



平成 30 年 3 月 29 日

各 位

上場会社名 株式会社 熊 谷 組
代表者名 取締役社長 樋口 靖
コード番号 1861
上場取引所 東証第 1 部

中期経営計画（2018～2020年度）の策定に関するお知らせ

当社は、2018年度を初年度とする「中期経営計画（2018～2020年度）」を策定しましたのでお知らせいたします。

当社は、2015年5月に「中期経営計画（平成27～29年度）」を策定し、“「再生」から「成長」に向けての安定した収益力の確保”を経営目標に掲げ、「量より質」の経営を徹底し、グループ個社ごとの成長に加え、グループの協働による相乗効果を取り込んだ「成長」の実現に取り組んでまいりました。

その結果、建設業界を取り巻く良好な経営環境にも恵まれ、数値目標として掲げた“連結営業利益率4%以上の常態化”及び“ROE10%以上”は高い水準で上回り、計画を達成できる見込みです。一方、建設業界の構造的課題である建設技術者・技能労働者の減少と高齢化は進み、将来を考えれば人口減少や財政制約などにより建設市場は質的・量的に変化していくものと認識しております。

そこで、当社は、昨年11月に定めた中長期経営方針にもとづき、①建設工事請負事業の維持・拡大、②新たな事業の創出、③他社との戦略的連携、を戦略の柱とする『熊谷組グループ 中期経営計画（2018～2020年度）～成長への挑戦～』を策定いたしました。

“新生 熊谷組グループ”一丸となって本計画を着実に実行し、更なる成長へ挑戦してまいりますので、皆様におかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

<本件に関するお問合せ先>

株式会社 熊 谷 組

経営企画本部 コーポレートコミュニケーション室 03-3235-8155

管 理 本 部 主 計 部 03-3235-8606

経営企画本部 経 営 企 画 部 03-3235-2496



熊谷組グループ 中期経営計画(2018～2020年度)

～ 成長への挑戦 ～

2018年3月29日
株式会社 熊谷組

1. 熊谷組グループの経営計画体系	P.1
2. 熊谷組グループの将来像	P.2
3. 前計画（2015～2017年度）の総括	P.3
4. 今後の事業環境認識	P.5
5. 中長期経営方針	P.6
6. 戦略	P.7
7. 数値目標	P.10
8. 投資計画	P.12
9. ESG課題への取り組み	P.13
10. 住友林業との協業取り組み	P.14

1. 熊谷組グループの経営計画体系

グループビジョンのもと、持続的成長と企業価値向上を目指し、
中期・長期の計画を着実に実行する

グループビジョン
【熊谷組グループが目指す企業像】

高める、つくる、そして、支える。

独自の現場力*1を高め

独自の価値（しあわせ品質*2）をつくり

時代を超えてお客様と社会を支え続ける

中長期経営方針
【5～10年先を見据えた経営の方針】

- 建設市場の質的・量的変化への柔軟な対応
- 良質な建設サービスを継続的に提供
- E S Gの視点を取り入れた経営の強化
- 持続可能な社会の形成に貢献

P6参照

中期経営計画
【今後3年間の戦略と数値目標】

- 【戦略①】 建設工事請負事業の維持・拡大
- 【戦略②】 新たな事業の創出
- 【戦略③】 他社との戦略的連携

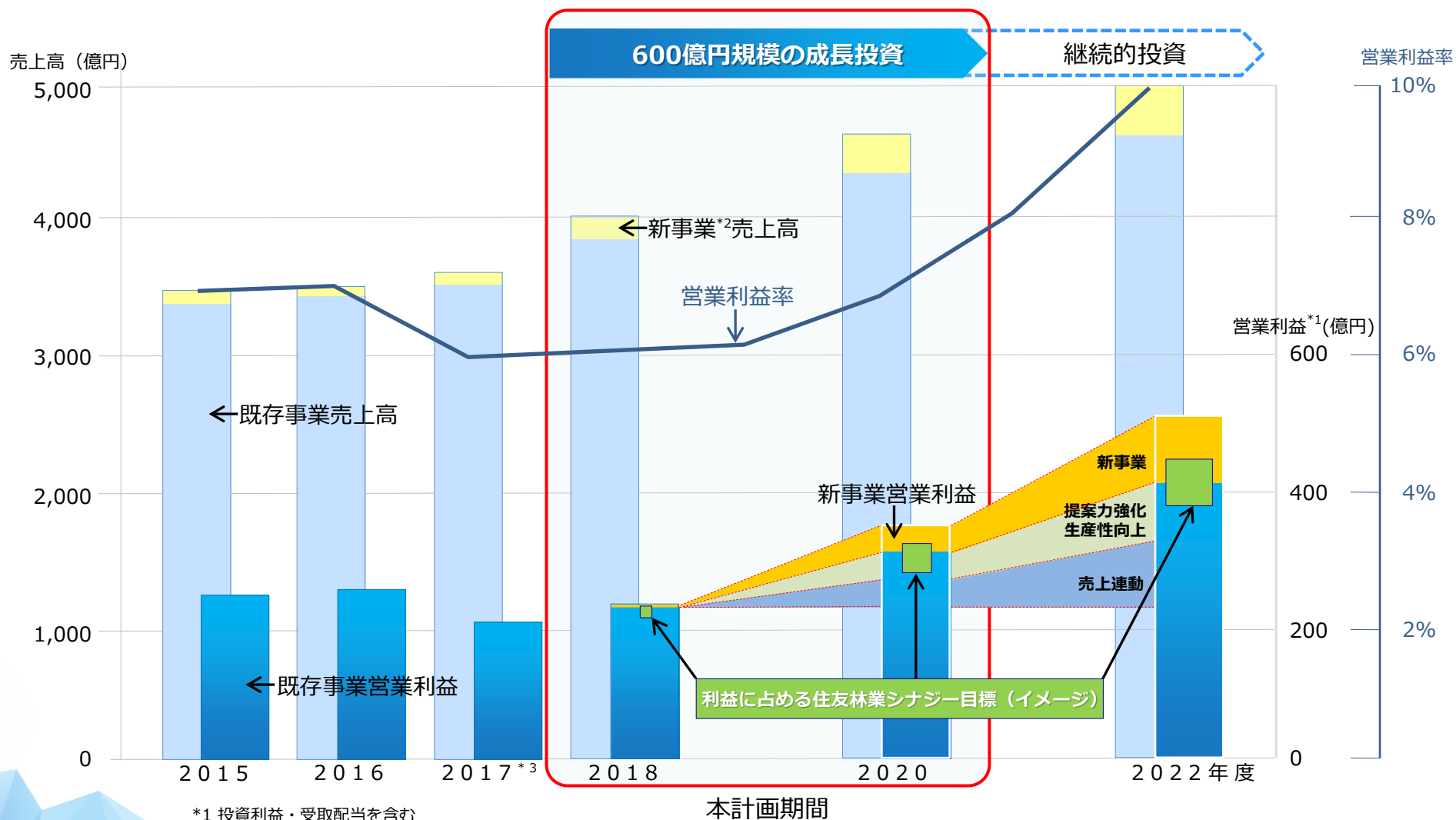
P7-9参照

*1 優れた技術力を豊かな人間力で活かす現場力

*2 建造物の外形的・機能的な品質に加え、そこに集う人、そこを使う人が満足し続けられる品質

2. 熊谷組グループの将来像

2022年度に連結売上高5,000億円・連結営業利益500億円の実現を目指し、今後3年間に600億円規模の成長投資を実施する



*1 投資利益・受取配当を含む

*2 海外事業・不動産事業・投資利益等

*3 2018年2月8日に公表した「平成30年3月期 第3四半期決算短信」における業績予想値

3. 前計画（2015～2017年度）の総括①

実績は、数値目標を大幅に超過

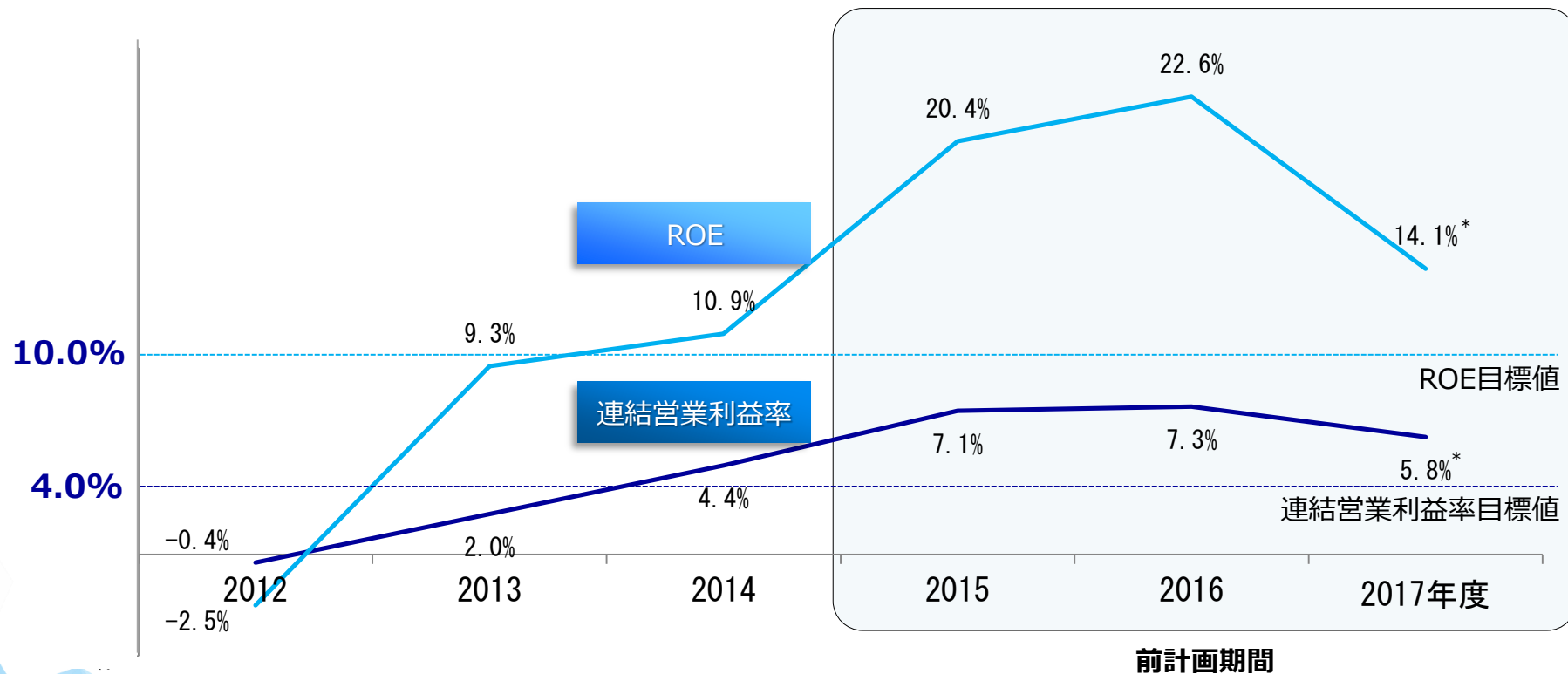
主要数値

目標

- 連結営業利益率 4%以上の常態化
- ROE 10%以上

実績

- 良好な市場環境を背景にコスト管理の徹底に努め、営業利益率は目標を達成
- 2017年度は増資（約347億円）の影響があるものの、ROEは目標を達成



* 2018年2月8日に公表した「平成30年3月期 第3四半期決算短信」における業績予想値に基づいて算出

3. 前計画（2015～2017年度）の総括②

建設工事請負事業における提案力・技術力・収益力の更なる強化と、新事業の創出、グループ会社・他社との更なる連携推進等が課題

	目標／方針	成果	課題
建設工事 請負事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安定した受注と収益力の維持・向上 ・ブランド力の向上 ・競争力の強化 ・生産性の向上 ・技術開発の推進 	<p>土木</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インフラ大更新事業（異業種JV）・災害復旧事業（無人化施工）への参画 ・提案力を活かして調査・設計を含む大型工事の受注拡大 <p>建築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特命受注率及び設計施工率の向上 ・生産効率が高い大型工事の受注拡大 <p>共通</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全品質環境本部を設置し、熊栄協会と連携のもと、安全・品質・環境への取り組みを強化 ・CIM/BIM活用による生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 提案力の強化 ■ 技術力の強化 ■ 収益力の強化
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 台湾、ベトナム、ミャンマー等での事業展開 ■ 事業基盤整備による業績貢献体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 台湾でのランドマーク建築の施工によるブランド力の向上 ■ ミャンマー、インド等での定常的な施工体制の確立 ■ 香港でのMOM*事業への参画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル人材の確保 ■ リスクマネジメントの強化 ■ 収益力の強化
新事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 収益基盤の多様化、安定化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PFI事業（最終処分場）への投資参画 ■ 都市再生事業への取り組み開始 ■ 戦略的社外連携の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資をともなう事業主体への参画拡大 ■ 戦略的社外連携の加速
グループ 連携	<ul style="list-style-type: none"> ■ 協働による相乗効果を取り込んだ成長 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ全体としての成長の意識を高め、協働体制を確立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループとしての強みが発揮できる案件への取り組み拡大（事業・施工・技術開発）
経営 インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術の商品化、使える技術の開発 ■ 人材の高付加価値化 ■ 企業評価の維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術開発体制の強化（2017.4 技術本部設置） ■ 女性・シニアの活躍推進、人材投資の拡大 ■ 自己資本の充実、配当性向アップ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ オープンイノベーションの推進 ■ 人材育成の強化 ■ 配当性向の更なるアップ

*MOM（管理・運営・保守：Management, Operation and Maintenanceの略）

4. 今後の事業環境認識

本計画期間中は概ね良好な状態が継続すると認識しているが、2021年度以降は徐々に市場環境が変化していくことを想定している

本計画期間中（2018～2020年度）

将来（2021年度以降）

市場環境

概ね良好な状態が継続

- 激甚化する自然災害に備えた防災・減災対策事業が拡大
- 高度経済成長期に整備された社会インフラの老朽化対策事業が拡大
- 2020年東京五輪関連の施設整備事業が拡大

建設市場は質的・量的に変化

- 人口減少により国内市場が縮小
- 財政制約により公共投資が抑制
- 建設需要が質的变化（新設が減少、維持更新が増加、PPP/PFI/コンセッションが増加）

施工環境

- 若年者の新規入職の減少、技能労働者の高齢化による離職増加

- 少子高齢化の進展により、建設技術者・技能労働者の減少が加速

5. 中長期経営方針

中長期経営方針に基づき、3つの戦略を実行する

中長期経営方針 (2017.11.9公表)

- 建設市場の質的・量的変化に柔軟に対応し、良質な建設サービスを提供し続ける
- E S Gの視点を取り入れた経営を強化して長期的な成長を実現し、かつ持続可能な社会の形成に貢献する

実現のための3つの戦略

戦略①

建設工事請負事業の維持・拡大

戦略②

新たな事業の創出

戦略③

他社との戦略的連携

6. 戦略①：建設工事請負事業の維持・拡大

提案力を強化して受注を拡大し、技術開発を推進して生産性を高め、中核事業である建設工事請負事業で収益力を維持・向上する

本計画期間中の取り組み

提案力強化・受注拡大の取り組み (注力する分野など)

生産性向上の取り組み
(コスト低減・省人化など)

国内土木事業

- 老朽化した高速道路などのインフラ大更新分野
- 風力・バイオマス・水力・地熱などの再生可能エネルギー分野
- 激甚化する自然災害に備えた防災・減災対策分野
- 森林保全に役立つ土木工事活用分野

- ICT・AIの活用
- 現場力・技術力の強化

国内建築事業

- インバウンド需要の拡大を取り込んだ宿泊施設分野
- 高齢化社会に対応する医療・福祉施設分野
- 生産効率が高い生産・商業・流通施設分野
- 中大規模木造建築分野
- 集合住宅一棟まるごとリノベーション分野

- BIM・ITの活用
- プレキャスト化の推進
- 現場力・技術力の強化

海外事業

- 既存海外拠点（台湾・ミャンマー・インド等）における営業ネットワークの強化
- グローバル人材の確保とプロジェクトマネージャーの増強
- 現地企業とのパートナー関係を構築し、安定した生産体制を確保
- インフラ整備分野、リノベーション分野

技術開発

- 社会的ニーズに対応する技術開発（災害対応技術、老朽構造物更新・劣化予測技術、軽量・高強度新材料等）
- 循環型社会に対応する技術開発（再生可能エネルギー技術、中大規模木造建築技術、ZEB技術等）
- 生産性・安全性の向上に資する技術開発（ロボット技術、コスト低減技術、工期短縮技術等）

人財開発

- 施工体制増強のための人員確保、海外事業や不動産事業などの新事業分野に精通する人員確保
- ダイバーシティを推進し、多様な人財が能力を最大限に発揮できる職場環境と人事制度の整備
- 人財育成体系の整備による社員のスキルアップ（OJTの強化・集合研修の充実・自己啓発の支援）

6. 戦略②：新たな事業の創出

グループが保有する技術・経験・ノウハウを活用するとともに、効果的な出資・投資を行い、建設工事請負事業以外の新たな収益源を創出する

本計画期間中の取り組み

国内

事業主体*
としての取り組み

- 再生可能エネルギー事業
- P P P / P F I / コンセッション事業
- 都市再生・再開発事業
- 本社ビル建替起点の周辺一体開発事業
- 森林資源活用事業

技術開発商品の
販売

- インフラ大更新市場での橋梁部材販売事業
- 交通事故防止に資する道路用舗装材（F F P）販売事業
- 無人化施工技術を応用した特許商品化事業
- 鉄骨建方治具（エースアップ）リース事業
- 在宅自立歩行支援器（フローラ・テンダー）販売事業

海外

- 高級集合住宅開発事業
- 高級高齢者施設事業
- 再生可能エネルギー事業
- M O M 事業

- 鉄骨建方治具（エースアップ）リース事業
- 上記のほか、国内技術開発商品の海外展開

*施設保有/管理や不動産開発等、出資をとまなう事業参画（施工含む）

6. 戦略③：他社との戦略的連携

グループ連携による成長に加え、
グループの枠を超えた協業を推進し、シナジー創出による更なる成長を目指す

本計画期間中の取り組み

協業先

住友林業

再生可能
エネルギー事業者

設計会社

専門工事会社

海外事業
パートナー

事業分野

必要とする経営資源

建設工事
請負事業

- インフラ大更新事業

- 橋梁設計技術
- P C製造技術
- 補修・補強技術

新たな
事業

国内

- 再生可能エネルギー事業
- 中大規模木造建築事業
- 本社ビル建替起点の周辺一体開発事業
- 森林資源活用事業

海外

- 海外建設事業
- 高級集合住宅開発事業
- 高級高齢者施設事業
- 再生可能エネルギー事業

- 企画・開発・運営ノウハウ
- 耐火技術、木造設計・施工技術
- 木化・緑化技術
- 森林資源活用モデル構築ノウハウ

- 海外事業（CM・施工）ノウハウ
- 企画・開発・運営ノウハウ

7. 数値目標

2022年度に連結売上高5,000億円・連結営業利益500億円の実現に向けて、
本計画期間中、4つの指標について以下の水準達成を目指す

本計画期間中（2018～2020年度）に目指す4つの指標

連結売上高

4,600億円

連結営業利益

330億円

ROE

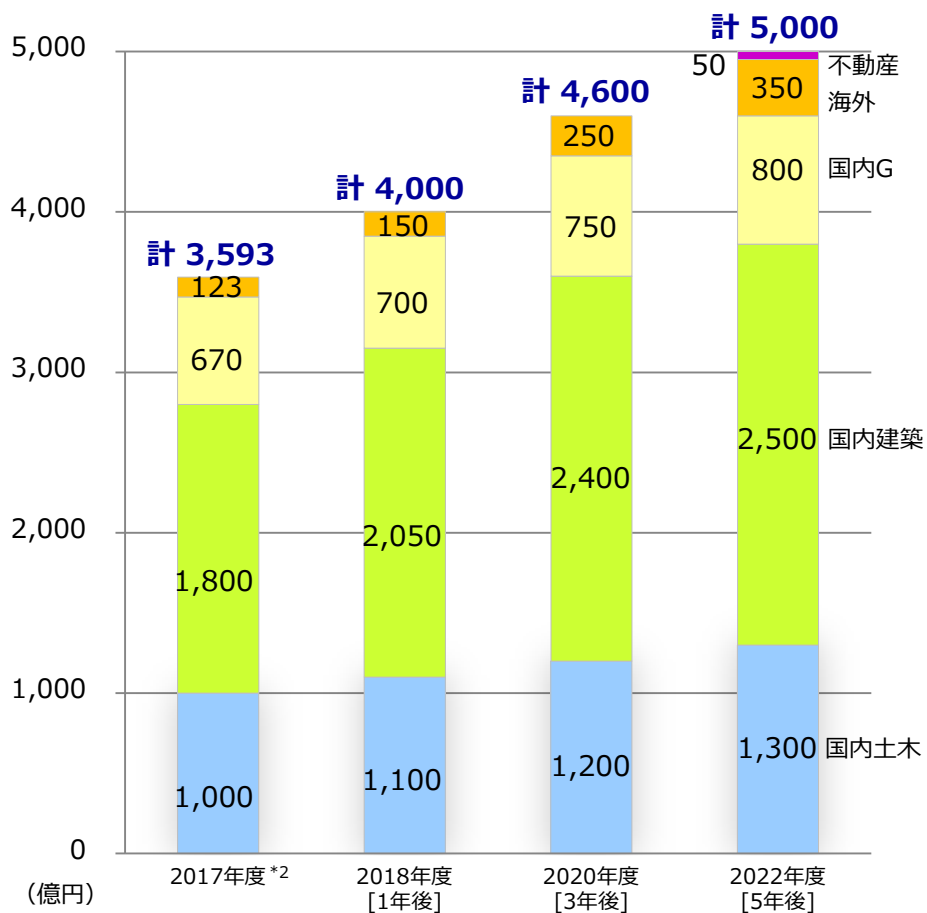
12%

配当性向

30%

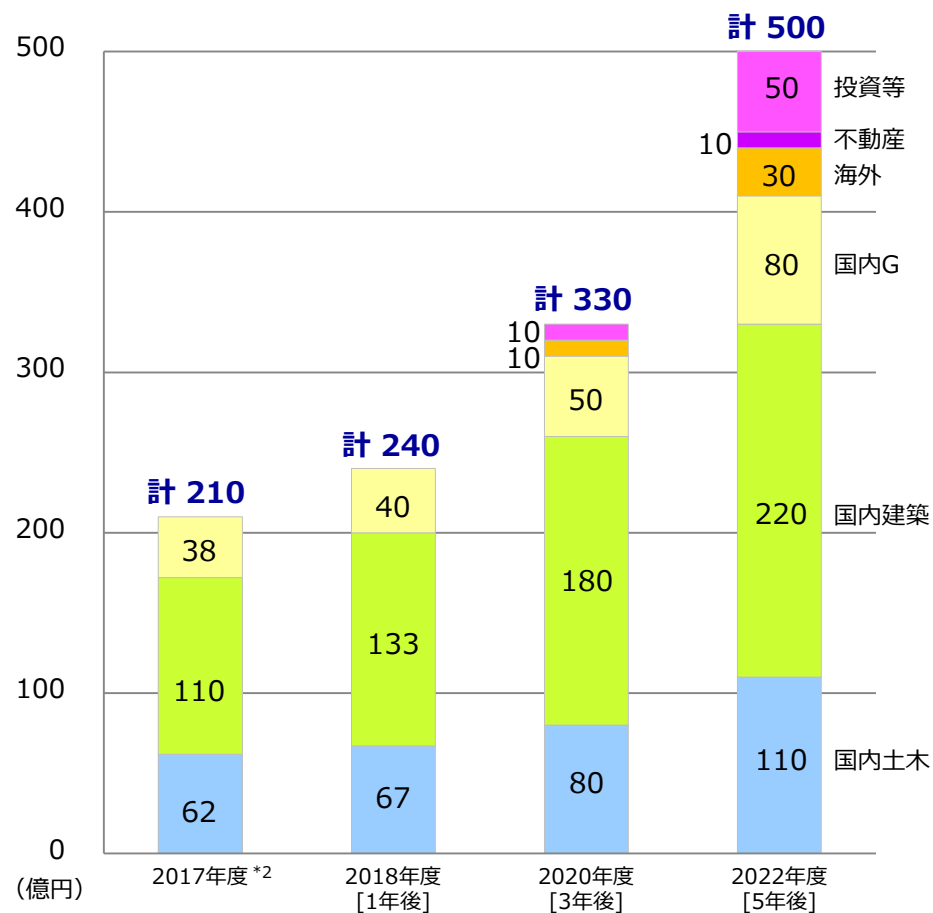
7. 数値目標（セグメント別）

連結売上高



- 国内土木事業
- 国内建築事業
- 国内グループ会社事業
- 海外事業^{*3}
- 不動産事業

連結営業利益^{*1}



- 国内土木事業
- 国内建築事業
- 国内グループ会社事業
- 海外事業^{*3}
- 不動産事業
- 投資利益等^{*4}

*1 集計上、投資利益及び受取配当を便宜的に営業利益として計上

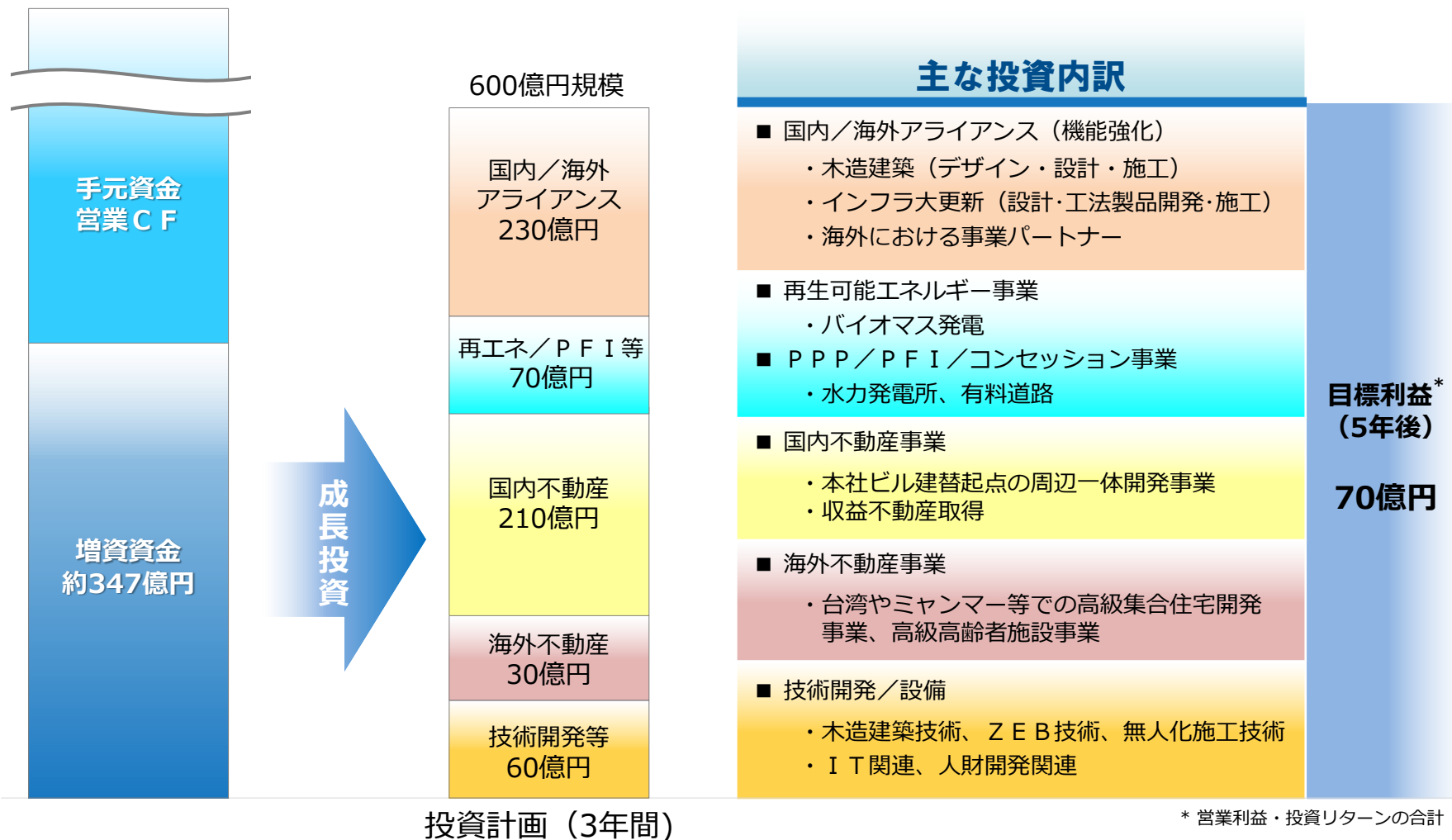
*2 2018年2月8日に公表した「平成30年3月期 第3四半期決算短信」における業績予想値

*3 海外グループ会社事業を含む

*4 受取配当を含む

8. 投資計画

競争力維持・拡大と収益源多様化のため、成長領域に投資する



9. ESG課題への取り組み

建設を核とした事業活動を通して社会的課題の解決に貢献し、企業価値の向上を目指す

自然との調和のとれた
人間活動の場を構築

ESGの視点

環境 (Environment)

- 環境負荷低減活動の継続的な取り組み
- 木造建築事業への取り組み
- 森林保全事業への取り組み
- 再生可能エネルギー事業への取り組み
- Z E B技術確立の取り組み

など

社会 (Social)

- ダイバーシティの推進
- ワーク・ライフ・バランスの実現
- 働く人の健康増進・労働災害防止
- ミャンマーにおける学校校舎寄贈活動の継続実施と、同活動に対する顧客等への参加機会の提供

など

企業統治 (Governance)

- 取締役会の実効性の向上
- コンプライアンスの強化
- ステークホルダーとの積極的対話

など

10. 住友林業との協業取り組み

各分野で協業を促進し、シナジー創出を見込む

協業分野

主な協業取り組み

シナジー創出による
5年後の目標利益*1
(当社分)



木化・緑化関連建設事業

- 集合住宅及び高齢者施設をターゲットとする木質化提案
- 中大規模木造建物の設計施工（実案件W70*2の早期着工）
- 集合住宅や宿泊施設（ホテル・旅館）のリノベーション協業
- デザイン・設計・施工会社のM&A及びアライアンス
- 生産緑地2022年問題へのコンサルティング活動



再生可能エネルギー事業

- 国内におけるバイオマス・風力・太陽光・小水力発電事業
- 国内における住友林業、他社との連携による大型案件の組成



海外事業

- 台湾における高級集合住宅開発事業及び高級高齢者施設事業
- ミャンマー及びベトナムにおける高級集合住宅開発事業
- アジア/北米/豪州における建設・内装・緑化会社とのアライアンス
- アジアにおける住友林業、他社との連携による再生可能エネルギー事業
- 海外における建設会社M&A



周辺事業領域
(ヘルスケア・開発商品販売他)

- 住友林業の国内外拠点を活用した当社技術開発商品（鉄骨建方治具:エースアップ、在宅自立歩行支援器:フローラ・テンダー）のリース/販売事業



共同研究開発
(新工法・部材・ロボティクス他)

- 住友林業のW350計画の実現に向けた技術の確立
- 森林環境税や森林バンク制度による林業関係サポート資金を活用した森林保全事業に役立つ林道整備技術・無人化施工技術の開発
- 建設業や林業における省力化に向けたロボティクス開発

【既存事業】

30億円

+

【新事業】

30億円

↓

【合計】

60億円

*1 営業利益・投資リターン合計

*2 高さ70mの木鋼ハイブリッド構造の建物

高める、つくる、そして、支える。



熊谷組

(将来事象に関する注意事項)

本資料に記載されている戦略や計画、数値目標等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいておりますが、経営環境の変化等によって変動する可能性がありますことをご承知おきください。