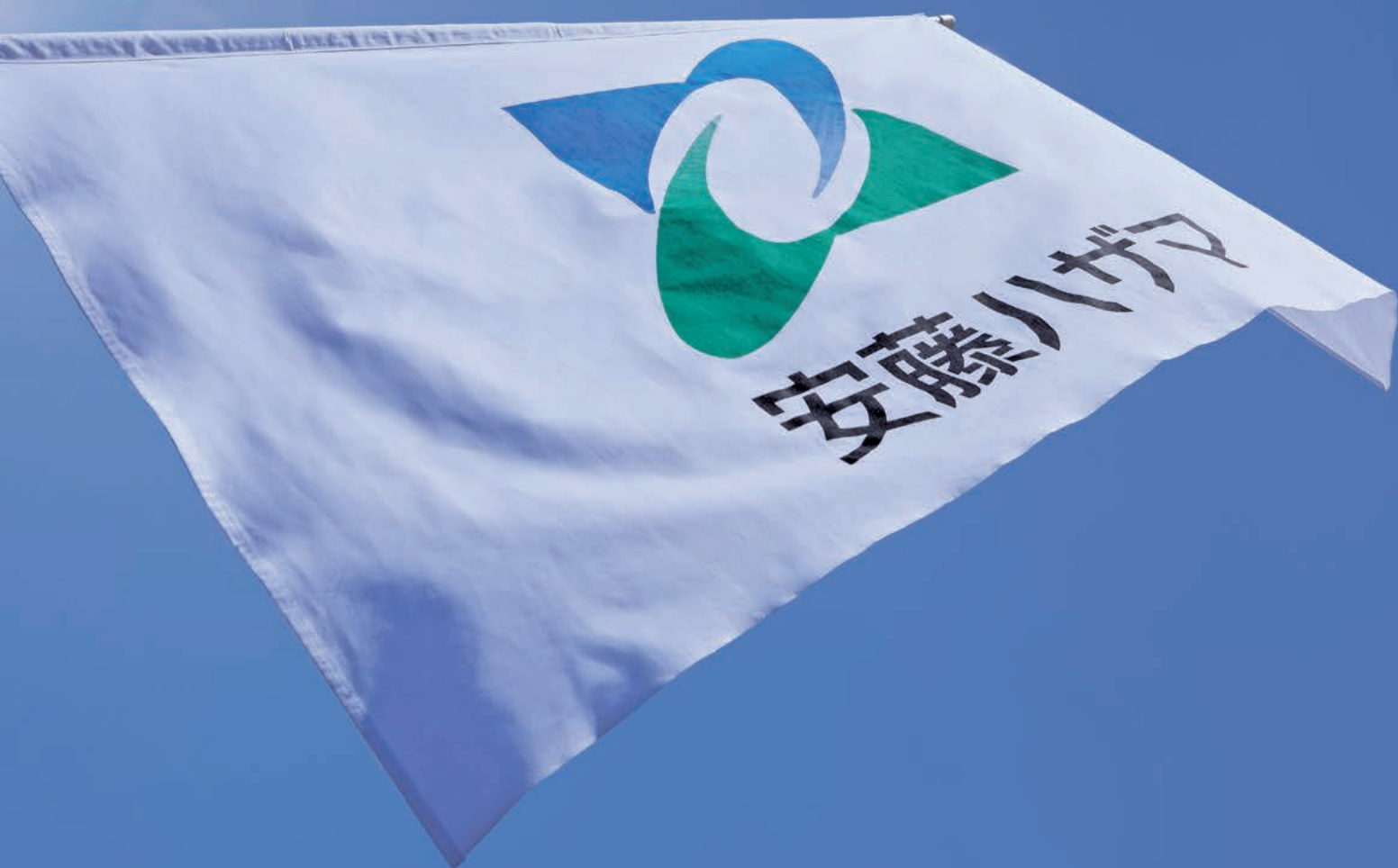


# CORPORATE REPORT 2023

コーポレートレポート2023



安藤ハガマ

# Accelerating Value Creation,

社会システムのデジタルトランスフォーメーション(DX)、快適でレジリエントなインフラの普及、地球規模でのカーボンニュートラル推進、そして、共に働く人々をはじめとする、ステークホルダーとの関係強化。私たち安藤ハザマは、日々、変化を続ける世界と向き合い、サステナブルな価値の創造に挑戦しています。それらはさまざまな形となり、より良いインパクトをグローバルに発揮し続けています。

## 安藤ハザマの事業展開

### 国内土木事業



人々が安心安全・快適に暮らせるよう、生活の基盤である道路・鉄道などの交通網、上下水道・電気などのライフライン、エネルギー施設など、社会資本の整備を担っています。さらに、土壌汚染修復などの環境対策から防災減災を含めた社会資本の維持更新など、社会のニーズに応じていきます。

### 国内建築事業



計画段階から設計、施工、メンテナンス、リニューアルまで、建物のライフサイクル全てにわたってサポートします。お客様のニーズ・条件に合った建物の仕様・工期・コストをプランニングし、安全・品質・工程管理はもちろん、近隣や環境に配慮した施工により、お客様にとって最適な建物、サービスを提供します。

### 海外事業



さまざまな国や地域の工事に携わって半世紀以上、アジアと北米に支店を置き、各国に拠点を配置しています。海外でのインフラ整備や、海外進出をお考えのお客様へのトータルサポートなど、各国の社会の発展に寄与します。

### 建設外事業



事業ポートフォリオの変革に向けて、エネルギー関連事業、不動産・インフラ運営事業、ビルサービス事業など建設以外の事業の強化にも積極的に取り組んでいます。

#### コーポレートシンボル

コーポレートシンボルは、スクエアのフォルムを横切るように大きな流れが渦を巻き、堅実さと躍動感、力強さを同時に表現しています。安定感のあるスクエアフォルムは、これまでの歴史の中で培った豊富な実績や信頼、そしてお客様本位の誠実な姿勢を表します。また、大きな渦には、安藤ハザマがそれらの価値を大切にしつつ、枠に収まらない新たな挑戦を果敢に続け、新しい価値を創造していくという思いを託しています。そして、動きを感じさせるデザインによって、安藤ハザマが特定の型に留まらず、常に進化し、拡大し続ける姿を示しています。



# Maximizing Our Impact

## INDEX

- 03 安藤ハザマの歴史と蓄積
- 05 持続可能な社会に貢献する、  
安藤ハザマの価値創造戦略
- 09 トップメッセージ
- 15 ストラテジックフォーカス  
「中期経営計画2025」の始動
- 19 財務戦略
- 21 コーポレートガバナンス  
公正で誠実な企業活動に向けて  
社長と社外取締役による対談  
役員一覧
- 33 財務・非財務ハイライト
- 35 事業概況  
土木事業  
建築事業  
海外事業  
スタートアップ企業との連携
- 45 サステナビリティ戦略概況
- 55 連結財務諸表
- 59 株式の状況
- 60 会社概要／編集方針
- 61 組織図
- 62 第三者意見

### レポートの紹介

経営戦略の骨子とその成果のエッセンスについて、より明快にご理解いただけるよう、財務情報と非財務情報を統合した「コーポレートレポート2023」を刊行しました。

継続的なサステナビリティ活動の詳細および環境データについては、「サステナビリティレポート2023」をご覧ください。

#### コーポレートレポート2023

- 長期ビジョンおよび中期経営計画に即した経営戦略の要旨と目標
- 財務、非財務経営戦略の骨子とその成果



#### サステナビリティレポート2023

- マテリアリティに即したサステナビリティ活動の詳細
- 継続的な活動状況の開示
- 環境データ



# 安藤ハザマの歴史と蓄積

## 黎明期より培った、「私たちだからできるものづくり」のDNA

日本初の施工や工法の採用、国内外最高水準の技術への挑戦など、私たち安藤ハザマは前身企業(安藤建設 1873年創業、間組 1889年創業)の創業以来、現状に満足することなく常に新しい価値を創造するために挑戦を続けてきました。そして、築き上げてきた確かな技術力と経験をもとに人々の生活や社会に貢献してきたことが私たちのDNAであり、競争力の源泉です。

### 土木

竣工

概要

**鴨緑江橋**(中国・北朝鮮) 1911年 中国と北朝鮮の国境の鴨緑江に建設された回転式の鉄道橋、現在は遺構となっている

**佐久間ダム**(静岡県) 1956年 戦後初の大規模機械化施工

**黒部ダム**(富山県) 1963年 高度経済成長期の電力不足を補うため、発電を目的として建設されたアーチ式コンクリートダムで、堤高186mは現在も日本一



**関越自動車道 関越トンネル**(群馬県) 1982年 山岳道路トンネルとしてわが国最長を誇る

**青函トンネル 吉岡工区**(北海道) 1985年 開通当時世界一の長さ(53.8km)を誇った鉄道トンネルで、当社は北海道側の吉岡工区を担当

**白島石油備蓄基地**(福岡県) 1996年 わが国最大の洋上タンク式石油備蓄基地 [1996年度土木学会技術賞](#)

**地下鉄12号線(都営地下鉄大江戸線)環状部六本木駅工区**(東京都) 2000年 地下埋設物も輻輳する立地条件に加え、崩壊性の地盤、高水圧下での施工という厳しい条件をクリアするため、4心円シールド工法を世界で初めて駅シールドとして採用 [1999年度土木学会技術賞](#)



**ダイナム水力発電プロジェクトCW2ダム**(ベトナム) 2007年 ベトナムホーチミン市の北東に位置し、2つの主ダムと4つのサドルダム、連結水路からなる最大出力30万kWの発電を行う水力発電所で、当社はダムを施工

**伊勢神宮 宇治橋**(三重県) 2010年 20年に一度の宇治橋の架け替えて、当社で3回施工



**新武岡トンネル**(鹿児島県) 2013年 双設トンネルの掘削断面積は約380m<sup>2</sup>で、道路トンネルとしてはわが国最大 [2013年度土木学会技術賞](#)

### 建築

竣工

概要

**愛媛県庁**(愛媛県) 1928年 現役の都道府県庁舎としては全国で3番目に古く、歴史的に貴重な建物

**伊藤忠商事 東京本社ビル**(東京都) 1980年 建物中央部に設けた巨大吹抜け(光庭)が特徴、約11.2万m<sup>2</sup>を約1年6か月で施工 [第23回BCS賞](#)

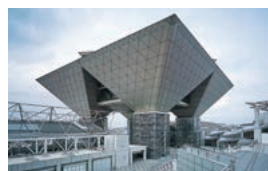
**慶應義塾大学 図書館・新館**(東京都) 1981年 約1.5万m<sup>2</sup>の大図書館、地下5階に容積の半分を沈め周辺の景観へも配慮 [第24回BCS賞](#)

**ホンダ青山ビル**(東京都) 1985年 わが国初の本格的インテリジェントビルと称される [第28回BCS賞](#)

**東京都葛西臨海水族園**(東京都) 1989年 建物屋上の噴水池が東京湾と一体になり美しい景観をつくり出している [第32回BCS賞](#)

**JRA中山競馬場 スタンド**(千葉県) 1990年 中山競馬場の開設60周年記念事業として行われた改築工事、わが国初となる曲線エスカレーターも設置

**東京ビッグサイト**(東京都) 1995年 わが国最大級のコンベンション施設で、施工精度と安全性の向上、資材揚重省力化などを図るためリフトアップ工法を採用 [第38回BCS賞](#)



**ペトロナス ツインタワー(タワーI)**(マレーシア) 1997年 建設当時世界一の高さ(452m)を誇り、20世紀の超高層建築としても世界一を誇る



**トッパン小石川ビル**(東京都) 2000年 凸版印刷の創立100周年記念事業の一環、曲面のガラスカーテンウォールが印象的な建物 [第42回BCS賞](#)



**南東北がん陽子線治療センター**(福島県) 2007年 建設会社で初となる設計施工による国内民間初の陽子線(粒子線)がん治療施設

2013年 安藤ハザマ誕生

## サステナブルな社会を見据え、安藤ハザマグループで、さらなる価値創造を続ける

経済のグローバル化、価値観の多様化、地球環境問題の深刻化など、現在、社会には多くの機会と課題が存在しています。2013年の会社合併以降、私たちは、持続可能な社会の実現の重要性を強く意識し、グループ経営戦略の中軸に据えたものづくりを展開しています。

### 土木



津軽ダム (青森県)

2016年

当社が施工した直上流60mに位置する目屋ダムの再開発に位置づけられた多目的ダムで、打設工期の短縮が可能な「巡航RCD工法」を採用  
土木学会デザイン賞2018最優秀賞、2017年度土木学会技術賞

### 建築



日本青年館・日本スポーツ振興センタービル (東京都)

2017年

劇場、ホテル、事務所などを備えた大規模複合建築物で、メガトラス梁のリフトアップ工法を採用



横浜環状北西線シールドトンネル (神奈川県)

2019年

大断面、長距離、大深度のトンネルを確実に施工するために、「スマートシールド®」システム等の先進技術を積極導入



名古屋城本丸御殿 (愛知県)

2018年

城郭御殿の最高傑作と称され、1930年に旧国宝第一号に指定されたが、戦災で焼失、1959年の天守再建(当社施工)から59年を経て、本丸御殿を忠実に復元



二重峠トンネル(阿蘇工区) (熊本県)

2020年

熊本地震からの早期復旧に対応するためにトンネル新設工事では国内初となるECI方式を採用し、通常の工程の約半分で掘削を完了 2020年度土木学会技術賞



所沢市民文化センター (埼玉県)

2019年

所沢市発注のPFI事業(改修)で、当社はSPCの構成員として建設業務(ホールの天井補強、バリアフリー化など)を担当



ナムグム第一水力発電所拡張 (ラオス)

2022年

当社が施工した既設ダムにおいて水車発電機を増設。東南アジアでは初となる既設ダム堤体の穴開けによる取水口の新設など非常に難易度の高い工事



新電元工業 朝霞事業所 (埼玉県)

2021年

建物内部のアトリウムと一体化したウェルネスオフィスと環境性能を実現  
2022年照明デザイン賞、2022年照明施設賞、ZEB Ready (52%省エネ)、CASBEE建築Sランク、CASBEEウェルネスオフィスSランク

# Value Creation Strategy

## INPUT

### 事業の基礎となる経営資源と外部環境

#### 財務資本(連結)

2023年3月期

総資産  
**3,180億円**

自己資本  
**1,404億円**

自己資本比率  
**44.2%**

#### 知的資本(個別)

2022年度

特許出願件数  
**42件**

研究開発費  
**31億円**

#### 製造資本 / 社会・関係資本

2022年度

拠点(日本含む)  
**19か国**

安藤ハザマ協会会員数  
**1,321社**

主なグループ会社数  
**国内3社 海外3社**

各種研究開発の拠点  
**技術研究所**

#### 環境(自然)資本

2022年度

電力使用量(連結)  
**5,659万 kWh**

軽油使用量(個別)  
**1.9万 kl**

生コンクリート(個別)  
**56.3万 m<sup>3</sup>**

#### 人的資本

2023年3月末時点

従業員数(連結)  
**3,677人**

技術者数(個別)  
**2,495人**

国籍(個別)  
**18か国**

※ IFRS 財団(旧 IIRC)「統合報告フレームワーク」に基づき分類

### 注視する外部環境

#### さまざまな価値観が存在し、多様性が求められる時代

##### リスク

経済成長の鈍化  
地政学的リスクの高まり  
資材・燃料の高騰  
担い手不足

- サステナビリティ対応 **脱炭素・生物多様性**
- 技術革新による**生産性向上ニーズ**
- **人的資本経営**
- ウィズ・アフターコロナにおける**ニューノーマル**

##### 機会

国土強靱化  
スタートアップ支援など  
事業創出機運の高揚  
Society 5.0実現化  
新しい資本主義

# 持続可能な社会に貢献する、安藤ハザマの価値創造戦略

## PRINCIPLES

## 企業理念と長期ビジョン

### 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。

### 価値創造に向けた長期ビジョン「安藤ハザマVISION2030」と ステークホルダーへの約束

#### お客様価値の創造

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

- 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



#### 株主価値の創造

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

- 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



#### 環境価値の創造

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

- 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



#### 従業員価値の創造

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

- ① Well-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



私たち安藤ハザマは、「企業理念」「安藤ハザマVISION2030」のもと、人々の生活環境の向上と、地球の未来に負のものづくりを通じ創造する社会・環境価値の最大化と、事業が社会・環境に及ぼすインパクトの最適化を、等しく重視し

## STRATEGY

# リスクと機会を踏まえたビジネスモデルの継続的革新

## 持続的成長に挑む、「中期経営計画2025」

### 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

## 社会・環境へのインパクトを最適化し続ける非財務マテリアリティ

### マテリアリティ ① 社会課題の解決と社会への価値創造

持続可能な社会の実現に向け、事業のさまざまな側面で新たな価値を創造し、社会と共栄する

CSR 重要  
テーマ

- 社会やお客様の満足と信頼獲得
- 地域社会との調和
- 安全で働きやすい労働環境

関連 SDGs



### マテリアリティ ② 地球環境の保護と調和

豊かな地球を次世代に託すため、脱炭素で低負荷な循環型社会を実現する

CSR 重要  
テーマ

- 豊かな環境づくり

関連 SDGs



### マテリアリティ ③ サステナブル経営の推進と責任の徹底

サステナブルな経営の基盤として、公正で誠実な事業をサプライチェーン全体で実現する

CSR 重要  
テーマ

- 公正で誠実な企業活動
- ステークホルダーとのコミュニケーション

関連 SDGs





影響を及ぼさない持続可能性(サステナビリティ)とを両立した成長戦略を重視しています。この実現に向けて、た経営体制を構築しています。

## OUTCOME

### グループ全体で、計画的に実現するもの

#### 財務価値の創造

##### 中期経営計画2025 KPI(2025年度)

お客様価値目標

連結経常利益

265億円

株主価値目標

総還元性向

70%以上

ROE

12%以上

従業員価値目標

エンゲージメントスコア

80%以上

環境価値目標

GHG 排出削減率

Scope 1+2

34%以上

Scope 3

21%以上

#### 非財務価値の創造

##### マテリアリティKPI(抜粋)

生産性向上

社会課題の解決と  
社会への価値創造

2025年度:10%以上  
(2020年度比)

4週8閉所実施率

毎年度:100%

再エネ電気利用割合

地球環境の保護と  
調和

2030年度:80%

ZEB 提案件数

2024年度:5件

情報セキュリティ講習受講率

サステナブル経営の  
推進と責任の徹底

毎年度:100%

コンプライアンス研修受講率

毎年度:100%

#### 社会課題解決への協働

国連SDGsへの賛同と貢献

脱炭素社会実現の推進

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT GOALS



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

RE100  
CLIMATE GROUP



## トップメッセージ



国谷 一彦

代表取締役社長

2023年4月より社長に就任いたしました。社会の期待に常に寄り添い、ステークホルダーの皆さまとの共栄、さらには当社のサステナブルな成長を一層推進していく所存です。中期経営計画の最終年度となった2022年度の当社の成果の総括、ならびに今後の展望を、財務・非財務両面よりご報告します。

## I. 経営者による分析と所見

### 2022年度(2023年3月期)の総括

国内建設市場は、民間の設備投資意欲の高さなどを背景に持ち直し、海外建設市場も回復の動きが見られました。しかし、地政学リスクの高まりや円安等による資材価格の高騰、供給面におけるサプライチェーンの影響等、不透明な状況が続きました。

このような状況の中、2022年度の連結売上高は前期比9.4%増の3,721億円、個別受注高は同12.4%増の3,482億円となり

ました。特に建築事業の受注高は合併以来の最高額です。一方で、利益面では一部の工事で採算悪化や完成工事補償引当金の計上などによる利益低下、人件費や営業経費等、販売費及び一般管理費の増加などの結果、連結営業利益は198億円と同25.4%減少し、連結営業利益率は5.3%となりました。

## 2022年度(2023年3月期)決算の概況

<p>連結売上高</p> <p><b>3,721億円</b></p> <p>前期比+9.4%</p>	<p>個別受注高</p> <p><b>3,482億円</b></p> <p>前期比+12.4%</p>	<p>連結営業利益</p> <p><b>198億円</b></p> <p>前期比▲25.4%</p>
<p>連結営業利益率</p> <p><b>5.3%</b></p> <p>前期比▲2.5P</p>	<p>親会社株主に帰属する当期純利益</p> <p><b>151億円</b></p> <p>前期比▲14.1%</p>	

## 前中期経営計画の振り返り

2022年度は、前中期経営計画の最終年度でもありました。財務戦略では、成長性と収益性、株主還元と成長投資のバランスの取れた実施を心がけてきました。一方で、2020年2月の発表直後から新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、計画期間中の3か年にわたり、業績や施策等に影響を受けました。前述の通り資材価格の高騰などもあわせて、厳しい事業環境であったと認識しており、その結果、KPIに定めた連結経常利益、ROE、総還元性向のうち、連結経常利益とROEは目標を下回る結果となりました。

これらの中でも、最も重視すべきは、経常利益であると考えて

います。利益の確保は、株主還元や人的投資、技術投資への原資として重要です。言い換えると現在の経営環境は「売上ありきではなく、まず利益を積み上げる」財務戦略が肝要な局面と認識しており、この考えを「中期経営計画2025」にも反映しています。

また、成長投資について「エネルギー事業」「不動産関連」「パートナー戦略」「イノベーション・技術開発」の4分野を定め、中長期的な視点を持ち、外部環境に注視しながら投資リスクとリターンを十分に検証の上、投資を進めてきました。そこで得た手応えをもとに、引き続き持続的成長に資する投資を着実に実施していく方針です。

## 2022年度(2023年3月期)決算の概況

	2020年度	2021年度	2022年度	
	実績	実績	前中期経営計画	実績
売上高	3,521億円	3,402億円	<b>4,400億円</b>	<b>3,721億円</b>
営業利益	273億円 (7.8%)	266億円 (7.8%)	<b>305億円 (6.9%)</b>	<b>198億円 (5.3%)</b>
経常利益(中計 KPI) (うち建設外利益) ※( )は経常利益に占める建設外利益の比率	258億円 (22億円) (8.8%)	258億円 (22億円) (8.6%)	<b>300億円 (30億円) (10.0%)</b>	<b>196億円 (11億円) (6.1%)</b>
ROE(中計 KPI) 純利益 ÷ 自己資本*1 × 100	12.2%	12.3%	<b>12%</b>	<b>10.8%</b>
総還元性向(中計 KPI)	61.9%	124.9%	2021年度～2022年度累計 <b>100%以上*2</b>	2021年度～2022年度累計 <b>117.2%</b>
成長投資額 ※( )内は累計額	48億円 (48億円)	64億円 (112億円)	<b>(250億円)</b>	<b>79億円 (191億円)</b>

\*1 (前年度末自己資本+年度末自己資本)÷2

\*2 2021年11月株主還元の拡充を公表

## さらなる持続的成長へ向けて「中期経営計画2025」の始動

当社は2020年2月に、長期ビジョン「安藤ハザマ VISION2030」を定め、4つの価値創造を柱に据えて、企業価値の向上に向けて変革を進めています。前中期経営計画は、その第一段階「Branding」と位置付け、新たな施策の基盤をつくり、社内外への浸透を図ってきました。すなわち、不確実性が高まる経営環境の中、当社がさらなる成長を果たすため、変化の著しい社会・環境課題に柔軟に対応しうる組織力と、それらを確実に価値創造

につなげる品質力と技術力、収益力を具備したサステナブル経営が必要だということです。前中期経営計画における問題点と外部環境を検証した結果、「中期経営計画2025」では、「事業強化」「人的資本の価値向上」「ESG経営の推進」を、持続的成長に向けた新たなグループ経営課題と位置づけ、詳細な事業施策を策定しました。なお、各施策の詳細および外部環境認識については後続のストラテジックフォーカスにて紹介します。

### 前中期経営計画「4つの約束」の総括と、「中期経営計画2025」に向けた経営課題

前中期経営計画 2021年3月期-2023年3月期

お客様への約束	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 技術開発／イノベーション／提案力強化で安全・高品質・高生産性・低コストの実現</li> <li>▶ LC(ライフサイクル)サポート事業の強化でお客様に長く寄り添い、多様なニーズに即応</li> </ul>
株主様への約束	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 安定した収益の確保(年度の受注増減に影響を受けにくい事業構造への変革)</li> <li>▶ 創出利益の株主還元(配当他)と成長投資による企業価値向上</li> </ul>
地球環境への約束	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 再生可能エネルギー事業への参画</li> <li>▶ 事業活動の脱炭素化(SBT/RE100の推進)</li> <li>▶ ZEB・次世代エネルギー・マネジメントシステム等の技術開発・実証と展開</li> </ul>
従業員への約束	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 幸福感の実現(働き方や成果に応じた処遇、健康経営推進、ダイバーシティ)</li> <li>▶ 働き方改革、多様な働き方の実現</li> <li>▶ 人財育成・確保(人財育成制度の拡充)</li> </ul>

前中期経営計画における問題点
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受注高(事業量)の不足</li> <li>● 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</li> <li>● 環境変化への対応スピード不足</li> </ul>

主な要因
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強みのあるセグメントとコスト競争力の不足</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>

## 前中期経営計画の問題点と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

## 「安藤ハザマVISION2030」のもと、4つの価値創造を加速する

「中期経営計画2025」は、前述の通り、長期ビジョンの実現に向けて、4つの価値創造を強化・加速するものです。それぞれに対し、当社の「約束」を定め、新たな「5つのKPI」とあわせて計画的かつ全社横断的な取り組みを開始しています。中でも強調したいのは、新中期経営計画において、「企業価値向上+会社の魅力向上」を基本方針として掲げた点です。企業が持続的に成長するためには、共に働く人たちが誇りをもち、安全・健

康に業務および自己成長に挑める仕組みが大切です。この点を重視しつつ、4つの「約束」を果たしていく所存です。

また、投資計画については、これまでの成果を踏まえつつ、「中期経営計画2025」に資する案件を選定し、持続的成長に向けた投資を進めていきます。





これらの年次成果は当コーポレートレポートおよび別冊サステナビリティレポートにて継続的に開示していきます。

### 「中期経営計画2025」 4つの「約束」と、今後の投資計画

4つの価値創造に向けて～企業価値向上+会社の魅力向上～

連結経常利益	ROE	総還元性向	従業員エンゲージメントスコア	GHG排出削減率 Scope1+2	Scope3
<b>265億円</b>	<b>12%以上</b>	<b>70%以上</b>	<b>80%以上</b>	<b>34%以上</b>	<b>21%以上</b>

 <p><b>お客様への約束</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 安全・高品質・高生産性・適正価格の提供</li> <li>② 各種環境ソリューションの提供 など</li> </ul>	 <p><b>株主様への約束</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 安定収益確保と利益還元</li> <li>② 高い資本効率の維持</li> <li>③ ガバナンス充実 など</li> </ul>
 <p><b>社会・環境への約束</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>② 創エネと省エネ技術導入促進 など</li> </ul>	 <p><b>従業員への約束</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① Well-being 実現</li> <li>② 自律的キャリア形成支援</li> <li>③ 「共育」「挑戦」「創造」の風土醸成 など</li> </ul>

## 企業価値向上と、会社の魅力向上を、共に達成する

### 投資計画

		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	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業 (2030年目標:200MW保有)</li> <li>PPA事業</li> </ul>	45億円	<b>100億円</b>	155億円	300億円
不動産関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有資産のファシリティマネジメント事業</li> <li>PPP/PFI事業への取組、収益物件の取得</li> </ul>	29億円	<b>100億円</b>	71億円	200億円
パートナー戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外事業パートナーとのアライアンス</li> </ul>	1億円	<b>100億円</b>	49億円	150億円
イノベーション技術開発など	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタートアップ企業との協業</li> <li>技術研究所更新など</li> <li>技術開発投資</li> <li>ベンチャーキャピタル投資</li> </ul>	116億円	<b>100億円</b>	134億円	350億円
総額		191億円	<b>400億円</b>	409億円	1,000億円

## II. サステナビリティ・マネジメント強化に向けたコミットメント

### 社会・環境潮流を踏まえた、より確かなリスク／機会管理へ

近年、全世界的な社会・環境潮流(メガトレンド)を踏まえ、由来するリスクおよび機会を押さえた戦略の策定と執行を徹底することは極めて重要な経営課題です。当社も「中期経営計画2025」の策定にあたり、これらの外部環境の認識に努め、各施策へ反映しました。引き続き、変化する潮流を確実に捉えるため外部専

門家などとの意見交換の機会を拡充しつつ、施策へと機動的に反映する仕組みを整えていきます。監査等委員会設置会社に移行したこともあわせて、当社は上場企業に期待されるサステナビリティ・マネジメント体制強化を実現していきます。

[P21 コーポレートガバナンス](#)

安藤ハザマが認識しているメガトレンド(社会・環境リスクおよび機会)

さまざまな価値観が存在し、多様性が求められる時代

#### リスク

経済成長の鈍化・  
競争環境の悪化

地政学リスクの高まり

資材・燃料の高騰

少子高齢化・担い手不足

気候変動の進行

感染症の蔓延



サステナビリティ対応

脱炭素・生物多様性

技術革新による  
生産性向上ニーズ

人的資本経営

ウィズ・アフターコロナに  
おけるニューノーマル



#### 機会

国土強靱化

スタートアップ支援など  
事業創出機運の高揚

Society 5.0実現化

新しい資本主義

人権尊重の世界的気運



より強くサステナブル経営が求められている

## 世界潮流に即した、「ダブルマテリアリティ」経営の推進

2023年、EUにおいて、グリーンニューディール戦略を裏打ちする新たな規則「企業サステナビリティ報告指令(CSRD)」が発効されました。この結果、グローバル企業のサステナビリティ戦略は、「ダブルマテリアリティ」対応を加速させています。自社の財務的成長を向上する社会・環境「価値創造」戦略と、自事業が社会・環境に及ぼす影響を最適化する「責任ある経営」戦略について、各々で重要施策(マテリアリティ)を設定し、推進する重要性を、当社はいち早く踏まえて、それぞれ、「安藤ハザマVISION2030」

および「中期経営計画2025」で掲げている「4つの価値創造」およびサステナビリティ戦略の「3つのマテリアリティ」、さらには共通KPIである「コアSDGs、KPI」を設定してきました。社会の幅広い皆さまからの要望を受け、引き続きこれを徹底し、グローバルに操業する企業に求められるサステナブル経営を確実に実践します。

[P18 優先して取り組むコアSDGs、KPI](#)

[PDF サステナビリティレポート2023 マテリアリティ1~3各章](#)

## 終わりに 新社長としての抱負

私はこれまでに、建設事業の現場を長く経験し、経営企画にも携わることで、当社組織の価値観や技術力を十分に理解し、鍛錬を重ねてきました。そこで得た知見を活かして戦略のかじ取りを行うことはもちろん、「人が企業の要である」という意識を第一義に据えた経営を、これからの安藤ハザマの礎としたいと考えています。前出の通り、「中期経営計画2025」の基本方針は、そ

の決意の表れでもあります。事業で接する全ての人がいきいきと活躍・生活できる、魅力ある会社を実現するため、社員・協力会社の皆さまはもちろん、全てのステークホルダーの皆さまのご理解とご協力が不可欠です。皆さまにはより一層のご理解とご支援をお願いいたします。



# ストラテジックフォーカス

## 「中期経営計画2025」の始動

「中期経営計画2025」の策定にあたり外部環境の認識について、現在は非常に変化が激しく、さまざまな価値観のもと、多くのリスクや機会が存在し、多様性が求められる時代です。今後も起こり得る新型コロナウイルス感染症のような想定外の事象が発生した場合に、適切にリスクを管理し、機会を逃さずに持続的な成長を実現していくためには、外部環境に即応するサステナブル経営がこれまで以上に求められています。

以上の外部環境に対する認識を踏まえ、多様な個々の力をこれまで以上に高めて集結し、さらなる組織力の強化を図っていく必要があると考え、その実現に向けて「中期経営計画2025」で取り組むべき課題として「事業強化」「人的資本の価値向上」「ESG経営の推進」を設定し、施策を進めていきます。

### 数値指標と重点施策 事業強化

(億円)

		2022年度	中計期間			
		実績	2023年度	2024年度	2025年度	重点施策(中期経営計画2025より一部抜粋)
土木	完成工事 総利益	212 (15.9%)	215 (16.2%)	230 (15.9%)	239 (15.9%)	<b>土木</b> ・強みのあるセグメントの継続受注・施工拡大 ・公共インフラの大規模更新工事への取組強化 ・防災・減災、国土強靱化への対応
	完成工事高	1,334	1,330	1,450	1,500	
建築	完成工事 総利益	172 (8.4%)	186 (8.1%)	201 (8.4%)	210 (8.4%)	<b>建築</b> ・強みのある分野拡充のための戦略的取組強化 ・用途別受注時採算性の管理強化(ポートフォリオマネジメントの強化) ・設計体制、能力の強化
	完成工事高	2,062	2,300	2,400	2,500	
海外	完成工事 総利益	5 (2.1%)	20 (6.9%)	21 (7.8%)	21 (8.4%)	<b>共通</b> ・ODAはリスク評価を踏まえ案件を厳選 ・民間案件は生産施設案件を軸に顧客基盤拡大 ・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
	完成工事高	277	295	272	250	
LCS	売上 総利益	54 (11.4%)	48 (11.3%)	49 (11.5%)	50 (11.6%)	・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 ・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
	売上高	481	423	426	430	

※ 海外は上記土建の内数。

※ LCSの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。

※ ( )内は利益率。

(億円)

		2022年度	中計期間	
		実績	2025年度	重点施策(中期経営計画2025より一部抜粋)
創エネ(再エネ) への取組	再エネ事業開発規模(累計)	40MW	80MW	・再生可能エネルギー発電所の開発・取得を推進 太陽光:50MW、バイオマス:20MW、中小水力:5MW、 陸上風力ほか:5MW ・再生可能エネルギー関連技術開発の推進 ・グリーン水素の利活用ノウハウの取得と展開
	投資額(累計)	45	145	
	連結業績貢献額	—	1	
不動産・インフラ 運営事業	投資額(累計)	29	129	・PPP・PFI事業者選定5件以上(3年間) ・安定収益の確保、建設事業との連携に資する取組推進 ・投資リスク、事業採算性を慎重に精査した投資の実践
	連結業績貢献額	2	3	

※ 事業開発規模は当社持分換算。

※ 創エネへの取組の連結業績貢献額は、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。

※ 不動産・インフラ運営事業の連結業績貢献額は、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。



(億円)

		2022年度 実績	中計期間			重点施策(中期経営計画2025より一部抜粋)
			2023年度	2024年度	2025年度	
技術・ 研究開発	研究開発 投資額	40	41	20	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>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など)</li> <li>SDGsに寄与する技術開発(CN、GXなど)</li> <li>基礎技術研究ほか</li> </ul>
グループ 事業	営業利益	15	9	21	28	<ul style="list-style-type: none"> <li>各社の専門性を生かしたコスト競争力の強化</li> <li>グループ外取引の拡大を含めた事業規模拡大と生産性向上の両立</li> </ul>
	売上高	274	310	302	302	
パートナー 戦略	投資額	1	100			<ul style="list-style-type: none"> <li>建設事業の得意分野・強みの分野の拡充</li> <li>周辺事業への領域拡大、補完すべき分野の強化</li> </ul>

「事業強化」では、土木、建築、海外、LCS事業のセグメントごとの数値指標として、完成工事総利益、完成工事高を設定し、重点施策を掲げました。

土木事業では強みのあるセグメントの継続受注・施工拡大に取り組み、建築事業では強みのある分野拡充のための戦略的取

り組みの強化を図ります。

創エネへの取り組みの数値指標である連結業績貢献額については、発電所の建設などを経て2026年度以降になる見込みのため、「中期経営計画2025」の期間中の貢献額は少額となります。

[土木事業、建築事業の詳細な施策については35、39ページをご参照](#)

## 人的資本の価値向上・ESG経営の推進

### 数値目標と重点施策

		中計期間	
		数値指標	重点施策(中期経営計画2025より一部抜粋)
環境 Environment	脱炭素社会の 実現に貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度 GHG 排出量(2017年度比) Scope1+2 55%以上削減</li> <li>Scope3 33%以上削減</li> </ul>	<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℃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>創エネの促進と省エネ技術の展開で、当社、お客様の事業活動、社会全体の脱炭素化に貢献</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ事業開発規模 80MW (当社持分換算)</li> </ul>	
社会 Social	人的資本の 価値向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財投資(2022年度比) 55億円増額</li> <li>従業員エンゲージメントスコア 80%以上</li> <li>資格保有人数 10%以上アップ</li> <li>女性管理職人数 60人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>処遇改善、人事制度・評価システムの再構築、働き方改革、従業員エンゲージメント向上、多様な働き方への対応</li> <li>職員のスキルアップ(自律的キャリア形成支援、教育体系見直し)</li> <li>若手の抜てきと早期育成</li> </ul>
	人権対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育研修受講率 100%</li> </ul>	
	地方創生	<ul style="list-style-type: none"> <li>3件以上(3か年累計)</li> </ul>	
企業統治 Governance	監査等委員会設置 会社への移行など	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率 過半数</li> <li>女性取締役比率 30%以上</li> </ul>	<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> <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>
	サステナビリティ 委員会の設置など	<ul style="list-style-type: none"> <li>年4回の開催でESG経営を推進</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、企業価値の向上につながる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>	

「人的資本の価値向上」および「ESG経営の推進」については、新たに数値指標を設定しました。人的資本の価値向上では、処遇改善や働き方改革、職員の自律的なスキルアップなどの重点施策により従業員エンゲージメントスコアの向上や資格保有人数の増加を図っていきます。また、監査等委員会設置会社へ

の移行により、ガバナンス強化を図るとともに、政策保有株式の縮減を進めていきます。

[人的資本の価値向上の施策については47ページをご参照](#)

[ガバナンス強化については21ページをご参照](#)

## 注力施策に見る、価値創造のポイント

### 建設外事業への取り組み

安藤ハザマは、建設業界を取り巻く事業環境の変化に対応して、収益安定化を図るために、フローとストックのバランスの取れた事業ポートフォリオへの変革を目指しており、着実に歩を進めています。



お客様価値



株主価値



環境価値



従業員価値

### 東北支店ビルFM(ファシリティマネジメント)事業

建設業界を取り巻く事業環境の変化に対応して、収益安定化を図るために、フローとストックのバランスの取れた事業ポートフォリオへの変革を目指しており、その一つとして、国内支店ビル等の不動産の有効活用を進めるべく、FM事業に取り組んでいます。第一弾が仙台市青葉区の(仮称)安藤ハザマ東北支店ビルになります。自社使用事務所と賃貸共同住宅(102戸)とのハイブリッド型に建替えて収益化を図るもので、2023年度末頃からの運用開始を目指しています。

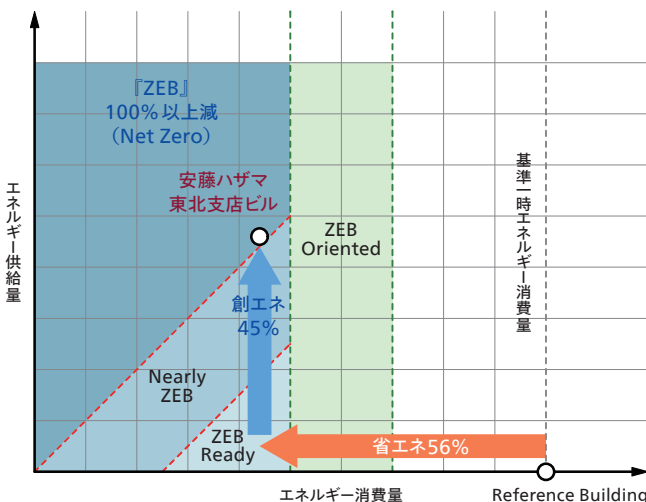
建替えにあたっては、「地域特性を活かした、健康かつ生産性の高い、省エネルギーな次世代オフィスビルづくり」を目指して、井水利用による天井放射空調方式をはじめ、さまざまな環境技術を採用しています。それらにより、事務所部分で建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)による建築物全体評価にて最高ランクおよびNet-ZEB認証(100%以上のエネルギー削減)、賃貸共同住宅部分でBELSによる建築物全体評価にて最高ランクおよびZEH-M Oriented認証(20%以上のエネルギー削減)を2022年10月に取得しました。事務所および賃貸共同住宅からなる複合施設において、Net-ZEB認証とZEH-M Oriented認

証を同時に取得したのは国内で初めてとなります。さらに、当社はZEB建築物の計画を保有している建物オーナーとして、2023年1月にZEBリーディングオーナーに登録されました。

2023年5月には当社がこれまで確立してきた建築物のLCA(ライフサイクルアセスメント)手法をさらに発展させ、評価範囲を拡張させることにより、エコリーフ環境ラベルとCFP(カーボンフットプリント)環境ラベルを同時に取得しました。CFPが気候変動のみを評価対象にしているのに対して、エコリーフは気候変動だけでなく、オゾン層破壊、酸性化、光化学オキシダント、富栄養化などの公的な指標で評価することが特長です。建築建屋だけでなく設備や運用も含めて公的なルールでLCAを実施し、エコリーフ環境ラベルを建築物で取得するのは国内初となります。

本事業を通してポートフォリオの変革のみならず、LCA手法の発展や、建物の快適性・BCP性能などZEB化の効用を多角的に捉えたノウハウなど、最新の環境技術を自社物件に適用・検証しながら、脱炭素社会の実現に貢献するとともに、今後のお客様への提案につなげていきます。

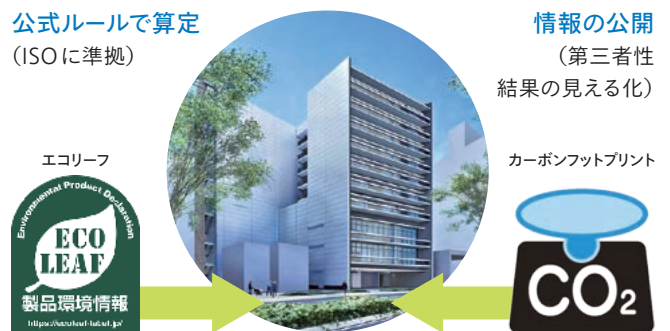
### ZEBチャート



### 建築物において国内初、2種類の環境ラベルを同時取得

公式ルールで算定  
(ISOに準拠)

情報の公開  
(第三者性  
結果の見える化)



## さらなる価値創造に向けて、KPIの継続的な実践

「コアSDGsおよびKPI」は、「財務インパクト」「社会・環境インパクト」両面を加味した、当社のダブルマテリアリティに即した指標として、戦略実行の可視化を担います。今般、中期経営計画との連動性を高めるべく、マテリアリティ内の施策要素（CSR重要テーマ）の整合も実施し、非財務パフォーマンスの向上とSDGsへの貢献を一層加速しています。

### 優先して取り組むコアSDGs、KPI（2023年7月更新ベース）

マテリアリティ関連SDGs	CSR重要テーマ	コアSDGs	KPI	数値目標	達成年度	2022年度
<b>社会課題の解決と社会への価値創造</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会やお客様の満足と信頼獲得</li> <li>地域社会との調和</li> <li>安全で働きやすい労働環境</li> </ul>		重大な労働災害	0件	毎年度	0件
			度数率	0.40以下	2023年	0.64
			教育研修受講率(人権)	100%	2025年	—
				女性管理職人数(課長クラス相当)	60人	2025年
				4週8閉所実施率*1		毎年度
			土木	100%		99.0%
			建築	100%		88.6%
			従業員エンゲージメントスコア	80%以上	2025年	72%
			生産性向上*2	10%以上(2020年度比)	2025年	4.5%
			特許出願件数	75件/年	2025年	42件
地方創生	3件以上(3か年累計)		2025年	—		
<b>地球環境の保護と調和</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊かな環境づくり</li> </ul>		CO <sub>2</sub> 排出削減率(Scope1+2)	34%以上(2017年度比)	2025年	24.7%
			CO <sub>2</sub> 排出削減率(Scope3)	21%以上(2017年度比)	2025年	33.5%
			ZEB提案件数	5件	2024年	8件
			再生可能エネルギー電気利用割合	80%	2030年	16%
			重大な環境事故	0件	毎年度	0件
			建設廃棄物の再資源化推進			
			(土木)混合廃棄物総排出量の削減	0.8t/施工高(億円)	2024年	0.6t
(建築)新築工事での混合廃棄物の発生原単位の削減	6.5kg/延床面積(m <sup>2</sup> )	2024年	3.09kg			
<b>サステナブル経営の推進と責任の徹底</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正で誠実な企業活動</li> <li>ステークホルダーとのコミュニケーション</li> </ul>		女性取締役比率	30%以上	毎年度	25.0%
				社外取締役比率	50%(過半数)	毎年度
		情報セキュリティ講習受講率		100%	毎年度	100%
		コンプライアンス研修受講率		100%	毎年度	100%

\*1 4週8閉所が困難な現場を除く(4週6閉所以上の年間閉所を確保し、社員は4週8休を確保できる体制を整備)

\*2 日本建設業連合会の生産性指標(技術者・技能者1日(8時間)当たりの施工高(完成工事高/人工))に基づき算出

# 財務戦略

当社は、建設業界を取り巻く事業環境の変化に対応して、収益安定化を図るために、フローと確保しながら、積極的なESG関連を含む成長投資への取り組みと株主・従業員等のステーク

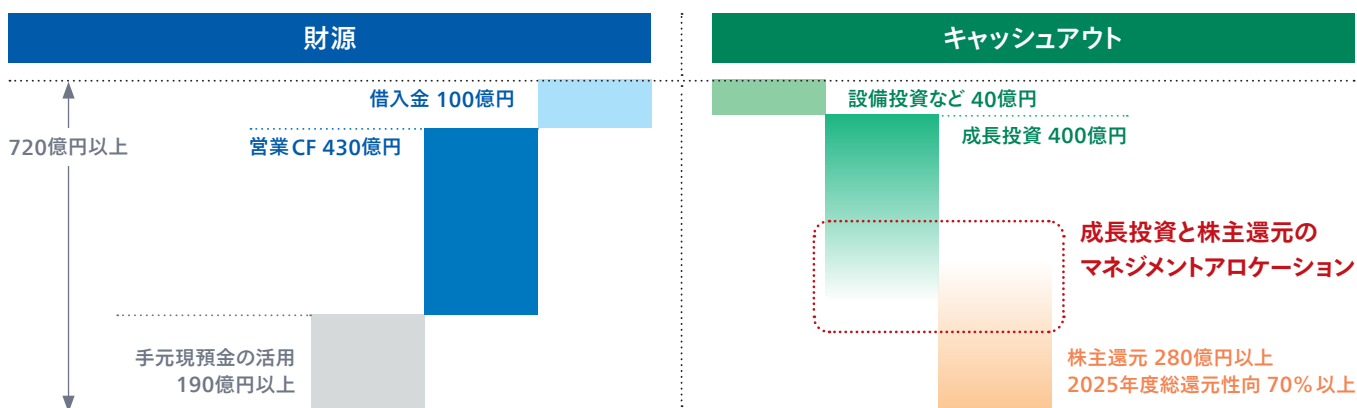
## キャッシュアロケーション・バランスシートマネジメント

世界経済の先行き不透明感と共に建設事業を取り巻く環境も大きく変化している中、これまで以上に資本効率を高める経営を強力に推し進めていく必要性があり、当社の課題である保有現預金の活用を計画的に進めていくことが重要であると考えています。

そのため、キャッシュアロケーション計画においては、株主還元や成長投資の原資に、営業キャッシュフローに加えて、

手元資金を積極的に活用していきます。「中期経営計画2025」においては、企業価値向上と会社の魅力向上に資する財務戦略として総還元性向70%以上をKPIに設定しました。安定かつ高水準の配当を基本にしながら、業績・投資・財務状況を勘案し機動的な自己株式取得も適宜検討していきます。株主還元と成長投資のバランスを保ち両立させ、実施していくことで、企業価値の向上に努めていきます。

### 3年間(2023年度～2025年度)のキャッシュアロケーション



文珠川 新一

執行役員 管理本部長

株式のバランスの取れた事業ポートフォリオへの変革を目指すとともに、健全な財務体質をホルダーへの還元充実の両立に努めています。

## 株主還元

配当方針につきましては、当社の業績、連結決算状況、ならびに将来の収益等を考慮し、継続的かつ安定的な配当を実施することを基本としています。

前・中期経営計画では2021年11月に株主還元方針の拡充を公表しました。総還元性向の2期累計(2021年度～2022年度)の目標を「100%以上」に拡充し、大規模な自己株式の取得、配当金の増額などの施策により達成しました。

「中期経営計画2025」においても、最終年度の総還元性向

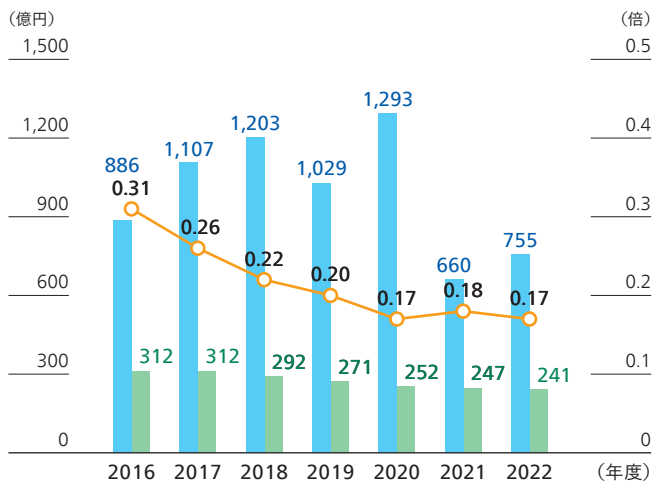
70%以上を目標に、初年度となる2024年3月期の配当につきましては、当期以降の利益水準および自己資本、財政状態等を考慮し、安定的な配当が可能な水準として、中間・期末ともに1株当たり10円増配の30円、年間60円の配当とさせていただきます。また、配当に加えて、自己株式の取得も還元施策の選択肢としており、資本効率の向上や株主の皆さまへの一層の利益還元を念頭に置き、財務状況等を総合的に勘案した中で検討・実施していきます。

## 政策保有株式の縮減

株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受ける目的に加え、当社の持続的な成長、企業価値の向上につながるかと判断して保有する株式を政策保有株式と位置づけています。資本の効率性や取引先企業との関係維持・強化等の観点から経済合理性および保有意義を検証し、保有の妥当性が認められる場合に限り保有することを基本方針としており、毎年検証を行い、保有の妥当性が認められない場合は縮減しています。

2023年3月期については、上場株式は3銘柄を売却、一方、非上場株式は成長投資の一つであるパートナー戦略投資の取り組みなどにより3銘柄増加しました。上場株式の評価額の増加や自己株式の取得を受けた連結純資産の減少により、連結純資産に対する比率は15.1%となりました。

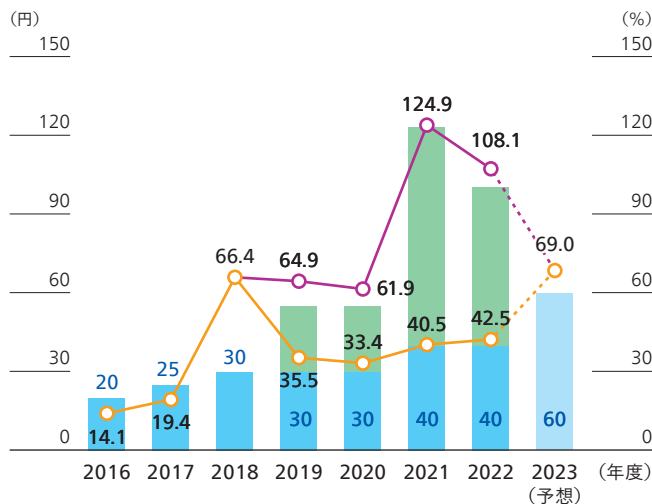
### 現金預金・有利子負債・D/Eレシオの推移



■ 現金預金 ■ 有利子負債 ○ D/Eレシオ

※ 転換社債型新株予約権付社債を除いて算出

### 年間配当金、配当性向および総還元性向の推移



■ 配当金 ■ 自己株式取得/株 ○ 配当性向 ○ 総還元性向

# 公正で誠実な企業活動に向けて

社会・環境課題に貢献する経営への社会的期待が高まる現在、企業には多様な価値観・技能に裏打ちされた経営を、効率的かつ確かな経営統治のもと、高い透明性を伴い実践することが求められています。

## コーポレートガバナンス

当社は取締役会の監督機能のより一層の強化と業務執行の機動的性の向上により、コーポレートガバナンスのさらなる充実と持続

的な企業価値向上を図るために、2023年6月29日開催の定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行しました。

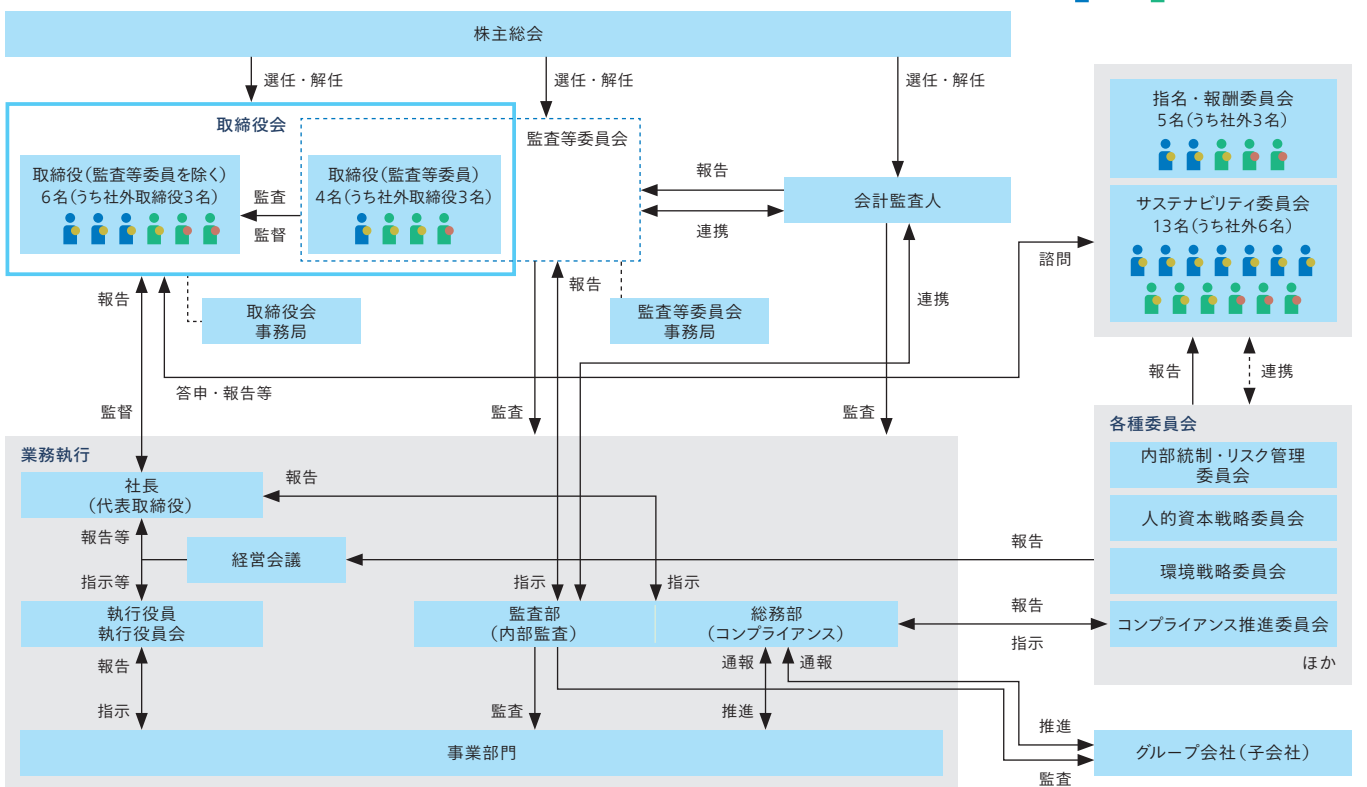
### 経営の独立性・多様性・透明性

#### ● 取締役会

取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）6名（うち社外取締役3名）、監査等委員である取締役4名（うち社外取

締役3名）の計10名で構成されており、経営に関する重要事項の意思決定および業務執行状況の監督等を行っています。原則として毎月1回開催するほか必要に応じて臨時に開催します。

### コーポレートガバナンス体制および内部統制体制



### 取締役の構成



定款において、重要な業務執行の決定の全部または一部を取締役に委任することができる旨を定めており、代表取締役社長へ一部の権限を委譲し、取締役会は、より重要な議案に絞り込んだ質の高い議論と業務執行のモニタリングに注力することとしています。

#### ● 監査等委員会

監査等委員である取締役4名(うち3名は社外取締役)で構成され、社内出身の取締役を常勤の監査等委員として選定し、原則として毎月1回開催します。内部監査部門である監査部に指揮命令権を持ち、緊密に連携し、監査状況・内部統制システム評価状況の確認を行うほか、取締役の職務執行の監査を実施します。

#### ● 指名・報酬委員会(2022年度まではガバナンス諮問委員会)

当社は、取締役および執行役員の指名・報酬等に係る手続きに関し、「指名・報酬委員会」を設置しています。

指名・報酬委員会は独立社外取締役を委員長および過半の構成員とする取締役会の諮問委員会であり、取締役候補の指名と執行役員の選任、当社の取締役および執行役員(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬を審議・決定し、取締役会へ答申します。取締役候補者については、スキルマトリックスにおけるバランスを考慮の上、的確かつ迅速な意思決定ができること、コンプライアンス意識が高いこと、および個人としての人望を有する者を選任します。

#### ● サステナビリティ委員会

サステナビリティ経営のさらなる推進を図り、ESG関連事項に組織横断的に対応していくため、長期的かつ総合的な視点で各種ESG重要課題を審議・検討する取締役参加の統括的な委員会組織として2023年6月に設置しました。

#### スキルマトリックス

役職	氏名	企業経営・経営戦略	営業・マーケティング	安全・品質	環境戦略	技術開発・DX戦略	財務・会計	リスク管理・コンプライアンス	人的資本
代表取締役	国谷 一彦	●			●	●			●
取締役	加藤 一郎			●	●	●			
取締役	小松 健		●	●	●				
社外取締役	藤田 正美	●						●	●
社外取締役	北川 真理子	●	●						●
社外取締役	桑山 三恵子		●					●	●
取締役 監査等委員	宮森 伸也						●	●	
社外取締役 監査等委員	望月 晴文	●			●		●	●	
社外取締役 監査等委員	川口 理恵						●		●
社外取締役 監査等委員	伊藤 勝彦							●	

※ 上記一覧は、取締役に特に期待する知識・経験・能力であり、取締役が有する全ての知識等を表すものではありません。

※ 各取締役の経歴は31ページをご参照ください。

## 各スキルの定義

スキル	VISION2030との関連性	定義
企業経営・経営戦略	—	企業経営、企業の重要な意思決定に携わった経験等ならびに経営戦略の策定経験等を生かし、4つの価値創造の実現を目指し、企業の持続的な発展に貢献
営業・マーケティング	お客様価値 株主価値	事業マーケットのトレンド、ニーズの把握、お客様への最適なソリューション提供等によるお客様価値、株主価値向上に貢献
安全・品質	お客様価値 従業員価値	事業活動における安全の確保、高品質な建設・サービス提供等によるお客様価値、従業員価値向上に貢献
環境戦略	環境価値	事業活動の脱炭素化、再生可能エネルギー事業参画等を通じたサステナブル経営による環境価値向上に貢献

スキル	VISION2030との関連性	定義
技術開発・DX戦略	お客様価値 環境価値	積極的な技術開発とDX戦略展開による建設生産システム改革等を通じたお客様価値、環境価値向上に貢献
財務・会計	株主価値	財務の健全性の向上、株主資本の有効活用等による株主価値向上に貢献
リスク管理・コンプライアンス	株主価値	適切なリスク管理による経営の安定化、コンプライアンス徹底による社会との信頼関係構築等を通じた株主価値向上に貢献
人的資本	従業員価値	従業員が高いインテグリティを持ち、働きがいを感じられる環境の整備を目指した、従業員のキャリア形成、働き方改革、多様性の確保・向上等による従業員価値向上に貢献

## 人的資本ガバナンス

当社では、長期ビジョンに掲げる4つの価値創造の実現に相応しい多様性のある人財を取締役会の構成メンバーに選定していますが、「従業員の価値創造」実現にあたり、2023年6月の株主総会以降は10名の取締役のうち半数の5名が「人的資本」のスキルを有する取締役(うち社外取締役は4名)となり、当社取締役会は人的資本に関する十分な議論を行う専門性を有すると考えます。取締役会では、人財戦略の状況について定期的なモニタリングを行っていく予定です。

また、当社は取締役(監査等委員である取締役および社外取

締役を除く)および執行役員を対象として、2016年から中長期インセンティブとして業績連動型株式報酬制度(役員報酬BIP信託)を導入していますが、2023年6月開催の定時株主総会において、「安藤ハザマVISION2030」および「中期経営計画2025」の実現に向けた取締役、執行役員のリーダーシップの発揮を促進することを目的として、本制度の一部改定を決議しています。改定後の本制度では、多様な従業員が活躍できる環境づくりに向けて、経営陣がその責務を果たすことができるよう、「従業員エンゲージメントスコア」を指標として設定しています。

## 取締役会の実効性について分析・評価結果

社外役員を含めた全取締役は、取締役会の役割・責任などの項目に関する自己評価を行い、取締役会事務局は、この自己評価をもとに取締役会の実効性分析・評価を実施しています。実効性分析・評価の結果は、取締役会へ詳細な報告等がなされ、運用改善といった具体的な取り組みの実行により、取締役会の効率性・実効性の向上に活かされています。

2023年3月期の取締役会の実効性分析、評価結果について

は、概ね実効性が確保されているという結果になっています。その中で中期経営計画に関する具体的な議論が重ねられ、前年に比べて改善が見られましたが、取締役会のさらなる充実のために、付議事項の見直しや情報提供の在り方、また役員トレーニングの充実などの課題が確認されました。

この結果を受けて、課題解決に向けた施策を実施し、引き続き取締役会の実効性の向上に取り組んでいきます。



## 経営の効率性

当社は、取締役、取締役会を意思決定機能および業務執行監督機関として、経営会議、執行役員会を業務執行機関として明確に分離しています。取締役会の決議事項は、法令ならびに定款に定める事項のほか、「取締役会規定」および「決裁規定」

において明確に定めており、これら以外の業務執行の決定は、取締役会の決議により定められた「決裁規定」に基づき、経営会議、業務執行取締役および取締役会にて選任された執行役員等に適切に権限を委譲し、意思決定の迅速化を図っています。

## 役員報酬額の決定方針

取締役および執行役員（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬である金銭報酬と、業績連動報酬である株式報酬で構成されています。個々の取締役および執行役員の報酬については、基本報酬は各事業年度における会社業績、職責等を総合的に勘案した適正な水準による役位ごとの報酬テーブルに基づき決定された月額固定報酬とします。

また、業績連動報酬は取締役および執行役員の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めるなどのインセンティブとして十分に機能するよう、中期経営計画で掲げる業績指標を参考に決定されたKPIの達成度に応じて定まるポイントを毎年一定の時期に対象者に付与した上で、退任時に累積されたポイントに応じて当社株式の交付等を行います。なお、基本報酬と業績連動報酬の構成比率は概ね70:30となるよう設計します。

業績連動報酬のうち50%は金銭換価の上、金銭で給付しています。

また、監督機能を担う社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬である金銭報酬（固定報酬）のみで構成します。

いずれの報酬についても、株主総会で決議した報酬総額の範囲で支給するものとし、「指名・報酬委員会」において基本報酬テーブル等、取締役および執行役員の報酬額の決定における全社業績および個々の担当部門評価を反映する査定方法を審議・決定し、「指名・報酬委員会」が取締役会へ答申し、取締役会にて決議、決定しています。

## サステナビリティマネジメント体制

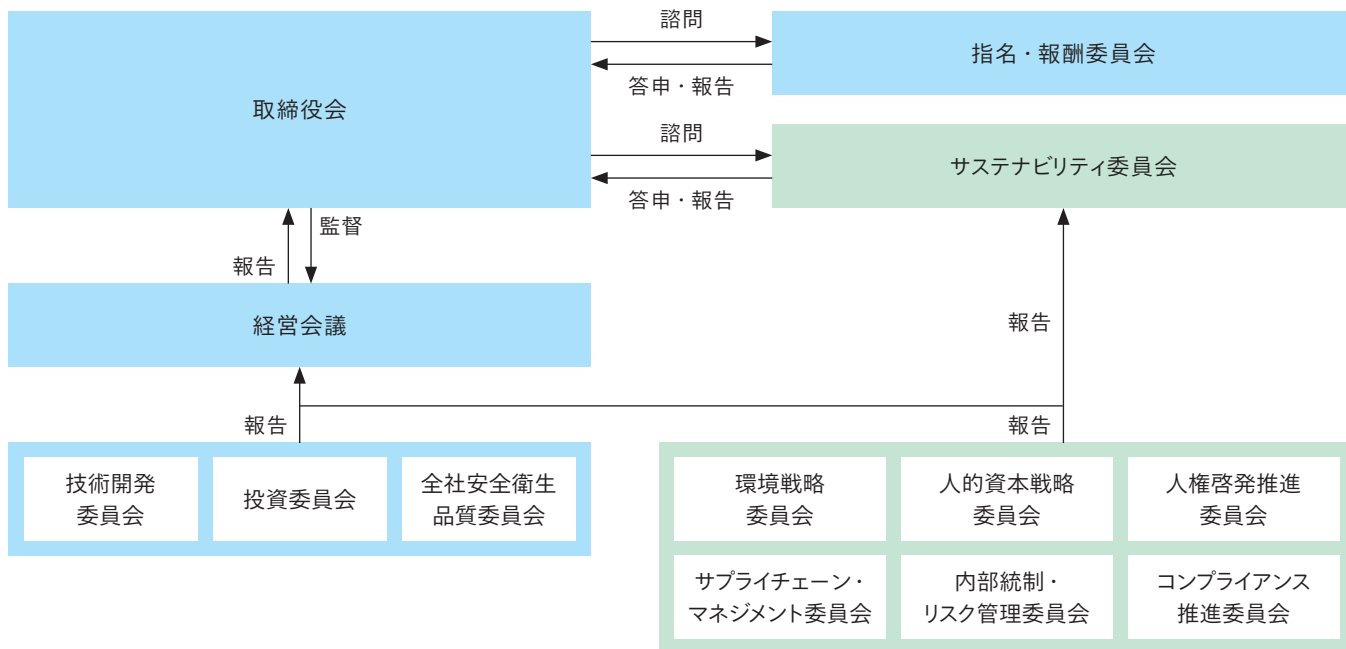
当社はこれまで取締役会の監督のもと、環境・社会課題の解決に向けて、事業横断的な専門委員会を設置し、ガバナンス体制を整備してきました。

「企業」と「社会」の持続可能性の両立を目指すサステナビリティ経営のさらなる推進を図るためには、近年注目されるESG関連事項に組織横断的に対応していく必要があり、長期的かつ総合的な視点で、各種ESG重要課題を審議・検討する取締役参加

の統括的な委員会組織が必要であると判断し、新たにサステナビリティ委員会を設置しました。

また、既存の各種専門委員会は、ESGの重要課題に機動的に対応していくために専門委員会の新設、整理・再編を行い、サステナビリティ委員会の円滑運営を効率的かつ効果的に支持する専門委員会体制へ移行しました。

サステナビリティ経営の推進体制



※ サステナビリティ委員会と連携する専門委員会

主な専門委員会一覧

委員会	委員長	役割	2022年度開催回数	主なテーマ
サステナビリティ委員会	国谷 一彦(社長) ※社外取締役参加	ESGに関連する諸課題について審議、取締役会への答申・提言	新設	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティの特定、リスクと機会の特定</li> <li>サステナビリティに関する戦略、KPIの検討、開示資料の検討</li> </ul>
環境戦略委員会	五味 宗雄(副社長)	環境に関する全社的な方針・目標等、会社のサステナブル経営に資する環境戦略全般について審議・上程	4回	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDリスクと機会の再評価</li> <li>環境施策の検討</li> </ul>
人的資本戦略委員会	菅尾 睦(副社長)	人的資本に関する審議・上程	新設	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本経営推進のための施策検討</li> </ul>
人権啓発推進委員会	菅尾 睦(副社長)	人権問題の解決に向けた全社的、組織的推進に関する審議・上程	1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権啓発推進活動の報告と実施項目の検討</li> </ul>
サプライチェーン・マネジメント委員会	池上 徹(副社長)	施工協力会社と協同し、サプライチェーンにおける課題に関する審議・上程	新設	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権DDの計画と取り組み</li> </ul>
内部統制・リスク管理委員会	菅尾 睦(副社長)	業務の適正を確保するための体制およびその運用に関する内部統制システム全般についての審議・上程	4回*	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制システムの運用状況確認</li> <li>重点リスクの評価と選定</li> <li>社内リスク管理体制に対する有効性評価</li> </ul>
コンプライアンス推進委員会	五味 宗雄(副社長)	コンプライアンス推進事項に係る審議・上程	2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス推進計画の策定</li> <li>コンプライアンス推進活動状況のモニタリング</li> </ul>

\* 2022年度までは内部統制委員会

安藤ハザマグループ人権方針

当社は、企業理念として、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、お客様満足を追求します。3. 新たな価値を創造し、豊かな未来を実現します。の3点を

定めています。これらの目標の実現のためには人権の尊重が欠かせないと考えており、人権尊重の責任を果たすため、2023年4月1日に人権方針(本方針)を制定しました。

## 〈安藤ハザマ人権方針(抜粋)〉

### ● 国際規範と法令の遵守

当社グループは、国際規範として「国際人権章典」、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、「国連グローバル・コンパクトの10原則」、「子どもの権利とビジネス原則」、「OECD多国籍企業ガイドライン」、「先住民族の権利に関する国際連合宣言」等を尊重および支持し、さらに事業活動を行う国や地域で適用される法令を遵守します。法令と国際規範との間に相違がある場合には、法令を遵守しつつ国際規範も可能な限り尊重する方法を追求します。

本方針は国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて作成しています。

### ● 適用範囲

本方針は、当社グループの全ての役職員および出向・派遣・契約社員に対して適用します。またビジネスパートナーの皆様にも、本方針を支持していただくことを期待します。特にサプライヤーの皆様に対しては、当社グループとの協働によりサプライチェーンにおける人権を尊重することを求めます。

### ● 人権の尊重

当社グループは、優先的に取り組むべき人権課題として、附属書\*に記載の項目を認識していますが、これらの例示に限らず、人権に対する負の影響の防止に努めます。附属書に記載の項目は、社内外の状況の変化に応じて見直し、更新します。

### ● ガバナンスと推進体制

当社は、取締役会においてグループ全体の人権に関する取り組みの監督を行い、専門委員会が推進を行います。本方針は取締役会で承認されています。

### ● 人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、当社グループおよびサプライヤー等における人権に対する負の影響を特定・防止・軽減するため、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、継続的に取組を実施、評価、改善および開示をするサイクルを実行します。

## 人権デュー・ディリジェンス

2023年8月に人権リスクが高いと考えられる外国人技能実習生について、雇用している国内の主要な協力会社30社ほどを対象に人権侵害の防止を目的としたアンケートを実施しています。

### ● 是正・救済

当社グループは、人権に対する負の影響を引き起こした場合、または直接的・間接的にこれを助長したことが明らかになった場合には、適切な手段を通じて、その是正・救済に取り組みます。また、当社グループが助長をしていないものの、サプライヤー等との取引関係により当社グループの事業・サービスが人権への負の影響に直接関連する場合は、当該関係者と協議のうえ改善に努めます。

### ● 通報窓口

当社グループは、従業員やサプライヤーの従業員等が人権に関わる問題を通報・相談できる窓口である「コンプライアンス・ヘルプライン」を設置しています。当該窓口の運用にあたっては、苦情処理メカニズムとしての実効性を確保する様に努めます。

### ● 教育・研修

当社グループは、本方針が理解され、定着し、実行されるように当社グループの全ての役職員等に対して教育・研修を実施します。また、サプライヤーの皆様にも、本方針が理解される様に働きかけていきます。

### ● ステークホルダーとの対話

当社グループは、自社の事業活動による人権への影響とその対応について、関連するステークホルダーと、対話や協議を行います。

### ● 情報開示

当社は、本方針に基づく人権尊重に向けた取り組み及びその進捗状況等の情報を、各種報告書やウェブサイト等において定期的に開示します。

\* 人権方針の附属書

[https://www.ad-hzm.co.jp/sustainability/human\\_rights\\_policy/](https://www.ad-hzm.co.jp/sustainability/human_rights_policy/)

今後アンケートの回収および分析を行い、人権への負の影響が確認された場合は、是正・救済に取り組みます。

## 社長と社外取締役による対談

## 安藤ハザマの

左から

社外取締役(監査等委員)

望月 晴文

社外取締役

北川 真理子

代表取締役社長

国谷 一彦



2023年7月より、当社は国谷新社長のもと、監査等委員会設置会社へ移行しました。当該テーマとコーポレートガバナンスに関し、当社を過去6年にわたって支えてきた北川取締役、新任の望月取締役、そして国谷社長の3名による意見交換を行いました。そこで、国谷社長の改革への思いやガバナンスのあるべき姿、新設されたサステナビリティ委員会の趣旨や今後の安藤ハザマへの期待などについて、語り合いました。

### ガバナンスを強化し、 社外の知見を経営に取り入れる

**国谷** 2023年7月より、当社は監査等委員会設置会社へ移行しましたが、その目的としては取締役会の監督機能の一層の強化、そして業務執行の機能性の向上です。また、当社は外国人株主比率が3割を超えますが、女性取締役が3割以上、社外取締役が過半数という体制になったことで、海外の目から見てもガバナンスの仕組みが分かりやすくなったと思います。

日本の建設業界は、100年を優に超える長い歴史がある企業も多く、独自の強い文化を持っているがゆえに、これまで外部環境の変化に対応が遅れていました。この改革に踏み切ったのは、今後、変化に柔軟に対応するためバランスの取れた事業ポートフォリオへの変革を推進する中で、取締役会に社外の知見を取り入れる必要があったからです。社外の知見を広く取り入れて、スピーディかつ効率的な業務執行を行い、それを社外取締役中心の取締役会で再度検証していく。そうした機構がこれからの成長に不可欠であると考えています。

# 新しいガバナンス体制について



**北川** 私はガバナンス諮問委員会(現:指名・報酬委員会)のメンバーとして、今回の改革に直接関わることができました。新体制では、社外取締役の存在意義が一層明確化されたと感じます。当社は伝統と歴史のある企業ですが、一方で、さまざまな意見を取り入れて、柔軟かつスピーディに変化していく気風がある会社です。女性の社外取締役の人数が多いことにも先進性を感じます。ただし体制だけでは不十分で、この先実際に何をするのが大切です。

**国谷** 新体制下では、3名の副社長が取締役を外れましたが、これは執行と監督の両方を担うことに、あたかもサイドブレーキを引いたまま車を運転するような矛盾を感じていたからです。今後3名は執行に特化し、後述の各委員会の長として、存分にハンドルを捌いていただきます。

前財務担当取締役の宮森取締役を監査等委員とした理由は、経営会議での議論や内部監査内容の詳細について、社外の監査等委員に理解を促進してもらうためです。人選にあたって、せっかくなら会社の現状に精通している宮森取締役が適任だと考えました。

**望月** 私は今年から社外取締役、監査等委員に選任されましたが、先ほどの国谷社長の話を聞いて、大変納得しました。ガバナンスに関しては、よく「仏(体制)と魂(実効性)」の両方が大事だと言いますが、魂があるかないかは、結局社長が何をしたいのかということと強く関わります。国谷社長の危機感を共有し、経営戦略を実現するために、皆で議論を尽くす場が取締役会だと思います。

そういう意味では取締役会の議題はできるだけ経営戦略に関わる骨太で、重要なテーマに絞る必要があります。ただその議論が会社の現場の実情に沿わなければ空虚なものになりますし、直近の経営会議などの議論の状況なども一定程度常時把握していることも取締役会の適切な運営にとっても不可欠です。その観点では社内の監査等委員は有益で、それが前財務担当取締役ならばこれ以上の人選はないでしょう。

**北川** 取締役会については、全体の人数を減らしたことも大きな特徴です。これまでも社外取締役に対する議案の事前説明などは充実していましたが、議案の多さゆえ、議論に充てるべき時間が足りないと感じていました。本業の建設業の技術的な課題などは執行の方々に任せて、私たちは、例えば人的資本の強化などについて、もっと議論すべきです。社外取締役の人数・比率ともに増えたので、今後はより闊達に意見を交わすことができると思います。

## サステナビリティ委員会設立の狙い

**国谷** 取締役会の改革に合わせ、諮問委員会としてサステナビリティ委員会を設置しました。メンバー構成としては取締役全員プラス副社長3名です。サステナビリティ委員会の下に環境や人的資本などの6つの専門委員会を置き、それぞれ副社長が委員長を務めます。事業の問題点をさまざまな観点から洗い出し、対応策を各委員会とサステナビリティ委員会ですっかり検討し、取締役会に上申するフレームです。



こうしたESGに関わる経営事項は、往々にして「専門家に任せる」という風潮がありますが、それでは機能しないというのが私の考えです。専門家の正しい意見を実行に移すには、事業自体に対する深い知見と会社を動かす権限が必要です。サステナビリティ委員会と6つの専門委員会の全てで副社長以上が委員長を務めることで、解決策をスピーディに執行できるため、実効性あるESG経営が実現できると思っています。

「安藤ハザマVISION2030」では、お客様価値、株主価値、環境価値、従業員価値といった4つの価値創造を掲げています。社外取締役の皆さんには、この長期ビジョンを俯瞰的に監督していただきたい。また、4つの価値をそれぞれどうバランスを取っていくのか、その考え方や決定プロセス、実行とモニタリングなどについて、客観的で俯瞰的な判断をいただきたいと考えています。

**北川** 新中期経営計画には2025年までに女性管理職を60人にするという目標があります。容易な目標ではありませんが、女性取締役の一人として俯瞰的に見るだけでなく、より深くプロセスを監督していきたいと思います。私は、男女が別々のキャリアを望んでいるとは思いません。困難なぶん見返りが大きい仕事は、男女問わず魅力を感じるはずで、であれば、男性と同じステップを踏んで昇進を目指す女性のロールモデルを提示していくことが大事です。国谷社長は、トップダウンで変革をリードするという

〃〃 **品質の良いものを社会に供給することが安藤ハザマの企業哲学であると位置づけるのは、まさにパーパス経営そのものでしょう。大事なことはそれをトップが繰り返し語ることです。**

強い意志をお持ちなので、女性男性関係ない、新しい体制を共に目指したいと思っています。

**望月** 当社も外国人株主が3割となっていますが、多様なステークホルダーを満足させなければ企業価値は上がらないと考えるのが世界の潮流でしょう。ステークホルダーの視点で当社の経営に違和感があれば、投資家が投資してくれない、あるいは長期保有をしてくれないという状況になります。

これは切実な問題と捉えるべきで、国内同業他社との比較などといった考え方を改め、会社の価値観を刷新しなければなりません。そのためには、人財や環境などについて、執行役員や管理職を中心に全社員が自分事として行動する必要があります。例えば、女性管理職候補が不足していれば、中途採用を増やすという方法があるでしょう。そうした状況をつくり出すのが取締役会の責務だと思っています。

〃〃 **私たちは、例えば人的資本の強化などについて、もっと議論すべきです。社外取締役の人数・比率ともに増えたので今後はより闊達に意見を交わすことができると思います。**

〇〇 社外の知見を広く取り入れて、スピーディかつ効率的な業務執行を行い  
それを社外取締役中心の取締役会で再度検証していく  
そうした機構がこれからの成長に  
不可欠であると考えています



### 品質を軸に企業の魅力向上を図る

**国谷** 新中期経営計画では、「企業価値向上」に加え、新たに「会社の魅力向上」をテーマに加えました。魅力とは、社外の人から「安藤ハザマはどういう会社か」と質問された際の答えだと考えています。

社会環境が速いスピードで変わっていく中でも、企業として変えてはいけない哲学があります。当社の場合は「品質に徹底的にこだわること」であり、それを当社の魅力として発信したい。日々現場で奮闘する社員たちに、この考え方を浸透させたいと思っています。社員が皆、自発的かつ徹底的に品質にこだわる姿を、「安藤ハザマの魅力」として社会から認知され、お客様から安藤ハザマにお願いしてよかったと言われたときに、私たちは間違

いなく自分たちの仕事や会社に「誇り」を持つことができるようになります。

**望月** 品質の良いものを社会に供給することが安藤ハザマの企業哲学であると位置づけるのは、まさにパーパス経営そのものでしょう。大事なことはそれをトップが繰り返し語ることです。さまざまな場所や角度で頻繁に語ることで、社内のそれぞれの層も繰り返すようになり、それが企業イメージとして定着していきます。品質の定義付けをしっかり行い、繰り返し発信することが重要です。

**北川** 個人投資家の意見を目にする機会がありますが、地味なイメージが話題になっているようです。私自身、社外取締役に就任する前から建造物の出来栄えや担当者の対応まで、当社のことをよく知っているの、歯がゆい思いがあります。

中途採用や外国人社員など、ダイバーシティの推進も認知度の向上を後押しすると思います。今後のPR活動に期待していますし、私も微力ながら貢献したいと思います。



# 役員一覧

2023年6月29日現在

## 取締役

### 国谷 一彦

代表取締役社長



1988年 4月 株式会社間組 入社  
 2018年 7月 当社社長室経営企画部長 兼 土木事業本部土木事業企画部長  
 2019年 4月 当社経営企画部長 兼 建設本部副本部長  
 2020年 4月 当社執行役員 東京支店副支店長  
 2021年 4月 当社執行役員 関東支店長  
 2022年 4月 当社常務執行役員 情報担当 経営戦略副本部長  
 2022年 6月 当社取締役常務執行役員 情報担当 経営戦略副本部長  
 2023年 4月 当社代表取締役社長(現任)

### 加藤 一郎

取締役専務執行役員



1983年 4月 株式会社間組 入社  
 2014年 4月 当社関東土木支店副支店長  
 2018年 4月 当社執行役員 関東土木支店長  
 2019年 4月 当社執行役員 関東支店長  
 2020年 4月 当社常務執行役員 関東支店長  
 2021年 4月 当社常務執行役員 建設副本部長  
 2021年 6月 当社取締役常務執行役員 建設副本部長  
 2023年 4月 当社取締役専務執行役員 建設副本部長(現任)

### 小松 健

取締役常務執行役員



1982年 4月 安藤建設株式会社 入社  
 2015年 4月 当社執行役員 九州支店長  
 2018年 4月 当社執行役員 名古屋支店長  
 2019年 4月 当社執行役員 東京支店長  
 2020年 4月 当社常務執行役員 東京支店長  
 2021年 4月 当社常務執行役員 営業副本部長  
 2021年 6月 当社取締役常務執行役員 営業副本部長(現任)

### 藤田 正美

社外取締役



1980年 4月 富士通株式会社 入社  
 2012年 6月 同社代表取締役副社長  
 2016年 4月 株式会社富士通マーケティング(現 富士通Japan株式会社) 代表取締役社長  
 2017年 6月 当社社外取締役(現任)  
 2019年 6月 新光電気工業株式会社 代表取締役社長  
 2021年 6月 同社代表取締役会長(現任)  
 2023年 3月 DIC株式会社 社外取締役(現任)

### 北川 真理子

社外取締役



1999年 5月 月島倉庫株式会社 入社  
 2001年 6月 株式会社サイマックス 取締役(現任)  
 2004年 6月 月島倉庫株式会社 代表取締役社長(現任)  
 2007年 6月 株式会社月島物流サービス 取締役(現任)  
 2017年 6月 当社社外取締役(現任)

### 桑山 三恵子

社外取締役



1970年 4月 株式会社資生堂入社  
 2012年 6月 一橋大学大学院法学研究科 特任教授  
 2015年 4月 一橋大学CFO教育研究センター 客員研究員(現任)  
 2017年 6月 株式会社富士通ゼネラル 社外取締役(現任)  
 2018年 4月 一般社団法人経営倫理実践研究センター 上席研究員(現任)  
 2018年 6月 当社社外取締役(現任)

※ 藤田正美氏、北川真理子氏、桑山三恵子氏、望月晴文氏、川口理恵氏および伊藤勝彦氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。



## 取締役(監査等委員)

### 宮森 伸也

取締役(監査等委員)



1983年 4月 株式会社間組 入社  
 2013年 4月 当社管理本部財務部長  
 2016年 1月 当社管理本部副本部長 兼 財務部長  
 2016年 4月 当社執行役員 管理本部長 兼 防災担当  
 2017年 6月 当社取締役執行役員 管理本部長 兼 防災担当  
 2018年 4月 当社取締役常務執行役員 管理本部長 兼 防災担当  
 2022年 4月 当社取締役専務執行役員 財務担当 管理本部長 兼 防災担当  
 2023年 4月 当社取締役  
 2023年 6月 当社取締役 監査等委員(現任)

### 望月 晴文

社外取締役(監査等委員)



1973年 4月 通商産業省 入省  
 2003年 7月 同省中小企業庁長官  
 2006年 7月 同省資源エネルギー庁長官  
 2008年 7月 経済産業事務次官  
 2010年 8月 内閣官房参与  
 2012年 6月 株式会社日立製作所 社外取締役  
 2013年 6月 東京中小企業投資育成株式会社 代表取締役社長  
 2014年 6月 伊藤忠商事株式会社 社外監査役  
 2023年 6月 日本電気株式会社 社外取締役(現任)  
 2023年 6月 一般財団法人安全保障貿易情報センター理事長(現任)  
 2023年 6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

### 川口 理恵

社外取締役(監査等委員)



1996年 4月 税理士登録  
 1996年 8月 株式会社福岡エム・アンド・エーセンター 取締役(現任)  
 2003年 2月 米国公認会計士試験合格  
 2004年 5月 株式会社千倉書房 取締役(現任)  
 2015年 4月 税理士法人川口税務会計事務所 社長(現任)  
 2022年 6月 当社社外取締役  
 2023年 6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

### 伊藤 勝彦

社外取締役(監査等委員)



2000年 10月 弁護士登録 東京弁護士会入会  
 2001年 6月 株式会社日本イトミック 監査役(現任)  
 2008年 4月 東京弁護士会司法修習委員会委員(現任)  
 2011年 1月 東京簡易裁判所・司法委員(現任)  
 2020年 12月 ITN法律事務所 パートナー(現任)  
 2021年 3月 株式会社ズーム 社外取締役(監査等委員)(現任)  
 2022年 6月 当社補欠監査役  
 2023年 6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

## 執行役員(取締役兼務者を除く)

### 副社長

池上 徹  
 五味 宗雄  
 菅尾 睦

### 執行役員

宮崎 和貴  
 石原 吉雄  
 内海 潤也  
 井上 武明  
 船津 一浩  
 木下 真  
 酒井 喜壽  
 曾根 浩  
 清水 公  
 文珠川 新一  
 國枝 重明

宮川 隆太郎  
 谷口 裕史  
 永井 一郎  
 本岡 竜  
 遠藤 勝男  
 飯塚 泰人  
 古川 幸則  
 黒田 二郎  
 本重 信太郎  
 吉柳 斉

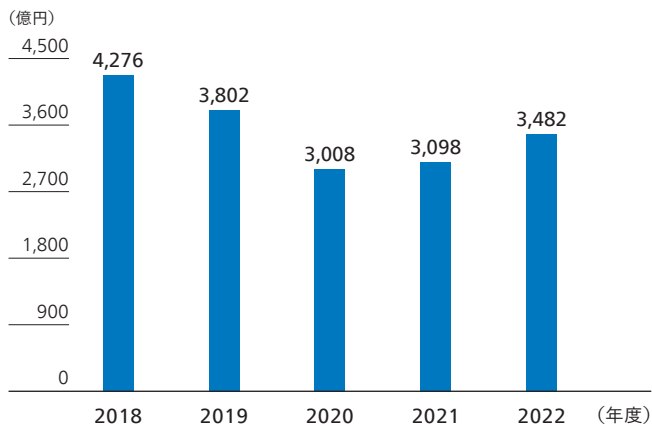
### 常務執行役員

中西 弘  
 藤本 明生  
 吉田 道央  
 五所 久和

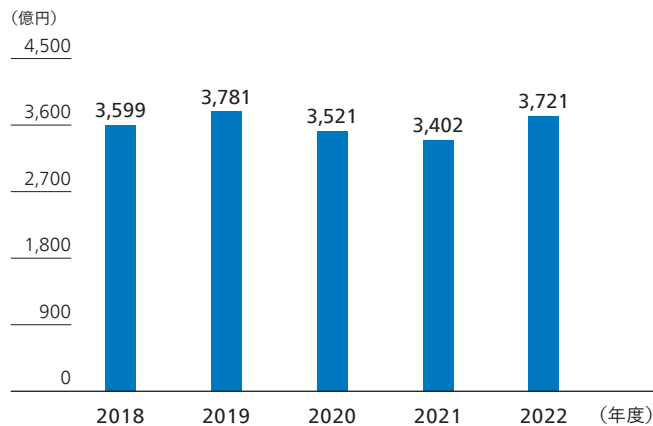
# 財務・非財務ハイライト

## 財務パフォーマンス

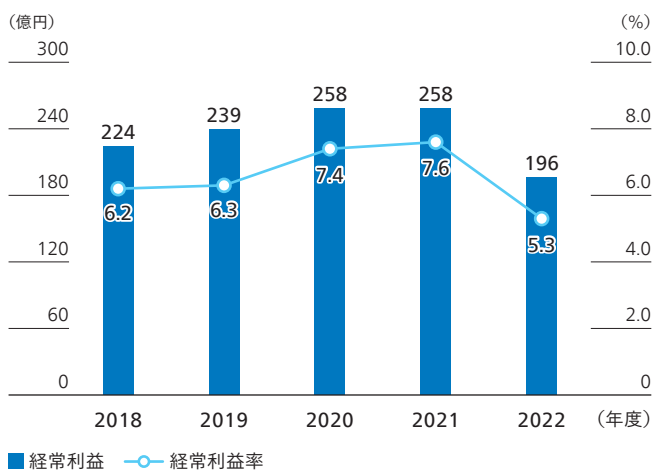
受注高(個別)



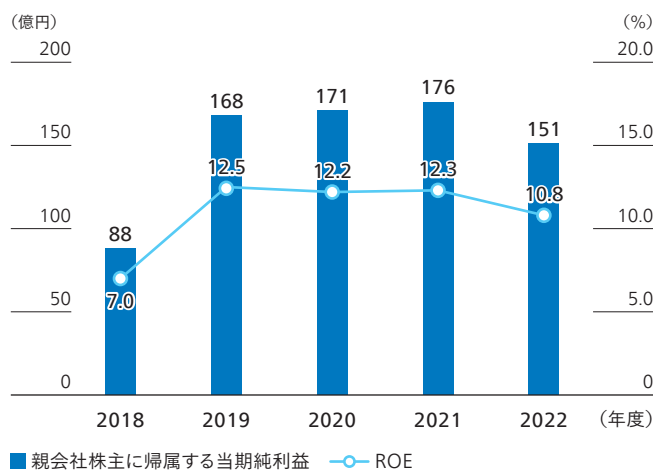
売上高



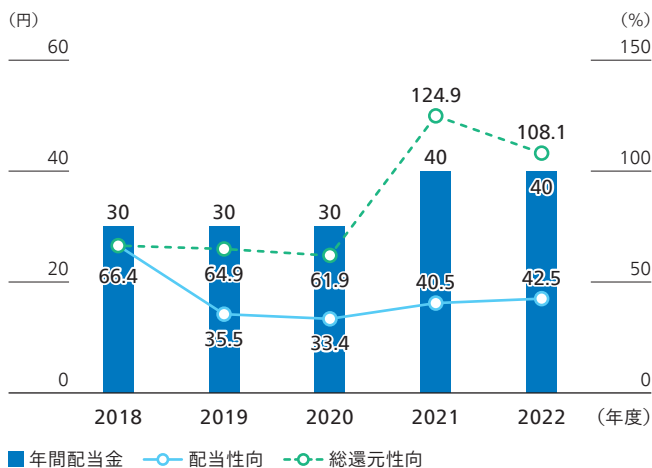
経常利益・経常利益率



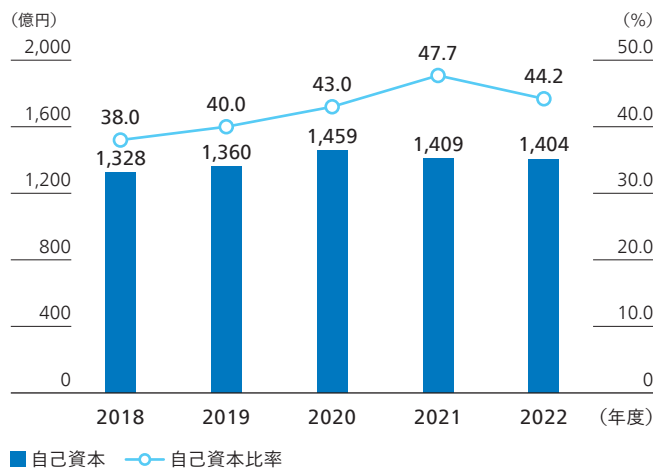
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



年間配当金・配当性向(総還元性向)

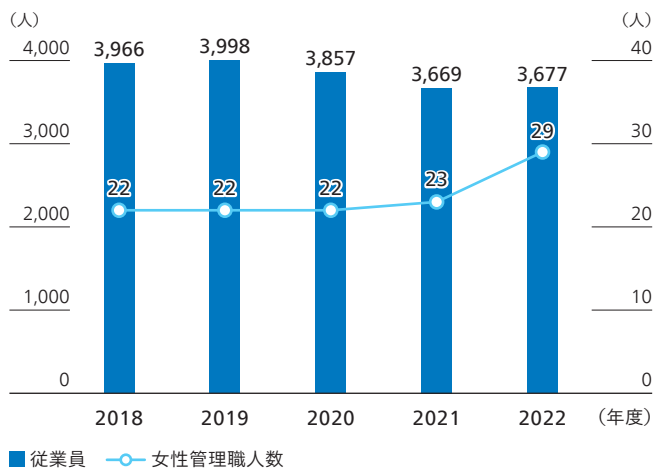


自己資本・自己資本比率

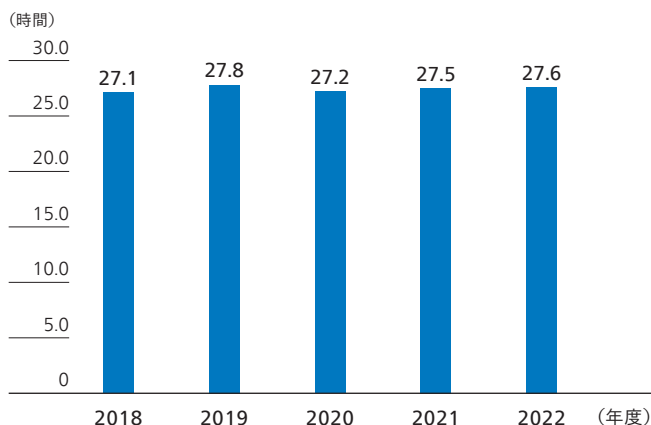


## 非財務パフォーマンス

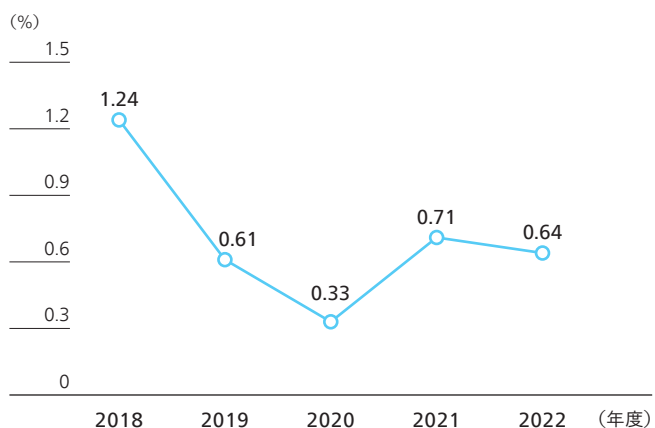
### 従業員数(連結)・女性管理職人数(個別)



### 1か月当たりの平均時間外労働(個別)

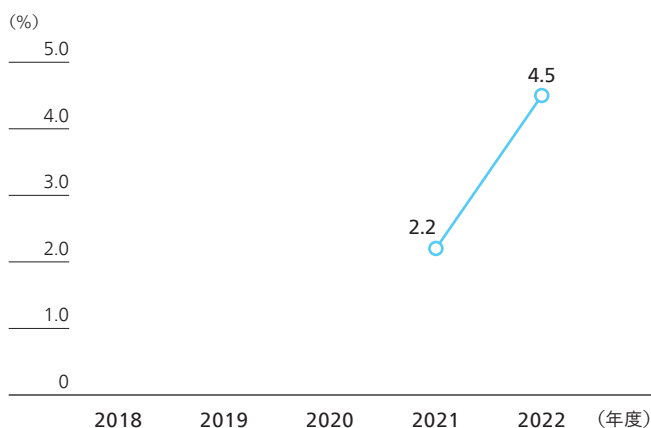


### 安全成績(度数率)(個別)



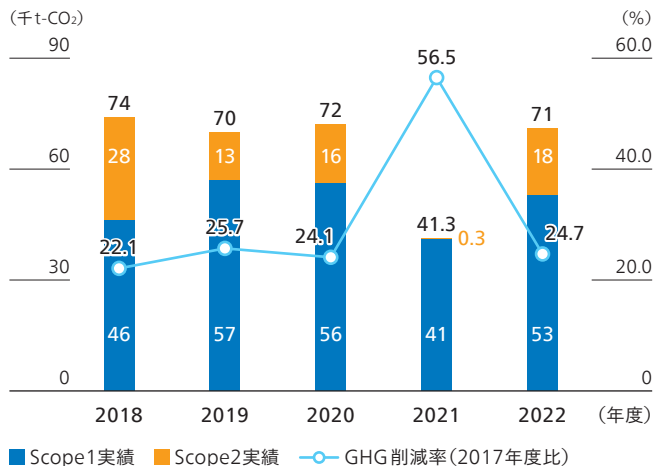
度数率: 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表す0に近い数値が望ましい

### 生産性向上(2020年度比)(個別)

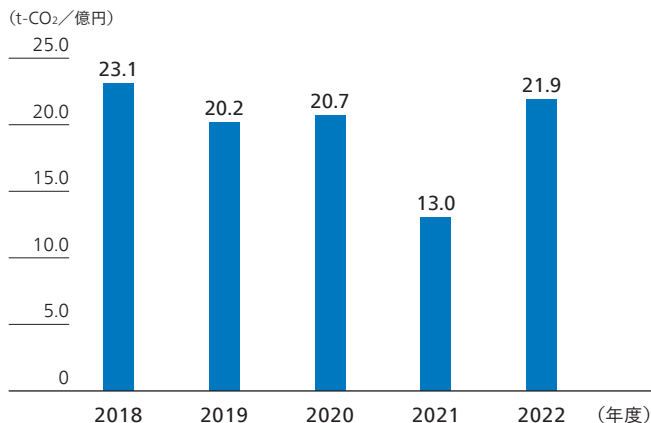


※ 2020年度までの生産性向上については、合併初年度の2013年度と比較して土木が約45%向上、建築が約44%向上している(日本建設業連合会への報告値)

### GHG(温室効果ガス)排出量の推移(Scope1+2)



### CO<sub>2</sub>発生原単位(個別)



# 事業概況

## 土木事業

# Civil Engineering

淀川左岸線(2期)2工区堤防整備他

## 2022年度の事業概況

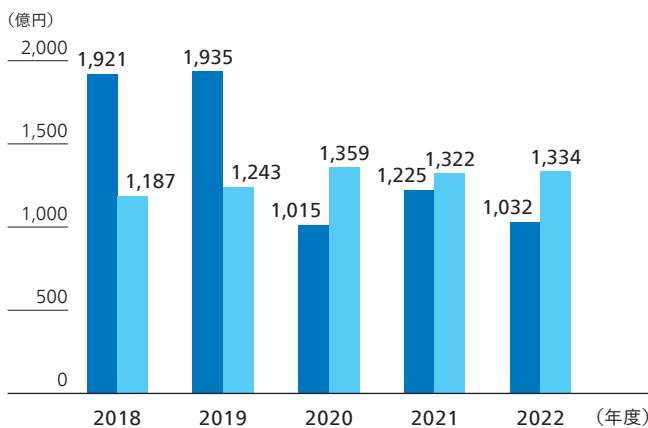
政府建設投資は底堅く推移し、民間建設投資は回復基調が続く一方で、資材価格等の高騰の影響は継続しています。このような事業環境の中、国内事業の手持ち工事は順調に進捗しており、前期と比較して完成工事高は微増、完成工事総利益は微減となりましたが、依然として高い利益率を維持しています。

今後は、業界トップクラスの強み分野である都市土木、山岳土木、電力・エネルギー分野への取り組みを継続していくとともに、高速道路リニューアル工事をはじめとする公

共インフラの大規模維持更新工事への取り組みも強化していきます。さらに、2050年カーボンニュートラルに向けたマーケット拡大に対応するために、カーボンプールコンクリートやエネルギーシフト対応技術などの技術開発を積極的に進めていきます。

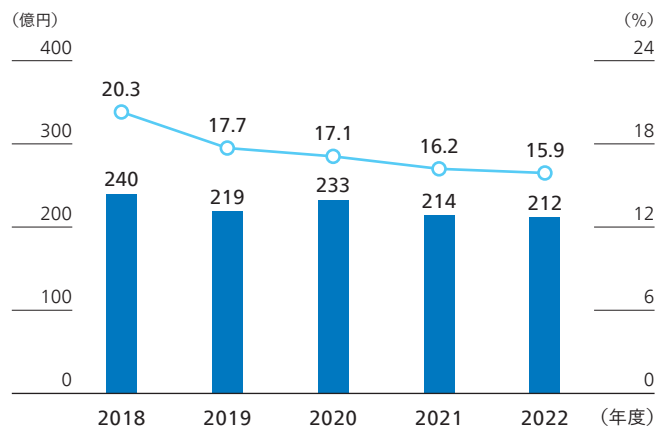
また、蓄積した技術力とデジタル技術を融合させた情報化施工技術を工事に展開し、施工の自動化や省力化を加速することで、生産性の向上や働き方改革に積極的に取り組んでいきます。

受注高・完成工事高(個別)



■ 受注高 ■ 完成工事高  
※ グラフは海外土木事業を含む

完成工事総利益・完成工事総利益率(個別)



■ 完成工事総利益 ○ 完成工事総利益率

## 経営環境・経営資源の分析と、「中期経営計画2025」を通じた取り組み

### 数値指標

単体計画	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
完成工事 総利益 (利益率)	215 億円 (16.2%)	230 億円 (15.9%)	239 億円 (15.9%)
完成工事高	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・リプレース、原子力発電所再稼働など)

### 当社の強み(発揮される経営資源)

- 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
- 上下水道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m<sup>3</sup>/年の製造能力)
- 技術的信頼の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

### 「中期経営計画2025」に基づき展開する重点施策

#### 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り組み強化
  - 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
- DXツール活用による情報共有と意思決定の迅速化
- 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
  - 技術系社員が安全・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/事務系社員の役割分担変更)
  - 遠隔カメラ、デジタルサイネージ、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
- 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
- 現場社員のスキルアップ
  - 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
  - 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)と若手社員計画配置、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
- 優秀人材の採用強化と入社後フォローの充実
- 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床版などの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



## 技術情報

1

### 山岳トンネル施工管理システム「Hi-Res」の展開



システム全体図

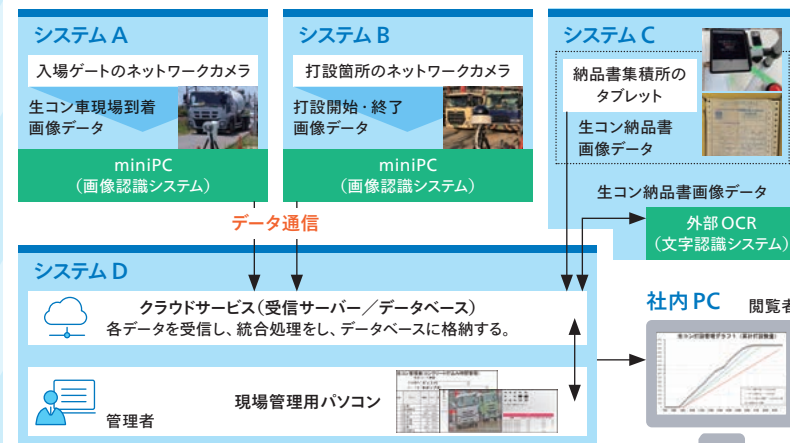
山岳トンネル現場の重機機械・プラントの稼働状況を把握し、作業工種を判別することで省エネルギー化と施工効率改善の支援を行う施工管理システム「Hi-Res」を菅機械工業株式会社と共同で開発しました。Hi-Resは「トンネル掘削の実績サイクルチャート自動生成」「作業工種に応じた最適な換気制御」「デマンド監視と使用電力量制御」などの機能を備えます。電気信号を得ることができる機械設備であればHi-Resと接続できるため、エンジン駆動の重機なども対象とすることができ、掘削方法やズリ運搬方法の制約を受けずに使用できます。

すでに複数の山岳トンネル現場への展開を行っており、省エネ効果については、当社実績にて最大68%、平均61%の換気設備消費電力削減につながっています。また、既存の日報等と比較して、より精度の高いサイクルチャートが得られることを確認し、各サイクルにおける余裕人員の配置見直しなどに役立っています。

現在、工事におけるCO<sub>2</sub>発生量の演算や、Web進捗管理表、斜線工程表の自動生成など、さらなる機能拡充を進めており、今後もHi-Resを通じ山岳トンネル工事の環境負荷低減と職員・作業員の業務省力化・効率化を促進していきます。

2

### AIを利用したコンクリート打設管理システムで品質管理と省人化を実現



システム統合イメージ

Avinton ジャパン株式会社が有するエッジAI技術(端末にAIを搭載し、その場でAI処理する手法)を利用して、コンクリート打設の数量管理および時間管理を自動で行うシステムを開発しました。

各ミキサー車の現場到着時刻、打設開始時刻、打設終了時刻を人の手を介さず電子データ化するとともに(下図のシステムA・B)、文字認識システムと連携したタブレットにより生コン車の運転手がボタンを押すだけで、納品書の記載内容を電子データ

ータ化します(システムC)。上記データをクラウド上で統合することにより(システムD)、生コン工場ごとの打設数量、各生コン車の打設時間をリアルタイムに把握・管理することができます。

本システムを適用した大型ケーソン工事では、従来ポンプ車ごとに配置していた4名の専任の管理者をゼロにすることができました。また、打設量をリアルタイムに把握できるため、戻りコンの量もそれまでと比べて約6割低減するなど、コンクリート打設にICTツールを駆使することで、さらなる省人化と品質確保を実現しました。



## 社会インパクトハイライト

1

### 国道20号の下に 共同溝を整備

20号調布(2)共同溝他工事  
20号調布(2)共同溝他(その2)  
工事



20号調布(2)共同溝

国道20号調布共同溝は、道路の掘り返しによる渋滞発生を抜本的に解消するとともに、災害時のライフライン確保をより確実なものとするため、共同溝のネットワーク化を目的とした整備事業で、収容施設は電気、通信施設です。

本工事は約6年半にわたり、国道20号の下に既設を含め7か所の立坑を延長約5.4kmのシールドトンネルでつなぎました。国道20号は幅員が狭い上に交通量が多く(4万台/日)、道路規制を伴う夜間作業もあり、安全で効率的な設備や機械の配置に知恵を絞った工事でした。また、沿道には住宅や商業施設を抱えており騒音や振動の対策や、想定外の地盤への適切な技術対応など、緊張を強いられる日々が続きましたが、無事に竣工を迎えました。

2

### 新設橋の橋脚を ニューマチック ケーソン工法で築造

新野積橋橋脚その1工事



新野積橋橋脚

大河津分水路は、信濃川の洪水から越後平野を守るために、1922年(大正11年)に通水した人口の放水路ですが、近年の異常気象による豪雨の頻発化などもあり、流下能力の不足や施設の老朽化が課題となっていました。この課題を解消するために「大河津分水路改修事業」が着手されました。

本工事では改修事業の一つに位置づけられる野積橋の架け替えに伴い、新たな野積橋の橋脚2基をニューマチックケーソン工法にて築造しました。洪水に備えて流下能力を常に確保しておく必要があったため、川の中に築造する橋脚の施工は、仮締切りを設置せず、仮栈橋上で組み立てた鋼殻ケーソンを河川に吊降ろして橋脚を築造するという、当社でも施工事例の少ない方法を採用しました。また、事業工程を達成するために出水期においても通常施工を行ったため、水害リスクと隣合わせの工事でしたが、無事故で完成につなげました。

## 建築事業

## Building Construction

JRA 京都競馬場整備(厩舎工区)

## 2022年度の事業概況

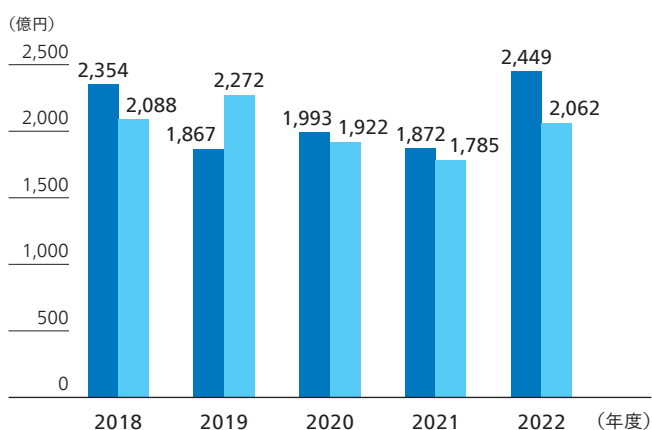
市場環境の回復もあり、国内・海外とも大型案件の受注により前年受注実績より大きく上回る結果となりました。手持ち工事は概ね順調に進捗しましたが、一部工事において労務費、資材価格の高騰の影響などによる採算悪化や、海外工事の円安の影響により、利益額・利益率ともに減少する結果となりました。

民間建設投資は持ち直しの動きがみられるものの、世界情勢や金融市場の先行き不透明感に加えて、資材価格全般で高止まり傾向があり、依然として受注環境は厳しいコスト競争が継続するものと予測されます。

今後は、ZEB 実証の継続、LCA(ライフサイクルアセスメント)評価結果を活用した環境提案の取り組み強化により、お客様満足度の最大化につなげていきます。

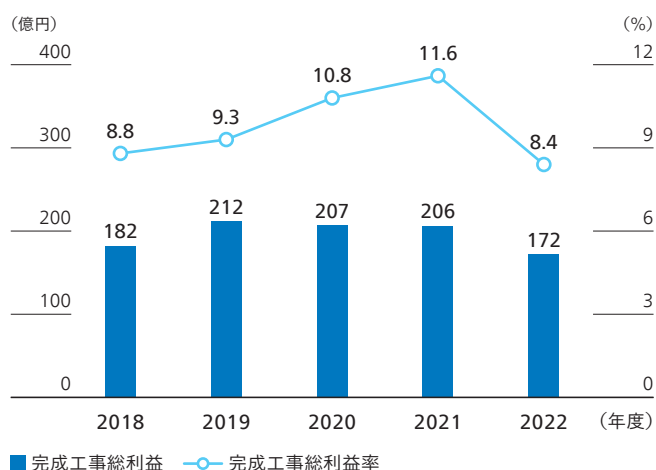
また、「DX ツール活用による関連部門との情報共有と意思決定の迅速化」「協力会社との関係強化による施工体制の強化」「業務改革・業務効率化による現場力の強化・生産性向上」など事業強化を図り、安全・品質の向上およびコスト競争力の強化を推し進め、事業量の確保を図っていきます。

## 受注高・完成工事高(個別)



※グラフは海外建築事業を含む

## 完成工事総利益・完成工事総利益率(個別)





## 経営環境・経営資源の分析と、「中期経営計画2025」を通じた取り組み

### 数値指標

単体計画	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
完成工事 総利益 (利益率)	186 億円 (8.1%)	201 億円 (8.4%)	210 億円 (8.4%)
完成工事高	2,300 億円	2,400 億円	2,500 億円

### 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から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

### 当社の強み（発揮される経営資源）

- 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み
- 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15万㎡/年の製造能力）
- LCS事業でのお客様ニーズ対応

### 「中期経営計画2025」に基づき展開する重点施策

#### 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向け戦略的な取り組みを強化
  - 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
- 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
  - 技術系社員が安全・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/事務系社員の役割分担変更）
  - 遠隔カメラ、デジタルサイネージ、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
- 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
- 現場社員のスキルアップ
  - 一級資格の早期取得
  - 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）と若手社員の計画配置・早期育成
  - ICTリテラシー教育による施工BIMの活用
- 土建コラボによる技術対応力最大化
- 優秀人材の採用強化と入社後フォローの充実
- 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
  - 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

#### 設計体制・能力の強化

- ZEBを核とした環境提案の高度化
- DXツール活用による設計能力の向上
- 高品質・短工期・低価格の実現
- 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



## 技術情報

1

### 低炭素型PCa製品の標準化とエコリーフ環境ラベルの取得



取得した環境ラベル「エコリーフ」(一部抜粋)

環境配慮型社会の実現が求められる中、セメント材料に由来するCO<sub>2</sub>排出量の削減を目的とした現場打ち低炭素コンクリートの技術開発を進めています。2022年度は、安藤ハザマ興業株式会社と共同で、安藤ハザマ興業が千葉工場で製造する普通強度領域(～60N/mm<sup>2</sup>)の建築部材を対象とし、低炭素コンクリートを採用した低炭素型のプレキャストコンクリート製品(PCa製品)を標準的に供給できる体制を確立しました。通常のPCa製品と同じ製造サイクルで強度や耐久性などの要求性能を確保しつつ、部材や位置の制限なく建築構造物へ適用が可能です。

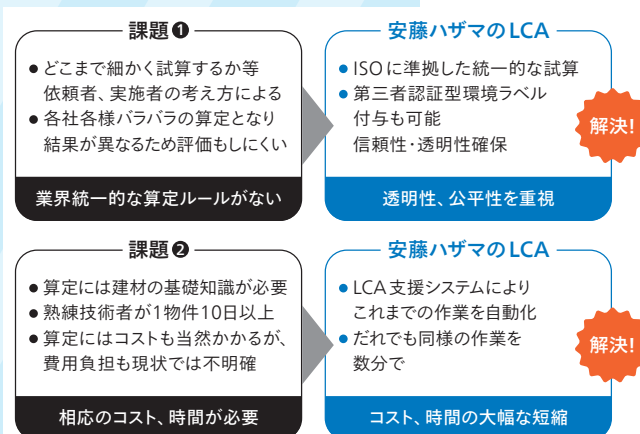
さらに、開発した低炭素型PCa製品の5製品の製造を対象にLCAを実施し、製品の環境情報を客観的に「見える化」できるエコリーフ環境ラベルを取得しました。低炭素型PCa製品の標準化およびエコリーフの取得は、国内で初めてとなります。

お客様は通常のPCa製品と同等のコスト・品質で、セメント由来のCO<sub>2</sub>排出量を約20%削減した低炭素型PCa製品の選択が可能となり、お客様のサプライチェーンの脱炭素化や環境価値創造にも貢献します。

2

### LCA支援システムを開発、建築物の脱炭素化に貢献

建設事業等の事業活動に関連する温室効果ガスの削減に向けてさまざまな取り組みを推進していますが、その一つとして、温室効果ガスなどの環境影響物質を建築工事の見積書から自動計算する仕組み、LCA支援システムを開発しました。本システムはLCA算定に関して業界が抱える課題を解決し、ISOに準拠した公的な算定数値『見える化』情報を早期に提供することを可能とします。お客様の事業の脱炭素化に貢献し、算定数値はステークホルダーとのコミュニケーションにも活用可能です。





## 社会インパクトハイライト

1

### 暮らしに溶け込み、 愛され続ける“My Active Home 鳥取”

鳥取市民体育館再整備事業



鳥取市民体育館

1974年にオープンした鳥取市民体育館の再整備にPFI方式(BTO型)が採用されました。当社は株式会社合人社計画研究所を代表企業とするSPC(PFI鳥取市民体育館株式会社)に構成企業・建設担当で参画しました。

工事の特徴としてメインアリーナの構造は、体育館特有の基本躯体がRC造、屋根架構がS造トラスの形式となっています。屋根架構の建方においては、敷地や建物の形状によりクローラクレーンの作業半径に限界があったため、地面でトラスを組立・塗装後に、トラスを移動(スライド)させて設置するスライド工法を採用することで、仮設足場の削減による工期短縮・生産性向上と高所作業の削減による安全性向上を実現しました。

2

### 最新スペックの大型物流 倉庫を設計施工

(仮称)嵐山物流センター計画



CBRE IM 嵐山

CBRE IM 嵐山は関越自動車道嵐山小川ICに隣接し、柱RC、梁S造のハイブリッド構造4階建て、延床面積11万㎡を超えるマルチ型物流倉庫です。全区画の柱スパンが東西11.5m、南北は14mとハイスペックな仕様に加えて、共用のカフェテリアや売店、休憩室を設置し、働きやすい環境が整備されています。さらに、全館LED照明の採用、緑地率25%条例に基づく敷地内緑化や太陽光設備の設置などにより、CASBEE 評価認証Aランクを取得することで環境面も配慮した建物となっています。

設計時から社内連携を緊密に取り、施工実験を何度か繰り返しながら最適な施工方法の選択により、実質15か月の短期間で施工しました。

海外事業

## Overseas Operations

セントルシア カルデサック流域橋梁架け替え計画

## 豊富な実績とネットワークで、各国の発展に貢献

安藤ハザマの海外事業について、土木事業は、1960年代にベトナム、インドネシア、タイなど当時の開発途上国への進出を発端に、1970年代半ば以降は中南米諸国にも進出し、ODA事業を中心に豊富な実績を築いてきました。建築事業は、初めて海外に進出してから、半世紀以上が経過し、これまでに日系・外資系企業のお客様の工

場建設を中心に豊富な実績を有しています。

2022年度は海外市場も回復が進み、特に建築事業の受注高は、メキシコを中心とした北米エリアやタイにおいて日系生産施設を受注したことで、前年度実績を大きく上回りました。



## ボリビアの農業生産地域と経済都市を結ぶ道路を整備

オキナワ道路整備計画(無償資金協力案件)

内陸国であるボリビアは、道路網が同国の輸出入貨物の約7割を担っている一方で、道路舗装率は約8.5%に留まります。本プロジェクトでは、農業生産主要地域であるサンタクルス県北部とサンタクルス市を結ぶ幹線道路(オキナワ道路)のうち、日系移住地でもあるオキナワ第Ⅰ移住地から第Ⅱ移住地間を結ぶ2車線、約19kmの道路舗装、橋梁架け替え、排水施設の整備などを行いました。コロナ禍で工事中断期間が約10か月にも及びましたが、日本政府の追加支援もあり無事に完成しました。今後、オキナワ移住地における生活の質の向上、アクセス向上、地域経済活性化が期待されます。



オキナワ道路



## ベトナムで日系企業の生産拠点を整備

ワイヤーハーネスの製造・加工および販売を手がけるSumi Vietnam Wiring Systemsのベトナムでの3つ目の生産拠点として、ベトナム北部に位置するハナム省タインリエム工業団地の14万㎡の土地に延べ床面積約6.2万㎡の新工場を建設しました。建屋は大きくワイヤーハーネス生産エリアと倉庫エリアに分かれており、屋根高さが13mを超える倉庫エリアは、工期短縮のために工場製作のPC柱を採用しました。そのほか、カーボンニュートラルへの対応として、倉庫棟の屋根に太陽光発電設備も設置しました。

住友電装(SVWS)第3工場建設工事



住友電装(SVWS)第3工場



## スタートアップ企業との連携

「安藤ハザマVISION2030」に基づき、持続可能な社会の実現に貢献しつつ当社グループの価値創造力を高めるため、スタートアップ・ベンチャー企業への投資ならびにオープンイノベーションによる新規事業創出に向けた取り組みを積極的に推進しています。2022年度の成果例をご紹介します。

### 「トラックの一部無人化隊列走行」により サステナブルな社会実現に貢献

2023年3月、東京大学発のスタートアップ・ベンチャー企業である先進モビリティ株式会社に出資を実行しました。同社は経済産業省と国土交通省が策定した「自動走行の実現に向けた取組報告と方針」Ver.4.0のロードマップで提示された、2025年度以降の商業化を目指す「トラックの一部無人化隊列走行」を実現させることで「ドライバー不足による路線バスの廃線・住民の利便性悪化などの地域の交通・物流に関する課題解決」や「新しい街づくりによる地域の活性化」など、サステナブルな社会実現の貢献を目指していきます。当社は同社が研究開発を進める自動運転等の各種技術の建設現場への展開などの協働も検討していきたいと考えています。



無人化隊列走行のイメージ

### 自治体の危機管理業務を 「スマート防災システム」でデジタル化

2023年3月、「安藤ハザマ新規事業共創プログラム2022」の採択企業である株式会社Cube Earthに出資しました。同社は、地理情報システムのプラットフォーム「CubeEarth」を活用して自治体への「スマート防災システム」の提供を進めているスタートアップ・ベンチャー企業です。「スマート防災システム」は、災害時の被災状況、避難所の運営状況、避難者の安否情報などをタイムリーに伝達するシステムです。プラットフォームとなる「CubeEarth」は、公開情報をメッシュデータに素早く変換できるシンプルな仕組みのため、安定性に優れフリーズしにくく、さらに停電時にはオフラインでも使用可能であり、災害時に有効なシステムです。当社は、システム構築などに必要な資金を出資するとともに、当社の営業ネットワークを活用し、同社の事業拡大に向けて全面的にサポートしていきます。

クラウドとネットワークを利用した防災システムで災害対応の一元管理、分析が可能に



標高モデルと構造物データを反映した地図表示



災害地域を避けた避難経路を提供



災害地域に住んでいる要避難支援者の避難状況の把握

「スマート防災システム」の概要

### 「フレイル予防プログラム」の構築を目指して

「安藤ハザマ 新規事業共創プログラム2022」の採択企業であるエアデジタル株式会社に2022年11月に投資しました。国内最大級のデジタルスポーツクラブ「スポーツ60&スマート」を埼玉県久喜市の大型商業施設「アリオ鷺宮」に出店しており、デジタルスポーツの普及に加え、高齢者の健康維持やフレイル(虚弱)予防という社会的課題を解決するため、国内で例のないデジタルスポーツを活用した「フレイル予防プログラム」の構築を目指しています。

また、2023年1月30日には、当社、埼玉県久喜市とエアデジタル株式会社との3者で、デジタルスポーツマシンを活用したフレイル予防プログラムの構築についての連携協定を締結しました。連携の範囲は、「デジタルスポーツマシンを活用した市民のスポーツ実施率向上に関すること」「デジタルスポーツマシンを活用したフレイル予防に関すること」となっています。これからも3者の連携をより深めることで、市民の皆さまに愛される「フレイル予防プログラム」の構築に努めていきます。



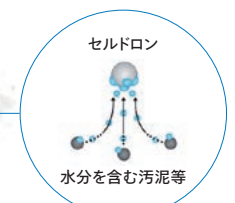
健康増進イベント  
エアデジタル株式会社・埼玉県久喜市との共催

### カーボンニュートラルな社会の実現に 向けた取り組みを加速

2022年8月にスタートアップ・ベンチャー企業である株式会社グロースパートナーズに出資を実行しました。同社が特許を保有するセルドロンは、セルロースの持つ高い吸水性と特殊な粒子構造により、「高含水・高流動性固液混合物」の流動性を「瞬時に」「簡単に」低下させる効果があるため、残コン・戻りコン処理、汚泥処理や水害復旧等の作業性を向上させることが可能で、工期短縮や処分・処理コスト圧縮にも有効です。また、セルドロンは、原料にシュレッター屑などの使い古した紙を使用することから、環境にやさしい添加材です。当社が進めている「CARBON POOL コンクリート」研究開発において、残コン・戻りコンを活用する際などにも有効な添加材であり、環境にやさしい同技術を積極的に活用していく考えです。



セルドロン



セルドロン

水分を含む汚泥等

## サステナビリティ戦略概況

### マテリアリティ ①

# 社会課題の解決と 社会への価値創造

### なぜ重要か

建設業は、人々の生活に不可欠なインフラを世界各地で整備・更新し、社会を支える仕事です。この世界共通の社会課題に確実に貢献し続けるため、先進的かつレジリエントな建設技術・工法を開発し、地域社会と調和しつつ、各地でもものづくりを行うことは、安藤ハザマの発揮すべき重要な社会インパクトです。同時に、共に働く全ての人の尊重と育成が、その礎にあることは言うまでもありません。これらの観点に立ち、「安藤ハザマ VISION2030」でも「お客様価値の創造」「株主価値の創造」「従業員価値の創造」を掲げ、その実現に向けた各種施策を、計画的に実践していきます。

### リスクと機会の継続的把握と実践

各地で防災・減災・国土強靱化に伴うインフラ整備や地方創生事業、そして工場・商業・物流施設等の整備が続く中、安心安全はもとより、脱炭素化、長寿命化、利便性向上を実現する高品質な施工が期待されています。それらの実現には、周辺環境への配慮はもちろん、人財との共生関係が経営管理事項として重要度を上げています。

安藤ハザマは「イノベティブでサステナブルなものづくり」を目指し、先進的な技術の活用などを一層推進する仕組みづくりをグループ全体で加速しつつ、地域の皆さまとの調和ある事業活動を徹底しています。同時に、特に建設業の就業人口の減少、高齢化が進む中、DX化などによる省人化・効率化を推進しています。

# SOCIAL

## 持続可能な社会の実現に 新たな価値を創造し、社

### CSR 重要テーマ

- ▶ 社会やお客様の満足と信頼獲得
- ▶ 地域社会との調和
- ▶ 安全で働きやすい労働環境\*

\* 今般、「中期経営計画2025」の策定および事業実態に即し、マテリアリティ区分を移管

### 関連 SDGs



# 向け、事業のさまざまな側面で 会と共栄する

## コアSDGsごと、KPIと成果（2023年7月更新ベース）

コアSDGs	KPI	数値目標	達成年度	2022年度
3 気候変動に 適応する	重大な労働災害 度数率	0件 0.40以下	毎年度 2023年	0件 0.64
	4 質の高い教育を みんなに	教育研修受講率(人権)	100%	2025年
5 性別平等	女性管理職人数(課長クラス相当)	60人	2025年	29人
8 豊か な生活	4週8閉所実施率*1 土木 建築	100% 100%	毎年度	99.0% 88.6%
	従業員エンゲージメントスコア	80%以上	2025年	72%
9 産業と インフラ の革新	生産性向上*2	10%以上(2020年度比)	2025年	4.5%
	特許出願件数	75件/年	2025年	42件
11 住み やすい 都市	地方創生	3件以上(3か年累計)	2025年	—

\*1 4週8閉所が困難な現場を除く(4週6閉所以上の年間閉所を確保し、社員は4週8休を確保できる体制を整備)

\*2 日本建設業連合会の生産性指標(技術者・技能者1日(8時間)当たりの施工高(完成工事高/人工))に基づき算出

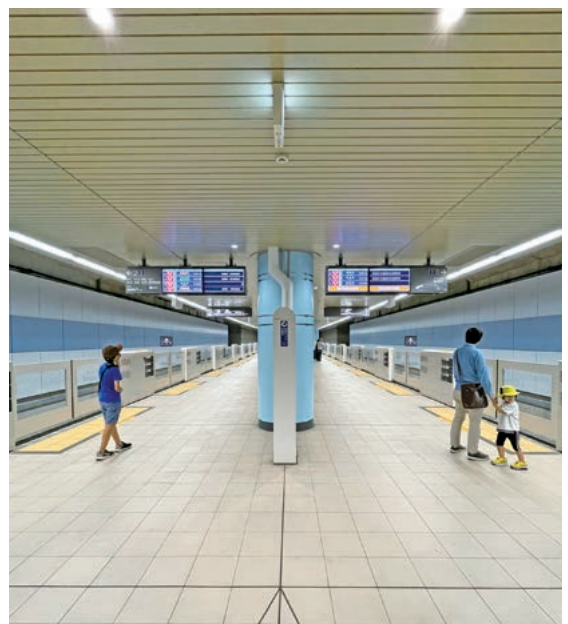
## 社会インパクトハイライト

### 広域鉄道ネットワークの形成と機能の高度化に貢献

#### 相鉄・東急直通線、新綱島駅他

相鉄・JR直通線羽沢横浜国大駅から新横浜駅を經由し、東急線日吉駅までの区間をつなぐ「相鉄・東急直通線」の開通に伴い新設される「新綱島駅」を当社で施工しました。駅延長約240mのうち205mほどが開削工法による整備となり、RC4層構造の駅舎を構築するために、鋼製地中連続壁(連壁)で土留めをして地上から約40mを開削掘削しました。現場周辺は住宅エリアでヤードの確保が困難だったため、連壁の構築にはコンパクトな機械で大深度施工が可能なCSM工法を採用しました。また、駅の両側は他社のシールドトンネル工事の発進立坑となっており、工程管理が非常に重視される工事でしたが、2023年3月18日に無事に開業を迎えました。

今後は、首都圏の広域鉄道ネットワークの形成と機能の高度化が図れるとともに、速達性の向上、新幹線アクセスの向上、JR東海道線などの既設路線の混雑緩和や乗換回数の減少、沿線地域の活性化等への貢献が期待されています。



相鉄・東急直通線 新綱島駅

## 人的資本経営の推進

### 人的資本の価値向上

「人的資本の価値向上」の実現に向け、納得性の高い人事評価制度の整備、報酬水準の向上、自律的なキャリア形成支援の強化および多様な働き方の実現等、各種施策を実施することで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

進するとともに、多様な人財の確保と人的資本価値の最大化による経営基盤の強化を進めており、2025年度の全社KPIの一つとして「従業員エンゲージメントスコア80%以上」を掲げました。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬水準の見直しと手当の充実</li> <li>研修内容の充実</li> </ul>
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

### 人財育成方針

人財育成は全員で取り組むべき課題であり、一人ひとりが自身の能力や専門性を高め積極的に人財育成に関わることが大切であるとの考えのもと、2013年の合併時に策定した「人材育成の基本方針」を、2023年4月に「人財育成基本方針」へと改訂

しました。当該方針に基づき、「安藤ハザマVISION2030」における従業員価値の創造を実現し、会社と従業員が共に成長していくことを目指します。

[PDF サステナビリティレポート2023 人財育成の指針](#)

### 社内環境整備方針

当社グループは「安藤ハザマVISION2030」にて「従業員価値の創造」をビジョンの一つに掲げており、「中期経営計画2025」では、Well-being実現、自律的キャリア形成支援、「共育」「挑戦」「創造」の風土醸成などを従業員へコミットしています。

従業員エンゲージメントの向上は「安藤ハザマVISION2030」で定める施策であるほか、「中期経営計画2025」における全社KPI、そして役員報酬KPIにも定めている当社の人財戦略における最重要施策の一つです。従業員エンゲージメント調査では、Well-being、キャリア開発、職場風土、理念への共感等に関する項目を質問しており、中期経営計画等で従業員へコミットしている各種項目に対する、まさに効果測定の役割を果たしていると

言えます。「中期経営計画2025」における全社KPIで従業員エンゲージメント関連項目の肯定的回答率80%以上を掲げていますが、2022年度の実績は72%となりました。今後、調査結果の分析を通じて組織課題を特定の上、PDCAサイクルによってその改善に努めていきます。

また、風土醸成の取り組みとしては、2022年度に役員インタビューを通じて期待する人財像を定義しており、2023年3月には従業員への説明会を実施しています。変化を受け入れて挑戦しイノベーションを生み出す力が必要という思いを、期待する人財像に込めています。

[PDF サステナビリティレポート2023 当法人財へ期待する姿](#)



## TOPICS

## 2023年度第1回経営幹部向けセミナーを開催

当社における人的資本経営への理解を深めるため、2023年5月に「人的資本経営」をテーマとした経営幹部向けセミナーを開催しました。「人材版伊藤レポート」で著名な一橋大学CFO教育研究センター長である伊藤邦雄先生を講師としてお招きし、100名を超える経営幹部が出席しました。参加した受講者は伊藤先生から投げかけられる問いに答えながら改めて、経営における“人”について考える機会となりました。

今後も継続して経営幹部向けセミナーを開催することを予定しています。経営幹部を含めた全社員が学び、人的資本の価値向上に向けた取り組みを進めていきます。



セミナーの様子

## 労働安全の徹底

### 労働災害の防止と安全成績

#### 労働災害等の発生状況

労働災害発生件数および度数率は、ほぼ横ばいとなりました。災害要因については、手順に表現されにくい移動、準備やトラブル対応時での災害発生が多く、危険感度と知識不足を再認識し改善する必要があります。事業主労災、交通事故や第三者公衆災害などを含めたその他の発生件数は、前年度から半減しましたが、埋設管損傷等の公衆災害が複数回発生するなど、前年度の反省や再発防止対策が不十分なため、新たに地下埋設物に対するマニュアルを作成するなど強化策を打ち出しました。DXを用いた災害速報システムも活用を促進し災害防止を進めます。

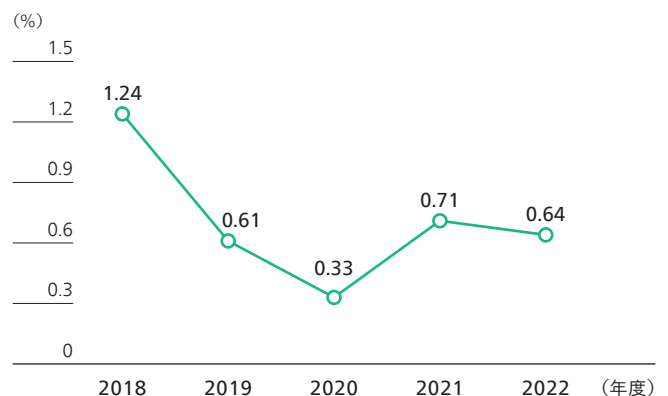
#### 安全パトロール

当社は実際に工事現場で行う現地パトロールと海外現場ではICT機器を活用してリモートパトロールを行っています。現地パトロールでは朝礼から参加し、現場職員や協力会社作業員の方々との対話や現状確認に重きを置き、安全意識の向上に全員で取り

#### 安全教育

従来の集合教育に加え、ビデオ教育やリモート教育を導入し、さらにVRやデジタルサイネージを活用した視覚に訴え記憶に残る教育を目指しています。

#### 安全成績(度数率)



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で、災害発生の頻度を表す0に低い数値が望ましい

組んでいます。リモートパトロールについては、移動時間や交通費の削減のほか、災害発生時は直ちに現地確認が行えるなど、効率化につながっています。

## マテリアリティ ② 地球環境の 保護と調和

# ENVIRONM

## 豊かな地球を次世代に託 循環型社会を実現する

CSR 重要テーマ

### ▶ 豊かな環境づくり

関連 SDGs



### なぜ重要か

国連SDGsなどを背景に環境に配慮した事業活動が注目されており、建設業界には、地球温暖化の抑制はもちろん、物質循環の確保や生物多様性の保全、水・大気汚染の抑制など、多面的な環境ソリューションの構築が強く求められています。豊かな地球を次世代に託すことは人類全体の使命であり、私たちが「安藤ハザマVISION2030」の「環境価値の創造」に込める願いでもあります。その実現に向け、マテリアリティ「地球環境の保護と調和」のもと、中期的目標である3か年の「環境目的・目標」を確実に遂行し、自社ならびに社会の環境インパクトの最適化を目指しています。

### リスクと機会の継続的把握と実践

安藤ハザマは、自社の環境マネジメントと、環境性能に優れたものづくりを両輪とする環境重視経営を推進しています。特に喫緊性を増す気候変動対策については、より確実なリスク・機会の特定と戦略組み込みを目指し、2019年度よりSBTやRE100への参画、2021年度にはTCFD提言に基づく情報開示を開始するなど、環境価値の創造を加速しています。

さらに2023年5月に公表した「中期経営計画2025」では、「GHG排出量の削減」と「再生可能エネルギー事業開発規模」について数値指標に決めました。脱炭素社会の実現への貢献をサプライチェーン横断で強化するなど、今まで以上に環境重視経営を実践していきます。

# ENT

## すため、脱炭素で低負荷な

コアSDGsごと、KPIと成果（2023年7月更新ベース）

コアSDGs	KPI	数値目標	達成年度	2022年度
13 気候変動 気候変動対策	CO <sub>2</sub> 排出削減率 (Scope1+2)	34%以上 (2017年度比)	2025年	24.7%
	CO <sub>2</sub> 排出削減率 (Scope3)	21%以上 (2017年度比)	2025年	33.5%
7 再生可能エネルギー 再生可能エネルギー	ZEB 提案件数	5件	2024年	8件
	再生可能エネルギー電気利用割合	80%	2030年	16%
12 持続可能な消費と生産 持続可能な消費と生産	重大な環境事故	0件	毎年度	0件
	建設廃棄物の再資源化推進 (土木)混合廃棄物総排出量の削減	0.8t / 施工高 (億円)	2024年	0.6t
	(建築)新築工事での混合廃棄物の発生原単位の削減	6.5kg / 延床面積 (m <sup>2</sup> )	2024年	3.09kg



### 社会インパクトハイライト

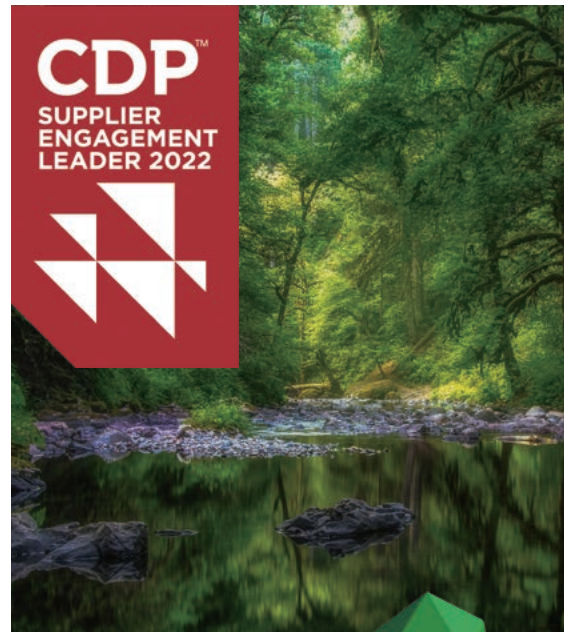
## CDP2022「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価に選定

当社は、国際的な非営利団体 CDP\*より、「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価である「CDP2022 サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定されました。

サプライヤー・エンゲージメント評価とは、CDP 気候変動質問書への回答により、企業が気候変動課題に対してどのように効果的にサプライヤーと協働して取り組んでいるかを評価するものであり、最高評価を獲得した企業がサプライヤー・エンゲージメント・リーダーとして表彰されます。2022年度は回答企業の上位8%にあたる企業が、サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定されました。

当社は「安藤ハザマ VISION2030」において、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する「環境価値の創造」を掲げています。今後も、サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減に向けた取り組みを加速させることで、地球環境の保護と調和に貢献していきます。

\* CDP: 2000年に発足した英国で設立された国際的な非営利団体で、世界主要企業の環境活動に関する情報を収集・分析・評価し、これらの結果を機関投資家向けに開示している



## TCFD 提言に基づく気候変動関連の情報開示

2021年8月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」への賛同を表明して、「TCFDコンソーシアム」に参画し、2021年10月27日にTCFD提言に基づく情報開示をしました。

※2023年6月更新



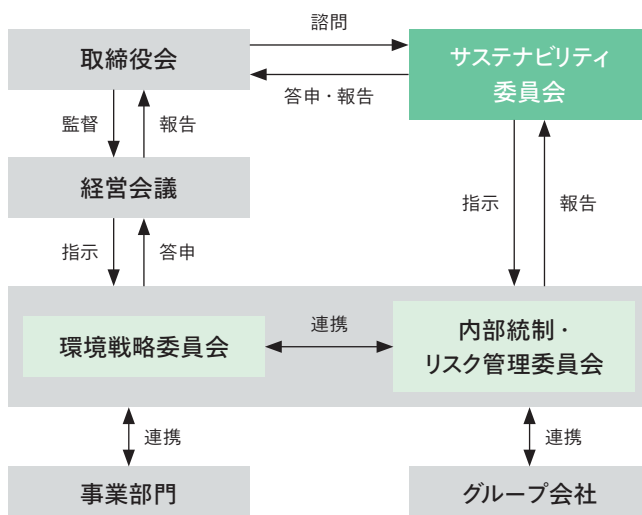
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

### ガバナンス

#### 気候変動に起因するリスク・機会の管理に関する当社のガバナンス体制

- 気候変動に起因するリスク・機会に関しては、環境戦略委員会で審議されます。環境戦略委員会には事業部門の代表者および役員が参加し、リスク・機会の特定および顕在化した際の影響分析、その対応策の検討を年4回実施します。その結果は経営会議を通して取締役会に報告されます。
- 気候変動を含む事業等に重要な影響を与える可能性のあるリスクについては、内部統制・リスク管理委員会において、リスクマネジメントの検討・審議が行われ、サステナビリティ委員会での審議を経て、取締役会へ報告されます。気候変動に起因するリスクに関しては、環境戦略委員会と連携し対応しています。

気候変動対応に係る組織体制図



#### シナリオ分析によって特定した気候関連のリスクおよび機会、当社事業への財務影響

- 将来における気温上昇のシナリオとして、1.5℃・2℃・4℃の3種類の温度帯を想定し、2030年および2050年におけるシナリオ分析を実施しています。

#### 当社グループの事業に影響を及ぼす、気候変動に起因するリスク・機会と各リスク・機会の重要度リスク

分類	リスクタイプ	リスク要因	リスクが顕在化した際の当社への財務的影響	影響度	
				4℃シナリオ	1.5℃～2℃シナリオ
移行リスク	政策および規制	カーボンプライシングの導入	カーボンプライシングの導入による資材調達費の増加	—	大
			カーボンプライシングの導入によるエネルギー調達費の増加	—	中
物理リスク	慢性	夏季の平均気温の上昇	ヒートストレスによる建設技能者の生産性低下	大	中
	急性	自然災害の激甚化、頻発化	建設技能者の健康被害(熱中症等)への対策費用の増加	小	小
			サプライチェーンの分断による資材調達費の増加／建設作業所等の被災による人件費・仮設費の増加や工程遅延	中	小

## 機会

分類	機会タイプ	機会要因	機会が顕在化した際の当社への財務的影響	影響度	
				4℃シナリオ	1.5℃～2℃シナリオ
機会	エネルギー源／市場	脱炭素エネルギー源の利用	再エネ発電施設への建設投資が増加	小	中
			エネルギー・マネジメント提案により新築受注が増加	中	大
	製品およびサービス	脱炭素商品／サービスの開発、拡大	ZEBの普及と高付加価値化	大	大
			省エネルギーの需要増加	中	大
		防災・減災、国土強靱化	防災・減災、国土強靱化の需要の増加	大	大

## リスク管理

### 気候関連のリスクの特定・評価・管理プロセス

- 環境戦略委員会のもと、気候変動に起因するリスク・機会の洗い出しを行っています。

具体的には、当社グループのサプライチェーン／バリューチェーンを念頭に、当社グループ全体への影響および各プロセス(開発・設計→資材調達→施工→保守・修繕)において想定する影響を抽出し、4℃シナリオ・2℃シナリオ・1.5℃シナリオのもとでのどのような財務影響が起り得るのか想定し、さらに「発

生頻度」「影響期間」「影響の大きさ」「コアビジネスとの関連性」「顕在化する可能性」「顕在化する時期」といった評価軸を用いて、各リスク・機会を3段階で評価し、総合的に重要度を評価しています。

## 指標と目標

### 気候関連のリスクおよび機会の分析に活用した指標およびScope1、2、3排出量との関連・目標

#### 温室効果ガス削減目標

Scope1+2\*温室効果ガス排出削減率

2030年度：**55%以上削減**  
(2017年度比)

\* Scope1：燃料の使用に伴う直接排出  
Scope2：電気等の使用に伴う間接排出

Scope3\*温室効果ガス排出削減率

2030年度：**33%以上削減**  
(2017年度比)

\* Scope3：サプライチェーンに相当するその他間接排出

#### RE100に関する再生可能エネルギー電力利用目標

事業活動における再生可能エネルギー電力利用割合

2030年度：**80%**

2050年度：**100%**

- 当社グループの直近年度におけるGHG排出量や再生可能エネルギーの導入割合は当社ウェブサイトおよびサステナビリティレポートにて開示を行っています。

- 今後これらの指標に伴うリスクの軽減および機会の獲得のために対応策を実施し、豊かな地球環境を次世代に残すために脱炭素・循環型社会の実現への取り組みを着実に推進していきます。

## マテリアリティ ③

# サステナブル経営の 推進と責任の徹底

# GOVERNANCE

## サステナブルな経営の基 サプライチェーン全体で実

### CSR重要テーマ

- ▶ 公正で誠実な企業活動
- ▶ ステークホルダーとの  
コミュニケーション

※今般、「中期経営計画2025」の策定および事業実態に基づき、「安全で働きやすい労働環境」をマテリアリティ1に移管

### 関連SDGs



### なぜ重要か

安藤ハザマがサステナブルな経営を実現するためには、社会・環境面での取り組み強化だけでなく、公正で誠実な事業を実現する必要があります。中でも、社員や協力会社の皆さまに対しては、法令遵守に留まらず、規範的な行動や取引慣行の公正化などを浸透させ、価値共創の確かな関係を構築する必要があります。

このような観点に立ち、マテリアリティ「サステナブル経営の推進と責任の徹底」は、ESG重視経営の礎として、責任ある経営管理体制を構築すると同時に、全員で考え行動する企業風土を醸成し、サプライチェーン全体でインパクトを適正化するCSRを徹底します。

### リスクと機会の継続的把握と実践

社会・環境・人財面といった多面的な社会・環境インパクトを網羅的に俯瞰し、事業を適切に管理・刷新するサステナビリティマネジメントに関わるガバナンス体制の構築と強化は、グローバルな経営課題として重要度を上げ続けています。中でも経営陣における多様性の確保と経営・執行のバランス強化、サプライチェーンを念頭にしたコンプライアンスの啓発・徹底は、日本の上場企業の主要な施策要件として、制度化が加速しています。

これらを踏まえ、安藤ハザマは、公正で誠実な事業活動の徹底に向けKPIの刷新・強化を図りつつ、ステークホルダーとのコミュニケーション体制の強化にも取り組んでいます。

# CE

## 盤として、公正で誠実な事業を 現する

コアSDGsごと、KPIと成果 (2023年7月更新ベース)

コアSDGs	KPI	数値目標	達成年度	2022年度
5 性別平等	女性取締役比率	30%以上	毎年度	25.0%
	社外取締役比率	50%(過半数)	毎年度	33.3%
8 真面目な労働	情報セキュリティ講習受講率	100%	毎年度	100%
	コンプライアンス研修受講率	100%	毎年度	100%



### 社会インパクトハイライト 安藤ハザマグループのコンプライアンス活動

2022年度も継続して「あなたの職場での日常業務におけるコンプライアンスポイントは何ですか?」を推進活動テーマとし、ポイントを日常的に意識するための新たな工夫を各職場に求めるなど、取り組みをさらに強化することで、コンプライアンスを常に意識した企業風土の醸成に努めています。

本年度は、役職員のコンプライアンス意識に対する現況の確認および評価を目的とした「コンプライアンス意識調査(4年ごと)」を実施しました。調査結果から確認できた取り組むべき課題については、社外講師(調査会社)を迎えた研修にて全役職員と共有し、「インテグリティに根ざしたコンプライアンスは企業の継続に必須であること」を再確認しました。

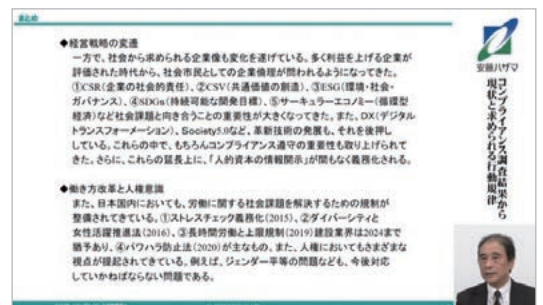
このほか、映像視聴のeラーニングやWEBテスト形式の研修等を実施し、いずれも100%の受講率を達成しています。

また、メールマガジンを月々配信し、意識・知識の向上につなげる効果を期待しています。

今後も工夫を行いながらさまざまな啓発活動を実施していきます。



コンプライアンス啓発ポスター



外部講師によるWEB研修

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
<b>(資産の部)</b>					
<b>流動資産</b>					
現金預金	120,302	102,971	129,317	66,080	<b>75,597</b>
受取手形・完成工事未収入金等	118,753	137,730	121,390	140,431	<b>145,094</b>
有価証券	15,999	14,000	-	-	<b>-</b>
未成工事支出金	7,755	4,927	5,887	4,075	<b>3,667</b>
その他の棚卸資産	5,030	4,686	8,823	7,930	<b>7,079</b>
その他	18,297	13,279	9,023	9,567	<b>14,101</b>
貸倒引当金	△ 12	△ 14	△ 12	△ 14	<b>△ 160</b>
<b>流動資産合計</b>	<b>286,127</b>	<b>277,582</b>	<b>274,429</b>	<b>228,070</b>	<b>245,379</b>
<b>固定資産</b>					
<b>有形固定資産</b>					
建物・構築物	20,602	22,297	23,649	22,894	<b>23,489</b>
機械、運搬具及び工具器具備品	10,746	11,421	11,977	12,879	<b>11,251</b>
土地	15,057	15,505	15,799	15,852	<b>15,486</b>
その他	1,104	1,500	852	1,961	<b>3,253</b>
減価償却累計額	△20,583	△21,576	△22,723	△23,400	<b>△22,125</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>26,928</b>	<b>29,148</b>	<b>29,555</b>	<b>30,186</b>	<b>31,355</b>
<b>無形固定資産</b>					
	2,013	1,572	1,505	1,542	<b>1,610</b>
<b>投資その他の資産</b>					
投資有価証券	22,442	18,698	21,697	20,960	<b>25,020</b>
長期貸付金	439	145	132	73	<b>62</b>
繰延税金資産	8,427	9,527	7,819	7,091	<b>6,455</b>
退職給付に係る資産	-	-	707	2,546	<b>3,518</b>
その他	3,278	3,099	3,765	4,862	<b>5,081</b>
貸倒引当金	△ 0	△ 1	△ 1	△ 1	<b>△ 470</b>
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>34,587</b>	<b>31,469</b>	<b>34,120</b>	<b>35,532</b>	<b>39,668</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>63,528</b>	<b>62,190</b>	<b>65,181</b>	<b>67,262</b>	<b>72,634</b>
<b>資産合計</b>	<b>349,656</b>	<b>339,772</b>	<b>339,610</b>	<b>295,332</b>	<b>318,014</b>

※ 連結財務諸表について、過年度の数値は、表示科目の組替を行っていません。



(単位：百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
<b>(負債の部)</b>					
<b>流動負債</b>					
工事未払金等	72,623	78,930	70,624	47,134	54,474
短期借入金	19,139	17,391	16,312	16,676	16,489
1年内償還予定の社債	357	341	291	237	127
未払法人税等	2,437	4,812	4,907	3,071	3,962
未成工事受入金	46,014	30,862	27,608	18,237	33,268
預り金	30,564	27,461	30,512	34,038	40,873
完成工事補償引当金	1,886	2,371	2,129	1,442	2,784
賞与引当金	2,386	2,679	2,595	2,690	2,883
工事損失引当金	1,733	955	1,248	595	653
火災損害等損失引当金	7,743	6,699	5,996	3,921	-
その他	7,017	6,881	11,756	12,343	8,700
<b>流動負債合計</b>	<b>191,904</b>	<b>179,386</b>	<b>173,984</b>	<b>140,388</b>	<b>164,217</b>
<b>固定負債</b>					
社債	711	691	400	162	35
長期借入金	9,064	8,712	8,271	7,640	7,463
繰延税金負債	46	45	37	37	31
退職給付に係る負債	12,959	12,776	8,857	3,816	3,198
環境対策引当金	151	148	139	138	138
役員株式給付引当金	107	93	116	162	207
従業員株式給付引当金	-	-	-	-	303
その他	1,027	1,016	1,127	1,302	1,092
<b>固定負債合計</b>	<b>24,069</b>	<b>23,485</b>	<b>18,949</b>	<b>13,261</b>	<b>12,472</b>
<b>負債合計</b>	<b>215,973</b>	<b>202,872</b>	<b>192,934</b>	<b>153,650</b>	<b>176,689</b>
<b>(純資産の部)</b>					
<b>株主資本</b>					
資本金	17,006	17,006	17,006	17,006	17,006
資本剰余金	19,927	19,926	19,919	17,058	17,058
利益剰余金	92,945	103,699	115,086	114,124	122,656
自己株式	△ 255	△ 5,284	△ 10,187	△ 10,422	△ 21,106
<b>株主資本合計</b>	<b>129,622</b>	<b>135,348</b>	<b>141,824</b>	<b>137,766</b>	<b>135,614</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>					
その他有価証券評価差額金	4,482	1,880	3,754	2,996	3,845
繰延ヘッジ損益	△ 3	-	-	△ 345	178
為替換算調整勘定	62	116	55	85	203
退職給付に係る調整累計額	△ 1,356	△ 1,287	281	417	644
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>3,184</b>	<b>709</b>	<b>4,091</b>	<b>3,154</b>	<b>4,871</b>
新株予約権	4	4	3	-	-
非支配株主持分	869	837	758	761	839
<b>純資産合計</b>	<b>133,682</b>	<b>136,900</b>	<b>146,676</b>	<b>141,682</b>	<b>141,324</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>349,656</b>	<b>339,772</b>	<b>339,610</b>	<b>295,332</b>	<b>318,014</b>

※ 2019年3月期より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を適用し、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しています。

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
<b>売上高</b>					
完成工事高	334,244	358,190	331,549	316,153	345,858
その他の事業売上高	25,726	19,944	20,451	24,139	26,288
売上高合計	359,971	378,135	352,000	340,293	372,146
<b>売上原価</b>					
完成工事原価	290,867	314,013	287,106	273,098	306,530
その他の事業売上原価	23,312	16,905	16,729	20,332	23,592
売上原価合計	314,179	330,918	303,835	293,431	330,122
<b>売上総利益</b>					
完成工事総利益	43,377	44,177	44,443	43,054	39,327
その他の事業総利益	2,414	3,039	3,722	3,806	2,695
売上総利益合計	45,791	47,216	48,165	46,861	42,023
<b>販売費及び一般管理費</b>	22,099	22,517	20,808	20,261	22,170
<b>営業利益</b>	23,692	24,699	27,357	26,600	19,853
<b>営業外収益</b>					
受取利息	131	110	38	25	73
受取配当金	382	315	327	291	374
為替差益	-	-	-	-	329
受取遅延損害金	-	-	-	166	-
債務消滅益	-	-	-	187	-
その他	295	310	103	156	223
営業外収益合計	808	736	469	827	1,001
<b>営業外費用</b>					
支払利息	481	422	333	320	350
持分法による投資損失	-	-	-	273	53
為替差損	415	336	19	104	-
支払手数料	-	-	849	-	187
損害賠償金	454	170	-	376	428
その他	653	524	733	513	227
営業外費用合計	2,005	1,452	1,935	1,588	1,246
<b>経常利益</b>	22,495	23,983	25,891	25,838	19,608
<b>特別利益</b>					
受取損害賠償金	-	-	-	-	2,700
火災損害等損失引当金戻入額	-	733	27	-	305
補助金収入	-	-	354	67	94
固定資産売却益	48	86	12	-	63
投資有価証券売却益	-	254	160	241	179
特別利益合計	48	1,074	555	308	3,344
<b>特別損失</b>					
火災損害等損失	9,333	315	25	180	-
減損損失	45	-	884	-	75
固定資産圧縮損	-	-	354	66	90
固定資産売却損	-	30	-	18	-
固定資産除却損	-	-	19	115	73
投資有価証券売却損	-	142	-	-	-
投資有価証券評価損	-	69	-	27	71
本社移転費用	-	-	-	306	338
訴訟関連損失	148	46	74	42	3
特別損失合計	9,527	603	1,359	757	653
<b>税金等調整前当期純利益</b>	13,016	24,454	25,087	25,390	22,299
法人税、住民税及び事業税	7,153	7,875	7,789	6,768	6,978
法人税等調整額	△3,002	△147	138	949	142
法人税等合計	4,150	7,727	7,928	7,717	7,120
<b>当期純利益</b>	8,865	16,727	17,159	17,672	15,178
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>					
又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	3	△76	△30	1	△9
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	8,862	16,803	17,189	17,671	15,187

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等は、2022年3月期より適用していますが、過年度の数値は遡及修正を行っていません。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>					
税金等調整前当期純利益	13,016	24,454	25,087	25,390	22,299
減価償却費	1,794	1,814	2,080	2,410	2,100
固定資産圧縮損	-	-	354	66	90
補助金収入	-	-	△ 354	△ 67	△ 94
受取損害賠償金	-	-	-	-	△ 2,700
火災損害等損失	9,333	315	25	180	-
減損損失	45	-	884	-	75
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 21	2	△ 1	1	615
完成工事補償引当金の増減額(△は減少)	△ 375	484	△ 241	△ 686	1,341
工事損失引当金の増減額(△は減少)	1,382	△ 778	293	△ 653	58
火災損害等損失引当金の増減額(△は減少)	-	△ 1,043	△ 702	△ 2,075	△ 305
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 56	△ 87	△ 1,912	△ 4,964	△ 195
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	-	-	△ 447	△ 1,719	△ 1,077
受取利息及び受取配当金	△ 513	△ 426	△ 365	△ 317	△ 447
支払利息	481	422	333	320	350
為替差損益(△は益)	△ 128	188	△ 73	181	△ 370
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 7	△ 112	△ 160	△ 241	△ 179
投資有価証券評価損益(△は益)	-	69	-	-	-
有形固定資産売却損益(△は益)	△ 51	△ 56	△ 12	13	-
持分法による投資損益(△は益)	-	-	-	273	53
売上債権の増減額(△は増加)	△ 13,309	△ 19,059	16,317	△ 18,961	△ 4,647
未成工事支出金の増減額(△は増加)	△ 2,450	2,833	△ 963	1,518	408
その他の棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 1,097	339	△ 4,136	893	850
立替金の増減額(△は増加)	△ 389	1,224	990	606	△ 168
未収消費税等の増減額(△は増加)	-	-	-	-	△ 3,736
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 15,849	6,339	△ 8,289	△ 23,506	7,326
未成工事受入金の増減額(△は減少)	20,611	△ 15,153	△ 3,245	△ 9,151	15,021
預り金の増減額(△は減少)	13,898	△ 3,100	3,050	3,525	6,835
未払消費税等の増減額(△は減少)	△ 8,574	280	3,254	△ 2,521	△ 1,026
その他	△ 1,997	4,288	5,865	4,298	△ 2,430
小計	15,739	3,239	37,630	△ 25,184	40,045
利息及び配当金の受取額	472	446	393	290	419
利息の支払額	△ 442	△ 434	△ 356	△ 298	△ 350
損害賠償金の支払額	△ 494	△ 1,027	△ 756	△ 2,210	△ 5,467
法人税等の支払額	△ 9,374	△ 5,326	△ 7,755	△ 8,683	△ 6,204
損害賠償金の受取額	-	-	-	-	2,700
保険金の受取額	-	-	-	-	1,130
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,900	△ 3,102	29,154	△ 36,086	32,272
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>					
定期預金の預入による支出	△ 11,123	△ 1,474	△ 60	△ 1,345	△ 1,241
定期預金の払戻による収入	11,458	1,250	221	1,281	1,467
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△ 1,202	△ 855	△ 429	△ 433	△ 3,071
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	108	1,144	299	358	336
有形固定資産の取得による支出	△ 1,754	△ 3,805	△ 2,934	△ 2,558	△ 2,999
有形固定資産の売却による収入	200	234	16	20	347
無形固定資産の売却による収入	-	289	-	-	-
敷金及び保証金の回収による収入	-	-	-	-	712
敷金及び保証金の差入による支出	-	-	△ 955	△ 104	-
関係会社出資金の払込による支出	-	-	-	△ 1,876	-
補助金の受取額	-	-	354	67	94
その他	△ 42	199	△ 466	40	△ 386
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,356	△ 3,016	△ 3,954	△ 4,549	△ 4,740
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>					
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 4,410	9	△ 91	△ 31	△ 81
長期借入れによる収入	8,637	5,304	4,107	4,291	4,611
長期借入金の返済による支出	△ 6,299	△ 7,398	△ 5,534	△ 4,570	△ 4,953
社債の発行による収入	555	358	-	-	-
社債の償還による支出	△ 417	△ 393	△ 341	△ 291	△ 237
自己株式の取得による支出	-	△ 5,065	△ 4,936	△ 15,328	△ 10,631
配当金の支払額	△ 5,795	△ 6,004	△ 5,802	△ 6,423	△ 6,656
非支配株主への配当金の支払額	△ 4	△ 5	△ 2	△ 2	△ 2
その他	△ 44	△ 48	△ 52	△ 208	△ 474
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,779	△ 13,244	△ 12,656	△ 22,565	△ 18,425
現金及び現金同等物に係る換算差額	104	△ 184	28	△ 94	479
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 4,132	△ 19,547	12,573	△ 63,295	9,586
現金及び現金同等物の期首残高	139,190	135,093	115,461	128,035	64,739
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	35	-	-	-	-
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	-	△ 84	-	-	-
現金及び現金同等物の期末残高	135,093	115,461	128,035	64,739	74,326

# 株式の状況

2023年3月31日現在

発行可能株式総数	普通株式 400,000,000株
発行済株式の総数	普通株式 181,021,197株(自己株式23,215,839株を含む)
単元株式数	100株
当期末株主数	普通株式 25,842名

## 大株主(上位10名)

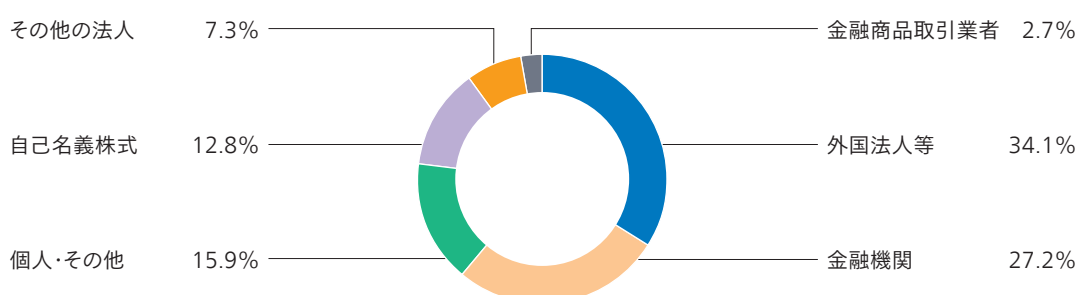
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23,470	14.87
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE UKUC UCITS CLIENTS NON LENDING 10 PCT TREATY ACCOUNT	7,580	4.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,559	4.79
安藤ハザマグループ取引先持株会	7,247	4.59
MSIP CLIENT SECURITIES	6,519	4.13
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACC FOR THIRD PARTY	4,985	3.16
株式会社みずほ銀行	4,476	2.84
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,147	2.63
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,461	2.19
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	3,110	1.97

※ 当社は、自己株式23,215,839株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

※ 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

※ 日本マスタートラスト信託銀行株式会社の持株数には、役員報酬BIP信託口の株式数(628,754株)および株式付与ESOP信託口の株式数(706,400株)は含まれていません。

## 普通株式の分布状況



## 賛同する主なイニシアチブ

### Science Based Targets (SBT) イニシアチブ

CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)の4団体により2015年に共同で設立されたもので、産業革命前からの気温上昇を2°C未満に抑えるために、科学的知見と整合した温室効果ガス排出削減目標の設定を企業に求める国際的イニシアチブ



### RE100

クライメイト・グループとCDPとのパートナーシップにより運営されているもので、企業の事業活動で用いる電力を、全て再生可能エネルギー由来の電力にすることを推進する企業が参加する国際的イニシアチブ



### 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

G20の要請を受け、各国の中央銀行・金融当局や国際機関が参加する金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立されたタスクフォース



# 会社概要

2023年4月1日現在

- 商号** 株式会社 安藤・間(呼称:安藤ハザマ)  
(英文名 HAZAMA ANDO CORPORATION)
- 設立** 2003年10月1日
- 住所** 東京都港区東新橋一丁目9番1号
- 資本金** 17,006,123,275円
- 従業員数** 連結3,677人 個別3,283人 (2023年3月31日現在)
- 事業内容**
1. 土木建築その他工事の調査、測量、企画、設計、施工、監理、技術指導の請負、受託およびコンサルティング業務
  2. 工事用品および機械器具の供給
  3. 不動産取引および不動産、有価証券の保有ならびに利用
  4. 土壌の調査・浄化工事の請負、廃棄物の収集、処理、処分等の事業およびこれらに関するコンサルティング業務
  5. 地域開発、都市開発および環境整備等に関する企画、設計ならびにコンサルティング業務
  6. 発電および電気、熱等エネルギーの供給事業およびこれらに関するコンサルティング業務
  7. 建築の請負を伴う不動産関連の特別目的会社への出資および出資持分の売買、ならびに信託受益権の保有および販売
  8. コンピュータの利用に関するソフトウェア、工業所有権およびノウハウの取得、開発、実施許諾ならびに販売
  9. 建物の総合管理および警備業務
  10. 前各号に付帯する事業
  11. 前各号に関連する事業を他と共同経営または他の事業に投資すること

## ネットワーク

国内拠点	本社	〒105-7360 東京都港区東新橋1-9-1 ☎03-3575-6001
	札幌支店	〒060-0061 北海道札幌市中央区南一条西8-1-1 ☎011-272-6500
	東北支店	〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町1-3-1 ☎022-266-8111
	北陸支店	〒950-0082 新潟県新潟市中央区東万代町1-22 ☎025-243-5577
	東京支店	〒105-7360 東京都港区東新橋1-9-1 ☎03-3575-6170
	関東支店	〒105-7360 東京都港区東新橋1-9-1 ☎03-3575-6180
	静岡支店	〒420-8612 静岡県静岡市葵区追手町2-12 ☎054-255-3431
	名古屋支店	〒460-0002 愛知県名古屋市中区丸の内1-8-20 ☎052-211-4151
	大阪支店	〒553-0003 大阪府大阪市福島区福島6-2-6 ☎06-6453-2190
	四国支店	〒760-0040 香川県高松市片原町11-1 ☎087-826-0826
	広島支店	〒730-0051 広島県広島市中区大手町5-3-18 ☎082-244-1241
	九州支店	〒810-0041 福岡県福岡市中央区大名1-8-10 ☎092-724-1131
	技術研究所	〒305-0822 茨城県つくば市苅間515-1 ☎029-858-8800
海外拠点	タイ、ベトナム、マレーシア、インドネシア、ミャンマー、スリランカ、ラオス、カンボジア、ネパール、トルコ、メキシコ、アメリカ、パナマ、ホンジュラス	
主な子会社	安藤ハザマ興業株式会社 青山機工株式会社 菱晃開発株式会社 ハザマアンドウ(タイランド) ハザマアンドウミンダ(インドネシア) ベトナムデベロップメントコンストラクション	

## 編集方針

当社は、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして、また、当社グループ社員のCSRに対する認識共有のツールとして、当報告書「コーポレートレポート2023」と「サステナビリティレポート2023」を発行しました。

まず、当報告書「コーポレートレポート2023」では、経営戦略の骨子とその成果のエッセンスについて、より明快にご理解いただくことを重視しています。社会課題の解決へと価値を創造し続ける当社グループの経営戦略および2022年度の成果のハイライトを、近年社会的にも注目される国連SDGsとの関わりを交えて平易にご紹介しつつ、トップメッセージでは、経営ビジョンの概要および目指すものとの進捗についても解説しました。

一方、専門家の方を中心にご関心が高い各種詳細なCSR活動および各種環境データに関しては「サステナビリティレポート2023」として取りまとめ、当社公式ウェブサイトに掲載し、継続的に開示の充実を図りました。説明はGRIなどが発行する各種ガイダンスの原則・内

容を踏まえ、方針と取り組みの柱を明示した上で事例紹介を行い、当社の取り組みの方向性をご理解いただけるよう心がけています。

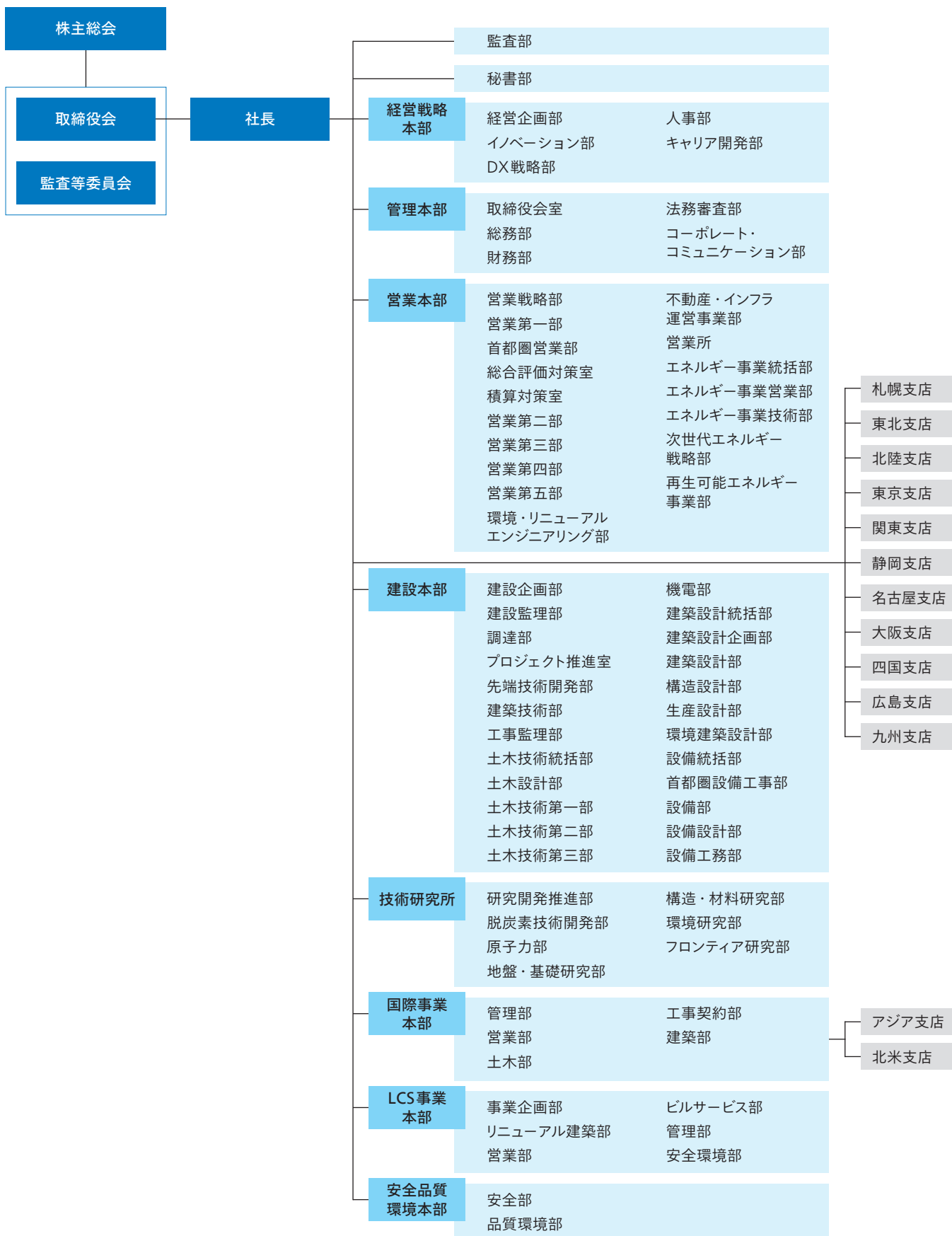
「サステナビリティレポート2023」は、下記当社サステナビリティサイトからダウンロードいただけます。

[安藤ハザマ サステナビリティ](https://www.ad-hzm.co.jp/sustainability/)  
<https://www.ad-hzm.co.jp/sustainability/>

報告対象範囲	原則として安藤ハザマを対象としています。一部の活動は関係会社も含んでいます。
報告対象期間	2022年度(2022年4月~2023年3月)。ただし、一部に2023年度の活動情報も含んでいます。
発行時期	2023年9月(前回発行)2022年9月
参考にしたガイドライン	●環境省「環境報告ガイドライン2018年版」 ●GRI(Global Reporting Initiative)「GRIスタンダード」 ●IFRS財団「統合報告フレームワーク」 ●SASBスタンダード」 ●経済産業省「価値協創ガイダンス」

# 組織図

2023年6月29日現在



## 第三者意見

いまビジネス環境は、地政学リスクも含めたVUCA\*がこれまでになく高い状況下であり、企業はESG／サステナビリティ戦略を適切に経営に組み込み、レジリエンスを高めることを急いでいる。以下では、安藤ハザマの「コーポレートレポート(以下CR)」と「サステナビリティレポート(以下SR)」に対して第三者としての評価と今後に向けての課題を提示する。

\* Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguityという4つの単語の頭文字をとった言葉で、目まぐるしく変化する予測困難な状況を指す。



法政大学大学院 人間社会研究科  
教授

土肥 将敦氏 Masaatsu Doi

一橋大学経済学部、一橋大学大学院商学研究科博士後期課程を経て、2009年に高崎経済大学地域政策学部准教授。2014年より法政大学に移り、2016年より現職。商学博士。主な著書に『社会的企業者—CSIの推進プロセスにおける正統性』(千倉書房、近刊)、『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』(共著、NTT出版)などがある。

### サステナビリティ経営の大きな進化

まず、従前から掲げる「コアSDGsおよびKPI」が着実かつ大胆に進展した点を評価したい。コアSDGs項目数・KPI共に増加しているが(CR p18)、中でも女性管理職人数を2025年までにほぼ倍増の60人にする大胆な目標値が設定されている点は意義深い。このプロセスからどのような成果が生み出され、社員をはじめとするステークホルダーが誇りを持ち同社に関する仕組みに貢献するかを、是非注目したい。同じくKPIとして「従業員エンゲージメントスコア」や「地方創生」、「女性取締役比率」、「社外取締役比率」などが、新たな中期経営計画の経営課題の一つである「ESG経営の推進」を構成した点も重要である。人財活用のデータ推移(SR p17)からも、多様な制度の整備と定着が見て取れ、今後のさらなる推進に期待したい。

ガバナンス体制の刷新も注目される。まず監査等委員会設置会社への移行は、グローバル基準での経営統治強化に資するものである。加えて、事業リスク・機会さらにはマテリアリティといったサステナビリティに関わる戦略・目標の検討・設定を行う「サステナビリティ委員会」が新設されたことも大きな進展であり、6つの専門委員会と合わせて組織横断的な連携を生み出し、確かなサステナビリティマネジメントと有効かつ迅速な情報発信を遂行されるよう、期待したい。

### さらなる発展に向けて

外国人株主が3割かつ従業員も18か国を超え、製造拠点も19か国に達する現在、国内のニーズに応えつつも国際的な社会的課題へのコミットメントと強いリーダーシップを示す必要は高まっている。特に気候変動や生物多様性、人権尊重などのグローバルな課題に関しては、欧米各国を中心に社会的要請が高まり続けている。同社を取り巻く多彩なステークホルダーとのエンゲージメントも交え方向性を定め、さらなる踏み込みを望みたい。地政学リスクも含めた、リスクマネジメント体制のさらなる強化も同様である。その際、ISO31000(リスクマネジメント)やBS25999(BCM)といった国際規格を取り入れることも検討に値する局面ではないだろうか。

最後に、社会課題の解決に向けて、同社の高い技術力を生かした他社との協働の一層の加速を期待したい。脱炭素社会の実現に向けた「CARBON POOLコンクリート(SR p10)」の共同開発等はこの典型例であるが、従来の枠組みにとられないオープンなイノベーションを期待する。新しい経営陣、ガバナンス体制のもとで、中期経営計画のキーワードでもある「企業価値向上+会社の魅力向上」を加速する同社を、今後も応援するものである。



#### 発行

---

安藤ハザマ(株式会社 安藤・間)  
〒105-7360 東京都港区東新橋1-9-1

#### お問合せ先

---

コーポレート・コミュニケーション部  
Tel 03-3575-6094 Fax 03-3575-6017  
URL <https://www.ad-hzm.co.jp/>

「コーポレートレポート2023」「サステナビリティレポート2023」に関するご意見・ご感想をアンケートにてお寄せください。

<https://questant.jp/q/2LWFHRU5>

