

IRDAY FY2025 における主な質疑応答

日時：2026年1月26日(月) 15:00~17:00

登壇者：代表執行役社長（CEO） 岐部 一誠

執行役 中西 隆夫、幡鎌 裕二、下條 真、
前田 操治、今泉 保彦、柴田 敏雄

事業会社役員 由井 孝

Q. データドリブン経営について非常に興味深く聞いていた。受注シミュレーションツールや、設計変更管理表などの取り組みでかなり効果が出ていると認識した。これを三井住友建設にも導入していくのか。その場合、導入時期などの今後の計画について教えてほしい。

A. PMI において、土木、建築、それぞれでステアリングコミッティを配置し開催しております。受注シミュレーションについては、建築事業で進めており、良いものは積極的に三井住友建設にも取り入れていく方向で進めております。特に、営業改革に力を入れております。

土木事業につきましては、原価管理を統一するための、サブノートというツールがございます。サブノートとは、これまで各現場が独自のノウハウに基づいて行ってきた原価管理の手法を集約し、その良い取り組みを一元化してシステム化したものになります。前田建設においては、新規に着工した作業所で既に導入しておりますが、三井住友建設においても現場を選定し、活用を進めてまいります。土木事業は、設計変更管理表とサブノートのセットで、利益向上を図ってまいります。

また、物価上昇の獲得方法も両社で違いがあり、前田建設で作成・使用しているマニュアル化を三井住友建設に展開し、統一することにより効果が出ると考えております。

Q. 三井住友建設について、最盛期の営業利益は 200 億円程度だったと記憶している。この水準に戻るのにはどれくらい時間を要するのか。今後 2~3 年の収益への貢献は、三井住友建設の増益が大きく影響すると考えている。土建別に教えてほしい。

A. 現状は、建築事業の大きな赤字工事があった影響もあり、ピーク時の約 6 割程度の水準まで完工高が落ち込んでおります。土木事業に関しては、海外含めて同水準で推移しております。まずは完工高を最盛期水準に戻すことが必須であると認識しております。中期経営計画の最終年度において、完工高 4,700 億円程度、事業利益 200 億程度を見込んでおりますので、これ以上を目指すためには、完工高をもっと上げていく必要があると認識しております。

Q. 完工高を戻すためには営業的な部分が必要なのか、それとも施工面なのか、まずは何が必要か教えてもらいたい。

A. まずは営業面であると考えております。ここ2年ほどは、取り組みたくても取り組めなかった経緯がありました。統合後、インフロニアと三井住友建設が連携して取り組みを進めております。特に、FY26の完工高が厳しい状況ですので、戦略的に前田建設とJVを組成することにより、底上げを考えております。この効果はFY27においても継続していく認識です。

もう1つのポイントは、大型工事の比率であると考えております。虎ノ門案件に限らず、他の案件においても大型工事で損失が発生していたため、社内審査を厳格にした結果、大型工事への取り組み件数を意図的に減少させました。この事により、社員に消極的なマインドが染み付いてしまっておりましたが、統合により、これらの状況も大幅に変わってきていると認識しております。今後は大型工事の比率を増やすことで、生産性も向上し、利益を出しやすくなると考えております。

FY27における三井住友建設の目標事業利益は、当初目標の200億円に統合効果を加えて230億程度が現在の必達目標となっております。

Q. 三井住友建設の強みを説明してもらったが、これから前田建設と協業していく中で、引き上げられる部分がどこにあるのか、教えてもらいたい。

A. ひと言で言うと、利益率だと考えております。統合後に協議を重ねていく中で、両者の会計基準の違いにより原価に含む項目に違いが出ておりますが、これらを整理しても、土木、建築ともに売上総利益率が、前田建設より1~1.5%劣っているのが現状になります。さらに、事業利益率においては2~3%劣っております。まずは、これを前田建設の水準まで伸ばしていきたいと考えております。そのためには、事業規模を拡大するとともに、効率性の高い仕事を受注し、限られた人員で成果を上げることが重要であると認識しております。前田建設は派遣の比率がかなり高いので、人員構成なども勉強していきたい、これまで以上に事業利益を上げることが最優先で取り組むべきことだと考えております。

Q. 今回、前田建設で導入されている取り組みが三井住友建設に浸透することにより、前田建設の利益率に最終的に追いつく見通しはあるのか。具体的には、3~5年後ぐらいに、売上総利益率が土木事業において18%、建築事業で13~14%の水準になる期待はできるのか。

A. FY27時点では、事業利益・売上総利益ともに同水準まで回復する見通しは立っておりません。土木事業については建築事業ほどの乖離はないものの、今後さらなる議論と分析が必要であると認識しております。

引き続き、前田建設の利益向上の取り組みを分析し、その有効な手法を三井住友建設にも積極的に取り入れてまいります。また、前田建設が強みとする分野についても学び、同社の利益率水準に近づけられるよう努めてまいります。

Q. データドリブン経営を導入した際、既に前田建設側の土木事業は高い利益率であるが、この先20%を超すポテンシャルがあるのか。また併せて、建築事業も同様のポテンシャルがあるのか教えてほしい。

A. 現在、土木事業で行っていることは、利益率の平均値を上げる取り組みです。土木事業の利益率18%は、評価していただいていると認識しておりますが、中には悪い案件もございます。そのため、底上げを図ることにより、今後、全体で1~2%を引き上げていくことは可能だと考えております。まだ、改革を始めたばかりですので、今後結果が出てくると考えております。

建築事業は大型のリニューアル工事の比率を上げていくことだと考えております。工事の比率では、全体の15%程度を目指しております。加えて、仮設工事にも注力していきます。現在、アリーナの工事を行っておりますが、舞台装置だけでも相応規模の仮設工事があり、このような案件を受注していくことで結果が出てくると考えております。

Q. 三井住友建設の安定した利益創出は、建築事業の不採算を出さないことが重要だと思う。マンション工事は強みである一方、苦労している案件もあると認識している。このような案件は発注者との関係性も影響してくることから、損失が大きくなると考えている。損失発生リスクを持株会社として、どのように防いでいくのか。今回紹介してもらったデータドリブン経営に何か仕組みを入れることで、リスクを察知できるようになるのか。あるいは受注規模を落とすことで、難しい案件を減らしていくことになるのか。考え方を教えてほしい。

A. マンション事業だからといって採算性が悪いわけではありません。重要なのは、いかに上流段階から取り組み、設計段階からどれだけ精緻に作り込めるか、そして、どのように契約を締結するかという点です。利益確保は、データドリブン経営の取り組み以前に、受注前の段階で適切にマネジメント出来れば十分に実現可能だと考えております。デベロッパー等と確かなパートナーシップを構築すれば、マンション事業においてもしっかりと利益を上げていけるものと考えております。

Q. 三井住友建設において、工場分野は住宅に次いで大きな事業規模だと思うが、三井系・住友系企業からの発注についても、今後も受注が期待できると思う。この点について、コメントしてほしい。

A. 三井・住友の両グループとは、これまでの信頼と実績を持って、今後も一定程度の発注はしていただけたと考えております。製造業の業種によって波はございますが、高度成長期に建築された工場が老朽化し、建て替えが増加してくることから、当面の間は工場分野の仕事は確保できると考えております。

同時に、三井・住友グループだけではなく、海外に進出している企業も含めて、アンテナを張っておけば、工場案件は今後も十分確保できると考えております。

Q. 今回、受注シミュレーションや、設計変更の獲得について説明をもらったが、工事価格が高騰している中で、発注者の発注抑制もかなり増加している。今後、より生産性を上げて、コストダウンの形で進めていかないと、欧州のようなリニューアルベースの建物になっていくと個人的には危惧している

貴社はマンション事業において、プレキャストコンクリートの実績が豊富だが、シンガポールでみられるような標準化やプロセス改善、すなわち現場一品生産から標準モデルへの改革が進められることが可能かどうか教えてほしい。

A. 現在、三井住友建設と前田建設で超高層マンションのシェア率が、4割弱あると認識しております。今後、シェア率を50%以上に引き上げることを目標としておりますが、その実現のカギを握るのは、両社がプレキャストコンクリートの工場を保有している点になります。他のゼネコンにおいて、プレキャストコンクリートの工場を保有しているのは数社しかありません。その中で、最も大きい工場を三井住友建設が保有しており、前田建設も子会社としてフジミ工研を保有しております。

両社が独特の技術を研鑽し、品質も含めてシンガポールなどで行われているモジュール化や、コストを下げていく、品質も工期も短くしていくという、新しい技術にチャレンジしていくことで、シェア率を上げようと考えております。工期を短縮できればコスト削減にも直結するため、現在は4割近いシェアを5割以上へ拡大していくことは、発注者の利益を確保しつつ、あるいは発注者側のコスト低減にも寄与しながらプロジェクトを推進できる取り組みだと考えております。これらの取り組みを通じて、当社としてもさらなる利益とシェア拡大が実現できると考えております。これが可能なのは、建築では高層マンションしかないと考えておりますし、我々しか保有していない技術で施工することが最重要であり、大きなポイントだと考えております。

Q. プレキャストコンクリート工場について、三井住友建設側はもう少し稼働率を上げることが可能なのか。現状、前田建設側は、三井住友建設の工場で生産されているプレキャストコンクリートを高層マンションに使用しているのか、コスト削減余地なども含めて教えてほしい。

A. 三井住友建設のプレキャストコンクリート工場の稼働についてですが、栃木と茨城所在の建築のメインの工場については、他社からの引き合いも増加しておりあまり余力はありません。一方土木については、橋梁の関係会社であるドービー建設工業及び自社保有の能登川工場は比較的稼働率が低いため、若干増やせる余地はあると考えております。

Q. 統合後のコストダウン効果について、建築土木事業における共同調達等のコストダウンの余地はあるのか教えてほしい。併せて、一般管理費は基本的に支店統合の効果がメインなのか。一般管理費の

削減は、最大 30 億とのことだが、これを達成するためには、何が必要で、仮に届かない場合は、どこが要因となるのか教えてほしい。

A. PMI の中で、調達観点でスケールメリットをどう活かすか議論を行っております。これまで、事業会社各々で調達しておりましたので、各々の調達先を変えて、一括で調達していかないと、スケールメリットを活かせないと認識しており、議論を進めております。

一般管理費につきましては、30 億円という目標の大部分を、拠点等の統合によるコスト削減で見込んでおります。これに加え、三井住友建設の上場廃止に伴う費用削減等も寄与する見込みです。また、前田建設で進めております業務改革も、今後、三井住友建設に展開し、可能な限り人員をフロントに配置することで、販管費から原価へ費用移行を図ります。これにより、受注および施工のキャパシティが拡大し、トップラインの成長によって販管費から原価に移行した分を吸収しつつ、売上総利益の増加と販管費の削減の双方から、目標達成を目指してまいります。全体の統合効果 100 億円の割合の目安は、7：3 (利益向上：販管費削減)と考えておりますが、進捗によって、多少の比率調整の可能性はございます。

Q. スケールメリットのコスト削減は、中期経営計画の目標数値に一定程度織り込んでいるのか。それとも今後、PMI によって想定以上にうまくいくと、今の計画に対しての上振れ余地もあるのか、考え方を教えてほしい。

A. 本中期経営計画には織り込んでおりません。今後 PMI によって期待できるものと認識しております。

以上