



2021年5月13日

各 位

上場会社名 株式会社 熊 谷 組
代 表 者 名 取締役社長 櫻野 泰則
コード番号 1861
上場取引所 東証第1部

中期経営計画（2021～2023年度）の策定に関するお知らせ

当社は2021年度を初年度とする「中期経営計画（2021～2023年度）」を策定しましたので、お知らせいたします。

当社はこれまで、建設事業を通して代々受け継がれてきた創業者の思い「誠実さ」と「挑戦心」をモットーに、その時々々の社会課題に対応し、社会の発展に尽力してまいりました。昨今、自然災害が激甚化・頻発化し、また、高度経済成長期に整備された社会インフラの老朽化が進行するなど、人々の暮らしや産業の発展を支える基盤に大きな影響を及ぼしています。加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大は人々の価値観や行動様式を変化させるなど、まさに将来の不確実性が高まっています。

このような経営環境のもと、時代の変遷とともに顕在化している社会課題と真摯に向き合い、「持続可能な社会」「快適に暮らせる社会」「経済が成長する社会」の形成を通して、“限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が豊かであり続ける社会”の実現に貢献することが当社グループの担う役割であると認識し、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を新たにしました。

今般策定した中期経営計画は前計画の考え方を踏襲しつつ、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経営基盤の強化を基本方針に定め、グループ丸となって持続的成長への弛まぬ挑戦を続けてまいりますので、皆様におかれましては引き続き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 戦 略 室 コーポレートコミュニケーション部 03-3235-8155

管 理 本 部 主 計 部 03-3235-8606



熊谷組グループ 中期経営計画

2021～2023年度

～持続的成長への弛まぬ挑戦～

2021年5月13日

熊谷組

©2021 KUMAGAI GUMI CO., LTD.

Index

- ▶ 1 はじめに P. 2
- ▶ 2 前計画の総括 P. 3
- ▶ 3 経営計画体系 P. 4
- ▶ 4 社会課題認識と目指す社会 P. 5
- ▶ 5 目指す社会の実現に向けて担う役割 P. 6
- ▶ 6 基本方針 P. 7
- ▶ 7 戦略 P. 8
- ▶ 8 財務目標 P. 12
- ▶ 9 非財務目標 P. 14
- ▶ 10 投資計画 P. 15

当社は、2021年度を初年度とする「中期経営計画（2021~2023年度）」を策定しました。

当社は、創業者 熊谷三太郎の言葉 「いつか世の中のお為になるような仕事をさせていただきたい」「難所難物（困難な工事）があれば、私にやらせてください」に込められている**“誠実さ”**と**“挑戦心”**を受け継ぎ、その時々々の社会課題に対応し、社会の発展に尽力してきました。

昨今、自然災害が激甚化・頻発化し、また、高度経済成長期に整備された社会インフラの老朽化が進行するなど、人々の暮らしや産業の発展を支える基盤に大きな影響を及ぼしています。加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大は人々の価値観や行動様式を変化させるなど、まさに将来の不確実性が高まっています。

このような経営環境のもと、今般策定した中期経営計画では、前段に「長期構想」を掲げました。これは2017年に定めた中長期経営方針を踏襲しつつ、新たに定めた**“2030年以降を見据えた経営方針”**です。時代の変遷とともに顕在化している社会課題を踏まえ、将来に向けて目指す社会を構想し、その実現に向けて当社グループの担う役割を述べています。

そして、後段の「中期経営計画」では、長期構想のもと**“今後3年間の方針・戦略・目標”**を掲げました。前計画の数値目標については満足のいく結果となりませんでした。が、“連結経常利益500億円”を持続的成長による中長期的な数値目標と位置づけ、そこに向けて注力する取り組みを述べています。

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、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。

前計画 (2018~2020年度) の総括

連結業績

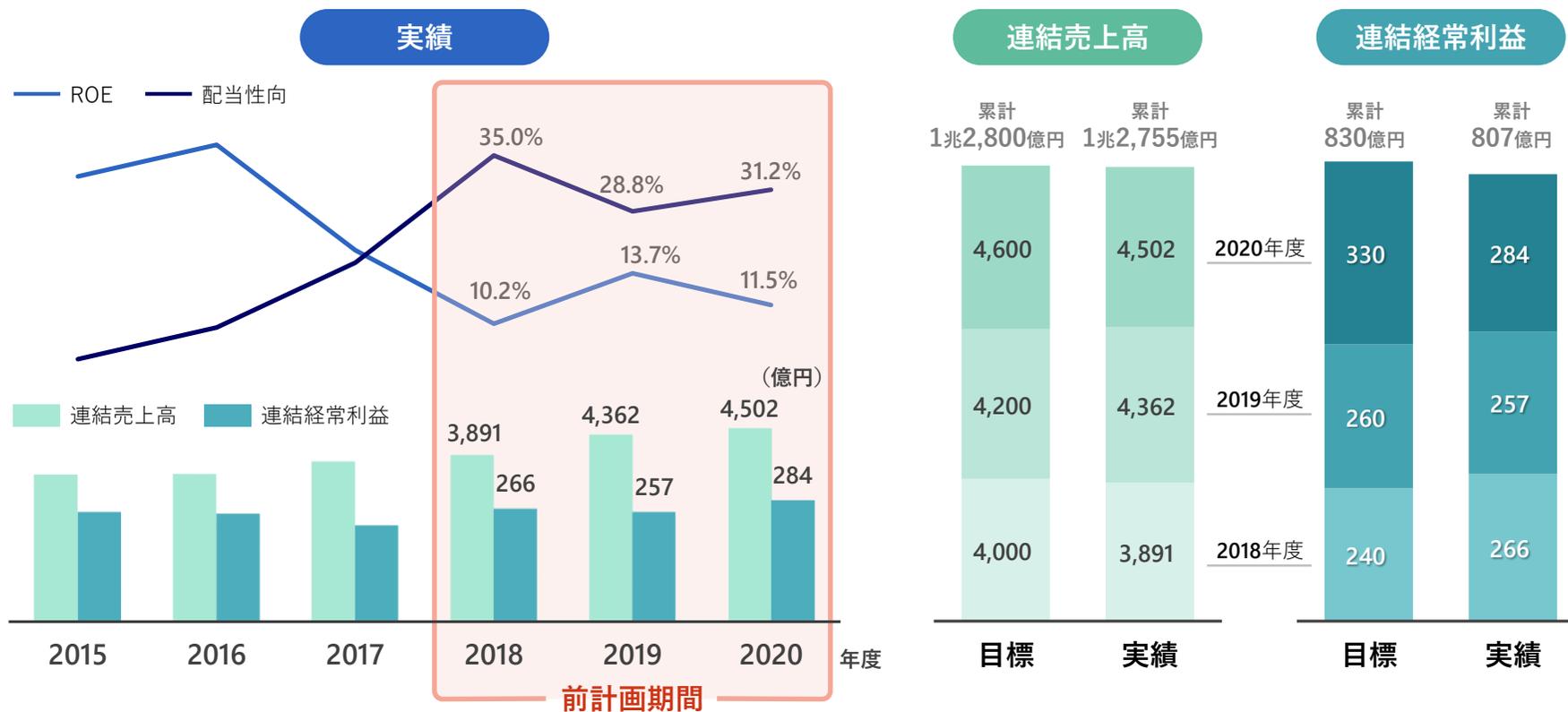
売上高は概ね順調に推移したものの、経常利益は当初想定していた利益率を実現することができず、目標値に届きませんでした。

ROE

目標値の12%を前後する推移となりました。

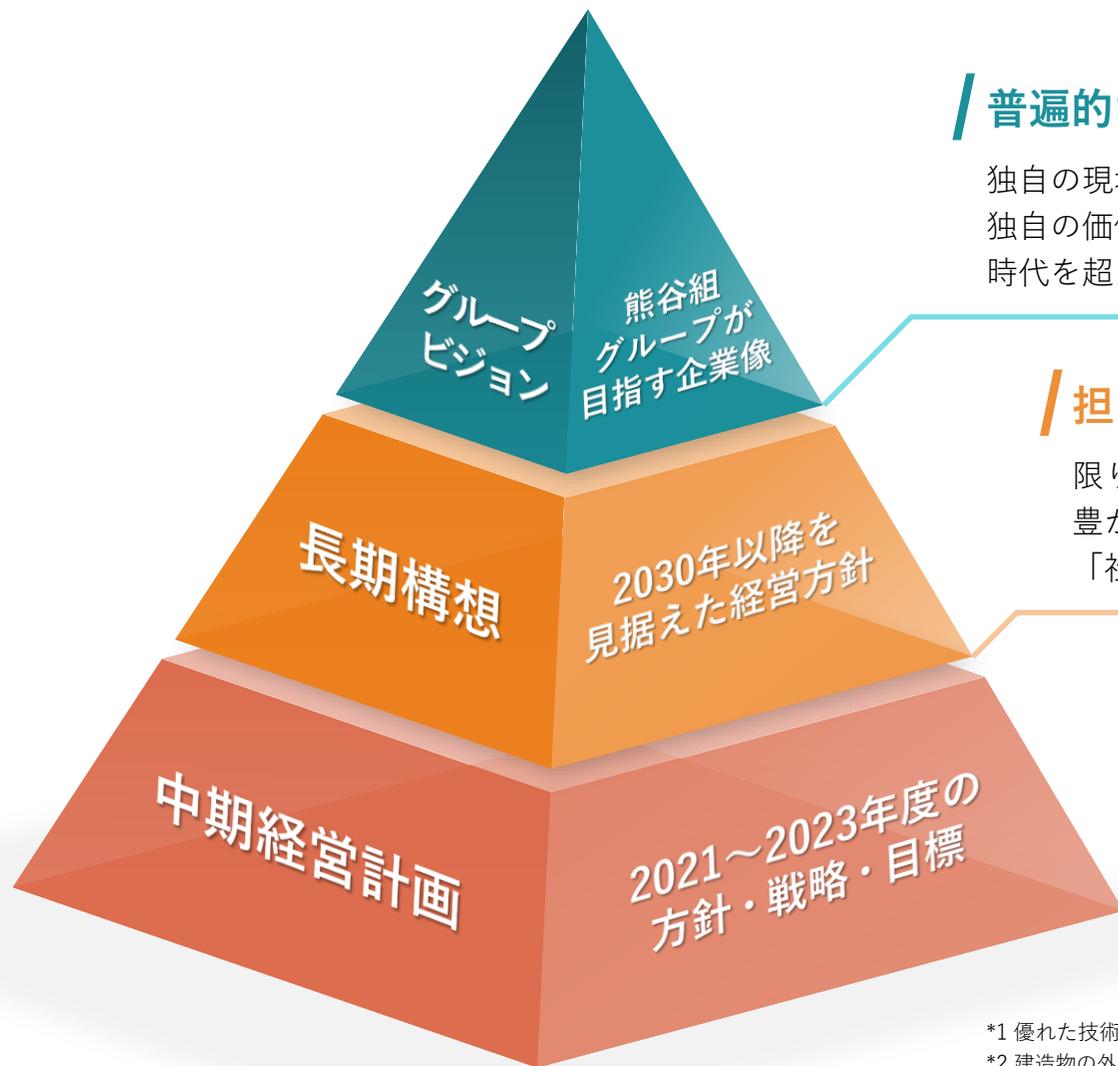
配当性向

目標値の30%を目途に安定的な配当を行いました。



> 3 経営計画体系

経営環境の変化を踏まえ、グループビジョンのもと、ESG視点で経営の方向を定めました。



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

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」

注力する取り組み

- 建設請負事業の深化
- 新たな事業領域の開拓
- 建設周辺事業*3の進化
- 経営基盤の強化

*1 優れた技術力を豊かな人間力で活かす現場力

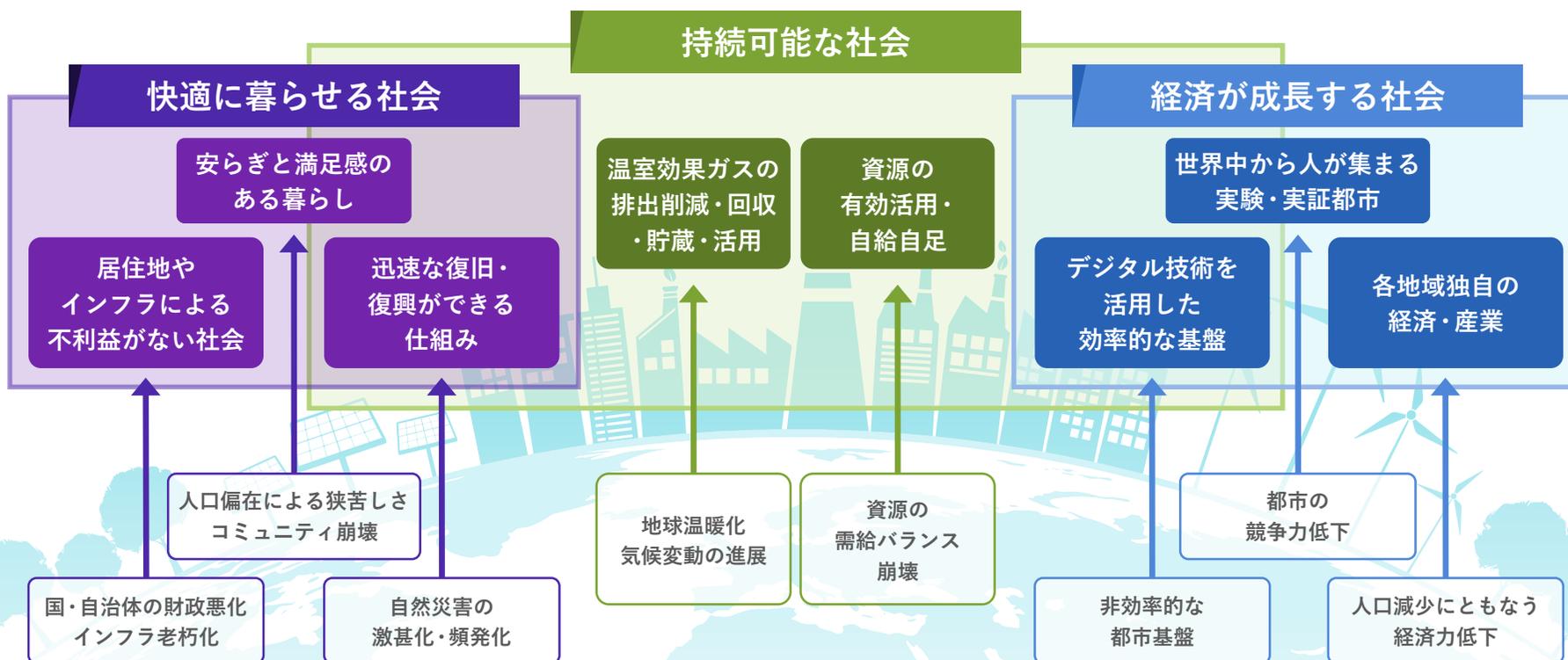
*2 建造物の外形的・機能的な品質に加え、そこに集う人、そこを使う人が満足し続けられる品質

*3 自ら出資あるいは資産保有等を行い、事業主体として参画する事業

> 4 社会課題認識と目指す社会

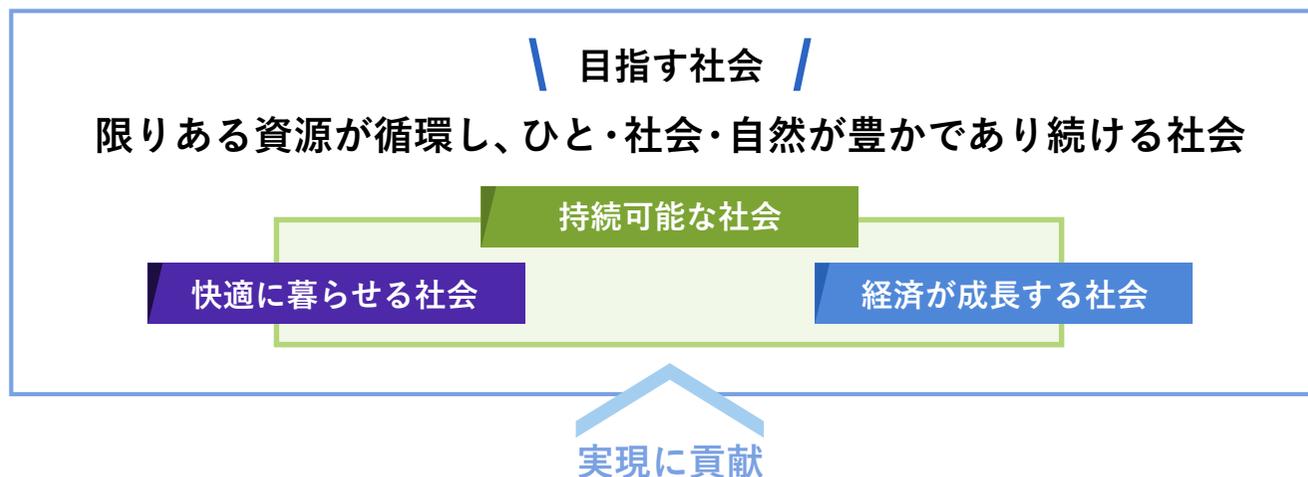
時代の変遷とともに社会課題が顕在化し、しかもそれは多種多様で、それぞれが複雑に絡み合っているため、単純な解決策は見つけにくくなっています。当社グループはそのような社会課題と真摯に向き合い、「持続可能な社会」「快適に暮らせる社会」「経済が成長する社会」の形成を通して、“限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が豊かであり続ける社会”を目指します。

目指す社会



> 5 目指す社会の実現に向けて担う役割

目指す社会を実現するためには、地球環境と共生しつつ、人々が健やかに暮らし、産業が力強く発展できる基盤が必要です。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、時代を超えてお客様と社会を支え続けていきます。



熊谷組グループの担う役割 / 「社会から求められる建設サービス業の担い手」

建設技術の使い手として難所難物に挑み、
社会基盤づくりの担い手としてハードとソフトの両面で多様な価値を提供する

> 6 基本方針

長期構想を起点に課題認識し、盤石な経営基盤のもと、コア事業である建設請負事業を深化させ、成長領域と位置づける建設周辺事業を進化させるとともに、新たな事業領域の開拓にも挑戦し、貢献の幅を広げます。

長期構想

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

目指す社会

持続可能な
社会

快適に暮らせる
社会

経済が成長する
社会

中期経営計画

課題認識

カーボン
ニュートラル

国土強靱化・
インフラ長寿命化

都市高度化・
デジタル社会

起点

事業
推進

基本方針

事業



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

基盤



経営基盤の強化



事業戦略①：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、収益性を高めます。

区分	国内土木事業	国内建築事業	海外建設事業
注力分野	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
強化施策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外営業ネットワークの強化 ■ 国内外パートナーとの連携の深化 ■ 技術営業力・ソリューション営業力の強化



事業戦略②：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します。

区分	再生可能エネルギー事業	不動産開発事業	インフラ運営事業	技術商品販売事業
注力分野	<ul style="list-style-type: none"> ■ 住友林業との協業を含む木質バイオマス発電事業 ■ 風力・太陽光発電事業（海外含む） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市再生・まちづくり事業 ■ 住友林業との協業を含む不動産開発事業（海外含む） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有料道路事業 ■ PPP・コンセッション事業（海外含む） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
強化施策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 案件組成・事業運営など専門スキルのレベルアップとノウハウの蓄積 ■ グループ連携の深化による共同技術開発及び経営資源流動化の促進 ■ グループの枠を超えた企業等とのパートナーシップの強化 			

*自ら出資あるいは資産保有等を行い、事業主体として参画する事業



事業戦略③：新たな事業領域の開拓

新たな事業領域の開拓にも挑戦し、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します。





基盤戦略：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ます。

区分	デジタル化	技術開発	人財開発	ガバナンス
注力取組	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新基幹システムの利活用による業務プロセスの効率化・自動化 ■ ビジネス変革に向けたDX推進体制の整備 ■ 社員のITリテラシー向上及び他社との協業によるDX人財の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素・循環型社会に資する研究開発の推進 ■ デジタル社会に対応する技術開発の推進 ■ 建設高度化に資する技術開発の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境・制度の整備 ■ ニューノーマルに対応する新しい働き方の推進 ■ 高付加価値人財の確保に向けた制度の整備と育成の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ESG経営の推進による長期的かつ持続的な企業価値の向上 ■ グループ連携の深化によるシナジーの更なる創出 ■ リスクマネジメントの徹底による安定した経営の維持

> 8 財務目標

計画期間中、4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

【2023年度】

4,700 億円

連結経常利益

【2023年度】

330 億円

ROE

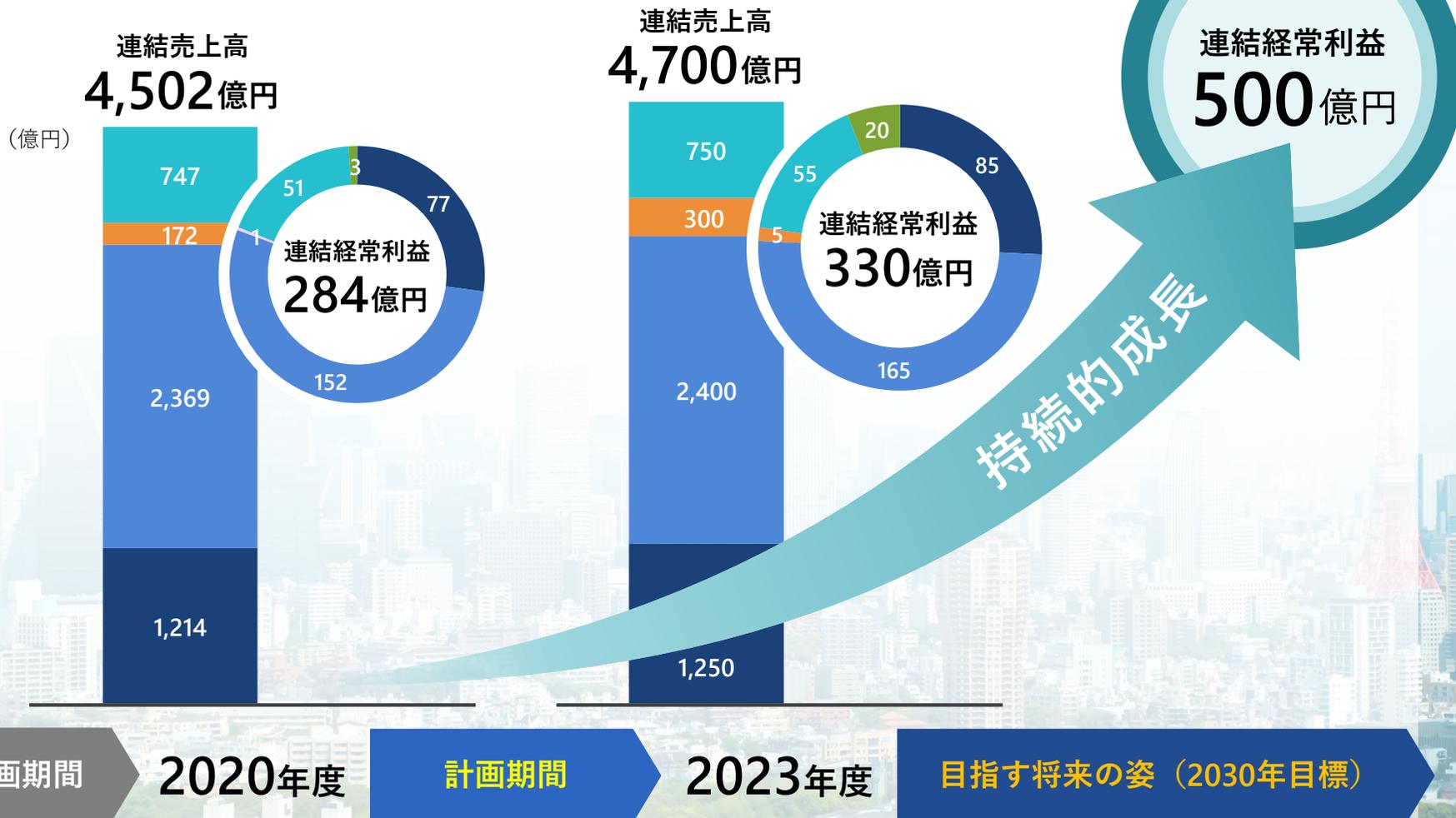
12% 以上

配当性向

30% 目途

> 8 財務目標 (セグメント別業績)

■ 国内土木事業
 ■ 国内建築事業
 ■ 海外建設事業
 ■ 国内グループ会社事業
 ■ 建設周辺事業



「ESG取組方針*」のもと、持続可能な社会の形成と自らの持続的な成長のため、ステークホルダーにとって重要と考えられる課題をESG視点で特定し、事業活動を通して社会課題の解決（社会価値）と事業収益の拡大（経済価値）の双方を追求します。

ESG視点	主な評価指標	計画期間中の数値目標	SDGsへの貢献
環境 Environment	CO₂排出量削減率 （スコープ1、2） スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用にともなう間接排出 <hr/> 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	【2030年】 2019年度比▲25% <hr/> 2.0%以下	   
社会 Social	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 <hr/> 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	0.5以下 <hr/> 30時間以下	   
ガバナンス Governance	重大な法令違反発生件数 行政処分及び行政措置等を含む	0件	 

*当社ウェブサイト参照



> 10 投資計画

人口減少や財政制約などにより将来的に国内建設市場は縮小均衡に向かい、競争が一段と激化していくと想定されることから、コア事業である建設請負事業を一層強化し、建設周辺事業への取り組みを加速するなど、競争力強化と収益源多様化による安定収益確保のために、400億円規模の投資を行います。





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。