



# 環境

## 環境経営に関する基本的な考え方

熊谷組グループは、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を目指して、「持続可能な社会」の実現のために「気候変動リスクへの対応」「ゼロエミッションの達成」「生物多様性に配慮した取組み」を個別課題に挙げ、目標を定めて取り組んでいます。

熊谷組環境体系



**エコ・ファーストの約束**

熊谷組は、2010年6月建設業界で初めて「エコ・ファースト企業」に認定されました。建設事業を行う企業としての社会的責任を全うし、事業を通じて起こり得る環境負荷を明確にし、可能な限り防止するなど、持続可能な社会の実現に向けた6つの取組みを進めています。

### 環境保全の中長期目標 (エコ・ファーストの約束)

#### 脱炭素社会への移行推進のための目標

- スコープ1+2 2020年比、2030年25%削減、2050年カーボンニュートラル
- スコープ3 2020年比、2030年13%削減、2050年37%削減

#### 循環型社会の形成の推進の目標

- 廃棄物の最終処分量ゼロを目指すため、3Rの推進と建設混合廃棄物排出率2.0%以下の維持

#### エコ・ファーストの約束 (抜粋)

1. 事業活動を通じて気候変動対策を行い、「脱炭素社会」への移行を推進します。
2. 事業活動を通じて「循環型社会」の形成を推進します。
3. 「自然共生社会」を目指し、生物多様性に配慮した取組みを推進します。
4. 環境に配慮した技術、手法の開発、改良、普及に努めます。
5. 地域社会の環境保全活動に積極的に参加します。
6. 環境情報を積極的に開示し、ステークホルダーとのパートナーシップを構築します。

## 環境に配慮した事業の形成 (2022年度の取組み)

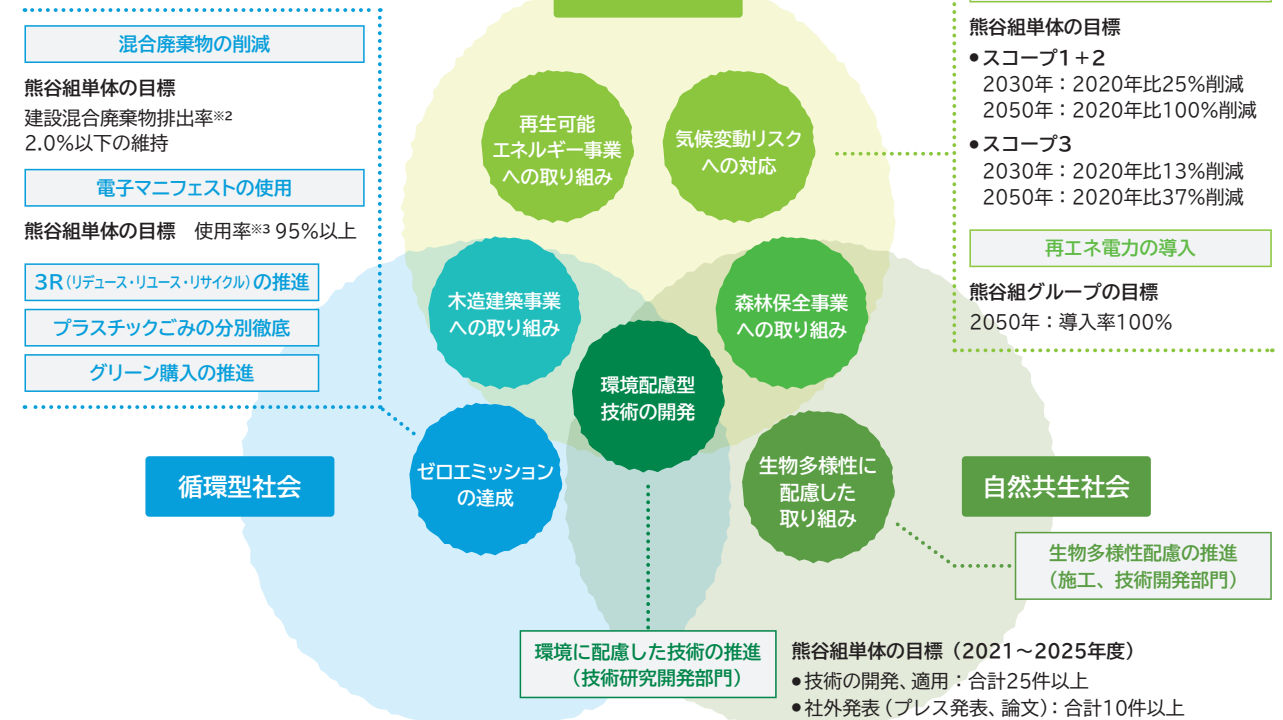
熊谷組は、2010年よりエコ・ファースト企業として、持続可能な社会の実現に向けた取組みを推進しています。

熊谷組グループとして2021年2月にRE100に加盟し、事業活動における使用電力を100%再生可能エネルギーとする取組みを進めており、温室効果ガス排出削減の中長期目標では、国際的な枠組みであるSBT認定を取得し、目標達成を目指しています。情報開示では、国際的な環境非営利団体CDPより、気候変動部門において「サプライヤー・エンゲージメント評価」の最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に2年連続で選定されました。

2023年1月には「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明し、気候関連のリスクおよび機会の特定・評価と、事業活動に与える影響についてのシナリオ分析を行い、その結果を踏まえた情報を開示しました。(P60-61)

今後は、事業活動において重機や車両で使用する化石燃料をさらに削減し、再生可能エネルギーを積極的に導入するとともに、当社が提供する建物の大幅な省エネに寄与するZEBの普及促進、再生可能エネルギー事業に取り組むなど、脱炭素化をさらに加速していきます。

### 環境課題と取組み目標



※1 CO<sub>2</sub>排出量 スコープ1: 自ら使用した燃料の燃焼(重機・車両使用など)による直接排出  
 スコープ2: 他社から供給された電力等使用による間接排出  
 スコープ3: スコープ1,2以外の事業活動の上流・下流部分(資材調達、建造物の運用、廃棄など)からの間接排出  
 ※2 建設混合廃棄物排出率(%) = 建設混合廃棄物排出量(t) / 全建設廃棄物排出量(t) ※ 解体工事、地下埋設物、建設汚泥含む  
 ※3 電子マニフェスト利用率(%) = 電子マニフェスト枚数 / (電子マニフェスト枚数 + 紙マニフェスト枚数)

### 事業活動と環境への影響 熊谷組単体(国内)の2022年度実績

INPUT		OUTPUT	
施工部門	主要投入資材	土木工事 売上高 899億円 トンネル、ダム、造成地など	施工部門 スコープ1+2 CO <sub>2</sub> 排出量 5.7万t-CO <sub>2</sub> NOx 排出量 73t SOx 排出量 114t 廃棄物 総発生量 50万t 再資源化・縮減量 47万t 最終処分量 3.1万t
	鉄筋 6.5万t		
	セメント 0.9万t		
	生コンクリート 141万t		
	鉄骨 3.4万t		
	投入エネルギー		
電力 30,315千kWh	建築工事 売上高 2,081億円 事務所、病院、学校など	オフィス部門 スコープ1+2 CO <sub>2</sub> 排出量 0.2万t-CO <sub>2</sub>	
軽油 17,026kl			
灯油 18kl			
水 333千m <sup>3</sup>			
電力 4,440千kWh			
用紙 91千kg			
水 16千m <sup>3</sup>	※ 当社の事業ではCO <sub>2</sub> 以外の温室効果ガス(CH <sub>4</sub> 、N <sub>2</sub> O、HFC、PFC、SF <sub>6</sub> )は排出していません		

### 環境保全関連法令の遵守

コロナ禍における様々な制限の中、環境法規制等の違反を未然に防止するため、以下に取り組む、環境法規制等の遵守に努めました。

- ① 本社環境法規制担当者による本社集中社員教育での環境法規制の教育(6回)
  - ② 支店管理者等への教育(2回)
- また、2022年度に法違反による罰金や料金はなく、訴訟も受けていません。

### 環境事故

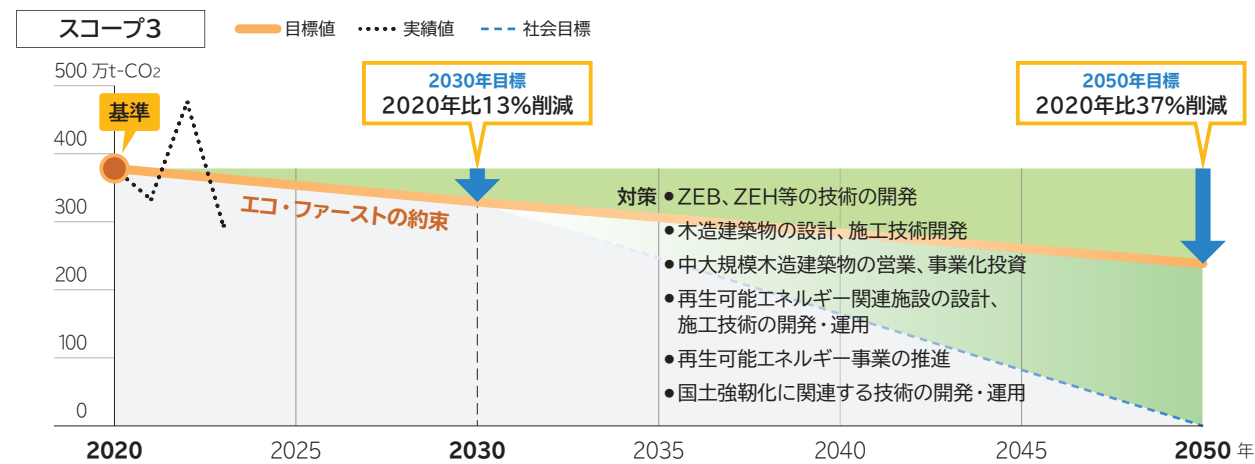
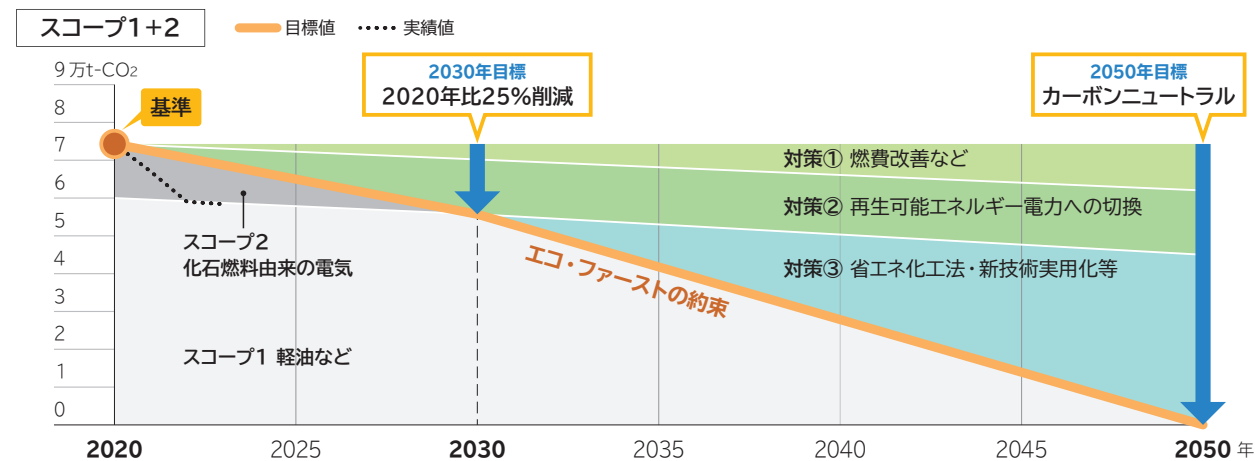
2022年度は1件の環境事故が発生しました。  
 ① アスベスト撤去作業中に、外部に粉塵が漏れい  
 事故発生原因はすでに判明しており、今後は類似事故の再発防止に努めていきます。



## 脱炭素社会への移行促進 個別課題：気候変動リスクへの対応

熊谷組は、2050年カーボンニュートラル達成に向け、再生可能エネルギー電力の導入を重点的に推進し、同時に新技術の実用化、施工合理化による重機、車両の運転時に排出される軽油起源のCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。

熊谷組単体のCO<sub>2</sub>排出量の目標（総量）



熊谷組単体の温室効果ガス削減目標

	基準年2020年(2019年度実績)	2022年度実績	2030年目標	2050年目標
スコープ1+2	7.43万t-CO <sub>2</sub>	5.84万t-CO <sub>2</sub>	2020年比 25%削減	2020年比 100%削減
スコープ3	378.20万t-CO <sub>2</sub>	294.11万t-CO <sub>2</sub>	2020年比 13%削減	2020年比 37%削減

## 循環型社会の形成を推進 個別課題：ゼロエミッションの達成

熊谷組は、ESG取組方針の個別課題であるゼロエミッションの達成に向けて、「混合廃棄物の削減活動の推進による建設混合廃棄物排出率2.0%以下」の目標を掲げ、3R(リデュース、リユース、リサイクル)の推進、プラスチックごみの分別徹底およびグリーン購入の推進に重点的に取り組んでいます。

3Rの推進	プラスチックごみの分別徹底	グリーン購入の推進
<b>3Rの全体計画</b> 搬入資材、製品ごとの数量、廃棄の可能性を把握 <b>リデュース(発生抑制)</b> 施工計画段階で発注者や設計者に提案して実施 <b>リユース(再利用)</b> 主に仮設用資材について複数の作業所間で実施 <b>リサイクル(再生利用)</b> 自主的な廃棄物分別活動を重点に実施 ① 優良産業廃棄物処理業者への優先的な委託 ② 廃棄物分別教育の実施 ③ 工事現場の「職長会」活動 <b>2022年度の実績(熊谷組単体)</b> 建設混合廃棄物排出率 1.9% (目標：2.0%以下の維持)	2021年10月に、プラスチック系廃棄物の分別、適正処理、再生利用の促進のために「プラスチックごみの《新》分別手順」を制定 <b>管理体制</b> 品質環境マネジメントシステム体制にて運用・管理 <b>2022年度の実績(熊谷組単体)</b> 廃プラスチック分別総量 7,900t 電子マニフェスト使用率 92.5% (目標：95%以上)	<b>建設資機材の購入</b> 2003年制定のグリーン購入の基本原則を定めた「購買管理規程」に基づき運用 <b>「熊谷組調達方針」「調達方針ガイドライン」制定</b> 2021年に持続可能な社会の実現に係るSDGsの視点を調達分野に反映して制定 調達段階から環境・人権等、企業の社会的責任を果たすことを宣言

## 自然共生社会を目指して 個別課題：生物多様性に配慮した取組み

熊谷組は2008年、(独)水資源機構とともに大山ダム(大分県日田市)内に「ホテルビオトープ」を設置しました。2015年、生物多様性の保全や向上に貢献する取組みを定量評価する目的で、当該ビオトープを対象にJHEP認証※を取得し、ホテルを対象としたビオトープとしては国内で初めての認証取得でした。2020年11月には同認証の更新を行いました。今後は当該ビオトープの保全管理を継続し、日田市の豊かな自然環境および生態系の保全・回復・創出といった環境活動のシンボルとして積極的に展開していきます。



※ ハビタット評価認証制度 Japan Habitat Evaluation and Certification Program

### カーボンニュートラルの取組み事例

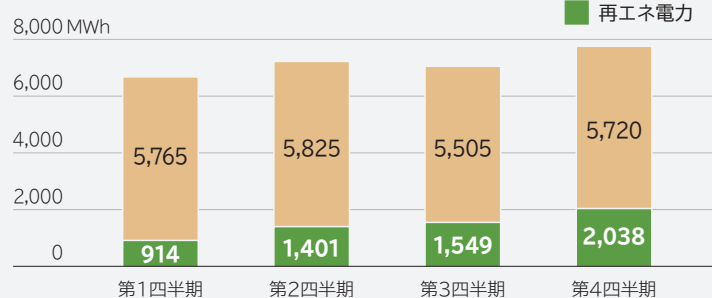
#### 再生電力の導入

熊谷組は2050年カーボンニュートラルに向け、RE100の加盟やSBT認定を受け、事業活動で使用する電力を100%再生電力化、2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2020年比で25%削減を目標に事業展開を進めています。再生電力導入の具体的な方法として、①再生電力の購入 ②再生電力の創出 ③環境証書の調達に取り組んでいます。

#### ① 再生電力の購入

電力会社から「電力+環境価値」をセットにした再生電力を購入

##### ● 2022年度の工事用電力使用量



2022年度この方法で再生電力を導入した現場は94現場となりました。現場での導入目標(工事用仮設電力量に占める再生電力比率)2022年度10%に対して実績は19.5%となっています。

#### ② 再生電力の創出

自ら再生電力「電力+環境価値」を創出

2021年度から筑波技術研究所、福井本店、軽井沢研修所で自家消費型太陽光発電で電源を創出しています。

##### ● 筑波技術研究所での取組み 再生電力取引量 770,116kWh



筑波技術研究所では2022年1月に自家消費型太陽光発電設備(屋根置き型、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。導入に伴い、技術研究所内稼働時の使用電力のうち最大で3割強の電源を創出しました。加えてFIT非化石証書を調達し、カーボンニュートラルを実現しました。

#### ③ 環境証書の調達

電力市場などから「環境価値」のみを調達して相殺

環境証書：Jクレジット  
グリーン電力証書  
FIT非化石証書等





## TCFD提言に基づく情報開示

熊谷組グループは「中期経営計画(2021～2023年度)」および「ESG取組方針」において、気候変動を含む環境課題に対する取組みを経営上の重要な課題のひとつと位置付けています。

2023年1月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。

気候関連のリスクおよび機会を特定・評価し、事業活動に与える中長期的なインパクトを把握するためシナリオ分析を実施しました。



### ガバナンス

熊谷組は、気候関連課題を含む経営上の重要事項を「経営会議」(議長:社長)にて審議しています。また、経営会議を補佐する機関として「サステナビリティ推進委員会」(委員長:経営戦略室長)を設置しています。

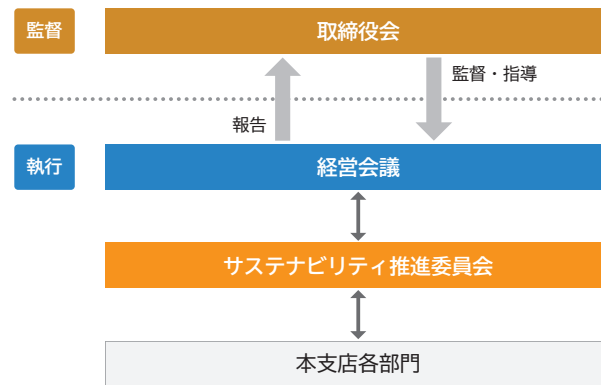
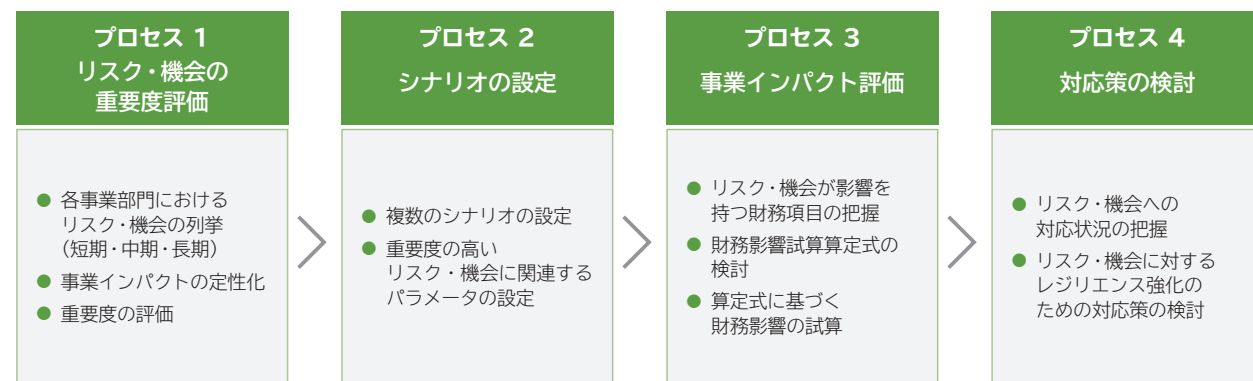
「サステナビリティ推進委員会」は、事業本部長等により構成されており、ESG・SDGsの視点から、企業の長期的な成長・持続可能な社会形成に資する施策全般を検討する組織です。他の経営会議体等と連携し、気候関連課題を含む環境課題への取組み、環境目標に向けた対応策の検討を行っています。

取締役会では、上記プロセスを経た気候変動関連事項について報告を受け、取組み状況の監督を行っています。

### 戦略

気候変動に伴う「リスク」には、GHG排出に関する規制の強化等の「移行」に起因するものと、自然災害の頻発・激甚化等の「物理的」な変化に起因するものが考えられます。一方で気候変動に伴う「機会」として、新たな市場における需要の増加等が考えられます。熊谷組では短期(概ね3年以内)・中期(概ね3年超～10年以内)・長期(概ね10年超)の3つの時間軸から気候変動関連の「リスク」(「移行」と「物理的」に分類)と「機会」を特定しました。

### 戦略策定のプロセス



### シナリオ分析の結果

特定した「リスク」と「機会」に関し、事業への影響が大きいと判断した項目については2030年時点の財務的影響を評価しました。分析に際しては、産業革命以前と比較し2100年までに世界の平均気温が4℃前後上昇することを想定した4℃シナリオ、1.5℃前後上昇することを想定した1.5℃シナリオを主として採用しています。

いずれのシナリオにおいても収益の増加が負の影響を上回る見込みであることを確認するとともに、「リスク」と「機会」への対応策の重要性を再認識し、その対応策が「中期経営計画(2021～2023年度)」等に定めている事業戦略と整合していることを確認しました。

分類	要因	内容	財務影響度		対応策	
			1.5℃シナリオ	4℃シナリオ		
リスク	移行	GHG排出に関する規制の強化(カーボンプライシングの導入等)	大	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工段階における省エネルギー化</li> <li>インターナルカーボンプライシングの導入・運用</li> <li>建設機械の脱炭素化</li> </ul>	
	物理的	急性物理的	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害による建設現場や現場従業員の被災、サプライチェーンの寸断に起因する工事遅延などによる対応コストの増加</li> <li>自然災害による保有不動産の資産価値の減少</li> </ul>	小	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンを含むBCPの強化・運用</li> <li>自然環境の影響を受けにくい工法の開発・運用</li> <li>災害危険エリアからの不動産移転の検討</li> </ul>
		慢性物理的	平均気温の上昇	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>熱中症対策など労働環境の改善</li> <li>省力化施工・生産性向上技術の開発・運用</li> </ul>
	機会	エネルギー源	再生可能エネルギー関連事業の需要増加	中	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー関連施設の設計および施工技術の開発・運用</li> <li>再生可能エネルギー事業の推進</li> </ul>
機会	製品およびサービス	中大規模木造建築物の需要増加	大	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>木造建築物の設計および施工技術の開発・運用</li> <li>中大規模木造建築物に関する営業・事業化に向けた投資</li> </ul>	
		省エネルギー建築物の需要増加	大	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZEB・ZEH等に関する技術の開発・運用</li> </ul>	
	市場	国土強靱化市場の拡大	大	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>国土強靱化に資する技術の開発・運用(防災・減災・災害復旧の技術)</li> </ul>	

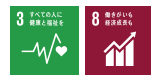
### リスク管理

熊谷組は、事業活動に伴うリスクの把握・低減および機会の最大化に努めており、重要な事項については、個別案件ごとにリスク・機会を抽出・評価の上、経営会議・取締役会にて意思決定を行っています。各事業部門においては、業務プロセスに内在するリスク・機会を抽出・評価の上、必要な対応策を検討し年度計画に反映しています。この取組みの状況については四半期ごとにモニタリングを実施し、経営会議体にて報告しています。気候変動を含む環境リスク・機会に関しては、「サステナビリティ推進委員会」における報告・議論を経て、経営会議・取締役会にて報告・審議しています。

### 指標と目標

熊谷組は「エコ・ファーストの約束」や「SBT」において、温室効果ガス(スコープ1・2・3)や建設混合廃棄物の排出削減目標を設定するとともに、その実績を開示しています。2021年2月にはRE100イニシアチブに加盟し、カーボンニュートラルの達成に向け再生可能エネルギー電力の導入を積極的に推進しています。

また、事業とSDGsの関連付けを行う「ESG・SDGsマトリクス」を作成し、温室効果ガスの削減目標を含む様々な個別課題に対する指標・目標・実績を開示しています。



# 労働安全衛生

## 労働安全衛生の方針

熊谷組グループは、事業を行う上で人命尊重を最優先し、高い安全衛生管理水準を維持して労働災害の防止、健康の増進を図ります。社会規範、法令および社内基準等を遵守し、安全衛生マネジメントシステムを運用することで、安全安心で働くことのできる職場環境を提供します。

### マネジメントシステム体制

熊谷組では労働災害の報告に対し徹底した教育をしており、程度に関わらず迅速かつ確実な本部への報告体制をとっています。また、建設業労働災害防止協会より2008年にCOHMS（建設業労働安全衛生マネジメントシステム）認定事業で、第1号の全社認定を取得しました。2018年には、建設業の環境変化とISO45001の国際基準に対応した「NEW COHMS」の認定更新を受けています。

### 安全衛生に関する情報の共有と再発防止

2021年4月に「安全ポータルシステム」を導入し、データの蓄積と一元化を行いました。これにより、災害や事故情報の共有・展開および関係部署の迅速な対応を可能に

し、事例を検索して対策の参考にするなど再発防止の徹底を図っています。また、安全衛生パトロールの結果をデータベース化してリスクアセスメントを進め、作業所の安全衛生管理計画を立案するシステムを開発していきます。さらにペーパーレスによる安全衛生パトロールの実施、遠隔パトロールの試行などDXにも取り組んでいます。

### 従業員の安全衛生教育

教育要領を定め、本社・支店にて安全衛生教育およびシステム教育を行っています。2022年度は、十分な新型コロナウイルス感染症予防対策をした上で、本社主催の集合形式での階層別教育を実施しました。同世代の仲間との意見交換を深めながら、安全衛生管理事項の大切さを教えています。

## 安全衛生に関する取り組み

### 経営幹部による安全リスクの管理・監視

社長を安全衛生に関する最高責任者とし、各支店では支店長を委員長とした支店安全衛生委員会を設置して、各審議・決定を行っています。また安全週間には、社長、副社長（安全品質環境担当役員）らによる経営トップパトロールを実施し、安全意識の向上を図っています。

### 主な安全衛生に関する取り組み

一人親方に対する安全指導の強化	事業者が労働者向けに行う安全指導を受けていない一人親方が危険な作業に従事している事象があったため、一人親方に対する教育受講の指導を強化しています。
高齢者を守る取組みの強化	身体の衰えを自覚しつつ、豊富な経験を活かしてもらう意識教育、周りからの声掛けを促す「思いやりステッカー」の活用、転倒防止策の見える化、さらに墜落の恐れがある作業には年齢制限や許可制を設けています。
外国人作業員の安全・安心のために	建設業界では多くの外国人が活躍しており、これに伴い労働災害も増加傾向です。熊谷組独自のテキスト「作業員基本教育」を4か国語に翻訳し、事業者教育を支援しています。現場入場時教育に使用する資料についても同様に外国語版を作成し、作業所独自のルールについても理解しやすくしています。
安全衛生パトロール	すべての建設現場で1回 / 月以上実施し、法令違反の有無や安全衛生管理計画の実施状況を確認しています。墜落災害の防止では、安易に安全帯に頼るのではなく安全帯が必要のない作業環境を目指しています。

### 労働災害の状況（建設現場の技能者を含む）

(各年度末時点での集計)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
度数率	0.70	0.44	0.32	0.63	0.69
強度率	0.02	0.02	0.28	0.10	0.77
休業4日以上の災害件数(死亡)	17件	13件	9件(1)	16件	15件(2)



# 品質保証

## 品質保証の基本的な考え方

熊谷組は、社会規範、法令および社内基準等を遵守し、マネジメントシステムを確立しています。このシステムの実効性の高い運用により、事業環境の変化に対応しています。教育訓練により社員と専門工事業者等の能力の向上に努め、優れた総合力で、お客様や使う人の期待に応え、信頼を育む「建設サービス」を提供しています。

### 品質環境マネジメントシステム体制

熊谷組では1996年にISO9001、1997年にISO14001の認証を取得しました。確かな品質保証と環境負荷の少ないものづくりを目的に、受注からアフターケアまですべてのプロセスにおいてPDCAのサイクルを回し、継続的な改善を行っています。

### 品質環境マネジメントシステム概念図



ESG活動を通じた価値創造





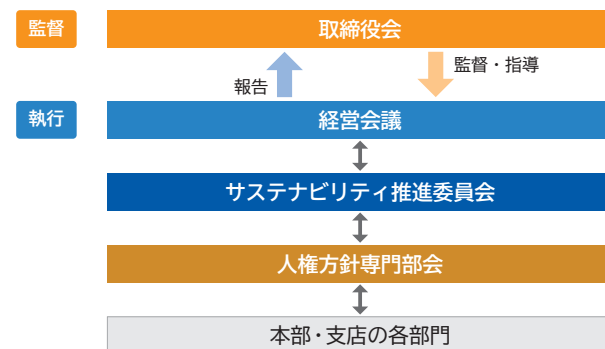
# 人権

熊谷組グループは、すべての役職員がお互いの多様性を認め合い、事業に関わるすべての人の人権を尊重しています。2023年1月に「熊谷組グループ人権方針」(以下、本方針)を策定し、本方針に基づき、人権デューデリジェンスを実施しました。

## 熊谷組グループ人権方針

熊谷組グループは、熊谷組が行動の原点としている「熊谷組行動指針(1998年4月)」を踏まえて、2023年1月に人権方針を策定しました。熊谷組グループのすべての役職員の人権を考慮するほか、ビジネスパートナー、サプライヤーおよびその他の関係者に対して本方針の支持を求め、人権を尊重し、侵害しないように求めています。

## 推進体制



### 取締役会

執行サイドより報告を受け、取組み状況を監督、必要に応じ指導

### 経営会議

経営上の重要事項を審議

### サステナビリティ推進委員会

ESG・SDGsの視点から企業の長期的な成長や持続可能な社会の形成に資する施策全般を検討

### 人権方針専門部会(2022年10月新設)

人権方針の策定および人権デューデリジェンスの実施

部会長: 経営戦略室長

部会員: 人事総務部長、土木部長、建築部長、購買部長、協働推進部長、国際管理部長、サステナビリティ推進部長、部会長指名者(グループ会社含む)

### 熊谷組グループ人権方針(抜粋) 2023年1月制定

- 適用範囲**  
熊谷組グループ(熊谷組と連結子会社7社(国内6社、海外1社))を対象とし、すべての役職員に適用されます。
- 規範や法令の尊重・遵守**  
世界のすべての人々が享受すべき基本的人権について規定した人権に関する国際規範を支持、尊重します。
- 企業活動全体を通じた人権の尊重**  
事業活動を通じて起こりえる人権への負の影響を防止し、人権尊重の責任を果たしていきます。
- 人権デューデリジェンスの実施**  
人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施します。
- 救済、是正**  
人権に対する負の影響を引き起こした場合は、その是正・救済に取り組みます。
- 教育、研修**  
すべての役職員に対して適切な教育、研修を実施します。
- 対話、協議**  
事業活動が人権に及ぼす影響について、ステークホルダーとの対話と協議を継続して行います。
- 情報開示**  
人権尊重の取組について、定期的な開示を行います。

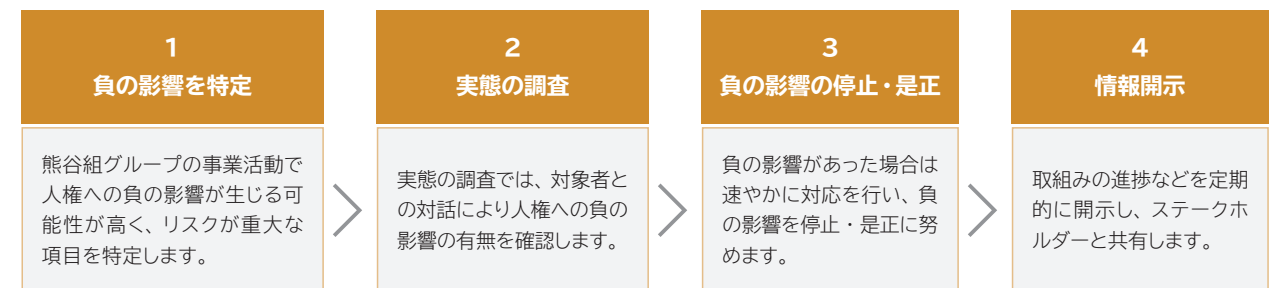
### 人権方針専門部会の開催状況

2022年	10月	人権方針の内容検討 人権デューデリジェンスの内容検討
	11月	人権方針(案)確定 人権デューデリジェンス内容決定
	12月	アンケート内容決定 サステナビリティ推進委員会、経営会議、取締役会で審議
2023年	1月	アンケート調査対象先決定
	2月	アンケート調査実施
	3月	サステナビリティ推進委員会にて結果報告、結果に対する対応

## 人権デューデリジェンスの実施

熊谷組グループは、人権方針に基づき、人権デューデリジェンスを実施します。企業活動による人権への負の影響を防止・軽減することを目的とし、リスクの特定や評価を行います。人権デューデリジェンスは、「人権方針専門部会」において検討しています。

### 人権デューデリジェンスのプロセス



### アンケート調査の実施

熊谷組では、事業活動における「外国人技能実習生」の対応を人権に対する負の影響の可能性があると考え、外国人技能実習生の受け入れを行っているサプライヤー10社に対し、人権デューデリジェンスとして2023年2月にアンケート調査(回答率100%)を実施しました。

アンケート調査の結果、人権リスクとして重大なものは認められませんでした。一部の企業で住環境については是正・改善を求める通知を行いました。またアンケート調査を行ったサプライヤーに対しては、適切なフィードバックを行うとともに、適正な外国人技能実習生の受け入れと人権の尊重を要請しました。

## 人権に関する教育

イントラネットで、人権に関する教育資料の展開を行っており、新入社員研修にて、人権についての教育を行っています。内容は同和問題・LGBTQ・障がいのある人に対する差別・ハラスメント全般・インターネットによる人権侵害等、幅広く人権について理解を深める機会としています。また2023年度は、熊栄協会の本部企画部会・理事会にて講座を設けています。

## ハラスメントの防止

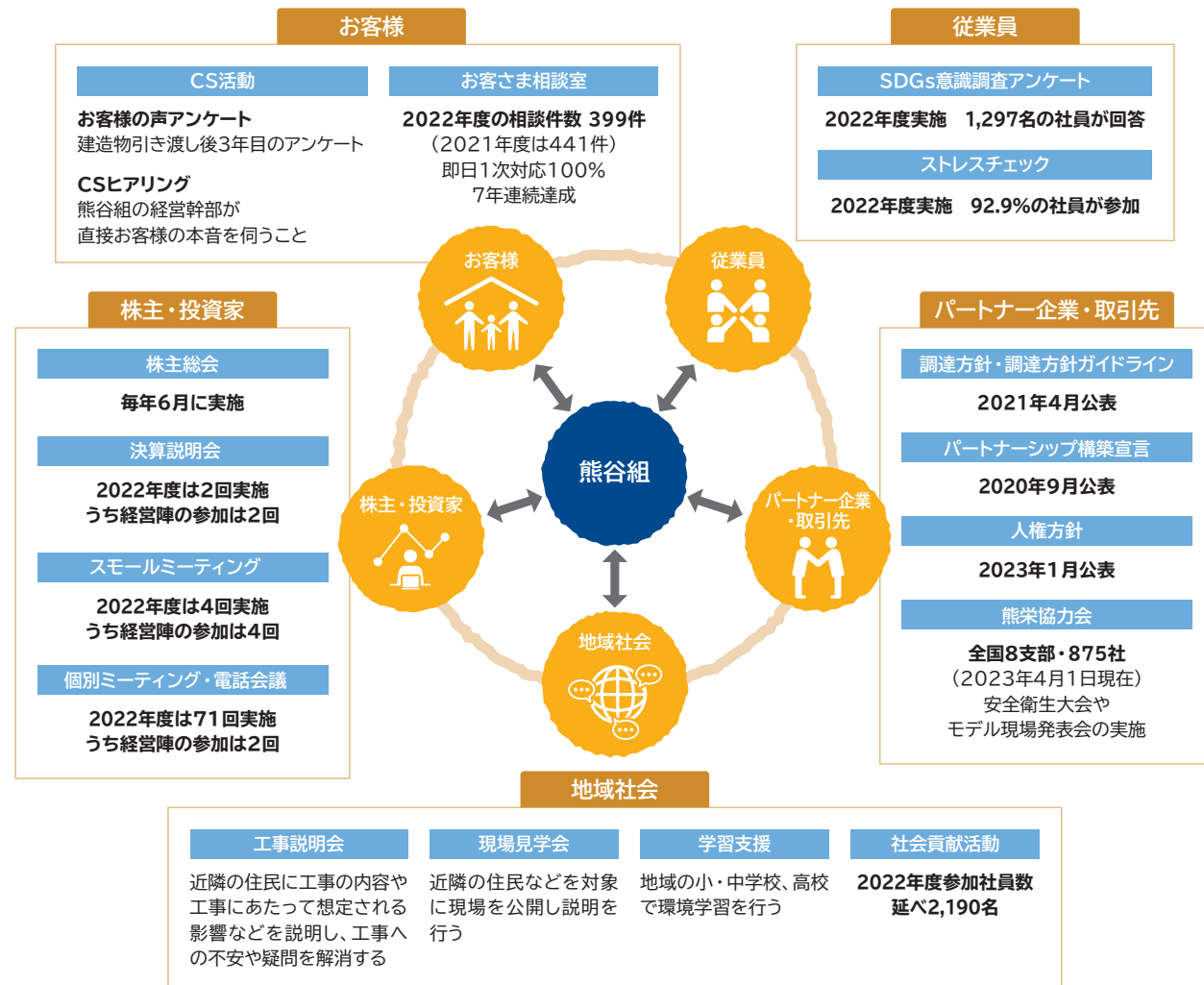
全社員に向けてeラーニングを実施しています。①パワーハラスメント ②セクシュアルハラスメント ③妊娠・出産・育児休業・介護休業に関するハラスメント ④ハラスメントの対処方法 ⑤確認テストという内容で、約8割の社員が受講しています。また管理職研修においてもハラスメントの防止は必須の項目と位置付けています。



# ステークホルダーエンゲージメント

## ステークホルダーとの関わり

熊谷組はステークホルダーとの対話を行い、より良好な関係を築くため、2023年4月に「マルチステークホルダー方針」を制定しました。企業経営において、株主にとどまらず、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでいきます。



## お客様との関わり

### 感動の先にある“しあわせ品質”

熊谷組は1998年にCS推進室(現サステナビリティ推進部)を、翌年全支店に「お客さま相談室」を設置しました。“しあわせ品質”をお届けできるように組織連携を図り、お客様からの評価の向上に努めています。当社のCS機能は、本社では経営戦略室に置かれており、お客様の声が直接経営に反映されるよう組織設計をしています。

WEB お客様とともに  
<https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/consumer/index.html>



## 従業員との関わり

WEB 従業員とともに  
<https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/employee/index.html>



### 従業員への還元

マルチステークホルダー方針に基づき、従業員の能力開発やスキル向上を通じて、持続的な成長と生産性向上に取り組めます。具体的な取組みとして、従業員の処遇改善や階層別の集合研修、公的資格支援等を実施しています。

### 従業員の要望を聞く仕組みについて

熊谷組では、従業員同士の親睦と福祉の増進および会社と社員の意思の疎通を図り、会社の発展に寄与することを目的として、職員会を設置しています。2020年度から毎年、全社員から会社への要望事項を募り、職員会の支部代表者と社長の櫻野が意見を交わす場を設けています。会社が検討すべき事項など、これまでに多くの有意義な提案を受け、今後も引き続き職員会を通じ社員の要望を把握し、その実現に向けて検討を進めていきます。

## パートナー企業・取引先との関わり

WEB 協会社とともに  
<https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/partner/index.html>



### 「調達方針」と「調達方針ガイドライン」

熊谷組は、健全な事業活動を推進するために「調達方針」および「調達方針ガイドライン」を策定しています。調達活動におけるガバナンスやコンプライアンスの向上を目指し、パートナー企業、取引先とともにバリューチェーン全体の付加価値向上に取り組んでいます。

### 熊栄協会の

「熊栄協会」は熊谷組の協会社875社(正会員数2023年4月1日現在)を中心に組織されています。「熊谷組と熊栄協会会員相互が良きパートナーとして連携協力しながら、QCDSSE全般にわたり活動し、良好な職場環境づくりを推進する」という方針のもと活動しています。

2022年度より活動目標として「SDGsの理解と推進」を掲げ、活動計画には協会の各活動がSDGsの17のゴールのうち、どれに該当するかを表示しました。また、現場の要である技能者の技能と経験に応じた適正な評価や処遇を受けられるように、「建設キャリアアップシステム」の導入を推進しています。

### 業務改善・創意工夫提案制度

当社および協会社の安全・品質の向上、業務・作業の効率化、低コスト化などを目的として、「業務改善・創意工夫提案制度」があります。業務の改善、創意工夫、アイデアの提案を当社社員、協会社社員から広く募集し、2022年度は97件の応募がありました。優秀な提案は社内表彰するとともに社内・協会社共通のデータベースに登録し、各支店、作業所で採用され、安全、品質、環境、生産性の向上に役立っています。

## 株主・投資家との関わり

WEB 投資家の皆様へ  
<https://www.kumagaigumi.co.jp/ir/index.html>



熊谷組では、経営および事業活動に関する情報を、適正、公正かつ迅速に開示するよう努めています。

2022年度は、前年度に引き続き、ウィズコロナに対応したIR活動として、オンラインツールを活用した国内外の投資家との個別ミーティング・電話会議やスモールミーティング、会場への来場とオンライン参加のハイブリッド形式による決算説明会の開催などの取組みを推進しました。また、安定的な信頼関係を築くべく株主とのエンゲージメントにも注力しました。

2023年度の組織改編により、サステナビリティ推進グループとIRグループで構成されるサステナビリティ推進部が新設されました。ESG・SDGs戦略のひとつに「投資家との対話の充実」を掲げ、業績動向、経営戦略、株主還元などのほか、環境・社会課題やガバナンスへの取組み等について積極的に意見交換を行います。対話の内容については、取締役会メンバーや関係部門に展開し、企業価値向上に活かすよう努めています。



## 地域社会との関わり

WEB 地域とともに  
<https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/region/> 

### 社会貢献活動プラットフォーム「熊谷組スマイルプロジェクト」

熊谷組の社会貢献活動のプラットフォーム「熊谷組スマイルプロジェクト」は、マッチングギフトの仕組みを応用しています。社会貢献活動に参加した社員数を集計し、年度ごとの累計人数に応じた社会貢献費を会社が拠出するものです。全国で取り組む社会貢献活動には、環境・教育・福祉・地域への貢献などの分野があります。2022年度は139件の活動で1,112名の社員が参加し、2023年度の社会貢献費は1,519万円を拠出しました。拠出金は、当社独自の社会貢献活動であるKUMAGAI STAR PROJECTの活動、自然災害発生時の義援金、社会課題に取り組む団体への支援などに充当しています。

また、昨年に続きウクライナおよび避難先において生活が困難な状況にある方々への人道的支援として150万円を、トルコ・シリア大地震において被災し今も苦しんでおられる方々への緊急支援として150万円を、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) を通じて寄付いたしました。

当社は、2023年度も以下の団体を支援しています。

- 公益財団法人 日本対がん協会
- 認定NPO法人 全国子ども食堂支援センター・むすびえ
- NPO法人 子育てひろば全国連絡協議会
- 一般社団法人 日本障がい者サッカー連盟(2023年度より支援)

※ 社会貢献活動に参加した社員1名につき、1ポイントがプラットフォームに付与されます。1ポイントは1万円として社会貢献費に換算されます。  
 ※ 2023年度の社会貢献費は、2022年度の活動ポイントと繰越ポイントを合算しています。

## 社会からの評価・イニシアチブへの参画

### 外部表彰

2022年 8月	日建連表彰2022 一般社団法人日本建設業連合会 第3回 土木賞 「東北自動車道 十和田管内高速道路リニューアル工事」
	2022 ACECC Civil Engineering Project Award アジア土木学会協会連合協議会 (ACECC) 2022 ACECC土木プロジェクト賞 阿蘇大橋地区斜面災害復旧工事
9月	令和4年度九州地方整備局国土交通行政功労表彰 国土交通省九州地方整備局 若手優秀技術者 九州支店土木部 瀬戸口 大志
10月	ウッドデザイン賞2022 一般社団法人日本ウッドデザイン協会 ライフスタイルデザイン部門 熊谷組福井本店 (株)熊谷組 / 住友林業(株) H <sup>1</sup> O青山におけるCLT耐震壁と乾式遮音壁の複合壁を用いた遮音性・利便性の向上 (株)熊谷組 / 野村不動産(株) / 住友林業(株) 木質耐震垂れ壁構法 (株)熊谷組 / 東京大学大学院木質材料科学研究室 / 銘建工業(株) ソーシャルデザイン部門 H <sup>1</sup> O青山 (株)熊谷組 / 野村不動産(株) / 住友林業(株)
2023年 1月	第1回SDGs建築賞(中・小規模建築部門) 一般財団法人 住宅・建築SDGs推進センター 審査委員会奨励賞 熊谷組福井本店
2月	2022年度省エネ大賞 製品・ビジネスモデル部門 一般財団法人省エネルギーセンター 省エネルギーセンター会長賞 「集合住宅用ハイブリッド給湯システム」 (株)ノーリツ / (株)熊谷組  新宿区ワーク・ライフ・バランス推進優良企業表彰 新宿区 ワーク・ライフ・“ベスト”バランス賞 (株)熊谷組
4月	ジャパン・レジリエンス・アワード(強靱化大賞)2023 一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会 企業・産業部門 優秀賞 (株)ノーリツ / (株)熊谷組



国連グローバル・コンパクト  
署名・加入



「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」  
提言への賛同



CDPサプライヤー・エンゲージメント評価  
「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」選定



CDP気候変動部門  
「Bスコア」



国際イニシアチブ「RE100」  
加盟



「日本気候リーダーズ・パートナーシップ (JCLP)」  
賛助会員として加盟



「SBTイニシアチブ」  
認定



経済産業省  
「DX認定事業者」選定



「エコ・ファースト企業」  
認定




「ZEBプランナー」  
登録




「ZEHデベロッパー」  
登録




「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」  
賛同




「健康経営優良法人2023」  
(大規模法人部門)




LGBTQへの取組みを評価する  
PRIDE指標の「シルバー」受賞




「子育てサポート企業」認定  
(くるみん認定)



「えるぼし」認定  
最高位3段階目を取得




「なでしこ銘柄」  
選定




「新・ダイバーシティ経営企業100選」  
選定

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)  
  
MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) 構成銘柄に選定  
  
THE INCLUSION OF KUMAGAI GUMI CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF KUMAGAI GUMI CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



S&P/JPX カーボン  
エフィシエント  
指数  
  
構成銘柄に選定



「FTSE Blossom Japan Sector  
Relative Index」  
構成銘柄に選定

ESG活動を通じた価値創造



# 役員紹介



※1 取締役 佐藤建は、非業務執行の取締役（非常勤）です。  
 ※2 取締役 吉田栄、岡田茂、桜木君枝および奈良正哉は、社外取締役です。  
 ※3 監査役 山田章雄および上田美帆は、社外監査役です。

## 櫻野 泰則 代表取締役社長

執行役員社長  
 1981年 4月 当社入社  
 2010年 4月 管理本部人事部長  
 2011年 4月 執行役員  
 2012年 6月 取締役  
 2014年 4月 常務取締役 常務執行役員 経営管理本部長  
 2015年 4月 経営企画本部長  
 2017年 4月 専務取締役 専務執行役員  
 2018年 4月 代表取締役社長（現任） 執行役員社長（現任）

## 嘉藤 好彦 代表取締役

執行役員副社長 土木全般 技術担当  
 1982年 4月 当社入社  
 2013年 4月 執行役員 東北支店副支店長  
 2014年 4月 常務執行役員 土木事業本部長  
 6月 常務取締役  
 2016年 5月 土木事業本部鉄道プロジェクト推進本部長  
 2017年 4月 専務取締役 専務執行役員  
 2020年 4月 取締役 執行役員副社長（現任）  
 2021年 4月 代表取締役（現任）  
 土木全般（現任） 技術担当（現任）

## 小川 嘉明 代表取締役

執行役員副社長 建築全般 安全衛生担当 品質・環境担当  
 1982年 4月 当社入社  
 2011年 4月 執行役員 関西支店建築事業部長  
 2012年 4月 関西支店副支店長  
 2013年 4月 常務執行役員 関西支店長  
 2017年 4月 専務執行役員 建築事業本部長  
 6月 専務取締役  
 2020年 4月 取締役 執行役員副社長（現任）  
 2021年 4月 代表取締役（現任） 建築全般（現任）  
 安全衛生担当（現任） 品質・環境担当（現任）

## 日高 功二 取締役

専務執行役員 管理全般 コンプライアンス担当  
 1981年 4月 当社入社  
 2012年 4月 管理本部副本部長  
 2013年 4月 執行役員  
 2015年 4月 管理本部長  
 2016年 4月 綱紀担当 個人情報保護担当  
 2017年 4月 常務執行役員  
 2018年 6月 常務取締役  
 2020年 4月 取締役（現任） 専務執行役員（現任）  
 2021年 4月 コンプライアンス担当（現任）  
 2023年 4月 管理全般（現任）

## 上田 真 取締役

専務執行役員 建築事業本部長  
 1984年 4月 当社入社  
 2014年 4月 執行役員  
 首都圏支店副支店長 首都圏支店建築事業部長  
 プロジェクト対策室長  
 2015年 6月  
 2017年 4月 常務執行役員 首都圏支店長  
 2020年 4月 専務執行役員（現任）  
 2021年 4月 建築事業本部長（現任）  
 6月 取締役（現任）

## 岡市 光司 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  
 1984年 4月 当社入社  
 2016年 4月 執行役員  
 土木事業本部副本部長 土木事業本部土木部長  
 2017年 4月 関西支店長  
 2018年 4月 常務執行役員  
 2019年 4月 関西支店関西夢プロジェクト室長  
 2020年 4月 専務執行役員（現任）  
 2021年 4月 土木事業本部長（現任）  
 土木事業本部鉄道プロジェクト推進本部長（現任）  
 6月 取締役（現任）

## 佐藤 建 取締役 ※1

1978年 4月 住友林業株式会社入社  
 2011年 4月 同社人事部長  
 2012年 6月 同社執行役員  
 2013年 4月 同社常務執行役員  
 6月 同社取締役  
 2016年 4月 同社専務執行役員  
 2018年 4月 同社代表取締役（現任） 同社執行役員副社長（現任）  
 6月 当社監査役  
 2022年 6月 当社取締役（現任）

## 吉田 栄 取締役 ※2

1981年 4月 大日本インキ化学工業株式会社（現DIC株式会社）入社  
 2009年 4月 DIC株式会社堺工場工場長  
 2010年 4月 同社千葉工場工場長  
 2015年 1月 同社執行役員生産統括本部長  
 2018年 1月 同社顧問  
 2020年 6月 当社取締役（現任）

## 岡田 茂 取締役 ※2

1975年 4月 昭和産業株式会社入社  
 2005年 6月 同社執行役員  
 2008年 6月 同社常務取締役  
 2010年 6月 同社専務取締役  
 2011年 6月 同社代表取締役社長  
 2016年 4月 同社代表取締役会長  
 2017年 4月 同社取締役会長  
 2018年 4月 同社取締役  
 6月 同社特別顧問  
 2021年 6月 当社取締役（現任）

## 桜木 君枝 取締役 ※2

1981年 3月 株式会社福武書店  
 （現株式会社ベネッセホールディングス）入社  
 同社出版部書籍事業部門統括  
 1995年 4月  
 1998年 11月 同社ビジネスエシックスコミティ課長  
 2003年 1月 同社企業倫理・コンプライアンス室長  
 6月 同社常勤監査役  
 2007年 4月 会津大学大学院特任教授（現任）  
 2019年 6月 東洋紡株式会社社外取締役（現任）  
 2021年 6月 いすゞ自動車株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）  
 当社取締役（現任）

## 奈良 正哉 取締役 ※2

1990年 9月 安田信託銀行株式会社（現みずほ信託銀行株式会社）入行  
 2009年 4月 みずほ信託銀行株式会社執行役員運用企画部長  
 2011年 6月 同社常勤監査役  
 2014年 4月 みずほ不動産販売株式会社専務取締役  
 2017年 1月 弁護士登録  
 鳥飼総合法律事務所入所  
 2019年 3月 株式会社タムロン社外監査役（現任）  
 2020年 1月 鳥飼総合法律事務所パートナー（現任）  
 2021年 6月 理想科学工業株式会社社外監査役（現任）  
 2022年 6月 当社取締役（現任）

## 専務執行役員

岸 研司 北陸支店長  
 北陸支店特別プロジェクト室長  
 大野 雅紀 首都圏支店長  
 梶山 雅生 新事業開発本部長

## 常務執行役員

山崎 晶 国際本部長  
 築田 秀之 安全品質環境本部長  
 萩田 義夫 建築事業本部営業担当  
 新事業開発本部新事業企画推進担当  
 柏原 貴彦 東北支店長  
 山下 雅人 建築事業本部営業担当  
 首都圏支店副支店長  
 首都圏支店東京建築事業部長

若林 誠 関西支店長  
 川村 和彦 北海道支店長  
 平野 謙 建築事業本部設計本部長  
 谷口 弘恭 管理本部長  
 小野 哲男 名古屋支店長  
 伊藤 泰治 中四国支店長

## 執行役員

増森 秀樹 首都圏支店副支店長  
 首都圏支店関東建築事業部長  
 山下 文章 中四国支店副支店長  
 中山 猛 首都圏支店副支店長  
 首都圏支店土木事業部長  
 林 大輔 建築事業本部副本部長  
 建築事業本部営業統括部長  
 木下 剛 北陸支店副支店長  
 北陸支店営業統括部長  
 北陸支店特別プロジェクト室副室長  
 五十嵐 智彦 関西支店副支店長  
 関西支店建築事業部長  
 久保田 泰史 土木事業本部副本部長  
 坂井 秀行 建築事業本部副本部長  
 建築事業本部建築統括部長  
 山下 正治 九州支店長





# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

熊谷組は、「建設を核とした事業活動を通して、社会に貢献する企業集団を目指す」という経営理念を実現するために、コーポレートガバナンスの実効性を高めていくことを、最も重要な課題のひとつと位置付けています。

### コーポレートガバナンス体制

熊谷組は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、コーポレートガバナンスの実効性をより高めていくため、取締役会、監査役会、会計監査人からなるコーポレートガバナンス体制を採用しています。

経営責任の明確化と、経営環境の変化に対する最適な経営体制の構築のため、取締役の任期は1年としています。また、取締役の職務執行が効率的に行われるよう執行役員制度を採用しています。さらに、社外取締役4名を選任して客観的立場から経営への助言を受けています。

なお、取締役・執行役員の指名および報酬額は、客観性と透明性の確保を図るため、代表取締役社長および社外取締役で構成する、指名・報酬諮問委員会の答申結果を踏まえ、取締役会で決議しています。

監査役は、社外監査役を適切な経験・能力および財務・会計・法務に関する知識を有する者から選任し、実効性の高い監査を実施しています。

会社法および金融商品取引法上の会計監査については、仰星監査法人より公正な監査を受けています。

### コーポレートガバナンス強化の主な変遷

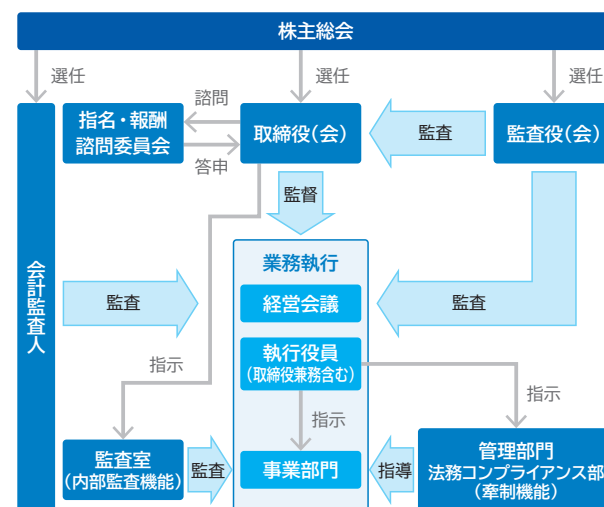
	2001年……	2015年	2016年	2017年	2018年……	2020年	2021年	2022年	2023年	
取締役会の実効性向上			実効性評価の実施							
監督と業務執行の分離 責任の明確化		執行役員制度導入							副社長以下の役付取締役廃止	定款上の取締役の員数変更(18名▶12名)
社外取締役		1名選任	2名体制(うち女性1名選任)		3名体制	4名体制				
指名・報酬決定プロセス			指名・報酬諮問委員会設置						委員長を社外取締役に変更	
役員報酬			株式報酬制度導入							

## 内部統制の実効性向上

熊谷組は、「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、社内規程や経営会議体を随時見直すなど、業務の適正を確保するための体制を整備し運用しています。また、金融商品取引法に基づき、「財務報告に係る信頼性の確保」に向けた内部統制の整備・運用について、熊谷組グループ全体で取り組んでいます。

### 機関設計の概要 (2023年6月29日以降)

機関設計	監査役会設置会社	
取締役の人数	11名	うち、社外取締役: 4名 うち、女性役員: 1名(社外取締役)
監査役の数	3名	うち、社外監査役: 2名 うち、女性役員: 1名(社外監査役)
独立役員の数	6名	社外取締役4名 + 社外監査役2名



## 取締役会の実効性評価

熊谷組は、毎年1回、匿名のアンケート方式にて各取締役・監査役が取締役会の実効性に係る評価を行い、その結果を取締役会にて検証して改善策を検討しています。2018年度からは、評価項目の設定や評価結果について、外部の専門家によるレビューも実施しています。

### 主な評価項目

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議題
- 取締役会の支援体制(指名・報酬諮問委員会を含む)
- 前年度からの改善状況

### 2021年度の改善課題に対する主な取組み

- 報告事項の見直しによる中長期的な戦略テーマごとの計画的な議論の促進
- 取締役会終了後の意見交換の実施
- 指名・報酬諮問委員会の体制見直しや将来的な役員体制を見据えた議論の促進
- グループ会社社長による取締役会への経営状況の報告
- 社外取締役とグループ会社経営陣による意見交換の実施

### 2022年度の評価により共有した主な改善課題

- 短中期的に取り組むテーマ**
- 新たな中期経営計画の策定に向けた検討と議論の促進
  - 付議基準の見直しによる権限移譲の更なる促進\*
  - コンプライアンス、グループガバナンスの更なる強化\*
  - サステナビリティへの取組みの更なる強化に向けた議論の促進

- 中長期的に取り組むテーマ**
- 持続的成長に向けて取り組むべき中長期的テーマの議論の促進\*
  - 指名・報酬諮問委員会における将来的な役員体制や報酬に関する検討

\* 前期からの継続課題

2022年度においても左記の自己評価を実施し、外部の専門家によるレビュー結果も踏まえ、全体としてその役割・責務を適切に果たしていることを確認し、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。

2021年度の評価により共有した改善課題を踏まえ、改善に向けた取組みを実施したほか、取締役会の議事終了後などに意見交換を開催することにより、取締役会における議論の活性化に取り組まれました。

今後も取締役会の実効性を一層高めていくために、建設的かつ活発な意見表明の実践と実効性の高い業務執行への監督に向けて、2022年度の評価により共有した改善課題を踏まえながら継続的に取り組んでいきます。

## 指名・報酬諮問委員会

取締役および執行役員の指名(解任を含む)並びに報酬額(制度設計を含む)の決定手続きにおいて、更なる客観性と透明性の確保を図るため、取締役会の諮問機関として、代表取締役社長および社外取締役で構成する、指名・報酬諮問委員会(指名委員会および報酬委員会の双方の機能を担う)を設置しています。

2022年度は指名・報酬諮問委員会を7回開催し、各回とも委員全員が出席しています。2022年度は、取締役および執行役員についての2021年度の業績への貢献実績の評価や2022年度の個人別報酬額、2023年度以降の役員体制などについて検討を行いました。

また、2023年度より委員長を代表取締役社長から社外取締役に変更しています。

### 委員構成 (2023年4月1日以降)

委員長	岡田 茂	社外取締役
委員	櫻野 泰則	代表取締役社長
委員	吉田 栄	社外取締役
委員	桜木 君枝	社外取締役
委員	奈良 正哉	社外取締役

## 社外役員へのサポート体制

社外役員の職務執行が円滑に遂行されるよう、経営戦略室秘書部・経営企画部を中心に、取締役会資料の事前提供や社外取締役への議案の事前説明を実施している他、社外役員間の意見交換会の開催、支店・建設現場の視察の実施など、当社の事業内容の理解促進に向けたサポート体制をとっています。

## 役員報酬および社外役員の選任

取締役の報酬は、持続的な企業価値向上を図るインセンティブとして適切に機能するよう、株主利益と連動する報酬体系とし、個々の報酬の決定に際しては、職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とし、株主総会が決定した取締役報酬総額の限度内において、指名・報酬諮問委員会の答申結果を踏まえ、取締役会で決定しています。

監査役の報酬は、株主総会が決定した監査役報酬総額の限度内において、監査役の協議により決定しています。

取締役および監査役の報酬等(2022年度) 単位:百万円

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		固定報酬	賞与	株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	278 (40)	256 (40)	- (-)	22 (-)	11名(4名)
監査役(うち社外監査役)	41 (21)	41 (21)	- (-)	- (-)	6名(3名)

※株式報酬は、2022年度に計上した取締役に対する株式給付引当金繰入額を記載しています。

取締役(社外取締役および非業務執行取締役を除く)に対する報酬構成のイメージ ( )内は報酬額全体における標準的な報酬割合



- (1) 金銭報酬部分 ① 役に応じた報酬(固定額)  
 ② 貢献実績反映部分: 前年度の貢献実績(全社および部門別の業績達成度と個人別の役割達成度により決定)に応じ、貢献実績反映部分に対し、0~150%の範囲で変動させ、支給しています。  
 貢献実績は指名・報酬諮問委員会の審議を踏まえ、代表取締役社長が決定しています。
- (2) 株式報酬部分 各事業年度ごとに役位等に応じたポイントを付与し、原則として退任時にポイントの累計数によって株式を交付する信託を用いた株式報酬制度とし、株式交付にあたっての基準や手続については、取締役会が定める株式交付規程により決定しています。
- なお、賞与については業績が計画値を大きく上回った場合に支給を検討します。  
 社外取締役および非業務執行取締役に対する報酬は、金銭報酬部分のうち、役員に応じた報酬(固定額)のみとしています。

社外役員の選任理由 / 会議への出席状況(2022年度実績)

氏名	独立役員	選任理由	出席状況 (出席回数 / 開催回数)	
社外取締役	吉田 栄	主に異業種の生産部門担当役員として企業経営に参画した実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会	18回 / 18回
	岡田 茂	主に異業種の代表取締役社長や会長として企業経営に参画した実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会	18回 / 18回
	桜木 君枝	主に異業種の常勤監査役として企業経営に参画した実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会	18回 / 18回
	奈良 正哉 (2022年6月就任)	主に異業種の執行役員や常勤監査役として企業経営に参画した実績に加え、弁護士としての実務実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会	14回 / 14回
社外監査役	竹花 豊 (2023年6月退任)	官公庁の要職や異業種の経営経験を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、客観的な立場から当社の経営に対する適切な監査が期待できると判断し、選任しています。	取締役会 監査役会	16回 / 18回 15回 / 15回
	山田 章雄 (2022年6月就任)	公認会計士としての実務実績があり、これまでの実績により培われた豊富な経験と専門知識を活かし、客観的な立場から当社の経営に対する適切な監査が期待できると判断し、選任しています。	取締役会 監査役会	14回 / 14回 11回 / 11回
	上田 美帆 (2023年6月就任)	弁護士としての実務実績があり、これまでの実績により培われた豊富な経験と専門知識を活かし、客観的な立場から当社の経営に対する適切な監査が期待できると判断し、選任しています。	-	-

## 取締役会のスキル・マトリックス

長期構想の実現と中期経営計画の達成に向け、その中核を担う取締役会において必要とされるスキル項目を ①企業経営 / 経営戦略 ②営業 / マーケティング ③グローバル ④技術 / 研究開発 / ICT(DX) ⑤コンプライアンス / リスク管理 ⑥財務 / 会計 ⑦サステナビリティ(ESG/SDGs) ⑧人財開発 / ダイバーシティの8分野と定義しています。

熊谷組は、各取締役の担当職務や経験等も踏まえながら、取締役会において必要とされるスキル項目が適切に配置され、取締役会における多様性とバランスが確保されることに留意しながら、各取締役を選任しています。

取締役会が備えるべきスキル項目と各取締役に特に期待されるスキル項目の一覧(スキル・マトリックス)については、以下のとおりです。

当社の取締役会が備えるべきスキル項目と各取締役に特に期待されるスキル(各取締役4項目まで)

取締役氏名	役位	担当職務	企業経営 経営戦略	営業 マーケティング	グローバル	技術 研究開発 ICT(DX)	コンプライアンス リスク管理	財務 会計	サステナビリティ (ESG/SDGs)	人財開発 ダイバーシティ
櫻野 泰則	代表取締役 執行役員社長		●		●			●	●	
嘉藤 好彦	代表取締役 執行役員副社長	土木全般 技術担当	●	●		●	●			
小川 嘉明	代表取締役 執行役員副社長	建築全般 安全衛生担当 品質・環境担当	●	●					●	●
日高 功二	取締役 専務執行役員	管理全般 コンプライアンス担当	●				●	●		●
上田 真	取締役 専務執行役員	建築事業本部長	●	●		●				●
岡市 光司	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	●	●		●				●
佐藤 建	取締役	(非業務執行取締役)	●		●		●		●	
吉田 栄	取締役	(社外取締役)	●		●	●			●	
岡田 茂	取締役	(社外取締役)	●	●	●			●		
桜木 君枝	取締役	(社外取締役)	●				●		●	●
奈良 正哉	取締役	(社外取締役)	●				●	●		●
中期経営計画との関連性	事業戦略 ① 建設請負事業の深化 ② 建設周辺事業の進化 ③ 新たな事業領域の開拓 ④ 経営基盤の強化		①~④	①②③	①②③	①~④	③④	③④	③④	③④

※当該記載は、各取締役が有するすべての知識・経験・能力を示すものではありません。





# コンプライアンス

## 基本的な考え方

熊谷組がお客様をはじめ、社会から継続的に評価・信頼を得ていくためには、役職員が自ら日々の行動に責任を持ち、法はもとより、社会良識や企業倫理など社会のルールを遵守し、常にコンプライアンスを意識していくことが必要であると考えています。

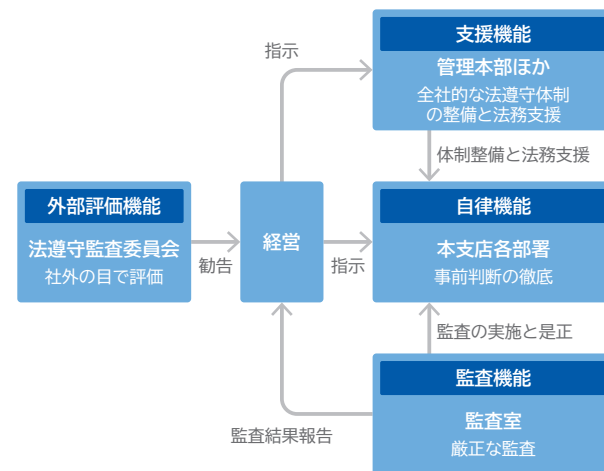
### コンプライアンス体制

熊谷組のコンプライアンス体制は、本社・支店各部署による自律機能、管理本部その他の専門部署による支援機能、監査室による監査機能、以上3つの内部機能を中心に成り立っています。

また、経営から独立した組織として法遵守監査委員会が社外の観点で定期的な評価を行い、不具合があれば経営に対して勧告するという体制を整えています。

### 法遵守監査委員会の開催

法遵守監査委員会は、社内委員に加え、弁護士等の社外委員により構成され、毎年開催しています。



## コンプライアンス推進のための取組み

### 全社員が誓約書を提出

全社員が法令遵守を徹底するという意識喚起のため、熊谷組グループの役職員は毎年、「法令遵守に関する誓約書」(提出率100%)を提出しています。

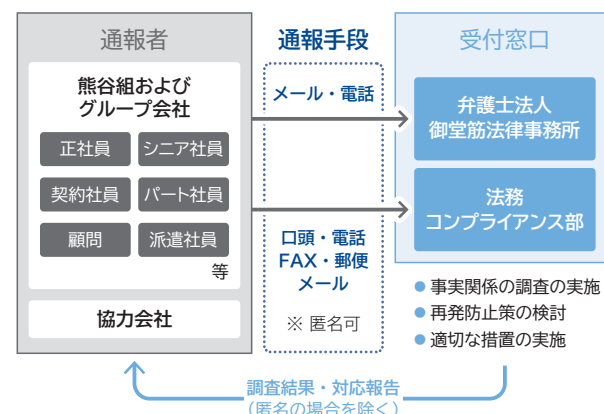
### コンプライアンス研修と法遵守強化月間

法令遵守に関する基礎知識向上のため、2022年10月から2023年2月にかけて、熊谷組社員のほか、グループコンプライアンス体制強化の観点からグループ会社社員も含めて、独占禁止法や贈収賄等をテーマに社内研修会を実施しました。

また当社では、毎年10月を「法遵守強化月間」と定め、社員のコンプライアンス意識の高揚、日常業務等に潜むコンプライアンスリスクの再点検に努める期間としています。

### 社内通報制度

熊谷組グループはコンプライアンス上の問題点の早期把握、是正、防止等を目的として社内通報窓口を設置しています。通報は熊谷組社員のほかにグループ会社社員、協力会社を含めて広い範囲で受け付けることでコンプライアンス違反の発生の予防・根絶に努めています。また、コンプライアンス違反に関わる者の自主的な申告を促すため、リニエンシー(通報者の減免措置)制度を導入しています。



## 協力会社へのヒアリング実施

熊谷組では、協力会社との取引における不正な経費処理や不適切な取引の発生防止、早期発見等を目的として、2022年7月より協力会社に対して、熊谷組の社員による不正行為の強要の有無等に関するヒアリングを実施しています。あわせて取引先に対し、当社関係者から不正な要求があった場合は当社の社内通報窓口へ通報すること、不正行為に加担した場合には取引停止等の制裁措置を取ることを周知し、取引先を巻き込んだ不正行為が起きない体制を整えています。

## 反社会的勢力の排除

熊谷組では「熊谷組行動指針」において、反社会的勢力に対し毅然とした態度で立ち向かうことを宣言するとともに、「反社会的勢力対処プログラム」を設け、反社会的勢力の排除に関する具体的な対応を社員に周知しています。

また、協力会社との取引の際に使用している「専門工事請負約款」および「資機材等売買取引契約約款」等に暴力団排除条項を導入しているほか、取引先との契約前に表明確約書を徴収しています。

## 談合防止体制・贈賄等の禁止

熊谷組では「コンプライアンス行動ルール」において、「建設工事の受注にあたっては刑法および独占禁止法に違反する行為等入札の公正、公平を害する行為を一切行ってはならない」と定めるとともに、役職員の禁止行為および違反に伴う措置に関して「独占禁止法遵守および腐敗防止・贈収賄禁止に関する規程」を2022年4月に制定しました。

また、誓約書の徴収や研修の実施等により、すべての役職員に対して違反行為に関与させないことを徹底し、社内通報制度により、違反行為の発生を未然に防止する体制を構築しています。

## 訴訟の状況と法令違反(行政処分および行政措置を含む)

2023年3月末時点で当社が抱える国内の民事訴訟事件数は合計7件となっています。また、2022年度において、全国規模の指名停止措置等を伴うような重大な法令違反(行政処分および行政措置などを含む)事件は起きていません。



# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

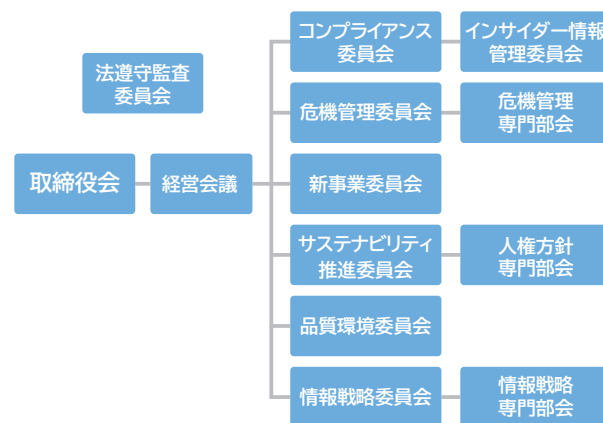
熊谷組グループは社会から信頼され、持続可能な成長を果たしていくため、事業活動に伴うリスクの的確な把握とその対応に努めています。

### リスク管理体制

熊谷組グループは事業活動におけるリスクを認識し、右記のとおり専門委員会を設置して各種リスクに関わる問題の発生を未然に防ぐ、または、万一発生した場合に対応する体制を整備しています。

熊谷組グループが認識しているリスクは下表「認識しているリスク」とおりです。有価証券報告書に記載するなど情報開示を行っています。

個別のリスクについては、各部署による規定の策定、対応マニュアルを用意するなどの対応を行っており、管理全般、コンプライアンス担当の取締役を任命しています。



### 認識しているリスク

事業等のリスク	開示媒体	本レポート内掲載ページ		
建設投資の動向	有価証券報告書	P34-37,40-41	事業戦略 (土木事業・建築事業・建設周辺事業)	
建設資材市況および労務単価の変動		P42-45	個性ある多様な人財とともに	
建設技能労働者の不足		P38-39	事業戦略(海外事業)	
人財の確保		P34-37,40-41	事業戦略 (土木事業・建築事業・建設周辺事業)	
海外における事業展開		P79	事業継続計画(BCP)	
建設事業における自然条件および自然災害の影響		P63	品質保証	
パンデミック		P62	労働安全衛生	
工場の施工不良		P24-25	財務分析	
建設事業における労働災害および事故		P78-79	リスクマネジメント	
固定資産および投資有価証券の減損		P76-77	コンプライアンス	
顧客および取引先の信用		P56-59	環境	
コンプライアンス違反		P60-61	TCFD提言に基づく情報開示	
環境問題(CO <sub>2</sub> 排出、環境事故)		WEB 気候変動	P56-59	環境
GHG排出に関する規制の強化			P64-65	人権
自然災害の頻発・激甚化	P79		個人情報保護に関して	
平均気温の上昇	P79		情報セキュリティ	
資源循環に関わる法制度の不遵守	WEB 資源循環			
生物多様性に関わる自然環境の破壊に伴う事業の中断など	WEB 自然共生			
人権侵害に関するリスク	WEB 人権			
個人情報漏洩リスク	WEB リスクマネジメント			
サイバーリスク				

## 事業継続計画(BCP)

熊谷組は、大規模災害発生時において、お客様や地域住民への緊急支援やインフラ復旧工事などの社会的要請に全力で対応するなど、二次災害の防止、都市機能の復旧、地域住民の安全、経済の回復に貢献することを基本方針として、事業継続計画(BCP)を策定しています。

また、BCPの実効性を維持・向上させるために危機管理委員会を常設し、PDCAサイクルに基づいたBCP活動の年度計画を策定しています。グループ会社・協力会社と連携し災害対策訓練を年1回実施し、その結果等を踏まえて、計画を見直し改善を図っています。

### 安否情報連絡システムの運用

BCPに基づく支援体制を整える際に最も重要となる社員の安否を確認できる安否情報連絡システムを運用しています。グループ会社の社員・協力会社の安否も確認できるシステムを導入し、熊谷組グループとして事業継続できる体制を整えています。

## インサイダー取引の防止

熊谷組グループは、金融商品取引法その他関連法規を遵守しており、その実効性を高めるために「インサイダー取引防止社内規程」を定めています。また同規程に基づき、重要な事実に関する情報を統括するインサイダー情報管理委員会を設置し、全社横断的な情報管理を行っています。

インサイダー情報管理委員会は、インサイダー情報に日常的に接する可能性のある役員向けに注意喚起の通達を年4回配信しています。当該役員が当社の株式の売買を行う場合、インサイダー情報管理委員会において当該取引がインサイダー取引に該当しないことが事前に確認できた場合のみ、期間を定めて売買を認める許可制度を採用しています。

## 情報セキュリティ

2007年に「情報セキュリティポリシー」を制定し、保有する情報資産を不正アクセス、漏洩、改ざん、紛失、災害その他の脅威から守るための具体的な対策を講じています。日々高度化するセキュリティリスクに対しては、標的型攻撃メール訓練とセキュリティ教育を継続的に実施するとともに、問題発生時には関係部門と情報共有の上、迅速に対応しています。

## 個人情報保護に関して

各種の基本ルール(基本理念、個人情報保護方針、個人情報保護規程等)を制定し、株主、社員その他当社に関係する方々の個人情報の適切な取り扱いおよび保護に取り組んでいます。コンプライアンス研修等で個人情報保護の重要性を全役職員に周知し、管理体制と仕組みについて継続的な改善を実施しています。





## 社外取締役座談会

「信頼」の大切さを改めて全社員で共有し、熊谷組に関わる誰もが誇りに思える会社を目指してほしい。



熊谷組では、客観的な視点を経営に取り入れ、コーポレートガバナンスの充実を図るために社外取締役を選任しています。吉田栄氏、岡田茂氏、桜木君枝氏、そして2022年6月に就任した奈良正哉氏の4人の社外取締役に忌憚のない話を伺いました。

### ◎ 誰もが真面目で誠実。その反面、多面性に欠けることも

**吉田** 奈良さん、熊谷組の社外取締役に就いて1年が過ぎましたが、熊谷組についてどのような印象を感じていますか？

**奈良** そうですね。皆さん、礼儀正しくて、とても優しい。そう感じる人が多いですね。これは建設業界に共通する風土なのかもしれませんが、私が携わってきた業界との大きな違いだと思います。

**岡田** 私も熊谷組の社外取締役に就いた時には、奈良さんと同じような印象を感じました。現在もその印象は基本的に変わりありません。

**桜木** 私は、昨年のこの座談会で熊谷組の印象を「人と人のつながりを大切に会社」と話しました。それは「結束が固い」という言葉に置き換えられると思います。もちろん、結束はよいことではあるのですが、この1年を振り返

ると、そのデメリットが出てしまったなと感じています。

**奈良** 取締役会の議論を見ていると、優しい反面、厳しさが足りないと感じる場面もありますね。

**岡田** 桜木さんが言われたデメリットとは、社内の論理を重んじて内向きになりがちということだと思います。確かに、もっと広く、社外の視点に立って捉えるという姿勢はまだ弱いと感じます。

**吉田** 私も、ほぼ皆さんと同意見です。おそらく今話に出たことが、第三者から見た時の熊谷組の姿なのでしょうね。誰もが優しく、とても真摯です。しかし、その反面、多面的な見方、考え方が不足しているところがある。このあたりが変わっていけば、取締役会の議論もさらに広がりが出てくるのではないのでしょうか。

### ◎ 中長期経営戦略の決定とそのモニタリングこそが、取締役会が担うべき重要な役割

**岡田** 取締役会の議論そのものは活発だと思います。取締役会の前段階である、経営会議の資料や議事録を閲覧できるよう改善されており、執行の部分が見えるようになりました。

**桜木** 私は、中長期的な経営戦略といった経営の根幹となる議論が足りていないように思います。中長期経営戦略の決定とそのモニタリング、この二つが取締役会が果たすべき重要な役割だと認識しています。

**吉田** 以前に比べればだいぶ変化してきたとは感じてい

ますが、さらに踏み込んでいくべきなのでしょうね。奈良さんは、緊張感が増すように取締役会の出席者数をもっと絞るべきだといった提案もしていますね？

**奈良** 私は、このような全社的な経営戦略に対する議論が足りないということは、熊谷組だけでなく、日本企業に共通する課題だと考えています。審議する議題を絞り込み、もっと時間をかける、取締役会の出席者を絞って、担当取締役が自ら責任を負って説明するといった変革も必要だと思いますね。

### ◎ サステナビリティの原点に立ち戻って信頼回復に取り組んでほしい

**岡田** 熊谷組は2023年5月、「北海道新幹線、羊蹄トンネル(有島)他」工事における虚偽報告を公表しました。熊谷組の真摯で誠実な姿勢を高く評価してきた社外取締役としては非常に残念な出来事です。ぜひ、原点に立ち戻って信頼回復に取り組んでほしいと考えています。

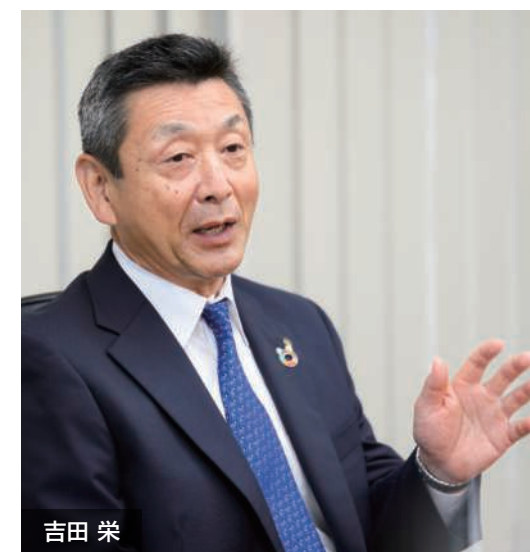
**桜木** 熊谷組はサステナビリティ経営を進めていますが、その大前提になるのが社会からの信頼だと思います。ま

た、先ほどから皆さんがおっしゃるとおり、熊谷組の一番のよいところは真面目で誠実であるということ。それが、今回の不祥事で大きく揺らいでしまったことはとても残念です。対応についても、社内の論理が優先されていないか、第三者から見ても納得がいくか、説明責任を果たしているか、社外取締役としては特にこれらに留意しました。

**奈良** 建設業の場合、工事における不祥事が、人命に関わるなど、社会に深刻な影響を及ぼす可能性があります。したがって、品質管理はけっして妥協することなく常に全力を注ぐべきです。

また、今回の不祥事では、原因究明などのために社外の第三者を交えた委員会を設置しています。それは評価されるべきことだと思いますが、すべて外部に任せてしまわず、リスク管理能力を高めるため、自分たちで考えて行動する姿勢も大切にしてほしいですね。

**吉田** 今回の不祥事は、内向きになりがちという熊谷組の短所が表れてしまった結果なのだと思います。お客様との約束を守るという基本中の基本が内向きの論理によってないがしろにされてしまった。このようなことはいっさい許されないという事を全員が再認識し共有しなければなりません。



吉田 栄



## ◎ 人件費はコストではなく、持続的な成長のための投資

**桜木** サステナビリティに関して、少し議論が足りないと感じるのは人的資本についてです。熊谷組の処遇や人事制度は社会一般に比べてどれくらいのレベルなのか、あるいは社員はどのような意識を持って働いているのか、将来を担う人財を計画性をもって育てているのか、客観的な評価も含めてそのあたりの情報が不足していることは課題だと思います。

**奈良** サステナビリティと事業は、相乗する関係だと思う



桜木 君枝

のです。それが端的に表れてくるのが人的資本でしょう。人件費はコストではなく、未来への投資のほうですので、社員の処遇改善、あるいは独自の人事制度や育成プログラムを設けるとか、社員のモチベーションが高まるような環境を整えていくべきだと思います。社員のエンゲージメントを高めていくためにも、もっと議論を深めていくべきです。

**吉田** そのあたりの課題は私も感じています。熊谷組ではサステナビリティ推進委員会を設けて様々な取組みを進めていますが、取締役会でもさらに活発に議論すべきでしょう。

**岡田** その一方で、SDGsへの取組みなどでは着実に成果を上げていると思います。昨年、私はSDGsを「会社事」ではなく「自分事」として捉えてほしいと伝えましたが、この春からスタートした「My SDGs」などは、まさにそれを具現化するような取組みだと考えています。

**桜木** この「My SDGs」もそうですが、熊谷組はどちらかというと、ボトムアップ的な動きが得意な会社のような気がします。それはとても素晴らしいことだと思うのですが、並行してトップダウンの動きも重要となります。私たちも含めて経営層が、熊谷組のサステナビリティをどう方向づけるのか、いかに経営戦略に落とし込んでいくのか、さらに議論を重ねていきたいと思っています。

## ◎ 中長期的な成長を見据えた議論を深めていきたい

**吉田** 熊谷組では来期から新しい中期経営計画がスタートします。取締役会でどのような議論を重ねていくべきかと考えていますか？

**岡田** 熊谷組の中期経営計画の策定に関わるのは、私にとって今回が初めての経験です。現状では、コロナ禍や建設資材の高騰など事業環境の激変により、中期経営計画の達成が厳しい状況になっております。このような反省も踏まえて、方針から施策まで全体像がしっかり見える計画を考えていきたいですね。また、これは執行段階の事もかもしれませんが、打ち出した施策がすべてうまく

いくとは限りません。その時に、次の打ち手をいかに速やかに打つかといったことにも目を配っていききたいと思っています。

**桜木** 事業についてはやはり執行役員の皆さんが一番知見を持っていると思います。社外取締役としては、社会や市場の動きなど事業環境がどう変化していくかを捉えることに力を注いで議論していきたいですね。ここを正しく把握しないと、計画の方向性そのものを見誤ってしまうことになりかねません。また、資本コストや事業ポートフォリオについても議論を深めていきたいと思っています。

**奈良** 事業ポートフォリオについては、私も同感です。土木と建築における戦略、将来像、あるいは新規事業の進め方など、これらについて実態を把握した上で話し合っていきたい。社外取締役の発言も活発ですので、かなりつつこんだ議論ができると感じています。

**吉田** この4人の中では、私だけが熊谷組の現中期経営計画の策定に関わったことのある経験者になります。前回の策定を振り返ると、パーパスなど方針の検討は十分だったと思います。一方、施策については具体的な積み上げが足りず、そのギャップを埋めることができなかったことが今回の業績にも表れているように感じます。いかに「稼ぐ力」を高めるかという議論にしっかり時間をかけていきたいと思っています。



奈良 正哉

## ◎ ステークホルダーから信頼される「良い会社」を目指す

**桜木** 今後の取組みとしては、やはり信頼関係の再構築が当面の課題だと思います。私たち経営層から社員一人ひとりに至るまでステークホルダーからの声を真摯に受け止めて再出発すべきです。私は昨年、熊谷組が「良い会社」になってほしいと話しました。一人残らず意識改革をし、ステークホルダーから信頼される「良い会社」を目指していきたいと思っています。

**奈良** 少し抽象的な言い方になりますが、株価や収益性、そしてサステナビリティを含めて「熊谷組ブランド」を高めていきたいですね。地域の人々からも株主からも信頼されて、熊谷組で働いていることを社員、また熊谷組に関わるみんなが誇りに思えるような会社が理想の姿だと考えています。

**岡田** ステークホルダーはすべて重要であります。一番気にかけるべきはやはり社員だと思います。社員の誰もがモチベーション高く仕事に向き合い、家族や友人たちに自慢できるような熊谷組を目指してほしいですね。

**吉田** 私はこの1年間、土木や建築の現場に多く足を運ばせてもらいました。そこで改めて実感したのは、社員こそが熊谷組にとっての一番の財産であるということ。多くの社員がプライドと責任感を持って、そしてとてもいきいきと仕事に取り組んでいます。今日はいろいろ辛口の意見も出ましたが、それも熊谷組、ひいては社員のことを私たちに懸念に考えている姿勢の表れだと思います。社員が誰一人として取り残されず幸せを追い求められるような会社を目指し、これからも社外取締役として力を尽くしていきたいと思っています。



岡田 茂