



2020年2月12日

各 位

会 社 名 株式会社 安藤・間 (呼称:安藤ハザマ)
代 表 者 名 代表取締役社長 福富 正人
(コード番号 1719 東証第1部)
問 合 せ 先 コーポレート・コミュニケーション部長 飯田 勉
(TEL. 03 - 6234 - 3699)

「安藤ハザマ VISION2030」および「中期経営計画 (2021.3期～2023.3期)」 の策定に関するお知らせ

当社はこのたび、2030年に向けて長期ビジョンを定めると同時に、2021年3月期を初年度とする新中期経営計画を策定しましたので、以下のとおりお知らせいたします。

現行の「中期経営計画 (2019.3期～2021.3期)」では、好調な国内建設市場を背景に「イノベーションによる成長の実現」を基本方針に、「建設事業の充実・強化」、「収益基盤の多様化」、「ESGへの取組強化」に向けた各種施策を着実に進めてまいりましたが、一方、世界経済の先行き不透明感が増す中、企業の投資動向にも変調の兆しがみられ、建設事業を取り巻く環境も急激に変化する可能性があります。これまで以上に長期的な視点に立って、柔軟かつ大胆に事業を推進していくことが必要になっています。

当社は、このような状況を踏まえ、長期ビジョン「安藤ハザマ VISION2030」を策定し、「イノベーションの加速で新たな価値を創造」を基本方針に、「お客様価値の創造」、「株主価値の創造」、「環境価値の創造」、および「従業員価値の創造」のビジョンを設定しました。継続的かつ戦略的な成長投資を行い、本業である建設事業のさらなる強化に加え、事業ポートフォリオの変革に向けて建設以外の事業の強化にも積極的に取り組みます。改革をさらに加速させ確固たる収益基盤を確立し、全てのステークホルダーにおける企業価値の向上を目指します。

併せて、2020年度を長期ビジョンの達成に向けた新たなスタートの年と定め、現行の中期経営計画を一年前倒しで終了し、新「中期経営計画 (2021.3期～2023.3期)」を策定しました。

当社は、計画に掲げた重点施策を確実に推進するとともに、安全管理、品質管理、コンプライアンスを徹底し、社会から信頼され、社会とともに成長する企業グループを目指します。全社一丸となりスピード感をもって事業に邁進してまいりますので、今後とも一層のご理解、ご支援を賜りますよう、宜しく願い申し上げます。

記

1. 「安藤ハザマ VISION2030」の概要

(1) 長期ビジョン

～イノベーションの加速で新たな価値を創造～

「お客様価値の創造」／「株主価値の創造」／「環境価値の創造」／「従業員価値の創造」

(2) 取組内容

- ・ 建設事業：受注力×現場力×収益力の更なる強化
- ・ 建設外事業：エネルギー関連事業を核とした収益源の確立

(3) 長期目標数値

連結経常利益 400 億円、同利益に占める建設外事業収益比率 25%

2. 新中期経営計画の概要

(1) 計画期間

2021年3月期～2023年3月期

(2) 連結目標数値

	2023年3月期 (計画最終期)
経常利益	300億円
R O E	12%
総還元性向	50%以上

※詳細につきましては、別紙資料をご覧ください。

以 上



安藤ハザマ VISION2030

「イノベーションの加速で新たな価値を創造」

中期経営計画

2021.3期-2023.3期

2020年2月
安藤ハザマ



目 次

1. はじめに	1
2. 安藤ハザマVISION2030	2
3. 中期経営計画	4
4. 現中計(2019.3期~2021.3期)の総括	5
5. 事業環境認識	7
6. 重点施策	
①国内建設事業	8
②海外建設事業	8
③エネルギー関連事業	9
④ライフサイクルサポート事業	10
⑤不動産事業、インフラ運営事業	11
⑥技術開発	11
⑦グループ会社	12
⑧協力会社	12
⑨従業員	12

1. はじめに 「安藤ハザマ VISION2030」 および 「新中期経営計画」 策定にあたって



安藤ハザマグループは、2018年3月に策定した「中期経営計画 2019.3期～2021.3期『イノベーションによる成長の実現』」について、建設事業の充実・強化、収益基盤の多様化、ESGへの取組強化を図るべく、各種重点施策を鋭意展開して参りました。

2019年4月には、各種施策を加速して更なる成長を図ることを目的に、本社組織を中心に大規模な機構改革を実施しました。従来の土木・建築事業別の組織を改編し、営業本部と建設本部を新設するとともに、各種イノベーション施策を牽引する専門部署を新設するなど、体制の整備を進めてきたところです。

初年度は、火災事故に伴う損失の影響などにより、遺憾ながら大幅な減益となりましたが、2年目の今年度は、各種施策の効果が徐々に期待できる状況になりつつあります。一方、世界経済の先行き不透明感の強まりが、日本企業の業績、投資動向にも影響を与え始めております。特に国内建築事業を取り巻く環境に変化の兆しが見られ、競争環境の激化が想定よりも早く顕在化する可能性が高まりつつある中で、これまで以上に長期的視点に立って、柔軟かつ大胆に事業を推進していくことが求められています。

こうした状況を踏まえ、当社は環境の変化に対応しつつ、改革を更に加速させることを目的に、当社グループの長期ビジョン「安藤ハザマ VISION2030～「イノベーションの加速で新たな価値を創造」～」を新たに決めました。継続的かつ戦略的な成長投資を行いながら、本業の更なる強化に加えて建設外事業の強化による事業ポートフォリオの変革を実現し、2030年度（2031.3期）には連結経常利益に占める建設外利益を25%まで引き上げることで、収益基盤をより強固なものにしていきます。ビジョンの柱を「お客様価値の創造」「株主価値の創造」「環境価値の創造」「従業員価値の創造」と定め、更なる企業価値の向上を目指します。

2020年度を将来ビジョンの実現に向けた新たなスタートの年と定め、1年前倒しで新中期経営計画（2021.3期～2023.3期）を策定しました。当社グループはこれからも安全と品質にこだわり、公正で誠実な企業活動を通じて、社会から信頼され、社会とともに成長する企業グループを目指してスピード感をもって邁進して参ります。



2. 安藤ハザマ VISION2030

わたしたち安藤ハザマグループは、
イノベーションの加速で新たな価値を創造します

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します。

- 高付加価値化・高効率化に向けた提案強化とLC(ライフサイクル)サポート事業の強化
- 積極的な技術開発・デジタル化投資や創意工夫で建設生産システムの改革を実現(安全、高品質、高生産性、低コスト)



株主価値の創造

本業の更なる強化と戦略的な成長投資で、安定収益確保と利益還元を実現します。

- 受注力・現場力・収益力による建設(本業)の更なる強化
- エネルギー関連事業を核とした収益基盤の多様化加速
- フロービジネスとストックビジネスのバランスの取れた事業ポートフォリオへの変革



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します。

- 再生可能エネルギー事業への参画
- 事業活動の脱炭素化(SBT、RE100の推進)
- お客様への環境価値提供



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します。

- 働き方や成果に応じた処遇の実現
- 心と体の健康づくりとワークライフバランスの実現
- キャリア形成と多様な働き方の支援



2. 安藤ハザマ VISION2030



【事業を支える2つの柱】

建設(本業)：受注力×現場力×収益力の更なる強化

新規/建設外：エネルギー関連事業を核とした収益源の確立

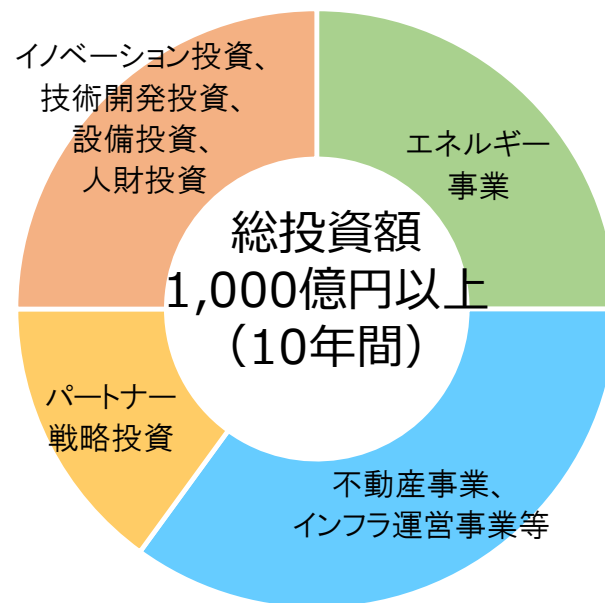
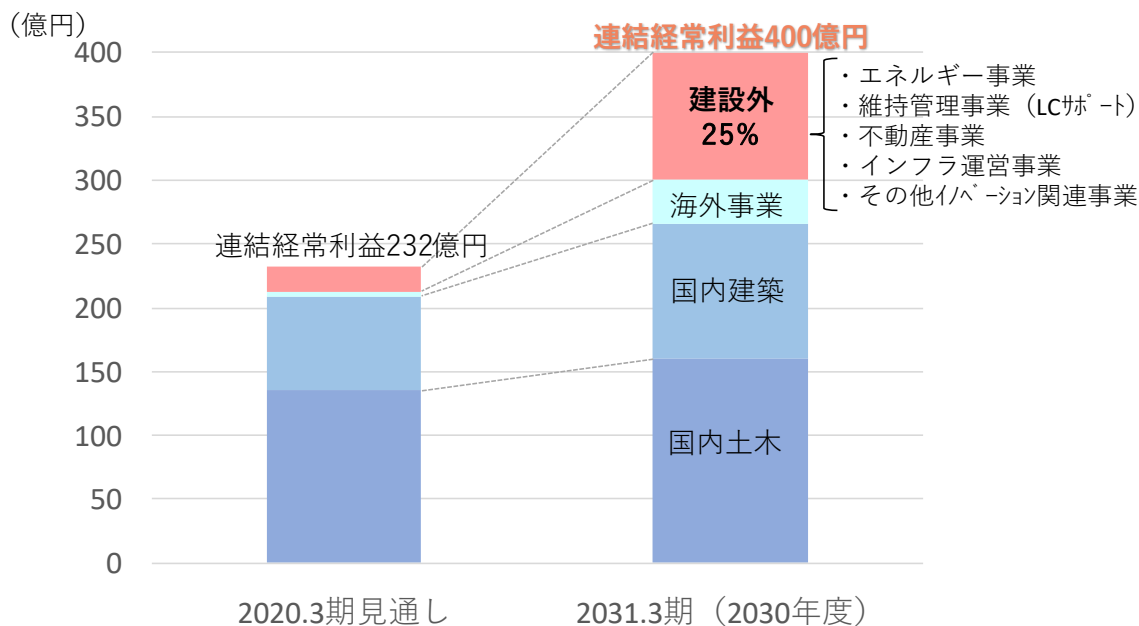
- 新たな収益源の確立に向けた体制整備
- 成長投資 10年で1,000億円以上

建設外利益 25%

フロービジネスとストックビジネスの
バランスの取れた事業ポートフォリオへの変革

総投資額 1,000億円以上

本業強化と新たな価値創造に向けた
継続的かつ戦略的な成長投資



3. 安藤ハザマ中期経営計画 VISION2030 の実現に向けて



Chapter I 《Branding》 2021.3期 - 2023.3期

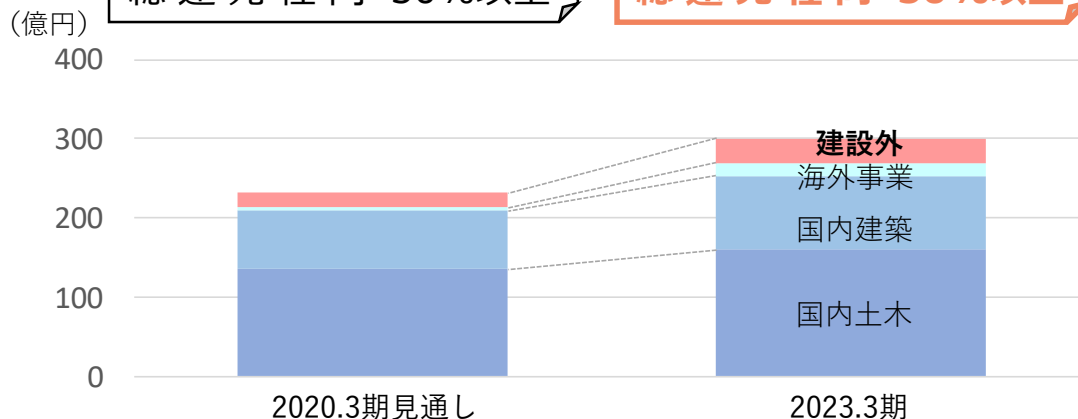
- お客様への約束**
 - ▶技術開発/イノベーション/提案力強化で安全・高品質・高生産性・低コストの実現
 - ▶LCサポート事業の強化でお客様に長く寄り添い、多様なニーズに即応
- 株主様への約束**
 - ▶安定した収益の確保(年度の受注増減に影響を受けにくい事業構造への変革)
 - ▶創出利益の株主還元(配当他)と成長投資による企業価値向上
- 地球環境への約束**
 - ▶再生可能エネルギー事業への参画 ▶事業活動の脱炭素化(SBT/RE100の推進)
 - ▶ZEB・次世代エネルギーマネジメントシステム等の技術開発・実証と展開
- 従業員への約束**
 - ▶幸福感の実現(働き方や成果に応じた処遇、健康経営推進、ダイバーシティ)
 - ▶働き方改革、多様な働き方の実現 ▶人財育成・確保(人財育成制度の拡充)

Chapter II
《Spread》
2024.3期
-
2027.3期

Chapter III
《Establish》
2028.3期
-
2031.3期

連結経常利益 232億円
(内、建設外) 8%
R O E 11.3%
総還元性向 30%以上

連結経常利益 300億円
(内、建設外) 10%
R O E 12%
総還元性向 50%以上



VISION2030の実現に向けた体制整備

各種推進部署

新規事業創生関連

エネルギー関連事業
インフラ運営事業
不動産事業
新規イノベーション関連事業

LCサポート事業関連

維持管理事業
リニューアル事業



4. 現中計2019.3期～2021.3期（2年目迄）の総括①

受注高

- ・土木は大型工事が貢献して順調に推移。
- ・建築は大型案件の割合は増加するも、生産性の高い大型案件の競争環境の厳しさは継続しており、受注量を伸ばせず。

売上高

- ・建築の受注伸び悩みと、土木・建築共通の進捗遅延を主因に売上高は計画を下回る。
- ・土木大型工事においては長工期案件のウェイトが高く、足元の完工高が伸び悩んだが、繰越工事高は合併後のピークとなった。

営業利益

- ・主に一部の工事の採算性の低下と売上高の鈍化により、計画を下回る。

	現中計最終年度目標数値 (2021.3期)		現中計2年目見通し (2020.3期)	
	個別	連結	個別	連結
売上高	4,400億円程度	4,800億円程度	3,555億円	3,820億円
営業利益	330億円程度	360億円程度	227億円	237億円
営業利益率	7.5%以上		6.4%	6.2%
ROE	15%		—	11.3%
総還元性向		30%以上	—	30%以上



4. 現中計2019.3期～2021.3期（2年目迄）の総括②

重点施策の総括

建設事業の充実強化

- ・「技術開発」・・・施工生産性向上に資する各種技術開発を推進中
- ・「人財育成・協力会社支援」・・・OJTとOff-JTの両輪で人財教育を強化 合同研修をはじめ協力会社支援策実施
- ・「システム・業務の改革」・・・大規模機構改革実施、間接部門を中心とした抜本的業務改革策を随時導入中
- ・「海外事業」・・・ナショナルスタッフ育成等を推進。M&Aを含む長期成長モデルを再構築中

収益基盤の多様化

- ・再生可能エネルギー事業への参画に向けた検討・準備を実施（イーレックス(株)との業務提携）
- ・次世代エネルギーマネジメント、ZEB導入に関する技術開発を推進、2020年度より技術研究所での実証開始
- ・オープンイノベーションによるスタートアップとの新規事業創出等検討中

グループ総合力の発揮

- ・グループ会社の担当機能高度化には一定の成果
- ・BIMの活用は着実に前進

ESGへの取組強化

- (E)・・・SBT認証取得、RE100加盟。環境課題解決のための事業にも取組開始
- (S)・・・健康経営宣言、働き方改革の推進（閉所、時間外目標管理）等、社会の信頼に応える取組を実施
- (G)・・・ガバナンス強化策の推進（ガバナンス諮問委員会、内部統制委員会、知財戦略強化等）

財務目標

- | | | | |
|----------|------------|-------|------------|
| ・連結営業利益率 | 2020.3期見通し | 6.2% | (計画7.5%以上) |
| ・ROE | 2020.3期見通し | 11.3% | (計画15%) |
| ・総還元性向 | 2020.3期見通し | 30%以上 | (計画30%以上) |

成長戦略投資

- ・過去2ヵ年計 約100億円（技術開発、収益基盤の多様化に関する投資、システム・業務改革に関する投資 他）



5. 事業環境認識

	社会・経済の動向	建設を取り巻く環境
国内	<ul style="list-style-type: none"> ・経済成長率鈍化の懸念 ・大規模自然災害の多発 ・国土強靱化への取組が加速 ・5G商用サービス開始 ・脱炭素社会への移行と規制強化 ・エネルギーの地産地消の動き ・施設の老朽化、成熟社会の到来 ・人口減少、超高齢化社会で生産年齢人口の減少 ・働き方改革に対する社会的要請 ・コーポレートガバナンスコードへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・オリンピック需要は一段落 ・民間投資は先行き不透明 ・公共投資は一定水準維持 ・リニア新幹線他、大型プロジェクトの継続 ・インバウンド関連需要の継続 ・IR事業関連マーケットへの期待 ・再生可能エネルギー関連市場の拡大 ・環境価値をはじめとするニーズの多様化 ・維持更新市場の拡大 ・建設技術者、技能労働者の減少 ・ICT、AI、IoT技術等の活用の加速 ・生産性向上技術ニーズの高まり
海外	<ul style="list-style-type: none"> ・国際情勢の不安定化など、地政学リスクの高まり ・政府によるインフラ輸出の推進と国際競争の激化 	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアをはじめとする新興国建設マーケットの拡大 ・インフラ輸出マーケットへの期待



6. 重点施策 ①国内建設事業 ②海外建設事業

①国内建設事業 ● 受注力×現場力×収益力を強化

【国内土木】

- ・都市土木の実績・技術優位性を活かした大型高難度工事への取組継続
- ・電力・エネルギー分野の強化
- ・高速道路更新事業、上下水施設更新など維持更新分野へ注力
- ・防災・減災、国土強靱化への取組

【国内建築】

- ・国内新築は事業量を確保しつつ、超高層建築物など戦略的取組を実施
- ・ライフサイクルサポート（企画・設計力×リニューアル×維持管理）の強化
- ・エネルギーマネジメント技術を活用した提案力の強化
- ・コスト縮減、工期短縮への取組強化
 - ▶ PCa化推進による生産性向上
 - ▶ 設備部門（技術×設計×施工）の強化
 - ▶ グローバルな資材調達力の強化

【共通】

- ・業務のボーダレス化と現場サポートの変革

②海外建設事業 ● 成長市場への注力で海外事業を再構築

- ・ASEAN 4カ国(インドネシア、ベトナム、タイ、マレーシア)を重点取組国と定め、現地化を促進
- ・現地パートナーとのアライアンスによる体制強化
- ・グローバル人財の育成強化
- ・注力セグメント 土木：エネルギー関連、道路/鉄道プロジェクト
建築：オフィス/商業施設/データセンター/生産・物流施設



6. 重点施策 ③エネルギー関連事業

- 高い技術力 + 豊富な実績を基に、強みのエネルギー関連事業を強化
- 国内／海外、建設事業／建設外事業 それぞれで安定した収益源を確立

- ・技術開発と付加価値提案により、強みを伸ばして建設事業の収益力を強化
- ・パートナーとの協働により、エネルギー事業における収益源を拡充
- ・再生可能エネルギー事業により、環境価値を創造

	建設事業	建設外事業
国内	<ul style="list-style-type: none"> ・発電所建設/リプレース ・原発再稼働対策工事 ・廃炉、廃棄物処理 ※EPC案件(設計～調達～建設) 含む	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギー事業 ・エネルギーサービス プロバイダ事業 (ESP)
海外	<ul style="list-style-type: none"> ・再エネ発電関連工事 ※EPC案件(設計～調達～建設) 含む	<ul style="list-style-type: none"> ・独立系発電事業 (IPP)

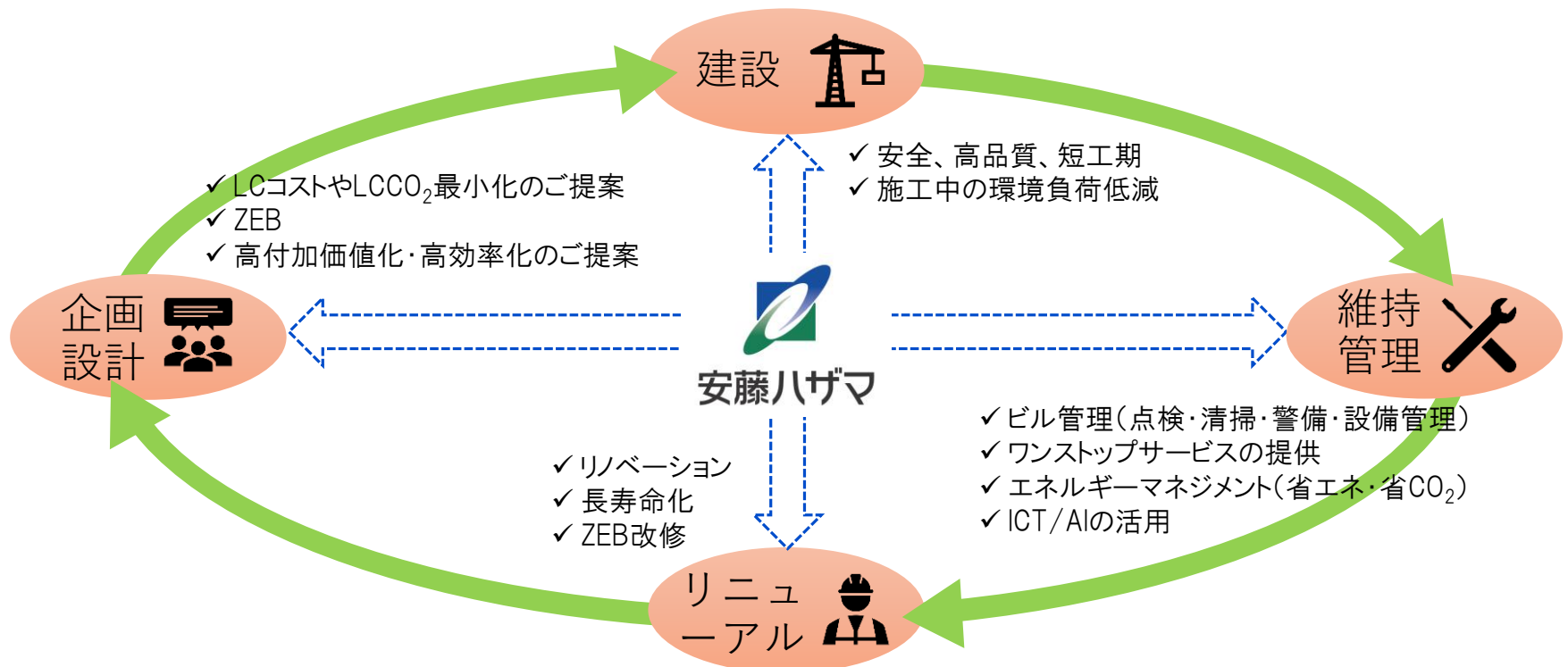
≪技術開発≫
 ■生産性向上、高度化技術
 +
 ■次世代エネルギー
 マネジメントシステム
 ■ZEB 等



6. 重点施策 ④ ライフサイクルサポート事業

ワンストップサービスで、お客様に長く寄り添う信頼関係を築き、ストックビジネスを強化

- ・ ライフサイクルサポート体制の整備（LCS事業本部の新設）
- ・ ライフサイクルコストの最適化や施設の長寿命化に対応したソリューション型営業の展開
- ・ 多様なニーズに即応し、お客様の安定した事業活動を支援





6. 重点施策 ⑤不動産事業、インフラ運営事業 ⑥技術開発

⑤不動産事業、インフラ運営事業

【建設事業】

- ・再開発事業等への取組による建設事業の強化
- ・お客様の不動産ニーズに沿った、土地マッチング等の営業強化

【建設外事業】

- ・収益物件の取得や不動産開発事業への取組によるストックビジネスへの参入
- ・インフラ運営事業（PPP/PFI等）への取組強化

⑥技術開発 ~オープンイノベーションの活用を含めて、ニーズに即した差別化技術の開発を加速~

【生産性向上、高度化】

- ・AI・ICT・BIM/CIMを活用した生産性向上技術・管理システムの開発
- ・設計・積算工程等の省人化技術の開発
- ・生産性向上に資するPCa部材の活用拡大技術の開発
- ・低コスト、短工期に貢献する建築技術の開発
- ・建築新資材、素材の開発

【国土強靱化の実現】

- ・防災・減災を実現する耐震・制震技術の開発・高度化
- ・地震、水害対策に適用可能な地盤改良技術の開発・高度化

【環境・エネルギー技術の創出】

- ・脱炭素社会に貢献するエネルギーマネジメント技術の開発・実証・展開
- ・実案件への適用でZEB技術を実践・高度化

【維持更新・リニューアル】

- ・高速道路更新技術、上下水道施設更新技術の開発



6. 重点施策 ⑦グループ会社 ⑧協力会社 ⑨従業員

⑦グループ会社

【売上・利益の拡大と自立】

- ・ 専門工事会社の技術力の更なる強化
- ・ 建設資材購買力の強化
- ・ PC工場増強

⑧協力会社

【担い手確保、働き方改革に向けた支援】

- ・ 経営基盤強化支援、人財育成支援、採用支援
- ・ 4週8閉所の実現への取組強化

⑨従業員

【幸福感の実現】

- ・ 働き方や成果に応じた処遇を実現するための人事諸制度の見直し
- ・ 健康経営の実現に向けた取組推進
- ・ ダイバーシティの定着へ向けた取組推進

【働き方改革】

- ・ 働き方改革の推進によるワークライフバランスの実現
- ・ 多様な働き方実現へ向けた制度やインフラの整備（テレワーク、フレックス勤務等）
- ・ 休日・休暇制度の整備、総労働時間の縮減

【人財育成・確保】

- ・ インテグリティを浸透させ、コンプライアンス意識を継続的に向上する企業風土の醸成
- ・ 多様なキャリア形成の実現を支援
- ・ 次世代リーダーをはじめとする各階層・各職務分野の人財育成制度の拡充
- ・ キャリア採用強化や異業種人事交流を含め、事業ポートフォリオ変革のための人財を確保



■ 免責事項

本資料に記載されている目標数値等の将来に関する記述は、当社が本書面の作成時点に入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、リスクや不確実性を含んでいます。

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