

高める、つくる、そして、支える。



熊谷組グループ コーポレートレポート

2020



熊谷組



高める、つくる、そして、支える。

私たちがつくるのは、単なる建物や建造物だけでなく、そこに集う人々とともに作りあげていくコミュニティーです。

人と人が集い、ふれあいながら安心して心豊かにくらすことのできる場所。
それをつくり、支えていくのが私たちの仕事です。
使う人の気持ちにこたえる“しあわせ品質”をお届けするために
技術力と人間力を掛け合わせて高めた独自の“現場力”をもって全力で取り組みます。
そして完成後も、運営、維持管理、修繕、再生まで一貫して携わり、
新しい物語が生まれ続けるくらしの舞台を、時代をこえて支え続けていきます。
高める、つくる、そして、支える。
100年をこえる歴史の中で育まれた、お客様とともに歩み続ける責任感を胸に。
これからも私たちは、新たなチャレンジを続けていきます。

人がつながる、くらしをつくる。
未来へひろがる、舞台を支える。

社 訓

- 社業の発展を欲せばまず信用の昂揚に努められたし
- 工事施工に当たりては親切を旨とし
得意先の不安の除去に努められたし
- 相互に共存共栄を基とし
一致協力して業を励み成績向上に努められたし

経営理念

- 建設を核とした事業活動を通して、国内外において自然との調和のとれた人間活動の場を構築し、優れた総合力を発揮して社会に貢献する企業集団を目指す。
- 一貫した高品質な顧客サービスと企業環境との調和を図り、社会に豊かさを提供する、創造的な企業集団を目指す。
- 意欲と誇り、自信に満ちた社員に、多様な自己実現の場を提供する活力ある企業集団を目指す。
- 企業市民としての自覚と責任を持ち、品位を重んじた行動により、社会に評価される企業集団を目指す。

「宿布発電所跡地」（福岡県福井市） 詳しくはP4
熊谷組の創業者が初めて手掛けた仕事は、京都電燈から請け負った宿布発電所の石積み工事でした。

編集方針

本コーポレートレポートは、熊谷組グループの経営方針や事業戦略、CSRの取り組みについて、すべてのステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に編集しています。
熊谷組グループビジョン「高める、つくる、そして、支える。」を切り口として、環境への配慮・社会課題の解決・ガバナンスの取り組みを紹介し、持続可能な社会の形成に貢献していることをお伝えします。
ステークホルダーの皆様の情報開示への期待に応え、客観性・透明性を確保するために各種ガイドラインを参考にしています。

対象期間

2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）
活動事例などについては、必要に応じ2020年4月以降の事例も紹介しています。

対象範囲

熊谷組およびグループ会社（国内6社、海外1社）を報告の対象としています。熊谷組単体に関する報告は、主語を「熊谷組」または「当社」としています。グループ会社個社に関する報告は、個社名を主語にしています。また、熊谷組の環境保全活動数値データの対象工事は、熊谷組単独工事と熊谷組が幹事会社であるJV工事としています。

発行

2020年8月発行（前回：2019年8月／次回：2021年8月予定）

参考にしたガイドライン

- 環境省 環境報告ガイドライン（2018年版）
- IIRC 国際統合報告フレームワーク

将来見通しに関する注意事項

本レポートに掲載された意見や予測などは発行時点の当社の判断に基づく将来の見通しです。そのため実際の業績などは様々な要因により異なる可能性があることをご承知おきください。

CONTENTS

熊谷組グループビジョン・編集方針	2
社訓・経営理念	3

会社紹介

熊谷組グループの歩み	4
熊谷組グループの事業	6
グループパワー	8
熊谷組グループの価値創造プロセス	10
財務・非財務ハイライト	12

成長戦略

中期経営計画	14
社長インタビュー	15
役員対談	20
熊谷組グループのESG戦略	22
事業報告 土木事業	24
事業報告 建築事業	26
事業報告 海外事業・開発事業・新事業	28

高める

技術開発体制	31
社会価値を創出する技術	32
個性ある多様な人材とともに	34

つくる

特集 つくる現場力：	37
------------	----

先進の技術力と現場の人間力
新しい地域のシンボルを創る

安全な職場環境を目指して	39
信頼に応える品質保証と環境保全	40

支える

特集 支える現場力：	45
------------	----

自然との共存を図り、難工事に挑む
水力発電所のリニューアルプロジェクト

お客様との関わり	47
従業員との関わり	48
株主・投資家との関わり	50
パートナー企業・取引先との関わり	51
地域社会との関わり	52
社会からの評価	53

ガバナンス

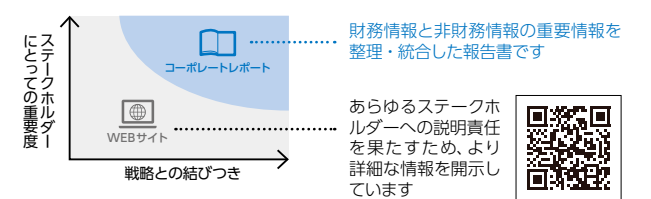
役員紹介	54
コーポレートガバナンス	56
リスクマネジメント	58
社長 × 塚本弁護士対談	60

財務情報

財務・経営成績の分析	62
10年間の主要財務データの推移	64

会社情報・株式情報	66
組織図	67

情報開示の考え方



WEBサイトのご案内

<https://www.kumagaigumi.co.jp/>

社会から必要とされる企業を目指して

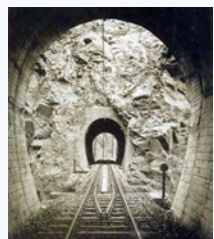
「熊谷組」は1898(明治31)年の創業以来、明治から大正にかけての日本の近代化、そして戦禍で荒廃した日本の復興から経済発展へと建設事業を通して広く社会の発展に尽力してきました。100年を超える歴史の中で、培ってきた技術力と豊かな人間力を掛け合わせて高めた「独自の現場力」で当社はお客様とともに社会の発展に貢献していきます。

1898~1940年

創業から第一次成長期



①



③

熊谷組の礎

1898年創業者・熊谷三太郎①が熊谷組を創業したのは27歳の時です。当時石工であった熊谷三太郎が最初に手がけた仕事は、京都電燈(株)から請け負った宿布発電所(福井県)の石積み工事②でした。

1898(明治31年) 熊谷組創業

1899(明治32年) 宿布発電所竣工 ②

第一次成長期

1934年、熊谷三太郎は、日本土木界の歴史でも偉業の一つと称される「三信鉄道(現・JR飯田線)建設工事」③に挑みます。これは、天竜川沿いの山岳と渓谷が連なる45kmの区間に116のトンネルと54の橋梁を建設するものでした。3年の歳月を費やして工事を完成まで導いた熊谷三太郎はその成功を機に1938年に株式会社熊谷組を設立しました。

1937(昭和12年) 三信鉄道全線開通 ③

1938(昭和13年) 株式会社熊谷組設立(資本金40万円)

2018年 宿布発電所跡地整備事業 ②

宿布発電所は全国で3番目の水力発電所です。熊谷組は2018年、創業120周年の記念事業として、宿布発電所跡地の整備を行いました。整備工事では、貯水池や水車に水を送る管路の跡を掘り起こし、操業当時の発電機を設置した展示館を建設しました。また、芝生広場、駐車場、解説板も設置し、だれでも自由に見学できる場所として福井市に寄贈しました。



1941~1960年

戦時中・戦後復興期



④



⑤



⑥

熊谷組は戦時下で発電所工事や鉄道工事などを受注しました。戦後、1945年に建築部門を設立し④、得意とする土木部門に加え、建築部門でも日本の復興に大きく貢献し、その後の高度経済成長期でもインフラ整備をはじめ、街づくりにも力を発揮しました。そして、1956年、日本土木史に残る大プロジェクト「黒部川第四発電所工事」の大町トンネル(現・関電トンネル)工事⑤に挑みます。この工事では、大量に地下水を溜め込んだ軟弱地層である「大破碎帯」に遭遇、最大毎秒660リットルの湧水と闘い、80mの破碎帯を突破までに7ヶ月の歳月をかけました。1年10ヶ月の歳月をかけて完成した工事は、故・石原裕次郎が主演した映画「黒部の太陽」で描かれ日本中の注目を集めました。

1945(昭和20年) 終戦直後に建築部門を設立 ④

1958(昭和33年) 黒部川第四発電所・大町トンネル貫通 ⑤

1960(昭和35年) 熊谷組初のBCS賞 都道府県会館竣工 ⑥

1961~1980年

第二次成長期



⑦



⑨



⑧

1961年、初の海外工事となる「香港プロバークープ水道トンネル」⑦を受注。その後、香港・台湾・東南アジアを中心に、世界を舞台として事業を展開するようになりました。1975年には、超高層ビル「新宿野村ビル」建設⑧に単独施工で挑みました。日本初の単独施工による、地下5階・地上53階の超高層ビル建設は、総合建設業としての熊谷組の評価を高めました。1977年に貫通した「上越新幹線・中山トンネル(群馬県)」⑨では、現在のトンネル工事の標準工法となっているNATMを、国内で初めて導入しました。

1966(昭和41年)

香港プロバークープ水道トンネル竣工 ⑦

1977(昭和52年)

上越新幹線中山トンネル貫通 ⑨

1978(昭和53年)

新宿野村ビル竣工 ⑧

1963年 社章改訂

熊谷三太郎と牧田基一が原図を考案した創立当時の社章を改訂し、現在の社章に近い形になりました。「谷」の字をデフォルメし、周囲に9つの「マ」を配して「熊谷」を表現しています。

創立当時

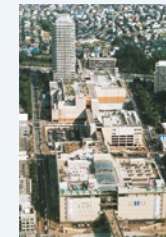


改訂後



1981~2000年

第三次成長期から低迷期へ



⑩



⑫



⑪



⑬

香港から始まった海外事業は世界中に広がり、熊谷組は力強い成長を続けました。1985年には熊谷組の受注額が1兆円の大台を超え、経常利益は建設業界1位となりました。1981年からは、民間では国内最大級の都市開発事業「ニューシティ東戸塚(横浜市)」⑩に参画。1985年には世界最長の海底トンネル「青函トンネル」工事が貫通し⑪、土木事業への変わりない強さを示しました。また、海外では1989年に完成した「香港東部海底トンネル(EHC)」⑫が、日本の建設会社が手がけた香港初のBOT事業として注目を集めました。しかし、1990年代後半になると、バブル経済崩壊の影響を受け、熊谷組は厳しい試練の時代を迎えることになります。

1981(昭和56年)

ニューシティ東戸塚開発事業開始 ⑩

1985(昭和60年)

青函トンネル貫通 ⑪

1989(平成元年)

香港東部海底トンネル(EHC)開通 ⑫

1990(平成2年)

中国銀行香港支店ビル竣工 ⑬

2001年~

低迷期から再生期へ



⑭



⑮



⑯



⑰



⑱

1998年、バブル期の巨額な不動産投資が引き金となり、熊谷組は会社設立以来の経営危機に直面。大幅な事業の再構築や処遇面の見直しなどを進めましたが、2000年と2003年には、金融機関に支援を要請せざるを得ない状況に陥りました。徹底した経営改革を進めるとともに、建設不況を克服するため、モバイル通信基地局や風力・太陽光発電施設など、新たな建設分野にも取り組みました。苦境の時代にもチャレンジ精神を失うことなく、完成時には世界一の高さの超高層ビル「TAIPEI 101(台湾)」⑭を施工し、国内でも土木学会技術賞の「箕面有料道路・箕面トンネル(大阪府)」⑯、BCS賞受賞の「三原市芸術文化センター・ポポロ(広島県)」⑰など、高い技術力が評価を受けました。また、無人化施工など次の時代を見据えた新たな技術開発にも着手。2014年には、優先株式の消却をすべて完了し、多くの人々の支えによって財務的にも再建を果たしました。東日本大震災や熊本地震では建設業としての役割を果たし、被災地の復旧・復興に貢献しています。

2004(平成16年) TAIPEI101竣工 ⑭

2006(平成18年) 箕面有料道路箕面トンネル竣工 ⑯

2007(平成19年)

三原市芸術文化センター・ポポロ竣工 ⑰

2008(平成20年)

東北新幹線三本木原トンネル竣工 ⑱

2018(平成30年)

超高層デザイナーズマンション「陶朱隠園」(台湾)竣工 ⑱

熊谷組グループの沿革

1898(明治31年) 熊谷組創業
1938(昭和13年) (株)熊谷組設立

1945(昭和20年) 建築部門設立
1958(昭和33年) 豊川工場開設

1963(昭和38年) 熊谷道路(株)設立
※1994年(株)ガイアートクマガイに社名変更
1974(昭和49年) 華熊營造股份有限公司設立

1989(平成元年) (株)ファテック設立

1993(平成5年) (株)クマガイ・テクノスペース設立
※2000年テクノスペース・クリエイツ(株)に社名変更

1995(平成7年) (株)テクニカルサポート設立

1996(平成8年) 豊川工場が熊谷テクノス(株)として分社独立
※2002年テクノス(株)に社名変更

2001(平成13年) ケーアンドイー(株)設立

2004(平成16年) (株)ガイアートクマガイと飛鳥道路(株)が合併
(株)ガイアートT・K発足
※2016年(株)ガイアートに社名変更

2016(平成28年) 「熊谷組グループビジョン」策定

2017(平成29年) 住友林業(株)と業務・資本提携



詳しくはWEB

沿革 <https://www.kumagaigumi.co.jp/company/history/index.html>

熊谷組は1898年の創業以来、建設工事請負業を通して社会の発展に尽力してきました。

100年を超える歴史の中で培ってきた技術力と豊かな人間力を掛け合わせて高めた「独自の現場力」で、これからもグループ一丸となってお客様が満足し続けられる「しあわせ品質」をお届けします。

さらに持続的な成長と安定的な収益の確保を目指し、新たな事業の創出、他社との戦略的連携に注力します。

熊谷組グループ 8社

株式会社熊谷組

株式会社ガイアート

ケーアンドイー株式会社

華熊營造股份有限公司

テクノス株式会社

株式会社ファテック

テクノスペース・クリエイツ株式会社

株式会社テクニカルサポート

詳しくはP8-9 グループパワー

土木事業

トンネル、橋梁、ダム、道路など生活に不可欠なインフラ建設を通じ、人々が安心して心豊かにくらす場所をつくり支え続けます。大更新時代を迎えるインフラ、激甚化する自然災害に対し、技術力を高めて対応していきます。

詳しくはP24-25 事業報告＞土木事業

グループの発展を支えてきた主要事業

建築事業

住宅、事務所、病院、学校、商業施設など、様々な用途や目的の建築物を提供しています。

使う人の気持ちを思いやり、暮らしの舞台をつくり続けます。環境に配慮した建築への取り組みや中大規模の木造建築分野への取り組みを推進しています。

詳しくはP26-27 事業報告＞建築事業



阿蘇大橋地区斜面对策工事



パンフィコ・エナジー 豊田メガソーラー発電所土建工事



北海道放送株式会社本社



HOTEL COLLECTIVE (沖縄県)



東部海底トンネルMOM事業 (香港)



陶朱隠園 (台湾)

海外事業

海外拠点における営業ネットワークの強化を図り、事業の拡大と安定した収益確保に努めます。海外事業を展開し、収益力を高めていくために他社との協業を推進するとともにグローバル人材の確保やリスクマネジメントに注力していきます。

これから強化する 事業領域

詳しくはP28-29 事業報告＞海外事業・開発事業・新事業

開発事業・新事業

熊谷組は市街地開発事業において建設会社トップクラスの実績を有しており、ノウハウや知見を活かし、都市再生、地方創生へ貢献しています。また、コンセッション事業、インフラ運営事業や再生エネルギー事業などについて積極的に取り組みを進めています。



豊田市北部学校給食センター (PFI事業)



ミダック呉松太陽光発電所 (再生可能エネルギー事業)

熊谷組グループビジョンに基づく「建設サービス業」の実践は熊谷組グループ独自のソリューションです。
グループ 8社は協業による相乗効果を創出していきます。
未来に向けて共同の技術開発や経営資源の流動化を促し、グループの総合力を高めます。

 <https://www.kumagaigumi.co.jp>

総合建設事業

株式会社熊谷組


土木事業
P24-25


建築事業
P26-27


海外・開発・新事業
P28-29

グループ各社が保有する技術・ノウハウ・商品・経営資源を相互に活用・補完しながらグループが連携し総合力を発揮できるよう事業を遂行しています。

 会社情報はP66

 <https://www.gaeart.com>

道路舗装・アスファルト合材等製造販売

株式会社ガイアート

設 立 1963年11月
本 社 東京都新宿区新小川町8-27
代表者 代表取締役 山本 健司

資本金 10億円
売上高 537億6,800万円
(2020年3月期)
社員数 759名(2020年3月)

道路・空港・港湾・橋梁等の舗装をはじめとするインフラ整備や、舗装材料としてのアスファルト合材の製造など、新設から維持管理まで、インフラのあらゆるニーズにこたえる企業として全国に展開しています。

 <https://www.k-and-e.co.jp/>

建築リニューアル

ケーアンドイー株式会社

設 立 2001年1月
本 社 東京都新宿区津久戸町2-1
代表者 代表取締役 岩間 和久

資本金 3億円
売上高 218億2,400万円
(2020年3月期)
社員数 363名(2020年3月)

建物調査・診断、耐震診断・補強設計、快適空間の提案などの企画、設計から技術力を活かした施工、そしてアフターサービスまでを総合的にプロデュースしています。

 <http://www.taiwankumagai.com.tw>

建設事業(台湾)

華熊營造股份有限公司

設 立 1974年12月
本 社 台湾台北市敦化南路一段205號12樓之8
代表者 董事長 稲 豊彦

資本金 800,000,000元(台湾ドル)
売上高 91億3,000万円
(2019年12月期)
社員数 191名(2019年12月)

1974年の設立以降、台湾における日系ゼネコンではトップクラスの実績があり、熊谷組の技術を台湾で展開しています。

 <https://www.technos.info>

土木リニューアル・資機材製造

テクノス株式会社

設 立 1996年2月
本 社 愛知県豊川市穂ノ原2-1
代表者 代表取締役社長 森田 栄治

資本金 4億7,000万円
売上高 78億5,600万円
(2020年3月期)
社員数 161名(2020年3月)

シールドトンネル用セグメント、建設機械等の製造と土木リニューアル、環境関連、基礎工事および、鉄骨建方システムACEUPの国内外でのリース事業を展開しています。

 <http://www.fa-tec.co.jp/>

技術商社

株式会社ファテック

設 立 1989年6月
本 社 東京都新宿区津久戸町2-1
代表者 代表取締役社長 青野 孝行

資本金 2,000万円
売上高 43億4,900万円
(2020年3月期)
社員数 8名(2020年3月)

建設分野における最新の技術開発成果に基づく商品を提供する総合技術商社です。

 <https://www.technsp.co.jp/>

施工図作成・教育事業

テクノスペース・クリエイツ株式会社

設 立 1993年11月
本 社 東京都豊島区東池袋3-12-12
代表者 代表取締役社長 山下 直幸

資本金 3,000万円
売上高 7億4,000万円
(2020年3月期)
社員数 59名(2020年3月)

建築施工図や仮設計画図作成、各種申請などの事業を展開しています。また、大学や建設会社向けに教育事業も行っています。

 <https://www.tsp-kumagai.co.jp/>

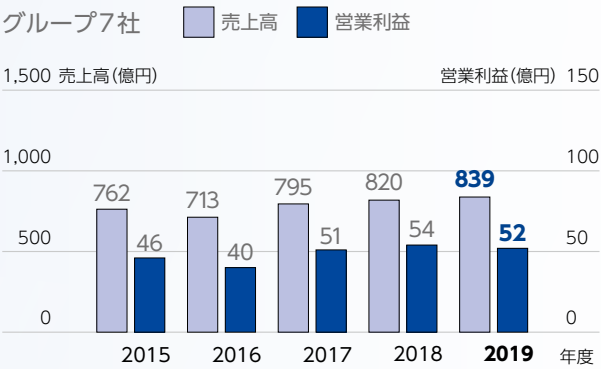
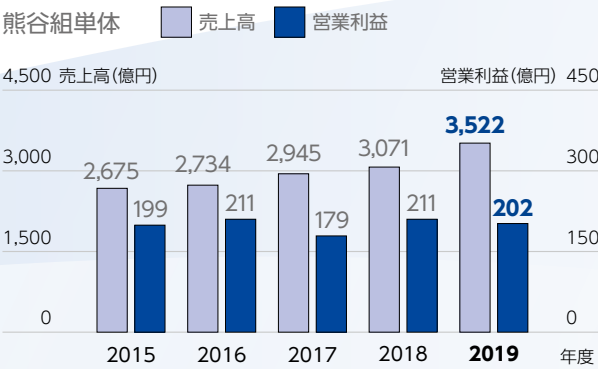
事務代行・保険代理店

株式会社テクニカルサポート

設 立 1995年7月
本 社 東京都新宿区津久戸町2-1
代表者 代表取締役 志村 浩

資本金 7,000万円
売上高 5億5,600万円
(2020年3月期)
社員数 38名(2020年3月)

専門知識が必要な事務業務のアウトソーシング事業の展開、損害保険・生命保険を扱う保険代理店として保険プランを提案しています。



※ グループ内の相互間取引を控除した後の数値です。

グループ協業の取り組み事例

事例 | NEXCO 東日本高速道路リニューアルプロジェクトに採用 コッター床版工法 (株)ガイアート

「コッター床版工法」は、熊谷組グループ((株)熊谷組、(株)ガイアート)、オリエンタル白石(株)、ジオスター(株)の4社が共同開発した道路橋床版のリニューアル工法です。

床版に埋め込まれたC型金物に、くさび状のH型金物を挿入し固定用ボルトで締め込むだけのシンプルな構造が特長で、急速施工や省人化のみならず熟練工を必要としないため、これからの担い手不足にも対応が可能です。

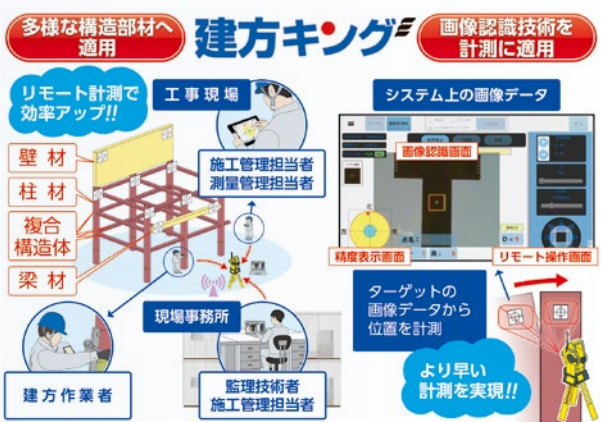
昨年度より開始された東北自動車道の床版取替工事では、4



事例 | デジタルトランスフォーメーション(DX)で建方業務の生産性を向上 建方キング^E テクノス(株)

建方キング^Eは、計測情報の共有化とリモート計測により建方の一連の作業を省力化したシステムです。建方位置の確認手法として新たに画像認識技術を導入し、従来の自動追尾型計測機器より迅速な計測手法を実現しました。また計測対象を、従来の柱材に加え壁材、梁材、円形部材まで範囲を広げ、さらに建込後の複合構造体の同時計測も可能にしました。

リモート計測により、計測機器側に施工管理担当者や測量管理担当者が常駐しなくても計測が行えます。監理技術者や施工管理担当者は、現場事務所から直接、修正判断や確定判断の指示を建方作業員に出すことができます。「建方キング^E」は、「建方キング」で実現した建方作業の省力化をさらに進め30%以上のコスト低減を実現します。従来の計測機器2台による建方作業と「建方キング^E」との比較では、40%の工程短縮、省力化による50%のコスト低減を実現します。



※「建方キング」「建方キング^E」は熊谷組グループ会社のテクノス(株)と、(株)きんそくとの共同開発技術です。

熊谷組グループは社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーの皆様のお役に立てよう
グループビジョンに基づき、事業活動を展開しています。
熊谷組グループらしさを発揮して、全員参加でベクトルを合わせ、未来を拓く新たな価値創造に挑戦しています。

ESG取組方針

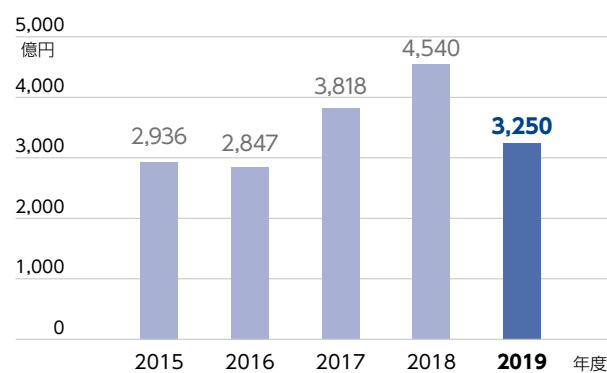
- 1.当社は、環境 (Environment) ・社会 (Social) ・企業統治 (Governance) の視点から解決すべき重要課題 (マテリアリティ) を特定し、持続可能な事業活動を追求していく。
- 2.当社は、グループが保有する技術・経験・ノウハウを活用して新たな価値を創造し、SDGsに代表される社会課題の解決に貢献する事業活動を展開していく。
- 3.当社は、事業活動を通じてステークホルダーとのコミュニケーションによる信頼関係の構築に努め、企業価値の向上を目指していく。

ESG視点での重要課題 (マテリアリティ)

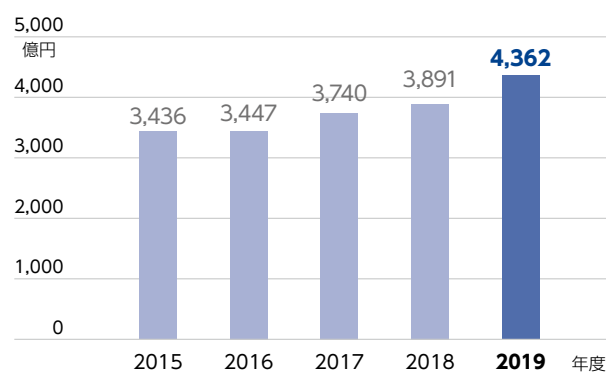


※ 財務情報はグループ連結、非財務情報は熊谷組単体としています。
 ※ 億円未満を四捨五入しています。

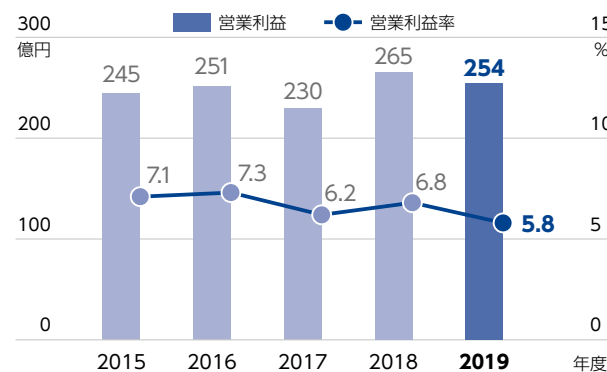
受注高 **3,250**億円 ※熊谷組単体



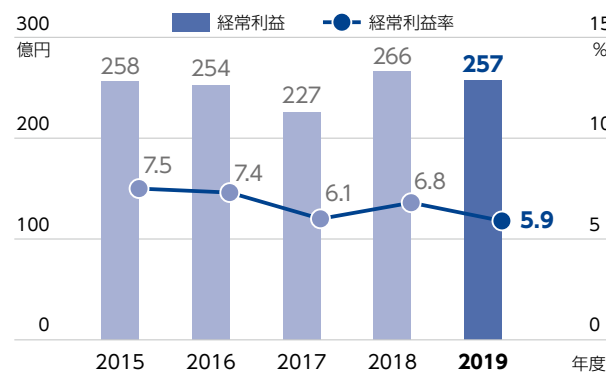
売上高 **4,362**億円



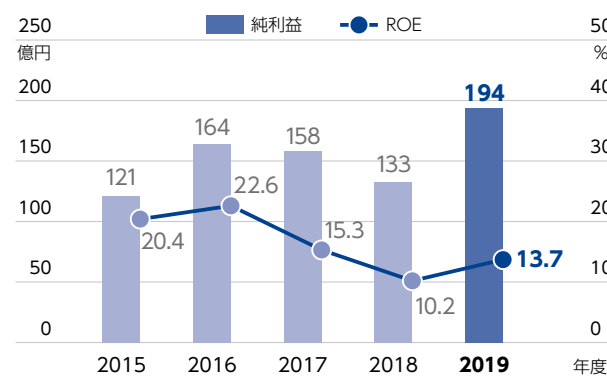
営業利益 **254**億円
 営業利益率 **5.8%**



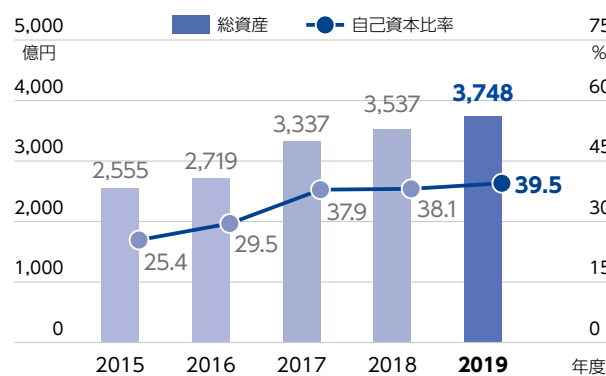
経常利益 **257**億円
 経常利益率 **5.9%**



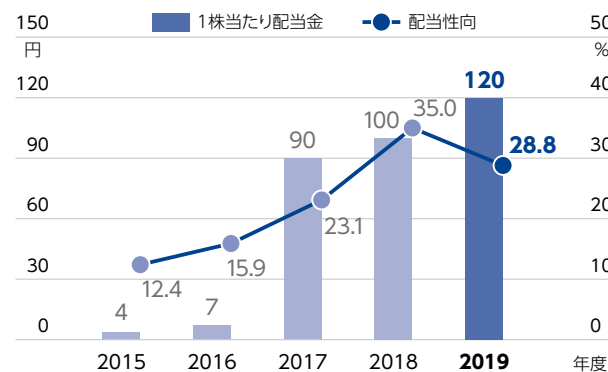
親会社株主に帰属する
 当期純利益 **194**億円
 自己資本
 当期純利益率 (ROE) **13.7%**



総資産 **3,748**億円
 自己資本比率 **39.5%**

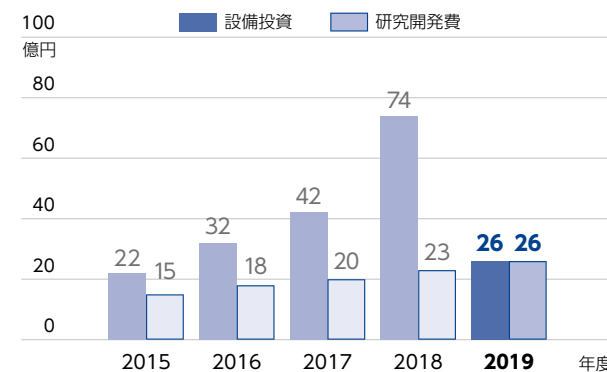


1株当たり配当金 **120**円
 配当性向 **28.8%**

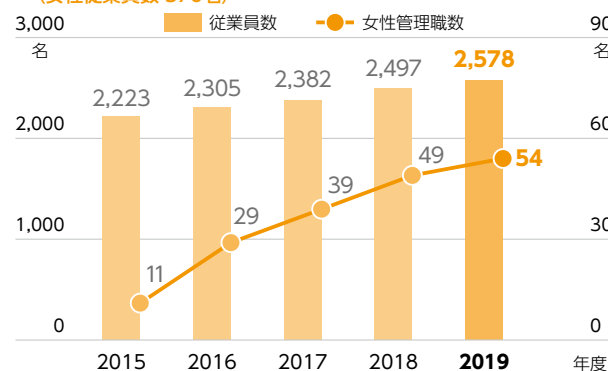


※ 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合しています

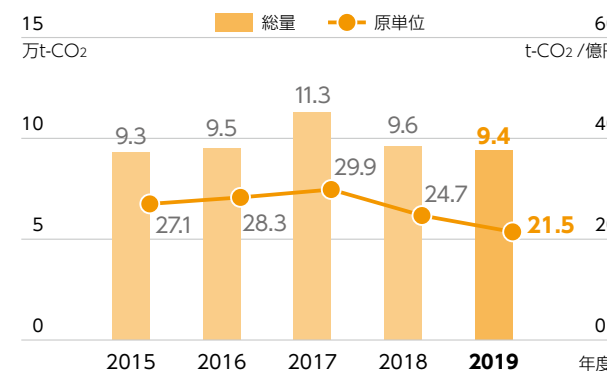
設備投資 **26**億円
 研究開発費 **26**億円



従業員数 **2,578**名
 (女性従業員数 376名)
 女性管理職数 **54**名 ※熊谷組単体

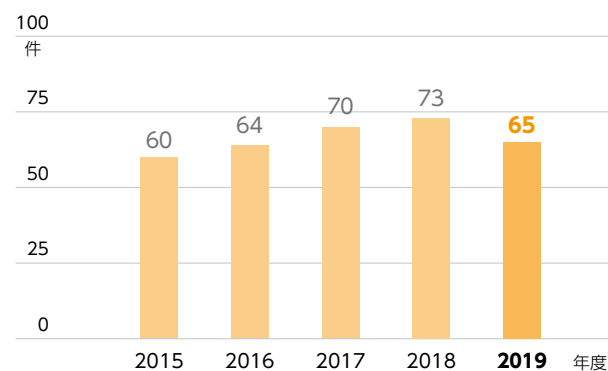


CO₂排出量(スコープ1、2) ※熊谷組グループ全体
9.4万t-CO₂

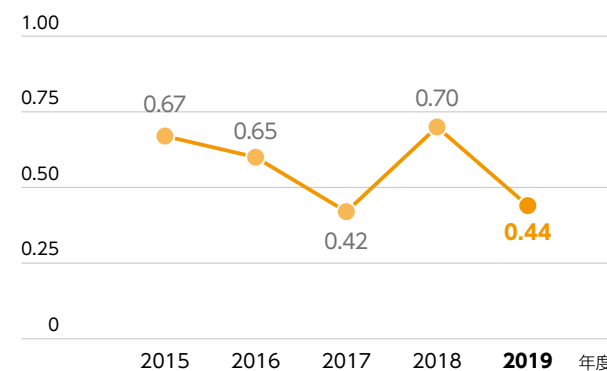


※ 2018年度よりCO₂算定方法を見直しています

特許出願件数 **65**件



労働災害度数率 **0.44**



熊谷組は、2017年11月に定めた中長期経営方針に基づき、

①建設工事請負事業の維持・拡大 ②新たな事業の創出 ③他社との戦略的連携 を戦略の柱とする

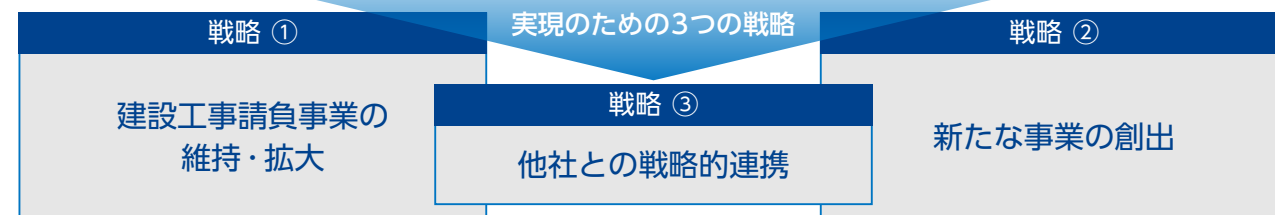
「熊谷組グループ 中期経営計画（2018～2020年度）～成長への挑戦～」を策定しています。

熊谷組グループ一丸となって本計画を着実に実行し、更なる成長へ挑戦していきます。

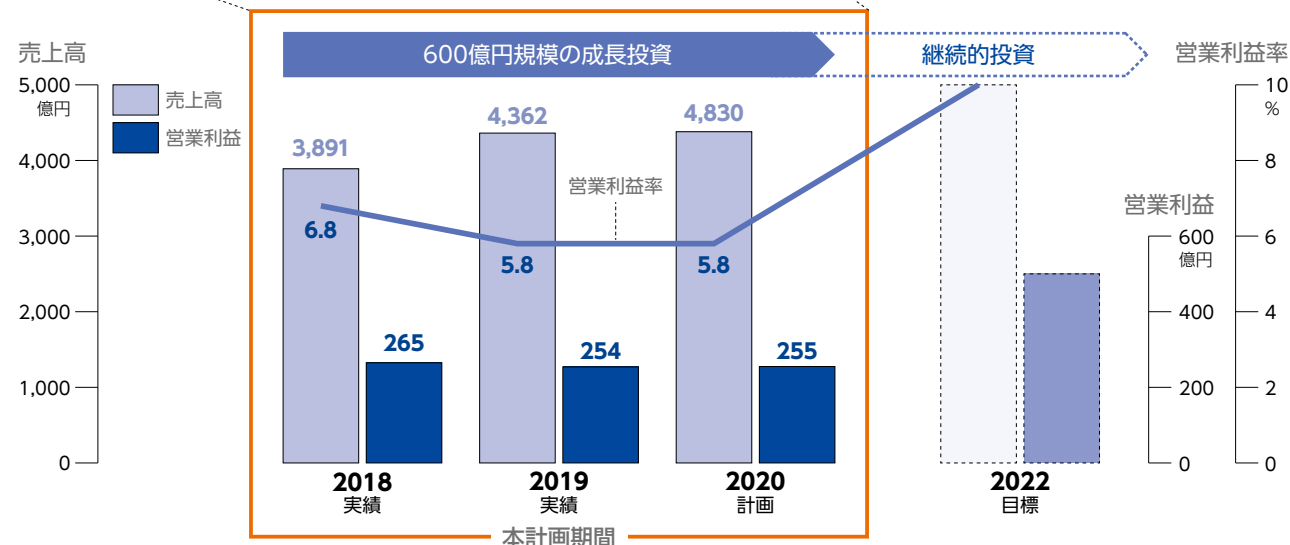
3つの戦略と数値目標

中長期経営方針

- 建設市場の質的・量的変化に柔軟に対応し、良質な建設サービスを提供し続ける
- ESGの視点を取り入れた経営を強化して長期的な成長を実現し、持続可能な社会の形成に貢献する



本計画期間中に目指す4つの指標



※ 営業利益には投資利益・受取配当を含みます。

■ 社長インタビュー ■

「成長スパイラルの実現」を掲げ、
成長戦略を継続するとともに
社会から信頼される企業グループを目指します。

株式会社熊谷組 取締役社長

櫻 野 泰 則



❏ 中期経営計画の2年目となる2019年度の成果および市場環境についてお聞かせください。

**4期連続増収を達成しましたが、営業収益は減益となりました。
建設業を取り巻く環境は大きく変わりましたが、
新たな成長への歩みは着実に進んでいると考えています。**

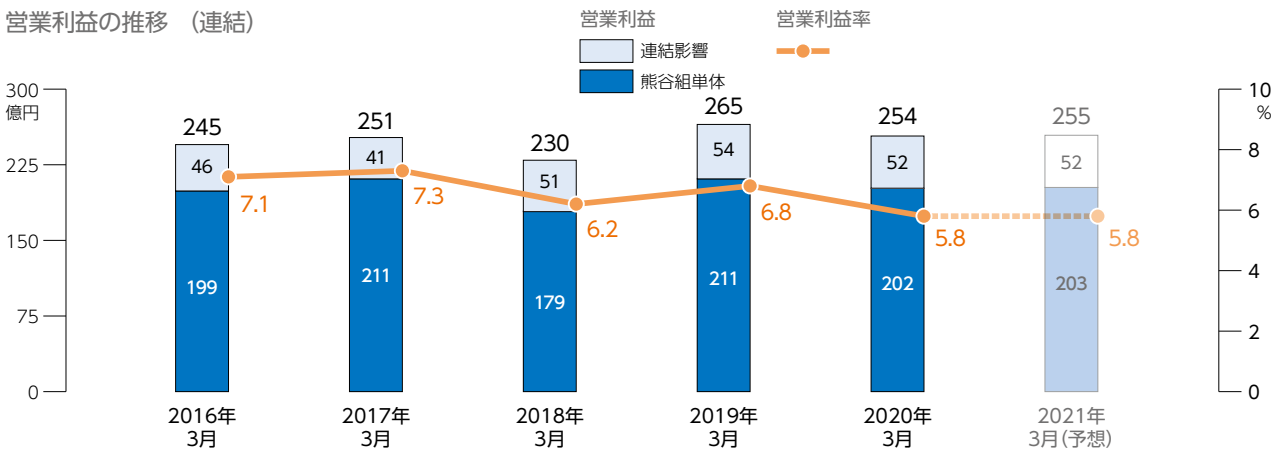
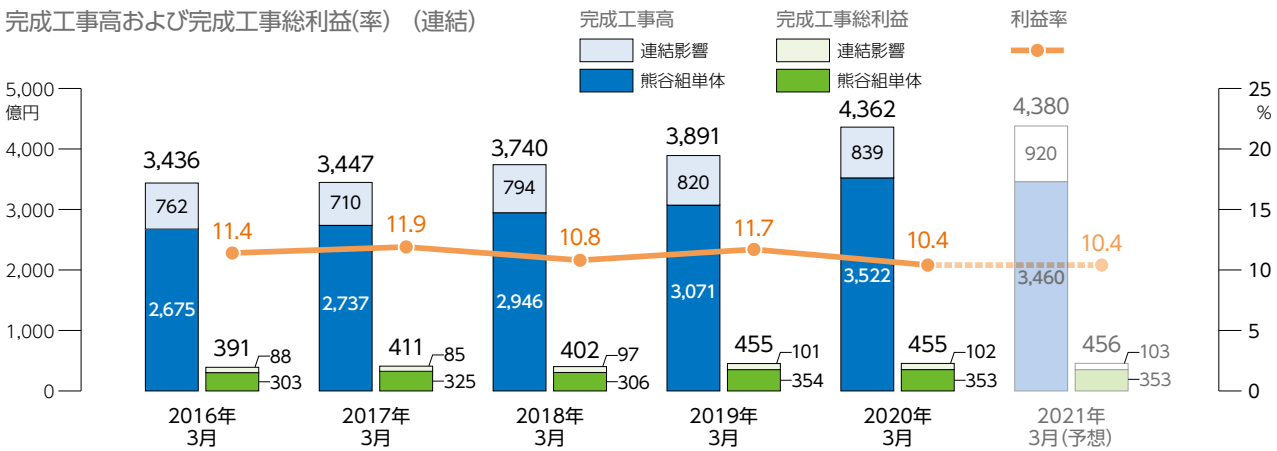
熊谷組グループは、2017年に中長期経営方針を定め、現在、その方針に基づいた中期経営計画を推進しています。2019年度は、中期経営計画の2年目であり、その成否を握る「試金石」となる年度として、全社員が一丸となって挑戦的かつ緊張感を持って事業に取り組みました。その結果、2019年度の売上高は、4期連続の増収を果たしました。しかし、一部不採算工事の発生などにより営業利益は前期を下回り、増収・営業減益という業績になりました。

この中期経営計画では、「建設工事請負事業の維持・拡大」「新たな事業の創出」「他社との戦略的連携」の3つを戦略の柱としています。「建設工事請負事業」については、4期連続増収という結果に表れているように、「稼ぐ力」である生産力が着実に高まってきていると考えています。一方、「新たな事業の創出」「他社との戦略的連携」については、住友林業との協業をはじめ多様なプロジェクトを進めています

が、若干計画に遅れがあり、十分な利益に貢献するまでには至っていません。

2019年度における建設業を取り巻く環境は、住宅建設で弱い動きが続き、企業の建設投資も前年度の消費税増税前の駆け込み需要による反動減となりましたが、自然災害に備えた防災・減災対策事業、社会インフラの老朽化対策事業、そして東京オリンピック・パラリンピック関連の施設整備事業などおおむね堅調な市場環境が続きました。新型コロナウイルス感染症の影響については、一部の工事で資材納入の遅れなどが発生しましたが、2019年度の影響は限定的でした。

今回の中期経営計画では、新生熊谷組グループとしての「成長への挑戦」をテーマに掲げています。2019年度は、減益という結果にはなりましたが、新たな成長に向けての歩みは着実に進んでいると感じています。



❏ 2020年度はどのような取り組みを進めていくのでしょうか？

**「成長スパイラルの実現」という方針を掲げ、
これまでの成長戦略を揺らぐことなく継続していきます。**

2020年度は、中期経営計画の最終年度となります。これまでの取り組みを成果として実らせ、さらにその先へと続く成長につなげていく1年にしたいと考えています。その意味を込めて、2020年度の社長方針を「成長スパイラルの実現」としました。新型コロナウイルスの影響により見通せないことも多くありますが、私たちが目指すべきベクトルは揺らぐことはありません。

この2020年度も引き続き中期経営計画の柱となる3つの戦略を推進していきます。

「建設工事請負事業の維持・拡大」においては、利益を創造する力をいかに高めていくか、つまり、利益率の向上が一番の命題となります。事業の第一線における営業力については、土木・建築分野ともに着実に力をつけてきていると感じています。しかし、当社ならではのソリューション営業や技術営業の進化など、まだ取り組むべき課題は多くあります。

それは生産性についても同様であり、「稼ぐ力」は遅くなっているものの、現状に満足することなく、現場での技術開発や創意工夫、ICTツールの活用などによる効率化を推進し、生産性の向上とコスト競争力の強化に取り組んでいきます。

また、当社が今後持続的な成長を果たしていくために欠かせない戦略となるのが「海外事業の拡大」です。これまでの台湾や香港に加え、ミャンマー、インドでも事業を展開していますが、全体的に見ると市場の深耕や基盤の構築を進めている段階といえます。これらの展開を強化するために、2020年4月、国際支店の機能、体制を拡充し国際本部としました。1日でも早く利益に貢献できる事業体制の構築を目指します。

そして、事業の推進において何よりも優先して取り組むべき命題が「安全」です。「安全・品質・環境No.1」を目指し、2020年度は活動の更なる強化を図っていきます。

❏ 「新たな事業の創出」と「他社との戦略的連携」についてお聞かせください。

**持続的な成長を支える新しい柱として
新規事業の創出に積極的にチャレンジしていきます。**

将来的に国内の建設市場の縮小が見込まれるなか、「新たな事業の創出」は、海外事業とともに今後きわめて重要となる戦略です。その取り組みをさらに推進するために、新事業開発本部を経営企画本部から独立させて体制を強化しました。PPP/PFI/コンセッション事業などの新規事業、住友林業をはじめ多様な企業との連携による新事業の創出に一層力を注いでいきます。

住友林業との協業では現在、5つの分野において8つの分科会を設けて推進しています。なかでも「木化・緑化関連建設事業」についてはいち早く事業化したいと考えており、「中大規模木造建築」という、これまでにない新しい市場の創出を目指しています。また、バイオマス発電や風力発電など再生可能エネルギー分野においても事業化を進めています。

2020年1月、住友林業と共同でシンガポールに合併会社 SFKG Property Asia Pte. Ltd. を設立し、すでにインドネシア・ジャカルタでのプロジェクトに参加しています。今後は共同でアジア地域での不動産開発にも取り組んでいきます。

このほか、都市再生事業についても、東京・飯田橋地区で進めるまちづくりプロジェクトをはじめとして取り組みを強化していきます。また、社会の変化に対応した技術開発と事業領域の拡大にも力を注いでいます。介護事業などの市場に向けた自立歩行支援器「フローラ・テンダー」もそのひとつであり、2020年度中に販売開始の予定です。

中期経営計画における3つ目の柱である「他社との戦略的連携」についても、当社にはない知見や技術を持つ国内外の多様な企業との連携を進めており、早い時期に事業化へと結びつけていきたいと考えています。

かつて熊谷組というと、映画にもなった黒部ダム工事などトンネル工事の実績が多く、現在も「トンネルの熊谷組」というイメージを抱く人が多いようです。それはとてもありがたいことではありますが、「トンネルの熊谷組」と並ぶ「〇〇の熊谷組」といわれるような新しいブランドを確立していきたいと考えています。売上高の約7割を占める建築分野での深耕や新事業の創造によって、熊谷組の次代を担う、より強固な事業構造の構築を図っていきます。

❓ ESGをどのように経営や事業に組み込んでいくのでしょうか？

**ESGの視点を取り込んだ経営にさらに力を注ぎ、
社会のニーズに的確に応えていきます。**

SDGsに象徴されるように、グローバルな社会課題の顕在化は、企業を取り巻くステークホルダーの考え方や行動に変化を及ぼします。私はいま、その変化をあらためて強く感じています。2020年になって世界が直面することになった新型コロナウイルスの感染拡大は、私たちがかつて経験をしたことのない事態であり、それはまた、企業と社会、ステークホルダーとの関係に新たな変化をもたらすはずです。企業が持続的な成長を果たしていくためには、このような変化に対応したリスク管理やビジネス機会創出への取り組みが重要になります。

熊谷組グループでは、中長期経営方針において「ESGの

視点を取り入れた経営の強化」を掲げ、2019年4月に「ESG取組方針」を策定しました。この方針は、あらためてESGに対する全社のベクトルをひとつにして、その姿勢や取り組みを社会に明確に伝えていこうというものです。E（環境）、S（社会）、G（企業統治）の3つの視点から5つの重要課題（マテリアリティ）を設けています。

方針の策定から1年が経過し、さらに2020年度からは、推進する重点施策が、ESG取組方針のどの重要課題に関連するのかを明確化し、意識の浸透と取り組みの徹底を図っています。

❓ ESG取組方針について、特に着目しているような取り組みはありますか？

**特に配慮したいのは、働き方改革や社員の健康管理です。
それらの取り組みが評価され、「なでしこ銘柄」に選ばれました。**

ESG取組方針のE（環境）においては、これまでも取り組んできた気候変動リスクへの対応に加えて、木造建築事業や再生可能エネルギー事業まで幅広い取り組みを進めています。これらのプロジェクトの多くでは、環境分野において先進的な知見を持つ住友林業との協業が大きな推進力となっています。

S（社会）については、新型コロナウイルスの感染拡大という世界的な緊急事態を経て、今後ますます対応の必要性が高まっていく領域であると考えています。なかでも建設業は、労働環境において未だに改善すべき課題の多い業界といえます。働き方改革や社員の健康管理などに一層力を注いでいきます。

当社では、ダイバーシティ推進のひとつとして女性社員の活躍を支える環境づくりを進めています。この取り組みが評価され、2020年3月、経済産業省・東京証券取引所が選定する「なでしこ銘柄」に選ばれました。このような成果を、社外はもちろん、社内へも積極的に伝え、ESGを意識した企業風土を醸成しています。

新型コロナウイルスの影響もあってしばらく中断してい

ますが、全国の支店や本社での懇談会など、社長である私自身と社員が膝をつき合わせて直接語り合えるようなコミュニケーションの場づくりにも取り組んでいます。社員と一緒に考えながら、社会にとって存在感のある企業像を描いていきたいと思っています。

最後になりましたが、G（企業統治）も当社がグローバルな社会で信頼を高めていくためにきわめて重要となる命題です。2015年に社外取締役が加わったことや各取締役や各監査役によるアンケート方式の実効性評価を行うことで、取締役会の議論も活性化し、その実効性は確実に向上していると感じています。今後は社外取締役が1/3以上になるよう検討するなど、継続してコーポレートガバナンスの強化を図っていきます。

また、早急に改善しなければならない課題としてはグループ会社のガバナンスがあげられます。自主性を尊重しながらも、ガバナンスとの両立が図れるグループガバナンス体制を再構築したいと考えています。熊谷組グループの各社が熊谷組と同じ目線で成長を目指すグループ経営に努めていきます。

❓ 資本政策など、株主・投資家へのメッセージをお聞かせください。

**ROEおよび配当性向については順調に推移しています。
2020年度においても引き続き安定的な配当を見込んでいます。**

中期経営計画では、3年間で600億円の成長投資を計画しており、5年後の2022年に70億円の利益を創出することを目標としています。2020年度においても投資案件を慎重に吟味しつつ、引き続き積極的な成長投資を行っています。また、2020年度の数値目標のひとつにROE12%を掲げており、すでに達成できる水準までできています。30%を目指している配当性向も計画どおり推移し、新型コロナウイルスの影響が懸念される2020年度においてもこれまでと同様の安定的な配当を見込んでいます。

今後も成長投資、株主還元のバランスの最適化に努め、株主・投資家の皆様のご理解を得ながら、着実な成長を果たしていきたいと考えています。

当社の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。今後は、機関投資家ミーティングを国内ばかりでなく海外でも積極的に実施していきます。さらに、幅広い株主の皆様と直接対話できる機会を増やし、皆様の貴重な声をスピーディーに経営に活かすように努めていきます。

❓ 新型コロナウイルスの影響が懸念されるいま、どのような企業像を目指していくのでしょうか？

**熊谷組のDNAである「誠実さ」と「挑戦心」を社員たちと共有し、
時代のうねり乗り越え、持続的な成長を目指します。**

新型コロナウイルスによる緊急事態の最中となった2020年5月初旬、当社は特定警戒都道府県内で約6割の工事を中断しました。それは私たちにとって苦渋の決断でした。中断は工期の遅れにつながる可能性があり、お客様に迷惑をおかけするばかりでなく社会にとっても影響が及びます。また、協力会社をはじめ工事に関わる数多くの人たちやその家族の生活にも少なからず影響します。このような事態に直面して、私たちが取り組む事業の社会的な責任の重さをあらためて実感しました。

熊谷組は2018年に創業120周年を迎えました。1898年の創業当時、創業者 熊谷三太郎が語った「いつか世の中のお為になるような仕事をさせていただきたい」「難所難物（困難な工事）があれば、私にやらせてください」という“言葉”と“想い”は、当社のDNAとして現在も受け継がれています。この2つの言葉は、言い換えるなら「誠実さ」であり「挑戦心」であると私は思っています。

ポストコロナともいわれるこれからの時代、世界がどのように変化していくのかを予測することは容易なことではないでしょう。しかし、社会において私たち熊谷組グループ

が担うべき使命、そして、それを支える「誠実さ」、「挑戦心」という精神はこれからも変わることはありません。この気持ちやいま一度社員たちと共有し、時代のうねり乗り越え、ステークホルダーの皆様とともに持続的な成長を果たしていく企業グループを目指していきます。



パートナーシップで描く成長戦略、熊谷組が切り開く新たな領域

取締役社長 櫻野 泰則

監査役（住友林業株式会社 代表取締役・執行役員副社長） 佐藤 建

熊谷組と住友林業は2017年11月に業務・資本提携を結び、新しい事業の創出を目指して、幅広い分野で協業プロジェクトを進めています。住友林業の代表取締役・執行役員副社長であり、当社の監査役を務める佐藤建氏と、社長の櫻野泰則が協業の意義や成果、そして将来について語り合いました。

協業のもと幅広い分野でプロジェクトを推進

櫻野 熊谷組と住友林業が協業をスタートさせてから早いもので約2年半が経ちます。これまで5つの分野で8つの分科会を立ち上げ、両社の社員が一緒になってプロジェクトを進めてきました。現在の成果について、佐藤さんは率直にどのように感じていますか？

佐藤 事業として具現化されているものはまだ多くはありませんが、事業シーズとしては有望な芽がたくさん育ってきており、確かな手応えを感じています。

櫻野 いち早く成果につながっているのは緑化関連の事業、いわゆる環境不動産の分野ではないかと思います。

佐藤 そうですね。建築設計と緑化計画を一体化して提案するビジネスです。また熊谷組・住友林業が共同で全国の63自治体から提供を受けた木材を使って建設した施設の使用後に解体し、その木材を自治体に返却するというサステナブルなコンセプトの事業にも取り組みました。

櫻野 当社が営業活動を進めていた医療施設の企画提案段階で、住友林業のグループ会社と連携し木を使ったプ

ランを提案し受注につながった案件があります。協業の効果はすでにさまざまなところで表れていますね。

佐藤 このほか、再生可能エネルギー分野では、バイオマス発電の共同事業に向けて計画を進めています。風力発電についてもプロジェクトを進め、将来的には洋上風力発電などにもチャレンジしたいと考えています。

櫻野 ユニークなプロジェクトとしては、熊谷組が蓄積してきた無人化施工技術などを応用した林業機械システムの開発があげられます。そこから派生して宇宙航空研究開発機構（JAXA）との共同研究が進められ、将来的には月面での構造物や資材運搬、設置などへの応用を目指しています。

住友林業は、木や森に関わってこられ、非常に長い歴史をお持ちです。その歴史の中で蓄積されたノウハウばかりでなく、先進的にサステナブルな取り組みをされています。熊谷組にとっては学ぶべきことも多く、それが熊谷組においても新たな取り組みのきっかけになる等、とても良好な関係を築けていると感じています。

都市の風景を変えていく、中大規模木造建築事業

櫻野 プロジェクトの中でも早く事業化したいのは、やはり中大規模木造建築事業でしょうか。

佐藤 おっしゃるとおりで、私も中大規模木造建築は両社の協業の「一丁目一番地」だと思っています。とても大きな可能性を秘めた事業です。というも、中大規模木造建築事業には、単に自然素材である木を活かすということだけではなく、SDGsにもつながる大きな意義があるからです。つまり、サステナブルな視点に立って建築という事業を組み立て直していこうという発想です。最近、建築の分野では、資材の製造から運搬、建設、解体までの一連のサイクルの中で排出されるCO₂を削減し、環境への負荷を減らそうという考え方が注目されています。その視点で考えると、木造建築はとても優れているのです。木はその成長過程で大気中のCO₂を吸収、固定しているので、いわば、都市の



中に森をつくるのと同じような効果が期待されるのです。

このような環境への負荷を減らす木造建築が大きな市場を創出する時代が近い将来必ず来るはず。実際、ESG投資に注目する欧米の機関投資家も木造建築を高く評価しています。その未来の市場を、ぜひ熊谷組と一緒に切り拓いてみたいのです。

櫻野 私まさに同じ気持ちです。木造建築は将来、新たに3,000～4,000億円の市場規模が見込まれるという調査結果もあります。熊谷組としても次の時代の柱としてぜひ実現したい事業です。新しい市場の開拓に向けて、両社共同でプライベートブランドを創り、営業を展開していこうという戦略も進行中です。

佐藤 耐火や遮音性能といった共同研究も進み、すでに中層の木造建築については要素技術が揃いつつあります。その先の高層、さらには超高層の木造建築についても研究開発に取り組んでいます。

櫻野 住友林業では「IW350計画」という構想が進んでいきます。創業350周年にあたる2041年を目標に高さ350mの超高層の木造建築物を建てようというものです。そうした高層や超高層の木造建築が出現すれば、都市の風景も大きく変わっていくはず。ぜひ両社の協業でその姿を実現したいと考えています。

アジアをはじめ海外でも共同プロジェクトを展開

櫻野 協業のもうひとつの大きな柱となるのが海外事業です。

佐藤 2020年1月には合併会社をシンガポールに立ち上げ、インドネシアでの不動産投資事業をスタートしました。今後はビジネスをアジア地域へと拡大し、不動産開発や都市開発といった大規模なプロジェクトにもチャレンジしていきたいですね。

櫻野 ええ、もちろんです。将来の成長を考えるなら、海外事業の拡大も熊谷組にとって欠かすことのできない戦略です。

いま都市開発の話が出ましたが、熊谷組では、新規事業のひとつとして、飯田橋まちづくりプロジェクトをはじめ都市再生事業に取り組んでいます。この事業もまた、住友林業の木化・緑化のノウハウが期待される領域です。

佐藤 木化・緑化に関わる建設事業を進めていけば、当然、都市再生といった大規模な開発につながっていきます。

住友林業では、街を森に変えていく環境木化都市の実現を目指しています。そんな夢を日本ばかりでなく、世界でも熊谷組と一緒にぜひ実現してみたいですね。実は中大規模木造建築は、法規制などの関係もあって、日本より海外の方が進めやすいという現状もあります。

櫻野 こちらこそぜひお願いしたいと思っています。これからも住友林業とのパートナーシップを深め、新しい事業の創出に挑み、持続的な成長を目指していきます。



詳しくはWEB

<https://www.kumagaigumi.co.jp/ir/management/strategy/index.html>

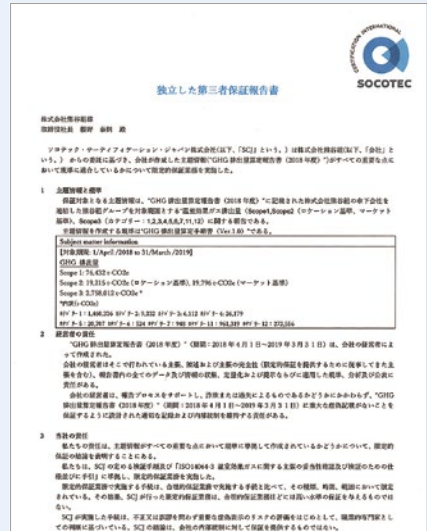
取り組み事例

● CDP評価について

CDPIは、世界の主要企業の温室効果ガス排出量や気候変動への取り組みなど環境分野に関する情報について質問書を用いて収集・分析・評価し、企業の取り組み情報を共通尺度で公開しています。その評価結果はESG投資、ひいては企業株値にも影響を与えます。当社は気候変動分野の2019年度CDP質問書に対して回答した結果、評価はA、A-、B、B-、C、C-、D、D-の8段階スコアのうちの「B」評価を受けました。温室効果ガス排出量の取り組み状況や低カーボン製品の開発状況の評価が高い一方、スコープ1,2および3に関してのグループ全体の算定範囲設定や第三者認証による開示データの信頼性向上についてなど改善の余地があることが分かりました。

● 第三者検証について

非財務情報に対する開示情報の透明性・信頼性を高めるため、当社が報告している温室効果ガス排出量について、2020年3月にソコテック・サートیفケーション・ジャパン株式会社より第三者検証による保証を受けています。今後も継続して環境報告の客観性および品質の向上に努めていきます。



	重要課題（マテリアリティ）	個別課題	個別課題に関する 2019 年度の実績	掲載ページ	
E （環境）	環境に配慮した事業の形成	気候変動リスクへの対応	CO ₂ 排出原単位 土木 40.1t-CO ₂ /億円 / 建築 7.2t-CO ₂ /億円	42-43	
		ゼロエミッションの達成	混合廃棄物排出原単位 土木 0.65t/億円 / 建築 9.1kg/m ²	43	
		生物多様性に配慮した取り組み	施工中の重大な環境事故	0件	42
		木造建築事業への取り組み	CLT（木材構造パネル）床と壁の 2 時間耐火構造の大臣認定を取得	-	32
		森林保全事業への取り組み			
		再生可能エネルギー事業への取り組み	再生可能エネルギー事業の開始	1件	29
		環境配慮型技術の開発	藻類バイオマス生産技術の開発	-	33
S （社会）	多様な人財が能力を発揮できる 働きがいのある職場の実現	人財の確保と育成	新卒採用 / 中途採用	118 名 / 24 名	35
		技術の継承	新入社員研修 / 若手フォローアップ研修	188 時間/名 / 36 時間/名	34
		ダイバーシティの推進	「なでしこ銘柄」に初選出	-	35
		ワーク・ライフ・バランスの実現	2018 年度までの時間外労働は月 100 時間未満にする	99%	48
			2018 年度までの年次有給休暇 5 日以上取得する社員の割合	100%	48
			働く人の健康増進・労働災害防止	安全 / 度数率	0.44
		安全 / 強度率		0.02	39
			「健康経営優良法人～ホワイト 500～」認定 4 年連続	-	49
	持続可能なコミュニティの実現	地域社会への貢献	社会貢献活動（スマイルプロジェクト）報告件数	108 件	52
			海外での社会貢献活動（KUMAGAI STAR PROJECT 学校建設）	1 件	52
			再開発事業への業務代行者としての参画	-	28
		自然災害への対処	災害関連工事	土木 11 件 / 建築 28 件	
			耐震補強工事	土木 10 件 / 建築 10 件	
		社会課題解決に繋がる技術の開発	生産性向上技術の現場適用件数	土木系 3 件 / 建築系 3 件	37-38
社会的課題解決につながる技術研究の件数	6 件		31-33		
G （企業統治）	コーポレートガバナンスの強化	取締役会の実効性向上	「内部統制システム構築の基本方針」に基づく社内規程・経営会議体の見直し	-	56
		コンプライアンスの徹底	法遵守強化月間（10 月）、「法令遵守に関する誓約書」の提出、コンプライアンス研修の実施	-	58
		リスクマネジメントの強化	税務方針の制定、BCP、健康経営、人権尊重	-	49,59
	ステークホルダーとの関係強化	投資家との積極的対話	スモールミーティング	4 回	50
			個別ミーティング・電話会議	74 回	
		CS の向上	24 時間対応の相談窓口（即日一次対応 100%）、お客様の声アンケート、CS ヒアリング	-	47
		CSR 調達の推進	グリーン購入比率	土木 14.7% / 建築 12.8%	42-43

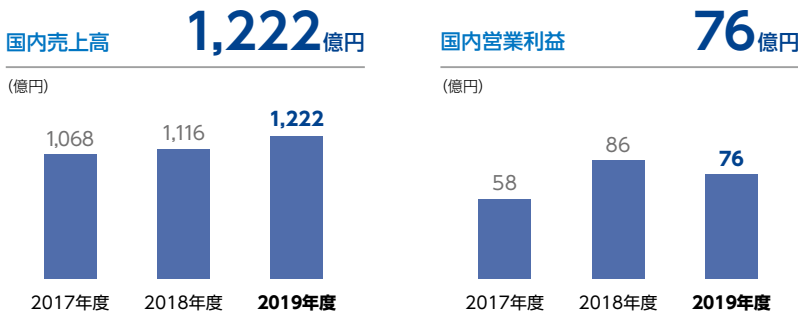
土木事業



取締役 執行役員副社長
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

嘉藤 好彦

新型コロナ禍と自然災害の猛威のなか、直面する災害復旧やインフラの更新、整備等「土木」が果たすべき使命を担ってまいります。働きやすい環境で社員が「ものづくり」の幸せを実感し、世の中のお役に立てる存在となることを目指します。



事業環境

	事業リスク	事業機会
設備投資	- 建設投資の変動 - 建設資機材、労務費の市場変動	- PPP／PFI／コンセッション事業／MOM事業／DB、ECI - インフラ大規模更新／コッター床版事業の拡大
生産性	- 工事別の専任技術者の確保と技術の伝承 - 担い手不足の顕在化と建設技能労働者の構造的な減少 - 改正労働基準法の建設業への適用	- DX（デジタル・トランスフォーメーション）、ロボティクス - ICT、AI関連等次世代型新技術の開発・普及 - 柔軟な働き方の推進（担い手の確保）
環境	- 生態系保全への規制 - リサイクル関連規制 - 激甚化する自然災害	- 再生可能エネルギー、森林保全、スマートシティ、廃棄物処理関連の事業拡大 - 防災対応、無人化施工技術による災害復旧

戦略

戦略		2019年度の取り組み	今後の取り組み
建設工事請負事業の維持・拡大	大規模工事の受注拡大	● 提案力を活かした調査設計を含む難工事の受注	● デジタルデータの集積・分析・共有化、技術の伝承と開発 ● 業務の効率化、労働災害の撲滅
	自然災害への対処	● 自然災害への対応による社会への貢献	● 無人化施工機械や高機能操作室のオペレーターの育成 ● KUMA-DECSの災害時情報伝達訓練の継続
新たな事業の創出	PPP/PFI事業	● 最終処分場整備運営事業の技術提案 ● 水力発電コンセッションへの挑戦	● 多様なPPP/PFI方式（コンセッション、包括的民間委託等）への取り組み
	再生可能エネルギー事業	● 太陽光、風力、地熱、対応強化 ● 再生エネルギー事業領域の拡大 ● EPC、出資者としての参画	● 水力リパワリング案件の取り組み強化 ● バイオマス発電・洋上風力・地熱発電などフロンティア分野に対する情報収集と参画
他社との戦略的連携	インフラ大規模更新	● 高速道路の大規模更新事業でのコッター床版の実用化、普及	● 床板取替工事における設計・施工技術の蓄積・人材育成 ● 電力再開発事業への参画
	住友林業との連携	● 土木分野における木材利用の拡大	● 林業への土木技術の応用

〈 2019年度の振り返り 〉

国内市場は概ね良好な受注環境で推移しましたが、コロナウイルス感染症拡大の影響で投資抑制の兆候も見られました。

そのなかで、受注は2019年度期首の豊富な手持ち工事を考慮しながら選別受注を推進した結果、前年度比減の924億円でしたが、大切畑ダム（熊本県）、信濃川左岸小千谷シールド（北陸農政局）、淀川左岸護岸線開削トンネル（大阪市）等、工事経験の少ない分野で受注を積み上げました。今後の入札参加機会の拡大に繋げていきます。

売上は順調に推移し、前年度比106億円増の1,222億円に

達しました。売上が1,200億円を超えるのは17年ぶりです。

売上が高水準で推移するなか、魅力ある就労環境を推進するため、CIM、IoT、無人化施工技術等のICTツールの活用を進めました。トンネル、シールド、ダムの主要3工種では現場へAIを導入しています。

開発を進めてきたコッター床版工法は、灰作橋（福島県広野町）ではじめて施工、供用しました。東北自動車道十和田管内高速道路リニューアル工事（NEXCO東日本）では、コッター床版の作製を完了しており、いよいよ今年度から施工を始めます。

事例

林業機械システムの自動化による省力化開発の取り組み

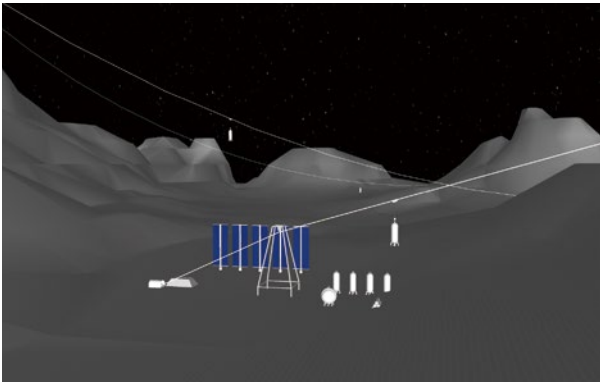
林業機械システムの月面での運用

林業分野で発達した架線集材システムの無人化を進めることによる月面での構造物や資材の運搬、設置等の運搬システムを研究開発しています。

この研究は「JAXA宇宙探査イノベーションハブ」の第4回研究提案募集で採択され、(株)熊谷組、住友林業(株)、光洋機械産業(株)、(株)加藤製作所は、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)と2018年12月から2020年5月の期間で共同研究を行いました。

林業分野では、架線集材の作業者の高齢化や後継者不足、既存の架線集材での生産性向上の限界が課題となっています。

架線集材で使用するウインチの動力はエンジンによる手動運転でしたが、これに無人化施工技術を取り入れ、動力の電動化による遠隔操作と自動運転の実現を目指しました。この研究はこれらの技術を月面で活用することを目的に進



月面での架線集材イメージ

めました。複雑な地形に加え過酷な環境下にある月面での作業では、無人化・自動化による架線集材システムの利点を活かすことができ、特に地球上と異なり熱交換が困難な月面では、動力源が固定され吊り荷の移動が容易な架線集材システムを活用することで、繰り返し行われる運搬作業を安定して実施することができます。

さらに架線集材で使用する搬器は掘削機能を持たせることもできるため、材料採取と同時に貯蔵し、運搬することで、月面での土木作業の効率化の実現が可能になります。

今後、現地実証実験の試験結果の分析、集材システムの自動化に向けた課題抽出を行い、自動化に向けた次のステップに展開していく予定です。



見学会の様子

〈 今後の取り組みについて 〉

建設市場の長期的な変動に対応するため、継続してPPP/PFI、コンセッション、ECI、DBといった事業の計画領域や、高速道路の大規模更新に代表される維持・補修・更新領域へ熊谷組の事業領域を拡げてきましたが、今後も更に加速していきます。また、海外土木、再生可能エネルギー事業にも引き続き注力していきます。

2019年度、「DX元年」を宣言し、技術の伝承や開発、業務の効率化に向けて、様々な工事情報のデジタル化とその蓄積に着手しました。現在、過去の全ての工事記録をクラウド上に集積し、共有化が可能な段階まで到達しました。今後は、実

施中の工事の動画やCIM、3次元データ等情報を拡大してリアルタイムにクラウド上に収集し、共有、分析を進めて、日々の業務に活用していきます。

2018年、被災地からの応援要請に迅速に対応するため、熊栄協力会の主要土木会社17社と共に災害復旧チーム「KUMA-DECS」を立ち上げました。継続して出動訓練と無人化施工機械のオペレーターの育成を実施してきましたが、無人化施工の技術開発と合わせて今後も研鑽を積んでいきます。

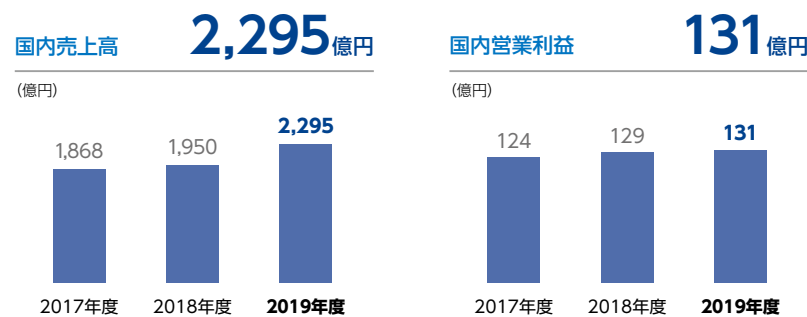
建築事業



取締役 執行役員副社長
建築事業本部長

小川 嘉明

- お客様の課題を解決する「ソリューション型営業」を強化し、お客様との信頼関係を築きます。
- 本社・支店・作業所が一体となり、「安全・品質・環境NO.1」を目指し、お客様にご安心いただける建設サービスを提供してまいります。
- 柔軟な発想力で成長機会を見出し、迅速な行動力で実現してまいります。



事業環境

	事業リスク	事業機会
新型コロナウイルス感染症	インバウンドの減少に伴う宿泊市場等の減少	テレワーク増加に伴う通信インフラ投資等の増加
経済のデフレ傾向	民間建設投資意欲の減退	建設コストの低減
少子高齢化	労働人口の減少による技能労働者の不足	学校再編に向けた投資の増加
大雨・台風・地震の自然災害増加	工事中断による工程遅延 / 災害復旧コストの発生	災害に強いBCP対応の建物への需要

戦略

	2019年度の取り組み	今後の取り組み
建設工事請負事業の維持・拡大	● 大型物流施設での営業強化	● 大型物流施設のコスト競争力の強化
	● 宿泊施設分野の実績づくり	● ラグジュアリークラスの宿泊施設への取り組み強化
	● 医療福祉分野への継続営業	● 官民の病院建替需要へ向けた取り組み強化
	● 安全・品質・環境NO.1企業への継続的挑戦	● ICT技術、施工BIM活動による生産性向上
新たな事業の創出	● 中大規模木造建築市場での事業領域拡大	● 木質オフィスビルの取り組み強化
	● 都市再生事業の推進	● 都市再開発事業への参画推進
他社との戦略的連携	● 住友林業との連携強化	● 住友林業とのシナジー創出・実現
	● プラントメーカーとの連携	● 焼却場施設での連携促進

〈2019年度の振り返り〉

受注高は2019年10月の消費税増税の影響で、2018年度末に前倒し発注される案件が相当数あり、前年度対比では減少しました。ただし、受注の内訳としては、小売り業のEコマース化等により需要が増加しつつある大型物流施設、都心部を中心としたオフィスビル、全国各地域での生産施設など、民間市場での伸長の期待できる分野を中心に受注しており、今後の建築事業の維持拡大につながっていくものになります。

これは“お客様の様々な課題に真摯にご提案させていただくソリューションの姿勢”が実を結んだものと考えています。

売上高に関しては、潤沢な手持工事に対して本社・支店・作業所が生産性を上げる取り組みを行い、ここ数年ではもっとも高い水準となりました。

技術力が当社の企業価値の核であると考えており、設計・施工を手掛けた分譲マンション「ブランドズ六番町」（東京都千代田区）は、2019年度「グッドデザイン賞」を受賞しました。引き続き、技術力の研鑽と伝承に取り組んでまいります。

事例 「生活基盤インフラ」である焼却場プラントへの取り組み

市民生活に欠かすことの出来ない焼却場プラントは全国に1,000件以上あり、多くの施設で老朽化が進み更新時期を迎えています。このような「生活基盤インフラ」である焼却場の建替という分野で、焼却炉築造プラントメーカーと協力し、各地域での貢献を目指しています。

耐久性を確保しながらコスト低減を図る熊谷組の建築ソリューション技術と、プラントメーカーの周辺環境に配慮したデザイン、焼却炉の安定稼働を実現する最新技術で地域住民に求められる施設をご提供できるよう貢献したいと考えています。

焼却場建設プロジェクトでは、ごみを燃やすためのだけ

インフラ整備だけではなく、焼却時に発生するエネルギーを利用する発電機を備え、電力会社への売電による自治体収入源の確保が実現されています。再生可能エネルギーの中でも、いわゆる「ごみ発電」は太陽光発電や風力発電と比較して年間を通じて安定した電力を供給できることから、その果たすべき役割が期待されています。電力供給以外にも、焼却後に残った焼却灰を有効活用するため、セメント・コンクリート製造企業によるコンクリート二次製品他、建設資材への転用も既に多くのエリアで実施されています。

熊谷組は環境省・全国自治体・ごみ焼却炉を製造・建設する各プラントメーカーと一体となって、焼却場建設にかかわっています。

主な取り組み実績

鳥取県東部広域行政管理組合 可燃物処理施設整備・運営事業

事業内容	連続運転式ストーカ炉 (廃熱ボイラ付き) 処理能力 240 t/日
発注者	鳥取県東部広域行政管理組合 ※ 鳥取市・岩美町・智頭町・若桜町・ 八頭町による広域事務組合
建設・運営事業者	JFEエンジニアリング株式会社 ※ 熊谷組は土木・建築工事を担当



〈今後の取り組みについて〉

新型コロナウイルスの発生により、建設投資に関しても様々な影響が生じるものと考えております。新型コロナウイルス感染症が収束するまでの過程で変化する社会に対し、当社は柔軟かつ迅速に対応し、お客様に安心していただける建設サービスをご提供し続けてまいります。

例えば、高齢化社会に伴う地域医療サービスの拡充による医療福祉分野やごみ処理施設の更新、あるいは新型コロナウイルス感染症拡大を契機にEC物流分野などの成長が見込まれます。

これらの分野は従前から取り組みを強化しており、当社の経験を活かしたサービスの提供により、社会貢献を果たしながら、受注・売上の維持拡大を目指します。

また住友林業と連携して取り組んでいる中大規模木造建築物においては、オフィス等での活用などビジネスチャンスの拡大を目指していきます。

建築事業各分野の充実を図りながら、お客様に“しあわせ品質”を提供し、当社の企業価値の向上に努めてまいります。

海外事業



中国銀行香港支店ビル



TAIPEI 101

〈 2019年度の振り返り 〉

2019年度の新たな取り組みとして、住友林業と共同でシンガポールに不動産投資を目的とした合併会社を設立しました。同社から投資を行い、住友林業と協業による初の海外開発事業としてインドネシア・ジャカルタの中心地区において総事業費約 160 億円でコンドミニアムと商業の高層複合施設の開発事業に取り組むことになりました。

また、香港における管理運営維持 (MOM: Management Operation Maintenance) 事業は前年度受注の「テーツケン・トンネル」に加えて、「東部海底トンネル」を再び受注し契約更新 (6 年間) に至りました。

また、米国に本部を置く著名な建築家等の国際 NPO 団体「高層ビル・都市居住評議会」により、熊谷組が施工をした「中国銀行香港支店ビル」「TAIPEI 101」の 2 件が、過去 50 年間で世界に最も影響を与えた 50 の高層ビルに選出されました。

〈 今後の取り組みについて 〉

2020 年 4 月に従来までの国際支店を改組して国際本部を設置し、併せてインドネシアに営業事務所を設立しました。これは、中期経営計画に示した国際事業を継続的な会社の収益基盤とするための諸施策を加速するためです。アジア諸国での ODA 案件や日本企業の海外展開支援などの請負工事のみならず、住友林業との連携を含めた開発事業、官民連携の PPP 事業やインフラ維持運営管理などの MOM 事業など、幅広い展開を、グループ会社とも連携し強力に推進します。

開発事業



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完成予想図

〈 2019年度の振り返り 〉

都市再開発事業においては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を受注し、2021 年秋の完成を目指し施工中です。また、東京都新宿区および福島県いわき市における都市再開発事業の特定業務代行者として当社が選定され、それぞれ権利者の皆様への対応や事務局支援を行いながら再開発の実現に向け事業を推進しています。

神社仏閣再生事業につきましては、京都市内の仏閣の再生事業について事業構築の段階から支援を行い、2020 年 6 月竣工を迎えることができました。

〈 今後の取り組みについて 〉

現在特定業務代行者として参画している都市再開発事業の 2 物件が、施工へ向けた大事な局面を迎えます。課題を丁寧に解決しながら、事業推進に努めていきます。

新規の都市再開発事業につきましても、昨年に引き続き特定業務代行者や事業協力者として事業参画をするため、公募される案件について積極的にチャレンジし、更なる受注拡大を目指します。

また、将来を見据え、公有地の有効活用などの作り込み営業につきまして取り組み強化を行います。

これまで神社仏閣再生事業等で蓄積した様々なノウハウについては、継続的に宗教法人への営業を展開していくとともに、「不動産活用型再生事業」と位置づけ、取り組みを強化していきます。

新事業

〈 2019年度の振り返り 〉

将来の国内建設マーケット縮小への対応として、工事請負業以外の収益基盤の多様化と収益変動を補完する安定的な収益基盤を確保するため、投資を伴う事業に参画しています。

PPP・PFI 事業については、従来から公共調達の一手法としてサービス購入型事業を中心に取り組んできましたが、更に大規模な事業、独立採算型事業への取り組みを進めています。事業運営による収益確保を目的とするコンセッション事業、インフラ運営事業および再生可能エネルギー事業

なども、2018 年度に引き続きプロジェクトの立ち上げや応札を行いました。

〈 今後の取り組みについて 〉

我が国の今後の成長戦略の柱の一つであるコンセッション事業、長期かつ安定的な収益確保が期待できるインフラ運営事業と再生可能エネルギー事業について、当社としても重点分野と位置付け、事業化に向け、継続して取り組みを続けていきます。

事例 | PFI 事業 ①：名古屋競馬場移転整備等事業

本事業は、全国で初めて公営競技場に PFI を導入した事業です。名古屋競馬場 (名古屋市港区) の弥富トレーニングセンター (弥富市) への移転に伴い、スタンド棟の新築や馬場の改修等を行い、15 年間の維持管理・運営 (一部) を実施するものです。

当社は、大和リース株式会社、株式会社松田平田設計等とともに事業に参画し、建設業務を担っており、2022 年 4 月に開業を予定しています。



元発注者	愛知県競馬組合
発注者	金シャチ名古屋競馬場 PFI 株式会社
実施設計	株式会社松田平田設計
施工者	株式会社熊谷組 (調教関係者住宅以外) 大和リース株式会社 (調教関係者住宅)
竣工予定	2022 年 (令和 4 年) 3 月末

事例 | PFI 事業 ②：豊田市北部学校給食センター改築整備運営事業

本事業は、豊田市内の北部給食センターと藤岡給食センターの統合による新たな北部学校給食センターの設計、建設および 15 年間の運営・維持管理を実施するものです。当社は、株式会社グリーンハウスを代表企業として組成されたグループの一員として参画し、主に建設業務を担っています。



元発注者	豊田市
発注者	株式会社豊田北部スクールランチサービス
設計者	株式会社梓設計中部支社
施工者	熊谷・太啓建設工事 共同企業体
竣工	2020 年 (令和 2 年) 1 月

事例 | 再生可能エネルギー事業：ミダック呉松太陽光発電所

本事業は当社第一号の再生可能エネルギー事業です。FIT 期間 20 年間にわたって太陽光発電所としての収益を得ます。出力 629.64kW の本事業は、埋め立てが完了した産業廃棄物最終処分場の有効利用として、当社が企画および施工を行い、2020 年 3 月、運転を開始しました。



所在地	静岡県浜松市西区呉松町
事業者	株式会社熊谷組
事業期間	2020 年 (令和 2 年) 3 月 13 日から 20 年間
発電規模	629.64kW

高める

技術力を高め、人間力を活かす

わたしたち熊谷組グループは持続可能な社会の形成に貢献し、安全と品質、生産性を向上させる技術の開発に取り組めます。同時に社員一人ひとりの個性と能力を活かし、活力のある企業を目指します。「技術力」と「人間力」——。人々が集い、ふれあいながら安心して心豊かにくらすことのできる場所をつくるために、わたしたちはこのふたつを掛けあわせた「独自の現場力」を高めます。

技術開発体制

熊谷組では良質な建設サービス業の提供と持続可能な社会の形成に貢献し、熊谷組グループの提案力の強化と建設工事の生産性向上を目的に、「循環型社会への対応」「社会的なニーズに対応する研究開発」「生産性向上や安全に資する技術開発」という3つのテーマで技術開発に取り組んでいます。

2019年度は技術研究所に橋梁ソリューション室を設けました。ここでは高速道路の大規模リニューアルに適用できる技術開発に注力します。

従前より取り組んでいる無人走行技術の開発は、AI自動走行という新たな取り組みを進めています。建築分野の技術開発では、中大規模木造建築に適用できる耐火性能を有した木質材料の開発や耐震・免振技術の開発を進めています。

熊谷組技術研究報告

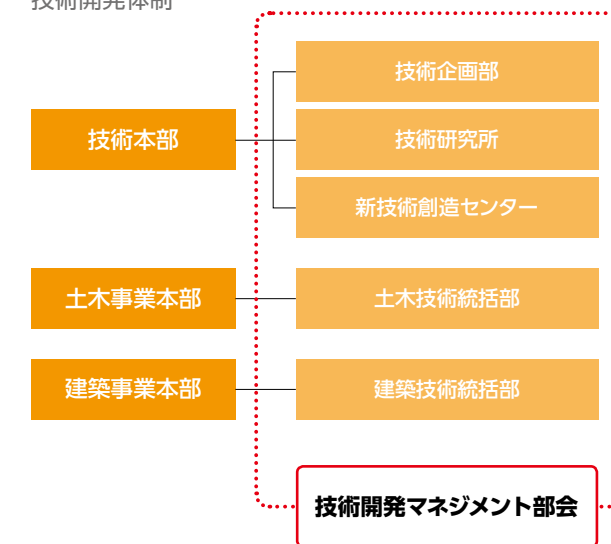
熊谷組は、1967年(昭和42年)6月「熊谷組 技術研究報告」を発刊し、以後52年にわたり、解決すべき課題に対して新たな価値を提供し続けてきました。

第1号、最初の報文「リネアール工法」(ヒューム管の推進工法の機械化工法)に始まり、2019年までに第78号を発刊し、主要学会、関係各社に展開しています。

近年では、様々な専門分野で時代に即した最新トピックを提供する巻頭言に始まり、基礎研究・技術開発・施工現場紹介と、4つのテーマで20件ほどの論文・報文を掲載しています。第76号までは紙媒体でしたが、第77号よりデジタル時代に対応するため、CD-ROM化しました。ご希望の方には配布をしていますので、お問合せください。



技術開発体制



特許施策

■ 特許出願件数の推移はP13

熊谷組グループの特許施策は、中期経営計画の3つの戦略に沿って実施しています。

2019年度の特許出願の実績は、提案力の強化に貢献する木造・木質関連技術について材料から構法にわたって広く網羅され全出願件数の40%を占めています。また生産力向上に寄与する技術として、当社が得意とする無人化施工を含む自動走行や、画像処理などの計測技術に関するIT・AI・ロボット等先進技術が全出願件数の15%となり、建設工事請負事業の維持拡大に貢献しました。

自立歩行支援器に関する技術やデザインについては、一般市場への投入を見据えて国内外において継続的な出願を行い、新たな事業創出に備えています。

さらに、業種を超えた共同研究・共同開発を反映し、全出願件数の3分の1が共同出願となり、特許施策においても他社との連携強化を推進しています。

社会価値を創出する技術

IoT 技術を利用した簡易BEMSの開発

地球温暖化により地球規模の気候変動が加速している現在、温室効果ガス（GHG）を削減することが喫緊の課題となっています。最新の建物においてはZEB（ゼロ・エネルギー・ビル）やZEH（ゼロ・エネルギー・ハウス）を積極的に採用し、GHGの削減に努めています。建築設備の領域では、建物で消費されるエネルギーを削減することがGHG削減に直結すると考えています。ZEB・ZEHではBEMS（ビルディング・エネルギー・マネージメント・システム）を採用しエネルギー管理を行うこととなっていますが、中小の建物や古い建物ではBEMSの採用に至っていない現実があります。そこで、最新のIoT技術を活用し、簡易的なBEMSを開

発しました。これは、高精度のセンサーにて環境データを計測し、無線技術とインターネット回線を利用しクラウド上のデータベースに情報を蓄積しています。これにより、監視項目の追加に関する配線工事の省略や、監視機器のプログラム修正の時間の大幅な低減など、BEMSが存在しない建物へのシステムの提供に柔軟な対応を可能にします。

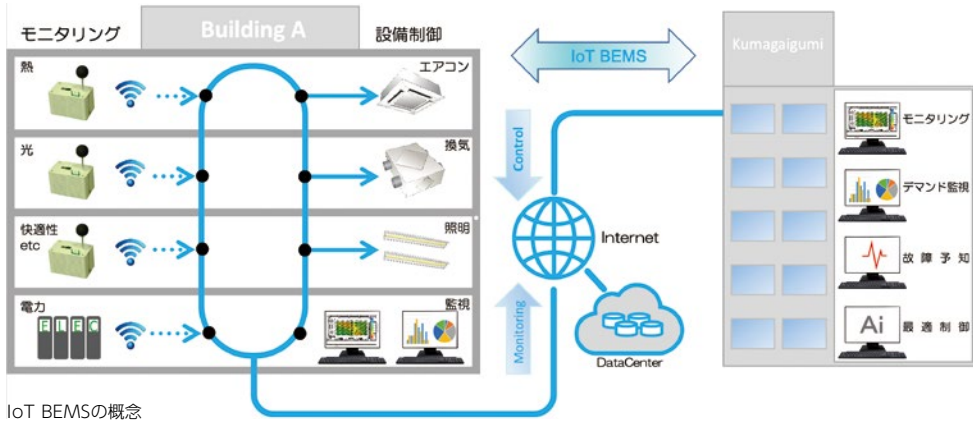
なお、本システムは、筑波研究所にて実証試験中です。



センサーの設置状況



IoT センサー外観



IoT BEMSの概念

高い遮音性能のCLT複合壁

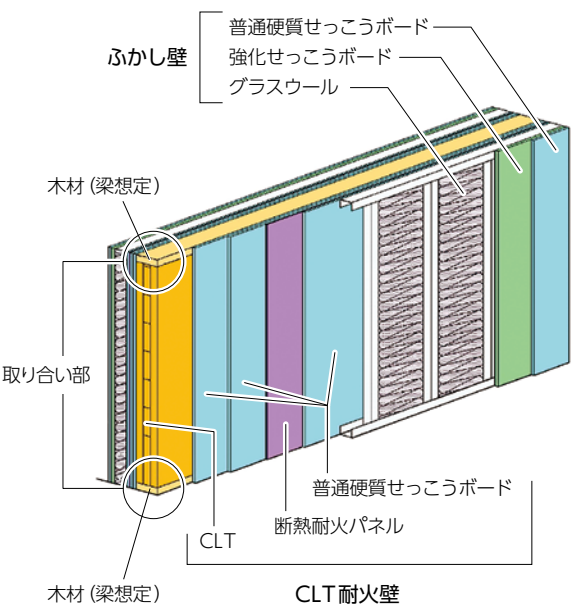
中大規模木造建築を実現するための課題の一つとして、その遮音性能があります。特に共同住宅における住戸間の木造壁（直交集成板であるCLT壁を想定）では、高い水準の空気音遮断性能が要求されています。本開発は、住戸間をCLT耐火壁（1時間の耐火大臣認定取得済の仕様）として、さらに遮音性能の高いふかし壁を設けたCLT複合壁としました。

本仕様はJIS規格の空気音遮断性能として、JIS評価上最高値である遮音等級Rr-60を達成し、「界壁の遮音性能」に関する大臣認定を取得しました。

開発したCLT複合壁の特徴

- ① ふかし壁の空気厚さや比重の異なるせっこうボードを積層して低音域の共鳴透過を低減させ、幅広い周波数の空気音遮断性能を高める仕様としました。
- ② 試験体には梁を想定した木材を設置して、実際の取り付け部を再現した仕様としました。

CLT複合壁の遮音構造の断面図



炭素循環型社会実現に寄与するCCU技術の開発

地球温暖化対策や当社のESGの観点から「脱炭素」の取り組みが注目されており、CO₂を資源化することで有効利用するCCU（Carbon Capture and Utilization）技術による炭素循環型社会の実現に大きな期待が寄せられています。そのような中、熊谷組は人工光合成・藻類利用などとは違う新しいバイオプロセスによるCCU技術開発に取り組み、鉄酸化細菌を利用してCO₂を原料に主要化成品原料

となるエチレンを生産する基礎技術を開発しました。CO₂からエチレンを生産することが可能になれば、CO₂排出量の大きな削減効果が期待できるとともにCO₂化学という産業分野の創出も期待され、持続可能な炭素循環型社会の実現に大きく貢献できると考えています。今後、更なる研究開発に取り組み、実用化を目指していきます。



寒天培地上に生育したエチレン生産性鉄酸化細菌



液体培地中に生育したエチレン生産性鉄酸化細菌



製作したエチレン製造装置（通電型培養装置）

藻類バイオマス生産技術の開発

藻類は再生可能エネルギー・医薬品・化粧品・食品・飼料・肥料の原料、さらには排水処理等の様々な活用が期待されています。そこで、当社が施工した“藻類バイオマス生産開発拠点（図1）”にて筑波大学が主体となる一般社団法人藻類産業創成コンソーシアムの主要メンバーとして、2016年から藻類由来のジェット燃料精製に関する実証事業に携わってきました。特に培養用レイスウェイについて、

流体力学に基づいた実験的・数値的検討を行い、効率的な培養方法を開発しています。また、通常、レイスウェイはコンクリート製ですが、コンクリートブロックと遮水シートからなる安価なレイスウェイを開発しました（図2）。それだけではなく、様々な分野に適用するため、他大学や異業種とも連携し、多角的な研究開発を行っています。



図1 藻類バイオマス生産開発拠点の航空写真（福島県南相馬市、敷地面積：約12,000m²）

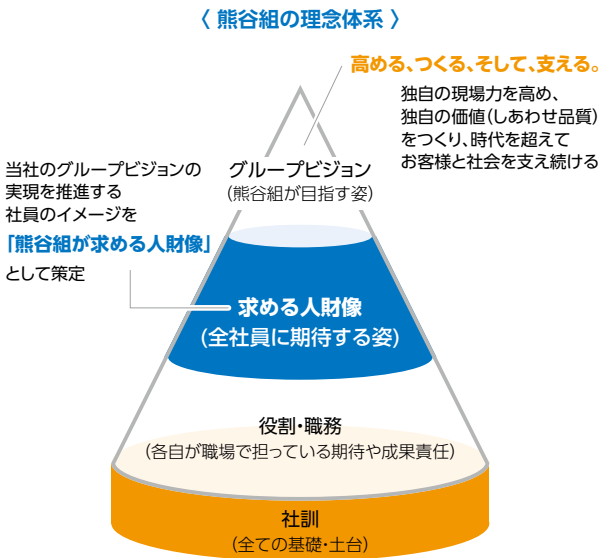


図2 当社が開発したシート式レイスウェイ

個性ある多様な人材とともに

人材育成

理念体系と求める人材像



「自らを高め、未来をつくり、人を支える」、そんな人材の育成を目指して、様々な取り組みを実施しています。2019年4月に当社の育成指針となる「人財育成計画」を策定しました。

① ジョブローテーション

複数の職場や異なった職務を経験することで、幅広い知識と考え方を修得させることを目的にジョブローテーションを行っています。社員のキャリアと将来的に希望する職務や、社員一人ひとりの適性を踏まえて、計画的、段階的な異動により、キャリアパスを形成しています。

② OJT

日常の業務を通して、上司および先輩が、部下および後輩に対し、職務遂行に必要な知識、技能、態度等を意識的、計画的、体系的、継続的に指導・育成していきます。「目標設定」「達成度確認」の面談を実施するとともに、求める人材像に即したスキルの習得状況チェックを行っています。

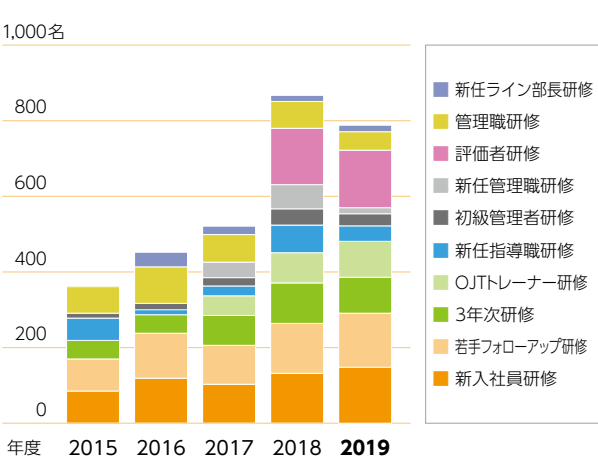
③ 集合研修

OJTの補完と専門知識の修得、自己啓発の意欲を向上させることを目的として、教育訓練や研修を計画的に行っています。社員が修得すべきスキルのガイドラインを定め、専門知識を高めるための各分野別研修と階層別研修を年次ごとに実施しています。

④ 自己啓発支援

技術士、一級建築士などの公的資格の取得を奨励し、受験者を対象に補講や模試を実施し、社員のスキルアップにつながる自己啓発を支援、促進しています。

階層別研修受講者推移



2019年度階層別研修受講者

研修名称	受講対象者(名)	受講者(名)	受講率(%)	総受講時間(時間)	一人当たり受講時間(時間)
新任ライン部長研修	17	17	100	493	29
管理職研修	55	49	89	784	16
一次評価者研修	152	152	100	1,216	8
新任管理職研修	19	16	84	256	16
初級管理者研修	36	32	89	512	16
新任指導職研修	46	41	89	656	16
OJTトレーナー研修	111	95	86	760	8
3年次研修	96	95	99	1,377.5	14.5
若手フォローアップ研修	144	143	99	5,148	36
新入社員研修	148	148	100	27,824	188

階層別研修体系

職層	年次別研修	昇職時研修	役割研修	選抜研修
管理職層			新任ライン部長研修	次世代経営者育成研修
		管理職研修		
			一次評価者研修	
		新任管理職研修		
初級管理者層		初級管理者研修		
指導職層		新任指導職研修		
一般職層			OJTトレーナー研修	
	3年次研修			
	若手フォローアップ研修			
	新入社員研修			

雇用の現状

従業員数・女性管理職数の推移はP13

社員数および年齢・勤続年数の平均推移 熊谷組単体

(年度)	2015	2016	2017	2018	2019
社員数(名)	2,223	2,305	2,382	2,497	2,578
平均年齢(歳)	45.4	45.2	45.3	44.9	44.5
平均勤続年数(年)	20.9	20.7	20.5	19.9	19.5

※ 社員数は就業人員数です。

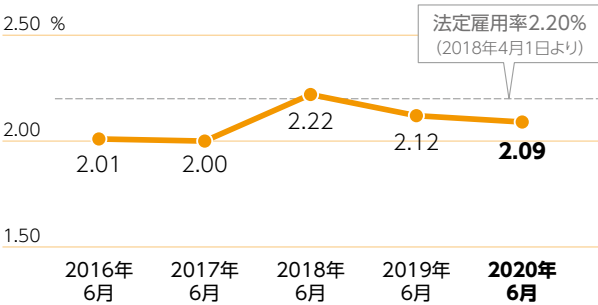
高齢者雇用の状況

定年後65歳までの雇用を前提とした制度を運用しています。働く意欲と高い技術を持つ高齢者の雇用拡大を推進するとともに、高齢者の技術力、営業力を途切れることなく次世代に継承し、社員および組織の活性化を図ることを目的として、働きやすい環境のための福利厚生も拡充しています。2020年4月現在、在籍する定年退職者は359名です。

障がい者雇用の状況

障がい者の方々にとっても、働きがいのある職場を目指して雇用を促進しており、2020年6月現在の障がい者雇用率は2.09%となっています。今後も環境整備や職域の開拓などを進め、雇用拡大を図っていきます。

障がい者雇用率の推移

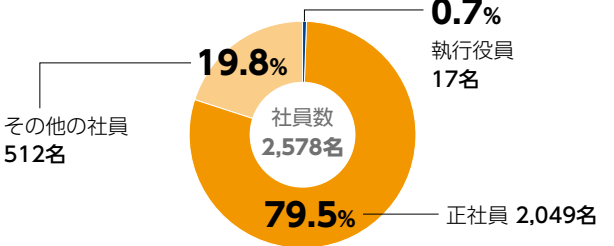


ダイバーシティの推進

熊谷組は、「意欲と誇り、自信に満ちた社員に、多様な自己実現の場を提供する活力のある企業集団を目指す」という経営理念を掲げ、社員の多様性を認め、自己実現の場である職場環境整備を進めてきました。2020年3月には、「ダイバーシティの経営戦略への組み込み」や「推進体制の構築」などが評価され、女性の活躍推進に優れた上場企業として、経済産業省・東京証券取引所が選定する令和元年度「なで

しこ銘柄」に初選出されました。今後もダイバーシティ推進により、「誰もがイキイキ働ける職場

人員の構成 熊谷組単体(2020年3月31日現在)



女性が活躍できる職場環境

2015年12月から2020年3月末までの間、当社では女性活躍推進法に基づき、女性の採用を増やし、女性が活躍できる職場環境の整備を目的とした行動計画を策定し、実施しました。

行動計画(策定時の値)	2019年度末の実績	
採用者(総合職)に占める女性割合を20%にする	17.3%	全総合職139名のうち24名
管理職に占める女性割合を2倍以上にする(0.8%)	5.6倍	全管理職1,201名のうち54名
作業所配置の技術系女性を20名以上にする(14名)	31名	
女性営業職を2倍以上にする(2名)	5倍	10名

2020年4月には第二次行動計画を策定し、さらに女性が働きやすい職場環境を目指しています。継続就業・意識向上のための女性交流会、キャリアデザインセミナー、女性社員の上司に向けたダイバーシティセミナーの実施などに取り組んでいます。また、2019年度よりメンタリングプログラムを実施しており、2020年度からは施工系の女性管理職候補者に向けたメンタリングを検討しています。

2020年7月に、エリア職からエリア総合職への転換で管理職となった女性社員は4名です。

づくり」を積極的に推進していきます。

またイキイキと働ける職場づくり、両立支援の一つとして、結婚や妊娠、出産、育児、時短勤務に関する就業規則や手続きなどをライフイベントごとにまとめた「両立支援ハンドブック」を作成するとともに、「育休等支援相談窓口」を設置するなど、制度の充実を図っています。さらに、産休・育休からのスムーズな復帰や即戦力化を目的とした「育休等支援面談制度」を導入して不安の解消や課題の解決に役立てています。介護に関しても、両立支援制度、基礎的な知識、相談窓口、介護NPOの仕組みなどをまとめた「両立支援ハンドブック(介護編)」を作成し、社員に周知を図っています。



詳しくはWEB

人事関連データ <https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/employee/date/index.html>



つくる

独自の現場力でしあわせ品質を届ける

「独自の現場力」——。熊谷組グループではすべての社員が現場の一員です。

お客様のことを深く知り、学び、その想いに共感し、

さらには私たちがつくるものを使う人、10年後も20年後もそこに集う人を思いやり、その気持ちにこたえるためにどうお役にたてるかを考え、行動します。

建造物の外形的、機能的な品質はもちろんのこと、

そこに集う人、そこを使う人が満足し続けられる「しあわせ品質」をお届けするために、わたしたちは安全・品質・環境No.1を目指して、ものづくりに取り組みます。

特集 つくる 現場力

先進の技術力と現場の人間力 新しい地域のシンボルを創る

工 事 名 (仮称) 福井銀行本店
建替プロジェクト新築工事
発 注 者 (株) 福井銀行
施 工 形 態 (株) 熊谷組・村中建設(株) 共同企業体
工 事 場 所 福井県福井市順化1丁目1-1
設計・監理 (株) 三菱地所設計
期 間 2018年5月1日～2020年9月30日

工事概要 構造：基礎免震鉄骨造一部CFT造
規模：地上7階 塔屋1階
用途：事務所・集会所・駐車場
高さ：最高高さGL+41.82m
敷地面積：4482.82m²
延床面積：13297.61m²



作業所長 西本 立雄

熊谷組の発祥の地である福井県福井市の中心部にあり、地域の皆様から親しまれている福井銀行本店。地元の建設会社とのJVによる建替プロジェクトが進められ、地域のシンボルとして新しい歴史が紡がれようとしています。

福井の街のランドマークを建て替えるプロジェクト

福井銀行は、1899年の設立以来、地域の皆様から「ふくぎん」の名称で親まれ、福井県の経済を支え続けている同県最大の地方銀行です。本店は、福井駅から東西に延びる目抜き通りに面しています。古い部分は1936年に建てられ、福井大空襲でも焼け残ったという伝統のある建物であり、地域の皆様に親しまれています。

現在、その福井銀行本店の建替プロジェクトが熊谷組と地元の村中建設とのJVによって進められ、間もなく竣工を迎えようとしています。

「地域のシンボルとなる建物だけに注目度も高く、北陸エリアとしては大規模なプロジェクト。いっそう気を引き締めて工事に取り組んでいます」

建替プロジェクトで作業所長を務める西本立雄はこのように話します。工事は2018年5月、旧建物の解体からスタート。映画館が近接する中心市街地という環境を考慮し、事前に騒音や振動のシミュレーションを実施しました。解体工事の段階から先進の技術を導入し、同年11月、新築工事に着手しました。

地産の素材や意匠を

いかに建物として具現化するか？

新本店の設計には、福井県伝統の繊維産業にちなんだ「紡ぐ」というコンセプトで、地域に関連したさまざまな意匠や素材が取り入れられています。しかし、その独創的なデザインを建物として具現化していくのは容易なことではなく、熊谷組ならではの技術力と現場の人間力が随所に発揮されています。

印象的な外観を形づくっているのは、織物をイメージして縦格子のように組み合わせられたアルミ製のルーバーです。施工にあたってはこのルーバーの性能を徹底的に検証しました。

「なかでも困難だったのは騒音の原因となる風切り音の対策です。ルーバーの試作品を作り、茨城県にある当社の技術研究所で風洞実験を行いました。そのデータを分析し、設計会社にフィードバックして設計を改善してもらっています」（西本）

また、外装の一部に使われているタイルは、福井県伝統の越前瓦をイメージして製作したオリジナル。越前瓦と同じ福井県産の土を使い、愛知県のメーカーに依頼して制作しています。内装についても1階ロビーや2階イベントホールの壁面などに特産の黒杉や越前和紙などを使用し、新しい地域のシンボルにふさわしい工夫を凝らしたデザインを実現しています。



防災をはじめ建物の基本機能にも最新技術を導入

福井銀行の本店は地域経済を支える拠点でもあり、大規模災害などに備えた最新の防災・減災機能を取り入れています。大規模地震への対応として先進の免震装置に、自家発電機も2台設置し、ゲリラ豪雨などによる近隣河川の水害に備えた防潮板などの設備も配しています。

また、このような耐震や高品質な空間づくりのために、建物を支える構造部材にCFT（コンクリート充填鋼管）構造や高流動コンクリートなどの技術を導入。高度な品質管

人間力を高める、

効率よく快適な環境づくり

建替プロジェクトの現場では、協力会社を含め常時二百数十名の作業員が工事に携わっています。このような多数の作業員の安全を守り、効率よく快適に工事に取り組める環境をつくるのも現場を統括する作業所長の重要な役割です。また、月1回ほどのペースで若手社員の勉強会を開催してい



副所長 黒松 真樹

ます。作業所副所長の黒松はこうように話します。

「この現場は20代・30代の若手社員が中心になっています。彼らが効率よく施工管理でき、多くの経験を積んでスキルアップできるように気を配っています」

社員全員がタブレット端末とスマートフォンを携帯するなどITツールもフル活用。タブレット端末を使って、事務所に戻ることなくその場で図面を確認したり、撮った写真を送って相談したり、作業の効率が大幅にアップしました。現場にWEBカメラを設置し、事務所のパソコンや手元のタブレット端末で進捗状況を確認できるようにしています。

充実した環境づくりは協力会社の作業員に対しても同様です。女性の作業員に配慮した設備、外国人作業員に対応した外国語マニュアルなど、ダイバーシティを意識した仕組みも多く取り入れています。



勉強会

安全な職場環境を目指して

2019年度の安全成績

2019年度は、「度数率 0.5 以下」の安全衛生目標を達成しましたが、死亡災害が 2 件発生しました。複数の死亡災害は 2005 年以来となり、人命尊重を第一に掲げる当社として非常に残念な結果となりました。安全設備の整備や安全作業のためのルールづくりを行いましたが、有効に使いこなせず、不安全行動や行動ミスが起こりました。

2020 年度は安全衛生品質環境方針にある「人命尊重を最優先」を再徹底します。安全衛生教育・指導の充実、安全作業の基本ルールの確実な実践等により、重篤な災害を根絶し、目標達成に向けた安全衛生管理を行います。

第84期（2020年度）安全衛生管理計画（抜粋）

目 標	死亡災害 0 ／ 度数率 0.5 以下
実施事項	繰り返し類似災害・事故の防止（「安全宣言運動」の継続） 1 車両系建設機械災害・事故の防止 2 墜落災害の防止 3 転倒・高齢者災害の防止 4 熱中症の予防 5 公衆災害に繋がる工事事故の低減
	システム運用の徹底 6 ラインアンドスタッフ管理体制の徹底 7 専門工事業者の安全衛生指導の強化 8 支店安全重点管理現場の支援 9 心とからだの健康づくりプログラムの実施

安全衛生マネジメントシステムによるPDCAサイクルの実践

熊谷組は、建設業労働災害防止協会が 2008 年に開始した COHSMS（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、建設業を取り巻く環境の変化と ISO45001 の国際基準に対応した「NEW COHSMS」が発行され、この認定更新を受けたシステムを用いて労働災害防止を図っています。

1.安全・安心で快適な職場環境の整備

支店長、作業所長、協力会支部長、職長会会長、働く人全員がそれぞれの立場で「安全宣言」を表明し、PDCA サイクルをまわし安全・安心で快適な職場を目指しています。多くの作業所では日建連の「快適職場認定制度」の認定を取得しています。

2.ラインアンドスタッフ管理体制の充実

作業所を支援する各部門がシステムに基づいた役割を実施することで安全衛生管理の向上を図っています。

3.安全衛生教育の充実

熊谷組の本社・支店・熊栄協力会では、年度の教育計画に沿って社員、事業主、職長および働く人たちに対し危険予知能力向上の教育と安全衛生マネジメントシステム教育を実施しています。すでに1万人を超える職長が、厚生労働省の安全衛生教育等推進要綱に基づいた「職長能力向上教育」を受講しています。

外国人材にも安全・安心な職場環境

建設業界では多くの外国人材が活躍しており、それに伴い労働災害も多くなっています。当社は「作業員基本教育」冊子を外国語に翻訳し、事業者教育を支援しています。また、新しく現場に入場する際に使用する安全衛生教育の資料についても、外国語版を作成して作業所のルールを理解しやすくするなど、外国人材にとって安全・安心な職場環境を目指しています。



高齢者にも安全・安心な職場環境

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、まわりで働く人たちからの声掛けを促す「思いやりステッカー」の貼り付け、墜落の恐れがある作業には年齢制限や許可制を設けるなど、高齢者を守る取り組みを強化しています。

2019 年度は、こうした取り組みにより、増加し続けていた高齢者の災害が減少しました。

安全成績 業界 No.1 へ向けて

労働災害度数率の推移はP13

熊谷組は、1999 年にいち早く導入した安全衛生マネジメントシステムにより、死亡などの重篤な労働災害が大幅に減少し、安全衛生成績が大きく改善しました。

2018 年度からの中期経営計画において業界トップクラスを維持して、更なる業界 No.1 を目指すため、社長・支店長が先頭に立ち、三現主義を徹底して安全の確保と健康の保持増進を実践します。



詳しくは WEB

熊谷組の仕事ピックアップ

https://www.kumagaigumi.co.jp/works/pickup/tsukuru/tsukuru_2020-1.html



詳しくは WEB

安全衛生への取り組み

<https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/safety/index.html>

信頼に応える品質保証と環境保全

最良の品質を目指して

お客様の信頼に応える「建設サービス」の提供、環境負荷の低減およびより良い環境の創出を図ることを目的に、1996年にISO9001、1997年にISO14001の認証を取得し、継続してマネジメントシステムを運用しています。最良の品質は、品質保証体制、品質にこだわる人材、実効性あるプロセスが一体となって実現するものと考えています。当社は、人材育成体系に基づき人材を継続的に育成し、品質保証体制のもと各プロセスにおいて、計画(Plan)、実行(Do)、確認・点検(Check)、見直し・改善(Act)のサイクルを回し、その質を高めています(図2)。

図1 品質環境マネジメントシステム体制

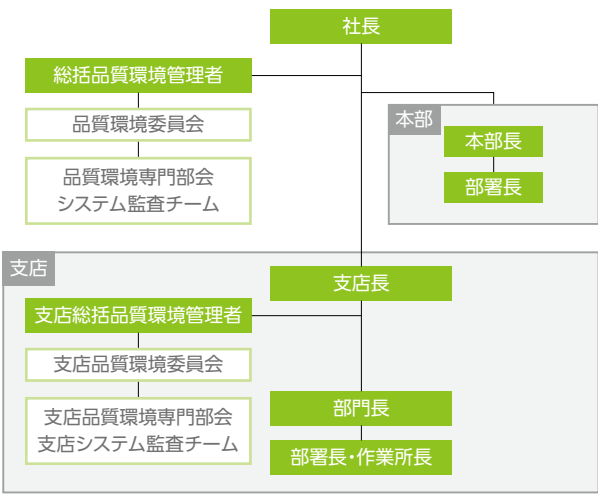


図2 品質環境マネジメントシステム概念図

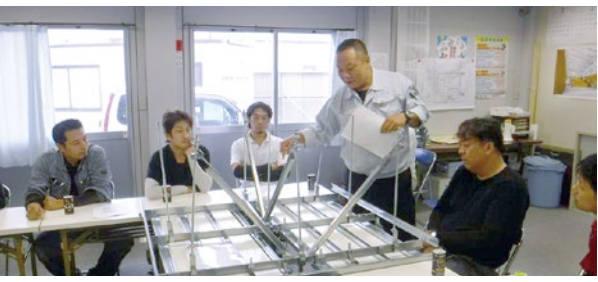


品質にこだわる技術者の育成

社員研修 施工部門の3～12年目の社員を対象とした2か月間の全寮制での施工図実習研修を行っています。他にも品質管理能力の向上を目的として、躯体工事の品質管理を指導する「施工技術研修会」や設備・電気工事に関する知識を学ぶ「設備・電気研修会」を開催しています。



協力会社の研修 当社の熊栄協力会ではQ(品質)C(原価)D(工程)S(安全)E(環境)に関する能力向上を目指し、各種研修を行っています。



品質指導担当制度 各支店の建築部門にて「品質指導担当者」を選任し、毎月各作業所の品質管理指導を行っています。年に2回、全国の品質指導担当者が集まって研修を行っています。

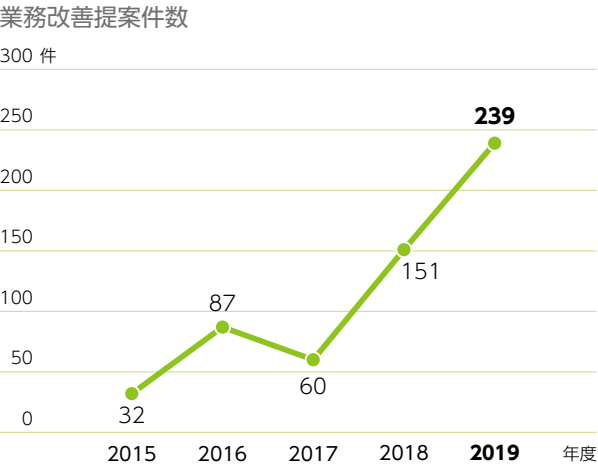


全国技術発表会 日々進化する建築・土木の技術情報を共有し日常業務での活用を目的に、当社開発技術や全国の作業所で導入された新技術を全支店にテレビ会議システムで中継した発表会を行っています。



業務改善・創意工夫提案制度

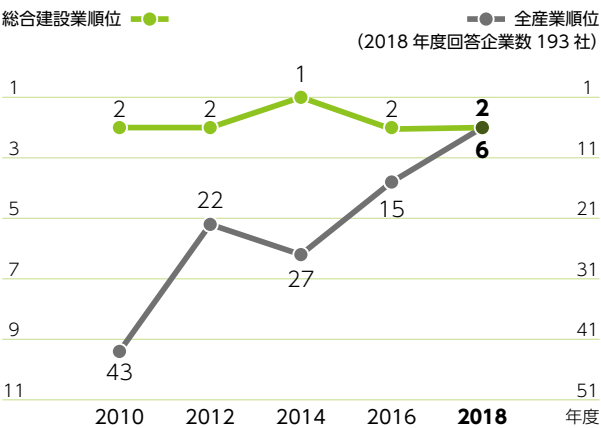
業務・作業の効率化、低コスト化などを目的として、「業務改善・創意工夫提案制度」があります。業務の改善、創意工夫、アイデアの提案を当社社員、協力会社社員から広く募集し、2019年度は239件の応募がありました。優秀な提案は社内表彰されると同時に社内・協力会社共通のデータベースに登録され、各拠点、作業所で活用され安全性、品質、環境、施工性の向上に役立っています。



社外評価

熊谷組グループは、「企業の品質経営度調査」((一財)日本科学技術連盟)の結果をもとに優位性や課題を探り、マネジメントシステムの継続的改善に活用しています。

熊谷組グループの「品質経営度ランク」
※隔年実施のため2019年度は実施されませんでした



優位性: 品質経営の拡がり(協力会での品質改善活動)
顧客価値創造(技術開発体制の変更、技術創出)
部門間連携力
課題: 市場不良コストの更なる傾向分析
新技術開発の有効性に関する指標

信頼に応える品質保証と環境保全

環境保全活動

環境保全活動の中長期目標を「エコ・ファーストの約束」に、生物多様性の取り組みを「生物多様性への取り組み方針」に定め、実践しています。

「エコ・ファーストの約束」(抜粋)

目標値は熊谷組単体



1. 建設事業を通じて「低炭素社会」の構築を推進します。

(1) 総量ベース	2020年度	2030年度	2050年度
CO ₂ 排出量目標 (万t-CO ₂)	4.8	3.7	1.8
削減率 (%)	1990年度比	87	90
	2013年度比	25	42
削減率 (%)	2013年度比	71	95
(2) 原単位ベース	2020年度	2030年度	2050年度
CO ₂ 排出量目標 (t-CO ₂ /億円)	20.6	16.4	8.2
削減率 (%)	1990年度比	50	60
	2013年度比	18	35

2. 工事現場において「循環型社会」の形成を推進します。

(1) 2020年度	建築作業所	土木作業所
混合廃棄物排出量目標	全現場 10kg/延床面積m ² 未満	全現場 0.5t/億円未満
(2) 2020年度	建築作業所	土木作業所
グリーン購入率 ^④ 目標	15%以上	21%以上

④ グリーン購入率 工事出来高 1 億円に占めるグリーン調達品目購入費の割合

- 「自然共生社会」を目指し、生物多様性に配慮した取り組みを推進します。
- 環境に配慮した技術、手法の開発、改良、普及に努めます。
- 地域社会の環境保全活動に積極的に参加します。
- 環境情報を積極的に開示し、コミュニケーションに努めます。

「生物多様性への取り組み方針」(骨子)

基本的な考え方

熊谷組は、事業活動を行うにあたり

- 日々の暮らしが生物多様性の恩恵に支えられていること
- 人間が行う様々な活動によって、生物多様性が深刻な危機に直面していること
- 建設業と自然との関わり方の深さを認識し、生物多様性の保全と持続可能な利用に積極的に取り組む

取り組み姿勢

生態系への配慮を事業活動に取り込み、全社で実施する

1. 設計および施工における取り組み
2. 法令遵守
3. 技術開発
4. 社会貢献活動

環境に関する主なリスク・機会

環境上のリスクと機会については、当社の事業環境および事業活動の特性等を考慮して特定しています。以下に主なものを示します。

	リスク	機会
気候変動	● 社会制度、規制強化への対応不足による競争力の低下 ● 平均気温の上昇による健康被害の発生 ● 異常気象に伴う工期の遅延や資機材不足の発生	● 気候変動課題を解決する技術、製品、事業の創出 ● 環境配慮設計・施工に対する顧客ニーズの高まりによる市場の拡大 ● 自然災害の多発、激甚化に伴うインフラ整備などの需要の拡大
資源循環	● 法規制等の不遵守による信用の失墜 ● 法規制等の対応不足による競争力の低下	● 循環型社会の構築に向けた技術、製品、事業の創出
生物多様性	● 自然環境の破壊に伴う事業の中断、中止	● 生物多様性保全に配慮した技術、製品、事業の創出

環境実績

詳しくはP43

熊谷組は、エコ・ファースト企業として積極的に環境負荷低減に努めています。2000年以降、工事現場におけるアイドリングストップ、車両の点検整備、省燃費運転等の削減活動により、ほぼ計画通りにCO₂排出量を削減できています。スコープ 1、2 は 2020 年度目標の達成に向けて推移しており、現在 2021 年度以降の対策について検討を進めています。また、当社のCO₂排出量全体の 98%を占めるスコープ 3 は、主にカテゴリ 1 と 11 の合計で全体の 95%を占めています。カテゴリ 11 については、環境に配慮した設計により取り組みが始まっており、今後更にスコープ 3 の削減に向けた取り組みを進めていきます。

環境保全関連法令の遵守

2019年度は、環境法規制等の違反を未然防止するため以下の取り組みを行い、環境法規制等の遵守に努めています。

- 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(5回)
 - ② 支店管理者等への教育(2回) および地球温暖化対策施設等の視察(北海道)を開催
- ※ 2019年度において、法違反による罰金、科料はなく、訴訟も受けていません。

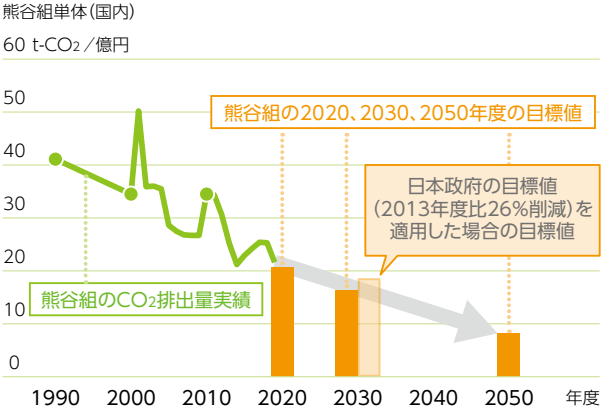
環境事故

2019年度は、環境事故は発生していません。

2019年度環境目標と実績評価および2020年度目標(施工) 熊谷組単体

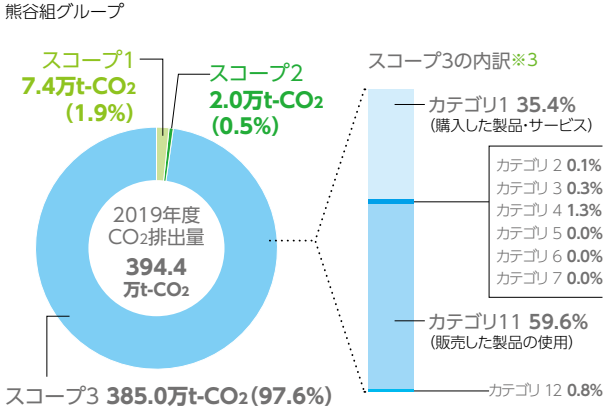
環境目的		2019年度目標	2019年度実績	評価	2020年度目標
CO ₂ 排出の削減	土木	46.7t-CO ₂ / 億円以下	40.1t-CO ₂ / 億円	達成	39.4t-CO ₂ / 億円以下
	建築	10.7t-CO ₂ / 億円以下	7.2t-CO ₂ / 億円	達成	10.2t-CO ₂ / 億円以下
混合廃棄物発生(ゼロエミッションの推進)	土木	0.27t/ 億円以下	0.65t/ 億円	未達	0.23t/ 億円以下
	建築	5.74kg/m ² 以下	9.1kg/m ²	未達	5.57kg/m ² 以下
グリーン購入の推進	土木	グリーン購入率18.5%以上	14.7%	未達	21.0%以上
	建築	グリーン購入率14.5%以上	12.8%	未達	15.0%以上

CO₂排出量：原単位^{※1}(施工+オフィス)(スコープ1、2 ^{※2})

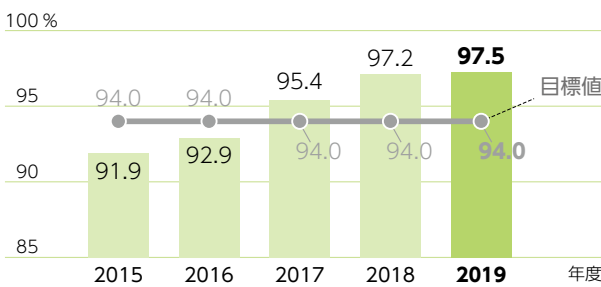


- ※ 1 工事出来高 1 億円あたりのCO₂排出量
- ※ 2 スコープ 1 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
- スコープ 2 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
- スコープ 3 スコープ 1、スコープ 2 以外の間接排出(熊谷組グループの事業活動に関連するサプライチェーン全体の排出)
- ※ 3 スコープ 3 はカテゴリ 1 ～ 7、11、12 について算定。カテゴリ 12 は熊谷組単体および施工系グループ会社を算定
- ※ 4 2019 年度は海外を含み、スコープ 2 の排出係数はマーケット基準

CO₂排出量：総量(スコープ1、2、3 ^{※2}) ^{※4}

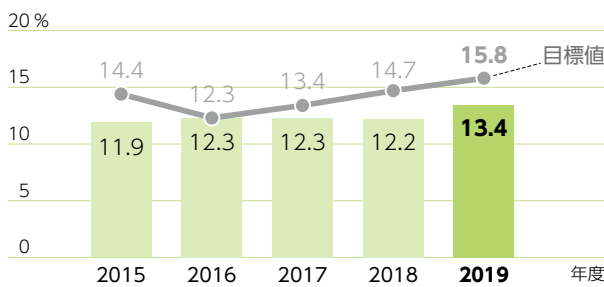


リサイクル率(施工)



※ 2017 年度より建設汚泥を含んでいます

グリーン購入率(施工) 工事出来高 1 億円あたり



事業活動と環境への影響 2019 年度実績/熊谷組単体

INPUT	事業活動	OUTPUT
施工部門		施工部門 (スコープ1、2)
主要投入資材	土木工事 完成工事高 1,222億円 トンネル、ダム、造成地など	● CO ₂ 7.3 万 t-CO ₂ ● NOx 94 t ● SOx 148 t
● 鉄筋 11.0 万 t ● セメント 1.7 万 t ● 生コンクリート 140 万 t ● 鉄骨 10.3 万 t		廃棄物
投入エネルギー	建築工事 完成工事高 2,295億円 事務所、病院、学校など	● 発生量 63.3 万 t ● 再資源化・縮減量 61.8 万 t ● 最終処分量 1.6 万 t
● 電力 27,654 千 kWh ● 軽油 22,264 kl ● 灯油 21 kl ● 水 317 千 m ³		オフィス部門 (スコープ1、2)
オフィス部門		● CO ₂ 0.3 万 t-CO ₂
● 電力 4,262 千 kWh ● 用紙 172 千 kg ● 水 35 千 m ³		

※ 当社事業では温室効果ガス(CO₂、CH₄、N₂O、HFC、PFC、SF₆)のうちCO₂以外のCH₄、N₂O、HFC、PFC、SF₆は排出していません



詳しくはWEB

熊谷組の「エコ・ファーストの約束」 <https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/environment/ecofirst/index.html>

海外におけるCO₂排出量について—華熊營造股份有限公司(台湾) <https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/environment/ecofirst/ecofirst01/>

支える

お客様とともに歩み続ける

私たちがつくるのは単なる建物や構造物だけではなく、そこに集う人々とともにつくり上げていくコミュニティです。完成後も運営、維持管理、修繕、再生まで一貫して携わり、新しい物語が生まれ続けるくらしの舞台を、時代や世代をこえて支え続けていきます。お客様とともに歩み続ける責任感を胸に。これからも私たちは新たなチャレンジを続けていきます。



特集 支える 現場力

自然との共存を図り、難工事に挑む 水力発電所のリニューアルプロジェクト

工 事 名	新得発電所新設工事のうち土木本工事	工事概要	発電所基礎工（本館躯体）
発 注 者	北海道電力（株）		放水池トンネル
請負形態	（株）熊谷組・荒井建設（株）共同企業体		放水路トンネル
工事場所	北海道川上郡新得町トムラウシ（十勝ダム下流）		ゲート立坑
期 間	2019年2月4日～2022年6月23日		水圧管路基礎工 土捨場工



作業所長 野呂 昌司

純国産の再生可能エネルギーとして水力発電所の価値が再認識されています。熊谷組が進める北海道電力の新得発電所プロジェクトは、将来のエネルギーを巡る社会課題の解決に貢献するプロジェクトです。

再生可能エネルギーの拡大に貢献するプロジェクト

熊谷組が現在工事を進める北海道電力の新得発電所プロジェクトは、1956年に運転を開始した上岩松発電所（1号）の老朽化に伴うものです。隣接する土地を掘削して、延長27.0m、高さ30.65m、幅15.5mの発電所構造物を新設し、その地下空間に水車や発電機などを設置します。また、水圧管路や放水路の一部は既設流用することから、接続工事としてトンネル掘削なども実施します。

新得発電所は、これまで利用されていなかった余水放流を有効活用することにより、旧来の上岩松発電所（1号）と比較して最大出力は3,100kW増の23,100kWになります。老朽化した発電設備をリニューアルするとともに、再生可能エネルギーの導入拡大に寄与するプロジェクトです。

しかし、それは容易なプロジェクトではありません。硬い岩盤を深さ25mまで掘削する難工事に加えて、隣接する上岩松発電所（1号）を稼働させたまま工事を進めるため、振動などの影響を抑える必要があります。さらに周辺には希少猛禽類であるクマタカが棲む深い森が広がり、自然環境への繊細な配慮が求められます。プロジェクトで現場の作業所長を務める野呂昌司は次のように話します。

「工事計画の全容を聞いたとき、これは難易度の高い工事になると直感しました。土木関連のリニューアル工事に豊富な経験を持つ熊谷組においても非常に挑戦的なプロジェクトだと思っています」

全国でも例の少ない 硬く、深い岩盤の掘削工事に挑む

2019年7月から始まった掘削工事の難易度が増したの
は深さ7m、硬い岩盤の地層に到達したときからです。そ
れまでの重機による機械掘削から、発破による掘削に切り
替えました。明かり工事における発破工事というダイ
ナミックなイメージがあるかもしれませんが、今回のプロ
ジェクトでは自然環境や既存の発電所への影響を考慮し
て、振動や騒音を最小限に制御する必要がありました。

100グラム単位での火薬量の調整、火薬を設置する深さ
や間隔、発破の段数、1回当たりの面積など、熊谷組がこれ
まで現場で蓄積してきたノウハウを数多く投入し、所長の
野呂と副所長で発破作業を計画しました。また、既存の発
電所内をはじめ複数箇所に振動計を設置し、そこで収集し
たデータを次の発破作業にフィードバックさせました。さ
らに特に騒音・振動を考慮しなければならない箇所の掘削
には、低振動の非火薬破砕剤を用いています。



現場の社員が一丸と
なっていくつもの壁を乗
り越え、掘削工事が完了
したのは2020年3月。
設計通りに掘削された現
場の全景を見下ろしたと
き、感無量だったと野呂
は振り返ります。

将来のエネルギーをめぐる 社会課題の解決に貢献

2020年3月に掘削工事が完了し、現在、プロジェクトは
発電所の構造物を構築するステージに進んでいます。この
後も、既設発電所停止後の水圧管路との接続、別に掘削した
立坑からの放水路トンネル接続のための掘削など難易度の
高い施工が続き、新
得発電所が完成する
のは2022年6月の予
定です。約3年半に
も及ぶプロジェクト
に込められた想いを
所長の野呂は次のよ
うに語ります。



全体の構造を可視化するために3Dプリンターで
作成した縮小モデル

「新得発電所は、現場の私たちだけでなく、本社や北海道支店
など数多くの社員の技術と知恵が結集された、“オール熊谷
組”といえるプロジェクトです。この現場で新しいノウハウを
蓄積するとともに、お客様の信頼を獲得し、今後も増加する水
力発電所のリニューアル工事の受注に結びつけていきたいと
思っています」

貴重な国産エネルギーとして、長年にわたって北海道の、
そして日本の発展を支えてきた水力発電。近年、再生可能
エネルギーとしてその価値が再認識されています。一方で
老朽化した水力発電所も数多く、新設を含め、そのリニュー
アルが将来のエネルギーをめぐる社会課題の解決策として
注目されようとしています。熊谷組は独自に培った技術力
で社会課題の解決に貢献し、お客様と共に歩み続けます。

VOICE 再生可能エネルギーの一翼を担う 水力発電所の再開発

北海道電力では2020年4月、「ほくでんグループ経営ビジョン2030」を策定
し、その中の重要な取り組みのひとつとして再生可能エネルギー発電の拡大
を掲げています。現在、北海道電力が保有する53カ所の水力発電所は、そ
の再生可能エネルギーの一翼を担うものです。既設の水力発電所の再開発
となる新得発電所プロジェクトは順調に進んでおり、熊谷組は期待を上回る
力を発揮していると感じています。このような厳しい条件が重なる水力発電
所のリニューアルは、北海道電力にとっても初めてといえるような経験です。
このプロジェクトでの蓄積が今後の貴重なノウハウになると期待しています。

北海道電力株式会社 新得水力発電所建設所



所長
小山田 和 様

土木課長
武田 宣孝 様

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。

お客さま相談室

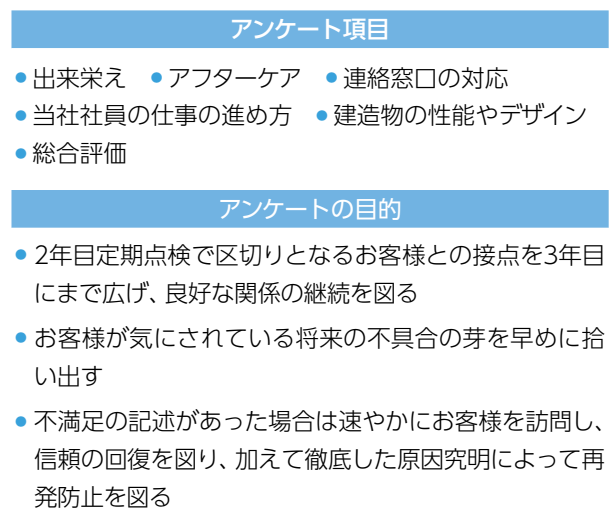
通常の業務時間内だけでなく夜間・休日にも対応できるよ
うにフリーダイヤルを設け、日本全国に出動拠点を配置し
24時間受付体制を確立し21年になりました。2019年度

熊谷組のCS機能は、経営企画本部に置かれており、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。
またCS部門の社員全員を対象とした研修を2008年から
毎年実施し、プロフェッショナルな人材育成に努めています。

熊谷組の主なCS活動

1) お客様の声アンケート

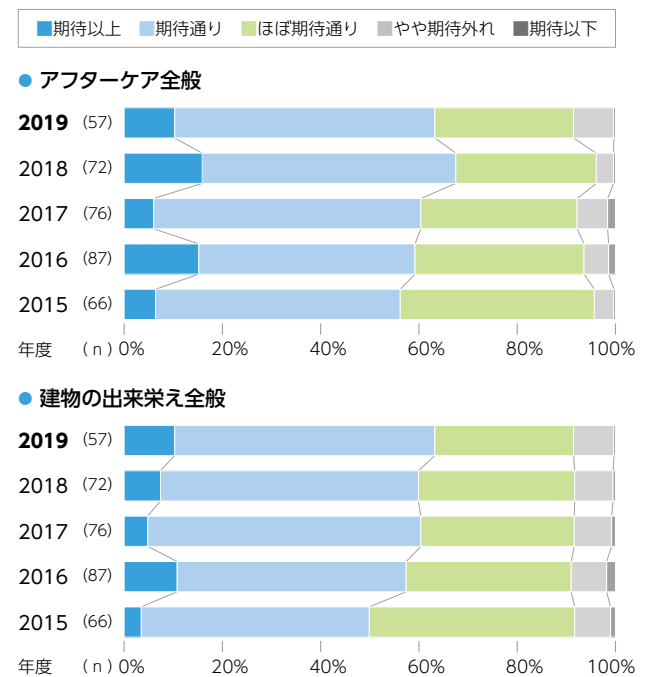
お客様に建造物を引き渡して3年後に総括的評価のアン
ケートを実施しています。回答内容に速やかに対応すると
ともに、全体分析を行い、設計、施工、営業活動やアフター
フォローに役立て、大切な経営情報として活用しています。
2019年度は58件の回答をいただきました。



2) CSヒアリング

ご愛顧いただいているお客様だけでなく、お付き合いが
途切れてしまったお客様についても経営幹部が訪問を行
い、お客様の本音の声を直接お聞きして経営に活かします
(2019年度は17件実施)。

アンケート結果の推移



3) アフターケア体制の整備

「建物カルテ」による依頼・問い合わせ、瑕疵情報等の一
元管理を行い、社内で情報を共有しています。

4) 社員に対するCS意識浸透

社員に熊谷組のCS意識を浸透させ、「全員参加のCS」を
実現するために、CSの取り組みに対する社内表彰や講演会
などを実施しています。



詳しくはWEB
熊谷組の仕事ピックアップ https://www.kumagaigumi.co.jp/works/pickup/sasaeru/sasaeru_2020-1.html

従業員との関わり

働き方改革の推進

熊谷組の働き方改革は、社員誰もが意欲をもって仕事に取り組み、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境を創出するために2018年4月に本格始動しました。推進部署の設置に加え、数値目標、行動計画として「働き方改革アクションプラン」を策定し、一人ひとりが活力をもって働きがいのある会社になることを目指しています。

働き方改革アクションプラン

改革の3本柱		数値目標と達成時期	取り組み実績		
			指標	2018年度	2019年度
長時間労働の是正	時間外労働に上限規制を設け、労働時間の削減に取り組む	2018年度までの時間外労働は月100時間未満に制限する	達成した社員の割合	98%	99%
		2019～2020年度は、年間960時間以内(月平均80時間)に制限する	達成した社員の割合	97%	97%
有給休暇(年休)の取得促進	年休取得の下限規制および平均取得目標を設け、年休の取得促進に取り組む	2018年度までに、年休取得日数を5日以上とする	達成した社員の割合	63%	100%
		2020年度までに、年間平均で10日以上年休を取得する	平均取得日数	7日	8日
柔軟な働き方の促進	仕事と生活の両立ができる柔軟な働き方を促進する	育児休業後の職場復帰率100%を目指す(2018～2020年度)	復帰率	100%	96%
		仕事と育児・介護の両立を理由とする離職者をゼロとする(2018～2020年度)	離職者数	3名	1名
		2020年度までに、男性社員の育児休業取得率を10%まで向上させる	取得率	5%	21%

※ 2020年3月現在(少数点以下は四捨五入)

業務効率化・生産性向上

現場の長時間労働の是正は全社的に最重要課題であるため、業務の効率化・生産性向上の施策の一つとして、2018年7月に「現場支援推進」「施工管理・安全書類の推進」「電子商取引の推進」「ペーパーレス推進」の4つのタスクチームを立ち上げ、具体的な課題を洗い出し、その解決方法、実用化について検討を重ねました。その中でも「施工管理・安全書類の推進」では、インターネット上で現場における業務管理や労務安全書類の作成や管理を行えるシステムを導入しています。また、「電子商取引の推進」では、お客様や協力会社のみなさまとの業務効率化や生産性向上のため、受発注等のやりとりをインターネット上で行うWeb-EDIシステムの構築を進めています。

これらの実施事項は実効性を高めるためにタスクチームから各部署の日常業務へとビルトインしており、今後も新たな課題について引き続き業務効率化・生産性向上を図っていきます。

意識改革

働き方改革の推進には制度や環境の整備だけではなく、社員の意識改革の取り組みも併せて実行していくことが必要と捉えています。そのため熊谷組では定期的にトップメッセージを発信し、社長方針や各本部・支店の年度目標に働き方改革につながる施策(時間外労働の削減や業務の効率化の取り組み等)を設定し、個人の年度目標にも年次有給休暇の取得予定日を設定するなど、社員一人ひとりがワークライフバランスを重視する意識を持つよう取り組んでいます。

●スモールスタートプロジェクト

意識改革に関する取り組みの一環として、一人ひとりの働きがいに繋がる小さな改革を積み上げていくことを目的とした「スモールスタートプロジェクト」を2019年8月に立ち上げました。社内会議の生産性をより高めるために「会議10か条の策定」、外部講師を招いての「IT講座の開催」等を実施し、さらに2020年6月より服装の選択肢の拡大として「オフィスカジュアルの実施」を全社的に試行するなど、社員の意識・環境を変える取り組みを継続的に進めています。

健康経営

熊谷組では社員の健康を何よりの経営資源として捉え、本社人事総務部内に統括産業医と保健師を中心とした健康推進室を設置し、全支店の産業医ならびに健康推進担当者が連携し合いながら社員の健康を全面的にサポートできる体制を整えています。「心とからだの健康づくりプログラム」として当社としての社員健康推進計画を年度毎に策定し、PDCAのスパイラルアップを図った健康推進活動を行っています。

社員健康推進年度計画(2020年度)

- ①健康に問題を抱えている社員への支援
- ②長時間労働による健康障害の防止
- ③健康診断の適切な運用
- ④メンタルヘルス不調の未然防止
- ⑤心身の健康保持増進のための取組み
- ⑥産業保健資源の積極的な活用

熊谷組は、優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省と東京証券取引所が創設した「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定を2016年度より4年連続で取得しています。また、このような当社の取り組みについて、全国建設業労働災害防止大会において2年連続で当社産業医による登壇発表を行い、建設業労働災害防止協会より表彰を受けました。今後は社員だけではなく、熊谷組の現場で頑張る作業員の方々への健康施策も強化していく予定です。

年度計画の各施策

●ハイリスク者への取り組み

社員の健康診断結果はすべて産業医による入念なチェックが行われ、フォローが必要な方には受診・面談の勧奨ならびに継続的なサポートを行っています。また、長時間労働による脳・心臓疾患やメンタルヘルス不調を防止するため、対象者への疲労蓄積度チェックリストと希望者への産業医面談を毎月欠かさず実施しています。その他にも、海外、震災復旧現場など特別な環境下にある職場については産業医による訪問や社員面談などによる特別なフォローアップを行っています。

●メンタルヘルスに関する取り組み

メンタルヘルスに関わる取り組みとしては、ストレスチェック、社員研修(セルフケア&ラインケア)、職場復帰支援等、一次予防から三次予防まで幅広く活動を行っています。また、社員の健康意識向上および相談しやすい雰囲気

気づくりを目的として、健康通信や社員健康インタビューの定期配信、健康講演会やウォークラリーを始めとした各種健康イベントの実施等を行っており、社員からは運動習慣が改善しただけでなく職場の雰囲気が悪くなったなどの声も聞かれています。

人権について

熊谷組行動指針において以下を宣言しています。

熊谷組行動指針

-企業市民宣言-

「人権」の尊重と公平・平等

人格と人権を尊重し、公平・平等の原則に基づいた企業活動を行い、それぞれの個性がのびのびと発揮できる創造的な企業集団を目指して参ります。

人権に関する従業員への研修について

熊谷組では新入社員に対し、人権問題について研修を行っています。内容としては、①なぜ企業が人権を大切にするのか ②当社の人権に対する取り組み ③様々な人権問題(女性、障がい者、同和問題、ハラスメント全般)について理解を深める機会としています。

LGBTに関する取り組み

性的指向・性自認に対する知識を正しく理解するため、新入社員研修時に基礎知識を学ぶ時間を組み込んでいます。また、LGBTへの理解促進のために社内ポータルサイトに啓発記事を掲載しています。社内規程において性的指向・性自認に対する差別的言動を禁止する項目を追加し、匿名で相談ができる社内相談窓口を設置しました。



株主・投資家との関わり

投資家との積極的対話

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。

投資家サイドとのエンゲージメントとしては、決算説明会（2020/3期実績：2回、うち経営陣参加 2回）、スモールミーティング（同：4回、うち経営陣参加 4回）、個別ミーティング・電話会議（同：74回、うち経営陣参加 7回）を実施しました。

2019年度においては、香港の情勢不安や新型コロナウイルス感染拡大により、一部計画していたIR活動を中止せざるを得ませんでしたが、一方で当社グループが事業を拡大している台湾の投資家訪問や証券会社主催の投資家会議に参加するなど、新たな取り組みも実施しました。

なお、新型コロナウイルス感染拡大の深刻化に伴い、在宅勤務や時差出勤、分散就業を推進し、緊急事態宣言発令時は特定警戒都道府県において約6割の工事を一時中断しましたが、決算についてはリモートワークツールを活用するなど

して作業を進め、5月13日に今年度決算の公表に至りました。次期の業績見通しについても、今般の感染症が事業活動や財政状態にどの程度の影響を及ぼすかは投資判断に重要であるため、一定の条件を設定し業績予想値として開示しました。

その後の機関投資家向け決算説明会はオンラインでの開催となりましたが、決算説明資料において、中期経営計画で打ち出した新規投資計画の進捗状況や提携している住友林業との協業状況の詳細を記載したほか、新型コロナウイルス感染拡大による業績へのマイナス影響、プラス影響および財政への影響を具体的に示すなど、当社グループをより早く、より深くご理解いただくための情報開示の充実に積極的に取り組んでいます。

今後も株主・投資家の皆様に当社グループの持続的成長の確かさを理解していただき、適正な株主価値が形成されるよう、引き続き積極的にIR活動を推し進めていきます。

新型コロナウイルスの感染拡大による影響

新型コロナウイルス感染拡大は、当社グループにリスクだけでなく、機会もあると予想

業績への影響

リスク	機会
● 景気後退に伴う民間企業の設備投資の減少 ● インバウンド需要縮小に伴う宿泊施設等の新設減少 ● 官庁工事における公告・入札の延期 ● 追加設計変更交渉等の難航 ● 海外工事減少に伴う国内競争の激化 ● 工事中断に伴う工程遅延 ● 部材の納入遅れによる工程遅延 ● 発注者、施工協力業者の倒産リスクの増加 ● 感染症対策に伴うコストの増加	● 景気下支え策としての公共工事の増加 ● デフレーションによる工事コストの低下 ● 医療、倉庫・流通施設の増設、移転 ● 海外における生産拠点の日本回帰や再編に伴う工場等の増設、移転 ● 生活・社会インフラの整備 ● テレワーク増加に伴う通信インフラの整備 ● 行動様式の変容に合わせたリニューアル工事の増加 ● 集約型から分散型オフィスへのシフト ● M&Aの進展 ● 再開発事業に係る不動産購入コストの低下

※なお当社グループの 2021 年 3 月期の業績につきましては、2008 年のリーマンショック時と同程度の受注高の落ち込みを想定して、業績予想値を算定しています。

財政状態の安全性

- 自己資本比率は約 40%あり、比較的安全性は高い状況
- 流動比率も 150%を超え、現預金も一定割合確保しており、支払能力は高い
- コミットメントライン 200 億円を設定しており、突発的事態にも対処可能

パートナー企業・取引先との関わり

購買業務に関する規定

熊谷組は取引先選定の際の透明性の確保やリスク管理、環境への配慮を目的に購買管理規定を策定しています。

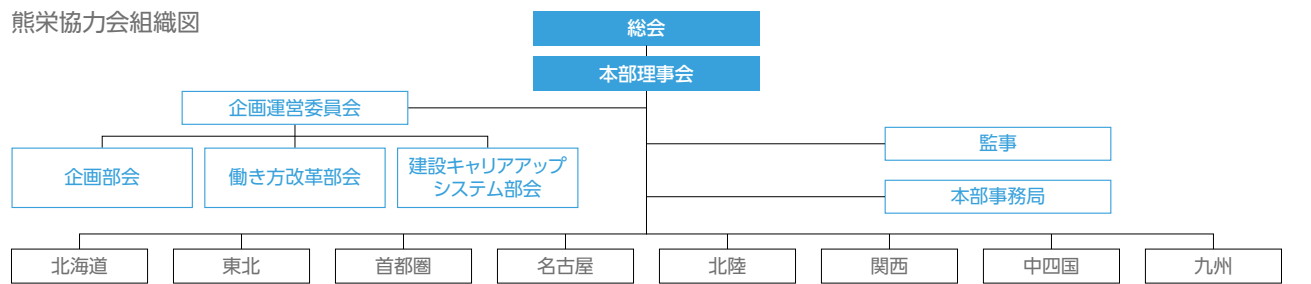
これをもとに当社の経営理念に謳われる「企業市民」の立場で法令を遵守し、公正かつ明瞭、合理性を基本とした購買業務を運用しています。

熊谷組は、一般社団法人日本建設業連合会の「労務費見積り尊重宣言」に則り、建設技能者の適切な労務賃金を明示した協力会社の見積書の提出要請を徹底し、その内容を確認した上で、これを尊重することとしています。

熊栄協力会

熊谷組の協力会社880社（2020年4月1日現在）で組織される「熊栄協力会」は、「熊谷組と熊栄協力会会員相互が良きパートナーとして連携協力しながら、QCDSE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を行っています。



2018年度に熊谷組と熊栄協力会の土木系専門工務会社17社で「KUMA-DECS（クマデックス）」というチームを結成し、ここ数年、頻発している地震、豪雨、洪水、地すべり、暴風などの自然災害の応急復旧業務に備えています。建設業の重要な役割の一つである災害時対応に取り組み、人々の暮らしを守り支える活動を展開しています。

2019年度は、支部横断型の活動として展開されている“工種別分科会”も3年目を迎え、本部主催の研修会や勉強会だけでなく支部間の交流も活発に行いました。そして、その成果を担当者レベルで簡単に共有できるように全面リニューアルした熊栄協力会ホームページなどを活用して迅速に全国の会員に水平展開し、熊谷組と熊栄協力会の全体的な施工品質の向上を図っています。

10月には笹島会長をはじめとする熊栄協力会本部役員が、熊谷組の創業者の墓参と熊谷組初の請負工事となる宿布発電所跡地の訪問をしました。熊谷組の創業の精神を確認し、熊谷組と熊栄協力会の更なる発展を誓いました。



「宿布発電所」跡地にて熊谷組幹部と熊栄協力会本部役員で記念撮影

2020年度は、活動目標を

1. 安全成績 死亡災害「0」 度数率0.5以下
2. 施工中の重大な品質事故0件
3. 施工中の重大な環境事故0件

とし、「信頼勝ち取るプロの技 一致団結ものづくり」のローガンのもと本支部事業活動計画を確実に実施していきます。

また、建設業界の命題である技能者賃金水準の向上、週休二日実現の推進、建設キャリアアップシステムの普及・推進、業務の効率化を進めるためのICTの導入・活用、電子商取引の促進、外国人労働者をめぐる新たな制度（特定技能制度）への対応など様々な課題に積極的に取り組む予定です。

新型コロナウイルスの感染拡大に際しては、感染拡大防止措置として熊谷組都合により工事を一時中断した場合、休業せざるを得なかった作業員に対する独自の『休業支援金』制度を創設し、各作業員に対して一日あたり一定額を一律支給するなどの支援を実施しました。

また、熊栄協力会ホームページに、厚生労働省が公開している「新型コロナウイルスに関する企業・労働者向けQ&A」を掲載し、会員に対して周知展開を図っています。

地域社会との関わり

熊谷組スマイルプロジェクト

熊谷組は 2019年 5月より、独自の社会貢献活動の仕組み「熊谷組スマイルプロジェクト」の運用を開始しました。

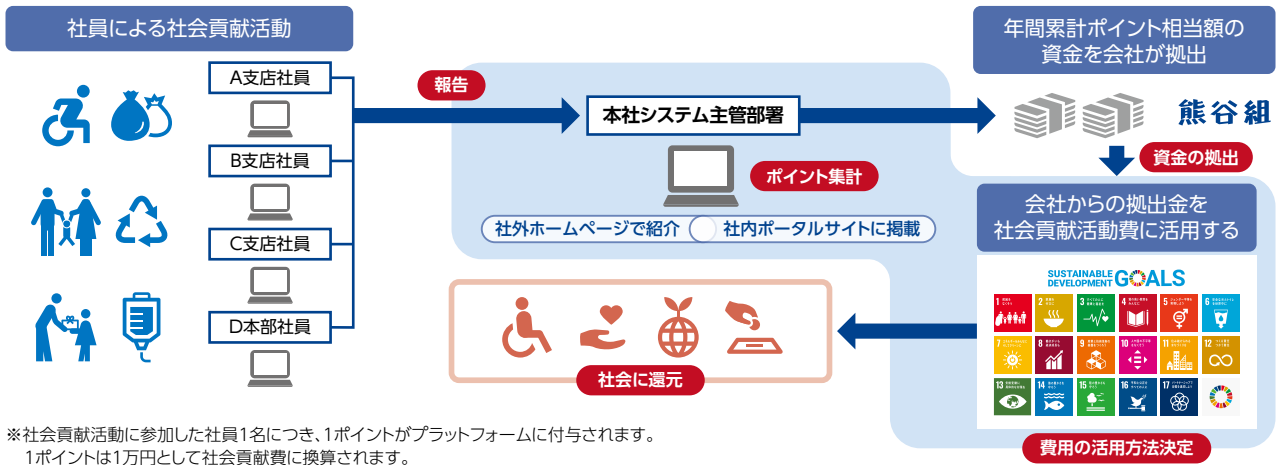
これはマッチングギフトの仕組みを応用したもので、事業所や部署など地域で行う社会貢献活動に参加した熊谷組の社員数を集計し、年度ごとの累計人数に応じた社会貢献費を熊谷組が拠出するものです。

2019年度は 879名の社員が、環境・教育・福祉・地域への貢献などの分野で 108 件の活動を行い、熊谷組は 879 万円の社会貢献費を拠出することとしました。

拠出金の使途は、当社独自の社会貢献活動である KUMAGAI STAR PROJECT への協力、社会課題に取り組む 4 つの団体への支援などに充当することとしました。

2020 年度、熊谷組が寄付を行うのは以下の団体です。

- 認定NPO 法人 JUON NETWORK
- NPO 法人 子育てひろば全国連絡協議会
- 公益財団法人 日本対がん協会
- NPO 法人 全国こども食堂支援センター・むすびえ



※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。

地域社会への貢献

熊谷組の本社に隣接している新宿区立津久戸小学校と一緒に環境学習や清掃活動などに取り組んでいます。

2019年度は熊谷組の社員が先生となって環境学習を実施するほか、7月初旬には本社ロビーで展示しているホテルビオトープでホテル観賞会を開催し、津久戸小学校の児童や津久戸幼稚園の園児、地域の方を招待しました。また夏休みのラジオ体操の指導なども行いました。

新宿区の小学校で開催される「まちの先生見本市」には、熊谷組グループとして毎年参加しています。2019年度は区立花園小学校で開催され、環境をテーマにワークショップや体験学習を行いました。

KUMAGAI STAR PROJECT

当プロジェクトは、2015年から始めた熊谷組の営業拠点のある国で行う「国際社会貢献としての学校校舎建設」プロジェクトです。これまでにミャンマー連邦共和国にて3校の小中学校校舎を建設しました。3校目のミョーハウインースト小中学校は、外務省より日メコン交流年2019事業の認定を受け実施しました。ソフト面の支援として、本年1月、2校目の学校に本と図書棚、住友林業に提供いただいた木のおもちゃを贈呈、3校目には図書棚に加え、寄贈先の学校の子どもたちへ奨学金の支給も予定しています。

また、ミャンマーの厳しい教育環境の中で学ぶ子供たちが参加した、校門修復にまつわるウォールアートイベントが評価され、JIAゴールデンキューブ賞特別賞を受賞しました。



社会からの評価（2019年6月～2020年5月）

2019年 6月 一般社団法人 日本建設機械施工協会
日本建設機械施工大賞 選考委員会賞
「不整地運搬車(クローラキャリア)の自動走行技術の開発」
国土交通省九州地方整備局熊本復興事務所との共同受賞

2019年 6月 一般社団法人 東京都建築士事務所協会
第45回東京建築賞 東京都知事賞
「ゆいの森あらかわ」

2019年 7月 一般財団法人 エンジニアリング協会
2019年度エンジニアリング功労者賞
「北薩横断道路北薩トンネル出水工区」

2019年 10月 高層ビル・都市居住協議会
過去50年間で最も影響力のある高層ビル50棟
「中国銀行香港支店ビル」「TAIPEI 101」
詳しくはP28

2019年 11月 公益財団法人 日本デザイン振興会
2019年度グッドデザイン賞
カテゴリー 13建築(中～大規模集合住宅)部門
「ブランド六番町」



2019年 11月 木材利用推進中央協議会
令和元年度 木材利用優良施設コンクール
林野庁長官賞
「日向市役所」



2019年 12月 一般財団法人 日本ダム協会
令和元年度 ダム建設功績者表彰(工事関係)
北陸支店 土木部 梅田 秀典
関西支店 土木部 種谷 淳

2020年 1月 千葉市
千葉市都市文化賞2019 景観広告部門 優秀賞
幕張ベイパークのサイン

2020年 1月 公益社団法人 日本建築家協会
JIA ゴールデンキューブ賞 2019/2020 特別賞
KUMAGAI STAR PROJECT
ウォールアートワークショップ



2020年 4月 一般社団法人 日本建築学会
日本建築学会賞(作品)
「道の駅ましこ」

役員紹介



後列左から 日高 功二 / 小川 晋 / 小西 純治
前列左から 小川 嘉明 / 嘉藤 好彦 / 櫻野 泰則

後列左から 鮎川 眞昭 / 佐藤 建 / 竹花 豊
前列左から 湯本 壬喜枝 / 吉田 栄

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

取締役
執行役員副社長 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

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(現任)
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(現任)
2017年 4月 専務取締役
専務執行役員
2020年 4月 取締役(現任)
執行役員副社長(現任)

小川 晋

取締役
専務執行役員

2010年 4月 株式会社三井住友銀行
公共・金融法人部長
2012年 4月 同行監査部上席考査役
6月 当社常任顧問
7月 常務執行役員
2013年 6月 常務取締役
2014年 4月 専務取締役
専務執行役員(現任)
2017年 4月 国際事業担当
営業担当
2020年 4月 取締役(現任)

湯本 壬喜枝

取締役 ※1

1971年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
1981年 5月 アメリカン ファミリー
ライフ アシュアランス カンパニー
オブ コロンバス 日本社
(現アフラック生命保険株式会社)入社
1995年 1月 同社人材開発部長
1997年 1月 同社取締役
1999年 1月 同社執行役員
2006年 1月 リスカーレ・コンサルティング
代表(現任)
2016年 6月 当社取締役(現任)

小西 純治

常勤監査役

1981年 4月 当社入社
2007年 4月 九州支店管理部長
2010年 4月 中四国支店管理部長
2014年 4月 中四国支店次長
2017年 6月 常勤監査役(現任)

佐藤 建

監査役

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(現任)

小川 嘉明

取締役
執行役員副社長
建築事業本部長

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(現任)
6月 専務取締役
2020年 4月 取締役(現任)
執行役員副社長(現任)

日高 功二

取締役
専務執行役員 管理本部長
綱紀担当 個人情報保護担当

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(現任)
2016年 4月 綱紀担当(現任)
個人情報保護担当(現任)
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)

吉田 栄

取締役 ※1

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)

鮎川 眞昭

監査役 ※2

1969年 4月 監査法人中央会計事務所
(後の中央青山監査法人)入所
1971年 2月 公認会計士登録
1983年 3月 中央青山監査法人代表社員
2000年 5月 中央青山監査法人理事
2009年 3月 東燃ゼネラル石油株式会社
(現JXTGエネルギー株式会社)
常勤監査役
2014年 6月 当社監査役(現任)
2016年 3月 株式会社オークネット
社外取締役(監査等委員)(現任)

竹花 豊

監査役 ※2

1973年 4月 警察庁入庁
2001年 9月 広島県警察本部長
2003年 6月 東京都副知事
2009年 4月 パナソニック株式会社
常務役員
2013年 6月 株式会社東京ビッグサイト
代表取締役社長
2015年 6月 総合警備保障株式会社
社外取締役
2017年 9月 明治安田生命保険相互会社
顧問
2019年 6月 当社監査役(現任)

※1 取締役 湯本壬喜枝および吉田栄は、社外取締役です。
※2 監査役 鮎川眞昭および竹花豊は、社外監査役です。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、「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」という経営理念の実現のために、コーポレートガバナンスの実効性を高めていくことを、最も重要な課題の一つと位置づけています。

コーポレートガバナンス体制

当社は、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。

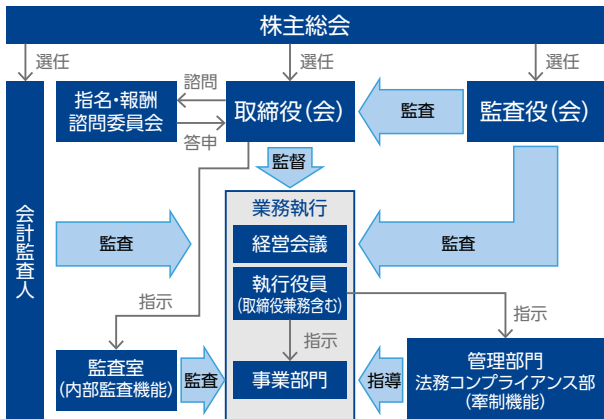
取締役については、経営責任を明確にし、経営環境の変化に対して最適な経営体制を構築するため、任期を1年としています。また、取締役の職務の執行が効率的に行われるよう、執行役員制度を採用しています。さらに、社外取締役2名を選任し、客観的立場から経営へ助言を受けています。

なお、取締役および執行役員の指名および報酬額の決定にあたっては、更なる客観性と透明性の確保を図るため、代表取締役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、取締役会において決議しています。

監査役については、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体制図



コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、コーポレートガバナンスの実効性を高めるため、取締役会の実効性評価や指名・報酬諮問委員会の設置など、様々な取り組みを行っています。詳細については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」に掲載していますので、東京証券取引所または当社ホームページをご覧ください。

内部統制の実効性向上

当社は内部統制の実効性を高めるため、「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の整備・運用に取り組んでいます。

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。

取締役会の実効性評価

詳しくはP60-61

当社は、毎年1回、アンケート方式により各取締役と各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、実効性確保のための改善について検討を行っています。また、2018年度の評価からは、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を実施しています。

2019年度は、前年度の評価における改善課題を踏まえ、取締役会資料の早期提供、各種計画の進捗報告などの情報提供の充実を図ったほか、取締役会の議事終了後に適宜意見交換を実施するなど、議論の活性化に取り組みました。

2019年度の評価では、取締役会の構成や運営・議題・支援体制・前年度からの改善状況などの評価項目による自己評価を実施し、外部の専門家によるレビュー結果を踏まえ、その役割・責務を適切に果たしており、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。また、1）付議基準の見直しによる権限委譲の促進、2）社外取締役の人数、割合や取締役会構成の多様性確保に関する検討、3）コンプライアンスやグループガバナンスの更なる強化などの検討課題を共有しました。

当社は、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更なる実践と実効性の高い業務執行監督に向けて継続的に取り組みます。

役員報酬および社外役員の選任

社外役員の経歴はP54-55 役員紹介

取締役および執行役員の現金報酬は、役位に応じた報酬と業績への貢献実績に応じた報酬からなる固定報酬、業績に連動し臨時に支払う賞与で構成されています（ただし、社外取締役は役位に応じた報酬のみ）。報酬額は、株主総会が決定した取締役報酬総額の限度内において、従業員の給与水準ならびに世間相場等を勘案して、指名・報酬諮問委員会の答申結果を踏まえながら、取締役会で決定しています。

また、取締役（社外取締役を除く）および執行役員に対し、事業年度毎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を導入しています。

監査役の報酬は、固定報酬のみとしており、取締役の報酬水準を考慮し、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（2019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（社外取締役を除く）	169	151	－	17	6名
監査役（社外監査役を除く）	21	21	－	－	2名
社外役員	40	40	－	－	5名

社外役員の選任理由／会議への出席状況（2019年度実績）

氏名	独立役員	選任理由	出席状況	
			取締役会	監査役会
湯本 王喜枝	○	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、社外取締役に選任しています。	17回 / 17回	－
広西 光一 (2020年6月退任)	○	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、社外取締役に選任しています。	17回 / 17回	－
吉田 栄 (2020年6月就任)	○	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、社外取締役に選任しています。	－	－
鮎川 眞昭	○	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、社外監査役に選任しています。	16回 / 17回	13回 / 13回
竹花 豊	○	官公庁の要職や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、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、社外監査役に選任しています。	13回 / 13回	10回 / 10回

政策保有株式

(1) 政策保有株式の縮減に関する保有方針

当社は、持続的な企業価値向上のための取引・協業関係の強化や収益機会の獲得を目的とする場合を除き、政策保有株式の縮減を行います。また、保有している政策保有株式については毎年、取締役会にて検証を行い、保有意義が希薄化したと判断される株式に関しては売却もしくは保有株数の見直しを実施します。

(2) 政策保有株式の保有意義の検証結果

当社は、投資先企業との各種取引に基づく獲得利益等が当社の資本コストに見合っているか、また、投資先企業の株式を保有することが当社の事業遂行上有用か否かといった点について総合的な観点から検証を行い、政策保有株式について保有の意義を確認しています。

(3) 政策保有株式に係る議決権行使基準

当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、中長期的視点に立った上で投資先企業の企業価値向上につながるかどうかを判断基準として議決権を行使します。なお、以下の議案については企業価値向上の観点から特に慎重に検討した上で議決権を行使します。

- 合併、買収、重要な事業の譲渡・譲受等の組織再編
- 債務超過等の業績不振企業が実施する役員退職慰労金の贈呈
- 有利発行による第三者割当増資
- 敵対的買収防衛策の導入など



詳しくはWEB

コーポレートガバナンス

<https://www.kumagaigumi.co.jp/company/governance.html>

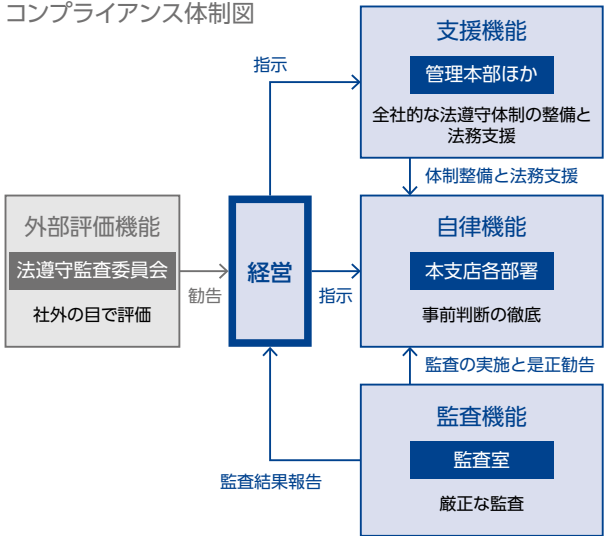
リスクマネジメント

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を中心に成り立っています（下図）。

また、経営から独立した法遵守監査委員会が社外の観点で定期的に評価を行い、不具合があれば経営に勧告するという体制をとり、コンプライアンスの徹底を図っています。

コンプライアンス体制図



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、元裁判官や元検事等の社外委員により構成され、熊谷組グループのコンプライアンス体制の強化のために毎年開催しています。

法令遵守への主な取り組み

全社員による誓約書の提出

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の実施

法令遵守に関する基礎知識向上のために、2019年10月から2020年3月にかけて、当社社員のほか、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。

法遵守強化月間

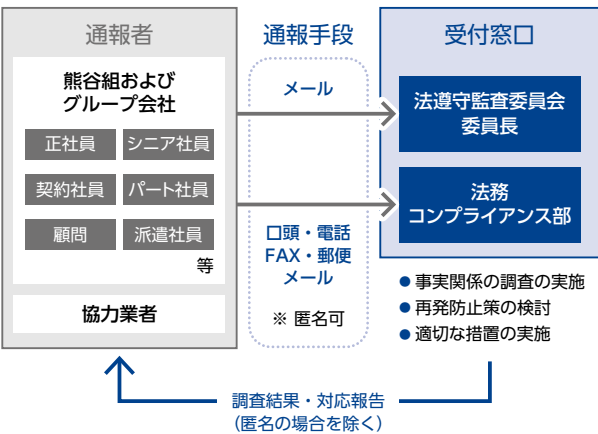
熊谷組では毎年10月を「法遵守強化月間」と定め、社員のコンプライアンス意識を高揚、日常業務等に潜むコンプライアンスリスクの再点検に努める期間としています。

社内通報制度

熊谷組グループで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ホットラインを設置しています。通報は当社社員のほかにグループ会社社員、協力業者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根絶に努めています。

2019年9月1日には、通報者自身による自発的な通報制度の利用を促すため、社内リニエンシー（通報者の減免措置）制度を導入しました。

社内通報体制



反社会的勢力の排除の体制

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、協力業者との取引において「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、取引業者との契約前に表明確約書を徴収することで徹底した反社会的勢力の排除に努めています。

訴訟の状況

全国6地裁で訴訟係属中の「トンネルじん肺損害賠償請求事件」を除き、2020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8件となっています。

法令違反（行政処分および行政措置などを含む）

2019年7月30日、熊谷組グループ会社の株式会社ガイアートが、独占禁止法違反（アスファルト合材販売価格ル

テル）により、公正取引委員会より排除措置命および課徴金納付命令を受けました。熊谷組としましては、再発防止策の徹底を図り、グループ全体として更なるコンプライアンスの強化に取り組んでいきます。

税務方針の制定

熊谷組グループは、税務に関するコーポレートガバナンスやコンプライアンスの向上と役職員の適正な納税意識の醸成を目的に、これまでの税務に対する取組方針を「熊谷組グループ 税務方針」として2020年3月に明文化しました。

「熊谷組グループ 税務方針」

熊谷組グループは、納税の社会的意義を十分に理解し各国・地域において納税義務を適正に履行することは、企業が果たすべき重要な責務であると認識しております。

1. 法令遵守

熊谷組グループは、各国・地域の税務関連法令及び条約等を遵守し、税務申告及び納税の義務を果たします。

2. 税金費用の適正化

熊谷組グループは、正常な事業活動の範囲内で、優遇税制の活用を含めた税務プランニングを行い、税金費用の適正化を図ります。なお、法令等の趣旨に沿わない、不当に税負担を軽減する行為は行いません。

3. 税務リスクの低減

熊谷組グループは、税務上の不明確な事案について、事前の照会等を通じて税務当局との合意を図り、税務リスクの低減に努めます。

4. 税務当局との関係性

熊谷組グループは、各国・地域の税務当局の求めに応じ、適時適切な情報提供を行うとともに、建設的な対話を通して、税務当局との信頼関係及び良好な協力関係を築いてまいります。

事業継続計画（BCP）

熊谷組では、大規模災害発生時において、お客様や地域住民の復旧支援やインフラ復旧などの社会的要請や施工中の現場の早期復旧に全力を傾注し、二次災害の防止、都市機能の復旧、地域住民の安全、民間経済の回復に貢献することを基本方針として、「事業継続計画書」を策定しています。

熊谷組の事業継続計画書は、国土交通省関東地方整備局より平成21年度に初回認定を受け、これまでに5回の更新認定を受けています。近畿地方整備局と、東北地方整備局についても事業継続計画の認定を受けています。

BCPの実効性を維持・向上させるために専門委員会を常設し、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。

安否情報連絡システムの運用

事業継続計画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おり、グループ会社、一部の協力会社の社員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。

個人情報の保護

基本理念、個人情報保護方針、個人情報保護規定などを制定し、必要事項を当社のホームページに掲載しています。株主、当社社員、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対する取り組みを行っています。

また、個人情報保護マニュアルを策定し、全役職員に展開しています。

新型コロナウイルス対策

熊谷組は、2020年1月末より新型コロナウイルス対策として、危機管理委員会にて対応しましたが、4月7日の新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく緊急事態宣言の発令に伴い、社長を本部長とする新型コロナウイルス対策本部を設置しました。

同本部では、感染症の拡大防止への協力、当社社員および家族ならびに協力会などの関係者の健康と生命の安全を確保するために、以下の対応を実施しました。

- 海外渡航への対応指針の策定
- 新型コロナウイルス感染症対応指針の策定
- 時差出勤の実施
- テレワークの実施（在宅勤務、交代勤務、サテライトオフィスなど）
- 全国小中高臨時休校に対し、休校・休園となった児童、幼児を持つ社員に対して特別有給休暇（最大5日）の付与※
- 社員へのマスクの配布
- 特別一時金の支給（5月給与に合わせて支給）
- 安否確認システムを使用した健康状況の報告
- 感染した社員への特別有給休暇

※ 休暇取得が必要な場合で有給残日数がない場合

社長 × 塚本弁護士対談

客観的な視点を経営に取り入れて、
コーポレートガバナンスの
更なる充実を

熊谷組では、社外の専門家の方々の意見を積極的に取り入れ、コーポレートガバナンスの充実を図っています。取締役会の実効性評価アンケートにレビューをしていただいている塚本英巨弁護士に、社長の櫻野泰則が話を聞きました。

取締役会の実効性を評価する
アンケートを実施

櫻野 熊谷組では、取締役会の実効性を評価して改善につなげていくために、年1回、取締役・監査役にアンケートを実施しています。そのアンケートの評価結果などに関するレビューをお願いしているのが塚本さんです。

塚本 はい。熊谷組には2018年度から携わるようになって今回で2回目となります。アンケートの結果を見ますと、いろいろな意見が出されており、コーポレートガバナンスへの意識も高く、前向きに取り組んでいる印象を受けます。

櫻野 おっしゃるとおり、アンケートへの回答は回を重ねるごとに充実しています。なかには辛口の評価も多く、それを改善につなげていくために事務局も奔走しています。特に2015年度に社外取締役が加わってから、取締役会の雰囲気も大きく変化してきましたね。

塚本 変わってきたというお話がありましたが、櫻野さんは熊谷組の現在の取締役会やコーポレートガバナンスについて、率直なところどのように感じていますか？

櫻野 少し歴史的な話をさせていただきます。当社は以前から地域ごとの事業体制を敷いています。地域ごとの事業体制には多くのメリットもありますが、各地域の事業部門の権限が強くなり過ぎるとデメリットが顕在化し、過去に経営危機に陥った際の一因にもなりました。その後、本社機能の強化、執行役員制度の導入、社外取締役の選任など、経営体制を整えながら再生への長い道のりを歩み、現在へと続いているわけです。まだまだ改善すべき点は多いですが、確実にコーポレートガバナンスも充実してきたように感じています。



取締役社長
櫻野 泰則

アンダーソン・毛利・友常法律事務所
パートナー
塚本 英巨 様

取締役会におけるダイバーシティの推進

塚本 2019年度のアンケートを見ると、いくつか目立った意見がありました。そのひとつが「取締役会に女性の社内役員を加えること」です。

櫻野 女性に限らず、多様な知見やバックグラウンドを持つ人材を取締役会に加えることは、これからも積極的に取り組むべき課題だと考えています。ただし女性役員については、その分母といえますが、そもそも女性社員がまだ少ないという課題が当社にはあります。現在、女性社員の比率は17.1%（2020年3月末現在）。作業所長やラインの部長に就いている女性はまだいません。女性活躍のための環境づくりにも力を入れていますが、もう少し時間がかかるというのが実感です。

塚本 女性社員の採用・活躍は建設業界に共通する課題でもあり、おっしゃるとおり一朝一夕には解決することが難しい課題かもしれませんね。徐々に解決し、足を固めて、女性管理職が増え、その結果、女性役員が生まれれば、企業活動が活性化し、レジリエンスな企業に変化していくと思います。それからもうひとつ、アンケートでは「社外取締役を増やすべき」という意見も出されています。社外取締役を1/3以上にすることは、今後、コーポレートガバナンス・コードでも求められる可能性がありますので、積極的に検討されたらよいと思います。

「守り」のガバナンスという課題

塚本 企業が持続的な成長を果たしていくためには、「攻め」ばかりでなく「守り」のガバナンスも欠かせません。アンケートでは、「グループ会社などのガバナンスを強化すべき」という意見も目立ちました。

櫻野 アンケートでも指摘されているとおり、グループ会社のガバナンスは喫緊に改善しなければならない課題だと認識しています。最近、グループ会社でガバナンスに関連する不祥事が連続して起こり、取締役会でもガバナンスの整備について議論になりました。

塚本 グループ経営においてグループ会社の自立性と親会社による管理・監督のバランスをどう図るかという問題ですね。それをどのように実務に落とし込んでいくかは非常に難しいテーマだと思います。私自身も策定に関わりましたが、経済産業省が「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」を公表しています。ひとつの改善策としては、グループ全体の価値を高めていくために、グループ会社が熊谷組と同じ目線を持つように意識づけることが重要ではないでしょうか。

櫻野 私も同じように考えており、今後そのための施策を検討していきたいと考えています。グループ全体の業績でもグループ会社の業績の比率が高まっており、グ

ループ会社の成長は当社の将来にとっても欠かすことができません。熊谷組グループとして一体感を醸成できるようなガバナンス体制を早急に整えていきます。

ESGをいかに成長戦略にリンクさせていくか

塚本 2020年3月に改訂されたスチュワードシップ・コードでは、サステナビリティを考慮した対話がキーワードのひとつになっています。熊谷組では「ESG取組方針」を定めていますが、E（環境）やS（社会）についてはどのようにお考えでしょうか？

櫻野 私自身、ESGというテーマは、今後当社が持続的な成長を果たしていくために欠かせないものであると考えています。Eについての取り組みでは、2017年に業務・資本提携した住友林業とのパートナーシップが大きな推進力になっています。また、Sについて最近私が特に感じているのは、社員たちの健康管理ですね。新型コロナウイルス感染症への対応が社会的な課題となっているいま、改めてその大切さを実感しています。当社グループばかりでなく、協力会社などの人たちの環境づくりも含めて積極的に取り組んでいきたいと思っています。

塚本 おっしゃるとおり、ESGについては今後どのように成長戦略にリンクさせていくのかが重要な経営課題になると思います。

櫻野 当社は、事業活動を通じたESGへの取り組みを社会に伝えていくことがどうも不得手なところがあります。これからは機関投資家をはじめステークホルダーの方々と様々な機会を設けて積極的に対話していきたいと考えています。今後も塚本さんをはじめ外部の専門家の方々の意見を取り入れて、コーポレートガバナンスをさらに充実させていきます。今日は貴重な意見を聞かせていただき、どうもありがとうございました。



詳しくはWEB

社長×塚本弁護士対談

<https://www.kumagaigumi.co.jp/company/director's-interview-2020.html>

当連結会計年度におけるわが国経済は、海外経済の減速の影響を受けつつも好調な企業収益や雇用・所得環境の改善を背景に緩やかな回復基調を持続しておりました。しかしながら、年明けから新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し始めた影響により個人消費が急激に落ち込み、売上の減少や生産活動の停滞から企業収益が一転して悪化するなど、景気は年度末にかけて混沌とした状況となりました。

建設業界におきましては、住宅建設は弱い動きが続き、企業の建設投資も前年度の消費税増税前の駆け込み需要による反動減となりましたが、公共投資は底堅く推移し、豊富な手持工事を背景に工事出来高は増加基調が継続するなど、総じて事業環境は良好な状況にありました。

経営成績

売上高（前年度比12.1%増加） 期首繰越工事高の増加等により、前連結会計年度に比べ470億円（12.1%）増加し、4,361億円となりました。

売上総利益（前年度比0.1%減少） 売上総利益率の低下により、同3千万円（0.1%）減少し、454億円となりました。売上総利益率は、同1.3ポイント低下し、10.4%となりました。

販売費及び一般管理費 処遇見直しによる人件費の増加等により、同9億円（5.2%）増加し、200億円となりました。

営業利益（前年度比3.9%減少） 主に販売費及び一般管理費の増加により、同10億円（3.9%）減少し、254億円となりました。営業利益率は同1.0%低下し、5.8%となりました。

営業外損益 営業外収益は、持分法による投資利益の増加等により、同7千万円増加し、7億円となりました。

営業外費用は、シンジケートローン手数料の減少等により、同1億円減少し、4億円となりました。

経常利益（前年度比3.1%減少） 営業利益の減少により、同8億円（3.1%）減少し、257億円となりました。

特別損益 特別利益は、独占禁止法関連損失引当金戻入額13億円および会員権売却益7億円など合計20億円を計上しました。

特別損失は、2014年に当社の施工不良が判明した横浜市西区所在のマンションに関する追加費用として偶発損失引当金繰入額2億円、投資有価証券評価損1億円など合計7億円を計上しました。

法人税等 法人税、住民税及び事業税61億円、繰延税金資産の回収可能性の見直し等により法人税等調整額14億円を計上しました。

親会社株主に帰属する当期純利益（前年度比46.1%増加） 特別利益の計上および特別損失の反動減等により、同61億円（46.1%）増加し、194億円となりました。なお自己資本

当期純利益率（ROE）は同3.5%改善し、13.7%になりました。なお、『熊谷組グループ 中期経営計画（2018～2020年度）～成長への挑戦～』で策定した業績目標値との比較は次のとおりです。

連結業績

指標	2019年度 （計画）	2019年度 （実績）	差異
売上高（百万円）	420,000	436,151	16,151
営業利益（百万円）	26,000	25,440	△559
ROE（%）	12.0	13.7	1.7
配当性向（%）	30.0	28.8	△1.2

セグメントごとの経営成績

土木事業 受注高は、前連結会計年度に鉄道分野で大型工事を受注したことによる反動や発注が翌期に繰り越された案件があったことなどにより、前連結会計年度比40.7%減の923億円となりました。

売上高は、期首繰越工事高が増加していたことにより同9.5%増の1,222億円となりましたが、営業利益は、低採算・不採算案件の発生による売上総利益率の低下に伴う売上総利益の減少、処遇改善等に伴う販売費及び一般管理費の増加により、同11.6%減の76億円となりました。

建築事業 受注高は、小売業のEコマース化により増大傾向にある倉庫・流通施設が受注高を牽引したものの、前連結会計年度における消費税増税前の駆け込み需要の反動により、同22.0%減の2,325億円となりました。

売上高は、期首繰越工事高が増加していたことにより同17.7%増の2,299億円となり、営業利益は、低採算・不採算案件の発生等により売上総利益率は低下したものの、売上高の増加に伴い売上総利益が増加し、同1.4%増の126億円となりました。

子会社 売上高は、株式会社ガイアートにおいて期首繰越工事高および受注高の増加により売上高が増加し、全体として同1.1%増の986億円となり、営業利益は、売上総利益率の低下により、同3.3%減の51億円となりました。

財政状態

総資産（前年度比6.0%増加） 前連結会計年度末に比べ211億円（6.0%）増加し、3,748億円となりました。

流動資産は、同227億円（7.9%）増加し、3,106億円となりました。売上高の増加に伴い受取手形・完成工事未収入金等が149億円、未収消費税の計上等により未収入金が141億円増加しています。

固定資産は、同15億円（2.4%）減少し、641億円となり

ました。保有株式の時価下落等により投資有価証券が15億円減少しています。

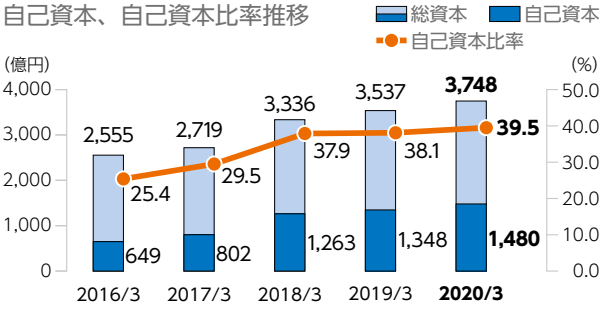
負債（前年度比3.6%増加） 同79億円（3.6%）増加し、2,268億円となりました。

流動負債は、同104億円（5.5%）増加し、2,015億円となりました。独占禁止法関連損失引当金および偶発損失引当金が支払いに伴う取崩し等により減少した一方、預り消費税の増加等により預り金が100億円、支払手形・工事未払金等および電子記録債務といった仕入債務が60億円増加しています。

固定負債は、同24億円（8.9%）減少し、252億円となりました。長期借入金が16億円減少しています。

純資産（前年度比9.7%増加） 同131億円（9.7%）増加し、1,480億円となりました。利益剰余金が、剰余金の配当により46億円減少したものの、親会社株主に帰属する当期純利益194億円の計上等により147億円増加しています。

なお、自己資本比率は、前連結会計年度末に比べ1.4ポイント向上し、39.5%となりました。



キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー 税金等調整前当期純利益270億円を計上したものの、売上債権の増加および法人税等の支払いなどにより、3億円のプラス（前連結会計年度は123億円のマイナス）に留まりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー 設備の取得更新等および関係会社株式の取得等により、22億円のマイナス（前連結会計年度は73億円のマイナス）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー 配当金の支払い等により、53億円のマイナス（前連結会計年度は61億円のマイナス）となりました。

現金及び現金同等物 為替換算による増加を含め、現金及び現金同等物の当連結会計年度末残高は前連結会計年度末に比べ72億円（8.8%）減少し、751億円となりました。

資本の財源および資金の流動性

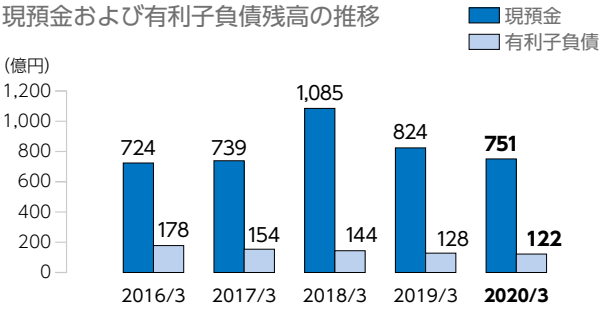
当社グループは、短期運転資金は自己資金および金融機関からの短期借入を、設備投資に係る資金や長期運転資金は自己資金および金融機関からの長期借入を基本としています。

なお、当連結会計年度末における有利子負債の残高は122億円、流動比率は154.1%、固定長期適合比率は37.0%となっています。

また、資金調達の一層の安定化と金融費用の圧縮を図るため、シンジケートローン契約を締結しており、当連結会計年度末の契約総額は70億円です。

さらに、運転資金の効率的な調達を行うため貸出コミットメント契約を締結しており、当連結会計年度末の契約総額は200億円（借入実行残高0円）です。

安定的な資金調達手段を確保できており、新型コロナウイルス感染症の影響を含めた突発的な資金需要の発生にも十分対処可能な状況です。

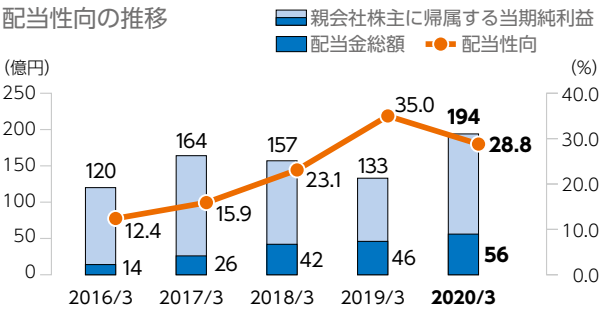


配当

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。

第83期の期末配当は、前期の1株当たり100円から20円増配し、1株当たり120円の配当を実施しました。

今後も引き続き、株主の皆様への利益還元をなお一層重視し、配当性向30%を目標として株主還元を継続していきます。

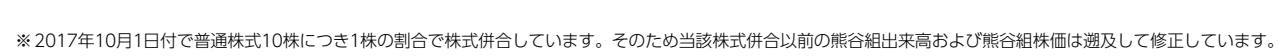


(単位:百万円)

		74期	75期	76期		77期	78期	79期	80期	81期	82期	83期
		2011/3	2012/3	2013/3		2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
受注高	受注高(単体)	176,708	208,479	223,429		291,024	329,495	293,558	284,711	381,784	454,007	324,959
	土木事業	43,908	73,082	63,410		100,805	115,764	109,463	103,718	129,891	155,751	92,371
	建築事業	132,799	135,396	160,019		190,219	213,730	184,094	180,992	251,892	298,255	232,587
業績	売上高	240,481	257,581	260,753		328,900	362,090	343,647	344,706	374,019	389,058	436,151
	売上総利益	15,819	14,385	10,408		18,359	29,038	39,068	41,080	40,230	45,530	45,498
	売上総利益率(%)	6.6	5.6	4.0		5.6	8.0	11.4	11.9	10.8	11.7	10.4
	販売費及び一般管理費	11,785	11,931	11,575		11,750	12,934	14,528	15,945	17,188	19,065	20,057
	営業利益(損失)	4,034	2,454	△1,167		6,608	16,104	24,540	25,135	23,041	26,464	25,440
	営業利益率(%)	1.7	1.0	△0.4		2.0	4.4	7.1	7.3	6.2	6.8	5.8
	経常利益	2,941	2,904	65		6,791	15,658	25,772	25,358	22,682	26,553	25,718
	親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	1,575	1,593	△1,083		4,299	5,458	12,092	16,433	15,783	13,312	19,447
	包括利益	1,072	2,435	123		6,313	6,683	12,157	16,947	14,098	12,956	17,851
財政状態	純資産	45,375	45,389	45,471		50,461	53,551	64,933	80,288	126,374	134,883	148,034
	総資産	179,922	200,568	202,800		235,929	255,514	255,525	271,908	333,665	353,718	374,841
	有形固定資産	13,923	13,845	14,193		14,080	15,053	15,745	17,199	19,504	24,836	25,347
	有利子負債	28,446	25,626	22,527		21,161	19,938	17,821	15,422	14,479	12,849	12,258
	自己資本比率(%)	24.4	21.9	21.7		20.7	21.0	25.4	29.5	37.9	38.1	39.5
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	9,720	1,317	3,540		21,816	18,262	4,234	8,625	17,641	△12,398	345
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△132	△526	△1,426		△369	△3,042	△448	△3,090	△14,010	△7,379	△2,298
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,316	△2,862	△3,208		△1,472	△1,338	△2,926	△4,024	30,856	△6,126	△5,361
	現金及び現金同等物の期末残高	39,964	37,734	37,166		57,609	71,702	72,422	73,926	108,532	82,446	75,155
1株当たり情報	1株当たり純資産(BPS) (円)	136.58	135.42	135.70		142.09	143.27	173.76	2,150.32	2,707.51	2,894.41	3,177.22
	1株当たり当期純利益(損失) (EPS) (円)	8.82	8.79	△5.91		19.71	15.72	32.35	439.93	389.63	285.48	417.34
	1株当たり配当金(円)	—	—	—		—	2.00	4.00	7.00	90.00	100.00	120.00
	配当性向(%)	—	—	—		—	12.7	12.4	15.9	23.1	35.0	28.8
株価指標	期末株価(円)	98	88	99		255	375	286	290	3,420	3,460	2,501
	株価収益率(PER) (倍)	11.1	10.0	—		12.9	23.8	8.8	6.6	8.8	12.1	6.0
	株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.7	0.6	0.7		1.8	2.6	1.6	1.3	1.3	1.2	0.8
	期末発行済株式数(株)	181,544,607	186,544,607	186,544,607		277,544,607	377,544,607	377,544,607	37,754,460	46,805,660	46,805,660	46,805,660
その他	自己資本当期純利益率(ROE) (%)	3.6	3.6	△2.5		9.3	10.9	20.4	22.6	15.3	10.2	13.7
	総資産経常利益率(ROA) (%)	1.6	1.5	0.0		3.1	6.4	10.1	9.6	7.5	7.7	7.1
	設備投資	854	846	1,279		1,272	2,018	2,234	3,187	4,183	7,374	2,636
	研究開発費	1,778	1,368	1,323		1,374	1,285	1,516	1,784	1,987	2,348	2,581
	減価償却費	1,078	976	939		951	1,045	1,268	1,344	1,684	1,911	2,062
	従業員数(名)	3,655	3,531	3,524		3,510	3,579	3,702	3,798	3,892	4,032	4,154

※1 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しています。第80期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益を算定しています。
※2 第81期の1株当たり配当額90円は、創業120周年記念配当20円を含んでいます。

■ 訂正コード 1

 $\frac{1}{2} \pi$ 

表紙について

上段の大きな作品は「〈ふるさとの田んぼと水〉子ども絵画展2019」で当社企業賞を受賞した「田んぼでザリガニを見つけたよ」、他5点は新宿区立津久戸小学校の児童が環境をテーマに描いた作品です。

※ 熊谷組は次世代を担う子どもたちの自然や環境を大切にする心を育む機会を応援しています。熊谷組本社に隣接する津久戸小学校と環境学習、地域の清掃活動などを行っています。また、「〈ふるさとの田んぼと水〉子ども絵画展」(主催: 全国水土里ネット、都道府県水土里ネット)に協賛しています。

高める、つくる、そして、支える。



熊谷組

株式会社 熊谷組

〒162-8557 東京都新宿区津久戸町 2-1

<https://www.kumagaigumi.co.jp>

[お問い合わせ先]

経営企画本部 コーポレートコミュニケーション室

TEL 03-3235-8114 FAX 03-5261-9665

E-mail info@ku.kumagaigumi.co.jp



- このコーポレートレポートは、製造時に排出されたCO₂をカーボンフリーコンサルティングを通じてオフセット(相殺)しています。14,000冊作成のための総排出量は12,609kgになります。また、印刷・製本に使用した電力(1,114kWh)は、すべてバイオマス発電で発電したグリーン電力でまかなわれています。
- このコーポレートレポートは、NON-VOCインキ(揮発性有機化合物削減効果の高いインキ)、「水なし印刷」を採用しています。用紙は森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立つ「森の町内会」を使用しています。
- 不要となった際は、古紙回収・リサイクルに出してください。