



熊谷組グループ  
**統合報告書**  
**2025**

高める、つくる、そして、支える。



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](mailto:sustainability@ku.kumagaigumi.co.jp)

高める、つくる、そして、支える。



## 創業の精神

### 社訓

熊谷組の社訓は、会社設立の1年後、1939年に創業者熊谷三太郎が社員の心得三箇条として書いた「社則」がその始まりです。その後、1946年に「社訓」となり、現在に至ります。「信用の昂揚」「親切」「共存共栄」の精神は今も変わりません。

熊谷三太郎の「いつか世の中のお為になるような仕事をさせて頂きたい」「難所難物（困難な工事）があれば私にやらせて下さい」という仕事に対する情熱とともに今日に受け継がれています。



創業の精神「誠実さ」「挑戦心」は熊谷組グループの強みとなっています。

## 将来を見据えたビジョン

### 熊谷組グループビジョン

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ける企業グループを目指し、2016年4月、グループビジョンを策定しました。

熊谷組グループがお客様や社会に提供したい価値を明確にし、5年後、10年後の目指したい姿を示しています。グループビジョンに向かって歩み続けることで、熊谷組グループはお客様にとってかけがえのない存在となり、そこで働く社員にとっても、より誇り高く、より働きがいのある会社になると位置づけています。

### 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ーです。

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。

#### 「しあわせ品質」とは

建造物の外形的・機能的な品質はもちろんのこと、そこに集う人、そこを使う人が満足し続けられる品質のことです。

#### 独自の「現場力」とは

- 1 「私たちがつくる現場」を第一に考え、行動する現場力。
- 2 「人々が生活する現場」にまで想いをめぐらせて、行動する現場力。

### 理念体系

## 社訓 Principle

行動原理  
守るべき道

### 経営理念

## Practice

実践  
やるべきこと

### 熊谷組グループビジョン

## Purpose

志  
ありたい姿

現在

未来

### 自らが目指すべく方向性

#### 経営理念

熊谷組は経営理念を1993年に制定しました。社訓制定当時から飛躍的に発展し、規模が拡大した熊谷組が改めて価値尺度を統一し、自らが目指すべく方向性を定めたものです。

経営理念の実践により、「社会に貢献する」「創造的」「活力ある」「社会に評価される」企業集団を目指すとしています。

育んできた「挑戦心」を未来に継承すべく、盤石な経営基盤の構築を目指します。

### 経営計画体系

## 熊谷組グループビジョン

- 熊谷組グループが目指す企業像 -

### 長期構想

- 10年先を見据えた経営方針 -

### 中期経営計画

- 2024~2026年度 -

#### 10年先を見据えた経営方針

##### 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」の形成を通して、「限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が豊かであり続ける社会」を目指します。

#### 長期構想の実現に向けたロードマップ

##### 中期経営計画

長期構想実現のため、3つの基本方針のもと取り組んでいます。

##### 中長期の目標

##### 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**  
成長領域と位置付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

#### サステナビリティの取組み

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おり、財務目標の達成にともない、サステナビリティの取組みにおいてもポジションの向上を図ります。

### “持続的成長への新たな挑戦”

# CONTENTS

- 2 理念体系
- 4 CONTENTS
- 5 「熊谷組グループ 統合報告書 2025」について

## 価値創造ストーリー

- 8 価値創造の歴史
- 10 熊谷組グループの事業
- 12 価値創造プロセス
- 14 2024 年度ハイライト
- 16 社長メッセージ
- 20 グループ会社社長座談会



## 事業戦略

- 26 熊谷組グループ 中期経営計画
- 30 財務戦略
- 34 熊谷組グループの ESG・SDGs 戦略
- 38 ESG・SDGs マトリクス
- 40 国内土木事業
- 42 国内建築事業
- 44 海外建設事業
- 46 周辺事業
- 48 グループ会社
- 50 住友林業(株)との協業プロジェクト

## 特集

- 54 **特集 1**  
社会課題である下水道の老朽化に  
技術×人による独自の“現場力”で挑む。
- 56 **特集 2**  
都心のオフィスビルに、先進の価値を。  
「エンパティドカーボン削減」を追求する。



## サステナビリティ戦略

### E 環境

- 60 環境経営の全体像
- 63 カーボンニュートラルの達成に向けて
- 67 サーキュラーエコノミーの推進
- 68 ネイチャーポジティブの実現

### S 社会

- 70 有識者意見交換会



- 74 人的資本経営
- 80 技術開発
- 83 DX の推進
- 86 労働安全衛生
- 87 品質保証

### G ガバナンス

- 88 役員紹介
- 90 コーポレートガバナンス
- 96 コンプライアンス
- 98 リスクマネジメント
- 100 人権
- 101 サプライチェーンマネジメント
- 102 熊栄協会×熊谷組 人権意見交換会



- 106 ステークホルダーとの関係強化
- 112 社外取締役メッセージ

## データセクション

- 114 10 年間の主要財務データの推移
- 116 連結財務諸表
- 120 会社情報・株式情報
- 121 組織図

## 「熊谷組グループ 統合報告書 2025」について

「熊谷組グループ 統合報告書 2025」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向けた統合的コミュニケーションツールとして発行しました。創業時から現在に継承されている企業姿勢と未来に向けた更なる企業価値創造の取組みをお伝えします。価値創造の全体像をお示しし、2024年度を初年度とする中期経営計画の紹介と各事業の進捗を報告しています。さらに当社グループが持続的な成長を果たすために特に重要と考えている課題をサステナビリティの取組みとして、整理しています。

### 皆様からのご意見を参考に

「熊谷組グループ 統合報告書 2025」は、ESGアナリスト、金融機関はもちろんのこと、社員や日経統合報告書アワードのフィードバックを参考に編集を進めています。

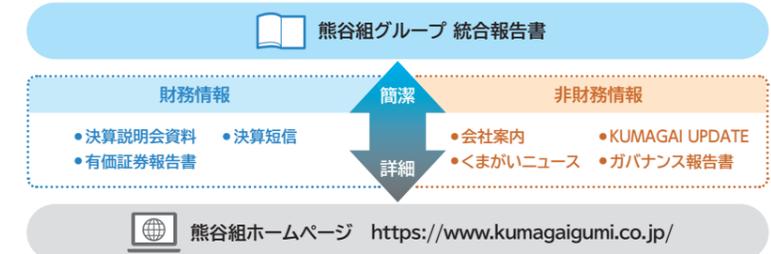
### よく質問される情報の追加

建設事業や周辺事業、住友林業(株)との協業、グループ戦略における中期経営計画の進捗については、事業戦略にて報告しています。経営基盤の充実については、サステナビリティ戦略に掲載しています。

### 開示情報の拡充

人財基盤、研究・技術開発、DXといった経営基盤、環境を含むサステナビリティについては、取組みを中心に掲載しています。特にサステナビリティの推進については対話を重視しています。

## 情報開示体系



## 報告期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)  
活動事例等については、必要に応じ2025年4月以降の事例も紹介しています。

## 対象組織

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、グループ会社個別の報告は社名を主語にしています。

## 発行時期

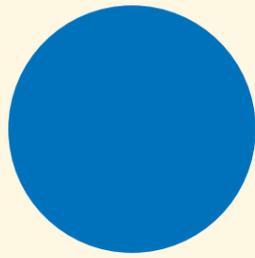
2025年7月(前回:2024年8月/次回:2026年7月予定)

## 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 価値協創ガイダンス

## 将来見通しに関する 注意事項

本報告書に掲載された意見や予測等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等は様々な要因により異なる可能性があることをご通知おきます。



# 価値創造ストーリー

- 8 価値創造の歴史
- 10 熊谷組グループの事業
- 12 価値創造プロセス
- 14 2024年度ハイライト
- 16 社長メッセージ
- 20 グループ会社社長座談会

## 「社会から求められる建設サービス業の担い手」として

- 議論を重ね、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います。
- 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り社会と関わっていくものです。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。
- 建設業という枠組みにとどまることなく、建設を通じて様々な価値を届けていきます。



「宿布発電所跡地」(福井県福井市)

# 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。

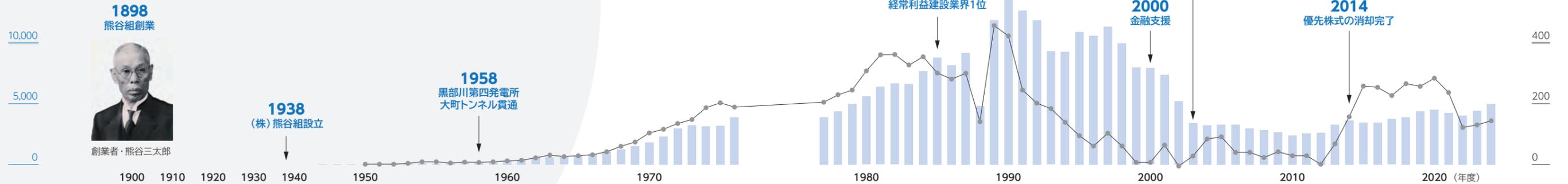
## 業績推移

15,000 売上高 (棒)  
億円

● 売上高 ● 経常利益

※ 1988年度までは9月期決算、1989年度からは3月期決算

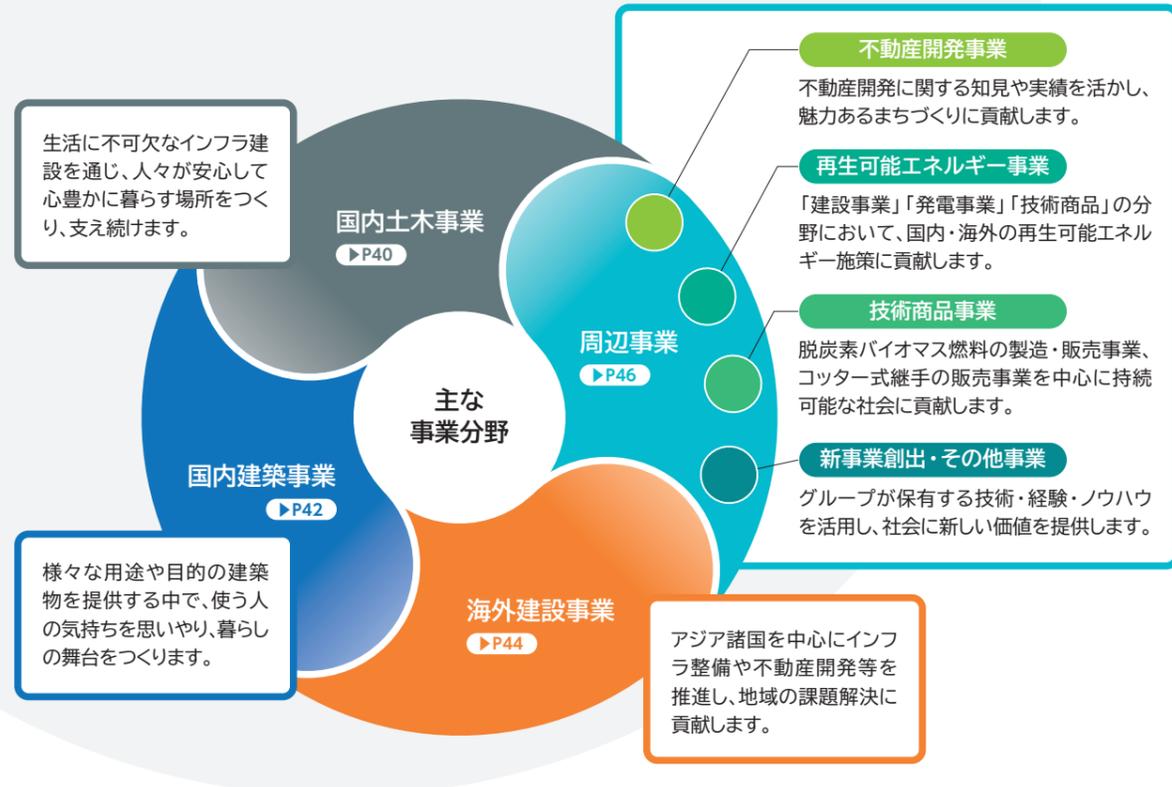
※ 1981年度までは熊谷組単体の数値



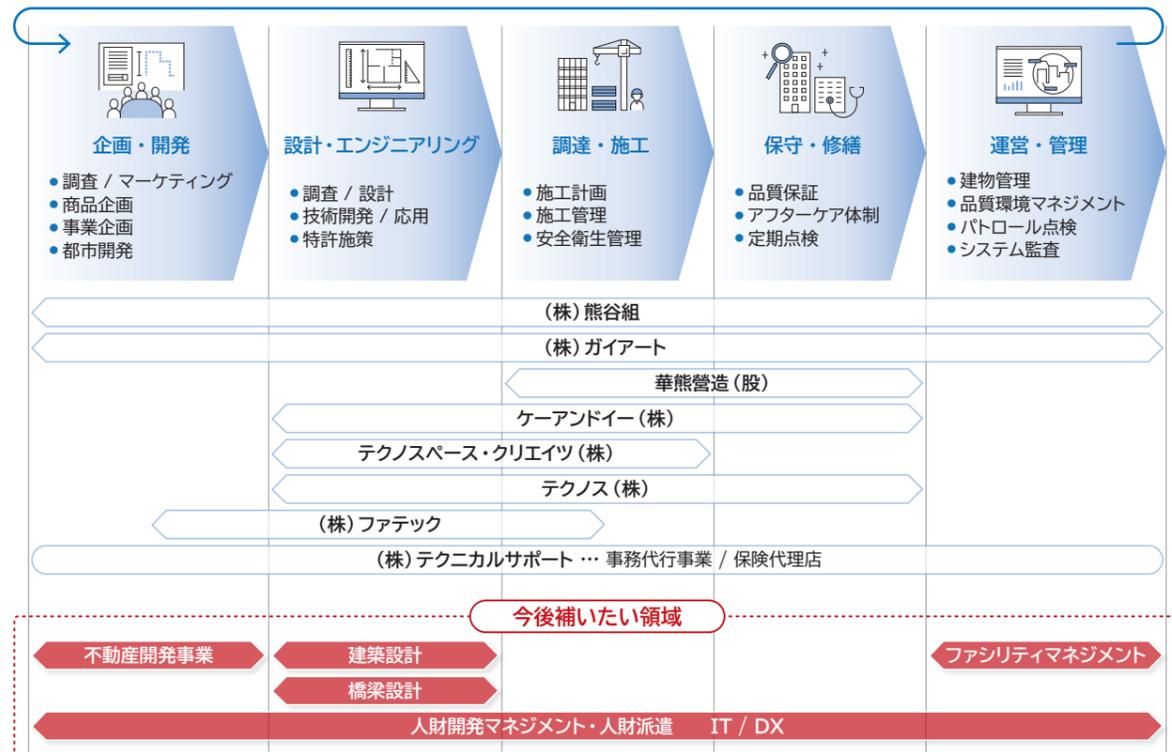
	1898～ 創業から第一次成長期	1946～ 戦後復興期	1961～ 第二次成長期	1981～ 第三次成長期	1991～	2015～ 新創成期
社会に提供する価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>人々の暮らしの礎を築く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会インフラの創成</li> <li>いち早く機械化施工を導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外の技術を日本国内に展開</li> <li>建築技術の進歩へ貢献し、都市開発にも寄与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済的なインパクト</li> <li>企業スポーツによる活力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害時にも活躍する技術開発による安全の確保</li> <li>老朽化したインフラの更新に寄与する技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工実績の積み重ねによる「しあわせ品質」の提供</li> <li>ESG経営を通し社会課題解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献</li> </ul>
業態の変化と実績	<p><b>難所難物の仕事</b></p> <p>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3番目となる発電所、宿布発電所の水路建設を請け負ったことにはじまります。三太郎の「難所難物があったら私にやらせてください」という言葉とともに熊谷組は困難な仕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。</p> <p>1937 三信鉄道全線開通</p>	<p><b>「トンネルの熊谷組」の誕生</b></p> <p>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。</p> <p>「黒部の太陽」黒部川第四発電所 大町トンネル工事 <a href="https://www.kumagai.co.jp/adlibrary/kurobe/">https://www.kumagai.co.jp/adlibrary/kurobe/</a></p> <p>1958 黒部川第四発電所 大町トンネル貫通</p>	<p><b>飛躍と挑戦</b></p> <p>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等、目ざましい発展を遂げました。土木部門でも、日本のトンネル工場の標準工法となったNATMをわが国で初めて導入する等、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。</p> <p>1977 上越新幹線 中山トンネル貫通</p> <p>1978 新宿野村ビル竣工</p>	<p><b>積極的な事業拡大</b></p> <p>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、豪州等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等数々の大型プロジェクトに参画し、全国各地の庁舎等の公共施設や大規模な病院、ホテル、住宅等を建設しました。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。</p> <p>1988 第59回都市対抗野球大会に出場</p> <p>1990 中国銀行香港支店ビル竣工</p>	<p><b>危機から再建へ</b></p> <p>バブル経済崩壊の影響を受け、熊谷組は厳しい試練の時代を迎えることになりました。莫大な不動産投資が引き金となり、会社設立以来の経営危機に直面し、2度の金融支援要請、優先株式発行および不動産事業等の会社分割を実施しました。徹底した経営改革を進めるとともに、無人化施工等技術開発にも注力。東日本大震災等による環境変化を経て、2014年に優先株式の消却を完了し、再建を果たしました。</p> <p>1992 シドニー・ハーバー・トンネル 供用開始</p> <p>2004 TAIPEI101竣工</p>	<p><b>持続可能な企業を目指して</b></p> <p>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ESG取組方針を策定し、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)」に取り組んでいます。</p> <p>2017 阿蘇大橋地区 斜面防災対策工事</p> <p>2018 超高層デザイナーズマンション「陶朱隱園」(台湾)竣工</p>
熊谷組グループの変化	<p>1898 熊谷組創業</p> <p>1938 (株)熊谷組設立</p> <p>1945 建築部門設立</p>	<p>1958 豊川工場開設</p>	<p>1963 熊谷道路(株)設立 → 1994 (株)ガイアートクマガイに社名変更</p> <p>1974 華熊營造(股)設立</p>	<p>1989 (株)ファテック設立</p>	<p>1993 (株)クマガイ・テクノスペース設立 → 2000 テクノスペース・クリエイティブ(株)に社名変更</p> <p>1995 (株)テクニカルサポート設立</p> <p>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</p> <p>2001 ケーアンドイー(株)設立</p> <p>2004 (株)ガイアートクマガイと飛鳥道路(株)が合併し(株)ガイアートT・K発足 → 2016 (株)ガイアートに社名変更</p>	<p>2016 「熊谷組グループビジョン」策定</p> <p>2017 住友林業(株)と業務・資本提携</p> <p>2018 創業120周年</p> <p>2019 ESG取組方針策定</p>

# 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。



## 建設バリューチェーン



## 社会背景

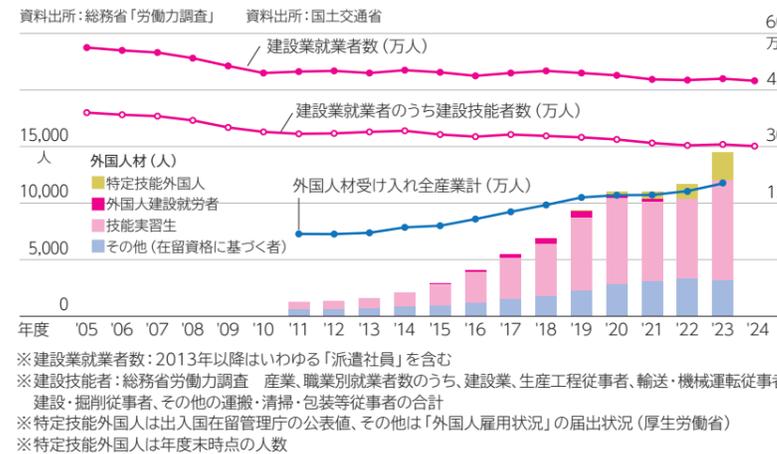
- 人口減少・少子高齢化の影響による労働力の不足・国内需要の減少
- カーボンニュートラル実現に向けた社会的機運の一層の高まり
- ウクライナ戦争や米中対立、中東情勢など地政学的リスクの高まりによる景気の下振れリスクや物価動向の不透明感
- 官民連携した賃上げを始めとする所得環境の改善、企業の設備投資意欲の後押し等による民間需要主導の経済成長への期待

## 市場環境

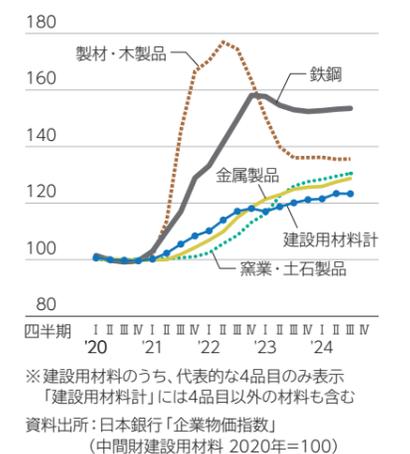
- 首都圏エリアにおける一定規模の建設投資
- 国内建設投資は一定規模で横ばい
- ストック増加を背景にした維持修繕関連市場の拡大
- 人口増が見込まれる海外地域における経済成長
- 防災・減災、国土強靱化やインフラ大更新関連市場の拡大

## 建設市場の現状

### 建設業就業者数の推移・外国人材の受け入れ状況



### 建設資材価格(企業物価指数)の推移



### 建設投資の推移



### 維持修繕工事の推移



## 建設事業者が取り組むべき課題

- 建設関連事業の推進
- 事業ポートフォリオの最適化
- 環境配慮型市場への取り組み・技術開発
- 継続的な担い手確保

# 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。



2024年度実績

財務資本	
総資産	4,625億円
純資産	1,818億円
有利子負債	421億円
現金および同等物	502億円
製造資本	
国内営業拠点	123
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	12
知的資本	
研究開発費	31億円
特許保有件数	549件
商標権保有件数	101件
意匠権保有件数	79件
人的資本	
従業員数(連結)	4,536名
階層別研修(単体)	
研修費	5,917万円
受講者数	697名
一人当たり受講時間	97時間
資格保有者数(単体)	
技術士	168名
一級建築士	352名
一級土木施工管理技士	669名
一級建築施工管理技士	649名
社会関係資本	
熊栄協力会	872社
お客様の信頼関係	127年
自然資本(単体)	
電力	39,801千kWh
ガス	34.1千m <sup>3</sup>
軽油	22,300kl
灯油	316kl
水	496千m <sup>3</sup>

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



2024年度実績

連結売上高	4,986億円
連結経常利益	144億円
ROE	5.2%
自己資本比率	39.3%
CO <sub>2</sub> 排出量 (スコープ1+2)	125,000t-CO <sub>2</sub>
(スコープ3)	4,703,200t-CO <sub>2</sub>
混合廃棄物排出量	8,400t

ステークホルダーに提供する価値

2024年度実績

お客様・地域社会	しあわせ品質 顧客満足度 95.3%
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 812,039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 B 時間外労働時間 16.4時間
株主・投資家	株主還元 配当性向 59.7% 総還元性向 59.7%

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

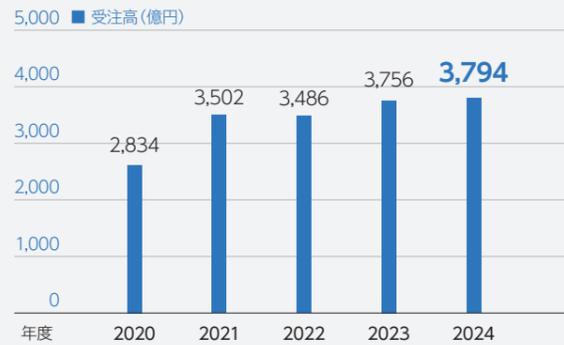
- 長期構想
- 持続可能な社会
  - 快適に暮らせる社会
  - 経済が成長する社会

# 2024年度ハイライト

## ● 財務情報

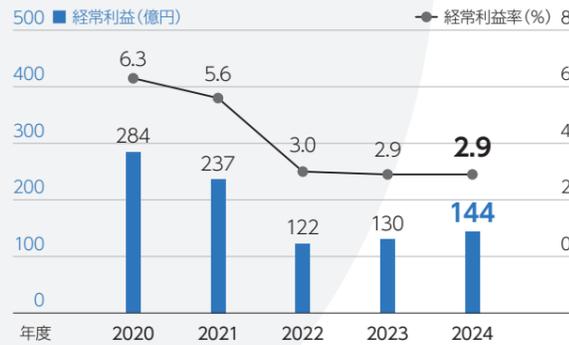
### 受注高 (熊谷組単体)

土木事業における官庁工事の受注増により増加しました。



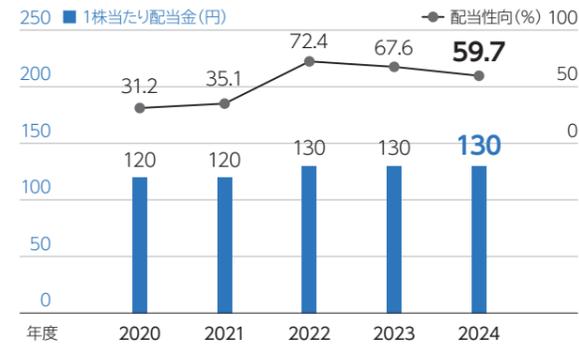
### 経常利益

営業利益の増加により増益となりました。



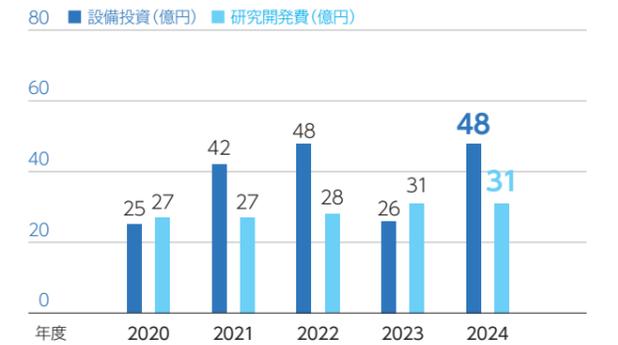
### 1株当たり配当金および配当性向

親会社株主に帰属する当期純利益は未だ低水準であるものの、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。



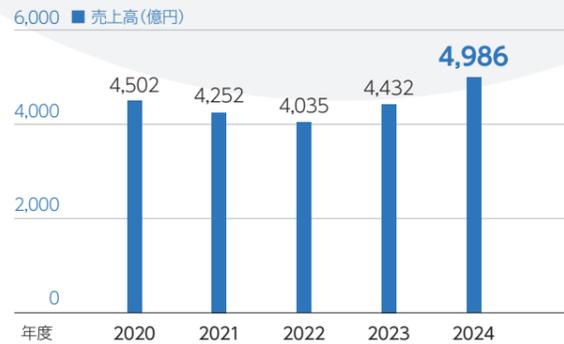
### 設備投資および研究開発費

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。



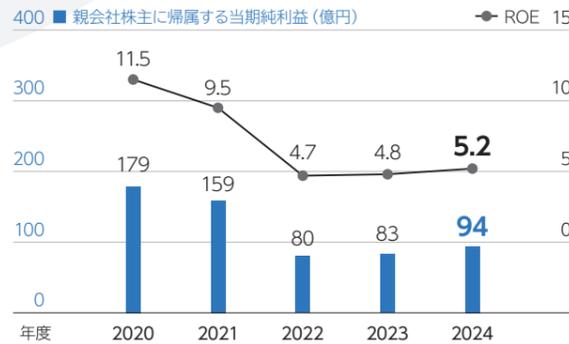
### 売上高

増加していた期首手持ち工事の消化を中心に増収となりました。



### 親会社株主に帰属する当期純利益および自己資本当期純利益率(ROE)

経常利益の増加により増益となり、これによりROEも0.4ポイント改善しました。



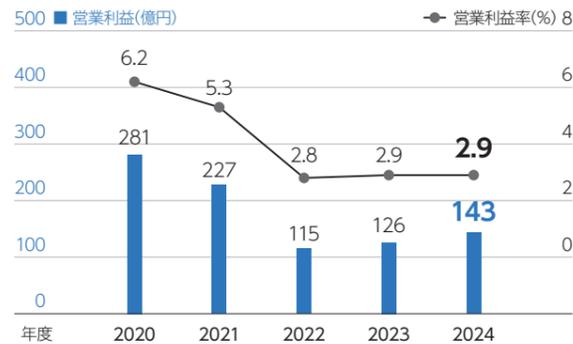
## ● 非財務情報

( ) 内の数値はグループ連結の実績 (年度)	2020	2021	2022	2023	2024	
従業員数 (名)	2,620 (4,259)	2,626 (4,338)	2,635 (4,406)	2,654 (4,432)	2,709 (4,536)	
女性従業員数 (名)	396 (731)	409 (764)	430 (823)	454 (864)	461 (892)	
女性管理職数 (名)	58 (96)	66 (106)	69 (112)	78 (122)	85 (135)	
男性社員の育児休暇取得率 (%)	-	49.0 (39.1)	73.9 (57.6)	75.6 (77.6)	89.4 (88.1)	
障がい者雇用率 ※1 (%)	2.09 (1.80)	2.14 (1.93)	2.10 (1.91)	2.18 (2.02)	2.18 (2.07)	
有給休暇一人当たりの平均取得率 ※2 (%)	54.3	59.1	68.5 (64.1)	64.6 (62.7)	57.7 (63.4)	
男女の賃金の差異 ※3						
全労働者 (%)	-	-	59.8 (58.3)	61.0 (60.2)	63.2 (71.3)	
正規雇用者 (%)	-	-	総合職	65.0	66.9	68.7
			エリア職	69.3	69.5	75.3
度数率	0.32	0.63	0.69	0.98	0.74	
特許出願件数 (件)	50	62 (67)	57 (65)	60 (70)	54 (65)	

※1 2024年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 (%)

### 営業利益

建築事業の不採算工事の影響により総利益率は低下しましたが、売上高の増加により増益となりました。



### 総資産、純資産および自己資本比率

純資産は増加し、有利子負債の圧縮により自己資本比率も向上しました。



熊谷組グループ全体の実績 (年度)	2020	2021	2022	2023	2024
CO <sub>2</sub> 総排出量 (スコープ1+2) (万t-CO <sub>2</sub> )	12.54	11.30	10.97	11.45	12.50
CO <sub>2</sub> 排出原単位 (t-CO <sub>2</sub> /億円)	27.9	26.6	27.2	25.8	25.1

※ 2023年度以降の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ことに伴い、2020～2022年度の実績も見直しました。

## 社長メッセージ



**社員と夢と未来を分かち合い、  
ステークホルダーの皆様と  
対話を重ねながら、  
社会とともに歩み続ける  
企業グループを目指します。**

株式会社熊谷組 取締役社長

上田 真

### Q 現在取り組んでいる中期経営計画についてお聞かせください。

**2035年度を目標とした長期構想の実現を目指し、  
そのマイルストーンとして中期経営計画を進めています。**

熊谷組グループでは、「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」の実現に向けた長期構想を策定し、2035年度に連結経常利益500億円を目指しています。現在取り組んでいる「中期経営計画（2024～2026年度）」はそのマイルストーンであり、2024年度は1年目という重要な時期でした。

この中期経営計画では、「建設事業の強化」「周辺事業の加速」「経営基盤の充実」の3つを基本方針としています。高い目標を達成するためには、コアとなる建設事業に加え、周辺事業の拡大が不可欠であり、積極的な投資のもと両利きの経営を目指しています。

### Q 2024年度はどのような取り組みを進めたのでしょうか？

**建設業としての社会的使命を改めて認識し、幅広い事業に取り組みました。**

2024年は、能登半島において地震および豪雨による自然災害が起きました。北陸支店では災害支援のローガン『能登 共に歩もう未来へ』を掲げ、本部や他支店と連携して復興工事に取り組んでいます。私たち熊谷組は、同じ北陸地方の福井県をルーツとしており、建設業としての社会的使命を改めて認識する1年でもありました。

建築事業では、2025年3月に着工した木造オフィスビル（東京都千代田区）があげられます。熊谷組は、中大規模木造建築において住友林業（株）との協業を進めており、この建物は両社が開発した技術を導入した木造と鉄骨造のハイブリッド建築です。一方、土木事業では、2つの工事で日建連表彰の土木賞・土木賞特別賞を受賞し、熊谷組の技

術力が高く評価されました。私にとって印象深かった案件は、脱炭素社会や循環型社会に貢献する阪神タイガースの新しい二軍施設「ゼロカーボンベースボールパーク」です。竣工式に参加しましたが、スポーツファンだけでなく地域の皆様への関心も高く、熊谷組としてまた一つ社会のランドマークづくりに携わることができたと思います。

海外では、台湾のグループ会社、華熊營造が創立50周年を迎え、台北の新たなランドマークとなる超高層ツインタワービルの建設も順調に進んでいます。このほか、インドネシアでの大型下水道工事をはじめ、ベトナムやインドでもプロジェクトが進行中です。

周辺事業では、福井県勝山市においてリゾートホテルを着工しました。このホテルは「かつやま恐竜の森」の中にあり、民間活力を利用して観光振興を図る、Park-PFIのスキームを用いた不動産開発プロジェクトです。技術商品事業では、「コッター式継手」の販売に加え、脱炭素バイオマス燃料「ブラックパークペレット」製造工場の建設が始まり、事業が本格化しようとしています。さらに新事業創出に向けたチャレンジとしては、スマート一次産業へのアプローチとなる「藻類×アクアポニックス」があげられます。メディアからも注目を集めており、早期の収益化を目指してプロジェクトを加速していきます。

### Q 中期経営計画で掲げる財務目標について進捗をお聞かせください。

**受注は十分な量を確保し、売上高も概ね計画通り推移しています。  
経常利益についても、今後順調に回復すると見込んでいます。**

今回の中期経営計画では、5つの財務目標を掲げています。このうち連結売上高については、概ね順調に推移しています。一方、連結経常利益は、建設資材価格の高騰や工程ひっ迫によるコスト増等の影響によって建築事業が減益となり、2024年度は計画値を下回る結果となりました。物価上昇に対するスライド交渉等努力を重ねましたが、結果的に目標に達せなかったことは真摯に受け止めています。

しかし、この建築事業の利益低迷についてはすでに原因

を特定して対策を講じており、過去に受注した低採算工事も概ね竣工しています。さらに受注に関しては十分な量を確保しており、受注時の採算は高水準で推移していることから、2025年度以降は計画通りに進捗し、ROEも改善されると見込んでいます。

なお、自己資本比率と配当性向についても目標を達成できると見込んでおり、財務の健全性と資本効率の両立を図りつつ、引き続き安定的な株主還元を行ってまいります。

### Q 2025年度における事業環境と重点施策をお聞かせください。

**建設業における「稼ぐ力」の向上に全力を注ぎます。  
周辺事業では積極的な投資を継続し、早期の収益化を目指します。**

事業環境については、世界経済の見通しが不透明という状況ではありますが、民間分野では積極的な建設投資が続く、公共分野も引き続き堅調に推移すると見込んでいます。コアとなる建設業においては、2024年度に浮き彫りとなった課題である「稼ぐ力」の向上に注力します。土木・建築ともに受注段階での案件審査を厳格化し、顧客との契約で物価上昇に関する協議を含めるようにします。また、受注後の価格転嫁が難しい案件に対しては、見積もり段階であらかじめリスクを織り込むことを徹底します。

「稼ぐ力」にも関連の深い課題に、高齢化等に伴う技能労働者の不足があげられます。この担い手不足の課題に対し

では、協働組織である「熊栄協会」と一体となった取り組みをさらに進めています。技能労働者を確保し施工体制を整えるために、案件情報を早期に共有するほか、職場環境や処遇の改善等についても密接な連携を図っていきます。

また、「選ばれる力」については、受注も順調に積み上がり、着実に力をつけているように感じています。引き続き営業段階での技術提案力、設計でのソリューション力の強化といった改革に取り組んでいきます。

周辺事業においては、中期経営計画の3か年で400億円規模の投資を計画しており、2025年度も積極的な展開を進めていきます。国内外の不動産開発事業や技術商品事業

社長メッセージ

等、これまで蒔いてきた種が芽を出し着実に育ちつつあり、更なる新事業の創出に向けたチャレンジも行っていきます。2024年度には、経営会議体として「投資戦略委員会」を設立しました。外部アドバイザーを委員として招き入れて全社的な視点から投資戦略を検討しており、進行中の案件について定期的にモニタリングを行う等、収益化の早期実現に向けた取組みを加速させます。

また、経営基盤の充実に向けて、研究開発、人財基盤、DX等に3か年で210億円規模の投資を計画しています。

DXでは、新基幹システムが稼働し始め、生成AI等を活用した業務の効率化等を進めています。

建設業として最優先で取り組むべきテーマは「安全」です。2024年度は重大事故が発生してしまい、その反省を踏まえ改めて熊栄協会と一緒に全社的な施策を進めています。事前にリスクを洗い出してPDCAのサイクルを回しながら、私自身が先頭に立って「安全」に関わる体制の強化と意識の徹底を図っていきます。

Q 熊谷組グループの強みについて、どのようにお考えですか？

「難所難物」に挑んでいく姿勢こそが熊谷組グループのDNA。そのマインドは、現在もしっかり受け継がれています。

映画「黒部の太陽」に象徴されるように、「難所難物」に挑む「挑戦心」は、熊谷組が創業時から大切にしてきた強みです。そのマインドは、創業127年の現在もしっかり受け継がれています。そして、「高める、つくる、そして、支える。」という私たちのグループビジョンが物語っているとおり、暮らしや社会を支えていくことは、建設業の使命であり、役割だと感じています。建設業の仕事は困難もありますが、プロジェクトが完成する瞬間の達成感は格別です。自分たちが携わった建造物やインフラが人々の生活を豊かにし、地域に根づいていく様子を見ること。それが熊谷組グ

ループ社員の喜びであり、やりがいであると常に思っています。

今年の入社式でもこのような話をし、「失敗を恐れず、明るく前向きにチャレンジして、一緒に夢を叶えよう」と新入社員に呼びかけました。私自身も若手の頃から数多くの現場に立ち、「挑戦心」と「誠実さ」を体現してきました。熊谷組グループのリーダーとして、私たちが大切にすべき取組みの姿勢を発信し、熊谷組グループの社会的価値をさらに高め、成長させていきたいと考えています。

Q 人財や働き方改革における取組みについてお聞かせください。

社員が誇りとやりがいを持って働ける環境づくりは、私がリーダーとして取り組まなければならない大きな役割です。

熊谷組グループにとって「人財」が最も大切であることは言うまでもありません。最前線に立つ社員が誇りとやりがいを持って成長できる環境を整えていくことは、社長である私が先頭に立って取り組まなければならない大きな役割です。

2024年度は教育研修制度の改革や処遇改善等の施策を進めました。また、部門間の交流を促進するために職員会が企画したeスポーツ大会も社内でも盛り上がったイベントでした。

働き方改革についても、アクションプランを年度ごとにバージョンアップさせて様々な施策を進めています。長時

間労働の削減や現場での4週8閉所実現に向けて、会社や組織でサポートする体制を整えるほか、適正な工期を確保できるようお客様の理解促進に努めています。

会社や仕事に対する社員の想いを可視化するために、エンゲージメント調査を2023年度から実施しています。2024年度は、多様な取組みを実施したため数値が良くなるのではないかと密かに期待していたのですが、結果はほぼ横ばいでした。しかし、調査を行ったことで、職場や職種ごとの課題と向き合うことができました。社長方針として改善を提示し、部門ごとに話し合いを進めています。

私は、エンゲージメントを高めるためには、会社と社員、

そして社員同士の信頼とコミュニケーションが大事だと思っています。今回の調査でも、「会社の方針をわかりやすく発信してほしい」といった声が寄せられました。会社と

社員が同じベクトルを持ち、社員同士が互いの「夢」を語り合い、尊重し合うことができる会社になるために、どうしたらよいかを常に考え、リーダーシップを発揮していきます。

Q サステナビリティ経営についてお聞かせください。

カーボンニュートラルの達成、ネイチャーポジティブの実現に貢献するために多様な取組みを推進し、積極的に情報開示を行ってまいります。

記録的な猛暑や豪雨災害等のニュースに触れるたび、地球温暖化への取組みの重要性を、建設を担う企業としてだけでなく、一人として強く考えるようになりました。

熊谷組グループでは、現場におけるゼロエミッションの実践、木造建築や再生可能エネルギー等の事業、環境配慮型技術の開発等、環境に配慮した取組みを展開しています。2024年度は、カーボンニュートラル達成に向けた戦略を全社的に推進していくために、「カーボンニュートラル対策ワーキング」を発足させました。

また、社会の動きを反映させて、重要課題（マテリアリティ）の改定と個別課題の見直しも行いました。その中で新たに加えた個別課題が「ネイチャーポジティブの実現」です。建設事業における自然資本への依存やインパクトを把握し、「TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）」に沿った情報開示を行いました。熊谷組グループが進める事業において、自然資本に関わるリスクと機会をステークホルダーの皆様幅広く理解してもらうために、今後もさらに取組みを深掘りしていきます。

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への信頼にお応えするために持続的な成長を見据えた挑戦を続けてまいります。

私が熊谷組の社長に就いて約1年が経ちました。振り返ると、これまでにない新しい気づきや学びが数多くありました。特に国内外の投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話の重要性を改めて認識しました。

このような対話の中で心強く感じたのは、人財育成や

環境に関する取組み等サステナビリティの取組みに注目しているステークホルダーが数多くいるということ。そうした取組みが企業価値を高め中長期的な成長につながるという声を聞いて、私たちが創業以来貫いてきた姿勢に自信を得ることができました。2025年度もステークホルダーの皆様とのコミュニケーションをさらに充実させ、熊谷組グループの事業の目指す姿をご理解いただきたいと考えています。

熊谷組の「持続的成長」は、社長としての「目標」と同時に「使命」と考えています。熊谷組グループが目指す、「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」を実現するための具体的な計画を描き、次世代にしっかりと引き継ぎます。

創業から127年、熊谷組の軌跡は、常に革新と挑戦の連続でした。そして、時代の変化や社会のニーズに応え、技術やサービスを進化させて、新しい企業価値を創造してきた私たちの歩みは、今後も続きます。ステークホルダーの皆様におかれましては、ぜひ熱い気持ちで応援していただきたいと思います。



## グループ会社社長座談会



### 「稼ぐ力」と「選ばれる力」を高め、 未来を共有できる企業グループを目指して

熊谷組グループでは、各社が自らの力を磨くとともに、強固な連携によって相乗的な価値の創造を目指しています。2024年度は、その新たなチャレンジとなる「熊谷組グループ 中期経営計画(2024～2026年度)」のスタートとなる年でした。「稼ぐ力」、そして「選ばれる力」を高め、企業グループとしての価値をいかに高めていくか？ 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。

#### 中計の1年目を振り返って

#### 「稼ぐ力」の向上に取り組み、新たな成長に手応えを得た

**上田**・2024年度は、「熊谷組グループ 中期経営計画(2024～2026年度)」(以下、中計)のスタートとなる年でした。受注高は増加したものの、資材費や労務費が高止まりする等、グループ各社ともに「稼ぐ力」の強化に注力した1年でした。まずは1年を振り返って印象的だったことを聞かせてください。

**石塚**・ガイアートは、コロナ禍の影響を受けて一時業績が停滞し、現在そこから回復する途上にあります。2024年度は、その回復を加速する時期と位置づけました。さらに2025年度は足場を固め、2026年度は新たな成長をスタートさせようと考えています。2024年度は、こうした3か年による戦略を機会あるごとに社員に伝えてきました。その結果、意識の共有が進み、今までにない変化を感じています。

**川村**・2024年度は、私がケーアンドイーの社長に就いて1年目でした。業績を高めることはもちろん、会社への理解を深めることに注力しました。2024年度は、本社管理部門の組織変更および会議の見直しを実施しましたが、改革も着々と進んでおり、中計の2年目、3年目が楽しみです。

**上田**・私も2024年度が社長就任1年目だったのですが、川村さん、実際に経験してみてくださいか？

**川村**・実際のところ、これまでで一番充実した1年だったと思います。テクノスの山下(文)さんも同様に就任1年目でしたよね。

**山下(文)**・川村さんと同じく、私も会社を理解することに力を入れ、160名ほどの全社員と1 on 1による面談を行いました。現在は事業部の再編に着手し、人材の流動性を図り、会社の活性化に取り組んでいます。

**新屋**・華熊營造は台湾で建築事業を展開しており、昨年、創業50周年を迎え、2025年4月に記念式典を行いました。それに加えて、大阪・関西万博に出展する台湾系の民間パビリオンも受注し、1年間で台湾・日本間を15回くらい往復し、私も充実した1年を過ごしました。業績面では、台北駅前のランドマークとなる超高層「台北ツインタワー(C1、D1)」の工事も順調に進んでおり、中計についてはよいスタートが切れました。

**青野**・ファテックでは、技術商社として、熊谷組グループで開発した商品の販売を手がけています。2024年度は「コッター床版工法」に関連する商品が好調でした。最近、グループ外への販売の比重が増しており、2024年度はその動きがさらに強まったように思います。

**山下(直)**・テクノスペース・クリエイツでは、業績に関しては目標を達成することができましたが、月々の変動が大きく苦労しました。働き方改革の進展等によって事業環境も変化しており、当社にとっては、次なる変化に向けて踏み出す1年だったと感じています。

**志村**・テクニカルサポートでは、事務代行事業と保険代理

総合建設業  
株式会社熊谷組  
取締役社長 上田 真



▶ P120 会社情報

国内土木事業 P40-41	国内建築事業 P42-43	海外建設事業 P44-45	周辺事業 P46-47
------------------	------------------	------------------	----------------

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な事業を遂行しています。

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

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  
代表取締役 石塚 周平



設立 1963年11月  
本社 東京都新宿区新小川町8-27  
資本金 10億円  
売上高 522億4,300万円(2025年3月期)  
社員数 765名(2025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等、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。

WEB <https://www.gaeart.com>

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  
代表取締役社長 山下 文章



設立 1996年2月  
本社 愛知県豊川市穂ノ原2-1  
資本金 4億7,000万円  
売上高 46億600万円(2025年3月期)  
社員数 142名(2025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。

WEB <https://www.technos.info>

建築・設備リニューアル  
ケーアンドイー株式会社  
代表取締役社長 川村 和彦



設立 2001年1月  
本社 東京都千代田区富士見2-7-2 ステージビルディング15階  
資本金 3億円  
売上高 264億4,900万円(2025年3月期)  
社員数 377名(2025年3月)

「ストック循環型社会に貢献する企業」を経営理念の一つに掲げ、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リニューアルを提案・実現します。

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

グループ会社社長座談会

店という2つのビジネスを行っています。2024年度は、業務サポートの一環として、熊谷組の社員を対象に異動のサポート業務を開始しました。当社が窓口となって引越しに関する手続きを代行するサービスです。このように事業の枠を広げて実施する、当社にとって初めての事業スキームです。まだ始まったばかりですが、これをきっかけに新しいチャレンジをしていこうと考えています。



“選ばれる力”を高める

多様なステークホルダーから“選ばれる”企業グループを目指す

**上田** • 今回の中計では、「稼ぐ力」に加えて、「選ばれる力」を強化することを方針として掲げています。

**石塚** • グループとして「選ばれる力」を高めていくためには、サステナビリティの取組みが欠かせません。環境関連の技術開発にはコストのかかるものも多い。それをグループで開発し共有することができれば経営の効率化が図れます。社会に向けた情報発信にしても、熊谷組グループとして発信した方がよりインパクトが大きい場合もあると思います。

**川村** • 「選ばれる力」に関わる課題と言えば、人財の採用もあるのではないのでしょうか？

**山下(文)** • テクノスではシンガポールや台湾等海外でも事

業を進めていて、最近、台湾での人財採用を進めようと現地の大学を訪問しました。その時思ったのは、華熊營造の台湾でのブランド力を活かして共同で採用活動を進められないかということ。今度、ぜひ新屋さんに相談してみたいと思っています。

**新屋** • 人財不足は台湾の企業でも深刻です。熊谷組グループとして、一緒に取り組みたいと思います。

**上田** • グループとしてのブランド力を活かした採用活動ということですね。たとえば熊谷組グループという窓口のもとに採用を進め、各人の特性や希望に応じて各社に振り分ける。検討すべき課題も多くありますが、これからグループとして話し合っていくべきテーマだと思います。

想いを一つにして、未来へ

社員が夢を抱き、夢を語り合える企業グループを目指して

**石塚** • 今日の雰囲気からも伝わると思うのですが、熊谷組グループは社長同士の連携がとても円滑。どんなことでもざっくばらんに相談し合える関係にあります。このような風通しのよい関係を、管理職、さらには第一線の社員同士でも持てるようになれば、お互いの理解度も深まり、おのずとグループとしての「選ばれる力」も高まっていくはずですよ。

**志村** • 今後は、熊谷組グループにも新しい企業が加わってくるようになると思います。業務等の連携がスムーズにできるようになるためにも、そうした風土づくりは大事だと思いますね。

**新屋** • 「選ばれる力」ということでは、社員から「選ばれ続ける」会社であることも大切だと感じています。

**上田** • つまり、エンゲージメントですよ。熊谷組では毎年エンゲージメント調査を実施していますが、結果や寄せられた意見を見て初めて気づくことがたくさんあります。社員の想いを経営に活かすサイクルをつくっていくことも、グループ共通で取り組むべきテーマだと思います。

**山下(直)** • 社員との1 on 1面談でよく出た要望に、「自分たちが描いた施工図の現場を見たい」というものがあります。仕事の達成感も高まるので、ぜひ実現させたいと思っています。

**青野** • 能登半島地震の復興工事では、ファテックと熊谷組の技術者がそれぞれ寝食を共にする現場がありました。とても貴重な経験だと思います。

**川村** • これは人財採用にも関係の深いことだと思うのですが、最近、そうした建設業ならではのやりがいや魅力が若い人たちに上手く伝わっていないような気がするのです。

**青野** • 若い社員が夢を抱いて、お互いに夢を語り合えるようなグループにしていきたいですね。そうすれば、「選ばれる力」も自然に高まっていくと思います。

**新屋** • 華熊營造の今年の経営テーマは「笑いのたえない会社」です。

**川村** • ケーアンドイーでは最近、「笑って勝ちにいこう」という話をよくしています。

**上田** • 私は、若い頃から「仕事は明るく前向きに」をモットーにしていて、社長になった今も社員によく伝えていきます。熊谷組グループの社員が夢を抱いてともに成長していける会社を目指すためには、先頭に立つ社長が難しい顔ばかりしては困ります。今日はとてもよい話し合いができたと思います。「選ばれる力」を強化し、夢を実現できる熊谷組グループを目指してこれからも連携を深めていきましょう。



建設事業(台湾)  
**華熊營造股份有限公司**  
董事長 **新屋 忠彦**

設立 1974年12月  
本社 台湾台北市大安区敦化南路一段205號12樓之8  
資本金 1,320,000,000台湾ドル  
売上高 450億7,900万円(2024年12月期)  
社員数 424名(2024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。

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



技術商社  
**株式会社ファテック**  
取締役社長 **青野 孝行**

設立 1989年6月  
本社 東京都新宿区津久戸町2-1  
資本金 2,000万円  
売上高 3億3,600万円(2025年3月期)  
社員数 8名(2025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。

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



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**  
代表取締役社長 **山下 直幸**

設立 1993年11月  
本社 東京都豊島区東池袋3-12-12 正和ビル9階  
資本金 3,000万円  
売上高 8億7,200万円(2025年3月期)  
社員数 68名(2025年3月)

施工計画図や各種申請、建築施工図、BIM作成等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。

WEB <https://www.techsp.co.jp/>



事務代行・保険代理店  
**株式会社テクニカルサポート**  
代表取締役 **志村 浩**

設立 1995年7月  
本社 東京都新宿区津久戸町2-1  
資本金 7,000万円  
売上高 6億1,800万円(2025年3月期)  
社員数 43名(2025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。

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

# 事業戦略

- 26 熊谷組グループ 中期経営計画
- 30 財務戦略
- 34 熊谷組グループのESG・SDGs戦略
- 38 ESG・SDGsマトリクス
- 40 国内土木事業
- 42 国内建築事業
- 44 海外建設事業
- 46 周辺事業
- 48 グループ会社
- 50 住友林業(株)との協業プロジェクト



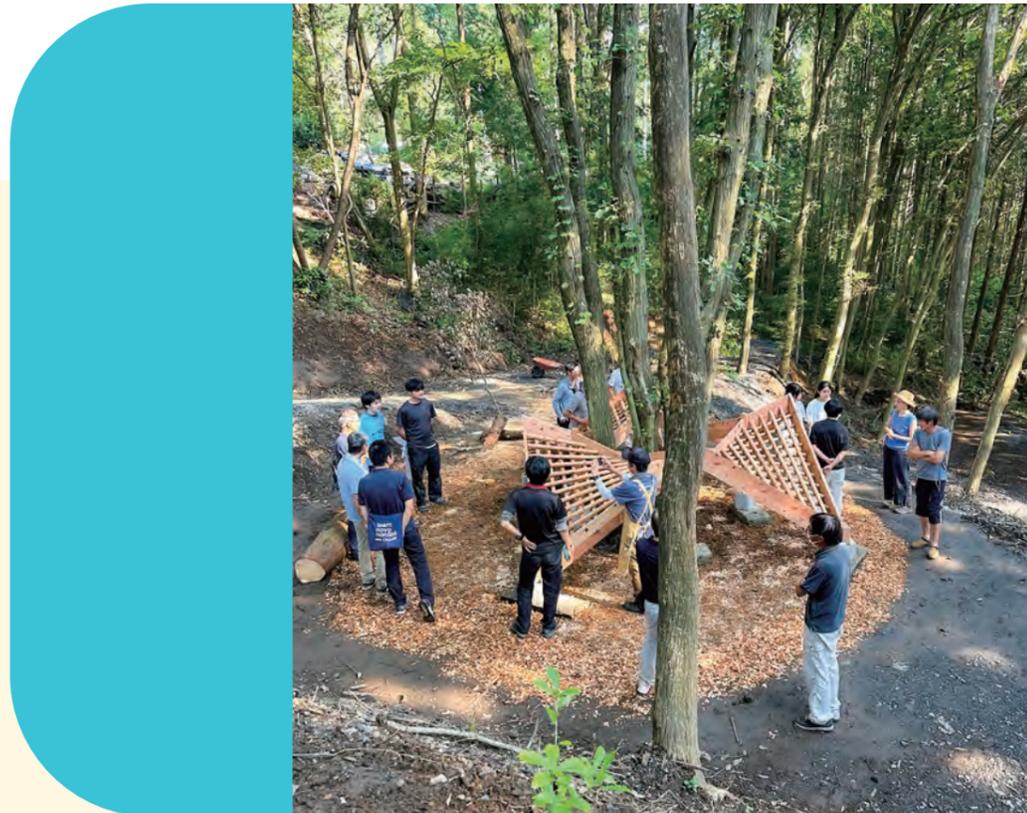
令和6年能登半島地震 国道249号啓開作業その2(中屋)  
国土交通省北陸地方整備局



当社独自微細藻類株の屋外大量培養実証試験



「リゾナーレ福井」完成予想パース



地球温暖化防止と林産資源循環利用促進のための学生企画「Wood Structure Artの森」



熊谷組が開発に参画した米ダラス近郊で最大規模の木造7階建てESG配慮型オフィス

## 熊谷組グループ 中期経営計画

### ● 基本方針

2024年5月、当社グループは『中期経営計画（2024～2026年度）』を策定しました。本計画は、「社会から求められる建設サービス業の担い手」として、“限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が豊かであり続ける社会”の実現に向けた取組みを示しています。

「持続的成長への新たな挑戦」のスローガンのもと、目指す社会の実現に向け、3つの基本方針（建設事業の強化・周辺事業の加速・経営基盤の充実）に沿った事業活動を展開しています。

### 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

「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 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

<b>国内土木事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● インフラ大更新分野</li> <li>● 再生可能エネルギー分野</li> <li>● 防災・減災、国土強靱化分野</li> <li>● 資源循環分野</li> </ul>	<b>国内建築事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境配慮型建築分野</li> <li>● 各種プラント分野</li> <li>● 中大規模木造建築分野</li> <li>● 市街地再開発分野</li> <li>● データセンター分野</li> </ul>	<b>海外建設事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東南アジア地域におけるインフラ整備分野</li> <li>● ベトナムにおける商業施設分野</li> <li>● 台湾における建築事業分野</li> </ul>
---	--	---

**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

<b>不動産開発事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 一般不動産投資</li> <li>● 地域創生プロジェクト</li> <li>● 不動産投資の多様化</li> <li>● 飯田橋プロジェクト</li> <li>● 欧米・東南アジア地域等における開発事業</li> </ul>	<b>再生可能エネルギー事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 保有SEP船を活用した洋上風力発電事業（建設・O&amp;M）</li> <li>● 海外発電事業</li> </ul>	<b>技術商品事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素バイオマス燃料の製造・販売事業</li> <li>● コッター式継手の販売事業</li> </ul>	<b>新事業創出・その他事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境保全型ハイブリッド農業</li> <li>● 再エネ電源供給&amp;EMSパッケージ事業</li> <li>● 国内PPP/PFI事業</li> <li>● 道路トンネルMOM事業</li> </ul>
---	--	--	--

**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

<b>研究・技術開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 豊かな社会を実現する建設技術の深化および人材の育成</li> <li>● 建設技術の高度化を実現するDXとロボット技術の推進</li> <li>● 持続可能な社会の実現に貢献する環境配慮型技術の開発</li> </ul>	<b>人財基盤</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財価値の最大化</li> <li>● 組織力の向上</li> </ul>	<b>DX</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● DX人財マネジメント</li> <li>● 施工管理の効率化</li> <li>● デジタルソリューション</li> </ul>
--	--	---

## 「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



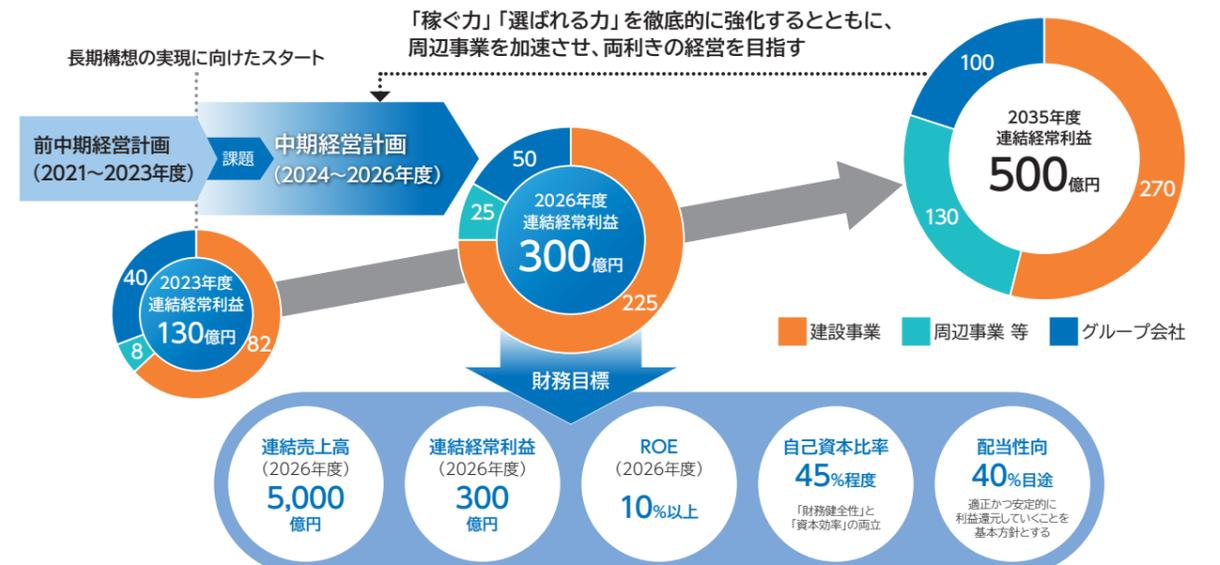
### 熊谷組グループの担う役割

「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

### ● 長期構想実現に向けたロードマップ

前中期経営計画で「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。この長期構想実現のためのロードマップとして、「稼ぐ力」「選ばれる力」を徹底的に強化するとともに、周辺事業を加速させ、両利きの経営を目指します。



熊谷組グループ 中期経営計画

● 財務目標

2024年度の業績は、コロナ禍に戦略的に受注した工事における損失計上の影響があったものの、期首手持ち工事の増加により完成工事高は大幅に増加し、それに伴い利益面も回復したため、前年度比較で増収増益といった結果になりました。

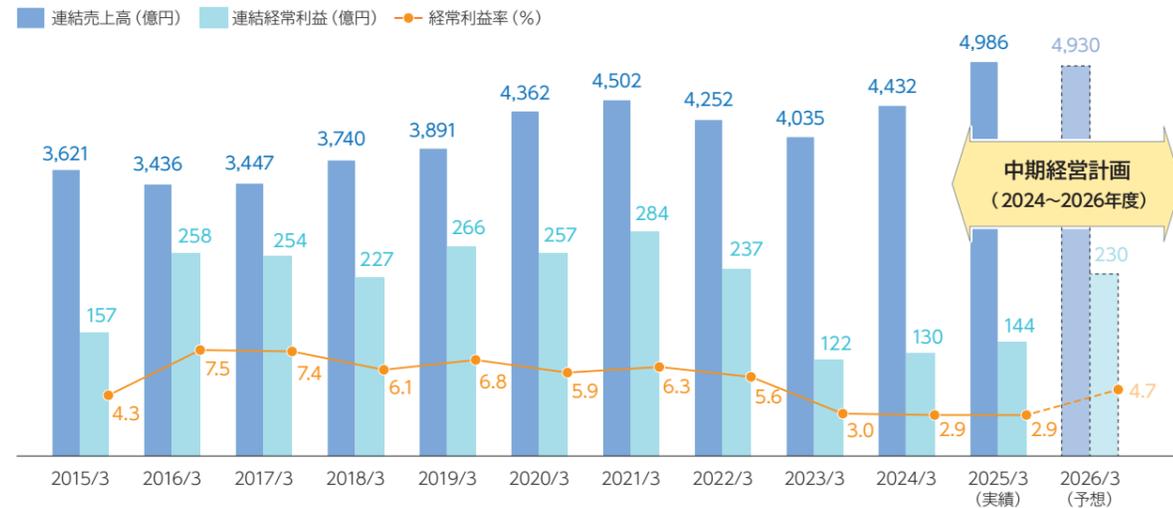
2025年度の業績につきましては、足許の受注時採算の飛躍的な改善や国内建築の不採算工事の影響が概ね解消

されたことから、利益面は大幅に増加する見通しです。

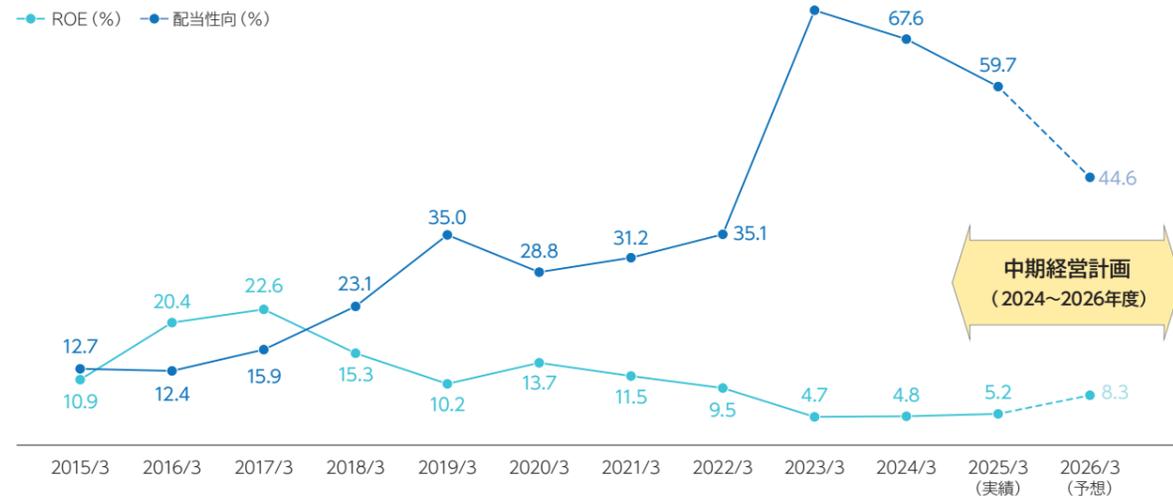
また、配当性向は目標水準を維持しており、ROEも中期経営計画最終年度の目標達成に向け順調に改善しています。

今後も建設資材の調達遅延や原材料価格の高騰など、業績の下振れリスクに留意しながら、計画最終年度の目標達成に向けて取り組んでいきます。

【連結】売上高・経常利益の推移



【連結】ROE・配当性向の推移



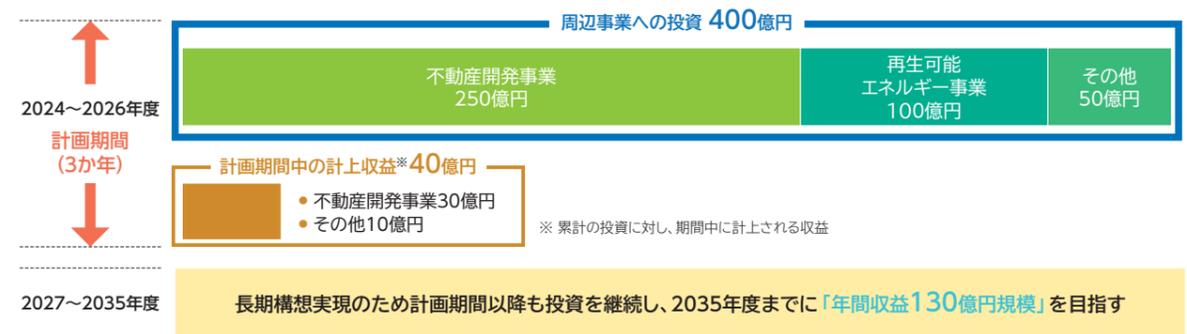
● 周辺事業投資

長期構想の実現に向け、不動産開発事業・再生可能エネルギー事業などを中心に総額400億円規模の周辺事業投資を計画しています。中期経営計画のスタートと共に経営会議体として「投資戦略委員会」を設置、外部アドバイザーを委員として招き入れ、指導や助言を受けながら全社的な投資戦略の検討・策定・モニタリングを進めています。

計画1年目となる2024年度は「投資戦略の基本方針」を定めました。本計画期間中、住友林業(株)との協業となるアメリカでの環境配慮型集合住宅ファンド・ベトナムにおける大型タウンシップ開発事業への出資、新たな手法と

してのバリューアップ型不動産案件の購入といった不動産開発事業に250億円規模の投資を予定しています。また、再生可能エネルギー事業、脱炭素バイオマス燃料の製造・販売事業等へ約100億円規模の投資を行う予定で、概ね順調に進捗しています。

計画2年目以降も、カーボンニュートラル達成に貢献する洋上風力発電事業や海外不動産ファンド事業への参画等を計画するとともに、新事業創出に向けた取組みを継続していきます。

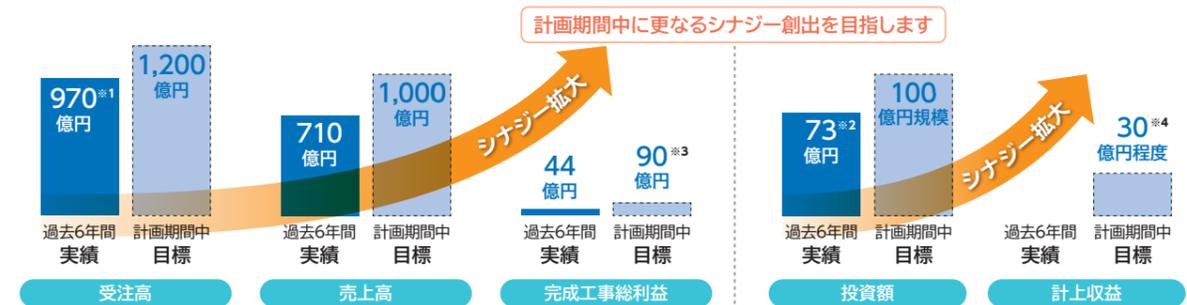


● 住友林業(株)との協業 ~中期経営計画(2024~2026年度)での取組み~

**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、更なる受注拡大を目指します。
- 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、事業領域の拡大を目指します。

住友林業(株)との協業実績(過去6年間\*の実績と中期経営計画期間中の目標) ※2018~2023年度



※1 設計段階から両社が関与し、当社グループ各社の受注に寄与した案件を計上  
 ※2 両社が参画するプロジェクトへの当社の出資額

※3 利益率9%以上を目指す  
 ※4 累計の投資に対し、期間中に計上される収益

# 財務戦略



財務基盤を一層強化し、生み出した価値を、会社の未来を創る『成長投資』と、株主の皆様への『安定的な還元』に最適に配分します。  
不確実な時代だからこそ、私たちは社会課題に真摯に向き合い、持続的成長への新たな挑戦を続けてまいります。

取締役 専務執行役員 管理本部長 谷口 弘恭

## ● 財務の基本方針

当社のキャッシュフローの構成は、コア事業である建設事業の収益および建設周辺事業の投資回収によるキャッシュ・インフローと、新たな収益源創出等のための投資、生産施設や研究・技術開発・DX関連の設備投資および安定的な株主還元によるキャッシュ・アウトフローが軸となっています。キャッシュ・インフローについては営業キャッシュフローに加え、手元現金および有利子負債の活用により対処し、またキャッシュ・アウトフローについては必要に応じて投資と株主還元を調整していく方針としています。なお経営基盤への投資(研究開発・人材・DXのうち資産計上されないもの)は営業キャッシュフローにおけるコスト要因として、キャッシュ・インフローの中に含んでいます。

また当社は、利益配分について、経営基盤の強化ならびに事業収益拡大のために内部留保の充実を図りつつ、当期業績や中長期の業績見通しおよび経営環境等を勘案

し、株主の皆様へ適正かつ安定的に利益還元していくことを基本方針としています。「熊谷組グループ 中期経営計画 (2024～2026年度)」期間中においては、配当性向40%を目標に株主還元を継続する方針としています。

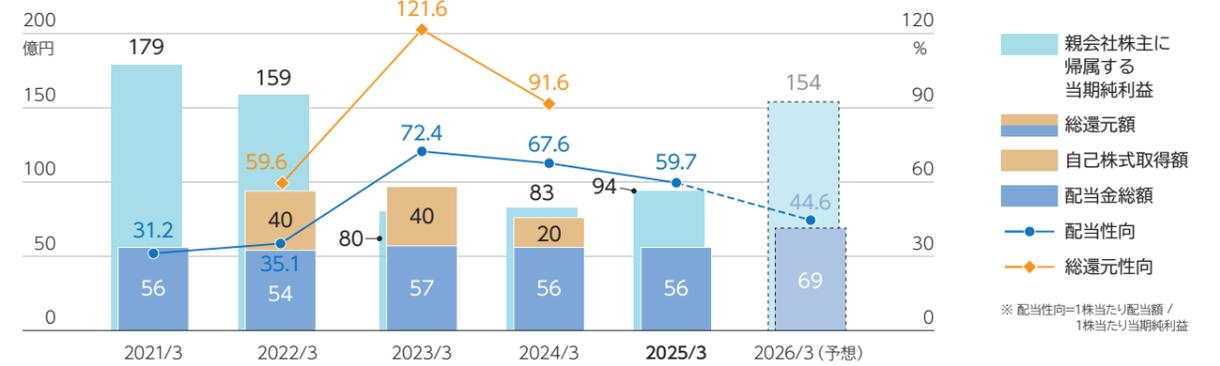
2024年度の配当金は、当該基本方針および中期経営計画に基づき、前年度と同額の1株当たり130円とし、その結果配当性向は59.7%となりました。

なお、中期経営計画においては、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環境等を勘案し、最低限必要となる自己資本比率を40%と判断したうえで、資本効率の観点を加味し、自己資本比率45%程度を当社グループの最適資本構成と設定しています。この水準を維持できる見通しの場合は、自己株式の取得・消却を含め、機動的に追加還元を検討します。



※ 2023～2025年度の決算に係る配当額  
計画最終年度(2026年度)の配当は含まず

配当性向・総還元性向の推移



自己資本、自己資本比率およびROE (連結)



## ● 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図る方針としています。毎年、取締役会にて政策保有株式の検証を行い、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、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といっ

た点について検証を行っています。保有意義が認められた銘柄については、その保有目的等について有価証券報告書上で開示しています。2024年度もすべての上場政策保有株式について保有意義が認められることを確認した上で、更なる縮減に向け発行体との交渉を開始する旨を決議し、上場政策保有株式11銘柄中1銘柄を全株売却しました。その結果、2024年度末においては、政策保有株式残高の純資産に対する割合は5.7%となっています。

## ● 業績

2024年度の建設市場は、住宅投資は横ばいとなったものの、民間企業の建設投資は企業の収益や業況感の改善により引き続き増加しました。また、公共投資も関連予算の執行により底堅く推移し、総じて良好な受注環境が持続

しました。このような経営環境のもと、単体受注高は、前年度比1.0%増の3,794億円となりました。収益の確保と生産力の向上に取り組んだ結果、受注時の採算見通しについては、大幅に改善が進んでいます。

財務戦略

連結売上高については、繰越工事が増加していたことや、それらの順調な消化により同12.5%増の4,986億円となりました。利益面においては、コロナ禍の厳しい受注環境下で受注した一部の大型建築工事において、資材価格等の高騰や労務者不足等の影響から建設コストの上昇・プロジェクトの遅延等が発生し、工事費が想定より増大しましたが、

国内土木工事の完成工事利益率の改善を主要因として、営業利益は同13.0%増の143億円、経常利益は同10.5%増の144億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同12.5%増の94億円と各利益項目で前年度実績を上回る結果となりました。

● キャッシュ・フロー

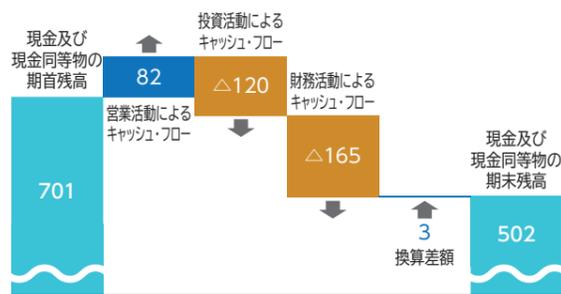
キャッシュ・フローについて、営業キャッシュ・フローは仕入債務の支払いを上回る水準で売上債権の回収が進んだこと等により82億円のプラス、投資キャッシュ・フローは設備投資や米国およびベトナムにおける不動産事業への投資等により120億円のマイナス、財務キャッシュ・フローはコマーシャル・ペーパーの償還等により165億円のマイナスとなり、全体で199億円のマイナスとなりました。これにより現金預金残高は502億円、有利子負債の残高は421億円となっています。

なお当社の現金預金残高は、買掛金等の決済日である各

月上旬にボトムとなり、顧客からの回収が集中する月末に一時的に膨らむ傾向にありますが、特に年度末から年度初頭にかけては入出金が集中するため、キャッシュポジションのギャップが顕著になります。短期的な資金需要に対しては手元の現預金に加え、コマーシャル・ペーパーやコミットメントライン等により機動的な資金調達を実施し、効率的な資金運用に努めています。

また、成長投資等の資金需要への対応にあたり、今後は財務規律を維持しつつ、資金調達手段の多様化を進めること等により調達コストの削減に努めていきます。

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



● 今後の展望

収益性の改善に向けた各種取組み等により、2023年度以降の受注時採算は大幅に良化していることに加えて、これまでの低採算工事の影響も薄れることにより2025年度の収益は大幅な改善を見込んでいます。一方、建設市場は公共投資・民間投資ともに底堅く推移するものとみられますが、ウクライナ危機や中東地域情勢等によってもたらされた原材料価格の高止まり、不安定な為替相場や金利の上昇、米国の関税措置による国内輸出産業への影響等、内外の経済環境は未だ不確実性が高い状況が続いて

います。

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

● 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

株主・投資家との建設的な対話の実現に向けた取組み

▶P108 株主・投資家との関わり

- IR活動の更なる強化に向けた体制整備を目的としてIR専任部署を強化する等社内リソースの適切配分を実施
- 経営陣自らが株主・投資家との対話に積極的に参加
- 社外取締役が株主・投資家との対話を実施
- 対話テーマをコーポレートサイト、統合報告書および決算説明会資料で開示
- 株主・投資家の意見や要望等を取締役会メンバーや関係部門にフィードバック (中期経営計画(2024～2026年度)策定に際しても、対話によって得られた意見を一部参考に方針を検討)
- ESG・SDGs戦略の一つに「投資家との積極的対話」を掲げ、積極的に意見交換を実施
- IR方針を含むディスクロージャー・ポリシーを制定し、当社グループの情報開示やIRに対する積極的な姿勢・方針を公表
- フェア・ディスクロージャーの観点から、決算情報および適時開示情報を英文で同時開示

資本コストに対する現状認識と資本効率向上に向けた対応

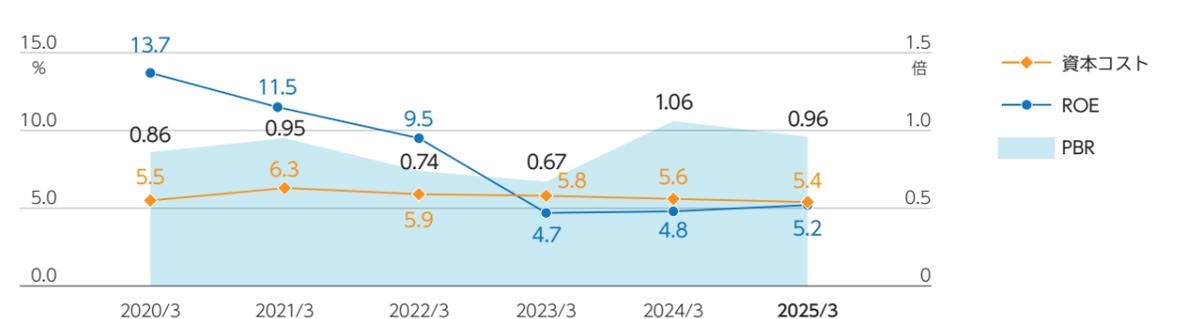
事業投資において資本コストをハードル・レートのベースに最適な経営判断を行うとともに、株価を意識しながら株主還元

の拡充や資本効率の向上を図るため、適正かつ安定的な配当や自己株式の取得・消却等を実施しています。

また、更なる政策保有株式等の縮減に向けた取組みとして、発行体との交渉を開始することを取締役会にて決議しました。

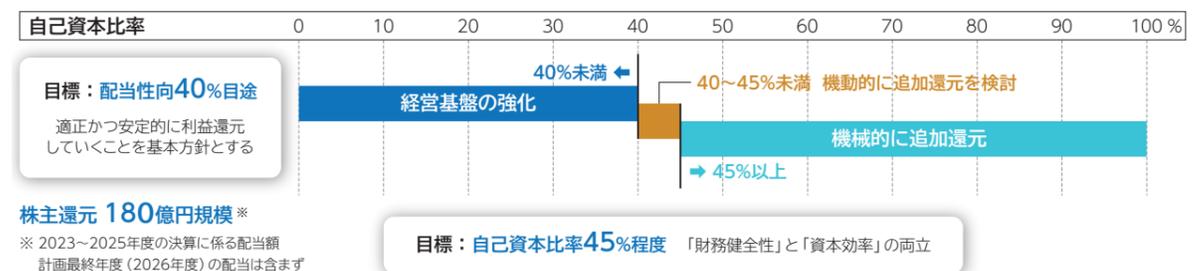
資本コスト	中期経営計画(2024～2026年度) 財務目標
5%程度と認識 (CAPM)	資本効率 ROE10%以上(2027年3月期)
	自己資本比率45%程度
	利益配分 配当性向40%目途
	自己株取得 事業環境の変化や各事業戦略・投資の進捗に応じて、機動的に検討

資本コスト、ROEおよびPBRの推移



株主還元 ～中期経営計画(2024～2026年度)～

▶P31 配当性向・総還元性向の推移



\* 2023～2025年度の決算に係る配当額 計画最終年度(2026年度)の配当は含まず

## 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。

当社は熊谷組グループビジョン（当社グループが目指す企業像）のもと、事業活動を通じて社会課題解決に貢献し、持続的成長による企業価値向上を目指していくため「ESG取組方針」を策定しています。

### ESG取組方針

- 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。
- 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。
- 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。

## ● 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(2024年度5回 / 2025年度6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、 マテリアリティの特定・改訂・進捗モニタリング、 社外評価・イニシアチブへの参画・報告、 統合報告書編集方針検討、社会貢献活動推進の検討等
情報開示	ホームページ、統合報告書等



## ● サステナビリティ推進の取組み

2010年	6月	建設業界で初めてエコ・ファースト企業に認定
2017年	11月	中期経営計画にてESG視点での経営の強化を示す
2019年	4月	ESG取組方針を策定
2020年	8月	マテリアリティに基づくKPIを設定し、モニタリングを実施
2021年	5月	中期経営計画にてCO <sub>2</sub> 排出削減目標の具体化、再生可能エネルギー事業の強化等の経営方針を示す
	8月	ESG・SDGsマトリクスを作成し、事業活動とSDGsの関連付けを示す
2022年	4月	社長訓示により「ESG・SDGs視点による日常業務の実施」を推進
		サステナビリティ推進委員会設置
	10月	人権方針専門部会設置

2023年	1月	人権方針の策定/人権デューデリジェンス構築 TCFD提言への賛同
	4月	サステナビリティ推進部グループから、サステナビリティ推進部へ組織変更 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を組織改編し、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
	8月	「Myじんけん宣言」および「Myじんけん宣言 性的マイノリティ編」に賛同
	9月	「男性育休プロジェクト」への賛同
	10月	北陸銀行より「サステナビリティ・リンク・ローン」で資金調達 「パートナーシップ構築宣言」の更新
2025年	1月	「安全衛生品質環境方針」を廃止し、「安全衛生方針」「品質方針」「環境方針」を策定
	4月	「働き方改革アクションプラン2025」を制定
	5月	WWFジャパンとのコーポレートパートナーシップを締結

## ● 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について	
● 長期的な目線を大切に	● サステナビリティ推進のロードマップを作成し、取締役会にて報告
● 100年先も投資したくなる、応援したくなる会社に	● 改定したマテリアリティに対する社内浸透施策 社内動画コンテンツ「サステナチャンネル」およびメールマガジンにて解説を配信 ● 働き方改革アクションプラン2025の制定 業務の効率化、平準化に向け社員の意識は高まっている ● 人権をテーマとして熊栄協力会との意見交換会実施
熊谷組の魅力を発信していくべき	● 「未来まちづくりフォーラム」を通しての社外への発信 ● 株主、投資家を中心としたステークホルダーとの対話の強化
取締役会の実効性	● 取締役に対する報酬にESG評価項目の追加 ● 監査等委員会設置会社への移行
「周辺事業の加速」による挑戦	● 水耕栽培と養殖を掛け合わせた循環型農業の推進 ● 脱炭素バイオマス燃料「ブラックパークペレット」製造拠点の建設着工
人に関わる課題	● エンゲージメント向上を目指した具体的目標を社長方針にて発信

熊谷組グループの ESG・SDGs 戦略

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・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、ロシアのウクライナ侵攻等特定の地域が抱える政治的・軍事的な緊張の高まり等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

品質の確保や人権の尊重といった項目が掲げられておらず、社会からの期待に十分に答えられていない可能性があります。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、投資家、お客様、有識者といったステークホルダーの意見を伺いました。

重要課題(マテリアリティ)

E 環境	S 社会	G ガバナンス
気候変動リスクへの対応	多様な人財が能力を發揮できる ウェルビーイングの実現	コーポレートガバナンスの強化
環境に配慮した事業の推進	持続可能なコミュニティの実現	マルチステークホルダーとの 関係強化

指標と目標 (KPI)

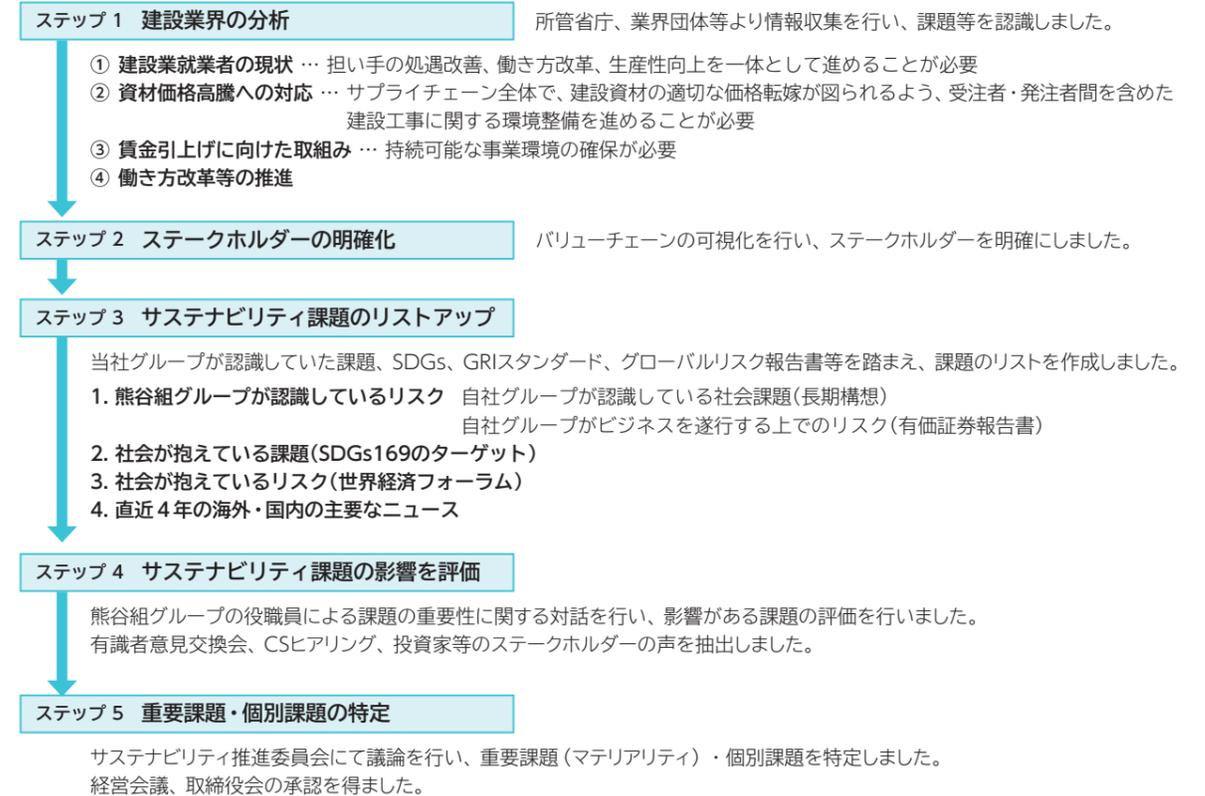
▶ P38-39 ESG・SDGsマトリクス

ESGに基づく事業活動と、SDGsの169のターゲットとの関わりを示し、熊谷組が事業を通して社会課題解決に貢献している分野を「ESG・SDGsマトリクス」として可視化しています。「ESG・SDGsマトリクス」は、更なる課題解決に向けたイノベーションの手がかりや長期的な

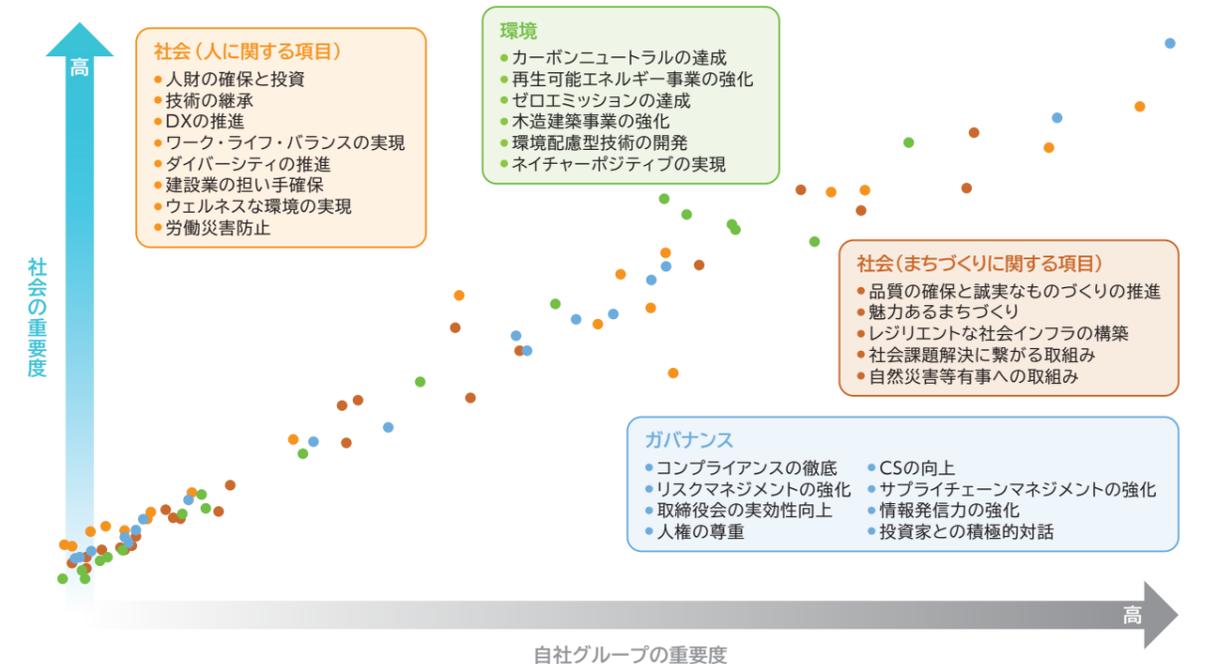
リスクマネジメントのリストとして活用しています。各個別課題に対し指標と目標(KPI)を設定しています。中期経営計画と整合し、3か年のKPIとしていますが、PD CAをまわす中で、初年度に達成した項目については以下のとおり見直しを行っています。

個別課題	事業における取組み・具体的行動	3か年(2024~2026年度) 指標と目標 (KPI)	新目標
E 木造建築事業の強化 環境配慮型技術の開発	中大規模木造建築事業の取組み、受注拡大	国内受注：3件以上	国内：各年度4件以上
	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	技術開発取組み：6件以上 環境関連提案：6件以上	16件以上 各年度6件以上
S 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 社会課題解決に繋がる 取組み 自然災害等 有事への取組み	不動産事業の拡大	収益不動産・事業参画：海外1件以上	海外3件以上
	多様な自然災害に対応するインフラ整備 (防災減災)	取組み件数：20件以上	各年度20件
	社会の将来を見据えた技術の開発 社会貢献活動の推進	技術開発取組み：6件以上 参加者数(延べ人数)の増加	13件以上 各年度参加者数の増加
G 投資家との積極的対話	自然災害など有事に関する技術開発	開発件数：2件以上	4件以上
	機関投資家等との対話の積極的な実施	ミーティングや決算説明会への参加者数 ：10%増(前年度比)	各年度10%増(前年度比)

改定のプロセス



個別課題のマッピング





## 国内土木事業



社員が誇りを持って働き、エンゲージメントを高めることで一人ひとりが稼ぐ力と選ばれる力を伸ばし、利益向上を実現します。  
 サステナブルな取組みを自分事と捉え、事業を通し社会課題を解決していきます。

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
- 防災・減災、国土強靱化のための予算執行

### 事業環境

#### 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)

#### 強み

- トンネル・シールド等の既往工種における技術の蓄積
- 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)
- 災害復旧関連技術(無人化施工・ICT技術)
- 高精度水中測位システム技術(アクアマリオネット)
- 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)

#### 機会

- 脱炭素社会の実現に向けたグリーン転換の推進
- カーボンニュートラルの推進
- 予防保全型インフラメンテナンスへの転換
- AI・DX技術の進歩による生産性向上
- 防災・減災、国土強靱化のための予算執行
- PPP/PFIの推進による官民連携

#### リスク

- 自然災害の激甚化
- 労働力人口の減少による技能労働者の不足
- 建設業における法令上の労働時間上限規制適用
- 政府の賃上げ方針や労務単価引上げ等による労務費上昇
- 円安等を背景とした資材高騰
- 人手不足による品質・工期・コストへの影響

### 中期経営計画(2024～2026年度)の進捗

#### 1 インフラ大更新分野

全国のダム、橋梁、道路、トンネル、水道等の社会基盤を整備する技術開発及び施工実績を着実に伸ばしています。それにより、安全な生活環境を提供しつづけます。

#### 2 再生可能エネルギー分野

再生可能エネルギー分野への取組みとして、水力・陸上風力については活発な需要に対応して着実に実績を積み上げています。洋上風力については、SEPの大規模投資を実施し受注に向け準備を整えています。

#### 3 防災・減災、国土強靱化分野

地震や豪雨で被害を受けた能登半島の逢坂トンネル、国道249号線、塚田川、輪島市農地復旧等の迅速な対応を実施しています。また、逢坂トンネルは無人化施工で取り組み、安全・安心な施工を実現しています。

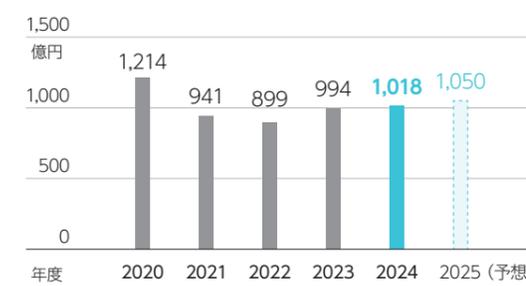
#### 4 資源循環分野

能登半島における門前クリーンパークの復旧工事を進めています。また、新たに三重県や鹿児島県にて産業廃棄物処分場の施工を始めています。

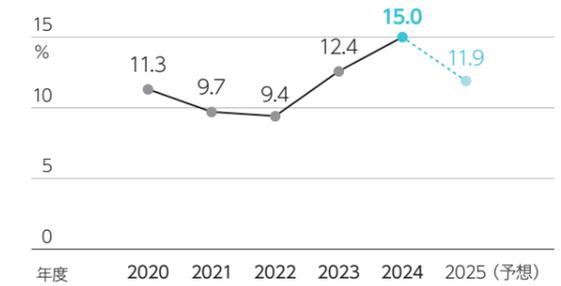
### 業績の推移

設計変更の獲得等により大幅に利益率が改善し、増益となりました。  
 受注時採算も大きく改善し、2025年度は中期経営計画値上の利益率(11.5%)を確保できる見込みです。

#### 売上高



#### 売上総利益率



### 中期経営計画(2024～2026年度)達成に向けて

これまでに注力してきた人財育成への取組みが着実に成果を結び、入社10年で作業所長を担うことのできる優秀な社員が育ってきています。創業以来培ってきた当社の理念と技術をしっかりと継承し、より高品質な構造物の創造と生産性の向上を目指していきます。

また、組織力を強化することで効率的な生産体制を構築し、利益率を高め、中期経営計画以上の成果を目指し取り組んでいきます。

DXを駆使し、バックオフィスの拡充を図り、社員の働き

方改革を推進することでエンゲージメントを高めて経営基盤を充実させていきます。自然災害等の有事の際は、被災地の建設現場とお客様の被災状況等、ネットワークとデジタルツールを駆使し情報共有することで迅速に対処します。

伝統ある熊谷組ブランドの再構築を図るべく、高い志を持つ人財の育成を行い、レジリエントな社会インフラの構築を進めてお客様から応援したいと思ってもらえる企業にしていきます。

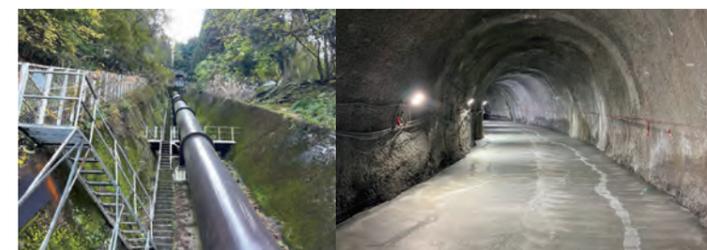
### 2024年度竣工物件



安房峠道路安房トンネル補修工事(2022年度)  
 発注者: 中日本高速道路株式会社 八王子支社



令和6年能登半島地震 国道249号啓開作業その2工事  
 発注者: 国土交通省北陸地方整備局



左) 栃本発電所土木建築工事並びに関連除却工事  
 右) 栃本発電所導水路新設工事・栃本発電所導水路新設関連除却工事  
 発注者: 東京発電株式会社



奥瀬道路(3期)2号トンネル他工事  
 発注者: 国土交通省近畿地方整備局

## 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、「選ばれる力」を確保し、「稼ぐ力」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)
- データセンター市場の拡大(多量データ処理能力やデータセンター投資)
- 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)

### 事業環境

#### 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

#### 強み

- 幅広い市場での実績を持つことによる柔軟性
- 医療関連施設・高層住宅・教育施設での豊富な実績
- 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
- 高い特命・設計施工率
- 住友林業(株)との業務・資本提携
- 土木 / 建築部門の強い連携

#### 機会

- 脱炭素化・木材活用建築への社会的要請
- 省エネルギー・ZEB・ZEHの社会的ニーズ
- ウェルビーイング向上のためのオフィスビル需要
- AI・DX技術の進歩による生産性向上
- Eコマースの市場規模拡大
- 製造業の国内回帰の動向
- ごみ処理施設等各種プラント施設の更新需要

#### リスク

- 地球温暖化による天候不順
- 地震・台風等自然災害による工事中断
- 労働力人口の減少による技能労働者の不足
- 時間外労働時間の上限規制適用
- 国際情勢不安等による資材高騰・納期遅れ
- 政府の賃上げ方針や労務単価引上げ等による労務費上昇
- 与信リスクの増大懸念

### 中期経営計画(2024～2026年度)の進捗

#### 1 環境配慮型建築分野

建築物の施工・運用各段階での環境負荷を最小限に抑えることを目的としています。グリーン鋼材等の低炭素建材の使用、再生可能エネルギーの利用、廃棄物の削減、引渡後のエネルギー効率の向上等に取り組んでいます。

▶ P56-57 特集2 (水道橋PREX新築工事)

#### 2 各種プラント分野

生活基盤インフラである焼却場・火葬場等のプラントに加えて、輸出基準に適合した食肉処理施設の増設も見込まれています。今期は、各施設で施工を行っており、今後これらの実績やノウハウを活かしてまいります。

#### 3 中大規模木造建築分野

当社の技術である「環境配慮型λ-WOOD II 1.5時間・CLT1、2時間耐火床」を採用した木造と鉄骨造のハイブリッド構造のオフィスビル(「KiGi AKIHABARA」東京都千代田区)を受注しました。

#### 4 市街地再開発分野

都心や地方都市等で再開発事業が増加傾向にあり、新規案件の事業参画を目指して積極的に取組みを進めています。

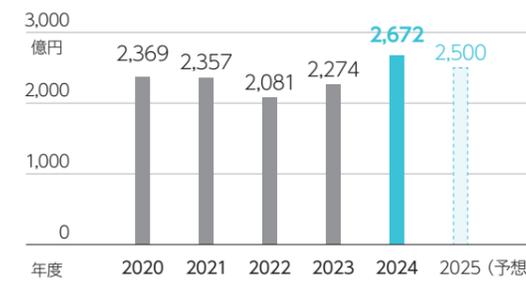
#### 5 データセンター分野

この分野はAI普及による成長が顕著で、継続した受注があり、現在施工を進めています。

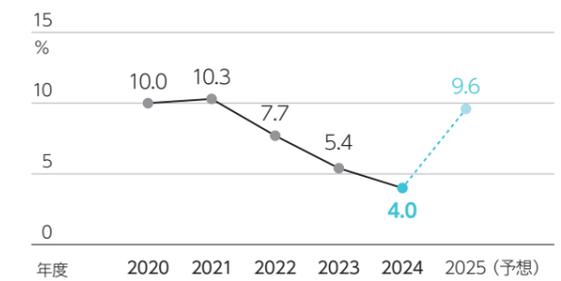
### 業績の推移

2024年度の売上高は計画値をほぼ達成しましたが、売上総利益率は期首目標値から大幅に低下となりました。コロナ禍の際に低採算で受注した一部の工事が、資材費や労務費の上昇、専門工事業者のひっ迫による工程遅延への対応等でコストが増大したことで建築事業全体の利益率が低下する結果となりました。

#### 売上高



#### 売上総利益率



### 中期経営計画(2024～2026年度)達成に向けて

2025年度、利益率回復を念頭に受注段階での発注条件・利益率等の審査を徹底し、『稼ぐ力の強化』を推進しています。また建設業における時間外労働上限規制適用2年目となる今期、働き方改革は最重要課題と位置付けております。事務処理業務のアウトソーシング等による生産性向上や、営業段階での適切な年間閉所数を前提とした工期設定等により、将来の担い手確保に繋がる働きやすい労働環境を目指していきます。

受注面では都市圏における住宅市場が堅調であり、労働環境改善を目的としたオフィスの新築需要も増えています。また、各地方では国内回帰が進んでいる生産市場等を軸に好調です。カーボンニュートラルの実現を目指し、環境配慮型建築や中大規模木造建築等の提案を積極的に行っています。



【2026年度竣工予定】  
KiGi AKIHABARA (東京都)  
発注者: 株式会社サンケイビル

### 2024年度竣工物件



パークタワー西新宿 (東京都)  
発注者: 西新宿五丁目中央南地区市街地再開発組合



広島県庁前SHOP&CAFE (広島県)  
発注者: NTT都市開発株式会社



各種プラント分野  
想い出の杜ホール (山口県)  
発注者: 周南地区衛生施設組合



未来知実証センター (石川県)  
発注者: 国立大学法人金沢大学



スポーツ施設  
ゼロカーボンベースボールパーク (兵庫県)  
発注者: 阪神電気鉄道株式会社

## 海外建設事業



海外不動産開発、再生可能エネルギー、インフラ事業に注力し、環境に配慮したプロジェクトを推進します。地域社会との共生を最優先とし、持続可能なコミュニティの形成を目指します。また、最新技術を活用して安全で効率的なインフラ整備を行い、地域経済の活性化にも貢献します。

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
- 米国、豪州、欧州における自然環境に配慮した不動産開発市場の拡大

### 事業環境

#### 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

#### 強み

- 土木** ● シールド・推進技術を用いたインフラ整備力
- 建築** ● 超高層・大型商業施設・高級住宅建築で培った技術力  
● 台湾におけるブランド力

#### 機会

- グローバルな景気回復による海外建設事業の需要増加
- 新興国や途上国でのインフラ整備需要の拡大

#### リスク

- 為替変動や国際貿易の規制強化
- 地政学的なリスク

### 中期経営計画(2024～2026年度)の進捗

#### ① 東南アジア地域におけるインフラ整備分野

インドネシアの首都ジャカルタの下水道普及率は、約12%にとどまっており、ASEAN諸国の主要都市で唯一、本格的な下水道整備が進んでいません。当社はジャカルタ下水道整備事業第1期の建設に取り組んでおり、現在の進捗率は約30%です。土木事業部門より2名の若手技術者を迎え、交通渋滞が激しい中での道路占有や、埋設物の移設が必要な状況でありながらも、日本の推進技術を最大限に用いて、当工事は順調に進行しています。



#### ② ベトナムにおける商業施設分野

ASEAN諸国の中でも人口が3番目に多いベトナムは、近年の経済成長が著しく、高いGDP成長率を達成しています。特に旺盛な消費意欲は、国内需要の拡大と小売業の成長を支えています。当社では、ハノイ近郊における商業施設案件について、2025年2月に起工式を迎え、5月に本格的な工事が始まりました。この工事では、ベトナム独自のグリーンビルディング制度である「LOTUS」のゴールド評価とIFCの「EDGE」認証の取得を目指し、環境にやさしい建物を目標としています。

#### ③ 台湾における建築事業分野

台湾においては設立50周年を迎えた華熊營造股份有限公司がブランド力を活かし、多くの大型工事を施工中です。新たに建築事業部門より若手の技術者を迎え、台北駅前の超高層ビルや事務所ビル、住宅等、多くの大型案件が予定通り進捗しています。

### 中期経営計画(2024～2026年度)達成に向けて

#### 施工体制の強化

##### ● 人財に関する施策

海外人財については、技術力のほかに、語学や現地でのコミュニケーション能力が求められ、人財の確保が課題となっています。このような海外人財を求め、国内だけでなくベトナムやインドでもキャリア採用を行っています。今後は、キャリア採用や若手の育成に注力し、施工体制の強化を図ります。

#### 魅力あるまちづくり

##### ● 木造事業の強化・不動産事業の拡大

現在進行中の米国案件に続き、住友林業(株)等のパートナーと共に、米国、豪州、欧州においてESG配慮型不動産、木造開発案件に積極的に取り組みます。また、アジア圏においても、環境認証の取得等による付加価値向上に取り組み、中大規模木造不動産開発事業を推奨していきます。

### Pickup

#### インドでの取組み

2023年に中国を抜き人口世界一となったインドは、2025年にはGDPで日本を上回り世界第3位となる見込みです。この巨大な多様性と可能性に満ちた市場で、熊谷組は事業を積極的に展開しています。

当社のインドにおける歩みは、2001年のデリー高速輸送システム計画への参画から始まりました。その後、国際事業の重点戦略としてインド市場でのプレゼンス強化を掲げ、2016年に100%出資の現地法人「クマガイ・インド社(KIPL)」をグジャラート州アーメダバードに設立しました。

以降、日系企業の工事を請負うなどの活動を積み重ね、2021年には、デリーメトロ都市鉄道建設プロジェクト

(フェーズ1/2/3)にて土木学会賞技術賞Ⅱを受賞しました。

新しい取組みとして、2023年にバイオガス事業の調査を開始しています。バイオガス関連技術を活用して、インドにおける農村振興と気候変動対策への貢献を目指しています。

クマガイ・インド社は、熊谷組グループが培ってきた「不屈の精神」を受け継ぎ、「誠実さ」と「健全な競争」を理念としています。インドの持続可能な社会の実現に貢献するとともに、私たち自身も活力と成長に満ちた企業であり続けることを目指します。



施工中の日系企業の工場



敷地内での集合写真

### Pickup

#### 台湾における華熊營造の取組み

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、

2024年12月10日で創立50周年を迎えました。

華熊營造はこの50年でコンベンションや商業施設、超高層ビル、二重らせん構造の共同住宅等を施工し、現在も超

高層複合ビル「台北ツインタワー(C1.D1)」等新たなランドマークの建設工事が続いています。

華熊營造は今後も次の100周年に向かって、台湾の建設会社として一段階上のレベル、脱・日系建設会社を目指していきます。信用をもと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、「台湾になくてはならない企業」として台湾社会に貢献できるよう、これからも成長し続けます。



## 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ます。

専務執行役員 新事業開発本部長 **梶山 雅生**

### 事業環境

#### 強み

- 不動産開発に関する知見・実績
- 国内外におけるPPP/PFI・インフラ運営事業の実績
- 宿泊施設関連の不動産投資の知見、豊富な施工実績
- 再生可能エネルギー事業および脱炭素関連事業への継続的な取り組み、自社調達電力の実績

#### 機会

- |               |  |
|---------------|--|
| ① 不動産開発事業     | 地方都市における中心市街地のコンパクトシティ化                        |
| ② 再生可能エネルギー事業 | PPA等による電力価格の上昇と安定<br>政府による再生可能エネルギー推進政策、規制の緩和等 |
| ③ 技術商品事業      | 新技術によるカーボンニュートラル市場への参画                         |
| ④ 新事業創出・その他   | 民間活力の更なる拡大                                     |

#### リスク

- 再開発事業における保留床等の販売・賃貸リスク
- 再生可能エネルギー飽和に伴う出力抑制
- 他社との競争
- 再生可能エネルギー事業でのコスト競争の激化
- 政策・制度の変更

### 中期経営計画(2024～2026年度)の進捗

#### ① 不動産開発事業

- 地域創生プロジェクト** 福井県勝山市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)は、2025年4月よりホテル棟新築工事が着工しました。2027年秋のホテル開業を目指しています。
- 飯田橋プロジェクト** 下宮比町地区では、都市計画決定に向けて施設建築物の検討をしています。また、権利者へ再開発事業における税務等の勉強会や個別相談ヒアリングをする等、具体的に事業を進めています。揚場町地区では、事業計画の説明会を始めます。

#### ② バイオマス発電

2024年9月、福島県の間伐材やパーク(樹皮)等を燃料とする飯館みらい発電所(7.5MW)が営業運転を開始しました。



飯館みらい発電所

#### ③ 技術商品事業

- ブラックパークペレット** 2023年より脱炭素バイオマス燃料「ブラックパークペレット(BBP)」の製造・販売事業に着手しています。2025年2月には、BBP製造拠点となる「西条ペレット工場」が着工し、2026年10月より製造、販売を予定しています。
- コッター式継手の販売事業** 当社とガイアートを含む4社で開発したコッター式継手を販売し、売上げを伸ばします。今後は年間10,000組を超える安定した販売が見込まれています。さらに、品質管理アプリやプレキャスト壁高欄等の関連技術の外販も開始しました。

#### ② 再生可能エネルギー事業

- 洋上風力発電の取組み**
- 陸上風力発電** 陸上風力発電では、EPCとして中泊風力、新岩屋ウィンドパーク、土木工事として勇知風力等に取り組んでいます。
- 小水力発電** 燃料調達が必要で安定的に供給できる小水力発電事業に取り組めます。地元関係者の協力を得て複数の発電所を建設・運営することで、規模の拡大と効率的な運用を目指します。

#### ④ 新事業創出・その他事業

- 藻類×アクアポニックスの取組み**
- 再エネ電源供給&EMSパッケージ事業** 再エネ電源の自社開発についても継続的に取り組み中です。また、再エネ由来の電源供給とPPA・蓄電池等の活用による電力事業の検討を開始し、2025年2月に太陽光発電オンサイトPPA事業が稼働しました。
- PPP/PFI事業** 実績については竣工1件(周南地区衛生施設組合新斎場)、着工2件(八王子駅南口集いの拠点、かつやま恐竜の森)となりました。これまで建設受

注を主目的として実績を積み上げてきましたが、今後は供用開始後も含めた事業全体の管理運営や資金調達について当社が主体となる取組みを強化します。

- 道路トンネルMOM事業** 現在、香港において4件の道路トンネルのMOM(Management, Operation and Maintenance)事業を行っており、今後さらに東南アジアにおけるインフラ維持管理業務の拡大を目指していきます。

### 中期経営計画(2024～2026年度)達成に向けて

洋上風力発電をはじめ太陽光発電、小水力発電の再生可能エネルギー事業やブラックパークペレット製造・販売事業を通じて新たな収益源を創出するとともに脱炭素社

会の実現に貢献していきます。さらに、一次産業のスマート化を目指した藻類×アクアポニックス事業等新たに創出した社会課題解決型の事業への取組みを加速させます。

#### Pickup

#### 洋上風力発電の取組み

一般海域における洋上風力発電の建設工事は、2027年頃から本格化します。当社を含むゼネコンとマリコンのコンソーシアム6社は建設工事不可欠なSEPを共同保有し、洋上風力市場へ工事参入します。本SEPは洋上風力発電機の大型化を見据え改造中です。また、着床式、浮体式両フィールドでの洋上風力発電施設建設への活用が期待されます。



6社で共同保有するSEP「JWFC SUNRISE」

#### Pickup

#### 「藻類×アクアポニックス」の取組み

2024年度実証実験においては独自藻類株による微細藻類の大量培養ならびに完全閉鎖循環型アクアポニックス(陸上養殖+水耕栽培)の安定稼働を実現しました。藻類培養×アクアポニックスの掛け合わせによる模倣不可能な付加価値を創出し、藻類を核としたスマート一次産業の実現を目指します。今後の事業化に向けた検証のため、

当該ラボラトリーで地下水を利用して養殖したトラウトサーモン「SAGAアクポニサーモン」を試験販売しました。同プロジェクトは社会に大きなインパクトと価値をもたらすことが評価され、2024年8月に経済誌「Forbes JAPAN」が発表した、「Xtreprenuer AWARD 2024」において「GX/カーボンニュートラル」部門で受賞しました。



「SAGAアクポニサーモン」ロゴマーク



SAGAアクポニサーモンの刺身



「Forbes JAPAN Xtreprenuer AWARD 2024」GX/カーボンニュートラル部門賞を受賞  
<https://www.kumagaigumi.co.jp/news/2024/pr-20240830-2.html>

# 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。グループ会社との連携強化により、相乗的な価値をつくり、現場レベルで協業する風土を築きます。

## ● 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」
- 高度人材の育成とその人材(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
- ④ ニンジャシールをはじめとしたインフラメンテナンス製品の全国自治体への展開

## ● 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

## ● 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、CSMI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

## ● 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、陶朱隱園等)
- 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

## ● 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

## ● 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、人材活用の連携

## ● 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ア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・税務等経理業務の実績
- ② 各種保険の専門知識を活かした代理店事業の実績

## ガイアートの取組み

### モバブルーとは？

- 藻場造成や生物の生息環境を整える生物育成ブロック
- ポーラスコンクリート構造が海藻の定着を促進し、多様な生物のすみかとなる
- 海洋環境の再生と漁業資源の回復に貢献



生物育成ブロック「モバブルー」

## 生物育成ブロック「モバブルー」

### モバブルーがもたらす自然への効果

1. CO<sub>2</sub>吸収の促進 → 海藻によるブルーカーボンの吸収
2. 生物多様性の向上 → 多様な魚類・海洋生物が集まり繁殖
3. 自然の回復力強化 → 沿岸生態系の機能回復と保全

モバブルーは、海洋の自然再生、ブルーカーボン創出、多様な事業者との連携を通じた新たな価値創造によるブルーインフラの実現を目指しています。



ブロックに繁茂するアカモク等



引き揚げ時に着生していた生物

## ケーアンドイーの取組み

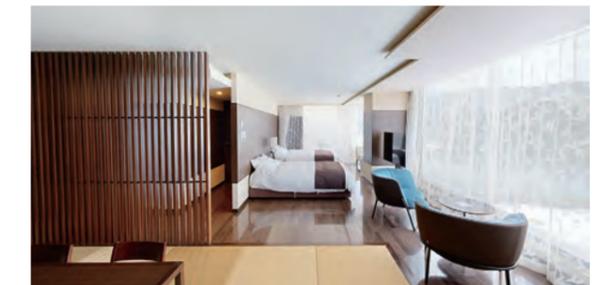
PFI事業は、設計・建設・維持管理・運営の全部を一体的、長期的に契約することで民間事業者の資金、ノウハウや技術力が発揮され、良質なサービスが効率的に提供されます。そして自治体においては、効率的な公共サービスを提供しながら労務軽減や、歳出の平準化を図ることができます。



オーシャンリゾートホテル&スパ うみんびあ

## PFI事業

ケーアンドイーは、福井県の「おい町複合型交流施設第2期改修運営PFI事業」で、建物の修繕計画、維持保全、改修施工を担当しています。付加価値改修で生まれ変わった建物は、地域のにぎわいや活性化に貢献して、自治体の社会課題の解決にも寄与しています。



客室 プレミアムスイート

## テクノスの取組み

## 鉄骨梁建方時のボルト孔調整治具「ボルキタ」・「ボルピタ」

従来用いていたボール心打撃に代わる鉄骨建方でのボルト孔のずれ調整として、騒音を抑制できる治具「ボルキタ」および「ボルピタ」を開発しました。

鉄骨架構の建方は、梁部材に仮設用のボルトを用いて部材を接合していきますが、建方時の誤差により仮ボルトが入らないことがあり、ボルト孔の位置合わせのためにドリフトピンを打撃する場合があります。都心部や住宅密集地では、この打撃音が近隣の住環境を害してしまう問題がありましたが、本技術を用いて、これらの問題を解決し、より良いまちづくりを目指しています。



ボルキタ



ボルピタ

## 住友林業(株)との協業プロジェクト



協業の一丁目一番地である中大規模木造建築事業においては、営業・設計・施工の各部門および、技術部門との連携を深めることで、これからのカーボンニュートラル社会に向けての販路拡大を目指していきます。

また、北米、アジア等の環境に配慮した海外不動産案件にも積極的に投資をしてまいります。

代表取締役 執行役員副社長 住友林業(株)協業推進担当 岡市 光司

### 業務提携推進体制

熊谷組と住友林業(株)は、2017年に業務・資本提携を締結し、「業務提携推進委員会」を設置しました。現在委員会は両社の副社長をトップとして、5つの分科会を設置し、年4回開催されています。

### 協業の目的

国内の住宅市場・建設市場は、中長期的な人口の減少に伴って縮小均衡が予想されます。そこで、両社は新たな市場の創出や付加価値の高い技術開発、海外での事業展開といった、持続的な成長に向けた取組みが必要と考え、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ています。

また、両社の事業分野におけるシナジー創出モデルを積極的に展開し、パートナー関係の長期的な発展・強化と継続性のある協業を追求するため、それぞれが第三者割当増資を行い、お互いの株式を取得しています。



### これまでの実績

#### 木化・緑化関連建設事業

##### ●みどりが丘小学校分離新設校建設事業

熊谷組・住友林業・楠山設計特定建設工事共同企業体として受注し、「KS木質座屈拘束ブレース」を採用することで約30%の鉄骨量を低減します。体育館では木格子梁構造により木の温かみを活かした豊かな空間づくりを目指します。



##### ●木環の杜四倉工場

住友林業(株)の子会社である(株)木環の杜の発注により、いわき四倉中核工業団地内で、国産材の製材および加工を行い、主に構造用製材(ディメンション材)を製造する工場を建設します。



##### ●木造オフィスビル「KiGi AKIHABARA」

当社にて開発した木質耐火部材「環境配慮型λ-WOOD II®」や、(株)ホルツストラと共同開発をした木材を用いた鉄骨部材の「ドレスウッド」、住友林業(株)の「木質ハイブリッド集成材有孔梁」といった木造建築技術を駆使して施工を進めています。



#### 海外事業

##### ●ESG配慮型ファンド(米国 サンベルト)

2022年3月に住友林業(株)の100%子会社クレセント社が運用を開始した米国不動産開発私募ファンドに参画しています。有力な都市圏で賃貸集合住宅4件を開発し5年間運用するESG配慮型のファンドです。



##### ●ESG配慮型オフィス開発(米国 ダラス)

米国テキサス州ダラスで開発に参画した木造7階建てESG配慮型オフィスが2024年3月に竣工しました。



##### ●ホアラン プロジェクト(ベトナム)

ベトナムにおける商業複合施設開発に共同参画しています。



#### 共同研究開発

##### ●KS木質座屈拘束ブレース

鋼製の芯材を木質材料のLVLと合板で補強した座屈拘束ブレースで、木材を使いつつ、従来の座屈拘束ブレースと同等の耐震性能を発揮します。中大規模木造建築の受注拡大のため、適用範囲拡大を目指しています。



### 『with TREE』ブランドの立ち上げ

2021年3月より両社協業の中大規模木造建築ブランドを立ち上げ、JV組織や資材調達協力による両社の強みを活かし、事務所ビルや公共施設等複数の木造の協業案件を受注してきました。

## 住友林業(株)と熊谷組の協業に携わる方からのコメントを紹介します

### 住友林業(株) ● 熊谷組との協業について

#### Q1 これまでの協業の取組みはいかがでしたか？

中大規模木造建築においては、まず協業の核となるような、コンセプト作りに注力しました。木を活かした事業を展開する当社とゼネコンという異なる業界の協業で、当初はお互いを理解することから始めました。中でも印象的だったのは、当社と熊谷組のワークショップ。ディスカッションを重ね、「with TREE」というブランドの立ち上げに成功しました。市場におけるニーズも増え、着実に実績を積み重ねています。

海外不動産開発については、環境に配慮した良質な木造不動産案件を積極的に進めています。

環境価値に加え、RC造と比較した工期短縮や、木材の特性を活かすことでウェルビーイングを叶え、未来の価値を築いていきます。

#### Q2 今後の協業について教えてください。

高い付加価値を提供できる両社になればと思います。「with TREE」のコンセプトにも「顧客と共に(with)」の表現があります。両社の提案にお客様が共感し、大きな流れを創っていくことへの期待が込められています。お客様のご予算とニーズに合った段階的な提案により、地球環境と人の生活が豊かで、サステナブルな社会を実現していきたいと思っています。



中大規模木造推進部 兼 新事業開発部 グループマネージャー 細野 通洋

### 熊谷組 ● 海外事業での協業について

#### Q1 海外不動産投資における収益性を教えてください。

国、地域および投資資産種別によって異なりますが、当社の投融資基準規定の範囲で年利回り10%から15%の収益性を目指しています。売買市場の動向にもよりますが、賃貸集合住宅および事務所等の商業不動産で、投資参加から投資回収まで約5年前後を考えています。

ハウを豊富に持っており、当社はその知見・経験を学びノウハウが収益に結びつくよう取り組んでいきます。

熊谷組では、投資案件のその各要素で「投資審査委員会」に諮り、当社の投資方針への適合を確認しながら進めています。

2024年度は、住友林業(株)、NTT都市開発(株)と共同で開発を進めているベトナム・ホアラン・タウンシップ事業において、当社のインフラおよび中高層ビルに関する知見・技術での貢献を行い、更なるシナジー効果を目指しています。



国際本部 国際開発部 部長 江口 貢

### 熊谷組 ● 中大規模木造建築での協業について

#### Q1 中大規模木造建築の取組みを教えてください。

熊谷組の中大規模木造建築の取組みは、住友林業(株)との協業以降、2021年の木と環境のコンセプトブランド「with TREE」の創設で、さらに加速しています。SDGsにより提唱された「持続可能な社会への実現」に向けて木材が環境価値の高い建材として再認識されています。

木材を含めた脱炭素建材の組合せにより、最適なCO<sub>2</sub>削減提案をお客様にお届けします。熊谷組と住友林業(株)の知見はハイブリッド建築から純木造建築まで、幅広く展開しています。

空間を提供できる耐震耐火技術の「KS木質座屈拘束ブレース」を両社で共同開発しました。

また、「One Click LCA」というソフトウェアにより建設時のCO<sub>2</sub>の算定が見える化し、お客様のCO<sub>2</sub>削減目標をサポートします。当社は住友林業(株)と共に木造技術で地球環境を守っていきます。

#### Q3 「非住宅建築フェア」への共同出展について教えてください。

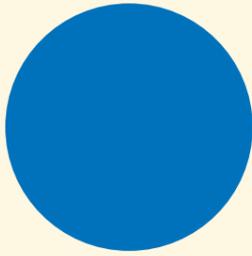
住友林業(株)と協同で出展したこのイベントでは、非住宅木造建築の未来とその技術について多くの来場者の方に体感していただきました。特別公演では環境配慮型建築をテーマに登壇し、協業で目指す姿についてお話ししました。



建築事業本部 建築技術統括部 中大規模木造建築推進室 サステナブル建築技術部 部長 梶野 晃

#### Q2 技術における協業実績を教えてください。

新築のみならず耐震改修にもウェルネスな



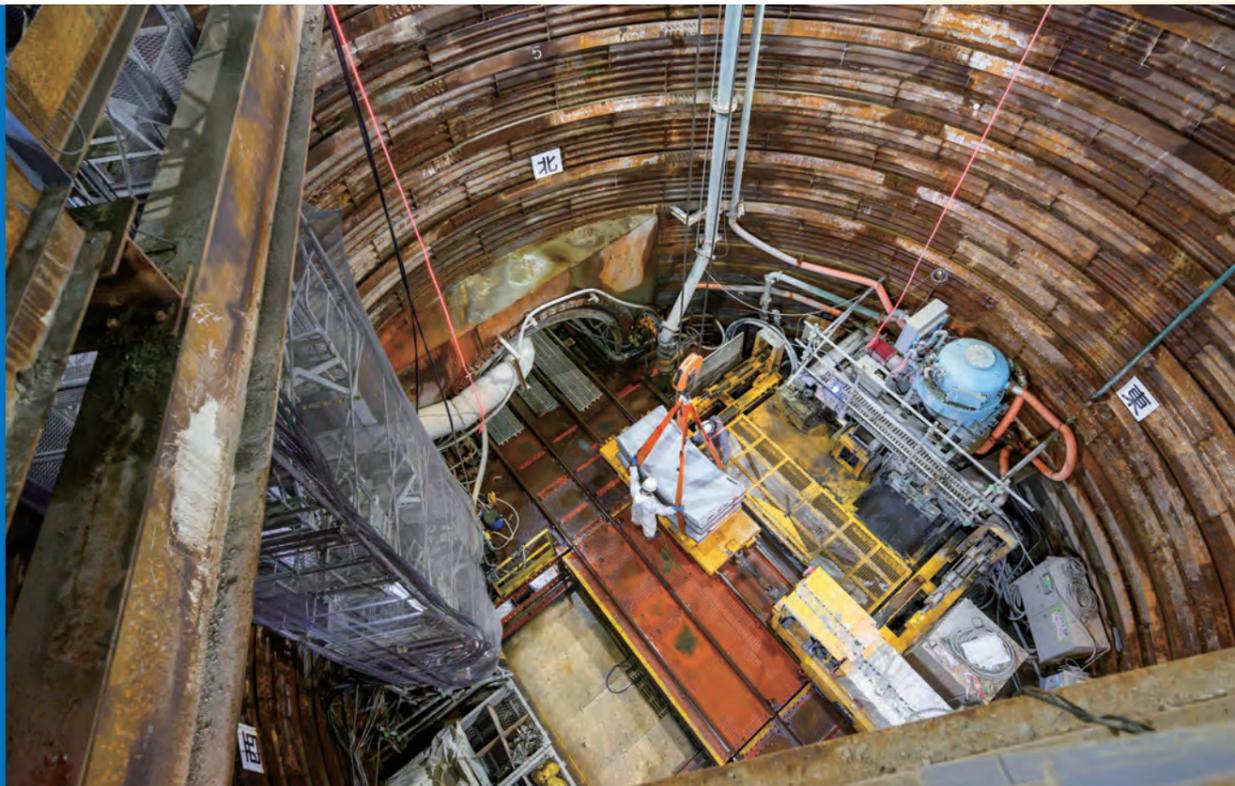
# 特集

## 54 特集 1

社会課題である下水道の老朽化に技術×人による独自の“現場力”で挑む。

## 56 特集 2

都心のオフィスビルに、先進の価値を。「エンボディドカーボン削減」を追求する。



特集

1

# 社会課題である下水道の老朽化に 技術×人による独自の“現場力”で挑む。

日本では社会インフラの老朽化が社会課題としてクローズアップされています。一方、都市部の工事では様々な制約から新しい技術的ブレークスルーが求められます。熊谷組が北海道札幌市で進める下水道シールド工事は、そのような課題に真っ正面から向き合うプロジェクト。作業所長をはじめ若い技術者が発揮する現場力を全社でサポートし、難工事に挑んでいます。

## ● 社会課題の解決に向けた、都市での下水道管移設（更新）工事

人々の生活において、欠かすことのできない役割を担っている社会インフラが下水道です。生活污水の排除のほか、大雨による浸水から街を守っています。近年、全国で話題になっているように、札幌市においてもこの社会インフラの老朽化が大きな課題。1970年代に整備され共用後約50年を迎える下水道管が増え、その更新工事が進められています。

札幌市北東部の住宅街で熊谷組が進めている下水道シールド工事もこのようなプロジェクトの一つです。現場で工事を統括する作業所長の三浦大樹は、工事の概要を次のように話します。

「周辺の道路整備に合わせて、既設の下水道管を移設・更新する工事です。主要道路の地下を約3.8kmにわたって掘り進めます。泥土圧シールド工法によって掘削するトンネルの内径は3.5mです」

この泥土圧シールド工法とは、シールド機の前面で地中を掘削し、切削した土砂に泥土材を混ぜながら進みます。そしてシールド機の後部でコンクリートブロックを組み立ててトンネルの外壁を形成していきます。



作業所長 三浦 大樹

## ● 1つのシールド機で南北に掘り進む、前例の少ない工法

「通常は地下の掘削区間の端にシールド機を降ろす発進立坑をつくり、一方向から掘り進めます。しかし、本工事では、立地的な課題や工期の短縮等を考慮した結果、工区の途中に発進立坑を設置し、そこから南北に掘り進めていく計画となっています」(三浦)

工区の途中から掘り進め、北端の立坑からシールド機を引き上げ、発進立坑まで運搬・再投入。続いて南端まで

の約2.8kmを掘り進めます。通常、1つのシールド機は1回のみでの使用ですが、本工事では2回使用することになります。

シールド機の直径は約4m。それに対して掘削に要求される精度は上下5cm・左右10cm(トンネル外径)というレベルです。地域の暮らしを支えるために、街の地下深くで、大スケールかつ精緻な工事が進められているのです。

## ● AIを駆使した環境装置等、新しい技術にも積極的にチャレンジ

環境への配慮に最新のデジタル技術を駆使しています。工事で出る濁水は法律で定められている基準値に戻して排水しなければなりません。この濁水処理にAI技術を活用し、設備の制御を自動化しています。

また、台車で運搬してきた掘削土砂を地上の貯留装置に移送する新スライド装置もその一つです。従来の技術では、クレーンで台車ごと土砂を吊り上げて地上の装置に

移動していました。この新装置では、台車の底がスライドして土砂を立坑内に設置した貯留槽に移し、そこからポンプを用いて直接地上に移送しています。

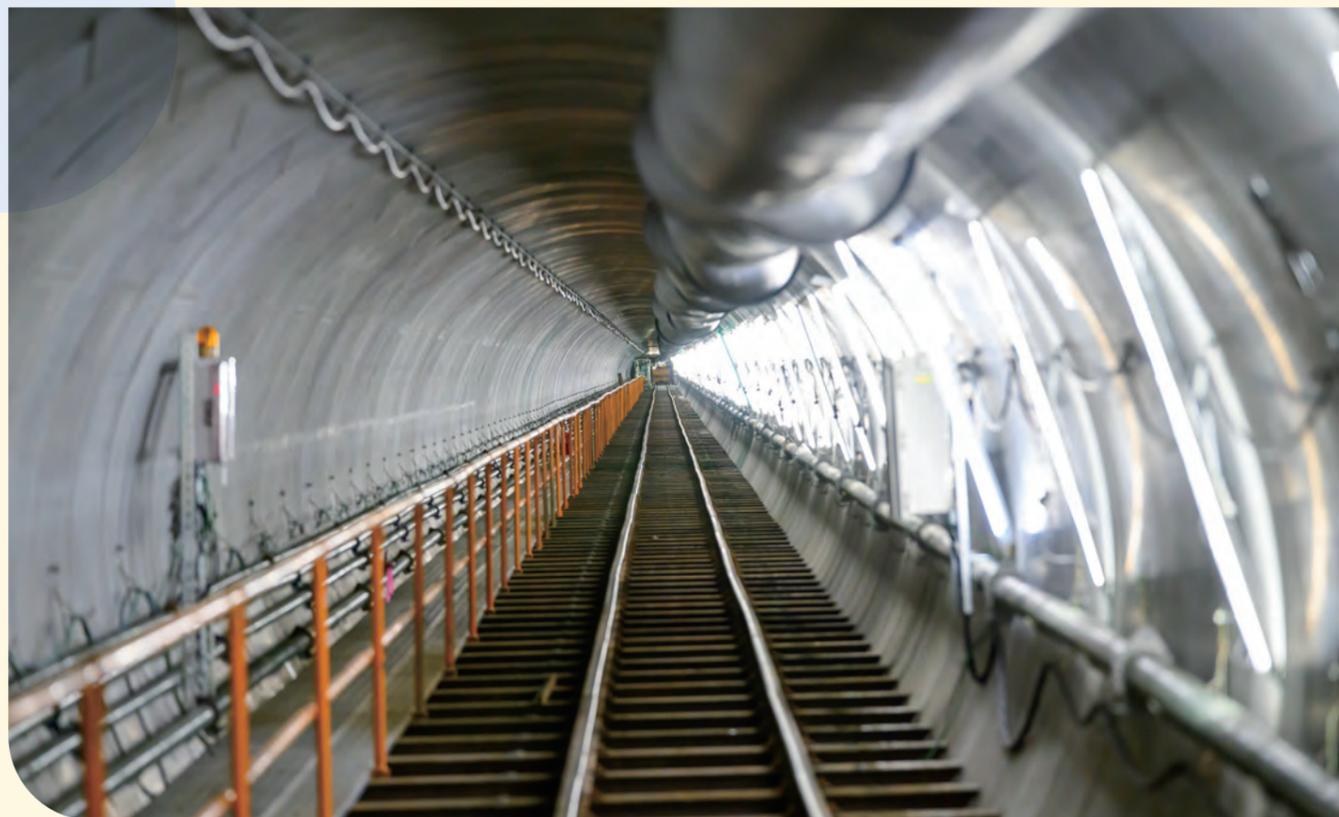
「効率性や省スペースといったメリットもありますが、私がスライド装置に着目した一番の理由は安全性です。クレーン作業をなくすことで作業員の安全性が高まると判断しました」

こうした新たなチャレンジを取り入れながら、三浦は人々の生活基盤を支えたいと語ります。

「下水道の工事はなかなか人の目にふれる機会はありませんが、社会のインフラを支えるなくてはならない技術です。土木の技術者としてのやりがいと誇りを感じます」

このようにして培われる経験や知識は若い技術者に継承され、やがて熊谷組の次代の技術を形づくっていくはずだと。

若手技術者



濁水処理設備

新スライド装置



工事名：国庫補助事業 創成川処理区IV-01000（北45条東1丁目ほか）  
下水道新設工事  
発注者：札幌市 下水道河川局 事業推進部 管路保全課  
施工場所：札幌市東区北45条東1丁目～北18条東2丁目  
（発進立坑：北37条さくら公園内）  
工期：2023年3月9日～2027年2月28日（予定）

特集  
2

## 都心のオフィスビルに、先進の価値を。 「エンボディドカーボン削減」を追求する。

住友商事(株)が開発した「後楽園PREX(プレックス)」は、環境における最新の価値を追求したオフィスビルです。熊谷組は、設計、施工、さらには技術開発までもが一体となったチーム力でこのビルの建築を担いました。

### ● 建築物のライフサイクル全体でCO<sub>2</sub>削減を追求する

「後楽園PREX(プレックス)」は、住友商事(株)が開発売却事業として展開する中規模オフィスビル「PREXシリーズ」における最新のビルです。2025年5月に竣工したこの建物では、オフィスビルとしての価値を高めるために、環境において先進のアクションを取り入れています。それが「エンボディドカーボン」の削減です。

エンボディドカーボンとは、使用時の省エネ・創エネだけでなく、調達・建設から廃棄・リサイクル等、建築物の

ライフサイクル全体でCO<sub>2</sub>削減を目指すもの。統括所長として「PREXシリーズ」の建築を統括する梶山和之は次のように語ります。

「熊谷組は、住友商事(株)のPREXシリーズにおいてすでに7棟の建築を請け負っており、その魅力を高めていくために日頃から情報交換を行っています。後楽園PREXでのエンボディドカーボン削減も、このような信頼関係をベースにご提案いただき実現できた新しいチャレンジです」

### ● 高い品質を確保しつつ、先進の環境配慮資材を採用する

エンボディドカーボンの中でも大きな比重を占めているのが、建築資材の製造時におけるCO<sub>2</sub>排出量です。そこで「後楽園PREX」では、先進的な環境配慮型の資材を採用しています。

その一つが、JFEスチール(株)が製造するグリーン鋼材「JGreeX(ジェイグリークス)」です。「後楽園PREX」では、不動産・建築業界で初めてこの「JGreeX」を採用し、主要鉄骨部材のおよそ400tのうち約半分に適用しています。

また、高炉スラグ微粉末の使用によってCO<sub>2</sub>排出量を削減する環境配慮型のコンクリートが「CELBIC(セルビック)」。構造体に用いるすべてのコンクリートに「CELBIC」を使用し、一般的なコンクリートと比較して28%のCO<sub>2</sub>削減を実現しました。さらに今回のプロジェクトでは、「ZEB Ready(ゼブ・レディ)」認証\*も取得しています。

\*従来の建物に必要なエネルギー消費量から50%以上のエネルギー消費削減に適合した建物



屋上庭園

基準階事務室



作業所長 北 隆司

### ● 卓越した「現場力」を、全社をあげてサポート

「JGreeXの取扱いは通常の鉄骨と同様ですが、CELBICは硬化のスピードや特性が異なるため、施工にあたっては新しい知識や工夫が必要となりました」

このように語るの、作業所長として現場を統括した北隆司です。また、建設材料研究室の五百蔵(いおろい)沙耶は次のように話します。

「躯体のコンクリート部分すべてにCELBICを使用した施工は、今回が国内の建築物としては2例目でありノウハウの蓄積が少ない。さらにコンクリート製造工場が遠方にあるために運搬に時間がかかる等厳しい条件が加わりました。そ



建設材料研究室  
五百蔵 沙耶



設計第1部  
課長 佐藤 正彦

ここで事前に社内でも試験を重ね、初回のコンクリート打設に立ち合う等、現場と一体になって施工を進めました」

また、今回のプロジェクトでは、設計から施工まで一貫して熊谷組が請け負っています。意匠設計を担当した設計第1部の佐藤正彦は次のように話します。

「洗練されたデザインやワークスペースとしての快適さも後楽園PREXの特徴です。各フロアの前面に専用のバルコニーを設置し、東京ドームを目前に眺められる屋上には緑豊かな共用スペースをつくりました。建物のエッジを際立たせる外壁デザイン、バルコニーの手すりに使用した木材や塗料は耐久性を考慮し、細部にまでこだわっています」

### ● お客様に「しあわせ品質」を届けるために、チーム力で挑んでいく

「後楽園PREX」では、環境配慮型素材の採用に加え、限定された敷地等都会立地ならではの厳しい条件が重なりました。その壁を打ち破ることができたキーワードとして、梶山と北は口を揃えて「チーム力」をあげます。「現場では、“お客様に喜んでいただくためにはどうすべきか？”を常に考えるように若手たちにアドバイスをしていました。また、環境配慮技術だけでなく、敷地接道条件や敷地内の高低差により搬入経路が限られており難易度の高い工事でしたが、設計部門や技術部門とも密接に連携し、熊谷組らしい高品質な施工を追求できました(北)「今回のような厳しい施工条件で工事を完遂できたのは、

熊谷組の技術力と総合力が発揮されたからであり、どんな時でもお客様のためにベストを尽くそうという社員の想いが結集されたからこそだと思います(梶山)

お客様に喜んでいただくために「難所難物」にひるむことなく挑んでいく。この姿勢は、熊谷組が創業時から受け継いできた大切なDNAです。お客様に、そして社会に「しあわせ品質」を届けていくために、これからもチーム力でチャレンジしていきます。



統括所長 梶山 和之

# サステナビリティ戦略

## E 環境

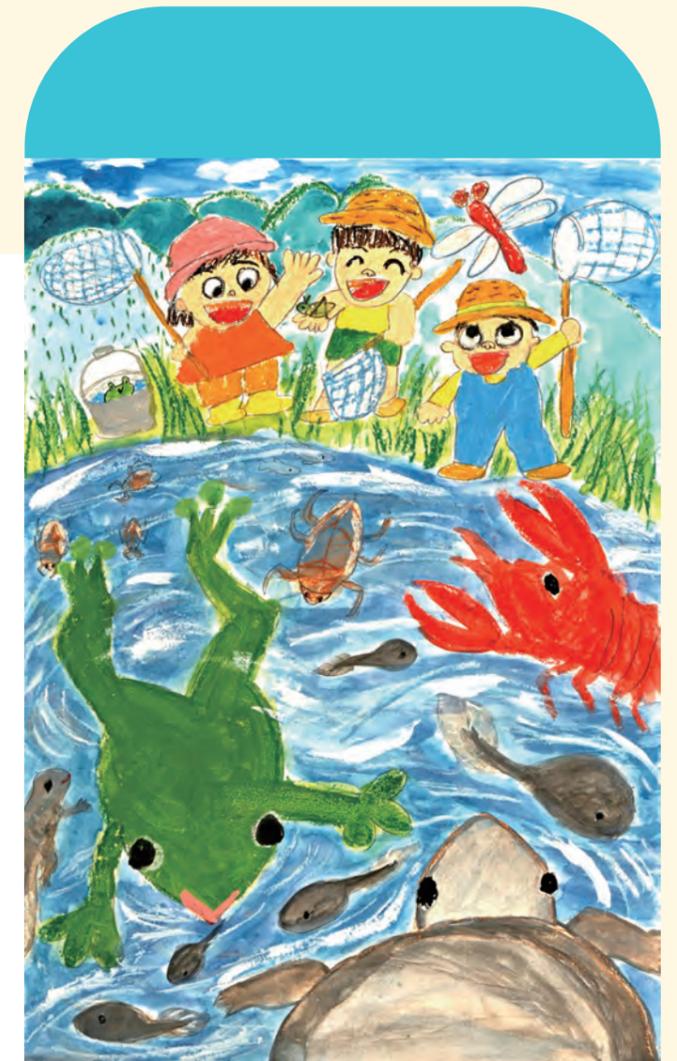
- 60 環境経営の全体像
- 63 カーボンニュートラルの達成に向けて
- 67 サークラーエコノミーの推進
- 68 ネイチャーポジティブの実現

## S 社会

- 70 有識者意見交換会
- 74 人的資本経営
- 80 技術開発
- 83 DXの推進
- 86 労働安全衛生
- 87 品質保証

## G ガバナンス

- 88 役員紹介
- 90 コーポレートガバナンス
- 96 コンプライアンス
- 98 リスクマネジメント
- 100 人権
- 101 サプライチェーンマネジメント
- 102 熊栄協会×熊谷組 人権意見交換会
- 106 ステークホルダーとの関係強化
- 112 社外取締役メッセージ



P58-59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、当社が協賛している「未来へつなごう!ふるさとの水土里(みどり)子ども絵画展2024」にて当社企業賞を受賞した作品です。

※ 熊谷組は次世代を担う子どもたちの自然や環境を大切にすること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。

## 環境経営の全体像

### ● 環境経営に関する基本的な考え方



熊谷組グループは、「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」等を個別課題にあげ、目標を定めて取り組んでいます。

#### 環境方針を策定

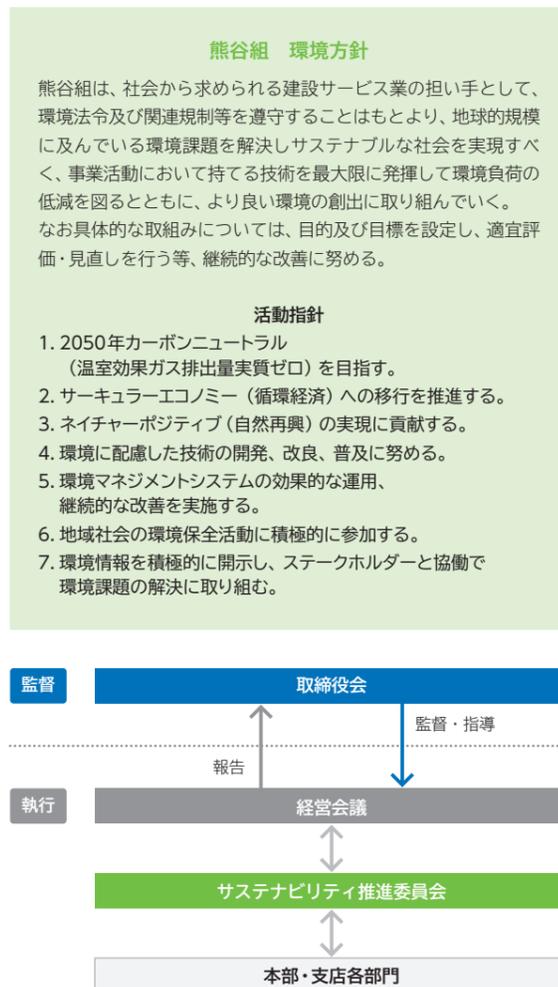
熊谷組は、環境の取組みに注力するため、これまでの「安全衛生品質環境方針」を2025年に「環境方針」として改定し、活動指針を掲げました。熊谷組は、社会から求められる建設サービス業の担い手として、環境法令および関連規制等を遵守することはもとより、地球的規模に及んでいる環境課題を解決しサステナブルな社会を実現すべく、事業活動において持てる技術を最大限に発揮して環境負荷の低減を図るとともに、より良い環境の創出に取り組んでいきます。

#### 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」（議長：社長）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。



#### リスク管理

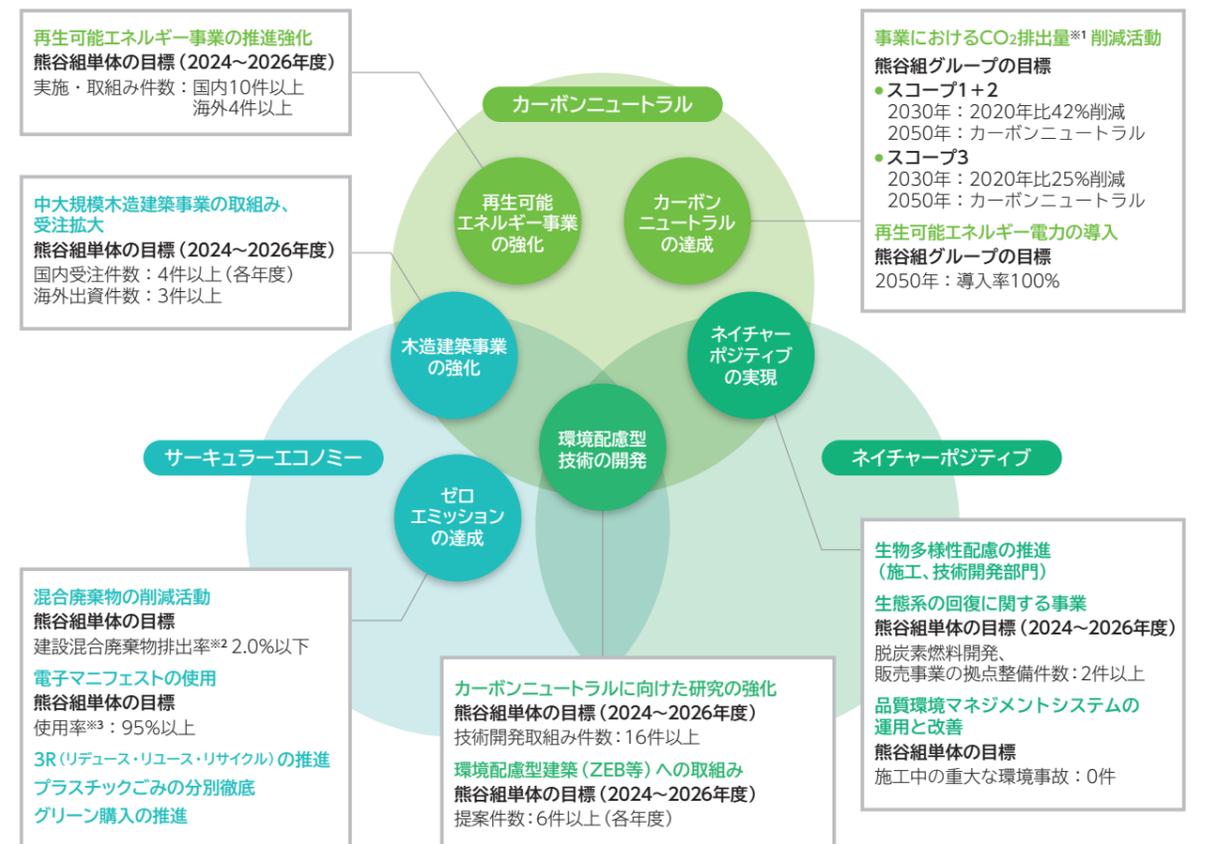
熊谷組は、事業活動に伴うリスクの把握・低減および機会の最大化に努めており、重要な事項については、個別案件ごとにリスク・機会を抽出・評価の上、経営会議・取締役会にて意思決定を行っています。各事業部門においては、業務プロセスに内在するリスク・機会を抽出・評価の上、

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。

### ● 環境への取組みの全体像

熊谷組グループは、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。

#### 環境課題と取組み目標



※1 CO<sub>2</sub>排出量  
 スコープ1：自ら使用した燃料の燃焼（重機・車両使用等）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、廃棄等）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)

環境経営の全体像

● 2024年度実績

事業活動の環境への影響 熊谷組単体(国内)の2024年度実績

INPUT

主要投入資材	
鉄筋	9.8万t
セメント	2.6万t
生コンクリート	73万t
鉄骨	12万t
投入エネルギー	
電力	36,004千kWh
軽油	22,226kl
灯油	298kl
水	478千m <sup>3</sup>
オフィス部門	
電力	3,442千kWh
用紙	48千kg
水	16千m <sup>3</sup>



OUTPUT

施工部門	
スコープ 1+2	CO <sub>2</sub> 排出量 7.0万t-CO <sub>2</sub>
	NO <sub>x</sub> 排出量 93t
	SO <sub>x</sub> 排出量 147t
廃棄物	
総発生量	50万t
再資源化・削減量	49万t
最終処分量	1.6万t
オフィス部門	
スコープ 1+2	CO <sub>2</sub> 排出量 0.1万t-CO <sub>2</sub>

※ 当社の事業ではCO<sub>2</sub>以外の温室効果ガス (CH<sub>4</sub>、N<sub>2</sub>O、HFC、PFC、SF<sub>6</sub>) 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。

- 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 (4回)
  - 支店管理者等への教育 (2回)
- また、2024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

2024年度は重大な環境事故は発生していません。

● 環境経営に対する外部評価

熊谷組グループは、国際的な環境情報開示システムを運営する非営利団体であるCDPより、気候変動部門において2年連続で最高評価である「Aリスト」に選定され、気候変動に対する活動において世界的な先進企業として認定されました。また、水セキュリティ部門では、「A-」の評価を受けました。

● 検証範囲：  
株式会社熊谷組および連結会社 (日本国内子会社6社、海外子会社1社)

● 検証対象：  
事業活動により発生する温室効果ガス (GHG) 排出量 (スコープ1、スコープ2 およびスコープ3 (カテゴリ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13)) およびRE100電力使用量

熊谷組グループは、温室効果ガス排出量データに対する適切性、完全性、一貫性、正確性、透明性を確保するために、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者検証を毎年、受けています。第三者による保証を受けることによって、環境情報の報告や公表に対する社会的信頼度の向上に努めています。

カーボンニュートラルの達成に向けて

● 温室効果ガス削減目標

熊谷組グループは、2050年までにカーボンニュートラルを達成することを目指し、2030年に向けた具体的な削減目標を定めています。スコープ1とスコープ2では2020年比で42%の温室効果ガス排出量を削減し、スコープ3では同じく2020年比で25%を削減する予定です。

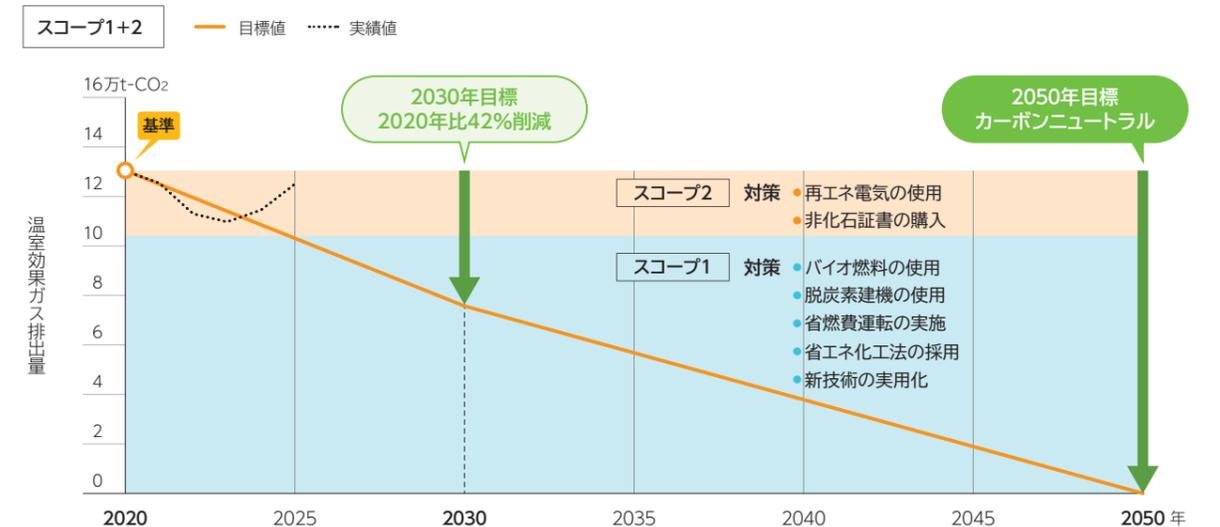
今後は、事業活動において重機や車両で使用する化石燃料をさらに削減し、再生可能エネルギーを積極的に導入するとともに、当社が提供する建物の大幅な省エネに

寄与するZEBの普及促進、再エネ発電事業に取り組む等、脱炭素化をさらに加速していきます。

熊谷組グループの温室効果ガス排出量

	基準年2020年 (2019年度実績)	2024年度実績
スコープ 1+2	13.05万t-CO <sub>2</sub>	12.50万t-CO <sub>2</sub>
スコープ 3	414.6万t-CO <sub>2</sub>	470.3万t-CO <sub>2</sub>

熊谷組グループの温室効果ガス削減目標



カーボンニュートラルの達成に向けて

● カーボンニュートラルの取組み

1. スコープ1のCO<sub>2</sub>排出削減対策の状況

従来実施しているハイブリッド重機の使用に加え、2024年度には、現場事務所の発電機へのバイオ燃料B100の使用、重機の燃費改善のための燃料添加剤K-S1を試験導入しました。2025年度は、重機で使用する軽油の代替燃料の試験導入を予定しています。

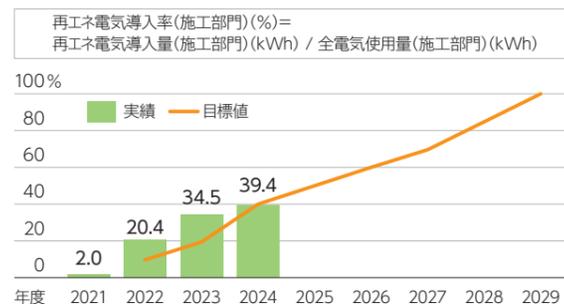
2. スコープ2のCO<sub>2</sub>排出削減対策の状況

熊谷組グループは、事業活動で使用する電気を2050年までに100%再エネ電気とする目標を掲げていますが、熊谷組では、目標を前倒しして、2030年までに100%再エネ化することを目指しています。

①再エネメニューの購入

施工部門での再エネ電気の導入は、2022年度より本格的な取組みを開始し、一定の成果を上げることができました。2025年度からは、すべての新規工事に再エネ電気を使用することを決定しました。

再エネ電気導入率実績と目標（施工部門）



②再エネ電源の創出

2021年度から技術研究所、福井本店、軽井沢研修所では、自家消費型太陽光発電で電源を創出しています。技術研究所では、2022年1月に屋根置き型、カーポート型の自家消費型太陽光発電設備とBCP対策として蓄電池システム

指標と目標

個別課題「カーボンニュートラルの達成」

具体的な取組み：CO<sub>2</sub>排出量の削減活動

指標：スコープ1+2 / スコープ3の削減率(2019年度基準・2029年度目標)

目標：スコープ1+2：42%削減 / スコープ3：25%削減

を導入し、使用電気量の最大で3割を超える電源を創出しています。

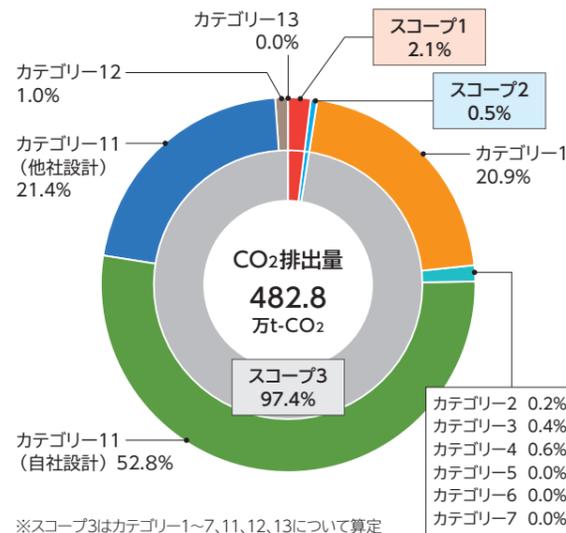
③非化石証書の調達

技術研究所では、2022年度より継続して非化石証書を調達しています。2024年度のCO<sub>2</sub>排出量についても非化石証書(再エネ価値取引量792,547kWh)を調達し、技術研究所のカーボンニュートラルを実現しました。

3. スコープ3のCO<sub>2</sub>排出削減対策の状況

スコープ3の大部分を占めるカテゴリ1とカテゴリ11のCO<sub>2</sub>排出削減に取り組んでいます。カテゴリ1については、脱炭素建材の採用を強化するとともに削減効果の定量化に取り組んでいます。カテゴリ11のうち、自社設計に関しては、設計段階での省エネ提案力の強化を図るとともに、社内の省エネ情報の一元化に着手しています。他社設計に関しては、省エネ提案を実施するとともに、排出量算定評価の見直しに着手しています。

熊谷組グループCO<sub>2</sub>排出量内訳（2024年度）



※スコープ3はカテゴリ1~7、11、12、13について算定

● 2030年CO<sub>2</sub>排出削減目標達成に向けた施策

2024年度には、2030年までの削減目標を達成するための優先実施施策を策定しました。今後は全社的にこれらの取組みを推進するとともに、定期的に進捗を評価し、必要に応じて対応策の見直しを図っていきます。

優先実施施策

施策内容と対応策	スケジュール					
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
<b>スコープ 1+2</b>						
<b>施策 1</b> 再エネ電気の導入 ●新規現場はすべて再エネ電気導入	再エネ電気導入推進(2029年度目標：再エネ電気導入率100%(施工部門))					
<b>施策 2</b> 非化石証書の購入 ●削減目標達成に向けた非化石証書購入検討	技術研究所で購入 証書購入による目標達成					
<b>施策 3</b> バイオ燃料の導入 ●バイオ燃料の本格導入に向けた試験導入	試験導入		本格導入		本格導入検討	
<b>施策 4</b> 脱炭素建機の導入 ●ハイブリッド建機の導入推進 ●EV建機の試験導入	ハイブリッド建機導入推進 EV建機導入検討・試験導入 EV建機導入推進 水素燃料建機導入検討					
<b>施策 5</b> 省燃費運転の実施 ●削減効果維持のため継続実施	継続実施					
<b>スコープ 3</b>						
<b>施策 6</b> 脱炭素建材の使用 ●脱炭素建材の採用強化	脱炭素建材の調達促進 調達量把握体制確立 調達量把握・削減効果反映					
<b>施策 7</b> 建物運用時の排出量削減 ●設計段階での省エネ提案力強化 ●建物運用時のエネルギー監視システム導入 ●社内関係部署連携による省エネ推進・情報の一元化 ●他社設計物件の評価見直し	事業主との協働による目標設定・実績管理 省エネ提案力強化 社内省エネ推進・情報の一元化 データの利活用 他社設計物件の評価見直し 算定 新規準による算定					

カーボンニュートラルの達成に向けて

● TCFD提言に基づく情報開示

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。

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

プロセス 1 リスク・機会の重要度評価	プロセス 2 シナリオの設定	プロセス 3 事業インパクト評価	プロセス 4 対応策の検討
<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業部門におけるリスク・機会の列挙(短期・中期・長期)</li> <li>事業インパクトの定性化</li> <li>重要度の評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数のシナリオの設定</li> <li>重要度の高いリスク・機会に関連するパラメータの設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク・機会が影響を持つ財務項目の把握</li> <li>財務影響試算算定式の検討</li> <li>算定式に基づく財務影響の試算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク・機会への対応状況の把握</li> <li>リスク・機会に対するレジリエンス強化のための対応策の検討</li> </ul>

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	
移行	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 ●インテグラ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
	急性物理的	●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等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	●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	●熱中症対策等労働環境の改善 ●省力化施工・生産性向上技術の開発・運用
機会	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的设计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
	中大規模木造建築物の需要増加	●GHG排出が少なく、CO <sub>2</sub> 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)

サーキュラーエコノミーの推進

● サークュラーエコノミーの取組み

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。

取組み内容	2024年度実績(熊谷組単体)
<b>3Rの推進</b> <b>3Rの全体計画</b> : 搬入資材、製品ごとの数量、廃棄の可能性を把握 <b>リデュース(発生抑制)</b> : 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 <b>リユース(再利用)</b> : 主に仮設用資材について複数の作業所間で実施 <b>リサイクル(再生利用)</b> : 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	<b>建設混合廃棄物排出率 1.7%</b> (目標: 2.0%以下)
<b>プラスチックごみの分別徹底</b> 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 <b>管理体制</b> : 品質環境マネジメントシステム体制にて運用・管理	<b>廃プラスチック分別総量 7,079t</b> <b>電子マニフェスト使用率 97.2%</b> (目標: 95%以上)
<b>グリーン購入の推進</b> <b>建設資機材の購入</b> : 2001年施行の「グリーン購買要領」に基づき運用 <b>「熊谷組調達方針」「調達方針ガイドライン」制定</b> 2021年に制定。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	

持続可能な社会の実現に向けて、サーキュラーエコノミーの推進に取り組んでいます。特に、新事業開発の一環として次世代の持続可能な循環型農業「アクアポニックス」に注力しています。これは水耕栽培と陸上養殖を同一システム内で水循環させ同時に育てる革新的なシステムですが、この「アクアポニックス」で発生した陸上養殖における未利用魚をアップサイクルし、製造した魚餌を再び自社養殖魚



左) 一般的な魚餌 右) サークュラーエコノミー魚餌

へ給餌することで資源循環を実現しています。これにより、高騰する魚餌のコストダウンや

廃棄物の発生抑止が図られ、SDGsの達成に向けた資源循環サイクルの構築が進められています。

さらに、独自の微細藻類を用いた「藻類×アクアポニックス」システムの実証実験を行っており、環境負荷の低減やカーボンニュートラルの実現を目指しています。このシステムでは、陸上養殖で生じる排せつ物を微細藻類の栄養源として再利用し、大量の水が必要とされる藻類培養の節水化を図り、環境への配慮を進めてまいります。

当社はこれらの取り組みを通じて、資源・製品の価値を高め、資源消費の最小化、廃棄物の発生抑止を図り、環境と経済発展が両立した持続可能な循環型社会の形成を推進しています。今後も、サーキュラーエコノミーの実現に向けた新たなプロジェクトを展開し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

指標と目標

個別課題「ゼロエミッションの達成」

具体的な取組み: 混合廃棄物の削減活動

指標: 建設混合廃棄物排出率 = 建設混合廃棄物排出量(t) / 全建設廃棄物排出量(t)  
 (解体工事、地下埋設物含む) (解体工事、地下埋設物、建設汚泥含む)

目標: 2.0%以下 (各年度)

## ネイチャーポジティブの実現

### ● TNFD提言に基づく情報開示

熊谷組は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。

#### 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

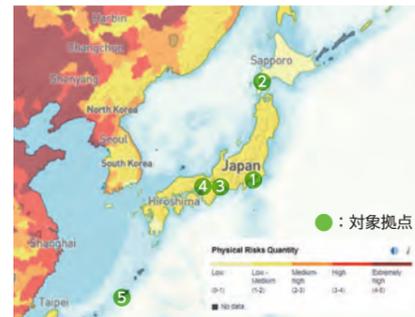
LocateのフェーズではIBATとAqueductを使用し、各拠点周辺の自然との接点や水ストレスを把握しました。

#### 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)

No.	IBAT			Aqueduct
	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



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	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガスの排出</li> <li>海洋生態系の利用</li> <li>水質汚染物質</li> <li>水利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガスの排出</li> <li>陸域生態系の利用</li> <li>水利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガスの排出</li> <li>海洋生態系の利用</li> <li>陸域生態系の利用</li> </ul>	
建築	生態系サービス / インパクト要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガスの排出</li> <li>海洋生態系の利用</li> <li>水質汚染物質</li> <li>水利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>木材、繊維等の素材</li> <li>地下水</li> <li>地表水</li> <li>気候調整</li> <li>質量安定化と浸食抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガスの排出</li> <li>陸域生態系の利用</li> <li>水利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガスの排出</li> <li>陸域生態系の利用</li> </ul>

直接操業のプロセス

### Assess

特定されたリスク、機会、対応策

●黒字：直接操業

分類	内容	対応策	
リスク	物理的 急性	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工前の災害リスクの調査</li> <li>サプライチェーンを含むBCPの強化</li> <li>災害発生防止・無人化施工等に関する技術の開発・運用</li> </ul>
	物理的 慢性	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然の劣化による施工現場に必要な水の供給不足</li> <li>■自然の劣化による木材、鉱物等の供給不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工時の環境管理の徹底</li> <li>省力化施工・生産性向上技術の開発・運用</li> <li>■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)</li> </ul>
	政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然関連の規制強化による工法等の制限</li> <li>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</li> <li>■木材採取への規制による供給量の低下/コスト増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラの更新、長寿命化に資する技術、工法の開発</li> <li>代替製品の開発・展開</li> <li>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</li> <li>規制に対応した調達先の分散</li> </ul>
	移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型技術の開発・運用</li> </ul>
機会	資源効率	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術提案力の強化(直接操業)</li> <li>■サプライチェーンの再構築・強化</li> <li>■サプライヤーとの関係構築によるコスト低減</li> <li>■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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■サプライチェーンの再構築による自然への貢献</li> <li>■サプライヤーによる環境の保全</li> <li>■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</li> </ul>
	製品とサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術による優位性の確保</li> <li>生物多様性に配慮した技術、製品、事業の創出</li> <li>ZEB・ZEH等に関する技術の開発・運用</li> <li>脱炭素バイオマス燃料の開発</li> <li>災害時の応急復旧対応チーム「KUMA-DECS」運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術による自然への貢献</li> <li>生物多様性に配慮した技術等による環境負荷の低減</li> <li>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</li> </ul>

### 指標と目標

#### 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：① 2件以上 中期経営計画期間中(2024~2026年度) ② 0件 中期経営計画期間中(2024~2026年度)

## 有識者意見交換会

# 社員一人ひとりの力を熊谷組の力に 長期的な企業価値を見据えた取組みを推進していく



サステナビリティ経営の進捗とエンゲージメント調査をテーマに、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

ファシリテーター (写真前列中央)

笹谷 秀光氏 ESG/SDGsコンサルタント、千葉商科大学客員教授

有識者 (写真前列左から)

坂下 英樹氏 (株)リンクアンドモチベーション 代表取締役社長

名和 高司氏 一橋大学大学院 経営管理研究科 客員教授

鈴木 亮氏 日本経済新聞 編集委員

浜田 紗織氏 (株)ワーク・ライフバランス 取締役、中央建設業審議会専門委員

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

管理本部長 谷口 弘恭

建築事業本部長 伊藤 泰治

### サステナビリティ経営について

## よりしなやかな「リジェネラティブ」の取組みを進めるべき

**笹谷** ● 今、上田社長から熊谷組におけるサステナビリティ経営の進捗について話がありましたが、私からもう少しSDGsに関する最近の動向を紹介したいと思います。SDGsは、2015年に国連サミットで採択されて以来、4年ごとに見直しが行われてきました。その見直しの次の時期が2027年であり、このタイミングでポストSDGsに向けた議論がキックオフするといわれています。それを考えると、これからはSDGsを実践していくために非常に重要な期間になると私は考えています。

**名和** ● 上田社長の話を聞いていて、いかにも熊谷組らしいと思ったのは、防災・減災、国土強靱化の取組みです。これは国家的な課題であるばかりでなく、世界的にも共通する重要なテーマ。熊谷組にとって一丁目一番地ともいえる強みであり、社会に向けてもっと積極的に発信していくべきです。その時に意識して



ほしいのが、「リジェネラティブ (regenerative)」という言葉。日本語では「再生」と訳されますが、単に元に戻るだけでなく、もっとより良い形にするという「しなやかさ」も含んでいます。

**鈴木** ● 社会への発信については、私は毎年この場で話しています。もっとアピールすべきとどこか感じていました。たとえば、新しく完成した阪神タイガースの2軍施設、「ゼロカーボンベースボールパーク」。今、関西に行くと、とても大きな話題になっています。でも、熊谷組が見つけたことはほとんど知られていない。このような取組みが社会にもっと知られるようになれば、今日のもう一つのテーマである社員のエンゲージメント向上にもつながるのではないのでしょうか。

**笹谷** ● あらゆるステークホルダーのエンゲージメントを高めていく上で、メディアリレーションシップは非常に重要です。続いて、この意見交換会では初登場となる坂下さんの意見を聞きたいと思います。

**坂下** ● 私が素晴らしいと感じたのは、この意見交換会は今回が4回目で、毎年皆さんが集まって同じテーマを掲げな

がら一つのチームのように継続した議論を行っていること。なかなか実践できることではなく、大切にしてほしいと思います。情報発信の重要性は、社外だけでなく社内においても同様で、私は「伝わる組織づくり」が重要だと考えています。

**浜田** ● 私は、熊谷組の意見交換会に参加するのは今回で2回目なのですが、驚いていることがあります。このようなディスカッションを催す場合、あらかじめ事務局が綿密なシナリオを用意する企業もありますが熊谷組ではシナリオはなく、とてもフラットに話し合える雰囲気があります。こういうことを自然にできるのは、熊谷組が心理的安全性の高い組織だからではないでしょうか。この心理的安全性は、建設現場での安全管理を徹底させるためにも非常に大切な要素です。また、私どもの会社では、「利益」ばかりでなく、「社会的インパクト」という指標も大切にしています。そうすることで社員のモチベーションが高く誇りを持って働くことができると考えています。

**笹谷** ● ひとり皆さんの意見を聞いただけでも貴重なキーワードが出てきました。熊谷組の皆さんは、どう感じていますか？

**上田** ● 鈴木さんが指摘した情報発信の課題は私たちも認識しています。例えば最新のテレビCMでは「ゼロカーボンベースボールパーク」をPRしています。

**岡市** ● PR不足については、私も実感しています。例えば、当社の「藻類×アクアポニクスプロジェクト」が社会課題解決に向けたインパクトや意外性を評価され、『Forbes JAPAN Xtrepneur AWARD 2024』のGX/カーボンニュートラル部門賞を受賞しました。まだ進行中のプロジェクトなので、財務的な視点も大切ですが独自性や新規性についてもっとPRしていくべきと考えていますがどうでしょうか？



**鈴木** ● そのとおりで、そういった素晴らしいプロジェクトはもっと割り切って積極的にアピールすべきだと思います。

有識者意見交換会

エンゲージメントの向上について

「弱み」の分析だけでなく、「強み」に着目して、さらに伸ばす努力を

**笹谷** • 次のテーマであるエンゲージメントの向上について意見を交わしたいと思います。上田社長から2024年度のエンゲージメント調査の結果について紹介がありました。坂下さんはこの分野の専門家ですが、どのように評価していますか？

**坂下** • いくつか注目したいデータがありました。その中から一つあげると、「理念戦略」に関わる項目がいずれも高くない点です。会社として様々な戦略を進めているはずなのに、そこへの社員の期待が膨らんでいないと読み取り、社内へ向けての発信を強化するべきかもしれません。

**名和** • このような調査では、ついつい弱いところに注目しがちです。しかし、私は、評価が高い「強み」にも着目して、そこをさらに伸ばしていくことも大切だと思っています。調査結果にある熊谷組の強みのうち、私が注目したいのは「職場において、メンバー同士がうまく連携しながら仕事をすること」という項目。これは風土や文化とも関連しており、熊谷組として一番重要となる部分ですので、もっと高めてほしいと思います。

**鈴木** • 今回の調査では、年代別に見てみると30代社員のスコアが総体的に低いようです。エンゲージメントと離職率は関係が深いと考えられます。この世代の社員の定着率を高める工夫などはありますか？

**谷口** • 熊谷組では、以前に採用を控えた時期があり、30代後半から40代前半の社員が少なく、その層に負荷がかかっているという現状があります。キャリア採用や人財育成の

強化など、人財への投資を進めているところです。

**小野** • 30代の離職については、コロナ禍の影響もあって一時期増えたのですが、最近では減少したと認識しています。現場を統括する作業所長を育成する教育研修などにも力を入れ、最近では30代の若手や女性の作業所長が育っています。

私は社員採用の面接官もしているのですが、熊谷組を志望する若い人たちに理由を聞くと「風通しのよい組織」という答えが多いようです。

**伊藤** • その話は私も聞いています。インターンシップなどで職場にやってくる学生に、現場の所長や社員が「熊谷組らしさ」をしっかりと伝えている結果だと思っています。

**浜田** • 私が気になったのは、ラインマネージャーの満足度です。ちょうど中間にいるこの層の社員のエンゲージメントが低いと、その下の層の人たちまでも引きずられてしまう場合があります。先ほど坂下さんが指摘した「理念戦略」についても、中間層までは伝わっているのに、そこから下には広まっていかないといったことも起こりやすくなります。また、仕事と余暇の境目をデザインできる人ほどエンゲージメントが高い傾向が見られます。

**笹谷** • 私の専門であるSDGsの観点から一つ提案すると、SDGsの取り組みを自分ごと化する「My SDGs」という発想もエンゲージメント向上に役立つと思います。

**上田** • 「My SDGs」については、笹谷さんのアドバイスを取り入れて、社員の人事評価表にも加えています。



**鈴木** • 私にとっての今日の結論をひとりで伝えるならば、「時」が来たということです。業績も上向いていますし、株価も最近(2025年6月8日)、相場来高値をつけた。また、社内の改革も着々と進んでいるように感じました。熊谷組がいよいよ大きく飛躍する時、まさにその

タイミングだと思っています。

**坂下** • 私も、エンゲージメント調査によって浮き彫りになった課題については、着々と改善を図っているように感じました。このような熊谷組の現場力はさすがだなと思います。働き方改革は、建設業界共通のテーマですので、業界初となるようなチャレンジを期待しています。

**浜田** • エンゲージメント向上に関する施策は、社員が自ら取り組む気持ちにならないとなかなか前には進みません。それを考えると、社員一人ひとりの力を組織の力に変換していく仕組みづくりがこれからは重要です。会社が「やっ

熊谷組へのメッセージ

熊谷組がいよいよ大きく飛躍する「時」が来たと感じている

**名和** • 今日意見を交わして感じたことが3つあります。1つは先ほどもふれたように、熊谷組の強みを再確認して、さらに伸ばすことに注力してほしいということ。2つ目は、エンゲージメントを高めていくための仕組みづくりです。教育研修だけでなく、情報の共有、経営の体制、あるいは以前から私が話している「たくみ」の「しくみ」化など、DXも活用した改革を進めてほしい。そして3つ目は、エンゲージメントの向上をいかに企業価値に結びつけていくか。企業価値を財務・非財務と単に分けるのではなく、それを上手に関係づけて高めていくことを意識してほしいと思います。

てあげる」のではなく、自部署の課題をどのように解決するか、現場の所長や社員の皆さんが主体的になってアクションを起こしていくような会社を目指してほしいと思っています。

**笹谷** • 名和さんもおっしゃっているように、今日議論を交わしたような取組みを、いかに企業価値の向上につなげていくかがポイントだと思いますね。今回はいつも以上に熱気にあふれた意見交換会だったように思います。このような熊谷組らしい対話を重ねることで、さらなる成長を目指してほしいと思います。

**上田** • サステナビリティ経営やエンゲージメント向上については、経営会議や取締役会でも議論を重ねていますが、今日皆さんの意見を聞いて、新しい扉が開いたように感じました。鈴木さんがおっしゃった「時が来た」という言葉に勇気づけられました。熊谷組はかつて厳しい時代があり、そこから復活に向けて地道に歩んできました。これからはさらに新しいことに挑戦し、情報発信に積極的に取り組み、ぜひ来年のこの場でよいご報告をしたいと考えています。



## 人的資本経営

個別課題	未対応時のリスク	機会
人財の確保と投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財の流出</li> <li>技術力の停滞</li> <li>競争力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>盤石な人財基盤の構築</li> <li>組織の活性化</li> <li>競争力の向上</li> </ul>
ワーク・ライフ・バランスの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員のモチベーション低下</li> <li>社員の帰属意識低下</li> <li>生産性の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員のモチベーション向上</li> <li>業務の効率化</li> <li>生産性の向上</li> </ul>
ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションの鈍化</li> <li>新たな事業機会の喪失</li> <li>企業イメージの毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションの促進</li> <li>新たな事業機会の創出</li> <li>市場変化への対応力の向上</li> </ul>
ウェルネスな環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場ストレスの増加</li> <li>組織の士気低下</li> <li>社員の離職率上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の健康増進</li> <li>社員の満足度向上</li> <li>社員の定着率向上</li> </ul>

### ● 人的資本経営について

#### 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等に注力し、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

組織の活性化を図り、世代間の人員構成のバランスを整えるとともに、社員の高齢化による離職リスクに備えるため、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き、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。

新卒採用においては、入社後のミスマッチを防ぐため、インターンシップ等の就業体験や現場見学会をはじめ、社員との面談や若手社員との座談会等を積極的に行い、将来を担う人財の獲得に注力しています。

また、キャリア採用においては、事業戦略に基づき、注力すべき分野に必要な専門スキルを備えている即戦力人財の確保に努めています。

なお、一度退職した元社員を、本人の希望により再雇用し、再び当社で活躍してもらう「ジョブリターン制度」を設けています。

#### 採用実績

		2023年 4月入社	2024年 4月入社	2025年 4月入社
新卒採用人数 (名)	男性	78	94	88
	女性	32	25	27
キャリア採用人数 (名)		14	15	28

※ キャリア採用については前年度同期の入社人数

### ● 人財育成について

社員が自らの業務に必要な知識を蓄え、技術を磨き、事業環境の変化に柔軟に対応できる能力を身につけることは、キャリア形成において不可欠です。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」、そのような人財に成長することを目指して様々な取組みを行っています。

#### 資格取得、社外教育の支援

技術士や一級建築士等の公的資格の取得を奨励しています。受験者には補講や模試を提供する等、社員の自発的なスキルアップを支援しています。

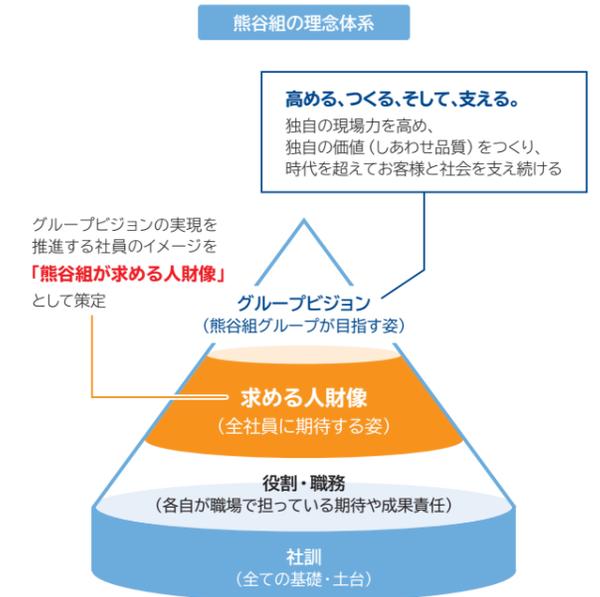
#### 人事評価や業務遂行におけるコミュニケーション

社員は上司と期首に目標設定面談、中間期に進捗確認面談、期末に自己評価確認面談、さらに評価結果についてのフィードバック面談を行います。また、将来の職場配置や能力開発の希望は「キャリアプラン申告」として、社内の申請システムからいつでも上司を通さず、人事部へ提出することができます。

#### 高い研修受講率の実現

社員が研修を受講する際には、本人への案内とは別に、あらかじめ所属の本部長・支店長、そして上司にも通知し、研修に参加しやすい雰囲気づくりに取り組んでいます。

#### 理念体系と求める人財像



#### 2024年度階層別研修の受講状況

対象別区分	研修名称	受講対象者数(名)	受講者数(名)	受講率(%)	受講時間(時間)	
					総時間	一人当たり
選抜研修	次世代リーダー育成研修	23	23	100	368	16
役割研修	新任ライン部長研修	22	17	77	544	32
	一次評価者研修	63	57	90	456	8
	OJTトレーナー研修	75	75	100	600	8
	中堅エリア職研修	18	17	94	349	21
昇格時研修	新任管理職研修	33	30	90	480	16
	新任初級管理者研修	40	36	90	576	16
	新任指導職研修	93	88	94	1,408	16
年次別研修	管理職5年次研修	19	19	100	304	16
	3年次研修	97	97	100	1,552	16
	新入社員フォローアップ研修	119	119	100	6,011	51
	新入社員研修	119	119	100	55,016	462
合計	研修費用：59,165千円	総受講者数：697名		総受講時間：67,664時間 一人当たり受講時間：97時間		

人的資本経営

● 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。2024年度においては回答率が100%となり、全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、全社的に取り組む施策の立案に活かすとともに、各部門においても効果的な施策を検討し、課題の解決を継続的に進めていくことで、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。

▶P70 有識者意見交換会

エンゲージメント向上に向けた主な取組み

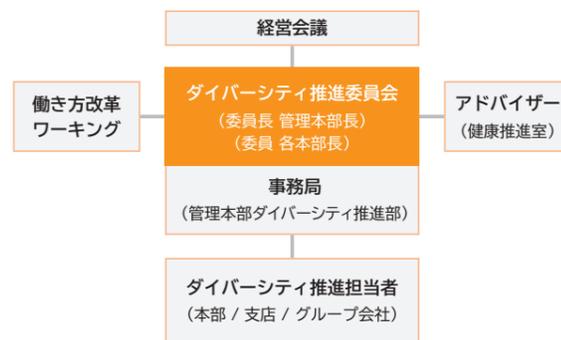
- 中期経営計画に関する意見交換会の開催
- 処遇改善に関する施策の実施
- 管理職と若手社員による定期的なディスカッションの実施
- 部署間・世代間のコミュニケーションの活性化に寄与する親睦イベントの実施
- ジョブローテーションによる業務の標準化・ナレッジの共有
- QCDSEパトロールを利用した現場社員との面談の実施
- 外部講師によるエンゲージメント向上に関する講習会の開催

● 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、すべての人が生き活きと働くことができる職場環境の実現に取り組み、ダイバーシティ、働き方改革の推進による業績の向上を目指しています。

推進体制

熊谷組は、管理本部長を委員長とし各本部長で構成する「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、本部・支店・グループ会社よりダイバーシティ推進担当者を選任して、推進体制を構築しています。また、各部門の代表者により制度・施策を検討する「働き方改革ワーキング」を設置し、全社横断型でダイバーシティおよび働き方改革を推進しています。熊谷組のダイバーシティ推進部はそれらの運営や実効性を高める役割を担っており、人財活躍推進と働き方改革推進を統合して取り組んでいます。



2024年度の主な取組みと社会からの評価

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
	5月	● 昭和女子大学 坂東真理子総長を招きダイバーシティ講演会を実施 ● 「第6回建設・測量生産性向上展(CSPI-EXPO)」CPDSセミナーにて当社社員が「建設業界でのライフキャリアをデザインする」をテーマにパネリストとして登壇
	8月	第3回全社員介護アンケートを実施
	11月	LGBTQ等の取組みに関する評価指標のPRIDE指標「ゴールド」を受賞
	12月	東京都主催「育児と仕事の両立体験事業」の学生訪問先企業として協力、座談会の様子は東京都HPで紹介
2025年	1月	作業所で職場のロリエ(生理用品常備化プロジェクト)の運用開始
掲載・表彰		● 経済団体連合会「春季労使交渉・労使協議の手引き」でDEIの先進企業として事例紹介 ● 名古屋市令和6年度女性の活躍推進企業優秀賞を受賞

Pickup 東京都主催「育児と仕事の両立体験事業」

東京都から依頼があり、「育児と仕事の両立体験事業」の学生訪問先企業として協力しました。両立体験事業は、次世代を担う学生が企業を訪問し、育児と仕事の両立に関する意見交換を通じて、誰もが気兼ねなく育児休業を取得できる社会を目指す取組みです。当日の座談会の様子は、東京都のホームページで紹介されています。



女性が活躍できる職場

熊谷組は女性活躍推進法に基づく第四次行動計画(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	2024年度
新卒採用者に占める女性割合を25%以上	30.4%	29.1%	21.0%
新任女性管理職比率を新任管理職の7%以上	7.9%	25.0%	32.1%
子の出生に伴う男性の休暇取得率70%以上	73.9%	75.6%	89.4%
男性育児休業取得率 + 配偶者出産時特別有給休暇取得率	73.9%	75.6%	89.4%
男性育児休業取得率	54.3%	57.8%	76.6%
配偶者出産時特別有給休暇取得率	58.7%	53.3%	55.3%

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、10年間で女性管理職数は11名から85名と7.7倍、女性技術者も63名から161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30.2時間減少する成果を上げました。

多様な働き方を実現するための制度導入の一環として、2021年に社内でも不妊治療に関するアンケートを実施しました。社員の声を取り入れた男女ともに利用可能な不妊治療休暇制度および治療に専念することができる休業制度を導入しました。さらに、2023年にはベビーシッター利用時の費用補助制度を、2025年には治療と通院が必要な社員が仕事との両立ができる制度を導入しました。

指標区分	2015年度	2022年度	2023年度	2024年度	2015-2024年度対比
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)					30.2時間
管理職に占める女性人数(名)	11	69	78	85	7.7倍
女性正社員比率(%)	12.6	18.7	19.3	19.4	1.5倍
女性技術者数(名)	63	143	157	166	2.6倍
男性育児休業取得率(%)	2.3	54.3	57.8	76.6	33.3倍
配偶者出産時特別有給休暇取得率(%)	40.0	58.7	53.3	55.3	1.4倍
短時間勤務者数(名)	21	44	46	44	2.1倍
介護休暇取得者数(名)	7	47	47	59	8.4倍
再雇用者数(名)	228	305	373	396	1.7倍
ボランティア休暇取得者数(名)	1	26	9	18	18倍

人的資本経営

障がい者雇用の現状

熊谷組では、障害者基本法で定める「障害者週間」（毎年12月3日～9日）を拡大し、2021年度から毎年12月を「障がい者月間」と定めています。この期間中は、障がい者への理解を深めることを目的に、eラーニングの実施をはじめ、様々な取組みを行っています。

また、特別支援学校の生徒を対象とした職場実習の受入れや、本社ビルのバリアフリー化を進め、社員通用口への自動ドアやスロープの設置、エレベーターやトイレの改修等を実施しました。

2024年度は各本部に1名ずつ障がいのある社員を採用し、業務に慣れるまでは専門支援機関と連携して定期面談を行う等、職場定着に向けたサポート体制の充実にも力を入れています。さらに、障がいのある社員の教育担当者には、障がい者支援に関する基礎研修への参加を促し、誰もが安心して働ける職場環境の整備を進めています。

● 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と連携して、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サイクルによる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。さらに全社に向けて健康通信を配信したり、ウォークラリーをはじめとした各種健康イベントを開催したり、健康増進に関する様々な話題を定期的に提供しています。これらの活動を通じて職場の雰囲気が悪くなった等、嬉しい声が聞かれ、メンタルヘルスにおいても効果が見られています。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9年連続で取得しています。

社員健康推進計画（2025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

LGBTQ等に関する取組み

2024年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」として認めています。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、分かりやすくまとめ、社内周知に努めています。

定年再雇用の状況

定年退職後65歳までの継続雇用制度を運用し、働く意欲のある定年退職者の雇用維持に努めています。2025年4月現在の在籍者は294名で、豊富な経験や知識、卓越した技術を活かして活躍しています。

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や面談の勧奨、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行っています。そのほかにも特殊な労働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面談等、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

個別事例対応やストレスチェック（80項目）を通じた組織開発の提案、セルフケアとラインケアを中心とした階層別の社員研修等を行っています。

社員が安心して業務に専念できるよう、休職・復職に関する明確な基準と手厚いサポート体制を整備しています。

休職においては、会社（産業医）と主治医が緊密に連携し、認識のずれを解消することで円滑な復職を支援する体制を構築しています。その一環として「休業と復職に関するハンドブック」を当該社員に配付し、必要な手続きや給与等を明確に伝えています。

休職中の社員へは月一度、会社（人事・上司・産業医）が連絡を取り、復職基準や期間、給与に関する情報提供と状況確認を行っています。復職に際しては、本人からの意思表示と主治医による当社指定の診断書提出を必須とし、事前に復職制度を主治医へ共有することで、復職基準への理解を促しています。

スムーズな職場復帰を支援するため、復職後約1か月間の試し出勤制度を導入し、勤務状況を丁寧に確認します。さらに、経済的な不安を軽減するGLTD（団体長期障害所得補償保険）制度を導入。これにより、休職期間中の所得を補償し、社員の経済的な安定に貢献しています。

● 福利厚生について

社員が健康で、安心して働き、豊かな人生を送ることができるよう、柔軟な働き方・ライフスタイル・健康に関する様々な制度を整えています。

- 社宅・独身寮
- 互助会
- 健康推進室
- 軽井沢保養所
- ベビーシッター費用補助制度
- 各種社会保険
- 貸付制度
- 財産形成貯蓄制度
- 持株会制度
- GLTD制度
- 福利厚生サービス(WELBOX)

● 働き方改革の推進について

2024年より建設業に時間外労働の上限規制が適用されることを受けて、熊谷組においては、長時間労働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、会社および組織（チーム）として取組みを強化することを盛り込んだ、「働き方改革アクションプラン2024」を制定しました。アクションプランには、土木・建築事業部門および内勤部門の組織の取組方針を加え、さらにチーム力を高めるために各本部長・各支店長や各作業所長・各部署長の取組方針

を掲げ全社員で取り組んできました。

しかしながら、一部の部署や社員に対して業務が集中する傾向が見られたことから、「働き方改革アクションプラン2025」では業務が集中する可能性がある場合には組織的に支援する旨を追記しています。今後も更なる時間外労働の削減と社員のワークライフバランス向上に向けて、働き方改革に取り組んでいきます。

働き方改革アクションプラン2025（抜粋）

社長方針 → 全社および事業部門の取組方針 → 部門(各本部・支店 / 部署・作業所)の取組方針 → 個人の行動計画	
全社および事業部門の取組方針	個人の行動計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務量が集中する社員に対する組織的な支援とモニタリングを実施する</li> <li>● 工期がひっ迫する可能性がある現場に対して組織的な支援を実施する</li> <li>● 営業段階から週休2日の工程と工事規模に合わせた人員配置を計画し、4週8閉所相当の受注を徹底する</li> <li>● 内勤部門にて現場支援部署(担当者)を配置し、作業所業務の一部を支援部署で担うことにより業務の平準化を実施する</li> <li>● 全社的なICTツールの利用推進と活用支援を強化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 週休2日・計画的な休日の取得を徹底する</li> <li>● 目標設定において、各部署で上限規制の遵守につながる業務改善・工夫等を設定する</li> <li>● 全員が自身の労働時間を確実に把握する</li> <li>● 上司は部下個人とともに部署・作業所単位での労働時間の状況についても把握する</li> </ul>

## 技術開発

個別課題	未対応時のリスク	機会
環境配慮型技術の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規制等への対応コスト</li> <li>技術的対応の遅延による競争力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型社会の構築に向けた技術・製品・事業の創出</li> <li>生物多様性保全に配慮した技術・製品・事業の創出</li> <li>省エネルギー・ZEB・ZEHの社会的需要</li> </ul>
社会課題解決に繋がる取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少によるニーズの低下</li> <li>ノウハウの欠如による競争力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術、新商品の開発</li> </ul>
自然災害等有事への取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術的対応の遅延による競争力の低下</li> <li>ノウハウの欠如による競争力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災・減災の需要の増加</li> <li>国土強靱化市場の拡大</li> <li>BCPIに対応する建物の需要の増加</li> </ul>

### ● 研究・技術開発方針

#### 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材の育成
- 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

#### 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

熊谷組は、技術開発における外部環境と自社の状況を詳細に分析した上で「熊谷組グループ 中期経営計画 (2024～2026年度)」と整合した、研究・技術開発方針を策定しています。建設業の変革が求められる中、この方針に基づき、技術の深化・高度化を推進すること、持続可能な社会の実現に貢献することを掲げ、様々な技術開発に積極的に取り組んでいます。

「建設技術の深化・高度化」については、研究施設を活用し、建築環境工学、耐震技術、リニューアブル技術などの技術開発を行っています。また「DXとロボット技術の推進」では、これらの技術の導入が、業務の効率化だけでなく、労働環境の向上にも寄与すると期待しています。点検

業務のロボット化や先進的なICT技術に取り組むことで、品質の高い施工を実現することと業務の省力化・高精度化を目指しています。

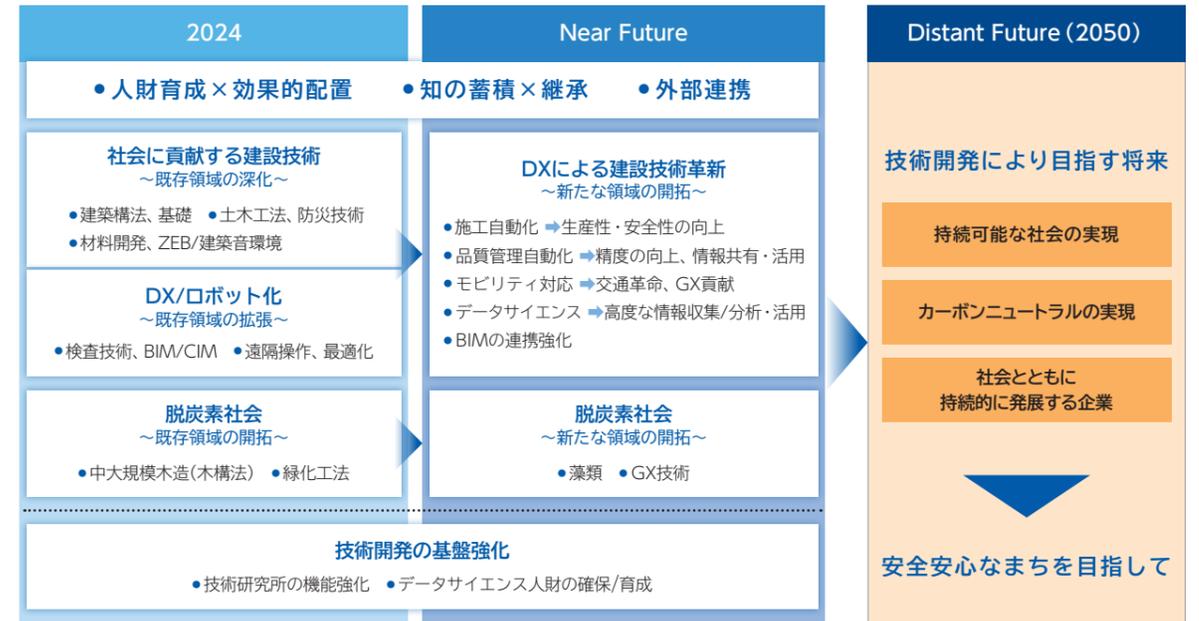
また、「環境配慮型技術の開発」は、ESG取組方針の個別課題にも掲げており、特にカーボンニュートラルの達成は重要な経営課題と認識しています。具体的なカーボンニュートラル実現に向けた研究の強化として、中大規模木造建築に対応した耐火被覆技術や耐震部材の開発、低炭素型のコンクリートの開発と普及、炭素固定能力のある藻類の開発と活用など、環境への負荷を軽減する取組みを進めています。

研究・技術開発費の投資は3か年の計画期間中に100億円規模と見込んでいます。2024年度は約30億円の実績となっており、残り2年も順調に推移する予定です。この中には研究施設の維持・更新も含まれており、特に更新については中期経営計画の先の未来も見据えて計画を行っています。

今後も高い技術力と人材の相乗効果から生み出される独自の技術開発により、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。



執行役員 技術本部長  
**大本 晋士郎**



技術本部 技術研究所  
研究所長 **金森 誠治**

#### 技術研究の幅広い要望に応える熊谷組「技術研究所」 研究所長コメント

当社は、1988年に茨城県つくば市に筑波技術研究所を開設しました。研究学園都市つくばの土地柄を活かし、同業他社の研究所や時には異業種の研究所とも交流しながら様々な研究開発を行ってきました。会社の業績に貢献する技術開発はもちろん、地元の小学校やSSH指定校(スーパーサイエンスハイスクール)の中高校生を招待し、見学会や建設の学びの場としての地域貢献も積極的に実施しています。

当研究所も開設から37年が経過する一方で、建設技術への要望は高性能、高品質、効率化、さらには環境配慮、快適性、DX等へと変化しており、実験施設に求められる設備も変化してきています。そこで、2024年度からマスタープランプロジェクトとして各種実験棟の実験設備の見直しと建替えを含めた計画を開始しました。中長期を見据え、社内および社会が求める研究開発の要望と期待に応えられるように、技術研究所はさらなる前進をしていきます。

### ● 知的財産について

2024年度の実績は、他社との活発な協業の結果、大学や他企業との共同出願が全特許出願件数の約半数も占め、オープンイノベーションの推進が特許出願件数にも表れてきました。現業部門である支店・現場からの特許出願件数についても前年度から引き続き全体の10%以上を占める結果となり全社的に特許出願の意識が浸透してきたと考えられます。特許出願した主な技術分野としては、木造関連が12%、デジタル計測・分析、自動制御の

DX関連が12%、高速道路、トンネルのインフラ更新関連が11%、バイオ関係が9%を占めており当社の重点施策が反映された結果となりました。

さらに商品を見据えた建材の開発については、特許出願のみでなく、積極的に意匠出願も行っています。

今後も他社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。

技術開発

**Pickup** 自律走行機能を有した床面ひび割れ撮影装置

熊谷組は、床面ひび割れ検査の省人化・省力化を目指し、自律走行機能を備えた撮影装置を開発しました。開発された装置は、事前に環境地図情報を入力し、センサー情報と照合して自己位置を推定することで、現場での地図作成作業を軽減します。専用ソフトウェアにより、検査エリア全体の効率的な巡回経路を探索し、装置が自律的に走行して検査を行うことができます。装置の特徴として、ワンボックスカーで運搬可能な

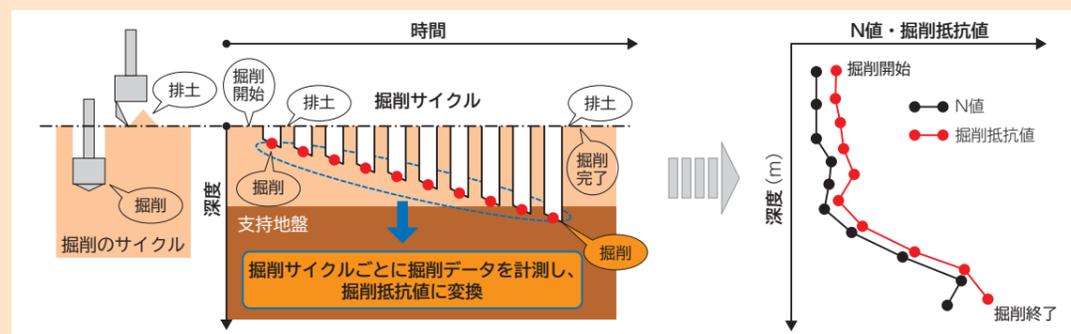
サイズ、スムーズな移動を可能にするメカナムホイール、広範囲を撮影するカメラ2台の搭載等があげられます。1500平米の検査に必要な時間は半日程度と見込まれています。今後は、検査実績を積み重ね、効率的な運用体制を確立していく方針です。



**Pickup** アースドリル工法（場所打ちコンクリート杭）における掘削抵抗測定技術

熊谷組は、雄正工業（株）と共同で「アースドリル工法（場所打ちコンクリート杭）掘削抵抗測定技術」を開発し、建設技術審査証明を更新しました。この技術は、場所打ちコンクリート杭の施工において、支持層の確認をより正確かつリアルタイムに行う手法です。今回の更新では、従来の技術に加えて、掘削中のデータ（深度、トルク、回転数等）を計測し、それらのデータから「掘削抵抗値」と呼ばれる指標を算出

する新しい評価方法が追加されました。この掘削抵抗値を、標準貫入試験（ボーリング調査）から得られるN値と比較することで、支持層の判定精度を向上させることができます。これにより、従来の方法では判断が難しかった地盤でも、より客観的なデータに基づいて支持層を確認できるようになります。



「アースドリル工法（場所打ちコンクリート杭）掘削抵抗測定技術」 開発者コメント

建築事業本部 建築技術統括部 建築構造技術部 部長 **青木 浩幸**  
 技術本部 技術研究所 地盤基礎研究室 室長 **小川 敦**

杭の支持層未達問題をきっかけに、熊谷組として、また、建設業界全体としても、場所打ちコンクリート杭の支持層確認の信頼性を向上できる技術の開発が急務であると考え、本テーマに着手しました。支持層を確認する方法としていくつかの案がありま

したが、社内および有識者の意見を踏まえ、杭の施工工程に影響を与えない、掘削データを用いる現在の形になりました。また、開発にあたっては、第三者機関の技術評価取得において現場と杭工事業者との連携により、必要となる掘削データの収集を順調に進めることができました。社内外の多くの協力者のおかげで、現場で活用できる実用的な技術が開発できたと考えています。

DXの推進

個別課題	未対応時のリスク	機会
DXの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性の低下</li> <li>高度人材の不足によるDX化の遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業の開発</li> <li>生産性の向上</li> <li>建設技術の進歩</li> </ul>

● 熊谷組DX方針の実現に向けて

熊谷組は、DX方針「高める、つくる、そして、支える。」を軸にDX戦略2024-2026を策定しています。これに基づき、DX人材の育成推進、デジタルプラットフォームの構築、業務アプリ・生成AIを活用した業務効率化を推し進めていきます。また、中期経営計画期間中の投資額を80億円規模(設備投資10億円含む)と予定しており、2024年度の実績は約31億円です。



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 <b>高める</b>	<b>DX人材マネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>全社員のデジタルリテラシー向上</li> <li>DX高度人材の育成・配置</li> <li>情報系人材の採用強化・拡充</li> </ul>	<b>デジタル基盤の構築・活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>基幹システムの刷新および定着</li> <li>通信インフラの整備</li> <li>セキュリティの強化</li> <li>データ収集方法の多様化とルール化</li> </ul>	<b>業務の効率化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>KDS※の利用促進</li> <li>生成系AIの利活用促進</li> <li>ノーコードツール、RPA、BI</li> </ul>
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 <b>つくる</b>	<b>BIM / CIM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>一貫したBIM/CIM利用業務への変革</li> <li>フロントローディングの確立</li> <li>現実データとBIM/CIMデータの融合</li> </ul>	<b>施工管理の効率化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>作業所ICTツール等の積極的活用</li> <li>遠隔監視による施工管理の多様化</li> <li>出来形・品質管理のデジタル化</li> </ul>	<b>ものづくりの自動化・自律化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ロボット・AIの段階的開発、実用化</li> <li>デジタルファブリケーションの促進</li> <li>無人化施工・遠隔操作の範囲拡大</li> </ul>
デジタルで、時代をこえてお客さまと社会を <b>支える</b>	<b>デジタルツインの促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>構造物のシミュレーションと分析</li> <li>プロジェクト進捗のリアルタイム共有</li> <li>竣工物件での運用・データ活用</li> </ul>	<b>デジタルソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織営業力の強化</li> <li>ライフサイクルマネジメントの提案</li> <li>エコシステムの形成</li> </ul>	<b>技術開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型技術の開発および実用化</li> <li>防災、災害復旧技術の開発と提案</li> <li>デジタル系技術商品の開発・外販および収益力の強化</li> </ul>

※ 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

熊谷組グループDX推進体制について

熊谷組グループのDX方針の策定から各施策の実行まで戦略的に推進する会議体として、情報戦略委員会・情報戦略専門部会を設置しています。この2つの会議体は、部門を横断したメンバーで構成され、全社一体となりDXを推進します。そして、本部・支店・グループ会社が主体となりDXを実行します。

● 熊谷組DX人材育成の取組み

熊谷組DX人材区分の策定

建設業の急速な変化に対応するため、デジタル技術の活用は不可欠です。全社員のIT・DX知識向上とツール活用スキル向上が求められ、さらに会社のデジタル化を牽引する高度なDX人材育成も重要です。DX人材の強化により、組織全体の変革と競争力向上を図ります。当社は、この考えに基づき、熊谷組DX人材区分を策定し、育成プログラムを開始しました。

DX人材教育の取組み

当社は、全社員向けeラーニングによるITリテラシー教育を実施しており、2024年度受講率は91%でした。2023年度からはDX高度人材育成として、「DXサポーター人材」の育成を開始しています。毎年各本部・支店で一定数の社員を選出し、2か年のカリキュラム(基礎と実践)を実施することで、DXサポーター人材を増加させる計画です。

DXの推進

熊谷組DX人材区分



自らの業務の変革・改善を担う

自部署でのDX推進を担う

全社横断的なDXを担う

● DXによる施工管理の効率化

コッター床版品質管理システム「KIS-C」

当社が開発した「コッター床版品質管理システム KIS-C (Knowledge Information System for Cotter Slab)」は、コッター床版工法における部材製造から現場までの品質管理データをクラウドで一元管理します。これにより煩雑なデータ管理をなくし、現場管理業務を50%削減、品質向上と生産性向上に貢献します。

また、本システムは改良を加え、2024年度からグループ会社であるファテックより外部提供を開始しています。



DXを活用した現場管理

● AIの活用

全社員向けの生成AIのバージョンアップ

当社は2023年度より、全社員を対象に、Azure基盤のOpenAI生成AIモデルを活用した「Kumagai Chat AI」を提供してきました。2024年12月には、ファイル読み込み、データ分析の回答機能を含めた大幅なバージョンアップを実施しました。これにより、社員に対し情報収集・調査の迅速化と高度化、アイデア創出と高品質な文章生成、プログラミング作業、そしてデータ分析といった多岐にわたる業務においてサポートをしています。

筑波大学との生成AIサービス利活用に関する共同研究

当社は筑波大学と共同で、生成AIサービス利活用に関する研究を実施しました。本研究の目的は、一般的な事例

にとどまらず、建設業、そして熊谷組独自のユースケースを、多岐にわたる部門の社員参加のもとで創出することです。

さらに、共同研究を通じて、以下のDX推進に必要なスキル習得を目指しました。

**マインド・スタンス**：変化をいとわず学び続ける姿勢、倫理や知識の体系的理解

**対話力**：指示(プロンプト)の習熟、言語化能力、対話力

**思考力**：経験を通じて培われる「問いを立てる力」「仮説を立てる力・検証する力」

2025年2月には、筑波大学の准教授を招き、当社の経営者と成果発表会を開催しました。本発表会を通じて、生成AIの可能性を経営者と共有し、今後の業務に活かしていくための機会となりました。

● 新基幹システム導入による業務改革

新基幹システム(建設WAO)の導入と運用成果について

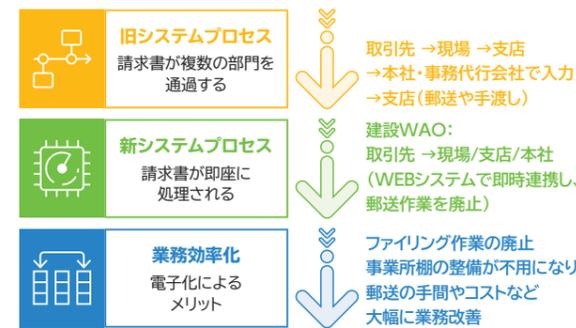
「建設WAO」は、建設業界のニーズに特化して開発された統合システムで、見積・契約・請求・原価管理までの業務を一元化し、全プロセスを電子化します。

2024年4月からは新規工事において建設WAOでの稼働を本格的にスタートしています。

並行して進めていた旧システムからの移行も順調に進捗し、2025年度以降はすべての工事が建設WAOで運用されます。

また、取引先との請求書処理においては、年間平均99.6%という非常に高い電子化率を達成しており、当社のデジタル推進力の高さを裏付ける成果となっています。

新システム導入による業務改善



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。

● 通信インフラの整備

オフィス内の無線LAN環境を整備

執務室や休憩スペース等、一部の場所でWi-Fi接続が正常に行えないという課題がありました。このたび、オフィス内の無線LANおよびネットワーク機器を刷新し、無線

未結末の実現とその効果

これまで当社は、15日を締め日として業務を実施していますが、一般的に官公庁や発注者では締切を末日としていることが多く、様々な調整作業が発生しています。

月末日(決算日)と締め日の差異は、当社および取引先において必要な調整(半月調整等)を実施しているのが現状であり、これらの業務を廃止することがこの施策の狙いです。

決算における半月出来高算定業務を廃止する

- 半月出来高の未払会計上の廃止
- 半月出来高に係る各種調整業務を廃止

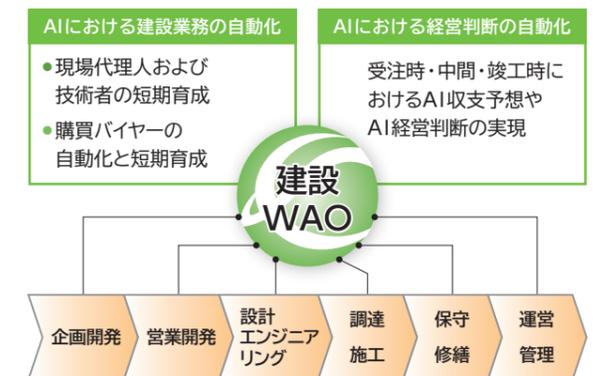
工事収支・決算の精度が向上する(工事収支=決算値)

- 当月予定の入力が不要となり、実績値を活用することができる

今後の展望

あらゆるデータを基幹システム(建設WAO)に集約し、IT技術を駆使して新たな経営基盤を構築していきます。さらに、人の英知とAIを融合させることで、先進的な発想と創造力を備えた人材の育成と、強い組織づくりを推進してDX先進企業を目指します。

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



## 労働安全衛生

個別課題	未対応時のリスク	機会
労働災害防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害の発生による社会的信用の失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全文化の醸成</li> <li>予防保全のノウハウ蓄積</li> </ul>
建設業の担い手確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財確保の困難や人財の流出</li> <li>人手不足による品質、安全のトラブル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工力の確保による事業の拡大</li> <li>労働安全の取組みによるイメージ向上</li> </ul>

### ● 労働安全衛生の方針

熊谷組は、安全衛生の取組みに注力するため、これまでの「安全衛生品質環境方針」を2025年1月に「安全衛生方針」として改定し、活動指針を掲げました。熊谷組は、安全衛生を企業活動の核心とし、人命尊重を最優先して労働災害の防止に努めます。社会規範、法令及び社内基準等を遵守し、労働安全衛生マネジメントシステムを確立して、実効性の高い運用により事業環境の変化に対応していきます。

#### マネジメントシステム体制

熊谷組は労働災害に対し徹底した教育を行っており、災害発生時には迅速かつ確実な本部への報告体制や全社への情報共有体制を構築しています。2008年に建設業労働災害防止協会の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号となる全社認定を取得しました。2018年に、建設業の環境変化とISO 45001の国際基準に対応した「NEW COHSMS」が展開され、当社は2020年の審査に合わせ更新し、その後も毎年維持審査を行っています。

過去の災害事例を対策の参考にする等、再発防止を徹底しています。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。同様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、職長登録や特別教育受講者データの一元化、システム監査ポータル構築等DXの活用を推進しています。

#### 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。2024年度は、6年次、10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。

#### 安全衛生に関する情報の共有と再発防止・DXの積極的な取組み

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、

### ● 経営幹部による安全リスクの管理・監視

熊谷組は、社長を安全衛生に関する最高責任者とし、各支店に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。安全週間や年末には、社長、副社長(安全担当役員)をはじめとした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に努めています。

### ● 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)	度数率	強度率	休業4日以上の災害件数(死亡)
2020年度	0.32	0.28	9件 (1)
2021年度	0.63	0.10	16件
2022年度	0.69	0.77	15件 (2)
2023年度	0.98	0.39	22件
2024年度	0.74	0.32	20件 (1)

2025年度目標	
死亡・重篤・重大災害 0	度数率 0.5以下

## 品質保証

個別課題	未対応時のリスク	機会
品質の確保と誠実なものづくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質事故・不祥事の発生による社会的信用の失墜と利益の損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選ばれる力の向上による受注機会の増加</li> </ul>
コンプライアンスの徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信用の失墜</li> <li>企業価値の毀損</li> <li>訴訟提起、行政罰の賦課等の法的リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不正の防止</li> <li>ステークホルダーの信頼獲得</li> <li>内部統制リスク管理の強化</li> </ul>
技術の継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性の低下</li> <li>教育訓練不足による品質事故の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固有技術の維持、向上</li> <li>事業の継続性、収益性の確保</li> </ul>

### ● 品質保証の基本方針

熊谷組は、品質の確保と誠実なものづくりに注力するため、これまでの「安全衛生品質環境方針」を2025年に「品質方針」として改定し、活動指針を掲げました。熊谷組は、社会から求められる建設サービス業の担い手として、誠実なものづくりにより確かな品質を保証するとともに、お客様の期待に沿うべく「独自の現場力」を発揮し使う人の気持ちに応える「しあわせ品質」を実現していきます。

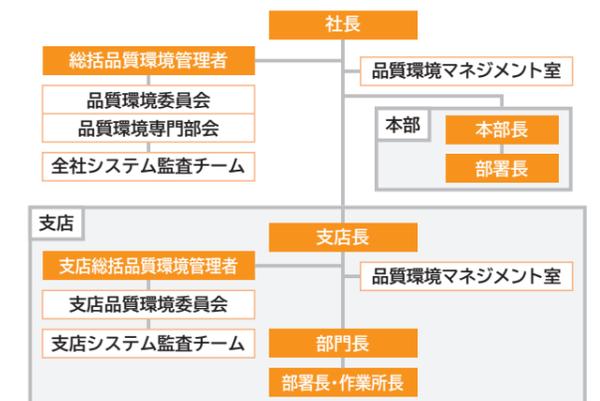
### ● 品質環境マネジメントと推進体制

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設置しています。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設置しています。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、目標の達成状況の確認、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ISO9001の認証を取得、1997年に建設業界で初めてISO14001の認証を取得しました。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



### ● 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。また2024年度に、施工中の重大な品質事故は発生していません。

年度	評価指標		期待以上+期待通り		やや期待外れ+期待以下	
	土木	建築	不具合補修比率 (完成工事高に対する不具合補修金額)	76%	5%	5%
2024年度	0.02%	0.16%	76%	5%	5%	
2023年度	0.09%	0.15%	71%	8%	8%	
2022年度	0.04%	0.17%	72%	3%	3%	
2021年度	0.10%	0.16%	59%	5%	5%	
2020年度	0.25%	0.19%	71%	5%	5%	

※ 2024年度の結果は、5月末現在のものです。

# 役員紹介



## 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)

## 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)

## 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)

## 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)

## 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)

## 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)

## 岡田 茂 社外取締役\*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 当社社外取締役(現任)

## 桜木 君枝 社外取締役\*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  
 いすゞ自動車株式会社社外取締役  
 (監査等委員)(現任)  
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)

## 奈良 正哉 社外取締役\*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  
 2019年 3月 鳥飼総合法律事務所パートナー(現任)  
 2020年 1月 鳥飼総合法律事務所パートナー(現任)  
 2021年 6月 理想科学工業株式会社社外監査役(現任)  
 2022年 6月 当社社外取締役(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 取締役(常勤監査等委員)

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  
 2025年 6月 取締役(常勤監査等委員)(現任)

## 専務執行役員

### 梶山 雅生

新事業開発本部長

### 柏原 貴彦

首都圏支店長

## 執行役員

### 中山 猛

首都圏支店副支店長  
土木事業部長  
品質環境マネジメント室長

### 林 大輔

名古屋支店長

### 木下 剛

北陸支店長  
北陸支店特別プロジェクト室長

## 山田 章雄 社外取締役\*2(監査等委員)

1978年11月 ビートマックミツチエ会計士事務所  
 (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 日銀バルブ株式会社(現株式会社NITTAN)  
 社外監査役(現任)  
 公益財団法人ファイザーヘルスリサーチ  
 振興財団監事(現任)  
 7月 楽天インシニ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  
 2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

## 常務執行役員

### 萩田 義夫

建築事業本部副本部長  
都市開発統括部長  
新事業開発本部新事業企画推進担当

## 上田 美帆 社外取締役\*2(監査等委員)

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  
 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  
 株式会社社外取締役(現任)  
 (監査等委員)  
 2022年12月 株式会社社外取締役(現任)  
 2023年 6月 当社監査役  
 2024年 6月 ジェコス株式会社社外監査役(現任)  
 2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(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 岡田茂、桜木君枝、奈良正哉、山田章雄および上田美帆は、独立社外取締役です。

### 山下 雅人

東京建築支店長

### 若林 誠

安全本部長

### 岩崎 肇

土木事業本部副本部長  
営業統括部長

### 五十嵐 智彦

関西支店長

### 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  
建築統括部長

### 高崎 裕

建築事業本部副本部長  
営業統括部長

### 岩崎 肇

土木事業本部副本部長  
営業統括部長

### 大平 晋士郎

技術本部長

### 清水 直博

経営戦略本部長

### 中村 圭

東北支店長

### 伊藤 潔

東京建築支店副支店長  
建築事業部長  
品質環境マネジメント室長

# 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、最も重要な課題の一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等、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。



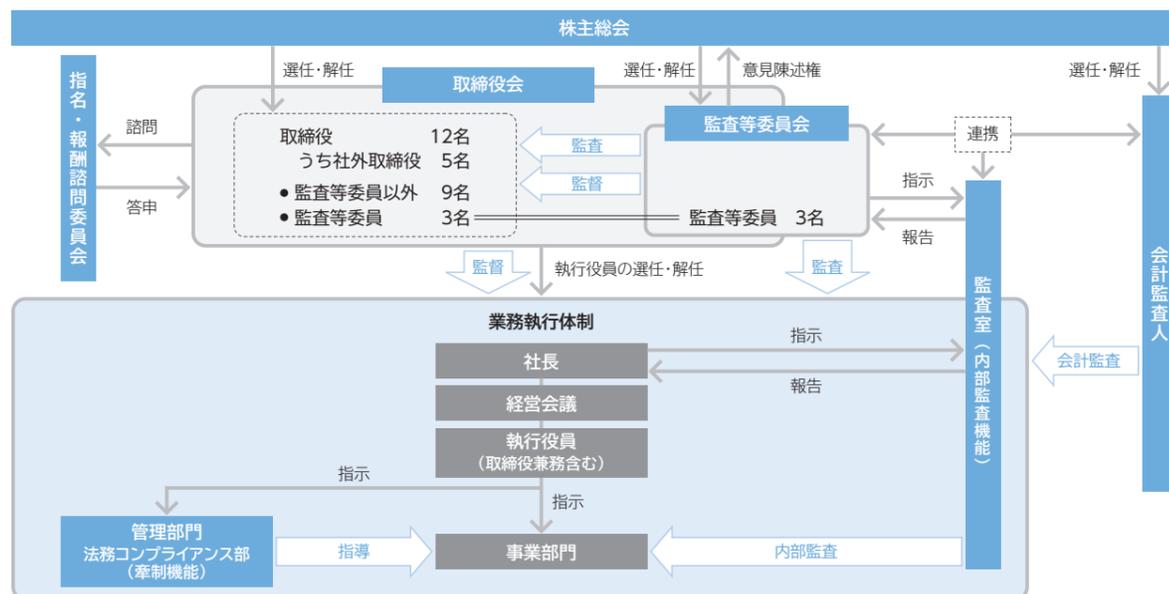
コーポレートガバナンスに関する報告書【東京証券取引所に開示】(最終更新日: 2025年6月27日)  
<https://www.kumagaigumi.co.jp/assets/pdf/sustainability/item/report-on-corporate-governance-20250627-1.pdf>

### 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、従来の機関設計(監査役会設置会社)において実効性向上への取組みを継続的に進めてきましたが、現在は2025年6月27日をもって監査等委員会設置会社へ移行しています。

この移行により監査等委員を取締役会の構成員とすることで取締役会の監督機能の更なる強化とより一層のコーポレートガバナンスの充実を図るとともに、重要な業務執行の取締役への委任範囲の拡大により業務執行と監督の分離と経営の意思決定の迅速化を図り、更なる企業価値の向上への取組みに努めています。

### 熊谷組のコーポレートガバナンス体制



機関設計	監査等委員会設置会社		
役員構成	取締役: 12名(うち社外取締役5名)	うち女性取締役: 2名(うち社外取締役2名)	うち独立役員: 5名
	●監査等委員以外: 9名(うち社外取締役3名) ●監査等委員: 3名(うち社外取締役2名)	※女性取締役比率16.7%	※社外取締役比率41.7%

取締役(監査等委員を除く)については、その任期は1年であり、経営責任を明確にし、経営環境の変化に対して最適な経営体制を構築することとしています。また、取締役(監査等委員を除く)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(監査等委員を含む)5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。

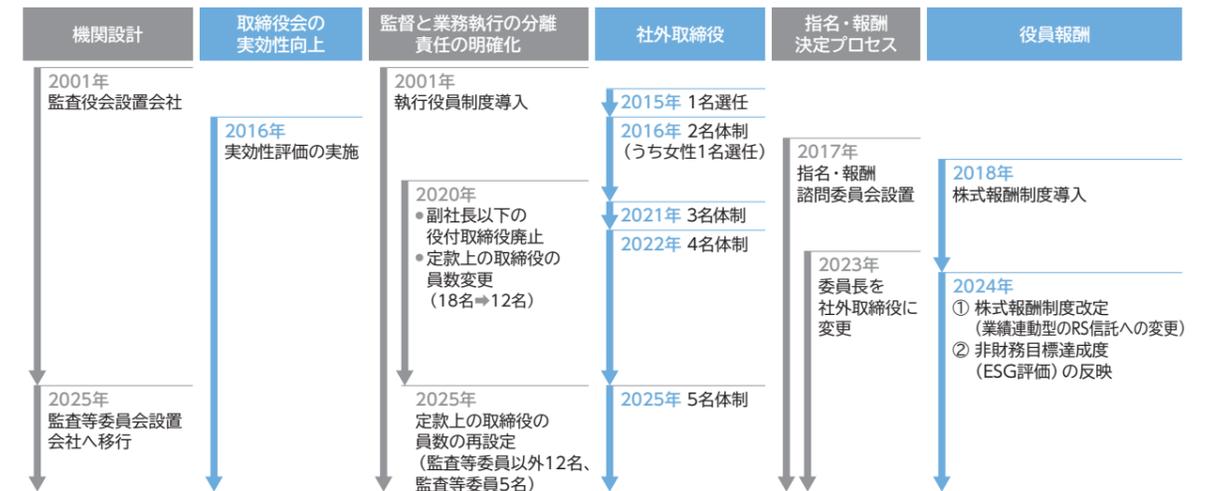
なお、取締役(監査等委員を除く)・執行役員の指名および報酬額の決定にあたっては、更なる客観性と透明性の

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。

監査等委員会については、監査等委員である社外取締役を適切な経験・能力および財務・会計・法務に関する知識を有する者から選任し、実効性の高い監査を実施しています。

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

### コーポレートガバナンス強化の主な変遷



## ● 内部統制の実効性向上

熊谷組は、内部統制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等、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。

2024年度においても次頁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、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。

2023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ほか、取締役会の議事終了後等に意見交換会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まれました。

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、2024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。

## コーポレートガバナンス

主な評価項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成</li> <li>取締役会の運営</li> <li>取締役会の議題</li> <li>取締役会の支援体制(指名・報酬諮問委員会を含む)</li> <li>前年度からの改善状況</li> </ul>
2023年度の改善課題に対する主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会終了後や取締役会外での意見交換の実施</li> <li>事前説明や経営会議での議論の共有による取締役会での議論の深化</li> <li>直近の経営課題(投資戦略や住友林業(株)との協業、時間外労働規制等)に対する定例的な報告の実施</li> <li>付議基準の見直しによる権限移譲の促進</li> <li>計画的な報告スケジュール策定による事業計画や事業戦略の議論の促進</li> <li>指名・報酬諮問委員会でのサクセッションプランの見直しに向けた議論の促進</li> <li>将来的な経営体制を見据えた機関設計の見直しの実施</li> </ul>
2024年度の評価により共有した主な改善課題	<p><b>短中期的に取り組むテーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画の着実な実践に向けた監督の実施*</li> <li>監査等委員会設置会社への移行を踏まえた権限移譲の更なる促進</li> <li>監査等委員会設置会社への移行を踏まえた内部監査部門のあり方に関する検討の促進</li> <li>リスク管理体制の強化に向けた更なる監督の実施*</li> <li>グループガバナンス体制の強化に向けた更なる議論の促進</li> </ul> <p><b>中長期的に取り組むテーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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*</li> <li>将来的な女性役員の増員や社外取締役の割合増加に向けた検討*</li> <li>将来的な取締役総数の縮減と構成のベストミックスに向けた検討*</li> </ul>

※ 前期からの継続課題

## ● 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。

2024年度は指名・報酬諮問委員会を4回開催し、各回とも委員全員が出席しています。2024年度は、取締役および執行役員についての2023年度の業績への貢献実績の評価や2024年度の個人別報酬額、2025年度以降の役員体制等のほか、監査等委員会設置会社への移行や将来に向けた経営体制、役員報酬制度の見直し等について検

討を行いました。

なお、監査等委員会には取締役(監査等委員である取締役を除く)の指名および報酬等について株主総会での意見陳述権が付与されていることに鑑み、2025年6月27日以降は、監査等委員会により選定された監査等委員である社外取締役が指名・報酬諮問委員会にオブザーバーとして参加することとしています。

委員構成(2025年6月27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
	岡市 光司	代表取締役
オブザーバー	上田 美帆	社外取締役(監査等委員)

るほか、社外役員間の意見交換会の開催、支店やグループ会社・建設現場の視察等、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。

## ● 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

## ● 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等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等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(各取締役は4項目まで、うち各監査等委員は2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
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)	●		●			●	●	
岡田 茂	社外取締役	●	●	●	●				
桜木 君枝	社外取締役	●				●		●	●
奈良 正哉	社外取締役	●		●		●	●		
川野輪 政浩	取締役(常勤監査等委員)					●	●		
山田 章雄	社外取締役(監査等委員)			●			●		
上田 美帆	社外取締役(監査等委員)					●			●
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)		①～③	① ②	① ②	①～③	② ③	② ③	①～③	①～③
①建設事業の強化 ②周辺事業の加速 ③経営基盤の充実									

※当該記載は、各取締役が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。

コーポレートガバナンス

● 役員報酬および社外役員の選任

取締役（監査等委員を除く）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。

監査等委員である取締役の報酬は、株主総会が決定した監査等委員である取締役の報酬総額の限度内において、監査等委員会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（2024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）	273（43）	251（43）	－（－）	21（－）	14名（4名）
監査役（うち社外監査役）	39（21）	39（21）	－（－）	－（－）	3名（2名）

※ 株式報酬は、2024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

2024年度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%)
	役員評価の反映 (22%)
	ESG評価の反映 (5%)
	RS信託 (10%) (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：
  - ・ CO<sub>2</sub>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きについては、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(2024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 (2025年6月退任)	主に異業種の生産部門担当役員として企業経営に参画した実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会	17回 / 17回
	岡田 茂	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 / 17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	17回 / 17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	17回 / 17回
社外監査役	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	17回 / 17回 13回 / 13回
	上田 美帆	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	17回 / 17回 13回 / 13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・対抗措置の導入等

# コンプライアンス

個別課題	未対応時のリスク	機会
コンプライアンスの徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信用の失墜</li> <li>企業価値の毀損</li> <li>訴訟提起、行政罰の賦課等の法的リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不正の防止</li> <li>ステークホルダーの信頼獲得</li> <li>内部統制リスク管理の強化</li> </ul>

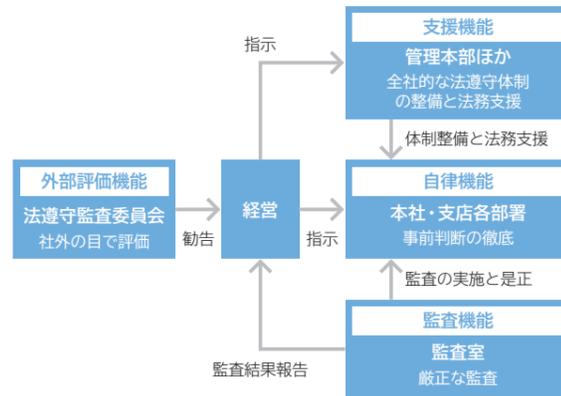
## ● 基本的な考え方

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等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という意識喚起のため、熊谷組グループの役職員は毎年、「法令遵守に関する誓約書」（提出率100%）を提出しています。

### コンプライアンス研修と法遵守強化月間

法令遵守に関する基礎知識向上のため、2024年10月から2025年1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100%）。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

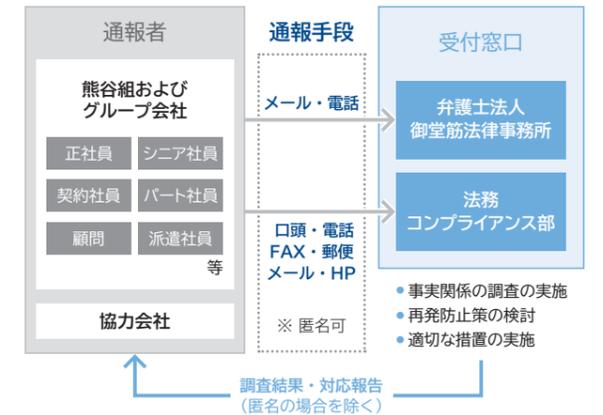
- コンプライアンス研修（本社・各支店・グループ会社）**
  - 懲戒事案について
  - 個人情報の取扱いについて
  - 贈収賄、独占禁止法について
  - コンプライアンスの重要性について
  - 契約不適合に関する法的責任について
- eラーニングによるコンプライアンス研修（法遵守強化月間：10月）**
  - 社内通報制度について
  - 不正行為について
  - ハラスメントについて
  - 情報漏洩について
  - 著作権について
- eラーニングによるコンプライアンス研修（若手社員向け）**
  - 著作権について
  - ハラスメントについて 他
  - 日常業務および生活上のコンプライアンス教育について
- 著作権セミナー**
  - 弁護士を招聘して、著作権の基礎知識に関するセミナーを開催
- 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（2024年10月に改訂版を発行）
- 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ほかにグループ会社社員、協力を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、不正行為が起き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・虚偽報告をしてはいけないこと、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等を明記しています。また、「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）

2025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17件となっています。また、2024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

個別課題	未対応時のリスク	機会
リスクマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信頼の失墜</li> <li>企業価値の毀損</li> <li>不買行動の発生</li> <li>訴訟提起・行政罰の賦課など法的リスク</li> <li>地政学的なリスクや政府の政策変更</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクテイクの高度化</li> <li>損失の最小化</li> </ul>

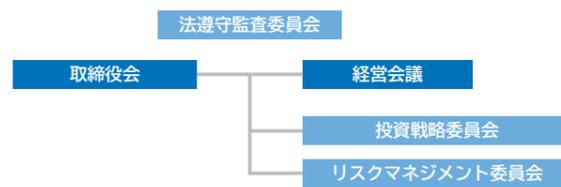
## ● 基本的な考え方

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

熊谷組では2025年4月に社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を設立しました。リスクに対する責任を明確にし部門ごとのリスクおよび対策を一元管理することで、企業活動における全社的なリスクマネジメントの強化を目的としています。

本委員会の活動内容については、事業における潜在的リスクの予防的措置や顕在化リスクの対応等の検討および指示を実行するとともに、モニタリング等に基づくリスクマネジメント報告確認を行います。



### リスクマネジメント委員会

目的	企業活動におけるリスクのマネジメント
委員長	社長
委員	社内取締役、管理本部長、経営戦略本部長、委員長指名者
事務局	管理本部審査部・法務コンプライアンス部

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おり、個別のリスクについては、経営会議の下部組織の各委員会で検討し、所管部署にて規程や対応マニュアルの策定等の対応を行っています。

### 認識しているリスク

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

事業等のリスク	本報告書内掲載ページ
建設投資の動向	P40-43,46-47
建設資材市況および労務単価の変動	国内土木事業 / 国内建築事業 / 周辺事業
建設技能労働者の不足	P74-79
人財の確保	人的資本経営
海外における事業展開	P44-45
建設事業における自然条件および自然災害の影響	国内土木事業 / 国内建築事業 / 周辺事業
パンデミック	P99
工事の施工不良	P87
建設事業における労働災害および事故	P86
固定資産および投資有価証券の減損	P30-33
顧客および取引先の信用	P98-99
コンプライアンス違反	P96-97
情報セキュリティ	P99
環境問題（CO <sub>2</sub> 排出、環境事故）	P60-67

## ● 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等の社会的要請に全力で対応することを基本方針とし、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ために、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も確認し、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

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ています。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)を設置しています。

熊谷組グループ全体を対象として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、すべての役員における意識の向上を図っています。

また、クラウドストレージの導入により、セキュリティ対応をアウトソーシングし、24時間365日の監視体制を確立しました。これにより、リアルタイムでの脅威検知・対応が可能となり、セキュリティリスクを大幅に低減しました。高度な専門知識を持つチームによるプロアクティブな脅威ハンティングと迅速なインシデント対応は、事業継続性を高め、顧客の信頼維持に貢献します。今後も外部専門機関と連携し、セキュリティ体制を継続して強化していきます。

## ● 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、社員その他当社に属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

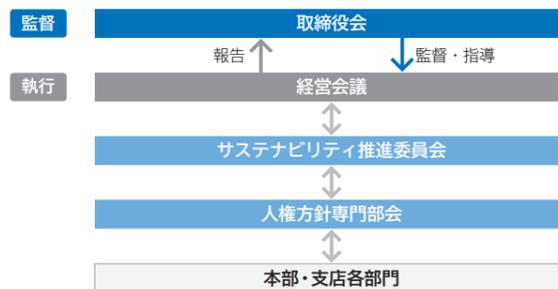
組んでいます。コンプライアンス研修等で個人情報保護の重要性を全役員に周知し、管理体制と仕組みを継続的に改善しています。

## 人権

個別課題	未対応時のリスク	機会
人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信用の失墜</li> <li>企業価値の毀損</li> <li>不売行動の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客との関係強化</li> <li>採用力や人財定着率の向上</li> </ul>

### ● 基本的な考え方

熊谷組グループは、「熊谷組グループ人権方針」にて、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。人権への取組みについては、「人権方針専門部会」という「サステナビリティ推進委員会」の下部組織により検討しており、2024年度は4回開催しました。



### ● 人権デューデリジェンス

熊谷組グループでは、事業領域を対象として人権課題を抽出、整理し、発生可能性と深刻度の指標によって評価しています。

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た上で人権デューデリジェンスを進めています。

2024年度は、実態調査および対話を目的として熊栄協力会との意見交換会を実施しました。重点課題であり建設業特有の課題である外国人労働者をテーマに意見を交わし、ベストプラクティスの共有も行いました。

▶P102 熊栄協力会×熊谷組 人権意見交換会

### ● 社内への教育

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

#### 重点課題

- 過剰・不当な労働時間
- 賃金の不足・未払、生活賃金
- パワーハラスメント
- 外国人労働者の権利

#### 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

##### 全社員対象

- セクシュアルハラスメント相談窓口
- パワーハラスメント相談窓口
- LGBTQ等相談窓口
- 育休等支援相談窓口
- 介護相談窓口
- 労働相談窓口
- 健康に関する相談窓口
- 社内通報窓口

##### 熊谷組グループのステークホルダー対象

- お問い合わせ

⑤確認テストという内容で、90%の社員が受講しています。また、新入社員研修および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るほか、人権週間におけるメールマガジンの配信等、社内教育を行っています。

## サプライチェーンマネジメント

個別課題	未対応時のリスク	機会
サプライチェーン・マネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達先の違法行為</li> <li>低価格競争の発生による産業全体の構造的な疲弊</li> <li>調達コストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正な市場の形成</li> <li>調達コストの最適化</li> <li>サプライチェーンの活性化</li> </ul>

### ● 基本的な考え方

熊谷組グループが健全な事業活動を進めていくため、取引先の皆様とのパートナーシップのもとサプライチェーン全体で協調して取り組んでいくことが重要であると考えています。熊谷組は、かねてより購買管理規定を策定し、取引先選定の際の透明性の確保やリスク管理、環境への配慮に努めてきました。さらに健全な事業活動を推進するために、2021年4月、「調達方針」および「調達方針ガイドライン」を策定しました。

#### 「調達方針」および「調達方針ガイドライン」

熊谷組グループはサプライチェーン上のコンプライアンスの向上や人権、環境の負の影響の停止・是正に努め、

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。

また、パートナー企業、取引先には「調達方針」を理解した上で「調達方針ガイドライン」を展開し、理解と協力を促しています。

#### 「調達方針」抜粋

- 法令と社会的規範の遵守
- 公平・公正な取引
- 人権の尊重
- 安全衛生の推進
- 品質の確保と向上
- 環境保全
- 情報セキュリティの徹底
- 社会貢献
- 災害時における事業活動の継続

### ● 「パートナーシップ構築宣言」の公表

熊谷組は経団連会長、日商会頭、連合会長および関係大臣等により創設された「パートナーシップ構築宣言」の内容に賛同し、公表しました。



当宣言は、新型コロナウイルス感染症の影響等により、

中小企業・小規模事業者経営環境悪化のしわ寄せが及ばないように取引適正化等を促進し、大企業と中小企業の共存共栄の関係を構築することを目的として、各企業が①サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携 ②親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行(下請中小企業振興法に基づく「振興基準」)の遵守について取り組むことを宣言するものです。

### ● 協力会社とのパートナーシップ

将来の建設市場の変化に対応できる施工体制の確保、お客様に満足していただける品質の確保を目的として、熊谷組は「熊栄(ゆうえい)協力会」を設立し、2025年4月に10年目を迎えました。

熊栄協力会は、「安全・品質・環境・労務」の更なる向上を目指す協力会社組織で、当社のサプライチェーンにおける安全や品質の向上に大きく寄与しています。

2024年度は、各地で地震や豪雨による浸水被害が頻発する等自然災害の応急復旧・復興を担う我々建設業の社会的な役割を再認識する年となりました。熊谷組と熊栄協力会は、災害時の応急復旧業務に対応するために結成された「KUMA-DECS(クマデックス)」構成会社17社を中心として早々に復旧作業を開始し、1日も早い復興を目指して災害対応に努めています。

## 熊栄協力会×熊谷組 人権意見交換会

# 現場での人権への意識を高め、 サプライチェーン全体の公平性を目指す

熊谷組では、2022年度、「熊谷組グループ人権方針」を策定し、その実効性を高めるために様々な施策を進めています。2023年度は当社事業において人権課題を特定しました。その中でも建設業における特徴的な課題である外国人労働者に関わる取組みをテーマとして、オブザーバーである弁護士の塚田智宏氏を交え、熊栄協力会と熊谷組を代表するメンバーによる意見交換会を実施しました。



### 参加者

- ※ 先頭の番号は写真上の番号に対応しています  
※ 役職は2025年1月時点のものです
- |                    |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| <b>1</b> 塚田 智宏 氏   | 弁護士 / 元経済産業省 ビジネス・人権政策調整室 室長補佐 |
| <b>熊栄協力会</b>       |                                |
| <b>4</b> 齋藤 隆 氏    | 共栄機械工事(株) 代表取締役社長              |
| <b>5</b> 笹島 義久 氏   | 笹島建設(株) 代表取締役社長                |
| <b>6</b> 新妻 尚祐 氏   | 新妻鋼業(株) 代表取締役社長                |
| <b>11</b> 山崎 哲也 氏  | 薩摩建設(株) 代表取締役社長                |
| <b>13</b> 中原 勲 氏   | (株)中原工務店 代表取締役社長               |
| <b>15</b> 塚田 真一郎 氏 | (株)塚田工業 代表取締役社長                |
| <b>16</b> 清水 光茂 氏  | (株)HEXEL Works 執行役員 東京第一支店長    |

- |                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| <b>熊谷組メンバー</b>   |                       |
| <b>2</b> 中村 圭    | 土木事業本部 副本部長           |
| <b>3</b> 清水 直博   | 経営戦略本部 本部長            |
| <b>7</b> 小山 隆則   | 建築事業本部 建築統括部 購買部 部長   |
| <b>8</b> 藪 理一郎   | 安全本部 協会連携推進部 部長       |
| <b>9</b> 下川 智男   | 建築事業本部 副本部長           |
| <b>10</b> 池内 浩   | 管理本部 人事部 部長           |
| <b>12</b> 一ノ瀬 勝美 | 国際本部 副本部長             |
| <b>14</b> 野坂 千博  | 経営戦略本部 サステナビリティ推進部 部長 |

### 外国人労働者の受け入れ状況

## 建築の現場では3分の1近くが外国人労働者の場合も

**清水(直)** 今日は皆さんと率直な意見を交わしたいと思っています。まずは各社における外国人労働者の受け入れ状況をお聞かせください。

**山崎** 当社では17名が働いています。2017年に技能実習生として受け入れました。

**塚田** 当社が受け入れを始めたのは2007年です。

**齋藤** 当社ではまだ外国人を受け入れたことはありませんが、現在、活動を進めています。

**笹島** 土木の現場では特殊な技能が求められることも多いため、まだ比較的少ないのだと思います。当社では、協力会社を含め8名が働いています。



**中原** 当社も土木分野ですが、現在は2名です。ちなみに協力会社を含めると15名の外国人労働者が働いています。

**清水(光)** 当社は電気設備を専門としており、土木と同様

で分野的に少なく、総合職の採用枠で1名雇用しています。また、現在、フィリピンで新卒採用活動を進めています。

**新妻** 当社は、鉄筋専門の工事業者として建築・土木の両分野に関わっています。外国人労働者については1999年から受け入れており、これまで70名以上が就業しています。国籍も多彩で、現在8か国の外国人が在籍しています。

**清水(直)** 新妻さん、鉄筋工事における外国人の割合はどのような状況なのですか？

**新妻** 全国鉄筋工事業協会によると全国で約4万人いる鉄筋工のうち、すでに1万人が外国人だそうです。2025年1月の東京都での技能検定では受検者の3分の1以上が外国人です。

**清水(直)** このような生の声を聞くと、技能労働者の担い手不足が非常に切実な問題であると実感します。

### 人権に関わる具体的な取組み

## 「外国人だから」という意識を持ってはダメ

**清水(直)** 外国人労働者の人権について具体的な取組みを教えてください。

**清水(光)** 当社では外国人労働者はまだ1名ですが、日本人と同じような感覚で接しています。彼は日本語が堪能で、すでに電気関係の資格も取得しています。このような教育研修についても積極的に支援しています。



**中原** 当社も同じように、国籍等に関係なく、日本人社員と同じように定期的に社内面談を行い、社員会での旅行等にも積極的に参加してもらっています。



資格についても同様で、すでに型枠関連の資格を持っており、現在は溶接関連の勉強をしています。

**新妻** 私も常々心がけているのは、「外国人だから」という意識を持たないこと。処遇も教育も、あるいは考え方や個性等についても各人を尊重するようにしています。過去には宗教の違いなどを理解できずにトラブルになることもありましたが、私たちの考え方や文化を一方的に押しつけないようにすることで関係もよくなったと感じています。



外国人労働者の「失踪」が話題になりますが、こういった会社は基本的に人権に対する意識が低く、日本人への対応にも問題があるのではないのでしょうか。人権のことをしっかり考えない会社は、これからは事業の継続そのものが難しくなっていくと考えています。

**笹島** 建設業界には多重下請けという構造があり、人権において3・4次あたりの下請けまでになると目が行き届か

熊栄協会×熊谷組 人権意見交換会

ないという課題があるように思います。

**野坂** 欧米では、労働者の人権について、サプライチェーン全体で捉える動きが強まっています。これからは私たちも、そのような視野で取り組んでいくべきだと考えています。



熊谷組への提案

ベストプラクティスを共有し水平展開してほしい

**清水(直)** 熊谷組への提案等もぜひお聞かせください。

**山崎** 先日、熊谷組と熊栄協会が合同で行っている安全パトロールを首都圏支部で実施した際、外国人労働者の安全教育をさらに強化していこうという話になりました。そこで現在、現場での新規入場者教育等の各種教育を、翻訳ツールを使って多言語で行う取り組みを始めています。

**齋藤** そういう取り組みは、熊栄協会の活動としてどんどん全国へと水平展開していくべきでしょうね。他のゼネコンでは外国人技能実習生



を対象とした表彰制度等を検討しているところもあるようです。

**山崎** 熊谷組でも、現場レベルで実施しているところがあります。それらをまとめて全社的に行うようにすると、現場のエンゲージメントが高まると思います。



**清水(光)** 熊栄協会での水平展開の話が出ましたが、今回のような情報交換の場をこれからも積極的に設けてもらえると、参加企業にとっても役立つと思います。

これからの課題

サプライチェーン全体での処遇改善こそが早急な課題

**塚田** 今後の課題をあげるとするならば、これは人権とも密接に関わるのですが、やはり賃金、処遇に尽きると思います。建設業界でも労務費は急速に上昇しており、今後は制度の変更等に伴って業界の中でも外国人労働者の流動性も高まっていきます。



**新妻** 塚田さんの言うとおり、これは熊谷組だけでなく、建設業界全体で考えるべき課題です。彼らにとって働きがいのある環境を整えていくためには、やはり処遇の問題が鍵を握ります。そのためには業界ばかりでなく発注元も含めた意識改革が必要です。

**清水(直)** いずれもとても重い言葉だと思います。

**野坂** 先ほど話したサプライチェーン全体での取り組みに加え、積極的な情報開示も重要であると考えています。各社が人権に関する方針や取り組み等の情報を発信し続けることによって、発注元および建設業界全体の人権意識も高まっていくのではないのでしょうか。



**池内** 人権の取り組みにおいて、安全をはじめとする教育が非常に重要です。しかし、それが行きすぎるとパワーハラスメントになってしまう懸念もあります。そのため、このバランスに配慮することがとても大切です。



**下川** 現場での安全管理には日本語によるコミュニケーション能力が深く関わってきます。新規入場者教育等で日本語能力を見極める仕組みが必要になると考えています。



**藪** 今後は熊栄協会とアイデアを出し合いながら、ホームページでの発信をはじめ水平展開のための取り組みを積極的に進めていきたいと考えています。



**一ノ瀬** 人権の取り組みはもはや当たり前のことであり、その先にある、建設業を選んでもらうためのより働きやすい環境や、やりがい等に注力すべきであると実感しています。



**中村** それは外国人ばかりでなく、日本人に対しても同じこと。誰もがいつまでも一緒に働いていける環境づくりが大事だと思います。



**小山** 時代を超えて、建設は「人がつくる」仕事なのですね。改めて熊谷組と熊栄協会が一体となった取組みの大切さを認識しました。



**清水(直)** 私が今日改めて感じたのは、こうして膝をつき合わせて意見を交わすことによって伝え合えることがたくさんあるということです。人権の取組みは、今や企業が存続していくための欠かさない課題です。また、それは、サプライチェーン全体で考えていくべきテーマでもあります。今後もこのような機会を積極的に設け、熊谷組と熊栄協会が密接に連携しながら、人権の取組みを前進させていきたいと考えています。



オブザーバー・塚田氏コメント

安全管理についてしっかりした取組みが行われている。それら人権への意識をサプライチェーン全体に広げていくべき。



今日、皆さんの意見を聞いていて、しっかりした意識を持って取り組んでいるという印象を受けました。なかでも人権において重要な分野である労働安全衛生については、建設業ということもあり進んだ取組みが行われています。

一方、課題としてあげられるのは、多重下請けによる問題点が指摘されていたように、サプライチェーン全体でいかに取組みを徹底していくかということ。仮にどこかで問題が発生すると、熊谷組や熊栄協会に大きな影響が及びます。皆さんの企業における事案ではありませんが、外国人労働者に対する深刻な人権侵害事案も報道されており、そうした会社にはサプライチェーンから外

れてもらうような考え方も時には必要だと思います。

もう一つは、建設会社にとって顧客となる発注元との関係です。サプライチェーン全体で処遇の改善を図っていくためには、発注元にも理解してもらい認識を変えていくことが欠かせません。私が携わっている他の業界でも、少しずつ変化が見られる発注元企業もあります。

このことは、熊谷組や熊栄協会の皆さんの課題というよりは、日本社会全体の課題といえるでしょう。今日は貴重な意見が交わされたと感じています。熊谷組と熊栄協会会で問題意識を共有し、これからも一体となって人権の取組みを進めていってほしいと考えています。

## ステークホルダーとの関係強化

個別課題	未対応時のリスク	機会
CSの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>不適切な対応による信頼の失墜</li> <li>長期的な競争力の低下</li> <li>顧客の途絶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「稼ぐ力」、「選ばれる力」の向上</li> <li>長期的な競争力の向上</li> <li>顧客ロイヤリティの獲得</li> </ul>
投資家との積極的対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストの上昇</li> <li>投資機会の逸失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正な株価の形成</li> <li>投資家意見を経営に活用</li> </ul>
建設業の担い手確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財確保の困難や人財の流出</li> <li>人手不足による品質、安全のトラブル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工力の確保による事業の拡大</li> <li>労働安全の取組みによるイメージ向上</li> </ul>
ウェルネスな環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性の低下や人財の流出</li> <li>職場ストレスの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基盤強化によるイノベーション創出</li> <li>社員のエンゲージメント、メンタルヘルスの向上</li> <li>生産性の向上</li> </ul>
社会課題解決につながる取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少によるニーズの低下</li> <li>ノウハウの欠如による競争力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術、新商品の開発</li> <li>地域社会との関係強化</li> <li>CSRへの取組み促進</li> </ul>

### ● 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、2025年3月に「マルチステークホルダー方針」を改定しました。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。

### ● お客さまとの関わり

#### 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CS推進グループ）を、翌年全支店に「お客さま相談室」を設置しました。

“しあわせ品質”をお届けできるように組織連携を図り、お客様からの評価の向上に努めています。当社のCS機能は、本社では経営戦略本部に置かれており、お客様の声が直接経営に反映されるよう組織設計をしています。また、本社・支店CS部門の社員全員を対象とした研修を2008年より毎年実施し、プロフェッショナルな人財育成に努めています。

浸透させ、「全員参加のCS」を実現するために、CSの取組みに対する社内表彰や講演会等を実施しています。

ここ数年では顧客ロイヤリティの獲得を目的としてCX※に着目し、CX意識の社内浸透に取り組んでいます。

※ CX (Customer Experience : 顧客体験もしくは顧客体験価値)



研修風景

#### 社員に対するCS意識の浸透

社員に熊谷組のCS (Customer Satisfaction) 意識を

### ● 社員との関わり

#### 社員への還元

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、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きました。その成果として、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。

2024年度の施策としては、社内コミュニケーションの活性化やエンゲージメント向上を目的に、職員会主催のeスポーツ大会を開催しました。本社と全支店、自宅や寮等の中継し、社員とその家族ら約400名がオンライン

ゲームを通じて親睦を深めました。開催後の意見交換会では実施アンケートをもとに今後の取組みについての新規施策案や方向性を話し合いました。

#### 結社の自由と団体交渉権の尊重

熊谷組では、結社の自由と団体交渉権を尊重しており、経営者と社員の間での賃金や制度の見直しなどの対話を行っています。

#### 生活賃金の支援

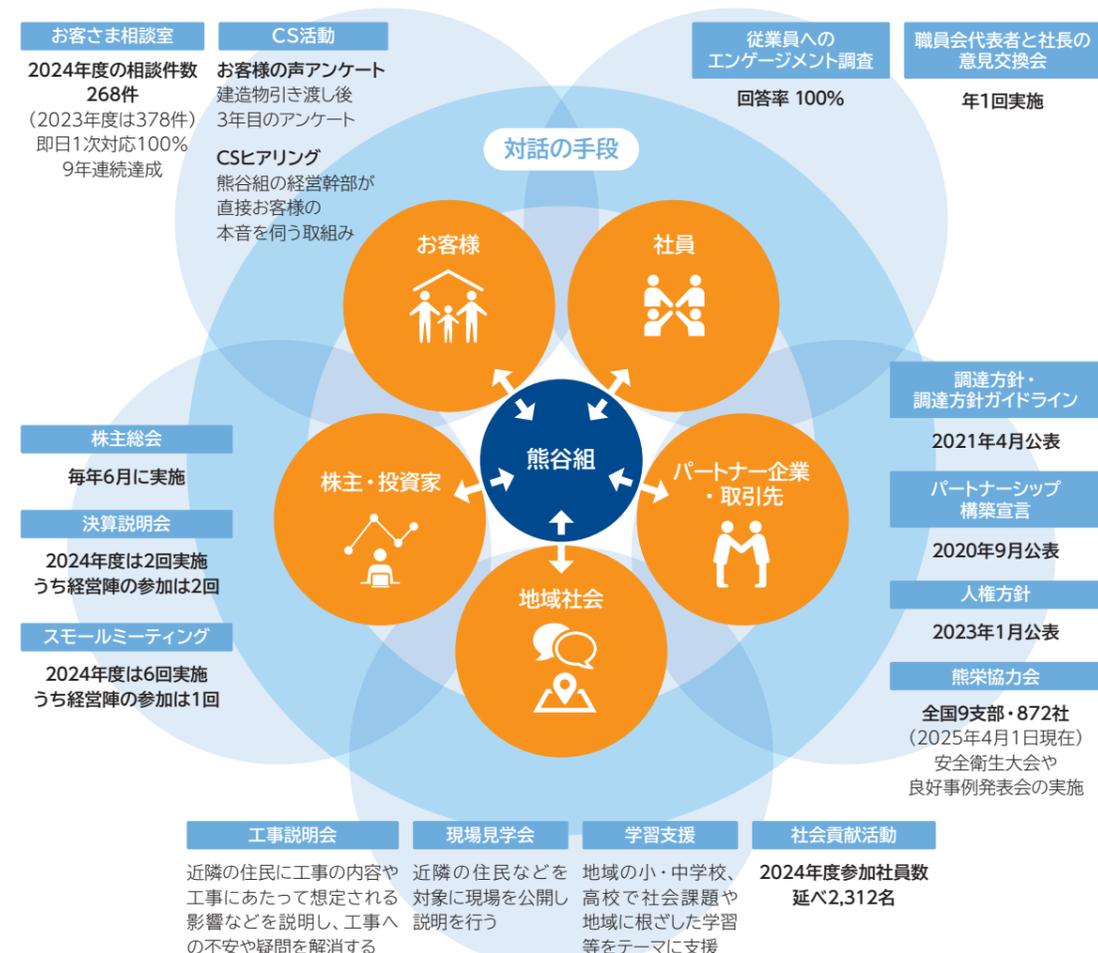
熊谷組は法令最低賃金を遵守し、物価水準や生活様式に配慮し、賃金の設定に努めています。



eスポーツ大会「くまフェス」



職員会代表者と社長の意見交換会



ステークホルダーとの関係強化

● 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」（2024年3月制定）に基づき、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ています。また、フェア・ディスクロージャーの観点から、決算情報及び適時開示情報の英文同時開示を実施しています。

2024年度は、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、決算説明会の開催や投資家カンファレンスへの参加等様々な手段で対話を実施しました。また、株主・投資家との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みとして、IR専任部署を強化する等社内リソースの適切配分を実施し、その実施状況等についてコーポレート

サイト、統合報告書および決算説明会資料にて開示しました。

昨今、ESG投資への関心がますます高まる中、財務情報よりもより非財務情報開示の充実に努めるとともに、ESG取組方針の個別課題の一つに「投資家との積極的対話」を掲げ、業績動向、経営戦略、株主還元等のほか、環境・社会課題やガバナンスへ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することにより、株主還元、資本政策、投資戦略等の参考とし企業価値向上に活かしています。

今後も株主・投資家の皆様に当社グループの持続的成長の確度をご理解いただき、適正な株主価値が形成されるよう、引き続き積極的にIR活動を推進していきます。

対話実績	回数	主な対応者
スモールミーティング	6回	代表取締役社長や担当部署等
個別ミーティング	107回	代表取締役社長や担当役員、担当部署等
SR面談	16回	担当役員や担当部署等
決算説明会	2回	代表取締役社長や担当役員、担当部署等
証券会社主催カンファレンス	1回	代表取締役社長や担当役員、担当部署等

対話の主なテーマ

建設事業環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受注概況や受注時採算</li> <li>● 国内土木事業の利益率改善要因と継続性</li> <li>● 国内建築事業の利益率低下要因と改善策</li> <li>● 業績修正の背景と修正後公表値の確度</li> <li>● 工事損失引当金の状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 損失工事の発生要因と竣工時期</li> <li>● 資材費や労務費等建設コスト高騰の状況や見通し</li> <li>● 協会の確保状況と需要バランス</li> <li>● 事業環境認識や見通し</li> </ul>
周辺事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飯田橋再開発事業や不動産投資の状況</li> <li>● SEPへの投資や洋上風力発電への取組み</li> <li>● 投資計画と進捗状況、投資実行力の向上への取組み</li> </ul>	
業務・資本提携	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中大規模木造建築の取組状況</li> <li>● 住友林業(株)とのシナジー拡大方策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相互保有株式の処分に向けた考え方</li> </ul>
資本政策、株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画(2024～2026年度)について</li> <li>● 最適な資本構成に関する考え方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自己資本比率水準と追加還元に関する考え方</li> <li>● 配当政策および中間配当制度導入の背景</li> </ul>
サステナビリティ、ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本経営</li> <li>● 2024年問題(時間外労働上限規制適用)への対応状況と影響</li> <li>● ZEB、GX市場、脱炭素バイオマス燃料「ブラックパークバレット」</li> <li>● 代表取締役の異動、経営体制</li> <li>● 政策保有株式の縮減状況及び更なる縮減に向けた方針</li> </ul>	

● パートナー企業・取引先との関わり

熊栄協会の

「熊栄協会」は熊谷組の協会社872社を中心に組織されています。「熊谷組と熊栄協会会員相互が良きパートナーとして連携協力しながら、SDGsを意識したQCDSE全般にわたり活動し、良好な職場環境づくりを推進する」という方針のもと活動しています。2024年度より全国で青年部会を発足し、次世代の育成にも注力しています。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

当社および協会社の安全・品質の向上、業務・作業の効率化、低コスト化等を目的として、「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、協会社社員から広く募集し、2024年度は81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。

● NPO、NGOとの関わり

団体への支援

熊谷組は、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」を通して、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 全国子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
- 公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン

WWFジャパンとコーポレート・パートナーシップを締結しました

熊谷組は2025年度より公益財団法人世界自然保護基金ジャパン(以下WWFジャパン)と3年間にわたるコーポレート・パートナーシップを締結しました。

本パートナーシップは、熊谷組グループが2024年5月にESG取組方針の個別課題として掲げた「カーボンニュートラルの達成」、「ネイチャーポジティブの実現」等を推進するものと位置付けています。両者は、WWFジャパンの目指す「2030年までの生物多様性回復」および「2050年までの脱炭素社会の実現」に基づき、本パートナーシップの期間中に以下の3分野の協業を行います。

- 自然資源の持続可能な利用
- カーボンニュートラルの達成
- ネイチャーポジティブの実現

3年間の取組み

- 森林保全プロジェクトへの支援と社員参加  
WWFジャパンが実施する森林保全活動への支援および社員のボランティア参加
- WWFジャパンの情報提供、監修、および双方の意見交換を通じた以下の項目の実施
  1. 木材調達の実態調査の実施・ロードマップの作成等  
熊谷組が実施する「調達に関するデューデリジェンス」のアンケート内容の監修等
  2. SBTi等の国際的な認定に基づく1.5℃経路に整合した温室効果ガス排出削減目標の設定と、その着実な実施  
SBTiの更新、気候変動に関する情報開示についての一層の推進
  3. TNFD提言に沿った情報開示の高度化
  4. サーキュラーエコノミーへの貢献についての検討・意見交換
  5. 社内向けセミナーまたは勉強会の実施

パートナーシップの1年目にあたる2025年度は、「調達に関するデューデリジェンス」やSBTiの更新に向けた検討等を行う予定です。さらにWWFジャパンが実施する森林保全プロジェクトへの社員参加を通じたボランティア活動を実施します。

ステークホルダーとの関係強化

● 地域社会との関わり

基本的な考え方

今般の社会課題は、企業をはじめとするあらゆる組織で取り組まなくては解決できない待ったなしの課題ばかりです。熊谷組は「世の中のためになる仕事をさせてください」という創業の精神を現在も引き継いでおり、当社の社会貢献活動の基本的な考え方としています。

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たもので社員によるワーキンググループにて制度を設計しました。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。2024年度は全国147件の活動で延べ2,312名の社員が参加し、2024年度の社会貢献費として2,797万円を拠出しました。拠出金は、当社の国際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等に充当しています。

また、令和7年に起きたミャンマー地震による被災地を支援するため、NPO等を通じて寄付を行いました。

※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。  
※2025年度の社会貢献費は、2024年度の活動ポイントと繰越ポイントを合算しています。

社会貢献活動推進の仕組み

- ボランティア支援制度に関する取扱規程**  
2008年に策定。社内外のニーズに合わせ、柔軟に改定しています。
- ボランティア休暇**  
ボランティア休暇として1年に3日まで特別有給休暇を取得することができます。ボランティア休暇は半日での取得や時間単位での取得も可能です。
- ボランティア保険**  
社員がボランティアに参加する際に手続きを会社が行います。2024年度は約40名の方が加入しました。
- サステナビリティ推進委員会報告**  
経営会議体の一つであるサステナビリティ推進委員会にて活動の報告を行っています。
- 活動報告**  
イントラネットに1件ずつ活動報告を掲載し、月次の報告も掲載しています。
- 本部・支店のスマイルプロジェクト担当者**  
各本部・支店に担当者を設置しています。事務局からの情報の展開や、事務的なサポートを担っています。年に2~3回、全体会議を実施し、方向性の検討、活動の共有を行っています。

技術研究所における地域・社会貢献活動

熊谷組では地域・社会貢献活動の一環として、茨城県つくば市にある技術研究所において見学者を受け入れています。

地域の小中学生の社会科見学や他県高校生の修学旅行等毎年200名以上が訪問しています。子供たちが技術に興味を持ってもらえるように体験型学習の機会を提供しています。



東京都主催「ティーンズ・アイデアコンテスト」に  
テーマを提供

熊谷組は、東京都が推進する取組み「こどもスマイルムーブメント」に賛同し、参画しています。その一環として2024年度、新たに開催された「ティーンズ・アイデアコンテスト」にテーマ提案企業として参加し、テーマを提供した3社のうちの1社として選定されました。

「ティーンズ・アイデアコンテスト」は、企業や団体が取り組む地域・社会課題をテーマに、中高生の皆さんから課題解決につながるアイデアを募集し、1次・2次・最終審査を通してアイデアとプレゼンテーションで競い合う企画です。当社が提供した“地震が起きても慌てない、安心できるまちにするためには？”というテーマには、多くの中高生からアイデアが寄せられ、そのうちの一つが中学生の部の最優秀賞を受賞しました。

また2025年1月には、熊谷組本社にて受賞者と当社の代表者による受賞アイデアについての意見交換会を開催しました。



最終審査会と授賞式  
受賞者の中高生と熊谷組との意見交換会を開催

● 社会からの評価・イニシアチブへの参画

 WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT 国連グローバル・コンパクト 署名・加入	 TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES 「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」 提言への賛同	 SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION 「SBTイニシアチブ」 認定	 RE100 THE CLIMATE GROUP + CDP 国際イニシアチブ「RE100」 加盟
 CDP A List 2024 CDP気候変動部門 「Aリスト」選定	 CDP Discloser 2024 CDP水セキュリティ部門 「A-スコア」	 Supplier Engagement Leader CDP 2024 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	 ECO FIRST 「エコ・ファースト企業」 認定
 JCLP 「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	 ZEB PLANNER ZEB30P-00012-PGC 「ZEBプランナー」 登録	 ZEH developer ZM2022-00175-DC 「ZEHデベロッパー」 登録	 TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures 「自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)」 提言への賛同
 女性が活躍しています 「えるぼし」認定 最高位3段階目を取得	 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 「健康経営優良法人2025」認定 (大規模法人部門)	 NADESHIKO BRAND 2020 「なでしこ銘柄」 選定	 DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2021 「新・ダイバーシティ経営企業100選」 選定
 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」 構成銘柄に選定	 work with Pride Gold 2024 LGBTQへの取組みを評価する PRIDE指標の「ゴールド」受賞	 「子育てサポート企業」認定 (くろみん認定)	 S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数 S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 構成銘柄に選定
 My じんけん宣言 Declaration of Human Rights 法務省「Myじんけん宣言」 賛同	 My じんけん宣言 Declaration of Human Rights 性的マイノリティ 法務省「Myじんけん宣言」 性的マイノリティ編賛同	 DX認定 経済産業省 「DX認定事業者」選定	 One% club 経団連1%クラブ 加入

## 社外取締役メッセージ



### 多様な視点で健全な経営を

アメリカのトランプ大統領就任以降、DEI (Diversity Equity Inclusion) や環境保護は、推進はおろか攻撃の対象になっている感があります。しかし、長期的に見ればこれらの価値が減ることはないでしょう。

環境は地球レベルの課題ですが、ダイバーシティ等は、一つの企業の中でも解決できる課題です。性別や年齢特有の視点は有益です。同様に、素人目線、消費者目線も有益です。

ガバナンスは企業活動の根幹です。ガバナンスが崩れると経済的損失を被るだけでなく、信用や評判を失墜します。ガバナンスの弱い会社イコール理屈が通らない会社、社員を大事にしない会社というレッテルを貼られます。このレッテルはなかなかはずすことができません。ガバナンスは社外の利害関係者だけでなく、全社員の利益のためにもあります。社外役員の最重要課題です。



社外取締役  
奈良 正哉



社外取締役  
岡田 茂

### 多様な視点で熊谷組の飛躍を支援

当社の取締役会は適切な議事運営により、各取締役の発言が活発に行われており、大変充実した取締役会となっています。私は食品業界出身で、建設業界における事業運営とは異なる視点を持っています。あえて現状に疑問を投げかけることで新たな視点を提供できるよう努めています。また、本年度から監査等委員会設置会社に移行されたことで、今まで以上に多様な視点が提供され、取締役会の更なる活性化に期待しています。中期経営計画（持続的成長への新たな挑戦）1年目はかならずしも十分なものとは言えませんが、2年目・3年目の「ホップ・ステップ」にご期待いただけるよう、ガバナンスそしてモニタリングの質を向上させ、熊谷組躍進の一助となるべく努めてまいります。



社外取締役（監査等委員）  
山田 章雄

### 経営監督機能の強化と企業価値の向上

私は当社で3年、社外監査役の経験をしました。取締役会ではその時々直面する経営課題に対し社外取締役を含め取締役会メンバー全員による活発な議論が行われてきました。社外役員はそれぞれが持つ多様な経験をもとに、少数株主の視点で忖度することのない発言により経営陣の気づきを促し、経営の監督機能を果たしています。その成果としてコア事業の収益性の改善、そして次の成長の柱と期待される周辺事業の開発促進につながっていると評価しています。

当社は今年度6月に監査等委員会設置会社へ移行し、私は監査等委員に就任しました。取締役会の監督機能強化をはじめガバナンス充実に向けての大きな節目となります。私は公認会計士としての経験を活かし、これからも当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指したいと思います。

### 創業スピリットと「力強い挑戦」

熊谷組の最大の強みは、「世の中のお為になるような仕事をさせてください」「難所難物(困難な工事)があれば、私にやらせてください」という熊谷組創業者である熊谷三太郎の創業スピリットの存在です。

当社はグループガバナンスのあり方も進み、コンプライアンスをはじめとする内部統制体制も確立されてきています。品質、安全への取り組みは言うに及ばず、ダイバーシティやサステナビリティの取組みも建設業の中では先進的であり、会社としての基盤はさらに整ってきていると評価しています。

更なる企業価値向上のためには、今一度、この創業スピリットに帰ることが必要だと考えます。力強く「挑戦すること」が「高める、つくる、そして、支える。」という企業ビジョンの真の実現につながり、多くのステークホルダーの期待に応えていくことになるはず。ステークホルダーの代弁者である社外取締役として、熊谷組の「力強い挑戦」を支援し、一緒に実現していきます。



社外取締役  
桜木 君枝

### 「しあわせ品質」を裏付ける人間力と技術力

当社グループは、「しあわせ品質」という価値の提供により、「社会から求められる建設サービス業の担い手」として持続的成長へ新たな挑戦を進めています。「しあわせ品質」は、建造物を使う人への思いと情熱に裏付けられた当社社員一人ひとりの人間力と技術力に支えられています。社会の変化により求められる価値も多様化する中で、当社は、一層の人財基盤の充実、多様な人材が能力を発揮できるようにダイバーシティ経営の推進に積極的に取り組む必要があります。さらに、社会から信頼される企業であり続けるため、コンプライアンスとリスクマネジメントの徹底は不可欠です。私は、弁護士および社外役員としてこれまで培ってきた経験を活かし、当社の直面する課題と向き合い、監査等委員会設置会社への移行を機に、更なるガバナンス強化と企業価値の向上に貢献してまいります。



社外取締役（監査等委員）  
上田 美帆

## 10年間の主要財務データの推移

		単位	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		(百万円)	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
受注高	受注高(単体)		293,558	284,711	381,784	454,007	324,959	283,361	350,236	348,647	375,589	379,364
	土木事業		109,463	103,718	129,891	155,751	92,371	100,106	110,826	101,273	106,425	110,971
	建築事業		184,094	180,992	251,892	298,255	232,587	183,255	239,409	247,373	269,163	268,392
業績	売上高		343,647	344,706	374,019	389,058	436,151	450,232	425,216	403,502	443,193	498,581
	売上総利益		39,068	41,080	40,230	45,530	45,498	48,084	43,466	33,211	36,080	38,315
	売上総利益率	(%)	11.4	11.9	10.8	11.7	10.4	10.7	10.2	8.2	8.1	7.7
	販売費及び一般管理費		14,528	15,945	17,188	19,065	20,057	20,015	20,723	21,728	23,430	24,016
	営業利益		24,540	25,135	23,041	26,464	25,440	28,069	22,743	11,483	12,649	14,299
	営業利益率	(%)	7.1	7.3	6.2	6.8	5.8	6.2	5.3	2.8	2.9	2.9
	経常利益		25,772	25,358	22,682	26,553	25,718	28,400	23,732	12,236	13,040	14,411
	親会社株主に帰属する当期純利益		12,092	16,433	15,783	13,312	19,447	17,925	15,850	7,973	8,316	9,354
包括利益		12,157	16,947	14,098	12,956	17,851	21,414	15,267	10,007	17,845	7,764	
財政状態	純資産		64,933	80,288	126,374	134,883	148,034	163,835	169,302	169,860	180,014	181,829
	総資産		255,525	271,908	333,665	353,718	374,841	379,573	371,096	376,650	467,232	462,533
	有形固定資産		15,745	17,199	19,504	24,836	25,347	25,658	27,451	29,309	29,803	32,472
	有利子負債		17,821	15,422	14,479	12,849	12,258	11,889	12,153	22,197	52,379	42,136
	自己資本比率	(%)	25.4	29.5	37.9	38.1	39.5	43.2	45.6	45.1	38.5	39.3
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー		4,234	8,625	17,641	△12,398	345	6,572	8,258	△18,826	16,971	8,233
	投資活動によるキャッシュ・フロー		△448	△3,090	△14,010	△7,379	△2,298	△4,306	△3,395	△8,458	△10,778	△11,990
	財務活動によるキャッシュ・フロー		△2,926	△4,024	30,856	△6,126	△5,361	△6,112	△9,686	456	22,319	△16,466
	現金及び現金同等物の期末残高		72,422	73,926	108,532	82,446	75,155	71,335	67,404	40,974	70,073	50,156
1株当たり情報	1株当たり純資産(BPS)	(円)	173.76	215.03	2,707.51	2,894.41	3,177.22	3,516.06	3,751.08	3,894.10	4,185.54	4,236.31
	1株当たり当期純利益(EPS)	(円)	32.35	43.99	389.63	285.48	417.34	384.68	342.13	179.64	192.35	217.72
	1株当たり配当金	(円)	4.00	7.00	90.00	100.00	120.00	120.00	120.00	130.00	130.00	130.00
	配当性向	(%)	12.4	15.9	23.1	35.0	28.8	31.2	35.1	72.4	67.6	59.7
株価指標	期末株価	(円)	286	290	3,420	3,460	2,501	3,005	2,710	2,659	4,175	4,030
	株価収益率(PER)	(倍)	8.8	6.6	8.8	12.1	6.0	7.8	7.9	14.8	21.7	18.5
	株価純資産倍率(PBR)	(倍)	1.6	1.3	1.3	1.2	0.8	0.9	0.7	0.7	1.0	0.95
	期末発行済株式数	(株)	377,544,607	377,544,607	46,805,660	46,805,660	46,805,660	46,805,660	45,411,660	43,900,360	43,285,560	43,285,560
その他	自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	20.4	22.6	15.3	10.2	13.7	11.5	9.5	4.7	4.8	5.2
	総資産経常利益率(ROA)	(%)	10.1	9.6	7.5	7.7	7.1	7.5	6.3	3.3	3.1	3.1
	設備投資		2,234	3,187	4,183	7,374	2,636	2,500	4,192	4,799	2,625	4,842
	研究開発費		1,516	1,784	1,987	2,348	2,581	2,660	2,725	2,812	3,148	3,137
	減価償却費		1,268	1,344	1,684	1,911	2,062	2,011	2,004	1,869	2,030	2,068
	従業員数	(名)	3,702	3,798	3,892	4,032	4,154	4,259	4,338	4,406	4,432	4,536

※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 2017年度の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。

## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表 (単位：百万円)

	2023 (2024年3月31日)	2024 (2025年3月31日)		2023 (2024年3月31日)	2024 (2025年3月31日)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
流動資産			流動負債		
現金預金	70,073	50,156	支払手形・工事未払金等	100,457	102,267
受取手形・完成工事未収入金等	266,541	264,450	電子記録債務	29,158	43,502
未成工事支出金	8,460	7,255	短期借入金	10,906	8,109
未収入金	22,117	32,113	コマーシャル・ペーパー	14,999	—
その他	2,331	3,502	未払法人税等	3,439	1,372
貸倒引当金	△ 64	△ 65	未成工事受入金	23,130	22,761
流動資産合計	369,460	357,413	預り金	36,669	36,636
固定資産			完成工事補償引当金	522	609
有形固定資産			工事損失引当金	3,820	2,367
建物・構築物	24,271	25,585	賞与引当金	4,097	4,144
機械、運搬具及び工具器具備品	19,471	19,867	その他	16,260	7,626
土地	17,897	19,638	流動負債合計	243,460	229,398
リース資産	811	737	固定負債		
建設仮勘定	42	57	長期借入金	26,474	34,026
減価償却累計額	△ 32,691	△ 33,414	株式給付引当金	292	263
有形固定資産合計	29,803	32,472	退職給付に係る負債	16,433	16,316
無形固定資産	1,592	1,725	繰延税金負債	—	73
投資その他の資産			その他	556	625
投資有価証券	48,586	50,372	固定負債合計	43,757	51,305
長期貸付金	6,860	9,324	負債合計	287,218	280,703
長期営業外未収入金	101	98	<b>純資産の部</b>		
破産更生債権等	30	30	株主資本		
繰延税金資産	3,547	3,488	資本金	30,108	30,108
その他	7,447	7,833	資本剰余金	15,170	15,170
貸倒引当金	△ 196	△ 225	利益剰余金	120,115	123,852
投資その他の資産合計	66,376	70,922	自己株式	△ 657	△ 987
固定資産合計	97,771	105,120	株主資本合計	164,737	168,143
資産合計	467,232	462,533	その他の包括利益累計額		
			その他有価証券評価差額金	13,437	11,467
			繰延ヘッジ損益	3	4
			為替換算調整勘定	1,887	2,282
			退職給付に係る調整累計額	△ 50	△ 67
			その他の包括利益累計額合計	15,276	13,686
			純資産合計	180,014	181,829
			負債純資産合計	467,232	462,533

## 連結損益計算書 (単位：百万円)

	2023 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	2024 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
完成工事高	443,193	498,581
完成工事原価	407,112	460,266
完成工事総利益	36,080	38,315
販売費及び一般管理費	23,430	24,016
営業利益	12,649	14,299
営業外収益		
受取利息	122	252
受取配当金	817	953
持分法による投資利益	168	157
為替差益	108	—
その他	159	85
営業外収益合計	1,376	1,448
営業外費用		
支払利息	379	571
債権売却損	41	115
シンジケートローン手数料	273	238
投資事業組合運用損	122	282
為替差損	—	28
その他	168	99
営業外費用合計	985	1,336
経常利益	13,040	14,411
特別利益		
固定資産売却益	9	3
投資有価証券売却益	0	52
受取損害賠償金	67	—
その他	0	7
特別利益合計	77	63
特別損失		
固定資産除却損	17	12
関係会社株式評価損	46	335
貸倒引当金繰入額	30	32
損害賠償金	307	204
訴訟関連損失	0	89
子会社創立周年記念関連費用	77	—
その他	43	0
特別損失合計	521	674
税金等調整前当期純利益	12,595	13,799
法人税、住民税及び事業税	4,888	3,646
法人税等調整額	△ 608	798
法人税等合計	4,279	4,445
当期純利益	8,316	9,354
親会社株主に帰属する当期純利益	8,316	9,354

## 連結包括利益計算書 (単位：百万円)

	2023 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	2024 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
当期純利益	8,316	9,354
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	8,920	△ 1,969
繰延ヘッジ損益	3	1
為替換算調整勘定	514	395
退職給付に係る調整額	87	△ 17
持分法適用会社に対する持分相当額	3	0
その他の包括利益合計	9,529	△ 1,590
包括利益	17,845	7,764
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	17,845	7,764
非支配株主に係る包括利益	—	—

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書 (単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	
2023 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)											
当期首残高	30,108	17,133	117,498	△626	164,113	4,512	-	1,372	△137	5,747	169,860
当期変動額											
剰余金の配当			△5,698		△5,698						△5,698
親会社株主に帰属する当期純利益			8,316		8,316						8,316
自己株式の取得				△2,027	△2,027						△2,027
自己株式の処分		0		33	34						34
自己株式の消却		△1,962		1,962	-						-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						8,924	3	514	87	9,529	9,529
当期変動額合計	-	△1,962	2,617	△30	624	8,924	3	514	87	9,529	10,153
当期末残高	30,108	15,170	120,115	△657	164,737	13,437	3	1,887	△50	15,276	180,014

2024 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

	株主資本					その他の包括利益累計額					純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	
2024 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)											
当期首残高	30,108	15,170	120,115	△657	164,737	13,437	3	1,887	△50	15,276	180,014
当期変動額											
剰余金の配当			△5,618		△5,618						△5,618
親会社株主に帰属する当期純利益			9,354		9,354						9,354
自己株式の取得				△431	△431						△431
自己株式の処分		0		100	100						100
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△1,969	1	395	△17	△1,590	△1,590
当期変動額合計	-	0	3,736	△330	3,405	△1,969	1	395	△17	△1,590	1,815
当期末残高	30,108	15,170	123,852	△987	168,143	11,467	4	2,282	△67	13,686	181,829

連結キャッシュ・フロー計算書 (単位：百万円)

	2023 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	2024 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
2023 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)		
2024 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	12,595	13,799
減価償却費	2,062	2,068
貸倒引当金の増減額(△は減少)	37	23
工事損失引当金の増減額(△は減少)	2,825	△1,452
偶発損失引当金の増減額(△は減少)	△4	-
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△151	△143
受取利息及び受取配当金	△939	△1,205
支払利息	379	571
為替差損益(△は益)	△39	57
持分法による投資損益(△は益)	△168	△157
関係会社株式評価損	46	335
投資事業組合運用損益(△は益)	122	282
投資有価証券売却損益(△は益)	△0	△52
固定資産売却損益(△は益)	△9	△3
固定資産除却損	17	12
売上債権の増減額(△は増加)	△40,470	2,608
未成工事支出金の増減額(△は増加)	2,015	1,222
仕入債務の増減額(△は減少)	17,403	15,051
未成工事受入金の増減額(△は減少)	10,258	△397
未収入金の増減額(△は増加)	△3,729	△9,995
預り金の増減額(△は減少)	10,625	△32
その他	5,150	△9,231
小計	18,027	13,360
利息及び配当金の受取額	915	1,112
利息の支払額	△380	△568
法人税等の支払額	△1,590	△5,670
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,971	8,233
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△2,239	△4,074
有形固定資産の売却による収入	9	4
投資有価証券の取得による支出	△26	△1,053
投資有価証券の売却による収入	0	73
関係会社株式の取得による支出	△65	△462
その他の関係会社有価証券の取得による支出	△1,508	△3,381
貸付けによる支出	△6,607	△2,814
貸付金の回収による収入	62	189
その他	△403	△471
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,778	△11,990
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	2,120	1,490
長期借入れによる収入	13,971	9,070
長期借入金の返済による支出	△908	△5,804
コマーシャル・ペーパーの発行による収入	44,985	207,940
コマーシャル・ペーパーの償還による支出	△30,000	△223,000
自己株式の取得による支出	△2,025	△429
配当金の支払額	△5,697	△5,614
その他	△125	△118
財務活動によるキャッシュ・フロー	22,319	△16,466
現金及び現金同等物に係る換算差額	586	306
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	29,099	△19,916
現金及び現金同等物の期首残高	40,974	70,073
現金及び現金同等物の期末残高	70,073	50,156

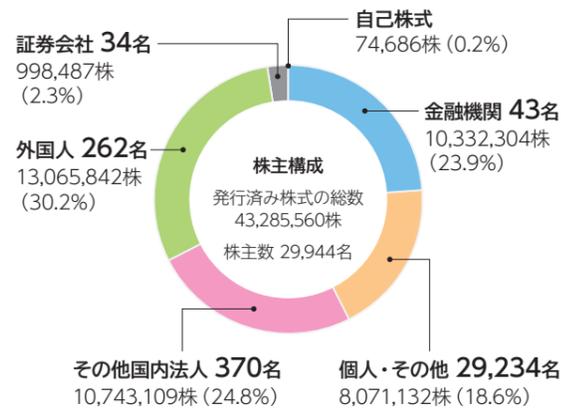
# 会社情報

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 4,536名 単体 2,709名※ ※2025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

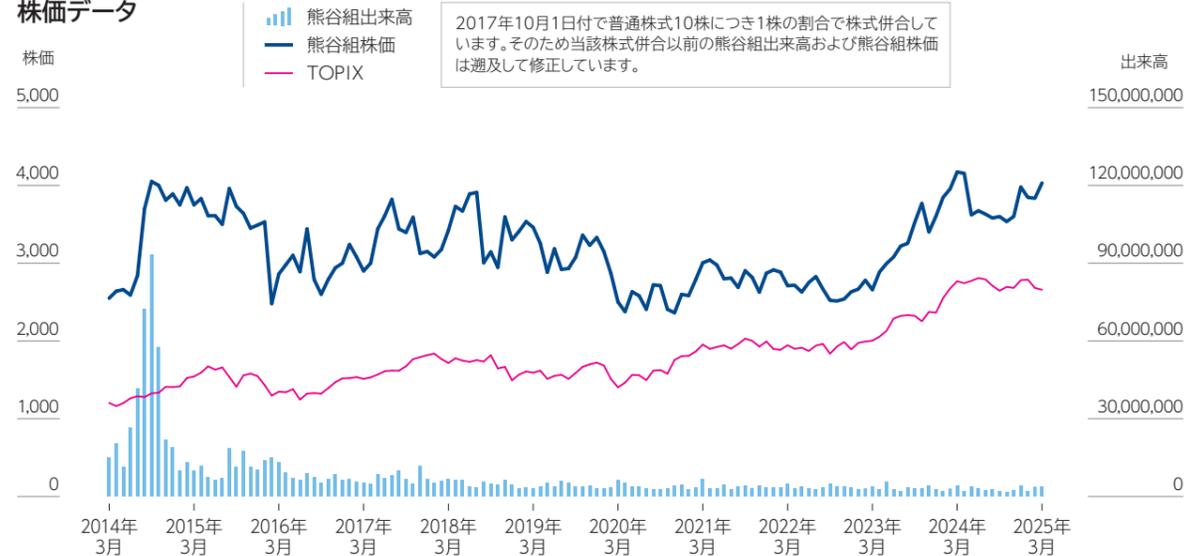
# 株式情報 (2025年3月31日現在)

## 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	29,944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 (2025年6月27日現在)

