

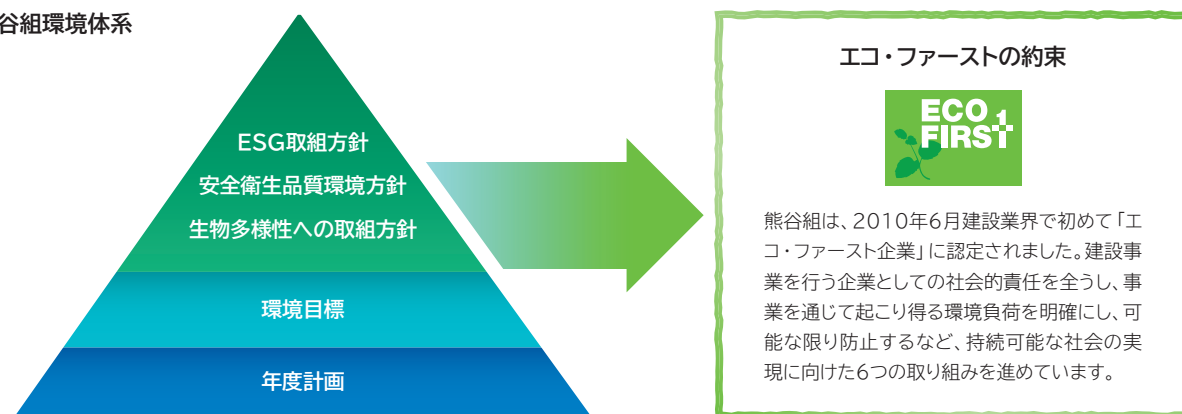


環境

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り組み」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



環境保全の中長期目標（エコ・ファーストの約束）

熊谷組は2022年4月、エコ・ファーストの約束を更新し、新たな目標を掲げました。

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

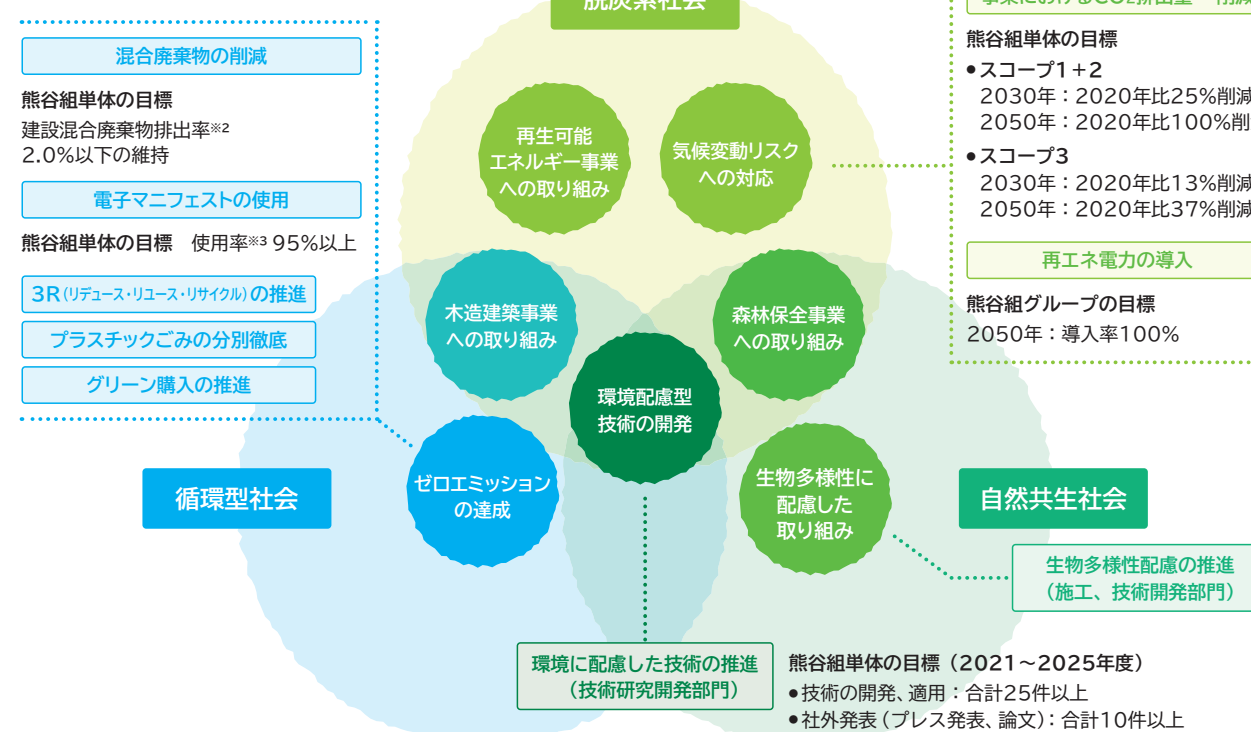
- 廃棄物の最終処分量ゼロを目指すため、3Rの推進と建設混合廃棄物排出率2.0%以下の維持

環境に配慮した事業の形成（2021年度の取り組み）

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り組みを推進しています。熊谷組グループとして2021年2月には、RE100に加盟し、事業活動において使用する電力を100%再生可能エネルギーとする取り組みを進めています。また、温室効果ガス排出削減の中長期目標においては、国際的な枠組みであるSBT認定を取得し、目標の達成に向けて取り組みを進めています。環境情報開示においては、国際的な環境非営利団体であるCDPより、気候変動部門において最高評価である「Aリスト」に選定されると同時に、「サプライヤー・エンゲージメント評価」においても最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定されました。

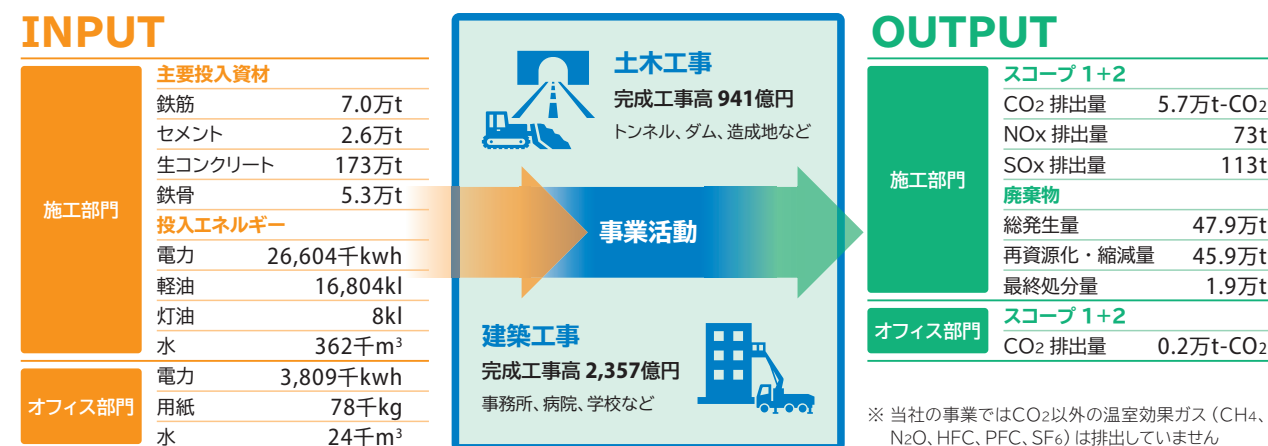
今後は、事業活動における重機や車両で使用する化石燃料をさらに削減し、再生可能エネルギーを積極的に導入するとともに、当社が提供する建物的大幅な省エネに寄与するZEBの普及促進、再生エネルギー事業に取り組むなど、脱炭素化をさらに加速させていきます。

環境課題と取り組み目標



- ※1 CO₂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 電子マニフェスト使用率(%) = 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2021年度実績



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、以下に取り組み、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(1回)

また、2021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

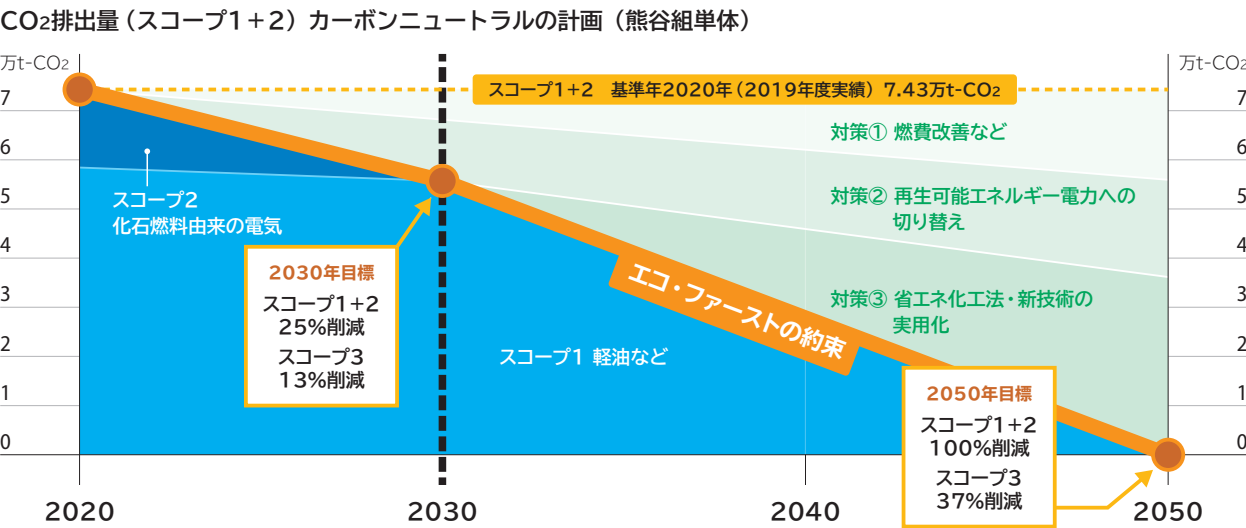
2021年度は2件の環境事故が発生しました。

- ① 地下工事中での隣地既存建物の傾斜
 - ② 基礎工事中のセメント汚濁水の敷地外流出
- 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CO₂削減に取り組んでいます。また削減量が不足する場合は、排出量取引などの手法を用いることによりカーボンニュートラルを目指す計画です。



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)	2021年度実績	2030年目標	2050年目標
スコープ1+2	7.43万t-CO ₂	5.90万t-CO ₂	2020年比 25%削減	2020年比 100%削減
スコープ3	378.20万t-CO ₂	475.28万t-CO ₂	2020年比 13%削減	2020年比 37%削減

カーボンニュートラルの取り組み事例

ZEB・中大規模木造建築の推進

2021年に竣工した「熊谷組福井本店」の建替工事では、当社開発の高性能の耐火木材を使用し、環境負荷低減と快適性・生産性の向上を兼ね備えたスマートウェルネスオフィスを実現しました。

項目	概要
計画地	福井県福井市中央2丁目6-8
敷地面積	565.51m ²
建築面積	299.35m ²
延床面積	1,190.85m ²
構造	鉄骨造+木造 地上4階 耐火建築(1時間)
工期	2020年9月～2021年7月
用途	1階 エントランスホール・会議室 2階 展示室・打合せコーナー 3階 事務室 4階 事務室
環境性能	BEI 0.17 (太陽光発電除く:0.39) 196.4GJ/年÷1156.6.0GJ/年 BPI 0.63 296MJ/m ² 年÷470MJ/m ² 年
ZEB区分	Nearly ZEB
その他	環境省ZEB実現に向けた先進的省エネルギー建築物実証事業

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
3Rの全体計画 搬入資材、製品ごとの数量、廃棄の可能性を把握 リデュース(発生抑制) 施工計画段階で発注者や設計者に提案して実施 リユース(再利用) 主に仮設用資材について複数の作業所間で実施 リサイクル(再生利用) 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 2021年度の実績(熊谷組単体) 建設混合廃棄物排出率 1.8% (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 管理体制 品質環境マネジメントシステム体制にて運用・管理 2021年度の実績(熊谷組単体) 廃プラスチック分別総量 9,600t 電子マニフェスト使用率 97.2% (目標：95%以上)	建設資機材の購入 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 「熊谷組調達方針」「調達方針ガイドライン」制定 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り組み

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「ホタルビオトープ」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り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※を取得しました。当時、ホタ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普及展開していく予定です。

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



環境に関するリスクと機会

	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、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

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、健康の増進および快適な職場環境を目指します。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確立して、実効性の高い運用で、事業環境の変化に対応し課題を解決していきます。

マネジメントシステム体制

熊谷組は、建設業労働災害防止協会より2008年に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、建設業の環境変化とISO45001の国際基準に対応した「NEW COHSMS」の認定更新を受けています。

徹底を図っています。さらに、日常的に行っている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。

従業員の安全教育

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。2021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うえで、本社主催の合宿形式での階層別集合教育を実施しました。同世代の仲間と安全管理事項を協議することの大切さを学びました。

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

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。
高齢者を守る取り組みの強化	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	全ての建設現場で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。また安全週間には、社長、副社長(安全品質環境担当役員)らによる経営幹部パトロールを実施し、安全意識の高揚を図っています。

労働災害の状況

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
度数率	0.42	0.70	0.44	0.32	0.63
強度率	0.33	0.02	0.02	0.28	0.10
休業4日以上の災害件数(件)	10	17	13	9	16

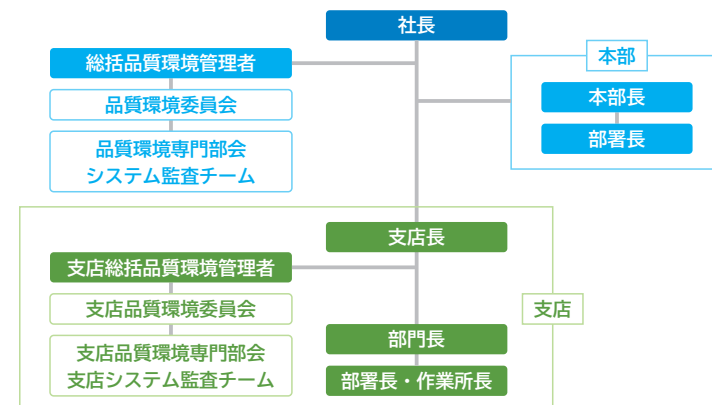
品質保証

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、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全てのプロセスにおいてPDCAのサイクルを回し、継続的改善を行っています。



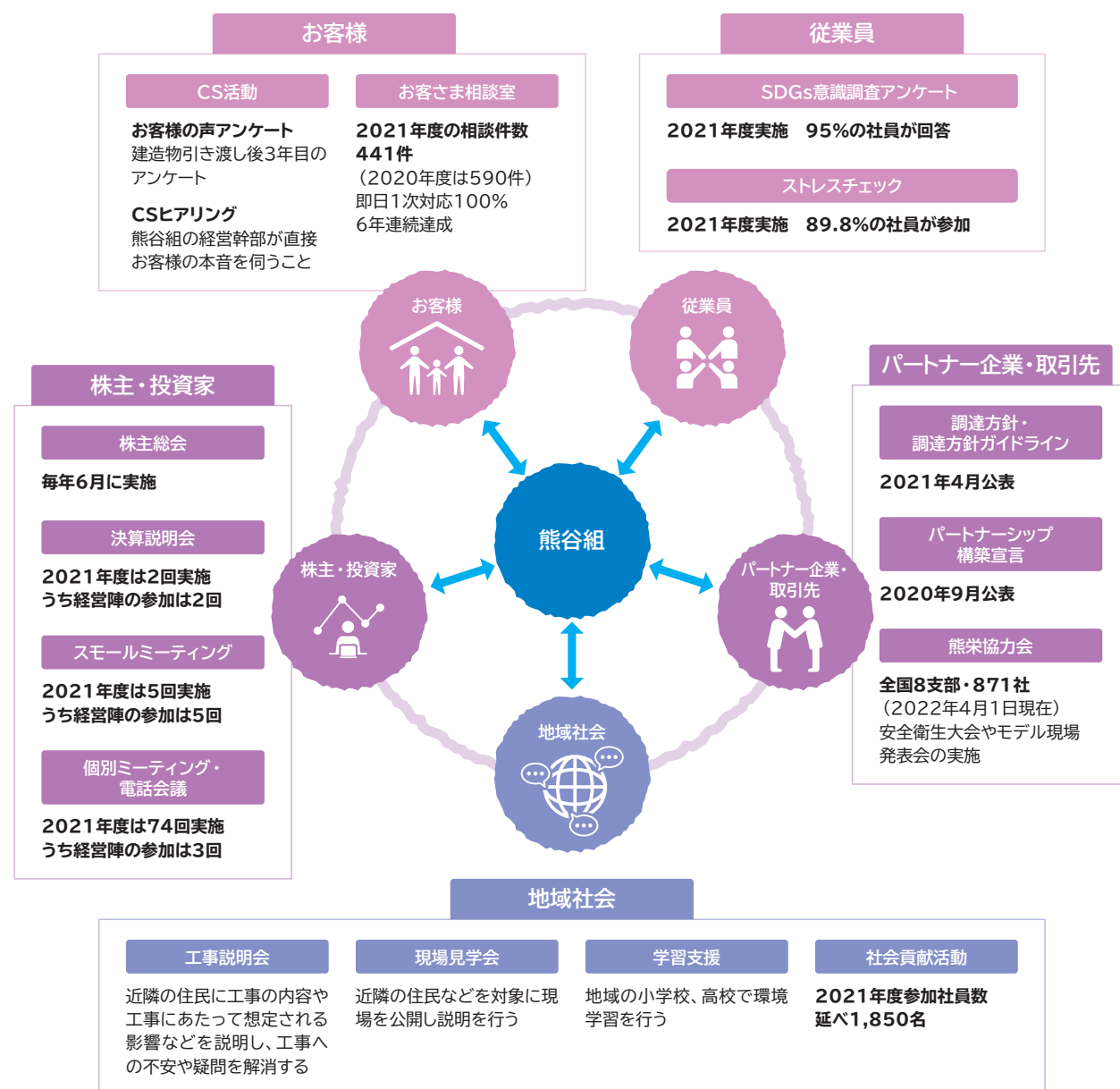
品質環境マネジメントシステム概念図



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

熊谷組は信頼され必要とされる企業であり続けるために、ステークホルダーとの対話を行い、良好な関係を築きます。



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グループ)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>



従業員の要望を聞く仕組みについて

熊谷組では、社員同士の親睦と福祉の増進および会社と社員と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。2021年度には全社員から会社への要望事項を募り、その要望事項について職員会の支部代表者と社長の櫻野が意見交換を交わす場を設けました。会社が検討すべき事項など、有意義な提案がありました。今後も熊谷組では職員会を通じ社員の要望を把握し、検討を進めます。

パートナー企業・取引先との関わり

WEB → 協力会社とともに

<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めます。

熊栄協力的会

「熊栄協力的会」は熊谷組の協力的会社871社(2022年4月1日現在)で組織されています。「熊谷組と熊栄協力的会会員相互が良きパートナーとして連携協力しながら、QCDS E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、活動計画には協力的会の各活動がSDGsの17のゴールのうち、どのゴール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が、そ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環境を整備し、建設業の喫緊の課題である担い手確保・育成に繋げるため、「建設キャリアアップシステム」を協力的会と連携して推進します。

この他、建設業界の命題である「技能者賃金水準の向上」「週休二日制実現の推進」「DXの推進による生産性向上」「外国人労働者の確保、教育」など様々な課題に取り組めます。

業務改善・創意工夫提案制度

当社および協力的会社の業務・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、協力的会社社員から広く募集し、2021年度は101件の応募がありました。優秀な提案は社内表彰すると同時に社内・協力的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、安全性、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。

2021年度は、前年度に引き続き、ウィズ・コロナに対応した新しいかたちのIR活動として、オンラインツールを活用したスモールミーティングや海外投資家との対話、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り組みを推進してきました。これらの活動もあり、ESG・SDGs戦略のひとつである「投資家との対話の充実」において掲げた、決算説明会やIRミーティングへの参加者を増加させる目標を達成しました。

IRミーティングでは、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り組み等について意見交換しており、対話で得た意見や見解等については、取締役会メンバーや関係部門に適時展開し、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

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、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。

2021年度は997名の社員が、環境・教育・福祉・地域への貢献などの分野で86件の活動を行い、当社は2022年度に1,409万円の社会貢献費を拠出しました。

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。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、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）を通じて150万円の寄付を行いました。

当社は2021年度に引き続き、2022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 全国こ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
- 認定NPO法人 JUON NETWORK

※ 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。
※ 2022年度の社会貢献費は、2021年度の活動ポイントと繰越ポイントを合算しています。

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



「なでしこ銘柄」
選定



「新・ダイバーシティ経営企業100選」
選定



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. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



「JPX日経インデックス400」
採用



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

外部表彰

2021年 8月	2021年度認定機械遺産第109号 （一般社団法人日本機械学会） 「日本現存最古のピッチングマシン カタパルト式：型式KS-P型/型式AR型」 ※ 型式KS-P型は1958（昭和33）年に熊谷組名古屋工場（現テクノス（株））が製造
	日建連表彰2021 （一般社団法人日本建設業連合会） 第2回 土木賞 「北薩横断道路 北薩トンネル出水工区」
2021年 10月	令和2年度ダム工学会賞 （一般社団法人ダム工学会） 論文賞 「コンクリートダム施工時の温度応力に及ぼす自己収縮ひずみの影響に関する研究」 土木事業本部 佐藤 英明
	令和3年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰 （リデュース・リユース・リサイクル推進協議会） ● 国土交通大臣賞 「伐採木と現地発生表土をリサイクルする法面緑化工法（ネッコチップ工法）」 ● リデュース・リユース・リサイクル推進協議会会長賞 （仮称）大阪府中央区内久宝寺町4丁目計画 「3K（工夫・検討・計画）による3R活動」 （株）熊谷組 関西支店 / 積水ハウス（株）大阪マンション事業部 / 三菱地所レジデンス（株）関西支店
	土木学会年次学術講演会優秀講演者表彰 （公益社団法人土木学会） 令和3年度土木学会全国大会 第76回年次学術講演会優秀講演者 ● 土木事業本部 天下井 哲生 「360度映像を用いた施工管理の効率化に向けた検討」 ● 九州支店 土橋 大樹 「熊本地震の影響を受けた導水路の施工記録」
	令和3年度木材利用優良施設コンクール （木材利用推進中央協議会） 優秀賞 「熊谷組福井本店」
	2021年度グッドデザイン賞 （公益財団法人日本デザイン振興会） 分譲マンション「グランドメゾン上町台レジデンスタワー」 受賞企業：積水ハウス（株） デザイナー：積水ハウス（株）大阪マンション事業部 + （株）熊谷組 関西支店
2021年 12月	土木学会デザイン賞2021 （公益社団法人土木学会 景観・デザイン委員会） 優秀賞 「藤沢駅北口ペDESTリアンデッキのリニューアル」
2022年 2月	土木広報大賞2021 （公益社団法人土木学会） 最優秀賞 四国防災八十八話普及・啓発研究会 『四国防災八十八話マップ』 （株）熊谷組 四国支店 松尾 裕治ほか
2022年 5月	令和3年度ダム工学会賞 （一般社団法人ダム工学会） 功績賞 土木事業本部 上遠野 均
2022年 6月	令和3年度土木学会賞 （公益社団法人土木学会） 田中賞 作品部門 改築 「重要文化財美濃橋修理工事」
	2021年度日本におけるモダン・ムーブメントの建築 （DOCOMOMO日本支部） 「福井神社」
	令和3年度全建賞 （一般社団法人全日本建設技術協会） 全建賞インフラ整備の事業及び施策の部（インフラの部）＜災害復旧・復興以外の事業又は施策（一般枠）＞ 【（一般枠）河川部門】 阿蘇大橋地区斜面対策事業

社会からの評価・イニシアチブへの参画



CDP気候変動部門
「Aリスト」選定



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



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



「エコ・ファースト企業」
認定



「ZEBプランナー」
登録



経済産業省
「DX認定事業者」選定



「健康経営優良法人2022」
（大規模法人部門）



LGBTQへの取り組みを評価する
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

役員紹介



後列左から
岡市 光司
上田 真
日高 功二
小川 嘉明
嘉藤 好彦
川野輪 政浩
竹花 豊
山田 章雄

前列左から
佐藤 建
岡田 茂
櫻野 泰則
吉田 栄
桜木 君枝
奈良 正哉

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 管理本部長 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（現任）
2016年 4月 網紀担当 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）

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
2015年 6月 プロジェクト対策室長
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

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 ※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）

岡田 茂 取締役 ※1

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 同社特別顧問役
2021年 6月 当社取締役（現任）

桜木 君枝 取締役 ※1

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
1995年 4月 同社出版部書籍事業部門統括
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）

※1 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。
※2 監査役 竹花豊および山田章雄は、社外監査役です。

奈良 正哉 取締役 ※1

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）

川野輪 政浩 常勤監査役

1986年 4月 当社入社
2009年 2月 管理本部財務管理部長
2010年 4月 管理本部法務コンプライアンス部長
2013年 6月 ジオスター株式会社社外監査役
2015年 4月 管理本部財務部長
2018年 4月 管理本部副本部長
2021年 4月 管理本部審査部長
2022年 6月 常勤監査役（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）

山田 章雄 監査役 ※2

1978年 11月 ピートマーウィックミッチェル会計士事務所
（現有限責任あずさ監査法人）入所
1982年 4月 公認会計士登録
2009年 8月 有限責任あずさ監査法人パートナー
2017年 7月 山田章雄公認会計士事務所開設（現任）
2018年 6月 日銀バリュ株式会社（現株式会社NITTAN）社外監査役（現任）
公益財団法人ファイザーヘルスリサーチ振興財団監事（現任）
7月 楽天インシュアランスホールディングス株式会社社外監査役（現任）
2021年 10月 株式会社内田洋行社外監査役（現任）
2022年 6月 当社監査役（現任）



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づけています。

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・コードへの対応

取り組みの詳細については、「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。

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	2019年	2020年	2021年	2022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					
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。

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。

2021年度においても下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。

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
取締役会の活性化に向けた主な取り組み	● 取締役会における社外取締役の増員 ● 取締役会付議基準の一部見直し ● コンプライアンス・グループガバナンス強化策
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 ● 中期経営計画達成に向けた議論の更なる促進 ● 付議基準の見直しによる権限移譲の更なる促進 ● 社外役員間、社外役員と経営トップとの対話の機会の更なる充実 ● 指名・報酬諮問委員会の実効性強化に向けた検討 ● コンプライアンス、グループガバナンスの更なる強化 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 ● 将来的な女性役員の増員や社外取締役の割合増加に向けた検討

2020年度の評価により共有した改善課題を踏まえ、改善に向けた取り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みました。

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、2021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。

2021年度は指名・報酬諮問委員会を8回開催し、各回とも委員全員が出席しています。2021年度は、取締役および執行役員についての2020年度の業績への貢献実績の評価や2021年度の個人別報酬額、2022年度以降の役員体制などについて検討を行っています。

委員構成 (2022年6月29日以降)

委員長	櫻野 泰則	代表取締役社長
委員	吉田 栄	社外取締役
委員	岡田 茂	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。

具体的な取締役の報酬は、金銭報酬（固定報酬及び賞与）ならびに株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役および非業務執行取締役は金銭報酬（固定報酬のうち、役位に応じた報酬）のみとしています。なお、月例の金銭報酬である固定報酬は、役位に応じた報酬と業績への貢献実績に応じた報酬で構成しています。また、熊谷組は信託を用いた株式報酬制度を導入しており、対象者に対し、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（2021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）	246（29）	225（29）	－（－）	20（－）	11名（4名）
監査役（うち社外監査役）	46（21）	46（21）	－（－）	－（－）	4名（2名）

※ 株式報酬は、2021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。

社外役員の選任理由 / 会議への出席状況（2021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	17回 / 17回
	岡田 茂 （2021年6月就任）	○	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	13回 / 13回
	桜木 君枝 （2021年6月就任）	○	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	13回 / 13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。	－	－
社外監査役	鮎川 眞昭 （2022年6月退任）	○	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	17回 / 17回 14回 / 14回
	竹花 豊	○	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	17回 / 17回 14回 / 14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	管理本部長 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	① ② ③	① ② ③	① ～ ④	③ ④	③ ④	③ ④

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



コンプライアンスとリスクマネジメント

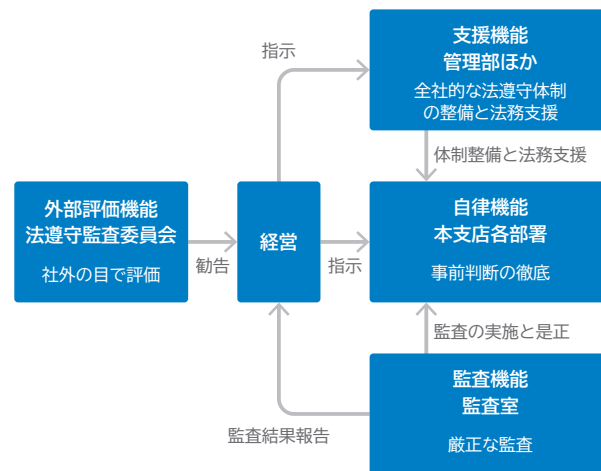
基本的な考え方

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に評価を行い、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り組み

全社員誓約書を提出

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。

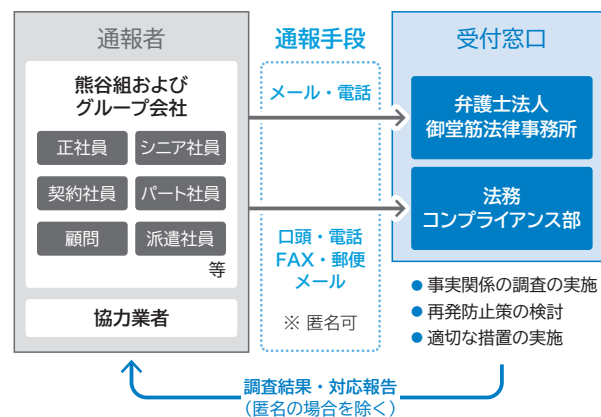
コンプライアンス研修と法遵守強化月間

法令遵守に関する基礎知識向上のため、2021年10月から2022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発生の予防・根絶に努めています。また、通報者自身による自発的な通報制度の利用を促すため、リニエンシー(通報者の減免措置)制度を導入しています。



コンプライアンスの徹底

反社会的勢力の排除	「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 「反社会的勢力対処プログラム」を設けて、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 - 協力会社との取引に使用する「専門工事請負約款」「資機材等売買取引契約約款」等に暴力団排除条項を導入 - 取引業者との契約前に表明確約書を徴収
談合防止体制・贈賄等の禁止	「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 - 役職員の禁止行為および違反に伴う措置に関して、2022年4月に「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」を制定 - 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
インサイダー取引の防止	- 金融商品取引法その他関連法規を遵守し、その実効性を高めるため「インサイダー取引防止社内規程」を制定同規程に基づき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う - インサイダー情報に日常的に接する可能性のある役職員向けに注意喚起の通達を年4回配信 - 当該役職員が熊谷組の株式の売買を行う場合は、インサイダー情報管理委員会に事前報告し、許可を受ける
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、保有する情報資産の不正アクセス、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る - 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うえ、迅速に対応
個人情報の保護	- 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む - 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

訴訟の状況と法令違反(行政処分および行政措置を含む)

2022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、2021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。

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(BCP)」を策定しています。

また、事業継続の実効性を維持・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事業継続活動の年度計画を策定しています。グループ会社と連携して、災害対策訓練を年1回実施し、その結果等を踏まえて、計画を全体的に見直し、改善を図っています。

安否情報連絡システムの運用

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のが社員の安否確認です。グループ会社、協力会社の安否状況まで確認できるシステムを運用し、熊谷組グループとして迅速な復旧支援体制を整えています。

新型コロナウイルス感染症対策について

熊谷組は、迅速な意思決定と施策の実行を目的として、管理本部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ています。社員および家族ならびに協力会社など、関係者の健康と生命の安全確保の観点から、コロナウイルス感染症に対する対応指針(感染対策・行動制限・業務継続等)に従業員へ示し、感染状況、政府方針を踏まえ、テレワークや時差通勤などの促進、協力会社への指導のほか、感染防止対策を講じて事業を継続しています。



社外取締役鼎談

サステナビリティと一体化した経営を推進し、社会から信頼される“良い会社”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、桜木君枝氏の3人の社外取締役に話を伺いました。



吉田 栄

岡田 茂

桜木 君枝

取締役会では異なる視点からの発言を意識している

吉田 桜木さんと岡田さんが熊谷組の社外取締役に就いて1年余りが過ぎました。改めてお聞きしますが、熊谷組の印象はどうか？

桜木 人と人のつながりをとても大切にしている会社という印象が強いですね。それは取締役会の雰囲気にもよく表れていると思います。議長の櫻野社長が、皆が発言しやすい雰囲気を作ってくださっており、取締役会では私たち社外取締役の声を真摯に聞こうという姿勢が感じられます。そこは素晴らしいところだと思います。

岡田 それは私も同感です。とてもオープンな雰囲気の会社ですね。私は建設業とは異なる業界で経験を積んできたこともあり、取締役会ではあえて違う視点からの発言を心がけています。多少耳障りなこともあると思うの

ですが、執行側・事務局の皆さんは常にきちんに対応してくれています。

吉田さんは社外取締役に就かれて2年目ですが、取締役会の議論などで変化を感じていますか？

吉田 私も1年目は、議論の引き金となるようにあえて煙たがられるような内容の発言を意識してきました。2年目に入り、更に突っ込んだ質問や意見を発言するよう心がけていますが、お二人がおっしゃるように、常に真っ正面から受け止めていただける雰囲気がありますね。私たち社外取締役3名のバックボーンも多様で、その発言が反映されて取締役会の議論がより活性化したように感じています。

建設業界だけにとどまらない、もっと広い視野に立って

岡田 取締役会にあたっては事前資料の準備や説明も非常に丁寧だと感じています。取締役会の議論についてひとつ課題をあげるなら、一部の案件で、取締役会の議題に上がる前のプロセス、たとえば経営会議で十分な議論が交わされたのかなど、わかりにくい場合があります。この

あたりは改善の余地があると思います。

桜木 執行に関わる個別の議案が中心になっており、取締役会で本来議論すべき事項が十分に議論されていないと感じます。取締役会が本来果たすべき主な役割のひとつは経営のモニタリングです。そのためには熊谷組の経

営戦略といった、もっと高い視点での議論に時間を割くべきだと思います。また、議論が建設業界だけで完結してしまっていることも気になります。先日も、再生可能エネルギーに関わる事業が議案に上がりましたが、このような新しい事業についてはもっと広い視野に立って議論すべきではないでしょうか。

サステナビリティは経営戦略そのものである

岡田 これからの熊谷組の経営を議論する上で欠かせないテーマとなるのがサステナビリティです。

桜木 熊谷組の場合、事業そのものが社会インフラ構築に深く関わっているだけに、サステナビリティを意識した経営の下地はずっと以前から存在していると感じています。しかし、これからの社会が企業に求めるサステナビリティとは、経営戦略そのものです。それを考えると、さらに高い意識をもって、中長期的な経営戦略としてサステナビリティを考えていくこと、すなわちサステナブル経営が必要だと思います。

岡田 先日、サステナビリティに関わる社員アンケートが実施されました。その結果によると、SDGsへの認知度は80%を超えており、日本の企業の平均を大きく上回って

吉田 熊谷組が持続的な成長を果たしていくためには何に重点を置き取り組んでいくべきなのか？ これこそが取締役会で交わすべき大切な議論だと考えます。私たち社外取締役が担う役割は、第三者的な視点を交えてその議論をより一層深めていくことだと思っています。

います。これは素晴らしいことです。ところが、SDGsの17の目標やさらに詳細なターゲットなどになると、大きく認知度が低下する。このあたりにも課題が浮き彫りにされているように思います。

サステナビリティを、会社としての活動ではなく、社員一人ひとりが自分ごととして捉えられるような環境を整えていくべきです。

吉田 サステナビリティは本来、企業経営と事業活動を一体化させていくべき課題です。それを考えると、SDGsについても17の目標にすべて平均的に取り組む必要はなく、熊谷組の事業に関連が深い分野にフォーカスを当て、そこをさらに深掘りすることで新たな事業チャンスを切り開いていくといった姿勢が重要であると考えます。

社員が誇りを持って働ける“良い会社”を目指してほしい

吉田 私は、熊谷組が持続的な成長を果たしていくために、業界内で「これだけは負けない」という自他ともに認める“強み”を見出し、それを鍛え上げてほしいと考えています。それは技術でも人財でも、バリューチェーン上で何でも良いです。ぜひその“強み”を社員の皆さん全員が認識し、大きな幹に育ててほしいと思います。

桜木 私は、熊谷組には「良い会社」を目指してほしいと思っています。顧客、取引先、社員、株主、そして社会など、あらゆるステークホルダーと確かな信頼関係を築くことができる会社。それが、私が思い描く「良い会社」です。熊谷組は、その「良い会社」へと成長できる素晴らしい力を持っています。それを顕在化させるために、社外取締役としての役割を果たしていきます。

岡田 社外取締役についてまだ1年ほどですが、私は熊谷組が大好きです。なによりも「人」が良い。豊富な人財が揃っており、これからさらに成長する可能性を秘めている会社だと感じています。社員の皆さんの子どもが成

長して、就職活動などを通じて改めて熊谷組を知ったとき、「私の家族は“良い会社”に勤めているのだな」と思えるような会社に発展できるように力を尽くしていきたいと思っています。

