



2023 年 5 月 10 日

各 位

会 社 名 三 井 住 友 建 設 株 式 会 社
代表者名 代表取締役社長 近 藤 重 敏
(コード番号 1821 東証プライム市場)
問合せ先 企画部長 田 中 徳 明
(TEL 03-4582-3000)

「中期経営計画 2022-2024」の経営数値目標の修正に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2022 年 3 月に発表した「中期経営計画 2022-2024」について、事業環境の大幅な変化や計画の進捗状況を踏まえ、経営数値目標を修正することを決議いたしました。これとあわせ、中期経営計画の最終年度である 2024 年度に加え、更に 3 年先となる 2027 年度までの経営数値目標を策定しましたのでお知らせいたします。

記

1. 修正の理由および主な概要

計画初年度にあたる 2023 年 3 月期においては、2022 年 11 月 9 日公表の「工事損失の計上及び業績予想並びに配当予想の修正に関するお知らせ」及び 2023 年 3 月 16 日公表の「工事損失の計上及び繰延税金資産の取崩し、業績予想並びに配当予想の修正に関するお知らせ」並びに 2023 年 4 月 21 日公表の「工事損失の計上及び業績予想の修正に関するお知らせ」のとおり、現在施工中の国内大型建築工事において、2022 年 3 月期に引き続き大幅な損失を計上したことを主要因として、業績は想定を大幅に下回ることとなりました。

今後についても、施工中の当該工事においては工程回復に向けて当社グループを挙げて取り組んでいるものの、施工難度が非常に高い工事であり、先行きには予断を許さない状況であること、また、建設資材等の価格上昇の影響を大きく受けた一部の建築工事の施工が今後一定期間継続することで、計画期間中の利益水準の大幅な改善は困難であることにより、「中期経営計画 2022-2024」の最終年度である 2024 年度（2025 年 3 月期）の利益水準は当初計画には届かない見通しとなっております。

以上を踏まえ、本中期経営計画において、今般の建築部門の大幅な業績悪化を受けた各種の追加施策を策定し、これらを反映させた経営数値目標の見直しを行うとともに、当該施策の効果が発現すると見込まれる 2027 年度までの向こう 5 か年の経営数値目標を新たに示すことといたしました。

具体的には、国内建築部門においては受注量を大幅に抑制し、適切な施工体制の確保を図りつつ、堅調に推移している国内土木事業および海外事業においては引き続き着実な業績の確保を目指す方針とし、本中期経営計画の最終年度である 2024 年度と、更に 3 年後となる 2027 年度の連結売上高水準を同程度と設定しつつ、その間に安定的に利益を創出できる事業基盤の再構築を図ってまいります。

当社グループは、2019 年に策定した長期ビジョン「2030 年の将来像」の実現に向け、「中期経営計画 2022-2024」のテーマを「新たな成長へ～サステナブル社会の実現に向けて～」と設定しており、引き続き、その基本方針である「収益力の向上」「成長分野への挑戦」「人材（＝人材）基盤の強化」を着実に進めるとともに、安定した利益を継続的に創出するための各種施策を迅速かつ確実に実行することで、新たな成長とともにサステナブル社会の実現へとつなげてまいります。

2. 経営数値目標の見直し（2024 年度目標）および 2027 年度目標の設定

・業績目標

	2024 年度(見直し前)	2024 年度(見直し後)	2027 年度
連結売上高	5,000 億円	4,670 億円	4,500 億円
連結営業利益	200 億円	160 億円	200 億円

・財務目標

	2024 年度(見直し前)	2024 年度(見直し後)	2027 年度
ROE	10%以上	9%以上	10%以上
総還元性向	50%程度	50%程度	50%程度

・非財務目標

※2024 年度目標を記載（変更なし）

安全		死亡・重大災害「ゼロ」 度数率：0.6 以下(施工部門)、0.5 以下(全社)
品質		品質不具合ゼロ
カーボン ニュートラル	CDP 評価	A
	Scope 1 + 2	△20% （基準：2020 年）
	Scope 3	△10% （基準：2020 年）
人権	人権DD	人権DDの定着（人権リスクへの対応）
	救済メカニズム構築	2023 年度から運用
生産性		社員総労働時間あたりの完成工事高 5 %以上
エンゲージメント※		4.0 以上（5 点満点の平均）

※「組織診断サーベイ」におけるワークエンゲージメントに関する指標

なお、見直しの詳細につきましては、別紙資料をご参照ください。

以 上

三井住友建設グループ
中期経営計画 2022－2024
＜ 2023年5月 修正＞

2023年5月10日

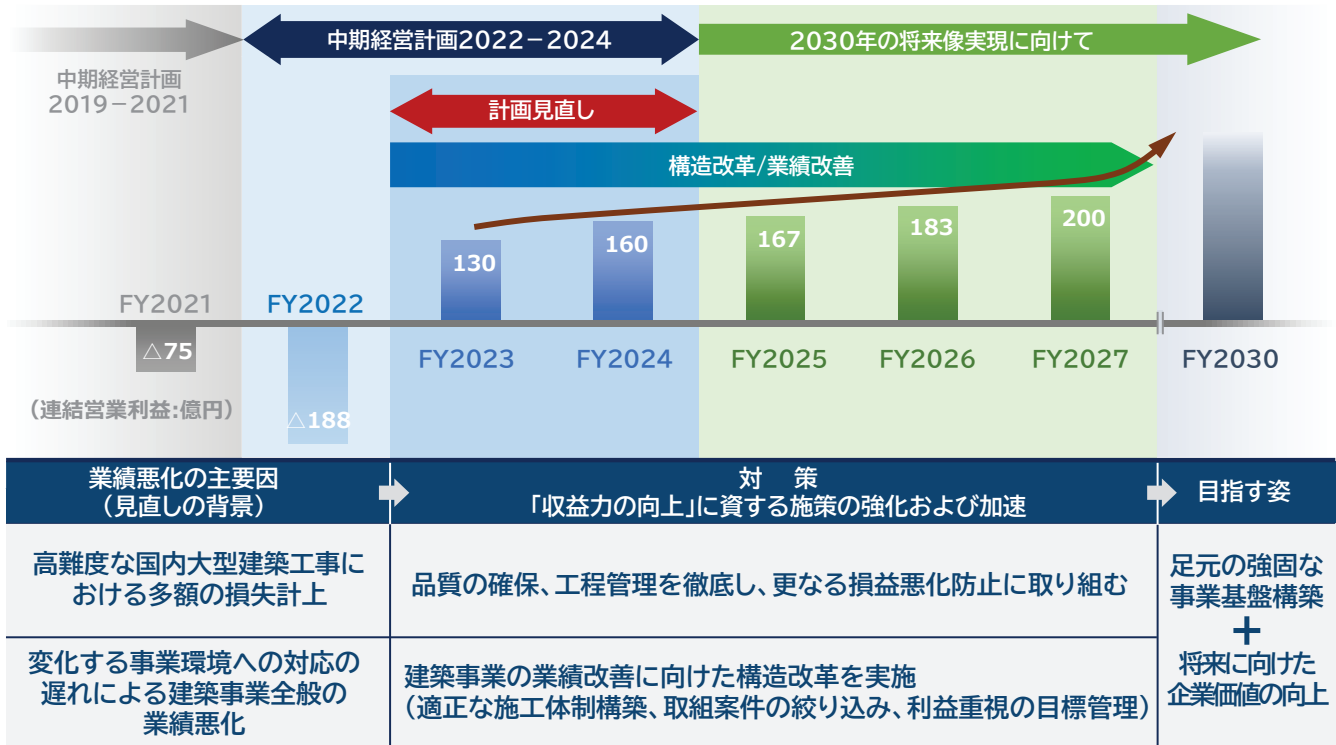
三井住友建設

INDEX

1	中期経営計画修正の背景	01
	中期経営計画2022－2024（2023年5月 修正）	
2	事業環境認識と当社グループの方向性	03
3	中期経営計画2022-2024の概要	04
4	企業価値向上にむけて	05
5	経営数値計画	07
6	投資計画	14
7	非財務目標	15
8	基本方針と各施策	16
9	〈基本方針-1〉収益力の向上	18
10	〈基本方針-2〉成長分野への挑戦	24
11	〈基本方針-3〉人材（＝人財）基盤の強化	29

1 中期経営計画修正の背景

国内大型建築工事における多額の損失計上、建築事業全般の業績悪化により目標未達の見通し
⇒業績改善施策の追加策定、それらを反映させた経営数値目標の見直しを実施



SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

01

1 中期経営計画修正の背景

事業領域ごとの方向性

建築事業の業績改善を、好調な土木・海外事業が支える

国内土木事業

更なる質の向上

- ✓ PC橋梁などの優位技術を軸とした受注戦略の維持
- ✓ 優位性を更に高め、利益生産性の向上を目指す

国内建築事業

構造改革

- ✓ 利益率の改善が最優先事項
- ✓ 一時的に受注規模を縮小し、業務改革、組織改革を実行

海外事業

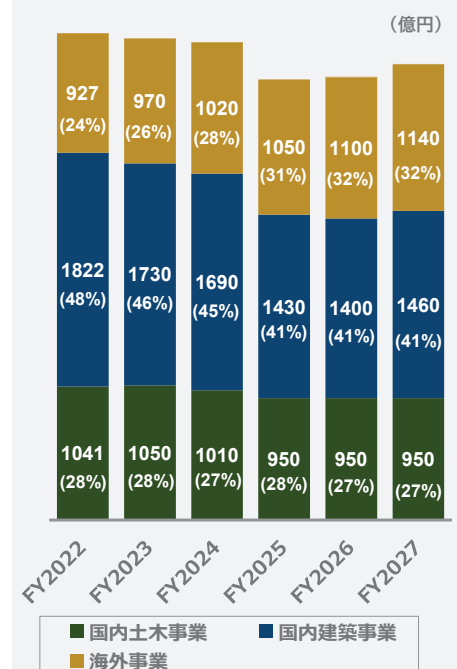
事業拡大

- ✓ コロナ禍からの回復を追い風に、当社の成長ドライブとして、更なる事業拡大を目指す
- ✓ 事業拡大に合わせ、人材等の事業基盤の強化を実施

「選択と集中」による成長投資の継続

脱炭素社会に寄与する再生可能エネルギー事業の拡大
サステナビリティの社会ニーズに応じた技術開発、事業創出

事業ポートフォリオイメージ



※個別売上高（ただし海外事業のみ現地法人含む）

各事業別の売上高推移

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

02

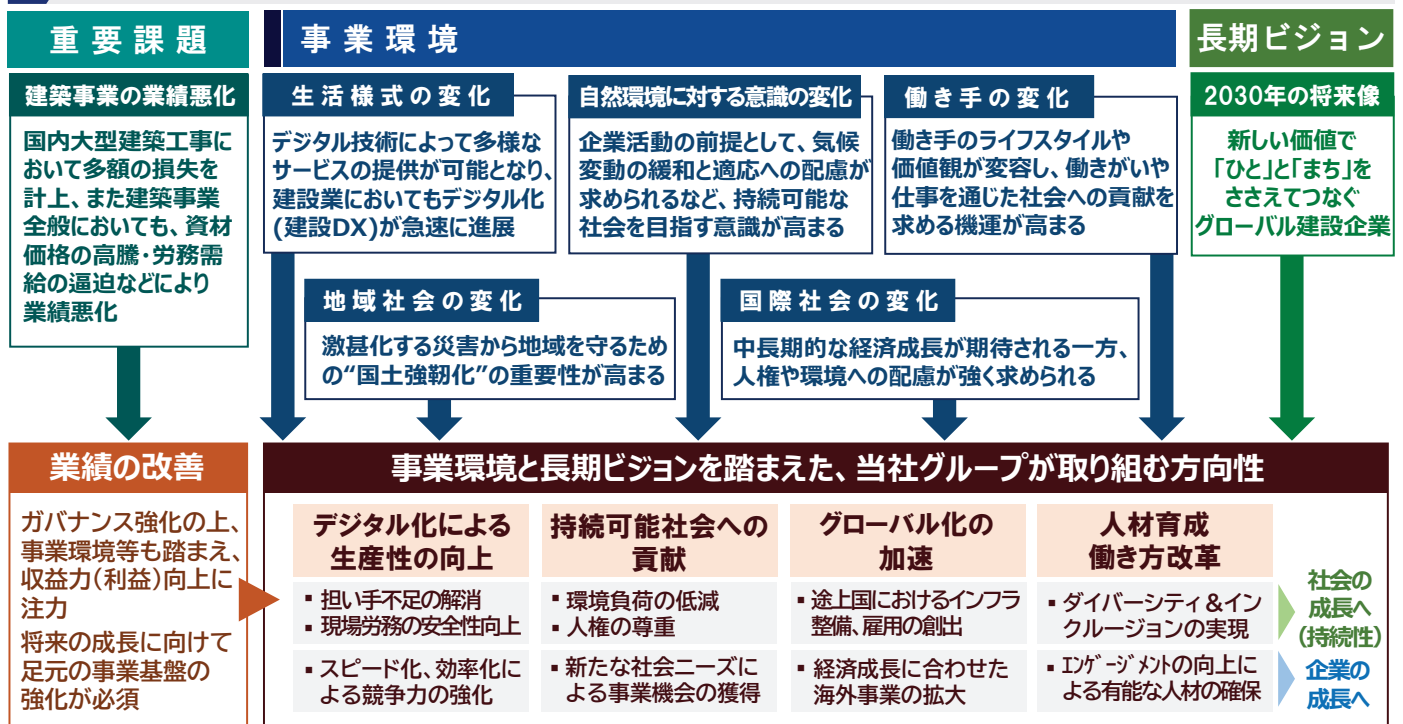
2

中期経営計画2022-2024

修正

事業環境認識と当社グループの方向性

さらに大きく変化する事業環境を見据え、取り組みの方向性を設定



各取り組みの実践により、「社会の成長」を「企業の成長」へつなげる

「新たな成長」の姿

中期経営計画2022-2024 テーマ

新たな成長へ ～サステナブル社会の実現に向けて～

サステナビリティに対する世界的な意識の高まり、日々進化するデジタル技術とその活用など、社会は加速度的に変化している。これらの潮流を的確に捉え行動することで、新たな成長へとつなげていく、またそれがサステナブル社会の実現へとつながっていく。三井住友建設グループは、サステナブル社会の実現に向けて、社会とともに成長する企業を目指します。

社会の成長（社会の持続性）

環境：気候変動リスクの軽減（カーボンニュートラル等）
社会：まちのレジリエンス向上、人権の尊重

企業の成長（企業の持続性）

事業成長と売上高・利益率向上による経営基盤の強化
安定的な財務基盤の維持と着実な配当成長の実現

「3つの基本方針」

基本方針-1

収益力の向上

基本方針-2

成長分野への挑戦

基本方針-3

人材（＝人財）基盤の強化

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

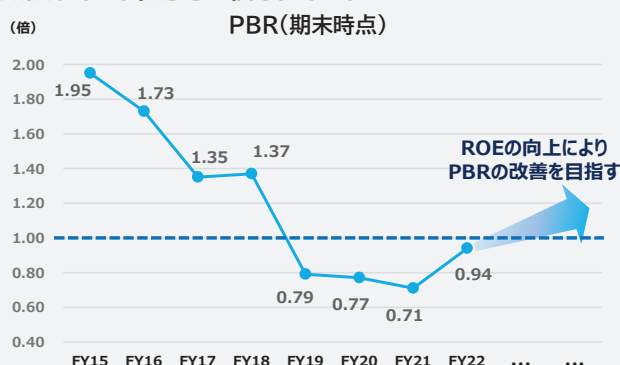
04

経営環境が大きく変化する中、「中期経営計画2022-2024」を確実に実行し、企業価値向上に取り組む
PBRの改善に向けてROE及び株主資本コストを重要指標と位置付け、「収益力の向上」と「資本効率向上」を目指す

当社が認識する課題

課題認識 1

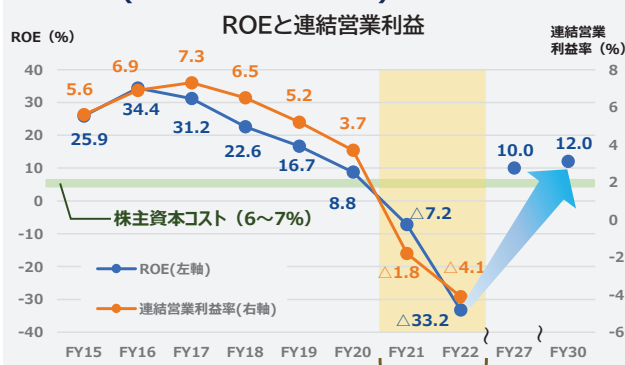
株価はPBR1倍を割れる状況が継続しており、企業価値を毀損している状態と評価されている



PBR(株価純資産倍率) = 3月末株価(終値) ÷ 1株当たり純資産

課題認識 2

2期連続赤字により、当社のROE水準は市場の求める株主資本コスト(当社自己認識6～7%)を大きく下回っている



国内大型建築工事における損失計上の影響

企業価値向上に向けて

企業価値向上を支える「収益力の向上」と「資本効率向上」を優先すべき経営課題として捉え

当社グループは、ROEの向上を目標に掲げ、企業価値の向上を目指す

【取り組み事項】

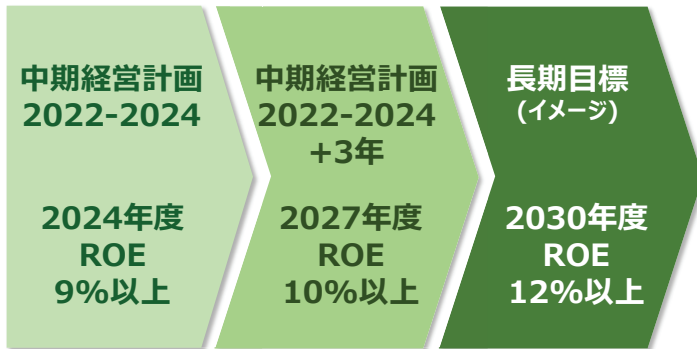
- ・企業価値を最大化するための資本コストを意識した経営
- ・株主資本コストを上回るROE水準の早期実現
- ・株主との対話推進と実施状況の開示

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

05

経営環境が大きく変化する中、「中期経営計画2022-2024」を確実に実行し、企業価値向上に取り組む
PBRの改善に向けてROE及び株主資本コストを重要指標と位置付け、「収益力の向上」と「資本効率向上」を目指す

ROE水準目標



ROE(自己資本利益率)＝

売上高純利益率	総資産回転率	財務レバレッジ
$\frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}$	$\times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$	$\times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$
1 収益力の向上	2 資産のスリム化	3 最適な資本構成

▶ 「三位一体でのROE向上」に取り組む

ROE向上のための3つの基本方針

1 収益力の向上

- 事業領域毎の施策の実行
 - ①受注力の強化
 - ②現場力の強化
 - ③国内建築事業の業績改善
- 将来的な事業ポートフォリオの多様化に向け、市場ニーズが高まるサステナビリティ関連等への成長投資の継続
- 必要性を見極めた一般管理費の削減

2 資産のスリム化

- 政策保有株式を2024年度迄に50%まで縮減(2022年度比)
- CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の短縮による資金収支の改善
- 資本コストを意識した資産効率化の推進
⇒ 投資の「選択と集中」など

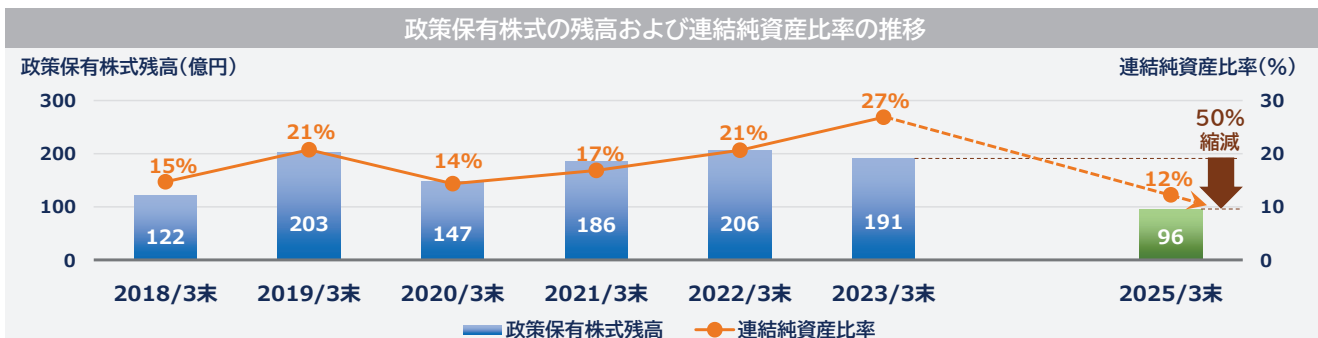
3 最適な資本構成

- 資本効率性、格付、事業リスク等を踏まえ、財務規律(D/Eレシオ1倍以下)を意識した最適資本構成への改善
- 成長投資とリスクに備えた自己資本(＝株主資本)水準を確保

中長期的な企業価値の向上に向けて、コーポレート・ガバナンスの更なる強化に取り組む

1 政策保有株式の縮減

資本効率向上、キャッシュフロー改善の観点から、政策保有株式残高を2024年度までに50%まで縮減※
早期に連結純資産比率を20%以内とするとともに、将来的には10%以内を目指す (※2022年度比)



2 取締役会の監督機能の強化

監督と執行、および取締役間の相互牽制機能強化に向けた、「過半数の社外取締役の選任」等の対策を検討

現 状 (2023年5月時点)	社内取締役	社外取締役	社外取締役比率	過半数の選任 (50%超)を検討
	5名	4名	44%	

3 国内大型建築工事における損失発生の原因究明及び再発防止

国内大型建築工事の度重なる損失発生を受け、調査委員会により原因究明及び再発防止策を策定
調査委員会においては外部有識者から客観的な立場での助言を得る予定

国内建築事業の立て直しを最優先に取り組み、強固な経営基盤を再構築

業績目標

(億円)

	2021	中期経営計画 2022-2024					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
連結売上高	4,033	4,586	4,630	4,670	4,360	4,400	4,500
連結営業利益	△75	△188	130	160	167	183	200
利益率	△1.8%	△4.1%	2.8%	3.4%	3.8%	4.2%	4.4%

財務KPI

	2021年度	中期経営計画 2022-2024		2027年度
		2022年度	2024年度	
ROE	△7.2%	△33.2%	9%以上	10%以上
総還元性向	—	—	50%程度	50%程度

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

08

国内建築受注を抑制、国内土木・海外で安定的な受注確保を目指す

- ・国内土木:当面は堅調に推移 → 施工体制を勘案しつつ、900億円程度の事業規模を維持
- ・国内建築:手持ち工事の消化が最優先事項 → 受注量を大幅に抑制し採算重視の取組方針を徹底
- ・海外:引き続き成長市場と位置づけ → リスク管理を徹底しながら着実な拡大を図る

(億円)

個別受注計画

	2021	中期経営計画2022-2024					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
国内土木 受注高	1,105	952	700	900	900	900	900
国内建築 受注高	1,905	1,390	1,050	900	1,300	1,300	1,400
(参考)期末繰越工事高							
国内土木 繰越高	2,508	2,420	2,070	1,960	1,910	1,860	1,810
国内建築 繰越高	3,740	3,308	2,628	1,838	1,708	1,608	1,548

海外受注計画

(個別+海外現地法人)

(億円)

	2021	中期経営計画2022-2024					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
海外受注高	552	1,339	870	1,100	1,100	1,150	1,200
土木	77	842	300	600	500	500	500
建築	475	497	570	500	600	650	700

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

09

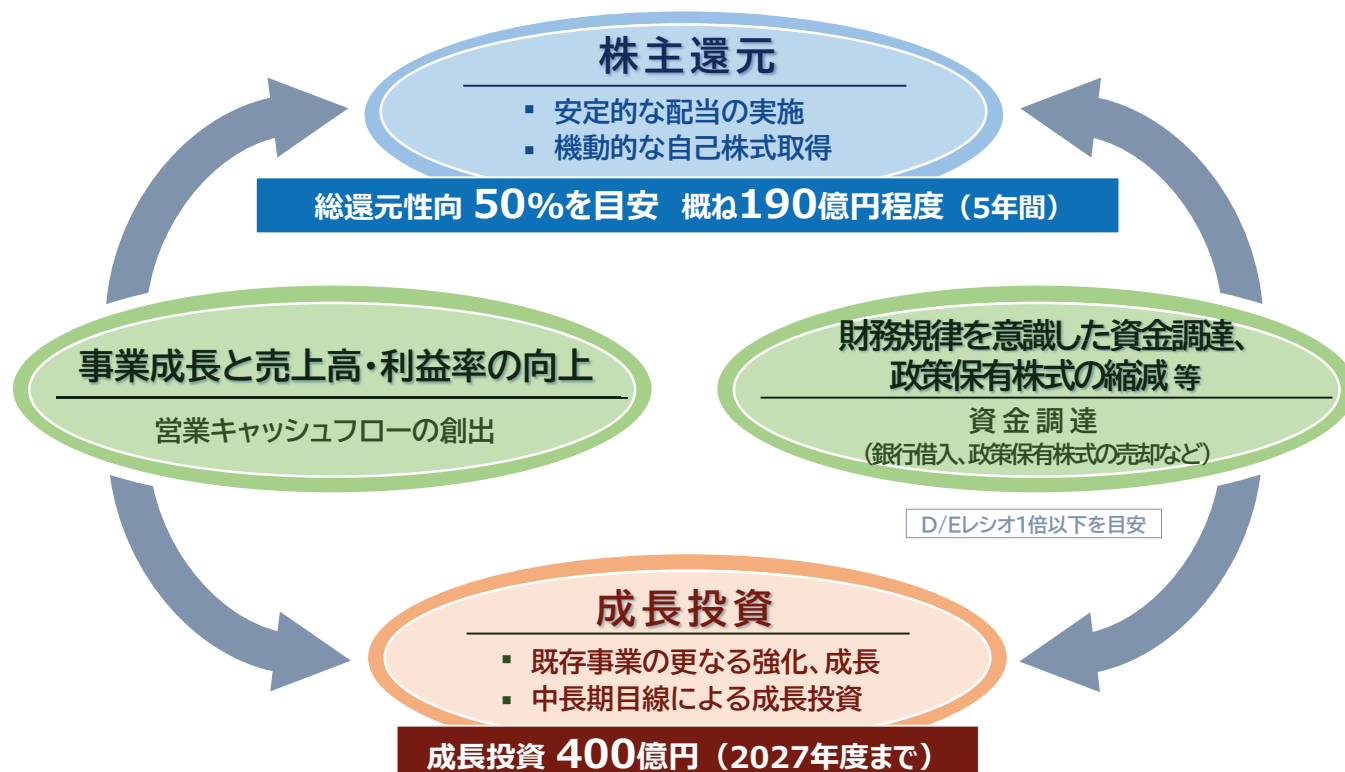
国内建築は施工体制確保を優先し、海外事業およびグループ会社の安定的な成長を目指す

連結業績計画

（億円）

	2021	中期経営計画2022-2024					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
連結売上高	4,033	4,586	4,630	4,670	4,360	4,400	4,500
国内土木(当社)	910	1,041	1,050	1,010	950	950	950
国内建築(当社)	1,680	1,822	1,730	1,690	1,430	1,400	1,460
海外	691	927	970	1,020	1,050	1,100	1,140
国内グループ会社等	752	796	880	950	930	950	950
連結営業利益 (利益率)	△75 △1.8%	△188 △4.1%	130 2.8%	160 3.4%	167 3.8%	183 4.2%	200 4.4%

創出されるキャッシュフローと資金調達による最適な資本構成（成長投資と株主還元）



投資、還元の源泉となる営業キャッシュフローの創出・財務基盤の健全化

財務計画（キャッシュフロー見通し(概要)）

(億円)

	2021	2022	2023-2027 (5年合計)	
営業CF	100	△161	1,200 程度	利益計上+工事代金の回収
投資CF	△130	△35	△250 程度	資本効率を意識した成長投資
財務CF	△21	142	△760 程度	借入金の返済+株主還元
有利子負債残高	648	843	270 程度 (2027年度末)	収支改善による有利子負債縮減

財務施策

基本方針：成長投資や変化する事業環境に対応可能な財務体質の健全化を早期に実現

【施策】

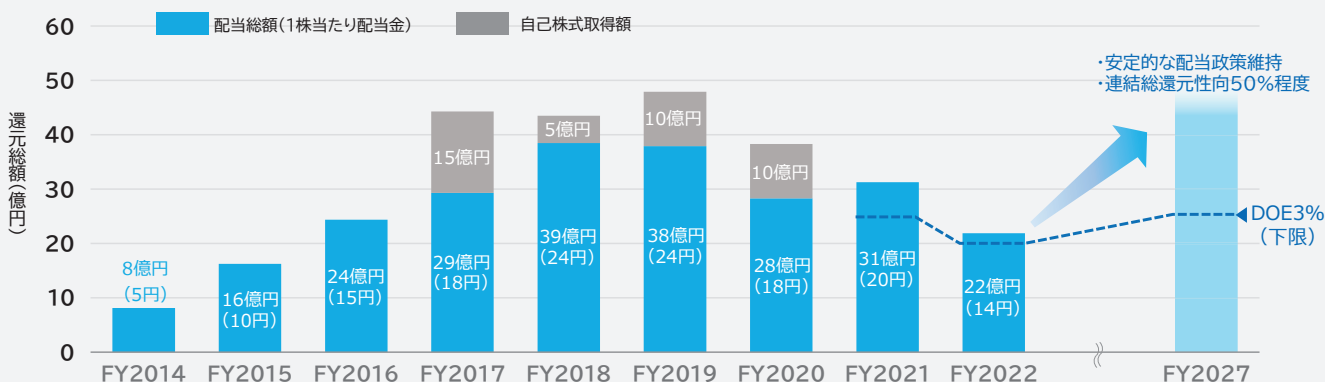
- ✓ CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の短縮による資金収支の改善
- ✓ 持続的な成長のため、競争力強化に資する投資を継続的に実施
- ✓ 財務規律(D/Eレシオ1倍以下)を意識しつつ、柔軟に資金調達

財務体質の健全性を維持しつつ、安定した株主還元を実施

株主還元

- ✓ 企業体質の強化及び事業展開に備えて内部留保の充実を図りつつ、安定的な配当政策を維持することを基本とし、業績推移と今後の経営環境を総合的に勘案して利益配分を決定
- ✓ 中期経営計画2022-2024の株主還元は、総還元性向50%を目安に、自己資本配当率(DOE) 3%を下限値として、安定した株主還元を実施

株主還元の推移



※2016年度以前の1株当たりの配当金については、2017年10月に実施した株式併合を考慮

6

投資計画

手持ち工事の資金需要を鑑み、2024年度までは投資を抑制
持続的な成長のため、2027年度までの5ヵ年で400億円の成長投資を実施
投資判断においては資本効率を意識し、より効果が見込まれる分野に「選択と集中」

2023年度～2027年度までの5年間で

投資規模(総額) **400億円**

1. 建設事業強化のための投資 **200億円**

- SMile生産システムの実現(建設DXの推進)
- 競争力向上のための技術開発
- 事業基盤の強化、事業規模の拡大

2. 新規・周辺領域事業推進のための投資 **100億円**

- 脱炭素社会に寄与する事業
- 社会インフラの強靱化や長寿命化に寄与する事業
- 建設事業の成長に寄与する建設周辺領域事業

3. 基盤強化のための投資 **100億円**

- 人材関連(グローバル人材、DX人材の教育・確保等)
- 情報化、情報セキュリティ強化
- その他 設備投資等

特に注力する投資分野

サステナビリティ関連投資

投資規模 投資総額の**30%以上**

- 脱炭素、省エネルギー、長寿命化、再利用関連の技術開発、設備投資
- サステナブル社会に寄与する事業創出
- 再生可能エネルギー事業(太陽光発電、小水力発電、風力発電)

別枠で検討する成長投資

M&A投資

- 建設事業基盤強化、事業領域拡大等のためのM&A投資など
- ※ 投資額は別枠(ただしD/Eレシオは1倍以下を目安とする)

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

14

7

非財務目標

安全・品質	項目	取り組み方針	2024年度目標
	安全	「安全」「健康」「快適」な職場の実現	死亡・重大災害「ゼロ」 度数率 0.6以下(施工部門)、0.5以下(全社)
	品質	施工プロセスを重視した「究極品質」	品質不具合「ゼロ」

サステナビリティ 基本方針	項 目			2021年度実績	2024年度目標	
	カーボン ニュートラル	CDP評価		B	A	
		CO2排出量 削減※1	Scope1+2	▲11%	▲20%	基準年 2020年
			Scope3	+74%※3	▲10%	
	人 権	人権DD		人権DDの着手	人権DDの定着 (人権リスクへの対応)	
		救済メカニズム構築※2		(人権DD後に着手)	2023年度から運用	

※1 SBT1.5℃基準に沿った目標 ※2 ハラスメント、コンプライアンス対応の通報制度は整備済 ※3 目標設定前に受注した案件におけるCO2排出量

生産性	項目	2024年度目標
	社員総労働時間あたりの完成工事高※4	5%向上 (基準年 2020年度)

※4 生産性指標＝完成工事高(国内)/社員総労働時間(国内有報人員)

エンゲージメント	項目	2024年度目標
	ワークエンゲージメント指標※5	4.0以上(5点満点の平均)

※5 「組織診断サーベイ」におけるワークエンゲージメントに関する指標

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

15

8

基本方針と各施策

3つの基本方針に基づく各施策への取り組みにより、「新たな成長」を実現

3つの基本方針と具体施策

基本方針-1

収益力の向上

施策

- ① 受注力の強化
- ② 現場力の強化
- ③ 国内建築事業の業績改善 **追加**

基本方針-2

成長分野への挑戦

施策

- ① サステナブル社会に向けた取り組みの強化
- ② 海外事業の拡大 ~拠点の自立とネットワーク強化~
- ③ 建設生産システムの深化

基本方針-3

人材(=人財)基盤の強化

施策

- ① ダイバーシティ&インクルージョンの実現
- ② エンゲージメントの向上
- ③ 人材の育成

8

基本方針と各施策（補足）

基本方針における前期状況と今後の方向性

基本方針-1 収益力の向上

国内土木事業

前期 国土強靱化、インフラ改修等を追い風として堅調に推移

更なる質（利益）の向上

PC橋梁などの優位技術を軸に当社全体の業績を牽引

国内建築事業

前期 国内大型建築工事の損失計上を始めとして、業績が大幅に悪化

構造改革

一時的に受注規模を縮小し、改革によって業績改善を果たす

基本方針-2 成長分野への挑戦

SXの推進

前期 環境配慮技術の実用化推進
再生可能エネルギー事業の推進

「選択と集中」による成長投資
水上太陽光発電事業の拡大継続
サステナブル技術での優位性確立

DXの推進

前期 生産性向上・省力化に向けたデジタル技術の実用化が進捗

生産性向上・業務プロセス変革に向けた施策を集中的に実施

データドリブン経営の実現
生産性の向上/品質向上

基本方針-3 人材(=人財)基盤の強化

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

前期 D&I推進専門部署の新設
D&Iポリシーの策定（2023年1月策定）

足元の事業基盤の再構築、
将来の企業価値向上の礎となる
人材基盤の強化に注力

前期 専門人材の採用推進
社内コミュニケーションツールの整備拡充

ITリテラシーレベルの底上げ
デジタル人材の育成/確保

海外事業

※HDC：グローバル人材開発センター

前期 大規模鉄道整備事業の受注（フィリピン）
アジア市場のコロナ禍からの回復

前期 ローカル人材の積極登用等による
基盤の強化推進

前期 HDCのタイ拠点の設立等により
グローバル人材育成を推進

事業拡大

コロナ禍からの景気回復を踏まえ
事業規模の回復・拡大

当社の「成長ドライブ」として
戦略的に事業規模を拡大

事業規模に合わせた
強固な海外人材基盤の構築

9

① 受注力の強化

デジタル技術の積極活用などにより競争力を強化し、良質な受注環境の維持向上

建設事業における受注戦略

土木事業

✓ 優位技術（PC）を軸に、市場が大きいトンネルや成長分野のエネルギー関連施設に注力

注力分野 PC(新設) / トンネル / シールド / エネルギー関連施設 / 大規模更新事業

建築事業

✓ 業績改善に向けて、競争優位性の高い分野を軸に良質な案件受注に注力

注力分野 住宅 / 生産施設 / 店舗・商業施設 / 環境関連施設・発電所等

海外事業

✓ 国内優位技術の積極的な海外展開等により、当社成長ドライブとして受注規模を拡大

注力分野 【土木】都市高速鉄道(高架橋、地下鉄) / 長大橋梁 / 海洋土木/再生可能エネルギー
【建築】日系の生産施設に加え新規顧客(外資、現地企業)や他用途(住宅等)へ拡大

受注戦略を支える競争優位性の創出

情報力の強化
(データ活用的高度化)

原価力の強化

協力会社組織「真栄会」との連携強化

環境配慮技術の強化

プレキャスト技術の強化

技術提案力の強化

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

18

9

② 現場力の強化

「現場力の強化」によって工事リスクの最小化を図り、安定的な工事収益を確保

現場管理体制の強化

- 「コア業務(安全・品質・工程・原価管理)」に集中できる現場体制の構築
- 工事リスク対応力の強化(検知、対策)

施策1 現場業務のバックアップ体制の構築

- 現場の「周辺業務」を本支店へ移管、アウトソーシング
- 現場の施工支援体制の強化(土木・建築統括室による包括的支援)
- ▶ 現場管理業務の「質」が向上



施策2 フロントローディング体制の構築

- 高精度な施工計画の検討を前倒しで実施
- ▶ 早期に工事リスクを把握し、対策を施工計画に反映

技術者教育の強化

- ベテラン技術者が有する暗黙知を中堅・若手に教育で伝承
- オンライン教育システムを活用した柔軟性、有効性の高い教育の実施
- ▶ リスク検知能力・課題解決力の向上、若手技術者の早期育成

デジタル化の推進で「現場力」を支える

BIM/CIMによる仮想竣工、施工の見える化

実績等各種データの高度活用

施工管理業務のデジタル化

安全管理におけるAIの活用

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

19

9

③ 国内建築事業の業績改善 ～国内大型建築工事の損益悪化とその対策

国内大型建築工事において、更なる損益悪化を防止すべく会社の総力を上げて対応

1 2023年3月期 第2四半期 ▶ 62億円の損失計上

- 要因
- ✓ 鋼材を中心とした資材価格等の上昇
 - ✓ 工事の進捗に伴う施工計画の見直しによる想定外の費用発生

- 対策
- ✓ 現場技術者の増員、本支店による現場支援強化により施工管理体制を強化

2 2023年3月期 第4四半期 ▶ 253億円の損失計上

- 要因
- ✓ 複雑な部材の施工図作成の遅れにより製作工程が逼迫し、一部の工場製作部材が工場検査で不合格となり、再製作となったことなどにより工程遅延が発生

- 対策
- ✓ 品質の確保・工程回復に向けて、施工図面作成業務および部材製作部門の人員の大幅な増員、工場製作部材生産ラインの追加拡充

▶ 更なる損益悪化防止に向けた対策を実施

1. 本店を中心とした特別対応チームを組成し、施工全般に対する支援や技術的な指導を実施
2. 調査委員会による原因究明と再発防止策の策定・外部有識者による助言

9

③ 国内建築事業の業績改善 ～建築事業全般の業績悪化の背景

国内建築事業を取り巻く環境の変化

1 市場拡大期（～2018）：受注高・完成工事高拡大、工事採算の回復

- ◎ リーマンショック後の景気回復を受けて、建設市場は好調に推移
- ◎ 当社においても、受注高の拡大に伴い、完成工事高も増加し、工事採算も大幅に回復
- 好調な市場の後押しに加え、生産性の高い大規模工事の受注に注力
- ➡ 結果として、手持ち工事高の急速な拡大に繋がり、施工体制とのバランスに歪みが生じた

2 市場縮小期（2019～）：受注量確保方針の継続

- ◎ 2019年から建設市場の潮目が変わり、コロナ禍が拍車を掛け一時的に市場が大幅に縮小
- 受注競争が激化する中でも規模拡大に向けて受注量の確保を優先
- ➡ 結果として、受注量確保への過剰なバイアスが掛かり、受注時採算の目線が低下

変化する事業環境への対応の遅れ

国内建築事業の業績悪化の直接的要因

1 内的要因：手持ち工事高と施工体制のアンバランス

- 手持ち工事高の増加により技術者不足が顕在化し、見積、設計、施工の各段階における精度が低下
- ➡ 施工計画の検討不足等に起因した施工効率の低下により工事原価が増加

2 外的要因：資材価格の高騰・労務不足

- 社会情勢の変化に伴う原材料・燃料価格の急激な上昇、一部地域の需給逼迫による労務不足
- ➡ 建設資機材価格の高騰、労務需給逼迫に伴う工程遅延により工事原価が増加

9

③ 国内建築事業の業績改善 ～業績改善施策-1

建築事業における利益率改善に向けた3つの施策を実施

(1) 施工体制逼迫の改善と現場支援体制の再構築

短期施策：1～2年

新規着工工事の受注量抑制

中長期施策：3～5年

施工体制確保を前提とした受注方針堅持

手持ち工事の着実な消化

施工体制逼迫の解消

技術者の内勤シフトによる
事前検討・支援体制の強化

工事代金回収によるCFの改善

(2) 受注プロセスにおけるガバナンス強化と最適な受注ポートフォリオの構築

取り組みの初期段階における判定会を新設し、受注審査の厳格な運用を徹底

- ✓ 取り組みの初期段階に、人員体制（見積・設計・施工）、リスク要因、資金収支等を精査、検討し、取り組み可否を厳格に判断。建築部門外から建築工事審査担当役員を選任し、ガバナンスの強化を図る。➡ 低採算の回避・損益悪化リスクの排除

安定的な利益を創出する最適な受注ポートフォリオの構築

- ✓ 顧客、工事規模、用途、地域特性等を鑑みた受注方針を再設定し、運用を徹底する。
➡ リスク分散と受注機会の拡大により安定的な収益を創出

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

22

9

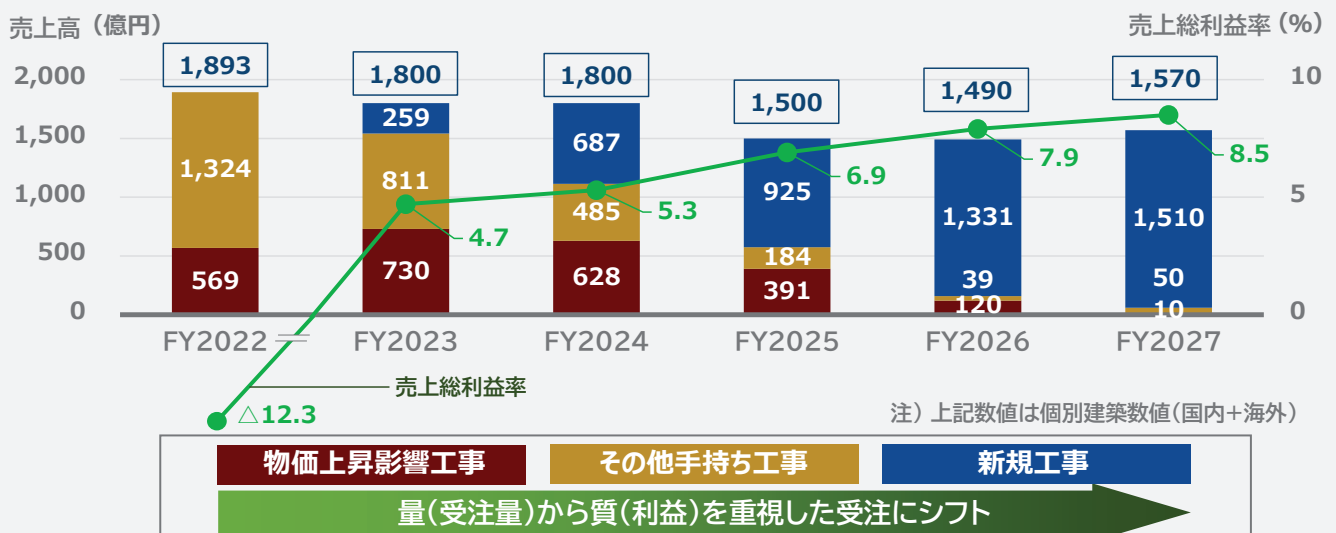
③ 国内建築事業の業績改善 ～業績改善施策-2

建築事業における利益率改善に向けた3つの施策を実施

(3) 利益を重視した目標管理の徹底

- ✓ 各案件毎の利益の最大化を図るべく、受注から竣工に至る各段階において、利益額・利益率を最優先とした目標管理を徹底

リスク対策を実施した工事への入れ替えを進め利益率を向上



SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

23

10

① サステナブル社会に向けた取り組みの強化

新たに生まれる社会ニーズに対し、技術とサービスで応え続けることで成長を実現

カテゴリ		主な取り組みテーマ	取り組み目標
建設事業	環境関連施設建設	- 再エネ発電（浮体式洋上風力発電施設、バイオマス施設） - 水素キャリア（アンモニアなど）貯蔵施設	サステナビリティ関連投資 (FY2023～FY2027) 120億円規模 (投資総額の30%以上)
	プロダクト	- ノンメタル技術による超高耐久構造物（Duraシリーズ） - 低炭素素材（サスティンクリート®、新素材開発） - ZEB/ZEH技術	CO2排出量削減 (2030年目標) Scope1+2 ▲50% Scope3 ▲25% (2020年比)
	プロセス	- 環境負荷や周囲への影響を抑えた工法 - グリーン電力や環境配慮燃料を用いた建機の活用	再生可能エネルギー事業 発電規模 2024年目標 40MW 2030年目標 150MW
新規・周辺領域事業	サービス	- 省エネ改修、省エネソリューションサービス - 耐震改修、BCPに関するサービス 「EPCでの請負」から「インフラ管理運営事業」への展開 - 保有技術のライセンス化による環境技術等の普及促進	
	再生可能エネルギー事業	- 水上太陽光発電事業の拡大 - 小水力発電事業、風力発電事業への参入	
▶▶▶ 「サステナブル技術で選ばれる建設会社」へ成長			

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

24

10

② 海外事業の拡大 ～拠点の自立とネットワーク強化～ - 1

事業を通じて持続可能な地域社会の発展に貢献し、地域とともに成長を実現

Fiscal year	2021年度	事業規模 700億円
	- アジアを中心に14か国に展開中 - グローバル化宣言に基づく取り組み強化 - グローバル人材開発センター（HDC）3拠点稼働 - 海洋土木系会社（シンガポール）の子会社化により港湾・長大橋梁分野の競争力強化	
2022	2022-2024年度 海外事業戦略	
2023	基本方針	2024年度目標 事業規模 1,000億円
2024	1. 海外建設事業の成長 - 地域のニーズに応じたサービス・技術の提案 - 新たな可能性を見出す戦略的パートナーシップ	技術 - プレキャストを中心とした技術の海外展開 - 安全・究極品質ポリシーの海外展開
2030	2. 成長を支える事業基盤の強化 ("Localization"と"Global Identity"※) - 有事にも対応できる現地拠点の自立 "Global Identity"の醸成 3. 社会変化に対応した取り組み推進 - サステナビリティ基本方針に基づくCO2削減 - デジタル技術への投資による生産性の向上	人材 - HDC拠点の増設とネットワーク強化 - ローカルコア社員の育成と経営幹部登用 投資 - 環境課題解決への投資(カーボンニュートラル) - 再生可能エネルギー事業への取り組み - M&Aの活用などによる事業領域の拡大
※Global Identity：当社グループ社員が共有すべき海外事業共通の「三井住友建設らしい価値観」（安全、究極品質など）		
2030年イメージ		事業規模 2,000億円へ成長

SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO.,LTD.

25

② 海外事業の拡大 ～拠点の自立とネットワーク強化～ - 2

海洋土木系会社(Antara Koh Private Limited)の子会社化により海外事業基盤を強化

基本スキーム

三井住友建設

持株比率
100%

株式譲渡実行
2022年2月

Antara Koh Private Limited
(シンガポール)

Antara Koh Private Limited (AKPL)

- ✓ 事業内容:機械土木(海上杭打ち等)、海洋土木(埠頭、栈橋工事等)
※杭打工事ライセンス「L6」(最高位)
- ✓ 杭打ち船、クレーン船、作業船、はしけ等の船舶を複数隻保有
- ✓ 大型橋梁工事の基礎工事専門業者として、当社との継続的な取引実績を有する
- ✓ 事業を展開する主な地域:
シンガポール、マレーシア、ミャンマー、バングラデシュ

子会社化により創出する効果(シナジー)

大型橋梁工事における優位性創出

- 杭基礎の施工技術の高度化(共同開発、人材交流など)
- 計画的な設備投資によるAKPL社の事業基盤の強化
(船舶・機材の増強、業容の拡大)
- 杭基礎含む上下部工案件への取り組みによる受注確度向上
(PC:三井住友建設、鋼桁:鉄構エンジ、基礎:AKPLの協働)

海洋土木市場への参入機会獲得

- 新分野である海洋土木市場への取り組み

海外案件の受注機会拡大

- グループ協働による営業力の強化

③ 建設生産システムの深化 - 1

建設プロセスにおける提供価値の追求により、当社グループの競争力を強化

建設生産システム

施工の自動化

- ✓ 施工機械の自動化
(タワークレーン、覆工コンクリート打設など)
- ✓ ICTを活用した施工支援技術 (MR※など)

管理の自動化

- ✓ 施工管理の高度化・遠隔化 (遠検※など)
- ✓ 測量、出来形検測の省人化・自動化
(ラクカメラ※など)

BIM/CIM 連動

- ✓ BIM/CIMを活用した仮想竣工
- ✓ 設計～製造～施工の一元管理システム

統合システムの確立

プレキャスト工法における生産システムの深化 (製造拠点を有する優位性を活用)

設計
製造
施工
運用

- BIM/CIMによる設計
- 部材標準化設計
↓ 自動化の促進、製造効率化
- 工場での製造自動化
(Robotaras®、自動CON打設)
- RFIDタグによる部材管理
(BIM/CIM、検査データとリンク)
- 検査の精度向上
- 自動クレーンによる据付
- トレーサビリティの確保
(設計情報や部材検査情報)

建設現場の工業化・自動化による競争力強化

SMile生産システムの実現

生産性の向上

ゼロ災の実現

品質の確保

③ 建設生産システムの深化 - 2

全国に製造拠点を有する独自性を活かし、プレキャスト技術を起点とした更なる優位性を創出

建設

プレキャスト部材の適用拡大

- 適用部位の拡大: 橋脚や建物基礎など
- 適用用途の拡大: 物流倉庫、生産施設
- ▶ 建設部門と製造部門の協働による技術開発

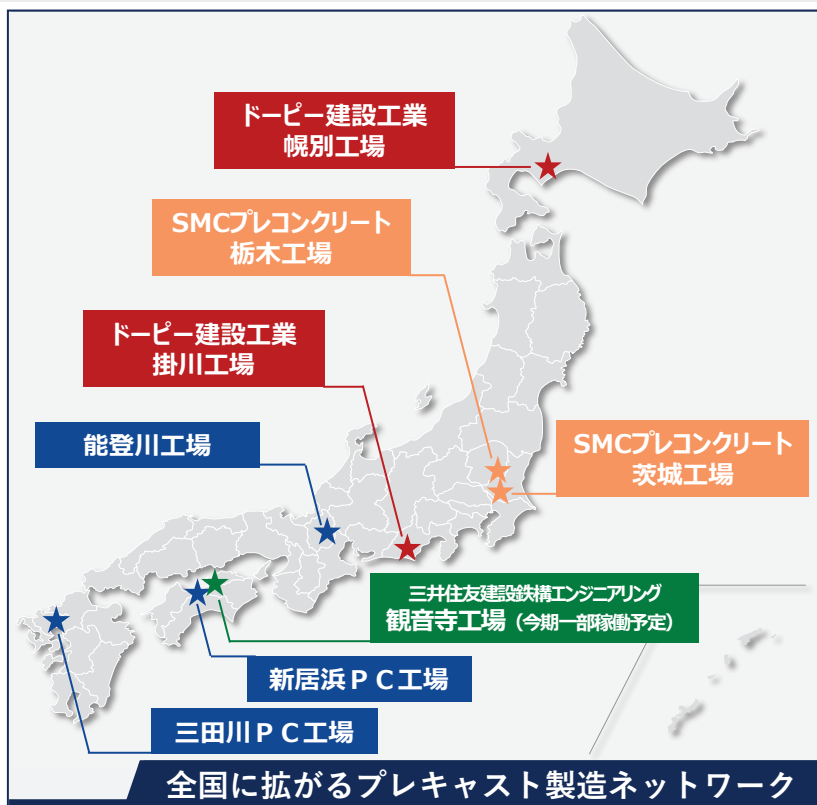
プレキャスト工法による競争優位性の強化

製造

各製造拠点のネットワークを強化し、強力なプレキャスト部材の供給網を構築

- より合理的な部材の供給環境を構築
- 各拠点の連携強化による生産量の安定化

自動化等の最新システムの全国展開
工場の増設等により供給網をさらに強化



① ダイバーシティ&インクルージョンの実現

ダイバーシティ&インクルージョンの実現を通じて、社員の幸福度の向上を企業の成長につなげる

ダイバーシティ&インクルージョンの実現

多様な人材

多様な働き方

多様なキャリア形成

実現のための主要施策

人材の確保

- ・多様な人材の採用
- ・定着支援のための環境整備

働き方の変革

- ・DXによる労働時間の削減
- ・テレワークの促進による柔軟な働き方の実現

成長機会の拡大

- ・若手早期役職登用の推進
- ・チャレンジしやすい企業文化の醸成
- ・グローバル人材育成

働きがいの向上

- ・ウェルビーイング経営の推進
- ・キャリアパスの多様化
- ・タレントマネジメントによる最適配置

社員の幸福

全ての社員が、実感できる

やりがい

働きやすさ

成長

企業の成長

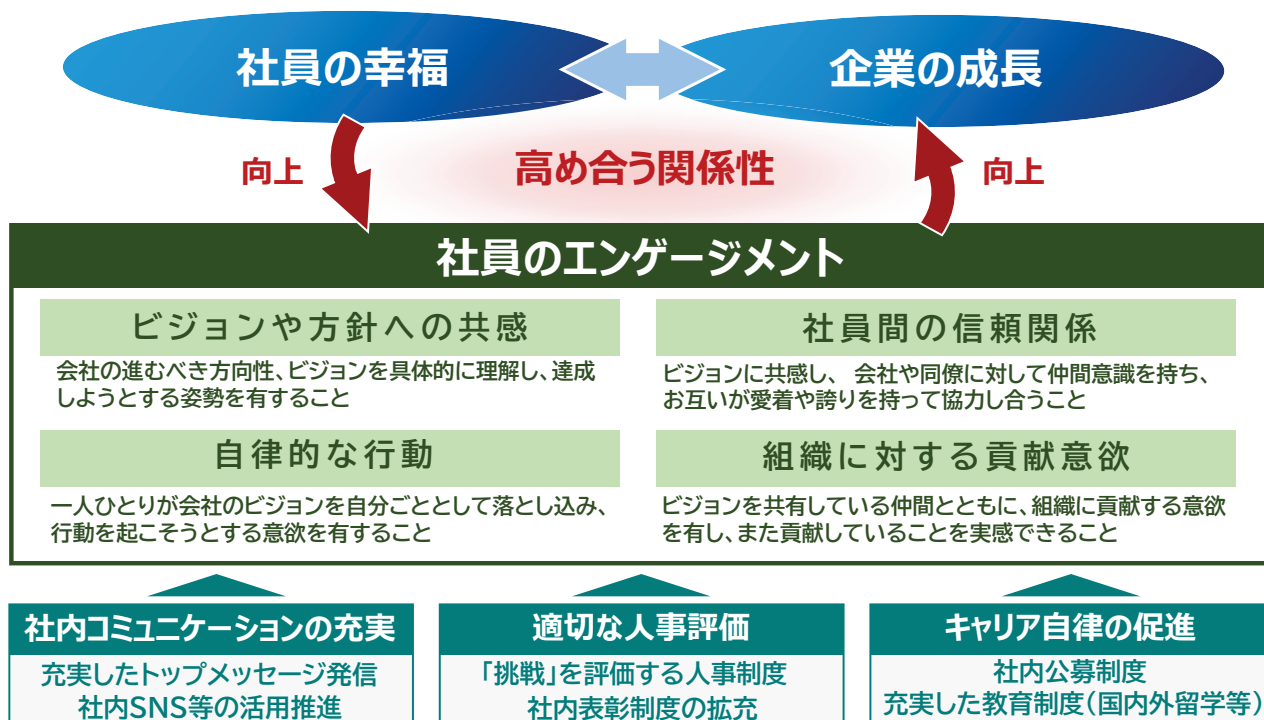
多様な価値観やスキルの活用

社員パフォーマンスの最大化

※ 人材(=人財): 当社の競争力の源泉は「ひと」であり、当社における「最大の財産」との考えに基づく表現

② エンゲージメントの向上

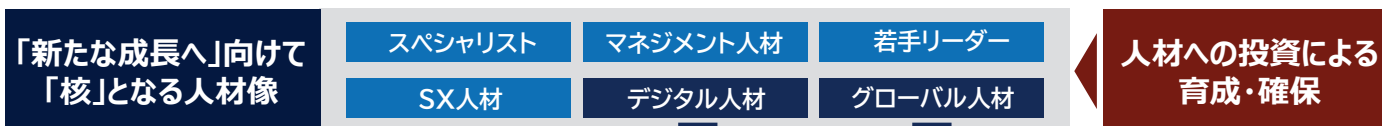
「社員の幸福」、「企業の成長」と、社員のエンゲージメントとがお互い高め合う関係性を構築



定期的なアンケート結果に応じた対策を講じることで、エンゲージメントの向上を図る

③ 人材の育成

「新たな成長」の実現を牽引する、デジタル人材・グローバル人材などの多様な人材育成・確保に注力



DX意識とスキルの向上

全社を挙げてDX実現に取り組むべく、人材の育成を推進



グローバル人材の育成

HDCを軸にグローバルで活躍できる人材の育成を推進

HDCの人材育成プログラム

全社的なグローバル教育

全社員を対象とした、HDC(日本、フィリピン、インド)で開催する人材研修

グローバル検定

グローバル人材としてのポジションを正しく把握し、自らの成長を促進する仕組み

留学制度

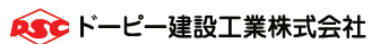
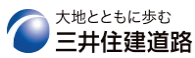
当社技術のグローバル展開、人材の流動化に向けて、社員を各国に留学させる制度

双方向トレーニング

様々な国の社員が一緒に、各自のスキルを共有し相互に学び合い成長することを目的とした研修

中核人材のネットワーク化

海外拠点の中核を担う人材をネットワーク化し、スキルやマネジメントなどのノウハウを共有



【注意事項】

本資料に掲載しております計画、予測または見通しなど将来に関する事項は、本資料の発表日現在における当社グループの戦略、目標、前提または仮定に基づいており、実際の業績は、様々な要素により記載の計画、予測または見通しなどと異なる結果となる可能性があります。