

安藤ハザマグループ

# 中期経営計画2025

---

(2023年度～2025年度)

1. 安藤ハザマグループの目指す姿	… P2		
2. 前中期経営計画（2020年度～2022年度）総括			
2-1. 業績の状況	… P3	3-3-1-05. 創エネへの取組	… P13
2-2. 主要な取組内容	… P4	3-3-1-06. 不動産・インフラ運営事業	… P13
2-3. 成長投資実績	… P5	3-3-1-07. 技術・研究開発	… P14
		3-3-1-08. グループ事業	… P15
		3-3-1-09. 協力会社	… P15
		3-3-1-10. DXによる生産システムの改革	… P16
		3-3-1-11. パートナー戦略	… P16
3. 中期経営計画2025		3-3-2. 人的資本の価値向上	… P17
3-1. 外部環境の認識	… P6	3-3-3. ESG経営の推進	… P18
3-2. 経営課題の認識	… P7		
3-3. 中期経営計画の骨子	… P8	4. 財務指標 など	
3-3-1. 事業強化		4-1. 業績目標	… P19
3-3-1-01. 土木事業	… P9	4-2. 成長投資計画	… P20
3-3-1-02. 建築事業	… P10	4-3. キャッシュアロケーション	… P21
3-3-1-03. 海外事業	… P11		
3-3-1-04. LCS事業	… P12		

# 1. 安藤ハザマグループの目指す姿

安藤ハザマグループは、2020年2月にグループの長期ビジョンである“安藤ハザマVISION2030”を定めました。4つの価値創造を柱に据えて、さらなる企業価値の向上に向け変革を進めています。

## 企業理念

1. ものづくりを通して、社会の発展に寄与します。
2. 確かな技術と情熱で、お客様満足を追求めます。
3. 新たな価値を創造し、豊かな未来を実現します。

## VISION2030

イノベーションの加速とたゆまぬチャレンジで新たな価値を創造、社会課題の解決に貢献

<p>お客様価値の創造</p>	<p>イノベティブな技術とソリューションで、お客様の満足と信頼獲得を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○長年の経験で培った技術力とノウハウでニーズに応え、お客様の事業活動をサポート</li> <li>○環境(脱炭素)ソリューションを含めたライフサイクルサポートの強化でお客様の期待に即応</li> </ul>					
<p>株主価値の創造</p>	<p>本業のさらなる強化と戦略的成長投資で、安定収益確保と利益還元を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○受注力・現場力・収益力による建設事業のさらなる強化</li> <li>○サステナブルな企業価値創造に向けたガバナンスの強化</li> <li>○フローとストックの適正なバランスの事業ポートフォリオへの変革</li> </ul>					
<p>環境価値の創造</p>	<p>豊かな地球を次世代に引き継ぐため、脱炭素で低負荷な循環型社会の実現に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○事業活動の脱炭素化の推進 (RE100、SBT)</li> <li>○創エネの促進と省エネ技術の展開により、社会全体の脱炭素化に貢献</li> </ul>					
<p>従業員価値の創造</p>	<p>安全で働きやすい労働環境の整備で、従業員の幸福感・働きがいの充実を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○従業員エンゲージメントの向上に資する会社の魅力向上策を推進 (人的資本への投資、納得性の高い人事評価制度)</li> <li>○従業員のさらなるキャリアアップを目的とした支援の強化 (教育・育成、キャリア形成と多様な働き方、ワークライフバランス)</li> </ul>					

## 2-1. 業績の状況 - 中期経営計画 2020年度～2022年度 総括 -

※連結決算数値 ※単位未満切捨	2020年度	2021年度	2022年度		前中期経営計画期間 振り返り
	実績	実績	中期経営計画	実績	
売上高	3,521 億円	3,402 億円	4,400 億円	3,721 億円	<p>◆ 外部環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍の影響などにより、計画初年度から景気は大きく落ち込んだものの、2022年度に入り、ウィズコロナの下で緩やかな持ち直し傾向</li> <li>・政府建設投資は底堅く推移し、直近の民間建設投資は回復基調</li> <li>・資材・燃料・労務費などの高騰や競争激化など、厳しい外部環境が継続</li> </ul> <p>◆ 売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・単体の受注高不足などにより完工高が計画未達</li> <li>・連結子会社のPCa(プレキャストコンクリート)事業などは予定通り進捗してきたが、2022年度は売上高(建設外事業)が減少</li> </ul> <p>◆ 営業利益、経常利益</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一定以上の事業採算性を確保したものの、売上高未達の影響などにより計画未達。2022年度は、一部工事の採算性の悪化や、大型の補修工事発生に起因した完工補償引当金などの増加により、完工総利益が低下。建設外事業も売上高の減少から、PCa事業などで固定費の吸収が進まず、採算性が低下</li> </ul> <p>◆ ROE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自己資本を圧縮し、資本効率の向上に務めたものの、利益の減少を補うことができず、ROEは計画未達</li> </ul> <p>◆ 総還元性向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模な自己株式の取得、配当の増額などにより、総還元性向は計画達成</li> </ul> <p>◆ 成長投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー分野ではバイオマス発電所に出資参画、太陽光PPA事業を開始</li> <li>・不動産分野では、賃貸不動産の取得を推進</li> <li>・技術研究所設備を更新、技術研究開発に注力</li> <li>・海外パートナー戦略は、コロナ禍の影響を受け停滞。一方で、スタートアップ企業への投資を継続的に検討、協業に取り組む</li> </ul>
営業利益	273 億円 (7.8%)	266 億円 (7.8%)	305 億円 (6.9%)	198 億円 (5.3%)	
経常利益 (中期計画KPI)	258 億円	258 億円	300 億円	196 億円	
(うち建設外利益) ※ ( ) は経常利益に占める建設外利益の比率	(22 億円) (8.8%)	(22 億円) (8.6%)	(30 億円) (10.0%)	(11 億円) (6.1%)	
ROE (中期計画KPI) 純利益 ÷ 自己資本(※) × 100 (※) (前年度末自己資本+年度末自己資本) / 2	12.2 %	12.3 %	12 %	10.8 %	
総還元性向 (中期計画KPI)	61.9 %	124.9 %	2021年度～2022年度 累計 100%以上 <sup>(※)</sup>	2021年度～2022年度 累計 117.2%	
成長投資額 ※ ( ) 内は累計額	48 億円 (48 億円)	64 億円 (112 億円)	(250 億円)	79 億円 (191 億円)	

## 2-2. 主要な取組内容 - 中期経営計画 2020年度～2022年度 総括 -

		取組内容	課題認識
建設事業	土木	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市土木、山岳土木、電力・エネルギーなど、強みのあるセグメントへの取組を継続し、引き続き存在感を発揮</li> <li>・高速道路などの更新事業に技術開発を含めて積極取組。当社の事業セグメントの一角に定着</li> <li>・防災・減災、国土強靱化関連事業への取組を強化。手持ち工事を含めて順調に推移</li> <li>・自動化、高速化、高度化に資する各種ICT関連技術開発を推進。トンネル、シールド工事などに導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大型案件の施工促進による効率的な人員配置</li> <li>・建築の受注力強化に向けた強みのセグメントの創出</li> <li>・ノウハウ伝承による若手職員の早期育成と登用</li> <li>・協力会社との関係構築・連携強化</li> <li>・環境関連技術ほか勝負できる保有技術の確立</li> <li>・事故、公衆災害、不具合の撲滅</li> <li>・海外事業におけるリスク管理体制の強化および重点地域（国）の設定と資源の集中投資</li> <li>・PCaの積極的活用と外販拡大による生産量増大</li> <li>・DXの迅速な展開による、さらなる生産性向上</li> </ul>
	建築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LCS(ライフサイクルサポート)事業本部設立。計画・設計から維持管理まで含めた一貫体制を構築し、サービス拡充</li> <li>・技術研究所での次世代型ZEB実証結果を活用し、ZEB導入案件の実績を着実に蓄積</li> <li>・効率化・高度化を目的とした、設計～積算～施工段階でのBIMモデル活用を推進中</li> </ul>	
	海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍をはじめとする外部環境の変化に、各種施策を機動的に見直し対応</li> </ul>	
	共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3拠点目となるPCa工場（静岡県 菊川工場）を整備。土木・建築の各種現場で自社製PCa部材活用を拡大</li> <li>・協力会社を含めた研修の実施。共通プラットフォーム(Buildee)の展開により、現場業務の効率化と生産性向上を推進</li> </ul>	
建設外事業	再生可能エネルギー関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生可能エネルギー事業部を設立。坂出バイオマス発電事業へ参画のほか、関連事業の本格検討を開始</li> <li>・太陽光PPA事業をスタート（建設事業との連携によるお客様への付加価値提供）</li> <li>・研究開発を通じてエネルギーマネジメントノウハウを蓄積中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適切な投資リスク評価の継続と展開速度の向上</li> </ul>
	不動産関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社保有ビル（東北支店）でのファシリティマネジメント（FM）事業の取組開始、2023年末運用開始予定</li> <li>・子会社による賃貸用不動産取得を推進</li> </ul>	
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本業へのシナジーも期待するベンチャー投資を実施</li> </ul>	
その他	環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・脱炭素の取組推進。TCFDへの賛同表明と情報開示、環境戦略委員会の設置</li> <li>・CDP2022 サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の脱炭素化加速に向けた全社課題共有と教育強化</li> <li>・人財育成とスキルアップのための教育・研修の充実化</li> <li>・具体施策の実施による従業員エンゲージメント向上</li> <li>・多様な働き方推進と総労働時間の縮減</li> <li>・性別、年齢、障がいの有無、国籍などに関わらず、全従業員活躍に向けた人事諸制度の拡充</li> <li>・DX展開の速度向上と教宣による全社への早期浸透</li> </ul>
	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス意識向上に資するインテグリティ宣言（社内）の制定・実施</li> </ul>	
	人財の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア開発部を新設し、人財育成方針ならびに職種別教育計画を改定</li> <li>・報酬水準の見直しや、労働環境の改善を含めた従業員エンゲージメント向上を重要課題として認識し、具体策を検討</li> </ul>	
	働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホワイト500認定取得。テレワーク制度、勤務間インターバル制度導入。4週8閉所完全実施に向けて推進中</li> </ul>	
	ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性活躍：新卒採用における女性採用比率18%から21%へ向上（2022年度新卒入社実績）</li> <li>・高齢者雇用：70歳までの就業機会の確保方法の検討</li> <li>・障がい者雇用：IBUKI藤沢ファーム（屋内農園型障がい者雇用支援サービス）、およびオフィスサポートチーム設置障がい者雇用率2.43%（法定雇用率2.3%）</li> <li>・外国人雇用：外国籍社員向けアンケートの実施、および主要人事規定などの英訳を実施</li> </ul>	
	DX推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX戦略部を新設。2030DXビジョンを策定し、各種施策を推進中</li> </ul>	

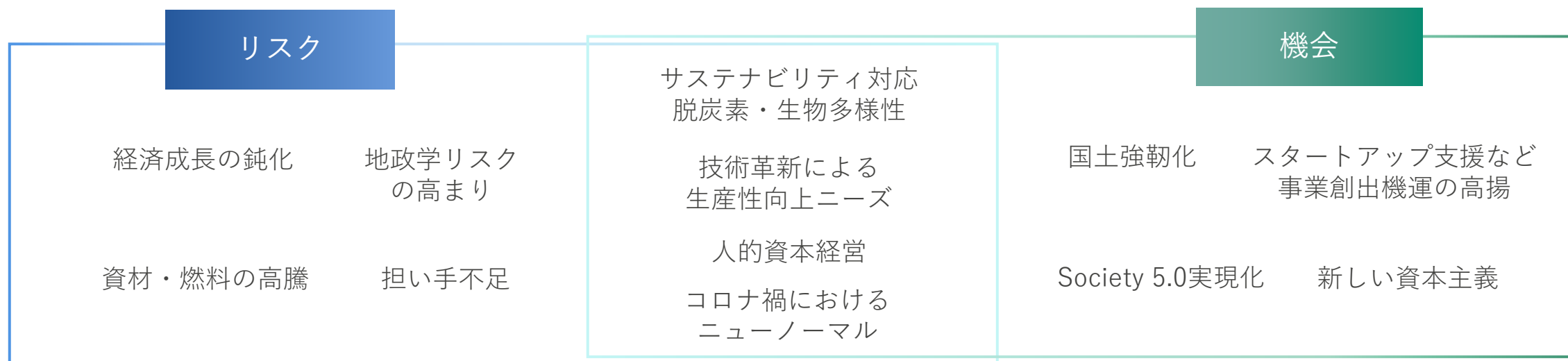
## 2-3. 成長投資実績 - 中期経営計画 2020年度～2022年度 総括 -

(単位：億円)

	2020年度	2021年度	2022年度	3か年投資額累計		前中計期間 振り返り
	実績	実績	実績	中期計画	実績	
	投資額	投資額	投資額	投資額累計	投資額累計	
エネルギー 関連事業	—	20	26	50	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 事業採算性や環境価値など、取組意義を適正に判断しながら推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本政府による2050年カーボンニュートラル宣言(2020.10)などを背景とした再生可能エネルギー関連市場の拡大にあわせ、PPA事業を含む太陽光発電事業へ取組開始</li> <li>・ 太陽光PPA事業は当社顧客との長期関係構築意義も含め事業の柱の1つとして確立</li> <li>・ 予定した大型プロジェクトのうち、海外IPP事業は条件面で整わず、取組中止となったが、出資参画した坂出バイオマス発電事業は順調に進捗中</li> <li>・ 多くの再生可能エネルギー事業の投資リターンの本格化は2026年以降となる見通し</li> </ul> </li> </ul>
不動産 関連事業	17	4	8	50	29	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 投資リスクを踏まえた慎重な判断で案件を選定                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子会社（菱晃開発）による賃貸用不動産の取得</li> <li>・ 自社保有不動産（支店ビル）有効活用に資するFM事業に着手（東北支店）</li> </ul> </li> </ul>
パートナー 戦略	—	—	1	50	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 建設事業および建設外事業強化に資するアライアンスなど、国内外で取組                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コロナ禍の影響もあり、不調案件も多く投資に大幅な進展なし</li> </ul> </li> </ul>
イノベーション 投資 など	31	41	44	100	116	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 各種技術開発投資を継続するとともに、研究施設などの設備投資を実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 建設需要に即応した技術高度化・生産性向上・環境価値創造などを目的とした開発</li> <li>・ 技術研究所、および保有PCa工場の増強</li> </ul> </li> <li>◆ ベンチャー企業をはじめ、イノベーション投資を実施</li> </ul>
合計	48	64	79	250	191	

## 外部環境

さまざまな価値観が存在し、多様性が求められる時代



より強くサステナブル経営が求められている



### 前中計における問題点

- ◆ 受注高（事業量）の不足
- ◆ 一部工事の採算性悪化や補修工事の発生による利益の低下
- ◆ 環境変化への対応スピード不足

### 主な要因

- ◆ 強みのあるセグメントとコスト競争力の不足
- ◆ 品質の維持・向上、利益生産性向上に向けた体制整備の不足
- ◆ 環境変化、社会要請に応じた柔軟な施策展開のための組織力不足

前中計における問題点と現在の外部環境を踏まえた安藤ハザマグループの経営課題

### 事業強化

- ◆ 外部環境変化に即応した事業運営
- ◆ 適切な資本施策の実現

### 人的資本の価値向上

- ◆ 積極的な人的資本投資による従業員価値の最大化

### ESG経営の推進

- ◆ 環境・社会への貢献
- ◆ ガバナンスの継続的な強化

### 対応の方向性

#### ◆ 事業強化

- ・ 安全、品質の向上と利益の確保
- ・ 強みのあるセグメントの拡充など、建設事業の営業力、現場力、設計能力、および技術力の強化
- ・ 成長投資の着実な実行による環境変化への耐性が高い事業ポートフォリオの構築
- ・ グループ会社の専門性を生かしたコスト競争力の強化
- ・ ノウハウの伝承などの人財育成と協力会社との関係強化による施工体制の強化
- ・ DXへの取組強化によるデータに基づく戦略立案・実施と生産性向上

#### ◆ 人的資本の価値向上

- ・ 人的資本投資の拡充
- ・ 多様な人財確保と人的資本価値の最大化による経営基盤強化

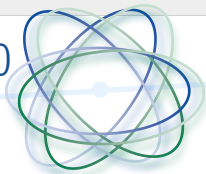
#### ◆ ESG経営の推進

- ・ ESGへの取組強化等により環境変化への感度を高め、社会やお客様のニーズへの対応力強化
- ・ ガバナンス強化による資本効率の高い経営推進と適切な成長投資の実行



## 中期経営計画2025 2023年度～2025年度

VISION2030



4つの価値創造の実現と次の10年へのスタート

- ・お客様価値
- ・株主価値
- ・環境価値
- ・従業員価値

## 4つの価値創造に向けて～企業価値向上＋会社の魅力向上～

### 主要KPI

2025年度  
連結経常利益  
265億円

2025年度  
ROE  
12%以上

2025年度  
総還元性向  
70%以上

2025年度  
従業員エンゲージメントスコア  
80%以上

2025年度  
GHG排出削減率  
Scope1+2 34%以上  
Scope3 21%以上

### 3-3-1. 事業強化

- 3-3-1-01. 土木事業
- 3-3-1-02. 建築事業
- 3-3-1-03. 海外事業
- 3-3-1-04. LCS事業
- 3-3-1-05. 創エネ（再エネ）への取組
- 3-3-1-06. 不動産・インフラ運営事業
- 3-3-1-07. 技術・研究開発
- 3-3-1-08. グループ事業
- 3-3-1-09. 協力会社
- 3-3-1-10. DXによる生産システムの改革
- 3-3-1-11. パートナー戦略

### 3-3-2. 人的資本の価値向上

### 3-3-3. ESG経営の推進

#### ◆ お客様への約束

- ①安全・高品質・高生産性・適正価格の提供
- ②各種環境ソリューションの提供 など

#### ◆ 社会・環境への約束

- ①カーボンニュートラルの実現に向けたGHG排出量の削減
- ②創エネと省エネ技術導入促進 など

#### ◆ 株主様への約束

- ①安定収益確保と利益還元
- ②高い資本効率の維持
- ③ガバナンス充実 など

#### ◆ 従業員への約束

- ①Well-being実現
- ②自律的キャリア形成支援
- ③「共育」「挑戦」「創造」の風土醸成 など

### 中期経営計画

2020年度～2022年度



VISION2030の  
実現に向けたスタート

- ・建設事業（本業）の強化
- ・収益基盤の多様化
- ・創出利益の還元施策

## 数値指標

単体計画	2022年度実績	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
完工総利益 (利益率)	212 億円 (15.9%)	215 億円 (16.2%)	230 億円 (15.9%)	239 億円 (15.9%)
完工高	1,334 億円	1,330 億円	1,450 億円	1,500 億円

## 市場動向予測

### 公共投資は堅調に推移

公益・民間投資はリニューアルや再生可能エネルギー事業分野が拡大

- ・官庁新設は、横ばい予測も一定のマーケットが継続（防災・減災・国土強靱化、防衛関連は増加）
- ・インフラ老朽化に伴うリニューアル事業の拡大（高速道路更新、上下水道施設更新）
- ・2050年カーボンニュートラルに向けたマーケット拡大（ダムハイブリット化、火力発電所の脱炭素化・リプレイス、原子力発電所再稼働 など）

## 当社の強み

- ・都市土木（シールド・大型開削工事など）における大型高難度工事の実績と技術的優位性
- ・豊富な山岳トンネル施工実績とDXによる自動化・高度化技術（i-NATM）を保有
- ・電力土木分野（ダム・発電所）の豊富な施工実績
- ・上下水施設更新工事の豊富な施工実績
- ・特殊技術の保有（放射性廃棄物処理技術、大断面非開削技術：WJセグメント ほか）
- ・グループで保有するPCa工場（3か所15万m3/年の製造能力）
- ・技術的信頼における優秀な協力会社との施工体制
- ・経験豊富な本支店技術部門による現場支援体制

## 重点施策

### 営業力の強化

#### ◆業界トップクラスの強み分野の継続受注と施工実績拡大

- ・都市土木：シールド工事（大深度、長距離、大断面、高難易度）、大規模開削工事、都市浸水対策工事、河川改修工事
- ・山岳土木：DX・ICT技術による山岳トンネル工事、ダムリニューアル工事
- ・電力土木：原子力発電所再稼働・廃炉関連工事、水力発電所リニューアル、放射性廃棄物処理施設、地中線ネットワーク関連工事

#### ◆公共インフラの大規模維持更新工事への取組強化

- ・高速道路：床版取替工事（グループ保有PCa工場の床版製造）
- ・浄水場：PFI、DBO方式の浄水場リニューアル工事

#### ◆防災・減災、国土強靱化への対応

- ・4車線化、ダブルネットワーク、耐震補強、都市浸水対策

#### ◆DXツール活用による情報共有と意思決定の迅速化

- ・技術・研究開発情報管理のDX化、原価管理システムの機能向上

#### ◆技術部門からの計画的な人員配置による営業体制の強化

### 現場力の強化（完工高1,500億円の実現）

#### ◆生産プロセス改革による利益生産性向上

- ・技術系職員が安全・品質管理業務に集中できる環境を整備（管理業務の一部アウトソーシング、シニア/事務系職員の役割分担変更）
- ・遠隔カメラ、デジタルサイネージ、eYACHO、ドローンなど活用標準化
- ・山岳トンネル施工DX（i-NATM）、データ統合プラットフォーム、トンネル仮設備遠隔集中管理システムの標準実装
- ・現場データのクラウド化（eDOX）による標準化、情報共有迅速化
- ・AIを活用したナレッジマネジメントツール導入による、不具合事象の低減、安全管理システム導入による災害発生抑制（災害データ・安全パトロールデータのリアルタイムAI分析システムによる安全対策強化）

#### ◆労務・資材価格高騰に対する対応

- ・契約条項に基づき発注者との適正な交渉を実施

#### ◆現場職員のスキルアップ

- ・各種専門技術研修の充実、および動画コンテンツ教育の実施
- ・一級資格の早期取得（資格取得支援、取得インセンティブ付与）
- ・施工技術伝承に資する案件選定（小規模、RC構造物、希少工種）と若手職員計画配置、若手役職者の早期育成
- ・ICTリテラシー教育によるCIMの活用拡大

#### ◆土建コラボによる技術対応力最大化

- ・浄水場、発電所における一体的な取組

#### ◆優秀人材の採用強化と入社後フォローの充実

- ・キャリア採用の拡充と新卒採用強化
- ・インターンシップ、現場見学会、施工体験会などの積極的な展開
- ・メンター制度導入による若手社員フォローの充実

#### ◆コスト競争力の向上

- ・自社グループで保有する3か所のPCa工場の活用による調達力強化（シールドセグメント、PCa床版など、PCa部材品目の拡大・多様化）
- ・海外調達ネットワークの拡大
- ・グループ会社の活用（安藤ハザマ興業：集中購買 青山機工：基礎工事）

#### ◆競争優位技術の確立と実装

#### ◆協力会社との関係強化

## 数値指標

単体計画	2022年度実績	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
完工総利益(利益率)	172 億円 (8.4%)	186 億円 (8.1%)	201 億円 (8.4%)	210 億円 (8.4%)
完工高	2,062 億円	2,300 億円	2,400 億円	2,500 億円

## 重点施策

### 営業力の強化

◆**業界上位の強み分野の継続受注と施工実績拡大**  
 ・物流施設、生産施設（半導体工場、食品工場 など）

◆**強みの分野の拡充にむけ戦略的な取組を強化**  
 ・データセンター、事務所ビル、超高層マンション

◆**LCS事業との相乗効果**  
 ・ワンストップサービスによるお客様との関係深化

◆**ポートフォリオマネジメントの強化**  
 ・用途別受注時採算性の管理強化、および人的資源の再配分

◆**DXツール活用による情報共有と意思決定の迅速化**  
 ・営業システムの機能向上による、案件管理と分析の高度化  
 ・営業、設計、積算、施工部門の連携を強化し、提案力・受注競争力を向上  
 ・自社開発システムによるお客様満足最大化  
 →LCA自動算出システムによる環境価値提供  
 →簡易概算積算システムによる積算のリードタイム短縮

◆**技術部門からの計画的な人員配置による営業体制の強化**

## 市場動向予測

民間投資は持ち直しの動きが見られるものの、横ばいと予測。世界情勢や金融市場の先行き不透明感、資材・エネルギー価格上昇の影響を注視

- ・新築工事の受注環境は厳しいコスト競争が継続
- ・経済安全保障の観点より、製造業は国内回帰基調
- ・リニューアル市場、維持更新市場は拡大継続
- ・2050年カーボンニュートラルに向けたマーケット拡大（環境配慮技術をはじめとするニーズの多様化）
- ・コロナ禍収束後のマーケット回復への期待

### 現場力の強化（完工高2,500億円の実現）

- ◆**生産プロセス改革による利益生産性向上と環境改善**  
 ・技術系職員が安全・品質管理業務に集中できる環境を整備（管理業務の一部アウトソーシング、シニア/事務系職員の役割分担変更）  
 ・遠隔カメラ、デジタルサイネージ、eYACHO、ドローンなど活用標準化
- ・AIを活用したナレッジマネジメントツール導入による、不具合事象の低減、安全管理システム導入による災害発生抑制（災害データ・安全パトロールデータのリアルタイムAI分析システムによる安全対策強化）

◆**労務・資材価格高騰に対する対応**  
 ・お客様との情報共有ときめ細やかな対応、適正な条件での受注

- ◆**現場職員のスキルアップ**  
 ・一級資格の早期取得（資格取得支援、取得インセンティブ付与）  
 ・ICTリテラシー教育による施工BIMの活用  
 ・施工技術伝承に資する案件選定（超高層、小規模、特殊技術工事）と若手職員の計画配置・早期育成

◆**土建コラボによる技術対応力最大化**  
 ・浄水場、発電所における一体的な取組

- ◆**優秀人材の採用強化と入社後フォローの充実**  
 ・キャリア採用の拡充と新卒採用強化  
 ・インターンシップ、現場見学会、施工体験会などの積極的な展開  
 ・メンター制度導入による若手社員フォローの充実

## 当社の強み

- ・優良な既存顧客からの継続的受注
- ・案件取組における採算性重視の既存の仕組
- ・多様な環境配慮技術の保有と施工実績  
 →LCA手法を活用した、建築物の新たな環境影響評価技術  
 →太陽光PPA事業をはじめとするエネルギーマネジメント技術を活用した環境提案力  
 →Net-ZEB、ZEH-M Orientedの認証実績
- ・グループで保有するPCa工場（3か所計 15万m<sup>3</sup>/年の製造能力）
- ・LCS事業でのお客様ニーズ対応

### 設計体制・能力の強化

- ◆**ZEBを核とした環境提案の高度化**  
 ・実案件でのコミショニングノウハウの蓄積  
 ・社内外への積極的な情報発信
- ◆**DXツール活用による設計能力の向上**  
 ・企画段階のボリューム設計自動化システムの開発と運用  
 ・AIを活用した構造設計支援システムの導入
- ◆**高品質・短工期・低価格の実現**  
 ・ワンモデルBIM+フロントローディング+PCaによる、フロントローディング設計施工フローの導入  
 ・多様な実績を生かしたPCa部材の設計・施工の標準化
- ◆**アライアンスによる機能補強**
- ◆**用途別専門チームの取組領域拡大と上流からのプロジェクト参画による受注機会向上**
- ◆**競争優位技術の確立と実装**
- ◆**協力会社との関係強化**
- ◆**コスト競争力の向上**  
 ・自社グループで保有する3か所のPCa工場の活用による調達力強化  
 ・海外調達ネットワークの拡大  
 ・グループ会社の活用（安藤ハザマ興業：集中購買  
 青山機工：基礎工事）

## 数値指標

単体計画	2022年度実績	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
完工総利益 (利益率)	5 億円 (2.1%)	20 億円 (6.9%)	21 億円 (7.8%)	21 億円 (8.4%)
うち土木 (利益率)	▲4 億円 (▲6.0%)	3 億円 (5.3%)	4 億円 (7.0%)	4 億円 (8.9%)
うち建築 (利益率)	10 億円 (5.0%)	16 億円 (7.3%)	17 億円 (8.0%)	16 億円 (8.3%)
完工高	277 億円	295 億円	272 億円	250 億円
うち土木	72 億円	65 億円	57 億円	50 億円
うち建築	204 億円	230 億円	215 億円	200 億円

## 市場動向予測

不確定な要素があるものの、建設関連市況の緩やかな回復に期待

- ・地政学的リスクの高まりによる世界経済の混乱  
→資源高、物流停滞、為替変動などのリスクが増大
- ・コロナ禍による市場の低迷も、徐々に収束に向かうと予測
- ・ASEAN諸国における物流・データセンター市場などの成長
- ・ASEAN諸国への日系ゼネコンの進出による競争激化
- ・メキシコを含む北米日系生産施設需要の回復

※ 左記数値は土木・建築事業の内数

## 当社の強み

### 土木事業

- ・ODA（有償・無償）を中心に、発展途上国に対するインフラ（技術）輸出を担い、SDGsへ貢献してきた豊富な実績
- ・アジア、中南米を中心に既進出国26か国

### 建築事業

- ・アジア、北米における日系企業の生産施設案件を中心とした豊富な実績を保有（ASEAN諸国、メキシコ など）

## 重点施策

### 基本的な考え方

- ・外部環境を踏まえ、事業の安定化に軸足をおき、将来の成長に向けた人財育成、事業基盤・体制の強化を図る
- ・土木事業は、当社進出国のODA案件に限られる中で、慎重な案件選定を継続する
- ・建築事業は、競争環境下において「勝てる」案件・地域・分野の選別と、地場の協力会社との協働による現地化を推進することで競争力強化を図り、一定規模を維持する

### 基本計画

- ・事業規模：売上高：250億円、完工総利益20億円  
受注高：土木50-100億円、建築150-200億円
- ・市場：土木（アジア、中南米）、建築（アジア、北米）
- ・分野：土木（ODA）  
建築（日系民間・外資の生産施設、ODA）  
土建（エネルギー・環境関連）
- ※ 新規進出調査（都市開発事業・PPP事業分野）

### 海外事業の運営方針

#### ◆ODAはリスク評価を踏まえ案件を厳選

- ・交通、上下水、防災、病院、空港、エネルギー・環境関連など高度な技術を要する案件に取り組む

#### ◆民間案件は生産施設案件を軸に顧客基盤を拡大

- ・現地化の推進による価格競争力向上と顧客基盤拡大を実現
- ・事業ポートフォリオの拡充  
→日系生産施設に加え、外資案件、医療・商業施設、物流施設、データセンター案件への取組を強化
- ・国内顧客の海外進出支援、海外顧客の国内還流により、上流からの営業アプローチを活発化し、全社の営業力を強化
- ・業容拡大を目的とした市場開拓やPPP事業など新規領域への進出検討のため、事業運営能力・リスク管理の観点から、ノウハウ・実績を有する地場・グローバル企業との提携を進める

#### ◆リスク対応力強化に向けた体制を整備し、収益の確保・向上を図る

- ・PM育成による現場力の強化
- ・QS(Quantity Surveyor)の育成・配置による海外支店、営業所などの体制整備と強化
- ・国際コンサル、弁護士事務所との連携による契約管理機能の強化

### 組織・人的資本投資

#### ◆人財の育成

- ・国際事業本部の外国籍職員比率を10%に向上
- ・外国籍職員を含む有能な若手・中堅社員の計画的な育成、および役職者・PMへの積極登用を実施し、組織活性化を促進
- ・インターナショナル・ナショナルスタッフの海外拠点幹部候補の育成（日本への出張研修を通じた育成、人財交流の促進）
- ・国内の若手・中堅社員のキャリアパスとして、短期海外勤務ローテーション制度を新設（グローバル人財のすそ野拡大）
- ・国際事業本部の幹部候補に対する特別教育制度（国内外留学ほか）を導入し、新規領域への進出も視野に入れた国際ビジネスに通用する人財を育成

#### ◆体制整備

- ・土建間接部門を融合し、組織・業務共にスリム化・効率化を図る  
①営業部員の担当専門化：民間建築、ODA、新規領域  
②営業所・現場への権限委譲による業務効率化
- ・アジア支店・北米支店に管理機能を順次移管し、現地完結型に必要な環境整備を図る



## 数値指標

単体計画	2022年度実績	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
売上総利益(利益率)	54 億円 (11.4%)	48 億円 (11.3%)	49 億円 (11.5%)	50 億円 (11.6%)
売上高	481 億円	423 億円	426 億円	430 億円

※上記数値はリニューアル事業とビルサービス事業の合算数値

※リニューアル事業数値は建築事業の内数

## 市場動向予測

### 住宅・非住宅建築物ともに、RN市場は拡大傾向が継続

- ・施設の長寿命化対策に加え、省エネルギー対策など、お客様ニーズが多様化
  - 施設の長寿命化ニーズ：LCCの定量評価、低減と対応
  - 脱炭素ニーズ：LCAの定量評価、ZEBリニューアル
  - バリアフリー、ウェルネス対応ニーズ
  - 安全性向上ニーズ：耐震性、防犯、BCP対応 ほか
  - ビジネススタイルの変化に合わせたニーズ：テレワークの拡大、Web会議システム、5G実装拡大 など

マーケットは拡大も、多くの業者参入により競争が激化  
ビルメンテナンス業界におけるICTを活用したDX推進

## 当社の強み

- ・お客様の保有する建物のライフサイクルに寄り添い、リニューアル工事で蓄積したノウハウとビルメンテナンスとの融合により、建物診断・計画・施工・アフターケアまで一貫したサービスを提供 (LCS)
- ・お客様ニーズに即応できるLCS専門組織を全国各支店に整備 (リニューアル工事+ビルサービス機能)
- ・多種多様な用途での施工実績 (オフィス、物流・生産施設、商業施設 ほか)
- ・技術研究所における実証実験を経て、ZEB改修技術を保有 (ユーザー(ひと)中心の快適空間の創造)

## 重点施策

### 基本的な考え方

- ・多様なニーズに応えながら、施設のLCS(ライフサイクルサポート)を通じて、高い付加価値を提供し、お客様との永い信頼関係を構築
- ・LCS事業の安定化を実現するため、コストダウンと適正なリスク評価を行い、今後の成長に向けて高い利益生産性の確保に軸足をおく
- ・安全・品質確保に万全を期した体制維持・強化のため、必要な資源を投入
- ・将来の成長に向けた人材育成、協力会社を含めた事業基盤の強化を継続

### お客様ニーズに即応したLCSの強化

#### ◆ゼネコンならではのサービス多様化によるお客様満足の追求

- ・施設の長寿命化ニーズに即応し、LCCの定量評価とその低減策の提案力と対応力を強化
- ・脱炭素ニーズに即応し、LCAの定量評価+ZEB改修、創エネ、PPAを含むエネルギーマネジメント提案など対応力を強化
- ・プロパティ・マネジメント事業の展開を見据えた体制の構築
- ・その他多様なお客様ニーズに対応 (コミショニング、カーボンフットプリント、耐震化、バリアフリー化、ウェルネス対応など)
- ・維持管理BIMなどのDXを活用したビルサービスの高度化
- ・長期修繕計画、建物診断サービスの提供

#### ◆リニューアル事業と総合ビルサービス事業の連携による相乗効果の最大化を追求

### 生産性の向上と体制整備

#### ◆DXツールの活用

- ・データシステム連携による営業情報、単価情報 (リニューアル標準単価整備)、技術情報 (VECD提案)、施工情報の共有
- ・コスト・工程・進捗・生産実績の可視化による施工管理効率の最大化
- ・営業システムの有効活用による営業管理の全国展開と情報共有、意思決定の迅速化
- ・リニューアル工事管理システム、ビルマネジメントシステムの導入、ファシリティマネジメントソフト活用による維持管理BIMの展開

#### ◆QCDS管理の強化

- ・生産プロセス改革とDX活用による生産性向上を前提に、必要な人材確保と間接部門を含む人材の適正配置を実現し、技術系職員が安全・品質管理業務に集中できる環境を整備 (管理業務の一部アウトソーシング、シニア/事務系職員の役割分担変更)
- ・AIを活用したナレッジマネジメントツールの展開・活用
- ・災害データのリアルタイム分析による安全対策強化と動画・eラーニングによる効率的な安全教育の実施

### 3-3-1-05. 創エネ（再エネ）への取組

#### 数値指標

	2022年度 実績	2025年度 計画	2030年度 計画
再エネ事業開発規模(累計)	40 MW	80 MW	200 MW
投資額(累計)	45 億円	145 億円	300 億円
連結業績貢献額	—	1 億円	30億円

※事業開発規模は当社持分換算

※連結業績貢献額は、単体事業売上総利益、特別目的会社損益、持分法損益を合算して算出。発電所の建設などを経て2026年度以降になる見込み

#### 市場動向予測

2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現に向けた政策推進により、再生可能エネルギー市場拡大が継続

- ・蓄電池や水素利活用に関する技術開発、CO<sub>2</sub>固定化技術開発が加速
- ・カーボンオフセットに活用するための再生可能エネルギー開発やサプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>削減に資する技術開発が促進

国家戦略特別区域法の改正を受け、「スーパーシティ」構想やスマートシティの実現に向けた動きが加速

#### 重点施策

社会課題の解決と安藤ハザマグループの持続可能な成長のため、再生可能エネルギー発電所の開発・取得を推進

- ◆太陽光 50MW
  - ・オンサイト、オフサイトPPAの推進
  - ・セカンダリー案件の取得も含めた太陽光発電事業の推進
- ◆バイオマス 20MW
  - ・坂出バイオマス発電事業の推進
  - ・地域材、地域林業者との協業による発電と排熱利用
- ◆中小水力 5MW
  - ・既存ダムの利活用による中小水力発電など（国内・海外）
- ◆陸上風力ほか 5MW
  - ・新規、リブレース

再生可能エネルギー関連技術開発の推進

- ◆自己託送サービス化、蓄電池制御技術の開発

グリーン水素の利活用ノウハウの取得と展開

### 3-3-1-06. 不動産・インフラ運営事業

#### 数値指標

	2022年度 実績	2025年度 計画	2030年度 計画
投資額(累計)	29 億円	129 億円	200 億円
連結業績貢献額	2 億円	3 億円	6 億円

※連結業績貢献額は不動産売買などは含まず、賃貸事業収益目標を計上

※業績貢献額には既存事業の利益を含む

PPP・PFI事業者選定 5件以上（3年間）

#### 市場動向予測

住宅建設投資は底堅く推移しているものの、長引くコロナ禍に金利上昇リスクなども加わり、不透明感が継続

#### 重点施策

安定収益の確保、建設事業との連携に資する不動産関連事業の取組推進

投資リスク、事業採算性を慎重に精査した投資の実践

- ◆FM事業（自社不動産有効活用）による資産価値向上・ストックの確保

・東北支店に続き、保有不動産のリノベーションを継続

- ◆公的不動産活用事業（PPP・PFI）の取組推進

・地方自治体や大学所有地などでのストックビジネスの推進

- ◆地方都市における再開発事業への参画(建設事業の機会創出)

・パートナー企業との協業、業務提携

- ◆不動産賃貸事業の取組推進

・不動産のバリューアップ

- ◆建築事業営業部門との連携

・事業用不動産の土地紹介、先行取得

## 数値指標

	2022年度実績	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
研究開発投資額 ※研究所設備投資含む	40 億円	41 億円	20 億円	20 億円

## 技術開発動向予測

- 生産性向上、担い手不足に寄与する技術開発ニーズ加速
- ・施工段階でのロボティクス、人工知能（AI）、DXの活用
  - ・BIM/CIMとの連携システムの深化
- SDGs達成ほか社会課題の解決に寄与する研究開発投資が増大
- ・カーボンニュートラル(CN)、グリーントランスフォーメーション(GX)
  - ・国土強靱化、防災減災
  - ・感染症対応技術
  - ・大規模インフラリニューアル技術

## 当社の強み

- ・都市土木（シールド・大型開削工事など）における特殊施工技術の保有
- ・山岳トンネルにおける、DXによる自動化・高度化技術（i-NATM）の保有
- ・特殊技術の保有（放射性廃棄物処理技術、大断面切開き技術：WJセグメント ほか）
- ・次世代エネルギーマネジメントシステムなどの環境配慮技術の保有

## 重点施策

### 生産性・安全性・競争力向上・担い手不足に寄与する技術開発

#### ◆ICT、BIM/CIM、DX、ロボティクス、AIを活用した施工技術、施工マネジメントの高度化・省力化

- ・高速道路リニューアル  
床版取替関連技術、トンネルリニューアル技術の深化
- ・山岳土木  
山岳トンネルデータ統合プラットフォームの構築（i-NATM高度施工管理システム）
- ・都市土木  
大断面非開削トンネル施工法・路下施工技術の高度化
- ・無人建機による自動化技術の開発・資材の自動運搬システムの開発
- ・BIM/CIMに関連した3D技術の高度化、映像解析を用いた施工マネジメント効率化技術
- ・現場管理を省力化するICTツールの開発と標準化
- ・建築積算DX化の推進
- ・PCa部材を用いた生産性向上技術の展開

### SDGs達成に寄与する技術開発

#### ◆カーボンニュートラル(CN)、グリーントランスフォーメーション(GX)

- ・カーボンプルコンクリートの開発
- ・環境配慮型コンクリートの利用促進技術の開発
- ・次世代型ZEBの開発実証と展開
- ・リニューアルZEB関連技術の推進
- ・次世代エネルギーマネジメントシステムの実証・深化と展開
- ・エネルギーシフト対応技術
- ・都市木造の普及を見据えた技術開発・実証

#### ◆国土強靱化・防災減災・自然災害

- ・国土強靱化に関わる地盤改良工法と高性能施工管理技術の開発
- ・大規模地震を想定した高性能な免震構造の開発

#### ◆感染症への対応技術

- ・感染症抑制と快適性向上に寄与する空気質管理技術の開発

### 基礎技術研究 ほか

#### ◆放射性廃棄物処分

- ・解析評価技術の開発
- ・大深度地下空間周辺地盤の物性把握技術の開発

#### ◆環境関連技術

- ・一般廃棄物固化式処分場の社会実装研究開発
- ・バイオマス灰活用技術の開発

#### ◆技術研究所の更新

- ・大型振動台の改修
- ・遠心載荷試験装置の新設

#### ◆技術・研究開発体制

- ・育成計画によるローテーションの実施



## 数値指標

	2022年度 実績	2023年度 計画	2024年度 計画	2025年度 計画
営業利益	15 億円	9 億円	21 億円	28 億円
売上高	274 億円	310 億円	302 億円	302 億円

※営業利益はグループ事業のセグメント別利益を示す  
 ※売上高は外部顧客への売上高を示す

## グループ事業の運営方針と重点施策

### 運営方針

- ・グループ各社の収益基盤の拡大により、安藤ハザマグループ全体の持続的成長を実現する
- ・グループ全体でのサステナブル経営の推進と責任の徹底により公正で誠実な事業を実現する
- ・グループ全体での業務プロセス最適化によりコスト削減を推進する

### 共通施策

- ・DXツール活用による生産性の向上、情報共有・強みの共有による取組領域の拡大
- ・人財採用、合同研修の開催（コンプライアンス、安全・品質、その他（会計、法務、審査など））
- ・重複するプロセスの統合によるコスト削減

### 事業規模拡大と採算性向上の両立

- ◆安藤ハザマ興業：建設資材販売、PCa製造販売、保険、オフィスサポート
  - ・保有する3か所のPCa工場のフル稼働（シールドセグメント、床版など、PCa品目の拡大・多様化）
  - ・PCa工場への自動化・効率化技術導入による収益力・生産性・コスト競争力強化
  - ・商材拡充・商社機能向上によるグループ調達力の強化
- ◆青山機工：専門基礎工事
  - ・保有建設機械の拡充と蓄積した技術・知見に基づいた基礎工事の積極的な事業展開により、グループの売上・利益に貢献
- ◆菱晃開発：不動産、開発
  - ・グループ連携による建設事業の上流営業支援
  - ・計画的な保有不動産の入れ替えによる安定した賃貸収益の確保
- ◆海外子会社3社：建築事業、BIMモデル作成
  - ・本邦と連携する現地拠点として、お客様に寄り添ったサービスを展開
  - ・BIM・施工図専門会社との連携によるBIMモデル作成能力の向上

# 3-3-1-09. 協力会社

## 数値指標

- ・正会員（※）への発注率 90%以上
- ・協力会会員のニーズ調査結果に基づく支援を実施  
 採用支援  
 教育・研修支援 年6回、延べ 100人/年
- ・CCUSカードタッチ率 70%以上

※安藤ハザマの施工の中核となる、安藤ハザマの施工品質、安全の基礎を築く協力会社

## 重点施策

- ◆協力会会員との関係強化
  - ・協力会社の事業安定化に向け、早期の中長期案件情報共有による、安定発注と計画配置を実施
  - ・ニーズ調査の実施で必要な協力・支援を実施
- ◆DX化への対応支援
  - ・DX技術の提供やBuildee導入支援ほかによる業務負荷低減、先行投資などの資金繰り負荷を低減する施策の実施
- ◆担い手確保に向けた施策の推進
  - ・協力会社の職員採用・技能者募集の負荷を低減する施策の実施（採用活動ツールの提供、学生対象の現場見学会・技能体験の合同開催）
  - ・安全・品質研修の合同開催による業務負荷低減（研修施設を利用した各種研修・教育訓練の実施）
  - ・外国人労働者の採用育成支援
  - ・4週8閉所の完全実施、女性活躍に向けた取組をはじめとした労働環境改善
  - ・技能者の処遇改善
  - ・全現場の業務の標準化による働きやすさの実現

## 目指す姿 (2030 DX VISION)

### 多様な働き方の実現

- ・遠隔操作、遠隔支援による働く場所や時間の自由度拡大
- ・働きながらの自己実現、ワークライフバランスの向上
- ・一人ひとりの生活スタイルに合った働き方

### 能力拡張の実現

- ・ITを活用した能力拡張による現場若手の業務習熟度の加速化
- ・リスクリングによるIT・DXスキルの開発促進

### イノベーション (新たな価値の創造)

- ・環境技術、エネルギーマネジメントサービスの高度化
- ・定常業務の自動化を含めて、本業の生産性向上により生み出された資源の展開

## 重点施策

### デジタル化の促進と効率化・自動化技術の活用

#### ◆現場業務のデジタル化

- ・3D技術の高度化、映像解析を用いた施工マネジメントの効率化
- ・現場QCDSE管理の高度化・効率化に資する各種DX、ICTツールの開発、活用と標準化
- ・ロボットテクノロジーを活用した高速施工
- ・安全・品質など、施工関連情報のデジタル化と可視化
- ・無人建機による自動化技術、資材の自動運搬システムの開発
- ・保有PCa工場における生産プロセスの自動化
- ・コミュニケーションツールの開発、導入によるリアルタイムの情報共有
- ・高速通信技術 (5G) の活用による遠隔操作、遠隔支援技術の高度化
- ・蓄積情報のWeb化、一元化によるアクセシビリティの向上

#### ◆管理業務のデジタル化

- ・人財データのデジタル化と一元化
- ・RPAを用いた定型業務の自動化
- ・ペーパーレス/クラウド化の継続的推進 (商取引の電子化含む)
- ・ワークフローのシステム化、可視化による効率化

### データ活用とデータ基盤構築

#### ◆安全・品質管理におけるデータの一元化と分析

- ・AIナレッジマネジメントツールの導入による安全・品質管理の高度化
- ・安全・品質関連データのリアルタイム分析

#### ◆営業活動における積極的なデータの活用

- ・営業システムのフル活用による、案件管理・顧客管理の高度化

#### ◆土木施工におけるデータ活用の推進

- ・データ統合プラットフォームの構築による現場情報の共有と一元管理

#### ◆建築設計・積算・施工におけるデータ活用の推進

- ・BIMによる設計・積算の連動化、簡易概算システムによる積算の迅速化
- ・BIM-LEANにおけるリソースデータの可視化による無駄の最小化

#### ◆LCS事業における施工データとビルサービスデータの連携

- ・データ連携による営業情報、単価情報、技術情報、施工情報の共有
- ・コスト、工程、進捗、生産実績の可視化による施工管理効率の最大化
- ・リニューアル工事管理システム、ビルマネジメントシステムの導入、ファシリティーマネジメントソフト活用による維持管理BIMの展開

### IT・DX人財の確保

#### ◆職種に応じたITリスクリング教育

- ・現業部門、管理部門に応じたIT・DX育成計画の策定・実施
- ・IT・DXリテラシーのボトムアップ
- ・情報系資格 (ITパスポートなど) 取得の奨励

#### ◆高度IT・DX人財の育成・登用・採用

- ・積極的なキャリア採用の実施と適正配置
- ・システム開発マネジメント能力、データ分析能力、AI活用能力、サイバーセキュリティ管理能力の高い人財育成強化

#### ◆教育一元管理システムの導入・活用

- ・システムの活用によるリスクリングの加速
- ・eラーニング活用による時間と場所を選ばない教育の実現

# 3-3-1-11. パートナー戦略

## 数値指標

計画	2022年度実績	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
投資額	1億円	100億円		

## 重点施策

- ・建設事業の得意分野・強み分野の拡充、周辺事業への領域拡大、補完すべき分野の強化 (上流・下流域、工種、用途など)
- ・海外事業の事業基盤の強化、現地化促進に繋がるパートナー企業とのアライアンス

- ・再生可能エネルギー事業、不動産事業などの建設外事業における注力領域でのアライアンス

## 数値指標

項目	2022年度実績	2025年計画	備考
従業員エンゲージメントスコア	72%	80%以上 中期経営計画 2025KPI	サーベイ（アンケート調査）による従業員エンゲージメント関連項目の肯定的回答率
人財投資（研修費用など含む）	-	2022年度比 55億円 増額	・ 報酬水準の見直しと手当の充実 ・ 研修内容の充実
資格保有人数	-	各資格保有者 10%以上 アップ	一級建築士、技術士 など
女性管理職人数	29人	60人	管理職：副参事（課長クラス相当）以上

当社は「建設業界で最も従業員を大切に  
する会社」を目指しています

## Well-being（幸福）の実現

会社と従業員が共に成長していくためには、従業員一人ひとりのWell-beingの実現が必要となります

Well-Beingを施策の中心に据え、人財に積極的に投資することで、人的資本の価値最大化を図ります

## 重点施策

### ◆従業員報酬アップ

- ・ 報酬（給与・賞与など）水準の見直し
- ・ 諸手当の充実（ワークライフバランスの充実を図る手当の導入、労働環境に応じた手当の充実 など）

### ◆納得性の高い人事制度および評価システムの再構築

- ・ Well-beingを中心に据えた人事諸制度の見直し
- ・ 人事評価制度、査定基準の見直し

### ◆健康経営の推進

- ・ 従業員の健康維持・増進（フィジカル・メンタル）のトータルサポート
- ・ 従業員および家族（配偶者）の人間ドック費用補助拡大

### ◆定年後再雇用者の処遇改善

- ・ 報酬体系、水準の見直し
- ・ 70歳までの雇用機会確保への対応

### ◆働き方改革の推進

- ・ 外勤社員の多様な働き方の促進
- ・ 時間外労働の削減、休日休暇取得促進

### ◆自律的キャリア形成の支援

- ・ 保有資格手当を含む各種施策の充実による資格取得インセンティブ向上（各種講座受講費用の支援と受講時間の提供）
- ・ 一級建築士資格取得支援・・・新入社員研修のメニュー見直し（外部講座）で、早期資格取得を実現
- ・ 技術士資格取得支援・・・外部講座受講支援と社内支援制度の充実で、早期資格取得を実現
- ・ 自己申告制度に基づくキャリア形成支援

### ◆多様な学びの提供による知識・スキル向上、リスクリテラシー

- ・ 大学院派遣など：選抜・公募型の大学院派遣を推進
- ・ ITスキル、語学など：各種研修制度を新設

### ◆若手の抜てきと早期育成

- ・ 次世代リーダーの育成
- ・ 早期昇格を可能にする昇格基準の見直し

### ◆「共育」「挑戦」「創造」の風土の醸成・定着

- ・ 新人財育成方針の展開と浸透
- ・ 新職種別教育計画の実践

### ◆インテグリティの定着

- ・ インテグリティ教育の継続実施

### ◆人権マネジメントへの取組推進

- ・ 人権方針の策定と浸透
- ・ 人権教育、研修の充実

### ◆ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- ・ 女性比率、女性管理職比率向上
- ・ 障がい者雇用の拡充
- ・ 性別、国籍、障がいの有無、就業年数などに関わらず働きやすい人事諸制度、規定類の整備

		数値指標	重点施策
<b>環境</b> Environment	脱炭素社会の実現に貢献	2030年度GHG排出量（2017年度比） Scope1+2 55%以上削減 Scope3 33%以上削減  再エネ事業開発規模 80 MW （当社持分換算）	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年カーボンニュートラル実現に向け、1.5°Cシナリオに見直し、2025年断面でscope1+2 34%以上削減、scope3 21%以上削減</li> <li>TCFDフレームワークへの対応継続、CDP評価ランクアップに向けた取組推進</li> <li>創エネの促進（3-3-1-05 参照）と省エネ技術の展開（3-3-1-02, 04, 07 参照）で、当社、お客様の事業活動、社会全体の脱炭素化に貢献</li> </ul>
	<b>社会</b> Social	人的資本の価値向上  人権対応  地方創生	人財投資（2022年度比） 55億円 増額  教育研修受講率 100%  3件以上 （3か年累計）
<b>企業統治</b> Governance	監査等委員会設置会社への移行など	社外取締役比率 過半数 女性取締役比率 30%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の監督機能の強化によるコーポレート・ガバナンスのさらなる充実</li> <li>経営意志の決定迅速化による業務執行の機敏性の向上</li> </ul>
	サステナビリティ委員会の設置など	年4回の開催でESG経営を推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の諮問機関として、グループ全体のサステナビリティを巡る諸課題に取り組み</li> <li>人権課題の抽出、人権リスクの特定・評価（人権DD）に向けた体制整備と実践、および積極的な開示</li> </ul>
	政策保有株式の縮減		<ul style="list-style-type: none"> <li>資本の効率性や取引先企業との関係維持・強化の観点から経済合理性および保有意義を検証し、企業価値の向上に繋がると判断できる場合を除き、上場株式を縮減していく方針</li> </ul>

# 4-1. 業績目標（連結）

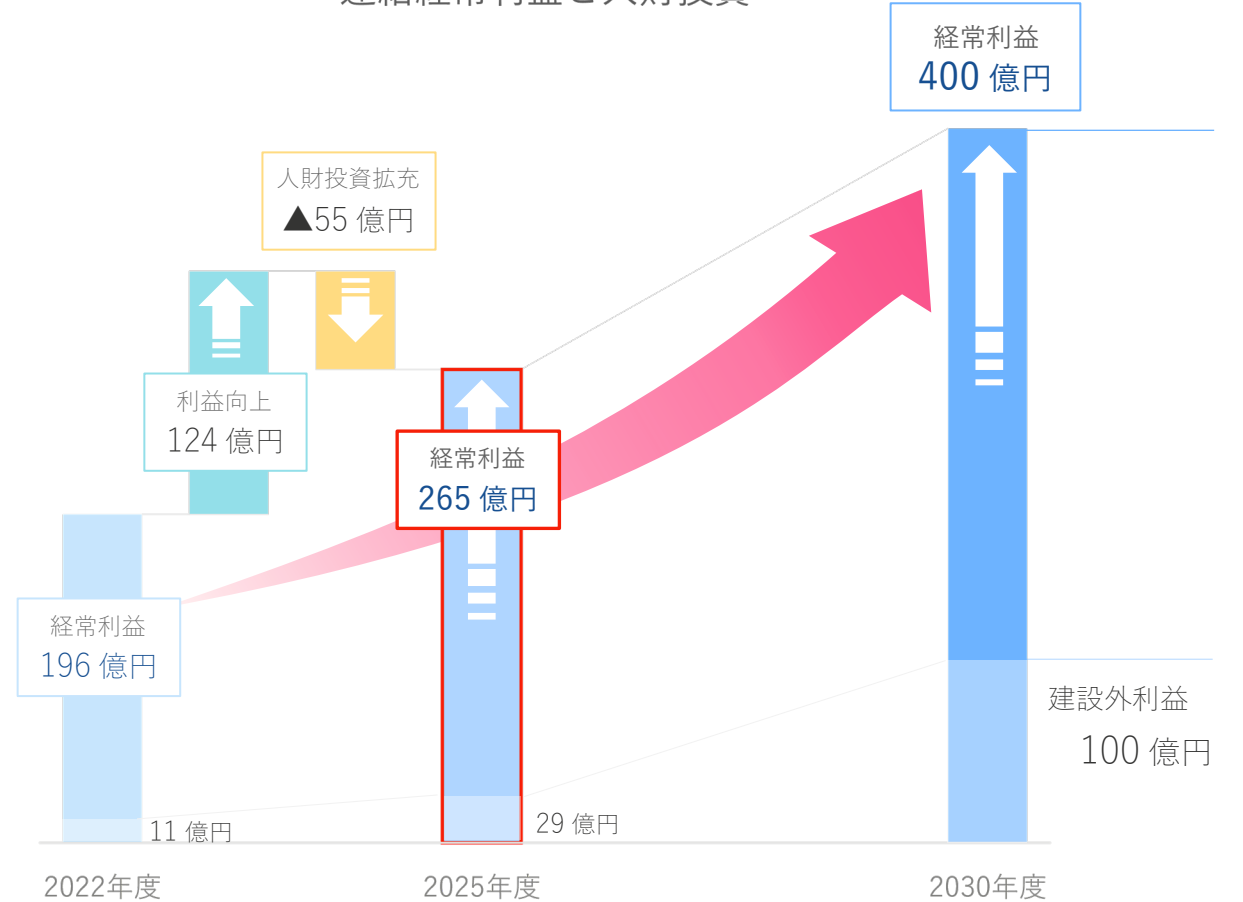
## 連結業績

	2022年度 実績	2023年度 計画	2024年度 計画	2025年度 計画
売上	3,721 億円	4,000 億円	4,222 億円	4,382 億円
（うち建設外事業）	262 億円	312 億円	327 億円	346 億円
売上総利益	420 億円	435 億円	477 億円	503 億円
販管費	221 億円	230 億円	239 億円	232 億円
営業利益	198 億円	205 億円	238 億円	271 億円
（内、人財投資拡充影響） ※対2022年度比	—	▲35 億円	▲55 億円	▲55 億円
<b>経常利益</b>	<b>196 億円</b>	<b>197 億円</b>	<b>230 億円</b>	<b>265 億円</b> 中計2025 KPI
（うち建設外事業） ※（ ）は経常利益に占める 建設外利益の比率	11 億円 (6.1%)	9 億円 (4.6%)	21 億円 (9.1%)	29 億円 (10.9%)
ROE	10.8%	10%	11%	12% 中計2025 KPI

中計最終年度 業績関連主要KPI（連結）

経常利益	265 億円
ROE	12%以上
総還元性向	70%以上

## 連結経常利益と人財投資



## 4-2. 成長投資計画

2020年度～2030年度の11年間で、1,000億円以上の成長投資を実施

「エネルギー」、「不動産関連」、「パートナー戦略」、「イノベーション・技術開発など」へ、次期3か年で約400億円(累計約600億円)の投資を計画

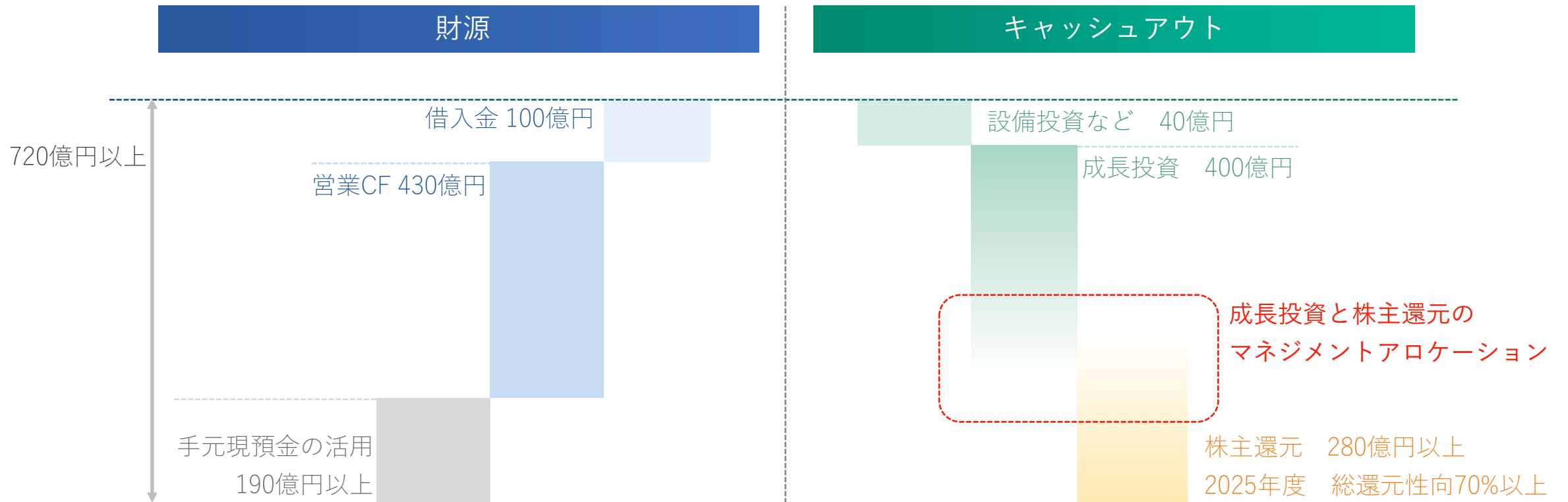
		2020～2022年度 実績	2023～2025年度 計画	2026～2030年度 計画	累計
エネルギー	・再生可能エネルギー事業 (2030年目標：200MW保有)	45 億円	100 億円	155 億円	300 億円
	・PPA事業				
不動産関連	・保有資産のファシリティマネジメント事業	29 億円	100 億円	71 億円	200 億円
	・PPP/PFI事業への取組、収益物件の取得				
パートナー戦略	・国内外事業パートナーとのアライアンス	1 億円	100 億円	49 億円	150 億円
イノベーション 技術開発 など	・スタートアップ企業との協業	116 億円	100 億円	134 億円	350 億円
	・技術研究所更新など				
	・技術開発投資				
	・ベンチャーキャピタル投資				
総額		191 億円	400 億円	409 億円	1,000 億円

◆ 企業価値向上、会社の魅力向上に資する財務戦略

総還元性向70%以上を目標とし、業績・財務状況を勘案し機動的な自己株式取得を行う

中期経営計画2025KPI

## 3年間（2023年度～2025年度）のキャッシュアロケーション







#### ■ 免責事項

本資料に記載されている目標数値等の将来に関する記述は、安藤ハザマグループが本書面の作成時点に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、リスクや不確実性を含んでいます。

そのため、今後の安藤ハザマグループを取り巻く経済環境・事業環境等の変化により、実際の業績等は本資料に記載されている目標数値等から大きく変動する可能性があります。

## 主要な実績（2020年度～2022年度）

### ESGへの取組

- ・ ZEB関連
  - Net-ZEB 認証取得  
2022年 東北支店FM事業 事務所部分
  - Nearly ZEB 認証取得  
2022年 トーヨーケム株式会社 川越製造所 技術管理棟
  - ZEB Ready 認証取得  
2021年 新電元工業 朝霞事業所プロジェクト
  - ZEH-M Oriented 認定取得  
2022年 東北支店FM事業 賃貸共同住宅部分
  - 技術研究所にZEB実証スペースを整備、運用開始（2020年）
  
- ・ CDP2022 サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定  
（一般社団法人 CDP Worldwide-Japan）  
2022年度 選定
  
- ・ コージェネ大賞2022 民生用部門 優秀賞  
（一般財団法人 コージェネレーション・エネルギー高度利用センター）  
2022年度 技術研究所における次世代エネルギープロジェクト
  
- ・ 健康経営優良法人2023（ホワイト500）  
（経済産業省 / 日本健康会議 共同実施）  
2023年3月 認定取得

### 建築事業関連

- ・ BIM BSI Verification認証（BSIグループジャパン）  
2022年度 認証取得
- ・ BCS賞（一般社団法人 日本建設業連合会）  
2022年度 熊本城特別見学通路
- ・ グッドデザイン賞（公益財団法人 日本デザイン振興会）  
2022年度 新電元工業株式会社の朝霞事業所
- ・ 耐震改修優秀建築賞（一般財団法人 日本建築防災協会）  
2021年度 重要文化財黒島天主堂耐震対策工事

### 土木事業関連

- ・ 土木賞（一般社団法人 日本建設業連合会）  
2022年度 高尾川地下河川整備事業
- ・ 日本建設機械施工大賞 優秀賞（一般社団法人 日本建設機械施工協会）  
2022年度 山岳トンネルにおける遠隔技術を活用したICT施工
- ・ 土木学会賞 技術賞（公益社団法人 土木学会）
  - 2020年度 Iグループ 二重峠トンネル工事へのECI方式適用による災害復旧道路早期開通の実現
  - IIグループ 高尾川地下河川整備事業  
～住宅密集地を流れる河川直下での地下河川整備～
  - 2021年度 Iグループ 国内初となる山岳トンネルにおける遠隔技術を活用したICT施工  
（玉島笠岡道路六条院トンネル工事）