

熊谷組グループ 統合報告書  
コーポレートレポート  
**2023**



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



### 社訓

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

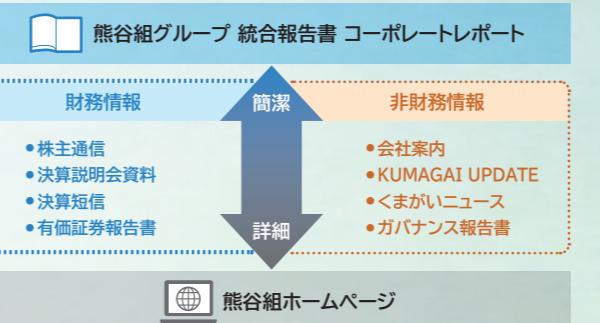
### 経営理念

- 建設を核とした事業活動を通して、国内外において自然との調和のとれた人間活動の場を構築し、優れた総合力を發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

2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)  
活動事例などについては、必要に応じ2023年4月以降の事例も紹介しています。

### 対象範囲

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

### 発行

2023年9月発行(前回:2022年9月／次回:2024年9月予定)

### 参考にしたガイドライン

- GRI サステナビリティ・レポーティング・スタンダード
- 環境省 環境報告ガイドライン
- IFRS財団 國際統合報告フレームワーク
- 経済産業省 価値協創ガイド

### 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ください。



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

### 価値創造ストーリー

- 4 社長インタビュー  
8 価値創造の歴史  
10 熊谷組グループの事業  
12 熊谷組グループ社長座談会  
16 熊谷組グループの価値創造プロセス  
18 2022年度ハイライト  
財務情報・非財務情報  
竣工物件

### 持続可能な成長に向けた戦略

- 22 経営戦略  
24 財務分析  
26 サステナビリティに向けた取組み  
28 ESG・SDGsマトリクス  
30 有識者意見交換会  
34 国内土木事業  
36 国内建築事業  
38 海外事業  
40 建設周辺事業

### 経営基盤の強化

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

### 特集 1

- 52 首都圏最大級のプロジェクトで取り組む  
SDGsを意識した現場づくり

### 特集 2

- 54 熊本地震によって被害を受けた地域の水源  
デジタル技術を駆使し、  
早急な復旧に取り組む

### ESG活動を通じた価値創造

- 56 環境  
62 労働安全衛生  
63 品質保証  
64 人権  
66 ステークホルダーエンゲージメント  
70 役員紹介  
72 コーポレートガバナンス  
76 コンプライアンス  
78 リスクマネジメント  
80 社外取締役座談会

- 84 10年間の主要財務データの推移  
86 会社情報・株式情報  
87 組織図

## 社長インタビュー



### Q. 2022年度を振り返り、どのような想いを抱いていますか？

「お客様から選ばれる力」「稼ぐ力」の実力を伸ばしていく必要性を実感しています。一方、次なる成長への手応えもあります。

熊谷組グループは、2021年に2030年以降を見据えた「長期構想」を策定し、その実現を目指して3か年の新たな中期経営計画をスタートさせました。2022年度は中期経営計画の2年目であり、目標達成に向けて社員が力をひとつにして仕事に取り組みました。しかし、売上高・利益ともに計画値を下回り、残念な結果となってしまいました。資材価格の高騰などかつてない環境変化の影響があったものの、私がかねてから重視している「お客様から選ばれる力」、そして「稼ぐ力」の実力不足を改めて痛感しています。

一方、再生可能エネルギー事業や不動産開発事業など「建設周辺事業分野」での成果も表れ始め、次なる成長に向

けた取組みが着実に広がってきていると実感しています。少し話題は異なりますが、川口春奈さんを起用したCMは2022年度のトピックスの一つでしょう。リクルーティング支援など若年層での認知度アップを主な狙いとしたものですが、世間からの注目度の高さに自身も驚いています。社員はもちろん、その家庭でも話題になっているそうです。社員が自分たちの仕事の意義を再認識する、とてもよいメッセージになっていると感じています。



**WEB TVCMギャラリー**  
<https://www.kumagaiumi.co.jp/corporatead/cm2023/>

### Q. 今後、事業環境はどのように変化していくと考えていますか？

建設市場は民間・公共ともに堅調に推移すると見込んでいます。しかし、想定外であった外部環境の変化の影響は大きいと感じています。

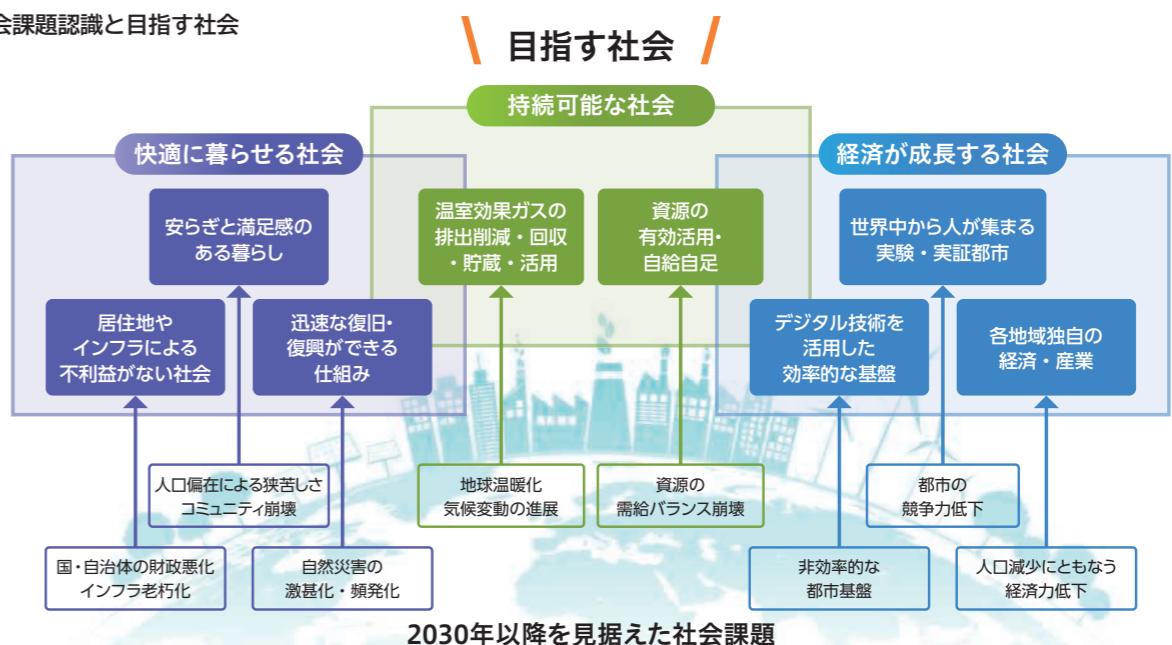
国内の建設市場の動きは、民間分野は企業収益の改善などにより持ち直すと見込まれ、公共分野についても堅調

に推移すると予想されます。しかし、コロナ禍の影響や資材価格の高騰など、計画策定時には想定し得なかった

環境変化の影響は大きく、中期経営計画の最終年度となる2023年度の業績は残念ながら目標値を下回る見込みです。なお、2024年度以降については、外部環境の変

化もある程度落ち着くと見ており、現在取り組んでいる基本戦略をさらに強力に推進し、長期構想の実現を目指します。

### 社会課題認識と目指す社会



### Q. 中期経営計画の2023年度における展開についてお聞かせください。

引き続き3つの基本戦略に基づいて事業を展開していきます。収益力の改善、そしてなによりも優先して「安全」「コンプライアンスの徹底」に取り組みます。

現在、取り組んでいる中期経営計画では、「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つを事業戦略の柱にしています。2023年度もこの3つの戦略に基づいて事業を展開していきます。

1つ目の戦略である「建設請負事業の深化」については、本業である建設請負業を強化し収益性を高めることはもちろんですが、なによりも優先して取り組まなければならぬのは「安全」「コンプライアンスの徹底」であると考えています。熊谷組では、「安全No.1」を目標に掲げ、これまで様々な施策を実施してきました。しかし、2022年度は重大事故が発生し、目標に遠く及ばない状況になっています。安全管理を徹底するためには、施策の充実ばかりではなく、現場の社員がどんな時でも安全を最優先に考えて行動する風土づくりが欠かせません。社員と対話を重ね、気持ちを新たにして安全意識の徹底を図っていきます。すべての社員が毎日やりがいを持って働き、笑顔で家庭に帰っていく。安全・安心な環境を約束できないかぎり、企業としての持続的な成長はありえないと思っています。

また、当社を代表とする特定建設工事共同企業体が施工する工事においてコンクリート試験に関し、虚偽報告を行っていたことが2023年4月に判明しました。

ご関係の皆様に大変なご迷惑をお掛けただけでなく、当社の信用を大きく損なってしまいました。これまでも継続してコンプライアンスの徹底に努めてまいりましたが、「契約内容を守る」という当たり前のことを改めて周知徹底するとともに、確かな品質こそが「信頼」の核であることを再認識し、再発防止に取り組んでいきます。

収益力を高めていくためには、「お客様から選ばれる力」「稼ぐ力」の改善も早急に取り組むべき課題です。2022年度の業績では、それらの実力を示す「完成工事総利益率」が厳しい数字になっています。設計や積算部門では、今一度原点に立ち戻り、受注時の採算確保を徹底的に強化していきます。

重点分野としては、土木事業では独自技術の「コッターベン工法」によって受注拡大が見込める「高速道路リニューアル」、建築事業では住友林業（株）との提携による「中大規模木造建築」に引き続き注力していきます。

海外建設事業では、台湾のグループ会社、華熊營造（股）が台北駅前のランドマークとなる超高層ツインタワーを受注するなど、急速に事業を拡大しています。台湾やインド

ネシアに加え、他のアジアの国々においても日系企業の進出に歩調をあわせて着実に事業を展開していきます。

#### Q. 新たな事業の開拓において、どのような成果を得ていますか？

**再生可能エネルギー、不動産開発などの挑戦が実を結びつつあります。**  
社員のアイデアから芽吹いたプロジェクトも動き始めました。

2つ目の戦略として「建設周辺事業の進化」に引き続き取り組んでいます。その重点分野の1つが再生可能エネルギーです。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、さらに洋上風力発電の検討も進めています。

国内では、「ブラックバーカペレット」事業がいよいよ本格化してきました。これは、廃棄物扱いとされてきた国产バーク材（木の皮）をバイオマス燃料として活用するものです。愛媛県西条市で製造工場の建設に着手しており、2024年度には販売を開始する計画です。

もう1つの重点分野が不動産開発事業であり、熊谷組の本社を含む飯田橋駅東口周辺地区の再開発プロジェクトを推進しています。海外では、住友林業（株）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ているほか、同じく住友林業（株）などと協業し、米国で大規模木造オフィスの建設プロジェクトを進めています。今後も熊谷組ならではの技術力を活かし、海外でも積極的な展開を図っていきます。

3つ目の戦略である「新たな事業領域の開拓」では、社内で公募したアイデアから新規ビジネスが芽吹こうとしています。竹材および藻類を活用した2つのプロジェクトが立ち上がり、現在は事業化のフェーズを迎えつつあります。社内の関心也非常に高く、私も楽しみにしており、ぜひ成功させたいプロジェクトです。

#### Q. サステナビリティ経営における方針をお聞かせください。

**ESG・SDGsへの取組みを持続的に進めていくためには、社員が毎日の仕事の中で常に意識する風土づくりが欠かせません。**

中期経営計画では、3つの事業戦略に加えて、「経営基盤の強化」を基本方針として掲げています。なかでも企業価値を持続的に高めていくために重要となるのがサステナビリティ経営の推進です。私は、ESG・SDGsへの取組みを継続して実践していくためには、社員一人ひとりが毎日の仕事の中で常にそのことを意識するような風土づくりが欠かせないと考えています。

熊谷組では、ESG・SDGsマトリクスを作成し、事業における取組みとSDGsの169のターゲットの関連を明確にしています。さらに2023年度からは、社員の人事評価表に「My SDGs」と名づけた項目を追加し、各人が具体的な行動を記すように工夫しました。また、社長である私や本部長、支店長が「My SDGs」を語るビデオメッセージを社内サイトに掲載し、活動の浸透を図っています。

2022年度に社員に向けて実施したSDGs意識調査の結果を見ると、社員の意識も少しずつ変化しているよう

です。2021年度のアンケートでは、目標3「すべての人間に健康と福祉を」がもっとも共感度の高い項目でした。それに対して2022年度は、目標11「住み続けられるまちづくりを」に変わり、自分の使命とSDGsを関連付けて考えられるようになります。

カーボンニュートラルへの対応についても、CO<sub>2</sub>排出量の削減、再生可能エネルギー事業の展開などに取り組み、着実に成果に結びついています。2023年1月には、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しました。

サステナビリティ経営を実践していくためには、コーポレートガバナンスの強化も欠かせません。熊谷組グループでは、2022年度に人権方針を策定しました。国連グローバル・コンパクトへの署名を行い、人権に配慮した事業活動を行います。また、2023年4月に「サステナビリティ推進部」を新設するなど、体制の強化も図っています。

#### Q. 人財についての考え方、働き方改革についてお聞かせください。

**社員誰もがイキイキと働ける環境づくりを目指して、「働き方改革アクションプラン2023」をスタートさせました。**

企業にとってなによりも大切な資産、それは「人」です。社員が意欲と誇りを持って働く環境づくりは、経営者にとって常に考え続けなければならない命題であると私は思っています。

熊谷組では、2018年に「働き方改革アクションプラン」を策定するなど、このような環境づくりに継続して取り組んできました。その一環として、2023年度も前年度に引き続き賃金水準の引き上げを実施しています。

さらに2023年4月、「働き方改革アクションプラン2023」をスタートさせました。2024年4月、建設業にも適用される「時間外労働の罰則付き上限規制」に、1年前倒し

で対応する施策です。時間外労働状況の見える化、ICTツールを活用した業務の効率化・平準化など、継続的な活動を展開していきます。この新しいアクションプランでは、時間外労働の削減ばかりでなく、多様な働き方の実現や職場環境の整備など、働き方改革をさらに前進させていきます。社員と一緒に考えながら意識改革を図っていると考えています。



#### 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。

**「高める、つくる、そして、支える。」というグループビジョンのもと、社会に独自の価値をお届けし、社会とともに歩み続けていきます。**

熊谷組グループの取組みを広く社会に伝え、また、社会の声を速やかに経営に反映させていくためには、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。アナリスト・機関投資家ミーティングについても、引き続き国内外で積極的に実施していきます。さらに、多様な株主の皆様との対話の機会を増やし、経営者としての説明責任を真摯に果たしていきたいと考えています。

また、ステークホルダーの皆様の声を経営に取り入れるため、2023年4月、前年に引き続き有識者の方々を招い

て意見交換会を実施しました。（➡ P30-33）

熊谷組グループは、「高める、つくる、そして、支える。」というビジョンを掲げています。自らの現場力と人間力を高め、お客様や社会に私たち独自の価値「しあわせ品質」をお届けし、時代を超えて支え続ける。私たちが果たすべき使命はいつの時代でも変わることなく、まさにこのビジョンに凝縮されていると思います。その使命を果たすために「難所難物」に挑み、誰もがイキイキと働ける会社を目指して、これからもステークホルダーの皆様とともに歩み続けてまいります。

#### 「北海道新幹線、羊蹄トンネル（有島）他」工事における虚偽報告について

当社を代表とする特定建設工事共同企業体が施工する「北海道新幹線、羊蹄トンネル（有島）他」工事における、コンクリート品質管理試験において、試験実施頻度に関する虚偽報告を行っていたことが2023年4月に判明しました。発注者様をはじめとするご関係の皆様に多大なるご迷惑をお掛けすることとなり、誠に申し訳なく改めて深くお詫び申しあげます。

本事案判明後、専任対策委員会を立ち上げ、原因究明と再発防止対策、当該コンクリートの健全性、他の工事における同様の不正の有無の確認・検討を行いました。

WEB 「北海道新幹線、羊蹄トンネル（有島）他」工事における虚偽報告について  
[https://www.kumagaiumi.co.jp/news/2023/post\\_21.html](https://www.kumagaiumi.co.jp/news/2023/post_21.html)

WEB 「コンクリート品質試験に係る虚偽報告の原因究明及び再発防止について」  
[https://www.kumagaiumi.co.jp/news/item/pr\\_20230628\\_gaiyo-2.pdf](https://www.kumagaiumi.co.jp/news/item/pr_20230628_gaiyo-2.pdf)

この確認・検討に際しては、経営から独立した法遵守監査委員会の監視・指導・勧告を受けております。

当社は「ものづくりの原点」に立ち返り、確かな品質こそが「信頼」の核であることを改めて認識し、信頼回復に向かって不退転の決意をもって再発防止に取り組んでまいります。



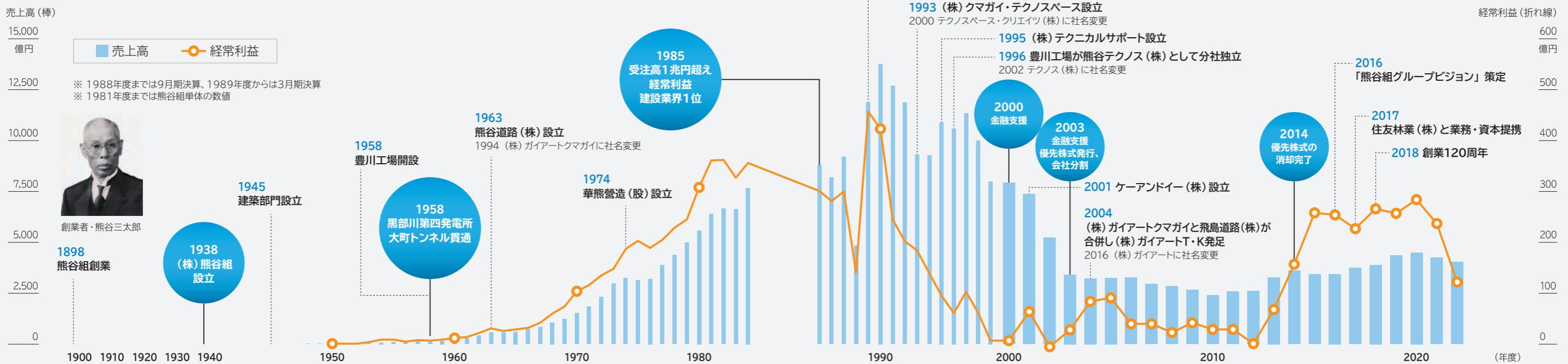
## 価値創造の歴史

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

### 沿革と実績

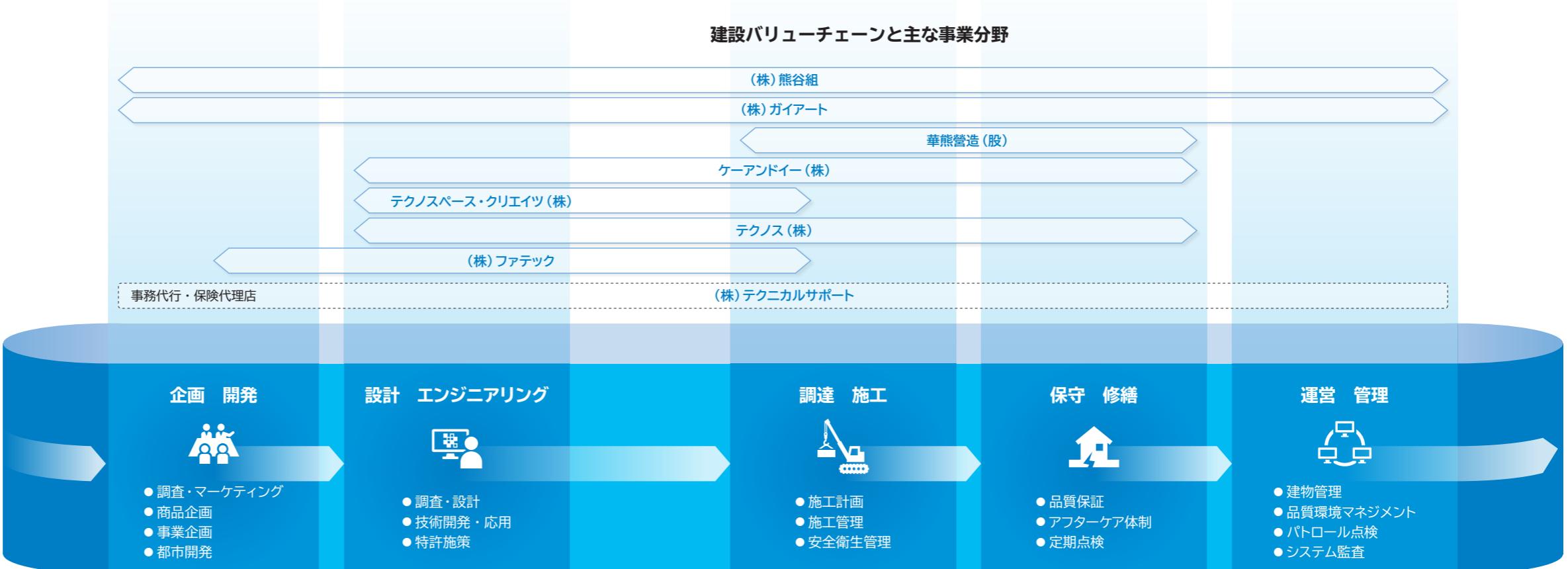


### グループの歩みと業績推移



## 熊谷組グループの事業

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



### 建設請負事業

#### 国内土木事業 ➔ P34-35

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

生活に不可欠なインフラ建設を通じ、人々が安心して心豊かに暮らす場所をつくり、支え続けます。

「インフラ大更新分野」では、老朽化が進む高速道路における橋梁床版取替工事の需要拡大が見込まれています。継手部材を用いてプレキャスト床版を接合する「コッター床版工法」や、道路を供用しながら主桁から床版を切り離す「切り方じょうず」工法などの普及に注力しています。

「防災・減災、国土強靭化分野」では、「無人化施工技術」を高めるための研究開発を進めるとともに、高機能遠隔操作室と建設機械をパッケージ商品化するなど新たなビジネスモデルの確立を目指しています。

#### 国内建築事業 ➔ P36-37

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

様々な用途や目的の建築物を提供する中で、使う人の気持ちを思いやり、暮らしの舞台をつくります。

「中大規模木造建築分野」では、2021年3月に住友林業(株)と立ち上げた中大規模木造建築ブランド「with TREE」で取組みを推進しています。また、ニーズに応える技術の開発にも注力しており、オリジナル木材「断熱耐火入-WOOD（ラムダウッド）」ですべての主要構造部（柱・梁・床・壁）で耐火認定を取得するなど、環境に配慮した建築への取組みを強化しています。

#### 海外建設事業 ➔ P38-39

- 注力分野**
- アジア地域の都市インフラ整備分野
  - アジア地域に進出する日系企業の支援
  - 台湾における圧倒的な地位の確立

海外拠点における営業ネットワークの強化を図り、事業の拡大と安定した収益確保に努めています。

「台湾における圧倒的な地位の確立」では、台湾現地法人の華熊營造(股)が「TAIPEI 101」や「陶朱隱園」などのランドマーク的な大型物件の施工によって高めたブランド力により、数多くの大型案件を受注し、飛躍的に業績を伸ばしています。

### 建設周辺事業 ➔ P40-41

#### 再生可能エネルギー事業

- 注力分野**
- 住友林業(株)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）

「住友林業(株)との協業を含む木質バイオマス発電事業」では、福島県飯館村において木質バイオマス発電事業を計画しており、2024年の稼働開始を目指して準備を進めています。

「風力・太陽光発電事業」では、当社初の売電事業となる静岡県浜松市での太陽光発電事業、ベトナムでの「Cat Hiepメガソーラー事業」が順調に稼働し、収益に貢献しているほか、国内外のセカンダリー案件への事業参画、事業継承についても検討しています。

#### 不動産開発事業

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

「都市再生・まちづくり事業」では、飯田橋駅東口周辺の再開発事業において、東京都や新宿区の策定した都市計画・整備方針のもと、地権者として積極的に参画しています。

「住友林業(株)との協業を含む不動産開発事業」では、住友林業(株)との協業によるインドネシアでの事業および米国での不動産開発私募ファンドへの参画など中長期的な収益拡大を目指しています。

また、将来再開発区域となることが見込まれる国内の優良収益物件の購入、台湾での現地デベロッパーと連携した老朽化住宅の建替え提案活動なども進めています。

#### インフラ運営事業

- 注力分野**
- 有料道路事業
  - PPP・コンセッション事業（海外含む）

「PPP・コンセッション事業」では、引き続き当社得意とする給食センターや庁舎、体育館などのPFI事業に参画することを目指しています。

また、香港では、受託済みのイースタン・ハーバー・クロッシング、テツケントンネルの管理・運用・保守事業とあわせ、管理効率を考慮した受注活動を継続し、利益を確保しています。

#### 技術商品販売事業

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

「バイオマス燃料開発・販売事業」では、清本鉄工(株)とともに、廃棄物のバーク材（木の皮）を原料とした高品質なバイオマス燃料「ブラックバークペレット」を開発しました。

これによりカーボンニュートラルへの貢献を目指します。住友林業フォレストサービス(株)が調達を担う原料のバーク材は国産地域材を活用し、地産地消のエネルギー循環システムとして、2022年より生産設備の建設を開始しました。

## 熊谷組グループ社長座談会



社会にとって価値ある存在するために、  
熊谷組グループとしての未来の姿を語り合う

熊谷組グループでは、各社の自主独立性を尊重することをグループ経営の基本方針としています。

一方、社会に求められる企業グループとしてさらに成長していくためには、その強みを活かしつつ、

各社の連携を深めてグループとしてのガバナンスを充実させていくことが欠かせません。

グループ会社8社の社長が集い、熊谷組グループのこれからの方について率直な議論を行いました。

### 参加者（写真左から）

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  
ケーアンドイー株式会社 代表取締役社長 北川 宏幸  
株式会社テクニカルサポート 代表取締役 志村 浩  
テクノス株式会社 代表取締役社長 森田 栄治

株式会社熊谷組 取締役社長 櫻野 泰則  
華熊營造股份有限公司 董事長 新屋 忠彦  
株式会社ガイアート 代表取締役 石塚 周平  
株式会社ファテック 代表取締役社長 青野 孝行

### サステナビリティへの貢献

#### SDGsへの取組みは 熊谷組グループにとって重要な経営課題

**櫻野** ガイアートの石塚さんとケーアンドイーの北川さんは、2023年度に社長に就任したばかりですよね。このように集まると、グループ会社8社の社長はいずれも、キャリアも個性も多様で、それがグループの推進力にもなっていると感じます。事業内容も各社で多様ですが、最近、特に意識するような事業環境の変化はありましたか？



**石塚** やはり大きな動きとしては、カーボンニュートラルをはじめとする環境課題への対応だと思います。ガイアートの主力事業である道路舗装では、材料の製造や道路での施工に熱となるエネルギーを用い、多くのCO<sub>2</sub>を排出します。これらの削減は業界全体での課題であり、他社と共に技術開発も考えています。

**北川** ケーアンドイーは、カーボンニュートラルについては社員の意識改革に取り組んでいます。現場の小さな活動から広げていこうと考えています。同時に環境に配慮したリニューアルに注力すべく提案力を強化したいと考えています。

**森田** テクノスでは豊川工場で再生可能エネルギーの利用の検討を進めています。再生可能エネルギーについては、熊谷組と共同でPPA\*事業の参画なども検討しており、環境課題への対応ばかりではなく、次なるビジネスチャンスにつなげていきたいと考えています。また、本社では、熊谷組の取組みも参考にしながら、SDGsの目標と紐付けた様々な活動を進めています。

\* PPA「Power Purchase Agreement(電力販売契約)」の略

### グループとしての連携

#### 社会に求められる企業グループとして 存在価値を発揮するために

**櫻野** 熊谷組グループは、建設業界の中でも、連結売上高でグループ各社が占める割合が高いという特色があります。このような特徴を活かしながら、企業グループとしての価値を高めていくためには今後どのような戦略が重要でしょうか？

**北川** 私たち熊谷組グループは、それぞれの事業を通して長年にわたって社会やお客様と関わってきました。熊谷組がつくる建物をケーアンドイーがリニューアルするよう、各グループ会社が連携し、建物のライフサイクル全般を網羅することで、社会への貢献度も高まりますし、ビジネスとしても広がっていくと思います。



**石塚** ガイアートが熊谷組と共同企業体を組んで施工する事業が増えています。このような事業における連携はもちろんですが、カーボンニュートラルの取組みや働き方改革、人財育成など、企業の基盤となる部分でも一緒に取り組むべきテーマは多いはずです。各社の社員が誇りを持って仕事に向き合えるような企業グループを目指していきたいですね。

**森田** 事業での連携ということでは、今後は国内ばかりではなく海外での展開でも重要になると思います。当社ではアジアでの事業展開を推進しており、台湾では華熊營造（以下、華熊）との協業を進めています。

**新屋** 人財交流なども積極的に進めていきたいですね。熊谷組をはじめ各社の社員を台湾の当社に派遣してグ

### 総合建設業 株式会社熊谷組

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

土木事業 P34-35      建築事業 P36-37      海外事業 P38-39      建設周辺事業 P40-41

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 ➔ P86

### 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 469億9,700万円  
代表者 代表取締役 石塚 周平 (2023年3月期)  
社員数 767名(2023年3月)

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

### 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1月 資本金 3億円  
本社 東京都千代田区富士見2-7-2 売上高 205億8,200万円  
ステージビルディング15階 (2023年3月期)  
代表者 代表取締役会長兼社長 社員数 373名(2023年3月)  
岩間 和久(2023年7月より)

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

### 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 売上高 370億700万円  
205號12樓之8 (2022年12月期)  
代表者 董事長 新屋 忠彦 社員数 364名(2022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。



ローバルな施工管理や技術を学ぶ。そうすることで、グループとしてのグローバルビジネスの経験値を高めていくことができるのではないか。



### 働きがいのある風土

#### グループ力を存分に発揮させて「人」を育てていく

**森田** テクノスでは、2022年度に新しい職務制度を策定しました。この新職務制度は、完全ジェンダーフリーやパート職の廃止など、公平性・透明性のある評価体系を基盤としています。

**志村** テクニカルサポートでは女性が社員の約7割を占めているので、女性社員が意欲的にキャリアアップを目指せる環境づくりに取り組んでいきたいですね。管理職も増やしていきたいと考えています。

**北川** ケーアンドイーでは最近、施工現場の所長も女性社員が担うようになってきました。女性の所長と若手の男性社員を組み合わせるなど、適材適所で人財の育成を図っています。

**櫻野** 先日、台湾に出張して華熊の現場をいくつか訪れましたが、台湾でも女性の活躍が目立っているようですね。

**新屋** 華熊でも現場の副所長を担う女性社員がいます。私が社長のうちに、ぜひ女性所長を誕生させたいと考えています。

いずれにしても女性活躍をはじめとしたダイバーシティの推進は、熊谷組グループにとってこれから重要な課題でしょう。今日、こうしてグループ会社の社長が集まつてみても全員が男性なのですから。



**櫻野** そのとおりですね。将来的には、このメンバーにも何人かの女性が参加することになると思っています。

**石塚** 人財採用では、熊谷組の知名度の高さがメリットになっていることは確かです。そのイメージを活かしつつ、グループ各社がそれぞれの魅力を高め、その魅力を地道に伝えていくことも大切だと考えています。

### 将来に向けてのメッセージ

#### 誰もがやりがいを持って働き続けられる企業グループを目指して

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

**石塚** 私はこの4月に社長に就任して以来、ガイアートがどのような会社を目指すべきかずっと考え続けています。何よりも大切なのはやはり社員。誇りを持って楽しく働く環境づくりに全力を注いでいきます。

**北川** 日本には古くから伝わる「三方よし」という経営哲学がありますよね。ケーアンドイーでは、社員が委員会をつくって当社版「三方よし」の実践を進めています。熊谷組グループに、さらには社会にもっと貢献できる企業を目指しています。

**新屋** 華熊は、2022年度に台湾・台北駅前に建設される超高層ツインタワー「台北ツインタワー C1.D1」を受注しました。これからも日系ゼネコンとして培ってきた謙虚で誠実な姿勢を大切にしながら、台湾の社会にとってなくてはならない建設会社に成長していきたいと思っています。

**森田** 私は、「企業は社長の器以上にならない」と思っています。私自身がさらに成長することで、社員も成長する。このことを常に意識しながら、テクノスを社会にとってより魅力的な会社に成長させていきたいですね。

**青野** グループ会社が開発した独自技術を「商品」として

広く販売し、グループとしての付加価値を高めていくという役割を担うのが当社だと考えています。

**山下** テクノスペース・クリエイツの主力事業である施工図作成では、BIMの進展もあって専門技術を身につけるまでに長い時間がかかります。社員が意欲を持っていつまでも働き続けたいと思うような会社を目指したいですね。

**志村** DXの進展によって、新しいシステム導入支援の業務が増えています。それを当社の次なる成長に結びつけ、熊谷組グループの分業の受皿として貢献していきたいと考えています。

**櫻野** 熊谷組グループがビジョンとして掲げる「社会から求められる建設サービス業の担い手」を目指すためには、各社の連携を深めて企業グループとして存在感を発揮していくことが重要です。今後もこのような議論を機会あるごとに重ね、熊谷組グループとしての成長につなげていきたいと考えています。

### 【訃報】

ケーアンドイー株式会社 代表取締役社長 北川宏幸は、2023年7月7日に急逝いたしました。

2023年9月現在、代表取締役会長 岩間和久が社長を兼任しています。

本座談会は2023年4月24日に実施し、情報はその当時のものです。



### 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 52億4,700万円  
代表者 代表取締役社長 森田 栄治 (2023年3月期)  
社員数 147名(2023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、汚染土壤等の環境調査・対策工事、基礎工事および、鉄骨建方システム「ACE UP」の国内外でのリース事業を展開しています。

### 技術商社 株式会社ファテック

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

設立 1989年6月 資本金 2,000万円  
本社 東京都新宿区津久戸町2-1 売上高 3億6,000万円  
代表者 取締役社長 青野 孝行 (2023年3月期)  
社員数 10名(2023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。

### 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 売上高 8億6,200万円  
正和ビル9階 (2023年3月期)  
代表者 代表取締役社長 山下 直幸 社員数 62名(2023年3月)

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

### 事務代行・保険代理店 株式会社テクニカルサポート

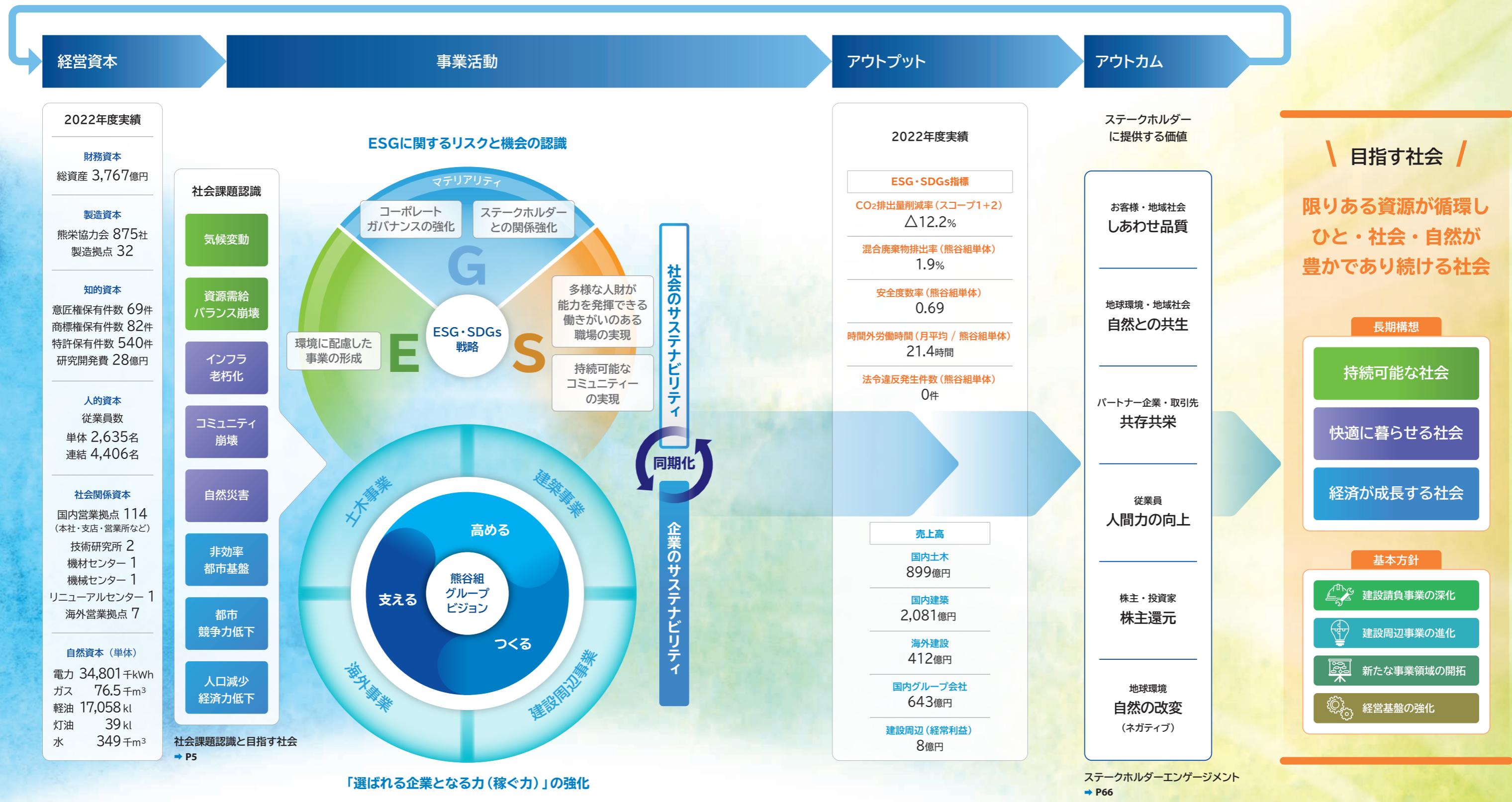
<https://www.tsp-kumagai.co.jp/>

設立 1995年7月 資本金 7,000万円  
本社 東京都新宿区津久戸町2-1 売上高 5億9,100万円  
代表者 代表取締役 志村 浩 (2023年3月期)  
社員数 44名(2023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。

## 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。



# 2022年度ハイライト

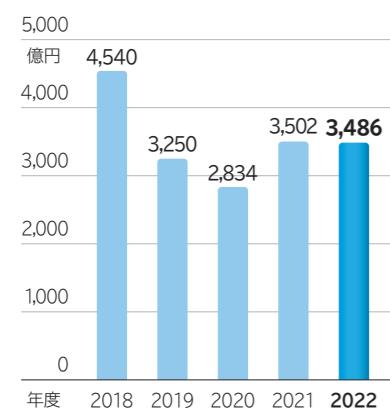
## 財務情報

※ 億円未満を四捨五入しています。

### 受注高（熊谷組単体）

企業の設備投資は堅調に推移し、前年度同水準を確保しました。

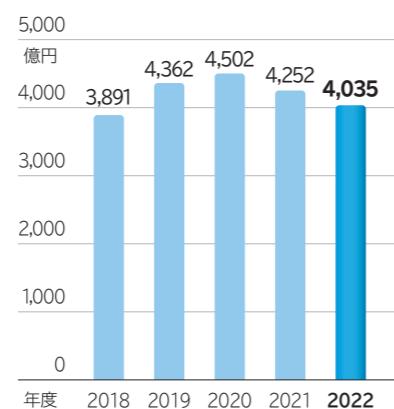
**受注高  
3,486億円**



### 売上高

複数の工事中断の他、設計遅延や物価高騰による着工の遅れ等により減収となりました。

**売上高  
4,035億円**



### 営業利益

減収および市場環境が厳しい時期に受注した低採算工事の影響等により、完成工事総利益率が低下し、大幅な減益となりました。

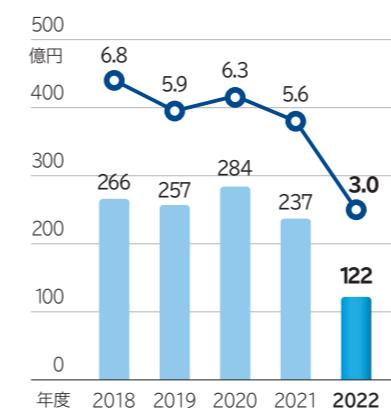
**営業利益 (■)  
115億円**  
**営業利益率 (-○-)  
2.8%**



### 経常利益

営業利益の減少により減益となりました。

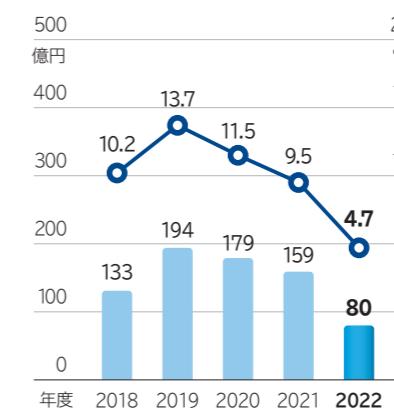
**経常利益 (■)  
122億円**  
**経常利益率 (-○-)  
3.0%**



**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)**

経常利益の減少により減益となりました。また当該減益により、ROEは大幅に低下しました。

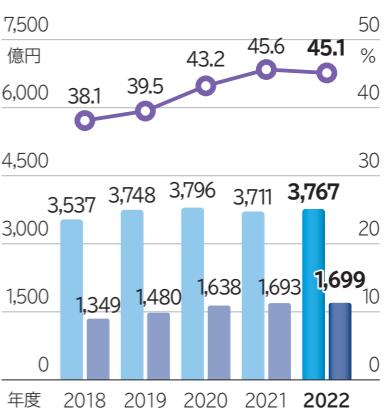
**親会社株主に帰属する  
当期純利益 (■)  
80億円**  
**ROE (-○-)  
4.7%**



### 総資産、純資産および自己資本比率

株主還元を進め純資産が微増にとどまったため、自己資本比率は低下しました。

**総資産 (■)  
3,767億円**  
**純資産 (■)  
1,699億円**  
**自己資本比率 (-○-)  
45.1%**



## 竣工物件



銀座線浅草駅 折返し線延伸に伴う土木工事  
浅草変電所(仮称)新設建築・土木工事(東京都)  
発注者: 東京地下鉄(株)



道玄坂通 dogenzaka-dori(東京都)  
発注者:  
(株)パン・パシフィック・インターナショナル  
ホールディングス 日下部洋子、甲有理  
(株)サン・エトワール 星野浩一、星野剛男



香港東部海底トンネルM&OM事業(香港)  
発注者: 中華人民共和国香港特別行政区

※ 2022年度受注の運営維持管理事業



令和元年度  
高速都心環状線橋梁修繕工事(高岳工区)  
(愛知県)  
発注者: 名古屋高速道路公社



アパホテル&リゾート  
(大阪梅田駅タワー)(大阪府)  
発注者: アパホーム(株)  
アパマンジョン(株)



Southstone Yards Office-B(テキサス州)  
事業主: Southstone Yards Office B,L.L.C  
※ ESG配慮型オフィスビルの開発に参加  
2022年8月着工、2023年10月竣工予定

## 財務情報

### 1株当たり配当金および配当性向

親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度より減少したものの安定配当の方針により期首に予定したとおりの配当を行いました。

1株当たり配当金（円） 配当性向（%）  
130円 72.4%



### 設備投資および研究開発費

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増加しました。研究開発費は新工法の開発等へ前連結会計年度と同水準を投じました。

設備投資（億円） 研究開発費（億円）  
48億円 28億円

## 竣工物件



奥津発電所改修工事のうち土木関係工事、奥津発電所改修工事に伴う除却工事（土木関係）、奥津発電所改修工事に伴う建築関係新築工事（岡山県）

発注者：中国電力（株）



熊追発電所改造工事（北海道）  
発注者：電源開発（株）



中部横断自動車道  
吉原地区切土のり面災害復旧工事（静岡県）  
発注者：中日本高速道路（株）

## 非財務情報

### CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1+2）

（熊谷組グループ全体）

単体では再エネ電力の購入量が増加した一方で、連結子会社の売上高が増加したため、CO<sub>2</sub>の総排出量および排出原単位は増加しました。

CO<sub>2</sub>総排出量  
(万t-CO<sub>2</sub>) 8.1万t-CO<sub>2</sub>  
CO<sub>2</sub>排出原単位  
(t-CO<sub>2</sub>/億円) 20.0t-CO<sub>2</sub>/億円



	2018	2019	2020	2021	2022
従業員数（名）	2,497 (4,032)	2,578 (4,154)	2,620 (4,259)	2,626 (4,338)	2,635 (4,406)
女性従業員数（名）	348 (633)	376 (677)	396 (731)	409 (764)	430 (823)
女性管理職数（名）	48 (74)	54 (83)	58 (96)	66 (106)	69 (112)
男性社員の育児休暇取得率（%）	-	-	-	49.0 (39.1)	73.9 (57.6)
障がい者雇用率※1（%）	2.21 (1.97)	2.12 (1.88)	2.09 (1.80)	2.14 (1.93)	2.10 (1.91)
有給休暇 一人あたりの平均取得率※2（%）	-	44.0	54.3	59.1	68.5 (64.1)
男女の賃金の差異※3					
全労働者（%）	-	-	-	-	59.8 (58.3)
正規雇用者（%）					
総合職	-	-	-	-	65.0
エリア職	-	-	-	-	69.3
度数率	0.70	0.44	0.32	0.63	0.69
特許出願件数（件）	73	65	50	62 (67)	57 (65)

（ ）内の数値はグループ連結の実績

※1 6月末時点で集計しています

※2 取得日数計／付与日数計×100（%）

※3 女性の平均年間賃金／男性の平均年間賃金×100（%）



岡山物流センター（岡山県）  
発注者：（株）マキタ



湯浅御坊道路 日高川舗装工事（和歌山县）  
発注者：西日本高速道路（株）  
施工：ガイアート



耕薪建設和平路住宅（台湾）  
発注者：耕薪建設（股）  
施工：華熊營造

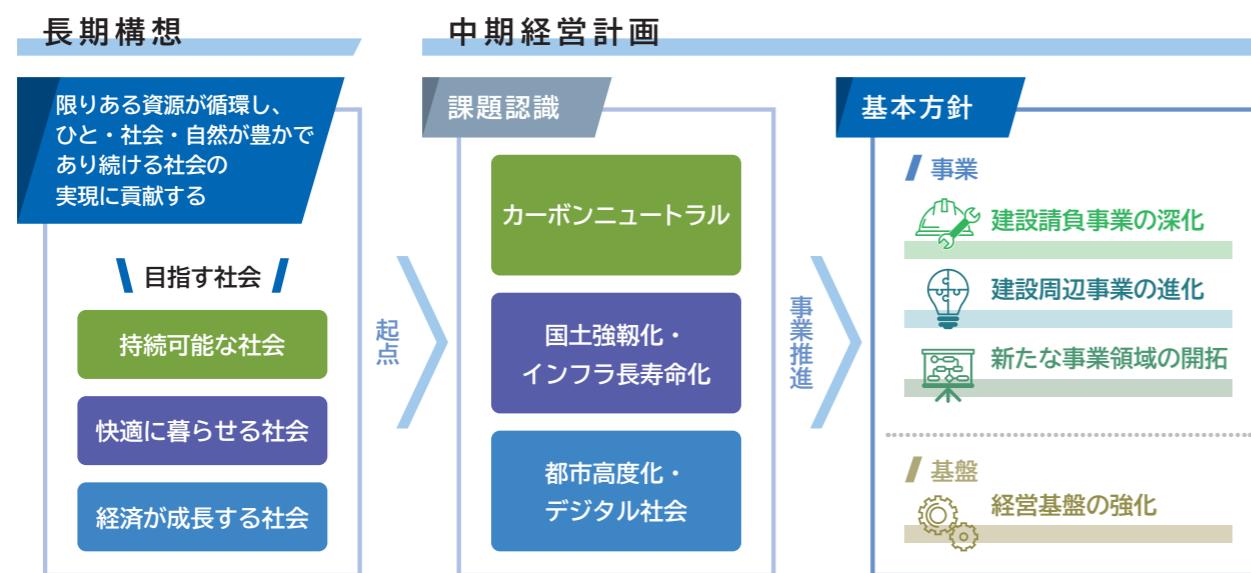


名城大学天白キャンパス研究実験棟III・IV（愛知県）  
発注者：学校法人名城大学  
施工：ケーアンドイー

## 経営戦略

### 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、「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。この目指す社会の実現に向け、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。

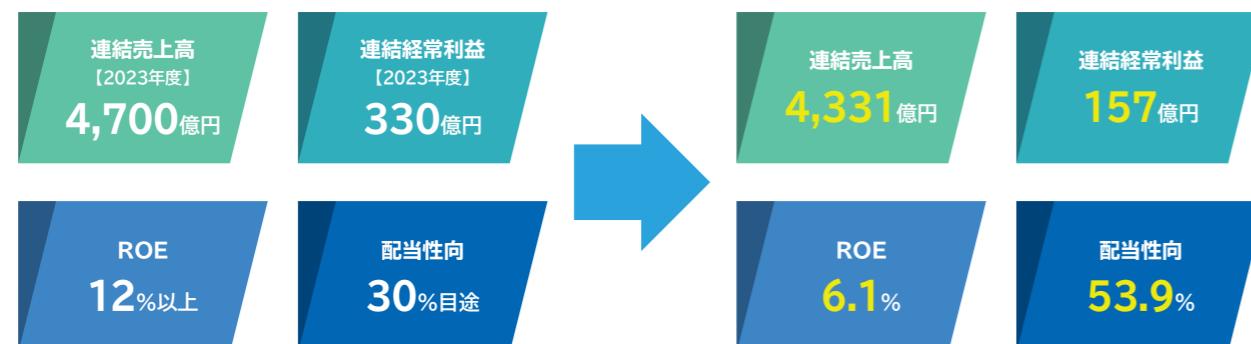


### 財務目標

2022年度の業績につきましては、受注環境は総じて堅調に推移しましたが、物価高騰や大型工事の中止等の影響により、前年度に比べて減収減益となりました。利益の減少にかかわらず配当金額を据え置いたため、配当性向は高水準となったものの、ROEは目標水準を下回る結果となりました。

また、計画最終年度の2023年度の業績は配当性向を除き財務目標を下回る見込みとなりました。計画に掲げる4つの基本方針に沿った取組みを強力に推進し、早期に連結経常利益を300億円水準に引き上げ、その後、将来の姿として掲げた500億円を目指していきます。

#### 中期経営計画（2021～2023年度）



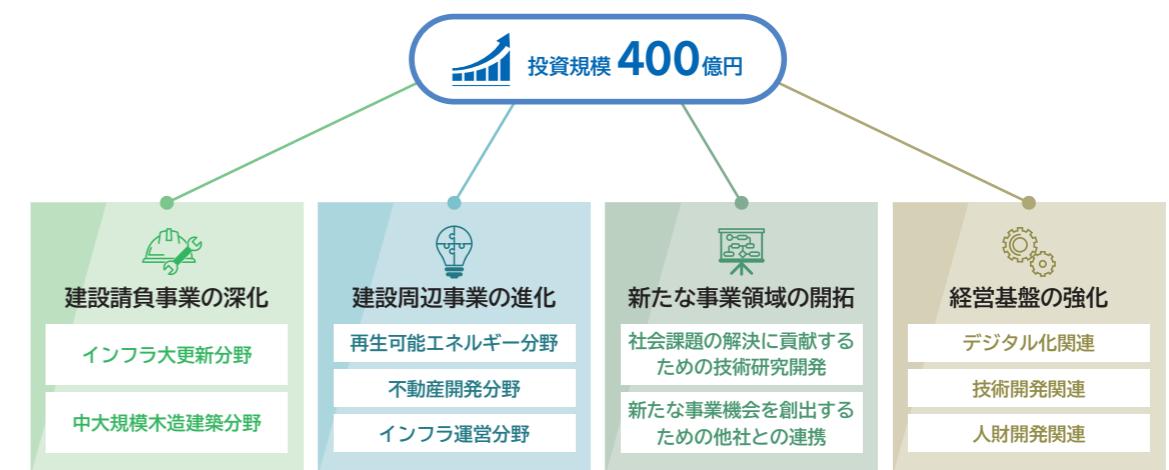
### 非財務目標

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、事業活動を通じ社会課題の解決（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。

ESG視点	主な評価指標	計画期間中の数値目標	2022年度実績	SDGsへの貢献
<b>環境 Environment</b>	<b>CO<sub>2</sub>排出量削減率（スコープ1、2）</b> 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  <b>混合廃棄物排出率</b> 建設廃棄物総排出量に占める混合廃棄物総排出量	<b>[2030年] 2019年度比 △25%以上</b> <b>2.0%以下</b>	<b>2019年度比 △12.2%</b> <b>1.9%</b>	
<b>社会 Social</b>	<b>安全度数率</b> 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数  <b>社員の時間外労働時間数</b> 1ヶ月間に実施した時間外労働時間数の平均	<b>0.5以下</b> <b>30時間以下</b>	<b>0.69</b> <b>21.4時間</b>	
<b>ガバナンス Governance</b>	<b>重大な法令違反発生件数</b> 行政処分及び行政措置等を含む	<b>0件</b>	<b>0件</b>	

### 投資計画

カーボニュートラル、国土強靭化・インフラ長寿命化、都市高度化・デジタル社会化を喫緊の社会課題と捉え、再生可能エネルギー分野、不動産開発分野、技術商品販売事業等へ出資あるいは資産保有をともなって事業主体として参画するとともに、経営基盤を強化するためのDX（デジタル・トランスフォーメーション）、生産性向上に資する技術開発や人財開発など、総額400億円規模の投資を進めています。



計画2年目の2022年度は、再開発事業の起点となる不動産の取得、海外不動産事業への参画、基幹システム全面刷新に向けた設備投資など、ウクライナ情勢等の影響により計画が遅延した事業もありましたが、概ね順調に進捗しました。計画期間中これまでおよそ130億円の投資を実施し、現在さらに約240億円の案件について検討しており、計画策定以降の投資総額は約370億円（国内外の不動産開発事業：約210億円、再生可能エネルギー事業：約70億円、基幹システム刷新等の経営基盤強化：約70億円、その他：約20億円）となることを見込んでいます。

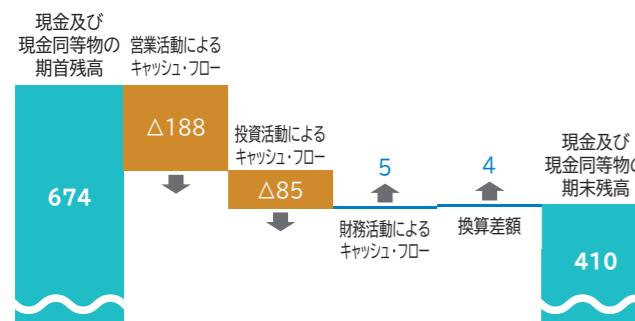
## 財務分析

### 業績

2022年度は、公共投資関連予算の執行や民間企業における設備投資意欲の高まりを背景とした堅調な受注環境により、単体受注高は前期同水準の3,486億円となりました。しかしながら資材高や労務費の増加等による建設コストの上昇により、受注時点の採算性が厳しい工事もありました。

連結売上高については、前年度からの堅調な受注環境より繰越工事は増加しているものの、工事の中止等による進捗鈍化、コロナ禍および物価高騰等の影響による大型工事の着工時期の見直しなど、今年度に受注した工事の売上貢献が少なかったことから、同5.1%減の4,035億円となりました。利益面においても、売上高の減少、不採算工事の発生等により、営業利益は同49.5%減の115億円、経常利益は同48.4%減の122億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同49.7%減の80億円と各利益項目で前期実績を下回る結果となりました。

#### 連結キャッシュ・フロー計算書の状況 単位:億円



キャッシュ・フローについては、営業キャッシュ・フローは利益の減少や売上債権の増加により188億円のマイナス、設備投資、配当および自己株式取得もあり全体でも264億円のマイナスとなりました。これにより現金預金残高は410億円となりました。一方、有利子負債の残高は222億円となっています。

工事の大型化による工事費の立替負担増加等を踏まえ、安定的な運転資金の確保として、借入については新たに80億円のシンジケートローンを組成し資金調達の安定化を図っています。

また、200億円のコミットメントラインを設定しており、資金調達の効率化を図るとともに突発的な資金需要の発生にも対応可能な状況としています。

### 中期経営計画および投資

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

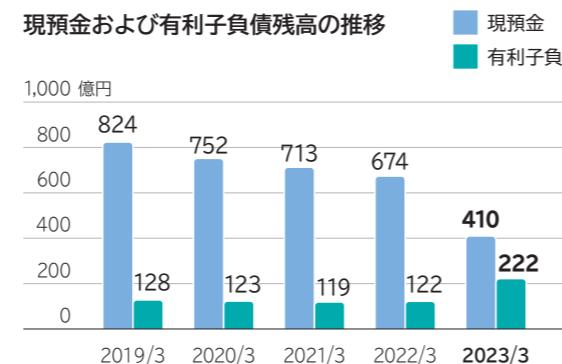
しかしながら新型コロナウイルス感染症の影響の長期化や、ウクライナ情勢などに起因する資材価格の高騰などといった、計画策定期には想定し



取締役 専務執行役員 管理全般  
コンプライアンス担当

日高 功二

#### 現預金および有利子負債残高の推移



得なかつ經濟・社会情勢の変化の影響は大きく、計画最終年度の業績については、連結売上高4,331億円、連結経常利益157億円、ROE6.1%、配当性向53.9%と財務目標を下回る見込みとなりました。

投資については、計画期間中に総額400億円規模の投資を計画しています。計画2年目の2022年度までに約130億円の投資を実施し、インフラ大更新に対応した高速道路リニューアル工事等に向けて新たに開発した技術などはすでに収益に貢献しています。再生可能エネルギー事業なども今般の投資計画完了後より徐々に収益貢献が始まると見込みです。

今後も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、投資の実行に際しては、投融資基準を設定し、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。

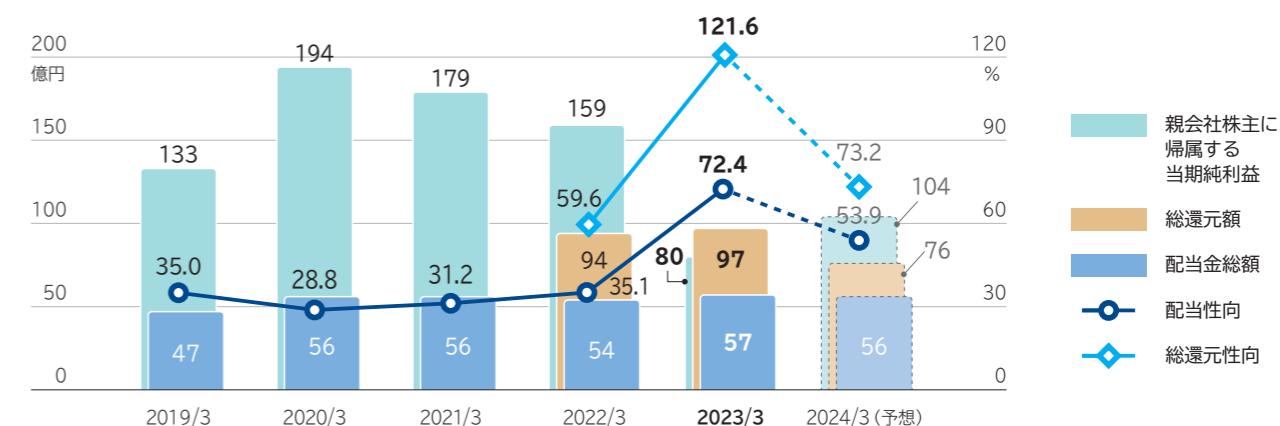
### 資本政策／株主還元

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に、現中期経営計画期間に総額100億円規模の自己株式を取得する方針としております。

2021年度には約40億円分の自己株式の取得と消却を実施し、また、2022年度は1株当たり130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72.4%、総還元性向121.6%となりました。2023年度につきましては、1株当たり130円の配当、20億円の自己株式取得を進める計画であり、配当性向53.9%、総還元性向73.2%となる見通しです。

当社は2019年4月に策定した「ESG取組方針」で、「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

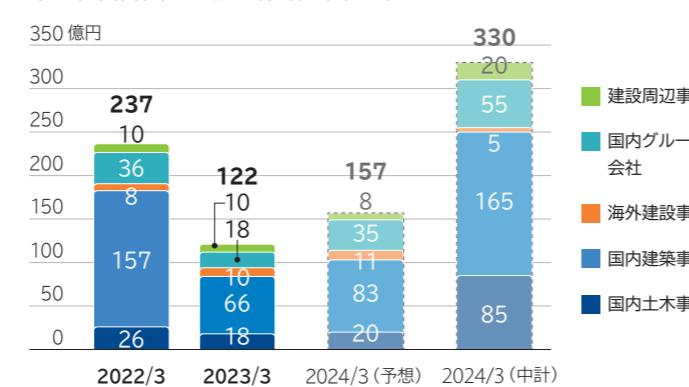


### 今後の展望

建設市場は堅調な公共投資に加え、民間建設投資も底堅く推移すると見られます。長引くウクライナ情勢や世界的な金融引締めが進展する中で海外景気の下振れや物価上昇、供給面の制約などのリスクから、景気は依然として先行き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、事業推進の持続可能な成長への弛まぬ挑戦を果たします。

#### 中期経営計画 財務目標(経常利益)

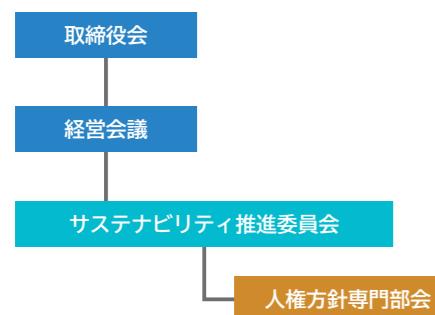




## サステナビリティに向けた取り組み

### サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ推進委員会 ※2022年度CSR推進委員会より名称変更

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(2022年度4回/2023年度5回予定)
委員長	経営戦略室長
委員	土木事業本部長 建築事業本部長 管理本部長 安全品質環境本部長 技術本部長 國際本部長 新事業開発本部長 委員長指名者
事務局	経営戦略室 サステナビリティ推進部
活動内容	サステナビリティ分野を推進するための方針や制度の検討など
情報開示	ホームページ、コーポレートレポートなど

2010年 6月	エコ・ファースト企業に認定	建設業界で初めてエコ・ファースト企業に認定
2017年 11月	中長期経営方針	熊谷組グループはESGの視点を取り入れた経営を強化することを示す
2019年 4月	ESG取組方針を策定	熊谷組グループが長期的な事業を展開する上で重要な項目を「重要課題(マテリアリティ)」「個別課題」として抽出、関連するSDGsの目標を設定
2020年 8月	KPIの実績を報告	コーポレートレポートにてマテリアリティに基づく個別課題のKPIの実績を報告
2021年 5月	中期経営計画	CO <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展開強化などの経営方針を打ち出す
8月	ESG・SDGsマトリクスを作成	ESG・SDGs戦略として事業活動とSDGsの関連付けを示す
12月	品質環境マネジメントシステムのレビューにおける社長指示	「日々の業務とESG・SDGsとの関連をさらに意識して業務の計画と実行すること」
2022年 4月	社長訓示 「ESG・SDGs視点による日常業務の実践」	自らがいかなる社会課題の解決に貢献できるかを常に意識しながら業務を行うことを習慣づけ、企業風土となることを目指していく ESG・SDGsの社内浸透強化を表明し、各部署の年度目標とSDGsの関連付けに取り組む
サステナビリティ推進委員会設置	従来のCSR推進委員会の役割を拡大し、サステナビリティ推進施策全般を検討することを目的として設置	
10月	人権方針専門部会設置	サステナビリティ推進委員会の下部組織として人権方針専門部会を設置
2023年 1月	人権方針の策定/人権デューデリジェンス構築	熊谷組グループが事業を行う上で関わるすべての人の人権を尊重
	TCFD提言への賛同	気候変動が熊谷組にもたらすリスク・機会を分析し、経営に活かす
4月	サステナビリティ推進部新設	サステナビリティ推進グループから部への組織変更による取組み強化
	「働き方改革アクションプラン2023」を制定	
	社員の人事評価表に「My SDGs」を追加	
5月	国連グローバル・コンパクトへの署名	

#### 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。

### ESG・SDGs視点による日常業務の実践

熊谷組は社長方針として2022年度よりESG・SDGs視点による日常業務の実践を掲げています。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ます。

第1回有識者意見交換会※での指摘事項への対応 ※2022年6月14日実施

主なご意見	対応策
サステナビリティへの取組み全体について	社内意識の浸透 <ul style="list-style-type: none"> <li>人事評価表の項目追加( My SDGs )</li> <li>社内動画コンテンツ「サステナチャンネル」の開設</li> <li>社員を対象としたSDGs意識調査(第2回)の実施</li> </ul>
情報発信の強化	情報発信の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>第5回未来まちづくりフォーラムへの参加 中大規模木造建築の技術と取組みを発表(住友林業(株)との協業「with TREE」) 建設DXへの取組みを発表(災害に強い街づくり、インフラの更新など)</li> </ul>
カーボンニュートラルの取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権方針策定、人権デューデリジェンスの実施</li> <li>TCFD提言への賛同表明、情報開示</li> <li>GRIスタンダード対照表の作成</li> <li>国連グローバル・コンパクトへの署名</li> </ul>

#### My SDGs

2023年度より社員の人事評価表に「My SDGs」というSDGsの169のターゲットを選ぶ項目を追加しました。社員が自分の業務に深く関わっていると思われるSDGsのターゲットを選び、上司や同僚との対話のツールとして活用しています。また、「サステナチャンネル」という動画配信コンテンツを作成し、社長をはじめとした本部長、支店長といったリーダーたちが、社員に向けて自分の選んだ「My SDGs」を伝える動画を配信しました。

#### SDGs意識調査

熊谷組では、SDGsの社内浸透を測るために、2021年度より社員に対して調査を行っています。SDGsの17ゴールのうち最も「大切なことだと共感できるもの」という項目で、2021年度は、「すべての人に健康と福祉を」がすべての年代で1・2番目に選ばれていましたが、2022年度は「住み続けられるまちづくりを」がすべての年代で選ばれました。

SDGsの17ゴールのうち最も「大切なことだと共感できるもの」  
(上位回答の変化)

2022年度	2021年度
11 気候変動 13 生態系保全 14 生物多様性 15 陸域生態系 16 生物多様性 17 気候変動 18 生物多様性 19 生物多様性 20 生物多様性 21 生物多様性 22 生物多様性 23 生物多様性 24 生物多様性 25 生物多様性 26 生物多様性 27 生物多様性 28 生物多様性 29 生物多様性 30 生物多様性 31 生物多様性 32 生物多様性 33 生物多様性 34 生物多様性 35 生物多様性 36 生物多様性 37 生物多様性 38 生物多様性 39 生物多様性 40 生物多様性 41 生物多様性 42 生物多様性 43 生物多様性 44 生物多様性 45 生物多様性 46 生物多様性 47 生物多様性 48 生物多様性 49 生物多様性 50 生物多様性 51 生物多様性 52 生物多様性 53 生物多様性 54 生物多様性 55 生物多様性 56 生物多様性 57 生物多様性 58 生物多様性 59 生物多様性 60 生物多様性 61 生物多様性 62 生物多様性 63 生物多様性 64 生物多様性 65 生物多様性 66 生物多様性 67 生物多様性 68 生物多様性 69 生物多様性 70 生物多様性 71 生物多様性 72 生物多様性 73 生物多様性 74 生物多様性 75 生物多様性 76 生物多様性 77 生物多様性 78 生物多様性 79 生物多様性 80 生物多様性 81 生物多様性 82 生物多様性 83 生物多様性 84 生物多様性 85 生物多様性 86 生物多様性 87 生物多様性 88 生物多様性 89 生物多様性 90 生物多様性 91 生物多様性 92 生物多様性 93 生物多様性 94 生物多様性 95 生物多様性 96 生物多様性 97 生物多様性 98 生物多様性 99 生物多様性 100 生物多様性 101 生物多様性 102 生物多様性 103 生物多様性 104 生物多様性 105 生物多様性 106 生物多様性 107 生物多様性 108 生物多様性 109 生物多様性 110 生物多様性 111 生物多様性 112 生物多様性 113 生物多様性 114 生物多様性 115 生物多様性 116 生物多様性 117 生物多様性 118 生物多様性 119 生物多様性 120 生物多様性 121 生物多様性 122 生物多様性 123 生物多様性 124 生物多様性 125 生物多様性 126 生物多様性 127 生物多様性 128 生物多様性 129 生物多様性 130 生物多様性 131 生物多様性 132 生物多様性 133 生物多様性 134 生物多様性 135 生物多様性 136 生物多様性 137 生物多様性 138 生物多様性 139 生物多様性 140 生物多様性 141 生物多様性 142 生物多様性 143 生物多様性 144 生物多様性 145 生物多様性 146 生物多様性 147 生物多様性 148 生物多様性 149 生物多様性 150 生物多様性 151 生物多様性 152 生物多様性 153 生物多様性 154 生物多様性 155 生物多様性 156 生物多様性 157 生物多様性 158 生物多様性 159 生物多様性 160 生物多様性 161 生物多様性 162 生物多様性 163 生物多様性 164 生物多様性 165 生物多様性 166 生物多様性 167 生物多様性 168 生物多様性 169 生物多様性 170 生物多様性 171 生物多様性 172 生物多様性 173 生物多様性 174 生物多様性 175 生物多様性 176 生物多様性 177 生物多様性 178 生物多様性 179 生物多様性 180 生物多様性 181 生物多様性 182 生物多様性 183 生物多様性 184 生物多様性 185 生物多様性 186 生物多様性 187 生物多様性 188 生物多様性 189 生物多様性 190 生物多様性 191 生物多様性 192 生物多様性 193 生物多様性 194 生物多様性 195 生物多様性 196 生物多様性 197 生物多様性 198 生物多様性 199 生物多様性 200 生物多様性 201 生物多様性 202 生物多様性 203 生物多様性 204 生物多様性 205 生物多様性 206 生物多様性 207 生物多様性 208 生物多様性 209 生物多様性 210 生物多様性 211 生物多様性 212 生物多様性 213 生物多様性 214 生物多様性 215 生物多様性 216 生物多様性 217 生物多様性 218 生物多様性 219 生物多様性 220 生物多様性 221 生物多様性 222 生物多様性 223 生物多様性 224 生物多様性 225 生物多様性 226 生物多様性 227 生物多様性 228 生物多様性 229 生物多様性 230 生物多様性 231 生物多様性 232 生物多様性 233 生物多様性 234 生物多様性 235 生物多様性 236 生物多様性 237 生物多様性 238 生物多様性 239 生物多様性 240 生物多様性 241 生物多様性 242 生物多様性 243 生物多様性 244 生物多様性 245 生物多様性 246 生物多様性 247 生物多様性 248 生物多様性 249 生物多様性 250 生物多様性 251 生物多様性 252 生物多様性 253 生物多様性 254 生物多様性 255 生物多様性 256 生物多様性 257 生物多様性 258 生物多様性 259 生物多様性 260 生物多様性 261 生物多様性 262 生物多様性 263 生物多様性 264 生物多様性 265 生物多様性 266 生物多様性 267 生物多様性 268 生物多様性 269 生物多様性 270 生物多様性 271 生物多様性 272 生物多様性 273 生物多様性 274 生物多様性 275 生物多様性 276 生物多様性 277 生物多様性 278 生物多様性 279 生物多様性 280 生物多様性 281 生物多様性 282 生物多様性 283 生物多様性 284 生物多様性 285 生物多様性 286 生物多様性 287 生物多様性 288 生物多様性 289 生物多様性 290 生物多様性 291 生物多様性 292 生物多様性 293 生物多様性 294 生物多様性 295 生物多様性 296 生物多様性 297 生物多様性 298 生物多様性 299 生物多様性 300 生物多様性 301 生物多様性 302 生物多様性 303 生物多様性 304 生物多様性 305 生物多様性 306 生物多様性 307 生物多様性 308 生物多様性 309 生物多様性 310 生物多様性 311 生物多様性 312 生物多様性 313 生物多様性 314 生物多様性 315 生物多様性 316 生物多様性 317 生物多様性 318 生物多様性 319 生物多様性 320 生物多様性 321 生物多様性 322 生物多様性 323 生物多様性 324 生物多様性 325 生物多様性 326 生物多様性 327 生物多様性 328 生物多様性 329 生物多様性 330 生物多様性 331 生物多様性 332 生物多様性 333 生物多様性 334 生物多様性 335 生物多様性 336 生物多様性 337 生物多様性 338 生物多様性 339 生物多様性 340 生物多様性 341 生物多様性 342 生物多様性 343 生物多様性 344 生物多様性 345 生物多様性 346 生物多様性 347 生物多様性 348 生物多様性 349 生物多様性 350 生物多様性 351 生物多様性 352 生物多様性 353 生物多様性 354 生物多様性 355 生物多様性 356 生物多様性 357 生物多様性 358 生物多様性 359 生物多様性 360 生物多様性 361 生物多様性 362 生物多様性 363 生物多様性 364 生物多様性 365 生物多様性 366 生物多様性 367 生物多様性 368 生物多様性 369 生物多様性 370 生物多様性 371 生物多様性 372 生物多様性 373 生物多様性 374 生物多様性 375 生物多様性 376 生物多様性 377 生物多様性 378 生物多様性 379 生物多様性 380 生物多様性 381 生物多様性 382 生物多様性 383 生物多様性 384 生物多様性 385 生物多様性 386 生物多様性 387 生物多様性 388 生物多様性 389 生物多様性 390 生物多様性 391 生物多様性 392 生物	

## ESG・SDGsマトリクス(熊谷組単体)

ESG取組方針		事業における取組み 具体的行動	指標	2023年度 目標		2022年度		SDGs※2																	
視点	重要課題 (マテリアリティ)			目標	実績	1 人材 育成	2 社会 貢献	3 環境 配慮	4 資源 効率化	5 リスク マネジメント	6 ガバナンス 強化	7 ESG 取組	8 ESG 取組	9 ESG 取組	10 ESG 取組	11 ESG 取組	12 ESG 取組	13 ESG 取組	14 ESG 取組	15 ESG 取組	16 ESG 取組	17 ESG 取組			
E 環境 環境に配慮した 事業の形成 カーボンニュートラル への取組み※1	気候変動リスクへの対応	地球環境課題解決への行動	CO <sub>2</sub> 排出(Scope 1+2)の削減率 (2019年度比) ※目標年度は2029年度	△25%以上削減	△25%以上削減	△12.2%	1.5					7.2 7.6		9.4		11.5 11.6	12.2 12.4 12.6	13.1 13.2 13.3			16.7				
	ゼロエミッションの達成	混合廃棄物削減活動	総混廃排出率	2.0%以下	2.0%以下	1.9%		3.9								11.6	12.4 12.5 12.6	13.3	14.1						
	生物多様性に配慮した取組み	品質環境マネジメントシステムの運用と改善	施工中の重大な環境事故件数	0件	0件	1件		4.4 4.7	6.3 6.6			9.1 9.5				11.6	12.4 12.5 12.6	14.1 14.2	15.1 15.2 15.4 15.5	16.7					
	木造建築事業への取組み	中大規模木造建築事業の取組み、受注拡大	受注件数(国内) / 出資件数(海外)	3件/2件以上	3件/2件以上	3件/1件						9.4 9.5		11.3 11.6											
	森林保全事業への取組み	他社連携による森林保全への取組み	森林保全活動件数	3件以上	3件以上	1件			6.6 7.1 7.2 7.3 7.a		9.4		11.6 11.a	12.2 12.7 12.8	13.1 13.2 13.3		15.1 15.2 15.4		17.17						
	再生可能エネルギー事業への取組み	再生可能エネルギー事業の推進	再生可能エネルギー事業取組み件数	5件以上	5件以上	国内7件 海外2件				7.1 7.2 7.a 7.b	9.1 9.4		11.6	12.2 12.7 12.8	13.3					17.7 17.16					
	環境配慮型技術の開発	環境配慮型建築(ZEB等)への取組み	環境関連提案件数	6件以上	6件以上	6件			6.3 6.6 7.2 7.3 7.b	9.1 9.4 9.5		11.3 11.7 11.a	12.2 12.4 12.5 12.6	13.1 13.2 13.3		15.1 15.2		17.7 17.17							
S 社会 多様な人財が 能力を発揮できる 働きがいのある 職場の実現	人財の確保と育成	女性活躍推進行動計画の達成	新卒採用者における女性比率	25%以上	25%以上	30.4%	1.4				8.5 8.5 8.8	10.2 10.3		12.6						16.6	17.17				
		年度採用計画の達成	採用人数	149人	176人	132人	4.4 4.5 4.7	5.1 5.5 5.b			8.2 8.5 8.8	10.1 10.2 10.3													
	技術の継承	国家資格の取得支援	一級施工管理技士取得率(土木 / 建築)	96%/90%以上	96%/85%以上	94%/87%					8.2 8.6	9.5	10.2												
		一級建築士取得率(設計)		55%以上	50%以上	51%			4.4	6.3 6.6		9.1		11.6	12.4 12.5 12.6	14.1	15.1	16.7							
	品質環境マネジメントシステムの運用と改善	施工中の重大な品質事故件数	0件	0件	0件																				
	DXの推進	基幹システムの刷新	システム開発進捗率	100%	100%	60%	4.4 4.7	5.b			8.2 8.8	9.5	10.2												
		ICTの標準化による現場管理の効率化	新規現場導入率	100%	100%	96%																			
	ダイバーシティの推進	女性活躍推進行動計画:	新任管理職層に占める新任女性管理職の割合	7%以上	—	7.9%	3.7	4.4 4.5 4.7	5.1 5.5 5.b		8.5 8.8	9.1	10.2 10.3		11.6	12.4 12.5 12.6	14.1	15.1	16.7						
		多様性を理解しあえる組織風土の醸成	女性管理職数:増加率(2020年4月比)	—	10%増	27.8%増																			
		子の出生に伴う男性の休暇取得率		70%以上	70%以上	73.9%																			
S 社会 持続可能な コミュニティー の実現	ワーク・ライフ・バランスの実現	働き方改革の推進	時間外労働時間数	30時間以下	30時間以下	21.4時間	3.4	4.4 4.7	5.5 5.b		8.2 8.5 8.8	9.5													
	働く人の健康増進・労働災害防止	安全管理水準の維持・向上	度数率	0.5以下	0.5以下	0.69	3.3 3.4 3.9	4.7		8.5 8.8	9.4		11.6	12.4 12.6 12.7											
	地域社会への貢献	インフラ更新運営事業	インフラ更新工事件数(国内)	20件以上	20件以上	17件	1.5		4.4	6.6 6.b	8.2	9.1 9.4 9.5 9.a		11.2 11.5 11.7 11.a 11.c	12.4 12.5 12.6	13.b									
		インフラ運営件数(海外)		4件以上	3件以上	3件																			
		収益不動産・事業参画件数(国内)		3件以上	4件以上	5件																			
		不動産事業の拡大	不動産開発事業参画件数(海外)	3件以上	1件以上	5件	3.9																		
		市街地再開発の取組み	取組み件数	6件以上	4件以上	5件	1.5																		
		アジア諸国との社会課題の解決	インフラ整備案件受注件数	2件以上	2件以上	—	1.4 1.5	4.4	6.2 6.3 6.4 6.6	7.1 7.2 7.3 7.b	8.2 8.3 8.7 8.8	9.1 9.4 9.a	10.2 10.3 10.b	11.1 11.3 11.5 11.7 11.a 11.b 11.c	12.4 12.5 12.6 12.7	13.2 13.3 14.2 15.4	16.7	17.16							
		新事業創出	取組み件数		事業化2件以上 事業化検討2件以上	事業化1件以上					8.3	9.5	10.2	11.3											
G 企業統治 自然災害への対処 (レジリエンシー)	スマイルプロジェクト	社員の参加件数および参加延べ人数(前年度比)		参加件数および 参加人数の増加	62%増(139件) 18%増(2,190名)		1.1 1.2	2.1 3.4	4.7 4.b	6.6			10.2 10.3	11.3	12.8	13.3	14.1 15.2 15.4	16.7	17.17						
	防災・減災	取組み件数	25件以上	25件	26件																				
	高耐震建物構造システム		2件以上	1件以上	(2023年度以降継続)																				
	レジリエンス性能向上技術	技術開発取組み件数(新規着手件数)	2件以上	2件以上	2件																				
	社会課題解決につながる 技術の開発	社会課題解決につながる技術の開発 (環境分野を除く)	3件以上	3件以上	7件																				
G 企業統治 コーポレート ガバナンスの強化 ステークホルダー との関係強化	取締役会の実効性向上	取締役会の実効性評価と改善の継続実施	外部専門家による評価(前年度比)	評価の向上	評価の向上	実効性において 問題なし			5.5		8.2 8.5		10.3		12.6								16.5 16.7	17.14	
	コンプライアンスの徹底	社内外の法令違反防止体制の構築	重大な法令違反発生件数	0件	0件	0件			4.7		8.5 8.7 8.8		10.2												
	リスクマネジメントの強化	グループ全体の危機管理対応力の強化	安否確認システム応答率	100%	100%	97.3%			3.4		8.2 8.3	9.1 9.4 9.5		11.3	1										



## 有識者意見交換会



“しあわせ品質”を追求していくために、  
社員にとって働きがいのある企業を目指して

熊谷組では、サステナビリティへの取組みを広く社会に伝え、そこで得た様々な声を経営に活かしていくと考えています。このような活動の一環として、2023年4月13日、有識者意見交換会を実施しました。第2回目となる今回は、サステナビリティ経営における取組みに加えて、時間外労働の上限規制への対応をクローズアップ。笹谷秀光氏がファシリテーターを務め、有識者の方々と経営陣が活発に意見を交えました。

### 有識者（写真前列左から）

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 ワーク・ライフバランスコンサルタント

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

### 有識者意見交換会参加者

### 熊谷組取締役（写真後列左から）

土木事業本部長 岡市 光司

管 理 全 般 日高 功二

土木全般 副社長 嘉藤 好彦

社 長 櫻野 泰則

建築全般 副社長 小川 嘉明

建築事業本部長 上田 真

意見交換会開催の冒頭で、取締役社長の櫻野がサステナビリティに対する考え方や活動を紹介しました。

- 2019年4月「ESG取組方針」を策定し、以降取組みを推進
- 2021年8月 ESG・SDGsマトリクスを作成し、事業活動とSDGsを関連付け (➡ P28-29)
- 第1回有識者意見交換会での指摘を受け
  - \* 社員の人事評価表に、自己の取組みを宣言する「My SDGs」の項目を追加
  - \* ポスターやアンケート、各種のフォーラムや講演会を通じた社内外への情報発信の強化などの活動を実施 (➡ P27)

### 時間外労働の上限規制への対応

- 2018年4月「働き方改革アクションプラン」を制定、長時間労働の是正、年休取得の促進、柔軟な働き方の促進に一定の成果
- 2024年4月に建設業にも適用される時間外労働の上限規制基準には未到達
- 2023年4月「働き方改革アクションプラン2023」を制定 (➡ P45)、1年前倒しで時間外労働の上限規制への対応に取り組む



### サステナビリティへの取組みに対する評価

#### 真摯な姿勢は高く評価。さらに「攻め」の取組みを期待したい

**笹谷** 櫻野社長から熊谷組のESG・SDGsの取組みについての紹介があり、2022年度の有識者意見交換会での内容も反映されていました。

**名和** 私が素晴らしいなと思ったのは、前回の意見交換会で指摘された内容を熊谷組の皆さんがとても真摯に受け止めて、着実に実践していることです。ただ、SDGsに関する取組みについては年々社会の要求度が高まっています。

熊谷組にも、さらにポジティブな「攻め」の活動をこれから期待したいですね。

**鈴木** 私は、改めて熊谷組の財務データを調べてみたのですが、熊谷組の財務の健全性は国内の建設業界でも指折り

のレベルで、海外の機関投資家からの評価も高い。健全な財務はサステナビリティ経営の大前提です。熊谷組は、財務の健全性を強みとしてアピールしてもよいと思います。

**浜田** 私は、経営層と社員との間で対話がしっかりとつながっていると感じました。また、社員の個人目標とSDGsの項目を関連させる「My SDGs」のように、経営戦略の一環として推進していることで前向きですね。



このような取組みを社員一人ひとりが「自分事」として普段の仕事の中で実践していくような環境づくりが大事ではないでしょうか。

### サステナビリティ経営を進化させていくためのヒントは？

#### 日々実践すべきことを社員にわかりやすく伝えることが重要

**笹谷** 名和さんからSDGsに関わる社会の要求レベルがどんどん高まっているという話が出ましたが、熊谷組がステップアップを続けていくためにはどのようなことが大事だと思いますか？

**名和** 私は最近、「プリンシプル」という言葉をよく使っています。わかりやすく日本語にすると「行動原理」や「価値観」といった意味です。「パーソンズ」のような高い目標も大切ですが、それを実践していくためには、日々の仕事の中で何を実践すべきかを社員にわかりやすく伝えることも大事。先ほど紹介のあった「My SDGs」の活動についてもその姿勢が欠



かせないと思います。

**笹谷** 浜田さんからは、「My SDGs」といった施策の推進の際には「自分事」とすることが大事だという話がありました。そのためのヒントはありますか？

**浜田** 「自分事」とするためには、自分自身で考えるための場や刺激も必要です。その点、熊谷組では経営層からのメッセージなども熱心に発信していますね。

**櫻野** 先ほどから話題に出ている「My SDGs」に関連して、社長の私や本部長・支店長からのビデオメッセージを社内のサイトで発信しています。社員たちの評判もなかなかよいようです。

**笹谷** 私は前回の意見交換会でクローズアップされたESG・SDGsマトリクスによる取組みもさらにバージョンアップしているように感じました。



## 時間外労働の上限規制への対応について

### 社員の働きがいをフォローアップする仕組みづくりを考える

**笹谷** 続いて時間外労働の上限規制への対応について意見を交わしたいと思います。2024年4月から適用される規制に対して、熊谷組では1年前倒しして「働き方改革アクションプラン2023」を策定して行動に取り組んでいます。

**浜田** 前倒しでアクションを起こしていることはとても評価できると思います。ここでもポイントになるのは、社員一人ひとりの行動にどう落とし込んでいくかでしょう。

また、長時間労働では、スキルの高い人、やる気のある人に仕事が集中し、その結果、特定の人たちの残業時間が増えるという課題があります。仕事の属人化を解消するためにも、仕事のやり方を変えていくことも重要です。



とで働き方そのものが変わってくるはずです。

**岡市** 私が担当する土木事業でも属人化は大きな課題となっています。ベテラン社員の持っているノウハウを若手にうまく伝えられない傾向があります。

**上田** 建築事業でも、建設機械の自動化など、IT活用については積極的に取り組んでいますが、ITの力だけでは解決できない面があります。たとえば設計部門では、お客様の要望に応えたいという気持ちから設計変更を重ね、それが長時間労働につながってしまう。施工の現場では、安全の管理などどうしても自分の足で歩いて目で確認する必要がある。こうした姿勢は仕事のやりがいもあるので、減らすことはできても、なくすることはできないと思っています。

**日高** その難しさは私も実感しています。現場では、責任感の強さから所長クラスの社員ほど長時間労働の傾向があります。彼らの働きがいをフォローアップするような仕組みを考えないと、熊谷組の良いところが失われてしまうと思います。

**浜田** その解決のための一つのヒントとしては、属人化を解消し、技術の継承を担うマネジメント層がプライドを持って働くように人事の評価基準を見直すことがあげられると思います。こうした基準を変えていくことも、長時間労働の解決につながります。



## 働き方改革を進めていくために意識すべきこと

### 「稼ぐ」「削る」ばかりでなく、「防ぐ」を忘れてはならない



**名和** ある総合商社では、商いの三原則として「稼ぐ・削る・防ぐ」を掲げています。「稼ぐ」は、健全な財務のための一番大切なことです。「削る」は、無駄な仕事をなくす業務の効率化。そして忘れてならないのが「防ぐ」です。今、上田さんが言った安全管理はまさにこの「防ぐ」であり、どんなに「削る」を進めても、「防ぐ」ことを怠ってはいけません。

**小川** 私も名和さんと同感です。「防ぐ」意識が薄れてしまうようでは企業価値が向上しません。一方、長時間労働の問題は、定常業務のデジタル化など、全社的な取組みによって解決できる部分も多いと思います。

**嘉藤** 建設業は「一品生産」と言われますが、ある程度共通する定型的な業務も多いです。このあたりをデジタル化して標準化を進めていきたいと考えています。定常業務の効率化により、社員が社会を支えていくという本来の仕事に注力し、やりがいを持って仕事に取り組めるように変革を進めていきたいと思います。

## 熊谷組へのメッセージ

### 経営層としての本気度をいかに社員に伝えていくか

**笹谷** 総合すると、最近課題の「人的資本」やSDGsでも重視するwell-beingが経営上のキーになるということですね。最後に皆さん、今回意見を交わしてみて熊谷組のサステナビリティ経営についてどのような印象を受けましたか？



**浜田** 長時間労働という課題については、2024年4月からの本番に備え、思い切ったトライをしてほしいですね。脳科学的に見ても人間が集中力を発揮できる時間は起床から13時間以内と限られていて、夜の残業ではなく昼間にこそクリエイティブな仕事に集中すべきだそうです。このあたりも考えながら、熊谷組らしい働き方改革を進めてほしいと思います。

**鈴木** 私は働き方改革のような取組みをいかに浸透させるかは経営層の本気度が鍵を握ると感じています。皆さんの話を聞いて、熊谷組には非常に期待ができると思いました。

**名和** 改めて感じたのは、熊谷組の経営層が社員の働きがいをとても大切にしているということ。そこで一つ提案

なのですが、今進めているアクションプランの名称に「働き方改革」とありますが、それを「働きがい改革」に変えてみるのも面白いのではないでしょうか。社員の働き方を頭ごなしに変えていこうとするのではなく、もっと働きがいのある仕事をしていこう、みんなで熊谷組らしい「しあわせ品質」を追求していこうという行動にすれば、さらに前向きな循環が生まれると思います。

**櫻野** 今日は貴重なご意見をいろいろ聞かせていただき、ありがとうございました。役員からも話が出たように、社員の多くは誇りを持って真摯に仕事に取り組んでいます。その一方で、長時間労働のように解決しなければならない課題があることも事実です。このような状況の中、社員の期待に応えるために経営層として新たな改革を決断し、目指すべき方向性をいかに示していくか。そのための大切なヒントを今日の意見交換会で数多く得ることができたと思います。



# 国内土木事業



若い世代を中心の人財育成に注力とともに働きがい・従業員エンゲージメントを高めることで、一人ひとりの稼ぐ力を伸ばして利益率向上を目指します。サステナブルな企業として、「働き方改革アクションプラン2023」に沿った行動を実践します。

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



## 中期経営計画における事業戦略 建設請負事業の深化

### 注力分野

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

### 強化施策

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

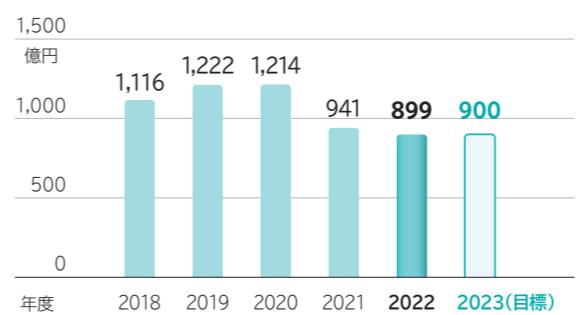
### 事業環境

機会認識		リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アフターコロナ期移行による緩やかな景気の回復</li> <li>● 「防災・減災、国土強靭化のための5か年加速化対策」による予算の執行</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>● 円安などを背景とした資材高騰</li> <li>● 人手不足による品質・工期・コストへの影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間土木(電力・鉄道など)での施工実績</li> <li>● 総合評価案件への対応構築</li> <li>● 豊富な手持ち工事量</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 予防保全型インフラメンテナンスへの転換</li> <li>● DX技術の進歩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働人口の減少</li> <li>● 時間外労働の上限規制への対応(2024年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有料道路大規模更新工事での施工実績によるノウハウの蓄積</li> <li>● 無人化施工実績によるICT技術の蓄積</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素社会の実現に向けたグリーントランスマーケティングの推進</li> <li>● カーボンニュートラルの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギー関連事業(太陽光、風力、水力リパワリング)の施工実績</li> <li>● 自然災害の激甚化</li> <li>● 災害復旧事業の多数の施工実績</li> </ul>	

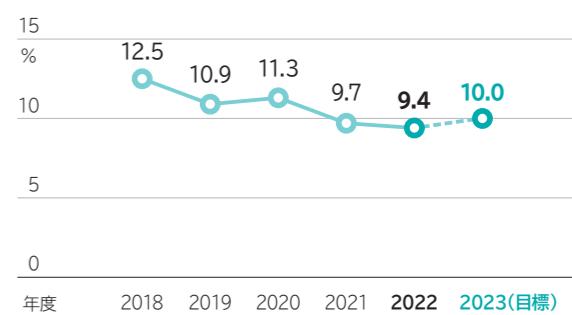
### 国内土木市場の認識と2022年度の振り返り

2022年度は前年度に続き大型工事の進捗鈍化や受注が下期に集中したことにより、売上高が前年度比4.4%の減少となりました。それに伴い売上総利益率も前年度を0.3ポイント下回りました。受注に関しては総合評価案件の取組みを強化し、官庁工事の受注が前年度を上回りました。また、日建連表彰2022において「東北自動車道十和田管内高速道路リニューアル工事」が第3回土木賞を受賞しました。この工事は5橋の橋梁床版取替工であり、当社が開発した床版取替技術の「コッター床版工法」を採用し、さらに改良・改善を加えながら施工しました。当工法は、プレキャスト床版を20mmの間隔(目地)を設けて架設し、機械式継手(コッター式継手)で床版を連結した後、専用目地材を充填して床版同士を接合する新工法です。現場打ちコンクリートを必要としない新しい発想の工法で、今後の高速道路リニューアル工事の工程短縮、省力化を実現し、生産性向上に寄与すると考えています。

### 国内土木事業 売上高

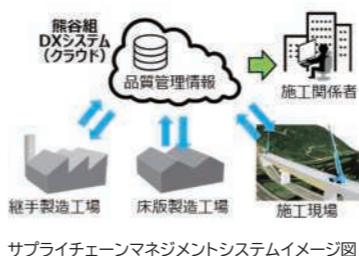


### 国内土木事業 売上総利益率



### コッター床版品質管理システム

コッター床版工法に使用する各種部材の製造から施工までの流れをリアルタイムに情報共有、確認、管理するサプライチェーンマネジメントシステムを開発しました。情報をクラウド上で一元管理するとともに、建設DXを活用することで施工現場での業務の効率化、生産性向上を図り、将来の維持管理やトレーサビリティ管理にも役立てます。



### 2023年度の取組み

まずは施工中の工事で、コンクリートの品質試験において虚偽報告をしたことを深くお詫びします。二度と同様の事態を起こさぬよう原因究明に基づく再発防止策を講じるとともに、コンプライアンス教育を再徹底し、信用・信頼の回復に全力を尽くしてまいります。

若い社員の人財育成を最重要課題として捉え、入社10年後には作業所長が勤まるスキルを習得できるようにします。一方的に課題を与えるのではなく、能力が身についていることを確認する双方向のカリキュラムにしていきたいと考えています。

2024年4月には建設業界でも時間外労働の上限規制が適用となるため、生産性向上を目的として施工管理ソフト(デキスパート、Buildee、LINE WORKS等)の利活用促進などデジタルリテラシーの向上にも取り組んでまいります。

また、建設周辺事業としてコッター式継手の外販や脱炭素社会に貢献する商品の開発、外販にも取り組んでいきます。

# 国内建築事業



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いきます。また事業の原点を「安全・品質・環境に配慮した誠実なものづくり」と捉え、建築事業を通じてお客様と社会への貢献を果たしていきます。

取締役 専務執行役員 建築事業本部長 上田 真



## 事業環境

	機会認識	リスク認識	強み
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eコマースの市場規模拡大</li> <li>インフラ設備需要拡大</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>人口構成の高年齢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</li> <li>時間外労働の上限規制への対応(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>多様な人財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の社会的需要</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(株)との提携による中大規模木造建築技術</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>

## 国内建築市場の認識と2022年度の振り返り

国内建築事業は2020年度に新型コロナウイルス感染症の影響で受注が落ち込んだことで、2022年度の売上高は前年度比11.7%の減少となりました。売上総利益率は円安や資源高による物価上昇が続いた影響から、2021年度比で2.6ポイント低下する結果となりました。一方、コロナ禍が収束に向かう中で建設投資には明るさが見え、2022年度の国内建築事業の受注は前年度比3.3%増となりました。市場別では、当社が得意とする医療福祉・住宅に加え、流通施設、大型スポーツ施設、商業施設などバランスのとれた受注構成となりました。

また、中大規模木造建築分野では、従前のものよりコスト低減や施工性の改善を図った木質耐火部材「環境配慮型入-WOODⅡ」を開発し、当部材が採用されたオフィスビル建設が都心において進行中です。このほかにも「木質座屈拘束ブレース」や「木質垂れ壁」といった木造関連技術を取り入れたオフィスビル、教育施設、住宅などの営業活動を強化し、中大規模木造建築を建築事業の柱のひとつとして成長させたいと考えています。



医療・福祉分野

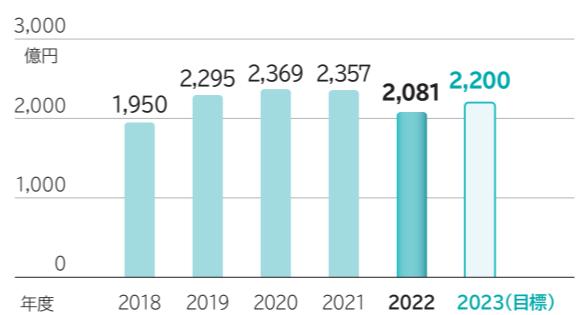
JCHO中京病院建替整備工事のうち東館新築工事

## 中期経営計画における事業戦略 建設請負事業の深化

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

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

## 国内建築事業 売上高



## 国内建築事業 売上総利益率



## 中大規模木造建築事業



中大規模木造建築では多様な構造を実現しています。札幌で施工中の耐火木質ビル【KAGAプロジェクト】では、木材を鉄骨耐火被覆としたハイブリッド集成材有孔梁を使用することで、梁下の高さを確保しています。



東京都心で施工中の木質ハイブリッドオフィス【H1O芝公園】では、梁・柱に関してコスト低減と施工性の改善を図った「環境配慮型入-WOODⅡ」を使用しています。当部材は将来の建物リサイクルも見据え、木材と被覆材の分別が可能となっており、サステナブルな木材の利用を目指しています。

## 2023年度の取組み

2024年4月より建設業界でも時間外労働の上限規制が適用となります。当社ではこれまで生産性向上を軸に働き方改革を進めてきました。作業所においてはWi-Fi環境を整え、ICTツール活用によりこれまで以上に緊密に情報連携を行っており、さらに鉄骨の溶接を人からロボットに代替する技術開発などによって施工効率を向上させています。また作業所での社員のフレックスタイム制度を導入し、生産性が高く働きやすい作業所環境の整備に取り組んでいます。

国内建設投資はインバウンド増加などにより上向いており、宿泊市場を始め各市場での受注活動を精力的に行っていきます。また近年、市街地再開発事業が全国の中心市街地などで増加してきており、本社専門部署と支店が連携しながら再開発事業の支援業務に取り組んでいます。当社は今後もソリューション型営業によりお客様へ付加価値を提供しながら、安心・安全な建物をご提供する建設サービスを徹底していきます。

# 海外事業



アジア各国などでの、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・開発事業、再生可能エネルギーなどの脱炭素化分野、日系企業進出支援など、建設とその周辺事業を通じて、社会とお客様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>コロナ禍後の活発な経済活動とそれに伴う案件の始動</li> <li>ベトナム・インドネシア・インドなどの堅調な経済成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の政治・経済・社会情勢の変化(有事対応含む)</li> <li>為替や金利の変動</li> <li>資機材や輸送費等の高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の顧客との強固な信頼関係</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア地域の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日本政府の積極的な支援(ODA等)</li> <li>インフラ維持管理運営業務での各国のPPPに対する期待</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症・自然災害・テロ・クーデターなどの危機事象</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>国内外の有力なパートナーとの連携</li> <li>海外事業の豊富な実績(PPPを含む)</li> <li>国内インフラ整備の豊富な実績(人財・技術)</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー活用や、先進国での中大規模木造建築などの脱炭素社会への要請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連法制度や送電線インフラなどの整備の遅れ</li> <li>不動産市場変化等の開発投資のリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の再生可能エネルギー事業者、国内の事業者との業務連携</li> <li>開発事業・中大規模木造建築での住友林業(株)との連携</li> </ul>

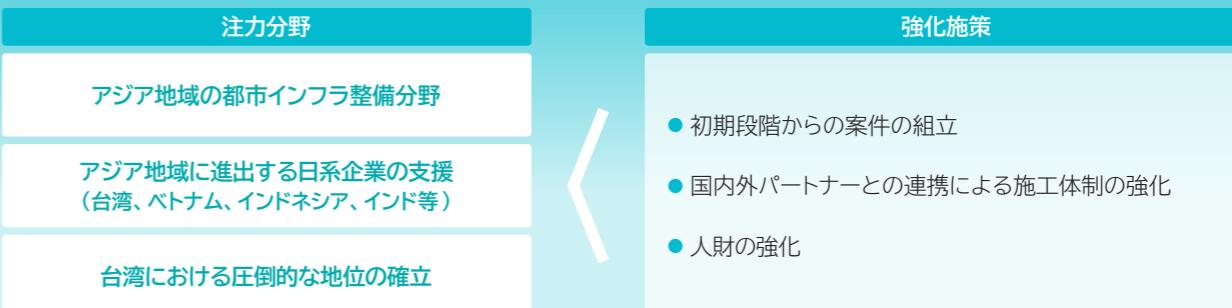
## 2022年度の振り返り

- 新型コロナウイルス感染症による渡航制限が緩和され、事業活動を再開できることにより、各部門に進展がありました。
- 〈土木〉インドネシアの首都ジャカルタの中心部に下水道施設を整備するODA案件を落札し、契約交渉を進めると同時に様々な関係者と連携し施工の準備を行っています。
- 〈建築〉台湾では現地法人の華熊が台北駅前の超高層ツインタワーを受注するなど、売上を500億円規模に拡大させています。インドは少額案件を手掛けながら設計や施工体制の構築に尽力し、ベトナムではハノイの他にホーチミンにも事務所を開設し、建築案件に取り組んでいます。
- 〈開発〉ベトナム南部の洋上風力発電事業では、日本国政府から補助金を受給し、現地の有力再エネ会社と日系企業と連携して検討を開始しました。住友林業(株)と連携して、米国ダラスのESG配慮型オフィスの開発に参画しました。
- 〈PPP〉香港でのインフラ維持管理業務は、2022年度に新たに2件の契約を結び、全部で4件の業務を実施しています。



米国ダラスのESG配慮型オフィス

## 中期経営計画における事業戦略 建設請負事業の深化



## 海外グループ会社(現地法人)の取組み

**華熊營造股份有限公司(台湾)**

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。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TAIPEI101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「台北雙子星大楼(台北ツインタワーC1.D1)新築工事」を受注するなど、華熊は新しい取組みにより更なる飛躍を目指しています。

**クマガイ・インディア・プライベート・リミテッド(インド)**

熊谷組は、2005年のデリー地下鉄工事をきっかけに、インドにおいて事業を展開してきました。クマガイ・インディア・プライベート・リミテッド(以下、KIPL)は2016年にインドにおける日系企業対応のためにグジャラート州アーメダバードに設立したグループ会社で、現在まで日系工場建設を中心に活動を進めてきました。インドは現在人口世界一の巨大なマーケットであり今後の更なる経済成長が期待され、日系企業も工場等の拠点整備を急拡大させています。熊谷組は、インドを海外事業の最重要拠点の1つと位置付け、人財の投入を強力に進め、全社の総力を結集して事業展開を図っていきます。

台北雙子星大楼(台北ツインタワーC1.D1)  
完成予想図

デリー地下鉄建設工事

## 2023年度の取組み

- 〈土木〉契約金額約243億円のジャカルタ下水道ゾーン1整備工事に着工し、引き続き出件する同様のODA案件であるゾーン6に入れします。ベトナムのホーチミンでも下水道関係の無償ODA案件があり、こちらも視野に入れ対応します。
- 〈建築〉台湾の華熊では人財の強化を行うとともに、東南アジアでの連携などに注力します。経済成長が期待されるインドでは、当社のお客様も施設の拡充やカーボンニュートラルなどの対応を強化しており、経済発展が堅調なベトナムでは、お客様が事業展開を急いでおり、当社がこれまで以上にお役に立てるよう施工体制を整えてまいります。
- 〈開発〉ベトナムの洋上風力発電事業は、現地政府や関係者などとの協議を進め、新たな補助金受給も含め、案件を組み立てます。また、住友林業(株)と協業のESG配慮型の米国不動産事業について、建築技術の対応を含めて積極的に推進します。
- 〈PPP〉日本国内の道路会社と連携して日本のインフラ維持管理技術を導入することにより、香港におけるPPP業務の深化と拡大を図り、さらに香港以外の地域での事業の可能性も検討します。

# 建設周辺事業



再生可能エネルギー事業、不動産開発事業及び技術商品販売などに事業者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(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事業を推進し、確固たる収益源を創出します。

専務執行役員 新事業開発本部長 梶山 雅生



## 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
再生可能エネルギー事業	● 住友林業(株)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)	● 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
不動産開発事業	● 都市再生・まちづくり事業 ● 住友林業(株)との協業を含む不動産開発事業(海外含む)	● 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
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)	● 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
技術商品販売事業	● バイオマス燃料開発・販売事業 ● インフラリニューアル工法開発・販売事業 ● 介護・福祉機器開発・販売事業 ● 建築仮設(鉄骨建方治具等)事業	

### 事業環境

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

### 2022年度の振り返り

再生可能エネルギー事業では、福島県飯館村において木質バイオマス発電所を建設し、飯館村をはじめ福島県の里山・林業の再生・復興を目指す事業に参画しています。発電出力7,500kWで2024年春の運転開始を予定しています。

技術商品販売事業では、脱炭素社会実現と電力安定供給の貢献を目指した脱炭素バイオマス燃料「ブラックバークペレット」製造・販売事業がスタートしました。

市街地再開発事業では、当社が特定業務代行者として事業推進を行っている「西新宿五丁目中央南地区」、「いわき駅並木通り地区」において、順調に施設建築物新築工事を施工中です。また、「兵庫県三田駅前Cブロック」、「赤羽一丁目第一地区」では建設事業協力者として選定され、事業を推進しています。

飯田橋駅東口周辺の再開発事業においては、再開発事業に係る関係者および行政当局と協議を進めており、下宮比町地区では準備組合が設立され、事業協力者として事業推進を行っています。



飯館みらい発電所 完成予想図

### 国産バーク材原料『ブラックバークペレット』事業着手、事業運営会社設立

熊谷組は清本鉄工(株)とともに、脱炭素バイオマス燃料「ブラックバークペレット」(以下、「BBP」)の開発に成功しました。2023年5月より、BBP製造工場の建設に着手し、事業を運営するために共同出資会社ローカルエナジーシステム(株)を設立しました。BBPは、これまで廃棄されていた製材時に発生するバーク(木の皮)を利用し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献します。



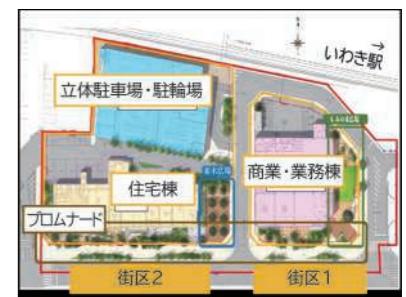
ブラックバークペレット製造工場 完成予想図

### 市街地再開発事業「いわき駅並木通り地区」



いわき駅並木通り地区 完成予想図

いわき駅並木通り地区においては2019年12月より特定業務代行者として事業を推進しています。2021年6月の権利変換計画認可を経て解体工事を完了し、2022年1月より施設建築に着手しました。2024年4月の商業棟オープン、同年12月の竣工に向けて工事を進めています。



いわき駅並木通り地区 敷地配置図

### 2023年度の取組み

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

また今般、当社が所属するグループが、「八王子駅南口集いの拠点整備・運営事業」を落としました。引き続き、長期的な収益機会の獲得のため、PFI事業、コンセッション事業、インフラ運営事業への取組みを強化していきます。

不動産開発事業として、再開発エリアや近い将来において建替えが見込まれる駅前立地物件の情報を収集し、前年度までに飯田橋駅東口周辺の地区以外に3物件の不動産を購入しています。これらを収益物件として管理する一方、今後の開発の検討を行っていきます。また、福井県勝山市と基本協定を締結している「かつやま恐竜の森」における整備・管理運営Park-PFI事業に関しては、今後基本計画から基本設計の段階へ進んでいきます。



# 個性ある多様な人財とともに

## ○ 人的資本経営

### 基本的な考え方

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

### 採用について

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

## ○ ダイバーシティ企業として

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

### 推進体制

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

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

### 女性が活躍できる職場

熊谷組は女性活躍推進法に基づく第四次行動計画(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

新卒採用者に占める女性割合を25%以上	2022年度実績 30.4% (34名/112名)
新任女性管理職比率を新任管理職の7%以上	2023年7月実績 25.0% (8名/32名)
子の出生に伴う男性の休暇取得率70%以上	2022年度実績 73.9% (34名/46名)

### 2022年度の主な取組みと社会からの評価

2022年	7月 基本的知識を学び、当事者をめぐる問題・課題を再認識するためにLGBTQ講演会を開催
	10月 第4次福井県男女共同参画計画により県主催の「働く女性のリーダー育成研修」で当社社員が講演 男性・女性のホルモンバランスの違いや妊活の基礎知識、男女の更年期についての健康講演会を開催
	11月 LGBTQの取組みに関する評価指標であるPRIDE指標「シルバー」を受賞
2023年	3月 タナベコンサルティング主催の「ナンバーワンブランド研究会」にて当社社員が DE&Iをテーマに講義を実施
認定・登録	●新宿区ワーク・ライフ・"ベスト"バランス賞受賞 ●東京都こどもスマイルムーブメント「育業」応援企業登録

### 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、8年間で女性管理職数は11名から69名と6.3倍、現場配属の女性技術者も14名から33名と2.4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28.3時間減少する成果を上げました。

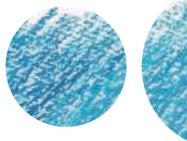
指標区分	社員満足度	2015年度		2022年度	2015-2022年度の対比
		月平均時間外労働			
女性活躍推進	管理職に占める女性人数 (名)	11	69	6.3倍	△28.3時間
	現場配属の女性技術者 (名)	14	33	2.4倍	
	女性正社員比率	12.6%	18.7%	1.5倍	
	男性育児休業取得率	2.3%	54.3%	23.6倍	
	配偶者特別有給休暇取得率	40.0%	58.7%	1.5倍	
	短時間勤務者数 (名)	21	44	2.1倍	
介護両立支援	介護休暇取得者数 (名)	7	47	6.7倍	
高齢社員	再雇用者数 (名)	228	305	1.3倍	

### 障がい者雇用の現状について

障害者基本法で定める「障害者週間」(毎年12月3日～12月9日)の期間を拡大し、2021年度から毎年12月を熊谷組の「障がい者月間」として制定しました。「障がい者月間」では、障がい者への理解を深めようというテーマでeラーニングを実施しています。また、特別支援学校生徒のインターンシップ受入れの実施、本社ビルのバリアフリー化を進め、社員通用口に自動ドアやスロープを設置し、エレベーターやトイレの改修を行いました。多様な社員が安心して働くことのできる環境を整えています。

### 定年再雇用の状況

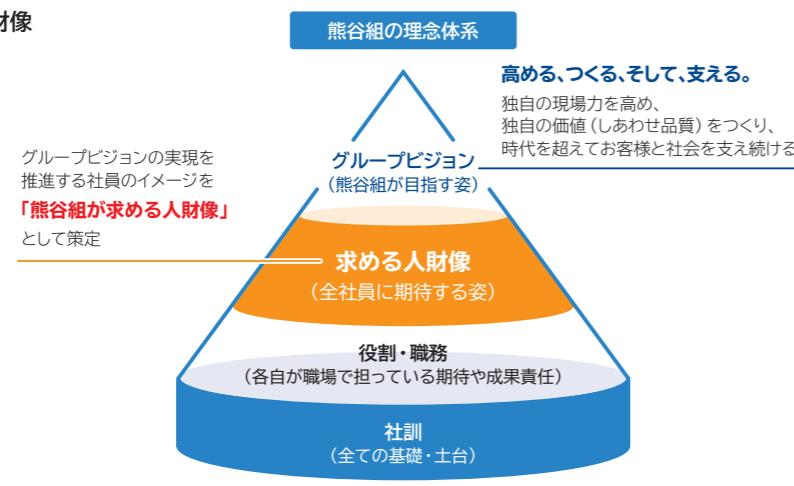
定年退職後65歳までの雇用を前提とした制度を運用し、働く意欲のある定年退職者の雇用拡大に貢献しています。2023年4月現在、在籍する定年再雇用者は313名です。



## 人財育成

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

### 理念体系と求める人財像



### 資格取得、社外教育の支援

技術士、一级建築士などの公的資格の取得を奨励しています。受験者を対象に補講や模試を実施し、社員のスキルアップを支援しています。

### 人事評価や業務遂行におけるコミュニケーション

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

### 高い研修受講率の実現

研修時は受講者本人への案内とは別に、所属本部・支店長、上司にも通知し、研修に参加しやすい雰囲気づくりに取り組んでいます。

### 2022年度階層別研修の受講状況

対象別区分	研修名称	対象者(名)	受講者(名)	受講率(%)	受講時間(時間)	
					総時間	一人当たり
役割研修	新任ライン部長研修	27	24	88	744	31
	一次評価者研修	148	104	70	832	8
	OJTトレーナー研修	93	90	96	720	8
昇格時研修	新任管理職研修	41	39	95	624	16
	新任初級管理者研修	26	23	88	368	16
	新任指導職研修	78	77	98	1,232	16
年次別研修	管理職5年次研修	63	57	90	912	16
	3年次研修	96	96	100	1,536	16
	若手フォローアップ研修	108	108	100	5,616	52
	新入社員研修	112	112	100	19,712	176

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

## 働き方改革の推進について

熊谷組はこれまで働き方改革として、テレワーク・時差出勤・フレックスタイムなどの制度を導入、業務プロセスの見直し・DXの推進など生産性の向上や業務の効率化に関する施策、また意識改革に努めてきました。

今年度は働き方改革関連法が建設業に適用される前年にあたることから、新たに「働き方改革アクションプラン2023」を策定し、1年前倒しで時間外労働上限規制に対応するため、一人ひとりがアクションプランに沿った行動に取り組んでまいります。こうした一人ひとりの行動に加えて、さらなる多様な働き方の促進、職場環境の整備、業務の効率化など会社全体として働き方改革を推進していきます。

### 働き方改革アクションプラン2023

全社員が「働き方改革アクションプラン2023」に沿った行動計画に取り組む

社長方針 → 各本部の年度計画 → 各支店の年度計画 → 部署の年度目標 → 各社員が年間の時間外労働時間の目標値を設定し管理する

- 行動計画
- 経営トップからの定期的なメッセージの発信により社員の意識改革を図る
  - 時間外労働状況の見える化を図る
  - 繼続的に業務の効率化・平準化に取り組む
  - 時間外労働の削減に向けて諸規則・運用ルールを徹底する

## 健康経営について

熊谷組では社員の健康を何よりの経営資源と捉え、本社人事総務部内に健康推進室を設置し、全支店の産業医ならびに健康推進担当者が連携して社員の健康を全面的にサポートする体制を整えています。また、社員健康推進計画を年度ごとに策定し、PDCAのスパイラルアップを図った健康推進活動を行っています。

### 社員健康推進年度計画(2023年度)

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

### ハイリスク者への取組み

社員の健康診断結果はすべて産業医による入念なチェックが行われ、フォローが必要な社員には受診・面談の勧奨ならびに継続的なサポートを行っています。また、長時間労働による脳・心臓疾患やメンタルヘルス不調を防止するため、対象者への疲労蓄積度チェックと希望者への産業医面談を毎月欠かさず実施しています。その他にも、海外・震災復旧現場など特殊な環境下にある職場に対しては産業保健専門職による訪問や社員面談などによる特別なフォローアップを行っています。

### メンタルヘルスに関する取組み

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



# 社会課題を解決する技術の開発

## ● 基本的な考え方

熊谷組は2017年に設置した技術本部と建築事業本部・土木事業本部間で、技術開発の情報共有がなされ、緊密な連携体制が敷かれています。中大規模木造建築技術・カーボンニュートラル技術など様々な技術開発で連携の成果が表れています。

中長期的視点からいくつかの課題も見えています。これまで建設業は経験的アプローチで工学的進化を遂げてきましたが、今後はデータサイエンス領域の取組みに必要なITリテラシーなど広範囲の知識を身に着けるなどの人財育成が課題となっています。加えて社員の高齢化、年齢構成の不連続性は全社的課題であり、技術開発部門も例外ではありません。計画的な世代交代に加え、ベテランから若手主導にシフトチェンジするケースも必要と認識しています。

また技術競争力強化のため、公的な競争的資金への取組みを積極的に行います。SIP(戦略的イノベーション創造プログラム)、PRISM(官民研究開発投資拡大プログラム)、ムーンショット型研究開発事業、宇宙無人建設革新技術開発推進事業などに取り組んでおり、今後も災害対応・カーボンニュートラルからデジタル変革まで、複雑な課題にチャレンジングに取り組むことで会社の発展と社会への貢献を行っていきます。



技術本部長

大本 晋士郎

## ● 研究所の施設更新（循環工学研究室）

熊谷組は、長年にわたり、自然環境の保全に関する研究、土壤環境修復法や土壤改良工法の開発、CO<sub>2</sub>有効利用技術の開発など環境に配慮した研究開発に取り組んでおり、循環型社会形成の実現を目指してきました。現在、特に注目している微細藻類は食物連鎖の出発点として生態系を支えるとともに、光合成によりCO<sub>2</sub>を固定化することや微細藻類から抽出することができる有用な物質にも期待されています。熊谷組では、微細藻類の大量生産の技術開発および有用な新規藻類種の探索を行い、ビジネス展開について検討しています。

これらの研究開発をより加速させ研究員同士の交流の活性化を目的として、2022年度に研究施設の更新を行いました。自然環境に対する意識、作業効率向上を目指し当社のコーポレートカラーである青系の色を壁面に採用し、什器は木目調とし、落ち着いた空間を演出しつつ、集中力を高められるデザインとしました。さらに、各実験室をガラスパーティションで区切ることで開放的な空間が実現し、スムーズな動線の確保、視認性、安全性を向上させました。



## ● 技術開発における情報分析

技術開発戦略については、定期的に技術開発戦略委員会で情報分析と議論を続けています。特に2024年度以降は新中期経営計画にあわせ新たな技術開発方針を立案する予定で、次項の検討を行っています。

### ① IPランドスケープ

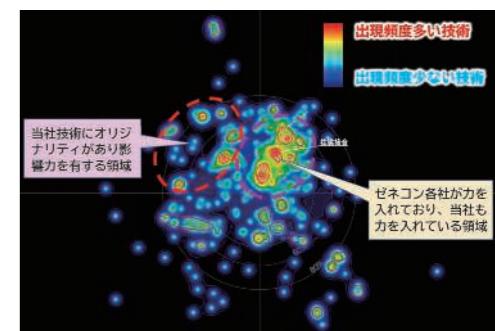
当社知財情報を基にAIテキストマイニング分析から俯瞰図を作成し、当社の得意項目・他社との競合項目を洗い出す現状分析を実施。

### ② 将来の熊谷組をイメージしたバックキャスト

後述する「未来のまちづくり」プロジェクトなどから技術課題を洗い出し、将来の熊谷組をイメージしたバックキャストの議論を重ねています。

以上のような情報分析を通して、短期および長期的に必要な技術を開発することが可能な戦略・体制を構築しています。

熊谷組の特許俯瞰図（2017年以降5年間、340件）



## ● 知的財産権の詳細

2022年度は、DX推進を反映し、デジタル計測や自動制御等の出願が全出願件数の約20%を占めています。また当社の重点分野である木造関係の出願と、新たな事業分野となる介護関係が、各10%を占めています。異業種企業や、大学等の研究機関との共同研究・共同開発の成果としての特許出願も活発であり、全出願件数の約42%を占めています。また意匠出願については、従来の機器・建材等の物品の出願のみでなく、特に当社独自の木造建築物のデザインの保護に努めています。

技術開発、設計等の成果について、知的財産権の様々な権利を積極的に利用し企業価値を高めるとともに、他社の権利を尊重しながら、熊谷組グループの特許施策を進めています。

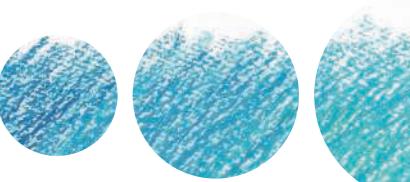
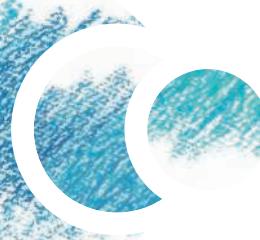
## ● 「未来のまちづくり」プロジェクト

高度なテクノロジー技術による利便性の追求だけではなく、自分たちが30年後に住みたい“まち”をデザインすることを目的として、2021年度より、技術本部所属の40歳未満の職員で構成する若手ワーキング活動を行っています。分野横断的発想が生まれることを狙って、社員の専門性が被らない小グループ単位で、グループ内議論、グループ間の意見交換、全体でのブレーンストーミングのステップを繰り返し、6つのコンセプトを策定しました。さらに“我々の心を豊かにしてくれる（=ワクワクさせてくれる）技術は何か？”について議論した結果、“空を飛ぶ=浮く”であるという結論に至り、6つのコンセプトと“浮く”を核とし、我々が住みたい“まち”をデザインしました。“まち”の中には、磁気浮上によるまち全体の防災など、様々な“浮く”技術が組み込まれています。また、微細藻類発電などの再生可能エネルギー、中大規模木造建築、無人化施工など、熊谷組の根幹を担う技術も表現しています。“まち”的模型は筑波技術研究所に設置されており、当社CMにも登場しています。今後も、我々の住みたい“まち”を実現するにはどうすれば良いのか検討が続けます。

### 6つのコンセプト

1. 自然と共生する“まち”
2. 防災を完備する“まち”
3. 人と人との相互交流する“まち”
4. デジタルによって変革する“まち”
5. みんなが等しく生活する“まち”
6. 人流・物流が調和する“まち”





## 開発技術年表



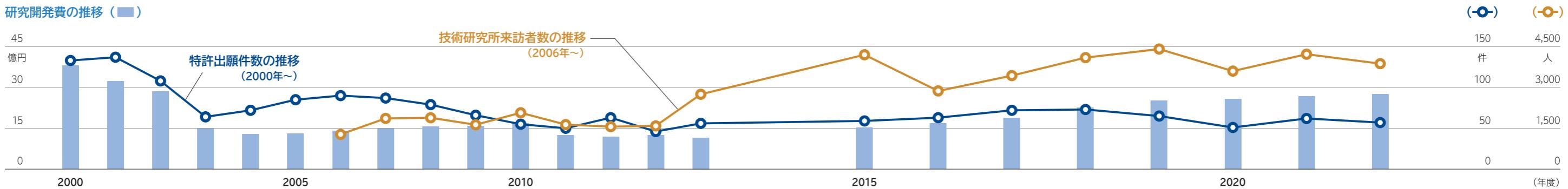
再生期 2000~

2005~

2010~

新創成期 2015~

2020~





# DXの推進

## DX推進体制

### 情報戦略委員会を設置

熊谷組のDXの方針策定から各施策の実行まで一元的に推進する会議体を設置しています。

技術担当役員である代表取締役副社長がDX推進の責任者を務めています。

目的	DX戦略の決定、DX推進状況の把握
開催回数	適宜(2022年度5回)
委員長	技術担当役員
委員	土木事業本部長、建築事業本部長、管理本部長、技術本部長、経営戦略室長、委員長指名者
事務局	経営戦略室DX推進部

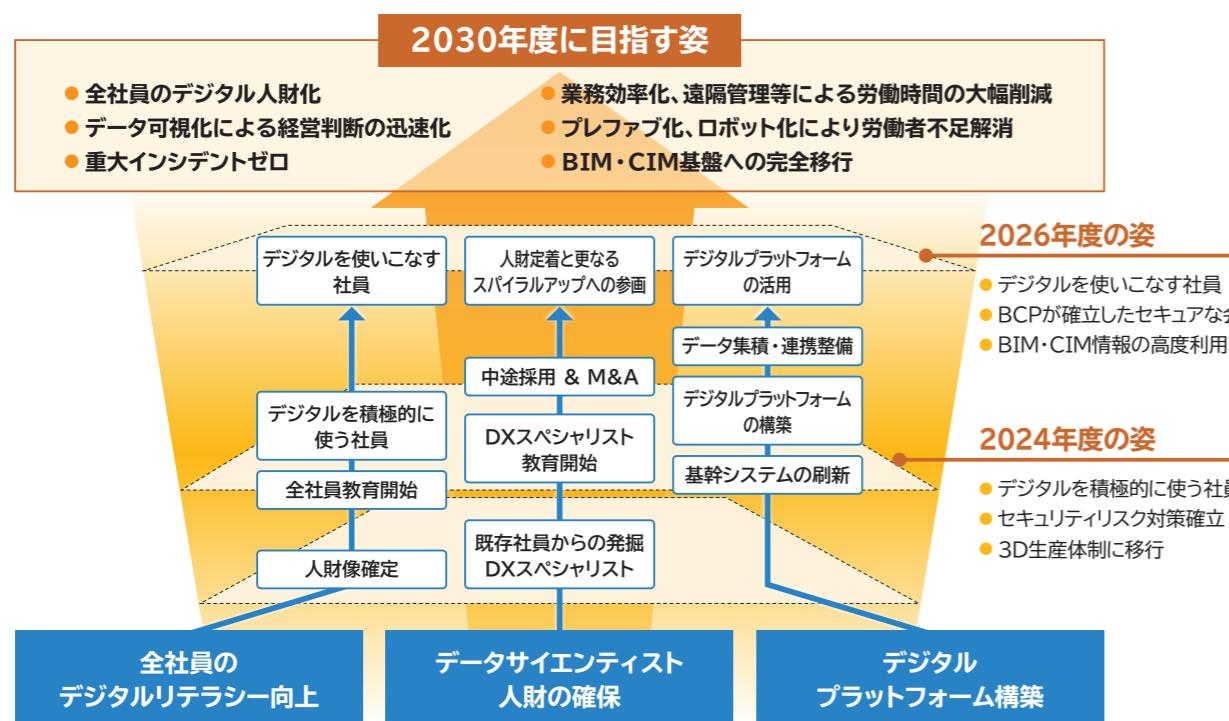
## DX方針

熊谷組は2021年9月、熊谷組グループの「DX方針」を策定しました。DX方針として『デジタルでグループビジョンを実現する』と定め、「高める、つくる、そして、支える。」を実現するための手段であると位置付けました。さらに2022年5月に経済産業省が定めるDX認定事業者に認定されました。

WEB 熊谷組グループ DX方針  
[https://www.kumagaigumi.co.jp/ir/IR\\_DX\\_20210930.pdf](https://www.kumagaigumi.co.jp/ir/IR_DX_20210930.pdf)



## DX推進の中期ロードマップ



## 2023年度の重点実施施策

### 全社員のデジタルリテラシー向上

有効なデータの蓄積とその重要性を認識し、日常業務に活かすため、全社員に対しDXやデジタルリテラシー、ならびにDXを進めるマインドセットを身につける教育を実施します。まず、経営層、ライン部長、作業所長への教育を先行し、その後、すべての部署で確実に実行していきます。

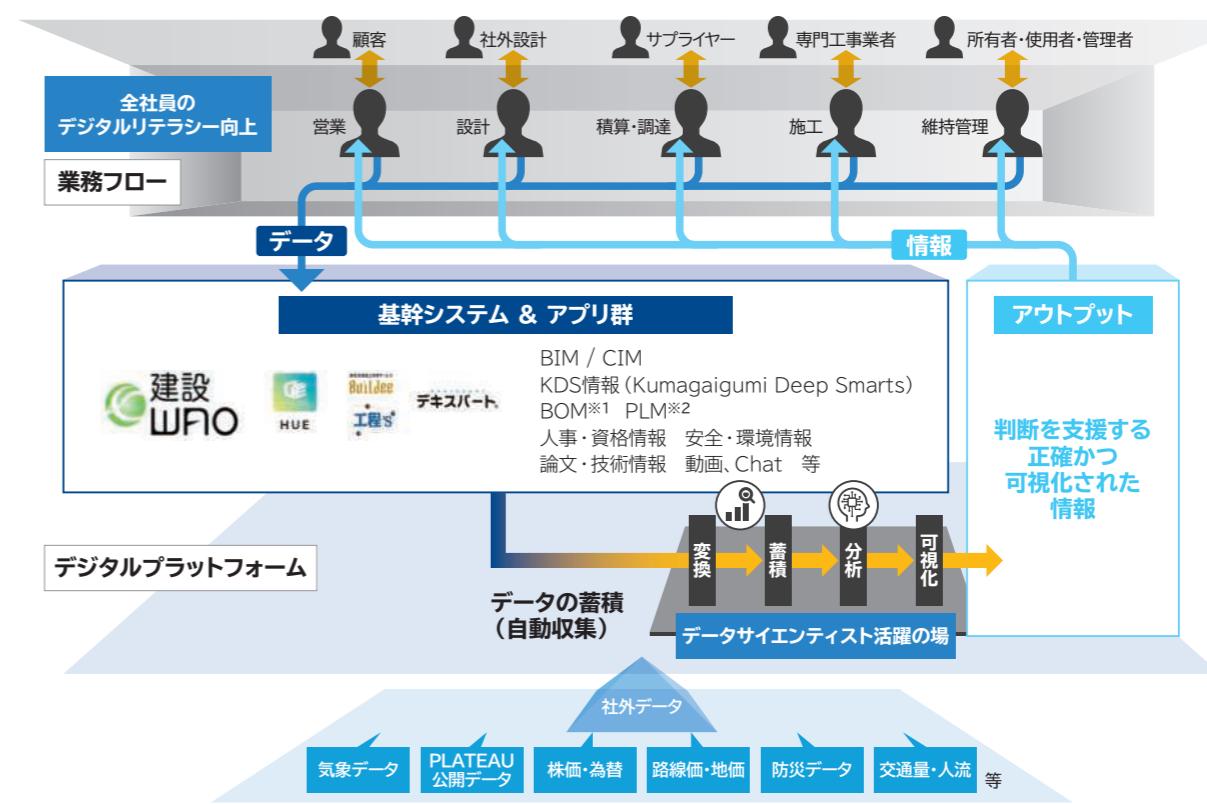
### データサイエンティスト人財の確保

デジタルプラットフォームをより高度に利用し、データドリブンな経営を実現するため、集積されたデータを分析用に変換・蓄積し、分析・アウトプットを可能とするデータサイエンティスト人財の確保を推進します。

### デジタルプラットフォーム構築

基幹システムや各種アプリなどから集まる業績値、施工管理記録、営業情報、画像、動画、暗黙知などあらゆるデータを統合。これらのデータをもとに分析された情報を活用し、データドリブンな経営や業務に活かします。さらにデジタルプラットフォームの構築による技術の継承を推進します。

### デジタルプラットフォーム構築イメージ



### 取組み状況

- 新基幹システムの建設WAOは、全8支店のモデル現場において運用を開始しました。2024年春の全面稼働に向け、プロジェクトが進行中です。
- 土木、建築の作業所で使うICTツール等の配備方針を策定しました。すべての作業所でICTツールを活用することにより、生産性を向上し労働時間の短縮を図ります。



特集

# 1 首都圏最大級のプロジェクトで取り組むSDGsを意識した現場づくり

千葉県の幕張新都心で、首都圏最大級の街づくりが進んでいます。

「幕張ベイパーク(若葉住宅地区)」では、熊谷組は、5棟におよぶ高層住宅などの設計・建設を一手に担い、新しい街づくりに貢献しています。

## 約1万人が暮らす街を創出する最大級のプロジェクト

「幕張ベイパーク(若葉住宅地区)」は、事業期間10年超の歳月をかけて、総面積約17.5万m<sup>2</sup>のエリアに、約1万人が暮らす街を創出するプロジェクトです。熊谷組は、この街を形づくる4つの高層住宅と1つのシニア向け高層住宅および1つの8階建シニア向け住宅の設計・建設を請け負っています。

a 幕張ベイパーク全景

「住宅建設としてはおそらく熊谷組でも史上最大級。建設業界でも希に見る大規模プロジェクトとして注目を集めています」と話すのは、これらの建設を統括する工事所長の柳橋秀彦です。

そのファーストステップとなる、B-7街区の37階建高層住宅が竣工したのは2019年3月のこと。その後2020年1月に8階建シニア向け住宅、2021年2月にB-2街区(地上48階)が竣工。現在は、B-3街区(地上43階)およびB-4街区(地上38階)で高層住宅、B-5街区(地上28階)で

シニア向け高層住宅の建設が進んでいます。

複数の高層建物を並行して建設する今回のプロジェクトでは、高品質かつ効率のよい施工を実現するため、これまでの経験を踏まえた技術の活用と先進の技術の採用を行っています。各高

層住宅に採用されている中間免震構造もその1つです。また、柱や梁、床など主要なコンクリート構造部材を専門工場で製造して現場で組み上げていくPCa(プレキャスト・コンクリート)工法を採用。1フロアあたり6日サイクルという短工期・省人化による施工を実現しています。



工事所長 柳橋 秀彦

## 現場での日々の仕事を通じてSDGsに取り組んでいく

プロジェクトを統括する柳橋が一貫して力を注いでいるのがSDGsへの取組みです。その理由について次のように話します。

「日々忙しい現場では、なかなかSDGsのことまで意識が回らないかもしれません。しかし、忙しいからと否定から入るのではなく、自分たちで何ができるのか、また何ができるのかを前向きに考えてみるべきだと思ったのです」

そこで柳橋は、自分なりにSDGsを学び直しました。そして気づいたのが、「自分たちがつくる建物によってSDGsに貢献するだけでなく、建物をつくるプロセスでも実践できることが数多くある」ということ。「現場での日々の仕事の中でSDGsを意識することの大切さ」でした。

b SDGsのスローガンをクレーンにもペイント

このSDGsへの姿勢を象徴するのが、B-5街区の現場に設置された掲示板cでしょう。休憩所前の誰もが目に見える場所にある掲示板には、SDGsにおける17のゴールごとに関連する活動がわかりやすく紹介されています。

たとえばゴール5の「ジェンダー平等を実現しよう」では、女性専用のトイレや更衣室、休憩所の設置など「女性が働きやすい現場」を掲示。また、休憩所の男性トイレも土足禁止・冷暖房完備など充実した空間となっており、この取組みについてはゴール8「働きがいも経済成長も」と関連させて掲示しています。こうした快適な環境を提供するばかりでなく、維持管理は社員や作業員たちが自主的に取り組む体制にしています。週休2日を維持するなど、時間

外労働の削減についても前向きに取り組んでいます。

照明のLED化や使用電力をすべて再生可能エネルギーで賄うなど、環境課題に対する取組みも徹底しています。現場から出る廃プラスチックや木屑をリサイクルして固形燃料を生成し、CO<sub>2</sub>排出量を削減するなどの活動も推進。廃プラスチックを圧縮・減容化する装置の導入も始めました。このようなプロジェクトへの想いを柳橋は次のように語ります。

「SDGsや時間外労働などの取組みを進めていくためにはリーダーとしての意思も大切だと感じています。若手社員にはこの現場で多様な経験を積んで成長し、次の現場へと羽ばたいていってほしいですね」

d 若手や女性、また派遣社員も多く活躍

「幕張ベイパーク」に5つ目の高層住宅、B-4街区が竣工するのは2026年の予定。数多くの社員の想いを紡ぎながら、これからもプロジェクトは進んでいきます。

## 工事概要

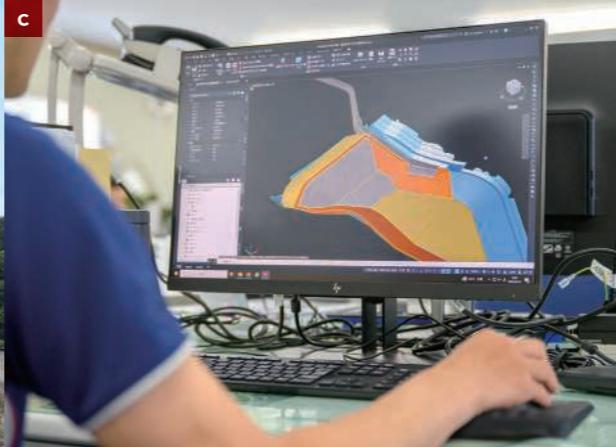
**工事名** (仮称)幕張新都心若葉住宅地区計画  
(B-7街区・B-2街区・B-3街区・B-4街区)

**発注者** 三井不動産レジデンシャル(株)、野村不動産(株)、三菱地所レジデンス(株)、伊藤忠都市開発(株)、東方地所(株)、富士見地所、袖ヶ浦興業(株)

**工事名** (仮称)幕張新都心若葉住宅地区計画(B-5街区)  
**発注者** 三井不動産レジデンシャル(株)

**工事名** (仮称)海浜幕張・サービス付き高齢者向け住宅計画  
**発注者** 野村不動産(株)

**総工期** 2016年11月(B-7街区)~2026年2月(B-4街区)  
**総戸数** 約3,500戸



作業所長 北沢 俊隆



## 特集 2

# 熊本地震によって被害を受けた地域の水源 デジタル技術を駆使し、 早急な復旧に取り組む

熊本県阿蘇郡にある大切畠ダム(ため池)は、江戸時代から地域のため池として人々の暮らしを支えてきました。

そのダムに異変をもたらしたのは、2016年4月に発生した熊本地震でした。

2019年から、熊谷組による大規模な復旧がスタート。

随所に先進的なデジタル技術を駆使しながら、迅速かつ高品質な復旧工事を進めています。

## 熊本地震を機に、ダムを横切る断層が見つかる

江戸時代から地域のため池として人々の暮らしを支えてきた大切畠ダムに異変が起きたのは、2016年4月16日のこと。マグニチュード7.3の熊本地震(本震)が発生。この地震を機に行われた調査によって、堤体を横切る断層の存在が指摘されたのです。そして、県営災害復旧事業として詳細な調査や検討を重ね、2019年より熊谷組JVがこの大規模な復旧工事を担うことになりました。この大切畠ダムは、一般的なフィルダムとは異なる難しい条件で施工しております」

このように話すのは、大切畠ダムの現場を統括する作業所長の北沢俊隆です。このフィルダムとは、土砂などを堤体に使って水を堰き止める、いわば古くから伝わる工法です。**a** 2023年6月、着々と工事が進む大切畠ダム

熊本地震による旧堤体の亀裂

## 知恵を出し合って開発したデジタル技術が活躍

大切畠ダムの新しい堤体は高さ29m、堤体積46万m<sup>3</sup>。堤体を盛り立てる土砂は均一というわけではなく、遮水性や堤体全体の強度を考慮し、性質の異なる土砂を適材適所に盛土しなければなりません。そのため、フィルダムの工事では、これら膨大、かつ性質の異なる土砂をいかに確保するかが鍵を握ります。

「一般的なフィルダムの工法では、これらの盛土材料は他の場所から調達します。しかし、大切畠ダムでは現場の掘削で発生する土砂をその性質に応じて使用する計画となっています。また、このダムは地域の農業にとって重要な水源であり、迅速な復旧工事が求められています」

先ほど北沢が話した「難しい条件」とはまさにこのことでした。現場で掘削した土砂を堤体の盛土に用いるためには、あらかじめ性質の異なる土砂を地質ごとに分別・採取しなければならないのです。この困難なテーマに挑むために、大切畠ダムの現場では独自のデジタルシステムを開発

しています。**b** 質の異なる土砂を積み上げ、堤体として使用

事前に実施したボーリング調査のデータなどをもとに掘削現場の3次元地質モデルを作成し、この地質モデルと設計データを融合させました。これにより、地質境界面と設計掘削形状の合成データが掘削機械へ導入でき、効率的な材料採取を実現しました。バックホー(油圧ショベル)を操るオペレーターは、操縦席のディスプレイに映し出される3次元ガイダンスを見ながら、設計図と地質境界線の両方を意識した効率のよい掘削を行うことができます。

**c** 3次元地質モデルで現場の状況を再現 **d** マシンガイダンスによる掘削

この他にも、UAV(ドローン)で撮影した画像をもとにした石分含有率の簡易測定や掘削量管理、盛土に関する情報を3次元モデルで統合するCIMソフトなど、先進のデジタル技術を随所で活用しています。これらのシステムはいずれも、大切畠ダムの現場をフィールドに社員たちが知恵を出し合って開発したものです。

## 創意工夫を触発する、現場だからこそできる人財育成

大切畠ダムの作業所で働く社員は約20名。そのうち3分の1が20代など若手中心の現場**e**です。デジタル技術の活用などについても若手たちが先頭に立って進めています。そんな取組みを後押しする所長の北沢は、「現場だからこそチャレンジできることがたくさんある」と話します。

このような現場での創意工夫に加え、蓄積した知見を共有する力やプレゼン力の強化などにも、人財育成の一環として力を入れています。土木学会や社内の技術発表会などにも積極的に参加させており、いくつかの案件については特許を申請中です。

「この現場で1人でも多くの若手に経験を積ませるとともに、その知見をデジタル化して蓄積し、多くの後輩たちに伝えたいと思っています」

この北沢の言葉にもあるように、デジタル化は効率化ばかりでなく、技術の継承においても貢献します。江戸時代から地域の暮らしにとって大切な役割を果たしてきた大切畠ダム。その復旧に取り組む熊谷組の技術はたえず進化を遂げながら、これからも社会を、暮らしを支えていきます。

## 工事概要

工事名 大切畠地区県営農地等災害復旧事業第1号工事

発注者 熊本県

工期 2019年12月14日~2025年11月28日

工事内容 ダム本体工(前面遮水ゾーン型フィルダム)

受注者 熊谷・杉本・藤本・肥後建設工事共同企業体

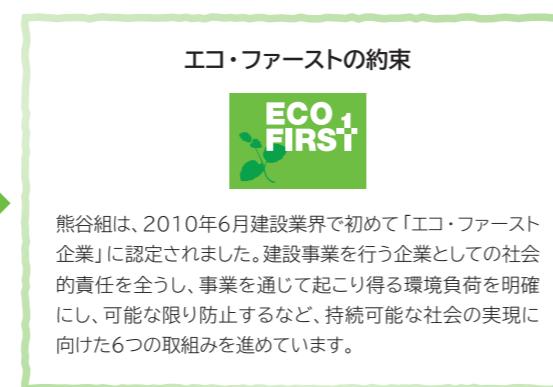


# 環境

## 環境経営に関する基本的な考え方

熊谷組グループは、限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が豊かであり続ける社会を目指して、「持続可能な社会」の実現のために「気候変動リスクへの対応」「ゼロエミッションの達成」「生物多様性に配慮した取組み」を個別課題に挙げ、目標を定めて取り組んでいます。

### 熊谷組環境体系



### 環境保全の中長期目標 (エコ・ファーストの約束)

#### 脱炭素社会への移行推進のための目標

- スコープ1+2 2020年比、2030年25%削減、  
2050年カーボンニュートラル
- スコープ3 2020年比、2030年13%削減、  
2050年37%削減

#### 循環型社会の形成の推進の目標

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

#### エコ・ファーストの約束（抜粋）

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

## 環境に配慮した事業の形成（2022年度の取組み）

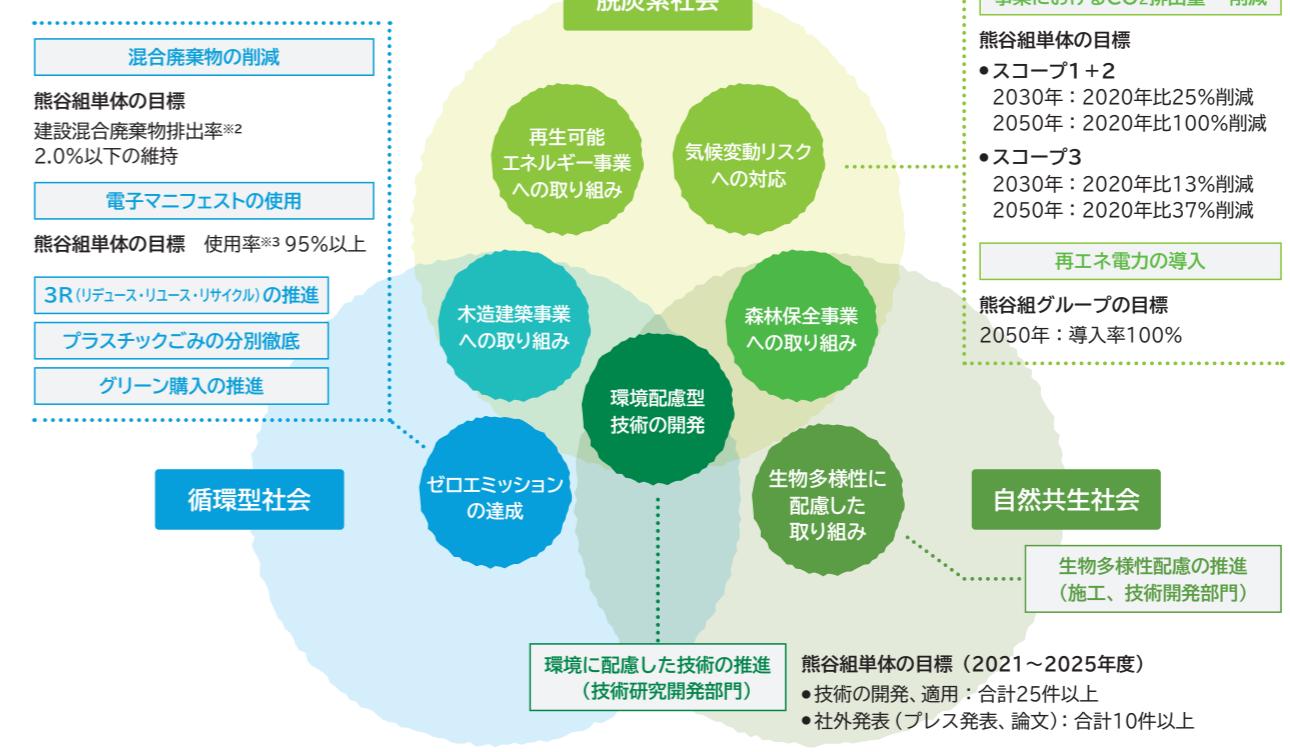
熊谷組は、2010年よりエコ・ファースト企業として、持続可能な社会の実現に向けた取組みを推進しています。

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

2023年1月には「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明し、気候関連のリスクおよび機会の特定・評価と、事業活動に与える影響についてのシナリオ分析を行い、その結果を踏まえた情報を開示しました。（➡ P60-61）

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

### 環境課題と取組み目標



※1 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・車両使用など）による直接排出

スコープ2：他社から供給された電力等使用による間接排出

スコープ3：スコープ1,2以外の事業活動の上流・下流部分（資材調達、建造物の運用、廃棄など）からの間接排出

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

※3 電子マニフェスト使用率(%) = 電子マニフェスト枚数 / (電子マニフェスト枚数 + 紙マニフェスト枚数)

### 事業活動と環境への影響 熊谷組単体(国内)の2022年度実績

INPUT		OUTPUT	
施工部門	主要投入資材	土木工事	スコープ1+2
	鉄筋 6.5万t セメント 0.9万t 生コンクリート 141万t 鉄骨 3.4万t	売上高 899億円 トンネル、ダム、造成地など	CO <sub>2</sub> 排出量 5.7万t-CO <sub>2</sub>
オフィス部門	投入エネルギー	建築工事	NOx排出量 73t SOx排出量 114t
	電力 30,315kWh 軽油 17,026kl 灯油 18kl 水 333千m <sup>3</sup>	売上高 2,081億円 事務所、病院、学校など	廃棄物 総発生量 50万t 再資源化・縮減量 47万t 最終処分量 3.1万t
オフィス部門		事務活動	スコープ1+2 CO <sub>2</sub> 排出量 0.2万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

コロナ禍における様々な制限の中、環境法規制等の違反を未然に防止するため、以下に取り組み、環境法規制等の遵守に努めました。

- 本社環境法規制担当者による本社集中社員教育での環境法規制の教育(6回)
- 支店管理者等への教育(2回)

また、2022年度に法違反による罰金や料金はなく、訴訟も受けていません。

### 環境事故

2022年度は1件の環境事故が発生しました。

- アスベスト撤去作業中に、外部に粉塵が漏えい  
事故発生原因はすでに判明しており、今後は類似事故の再発防止に努めています。



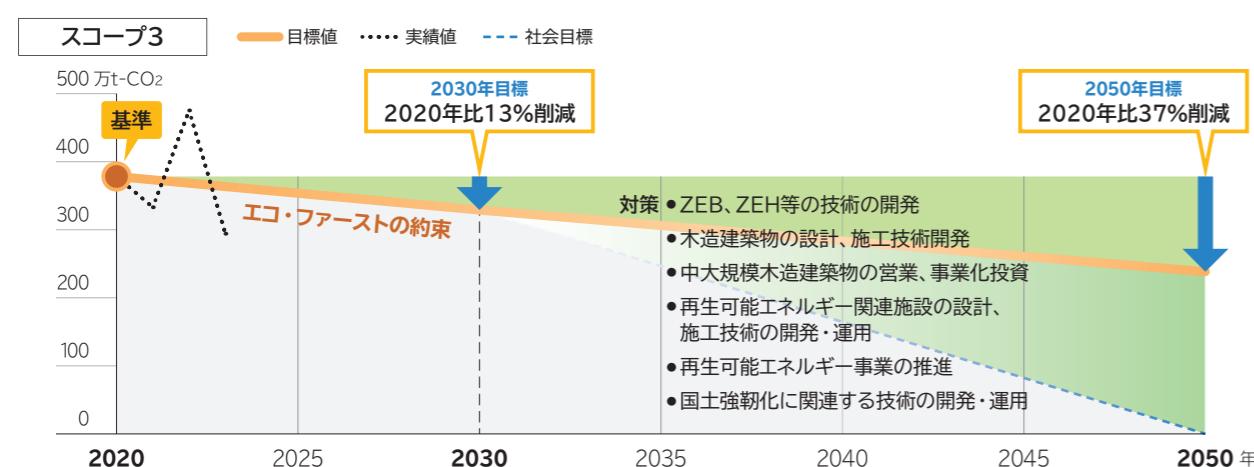
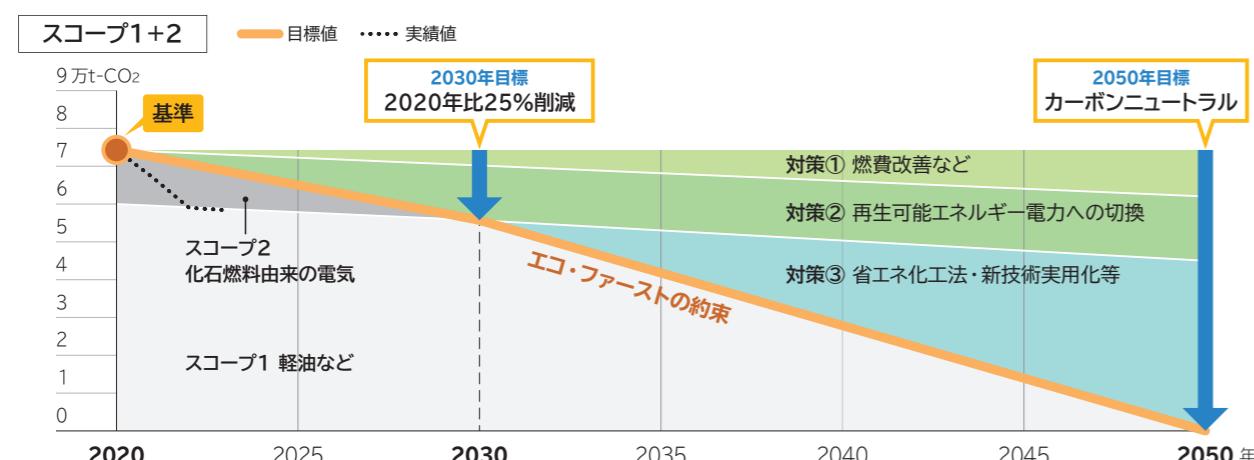
環境



## ● 脱炭素社会への移行促進 個別課題：気候変動リスクへの対応

熊谷組は、2050年カーボンニュートラル達成に向け、再生可能エネルギー電力の導入を重点的に推進し、同時に新技術の実用化、施工合理化による重機、車両の運転時に排出される軽油起源のCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。

熊谷組単体のCO<sub>2</sub>排出量の目標（総量）



熊谷組単体の温室効果ガス削減目標

	基準年2020年(2019年度実績)	2022年度実績	2030年目標	2050年目標
スコープ1+2	7.43万t-CO <sub>2</sub>	5.84万t-CO <sub>2</sub>	2020年比 25%削減	2020年比 100%削減
スコープ3	378.20万t-CO <sub>2</sub>	294.11万t-CO <sub>2</sub>	2020年比 13%削減	2020年比 37%削減

### カーボンニュートラルの取組み事例

#### 再エネ電力の導入

熊谷組は2050年カーボンニュートラルに向け、RE 100の加盟やSBT認定を受け、事業活動で使用する電力を100%再エネ電力化、2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2020年比で25%削減を目指し事業展開を進めています。再エネ電力導入の具体的な方法として、①再エネメニューの購入 ②再エネ電源の創出 ③環境証書の調達に取り組んでいます。

#### ① 再エネメニューの購入

電力会社から「電力+環境価値」をセットにした再エネメニューを購入

#### ● 2022年度の工事用電力使用量



## ● 循環型社会の形成を推進 個別課題：ゼロエミッションの達成

熊谷組は、ESG取組方針の個別課題であるゼロエミッションの達成に向けて、「混合廃棄物の削減活動の推進による建設混合廃棄物排出率2.0%以下」の目標を掲げ、3R（リデュース、リユース、リサイクル）の推進、プラスチックごみの分別徹底およびグリーン購入の推進に重点的に取り組んでいます。

3Rの推進	プラスチックごみの分別徹底	グリーン購入の推進
<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や設計者に提案して実施 <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>2022年度の実績(熊谷組単体)</b> 廃プラスチック分別総量 7,900t 電子マニフェスト使用率 92.5% (目標: 95%以上)	<b>建設資機材の購入</b> 2003年制定のグリーン購買の基本原則を定めた「購買管理規程」に基づき運用 <b>「熊谷組調達方針」「調達方針ガイドライン」制定</b> 2021年に持続可能な社会の実現に係るSDGsの視点を調達分野に反映して制定 調達段階から環境・人権等、企業の社会的責任を果たすことを宣言
<b>2022年度の実績(熊谷組単体)</b> 建設混合廃棄物排出率 1.9% (目標: 2.0%以下の維持)		

## ● 自然共生社会を目指して 個別課題：生物多様性に配慮した取組み

熊谷組は2008年、(独)水資源機構とともに大山ダム（大分県日田市）内に「ホタルビオトープ」を設置しました。2015年、生物多様性の保全や向上に貢献する取組みを定量評価する目的で、当該ビオトープを対象にJHEP認証※を取得し、ホタルを対象としたビオトープとしては国内で初めての認証取得でした。2020年11月には同認証の更新を行いました。今後は当該ビオトープの保全管理を継続し、日田市の豊かな自然環境および生態系の保全・回復・創出といった環境活動のシンボルとして積極的に展開していきます。



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

### ② 再エネ電源の創出

自ら再エネ電源【電力+環境価値】を創出

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

#### ● 筑波技術研究所での取組み 再エネ価値取引量 770,116kWh



### ③ 環境証書の調達

電力市場などから【環境価値】のみを調達して相殺

環境証書: Jクレジット  
グリーン電力証書  
FIT非化石証書 等

筑波技術研究所では2022年1月に自家消費型太陽光発電設備（屋根置き型、カーポート型）とBCP対策として蓄電池システムを導入しました。導入に伴い、技術研究所内稼働時の使用電力のうち最大で3割強の電源を創出しました。加えてFIT非化石証書を調達し、カーボンニュートラルを実現しました。



## TCFD提言に基づく情報開示

熊谷組グループは「中期経営計画(2021～2023年度)」および「ESG取組方針」において、気候変動を含む環境課題に対する取組みを経営上の重要な課題のひとつと位置付けています。

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

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



### ガバナンス

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

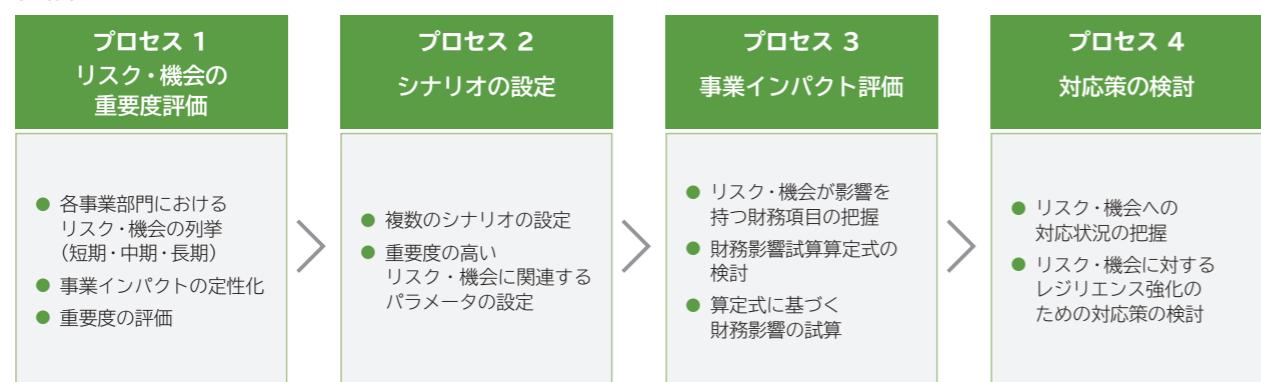
「サステナビリティ推進委員会」は、事業本部長等により構成されており、ESG・SDGsの視点から、企業の長期的な成長・持続可能な社会形成に資する施策全般を検討する組織です。他の経営会議体等と連携し、気候関連課題を含む環境課題への取組み、環境目標に向けた対応策の検討を行っています。

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

### 戦略

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

### 戦略策定のプロセス



### ● シナリオ分析の結果

特定した「リスク」と「機会」に関し、事業への影響が大きいと判断した項目については2030年時点の財務的影響を評価しました。分析に際しては、産業革命以前と比較し2100年まで世界の平均気温が4°C前後上昇することを想定した4°Cシナリオ、1.5°C前後上昇することを想定した1.5°Cシナリオを主として採用しています。

いずれのシナリオにおいても収益の増加が負の影響を上回る見込みであることを確認するとともに、「リスク」と「機会」への対応策の重要性を再認識し、その対応策が「中期経営計画(2021～2023年度)」等に定めている事業戦略と整合していることを確認しました。

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

### リスク管理

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

### 指標と目標

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

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



# 労働安全衛生

## ○ 労働安全衛生の方針

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

### マネジメントシステム体制

熊谷組では労働災害の報告に対し徹底した教育をしており、程度に関わらず迅速かつ確実な本部への報告体制をとっています。また、建設業労働災害防止協会より2008年にCOHSMS（建設業労働安全衛生マネジメントシステム）認定事業で、第1号の全社認定を取得しました。2018年には、建設業の環境変化とISO45001の国際基準に対応した「NEW COHSMS」の認定更新を受けています。

### 安全衛生に関する情報の共有と再発防止

2021年4月に「安全ポータルシステム」を導入し、データの蓄積と一元化を行いました。これにより、災害や事故情報の共有・展開および関係部署の迅速な対応を可能に

し、事例を検索して対策の参考にするなど再発防止の徹底を図っています。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開発していきます。さらにペーパーレスによる安全衛生パトロールの実施、遠隔パトロールの試行などDXにも取り組んでいます。

### 従業員の安全衛生教育

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。2022年度は、十分な新型コロナ感染症予防対策をした上で、本社主催の集合形式での階層別教育を実施しました。同世代の仲間との意見交換を深めながら、安全衛生管理事項の大切さを教えています。

## ○ 安全衛生に関する取組み

### 経営幹部による安全リスクの管理・監視

社長を安全衛生に関する最高責任者とし、各支店では支店長を委員長とした支店安全衛生委員会を設置して、各審議・決定を行っています。また安全週間には、社長、副社長(安全品質環境担当役員)による経営トップパトロールを実施し、安全意識の向上を図っています。

### 主要な安全衛生に関する取組み

一人親方に対する安全指導の強化	事業者が労働者向けに行う安全指導を受けていない一人親方が危険な作業に従事している事象があったため、一人親方に対する教育受講の指導を強化しています。
高齢者を守る取組みの強化	身体の衰えを自覚しつつ、豊富な経験を活かしてもらう意識教育、周りからの声掛けを促す「思いやりシステム」の活用、転倒防止策の見える化、さらに墜落の恐れがある作業には年齢制限や許可制を設けています。
外国人作業員の安全・安心のために	建設業界では多くの外国人が活躍しており、これに伴い労働災害も増加傾向です。熊谷組独自のテキスト「作業員基本教育」を4か国語に翻訳し、事業者教育を支援しています。現場入場時教育に使用する資料についても同様に外国語版を作成し、作業所独自のルールについても理解しやすくしています。
安全衛生パトロール	すべての建設現場で1回 / 月以上実施し、法令違反の有無や安全衛生管理計画の実施状況を確認しています。墜落災害の防止では、安易に安全帯に頼るのではなく安全帯が必要のない作業環境を目指しています。

### 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)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
度数率	0.70	0.44	0.32	0.63	0.69
強度率	0.02	0.02	0.28	0.10	0.77
休業4日以上の災害件数(死亡)	17件	13件	9件(1)	16件	15件(2)



# 品質保証

## ○ 品質保証の基本的な考え方

熊谷組は、社会規範、法令および社内基準等を遵守し、マネジメントシステムを確立しています。このシステムの実効性の高い運用により、事業環境の変化に対応しています。教育訓練により社員と専門工事業者等の能力の向上に努め、優れた総合力で、お客様や使う人の期待に応え、信頼を育む「建設サービス」を提供しています。

### 品質環境マネジメントシステム体制

熊谷組では1996年にISO9001、1997年にISO14001の認証を取得しました。確かな品質保証と環境負荷の少ないものづくりを目的に、受注からアフターケアまでのプロセスにおいてPDCAのサイクルを回し、継続的な改善を行っています。

### 品質環境マネジメントシステム概念図





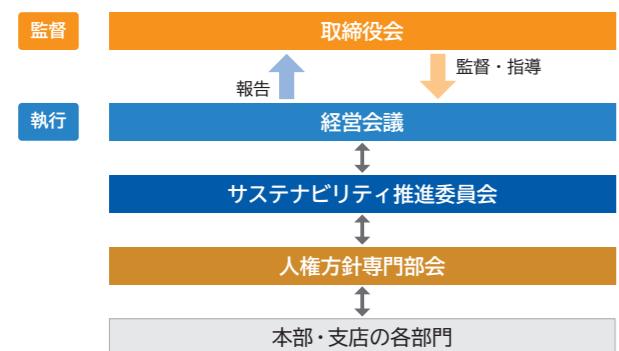
# 人権

熊谷組グループは、すべての役職員がお互いの多様性を認め合い、事業に関わるすべての人の人権を尊重しています。2023年1月に「熊谷組グループ人権方針」(以下、本方針)を策定し、本方針に基づき、人権デューデリジェンスを実施しました。

## 熊谷組グループ人権方針

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

## 推進体制



### 取締役会

執行サイドより報告を受け、取組み状況を監督、必要に応じ指導

### 経営会議

経営上の重要事項を審議

### サステナビリティ推進委員会

ESG・SDGsの視点から企業の長期的な成長や持続可能な社会の形成に資する施策全般を検討

### 人権方針専門部会(2022年10月新設)

人権方針の策定および人権デューデリジェンスの実施

部会長: 経営戦略室長

部会員: 人事総務部長、土木部長、建築部長、購買部長、

協力会連携推進部長、国際管理部長、

サステナビリティ推進部長、

部会長指名者(グループ会社含む)

熊谷組グループ人権方針(抜粋)		2023年1月制定
<b>1. 適用範囲</b>	熊谷組グループ(熊谷組と連結子会社7社(国内6社、海外1社))を対象とし、すべての役職員に適用されます。	
<b>2. 規範や法令の尊重・遵守</b>	世界のすべての人々が享受すべき基本的人権について規定した人権に関する国際規範を支持、尊重します。	
<b>3. 企業活動全体を通じた人権の尊重</b>	事業活動を通じて起こりえる人権への負の影響を防止し、人権尊重の責任を果たしていきます。	
<b>4. 人権デューデリジェンスの実施</b>	人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施します。	
<b>5. 救済、是正</b>	人権に対する負の影響を引き起こした場合は、その是正・救済に取り組みます。	
<b>6. 教育、研修</b>	すべての役職員に対して適切な教育、研修を実施します。	
<b>7. 対話、協議</b>	事業活動が人権に及ぼす影響について、ステークホルダーとの対話と協議を継続して行います。	
<b>8. 情報開示</b>	人権尊重の取組について、定期的な開示を行います。	

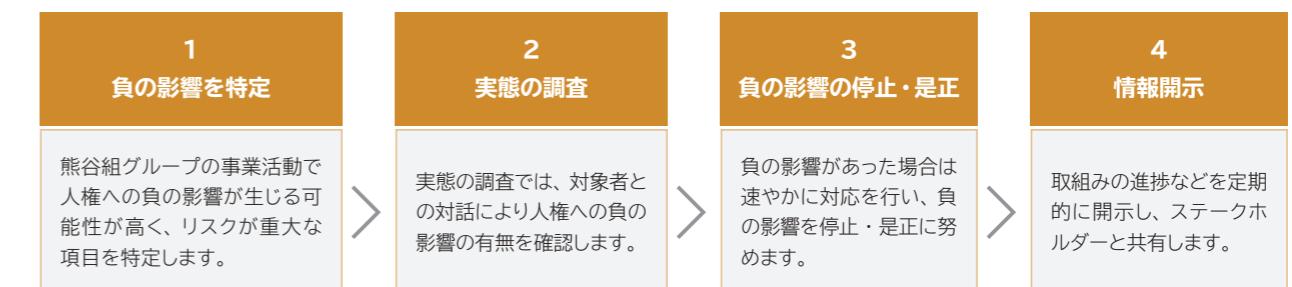
### 人権方針専門部会の開催状況

2022年 10月	人権方針の内容検討 人権デューデリジェンスの内容検討
11月	人権方針(案)確定 人権デューデリジェンス内容決定
12月	アンケート内容決定 サステナビリティ推進委員会、経営会議、取締役会で審議
2023年 1月	アンケート調査対象先決定
2月	アンケート調査実施
3月	サステナビリティ推進委員会にて結果報告、結果に対する対応

## 人権デューデリジェンスの実施

熊谷組グループは、人権方針に基づき、人権デューデリジェンスを実施します。企業活動による人権への負の影響を防止・軽減することを目的とし、リスクの特定や評価を行います。人権デューデリジェンスは、「人権方針専門部会」において検討しています。

### 人権デューデリジェンスのプロセス



### アンケート調査の実施

熊谷組では、事業活動における「外国人技能実習生」の対応を人権に対する負の影響の可能性があると考え、外国人技能実習生の受け入れを行っているサプライヤー10社に対し、人権デューデリジェンスとして2023年2月にアンケート調査(回答率100%)を実施しました。

アンケート調査の結果、人権リスクとして重大なものは認められませんでしたが、一部の企業で住環境について是正・改善を求める通知を行いました。またアンケート調査を行ったサプライヤーに対しては、適切なフィードバックを行うとともに、適正な外国人技能実習生の受け入れと人権の尊重を要請しました。

## 人権に関する教育

インターネットで、人権に関する教育資料の展開を行っており、新入社員研修にて、人権についての教育を行っています。内容は同和問題・LGBTQ・障がいのある人に対する差別・ハラスメント全般・インターネットによる人権侵害等、幅広く人権について理解を深める機会としています。また2023年度は、熊谷協力会の本部企画部会・理事会にて講座を設けています。

## ハラスメントの防止

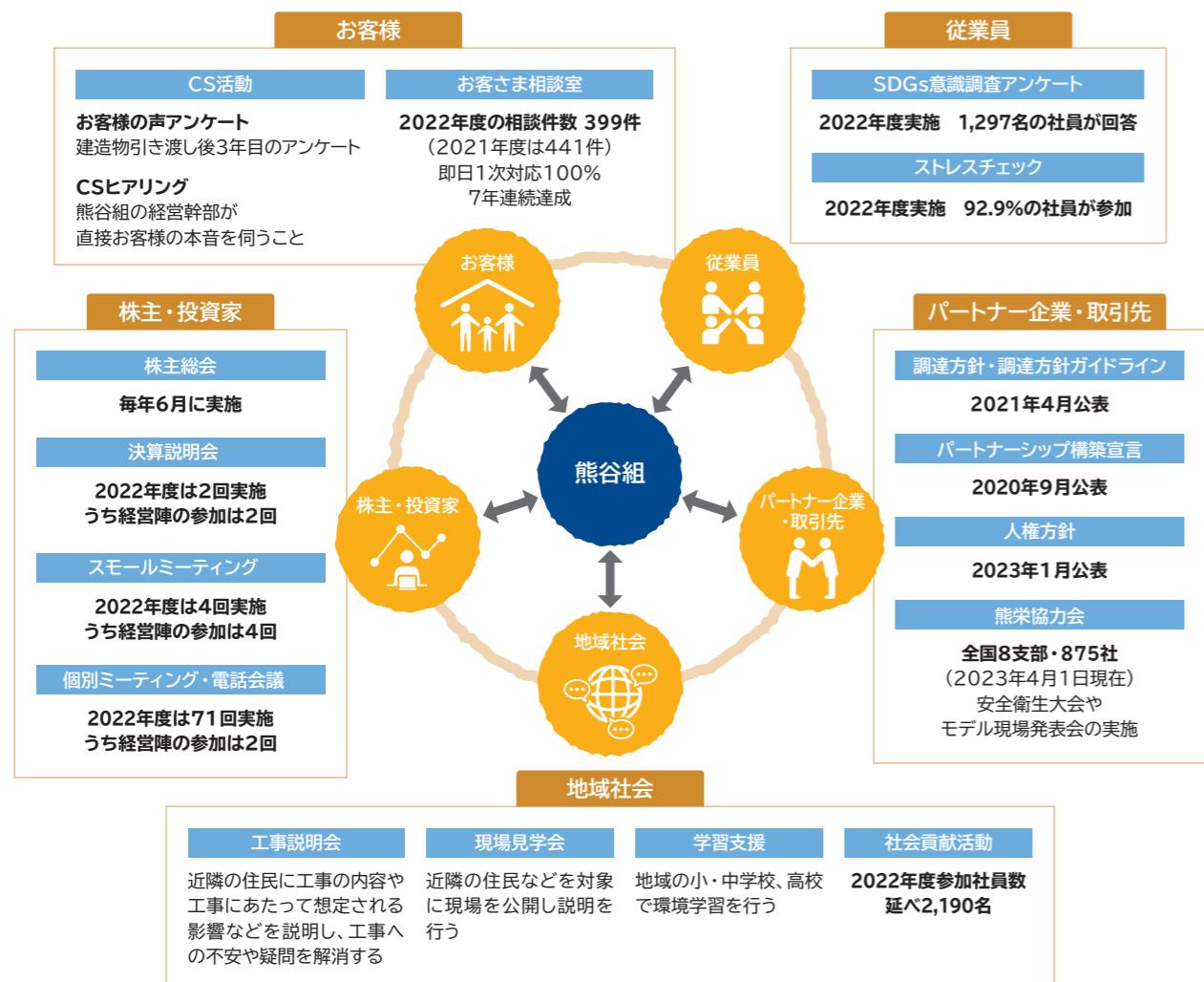
全社員に向けてeラーニングを実施しています。①パワーハラスメント ②セクシュアルハラスメント ③妊娠・出産・育児休業・介護休業に関するハラスメント ④ハラスメントの対処方法 ⑤確認テストという内容で、約8割の社員が講習しています。また管理職研修においてもハラスメントの防止は必須の項目と位置付けています。



# ステークホルダーエンゲージメント

## ○ ステークホルダーとの関わり

熊谷組はステークホルダーとの対話をを行い、より良好な関係を築くため、2023年4月に「マルチステークホルダー方針」を制定しました。企業経営において、株主にとどまらず、従業員、取引先、顧客、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が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでいきます。



## ○ お客様との関わり

### 感動の先にある“しあわせ品質”

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

WEB お客様とともに  
<https://www.kumagaiumi.co.jp/csr/consumer/index.html>



## ○ 従業員との関わり

WEB 従業員とともに

<https://www.kumagaiumi.co.jp/csr/employee/index.html>



### 従業員への還元

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

### 従業員の要望を聞く仕組みについて

熊谷組では、従業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年度から毎年、全社員から会社への要望事項を募り、職員会の支部代表者と社長の櫻野が意見を交わす場を設けています。会社が検討すべき事項など、これまでに多くの有意義な提案を受け、今後も引き続き職員会を通じ社員の要望を把握し、その実現に向けて検討を進めています。

## ○ パートナー企業・取引先との関わり

WEB 協力会社とともに

<https://www.kumagaiumi.co.jp/csr/partner/index.html>



### 「調達方針」と「調達方針ガイドライン」

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

### 熊栄協力会

「熊栄協力会」は熊谷組の協力会社875社（正会員数2023年4月1日現在）を中心に組織されています。「熊谷組と熊栄協力会会員相互が良きパートナーとして連携協力しながら、QCDSE全般にわたり活動し、良好な職場環境づくりを推進する」という方針のもと活動しています。

2022年度より活動目標として「SDGsの理解と推進」を掲げ、活動計画には協力会の各活動がSDGsの17のゴールのうち、どれに該当するかを表示しました。また、現場の要である技能者の技能と経験に応じ適正な評価や待遇を受けるように、「建設キャリアアップシステム」の導入を推進しています。

### 業務改善・創意工夫提案制度

当社および協力会社の安全・品質の向上、業務・作業の効率化、低コスト化などを目的として、「業務改善・創意工夫提案制度」があります。業務の改善、創意工夫、アイデアの提案を当社社員、協力会社社員から広く募集し、2022年度は97件の応募がありました。優秀な提案は社内表彰するとともに社内・協力会社共通のデータベースに登録し、各支店、作業所で採用され、安全、品質、環境、生産性の向上に役立っています。

## ○ 株主・投資家との関わり

WEB 投資家の皆様へ

<https://www.kumagaiumi.co.jp/ir/index.html>



熊谷組では、経営および事業活動に関する情報を、適正、公正かつ迅速に開示するよう努めています。

2022年度は、前年度に引き続き、ウィズコロナに対応したIR活動として、オンラインツールを活用した国内外の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、会場への来場とオンライン参加のハイブリッド形式による決算説明会の開催などの取組みを推進しました。また、安定的な信頼関係を築くべく株主とのエンゲージメントにも注力しました。

2023年度の組織改編により、サステナビリティ推進グループとIRグループで構成されるサステナビリティ推進部が新設されました。ESG・SDGs戦略のひとつに「投資家との対話の充実」を掲げ、業績動向、経営戦略、株主還元などのほか、環境・社会課題やガバナンスへの取組み等について積極的に意見交換を行います。対話の内容については、取締役会メンバーや関係部門に展開し、企業価値向上に活かすよう努めています。



## ○ 地域社会との関わり

### 社会貢献活動プラットフォーム「熊谷組スマイルプロジェクト」

熊谷組の社会貢献活動のプラットフォーム「熊谷組スマイルプロジェクト」は、マッチングギフトの仕組みを応用しています。社会貢献活動に参加した社員数を集計し、年度ごとの累計人数に応じた社会貢献費を会社が拠出するものです。全国で取り組む社会貢献活動には、環境・教育・福祉・地域への貢献などの分野があります。2022年度は139件の活動で1,112名の社員が参加し、2023年度の社会貢献費は1,519万円を拠出しました。拠出金は、当社独自の社会貢献活動であるKUMAGAI STAR PROJECTの活動、自然災害発生時の義援金、社会課題に取り組む団体への支援などに充當しています。

また、昨年に続きウクライナおよび避難先において生活が困難な状況にある方々への人道的支援として150万円を、トルコ・シリア大地震において被災し今も苦しんでおられる方々への緊急支援として150万円を、国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)を通じて寄付いたしました。

当社は、2023年度も以下の団体を支援しています。

- 公益財団法人 日本対がん協会
- 認定NPO法人 全国こども食堂支援センター・むすびえ
- NPO法人 子育てひろば全国連絡協議会
- 一般社団法人 日本障がい者サッカー連盟(2023年度より支援)

※ 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。  
※ 2023年度の社会貢献費は、2022年度の活動ポイントと繰越ポイントを合算しています。

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



国連グローバル・コンパクト  
署名・加入



「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」  
提言への賛同



CDP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



CDP気候変動部門  
「Bスコア」



国際イニシアチブ「RE100」  
加盟



「日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)」  
賛助会員として加盟



「SBTイニシアチブ」  
認定



経済産業省  
「DX認定事業者」選定



「エコ・ファースト企業」  
認定



「ZEBプランナー」  
登録



「ZEHデベロッパー」  
登録



「健康経営優良法人2023」  
(大規模法人部門)



LGBTQへの取組みを評価する  
PRIDE指標の「シルバー」受賞



「子育てサポート企業」認定  
(くるみん認定)



「えるぼし」認定  
最高位3段階目を取得



「なでしこ銘柄」  
選定



「新・ダイバーシティ経営企業100選」  
選定

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) 構成銘柄に選定

THE INCLUSION OF KUMAGAI GUMI CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF KUMAGAI GUMI CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



S&P/JPX カーボン・エフィシェント指標  
構成銘柄に選定



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

## ○ 社会からの評価・イニシアチブへの参画

### 外部表彰

2022年 8月 日建連表彰2022 一般社団法人日本建設業連合会

第3回 土木賞 「東北自動車道 十和田管内高速道路リニューアル工事」

2022 ACECC Civil Engineering Project Award アジア土木学会連合協議会 (ACECC)  
2022 ACECC土木プロジェクト賞 阿蘇大橋地区斜面災害復旧工事

9月 令和4年度九州地方整備局国土交通行政功労表彰 国土交通省九州地方整備局  
若手優秀技術者 九州支店土木部 瀬戸口 大志

10月 ウッドデザイン賞2022 一般社団法人日本ウッドデザイン協会  
ライフスタイルデザイン部門 熊谷組福井本店 (株)熊谷組 / 住友林業(株)  
H'10青山におけるCLT耐震壁と乾式遮音壁の複合壁を用いた遮音性・利便性の向上  
(株)熊谷組 / 野村不動産(株) / 住友林業(株)  
木質耐震垂れ壁構法 (株)熊谷組 / 東京大学大学院木質材料学研究室 / 銘建工業(株)  
ソーシャルデザイン部門 H'10青山 (株)熊谷組 / 野村不動産(株) / 住友林業(株)

2023年 1月 第1回SDGs建築賞(中・小規模建築部門) 一般財団法人 住宅・建築SDGs推進センター  
審査委員会奨励賞 熊谷組福井本店

2月 2022年度省エネ大賞 製品・ビジネスモデル部門 一般財団法人省エネルギーセンター  
省エネルギーセンター会長賞 「集合住宅ハイブリッド給湯システム」 (株)ノーリツ / (株)熊谷組

新宿区ワーク・ライフ・バランス推進優良企業表彰 新宿区  
ワーク・ライフ・“ベスト”バランス賞 (株)熊谷組

4月 ジャパン・レジリエンス・アワード(強靭化大賞)2023 一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会  
企業・産業部門 優秀賞 (株)ノーリツ / (株)熊谷組



# 役員紹介



## 櫻野 泰則 代表取締役社長

執行役員社長  
1981年 4月 当社入社  
2010年 4月 管理本部人事部長  
2011年 4月 執行役員  
2012年 6月 取締役  
2014年 4月 常務取締役 常務執行役員 経営管理本部長  
2015年 4月 経営企画本部長  
2017年 4月 専務取締役 専務執行役員  
2018年 4月 代表取締役社長（現任） 執行役員社長（現任）

## 嘉藤 好彦 代表取締役

執行役員副社長 土木全般 技術担当  
1982年 4月 当社入社  
2013年 4月 執行役員 東北支店副支店長  
2014年 4月 常務執行役員 土木事業本部長  
6月 常務取締役  
2016年 5月 土木事業本部鉄道プロジェクト推進本部長  
2017年 4月 専務取締役 執行役員  
2020年 4月 取締役 執行役員副社長（現任）  
2021年 4月 代表取締役（現任）  
土木全般（現任） 技術担当（現任）

## 小川 嘉明 代表取締役

執行役員副社長 建築全般 安全衛生担当 品質・環境担当  
1982年 4月 当社入社  
2011年 4月 執行役員 関西支店建築事業部長  
2012年 4月 関西支店副支店長  
2013年 4月 常務執行役員 関西支店長  
2017年 4月 専務執行役員 建築事業本部長  
6月 専務取締役  
2020年 4月 取締役 執行役員副社長（現任）  
2021年 4月 代表取締役（現任） 建築全般（現任）  
安全衛生担当（現任） 品質・環境担当（現任）

## 日高 功二 取締役

専務執行役員 管理全般 コンプライアンス担当  
1981年 4月 当社入社  
2012年 4月 管理本部副本部長  
2013年 4月 執行役員  
2015年 4月 管理本部長  
2016年 4月 級別担当 個人情報保護担当  
2017年 4月 常務執行役員  
2018年 6月 常務取締役  
2020年 4月 取締役（現任） 専務執行役員（現任）  
2021年 4月 コンプライアンス担当（現任）  
2023年 4月 管理全般（現任）

## 上田 真 取締役

専務執行役員 建築事業本部長  
1984年 4月 当社入社  
2014年 4月 執行役員  
首都圏支店副支店長 首都圏支店建築事業部長  
2015年 6月 プロジェクト対策室長  
2017年 4月 常務執行役員 首都圏支店長  
2020年 4月 専務執行役員（現任）  
2021年 4月 建築事業本部長（現任）  
6月 取締役（現任）

## 岡市 光司 取締役

専務執行役員 土木事業本部長  
土木事業本部鉄道プロジェクト推進本部長  
1984年 4月 当社入社  
2016年 4月 執行役員  
土木事業本部副本部長 土木事業本部土木部長  
2017年 4月 関西支店長  
2018年 4月 常務執行役員  
2019年 4月 関西支店関西夢プロジェクト室長  
2020年 4月 専務執行役員（現任）  
2021年 4月 土木事業本部長（現任）  
土木事業本部鉄道プロジェクト推進本部長（現任）  
6月 取締役（現任）

## 佐藤 建 取締役 <sup>※1</sup>

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

## 吉田 栄 取締役 <sup>※2</sup>

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

## 岡田 茂 取締役 <sup>※2</sup>

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

## 桜木 君枝 取締役 <sup>※2</sup>

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ュニケーションズ課長  
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 東洋紡株式会社外取締役（現任）  
2021年 6月 いすゞ自動車株式会社外取締役（監査等委員）（現任）  
当社取締役（現任）

## 奈良 正哉 取締役 <sup>※2</sup>

1990年 9月 安田信託銀行株式会社（現みずほ信託銀行株式会社）入行  
2009年 4月 みずほ信託銀行株式会社執行役員運用企画部長  
2011年 6月 同社常勤監査役  
2014年 4月 みずほ不動産販売株式会社専務取締役  
2017年 1月 弁護士登録  
鳥飼総合法律事務所入所  
2019年 3月 株式会社タムロン社外監査役（現任）  
2020年 1月 鳥飼総合法律事務所パートナー（現任）  
2021年 6月 理想科学工業株式会社社外監査役（現任）  
2022年 6月 当社取締役（現任）

## 専務執行役員

岸 研司  
北陸支店長  
北陸支店特別プロジェクト室長  
大野 雅紀  
首都圏支店長  
梶山 雅生  
新事業開発本部長

## 常務執行役員

若林 誠  
関西支店長  
川村 和彦  
北海道支店長  
平野 讓  
建築事業本部設計本部長  
柏原 貴彦  
管理本部長  
小野 哲男  
名古屋支店長  
山下 雅人  
建築事業本部営業担当  
首都圏支店副支店長  
伊藤 泰治  
中四国支店長  
五十嵐 智彦  
関西支店副支店長  
関西支店建築事業部長

## 執行役員

増森 秀樹  
首都圏支店副支店長  
首都圏支店関東建築事業部長  
山下 文章  
中四国支店副支店長  
中山 猛  
首都圏支店副支店長  
五十嵐 智彦  
関西支店副支店長  
久保田 泰史  
土木事業本部副本部長  
坂井 秀行  
建築事業本部副本部長  
山下 正治  
九州支店長

※1 取締役 佐藤建は、非業務執行の取締役（非常勤）です。  
※2 取締役 吉田栄、岡田茂、桜木君枝および奈良正哉は、社外取締役です。  
※3 監査役 山田章雄および上田美帆は、社外監査役です。



# コーポレートガバナンス

## ○ 基本的な考え方

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

### コーポレートガバナンス体制

熊谷組は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、コーポレートガバナンスの実効性をより高めていくため、取締役会、監査役会、会計監査人からなるコーポレートガバナンス体制を採用しています。

経営責任の明確化と、経営環境の変化に対する最適な経営体制の構築のため、取締役の任期は1年としています。また、取締役の職務執行が効率的に行われるよう執行役員制度を採用しています。さらに、社外取締役4名を選任して客観的立場から経営への助言を受けています。

なお、取締役・執行役員の指名および報酬額は、客觀性と透明性の確保を図るために、代表取締役社長および社外取締役で構成する、指名・報酬諮問委員会の答申結果を踏まえ、取締役会で決議しています。

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

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

### コーポレートガバナンス強化の主な変遷

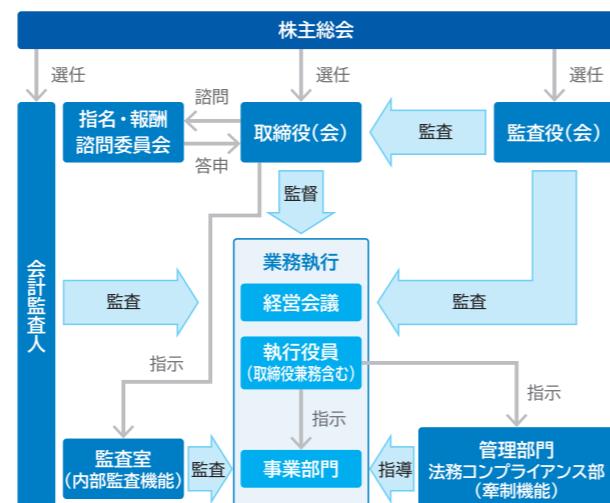
	2001年…	2015年	2016年	2017年	2018年…	2020年	2021年	2022年	2023年
取締役会の実効性向上									実効性評価の実施
監督と業務執行の分離責任の明確化									執行役員制度導入
社外取締役									副社長以下の役付取締役廃止 定款上の取締役の員数変更（18名▶12名）
指名・報酬決定プロセス									1名選任 2名体制（うち女性1名選任） 3名体制 4名体制
役員報酬									指名・報酬諮問委員会設置 委員長を社外取締役に変更 株式報酬制度導入

## ○ 内部統制の実効性向上

熊谷組は、「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、社内規程や経営会議体を隨時見直すなど、業務の適正を確保するための体制を整備し運用しています。また、金融商品取引法に基づき、「財務報告に係る信頼性の確保」に向けた内部統制の整備・運用について、熊谷組グループ全体で取り組んでいます。

### 機関設計の概要 (2023年6月29日以降)

機 関 設 計	監査役会設置会社
取締役の人数	11名 うち、社外取締役：4名 うち、女性役員：1名（社外取締役）
監査役の人数	3名 うち、社外監査役：2名 うち、女性役員：1名（社外監査役）
独立役員の人数	6名 社外取締役4名 + 社外監査役2名



## ○ 取締役会の実効性評価

熊谷組は、毎年1回、匿名のアンケート方式にて各取締役・監査役が取締役会の実効性に係る評価を行い、その結果を取締役会にて検証して改善策を検討しています。2018年度からは、評価項目の設定や評価結果について、外部の専門家によるレビューも実施しています。

### 主な評価項目

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議題
- 取締役会の支援体制（指名・報酬諮問委員会を含む）
- 前年度からの改善状況

### 2021年度の改善課題に対する主な取組み

- 報告事項の見直しによる中長期的な戦略テーマごとの計画的な議論の促進
- 取締役会終了後の意見交換の実施
- 指名・報酬諮問委員会の体制見直しや将来的な役員体制を見据えた議論の促進
- グループ会社社長による取締役会への経営状況の報告
- 社外取締役とグループ会社経営陣による意見交換の実施

### 2022年度の評価により共有した主な改善課題

- ※ 前期からの継続課題
- 新たな中期経営計画の策定に向けた検討と議論の促進
  - 付議基準の見直しによる権限移譲の更なる促進\*
  - コンプライアンス、グループガバナンスの更なる強化\*
  - サステナビリティへの取組みの更なる強化に向けた議論の促進

### 中長期的に取り組むテーマ

- 持続的成長に向けて取り組むべき中長期的なテーマの議論の促進\*
- 指名・報酬諮問委員会における将来的な役員体制や報酬に関する検討

2022年度において左記の自己評価を実施し、外部の専門家によるレビュー結果も踏まえ、全体としてその役割・責務を適切に果たしていることを確認し、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。

2021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などに意見交換を開催することにより、取締役会における議論の活性化に取り組みました。

今後も取締役会の実効性を一層高めていくために、建設的かつ活発な意見表明の実践と実効性の高い業務執行への監督に向けて、2022年度の評価により共有した改善課題を踏まえながら継続的に取り組んでいきます。

## ○ 指名・報酬諮問委員会

取締役および執行役員の指名（解任を含む）並びに報酬額（制度設計を含む）の決定手続きにおいて、更なる客觀性と透明性の確保を図るために、取締役会の諮問機関として、代表取締役社長および社外取締役で構成する、指名・報酬諮問委員会（指名委員会および報酬委員会の双方の機能を担う）を設置しています。

2022年度は指名・報酬諮問委員会を7回開催し、各回とも委員全員が出席しています。2022年度は、取締役および執行役員についての2021年度の業績への貢献実績の評価や2022年度の個人別報酬額、2023年度以降の役員体制などについて検討を行いました。

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

### 委員構成 (2023年4月1日以降)

委員長 岡田 茂	社外取締役
委 員 櫻野 泰則	代表取締役社長
委 員 吉田 栄	社外取締役
委 員 桜木 君枝	社外取締役
委 員 奈良 正哉	社外取締役

## ○ 社外役員へのサポート体制

社外役員の職務執行が円滑に遂行されるよう、経営戦略室秘書部・経営企画部を中心に、取締役会資料の事前提供や社外取締役への議案の事前説明を実施している他、社外役員間の意見交換会の開催、支店・建設現場の視察の実施など、当社の事業内容の理解促進に向けたサポート体制をとっています。



## ○ 役員報酬および社外役員の選任

取締役の報酬は、持続的な企業価値向上を図るインセンティブとして適切に機能するよう、株主利益と連動する報酬体系とし、個々の報酬の決定に際しては、職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とし、株主総会が決定した取締役報酬総額の限度内において、指名・報酬諮問委員会の答申結果を踏まえ、取締役会で決定しています。

監査役の報酬は、株主総会が決定した監査役報酬総額の限度内において、監査役の協議により決定しています。

### 取締役および監査役の報酬等(2022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)	278 (40)	256 (40)	- (-)	22 (-)	11名(4名)
監査役(うち社外監査役)	41 (21)	41 (21)	- (-)	- (-)	6名(3名)

※株式報酬は、2022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



(1) 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(全社および部門別の業績達成度と個人別の役割達成度により決定)に応じ、貢献実績反映部分に対し、0~150%の範囲で変動させ、支給しています。  
貢献実績は指名・報酬諮問委員会の審議を踏まえて、代表取締役社長が決定しています。

(2) 株式報酬部分 各事業年度ごとに役位等に応じたポイントを付与し、原則として退任時にポイントの累計数によって株式を交付する信託を用いた株式報酬制度とし、株式交付にあたっての基準や手続については、取締役会が定める株式交付規程により決定しています。

なお、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。

社外取締役および非業務執行取締役に対する報酬は、金銭報酬部分のうち、役員に応じた報酬(固定額)のみとしています。

### 社外役員の選任理由 / 会議への出席状況(2022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)	
			取締役会	監査役会
社外取締役	吉田 栄	○ 主に異業種の生産部門担当役員として企業経営に参画した実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会 18回 / 18回	
	岡田 茂	○ 主に異業種の代表取締役社長や会長として企業経営に参画した実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会 18回 / 18回	
	桜木 君枝	○ 主に異業種の常勤監査役として企業経営に参画した実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会 18回 / 18回	
	奈良 正哉 (2022年6月就任)	○ 主に異業種の執行役員や常勤監査役として企業経営に参画した実績に加え、弁護士としての実務実績を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する適切な指導・助言を期待し、選任しています。	取締役会 14回 / 14回	
社外監査役	竹花 豊 (2023年6月退任)	○ 官公庁の要職や異業種の経営経験を有しており、これまでの実績により培われた豊富な経験と幅広い見識に基づき、客観的な立場から当社の経営に対する適切な監査が期待できると判断し、選任しています。	取締役会 16回 / 18回 監査役会 15回 / 15回	
	山田 章雄 (2022年6月就任)	○ 公認会計士としての実務実績があり、これまでの実績により培われた豊富な経験と専門知識を活かし、客観的な立場から当社の経営に対する適切な監査が期待できると判断し、選任しています。	取締役会 14回 / 14回 監査役会 11回 / 11回	
	上田 美帆 (2023年6月就任)	○ 弁護士としての実務実績があり、これまでの実績により培われた豊富な経験と専門知識を活かし、客観的な立場から当社の経営に対する適切な監査が期待できると判断し、選任しています。	-	

## ○ 取締役会のスキル・マトリックス

長期構想の実現と中期経営計画の達成に向け、その中核を担う取締役会において必要とされるスキル項目を ①企業経営 / 経営戦略 ②営業 / マーケティング ③グローバル ④技術 / 研究開発 / ICT(DX) ⑤コンプライアンス / リスク管理 ⑥財務 / 会計 ⑦サステナビリティ(ESG/SDGs) ⑧人財開発 / ダイバーシティの8分野と定義しています。

熊谷組は、各取締役の担当職務や経験等も踏まながら、取締役会において必要とされるスキル項目が適切に配置され、取締役会における多様性とバランスが確保されることに留意しながら、各取締役を選任しています。

取締役会が備えるべきスキル項目と各取締役に特に期待されるスキル項目の一覧(スキル・マトリックス)については、以下のとおりです。

### 当社の取締役会が備えるべきスキル項目と各取締役に特に期待されるスキル(各取締役4項目まで)

取締役氏名	役位	担当職務	企業経営 経営戦略	営業 マーケティング	グローバル	技術 研究開発 ICT(DX)	コンプライアンス リスク管理	財務 会計	サステナ ビリティ (ESG/SDGs)	人財開発 ダイバ ーシティ
櫻野 泰則	代表取締役 執行役員社長		●		●			●		
嘉藤 好彦	代表取締役 執行役員副社長	土木全般 技術担当	●	●		●	●			
小川 嘉明	代表取締役 執行役員副社長	建築全般 安全衛生担当 品質・環境担当	●	●					●	●
日高 功二	取締役 専務執行役員	管理全般 コンプライアンス担当	●					●	●	●
上田 真	取締役 専務執行役員	建築事業本部長	●	●		●				●
岡市 光司	取締役 専務執行役員	土木事業本部長 土木事業本部鉄道 プロジェクト推進本部長	●	●		●				●
佐藤 建	取締役	(非業務執行取締役)	●		●		●			●
吉田 栄	取締役	(社外取締役)	●		●	●				●
岡田 茂	取締役	(社外取締役)	●	●	●			●		
桜木 君枝	取締役	(社外取締役)	●					●	●	●
奈良 正哉	取締役	(社外取締役)	●					●	●	●
中期経営計画との関連性			事業戦略 ①建設請負事業の深化 ②建設周辺事業の進化 ③新たな事業領域の開拓 ④経営基盤の強化	①～④	①②③	①②③	①～④	③④	③④	③④

※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。



# コンプライアンス

## ○ 基本的な考え方

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

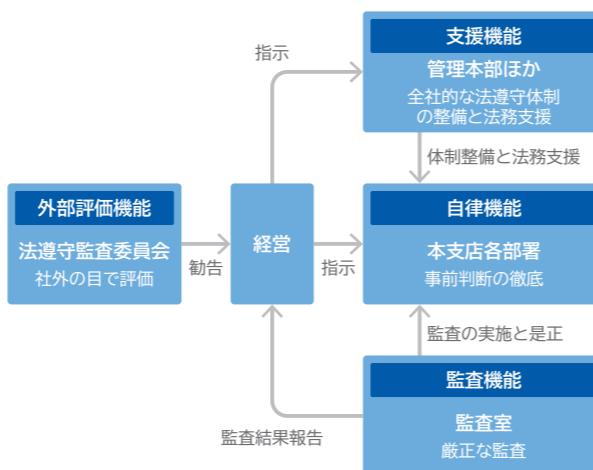
### コンプライアンス体制

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

また、経営から独立した組織として法遵守監査委員会が社外の観点で定期的に評価を行い、不具合があれば経営に対して勧告するという体制を整えています。

### 法遵守監査委員会の開催

法遵守監査委員会は、社内委員に加え、弁護士等の社外委員により構成され、毎年開催しています。



## ○ コンプライアンス推進のための取組み

### 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。

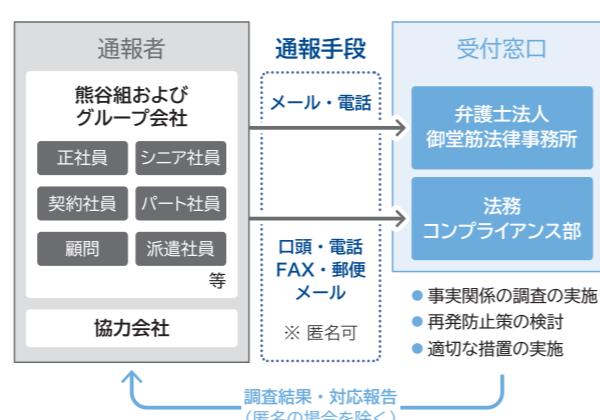
### コンプライアンス研修と法遵守強化月間

法令遵守に関する基礎知識向上のため、2022年10月から2023年2月にかけ、熊谷組社員のほか、グループコンプライアンス体制強化の観点からグループ会社社員も含めて、独占禁止法や贈収賄等をテーマに社内研修会を実施しました。

また当社では、毎年10月を「法遵守強化月間」と定め、社員のコンプライアンス意識の高揚、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。

### 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、協力会社を含めて広い範囲で受け付けることでコンプライアンス違反の発生の予防・根絶に努めています。また、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て、2022年7月より協力会社に対して、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。あわせて取引先に対し、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等を周知し、取引先を巻き込んだ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「専門工事請負約款」および「資機材等売買取引契約約款」等に暴力団排除条項を導入しているほか、取引先との契約前に表明確認書を徴収しています。

## ○ 談合防止体制・贈賄等の禁止

熊谷組では「コンプライアンス行動ルール」において、「建設工事の受注にあたっては刑法および独占禁止法に違反する行為等入札の公正、公平を害する行為を一切行ってはならない」と定めるとともに、役職員の禁止行為および違反に伴う措置に関して「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2022年4月に制定しました。

また、誓約書の徴収や研修の実施等により、すべての役職員に対して違反行為に関与させないことを徹底し、社内通報制度により、違反行為の発生を未然に防止する体制を構築しています。

## ○ 訴訟の状況と法令違反(行政処分および行政措置を含む)

2023年3月末時点で当社が抱える国内の民事訴訟事件数は合計7件となっています。また、2022年度において、全国規模の指名停止措置等を伴うような重大な法令違反(行政処分および行政措置などを含む)事件は起きていません。



# リスクマネジメント

## ○ 基本的な考え方

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

### リスク管理体制

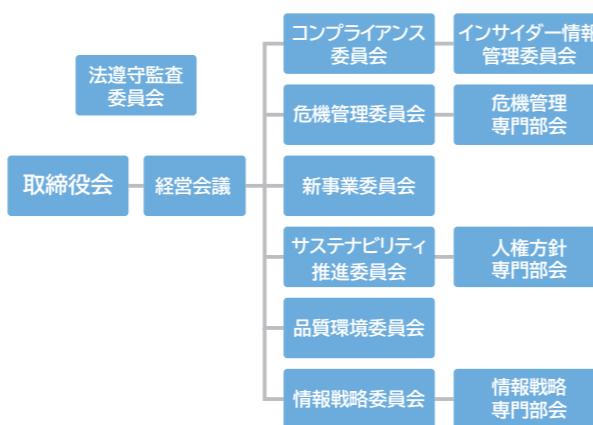
熊谷組グループは事業活動におけるリスクを認識し、右記のとおり専門委員会を設置して各種リスクに関わる問題の発生を未然に防ぐ、または、万一発生した場合に対応する体制を整備しています。

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

個別のリスクについては、各部署による規定の策定、対応マニュアルを用意するなどの対応を行っており、管理全般、コンプライアンス担当の取締役を任命しています。

### 認識しているリスク

事業等のリスク	開示媒体	本レポート内掲載ページ	
建設投資の動向	有価証券報告書	P34-37,40-41	事業戦略 (土木事業・建築事業・建設周辺事業)
建設資材市況および労務単価の変動		P42-45	個性ある多様な人財とともに
建設技能労働者の不足		P38-39	事業戦略(海外事業)
人財の確保		P34-37,40-41	事業戦略 (土木事業・建築事業・建設周辺事業)
海外における事業展開		P79	事業継続計画(BCP)
建設事業における自然条件および自然災害の影響		P63	品質保証
パンデミック		P62	労働安全衛生
工事の施工不良		P24-25	財務分析
建設事業における労働災害および事故		P78-79	リスクマネジメント
固定資産および投資有価証券の減損		P76-77	コンプライアンス
顧客および取引先の信用	WEB気候変動	P56-59	環境
コンプライアンス違反		P60-61	TCFD提言に基づく情報開示
環境問題(CO <sub>2</sub> 排出、環境事故)		P56-59	環境
GHG排出に関する規制の強化	WEB資源循環	P64-65	人権
自然災害の頻発・激甚化		P79	個人情報保護に関して
平均気温の上昇		P79	情報セキュリティ
資源循環に関わる法制度の不遵守	WEB自然共生	P79	
生物多様性に関わる自然環境の破壊に伴う事業の中止など		P79	
人権侵害に関するリスク	WEB人権	P64-65	
個人情報漏洩リスク	WEBリスクマネジメント	P79	
サイバーリスク		P79	



## ○ 事業継続計画(BCP)

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

また、BCPの実効性を維持・向上させるために危機管理委員会を常設し、PDCAサイクルに基づいたBCP活動の年度計画を策定しています。グループ会社・協力会社と連携し災害対策訓練を年1回実施し、その結果等を踏まえて、計画を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社員の安否を確認できる安否情報連絡システムを運用しています。グループ会社の社員・協力会社の安否も確認できるシステムを導入し、熊谷組グループとして事業継続できる体制を整えています。

## ○ インサイダー取引の防止

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

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

2007年に「情報セキュリティポリシー」を制定し、保有する情報資産を不正アクセス、漏洩、改ざん、紛失、災害その他の脅威から守るための具体的な対策を講じています。日々高度化するセキュリティリスクに対しては、標的型攻撃メール訓練とセキュリティ教育を継続的に実施するとともに、問題発生時には関係部門と情報共有の上、迅速に対応しています。

## ○ 個人情報保護に関して

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



# 社外取締役座談会

「信頼」の大切さを改めて全社員で共有し、  
熊谷組に関わる誰もが誇りに思える会社を目指してほしい。



熊谷組では、客観的な視点を経営に取り入れ、コーポレートガバナンスの充実を図るために社外取締役を選任しています。吉田栄氏、岡田茂氏、桜木君枝氏、そして2022年6月に就任した奈良正哉氏の4人の社外取締役に忌憚のない話を伺いました。

## ○ 誰もが真面目で誠実。その反面、多面性に欠けることも

**吉田** 奈良さん、熊谷組の社外取締役に就いて1年が過ぎましたが、熊谷組についてどのような印象を感じていますか？

**奈良** そうですね。皆さん、礼儀正しくて、とても優しい。そう感じることが多いですね。これは建設業界に共通する風土なのかもしれません、私が携わってきた業界との大きな違いだと思います。

**岡田** 私も熊谷組の社外取締役に就いた時には、奈良さんと同じような印象を感じました。現在もその印象は基本的に変わりありませんね。

**桜木** 私は、昨年のこの座談会で熊谷組の印象を「人と人のつながりを大切にする会社」と話しました。それは「結束が固い」という言葉に置き換えられると思います。もちろん、結束はよいことではあるのですが、この1年を振り返

ると、そのデメリットが出てしまったなど感じています。

**奈良** 取締役会の議論を見ていると、優しい反面、厳しさが足りないと感じる場面もありますね。

**岡田** 桜木さんが言われたデメリットとは、社内の論理を重んじて内向きになりがちということだと思います。確かに、もっと広く、社外の視点に立って捉えるという姿勢はまだ弱いと感じます。

**吉田** 私も、ほぼ皆さんと同意見です。おそらく今話に出たことが、第三者から見た時の熊谷組の姿でしょうね。誰もが優しく、とても真摯です。しかし、その反面、多面的な見方、考え方方が不足しているところがある。このあたりが変わつていけば、取締役会の議論もさらに広がりが出てくるのではないかでしょうか。

## ○ 中長期経営戦略の決定とそのモニタリングこそが、取締役会が担うべき重要な役割

**岡田** 取締役会の議論そのものは活発だと思います。取締役会の前段階である、経営会議の資料や議事録を閲覧できるよう改善されており、執行の部分が見えるようになりました。

**桜木** 私は、中長期的な経営戦略といった経営の根幹となる議論が足りていないように思います。中長期経営戦略の決定とそのモニタリング、この二つが取締役会が果たすべき重要な役割だと認識しています。

**吉田** 以前に比べればだいぶ変化してきたとは感じてい

ますが、さらに踏み込んでいくべきなのでしょうね。奈良さんは、緊張感が増すように取締役会の出席者数をもつと絞るべきだといった提案もしていますね？

**奈良** 私は、このような全社的な経営戦略に対する議論が足りないということは、熊谷組だけでなく、日本企業に共通する課題だと考えています。審議する議題を絞り込み、もっと時間をかける、取締役会の出席者を絞って、担当取締役が自ら責任を負って説明するといった変革も必要だと思いますね。

## ○ サステナビリティの原点に立ち戻って信頼回復に取り組んでほしい

**岡田** 熊谷組は2023年5月、「北海道新幹線、羊蹄トンネル(有島)他」工事における虚偽報告を公表しました。熊谷組の真摯で誠実な姿勢を高く評価してきた社外取締役としては非常に残念な出来事です。ぜひ、原点に立ち戻って信頼回復に取り組んでほしいと考えています。

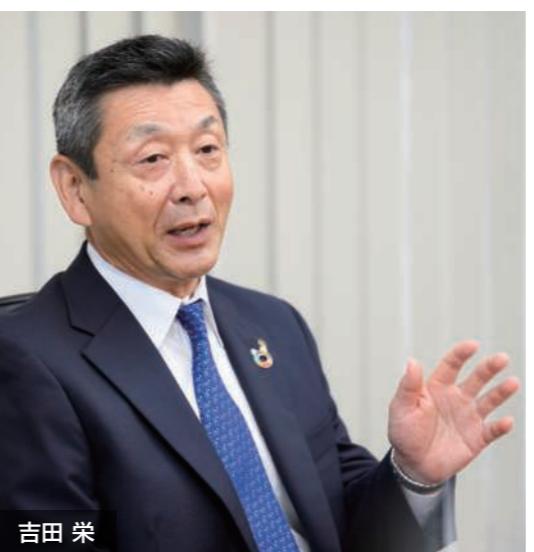
**桜木** 熊谷組はサステナビリティ経営を進めていますが、その大前提になるのが社会からの信頼だと思います。ま

た、先ほどから皆さんおっしゃるとおり、熊谷組の一番のよいところは真面目で誠実であるということ。それが、今回の不祥事で大きく揺らいでしまったことはとても残念です。対応についても、社内の論理が優先されていないか、第三者から見て納得がいくか、説明責任を果たしているか、社外取締役としては特にこれらに留意しました。

**奈良** 建設業の場合、工事における不祥事が、人命に関するなど、社会に深刻な影響を及ぼす可能性があります。したがって、品質管理はけっして妥協することなく常に全力を注ぐべきです。

また、今回の不祥事では、原因究明などのために社外の第三者を交えた委員会を設置しています。それは評価されるべきことだと思いますが、すべて外部に任せてしまわず、リスク管理能力を高めるため、自分たちで考えて行動する姿勢も大切にしてほしいですね。

**吉田** 今回の不祥事は、内向きになりがちという熊谷組の短所が表れてしまった結果なのだと思います。お客様との約束を守るという基本中の基本が内向きの論理によってないがしろにされてしまった。このようなことはいっさい許されないという事を全員が再認識し共有しなければなりません。



吉田 栄



## ○ 人件費はコストではなく、持続的な成長のための投資

**桜木** サステナビリティに関して、少し議論が足りないと感じるのは人的資本についてです。熊谷組の処遇や人事制度は社会一般に比べてどれくらいのレベルなのか、あるいは社員はどのような意識を持って働いているのか、将来を担う人財を計画性をもって育てているのか、客観的な評価も含めてそのあたりの情報が不足していることは課題だと思います。

**奈良** サステナビリティと事業は、相乗する関係だと思う



桜木 君枝

のです。それが端的に表れてくるのが人的資本でしょう。人件費はコストではなく、未来への投資のはずですので、社員の処遇改善、あるいは独自の人事制度や育成プログラムを設けるとか、社員のモチベーションが高まるような環境を整えていくべきだと思います。社員のエンゲージメントを高めていくためにも、もっと議論を深めていくべきです。

**吉田** そのあたりの課題は私も感じています。熊谷組ではサステナビリティ推進委員会を設けて様々な取組みを進めていますが、取締役会でもさらに活発に議論すべきでしょう。

**岡田** その一方で、SDGsへの取組みなどでは着実に成果を上げていると思います。昨年、私はSDGsを「会社事」ではなく「自分事」として捉えてほしいと伝えましたが、この春からスタートした「My SDGs」などは、まさにそれを具現化するような取組みだと考えています。

**桜木** この「My SDGs」もそうですが、熊谷組はどちらかというと、ボトムアップ的な動きが得意な会社のような気がします。それはとても素晴らしいことだと思うのですが、並行してトップダウンの動きも重要となります。私たちも含めて経営層が、熊谷組のサステナビリティをどう方向づけるのか、いかに経営戦略に落とし込んでいくのか、さらに議論を重ねていきたいと思っています。

**奈良** 事業ポートフォリオについては、私も同感です。土木と建築における戦略、将来像、あるいは新規事業の進め方など、これらについて実態を把握した上で話し合っていきたい。社外取締役の発言も活発ですので、かなりつっこみの議論ができると感じています。

**吉田** この4人の中では、私だけが熊谷組の現中期経営計画の策定に関わったことのある経験者になります。前回の策定を振り返ると、パーパスなど方針の検討は十分だったと思います。一方、施策については具体的な積み上げが足りず、そのギャップを埋めることができなかったことが今回の業績にも表れているように感じます。いかに「稼ぐ力」を高めるかという議論にしっかり時間をかけていきたいと思っています。



奈良 正哉

## ○ 中長期的な成長を見据えた議論を深めていきたい

**吉田** 熊谷組では来期から新しい中期経営計画がスタートします。取締役会でどのような議論を重ねていくべきだと考えていますか？

**岡田** 熊谷組の中期経営計画の策定に関わるのは、私にとって今回が初めての経験です。現状では、コロナ禍や建設資材の高騰など事業環境の激変により、中期経営計画の達成が厳しい状況になっております。このような反省も踏まえて、方針から施策まで全体像がしっかりと見える計画を考えていきたいですね。また、これは執行段階の事かもしれません、打ち出した施策がすべてうまく

いくとは限りません。その時に、次の打ち手をいかに速やかに打つかといったことにも目を配っていきたいと思っています。

**桜木** 事業についてはやはり執行役員の皆さんがあくまで見を持っていると思います。社外取締役としては、社会や市場の動きなど事業環境がどう変化していくかを捉えることに力を注いで議論していきたいですね。ここを正しく把握しないと、計画の方向性そのものを見誤ってしまうことになりかねません。また、資本コストや事業ポートフォリオについても議論を深めていきたいと思っています。

## ○ ステークホルダーから信頼される「良い会社」を目指す

**桜木** 今後の取組みとしては、やはり信頼関係の再構築が当面の課題だと思います。私たち経営層から社員一人ひとりに至るまでステークホルダーからの声を真摯に受け止めて再出発すべきです。私は昨年、熊谷組が「良い会社」になってほしいと話しました。一人残らず意識改革をし、ステークホルダーから信頼される「良い会社」を目指していきたいと思っています。



岡田 茂

**奈良** 少し抽象的な言い方になりますが、株価や収益性、そしてサステナビリティを含めて「熊谷組ブランド」を高めていきたいですね。地域の人々からも株主からも信頼されて、熊谷組で働いていることを社員、また熊谷組に関わるみんなが誇りに思えるような会社が理想の姿だと考えています。

**岡田** ステークホルダーはすべて重要ですが、一番気にかけるべきはやはり社員だと思います。社員の誰もがモチベーション高く仕事に向き合い、家族や友人たちに自慢できるような熊谷組を目指してほしいですね。

**吉田** 私はこの1年間、土木や建築の現場に多く足を運ばせてもらいました。そこで改めて実感したのは、社員こそが熊谷組にとっての一番の財産であるということ。多くの社員がプライドと責任感を持って、そしてとてもいきいきと仕事に取り組んでいます。今日はいろいろ辛口の意見も出ましたが、それも熊谷組、ひいては社員のことを私たちなりに懸命に考えている姿勢の表れだと思います。社員が誰一人として取り残されず幸せを追い求められるような会社を目指し、これからも社外取締役として力を尽くしていきたいと思っています。



## 10年間の主要財務データの推移

単位:百万円

		77期	78期	79期	80期	81期	82期	83期	84期	85期	86期
		2014 / 3	2015 / 3	2016 / 3	2017 / 3	2018 / 3	2019 / 3	2020 / 3	2021 / 3	2022 / 3	2023 / 3
<b>受注高</b>	受注高(単体)	291,024	329,495	293,558	284,711	381,784	454,007	324,959	283,361	350,236	348,647
	土木事業	100,805	115,764	109,463	103,718	129,891	155,751	92,371	100,106	110,826	101,273
	建築事業	190,219	213,730	184,094	180,992	251,892	298,255	232,587	183,255	239,409	247,373
<b>業績</b>	売上高	328,900	362,090	343,647	344,706	374,019	389,058	436,151	450,232	425,216	403,502
	売上総利益	18,359	29,038	39,068	41,080	40,230	45,530	45,498	48,084	43,466	33,211
	売上総利益率(%)	5.6	8.0	11.4	11.9	10.8	11.7	10.4	10.7	10.2	8.2
	販売費及び一般管理費	11,750	12,934	14,528	15,945	17,188	19,065	20,057	20,015	20,723	21,728
	営業利益	6,608	16,104	24,540	25,135	23,041	26,464	25,440	28,069	22,743	11,483
	営業利益率(%)	2.0	4.4	7.1	7.3	6.2	6.8	5.8	6.2	5.3	2.8
	経常利益	6,791	15,658	25,772	25,358	22,682	26,553	25,718	28,400	23,732	12,236
	親会社株主に帰属する当期純利益	4,299	5,458	12,092	16,433	15,783	13,312	19,447	17,925	15,850	7,973
	包括利益	6,313	6,683	12,157	16,947	14,098	12,956	17,851	21,414	15,267	10,007
<b>財政状態</b>	純資産	50,461	53,551	64,933	80,288	126,374	134,883	148,034	163,835	169,302	169,860
	総資産	235,929	255,514	255,525	271,908	333,665	353,718	374,841	379,573	371,096	376,650
	有形固定資産	14,080	15,053	15,745	17,199	19,504	24,836	25,347	25,658	27,451	29,309
	有利子負債	21,161	19,938	17,821	15,422	14,479	12,849	12,258	11,889	12,153	22,197
	自己資本比率(%)	20.7	21.0	25.4	29.5	37.9	38.1	39.5	43.2	45.6	45.1
<b>キャッシュ・フロー</b>	営業活動によるキャッシュ・フロー	21,816	18,262	4,234	8,625	17,641	△12,398	345	6,572	8,258	△18,826
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△369	△3,042	△448	△3,090	△14,010	△7,379	△2,298	△4,306	△3,395	△8,458
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,472	△1,338	△2,926	△4,024	30,856	△6,126	△5,361	△6,112	△9,686	456
	現金及び現金同等物の期末残高	57,609	71,702	72,422	73,926	108,532	82,446	75,155	71,335	67,404	40,974
<b>1株当たり情報</b>	1株当たり純資産(BPS)(円)	142.09	143.27	173.76	215.03	2,707.51	2,894.41	3,177.22	3,516.06	3,751.08	3,894.10
	1株当たり当期純利益(EPS)(円)	19.71	15.72	32.35	43.99	389.63	285.48	417.34	384.68	342.13	179.64
	1株当たり配当金(円)	-	2.00	4.00	7.00	90.00	100.00	120.00	120.00	120.00	130.00
	配当性向(%)	-	12.7	12.4	15.9	23.1	35.0	28.8	31.2	35.1	72.4
<b>株価指標</b>	期末株価(円)	255	375	286	290	3,420	3,460	2,501	3,005	2,710	2,659
	株価収益率(PER)(倍)	12.9	23.8	8.8	6.6	8.8	12.1	6.0	7.8	7.9	14.8
	株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.8	2.6	1.6	1.3	1.3	1.2	0.8	0.9	0.7	0.7
	期末発行済株式数(株)	277,544,607	377,544,607	377,544,607	377,544,607	46,805,660	46,805,660	46,805,660	46,805,660	45,411,660	43,900,360
<b>その他</b>	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	9.3	10.9	20.4	22.6	15.3	10.2	13.7	11.5	9.5	4.7
	総資産経常利益率(ROA)(%)	3.1	6.4	10.1	9.6	7.5	7.7	7.1	7.5	6.3	3.3
	設備投資	1,272	2,018	2,234	3,187	4,183	7,374	2,636	2,500	4,192	4,799
	研究開発費	1,374	1,285	1,516	1,784	1,987	2,348	2,581	2,660	2,725	2,812
	減価償却費	951	1,045	1,268	1,344	1,684	1,911	2,062	2,011	2,004	1,869
	従業員数(名)	3,510	3,579	3,702	3,798	3,892	4,032	4,154	4,259	4,338	4,406

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

※2 第81期の1株当たり配当額90円は、創業120周年記念配当20円を含んでいます。

## 会社情報 (2023年3月31日現在)

会社名	株式会社熊谷組
本社	東京都新宿区津久戸町2番1号
本店	福井県福井市中央2丁目6番8号
代表者	取締役社長 櫻野 泰則
創業	1898(明治31)年1月1日
設立	1938(昭和13)年1月6日
資本金	301億円
従業員数	連結 4,406名 単体 2,635名

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

国内拠点 北海道支店 東北支店 首都圏支店  
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

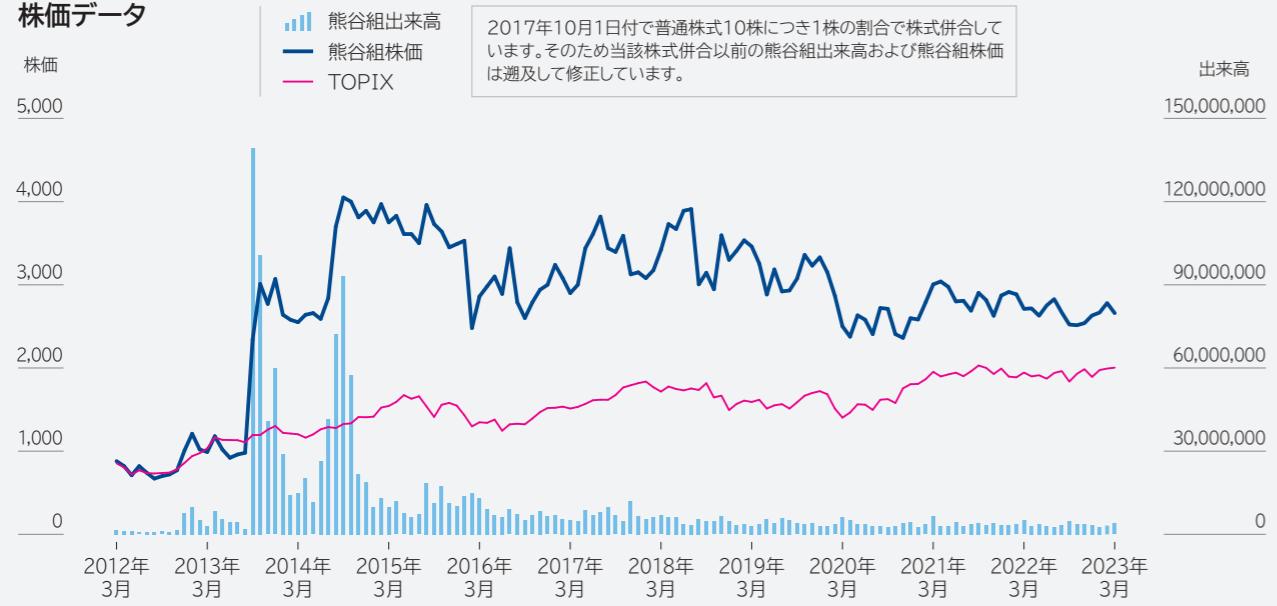
テクノスペース・クリエイツ株式会社

株式会社ファテック

株式会社テクニカルサポート

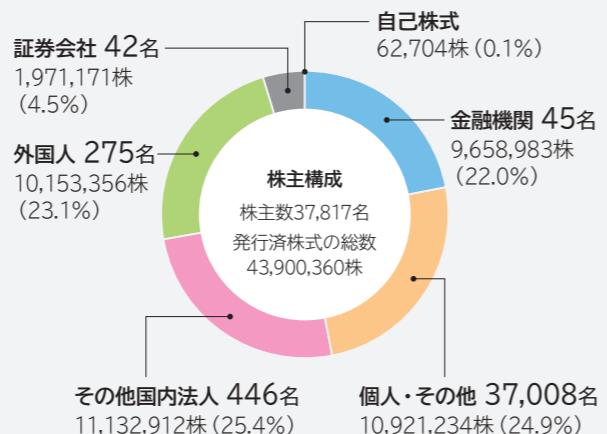
華熊營造股份有限公司

## 株価データ

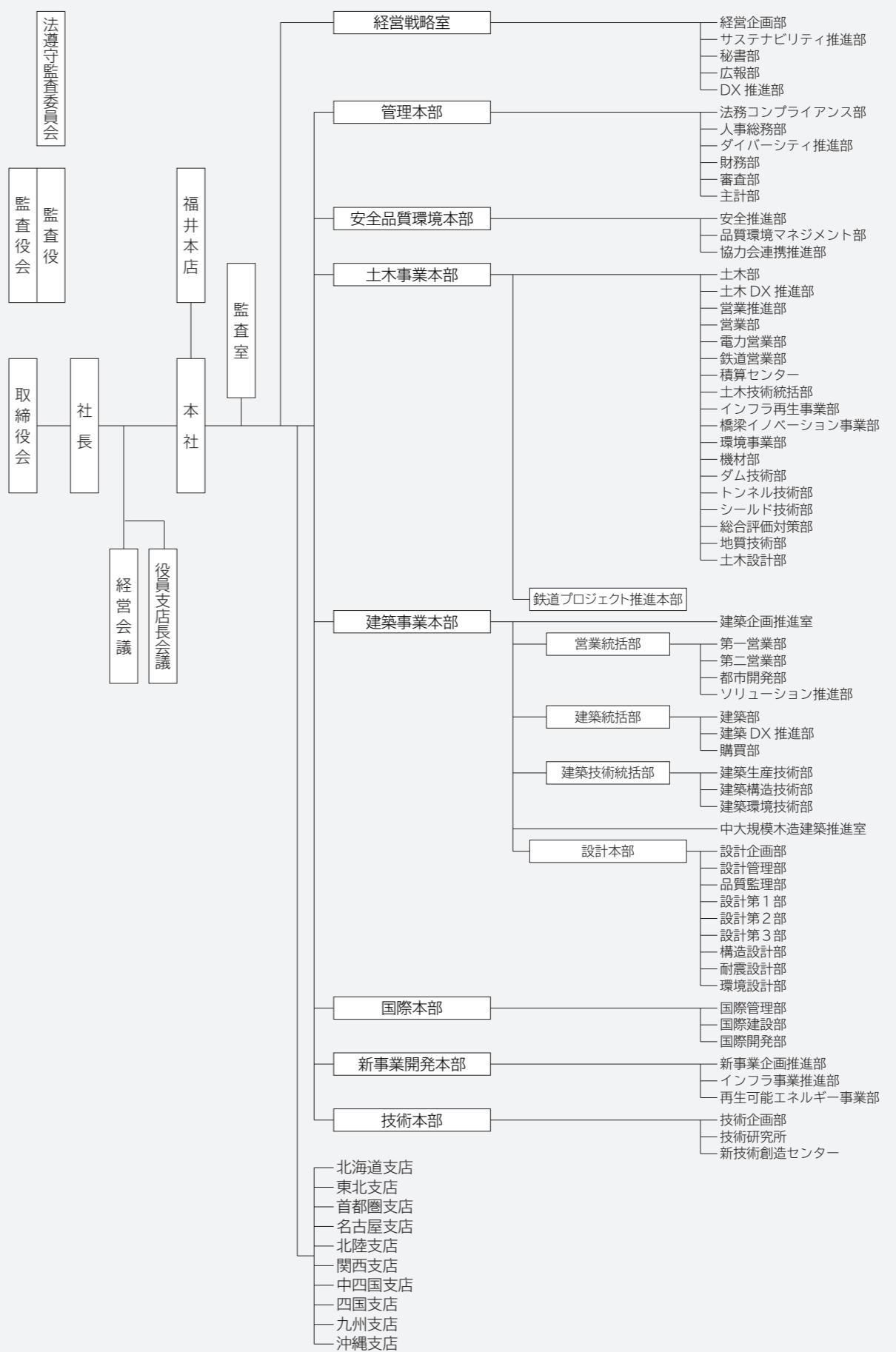


## 株式情報 (2023年3月31日現在)

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
発行済株式の総数	43,900,360株
単元株式数	100株
株主数	37,817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



## 組織図 (2023年7月1日現在)

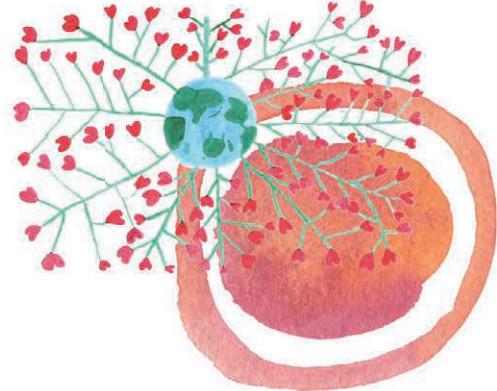


表紙は、熊谷組本社に隣接する新宿区立津久戸小学校の児童が環境をテーマに描いた作品と協賛している「未来へつなごう！ふるさとの水土里（みどり）子ども絵画展2022」にて当社企業賞を受賞した作品のコラージュです。

※ 熊谷組は次世代を担う子どもたちの自然や環境を大切にする心を育む機会を応援しています。

津久戸小学校との取組みでは、環境学習、地域の清掃活動などを行っています。

あなたの心が地球を救う



私の地球？



みんなの地球？



高める、つくる、そして、支える。



熊谷組

株式会社 熊谷組

〒162-8557 東京都新宿区津久戸町 2-1

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

[お問い合わせ先]

経営戦略室 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)

この印刷物は  
1冊あたり  
**CO<sub>2</sub>**  
1,002g



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

**GPN** Green Purchasing Network  
印刷サービス  
印刷サービスのグリーン購入に取り組んでいます  
PS23-0016

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

森の町内会  
間伐に寄与する紙  
[www.mori-cho.org](http://www.mori-cho.org)

TOYO INK  
**nonVOC**  
VOCフリーインキ

Waterless  
Printing. Naturally.  
Carbon Offset for  
1,002 g CO<sub>2</sub>eq  
水なし印刷

リサイクル適性 A  
この印刷物は、印刷用の紙へ  
リサイクルできます。

- このコーポレートレポートは、製造時に排出されたCO<sub>2</sub>をカーボンフリーコンサルティングを通じてオフセット(相殺)しています。14,500冊作成のための総排出量は14,516kgになります。また、印刷・製本に使用した電力(1,380kWh)は、すべてバイオマス発電で発電したグリーン電力でまかなわれています。
- このコーポレートレポートは、VOCフリーインキ(揮発性有機化合物削減効果の高いインキ)、「水なし印刷」を採用しています。用紙は森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立つ「森の町内会」を使用しています。
- 不要となった際は、古紙回収・リサイクルに出してください。