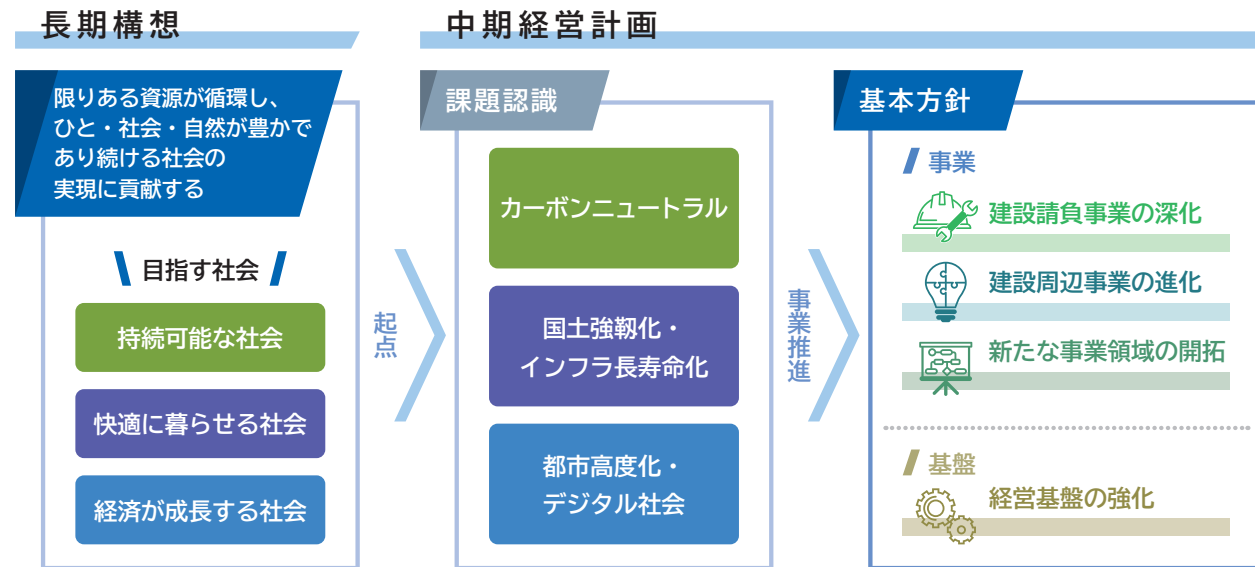


## 経営戦略

### 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、「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。この目指す社会の実現に向け、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。

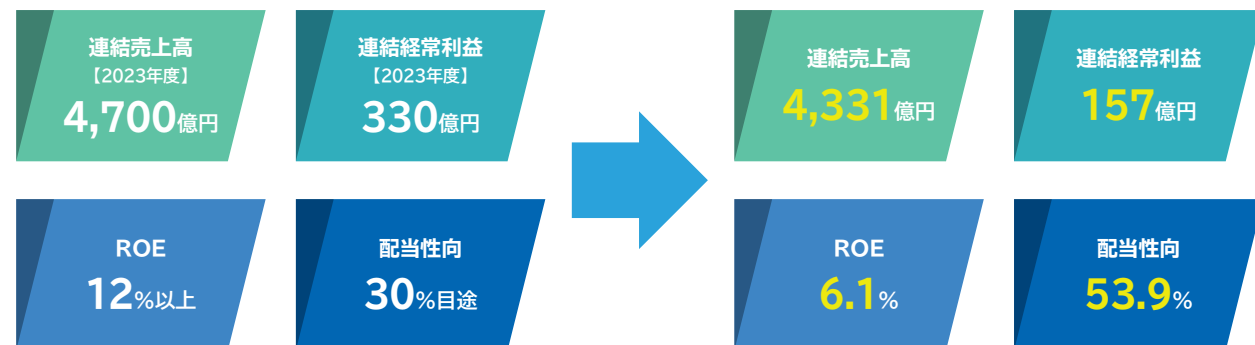


### 財務目標

2022年度の業績につきましては、受注環境は総じて堅調に推移しましたが、物価高騰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。利益の減少にかかわらず配当金額を据え置いたため、配当性向は高水準となったものの、ROEは目標水準を下回る結果となりました。

また、計画最終年度の2023年度の業績は配当性向を除き財務目標を下回る見込みとなりました。計画に掲げる4つの基本方針に沿った取組みを強力に推進し、早期に連結経常利益を300億円水準に引き上げ、その後、将来の姿として掲げた500億円を目指していきます。

#### 中期経営計画（2021～2023年度）



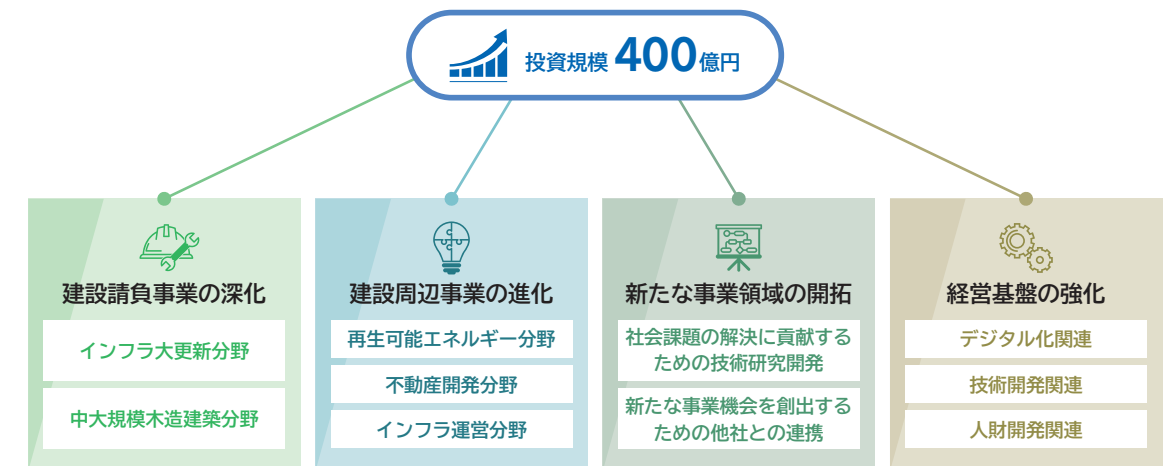
### 非財務目標

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、事業活動を通じ社会課題の解決（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。

ESG視点	主な評価指標	計画期間中の数値目標	2022年度実績	SDGsへの貢献
環境 Environment	CO <sub>2</sub> 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 △12.2%	7 気候変動、13 気候変動
	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	1.9%	14 海洋汚染、15 陸域生態系
社会 Social	安全度数率 100万延べ実労働時間当たりの 労働災害による死傷者数	0.5以下	0.69	3 健全な働き方、4 質の高い教育
	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	21.4時間	5 性別平等、8 持続可能な産業
ガバナンス Governance	重大な法令違反発件数 行政処分及び行政措置等を含む	0件	0件	12 持続可能な消費、16 平和と公正

### 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、再生可能エネルギー分野、不動産開発分野、技術商品販売事業等へ出資あるいは資産保有をともなって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）、生産性向上に資する技術開発や人財開発など、総額400億円規模の投資を進めています。



計画2年目の2022年度は、再開事業の起点となる不動産の取得、海外不動産事業への参画、基幹システム全面刷新に向けた設備投資など、ウクライナ情勢等の影響により計画が遅延した事業もありましたが、概ね順調に進捗しました。計画期間中これまでおよそ130億円の投資を実施し、現在さらに約240億円の案件について検討しており、計画策定以降の投資総額は約370億円（国内外の不動産開発事業：約210億円、再生可能エネルギー事業：約70億円、基幹システム刷新等の経営基盤強化：約70億円、その他：約20億円）となることを見込んでいます。

## 財務分析

### 業績

2022年度は、公共投資関連予算の執行や民間企業における設備投資意欲の高まりを背景とした堅調な受注環境により、単体受注高は前期同水準の3,486億円となりました。しかしながら資材高や労務費の増加等による建設コストの上昇により、受注時点の採算性が厳しい工事もありました。

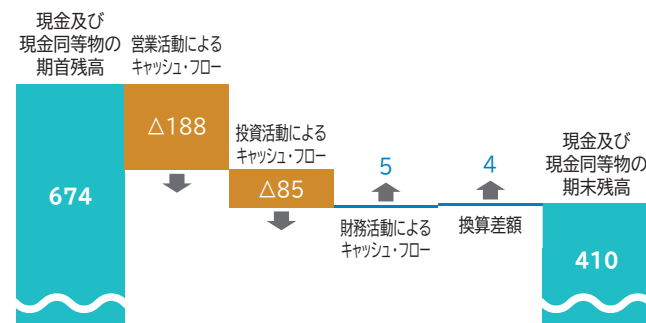
連結売上高については、前年度からの堅調な受注環境より繰越工事は増加しているものの、工事の中断等による進捗鈍化、コロナ禍および物価高騰等の影響による大型工事の着工時期の見直しなど、今年度に受注した工事の売上貢献が少なかったことから、同5.1%減の4,035億円となりました。利益面においても、売上高の減少、不採算工事の発生等により、営業利益は同49.5%減の115億円、経常利益は同48.4%減の122億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同49.7%減の80億円と各利益項目で前期実績を下回る結果となりました。



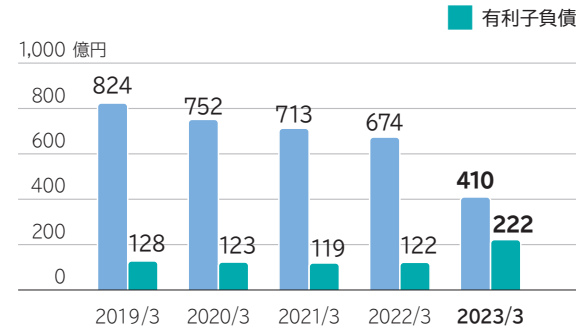
取締役 専務執行役員 管理全般  
コンプライアンス担当

日高 功二

#### 連結キャッシュ・フロー計算書の状況 単位：億円



#### 現預金および有利子負債残高の推移



キャッシュ・フローについては、営業キャッシュ・フローは利益の減少や売上債権の増加により188億円のマイナス、設備投資、配当および自己株式取得もあり全体でも264億円のマイナスとなりました。これにより現金預金残高は410億円となりました。一方、有利子負債の残高は222億円となっています。

工事の大型化による工事費の立替負担増加等を踏まえ、安定的な運転資金の確保として、借入については新たに80億円のシンジケートローンを組成し資金調達の安定化を図っています。

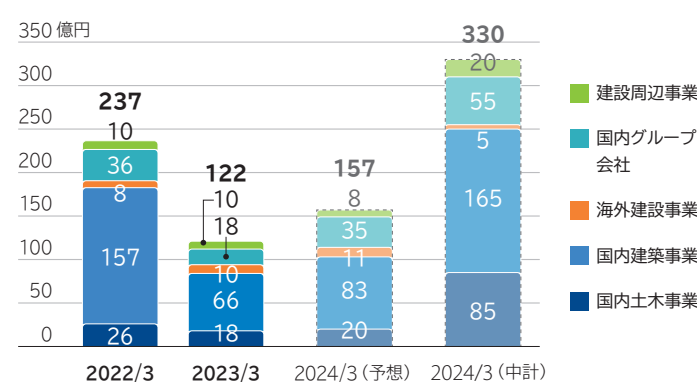
また、200億円のコミットメントラインを設定しており、資金調達の効率化を図るとともに突発的な資金需要の発生にも対処可能な状況としています。

### 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。

しかしながら新型コロナウイルス感染症の影響の長期化や、ウクライナ情勢などに起因する資材価格の高騰などといった、計画策定時には想定し

#### 中期経営計画 財務目標 (経常利益)



得なかった経済・社会情勢の変化の影響は大きく、計画最終年度の業績については、連結売上高4,331億円、連結経常利益157億円、ROE 6.1%、配当性向53.9%と財務目標を下回る見込みとなりました。

投資については、計画期間中に総額400億円規模の投資を計画しています。計画2年目の2022年度までに約130億円の投資を実施し、インフラ大更新に対応した高速道路リニューアル工事等に向けて新たに開発した技術などはすでに収益に貢献しています。再生可能エネルギー事業なども今般の投資計画完了後より徐々に収益貢献が始まる見込みです。

今後も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、投資の実行に際しては、投融資基準を設定し、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。

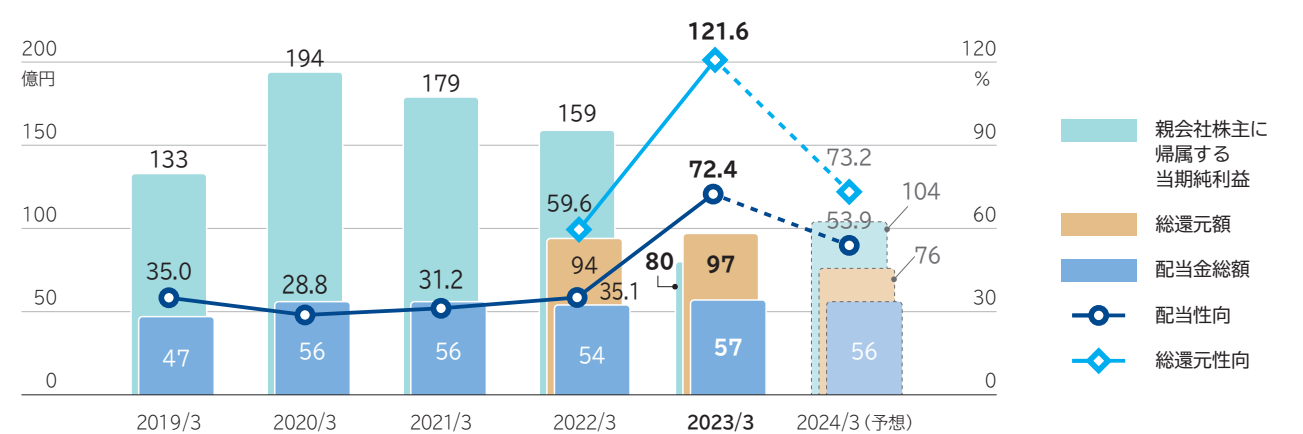
### 資本政策／株主還元

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に総額100億円規模の自己株式を取得する方針としております。

2021年度には約40億円分の自己株式の取得と消却を実施し、また、2022年度は1株当たり130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72.4%、総還元性向121.6%となりました。2023年度につきましては、1株当たり130円の配当、20億円の自己株式取得を進める計画であり、配当性向53.9%、総還元性向73.2%となる見通しです。

当社は2019年4月に策定した「ESG取組方針」で、「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、民間建設投資も底堅く推移すると見られますが、長引くウクライナ情勢や世界的な金融引締めが進展する中で海外景気の下振れや物価上昇、供給面の制約などのリスクから、景気は依然として先行き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、事業推進の持続可能な成長への弛まぬ挑戦を果たします。

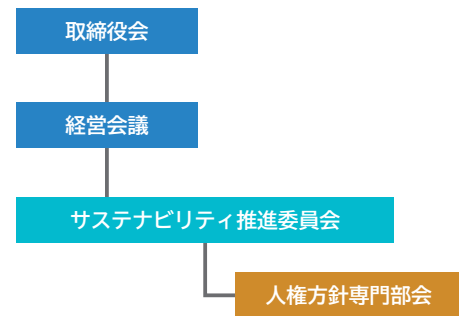




## サステナビリティに向けた取組み

### サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ推進委員会 ※2022年度CSR推進委員会より名称変更

**目的** 熊谷組のサステナビリティ推進施策全般の検討  
**開催回数** 適宜(2022年度4回/2023年度5回予定)  
**委員長** 経営戦略室長  
**委員** 土木事業本部長 建築事業本部長 管理本部長  
 安全品質環境本部長 技術本部長 国際本部長 新事業開発本部長  
 委員長指名者  
**事務局** 経営戦略室 サステナビリティ推進部  
**活動内容** サステナビリティ分野を推進するための方針や制度の検討など  
**情報開示** ホームページ、コーポレートレポートなど

2010年 6月	エコ・ファースト企業に認定	建設業界で初めてエコ・ファースト企業に認定
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す
2019年 4月	ESG取組方針を策定	熊谷組グループが長期的な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、関連するSDGsの目標を設定
2020年 8月	KPIの実績を報告	コーポレートレポートにてマテリアリティに基づく個別課題のKPIの実績を報告
2021年 5月	中期経営計画	CO <sub>2</sub> 排出削減目標の具体化、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す
	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の関連付けを示す
	12月 品質環境マネジメントシステムのレビューにおける社長指示	「日々の業務とESG・SDGsとの関連をさらに意識して業務の計画と実行をすること」
2022年 4月	社長訓示 「ESG・SDGs視点による日常業務の実践」	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 ESG・SDGsの社内浸透強化を表明し、各部署の年度目標とSDGsの関連付けに取り組む
	サステナビリティ推進委員会設置	従来のCSR推進委員会の役割を拡大し、サステナビリティ推進施策全般を検討することを目的として設置
	10月 人権方針専門部会設置	サステナビリティ推進委員会の下部組織として人権方針専門部会を設置
2023年 1月	人権方針の策定/人権デューデリジェンス構築	熊谷組グループが事業を行う上で関わるすべての人の人権を尊重
	TCFD提言への賛同	気候変動が熊谷組にもたらすリスク・機会を分析し、経営に活かす
	4月 サステナビリティ推進部新設	サステナビリティ推進グループから部への組織変更による取組み強化
	「働き方改革アクションプラン2023」を制定	
	社員の人事評価表に「My SDGs」を追加	
	5月 国連グローバル・コンパクトへの署名	

#### ESG取組方針

- 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。
- 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。
- 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視点による日常業務の実践

熊谷組は社長方針として2022年度よりESG・SDGs視点による日常業務の実践を掲げています。社員一人ひとりがどのような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ます。

第1回有識者意見交換会※での指摘事項への対応 ※2022年6月14日実施

主なご意見	対応策
<b>サステナビリティへの取組み全体について</b> ● 規定演技は及第点、自由演技の部分で力を発揮してほしい	<b>社内意識の浸透</b> ● 人事評価表の項目追加(My SDGs) 社内動画コンテンツ「サステナチャンネル」の開設 ● 社員を対象としたSDGs意識調査(第2回)の実施
<b>情報発信の強化</b> ● ESG・SDGsマトリクスで網羅的に整理されている点を評価	<b>情報発信の強化</b> ● 第5回未来まちづくりフォーラムへの参加 中大規模木造建築の技術と取組みを発表(住友林業(株)との協業「with TREE」) 建設DXへの取組みを発表(災害に強い街づくり、インフラの更新など)
<b>カーボンニュートラルの取組み</b> ● リスクばかりではなくチャンスを認識すべき	● 人権方針策定、人権デューデリジェンスの実施 ● TCFD提言への賛同表明、情報開示 ● GRIスタンダード対照表の作成 ● 国連グローバル・コンパクトへの署名

### My SDGs

2023年度より社員の人事評価表に「My SDGs」というSDGsの169のターゲットを選ぶ項目を追加しました。社員が自分の業務に深く関わっていると思われるSDGsのターゲットを選び、上司や同僚との対話のツールとして活用しています。また、「サステナチャンネル」という動画配信コンテンツを作成し、社長をはじめとした本部長、支店長といったリーダーたちが、社員に向けて自分の選んだ「My SDGs」を伝える動画を配信しました。

### SDGs意識調査

熊谷組では、SDGsの社内浸透を測るため、2021年度より社員に対して調査を行っています。SDGsの17ゴールのうち最も「大切なことだと共感できるもの」という項目で、2021年度は、「すべての人に健康と福祉を」がすべての年代で1・2番目に選ばれていましたが、2022年度は「住み続けられるまちづくりを」がすべての年代で選ばれました。

#### SDGsの17ゴールのうち最も「大切なことだと共感できるもの」(上位回答の変化)

2022年度	2021年度
11 住み続けられるまちづくりを	3 すべての人に健康と福祉を
3 すべての人に健康と福祉を	10 気候変動に具体的な対策を
8 働きがいも経済成長も	8 働きがいも経済成長も
7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	11 住み続けられるまちづくりを
12 つくる責任つかう責任	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
⋮	⋮

### ESG・SDGsマトリクス → P28-29

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」として可視化しています。

「ESG・SDGs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、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。







## 有識者意見交換会



“しあわせ品質”を追求していくために、社員にとって働きがいのある企業を目指して

熊谷組では、サステナビリティへの取組みを広く社会に伝え、そこで得た様々な声を経営に活かしていきたいと考えています。このような活動の一環として、2023年4月13日、有識者意見交換会を実施しました。第2回目となる今回は、サステナビリティ経営における取組みに加えて、時間外労働の上限規制への対応をクローズアップ。笹谷秀光氏がファシリテーターを務め、有識者の方々と経営陣が活発に意見を交えました。

### 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
- 浜田 紗織氏 (株)ワーク・ライフバランス 取締役 ワーク・ライフバランスコンサルタント
- 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

熊谷組取締役（写真後列左から）

- 土木事業本部長 岡市 光司
- 管理全般 日高 功二
- 土木全般 副社長 嘉藤 好彦
- 社長 櫻野 泰則
- 建築全般 副社長 小川 嘉明
- 建築事業本部長 上田 真

意見交換会開催の冒頭で、取締役社長の櫻野がサステナビリティに対する考え方や活動を紹介しました。

#### 熊谷組のサステナビリティ経営

- 2019年4月「ESG取組方針」を策定し、以降取組みを推進
- 2021年8月 ESG・SDGsマトリクスを作成し、事業活動とSDGsを関連付け（→ P28-29）
- 第1回有識者意見交換会での指摘を受け
  - \* 社員の人事評価表に、自己の取組みを宣言する「My SDGs」の項目を追加
  - \* ポスターやアンケート、各種のフォーラムや講演会を通じた社内外への情報発信の強化などの活動を実施（→ P27）

#### 時間外労働の上限規制への対応

- 2018年4月「働き方改革アクションプラン」を制定、長時間労働の是正、年休取得の促進、柔軟な働き方の促進に一定の成果
- 2024年4月に建設業にも適用される時間外労働の上限規制基準には未到達
- 2023年4月「働き方改革アクションプラン2023」を制定（→ P45）、1年前倒しで時間外労働の上限規制への対応に取り組む



### サステナビリティへの取組みに対する評価

#### 真摯な姿勢は高く評価。さらに「攻め」の取組みを期待したい

**笹谷** 櫻野社長から熊谷組のESG・SDGsの取組みについての紹介があり、2022年度の有識者意見交換会での内容も反映されていました。

**名和** 私が素晴らしいと思ったのは、前回の意見交換会で指摘された内容を熊谷組の皆さんがとても真摯に受け止めて、着実に実践していることです。ただ、SDGsに関



わる取組みについては年々社会の要求度が高まっています。熊谷組にも、さらにポジティブな「攻め」の活動をこれから期待したいですね。

**鈴木** 私は、改めて熊谷組の財務データを調べてみたのですが、熊谷組の財務の健全性は国内の建設業界でも指折り

のレベルで、海外の機関投資家からの評価も高い。健全な財務はサステナビリティ経営の大前提です。熊谷組は、財務の健全性を強みとしてアピールしてもよいと思います。

**浜田** 私は、経営層と社員との間で対話がしっかりとされていると感じました。また、社員の個人目標とSDGsの項目を関連させる「My SDGs」のように、経営戦略の一環として推進していることでも前向きですね。

このような取組みを社員一人ひとりが「自分事」として普段の仕事の中で実践していけるような環境づくりが大事ではないでしょうか。



### サステナビリティ経営を進化させていくためのヒントは？

#### 日々実践すべきことを社員にわかりやすく伝えることが重要

**笹谷** 名和さんからSDGsに関わる社会の要求レベルがどんどん高まっているという話が出ましたが、熊谷組がステップアップを続けていくためにはどのようなことが大事だと思いますか？

**名和** 私は最近、「プリンシプル」という言葉をよく使っています。わかりやすく日本語にすると「行動原理」や「価値



観」といった意味です。「パース」のような高い目標も大切ですが、それを実践していくためには、日々の仕事の中で何を実践すべきかを社員にわかりやすく伝えることも大事。先ほど紹介のあった「My SDGs」の活動についてもその姿勢が欠

かせないと思います。

**笹谷** 浜田さんからは、「My SDGs」といった施策の推進の際には「自分事」とすることが大事だという話がありました。そのためのヒントはありますか？

**浜田** 「自分事」とするためには、自分自身で考えるための場や刺激も必要です。その点、熊谷組では経営層からのメッセージなども熱心に発信していますね。

**櫻野** 先ほどから話題に出ている「My SDGs」に関連して、社長の私や本部長・支店長からのビデオメッセージを社内のサイトで発信しています。社員たちの評判もなかなかよいようです。

**笹谷** 私は前回の意見交換会でクローズアップされたESG・SDGsマトリクスによる取組みもさらにバージョンアップしているように感じました。





時間外労働の上限規制への対応について

社員の働きがいをフォローアップする仕組みづくりを考える

**笹谷** 続いて時間外労働の上限規制への対応について意見を交わしたいと思います。2024年4月から適用される規制に対して、熊谷組では1年前倒して「働き方改革アクションプラン2023」を策定して行動に取り組んでいます。

**浜田** 前倒してアクションを起こしていることはとても評価できると思います。ここでもポイントになるのは、社員一人ひとりの行動にどう落とし込んでいくかでしょう。また、長時間労働では、スキルの高い人、やる気のある人

とで働き方そのものが変わってくるはずですが。

**岡市** 私が担当する土木事業でも属人化は大きな課題となっています。ベテラン社員の持っているノウハウを若手にもうまく伝えられない傾向があります。

**上田** 建築事業でも、建設機械の自動化など、IT活用については積極的に取り組んでいます。ITの力だけでは解決できない面があります。たとえば設計部門では、お客様の要望に応えたいという気持ちから設計変更を重ね、それが長時間労働につながってしまう。施工の現場では、安全の管理などどうしても自分の足で歩いて目で確認する必要があります。こうした姿勢は仕事のやりがいでもあるので、減らすことはできても、なくすことはできないと思っています。

**日高** その難しさは私も実感しています。現場では、責任の強さから所長クラスの社員ほど長時間労働の傾向があります。彼らの働きがいをフォローアップするような仕組みを考えないと、熊谷組の良いところが失われてしまうと思います。

**浜田** その解決のための一つのヒントとしては、属人化を解消し、技術の継承を担うマネジメント層がプライドを持って働けるように人事の評価基準を見直すことがあげられると思います。こうした基準を変えていくことも、長時間労働の解決につながります。

に仕事が集中し、その結果、特定の人たちの残業時間が増えるという課題があります。仕事の属人化を解消するためにも、仕事のやり方を変えていくことも重要です。

**鈴木** 長時間労働という課題を解決する糸口としては、ベテラン社員の技術や知識をAIやロボットを利用して継承するなど、まずITの活用があげられます。さらに私は、女性の活躍も一つの切り口になるのではないかと考えています。その現場に女性が増えてくるこ



働き方改革を進めていくために意識すべきこと

「稼ぐ」「削る」ばかりでなく、「防ぐ」を忘れてはならない



**名和** ある総合商社では、商いの三原則として「稼ぐ・削る・防ぐ」を掲げています。「稼ぐ」は、健全な財務のための一番大切なことです。「削る」は、無駄な仕事をなくす業務の効率化。そして忘れてならないのが「防ぐ」です。今、上田さんが言った安全管理はまさにこの「防ぐ」であり、どんなに「削る」を進めても、「防ぐ」ことを怠ってはいけません。

**小川** 私も名和さんと同感です。「防ぐ」意識が薄れてしまうようでは企業価値が向上しません。一方、長時間労働の問題は、定常業務のデジタル化など、全社的な取組みによって解決できる部分も多いと思います。

**嘉藤** 建設業は「一品生産」と言われますが、ある程度共通する定型業務も多いのです。このあたりをデジタル化して標準化を進めていきたいと考えています。定常業務の効率化により、社員が社会を支えていくという本来の仕事に注力し、やりがいを持って仕事に取り組めるように変革を進めていきたいと思っています。

熊谷組へのメッセージ

経営層としての本気度をいかに社員に伝えていくか



**笹谷** 総合すると、最近課題の「人的資本」やSDGsでも重視するwell-beingが経営上のキーになるということですね。最後に皆さん、今回意見を交わしてみて熊谷組のサステナビリティ経営についてどのような印象を受けましたか？

なのですが、今進めているアクションプランの名称に「働き方改革」とありますが、それを「働きがい改革」に変えてみるのも面白いのではないのでしょうか。社員の働き方を頭ごなしに変えていくのではなく、もっと働きがいのある仕事をしていこう、みんなで熊谷組らしい「しあわせ品質」を追求していこうという行動にすれば、さらに前向きな循環が生まれると思います。

**浜田** 長時間労働という課題については、2024年4月からの本番に備え、思い切ったトライをしてほしいですね。脳科学的に見ても人間が集中力を発揮できる時間は起床から13時間以内と限られていて、夜の残業ではなく昼間にこそクリエイティブな仕事に集中すべきだと思います。このあたりも考えながら、熊谷組らしい働き方改革を進めてほしいと思います。

**鈴木** 私は働き方改革のような取組みをいかに浸透させるかは経営層の本気度が鍵を握ると感じています。皆さんの話を聞いて、熊谷組には非常に期待ができました。

**名和** 改めて感じたのは、熊谷組の経営層が社員の働きがいをとても大切にしているということ。そこで一つ提案

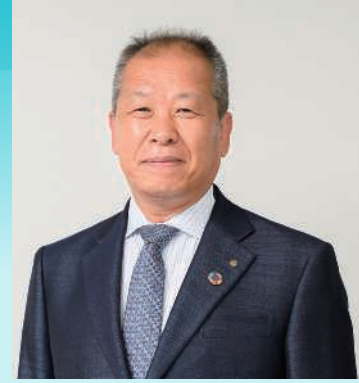
**櫻野** 今日は貴重なご意見をいろいろ聞かせていただき、ありがとうございました。役員からも話が出たように、社員の多くは誇りを持って真摯に仕事に取り組んでいます。その一方で、長時間労働のように解決しなければならない課題があることも事実です。このような状況の中、社員の期待に応えるために経営層として新たな改革を決断し、目指すべき方向性をいかに示していくか。そのための大切なヒントを今日の意見交換会で数多く得ることができたと思います。



持続可能な成長に向けた戦略



# 国内土木事業



若い世代を中心に人材育成に注力するとともに働きがい・従業員エンゲージメントを高めることで、一人ひとりの稼ぐ力を伸ばして利益率向上を目指します。サステナブルな企業として、「働き方改革アクションプラン2023」に沿った行動を実践します。

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**

## 中期経営計画における事業戦略 建設請負事業の深化

注力分野	強化施策
インフラ大更新分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模・多工種案件を包括的に対応するためのマネジメント力の強化</li> <li>設計・調達・施工をワンストップで対応するためのエンジニアリング力の強化</li> <li>施工から得られるビッグデータの高度利用による生産性の向上</li> </ul>
再生可能エネルギー分野	
防災・減災、国土強靱化分野	
資源循環分野	

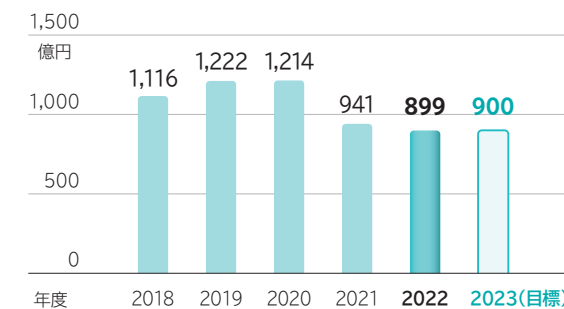
### 事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>アフターコロナ期移行による緩やかな景気の回復</li> <li>「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」による予算の執行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>円安などを背景とした資材高騰</li> <li>人手不足による品質・工期・コストへの影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間土木(電力・鉄道など)での施工実績</li> <li>総合評価案件への対応構築</li> <li>豊富な手持ち工事量</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>予防保全型インフラメンテナンスへの転換</li> <li>DX技術の進歩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力人口の減少</li> <li>時間外労働の上限規制への対応(2024年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有料道路大規模更新工事での施工実績によるノウハウの蓄積</li> <li>無人化施工実績によるICT技術の蓄積</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会の実現に向けたグリーンランスフォーメーションの推進</li> <li>カーボンニュートラルの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業でのコスト競争の激化</li> <li>自然災害の激甚化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー関連事業(太陽光、風力、水力リパワリング)の施工実績</li> <li>災害復旧事業の多数の施工実績</li> </ul>

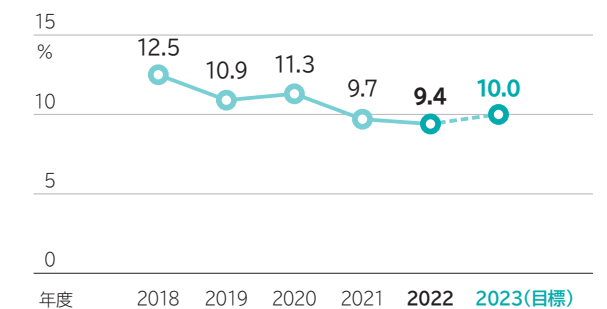
### 国内土木市場の認識と2022年度の振り返り

2022年度は前年度に続き大型工事の進捗鈍化や受注が下期に集中したことにより、売上高が前年度比4.4%の減少となりました。それに伴い売上総利益率も前年度を0.3ポイント下回りました。受注に関しては総合評価案件の取組みを強化し、官庁工事の受注が前年度を上回りました。また、日建連表彰2022において「東北自動車道十和田管内高速道路リニューアル工事」が第3回土木賞を受賞しました。この工事は5橋の橋梁床版取替工であり、当社が開発した床版取替技術の「コッター床版工法」を採用し、さらに改良・改善を加えながら施工しました。当工法は、プレキャスト床版を20mmの間隔(目地)を設けて架設し、機械式継手(コッター式継手)で床版を連結した後、専用目地材を充填して床版同士を接合する新工法です。現場打ちコンクリートを必要としない新しい発想の工法で、今後の高速道路リニューアル工事の工程短縮、省力化を実現し、生産性向上に寄与すると考えています。

### 国内土木事業 売上高

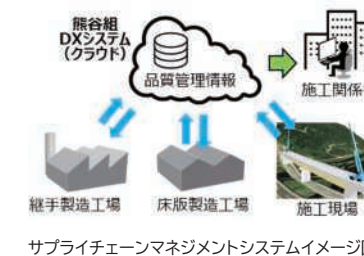


### 国内土木事業 売上総利益率



### コッター床版品質管理システム

コッター床版工法に使用する各種部材の製造から施工までの流れをリアルタイムに情報共有、確認、管理するサプライチェーンマネジメントシステムを開発しました。情報をクラウド上で一元管理するとともに、建設DXを活用することで施工現場での業務の効率化、生産性向上を図り、将来の維持管理やトレーサビリティ管理にも役立てます。



### 2023年度の取組み

まずは施工中の工事で、コンクリートの品質試験において虚偽報告をしたことを深くお詫びします。二度と同様の事態を起さぬよう原因究明に基づく再発防止策を講じるとともに、コンプライアンス教育を再徹底し、信用・信頼の回復に全力を尽くしてまいります。

若い社員の人材育成を最重要課題として捉え、入社10年後には作業所長が勤まるスキルを習得できるようにします。一方的に課題を与えるのではなく、能力が身につけていることを確認する双方向のカリキュラムにしていきたいと考えています。

2024年4月には建設業界でも時間外労働の上限規制が適用となるため、生産性向上を目的として施工管理ソフト(デキスパート、Buildee、LINE WORKS等)の利活用促進などデジタルリテラシーの向上にも取り組んでまいります。

また、建設周辺事業としてコッター式継手の外販や脱炭素社会に貢献する商品の開発、外販にも取り組んでいきます。

# 国内建築事業



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いきます。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



## 中期経営計画における事業戦略 建設請負事業の深化

注力分野	強化施策
生産・商業・物流分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業・設計・施工が一体となった顧客対応力の強化</li> <li>● 建設市場の変化を早く見極め、適応する力の強化</li> <li>● ICT/BIMを活用したフロントローディングの強化</li> </ul>
医療・福祉分野	
中大規模木造建築分野	
市街地再開発分野	
環境配慮リニューアル分野	

### 事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eコマースの市場規模拡大</li> <li>● インフラ設備需要拡大</li> <li>● 働き方改革・テレワーク普及による新たな住宅需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● インフレに起因する建設投資の縮減</li> <li>● 与信リスクの増大懸念</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流施設(冷蔵冷凍)・食品工場の施工実績</li> <li>● 環境関連(ごみ処理)施設の施工実績</li> <li>● 超高層住宅の施工実績</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口構成の高年齢化による医療福祉施設需要</li> <li>● DX技術の進歩</li> <li>● 社会のダイバーシティ化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働力人口の減少</li> <li>● 時間外労働の上限規制への対応(2024年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療福祉市場での豊富な施工実績</li> <li>● ICT技術の活用による生産性向上</li> <li>● 多様な人財活用による業務の質と生産性の向上</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素化・木材活用建築への社会的要請</li> <li>● 省エネルギー・ZEB・ZEHの社会的需要</li> <li>● BCP対応の建物への需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地球温暖化による天候不順</li> <li>● 地震・台風等自然災害による工事中断</li> <li>● 災害復旧コストの発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住友林業(株)との提携による中大規模木造建築技術</li> <li>● ZEB・ZEH等の環境認証の実績</li> <li>● 免震・制震についての保有技術</li> </ul>

## 国内建築市場の認識と2022年度の振り返り

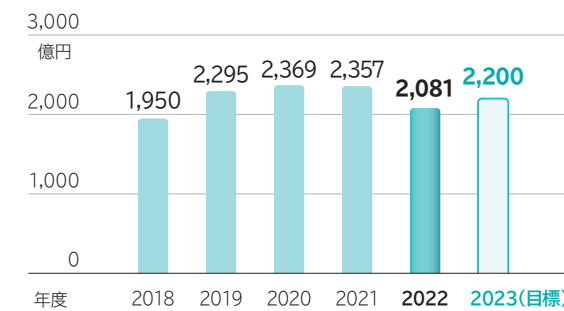
国内建築事業は2020年度に新型コロナウイルス感染症の影響で受注が落ち込んだことで、2022年度の売上高は前年度比11.7%の減少となりました。売上総利益率は円安や資源高による物価上昇が続いた影響から、2021年度比で2.6ポイント低下する結果となりました。一方、コロナ禍が収束に向かう中で建設投資には明るさが見え、2022年度の国内建築事業の受注は前年度比3.3%増となりました。市場別では、当社が得意とする医療福祉・住宅に加え、流通施設、大型スポーツ施設、商業施設などバランスのとれた受注構成となりました。

また、中大規模木造建築分野では、従前のものよりコスト低減や施工性の改善を図った木質耐火部材「環境配慮型入-WOOD II」を開発し、当部材が採用されたオフィスビル建設が都心において進行中です。このほかにも「木質座屈拘束ブレース」や「木質垂れ壁」といった木造関連技術を取り入れたオフィスビル、教育施設、住宅などの営業活動を強化し、中大規模木造建築を建築事業の柱のひとつとして成長させたいと考えています。

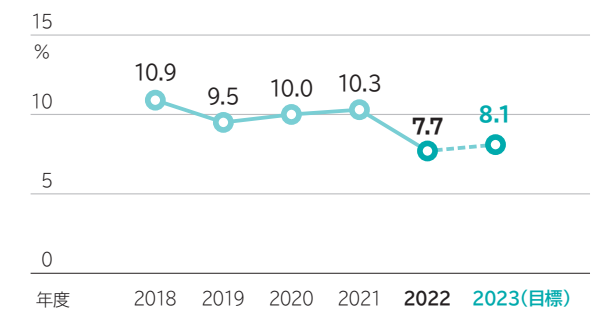


JCHO中京病院建替整備工事のうち東館新築工事

### 国内建築事業 売上高



### 国内建築事業 売上総利益率



### 中大規模木造建築事業

従来

ハイブリッド集成材有孔梁

梁下の高さを確保可能

KAGAプロジェクト

中大規模木造建築では多様な構造を実現しています。札幌で施工中の耐火木質ビル【KAGAプロジェクト】では、木材を鉄骨耐火被覆としたハイブリッド集成材有孔梁を使用することで、梁下の高さを確保しています。

東京都心で施工中の木質ハイブリッドオフィス【H1O芝公園】では、梁・柱に関してコスト低減と施工性の改善を図った「環境配慮型入-WOOD II」を使用しています。当部材は将来の建物リサイクルも見据え、木材と被覆材の分別が可能となり、サステナブルな木材の利用を目指しています。

芯材

耐火被覆層

強化せつこうボード

環境配慮型入-WOOD IIの構成

H1O芝公園

## 2023年度の取組み

2024年4月より建設業界でも時間外労働の上限規制が適用となります。当社ではこれまで生産性向上を軸に働き方改革を進めてきました。作業所においてはWi-Fi環境を整え、ICTツール活用によりこれまで以上に緊密に情報連携を行っており、さらに鉄骨の溶接を人からロボットに代替する技術開発などによって施工効率を向上させています。また作業所での社員のフレックスタイム制度を導入し、生産性が高く働きやすい作業所環境の整備に取り組んでいます。

国内建設投資はインバウンド増加などにより上向いており、宿泊市場を始め各市場での受注活動を精力的に行っています。また近年、市街地再開発事業が全国の中心市街地などで増加してきており、本社専門部署と支店が連携しながら再開発事業の支援業務に取り組んでいます。当社は今後もソリューション型営業によりお客様へ付加価値を提供しながら、安心・安全な建物をご提供する建設サービスを徹底していきます。



# 海外事業

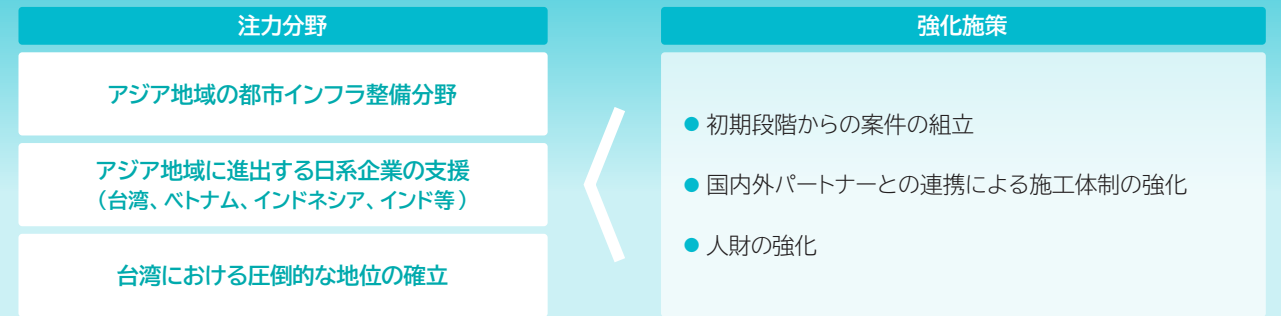


アジア各国などでの、交通渋滞・環境汚染等のSDGs課題解決や、経済成長のためのインフラ整備・開発事業、再生可能エネルギーなどの脱炭素化分野、日系企業進出支援など、建設とその周辺事業を通じて、社会とお客様への貢献を果たしていきます。

常務執行役員 国際本部長 山崎 晶



## 中期経営計画における事業戦略 建設請負事業の深化



### 事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ禍後の活発な経済活動とそれに伴う案件の始動</li> <li>● ベトナム・インドネシア・インドなどの堅調な経済成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国の政治・経済・社会情勢の変化(有事対応含む)</li> <li>● 為替や金利の変動</li> <li>● 資機材や輸送費等の高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外の顧客との強固な信頼関係</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アジア地域の経済成長のための旺盛なインフラ整備需要</li> <li>● インフラ輸出に関する日本政府の積極的な支援(ODA等)</li> <li>● インフラ維持管理運営業務での各国のPPPに対する期待</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 感染症・自然災害・テロ・クーデターなどの危機事象</li> <li>● 途上国でのコンプライアンス上の課題・意思決定の遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外の有力なパートナーとの連携</li> <li>● 海外事業の豊富な実績(PPPを含む)</li> <li>● 国内インフラ整備の豊富な実績(人財・技術)</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギー活用や、先進国での中大規模木造建築などの脱炭素社会への要請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関連法制度や送電線インフラなどの整備の遅れ</li> <li>● 不動産市場変化等の開発投資のリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の再生可能エネルギー事業者、国内の事業者との業務連携</li> <li>● 開発事業・中大規模木造建築での住友林業(株)との連携</li> </ul>

## 2022年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症による渡航制限が緩和され、事業活動を再開できたことにより、各部門に進展がありました。  
**〈土木〉** インドネシアの首都ジャカルタの中心部に下水道施設を整備するODA案件を落札し、契約交渉を進めると同時に様々な関係者と連携し施工の準備を行っています。

**〈建築〉** 台湾では現地法人の華熊が台北駅前の超高層ツインタワーを受注するなど、売上を500億円規模に拡大させています。インドは少額案件を手掛けながら設計や施工体制の構築に尽力し、ベトナムではハノイの他にホーチミンにも事務所を開設し、建築案件に取り組んでいます。

**〈開発〉** ベトナム南部の洋上風力発電事業では、日本国政府から補助金を受給し、現地の有力再エネ会社と日系企業と連携して検討を開始しました。住友林業(株)と連携して、米国ガラスのESG配慮型オフィスの開発に参画しました。

**〈PPP〉** 香港でのインフラ維持管理業務は、2022年度に新たに2件の契約を結び、全部で4件の業務を実施しています。



## 海外グループ会社(現地法人)の取組み

### 華熊營造股份有限公司(台湾)

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。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TAIPEI101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

### クマガイ・インディア・プライベート・リミテッド(インド)

熊谷組は、2005年のデリー地下鉄工事をきっかけに、インドにおいて事業を展開してきました。クマガイ・インディア・プライベート・リミテッド(以下、KIPL)は2016年にインドにおける日系企業対応のためにグジャラート州アーメダバードに設立したグループ会社で、現在まで日系工場建設を中心に活動を進めてきました。

インドは現在人口世界一の巨大なマーケットであり今後の更なる経済成長が期待され、日系企業も工場等の拠点整備を急拡大させています。熊谷組は、インドを海外事業の最重要拠点の1つと位置付け、人財の投入を強力に進め、全社の総力を結集して事業展開を図っていきます。



デリー地下鉄建設工事

## 2023年度の取組み

**〈土木〉** 契約金額約243億円のジャカルタ下水道ゾーン1整備工事に着工し、引き続き出件する同様のODA案件であるゾーン6に入札します。ベトナムのホーチミンでも下水道関係の無償ODA案件があり、こちらも視野に入れ対応します。

**〈建築〉** 台湾の華熊では人財の強化を行うと同時に、東南アジアでの連携などに注力します。経済成長が期待されるインドでは、当社のお客様も施設の拡充やカーボンニュートラルなどの対応を強化しており、経済発展が堅調なベトナムでは、お客様が事業展開を急いでおり、当社がこれまで以上にお役に立てるよう施工体制を整えてまいります。

**〈開発〉** ベトナムの洋上風力発電事業は、現地政府や関係者などとの協議を進め、新たな補助金受給も含め、案件を組み立てます。また、住友林業(株)と協業のESG配慮型の米国不動産事業について、建築技術の対応を含めて積極的に推進します。

**〈PPP〉** 日本国内の道路会社と連携して日本のインフラ維持管理技術を導入することにより、香港におけるPPP業務の深化と拡大を図り、さらに香港以外の地域での事業の可能性も検討します。

# 建設周辺事業



再生可能エネルギー事業、不動産開発事業及び技術商品販売などに事業者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(株)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を推進し、確固たる収益源を創出します。

専務執行役員 新事業開発本部長 **梶山 雅生**



## 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"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
不動産開発事業	
インフラ運営事業	
技術商品販売事業	

### 事業環境

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

## 2022年度の振り返り

再生可能エネルギー事業では、福島県飯館村において木質バイオマス発電所を建設し、飯館村をはじめ福島県の里山・林業の再生・復興を目指す事業に参画しています。発電出力7,500kWで2024年春の運転開始を予定しています。

技術商品販売事業では、脱炭素社会実現と電力安定供給の貢献を目指した脱炭素バイオマス燃料「ブラックパークペレット」製造・販売事業がスタートしました。

市街地再開発事業では、当社が特定業務代行者として事業推進を行っている「西新宿五丁目中央南地区」、「いわき駅並木通り地区」において、順調に施設建築物新築工事を施工中です。また、「兵庫県三田駅前Cブロック」、「赤羽一丁目第一地区」では建設事業協力者として選定され、事業を推進しています。

飯田橋駅東口周辺の再開発事業においては、再開発事業に係る関係者および行政当局と協議を進めており、下宮比町地区では準備組合が設立され、事業協力者として事業推進を行っています。



再生可能エネルギー事業

飯館みらい発電所 完成予想図

## 国産パーク材原料『ブラックパークペレット』事業着手、事業運営会社設立

熊谷組は清本鉄工(株)とともに、脱炭素バイオマス燃料「ブラックパークペレット」(以下、「BBP」)の開発に成功しました。2023年5月より、BBP製造工場の建設に着手し、事業を運営するために共同出資会社ローカルエナジーシステム(株)を設立しました。BBPは、これまで廃棄されていた製材時に発生するパーク(木の皮)を利用し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献します。



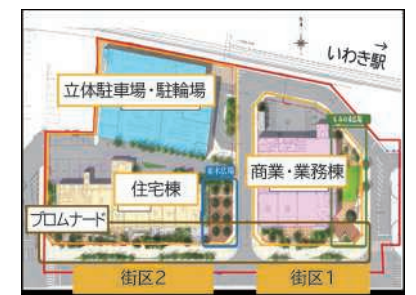
ブラックパークペレット製造工場 完成予想図

## 市街地再開発事業「いわき駅並木通り地区」



いわき駅並木通り地区 完成予想図

いわき駅並木通り地区においては2019年12月より特定業務代行者として事業を推進しています。2021年6月の権利変換計画認可を経て解体工事を完了し、2022年1月より施設建築に着手しました。2024年4月の商業棟オープン、同年12月の竣工に向けて工事を進めています。



いわき駅並木通り地区 敷地配置図

## 2023年度取り組み

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

また今般、当社が所属するグループが、「八王子駅南口集いの拠点整備・運営事業」を落札しました。引き続き、長期的な収益機会の獲得のため、PFI事業、コンセッション事業、インフラ運営事業への取組みを強化していきます。

不動産開発事業として、再開発エリアや近い将来において建替えが見込まれる駅前立地物件の情報を収集し、前年度までに飯田橋駅東口周辺の地区以外に3物件の不動産を購入しています。これらを収益物件として管理する一方、今後の開発の検討を行っていきます。また、福井県勝山市と基本協定を締結している「かつやま恐竜の森」における整備・管理運営Park-PFI事業に関しては、今後基本計画から基本設計の段階へ進んでいきます。