熊谷組

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 2022

大きな壁が立ちはだかった時。
選択肢は、進むか、引き返すかの、
二つに一つじゃない。
高みを目指してどう飛躍できるかを考えるんだ。
誰もが無理だと言う「難所難物」にだっておそれず挑むんだ。
つくるんだ、誰かの今日と、明日を支えるために。

信じるんだ、
自分を、仲間を、叶える力を。

Believe.

Believe. に込めた思い
https://www.kumagaigumi.co.jp/corporatead/cm2207/

高める、つくる、そして、支える。
KUMAGAI 熊谷組

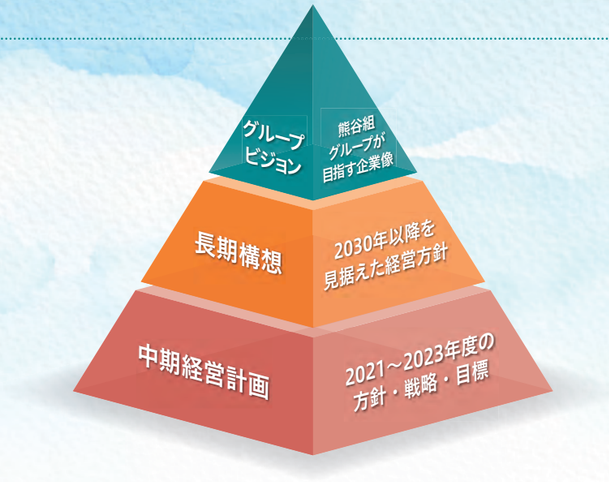
熊谷組グループは“社会から求められる建設サービス業の担い手”として
いつの時代も社会課題と真摯に向き合い、目指す社会の実現に貢献していきます。

経営計画体系

熊谷組グループビジョン

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つくりあげていくコミュニティーです。



社　訓

社業の発展を欲せば先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

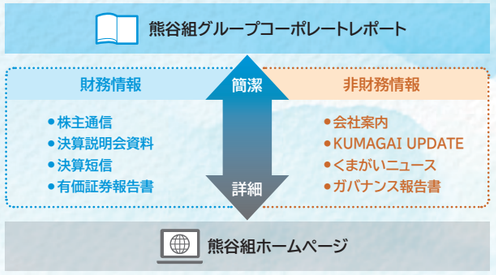
経営理念

- 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。

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、価値創造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。
ESGに基づく事業活動とSDGsとの関わりを示し、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。

情報開示体系



対象期間
2021年度(2021年4月1日～ 2022年3月31日)
活動事例などについては、必要に応じ2022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、国内の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
2022年9月発行（前回：2021年8月 ／ 次回：2023年9月予定）

参考にしたガイドライン
- GRI　サステナビリティ・レポーティング・スタンダード
- 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(2021.1)

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。

WEBサイトのご案内
https://www.kumagaigumi.co.jp/

CONTENTS

価値創造ストーリー

価値創造の歴史	6
熊谷組グループの事業	8
グループパワー	10
熊谷組グループの価値創造プロセス	14
財務・非財務ハイライト	16
社長インタビュー	18

持続可能な成長に向けた戦略

中期経営計画	22
サステナビリティ戦略 有識者意見交換会	24
サステナビリティに向けた取り組み	29
ESG・SDGsマトリクス	30
事業戦略　土木事業	32
建築事業	34
海外事業	36
建設周辺事業	38
財務分析	40

経営基盤の強化

個性ある多様な人財とともに	42
社会課題を解決する技術の開発	46
DXの推進	49

特集

特集 1 **万全な品質が求められる社会インフラ大規模スケールの最終処分場の建設**	50
特集 2 **社会とのつながりを意識した“魅せる”現場づくり 生徒たちが現場で学ぶ「くまゼミ」を展開**	52

ESGの取り組み

環境	54
労働安全衛生	58
品質保証	59
ステークホルダーエンゲージメント	60
役員紹介	64
コーポレートガバナンス	66
コンプライアンスとリスクマネジメント	70
社外取締役鼎談	72

10年間の主要財務データの推移	74
会社情報・株式情報	76
組織図	77

WEB ➡ 沿革
https://www.kumagaigumi.co.jp/company/history/index.html

価値創造の歴史

100年を超える歴史の中で培ってきた優れた技術力と、豊かな人間力を掛け合わせて高めた独自の“現場力”で、熊谷組グループは社会の発展に貢献します。

1898～1945年

創業から第一次成長期 難所難物の仕事

熊谷組は1898（明治31）年1月、福井の石工職人だった熊谷三太郎が、全国で三番目となる発電所・宿布発電所の水路建設を請け負ったことにはじまります。三太郎の「難所難物があったら私にやらせてください」という言葉とともに熊谷組は困難な工事を進んで引き受けました。その代表的工事が三信鉄道（現JR飯田線）工事で、1937（昭和12）年の全線開通に大きく貢献しました。

1946～1960年

戦後復興期 「トンネルの熊谷組」の誕生

戦後、熊谷組は建築部門を設立し、日本の復興に貢献しました。祖業の土木部門では発電所や多くのトンネル工事に携わりました。いち早く機械化施工を導入し、生産性を飛躍的に向上させました。黒部川第四発電所建設工事では日本土木史上に残る難工事、大町トンネル建設工事を担当し、「トンネルの熊谷組」の評価を確固たるものにしました。

1961～1980年

第二次成長期 飛躍と挑戦

日本経済が急成長する中で、熊谷組の建築部門は建築界の最高栄誉であるBCS賞の連続受賞や超高層ビルの単独施工など、目ざましい発展を遂げました。土木部門でも、日本のトンネル工事の標準工法となったNATMをわが国で初めて導入するなど、数々の成果を残しました。また、香港での水路工事の受注を皮切りに、香港・台湾・東南アジアを中心に、海外事業を展開するようになりました。

1981～1990年

第三次成長期 積極的な事業拡大

香港から始まった海外事業は、アジアのみならず米国、英国、豪州など世界中に拡大しました。また、国内では、青函トンネルや本州四国連絡橋など数々の大型プロジェクトに参画し、全国各地の庁舎などの公共施設や大規模な病院、ホテル、住宅などを建設しました。1985年には熊谷組の受注高は1兆円を超え、この年の経常利益326億円は建設業界1位となりました。

1991～2014年

危機から再建へ

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した。莫大な不動産投資が引き金となり、会社設立以来の経営危機に直面し、2度の金融支援を要請しました。徹底した経営改革を進め、モバイル通信基地局など、新たな建設分野に取り組みました。また無人化施工など技術開発にも着手。2014年、熊谷組は優先株式の消却を完了し、再建を果たしました。

2015年～

新創成期 持続可能な企業を目指して

2016年に「熊谷組グループビジョン」を策定し、新たなスタートを切りました。
既存事業の領域を超えた独自性のある新しいポジションの構築を目指し、2017年に住友林業と業務・資本提携しました。2018年、創業120周年を迎えた熊谷組は「社会から求められる建設サービス業の担い手」として、いつの時代も社会課題と真摯に向き合い、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

実績・技術

1937年 三信鉄道全線開通

1958年 黒部川第四発電所・大町トンネル貫通

1977年
上越新幹線中山トンネル貫通

1978年
新宿野村ビル竣工

1989年
ワールドワイドセンター（ニューヨーク）完成

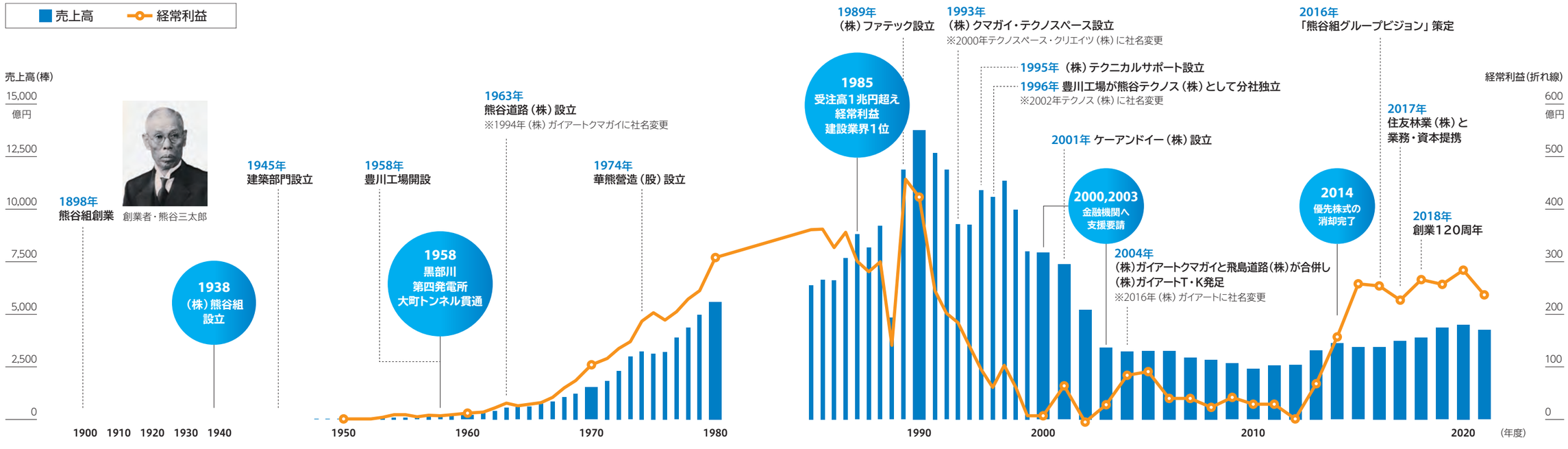
1992年
シドニー・ハーバー・トンネル供用開始

2004年 TAIPEI101竣工

2017年
阿蘇大橋地区斜面防災対策工事

2018年
超高層デザイナーズマンション「陶朱隠園」（台湾）竣工

グループの歩みと業績推移



※ 1988年度までは9月期決算、1989年度からは3月期決算　※ 1981年度までは熊谷組単体の数値

熊谷組グループの事業

熊谷組グループは、建設バリューチェーンのすべてのフェーズにおいてグループ8社の総合力を発揮しています。
経営の核である建設請負事業の強化を図り、更なる成長領域として、建設周辺事業を加え、収益の多様化に取り組んでいます。

建設バリューチェーンと　主な事業分野

（株）熊谷組　／　（株）ガイアート
華熊營造（股）
ケーアンドイー（株）
テクノスペース・クリエイツ（株）
テクノス（株）
（株）ファテック
事務代行・保険代理店
（株）テクニカルサポート

引渡し

企画　開発	設計　エンジニアリング	調達　施工	保守　修繕	運営　管理
● 調査・マーケティング ● 商品企画 ● 事業企画 ● 都市開発	● 調査・設計 ● 技術開発・応用 ● 特許施策	● 施工計画 ● 施工管理 ● 安全衛生管理	● 品質保証 ● アフターケア体制 ● 定期点検	● 建物管理 ● 品質環境マネジメント ● パトロール点検 ● システム監査

	強化施策	注力分野
建設請負事業		
国内土木事業	● 大規模・多工種案件を包括的に対応するためのマネジメント力の強化 ● 設計・調達・施工をワンストップで対応するためのエンジニアリング力の強化 ● 施工から得られるビッグデータの高度利用による生産性の向上	● インフラ大更新分野 ● 再生可能エネルギー分野 ● 防災・減災、国土強靭化分野 ● 資源循環分野
国内建築事業	● 営業・設計・施工が一体となった顧客対応力の強化 ● 建設市場の変化を早く見極め、適応する力の強化 ● ICT/BIM を活用したフロントローディングの強化	● 生産・商業・物流分野 ● 医療・福祉分野 ● 中大規模木造建築分野 ● 市街地再開発分野 ● 環境配慮リニューアル分野
海外建設事業	● 国内外営業ネットワークの強化 ● 国内外パートナーとの連携の深化 ● 技術営業力・ソリューション営業力の強化	● アジア地域の都市インフラ整備分野 ● アジア地域に進出する日系企業の支援 ● 台湾における圧倒的な地位の確立
建設周辺事業		
再生可能エネルギー事業	● 案件組成・事業運営など専門スキルのレベルアップとノウハウの蓄積 ● グループ連携の深化による共同技術開発および経営資源流動化の促進 ● グループの枠を超えた企業等とのパートナーシップの強化	● 住友林業との協業を含む木質バイオマス発電事業 ● 風力・太陽光発電事業（海外含む）
不動産開発事業		● 都市再生・まちづくり事業 ● 住友林業との協業を含む不動産開発事業（海外含む）
インフラ運営事業		● 有料道路事業 ● PPP・コンセッション事業（海外含む）
技術商品販売事業		● バイオマス燃料開発・販売事業 ● インフラリニューアル工法開発・販売事業 ● 介護・福祉機器開発・販売事業 ● 建築仮設（鉄骨建方治具等）事業

グループパワー

「熊谷組グループビジョン」に掲げているように、熊谷組グループは“独自”の現場力を高め、使う人の気持ちに応える“しあわせ品質”をお届けし、時代を超えてお客様と社会を支え続ける企業を目指しています。
当社グループは、一丸となって持続的成長への弛まぬ挑戦を続けます。

総合建設事業
株式会社熊谷組

https://www.kumagaigumi.co.jp

土木事業 P32 | 建築事業 P34 | 海外事業 P36 | 建設周辺事業 P38

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 ➡ P76

土木リニューアル・資機材製造
テクノス株式会社

https://www.technos.info

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 56億2,400万円（2022年3月期）
社員数 148名（2022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。 ➡ P13参照

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

https://www.gaeart.com

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 497億7,400万円（2022年3月期）
社員数 762名（2022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。 ➡ P12参照

技術商社
株式会社ファテック

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

設　立 1989年6月
本　社 東京都新宿区津久戸町2-1
代表者 取締役社長 青野 孝行
資本金 2,000万円
売上高 3億2,400万円（2022年3月期）
社員数 7名（2022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。商品のみでなく、活用のための技術を提供しています。

※ 2021年度から「収益認識に関する会計基準」の導入により売上高が2020年度比較で減少しています。

建築リニューアル
ケーアンドイー株式会社

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

設　立 2001年2月
本　社 東京都千代田区富士見2-7-2 ステージビルディング15階
代表者 代表取締役社長 岩間 和久
資本金 3億円
売上高 176億600万円（2022年3月期）
社員数 369名（2022年3月）

建物劣化調査・耐震診断から、快適な空間の企画・設計・施工・アフターサービスまで、総合的にプロデュースしています。

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

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

設　立 1993年11月
本　社 東京都豊島区東池袋3-12-12 正和ビル9階
代表者 代表取締役社長 山下 直幸
資本金 3,000万円
売上高 7億5,400万円（2022年3月期）
社員数 61名（2022年3月）

施工計画図や各種申請、建築施工図作成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。

建設事業（台湾）
華熊營造股份有限公司

http://www.taiwankumagai.com.tw

設　立 1974年12月
本　社 台湾台北市大安區敦化南路一段205號12樓之8
代表者 董事長 新屋 忠彦
資本金 800,000,000NT$
売上高 263億4,700万円（2021年12月期）
社員数 321名（2021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評価があり、熊谷組の技術を台湾で展開するとともに、独自の取り組みも始めています。 ➡ P37参照

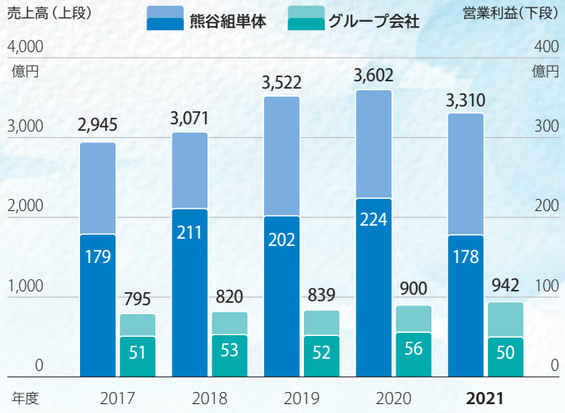
事務代行・保険代理店
株式会社テクニカルサポート

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

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 5億6,500万円（2022年3月期）
社員数 44名（2022年3月）

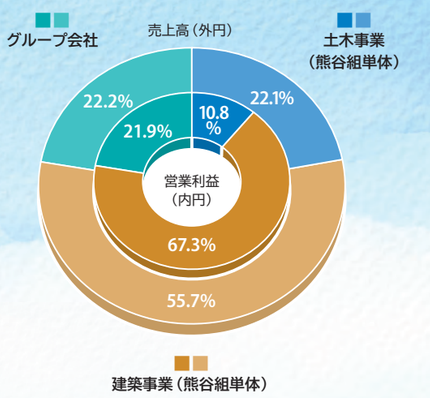
専門知識が必要な事務業務のアウトソーシング事業の展開、損害保険・生命保険を扱う保険代理店として保険プランを提案しています。

2021年度実績



※ グループ内の相互間取引きを控除した後の数値です。
※ 億円未満を四捨五入しています。

2021年度構成比



グループ会社の女性従業員数

368名（21.5%）
（熊谷組の女性従業員数　**409**名）

グループ会社の障がい者雇用率

2.16%
（熊谷組の障がい者雇用率　**2.10%**）

グループ会社の女性管理職数

47名
（熊谷組の女性管理職数　**66**名）

グループ会社の特許出願件数

5件
（熊谷組の特許出願件数　**62**件）

株式会社ガイアート

代表取締役
山本 健司

ガイアートは1963年に熊谷組の道路部門が独立し、設立されました。設立当時は高度成長期で、高速道路やバイパスなどの新規道路舗装の需要が国内に多くありました。しかし半世紀以上が経過した現在では国内のインフラの老朽化が問題となっており、道路舗装も新設から維持管理へと中心が移りつつあります。これに伴い、ガイアートにも維持管理技術や舗装診断技術、管理ノウハウなどが求められるようになりました。

アスファルト合材の製造販売事業においても、新規混合物製造から再生混合物製造へと中心が移りました。現在のアスファルト合材は再生合材から再々生合材、再々々生合材という段階に入っており、これらに合わせた技術開発が必要とされています。また、近年高まる脱炭素への対応も求められています。

ガイアートはこのように変化する時代の中で、道路分野を中心とした我が国のインフラ整備を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

長期的な視点で社会課題解決を重視した事業活動を推進しています

CO_2排出量の計画的削減へ

① 施工現場や合材工場における非化石エネルギーへの転換を進めています。現在は4合材工場(気仙沼・摂津・新見・香川)に導入しています。

② 豊川合材工場にて、2022年1月より軽油代替燃料である「GTL燃料」を使用開始しました。GTL燃料は5合材工場（奈良・白岡・多摩・野田・豊川）に重機燃料として導入しており、これにより、燃焼時に排出されるCO_2、NOx、SOx、PMの低減効果が期待できます。

③ 野田合材工場に、水と空気を混合してアスファルトを発泡化（フォームド化）する「フォームドアスファルト装置」を導入しました。通常、アスファルト混合物は約160度にて製造・施工しますが、当装置によりアスファルト混合物の製造温度を品質を確保しながらも30度程度低減できるため、燃料使用量の低減とCO_2削減が期待できます。

3R推進の強化と混合廃棄物排出量の削減へ

① リサイクルビジネスに積極的に取り組んでいます。

- アスファルト合材工場に破砕設備の併設を進めています。コンクリートやアスファルトの廃材を受け入れて再生することにより、舗装材料としてリサイクルしています。
- 舗装クラック抑制シート「G-Asシート」を開発し、販売を開始しました。素材は通常の舗装で使用する材料のため、100%リサイクル可能です。また、亀裂やひび割れなどの舗装のクラックを抑制できることから、インフラ長寿命化への貢献も期待できます。

② 高強度PRC版、道路用PRC版、延長床版システムプレキャスト舗装版など、高耐久・長寿命・高品質なプレキャストコンクリート技術を開発しています。道路・空港・港湾などの主要インフラのライフサイクル長寿命化を実現するとともに、施工時間短縮によるCO_2排出量削減も期待できます。

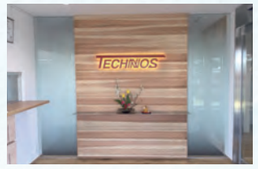
テクノス株式会社

代表取締役社長
森田 栄治

テクノスは、企業のサステナブルな発展は「今日より明日、明日より明後日」という強い『改善意識』が原動力になると考えています。この意識を社員と共有し、独自性のある技術を創造してきました。併せて処遇改善等、社内改革に取り組み、社員のやりがいと社会貢献の双方を実感できる会社創りを目指してきました。

組織主体の改善に加え、組織横断的な改革も推進しています。本社事務所棟はワーキングチームがリニューアルを企画立案しました。現在は、制服改善ワーキング、豊川工場DXワーキングが活動中です。

さらに常時受付の改善提案制度が、DX、SDGs推進に効果を上げてきています。製造部門で立上げたこの制度を管理・施工・海外部門にも展開し、熊谷組グループの一翼としてサステナブルに発展する企業に変革していきます。



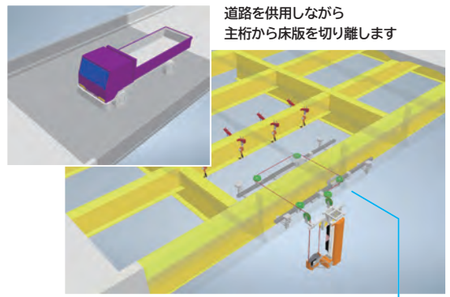
本社エントランス

設立25周年記念事業の一環として、本社事務所棟の改修工事を実施しました。

施工はケーアンドイー（株）が担当し、住友林業ホームテック（株）の提案により、一部を木質化しました（2022年5月竣工）。

高い技術力と人財力で生産性を向上、建設業の課題解決に貢献します

橋梁床版切断システム「切り方じょうず」

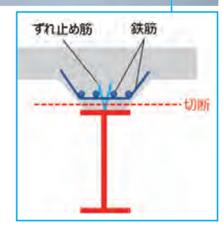


テクノスは（株）誠和ダイアと共同で、道路を供用しながら主桁から床版を切り離す、橋梁床版切断工法「切り方じょうず」を開発しました。

「切り方じょうず」は乾式高精度ワイヤーソーを使い、主桁からコンクリート床版を切り離す工法です。切断機器をすべての床版下部に設置し、専用固定治具の併用で道路使用中の切断が可能です。

従来の通行止め後に床版を切り離す油圧引き剥がし工法と比較し、全く異なるアプローチの工法で、通行止め後の床版撤去工程が省力化され、床版取替期間を50%低減、工事通行止め期間を約18%短縮することができます。

±8mmの高い精度で切断することができ、騒音が小さく、汚泥も発生しないため周辺環境への影響を低減することができます。



豊川工場生産性向上への取り組み

今までの製造方法を根本から見つめ直し、作業の無駄をなくしたものづくりの整流化を進めています。合わせてIT技術を駆使し「職人の技」を後進につなぐDX化を推進中です。

セグメント搬送装置と自動グラインダロボット

熊谷組グループの価値創造プロセス

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る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。

経営資本

2021年度実績

財務資本
総資産 3,711億円

製造資本
熊栄協力会 871社
製造拠点 32

知的資本
特許保有件数 515件
研究開発費 27億円

人的資本
従業員数
単体 2,626名
連結 4,338名

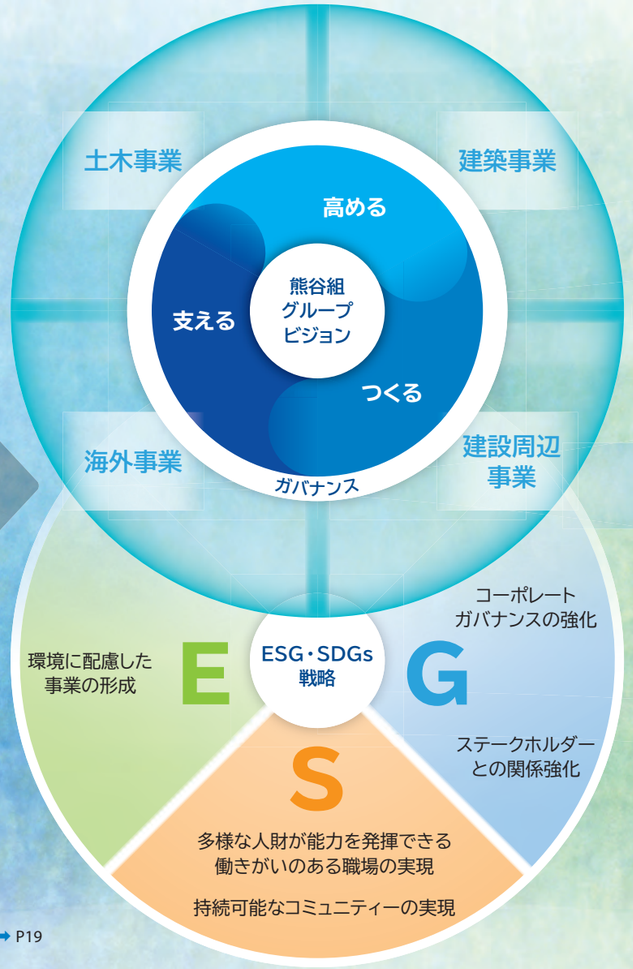
社会関係資本
国内営業拠点 119
（本社・支店・営業所など）
技術研究所 2
機材センター 1
機械センター 1
リニューアルセンター 1
海外営業拠点 7

自然資本（単体）
電力 30,451 千kWh
ガス 51.7 千m³
軽油 16,806 kl
灯油 27 kl
水 385 千m³

事業活動

社会課題認識

- 気候変動
- 資源需給バランス崩壊
- インフラ老朽化
- コミュニティ崩壊
- 自然災害
- 非効率都市基盤
- 都市競争力低下
- 人口減少経済力低下



社会課題認識と目指す社会 ➡ P19

アウトプット

2021年度実績
（ ）内は中計目標2023年度

売上高

国内土木
941億円（1,250億円）

国内建築
2,357億円（2,400億円）

海外建設
293億円（300億円）

国内グループ会社
661億円（750億円）

建設周辺（経常利益）
10億円（20億円）

CO_2排出量削減率（スコープ1＋2）
△17.3%
（2030年度に2019年度比△25%以上）

混合廃棄物排出率（熊谷組単体）
1.8%（2.0%以下）

安全度数率（熊谷組単体）
0.63（0.5以下）

時間外労働時間（月平均／熊谷組単体）
25.5時間（30時間以下）

法令違反発生件数（熊谷組単体）
0件（0件）

アウトカム

ステークホルダーに提供する価値

お客様・地域社会
しあわせ品質

地球環境・地域社会
自然との共生

パートナー企業・取引先
共存共栄

従業員
人間力の向上

株主・投資家
株主還元

地球環境
自然の改変
（ネガティブ）

ステークホルダーとの関わり ➡ P60

長期構想

**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**

\ 目指す社会 /

- 持続可能な社会
- 快適に暮らせる社会
- 経済が成長する社会

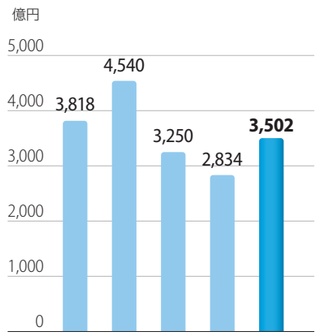
財務・非財務ハイライト

※ 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。
※ グループ会社の非財務情報はP.11をご覧ください。

受注高（熊谷組単体）

2021年度
3,502億円

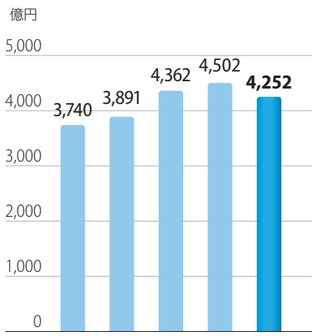
企業の設備投資意欲の回復もあり、前年度比669億円(23.6%)増加し、3,502億円となりました。



売上高

2021年度
4,252億円

子会社は増収となるも、単体影響により前連結会計年度に比べ250億円（5.6%）減少し、4,252億円となりました。

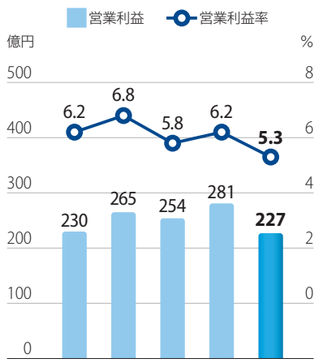


営業利益

2021年度 営業利益
227億円

2021年度 営業利益率
5.3%

単体・子会社ともに利益率が低下したことにより、前連結会計年度に比べ53億円（19.0%）減少し、227億円となりました。

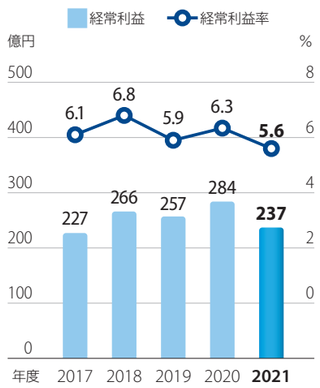


経常利益

2021年度 経常利益
237億円

2021年度 経常利益率
5.6%

前連結会計年度に比べ営業外損益が7億円改善するも、営業利益減少の影響により、47億円（16.4%）減少し、237億円となりました。

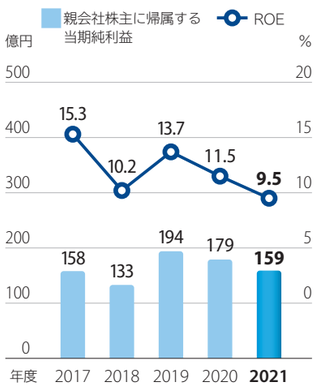


親会社株主に帰属する当期純利益および自己資本当期純利益率（ROE）

2021年度 親会社株主に帰属する当期純利益
159億円

2021年度 ROE
9.5%

親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度に比べ21億円（11.6%）減少し、159億円となりました。また当該減益に加え利益計上により自己資本が増加したことから、ROEは2ポイント減の9.5%となりました。



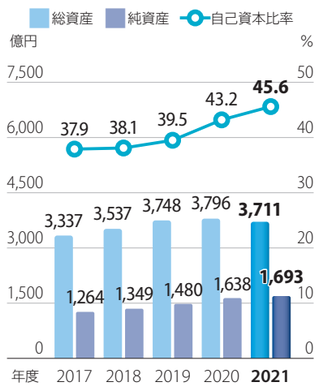
総資産、純資産および自己資本比率

2021年度 総資産
3,711億円

2021年度 純資産
1,693億円

2021年度 自己資本比率
45.6%

総資産の圧縮・利益の積上げにより、自己資本比率は、前連結会計年度に比べ2.4ポイント向上し、45.6%となりました。

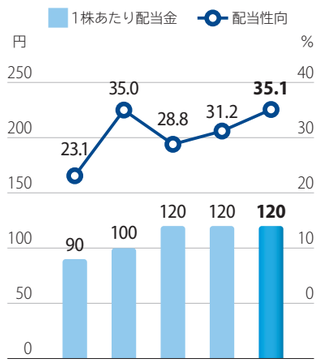


1株あたり配当金および配当性向

2021年度 1株あたり配当金
120円

2021年度 配当性向
35.1%

親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度より減少するも、安定配当の方針により1株あたり120円の配当を行いました。これにより配当性向は35.1%となりました。

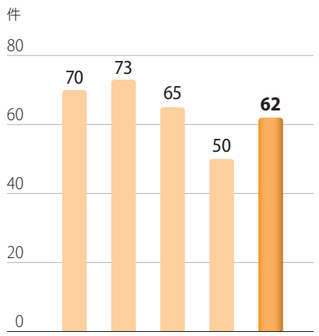


※ 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合しています。

特許出願件数

2021年度
62件

熊谷組では技術開発等の成果である知的財産権の取得などによる企業価値向上のための特許施策を進めています。

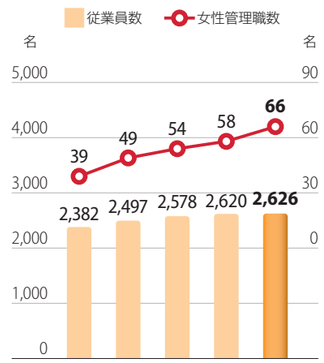


従業員数

従業員数（2022年3月31日現在）
2,626名

うち女性 **409名**　女性管理職数 **66名**

熊谷組の従業員数は2,626名で、2021年度の新卒採用人数は135名、中途採用は10名（正社員登用）です。

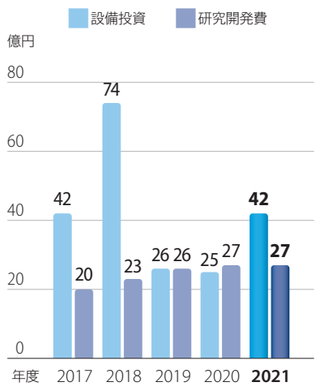


設備投資および研究開発費

2021年度 設備投資
42億円

2021年度 研究開発費
27億円

設備投資は、事業用・賃貸用不動産、機械装置への投資を中心に、前連結会計年度に比べ17億円増加し、42億円となりました。研究開発費は前連結会計年度並みの27億円となりました。



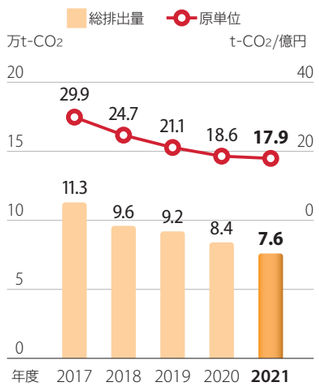
CO_2排出量（スコープ1+2）

（熊谷組グループ全体）

2021年度 CO_2総排出量
7.6万t-CO_2

2021年度 CO_2排出量原単位
17.9t-CO_2/億円

自家消費型太陽光発電の新規導入や再エネ電力の購入量増加等により、前年度と比べてCO_2総排出量は9.5%減、原単位は3.8%減となりました。

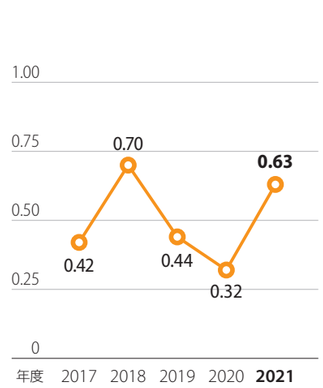


※ 2018年度よりCO_2算定方法を見直しています。

度数率

2021年度
0.63

度数率は100万延実労働時間あたりの休業4日以上の労働災害による死傷者数で災害発生の頻度を表しています。



社長インタビュー

株式会社熊谷組　取締役社長
櫻野泰則

「挑戦心」と「誠実さ」の大切さを改めて全社員で共有し、社会課題の解決に取り組みます。

Q 2021年度を振り返り、その成果についてお聞かせください。

初年度の業績目標を達成することはできなかったものの、中期経営計画の推進に向けて着実な布石を打つことができました。

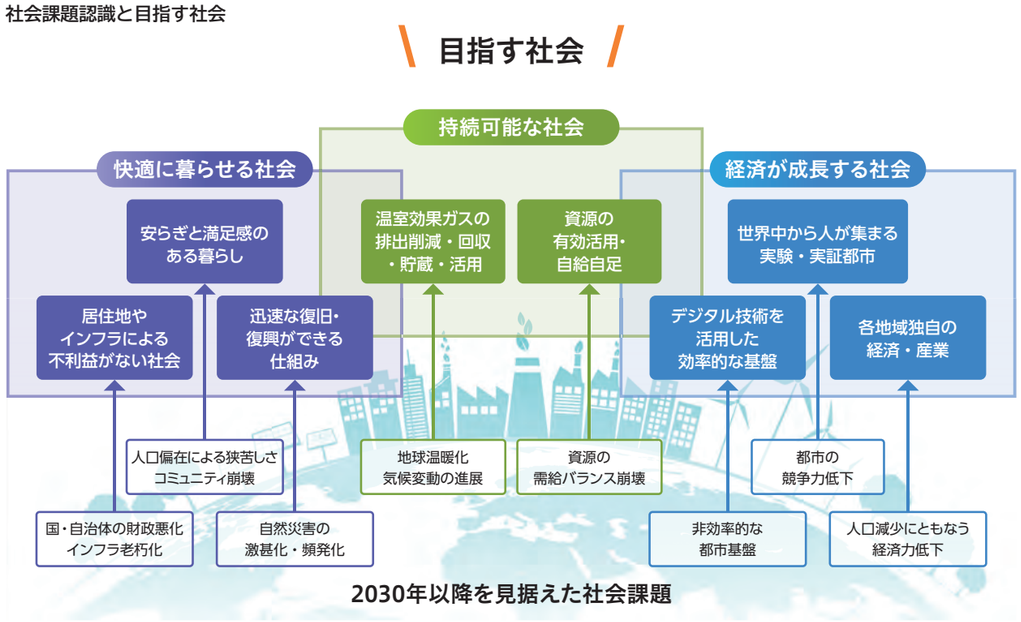
熊谷組グループは、2021年に新しく「長期構想」を策定しました。これは2030年以降を見据えた経営方針となるもので、その担うべき役割として「社会から求められる建設サービス業の担い手」を掲げています。この長期構想のもと、3か年の中期経営計画をスタートさせました。初年度となる2021年度は、重要な1年でしたが、単体受注高は計画値を上回ったものの、売上高、営業利益ともに計画値を下回る結果となりました。

当社グループの成長の基盤となる建設請負業においては、企画提案力や技術力といった独自の強みを深め、「選ばれる企業となる力」の強化を推進しました。国内土木事業では、将来につながる高速道路大規模更新の大型案件を複数受注しています。国内建築事業では、資材価格の高騰など厳しい環境でありながらも増益を果たすなど、これまで継続して取り組んできた「稼ぐ力」も着実に高まっています。

次世代の事業を育むために、新たな事業領域の開拓を目指して、新規ビジネスのアイデアを社内で公募しました。その結果、100を超える提案があり、社員の意識の高さに改めて驚いています。このほか、2021年3月と6月に、日本経済新聞に企業広告を掲載し、大きな反響をいただきました。

2021年度は、業績としては必ずしも満足できる成果として表れていませんが、このように着実に布石を打つことができたと考えています。中期経営計画の達成に向けて、これらの取り組みを継続するとともに結果にこだわって推進していきます。

社会課題認識と目指す社会



Q 熊谷組グループを取り巻く経営環境についてどのように考えていますか？

時代の動きはますます不確実性を増しています。しかし、その変化は追い風になり得ると感じています。

世界に目を向けると、コロナ禍に続いてウクライナ危機が勃発するなど、時代の動きはますます不確実性を増しています。また、世界規模の食糧危機がクローズアップされるなど、サステナビリティへの意識の高まりとともに社会の価値観も大きく変化しようとしています。このような時代においては、不確実な変化を速やかに掴み、そのリスクと機会に速やかに対応できる体制づくりがきわめて重要となります。

一方、国内においてはコロナ禍をきっかけに人々の働き方や暮らし方が大きく変わり、ニューノーマルの時代を迎えつつあります。その新しいうねりに加え、自然災害の激甚化やインフラ老朽化、人口減少による経済力の低下など、我が国の社会は様々な課題に直面しています。

このような変化や課題は、当社グループの事業展開において、チャンスとして捉えられると感じています。実際、公共工事の増加、倉庫・物流施設の新設、企業における生産拠点の増設・移転などに伴って受注高も堅調に推移しています。社会の変化からビジネスチャンスを掴むとともに、自分たちの事業を通して社会課題の解決に取り組み、存在価値のある企業グループを目指していきたいと考えています。

Q 中期経営計画の今後の展開についてお聞かせください。

当社グループの基盤である建設請負事業を深化させるために、「選ばれる企業となる力」と「稼ぐ力」を強化していきます。

中期経営計画では、「建設請負事業の深化」「建設周辺事業の進化」「新たな事業領域の開拓」の3つを戦略の柱としています。2022年度も、この3つの戦略に基づいて事業を推進していきます。

戦略の1つ目、「建設請負事業の深化」では、引き続き「選ばれる企業となる力」と「稼ぐ力」の強化に取り組んでいきます。国内土木事業では、高い評価を獲得している独自技術「コッター床版工法」を活用した高速道路大規模更新

の受注拡大を目指します。国内建築事業では、住友林業とともに進める中大規模木造建築「with TREE」において受注を獲得し、更なる展開を進めます。また、海外建設事業では、2021年度、台湾の現地法人華熊營造股份有限公司が大幅な増収増益を果たしました。今後も、インドネシアで進めるインフラ整備事業など、海外展開を推進します。

この建設請負事業を推進するにあたって、常に意識しなければならないのが安全の取り組みです。2021年度の度数率は0.63となり目標に届きませんでした。現場では高齢者や外国人などが増加し、作業員の多様化が進んでいます。このような変化にも対応し、当社グループだけでなく協力会社にまで視野を広げて、安全管理を徹底し、「安全への思い」を共有していきます。

Q 新たな事業の創造に向けてどのような取り組みを進めていますか？

他社との協業や効果的な投資を進め、多様な分野で新しいビジネスの芽が育ちつつあります。

2つ目の戦略として「建設周辺事業の進化」を掲げています。住友林業をはじめ他社との協業や効果的な投資を進め、当社グループが主体となって事業分野の拡大を図っていきます。その重点分野の1つが再生可能エネルギー分野です。現在、ベトナムにおいて太陽光発電のプロジェクトに参画しており、今後は風力発電など更なる事業の拡大を目指します。また、国内では、洋上風力発電に向けたSEP船建造の検討や、電力会社などとの協業によるバイオマス発電事業などに取り組んでいます。

不動産開発事業では、当社の本社を含む飯田橋東口周辺地区の再開発プロジェクトを推進中です。地域の皆様との協議も進めており、地域に根ざした街づくりを目指しています。海外においては、住友林業と協業したESG配慮型の米国不動産開発私募ファンドへの投資に参画しました。今後は海外での不動産開発事業でも中長期的な収益の拡大を目指していきます。

技術商品の開発・販売も、周辺事業として注力している分野です。新たな取り組みとして、「ブラックバークペレット」事業を進めています。これは、廃棄物扱いとされてきた国産バーク材（木の皮）をバイオマス燃料として活用するもので、地産地消のエネルギー循環システムとして全国展開していきます。

また、3つ目の戦略である「新たな事業領域の開拓」では、先にもお話したように、新規ビジネスのアイデアを社内公募しました。有望な案件を絞り込み、事業化に向けた検討を進めていきたいと考えています。

Q 「経営基盤の強化」についてお聞かせください。

次代を担う経営基盤を構築していくために、キーワードとなるのが「デジタル」と「人財」です。

今回の中期経営計画では、3つの事業戦略に加え、「経営基盤の強化」を示しています。この取り組みにおいてキーワードとなるのが「デジタル」と「人財」です。

「デジタル」では、2021年度に新設したDX推進部が中核となって全社的な改革を進めています。基幹システムの刷新もその1つであり、2023年度には基幹業務システムが一部稼働します。「人財」では、女性活躍のための制度の導入やダイバーシティ全般に関する意識改革などに継続して取り組んでいます。さらに、働き方改革の一環として、2022年度から外勤部門におけるフレックスタイム制度を導入しました。

経営基盤の強化においては、コーポレート・ガバナンスも非常に重要な課題となります。当社のみならず、グループとしてのガバナンスを充実させるために、グループ各社の経営層と緻密に連携しながら体制の強化を進めていきます。

Q ESG・SDGs戦略についてお聞かせください。

社員一人ひとりが業務を通じて社会課題に深く関わり、その実践を常に意識できる風土づくりに取り組んでいます。

熊谷組グループでは、2019年に策定した「ESG取組方針」に基づき、現在進めている中期経営計画において非財務目標を設定し、CO_2排出量削減率をはじめとする主な評価指標を掲げました。さらにESG・SDGsマトリクスを作成し、当社グループの事業活動とSDGsの169のターゲットの関連を明確にしました。

2021年度には、全社員を対象とした「SDGs意識調査」を実施しました。回答率は95%に達し、SDGsに対する社員の意識の高さが伝わってきました。また、SDGsの17ゴールのうち、もっとも「大切なことだと共感できるもの」として、ゴール3の「すべての人に健康と福祉を」がトップになるなど、興味深い結果が得られました。

ただし、私自身の正直な実感としては、ESG・SDGsの社内への浸透はまだまだ途上にあると思っています。社員一人ひとりが業務を通じて社会課題の解決に深く関わり、その実践がチャンスにもリスク回避にもなり得ることを常に意識できる風土づくりを進めていきたいと考えています。

Q ステークホルダーの皆様へのメッセージをお聞かせください。

「難所難物に挑む志」と「挑戦心」や「誠実さ」といった想いを改めて共有し、ステークホルダーの皆様と共に持続的な成長を目指します。

私は、2018年の社長就任以来、社員との対話を大切にしてきました。コロナ禍においても、できる限り現場や支店に足を運び、直接言葉を交わしています。最近、社員との対話の中でしばしば口にしたのが「エッセンシャルワーカー」という言葉でした。コロナ禍という制約の多いなか、社員はそれぞれの職場で、社会インフラを支えるために全力を尽くしています。この姿勢こそが、1898年の創業以来、当社グループの発展を支えてきたDNAだと考えています。

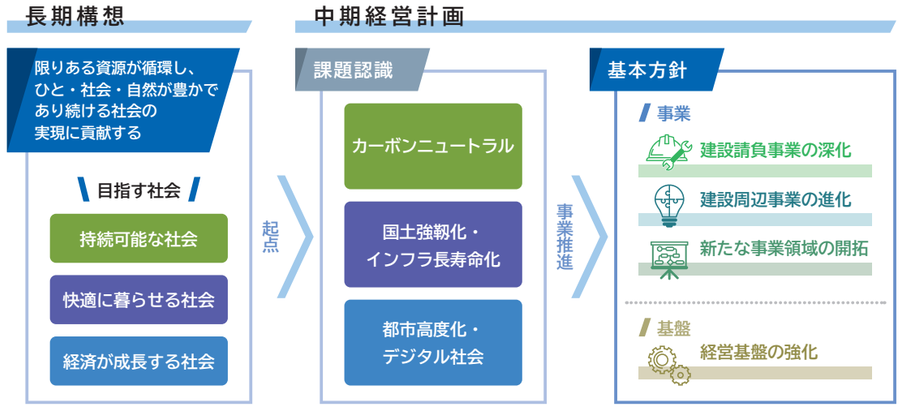
不確実な時代を迎えた今、私が改めて感じるのが、創業者である熊谷三太郎の「難所難物があったら私にやらせてください」という言葉の重さであり、脈々と受け継いできた「挑戦心」や「誠実さ」といった想いです。当社グループとして社会的な使命を担っていくために、多様な社員が持てる力を存分に発揮できる環境づくりにこれからも力を注いでいきます。

社員と同様に、お客様をはじめステークホルダーの皆様との対話が重要であることはいうまでもありません。機会あるごとにコミュニケーションを図り、このような当社の強みや姿勢をお伝えするとともに、皆様の声を当社グループの経営に活かしていきたいと考えています。全社員一丸となって中期経営計画に取り組み、ステークホルダーの皆様と共に歩み続けながら持続的な成長を目指していきます。

中期経営計画

基本方針

2021年5月、当社グループは「中期経営計画（2021 ～ 2023年度）」を策定し、自らの役割を「社会から求められる建設サービス業の担い手」として、“限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が豊かであり続ける社会”の実現に貢献することを目指しています。そして、長期的・持続的な成長に向けて、4つの基本方針（建設請負事業の深化・建設周辺事業の進化・新たな事業領域の開拓・経営基盤の強化）に沿った事業活動を展開しています。

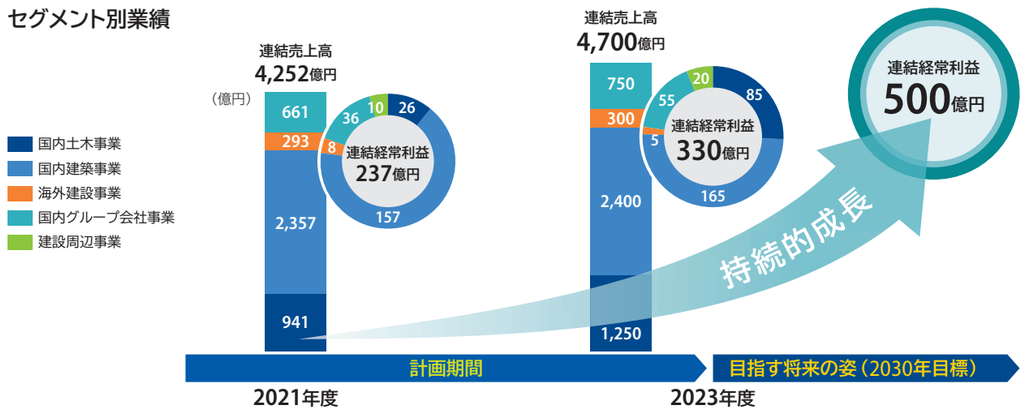


新型コロナウイルス感染症による影響の長期化やウクライナ情勢に関連するエネルギー価格の高騰など、景気の先行きは依然として不透明な状況が続いていますが、計画1年目の2021年度は、公共事業関係費は前年度水準の予算が確保され、また、コロナ禍で落ち込んだ民間設備投資にも徐々に回復の兆しが見られるなど、建設需要は概ね堅調に推移しました。

財務目標

財務目標につきまして、業績は受注競争の激化や大型工事の中断等の影響により、前年度に比べて減収減益となりました。また、配当性向は目標水準を維持したものの、ROEは目標水準を下回る結果となりました。今後も建設資材の調達遅延や原材料価格の高騰など、業績の下振れリスクに留意しながら、計画最終年度の目標達成に向けて取り組んでいきます。

セグメント別業績



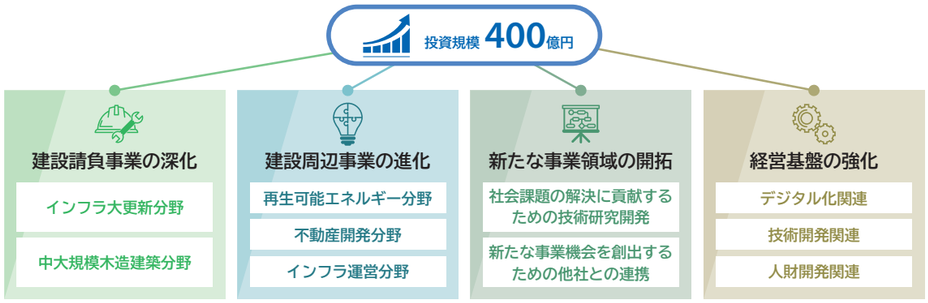
非財務目標

持続可能な社会の形成と自らの成長のため、ステークホルダーにとって重要と考えられる課題をESG視点で特定し、事業活動を通して社会課題の解決（社会価値）と事業収益の拡大（経済価値）の双方を追求しています。環境（E）分野では「CO_2排出量削減率」と「混合廃棄物排出率」を、社会（S）分野では「安全度数率」と「社員の時間外労働時間数」を、ガバナンス（G）分野では「重大な法令違反発生件数」をそれぞれ主要評価指標に掲げ、SDGsへの貢献を常に意識して日々の業務で実践することを心掛けています。

ESG視点	主な評価指標		計画期間中の数値目標	2021年度実績	SDGsへの貢献
環境 Environment	CO_2排出量削減率（スコープ1、2） スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用にともなう間接排出		【2030年】2019年度比△25%以上	2019年度比△17.3%	
	混合廃棄物排出率	建設廃棄物総排出量に占める混合廃棄物総排出量	2.0%以下	1.8%	
社会 Social	安全度数率	100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数	0.5以下	0.63	
	社員の時間外労働時間数	1ヶ月間に実施した時間外労働時間数の平均	30時間以下	25.5時間	
ガバナンス Governance	重大な法令違反発生件数	行政処分及び行政措置等を含む	0件	0件	

投資計画

カーボンニュートラル、国土強靭化・インフラ長寿命化、都市高度化・デジタル社会化を喫緊の社会課題と捉え、このような事業環境を踏まえて再生可能エネルギー事業、不動産開発事業、インフラ運営事業や技術商品販売事業に出資あるいは資産保有をともなって事業主体として参画するとともに、経営基盤を強化するためのDX（デジタル・トランスフォーメーション）、生産性向上技術開発や人財開発など、計画期間中に総額400億円規模の投資を行っていきます。



投資実績につきまして、計画1年目の2021年度は、木造建築やZEB（Net Zero Energy Building）の技術開発に資する事業用不動産（当社 福井本店）の建設、再開発事業の起点となることが想定される不動産の取得、あるいはデジタル基盤の強化に向けた基幹システム全面刷新の本格始動など、コロナ禍により計画が遅延した事業もありましたが、概ね順調に進捗しています。計画2年目以降も木質バイオマス燃料販売事業の立ち上げや海外不動産ファンド事業への参画、国内外の再生可能エネルギー事業への参画などを計画しています。

サステナビリティ戦略

有識者意見交換会

“難所難物”に挑む、サステナビリティへの取り組みを広く伝えていくために

熊谷組では、長期的な成長を実現し、持続可能な社会の形成に貢献していくために、サステナビリティ経営を推進しています。このような取り組みを紹介するとともに、今後の推進に向けて新たな視点を得るために、2022年6月14日、外部の有識者を招いて、意見交換会を実施しました。始めに、代表取締役社長の櫻野から熊谷組のサステナビリティに向けた取り組みを紹介し、その後、笹谷秀光氏がファシリテーターを務め、有識者の方々から活発なご意見をいただきました。

有識者意見交換会参加者

有識者（写真前列左から）

鈴木 亮 氏　（日本経済新聞 編集委員）

吉高 まり 氏　（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
フェロー　プリンシパル・サステナビリティ・ストラテジスト）

名和 高司 氏　（一橋大学大学院 経営管理研究科 客員教授）

ファシリテーター（写真前列右）

笹谷 秀光 氏　（CSR/SDGsコンサルタント、千葉商科大学 基盤教育機構 教授）

熊谷組（写真後列左から）

建築事業本部長　**上田 真**

副社長　**小川 嘉明**

社長　**櫻野 泰則**

副社長　**嘉藤 好彦**

管理本部長　**日髙 功二**

土木事業本部長　**岡市 光司**

サステナビリティへの取り組みについての印象

“規定演技”では及第点。これからは“自由演技”で力を発揮してほしい

笹谷　櫻野社長から熊谷組のサステナビリティに向けた取り組みの紹介がありましたが、皆さんはどうお考えですか？

名和　全般的にきめ細かくしっかりと取り組んでいて、通信簿的には十分に及第点だと思います。ただ、体操競技に例えると規定演技的な部分がまだ多いような感じがしますね。最近、サステナビリティへの取り組みでは、カーボンニュートラルやZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）など、ゼロを目指すことは当たり前のようになっています。これからの熊谷組には、そこからさらに踏み込んでネットプラスを生み出すような、自由演技の部分で力を発揮してほしいと思います。その意味では、中大規模木造建築ブランド「With TREE」などはとても興味深い取り組みだと感じました。

笹谷　名和さんの規定演技・自由演技という発想は面白いですね。SDGsを盛り込んだ国連合意文書「2030アジェンダ」の前文や目標3には“Well-Being”というワードが使われています。健康や幸福、福祉などと訳される言葉ですが、このあたりは非常に自由演技に近い分野だと思っています。

吉高　私は櫻野社長が言われた「難所難物に挑む」という創業者の言葉がとても印象的でした。当たり前のこととはいえ、カーボンニュートラルにしてもサーキュラーエコノミーにしても、それを実現することはまさに「難所難物」のはずです。現在の取り組みばかりでなく、その難所難物に熊谷組がこの先どう挑んでいくのかという将来像のようなものが伝わってくるとさらに印象が強まるように思います。

鈴木　確かに紹介のあった「コッター床版工法」や「ネッコチップ工法」、「ブラックバークペレット」にしても素晴らしい技術だと思います。しかし、メディア側の視点から見ると、果たしてそれが社会に十分に伝わっているのかという課題があります。たとえば、トヨタは「モビリティ・カンパニー」と言っていますが、熊谷組もそれくらい社会がはっと驚くような将来像を掲げ、そこにこれらの取り組みを重ねていくようにすると発信力が高まるのではないでしょうか。

櫻野　鈴木さんがおっしゃる発信力は、ご指摘のとおり当社が非常に苦手にしているところです。私のような世代は「世のために人のために仕事をしていれば、黙っていてもおのずと社会が認めてくれるだろう」と思いがちですね。しかし、最近の若い社員を見ているとかなり変わってきたように思います。

ESG・SDGsマトリクスを活用した取り組み

網羅性をもって整理し、一点突破的に発信するのが効果的では？

笹谷　熊谷組では、ESG・SDGsと事業における取り組みをマトリクスの形で網羅性をもって整理しています。この検討には私も監修者として関わったのですが、皆さんはどのような印象を持ちましたか？

吉高　海外の投資家から見てもわかりやすいので、よい取り組みだと思います。SDGsの目標との紐付けも明確なので、社員の皆さんも理解しやすいのではないでしょうか。

鈴木　確かにわかりやすく整理されていますが、ただ実際の業務でSDGsの17目標すべてをまんべんなく取り組むというのは現実的ではないような気もします。それよりも一点突破的に発信する方が社会には伝わりやすいのでは？　たとえば、建設業界でも課題とされている「女性活躍」などに焦点を絞って発信し、それを起点にして理系女子学生に訴えかけるといったやり方が考えられます。

名和　“一点突破”ということでは、先ほどグループビジョンの説明の中で櫻野社長が話した“しあわせ品質”という言葉が非常に素敵だなと思いました。この“しあわせ品質”は、建築事業にとっても土木事業にとっても、つまり熊谷組の経営の根幹に深くつながっているような言葉だと感じます。笹谷さんが言われたSDGsのWell-Beingにつながるものがありますよね。ぜひ、大切にしてほしいと思います。

鈴木　「社会から求められる建設サービス業の担い手」も素晴らしいキーワードと思いました。

笹谷　このマトリクスがきっかけになって熊谷組の社員の間でSDGsへの意識が高まりつつあるという話も聞いています。

上田　おっしゃるとおりです。私は建築事業を担当していますが、最近、現場でもSDGsに関することを所長が朝礼で話したり、マトリクスを独自に作って掲示したりすることが増えてきました。現場の社員ばかりでなく、協力会社の作業員さんにも浸透しつつあると感じています。

カーボンニュートラルへの対応

リスクばかりでなく、チャンスであることも認識すべき

名和　先ほどカーボンニュートラルについても説明がありまして、スコープ1・2を合わせたCO_2排出量はサプライチェーン全体でみると3%未満ということでした。非常によく分析していて、熊谷組の真摯な姿勢が伝わってきました。課題をあげるとすると、やはり自社以外のCO_2排出量となるスコープ3でしょう。このスコープ3のいわゆる下流については、ZEBの推進など比較的しっかり取り組んでいるようですが、上流での取り組みが十分に示されていません。ここはどの企業にとっても非常にむずかしい部分であるのですが、たとえば廃材の利活用など、サーキュラーエコノミーとも関連させて整理するとよいと思います。また、このようなサイクルを通じて、熊谷組がつくった建物などの利用者に新しい気づきや行動の変容などをいかに与えていくかもこれから考えていくべきテーマだと思います。

吉高　私は国連のCOP12からほぼ毎回参加していますが、世界的な流れとしては、これからの10年あまりの間でCO_2排出量をいかに削減するかに注目が集まっています。名和さんもおっしゃったとおり、スコープの1・2ばかりでなく、3についてもみんなで連携していこうというのが大きな流れであり、ESG投資においてもそのような企業が評価されています。

また、カーボンニュートラルというと、どうしてもリスクに意識がいきがちですが、同様にビジネスチャンスであることもしっかり認識すべきです。このような新しいイノベーションについては、実は世界的にも日本の企業の技術力に注目が集まっています。熊谷組も、このリスクとチャンスを改めて整理して、わかりやすく伝えるようにすると投資家からの評価が高まるように思います。

鈴木　熊谷組の取り組みの中で私が素晴らしいと思ったのは、石炭火力発電の混焼材として活用できる「ブラックバークペレット」ですね。石炭火力発電は、カーボンニュートラルではネガティブな位置づけになっていますが、最近、ウクライナ情勢などの変化によって風向きが変わってきたように感じます。「ブラックバークペレット」は、ある意味“環境にやさしい”石炭火力発電の実現に貢献できるわけです。現実的な落としどころの解として、このような取り組みも積極的に発信していくべきだと思います。

岡市　この「ブラックバークペレット」については現在、実用化に向けて実証実験を進めているところです。1か所に集中して大量生産し、各地へ輸送すると、CO_2を大量に排出してしまうことになるので、そこで全国に分散させて各地の石炭火力発電の効率化に貢献する地産地消のビジネスモデルを考えています。

笹谷　SDGsで考えると、このカーボンニュートラルの問題は、目標の13（気候変動）、7（クリーンエネルギー）、9（技術革新）、15（陸上資源）だけに限らず、様々な目標に関連しています。たとえば4（教育）、17（パートナーシップ）もそうですね。非常に広範に及ぶむずかしいテーマでありますが、そのカーボンニュートラルをこのような場で議論しようとすること自体、熊谷組のチャレンジングな姿勢が表れているように思いますね。

情報開示とエンゲージメントについて

若い世代の社員がワクワクと働けるような環境づくりを

鈴木　情報開示については、やはりメディアを積極的に利用すべきです。売上高ではかなわないかもしれませんが、SDGsについては業界ナンバーワンといったようなイメージをいち早く打ち出してしまうような戦略も面白いですね。

吉高　先ほどサーキュラーエコノミーの取り組みとして「ネッコチップ工法」の紹介がありました。かなり以前に開発した技術ですが、最近になって再び注目されているというお話でした。まさにそのとおりで、価値観というものは時代や世代によってどんどん変わってくるもので、それがダイナミックマテリアリティと言われるものです。私が大学で教えている学生はまさにZ世代です。先日、「なぜSDGsってみんなが騒ぐのかよくわからない」という話になって驚きました。彼らにとってSDGsの目標はごく当たり前のことで、なぜ社会がそんなに大騒ぎするのだろうかというのです。そこで私は話したのです。「そのとおりで、日本の企業はずっと以前から当たり前にやってきた。しかし、それをみんなに上手に伝えてこなかったので、今一生懸命コミュニケーションしているのだ」と。今後はもっと積極的にコミュニケーションを図っていくべきです。熊谷組にも、今回の意見交換会のような対話の機会をさらに増やしていってほしいですね。

名和　この社会とのエンゲージメントについては、大きく2つのポイントがあると思います。1つは、IRについてです。今回、非財務におけるいろいろ素晴らしい取り組みをお聞きしました。今後、このような非財務の取り組みを発信していくことは言うまでもなく重要ですが、投資家に向けて発信する場合には、ぜひ、財務面の成長に紐付けて話してほしいと思います。

もう1つのポイントは、ER（エンプロイー・リレーション）、つまり社員のエンゲージメントです。熊谷組が社員向けに行ったSDGs意識調査を見ますと、50代・60代ではやはり「気候変動」への関心が高いのですが、若い世代では「健康と福祉」、「働きがい」などを大切に考えています。

吉高さんの言われるとおり、価値観が変わってきているのでしょうね。これからの熊谷組を支えていく、ミレニアルやZ世代の社員たちがプライドを持ってワクワクしながら働けるような職場づくりにぜひ取り組んでいってほしいと思います。

笹谷　最後にファシリテーターとして私から補足的な話をしますと、SDGsは「混迷の時代」の羅針盤になりつつあるように感じます。というのも、SDGsが国連で採択された2015年以来、世界は、気候変動、そしてコロナ禍、ウクライナ危機と大きな事態に直面していますが、この3つはいずれもSDGsの目標と絡めて理解すると世界がよくわかります。これからもサステナビリティへの取り組みを考える時には、SDGsを「羅針盤」として使っていってほしいと思います。

熊谷組の参加者からの感想

サステナビリティ経営をさらに充実させ、これまでにない情報発信へ

岡市　今日、吉高さんのお話を聞き、熊谷組は様々な潜在能力を持ちながらも、それをうまく引き出せていないことに気づきました。新しい取り組みも重要ですが、今持っているものを改めて見つめ直し、それを情報発信していきたいと思います。

上田　当社の建築事業では、中大規模木造建築やZEBに力を入れ、お客様からの関心も高いように感じます。しかし、実際の設計施工になりますと、コスト増などの問題で採用されにくいという悩みがあります。カーボンニュートラルに関わるスコープ3の話を聞き、お客様への提案を工夫することで新たな可能性が拓けるのではないかと感じました。

日高　今日も話題になりました人的資本経営については当社でもスタートしている取り組みもあります。これからさらに注力していきたいと考えています。

小川　20年以上前から取り組んできた技術が、目線を変えるとSDGsにつながるなど、今日、お話を聞いて自分の中でいろいろ整理することができました。また、今私たちが取り組んでいるサステナビリティの取り組みが「難所難物」であるというお話を聞いて勇気づけられました。直面する課題も多いのですが、諦めることなく挑み、そして社会へ発信していくことの大切さを改めて認識しました。

嘉藤　先ほど名和さんからご指摘いただいたとおり、若い社員のSDGsの意識は私たちの世代とは明らかに違うと私自身も実感しています。「難所難物」や「しあわせ品質」といった私たちが大切にしてきた熊谷組のDNAを高く評価していただき改めて自信につながりました。

櫻野　つい最近、静岡県の新東名高速道路の現場に行ってきました。すると、現場の事務所に手製の看板が作られていて、「日本の大動脈を守ろう！」という所長のメッセージとともに、この現場の仕事がSDGsのゴールの3や9、8、12に紐付けされていると掲示しているのですね。熊谷組にもこんな発想をする作業所長が増えてきて正直驚いています。熊谷組の最前線では、若い社員がサステナビリティ経営を自分ごと化して仕事に取り組んでいます。このような環境をさらに充実させることによって、これまでにないような情報発信につなげていきます。今後もこのような皆さんとの意見交換の場を積極的に設けていきたいと思います。本日はありがとうございました。

WEB ➡ SDGs
https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/sdgs/index.html

サステナビリティに向けた取り組み

熊谷組グループは長期的な成長を実現し、かつ持続可能な社会の形成に貢献していくため、2017年11月に発表した中長期経営方針で、「ESGの視点を取り入れた経営の強化」を示しました。
2021年5月に発表した中期経営計画の中で長期構想を示したことを受けて、事業活動とSDGsの関連を整理し、熊谷組グループが事業を通して社会課題に貢献している分野を「ESG・SDGsマトリクス」として可視化しました。

2017年11月	**中長期経営方針** 熊谷組グループはESGの視点を取り入れた経営を強化することを示しました。
2019年4月	**「ESG取組方針」を策定** 熊谷組グループが長期的に事業を展開する上で重要な項目を「重要課題（マテリアリティ）」「個別課題」として抽出し、関連するSDGsの目標を明確にしました。
2020年8月	**コーポレートレポート2020** マテリアリティに基づく個別課題のKPIを報告しました。
2021年5月	**中期経営計画（2021 ～ 2023年度）** カーボンニュートラルの取り組みを経営課題に位置付け、CO_2排出量削減、再生可能エネルギー事業の展開強化などの経営方針を打ち出しました。
2021年8月	**ESG・SDGsマトリクスを作成** ESG・SDGs戦略として事業活動とSDGsの関連付けをコーポレートレポートに開示しました。
2021年11月	**熊谷組社員SDGs意識調査** 熊谷組ではESG・SDGsの取り組みの中心に「社員への浸透」を据えており、社員向けの調査を実施しました。 本調査は、熊谷組全役職員を対象に行い、95%という大変高い回答率を得ました。
2021年12月	**品質環境マネジメントシステムのレビューでの社長指示** 熊谷組社長の櫻野が、マネジメントシステムのレビューにおいて『日々の業務とESG・SDGsとの関連をさらに意識した業務の実行』を指示しました。
2022年4月	**社長訓示「ESG・SDGs視点による日常業務の実践」** 期首の社長訓示において「自らがいかなる社会課題の解決に貢献できるかを常に意識しながら業務を行うことを習慣づけ、企業風土となることを目指していく」と表明し、これを受けて、経営戦略室長方針として、ESG・SDGsの社内浸透強化を表明し、年度目標（社内業務）とSDGsの関連付けに取り組みました。

ESG取組方針

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

ESG・SDGsマトリクス（P.30-31に掲載）

ESGに基づく事業活動と、SDGsの169のターゲット（表中の数字）との関わりを示し、熊谷組が事業を通して社会課題解決に貢献している分野を「ESG・SDGsマトリクス」として可視化しました。

「ESG・SDGsマトリクス」は更なる課題解決に向けたイノベーションの手がかりや、長期的なリスクマネジメントのリスト、ESG・SDGsを切り口としたステークホルダーとの対話を行うツールとして活用しています。中期経営計画の1年目を振り返り、各事業における重要取組事項を従来の「個別課題」および「事業における具体的な取り組み」に追加しました。本マトリクスは、熊谷組の経営会議、サステナビリティ推進委員会にて議論しています。

※1 重要課題「環境に配慮した事業の形成」は、カーボンニュートラルへの取り組みを強化するものです。
※2 熊谷組の事業とSDGsの169のターゲットとの関連については、主に該当するものを掲載しています。
※3 この他にFTSE Blossom Japan Sector Relative Index、MSCI ESG Rating Report「A」など

ESG・SDGsマトリクス （熊谷組単体）

ESG取組方針			事業における取り組み 具体的行動	指標	目標 2022年度	実績 2021年度	SDGs ※2
視点	重要課題（マテリアリティ）	個別課題					
E 環境	環境に配慮した事業の形成 カーボンニュートラルへの取り組み ※1	気候変動リスクへの対応	地球環境課題解決への行動	CO₂排出(Scope 1+2)の削減率(2019年度比) ※目標年度は2029年度	△25%以上の削減	△17.3%	1.5 / 7.2 7.b / 9.4 / 11.5 11.6 / 12.2 12.6 / 13.1 13.2 13.3 / 16.7
		ゼロエミッションの達成	混合廃棄物削減活動	総混廃排出率	2.0%以下	1.8%	3.9 / 14.1
		生物多様性に配慮した取り組み	品質環境マネジメントシステムの運用と改善	施工中の重大な環境事故件数	0件	2件	6.3 6.6 / 11.6 / 12.4 12.5 12.6 / 14.1 14.2 / 15.1 15.2 15.4 15.5 / 16.7
		木造建築事業への取り組み	中大規模木造建築事業の取り組み、受注拡大	受注件数(国内)/出資件数(海外)	3件/2件以上	2件/ー	9.4 9.5 / 11.3 11.6 / 15.1 15.2 15.4 / 17.17
		森林保全事業への取り組み	他社連携による森林保全への取り組み	森林保全活動件数	3件以上	ー	6.6 / 7.1 7.2 7.a / 9.4 / 11.a / 12.2 12.7 12.8 / 13.1 13.2 13.3
		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推進	再生可能エネルギー事業取り組み件数 ※目標年度は2023年度	5件以上	国内3件 海外2件	7.1 7.2 7.a 7.b / 9.1 9.4 / 11.6 / 13.3 / 17.7 17.16
		環境配慮型技術の開発	環境配慮型建築(ZEB等)への取り組み	環境認証件数	6件以上	2件	6.3 6.6 / 7.2 7.3 / 9.4 9.5 / 11.3 11.7 11.a / 12.2 12.4 12.5 12.6 / 13.1 13.2 13.3 / 15.1 15.2 / 17.17
			カーボンニュートラルに向けた研究の強化	技術開発取り組み件数(新規着手件数)	4件以上	2件 (2022年度以降継続)	17.7 17.17
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	女性活躍行動計画の推進	新卒採用者における女性比率	25%以上	24.4%	1.4 / 8.5 / 10.2 10.3 / 12.6 / 16.6 / 17.17
			年度採用計画の達成	採用人数	176名	145名	4.4 4.5 4.7 / 5.1 5.5 5.b / 8.2 8.5 8.8 / 10.1 10.2 10.3
		技術の継承	国家資格の取得支援	一級施工管理技士取得率(土木/建築)	96%/85%以上	95%/82%	8.2 8.6 / 9.5 / 10.2
				一級建築士取得率(設計)	50%以上	43%	
			品質環境マネジメントシステムの運用と改善	施工中の重大な品質事故件数	0件	0件	6.3 6.6 / 11.6 / 12.4 12.5 12.6 / 14.1 / 15.1 / 16.7
		DXの推進	基幹システムの刷新	システム開発進捗率 ※目標年度は2023年度	100%	30%	5.b / 8.2 8.8 / 9.5 / 10.2 / 12.7
			ICTの標準化による現場管理の効率化	新規現場導入率	100%	ー	
		ダイバーシティの推進	多様性を理解しあえる組織風土の醸成	女性管理職数 ※女性活躍推進行動計画：2020年4月比で10%増	2021年度達成済	22.2%増	3.7 / 4.4 4.5 4.7 / 5.1 5.5 5.6 5.b / 8.5 8.8 / 10.2 10.3 / 12.8 / 16.7 / 17.17
				子の出生に伴う男性の休暇取得率	70%以上	51%	
		ワーク・ライフ・バランスの実現	働き方改革の推進	時間外労働時間数	30時間以下	25.5時間	3.4 / 4.4 4.7 / 5.5 5.b / 8.2 8.5 8.8 / 9.5
		働く人の健康増進・労働災害防止	安全管理水準の維持向上	度数率	0.5以下	0.63	3.3 3.4 3.9 / 8.5 8.8 / 9.4 / 11.6 / 12.4 12.6 12.7
	持続可能なコミュニティーの実現	地域社会への貢献	インフラ更新運営事業	インフラ更新工事件数(国内)	20件以上	18件	1.5 / 3.9 / 4.4 / 6.6 6.b / 8.2 / 9.1 9.4 9.5 9.a / 10.2 10.b / 11.2 11.5 11.7 11.a 11.c / 12.4 12.8 / 13.b / 17.16 17.17
				インフラ運営件数(海外)	3件以上	2件	
			不動産事業の拡大	収益不動産・事業参画件数(国内)	4件以上	1件	8.2 8.3 / 9.1 9.4 / 11.3 11.7 11.a 11.b 11.c
				不動産開発事業参画件数(海外)	1件以上	1件	
			市街地再開発の取り組み	取り組み件数	4件以上	3件	1.5 / 11.2 11.3 11.7 11.a 11.b
			アジア諸国の社会課題の解決	インフラ整備案件受注件数	2件以上	ー	1.4 1.5 / 4.4 / 6.2 6.3 6.4 6.6 / 7.1 7.2 7.b / 8.2 8.3 8.7 8.8 / 9.1 9.4 9.a / 10.2 10.3 10.b / 11.1 11.3 11.5 11.c / 12.4 12.5 12.6 12.7 / 13.1 13.2 13.3 / 14.1 14.2 / 15.2 15.4 / 17.16
			新事業創出	取り組み件数	事業化1件以上	検討3件	8.3 / 9.5 / 10.2 / 11.3 / 16.7 / 17.7
			スマイルプロジェクト	社員の参加件数および参加人数(延べ人数)(前年度比)	参加件数および参加人数の増加	86件 1,850名	1.1 1.2 / 2.1 / 3.4 / 4.7 4.b / 6.6 / 10.2 10.3 / 11.a / 12.8 / 13.3 / 15.1 15.2 15.4 / 17.16
		自然災害への対処（レジリエンシー）	防災・減災	取り組み件数	25件以上	21件	1.5 / 3.9 / 9.1 9.a / 11.5 11.a 11.b 11.c / 13.1 13.2 13.3
			高耐震建物構造システム	技術開発取り組み件数(新規着手件数)	1件以上	4件(2022年度以降継続)	
			レジリエンス性能向上技術		2件以上	1件(2022年度以降継続)	
		社会課題解決につながる技術の開発	社会課題解決につながる技術の開発(環境分野を除く)		3件以上	6件(2022年度以降継続)	8.2 8.3 / 9.1 9.4 9.5 / 11.3 / 12.2 12.4 / 17.16 17.17
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	取締役会の実効性評価と改善の継続実施	外部専門家による評価(前年度比)	前年度評価の向上	実効性において問題なし	5.5 / 10.3 / 12.6 / 16.5 16.7 / 17.14
		コンプライアンスの徹底	社内外の法令違反防止体制の構築	重大な法令違反発生件数	0件	0件	8.5 8.7 8.8 / 10.2
		リスクマネジメントの強化	グループ全体の危機管理対応力の強化	安否確認システム応答率	100%	99%	3.4 / 9.1 / 11.5 11.b / 13.1 13.2 13.3
	ステークホルダーとの関係強化	投資家との積極的対話	機関投資家等との対話の充実	決算説明会等への参加者数の増加率(前年度比)	10%増(2021年度比)	18.3%増	12.6 / 16.7 / 17.14
		CSの向上	CSヒアリング、お客様の声アンケート(竣工3年時)等による情報収集	顧客満足度 ※お客様の声アンケート(竣工3年時)の「アフターケア全般」の回答に基づく	100%	95.3%	12.6 12.8 / 16.5 16.7 / 17.14
		CSR調達の推進	「調達方針」「調達方針ガイドライン」の遵守	不正な取引ゼロ	0件	0件	8.5 8.7 / 12.6 12.7 / 16.5 16.7 / 17.16 17.17
		情報発信力の強化	非財務情報の開示	社会的評価の維持、向上(前年度比)	評価の向上	CDP「Aリスト」※3	8.8 / 12.6 / 13.2 / 16.7 / 17.4

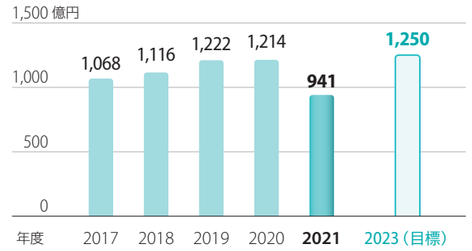
監修：CSR/SDGsコンサルタント 千葉商科大学基盤教育機構教授　笹谷秀光氏

事　業　戦　略

土木事業

新型コロナウイルス禍、ロシア軍によるウクライナ侵攻、物価上昇など世界規模でのうねりとなっています。高いリスクを背負うことになりますが、これを乗り切って大きなチャンスを掴むことを目指します。波の変化をしっかりと見極めていきたいと思います。

取締役　専務執行役員
土木事業本部長
土木事業本部鉄道プロジェクト推進本部長
岡市 光司



事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	● インフラ更新投資の加速 ● 防災・減災、国土強靭化への投資	● 世界的な燃料、資材価格の上昇 ● 供給ショックの加速 ● 流通網の寸断	● インフラ更新工事での施工実績 ● 床版取替工事の実績（コッター継手） ● サプライチェーンのレジリエンス構築
社会	● 既存インフラの老朽化 ● デジタル化の加速	● 特定技能労働者の不足 ● 盛土問題などによる社会的信用の失墜	● インフラ更新工事実績による利益確保のビジネスモデルの確立 ● 基幹業務のデジタル化と現場スタートアップシステムの構築
環境	● ステークホルダーからの脱炭素社会への要請 ● 地球温暖化による気候変動	● カーボンプライシングの導入 ● 自然災害の激甚化	● 再生可能エネルギー関連事業への取り組み ● 無人化施工による災害復旧工事への取り組み

中期経営計画における事業戦略

建設請負事業の深化

注力分野

- インフラ大更新分野
- 再生可能エネルギー分野
- 防災・減災、国土強靭化分野
- 資源循環分野

強化施策

- 大規模・多工種案件を包括的に対応するためのマネジメント力の強化
- 設計・調達・施工をワンストップで対応するためのエンジニアリング力の強化
- 施工から得られるビッグデータの高度利用による生産性の向上

床版取替工事の取り組み

東北自動車道十和田管内高速道路
リニューアル工事

2021年度の振り返り

（一社）日本建設業連合会（日建連）94社の統計を見ると2021年度の国内土木の受注額は官公庁、民間ともに前年度より約1割減少しています。これに対して熊谷組の2021年度国内土木の受注は前年度に対して約1割増加の1,108億円でした。民間工事は僅かに減少しましたが、官庁工事は高速道路の大規模更新工事や耐震補強工事で前年度を大きく上回ることができました。

売上については繰越工事が前年度よりも少なかったことに加え、大型工事の中断が数件あったため前年度を下回る941億円でした。

2021年の日建連表彰において「北薩トンネル出水工区」が第2回土木賞を受賞し、熊谷組では2020年に続いて2年連続での受賞となりました。本工事ではトンネル掘削後に坑内からリング状に地山改良ゾーンを構築するという前例のない工法を開発したことが評価されたものです。熊谷組はこれからも難所難物に向き合って、建設業の使命を果たしていきます。

2022年度の取り組み

防災、減災への取り組みでは、ローカル5Gを用いたICTを駆使して、総合的なデジタル技術を育成し、迅速かつ確実な工事への対応力を備えていきます。また、デジタルツインによる可視化技術では泥土圧シールドのチャンバー内可視化技術やトンネル切羽AI診断システムの開発、不整地運搬車AI運行管理システムなどに力を入れていきます。熊谷組のDXシステムとして、現場の経験値を集積、分析、活用したKDS（Kumagaigumi Deep Smarts）もその体制が整いつつあります。

インフラ更新への取り組みでは、実績を積んできたコッター床版工法を発展させ、さらにエンジニアリング部門や異業種との連携も強化して大規模化、多様化する発注内容に対応していきます。

再生可能エネルギー分野においては設計、調達、施工をワンストップで担うことが求められており、初期段階でのエンジニアリング力、リスクマネジメント力の強化に注力していきます。

北陸新幹線坂井高架橋

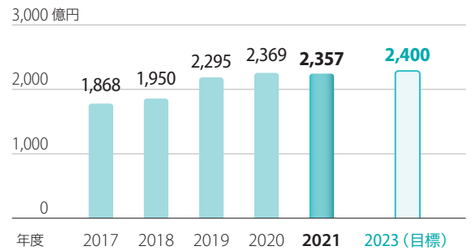
上坪浄水場更新事業施設建設工事

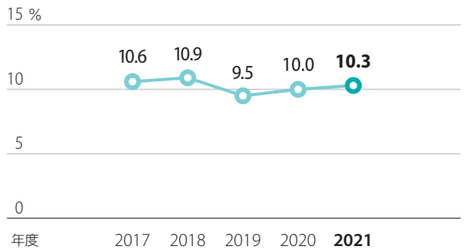
事　業　戦　略

建築事業

変動する経済、社会の中で常に新しいビジネスチャンスに挑戦し、建築事業の成長を追求してまいります。また事業の原点を「安全・品質・環境に配慮した誠実なものづくり」と捉え、建築事業を通じてお客様と社会への貢献を果たしていきます。

取締役　専務執行役員
建築事業本部長
上田 真





事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	● Eコマースの市場規模拡大 ● インフラ更新需要拡大 ● 働き方改革・テレワーク普及による新たな住宅需要	● ウクライナ危機など国際情勢不安による資材高騰・納期遅れ ● インフレに起因する建設投資の縮減 ● 与信リスクの増大懸念	● 物流施設（冷蔵冷凍）・食品工場の施工実績 ● 環境関連（ごみ処理）施設の施工実績 ● 超高層住宅の施工実績
社会	● 人口構成の高齢者化による医療福祉施設需要 ● DX技術の進歩 ● 社会のダイバーシティ化	● 労働力人口の減少による技能労働者の不足 ● 建設業における労働時間の上限規制の猶予期間終了（2024年）	● 医療福祉市場での豊富な施工実績 ● ICT技術の活用による生産性向上 ● 多様な人財活用による業務の質と生産性の向上
環境	● 脱炭素化・木材活用建築への社会的要請 ● 省エネルギー・ZEB・ZEHの社会的ニーズ ● BCP対応の建物への需要	● 地球温暖化による天候不順 ● 地震・台風等自然災害による工事中断 ● 災害復旧コストの発生	● 住友林業との提携による中大規模木造建築の施工技術 ● ZEB・ZEH等の環境認証の実績 ● 免震・制震についての保有技術

中期経営計画における事業戦略

建設請負事業の深化

注力分野

- 生産・商業・物流分野
- 医療・福祉分野
- 中大規模木造建築分野
- 市街地再開発分野
- 環境配慮リニューアル分野

強化施策

- 営業・設計・施工が一体となった顧客対応力の強化
- 建設市場の変化を早く見極め、適応する力の強化
- ICT/BIMを活用したフロントローディングの強化

中大規模木造建築の取り組み

野村不動産（株）「H¹O青山」　完成予想図

2021年度の振り返り

2021年度の当社建築事業の売上高は前年並みを維持した一方、鋼材をはじめ建設物価が高騰する厳しい状況でした。資材の調達方法を多様化させるなどの工夫により売上総利益率を下げることなく若干増加させることができました。営業面では住宅、医療福祉、物流などの市場のお客様からの受注が好調だったことに加え、市街地再開発分野で開発段階から事業実現に協力してきたことが受注として結実し、受注高は前期に比べ大幅増となりました。

当社が住友林業と協業で手掛ける中大規模木造建築分野は脱炭素・SDGsなどの観点からその需要が急速に高まっています。6月には木質耐火部材について「断熱耐火λ-WOOD」を開発し、主要構造部における1～3時間の耐火構造の国土交通大臣認定を取得しました。オフィスビルや教育施設などの案件が集積しており、「with TREE」ブランドとしての営業展開は受注戦略の核へと成長しています。

今後とも誠実な施工により高い品質を追求し、各分野でお客様に安心いただける建物づくりに努めていきます。

2022年度の取り組み

安心・安全な建物というミッションに加え、より高い付加価値の提供を目指します。環境や健康に配慮した中大規模木造建築については、当社と住友林業の技術を組み合わせることで高い品質の建物を実現します。またZEB・ZEHといった省エネルギー性能の高い建物の実績を基にお客様へ提案し、社会への普及を推進します。常にお客様の目線に立ち、課題を解決するソリューション型の営業を展開していきます。

2024年4月には建設業界でも労働時間の上限規制が適用となるため、作業所でのICT技術の活用や省人化施工を推進し、生産性を向上させます。さらに、本支店での情報基幹システムの効率的利用などのDX化を加速することで業務の質を向上させ、力強い生産体制を構築します。

また建築工事費のコストコントロールという観点からも、BIMの活用により設計段階から諸問題を早期に検討解決していくフロントローディングを推進し、営業・設計・施工が一体となってお客様にご満足していただける建物空間を提供していきます。

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

医療法人徳洲会鹿児島徳洲会病院移転新築工事

事　業　戦　略

海外事業

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

常務執行役員
国際本部長
山崎 晶

事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	● コロナ禍で停滞していた経済活動や案件の始動 ● サプライチェーンの見直し	● ウクライナ危機やインフレによる資機材や輸送費の高騰 ● 円安などの為替レートの変動	● 国内や台湾の当社顧客との強固な信頼関係
社会	● 経済成長のための旺盛なインフラ整備需要 ● インフラ輸出に関するＯＤＡ等の日本政府の支援 ● 途上国でのインフラ維持管理運営業務でのＰＰＰに対する期待	● コロナ感染防止を含めた安全の確保 ● 途上国でのコンプライアンス上の課題、意思決定の遅延	● ＰＰＰを含む豊富な海外事業の実績 ● 国内インフラ整備の実績 ● 国内外の有力なパートナーの存在
環境	● 脱炭素社会への要請 ● 木材活用建築への社会的な要請	● 送電線インフラや法制度等整備の遅れ（ベトナム）	● 住友林業との提携による木造建築・開発での知見 ● ベトナム有力再生エネルギー事業者との戦略的業務連携

中期経営計画における事業戦略

建設請負事業の深化

注力分野

- アジア地域の都市インフラ整備分野
- アジア地域に進出する日系企業の支援（台湾、ベトナム、インドネシア、インド等）
- 台湾における圧倒的な地位の確立

強化施策

- 初期段階からの案件の組立
- 国内外パートナーとの連携による施工体制強化
- 社内外からの人財の強化

ベトナム・メガソーラー投資案件「キャットヒエップ」

華熊營造の取り組み

華熊營造股份有限公司（以下、華熊）は1974年に熊谷組のグループ会社として台湾に誕生しました。以来48年にわたり半導体工場などの建築物や地下鉄などのインフラ施設の施工を行い、台湾における日系ゼネコンとしてはトップクラスの実績を残してきました。近年では竣工時世界一の高さを誇ったTAIPEI 101やDNAのらせん構造をイメージさせる斬新なデザインの陶朱隠園住宅などの台湾を代表するランドマークも手掛けています。2022年6月には、台北駅前において「台北雙子星大楼（台北ツインタワーＣ1.Ｄ1）新築工事」を受注するなど、華熊は新しい取り組みにより更なる飛躍を目指しています。

台北雙子星大楼（台北ツインタワーC1.D1）完成予想図

1．新しい施工体制の構築

現在、華熊では通常の施工体制とは別に、①地中連続壁・基礎工事、②鉄骨工事、③型枠・鉄骨組立工事、④カーテンウォール工事、をそれぞれ専門とする4つの専任チームが順次、各作業所を担当する体制の構築を開始しました。このような施工体制は台湾では非常に珍しく、ローカル企業との差別化を図り、生産性の向上、品質・安全性の確保にも寄与します。

裕隆新店ショッピングモール

2．DXの積極的な導入

華熊ではBIMを用いた3次元の施工図の導入が進んでおり、多くの作業所でBIM担当者を配置しています。発注者・設計事務所への説明がより立体的・具体的にできるようになり、施工前の問題解決に役立っています。BIM以外にもDXツールを積極的に導入し、更なる業務の効率化を推進しています。

3．女性活躍の場の拡大

近年台湾でも建設事業の増大により建設現場でも人財不足が問題となっています。華熊では従来工務系の女性社員を多く採用していましたが、作業所でも女性が活躍できるように作業所の設備の整備を進めています。モデル作業所では施工管理担当として5 ～ 6名の女性社員を配置し、将来的に女性作業所長として活躍できるよう、育成に取り組んでいます。

2021年度の振り返り

コロナ禍やミャンマーでのクーデターなどに強く影響を受けましたが、2022年度につながる以下の成果が得られました。

〈土木〉インドネシアでのＯＤＡ案件への入札
〈建築〉華熊による台湾での3年度連続での350億円規模の受注
　タイ・インドネシアでの住友林業との技術での協業
〈開発〉住友林業とのＥＳＧ配慮型の「米国不動産開発私募ファンド」への投資
〈ＰＰＰ〉「香港大老山トンネル長期包括維持管理ＭＯＭ事業第2期契約」受注

2022年度の取り組み

土木は、インドネシアのＯＤＡ案件の施工開始準備に注力し、その後も継続的に新規案件に取り組みます。

建築は、台湾では華熊がそのブランド力に一層磨きをかけ、ベトナムでは現行のハノイに加えホーチミンに事務所を設置し、日系案件の受注に尽力します。

開発では、住友林業と連携し海外での中大規模木造案件への投資や技術支援に取り組み、ベトナムで再生可能エネルギー事業等への参画を他社との協業で推進します。

香港でのＰＰＰ事業は、国内外の事業者とのインフラ維持管理技術での協業を強化し、事業の深化と拡大を図ります。

事　業　戦　略

建設周辺事業

再生可能エネルギー事業や不動産開発事業などに事業主体として取り組む建設周辺事業は、熊谷組グループの持続的な成長に大きく寄与するものです。
住友林業をはじめとした他社との協業や投資の効率的・効果的な活用により事業推進し、確固たる収益源を創出します。

事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	● 地方都市の中心市街地におけるコンパクトシティ化の流れ ● PPP・PFI・コンセッション事業、インフラ運営事業の拡大	● 再開発事業における保留床等の販売・賃貸リスク ● 建設物価高騰による再開発事業の事業性	● 不動産開発に関する知見・実績 ● 国内外におけるPPP・PFI・インフラ運営事業の実績
社会	● 訪日外国人の受入再開 ● 高齢化・働き方改革による新たな住宅需要	● 事業の継続性、収益性の確保 ● 燃料調達への不安	● 宿泊施設関連の不動産投資の知見、豊富な施工実績 ● 超高層住宅の施工実績
環境	● カーボンニュートラル・グリーン成長戦略 ● 再生可能エネルギー由来の電源調達、PPAの拡大	● コスト ● 社会制度の変化や規制強化など	● 再生可能エネルギー事業および関連事業への取り組み、自社調達電力の実績

中期経営計画における事業戦略

建設周辺事業の進化

注力分野

再生可能エネルギー事業
- 住友林業との協業を含む木質バイオマス発電事業
- 風力・太陽光発電事業（海外含む）

不動産開発事業
- 都市再生・まちづくり事業
- 住友林業との協業を含む不動産開発事業（海外含む）

インフラ運営事業
- 有料道路事業
- PPP・コンセッション事業（海外含む）

技術商品販売事業
- バイオマス燃料開発・販売事業
- インフラリニューアル工法開発・販売事業
- 介護・福祉機器開発・販売事業
- 建築仮設（鉄骨建方治具等）事業

強化施策

- 案件組成・事業運営など専門スキルのレベルアップとノウハウの蓄積
- グループ連携の深化による共同技術開発および経営資源流動化の促進
- グループの枠を超えた企業等とのパートナーシップの強化

自家消費型太陽光発電設備（筑波技術研究所）

実験棟（ハゼ式折板屋根）

駐車場（カーポート型）

国産バーク材原料『ブラックバークペレット』開発に成功

熊谷組は清本鐵工（株）とともに、国内林業活性化ならびにカーボンニュートラルの実現と電力安定供給への貢献を目指し、高品質なバイオマス燃料となる「ブラックバークペレット（国産バーク材原料、以下、BBP）」を共同開発しました。原料のバーク材（木の皮）は、国産材の専門商社である住友林業フォレストサービス（株）が調達を担います。

木は二酸化炭素（CO_2）を吸収し、伐採後は製材し木製品として生まれ変わります。製材時に発生するバーク材は、使い途がなく廃棄物扱いとなっていますが、バーク材を活用することで国内林業活性化が期待されます。BBPは石炭火力の混焼材としても優れており、混焼によるCO_2の削減と電力供給の安定化に貢献します。

海外材に頼らず国内の地域材を使い、地域でBBPを製造、地域への販売、地域への電力供給を目指した地産地消のエネルギー循環システムを構築していきます。現在、地方自治体と地元火力発電事業者と連携し、地域特性に合わせたエネルギー循環システムの展開を検討しています。

2021年度の振り返り

再生可能エネルギー事業では、カーボンニュートラル社会の実現を目指し、また、ソリューション営業を見越して、2022年1月より当社の筑波技術研究所に自家消費型太陽光発電設備（ハゼ式折板屋根、カーポート型）とBCP対策として蓄電池システムを導入しました。

再開発事業においては、特定業務代行者として事業推進を行ってきた西新宿五丁目中央南地区、いわき駅並木通り地区が着工しました。また兵庫県三田駅前Cブロックで建設系事業協力者に選定されました。

飯田橋東口周辺地区（東京都）のまちづくりにおいては、再開発へ向けた協議会や準備組合設立に取り掛かっています。※「下宮比地区市街地再開発準備組合」は2022年7月に設立しています。

不動産開発事業として、ホテル運営会社等とともに福井県勝山市のかつやま恐竜の森の再整備・管理運営に係るPark-PFI事業のコンペに応募し、優先交渉権を得ることができました。

斎場および給食センターの整備運営に係るPFI事業のコンソーシアムの代表者や構成員として参画し、優先交渉権者として選定されました。

西新宿五丁目中央南地区再開発
完成予想図

2022年度の取り組み

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

再開発事業においては、引き続き新たな案件のリサーチや特定業務代行者、事業協力者としての参画を検討するとともに、今後、再開発が見込まれる地区の不動産を取得するなど、初期段階から再開発事業への働きかけを行っていきます。

不動産開発事業においては、既に優先交渉権を得ている勝山市のPark-PFI事業に関し、公園運営のSPCおよびホテル事業のSPCを組成するなど、事業を推進していきます。この他にも不動産ファンドと協働し新たな事業を創出していきます。

PFI事業への取り組みを進め、長期的な収益機会の獲得のためコンセッション事業、インフラ運営事業の取り組みも強化していきます。

かつやま恐竜の森再整備・管理運営事業・イメージ図

財務分析

取締役　専務執行役員　管理本部長
コンプライアンス担当
日髙 功二

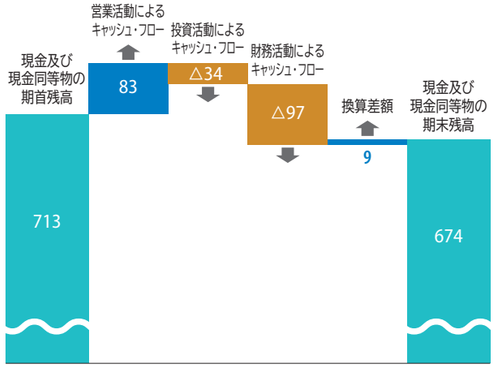
業績

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大により落ち込んでいた民間設備投資が徐々に回復し、単体受注高は前期比23.6%増の3,502億円となりました。しかしながら資機材価格の上昇もあり、一部には受注時点の採算性の厳しい工事もありました。

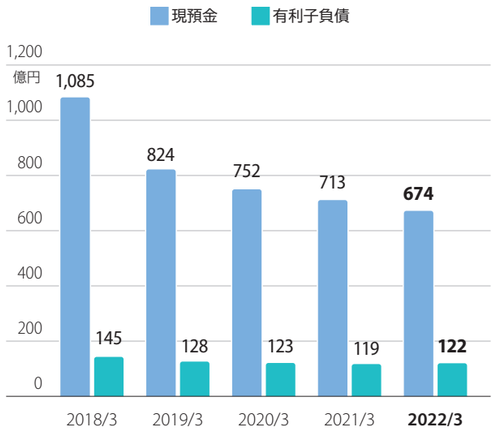
売上高については、コロナ禍により前年度の受注が低迷し繰越工事が減少していたことに加え、国内土木事業において外部要因により一時中断した工事が頻発し、同5.6%減の4,252億円となりました。利益面においても、売上高の減少、国内土木事業における不採算工事の発生等により、営業利益は同19.0%減の227億円、経常利益は同16.4%減の237億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同11.6%減の159億円と各利益項目で前期実績を下回る結果となりました。

キャッシュ・フローについては、営業キャッシュ・フローは83億円のプラスでしたが、設備投資、配当および自己株式取得により全体では39億円のマイナス。これにより現金預金残高は674億円となりました。一方、有利子負債の残高は122億円となっています。金融機関への約定弁済により継続して残高を減らしてきましたが、当年度においてはESG経営を推進するなか、サステナビリティ・リンク・ローンによる借換えも行いました。なお、借入については一部シンジケートローンを活用し、資金調達の安定化および効率化を図っています。また、300億円のコミットメントラインを設定しており、突発的な資金需要の発生にも対処可能な状況です。

連結キャッシュ・フロー計算書の状況



現預金および有利子負債残高の推移



中期経営計画および投資

熊谷組グループは、2021年5月に策定した「中期経営計画(2021～2023年度)」において2023年度に達成すべき財務目標として、連結売上高4,700億円、連結経常利益330億円、ROE12%以上、配当性向30%目途といった4つの数値目標を設定しています。

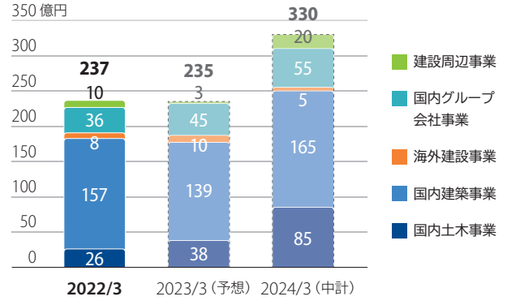
計画初年度である2021年度は、連結売上高、連結経常利益とも計画値に届きませんでした。受注高は上積みできており、売上高は概ね計画通り進捗していますが、経常利益は計画最終年度に向けて、損失工事を発生させない厳しい原価管理による採算性の改善と建設周辺事業でのリターンの早期化が求められます。

ROEは2021年度に9.5%であり、12%以上を達成するには目標の利益水準が必要です。なお、配当性向については、減益ながら安定して配当する方針のため、すでに35%水準となっています。

投資については、計画期間中に総額400億円を計画しています。

事業環境は先行きの不透明感が高まっていますが、「建設請負事業の深化」に約20億円、「建設周辺事業の進化」に約300億円、「経営基盤の強化」に約80億円と、将来の収益源として期待できる分野に投資を行う方針です。なお、投資の実行にあたっては、投融資基準を設け、昨年度からは専任の審査部門も設置して、事業採算性とリスクについて慎重に検討を行っています。

中期経営計画　財務目標（経常利益）



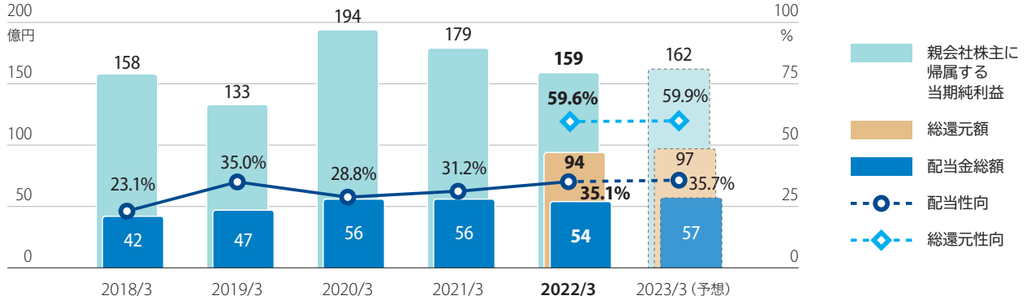
資本政策 / 株主還元

株主還元については、経営基盤の強化ならびに事業収益拡大のために内部留保の充実を図りつつ、当期業績や中長期の業績見通しおよび経営環境等を勘案し、株主の皆様へ適正かつ安定的に利益還元していくことを利益配分の基本方針としています。2021年度においては、普通配当に加え、株主還元の拡充ならびに資本効率の向上を図るため、現中期経営計画期間(2021～2023年度)に総額100億円規模の自己株式を取得する方針を決定しました。

2021年度は1株当たり120円の配当と約40億円分の自己株式取得・消却により、配当性向35.1%、総還元性向は59.6%となりました。2022年度につきましては、1株当たり配当額を10円増額し130円とするとともに、引き続き年間40億円の自己株式取得を進める計画であり、2021年度と同水準の総還元性向となる見通しです。

当社が2019年4月に策定した「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。今後も株主・投資家の皆様との積極的対話を推し進め、成長投資、株主還元のバランスの最適化に努めてまいります。

配当性向・総還元性向の推移



今後の展望

建設市場は堅調な公共投資に加え、民間建設投資も緩やかに持ち直しの動きが見られますが、世界的な経済活動の再開やウクライナ危機等によってもたらされた原材料価格の上昇、円安や新型コロナウイルスの再拡大等、内外の経済環境は未だ不透明な状況にあります。

このような不確実性が増している時代において、当社グループは社会から求められる建設サービス業の担い手として社会課題に真摯に向き合うことが中期経営計画の達成ひいては熊谷組グループの持続的成長・企業価値の向上につながると考えております。そのために適正な財務資本政策の遂行により経営基盤を一層強化し、事業推進の実行性を高めてまいります。

個性ある多様な人財とともに

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

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

多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境・制度の整備

熊谷組グループ発展の基盤として人財の確保と育成、それらが健全に機能する職場環境の整備に力を入れています。現在、建設業では若手技術者などの不足、熟練の技術者の退職により、人財減少が深刻化しています。こうした状況を踏まえ、熊谷組では女性活躍の推進はもちろんのこと、高齢者の再雇用制度、ジョブリターン制度を制定し、さらに非正規雇用社員の正社員登用などにも積極的に取り組んでいます。

採用について

熊谷組は、従業員の高齢化や世代間の不均衡を解決し、ダイバーシティを意識した採用活動を行っています。新卒・中途採用については、今後の業績推移等に基づき、5年後、10年後の総社員数・職種・年齢分布などを考慮した採用計画を策定しています。また、2019年度からはジョブリターン制度を設けています。

従業員数および年齢・勤続年数の平均推移　熊谷組単体

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員数(名)	2,382	2,497	2,578	2,620	**2,626**
平均年齢(歳)	45.2	44.9	44.5	44.4	**44.1**
平均勤続年数(年)	20.5	19.9	19.5	19.5	**19.3**

ダイバーシティ企業として

熊谷組は性別、年齢、国籍、性自認・性的指向(LGBTQ)、障がいの有無等にかかわらず、すべての人が活き活きと働くことができる職場環境の実現に取り組み、ダイバーシティ、働き方改革の推進による業績の向上を目指しています。

推進体制

熊谷組は、社長を委員長として各本部長で構成する「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、本部・支店・グループ会社よりダイバーシティ推進担当者を選任して、推進体制を構築しています。また、各部門の代表者により制度・施策を検討する「働き方改革ワーキング」を設置し、全社横断型でダイバーシティおよび働き方改革を推進しています。

熊谷組のダイバーシティ推進部はそれらの運営や実効性を高める役割を担っており、人財活躍推進と働き方改革推進を統合して取り組んでいます。

女性が活躍できる職場

熊谷組は女性活躍推進法に基づく第三次行動計画(2021年1月～ 2022年12月)を策定しました。

定量的な目標として以下の3点を掲げています。

- 新卒採用者に占める女性割合を25%以上にする。
- 女性管理職数を現在(2020年4月時点)の10%増とする。
- 子の出生に伴う男性の休暇(配偶者出産時特別有給休暇もしくは、育児休業)の取得率を70%以上にする。

2021年度の主な取り組みと社会からの評価

2021	7月	スポーツ庁にて「企業の例に学ぶ女性活躍推進に向けた取り組み」をテーマに当社社員と室伏広治スポーツ庁長官らと意見交換
	9月	「妊活支援休暇制度」「不妊治療休業制度」を導入 妊活支援休暇：年に5日間まで30分単位から利用することのできる特別有給休暇 不妊治療休業：最長365日まで3回を上限に分割取得することが可能な休業制度
	11月	LGBTQの取り組みに関する評価指標であるPRIDE指標「シルバー」を受賞
2022	2月	男性育休取得と促進のため、社長を交え育休取得経験のある男性社員による2回目の座談会を実施
認定・登録	● 新宿区ワーク・ライフ・バランス推進企業　● 東京都「心のバリアフリー」サポート企業登録	

ダイバーシティ推進室設置後の経営状況

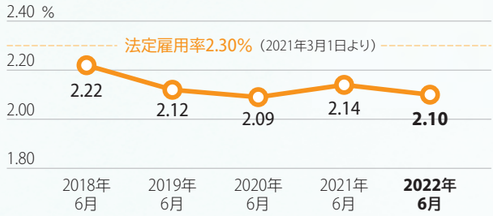
指標区分		2015年度	2021年度	2015-2021年度の対比
会社業績	売上高(百万円)	267,497	331,021	**1.2倍**
	当期純利益(百万円)	10,392	13,730	**1.3倍**
社員満足度	月平均時間外労働時間 ※ 2015年度をベースとした場合			**△24.2時間**
女性活躍推進	管理職に占める女性人数(名)	11	66	**6.0倍**
	現場配属の女性技術者(名)	14	30	**2.1倍**
	女性正社員比率	12.6%	18.0%	**1.4倍**
	男性育児休業取得率	2.3%	31.3%	**13.6倍**
	配偶者特別有給休暇取得率	40.0%	35.2%	**0.9倍**
	短時間勤務者数(名)	21	48	**2.3倍**
介護両立支援	介護休暇取得者数(名)	7	33	**4.7倍**
高齢社員	再雇用者数(名)	228	329	**1.4倍**

ダイバーシティ推進後、7年間で売上高1.2倍、純利益1.3倍に上昇、女性管理職数は11名から66名と6倍、現場配属の女性技術者も14名から30名と2.1倍になりました。男性の両立支援制度の利用も増加しています。長時間労働は改善され、月平均時間外労働は、社員一人当たり24.2時間減少する成果を上げました。

障がい者雇用の状況

障害者基本法で定める「障害者週間」(毎年12月3日から12月9日)の期間を拡大し、2021年度から毎年12月を熊谷組の「障がい者月間」として制定しました。「障がい者月間」では、障がい者への理解を深めようというテーマでeラーニングを実施する等、様々な取り組みを行っています。また、本社ビル内にバリアフリートイレを設置し、車いすの方も安心して利用できる環境を整えています。

障がい者雇用率の推移　熊谷組単体



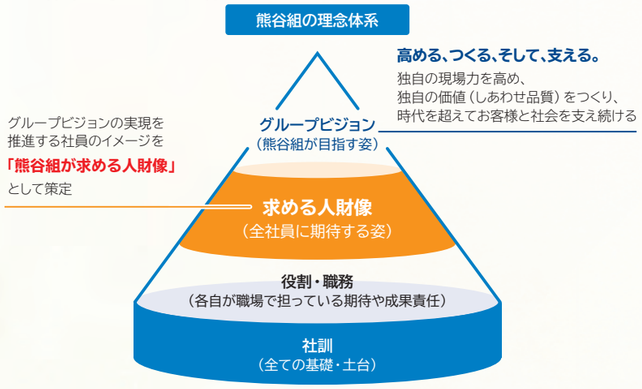
定年再雇用の状況

定年退職後65歳までの雇用を前提とした制度を運用し、働く意欲のある定年退職者の雇用拡大に貢献しています。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。2022年4月現在、在籍する定年退職者は336名です。

人財育成

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

理念体系と求める人財像



2021年度階層別研修の受講状況

研修名称	対象別区分	受講者 / 対象者（名）	受講率（%）	受講時間（時間）総時間 / 一人当たり	
次世代経営者育成研修	選抜	20 / 20	100	1,600	80
新任ライン部長研修	役割	21 / 23	91	651	31
管理職５年次研修	年次別	39 / 41	95	624	16
新任管理職研修	昇格時	38 / 40	95	608	16
初級管理者研修	昇格時	31 / 33	93	496	16
新任指導職研修	昇格時	56 / 58	96	896	16
OJTトレーナー研修	役割	118 / 125	100	944	8
３年次研修	年次別	129 / 129	100	2,064	16
若手フォローアップ研修	年次別	129 / 129	100	7,611	59
新入社員研修	年次別	135 / 135	100	22,208	165

資格取得、社外教育の支援

技術士、一級建築士などの公的資格の取得を奨励しています。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を支援しています。

人事評価や業務遂行におけるコミュニケーション

期初に目標設定面談、半期に進捗確認面談、期末に自己評価確認面談、さらに評価結果についての面談と1年間で計4回、社員とその上司による面談を実施しています。将来の職場配置や能力開発についての希望は、すべての社員が社内の申請システムから「キャリアプラン申告」として上長を通さず、いつでも人事総務部へ申告ができます。

高い研修受講率の実現

研修時は受講者本人への案内とは別に、所属本部・支店長、上司にも通知し、研修に参加しやすい雰囲気づくりに取り組んでおり、2021年度の年間平均受講率は90%を超えています。

働き方改革の推進

熊谷組はこれまで働き方改革の推進として、制度の導入、生産性の向上・業務の効率化に関わる施策、意識改革に努めてきました。制度として、2020年度にテレワーク制度・時差出勤制度、2022年度に外勤部門を対象としたフレックスタイム制度を導入しました。

意識改革の取り組みでは、トップメッセージの発信、研修や各支店の幹部に向けた会議等で時間外労働の上限規制について説明するなど周知する場を設けてきました。一方で一人ひとりの働きがいにつながる小さな改革を積み上げていくことを目的に、2019年度より各部門の代表者たちによる「スモールスタートプロジェクト」を継続しています。「オフィスカジュアル」の導入、また2021年度には「コンビニ自販機」の設置などの企画が実現し、社員が働き方改革を身近に感じられるものとなりました。

2024年度に時間外労働の上限規制が建設業に適用されることから、今後2年間を重要な期間として、更なる業務プロセスの見直しやDXの推進等により時間外労働の削減を進めていきます。

人権尊重

「熊谷組行動指針」を制定し、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うことを誓っています。

人権に関する従業員の研修について

新入社員に対し、人権について研修を行っています。内容は同和問題・LGBTQ・障がいのある人に対する差別・ハラスメント全般・インターネットによる人権侵害等、幅広く人権について理解を深める機会としています。

ハラスメントの防止

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

健康経営について

熊谷組では社員の健康を何よりの経営資源と捉え、本社人事総務部内に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て社員の健康を全面的にサポートする体制を整えています。また、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。

なお、新型コロナウイルス感染症においては、対策本部や社員に対して最新情報を随時提供しており、特に重症化リスクが高い社員に対しては受診・面談の勧奨などのサポートを行っています。

社員健康推進年度計画（2022年度）

① 社員の業務災害防止に向けた取り組み
② 労働時間の把握ならびにハイリスク者へのアプローチ
③ 一般健康診断の実施ならびにハイリスク者へのアプローチ
④ ストレスチェックの実施ならびにハイリスク者へのアプローチ
⑤ 個別事例における取り組み
⑥ 社員の身体的・精神的・社会的な健康の保持増進に向けた取り組み

当社は、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」の認定を取得しています。今後は社員だけではなく、当社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。

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、フォローが必要な社員には受診・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殊な環境下にある職場に対しては産業保健専門職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

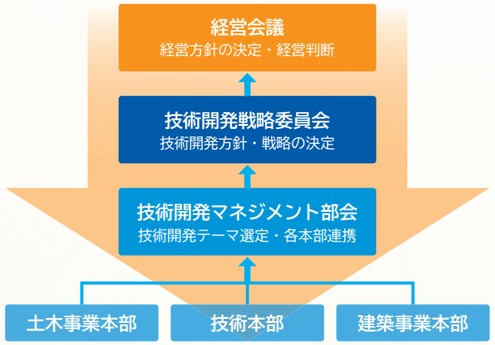
ストレスチェック、社員研修（セルフケア＆ラインケア）、職場復帰支援等、一次予防から三次予防まで幅広く活動を行っています。

社会課題を解決する技術の開発

WEB ➡ 技術・サービス
https://www.kumagaigumi.co.jp/tech/index.html

技術開発体制

熊谷組は、技術開発を経営の最も重要な基盤のひとつと位置づけ、体制を整備し、取り組みを強化しています。経営方針に基づき技術開発方針を定め、技術本部、土木事業本部と建築事業本部が横断的に連携し、事業に直結した実用的な技術開発を進めるとともに、中長期的な視点で将来を見据えた研究開発を推進しています。中核となる建設請負業に貢献する技術開発はもとより、社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に向けた新たな価値の創造を目指しています。



中期経営計画における技術開発方針

中期経営計画の達成とその先を見据えた研究開発を実現するため、ビジョンとミッションを設定し、技術開発方針を掲げています。脱炭素社会に向けた基礎研究や再生可能エネルギー分野の技術開発、近未来を見据えたスマートシティの領域の研究に取り組むなど、新たな事業領域を開拓するべく挑戦を続けています。

ビジョン

持続可能な心豊かな暮らしのある「まち」の実現

ミッション

**世の中の役に立ち、
時代を超えて未来に責任を持つ技術を開発する**

技術開発方針

脱炭素・循環型社会実現への貢献
デジタル化による建設高度化への貢献

主な研究・技術開発成果・実績

- コッター式継手を用いた橋梁用プレキャスト床版の設計・施工技術
- 共同住宅における重量床衝撃音レベル予測計算法
- 大振幅地震動に対する免震用複合ダンパー
- 無人化施工VR技術の開発
- ミリ波レーダと可視カメラを用いた建機周辺監視システム
- 中大規模木造建築における木質耐火部材の開発
- 立ち上がり補助機能付き歩行車「フローラ・テンダー」の開発
- 環境測定用IoTセンサの開発

技術開発動向

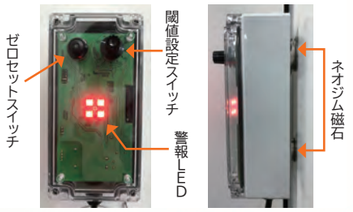
技術開発方針に基づき、脱炭素・循環型社会実現に向け、バイオプロセスを利用したカーボンニュートラル技術の研究、中大規模木造建築分野のコスト競争力に寄与する木造耐火部材等の開発を進めています。

また、AI技術を活用した品質管理システム、環境予測や制御技術開発といった最新の技術分野に注力するとともに、建設請負事業の土台となる技術開発を進め、信頼性と生産性の向上に貢献していきます。

開発商品の紹介　**鋼材のひずみを感知して現場の安全性を向上させる「KMLAセンサー」**

KMLA(Kumagai Magnet Light Alarm) センサーは、磁石を用いてH形鋼等の鋼材に設置し、鋼材に発生するひずみの変化を光や音のアラームで知らせるものです。

施工中の現場の仮設部材に想定外の力が加わった場合に、危険を目や耳で知ることができます。従来の技術(専門機器や電源が必要)とは異なり、容易に設置が可能で、光や音のアラームにより、専門的な知識がなくても危険を察知できるものです。また、データを保存する機能があり、計測器として使用することもできます。



2022年度の主な取り組み

中期経営計画2年目の2022年度は、4項目を掲げています。

① 建設請負事業に貢献する技術開発	● 超高強度コンクリートの開発 ● 革新的微生物培養システムの開発 ● インフラリニューアル技術の開発	● 中大規模木造建築関連技術開発 ● 建設高度化技術の開発
② 建設周辺事業・技術商品販売事業の強化	● コッター継手の外販 ● 転倒防止歩行車の商品化	● 住友林業との連携による開発技術商品化 ● 研究・技術開発の広報推進
③ 新たな事業領域・研究領域への挑戦	● 藻類培養技術の開発 ● 環境配慮型コンクリート技術	● カーボンニュートラルに向けた研究 ● 調査・コンサルティング事業
④ 事業基盤の強化および支援	● BIM/CIMの展開・導入推進 ● XR技術開発 ● ローカル5G	● 建設ロボットやAI技術開発 ● 重点研究分野の人財確保および育成 ● SDGsターゲットを軸とする開発の推進

特許施策

2021年度の特許出願の実績は、DX推進を反映して遠隔操作や自動運転、デジタル計測等のデジタル関連出願が全体の約20%を占めています。また、注力分野に取り上げられている中大規模木造建築分野に関連して木質分野の部材・構造・耐火関係が約13%と、介助・運動補助関係も約13%を占めています。特許出願においても他社との協業が活発であり、共同研究・共同開発の成果として、全出願件数の約47%が共同出願となっています。建築物のデザイン保護にも注力しており、福井本店ビルのデザインをはじめとして数件の意匠（建物）について、約20件の意匠出願を行っています。

新たな取り組みとして出願のみでなく、経営戦略や技術戦略に資する情報提供を目的として、ビッグデータとなりうる特許情報を用いた分析の取り組みを始めました。

今後も他社の権利を尊重しながら、技術開発等の成果である知的財産権の取得などによる企業価値向上のための特許施策を進めます。

住友林業との協業による開発成果

木材と鋼材を複合した水平耐力部材「KS木質座屈拘束ブレース」の共同開発

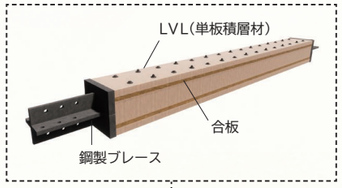
建物に用いる鋼製の耐震ブレースは地震時に優れた性能を発揮しますが、限度を超える圧縮力が作用すると座屈現象が起こり大きく変形してしまいます。この欠点を克服するため従来の技術ではコンクリート製や鋼製の座屈拘束材を使用しています。

熊谷組が住友林業と共同で開発したKS木質座屈拘束ブレースはLVL（単板積層材）と合板を組み合わせた木質の座屈拘束材を用いて鋼製の芯材を補強、圧縮時にも耐力を損なうことなく安定的な変形性能を発揮し、従来の座屈拘束ブレースと同等以上の耐震性能を実現しました。2022年3月、ブレースの部材種別では最も変形性能が優れたBAランクとして日本ERI（株）の構造性能評価を取得しました。

KS木質座屈拘束ブレースは、木材を利用しているので鋼製ブレースと比較して製造時の温室効果ガス排出量を最大で約40%抑制することができます。さらに、木材による二酸化炭素固定化の働きも考慮すると、環境負荷低減におおいに貢献する技術といえます。

実大実験の様子

KS木質座屈拘束ブレース



建物の架構骨組に組み込まれた
KS木質座屈拘束ブレース

環境配慮型技術の開発

木質部材の垂れ壁を耐震要素として組み込む 木質耐震垂れ壁構法の開発

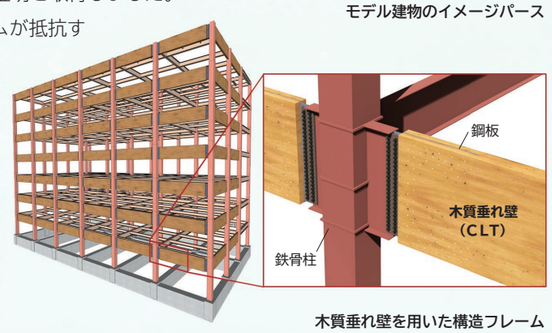
低炭素社会の実現や国内の林産資源の有効活用の観点から、都市の木化が非常に注目されています。

熊谷組は中高層のオフィスビルや商業施設での適用を想定し、鉄骨造の建物にCLT（直交集成板）の木質垂れ壁を耐震要素として組み込んだ「木質耐震垂れ壁構法」を開発しました。本構法は2022年4月に（一財）日本建築総合試験所の建築技術性能証明を取得しました。

地震時には鉄骨柱と木質垂れ壁のフレームが抵抗することで、耐震性能を発揮します。また、木質垂れ壁を耐震要素として組み込むことで、耐火建築物でも木材の「あらわし」※での利用が可能となります。本構法により、木材をふんだんに使い、室内外から木質感を感じられるような空間を実現できます。

※木材の構造部材を素材そのままの仕上げとすること

モデル建物のイメージパース



木質垂れ壁を用いた構造フレーム

DXの推進

WEB ➡ DXの取組み
https://www.kumagaigumi.co.jp/ir/management/dx/dx/index.html

熊谷組は、2019年4月に「DX元年」を宣言し、土木事業の先進的な情報化施工※1やKDS※2の開発・実装、建築事業でのBIMの活用、管理部門での基幹システムの刷新へと継続的に取り組んでいます。

さらに、2021年4月には情報に関する経営会議体として情報戦略委員会を組成し、DXに関する意思決定の迅速化、権限の所在の明確化を図りました。5月にはDX推進部を新設して、DXを全社一元的に推進する体制を整えるとともに、2021年9月、DXの目的や戦略を明確にして業務の革新を加速するために、「DX方針」を制定しました。「DX方針」では、DXを熊谷組グループビジョン「高める、つくる、そして、支える」を実現するための手段であると位置付けました。

※1 山岳トンネルのAI切羽診断システム、シールド線形3Dシミュレーションシステム（シールドトンネル）、ダムのAI骨材粒径判別システムなどを開発
※2 Kumagaigumi Deep Smartsの略で、現在と過去の現場データをクラウドに保存し、誰もが活用できることを可能としたシステム

DX方針

『デジタルでグループビジョンを実現する』

デジタルで、技術力、人間力、そして独自の現場力を高める。
業務のデジタル化を進め、仕事を簡単で楽しいものに変革していきます。
お客さま、協力会社、社員をデジタルでつなぎ、グループ全体で成長します。

デジタルで、つかう人の気持ちにこたえる“しあわせ品質”をつくる。
これまで培ってきた知をデジタルで見える化し、施工の効率化・自動化を進めます。
日々のデータ、過去のデータを活用し、見えなかった課題に素早く気づき、解決します。

デジタルで、時代をこえてお客さまと社会を支える。
ものづくりで得られたデータを活かし、いつまでも人のくらしや社会に寄りそい続けます。

私たちは、デジタル《D》で、建設サービス業の担い手として、 弛まず変革《X》し続けます。

「DX認定事業者」に認定

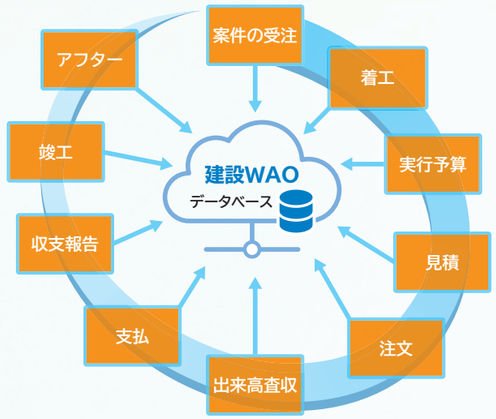
熊谷組は、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、2022年5月「DX認定事業者」に認定されました。現中期経営計画で経営基盤の強化として「デジタル化」を掲げ、2024年春の本格稼働を目指し、基幹システムを刷新するなどDXへの取り組みを推進しています。

DX認定

「建設WAO」で建設業のあらゆる業務を統合管理

熊谷組は、これまで会計・営業など基幹システムとは別に、現場の購買管理や原価管理などは個別のシステムを利用してきました。そのため、非効率な業務プロセス、複雑なシステム間連携、システムの運用負荷が課題でした。そこで、建設業のあらゆる業務を統合管理できる「建設WAO」を導入し、業務プロセスの統合化とデータの一元化を行っていきます。

経営、現場、取引先の間で精度と鮮度の高いデータをタイムリーに共有し、一元化したデータをAI技術で活用することで、より優れた建設サービスを提供することを目指します。



特集 1

WEB
https://www.kumagaigumi.co.jp/company/tsukuru/tsukuru_2022-1.html

万全な品質が求められる社会インフラ 大規模スケールの最終処分場の建設

「奥山の杜クリーンセンター」は埋立容量約3,193,177m³、東京ドーム約2.5杯分という東海エリアでも大規模な最終処分場です。周辺の環境に影響を及ぼさないようにその建設には万全の品質が求められます。私たちの生活に欠かすことのできない重要な社会インフラを実現するために、熊谷組ならではの人と技術がここでも活躍しています。

重要な社会インフラである大規模最終処分場の建設

熊谷組が建設を進める「奥山の杜クリーンセンター」は、廃棄物処理のエキスパートであるミダックホールディングスが運営管理する最終処分場です。この最終処分場とは、燃やしたごみの焼却灰やリサイクル/リユースが困難な廃棄物などを埋め立てて最終的に処分する施設のこと。私たちの生活を支えるとても重要な社会インフラです。適正に運営管理される最終処分場の存在は、廃棄物の不適正処理や不法投棄を未然に防ぐ役割もあります。しかし、我が国における最終処分場の残余容量は減少傾向にあり、需要が高い状態が続いています。

「奥山の杜クリーンセンター」は、全体面積約228,000m²。埋立容量は約3,193,177m³、東京ドームおよそ2.5杯分という大規模な最終処分場です。施工には高度な技術と徹底した品質管理が要求されます。熊谷組は、その使命を担い、社会インフラの実現に取り組んでいます。

オール熊谷組の体制のもと、高品質な施工に取り組む

「奥山の杜クリーンセンター」は大きく4つの工区に分かれ、熊谷組はすべての工区を担当しています。その第1工区の工事がスタートしたのは2019年2月のこと。現場を統括する作業所長の蟻塚浩一は次のように話します。

作業所長　**蟻塚 浩一**

「この最終処分場は、採石場だった土地を再利用しています。そのため、通常の最終処分場とは異なる高度な技術やノウハウが必要となりました」

一般的な最終処分場では、壁面が比較的ゆるやかな斜面となる場合が多いのですが、この処分場は、採石場の跡地のため、岩盤がむき出しの箇所も多い急勾配の斜面です。高低差約30m、ほぼ垂直に近い壁面が続く場所もあります。建設にあたっては、これらの凹凸のある岩盤を切削して均し、コンクリートを打ち込んだり、モルタルを吹き付けるという成形工事が必要となりました。

管理型の最終処分場において、鍵を握るのが遮水工事です。処分場内に流入した雨水が地下水などに影響を及ぼさないように万全な遮水構造が必要となります。その技術について蟻塚は話します。

「処分場の底部には、特殊な粘土を混合させた厚さ50cmの不透水層を設け、さらにその上に遮水シートを敷設するという二重遮水を施しています。また、壁面にも底部と素材の異なる遮水シートを使用し、これらの接合部については検討を重ねて独自の技術を用いています」

若手社員たちが学び成長する、最前線での人財育成

2019年2月に施工が始まった第1工区は2022年3月に工事が完了し、続いて第2 ～ 4工区の工事が同年2月にスタート。現在、現場の作業事務所に常駐する社員は7名。大半が20代という若手中心の現場です。

また、最終処分場ならではのやりがいについて、作業所長の蟻塚は語ります。

「私自身、これまで数多くの土木の現場に携わってきましたが、最終処分場は初めての経験です。特殊な施工が多く、一方で万全の品質が要求され、そこが難しさであり、やりがいであると感じています。また、私たちの生活を支える社会インフラを自分たちの力で建設している手応えも大きい。若手の社員たちには、土木ならではの醍醐味をこの現場で体感し成長していってほしいと思っています」

現在施工中の第2・3工区の完成予定は2026年6月。「奥山の杜クリーンセンター」はその後も長期間稼働し、約30年にわたって埋立が続く計画です。現在、熊谷組が取り組む工事が、その後の長期間にわたる最終処分場の保全を支えていくことになります。だからこそ、熊谷組は妥協することなく技術と品質にこだわり続けるのです。

工　事　概　要

工　事　名	奥山の杜クリーンセンター（最終処分場）建設工事
発　注　者	（株）ミダック
設計・監理者	（株）建設工学研究社
工　　期	2019年1月1日～2026年6月30日
工事内容	最終処分場
受　注　者	（株）熊谷組

浸出水処理施設

現場で活躍する若手社員

特集 2

社会とのつながりを意識した“魅せる”現場づくり 生徒たちが現場で学ぶ「くまゼミ」を展開

東京女子学園では、創立120周年の一環として新校舎の建設を進めています。熊谷組はその工事を担当するとともに、施工の現場を学びの場とした体験型授業「くまゼミ」をコラボレーションで実施し、未来を担う生徒たちの育成に貢献しています。

手前の既存校舎で授業を行いながら、
奥の新校舎を建てていく“居ながら工事”を実施

「くまゼミ」で生徒が作成した
安全啓発ポスターを現場に掲出

コンクリート打設体験の様子

工 事 概 要

工 事 名	（仮称）東京女子学園中学校・高等学校建替え計画
発 注 者	学校法人　東京女子学園
場　　所	東京都港区芝4丁目1-30
用　　途	中学校又は高等学校　事務所　自動車車庫
工　　期	2021年4月1日～2023年10月31日
設 計 者	久米設計・熊谷組・建築設備設計研究所 設計共同企業体
延べ床面積	18,095.28m²

WEB
https://www.kumagaigumi.co.jp/works/pickup/sasaeru/sasaeru_2022-1.html

施工中の現場を生徒たちの学びの場にした「くまゼミ」

東京の中心部、港区芝にある東京女子学園は、1903（明治36）年に創立された女子中学校・高等学校です。「人の中なる人となれ」を教育理念とし、1世紀以上にわたって日本ばかりでなく世界で活躍する生徒たちを育ててきました。2023年には創立120周年を迎え、その一環として新校舎の建設を進めています。熊谷組は、この新しく誕生する学び舎の建築工事を担っています。

作業所長　**堀江 恵介**

2020年3月に既存校舎の改修・解体工事が始まり、新校舎が着工したのは2021年4月。工事は、既存校舎の1棟で授業を続けながら、隣地で施工を行う“居ながら工事”となりました。今回のプロジェクトで現場を統括する作業所長の堀江恵介は次のように話します。

「工事が始まったばかりの時期は、慣れない工事の騒音や振動に東京女子学園様から戸惑いの声があがりました。そこで、何度も協議を重ねて施工を工夫しました。このようなコミュニケーションを重ねているうちに、東京女子学園様から思わぬご提案をいただくことになったのです」

東京女子学園では、新しい取り組みとして企業や団体などと連携した体験型の授業「探求ゼミ」を実施しています。この「探求ゼミ」のコンテンツのひとつとして、「熊谷組とともに授業を展開したい」というご提案をいただいたのです。こうして、「くまゼミ」の名称のもと、東京女子学園と熊谷組のコラボレーションによる授業が始まりました。

生徒たちが現場に立ってコンクリート打設を体験

2021年5月からスタートした「くまゼミ」に参加した女子生徒は9名。合計12回のプログラムが実施されました。たとえば「コンクリート打設体験会」は、生徒がつぶやいた「コンクリートを“打つ”ってどういう意味？」という疑問がきっかけになって実現したコンテンツです。協力会社の熟練作業員が先生役になって現場で実際のコンクリート打設を体験しました。また、「VR（バーチャル・リアリティ）体験」では、熊谷組が作業員の教育用に作成したアプリを使って、高所端部での作業を仮想体験。毎回ゼミ後に行うアンケートでは、生徒から次のようなコメントが寄せられました。

『どんなに急いでいても、命綱は必ずつけないといけないことがわかった。VRでもめちゃ怖かったのに毎日やっている現場の方はすごいと思った』

現場の社員や作業員にとっても新鮮な学びの機会に

近年、企業におけるSDGsへの取り組みに社会の関心が高まっています。熊谷組の現場でも、様々な取り組みを進めています。フレックスタイム制度の導入など、働き方改革の推進もそのひとつです。さらに、業務の効率化を図るために、DX推進にも力を入れています。

また、「くまゼミ」は生徒ばかりでなく、現場の社員や作業員たちにとっても新鮮な学びの場になりました。自分たちの仕事ぶりを間近で生徒たちに見られ質問されることによって、仕事への誇りや責任感も高まります。現場の整理整頓が行き届き、安全管理の意識も徹底されました。30年以上のキャリアを持つベテラン作業所長の堀江も、10代の生徒たちからたくさんのことを学んだと話します。

「高い仮囲いがめぐらされた建築の現場は、街や生活とかけ離れたイメージを抱かれがちです。しかし、これからの時代、私たちはもっと社会とのつながりを意識すべきではないでしょうか。“見せる”だけでなく“魅せる”現場づくりの重要さを若い世代の社員たちに伝えていきたいと思っています」

「くまゼミ」はとても好評で、2022年6月からは新しい生徒たちが参加して2期目のプログラムがスタートしました。そして、東京女子学園の新校舎も2022年11月に完成※1し、2023年4月からは新しい校舎で東京女子学園※2の新学期が始まります。

熊谷組は、これからも社会とともに歩みながら、社会を支える仕事に取り組んでいきます。

※1 既存校舎の解体と外構工事は竣工まで継続する予定です。
※2 東京女子学園中学校・高等学校は2023年度より校名を「芝国際中学校・高等学校」とし、共学化することを発表しています。

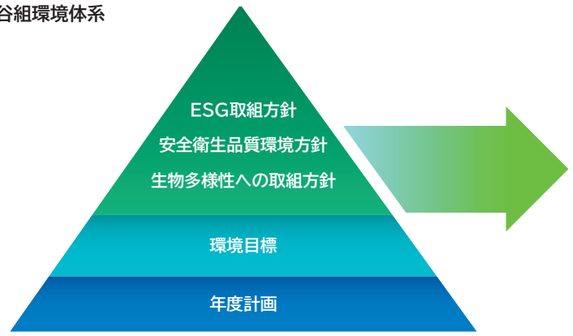
WEB ➡ エコ・ファーストの約束
https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/environment/ecofirst/index.html

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



エコ・ファーストの約束

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

環境保全の中長期目標（エコ・ファーストの約束）

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

エコ・ファーストの約束（抜粋）

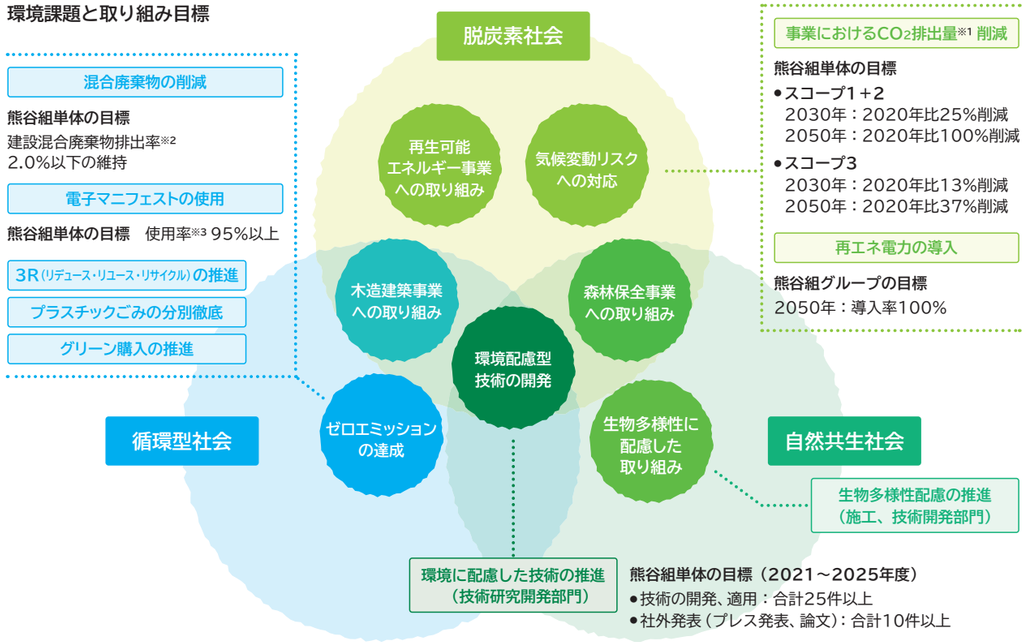
1. 事業活動を通じて気候変動対策を行い、「脱炭素社会」への移行を推進します。
2. 事業活動を通じて「循環型社会」の形成を推進します。
3. 「自然共生社会」を目指し、生物多様性に配慮した取組みを推進します。
4. 環境に配慮した技術、手法の開発、改良、普及に努めます。
5. 地域社会の環境保全活動に積極的に参加します。
6. 環境情報を積極的に開示し、ステークホルダーとのパートナーシップを構築します。

環境に配慮した事業の形成（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の大幅な省エネに寄与するZEBの普及促進、再エネ発電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

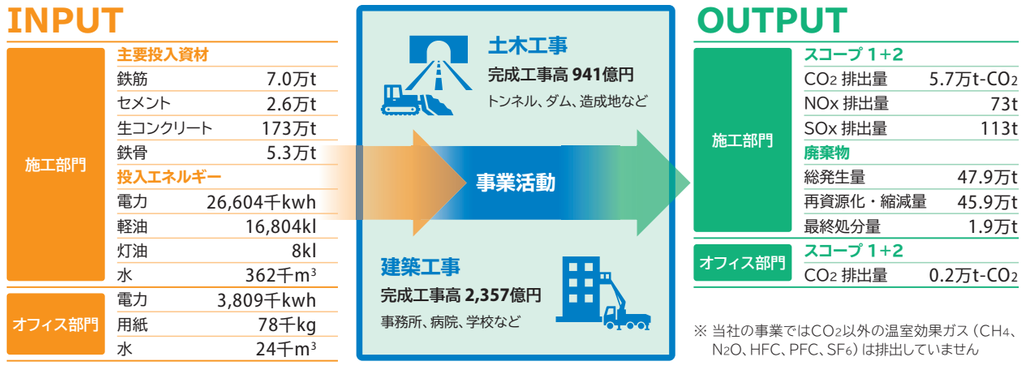


※1 CO_2排出量　スコープ 1：自ら使用した燃料の燃焼（重機・車両使用など）による直接排出
スコープ 2：他社から供給された電力等使用による間接排出
スコープ 3：スコープ1，2以外の事業活動の上流・下流部分（資材調達、建造物の運用、廃棄など）からの間接排出

※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



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

環境保全関連法令の遵守

コロナ禍における様々な制限の中、環境法規制等の違反を未然に防止するため、以下に取り組み、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科料はなく、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。

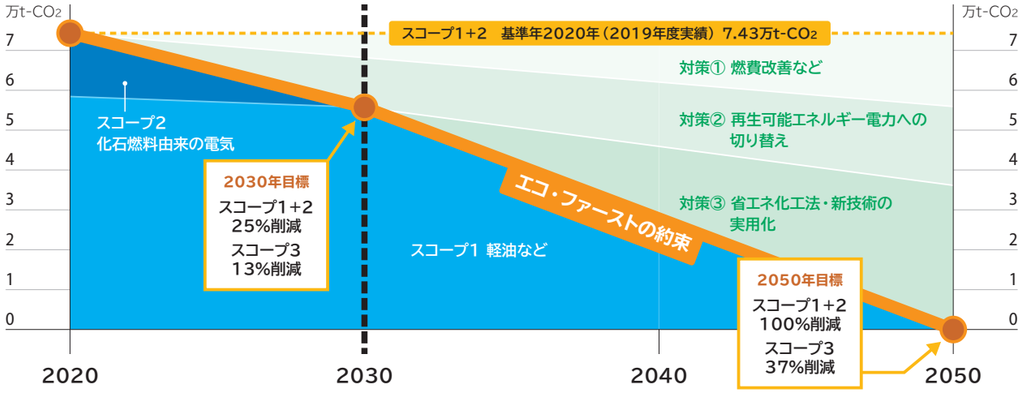
WEB ➡ 調達方針
https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/partner/procurement/index.html

WEB ➡ 環境データ
https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/environment/envirodata/index.html

脱炭素社会への移行促進　個別課題：気候変動リスクへの対応

熊谷組は、2050年カーボンニュートラル達成に向け、再生可能エネルギー電力の導入を重点的に推進し、同時に新技術の実用化、施工合理化による重機、車両の運転時に排出される軽油起源のCO_2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。

CO_2排出量（スコープ1＋2）カーボンニュートラルの計画（熊谷組単体）



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	565.51m²
建 築 面 積	299.35m²
延 床 面 積	1,190.85m²
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/m²年÷470MJ/m²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

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）

プラスチックごみの分別徹底

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）

グリーン購入の推進

建設資機材の購入
2003年制定のグリーン購買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。

安全衛生に関する情報の共有と再発防止

2021年4月に「安全ポータルシステム」を導入し、データの蓄積と一元化を行いました。これにより、災害や事故情報の共有・展開および関係部署の迅速な対応を可能にし、事例を検索して対策の参考にするなど再発防止の徹底を図っています。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**

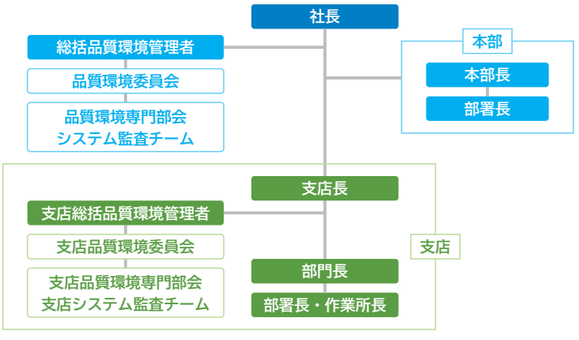
品質保証

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

施工検討会

協力会社によるパトロール

受注工事引継会

QCDSEパトロール

社長による見直し

協力会社による自主検査

お客様による検査

現場見学会・説明会

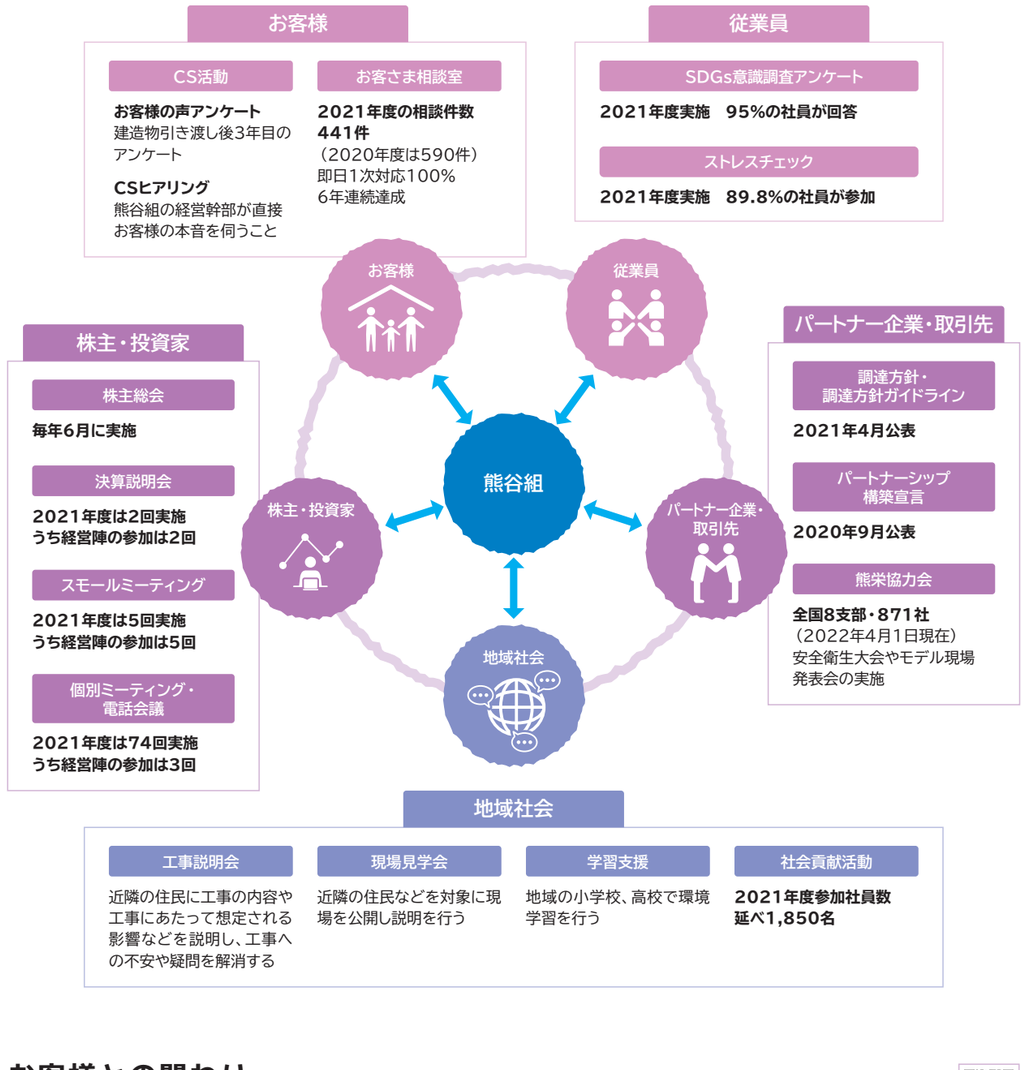
システム監査

社内検査

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

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

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。

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みます。

熊栄協力会

「熊栄協力会」は熊谷組の協力会社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みます。

業務改善・創意工夫提案制度

当社および協力会社の業務・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

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

社会貢献活動プラットフォーム「熊谷組スマイルプロジェクト」

熊谷組の社会貢献活動のプラットフォーム「熊谷組スマイルプロジェクト」は、マッチングギフトの仕組みを応用し、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。

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

「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・エフィシェ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)大阪市中央区内久宝寺町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　「藤沢駅北口ペデスト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

役員紹介

後列左から
岡市 光司
上田 真
日髙 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）

日髙 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　綱紀担当　個人情報保護担当
2017年 4月　常務執行役員
2018年 6月　常務取締役
2020年 4月　取締役（現任）　専務執行役員（現任）
2021年 4月　コンプライアンス担当（現任）

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ッティ課長
2003年 1月　同社企業倫理・コンプライアンス室長
6月　同社常勤監査役
2007年 4月　会津大学大学院特任教授（現任）
2019年 6月　東洋紡株式会社社外取締役（現任）
2021年 6月　いすゞ自動車株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）
当社取締役（現任）

奈良 正哉　取締役 ※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　綜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　日鍛バルブ株式会社（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）

※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。

WEB ➡ コーポレートガバナンス
https://www.kumagaigumi.co.jp/company/governance.html

コーポレートガバナンス

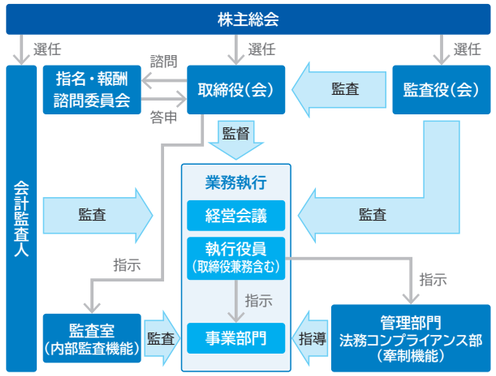
基本的な考え方

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

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	●	●					●	●
日髙 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	①②③	①②③	①～④	③④	③④	③④	③④

※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。

WEB ➡ リスクマネジメント
https://www.kumagaigumi.co.jp/company/compliance.html

コンプライアンスとリスクマネジメント

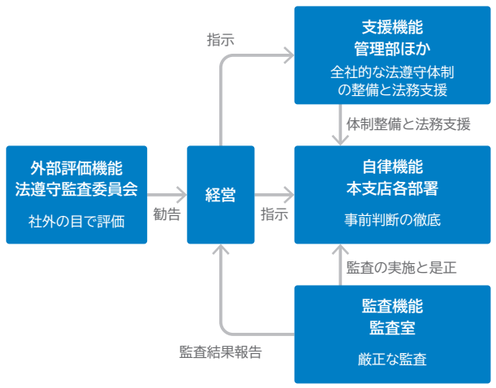
基本的な考え方

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。

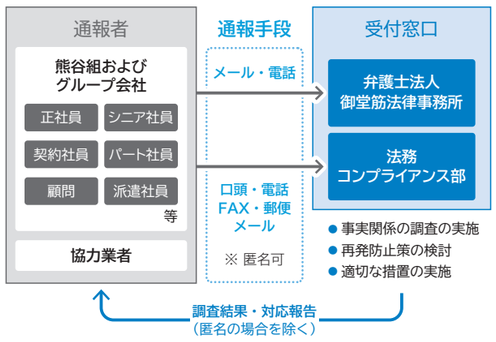
コンプライアンス研修と法遵守強化月間

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、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)を従業員へ示し、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ですか？

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と対応してくれています。

吉田さんは社外取締役になられて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あがりましたが、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。

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。

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、それを鍛え上げていっ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。

10年間の主要財務データの推移

単位：百万円

		76期	77期	78期	79期	80期	81期	82期	83期	84期	85期
		2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
受注高	受注高（単体）	223,429	291,024	329,495	293,558	284,711	381,784	454,007	324,959	283,361	**350,236**
	土木事業	63,410	100,805	115,764	109,463	103,718	129,891	155,751	92,371	100,106	**110,826**
	建築事業	160,019	190,219	213,730	184,094	180,992	251,892	298,255	232,587	183,255	**239,409**
業績	売上高	260,753	328,900	362,090	343,647	344,706	374,019	389,058	436,151	450,232	**425,216**
	売上総利益	10,408	18,359	29,038	39,068	41,080	40,230	45,530	45,498	48,084	**43,466**
	売上総利益率（%）	4.0	5.6	8.0	11.4	11.9	10.8	11.7	10.4	10.7	**10.2**
	販売費及び一般管理費	11,575	11,750	12,934	14,528	15,945	17,188	19,065	20,057	20,015	**20,723**
	営業利益（損失）	△1,167	6,608	16,104	24,540	25,135	23,041	26,464	25,440	28,069	**22,743**
	営業利益率（%）	△0.4	2.0	4.4	7.1	7.3	6.2	6.8	5.8	6.2	**5.3**
	経常利益	65	6,791	15,658	25,772	25,358	22,682	26,553	25,718	28,400	**23,732**
	親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	△1,083	4,299	5,458	12,092	16,433	15,783	13,312	19,447	17,925	**15,850**
	包括利益	123	6,313	6,683	12,157	16,947	14,098	12,956	17,851	21,414	**15,267**
財政状態	純資産	45,471	50,461	53,551	64,933	80,288	126,374	134,883	148,034	163,835	**169,302**
	総資産	202,800	235,929	255,514	255,525	271,908	333,665	353,718	374,841	379,573	**371,096**
	有形固定資産	14,193	14,080	15,053	15,745	17,199	19,504	24,836	25,347	25,658	**27,451**
	有利子負債	22,527	21,161	19,938	17,821	15,422	14,479	12,849	12,258	11,889	**12,153**
	自己資本比率（%）	21.7	20.7	21.0	25.4	29.5	37.9	38.1	39.5	43.2	**45.6**
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	3,540	21,816	18,262	4,234	8,625	17,641	△12,398	345	6,572	**8,258**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,426	△369	△3,042	△448	△3,090	△14,010	△7,379	△2,298	△4,306	**△3,395**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,208	△1,472	△1,338	△2,926	△4,024	30,856	△6,126	△5,361	△6,112	**△9,686**
	現金及び現金同等物の期末残高	37,166	57,609	71,702	72,422	73,926	108,532	82,446	75,155	71,335	**67,404**
1株当たり情報	1株当たり純資産（BPS）（円）	135.70	142.09	143.27	173.76	2,150.32	2,707.51	2,894.41	3,177.22	3,516.06	**3,751.09**
	1株当たり当期純利益（損失）（EPS）（円）	△5.91	19.71	15.72	32.35	439.93	389.63	285.48	417.34	384.68	**342.13**
	1株当たり配当金（円）	—	—	2.00	4.00	7.00	90.00	100.00	120.00	120.00	**120.00**
	配当性向（%）	—	—	12.7	12.4	15.9	23.1	35.0	28.8	31.2	**35.1**
株価指標	期末株価（円）	99	255	375	286	290	3,420	3,460	2,501	3,005	**2,710**
	株価収益率（PER）（倍）	—	12.9	23.8	8.8	6.6	8.8	12.1	6.0	7.8	**7.9**
	株価純資産倍率（PBR）（倍）	0.7	1.8	2.6	1.6	1.3	1.3	1.2	0.8	0.9	**0.7**
	期末発行済株式数（株）	186,544,607	277,544,607	377,544,607	377,544,607	37,754,460	46,805,660	46,805,660	46,805,660	46,805,660	**45,411,660**
その他	自己資本当期純利益率（ROE）（%）	△2.5	9.3	10.9	20.4	22.6	15.3	10.2	13.7	11.5	**9.5**
	総資産経常利益率（ROA）（%）	0.0	3.1	6.4	10.1	9.6	7.5	7.7	7.1	7.5	**6.3**
	設備投資	1,279	1,272	2,018	2,234	3,187	4,183	7,374	2,636	2,500	**4,192**
	研究開発費	1,323	1,374	1,285	1,516	1,784	1,987	2,348	2,581	2,660	**2,725**
	減価償却費	939	951	1,045	1,268	1,344	1,684	1,911	2,062	2,011	**2,004**
	従業員数（名）	3,524	3,510	3,579	3,702	3,798	3,892	4,032	4,154	4,259	**4,338**

※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株当たり純資産額および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。

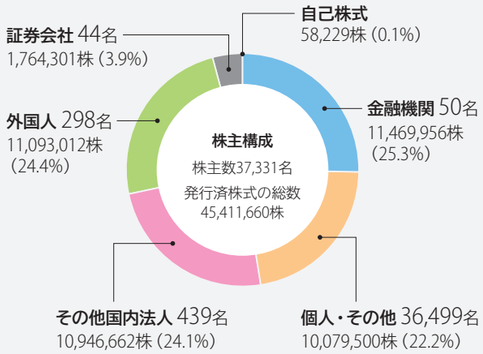
会社情報 （2022年3月31日現在）

会社名	株式会社熊谷組
本社	東京都新宿区津久戸町2番1号
本店	福井県福井市中央2丁目6番8号
代表者	取締役社長　櫻野 泰則
創業	1898（明治31）年1月1日
設立	1938（昭和13）年1月6日
資本金	301億円
従業員数	連結 4,338名　単体 2,626名
事業内容	建設工事の調査、測量、企画、設計、施工、監理、技術指導、 その他総合的エンジニアリング、 マネジメントおよびコンサルティング、 請負ほか
国内拠点	北海道支店　東北支店　首都圏支店 名古屋支店　北陸支店　関西支店 中四国支店　四国支店　九州支店 沖縄支店　技術研究所 ※沖縄支店は2022年4月1日設置
海外拠点	ベトナム　インドネシア　ミャンマー
グループ会社	株式会社ガイアート ケーアンドイー株式会社 テクノス株式会社 テクノスペース・クリエイツ株式会社 株式会社ファテック 株式会社テクニカルサポート 華熊營造股份有限公司

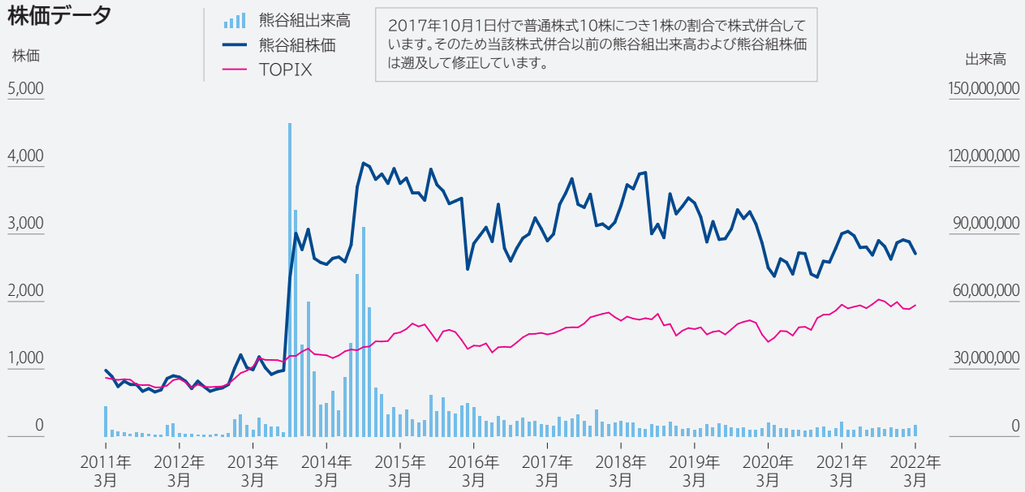
株式情報 （2022年3月31日現在）

株式情報

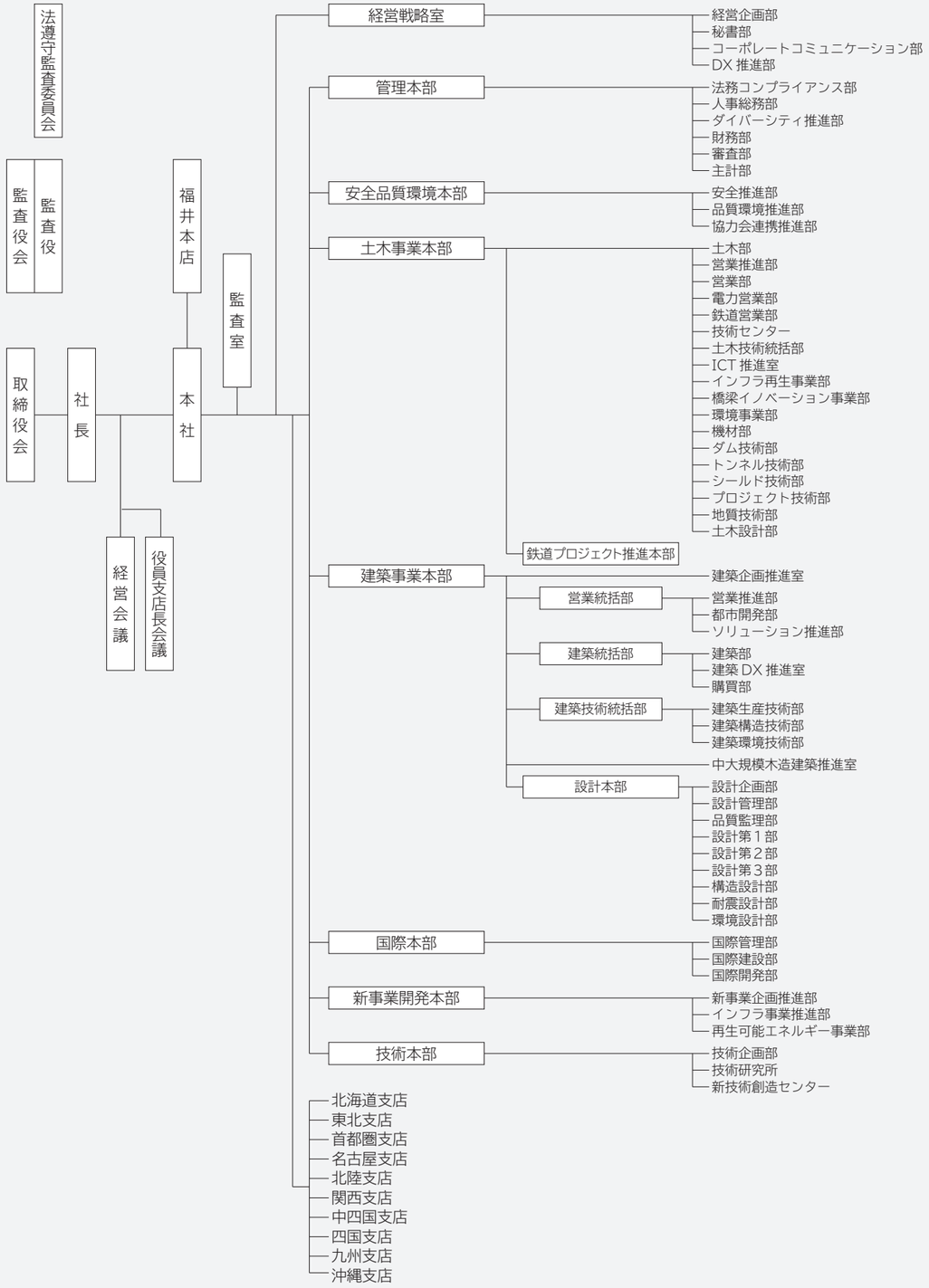
証券コード	1861
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 （2022年4月4日）
発行可能株式総数	71,400,000株
発行済株式の総数	45,411,660株
単元株式数	100株
株主数	37,331名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
事業年度	毎年4月1日～3月31日まで
期末配当基準日	毎年3月31日
定時株主総会	毎年6月



株価データ



組織図 （2022年7月1日現在）



表紙の作品は、熊谷組本社に隣接する新宿区立津久戸小学校の児童が環境をテーマに描いたものです。
水田を描いた作品は、協賛している「〈ふるさとの田んぼと水〉子ども絵画展2021」にて当社企業賞を受賞した「田の草取り」です。

※ 熊谷組は次世代を担うこ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。
津久戸小学校との取り組みでは、環境学習、地域の清掃活動などを行っています。

高める、つくる、そして、支える。

KUMAGAI 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]
経営戦略室　コーポレートコミュニケーション部
TEL　03-3235-8114　FAX　03-5261-9665
E-mail　info@ku.kumagaigumi.co.jp

この印刷物は1冊あたり 926g CO_2

ENERGY GREEN

UD FONT by MORISAWA
読みやすいユニバーサル
デザインフォントを採用しています。

GPN Green Purchasing Network 印刷サービス
印刷サービスのグリーン購入に取り組んでいます PS22-0016

FSC ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C017982 www.fsc.org

森の町内会 間伐に寄与する紙 www.mori-cho.org

TOYO INK nonVOC®
VOCフリーインキ

Carbon Offset for 926 g-CO_2/copy Waterless Printing. Naturally.
水なし印刷

リサイクル適性Ⓐ
この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。

● このコーポレートレポートは、製造時に排出されたCO_2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。14,500冊作成のための総排出量は13,414kgになります。また、印刷に使用した電力（1229.53kWh）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、製版工程の中間材料が削減できるCTP（Computer to Plate）方式と、VOCフリーインキ（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。