



熊谷組

企業価値向上に向けた取組み

資本コストや株価を意識した経営



企業価値向上に向けた取組み①

基本的な考え方

- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることが、経営上の最も重要なミッションと認識
- 財務健全性と資本効率の両立に向けた取組みを実施
- 事業投資において、資本コストをハードル・レートに最適な経営判断
- 株価を意識しながら株主還元の拡充や資本効率の向上を図るため、適正かつ安定的な配当や自己株式の取得・消却などを実施

収益力の拡大

2023年度以降の受注時採算は大幅に良化。低採算工事の影響は2024年度中に概ね解消し、中計期間中の利益向上を見込む(中計)

基本方針1

建設事業の強化



コア事業である建設事業を強化し、収益性を高める

基本方針2

周辺事業の加速



成長領域と位置づける周辺事業を加速し、確固たる収益源を創出する

基本方針3

経営基盤の充実



経営を支える基盤を充実させ、事業推進の実効性を高める

「稼ぐ力」「選ばれる力」を徹底的に強化するとともに、周辺事業を加速させ、両利きの経営を目指します

株主・投資家との建設的な対話の実現に向けた取組み

- IR活動の更なる強化に向けた体制整備を目的として、IR専任部署を強化するなど社内リソースの適切配分を実施(2025年4月よりIR専任部署を経営企画部内に移管し、経営陣や経営企画部門と連携のとりのしやすい体制を整備)
- 経営陣自らが株主・投資家との対話に積極的に参加し、直接コミュニケーションを実施
- 投資家向けテレビ・ラジオ番組に社長が出演し、アナリストやコメンテーターとの対談を通じて株主・投資家にPR
- 社外取締役が経営を監督する立場として、ガバナンスの現状や課題認識等について株主・投資家との対話を実施
- 対話状況の開示充実のため、対話テーマを統合報告書及びコーポレートサイトで開示し、更なるエンゲージメントに繋げる(対話回数や対応者、フィードバックについては従前よりコーポレートサイトおよびコーポレート・ガバナンス報告書で開示)
- 対話を通じて把握した株主・投資家の意見や要望等については、主旨や傾向等を分析し取締役会で議論するなど経営へフィードバックすることにより、株主還元、資本政策、投資戦略等の参考とし企業価値向上に活用
- ESG・SDGs戦略のひとつに「投資家との積極的対話」を掲げ、財務情報はもとより非財務情報について積極的に対話
- IR方針を含むディスクロージャー・ポリシーを制定し、当社グループの情報開示やIRに対する積極的な姿勢や方針を公表
- フェア・ディスクロージャーの観点から、決算情報及び適時開示情報の英文の同時開示を実施

企業価値向上に向けた取組み②

株主・投資家との対話の状況

前年度に引き続き、オンラインツールを活用した国内外の株主・投資家との個別ミーティングやスモールミーティング、決算説明会や現場見学会の開催、投資家カンファレンスへの参加等様々な手段で対話を実施しました。
 また、株主・投資家との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みとして、IR専任部署を強化するなど社内リソースの適切配分を実施し、その実施状況等についてコーポレートサイトならびにコーポレート・ガバナンス報告書にて開示しました。

数値目標 3カ年(2024~2026年度)と実績

対話者数増加率 **10%増** (前年度比)
 (ミーティングや決算説明会参加者数)

➔ 2025年度実績 増加率 **22.5%増**
 (2024年度 同 34.4%増)

| 2025年度 | 回数 | 主な対応者 |
|---------------|------|----------------|
| スモールミーティング | 6回 | 社長や担当部署など |
| 個別ミーティング | 138回 | 社長や担当役員、担当部署など |
| SR面談 | 10回 | 担当役員、担当部署など |
| 決算説明会 | 2回 | 社長や担当役員、担当部署など |
| 証券会社主催カンファレンス | 2回 | 社長や担当役員、担当部署など |
| 現場見学会 | 2回 | 担当部署など |

| 項目 | 対話の主なテーマ |
|----------------|---|
| 建設事業環境 | <ul style="list-style-type: none"> 受注概況や受注時採算 中長期的なトップラインや目標マージン水準 国内土木事業の利益率水準の継続性 国内建築事業の利益率低下要因と見通し 損失工事の発生要因と竣工時期 中東情勢悪化による原油高騰等の業績影響について 資材費や労務費など建設コスト高騰の状況や見通し 高騰したコストの価格転嫁と契約へのスライド条項の織り込み状況 協力会社の確保状況と需給バランス 事業環境認識や今後の見通し |
| 建設周辺事業 | <ul style="list-style-type: none"> 飯田橋再開発事業や不動産投資の状況 SEP船への投資や洋上風力発電への取組み 投資の進捗状況と収益計上時期の見通し |
| 業務資本提携 | <ul style="list-style-type: none"> 中大規模木造建築の取組状況 住友林業(株)との株式持分比率の変更について 住友林業(株)との資本提携の方向性について |
| 資本政策/株主還元 | <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画の進捗状況と次期中期経営計画の検討状況 最適な資本構成に関する考え方 自己資本比率水準と追加還元に関する考え方 自己株式取得規模決定の背景と資金使途 |
| サステナビリティ、ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> 人的資本経営 2024年問題(時間外労働上限規制適用)への対応状況と影響 ZEB、GX市場、脱炭素バイオマス燃料「ブラックバークペレット」 監査等委員会設置会社へ移行の背景 政策保有株式の縮減状況及び更なる縮減に向けた方針 |



上田社長が日経CNBC「昼エクスプレス」、ラジオNIKKEI「この企業に注目！相場の福の神」に出演

企業価値向上に向けた取組み③

資本コストに対する現状認識と資本効率向上に向けた対応

● 株主資本コスト：7%程度と認識

中期経営計画(2024~2026年度)【財務目標】

● 資本効率：ROE10%以上 (27/3期)

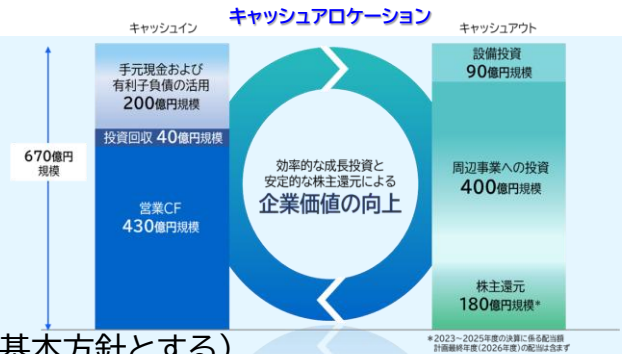
自己資本比率45%程度 (財務健全性と資本効率の両立)

さらなる政策保有株式等の縮減に向けた取組みを取締役会決議

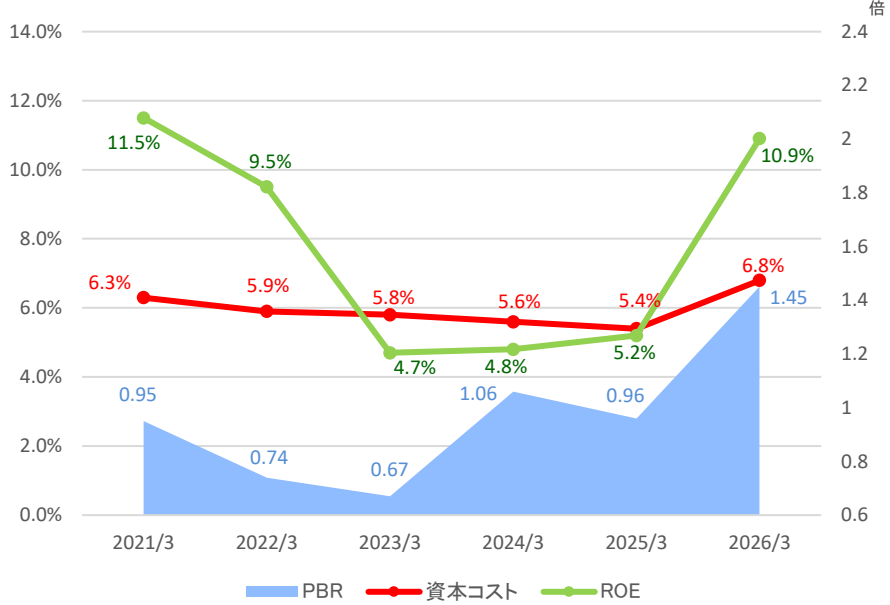
● 利益配分：配当性向40%目途 (適正かつ安定的に利益還元していくことを基本方針とする)

● 自己株取得：事業環境の変化や各事業戦略・投資の進捗に応じて、機動的に検討 (前中期経営計画期間に100億円実施)

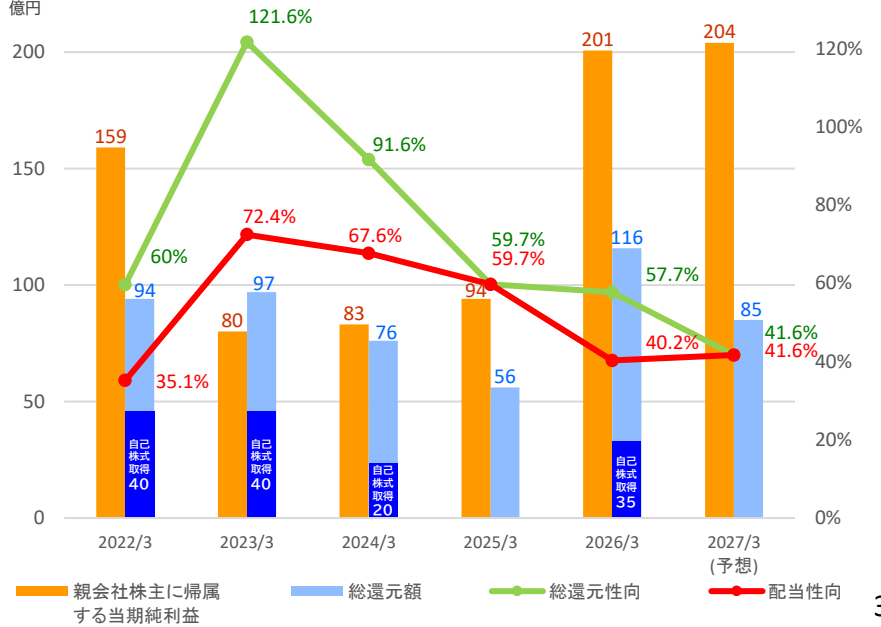
住友林業による当社株式の売出し及び投資有価証券(住友林業株式)の売却を踏まえ、株主還元の拡充並びに資本効率の向上を図るため、2026.1.30~2026.3.19の期間に35億円の自己株式を取得しました。(2026.1.8取締役会決議)



資本コスト・ROE・PBRの推移



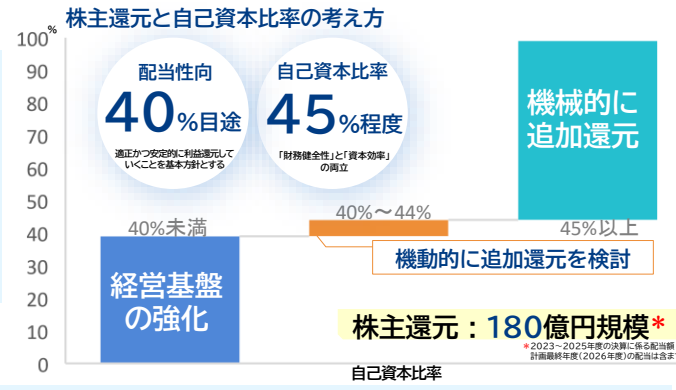
株主還元の推移



企業価値向上に向けた取組み④

株主還元 ~中期経営計画(2024~2026)~

- 企業価値向上に向け、財務健全性を維持しつつ資本効率の最適化を目指します(自己資本比率45%程度)。
- 株主還元については、適正かつ安定的に利益還元していくことを基本方針とします。配当性向40%を目安とし、事業環境の変化や各事業戦略・投資の進捗に応じて、自己株式の取得を含め機動的に追加還元を検討します。



投資計画 ~中期経営計画(2024~2026)~

- 期間中に400億円規模の周辺事業への投資と90億円規模の設備投資を計画
- これまでの周辺事業への投資リターンが期間中に一部発現
- 2024年度から経営会議体として「投資戦略委員会」(委員長:社長)を設置
外部アドバイザーを委員として招き入れ、指導や助言を受けながら
全社的な投資戦略を検討・策定・モニタリング
- 経営基盤の充実にに向けた投資も拡充

外部アドバイザー

屋城 勇仁 Yuji Yashiro

インテグラル株式会社
エグゼクティブディレクター(現任)

京都大学経済学部卒
2011年よりGCAIにおいてM&Aアドバイザー業務に従事、
建設/インダストリアルなど多様な業種の案件を担当。
2018年にインテグラルへ参画し、様々な投資案件を担当、東洋エンジニアリング/テクセンドフォトマスク/旭化成メディカルでは常駐支援を通じ、ガバナンス体制強化や企業価値向上を推進。



長期構想実現のため計画期間以降も投資を継続し、
2035年度までに「年間収益**130億円規模**」を目指す

*累計の投資に対し、期間中に計上される収益

企業価値向上に向けた取組み⑤

2022年7月から熊谷組の企業認知の拡大を目的に、企業広告を強化しています。

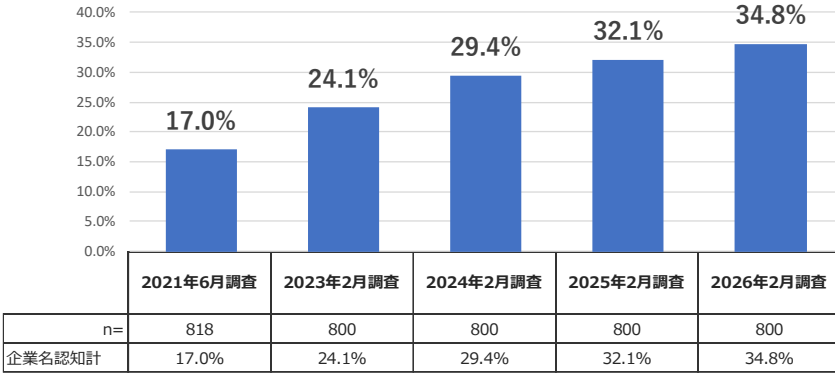
| | |
|--------|--|
| 期待する効果 | <ul style="list-style-type: none"> ①採用活動支援 ②営業支援 ③インナーモチベーションの向上 |
| 主な実施施策 | <ul style="list-style-type: none"> ①テレビCM ②WEB広告(Yahoo!、Google、SNS広告等) ③交通広告(駅デジタルサイネージ、車内ビジョン等) ④ラジオCM ⑤新聞広告 |

「笑顔を叶える」篇



【子世代の熊谷組認知度】 企業広告開始前の17%から34.8%へUP

* 子世代：就職活動を実施する意思を持つ18~29歳の大学生・大学院生



調査方法：自社インターネット調査（調査会社のアンケートモニターを使用）
 調査範囲：全国