

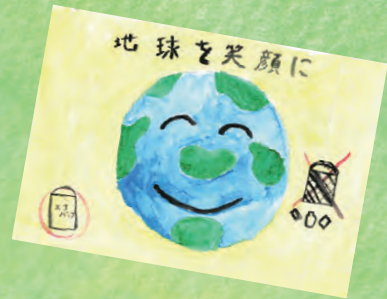


熊谷組

高める、つくる、そして、支える。



熊谷組グループ  
コーポレートレポート  
2022





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

信じるんだ、  
自分を、仲間を、叶える力を。



# Believe.



Believe. に込めた思い

<https://www.kumagaigumi.co.jp/corporatead/cm2207/>

高める、つくる、そして、支える。



熊谷組



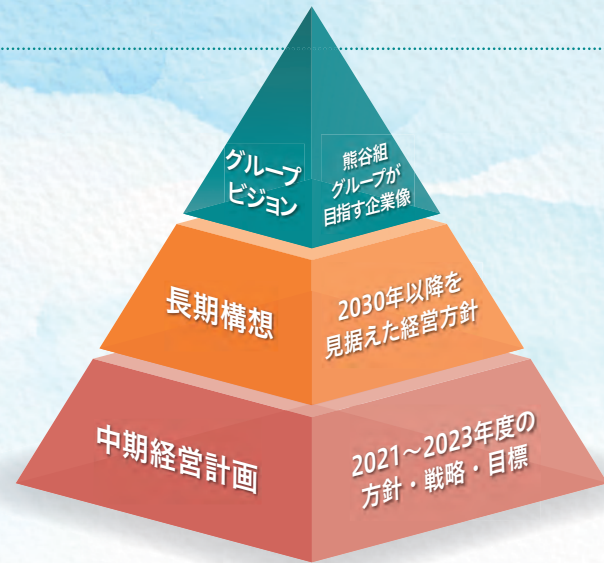
熊谷組グループは“社会から求められる建設サービス業の担い手”として  
いつの時代も社会課題と真摯に向き合い、目指す社会の実現に貢献していきます。

### 経営計画体系

#### 熊谷組グループビジョン

**高める、つくる、そして、支える。**

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



### 社訓

社業の発展を欲せばまず信用の昂揚に努められたし  
工事施工に当たりては親切を旨とし得意先の不安の除去に努められたし  
相互に共存共栄を基とし一致協力して業を励み成績向上に努められたし

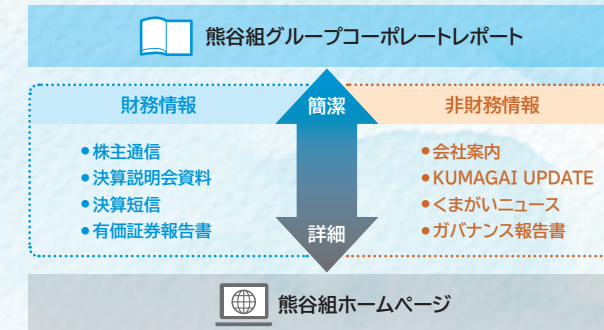
### 経営理念

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

### 編集方針

本コーポレートレポートは、熊谷組グループの経営方針や事業戦略、価値創造の取り組みについて、すべてのステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に編集しています。ESGに基づく事業活動とSDGsとの関わりを示し、持続可能な社会の形成に貢献していることをお伝えします。ステークホルダーの皆様の情報開示への期待に応え、客観性・透明性を確保するために各種ガイドラインを参考にしています。

### 情報開示体系



### 対象期間

2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)  
活動事例などについては、必要に応じ2022年4月以降の事例も紹介しています。

### 対象範囲

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

### 発行

2022年9月発行(前回:2021年8月 / 次回:2023年9月予定)

### 参考にしたガイドライン

- GRI サステナビリティ・レポート・スタンダード
- 環境省 環境報告ガイドライン(2018年版)
- IIRC 国際統合報告フレームワーク(2021.1)

### 将来見通しに関する注意事項

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



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

## CONTENTS

価値創造ストーリー	価値創造の歴史	6
	熊谷組グループの事業	8
	グループパワー	10
	熊谷組グループの価値創造プロセス	14
	財務・非財務ハイライト	16
	社長インタビュー	18
持続可能な成長に向けた戦略	中期経営計画	22
	サステナビリティ戦略	24
	有識者意見交換会	
	サステナビリティに向けた取り組み	29
	ESG・SDGsマトリクス	30
	事業戦略 土木事業	32
	建築事業	34
	海外事業	36
	建設周辺事業	38
	財務分析	40
経営基盤の強化	個性ある多様な人材とともに	42
	社会課題を解決する技術の開発	46
	DXの推進	49
特集	<b>特集 1</b> 万全な品質が求められる社会インフラ大規模スケールの最終処分場の建設	50
	<b>特集 2</b> 社会とのつながりを意識した“魅せる”現場づくり 生徒たちが現場で学ぶ「くまぜみ」を展開	52
ESGの取り組み	環境	54
	労働安全衛生	58
	品質保証	59
	ステークホルダーエンゲージメント	60
	役員紹介	64
	コーポレートガバナンス	66
	コンプライアンスとリスクマネジメント	70
社外取締役鼎談	72	
10年間の主要財務データの推移	74	
会社情報・株式情報	76	
組織図	77	



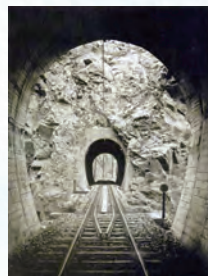
# 価値創造の歴史

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

## 1898~1945年

### 創業から第一次成長期 難所難物の仕事

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



1937年 三信鉄道全線開通

## 1946~1960年

### 戦後復興期 「トンネルの熊谷組」の誕生

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



1958年 黒部川第四発電所・大町トンネル貫通

## 1961~1980年

### 第二次成長期 飛躍と挑戦

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



1977年 上越新幹線中山トンネル貫通



1978年 新宿野村ビル竣工

## 1981~1990年

### 第三次成長期 積極的な事業拡大

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



1989年 ワールドワイドセンター(ニューヨーク)完成



1992年 シドニー・ハーバー・トンネル 供用開始

## 1991~2014年

### 危機から再建へ

バブル経済崩壊の影響を受け、熊谷組は厳しい試練の時代を迎えることになりました。莫大な不動産投資が引き金となり、会社設立以来の経営危機に直面し、2度の金融支援を要請しました。徹底した経営改革を進め、モバイル通信基地局など、新たな建設分野に取り組みました。また無人化施工など技術開発にも着手。2014年、熊谷組は優先株式の消却を完了し、再建を果たしました。



2004年 TAIPEI101竣工



2017年 阿蘇大橋地区 斜面防災対策工事



2018年 超高層デザイナーズマンション「陶朱隠園」(台湾)竣工

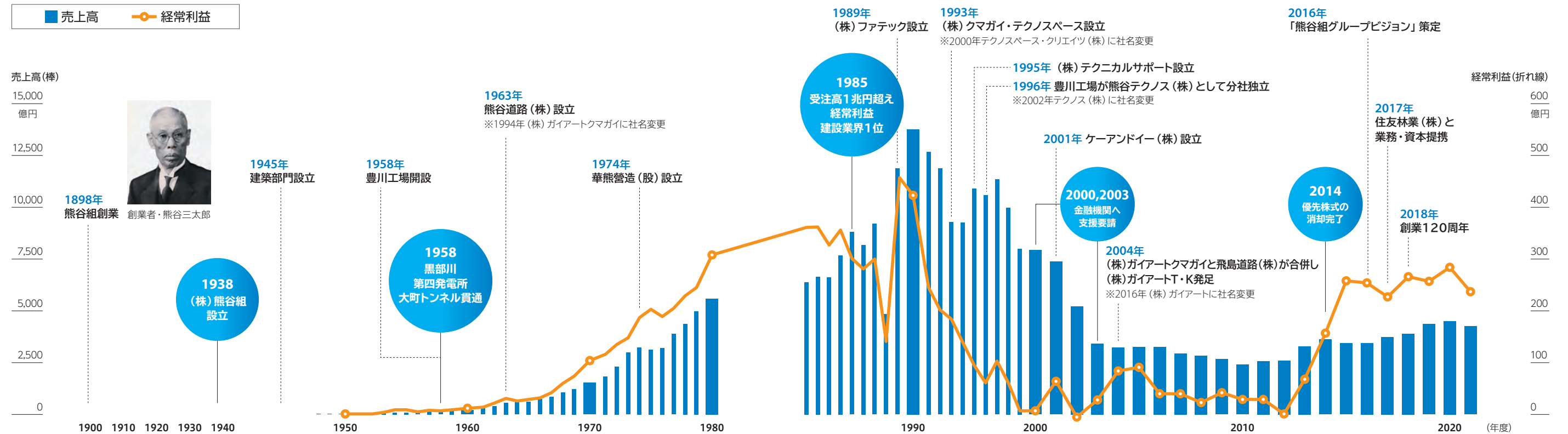
## 2015年~

### 新創成期 持続可能な企業を目指して

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

実績・技術

グループの歩みと業績推移



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



## 熊谷組グループの事業

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



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



## グループパワー

「熊谷組グループビジョン」に掲げているように、熊谷組グループは“独自”の現場力を高め、使う人の気持ちに応える“しあわせ品質”をお届けし、時代を超えてお客様と社会を支え続ける企業を目指しています。

当社グループは、一丸となって持続的成長への弛まぬ挑戦を続けます。

### 総合建設事業 株式会社熊谷組

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

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

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

[会社情報 → P76](#)

### 道路舗装・アスファルト合材等製造販売 株式会社ガイアート

<https://www.gaeart.com>

設立 1963年11月	資本金 10億円
本社 東京都新宿区新小川町8-27	売上高 497億7,400万円 (2022年3月期)
代表者 代表取締役 山本 健司	社員数 762名(2022年3月)

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

[→ P12参照](#)

### 建築リニューアル ケーアンドイー株式会社

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

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

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

### 建設事業(台湾) 華熊營造股份有限公司

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

設立 1974年12月	資本金 800,000,000NT\$
本社 台湾台北市大安區敦化南路一段 205號12樓之8	売上高 263億4,700万円 (2021年12月期)
代表者 董事長 新屋 忠彦	社員数 321名(2021年12月)

1974年の設立以降、台湾における日系ゼネコンではトップクラスの評価があり、熊谷組の技術を台湾で展開するとともに、独自の取り組みも始めています。

[→ P37参照](#)

### 土木リニューアル・資機材製造 テクノス株式会社

<https://www.technos.info>

設立 1996年2月	資本金 4億7,000万円
本社 愛知県豊川市穂ノ原2-1	売上高 56億2,400万円 (2022年3月期)
代表者 代表取締役社長 森田 栄治	社員数 148名(2022年3月)

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

[→ P13参照](#)

### 技術商社 株式会社ファテック

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

設立 1989年6月	資本金 2,000万円
本社 東京都新宿区津久戸町2-1	売上高 3億2,400万円 (2022年3月期)
代表者 取締役社長 青野 孝行	社員数 7名(2022年3月)

建設分野における最新の技術開発成果に基づく商品を提供する総合技術商社です。商品のみでなく、活用のための技術を提供しています。

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

### 施工図作成・教育事業 テクノスペース・クリエイツ株式会社

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

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

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

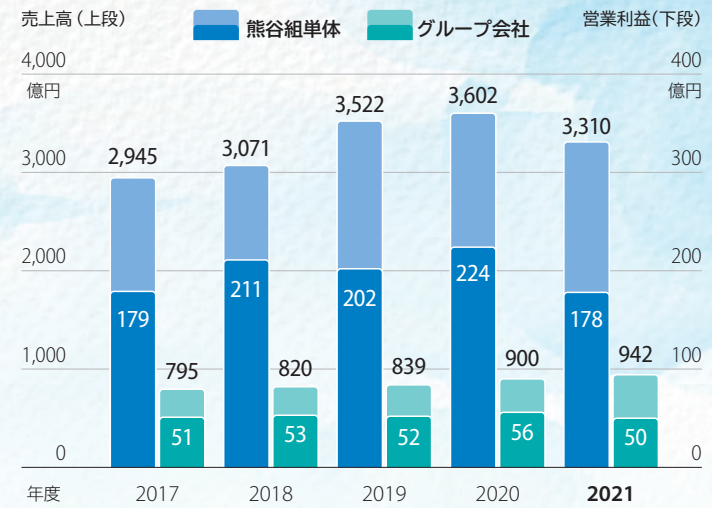
### 事務代行・保険代理店 株式会社テクニカルサポート

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

設立 1995年7月	資本金 7,000万円
本社 東京都新宿区津久戸町2-1	売上高 5億6,500万円 (2022年3月期)
代表者 代表取締役 志村 浩	社員数 44名(2022年3月)

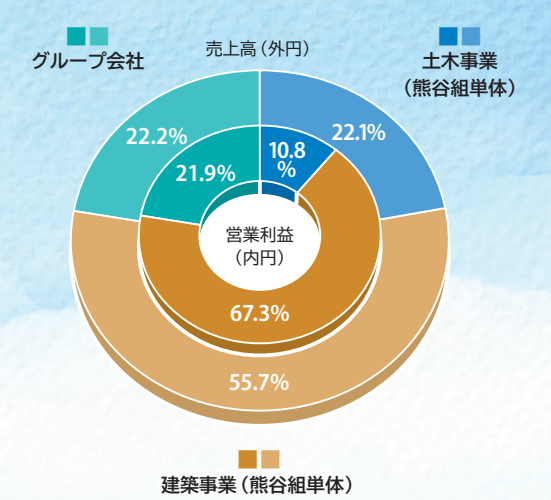
専門知識が必要な事務業務のアウトソーシング事業の展開、損害保険・生命保険を扱う保険代理店として保険プランを提案しています。

### 2021年度実績



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

### 2021年度構成比



### グループ会社の女性従業員数

**368名 (21.5%)**  
(熊谷組の女性従業員数 409名)

### グループ会社の女性管理職数

**47名**  
(熊谷組の女性管理職数 66名)

### グループ会社の障がい者雇用率

**2.16%**  
(熊谷組の障がい者雇用率 2.10%)

### グループ会社の特許出願件数

**5件**  
(熊谷組の特許出願件数 62件)



## 株式会社ガイアート

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

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

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



代表取締役  
山本 健司

### 長期的な視点で社会課題解決を重視した事業活動を推進しています

#### CO<sub>2</sub>排出量の計画的削減へ

- ① 施工現場や合材工場における非化石エネルギーへの転換を進めています。現在は4合材工場(気仙沼・摂津・新見・香川)に導入しています。
- ② 豊川合材工場にて、2022年1月より軽油代替燃料である「GTL燃料」を使用開始しました。GTL燃料は5合材工場(奈良・白岡・多摩・野田・豊川)に重機燃料として導入しており、これにより、燃焼時に排出されるCO<sub>2</sub>、NO<sub>x</sub>、SO<sub>x</sub>、PMの低減効果が期待できます。
- ③ 野田合材工場に、水と空気を混合してアスファルトを発泡化(フォームド化)する「フォームドアスファルト装置」を導入しました。通常、アスファルト混合物は約160度にて製造・施工しますが、当装置によりアスファルト混合物の製造温度を品質を確保しながらも30度程度低減できるため、燃料使用量の低減とCO<sub>2</sub>削減が期待できます。

#### 3R推進の強化と混合廃棄物排出量の削減へ

- ① リサイクルビジネスに積極的に取り組んでいます。
  - アスファルト合材工場に破碎設備の併設を進めています。コンクリートやアスファルトの廃材を受け入れて再生することにより、舗装材料としてリサイクルしています。
  - 舗装クラック抑制シート「G-Asシート」を開発し、販売を開始しました。素材は通常の舗装で使用する材料のため、100%リサイクル可能です。また、亀裂やひび割れなどの舗装のクラックを抑制できることから、インフラ長寿命化への貢献も期待できます。
- ② 高強度PRC版、道路用PRC版、延長床版システムプレキャスト舗装版など、高耐久・長寿命・高品質なプレキャストコンクリート技術を開発しています。道路・空港・港湾などの主要インフラのライフサイクル長寿命化を実現するとともに、施工時間短縮によるCO<sub>2</sub>排出量削減も期待できます。

## テクノス株式会社

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

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

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



代表取締役社長  
森田 栄治



本社エントランス

設立25周年記念事業の一環として、本社事務所棟の改修工事を実施しました。施工はケーアンドイー(株)が担当し、住友林業ホームテック(株)の提案により、一部を木質化しました(2022年5月竣工)。

### 高い技術力と人財力で生産性を向上、建設業の課題解決に貢献します

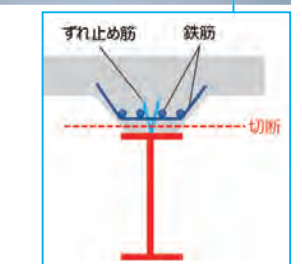
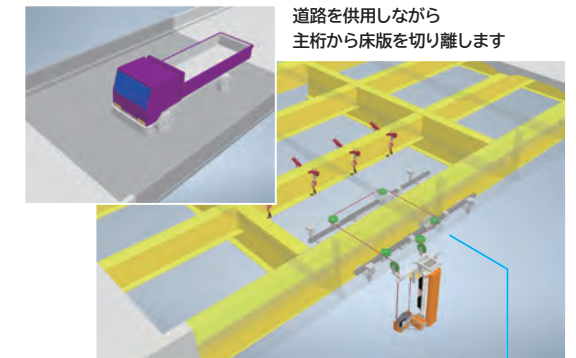
#### 橋梁床版切断システム「切り方じょうず」

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

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

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

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



#### 豊川工場生産性向上への取り組み

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



セグメント搬送装置と自動グラインダロボット



## 熊谷組グループの価値創造プロセス

熊谷組グループは社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーの皆様のお役に立てるようグループビジョンに基づき事業活動を展開しています。





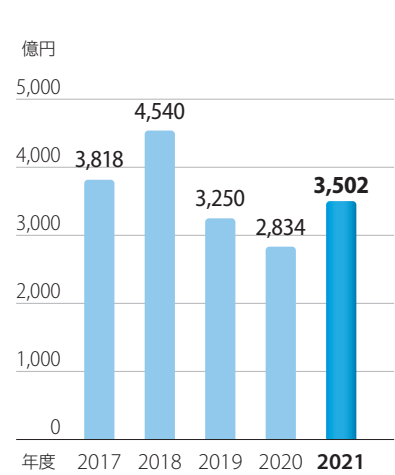
# 財務・非財務ハイライト

※ 財務情報はグループ連結、非財務情報は熊谷組単体としています。  
 ※ 億円未満を四捨五入しています。  
 ※ グループ会社の非財務情報はP.11をご覧ください。

## 受注高 (熊谷組単体)

2021年度  
**3,502**億円

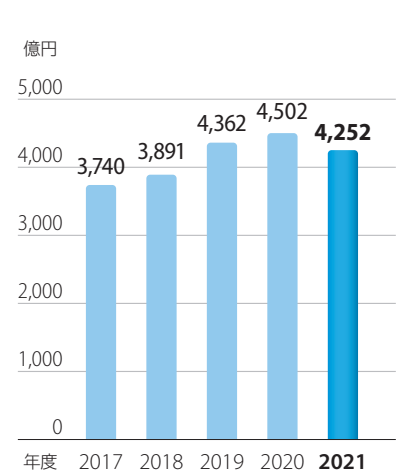
企業の設備投資意欲の回復もあり、前年度比66.9億円(23.6%)増加し、3,502億円となりました。



## 売上高

2021年度  
**4,252**億円

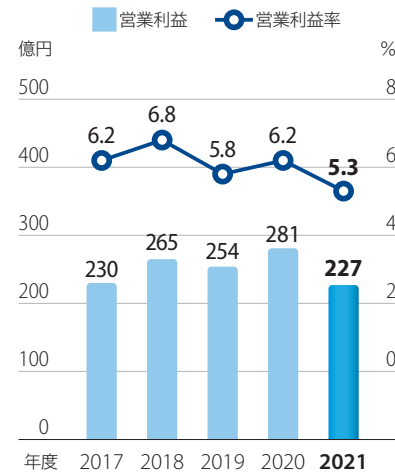
子会社は増収となるも、単体影響により前連結会計年度に比べ250億円(5.6%)減少し、4,252億円となりました。



## 営業利益

2021年度  
 営業利益 **227**億円  
 2021年度  
 営業利益率 **5.3%**

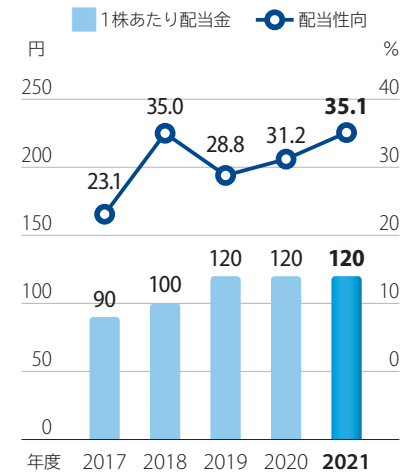
単体・子会社ともに利益率が低下したことにより、前連結会計年度に比べ53億円(19.0%)減少し、227億円となりました。



## 1株あたり配当金および配当性向

2021年度  
 1株あたり配当金 **120**円  
 2021年度  
 配当性向 **35.1%**

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

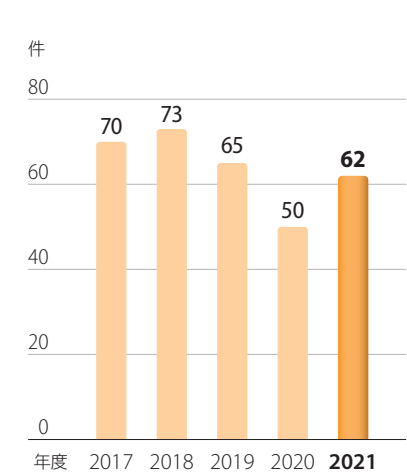


※ 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合しています。

## 特許出願件数

2021年度  
**62**件

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



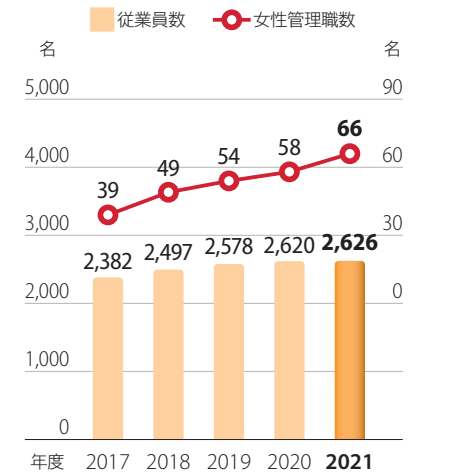
## 従業員数

従業員数 (2022年3月31日現在)

**2,626**名

うち女性 **409**名 女性管理職数 **66**名

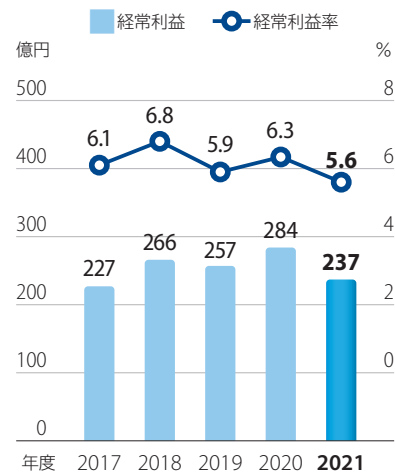
熊谷組の従業員数は2,626名で、2021年度の新卒採用人数は135名、中途採用は10名(正社員登用)です。



## 経常利益

2021年度  
 経常利益 **237**億円  
 2021年度  
 経常利益率 **5.6%**

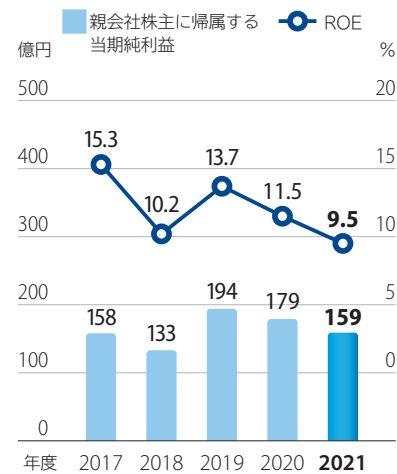
前連結会計年度に比べ営業外損益が7億円改善するも、営業利益減少の影響により、47億円(16.4%)減少し、237億円となりました。



## 親会社株主に帰属する当期純利益および自己資本当期純利益率(ROE)

2021年度  
 親会社株主に帰属する当期純利益 **159**億円  
 2021年度  
 ROE **9.5%**

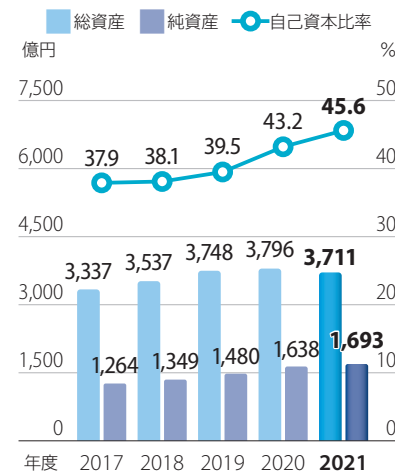
親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度に比べ21億円(11.6%)減少し、159億円となりました。また当該減益に加え利益計上により自己資本が増加したことから、ROEは2ポイント減の9.5%となりました。



## 総資産、純資産および自己資本比率

2021年度  
 総資産 **3,711**億円  
 2021年度  
 純資産 **1,693**億円  
 2021年度  
 自己資本比率 **45.6%**

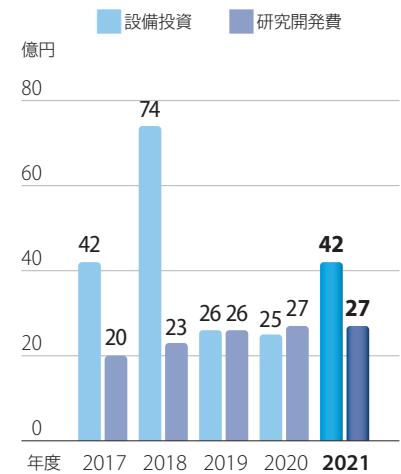
総資産の圧縮・利益の積み上げにより、自己資本比率は、前連結会計年度に比べ2.4ポイント向上し、45.6%となりました。



## 設備投資および研究開発費

2021年度  
 設備投資 **42**億円  
 2021年度  
 研究開発費 **27**億円

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

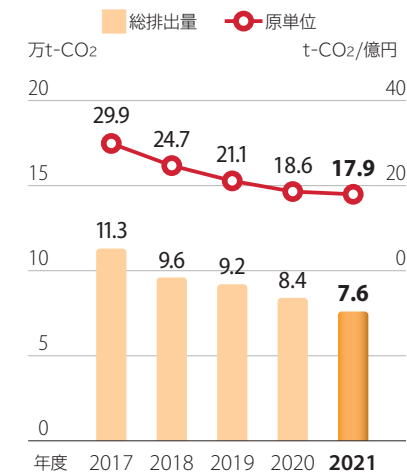


## CO2排出量(スコープ1+2)

(熊谷組グループ全体)

2021年度  
 CO2総排出量 **7.6**万t-CO2  
 2021年度  
 CO2排出量原単位 **17.9**t-CO2/億円

自家消費型太陽光発電の新規導入や再エネ電力の購入量増加等により、前年度と比べてCO2総排出量は9.5%減、原単位は3.8%減となりました。

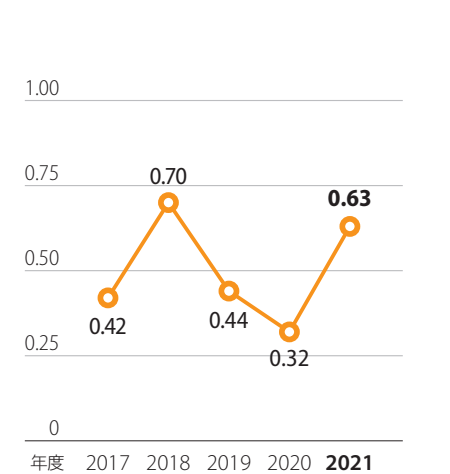


※ 2018年度よりCO2算定方法を見直しています。

## 度数率

2021年度  
**0.63**

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





## 社長インタビュー



株式会社熊谷組 取締役社長

櫻野 泰 則

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

Q 2021年度を振り返り、その成果についてお聞かせください。

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

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

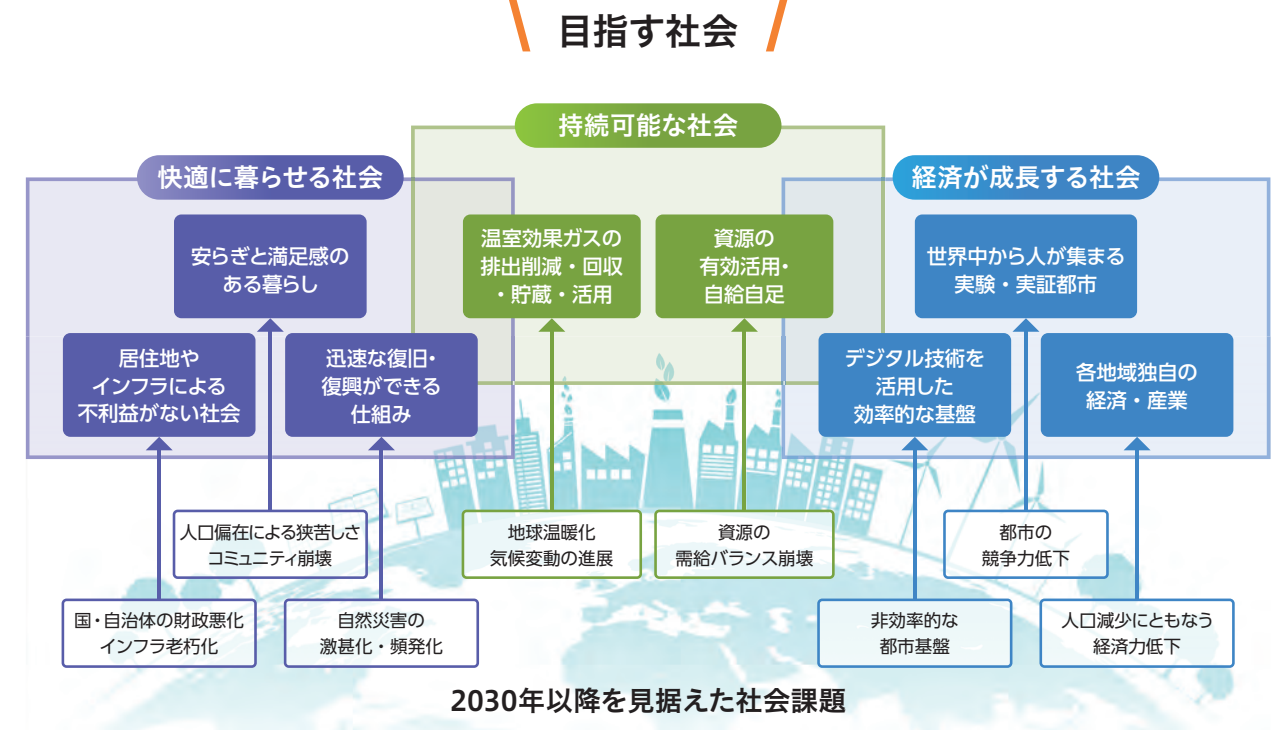
当社グループの成長の基盤となる建設請負業においては、企画提案力や技術力といった独自の強みを深め、「選ばれる企業となる力」の強化を推進しました。国内土木事業では、将来につながる高速道路大規模更新の大型案件を複数受注しています。国内建築事業では、資材価格の高騰な

ど厳しい環境でありながらも増益を果たすなど、これまで継続して取り組んできた「稼ぐ力」も着実に高まっています。

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

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

### 社会課題認識と目指す社会



Q 熊谷組グループを取り巻く経営環境についてどのように考えていますか？

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

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

一方、国内においてはコロナ禍をきっかけに人々の働き方や暮らし方が大きく変わり、ニューノーマルの時代を迎

えつつあります。その新しいうねりに加え、自然災害の激甚化やインフラ老朽化、人口減少による経済力の低下など、我が国の社会は様々な課題に直面しています。

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

Q 中期経営計画の今後の展開についてお聞かせください。

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

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

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



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

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

**Q** 新たな事業の創造に向けてどのような取り組みを進めていますか？

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

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

不動産開発事業では、当社の本社を含む飯田橋東口周辺地区の再開発プロジェクトを推進中です。地域の皆様との協議も進めており、地域に根ざした街づくりを目指しています。海外においては、住友林業と協業したESG配

慮型の米国不動産開発私募ファンドへの投資に参画しました。今後は海外での不動産開発事業でも中長期的な収益の拡大を目指していきます。

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

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

**Q** 「経営基盤の強化」についてお聞かせください。

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

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

「デジタル」では、2021年度に新設したDX推進部が中核となって全社的な改革を進めています。基幹システムの刷新もその1つであり、2023年度には基幹業務システムが一部稼働します。「人財」では、女性活躍のための制度の導入やダイバーシティ全般に関する意識改革などに

継続して取り組んでいます。さらに、働き方改革の一環として、2022年度から外勤部門におけるフレックスタイム制度を導入しました。

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

**Q** ESG・SDGs戦略についてお聞かせください。

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

熊谷組グループでは、2019年に策定した「ESG取組方針」に基づき、現在進めている中期経営計画において非財務目標を設定し、CO<sub>2</sub>排出量削減率をはじめとする主な評価指標を掲げました。さらにESG・SDGsマトリクスを作成し、当社グループの事業活動とSDGsの169のターゲットの関連を明確にしました。

2021年度には、全社員を対象とした「SDGs意識調査」を実施しました。回答率は95%に達し、SDGsに対する社員の意識の高さが伝わってきました。また、SDGsの

17ゴールのうち、もっとも「大切なことだと共感できるもの」として、ゴール3の「すべての人に健康と福祉を」がトップになるなど、興味深い結果が得られました。

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

**Q** ステークホルダーの皆様へのメッセージをお聞かせください。

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

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

不確実な時代を迎えた今、私が改めて感じるのが、創業者である熊谷三太郎の「難所難物があったら私にやらせてください」という言葉の重さであり、脈々と受け継いでき

た「挑戦心」や「誠実さ」といった想いです。当社グループとして社会的な使命を担っていくために、多様な社員が持てる力を存分に発揮できる環境づくりにこれからも力を注いでいきます。

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

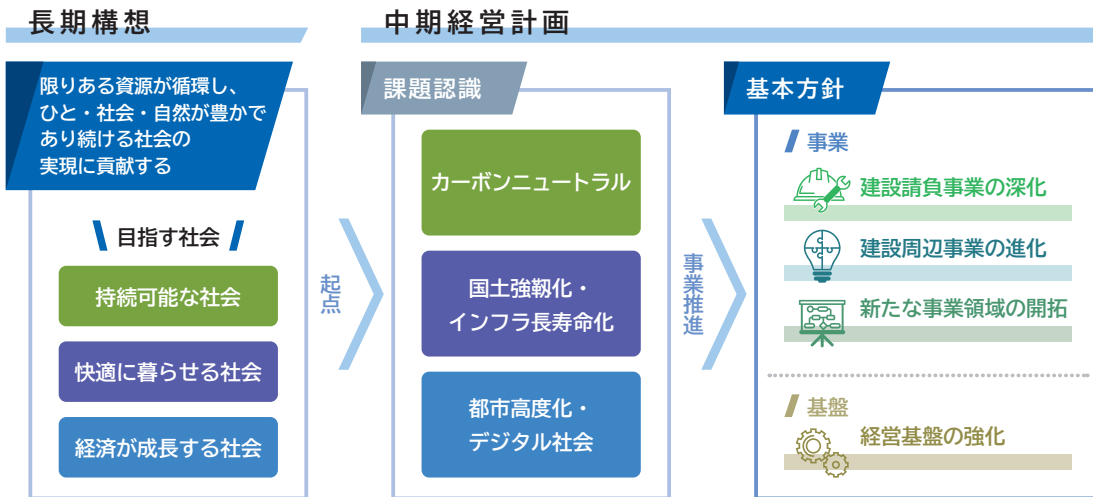




## 中期経営計画

### 基本方針

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

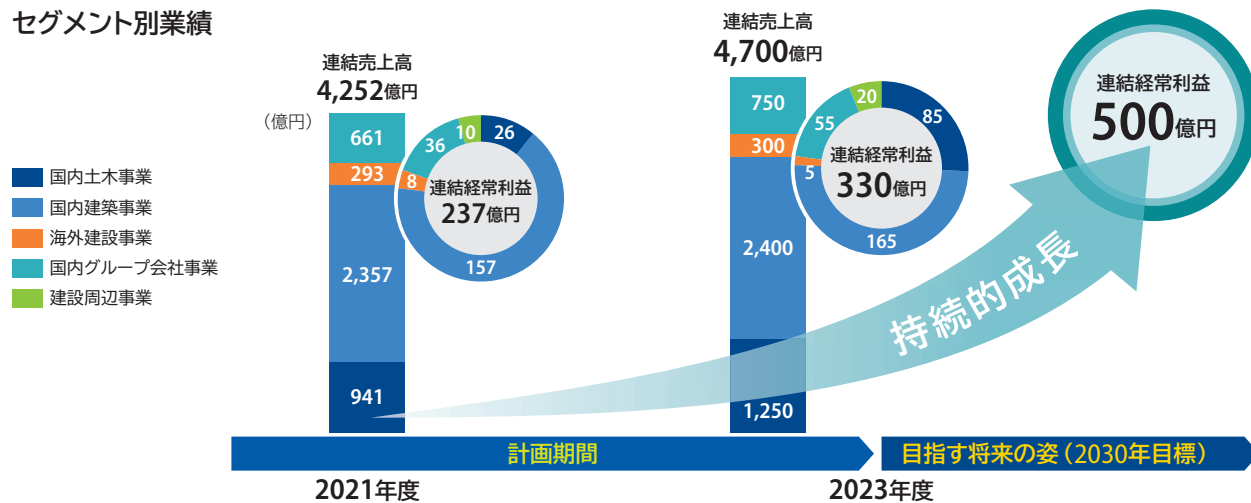


新型コロナウイルス感染症による影響の長期化やウクライナ情勢に関連するエネルギー価格の高騰など、景気の先行きは依然として不透明な状況が続いていますが、計画1年目の2021年度は、公共事業関係費は前年度水準の予算が確保され、また、コロナ禍で落ち込んだ民間設備投資にも徐々に回復の兆しが見られるなど、建設需要は概ね堅調に推移しました。

### 財務目標

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

### セグメント別業績



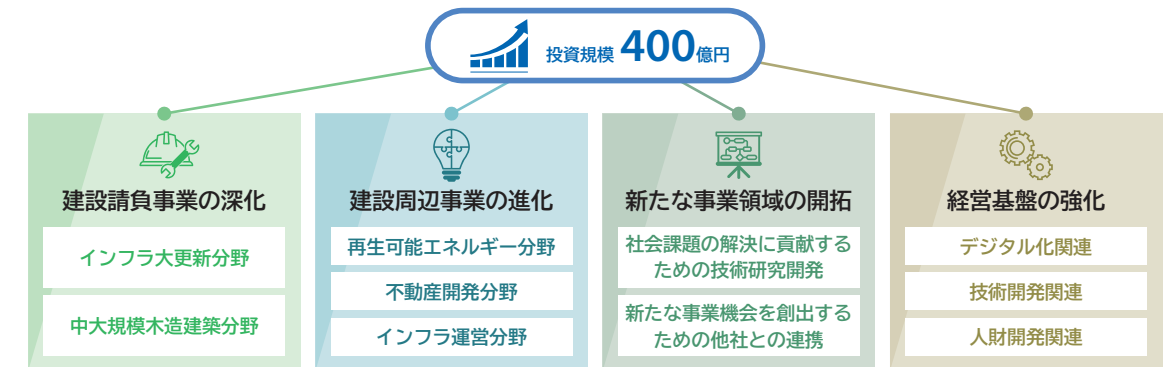
### 非財務目標

持続可能な社会の形成と自らの成長のため、ステークホルダーにとって重要と考えられる課題をESG視点で特定し、事業活動を通して社会課題の解決(社会価値)と事業収益の拡大(経済価値)の双方を追求しています。環境(E)分野では「CO<sub>2</sub>排出量削減率」と「混合廃棄物排出率」を、社会(S)分野では「安全度数率」と「社員の時間外労働時間数」を、ガバナンス(G)分野では「重大な法令違反発生件数」をそれぞれ主要評価指標に掲げ、SDGsへの貢献を常に意識して日々の業務で実践することを心掛けています。

ESG視点	主な評価指標	計画期間中の数値目標	2021年度実績	SDGsへの貢献
環境 Environment	CO <sub>2</sub> 排出量削減率(スコープ1、2) スコープ1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 スコープ2:他社から供給された電気・熱・蒸気の使用にともなう間接排出	[2030年] 2019年度比 △25%以上	2019年度比 △17.3%	7, 13
	混合廃棄物排出率 建設廃棄物総排出量に占める 混合廃棄物総排出量	2.0%以下	1.8%	14, 15
社会 Social	安全度数率 100万延べ労働時間当たりの 労働災害による死傷者数	0.5以下	0.63	3, 4
	社員の時間外労働時間数 1ヶ月間に実施した 時間外労働時間数の平均	30時間以下	25.5時間	5, 8
ガバナンス Governance	重大な法令違反発生件数 行政処分及び行政措置等を含む	0件	0件	12, 16

### 投資計画

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



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



サステナビリティ戦略

## 有識者意見交換会

### “難所難物”に挑む、 サステナビリティへの取り組みを 広く伝えていくために

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



有識者意見交換会参加者

有識者（写真前列左から）

鈴木 亮氏（日本経済新聞 編集委員）

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

名和 高司氏（一橋大学大学院 経営管理研究科 客員教授）

ファシリテーター（写真前列右）

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

熊谷組（写真後列左から）

建築事業本部長 上田 真

副社長 小川 嘉明

社長 櫻野 泰則

副社長 嘉藤 好彦

管理本部長 日高 功二

土木事業本部長 岡市 光司



#### サステナビリティへの取り組みについての印象

#### “規定演技”では及第点。これからは“自由演技”で力を発揮してほしい

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

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

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

**吉高** 私は櫻野社長が言われた「難所難物に挑む」という創業者の言葉がとても印象的でした。当たり前のことと

はいえ、カーボンニュートラルにしてもサーキュラーエコノミーにしても、それを実現することはまさに「難所難物」のほうです。現在の取り組みばかりでなく、その難所難物に熊谷組がこの先どう挑んでいくのかという将来像のようなものが伝わってくるとさらに印象が強まるように思います。

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

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

#### ESG・SDGsマトリクスを活用した取り組み

#### 網羅性をもって整理し、一点突破的に発信するのが効果的では？

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

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

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





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

**鈴木** 「社会から求められる建設サービス業の担い手」も

素晴らしいキーワードと思いました。

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

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



### カーボンニュートラルへの対応

## リスクばかりでなく、チャンスであることも認識すべき

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

**吉高** 私は国連のCOP12からほぼ毎回参加していますが、世界的な流れとしては、これからの10年あまりの間でCO<sub>2</sub>排出量をいかに削減するかに注目が集まっています。

名和さんもおっしゃったとおり、スコープの1・2ばかりでなく、3についてもみんな連携してこうというのが大きな流れであり、ESG投資においてもそのような企業が評価されています。

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

**鈴木** 熊谷組の取り組みの中で私が素晴らしいと思ったのは、石炭火力発電の混焼材として活用できる「ブラックパークペレット」ですね。石炭火力発電は、カーボンニュートラルではネガティブな位置づけになっていますが、最近、ウクライナ情勢などの変化によって風向きが変わってきたように感じます。「ブラックパークペレット」は、ある意味



“環境にやさしい”石炭火力発電の実現に貢献できるわけです。現実的な落としどころの解として、このような取り組みも積極的に発信していくべきだと思います。

**岡市** この「ブラックパークペレット」については現在、実用化に向けて実証実験を進めているところです。1か所に集中して大量生産し、各地へ輸送すると、CO<sub>2</sub>を大量に排出してしまうことになるので、そこで全国に分散させて各地の石炭火力発電の効率化に貢献する地産地消のビジネスモデルを考えています。

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

### 情報開示とエンゲージメントについて

## 若い世代の社員がワクワクと働けるような環境づくりを

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

**吉高** 先ほどサーキュラーエコノミーの取り組みとして「ネコチップ工法」の紹介がありました。かなり以前に開発した技術ですが、最近になって再び注目されているというお話でした。まさにそのとおりで、価値観というのは時代や世代によってどんどん変わってくるもので、それがダイナミックマテリアリティと言われるものです。私が大学で教えている学生はまさにZ世代です。先日、「なぜSDGsってみんなが騒ぐのかよくわからない」という話になって驚きました。彼らにとってSDGsの目標はごく当たり前のことで、なぜ社会がそんなに大騒ぎするのだろうかというのです。そこで私は話したのです。「そのとおりで、日本の企業はずっと以前から当たり前にやってき

た。しかし、それをみんなに上手に伝えてこなかったで、今生懸命コミュニケーションしているのだ」と。今後はもっと積極的にコミュニケーションを図っていくべきです。熊谷組にも、今回の意見交換会のような対話の機会をさらに増やしてほしいですね。

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

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







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

**笹谷** 最後にファシリテーターとして私から補足的な話をしますと、SDGsは「混迷の時代」の羅針盤になりつつ

あるように感じます。というのも、SDGsが国連で採択された2015年以来、世界は、気候変動、そしてコロナ禍、ウクライナ危機と大きな事態に直面していますが、この3つはいずれもSDGsの目標と絡めて理解すると世界がよくわかります。これからもサステナビリティへの取り組みを考える時には、SDGsを「羅針盤」として使ってほしいと思います。



熊谷組の参加者からの感想

サステナビリティ経営をさらに充実させ、これまでにない情報発信へ

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

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

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

**小川** 20年以上前から取り組んできた技術が、目線を変えるとSDGsにつながるなど、今日、お話を聞いて自分の中でいろいろ整理することができました。また、今私たちが取り組んでいるサステナビリティの取り組みが「難所難物」であるというお話を聞いて勇気づけられました。直

面する課題も多いのですが、諦めることなく挑み、そして社会へ発信していくことの大切さを改めて認識しました。

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

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

サステナビリティに向けた取り組み

熊谷組グループは長期的な成長を実現し、かつ持続可能な社会の形成に貢献していくため、2017年11月に発表した中長期経営方針で、「ESGの視点を取り入れた経営の強化」を示しました。

2021年5月に発表した中期経営計画の中で長期構想を示したことを受けて、事業活動とSDGsの関連を整理し、熊谷組グループが事業を通して社会課題に貢献している分野を「ESG・SDGsマトリクス」として可視化しました。

2017年11月	<b>中長期経営方針</b> 熊谷組グループはESGの視点を取り入れた経営を強化することを示しました。
2019年4月	<b>「ESG取組方針」を策定</b> 熊谷組グループが長期的に事業を展開する上で重要な項目を「重要課題（マテリアリティ）」「個別課題」として抽出し、関連するSDGsの目標を明確にしました。
2020年8月	<b>コーポレートレポート2020</b> マテリアリティに基づく個別課題のKPIを報告しました。
2021年5月	<b>中期経営計画(2021～2023年度)</b> カーボンニュートラルの取り組みを経営課題に位置付け、CO <sub>2</sub> 排出量削減、再生可能エネルギー事業の展開強化などの経営方針を打ち出しました。
2021年8月	<b>ESG・SDGsマトリクスを作成</b> ESG・SDGs戦略として事業活動とSDGsの関連付けをコーポレートレポートに開示しました。
2021年11月	<b>熊谷組社員SDGs意識調査</b> 熊谷組ではESG・SDGsの取り組みの中心に「社員への浸透」を据えており、社員向けの調査を実施しました。本調査は、熊谷組全社従業員を対象に行い、95%という大変高い回答率を得ました。
2021年12月	<b>品質環境マネジメントシステムのレビューでの社長指示</b> 熊谷組社長の櫻野が、マネジメントシステムのレビューにおいて『日々の業務とESG・SDGsとの関連をさらに意識した業務の実行』を指示しました。
2022年4月	<b>社長訓示「ESG・SDGs視点による日常業務の実践」</b> 期首の社長訓示において「自らがいかなる社会課題の解決に貢献できるかを常に意識しながら業務を行うことを習慣づけ、企業風土となることを目指していく」と表明し、これを受けて、経営戦略室長方針として、ESG・SDGsの社内浸透強化を表明し、年度目標(社内業務)とSDGsの関連付けに取り組まれました。

ESG取組方針

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

ESG・SDGsマトリクス (P.30-31に掲載)

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

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







事業戦略

# 土木事業



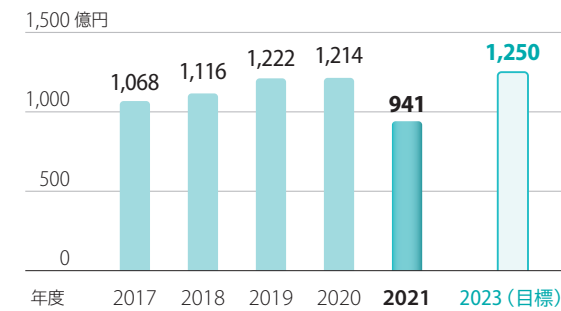
新型コロナウイルス禍、ロシア軍によるウクライナ侵攻、物価上昇など世界規模でのうねりとなっています。高いリスクを背負うこととなりますが、これを取り切って大きなチャンスをつかむことを目指します。波の変化をしっかりと見極めていきたいと思っております。



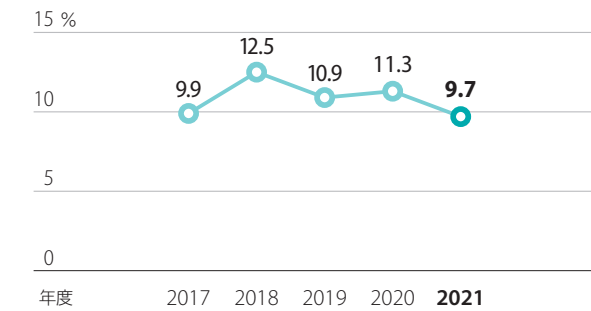
取締役 専務執行役員  
土木事業本部長  
土木事業本部鉄道プロジェクト推進本部長

岡市 光司

## 国内土木事業 売上高



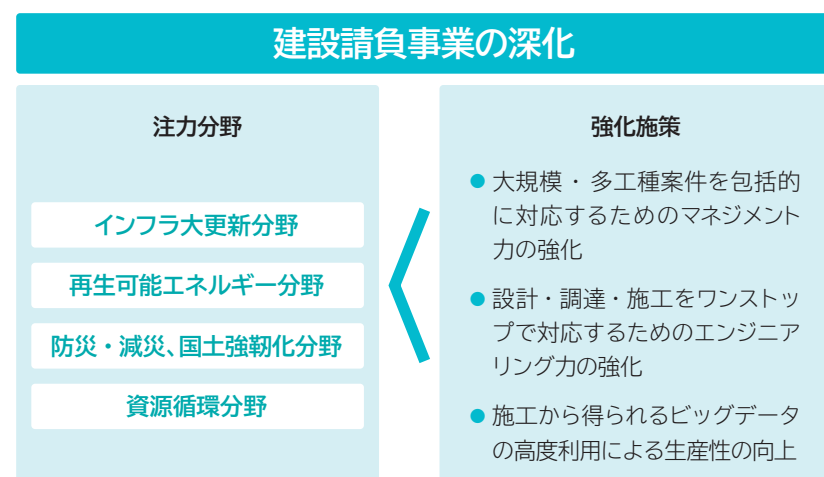
## 国内土木事業 売上総利益率



### 事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ更新投資の加速化</li> <li>防災・減災、国土強靱化への投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な燃料、資材価格の上昇</li> <li>供給ショックの加速</li> <li>流通網の寸断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ更新工事での施工実績</li> <li>床版取替工事の実績(コッター継手)</li> <li>サプライチェーンのレジリエンス構築</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存インフラの老朽化</li> <li>デジタル化の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定技能労働者の不足</li> <li>盛土問題などによる社会的信用の失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ更新工事実績による利益確保のビジネスモデルの確立</li> <li>基幹業務のデジタル化と現場スタートアップシステムの構築</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーからの脱炭素社会への要請</li> <li>地球温暖化による気候変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンプライシングの導入</li> <li>自然災害の激甚化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー関連事業への取り組み</li> <li>無人化施工による災害復旧工事への取り組み</li> </ul>

### 中期経営計画における事業戦略



#### 床版取替工事の取り組み



東北自動車道十和田管内高速道路リニューアル工事

### 2021年度の振り返り

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

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

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



北陸新幹線坂井高架橋

### 2022年度の取り組み

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

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

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



上坪浄水場更新事業施設建設工事



事業戦略

# 建築事業

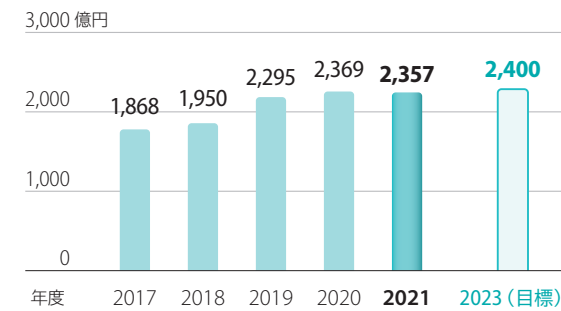


変動する経済、社会の中で常に新しいビジネスチャンスに挑戦し、建築事業の成長を追求してまいります。また事業の原点を「安全・品質・環境に配慮した誠実なものづくり」と捉え、建築事業を通じてお客様と社会への貢献を果たしていきます。

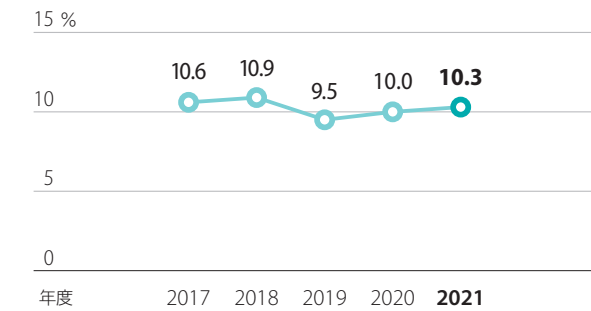


取締役 専務執行役員  
建築事業本部長  
**上田 真**

## 国内建築事業 売上高



## 国内建築事業 売上総利益率



### 事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eコマースの市場規模拡大</li> <li>インフラ更新需要拡大</li> <li>働き方改革・テレワーク普及による新たな住宅需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウクライナ危機など国際情勢不安による資材高騰・納期遅れ</li> <li>インフレに起因する建設投資の縮減</li> <li>与信リスクの増大懸念</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流施設(冷蔵冷凍)・食品工場の施工実績</li> <li>環境関連(ごみ処理)施設の施工実績</li> <li>超高層住宅の施工実績</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口構成の高齢者化による医療福祉施設需要</li> <li>DX技術の進歩</li> <li>社会のダイバーシティ化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力人口の減少による技能労働者の不足</li> <li>建設業における労働時間の上限規制の猶予期間終了(2024年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療福祉市場での豊富な施工実績</li> <li>ICT技術の活用による生産性向上</li> <li>多様な人材活用による業務の質と生産性の向上</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化・木材活用建築への社会的要請</li> <li>省エネルギー・ZEB・ZEHの社会的ニーズ</li> <li>BCP対応の建物への需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化による天候不順</li> <li>地震・台風等自然災害による工事中断</li> <li>災害復旧コストの発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住友林業との提携による中大規模木造建築の施工技術</li> <li>ZEB・ZEH等の環境認証の実績</li> <li>免震・制震についての保有技術</li> </ul>

## 2021年度の振り返り

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

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

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

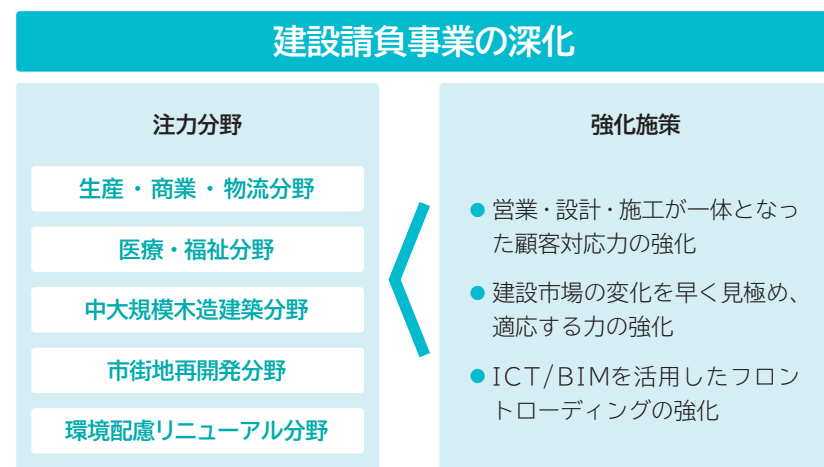
## 2022年度の取り組み

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

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

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

### 中期経営計画における事業戦略



### 中大規模木造建築の取り組み



野村不動産(株)「H10青山」完成予想図



金沢駅武蔵南地区第一種市街地再開発事業施設建築物等新築工事



医療法人徳洲会鹿児島徳洲会病院移転新築工事



事業戦略

# 海外事業



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

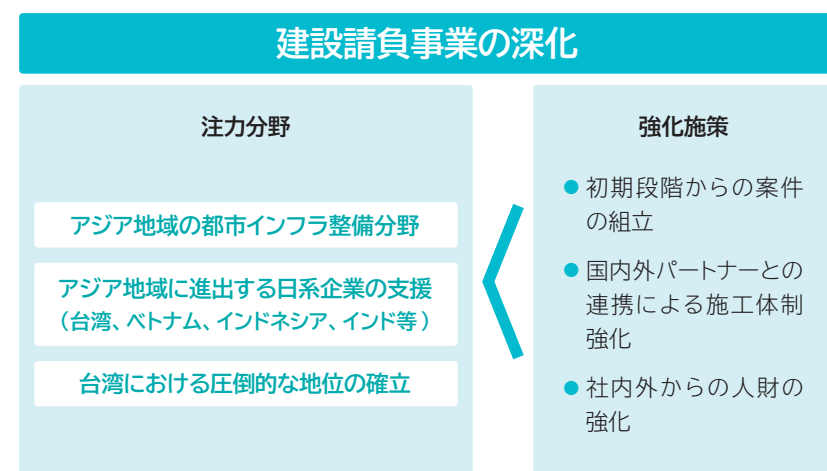


常務執行役員  
国際本部長  
山崎 晶

## 事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍で停滞していた経済活動や案件の始動</li> <li>サプライチェーンの見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウクライナ危機やインフレによる資機材や輸送費の高騰</li> <li>円安などの為替レートの変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内や台湾の当社顧客との強固な信頼関係</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済成長のための旺盛なインフラ整備需要</li> <li>インフラ輸出に関するODA等の日本政府の支援</li> <li>途上国でのインフラ維持管理運営業務でのPPPに対する期待</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ感染防止を含めた安全の確保</li> <li>途上国でのコンプライアンス上の課題、意思決定の遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPPを含む豊富な海外事業の実績</li> <li>国内インフラ整備の実績</li> <li>国内外の有力なパートナーの存在</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会への要請</li> <li>木材活用建築への社会的な要請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>送電線インフラや法制度等整備の遅れ(ベトナム)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住友林業との提携による木造建築・開発での知見</li> <li>ベトナム有力再生エネルギー事業者との戦略的業務連携</li> </ul>

## 中期経営計画における事業戦略



### ベトナム・メガソーラー投資案件「キャットヒエップ」



## 華熊營造の取り組み

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



台北雙子星大樓(台北ツインタワーC1.D1)完成予想図

### 1. 新しい施工体制の構築

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



裕隆新店ショッピングモール

### 2. DXの積極的な導入

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

### 3. 女性活躍の場の拡大

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



## 2021年度の振り返り

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

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

## 2022年度の取り組み

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

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

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

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



# 建設周辺事業



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

## 事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方都市の中心市街地におけるコンパクトシティ化の流れ</li> <li>PPP・PFI・コンセッション事業、インフラ運営事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再開発事業における保留床等の販売・賃貸リスク</li> <li>建設物価高騰による再開発事業の事業性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産開発に関する知見・実績</li> <li>国内外におけるPPP・PFI・インフラ運営事業の実績</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪日外国人の受入再開</li> <li>高齢化・働き方改革による新たな住宅需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の継続性、収益性の確保</li> <li>燃料調達への不安</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>宿泊施設関連の不動産投資の知見、豊富な施工実績</li> <li>超高層住宅の施工実績</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル・グリーン成長戦略</li> <li>再生可能エネルギー由来の電源調達、PPAの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト</li> <li>社会制度の変化や規制強化など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業および関連事業への取り組み、自社調達電力の実績</li> </ul>

## 中期経営計画における事業戦略

建設周辺事業の進化	
注力分野	強化施策
<b>再生可能エネルギー事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>住友林業との協業を含む木質バイオマス発電事業</li> <li>風力・太陽光発電事業(海外含む)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件組成・事業運営など専門スキルのレベルアップとノウハウの蓄積</li> <li>グループ連携の深化による共同技術開発および経営資源流動化の促進</li> <li>グループの枠を超えた企業等とのパートナーシップの強化</li> </ul>
<b>不動産開発事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>都市再生・まちづくり事業</li> <li>住友林業との協業を含む不動産開発事業(海外含む)</li> </ul>	
<b>インフラ運営事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>有料道路事業</li> <li>PPP・コンセッション事業(海外含む)</li> </ul>	
<b>技術商品販売事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>バイオマス燃料開発・販売事業</li> <li>インフラリニューアル工法開発・販売事業</li> <li>介護・福祉機器開発・販売事業</li> <li>建築仮設(鉄骨建方治具等)事業</li> </ul>	

自家消費型太陽光発電設備(筑波技術研究所)



実験棟(ハゼ式折板屋根)



駐車場(カーポート型)

## 国産パーク材原料『ブラックパークペレット』開発に成功

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

木は二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)を吸収し、伐採後は製材し木製品として生まれ変わります。製材時に発生するパーク材は、使い途がなく廃棄物扱いとなっていますが、パーク材を活用することで国内林業活性化が期待されます。BBPは石炭火力の混焼材としても優れており、混焼によるCO<sub>2</sub>の削減と電力供給の安定化に貢献します。

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



## 2021年度の振り返り

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

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

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

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

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



西新宿五丁目中央南地区再開発完成予想図

## 2022年度の取り組み

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

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

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

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



かつやま恐竜の森再整備・管理運営事業・イメージ図



## 財務分析

### 業績

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

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

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

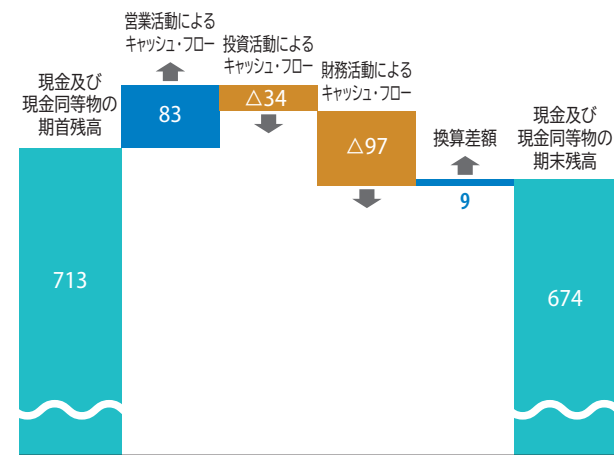


取締役 専務執行役員 管理本部長  
コンプライアンス担当

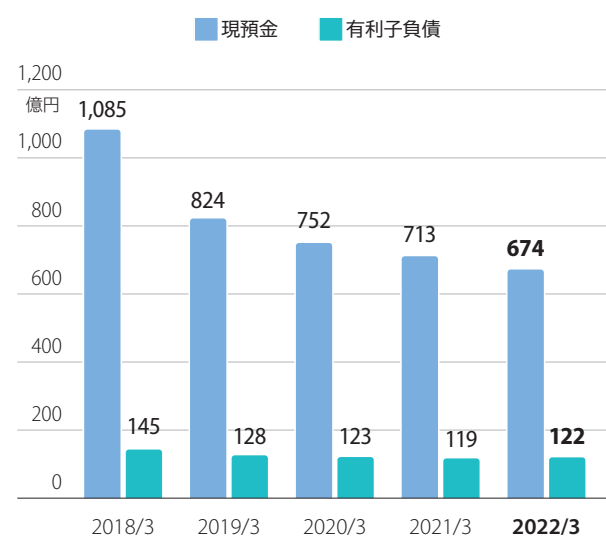
日高 功二

### 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



### 中期経営計画および投資

熊谷組グループは、2021年5月に策定した「中期経営計画(2021～2023年度)」において2023年度に達成すべき財務目標として、連結売上高4,700億円、連結経常利益330億円、ROE 12%以上、配当性向30%目途といった4つの数値目標を設定しています。

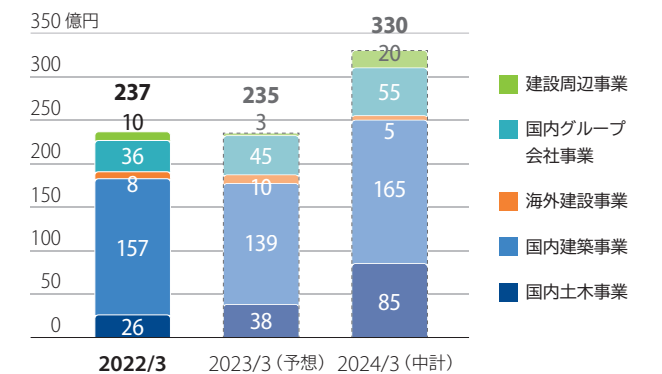
計画初年度である2021年度は、連結売上高、連結経常利益とも計画値に届きませんでした。受注高は上積みできており、売上高は概ね計画通り進捗していますが、経常利益は計画最終年度に向けて、損失工事を発生させない厳しい原価管理による採算性の改善と建設周辺事業でのリターンの早期化が求められます。

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

投資については、計画期間中に総額400億円を計画しています。

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

### 中期経営計画 財務目標(経常利益)



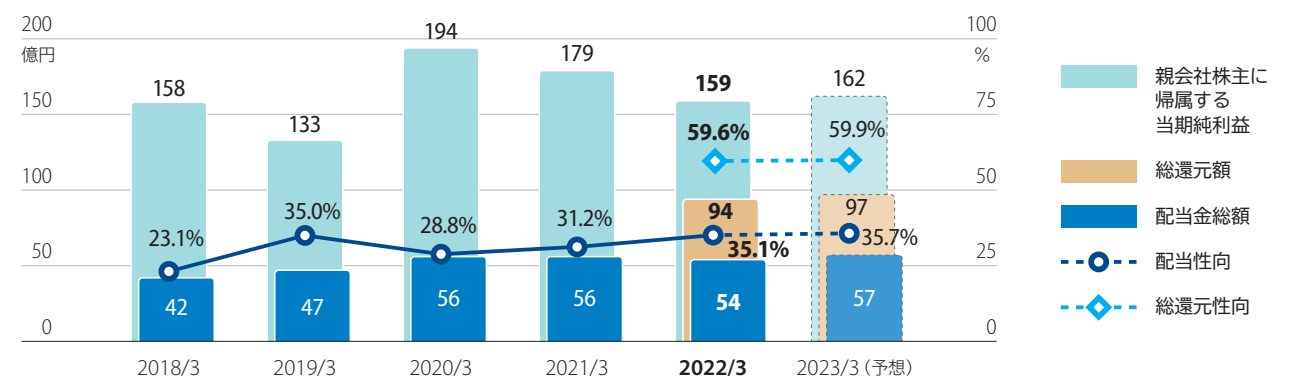
### 資本政策 / 株主還元

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

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

当社が2019年4月に策定した「ESG取組方針」では、「ステークホルダーとの関係強化」を重要課題のひとつに掲げています。今後も株主・投資家の皆様との積極的対話を推し進め、成長投資、株主還元のバランスの最適化に努めてまいります。

### 配当性向・総還元性向の推移



### 今後の展望

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

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