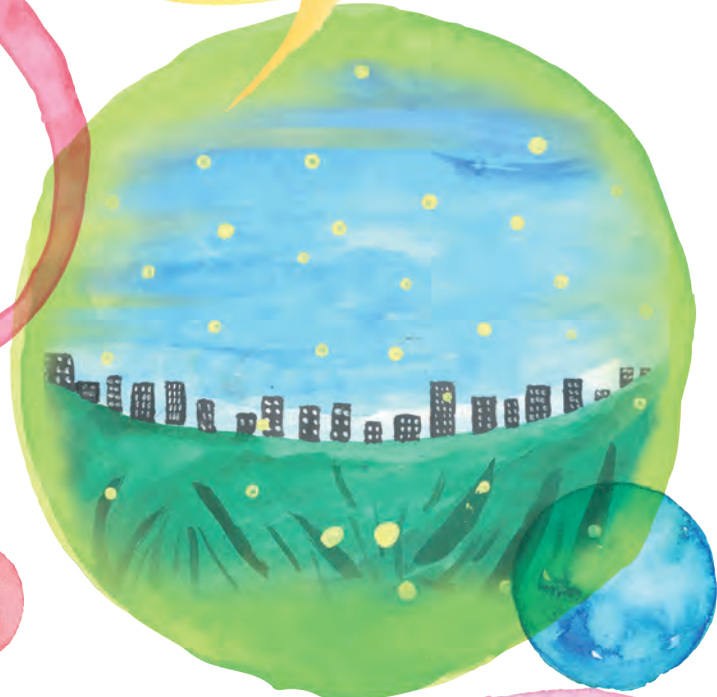


つくろう!!
ホタルがすむ
きれいな町



ポイ捨て×



ゴミ箱へ○

きれいな海で
泳ぎたいよ!



熊谷組グループ 統合報告書

2024



高める、つくる、そして、支える。



熊谷組

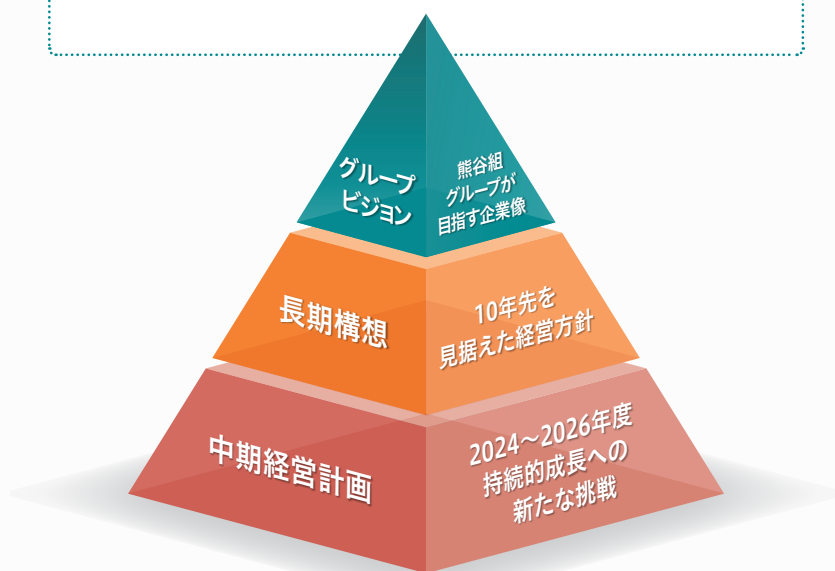
熊谷組グループは“社会から求められる建設サービス業の担い手”としていつの

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作りあげていくコミュニティです。



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。

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。

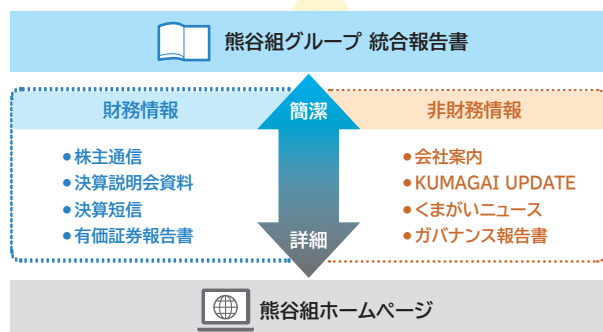
編集方針

本統合報告書は、熊谷組グループの経営方針や事業戦略、価値創造の取組みについて、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。

対象期間

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）

活動事例などについては、必要に応じ2024年4月以降の事例も紹介しています。

公開

2024年8月（前回：2023年9月 / 次回：2025年8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
- IFRS財団 国際統合報告フレームワーク
- 経済産業省 価値協創ガイドンス

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ください。

CONTENTS

価値創造ストーリー

- 4 トップインタビュー
- 8 価値創造の歴史
- 10 熊谷組グループの事業
- 12 熊谷組グループ社長座談会
- 16 価値創造プロセス
- 18 2023年度ハイライト

経営戦略

- 20 熊谷組グループ 中期経営計画
- 26 財務分析
- 28 事業におけるリスクと機会
- 30 国内土木事業
- 32 国内建築事業
- 34 海外建設事業
- 36 周辺事業
- 38 グループ会社

特集

- 40 特集1 近畿と中部を結ぶ基幹ネットワーク、新名神高速道路の難工事を担う
- 42 特集2 プロ野球スタジアムを中核としたベースボールパーク
熊谷組史上でも希有なプロジェクトに挑む
- 44 特集3 華熊營造股份有限公司 50周年

サステナビリティ戦略

- 46 熊谷組グループのESG・SDGs戦略
- 50 ESG・SDGs マトリクス
- 52 有識者意見交換会

S 社会

- 56 人財基盤
- 61 労働安全衛生
- 62 DXの推進
- 66 社会課題を解決する技術の開発
- 68 品質保証

E 環境

- 70 環境への取組み
- 74 TCFD提言に基づく情報開示
- 76 TNFD提言に基づく情報開示

G ガバナンス

- 78 役員紹介
- 80 コーポレートガバナンス
- 86 コンプライアンス
- 88 リスクマネジメント
- 90 人権
- 92 ステークホルダーとの関係強化
- 96 ESGアナリスト×社外取締役座談会

データセクション

- 100 10年間の主要財務データの推移
- 102 会社情報・株式情報
- 103 組織図



WEBサイトのご案内

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

トップインタビュー

社会課題の解決と
事業収益の拡大に向けて、
社員の気持ちをひとつにして
新たに挑んでいきます。

株式会社熊谷組 取締役社長

上田 真

Q 始めに新社長としての抱負をお聞かせください。

熊谷組の社会的価値を持続的に高めていくために、
リーダーシップを発揮して取組みを加速していきます。

私は熊谷組に入社以来、主に建築の現場で経験を積み、直近では首都圏支店長、建築事業本部長として熊谷組の経営に携わってきました。これまでの経営方針を引き継ぎ、長期構想の実現に向け、リーダーシップを発揮し、その取組みを加速していきたいと考えています。

なかでも、私が先頭に立って取り組みたいと思っているのが、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりです。熊谷組の社員はものづくりが好きで、真面目でプライドを持って仕事に向き合っています。このような社員が誇りとやりがいを持って働き続けられるようリードしていくことは、社長である私が担うべきとても重要な役割です。

ありきたりかもしれませんが、私は「仕事は明るく前向きに」をモットーにしており、社員にも機会があるごとに伝えています。明るく前向きに仕事に取り組むためにも、当社グループの重要課題（マテリアリティ）に掲げているウェルビーイングを実現し、熊谷組で仕事をすることに誇りを持てる会社にしていきたいと考えています。

Q サステナビリティ経営における方針をお聞かせください。

ステークホルダーとの対話により
サステナビリティ経営の羅針盤となる重要課題（マテリアリティ）を改定しました。

熊谷組グループでは、サステナビリティ経営の基本方針として「ESG取組方針」を掲げ、重要課題（マテリアリティ）を特定しています。事業を取り巻く環境はめまぐるしく変化しています。このような社会の動きを反映し、2024年5月、重要課題（マテリアリティ）の改定と個別課題の見直しを行いました。

今回の改定では、社会からの期待に十分に応えるために、ステークホルダーの意見を丁寧に集めています。CSヒアリングなどの場を活用してお客様の声を聞き、SR面談などでの対話を通じて投資家の皆様の意見も伺っています。外部有識者との意見交換会も貴重な機会でした。

また、社内においても実務担当者から経営層に至るまで各層で議論を重ねてきました。グループ会社を含む多様な意見を集め、議論を重ねた結果、今回改定した重要課題（マテリアリティ）は社員一人ひとりが共感できる内容になったと思います。

熊谷組のサステナビリティについては、各現場でSDGsを意識した活動を推進するなど、継続して取組みを進めてきました。2023年度からは、社員の人事評価表に「My SDGs」と名づけた項目を追加し、社員がSDGsを意識して日常業務を実践するようにしています。

業務の改善や新しいビジネスの創出などには、課題解決の考え方が欠かせません。社員がサステナビリティの取組みを自分事として捉え、さらに浸透させていくことで、より良い会社に成長できると信じています。そのためには、経営層からの積極的な発信をはじめコミュニケーションの活性化が大切になります。社会課題の解決と事業収益の拡大を両輪として追求していくための取組みを推進していきます。



Q 人財や働き方改革について、どのようにお考えですか？

個人や現場任せにするのではなく、チームで対応していく体制を整えます。

私は、熊谷組にとって「人財」こそがなによりも大切な経営基盤だと考えています。熊谷組では、教育研修制度の充実、処遇の改善、働き方改革など、これまでも様々な取組みを進めてきました。

2023年度には職員会との対話を踏まえ、報酬水準の向上を図り、従業員エンゲージメント調査を実施しました。その結果、建設業界では平均点レベルに達しているものの、まだまだ成長の余地があることが分かりました。改めて「人」に関わる課題を実感し、職場環境の見直しなどを継続していくことの大切さを認識しました。

エンゲージメントと関わりの深い時間外労働について、熊谷組では、2024年度に適用された「時間外労働の罰則付き上限規制」に速やかに対応するために、1年前倒して「働き方改革アクションプラン2023」に着手しました。その結果、2023年度は時間外労働が大幅に減るなど着実に成果につながっています。

しかし熊谷組は責任感のある社員が多く、どうしても個人で仕事を抱えがちで、それが時間外労働の要因にもなっているように思います。これからは個人ではなく、チーム、さらには組織で対応していく体制をつくり上げていきたいと考えています。

Q 前中期経営計画を振り返ってください。

**目標値を達成できなかったことを真摯に受け止めています。
次代につながる成果も多く得たと実感しています。**

「熊谷組グループ 中期経営計画（2021～2023年度）」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」を主な戦略に掲げ、収益性の向上・収益源と事業機会の創出に注力しました。

しかし、計画期間中には、コロナ禍をはじめ、急激な円安、資材の高騰、ロシアのウクライナ侵攻などネガティブな要因も多数あり、売上高・経常利益ともに誠に残念ながら目標値に届きませんでした。計画策定時には想定し得なかった環境変化があったものの、この結果を真摯に受け止めています。

一方、私なりに得た手応えも多くありました。建設請負事業において、厳しい環境ながらも利益の回復に向けて地道に取組みを重ねました。結果として、2025年度以降の業績の回復につながる2023年度の受注工事の採算見通しは大幅に改善しました。

また、建設周辺事業では、不動産開発や再生可能エネルギーなどの分野で新しいプロジェクトが立ち上がり、収益源の多様化に向けて、中長期的な視野での種蒔きができたと考えています。

Q 新しい中期経営計画についてお聞かせください。

**コアとなる建設事業において「稼ぐ力」「選ばれる力」を鍛えるとともに、
周辺事業を加速させ、収益源の多様化を目指します。**

熊谷組グループは2021年、「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」の実現を目指し、「長期構想」を策定しました。「熊谷組グループ 中期経営計画(2024～2026年度)」は、この「長期構想」を踏襲しています。

中期経営計画（2024～2026年度）では、3つの基本方針を掲げています。1つ目は「建設事業の強化」です。熊谷組のコア事業である建設事業において収益性を高める。つまり、これまでの取組みを継続しつつ、「稼ぐ力」「選ばれる力」をこれまで以上に徹底して鍛え、安定した事業基盤を築いていきます。

2つ目は「周辺事業の加速」です。中期経営計画(2021～2023年度)で種を蒔いた新しい事業をさらに前進させます。熊谷組グループが持続的な成長を果たしていくためには、収益源を多様化し、両利きの経営を目指していかなければなりません。その重要性を社員と共有するために、あえて「加速」という言葉を用いました。

3つ目は「経営基盤の充実」です。技術開発、人財投資の拡充などをはじめ、経営基盤をより充実させ、事業推進の実効性を高めていきます。

財務目標では、最終年度に「連結売上高5,000億円」「連結経常利益300億円」「ROE 10%以上」を目指しています。そして、「目指す将来の姿」として掲げていた2030年度の「連結経常利益500億円」を、改めて2035年度の長期構想上の目標としました。スローガンとして「持続的成長への新たな挑戦」を掲げているように、気持ちを新たに、全社員一丸となって目標の達成を目指します。

Q なかでもどのような分野に注力していくのでしょうか？

**「インフラ大更新」「中大規模木造建築」に手応えを感じています。
周辺事業においても多様な領域で積極的な展開を進めていきます。**

「建設事業の強化」においてクローズアップするならば、土木事業では「インフラ大更新」があげられます。高速道路のリニューアルプロジェクトや老朽化したインフラ設備の整備事業の増加といった課題に対し、コッター床版工法などの実績が強みになると考えています。建築事業では、住友林業(株)との提携による「中大規模木造建築」に注力します。脱炭素社会の実現に向けた木材資源の活用や木造建築物の普及には社会的な期待も高まっており、中大規模木造建築ブランド「with TREE」で積み上げてきた実績を活かし、事業をさらに加速していきます。

海外建設事業では、台湾のグループ会社、華熊營造(股)が急速に事業を拡大しています。また熊谷組では、インドネシアの首都ジャカルタにおいて約15年ぶりとなる大型土木工事を受注しました。他のアジア諸国においても社会課題の解決に向け、積極的な展開を図っていきます。

一方、「周辺事業の加速」では、「不動産開発事業」「再生可能エネルギー事業」「技術商品事業」「新事業創出」などコア事業以外でも景気の変動に影響を受けない安定した収益源を確保していきます。



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。

**ステークホルダーの皆様のご期待に応えるために
中長期的な視点に立って持続的な成長に挑戦し続けます。**

「長期構想」の策定時、私はプロジェクトチームの一員として侃々諤々の議論を重ねました。「社会から求められる建設サービス業の担い手」といった長期構想にある言葉も、様々な社員の想いをひとつにして生まれてきたものです。あの時、熊谷組のありたい姿や社会との関係をどこまでも深く考え抜いたことは、社長になった現在でも貴重な経験になっています。また、熊谷組グループが目指す企業像を「グループビジョン」として示しています。

そのなかでも私が一番好きな言葉が「しあわせ品質」です。土木にしても建築にしても、設計図どおり確実に安全につくるのは当たり前のこと。そこからさらに目線を高め、建物や道路を何年も何十年も利用する人々のことまで想いを馳せる気持ちを大切にしていきたいと考えています。

私たちが取り組む建設の仕事は完成までに長い時間を要し、その後も長い年月にわたって社会と関わっていきます。めまぐるしく変化する社会のニーズに応え、持続的な成長への挑戦を続けます。ステークホルダーの皆様にも、ぜひ熱い視線で応援していただきたいと思っています。

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。

沿革と実績

1898～

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「難所難物があつ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。その代表的な工事が三信鉄道（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。



1937 三信鉄道全線開通

1946～

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。



「黒部の太陽」
～黒部川第四発電所・大町トンネル工事
<https://www.kumagaigumi.co.jp/kurobe/index.html>



1958 黒部川第四発電所・大町トンネル貫通

1961～

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。



1977
上越新幹線中山トンネル貫通



1978
新宿野村ビル竣工

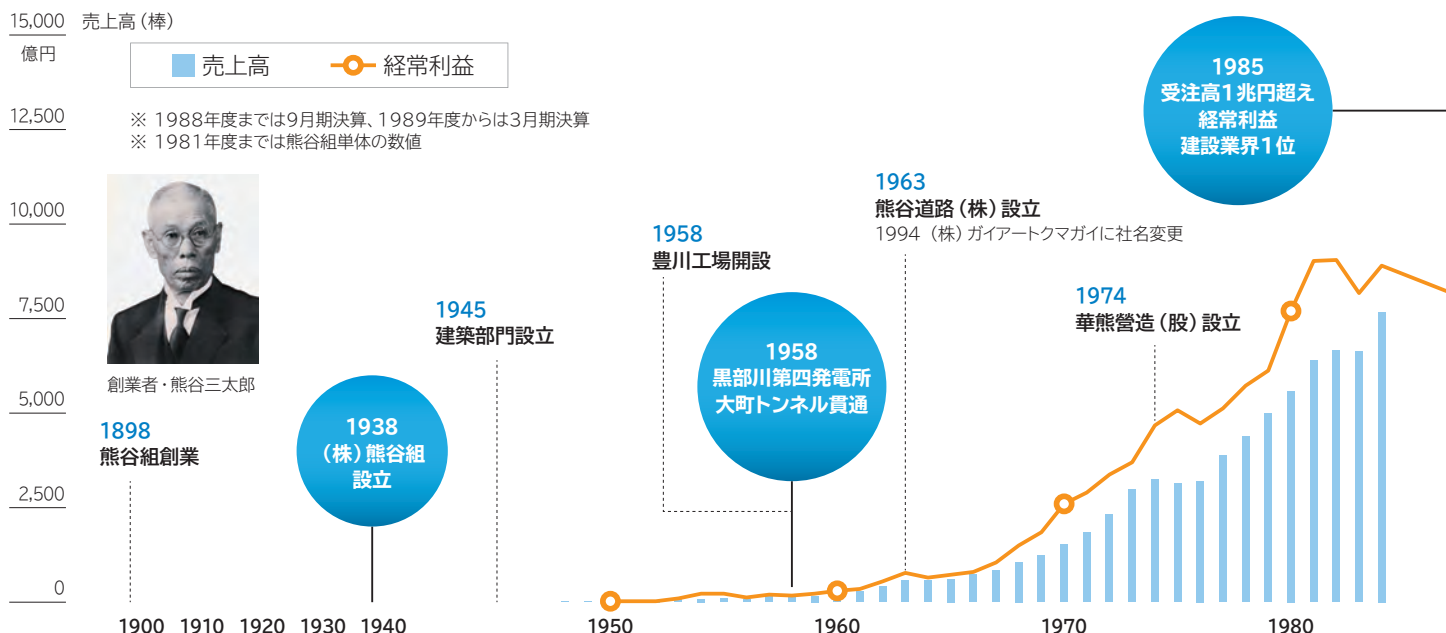
社会に
提供する
価値

人々の暮らしの
礎を築く

- 社会インフラの創成
- いち早く機械化施工を導入

- 海外の技術を日本国内に展開
- 建築技術の進歩へ貢献し、都市開発にも寄与

熊谷組グループの歩みと業績推移





1981～ 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。



1990
中国銀行香港支店ビル竣工



1992
シドニー・ハーバー・トンネル
供用開始



2004 TAIPEI101竣工

2015～ 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(株)と業務・資本提携しました。2019年、熊谷組はESG経営を強化するべく重要課題(マテリアリティ)を特定しました。「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」の実現に向け「熊谷組グループ 中期経営計画(2024～2026年度)」に取り組んでいきます。



2017
阿蘇大橋地区
斜面防災対策工事



2018
超高層デザイナーズマンション
「陶朱隱園」(台湾)竣工

- 経済的なインパクト
- 企業スポーツによる活力

- 災害時にも活躍する技術開発による安全の確保
- 老朽化したインフラの更新に寄与する技術

- 施工実績の積み重ねによる「しあわせ品質」の提供
- ESG経営を通じ、社会課題解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献

1989 (株)ファテック設立

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

1995 (株)テクニカルサポート設立

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

2000

金融支援

2003
金融支援
優先株式発行、
会社分割

2001 ケーアンドイー(株)設立

2004

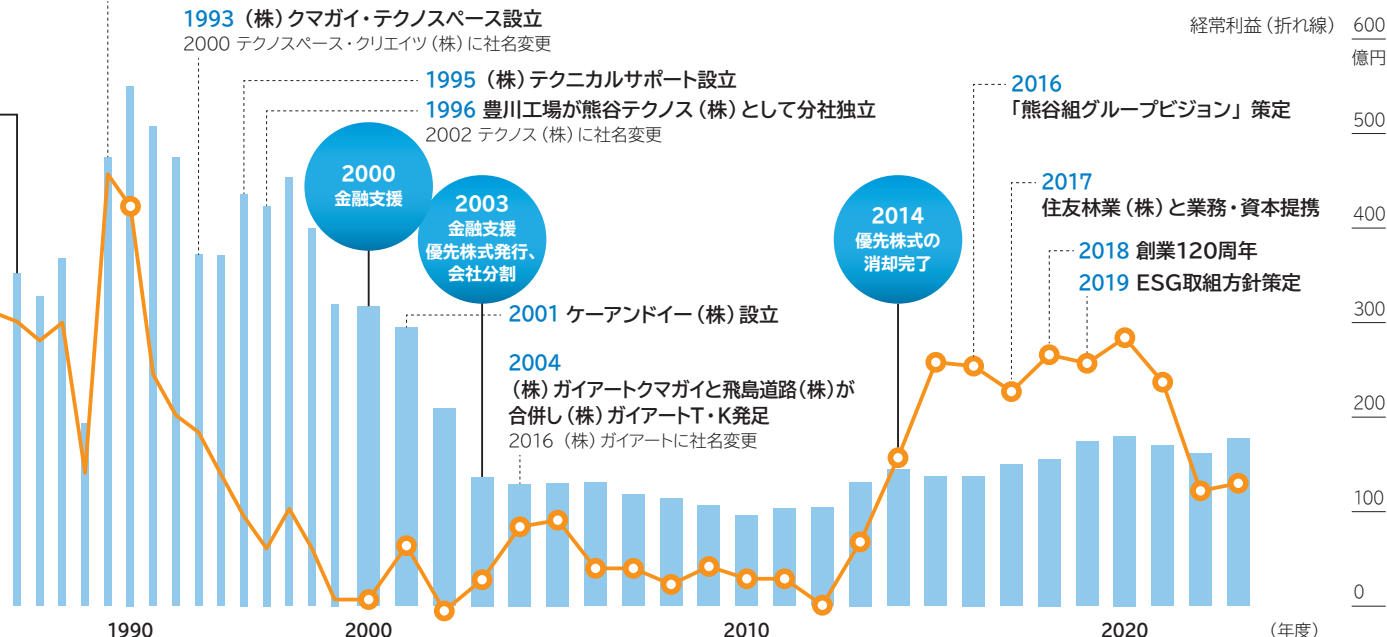
(株)ガイアートクマガイと飛島道路(株)が
合併し(株)ガイアート・K発足
2016 (株)ガイアートに社名変更

2014
優先株式の
消却完了

2016
「熊谷組グループビジョン」策定

2017
住友林業(株)と業務・資本提携

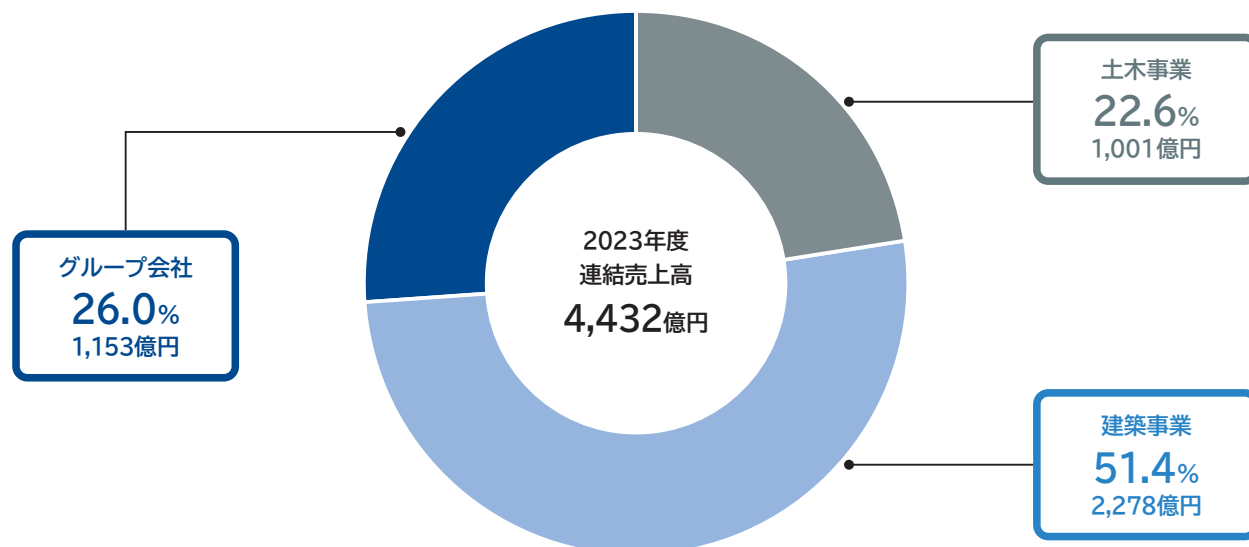
2018 創業120周年
2019 ESG取組方針策定



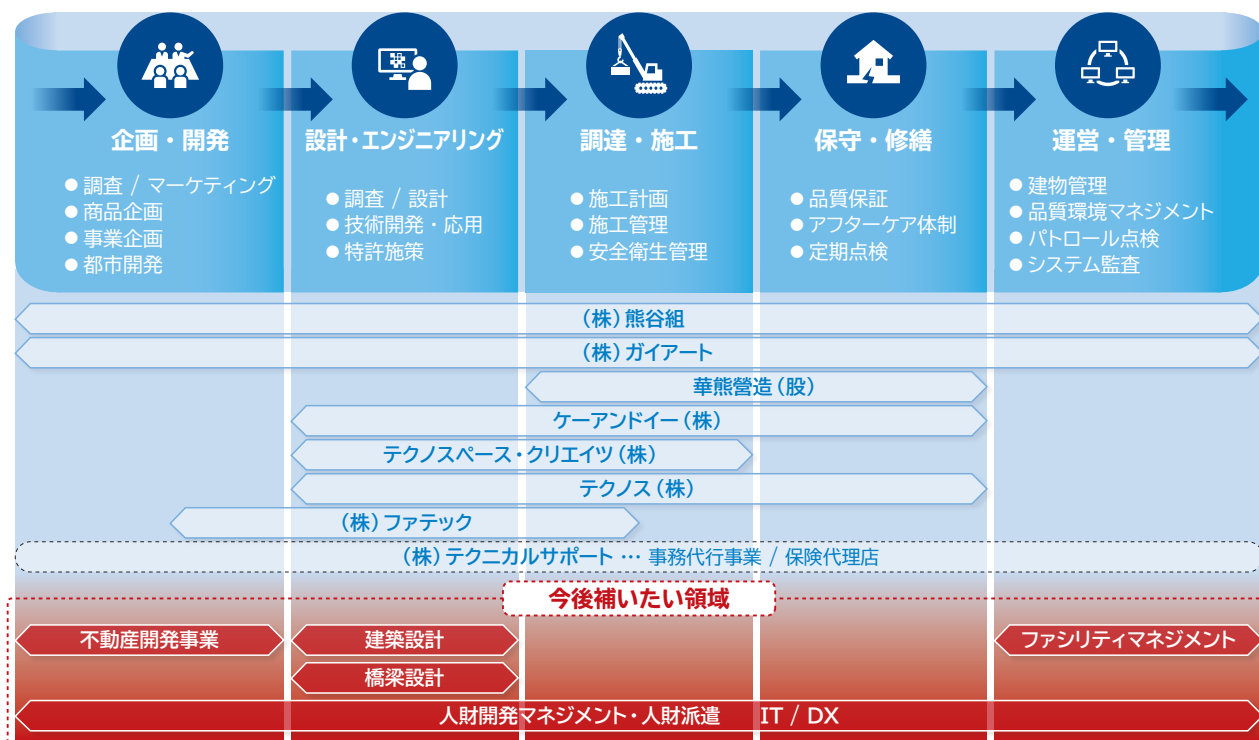
熊谷組グループの事業

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事業の強化を図り、更なる成長領域として、周辺事業を加え、収益源の多様化に取り組んでいます。

事業別連結売上高構成比



建設バリューチェーンと事業環境



主な事業分野	認識している機会とリスク	
	機会	リスク
国内土木事業 ⇒ P30-31 生活に不可欠なインフラ建設を通じ、人々が安心して心豊かに暮らす場所をつくり、支え続けます。	● 防災・減災、国土強靱化のための予算執行 ● 予防保全型インフラメンテナンスの転換	● 資材高騰、納期遅れ ● 労働力人口の減少
国内建築事業 ⇒ P32-33 様々な用途や目的の建築物を提供する中で、使う人の気持ちを思いやり、暮らしの舞台をつくります。	● 事業環境の変化等による新たな市場の拡大 ● 老朽化建築物の建替え、維持・更新	● 資材高騰・納期遅れ ● 設備工事等の価格高騰 ● 時間外労働の上限規制による労働需給の逼迫
海外建設事業 ⇒ P34-35 アジア諸国を中心にインフラ整備や不動産開発等を推進し、地域の課題解決に貢献します。	● グローバルな景気回復による海外建設事業の需要の増加 ● 新興国や途上国でのインフラ整備需要の拡大	● 為替変動や国際貿易の規制強化 ● 地政学的なリスク
周辺事業 ⇒ P36-37		
不動産開発事業 不動産開発に関する知見や実績を活かし、魅力あるまちづくりに貢献します。	● 地方都市における中心市街地のコンパクトシティ化	● 再開発事業における保留床等の販売・賃貸リスク ● 物価高による再開発事業の事業性
再生可能エネルギー事業 「建設事業」「発電事業」「技術商品」の分野において、国内・海外の再生可能エネルギー施策に貢献します。	● PPA等による電力価格の上昇と安定 ● カーボンプライシング・環境価値市場の拡大 ● 政府による再生可能エネルギー推進政策、規制の緩和等	● 資機材調達コストの上昇 ● 再生可能エネルギー飽和に伴う出力抑制 ● 環境アセスメントによる規制措置
技術商品事業 脱炭素バイオマス燃料の製造・販売事業、コッター式継手の販売事業を中心に持続可能な社会に貢献します。	● 電力供給のレジリエンス対応 ● 新技術によるカーボンニュートラル市場への参画	● 新技術投資の失敗・損失 ● 事業の継続性、収益性
新事業創出・その他事業 グループが保有する技術・経験・ノウハウを活用し、社会に新しい価値を提供します。	● 民間活力活用の更なる拡大 ● GX促進のための各種施策の導入	● 競争環境の激化 ● 政策・制度の変更

熊谷組グループ社長座談会



熊谷組グループは、グループ各社が自らの力を磨くとともに、しなやかな連携によって相乗的な価値の創造を目指しています。また、グループとして持続的な成長を果たしていくためには、経営インフラを共有化し、ガバナンスを充実させることが欠かせません。昨年引き続き、グループ会社8社の社長が集い、熊谷組グループの目指すべき姿を語り合いました。

参加者（写真左から）

テクノス株式会社	代表取締役社長 山下 文章	株式会社熊谷組	取締役社長 上田 真
株式会社ガイアート	代表取締役 石塚 周平	株式会社テクニカルサポート	代表取締役 志村 浩
華熊營造股份有限公司	董事長 新屋 忠彦	ケーアンドイー株式会社	代表取締役社長 川村 和彦
株式会社ファテック	取締役社長 青野 孝行	テクノスペース・クリエイツ株式会社	代表取締役社長 山下 直幸

総合建設業

株式会社熊谷組

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

国内土木事業
P30-31

国内建築事業
P32-33

海外建設事業
P34-35

周辺事業
P36-37

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 → P102

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 石塚 周平

資本金 10億円

売上高 465億8,000万円

(2024年3月期)

社員数 777名(2024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応える企業として全国に展開しています。

グループ価値の最大化に向けて

相乗的な価値をつくる、
グループ連携による大規模プロジェクト

上田 これまで熊谷組グループは、建設業の川上から川下まで各社が役割を分担し、それぞれが専門性を深めることで成長を遂げてきました。しかし、グループとしての連結業績の最大化を図るためには、そこからさらに踏み込んだ連携が必要です。



石塚 その意味では、つい最近受注した熊谷組とガイアートのJVプロジェクトは新しいチャレンジになると思います。「コッター床版工法」による高速道路の橋梁リニューアル工事です。私は常々グループでの連携は1+1=2ではなく、それ以上の価値を発揮できる仕組みをつくっていくべきだと考えています。このプロジェクトを通して、グループシナジーの最大化に寄与していきたいと思います。

新屋 華熊營造は台湾で建築事業を展開しているため、各社との連携は限定的ですが、テクノスの建方治具「ACEUP」は多くの現場で活用しています。

山下(文) 新屋さんにはそう言ってもらえますが、実はテクノスの売上はグループ外が占める比率が意外なほど高いのです。同じようなポジションにある同業他社と比べると、グループ会社への依存率が圧倒的に低い。グループ内での開拓の余地を意味しており、グループ各社へ



の情報発信の大切さを痛感しました。

山下(直) テクノスペース・クリエイツでは、3DCADやBIMなど多くの技術者を熊谷組に派遣しています。こうした業務を通じて技術の共有化にも貢献できていると思います。

青野 情報の共有化ということでは、良いことばかりでなく失敗事例なども共有できる仕組みがほしいと考えています。ファテックでは、熊谷組をはじめ各社と共同で素晴らしい技術商品を開発していますが、その一方で目の目を見なかった事例もあります。こうした課題なども共有できれば、当社グループにとって重要な財産になるのではないのでしょうか。



川村 私は熊谷組だけでなく、グループ各社に出向し、様々な経験をしてきました。そこで得た知識や人脈が現在も大いに役立っています。互いの理解を深めるための人材交流は有効だと思います。

相互理解を深める

互いの理解を深め合い、
グループ各社が現場レベルで協業する
風土を築く

石塚 グループ各社の連携から新しいビジネスを生み出していくためには、社員が会社の枠組みを超えてお互いに理解し合える仕組みが必要ではないのでしょうか。

上田 熊谷組とガイアートにしても、現場で一緒に仕事をしている社員同士は理解し合っている、他の部署の社員は互いに知らないことが多いと思います。

建設用資機材製造・環境事業・土木リニューアル

テクノス株式会社

<https://www.technos.info>

設立	1996年2月	資本金	4億7,000万円
本社	愛知県豊川市穂ノ原2-1	売上高	64億9,600万円 (2024年3月期)
代表者	代表取締役社長 山下 文章	社員数	151名(2024年3月)

シールドトンネル用セグメント、建設資機材の製造と土木リニューアル、汚染土壌等の環境調査・対策工事、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。

建築・設備リニューアル

ケーアンドイー株式会社

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

設立	2001年1月	資本金	3億円
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	売上高	286億7,500万円 (2024年3月期)
代表者	代表取締役社長 川村 和彦	社員数	369名(2024年3月)

「ストック循環型社会に貢献する企業」を経営理念のひとつに掲げ、トータルリニューアルシステムと称して、建物の付加価値、資産価値を高める総合的なリニューアルを提案・実現します。

山下(文) グループ全体でのイントラネットを整備しており、情報共有のツールとして活用していますが、お互いの理解を深めるに至っていないというのが現状ではないでしょうか。

志村 テクニカルサポートは保険代理店として工事保険以外に福利厚生面でもメリットのあるサービスをグループ会社の社員向けに提供しています。ところが、こうした情報に気付いてもらえない時があります。

新屋 グループ各社が連携してグループ外へと事業を拡大していくためには、まずお互いに深く理解し合わなければなりません。改めてそこから検討することは重要だと思いますね。



グループとしてのガバナンス

経営インフラを共有し、ガバナンスを継続的に強化する

上田 熊谷組グループが持続的な成長を遂げていくためには、DX推進や人財育成など共有できるインフラは共通化し、グループとして経営を効率化していくことも重要になります。

石塚 DXもそうですが、最近ではESGのE、「環境」についても膨大な投資と研究開発力が必要となります。これら環境課題への取組みについても、グループ基盤として共有化できるものは積極的に進めていくべきだと思っています。

青野 「環境」への取組みは、グループとしての社会的価値を高めるばかりでなく、新しい経済的価値を創出して

いくチャンスでもあります。実際、ファテックが提供する技術商品でも、「環境」が欠かせない付加価値になっています。

川村 それを考えると、「環境」についても、先ほどから課題にあげられている情報の共有が重要になりますね。熊谷組グループとして多様な知見を共有できれば、お客様の環境ニーズに応じた的確な提案が可能になり、そこからグループ各社のビジネスが広がっていくはずですよ。

上田 さらにグループ共通の取組みとしてなによりも重要になるのは、やはりコンプライアンスです。熊谷組グループのガバナンスにおいては、グループ各社の意志を尊重しつつも、熊谷組がリーダーシップを発揮して取り組んでいくべきだと考えています。

グループ一丸で目指す未来

社員が誇りを持って働いていけるグループにしていきたい

上田 最後に、熊谷組グループあるいは各社の未来に向けたメッセージを聞かせてください。

石塚 ガイアートの業績は回復基調なのですが、人手不足ということもあって、社員の表情に少し疲れが見えることもあるように思います。忙しいなかでも活き活きと働くことができるように、みんなで夢を語り合える環境やリフレッシュできる制度を実現していきたい。そのためには先頭に立つ私が率先して夢を語り、仕事を楽しんでいる姿を見せていこうと思っています。

川村 私はケーアンドイーの社長就任にあたって、大切に



建設事業(台湾)

華熊營造股份有限公司

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

設立	1974年12月	資本金	800,000,000NT\$
本社	台湾台北市大安區敦化南路一段205號12樓之8	売上高	420億1,500万円 (2023年12月期)
代表者	董事長 新屋 忠彦	社員数	388名(2023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、独自の取組みも始めています。

技術商社

株式会社ファテック

<https://fatec-tc.com/>

設立	1989年6月	資本金	2,000万円
本社	東京都新宿区津久戸町2-1	売上高	3億5,700万円 (2024年3月期)
代表者	取締役社長 青野 孝行	社員数	10名(2024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。



したい心構えを3つ考えて社員に伝えました。そのなかでも、私が一番重要だと考えているのが「プロセスを売る」ということ。施工の品質や安全を守ることは私たちの仕事にとって当たり前のことであり、お客様の満足度を高めていくためには、そのプロセスをどこまでも磨き上げていかなければなりません。これは、熊谷組グループ全体にも言えることではないでしょうか。



山下(文) 今日はグループの連携についてとても良い議論ができたと思います。熊谷組グループの力の最大化を図るために、重要となるのはやはりグループ各社の力を高めることだと思います。テクノスの技術力、コスト競争力をさらに磨いていきたいと考えています。

新屋 華熊營造では、前年度はナショナルスタッフの処遇を改善しました。今年度は日系社員の処遇もさらに向上させていこうと考えています。また、最近、経営者として意識しているのは、どんな時でも社員と笑顔で向き合うこと。社員が課題に直面した時は、あえて「なんとかなるさ」という言葉をかけるようにしています。

青野 どんなに売れる技術も寿命があります。ファテックが技術商社として成長していくためには、新しい商品開発



に挑み続ける姿勢が大切です。今後は、売上の3割くらいを新商品・新技術で占めるように、社員と知恵を出し合いながらチャレンジを続けていきます。

山下(直) 熊谷組グループの現場をこれまで以上にサポートしていけるように、最新の技術に目を配りながら社員のスキルを継続的に高めていきたいと思っています。また、工務の合理化も熊谷組グループの現場にとって共通の課題。これらの業務をサポートできる人財の育成に力を入れていきます。



志村 テクニカルサポートは、女性がとても多い会社で7割近くを占めています。多様な社員が気持ち良く意欲を持って仕事に向き合える環境を整えていきます。いつの日か、テクニカルサポートに女性の役員を誕生させることが私の目標です。



上田 熊谷組グループは、ビジョンとして「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。今日、改めて感じたのですが、この「担い手」という言葉は、グループ経営として目指すべき方向を示しているのではないのでしょうか。建設業という枠組みにとどまるのではなく、その建設を通じて様々な価値をステークホルダーに届けていく。それは、グループ会社の社長全員が担うべき使命なのだと思います。お互いに理解し合い、高め支え合う企業グループを目指して、これからも議論を重ねていきたいと考えています。

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	資本金	3,000万円
本社	東京都豊島区東池袋3-12-12 正和ビル9階	売上高	8億9,800万円 (2024年3月期)
代表者	代表取締役社長 山下 直幸	社員数	71名(2024年3月)

施工計画図や各種申請、建築施工図、BIM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、CAD操作、施工図、施工計画図に関する教育事業も行っています。

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	資本金	7,000万円
本社	東京都新宿区津久戸町2-1	売上高	6億1,400万円 (2024年3月期)
代表者	代表取締役 志村 浩	社員数	43名(2024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。

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

事業活動

2023年度実績

財務資本

総資産	4,672億円
純資産	1,800億円
有利子負債	524億円
現金および同等物	701億円

製造資本

国内営業拠点	117
技術研究所	2
機械センター	1
機材センター	1
リニューアルセンター	1
海外営業所	13

知的資本

研究開発費	31億円
特許保有件数	541件
商標権保有件数	96件
意匠権保有件数	83件

人的資本

従業員数(連結)	4,432名
階層別研修(単体)	
研修費	4,980万円
受講者数	683名
一人当たり受講時間	80時間
資格保有者数(単体)	
技術士	136名
一級建築士	354名
一級土木施工管理技士	635名
一級建築施工管理技士	643名

社会関係資本

熊栄協会会	879社
お客様の信頼関係	126年

自然資本(単体)

電力	36,493千kWh
ガス	52.9千m ³
軽油	19,110kl
灯油	102kl
水	369千m ³

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

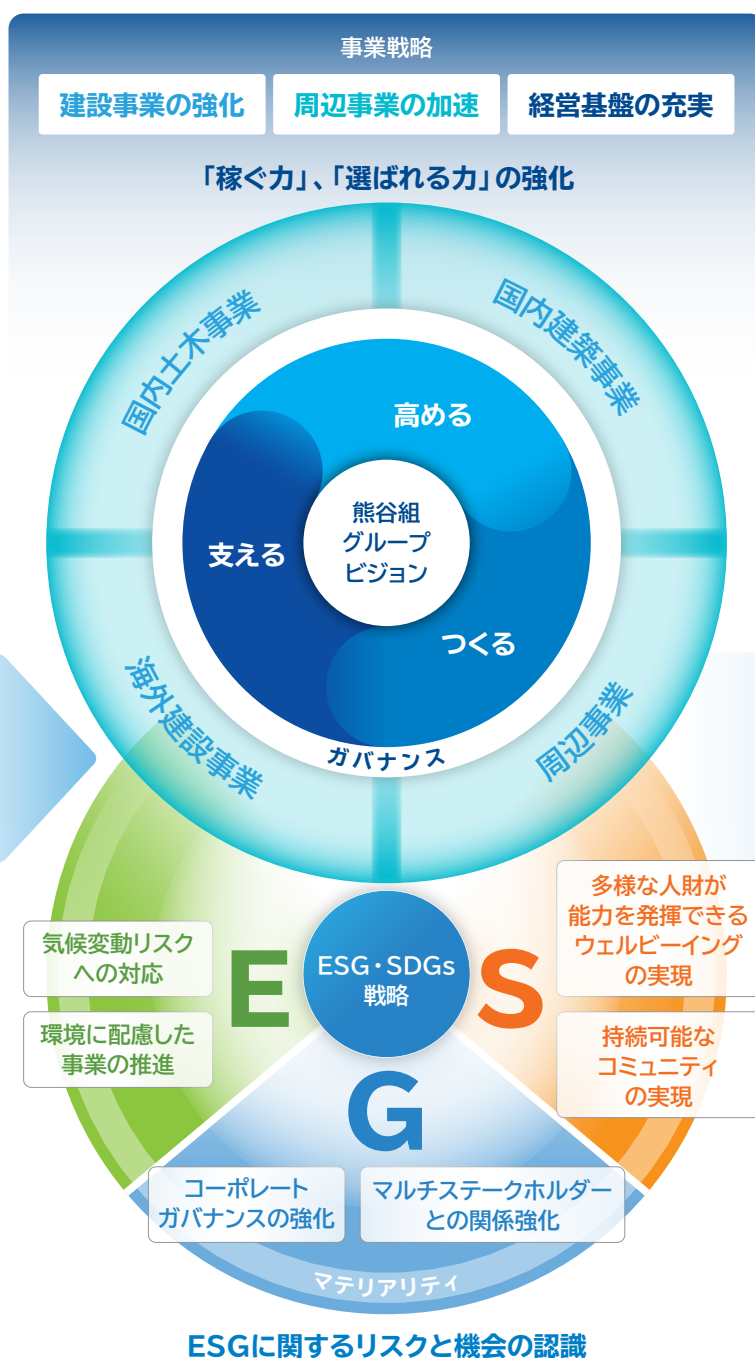
コミュニティ
崩壊

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



アウトプット

アウトカム

ステークホルダーに
提供する価値

2023年度実績

連結売上高
4,432億円連結経常利益
130億円ROE
4.8%自己資本比率
38.5%

企業のサステナビリティ

同期化

社会のサステナビリティ

(単体)
CO₂排出量
(スコープ1+2)
64,179t-CO₂(スコープ3)
2,356,739t-CO₂混合廃棄物排出量
7,600t

2023年度実績

お客様・地域社会
しあわせ品質
顧客満足度 92.2%地球環境・地域社会
自然との共生/自然の改変
環境事故件数 0件パートナー企業・取引先
共存共栄
CCUSタッチ 658,920タッチ社員
ウェルビーイング
エンゲージメントレーティング
BB(目標)
時間外労働時間 19.7時間株主・投資家
株主還元
配当性向 67.6%
総還元性向 91.6%

目指す社会

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

長期構想

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

2023年度ハイライト

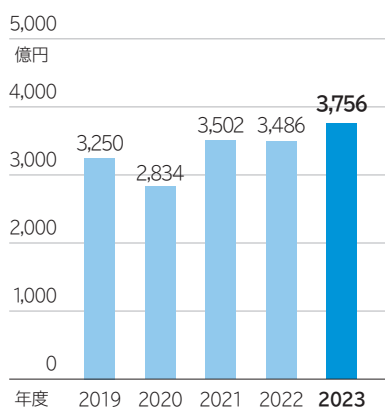
財務情報

※ 億円未満を四捨五入しています。

受注高 (熊谷組単体)

複数の大型再開発案件や海外インフラ工事の受注等により増加しました。

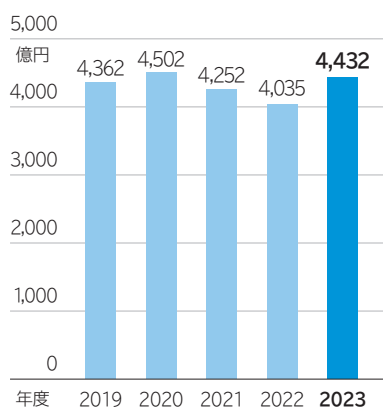
3,756億円



売上高

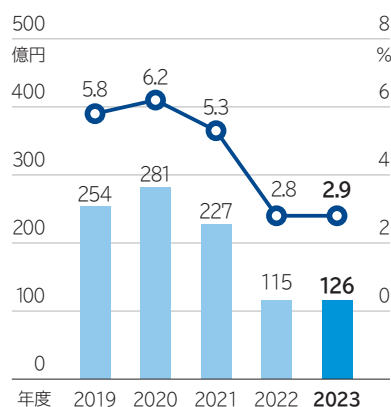
増加していた線越工事や当期受注工事の順調な進捗により増収となりました。

4,432億円



営業利益

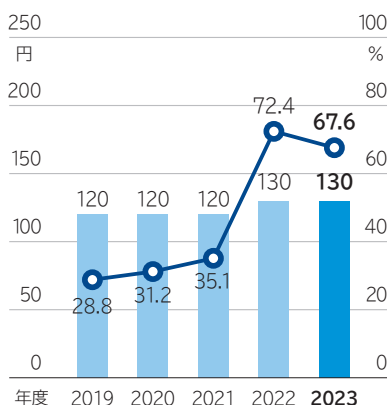
建築事業の採算が設備工事のコスト増加を主要因に悪化しましたが、子会社の増収および利益率改善により増益となりました。

営業利益 (■) 126億円
営業利益率 (○) 2.9%

非財務情報

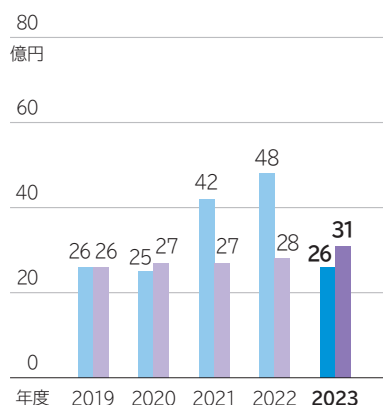
1株当たり配当金および配当性向

親会社株主に帰属する当期純利益は低水準となったものの、安定した配当の実施により引き続き高い配当性向となりました。

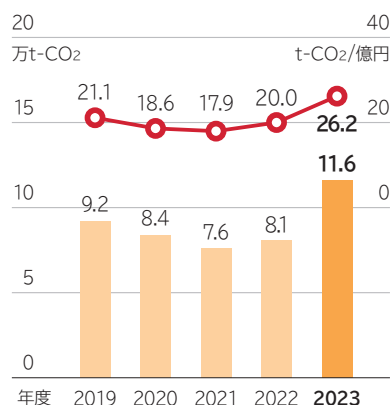
1株当たり配当金 (■) 130円
配当性向 (○) 67.6%

設備投資および研究開発費

既存施設の保守、設備の取得および更新を中心に設備投資を行いました。研究開発は新工法や脱炭素社会に向けた研究を進めました。

設備投資 (■) 26億円
研究開発費 (■) 31億円CO₂排出量 (スコープ1+2)

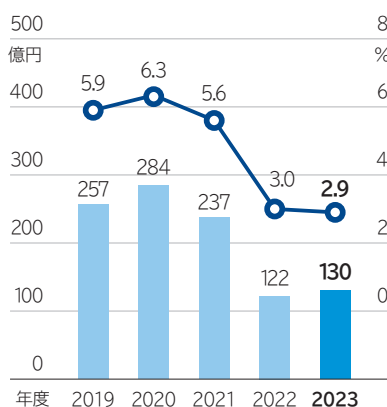
(熊谷組グループ全体)

連結子会社の算定を売上高比率での推計から実績を用いた算定に変更したため、CO₂の総排出量および排出原単位は増加しました。CO₂総排出量 (■) 11.6万t-CO₂
CO₂排出原単位 (○) 26.2t-CO₂/億円

経常利益

営業利益の増加により増益となりました。

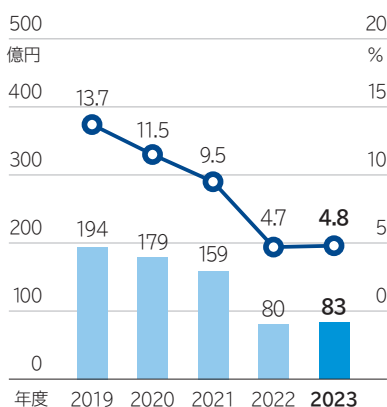
経常利益 (■) 2.9%
130 億円



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)

経常利益の増加によりわずかながら増益となりました。ROEは自己資本が増加したこともあり引き続き低水準となりました。

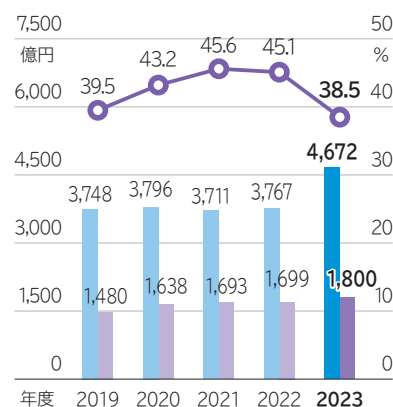
親会社株主に帰属する
当期純利益 (■) 4.8%
83 億円



総資産、純資産および自己資本比率

純資産は増加したものの有利子負債の増加により、自己資本比率は低下しました。

総資産 (■) 38.5%
4,672 億円
純資産 (■) 1,800 億円



	2019	2020	2021	2022	2023
従業員数 (名)	2,578 (4,154)	2,620 (4,259)	2,626 (4,338)	2,635 (4,406)	2,654 (4,432)
女性従業員数 (名)	376 (677)	396 (731)	409 (764)	430 (823)	454 (864)
女性管理職数 (名)	54 (83)	58 (96)	66 (106)	69 (112)	78 (122)
男性社員の育児休暇取得率 (%)	-	-	49.0 (39.1)	73.9 (57.6)	75.6 (77.6)
障がい者雇用率 ※1 (%)	2.12 (1.88)	2.09 (1.80)	2.14 (1.93)	2.10 (1.91)	2.18 (2.02)
有給休暇 一人当たりの平均取得率 ※2 (%)	44.0	54.3	59.1	68.5 (64.1)	64.6 (62.7)
男女の賃金の差異 ※3					
全労働者 (%)	-	-	-	59.8 (58.3)	61.0 (60.2)
正規雇用者 (%)	総合職	-	-	65.0	66.9
		-	-	69.3	69.5
度数率	0.44	0.32	0.63	0.69	0.98
特許出願件数 (件)	65	50	62 (67)	57 (65)	60 (70)

※1 6月末時点で集計しています

※2 取得日数計／付与日数計×100 (%)

※3 女性の平均年間賃金／男性の平均年間賃金×100 (%)

() 内の数値はグループ連結の実績

熊谷組グループ 中期経営計画

「高める、つくる、そして、支える。」

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

熊谷組グループは、市場環境や時代の変化に影響されず、将来にわたってお客様や社会から必要とされ、社員が誇りをもって働き続けられる企業グループの実現を目指し、2016年4月にグループビジョンを策定しました。

人と人が集い、ふれ合いながら安心して心豊かにくらすことのできる場所。

それをつくり、支えていくのが私たちの仕事です。

使う人の気持ちにこたえる **“しあわせ品質”** をお届けするために

技術力と人間力を掛け合わせて高めた独自の“現場力”をもって全力で取り組みます。

そして完成後も、運営、維持管理、修繕、再生まで一貫して携わり、

新しい物語が生まれ続けるくらしの舞台を、時代をこえて支え続けていきます。

高める、つくる、そして、支える。

100年をこえる歴史の中で育まれた、お客様とともに歩み続ける責任感を胸に。

これからも私たちは、新たなチャレンジを続けていきます。

人がつながる、くらしをつくる。

未来へひろがる、舞台を支える。

熊谷組グループ 中期経営計画（2024～2026年度）

持続的成長への新たな挑戦

中期経営計画（2018～2020年度）
中長期経営方針
（5～10年先を見据えた経営の方針）

“成長への挑戦”

中期経営計画（2021～2023年度）
長期構想
（2030年以降を見据えた経営の方針）

“持続的成長への弛まぬ挑戦”

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

基本方針

基本方針 1

建設事業の強化



コア事業である建設事業を
強化し、収益性を高める

基本方針 2

周辺事業の加速



成長領域と位置づける周辺事業を
加速し、確固たる収益源を創出する

基本方針 3

経営基盤の充実

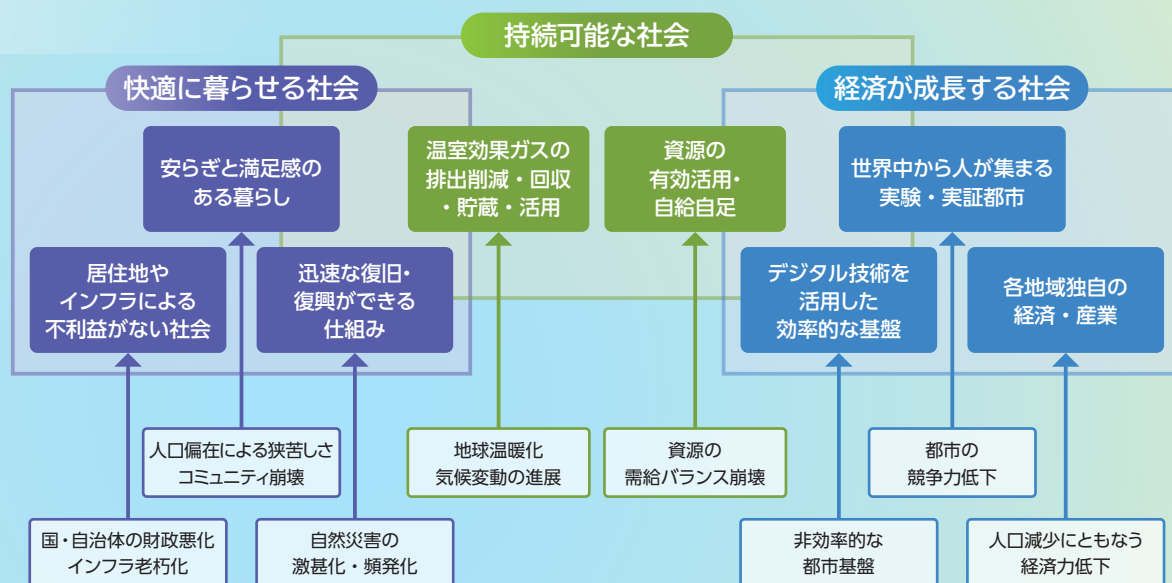


経営を支える基盤を充実させ、
事業推進の実効性を高める

目指す社会の実現にむけて

「目指す社会」

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



2030年以降を見据えた社会課題

熊谷組グループが担う役割

「社会から求められる建設サービス業の担い手」

建設技術の使い手として難所難物に挑み、社会基盤づくりの担い手として
ハードとソフトの両面で多様な価値を提供する

財務目標

連結売上高
(27/3期)

5,000
億円

連結経常利益
(27/3期)

300
億円

ROE
(27/3期)

10%以上

自己資本比率

45%程度

「財務健全性」と
「資本効率」
の両立

配当性向

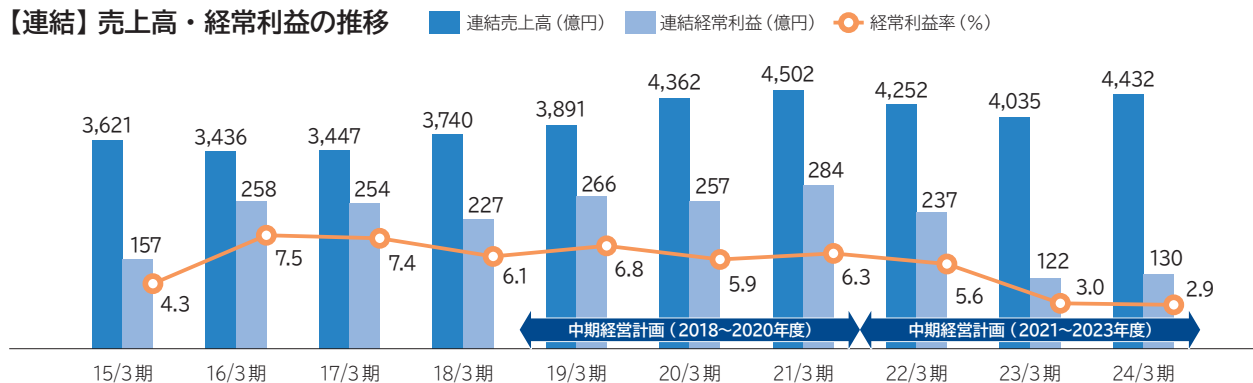
40%目標

適正かつ安定的に
利益還元していくことを
基本方針とする

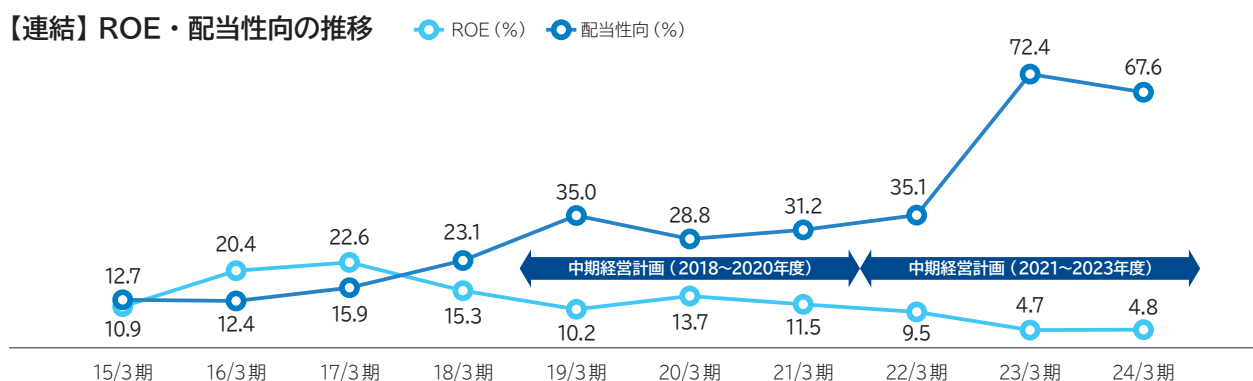
これまでの中期経営計画の振り返り

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、単なる建物や構造物だけでなく、そこに集う人々とともに作りあげていくコミュニティです。		
中期経営計画	2018～2020年度 成長への挑戦	2021～2023年度 持続的成長への弛まぬ挑戦
経営方針	中長期経営方針（5～10年先を見据えた経営の方針） ● 建設市場の質的・量的変化への柔軟な対応 ● 良質な建設サービスを継続的に提供 ● ESGの視点を取り入れた経営の強化 ● 持続可能な社会の形成に貢献	長期構想（2030年以降を見据えた経営方針） 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 「社会から求められる建設サービス業の担い手」
事業環境 課題認識	● 激甚化する自然災害に備えた防災・減災対策事業が拡大 ● 高度経済成長期に整備された社会インフラの 老朽化対策事業が拡大 ● 2020年東京五輪関連の施設整備事業が拡大 ● 若年者の新規入職の減少、技能労働者の高齢化による 離職増加	● カーボンニュートラル ● 国土強靱化 / インフラ長寿命化 ● 都市高度化 / デジタル社会
戦略 基本方針	建設工事請負事業の維持・拡大 新たな事業の創出 他社との戦略的連携	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
目標・指標	2020年度 連結売上高 4,600億円 配当性向 30% 連結営業利益 330億円 投資規模 600億円 ROE 12%以上	2023年度 連結売上高 4,700億円 配当性向 30% 連結経常利益 330億円 投資規模 400億円 ROE 12%以上
ESGの取組み	● 自然との調和のとれた人間活動の場を構築 ● ESG取組方針策定(2019年) など	● 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 ● 「ESG・SDGs視点による日常業務の実践」(2021年) ● 人権方針策定(2023年) など

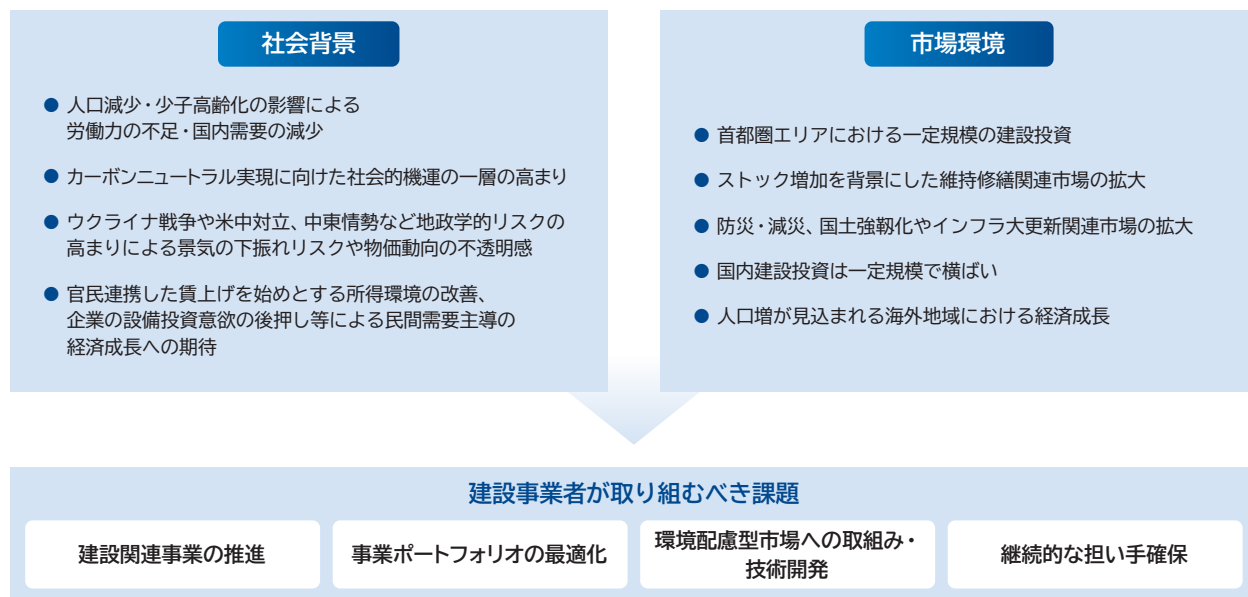
【連結】売上高・経常利益の推移



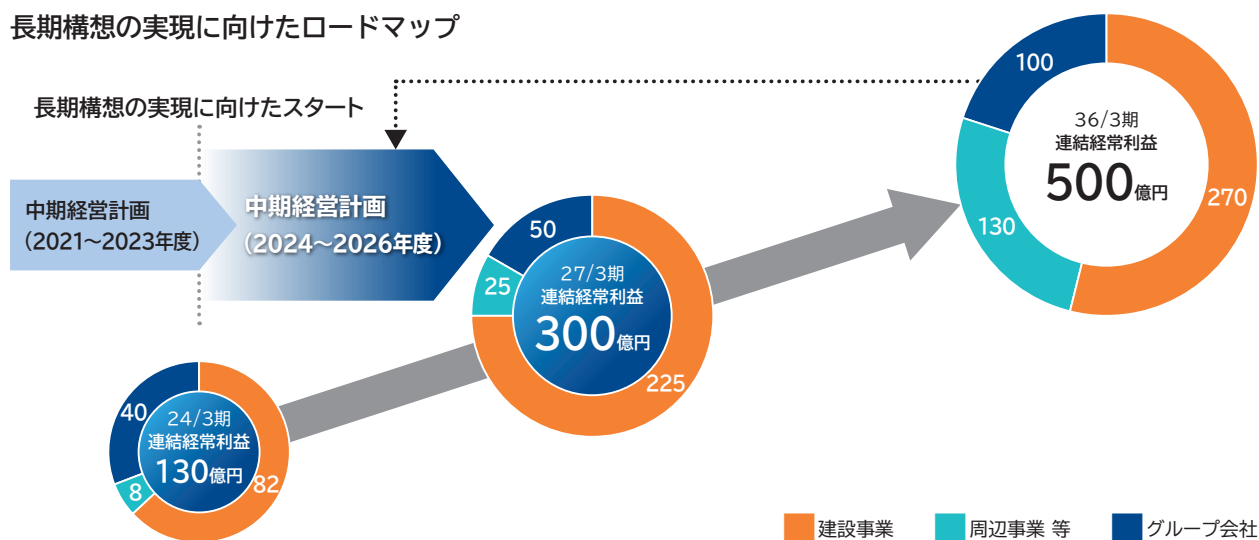
【連結】ROE・配当性向の推移



中期経営計画（2024～2026年度）の概要



長期構想の実現に向けたロードマップ



中期経営計画（2021～2023年度）では2030年以降の目指す姿を「長期構想」として掲げ、取り組みを進めました。

期間中はコロナ禍という厳しい環境下で受注した低採算工事や投資進捗の鈍化、ロシアによるウクライナ侵攻などに起因する建設資材の高騰や納期の遅延などの影響を受け、売上や利益を押し下げました。対応策として、受注審査の厳格化や組織体制の強化などに取り組んだ結果、2023年度の受注時採算は大幅に改善し、低採算工事の影響は2024年度中に概ね解消することを見込んでいます。

今般策定した中期経営計画（2024～2026年度）では「長期構想」の実現に向け、「建設事業の強化」「周辺事業の加速」「経営基盤の充実」を基本方針として、連結経常利益300億円を財務目標にしました。あわせて「目指す将来の姿」として掲げていた2030年度の「連結経常利益500億円」を改めて2035年度の長期構想上の目標としました。

周辺事業については、積み上げてきた投資による成果が表れ始めています。引き続き投資戦略の検討を深めモニタリング機能の強化を図り、さらなる収益化を目指します。

中期経営計画（2024～2026年度）の基本方針



投資計画

中期経営計画（2021～2023年度）は社会環境の変化・計画実行のリソース不足等により、当初の投資計画を下回る結果となりましたが中期経営計画（2024～2026年度）では成長領域と位置づける周辺事業へ3年間で**400億円の成長投資**と90億円の設備投資に加え、研究開発費・人財・DX等の経営基盤への投資として210億円を計画しています。

	中期経営計画 (2021～2023年度)	中期経営計画 (2024～2026年度)
	投資総額 350億円	投資総額 700億円
周辺事業		
不動産開発事業	105億円	250億円
再生可能エネルギー事業	60億円	100億円
その他	5億円	50億円
設備投資	50億円	90億円
経営基盤への投資	130億円	210億円

2024年度より社長を委員長とした「投資戦略委員会」を設置し、外部アドバイザーを委員として招き入れ、指導や助言を受けながら全社的な投資戦略の検討・策定・モニタリングを実施しています。

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

住友林業（株）との協業

業務・資本提携開始（2017年）以降、中大規模木造建築事業や環境配慮型不動産投資を中心に実績を積み上げてきました。しかしながら、本提携のメインターゲットである中大規模木造建築事業の拡大については、ウッドショックやインフレ等の影響、耐火・耐震に関する法規制への対応などを含め、主にコスト競争力の観点から道半ばの状況にあります。

一方、脱炭素社会の実現に向けた木材資源の活用や木造建築物の普及に対する社会的期待は年々高まっており、徐々に積み上げてきた他の事業分野における協業実績も踏まえ、さらなる挑戦が必要なステージにあります。

協業実績（2017～2023年度）

木化・緑化関連建設事業分野では、都市部における中大規模木造建築物の普及に向けての取組みとして、木造と鉄骨造のハイブリッド構造である「H¹O芝公園」と「KS木質座屈拘束ブレース」がウッドデザイン賞2023を受賞しました。

継続して中大規模木造建築ブランド「with TREE」と環境緑化建築の付加価値提案の2本柱を強化し、両社の強みを活かした協業案件を提案しています。

● 木化・緑化関連建設事業

累計受注額 **970億円**

累計売上額 **710億円**

主な受注案件

KAGAプロジェクト
新築工事

T-LOGI あきる野

愛媛県庁第二別館
建替工事

西新宿五丁目計画

みどりが丘小学校
分離新設校舎建設

H¹O芝公園

ウッドデザイン賞2023

● 再生可能エネルギー事業

累計投資額 **3億円**

「ブラックパークペレット※」製造・販売会社を設立し、製造工場の建設に着手

※ パーク材(木の皮)を原料としたバイオマス燃料

● 共同研究開発

「KS木質座屈拘束ブレース」・
「汎用型設計技術(PRISM)」の開発

● 海外事業

累計投資額 **70億円**

米国およびインドネシアにおける開発事業、不動産ファンドへの投資を実行

今後の方針

中大規模木造建築事業においては、協業で積み上げてきた知見や提案力および木造建築に関する住友林業（株）のブランド力を活かし、さらなる受注拡大を目指していきます。また、住友林業（株）が得意とする海外不動産開発事業への継続投資、ならびに国内における環境配慮型不動産事業への参画を検討し、事業領域の拡大とともに収益源の多様化を図っていきます。

● 建設事業

- 中大規模木造建築「with TREE」と環境緑化建築の2本柱のさらなる強化
- 顧客のニーズに合わせた各種CO₂削減技術の提案強化

中期経営計画（2024～2026年度）中の目標

受注高
中大規模木造建築、
環境緑化建築、その他で
1,200億円

売上高
1,000億円

完成工事総利益※
90億円

※ 利益率9%以上を目指す

● 投資

- 海外不動産開発事業への継続投資、国内不動産開発事業の開拓
- 「ブラックパークペレット事業」の拠点整備、製造・販売事業の確立
- 海外再生可能エネルギー事業への参画

中期経営計画（2024～2026年度）中の目標

計画期間中
投資額 **100億円規模**

計画期間中
計上収益※ **30億円程度**

※ 累計の投資に対し、期間中に計上される収益

● 技術開発

- 木造木質技術開発を含む脱炭素社会の実現に資する技術開発の推進

財務分析

業績

2023年度の建設市場は建設コストの上昇の影響を受け、住宅投資は弱含みとなり、民間企業の建設投資にも伸び悩みが見られました。一方、公共投資は関連予算の執行により堅調に推移したため、総じて受注環境は底堅く推移しました。このような経営環境のもと、単体受注高は、前期比7.7%増の3,756億円となりました。総合評価落札方式への対応強化を目的とした専門部署の設置や受注前審査の厳格化等の対策が奏功し、受注時の採算見通し面においても改善傾向にあります。

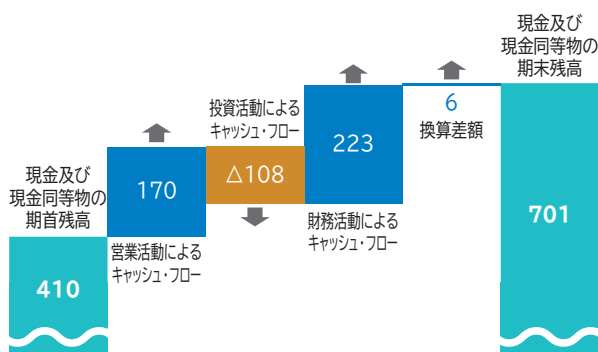
連結売上高については、繰越工事の消化が順調に進み、加えて当期受注工事が寄与したことにより、前期比9.8%増の4,432億円となりました。利益面においても、売上高の増加、設計変更獲得および原価悪化の防止に向けた組織体制の見直しによる土木事業の売上総利益率の改善により、営業利益は同10.2%増の126億円、経常利益は同6.6%増の130億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同4.3%増の83億円と各利益項目で前期実績を上回る結果となりました。



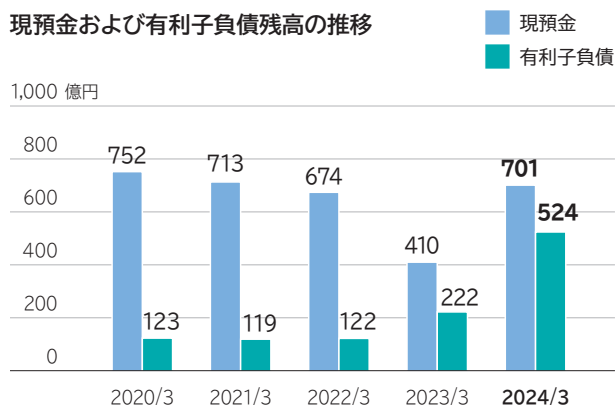
取締役 専務執行役員 管理本部長
コンプライアンス担当 危機管理担当

谷口 弘恭

連結キャッシュ・フロー計算書の状況 単位：億円



現預金および有利子負債残高の推移



キャッシュ・フローについて、営業キャッシュ・フローは大型工事における未成工事受入金や工事に係る預り金の増加等により170億円のプラス、投資キャッシュ・フローは関係会社への貸付や設備投資等により108億円のマイナス、財務キャッシュ・フローは有利子負債の増加等により223億円のプラスとなり、全体で291億円のプラスとなりました。これにより現金預金残高は701億円となり、有利子負債の残高は524億円となっています。

大型工事による工事費の立替負担増加等を踏まえ、120億円のシンジケートローンを追加組成し資金調達の安定化を図るとともに、突発的な資金需要の発生にも対処可能な300億円のコミットメントラインを設定しています。それらに加え、新たに450億円の商業・ペーパーを発行するなど、資金調達の効率化と多様化を図るとともに調達コストの削減に努めています。

資本政策/株主還元/キャッシュアロケーション

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、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。

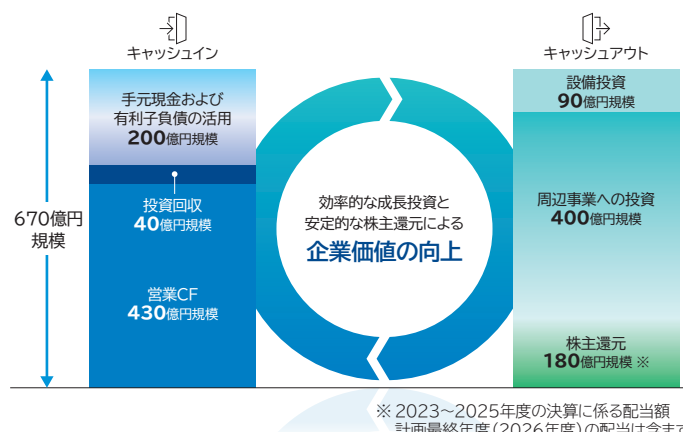
2023年度の配当金は1株当たり130円としました。また、約20億円の自己株式取得・消却も実施し、これによる配当性向は67.6%、総還元性向は91.6%となりました。

「熊谷組グループ 中期経営計画（2024～2026年度）」では、配当実施にあたり目安とする配当性向を40%とし、さらに状況に応じて追加還元を検討することとしました。当社グループの最適資本構成を自己資本比率45%程度としました。不測の外部環境変化、安定した配当の実施、発行体格付維持への影響等を勘案し、最低限必要と判断した自己資本比

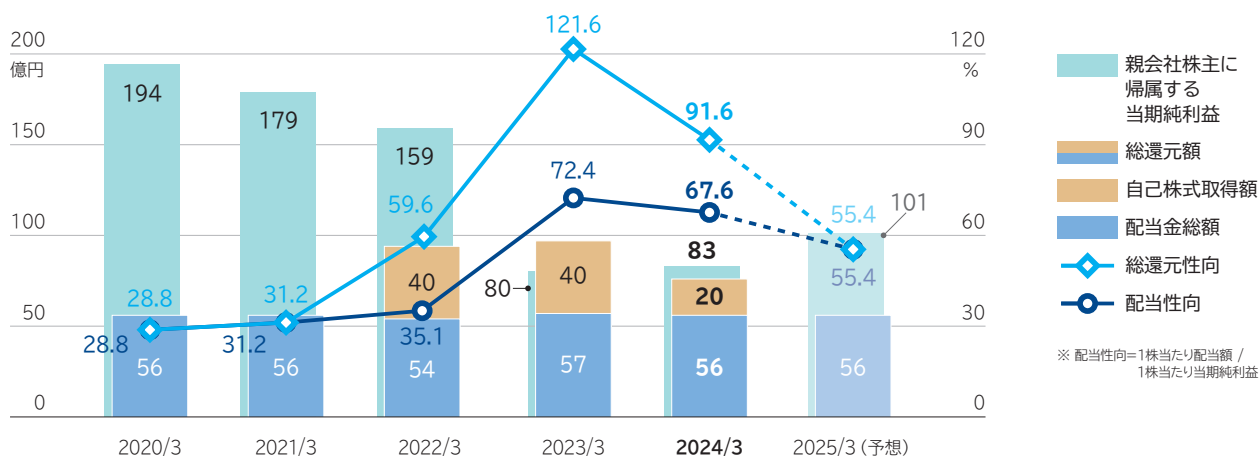
率40%を基準に設定しました。この水準を維持できる見通しの場合、資本効率性の観点から自己株式の取得・消却などを検討します。

事業活動により獲得したキャッシュについて、株主還元のほか、新たな収益源創出等のための投資および生産施設や研究・技術開発・DX関連の設備投資に使用していきます。グループの持続的な成長に向け、最適なキャッシュアロケーションを継続的に検討します。

キャッシュアロケーション（2024～2026年度）



配当性向・総還元性向の推移



政策保有株式の保有方針・縮減状況

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

取締役会では投資先企業との各種取引に基づく獲得利益等が当社の資本コストに見合っているか、また、投資先企業の株式を保有することが当社の事業遂行上有用か否かといった点について総合的な観点から検証を行い、政策保有株式について保有の意義を確認しています。2023年度は、政策保有株式残高の純資産に対する割合は6.0%となっています。近年では削減の余地は小さく、低水準で推移しています。

今後の展望

建設市場は公共投資・民間建設投資ともに底堅く推移するとみられますが物価動向の不透明感など社会環境は依然として不確実性が高い状況が続いています。しかし、2023年度末における繰越工事高は前年度末より増加しており、かつ受注時採算も改善傾向にあったため、2024年度は、引き続き売上高の増加が見込まれるとともに、利益面においても、利益率の改善を見込んでいます。

事業におけるリスクと機会

国内土木事業 国内建築事業 海外建設事業 不動産開発事業 再生可能エネルギー事業 技術商品事業 新事業創出・その他事業

E 環境・マテリアリティ 気候変動リスクへの対応

個別課題と取組み	機会	リスク
カーボンニュートラルの達成 2050年のカーボンニュートラル達成に向け、2023年目標にスコープ1+2で42%、スコープ3で25%の削減を掲げました。	 脱炭素社会の実現に向けたGX  環境配慮型プロジェクト  再生可能エネルギーや省エネ技術の導入による事業拡大  PPA等による電力価格の上昇と安定  グリーンファイナンスの拡大  カーボンプライシング・環境価値市場の拡大  新技術による市場への参画	 制度の変更・規制強化によるコストの増加  ステークホルダーからの信用の低下  異常気象の増加や気象条件の変化  自然災害による工事中断や復旧対応コストの発生  平均気温の上昇による健康被害の発生、担い手不足の深刻化  燃料費や資材費の上昇や機材調達の遅延
再生可能エネルギー事業の強化 自社の事業活動で使用する電力は、2050年までにすべて再生可能エネルギーにすることを目標としています。		

S 社会・マテリアリティ 多様な人財が能力を発揮できるウェルビーイングの実現

個別課題と取組み	機会	リスク
人財の確保と投資 人財への投資を拡充し、質と量の両面で人財価値の最大化を図ります。	 社員の能力向上  優秀な人財の獲得  新たな事業機会創出	 人財の流出  人財不足による品質、工期への影響  高齢化・少子化による生産年齢人口の減少
技術の継承 人財育成やデジタルプラットフォームの構築による技術の継承を推進します。	 固有技術の維持、向上  事業の継続性、収益性の確保	 労働生産性の低下  教育訓練不足による災害の発生
DXの推進 建設技術の高度化を実現するDXと基幹システム刷新に取り組んでいます。	 新規事業の開発  生産性の向上  建設技術の進歩	 労働生産性の低下  高度人財の不足によるDX化の遅延
ワーク・ライフ・バランスの実現 柔軟な働き方と生産性の向上、長時間労働の是正を目指しています。	 労働生産性の向上  モチベーションの向上  ビジネスチャンスへの対応力強化	 労働生産性の低下や人財の流出  時間外労働の上限規制による売上高の減少、工期遅延リスク
ダイバーシティの推進 すべての人が生き生きと働くことができる職場環境の実現に取り組めます。	 多様な価値観によるイノベーション創出  生産性の向上	 人財の属性やスキルの偏りによる新たな事業機会の喪失  企業価値の毀損
建設業の担い手確保 教育訓練などにより社員および専門工事業者等の能力向上を図り、建設業の課題に取り組めます。	 施工力の確保による事業の拡大  労働安全の取組みによるイメージ向上	 人財確保の困難や人財の流出  人手不足による品質、安全のトラブル  円安による外国人労働者の減少
ウェルネスな環境の実現 身体や精神面、社会的な側面において健康な状態で仕事に取り組める職場の整備に努めます。	 基盤強化によるイノベーション創出  社員のエンゲージメント、メンタルヘルスの向上  生産性の向上	 労働生産性の低下や人財の流出  健康関連費用の増加
労働災害防止 高い安全衛生管理水準を維持して、労働災害の防止を徹底します。	 安全文化の醸成  予防保全のノウハウの蓄積	 事故の発生による社会的信用の失墜

G ガバナンス・マテリアリティ コーポレートガバナンスの強化

個別課題と取組み	機会	リスク
コンプライアンスの徹底 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をします。	 不正の防止  ステークホルダーの信頼獲得  内部統制リスク管理の強化	 社会的信用の失墜  企業価値の毀損  不買行動の発生  人権問題発生に伴う事業遅延や継続リスク
リスクマネジメントの強化 各種リスクに関わる問題の発生を未然に防ぎ、万一発生した場合に対応する体制を整備しています。	 リスクテイクの高度化  損失の最小化	 訴訟提起、行政罰の賦課などの法的リスク  地政学的なリスクや政府の政策変更
取締役会の実効性向上 各取締役・監査役が取締役会の実効性評価を行い、結果を検証して改善策を検討しています。	 適正な市場評価の形成	
人権の尊重 人権リスクを特定し、企業活動による人権への負の影響を防止・軽減することを目的に人権DDを実施しています。	 既存顧客との関係強化  採用力や人財定着率の向上	

**E 環境・マテリアリティ 環境に配慮した事業の推進**

個別課題と取組み	機会	リスク
ゼロエミッションの達成 建設混合廃棄物排出率2.0%以下を維持することを目標としています。	 循環型社会の構築に向けた技術・製品・事業の創出  生物多様性保全に配慮した技術・製品・事業の創出  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の社会的需要	 法規制などへの対応コスト  法規制不遵守による信用の失墜  自然環境の破壊に伴う事業の中断、中止  技術的対応の遅延による競争力の低下  資源の需給バランス崩壊
木造建築事業の強化 中大規模木造建築ブランド「with TREE」の取組みや技術開発に注力しています。		
環境配慮型技術の開発 環境分野での新たな価値の創造を目指しています。		
ネイチャーポジティブの実現 事業によって生じる自然環境への負の影響を抑え、生物多様性を含めた自然資本を回復させることを目指します。		

S 社会・マテリアリティ 持続可能なコミュニティの実現

個別課題と取組み	機会	リスク
品質の確保と誠実なもののづくりの推進 建造物の外形的・機能的な品質はもちろん、そこに集う人、そこを使う人が満足し続けられる品質を提供します。	 選ばれる力の向上による受注機会の増加	 事故・不祥事の発生による社会的信用の失墜と利益の損失
魅力あるまちづくり 安心して心豊かに暮らすことのできる場所をつくります。完成後も、運営、維持管理、修繕、再生まで一貫して携わります。	 スマートシティの実現に向けた新たな受注機会の増加	 人財不足などによる事業コストの増大
レジリエントな社会インフラの構築 「無人化施工技術」の高度化を進め、遠隔操作室と建設機械のパッケージ商品化など新たな取組みを目指しています。	 防災・減災の需要が増加  国内および新興国や途上国でのインフラ整備のニーズ  PPP/PFI事業の拡大  電力供給のレジリエンス対応	 人口減少によるニーズの低下  ノウハウの欠如による競争力の低下  科学的介護、福祉根拠の変化
社会課題解決に繋がる取組み 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。	 新技術、新商品の開発  地域社会との関係強化  福祉商品拡充  超高齢化社会に対応する技術開発	
自然災害など有事への取組み 強度補強や制振補強、耐震設計の取組み、耐火技術の研究などに注力します。	 防災・減災の需要の増加  国土強靱化市場の拡大  BCPに対応する建物の需要の増加	

G ガバナンス・マテリアリティ マルチステークホルダーとの関係強化

個別課題と取組み	機会	リスク
CSの向上 一貫した高品質な顧客サービスで、社会に豊かさを提供します。	 「稼ぐ力」、「選ばれる力」の向上  長期的な競争力の向上	 不適切な対応による信頼の失墜  顧客の途絶
サプライチェーンマネジメントの強化 サプライチェーン全体の共存共栄と新たな取引先との連携を構築し、公平で公正な取引を行います。	 適正な市場の形成  調達コストの最適化  サプライチェーンの活性化	 調達先の違法行為  低価格化競争の発生による、産業全体の構造的な疲弊  調達コストの増加
情報発信力の強化 積極的な非財務情報の開示により社会的評価の維持向上に努めています。	 経営の透明性向上  認知度の向上  ステークホルダーからの理解促進	 企業価値の毀損  競争力の低下
投資家との積極的対話 適性、公正かつ迅速な情報開示と、株主・投資家との対話により企業価値の向上に努めます。	 適正な株価の形成	 資本コストの上昇  投資撤退

国内土木事業



社員が豊かに働き続ける会社を目指し、エンゲージメントを高めることで一人ひとりの稼ぐ力を伸ばし、利益向上を実現します。

サステナブルな企業として、社員一丸となって事業を通し、社会課題の解決に貢献します。

取締役 専務執行役員 土木事業本部長 小野 哲男

国内土木事業の市場動向

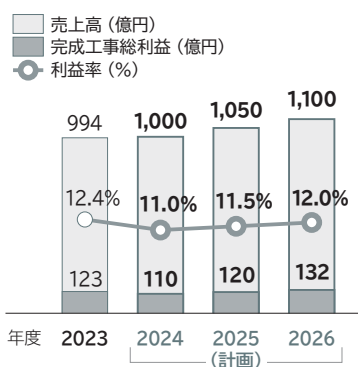
- 公共投資は堅調に推移、民間建設投資も設備投資意欲の回復もあり好調に推移
- 高速道路リニューアルプロジェクトへの堅調な投資
- 老朽化したインフラ設備の整備事業の増加
- カーボンニュートラル実現に向けた再エネ関連市場の拡大



東名高速道路（特定更新等）酒匂川橋他2橋床版取替工事

中期経営計画（2024～2026年度）

業績計画値



強み

- ① トンネル・シールド等の既往工種における技術の蓄積
- ② 有料道路大規模更新工事での施工実績（コッター床版工法）
- ③ 災害復旧関連技術（無人化施工・ICT技術）
- ④ 高精度水中測位システム技術（アクアマリオネット）
- ⑤ 山岳トンネルロボット化の取組み（遠隔ロボット・自動吹付機システム）

注力分野

- ① インフラ大更新分野（有料道路大規模更新・インフラ設備更新）
- ② 再生可能エネルギー分野（水力・陸上風力・洋上風力）
- ③ 防災・減災、国土強靱化分野（災害復旧・流域治水対策工事）
- ④ 資源循環分野（産業廃棄物処分場・バイオマス発電）

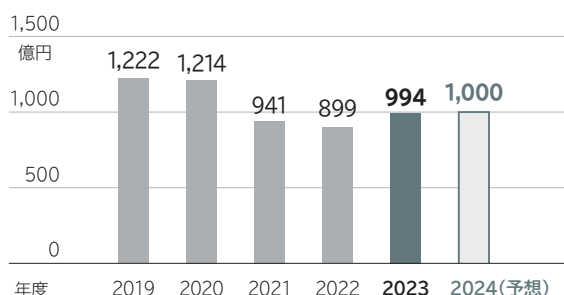
重点実施事項

- | | |
|-----------------|---|
| ① 受注体制の整備 | 官庁工事受注拡大に向けた全社的な応札体制の強化 |
| ② 利益率の向上 | 応札時原価の作り込みの徹底、設計変更獲得を目的としたチームの組成による利益率12%目標 |
| ③ 床版取替工事の設計部門強化 | M&A等による設計部門の増強 |
| ④ 再エネ事業への取組み | EPC案件における事前検討手法・体制の確立 |
| ⑤ DXの推進 | 無人化施工技術開発の推進による他社との差別化 |
| ⑥ 生産プロセスの改革 | 安全・品質管理に注力できる体制づくり（現場周辺業務を内勤へ） |
| ⑦ 技術の継承 | ナレッジマネジメントの拡充、入社10年で作業所長のスキルを獲得させる研修・育成カリキュラム |
| ⑧ 協力会社との関係強化 | 担い手の確保・工事量の安定供給 |

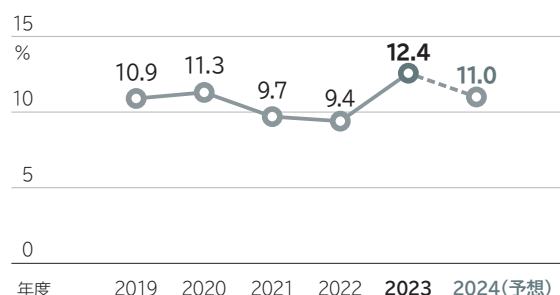
前中期経営計画の振り返り

大型工事の進捗鈍化により売上が伸びず、低採算工事の発生により利益は低水準となりました。しかし、受注前審査の厳格化・原価管理に特化した組織の設置等により、売上総利益率は回復傾向にあります。

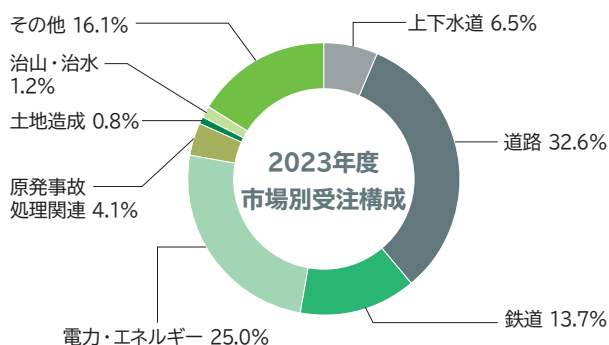
国内土木事業 売上高



国内土木事業 売上総利益率



国内土木事業の受注状況



受注動向と今後の展望

国内土木の市場は防災・減災、国土強靱化対策により順調に推移するなか、2023年度は、道路・電力・エネルギー分野を中心に受注しました。2024年度は、高速道路大規模更新工事(床版取替工事)や官庁工事のトンネルおよびダム、シールド工事等多工種にわたり受注しています。

全社的な施工体制の構築とDX技術を取り入れ、生産性を向上し売上高・売上総利益の目標達成を目指します。

2023年度竣工物件



平成30-32年度
日下川新規放水路(吐口側)工事(高知県)
発注者:国土交通省



新濃尾(二期)農地防災事業新木津用水路
小牧東田中工区(その2)改修工事(愛知県)
発注者:農林水産省



東北自動車道 陣場橋床版修繕工事(秋田県)
発注者:東日本高速道路株式会社



すさみ串本道路有田トンネル他工事(和歌山県)
発注者:国土交通省



北大阪急行線の延伸事業のうち土木工事(大阪府)
発注者:北大阪急行電鉄株式会社

国内建築事業



建築事業において「社会から求められる建設サービス業の担い手」となるべく社員の働きがいを高めるとともに、各部門の技術力と人間力を向上させ、「稼ぐ力」、「選ばれる力」を強化していきます。

取締役 専務執行役員 建築事業本部長 伊藤 泰治

国内建築事業の市場動向

- 住宅市場は堅調に推移(特に首都圏エリアは拡大)
- 医療関連市場の拡大(地方医療体制の再編)
- Eコマース市場への投資拡大(2024年問題による物流施設等)
- 宿泊関連市場の拡大(インバウンド需要回復)
- データセンター市場の拡大(多量のデータ処理能力やDC投資)
- 脱炭素・カーボンニュートラル関連市場の拡大(循環型社会)

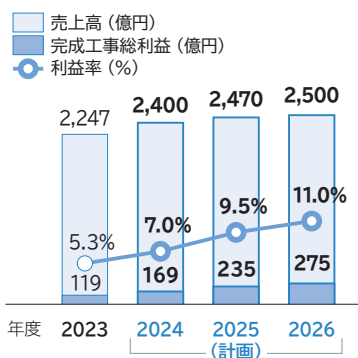


【2025年度竣工予定物流施設】
GLP ALFALINK 茨木3プロジェクト
発注者：茨木3ロジスティック特定目的会社

中期経営計画（2024～2026年度）

業績計画値

※不動産開発関連事業を除く



強み

- ① 幅広い市場での実績を持つことによる柔軟性
- ② 医療関連施設・高層住宅・教育施設での豊富な実績
- ③ カーボンニュートラル実現に向けた中大規模木造建築の取組み
- ④ 高い特命・設計施工率
- ⑤ 住友林業との業務・資本提携
- ⑥ 土木/建築部門の強い連携

注力分野

- ① 環境配慮型建築分野
- ② 各種プラント分野
- ③ 中大規模木造建築分野
- ④ 市街地再開発分野
- ⑤ データセンター分野

重点実施事項

① 収益力の回復

見積・契約条件の精査による低採算工事の排除
営業段階でのフロントローディングによる施工体制の早期確立
工事着手後の原価管理の確認・指導・支援の強化による利益の確保

② 社内総合力の強化

営業・設計・施工が一体となる体制(連携・管理の強化)

③ 専門性を高める市場・顧客の戦略的獲得

提案力のさらなる強化によるZEB・DC・中大規模木造建築・公共等(環境・ごみ処理施設・斎場施設)の実績UP

④ 循環型社会に貢献する技術開発

環境に配慮した建設技術・建築高度化技術・競争力強化技術の発展

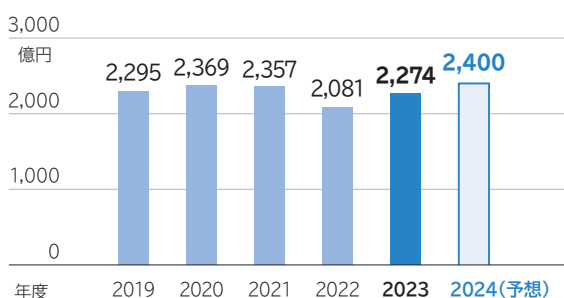
⑤ 次世代総合耐震技術への取組み

耐震・居住性をさらに配慮した高規格建築の技術開発

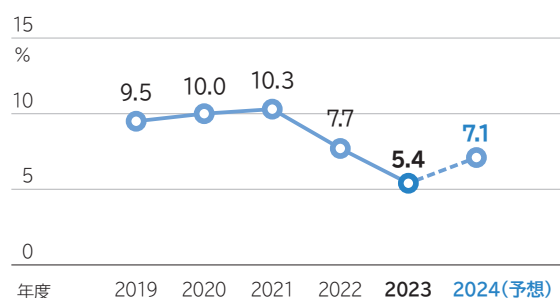
前中期経営計画の振り返り

コロナ禍という厳しい環境下で価格合意した低採算工事や設備協力業者の逼迫、建設資材の高騰で利益面は苦戦しました。発注者側における価格転嫁への理解は徐々に進み、受注時採算は回復傾向にあり、今後の売上・利益の増加を見込みます。

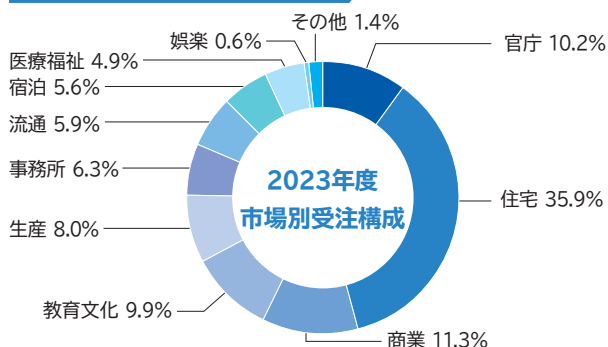
国内建築事業 売上高



国内建築事業 売上総利益率



国内建築事業の受注状況



受注動向と今後の展望

首都圏を中心に需要が底堅い住宅市場、インバウンド需要回復が顕著な宿泊市場、国内回帰が進む生産市場等を中心に民間市場は堅調であり、防災・国土強靱化対策など公共投資も予算が確保されていることから、今後も受注環境は安定的に推移するものと思われます。

一方で、資材価格の高止まりや時間外労働規制等による労務需給逼迫がコスト上昇圧力となっていますが、これらに対し、生産性向上、VE提案力の強化などで売上高・売上総利益率の目標達成を目指します。

2023年度竣工物件



H'O芝公園 (東京都)
発注者：野村不動産株式会社



リビオタワー羽沢横浜国大 (神奈川県)
発注者：日鉄興和不動産株式会社
三菱地所レジデンス株式会社



福井県立恐竜博物館 (改修・増築) (福井県)
発注者：福井県



愛知学院大学 末盛キャンパス
臨床教育研究棟・月見坂Terrace (愛知県)
発注者：学校法人愛知学院

海外建設事業



アジア諸国のSDGs課題に取り組み、海外で環境に配慮したインフラや不動産開発、再生可能エネルギー分野での新たな事業をパートナーとともに推進してまいります。また、各部門と連携し、国際事業での経営資源を最適化し、誇りを持てるシンボリックな建物にも挑戦していきます。

執行役員 国際本部長 山崎 英樹

海外建設事業の市場動向

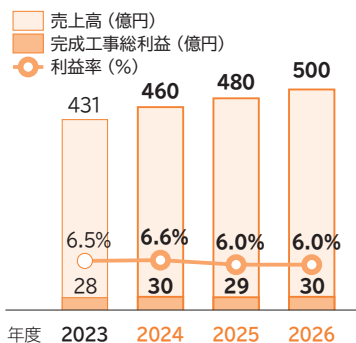
- SDGsに向けた東南アジア地域へのインフラ輸出の増加
- 人口ボーナスが期待されるベトナム地域における商業施設の増大
- インドにおけるガソリン・EV・バイオガス関連事業への投資拡大
- アジア圏における不動産開発市場の拡大



ベトナム国ホアラン・タウンシップ開発事業

中期経営計画（2024～2026年度）

業績計画値



強み

【土木】

- ① シールド・推進技術を用いたインフラ整備力

【建築】

- ① 超高層・大型商業施設・高級住宅建築で培った技術力
- ② 台湾におけるブランド力

注力分野

- ① 東南アジア地域におけるインフラ整備分野
- ② ベトナムにおける商業施設分野
- ③ 台湾における建築事業分野

重点実施事項

【全般】

- ① 国内市場の縮小に備えた海外市場の拡充
- ② グローバルスタッフの国内起用によるレベルアップ

【土木】

- ① 施工体制の強化
インドネシアにおけるODA案件の施工体制強化
- ② 施工体制の確立
インドネシアを除く東南アジア地域での施工体制の確立

【建築】

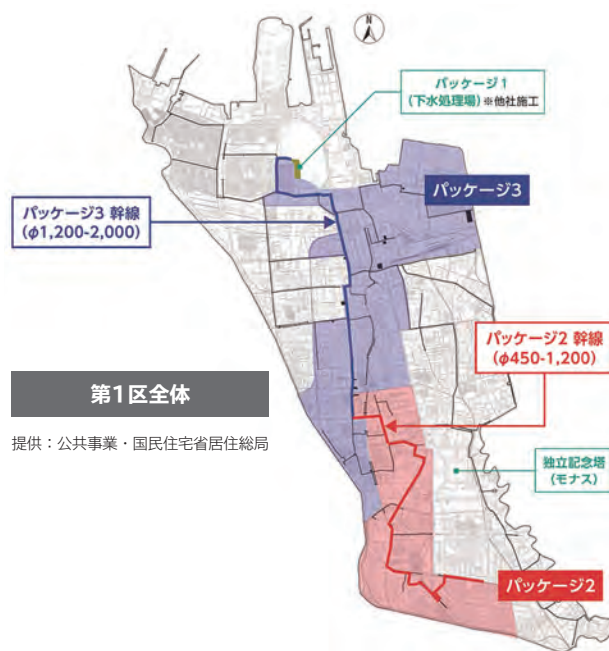
- ① 施工体制の強化
ベトナムにおける商業施設案件の施工体制強化
ベトナムにおけるローカル建設会社とのパートナーシップ強化
台湾における高級コンドミニアム分野の営業・施工体制のさらなる強化
台湾における持続的なランドマーク案件への取り組み

前中期経営計画の振り返り

約15年ぶりとなる大型土木工事（インドネシア）を受注。台湾の建築事業においてはランドマークとなる大型工事を含め受注は好調で、売上・利益ともに順調に推移。今後もアジア地区における土木・建築工事の受注拡大を図ります。

2023年度の取組み

インドネシア共和国ジャカルタ下水道整備事業にて 熊谷組海外土木事業の再展開



提供：公共事業・国民住宅省居住総局

ジャカルタでは急速な都市化と人口増加により、深刻な下水道問題に直面しています。公共衛生の悪化や環境汚染が懸念されており、早急な対策が求められています。本工事は、JICAの技術協力を経て締結されたインドネシア政府と日本政府の円借款工事で、当社は社会的意義の高いこの工事への参画を早期から検討し、受注に至りました。

本工事には、日本の先進技術が導入されています。交通渋滞や地盤の問題を克服するため、道路を掘削せずに下水管を設置する推進工法で施工します。推進工法は地下での工事を効率的かつ安全に行うことができ、周囲の建物やインフラへの影響を最小限に抑えることができます。特に、長距離推進や曲線推進には日本の高い技術力が不可欠です。

しかし、慢性的な交通渋滞の中での狭い施工エリア、雨季、多くの地下埋設物、現地での推進管生産の体制づくりなど、工事の進捗を妨げる要因が数多く存在します。現在、これらの課題をひとつずつ解決し、推進工事開始に向けての立坑工事に着手しています。

このプロジェクトの意義は、単なるインフラ整備に留まりません。安全で清潔な生活環境の提供を通じて、ジャカルタ市民の健康と福祉に大きく貢献しています。また、環境負荷を軽減し、持続可能な都市開発を促進する重要な一歩となっています。

熊谷組は、このプロジェクトを通じて培った技術と経験を活かし、今後も社会的課題の解決に向けた取組みを続けていきます。ジャカルタの皆様に安心して暮らしていただけるよう、引き続き全力を尽くしてまいります。

工 事 名	ジャカルタ下水道整備事業(第1区) パッケージ2 ジャカルタ下水道整備事業(第1区) パッケージ3
発 注 者	インドネシア共和国公共事業・国民住宅省居住総局
施工場所	ジャカルタ
工事監理	(株)オリエンタルコンサルタンツグローバル、(株)建設技研インターナショナル、PT. Multi Karadiguna Jasa、PT. Yodya Karya 共同企業体
請 負 者	(株)熊谷組、PT. WIJAYA KARYA (Persero)、Tbk、PT. JAYA KONSTRUKSI MANGGALA PRATAMA、Tbk 共同企業体
工 期	1,460日(48か月) パッケージ2：2023年11月～2027年10月 パッケージ3：2023年10月～2027年9月



周辺事業



成長領域と位置付ける周辺事業では、住友林業（株）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、確固たる収益源を創出します。持続的成長に向け、建設事業の強化とともに周辺事業を加速させ、両利きの経営を目指しています。

専務執行役員 新事業開発本部長 **梶山 雅生**

前中期経営計画の振り返り

- 社会環境の変化・計画実行のリソース不足等により、400億円の投資目標には届きませんでした。
- 不動産開発事業・技術商品販売事業（ブラックバークペレット製造・販売、コッター式継手販売等）・再生可能エネルギー事業（SEP船の保有・飯館バイオマス発電事業等）については事業立ち上げが完了し、中長期的な視野での収益源多様化に向けた取組みが進捗しました。
- 「新事業創出プロジェクト」を立ち上げ、事業化に向け複数の案件を選定。そのうち、スマート一次産業に関する設備投資・実証実験を開始しました。

中期経営計画（2024～2026年度）

※ 計上収益：累計の投資に対し、期間中に計上される収益

不動産開発事業

計画期間中 投資額 **250億円**

計画期間中 計上収益※ **30億円**



いわき駅並木通り地区第一種市街地再開発事業

国内

一般不動産投資

- 首都圏・関西圏を中心として、不動産投資による賃料収入とともに将来の再開発事業への参画を企図します。

地域創生プロジェクト

- 福井県におけるかつやま恐竜の森（長尾山総合公園）再整備・管理運営事業（Park-PFI事業）の取組みを本格化させます。

不動産投資の多様化

- ノンリコースローンの活用や他社との協業等により、不動産投資の多様化を図ります。

飯田橋プロジェクト 飯田橋駅周辺の再開発プロジェクトを積極的に推進しています。

事業協力者として参画している下宮比町地区では「下宮比町地区市街地再開発準備組合」が設立されました。また、2023年4月には東京都による「飯田橋駅周辺基盤整備方針」が策定され、再開発の機運が高まっています。揚場町地区においても協議会設立を目指した準備活動を進めており、権利者への個別説明を始めました。



米ダラス近郊にマスティンバー建築の木造7階建てオフィス

海外

住友林業（株）との協業を活かした、欧米・東南アジア地域等における開発事業 ベトナム国ホアラン・タウンシップ開発事業

- 住友林業（株）、NTT都市開発（株）、現地大手不動産開発会社Kim Oanh Groupとの協業で、タウンシップ開発をスタートします。

不動産ファンド投資

- 成長著しい東南アジアおよび環境意識の高い欧米における収益案件・開発案件への参画を企図します。

再生可能エネルギー事業



当社含むコンソーシアム6社で
共同保有するSEP「JWFC SUNRISE」

計画期間中 投資額 **100億円**

保有SEP船を活用した洋上風力発電事業(建設・O&M)

2025年秋より稼働予定、15MW級超大型風車対応可能。着床・浮体式両フィールドでレグ長を活かした大水深施工が可能

- 大型SEP船建造の大規模投資を実施し、2027年度以降の収益貢献を見込むとともに、洋上風力建設事業受注のシナジーを狙います。

海外発電事業

- 東南アジア地域を中心に洋上風力・太陽光等の再生可能発電事業への参画を狙います。

技術商品事業



西条ペレット工場完成予想図
(BBP製造初弾拠点)

計画期間中 投資額 **40億円**

計画期間中 計上収益※ **8億円**

脱炭素バイオマス燃料の製造・販売事業(住友林業(株)との協業)

- 2023年より「ブラックパークペレット (BBP)」(国産パルク材原料)の製造・販売事業に着手しています。
- 国内林業の活性化ならびに石炭火力発電への混焼材利用によりCO₂排出量を減少させる脱炭素社会の実現と電力安定供給への貢献を目指します。また、半炭化技術の海外輸出による収益の多様化も狙います。

コッター式継手の販売事業(2023年度に販売数は累計1万組を達成)

- 高速道路リニューアル関連工事にて、当社が得意とする「コッター床版工法」に使用される「コッター式継手」の販売を他社と共同で開始しており、NEXCO東日本・中日本・西日本等が実施する高速道路の大規模更新・修繕事業プロジェクトへのさらなる普及展開を図ります。

新事業創出・その他事業



藻類培養装置(フォトバイオリアクター)

計画期間中 投資額 **10億円**

計画期間中 計上収益※ **2億円**

環境保全型ハイブリッド農業

- アクアポニクスに藻類培養を組み合わせた環境保全型ハイブリッド農業(陸上養殖+水耕栽培)を推進します。

再エネ電源供給&EMSパッケージ事業

- 再エネ由来の電源供給とPPA・蓄電池等の活用によるエネルギーマネジメントシステム構築事業への参画を図ります。

国内PPP/PFI事業

- 建設事業への貢献を狙いとしてPPP/PFI事業への参画を継続します。

道路トンネルMOM事業

- 香港において4件の道路トンネルの管理・運営・保守事業(MOM事業)を展開しています。
- MOM事業およびトンネル施工の実績を活かし、香港におけるインフラMOM事業のさらなる拡大・展開を図ります。

グループ会社

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事業の強化を図り、更なる成長領域として、周辺事業を加え、熊谷組グループの価値の最大化を目指しています。

株式会社ガイアート	道路舗装・アスファルト合材等製造販売						
長期ビジョン ● 営業利益率5%以上営業利益30億円を安定的に創出する「重点分野への経営資源の集中投資」による「利益創出体質への転換」 ● 高度人財の育成とその人財(経営資源)の活用 ● 社会のニーズに応える独自技術・製品の開発や提案 ● ICT活用、業務デジタル化推進による生産性向上 ● 低炭素、脱炭素への取組み強化 優位性 ① 高強度PRC版技術 ② コッター床版技術 ③ FFP技術	取組み方針・重点実施施策 <table> <tr> <td>大型工事受注の拡大</td><td>企業評価点の向上 技術提案力の強化 コンサルへの技術営業促進 産官学連携への積極的関与</td></tr> <tr> <td>営業拠点の強化</td><td>各拠点への支援体制の充実 独自技術を背景とした交渉力の強化</td></tr> <tr> <td>製品販売の強化</td><td>営業・工事・製品部門の連携による販売力の強化 グループ内連携の強化 自社開発製品の販売強化</td></tr> </table>	大型工事受注の拡大	企業評価点の向上 技術提案力の強化 コンサルへの技術営業促進 産官学連携への積極的関与	営業拠点の強化	各拠点への支援体制の充実 独自技術を背景とした交渉力の強化	製品販売の強化	営業・工事・製品部門の連携による販売力の強化 グループ内連携の強化 自社開発製品の販売強化
大型工事受注の拡大	企業評価点の向上 技術提案力の強化 コンサルへの技術営業促進 産官学連携への積極的関与						
営業拠点の強化	各拠点への支援体制の充実 独自技術を背景とした交渉力の強化						
製品販売の強化	営業・工事・製品部門の連携による販売力の強化 グループ内連携の強化 自社開発製品の販売強化						

ケーアンドイー株式会社	建築・設備リニューアル						
長期ビジョン ● リニューアル業界のなかでトップクラスの地位を確立 ● 持続的成長のための事業体制を確保 ● 新事業による売上確保 優位性 ① 改修専門ゼネコンとしての実績 ② 熊谷組グループ連携 ③ 構造設計部門を有し、構造補強を伴うリニューアル工事に対応	取組み方針・重点実施施策 <table> <tr> <td>営業力の強化</td><td>大型工事の特命受注に向けたシステムの確立 継続受注に向けた戦略の再構築 M&Aの検討および他社との差別化</td></tr> <tr> <td>人財確保と育成</td><td>育成プログラムの再構築 社員の満足度向上に向けた取組み</td></tr> <tr> <td>新事業創設</td><td>グループ枠を超えた企業との連携 M&AによるFM事業への進出検討</td></tr> </table>	営業力の強化	大型工事の特命受注に向けたシステムの確立 継続受注に向けた戦略の再構築 M&Aの検討および他社との差別化	人財確保と育成	育成プログラムの再構築 社員の満足度向上に向けた取組み	新事業創設	グループ枠を超えた企業との連携 M&AによるFM事業への進出検討
営業力の強化	大型工事の特命受注に向けたシステムの確立 継続受注に向けた戦略の再構築 M&Aの検討および他社との差別化						
人財確保と育成	育成プログラムの再構築 社員の満足度向上に向けた取組み						
新事業創設	グループ枠を超えた企業との連携 M&AによるFM事業への進出検討						

テクノス株式会社	建設用資機材製造・環境事業・土木リニューアル						
長期ビジョン ● ゼネコンにない独自性のある製造技術、工法技術を磨き社会に貢献する ● SDGsの理念を尊重し、特にカーボンニュートラルで地球環境に貢献する ● 社員の和を第一にした経営で、日本一社員を大事にする会社を目指す 優位性 ① 製造と工事部門を持つ技術開発のONE STOP体制 ② 特殊技術(ACEUP工法、CSM工法)の保有 ③ 上記技術の市場での高占有率 ④ 汚染土壌対策のONE STOP対応体制	取組み方針・重点実施施策 <table> <tr> <td>独自性の研磨</td><td>新商品開発(建方測量自動化、木質構造対応等) 新工法の開発 (橋梁床版解体技術、芯材建込精度管理システム) カーボンニュートラルへの参画 異業種連携の推進</td></tr> <tr> <td>生産性の向上</td><td>標準化・自動化・情報化による固定費削減 協業体制強化による採算性の向上 情報化技術転用による業務の見える化</td></tr> <tr> <td>人財確保と育成</td><td>広報活動およびリクルート活動の強化 エキスパート職による技術の伝承 計画的な資格取得の支援強化</td></tr> </table>	独自性の研磨	新商品開発(建方測量自動化、木質構造対応等) 新工法の開発 (橋梁床版解体技術、芯材建込精度管理システム) カーボンニュートラルへの参画 異業種連携の推進	生産性の向上	標準化・自動化・情報化による固定費削減 協業体制強化による採算性の向上 情報化技術転用による業務の見える化	人財確保と育成	広報活動およびリクルート活動の強化 エキスパート職による技術の伝承 計画的な資格取得の支援強化
独自性の研磨	新商品開発(建方測量自動化、木質構造対応等) 新工法の開発 (橋梁床版解体技術、芯材建込精度管理システム) カーボンニュートラルへの参画 異業種連携の推進						
生産性の向上	標準化・自動化・情報化による固定費削減 協業体制強化による採算性の向上 情報化技術転用による業務の見える化						
人財確保と育成	広報活動およびリクルート活動の強化 エキスパート職による技術の伝承 計画的な資格取得の支援強化						

華熊營造股份有限公司

台湾建設事業

長期ビジョン

- 日系ゼネコンから、台湾社会に必要とされる企業へ
- 台湾での『華熊』ブランドの維持、台湾で事業規模を継続

優位性

- ① 大型高難度工事の実績(TAIPEI 101、陶朱隠園等)
- ② 台湾での50年に及ぶ実績
- ③ 発注者、設計事務所、協力会社との複合体制での営業推進と受注実績
- ④ 発注者からの評価

取組み方針・重点実施施策

営業力の強化	受注力強化に向けたフロントローディングの確立 「華熊ブランド」の優位性を活用した積極的な情報発信
現場力の強化	育成プログラムの再構築 検査の充実および検査結果のフィードバックによる品質確保
人財確保と育成	技術の継承および社員教育の充実 外部研修への積極的参加による社員のレベルアップ 制度改善によるエンゲージメント向上

株式会社ファテック

技術商社

長期ビジョン

- 高収益企業の実現
- 持続的な成長を可能とする事業基盤の構築
- 社員の幸福度向上

優位性

- ① 熊谷組グループでの商社機能、熊谷組ブランド技術、営業支援
- ② 独自性の高い商品の保有

取組み方針・重点実施施策

販売力の強化	グループ内における商社機能の拡大 広告媒体を使用した広報活動 開発商品の公的認証・認定の取得
人財確保と育成	経営目標達成に向けた社員教育 生産性の向上と定着率の向上
新技術・新商品の事業化	KMLAセンサーの事業スキームの構築 コッター床版工法用資材の販売拡大 新商品の発掘および商品化

テクノスペース・クリエイツ株式会社

施工図作成・教育事業

長期ビジョン

- BIMとCADデータを用いた建築工務分野において、業界トップクラスの品質と信頼性を築く
- 社員が満足感を持って、長く働くことができる会社を目指す

優位性

熊谷組グループであることによる物件情報や新しい技術の導入、BIMの連携、人財活用の連携

取組み方針・重点実施施策

人財確保と育成	育成計画の再検討による多様化と育成期間短縮 管理職の育成教育 一時的過負荷にも対応できる体制づくり
収益性の向上	作図マニュアル整備による省力化の推進 各種BIM関連ソフトへの対応による受注拡大

株式会社テクニカルサポート

事務代行事業・保険代理店

長期ビジョン

- 熊谷組グループのアウトソーシングを担い、グループ経営の効率化やコビジネスの強化に貢献するとともに、保険代理店として安定した売上を確保する
- 新規事業の受託、収益増へのチャレンジ

優位性

- ① 専門知識やノウハウを必要とする人事業務や多岐にわたる総務業務、月次会計および決算の会計・税務など経理業務の実績
- ② 各種保険の専門知識を生かした代理店事業の実績

取組み方針・重点実施施策

全体	アウトソーシング範囲の拡大 工事保険、福利厚生に寄与する保険商品の推奨
人財育成	社員教育の拡充(研修・セミナー等) 次世代リーダーの育成
実務面	システム導入、働き方改革に伴うサポート業務の拡大と新規事業の取組み継続 新たな保険契約形態の模索

特集 1

近畿と中部を結ぶ 基幹ネットワーク、 新名神高速道路の難工事を担う



新名神高速道路は、三重県四日市市を起点に神戸市に至る160kmの高速道路です。熊谷組は現在、滋賀県大津市に位置する田上羽栗森工区の工事を担当しています。960mという距離の中に、人々の便利や安心、快適を支えるために、熊谷組の先進技術と、技術者たちの想いが凝縮されています。

近畿と中部を結ぶ基幹ネットワーク、 新名神高速道路の建設

近年、近畿圏と中部圏を結ぶ名神高速道路で交通混雑が頻繁に発生しており、その機能を補完し、国土軸のダブルネットワーク化を実現するために新名神高速道路の建設工事が進められています。

このうち熊谷組が工事を担当するのは、滋賀県大津市に位置する田上羽栗森工区。2019年11月の着工時から作業所長を務める吉井孝彰は次のように話します。

「最初に工事図面を見た時に、これは難しい工事になると直感しました。主なものでも4つの溪流が本線を横断する形で流れています。また、他社の工区に挟まれた山間部での道路工事となるため、余剰地が少ないということも難題でした」



作業所長 吉井 孝彰

工事概要

工事名 新名神高速道路 田上羽栗森工事

発注者 西日本高速道路(株) 関西支社

工期 2019年11月1日～2025年8月19日

工種 切盛土工、カルバート工、橋梁下部工、
仮橋工、溪流工、法面工、
用排水構造物工、調整池工、他



3社連携による施工の標準化で大幅な工期短縮を実現

今回のプロジェクトでは、工区の西端で行う橋梁工事をはじめ工種も多岐にわたり、溪流の上下流部における流路工事など広い範囲に及んでいます。その中でも特に吉井が注目したのが地下水路でした。先の言葉にもあるとおり、本線を横断する形で複数の溪流が流れており、合計4か所、地下水路を施工しなければならなかったのです。

「施工にはカルバート（四角形の暗渠）を用いるのですが、これを現場で施工すると多くの労力と時間がかかります。そこであらかじめ工場で製造するプレキャスト化を検討しました」（吉井）

着工直後に当初4車線だった道路が6車線となりました。大規模な計画変更により工期とコストが大幅に増加したため、工区が隣接する2社と連携し、施工の標準化を図る提案をしました。各社がそれぞれ担当を決めて施工を工夫し、それらを共有することで工事のスピードアップやコストダウンを実現しています。

たとえば、熊谷組が主導して進めるカルバートのプレキャスト化では、従来の工法と比較して工期を約4分の1に短縮。高所など危険が伴う現場作業を大幅に削減したほか、資機材を搬入する車両も大幅に減り、環境負荷や近隣地域への影響の低減にもつながっています。

「稼ぐ力」、「選ばれる力」を現場で発揮し続ける

吉井は、「稼ぐ力」「選ばれる力」を発揮するための仕事に対するこだわりがあります。

「仕事を進める中で一番気をつけているのが“スピード”です。お客様（発注者）からの依頼や提案にいかに早く回答するかが信頼を得る上でも重要だと考えています。「スピードある対応」は相手に安心感を与え、真摯な姿勢を伝えることができます。その積み重ねが信頼になります。受け身ではなく、自らアクションを起こし、行動しながら考えることも大切です。それには、相応の知識・実力が必要です。それを蓄えるには、今、自分が向かい合う業務に対し若いうちから自身の力で考えるという事が大切です。どれだけ真剣に時間をかけ、本気で向き合ったかが将来の自分に生きてくると私は信じます。

また、過去の手持ちの検討資料等は持っているからいつでも見られるという考えを捨て、それらは全て見直し、自分がこれまで関わった事を復習することが大切です。過去に携わった事を見直すことで更に理解が深められ、知識という引き出しが増えると考えます。

それが大切な経験となり多くの引き出しが持てる。その引き出しの数が、お客様に対するスピードある回答や対応へ繋がると考えます。

仕事には責任感と適度の危機感が必要です。これは、作業所長でも若手社員でも同様です」（吉井）

今回のプロジェクトでは、仮橋工事やカルバートのプレキャスト化の他にも、作業を効率化し工期を短縮するために、熊谷組では独自の提案を行っています。工区が隣接する他社と連携して、仮橋のルート・形状の改善などを提案。また、道路を4車線から6車線へ設計変更する際、熊谷組では橋脚の梁部分を拡張するため、橋脚柱部に大型ブラケット支保工を取り付け、その上に支保工を設置する構造を考案し、対応しました。高速道路での960mという区間は、わずかな時間で走り抜けてしまう距離かもしれません。しかし、人々の便利や安心、快適を支えるために、その960mには熊谷組の先進技術と、技術者たちの想いが凝縮されているのです。

特集 2

プロ野球スタジアムを中核とした ベースボールパーク 熊谷組史上でも希有なプロジェクトに挑む



兵庫県尼崎市で建設が進む「ゼロカーボンベースボールパーク」は、阪神タイガースの新しいファーム（二軍）施設です。ファームの本拠地となるスタジアムをはじめ、室内練習場、選手寮兼クラブハウスなどを新設。熊谷組は、多彩な魅力と先進の機能を集積させたベースボールパークの建設を担っています。

サステナビリティに配慮した先進のベースボールパーク

「ゼロカーボンベースボールパーク」は、尼崎市の旧小田南公園など約74,000m²の敷地に、ファーム本拠地となる「日鉄鋼板SGLスタジアム尼崎」野球場やタイガース練習場、室内練習場、選手寮兼クラブハウスなどを新設するプロジェクトです。プロ野球の雰囲気を感じながら市民が野球を楽しめる小田南公園野球場や広場、散歩やランニングができる周遊コースを整備するなど、地域ににぎわいをもたらすベースボールパークの建設工事です。

また、その名称にあるように、環境に配慮した様々な機能も大きな特徴です。太陽光発電・蓄電池、廃棄物発電、雨水・井水の活用など、先進の機能を取り入れています。

このように、プロジェクトでは多様な施設と機能が複合されます。建設を統括する工事所長の遠藤孝治は次のように語ります。

「随所に太陽光パネルを設置するなど環境に配慮した設計を取り入れています。何より難しいのは、大規模かつ複合的なプロジェクトのマネジメントです。建設の技術者として一生に一度巡り会えるか会えないかのプロジェクトと実感しています」

熊谷組はこれまで数々の建築物を手がけてきましたが、プロ野球のスタジアムとなると実績も少なく、ノウハウの蓄積も多くはありません。どの建設会社にとっても希有なプロジェクトと言えます。遠藤は、初めてプロジェクトの話聞いたとき、困難さを感じるとともに技術者としての挑戦心が湧いてきたと話します。



工事所長 遠藤 孝治



「日鉄鋼板SGLスタジアム尼崎」野球場



室内練習場



選手寮兼クラブハウス

プロ野球スタジアムという希有な建築に挑む

野球場ならではの難しさを物語る典型的な施設が観客席であるスタンドです。外野側からスタンドを眺めると扇状をしています。直角の部分がほとんどなく、四角形を基本とする建築の常識から考えると複雑な形態です。また、高さ方向についても、20段ある客席シートに合わせて複雑な段差が設けられています。

「建築にあたっての墨出しも、デジタル技術を駆使し丁寧に行っています。仮設や型枠などの工事も同様で、そのため入念な計画が必要となりました」(遠藤)

タイガース練習場は一軍が使用する甲子園球場と同一の

方向とスケールを採用しており、外野の天然芝も同じものを用いています。

室内練習場は2つのエリアで構成され、大きなエリアは縦60m×横60m×高さ22mという大空間。ここでも高度な技術が駆使されています。屋根を支えるトラス梁は長さ60mと長大になるため、30mに分割してあらかじめ地上で組み立て、中央に仮設を設けるベント工法によって空中で結合させるという高精度な施工を行っています。また、屋根についても、コイル状の屋根材を搬入し、現場で加工して施工する手法を採用しました。

緊張感もあるが、やりがいや誇りも大きいプロジェクト

2023年3月に始まった工事はまもなくピークを迎え、最大時で1日約400名の作業員による工事が見込まれます。これらの現場を取りまとめる熊谷組社員は若手を中心に20名弱。環境配慮型技術の活用やDXの推進を任せるなど、社員の育成についても積極的に取り組んでいます。遠藤の発案で、甲子園球場や現ファーム本拠地である鳴尾浜球場にも見学に行きました。主任というポジションで現場を取り仕切る目時雄介は、
「野球場の建設は二度と経験できないようなチャンス。そ

れだけに緊張感もありますが、やりがいや出来上がった際の誇りも大きい。この経験を自分たちの成長につなげていきます」と話します。

工事は2025年1月に竣工し、同年4月に「ゼロカーボンベースボールパーク」が開幕します。近い将来、このファーム本拠地から羽ばたいた若手選手が甲子園球場で活躍する日がやってきます。それと同じように、この現場で知見を身につけた若手社員が熊谷組の次代を担っていくことになるはずです。



工事概要

工 事 名 阪神タイガース二軍施設移転計画
新築工事

発 注 者 阪神電気鉄道(株)

設計・監理 (株)久米設計

工 期 2023年3月1日～2025年1月31日

用 途 第一工区 野球場、公園
第二工区 宿舍・室内練習場

特集 3 華熊營造股份有限公司 50周年

1974年に創立して50年。 地域に根を張り、受け継がれた技術と 信用を基にした堅実な経営で、 持続的成長を実現します

熊谷組は1969年に初めて台湾の德基（達見）ダム工事に着工、1974年に現地法人の華熊營造股份有限公司（以下、華熊營造）を設立しました。以来50年にわたり、台湾の社会の発展に貢献し、華熊營造は台湾における日系建設企業としてのブランドを確立しています。

華熊營造は信用を基にした堅実な経営と確かな技術をベースとした最新の技術を積極的に取り入れ、これからも成長し続けます。

1969年 熊谷組が当時東南アジア最大の堤高を誇る「德基ダム」を受注

1974年 台北に資本金2,400万台湾ドルで華熊營造（股）を設立

1983年 資本金を3,120万台湾ドルに増資

1994年 「新光人壽大樓新築工事」竣工

1996年 DNVによる正式な認定審査に合格し、
1994年版 ISO 9002 品質保証の国際規格の認証を取得

1998年 内政部より「86年度優秀營造業」に入選

2001年 資本金を3億1,200万台湾ドルに増資

2005年 「台北国際金融センター（TAIPEI 101）新築工事」竣工

2006年 「OHSAS 18001」1998年度版労働安全衛生マネジメントシステム認証を取得

2010年 「ISO 14001」マネジメントシステム認証を取得

2013年 資本金を4億台湾ドルに増資

2016年 資本金を6億台湾ドルに増資

2018年 「中華工程信義住宅新築工事（陶朱陰園）」竣工

2019年 資本金を8億台湾ドルに増資

2022年 「ISO 45001」マネジメントシステムの認証を取得



德基（達見）ダム



新光人壽大樓

TAIPEI 101



陶朱陰園

業績の推移

売上高（棒）

500

400

300

200

100

0

■ 売上高（億円）
— 経常利益（億円）

50
周年

設立

388 名
2023年12月

従業員数

420億円
2023年12月

売上高

8億※
台湾ドル
2023年12月

資本金

経常利益（折れ線）

25

20

15

10

5

0

※2024年5月23日付で増資を行い、資本金は13.2億台湾ドルとなっています。

1998 2000

2005

2010

2015

2020

2023



台湾の新しいランドマークとなるツインタワー 歴史ある台北市の街並みにおける新たな価値創出に貢献

華熊營造は台湾において数多くの施工実績があり、なかでも2004年の完成時に世界一の高さを誇った「TAIPEI 101」（高さ508m）は技術力が高く評価されています。これまでの実績と高度な技術を活かして次世代の新しい発想に対応できる企業を目指してまいります。

「華熊ブランド」をさらに高める現場づくり

台湾現地法人の華熊營造は、台北雙子星大樓（台北ツインタワー C1、D1）建設プロジェクトを通じて、華熊ブランドのさらなる向上に努めています。この建物は台湾の新たなランドマークとなるものであり、当社グループの技術力と品質管理の高さを証明する絶好の機会です。

このプロジェクトでは、最新の建設技術と厳格な安全基準を導入しています。これにより、工事の効率性を確保し、作業員の安全を最優先に考えた現場運営を実現します。

台北駅前の景観と環境保護への配慮、また地域の労働力を積極的に活用することで、台湾経済の活性化にも貢献しています。現地の雇用創出と技術移転を通じて、台湾の皆様信頼される企業として高い価値を提供します。

華熊營造の卓越した技術力と社会的責任を示し、このプロジェクトを成功させることで、企業価値の向上を目指し、台湾国内外でも信頼され選ばれる力を強化していきます。これまで培ってきた経験と技術力で引き続き安全と品質を追求し、社会に貢献する企業であり続けます。



総監 阿部 高広

工事概要

工 事 名	臺北市西區門 計畫 臺北車站特定專用區 C1D1（東半街廓）土地開發案新建工程
発 注 者	台北雙星股份有限公司
設 計	SOM建築設計事務所 三大聯合建築師事務所 永峻工程顧問
建物概要	C1棟 S造 地上53F/地下4F CFT 高さ286.17m D1棟 S造 地上70F/地下4F CFT 高さ364.14m
延床面積	517,484㎡

熊谷組グループのESG・SDGs戦略

熊谷組グループは、長期的な成長を実現し、持続可能な社会の形成に貢献するため、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くことをサステナビリティの基本方針としています。

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。

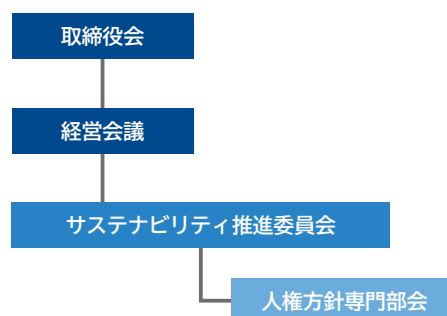
重要課題（マテリアリティ）・個別課題

	重要課題（マテリアリティ）	個別課題	関連するSDGs
E	気候変動リスクへの対応	- カーボンニュートラルの達成 - 再生可能エネルギー事業の強化	7 再生可能エネルギーを拡大し気候変動に対処する 13 気候変動に具体的な対策を
	環境に配慮した事業の推進	- ゼロエミッションの達成 - 環境配慮型技術の開発 - 木造建築事業の強化 - ネイチャーポジティブの実現	14 海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する 15 陸域生態系を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する
S	多様な人財が能力を発揮できるウェルビーイングの実現	- 人財の確保と投資 - ダイバーシティの推進 - 技術の継承 - 建設業の担い手確保 - DXの推進 - ウェルネスな環境の実現 - ワーク・ライフ・バランスの実現 - 労働災害防止	3 持続可能な開発目標を達成するために、人々の健康とウェルビーイングを促進する 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがい、経済成長、雇用を創出する 9 産業と雇用を創出する
	持続可能なコミュニティの実現	- 品質の確保と誠実なもののづくりの推進 - レジリエントな社会インフラの構築 - 魅力あるまちづくり - 社会課題解決に繋がる取組み - 自然災害など有事への取組み	11 持続可能な都市を創出する 17 パートナーシップで目標を達成しよう
G	コーポレートガバナンスの強化	- コンプライアンスの徹底 - 取締役会の実効性向上 - リスクマネジメントの強化 - 人権の尊重	12 持続可能な消費と生産を実現する 16 平和と公正な社会を創出する
	マルチステークホルダーとの関係強化	- CSの向上 - 情報発信力の強化 - サプライチェーンマネジメントの強化 - 投資家との積極的対話	17 パートナーシップで目標を達成しよう

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進委員会

- 目 的** 熊谷組のサステナビリティ推進施策全般の検討
- 開催回数** 適宜(2023年度6回 / 2024年度5回予定)
- 委員長** 経営戦略本部長
- 委員** 土木事業本部長 建築事業本部長 管理本部長
安全本部長 技術本部長 国際本部長 新事業開発本部長
設計本部長 委員長指名者
- 事務局** 経営戦略本部 サステナビリティ推進部
- 活動内容** サステナビリティ分野を推進するための方針や制度の検討など
- 情報開示** ホームページ、統合報告書など



サステナビリティ推進の取組み

2010年	6月	エコ・ファースト企業に認定 建設業界で初めてエコ・ファースト企業に認定
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す
2019年	4月	ESG取組方針を策定 熊谷組グループが長期的な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」として特定、関連するSDGsの目標を設定
2020年	8月	KPIの実績を報告 コーポレートレポート（統合報告書）にてマテリアリティに基づく個別課題のKPIの実績を報告
2021年	5月	中期経営計画 CO ₂ 排出削減目標の具体化、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す
	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の関連付けを示す
	12月	品質環境マネジメントシステムのレビューにおける社長指示 「日々の業務とESG・SDGsとの関連をさらに意識して業務の計画と実行をすること」
2022年	4月	社長訓示「ESG・SDGs視点による日常業務の実践」 - 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 - ESG・SDGsの社内浸透強化を表明し、各部署の年度目標とSDGsの関連付けに取り組む
		サステナビリティ推進委員会設置 従来のCSR推進委員会の役割を拡大し、サステナビリティ推進施策全般を検討することを目的として設置
	10月	人権方針専門部会設置 サステナビリティ推進委員会の下部組織として人権方針専門部会を設置
2023年	1月	人権方針の策定 / 人権デューデリジェンス構築 熊谷組グループの企業活動による負の影響を防止、軽減することを目的として実施
		TCFD提言への賛同 気候変動が熊谷組にもたらすリスク・機会を分析し、経営に活かす
	4月	サステナビリティ推進部新設 サステナビリティ推進グループから部への組織変更による取組み強化
		社員の人事評価表に「My SDGs」を追加 「働き方改革アクションプラン2023」を制定
	5月	国連グローバル・コンパクトへの署名
2024年	4月	サステナビリティ推進部組織改編 グリーンイノベーション推進グループを新設
		安全品質環境本部を安全部に改組、品質環境マネジメント室を新設 「働き方改革アクションプラン2024」を制定
	5月	ESG取組方針の重要課題（マテリアリティ）を改定
	7月	TNFD提言への賛同

重要課題（マテリアリティ）の改定

2024年5月に熊谷組グループはESG取組方針の重要課題（マテリアリティ）の改定を実施し、それに伴い、中長期視点で事業戦略上のリスクまたは機会となる個別課題の再検討を行いました。

改定の理由

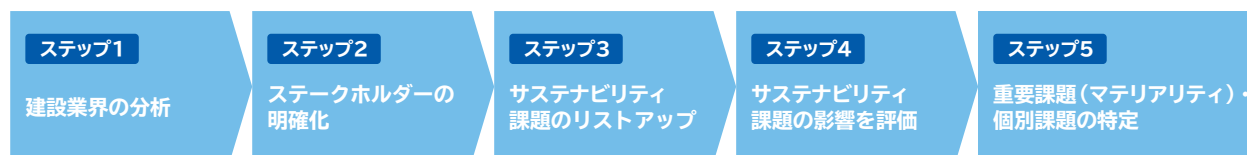
● 重要課題（マテリアリティ）・個別課題を検討した当時（2018年度）からの外部環境の変化

激甚化する自然災害や新型コロナウイルス感染症のパンデミック、ロシアのウクライナ侵攻など特定の地域が抱える政治的・軍事的な緊張の高まりなどの外部環境の変化は、当社グループの事業に対して、大きな影響がありました。

● 社会からの要請に対応

この度の改定においては、社会からの要請に応えるため、社員、お客様、投資家、有識者といったステークホルダーの意見を伺いました。

改定のプロセス



ステップ1 建設業界の分析 所管省庁、業界団体等より情報収集を行い、課題などを認識しました。

- ① 建設業就業者の現状 … 担い手の処遇改善、働き方改革、生産性向上を一体として進めることが必要
- ② 資材価格高騰への対応 … サプライチェーン全体で、建設資材の適切な価格転嫁が図られるよう、受注者・発注者間を含めた建設工事に関する環境整備を進めることが必要
- ③ 賃金引上げに向けた取組み … 持続可能な事業環境の確保が必要
- ④ 働き方改革等の推進

ステップ2 ステークホルダーの明確化 バリューチェーンを可視化し、ステークホルダーを明確にしました。

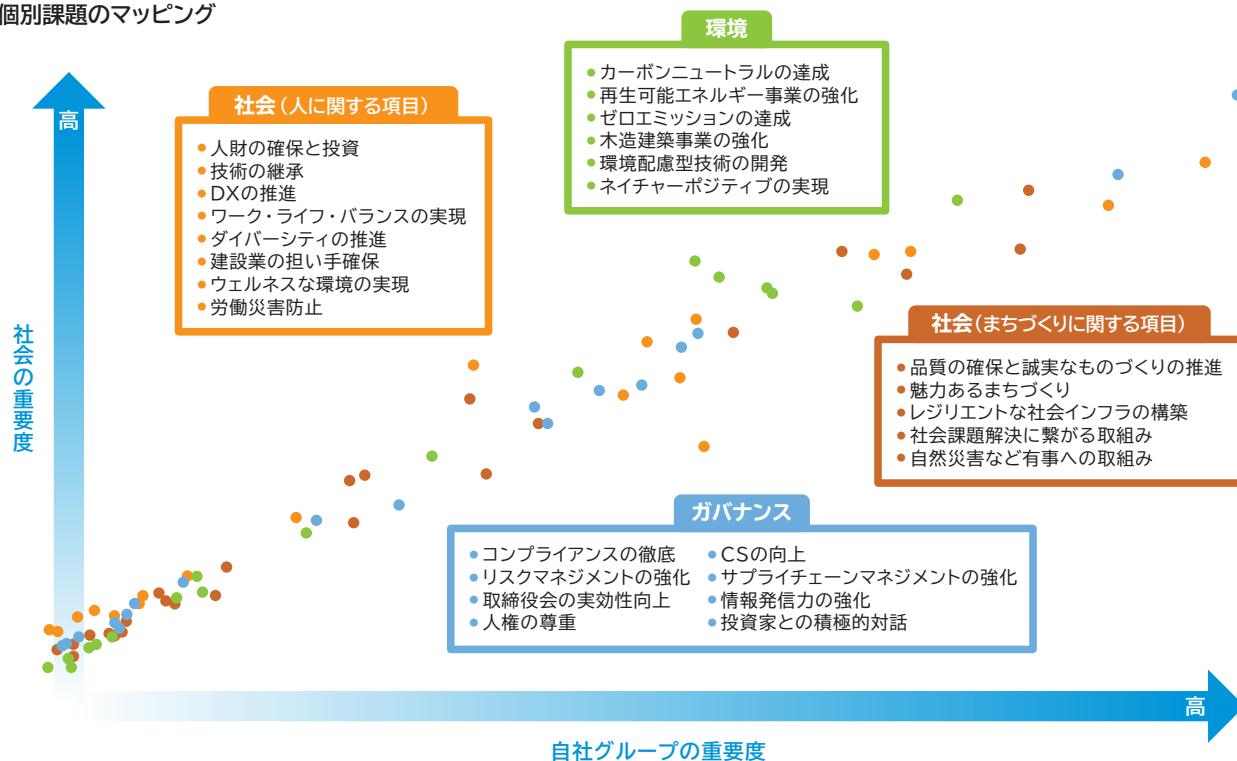
ステップ3 サステナビリティ課題のリストアップ 熊谷組グループが認識していた課題、SDGs、グローバルリスク報告書などを踏まえ、課題のリストを作成しました。

1. 熊谷組グループが認識しているリスク
 - 自社グループが認識している社会課題（長期構想）
 - 自社グループがビジネスを遂行する上でのリスク（有価証券報告書）
2. 社会が抱えている課題（SDGs 169のターゲット）
3. 社会が抱えているリスク（世界経済フォーラム）
4. 直近4年の海外・国内の主要なニュース

ステップ4 サステナビリティ課題の影響を評価 熊谷組グループの役職員による課題の重要性に関する対話を行い、影響がある課題の評価を行いました。お客様、投資家、有識者などのステークホルダーの声を抽出しました。

ステップ5 重要課題(マテリアリティ)・個別課題の特定 サステナビリティ推進委員会にて議論を行い、経営会議、取締役会の承認を得て重要課題(マテリアリティ)・個別課題を特定しました。

個別課題のマッピング



ESG・SDGs視点の日常業務への浸透

熊谷組グループはESG・SDGs視点による日常業務を実践しています。社員一人ひとりが、どのような社会課題の解決に貢献できるか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ます。

ステークホルダーからの指摘事項

主なご意見	対応策
サステナビリティへの取組み全般	- 重要課題の改定と個別課題の見直し - 人権におけるリスクアセスメント、デューデリジェンスの実施
ウェルビーイング・人的資本経営について	- 従業員エンゲージメント調査の実施 - 重要課題の改定 「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」から「多様な人財が能力を発揮できるウェルビーイングの実現」へ変更 「ファミリーシップ制度」導入
時間外労働について	「働き方改革アクションプラン2024」の制定 - 業務の効率化、平準化に向けた取組みの強化
コンプライアンスについて	- 全役職員を対象とする教育(定期研修に加え、緊急のコンプライアンス教育を実施) - 若手職員(管理職未満)を対象とする品質管理・コンプライアンス研修 - 管理職を対象とするマネジメント・コンプライアンス研修 - コンプライアンス行動ルール改訂 - 利益相反行為を禁止する条項の追記

ESG・SDGsマトリクス

ESG取組方針		事業における取組み・具体的行動	3か年（2024～2026年度）の指標と目標 *は各年度
重要課題（マテリアリティ）	個別課題		
E 環境	気候変動リスクへの対応	カーボンニュートラルの達成	CO ₂ 排出量の削減活動
		再生可能エネルギー事業の強化	再生可能エネルギー事業の推進強化
	環境に配慮した事業の推進	ゼロエミッションの達成	混合廃棄物の削減活動
		木造建築事業の強化	中大規模木造建築事業の取組み、受注拡大
		環境配慮型技術の開発	カーボンニュートラルに向けた研究の強化
			環境配慮型建築（ZEB等）への取組み
		ネイチャーポジティブの実現	生態系の回復に関する事業
			品質環境マネジメントシステムの運用と改善
		人財の確保と投資	新卒採用活動
			従業員エンゲージメントの向上
S 社会	多様な人財が能力を発揮できるウェルビーイングの実現	技術の継承	国家資格の取得支援
			一級土木施工管理技士保有率：90%以上*
		DXの推進	ICTの標準化による現場管理の効率化
			基幹システムの刷新
		ワーク・ライフ・バランスの実現	仕事とプライベートの両立等
			業務の効率化・平準化への取組み
		ダイバーシティの推進	女性活躍推進行動計画
			建設業の担い手確保
		ウェルネスな環境の実現	従業員の健康管理
			労働災害防止
	持続可能なコミュニティの実現	品質の確保と誠実なものづくりの推進	品質環境マネジメントシステムの運用と改善
			魅力あるまちづくり
		レジリエントな社会インフラの構築	不動産事業の拡大
			市街地再開発の取組み
		社会課題解決につながる取組み	アジア諸国の社会課題の解決
			多様な自然災害に対応するインフラ整備（防災減災）
		自然災害など有事への取組み	社会の将来を見据えた技術の開発
			新規事業創出
G ガバナンス	コーポレートガバナンスの強化	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
			リスクマネジメントの強化
		取締役会の実効性向上	取締役会の実効性の評価と改善
			人権の尊重
	マルチステークホルダーとの関係強化	CSの向上	CS向上に向けた取組みの推進
			サプライチェーンマネジメントの強化
		情報発信力の強化	「調達方針」「調達方針ガイドライン」の遵守
			適時適切かつ積極的な情報開示

監修：ESG/SDGsコンサルタント 千葉商科大学客員教授 笹谷 秀光 氏

※（株）リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」



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。

2023年度			SDGs																
指標と目標		実績	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
スコープ1+2: 25%以上削減 (2019年度比)		△13.7%	1.5						7.2 7.3		9.1 9.4		11.5 11.3 11.6	12.2	13.1 13.2				
5件以上		国内 6件 海外 1件																	
2.0%以下		1.3%			3.9						9.4		11.6 12.4 12.5 12.7		14.1				
国内受注3件以上 / 海外出資2件以上		3件 / 1件											11.3	12.2	13.1 13.2		15.1 15.2		
4件以上		6件							7.2 7.3 7.a		9.1 9.4 9.5		11.3 11.6 11.7 11.9	12.2 12.4 12.5	13.1 13.2 13.3	14.1 14.2 14.5	15.1 15.2 15.4 15.5 15.9		17.16 17.17
6件以上		5件																	
—		—			3.9			6.6 6.b			9.4		11.4 11.6 11.7 11.a	12.2 12.5 12.7	13.1 13.2	14.1 14.5			
0件		0件																	
新卒採用者における女性比率25%以上		29.1%	1.4				5.1 5.5			8.2 8.5 8.8		10.3							
—		—																	
取得率96%以上		85.3%				4.4 4.7				8.2 8.6					13.3				
取得率90%以上		87%																	
取得率55%以上		56%									9.5								
100%		97%					5.b			8.2 8.8		10.2							
100%		80%																	
—		—					5.1 5.4			8.2									
30時間以下		19.7時間																	
7%以上		25.0%																	
70%以上		75.6%	1.4		3.7	4.5 4.7	5.1 5.5 5.6 5.b			8.5 8.8		10.2 10.3 10.4		12.6				16.7	
—		—	1.3			4.4 4.5					9.1	10.2 10.3		12.7	13.3				17.17
—		—			3.3 3.4 3.8	4.7				8.5 8.6 8.8		10.2 10.3 10.4		12.8				16.7	17.16 17.17
0.5以下		0.98			3.8														
0件		1件								8.5 8.8			11.6 12.2 12.4 12.5			14.1			17.17
3件以上 / 3件以上		1件 / 2件			3.9												15.9		
6件以上		5件										10.2						16.5	
インフラ更新工事(国内) 20件以上 インフラ運営(海外) 4件以上		22件 2件	1.3 1.5					6.2 6.3 6.6	7.2 7.a		9.1 9.4 9.5		11.3 11.7 11.a	12.5 12.6 12.8		13.1 13.2	14.1 14.2	15.1 15.2 15.4	17.16 17.17
25件以上		27件										10.2 10.3							
3件以上		3件																	
事業化2件以上		事業化2件																	
事業化検討2件以上		事業化検討3件	1.3	2.1	3.4 3.8	4.2 4.7 4.b		6.6						12.2 12.8	13.1 13.2 13.3	14.1 14.2 14.5			
スマイルプロジェクト 参加件数および参加人数の増加		97.1%増(132件) 99.4%増(1,105名)																	
2件以上		2件	1.5								9.4 9.5		11.3 11.5 11.7 11.a		13.1 13.2				
0件		0件								8.5 8.7 8.8				12.6 12.8				16.5 16.6	
100%		99.4% (発信24時間後)											11.5						
評価の向上		実効性において 問題なし					5.5			8.2 8.8		10.4 10.5			13.1 13.2			16.5 16.7	17.14
—		—	1.3			4.5 4.7	5.1			8.5 8.7 8.8		10.3 10.4			13.3			16.5 16.6	17.16 17.17
100%		92.2%																	17.16 17.17
0件		0件								8.5 8.7			11.6					16.5 16.6	17.14
評価の向上		CDP Aリスト													13.2		15.9		
決算説明会等への参加者数 増加率(前年度比) 10%増		30.4%増										10.5						16.7	

価値創造ストーリー

経営戦略

特集

サステナビリティ戦略

データセクション

有識者意見交換会



誰からも応援される企業を目指して 新しい中期経営計画に取り組んでいく

「熊谷組グループ 中期経営計画（2024～2026年度）」（以下、中計）に焦点を当て、
有識者の方々と経営陣が意見を交わしました。

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
小野塚 恵美氏 エミnentグループ株式会社 代表取締役社長CEO
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 ESG/SDGsコンサルタント、千葉商科大学客員教授

熊谷組取締役（写真後列左から）

土木事業本部長 小野 哲男
副 社 長 岡市 光司
社 長 上田 真
会 長 櫻野 泰則
管 理 本 部 長 谷口 弘恭
建築事業本部長 伊藤 泰治

中期経営計画に対する熊谷組の意気込み

社員一人ひとりが“自分ごと”と考えて取り組んでほしい

上田 今回の中計策定にあたっては、すべての社員といかに共有するかが一番大事だと考えました。この中計を、全社員が“自分ごと”と意識して取り組んでほしいと考えています。

櫻野 私は社長を退任し2024年度から取締役会長に就きました。私の役割は経営全体を俯瞰し、これまでの代表

取締役社長の経験を活かしながら、新中計推進の包括的なアドバイス、経営や顧客の継続性の観点からの助言等を行い、計画達成に向けた全役職員の意識を高めていくことだと考えています。

岡市 当社はいわゆる中堅といわれる社員の層が薄いとい



う問題があります。そのためにも若い世代を育てていくことが重要であり、中計を“自分ごと”として考えて成長の糧にしていけるような環境を整えていきたいと思っています。

谷口 熊谷組では昨年度、初となる社員エンゲージメント調査を実施しました。中計を達成していくためには、その原動力となる社員一人ひとりのエンゲージメントを高めていくことが大切だと感じています。

小野 私が統括する土木事業は、中計で掲げる「稼ぐ力」

「選ばれる力」を高めるうえで一番力を発揮しなければならない部門です。現場の社員の働く環境も含め、取組みを徹底していきたいと考えています。

伊藤 「稼ぐ力」「選ばれる力」において鍵を握る立場であることは、建築事業も同じです。私は、新しい価値を提供するプラスαの提案力を鍛えていきたいと考えています。社員には「中計は社外に対する私たちのコミットメント」であることを改めて伝えています。



中期経営計画に対する有識者の意見

社員の力を“10倍化”するために「組織開発」に力を注ぐべき

名和 中計で掲げている「稼ぐ力」「選ばれる力」を高めるためには、「人」の力が重要です。しかし、社員一人ひとりが頑張るだけではなかなか企業価値は上がりません。その社員の力を“10倍化”するためにも、人財開発に加えて「組織開発」に力を注ぐべきだと私は考えています。熊谷組には創業以来100年を超える歴史の中で培ってきた組織の力があります。それを“見える化”し、さらに深めて熊谷組流の組織開発に取り組んでほしいと思っています。

鈴木 もしも中計が3回連続で目標未達になってしまうと、マーケット的に非常に厳しい視線が集まります。事業環境が厳しいのは建設業界に共通することではありますが、やはり今回の中計は目標必達の姿勢で取り組むべきです。それからもう一つ投資家目線で話すと、株主還元については、自社株買いも含めて総還元性向を意識してほしいと思います。

また、熊谷組の新しい象徴となるような挑戦も大切です。私は、住友林業(株)が進めている木造超高層建築の開発構想「W350計画」では、熊谷組が蓄積してきた高層建築や土木工事のノウハウを融合させ、新たに大きな市場を開拓できる可能性に期待しています。

小野塚 取締役会の役割は、ESGの中ではGにあたります。このGは、ESGを家にたとえると、「屋根」のようなとても大切な役割を担います。その家の中にEとSがあるようなイメージを私は思い描いています。取締役会は、この「屋根」として熊谷組の経営方針の策定と執行をモニタリングするという重要な役割を果たさなければならないのです。「稼ぐ力」「選ばれる力」を高めるためにどの部分が競争力なのか、あるいは差別化になるのか、そして稼いだ利益をどのように使っていくのか、もっと“熊谷組らしさ”を前面に打ち出した方がよいように感じました。

上田 名和さんがおっしゃる「組織開発」の大切さは、まさにそのとおりだと思います。土木や建築の現場で目標に突き進んでいく取組みが個々の現場単位になりがちでした。そこで現在、DXを推進してノウハウの共有を図り、組織力を全社的に高めていく取組みを進めています。住友林業(株)との協業については、中大規模木造建築に注力しており、お客様からのニーズも益々高まり、受注が伸びています。シンボリックなプロジェクトについては、台湾のグループ会社が台湾・台北駅前で建設を進める超高層ツインタワーが注目を集めています。

サステナビリティ経営に対する有識者の評価

“未財務”の取組みを、財務に転換していくためのロジックが必要

笹谷 サステナビリティ経営については、熊谷組はESG・SDGsマトリクスで網羅的に整理し、その内容を積極的に活かしてきたように感じています。

このサステナビリティは、よく非財務という括り方がされますが、私は“未財務”と考えるべきだと思っています。いずれ財務価値につながるサステナビリティを経営にビルトインしていくような議論ができたと思います。

名和 企業がどのように成長を実現していくかという議論になると、だいたいが戦略の話になると思います。しかし、私は最近、「戦略」だけでは差別化できないと考えるようになりました。なぜなら、同じ業界の企業であるならば、事業戦略にはそれほど極端な違いは生まれない。私は差別化の決め手となるのは、その戦略を推進する「実行力」、熊谷組でいう「現場力」だと思っています。

現場で培われた知恵、私は「匠」と呼んでいるのですが、これを組織で吸い上げて「仕組み」という再現できる形にして熊谷組全体でサイクルさせていく。サステナビリティをしっかりと実行して財務的価値につなげていくことは簡単ではありません。それでも継続して実行しサイクルを確立できた時に、熊谷組らしい価値が生まれると思っています。

実は私は、この「匠」と「仕組み」の間に、もう一つ「引き込

み」というステップが必要だと考えています。英語でいう“entrainment”という言葉で、生物学的には「同調」といった意味があり、これが起きた時に生物が大きく進化するといわれています。

鈴木 熊谷組には100年先でも投資したい、長期の投資家が株を持ちたくなるような企業になってほしいと思っています。

そのためには、収益基盤の構築を行い、拡大していくべきだと考えています。また、先ほどの象徴的なプロジェクトの話にもつながりますが、社会の動きの先をいくような案件をどんどん手がけてほしい。

投資家からの注目度を高めるということではメディアへの露出も重要です。

小野塚 投資家は企業の5年後、10年後の姿を見通して、そこから財務モデルを組み立てて1株あたりの価値に引き直していく。このような投資家たちの思考を考えると、今回、熊谷組が実施した重要課題（マテリアリティ）の改定は、時代の動きをコンテキスト（文脈・背景）として取り込んだとてもよい取組みだと感じています。

さらに“未財務”の取組みをいつ頃どのような形で財務に転換していくのかというロジックを一つひとつ丁寧に示していったほしいと思います。





熊谷組へのメッセージ

誰からも応援される企業を目指して、キラリと光る魅力を発信してほしい

名和 最後に「ちゃが台返し」みたいなことを言いますが、私は最近、“中期経営計画撲滅作戦”に取り組んでいまして(笑)。というのも、熊谷組は100年を超える歴史をすでに築いているわけですよね。それを考えるなら中計という3年の期間は一里塚に過ぎません。長期的な目線も大切にしていって、次の100年に向けた変化を生み出していく3年にしてほしいと思っています。

鈴木 私は、「応援したい会社」だと思ってもらうことが大切だと考えています。ファンをつくるとか、最近の言葉を使うならば“推し活”でしょうか。

ステークホルダーに向けて熊谷組の魅力をしっかり表現できれば、マーケットから評価される会社になれるはずです。

小野塚 この何年かの間に、気候変動に加えて格差の問題

がクローズアップされるなど、ESGやSDGsに関わるコンテキストが大きく変わってきています。熊谷組のESG・SDGsのマトリクス整理は投資家にもアピールできるものだと思います。このような変化を見極めながら、絶えず基本に立ち戻ってサステナビリティ経営を進めていくべきだと考えています。

笹谷 熊谷組のESG・SDGsマトリクスは私も監修させていただきましたが、ここまで徹底した取り組みをしている企業は数多くありません。わが国でも「ポストSDGs」に向けた議論が始まりましたので、有識者の皆様から提言されたSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)に向けてこのマトリクスを活用してサステナビリティ経営を深めてほしいと思います。

これからの熊谷組の経営を見据えて

創業以来の想いを大切にして、熊谷組らしさを追求していく

上田 新しい体制がスタートし、役員皆でサステナビリティ経営を進め、魅力を発信していきたいと思います。また、先ほどから話に出ているように、熊谷組には「世の中の為になる工事、困難な工事を進んで引き受ける」という創業以来培ってきた想いがあります。その想いを私たち全員で受け継ぎ、誰からも応援される企業を目指していきます。



人財基盤

人財資本経営について

基本方針

熊谷組グループは、人財を「資本」として捉え、その能力を最大限に引き出すことが中長期的な企業価値向上につながると考えています。これに基づき、持続的な成長の源泉であり事業活動の核となる人財への投資を拡充し、質と量の両面で人財価値の最大化を図り、企業価値の向上に寄与するための人財基盤を構築します。

人財戦略

「熊谷組グループ 中期経営計画(2024～2026年度)」において、60億円規模の人財投資を計画しています。持続可能な人員体制を構築するための採用活動、次世代を見据えた社員のスキルアップやキャリアパスの充実を支援するための人財育成、社員のモチベーションアップのための報酬水準の向上、社員が安心して働くことができる職場環境の整備などに注力し、これらの取組みを通じて、社員の意欲や誇り、自信を高め、従業員エンゲージメントの向上、組織力の向上、そして人財価値の最大化を図ります。

人財採用について

世代間の人員構成の不均衡是正や社員の高齢化による離職に備えるため、ダイバーシティを意識した採用活動を行っています。事業環境の変化や業績の見通しに基づいて5年後・10年後の人員数・職種構成・年齢分布を考慮した採用計画を策定し、技術力および競争力の維持・向上を図ります。新卒採用については、入社後のミスマッチを防ぐために現場見学や社員面談、若手社員との座談会などを積極的に実施し、将来を担う人財の獲得に注力しています。またキャリア採用については、事業戦略に基づく注力すべき分野の専門スキルを保有し、即戦力となる人財の確保に努めています。

	2022年4月入社	2023年4月入社	2024年4月入社
新卒採用人数 (名)	112	110	119
男性 (名)	78	78	94
女性 (名)	34	32	25
キャリア採用人数 (名)	16	14	15

人財育成について

育成指針となる「人財育成計画」のもと、「自らを高め、未来をつくり、人を支える」、そのような人財の育成を目指して様々な取組みを実施しています。

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、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、所属本部長・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います。

2023年度階層別研修の受講状況

対象別区分	研修名称	対象者(名)	受講者(名)	受講率(%)	受講時間(時間)	
					総時間	一人当たり
役割研修	新任ライン部長研修	17	15	88	480	32
	一次評価者研修	79	73	92	584	8
	OJTトレーナー研修	74	72	97	576	8
	中堅エリア職研修	28	28	100	474	17
昇格時研修	新任管理職研修	34	34	100	544	16
	新任初級管理者研修	26	26	100	416	16
	新任指導職研修	75	70	93	1,120	16
年次別研修	管理職5年次研修	33	32	96	512	16
	3年次研修	117	117	100	1,872	16
	若手フォローアップ研修	109	106	97	5,260	50
	新入社員研修	110	110	100	43,112	392
合計	研修費用：49,841千円	受講者数：683名			総受講時間：54,950時間 一人当たり受講時間：80時間	

※ 上記の他、「次世代経営者育成研修」を数年に一度選抜研修として実施しています。直近は2021年度に部長クラス20名を対象として実施しました。

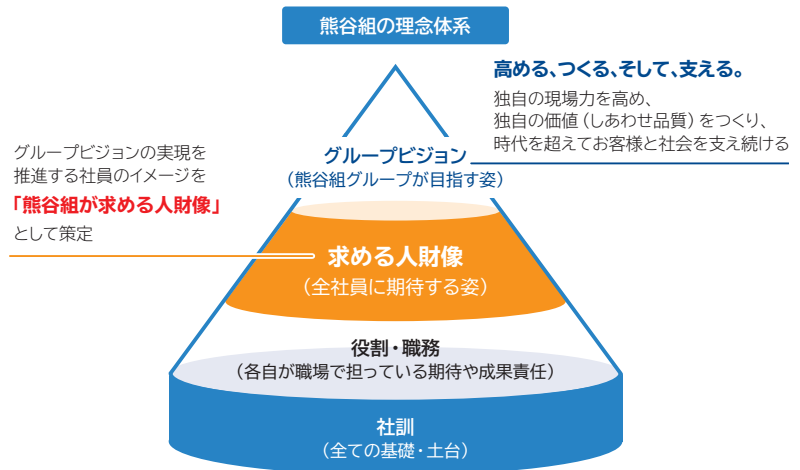
従業員エンゲージメントについて

熊谷組では社員の会社への愛着や仕事への情熱の度合いを測るため、2023年度よりエンゲージメント調査を開始しました。初年度の回答率は99%となり、多くの社員の思いを可視化することができました。調査結果を様々な切り口で分析して会社の施策に反映させ、課題の解決により社員の貢献意欲を高め、組織力の向上につなげていきます。

また、中期経営計画(2024～2026年度)において、計画期間中にエンゲージメントレーティング※を「BB」へ向上させる目標を設定しています。

※ (株)リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」

理念体系と求める人財像



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等）、障がいの有無等にかかわらず、すべての人が生き生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。ダイバーシティ推進部は人財活躍推進グループと働き方改革推進グループで構成され、統合して運営や実効性を高める役割を担っています。

2023年度の主な取り組みと社会からの評価

2023年	8月	男性育児休業取得者座談会を実施
	11月	東京都主催「介護と仕事の両立推進シンポジウム」にて当社社員が取り組み事例を発表 人事院主催の第46回近畿地区課長研修にて当社社員が「多様な人財が活躍できる社会」をテーマに講義を実施 LGBTQ等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
	2024年 3月	経済団体連合会主催の「ダイバーシティと女性の健康促進セミナー」にて当社社員がパネルディスカッションのパネリストとして登壇
掲載		東京都産業支援ハンドブックにおいて当社の取り組みを紹介される 令和5年度なでしこ銘柄におけるフェムテックの活用等の注目企業として紹介される

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四次行動計画（2023年1月～2026年3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。

女性活躍推進行動計画の実績

定量的目標	2022年度	2023年度
新卒採用者に占める女性割合を25%以上（32名 / 110名）	30.4%	29.1%
新任管理職に占める女性の割合7%以上（8名 / 32名）	7.9%	25.0%
子の出生に伴う男性の休暇取得率※70%以上（34名 / 45名）	73.9%	75.6%

※ 子の出生に伴う男性の休暇取得率(男性育休+配偶者出産時特別有給)



ダイバーシティ推進後の経営状況

ダイバーシティ推進後、9年間で女性管理職数は11名から78名と7.1倍、現場配属の女性技術者も14名から37名と2.6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30時間減少する成果を上げました。

指標区分		2015年度	2022年度	2023年度	2015 - 2023年度の対比
働き方改革	月平均時間外労働時間減少数（2015年度をベースとした場合の社員一人当たり）				△30.0時間
女性活躍推進	管理職に占める女性人数（名）	11	69	78	7.1倍
	女性正社員比率	12.6%	18.7%	19.3%	1.5倍
	女性技術者（名）	—	142	153	—
	男性育児休業取得率	2.3%	54.3%	57.8%	25.1倍
	配偶者特別有給休暇取得率	40.0%	58.7%	53.3%	1.3倍
	短時間勤務者数（名）	21	44	46	2.2倍
介護両立支援	介護休暇取得者数（名）	7	47	47	6.7倍
高齢社員	再雇用者数（名）	228	305	373	1.6倍
社会貢献	ボランティア休暇取得者数（名）	1	26	9	9倍

障がい者の働きやすい環境整備

熊谷組では12月を「障がい者月間」として制定し、障がい者への理解促進をテーマにeラーニングを実施しています。また、本社ビルのバリアフリー化や、業務に慣れるまで専門支援機関の相談者との定期的な面談を行うなど、定着に向けたフォロー体制に力を入れています。2023年度は、内勤部門における現場支援部署での実習生の受け入れを実施するなど、多様な社員が安心して働くことのできる環境を整えています。

LGBTQ等に関する取組み

2024年4月、同性パートナーや事実婚の社員も社内制度を利用できるよう「ファミリーシップ制度」を導入しました。「同性パートナー」および「事実婚のパートナー」（以下、パートナー）に配偶者（法律上の婚姻関係にあるもの）と同等の福利厚生や規程を適用し、会社が認めたパートナーの子を、社内制度上「家族」として認めます。また、LGBTQ等に関するガイドラインを策定し、LGBTQ等に関する基礎知識をはじめ、SOGIハラスメントやアウティング防止、相談対応について等、わかりやすくまとめ、社員に周知しています。

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維持に努めています。2024年4月現在、在籍する定年再雇用者は301名です。

働き方改革の推進について

2023年度に制定した「働き方改革アクションプラン2023」では、2024年4月から建設業でも適用となる時間外労働の上限規制に向けて、1年前倒しした基準で取り組み、一定の成果がありました。しかし、残業の要因は個人だけでは対応できない事由も多いことから、会社・組織（チーム）として取り組みを強化する必要がある等の改善点を踏まえ、2024年度は「働き方改革アクションプラン2024」を制定し、新たな行動計画に取り組むこととしました。改善点としては土木・建築事業部門、内勤部門の組織の取り組み方針を加え、さらにチーム力を高めるために本部長・支店長や作業所長・部署長の取り組み方針を掲げました。個人、チーム、組織でアクションプランに沿った行動に取り組み、実効性の向上を目指します。

働き方改革アクションプラン2024（抜粋）

全社員が「働き方改革アクションプラン2024」に沿った行動計画に取り組む

社長方針 → 土木・建築・内勤部門の取組方針 → 各本部・支店の取組方針 → 部門・作業所の取組方針 → 各社員が取り組む行動計画

業務効率化・平準化に向けた取組みの強化について

- ＜土木・建築事業部門＞
 - 週休2日（4週8閉所）を基本とした工程を発注者に提示し、適正工期を確保する
 - 内勤部門にて現場支援部署（担当者）を配置し、作業所業務を平準化する
 - 全社的なICTツールの利用推進と活用支援を強化する
- ＜内勤部門＞
 - 繁忙期を見据えた適正な人員配置・業務配分により、長時間労働を未然に防ぐ
 - 業務の効率化・改善を図る

健康経営について

社員の健康を何よりの経営資源と捉え、本社人事部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ごとに策定し、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。当社は、優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省が創設した「健康経営優良法人」の認定を取得しています。

社員健康推進年度計画（2024年度）

- ① 社員の業務災害防止に向けた取組み
- 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組み

ハイリスク者への取組み

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、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い活動を行っています。



労働安全衛生

労働安全衛生の方針

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

推進体制

安全意識の醸成を強化し、ステークホルダーや社会からの要請に応えるため、2024年4月より安全品質環境本部を安全本部へと改組しました。より実効性を高め、さらなる安全管理水準の向上に努めていきます。

マネジメントシステム体制

熊谷組では労働災害に対し徹底した教育を行っており、程度に関わらず迅速かつ確実な本部への報告体制を構築しています。また、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」が展開され、当社は2020年の更新審査に合わせ更新しています。

安全衛生に関する情報の共有と再発防止

2021年4月に「安全ポータルシステム」を導入し、データの蓄積と一元化を行いました。これにより、災害や事故情報の共有・展開および関係部署の迅速な対応を可能にし、事例を検索して対策の参考にするなど再発防止の徹底を図っています。また、安全衛生パトロールの結果をデータベース化してリスクアセスメントを進め、作業所の安全衛生管理計画を立案するシステムを構築しました。さらに安全衛生パトロールのペーパーレス化、遠隔パトロールの試行、VRを活用した教育などDXにも取り組んでいます。

社員の安全衛生教育

教育要領を定め、本社・支店にて安全衛生教育およびシステム教育を行っています。2023年度は、6年次、10年次、22年次の技術系社員に対して、本社主催の集合形式での階層別教育を実施しました。「危険に気づく感性の醸成と行動」が実践で発揮できるように、定期的な教育により安全衛生管理事項の再確認を徹底しています。

経営幹部による安全リスクの管理・監視

社長を安全衛生に関する最高責任者とし、各支店では支店長を委員長とした支店安全衛生委員会を設置しています。また安全週間や年末には、社長、副社長（安全担当役員）らによる経営トップパトロールを実施し、経営者自らが先頭に立って安全意識の向上を図っています。

労働災害の状況（建設現場の技能者を含む）

（各年度末時点での集計）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
度数率	0.44	0.32	0.63	0.69	0.98
強度率	0.02	0.28	0.10	0.77	0.39
休業4日以上の災害件数(死亡)	13 件	9 件 (1)	16 件	15 件 (2)	22 件

昨年度の安全成績を受け、現場で働く全ての人々に対して業務上の災害防止対策の強化を図り、今年度の目標である「死亡・重篤・重大災害0」「度数率0.5以下」の達成に向け取り組んでいきます。

DXの推進

熊谷組DX方針の実現に向けて

熊谷組は、2019年4月に「DX元年」を宣言し、2021年に定めたDX方針「高める、つくる、そして、支える。」を基軸にDX戦略2021-2023を展開してきました。この戦略では、デジタル基盤の整備、業務のデジタル化、デジタル人材マネジメント、BIM/CIMの導入といった多岐にわたる領域での進展を目指しました。この結果、業務効率化、競争力の強化に向けた一定の成果を挙げることができました。

一方、コロナ禍、生成系AIの出現等により、デジタル技術は急速に進化し、ワークスタイルも多様化してきました。これらの変化は、今後のビジネスモデルや業務プロセスに革新的な可能性をもたらすと考えられます。さらに、多様な働き方を推進するための通信インフラの整備とセキュリティの強化の必要性も顕在化しました。

このような状況を踏まえ、「熊谷組グループ 中期経営計画(2024～2026年度)」にあわせて、新たに3年間のDX戦略2024-2026を策定しました。



2022年に引き続き、2024年も認定されました。

DX投資

計画期間中の投資額

80億円規模※

※ 設備投資10億円を含む

DX戦略2024-2026

デジタルで、技術力、人間力、そして独自の現場力を 高める 	DX人材マネジメント ● 全社員のデジタルリテラシー向上 ● DX高度人材の育成・配置 ● 情報系人材の採用強化・拡充	デジタル基盤の構築・活用 ● 基幹システムの刷新および定着 ● 通信インフラの整備 ● セキュリティの強化 ● データ収集方法の多様化とルール化	業務の効率化 ● KDS※の利用促進 ● 生成系AIの利活用促進 ● ノーコードツール、RPA、BI
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 	BIM / CIM ● 一貫したBIM/CIM利用業務への変革 ● フロントローディングの確立 ● 現実データとBIM/CIMデータの融合	施工管理の効率化 ● 作業所ICTツール等の積極的活用 ● 遠隔監視による施工管理の多様化 ● 出来形・品質管理のデジタル化	ものづくりの自動化・自律化 ● ロボット・AIの段階的開発、実用化 ● デジタルファブリケーションの促進 ● 無人化施工・遠隔操作の範囲拡大
デジタルで、時代をこえてお客さまと社会を 支える 	デジタルツインの促進 ● 構造物のシミュレーションと分析 ● プロジェクト進捗のリアルタイム共有 ● 竣工物件での運用・データ活用	デジタルソリューション ● 組織営業力の強化 ● ライフサイクルマネジメントの提案 ● エコシステムの形成	技術開発 ● 環境配慮型技術の開発および実用化 ● 防災、災害復旧技術の開発と提案 ● デジタル系技術商品の開発・外販および収益力の強化

※ Kumagaigumi Deep Smartsの略で、現在と過去の作業所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

デジタルで、技術力、人間力、そして独自の現場力を高める

「DX人材マネジメント」に重点を置き、全社員のITリテラシー向上を目指します。2023年度から、学習と実践の機会を提供し、高度な人材育成支援を行っています。また、データ中心のビジネス変革を進めるためにデジタル基盤を強化し、特有の知識や技術をデジタルナレッジ化します。さらに、新基幹システムや生成系AI、業務アプリの利用により業務効率化を図り、生産性向上を目指します。これにより、迅速な意思決定と持続的な成長を実現します。

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

熟練労働者の高齢化と若年層の人財不足の深刻化、労働生産性の低さや施工管理の非効率性が課題となっています。設計～見積～施工～維持管理までの一貫したBIM/CIMの利用業務への変革に加えて、ICTツールを活用した施工管理の効率化、ロボット・AI・無人化・遠隔化による自動化・自律化を推進し、労働生産性の向上を図ります。建設業の担い手の処遇改善、働き方改革、生産性向上を一体として進めることで魅力ある建設現場を目指します。(詳しくはP65を参照)



デジタルで、時代をこえてお客さまと社会を支える

デジタルツインによるお客様との情報共有を基にライフサイクルマネジメントの提案を強化し、ものづくりとデジタル技術を融合させることで社会課題の解決に貢献します。インフラ整備や防災・災害復旧技術を強化し、地域社会の安全性と持続可能性を向上させます。また、異業種との協業による新市場の創出、環境に配慮した技術の開発、デジタル技術製品の開発にも注力し、会社の成長を支える強固な基盤を構築します。

2023年度の取組み

基幹システムの刷新

「建設WAO」は、建設業界において多岐にわたる業務を同一の設計思想とデータベースで統合し、効率化と自動化を図る取組みです。具体的には、営業管理、原価管理、電子取引、工事管理、伝票、債権債務などの業務プロセスを統合化し、以下のメリットを実現しています。

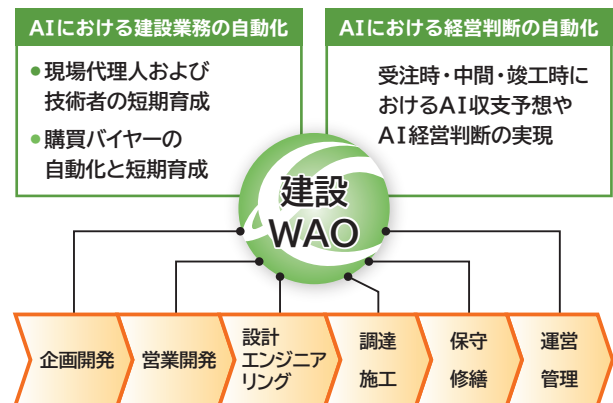
1. データの即時反映

- ① データを入力すると、関連するすべてのシステムに即時に反映されます。迅速な経営判断や意思決定に寄与します。
- ② 問題の未然防止や早期発見が可能となり、業務の円滑な進行をサポートします。

2. ノウハウの自動算出

- ① データベースの一元化によって蓄積されたデータを活用し、基幹業務のノウハウを自動的に算出します。
- ② これにより業務の高度化が実現され、効率向上に寄与します。

熊谷組が目指すデジタルプラットフォームによる建設DX



通信インフラの整備とセキュリティの強化

2022年度より、全社的な通信量の増加に伴う接続不良、社外から社内ネットワーク接続時の通信品質劣化（テレワークへの対応）、高度化するセキュリティリスクへ対応するために、クラウドサービスであるPrisma Accessを導入し、通信インフラの整備とセキュリティの強化を図っております。2024年度から作業所への本格導入を進めます。

Prisma Access導入による効果

課題1

全社的な通信量の増加に伴う接続不良

全社

⇒ 原因となっているプロキシサーバーを撤廃し、Prisma Accessを経由する通信経路とすることで通信量増加の影響を排除
アクセス回線の変更と増速により、安定した通信を実現

課題2

社外から社内ネットワーク接続時の通信品質劣化

作業所、社外

⇒ 「Global Protect」の利用により通信処理の軽量化および最寄りのデータセンターに接続可能となり、通信品質を改善

課題3

高度化するセキュリティリスクへの対応

全社

⇒ すべての通信がPrisma Accessを通過することにより、セキュアにアクセスできる包括的なネットワークとセキュリティ機能を実現



令和6年能登半島地震の災害復旧支援

熊谷組グループは、2024年1月1日に発生した令和6年能登半島地震に関連し、インフラの復旧対応を行っています。地震発生当日に熊谷組は北陸支店に支店震災対策本部を設置し、社員の安否確認や被災地の建設現場、お客様の被災状況調査を開始しました。発災当初には衛星を利用したネットワークサービスを配備し通信環境を整えました。デジタルツールを活用し、被災地・北陸支店・本社がリアルタイムに情報を共有し、協力会社とともに復旧工事を進めています。

被災地・北陸支店・本社で情報共有



ドローンを活用した空撮、3次元測量



国道249号での道路復旧における3Dデータを用いた検討の様子

1 ドローンで上空から撮影した写真データを用いて被災箇所の3Dデータを作成

3Dデータ生成時間：2時間

2 被災後3Dデータと被災前の国土地理院の地理データを重ねて解析することで、崩壊範囲等の詳細を確認

国土地理院5mメッシュとの土量解析

3 3Dデータより縦横断面図を作成し、施工方法を検討

検討時間：1日(北陸支店対応)

4 縦横断面図より道路啓開のイメージモデルを作成

作成時間：3時間

5 被災後3Dデータに対しイメージモデルを配置することで、発注者や協力会社との打ち合わせ時に完成イメージを共有

3Dデータとの合成

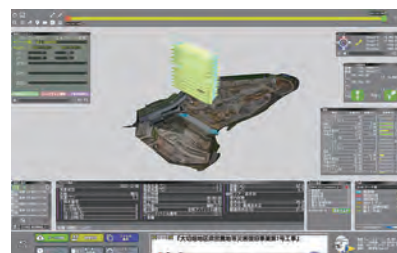
建設プロセスにおけるDX施策

KDS (Kumagaigumi Deep Smarts)

KDSは、熊谷組が構築している情報基盤であり、あらゆる情報を支えるための経験知を活用するプラットフォームです。熊谷組の伝統的なノウハウや知識をデジタル化し、効率的な働き方を実現するために活用されています。また、KDS上で作動する生成AIを活用したWebアプリケーションなどを日常業務で活用し、効率化を図りつつ、時間外労働の上限規制や労働人口の減少に対応しています。

BIM/CIMへの取組み

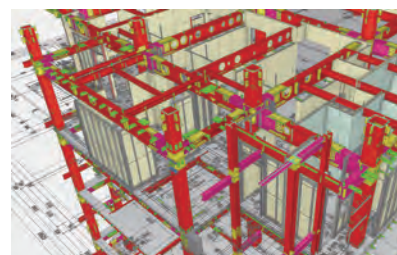
「CIM-CRAFT®」を活用して、膨大かつ煩雑な作業所の施工情報を効率的に管理しています。これにより、施工管理業務の高度化を図り、デジタルツインを実現しています。作業所と本社・支店がリアルタイムに情報共有し、一体となった「ものづくり」を推進しています。



CIM-CRAFT®の基本画面（ダム工事での活用状況）

建築BIMへの取組み

BIM(Building Information Modeling)を用いた取組みとして、納まりの検討を仮想空間上で行い、そのデータを材料加工へ活用するデジタルファブリケーションを試行しています。これにより、内装工事で使用される軽量鉄骨下地(LGS)や石膏ボード(PB)を工場で事前に加工(プレカット)することで、作業所での加工作業や騒音の抑制、余剰材料の削減が期待されます。



軽量鉄骨下地(LGS)と石膏ボード(PB)のプレカットに用いるためのBIMモデル

〈メリット〉

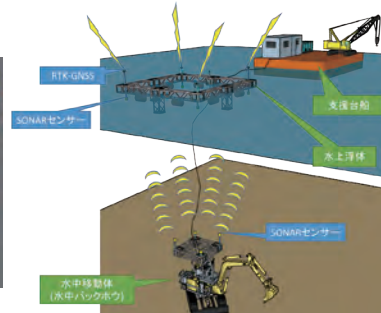
- 施工業務の効率化** プレカットされた材料を作業所に持ち込むことで、施工のスピードが向上します。
作業員の加工作業に費やす時間が低減されます。
- 産業廃棄物の削減** 余剰材料を最小限に抑えることで、廃棄物の発生量が減少します。

建設機械施工の自動化・遠隔化技術

熊谷組は、人財の高齢化や新規入職者不足に対処するため、遠隔化技術を自動化に発展させています。さらに、水中での適用も検討しており、生産性と安全性を向上させ、安定した品質の「ものづくり」を進めています。



無人化施工におけるネットワーク概要図



水中での無人化施工のイメージ
（AquaMarionette（アクアマリオネット））

建設DXによる未知への挑戦

熊谷組は、内閣府のMoonshotプロジェクト目標3に参画しています。自己学習・行動し、人と共生するAI ロボットを開発し、過酷な環境での河道閉塞対応ロボットを実現しています。また、国土交通省の宇宙建設革新プロジェクトでは、月面での災害対応運搬技術の開発に取り組んでいます。

熊谷組は未知の領域に挑戦し、持続可能な社会の実現に貢献しています。



月面洞窟内への物資投入・搬出イメージ

社会課題を解決する技術の開発

研究・技術開発方針

熊谷組は、「熊谷組グループ 中期経営計画（2024～2026年度）」に合わせ、新たな研究・技術開発方針を策定しました。技術開発における外部環境と当社の状況を分析し、これまでの取組みに加え、人財確保や働き方改革の課題解決に寄与する「人財の育成」を掲げました。

建設技術の深化・高度化に向け、耐震技術、リニューアル技術に取り組んでいきます。DXとロボット分野では、点検業務のロボット化などに取り組みます。またカーボンニュートラルを達成するための環境配慮型技術として、低炭素型のコンクリートの開発と普及、炭素固定能力のある藻類の開発と活用などに取り組みます。

今後は競争的研究費の活用を視野に入れながら、高い技術力を活かし、独自の技術開発で、社会課題ならびに経営課題にソリューションを提供していきます。

研究・技術開発方針

豊かな社会を実現する建設技術の深化および人財の育成
建設技術の高度化を実現するDXとロボット技術の推進
持続可能な社会の実現に貢献する環境配慮型技術の発展



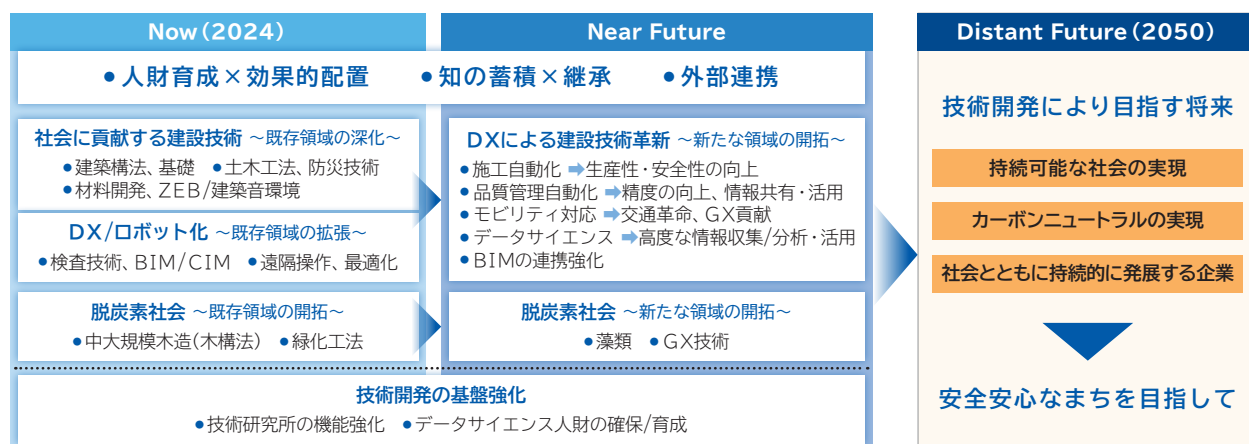
執行役員 技術本部長
大本 晋士郎

研究・技術開発費

計画期間中の費用

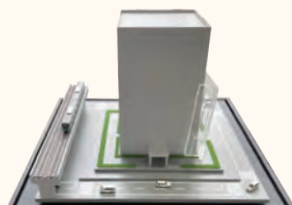
100億円規模※

※ 設備投資25億円を含む



未来のまちづくりプロジェクト

高度なテクノロジー技術による利便性の追求だけではなく、自分たちが30年後に住みたい「まち」をデザインすることを目的として、2021年度より、技術本部所属の40歳未満の社員で構成する若手ワーキング活動を行っています。ワーキングチームでは、6つのコンセプトを策定し、「心を豊かにしてくれる技術」として「空中浮遊」を結論付け、2023年度は3つの技術を提案しました。



① 磁気で浮かせる技術

建物の下に設置した磁気浮上ユニットにより建物を浮かせます。



② 空気で浮かせる技術

ホバークラフトのように基礎と建物の間に空気を送り込み建物を浮かせます。



③ 音で浮かせる技術

超音波のエネルギーにより物を空中に浮かべ止めます。



大量培養可能な独自微細藻類株の発見

当社は藻類を軸にした資源循環型のビジネスを最終目標として、CO₂固定能力の高い微細藻類の探索を行ってきました。その結果、環境変化に強く、大規模培養が可能な藻類株の単離培養に成功しました。

数トン規模での屋外大量培養試験にて、既に商業化されている微細藻類と比較して、当社独自株は高いバイオマス生産性を有することが実証されました。機能性評価では、当社独自株は農業・医療分野への展開が期待できる有用物質を含有することが明らかになり、実用化に向けて取り組んでいます。

地球温暖化、食糧問題、地域の雇用創生といった課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



CELBIC（環境配慮型BFコンクリート）

CELBIC（環境配慮型BFコンクリート）は、CELBIC研究会13社で共同開発した建設構造物に求められる所要の品質を確保しつつ、コンクリート材料に由来する二酸化炭素の排出量を削減する環境配慮型コンクリートです。普通ポルトランドセメントに高炉スラグ微粉末（BF）を10%から70%の範囲で使用することにより、同一強度におけるCO₂排出量を9～63%削減することができます。また、JIS A 5308（レディーミクストコンクリート）に適合するコンクリートとして、製造、出荷することが可能で、（一財）日本建築総合試験所より建設材料技術性能証明（GBRC材料証明 第20-04号）を取得しています。現在、2カ所の現場で採用が決定しており、今後さらなる普及を進めていく予定です。



建設材料技術性能証明書

知的財産について

2023年度は、現業部門の技術に対する認知が全社的に浸透した結果、本社のみならず支店・現場からの特許出願件数が全体の20%を占める結果となりました。技術分野としては高速道路、トンネルのインフラ更新関連が15%、デジタル計測・分析、自動制御のDX関連が13%、木造関連が10%となっており当社の注力分野に応じた特許出願となりました。特に木造関連は、特許出願のみでなく、独創的な木造建築物のデザインについて、積極的に意匠出願を行っております。また、新規事業関連は、将来の事業を見据えて国内外の特許出願も進めているところです。

社外との連携強化においては、大学や他企業との共同出願が全出願件数の約30%となっており継続して推進していきます。今後も他者の権利を尊重しながら、独自の技術、デザインについて、事業に貢献する権利を積極的に取得し、選ばれる企業になるよう特許施策を進めていきます。

品質保証

品質保証の基本方針

方針

- 熊谷組は、社会規範、法令及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課題を解決していく。
- 責任と権限を明確にし、教育訓練による社員及び専門工事業者等の能力の向上に努め、必要な経営資源を確保して、事業活動の継続的改善を行う。

品質

- 優れた総合力で、お客様・使う人の期待に応え、信頼を育む「建設サービス」を提供する。

(安全衛生品質環境方針より抜粋)

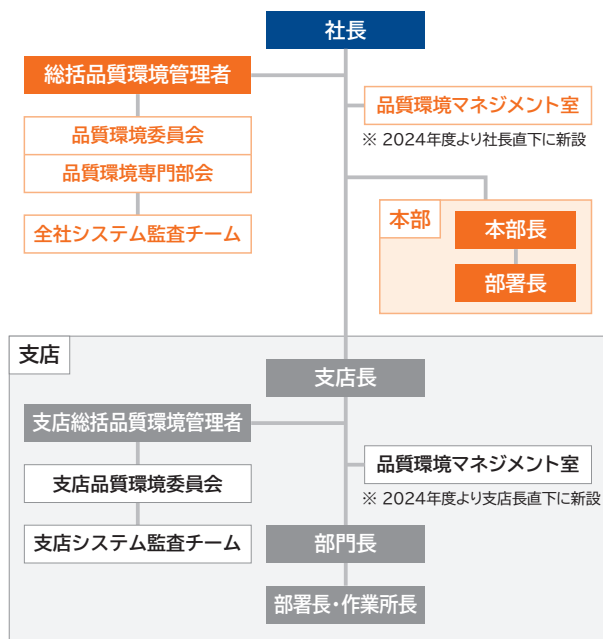
品質環境マネジメントと推進体制

2024年4月より、品質環境マネジメントシステムにおける管理体制および監視機能の強化、品質保証・環境保全機能の実効性の確保を目的に、社長直轄組織として品質環境マネジメント室を新設しました。あわせて各支店では支店長直轄組織として品質環境マネジメント室を新設しています。

社長が指名する総括品質環境管理者が委員長を務める品質環境委員会やその下部組織の品質環境専門部会では、品質や環境に関する課題への具体的な取組みの検討、目標に関する進捗状況の確認、評価、対応策の検討を定期的に行い、システム監査とともに、マネジメントシステムの有効性の確認と改善を行っています。

熊谷組は、1996年にISO 9001の認定を取得、1997年にISO 14001の認証を取得しました。そしてマネジメントシステムを業務に一層ビルトインすることを目的に、2016年から品質保証に対する品質マネジメントシステムと環境保全に対する環境マネジメントシステムを統合し、一体的に運用しています。

品質環境マネジメントシステム体制図



マネジメントシステム(MS)の変遷

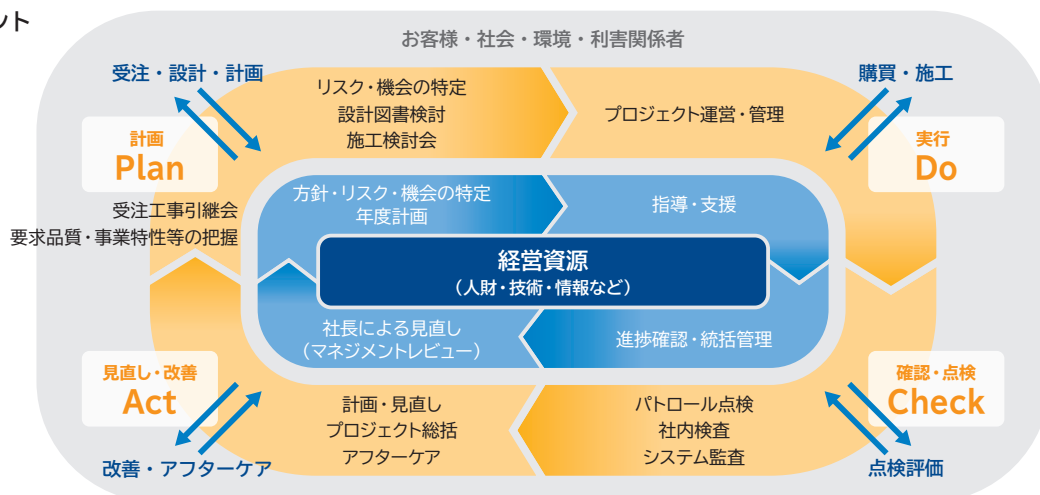
1996年	東京支店がISO 9001認証を登録
1997年	横浜支店がISO 14001認証を登録
1998年	全支店のISO 9001認証登録が完了
1999年	全支店のISO 14001認証登録が完了
2004年	品質MSおよび環境MSを全社統一化
2016年	品質MSおよび環境MSを統合



熊谷組は、人材を継続的に育成し、全社品質保証体制のもと各プロセスにおいて、計画（Plan）、実行（Do）、確認・点検（Check）、見直し・改善（Act）のサイクルを回し、継続的な改善に取り組んでいます。

品質環境マネジメントシステム概念図

- 個別プロジェクト（作業所）
- 本社・支店の管理部門



受注工事引継会



施工検討会



QCDSパトロール



協力会社による自主検査



社内検査



お客様による検査



システム監査



社長による見直し

品質保証の実効性を高める取組み

熊谷組は、品質保証活動の有効性を計る評価指標を定め、改善の取組みを推進しています。

評価指標

- 不具合補修比率
(完成工事高に対する不具合補修金額)
- 施工中の重大な品質事故の発件数
- 竣工時の顧客満足度評価、
竣工3年後のお客さまの声
アンケート結果

不具合補修比率 (完成工事高に対する不具合補修金額)

	土木	建築
2023年度	0.09%	0.15%
2022年度	0.04%	0.17%
2021年度	0.10%	0.16%
2020年度	0.25%	0.19%

竣工3年後のお客さまの声アンケート結果

期待以上 +期待通り	やや期待外れ +期待以下
68%	9%
72%	3%
59%	5%
70%	5%

2023年度は特定の工事でコンクリート試験において、所定の頻度で試験を実施していなかったにもかかわらず正規の頻度で実施したとする虚偽報告を行っていたことが確認されました。二度と同様の事態を起こさないよう、全社をあげて(1)社員教育の徹底、(2)品質管理体制の強化、(3)作業所における諸問題の把握などの品質管理プロセスを確実に機能させる仕組みの強化に取り組んでいます。

環境への取り組み

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」「環境に配慮した事業の推進」を重要課題（マテリアリティ）とし、「カーボンニュートラルの達成」「ゼロエミッションの達成」「ネイチャーポジティブの実現」などを個別課題に挙げ、目標を定めて取り組んでいます。

熊谷組環境体系



環境保全の中長期目標

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42%削減、2050年カーボンニュートラル
- スコープ3 2020年比、2030年25%削減、2050年カーボンニュートラル

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推進

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

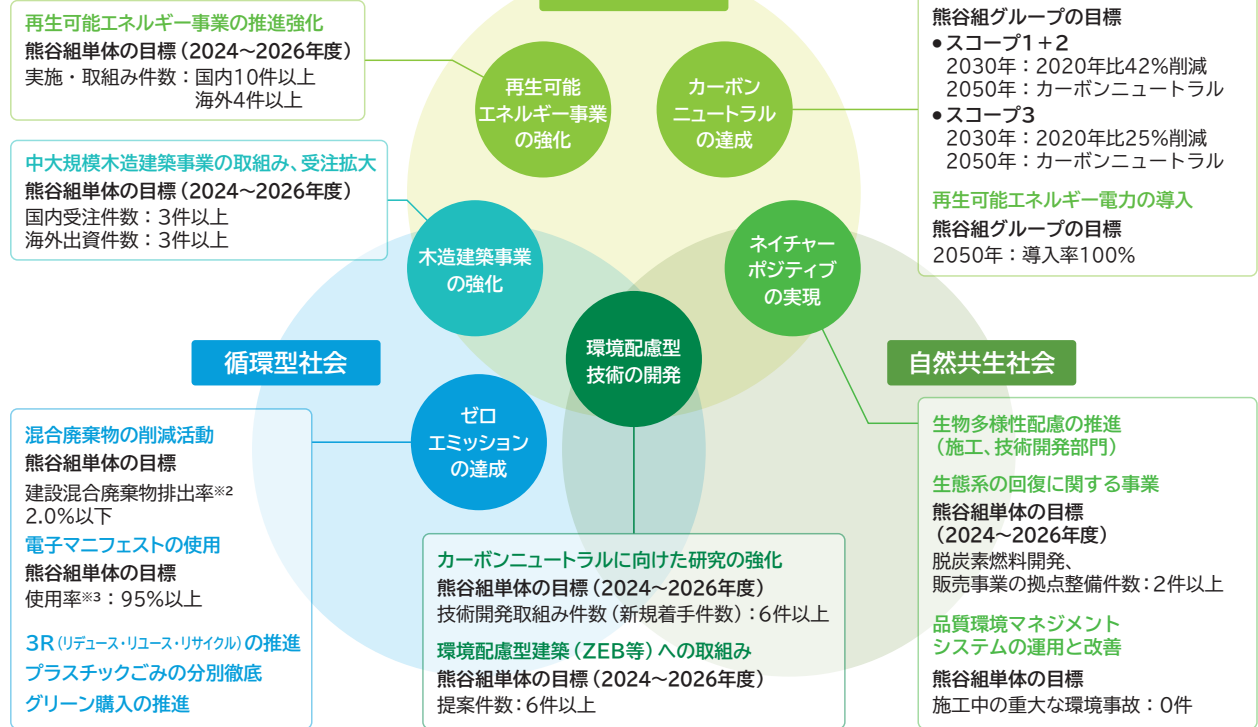
熊谷組グループとして2021年2月にRE100に加盟し、事業活動における使用電力を100%再生可能エネルギーとする取組みを進めており、温室効果ガス排出削減の中長期目標では、国際的な枠組みであるSBT認定を取得し、目標達成を目指しています。情報開示では、国際的な環境非営利団体CDPより、気候変動部門において最高評価である「Aリスト」に選定され、サプライヤー・エンゲージメント評価においても、最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に3年連続で選定されました。

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

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



環境課題と取組み目標



※1 CO₂排出量

スコープ1：自ら使用した燃料の燃焼 (重機・車両使用など) による直接排出
スコープ2：他社から供給された電力等の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) (解体工事、地下埋設物含む) / 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)

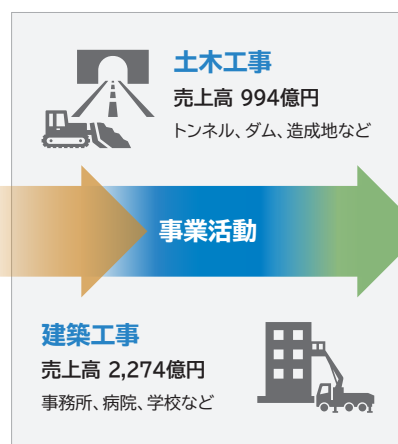
※3 電子マニフェスト使用率 (%) =

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2023年度実績

INPUT

施工部門	主要投入資材	
	鉄筋	9.4万t
	セメント	3.6万t
	生コンクリート	77万t
	鉄骨	3.2万t
投入エネルギー		
	電力	33,067千kWh
	軽油	19,093kl
	灯油	88kl
	水	292千m ³
オフィス部門	電力	3,425千kWh
	用紙	70千kg
	水	77千m ³



OUTPUT

施工部門	スコープ1+2	
	CO ₂ 排出量	6.2万t-CO ₂
	NOx 排出量	82t
	SOx 排出量	128t
	廃棄物	
	総発生量	58万t
	再資源化・縮減量	55万t
	最終処分量	2.3万t
オフィス部門	スコープ1+2	
	CO ₂ 排出量	0.2万t-CO ₂

※ 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

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 (5回) ② 支店管理者等への教育 (2回)
また、2023年度は法違反による罰金や料金はなく、訴訟も受けていません。

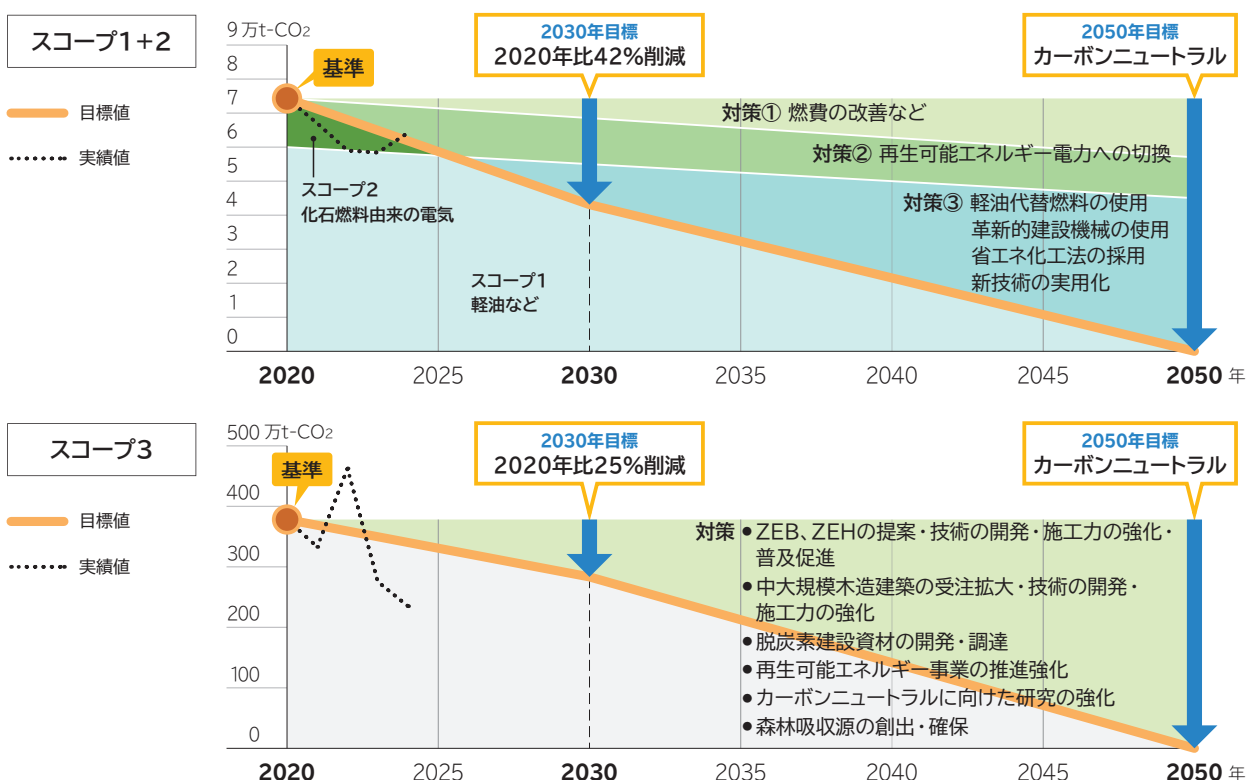
環境事故

2023年度は重大な環境事故は発生しておりません。

脱炭素社会への移行促進

熊谷組は、2050年カーボンニュートラルの達成に向け、2024年度にCO₂削減目標を見直し、2030年目標のスコープ1+2については2020年比42%削減、スコープ3については2020年比25%削減としました。2050年目標は、スコープ1+2+3でカーボンニュートラルとしました。

熊谷組単体のCO₂排出量の目標（総量）



熊谷組単体の温室効果ガス削減目標

	基準年2020年(2019年度実績)	2023年度実績	2030年目標	2050年目標
スコープ1+2	7.43万t-CO ₂	6.42万t-CO ₂	2020年比 42%削減	カーボンニュートラル
スコープ3	378.20万t-CO ₂	235.67万t-CO ₂	2020年比 25%削減	カーボンニュートラル

カーボンニュートラルの取り組み事例

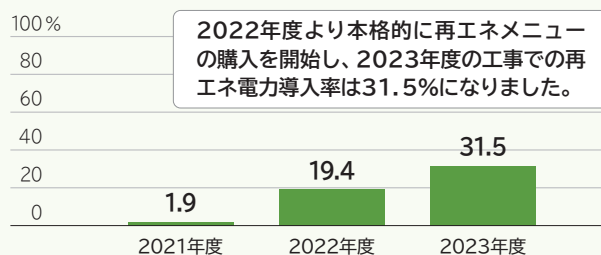
再エネ電力の導入

熊谷組グループは2021年にRE100に加盟し、事業活動で使用する電力を2050年までに100%再生可能エネルギー電力とする目標を掲げています。熊谷組の施工部門では、2030年までに100%再エネ化を目指して取り組みを進めています。再エネ電力導入の具体的な方法として、①再エネメニューの購入 ②再エネ電源の創出 ③環境価値（非化石証書）の調達に取り組んでいます。

① 再エネメニューの購入

電力会社から「電力+環境価値」をセットにした再エネメニューを購入

● 再エネ電力導入率



※ 再エネ電力導入率(%) = 再エネ電力導入量(kWh) / 全電力使用量(kWh)



循環型社会の形成を推進

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推進による建設混合廃棄物排出率2.0%以下」の目標を掲げ、3R(リデュース、リユース、リサイクル)の推進、プラスチックごみの分別徹底およびグリーン購入の推進に重点的に取り組んでいます。

3Rの推進	プラスチックごみの分別徹底	グリーン購入の推進
3Rの全体計画 搬入資材、製品ごとの数量、廃棄の可能性を把握 リデュース(発生抑制) 施工計画段階で発注者、設計者や協力会社に提案して実施 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 2023年度の実績(熊谷組単体) 建設混合廃棄物排出率: 1.3% (目標: 2.0%以下)	2021年5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 2023年度の実績(熊谷組単体) ● 廃プラスチック分別総量: 7,600t ● 電子マニフェスト使用率: 97.2% (目標: 95%以上)	建設資機材の購入 2001年施行の「グリーン購入要領」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

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年には、生物多様性の保全や向上に貢献する取組みを定量評価する目的で、当該ビオトープを対象にJHEP認証※を取得しました。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年には、同認証を更新しました。今後も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・創出といった活動に対して積極的に貢献していきます。



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

② 再生エネルギーの創出

自ら再生エネルギー【電力+環境価値】を創出

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

● 筑波技術研究所での取組み

再生エネルギー取引量 746,307kWh / 非化石証書調達

筑波技術研究所では、2022年1月に自家消費型太陽光発電設備(屋根置き型、カーポート型)とBCP対策として蓄電池システムを導入しました。導入により、技術研究所内稼働時の使用電力のうち最大で3割強の電源を創出しました。また、前年度に引き続き、2023年度のCO₂排出量についても非化石証書を調達し、カーボンニュートラルを実現しました。



③ 環境価値(非化石証書)の調達

電力市場などから【環境価値】のみを調達して相殺

TCFD提言に基づく情報開示

熊谷組グループは「熊谷組グループ 中期経営計画（2024～2026年度）」および「ESG取組方針」において、気候変動を含む環境課題に対する取組みを経営上の重要な課題のひとつと位置付けています。

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

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

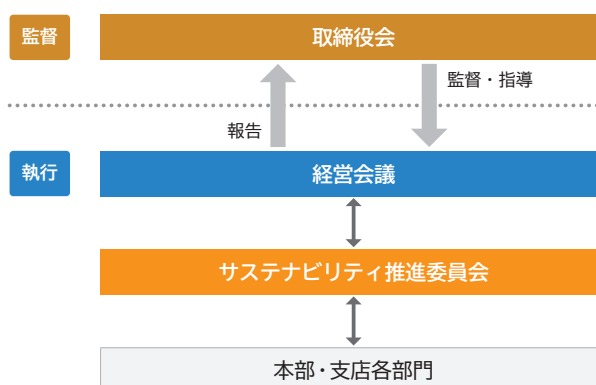


ガバナンス

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

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

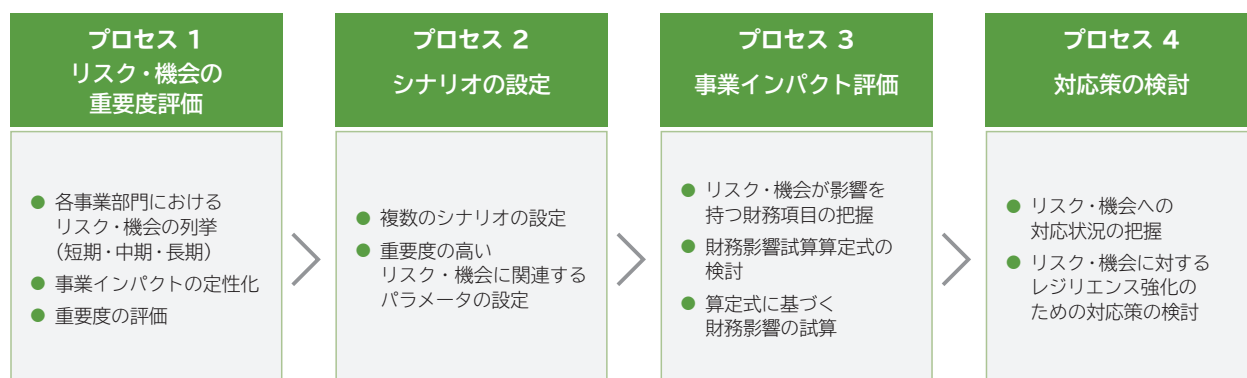
取締役会では、上記プロセスを経た気候変動関連事項について報告を受け、取組み状況の監督を行っています。



戦略

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

戦略策定のプロセス





● シナリオ分析の結果

特定した「リスク」と「機会」に関し、事業への影響が大きいと判断した項目については2030年時点の財務的影響を評価しました。分析に際しては、産業革命以前と比較し2100年までに世界の平均気温が4℃前後上昇することを想定した4℃シナリオ、1.5℃前後上昇することを想定した1.5℃シナリオを主として採用しています。いずれのシナリオにおいても収益の増加が負の影響を上回る見込みであることを確認するとともに、「リスク」と「機会」への対応策の重要性を再認識し、その対応策が事業戦略と整合していることを確認しました。

分類			要因	内容	財務影響度		対応策
					1.5℃ シナリオ	4℃ シナリオ	
リスク	移行	政策・法規制	GHG排出に関する規制の強化 (カーボンプライシングの導入等)	● 調達する建設資材や施工時のGHG排出量への賦課金・排出権取引導入による事業コストの増加	大	小	● 施工段階における省エネルギー化 ● インターナルカーボンプライシングの導入・運用 ● 建設機械の脱炭素化
	物理的	急性物理的	自然災害の頻発・激甚化	● 自然災害による建設現場や現場従業員の被災、サプライチェーンの寸断に起因する工事遅延などによる対応コストの増加 ● 自然災害による保有不動産の資産価値の減少	小	大	● サプライチェーンを含むBCPの強化・運用 ● 自然環境の影響を受けにくい工法の開発・運用 ● 災害危険エリアからの不動産移転の検討
		慢性物理的	平均気温の上昇	● 建設現場における作業効率低下による労務コストの増加 ● 建設現場における労働環境悪化に伴う健康被害や担い手不足の深刻化、それに伴う受注制限による売上の減少	小	中	● 熱中症対策など労働環境の改善 ● 省力化施工・生産性向上技術の開発・運用
機会	エネルギー源		再生可能エネルギー関連事業の需要増加	● 再生可能エネルギー関連の投資増加による建設需要、売上の増加	中	小	● 再生可能エネルギー関連施設の設計および施工技術の開発・運用 ● 再生可能エネルギー事業の推進
	製品およびサービス		中大規模木造建築物の需要増加	● GHG排出が少なく、CO ₂ の固定化も可能な中大規模木造建築物売上の増加	大	中	● 木造建築物の設計および施工技術の開発・運用 ● 中大規模木造建築物に関する営業・事業化に向けた投資
			省エネルギー建築物の需要増加	● エネルギー効率が高くGHG排出の少ない建築物の売上増加	大	中	● ZEB・ZEH等に関する技術の開発・運用
	市場		国土強靱化市場の拡大	● 防災・減災・災害復旧のための技術・製品・工事の売上増加	大	大	● 国土強靱化に資する技術の開発・運用 (防災・減災・災害復旧の技術)

リスク管理

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

指標と目標

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

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

TNFD提言に基づく情報開示

熊谷組は生物多様性に配慮した取組みを推進し、「エコ・ファーストの約束」に示しています。

これまで工事施工時に、すべての作業所において生物多様性についての評価を行い、生物多様性の保全および自然資源の持続可能な利用に配慮してまいりましたが、さらに当社の事業における自然資本への依存、インパクト、リスクと機会を把握するために、Taskforce on Nature-related Financial Disclosures（以下、TNFD）に沿った情報開示に取り組みました。

なお、この度の情報開示ではTNFD v1.0を参照し、自然が事業活動に与える影響と事業活動が自然に与える影響をダブルマテリアリティの考え方で分析・評価しました。

ガバナンス

当社は、自然関連課題を含む経営上の重要事項や先住民族等に関する人権方針、ステークホルダーとのエンゲージメントについて取締役会で審議しています。TNFDのガバナンスに関しては、右記の取組みをもって対応しています。



サステナビリティ関連のガバナンス
「TCFD提言に基づく情報開示」
<https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/environment/tcfd/index.html>



人権への取組み
https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/human_rights/index.html

ステークホルダーとの関係強化（➡ P92-94）

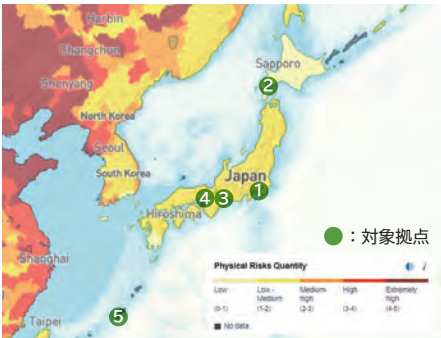
戦略

国内土木事業、国内建築事業のうち直接操業5拠点を対象にLEAPアプローチによる調査、分析を実施しました。自然関連課題がある地域を特定するために、日本国内において地域に偏りがなく、かつ周辺の自然環境が異なると考えられる拠点を選定しました。

Locate

LocateのフェーズではIBATとAquaductを使用し、各拠点周辺の自然との接点や水ストレスを把握しました。

No.	IBAT			Aquaduct
	IUCN レッドリスト種数 (半径50km以内)	保護区(PA)の数 (半径2km以内)	生物多様性の 保全上重要な地域 (KBA)の数 (半径2km以内)	総合評価 (Overall Water Risk)
1	2,155	1	0	Low - Medium
2	857	0	0	Low
3	2,106	0	0	Low - Medium
4	1,961	4	0	Low - Medium
5	3,088	1	0	No data



Evaluate

ENCOREを使用し、国内土木事業・国外建築事業のバリューチェーンのプロセスにおける自然への依存とインパクトを把握しました。

その結果、依存度については、建築事業での川上における木材採取のプロセスで高く、インパクト(影響)については、土木事業、建築事業ともに直接操業における施工プロセスで大きいことが確認されました。(2024年5月実施)



依存またはインパクト（影響）が高いと評価されたバリューチェーンプロセスと生態系サービスへの依存/インパクト要因（ENCOREによる分析結果）

■ 生態系サービスへの依存 ■ インパクト要因

	プロセス	川上			川中	川下
		石油・ガス掘削	鉱物等の採取		施工	
土木	生態系サービス/インパクト要因	- 温室効果ガスの排出 - 海洋生態系の利用 - 水質汚染物質 - 水利用	- 温室効果ガスの排出 - 陸域生態系の利用 - 水利用		- 温室効果ガスの排出 - 海洋生態系の利用 - 陸域生態系の利用	該当無し
建築	生態系サービス/インパクト要因	- 温室効果ガスの排出 - 海洋生態系の利用 - 水質汚染物質 - 水利用	- 木材、繊維等の素材 - 地下水 - 地表水 - 気候調整 - 質量安定化と浸食抑制	- 温室効果ガスの排出 - 陸域生態系の利用 - 水利用	- 温室効果ガスの排出 - 陸域生態系の利用	

直接操業のプロセス

Assess

特定されたリスク、機会、対応策

● 青字：直接操業

分類			内容	対応策
リスク	物理的	急性	施工現場での災害（土砂崩れ、洪水等）の発生による施工中断・遅延、施工現場や従業員の被災	- 施工前の災害リスクの調査 - サプライチェーンを含むBCPの強化 - 災害発生防止・無人化施工等に関する技術の開発・運用
		慢性	- 自然の劣化による施工現場に必要な水の供給不足 - 自然の劣化による木材、鉱物等の供給不足	- 施工時の環境管理の徹底 - 省力化施工・生産性向上技術の開発・運用 - サプライヤーとのエンゲージメント（生態系再生への協力等）
	移行	政策	- 自然関連の規制強化による工法等の制限 - 土地開発に関する規制強化による施工場所の制限、新規開発の禁止 - 木材採取への規制による供給量の低下/コスト増	- インフラの更新、長寿命化に資する技術、工法の開発 - 代替製品の開発・展開 - 自然や土地開発に関連する国内外の動向・法規制の監視体制の構築 - 規制に対応した調達先の分散
		市場	自然へのインパクトが大きい施工が忌避されることによるマーケットの縮小	環境配慮型技術の開発・運用
		評判	- 施工現場周辺の保護区や希少種等の毀損による評判低下 - 施工現場からのGHG排出や汚染等による評判低下 - 鉱物等の採取に起因する自然の毀損による評判低下	- 周辺住民との関係構築 - 自然関連のアセスメントの実施 - 品質環境マネジメントシステムの運用と改善 - 情報発信力の強化 - 代替製品の開発・展開
		賠償責任	- 施工現場周辺の保護区や希少種等の毀損による賠償責任 - 鉱物等の採取に起因する自然の毀損による賠償責任	- 自然関連のアセスメントの実施 - 代替製品の開発・展開 - 損害賠償保険への加入による影響の軽減
	分類		ビジネスの機会	自然に対する機会
	機会	資源効率	- 技術提案力の強化（直接操業） - サプライチェーンの再構築・強化 - サプライヤーとの関係構築によるコスト低減 - サプライヤーとの新建材の開発によるマーケットの拡大	- サプライチェーンの再構築による自然への貢献 - サプライヤーによる環境の保全 - サプライヤーとの新建材の開発による自社事業の建築物の環境負荷の低減
		製品とサービス	- 新技術による優位性の確保 - 生物多様性に配慮した技術、製品、事業の創出 - ZEB・ZEH等に関する技術の開発・運用 - 脱炭素バイオマス燃料の開発 - 災害時の応急復旧対応チーム「KUMA-DECS」運営	- 新技術による自然への貢献 - 生物多様性に配慮した技術等による環境負荷の低減 - ZEB・ZEH等に関する技術や脱炭素バイオマス燃料の開発によるGHG排出量削減

リスクとインパクトの管理

生物多様性を含む環境リスク、機会に関しては、「サステナビリティ推進委員会」における報告・議論を経て、必要に応じて経営会議・取締役会にて審議しています。

指標と目標

当社は事業活動とSDGsの関連付けを行う「ESG・SDGsマトリクス」を作成し、様々な個別課題に対する指標・目標・実績を開示しています。

個別課題「ネイチャーポジティブの実現」

具体的な取組み：①生態系の回復に関する事業
②品質環境マネジメントシステムの運用と改善
指標：①脱炭素燃料開発、販売事業の拠点整備件数
②施工中の重大な環境事故件数
目標：①2件以上 中期経営計画期間中（2024～2026年度）
②0件 中期経営計画期間中（2024～2026年度）



役員紹介



櫻野 泰則 取締役会長

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 執行役員社長
2024年 4月 取締役会長 (現任)

谷口 弘恭 取締役

専務執行役員 管理本部長
コンプライアンス担当 危機管理担当

1986年 4月 当社入社
2020年 4月 管理本部副本部長
管理本部人事総務部長
2021年 4月 執行役員
2023年 4月 常務執行役員 管理本部長 (現任)
2024年 4月 専務執行役員 (現任)
コンプライアンス担当 (現任)
危機管理担当 (現任)
6月 取締役 (現任)

佐藤 建 取締役 ※1

1978年 4月 住友林業株式会社入社
2011年 4月 同社人事部長
2012年 6月 同社執行役員
2013年 4月 同社常務執行役員
6月 同社取締役
2016年 4月 同社専務執行役員
2018年 4月 同社代表取締役
同社執行役員副社長
6月 当社監査役
2022年 6月 当社取締役 (現任)
2024年 3月 住友林業株式会社特別顧問 (現任)

上田 真 代表取締役社長

執行役員社長

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
2021年 4月 建築事業本部長
6月 取締役
2024年 4月 代表取締役社長 (現任)
執行役員社長 (現任)

小野 哲男 取締役

専務執行役員 土木事業本部長

1986年 4月 当社入社
2020年 4月 土木事業本部副本部長
2021年 4月 執行役員
2023年 4月 常務執行役員 名古屋支店長
2024年 4月 専務執行役員 (現任)
土木事業本部長 (現任)
6月 取締役 (現任)

吉田 栄 取締役 ※2

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

岡市 光司 代表取締役

執行役員副社長 技術担当 安全担当
品質・環境担当 新事業担当 国際事業担当
住友林業(株)協業推進担当

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
2021年 4月 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
6月 取締役
2024年 4月 代表取締役 (現任)
執行役員副社長 (現任)
技術担当 (現任) 安全担当 (現任)
品質・環境担当 (現任) 新事業担当 (現任)
国際事業担当 (現任)
住友林業(株)協業推進担当 (現任)

伊藤 泰治 取締役

専務執行役員 建築事業本部長

1986年 4月 当社入社
2021年 4月 執行役員 建築事業本部副本部長
建築事業本部営業統括部長
建築事業本部営業統括部営業推進
部総括部長
2023年 4月 常務執行役員 中四国支店長
2024年 4月 専務執行役員 (現任)
建築事業本部長 (現任)
6月 取締役 (現任)

岡田 茂 取締役 ※2

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

**桜木 君枝** 取締役 ※2

1981年 3月 株式会社福武書店
(現株式会社ベネッセホールディングス) 入社
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 ※2

1990年 9月 安田信託銀行株式会社
(現みずほ信託銀行株式会社) 入行
2009年 4月 みずほ信託銀行株式会社
執行役員運用企画部長
2011年 6月 同社常勤監査役
2014年 4月 みずほ不動産販売株式会社専務取締役
2017年 1月 弁護士登録
鳥飼総合法律事務所入所
株式会社タムロン社外監査役
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)
2024年 3月 株式会社タムロン社外取締役
(監査等委員)(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)

山田 章雄 監査役 ※3

1978年 11月 ビートマックミッチェル会計士事務所
(現有限責任あずさ監査法人) 入所
1982年 4月 公認会計士登録
2009年 8月 有限責任あずさ監査法人パートナー
2017年 7月 山田章雄公認会計士事務所開設(現任)
2018年 6月 日銀バブル株式会社(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)

上田 美帆 監査役 ※3

1999年 4月 弁護士登録
2005年 4月 立教大学大学院法務研究科法務講師
2016年 5月 立教大学観光ADRセンター調停人(現任)
2017年 4月 サンライズ法律事務所パートナー(現任)
2018年 6月 トレイダーズホールディングス株式会社
社外取締役
ジェコス株式会社補欠監査役(現任)
2021年 6月 株式会社リーガルコーポレーション
社外取締役(現任)
公益財団法人日本ハンドボール協会理事
2022年 12月 株式会社マリオン社外取締役
(監査等委員)(現任)
2023年 6月 当社監査役(現任)

※1 取締役 佐藤建は、非業務執行の取締役(非常勤)です。

※2 取締役 吉田栄、岡田茂、桜木君枝および奈良正哉は、社外取締役です。

※3 監査役 山田章雄および上田美帆は、社外監査役です。

専務執行役員

大野 雅紀 首都圏支店長
梶山 雅生 新事業開発本部長

常務執行役員

築田 秀之 安全本部長
山下 雅人 東京建築支店長
萩田 義夫 建築事業本部
都市開発統括部長
新事業開発本部
新事業企画推進担当
若林 誠 関西支店長
平野 譲 建築事業本部設計本部長
柏原 貴彦 東北支店長

執行役員

増森 秀樹 首都圏支店副支店長
首都圏支店建築事業部長
中山 猛 首都圏支店副支店長
首都圏支店土木事業部長
首都圏支店品質環境マネジメント室長
五十嵐 智彦 関西支店副支店長
関西支店建築事業部長
関西支店品質環境マネジメント室長
久保田 泰史 北海道支店長
坂井 秀行 中四国支店長
山下 正治 九州支店長
山崎 英樹 国際本部長

下川 智男 建築事業本部副本部長
建築事業本部建築統括部長
高崎 裕 建築事業本部副本部長
建築事業本部営業統括部長
岩崎 肇 土木事業本部副本部長
土木事業本部営業統括部長
大本 晋士郎 技術本部長
清水 直博 経営戦略本部長

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

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



コーポレートガバナンスに関する報告書【東京証券取引所に開示】(最終更新日: 2024年6月27日)
<https://www.kumagaigumi.co.jp/company/item/report-on-corporate-governance-20240627-1.pdf>

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。

取締役については、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の決定にあたっては、更なる客観性と透明性の確保を図るため、代表取締役および社外取締役で構成する、指名・報酬諮問委員会の答申結果を踏まえ、取締役会において決議しています。

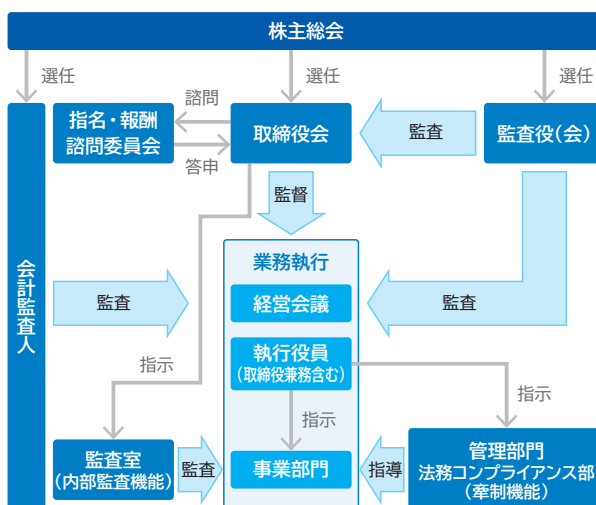
監査役については、社外監査役を適切な経験・能力および財務・会計・法務に関する知識を有する者から選任し、実効性の高い監査を実施しています。

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

機関設計の概要 (2024年6月27日以降)

機 関 設 計	監査役会設置会社	
取 締 役 の 人 数	11名	うち社外取締役: 4名 うち女性役員: 1名(社外取締役)
監 査 役 の 人 数	3名	うち社外監査役: 2名 うち女性役員: 1名(社外監査役)
独立役員の人数	6名	社外取締役4名 + 社外監査役2名

熊谷組のコーポレートガバナンス体制





コーポレートガバナンス強化の主な変遷

	2001年…	2015年	2016年	2017年	2018年…	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
取締役会の実効性向上					実効性評価の実施					
監督と業務執行の分離 責任の明確化										
社外取締役										
指名・報酬決定プロセス										
役員報酬										

内部統制の実効性向上

熊谷組は、内部統制の実効性を高めるため、「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、社内規程や経営会議体を随時見直すなど、業務の適正を確保するための体制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理、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。

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
2022年度の改善課題に対する主な取組み	● 取締役会終了後や取締役会外での意見交換の実施 ● 取締役会での内部監査部門の報告頻度の見直しの実施 ● 指名・報酬諮問委員会での将来的な経営体制を見据えた議論の実施 ● 指名・報酬諮問委員会での役員報酬制度見直しに向けた議論の実施
2023年度の評価により共有した主な改善課題	短中期的に取り組むテーマ ● 中期経営計画の着実な実践に向けた監督の実施 ● 付議基準の見直しによる継続的な権限移譲の促進* ● コンプライアンス体制やリスク管理体制の強化に向けた議論の促進* ● サステナビリティへの取組みの更なる強化に向けた議論の促進* 中長期的に取り組むテーマ ● 持続的成長に向けて取り組むべき中長期的テーマの議論の促進* ● 指名・報酬諮問委員会における将来的な役員人事・報酬に関する検討* (取締役総数の縮減、構成のベストミックス、女性役員の増員や社外取締役の割合増加などの検討を含む)

※ 前期からの継続課題

2023年度においても左記の自己評価を実施し、外部の専門家によるレビュー結果も踏まえ、全体としてその役割・責務を適切に果たしていることを確認し、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。

2022年度の評価により共有した改善課題を踏まえ、改善に向けた取組みを実施した他、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の監督に向けて、2023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）ならびに報酬額（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。

2023年度は指名・報酬諮問委員会を5回開催し、各回とも委員全員が出席しています。2023年度は、取締役および執行役員についての2022年度の業績への貢献実績の評価や2023年度の個人別報酬額、2024年度以降の役員体制などについて検討を行いました。

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

委員構成（2024年4月1日以降）

委員長	岡田 茂	社外取締役
委 員	上田 真	代表取締役社長
委 員	岡市 光司	代表取締役
委 員	吉田 栄	社外取締役
委 員	桜木 君枝	社外取締役
委 員	奈良 正哉	社外取締役

社外役員へのサポート体制

社外役員の職務執行が円滑に遂行されるよう、経営戦略本部秘書部・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、支店やグループ会社・建設現場の視察など、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。

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 / 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、次のとおりです。

各スキル項目の定義について

企業経営 / 経営戦略	「社会から求められる建設サービス業の担い手」として経営全般を俯瞰的に捉えた、実効的な経営判断と戦略策定に向けて、企業経営に携わった経験や当社の事業に関する実践的な見識や重要な意思決定や戦略策定に携わった経験を有すること
営業 / マーケティング	事業の拡大や利益の確保に向けて、営業やマーケティングに関する知見を有すること
グローバル	海外での事業展開に向けて、グローバル経営に関する知見や海外事業や国際情勢に関する知見を有すること
技術 / 研究開発 / DX	事業における優位性の確保と生産性の向上に向けて、技術開発やDXに関する知見を有すること
コンプライアンス / リスク管理	社会からの信頼確保と経営の安定性確保に向けて、コンプライアンスやリスク管理に関する知見を有すること
財務 / 会計	経営の安定性確保と適正な資本・投資効率の確保に向けて、財務や会計に関する知見を有すること
サステナビリティ（ESG / SDGs）	サステナビリティ経営の推進に向けて、SDGs、カーボンニュートラル、環境、人権、社会貢献、コーポレートガバナンスなどの専門的な知見を有すること
人財開発 / ダイバーシティ	持続的な成長のための人財確保に向けて、人財育成、ダイバーシティの推進などの専門的な知見を有すること

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 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	取締役会長		●		●			●		●
上田 真	代表取締役 執行役員社長		●	●			●		●	
岡市 光司	代表取締役 執行役員副社長	技術担当、安全担当、 品質・環境担当、新事業担当、 国際事業担当、 住友林業(株) 協業推進担当	●		●	●			●	
谷口 弘恭	取締役 専務執行役員	管理本部長、 コンプライアンス担当、 危機管理担当	●				●	●		●
小野 哲男	取締役 専務執行役員	土木事業本部長	●	●		●				●
伊藤 泰治	取締役 専務執行役員	建築事業本部長	●	●		●				●
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①～③に特に 関連する項目 ① 建設事業の強化 ② 周辺事業の加速 ③ 経営基盤の充実	①～③	①②	①②	①～③	②③	②③	①～③	①～③

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

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（固定報酬および賞与）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常勤の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。

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（2023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）	264（43）	242（43）	－（－）	22（－）	11名（4名）
監査役（うち社外監査役）	39（21）	39（21）	－（－）	－（－）	4名（3名）

※株式報酬は、2023年度に計上した取締役に対する株式給付引当金繰入額を記載しています。



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

2023年度の報酬構成イメージ

業績非反映 (63%)	業績反映 (27%)	業績非反映 (10%)
金銭報酬部分 (90%)		株式報酬部分 (10%)
役位に応じた報酬(固定額) (63%)	貢献実績反映部分 (27%)	株式交付信託 (10%)

2024年度7月度以降の報酬構成イメージ

業績非反映 (63%)		業績反映 (37%)	
金銭報酬部分 (90%)			株式報酬部分 (10%)
役位に応じた報酬(固定額) (63%)	貢献実績反映部分 (27%)		RS信託 (10%)
	役員評価の反映 (22%)	ESG評価の反映 (5%)	(TSRによる 業績連動)

金銭報酬部分

- ① 役位に応じた報酬(固定額)
- ② 貢献実績反映部分：前年度の貢献実績に応じ、貢献実績反映部分に対し、0～最大200%の範囲で変動させ、支給します。貢献実績の評価内容と使用される指標は以下のとおりとなります。
 - (1) 役員評価 ※ 各達成度の割合は担当職務に応じて設定しています。
 - 業績達成度(全社業績)：連結経常利益
 - 業績達成度(部門業績)：部門別営業利益(主要子会社の業績を含む)
 - 役割達成度(個人別の定性評価)
 - (2) ESG評価 ※ 中期経営計画に掲げる以下の非財務目標について計画期間中の目標値に対する取組みを評価
 - 非財務目標達成度：CO₂排出量の削減活動(スコープ1+2、スコープ3の削減率)
 - 従業員エンゲージメントの向上(エンゲージメントレーティング)
 - 安全管理水準の向上(度数率)
 - 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)

株式報酬部分

当社は株式報酬として対象者に対し、事業年度ごとに役位および別途当社が選定する同業他社と比較した株主総利回り(TSR)に応じたポイントを付与し、原則として毎年一定の時期に株式を交付する、信託を用いた株式報酬制度を導入しています。株式交付にあたっての基準や手続については、取締役会が定める株式交付規程により決定しています。

毎年交付される株式には各役員が退任するまでの間の譲渡制限を付しています。

賞与

賞与については、業績が計画値を大きく上回った場合に支給を検討します。

社外役員の選任理由 / 会議への出席状況(2023年度実績)

	氏名	独立役員	選任理由	出席状況 (出席回数 / 開催回数)	
社外取締役	吉田 栄	○	主に異業種の生産部門担当役員として企業経営に参画した実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会	18回 / 18回
	岡田 茂	○	主に異業種の代表取締役社長や会長として企業経営に参画した実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会	17回 / 18回
	桜木 君枝	○	主に異業種の常勤監査役として企業経営に参画した実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会	18回 / 18回
	奈良 正哉	○	主に異業種の執行役員や常勤監査役として企業経営に参画した実績に加え、弁護士としての実務実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会	18回 / 18回
社外監査役	竹花 豊 (2023年6月退任)	○	官公庁の要職や異業種の経営経験を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、客観的な立場から当社の経営に対する適切な監査が期待できると判断し、選任しています。	取締役会 監査役会	4回 / 5回 4回 / 4回
	山田 章雄	○	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	18回 / 18回 15回 / 15回
	上田 美帆 (2023年6月就任)	○	弁護士としての実務実績があり、これまでの実績により培われた豊富な経験と専門知識を活かし、客観的な立場から当社の経営に対する適切な監査が期待できると判断し、選任しています。	取締役会 監査役会	13回 / 13回 11回 / 11回

政策保有株式

(1) 政策保有株式の縮減に関する保有方針

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

(2) 政策保有株式の保有意義の検証結果

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

(3) 政策保有株式に係る議決権行使基準

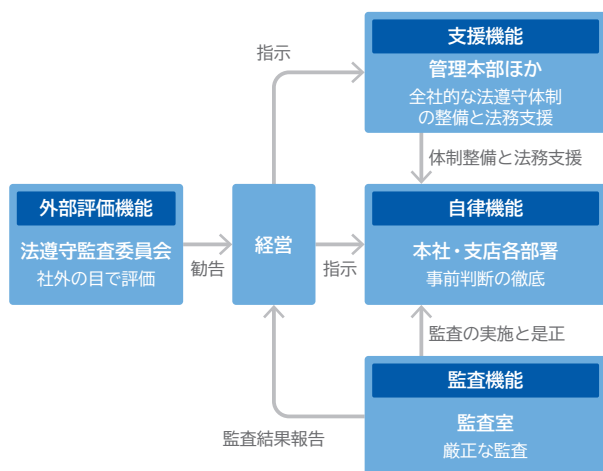
当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、中長期的視点に立った上で投資先企業の企業価値向上につながるかどうかを判断基準として議決権を行使します。なお、以下の議案については企業価値向上の観点から特に慎重に検討した上で議決権を行使します。

- 合併、買収、重要な事業の譲渡・譲受等の組織再編
- 債務超過等の業績不振企業が実施する役員退職慰労金の贈呈
- 有利発行による第三者割当増資
- 買収への対応方針・対抗措置の導入など

コンプライアンス

基本的な考え方

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



コンプライアンス体制

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

また、経営から独立した組織として法遵守監査委員会が社外の観点で定期的に評価を行い、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、年に1回開催しています。

コンプライアンス推進のための取組み

全社員が誓約書を提出

全社員が法令遵守を徹底するため、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」を提出しています。（提出率100%）

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、2023年10月から2023年12月にかけて、熊谷組社員のほか、グループコンプライアンス体制強化の観点からグループ会社社員も含めて、独占禁止法や贈収賄等をテーマに社内研修会を実施しました（受講率99.3%）。また当社では、毎年10月を「法遵守強化月間」と定め、社員のコンプライアンス意識の高揚、日常業務等に潜むコンプライアンスリスクの再点検に努める期間としています。

主な取組み内容	取組み内容の詳細
コンプライアンス研修(本社・各支店・G会社)	● 懲戒事案について ● 品質管理について ● 贈収賄、独占禁止法について ● コンプライアンスの重要性について
eラーニングによるコンプライアンス研修の実施(法遵守強化月間)	● 社内通報制度について ● 不正行為について ● 著作権について ● ハラスメントについて ● 情報漏洩について
eラーニングによるコンプライアンス研修の実施(若手社員向け)	● 著作権について ● ハラスメントについて 他 日常業務および生活上のコンプライアンス教育を実施
コンプライアンスハンドブックの配布	● 日常業務に関するコンプライアンスを包括的にまとめた小冊子を作成し、役職員の意識向上・維持に努めている
コンプライアンスカードの配布	● 携帯サイズのカードを配布し、役職員のコンプライアンス意識向上・維持に努めている

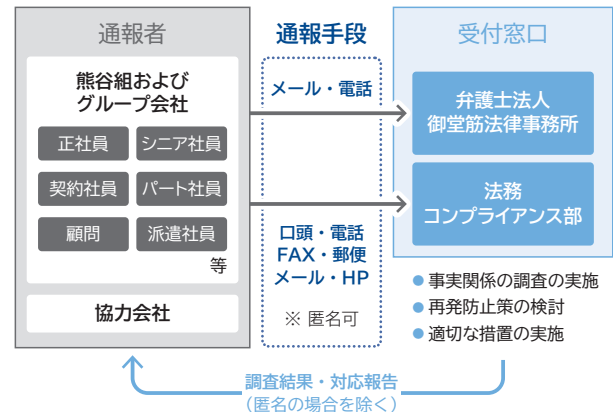


社内通報制度

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他にグループ会社社員、協力会社を含めた広い範囲で受け付けることでコンプライアンス違反の予防・根絶に努めています。また、コンプライアンス違反に関わる者の自主的な申告を促すため、リニエンシー（通報者の減免措置）制度を導入しています。

協力会社へのヒアリング実施

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



反社会的勢力の排除

熊谷組では「熊谷組行動指針」において、反社会的勢力に対し毅然とした態度で立ち向かうことを宣言するとともに、「反社会的勢力対処プログラム」を設け、反社会的勢力の排除に関する具体的な対応を社員に周知しています。また、協力会社との取引の際に使用している「専門工事請負基本契約」および「資機材等売買取引基本契約」等に暴力団排除条項を導入しているほか、契約前に表明確約書を徴収しています。

腐敗防止のための取組み

熊谷組では「国連グローバル・コンパクト」に署名し、あらゆる形態の腐敗の防止に取り組んでいます。具体的な取組みとして、「コンプライアンス行動ルール」を制定しており、いかなる理由があろうともコンプライアンス違反の隠蔽・虚偽報告をしないこと、協力会社に対して接待・贈答の強要をしないこと、利益相反行為をしないことなどを明記しています。「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」を定め、役職員に対し独占禁止法や贈収賄防止関連法令の遵守を求め、公正な事業慣行の確立・維持および腐敗防止に努めています。

訴訟の状況と法令違反（行政処分および行政措置を含む）

2024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12件となっています。また、2023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等を含む）は起きていません。

リスクマネジメント

基本的な考え方

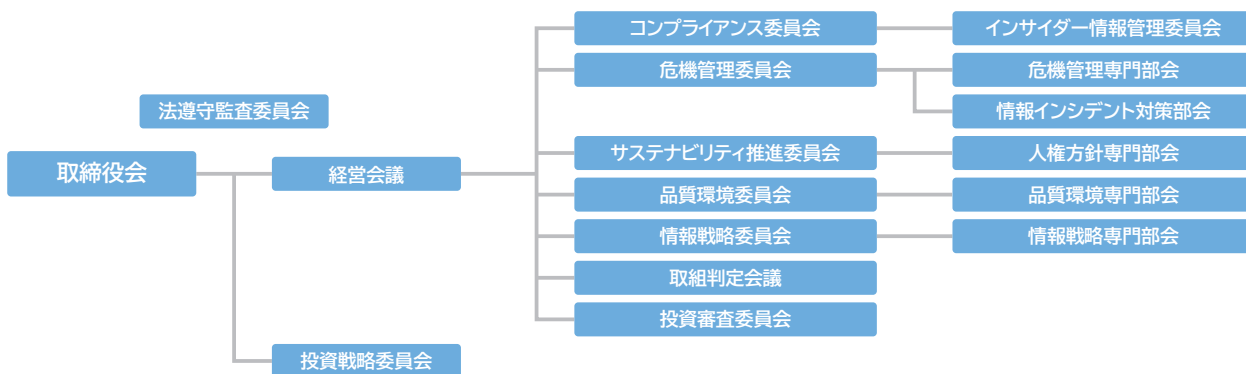
熊谷組グループは社会から信頼され、持続可能な成長を果たしていくため、事業活動に伴うリスクの的確な把握とその対応に努めています。

リスク管理体制

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

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

個別のリスクについては、各部署による規程や対応マニュアルの策定などの対応を行っており、コンプライアンス担当、危機管理担当の取締役を任命しています。



認識しているリスク

事業等のリスク	開示媒体	本報告書内掲載ページ	
建設投資の動向	有価証券報告書	P28-29, 30-33, 36-37	事業におけるリスクと機会 / 国内土木事業 / 国内建築事業 / 周辺事業
建設資材市況および労務単価の変動		P56-60	人財基盤
建設技能労働者の不足		P34-35	海外建設事業
人財の確保		P28-29, 30-33, 36-37	事業におけるリスクと機会 / 国内土木事業 / 国内建築事業 / 周辺事業
海外における事業展開		P89	事業継続計画 (BCP)
建設事業における自然条件および自然災害の影響		P68-69	品質保証
パンデミック		P61	労働安全衛生
工事の施工不良		P26-27	財務分析
建設事業における労働災害および事故		P88-89	リスクマネジメント
固定資産および投資有価証券の減損		P86-87	コンプライアンス
顧客および取引先の信用		P70-73	環境への取組み
コンプライアンス違反		P74-75	TCFD 提言に基づく情報開示
環境問題 (CO ₂ 排出、環境事故)		P70-73, 76-77	環境への取組み / TNFD 提言に基づく情報開示
GHG 排出に関する規制の強化		P90-91	人権
自然災害の頻発・激甚化	WEB 気候変動	P89	個人情報保護
平均気温の上昇	WEB 資源循環		情報セキュリティ
資源循環に関わる法制度の不遵守	WEB 自然共生		
生物多様性に関わる自然環境の破壊に伴う事業の中断など	WEB 人権		
人権侵害に関するリスク	WEB リスクマネジメント		
個人情報漏洩リスク			
サイバーリスク			



事業継続計画（BCP）

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

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

安否情報連絡システムの運用

BCPに基づく支援体制を整える際に、最も重要なのは社員の安否確認です。熊谷組では、安否情報連絡システムを運用することでグループ会社の社員や協力会社の安否を確認し、熊谷組グループとして事業を継続できる体制を整えています。

インサイダー取引の防止

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

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

情報セキュリティ

情報セキュリティリスクは日々高度化していることから、熊谷組では情報セキュリティインシデントが発生した場合に備えて2024年5月に危機管理委員会の下部組織として情報インシデント対策部会を設置しました。さらに、熊谷組グループ全体で情報セキュリティインシデントの未然防止活動および発生時の体制を強化するため、熊谷組グループCSIRT(KUMA-CSIRT)をあわせて設置しました。

熊谷組グループ全体を対象として年4回の標的型攻撃メール訓練および情報セキュリティ教育を実施し、すべての役職員における情報セキュリティに関する意識の向上を図っています。また、エンドポイントの状態を常時監視することによりマルウェアや不正アクセスなどに対して迅速に検知および対応できる体制を構築しています。

個人情報保護

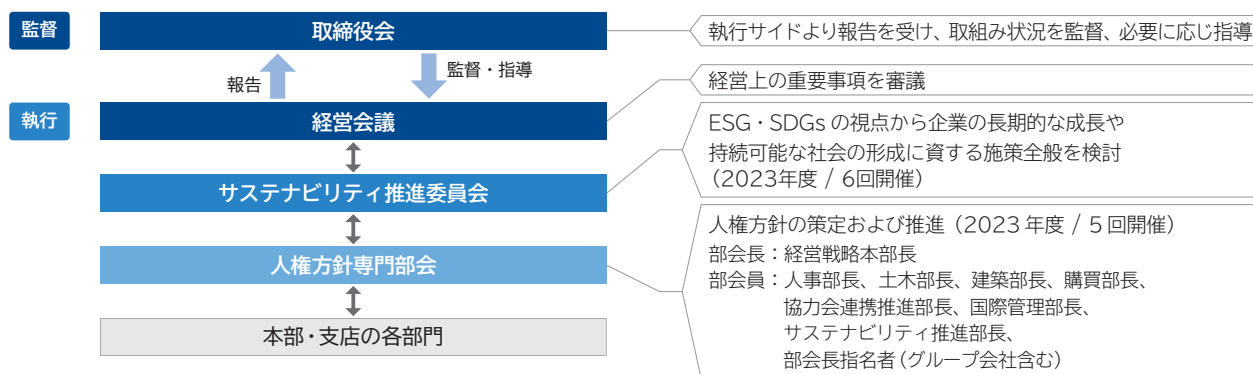
各種の基本ルール（基本理念、個人情報保護方針、個人情報保護規程等）を制定し、株主、社員その他当社に関係する方々の個人情報の適切な取り扱いおよび保護に取り組んでいます。コンプライアンス研修等で個人情報保護の重要性を全役職員に周知し、管理体制と仕組みについて継続的な改善を実施しています。

人権

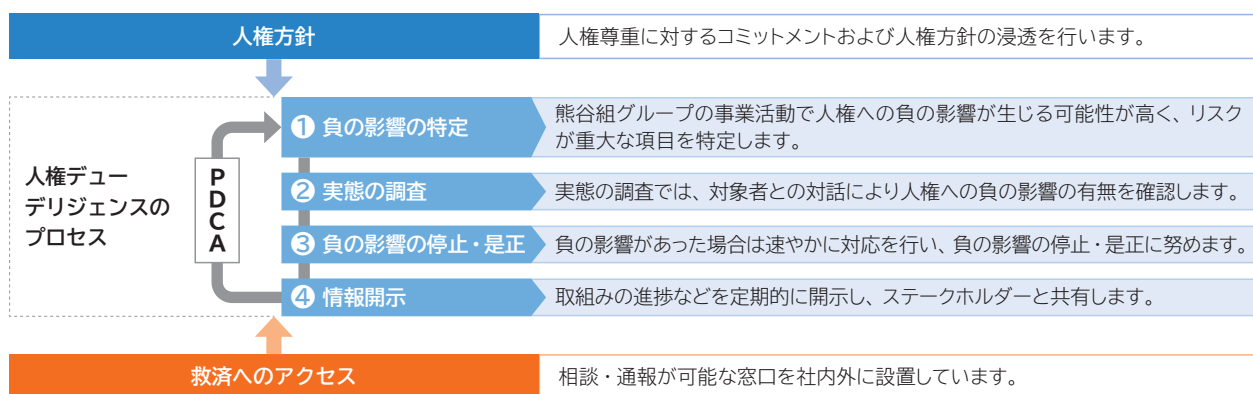
熊谷組グループは、すべての役職員がお互いの多様性を認め合い、事業に関わるすべての人の人権を尊重しています。

熊谷組グループ人権方針

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



人権デューデリジェンス



2023年度の取組み

① 負の影響の特定 熊谷組グループの事業領域を対象として、「ビジネスと人権に関する指導原則」や「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」などを参考に、人権課題を認識、整理し、自社およびサプライチェーンにおける発生可能性と深刻度の指標によって評価・マッピングしました。

自社については、ESG取組方針において重要課題(マテリアリティ)および個別課題を特定した上で、様々な取組みを進めています。サプライチェーンについては、当社事業において特にリスクの高い人権課題を優先的に取り組むべき重点課題として特定しました。



② 実態の調査 2023年度は全国の協力企業（熊栄協定会）のなかで関わりの深い200社へアンケート調査を実施しました。事前にウェビナーを開催し、「熊谷組グループ人権方針」や取組みの趣旨を説明することでサプライチェーンにおける人権への理解促進を図りました。

優先的に取り組むべきサプライチェーン上の重点課題	アンケート調査結果	回答社数：187/200社=94% 平均スコア：27.8/31点 対象企業：200社 施工を請け負うグループ会社を含め、取引頻度等を参考に様々な業種より選定
過剰・不当な労働時間	重大なリスクなし	
パワーハラスメント	相談窓口について取組みが不足 → 推進	
賃金の不足・未払、生活資金	重大なリスクなし	
外国人労働者の権利	重大なリスクなし	

アンケート調査は、4つの重点課題に加え、情報セキュリティ・労働安全衛生などの設問も追加しており、網羅的な内容としました。重大なリスクとなりえる回答については、当該企業へヒアリングを行い、対話することで誤りや認識の違いを改めました。法令違反に該当する回答は認められませんでした。引き続き人権リスク低減のための取組みを進めていきます。

③ 負の影響の停止・是正 アンケート調査の対象企業には、ウェビナーにて回答結果の解説を配信しました。また、同配信にて人権への取組みの好事例や具体的な対応策の紹介などの教育を実施するとともに、熊谷組グループの相談窓口を案内しました。

④ 情報開示 これらの結果をもとに引き続きサプライヤーの皆様と対話を行いながら取組みを進めていきます。今後は、重点課題の深堀り・調査対象範囲などの見直しや、人権への取組みを推進するための施策の検討を行っていきます。

救済へのアクセス 熊谷組は、全社員を含むすべてのステークホルダーがいつでも相談・通報ができる窓口を社内外に複数設置しています。また、内部通報者に対する不利益な取扱いを禁止するとともに、匿名による通報を許容しています。

相談・通報ができる窓口一覧

● セクシュアルハラスメント相談窓口	● 介護相談窓口	全社員対象
● パワーハラスメント相談窓口	● 労働相談窓口	
● LGBTQ等相談窓口	● 健康に関する相談窓口	
● 育休等支援相談窓口	● 社内通報窓口	
● お問い合わせ	熊谷組グループのステークホルダー対象	

人権に関する教育

新入社員研修にて、人権についての教育として同和問題・LGBTQ等・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、幅広いテーマを扱っています。また2023年度は、有識者を招き、グループ会社含む役員へ「ビジネスと人権」をテーマに講演会を開催しました。

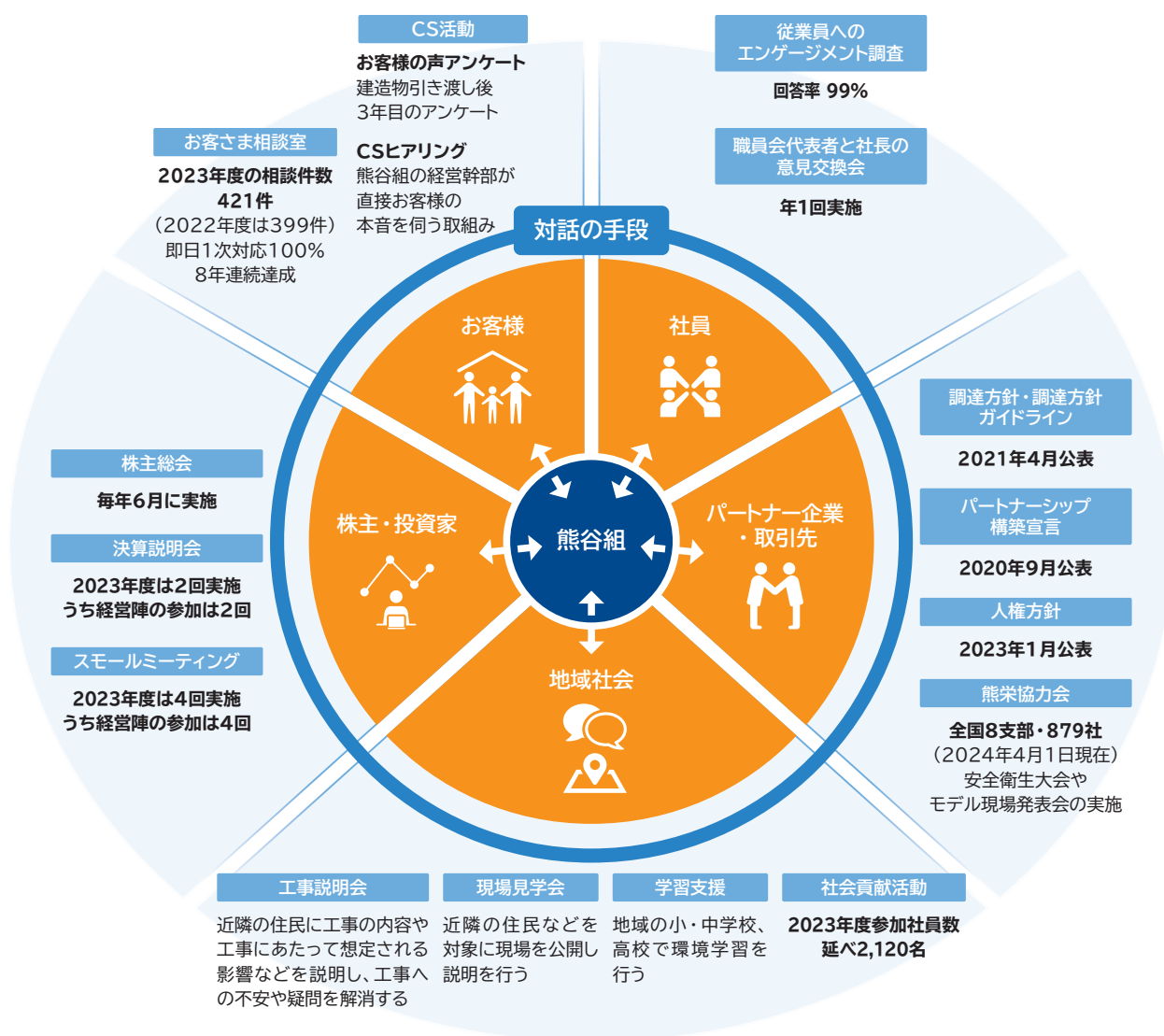
ハラスメントの防止

熊谷組グループでは全社員に向けてハラスメント防止に関する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、99%以上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を必須の項目と位置付けています。

ステークホルダーとの関係強化

基本的な考え方

熊谷組はステークホルダーとの対話を通じ、より良好な関係を築くため、2023年4月に「マルチステークホルダー方針」を制定しました。株主にとどまらず、社員、パートナー企業・取引先、お客様、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創を目指し、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでいきます。



お客様との関わり

感動の先にある“しあわせ品質”

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

社員との関わり

社員への還元

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

社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の意思の疎通を図り、会社の発展に寄与することを目的として、職員会を設置しています。2020年度より毎年、全社員から会社への要望事項を募り、職員会の支部代表者と社長が意見を交わす場を設けています。2023年度は社員からの要望が多かった福利厚生に関する規程の改正につながりました。

今後も引き続き職員会を通じ社員の要望を把握し、その実現に向けて検討を進めていきます。

株主・投資家との関わり

熊谷組は、株主・投資家との建設的な対話に関する方針を含む「ディスクロージャー・ポリシー」を制定（2024年3月）しました。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、経営および事業活動等に関する情報を、適時、適切かつ公平に開示するとともに、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との建設的な対話に努めます。

2023年度は、前年度に引き続き、オンラインツールを活用した国内外の株主・投資家との個別ミーティング・電話会議やスモールミーティング、決算説明会、建設現場見学会の開催や投資家カンファレンスへの参加など様々な手段で対話を実施しました。また、IR専任部署を新設するなど株主・投資家との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みを進めるとともに、その実施状況等についてコーポレートサイトならびにコーポレートガバナンス報告書にて開示しました。

ESG取組方針の個別課題のひとつに機関投資家等との積極的な対話を掲げ、業績動向、経営戦略、株主還元などのほか、ESGの取組み等について積極的に意見交換を行っています。対話を通じて把握した株主・投資家の意見や要望等については、取締役会メンバーや関係部門にフィードバックし、企業価値向上に活かしています。「熊谷組グループ 中期経営計画(2024～2026年度)」策定に際しても、株主還元、資本政策、投資戦略などにおいて、対話によって得られた意見を参考にしています。

対話実績

	回数	主な対応者
スモールミーティング	4回	社長や担当役員、担当部署など
個別ミーティング	71回	社長や担当役員、担当部署など
SR面談	19回	担当役員、担当部署など
決算説明会	2回	社長や担当役員、担当部署など
証券会社主催カンファレンス	1回	社長、担当部署など
建設現場見学会	2回	担当部署など

対話の主なテーマ

建設事業環境	● 受注状況や受注時採算 ● 国内土木事業の利益率低下要因と改善策 ● 工事損失引当金計上の状況 ● 資材費や労務費など建設コストの状況や見通し ● 事業環境認識や見通し
周辺事業	● 飯田橋再開発事業や不動産投資の状況 ● SEP船購入や洋上風力発電事業の見通し ● 今後の投資計画
業務・資本提携	● 中大規模木造建築の取組み状況 ● 住友林業(株)とのシナジー拡大方策 ● 相互保有株式に関する考え方
資本政策、株主還元	● 中期経営計画(2024～2026年度)について ● 最適な資本構成に関する考え方 ● 自己株式取得や配当政策
サステナビリティ、ガバナンス	● 人的資本経営 ● 2024年問題(時間外労働上限規制適用)への対応状況と影響 ● ZEB、GX市場、脱炭素バイオマス燃料「ブラックパークベレット」 ● 代表取締役の異動、新経営体制 ● 政策保有株式の縮減状況

【パートナー企業・取引先との関わり】

「調達方針」と「調達方針ガイドライン」

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

熊栄協力的会

「熊栄協力的会」は熊谷組の協力的会社879社を中心に組織されています。「熊谷組と熊栄協力的会会員相互が良きパートナーとして連携協力的しながら、QCDS E全般にわたり活動し、良好な職場環境づくりを推進する」という方針のもと活動しています。2022年度より活動目標として「SDGsの理解と推進」を掲げ、活動計画には協力的会の各活動がSDGsの17のゴールのうち、どれに該当するかを表示しました。また、現場の要である技能者の技能と経験に応じ適正な評価や処遇を受けられるように、「建設キャリアアップシステム」の導入を推進しています。

業務改善・創意工夫提案制度

当社および協力的会社の安全・品質の向上、業務・作業の効率化、低コスト化などを目的として、「業務改善・創意工夫提案制度」があります。業務の改善、創意工夫、アイデアの提案を当社社員、協力的会社社員から広く募集し、2023年度は87件の応募がありました。優秀な提案は表彰するとともに熊谷組と協力的会社共通のデータベースに登録し、各本部・支店、作業所で採用され、安全、品質、環境、生産性の向上に役立てています。

【地域社会との関わり】

社会貢献活動プラットフォーム「熊谷組スマイルプロジェクト」

熊谷組の社会貢献活動のプラットフォーム「熊谷組スマイルプロジェクト」は、マッチングギフトの仕組みを応用しています。社会貢献活動に参加した社員数を集計し、年度ごとの累計人数に応じた社会貢献費を会社が拠出するものです。2023年度は全国132件の活動で1,105名の社員が参加し、2024年度の社会貢献費として1,234万円を拠出しました。拠出金は、当社独自の社会貢献活動であるKUMAGAI STAR PROJECTの活動、自然災害発生時の義援金、社会課題に取り組む団体への支援などに充当しています。

また、熊谷組グループおよび熊栄協力的会は、「令和6年能登半島地震」による被災地を支援するため、1,400万円を石川県に、600万円を輪島市に寄付しました。

当社は、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
- 一般社団法人 日本障がい者サッカー連盟

※ 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。

※ 2024年度の社会貢献費は、2023年度の活動ポイントと繰越ポイントを合算しています。

KUMAGAI STAR PROJECT

2015年から始まった熊谷組の営業拠点のある国で行う「国際社会貢献としての学校校舎建設」プロジェクトです。これまでミャンマー連邦共和国にて3校の小中学校の校舎を建設しました。

現在は、奨学金の授与や、生徒が中学校を卒業するまで手紙などで交流する「見守り社員制度」を設け、多くの社員が関わっています。



見守り社員からの手紙を持つ奨学生たち

社会からの評価・イニシアチブへの参画



国連グローバル・コンパクト
署名・加入



「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」
提言への賛同



CDP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



「エコ・ファースト企業」
認定



「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



「ZEBプランナー」
登録



「ZEHデベロッパー」
登録



「自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)」
提言への賛同

「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」
賛同



「えるぼし」認定
最高位3段階目を取得



「健康経営優良法人2024」
(大規模法人部門)



「なでしこ銘柄」
選定



「新・ダイバーシティ経営企業100選」
選定



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



LGBTQへの取組みを評価する
PRIDE指標の「シルバー」受賞



「子育てサポート企業」認定
(くるみん認定)



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
構成銘柄に選定



法務省「Myじんけん宣言」
賛同



法務省「Myじんけん宣言」
性的マイノリティ編賛同



経済産業省
「DX認定事業者」選定

ESGアナリスト×社外取締役座談会

サステナビリティ経営を深め、企業価値を高めていくために、
社外取締役が担うべき役割はきわめて大きい。



熊谷組では、客観的な視点を取り入れ、コーポレートガバナンスを充実していくために社外取締役を選任しています。今回はESGアナリストである櫻本恵氏をお迎えし、サステナビリティ経営における取組みや課題など、4人の社外取締役と活発な意見を交わしました。

櫻本 恵氏
アセットマネジメントOne 株式会社
運用本部
リサーチ・エンゲージメントグループ
アナリストチーム
エグゼクティブESGアナリスト

新中期経営計画の策定では、地に足をつけた戦略を意識した

櫻本 投資家の目線で建設会社を見た場合、社会にとって必要不可欠な業界であるものの、各社の特徴が見えづらい、評価しにくいという課題があるように思います。そのあたりも含め、ステークホルダーの代理人である社外取締役の皆さんは、どのような意識を持って熊谷組の経営に携わっているのでしょうか。まず始めに、新しく策定した中期経営計画（以下、中計）の評価についてお聞きしたいと思います。

岡田 私が熊谷組の取締役役に就いたのは2021年であり、中計の策定に携わったのは今回が初めてです。策定にあたっては十分に議論を重ねましたし、とても評価できる内容になったと思っています。
そのポイントとしては3つあります。1つ目は、施策や目

標などを可能な限り数値化して表現していること。周辺事業への投資などについても詳細に数値化しています。2つ目は、投資家の皆さんも注目する住友林業（株）との協業について、綿密な検討がなされていること。そして3つ目は、重要課題（マテリアリティ）の改定と個別課題の見直しを行ったことです。

この計画を、いかに着実に執行していくかがこれからの課題だと思います。前中計では、建設資材の高騰やコロナ禍などの外部環境の変化もあり、残念ながら財務・非財務において目標未達の項目がありました。取締役としてしっかり業務執行を見ていきたいと考えています。

吉田 前中計の策定時、私は社外取締役就任1年目だったので、発言は多少遠慮した面がありました。今回の策定



では、その反省も踏まえて積極的に意見を述べました。なかでも私が一番強調したのは、「ステークホルダーにしっかりコミットメントできる内容にしよう」ということです。

奈良 今回の議論で、私が改めて強く認識したのは、熊谷組にとって事業の柱となるのは、やはり建設業であること。その建設業において収益性を高めていくことを明確に掲げ、そのための施策を丁寧に練り上げています。その意味でも、しっかり地に足をつけた堅実な計画になったと考えています。

桜木 私は今回の検討プロセスには課題があると感じています。目標の策定などでも、現時点から数字を積み上げていく、フォアキャスティングの議論になりがちでした。市場や業界動向を捉え、熊谷組の強みを明確にし、目指すべき姿を描いてそこから大きな視野で捉えていく、バック

キャスティングのプロセスが必要であったと考えますし、そのように意見を述べました。

もう一つ感じたことは、熊谷組のビジョンを語る言葉、「しあわせ品質」についてです。耳障りの良いこの言葉に頼ってしまうとわかった気になってしまい、内容が曖昧になりがちです。それはどういうことなのか、具体的なレベルでの共通認識にする必要があります。



新中計で掲げる挑戦の先に、どんなワクワクがあるのか？

櫻木 今回の中計ではスローガンとして「持続的成長への新たな挑戦」を掲げています。その内容を見ると、皆さんがおっしゃるように熊谷組らしい「堅実さ」は伝わってくるのですが、「挑戦の先にどんなワクワクがあるのか？」といった踏み込んだ表現が不足しているように感じます。成長戦略の一つとしてあげている「周辺事業の加速」について、どうお考えですか？



吉田 周辺事業に関しては、不動産開発や再生可能エネルギーなど、大手建設会社ならば類似した分野で事業を進めています。だからこそ、しっかり戦略を練って当社として

の特徴を追求していくべきだと思っています。

桜木 そのためには外部の専門家と協業し、新しい知見やスキルを取り込んでいくことも重要ではないでしょうか。

奈良 不動産開発などにしても、施設を建てるだけでなく、そこに新たな付加価値を加えて利益率を高めていくべきでしょうね。その意味でも、デベロッパー機能を有する住友林業(株)との協業をさらに推し進めていくべきだと思います。

岡田 私はかなりワクワク楽しい事業が育ちつつあるように感じています。脱炭素バイオマス燃料「ブラックバークペレット」の話を最初聞いた時は「建設会社がこんなことをやるんだ」と驚かされましたし、藻類培養を組み合わせた環境保全型ハイブリッド農業もとてもユニークなプロジェクト。ぜひ実現して利益に結びつけてほしいですね。



取締役会では、社外取締役が闊達に意見を交わしている

櫻本 コーポレートガバナンスを充実していくためには、社外取締役が担う役割が非常に重要になります。実際の議論など、取締役会の実効性についてどう認識していますか？

奈良 私は複数の企業の社外取締役を兼任していますが、



社外取締役の発言が活発ということでは熊谷組が随一です。

岡田 今日行われた取締役会も活発でしたね。

吉田 社外取締役が現在の4人体制になってから、その印象はさらに強くなってきたように感じて

います。

桜木 取締役会にあたっては、事前に相当な時間をかけて、議案に関わる取締役・執行役員や担当者から説明を受けています。納得のいくまで質問を重ね、自分たちの意見も伝え、その議論の上に立って、さらに取締役会で議論を深め審議しています。

奈良 社外取締役が活発に意見するだけでなく、それを社内の人たちが真摯に受け止めて積極的に改善しようという姿勢が感じられます。これも熊谷組の社風である「誠実さ」の表れなのでしょうね。たとえば役員報酬についても、投資家の目線に合った制度に改善すべきと業績連動型の株式報酬を提案したところ、速やかに導入されました。ただし、これは建設業界共通の課題だと思いますが、コーポレートガバナンスについてはまだ改善すべき課題も多い。これからも継続して意見を伝えていきたいと考えています。

サステナビリティで特に注目したいのは「人」に関わる課題

櫻本 熊谷組では、今回の中計に合わせて、重要課題の改定と個別課題の見直しを行っています。気候変動リスクもよく検討されていますし、ウェルビーイングといった新しい概念も取り込んでいる。充実した内容だと感じています。

岡田 見直しにあたっては、業界動向などの分析を行い、社内に対しても丁寧にヒアリングを行うなど、より多くのステークホルダーの意見を取り入れています。非常によく作り込まれた内容だと思います。

奈良 サステナビリティに関して私が特に注目したいと思っているのは「人財」の部分ですね。今後、労働人口が減少していく中で、優秀な人財の確保がきわめて重要な経営課題となります。採用においても、数ある建設会社の中から熊谷組を選んでもらわなければなりません。そのためには「人財」に対して、他社とは違う思い切った取組みを打ち出してファンを増やしていくべきです。

吉田 私も、サステナビリティについては、特に「S」と「E」に焦点を当てていくべきだと思っています。新しい街づ

くりや自然の保全に関わる事業など、ゼネコンにとってこの2つの領域は親和性が高いと感じています。あれもこれもと幅広く進めるのではなく、ある程度関連の深い領域に絞り強みを活かした活動が必要です。

桜木 サステナビリティに関しては、積極的に取り組んでいると感じています。しかし、これらの活動は、熊谷組が得意とするボトムアップ型が多いのです。サステナビリティはもはや経営戦略そのものです。今後は、経営層がもっともっとリーダーシップを発揮して、トップダウンで進めていく必要があります。





エンゲージメント調査は、社員たちからの経営へのジャッジメント

櫻本 私もESGの中では「人」に一番関心があります。企業が成長し続けるためには、人的資本が非常に重要になってきます。皆さんは、人的資本についてどのようにお考えなのでしょうか？

岡田 人的資本を充実させていくためには、やはり処遇改善が最優先で取り組むべきテーマになると思います。今回の中計では3年間で60億円規模の人財投資を計画しています。そのうちの約7割が処遇改善に関わるものです。

奈良 これは建設業界共通の課題ですが、給与や休日の確保など、改善すべきことはまだまだ多いというのが実感です。

櫻本 社員のエンゲージメントを高めていくためには、処遇改善といった金銭的なインセンティブばかりでなく、働きがいや達成感など、自己実現につながる環境も大切になります。

岡田 おっしゃるとおりですね。仕事に魅力を感じたり、一緒に働きたくなるような先輩がいたり、そういう環境をつくっていかないと優秀な人財を集めることはできません。

吉田 その点では、私は、建設業は魅力的な仕事だと思っています。熊谷組では、「難所難物があれば、私にやらせてください」といった創業者の言葉を今でもDNAとして大切にしているように、やりがいを持って仕事に取り組んでいる社員が数多くいます。建築や土木の現場に視察に行くと、特に若手社員のみなさんの目が輝いていることが印象的です。

奈良 それは私も感じています。一方で、内勤部門などの社員たちはどうなのでしょう？専門性を高める教育研修なども含めて、これから議論していくべき課題かもしれません。

桜木 会社全体として年功序列的な風土が未だに残っている点も改善すべきだと思います。魅力ある会社にするためには、意欲ある若手がのびのびと活躍できる環境が大切です。

櫻本 女性活躍の推進についてはどうでしょうか？

桜木 建設業界の中では進んでいると思います。現在、管理職に占める女性の割合は5.2%であり、優秀な女性が部長職に就き始めています。そして、ダイバーシティとしての働き方改革、つまり女性だけでなくすべての人が働きやすい環境を整えることを目指した活動になっていることは、大いに評価できます。

岡田 人的資本に関わる取組みを検証していくためには、現状を的確に把握することが重要になります。その意味でも、2023年度からスタートした社員エンゲージメント調査の役割は大きいと思います。この調査も、私たち社外取締役が必要を提案し続けて実現されたものです。

奈良 エンゲージメント調査では、やりがいにつながる責任と負担のバランスも見えてくると思います。負担ばかりが増えないよう、DXの活用や組織単位で支援していく必要があります。

桜木 エンゲージメント調査には、社員たちの現状を把握するという目的がありますが、見方を変えるなら経営に対する評価ともいえます。経営に対する、社員たちからの定期的なジャッジメントですね。したがって、その結果を経営に反映させていくことが重要だと考えています。



櫻本 今日は皆さんとお話をして、熊谷組の社外取締役が活発に意見を述べ、社員たちと交流してその声を経営に活かそうとしているなど、しっかりと機能していることを実感しました。

ステークホルダーが企業への理解を深めるうえでも、今日のような対話はとても貴重な機会です。今後も社外取締役の皆さんがさまざまな場面で積極的に情報を発信し、熊谷組の企業価値を高めていってほしいと思っています。



10年間の主要財務データの推移

		78 期	79 期	80 期
		2015 / 3	2016 / 3	2017 / 3
受注高	受注高 (単体)	329,495	293,558	284,711
	土木事業	115,764	109,463	103,718
	建築事業	213,730	184,094	180,992
業績	売上高	362,090	343,647	344,706
	売上総利益	29,038	39,068	41,080
	売上総利益率 (%)	8.0	11.4	11.9
	販売費及び一般管理費	12,934	14,528	15,945
	営業利益	16,104	24,540	25,135
	営業利益率 (%)	4.4	7.1	7.3
	経常利益	15,658	25,772	25,358
	親会社株主に帰属する当期純利益	5,458	12,092	16,433
	包括利益	6,683	12,157	16,947
財政状態	純資産	53,551	64,933	80,288
	総資産	255,514	255,525	271,908
	有形固定資産	15,053	15,745	17,199
	有利子負債	19,938	17,821	15,422
	自己資本比率 (%)	21.0	25.4	29.5
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	18,262	4,234	8,625
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,042	△448	△3,090
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,338	△2,926	△4,024
	現金及び現金同等物の期末残高	71,702	72,422	73,926
1株当たり情報	1株当たり純資産 (BPS) (円)	143.27	173.76	215.03
	1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	15.72	32.35	43.99
	1株当たり配当金 (円)	2.00	4.00	7.00
	配当性向 (%)	12.7	12.4	15.9
株価指標	期末株価 (円)	375	286	290
	株価収益率 (PER) (倍)	23.8	8.8	6.6
	株価純資産倍率 (PBR) (倍)	2.6	1.6	1.3
	期末発行済株式数 (株)	377,544,607	377,544,607	377,544,607
その他	自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	10.9	20.4	22.6
	総資産経常利益率 (ROA) (%)	6.4	10.1	9.6
	設備投資	2,018	2,234	3,187
	研究開発費	1,285	1,516	1,784
	減価償却費	1,045	1,268	1,344
	従業員数 (名)	3,579	3,702	3,798

※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。

※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。



単位: 百万円

81 期	82 期	83 期	84 期	85 期	86 期	87 期
2018 / 3	2019 / 3	2020 / 3	2021 / 3	2022 / 3	2023 / 3	2024 / 3
381,784	454,007	324,959	283,361	350,236	348,647	375,589
129,891	155,751	92,371	100,106	110,826	101,273	106,425
251,892	298,255	232,587	183,255	239,409	247,373	269,163
374,019	389,058	436,151	450,232	425,216	403,502	443,193
40,230	45,530	45,498	48,084	43,466	33,211	36,080
10.8	11.7	10.4	10.7	10.2	8.2	8.1
17,188	19,065	20,057	20,015	20,723	21,728	23,430
23,041	26,464	25,440	28,069	22,743	11,483	12,649
6.2	6.8	5.8	6.2	5.3	2.8	2.9
22,682	26,553	25,718	28,400	23,732	12,236	13,040
15,783	13,312	19,447	17,925	15,850	7,973	8,316
14,098	12,956	17,851	21,414	15,267	10,007	17,845
126,374	134,883	148,034	163,835	169,302	169,860	180,014
333,665	353,718	374,841	379,573	371,096	376,650	467,232
19,504	24,836	25,347	25,658	27,451	29,309	29,803
14,479	12,849	12,258	11,889	12,153	22,197	52,379
37.9	38.1	39.5	43.2	45.6	45.1	38.5
17,641	△12,398	345	6,572	8,258	△18,826	16,971
△14,010	△7,379	△2,298	△4,306	△3,395	△8,458	△10,778
30,856	△6,126	△5,361	△6,112	△9,686	456	22,319
108,532	82,446	75,155	71,335	67,404	40,974	70,073
2,707.51	2,894.41	3,177.22	3,516.06	3,751.08	3,894.10	4,185.54
389.63	285.48	417.34	384.68	342.13	179.64	192.35
90.00	100.00	120.00	120.00	120.00	130.00	130.00
23.1	35.0	28.8	31.2	35.1	72.4	67.6
3,420	3,460	2,501	3,005	2,710	2,659	4,175
8.8	12.1	6.0	7.8	7.9	14.8	21.7
1.3	1.2	0.8	0.9	0.7	0.7	1.0
46,805,660	46,805,660	46,805,660	46,805,660	45,411,660	43,900,360	43,285,560
15.3	10.2	13.7	11.5	9.5	4.7	4.8
7.5	7.7	7.1	7.5	6.3	3.3	3.1
4,183	7,374	2,636	2,500	4,192	4,799	2,625
1,987	2,348	2,581	2,660	2,725	2,812	3,148
1,684	1,911	2,062	2,011	2,004	1,869	2,030
3,892	4,032	4,154	4,259	4,338	4,406	4,432

価値創造ストーリー

経営戦略

特集

サステナビリティ戦略

データセクション

会社情報

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 上田 真
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 4,432名 単体 2,654名※
※2024年3月31日現在	

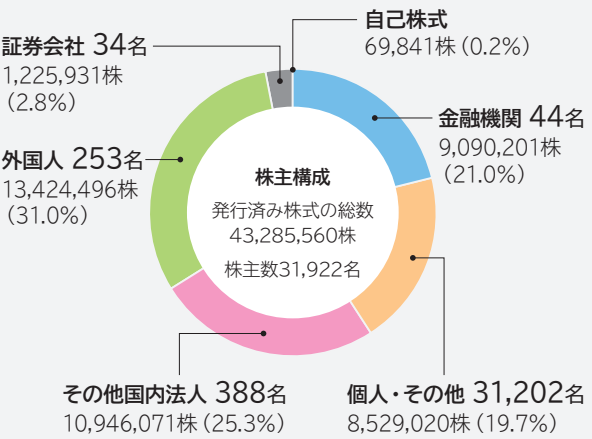
事業内容 建設工事の調査、測量、企画、設計、施工、監理、技術指導
その他総合的エンジニアリング、マネジメント
およびコンサルティングならびに請負ほか

国内拠点	北海道支店	東北支店	首都圏支店
	東京建築支店	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
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		

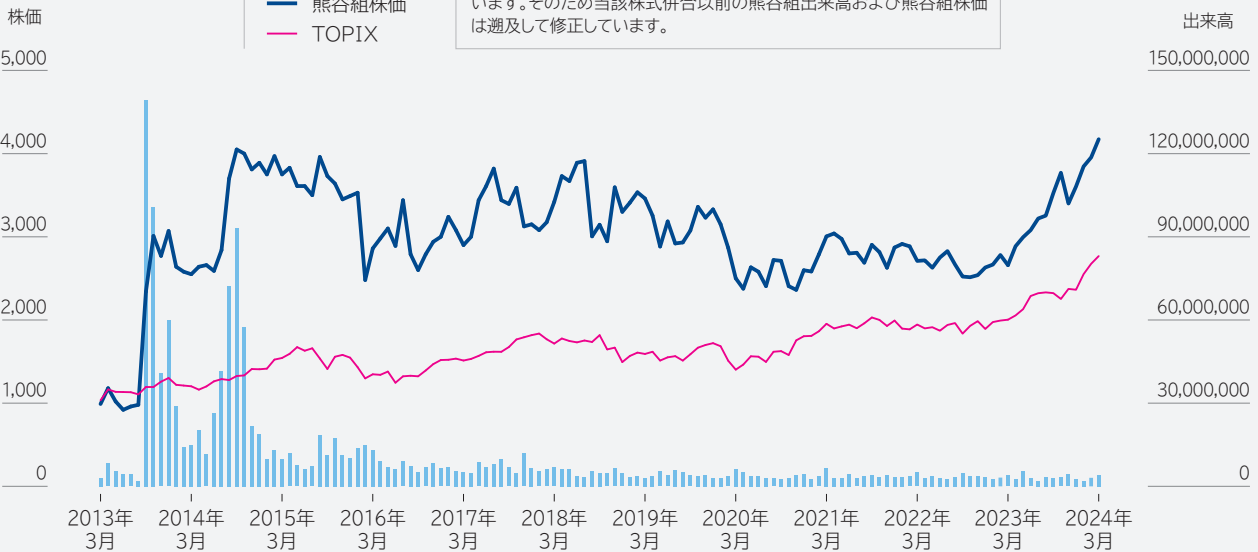
株式情報 (2024年3月31日現在)

株式情報

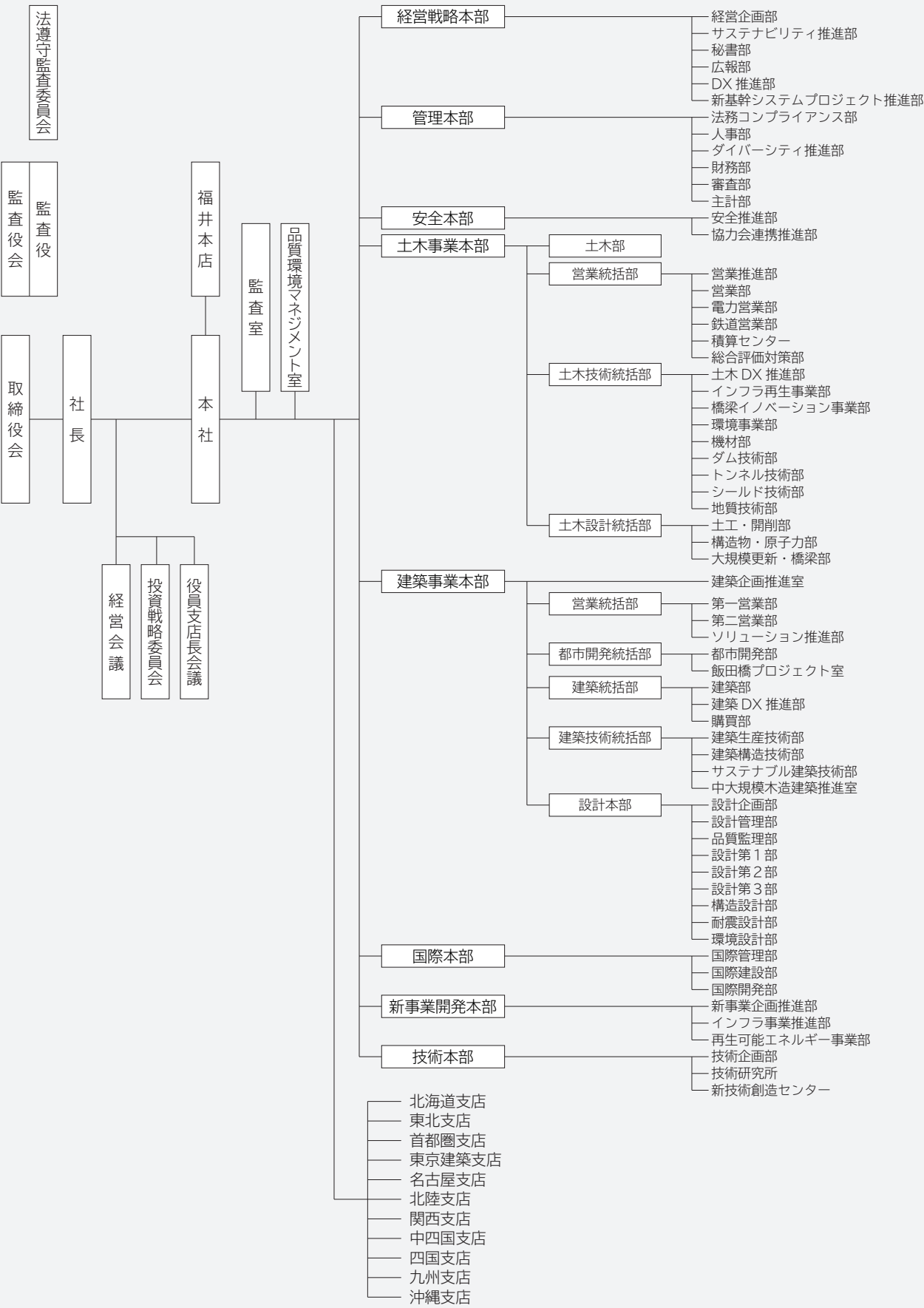
証 券 コ ー ド	1861
上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所プライム市場
発行可能株式総数	71,400,000株
発行済み株式の総数	43,285,560株
単 元 株 式 数	100株
株 主 数	31,922名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
事業年度	毎年4月1日～3月31日まで
期末配当基準日	毎年3月31日
定 時 株 主 総 会	毎年6月



株価データ



組織図 (2024年4月1日現在)



価値創造ストーリー

経営戦略

特集

サステナビリティ戦略

データセクション

表紙の絵画は、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作品と協賛している「未来へつなごう!ふるさとの水土里(みどり)子ども絵画展2023」にて当社企業賞を受賞した作品のコラージュです。

※ 熊谷組は次世代を担う子どもたちの自然や環境を大切にする心を育む機会を応援しています。
津久戸小学校との取り組みでは、学習支援、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。



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】

経営戦略本部 サステナビリティ推進部

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

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