トップメッセージ

背景はNOVARE Archives 清水建設歴史資料館（P.34参照）

シミズグループは、長期ビジョン「SHIMZ VISION 2030」で掲げている「スマートイノベーションカンパニー」を目指し、変革と挑戦を続けています。その実現への第一ステップである中期経営計画〈2019-2023〉における経営環境は、新型コロナウイルス感染症の拡大、地政学リスクの顕在化、世界的なサプライチェーンの混乱などの影響を受け、非常に厳しいものとなり、品質、収益力、グローバル展開などに課題を残す結果となりました。その一方で、複数の超大型プロジェクトに挑み、その中で開発した先端技術や獲得・蓄積したプロジェクトマネジメントのノウハウは、当社の将来に向けた大きな財産となりました。

持続的な成長に向けた取り組みも着実に推進しています。特に環境面においては、グループ環境ビジョン「SHIMZ Beyond Zero 2050」の取り組みを進め、建設事業におけるCO_2排出量は目標を上回る削減率を実現しました。

2024年度より新たにスタートした中期経営計画〈2024-2026〉では、基本方針を「持続的成長に向けた経営基盤の強化」としています。変化が激しく、かつ不透明な経営環境において、戦略を着実に実行していくために、経営基盤の強化に注力し、事業展開を強力に推進することで、持続可能な未来社会の実現に貢献していきます。

当社グループには、創業から220年の歴史を礎とした伝統と技術があります。これを未来へつなぎ、新たな歴史を築き続けていく挑戦に、私たちは「超建設」の新たなマインドセットで取り組みます。お客様や社会の本質的なニーズや課題を積極的に探究し、建設を含むあらゆるサービスを通じて、新たな価値を提供することで、お客様や社会の発展に貢献するとともに、私たちも共に成長していきたいと考えています。

2023年度の概況

品質・収益面での課題が浮き彫りとなった一方、大型プロジェクトへの挑戦により将来への大きな財産を得ました。

洋上風力発電施設の工事現場を視察

2023年度の当社グループの連結売上高は、大型プロジェクトの竣工および日本道路株式会社の連結子会社化などにより2兆55億円（前期比+3.7%）を達成し、目標を上回りました。2023年7月に竣工した日本一の高さを誇る325mの超高層ビル「麻布台ヒルズ森JPタワー」は、当社の最新かつ最高水準の技術を結集し、総力をあげて取り組みました。この大きな挑戦を通じて、さらなる先端技術や工法に関する知見、超大型・高難度プロジェクトへの対応力、施工や物流・人流に関するノウハウを獲得し、当社グループの将来への大きな財産となりました。

一方、利益面は、コロナ禍の影響や地政学リスクの顕在化、サプライチェーンの混乱などによる資材納期の遅れ、建材・設備工事価格および労務費の上昇といった環境変化への対応が遅れ、国内外の高難度な超大型プロジェクトにおいて、工程のひっ迫、工事原価の増大、品質不具合事象の発生などにより採算が悪化したことで、営業損失246億円を計上しました。親会社株主に帰属する当期純利益は171億円（前期比65.0%減）となり、最終利益は確保したものの、営業損失を計上することとなったこの結果を真摯に受け止め、収益力の向上と再発防止に向けた取り組みを強力に推進していきます。

品質不具合事象の再発防止に向けては、全社一丸となって取り組んでいきます。品質管理を強化する施策の一つとして、2023年10月に建築工事を所管する全支店に、品質管理プロセスの実施状況の確認を主管する部署を新設し、品質を視る目を増やすことで、管理体制を強化しました。適正な品質の確保は、当社の220年にわたる歴史を支えてきた「お客様との信頼関係」を構築するための基本であり、すべての事業の根幹をなすものです。お客様の信頼に応える品質を提供することを第一に、徹底して取り組んでいきます。

また、収益力の向上に向けては、受注利益率を重視することに加えて、工期・消化体制・サプライチェーンの確保状況などを踏まえ、これまで以上に厳格な受注判断を行っていきます。また、見積提出時には、契約までの間に起こった資材価格高騰の反映について発注者の合意を得ることを徹底します。さらに契約条件交渉においても、インフレスライド条項や工期変更条項を明記した契約の締結を目指し、お客様や設計事務所から仕様などの設計変更があった際には、それによって発生する追加の費用や工期を精査し、必要な分について交渉を行うことも徹底していきます。これらの取り組みを開始したことで、国内外の案件の受注利益率には改善の傾向が見えてきました。引き続き、強い意志を持ち、粘り強く取り組んでいきます。

トップメッセージ

中期経営計画〈2024-2026〉の方針・取り組み

経営基盤を着実に強化し、戦略実行力を向上させていきます。

2024年度よりスタートした中期経営計画〈2024-2026〉では、基本方針を「持続的成長に向けた経営基盤の強化」としました。前中期経営計画期間で浮き彫りになった経営課題を解決し、持続的成長につなげていくためには、厳しい経営環境の中にあっても、描いた戦略を着実に実行できる力を高めていくことが不可欠であり、そのためには経営基盤の強化が最重要であると考えています。特に「経営基盤のコアである人財と組織力の成長」と、「機能連携の強化によるサステナビリティ経営の進化」を図り、戦略実行力の向上を目指していきます。

中期経営計画〈2024-2026〉の最終年度となる2026年度の目標値は、売上高1兆8,900億円、営業利益1,000億円、経常利益950億円、親会社株主に帰属する当期純利益700億円としました。売上高は2023年度より低い水準としていますが、これは収益性を重視するとともに、経営基盤の強化を着実に実施できるよう企図したことによります。中期経営計画〈2024-2026〉の期間を変革の3年間と位置付け、全社で取り組みを徹底し、戦略実行力を向上させていくことによって、目標を上回る成果を出すことを目指していきます。

事業戦略においては、建設事業の収益力のさらなる向上と事業ポートフォリオの充実を図っていきます。建設事業では、目指す姿として「高収益な事業体質への転換」および「ものづくりの魅力を追求できる生産体制の再構築」を掲げ、その実現に向けた重点施策を整理しました。また、中期経営計画〈2019-2023〉で非建設※としていた事業については、改めて分類を行い、建設事業と合わせて事業ポートフォリオを再構築しました。各事業の成長段階と位置付けを整理したうえで、事業ごとに目標を定めるとともに、達成に向けた基本方針と戦略を策定しています。戦略を着実に実行し、各事業を成長させていくことで、事業ポートフォリオの充実を図り、企業価値の向上を実現していきます。

※ 非建設：建築や土木といった「建設」ではなく、それ以外の①不動産開発、②エンジニアリング、③LCV、④フロンティアの4事業の意。中期経営計画〈2024-2026〉では、建設事業を「さらなる収益力向上を目指す事業」、①と②を「収益拡大と安定化を目指す事業」、③をグリーンエネルギー開発事業と建物ライフサイクル事業の2つに分けたうえで双方を「スケール化を目指す事業」、④を「ビジネスモデルの確立を目指す事業」と分類した。（P.30参照）

経営基盤の強化に向けた取り組み

「経営基盤のコアである人財と組織力の成長」「機能連携の強化によるサステナビリティ経営の進化」を推進します。

「経営基盤のコアである人財と組織力の成長」に向けては、人財の成長を支援する仕組みづくりにより「挑戦し共創する多様な人財」を育成し、経営戦略・事業戦略の実現と、従業員の自己実現・自律的なキャリア形成の好循環をつくっていきます。そのためには、リスキリングの機会提供など、個人にスポットを当てた施策を展開していきます。また、各職場における人財育成は経営基盤の強化において重要な要素であり、マネージャーや上職者が人財を育成できれば、自ずと組織力は向上していきます。「人財育成に秀でた人財」を高く評価し、組織力の成長を促進していきたいと考えています。また、働き方の柔軟性を高めたことで、働きやすさは向上してきており、引き続き、制度や環境の整備を進めていきます。加えて、タウンホールミーティングなどを通じた経営陣と従業員の間のコミュニケーションおよび1on1や社内SNSなどの様々な機会を通じた従業員間のコミュニケーションを活性化し、KPIとしている「エンゲージメントスコア」の目標値達成を目指していきます。

「機能連携の強化によるサステナビリティ経営の進化」に向けては、この3年間で重要視する機能として特定した「マーケティング」「技術開発・知的財産」「デジタル」「グローバル化」「サプライチェーン」「グループ経営」の連携を高め、企業の社会的責任の遂行はもとより、事業機会の探究も推進し、これらを両立したサステナビリティ経営として進化させることで、経営基盤の強化を図ります。

特に、デジタルが果たす役割は飛躍的に高まっています。データ活用のインフラ整備を進め、各機能のデータを効率的につなぎ、お客様や社会の様々なニーズを的確に捉え、ソリューションの創出・提供につなげていくDXを早期に実現させたいと考えています。そのために必要な投資を継続するとともに、役員・従業員のスキルとマインドの底上げやDXスペシャリストの育成・採用に取り組むほか、事業や組織の枠を超えたデータやデジタル技術を有機的につなぎ、業務変革や新ビジネス創出を推進するDXコア人財を戦略的に育成・配置していきます。これらの取り組みに生成AIの全社導入などを加えた中期DX戦略〈2024-2026〉をスタートさせ、デジタルによる経営基盤の強化も目指していきます。

トップメッセージ

新たな価値の創出に向けた取り組みに注力

「超建設」のマインドセットで、様々なサービスを通じて新たな価値を提供していきます。

中期経営計画〈2024-2026〉のベースとなるのが、「超建設」のマインドセットです。これまで当社は建設自体を目的として事業活動を行ってきましたが、今後、建設は目的であると同時に、ニーズを具現化するための一つの手段として捉え、様々なサービスによって新たな価値を提供していくという考え方です。

2022年に新設したビジネスイノベーション室（BIU）では、「超建設」のマインドセットのもと、当社にはなかった発想やアプローチにより、様々なイノベーション活動に取り組んでいます。BIUの活動を着実に進め、長期ビジョンで掲げる事業構造・技術・人財の3つのイノベーション実現への考え方を社内に浸透させることにより、変革への機運を高めていきたいと考えています。

活動の一例が、島根県隠岐の島町における持続可能な地域振興に向けた取り組みです。2024年6月に同町と事業連携協定を締結しました。行政施策の情報、社会生活に必要な情報のほか、災害情報、観光情報などを提供するプラットフォーム「隠岐びとチャンネル」の研究開発に連携して取り組みます。町民や離島者、関係人口が様々な情報に触れ、共感することを通じて、隠岐の島町が掲げる「町民や行政などの協働によるまちづくり」の実現を目指しています。

すぐに建設などの事業へ結びつくものではありませんが、当社の風土を変えるためには重要な取り組みだと考えており、BIUの活動に多くの従業員が自主的に参加するなど、組織の枠を超えた動きが広がりつつあります。

この「超建設」のマインドセットで、レジリエント、インクルーシブ、サステナブルな社会の実現を目指す戦略拠点として、2024年4月、東京都江東区潮見に「温故創新の森 NOVARE」をオープンしました。今の時代に必要とされているイノベーションにつながる自由な発想を生み出すとともに、イノベーション人財の育成、企業風土の変革を推進し、長い時間軸の中で大きなリターンの獲得に向けた活動に取り組んでいきます。

敷地内には、核となる情報発信・交流施設で、ビジネスとイノベーションを創出する施設「NOVARE Hub」のほか、建築・土木・設備工事を実物大のモックアップで学び、デジタルのものづくりを探求する体験型研究施設「NOVARE Academy」、ロボティクス、デジタルファブリケーションなど生産技術のイノベーションを担う施設「NOVARE Lab」、歴史資料展示施設「NOVARE Archives」、そして、二代 清水喜助が手掛けた旧渋沢邸があります。お客様に寄り添ったものづくりの精神は創業時から受け継がれてきた当社のDNAですが、改めてその原点に立ち返り、真摯に向き合う必要があると考えました。そのため、青森にあった旧渋沢邸を前所有者から譲り受け、潮見へ移築しました。

協定締結式
（左：池田高世偉・隠岐の島町長、右：井上社長）

NOVARE Hubにて若手従業員と交流

ステークホルダーの皆様へ

2023年度の業績は非常に厳しい結果となりましたが、「超建設」の新たなマインドセットのもとで中期経営計画〈2024-2026〉の方針・取り組みを徹底して実行し、お客様や社会の期待を超える価値を提供することを目指します。そして、イノベーションを生み出す従業員が、夢に向かって仲間とともに挑戦し、いきいきと働ける環境を整備していきます。

企業価値向上に向けては、株式市場において評価基準となっているPBRについて、早期に1倍超えを達成したいと考えています。中長期的にROE10%以上を目指し、建設事業の収益力の強化や資本効率の向上に注力していきます。

株主還元については、安定した配当を実施する方針のもと、2023年度より連結配当性向を30%から40%程度へ引き上げました。2023年度は厳しい業績となったことから、1株当たり配当金は下限値としている20円とさせていただきました。2024年度は、1株当たり配当金を23円（配当性向41.1%）とさせていただく予定です。政策保有株式については、2026年度末までに連結純資産に対する政策保有株式残高の割合を20%以下にすることを目指しています。株価の上昇により2023年度末における割合は35%となりましたが、引き続き、縮減に向けて精力的に取り組んでいきます。

また、IR活動においては、これまで決算説明会の場でビジョンや戦略についてご説明していましたが、先日初めてアナリストとのスモールミーティングを開催し、今後の方針や業績の回復に向けた取り組み、成長への道筋について説明させていただきました。今後も、皆様のご理解を深められるように取り組んでいきたいと考えています。

私たちはステークホルダーの皆様の期待に応えるべく、引き続き全力で取り組んでいきます。今後とも変わらぬご支援とご協力を賜りますようお願い申しあげます。