



KUMAGAI GUMI

熊谷組グループ 中期経営計画

(平成27～29年度)

～「再建」から「再生」へ、そして「成長」に向けて～

平成27年5月

目次

1.現中期経営計画の総括	P1
2.事業環境認識	P2
3.経営目標・基本方針	P3
4.主要経営目標値.....	P4
5.事業別方針・戦略	
①国内土木事業	P5
②国内建築事業	P6
③海外事業	P7
④新事業分野	P8
6.グループ成長戦略	P9
7.経営インフラ強化戦略	P10

1. 現中期経営計画の総括



KUMAGAI GUMI

「収益力の回復」を最優先に計画の達成に向けて取り組んできた結果、計画策定時とは当社を取り巻く経営環境も大きく変化し、成長基調の事業環境の下、計画二年目で計画最終年度の数値目標をすべて一年前倒しで達成。

もう一つの課題である「将来に向けた収益基盤の整備」については、取り組みの途上であり、新中期経営計画においても取り組みを継続。

【業績】

【連結】

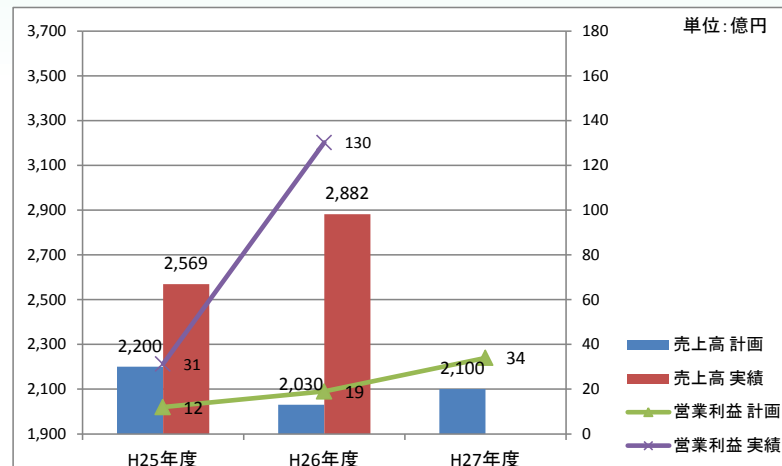
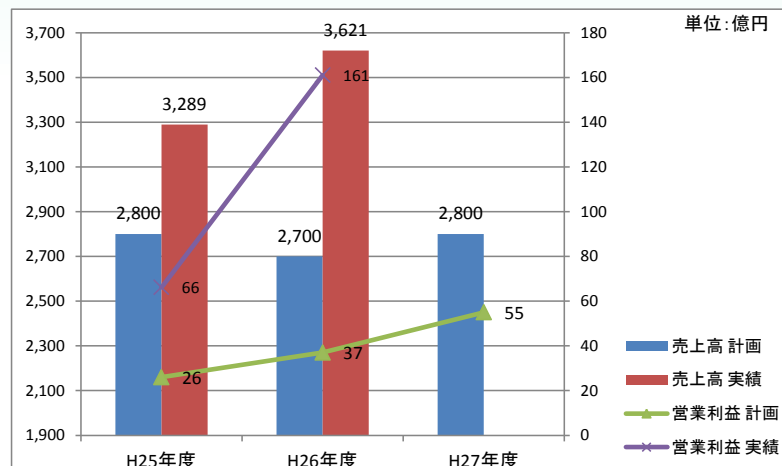
	H25年度		H26年度		H27年度 計画
	計画	実績	計画	実績	
売上高	2,800	3,289	2,700	3,621	2,800
営業利益 (率)	26 0.9%	66 2.0%	37 1.4%	161 4.4%	55 2.0%
経常利益 (率)	20 0.7%	68 2.1%	30 1.1%	157 4.3%	48 1.7%

単位: 億円

【単体】

	H25年度		H26年度		H27年度 計画
	計画	実績	計画	実績	
受注高	2,030	2,910	2,080	3,295	2,130
売上高	2,200	2,569	2,030	2,882	2,100
営業利益 (率)	12 0.5%	31 1.2%	19 0.9%	130 4.5%	34 1.6%
経常利益 (率)	12 0.5%	44 1.7%	16 0.8%	155 5.4%	31 1.5%

単位: 億円



2. 事業環境認識



KUMAGAI GUMI

高度成長期に整備された社会インフラの更新、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに伴う関連投資、リニア中央新幹線などの大型プロジェクトが控え、計画期間中の業績は堅調に推移。

計画期間以降は、社会インフラ整備も質的に変化し、「新設」から「維持・更新」への傾向が顕著となり、これまでの建設投資の反動減と併せ建設市場は縮小の見通し。

【本計画期間】

好調な景況感が継続

東京五輪開催/リニア中央新幹線計画
東北震災復興/再生エネルギー
都市・地方再生/インバウンド

担い手（技術者/技能工）の不足

【計画期間後の長期見通し】

新規建設投資の減少

社会インフラ整備の質的变化
（新設需要から維持更新需要の拡大）
財政難・少子高齢化による市場縮小
担い手（技術者/技能工）の不足

【計画期間中の課題】

将来にわたり『市場環境に影響されない安定した収益力』の確保

↑
グループ全体での「成長」

↑
「量より質」の経営の徹底 + グループの協働による相乗効果

3. 経営目標・基本方針



KUMAGAI GUMI

目指す企業像

お客様に最高の“感動”をお届けする『建設サービス業』

経営目標

「再生」から「成長」に向けての安定した収益力の確保
《連結営業利益率 4%以上の常態化、連結ROE：10%以上》

基本方針

- 1.安全・品質・環境マネジメントシステムの日常業務へのビルトイン
- 2.安定収益力の確保 ～ブルーオーシャンの追求と損益分岐点の引き下げ～
- 3.安定した生産体制の構築 ～生産革新と人員確保～
- 4.企業価値の向上 ～「再生」から「成長」へ～
- 5.技術・人材の高付加価値化
- 6.新規事業の開拓

スローガン
『全員参加の経営』

4. 主要経営目標値



KUMAGAI GUMI

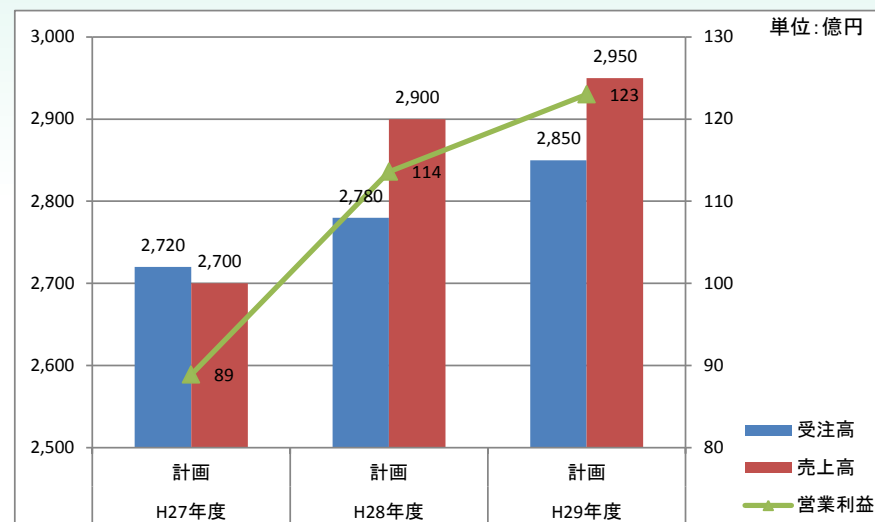
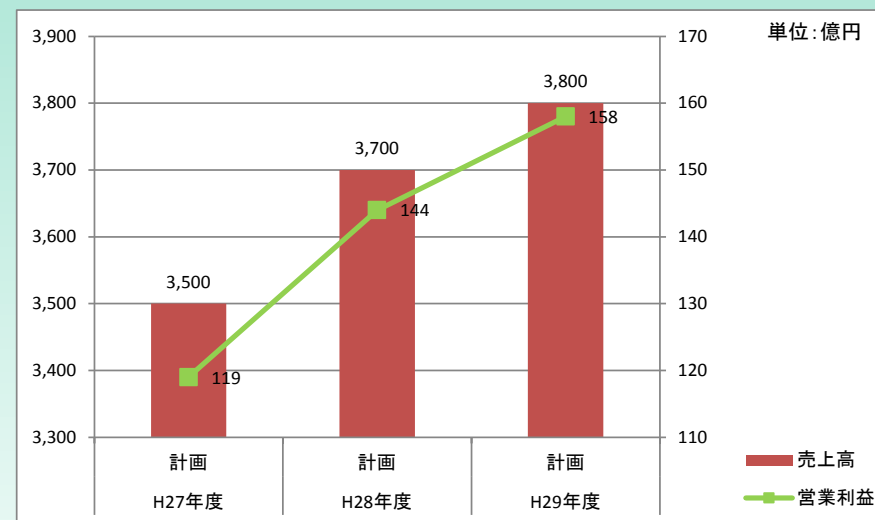
単位: 億円

【連結】	H26年度 実績	H27年度 計画	H28年度 計画	H29年度 計画
売上高	3,621	3,500	3,700	3,800
営業利益 (率)	161 4.4%	119 3.4%	144 3.9%	158 4.2%
経常利益 (率)	157 4.3%	115 3.3%	140 3.8%	154 4.1%
ROE	10.9%	10%以上		

※将来の建設需要の変化に備え、人材開発・技術開発等の経営インフラへの投資拡充を図り、事業基盤強化に向け新たにスタートします。

単位: 億円

【単体】	H26年度 実績	H27年度 計画	H28年度 計画	H29年度 計画
受注高	3,295	2,720	2,780	2,850
売上高	2,882	2,700	2,900	2,950
営業利益 (率)	130 4.5%	89 3.3%	114 3.9%	123 4.2%
経常利益 (率)	155 5.4%	92 3.4%	114 3.9%	124 4.2%



5ー①.事業別方針・戦略 ～国内土木事業～



KUMAGAI GUMI

大型プロジェクトへの参画、社会インフラの維持更新需要の取り込みによる安定した受注と収益力の維持

◇安定した受注と収益力の維持

ブランド力の向上

- *大型プロジェクト・社会的プロジェクトへの参画
- *安全・品質・環境でNo.1を目指しお客様の信頼獲得

競争力の強化

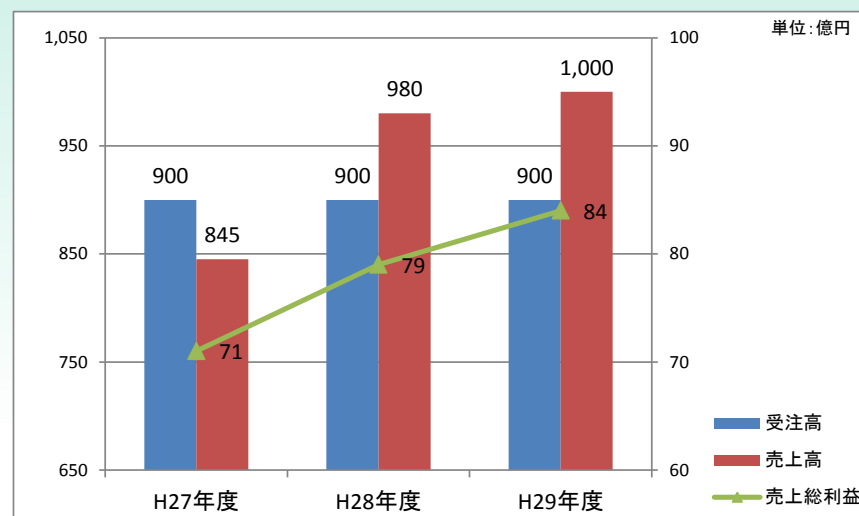
- *情報の共有化による最適アプローチの決定
- *ターゲット案件毎の組織対応力の強化

生産性の向上

- *グループ会社、協力会社との連携及び生産体制強化
- *施工プロセスにおけるCIM推進・ICT技術の積極的導入

技術開発の推進

- *インフラ大更新時代に向けた技術の開発・実用化
- *生産性向上・省力化を図る技術の開発・実用化



【単体】 単位: 億円

	H27年度	H28年度	H29年度
受注	900	900	900
売上高	845	980	1,000
売上総利益 (率)	8.4%	8.1%	8.4%

5-②.事業別方針・戦略 ～国内建築事業～



KUMAGAI GUMI

お客様の信頼獲得と顧客満足の追求による一定の受注量確保と収益力の向上

◇安定した受注と収益力の向上

ブランド力の向上

- *安全・品質・環境でNo.1を目指しお客様の信頼獲得
- *営業・施工・アフターケアを通しての徹底した顧客満足の追求
- *提案力の向上

競争力の強化

(特命受注率の向上)

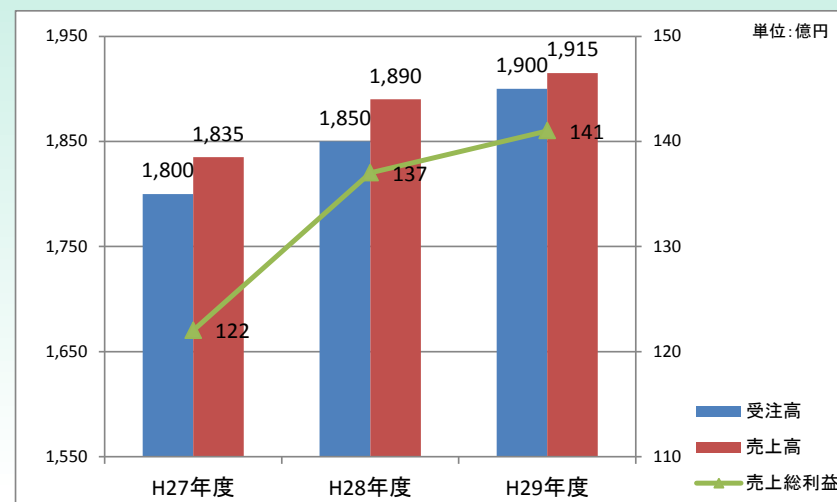
- *ソリューション型営業の推進
- *競争優位市場の維持・開拓(医療・福祉・教育・生産・流通)

生産性の向上

- *グループ会社、協力会社、地元企業との連携強化
- *BIM推進・ICT技術、省人化施工システムの積極活用

技術開発の推進

- *次世代独自技術・省人化施工技術の開発
- *保有技術のたな卸し



【単体】 単位: 億円

	H27年度	H28年度	H29年度
受注	1,800	1,850	1,900
売上高	1,835	1,890	1,915
売上総利益	122	137	141
(率)	6.6%	7.2%	7.4%

5ー③.事業別方針・戦略 ～海外事業～



KUMAGAI GUMI

台湾、ベトナム、ミャンマー及びその周辺国での事業展開と事業基盤整備による業績貢献体制の確立

1.既存地域での事業継続と基盤強化

- 1) 既存事業基盤(台湾等)の更なる強化
- 2) 国内顧客のミャンマー・ベトナム進出支援
(国内事業との相乗効果創出)
- 3) ミャンマー・ベトナム等での日本政府発注無償工事
(土木・建築)への取り組み

2.生産体制の構築

- 1) 現地協力会社との関係強化
- 2) グローバル人材の確保・育成

3.新ビジネスモデルへの取り組み

- 1) 国内ベンチャー企業との連携
- 2) CM/PM・PPPへの取り組み



5ー④.事業別方針・戦略 ～新事業分野～



KUMAGAI GUMI

新事業分野へ取り組みを拡大し、収益基盤を多様化、安定化

1. インフラメンテ・運営プロジェクトへの事業参画
 - 1) 投資事業としての参画、インフラの維持管理・修繕業務への進出
 - 2) インフラの管理運営能力の向上
2. F I T事業等の新事業への参画
 - 1) 建設請負業と相乗効果が期待される事業分野への取り組みを強化
3. P P P・P F I事業への参画強化
 - 1) 従来のP F I事業に加え、公有地活用等のP P P事業への取り組みを強化

目的：建設請負・投資事業による収益基盤の多様化



建設周辺事業における事業化案件の模索
収益構造の異なる事業への取り組み
グループとして参画する案件の模索（相乗効果創出）



収益の安定化及び
収益率向上への寄与

6. グループ成長戦略



KUMAGAI GUMI

グループの協働による相乗効果を取り込んだ「成長」の実現

◇グループ経営による相乗効果の創出

グループの協働体制の推進

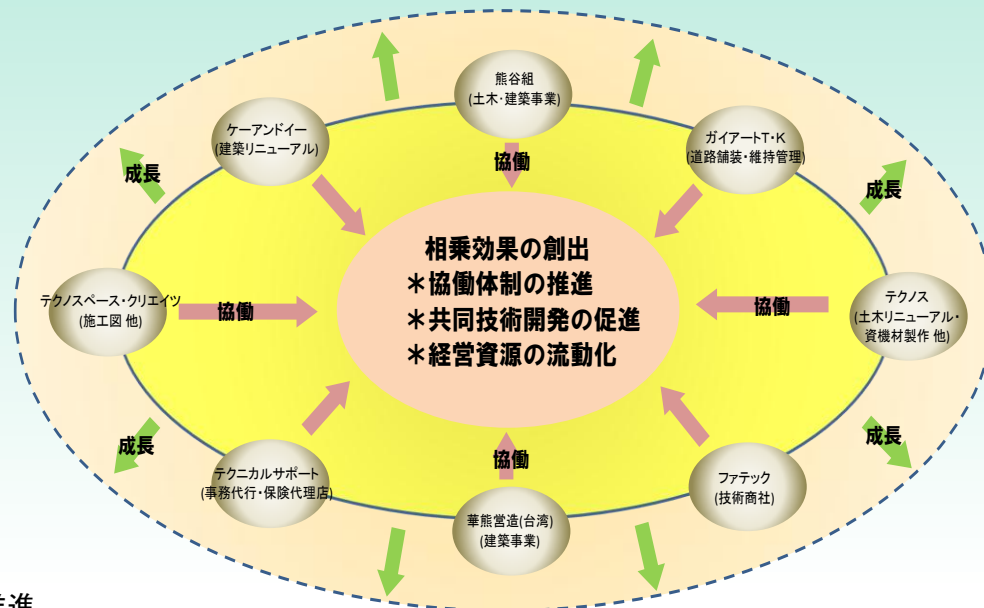
*インフラ維持更新事業、建築リニューアル事業での協働体制の構築

グループによる共同技術開発の促進

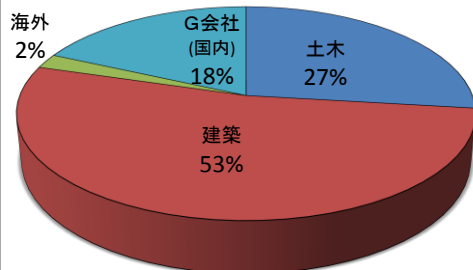
*グループが共同で技術開発に取り組み開発速度を更に加速

グループの経営資源の流動化

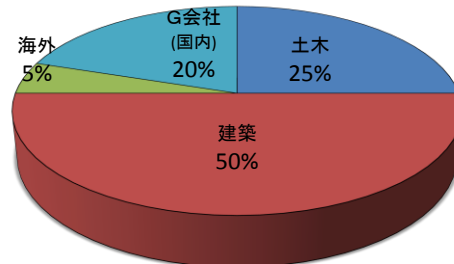
*グループ間の人材・資金の流動化を推進
*「心の組織化(一体感の醸成)」による強固な連携の推進



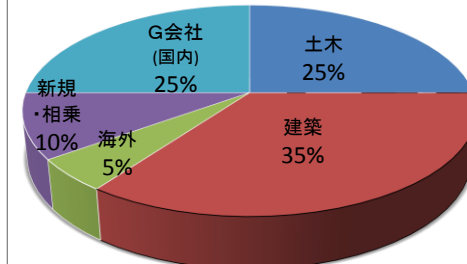
H26年度の事業構造



3年後の事業構造



10年後の事業構造イメージ



7. 経営インフラ強化戦略

企業価値の持続的向上に向けた技術・人材の高付加価値化、財務基盤の強化

技術開発

《技術の商品化、使える技術の開発》

- 1) 生産性向上技術の開発
- 2) インフラ更新事業に適応した技術の開発と実用化
- 3) グループの総力で次世代独自技術の開発

人材開発

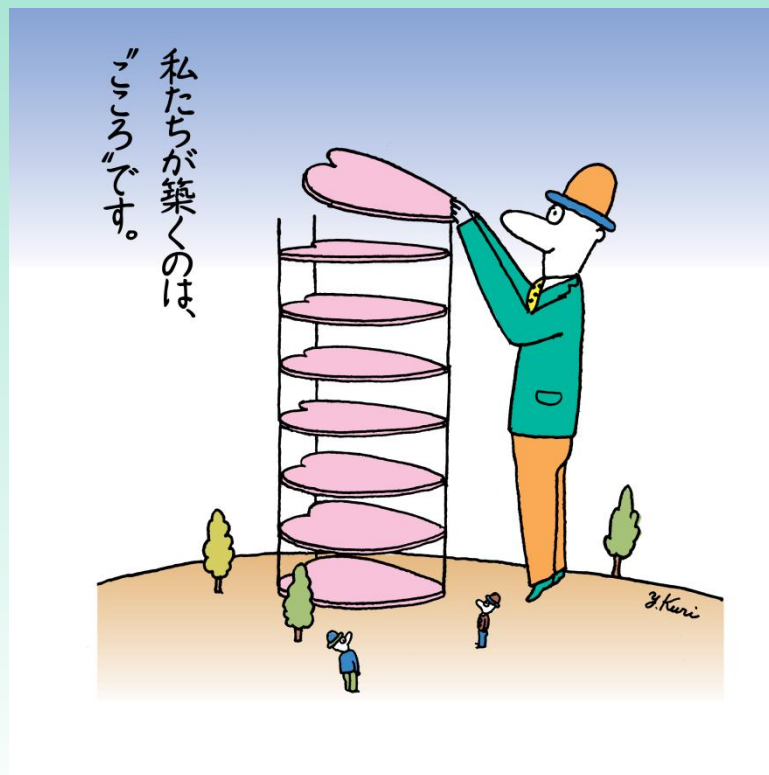
《人材の高付加価値化》

- 1) ダイバーシティの推進（女性・シニア社員の活躍機会の創出）
- 2) 労働環境の改善施策の推進（B P Rの実施による業務革新）

財務基盤強化等

《企業評価の維持・向上》

- 1) 株主資本の充実、R O Eの質的向上
- 2) 配当の実施及び継続化
- 3) I R活動の充実



(将来事象に関する注意事項)

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、種々の前提に基づき策定したものでありますが、将来の業績等を保証するものではなく、経営環境の変化等により変動する可能性がありますことをご承知おきください。



熊谷組

