

# 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**

主なグループ会社数  
**国内3社 海外3社**

安藤ハザマ協会の会員数  
**1,321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</b> (6.9%)	<b>198億円</b> (5.3%)
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</b> (30億円) (10.0%)	<b>196億円</b> (11億円) (6.1%)
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</b> (191億円)

\*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

- 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、共に働く人たち全員が誇りを持ち、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>お客様への約束</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>株主様への約束</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>社会・環境への約束</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>従業員への約束</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](#)

[P18 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			重点施策(中期経営計画2025より一部抜粋)
		実績	2023年度	2024年度	2025年度	
土木	完成工事 総利益	<b>212</b> (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	<b>1,334</b>	1,330	1,450	1,500	
建築	完成工事 総利益	<b>172</b> (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	<b>2,062</b>	2,300	2,400	2,500	
海外	完成工事 総利益	<b>5</b> (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	<b>277</b>	295	272	250	
LCS	売上 総利益	<b>54</b> (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	<b>481</b>	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		重点施策(中期経営計画2025より一部抜粋)
		実績	2025年度		
創エネ(再エネ) への取組	再エネ事業開発規模(累計)	<b>40MW</b>	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)	<b>45</b>	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)	<b>29</b>	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	<b>2</b>	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
	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。

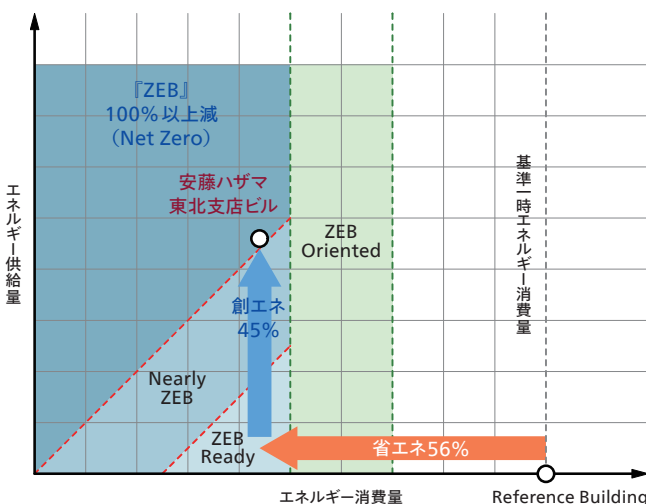
建替えにあたっては、「地域特性を活かした、健康かつ生産性の高い、省エネルギーな次世代オフィスビルづくり」を目指して、井水利用による天井放射空調方式をはじめ、さまざまな環境技術を採用しています。それらにより、事務所部分で建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)による建築物全体評価にて最高ランクおよびNet-ZEB認証(100%以上のエネルギー削減)、賃貸共同住宅部分でBELSによる建築物全体評価にて最高ランクおよびZEH-M Oriented認証(20%以上のエネルギー削減)を2022年10月に取得しました。事務所および賃貸共同住宅からなる複合施設において、Net-ZEB認証とZEH-M Oriented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

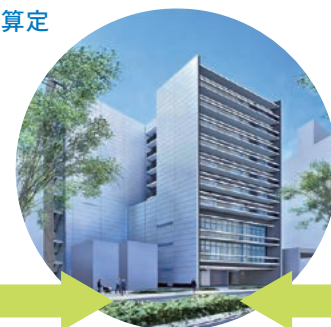
### ZEBチャート



### 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	29人
				4週8閉所実施率*1		毎年度	
				土木 建築	100% 100%		99.0% 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> 			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			
<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	33.3%
		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

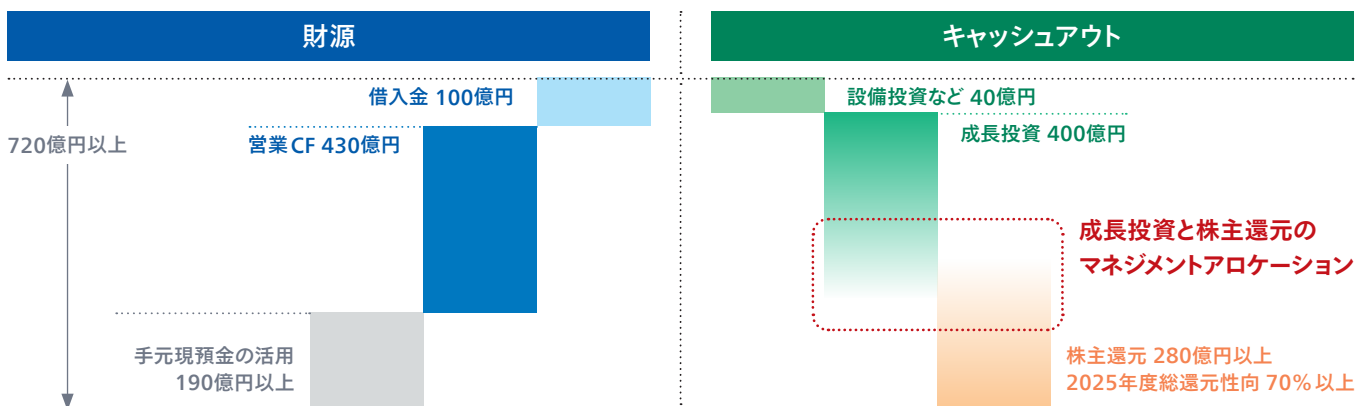
## キャッシュアロケーション・バランスシートマネジメント

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

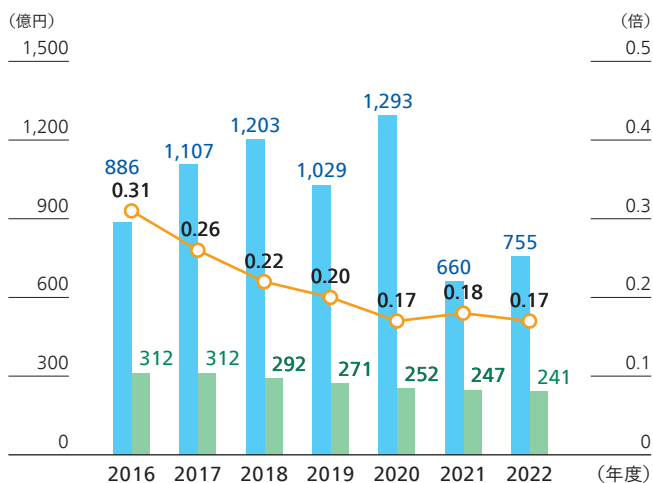
70%以上を目標に、初年度となる2024年3月期の配当につきましては、当期以降の利益水準および自己資本、財政状態等を考慮し、安定的な配当が可能な水準として、中間・期末ともに1株当たり10円増配の30円、年間60円の配当とさせていただきます。また、配当に加えて、自己株式の取得も還元施策の選択肢としており、資本効率の向上や株主の皆さまへの一層の利益還元を念頭に置き、財務状況等を総合的に勘案した中で検討・実施していきます。

## 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。

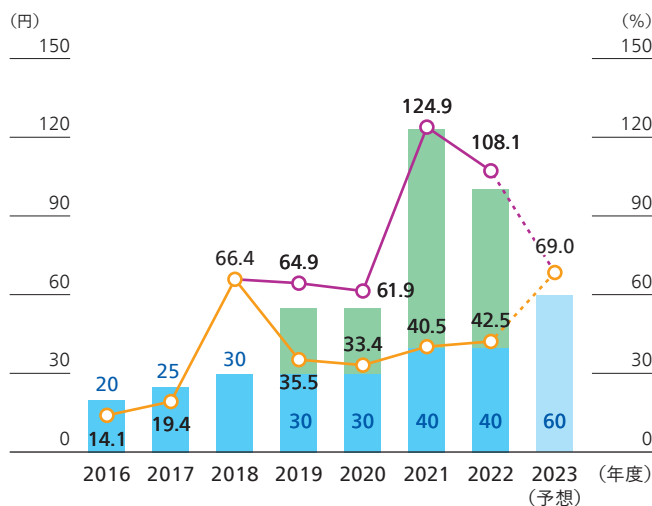
### 現金預金・有利子負債・D/Eレシオの推移



■ 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