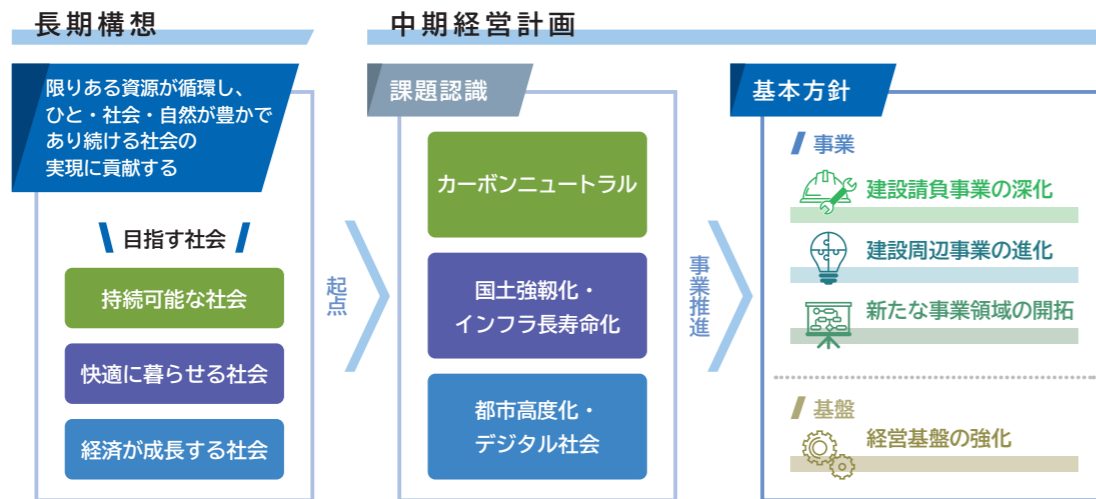


中期経営計画

基本方針

2021年5月、当社グループは「中期経営計画(2021～2023年度)」を策定し、自らの役割を「社会から求められる建設サービス業の担い手」として、“限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が豊かであり続ける社会”の実現に貢献することを目指しています。そして、長期的・持続的な成長に向けて、4つの基本方針(建設請負事業の深化・建設周辺事業の進化・新たな事業領域の開拓・経営基盤の強化)に沿った事業活動を展開しています。

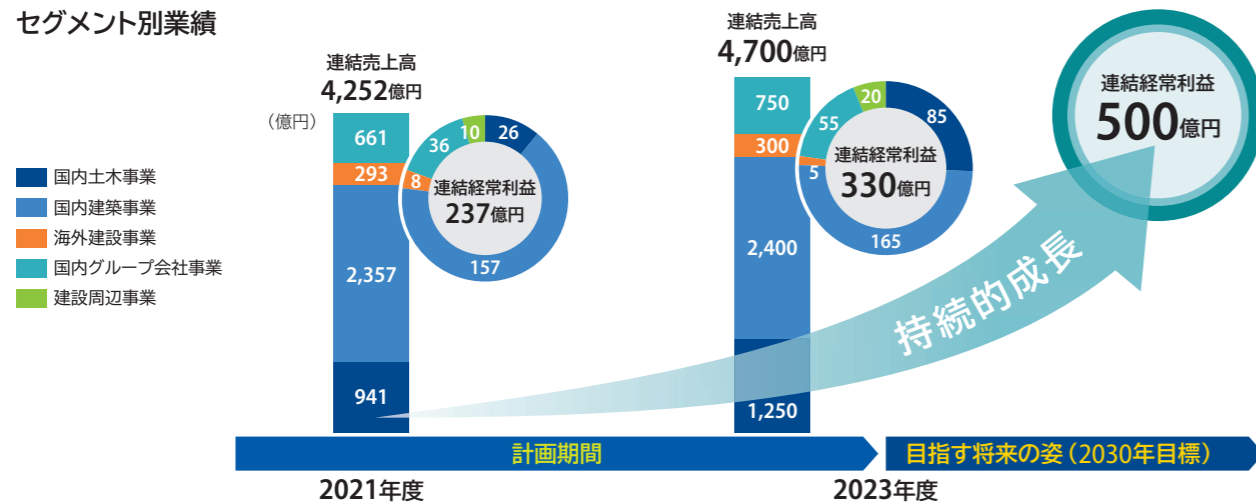


新型コロナウイルス感染症による影響の長期化やウクライナ情勢に関連するエネルギー価格の高騰など、景気の先行きは依然として不透明な状況が続いていますが、計画1年目の2021年度は、公共事業関係費は前年度水準の予算が確保され、また、コロナ禍で落ち込んだ民間設備投資にも徐々に回復の兆しが見られるなど、建設需要は概ね堅調に推移しました。

財務目標

財務目標につきまして、業績は受注競争の激化や大型工事の中断等の影響により、前年度に比べて減収減益となりました。また、配当性向は目標水準を維持したものの、ROEは目標水準を下回る結果となりました。今後も建設資材の調達遅延や原材料価格の高騰など、業績の下振れリスクに留意しながら、計画最終年度の目標達成に向けて取り組んでいきます。

セグメント別業績



非財務目標

持続可能な社会の形成と自らの成長のため、ステークホルダーにとって重要と考えられる課題をESG視点で特定し、事業活動を通して社会課題の解決(社会価値)と事業収益の拡大(経済価値)の双方を追求しています。環境(E)分野では「CO₂排出量削減率」と「混合廃棄物排出率」を、社会(S)分野では「安全度数率」と「社員の時間外労働時間数」を、ガバナンス(G)分野では「重大な法令違反発生件数」をそれぞれ主要評価指標に掲げ、SDGsへの貢献を常に意識して日々の業務で実践することを心掛けています。

ESG視点	主な評価指標	計画期間中の数値目標	2021年度実績	SDGsへの貢献
環境 Environment	CO ₂ 排出量削減率(スコープ1、2) スコープ1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 スコープ2:他社から供給された電気・熱・蒸気の使用にともなう間接排出	[2030年] 2019年度比 △25%以上	2019年度比 △17.3%	7, 13
	混合廃棄物排出率 建設廃棄物総排出量に占める 混合廃棄物総排出量	2.0%以下	1.8%	14, 15
社会 Social	安全度数率 100万延べ労働時間当たりの 労働災害による死傷者数	0.5以下	0.63	3, 4
	社員の時間外労働時間数 1ヶ月間に実施した 時間外労働時間数の平均	30時間以下	25.5時間	5, 8
ガバナンス Governance	重大な法令違反発生件数 行政処分及び行政措置等を含む	0件	0件	12, 16

投資計画

カーボンニュートラル、国土強靱化・インフラ長寿命化、都市高度化・デジタル社会化を喫緊の社会課題と捉え、このような事業環境を踏まえて再生可能エネルギー事業、不動産開発事業、インフラ運営事業や技術商品販売事業に出資あるいは資産保有をともなう事業主体として参画するとともに、経営基盤を強化するためのDX(デジタル・トランスフォーメーション)、生産性向上技術開発や人材開発など、計画期間中に総額400億円規模の投資を行ってまいります。



投資実績につきまして、計画1年目の2021年度は、木造建築やZEB(Net Zero Energy Building)の技術開発に資する事業用不動産(当社 福井本店)の建設、再開発事業の起点となることが想定される不動産の取得、あるいはデジタル基盤の強化に向けた基幹システム全面刷新の本格始動など、コロナ禍により計画が遅延した事業もありましたが、概ね順調に進捗しています。計画2年目以降も木質バイオマス燃料販売事業の立ち上げや海外不動産ファンド事業への参画、国内外の再生可能エネルギー事業への参画などを計画しています。

サステナビリティ戦略

有識者意見交換会

“難所難物”に挑む、 サステナビリティへの取り組みを 広く伝えていくために

熊谷組では、長期的な成長を実現し、持続可能な社会の形成に貢献していくために、サステナビリティ経営を推進しています。このような取り組みを紹介するとともに、今後の推進に向けて新たな視点を得るために、2022年6月14日、外部の有識者を招いて、意見交換会を実施しました。始めに、代表取締役社長の櫻野から熊谷組のサステナビリティに向けた取り組みを紹介し、その後、笹谷秀光氏がファシリテーターを務め、有識者の方々から活発なご意見をいただきました。



有識者意見交換会参加者

有識者（写真前列左から）

鈴木 亮氏（日本経済新聞 編集委員）

吉高 まり氏（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
フェロー プリンシパル・サステナビリティ・ストラテジスト）

名和 高司氏（一橋大学大学院 経営管理研究科 客員教授）

ファシリテーター（写真前列右）

笹谷 秀光氏（CSR/SDGsコンサルタント、千葉商科大学 基盤教育機構 教授）

熊谷組（写真後列左から）

建築事業本部長 上田 真

副社長 小川 嘉明

社長 櫻野 泰則

副社長 嘉藤 好彦

管理本部長 日高 功二

土木事業本部長 岡市 光司



サステナビリティへの取り組みについての印象

“規定演技”では及第点。これからは“自由演技”で力を発揮してほしい

笹谷 櫻野社長から熊谷組のサステナビリティに向けた取り組みの紹介がありましたが、皆さんはどうお考えですか？

名和 全般的にきめ細かくしっかりと取り組んでいて、通信簿的には十分に及第点だと思います。ただ、体操競技に例えると規定演技的な部分がまだ多いような感じがしますね。最近、サステナビリティへの取り組みでは、カーボンニュートラルやZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)など、ゼロを目指すことは当たり前になっています。これからの熊谷組には、そこからさらに踏み込んでネットプラスを生み出すような、自由演技の部分で力を発揮してほしいと思います。その意味では、中大規模木造建築ブランド「With TREE」などはとても興味深い取り組みだと感じました。

笹谷 名和さんの規定演技・自由演技という発想は面白いですね。SDGsを盛り込んだ国連合意文書「2030アジェンダ」の前文や目標3には“Well-Being”というワードが使われています。健康や幸福、福祉などと訳される言葉ですが、このあたりは非常に自由演技に近い分野だと思っています。

吉高 私は櫻野社長が言われた「難所難物に挑む」という創業者の言葉がとても印象的でした。当たり前のことと

はいえ、カーボンニュートラルにしてもサーキュラーエコノミーにしても、それを実現することはまさに「難所難物」のほうです。現在の取り組みばかりでなく、その難所難物に熊谷組がこの先どう挑んでいくのかという将来像のようなものが伝わってくるとさらに印象が強まるように思います。

鈴木 確かに紹介のあった「コッター床版工法」や「ネッコチップ工法」、「ブラックパークペレット」にしても素晴らしい技術だと思います。しかし、メディア側の視点から見ると、果たしてそれが社会に十分に伝わっているのかという課題があります。たとえば、トヨタは「モビリティ・カンパニー」と言っていますが、熊谷組もそれくらい社会がはっと驚くような将来像を掲げ、そこにこれらの取り組みを重ねていくようにすると発信力が高まるのではないのでしょうか。

櫻野 鈴木さんがおっしゃる発信力は、ご指摘のとおり当社が非常に苦手なところなんです。私のような世代は「世のために人のために仕事をしていれば、黙っていてもおのずと社会が認めてくれるだろう」と思いがちですね。しかし、最近の若い社員を見ているとかなり変わってきたように思います。

ESG・SDGsマトリクスを活用した取り組み

網羅性をもって整理し、一点突破的に発信するのが効果的では？

笹谷 熊谷組では、ESG・SDGsと事業における取り組みをマトリクスの形で網羅性をもって整理しています。この検討には私も監修者として関わったのですが、皆さんはどのような印象を持ちましたか？

吉高 海外の投資家から見てもわかりやすいので、よい取り組みだと思います。SDGsの目標との紐付けも明確なので、社員の皆さんも理解しやすいのではないのでしょうか。

鈴木 確かにわかりやすく整理されていますが、ただ実際の業務でSDGsの17目標すべてをまんべんなく取り組むというのは現実的ではないような気もします。それよりも一点突破的に発信する方が社会には伝わりやすいのでは？ たえば、建設業界でも課題とされている「女性活躍」などに焦点を絞って発信し、それを起点にして理系女子学生に訴えかけるといったやり方が考えられます。



名和 “一点突破”ということでは、先ほどグループビジョンの説明の中で櫻野社長が話した“しあわせ品質”という言葉が非常に素敵だなと思いました。この“しあわせ品質”は、建築事業にとっても土木事業にとっても、つまり熊谷組の経営の根幹に深くつながっているような言葉だと感じます。笹谷さんが言われたSDGsのWell-Beingにつながるものがありますよね。ぜひ、大切にしてほしいと思います。

鈴木 「社会から求められる建設サービス業の担い手」も

素晴らしいキーワードと思いました。

笹谷 このマトリクスがきっかけになって熊谷組の社員の間でSDGsへの意識が高まりつつあるという話も聞いています。

上田 おっしゃるとおりです。私は建築事業を担当していますが、最近、現場でもSDGsに関することを所長が朝礼で話したり、マトリクスを独自に作って掲示したりすることが増えてきました。現場の社員ばかりでなく、協力会社の作業員さんにも浸透しつつあると感じています。



カーボンニュートラルへの対応

リスクばかりでなく、チャンスであることも認識すべき

名和 先ほどカーボンニュートラルについても説明がありまして、スコープ1・2を合わせたCO₂排出量はサプライチェーン全体でみると3%未満ということでした。非常によく分析していて、熊谷組の真摯な姿勢が伝わってきました。課題をあげるとすると、やはり自社以外のCO₂排出量となるスコープ3でしょう。このスコープ3のいわゆる下流については、ZEBの推進など比較的しっかり取り組んでいるようですが、上流での取り組みが十分に示されていません。ここはどの企業にとっても非常にむずかしい部分であるのですが、たとえば廃材の活用など、サーキュラーエコノミーとも関連させて整理するとよいと思います。また、このようなサイクルを通じて、熊谷組がつくった建物などの利用者に新しい気づきや行動の変容などをいかに与えていくかもこれから考えていくべきテーマだと思います。

吉高 私は国連のCOP12からほぼ毎回参加していますが、世界的な流れとしては、これからの10年あまりの間でCO₂排出量をいかに削減するかに注目が集まっています。

名和さんもおっしゃったとおり、スコープの1・2ばかりでなく、3についてもみんな連携してこうというのが大きな流れであり、ESG投資においてもそのような企業が評価されています。

また、カーボンニュートラルという、どうしてもリスクに意識がいきがちですが、同様にビジネスチャンスであることもしっかり認識すべきです。このような新しいイノベーションについては、実は世界的にも日本の企業の技術力に注目が集まっています。熊谷組も、このリスクとチャンスを改めて整理して、わかりやすく伝えるようにすると投資家からの評価が高まるように思います。

鈴木 熊谷組の取り組みの中で私が素晴らしいと思ったのは、石炭火力発電の混焼材として活用できる「ブラックパークペレット」ですね。石炭火力発電は、カーボンニュートラルではネガティブな位置づけになっていますが、最近、ウクライナ情勢などの変化によって風向きが変わってきたように感じます。「ブラックパークペレット」は、ある意味



“環境にやさしい”石炭火力発電の実現に貢献できるわけです。現実的な落としどころの解として、このような取り組みも積極的に発信していくべきだと思います。

岡市 この「ブラックパークペレット」については現在、実用化に向けて実証実験を進めているところです。1か所に集中して大量生産し、各地へ輸送すると、CO₂を大量に排出してしまうことになるので、そこで全国に分散させて各地の石炭火力発電の効率化に貢献する地産地消のビジネスモデルを考えています。

笹谷 SDGsで考えると、このカーボンニュートラルの問題は、目標の13（気候変動）、7（クリーンエネルギー）、9（技術革新）、15（陸上資源）だけに限らず、様々な目標に関連しています。たとえば4（教育）、17（パートナーシップ）もそうですね。非常に広範に及ぶむずかしいテーマですが、そのカーボンニュートラルをこのような場で議論しようとする自体、熊谷組のチャレンジングな姿勢が表れているように思いますね。

情報開示とエンゲージメントについて

若い世代の社員がワクワクと働けるような環境づくりを

鈴木 情報開示については、やはりメディアを積極的に利用すべきです。売上高ではかなわないかもしれませんが、SDGsについては業界ナンバーワンといったようなイメージをいち早く打ち出してしまうような戦略も面白いですね。

吉高 先ほどサーキュラーエコノミーの取り組みとして「ネコチップ工法」の紹介がありました。かなり以前に開発した技術ですが、最近になって再び注目されているというお話でした。まさにそのとおりで、価値観というのは時代や世代によってどんどん変わってくるもので、それがダイナミックマテリアリティと言われるものです。私が大学で教えている学生はまさにZ世代です。先日、「なぜSDGsってみんなが騒ぐのかよくわからない」という話になって驚きました。彼らにとってSDGsの目標はごく当たり前のことで、なぜ社会がそんなに大騒ぎするのだろうかというのです。そこで私は話したのです。「そのとおりで、日本の企業はずっと以前から当たり前にやってき

た。しかし、それをみんなに上手に伝えてこなかったで、今生懸命コミュニケーションしているのだ」と。今後はもっと積極的にコミュニケーションを図っていくべきです。熊谷組にも、今回の意見交換会のような対話の機会をさらに増やしてほしいですね。

名和 この社会とのエンゲージメントについては、大きく2つのポイントがあると思います。1つは、IRについてです。今回、非財務におけるいろいろ素晴らしい取り組みをお聞きました。今後、このような非財務の取り組みを発信していくことは言うまでもなく重要ですが、投資家に向けて発信する場合には、ぜひ、財務面の成長に紐付けて話してほしいと思います。

もう1つのポイントは、ER（エンプロイー・リレーション）、つまり社員のエンゲージメントです。熊谷組が社員向けに行ったSDGs意識調査を見ますと、50代・60代ではやはり「気候変動」への関心が高いのですが、若い世代では「健康と福祉」、「働きがい」などを大切に考えています。





吉高さんの言われるとおり、価値観が変わってきているのですね。これからの熊谷組を支えていく、ミレニアルやZ世代の社員たちがプライドを持ってワクワクしながら働けるような職場づくりにぜひ取り組んでほしいと思います。

笹谷 最後にファシリテーターとして私から補足的な話をしますと、SDGsは「混迷の時代」の羅針盤になりつつ

あるように感じます。というのも、SDGsが国連で採択された2015年以来、世界は、気候変動、そしてコロナ禍、ウクライナ危機と大きな事態に直面していますが、この3つはいずれもSDGsの目標と絡めて理解すると世界がよくわかります。これからもサステナビリティへの取り組みを考える時には、SDGsを「羅針盤」として使ってほしいと思います。



熊谷組の参加者からの感想

サステナビリティ経営をさらに充実させ、これまでにない情報発信へ

岡市 今日、吉高さんのお話を聞き、熊谷組は様々な潜在能力を持ちながらも、それをうまく引き出せていないことに気づきました。新しい取り組みも重要ですが、今持っているものを改めて見つめ直し、それを情報発信していきたいと思っています。

上田 当社の建築事業では、中大規模木造建築やZEBに力を入れ、お客様からの関心も高いように感じます。しかし、実際の設計施工になりますと、コスト増などの問題で採用されにくいという悩みがあります。カーボンニュートラルに関わるスコープ3の話聞き、お客様への提案を工夫することで新たな可能性が拓けるのではないかと感じました。

日高 今日話題になりました人的資本経営については当社でもスタートしている取り組みもあります。これからさらに注力していきたいと考えています。

小川 20年以上前から取り組んできた技術が、目線を変えるとSDGsにつながるなど、今日、お話を聞いて自分の中でいろいろ整理することができました。また、今私たちが取り組んでいるサステナビリティの取り組みが「難所難物」であるというお話を聞いて勇気づけられました。直

面する課題も多いのですが、諦めることなく挑み、そして社会へ発信していくことの大切さを改めて認識しました。

嘉藤 先ほど名和さんから指摘いただいたとおり、若い社員のSDGsの意識は私たちの世代とは明らかに違うと私自身も実感しています。「難所難物」や「しあわせ品質」といった私たちが大切にしてきた熊谷組のDNAを高く評価していただき改めて自信につながりました。

櫻野 つい最近、静岡県の新東名高速道路の現場に行ってきました。すると、現場の事務所に手製の看板が作られていて、「日本の大動脈を守ろう！」という所長のメッセージとともに、この現場の仕事がSDGsのゴールの3や9、8、12に紐付けされていると掲示しているのですね。熊谷組にもこんな発想をする作業所長が増えてきて正直驚いています。熊谷組の最前線では、若い社員がサステナビリティ経営を自分ごと化して仕事に取り組んでいます。このような環境をさらに充実させることによって、これまでにないような情報発信につながっていきます。今後このような皆さんとの意見交換の場を積極的に設けていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

サステナビリティに向けた取り組み

熊谷組グループは長期的な成長を実現し、かつ持続可能な社会の形成に貢献していくため、2017年11月に発表した中長期経営方針で、「ESGの視点を取り入れた経営の強化」を示しました。

2021年5月に発表した中期経営計画の中で長期構想を示したことを受けて、事業活動とSDGsの関連を整理し、熊谷組グループが事業を通して社会課題に貢献している分野を「ESG・SDGsマトリクス」として可視化しました。

2017年11月	中長期経営方針 熊谷組グループはESGの視点を取り入れた経営を強化することを示しました。
2019年4月	「ESG取組方針」を策定 熊谷組グループが長期的に事業を展開する上で重要な項目を「重要課題（マテリアリティ）」「個別課題」として抽出し、関連するSDGsの目標を明確にしました。
2020年8月	コーポレートレポート2020 マテリアリティに基づく個別課題のKPIを報告しました。
2021年5月	中期経営計画(2021～2023年度) カーボンニュートラルの取り組みを経営課題に位置付け、CO ₂ 排出量削減、再生可能エネルギー事業の展開強化などの経営方針を打ち出しました。
2021年8月	ESG・SDGsマトリクスを作成 ESG・SDGs戦略として事業活動とSDGsの関連付けをコーポレートレポートに開示しました。
2021年11月	熊谷組社員SDGs意識調査 熊谷組ではESG・SDGsの取り組みの中心に「社員への浸透」を据えており、社員向けの調査を実施しました。本調査は、熊谷組全社従業員を対象に行い、95%という大変高い回答率を得ました。
2021年12月	品質環境マネジメントシステムのレビューでの社長指示 熊谷組社長の櫻野が、マネジメントシステムのレビューにおいて『日々の業務とESG・SDGsとの関連をさらに意識した業務の実行』を指示しました。
2022年4月	社長訓示「ESG・SDGs視点による日常業務の実践」 期首の社長訓示において「自らがいかなる社会課題の解決に貢献できるかを常に意識しながら業務を行うことを習慣づけ、企業風土となることを目指していく」と表明し、これを受けて、経営戦略室長方針として、ESG・SDGsの社内浸透強化を表明し、年度目標(社内業務)とSDGsの関連付けに取り組まれました。

ESG取組方針

1. 熊谷組は、環境(Environment)・社会(Social)・企業統治(Governance)の視点から解決すべき重要課題(マテリアリティ)を特定し、持続可能な事業活動を追求していく。
2. 熊谷組は、グループが保有する技術・経験・ノウハウを活用して新たな価値を創造し、SDGsに代表される社会課題の解決に貢献する事業活動を展開していく。
3. 熊谷組は、事業活動を通じてステークホルダーとのコミュニケーションによる信頼関係の構築に努め、企業価値の向上を目指していく。

ESG・SDGsマトリクス (P.30-31に掲載)

ESGに基づく事業活動と、SDGsの169のターゲット(表中の数字)との関わりを示し、熊谷組が事業を通して社会課題解決に貢献している分野を「ESG・SDGsマトリクス」として可視化しました。

「ESG・SDGsマトリクス」は更なる課題解決に向けたイノベーションの手がかりや、長期的なリスクマネジメントのリスト、ESG・SDGsを切り口としたステークホルダーとの対話を行うツールとして活用しています。中期経営計画の1年目を振り返り、各事業における重要取組事項を従来の「個別課題」および「事業における具体的な取り組み」に追加しました。本マトリクスは、熊谷組の経営会議、サステナビリティ推進委員会にて議論しています。

事業戦略

土木事業

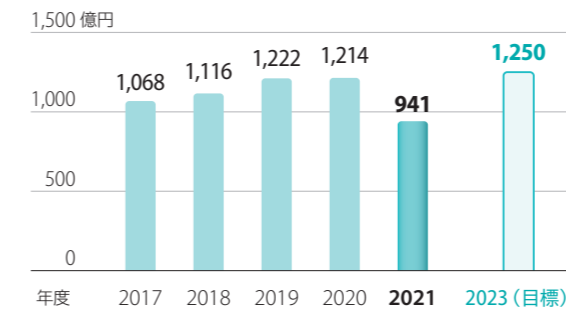


新型コロナウイルス禍、ロシア軍によるウクライナ侵攻、物価上昇など世界規模でのうねりとなっています。高いリスクを背負うこととなりますが、これを取り切って大きなチャンスをつかむことを目指します。波の変化をしっかりと見極めていきたいと思っております。

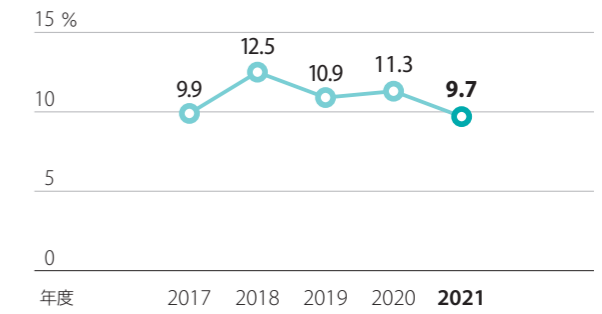


取締役 専務執行役員
土木事業本部長
土木事業本部鉄道プロジェクト推進本部長
岡市 光司

国内土木事業 売上高



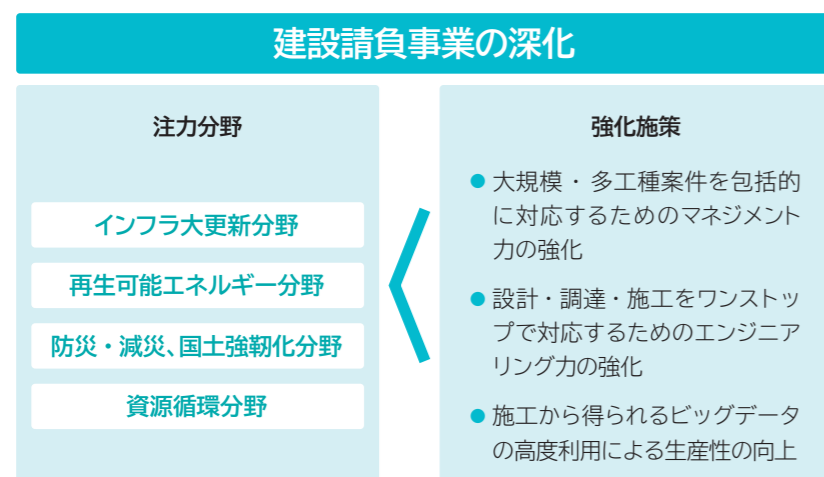
国内土木事業 売上総利益率



事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> インフラ更新投資の加速化 防災・減災、国土強靱化への投資 	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な燃料、資材価格の上昇 供給ショックの加速 流通網の寸断 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ更新工事での施工実績 床版取替工事の実績(コッター継手) サプライチェーンのレジリエンス構築
社会	<ul style="list-style-type: none"> 既存インフラの老朽化 デジタル化の加速 	<ul style="list-style-type: none"> 特定技能労働者の不足 盛土問題などによる社会的信用の失墜 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ更新工事実績による利益確保のビジネスモデルの確立 基幹業務のデジタル化と現場スタートアップシステムの構築
環境	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーからの脱炭素社会への要請 地球温暖化による気候変動 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンプライシングの導入 自然災害の激甚化 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー関連事業への取り組み 無人化施工による災害復旧工事への取り組み

中期経営計画における事業戦略



床版取替工事の取り組み



東北自動車道十和田管内高速道路リニューアル工事

2021年度の振り返り

(一社)日本建設業連合会(日建連)94社の統計を見ると2021年度の国内土木の受注額は官公庁、民間ともに前年度より約1割減少しています。これに対して熊谷組の2021年度国内土木の受注は前年度に対して約1割増加の1,108億円でした。民間工事は僅かに減少しましたが、官庁工事は高速道路の大規模更新工事や耐震補強工事の前年度を大きく上回ることができました。

売上については繰越工事が前年度よりも少なかったことに加え、大型工事の中断が数件あったため前年度を下回る941億円でした。

2021年の日建連表彰において「北薩トンネル出水区」が第2回土木賞を受賞し、熊谷組では2020年に続いて2年連続での受賞となりました。本工事ではトンネル掘削後に坑内からリング状に地山改良ゾーンを構築するという前例のない工法を開発したことが評価されたものです。熊谷組はこれからも難所難物に向き合って、建設業の使命を果たしてまいります。

2022年度の取り組み

防災、減災への取り組みでは、ローカル5Gを用いたICTを駆使して、総合的なデジタル技術を育成し、迅速かつ確実な工事への対応力を備えていきます。また、デジタルツインによる可視化技術では泥土圧シールドのチャンバー内可視化技術やトンネル切羽AI診断システムの開発、不整地運搬車AI運行管理システムなどに力を入れていきます。熊谷組のDXシステムとして、現場の経験値を集積、分析、活用したKDS(Kumagaigumi Deep Smarts)もその体制が整いつつあります。

インフラ更新への取り組みでは、実績を積んできたコッター床版工法を発展させ、さらにエンジニアリング部門や異業種との連携も強化して大規模化、多様化する発注内容に対応してまいります。

再生可能エネルギー分野においては設計、調達、施工をワンストップで担うことが求められており、初期段階でのエンジニアリング力、リスクマネジメント力の強化に注力してまいります。



北陸新幹線坂井高架橋



上坪浄水場更新事業施設建設工事

事業戦略

建築事業

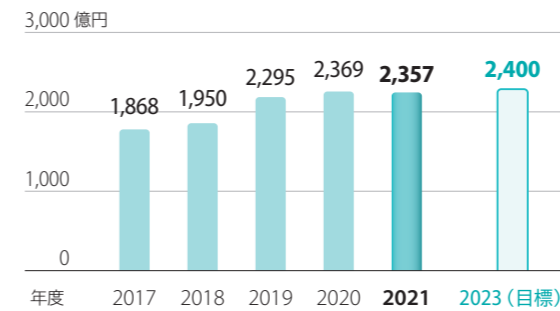


変動する経済、社会の中で常に新しいビジネスチャンスに挑戦し、建築事業の成長を追求してまいります。また事業の原点を「安全・品質・環境に配慮した誠実なものづくり」と捉え、建築事業を通じてお客様と社会への貢献を果たしていきます。

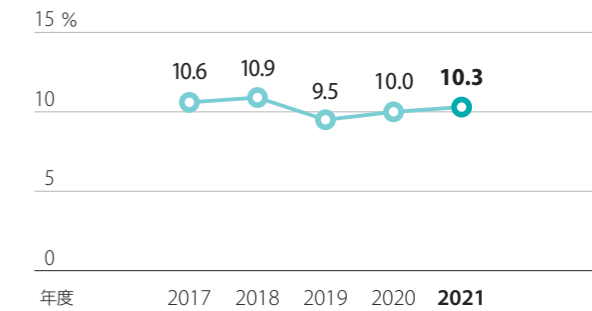


取締役 専務執行役員
建築事業本部長
上田 真

国内建築事業 売上高



国内建築事業 売上総利益率



事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> Eコマースの市場規模拡大 インフラ更新需要拡大 働き方改革・テレワーク普及による新たな住宅需要 	<ul style="list-style-type: none"> ウクライナ危機など国際情勢不安による資材高騰・納期遅れ インフレに起因する建設投資の縮減 与信リスクの増大懸念 	<ul style="list-style-type: none"> 物流施設(冷蔵冷凍)・食品工場の施工実績 環境関連(ごみ処理)施設の施工実績 超高層住宅の施工実績
社会	<ul style="list-style-type: none"> 人口構成の高齢者化による医療福祉施設需要 DX技術の進歩 社会のダイバーシティ化 	<ul style="list-style-type: none"> 労働力人口の減少による技能労働者の不足 建設業における労働時間の上限規制の猶予期間終了(2024年) 	<ul style="list-style-type: none"> 医療福祉市場での豊富な施工実績 ICT技術の活用による生産性向上 多様な人材活用による業務の質と生産性の向上
環境	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化・木材活用建築への社会的要請 省エネルギー・ZEB・ZEHの社会的ニーズ BCP対応の建物への需要 	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化による天候不順 地震・台風等自然災害による工事中断 災害復旧コストの発生 	<ul style="list-style-type: none"> 住友林業との提携による中大規模木造建築の施工技術 ZEB・ZEH等の環境認証の実績 免震・制震についての保有技術

2021年度の振り返り

2021年度の当社建築事業の売上高は前年並みを維持した一方、鋼材をはじめ建設物価が高騰する厳しい状況でした。資材の調達方法を多様化させるなどの工夫により売上総利益率を下げることなく若干増加させることができました。営業面では住宅、医療福祉、物流などの市場のお客様からの受注が好調だったことに加え、市街地再開発分野で開発段階から事業実現に協力してきたことが受注として結実し、受注高は前期に比べ大幅増となりました。

当社が住友林業と協業で手掛ける中大規模木造建築分野は脱炭素・SDGsなどの観点からその需要が急速に高まっています。6月には木質耐火部材について「断熱耐火入-WOOD」を開発し、主要構造部における1~3時間の耐火構造の国土交通大臣認定を取得しました。オフィスビルや教育施設などの案件が集積しており、「with TREE」ブランドとしての営業展開は受注戦略の核へと成長しています。

今後とも誠実な施工により高い品質を追求し、各分野でお客様に安心いただける建物づくりに努めていきます。

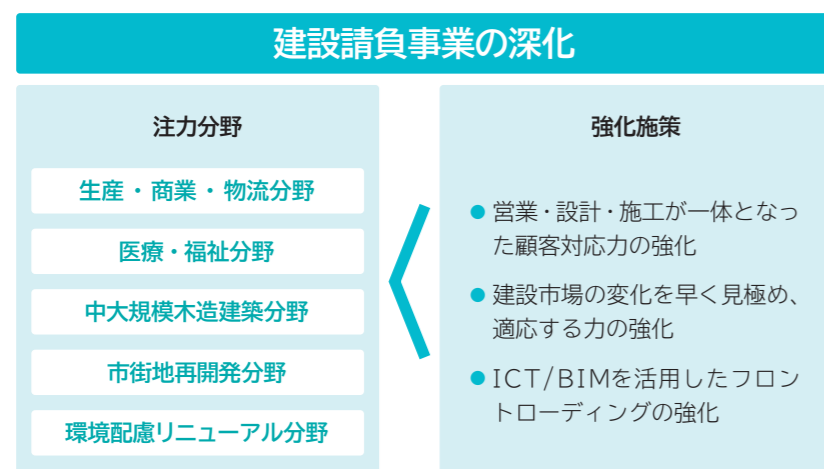
2022年度の取り組み

安心・安全な建物というミッションに加え、より高い付加価値の提供を目指します。環境や健康に配慮した中大規模木造建築については、当社と住友林業の技術を組み合わせることで高い品質の建物を実現します。またZEB・ZEHといった省エネルギー性能の高い建物の実績を基にお客様へ提案し、社会への普及を推進します。常にお客様の目線に立ち、課題を解決するソリューション型の営業を展開していきます。

2024年4月には建設業界でも労働時間の上限規制が適用となるため、作業所でのICT技術の活用や省人化施工を推進し、生産性を向上させます。さらに、本支店での情報基幹システムの効率的利用などのDX化を加速することで業務の質を向上させ、力強い生産体制を構築します。

また建築工事費のコストコントロールという観点からも、BIMの活用により設計段階から諸問題を早期に検討解決していくフロントローディングを推進し、営業・設計・施工が一体となってお客様にご満足していただける建物空間を提供していきます。

中期経営計画における事業戦略



中大規模木造建築の取り組み



野村不動産(株)「H10青山」完成予想図



金沢駅武蔵南地区第一種市街地再開発事業施設建築物等新築工事



医療法人徳洲会鹿児島徳洲会病院移転新築工事

事業戦略

海外事業



アジア各国での、交通渋滞・環境汚染等のSDGs課題解決や経済成長のためのインフラ整備、再生エネルギーなどの脱炭素化分野、日系企業進出、開発事業など、建設とその周辺事業を通じて、お客様と社会への貢献を果たしていきます。

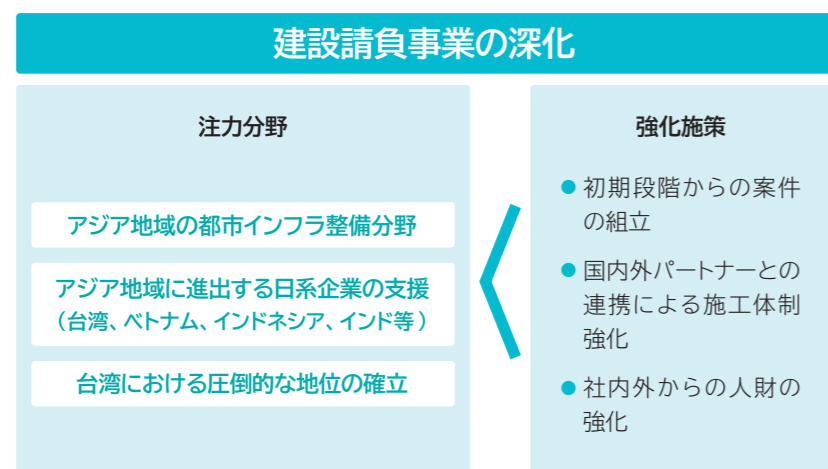


常務執行役員
国際本部長
山崎 晶

事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍で停滞していた経済活動や案件の始動 サプライチェーンの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ウクライナ危機やインフレによる資機材や輸送費の高騰 円安などの為替レートの変動 	<ul style="list-style-type: none"> 国内や台湾の当社顧客との強固な信頼関係
社会	<ul style="list-style-type: none"> 経済成長のための旺盛なインフラ整備需要 インフラ輸出に関するODA等の日本政府の支援 途上国でのインフラ維持管理運営業務でのPPPに対する期待 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ感染防止を含めた安全の確保 途上国でのコンプライアンス上の課題、意思決定の遅延 	<ul style="list-style-type: none"> PPPを含む豊富な海外事業の実績 国内インフラ整備の実績 国内外の有力なパートナーの存在
環境	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会への要請 木材活用建築への社会的な要請 	<ul style="list-style-type: none"> 送電線インフラや法制度等整備の遅れ(ベトナム) 	<ul style="list-style-type: none"> 住友林業との提携による木造建築・開発での知見 ベトナム有力再生エネルギー事業者との戦略的業務連携

中期経営計画における事業戦略



ベトナム・メガソーラー投資案件「キャットヒエップ」



華熊營造の取り組み

華熊營造股份有限公司(以下、華熊)は1974年に熊谷組のグループ会社として台湾に誕生しました。以来48年にわたり半導体工場などの建築物や地下鉄などのインフラ施設の施工を行い、台湾における日系ゼネコンとしてはトップクラスの実績を残してきました。近年では竣工時世界一の高さを誇ったTAIPEI 101やDNAのらせん構造をイメージさせる斬新なデザインの陶朱隱園住宅などの台湾を代表するランドマークも手掛けています。2022年6月には、台北駅前において「台北雙子星大樓(台北ツインタワーC1.D1)新築工事」を受注するなど、華熊は新しい取り組みにより更なる飛躍を目指しています。



台北雙子星大樓(台北ツインタワーC1.D1)完成予想図

1. 新しい施工体制の構築

現在、華熊では通常の施工体制とは別に、①地中連続壁・基礎工事、②鉄骨工事、③型枠・鉄骨組立工事、④カーテンウォール工事、をそれぞれ専門とする4つの専任チームが順次、各作業所を担当する体制の構築を開始しました。このような施工体制は台湾では非常に珍しく、ローカル企業との差別化を図り、生産性の向上、品質・安全性の確保にも寄与します。



裕隆新店ショッピングモール

2. DXの積極的な導入

華熊ではBIMを用いた3次元の施工図の導入が進んでおり、多くの作業所でBIM担当者を配置しています。発注者・設計事務所への説明がより立体的・具体的にできるようになり、施工前の問題解決に役立っています。BIM以外にもDXツールを積極的に導入し、更なる業務の効率化を推進しています。

3. 女性活躍の場の拡大

近年台湾でも建設事業の増大により建設現場でも人財不足が問題となっています。華熊では従来工務系の女性社員を多く採用していましたが、作業所でも女性が活躍できるように作業所の設備の整備を進めています。モデル作業所では施工管理担当として5～6名の女性社員を配置し、将来的に女性作業所長として活躍できるよう、育成に取り組んでいます。



2021年度の振り返り

コロナ禍やミャンマーでのクーデターなどに強く影響を受けましたが、2022年度につながる以下の成果が得られました。

〈土木〉インドネシアでのODA案件への入札

〈建築〉華熊による台湾での3年度連続での350億円規模の受注

タイ・インドネシアでの住友林業との技術での協業

〈開発〉住友林業とのESG配慮型の

「米国不動産開発私募ファンド」への投資

〈PPP〉「香港大老山トンネル長期包括維持管理

MOM事業第2期契約」受注

2022年度の取り組み

土木は、インドネシアのODA案件の施工開始準備に注力し、その後も継続的に新規案件に取り組みます。

建築は、台湾では華熊がそのブランド力に一層磨きをかけ、ベトナムでは現行のハノイに加えホーチミンに事務所を設置し、日系案件の受注に尽力します。

開発では、住友林業と連携し海外での中大規模木造案件への投資や技術支援に取り組み、ベトナムで再生可能エネルギー事業等への参画を他社との協業で推進します。

香港でのPPP事業は、国内外の事業者とのインフラ維持管理技術での協業を強化し、事業の深化と拡大を図ります。

建設周辺事業



再生可能エネルギー事業や不動産開発事業などに事業主体として取り組む建設周辺事業は、熊谷組グループの持続的な成長に大きく寄与するものです。
住友林業をはじめとした他社との協業や投資の効率的・効果的な活用により事業推進し、確固たる収益源を創出します。

事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> 地方都市の中心市街地におけるコンパクトシティ化の流れ PPP・PFI・コンセッション事業、インフラ運営事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 再開発事業における保留床等の販売・賃貸リスク 建設物価高騰による再開発事業の事業性 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産開発に関する知見・実績 国内外におけるPPP・PFI・インフラ運営事業の実績
社会	<ul style="list-style-type: none"> 訪日外国人の受入再開 高齢化・働き方改革による新たな住宅需要 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の継続性、収益性の確保 燃料調達への不安 	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊施設関連の不動産投資の知見、豊富な施工実績 超高層住宅の施工実績
環境	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル・グリーン成長戦略 再生可能エネルギー由来の電源調達、PPAの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> コスト 社会制度の変化や規制強化など 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー事業および関連事業への取り組み、自社調達電力の実績

中期経営計画における事業戦略

建設周辺事業の進化	
注力分野	強化施策
再生可能エネルギー事業 <ul style="list-style-type: none"> 住友林業との協業を含む木質バイオマス発電事業 風力・太陽光発電事業(海外含む) 	<ul style="list-style-type: none"> 案件組成・事業運営など専門スキルのレベルアップとノウハウの蓄積 グループ連携の深化による共同技術開発および経営資源流動化の促進 グループの枠を超えた企業等とのパートナーシップの強化
不動産開発事業 <ul style="list-style-type: none"> 都市再生・まちづくり事業 住友林業との協業を含む不動産開発事業(海外含む) 	
インフラ運営事業 <ul style="list-style-type: none"> 有料道路事業 PPP・コンセッション事業(海外含む) 	
技術商品販売事業 <ul style="list-style-type: none"> バイオマス燃料開発・販売事業 インフラリニューアル工法開発・販売事業 介護・福祉機器開発・販売事業 建築仮設(鉄骨建方治具等)事業 	

自家消費型太陽光発電設備(筑波技術研究所)



実験棟(ハゼ式折板屋根)



駐車場(カーポート型)

国産パーク材原料『ブラックパークペレット』開発に成功

熊谷組は清本鐵工(株)とともに、国内林業活性化ならびにカーボンニュートラルの実現と電力安定供給への貢献を目指し、高品質なバイオマス燃料となる「ブラックパークペレット(国産パーク材原料、以下、BBP)」を共同開発しました。原料のパーク材(木の皮)は、国産材の専門商社である住友林業フォレストサービス(株)が調達を担います。

木は二酸化炭素(CO₂)を吸収し、伐採後は製材し木製品として生まれ変わります。製材時に発生するパーク材は、使い途がなく廃棄物扱いとなっていますが、パーク材を活用することで国内林業活性化が期待されます。BBPは石炭火力の混焼材としても優れており、混焼によるCO₂の削減と電力供給の安定化に貢献します。

海外材に頼らず国内の地域材を使い、地域でBBPを製造、地域への販売、地域への電力供給を目指した地産地消のエネルギー循環システムを構築していきます。現在、地方自治体と地元火力発電事業者と連携し、地域特性に合わせたエネルギー循環システムの展開を検討しています。



2021年度の振り返り

再生可能エネルギー事業では、カーボンニュートラル社会の実現を目指し、また、ソリューション営業を見越して、2022年1月より当社の筑波技術研究所に自家消費型太陽光発電設備(ハゼ式折板屋根、カーポート型)とBCP対策として蓄電池システムを導入しました。

再開発事業においては、特定業務代行者として事業推進を行ってきた西新宿五丁目中央南地区、いわき駅並木通り地区が着工しました。また兵庫県三田駅前Cブロックで建設系事業協力者に選定されました。

飯田橋東口周辺地区(東京都)のまちづくりにおいては、再開発へ向けた協議会や準備組合設立に取り掛かっています。※「下宮比地区市街地再開発準備組合」は2022年7月に設立しています。

不動産開発事業として、ホテル運営会社等とともに福井県勝山市のかつやま恐竜の森の再整備・管理運営に係るPark-PFI事業のコンペに応募し、優先交渉権を得ることができました。

斎場および給食センターの整備運営に係るPFI事業のコンソーシアムの代表者や構成員として参画し、優先交渉権者として選定されました。



西新宿五丁目中央南地区再開発完成予想図

2022年度の取り組み

洋上風力発電をはじめバイオマス発電、太陽光発電、水力発電の事業やブラックパークペレット製造・販売の事業化を通じて脱炭素社会の実現に貢献していきます。

再開発事業においては、引き続き新たな案件のリサーチや特定業務代行者、事業協力者としての参画を検討するとともに、今後、再開発が見込まれる地区の不動産を取得するなど、初期段階から再開発事業への働きかけを行っていきます。

不動産開発事業においては、既に優先交渉権を得ている勝山市のPark-PFI事業に関し、公園運営のSPCおよびホテル事業のSPCを組成するなど、事業を推進していきます。この他にも不動産ファンドと協働し新たな事業を創出していきます。

PFI事業への取り組みを進め、長期的な収益機会の獲得のためコンセッション事業、インフラ運営事業の取り組みも強化していきます。



かつやま恐竜の森再整備・管理運営事業・イメージ図

財務分析

業績

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大により落ち込んでいた民間設備投資が徐々に回復し、単体受注高は前期比23.6%増の3,502億円となりました。しかしながら資機材価格の上昇もあり、一部には受注時点の採算性の厳しい工事もありました。

売上高については、コロナ禍により前年度の受注が低迷し繰越工事が減少していたことに加え、国内土木事業において外部要因により一時中断した工事が頻発し、同5.6%減の4,252億円となりました。利益面においても、売上高の減少、国内土木事業における不採算工事の発生等により、営業利益は同19.0%減の227億円、経常利益は同16.4%減の237億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同11.6%減の159億円と各利益項目で前期実績を下回る結果となりました。

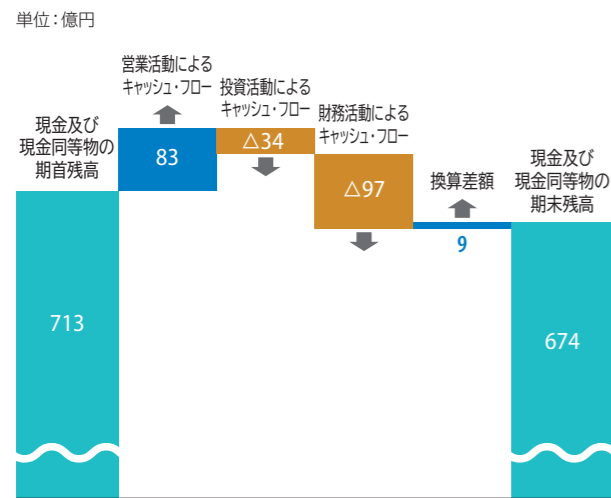
キャッシュ・フローについては、営業キャッシュ・フローは83億円のプラスでしたが、設備投資、配当および自己株式取得により全体では39億円のマイナス。これにより現金預金残高は674億円となりました。一方、有利子負債の残高は122億円となっています。金融機関への約定弁済により継続して残高を減らしてきましたが、当年度においてはESG経営を推進するなか、サステナビリティ・リンク・ローンによる借換えも行いました。なお、借入については一部シンジケートローンを活用し、資金調達安定化および効率化を図っています。また、300億円のコミットメントラインを設定しており、突発的な資金需要の発生にも対処可能な状況です。



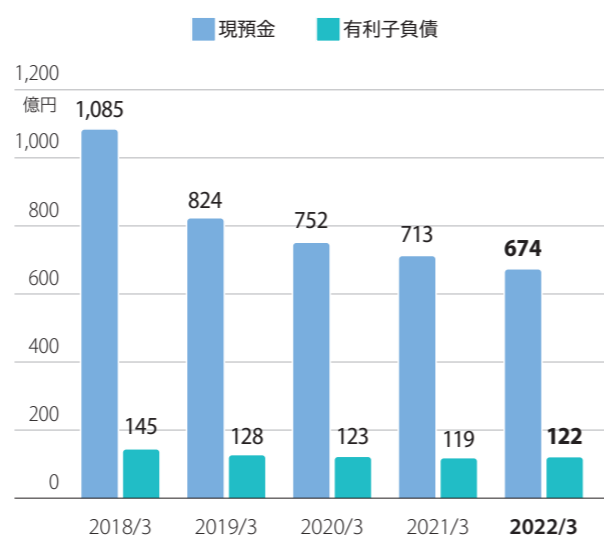
取締役 専務執行役員 管理本部長
コンプライアンス担当

日高 功二

連結キャッシュ・フロー計算書の状況



現預金および有利子負債残高の推移



中期経営計画および投資

熊谷組グループは、2021年5月に策定した「中期経営計画(2021～2023年度)」において2023年度に達成すべき財務目標として、連結売上高4,700億円、連結経常利益330億円、ROE 12%以上、配当性向30%目途といった4つの数値目標を設定しています。

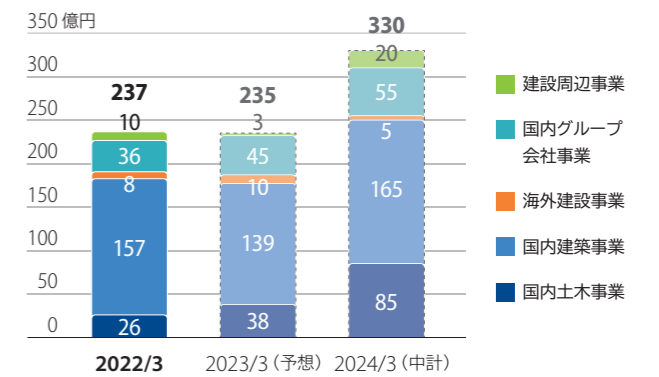
計画初年度である2021年度は、連結売上高、連結経常利益とも計画値に届きませんでした。受注高は上積みできており、売上高は概ね計画通り進捗していますが、経常利益は計画最終年度に向けて、損失工事を発生させない厳しい原価管理による採算性の改善と建設周辺事業でのリターンの早期化が求められます。

ROEは2021年度に9.5%であり、12%以上を達成するには目標の利益水準が必要です。なお、配当性向については、減益ながら安定して配当する方針のため、すでに35%水準となっています。

投資については、計画期間中に総額400億円を計画しています。

事業環境は先行きの不透明感が高まっていますが、「建設請負事業の深化」に約20億円、「建設周辺事業の進化」に約300億円、「経営基盤の強化」に約80億円と、将来の収益源として期待できる分野に投資を行う方針です。なお、投資の実行にあたっては、投融資基準を設け、昨年度からは専任の審査部門も設置して、事業採算性とリスクについて慎重に検討を行っています。

中期経営計画 財務目標(経常利益)



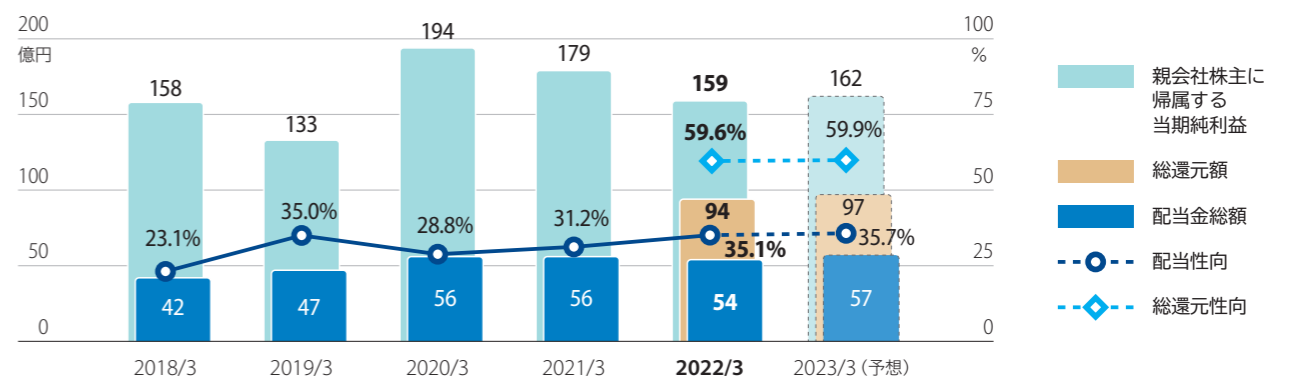
資本政策 / 株主還元

株主還元については、経営基盤の強化ならびに事業収益拡大のために内部留保の充実を図りつつ、当期業績や中長期の業績見通しおよび経営環境等を勘案し、株主の皆様へ適正かつ安定的に利益還元していくことを利益配分の基本方針としています。2021年度においては、普通配当に加え、株主還元の拡充ならびに資本効率の向上を図るため、現中期経営計画期間(2021～2023年度)に総額100億円規模の自己株式を取得する方針を決定しました。

2021年度は1株当たり120円の配当と約40億円分の自己株式取得・消却により、配当性向35.1%、総還元性向は59.6%となりました。2022年度につきましては、1株当たり配当額を10円増額し130円とするとともに、引き続き年間40億円の自己株式取得を進める計画であり、2021年度と同水準の総還元性向となる見通しです。

当社が2019年4月に策定した「ESG取組方針」では、「ステークホルダーとの関係強化」を重要課題のひとつに掲げています。今後も株主・投資家の皆様との積極的対話を推し進め、成長投資、株主還元のバランスの最適化に努めてまいります。

配当性向・総還元性向の推移



今後の展望

建設市場は堅調な公共投資に加え、民間建設投資も緩やかに持ち直しの動きが見られますが、世界的な経済活動の再開やウクライナ危機等によってもたらされた原材料価格の上昇、円安や新型コロナウイルスの再拡大等、内外の経済環境は未だ不透明な状況にあります。

このような不確実性が増している時代において、当社グループは社会から求められる建設サービス業の担い手として社会課題に真摯に向き合うことが中期経営計画の達成ひいては熊谷組グループの持続的成長・企業価値の向上につながると考えております。そのために適正な財務資本政策の遂行により経営基盤を一層強化し、事業推進の実行性を高めてまいります。