



2024年5月14日

各 位

会 社 名 株式会社 熊 谷 組  
代 表 者 名 取締役社長 上 田 真  
(コード:1861 東証プライム)

## 熊谷組グループ 中期経営計画（2024～2026年度）の策定について

当社グループは、2024年度を初年度とする3か年計画「中期経営計画（2024～2026年度）～持続的成長への新たな挑戦～」を策定しましたので、お知らせいたします。

今般策定した中期経営計画は、前計画に掲げた長期構想を踏襲し、持続的成長に向け①建設事業の強化、②周辺事業の加速、③経営基盤の充実を基本方針といたしました。

この基本方針に基づき、コアとなる建設事業において「稼ぐ力」「選ばれる力」を強化し、核となる業績を確保しつつ、先行きが不透明な経営環境に備えるため、周辺事業への取組みを加速することによる収益源の多様化、さらなる経営基盤の充実を図ってまいります。

計画最終年度となる2026年度の目標を、連結売上高5,000億円、連結経常利益300億円、ROE10%以上とし、各種の事業施策・投資・資本効率の最適化に向けた取組みを実行してまいります。

当社グループが目指す“限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が豊かであり続ける社会”の実現に向け、「社会から求められる建設サービス業の担い手」として、時代を超えてお客様と社会を支え続けていく決意のもと、グループ一丸となって「持続的成長への新たな挑戦」をスタートいたします。皆様におかれましては引き続きのご支援、ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

<本件に関するお問い合わせ先>

株式会社 熊 谷 組

経営戦略本部 広 報 部 03-3235-8155

経営戦略本部 サステナビリティ推進部 03-3235-8114

管 理 本 部 財 務 部 03-3235-8281

熊谷組グループ

# 中期経営計画 2024～2026年度

～ 持続的成長への新たな挑戦 ～

2024年5月14日

高める、つくる、そして、支える。

# 熊谷組

## 目次

<b>1</b>	はじめに .....	P.1
<b>2</b>	前中期経営計画の振り返り .....	P.2
<b>3</b>	中期経営計画の概要 .....	P.5
<b>4</b>	事業戦略 .....	P.11
<b>4-1</b>	建設事業の強化 .....	P.12
<b>4-2</b>	周辺事業の加速 .....	P.15
<b>4-3</b>	住友林業との協業 .....	P.17
<b>4-4</b>	グループ戦略 .....	P.20
<b>4-5</b>	経営基盤の充実 .....	P.22
<b>5</b>	ESG取組方針 .....	P.25
<b>6</b>	外部からの評価・イニシアチブへの参画 .....	P.27

# 1 はじめに

熊谷組グループは、2024年度を初年度とする「中期経営計画(2024～2026年度)」を策定いたしました。

今般策定した計画は、前「中期経営計画(2021～2023年度)」において掲げた「長期構想」を踏襲し、当社グループが目指す「**限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が豊かであり続ける社会**」の実現に向けた取組みを示しています。

また、「目指す将来の姿」として掲げていた2030年度の“連結経常利益500億円”を、改めて2035年度の長期構想上の目標としました。

本計画のスローガンとして「持続的成長への新たな挑戦」を掲げ「建設事業の強化」「周辺事業の加速」「経営基盤の充実」を基本方針として、計画期間中の“連結経常利益300億円”を数値目標と決めました。

当社グループは、「しあわせ品質」という独自の価値の提供を目指し、「**社会から求められる建設サービス業の担い手**」という役割のもと、時代を問わず社会課題と真摯に向き合い、目指す社会の実現を図ってまいります。

## 2 前中期経営計画の振り返り【財務目標】

- 連結売上高および連結経常利益は、大型工事の進捗鈍化や資材価格の高騰等により目標値に届きませんでした。
- ROEは、利益が計画値に届かなかったため低水準での推移となりました。
- 安定的な株主還元という方針のもと、120円(2021年度)、130円(2022年度)、130円(2023年度予定)の配当を実施しました。
- 計画期間中に100億円規模の自己株式の取得・消却を行いました。

### スローガン

#### “持続的成長への弛まぬ挑戦”

2030年以降を見据えた  
長期構想の実現にむけたスタート

#### 4つの基本方針

##### 建設請負事業の深化

コア事業である建設請負事業の  
強化・効率化を図り、収益性を高める

##### 建設周辺事業の進化

成長領域と位置づける建設周辺事業を加速し、  
確固たる収益源を創出する

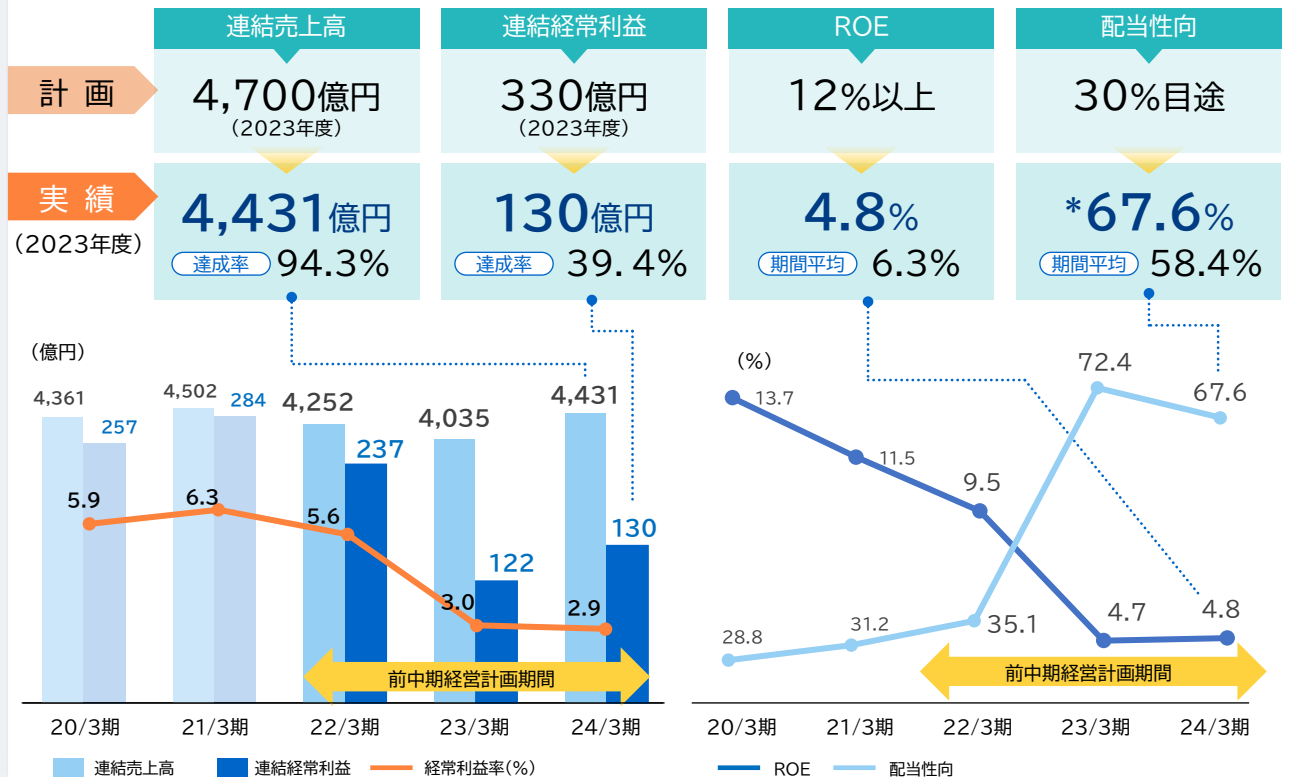
##### 新たな事業領域の開拓

目指す社会の実現に貢献できる領域を  
拡大するとともに、事業環境の変化に  
対応できるよう事業機会の創出を目指す

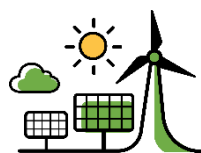
##### 経営基盤の強化

経営を支える基盤を一層強化し、  
事業推進の実効性を高める

### 財務目標



## 2 前中期経営計画の振り返り【非財務目標】



## Environment 環境

- CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1、2)については、グリーン電力の積極的な利用等により、目標値の達成に向け取り組みました。
- 混合廃棄物排出率は、3R活動の積極的な推進等により目標を達成しました。
- 2024年度からは、環境への取組みを「経営戦略」に落とし込むことを目的として、経営戦略本部に“グリーンイノベーション推進グループ”を設置しました。



## Social 社会

- 安全度数率については、休業災害等の増加により目標値を達成できませんでした。2024年度からは、安全品質環境本部を“安全本部”に改組し、安全管理体制の強化を図っていきます。
- 社員の時間外労働時間数については、“働き方改革アクションプラン”・DXの推進等により目標を達成しました。引き続き、時間外労働の縮減に努めていきます。



## Governance ガバナンス

- 重大な法令違反に該当する案件はありませんでした。

ESG視点	評価指標	数値目標	22/3期実績	23/3期実績	24/3期実績
E	CO <sub>2</sub> 排出量削減率(スコープ1、2)【2019年度比】	<sup>【2030年】</sup> ▲25%	▲17.3%	▲12.2%	集計中*
	混合廃棄物排出率(建設廃棄物総排出量に占める混合廃棄物総排出量)	2.0%以下	1.8%	1.9%	1.3%
S	安全度数率(100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数)	0.5以下	0.63	0.69	0.98
	社員の時間外労働時間数(1ヶ月間に実施した時間外労働時間数の平均)	30時間以下	25.5時間	21.4時間	19.7時間
G	重大な法令違反発生件数(行政処分および行政措置等を含む)	0件	0件	0件	0件

\*2024年6月に集計完了予定

## 2 前中期経営計画の振り返り【総括】

- ・コロナ禍という厳しい環境下で受注した低採算工事や投資進捗の鈍化、ロシア・ウクライナ情勢に起因する建設資材の高騰や納品遅れ等が工事進捗にも影響し、売上・利益を押し下げる結果となりました。
- ・ESGへの取り組みについては全社的な浸透が図られたものの、安全度数率の目標未達および虚偽報告事案(「北海道新幹線、羊蹄トンネル(有島)他」工事)の発生は大きな反省点となりました。2024年度より体制を整備し、安全・品質に対する管理力の強化を図ります。
- ・計画期間中に利益の回復に向けた対策を講じ2023年度の受注時採算は大幅に良化、2025年度以降の回復を見込みます。

### 建設請負事業の深化

**国内土木事業:**大型工事の進捗鈍化により売上が伸びず、手持ち工事量は増加。低採算工事の発生により利益を押し下げましたが、受注前審査の厳格化・原価管理に特化した組織の設置等により、完成工事総利益は回復傾向にあります。

**国内建築事業:**コロナ禍・ポストオリンピックの厳しい競争下で受注した案件を期間中に施工。設備協力業者の確保、資機材の急激な価格高騰・調達に苦慮し利益面は苦戦しました。原価高騰に対する価格転嫁への理解は徐々に進み、受注時採算は回復傾向にあり、今後の売上・利益を見込みます。

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

### 建設周辺事業の進化

\*住友林業との協業についてはP.17参照

- ・社会環境の変化・計画実行のリソース不足等により、400億円の投資目標には届きませんでした。
- ・不動産開発事業・技術商品販売事業(ブラックバークペレット製造・販売、コッター式継手販売等)・再生可能エネルギー事業(SEP船の保有・飯舘バイオマス発電事業等)については事業立ち上げが完了し、中長期的な視野での収益源多様化に向けた取り組みが進捗しました。

### 新たな事業領域の開拓

- ・「新事業創出プロジェクト」を立ち上げ、事業化に向け複数の案件を選定。そのうち、スマート一次産業に関する設備投資・実証実験を開始しました。

### 経営基盤の強化

- ・DX推進体制を整備し、基幹システムの刷新を行うとともに、作業所におけるICT技術の標準化が進みました。
- ・環境配慮型技術開発を促進。中大規模木造関連技術については、住友林業との協業により実用化まで進みました。
- ・ニューノーマルに対応する働き方改革の一環として、作業所におけるフレックスタイム制・時差出勤・テレワーク制度等の施策を実施しました。

## 3 中期経営計画の概要【課題認識】

### 社会背景

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

### 建設事業者が 取り組むべき課題

建設関連事業  
の推進

事業ポートフォリオ  
の最適化

環境配慮型市場への  
取り組み・技術開発

継続的な  
担い手確保

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

### 市場環境

### 中期経営計画(2024~2026年度)のスローガン

# 持続的成長への 新たな挑戦

これまでの取組みを継続させ  
「稼ぐ力」「選ばれる力」を  
徹底的に強化するとともに、  
周辺事業を加速させ、両利きの経営を目指す



### 3 中期経営計画の概要【経営計画体系】

- グループビジョンのもと、長期構想にもとづき経営計画を着実に実行していきます。



#### 普遍的な思い

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

\*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  
(営業から設計・施工、竣工引き渡し後のアフターサービス段階に至るまで、すべてのステージで「しあわせ品質」を提供します)

#### 担う役割

限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が  
豊かであり続ける社会の実現に貢献する  
「社会から求められる建設サービス業の担い手」

#### 基本方針



\*3 新規事業の創出を含む

### 3 中期経営計画の概要【財務目標】

- 計画期間中、5つの財務指標について数値目標を設定します。

連結売上高  
(27/3期)

**5,000**  
億円

連結経常利益  
(27/3期)

**300**  
億円

#### 中期経営計画 数値目標

ROE  
(27/3期)

**10%**以上

自己資本比率

**45%**程度

「財務健全性」と「資本効率」  
の両立

配当性向


**40%**目途

適正かつ安定的に利益還元して  
いくことを基本方針とする

### 3 中期経営計画の概要【長期構想の実現に向けたロードマップ】


- 長期構想実現のため、新たな3つの基本方針のもと取り組んでいきます。

**基本方針1 建設事業の強化**




コア事業である建設事業を強化し、収益性を高める

**基本方針2 周辺事業の加速**



成長領域と位置づける周辺事業を加速し、確固たる収益源を創出する

**基本方針3 経営基盤の充実**



経営を支える基盤を充実させ、事業推進の実効性を高める

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



- 2023年度以降の受注時採算は大幅に良化。低採算工事の影響は2024年度中に概ね解消し、計画期間中の利益向上を見込む。
- 積み重ねてきた周辺事業への投資による収益の一部を計画期間中に見込む。投資戦略の検討を深めるとともに、モニタリング機能を強化し、早期の収益化を図る。

### 3 中期経営計画の概要【キャッシュアロケーション・株主還元】

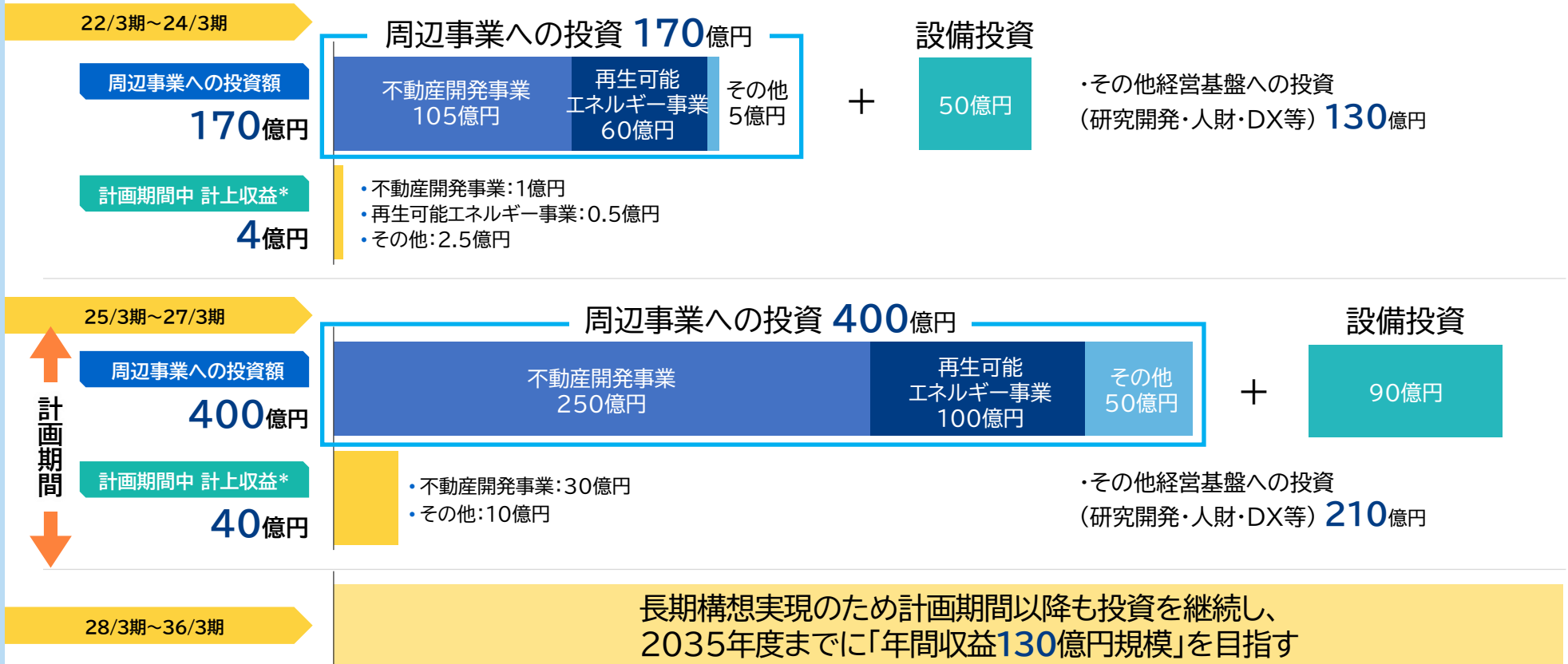
- 企業価値向上に向け、財務健全性を維持しつつ資本効率の最適化を目指します(自己資本比率45%程度)。
- 株主還元については、適正かつ安定的に利益還元していくことを基本方針とします。  
配当性向40%を目安とし、事業環境の変化や各事業戦略・投資の進捗に応じて、自己株式の取得を含め機動的に追加還元を検討します。



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

### 3 中期経営計画の概要【投資計画】

- 期間中に400億円規模の周辺事業への投資と90億円規模の設備投資を計画 ※M&A投資等は別枠で検討
- これまでの周辺事業への投資リターンが期間中に一部発現
- 2024年度から経営会議体として「投資戦略委員会」(委員長:社長)を設置  
外部アドバイザーを委員として招き入れ、指導や助言を受けながら全社的な投資戦略を検討・策定・モニタリング
- 経営基盤の充実に向けた投資も拡充 (P.22~P.24参照)



\*累計の投資に対し、期間中に計上される収益

## 4 事業戦略

## 基本方針1



## 建設事業の強化

コア事業である建設事業を強化し、収益性を高める

## 国内土木事業

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

## 国内建築事業

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

## 海外建設事業

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

## 基本方針2



## 周辺事業の加速

成長領域と位置づける周辺事業を加速し、確固たる収益源を創出する

## 不動産開発事業

- ・一般不動産投資
- ・地域創生プロジェクト
- ・不動産投資の多様化
- ・飯田橋プロジェクト
- ・欧米・東南アジア地域等における開発事業

## 再生可能エネルギー事業

- ・保有SEP船を活用した洋上風力発電事業（建設・O&M）
- ・海外発電事業

## 技術商品事業

- ・脱炭素バイオマス燃料の製造・販売事業
- ・コッター式継手の販売事業

## 新事業創出・その他事業

- ・環境保全型ハイブリッド農業
- ・再エネ電源供給&EMSパッケージ事業
- ・国内PPP/PFI事業
- ・道路トンネルMOM事業

## 基本方針3



## 経営基盤の充実

経営を支える基盤を充実させ、事業推進の実効性を高める

## 研究・技術開発

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

## 人材基盤

- ・人材価値の最大化
- ・組織力の向上

## DX

- ・DX人材マネジメント
- ・施工管理の効率化
- ・デジタルソリューション

# 4-1 建設事業の強化【国内土木事業】

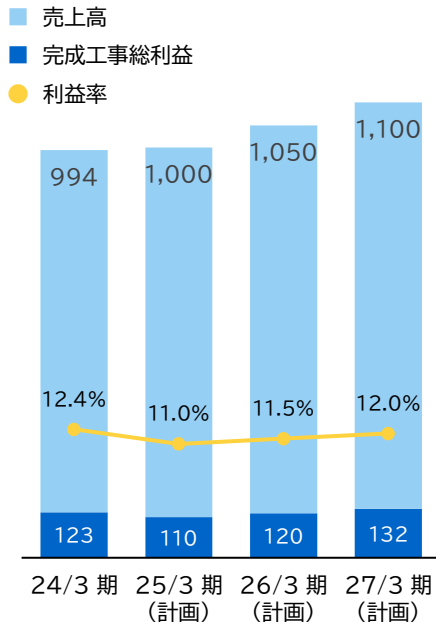


東名高速道路（特定更新等）  
酒匂川橋他2橋床版取替工事

## 市場動向

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

## 業績計画値（億円）



## 当社の強み

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

## 注力分野

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

## 重点実施事項

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

## 4-1 建設事業の強化【国内建築事業】



## 市場動向

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

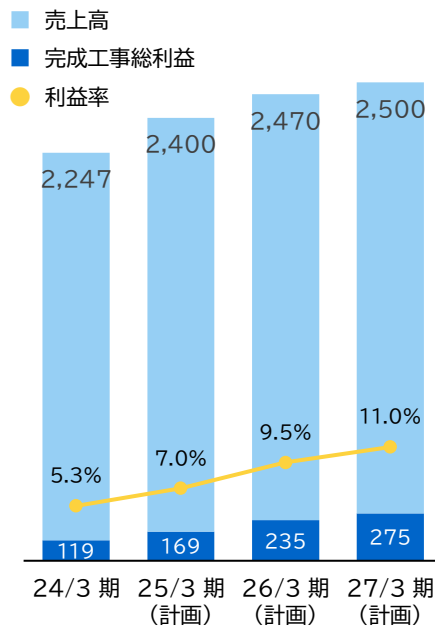
## 当社の強み

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

## 注力分野

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

## 業績計画値 (億円)



## 重点実施事項

## ① 収益力の回復

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

## ② 社内総合力の強化

営業・設計・施工が一体となる体制(連携・管理の強化)

## ③ 専門性を高める市場・顧客の戦略的獲得

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

## ④ 循環型社会に貢献する技術開発

環境に配慮した建設技術・建築高度化技術・競争力強化技術の開発

## ⑤ 次世代総合耐震技術への取組み

耐震・居住性をさらに配慮した高規格建築の技術開発



## 4-1 建設事業の強化【海外建設事業】



台北雙子星大樓(台北ツインタワーC1.D1)新築工事

## 市場動向

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

## 当社の強み

## 【土木】

- ① シールド・推進技術を用いたインフラ整備力

## 【建築】

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

## 注力分野

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

## 重点実施事項

## 【全般】

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

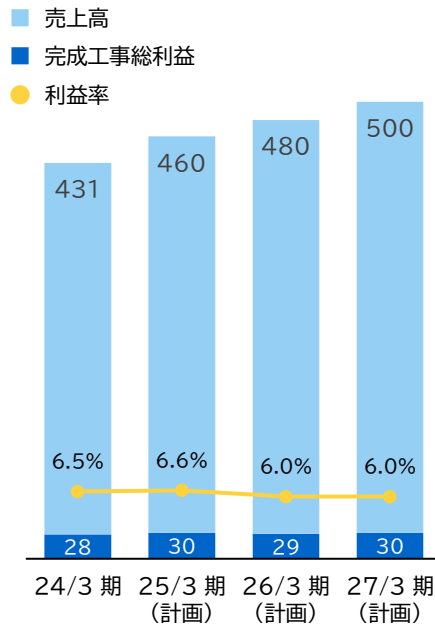
## 【土木】

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

## 【建築】

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

## 業績計画値 (億円)



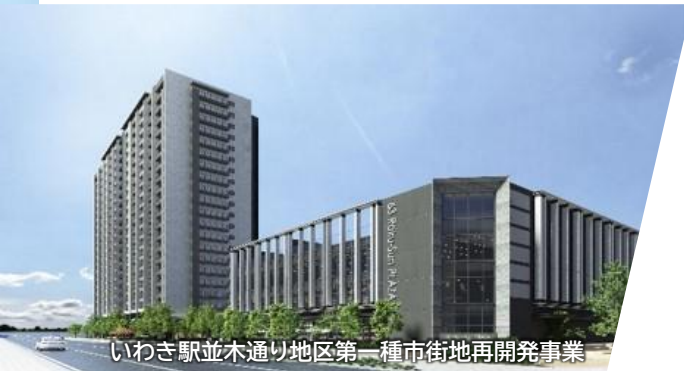
## 4-2 周辺事業の加速【不動産開発事業】

## ● 不動産開発事業

計画期間中 投資額 250億円

計画期間中 計上収益\* 30億円

\*累計の投資に対し、期間中に計上される収益



いわき駅並木通り地区第一種市街地再開発事業

## 国内

## 一般不動産投資

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

## 地域創生プロジェクト

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

## 不動産投資の多様化

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

## 飯田橋プロジェクト

## 飯田橋駅周辺の再開発プロジェクトを積極的に推進しています。

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



ベトナム国ホアラン・タウンシップ開発事業

## 海外

## 住友林業との協業を活かした、欧米・東南アジア地域等における開発事業

## ベトナム国ホアラン・タウンシップ開発事業

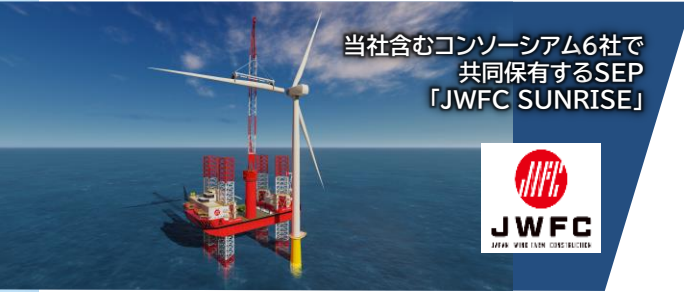
- ・住友林業、NTT都市開発、現地大手不動産開発会社Kim Oanh Groupとの協業で、タウンシップ開発をスタートします。

## 不動産ファンド投資

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

## 4-2 周辺事業の加速【再生可能エネルギー事業・技術商品事業・新事業創出】

## ● 再生可能エネルギー事業



計画期間中 投資額 100億円

計画期間中 計上収益\*

- \*累計の投資に対し、期間中に計上される収益

## 保有 SEP 船を活用した洋上風力発電事業（建設・O&amp;M）

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

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

## 海外発電事業

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

## ● 技術商品事業



計画期間中 投資額 40億円

計画期間中 計上収益\* 8億円

## 脱炭素バイオマス燃料の製造・販売事業（住友林業との協業）

- ・2023年より「ブラックバークペレット(BBP)」(国産バーク材原料)の製造・販売事業に着手しています。
- ・国内林業の活性化ならびに石炭火力発電への混焼材利用によりCO<sub>2</sub>排出量を減少させる脱炭素社会の実現と電力安定供給への貢献を目指します。また、半炭化技術の海外輸出による収益の多様化も狙います。

## コッター式継手の販売事業(2023年度に販売数は累計1万組を達成)

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

## ● 新事業創出・その他事業



計画期間中 投資額 10億円

計画期間中 計上収益\* 2億円

## 環境保全型ハイブリッド農業

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

## 再エネ電源供給 &amp; EMS パッケージ事業

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

## 国内PPP/PFI事業

- ・建設事業への貢献を狙いとしてPPP/PFI事業への参画を継続します。

## 道路トンネルMOM事業

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

## 4-3 住友林業との協業【振り返り】

## 全体の総括

業務・資本提携開始(2017年)以降、中大規模木造建築事業や環境配慮型不動産投資を中心に実績を積み上げてきました。しかしながら、本提携のメインターゲットである中大規模木造建築事業の拡大については、ウッドショックやインフレ等の影響、耐火・耐震に関する法規制への対応などを含め、主にコスト競争力の観点から道半ばの状況にあります(\*1)。

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

\*1 国土交通省「建築着工統計調査2022年」より

2018年の木造率、建築市場全体で47.0%、低層非住宅(3階以下)で14.1%、中高層建築物(4階以上)で0.06%

2022年の木造率、建築市場全体で45.5%、低層非住宅(3階以下)で14.0%、中高層建築物(4階以上)で0.08%

## 部門別の総括

## ● 木化・緑化関連建設事業

中大規模木造建築「with TREE」と環境緑化建築の付加価値提案の2本柱を確立し、両社の強みを活かした協業案件を受注



## 主な受注案件

KAGAプロジェクト  
新築工事

みどりが丘小学校  
分離新設校舎建設

愛媛県庁第二別館  
建替工事

T-LOGI あきる野  
西新宿五丁目計画

H1O芝公園

ウッドデザイン賞 他

## ● 再生可能エネルギー事業

「ブラックバークペレット\*2」製造・販売会社を設立し、製造工場の建設に着手

\*2 バーク材(木の皮)を原料としたバイオマス燃料

## ● 海外事業

米国およびインドネシアにおける開発事業、不動産ファンドへの投資を実行

## ● 共同研究開発

「KS木質座屈拘束ブレース」を開発

「汎用型設計技術(PRISM)」を開発

## 協業実績(過去6年間)

受注高 \*3 **970億円**

売上高 **710億円**

完成工事  
総利益 **44億円**

投資額 \*4 **73億円**

\*3 設計段階から両社が関与し、当社グループ各社の受注に寄与した案件を計上

\*4 両社が参画するプロジェクトへの当社の出資額

## 4-3 住友林業との協業【業務・資本提携以降の成果】

	協業の取組み	協業の成果
<b>木化・緑化関連建設事業</b> 累計受注高 970億円 累計売上高 710億円 	「with TREE」ブランドの立ち上げ  CO <sub>2</sub> 算定ソフト「One Click LCA」の導入 緑化の付加価値提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年3月に両社協業の中大規模木造建築ブランドを立ち上げ            →JV組成や資材調達協力により、事務所ビルのH'IOシリーズ、公共施設等複数の木造の協業案件を受注</li> <li>環境負荷低減効果を見える化して協業案件を受注</li> <li>「建築の設計・施工のプロ」と「緑のトータルプランナー」による建物設計と緑地計画の一体化提案の実施            →住宅、大学施設、事務所ビル(PREXシリーズ)等の環境緑化案件を協業で受注</li> </ul>
<b>再生可能エネルギー事業</b> 累計投資額 3億円 	「ブラックパークペレット(BBP)」の製造・販売に向けた事業運営会社【ローカルエナジーシステム】の設立 国内におけるバイオマス発電事業等の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年5月に事業会社を設立。最初の製造拠点を「愛媛県西条市」に置き、ペレット製造工場建設に着手。原料のパーク材は、住友林業フォレストサービスを中心に調達を予定。BBPIは石炭火力の混焼材として使用し、CO<sub>2</sub>を削減</li> <li>詳細検討の結果、収益性を確保できないため事業化を断念</li> </ul>
<b>海外事業</b> 累計投資額 70億円 	米国・豪州・欧州でのESG配慮型不動産・木造開発案件の組成 東南アジア(インドネシア・ベトナム)開発案件への共同参画	<ul style="list-style-type: none"> <li>住友林業／クレセント社が組成するESG配慮型不動産ファンドへの投資を実施</li> <li>米国ダラスにおけるESG配慮型木造賃貸オフィス開発事業に参画</li> <li>インドネシアにおける商業複合施設開発事業に参画</li> </ul>
<b>共同研究開発</b> 	「KS木質座屈拘束ブレース」の共同開発 木材需要拡大に向けた高層木造建築物の汎用型設計技術の開発(PRISM) 林業機械システムの自動化による省力化の研究(林業機械システムの月面での運用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>LVLと合板の木質材料を組み合わせ、座屈拘束材として鋼製の芯材を補強。従来の座屈拘束ブレースと同等以上の耐震性能を実現</li> <li>「座屈拘束ブレースを用いた木造軸組構法による集成材構造の一次設計例の作成」を(国研)建築研究所から受託</li> <li>林業技術、無人化施工技術、プラント・仮設のエンジニアリングとウインチ技術を融合させ、架線集材システムの無人化・自動化の検討と概念設計を実施</li> </ul>

## 4-3 住友林業との協業【今後の方針】

## 方針

- 中大規模木造建築事業においては、協業で積み上げてきた知見や提案力および木造建築に関する住友林業のブランド力を活かし、さらなる受注拡大を目指します。
- 住友林業が得意とする海外不動産開発事業への継続投資、ならびに国内における環境配慮型不動産事業への参画を検討し、事業領域の拡大を目指します。

## ● 建設事業

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

熊谷組グループ  
3年間の目標

受注高

中大規模木造建築、環境緑化建築、その他で

1,200億円

売上高

1,000億円

完成工事総利益

90億円\*1

\*1 利益率9%以上を目指す

## ● 投資

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

熊谷組グループ  
3年間の目標

計画期間中 投資額

100億円 規模

計画期間中 計上収益\*2

30億円 程度

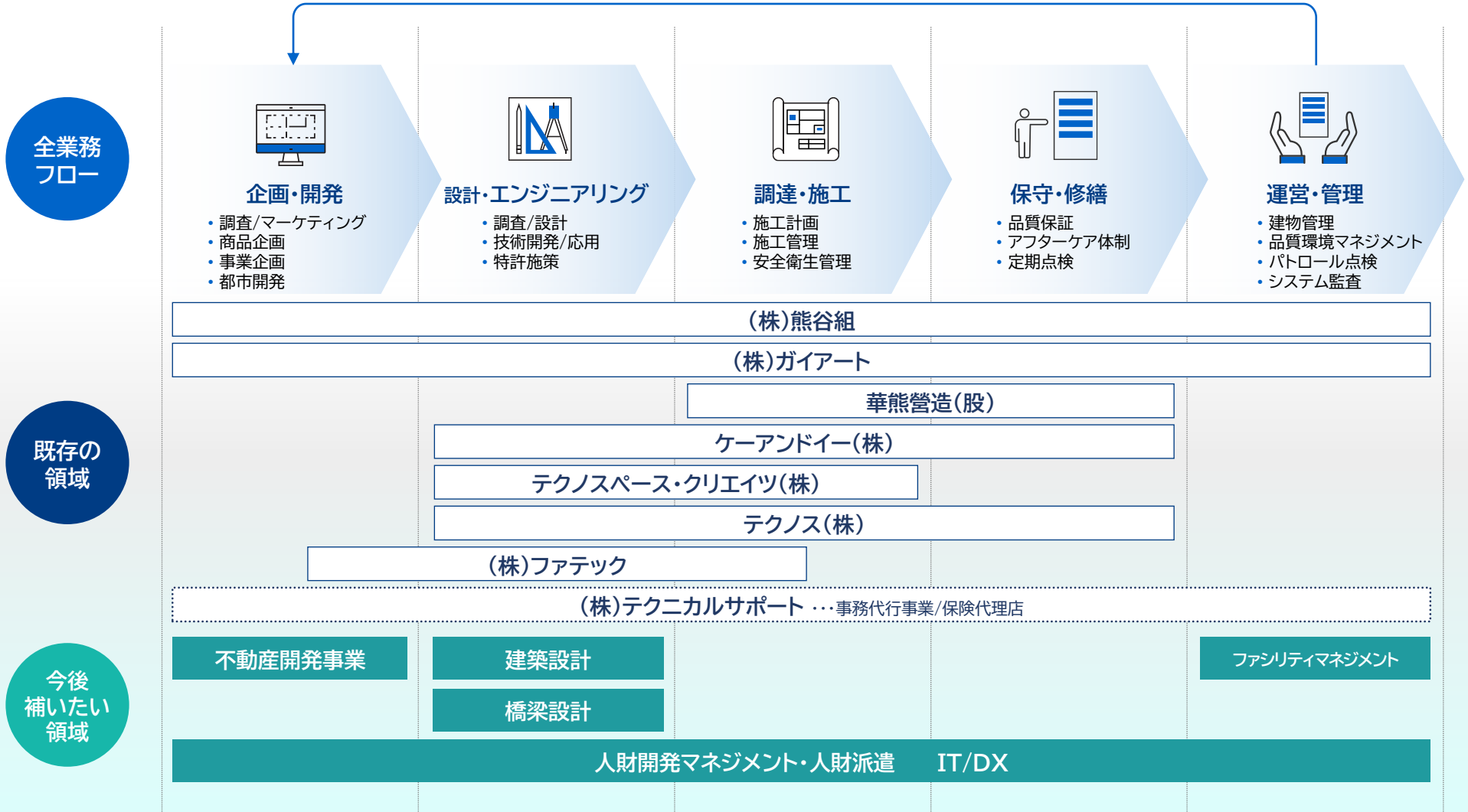
\*2 累計の投資に対し、期間中に計上される収益

## ● 技術開発

- 木造木質技術開発を含む脱炭素社会の実現に資する技術開発の推進

# 4-4 グループ戦略

- 既存グループ会社との連携強化やM&A等による補完によって、グループ全体のポテンシャルを高めます。



# 4-4 グループ戦略【取組方針・重点実施施策】

グループ会社	取組方針・重点実施施策		グループ会社	取組方針・重点実施施策	
 <p>株式会社 <b>ガイアート</b></p> <p>道路舗装 アスファルト合材等 製造販売</p>	<p>大型工事受注の 拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業評価点の向上</li> <li>・技術提案力の強化</li> <li>・コンサルへの技術営業促進</li> <li>・産官学連携への積極的関与</li> </ul>	 <p>華熊營造股份有限公司</p> <p>台湾建設事業</p>	<p>営業力の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受注力強化に向けたフロントローディングの確立</li> <li>・「華熊ブランド」の優位性を活用した積極的な情報発信</li> </ul>
 <p>ケーアンドイー株式会社</p> <p>建築・設備リニューアル</p>	<p>営業力の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大型工事の特命受注に向けたシステムの確立</li> <li>・継続受注に向けた戦略の再構築</li> <li>・M&amp;Aの検討および他社との差別化</li> </ul>	 <p>株式会社 <b>ファテック</b></p> <p>技術商社</p>	<p>販売力の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ内における商社機能の拡大</li> <li>・広告媒体を使用した広報活動</li> <li>・開発商品の公的認証・認定の取得</li> </ul>
 <p>テクノス株式会社</p> <p>建設用資機材製造 環境事業 土木リニューアル</p>	<p>独自性の研磨</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品開発(建方測量自動化、木質構造対応等)</li> <li>・新工法の開発(橋梁床版解体技術、芯材建込精度管理システム)</li> <li>・カーボンニュートラルへの参画</li> <li>・異業種提携の推進</li> </ul>	 <p>テクノスペース・クリエイツ株式会社</p> <p>施工図作成 教育事業</p>  <p>株式会社 <b>テクニカルサポート</b></p> <p>事務代行事業 保険代理店</p>	<p>人財確保と育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育成計画の再検討による多様化と育成期間短縮</li> <li>・管理職の育成教育</li> <li>・一時的過負荷にも対応できる体制づくり</li> </ul>
<p>建設用資機材製造 環境事業 土木リニューアル</p>	<p>生産性の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・標準化・自動化・情報化による固定費削減</li> <li>・協業体制強化による採算性の向上</li> <li>・情報化技術転用による業務の見える化</li> </ul>		<p>収益性の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作図マニュアル整備による省力化の推進</li> <li>・各種BIM関連ソフトへの対応による受注拡大</li> </ul>
	<p>人財確保と育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報活動およびリクルート活動の強化</li> <li>・エキスパート職による技術の伝承</li> <li>・計画的な資格取得の支援強化</li> </ul>		<p>全体</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトソーシング範囲の拡大</li> <li>・工事保険、福利厚生に寄与する保険商品の推奨</li> </ul>
				<p>人財育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員教育の拡充(研修・セミナー等)</li> <li>・次世代リーダーの育成</li> </ul>
				<p>実務面</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム導入、働き方改革に伴うサポート業務の拡大と新規事業の取組み継続</li> <li>・新たな保険契約形態の模索</li> </ul>



# 4-5 経営基盤の充実【研究・技術開発】

## 研究・技術開発方針

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

研究・技術  
開発費

計画期間中の費用  
**100億円規模\***

\*設備投資25億円を含む

Now(2024)

Near Future

Distant Future(2050)

- 人財育成×効果的配置
- 知の蓄積×継承 ・外部連携

### ①社会に貢献する建設技術

- ～既存領域の深化～
- 建築構法、基礎
  - 土木工法、防災技術
  - 材料開発、ZEB/建築音環境

### ②DX/ロボット化

- ～既存領域の拡張～
- 検査技術、BIM/CIM
  - 遠隔操作、最適化

### ③脱炭素社会

- ～既存領域の開拓～
- 中大規模木造(木構法)
  - 緑化工法

### ①×②=DXによる建設技術革新

- ～新たな領域の開拓～
- 施工自動化(AI、ロボットの活用) →生産性・安全性の向上
  - 品質管理自動化(AI、ロボットの活用) →精度の向上、情報共有・活用
  - モビリティ対応(無線給電路盤の活用) →交通革命、GX貢献
  - データサイエンス(リスクリング活用) →高度な情報収集/分析・活用
  - BIMの連携強化(設計、積算、生産、FM)

### ③脱炭素社会

- ～新たな領域の開拓～
- 藻類(有用成分活用)
  - GX技術(蓄電池の活用・エネルギー分野)

### 技術開発の基盤強化

- 技術研究所の機能強化
- データサイエンス人財の確保/育成

## 技術開発により 目指す将来

社会とともに持続的に発展する企業

カーボンニュートラルの実現

持続可能な社会の実現

安全安心な  
まちを目指して

## 「未来のまちづくり」



4-5 経営基盤の充実【人財基盤】

- 持続的成長の源泉・事業活動の核となる人財への投資を拡充し、量と質の両面で人財価値の最大化を図り、企業価値向上に寄与する人財基盤を構築します。

人財投資※

計画期間中の投資額

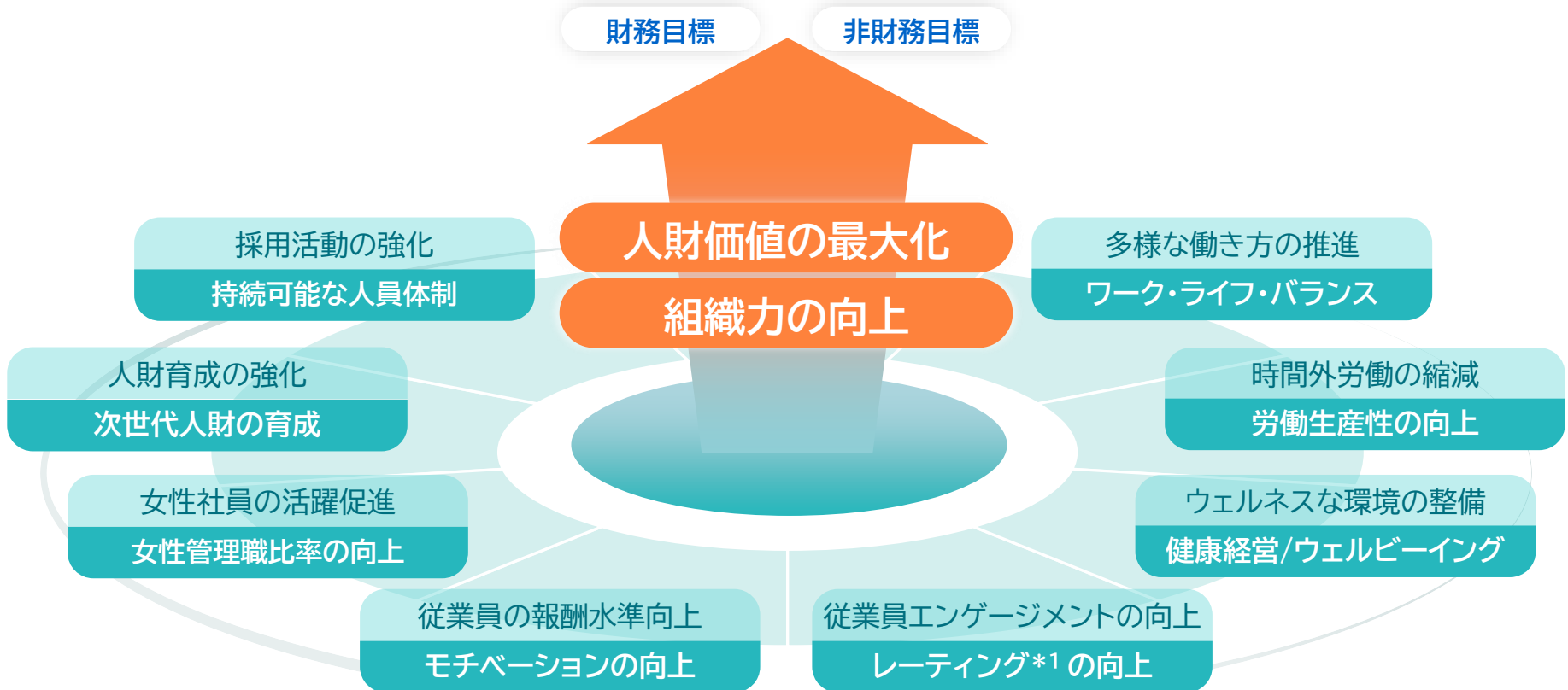
60億円規模

※新たな施策への投資

# 企業価値の向上

財務目標

非財務目標



\*1 ㈱リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」

## 4-5 経営基盤の充実【DX】

- 2019年4月を「DX元年」とし、DX戦略2021-2023を推進してきました。
- DX人材育成、データ中心へのビジネス変革とデジタル基盤の強化、新基幹システムの更新とAI技術の活用による業務効率化、生産性向上、社会課題の解決と新たな価値の創出を目指し「DX戦略2024-2026」を策定しました。

DX投資

計画期間中の投資額

80億円規模\*

\*設備投資10億円を含む

デジタルで、技術力、人間力、  
そして独自の現場力を

高める



## DX人材マネジメント

- 全社員のデジタルリテラシー向上
- DX高度人材の育成・配置
- 情報系人材の採用強化・拡充

## 業務の効率化

- 基幹システムの刷新および定着
- 通信インフラの整備
- セキュリティの強化
- データ収集方法の多様化とルール化

## デジタル基盤の構築・活用

- KDS\*の利用促進
- 生成系AIの利活用促進
- ノーコードツール、RPA、BI

\* Kumagaigumi Deep Smartsの略で、現在と過去の作業所データをクラウドに保存し、誰もが活用できることを可能としたシステム

デジタルで、つかう人の気持ちに  
こたえる“しあわせ品質”を

つくる



## BIM/CIM

- 一貫したBIM/CIM利用業務への変革
- フロントローディングの確立
- 現実データとBIM/CIMデータの融合

## 施工管理の効率化

- 作業所ICTツール等の積極的活用
- 遠隔監視による施工管理の多様化
- 出来形・品質管理のデジタル化

## ものづくりの自動化・自律化

- ロボット・AIの段階的開発、実用化
- デジタルファブリケーションの促進
- 無人化施工・遠隔操作の範囲拡大

デジタルで、時代をこえて  
お客さまと社会を

支える



## デジタルツインの促進

- 構造物のシミュレーションと分析
- プロジェクト進捗のリアルタイム共有
- 竣工物件での運用・データ活用

## デジタルソリューション

- 組織営業力の強化
- ライフサイクルマネジメントの提案
- エコシステムの形成

## 技術開発

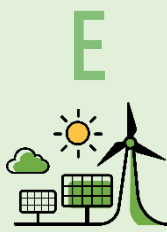

- 環境配慮型技術の開発および実用化
- 防災、災害復旧技術の開発と提案
- デジタル系技術商品の開発・外販  
および収益力の強化

## 5 ESG取組方針【重要課題・個別課題】

- 2024年5月に重要課題(マテリアリティ)の改定と個別課題の見直しを行いました。

	重要課題(マテリアリティ)	個別課題	関連するSDGs
	気候変動リスクへの対応	カーボンニュートラルの達成 再生可能エネルギー事業の強化	 
	環境に配慮した事業の推進	ゼロエミッションの達成 木造建築事業の強化 環境配慮型技術の開発 ネイチャーポジティブの実現	 
	多様な人財が能力を発揮できる ウェルビーイングの実現	人財の確保と投資 技術の継承 DXの推進 ワーク・ライフ・バランスの実現 ダイバーシティの推進 建設業の担い手確保 ウェルネスな環境の実現 労働災害防止	   
	持続可能なコミュニティの実現	品質の確保と誠実なものづくりの推進 魅力あるまちづくり レジリエントな社会インフラの構築 社会課題解決に繋がる取組み 自然災害など有事への取組み	  
	コーポレートガバナンスの強化	コンプライアンスの徹底 リスクマネジメントの強化 取締役会の実効性向上 人権の尊重	 
	マルチステークホルダーとの 関係強化	CSの向上 サプライチェーンマネジメントの強化 情報発信力の強化 投資家との積極的対話	

## 5 ESG取組方針【個別課題に対する主な取組みの指標と目標】

	事業における取組み・具体的行動	指標	計画期間中の目標
	① CO <sub>2</sub> 排出量の削減活動	Scope1+2の削減率 Scope3の削減率 (2019年度基準)	Scope1+2:42%削減 Scope3:25%削減 (2029年度目標)
	② 再生可能エネルギー事業の推進強化	再生可能エネルギー事業の実施・ 取組み件数	国内10件以上 海外 4件以上
	③ 混合廃棄物の削減活動	総混廃排出率	2%以下(各年度)
	④ カーボンニュートラルに向けた研究の強化	技術開発取組み件数(新規着手件数)	6件以上
	① 新卒採用活動 従業員エンゲージメントの向上	新卒採用者数 エンゲージメントレーティング	各年度の検討 レーティング*「BB」
	② 仕事とプライベートの両立等 業務の効率化・平準化への取組み	休日取得 時間外労働時間数	4週8休(作業所)(各年度) 30時間以下(各年度)
	③ 女性活躍推進行動計画	新任管理職に占める女性の割合 子の出生に伴う男性の休暇取得率	7%以上(各年度) 70%以上(各年度)
	④ 安全管理水準の向上	度数率	0.5以下(各年度)
	① 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
	② 取締役会の実効性の評価と改善	外部専門家を含めた評価	評価の向上
	③ 人権リスクの防止・軽減に向けた取組み	人権デューデリジェンスの実施	対象企業の拡大
	④ 機関投資家等との積極的な対話	ミーティングや決算説明会への参加者数	10%増(前年度比)

\* (株)リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」

## 環境



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



「SBTイニシアチブ」  
認定



CDP気候変動部門  
「アスコア」



CDPサプライヤー・エンゲージメント評価  
「サプライヤー・エンゲージメント・リー  
ダー」選定



国際イニシアチブ「RE100」加盟



「エコ・ファースト企業」  
認定



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



「ZEBプランナー」  
登録



「ZEHデベロッパー」  
登録



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数  
構成銘柄に選定

「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」  
賛同

## ダイバーシティ



「えるぼし」認定  
最高位3段目を取得



「健康経営優良法人2024」  
(大規模法人部門)



「なでしこ銘柄」  
選定



「新・ダイバーシティ経営企業100選」  
選定



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



経済産業省  
「DX認定事業者」選定



LGBTQへの取組みを評価する  
PRIDE指標の「シルバー」受賞



「子育てサポート企業」認定  
(くるみん認定)

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およ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。