



## Contents

**002** Introduction

- 002 OBAYASHI コーポレートレポートについて
- 003 基本理念・方針・戦略

Section 1 **グループ概要****004**

- 005 トップメッセージ



- 010 大林グループのあゆみ
- 013 大林グループの誇りと強み
- 015 大林グループの事業概要
- 017 グローバルネットワーク
- 019 主要パフォーマンス

Section 2 **実現したい未来****021**

- 022 価値創造プロセス
- 024 価値創造の原動力
- 026 価値創造事例：カーボンニュートラル
- 027 価値創造事例：ウェルビーイング

Section 3 **成長戦略****028**

- 029 Our future
- 030 マテリアリティとKPI
- 032 中期経営計画
- 035 フィナンシャルレビュー
- 040 5つの事業分野
  - 042 国内建設事業
  - 045 海外建設事業
  - 047 開発事業
  - 048 グリーンエネルギー事業
  - 050 新領域ビジネス

Section 4 **価値創造を支える仕組み****051**

- 052 環境
- 059 人材マネジメント
- 067 安全
- 069 人権
- 071 サプライチェーンマネジメント
- 074 品質
- 075 技術・知的財産
- 078 DX

Section 5 **ガバナンス****082**

- 083 社外取締役ダイアログ



- 087 役員紹介
- 091 社外監査役メッセージ
- 092 経営体制
- 099 取締役会議長ダイアログ



- 103 リスクマネジメント
- 107 コンプライアンス
- 109 ステークホルダーエンゲージメント

Section 6 **データセクション****110**

- 111 財務サマリー
- 113 グループネットワーク
- 114 社会貢献
- 115 会社概要
- 116 株式の状況
- 117 ESG外部評価／編集後記

# OBAYASHIコーポレートレポートについて

大林グループは、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループの価値創造プロセスを分かりやすくお伝えするとともに、皆さまとの建設的な対話の機会を創出することを目的として、2012年より「OBAYASHIコーポレートレポート」を発行しています。

ステークホルダーの皆さまとのさらなる対話に役立ちましたら幸いです。

## OBAYASHIコーポレートレポート2024のポイント

### 1 役職員の「声」の充実

大林グループの中長期ビジョンや資本政策、事業戦略、ガバナンスなどをより理解いただくために、役員や部門長のインタビューやダイアログを充実

- トップメッセージ → P. 05
- フィナンシャルレビュー → P. 35
- VOICE
  - 国内建築 → P. 43 国内土木 → P. 44
  - 環境 → P. 52 人材マネジメント → P. 59
  - 技術・知的財産 → P. 75 DX → P. 78
- 社外取締役ダイアログ → P. 83
- 社外監査役メッセージ → P. 91
- 取締役会議長ダイアログ → P. 99

### 2 株主・投資家から要望が高かった開示の充実

これまで、株主・投資家との対話の中で情報開示の要望が多くあった資本政策や、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)のシナリオに対する財務影響度、人材マネジメントと企業価値向上の関係について情報開示を強化

- 中期経営計画 → P. 32
- TCFD提言に基づく情報開示 → P. 54
- 人材ロジックツリー → P. 60

### 3 A4横型インタラクティブ版に仕様変更

パソコンやタブレットでも読みやすいA4横型に仕様を変更することで、

- コーポレートサイトへの移動
- ページ間の移動
- セクション間の移動

など、必要な情報・ページへのアクセス性を向上させ、ユーザーフレンドリーな閲覧環境を実現

#### ナビゲーションボタンの使い方

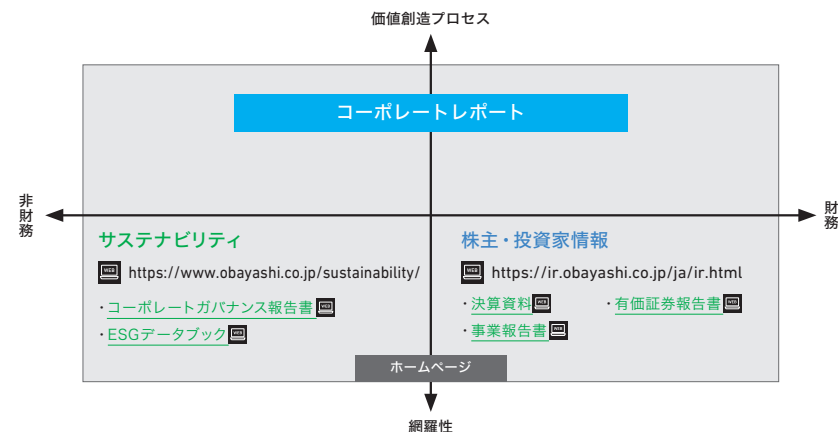
#### セクションタブ



#### ナビゲーションボタン



## 情報開示体系



## 編集方針

### 発行目的

本レポートは、大林組および大林グループの経営戦略や財務情報、非財務情報を一体的に開示し、事業活動全体をご理解いただくことを目的として発行しています。

### 対象期間

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで。一部2024年度の活動も掲載)

### 参考にしたガイドライン

経済産業省  
「価値協創ガイダンス」  
IFRS財団(旧 VRF)  
「国際統合報告フレームワーク」  
GRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)  
「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

### 発行年月

2024年8月

## 将来の見通しに関する注意事項

本レポートには、大林組および大林グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれている場合があります。それらの記述は、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、市場需要、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでいます。このため将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

## 基本理念・方針・戦略

### 大林組基本理念

#### 企業理念

大林組がめざす姿、社会において果たすべき使命

#### 「地球に優しい」リーディングカンパニー

- 優れた技術による誠実なものづくりを通じて、空間に新たな価値を創造します。
- 地球環境に配慮し、良き企業市民として社会の課題解決に取り組みます。
- 事業に関わるすべての人々を大切にします。

これらによって、大林組は、持続可能な社会の実現に貢献します。

#### 企業行動規範

企業理念の実現を図り、すべてのステークホルダーに信頼される企業であり続けるための指針

##### 1 社会的使命の達成

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| (1) 良質な建物・サービスの提供 | (4) 調達先との信頼関係の強化 |
| (2) 環境に配慮した社会づくり  | (5) 社会との良好な関係の構築 |
| (3) 人を大切にする企業の実現  |                  |

##### 2 企業倫理の徹底

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| (1) 法令の遵守及び良識ある行動の実践   | (4) 反社会的勢力の排除         |
| (2) 公正で自由な競争の推進        | (5) 適正な情報発信と経営の透明性の確保 |
| (3) ステークホルダーとの健全な関係の維持 |                       |

さんしん

#### 三箴

創業以来、受け継がれてきた精神

良く

機関設備の完璧と卓越せる技能を緯とし、誠意懇切の下に最善の努力を経として織り出せる優良工作物の提供を期すること。

安く

優秀なる機械器具の応用、巧妙なる材料の購買、統制せる合理的の作業により実質価値豊富な工作物の廉価提供を期すること。

速い

斬新なる工法と卓越せる計画と周到なる設備と相俟ち、渾身の能力を發揮して凡ゆる時間的無駄を排除し、以って工期の短縮を期すること。

### 大林グループが目指す姿を実現するための方針と戦略

#### Obayashi Sustainability Vision 2050

#### 「地球・社会・人」と大林グループのサステナビリティを実現

2040～2050年  
の目標

脱炭素

+ 価値ある空間・  
サービスの提供

+ サステナブル・  
サプライチェーンの共創

大林グループでは、さまざまな社会動向や当社グループを取り巻く事業環境の変化を捉え、経営基盤としてのESGや社会課題であるSDGsの達成への貢献を取り込み、当社グループ一体で「地球・社会・人」と自らのサステナビリティを同時に追求するため、長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」を策定しています。本ビジョンは、将来の持続可能な社会の実現を目標として2050年の「あるべき姿」を定義し、バックキャストの手法により、当社グループが取り組むべき2040～2050年の目標と事業展開の方向性を定めています。目標達成に向けては、具体的なアクションプランとKPI(数値目標)を設定し、取り組みを進めています。



<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/vision.html>

#### 大林グループ中期経営計画2022 / 中期経営計画2022 追補

#### 『事業基盤の強化と変革の実践』(2022～2026年度)

「建設事業の基盤の強化と深化」「技術とビジネスのイノベーション」「持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充」の3つを基本戦略とした5カ年計画を実施しています。

[https://www.obayashi.co.jp/company/mid\\_term\\_plan.html](https://www.obayashi.co.jp/company/mid_term_plan.html)

#### 大林グループブランドビジョン

## MAKE BEYOND つくるを拓く

<https://www.obayashi.co.jp/company/brandvision.html>



## Section



## グループ概要

- 005 トップメッセージ
- 010 大林グループのあゆみ
- 013 大林グループの誇りと強み
- 015 大林グループの事業概要
- 017 グローバルネットワーク
- 019 主要パフォーマンス





## トップメッセージ

## 企業価値のさらなる向上に向け、 基本戦略の3つの柱を着実に進めていきます

### はじめに

東京駅前八重洲一丁目東B地区第一種市街地再開発事業建設工事において、2023年9月に重大事故を引き起こしたことを深くお詫び申し上げます。この事故によって尊い人命が失われ、一命をとりとめた方も重傷を負うなど、工事に従事される方々の安全を守れなかったことは悔恨の極みであり、この責任を真摯に受け止め、引き続きご遺族の皆さまと被災者およびそのご家族に対して誠心誠意ご対応させていただく所存です。「安全を最優先とした施工の徹底」を大林組の最重要課題として、私自身が陣頭指揮を執り、二度とこのような重大事故を繰り返さぬよう、当工事のみならずすべての建設現場において、再発防止と安全対策強化に取り組んでまいります。

代表取締役社長 兼 CEO

連輪賢治



## トップメッセージ

### 足元の事業環境と 2023年度を振り返って

約3年に及んだコロナ禍が収束し、社会全体に急速に人やモノの流れが戻ってきました。こうした社会・経済活動の正常化に伴い、民間の設備投資も回復しています。政府は30年も続いたデフレ脱却の好機として過去最大規模の設備投資の促進や民間企業の持続的な質上げの実現に向けた総合経済対策を実施しています。このような変革が社会全体で進展することは建設業界にとってもポジティブな影響と言えます。一方で、解決の兆しが見えないウクライナ情勢や中東での紛争、台湾をめぐる米中対立など、地政学的リスクが影響し、エネルギー価格や

原材料価格の高騰が続いており、建設に必要な資機材の調達コストや輸送コストにはネガティブな影響を与えました。建設の事業環境としては、大都市圏の大規模再開事業が引き続き計画されており、また、企業のデジタル化の推進によるデータセンターの建設需要の増加や、先に述べた地政学的リスクのため工場などの設備投資の国内回帰も鮮明となっており、繁忙な状況が続くことが予想されます。2024年度から建設業にも適用開始となった改正労働基準法の時間外労働上限規制への対応はもちろんのこと、新たな技術開発やDXの推進による生産性の向上、サプライチェーンの拡充による生産力の確保が喫緊の課題です。

これらの社会・事業環境の変化を企業価値向上の好機とするとともに、事業に関わるすべての人の安全を確保

することは当社グループの社会的使命です。冒頭で述べましたとおり、安全はほかの何よりも優先するものであり、私自身、いかなる理由があろうと「安全に妥協は許されない」との覚悟を持ち当社グループ社員ともども日々の業務に取り組んでいます。

業績面では、2023年度の当社グループの連結売上高は建築・土木ともに工事が順調に進捗したことから、2兆3,251億円（前年度比17.2%増）と、2兆円を大きく上回りました。一方、中期経営計画2022（以下、中計）において1,000億円をボトムラインとした連結営業利益は793億円となり、残念ながら2年連続で未達となりました。しかしながら、国内建築事業において底堅い需要が続く中、採算性を重視した受注戦略や建設資材価格の転嫁が浸透したことなどにより、2023年度の利益は計画を上回り、業績は想定していたより早く回復局面を迎えたとみています。

大変な繁忙が続く中、安全はもとより品質の確保にも細心の注意を払いながら、建設現場をはじめとした当社グループの全事業の最前線で日々努力しているグループ社員や、そのサプライチェーンを支えていただいている多くの協力会社の皆さまに対して、経営者として感謝の念に堪えません。

### 中期経営計画2022追補と 資本政策の見直しについて

現在、当社グループでは、2026年度を最終年度とする中計において、「事業基盤の強化と変革の実践」に取り組んでいます。「建設事業の基盤の強化と深化」「技術と





## トップメッセージ

ビジネスのイノベーション」「持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充」の3つを基本戦略とする本計画を通じて、安定的に利益を創出できる事業基盤を構築することで収益性の向上を目指しています。

一つ目の「建設事業の基盤の強化と深化」では、安全と品質の確保が経営の最優先事項であることを改めて認識し、当社グループにとどまらず、サプライチェーンを含む建設事業に携わるすべての人とともに徹底していきます。加えて、生産性の向上と、営業力と付加価値提供力の強化を推し進め、建設バリューチェーンを強化し、建設サービス領域の拡大に取り組んでいます。二つ目の「技術とビジネスのイノベーション」では、カーボンニュートラル領域とウェルビーイング領域でビジネス機会を見だし、新たな顧客提供価値の創出を図っています。三つ目の「持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充」として進めているのが、国内建設事業、海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業、新領域ビジネスの5事業への経営資源の投入と、資本効率を重視した経営、リスクマネジメントの強化です。

さらに、人材や組織の強化、DXや技術などへの注力を通じて経営基盤を強化していくことで、企業価値の持続的拡大の道筋を確かなものとしていきます。

中計では、投下資本利益率(ROIC)を経営指標目標に採用し、「中期的に5%以上とする」ことを掲げ、資本効率性を重視する経営に取り組んでまいりましたが、さらなる企業価値向上と持続的成長に向け、資本効率性をより一層重視した経営が求められており、この1年、取締役会や取締役座談会において議論を進めてきました。その内容がまとまったことから、2024年3月、当社グループはまず中計で掲げた資本政策の一部見直しを公表しました。

今回の見直しは、中計の基本方針である「事業基盤の強化と変革の実践」を継続し、生産力強化などに必要な投資を行い、ROICの向上に取り組むことを前提としてさらなる企業価値向上と持続的成長に向けて、資本効率性をより一層重視した経営を加速する必要があるとの判断に基づくものです。具体的には、建設事業および関連する当社グループ各事業の資本構成を検討した上で、必要な自己資本を1兆円と設定し、収益性の向上を実現すると同時に戦略的な資本政策を行うことで、従来のROIC5%の目標に加えて、中計最終年度の2026年度には「ROE(自己資本当期純利益率)10%達成」を目指すことといたしました。

資本政策の一部見直し公表後の株価の動きが堅調に推移したことから、今回の当社グループの新たな資本政策は、資本市場から一定の評価が得られたものと認識しています。今後は本政策に基づき、持続的な利益成長と戦略的な株主還元の実現に向けて取り組んでまいります。

さらに、2024年5月には、「大林グループ中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』」について、

- 「建設事業の基盤強化への取り組み」の継続と徹底
- 経営指標目標の一部見直し
- 持続的成長に向けた「変革実践への取り組み」

を追捕することといたしました。

これは、生産性の向上や新技術によるコストダウンに注力するとともに採算性を重視した受注戦略に一定の成果が上がってきたこと、社会全体で適正な価格転嫁への動きが進んでいることなどを踏まえ、現時点で想定される業績見通しに基づき、中計の経営指標目標やキャッシュアロケーションなどを一部見直しすることが適切と

判断したことによるものです。

## 2050年のあるべき姿の実現に向けて

当社グループは、2019年に策定した長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」において、地球のサステナビリティの実現には、地球環境に「社会」と「人」を加えた、これらの調和が必要不可欠であると考え、「地球・社会・人」のサステナビリティが実現された状態を2050年の「あるべき姿」と定義しました。そして当社グループがこの「あるべき姿」を実現するための2040～2050年の3つの目標として「脱炭素」「価値ある空間・サービスの提供」「サステナブル・サプライチェーンの共創」を掲げています。私は、2050年にはカーボンニュートラルが実現された自然環境と調和した社会になっていることは間違いないと考えています。そのような社会実現には、ZEB<sup>※</sup>などのカーボンニュートラルに寄与する建築物やインフラを建設・供給するだけでなく、サプライチェーンと協働し施工時に加えて資機材の調達・製造や、輸送時の脱炭素化に率先して取り組むことが使命と捉えています。そして、これらが実現された姿こそが、当社グループを含む建設業の未来です。

「あるべき姿」の実現に向けては、当社グループの企業価値の向上が不可欠であり、その中で事業規模の拡大も必要であると考えています。中計を推進しながら、将来の事業規模と、そこに至る戦略や、どのような経営を心掛けるべきかといったことに常に想いをめぐらせています。企業の将来像や夢を描き、熱意を持ってその夢を社員に伝





## トップメッセージ

えること、そしてすべての社員がその夢に共感して、当社グループに対する確固たる期待を抱いてもらうことが、経営者として、また当社グループのリーダーとして重要なことだと考えています。

※ZEB (Net Zero Energy Building) : 快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギー収支をゼロにすることを目指した建物

## 未来に向けたマテリアリティへの取り組み状況

持続可能な社会の実現に貢献することを目指す当社グループが、ESGの視点から重要課題として特定したのが6つのマテリアリティ(ESG重要課題)です。マテリアリティは中計にも組み込んでおり、これらを着実に推進することで、当社グループの中長期的な成長と持続可能な社会の実現につながると考えています。ここでは、マテリアリティとして掲げる「責任あるサプライチェーンマネジメントの推進」「人材の確保と育成」を例にご説明します。

社会では物流業に深く関わる問題として、改正労働基準法の時間外労働上限規制によって生じる「2024年問題」が多く論じられています。「2024年問題」は建設業界においても解決すべき重要な課題として捉えられています。一義的には、働き方として時間外労働や休日労働の抑制を徹底していくというのですが、当社グループでは従前より、個々人がワーク・ライフ・バランスを重視し、家族や友人との時間、自分の趣味の時間をしっかり確保して、その結果として改正労働基準法が定める労働時間内に収めるよう指導してきました。つまり、行政からの

要請を受けて「2024年問題」への対応を徹底していくというより、むしろワーク・ライフ・バランスの確保を組織としていかに実現していくかという点が、当社グループにとっては重要な課題なのです。国・社会の要請に応じつつ、働きがいを感じられる労働環境で、社員、そして事業パートナーの方々には、より豊かな時間、生活、人生を送っていただきたいと考えています。

## 人材づくり・組織づくりの考え方

当社グループの企業価値向上の原動力は紛れもなく「人」です。中計に掲げる経営基盤戦略においても、人材マネジメント戦略として働きがい改革に取り組んでいます。前述したワーク・ライフ・バランスへの想いとも重なりますが、私生活はもとより、上司や同僚、部下との関係性の中で仕事に楽しさが感じられることも大切です。適切なワーク・ライフ・バランスが確保され、職場の人間関係が良好でなければ人材は育ちません。上司が部下を支配するのではなく、個々のジョブの中にある課題にどう対峙し、解決に導くか、経験知の異なる者同士が協力し合っていく関係性こそが望ましく、このような関係性が醸成されることで、組織も強くなっていくのだと考えます。だからこそ、職場でのハラスメントは許されません。組織が大きくなればなるほど、少数派の持つ意見が尊重されにくくなりがちですが、一人ひとりに自律的な行動を促す上では、個を尊重するという考え方を持つことが極めて重要です。

多様な人材が生き生きと活躍し、組織が活性化し企業

価値の向上を実現するダイバーシティ&インクルージョンを推進して社員のウェルビーイングを実現することは、社会全体で解決していくべき課題でもあり、当社グループの社員や協力会社の皆さまに限らず、社会課題の解決という視点を持って取り組むことが重要です。もちろん一朝一夕で進められるものではありませんが、一人ひとりが意識を変えて取り組むべきことだと考えています。こうした考え方は、私たちがブランドビジョンとして掲げる「MAKE BEYOND つくるを拓く」という言葉にも通じます。モノをつくることに加え、「構想力」「実現力」「人間力」を持って、自分の力で何かをつくり上げていくことの大切さをこのブランドビジョンに込めています。

## 組織としてのDX活用について

DXは、当社グループの事業活動、さらには建設業界全体が大きく変わっていくための重要なキーワードです。当社グループでは中計の中でDX戦略を掲げ、事業基盤の強化と変革の実践に向けたDXに取り組んでいます。具体的には、BPR<sup>\*1</sup>(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)のほか、BIM/CIM<sup>\*2</sup>といった3次元の電子データを活用する建設生産・管理システムの導入など、事業領域と管理領域の双方からDXに取り組んでいます。2022年には、デジタル変革を牽引する組織として「DX本部」を新設し、経営戦略に即したデジタル戦略の立案から推進・管理までを担っています。

当社グループのDX戦略は、2050年のあるべき姿からバックキャストして立案しており、情報セキュリティの強化

## トップメッセージ

や業務プロセスの変革による既存事業の強化にとどまらず、新規事業の展開やビジネスモデルの変革も視野に入れたものとなっています。このDX戦略の推進が、中長期的には当社グループの利益向上やポートフォリオの拡充に貢献するものと考えています。

当社グループでは「DX」という言葉が一般に使われていなかった時代においても、常に最先端の技術を導入しながら、事業活動や管理業務に変革をもたらし続けてきました。優れたデジタルツールも、それを扱う人が十分に使いこなせなければ意味がありません。新たな道を切り拓くデジタル人材を育てていくとともに、社員誰もがうまく使いこなせるようなツールにしていくことが重要だと思えます。

※1 BPR (Business Process Re-engineering) : 業務本来の目的に向け既存の組織や制度を見直し、プロセスの視点で業務フローなどをデザインし直すこと

※2 BIM/CIM (Building/Construction Information Modeling, Management) : 計画・調査・設計段階から3次元モデルを導入することにより、一連の建設生産・管理システムの効率化・高度化を図ること

## ステークホルダーの皆さまに対するメッセージ

当社グループにとっての最重要課題は、事業活動における安全の確保です。社員やその家族が健康に過ごせることも重要で、健康を保ちながら、安全に業務を遂行するためには何が重要かという点について、さらに突き詰めて考えていく必要があります。

安全に関する課題を解決した上で重要なことが、品質・生産性の向上です。2024年度は、「事業基盤の強化と変革の実践」をテーマとする中計の折り返し地点であり、

経営指標目標として掲げる連結営業利益1,000億円の達成に向けて、収益力の向上を具体的に推進することはもちろん、適切なワーク・ライフ・バランスを確保するためにも、業務の生産性の見える化を進め、生産性の向上を図る必要があります。このことは常日頃から、グループの全社員、協力会社とともに取り組んでいます。具体的な成果につなげていくには、単なる言葉の伝達や精神論だけでは不十分で、自らを感じ取り、課題を発見できることが重要です。また、社員一人ひとりが日々の業務において至らない原因を突き止めるだけでなく、その背景にある既成概念や組織風土を理解した上で、変革を促していくことも重要です。こうした努力を通じて職場での意識改革が

進み、具体的な成果につなげていくことが、私自身の大きなチャレンジであり、ミッションです。

そして、資本政策について、当社グループとして明確な方針を打ち出すことができたことは、当社グループの経営にとって、またステークホルダーの皆さまに対しても意義深いこととして捉えています。今後は、成長戦略や事業ポートフォリオの強化に向けた考え方、ESG・SDGsへの取り組み状況について、ステークホルダーの皆さまへこれまで以上に積極的に情報を提供し対話を継続することで、当社グループの価値創造ストーリーを共有してまいります。

企業価値のさらなる向上に向け、3つの基本戦略を着実に進めていく当社グループに、どうぞご期待ください。





# 大林グループのあゆみ

 <https://www.obayashi.co.jp/chronicle/130th/>

大林グループは1892年の創業以来、社会の要請に応えるべく、「ものづくり」の技術と知見を結集し、時代を象徴するプロジェクトに挑戦してきました。そして、今もなお脈々と受け継がれる「三箴」の精神の下、これまで培ってきた「ものづくり」の力を強みに建設の枠を超え、新しい領域を拓いています。

## 1892

## 1926

### 創業・草創期

- 1894 日清戦争勃発
- 1904 日露戦争勃発
- 1914 第一次世界大戦勃発
- 1919 パリ講和会議
- 1920 戦後恐慌
- 1923 関東大震災

## 1926

## 1945

### 近代化と戦争

- 1937 日中戦争勃発
- 1941 太平洋戦争勃発

## 大林グループのあゆみ



### 1892

#### 創業

創業者大林芳五郎は、19歳の時、将来の発展を確信し、呉服商から土木建築請負業に転身し、28歳で大阪にて「大林店」を創業



### 1904

#### 「大林組」命名

「大林店」あるいは「大林芳五郎店」と称していた店名を、正式に「大林組」と命名



### 1918

#### 「株式会社大林組」設立

三代日本店ビル

### 1931

#### 内外テクノス設立

大林組製材工場が内外木材工藝の商号で独立



### 1933

#### 大林道路設立

大林組の舗装専門家として東洋舗装の商号で設立



### 1935

#### 『現場従業員指針』刊行

創業者・大林芳五郎の精神を初めて明文化。巻頭に明記された「三箴」は、今も大林組にとって大切な指針

## 主なプロジェクト



### 1892

#### 阿部製紙所

大林芳五郎が阿部製紙所の工場新設の大型工事を初めて落札。この工事落札が創業のきっかけとなった



### 1905

#### 大阪築港

大防波堤に囲まれた水面518万m<sup>2</sup>の土砂を浚渫し、埋立地の造成、大栈橋など港湾施設を建設。当時の大阪市の年間予算20年分に相当した大工事



### 1914

#### 東京中央停車場 (現 東京駅)

東京のシンボルともいえる大工事完成によって、関西企業から一躍全国的企業としての地位を確立



### 1931

#### 大阪城天守閣

当時としては最新工法の鉄筋鉄骨コンクリート造りで、日本では前例のない地上53mの超高層建築

1945  
▼  
1969

復興から発展

- 1945 第二次世界大戦 終戦
- 1945 戦後復興政策
- 1957 高度経済成長黎明期
- 1964 東京オリンピック開催

1970  
▼  
1988

飛躍とグローバル化

- 1970 日本万国博覧会（大阪万博）開催
- 1973 石油危機
- 1985 プラザ合意
- 1986 バブル景気の始まり
- 1986 ウォーターフロント開発

1989  
▼  
2010

長期不況を超えて

- 1990 バブル崩壊
- 1995 阪神・淡路大震災
- 1997 京都議定書
- 2001 アメリカ同時多発テロ事件
- 2008 リーマンショック

大林グループのあゆみ

1963

大林ファシリティーズ設立

大林組の総合ファシリティマネジメント会社として、東洋ビルサービスの商号で設立



1964

タイに初の海外駐在員事務所開設

(1974年に現地法人化し、タイ大林を設立)



1970

東京本社設置  
不動産事業に進出



1984

オーク情報システム設立

CADサービス、ソフトウェア開発・販売を目的にシーピーシーの商号で設立



1999

業界の先駆者として、  
海外のPFI事業に参入

スタジアム・オーストラリア（現 Accor Stadium）（シドニー）が竣工。日本のPFI法の施工前から、社内に専門委員会を設置し、PFI事業の研究に着手してきた



2003

オーク設備工業をグループに迎え入れる

株式会社東芝の空調設備会社だった東芝空調を買収し、オーク設備工業に商号変更



2007

北米におけるM&A戦略として  
ウェブコー社を買収

強固な全米ネットワーク構築を目指し、世界最大規模の建設市場である米国において有望地域でのノウハウを有するローカル企業を買収

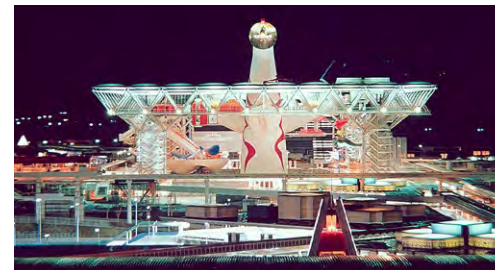
主なプロジェクト



1956

電源開発糠平ダム

北海道の寒冷地での難関な工事をわずか3年で完成。寒冷地でのダム建設における最短記録を樹立し、戦後の電力需要を賄う



1970

日本万国博覧会テーマ館  
アジア最初の国際博覧会。テーマ館の大屋根は重量建造物として世界初のリフトアップ工法にて施工



1982

サンフランシスコ市  
下水道

日本の建設会社として初めて米国本土で受注した公共土木工事



1997

東京湾アクアライン

世界最大級のシールド機で達成した最大水深28m、最大土被り16m、距離約2.8kmの海底トンネル



2011  
▼  
2021

新領域の拡大と  
ESG経営の推進

- 2011 東日本大震災
- 2013 東京オリンピック・パラリンピック開催決定
- 2015 安倍内閣「一億総活躍社会」
- 2015 国連でSDGs採択
- 2016 熊本地震
- 2017 リニア中央新幹線建設工事における談合事件
- 2018 北海道胆振東部地震
- 西日本豪雨
- 日本国際博覧会(大阪・関西万博)開催決定
- 2019 働き方改革関連法施行
- 2020 新型コロナウイルス感染症拡大
- 2021 東京オリンピック・パラリンピック開催

2022  
▼

カーボン  
ニュートラルと  
ウェルビーイング  
の実現に向けて

- 2022 ロシアによるウクライナ侵攻高インフレ

大林グループのあゆみ

**2011**

Obayashi Green Vision 2050を策定

長期ビジョンObayashi Sustainability Vision 2050(2019年に改訂)の先駆けとなる中長期環境ビジョンを策定



**2012**

太陽光発電事業開始

自社開発の久御山物流センターに982kWの太陽光発電設備を設置。国内でのFIT制度を利用した売電事業の第1号としてスタート



**2021**

水素事業開始

大分県玖珠郡九重町で地熱を活用したグリーン水素の製造・供給を開始



**2022・2023**

新事業会社の設立

新領域事業として、2つの新事業会社PLiBOTとオプライゾン設立



**2023**

大型洋上風力発電事業商業運転開始

当社が事業参画する秋田県秋田港および能代港において、国内初の大型洋上風力発電所が開業

提供：秋田洋上風力発電株式会社

主なプロジェクト



**2012**

東京スカイツリー®

世界一の高さ634mを誇る自立式電波塔



**2016**

すみだ北斎美術館

3次元断面を可視化して施工計画や精度を確認するなど、BIMをフル活用して斬新な建物を建設

撮影：株式会社エスエス 走出直道



**2022**

O-NES TOWER

タイ大林初の本格的な不動産開発案件。LEED、WELLのGOLD認証取得



**2022**

Port Plus®

国内最高の44m(11階建て)の高層純木造耐火建築物



**2024**

nonowa 国立 SOUTH

木材の積極的利用により、約150tのCO<sub>2</sub>量を固定化。都市木造の普及を促進させる木柱と鉄骨梁のハイブリッド木造技術を採用

撮影：Nacása & Partners Inc.



## 大林グループの誇りと強み

### プロジェクトのエピソード

#### で見る 大林グループの 誇りと強み

大林グループは、130年以上にわたる歴史の中で、貫いてきた「誠実なものづくり」の誇りと、「構想力」「実現力」「人間力」の強みを礎としてさまざまなプロジェクトに挑戦してきました。

### 実現力

#### 横浜・みなとみらいに 新たなランドマークを

異業種4社で街をつくる  
YOKOHAMA SYMPHOSTAGE®  
大規模複合施設開発・建設現場で  
効率化を突き詰め、突破する

当社にとり幹事会社として初の大規模開発の共同事業。事業者\*と設計施工者が共に当社であるメリットを活かし、綿密な施工計画による工期短縮とコスト低減を実現するとともに、執務環境の改善とICTの積極活用による快適な職場環境と、4週8閉所を実現。真の働きがいの追求と、誠実なものづくりを両立させました。

※事業者：大林組、京浜急行電鉄株式会社、日鉄興和不動産株式会社、ヤマハ株式会社、みなとみらい53EAST合同会社（大林組が出資する特別目的会社）

 <https://www.obayashi.co.jp/thinking/detail/project80.html>



### 構想力

#### バングラデシュの “暴れ川”に橋を架ける

特殊な基礎構造を有する  
鉄道専用の  
巨大橋脚を建設

バングラデシュで毎年洪水が発生するジャムナ川での橋脚建設。雨季・乾季を問わない通期施工の必要性や、他に類を見ない大きさの河床洗掘など、厳しい施工条件下において、日本でも数例しかない特殊な基礎構造の橋脚建設を安全性と施工性の高い計画を立案し施工。経済成長の著しい同国の物流効率化へ寄与しました。

 <https://www.obayashi.co.jp/thinking/detail/project77.html>




### 人間力

#### 生まれ変わる 京都競馬場

1,500人超ワンチーム  
知恵と工夫で  
100年の伝統を未来につなげる

100年の歴史を持つ京都競馬場の整備工事。場外馬券売場の部分使用による作業日の制限や、競馬場の休止期間が決まっていた中での工期厳守など、制約が多い条件の下、ただの時短ではなく「極短」を合言葉に、一人ひとりが生産性向上の意識を高め、1,500人超ワンチームで真摯に難工事に挑みました。

 <https://www.obayashi.co.jp/thinking/detail/project78.html>





大林グループの誇りと強み

数字

で見る  
大林グループの  
誇りと強み

大林グループの強みである「構想力」「実現力」「人間力」をデータから紐解きご紹介します。

実現力

改正労働基準法  
時間外労働の上限規制  
KPI達成率

94.3%

2023年度実績

→ P. 62



構想力

設計施工案件における  
ZEB提案率/ 認証件数

100%  
12件

2023年度実績

→ P. 58



人間力

従業員満足度

80.9%

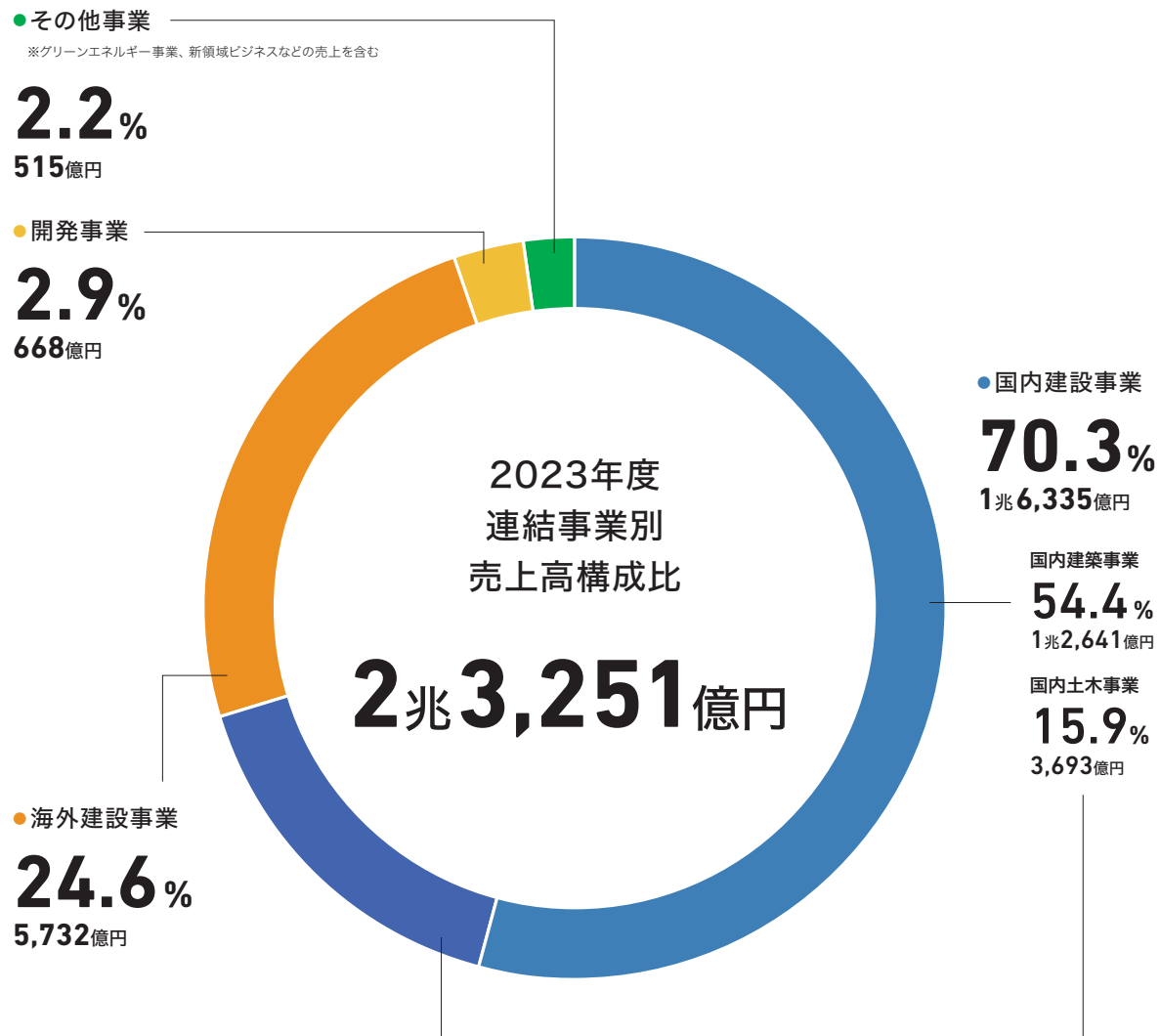
2023年度実績

→ P. 61



## 大林グループの事業概要

大林グループは、創業以来、「三箴ー良く、安く、速い」の精神を礎として、国内建設事業で培った「ものづくり」の技術を活かしながら、その事業領域を広げてきました。現在は、国内建設事業を中核として、海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業、新領域ビジネスの5つの分野において、グローバルに多様な事業を展開しています。



### 国内建設事業を取り巻く環境

**I国内建設投資**

2014年	2023年
47.5兆円	<b>70.3兆円</b> ※

※名目値(見通し)  
出所:国土交通省「令和5年度建設投資見通し」

背景

- 再開発需要
- 製造業の国内回帰
- 国土強靱化
- インフラリニューアル需要
- 建設コストの上昇

**I建設就労者数**

2013年	2022年
500百万人	<b>479百万人</b>

出所:総務省「労働力調査」

背景

- 少子高齢化
- 労働環境
- 賃金水準
- 円安による外国人労働者の減少

**I建設資材価格の高騰**

2024年3月  
建設全体(平均)資材価格 **30%UP**※

※対2021年1月比 建設資材物価指数(東京)  
出所:一般財団法人日本建設業連合会

背景

- 世界的な原材料の品不足や価格高騰
- エネルギー価格の高騰
- 円安の影響

**I労務費の上昇**

2024年度 **16%UP**※

※対2020年度比 公共工事設計労務単価  
出所:一般財団法人日本建設業連合会

背景

- 消費者物価の上昇
- 政府の賃上げ方針に伴う社会全体の賃上げ機運
- 担い手確保に向けた処遇改善

**I改正労働基準法**

2024年度から  
**時間外労働の上限規制**の適用



## 大林グループの事業概要

## 国内建設事業

→ P.42

## 建築

→ P.43

顧客や社会のさまざまなニーズに対応したオフィス、マンション、商業施設、工場、病院や学校など、あらゆる建築物を提供しており、時代や文化のシンボルとなる数多くのプロジェクトを手がけています。また、近年は、社会課題であるカーボンニュートラルへの対応として、木造・木質化、ZEBなどの環境配慮型建築、低炭素な材料・燃料による環境配慮型施工などの取り組みを進めています。

## 土木

→ P.44

トンネル、橋梁、ダム、河川、都市土木、鉄道や高速道路など、私たちの生活に必要な不可欠なインフラ施設の建設を通じて、より安全・安心かつ豊かな社会の実現に貢献しています。近年、事業領域は、改修を含めた維持・更新分野へと広がり、既存のインフラの長寿命化や機能強化にも積極的に取り組んでいます。また、建設の自動・自律化技術の開発・適用など建設DXを推進することにより、生産性と安全性の向上、働き方改革を実現します。



東洋大学 朝霞キャンパス



大阪駅トンネル 福島筑前橋トンネル

## 海外建設事業

→ P.45

北米、東南アジア、オセアニアなどにおいて、各国・地域に根差したグループ会社を中心に建築・土木事業を展開しており、さまざまな建造物や社会インフラの建設を通じ、現地の人々の生活を支えています。また、半世紀以上にわたって築き上げた各国における事業基盤を活用し、国内外の当社グループ各社が有機的かつ双方向に技術・人材などの強みを提供し合うことで、グローバル市場において建設技術とビジネスのイノベーションを実現し、新たな収益機会を獲得していきます。



台北ドーム(台湾)

## 開発事業

→ P.47

都心部を中心に優良賃貸不動産の開発・保有を継続するとともに、私募ファンドの活用による機動的なキャピタルゲインの獲得とビル運営管理のさらなるレベルアップを行います。また、事業者として脱炭素化に取り組むほか、入居企業の事業継続性をサポートする安全・安心な空間を提供します。市街地再開発事業の事業協力者や特定業務代行者として大規模開発の推進もサポートしています。加えて、タイや英国などグローバル市場における優良資産の開発・取得も推進しています。



O-NES TOWER(タイ)

## その他事業

## グリーンエネルギー事業

→ P.48

2050年のカーボンニュートラル実現のため、国内外で太陽光、風力、バイオマス、地熱、水力といった再生可能エネルギーによる発電事業を推進するほか、カーボンフリーなグリーン水素の社会実装化を目指し、バリューチェーンの構築に取り組んでいます。また、これらを通じて獲得した知見や経験を、脱炭素化に向けたさまざまな顧客ニーズに対するソリューション提案に活かしていきます。



Te Ahi O Maui (TAOM)地熱発電所(ニュージーランド)

## 新領域ビジネス

→ P.50

新領域ビジネスの分野では、従来から取り組んでいるPPP・コンセッションのほか、カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの社会的課題の解決や持続可能な社会への貢献に向けて当社グループの持つコア技術を活用し、成長市場に展開することを目指しています。



奈良県コンベンションセンター

# グローバルネットワーク

<https://www.obayashi.co.jp/company/group.html>

大林グループは、国内建設事業で培った高い技術力を核に、北米、東南アジア、オセアニアなどの各地域において、建設事業を中心に事業を展開しています。



## JAPAN 日本

建設事業・不動産事業等 株式会社大林組	従業員数 9,253人 売上高 1兆5,821億円	建築事業 株式会社内外テクノス	従業員数 154人 売上高 104億円
土木事業 大林道路株式会社	従業員数 1,122人 売上高 1,026億円	不動産事業 大林新星和不動産株式会社	従業員数 160人 売上高 496億円
建築事業 オーク設備工業株式会社	従業員数 242人 売上高 228億円	再生可能エネルギー事業 株式会社大林クリーンエナジー	従業員数 33人 売上高 170億円
建築事業 大林ファシリティーズ株式会社	従業員数 906人 売上高 332億円	その他事業 株式会社オーク情報システム	従業員数 188人 売上高 107億円
建築事業 株式会社サイプレス・スナダヤ	従業員数 189人 売上高 118億円		

## ASIA アジア | アジア支店

<b>Thailand</b> 建設事業・不動産事業 タイ大林 タイ事務所	従業員数 1,345人 売上高 618億円	<b>Taiwan</b> 建築事業 台湾大林組 台湾事務所	従業員数 138人 売上高 157億円	<b>Indonesia</b> 建築事業 ジャヤ大林 インドネシア事務所	従業員数 283人 売上高 154億円
<b>Singapore</b> 建築事業 大林シンガポール	従業員数 415人 売上高 556億円	<b>Vietnam</b> 建築事業 大林ベトナム ハノイ事務所	従業員数 189人 売上高 183億円		
<b>U.A.E.</b> 中東事務所		<b>Malaysia</b> マレーシア事務所		<b>New Zealand</b> ニュージーランド事務所	
<b>Bangladesh</b> バングラデシュ事務所		<b>Australia</b> 豪州事務所			
<b>Myanmar</b> ミャンマー事務所					
<b>Cambodia</b> カンボジア事務所					



## グローバルネットワーク



■ 支店  
● グループ会社  
● 事務所

## North America 北米 | 北米支店

U.S.A.

建築事業 ウェブコー	従業員数 527人 売上高 1,827億円
---------------	--------------------------

U.S.A.

建築事業 J.E.ロバーツ大林	従業員数 61人 売上高 465億円
--------------------	-----------------------

U.S.A.

土木事業 クレマー	従業員数 201人 売上高 564億円
--------------	------------------------

U.S.A.

建築事業 E.W.ハウエル	従業員数 170人 売上高 562億円
------------------	------------------------

U.S.A.

土木事業 MWH	従業員数 753人 売上高 ー*
-------------	---------------------

\*2023年12月に連結子会社化

U.S.A.

グアム事務所	
--------	--

Canada

土木事業 ケナイダン	従業員数 195人 売上高 298億円
---------------	------------------------

## Europe 欧州

U.K.

不動産事業 大林プロパティズUK 欧州事務所	従業員数 4人 売上高 49億円
------------------------------	---------------------

### グループ概要 (2023年度末数値)

海外拠点  
世界 **16** カ国・地域

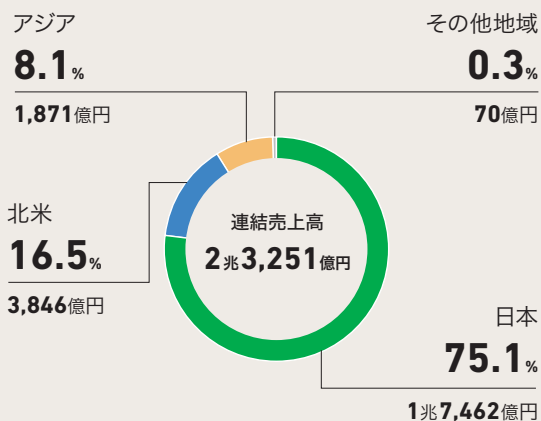
連結従業員数  
**16,986** 人

グループ会社数 **147** 社

当社および子会社 **119** 社

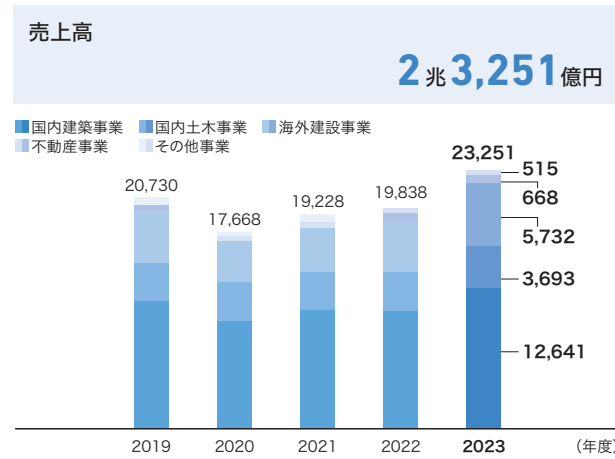
関連会社 **28** 社

### 地域別売上 (2023年度実績)

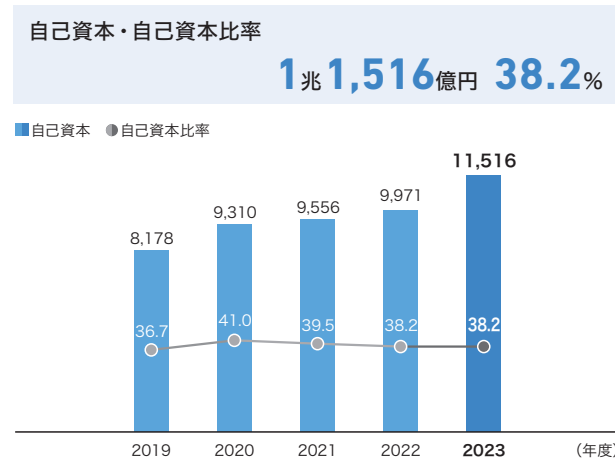


# 主要パフォーマンス

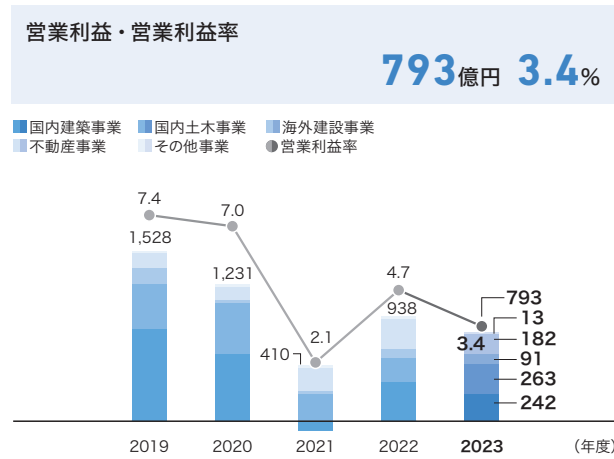
## 財務ハイライト(連結)



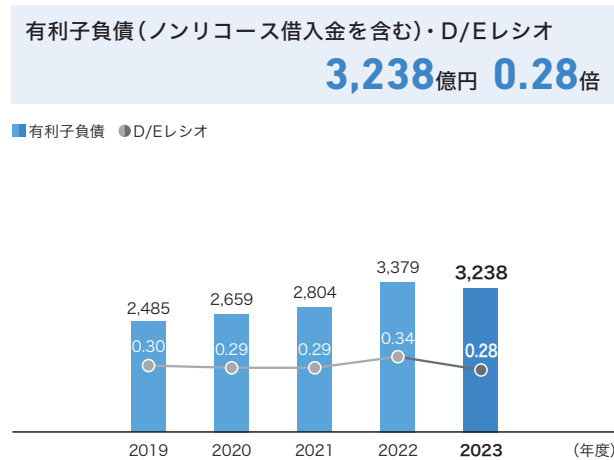
国内建設事業において建築・土木とも手持ち工事が順調に進捗したこと、ならびに海外建設事業において手持ち工事が順調に進捗したことに加え、円安による為替換算の影響で売上高が増加したことなどにより、連結売上高としては過去最高となりました。



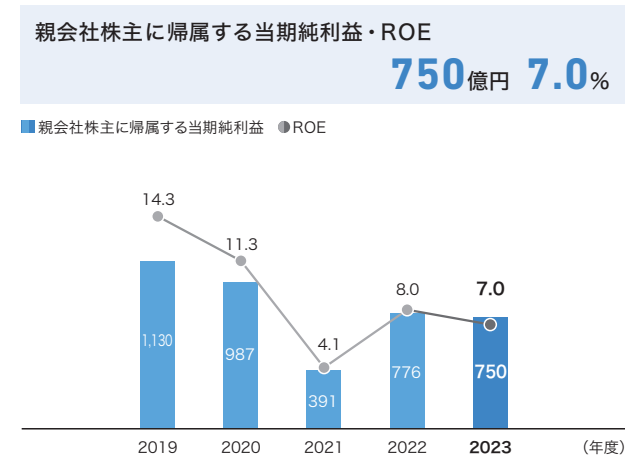
自己資本は、保有する政策保有株式の株価上昇に伴い、その他有価証券評価差額金が大幅に増加したことなどにより増加しました。自己資本比率は、自己資本が増加した一方、負債も工事代金の支払いに係る債務が増加したことなどにより、前年度と同水準となりました。



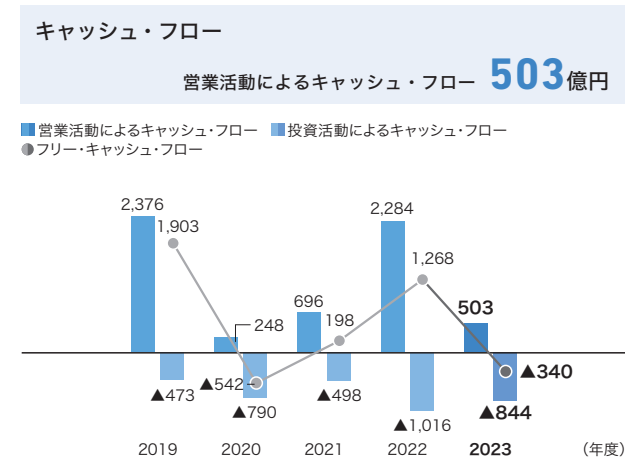
国内建築事業において八重洲の再開発事業における事故の損失計上などにより完成工事総利益が減少したこと、不動産事業において前年度に大型物件の売却を行ったことによる反動減があったこと、海外建設事業において貸倒引当金を計上したことなどにより減益となりました。



有利子負債は、社債を償還したことなどにより減少しました。D/Eレシオは、有利子負債の減少に加え、利益剰余金やその他有価証券評価差額金が増加したことなどに伴う純資産の増加により、0.06ポイント低下し0.28倍となりました。



親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益が減少したことに加え、政策保有株式の売却益が増加したものの減益となりました。自己資本当期純利益率(ROE)も、当期純利益が減益になったことに加え、連結自己資本が増加したことにより、1.0ポイント低下し7.0%となりました。

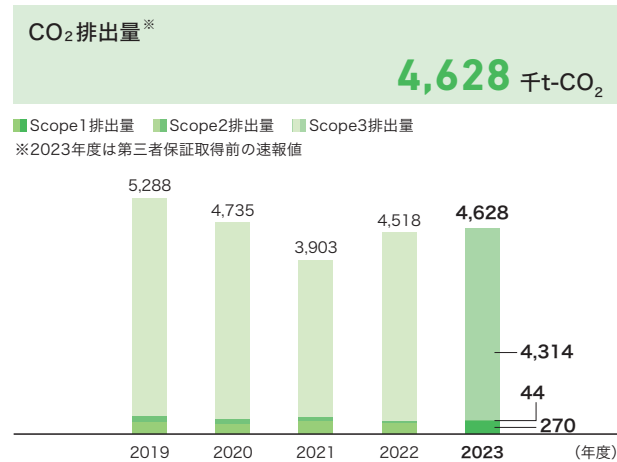


営業活動によるキャッシュ・フローは、主に国内建築事業で大型工事の進捗に伴い売上債権が増加したことなどから収支が悪化しました。投資活動によるキャッシュ・フローは、M&Aによる株式取得があったものの、政策保有株式売却の進捗などにより純支出が減少しました。

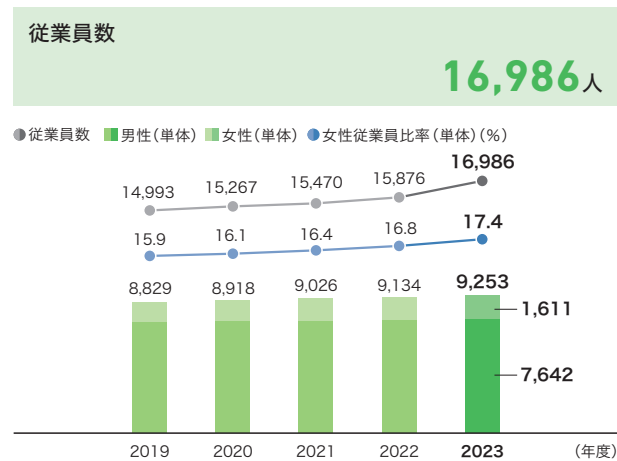


## 主要パフォーマンス

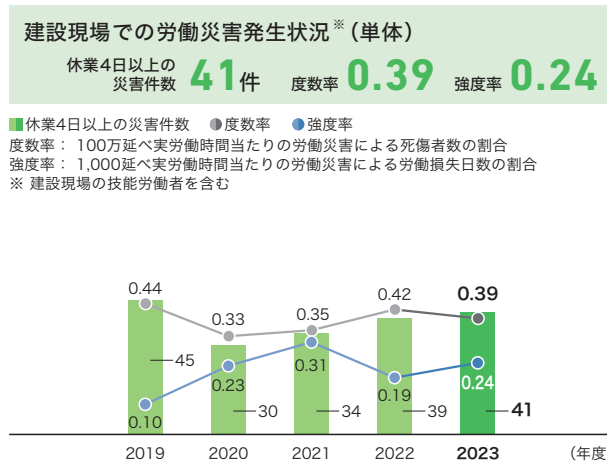
### 非財務ハイライト



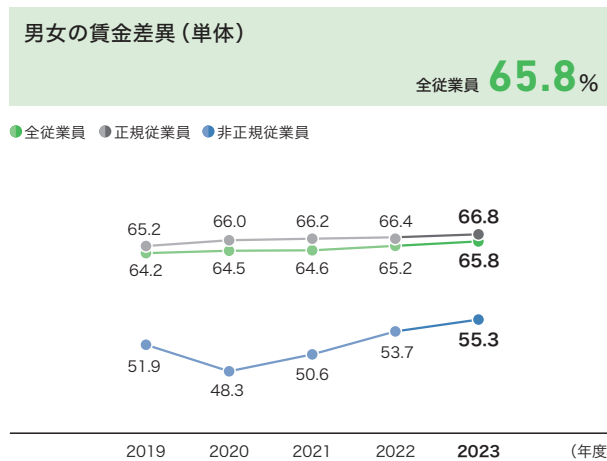
再生可能エネルギーや非化石証書の活用によりScope2の削減が進んだ一方、売上高増加や大規模な設計施工案件竣工の影響によりScope1・Scope3が増え、CO<sub>2</sub>排出量全体では前年度から増加しました。



定時・キャリアとも採用人数は増加傾向で、従業員数は順調に増えていきます。当社の2023年度定時採用の女性比率は初めて25%を超え、女性従業員比率は17.4%（前年度比0.6ポイント増）となりました。



2023年度は、死亡災害件数が前年度より1件増加したことにより、強度率が悪化しました。一方、休業4日以上の災害件数は2件増加しましたが、度数率は0.03ポイント改善しました。



旧人事制度での一般職採用の女性が多く残る一方、現在の総合職での男女を問わない採用継続により、正規従業員の差異は年々縮小傾向です。非正規従業員は、事務補助職などに採用される女性の割合が多いことが賃金差異の主な要因ですが、こちらも徐々に改善しています。

#### 人材関連データ(単体)

項目	2021年度	2022年度	2023年度	
人材活躍	定時採用人数(人)	304	313	352
	うち男性	241	247	258
	うち女性	63	66	94
	女性比率	20.7%	21.1%	26.7%
	キャリア採用人数(人)	76	102	101
人材活躍	うち男性	65	87	87
	うち女性	11	15	14
	女性比率	14.5%	14.7%	13.9%
定年後再雇用者数(人)	725	735	770	
外国人従業員数(人)	39	41	46	
	うち管理職	5	7	8
障がい者雇用者数(人)	239	246	279	
離職率(%)	1.2	1.7	1.6	
ワーク・ライフ・バランス	育児休職取得者数(人)	51	62	61
	介護休暇取得者数(人)	29	34	51
	配偶者出産休暇取得者数(人)	201	214	247
	子育て休暇取得者数(人)	58	86	91
	年次有給休暇取得率(%)	46.7	51.7	55.4



## Section



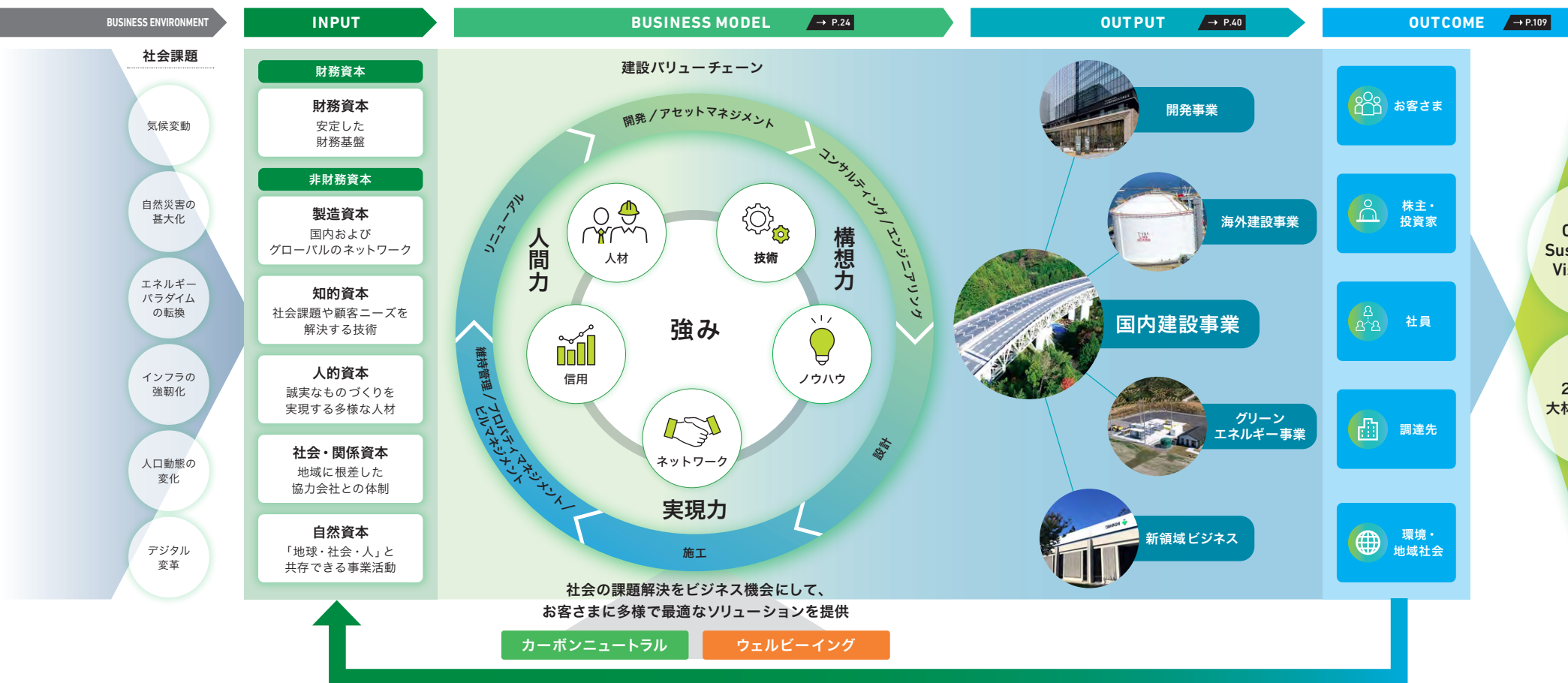
## 実現したい未来

- 022 価値創造プロセス
- 024 価値創造の原動力
- 026 価値創造事例：カーボンニュートラル
- 027 価値創造事例：ウェルビーイング



# 価値創造プロセス

大林グループは基本理念の下、長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」の実現を目指して、財務・非財務のあらゆる資本を活かし、事業活動を通じた社会・企業のサステナビリティの課題解決に取り組んでいます。



Obayashi Sustainability Vision 2050

2050年の大林グループ像



価値創造プロセス

BUSINESS ENVIRONMENT

INPUT

BUSINESS MODEL

OUTPUT

OUTCOME

社会課題

気候変動

自然災害の  
甚大化

エネルギー  
パラダイムの  
転換

インフラの  
強靱化

人口動態の  
変化

デジタル  
変革

経営資源

強化策

財務資本

	2022年度末	2023年度末
● 総資産	26,099億円	<b>30,170</b> 億円
● 自己資本	9,971億円	<b>11,516</b> 億円
● 投下資本	13,738億円	<b>15,186</b> 億円

強固な財務基盤は、持続的成長のベースです。資本効率性を重視した経営を進め、成長戦略に基づいた投資と株主還元のパラnsを図り、企業価値向上を目指します。

製造資本

	2022年度末	2023年度末
● グループ会社／海外拠点数	136 / 16	<b>147.16</b> 社
● 開発事業投資額	1,011億円	<b>1,759</b> 億円
● グリーンエネルギー事業投資額	32億円	<b>60</b> 億円
● 工事機械・事業用施設投資額	148億円	<b>335</b> 億円
● M&A等への投資額	103億円	<b>448</b> 億円

グローバルに広がるネットワークにより、地域ごとのニーズや社会課題に対して迅速にソリューションを提供していきます。また、経営基盤や建設事業基盤の強化に取り組みつつ、事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資を拡大します。

知的資本

	2022年度	2022～2023年度
● DX関連投資額	160億円	<b>319</b> 億円
● 技術関連投資額	161億円	<b>332</b> 億円

生産性向上や競争優位性を確立するため、DX・技術関連投資を積極的に実施します。

人的資本

	2022年度末	2023年度末
● 連結従業員数	15,876人	<b>16,986</b> 人
● 人材関連投資額	51億円	<b>106</b> 億円

人材は、価値創造を担う重要な経営資源です。国内建設事業を支える人材の確保と成長戦略を実現する人材の育成のため、不断に投資を実行していきます。

社会・関係資本

	2022年度末	2023年度末
● 大林組林友会会員企業数	約1,200社	<b>約1,200</b> 社

ステークホルダーとの積極的かつ建設的な対話を通して、強固な信頼関係を築いていきます。

自然資本

	2022年度末	2023年度末
● 再生可能エネルギー発電容量	270MW	<b>305</b> MW

脱炭素・循環・自然共生社会の実現を目指し、ネイチャーポジティブに貢献していきます。

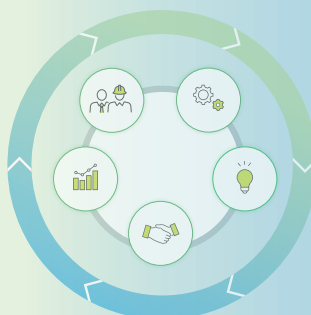
開発事業

海外  
建設事業

国内  
建設事業

グリーン  
エネルギー  
事業

新領域  
ビジネス



カーボンニュートラル

ウェルビーイング

お客さま

安全・安心、  
快適な建物・  
インフラの提供

	2022年度	2023年度
● お客さま満足度	97.5%	<b>97.1%</b>
● ZEB認証件数	8件	<b>12</b> 件
● 木造・木質化建築の受注件数	5件	<b>5</b> 件

株主・投資家

企業価値の向上  
安定的な株主還元

	2022年度	2023年度
● ROE	8.0%	<b>7.0%</b>
● ROIC	4.9%	<b>3.8%</b>
● 配当額	42円	<b>75</b> 円

社員

安全で、  
働きがいのある  
職場環境の整備

	2022年度	2023年度
● 死亡災害件数	2件	<b>3</b> 件
● 休業4日以上災害件数	39件	<b>41</b> 件
● 従業員満足度	78.4%	<b>80.9%</b>
● 離職率	1.7%	<b>1.6%</b>
● ベースアップ	3.5%	<b>4.5%</b>

調達先

信頼関係に基づく  
良好なパートナーシップ  
の構築

	2022年度	2023年度
● 協会社社エンゲージメント実施件数	145社	<b>201</b> 社
● 大林組林友会教育訓練校研修修了者数	60人	<b>66</b> 人
● スーパー職長・スーパーオペレーターの認定者数	505人	<b>531</b> 人

環境・地域社会

良き企業市民として  
社会貢献  
環境負荷の低減

	2022年度	2023年度
● CO <sub>2</sub> 排出量	4,518 <sup>1)</sup> t-CO <sub>2</sub>	<b>4,628</b> <sup>1)</sup> t-CO <sub>2</sub>
● 社会貢献活動費	13億円	<b>11</b> 億円

Obayashi  
Sustainability  
Vision 2050

2050年の  
大林グループ像

マテリアリティ

大林組基本理念（企業理念、企業行動規範、三箴）





# 価値創造の原動力

大林グループは、創業以来変わらない「誠実なものづくり」の精神と、歴史と伝統に裏打ちされた確かな技術力を核に、開発からリニューアルまでの一連の建設バリューチェーンにおける強みを深化させ、社会に提供するサービスの高付加価値化を実現していきます。

ビジネス機会	カーボンニュートラル			ウェルビーイング	
	長寿命化	CO <sub>2</sub> 抑制	CO <sub>2</sub> 吸収	安全	安心
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高品質</li> <li>● リニューアル</li> <li>● コンバージョン など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギー</li> <li>● CO<sub>2</sub>フリー水素</li> <li>● ZEC / ZEB</li> <li>● マイクログリッド など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 木造建築</li> <li>● 都市の緑化</li> <li>● 農業、森林・里山整備</li> <li>● CO<sub>2</sub>吸収素材開発 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建物、インフラの安全</li> <li>● 食、水の安全</li> <li>● 激甚化する災害への対応</li> <li>● 職場の安全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安心な流通ネットワーク</li> <li>● セキュリティの高い社会形成</li> <li>● 安定的かつ効率的に運営可能な施設群</li> </ul>
	CO <sub>2</sub> 再利用	CO <sub>2</sub> 封込	快適	健康	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 炭素回生システム(藻類・バイオ燃料)</li> <li>● CO<sub>2</sub>フリー水素活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>回収・貯蓄(CCS)</li> <li>● CO<sub>2</sub>封込素材開発 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 快適な職住環境(利便性、環境制御など)</li> <li>● 快適な交通ネットワーク</li> <li>● 自然の融和 / 再生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働きやすい空間</li> <li>● 住まう人の健康</li> <li>● 医療システムの充実</li> <li>● 社員 / サプライヤーの健康</li> </ul>		

開発 / AM

コンサル / エンジニアリング

概要	積み上げてきた強み	強化策	リスク
 <p>工事の受注に向けて、顧客ニーズに合致する「不動産情報の紹介」「事業の企画提案」「各種コンサルティング」を営業部門と開発部門が連携して行います。大規模な市街地再開発事業においては初期段階より事業協力者として参画し、地域の意向を汲み取りながら企画を行い、工事受注を含めた大規模開発事業の推進をサポートしています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● これまでの実績に裏打ちされた開発事業におけるノウハウ</li> <li>● 建設事業と開発事業で培った多分野にわたるネットワークとノウハウ</li> <li>● 最新技術の導入による不動産価値向上といたった建設事業とのシナジー創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発提案力の強化による非価格競争力の向上</li> <li>● ネットワークを活用し、成長が期待されるエリアでの優良資産の取得</li> <li>● 再開発事業などの大規模開発の推進サポート</li> <li>● カーボンニュートラルやウェルビーイングを実現する開発事業の企画提案</li> <li>● スマートシティの取り組みによる付加価値提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 時間外労働の上限規制やワークスタイルの変容に伴う不動産市況やオフィスニーズの変化</li> <li>● 物価高騰や国内景気の減退などによる投資意欲の後退</li> <li>● オフィスや物流倉庫の大量供給による空室率上昇・賃料下落</li> <li>● 海外の金利上昇による開発事業の収益性悪化</li> </ul>
 <p>高度な技術力と専門性およびノウハウを基盤とするコンサルティングやソリューション提案を行い、顧客のニーズを実現するための営業活動を技術面でサポートします。建設プロセス全般にわたるエンジニアリングマネジメントによって、高付加価値サービスを提供します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企画・計画から設計・施工までのトータルマネジメント(生産施設、建物デジタル化、再生可能エネルギー施設、環境保全・浄化)</li> <li>● プロジェクトフェーズ全般におけるマネジメントサービスの提供</li> <li>● ターゲット市場に訴求する技術開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX化、スマート化、GX化など顧客ニーズに対応した技術提案力</li> <li>● バイオテクノロジー関連施設などの新規分野への参入</li> <li>● 環境、エネルギー政策に対応した提案力</li> <li>● カーボンニュートラルやウェルビーイングに対応する技術開発、技術の差別化</li> <li>● イノベーションなどによる新たなビジネスモデル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重大な品質不具合の発生</li> <li>● 自然環境、生態系への影響</li> </ul>

人間力  
構想力

価値創造の原動力

設計	概要	積み上げてきた強み	強化策	リスク
	<p>顧客のニーズを的確に読み解き、チームが一丸となってデザイン・品質・コスト適合を追求します。事業価値の高い施設を設計し提供することに加え、想像を超えるような提案により、人や社会に新たな価値を提供し、明るい未来を実現することを目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●豊富な発想力と技術力を活かした付加価値提案</li> <li>●多様で柔軟な提案を生み出す社内外ネットワーク</li> <li>●環境貢献を実現するノウハウの蓄積</li> <li>●課題解決能力を高める社内連携体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社外設計事務所との連携による人的リソースの拡充</li> <li>●BIM活用によるフロントローディング、生産性向上</li> <li>●高専門性分野の競争力強化</li> <li>●ECI<sup>*1</sup>、DB<sup>*2</sup>、PPP/PFIにおける提案力強化</li> <li>●教育制度の拡充と提案力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務量に見合った人材の確保</li> <li>●建設資材の高騰による予算適合調整</li> <li>●異常気象や環境変動への対応</li> <li>●設計上の瑕疵による品質不具合の発生</li> </ul>
	<p>綿密な施工計画を立案の上、安全、品質および環境に配慮して工事を行い、納期どおりに顧客に工事目的物を引き渡します。専門技術を有する協力会社が工事を担い、安全や品質、工程などプロジェクトの全体管理を大林組が担います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●難工事を実現するノウハウと技術力</li> <li>●ロボティクスを活用した自動化・自律化施工技術</li> <li>●ICTを活用した安全・品質管理</li> <li>●サプライヤーやメーカーとの連携による価格競争力</li> <li>●品質確保と安定供給を実現するサプライチェーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●IoT、AI、ロボティクスを活用した生産システムや省力化工法による生産性向上</li> <li>●木造・木質化建築、スマート道路などの新たな建設サービス領域への取り組み</li> <li>●技能労働者の確保、外国人労働者の活用と人材育成</li> <li>●労働災害防止に向けた、技能労働者のバイタルを計測するリストバンドなどの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全や品質上の重大事故発生</li> <li>●建設資材の価格高騰や供給制約</li> <li>●木材調達における生態系への影響</li> <li>●技能労働者の高齢化による建設現場の担い手不足、熟練技能労働者不足</li> <li>●サプライチェーンにおける人権侵害</li> </ul>
	<p>設備管理や清掃管理、警備など多様な管理サービスにより、建物利用者へ安全・安心、快適な空間を提供するとともに建物の資産価値の維持・向上を実現します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●IoT、AIなどイノベーションを活用した施設運営</li> <li>●PPP事業における長年の経験やノウハウの蓄積</li> <li>●グループ連携による建設工事と建物管理の一括受託</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ビル管理業務体制の拡充</li> <li>●私募ファンド運用を通じたプロパティマネジメント・ビルマネジメント受託</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不動産や施設特性に応じた運営管理サービスの需要</li> <li>●ビル管理事業における担い手不足</li> </ul>
	<p>総合的な知見からの確かなリニューアル計画を立案の上、建物・インフラ構造物の長寿命化、省エネルギー化、BCP・BCMサポートなどのサービスを提供し、建物・インフラ構造物の資産価値を維持・向上させます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ライフサイクルに基づく長期修繕計画の提案力</li> <li>●豊富なインフラ更新実績に基づく技術開発力・技術提案力</li> <li>●改修環境を踏まえた省エネルギーに関する知見と再生可能エネルギーに関するノウハウに基づくカーボンニュートラル・リニューアルの提案力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●インフラ更新需要への対応</li> <li>●M&amp;Aなどを活用した技術獲得や対応力強化</li> <li>●橋梁リニューアル統合管理システム「OBRIS<sup>®</sup>」などの技術の開発と建設現場への適用</li> <li>●専門技術を有するグループ会社と協働した技術の開発・改良</li> <li>●既存建物のカーボンニュートラル化に向けたアドバイザーによる競争優位性の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リニューアル工事中における公衆災害の発生</li> <li>●リニューアル分野の競争激化</li> </ul>

\*1 ECI (Early Contractor Involvement) 方式：技術提案に基づき選定された優先交渉権者と技術協力し、設計に技術協力業務の提案内容を反映させながら価格などの交渉を行い、施工の契約を締結する方式のこと

\*2 DB (Design-build) 方式：設計と施工の両方を単一業者に一括して発注する方式のこと



## カーボンニュートラル 価値創造事例

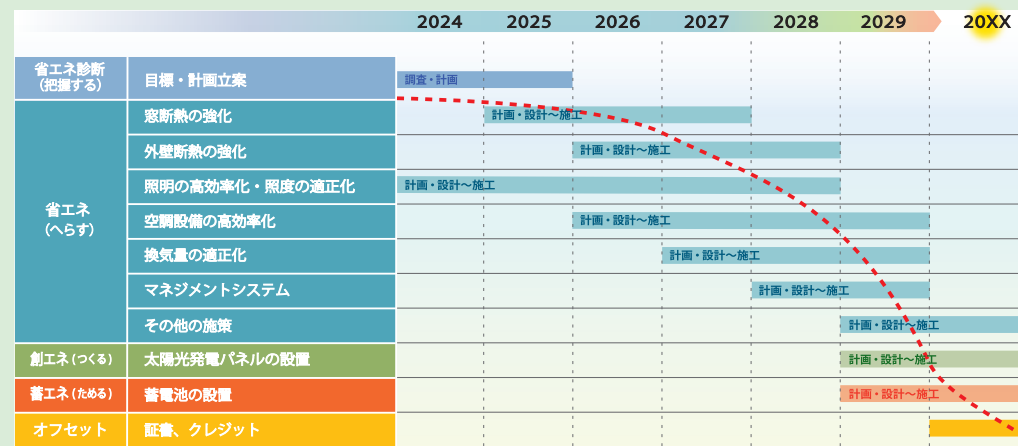
大林グループは、顧客のカーボンニュートラル実現に向けたアドバイザリー業務を通じて、省エネルギーや創エネルギーなどのさまざまなソリューションの提供によって顧客価値を創造するとともに、カーボンニュートラル分野における競争優位性を確立していきます。

### ■ カーボンニュートラル実現に向けたアドバイザリー業務

2050年のカーボンニュートラル実現に向けては、新築建築物はもとより既存建築物に対する取り組みが不可欠であり、保有する施設のカーボンニュートラル化を課題と捉える顧客も多くいます。

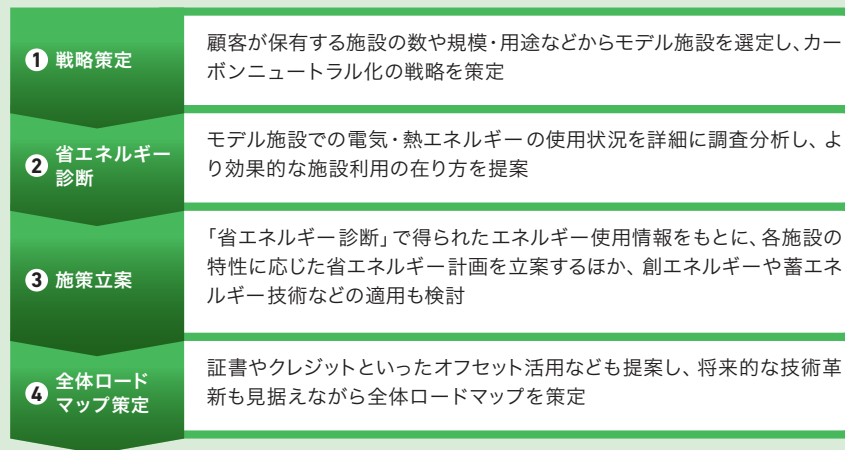
大林組では、そのような顧客に対して、建設事業でのこれまでの豊富なリニューアル工事の実績や再生可能エネルギー発電事業で得られたノウハウを総動員し、建物調査や省エネルギー診断、ZEB化シミュレーションからリニューアルロードマップの策定まで、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みをトータルサポートしています。豊富な手法から建物の用途や特性に応じて最適なソリューションを提案しています。

#### ■ 既存施設のZEB化に向けたリニューアルロードマップ (イメージ)



----- CO<sub>2</sub> 排出量の推移 (イメージ)

### ■ アドバイザリー業務の流れ



### ■ カーボンニュートラルを支えるこれからの技術

建物のデジタル化を実現するスマートビルプラットフォーム「WELCS place<sup>®</sup>」、曲げられる素材でできた軽量の太陽光発電パネル、レアメタルを使わない蓄電池、水素・アンモニア・e-methane (合成メタン)<sup>※</sup>などの次世代のエネルギー、炭素の回収や封じ込めなど、新しい技術情報を顧客に提供し、採用をサポートします。

※水素とCO<sub>2</sub>を原料として製造された合成メタンのうち、グリーン水素などの非化石エネルギー源を原料として製造された合成メタンのこと。合成メタン燃焼時に排出されるCO<sub>2</sub>と原料として使用されたCO<sub>2</sub>がオフセットされるため、大気中のCO<sub>2</sub>は実質増加しない

### ■ カーボンニュートラル・アドバイザリーにおける価値創造プロセス



## ウェルビーイング

## 価値創造事例

大林組のスマートシティ事業では、データ活用による生活者の課題やニーズの可視化およびソリューションのマッチングを通じて、生活者一人ひとりの多様な生き方を実践できるまちづくりを推進しています。生活者の行動変容は新たな需要を生み出し、建設および開発事業への付加価値の提供につながります。また、蓄積されるデータはサービス分野やデータ活用分野などの新領域ビジネスにも展開しています。

### ■ 大林組のスマートシティ事業

当社では、建物所有者や自治体向けに都市のデータおよび生活者のデータを活用したエリアマネジメントの支援を行う「エリアマネジメント事業」を軸に、エリア生活者向けにソリューションを提供する「サービス事業」、これらから収集されるデータを管理する「エリアデータプラットフォーム事業」に取り組んでいます。

#### ● エリアデータプラットフォーム事業

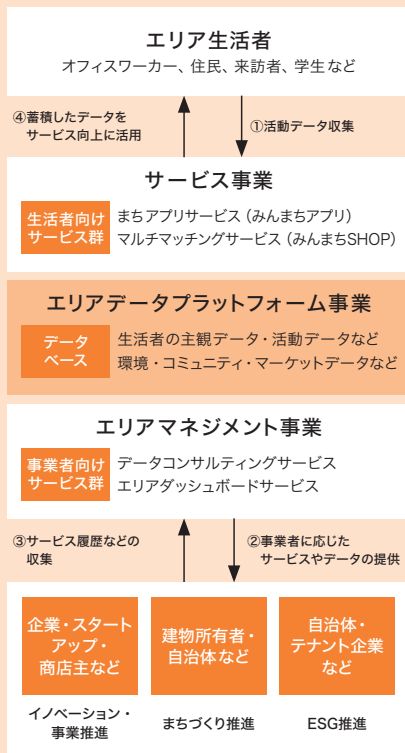
エリアの環境や生活者のウェルビーイング状態を把握することを目的に、都市のデータや生活者の主観データなどを生活ウェルビーイング指標に基づき管理するエリアデータプラットフォームを構築・運用しています。これらのデータベースを活用した異業種や自治体との連携は、当社の販路によらない新たな事業機会を創出します。

#### ● サービス事業

エリア生活者の課題解決につながるスマートサービスの提供を通じて、ウェルビーイングへの意識変容から需要創出までをデータマッチングにより推進しています。データ活用により生活者ニーズを束ね、事業者や自治体につながることで関係者間の合意形成を進め、エリアの全体最適化を図ることができます。

#### ● エリアマネジメント事業

エリアデータプラットフォームとスマートサービスを活用してエリア全体の付加価値向上を図り、建設需要につなげます。



### ■ 大阪市でのサービス事業を提供開始（中之島・淀屋橋エリア）

2022年度から2023年度にかけて、大阪市の中之島・淀屋橋エリアの施設所有者5社およびサービス事業者約40社と連携し、オフィスワーカー約1万5千人を対象に、生活者向けサービスの実証実験を行いました。

サービス事業者とオフィスワーカーをつなぐマッチングプラットフォームとして専用ウェブサイト进行、当社が開発した生活ウェルビーイング指標に基づくウェルビーイング診断や、診断タイプに応じたグルメ、フィットネスなどのサービス提案ならびにサービス予約を可能としています。

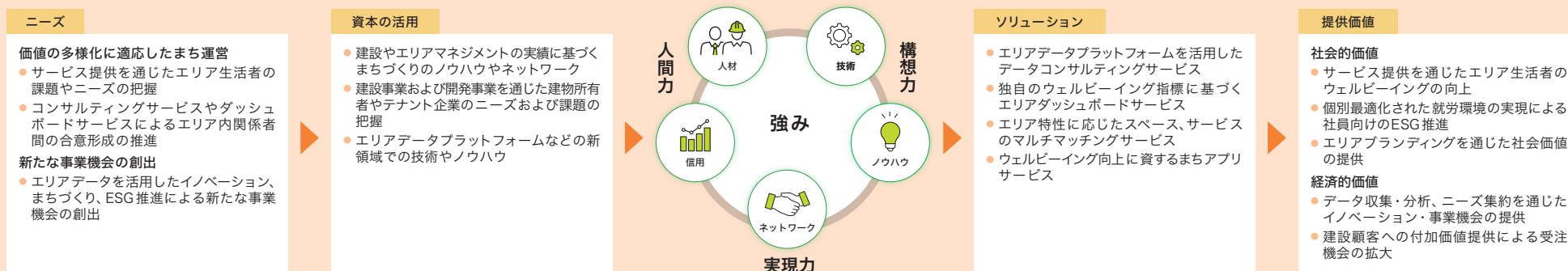
複数回の実証実験の結果、オフィスワーカーの満足度向上だけでなく、コミュニケーション機会の獲得や出社動機への有用性が確認できました。また、施設所有者、サービス事業者、オフィスワーカーからも本サービスの受容性を確認できたことから、2024年6月より、中之島・淀屋橋エリアにおいて継続運用を開始しています。

今後は、別エリアでの展開を見据え、エリアごとの特性と課題に合わせたスペースとサービスのマッチングを通じ、オフィスワーカーを中心とした生活者のウェルビーイング向上に関心を持つ建物所有者・サービス提供者・企業との連携の下、皆さまのウェルビーイングの実現を目指していきます。



提供されたサービスの一例（フラワーアレンジメント教室）

### ■ スマートシティ事業における価値創造プロセス





## Section

### 成長戦略

- 029 Our future
- 030 マテリアリティとKPI
- 032 中期経営計画
- 035 フィナンシャルレビュー
- 040 5つの事業分野
  - 042 国内建設事業
  - 045 海外建設事業
  - 047 開発事業
  - 048 グリーンエネルギー事業
  - 050 新領域ビジネス

# Our future

<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/>

## 目指す姿実現に向けたロードマップとESG重要課題(マテリアリティ)

大林グループは「地球・社会・人」と自らのサステナビリティの実現に向けて ESG経営を基盤としてグループ一体で事業を通じて企業価値の向上と社会課題の解決に取り組んでいます。



持続可能な社会の実現



# マテリアリティとKPI

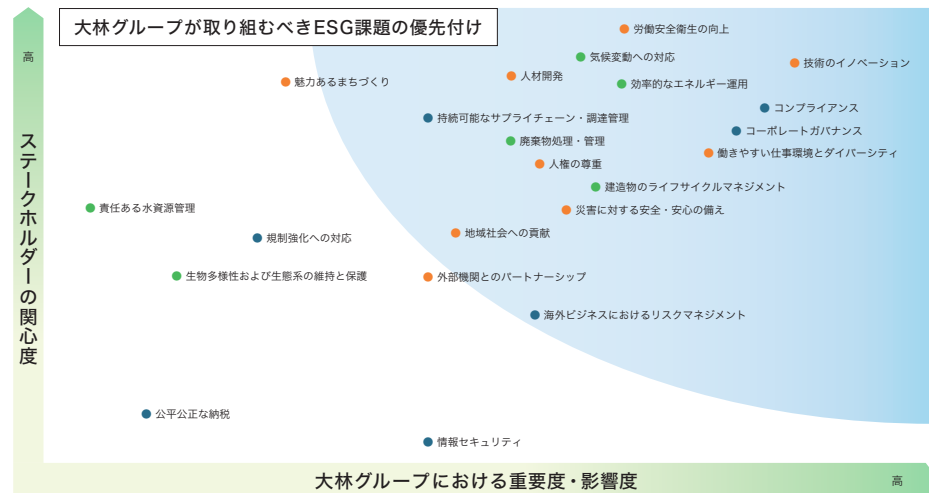
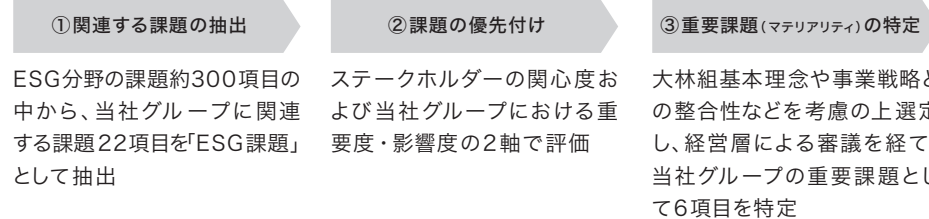
## 大林グループのESG重要課題（マテリアリティ）

当社グループでは、ESG経営の推進にあたり、2019年に大林組基本理念に基づき6つのESG重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

「Obayashi Sustainability Vision 2050」の目標達成に向けて、中期経営計画の事業施策にマテリアリティを組み込み、SDGsと関連付けて活動することで、中長期的な成長と持続可能な社会の実現を目指します。マテリアリティに紐付けて設定したアクションプラン・KPIに対して毎年度進捗状況を確認し、PDCAサイクルによる推進活動を行っています。



## 重要課題特定プロセス

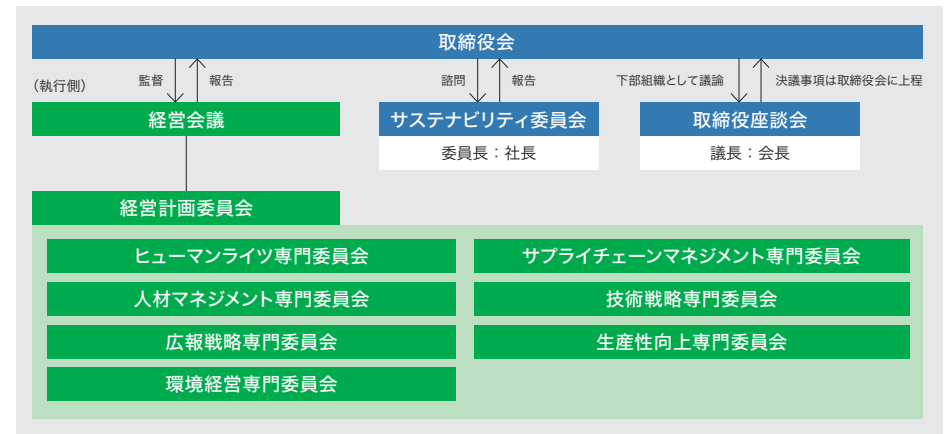


## サステナビリティ推進体制

大林組基本理念に基づいた企業活動を実践し、社会と自らのサステナビリティ実現に向けた取り組みを推進するため、環境・社会のサステナビリティ課題に関する取締役会の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を、企業統治や経営戦略などのサステナビリティ課題に関する取締役会の下部組織として「取締役座談会」をそれぞれ設置し、両課題の検討・議論を行う体制としています。サステナビリティ推進に関する経営方針は、両会議体の議論を踏まえて決定します。

業務執行においては、経営会議の下、社長から委嘱を受けた経営計画委員会および同委員会に設置する各サステナビリティ分野の専門委員会において、事業ポートフォリオ、人材組織戦略および知的財産戦略などの方向性といった、取締役会が決定した経営方針に沿った具体的な施策の立案、推進および実施状況の把握を行い、取締役会に諮る体制としています。

### サステナビリティ推進体制図



### 主な委員会の情報

経営計画委員会	サステナビリティ課題に対する執行方針の策定および進捗の管理
ヒューマンライツ専門委員会	「大林グループ人権方針」に基づく、人権課題の解決および人権啓発の推進
人材マネジメント専門委員会	「大林グループ人材マネジメント方針」に基づく人事制度の運用、人材活用、ダイバーシティなどの推進
広報戦略専門委員会	社内外広報に関する方針・戦略の策定
環境経営専門委員会	「大林グループ環境方針」に基づく戦略の策定や環境経営の推進、環境マネジメントシステム(EMS)に基づく活動実績の把握・評価および次年度以降の目標設定ならびに活動の推進
サプライチェーンマネジメント専門委員会	「大林グループCSR調達方針」に基づく、協力会社を含めた国内外のサプライチェーンマネジメントに関する方針・戦略の策定
技術戦略専門委員会	「大林グループ知的財産マネジメント方針」に基づく、知的財産権の取得、保護および活用ならびに技術開発戦略と事業戦略を有機的に連携させた知的財産戦略の策定
生産性向上専門委員会	生産性のある化と向上の全社的な推進、ROIC逆ツリーの展開とモニタリングおよび組織風土改革の推進

マテリアリティとKPI

[https://www.obayashi.co.jp/sustainability/esg\\_data.html#data04](https://www.obayashi.co.jp/sustainability/esg_data.html#data04)

ESG重要課題 (マテリアリティ)	機会とリスク	アクションプラン	中期経営計画2022 事業別施策・経営基盤施策	KPI (目標とする指標)	参照ページ	
<b>E</b> 環境に配慮した社会の形成 	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境関連技術の開発による建設需要の増大、新たなビジネスの創出</li> <li>環境関連の法規制強化への対応遅れ、環境管理コストの増大、競争力の低下</li> </ul>	環境配慮型事業の推進	環境配慮型の設計および施工の推進による社会課題の解決 新規・既存物件における省エネルギー技術の導入や再生可能エネルギー電力導入の推進	設計施工案件におけるZEB提案率 設計施工案件におけるZEB認証件数	→ P.58 → P.58	
		グリーンエネルギー事業の推進	運転開始済み発電施設の安定稼働の継続と利益の最大化	再生可能エネルギー事業による安定供給年間発電量	→ P.57	
		脱炭素の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー施工および代替燃料などの導入によるCO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>太陽光発電などの再生可能エネルギー電力の採用によるCO<sub>2</sub>排出量の削減</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2019年度比)(Scope1+2)	→ P.55	
		循環型社会の実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリーンクリート<sup>※1</sup>などの低炭素型資材の活用</li> <li>脱炭素の推進/施工プロセスにおけるカーボンニュートラルへの対応(CO<sub>2</sub>排出量削減)</li> <li>ハイブリッド木造中高層設計施工技術の開発、展開促進</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2019年度比)(Scope3)	→ P.55	
			電子マニフェストの利用、ゼロエミッションの推進、建設廃棄物のリサイクル率向上	建設廃棄物に占める混合廃棄物の割合	→ P.56	
<b>S</b> 品質の確保と技術力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の向上、競争力の強化、事業機会の増大</li> <li>信用の失墜、競争力の低下、事業機会の喪失</li> </ul>	確かな品質の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大な品質不具合の根絶</li> <li>品質管理意識の徹底、品質マネジメントシステムの推進</li> </ul>	重大な品質不具合件数	→ P.74	
		技術力による生産性のさらなる向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>用途別の目標生産性指標と適切な要員配置の徹底</li> <li>協力会社の生産力確保と生産性向上</li> </ul>	建設現場従事者1日当たりの生産性	→ P.62	
		良好な施工管理体制の維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産支援体制の拡充</li> <li>資格取得の推進</li> </ul>	施工管理にかかる重点資格保有率 対象資格：技術士、一級建築士、一級施工管理技士(建築・土木・管工事・電気設備)	→ P.66	
		労働安全衛生の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の確保、優良な調達先のネットワーク強化</li> <li>発注者などからの信用低下、災害発生による生産性の低下</li> </ul>	労働安全衛生マネジメントシステムの徹底	死亡災害件数	→ P.67
		人材の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の確保、組織力の向上、事業領域の拡大</li> <li>優秀な人材の流出、生産性の低下、組織の硬直化</li> </ul>	働き方改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注段階での適正工期確保を含めた4週8閉所(年間104日以上)実現に資する施策立案・KPI設定とそのモニタリング</li> <li>現場4週8閉所の推進</li> </ul>	建設現場における4週8閉所(年間104日以上)の達成率
<b>G</b> コンプライアンスの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信頼の向上、組織力の向上、経営基盤の強化</li> <li>事業活動の中断・停止、信用の失墜、事業機会の喪失</li> </ul>	企業倫理プログラムの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>独占禁止法をはじめとする法令遵守の徹底</li> <li>反社会的勢力の排除、不正会計の根絶、ハラスメントの根絶など具体的な事例を用いた討議方式による研修の継続的な実施</li> </ul>	企業倫理研修受講率	→ P.108	
		情報セキュリティ管理の徹底	継続的なセキュリティ教育の実施 最重要データのさらなる保護強化	重大な法令違反件数 情報セキュリティ研修受講率	→ P.107 → P.103	
		CSR調達への推進	グループ全体のサプライチェーンへのCSR調達の理解促進	CSR調達に関するアンケート調査回答企業からの調達割合	→ P.73	
		技能労働者の確保・育成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパー職長・スーパーオペレーター制度の継続的な拡充と認定条件の見直し実施による優秀な技能労働者の育成支援</li> <li>教育訓練校などによる技能労働者のスキル向上と育成支援</li> </ul>	協力会社エンゲージメント実施件数 スーパー職長およびスーパーオペレーター認定者数	→ P.73 → P.71	
				健康経営の推進	健康診断有所見率	→ P.61
		ダイバーシティの推進	男性社員の育休の取得推進 総活躍推進・成長機会の提供	男性の育児休職および育児目的の休職取得率 障がい者雇用率 女性管理職比率 技術系女性社員比率	→ P.65 → P.63 → P.63	
			健康経営の推進	従業員満足度	→ P.61	
				健康診断有所見率	→ P.61	
				重大な情報セキュリティ事故(データの流出、消失、改ざん)件数	→ P.103	
				協力会社エンゲージメント実施件数	→ P.73	
				スーパー職長およびスーパーオペレーター認定者数	→ P.71	
				大林組林友会教育訓練校 <sup>※2</sup> 研修修了者数	→ P.71	

※1 セメントの一部をCO<sub>2</sub>排出量の少ない高炉スラグ微粉末などの産業副産物に置換することで、一般的なコンクリートに比べてCO<sub>2</sub>排出量を最大80%程度低減させるコンクリート

※2 厚生労働省の制度を活用した職業訓練実施広域団体



## 中期経営計画

### 「事業基盤の強化と変革の実践」(2022～2026年度)

大林グループは、2022年3月に公表した中期経営計画2022「事業基盤の強化と変革の実践」において、2022年度、2023年度を「建設事業の基盤強化への取り組み」の期間とし、連結営業利益1,000億円をボトムラインに業績の安定を図るとともに、2026年度までの「変革実践への取り組み」により、中長期的な成長への道筋を確立することとしていました。

しかしながら、想定を超える事業環境の変化（建設資材価格の高騰、生産力拡充を上回る建設需要の拡大継続、海外での金融政策の変化など）が生じてきた中、収益性は当初計画を下回って推移し、また、建設事業の存続の前提となる安全と品質の面では、重大災害を根絶できておらず、このような当社グループの現況に鑑み、「建設事業の基盤強化への取り組み」を継続し、徹底しなければならないと考えています。

当社グループの持続的成長に向けては、国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出するグループ事業体制の将来的な構築を目指し、組織体制やガバナンス体制の整備など、経営基盤確立に向けた「変革実践への取り組み」を期間中に遂行します。

こうしたことから、中期経営計画2022「事業基盤の強化と変革の実践」について、①「建設事業の基盤強化への取り組み」の継続と徹底、②経営指標目標の一部見直し、③持続的成長に向けた「変革実践への取り組み」の3点を追補することとし、2024年5月に公表しました。

### 中期経営計画2022追補に至った背景

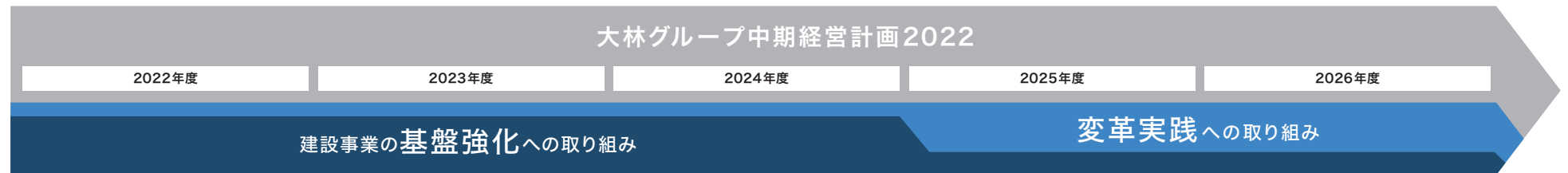


## 中期経営計画

### 追補1 「建設事業の基盤強化への取り組み」の継続と徹底

中期経営計画2022は、「建設事業の基盤強化への取り組み」と「変革実践への取り組み」の2つのステージで形成されています。「建設事業の基盤強化への取り組み」のステージについては、安全と品質の確保を実現するための事業基盤の強化への取り組みを徹底するとともに、事業環境の変化は常に起こるものとして、2024年度以降も必要な基盤強化への取り組みを継続することとしました。安定的な収益確保の実現と技術伝承を見据えた受注ポートフォリオの構築や、取引条件の改定を含む資材価格など変動リスクの抑制、人材確保と育成、生産力強化に資する新規技術の実装段階への早期移行などにも注力していきます。「変革実践への取り組み」のステージについては、事業変革を進めて中長期的な成長への道筋を確立するとともに、連結営業利益1,000億円以上を安定的に達成するための取り組みに尽力します。

### 中期経営計画2022基本方針



#### 基盤強化

**安全と品質の確保を実現するための事業基盤の強化への取り組みを徹底する。事業環境の変化は常に起こるものとして、必要な基盤強化への取り組みを継続**

##### 基本戦略① 建設事業の基盤の強化と深化

- 安定的な収益確保の実現と技術伝承を見据えた受注ポートフォリオの構築
- 取引条件の改定を含む資材価格など変動リスクの抑制
- BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）
- 人材確保と育成、サプライチェーンの維持・強化・拡大
- 改正労働基準法適用に伴う時間外労働の上限規制への対応

##### 基本戦略② 技術とビジネスのイノベーション

- 生産力強化に資する新規技術の実装段階への早期移行
- 革新的な建設生産システムの構築

##### 基本戦略③ 持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充

- ROIC、ROEを指標に採用し、資本効率を重視した経営を推進

#### 変革実践

**事業変革を進めて中長期的な成長への道筋を確立するとともに、連結営業利益1,000億円以上を安定的に達成する**

##### 基本戦略① 建設事業の基盤の強化と深化

- 社会ニーズに応える付加価値の提案、差別化技術の開発
- 建設バリューチェーンの強化と建設サービスの領域拡大
- 革新的な建設生産システムによる生産性向上の実現

##### 基本戦略② 技術とビジネスのイノベーション

- 新たな事業分野での新たな顧客提供価値の実現
- カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの社会課題の解決につながるビジネスモデルの創出と技術の獲得
- サーキュラー・ティンバー・コンストラクションの推進

##### 基本戦略③ 持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充

- 5つの事業分野への資源投入による成長基盤の確立、事業ポートフォリオの拡充 および再編・整理



中期経営計画

**追補 2** 経営指標目標の一部見直し

経営指標目標については、2024年3月に開示した「資本政策の見直しについて」の内容に加え、投資計画やキャッシュアロケーションを含めた見直しを行っています。 → P.36

**追補 3** 持続的成長に向けた「変革実践への取り組み」

- 持続的成長の方向を「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出する」と定め、そのためのグループ事業体制の将来的な構築を目指す
- 機会を捉えた成長投資と人的資本投資の拡充による利益成長の実現

**成長投資：**カーボンニュートラルやウェルビーイングのほか、社会課題解決に資する分野などにおいて、当社グループが競争優位を確立できる領域を事業ごとに特定した上で機会を捉えた成長投資を実行し、利益を拡大するドライバーとして注力

**人的資本投資：**「中核事業である国内建設事業を支える人材」と「成長戦略を実現する人材」それぞれに応じた人材の育成や人材確保のための人的資本投資を実行

- 大林グループの持続的成長を実現するため、組織体制やガバナンス体制の整備など、経営基盤確立に向けた「変革実践への取り組み」を、中期経営計画2022期間で遂行する

項目	主な取り組み	現在	2025	2026
組織体制	社内カンパニー制や純粋持株会社（HD化）、IFRS（国際会計基準）移行の検討			
ガバナンス体制 <span style="float: right;">→ P.92</span>	取締役会の過半数を社外取締役が占める体制に移行（社内4名、社外5名）	対応完了		
	社内取締役の業績連動報酬算定基準にROEを採用	対応完了		
	執行役員体制に、COO、CFO、CTOなどのCxOを置き、責任の所在の明確化を検討			
M&Aの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル経営戦略室に「ストラテジック・ビジネス・デベロップメント部」を設置（2024年4月）</li> <li>● 全社的視点でのM&amp;A戦略を策定し、実行</li> </ul>	戦略策定	M&A戦略の実行	
経営基盤への投資	中核となる建設事業の人材確保・育成、成長戦略を実現する人材の獲得に向けた人事制度の構築			段階的に運用開始
	人的資本・DX・技術への投資について、経済的リターンを定量的に時間軸で評価する手法を構築			

## フィナンシャルレビュー



持続的な企業価値創造を戦略的な  
資本政策で揺るぎないものへ

代表取締役 副社長執行役員

佐藤 俊美

### 2023年度業績の振り返りと 2024年度事業環境の見通し

大林グループは、2022年3月に「中期経営計画2022」（以下、中計）を策定し、2026年度までの経営指標目標として、連結営業利益1,000億円の安定的確保と投下資本利益率（ROIC）を中期的に5%以上とすることを掲げました。中計2年目となる2023年度は、連結売上が期初計画値を上回り過去最高を記録した一方、連結営業利益は793億円、ROICは3.8%といずれも目標値を下回る結果となりました。ロシア・ウクライナ情勢や急激な円安進行

などを背景とした原材料やエネルギー価格の高騰、地政学的リスクの高まりによるグローバルサプライチェーンの混乱、世界的な金融引き締めなどによる世界経済の減速など、日本経済を取り巻く環境は中計策定時から大きく変化しました。中でも建設資材におけるかつて経験したことのない価格の高騰は、2021年度以前に優先交渉権を得た国内建設事業の案件を中心に大きな影響を及ぼし、2023年度の連結営業利益が1,000億円の水準を大幅に下回った要因の一つとなりました。

国内建設事業においては、建設物価上昇について契約条件の見直しを含め対応が進んでいること、受注環境の変化

により受注時採算の改善が見られることから、業績は2023年度で底を打ったとみています。2024年度は、国内建設事業において、工事損失引当金を計上した大型物件が施工の最盛期を迎える中で利益に貢献しないこと、建設資材価格の急激な高騰局面で受注した工事の採算性が相対的に低いこと、土木工事において現時点では施工中の工事の設計変更などによる利益向上が見通せないことなどにより、連結営業利益1,000億円に届かない状況にありますが、中計期間後半に向けて収益は着実に回復に向かう見込みです。

国内建設需要は当面堅調に推移していくとみています。建築分野においては、製造業では、生産拠点の国内回帰や政府の特定重要物資の指定により半導体、蓄電池、工作機械、一般機械、電気機械など幅広い分野での需要が期待され、脱炭素やデジタル化の加速を背景にEV（電気自動車）やデータセンター関連の設備投資も見込まれます。また、非製造業では、都市部の大型再開発や物流施設の建設需要が継続するとみています。土木分野においては、リニューアルを含む高速道路などのインフラ整備は今後も長期にわたり継続すると予想され、政府が推進する国土強靱化や再生可能エネルギー政策に関連した建設需要の拡大も期待されます。

海外事業については、北米では金融政策の影響により、オフィス、住宅などの非製造業の建設投資に不透明感が続いている一方、アジアではインフレ圧力が和らぐ中、経済は大きく減速することなく、建設需要が堅調に推移することが見込まれます。

このような環境の変化を捉え、採算性を重視した受注戦略の徹底や生産性の向上だけにとどまらず、機会を捉えた成長投資によりさらなる収益向上を図っていきます。



## フィナンシャルレビュー

### 中期経営計画2022追補

当社グループは、中計において、2022年度、2023年度を「建設事業の基盤強化への取り組み」の期間とし、連結営業利益1,000億円をボトムラインに業績の安定を図るとともに、2026年度までの「変革実践への取り組み」により、中長期的な成長への道筋を確立することとしていました。

しかしながら、建設物価の高騰、生産力拡充を上回る建設需要の拡大継続、海外での金融政策の変化など想定を超えて事業環境が変化中、収益性は当初計画を下回って推移し、また、建設事業の存続の前提となる安全と品質の面では、重大災害を根絶できていません。このような当社グループの現況を踏まえ、「建設事業の基盤強化への取り組み」を継続し、徹底しなければならないと考えています。

また、「変革実践への取り組み」については、今回新たに、当社グループの持続的成長の方向を「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設事業と同等以上の業績を創出する」と決めました。それを実現するためのグループ事業体制を構築することを念頭に、経営基盤の確立と機会を捉えた成長投資をより加速していく必要があると考えています。あわせて、2024年3月に公表した資本政策の見直し、ならびに「変革実践への取り組み」に向けて投資計画やキャッシュアロケーションの見直しを行ったことから、中計の経営指標目標についても一部見直すことが適切と判断し、このたび中計の追補を公表しました。

#### ①「建設事業の基盤強化への取り組み」の継続と徹底

重大災害を根絶できていない当社グループの現状に鑑み、安全と品質の確保が経営の最優先事項であることを、当社グループにとどまらずサプライチェーンを含む建設事業に携わるすべての人とともに改めて徹底します。

#### ②持続的成長に向けた「変革実践への取り組み」

当社グループの持続的成長の方向を「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設事業と同等以上の業績を創出する」と定め、そのためのグループ事業体制の構築を目指すとともに、機会を捉えた成長投資と人的資本投資の拡充により、利益成長の実現を図ります。

#### ③経営指標目標の一部見直し

2024年3月4日付「資本政策の見直し」により公表した、必要自己資本水準1兆円、ROE10%以上、自己資本配当率(DOE)5%程度に加え、連結売上高、EPSの目標値を引き上げるとともに、当期純利益についても1,000億円程度と新たな目標値として設定しました。中計期間中の5年間の投資計画については、基盤強化のための投資額に加え、M&Aなどの事業ポートフォリオ拡充に向けた成長投資について実績・計画を踏まえて増額し、あわせてキャッシュアロケーションについても見直しました。

#### ■中期経営計画2022経営指標目標の見直し

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予想	中期経営計画2022当初の経営指標目標	変更後の経営指標目標
連結売上高	19,838億円	23,251億円	25,100億円	2兆円程度	<b>2兆円台半ば</b>
連結営業利益	938億円	793億円	930億円	1,000億円以上	<b>1,000億円以上</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	776億円	750億円	870億円	—	<b>1,000億円程度</b>
1株当たり当期純利益 (EPS)	108.34円	104.69円	121.34円	100円以上	<b>140円程度</b>
期末投下資本	13,738億円	15,186億円	15,900億円	—	—
期末自己資本	9,971億円	11,516億円	11,470億円	自己資本比率40%程度	<b>1兆円水準</b>
期末有利子負債	3,379億円	3,238億円	4,000億円	—	—
投下資本利益率 (ROIC)	4.9%	3.8%	4.2%	中期的に5%以上	<b>中期的に5%以上</b>
自己資本当期純利益率 (ROE)	8.0%	7.0%	7.6%	(参考) 中期的に8%以上	<b>2026年度10%以上</b>
自己資本配当率 (DOE)	3.1%	5.0%	5.0%	3%程度	<b>5%程度</b>

## フィナンシャルレビュー

### 中期経営計画2022投資計画の変更

当社グループの持続的成長に向け、国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設事業と同等以上の業績を創出するため、中計の5年間の投資総額を1,500億円増額して6,000億円から7,500億円とし、経営基盤や建設事業基盤の強化に取り組みつつ、事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資を拡大します。2023年度までの投資額3,360億円の実行状況は記載のとおりです。

人材関連投資については、2022年12月に策定した「大林グループ人材マネジメント方針」に基づき「中核事業である国内建設事業を支える人材」と「成長戦略を実

現する人材」それぞれに応じた人材の育成や人材確保のための人的資本投資を実行します。DX関連投資、技術関連投資、工事機械・事業用施設などへの投資については、2024年度から建設業にも適用となった改正労働基準法の時間外労働の上限規制も踏まえ、生産性の向上に寄与するものは前倒しで実施しています。

また、開発事業については、オフィスから物流施設などにも対象を広げ、アセットタイプの多様化を図るとともに、ロンドンでの開発や物件取得、タイでの開発によりポートフォリオのグローバル化も推進しています。同時に、当社グループで創設した私募ファンドを活用し資産ポートフォリオの入れ替えを進め、投資効率と収益性を高めています。

M&Aについては、米国の大手水処理関連施設建設会社のMWH社を子会社化しました。安定的な成長が期待できる米国の水関連インフラ建設分野に事業を展開し、当社保有技術やリソースの活用、財務面での支援および北米既存子会社との協働を通じて同社のさらなる成長を図ります。また、ニュージーランドで再生可能エネルギー発電事業を行うEastland Generation社の株式50%を取得して、同社を関連会社化しました。当社グループは日本国内およびニュージーランドで培ったノウハウやネットワークを活用することでシナジーの創出を図り、同社が展開する再生可能エネルギー発電事業のさらなる成長につなげていきます。

#### ■ 中期経営計画2022投資計画（2022～2026年度）の変更

	中期経営計画2022 当初計画		変更後の投資計画
	2022～2026 (年度)	2022～2023 (年度)実績	
<b>経営基盤強化のための無形資産投資</b>			
人材関連投資	250億円	106億円	300億円
DX関連投資	700億円	319億円	900億円
技術関連投資	800億円	332億円	1,000億円
<b>建設事業の基盤の強化と深化を中心とした継続的な有形資産投資</b>			
工事機械・事業用施設	500億円	335億円	750億円
<b>事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資</b>			
開発事業	3,000億円	1,759億円	3,000億円
グリーンエネルギー事業	500億円	60億円	600億円
M&A、資本提携、VC等 <sup>※1</sup>	250億円	448億円	950億円
<b>5年間の投資総額</b>	<b>6,000億円<sup>※2</sup></b>	<b>3,360億円</b>	<b>7,500億円</b>

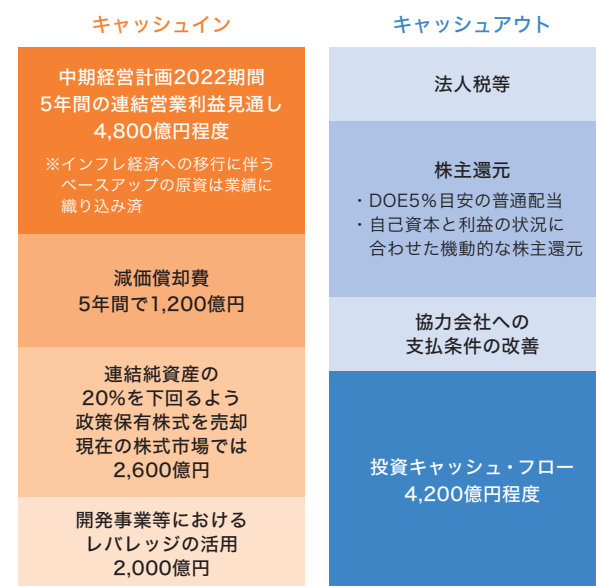
※1 オープンイノベーション投資を含む  
 ※2 大型M&Aなどの投資は含まず

投資キャッシュ・フロー 対象外分控除	▲1,900億円
開発事業の資産売却による回収分	▲1,400億円
<b>投資キャッシュ・フロー分</b>	<b>4,200億円</b>

#### ■ ESG観点から捉えた投資総額7,500億円の内訳

E: 環境関連	S: 人的資本	S: 生産性・安全・品質	S: 新領域	左記以外の事業投資
	300億円			
200億円		900億円		
		700億円	100億円	
	50億円	700億円		
1,000億円				2,000億円
600億円				
1,800億円	350億円	2,300億円	1,050億円	2,000億円

#### ■ 中期経営計画2022 期間のキャッシュ配分



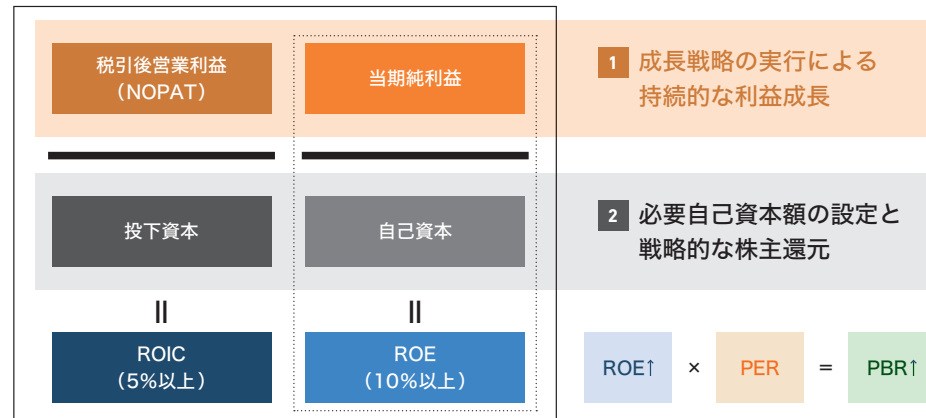


## フィナンシャルレビュー

### 資本政策の見直しと株主還元

当社グループは、中計において、「事業基盤の強化と変革の実践」に取り組むとともに、資本効率性を重視した経営を推進するため、経営指標目標として「ROICを中期的に5%以上とする」ことを掲げています。

この目標達成に向けて、各事業の持続的な利益成長を図りつつ、投下資本をコントロールするとともに、レバレッジの活用を含め資本効率性をより一層重視した資本構成を検討した上で必要となる自己資本の水準を1兆円と設定しました。以下に掲げる「1 成長戦略の実行による持続的な利益成長」および「2 必要自己資本額の設定と戦略的な株主還元」の方策を推進することにより、中期的に「ROIC5%以上」、中計の最終年度である2026年度（2027年3月期）までに「ROE10%」の達成を目指します。



#### 1 成長戦略の実行による持続的な利益成長

建設市場の担い手減少が見込まれる中で安全と品質を最優先に建設業の社会的使命を果たし続けるため、人材・DX・技術への投資や生産力拡充のための投資をさらに強化し、持続可能な利益を創出します。

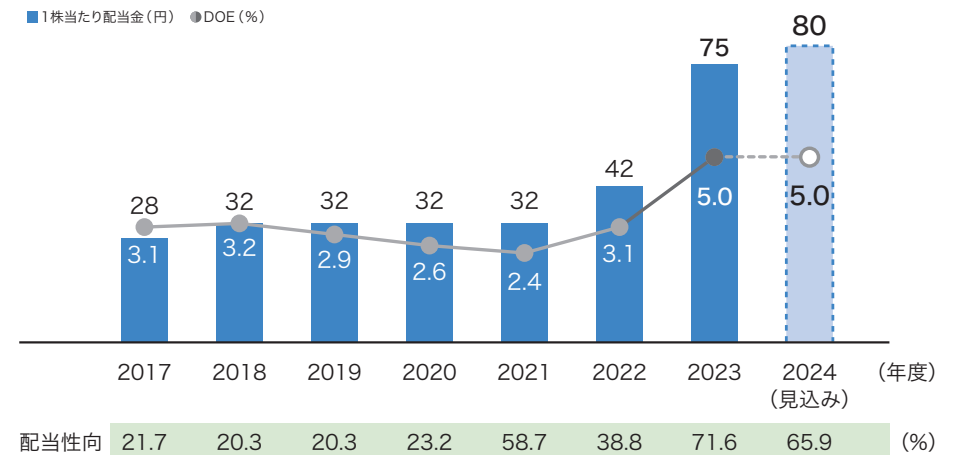
また、カーボンニュートラルやウェルビーイングを中心とした社会課題解決に資する分野や成長が期待される分野において、当社グループが競争優位を確立できる領域を事業ごとに特定した上で、機会を捉えた成長投資を積極的に実行し、利益を拡大します。

#### 2 必要自己資本額の設定と戦略的な株主還元

建設事業を中核とする当社グループの事業成長を全体最適の観点から図るため、事業ごとに求められる資本コストに基づき投下資本を設定し、各事業の資本構成（レバレッジの活用を含む）を検討した上で自己資本の必要額を設定します。必要な投下資本および自己資本の水準は事業規模などに合わせて適宜見直し、取締役会において各事業の資本構成やバランスシートを当社グループ全体の資本効率性の観点から評価します。

中計期間中は、必要となる自己資本の水準を1兆円と設定し、戦略的な資本政策を実施します。株主還元については、長期安定配当の維持を第一に中計に定める配当の目安を「DOE3%程度」から「DOE5%程度」に引き上げました。これをベースに、必要自己資本額と利益の状況、財務状況、株価純資産倍率（PBR）などを勘案して総合的に判断し、特別配当や自己株式取得などの手法により株主還元を機動的に実施していきます。

1 株当たり配当金と自己資本配当率（DOE）



※2017～2021年度のDOEは参考値

## フィナンシャルレビュー

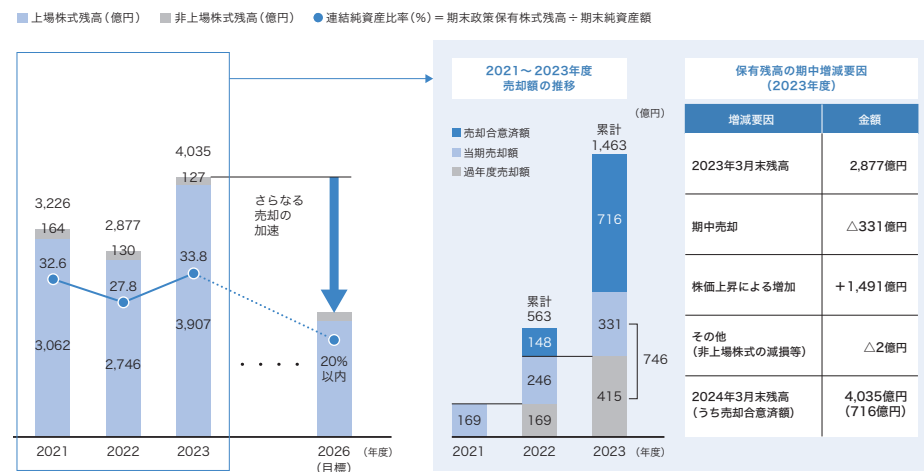
### 政策保有株式の縮減

顧客との取引関係強化を目的として保有する取引先の株式（以下、政策保有株式）については、従前から資本コストと事業上のリターンなど収益性や評価リスクを総合的に勘案した上で中長期的な経済合理性を検証しており、営業上の保有意義が希薄化した株式については適宜売却しています。売却によって得られたキャッシュについては、企業価値向上につなげていくため、安定的な収益の獲得を目的としたストックビジネスへの投資に加え、持続的な成長に資する新たな分野への投資などにも有効に活用しています。

中計においては、政策保有株式の保有意義と投資効率の見直しをさらに進め、2027年3月末までのできるだけ早い時期に政策保有株式の残高を連結純資産の20%以内とするため、2021年度から売却を進めています。2021年度から2023年度まで3年間の売却累計額（連結・時価ベース）は746億円、合意済分も合わせると1,463億円となります。一方、保有株式の株価上昇により、2024年3月末時点での時価ベースの残高は4,035億円、連結純資産の33.8%となっています。

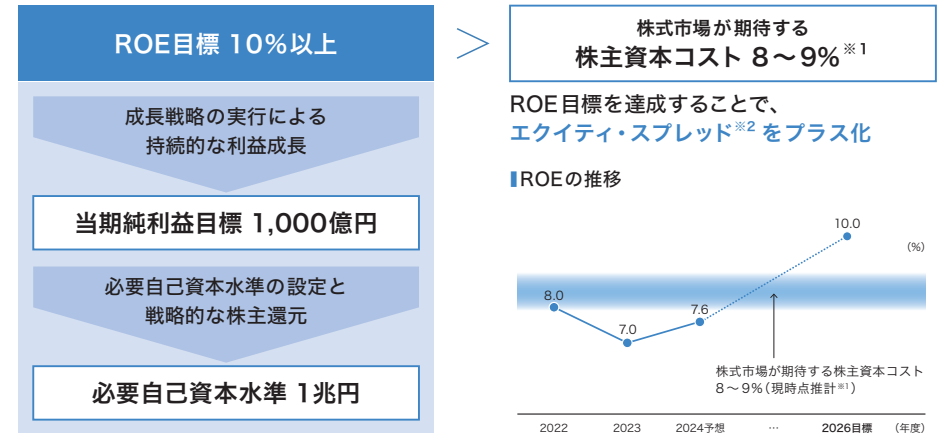
株式市場の動向にかかわらず、保有株式の残高を「連結純資産の20%以内」とすることを必達目標とし、さらに売却を加速していきます。

#### 政策保有株式の縮減状況（連結）



### 持続的な成長と企業価値の向上に向けて

「2026年度までにROE10%以上」とする経営指標目標の考え方



※1 2023年時点の当社推計額  
 ※2 エクイティ・スプレッド = ROE - 株主資本コスト

当社グループが着実に成長を図りながら企業価値を向上させていくためには、株式市場が期待する株主資本コスト（現時点では8～9%と推計）を上回るROEを上げていくことが必須であり、エクイティ・スプレッドがプラスであるからこそ、投資による拡大再生産のプロセスが実現できると認識しています。

当社グループは、DX関連投資、技術関連投資などによる生産性の向上に加え、機会を捉えた競争優位性のある成長投資、戦略的な人的資本投資などを確実に実行することで、成長戦略の橋頭堡を築いていきます。さらに、資本効率性を意識した戦略的な資本政策で持続的な企業価値創造を揺るぎないものとし、企業価値・株主価値の向上を確実に実現していきます。



## 5つの事業分野

大林グループは中期経営計画2022において、国内建設事業を中核として、海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業、新領域ビジネスの5つの分野で、グローバルに多様な事業を展開しています。連結営業利益1,000億円をボトムラインとして安定的に利益を創出できる事業基盤を構築し、競争力の強化やビジネス機会の拡大により、さらなる利益向上の実現を目指します。

### 連結業績ハイライト

#### ■ 国内建設事業

##### 建築

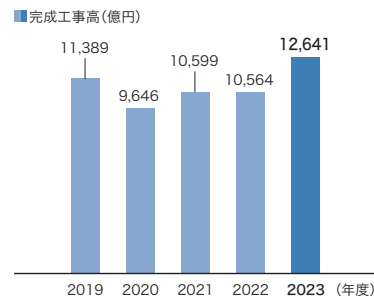
完成工事高は、単体において豊富な手持ち大型工事の施工が順調に進捗したこと、資本提携したサイプレス・スナダヤが連結対象となったことなどにより、2022年度から大幅な増収となりました。

営業利益は、単体において2022年度と比較し売上高に占める低採算案件の割合が高く利益に貢献しなかったこと、八重洲の再開発事業における事故の損失を計上したことなどにより減益となりました。

受注高は、単体において製造業・非製造業とも旺盛な需要が継続していることに加え、物価上昇に伴う請負金の増額や手持ち工事における追加・変更を獲得したことなどにより、2022年度を上回りました。

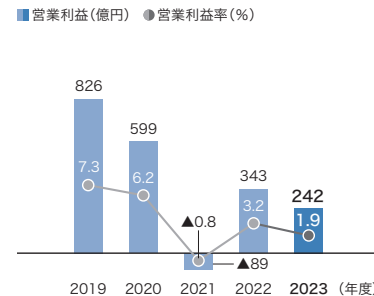
完成工事高

**12,641** 億円



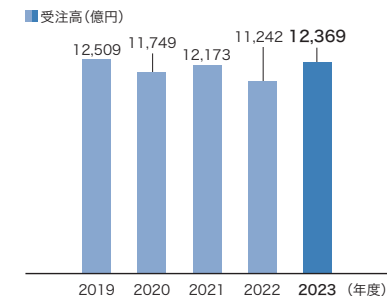
営業利益／営業利益率

**242** 億円 / **1.9** %



受注高

**12,369** 億円



##### 土木

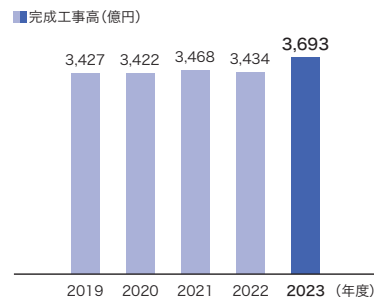
完成工事高は、単体において豊富な手持ち大型工事の施工が順調に進捗したこと、進捗の早い工事を複数獲得できたことなどにより2022年度から増収となりました。

営業利益は、単体において原価の低減や追加請負金の獲得などにより増益となりました。

受注高は、単体において大型工事を複数獲得したため、2022年度を上回りました。

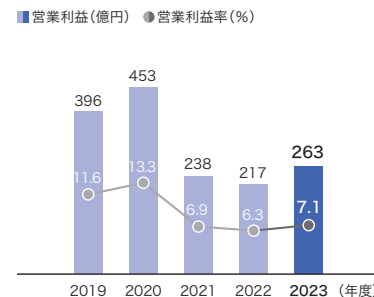
完成工事高

**3,693** 億円



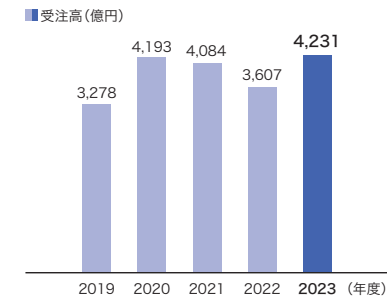
営業利益／営業利益率

**263** 億円 / **7.1** %



受注高

**4,231** 億円



## 5つの事業分野

### ■ 海外建設事業

#### 建築

完成工事高は、北米・アジアとも、各子会社の手持ち工事が進捗したことに加え、円安による為替換算の影響により増収となりました。

営業利益は、各子会社で手持ち工事が進捗したことや、シンガポールにおいて設計変更を獲得したことなどにより2022年度から大幅な増益となりました。

受注高は、単体において2022年度の大型案件受注の反動減があった一方、子会社においてシンガポールで大型案件の受注があったことや為替換算の影響により2022年度を上回りました。

#### 土木

完成工事高は、子会社において豊富な手持ち大型工事の施工が順調に進捗したことにより増収となりました。

営業利益は、北米子会社で貸倒引当金を計上したため減益となりました。

受注高は、単体において2022年度にシンガポールで大型工事を獲得したことにより反動減となった一方、北米子会社で大型案件を受注したことから、2022年度を上回る受注高となりました。

### ■ 開発事業

売上高は、2022年度に大型物件の売却があったことにより、反動減となりました。

営業利益は、物件売却の反動減に加え、賃貸不動産事業で、空室率の上昇により減益となりました。

賃貸等不動産は、開発中の案件への継続投資や物流施設への投資などにより、簿価・時価とも増加しました。

### ■ グリーンエネルギー事業

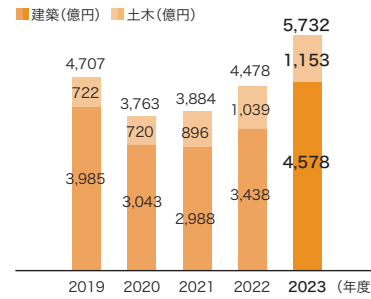
売上高は、大林神栖バイオマス発電所の安定稼働などにより増収となった一方、営業利益は、稼働施設の保守費用などにより減益となりました。

### ■ 新領域ビジネス

売上高は、PPP事業における施設整備の終了に伴い減収となりました。営業利益は、設立した子会社の一般管理費の増加により減益となりました。

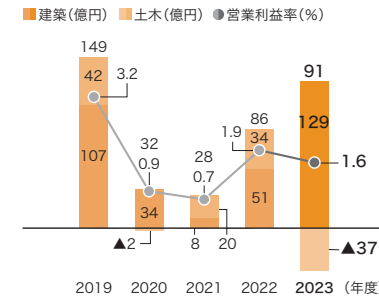
#### 完成工事高

**5,732** 億円



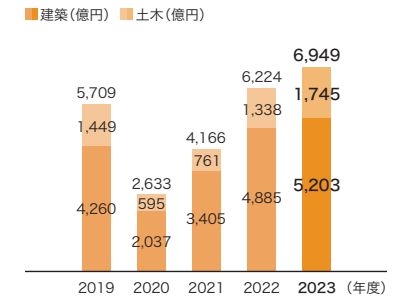
#### 営業利益/営業利益率

**91** 億円 / **1.6%**



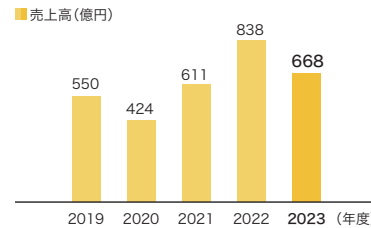
#### 受注高

**6,949** 億円



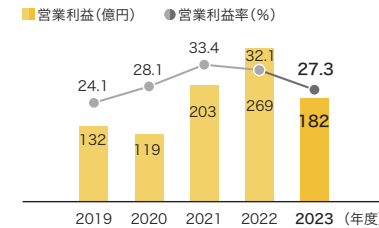
#### 売上高

**668** 億円



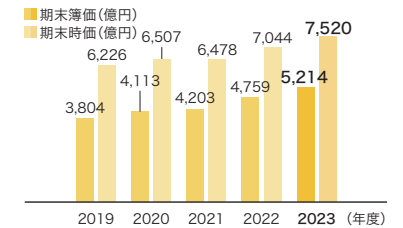
#### 営業利益/営業利益率

**182** 億円 / **27.3%**



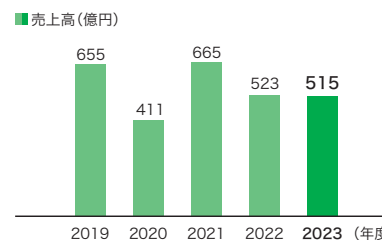
#### 賃貸等不動産 期末簿価/期末時価

簿価 **5,214** 億円 時価 **7,520** 億円



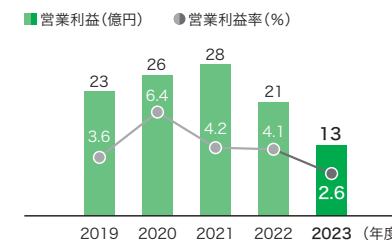
#### 売上高

**515** 億円



#### 営業利益/営業利益率

**13** 億円 / **2.6%**



## 国内建設事業

### 主な竣工プロジェクト

【建築】（左）  
五反田計画（仮称）に伴う新築工事  
（東京都 品川区）

【土木】（右）  
中央自動車道 柳樽川橋他9橋  
橋梁補修  
（岐阜県 中津川市）



### ■ 中期経営計画2022の事業戦略

#### 安全と品質の確保を最優先とした取り組みの推進

- 「安全目標」に対するコミットメントを強化（売上・利益に加え、定量的なKPIにTRIR<sup>※</sup>を採用）
- 安全本部に外部人材を「安全監察監（新設役職）」として登用。本支店長に対し安全管理について直接指導
- 建築本部、土木本部の「統括監」が工事事務所に対し、安全にとどまらず、品質、工程、予実算の管理について助言（技術の伝承）
- 大規模プロジェクトにおける「組織編成ガイドライン」を策定し、組織内の指示・命令及び報告・相談などのさらなる円滑化を推進
- 安全および品質の管理について、自社と協力会社の役割・責務を明確にするとともに、相互の能力を最大限に活用することによって、施工計画・施工プロセスを抜本的に見直し、サプライチェーンを強化

#### サプライチェーンとともに提供価値を最大化

- 次世代生産技術、生産プロセスやデータ、デジタル技術の活用、BPRをはじめとする業務の変革による生産能力の向上
- 生産能力に適した、安定的な収益確保の実現と技術伝承を見据えた受注ポートフォリオの構築
- 建設産業の担い手減少に対応し、建設事業の基盤強化に必要な人材を確保・育成
- サプライチェーンの維持・強化・拡大に向けた調達基盤の整備
- 協力会社の後継者育成、担い手確保に向けた取り組み、大林組林友会の強化・活性化に向けた取り組み

※TRIR（Total Recordable Incident Rate）：米国労働安全衛生局による労働災害に係る安全性の指標で、20万時間当たりの労働災害の頻度を示す

#### 建築

- 営業・設計・調達・生産の各部門が一体となったコスト競争力の実現とリスクマネジメントによる収益の確保
- データセンター、半導体工場、医薬品工場、木造・木質・ZEBなどの環境配慮型建築といった成長分野への取り組み強化

#### 土木

- ECI、DBなどの顧客ニーズや社会環境の変化への柔軟な対応による安定的受注と利益の確保
- 高速道路の大規模更新など、インフラリニューアル分野の先駆者ノウハウの活用、優位性の維持・強化

#### 共通

- CO<sub>2</sub>排出量の実質的な削減を進めるロードマップ策定と投資実行
- カーボンニュートラルなどの社会課題解決に向けたネットワークの活用



# 国内建設事業

## 建築

### VOICE

安全と品質を最優先にした施工の徹底に取り組むとともに、  
旺盛な建設需要に応える体制を構築していきます



専務執行役員  
建築本部長 兼 安全本部長 兼  
環境経営統括室担当

森田 康夫

2023年度は、前年度と比較して建築事業の完成工事高が大きく増えました。旺盛な建設需要に応えるべく、採算と施工キャパシティを考慮しつつ、2024年度から適用となった改正労働基準法への対応も踏まえ、生産能力の向上、災害や品質不具合の防止を最優先とした施工プロセス管理に注力してきました。

しかしながら、2023年9月19日に東京・八重洲の現場で重大災害が発生し、尊い人命が失われ、一命をとりとめた方も重傷を負われました。工事に従事される方の安全を守れなかったことは痛恨の極みです。私は、本年4月より安全本部長を兼任することとなりました。安全本部長としての責任を重く受け止め、建築本部、土木本部との連携を強化しつつ、安全管理水準のさらなる向上に努めます。今年度から新たに各本支店に安全本部直轄の「安全監察

監」を配置し、本支店長との直接的な連携を深めます。

品質管理については、社内に蓄積した施工記録などを関係部門で共有しています。施工部門だけでなく設計の工事監理部門を含め、それぞれの役割や責任を適切に果たすことで品質管理に取り組んでいます。

生産性向上については、省力化につながるロボットやICT建機などの次世代技術の導入、また、BIMを活用し川上段階からのお客さまとの早期合意形成を図ることや、現場が利用しやすいBIMモデルの提供体制の整備により、建設プロセスにおける生産性向上にも取り組んでいます。

総合建設業においてはサプライチェーンの維持・強化・拡大は継続的な課題であり、機動力のある協力会社との連携強化や発掘、協力会社の担い手確保や多能工化に向けた支援などの取り組みを強化しています。また、調達本部

### 機会

- 製造業の国内回帰に伴う工場やデータセンター、再開発、リニューアル、スマートシティなどの分野の堅調な需要
- カーボンニュートラルやウェルビーイングの取り組みなど、社会課題に関する顧客ニーズの急速な高まりと多様化

### リスク

- かつて経験のない幅広い建設資材における価格高騰、労務費の上昇
- 需要拡大に伴うサプライチェーンの逼迫
- 2024年4月から建設業においても適用となった改正労働基準法の時間外労働上限規制適用、少子高齢化に伴う建設産業の担い手不足
- 将来的に国内建設市場の大幅な拡大が見込めないことによる競争激化

### 強み

- 営業・設計・調達・生産の各部門やグループ会社などの協働による、総合力を発揮した付加価値の高い提案力
- 全国にわたり多種多様な用途の建築物を数多く手がける、サプライチェーンを含めた施工対応力
- 最適な施工計画と堅実な工程管理に裏打ちされた、良質な建築物を提供する施工マネジメント力
- 次世代技術・システムの開発・実用化、DXの活用など、革新的な生産システムの構築につながる技術力

を新設し、全店での資材価格などの情報共有、全店調達・集中調達の推進により、物価上昇に対応するための調達力の強化に努めます。

環境配慮型建築の取り組みについては、お客さまの木造・木質化建築のニーズに対し最適な提案ができるよう、従来の木造・木質推進部を「カーボンニュートラル・ウッドソリューション部」として再編・機能強化しました。2023年に資本提携した木材製造会社であるサイプレス・スナダヤと協働しながら、木造・木質化建築市場の伸長も見据えて、注力分野を絞っていきます。

冒頭で述べた需要環境は続くと思われます。今後も、すべての工事において安全と品質を最優先にした施工体制の構築を徹底し、生産性を向上させ、お客さまにより高い付加価値を提供できるよう努めます。

# 国内建設事業

## 土木

### VOICE

常に「顧客志向」を意識した「スピード感」ある事業運営と対話を重視した「風通しのよい職場環境づくり」を推進します



専務執行役員  
土木全般・土木本部長 兼  
安全本部副本部長

佐々木 嘉仁

2023年度の完成工事高・完成工事総利益は、手持ち工事の順調な進捗と原価低減や追加請負金の獲得により、計画値を大きく上回る結果となりました。ただし、計画値の設定については検討プロセスを見直し、その精度を高める必要があると認識しています。また運営指標をこれまでの完成工事高から完成工事総利益へとシフトすることで、ROICを意識することに努めています。

事業環境としては、大林組の強みである鉄道工事や道路・橋梁などのインフラリニューアル工事が今後も堅調に推移すると考えられます。防災・減災や国土強靱化、再生可能エネルギーなどに関連した分野についても市場拡大が見込まれるため、大林グループの有する高度な技術力・施工管理能力を最大限に活かして受注の質・量の向上を目指します。また、保有技術のブラッシュアップや

顧客ニーズに立脚した技術開発にも積極的に取り組みます。

建設現場におけるDXの推進にも努めます。デジタルツイン技術<sup>※</sup>、そしてCIMなどの積極的な活用により、生産性向上・生産能力の拡充を図り、若手社員を起点に各現場の意識変革を促しています。急激な環境変化に対し、各人がチャレンジを継続するためには、さまざまな場面による「対話」、そして「腹落ち」が大切であると思います。こうした取り組みにより国内の全土木現場では、2024年度から適用となった改正労働基準法の時間外労働上限規制を1年前倒しで遵守することができました。新しい働き方を肌感覚でつかむ、大きな一歩であったと捉えています。

技能労働者の担い手不足については、建設業界全体で

### 機会

- 国土強靱化をはじめとしたインフラ整備需要の高まり
- リニューアル工事や再生可能エネルギーなど、今後の成長分野での採算性の向上

### リスク

- 発注方式の変化、脱炭素化への対応によるコスト増大
- 2024年4月から適用の改正労働基準法の時間外労働上限規制、少子高齢化に伴う建設産業の担い手不足
- リニューアル分野の競争激化

### 強み

- 成長分野にも活用できる高い技術力と豊富なノウハウ
- 徹底した安全管理意識と環境配慮型の事業推進力
- 自動化・自律化技術による建設DX
- 環境再生、カーボンニュートラルなどの社会課題解決に向けた社内連携、グループ総合力
- 技術開発から営業、生産支援までの一貫した組織体制、協力会社との密な連携による施工対応力

取り組むべき課題として長期的な視点からの施策を実行する必要があります。協力会社との意見交換会を通じて浮き彫りになったリクルート活動や人材教育、ICT導入などに関する課題の解決に向けて、当社グループとして最大限に支援していきます。

当社の基本理念である三箴「良く、安く、速い」。この普遍的なものづくりの精神を未来の担い手に受け継いでいくためにも、「顧客志向」と「スピード感」、そして「対話」を強く意識し、サプライチェーンとともに業界をリードしていきます。

<sup>※</sup>IoTなどを活用して現実空間の情報を取得し、サイバー空間内に現実空間の環境を再現する技術

## 海外建設事業

### 主な竣工プロジェクト

- (左) Century Plaza  
(米国カリフォルニア州)  
施工：ウェブコー社
- (右) 桃園LNGタンク第三基地  
(台湾桃園市)  
施工：大林組JV



撮影／Brandon Barre



### ■ 中期経営計画2022の事業戦略

#### 強固な事業基盤を活かしグローバル市場でさらなる成長機会を獲得

- 北米子会社の業績の安定化と継続的成長、M&Aによる施工能力の拡大
- アジア子会社のローカル事業基盤の強化と、アジア支店を中心としたクロスボーダー連携体制の構築による差別化を図り、安定収益を獲得
- 強化対象国を絞り込み、非建設事業のM&Aを含むエリアごとの参入戦略を実行（北米・タイでの開発事業、グリーンエネルギー事業など）

■：建築 ●：土木 ○：共通

#### 機会

- カーボンニュートラル・脱炭素への取り組みがグローバルに加速
- 経済や企業活動の変化（グローバル化・DX化）により変容するマーケット
- 環境負荷の低い社会インフラ整備への需要拡大
- 米国での安定的な水処理関連インフラ市場、アジア地域での交通インフラプロジェクト需要

#### リスク

- 金融政策や経済情勢の変動による大幅な為替変動
- ロシア・ウクライナおよびイスラエル情勢の悪化に伴う燃油・輸送費・資材価格などの高騰
- 台湾をはじめとする進出国の経済安全保障に関する懸念の増大
- 進出国における有事発生時の社員の安全確保、事業継続リスク

#### 強み

- 海外トレーニング制度やナショナルスタッフ合同研修など継続研修を通じて育成した多様なグローバル人材
- 既存進出国におけるM&Aなどを通じた事業基盤の拡大
- 当社保有技術を活用し脱炭素・ウェルビーイング建築の促進（豪州における木造・木質化建築や、タイ大林におけるO-NES TOWERでのLEED、WELL認証取得など）
- 米国における水処理関連施設の建設を行う有力子会社の保有
- 東南アジア地域を中心とした社会インフラ整備の実績
- アジア支店を中心としたデータセンター設計チームの連携によるデータセンター案件取り組みの強化
- グローバル案件におけるBIM/VR（Virtual Reality：仮想現実）関連技術の積極的導入



# 海外建設事業

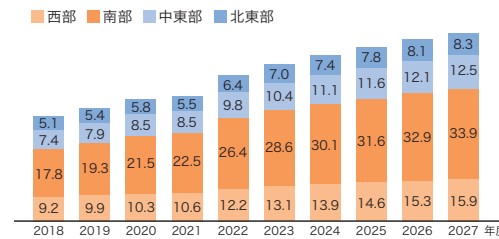
大林グループは、主にM&Aを通じて、世界最大の建設市場である北米での事業拡大に取り組んでいます。2023年12月に、米国において水処理関連施設の建設などを行うMWH社の株式を取得して同社を特定子会社としました。MWH社のグループ会社化によって、安定的な成長が予想される米国の水関連インフラ建設分野に本格的に事業を展開し、さらなる企業価値の向上を実現していきます。

## M&Aの背景

米国における水関連インフラ建設市場は、景気動向の影響を受けにくい安定した市場の一つであり、都市部の人口増加やインフラ老朽化を背景とした公共投資の増加が予想されます。当社グループは、北米建設事業の発展に寄与する有望安定市場として、従前より同市場への本格参入を目指してきました。

MWH社は、米国水処理関連施設建設市場における大手建設会社の1社であり、特に、大型水処理関連施設建設工事において豊富な実績と同市場での競争優位性を有しています。グループ会社化により当社グループ保有技術やリソースの活用、財務面での支援、北米既存グループ会社とのJV組成などの協働を通じて、同社のさらなる成長を図ることが可能です。

■米国地域別水処理施設建設需要（単位：十億ドル）



(出典：FMI North American Engineering & Construction Outlook)

## 期待されるシナジー効果

当社グループとMWH社はこれまでJV組成などの協働を通じて良好な関係を継続してきました。今後は、グループとして一体的に事業活動を行うことで、安定した成長市場である水処理施設建設の新設および更新需要を取り込み、売上や利益の拡大と業績のさらなる安定化を図ることができます。具体的には、コンクリート工事を得意とするウェブコー社や地下構造物を得意とする当社北米直轄事業とは相互に補完関係が強く、グループとしての入札競争力が強化されます。

また、北米支店がハブとなり、双方向の人材・技術交流やグループ会社への技術的支援に継続的に取り組むことで、グループ全体でのさらなる成長を目指します。

### ■米国での主なM&Aおよび事業拡大

<b>1966年</b> サーフライダーホテルの建設工事を受注 (米国、ハワイ州)	<b>1979年</b> 日本の建設会社として初めて米国公共工事を受注 (サンフランシスコ市下水道工事)	<b>1989年</b> E.W.ハウエル社買収 (建築工事)	<b>2007年</b> ウェブコー社買収 (建築工事)	<b>2011年</b> ケナイダン社買収 (カナダにおける土木工事)	<b>2012年</b> JSビルダーズ社設立 (建築工事)	<b>2013年</b> J.E.ロバーツ社株式を買い増し、子会社化	<b>2014年</b> クレマー社買収 (道路工事、橋梁工事など)	<b>2023年</b> MWH社買収 (水処理関係工事)

## 大林グループとMWH社のこれまでのJV組成などの協働実績

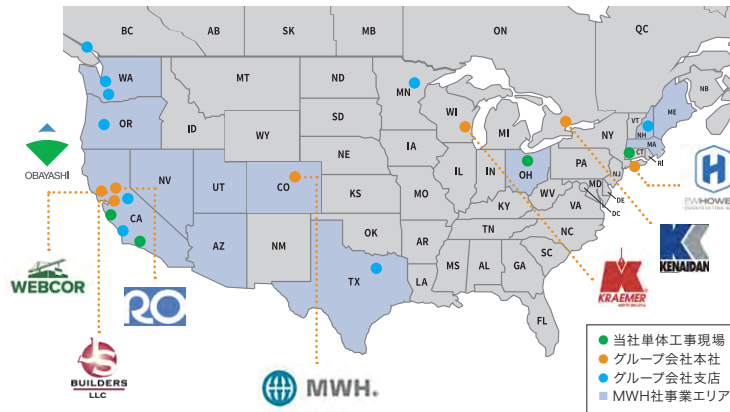
### サウスイースト下水汚泥処理施設建設工事 (カリフォルニア州、施工中)

発注者：サンフランシスコ市公益事業委員会



### テキサス州オースティン浄水処理施設建設工事 (テキサス州、2014年竣工)

発注者：オースティン市公共事業局



# 開発事業

## 主なプロジェクト

### YOKOHAMA SYMPHOSTAGE®

2024年3月に竣工。ウエストタワー、イーストタワー2棟構成の総延床面積約18万m<sup>2</sup>を超える複合施設<sup>※1</sup>。BELS星5つ<sup>※2</sup>、ZEB Ready認証を取得<sup>※3</sup>、CASBEE横浜<sup>※4</sup>では最高ランクとなるSランクを誇る環境性能を有しています。

※1 大林組、京浜急行電鉄株式会社、日鉄興和不動産株式会社、ヤマハ株式会社、みなとみらい53EAST合同会社による共同開発事業

※2 建築物省エネルギー性能表示制度 (BELS) 建築物全体評価。星5つは最高ランク

※3 オフィス部分の評価による取得はみなとみらい21中央地区で初

※4 横浜市建築物環境配慮制度



## ■ 中期経営計画2022の事業戦略

### 資産ポートフォリオを最適化し、投資効率と収益性を向上

- ZEBなどの環境配慮型ビルや付加価値の高い物流施設などの成長分野への投資によるアセットタイプの多様化と安定的なインカムゲインの確保
- 私募ファンドの活用による機動的なキャピタルゲインの獲得
- タイ、英国などグローバル市場におけるネットワークを活用した優良資産の取得
- 資本効率の向上に向けたレバレッジの活用

開発事業では、賃貸事業を軸に販売事業・ノンアセット事業を行っています。建設事業で築いた顧客との関係や開発事業のノウハウを活用しながら、大林組の最新技術の導入による不動産価値向上といった建設事業とのシナジーの創出を図り、さらなる成長を志向しています。

賃貸事業においては、国内都心部のほか、海外ではタイ、英国を中心に優良賃貸不動産の開発・運営を継続し、3,000億円の新規投資と1,400億円の物件売却により賃貸ポートフォリオの入れ替えを行っています。

販売事業・ノンアセット事業においては、保有・開発物件を大林リアルティマネジメントが組成する私募ファンドなどへ売却し、キャピタルゲインの獲得とオフバランス化を図るとともに、当社グループによる不動産の運営管理 (AM、PM、BM) を行うことでフィーによるノンアセット事業を拡大していきます。

これらの取り組みにより、安定的に営業利益150億円以上の確保を目指すとともに、開発事業の資金については、レバレッジの活用を検討するなど資本効率の向上に努めます。

また、カーボンニュートラルおよびウェルビーイングへの貢献として、新規開発物件では省エネルギー技術を積極的に導入し、LEED、ZEB Ready、CASBEEなど環境認証の取得を進めるほか、2030年度までに国内で保有するすべての賃貸物件で再生可能エネルギーへの切り替えを進めています。IoTやAIを活用したスマートビルの開発にも注力しており、入居企業の事業継続性をサポートする安全・安心な空間を提供するとともに、環境に配慮した高付加価値のサステナブルなまちづくりにも貢献していきます。

## 機会

- カーボンニュートラルやウェルビーイングなどのサステナビリティに関する社会の要請
- ポストコロナに伴う人口動向、eコマース、木造・木質化建築などニーズに対応した新たな成長分野の発現

## リスク

- 時間外労働の上限規制やワークスタイルの変容に伴うオフィスニーズの変化
- オフィスや物流倉庫の大量供給による空室率上昇・賃料下落
- 国内外の金利上昇などによる開発事業の収益性悪化

## 強み

- 5年間で3,000億円の新規投資と1,400億円の物件売却によるポートフォリオの入れ替えによる継続的・安定的な賃貸利益の確保
- 大林グループが保有する不動産の管理・運営ノウハウを活かした私募ファンド事業 (ノンアセット事業) によるフィービジネスの拡大
- オフィスだけでなく物流施設や賃貸住宅など用途を拡大させ、国内だけでなくロンドンおよびバンコックで物件の開発・保有・運営を行い、賃貸事業ポートフォリオの多様化とグローバル化を推進することで収益基盤を強化

## ■ 事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資

中期経営計画2022期間における投資計画

3,000億円

2022～2023年度実績：1,759億円



# グリーン エネルギー事業

## 主なプロジェクト

### メガワット級グリーン水素製造プラント

ニュージーランドで地熱発電所を所有する信託組織トゥアラパキ・トラストと共同で設立した事業会社ハルシオンパワー社を通じてグリーン水素のバリューチェーン構築に取り組んでいます。



## ■ 中期経営計画2022の事業戦略

### カーボンニュートラル実現に向けたニーズに応えて成長

#### ● 発電能力の拡大とリスク分散

- ① アジア・オセアニアでの再エネ関連事業の検討 (Eastland Generation社の株式取得による再生可能エネルギー事業の拡大)
- ② 非FITでの電力供給への取り組み (PPAを活用した取り組み)

#### ● 水素関連技術の進展と事業化に向けた取り組みの強化

- ① 水素を活用した建設業における脱炭素の推進 (水素混焼建機など)
- ② 国内外の水素関連実証事業を踏まえた事業の推進など (ニュージーランドにおけるグリーン水素のバリューチェーン構築)

カーボンニュートラルの実現に向けた社会の動きが加速し、顧客のニーズはこれまで以上に多様化しています。再生可能エネルギー事業では、ポートフォリオ拡充に加え、さまざまなニーズに対応できる知見や経験を蓄積しながら、建設・開発事業との相乗効果が得られる取り組みにも注力していきます。

2023年1月に、大林組が事業参画する秋田港・能代港洋上風力発電所が全面開業し、新たに洋上風力発電がポートフォリオに加わりました。また、同年3月には内外テクノ本社工場に太陽光パネルを設置し、電力を直接販売するPPA<sup>※</sup>事業を開始しています。今後も国内外で再生可能エネルギーの開発を継続するほか、PPA事業や再生可能エネルギーに関するコンサルティング事業などを展開し、業容拡大を図ります。

国内外で注力している水素事業では、グリーン水素のバリューチェーン構築を加速させます。ニュージーランドでは、最大都市のオークランド近郊などに水素製造・供給設備を整備し、現地企業と共同でモビリティをはじめとする需要先の開拓および社会実装化を推進します。

こうした取り組みを実現させるため、2026年度までに600億円を投資する計画であり、着実に収益化につなげるとともに持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※PPA (Power Purchase Agreement)：電力需要家とPPA事業者（発電事業者）が締結する電力売買契約の一つ。PPA事業者が需要家の土地や施設に太陽光などの再生可能エネルギー発電設備を設置し、電力を供給する。設備は、第三者（PPA事業者または別の出資者）が所有するため、需要家は初期費用を問わずに再生可能エネルギー電力を利用できる

## 機会

- 再生可能エネルギーの主力電源化や水素の社会実装に向けた、国・自治体などの取り組み強化
- 脱炭素化に向けた顧客ニーズの多様化

## リスク

- 物価上昇などに伴う開発・運営コストの増加
- 台風・豪雨・雷雨などの異常気象や天変地異による発電不良や設備トラブル
- プロジェクトマネージャー能力を有した人材の確保の困難化

## 強み

- 太陽光、風力（陸上・洋上）、バイオマス、地熱発電の開発・運転や、グリーン水素の製造・運搬・販売に関わる実績
- 建設事業・開発事業との相乗効果による、さまざまな顧客ニーズへの対応力
- 国内外での水素の利活用実績

## ■ 事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資

中期経営計画2022期間における投資計画

600億円

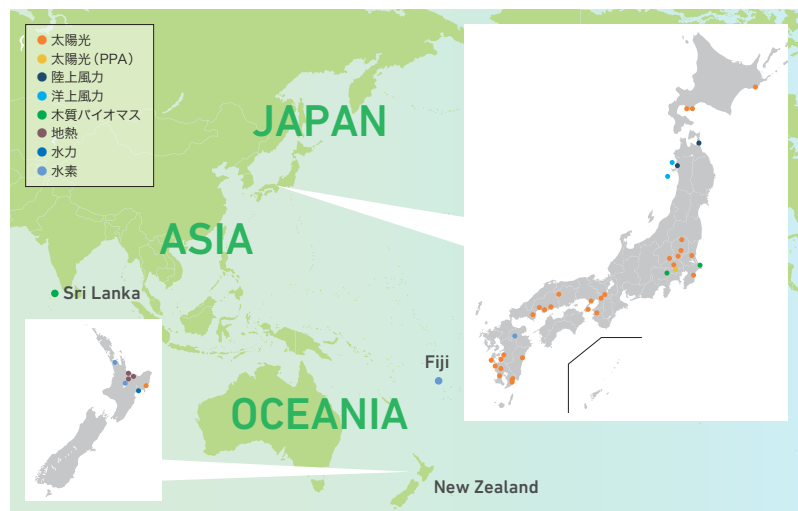
2022～2023年度実績：60億円



# グリーン エネルギー事業

大林グループが展開する再生可能エネルギー発電事業では、2012年7月開業の久御山太陽光発電所を皮切りに、国内外で太陽光、風力、バイオマス、地熱、水力など合計40カ所、設備容量持分約305MWが稼働しています<sup>※</sup>。発電所の安定稼働はもとより、脱炭素の切り札として注目を集める水素エネルギーの社会実装に向けた取り組みを実施することで、ノウハウの蓄積と業容の拡大を図るとともに持続可能な社会の実現を目指します。 <sup>※2024年4月末時点</sup>

## 発電所事業所一覧



## 再生可能エネルギー発電事業、PPA

太陽光発電事業の拡大の一環として、需要家に再エネ電力を直接販売するPPAに注力しています。2023年3月、第1弾として内外テクノス新工場（埼玉県ふじみ野市）向けにオンサイト型の電力供給を開始しました。現在、製材・集成材を行うサイプレス・スナダヤの工場（愛媛県西条市）向けに約2MWの電力供給計画を進めています。PPAは需要家にとって脱炭素化、長期安定的な電力確保、レジリエンス向上（停電時の電力耐性強化）などのメリットがあり、今後も当社グループはPPAを通じて得た知見や経験を顧客へのソリューション提案に活かしていきます。

また、地熱発電においては、北海道京極北部地域およびルスツ地域において、地元自治体や関係者の皆さまの同意の下、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）から助成を受け、ポテンシャル調査に取り組んでいます。



## 海外グリーンエネルギー事業



ニュージーランドでは、2024年4月にEastland Generation社の株式50%を取得し、大林組保有（持分）電源に新たに地熱発電と水力発電が加わりました。今後も同国におけるグリーンエネルギー事業のポートフォリオ拡充と、さらなる収益獲得を目指します。また、稼働中の地熱発電所を保有することで得られる知見や経験を、現在事業化を目指しポテンシャル調査に取り組んでいる国内地熱発電プロジェクトの開発に還元していきます。

スリランカでは、現地企業との合併で設立したVidul Biomass社が、グリシディア（マメ科）やもみ殻などを燃料に運営する木質バイオマス発電所を安定的に稼働させています。



Eastland Generation社が保有するTe Ahi O Maui (TAOM) 地熱発電所（ニュージーランド）

## 水素事業



海外では、ニュージーランドのタウポにおいてハルシオンパワー社<sup>※1</sup>が地熱発電由来のグリーン水素を製造し、同国およびオセアニア地域の島嶼国に向けてグリーン水素の運搬・供給の取り組みを進めています。また2024年6月より、ハルシオングリーンハイドロジェン社<sup>※2</sup>が、同国最大都市オークランド近郊のウィリでグリーン水素の高速充填施設の営業を開始し、需要家へ供給しています。今後はハルシオンパワー社の水素製造施設と相互に機能させ、同国北島におけるグリーン水素のバリューチェーン構築に取り組めます。

国内では、2023年11月に、大分県玖珠郡九重町のプラントにおいて製造した地熱由来のグリーン水素の輸送手段として鉄道を利用し、従来のトラックに輸送に比べ輸送時のCO<sub>2</sub>排出量を82%削減しました。また、建設現場における建設機械について、グリーン水素を活用した電動化を模索しており、水素関連技術の進展を目指しています。

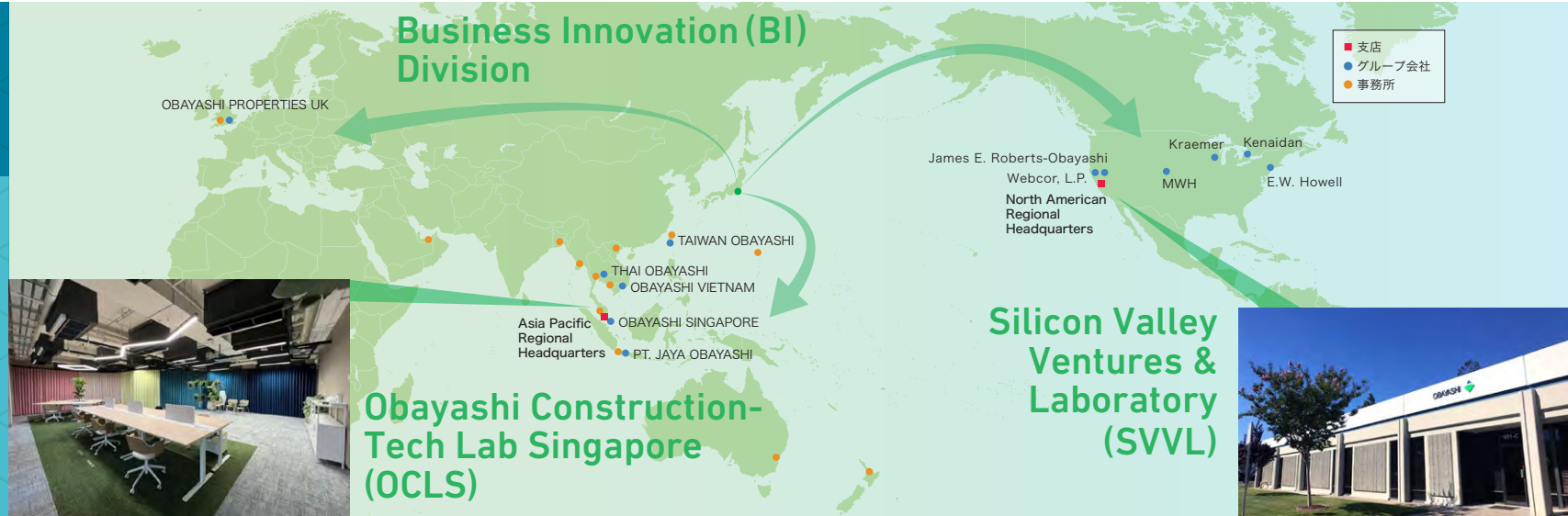
※1 ニュージーランドの先住民マオリの地権者をオーナーとする信託組織のトゥアロバキ・トラストと共同で設立

※2 トゥアロバキ・トラストと共同で設立



燃料電池バス(FCバス)に水素を供給

# 新領域ビジネス



## ■ 新領域ビジネスへの取り組み

大林グループは、中核事業である国内建設や海外建設、開発、グリーンエネルギーのほか、新領域ビジネスに果敢に挑戦することで、強固な事業ポートフォリオを構築し、絶えず成長し続ける組織を目指しています。

新領域ビジネスに挑むにあたり、カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの社会的課題の解決や持続可能な社会に貢献することを新事業開発における最重要のミッションと捉えています。そして、当社グループの強みである「構想力」「実現力」「人間力」を発揮できる分野であること、かつ、今後成長が見込まれ、十分なビジネス機会を得られる市場規模があること、その2点から5つの注力領域（建設DX、都市プラットフォーム、アグリ&バイオ、グリーンエネルギー、宇宙）を設定し、新事業開発に取り組んでいます。

「PLiBOT」と「オプライゾン」は、ビジネスイノベーション(BI)推進室で事業化を目指すプロジェクトの中から2022年にカーブアウトしたグループ会社です。当社グループは、今後も新事業に対する戦略的な投資を行い、新たな収益源の拡充を目指していきます。

国内建設を中核とし、グローバルに多様な事業を展開するポートフォリオ



人とロボットを結ぶプラットフォーム  
<https://www.plibot.co.jp>

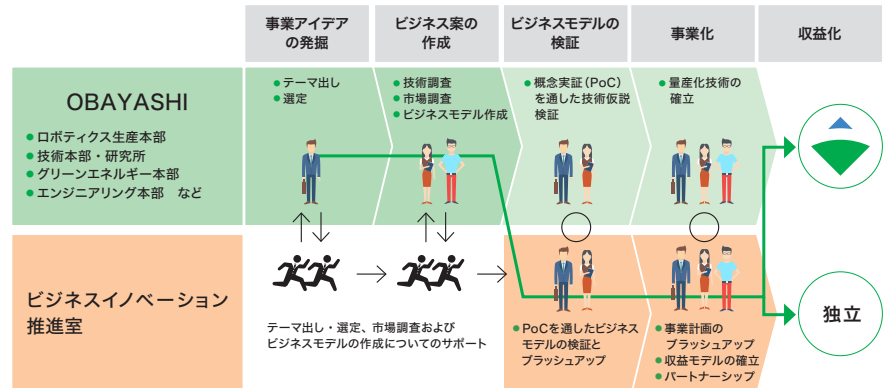


新しい体験を創るスマートビルサービスプロバイダ  
<https://oprizon.com>

## ■ イノベーションと新事業開発プロセス

2021年度に新事業開発部門として設立されたビジネスイノベーション推進室では、アイデアをビジネスに育て、新しい価値を市場や顧客に継続性のあるビジネスモデルとともに届ける「イノベーション」を起こせる人材育成に取り組むとともに、より高い確率でイノベーションを実現するために、イノベーション・マネジメントシステムに関する国際規格 (ISO56002) に基づいた新事業開発プロセスを整備しました。この新事業開発プロセスでは、不確実性が高い新事業開発における「事業アイデアの発掘」「ビジネス案の作成」「ビジネスモデルの検証」という活動に対して、フェーズごとに検証すべき項目を定め、人材・予算などの適切なリソース配分を可能とするマネジメントの仕組みを構築しています。

新事業開発プロセスの実践にあたっては、ビジネスイノベーション推進室を中心として、米国 (Silicon Valley Ventures & Laboratory) およびシンガポールの3拠点が連携することにより、グローバルなネットワークや技術を活用したイノベーションを目指しています。





## Section

### 価値創造を支える仕組み

- 052 環境
- 059 人材マネジメント
- 067 安全
- 069 人権
- 071 サプライチェーンマネジメント
- 074 品質
- 075 技術・知的財産
- 078 DX

## 環境

<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/environment.html>

環境経営統括室長 兼 営業総本部担任副本部長

### 藤生 直人

#### VOICE

増大する環境課題に対応しながら、  
そこから生じる経済価値にも着目し、  
企業価値の向上につなげていく

### 長期ビジョンの実現に向けて加速する 大林グループの環境経営

環境課題に向けた当社グループの取り組みは、常にこの解決を意識しながら事業を拡大させてきたという歴史があります。1997年に、環境課題に対する自主的な取り組みと、その継続的改善を経営の重要課題の一つと捉えた「大林組環境方針」（現「大林グループ環境方針」）を制定しました。2011年には中長期環境ビジョン「Obayashi Green Vision 2050」を策定し、カーボンニュートラルに代表される社会動向の高まりや事業環境の変化から2019年には長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」（以下、OSV2050）として改訂しています。さらに、2022年にはGHGプロトコルに基づいた温室効果ガス排出削減目標を設定しSBT<sup>※</sup>認定を取得しました。

環境課題への取り組みは、経営戦略とも連動しています。中期経営計画2022で社会課題解決とビジネス機会のテーマとして掲げた「カーボンニュートラル」は、OSV2050で目指す脱炭素社会の実現と整合しています。

私自身は建設現場の施工管理業務を長く経験しており、その後は生産技術部門において建設現場の施工支援を続けてきました。気候変動問題の解決に向けた取り組みに社会の注目が集まり始めると、当社グループでも木造・木質化といった低炭素資材の活用が重視され始めるなど、建設現場での環境意識の高まりを目の当たりにしてきました。私が室長を務める「環境経営統括室」は2022年4月に設置され、気候変動対策や生物多様性の保全、資源循環といった多様な環境課題の解決と、そこから生まれる新たな経済価値に着目し、企業価値の向上につなげていくことに取り組んでいます。

※ SBT (Science Based Targets) : パリ協定の水準に整合する、企業が中長期的に設定する温室効果ガス排出削減目標とその枠組みのこと

### 気候変動だけでなく資源循環への取り組みも 加速し、ネイチャーポジティブに貢献

環境課題の解決を全社一丸で進めていく上で重要なことは、いかにして社員一人ひとりがそれらの課題を日々の業務に組み込み、自主的・積極的に取り組めるようにするかということです。そのため、会社の方針と現場のギャップを埋めていくことに注力しています。また、環境対応を建設現場で実装していくには、どうしてもコストがかかります。こうしたコストを社員やお客さま、取引先と意識合わせをしていく中で、カーボンニュートラル社会の実現に向けた「投資」として捉えていくことが重要になります。

現在、私たちが注力している取り組みとして、ZEBを含めた建物のゼロエネルギー化があります。新築建物はもちろんのこと、潜在的なニーズの多い既存建物のZEB化や、あらゆる用途でのゼロエネルギー化など、総合的なカーボンニュートラル提案を行っています。低炭素資材の利用でも、当社が開発した低炭素型コンクリート「クリーンクリート<sup>®</sup>」の施工実績は2023年度には40万m<sup>3</sup>に達しており、業界のトップランナーと自負しています。

資源循環に関する取り組みでは、森林資源を活かす循環型ビジネスモデル「Circular Timber Construction<sup>®</sup>」を推進しています。当社グループは、これまで建設事業者として、川下にあたる建設時の環境負荷低減に取り組んできました。今後は、川上（植林から製材）である森林資源の有効活用や、川中（加工・調達）であるサプライチェーンにも目を向け、循環型ビジネスモデルを構築していく計画です。こうした取り組みを通じて、生物多様性の損失を食い止め、回復させていくネイチャーポジティブにも貢献していく考えです。加えて、TCFDやTNFDに対応しながら情報開示を積極的に行うとともに、環境課題が増大する中で取り組みをさらに進化させ、企業価値の向上を目指していきます。



## 環境

大林グループは、「地球に優しい」良き企業市民として、環境問題に対する自主的な取り組みとその継続的改善を経営の重要課題の一つとして位置付け、すべての事業活動を通じて「Obayashi Sustainability Vision 2050」に掲げる「地球・社会・人のサステナビリティの実現」に向けて貢献します。

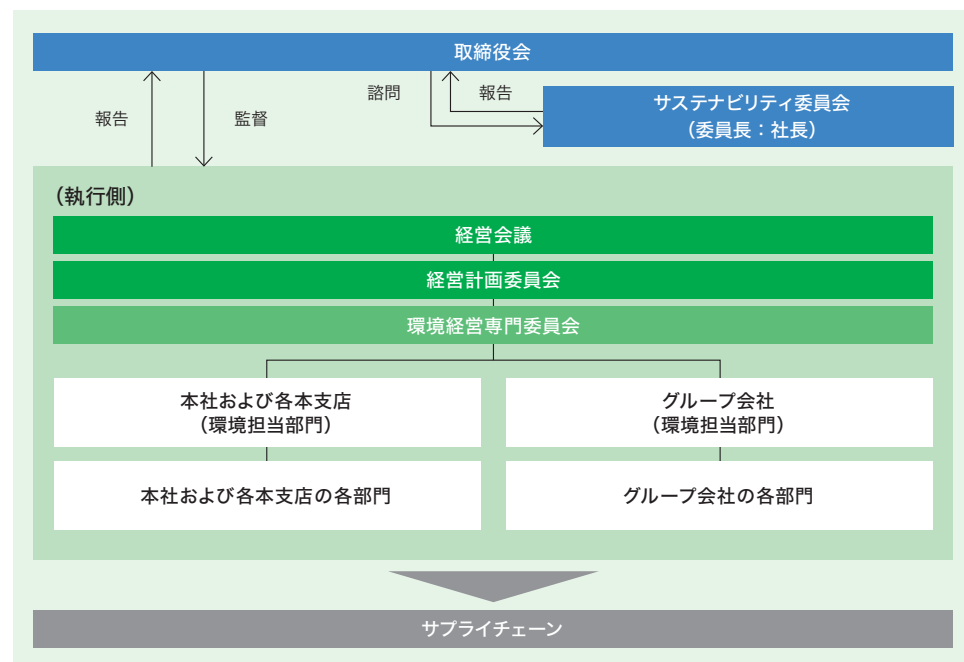
## 環境マネジメント

社長から委嘱を受けた経営計画委員会の下に、環境担当役員を委員長とした「環境経営専門委員会」を設置しています。当社グループの環境経営に関する方針・戦略の策定、環境マネジメントシステム(EMS)\*の実績評価に基づく目標や活動の見直しを行い、継続的な改善を進めています。環境経営専門委員会で策定した計画や目標に基づき、本社および各本支店ならびにグループ会社の環境担当部門が推進役となり、具体的な活動を実施しています。

環境コンプライアンスについては、環境関連法令の遵守にとどまらず、より厳格な基準に則り、適切に対応しています。全国の拠点に環境関連法令担当者を配置しているほか、eラーニングや集合研修を通じて環境関連法令の周知や意識向上に努めています。

※大林組は、国内の全組織を対象にISO14001の認証を取得

### 環境マネジメント推進体制



### 環境マネジメント推進活動

組織	組織概要	活動概要
取締役会	・各取締役で構成	・年15回程度開催 ・環境関連リスクおよび機会に関する監督
サステナビリティ委員会	・委員長：社長 ・委員：社外取締役など ・事務局：グローバル経営戦略室	・年2回以上開催 ・環境を含むサステナビリティ課題の対応方針の検討および取締役会への報告ならびに執行における実施状況の評価
経営会議	・議長：社長 ・構成員：各本部長などの執行役員 ・事務局：グローバル経営戦略室	・年30回程度開催 ・環境を含むサステナビリティ課題に関する重要事項の報告、審議、指示、決議
経営計画委員会	・委員長：経営計画担当役員 ・委員：各本部長など ・事務局：グローバル経営戦略室	・年12回程度開催 ・環境を含むサステナビリティ課題に対する執行方針の策定および進捗の管理
環境経営専門委員会	・経営計画委員会の下に設置 ・委員長：環境担当役員 ・委員：本社各部門の環境責任者 ・事務局：環境経営統括室	・年2回以上開催 ・「大林グループ環境方針」に基づく戦略の策定や環境経営の推進、EMSに基づく活動実績の把握・評価および次年度以降の目標設定ならびに活動の推進
環境担当部門	・本社および各本支店（環境担当部門） ・グループ会社（環境担当部門）	・環境経営専門委員会が設定した実施計画や目標に基づき、本社および各本支店ならびにグループ会社各社が具体的な活動を推進

環境

**TCFD提言に基づく情報開示**

大林組は、2020年7月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、気候関連のリスクと機会を特定・評価し、気候関連問題が事業に与える中長期的なインパクトを把握するため、シナリオ分析を行い、気候関連の情報を開示しています。2024年4月には、1.5°Cシナリオを含む複数のシナリオを用いて当社グループ全体を対象にシナリオの再分析を行い、財務影響度を定量的に開示しました。

ガバナンス

代表取締役社長兼CEOを委員長、サステナビリティに関する専門性・経験を有する社外取締役などを委員とする「サステナビリティ委員会」では、気候関連課題を含むサステナビリティ課題の特定、特定した気候関連課題への対応方針の検討および提言ならびに執行における実施状況のレビューを行っています。サステナビリティ委員会での議論を踏まえて、取締役会にて経営方針などを決定します。

戦略

リスクおよび機会を特定・評価し、気候関連問題が事業に与える中長期的なインパクトを把握するため、当社グループ全体を対象にシナリオ分析を実施しています。分析の過程では各シナリオに対して、気候変動に関連するインパクト要因を洗い出し、約30の項目について事業への影響時期と財務影響度を定量的に検証し、影響度は大・中・小の3段階で評価するとともに、特定したリスクおよび機会への対応策を事業施策に織り込んでいます。

リスク管理

気候関連リスクを含むすべてのサステナビリティリスクは、サステナビリティ委員会で相対的に議論を行い、取締役会に報告し、必要に応じて審議します。また、執行側の各部門においては、業務プロセスに内在するリスクを把握し、必要な回避策・低減策を講じた上で業務を遂行するとともに、サステナビリティ分野の専門委員会がリスク管理情報の報告を受け、各部門に指示・監督しています。また、内部監査部門である内部統制監査室が、各部門のリスク管理状況を監査しています。

指標と目標

2050年における「脱炭素」実現に向け、温室効果ガス排出削減目標を設定し、事業活動およびサプライチェーンから排出されるCO<sub>2</sub>の削減に取り組んでいます。

■温室効果ガス排出削減目標

指標	基準年	目標年	目標
Scope1+2削減率	2019年	2030年	▲46.2%
		2050年	▲100%
Scope3削減率	2019年	2030年	▲27.5%

■大林グループが特定した気候関連の主なリスクと機会

影響時期：短期（3年以内）、中期（～2030年）、長期（2031～2050年）  
財務影響度：大（100億円以上）、中（10億円以上100億円未満）、小（10億円未満）

重要なリスク/機会	2030年における影響			影響時期	対応策
	概要	シナリオ			
		4°C	1.5°C		
移行 リスク： 脱炭素化政策および法規制の強化  機会： 省エネルギー・再生可能エネルギー技術のニーズ拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動に伴い排出されるCO<sub>2</sub>への課税によるコストの増加</li> <li>エネルギー消費が多い建設資材の価格が上昇することによる調達コストの増加</li> <li>再生可能エネルギーの導入によるエネルギー調達コストの増加</li> </ul>	中	大	中～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工段階における省エネルギー推進（省燃費、省電力）</li> <li>施工段階におけるCO<sub>2</sub>削減（軽油代替燃料、再エネ電力の導入）</li> <li>サプライチェーンとの協働による建設機械の脱炭素化（ハイブリッド建機、電動建機など）</li> <li>再生材および低炭素型資材の活用、建設廃棄物のリサイクル率向上</li> <li>木造中高層建築に係る設計・施工技術の確立および国産木材に関するサプライチェーンの強化</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZEBなどの低炭素建築物の需要増加</li> <li>既存のエネルギーから再生可能エネルギーへの置き換え促進</li> <li>グリーンビルディングの認証に対応したオフィス需要の拡大</li> </ul>	小	中	短～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZEBなどの環境性能に優れた高付加価値な建築物の供給</li> <li>ZEB技術、低炭素型資材（低炭素型コンクリートなど）の開発・実用化推進</li> <li>カーボンニュートラルや木造・木質化建築などの専門組織による提案力・営業力の強化</li> <li>再生可能エネルギー事業や水素事業、PPA事業の推進と知見の活用</li> <li>保有技術を活かした既存施設のバリューアップや省エネルギー改修の営業強化</li> </ul>
物理的 リスク： 夏季気温上昇  リスク： 自然災害の激甚化（台風・豪雨・洪水など）  機会： 国土強靱化の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設現場の技能労働者の熱中症をはじめとする健康リスク増大</li> <li>建設現場の就労環境悪化による作業不足の深刻化</li> </ul>	中	中	中～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>技能労働者の安全に細心の注意を払った施工プロセス管理</li> <li>省力化技術・ICTを活用した生産性・施工安全性の向上</li> <li>熱中症対策や働き方改革などによる建設現場の就労環境改善の推進</li> <li>技能労働者の入職・定着率向上や、協力会社の事業および技術の継承支援に向けた取り組み推進</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害による工事中の建築物やインフラなどへの被害や作業の中断、建設資材のサプライヤー被災などへの対応リスク増大</li> <li>保有不動産の自然災害リスクの増加</li> </ul>	中	小	中～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンとの強固なネットワーク構築による災害時のBCP対応力の強化</li> <li>ハザードマップやICTを活用した災害対策の推進</li> <li>環境性能、防災性能、事業継続性能の向上を実現する再開発事業の推進</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災・減災、国土強靱化のためインフラ建設や維持修繕の需要拡大</li> </ul>	小	中	短～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災・減災、強靱化技術の開発・実用化推進</li> <li>インフラ建設や維持修繕に対する営業強化</li> <li>ICTを活用した調査・点検から評価・診断、補修・補強工事までのワンストップビジネスの推進</li> </ul>



環境

**脱炭素の推進**

大林グループは、「Obayashi Sustainability Vision 2050 (OSV2050)」で掲げる「脱炭素」実現に向け、カーボンニュートラルをビジネス機会として経営計画に織り込み、具体的な取り組みを推進しています。2022年に設定した温室効果ガス排出削減目標(2030年度目標)は、パリ協定に整合した科学的根拠に基づく目標であるとして、2022年10月にSBT認定を取得しています。

2030年度温室効果ガス排出削減目標

**Scope 1**  
**Scope 2** **46.2%** 削減 (2019年度比)

**Scope 3** **27.5%** 削減 (2019年度比)

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	実績	目標	実績	目標			
CO <sub>2</sub> 排出量削減率 (2019年度比) (Scope1+Scope2)	▲24.2%	2030年度までに▲46.2%	▲16.8%	2030年度までに▲46.2%			
CO <sub>2</sub> 排出量削減率 (2019年度比) (Scope3)	▲17.5%	2030年度までに▲27.5%	▲17.2%	2030年度までに▲27.5%			

現状分析および課題

**Scope 1** **Scope 2**

- 建設現場の燃料使用に対する効果的なCO<sub>2</sub>削減策が実用段階に入っていないことからScope1の削減が進んでおらず、再生可能エネルギーや非化石証書の活用により、先行してScope2の削減を進めている。

**Scope 3**

- ZEBを含めた環境配慮型建設の実績が着実に積み上がっている一方で、設計施工案件の受注量や建物の環境性能を自社でコントロールできない部分もあり、竣工案件が多い年度は排出量が多くなっている。

今後の削減方針

**Scope 1** **Scope 2**

- 2025年度まではScope2の削減を先行して進め、並行して電動建機や軽油代替燃料の運用方法などを確立し、2026年度から必要な投資やコストをかけて本格的に取り組みを推進する。
- Scope1の削減策については、メンテナンス性能やコスト、供給量を考慮しつつGTL<sup>※1</sup>やバイオディーゼル、リニューアブルディーゼル<sup>※2</sup>などの軽油代替燃料を最大限活用する。
- 電動建機はコストや供給面での課題があるものの、実証実験などを通じて効果の検証を行い導入を進める。

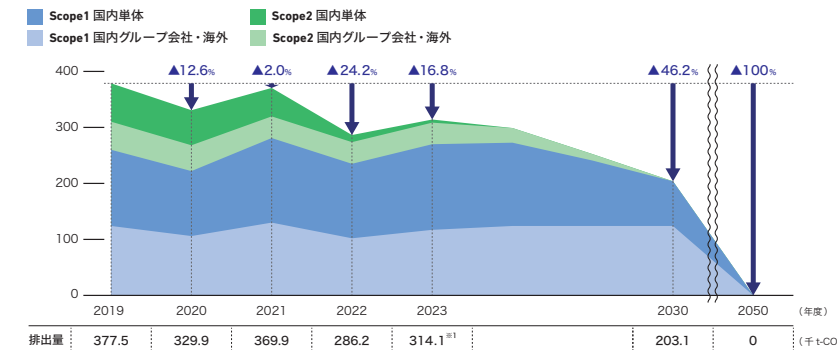
**Scope 3**

- クリーンクリート<sup>®</sup>は年間5万m<sup>3</sup>、電炉鉄骨は年間10万t使用することを目標とし、これら低炭素資材に対してインターナルカーボンプライシングを導入することで建設現場への適用拡大を進めるほか、継続してZEBなどの環境配慮型建設を推進する。

※1 GTL(Gas to Liquid)燃料：天然ガス由来の製品で、環境負荷の少ないクリーンな軽油代替燃料。石油由来の製品と同等の性状を保持しつつ、軽油対比でCO<sub>2</sub>排出量を8.5%削減することが可能

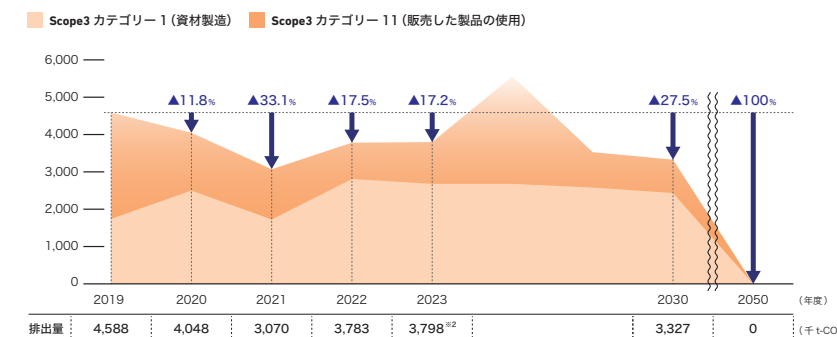
※2 食料と競合しない廃食油や廃動植物油などの原料から、水素化精製プロセスを経て製造する次世代バイオ燃料。ライフサイクルアセスメントベースでの温室効果ガス排出量が石油由来軽油比約90%削減を実現し、軽油を使用する車両や重機などでそのまま利用することが可能

Scope1+2 削減グラフ



※1 2023年度の排出量は第三者保証取得前の速報値

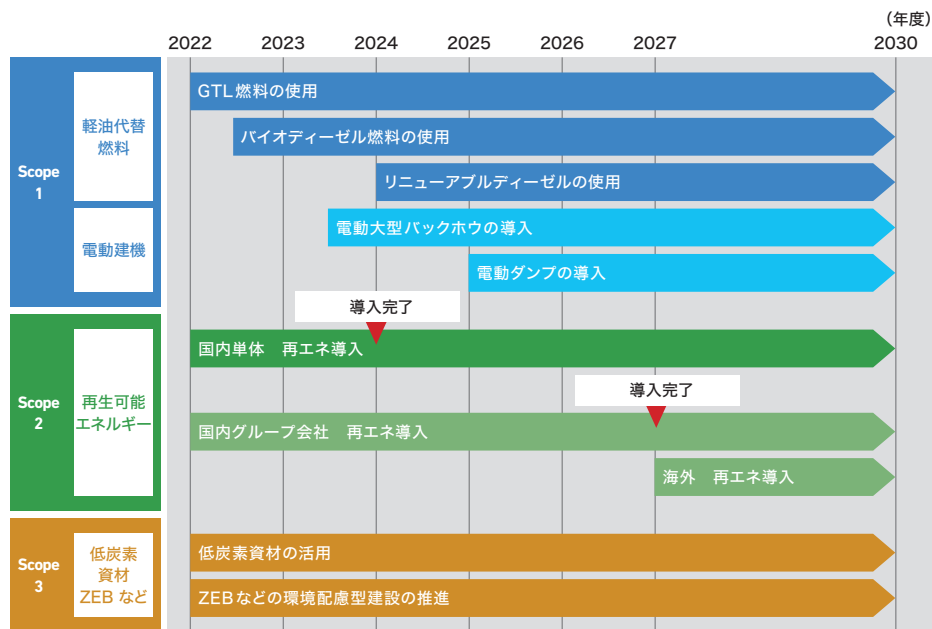
Scope3 (カテゴリー1およびカテゴリー11) 削減グラフ



※2 2023年度の排出量は第三者保証取得前の速報値

## 環境

### CO<sub>2</sub>排出削減策 ロードマップ



### 次世代燃料やGX建設機械の導入

大阪・関西万博の建設工事において、株式会社松林、西尾レントオール株式会社と協働し、当社の食堂で使用した食用油や一般家庭などから出た廃食油を活用した100%バイオディーゼル燃料を建設機械に使用しているほか、伊藤忠エネクス株式会社や西尾レントオール株式会社と協働してリニューアブルディーゼルを活用した実証実験も行っています。

また、2024年度より、国内建設工事において、バッテリー式の20t級バックホウや移動式クレーンなどのGX建設機械<sup>\*</sup>の導入を開始しています。そのほか、当社が製造したグリーン水素を使用した混燃式の発電機を建設現場に導入し、建設現場における水素の運用体制の検証も行っています。

今後、次世代燃料活用やGX建設機械の導入によるCO<sub>2</sub>排出削減効果を調査・確認することに加え、最適な運用方法を確立していきます。

※稼働時のCO<sub>2</sub>が無排出と認められるもので、バッテリー式もしくは有線式の電動建機などのこと

大阪・関西万博の建設工事において次世代バイオ燃料「リニューアブルディーゼル」の長期実証実験を開始

[https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20231208\\_1.html](https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20231208_1.html)

建設工事においてGX建設機械の導入を開始

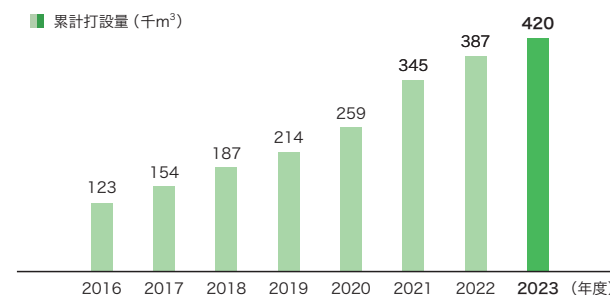
[https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20240425\\_1.html](https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20240425_1.html)

### 低炭素資材の活用推進

Scope3の削減策においては、低炭素資材のさらなる活用と環境配慮型建設を推進しています。当社が開発した「クリーンクリート<sup>®</sup>」は、セメントの代わりに産業副産物である高炉スラグ微粉末を大量に活用することで、CO<sub>2</sub>排出量を最大80%削減可能なコンクリートです。また、製造に特殊な設備は不要で、現場打設とプレキャスト製品の両方に適用できる汎用性の高さも特長となっています。

当社は、新丸山ダム本体建設第1期工事（岐阜県加茂郡八百津町、可児郡御嵩町）において、2023年10月よりクリーンクリートの打設を行っています。打設数量は、国内土木工事では最大規模の約1万5,500m<sup>3</sup>となる予定で、CO<sub>2</sub>排出量削減効果は約2,370人が1年間に家庭から排出する量に相当する約2,800t-CO<sub>2</sub>と試算しています。

#### クリーンクリート<sup>®</sup>の適用実績



大阪・関西万博「ウーマンズパビリオン in collaboration with Cartier」の建設工事では、クリーンクリートや電炉鉄骨などの低炭素資材の活用のほか、ファサードのリユースや基礎鉄骨リース材の活用に取り組んでいます。リユースやリース材の活用は、資材製造時のCO<sub>2</sub>排出量をゼロにする効果があるとともに、廃棄物排出の抑制にもつながります。

今後は、低炭素資材に対してインターナルカーボンプライシングを導入し、削減効果の見える化を図るとともに、導入した建設現場の評価にも使用することでクリーンクリートや電炉鉄骨などの低炭素資材の活用を促進していきます。

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度
	実績	目標	実績	目標		
建設廃棄物に占める混合廃棄物の割合	4.3%	3.0%以下	3.1%	3.0%以下	3.0%以下	3.0%以下



## 環境

### 森林資源を活かす循環型ビジネスモデル Circular Timber Construction®

当社グループは、木造・木質化建築におけるサプライチェーン全体を最適化する新しい循環型モデル「Circular Timber Construction」を掲げています。当社グループが保有する森林資源の保全および活用の実績やノウハウ・知見を活かし、国産木材に関する川上（植林・育林）から川中（加工・調達）、川下（建設）およびその先（発電、リユース・リサイクル）までの循環を活性化させることにより、持続可能な森林資源の利用、自然共生社会の実現に取り組んでいます。

#### ■ 人工光で育てた苗木の植林

発芽率の向上と育苗期間の短縮により、必要な出荷時期に必要な出荷量を確保することが可能な「人工光苗木育成技術」を開発。同技術で育てたカラマツの苗木約700本を、鳥取県日南町の林地に植林しました。今後、この計画的な植林を可能にする人工光苗木育成技術により、全国での再造林に貢献していきます。



人工光による育苗



林地における植林イメージ

#### ■ バイオマス発電

当社グループでは、川上・川中・川下の各段階で不要になった木材などをエネルギーに変える木質バイオマス発電事業を国内2カ所（山梨県大月市・茨城県神栖市）で行っています。

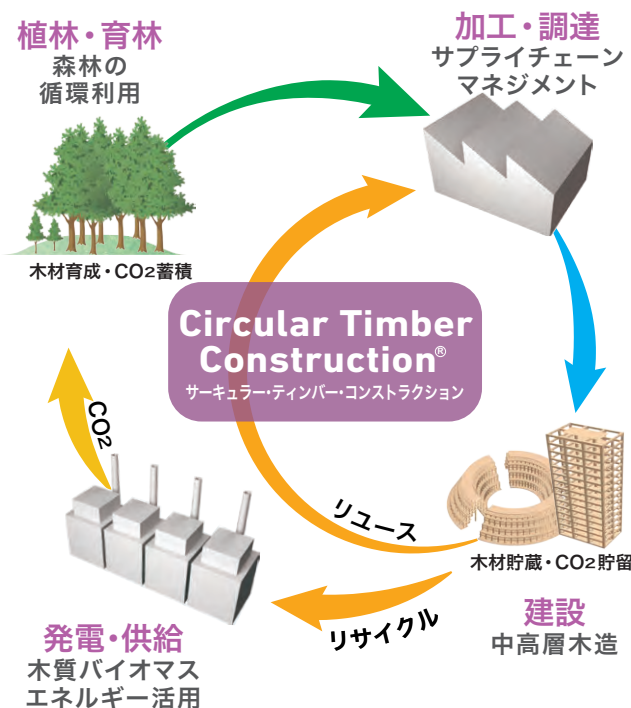
大月バイオマス発電所は国内産木質燃料専焼で発電容量は14.5MW、約3万世帯の年間消費電力量を賅える規模に相当し、さらに燃え殻（灰）の一部は路盤材や埋戻材として再利用するなど、さらなる循環も行っています。また、山梨県内林業の活性化や地元雇用の創出など、地域にも貢献しています。



大月バイオマス発電所  
(国内木質燃料専焼)



大林神栖バイオマス発電所



KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	実績	目標	実績	目標			
再生可能エネルギー事業による安定供給年間発電量*	540,279 MWh	734,800 MWh	698,373 MWh	781,400 MWh	782,000 MWh	800,000 MWh	840,000 MWh

\*当社グループの再生可能エネルギー発電事業全体の発電量

#### ■ 安定的かつ効率的な木材供給

2023年2月より、国産ヒノキ材製品製造会社の最大手であるサイプレス・スナダヤと資本提携を行っています。当社は、CLT（直交集成板）の生産能力・価格競争力ともに国内トップクラスのサイプレス・スナダヤが、非住宅木造・木質化建築のコスト面での課題を解決するために重要な役割を果たすと考えており、内外テクノ含め、グループ協働による製品開発やCLT販売の販路拡大など、連携を強化しています。



サイプレス・スナダヤ全景



CLT製品

#### ■ 大阪・関西万博 大屋根リング (PW北東工区)

大阪・関西万博のシンボルとなる大屋根リングは、完成時に世界最大級の木造建築物となります。当社が担当する工区では国産材の活用を推進しており、柱材の約50%を四国産のヒノキ、梁材には福島産のスギを採用しています。また、四国産のヒノキとスギを加工したCLTは、サイプレス・スナダヤの日本最大級のCLT生産設備にて製造しています。

当社工区の木材使用量 約**8,300**m<sup>3</sup>



大屋根リング施工風景



CLT床材施工風景

## 環境

### 環境配慮型事業の推進

大林グループでは、ZEBの推進・拡大や賃貸物件への再生可能エネルギー電力の導入など、環境に配慮した事業を推進しています。ZEBにおいては、関係部門が一体となって顧客へ積極的な提案を行うことで着実に実績を積み上げています。経済産業省資源エネルギー庁のエネルギー基本計画などにおいて新築建築物のZEB目標が掲げられており、今後ZEBが一層普及していくと想定されることから、当社ではZEBに関連する技術の開発とともに、顧客に対する効果的な提案を行うためのツールを開発しています。

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度
	実績	目標	実績	目標		
設計施工案件におけるZEB提案率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
設計施工案件におけるZEB認証件数	8件	5件	12件	5件	5件	5件
当社グループが保有する国内賃貸物件への再生可能エネルギー導入率	賃貸オフィス	86%	2026年度までに100%	92%	2026年度までに100%	
	全賃貸物件	85%	2030年度までに100%	91%	2030年度までに100%	

#### ZEB Ready 簡易評価システム

建築物の設計初期段階では、電気設備や空調設備などの詳細な仕様が決まっていないことから、建物の省エネルギー性能を正確に評価することができず、課題となっていました。当社では、過去に当社が設計したオフィスビルのデータを活用し、簡易的な3次元モデルを活用して外皮負荷を試算することで、設備仕様が決まらない設計初期段階においても、短時間でZEB Ready 達成評価が可能なシステム「ZEB Ready 簡易評価システム」を開発しました。

矩形平面に限らず、複雑な形状の建物にも対応可能であり、環境に配慮した建築デザインの有効性をリアルタイムに確認しながら設計案を比較検討し、より効果的な提案が可能となります。

[https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20230713\\_1.html](https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20230713_1.html)

#### 高精度なZEB評価を可能にする設計支援システム

ZEB認証に係る申請では、建築物省エネ法で規定された「標準入力法」を用いて省エネルギー性能を算出することが一般的ですが、設置されている設備機器などの膨大な情報を詳細に入力しなければならないことから、多大な時間と労力が必要となる課題がありました。当社は、株式会社イズミコンサルティングと共同で、BIMデータからZEB認証の申請に必要な省エネ性能計算の情報を自動抽出する業界初の設計支援システム「SmoothSEK<sup>®</sup>」を開発しています。

これにより、正確かつ円滑な省エネルギー性能の算出が可能となり、従来に比べて省エネルギー性能の算出に要する時間を約50%短縮することができます。

[https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20230809\\_1.html](https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20230809_1.html)

### 生物多様性の保全

大林グループでは、事業活動の研究開発、設計、施工、保守などの各フェーズにおいて、建設現場や周辺地域における環境負荷の回避または低減に取り組むとともに、多様性に富んだ生態系を保全・創出する技術開発に取り組んでいます。

#### ■「自然共生サイト」認定

環境省は、30by30<sup>※1</sup>を実現するため、「民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域」を「自然共生サイト」として認定する事業を2023年度から開始しています。

大林組技術研究所（東京都清瀬市）内の雑木林は、適正な管理に基づく希少植物の保全や地元の市民団体を招いた希少植物の観察会の定期実施などが評価され、「自然共生サイト」に認定されました。

※1 2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる（ネイチャーポジティブ）という目標に向け、陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標



技術研究所の雑木林に生育している絶滅危惧II類のキンラン

#### ■ TNFD開示に向けた取り組み

当社は、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の理念に賛同し、その活動を支援する「TNFDフォーラム」に参画しています。TNFDが2023年9月に公表した開示提言を採用する「TNFD Adopter」にも登録しており、2024年1月に開催された世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）において、2025年度までに情報を開示する意思を示した早期採用者（TNFD Early Adopter）として公表されました。

現在、社内勉強会を通じた社員への教育を行うとともに、事業分析やリスク・機会の評価、対応策などの検討を行っており、今後開示に向けてさらなる検討を進めていきます。





## 人材マネジメント

 <https://www.obayashi.co.jp/sustainability/employee/hrm.html>



執行役員  
ハラスメント対策室・法務部・人事部・財務部・経理部担当 兼  
東京本店統括部長（生産事務担当）

### 古瀬 耕司

#### VOICE

**「強い組織」と「強い個」が  
響き合う企業を目指して、  
ウェルビーイングの実現に  
全力を尽くします**

### 「誠実さ」を重んじながら、「強い組織」と「強い個」 が響き合う企業へ

大林グループは、業界から「人の大林」と評されることも多く、人を大切にする企業であるという意識を私自身も強く持っています。企業理念では、「『地球に優しい』リーディングカンパニー」として「事業に関わるすべての人々を大切にします」と謳っています。当社グループの事業は創業時から人と環境に深く関わっており、現在も、そのことは変わりません。地球と地球上のすべての人々へ安全・安心や快適さを提供していくことはこれからも変わらない信念であり、社会に対して果たすべき使命であると捉えています。

また、社内に根付く価値観と言えるものが「誠実さ」だと思っています。「誠実なものづくり」に対する想いが当社グループのこれまでの発展を支えてきたと言っても過言ではないほど、きっちりとした仕事をする事の大切さは脈々と受け継がれています。この誠実さをベースとして、時代の先を思い描く「構想力」、必ずかたちにしてみせる「実現力」、そして、一人ひとりに真摯に向き合う「人間力」がグループ社員に根付いています。予期せぬ事態は常に起こりうるもので、不意に降りかかってくる課題を目の当たりにして瞬時の判断が求められることも多々ありますが、そのような時は特に、「構想力」「実現力」「人間力」をもって向き合うことが必要です。これらの力を持つ多くの人材がこれまでの当社グループの成長を支えてきました。

今後のさらなる企業価値の向上に向けて必要となるのが、「より自由闊達に議論し合える企業風土」と「自律的な人材」です。前者については、単に居心地のよい職場にするということや、問題が起きないようにリスク管理を徹底する「ブレーキ」機能だけではなく、一人ひとりのアイ

デアや意見を積み上げ、組織としてより高い目標を達成するための「エンジン」機能を持つことの重要性を示しています。後者の「自律的な人材」とは、会社のビジョンに共感した上で、仲間と協働しながら自分を高めていこうとする意志を持つ人材を指します。今後は、こうした「強い組織」と「強い個」が響き合い、次々とイノベーションを起こせる企業になる必要があると考えています。

### グループ社員のウェルビーイングの実現に全力を尽くす

当社グループは2022年12月、「大林グループ人材マネジメント方針」を策定しています。この中で示す5つの方針は、従前から「暗黙知」として社内に存在していたものですが、方針という形で「形式知」化したことで、グループ社員はこれらをより強く意識するようになりました。

グループ社員には、ワークもライフも最高のパフォーマンスの実現に向けて主体的に取り組んでほしいと思っています。労働時間の縮減を目的化してしまうのは本末転倒であり、業務の効率化や生産性の向上を通じてより高度な目標達成をともに実現し、私生活も謳歌しながら健康に暮らすことを目指すことが肝要です。上司も、部下のワーク・ライフ・バランスの実現をしっかりサポートしてほしいと思います。一方、職場でのハラスメントは「減らす」のではなく、「ゼロ」を目指します。すべての価値創造活動を台無しにしてしまう行為だからです。

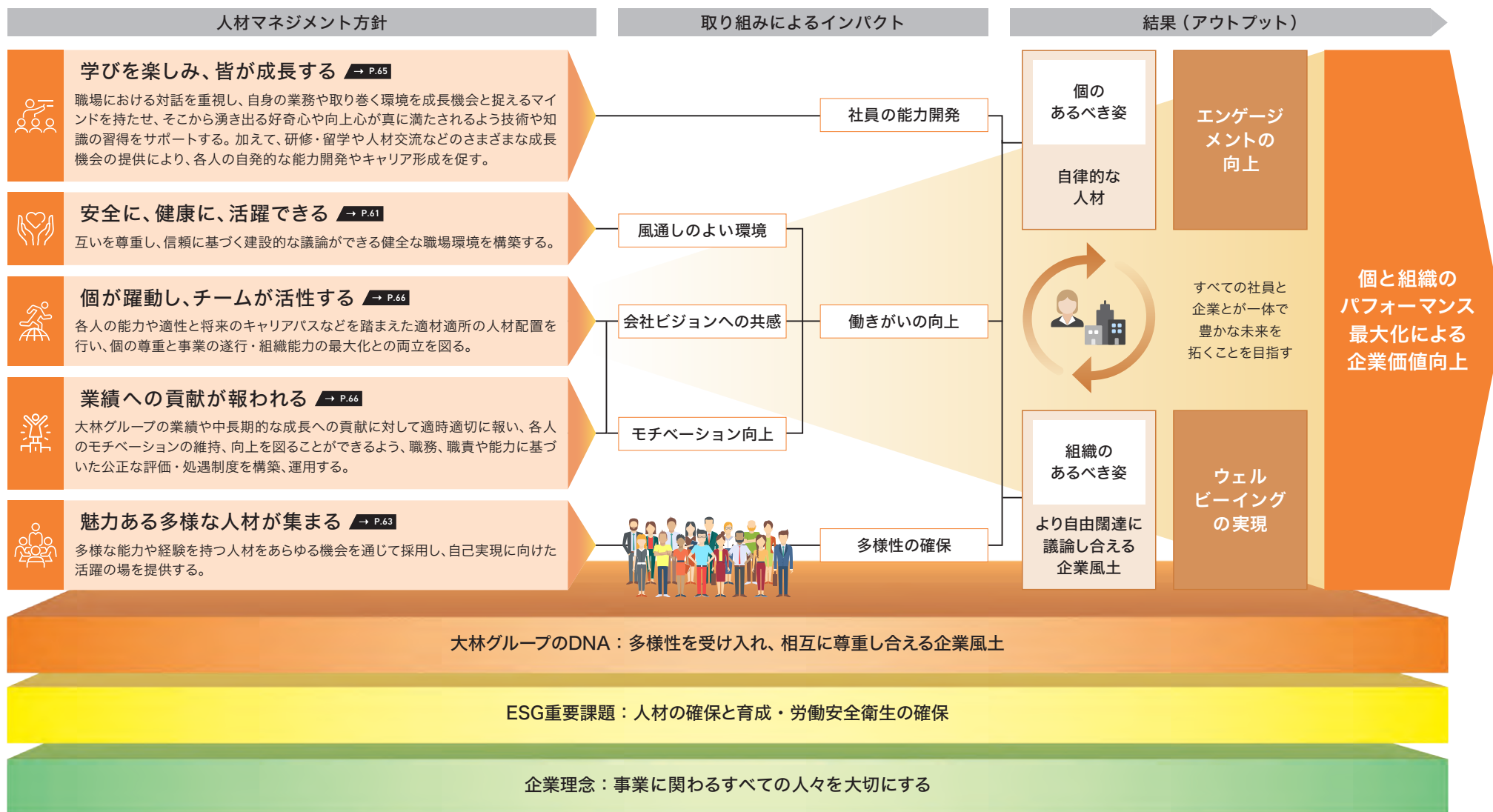
人を大切にする企業である当社グループの人事担当として、これからもグループ社員一人ひとりのウェルビーイングの実現に向けて全力を尽くす所存です。

## 人材マネジメント

大林グループは、企業理念に「事業に関わるすべての人々を大切にする」ことを掲げており、企業を支えるのは社員一人ひとりの力であると考えています。多様性を受け入れ相互に尊重し合える企業風土の下、ESGのマテリアリティに「人材の確保と育成」「労働安全衛生の確保」を設定し、取り組みを進めてきました。

中期経営計画2022においては、人材マネジメント戦略を経営基盤戦略の一つに据え、2022年12月には「大林グループ人材マネジメント方針」を策定しました。この方針に基づき、仕事を通じた成長機会の提供や働きがいのある職場づくりを推進し、「個」と「組織」のパフォーマンスの最大化による企業価値向上を目指します。

### 人材ロジックツリー



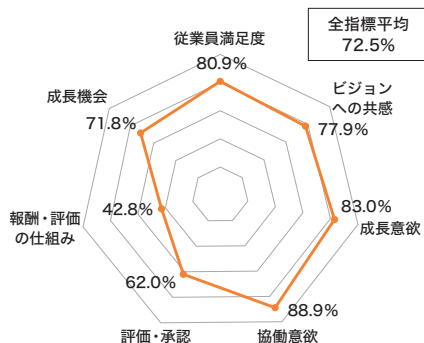


## 人材マネジメント

### エンゲージメントの向上

大林グループは、「個」と「組織」のパフォーマンス最大化を目指し、社員一人ひとりの能力や適性、将来のキャリアパスを踏まえた適材適所の人材配置を行うとともに、全社員とビジョンや目標を共有することで、日々の業務に働きがいを感じられる職場の実現に取り組んでいます。社員のエンゲージメント向上においては、大林グループ人材マネジメント方針に沿ってさまざまな取り組みを行っています。「エンゲージメントが高い状態＝組織が好活性状態」という考えの下、全社員を対象にエンゲージメント調査を実施しており、KPIとしている「従業員満足度」とともに、当方針で定義した人材像を測る「ビジョンへの共感」「成長意欲」「協働意欲」と、職場環境や成長機会などへの納得性を測定する「評価・承認」「報酬・評価の仕組み」「成長機会」の7つをエンゲージメント指標に設定しています。2023年度の全エンゲージメント指標の平均は72.5%でした。

■2023年度エンゲージメント調査結果



KPI	2022年度		2023年度		2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標	目標
従業員満足度	78.4%	70%以上	80.9%	70%以上	70%以上	70%以上	70%以上	80%以上

### ウェルビーイングの実現

社員一人ひとりが自らの能力を最大限発揮するためには、心身ともに健康でいられることや互いに尊重し、信頼に基づく建設的な議論ができることが重要と考えています。健全で快適な、風通しのよい職場環境を整備することで組織力の一層の強化・活性化につなげていきます。

KPI	2022年度		2023年度		2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標	目標
健康診断有所見率	38.6%	40%未満	35.0%	35%未満	35%未満	35%未満	35%未満	30%未満

### 安全に、健康に、活躍できる

#### 健康経営の推進

当社グループは健康経営を人材マネジメント戦略の重要な要素と位置付けています。2022年12月に健康経営方針を策定、健康経営推進専門部会を設立するなど体制を整備し、健康経営課題および課題に対する最終目標と指標を定めて積極的に推進しています。

社内診療所での一般診療、禁煙治療などに関する相談対応に加えて、ストレスチェックの受検率向上とアフターケアの推進、各種健康イベントの開催など、社員の心身の健康維持・増進に努めています。社員が気軽に利用できる相談窓口の充実にも注力しており、専門医や臨床心理士が社員の健康をサポートしています。2023年2月からは、ライフステージごとの健康課題に対応した福利厚生プラットフォーム「carefull」をグループ全社員とその家族を対象に導入し、キャリアとライフイベントの計画に欠かせない健康知識に関するセミナーの配信や、匿名相談コミュニティを提供しています。

#### 健康経営方針

大林グループは、社員とその家族のウェルビーイング実現に向けて、働きがいのある職場環境を整備するとともに、心身の健康改善・保持・増進への取り組みを支援します。

#### 女性用トイレに生理用品を常備 女性社員のワークエンゲージメント向上

誰もが安心して働ける環境づくりの一環として、生理用品を女性トイレに常備することとしました。オフィスだけでなく建設現場の女性用トイレも対象に導入しています。これにより、生理に関する不安や困難を低減することができ、女性社員のワークエンゲージメントの向上を目指しています。

#### ライフステージごとに健康課題に対応するサービス 「carefull」の導入

当社グループでは、2023年2月より「すべての人が生き生きと働ける環境づくり」を目的として、ライフステージごとの健康課題に対応するサービス「carefull」を導入しました。本サービスは、興味のある分野の健康課題について好きな時間に学べるほか、提供するコミュニティを通じて普段相談しづらい悩みを匿名で相談することや専門家への相談も可能です。いずれも社員のみならず、その家族も利用できるサービスです。

また、「carefull」では、働く女性を応援するオンライン座談会の開催、それぞれの月経タイプに合わせた「自宅でできるセルフプログラム」や「自宅でできる更年期特別プラン」などの情報を提供しています。女性特有の悩みだけでなく男性にも現れる更年期症状についてもサポートしています。

carefullのオンラインサービス画面

## 人材マネジメント

### ■ 労働時間の削減

当社では2021年度から改正労働基準法の時間外労働上限規制の100%達成をKPIに設定して、部門横断的な組織である「働き方改革推進プロジェクト・チーム」を中心として、全社一丸となって総労働時間の削減に向けて取り組んできました。その結果、2023年度のすべての基準におけるKPIの達成率は94.3%となり、一定の成果を収めることができました。今後は「働き方改革」を次のステップへと進め、法令遵守はもとより時間外労働上限規制の原則(月45時間・年360時間以内)をあるべき姿として、互いを思いやり、働きがいをもって労働時間の削減に取り組める風通しのよい職場づくりを推進していきます。

### ■ 2023年度 年間KPI達成率

原則	特例	達成率 (%) 【うち、建設現場】	2022年度実績比 (pt) 【うち、建設現場】
月45時間以内 年360時間以内	年間制限 年間720時間以内	98.1 [96.7]	+3.4 [+5.7]
	複数月平均制限 2~6カ月平均80時間以内*	96.3 [94.4]	+4.1 [+6.2]
	1カ月制限 月100時間未満*	98.4 [97.6]	+1.8 [+2.2]
特例回数制限 特例(月45時間超)は年6回まで		96.0 [93.3]	+6.4 [+10.3]
全基準達成		94.3 [91.1]	+7.4 [+11.6]

※法定休日労働時間を含む

### ■ 業務の効率化と好事例の共有

当社グループは、時間外労働時間上限規制が適用される2024年度までに本規制への対応完了を目指し、2017年度から2023年度まで「働き方改革プロジェクト・チーム」が中心となり、個人レベルの働き方改革に対する後押しとなる取り組みを進めてきました。

全社員を対象とした主な取り組みとしては、改正労働基準法の内容を正しく理解するためeラーニングを四半期に1回程度のペースで実施しています。法定時間外労働や改正労働基準法の時間外労働上限規制などの法律の考え方、柔軟な働き方の実現に向けた当社の人事制度の紹介など、働き方を取り巻くさまざまな内容をテーマとして実施しており、2023年度は4回実施しました(受講率はそれぞれ85.2%、87.2%、87.5%、85.9%)。これまで実施してきた研修資料はイントラネット上に掲載し、職場での勉強会や個人での復習などにも役立てています。

また、適正な勤怠管理を行い、賃金不払い残業や実態にそぐわない出勤簿入力を防止するため、出勤簿の日々入力・日々承認を徹底するための定期的なリマインドや事前のアラート発信、建設現場においては労働時間を見える化するシステムを導入し、法令遵守を前提とした勤怠モニタリングを強化しています。その他、建設現場では経験したことのない工種でも一定の水準で施工管理ができるように、若年層向けの業務マニュアルを整備しました。これにより社員が先の工程について自主的に学習し、計画段階から作業前、作業当日、作業後のそれぞれのフェーズで何をすべきかを理解することが可能となりました。



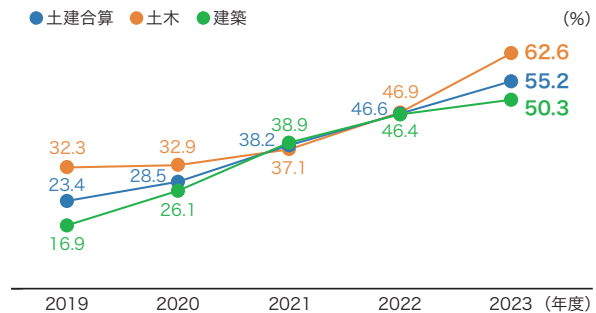
労働時間見える化

### ■ 建設現場における4週8閉所の状況

当社では、建設現場における4週8閉所(年間104日以上)について、一般社団法人日本建設業連合会(日建連)の基本方針に沿って、2024年度に100%達成することをKPIとして取り組んできました。その結果、2023年度の実施状況は建築・土木合わせて国内全建設現場の55.2%となりました。当社では引き続き、社外関係者の協力の下、さまざまな取り組みを進めています。

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度
	実績	目標	実績	目標	目標	目標
建設現場における4週8閉所の達成率	46.6%	60%以上	55.2%	100%	100%	100%
建設現場従事者1日当たりの生産性	10.5万円	前年度以上 (10.5万円以上)	10.3万円	前年度以上 (10.3万円以上)	前年度以上	

### ■ 4週8閉所達成率推移



### ● 適正工期設定に向けた発注者への働きかけ

4週8閉所実現のためには適正な工期の設定が必要です。受注時に日建連作成のリーフレットを使用するなど、発注者へ適正工期発注の働きかけを行っており、発注者からの理解も高まってきています。4週8閉所が受け入れられる案件の割合も年々増加しており、2023年度の国内建築事業における4週8閉所以上での受注割合は61.8%\*となりました。

※請負金1億円以上、または工期4カ月以上の工事における割合



日建連制作のリーフレット

## 人材マネジメント

### 魅力ある多様な人材が集まる

企業を支えるのは社員一人ひとりであるとの考え方にに基づき、新しい価値を創出し続けるため、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。ジェンダー、国籍、文化、世代および障がいの有無などにとらわれることなく、多様な人材が等しく活躍できる職場づくりと、さらなる人材の確保と活躍推進に取り組んでいます。

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	実績	目標	実績	目標			
女性管理職比率	5.3%	2024年度までに6.4%	5.7%	6.4%	7.0%	7.5%	10.0%
技術系女性社員比率	10.4%	2024年度までに12.0%	11.1%	12.0%	12.5%	13.0%	15.0%

### ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けて

当社グループでは多様な考え方や個性を受け入れ、個々の強みや能力を引き出し、企業価値の向上や持続可能な成長につなげる「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」を企業成長の源と考え、2021年4月に「ダイバーシティ&インクルージョン推進部」を設置しました。「多様な人材が活躍でき、変化に前向きな進化する組織づくりに寄与する」というミッションの下、同部が中心となり人事部門や労働組合などと協働して、社員の意識改革、人事制度改革、そして社員が自ら行動変容を促す仕組みのバランスを意識したD&Iを推進しています。

### ミッション

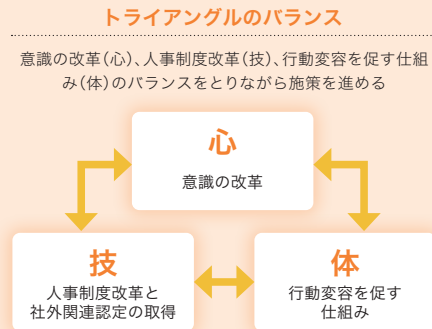
多様な人材が活躍でき、  
変化に前向きな進化する組織づくりに寄与する

### ビジョン

- 社員のウェルビーイングの実現
- 多様な人材が活躍できる企業文化の醸成

### 課題

- 常に進化する組織づくり
- 変化に強い自立/自律した人づくり



### 女性の活躍推進

大林組は、男女を問わず能力本位で活躍できるよう、社員の個性と能力を活かして働ける職場環境づくりに早くから取り組んできました。女性活躍推進法に基づく第二次行動計画の下、2024年度までに女性管理職比率を6.4%、技術系女性社員比率を12%程度とすることを目標にしています。また、一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同し、2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にすることを目指しています。女性技術者を対象とした意見交換会や育休中の社員とのオンライン座談会など、ライフステージ転換期サポートも視野に入れたキャリア支援を実施しているほか、理工系分野に興味がある女子学生を対象とした現場見学会の実施など次世代育成にも取り組んでいます。2022年10月には、女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣認定「えるぼし」3段階目(3つ星)を取得しました。

### 専門人材の獲得

外国人やキャリア採用者(経験者)、シニア人材など、属性を問わず能力本位の人材登用を進めています。外国人、キャリア採用者の人数はグループ全体で年々増加傾向にあり、2023年度のキャリア採用人数は、全採用人数の2割を超えました。また、海外グループ会社においても、現地採用のナショナルスタッフが経営・管理を担う中核人材として活躍しています。

シニア人材については、若手人材の育成や次世代への技術継承に寄与する重要な人材と位置付けており、定年後も継続して活躍できる環境を整備しています(制度利用希望者の再雇用率100%)。

2023年4月には、建設現場で重要な職責を担うマネジメント職などに任用されているシニア人材を対象に、年収水準を大幅に見直し、2024年4月には同様の見直しを常設部門のシニア人材にも拡充するなど、社員のエンゲージメント向上策も積極的に進めています。

### 障がい者雇用

当社は2001年に特例子会社オーク・フレンドリーサービスを設立し、全国10カ所の事業所において、知的障がい者および精神障がい者の雇用を進めています。障がいのある社員は、専門的な知識を持つジョブコーチの下、障がいの特性に配慮した業務を担当し、社会と接しながら自立を目指しています。

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	実績	目標	実績	目標			
障がい者雇用率	2.35%	2.4%以上	2.62%	2.5%以上	2.5%以上	2.7%以上	2.7%以上

### 障がい者雇用に関するセミナー

2023年度には、障がい者雇用に関する基本知識や障がい者を部下に持つ上でのマネジメントスキルの習得を目的に、人事担当者・D&I担当者や管理者層に対して、コンサルタント企業による研修を実施しました。

本研修では、障がいの特性やその特性に合わせたサポート方法を学ぶほか、参加者同士のグループスタディを通じて具体的な管理業務のポイントも学んでいます。このように、障がい者の雇用の促進とリテンションを高める取り組みを推進しています。



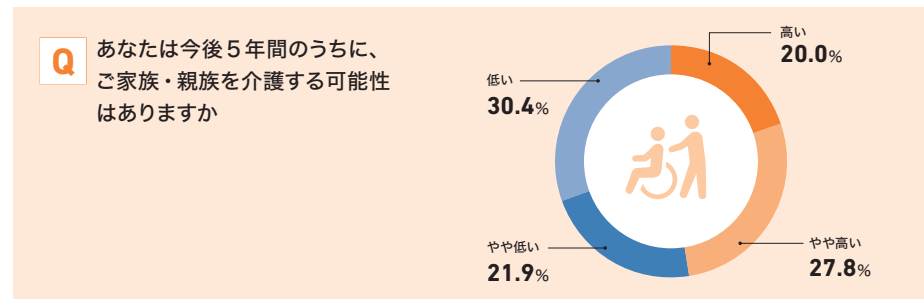
## 人材マネジメント

### ■ 仕事と介護の両立支援

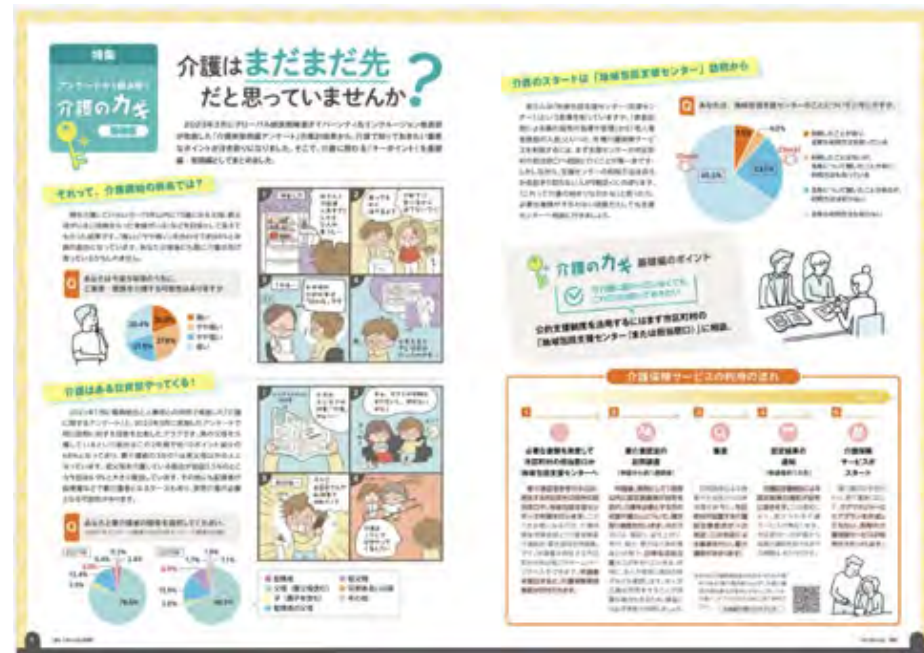
介護に直面した社員が、仕事と介護を両立しながら安心して働くことができる職場環境の整備に向けて、個々の状況に応じた支援の取り組みを進めています。

2023年3月に全社員に対して実施した「介護実施把握アンケート」では、約48%が今後5年以内に家族や親族を介護する可能性があることが分かりました。その結果を踏まえ、介護に関する理解を深めることを目的とし、社内報などを通して社員に広く情報発信を行いました。今後も社員の意見を取り入れながら、柔軟な働き方への情報発信や必要な施策を検討、拡充していく予定です。

#### ■ 「介護実施把握アンケート」の結果



#### ■ 社内報での情報発信



### ■ 育児支援

2024年度までに男性社員の育児休職・育児目的休暇年間取得率100%達成を掲げるなど、性別を問わず仕事と育児を両立しながら働きやすい職場づくりに努めています。育休中の社員に対しては週1回のオンラインによる「OBAYASHI Talk Café」を開催し、会社の状況の共有や育児の悩み相談などを行うことで、育休中の不安の解消につなげています。また、管理職層を対象としたイクボス研修も継続して実施しているほか、企業版両親学級を開催するなど子育て世代に寄り添った施策を展開しています。こうした取り組みにより、2017年度は男性育休の取得率49.5%、平均取得日数が3日だったのに対し、2023年度は取得率94.8%、平均取得日数は11日まで向上しました。

#### VOICE

#### 育休中の社員とのオンライン座談会 (OBAYASHI Talk Café)

第一子出産(2020年)の際は、コロナ禍真っ只中で、育児で孤独感を感じることもありました。第二子育休時に、オンラインで実施される育休中社員対象の交流の場「OBAYASHI Talk Café」が発足し、同期に誘われて参加しました。子どもが同年代、かつ同じ会社の方々ということもあり、リアルな情報交換ができました。

入社前から営業志望ではありますが、建設現場での経験を積むべきだと強く感じていました。家の近くに建設現場があることを知り、ここで復帰できれば、時短制度も使わずに両立ができるのではないかと思うようになりました。Talk Caféで話をしたことがきっかけとなり、人事部の方に志望していた建設現場への復帰を手助けしていただきました。常に社員の希望に耳を傾け、社員を大切にしてくれる会社だから、より仕事で貢献したいという気持ちが高まります。



東京本店工事事務所勤務  
**柴宮 美佐**

#### ● 企業版両親学級の開催

2021年度より、年に一度、企業版両親学級を開催しています。病院や自治体の両親学級は、妊娠中や産前産後に必要な情報がメインですが、企業版両親学級では、育休中から復帰後まで長期的に役立つ情報を提供しています。2023年度には社外講師によるオンライン両親学級を開催しました。新生児期の暮らし、産後の心や体の変化、出産をしない父親の役割、パートナーシップの育み方、共働き子育てのチームビルディングなどについて、パートナーとともに考えることで、出産に付随する社員のさまざまな不安の解消につなげています。



2023年度企業版両親学級の資料

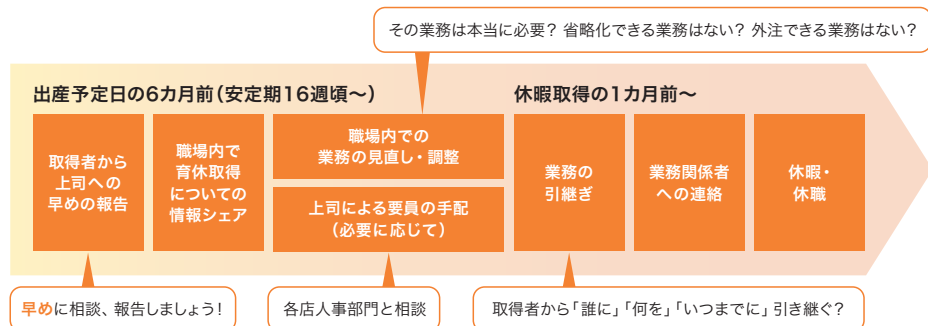
## 人材マネジメント

### ■ 男性育児取得の推進

2022年に育児・介護休業法が改正されたことを受けて、現在、男性社員の育児休職や育児目的休暇の取得を推進しています。

当社グループの全社員が受講する企業倫理研修では、コンプライアンスや労働時間の適正管理、反社会的勢力の排除などに加えて男性育休についても取り上げています。育休対象者や対象者に近い年齢層だけではなく、老若男女関係なく全社員が受講する研修で取り上げることで、各職場での理解を促進し、男性も育休を取得しやすい雰囲気づくりを進めています。

### ■ 育休取得に向けた推奨フロー（研修資料の抜粋）




KPI	2022年度		2023年度		2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	実績	目標	実績	目標				
男性社員の育児休職・育児目的休暇取得率	81.3%	100%	94.8%	100%	100%	100%	100%	100%

### VOICE

#### 男性の育児休業取得の促進

育休を取得して本当に良かったと思っています。よく耳にすることだとは思いますが、生まれて間もない子どもと一緒にいる時間をとれたこと、妻と家事や育児の大変さについて共通認識の形成ができ、信頼関係を築けたことなど、多くのメリットを感じました。

学生時代の一人暮らしの経験から、ひと通りの家事（炊事・洗濯）スキルは身に付いていましたが、そこに育児が加わると、大変さが桁違いに感じました。育休中の苦労や育休取得に至るまでには大変さもありましたが、育休を取得したことに後悔はありません。この経験から育児の大変さを知ることができ、妻任せにしないよう、復職してからは効率よく業務をこなそうと、仕事に対してもより主体的に行動できるようになりました。



（現在2回目の育児休職を取得中）  
**山本 哲**

### 学びを楽しみ、皆が成長する

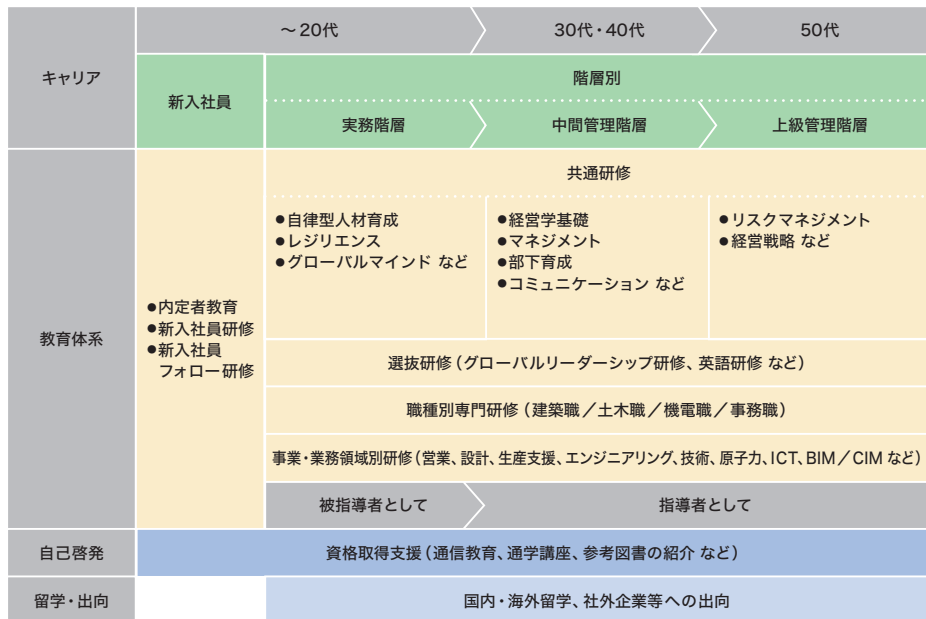
当社グループでは、人材が重要な経営資源であるとの考えに基づき、人材育成を最重要施策の一つに位置付けています。自身の業務や取り巻く環境を成長機会と捉える企業風土を醸成するとともに、技術・知識の習得サポートや研修・留学などによる成長機会の提供により、自発的な能力開発やキャリア形成を促します。

### ■ 人材育成

年代や職責に応じた階層別研修のほかに、職種別の専門研修、事業・業務領域別の研修を実施しています。特に、グローバル展開に応じた人材育成を重点施策の一つとしており、これまで海外勤務を見据えた人材を対象として選抜型で行っていた初級研修プログラムを、2023年度からは若年層を対象とした階層別研修に組み入れるなど、対象者拡大に注力しています。

そのほか、2022年度からは社員の自主的な能力開発の支援にも着目し、仕事の進め方やコミュニケーションを見直して生産性を高めることを目的としたワークショップや、キャリア支援を目的としたセミナー、リスキリングを促すオンライン自己学習サービスの提供など、さまざまな研修を実施しています。

### ■ 教育体系図



## 人材マネジメント

### 階層別研修の内容と受講実績（2023年度）

研修種別	目的	プログラム	研修時間	受講者数
上級	次世代の経営者候補として、当社を取り巻く環境および経営方針を理解し、会社組織やリスクマネジメントに関する経営者の視点について学ぶ。	組織論 リスクマネジメントⅡ	14時間	113名
中間Ⅲ	自部門のリーダーとして、当社を取り巻く環境について考え、組織運営や起こりうるリスクについて、視座を高めて思考する。	経営学基礎 リスクマネジメントⅠ	11時間	217名
中間Ⅱ	役職者としての役割を確認し、自組織に対してのマネジメントスタイルと自組織の果たす役割について学ぶ。	マネジメントⅡ	13時間	222名
中間Ⅰ	次期役職者候補として部下の育成方法やマネジメント方法を学ぶ。また、コミュニケーション力を高める方法について学ぶ。	マネジメントⅠ コミュニケーション	7時間	263名
実務Ⅱ	実務の中核を担う主任として、個々の業務課題を理解し、主体的に取り組む力を身に付け、セルフマネジメント力を高める。	自律型人材育成Ⅱ セルフマネジメント	14時間	270名
実務Ⅰ 入社5年目	多様化・複雑化の進む時代において必要なレジリエンス力（回復・復元力）やセルフコントロールを身に付け自律を促す。また、若年層のうちにグローバル感覚を身に付ける。	レジリエンス/ 自立型人材育成Ⅰ グローバルマインド	14時間	228名

### 資格取得支援

社員のさらなる専門性の獲得と主体的なキャリア形成を促し、自己研鑽意欲を高めるため、資格取得を積極的に支援しており、事業・業務領域・職種ごとに奨励資格を定め、教材や資格試験費用の一部を負担しています。加えて、特に経営面・事業運営面で重要度の高い資格については、「重点資格」として資格取得を推進しており、資格取得者には合格祝い金の支給のほか、資格手当を支給するなど支援制度の充実を図っています。また、DX人材育成のため、DX資格の取得も推奨しており、外部講師を招いたオンライン講座などを実施しています。

主な資格保有者数（2024年3月末時点、単体）	
1級建築士	2,154人
1級建築施工管理技士	2,949人
技術士	1,106人
1級土木施工管理技士	1,775人
宅地建物取引士	1,150人
1級建設業経理士	276人
ITパスポート試験	472人
データサイエンティスト検定 ITテラシーレベル（DS検定）	22人

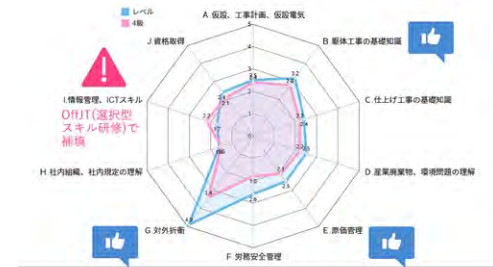
KPI	2022年度		2023年度		2024年度	2025年度	2026年度
	実績	目標	実績	目標			
施工管理にかかる重点資格保有率	82.7%	80%以上を継続	81.3%				80%以上を継続

### 個が躍動し、チームが活性する

当社グループは、「個」と「組織」のパフォーマンス最大化を目指し、社員一人ひとりの能力や適性、将来のキャリアパスを踏まえた適材適所の人材配置を行うとともに、全社員とビジョンや目標を共有することで、日々の業務に働きがいを感じられる職場の実現に取り組んでいます。

### 適材適所の人材配置

当社は、2022年度からタレントマネジメントシステムを導入しており、建築職の社員一人ひとりの詳細な業務経験や資格情報などをデータベース化して、スキルを管理しています。上司は部下のスキルや育成状況を把握し、部下に不足するスキルを獲得してもらうために新たな業務を担当させてOJTを行います。全体的にスキル値の低い項目については、OFF-JTとして研修を行うなど、スキルの底上げを図っています。このシステムを利用して、社員の計画的なキャリア形成と能力開発を促すとともに、最適な人材配置を行っています。



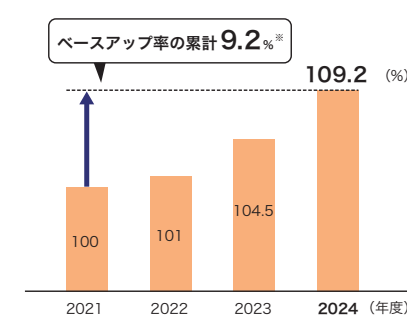
OJTすべきポイントの例  
タレントマネジメントシステムの画面

### 業績への貢献が報われる

当社グループの業績や中長期的な成長に向けて努力する社員とその家族の生活のため、賃金水準を改定することはもちろんのこと、その貢献に対して、適時適切に報い、各人のモチベーションの維持・向上に努めています。適正な人事評価に基づく適切な処遇を人事制度の基本としているほか、社員の組織への貢献を称えるために各種社内表彰制度を設けています。社員だけでなく、社外人材の努力・功績を称えることを目的とした特別表彰も実施しています。

2023年度の主な社内表彰実績	
社長特別表彰	1件
働き方改革表彰	98現場

### ベースアップの推移（単体）



※2021年度を基準値（100%）とした際の累計ベースアップ率



# 安全

<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/safeenv.html>

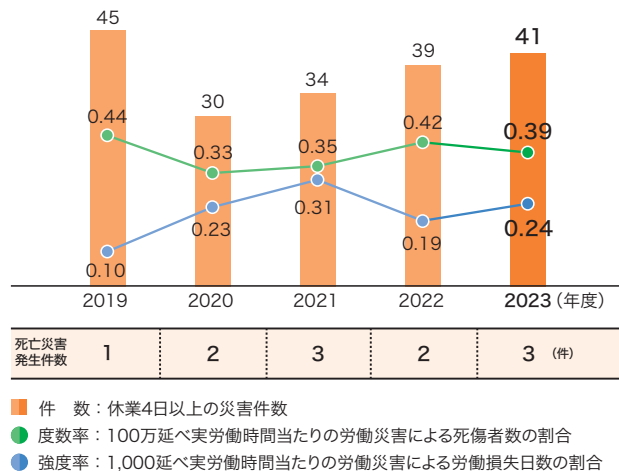
大林グループは、事業に関わるすべての人々を大切にすることを企業理念に掲げ、多くの人が働く建設現場の安全を最重要事項と考えています。そして、安全衛生理念と安全衛生方針の下、日々の安全衛生活動を推進しています。

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	発生	目標	発生	目標			
死亡災害件数	2件	0件	3件	0件	0件	0件	0件

## 労働安全衛生の確保

働く人の安全と健康を確保し、快適な職場環境の形成を促進することを安全衛生理念に掲げ、日々の安全衛生活動を推進しています。特に、多くの人が働く建設現場の安全を最重要事項とし、2024年度は「死亡・重大災害を絶対に起こさない」ことを目標に掲げ、重点施策を定めて取り組んでいます。安全教育の充実・推進にも努めており、建設現場に従事する社員全員を対象に実際の災害事例をテーマにした集合研修や、作業員に対してもVRなどを活用した安全体感教育を実施しています。また、建設現場全体の安全意識と危険感受性の向上のため、安全衛生管理状況を確認する現場巡視において「対話型パトロール」を導入し、建設現場内での対話を通じて潜在的なリスクや課題を見つけ出し、実効性のある安全施策を実施しています。

### 建設現場での労働災害の発生状況（建設現場の技能労働者を含む）



## 対処すべき課題

### ■ 安全最優先への取り組みについて

当社では、2023年9月19日に東京駅前八重洲一丁目東B地区第一種市街地再開発事業建設工事において、鉄骨建方作業中に鉄骨の梁が倒壊し、6名が被災、うち2名が死亡するという重大災害が発生しました。本災害により尊い人命が失われたことなど、工事に従事される方々の安全を守れなかったことは当社にとって痛恨の極みであり、その責任を真摯に受け止め、ご遺族の皆さまと被災者およびそのご家族に対して誠心誠意対応させていただくとともに、現在も継続中の捜査に対して全面的に協力しています。

当社グループとしては、二度とこのような事故を起こさないという強い決意の下、「安全に一切の妥協をしないこと」「事業に関わるすべての人の安全を確保すること」が経営の最優先事項であることを改めて認識し、それらを実現するための取り組みを推進しており、信頼回復に努めます。

### ● 当該現場における対応

災害発生直後に、社長の任命の下、建築全般を所掌する副社長執行役員を本部長として対策本部を設置しました(他に安全本部長や建築本部長などの役員、部門長などがメンバーとして参画)。その後、当局による捜査・調査に協力するとともに、事故に至ったあらゆる可能性を排除することなく安全対策を検討し、諸官庁、発注者などの関係各所の了解を得て2024年1月16日に工事を再開しました。

### ● 全社における再発防止策

「安全最優先への取り組み」で掲げる主な施策	
安全監察監の各本支店への配置	安全衛生に関する優れた専門知識を有する外部人材を「安全監察監」として任用し、外部の客観的視点と法令に基づく厳格な指導・助言を行う安全本部直属の機関として各本支店に配置する。
安全に対するコミットメントの強化	社員一人ひとりの安全意識を高めるためにはトップのコミットメントが重要であることから、その動機付けとして、各本支店長に自主的な目標設定を求めるとともに、各会議体における直接の発信機会を設ける。
安全に関する教育・研修の見直し	当社としての基本的な安全基準を全社員に漏れなく習得させるための各本支店、土木・建築事業間の育成水準の統一や、「自分ごと」として考えさせるワークショップ形式の導入など教育内容の見直しを実施するとともに、安全研修の頻度を上げるなど教育機会の増加を図る。
大規模現場組織編成ガイドラインの策定	大規模建築現場において、特に組織編成を行う上で重要と考えられる役職者および法令などに基づく責任者の選任・責務を明文化することを目的として、「大規模現場組織編成ガイドライン」を策定し、標準モデルとして全社展開する。

## 安全

### 労働安全衛生管理体制

社長を委員長とした中央安全衛生委員会を設置しています。年に2回以上開催し、労働災害や健康障害の防止、健康の保持・増進など安全衛生に関する基本的な事項を審議・検討しています。

また、建設現場での災害発生時などの緊急事態において、本支店・現場間で情報伝達がスムーズに行えるよう体制を整備しています。

### 2024年度の目標と重点施策

「事業に関わるすべての人の安全を確保する」ことは、当社グループの社会的使命です。東京駅前八重洲一丁目東B地区第一種市街地再開発事業建設工事における痛ましい事故を転換点として、社員一人ひとりが安全に対する覚悟を持って「安全に一切の妥協をしないこと」、そして、「事業に関わるすべての人の安全を確保すること」を決意し、労働災害の根絶に取り組んでいます。

2024年度は、大林組安全衛生対策要項を以下のとおり定めました。すべての本支店、工事事務所および協力会社に周知し、安全対策を実行しています。

#### ●重点施策

- |                                    |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| 1 所長の強いリーダーシップと<br>全員参加による労働災害の防止  | 6 機械災害の防止            |
| 2 適切な計画と作業手順の策定、<br>作業手順の遵守と現地での確認 | 7 土砂崩壊災害の防止          |
| 3 鉄骨工事等での倒壊による災害の撲滅                | 8 火災事故の防止            |
| 4 熱中症の撲滅                           | 9 飛来落下災害の防止          |
| 5 墜落災害の防止                          | 10 第三者災害の防止          |
|                                    | 11 安全衛生管理能力の向上、教育の強化 |
|                                    | 12 健康に配慮した職場環境づくりの推進 |

#### ●労働災害防止に向けた三大運動

- 現場巡視強化運動**  
作業手順の遵守状況、作業変更時の一旦停止の定着状況の確認、安全設備の点検や不安全行動を防止するための現場巡視を強化しています。
- 一声かけ運動**  
災害の発生を未然に防止するために、現場で働く作業員同士がお互いに不安全行動を注意し合える環境づくりを推進しています。
- ATKY (アタックケイワイ) 活動**  
作業場所で安全設備などの点検確認を行うATK (安全・点検・確認)と、危険を予測し、これを防止するための行動目標を設定するKY (危険予知)を一つにしたATKY活動を推進しています。

### 安全衛生に関する情報の共有と再発防止

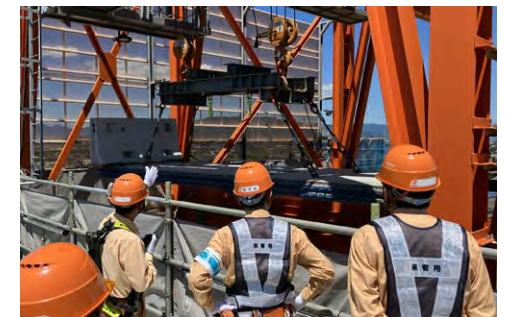
重大災害が起こった場合には、その状況・原因・再発防止策をまとめ、情報を速やかに展開するとともに、建設現場での必要な教育を行い、再発防止に努めています。また、安全に対して一切の妥協をしないという意識の共有のため、中央安全衛生委員会において、安全衛生スローガンを設定しています。本年度も、社内公募から最優秀賞に選ばれたスローガン「安全は頼らず任せず 油断せず 声を掛け合い 無災害」を掲げました。2024年度の1年間にわたり、安全衛生スローガンとして現場など各所に掲げます。



安全衛生を啓蒙するリーフレット

#### ■安全パトロール

建設現場の安全衛生状況を確認するため、定期的な安全パトロールを実施しています。2023年7月には、国内数現場にて、社長の特別パトロールを実施しました。パトロールでは、チェックリストを使用して指摘事項を確認するほか、安全には決して妥協せず、災害発生の背景にあるといわれる不安全行動や不安全状態の芽を摘み、不休の災害も起こさないという意識を共有しました。



社長の特別パトロールの様子

#### ■安全教育

労働災害防止への理解を深めるため、社員の研修や調達先の教育支援に取り組んでいます。特に建設現場に従事する社員に対しては、現場に潜む危険への感度を高めるため、体験型の研修を行っています。実際の災害事例と同様の状況を疑似体験することで、事故を未然に防ぐ能力を高め、現場での安全指導力を向上させることを目指しています。

また、いつでも安全情報にアクセス可能な環境を整え、安全意識の向上を促し、建設現場における安全の徹底を図っています。

# 人権

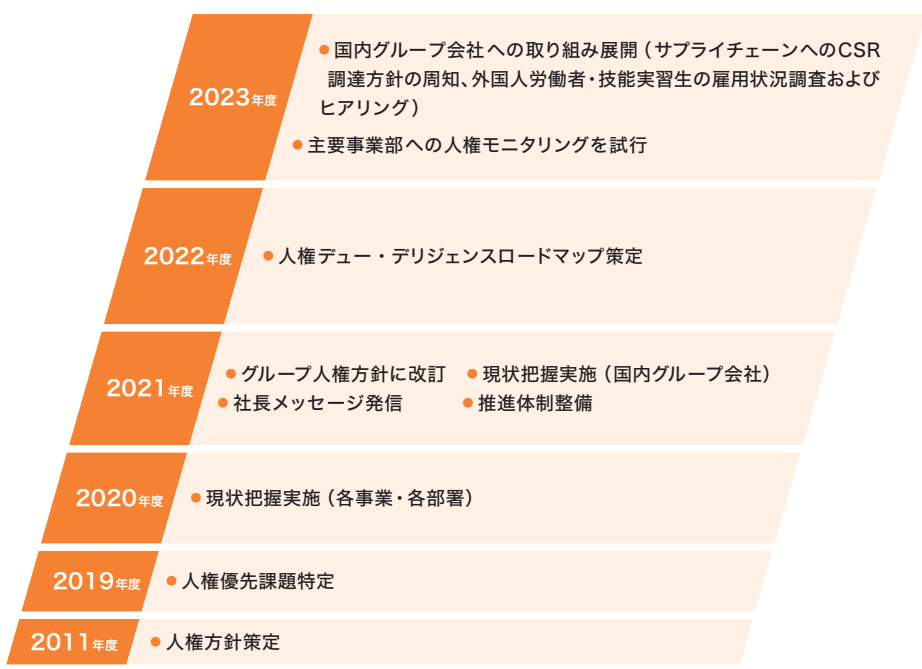
大林グループは、基本理念の下、人を大切にする企業の実現に向け、事業に関わるすべての人々を大切にしています。各国法令を遵守することはもとより、国際規範である国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り「大林グループ人権方針」を策定し、同方針に基づき人権尊重の取り組みを進めています。

## 人権デュー・デリジェンスの実施

当社グループは、執行側に設置したヒューマンライツ専門委員会（委員長：人事担当役員）およびサプライチェーンマネジメント専門委員会（委員長：調達本部長）により、人権デュー・デリジェンスの取り組みとともに、サプライチェーンを含めた人権課題の解決および人権の啓発を推進しています。

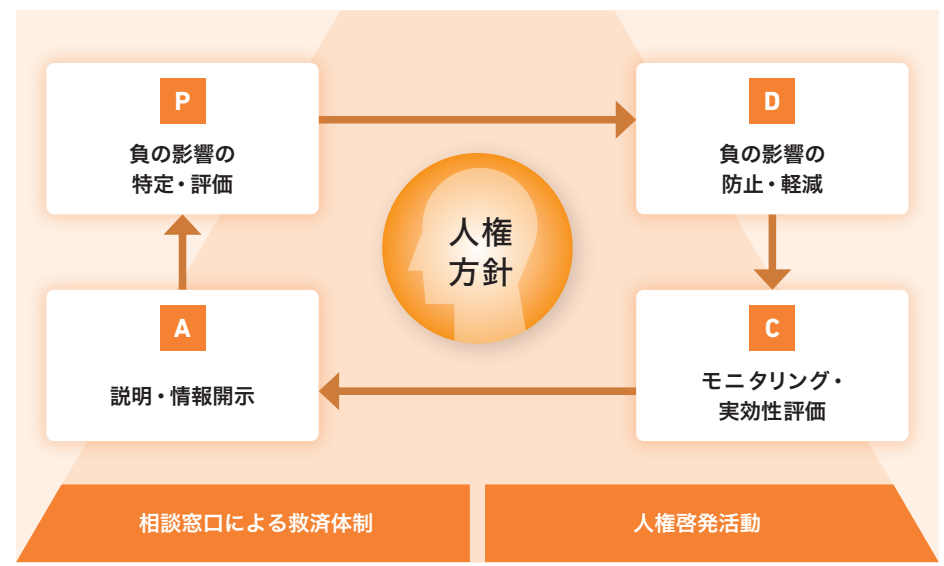
2011年度の人権方針策定からこれまで、人権デュー・デリジェンスの各種取り組みや体制整備を進めてきており、2022年度にはグループ全体で中期的に進めるロードマップを策定しています。このロードマップに沿って、2023年度は、当社で実施している取り組みの国内グループ会社への展開や、主要事業部に対し人権リスクのチェック体制構築に向けたモニタリングを試行しています。今後も策定したロードマップに基づき、人権尊重の取り組みを進めていきます。

### 人権デュー・デリジェンスの進捗状況



## 人権デュー・デリジェンスのPDCA

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、当社グループは人権に対する負の影響の特定・評価、防止・軽減、モニタリング・実効性評価、説明・情報開示のPDCAサイクルを回しています。



### 大林グループが優先的に取り組む人権課題

- 児童労働
- 強制労働および人身取引
- 差別および脆弱な立場に置かれやすい人への合理的配慮
- ハラスメント
- 劣悪な労働環境および生活環境
- 適正な労働条件の整備
- 建造物の安全性確保
- 地域住民の生命および健康の侵害
- プライバシーの権利侵害



## 人権

### P 負の影響の特定・評価

主な人権課題の特定・評価については、まず事業およびサプライチェーンを当社グループの主な事業である建設事業、不動産開発事業、新領域事業（主に再生可能エネルギー事業）に分け、ステークホルダーごとにリスクを洗い出しました。次に、各国政府やNGOのレポートなどを参照し、専門家のアドバイスを得るなどして、洗い出したリスクを評価しています。こうした取り組みを踏まえ、ステークホルダーに関する優先的に取り組む人権課題（顕著な人権課題）を特定しています。

### D 負の影響の防止・軽減

当社では適切な労働環境の整備のために、主要事業である建設事業において「安全労働衛生マネジメントシステム」を運用しています。本マネジメントシステムでは、労働環境の改善に寄与する「安全衛生管理能力の向上、教育の強化」「健康に配慮した職場環境づくりの推進」を重要な目標としています。

サプライヤーに対しては、大林グループCSR調達ガイドラインの遵守を求めています。毎年度、このガイドラインの周知を図るとともに遵守状況に関するアンケート調査を実施しています。回答各社に対してフィードバック資料を送付し、取り組み改善を促すことで、特定した顕著な人権課題について負の影響の防止・軽減に努めています。

### C モニタリング・実効性評価

「安全労働衛生マネジメントシステム」の運用に際しては、目標達成に向け具体的な実施策を定めてPDCAサイクルを回し、実施状況を定期的にモニタリングすることで、継続的な安全衛生管理活動の改善を目指しています。

また、ヒューマンライツ専門委員会およびサプライチェーンマネジメント専門委員会、人権デュー・デリジェンスの各種取り組みや、サプライチェーンに対するCSR調達の進捗を定期的にモニタリングし、部門横断的に改善に取り組むことで、その実効性を高めています。

### A 説明・情報開示

毎年度、最新の取り組み内容と指標などの実績について、自社のウェブサイトおよびコーポレートレポートで情報開示を行っています。

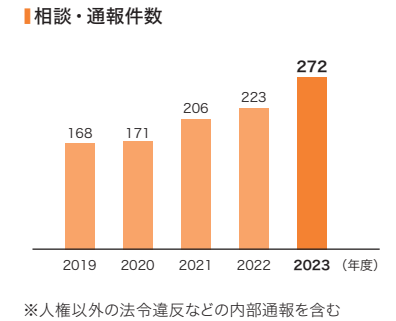
また、当社グループが事業を行っている英国・豪州・加国<sup>\*</sup>の現代奴隷法に対応したステートメントを公開しています。

<sup>\*</sup>加国「サプライチェーンにおける強制労働・児童労働の防止等に関する法律」に対応したステートメントを現地法人のケナイダン社で公開

### 相談窓口による救済体制

人権に関する相談窓口として、企業倫理相談・通報制度に基づく相談・通報窓口を社内外に設置しています。加えて、ハラスメントに関する相談案件については専門窓口を設置しています。両窓口は、当社グループ全社員およびサプライヤー・求職者を含む社外関係者を対象としており、匿名でも相談や通報を受け付けています。通報内容は機密性を確保し、通報者が不利益な扱いを受けないよう保護を徹底しています。

また、2024年度より、日本国内で当社グループ業務に従事する外国人労働者（技能実習生を含む）を対象として、一般社団法人JP-MIRAIが運営する多言語対応相談通報窓口「JP-MIRAIアシスト」を導入しました。



### 人権啓発活動

新入社員研修や階層別研修において人権の基礎知識に関する教育を実施しているほか、2023年度は、当社グループ全社員に対して、人権尊重・環境保護の観点から視た資材調達をテーマとしたeラーニングを実施しました（受講率94.1%）。これらの研修では、人権方針や救済窓口についても周知し、理解浸透を徹底しています。

ハラスメントに関しては、専門部署であるハラスメント対策室を中心に、当社全社員を対象に毎年eラーニングを実施しています（2023年度受講率88.4%）。

また、職場環境の把握と改善を目的として、毎年1回ハラスメントに関するアンケート調査を実施し、調査の結果、環境のよくない職場については、関連部門と連携して個別にアプローチするなどの対応を行っています。eラーニングやアンケート調査、各種研修によるハラスメント防止対策により、ハラスメントのない職場づくりに取り組んでいます。



人権尊重・環境保護の観点から視た資材調達をテーマとしたeラーニング動画

# サプライチェーンマネジメント

<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/suppliers.html>

大林グループは、「Obayashi Sustainability Vision 2050」の2040～2050年の目標の一つとして「サステナブル・サプライチェーンの共創」を掲げており、この目標達成に向け、サプライチェーン全体での競争力強化と将来の担い手確保に取り組んでいます。

サプライチェーンマネジメント専門委員会の下、建設現場における技能労働者の就労環境の改善のほか、建設DXによる協力会社を含めた生産性向上、国内外のサプライチェーンにおける人権をはじめとした諸課題への対応などを進めています。

サプライチェーンマネジメント専門委員会	
委員長	調達本部長
2023年度 開催実績	開催回数：3回 ・サプライチェーンマネジメントの目指すべきゴールの議論 ・活動実績や各種調査の報告および議論、次年度活動計画の策定 ・協力会社に対する支払い条件改定に関する議論 など

## サプライチェーンマネジメントの目指すべきゴール

ゴールを目指すにあたっての基本方針を「事業にかかわるすべての人々を大切に、サプライチェーン全体における共存共栄と新たな連携による相互の付加価値向上を目指す」と定め、以下の5つの項目が実現した状態を目指すべきゴールと定義しています。

- |   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <p><b>1 技術力強化・拡充</b></p> <p>協力会社の技術力を強化・拡充し、生産能力およびコスト競争力を向上させる</p> | <p><b>2 自主管理能力の活性化</b></p> <p>「依存型」から「独立型」、さらには「相互啓発型」への意識改革とともに、協力会社の自主管理能力を活性化させ、施工プロセス全体の安全・品質管理水準を向上させる</p> | <p><b>3 相互啓発</b></p> <p>当社・協力会社間、各協力会社間の相互啓発により業務プロセスを革新し、生産性を向上させる</p> | <p><b>4 担い手確保</b></p> <p>就労環境整備と技能労働者の処遇改善を通じ、入職者増加と離職者防止を図り、担い手を確保して生産能力基盤を拡充する</p> | <p><b>5 社会的責任の遂行</b></p> <p>社会課題解決への取り組みと法令遵守の徹底により、企業の社会的責任を遂行し、豊かな社会の形成に貢献する</p> |
|---|---|---|--|--|

## 大林組林友会・大林組林友会教育訓練校 **1 技術力強化・拡充**

大林組林友会教育訓練校  <http://www.kunrenko.com/>

全国の協力会社で組織する「大林組林友会」には、さまざまな工種・業種の企業約1,200社が加盟しています。当社は、加盟企業の健全性などについて定期的なモニタリングを行っています。大林組林友会では、各種法令の改正に関する情報共有などを目的とした連絡会を定期的に開催しているほか、全国に存在する支部ごとに独自の取り組みを行っています。

大林組林友会教育訓練校は、協力会社の技能労働者の育成と次世代への技能伝承を目的に、2014年に開校しました。とび工・鉄筋工・型枠工の3コースと建設技能スキルアップコースとしてCADに特化した短期コースを設け、当社グループの社員も講師を務めています。

2023年3月からは、同校内に「O-DXルーム」を設置し、VR技術を活用した玉掛け作業<sup>※</sup>教育や安全体感教育を実施しているほか、2024年度からは全店での出張研修を行っています。

また、林友会各支部からの推薦や、技能・安全面で特に優れていると当社が判断した職長およびクレーンオペレーターを「スーパー職長」「スーパーオペレーター」として認定し、当社現場の勤務日数に応じて手当を支給しています。2023年度から、40歳未満の若手技能労働者を対象とした「ジュニアクラス」の認定枠を拡大し、若手技能労働者のモチベーションアップや新規入職者の拡充、離職防止を図っています。

※荷物をクレーンで吊り上げる際、クレーンと荷物を繋結する作業のこと

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度
	実績	目標	実績	目標	目標	目標
大林組林友会教育訓練校 研修修了者数	60人	前年度以上 (60人以上)	66人	50人以上	50人以上	50人以上
スーパー職長および スーパーオペレーター認定者数	505人	前年度以上 (505人以上)	531人	570人	600人	610人

## サプライチェーンマネジメント

### 工種別スキルアップ研修会 **1** 技術力強化・拡充 **2** 自主管理能力の活性化 **3** 相互啓発

2022年度より、各工事の専門的な内容における技術力や安全・品質管理能力の向上を目的に工種別スキルアップ研修会を実施しています。これまで、左官・解体工事の研修会を実施しており、2023年度は躯体工事のスキルアップ研修会を実施しました。

研修会では、工事省力化に向けた好事例や次世代技術の活用について協力会社各社が情報共有したほか、社員の育成プロセスに関する意見交換を行いました。

今後、対象工種を拡大し、協力会社の技術力や生産性向上に努めていきます。



躯体工事スキルアップ研修会の様子

### 事業と技能のあとつぎ支援センター **4** 担い手確保

協力会社における技能労働者の高齢化や後継経営者不在といった経営課題を解決・支援するため、2023年4月に「事業と技能のあとつぎ支援センター」を開設しました。本センターでは、事業承継、人材採用・育成、人材定着、IT活用などに関する相談を受け付けています。また、後継経営者を対象とした後継経営者育成研修や、大林組林友会加盟企業の幹部社員を対象としたリーダーシップ研修などを開催しています。

今後は、センターの認知拡大に努め、それに伴い増加が予想される相談案件への対応や研修の拡充などに取り組み、協力会社が抱える課題の解決に努めていきます。

#### 2023年度に寄せられた主な相談内容と対応状況

相談内容	対応
人材育成、人材定着に関する対応策について	満足度アンケート提案、書式展開
中堅社員の人材育成研修への講師派遣依頼	コミュニケーション研修開催
外国人労働者の採用方法について	手続きについて個別に説明
中途採用の給与体系見直しと現社員のモチベーション確保について	新しい給与体系に向けた会社の評価基準の提案など

### 次世代育成に向けた取り組み **4** 担い手確保

近年、建設業界では、技能労働者の高齢化とともに入職者数の減少が課題となっています。将来的な当社の事業規模にも大きく影響してくることから、担い手確保に向けた取り組みを積極的に行っています。

2023年度は、高校生を対象とした「けんせつ職業体験フェスタ」を林友会と共同で開催しました。林友会加盟企業のさまざまな技能労働者の指導の下、鉄筋・型枠の組み立てやVRによる玉掛け作業、足場の組み立て、重機オペレーターなど、建設現場のリアルを体験してもらいました。

そのほか、現場見学会や協力会社社員との座談会などを開催しており、今後も協力会社と一体となって担い手確保に取り組んでいきます。



左官を体験する高校生

### 就労環境改善（熱中症対策・ICT環境整備） **3** 相互啓発 **4** 担い手確保

建設現場における技能労働者の就労環境改善は、サプライチェーンマネジメントにおける重要な取り組みであり、中でも当社における全災害件数の約30%を占める熱中症の対策は喫緊の課題です。当社では、熱中症対策ワーキンググループを立ち上げ、熱中症対応計画書の作成を現場に義務付けるなど、対策を検討してきました。2024年度からは、当社が開発した「SisMil」（暑さ指数ウォッチャー）とリストバンド型の個人別体調管理システムを多数の現場に導入し、熱中症による災害撲滅に努めています。

また、当社が定める標準的施工管理業務指針「O-standard」において、建設現場における帳票類の業務負荷軽減を目的に、協力会社を含めたタブレット端末活用の手順を整備しています。建築現場において、タブレット端末のレンタルサービスを導入し、タブレット端末活用を推進しています。

そのほか、学習動画共有プラットフォーム「CLEVAS Cloud」を導入しています。各種マニュアルや安全、スキルアップなどのコンテンツ動画を100本以上配信しており、効率的な教育環境を整備しています。



リストバンド型個人別体調管理システム



## サプライチェーンマネジメント

### 大林グループCSR調達方針 5 社会的責任の遂行

当社グループは、大林組基本理念に掲げる持続可能な社会の実現に向けて、「大林グループCSR調達方針」を策定しています。当社グループの社員がCSR調達を推進する上で遵守すべき事項を「CSR調達活動の基本方針」、同方針に基づき調達先に実践を求める事項を「CSR調達ガイドライン」としてそれぞれ定め、調達先のサプライチェーンに対しても理解・浸透を図ることで、サプライチェーンでのCSRの取り組みを推進しています。

サプライチェーン全体への周知・浸透と、その遵守状況を確認するアンケートを毎年度実施しており、2023年度は大林組林友会加盟企業および継続的に取引実績のある企業約1,500社を対象に実施しました。回答各社に対しては個別のフィードバック資料を送付し、取り組み向上を促しています。

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度
	実績	目標	実績	目標		
CSR調達に関するアンケート調査回答企業からの調達割合	79%	70%	78%	70%以上	70%以上	70%以上

### 調達資材のトレーサビリティ調査 5 社会的責任の遂行

東南アジアでの環境破壊や人権侵害が疑われる木材と、新疆ウイグル自治区での人権侵害が指摘されている太陽光パネル部材について、2021年度よりトレーサビリティ調査を実施しています。

2023年度は、木材に関しては主要取引先76社、太陽光パネル部材に関しては7社に対して調査を実施しました。どちらもおおむねトレーサビリティは確保されていたものの、太陽光パネル部材に関して、1社より新疆ウイグル自治区産材料を使用しているとの報告を受けたため、当該企業を訪問の上、ヒアリング調査を実施しました。当該企業では国際規格であるSA8000認証を取得し、当該認証に基づいてサプライチェーン管理を実施しており、ヒアリング調査の結果、部材の製造において児童労働や強制労働などがないことを確認しました。

今後も当社グループの人権侵害リスクとして注視しながら継続して調査を行い、サプライヤーを含めた当社グループの事業に関わる人々の人権尊重に向けた取り組みを進めていきます。

### 外国人技能実習生の受け入れ状況調査 5 社会的責任の遂行

外国人技能実習生に対する人権侵害が社会問題として注目されていることを受け、2022年度より外国人技能実習生を雇用する協力会社を対象に、受け入れ状況に関するアンケートを実施しています。2023年度には、協力会社4社の担当者へのヒアリングに加え、外国人技能実習生2人に直接ヒアリングを実施しました。

本調査では明確な人権侵害に該当する事象は認められなかったものの、改善すべき点が見受けられたことから、継続的な調査と改善指導を行っています。



外国人技能実習生へのヒアリングの様子

### 協力会社エンゲージメント 5 社会的責任の遂行

品質や安全、環境などに加え、働き方改革や生産性向上、担い手確保など幅広いテーマについて、大林組林友会に加盟する企業と定期的に意見交換を実施しています。意見交換で出た意見や好事例は、全社に展開の上、その後の取り組みに活かしています。また、半年に一度、「品質」「安全」「環境」など7項目を評価項目として、協力会社評価を実施しています。評価結果は各社に個別に通知し、面談などを通じて改善指導を行うとともに、優良な協力会社には表彰を行っています。

そのほか、サステナビリティやDXに関する研修も定期的に開催しており、各社の意識向上と取り組み推進を促しています。



サステナビリティ研修会の様子

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度
	実績	目標	実績	目標		
協力会社エンゲージメント実施件数	145社	前年度以上 (145社以上)	201社	前年度以上	前年度以上	前年度以上

## 品質

品質は大林グループの事業を支える根幹です。顧客満足の上を目指した継続的改善の実践に基づき、顧客が安心し、満足し、誇りを持って使うことができる建物を提供することを品質方針に定め、一貫した品質管理と品質向上に資する技術開発や改善活動に継続的に取り組んでいます。

中期経営計画2022では、安全と品質を最優先とする企業文化の伝承を課題として掲げ、「ウェルビーイング（安全・安心・快適・健康）」をビジネス機会とする新たな顧客提供価値の創出を目指しています。

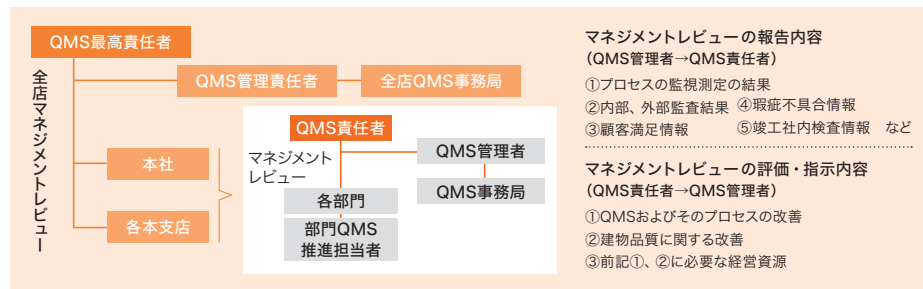
KPI	2022年度		2023年度		2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	発生	目標	発生	目標	目標	目標	目標	目標
重大な品質不具合件数	2件	0件	1件*	0件	0件	0件	0件	0件

※2023年度に発生した品質不具合については、その要因を個々に精査した上で具体的な再発防止策を立案し、通知や技術標準書類などを利用して全社的な情報展開を行っています。また、これらの資料については施工管理フローを通じて、日常の品質管理の重要性や品質意識向上を目的として協力会社へも適宜展開しています。

### 品質管理体制

大林組は品質方針の下、建築・土木とも品質担当役員を最高責任者として、ISO9001に基づいた品質マネジメントシステム（QMS）を構築しています。営業・設計・施工・アフターサービスなどのすべてのプロセスにおいて、一貫した品質管理と継続的な改善を行っています。

### 品質マネジメントシステム（QMS）推進体制



### 品質週間のパトロール

品質に対する意識向上と品質管理活動のさらなる促進を目的として、グループ全体で年1回「品質週間」を実施し、その一環として社長による特別品質パトロールを実施しています。2020年度からは、国内の工事事務所だけでなく、海外のグループ会社の工事事務所でも現場パトロールや勉強会、メッセージの共有や品質管理書類の見直しといった、積極的な品質管理活動を実施しています。



ジャヤ大林では品質週間の懸垂幕を作成

### 品質を支える人材の育成

品質の維持・向上を目指し、技術者の施工管理能力の向上を目的とした研修を実施しています。ロボティクスセンター内にある鉄筋・鉄骨・仕上・設備などのモックアップを利用した体験型施設では、当社だけでなく、グループ会社や協力会社の社員も対象とし、工種ごとの専門知識の習得や施工管理に関する技術を学ぶ研修を行っています。建設現場や技術研究所でも、演習型の技術研修や最新技術の習得などレベルの高い各種教育プログラムを設けています。



品質教育・研修の様子

### 2023年度 教育・研修実績

ものづくり研修		品質動画教育	
概要	実物大のモックアップを使用した体感型の若年層社員向け研修（2012年度より実施）	概要	現場での勉強会や若年層社員の自習教材として利用可能な動画の公開
実施場所	東日本ロボティクスセンター 西日本ロボティクスセンター	掲載場所	イントラネット
目的	品質基礎知識の習得・品質管理能力の向上	目的	品質基礎知識の習得・品質管理能力の向上
種類	建築（鉄筋・鉄骨・外装・内装） 設備（電気・空調・衛生）	種類	建築 （各工種の基礎品質資料、不具合事例）
対象者	建築職：入社1年目～7年目程度 設備職：入社1年目～10年目程度	対象者	建築職：入社1年目～工事長クラス （社内の誰でも閲覧可能）
受講者数	建築職：21回 212人 設備職：10回 137人	公開コンテンツ数	85編（2024年4月現在）

## 技術・知的財産

 [https://www.obayashi.co.jp/solution\\_technology/](https://www.obayashi.co.jp/solution_technology/)



専務執行役員 技術本部長

梶田 直揮

### VOICE



三箴の精神の下磨き続けてきた技術で、


新たなものづくりへの


未来を拓いていきます


### 良く、安く、速く、そして安全につくる技術

大林グループは1892年の創業以来、その中核となる建設業の「ものづくり」の技術と知見を結集し、人々の安全で豊かな生活を支えるさまざまな技術開発を行ってきました。一口に「技術開発」と言っても、建設業と製造業ではその役割にいささか違いがあります。主力商品ががらりと変わってしまうことのある製造業と違い、建物や道路などに対するニーズは昔も今も未来も変わりません。ただ、いつの時代でも人はそれら建造物をもっと安全でもっと快適なものにし、また、もっと速くつくってほしいと願うものであり、それを可能にすることが建設業の技術開発の役割です。もちろん、当社グループも新しい分野にチャレンジしていきますが、中核となるのは「三箴」の精神に沿った建設の技術開発、つまり人々が建築物に安心して住み、高速道路を安全に走るための技術開発などです。

そうした意味から、この10年の間に当社グループが注力してきたのは、東日本大震災の経験を踏まえたレジリエンス対策であり、高速道路のリニューアル工事や、建物をゆれから守る免震・制震技術開発などです。一例として、[ブレーキダンパー](#)は走行中の車がブレーキをかけるようにゆれのエネルギーを吸収する制振システムで、超高層ビルのゆれ対策はもちろん、既存ビルや橋梁の制振改修にも適用できます。また、[ロボティクスコンストラクション](#)は、もっと良く・安く・速くつくるという観点から、作業の機械化、機械操作の省人化、および建設プロセスをデジタル化したものです。

こうした技術開発は建築本部や土木本部など社内各部署が連携して取り組んでおり、その中心は[技術研究所](#)となっています。本研究所では「生産」「構造」「自然環境」「都市環境」「地盤」を中心に、建設技術をはじめ、その枠を越えた技術開発に取り組んでいます。当社グループが

取り扱う建造物は、高層ビルや倉庫などの施設もあれば、道路、トンネル、海洋工事など多岐にわたることから、あらゆる建設需要の技術課題に応えられるよう人材確保や研究施設整備に努めています。2024年度には、アジア地域の研究開発拠点としてシンガポールに「[OCLS: Obayashi Construction-Tech Lab Singapore](#)」を新設しました。当社グループの技術や施工方法を海外にも展開する一方で、世界の最新技術の吸収や、海外マーケットの拡大につなげています。

また、オープンイノベーションも推進しています。建設業にとってのオープンイノベーションとは、ビジョンを共有し未来社会をつくっていく仲間づくりという意義もあります。例えば、自動車メーカーの要望に応え、次世代道路構想「[ダイバーストリート](#)」の開発をトヨタ自動車株式会社と進めています。また、関西電力株式会社、大阪市高速電気軌道株式会社（大阪メトロ）他の企業と協力し、まちを循環するEVバスがまち全体にとっての一種の蓄電池の機能を果たすような新しい交通システムの開発にも取り組んでいます。

一方で当社グループのものづくりは、建設業の枠を越えて、宇宙にまで広がろうとしています。次世代技術のシーズ探索により、当社グループの将来への布石を打つためのチームとして、2019年に「未来技術創造部」を発足させ、その研究領域の一つに宇宙開発を掲げました。既存のあらゆる建造物をもっと高く、軽く、安く、安全につくるという中核事業の継続的な技術開発に取り組む一方で、宇宙において今までにない建造物をつくるというような技術開発の新たな未来を拓いていきます。



## 技術・知的財産

大林グループでは、中期経営計画2022で掲げた基本戦略の一つである「技術とビジネスのイノベーション」を推進するため、特許権をはじめとする産業財産権に加え、ノウハウなどを含む知的財産の創造、活用および保護を図っています。また、知的財産を軸として、カーボンニュートラルとウェルビーイングへの対応、さらには「Obayashi Sustainability Vision 2050」の実現に向けた取り組みを実施しています。

### ■大林グループ知的財産マネジメント方針（抜粋）

私たちは、知的財産を、特許や意匠権などの産業財産権のみならず、技術、アイデア、ノウハウ、蓄積されたデータや外部パートナーとのネットワークが有機的に結びついた知的資産全体と捉え、その効果的な創出と活用を通じて、価値を創造することにより、事業の持続的な優位性の確保と社会課題の解決実現に貢献していきたいと考えています。大林グループは統合的な知的財産活動の展開により、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

#### 【つくる】

大林グループのビジョンと事業戦略を実現する知的財産を効果的に獲得します。

#### 【いかす】

獲得した知的財産を最大限に活用し、新たな価値を継続的に創造します。

#### 【まもる】

他者の尊重と正当な権利の確保・行使を通じて、知的財産を確実に保護します。

#### 【つたえる】

知的財産の獲得と活用による価値創造を通じて、大林グループの持続的成長に取り組んでいくことを、ステークホルダーに分かりやすく伝えます。

## IPランドスケープを活用した知的財産戦略

当社グループでは、2023年4月に策定した「大林グループ知的財産マネジメント方針」に則り、技術開発戦略と事業戦略を有機的に連携させた知的財産戦略を推し進めています。中でも、IPランドスケープ<sup>\*</sup>は経営戦略あるいは事業戦略立案の際に、知財情報に基づいて経営、営業、生産、研究を行う部署間で議論を交わすことの重要性を示したガイドラインであり、その積極的な活用により、技術開発に直接関わっていない経営層や他部門と連携し、強化を図っています。

また、この知的財産戦略では特許や商標などの産業財産権だけでなく、デザインやアイデア、ノウハウなどを含む幅広い知的財産の創造や活用について保護を図ることで、当社グループの「技術とビジネスのイノベーション」を推進しています。

<sup>\*</sup>経営戦略または事業戦略の立案に際し、①経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、②その結果（現状の俯瞰・将来展望など）を経営者・事業責任者と共有（経営戦略または事業戦略の立案検討のための議論・協議や、分析結果に対するフィードバックを受けるなどの双方向のやり取り）すること（出所：特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究の概要」（令和3年4月））

## 知的財産戦略の組織体制

知的財産の効果的な獲得と活用にあたっては、技術本部の中に知的財産戦略部を設置し、同部を中心に、技術戦略の企画・立案から、権利化やその活用・保護に至るまで、事業部門と一体となって推進しています。それに加え、社長から委嘱を受けた経営計画委員会の下に、技術本部長を委員長とする「技術戦略専門委員会」を設置し、将来の事業環境を先読みした知的財産の獲得、および保有する知的財産の積極的な活用に関する方針や戦略の検討・策定を、部門横断的に実施しています。

## 知的財産の創出への投資および教育

中期経営計画2022では、経営基盤強化のため2022年度からの5年間で1,000億円の技術関連投資を予定しています。建設事業の生産性向上、社内データの活用、顧客提案力の強化の実現に向けて、デジタル化とプロセス変革を着実に進めており、この2年間では、社内データの統合・活用に係る社内外への投資、BPRへの投資などを行いました。今後も、特に、BIM基盤への移行、データプラットフォームの整備、BPRなどへの投資に注力していくとともに、DXの実現に向けて、スマートシティ、デジタルツインの活用と実用化、ロボット・自動施工技術、建設ライフサイクルマネジメントといった領域でのデジタル技術の獲得も進めていきます。

これらの投資は、中核事業である建設事業を遂行する上で必要不可欠なものであり、その投資効果は中期的な建設事業の収益に反映されていきます。投資効果の定量的な評価は今後の課題ですが、建設技術の高度化による生産性向上は着実に成果をあげており、今後も業界最高水準の技術力と生産性を維持・向上すべく、必要な投資を継続していきます。

## ■経営基盤強化のための無形資産投資

中期経営計画2022期間における投資計画（技術関連）

**1,000億円**

2022～2023年度実績：332億円

技術  
トピック

## 2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）における技術実証の取り組み

大林グループは、大阪・関西万博におけるパビリオン建築工事や会場整備工事の設計・施工を行うほか、シグネチャーパビリオンにパートナーとして参画するなど、さまざまな形で携わっています。テーマである持続可能な「いのち輝く未来」に貢献している技術をご紹介します。

建設資材製造時CO<sub>2</sub>排出量を約50%削減

大阪・関西万博において「カルティエ」および政府機関、博覧会協会が共同出展する「ウーマンズ パビリオン」は、女性たちの体験や視点を通じ、公平で持続可能な未来を志すことを来場者に呼びかけます。当社はパビリオン建築において基本設計段階から検討チームに参加し、カーボンマネジメントに取り組みました。

パビリオン建築は通常の建物に比べ使用期間が短く、特に建設資材製造時のCO<sub>2</sub>排出量の割合が80%以上と極めて高いという特徴があります。そこで、建物重量比の大きい鉄骨やコンクリートにおける低炭素資材の活用、主要鉄骨部材の約75%を高炉鉄骨から電炉鉄骨とすることや、ファサードのリユースおよび基礎鉄骨のリース材の活用などの対策を効果的に行うことで、通常の建設資材を使用した場合と比較して、CO<sub>2</sub>排出量を約50%削減します。



ウーマンズ パビリオン in collaboration with Cartier ©Cartier

 [https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20231204\\_1.html](https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20231204_1.html)

## 電気バスの運行管理とエネルギーマネジメントの一体的なシステム開発

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が公募した、グリーンイノベーション基金事業「スマートモビリティ社会の構築」プロジェクトにおいて、当社および関西電力株式会社、大阪市高速電気軌道株式会社（大阪メトロ）、株式会社ダイヘン、東日本高速道路株式会社が協働して、電気バスの運行管理と一体となったエネルギーマネジメントシステム（EMS）の技術開発を行い、当社は無線給電システム（DWPT）の道路埋設方法の開発を担当しています。

これまで運輸事業者が電気バスを大量導入する場合、充電する時間帯が重複することで、事業所の電気設備や電力検討の増強が必要になるため、電気料金の上昇などが懸念されていました。本技術は、刻々と変化するバスの運行計画を遵守しつつ、充電タイミングを分散することで最適なエネルギーマネジメントを実現するものです。再生可能エネルギーの有効活用を行い、効率的なエネルギー利用が可能な社会を目指すとともに、カーボンニュートラルを実現する持続可能なスマートモビリティ社会の構築に貢献します。

## ■実証実験イメージ



※FMS (Fleet Management System) : 運行計画の作成や管理、車両の手配などを行うシステム

 [https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20220720\\_1.html](https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20220720_1.html)

## DX



常務執行役員 DX本部長

## 紅林 徹也

## VOICE

社会環境の変化を捉えたDXの推進により、  
大林グループの事業や社員の成長に  
貢献していきます

## 中期経営計画2022におけるDX戦略の進捗

中期経営計画2022（以下、中計）において、DXは経営基盤戦略の一つに位置付けられており、DX関連投資は中計期間中の5年間で合計900億円を計画しています。現代において、DX投資は企業の成長のためには必要不可欠なものであり、社会環境の変化に合わせてエンハンスを続けなければならないと考えています。

DX戦略については、大きく2つのポイントがあります。一つは、DXの本質であるダイナミック・ケイパビリティ<sup>※1</sup>の向上です。環境変化に素早く適応できるよう、経営を下支えしていくためのDX投資を積極的に行っています。もう一つは、生産性の向上です。4月より建設業にも改正労働基準法が適用され、時間外・長時間労働の縮減や、ムリ・ムダ・ムラの解消のためにはICTの利活用は避けられません。

デジタル化の利点はデータの共有と再利用です。インターネットの普及により迅速に、かつ多くの人とデータを共有することが可能となりました。そのデータを再利用することで生産性は向上し、さらなる価値を生むことができます。現在、グループ全体でのデータの共有・再利用を進めています。

2022年に設立したDX本部の役割は、全社横断型組織として、当社グループのDXを強力に推進することです。DXは企業競争力の源泉として各企業が取り組みを加速している状況です。そうした中、DX本部は、経営戦略とDX戦略を常に整合させ、グループの全体最適を図っていくことで、企業競争力強化の実現を目指しています。

## DXの戦略ロジックが実現する企業価値向上とは

当社グループのDXとして、「DX戦略ロジック」を打ち出しています。中計の基本方針を踏まえ、社会・建設業界の動向に基づいて、目指すべき将来像を設定し、その将来像

からバックキャストで考えたデジタル施策を推進しています。現状の単なるデジタル化だけでなく、社会や市場環境の変化に応じてDX投資を進めるとともに、ROICへのインパクトと照らし合わせてOODA<sup>※2</sup>ループを回すという戦略ロジックで施策を進めており、2024年度もこの考え方を踏襲する計画です。

「DX戦略骨子」で掲げた、①社内データの統合・活用、②システムのスリム化、③業務の自動化・省人化、④デジタル人材の育成は、いわばDX推進のエンジンとなるものです。特にデジタル人材の育成については、短期間で成果を求めるのではなく、長期的な視点で取り組むことが肝要です。また、最新の技術動向を把握し、効果的な人材育成プログラムを計画、実行していきます。また、ICTを最大限に利活用するためにはセキュリティの強化が不可欠であることから、ゼロトラストセキュリティ<sup>※3</sup>を導入しました。

当社グループが取り組むべきDX戦略には、当社の競争優位を確立するためのクローズな部分と、業界全体の進歩を積極的に推進し、取り組みをオープンにしていく部分の両方があると認識しています。BIM領域では当社のモデリングルール「SBS<sup>※4</sup>」の一般公開によるオープン戦略を実践していますが、その先にあるのは業界のBIM運用ルールの標準化です。トップランナーとして長時間労働の削減や施工効率の向上といった、建設業界喫緊の課題解決だけでなく、業界全体の成長に貢献できればと考えています。当社では2024年度末を目標にBIM生産基盤への移行を進めています。

VUCA<sup>※5</sup>の時代において、企業は社会環境の変化への対応力を求められ、DXはその対応のためには欠かせないものです。DX戦略を実践していくことで、中長期的に当社グループの事業や社員の成長につなげていきたいと考えています。

※1 経営環境の変化に適応して、企業が柔軟に自己を変革させる力のこと

※2 OODA: Observe (観察)、Orient (方向付け)、Decide (意思決定)、Act (行動)の頭文字をとった造語。意思決定・行動のためのフレームワーク

※3 「Zero Trust=何も信頼しない」を前提に従来の境界型防御に頼らず、情報資産にアクセスするものはすべて信用せずに検証することで、脅威を防ぐというセキュリティの考え方

※4 SBS: Smart BIM Standard®の略

※5 VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字をとった造語。

先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態

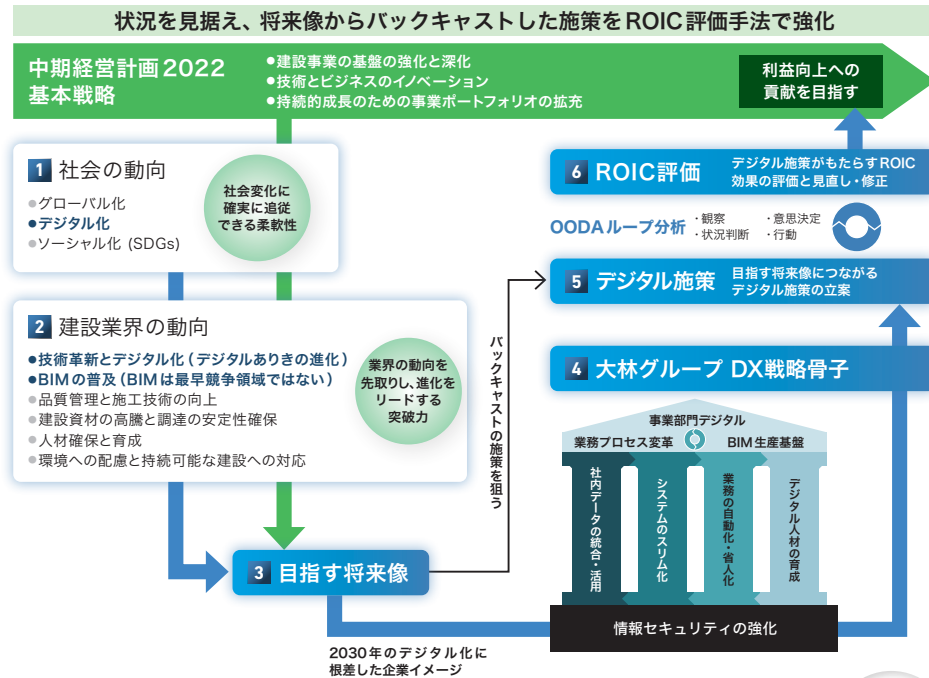


## DX

大林グループでは、社会の動向や建設業界の動向を加味した上で、社会変化に確実に追従できる柔軟性、業界動向を先取りし、進化をリードする突破力を身に付けつつ、目指す将来像に向かってバックキャストでデジタル施策を立案・実行しています。

デジタル施策は「大林グループ DX 戦略骨子」に定められた4つの柱と変革を持続可能で強固なものとするための「情報セキュリティの強化」をその基礎としています。

### DX戦略ロジック (方針)



### 業務プロセス変革

#### デジタル業務基盤「BizXBase®」の運用拡大

主要事業である国内建設事業と開発事業において、日常業務をデジタル化する活動の一環として、最先端クラウドサービスを基盤とした新しい業務システム「BizXBase」の運用を開始しました。今後も段階的に機能を拡張していきます。

構築にあたっては従来の業務プロセスを棚卸しし、中長期的な社員減少を見据えた将来像を描いた上で、簡素化または整理化するポイントを特定し、プロセス改革に取り組みました。今後、これらの改革を通じて再設計された業務フローが「BizXBase」の上で実行されることにより、業務の成果や判断の根拠がデジタルデータとして蓄積されます。蓄積データの活用により顧客との多様な接点を管理し、当社が提供する価値の高度化を目指していきます。

#### BizXBaseの導入効果

- 業務プロセスの見直し**  
既存業務で簡素化、整理化するポイントを特定し、事業の将来像を描いた上でデジタル化、プロセス改革を実施
- 各事業の生産性の向上**  
業務成果や判断根拠のデジタルデータを蓄積、蓄積されたデータの活用
- 組織知の最大化が図られることでの新たな案件活動への利用**  
従来は取り扱いができなかった段階での営業情報の共有、退職者が保有していたノウハウや営業情報の活用

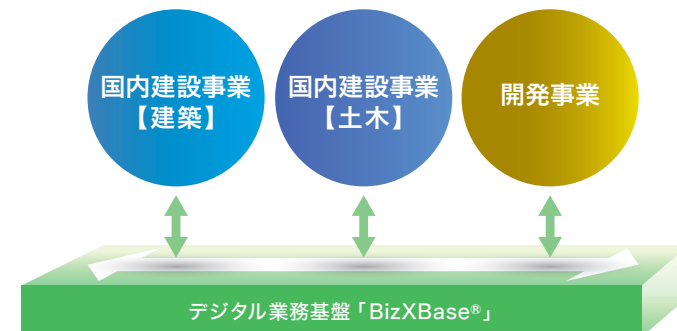
## BIM生産基盤

### 建設PLMを用いた建物構成情報の一元管理

BIM生産基盤の強化の中核として、建設プロジェクトの全工程にわたり建築物の構成情報を一元管理する「建設PLM (Product Lifecycle Management) システム」を構築しています。製造業向けのPLMシステムを建設プロジェクトに応用することで、社内で部門ごとに個別に管理されていた構成情報を統合し、データの整合性と一貫性を確保することを目指しています。

また、建設PLMシステムの内部で扱われるのが、建物情報を新しい形式で記述する「建築BOM<sup>®</sup>」です。SBSを適用したBIMから抽出された部材情報をもとに、各種マスタと関連付けて建築BOMを生成します。設計からアフターサービスまで幅広い業務において、一貫性のある建築物の構成情報をもとに、部門や個別工事を横断した構成部材の集計や抽出が可能となり、資材調達の合理化や資材の履歴に基づく情報管理などを通じて、顧客提供価値の一層の向上に取り組みます。

※建築BOM (Bill of Materials) : BIMモデルから柱、梁、壁、建具、窓といった構成部品の情報を取り出し、部品表としたもの



## DX

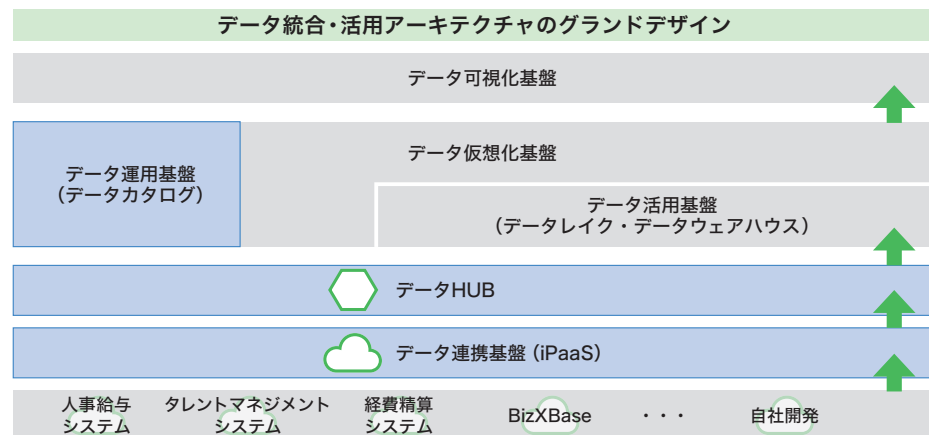
### 社内データの統合・活用



#### ■ 社内データの統合・活用基盤の構築

社内データの統合・活用基盤の構築を2023年度より継続して行っています。2023年度は、「データ統合・活用アーキテクチャのグランドデザイン」を策定し、データ活用基盤（データレイク・データウェアハウス）の運用を開始しました。

BizXBaseをはじめとする各種データをデータレイク・データウェアハウスに保存することですべてのプロジェクトを横串でも管理できる方向に向けて進化していきます。現在は、クラウド上に散在する業務データを効率的に収集・連携するデータ連携基盤・データHUBの構築に取り組んでいます。



### デジタル人材の育成

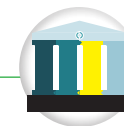


DX戦略骨子では、全社的DXの柱の一つとして「デジタル人材の育成」を位置付け、デジタルリテラシーの底上げによる組織能力の向上を狙いと、デジタル人材育成に取り組んでいます。教育施策の対象は、当社グループ全社員だけでなく、サプライチェーン（パートナー会社、協力会社）も含んでいます。

当社グループの人材育成と支援体制は「世代・役割の特性を勘案したプログラム（教育体系、フレームワーク）」と「自分事として捉えられるようなオリジナル研修の提供」を特徴としています。

また、当社は経済産業省をオブザーバーとした「デジタルリテラシー協議会」の考え方である「ビジネスに関わる全員が、デジタルを“使う”人材であるべき」との考え方に賛同し、賛同企業として名を連ねています。

### 業務の自動化・省人化

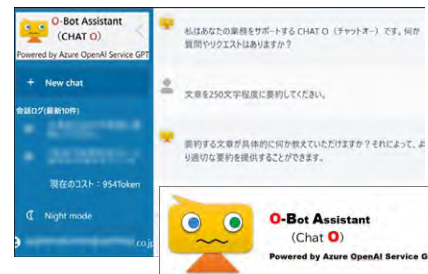


#### ■ 生成AIの活用

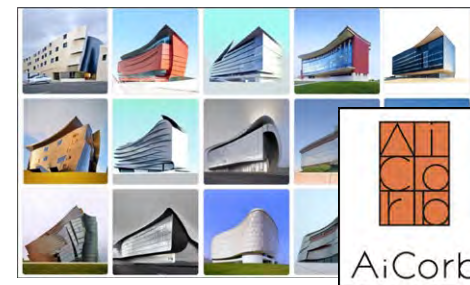
DX戦略における全社的DXの一つである業務の自動化・省人化に向けた取り組みとして、生成AIの活用推進を行っています。テキスト系生成AIとして、Microsoft社のAzure OpenAI Serviceを利用した、安全に利用できるChatGPT環境「O-Bot Assistant (Chat O)」を社内リリースしました。

また、画像系生成AIとしては、手書きスケッチをもとに建物のファサードデザインを出力する「AiCorb® (アイコルブ)」を開発しました。設計者のサポートツールとして、設計の初期段階のアイデア出しに活用されています。

システムをリリースするだけでなく利用者教育にも力を入れており、社内のポータルサイトにて、生成AI利用ガイドラインや活用方法、注意事項などを示すとともに、生成AIに関する社内研修も実施しています。



Chat Oは自然な会話形式で「アイデア出し」や「要約」などさまざまな業務をサポート



AiCorbはスケッチから生成されたファサードのデザイン案を生成し、業務をサポート

### 情報セキュリティの強化



大林組では各種DX施策を持続可能で強固なものとするために、「情報セキュリティの強化」をその基礎としています。情報セキュリティの強化にあたっては、技術的対策のほか、規定類の整備、リテラシーの向上も図っています。

技術的対策としては、2022年6月にゼロトラストセキュリティ環境に移行しました。規定類の整備としては、情報セキュリティポリシーを2021年3月に刷新して以降、毎年見直し、グループ会社を含め周知を図っています。リテラシーの向上として、これまで情報セキュリティに関するeラーニングを年2回全社員受講必須として実施してきましたが、それに加え、専用のツールを導入し、常時、豊富な教育コンテンツを受講可能にする予定です。また、必要な施策を網羅的に実施するため、今後はアメリカ国立標準技術研究所 (NIST) が定めたセキュリティ基準ガイドライン「NIST SP800-171」に準拠していく方針としています。



## DX

### 特集 生産性向上に向けたBIM・CIM活用

#### バードパラダイス(シンガポール マンダイ)

2023年5月、シンガポール北部にオープンしたアジア最大級の野鳥公園バードパラダイスは、大林シンガポールが施工しました。

17万m<sup>2</sup>(東京ドーム約4個分)の公園敷地内に、自然と生物多様性を保護しつつ、大規模かつ複雑な建造物の建設を求められた「ネイチャーファースト」のプロジェクトにおいて、有機的なデザインを現実の地形に適合させながら効率的に施工することが大きな課題でした。この課題を解決するため、ドローンや3Dスキャナにより点群データを集積し、BIMの処理によりデジタルツインを作成しました。これにより正確な地形の把握が可能となり、大規模な鳥小屋を建設するための不規則な形状の170本の鉄骨支柱(約30m)を設置する作業や、落差20mの滝、棚田などの美しい風景を再現する作業において、詳細設計や製作、施工の段階で生じる問題を効率的に特定することができました。

デジタルツインを活用した取り組みは高い評価を受け、Autodesk社による世界的なイベント「Autodesk University 2023」において登壇プロジェクトに選出されました。

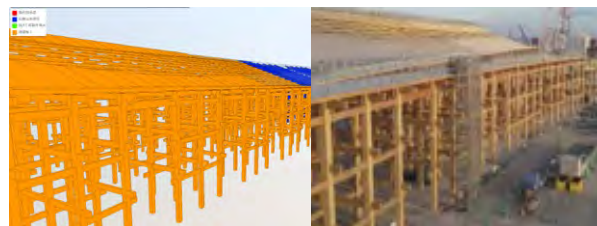


世界中のさまざまな生態系を再現した8つのウォークイン鳥小屋を設置

#### 日本国際博覧会(大阪・関西万博)

大林組は大阪・関西万博においてPW北東工区を受注し、他の3工区を束ねる統括ゼネコンとなりました。2023年度まで準備してきた各システムを順次導入しています。

万博会場のシンボルである大屋根リングの工事では、当社開発のビジュアルプロジェクト管理システム「プロミエ」<sup>®</sup>を活用しています。プロミエは、部材の製造から出荷、搬入、建方までの一連の工程進捗をBIM上で一元管理するシステムであり、木部材の製作図承認、出荷日、製造完了日や現場施工状況をそれぞれの担当者が入力し、色別表示することにより関係者間で施工状況をリアルタイムに情報共有し、効率的な進捗管理を実現しました。

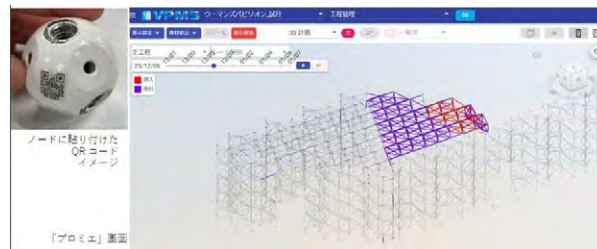


大阪・関西万博の大屋根リング(左: BIMデータ、右: 施工中の写真)

「ウーマンズパビリオン」の外装材は、2020年ドバイ万博の日本館で使用された部材を再利用しています。各部材を決められた箇所に正確に取り付ける必要があるため、QRコード<sup>※</sup>を貼り付けて管理を行いました。

QRコードでの管理により各部材の識別を容易にすることが可能となり、部材の仕分け、施工位置の把握、部材の搬入、組み立ての省力化を実現しました。

※QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です



部材にQRコードを貼り付け進捗管理実施

#### 新香川県立体育館(仮称)建築工事

新香川県立体育館は、全国的にも珍しい直径116mの「単層ラチスシェル構造<sup>※1</sup>」のメインアリーナを中心に、3施設を1つの大屋根でつないだ建物です。特殊なデザインと複雑な構造フレームを実現するにあたり、全面的にBIMを活用しています。

掘削工事では、掘削モデルをICT建機に取り込むことで、現場での墨出しなどの作業を削減するだけでなく、他の作業者の重機接近作業を減らすことで安全性も向上しました。

また、鉄骨建方においては、敷地に余裕がないため、建て逃げ方式<sup>※2</sup>を採用しましたが、構造フレームにかかる応力と変形量を検証しつつ、事前にBIM上で施工シミュレーションを行いました。

BIMモデルの作成は、VR機器を利用したデジタルモックアップとしての活用も可能となり、発注者との早期合意形成にも寄与しています。

※1 単層の三角形パターンの鉄骨部材を球面上に配列した構造

※2 クレーンで敷地の奥から鉄骨を組み立てていき徐々に敷地の手前の方に移動していく方法



新香川県立体育館(上: BIMデータ、下: 施工中の写真)



## Section

## ガバナンス

- 083 社外取締役ダイアログ
- 087 役員紹介
- 091 社外監査役メッセージ
- 092 経営体制
- 099 取締役会議長ダイアログ
- 103 リスクマネジメント
- 107 コンプライアンス
- 109 ステークホルダーエンゲージメント



## 社外取締役ダイアログ

さらなる企業価値向上を目指して、  
自由闊達な議論を深める



社外取締役

**加藤 広之**

三井物産株式会社取締役を経て、同社アドバイザーを務める。  
2021年から現職

社外取締役

**折井 雅子**

サントリーホールディングス株式会社の執行役員やサントリー  
ウエルネス株式会社取締役を経て、サントリーホールディングス  
株式会社の顧問を務める。2020年から現職

社外取締役

**黒田 由貴子**

ソニー株式会社を経て、株式会社ピープルフォーカス・コンサル  
ティングの顧問・ファウンダーを務める。2022年から現職

## 社外取締役ダイアログ

大林グループのガバナンスの実効性ならびに透明性に対する評価は。今後、よりよくしていくために優先度の高い課題は

**折井** 昨今の大林組を振り返ると、取締役会を中心にガバナンスを着実に「前進」させてきたと感じます。「大林グループ中期経営計画2022」(以下、中計)の策定、株主還元方針へのDOE採用、役員報酬制度の改定、トップの選解任基準と後継者育成の明文化などを経て、2024年3月の資本政策の見直しへと、大林組らしく「構築」してきた印象です。その背景にあるのは、社内・社外取締役相互の信頼感と適度な緊張感に基づき多様な視点で率直に議論する土壌です。課題は、この「前進」を止めずに加速する強い意志で全員が臨むこと。特に、重大災害の重みを受け止めた安全・品質の確保と、大林グループの「人」こそが強み、となるような人的資本の議論を深めたいと思います。

**黒田** 1年ほど前に、取締役座談会という場を設け、中長期の戦略や課題などについて定期的に検討するようになりました。中でも、資本政策の見直しについて何度も議論したことが2023年度の特筆すべきことでした。横並び的に自社株買いを実施したりするのではなく、中長期の成長戦略も踏まえた上で、目指すべきROE目標とROIC目標に必要な自己資本の水準や株主還元の割合を見直しました。今後は、成長戦略の実現に向けて、事業ポートフォリオの在り方や無形資産の構築と活用が優先

的な課題になると考えます。

**加藤** 私も、取締役会を補助すべく新設した取締役座談会により、社内外の取締役が自由に議論する場ができたと感じています。取締役会および取締役座談会により風通しの良い議論ができつつあり、一つの成果が3月に開示した資本政策の見直しでした。一方、お二人が言われたように、企業風土や人材育成といったテーマも重要です。特に、優先度は高いが、まだ十分に議論できていないのが中核事業である建設事業そのものかもしれません。大林グループの稼ぐ力の源泉はなんといってもこの分野で、最も重要なテーマである安全や品質といったテーマは広く、深く議論する責任があると考えています。

## 大林グループの強みや社員の資質や特長は

**折井** 社員の皆さんからは、物事をしっかりと構築して「形にする力」の大きさを感じます。女性社員の自発型プロジェクトやダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進部との定期意見交換、さらに先日、令和6年能登半島地震への対応を支店長から聞いた際も、それぞれから「ものづくり」へのプライドと責任、真摯さが伝わってきました。戦略を実現させるのは、最後は現場の一人ひとりで、こうした資質は大いなる強みだと思います。今は、価値の創出とともに、その意味を訴求し伝えていくことも重要です。持ち前の強みを活かしていくためにも、ダイバー

シティを加速し、個性をより発揮するようなマインドと風土を高めていくことも大切だと感じます。

**加藤** 強みをひと口で語ることは難しいですが、大林グループの社員と触れて感じることは、誠実さ、自由闊達でざっくばらんなところ、プロ意識などが挙げられます。これは、現場に権限を持たせ、現場に任せるという風土を醸成しており、これが「人間力」や「現場力」が強いと言われるゆえんであると思います。任されたことはやり切る力があります。今後の課題となるのは、自由な発想で新しいものをつくり上げる仕組みづくりになるのかもしれませんが。個々の自由な発想を事業に活かし、育てる仕組みを構築するためにも、より自由闊達な議論も必要だと考えています。

“ダイバーシティを加速し、個性をより発揮するようなマインドと風土を高めていくことも大切”





## 社外取締役ダイアログ

**黒田** 大林組の強みは現場力にあると聞いていますが、残念ながら、私はまだ現場の社員と接する機会が多くありません。オフィス部門の社員については、その目線と能力の高さを感じるがよくあります。先に述べた資本政策の見直し時や、経営戦略を議論する際に用意される討議資料は大変優れていると感じます。レトリックを並べるだけではなく、データアナリティクスなどを活用し統計的検証がなされたりしています。コンサルティング会社からの創作物かと思いきや、自分たちで作成したとのことで、大変驚きました。

“ゼネコンは歴史が長い業界ゆえ、独特の商習慣や価値観があり、それに対して違和感があれば率直に指摘していく”



さらなる企業価値向上に向けて、  
社外取締役の立場から果たすべき役割について

**加藤** 過去数年間の資本政策に関する議論が実を結び、資本市場からも良い評価を得ていることは大きな前進です。これを持続可能かつより強いものとするべく、強固で成長力のある収益基盤を構築する必要があります。これは執行サイドの側面が強いのですが、社外取締役としてもそのための戦略、実行、人材育成などの議論に加わり、モニタリングすることが必要です。また、中核である建設事業では海外比率が高くなっており、今後、海外事業を成功させるにはローカル人材の活用が不可欠となってきます。同時に、グループ全体のガバナンス体制をより強固なものにする必要があります。特に、経営を監督できる経営人材の育成は急務であると考えています。

**黒田** 私自身の役割は、大林グループが向かうべき方向や経営戦略の策定に貢献すること、内部統制やリスク管理について目を光らせること、そして株主のほか、さまざまなステークホルダーの観点をインプットすることだと認識しています。ゼネコンは歴史が長い業界ゆえ、独特の商習慣や価値観があり、それに対して違和感があれば率直に指摘していくことを心がけています。

**折井** 中計で掲げる持続的成長に向けた「変革の実践」が的確・確実に進むよう、課題感・スピード感・組織文化への反映などの観点を持って、取り組みを注視したいと思

“過去数年間の資本政策に関する議論が実を結び、資本市場からも良い評価を得ていることは大きな前進”



います。さらなる企業価値向上についてですが、先日、NHK「新プロジェクトX」の初回で、大林組が挑んだ「東京スカイツリー®」の建設工事が取り上げられました。私も昨年、実際に技術研究所を訪問し、大林組の根幹にある「技術」の凄みを体感しました。理念と技術を備えた大林グループだからこそ、「カーボンニュートラル」「ウェルビーイング」に寄与する技術を活かし、社会のサステナビリティに貢献し、持続的な成長ができることを期待しています。「企業理念」「技術」「戦略」が整合して展開されていくように、議論を深めていきたいと考えています。

## 社外取締役ダイアログ

## 株主・投資家の皆さまへのメッセージ

**黒田** 3月に発表した資本政策については、マーケットから高く評価していただきました。株主還元策を発表すると、株価が上昇した後すぐに元通りになることが少なくありませんが、今回そうならなかったのは、中長期の戦略や方針も含めて投資家の皆さまにご理解いただいたからではないかと考えています。これからも小手先の株価対策ではなく、中長期での企業価値向上を目指したく、投資家の皆さまからも叱咤激励していただければ幸いです。

**折井** 投資家の方々をはじめとするステークホルダーからのさまざまな期待に応えていく源泉は、社会に対して価値を創出し、企業として持続的に成長するところにあります。大林グループの企業理念に基づいてそれが実現されていくように、時間軸・空間軸で多様な視点を意識して、リスクや機会を評価していきたいと思います。

今春の資本政策の見直しに対してご評価をいただきました。今後もさまざまな材料をもとに、成長投資と株主還元の適切なバランスを判断することで、株主の利益と企業の成長の両立を目指すことが求められると認識しています。

**加藤** 中計では、初年度より不採算案件が顕在化し、計画された数値を実現できていませんが、大林組には稼ぐ力

があると確信しています。事実、現在、業績は回復途上であり、2025年度、2026年度には当初の計画にかなり近い数値を達成できると期待しています。私たち社外取締役にはそれをしっかりとモニタリングする責務があると考えます。一方、取締役会の議論の中で、資本政策を抜本的に見直した結果、株主還元はかなり改善しました。株価、株主を意識した経営が実現されつつあるのは大きな前進です。収益基盤の拡充と、それに基づくさらなる還元という好循環が実現できるよう、引き続き議論していきたいと思います。





## 役員紹介

### 取締役

(2024年7月1日現在)



取締役会長 兼 取締役会議長

**大林 剛郎**所有株式数：16,944,095株  
在任年数：41年

1977年 4月 当社入社  
1983年 6月 取締役  
1985年 6月 常務取締役  
1987年 6月 専務取締役  
1989年 6月 代表取締役副社長  
1997年 6月 代表取締役副会長  
2003年 6月 代表取締役会長  
2007年 6月 取締役  
2009年 6月 代表取締役会長  
2023年 4月 取締役会長 兼  
取締役会議長 (現任)



代表取締役社長 兼 CEO

**蓮輪 賢治**所有株式数：40,500株  
在任年数：9年

1977年 4月 当社入社  
2010年 4月 執行役員  
2012年10月 常務執行役員  
2014年10月 テクノ事業創成本部長  
2015年 6月 取締役  
2016年 4月 専務執行役員  
2018年 3月 代表取締役 社長  
2023年 4月 代表取締役 社長  
兼 CEO (現任)



代表取締役

**笹川 淳**所有株式数：6,737株  
在任年数：3年

1980年 4月 当社入社  
2015年 4月 執行役員 横浜支店長  
2018年 3月 常務執行役員  
大阪本店建築事業部長  
2019年 4月 専務執行役員  
2021年 1月 営業総本部長 (現任)  
2021年 4月 副社長執行役員 (現任)  
東京本店長  
2021年 6月 取締役  
2023年 4月 代表取締役 (現任)



代表取締役

**佐藤 俊美**所有株式数：10,600株  
在任年数：6年

1985年 4月 当社入社  
2011年 1月 海外支店北米統括事務所副所長  
2013年 4月 本社財務部長  
2015年 5月 本社経営企画室長  
2017年 4月 執行役員  
2018年 6月 取締役  
2019年 4月 常務執行役員  
2022年 4月 専務執行役員  
2023年 4月 副社長執行役員 (現任)  
2024年 4月 代表取締役 (現任)



## 役員紹介

## 取締役

(2024年7月1日現在)

社外取締役<sup>※1</sup>  
折井 雅子所有株式数：0株  
在任年数：4年

1983年 4月 サントリー (株) 入社  
2012年 4月 サントリーホールディングス (株) 執行役員  
2016年 4月 サントリーウエルネス (株) 専務取締役  
2019年 4月 サントリーホールディングス (株) 顧問 (現任)  
(公財) サントリー 芸術財団  
サントリー ホール 総支配人 (現任)  
2020年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2021年 5月 東宝 (株) 社外取締役  
監査等委員 (現任)

## 重要な兼職の状況：

(公財) サントリー 芸術財団 サントリー ホール  
総支配人  
東宝 (株) 社外取締役 監査等委員

社外取締役<sup>※1</sup>  
加藤 広之所有株式数：0株  
在任年数：3年

1979年 4月 三井物産 (株) 入社  
2010年 4月 同社執行役員  
2012年 4月 同社常務執行役員  
2014年 6月 同社代表取締役専務執行役員  
2016年 4月 同社代表取締役副社長執行役員  
2018年 4月 同社取締役  
2018年 6月 同社顧問  
2020年 7月 同社アドバイザー  
2021年 6月 当社社外取締役 (現任)

## 重要な兼職の状況：

Sims Limited (豪州) 社外取締役

社外取締役<sup>※1</sup>  
黒田 由貴子所有株式数：0株  
在任年数：2年

1986年 4月 ソニー (株) 入社  
1991年 1月 (株) ビーブルフォーカス・コンサル  
ティング 代表取締役  
2010年 6月 アステラス製薬 (株) 社外監査役  
2011年 3月 (株) CAC Holdings 社外取締役  
2012年 4月 (株) ビーブルフォーカス・コンサル  
ティング 取締役・ファウンダー  
2013年 6月 丸紅 (株) 社外取締役  
2015年 6月 三井化学 (株) 社外取締役  
2018年 6月 (株) セブン銀行 社外取締役  
(現任)  
テルモ (株) 社外取締役  
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2022年 8月 日本オラクル (株) 社外取締役  
(現任)  
2024年 3月 (株) ビーブルフォーカス・コンサル  
ティング 顧問・ファウンダー  
(現任)

## 重要な兼職の状況：

(株) セブン銀行 社外取締役  
日本オラクル (株) 社外取締役

社外取締役<sup>※1</sup>  
注連 浩行

所有株式数：0株

1975年 4月 ユニチカ (株) 入社  
2003年 4月 同社執行役員  
2005年 4月 同社常務執行役員  
2008年 6月 同社取締役上席執行役員  
2012年 7月 同社取締役常務執行役員  
2014年 6月 同社代表取締役社長執行役員  
2019年 6月 同社代表取締役会長  
2022年 6月 (株) ダイヘン 社外監査役 (現任)  
2023年 6月 ユニチカ (株) 相談役  
2024年 6月 当社社外取締役 (現任)

## 重要な兼職の状況：

(株) ダイヘン 社外監査役

社外取締役<sup>※1</sup>  
池川 喜洋

所有株式数：0株

1983年 4月 三菱化成工業 (株)  
(現 三菱ケミカル (株)) 入社  
2005年 4月 MCC PTA インディア社  
取締役社長  
2014年 4月 三菱化学 (株) (現 三菱ケミカル  
(株)) 執行役員  
2015年12月 (株) 三菱ケミカルホールディン  
グス (現 三菱ケミカルグループ  
(株)) 執行役員  
2018年 4月 同社執行役常務  
2019年 4月 同社執行役常務 兼 三菱ケミカル  
(株) 取締役  
2021年 4月 (株) 三菱ケミカルホールディン  
グス 代表執行役 兼 執行役常務  
2022年 4月 同社執行役エグゼクティブ  
バイスプレジデント 兼  
三菱ケミカル (株) 代表取締役  
2023年 6月 三菱ケミカル (株) エグゼクティブ  
コンサルタント (現任)  
2024年 6月 東洋製罐グループホールディングス  
(株) 社外取締役 (現任)  
当社社外取締役 (現任)

## 重要な兼職の状況：

東洋製罐グループホールディングス (株)  
社外取締役

※1 会社法第2条第15号に規定する社外取締役

## 役員紹介

## 監査役

(2024年7月1日現在)



新任

常勤監査役  
岡野 英一郎

所有株式数：3,100株

1982年 4月 当社入社  
 2019年 4月 建築本部iPDセンター所長  
 2020年 4月 執行役員 デジタル推進室長  
 2022年 2月 DX本部長  
 2022年 4月 常務執行役員  
 2024年 4月 顧問  
 2024年 6月 常勤監査役（現任）

常勤監査役  
渡邊 勲所有株式数：3,000株  
在任年数：2年

1982年 4月 当社入社  
 2008年12月 東北支店総務部長  
 2011年 1月 CSR室広報部長  
 2013年 4月 CSR室長  
 2015年 5月 秘書室長  
 2020年 4月 関東支店副支店長  
 2022年 4月 顧問  
 2022年 6月 常勤監査役（現任）

社外監査役<sup>※2</sup>  
山口 悦弘所有株式数：0株  
在任年数：2年

1980年 4月 建設省入省  
 1991年 4月 外務省欧州共同体EC日本政府  
 代表部 一等書記官  
 2002年 7月 国土交通省都市・地域整備局  
 特別地域振興課長  
 2004年 4月 内閣府沖縄振興局  
 振興第一課長  
 2005年 4月 同局参事官（振興第一担当）  
 2006年 7月 首都高速道路(株) 事業開発部長  
 2009年 7月 (一財)建設経済研究所  
 研究理事  
 2012年 8月 国土交通省国土交通政策  
 研究所長  
 2013年 5月 (一社)海外建設協会 専務理事  
 2019年11月 同協会副会長専務理事  
 2022年 6月 同協会顧問  
 当社社外監査役（現任）

社外監査役<sup>※2</sup>  
水谷 英滋所有株式数：0株  
在任年数：2年

1981年10月 新和監査法人(現 有限責任あずさ  
 監査法人) 入社  
 1985年 3月 公認会計士登録  
 2003年 5月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ  
 監査法人) パートナー  
 2010年 9月 有限責任あずさ監査法人 理事  
 2011年 4月 同監査法人 上級審査会会長  
 2014年 4月 同監査法人 品質管理本部長  
 2021年 6月 同監査法人 退職  
 (株)J-オイルミルズ 社外監査役  
 (現任)  
 2021年 7月 公認会計士水谷英滋事務所 所長  
 (現任)  
 2022年 6月 当社社外監査役（現任）

## 重要な兼職の状況：

(株)J-オイルミルズ 社外監査役  
 公認会計士水谷英滋事務所 所長

社外監査役<sup>※2</sup>  
栗山 信也所有株式数：900株  
在任年数：1年

1977年 4月 通商産業省入省  
 2000年 1月 同省通商政策局経済協力部経済  
 協力課長  
 2001年 1月 経済産業省貿易経済協力局  
 通商金融・経済協力課長  
 2002年 7月 同省大臣官房秘書課長  
 2004年 8月 同省大臣官房審議官(貿易経済  
 協力局担当)  
 2005年 9月 内閣官房内閣審議官(内閣官房  
 副長官補付)  
 2008年 7月 経済産業省地域経済産業審議官  
 2009年 7月 同省退官  
 2009年 8月 総合警備保障(株) 執行役員  
 2010年 4月 同社常務執行役員  
 2011年 6月 同社取締役常務執行役員  
 2014年 4月 ALSOK常駐警備(株)  
 代表取締役社長  
 2016年 4月 総合警備保障(株) 参与  
 2016年 6月 (一財)海外産業人材育成協会  
 理事長  
 2023年 6月 当社社外監査役（現任）

※2 会社法第2条第16号に規定する社外監査役



## 役員紹介

## 執行役員

(2024年7月1日現在)

## 社長 兼 CEO

蓮輪 賢治

## 副社長執行役員

笹川 淳 建築全般・営業総本部長

佐藤 俊美 事務全般

永井 靖二 (関西経済同友会代表幹事)

## 専務執行役員

梶田 直揮 技術本部長

川上 宏伸 大阪本店長 兼 大阪本店建築事業部長 兼 夢洲開発推進本部長 兼 営業総本部副本部長

佐々木 嘉仁 土木全般・土木本部長 兼 安全本部副本部長

森田 康夫 建築本部長 兼 安全本部長 兼 環境経営統括室担当

矢野 基 東京本店長 兼 東京本店建築事業部長 兼 営業総本部副本部長

## 常務執行役員

山本 裕一 名古屋支店長

賀持 剛一 設計本部長

和國 信之 広島支店長

東出 明宏 東京本店土木事業部長 兼 営業総本部副本部長

後藤 和幸 建築本部副本部長 (建築設備・リニューアル担当) 兼 東京本店建築事業部副事業部長 (建築設備・リニューアル担当)

安藤 賢一 グリーンエネルギー本部長 兼 営業総本部副本部長 兼 PPP事業部担当

嘉藤 洋光 北米支店長

高橋 太 開発事業本部長

鬼頭 俊郎 大阪本店建築事業部副事業部長 (営業担当)

貞利 光昭 営業総本部副本部長

枝常 茂 調達本部長 兼 土木本部副本部長 兼 建築本部副本部長 兼 東京本店建築事業部副事業部長 (調達担当)

紅林 徹也 DX本部長

## 執行役員

池田 恭二

佐藤 公彦

新田 浩二郎

今塚 善勝

渋谷 仁

竹内 淳

山中 司信

小平田 浩司

吉崎 収

小野島 一

北岡 隆司

近藤 宏

三井 和俊

柳川 隆一

上田 哲夫

小島 滋

杉山 和久

鈴木 淑雄

富岡 孝行

古瀬 耕司

奥脇 郁夫

秋山 隆之

伊藤 剛

井上 昭生

今川 卓志

大西 康之

岡村 憲治

鈴木 直行

竹中 秀文

中村 純

西川 真次

鼻戸 勝紀

矢納 正人

安部 浩

浦川 真哉

武内 郁夫

山浦 克仁

Lee Aik Seng

(リー・アイクセン)



## 社外監査役メッセージ



社外監査役  
山口 悦弘

### 鷹の目と蟻の目

企業組織を統治し規律を保つガバナンスの強化と、その方向付けの拠り所となるコンプライアンスの堅持は、社会的義務であるとともに、結果として企業損益に大きく影響するものです。特にコンプライアンスの概念は、法令遵守だけでなく、社会情勢により常に変化する社会規範・倫理観に沿うものであることから、我々は常にその変化に敏感でなければなりません。企業活動の適正な方向付けのため、世界の経済・社会情勢を俯瞰的・マクロ的に捉える「鷹の目」と、現場重視で細部詳細にわたる業務の実態をミクロ的に捉える「蟻の目」を通し、複眼的・立体的視点で監査業務を進める必要性があると考えています。

### 総合経営マネジメント機能の強化

大林組は、これまで経営上の課題である安定的事業継続性と資本効率性の向上に向け着実に取り組んできました。企業経営の的確な方向性を定めるには、企業ガバナンスの維持・向上が前提となりますが、その基本となる業務執行状況に関するモニタリング機能が不十分なケースも見受けられます。今後さまざまな状況に応じて適時適切に対応できるよう、海外事業を含め、各事業、各部門・法人ごとの「モニタリング機能」と、それらの分野を横断的に「クロスセクション管理」する「総合経営マネジメント機能」の強化を一層進める必要があります。ガバナンス機能の強化は、中長期的な損益に大きく影響を与えるということを、常に認識すべきだと考えています。



社外監査役  
水谷 英滋

### 高い倫理性と独立性により、積極的な権限の行使へ

監査役の仕事は運営や経営の成り行きを見守ることをはじめ、企業の基礎となるコンプライアンスやガバナンス、法律や税務、労働環境の監視・リスクマネジメントに至るまで広範囲に及びます。コーポレートガバナンス・コードには、「その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切ではなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切な意見を述べるべきである」と記載されています。公認会計士としての財務・会計・監査に関する知見を活かし、高い倫理性と独立性を保持して、会社の持続的な成長と企業価値の向上を図るための役割・責務を適切に果たすため、積極的に権限を行使していきます。

### チャレンジ精神の発揮

物価高騰、人手不足、労働基準法改正、GX、SDGs、ESG、DX、サイバーアタック、アクティビスト、パンデミック、経済安全保障。近年、企業を取り巻く環境が激しく変化しています。物事の不確実性が高く将来の予測が難しい、いわゆるVUCA時代と呼ばれる今、企業はその持続的な成長と企業価値向上のために自らのビジョンを明確にし、新しいことにチャレンジしていかなくてはなりません。大林グループでも、潜在的なリスクに十分注意を払いつつ、一人ひとりがよりグローバルな視点を持ち、チャレンジ精神を発揮して企業価値向上に貢献する努力が求められます。社員の皆さんが、自分の守備範囲を超えてもっと自由闊達な議論ができる雰囲気醸成されるといいですね。



社外監査役  
柴山 信也

### 率直に、粘り強く

昨年社外監査役に就任したばかりですが、建設業にまったく経験のない私のような人間に何ができるのか、手探りの1年でした。大林組のカラーや特徴を少しずつ勉強してきましたが、やはり、素人なりに世の中一般の常識的視点や他業種・他社にも共通するような観点を意識して、アウトサイダーとしての意見を言うように心がけてきました。大林組は、関西弁が飛び交い、フランクで風通しのいい雰囲気があり、関西人の私としても居心地の良さを感じています。2023年9月の重大な事故もあり、大林組は重大な試練にさらされていますが、こういう時こそ、関西人らしい率直で粘り強いところを発揮して、危機を乗り越えてほしいと願っています。

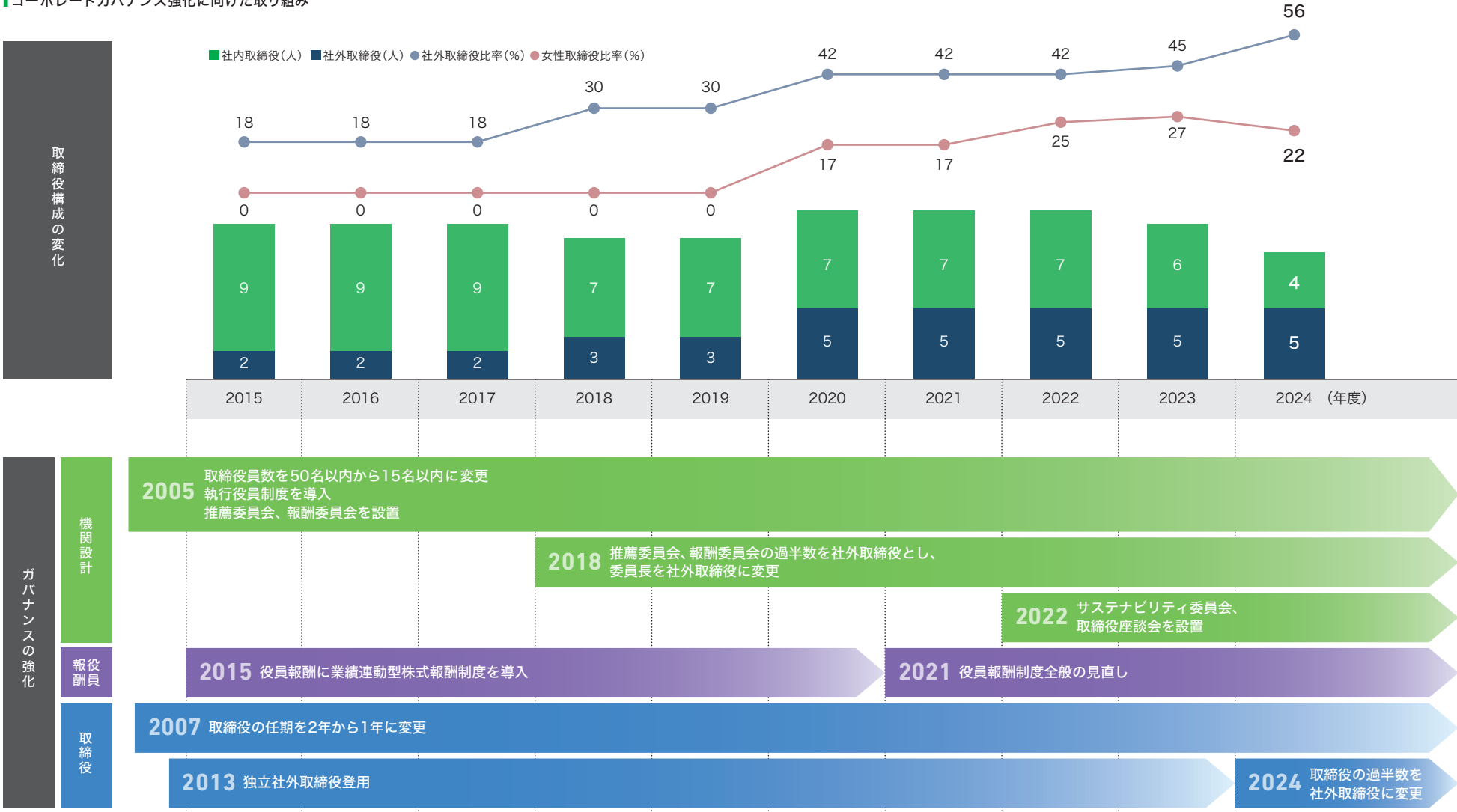
### 安全や品質に関して、真の対策を

我が国の主要企業のガバナンス体制については、近年大きな変化を見せています。大林組も、コーポレートガバナンス・コードの改訂に対応し、種々の改革を行ってきており、直近では、持続的な利益成長と戦略的な株主還元を内容とする資本政策の見直しを打ち出しました。取締役会や監査役会においても、ガバナンスの強化を意識した活発な議論が行われています。ただ、他方において、現在、重大事故を踏まえ、安全や品質という建設会社にとって死活的な課題について、全社的なガバナンスが機能していたかどうかが問われています。再発防止のための対策については、表面的になったり建前論的なものに終わったりしないよう、真の対策をとってほしいと願っています。

# 経営体制

大林組は、広く社会から信頼される企業となるためには、強力なコーポレートガバナンス体制を構築し、経営の透明性、健全性を高めることが重要であると考えています。また、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、東京証券取引所の定めるコーポレートガバナンス・コードの各原則や法規制、社会からの要請を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うことなどにより、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

## ■コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

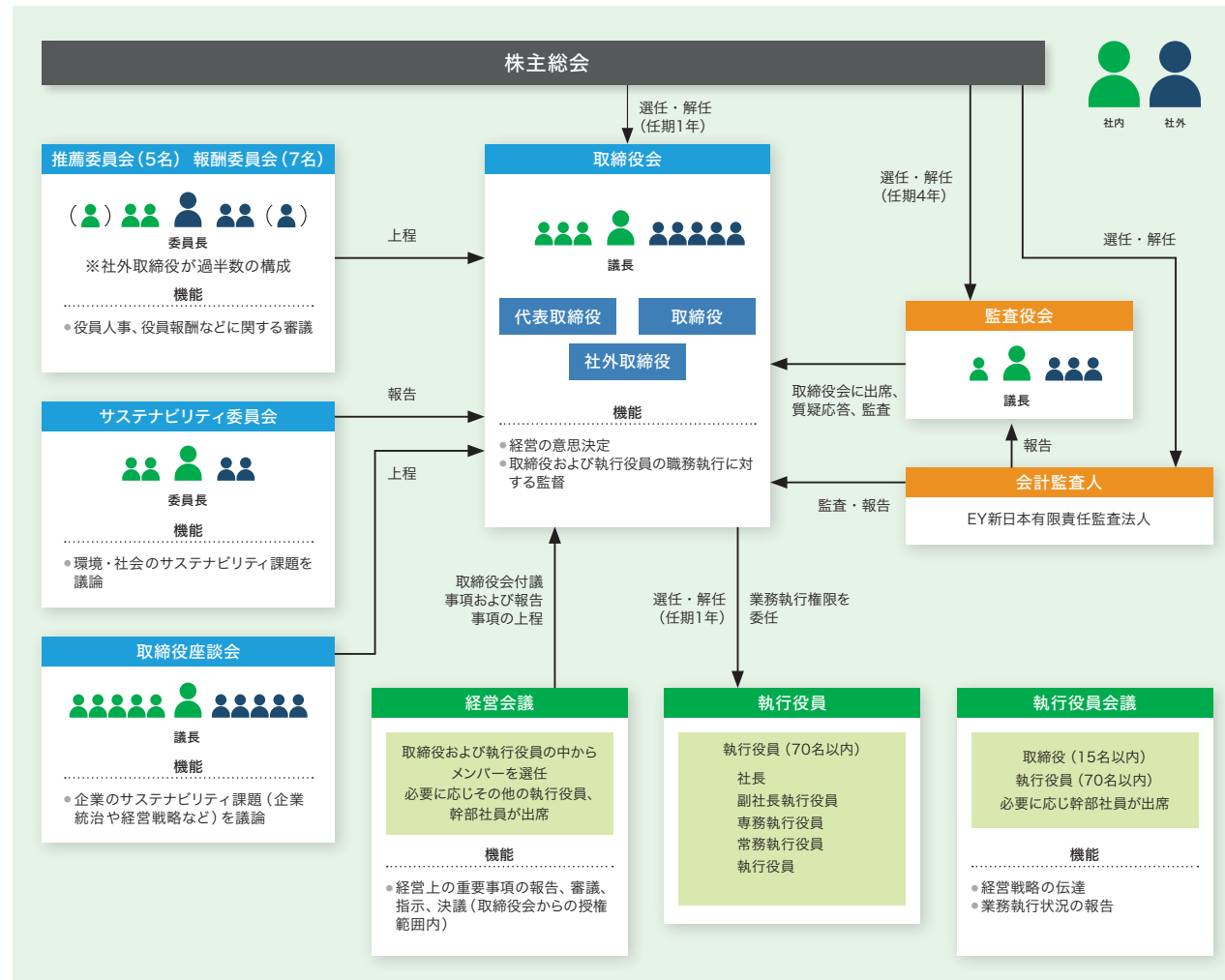


## 経営体制

### コーポレートガバナンス体制

大林組は、株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人などの法律上の機関を置くとともに、取締役および執行役員の中からメンバーを選任して開催する経営会議や執行役員制度により、経営の意思決定を行う体制や適切な監査を行う体制を整え、詳細かつ迅速な意思決定を実現しています。

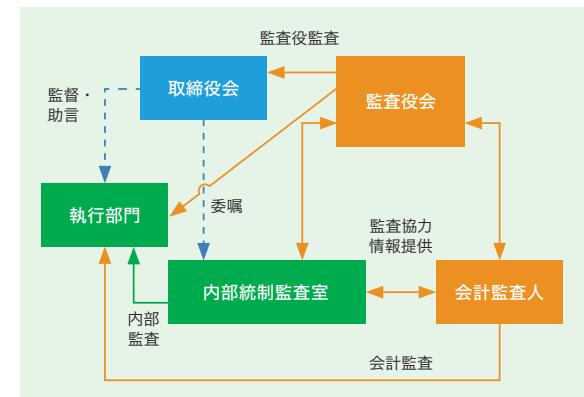
#### ■経営体制図（2024年7月1日現在）



### 監査役、会計監査人、内部監査部門による監査 (三様監査)

監査役および会計監査人は、独立した立場からそれぞれ監査を行うとともに、監査役は会計監査人から必要な報告および説明を受けることとなっています。また、監査の実効性をより高めるため、情報交換や意見交換などの連携を適宜行っています。他方、「内部監査規程」の定めにより、内部監査部門である内部統制監査室が、監査役および会計監査人の監査とは別に内部統制の有効性および各部門の業務執行状況の監査を専ら担任しています。また、監査の実効性をより高めるため、監査役と内部統制監査室は情報交換や意見交換などの連携を適宜行っています。

#### ■三様監査



### 内部統制システムの構築・運用

当社では、グループ全体の業務を適正に遂行するため、会社法および会社法施行規則に基づく内部統制システムを構築・運用しています。毎年1回、関係部門が同システムの運用状況を自己点検しており、その結果を取締役会で審議することで、同システムの適正な運用の監督を行っています。



## 経営体制

### 取締役会

取締役会は、社外取締役5名を含む9名により構成しており、各取締役は経営の意思決定、業務執行を行うとともに、他の取締役、執行役員および使用人の職務執行を監督しています。また、取締役の任期を1年としており、経営環境の変化に対応して機動的に経営体制を構築できるようにするとともに、事業年度における経営責任を明確にしています。

経営と執行の分離の観点から取締役会の議長は、業務執行機能のトップである社長ではなく、会長が務めています。取締役会議長は、取締役会において、社外取締役をはじめ出席者に対して自由な発信を促し、建設的な議論を行うための議事運営に努めており、取締役会以外の場においても、社外取締役と積極的にコミュニケーションを図り、当社の事業内容や企業文化についてより理解を深めるための機会を提供するなど、コーポレートガバナンス上の重要な役割を担っています。

### 2023年度の主な審議・報告事項

- 資本政策、中期経営計画2022の見直し
- 政策保有株式の縮減について
- 取締役、監査役および執行役員等の選定および解職（社長後継候補者育成計画の進捗報告含む）
- 重要投資案件の審議
- 事業リスクの報告
- 取締役会の実効性評価に関する事項
- 代表取締役による職務の執行の状況報告

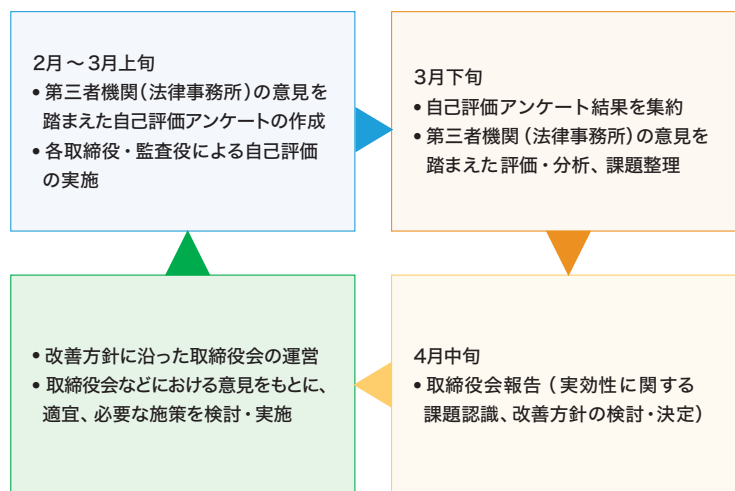
### 取締役会の実効性評価

#### ■ 実施方法

当社は、毎年1回、取締役会全体の実効性に関して評価・分析し、その結果を取締役に報告するとともに、その後の運営に反映しています。具体的には、各取締役および各監査役が自己評価アンケートにて評価し、当該アンケート結果をもとに、外部の法律事務所による助言を受けながら取締役会全体の実効性について評価・分析を行っています。

当該アンケートは、取締役会の規模、構成、運営方法、審議状況、支援体制などに関する評価項目となっており、外部の法律事務所の意見や取締役会が果たすべき役割の変化などを踏まえて、内容を毎年見直しています。

#### ■ 実効性評価のサイクル

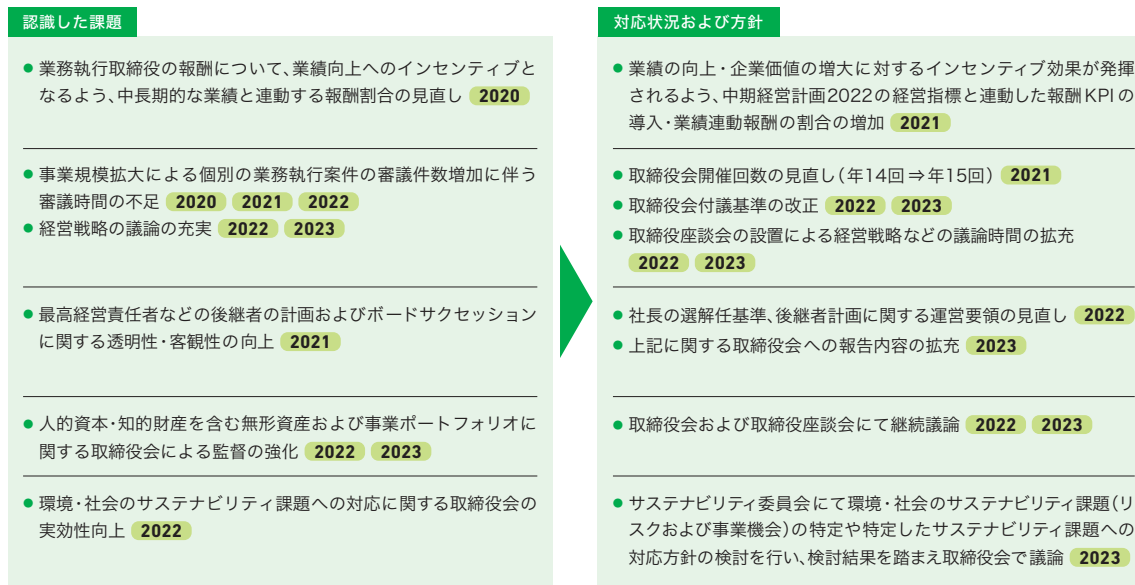


#### ■ 2023年度の実施結果

2023年度においても取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しています。また、評価・分析結果を受け、取締役会において重点的に議論すべき経営戦略・経営方針などに関して審議・議論する機会をより充実させるなどの改善対応を行っています。

今後も取締役会の在り方や運営方法については、実効性評価結果を踏まえて改善を行うとともに、各取締役および各監査役の意見をもとに適宜必要な施策を検討・実施することで、取締役会の実効性の向上に取り組んでいきます。

#### ■ 実効性評価で抽出した課題と対応

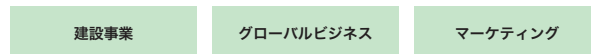


## 経営体制

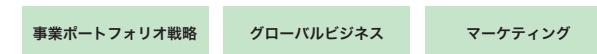
### 取締役のスキルマトリックス

大林グループの持続的成長および企業価値向上を実現するために、取締役会の意思決定および監督機能ならびに取締役の執行機能などを発揮する上で必要なスキル（専門性、経験）を以下のとおり選定し、スキルマトリックスの項目としています。社外取締役については、特に事業進出・撤退にかかる意思決定および監督機能に関するスキルとして、「中長期経営戦略/事業ポートフォリオ戦略」を有することを重視しています。

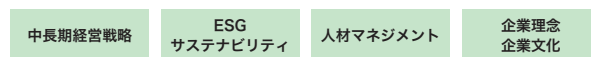
- 中核事業に関する意思決定、監督および執行機能を発揮する上で必要なスキル



- 建設以外の事業の意思決定および監督機能を発揮する上で必要なスキル



- 社会および企業のサステナビリティを実現するための意思決定および監督機能を発揮する上で必要となるスキル



- その他当社取締役会として特に重視すべき経営管理機能を発揮する上で必要となるスキル



	氏名	在任年数	建設事業	中長期経営戦略 事業ポートフォリオ戦略	ESG サステナビリティ	人材 マネジメント	グローバル ビジネス	マーケティング	コーポレート ファイナンス	コンプライアンス リスク管理	企業理念 企業文化
社内取締役	大林 剛郎	41年		●			●				●
	蓮輪 賢治	9年	●	●	●			●			●
	笹川 淳	3年	●			●	●	●			
	佐藤 俊美	6年		●	●	●	●	●	●	●	
社外取締役	折井 雅子	4年		●	●			●		●	●
	加藤 広之	3年		●			●	●		●	●
	黒田 由貴子	2年		●	●	●	●				●
	注連 浩行	-		●		●	●	●			●
	池川 喜洋	-		●	●		●	●			●

### 取締役・監査役のトレーニング

取締役は経営の重要な意思決定と経営監督機能を担うメンバーとして、監査役は取締役、執行役員および使用人の職務執行の監査を行うため、その有する知識・スキルなどを継続的に更新しています。

当社では、すべての取締役、監査役および執行役員を対象に、コーポレートガバナンスや経営に

関する危機管理、サステナビリティなどをテーマとした外部講師による研修会を毎年実施しています。また、必要に応じて外部セミナーへの参加など、取締役および監査役にトレーニングの機会を提供しています。監査役については、社外講習会に定期的に参加し、監査役の役割と責務の理解向上および必要な知識の習得に努めています。

経営体制

選任理由

	氏名	在任年数	選任理由および期待される役割	2024年度参加委員会等 <sup>※1</sup> および2023年度出席状況				
				取締役会	サステナビリティ委員会	取締役座談会 <sup>※2</sup>	推薦委員会	報酬委員会
社内取締役	大林 剛郎	41年	1983年に取締役に就任して以降、長年にわたって取締役会メンバーとして当社の経営に参画しています。同氏は、取締役会議長として社外取締役をはじめ取締役会メンバーに対して自由な発言を促し、建設的な議論を行うための議事運営に努めるなど、コーポレートガバナンス上の重要な役割を担っています。	◎ 15/15回 (100%)	○ 2/2回 (100%)	◎ 11/11回 (100%)	○ 8/8回 (100%)	○ 4/4回 (100%)
	蓮輪 賢治	9年	2010年に執行役員に就任して以降、東京本店土木事業部担任副事業部長、技術本部副本部長やテクノ事業創成本部長（再生可能エネルギー事業をはじめとする新領域事業を統括）を歴任するなど、当社グループの建設部門、技術部門、新領域部門の責任者を務めてきました。2018年3月からは代表取締役社長として、強力なリーダーシップを発揮して当社グループの企業価値向上に貢献しています。	○ 15/15回 (100%)	◎ 2/2回 (100%)	○ 11/11回 (100%)	○ 8/8回 (100%)	○ 4/4回 (100%)
	笹川 淳	3年	入社以来建築事業に従事し、2015年に執行役員に就任して以降、横浜支店長や大阪本店建築事業部長、東京本店長を経て、現在は副社長執行役員として建築事業を統括するとともに、営業総本部長として当社の営業戦略を統括しています。また、2021年に取締役に就任し、2023年からは代表取締役として当社の経営に参画しています。	○ 15/15回 (100%)		○ 10/11回 (91%)		
	佐藤 俊美	6年	入社以来海外における事務業務などに従事し、2017年に執行役員に就任して以降、経営企画・人事・財務・経理・コンプライアンスなどの担当を経て、現在は副社長執行役員として事務を統括しています。また、2018年に取締役に就任し、2024年4月からは代表取締役として当社の経営に参画しています。	○ 15/15回 (100%)	○ 2/2回 (100%)	○ 11/11回 (100%)		○ 4/4回 (100%)
社外取締役	折井 雅子	4年	サントリーグループにおいて経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経営経験者としての視点とESG経営やコンプライアンスに関する豊富な知見などに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバー、推薦委員会委員長および報酬委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。	○ 15/15回 (100%)	2/2回 (100%)	○ 10/11回 (91%)	◎ 8/8回 (100%)	○
	加藤 広之	3年	三井物産(株)において経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経営経験者としての視点とグローバルな事業戦略構築を経験した豊富な知見などに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバー、報酬委員会委員長および推薦委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。	○ 15/15回 (100%)		○ 11/11回 (100%)	○	◎ 4/4回 (100%)
	黒田 由貴子	2年	同氏が設立した(株)ピープルフォーカス・コンサルティングにおいて経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経営経験者としての視点とサステナビリティや組織開発における豊富な知見などに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバーおよび報酬委員会・サステナビリティ委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。	○ 15/15回 (100%)	○ 2/2回 (100%)	○ 11/11回 (100%)		○ 4/4回 (100%)
	注連 浩行	-	ユニチカ(株)において経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、経営トップの社長職などを歴任した企業経営経験者としての視点と事業戦略構築の豊富な知見などに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバーおよび推薦委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。	○		○	○	
	池川 喜洋	-	三菱ケミカルグループにおいて経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経験者としての視点と長期経営計画の策定やサステナビリティにおける豊富な知見などに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバーおよび報酬委員会・サステナビリティ委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。	○	○	○		○

※1 各委員会等の議長/委員長に◎を、委員に○を記載  
 ※2 取締役座談会については、常勤監査役2名を含めた計11名で構成





## 経営体制

### 監査役会・各委員会

#### ■ 監査役会

監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役3名の5名で構成し、任期を4年としています。各監査役は「大林組監査役監査要綱」に則り、取締役から独立した立場において、取締役、執行役員および使用人の職務執行が法令または定款などに適合しているかを監査するなど、取締役の職務の執行状況の監査を行っています。また、計算書類などの適正性を確保するため会計監査を実施しています。会計監査人の選任に当たっては、監査役会が会計監査人の職務遂行状況、監査体制、独立性および専門性などが適切であるかを確認しています。

#### ■ 2023年度の重点監査項目

- 内部統制システムの適正な構築・運用の状況
- 法令遵守意識の醸成、独占禁止法違反再発防止策の実施状況
- 時間外労働の縮減状況、社員の働きがいの向上策、ハラスメント防止の取り組み

#### ■ サステナビリティ委員会・取締役座談会

サステナビリティ委員会は、社長を委員長とし、取締役3名、社外取締役2名の計5名で、取締役座談会は会長を議長とし、取締役4名、社外取締役5名、常勤監査役2名の計11名で構成しています。

サステナビリティ委員会は取締役会の諮問機関として環境・社会のサステナビリティ課題を、取締役座談会は取締役会の下部組織として企業のサステナビリティ課題（企業統治や経営戦略など）をそれぞれ検討・議論し、両会議体での検討・議論結果を踏まえて取締役会で議論することにより、サステナビリティ課題に関する取締役会の実効的かつ効率的な監視・監督・関与を実現するとともに、事業環境を的確に捉えた経営方針の決定を実現していきます。

#### ■ サステナビリティ委員会における2023年度の主な審議事項

- 2022年度および2023年度上期のマテリアリティごとのKPI達成状況
- 温室効果ガス排出削減に向けた取り組みのモニタリング
- 人権アュー・デリジェンスやCSR調達の取り組みのモニタリング
- TCFD開示の高度化やTNFD開示に向けた検討

#### ■ 取締役座談会における2023年度の主な議題

- 中期経営計画2022および追補に係る成長戦略、資本政策ならびに株主還元拡充策に関する事項
- IR面談などを通じた機関投資家の動向や当社に対する評価などに関する事項
- 安全を最優先とした経営への取り組みに関する事項

#### ■ 推薦委員会

推薦委員会は、社外取締役を委員長とし、取締役2名、社外取締役3名の計5名で構成しており、役員人事などに関する審議を行い、結果を取締役に上呈しています。これにより、役員人事のプロセスの明確化を図るとともに、透明性および客観性を確保しています。

特に、社長の選解任に関しては、後継者計画（選解任基準や後継者候補の基準、育成方針など）に則り、その運用が適切に行われているかを推薦委員会にて定期的に評価し、その結果を取締役に報告しています。

同委員会においては、各事業分野に精通する者を業務執行取締役として推薦するとともに、企業経営に携わった豊富な経験と高い識見を有する者を社外取締役候補者に、多様な知見を持つ者を社外監査役候補者に推薦しています。取締役の選定にあたっては、人物、識見、能力ともに優れ、当社の事業の発展に大いに貢献していただけるかという視点に加え、ジェンダーや国際性を含む多様性についても考慮するようにし、個々の候補者を選ぶこととしています。

社長以外の取締役の選解任についても、同委員会の運営要領にて選解任基準および解任の際の手続きを定めており、役員として適格性に問題があると判断された場合などに当該要領に則って解任の要否を審議することとしています。

なお、2023年度は推薦委員会を8回開催しました。

#### ■ 2023年度の主な審議事項

- 社長後継候補者の現在の評価および今後の育成計画\*
- 上記に基づく社長の重任是非の評価（対象者は退席）
- 2024年度取締役、監査役候補者の推薦

※社長の選任基準である①知識・経験・実績（組織トップとしてのマネジメント経験や課題解決の実績など）、②資質・能力（先見性・ビジョンやリーダーシップ）、③人格・人間性に関して、各候補者の評価シートに基づき審議

#### ■ 報酬委員会

報酬委員会は、社外取締役を委員長とし、取締役3名、社外取締役4名の計7名で構成しており、役員報酬に関する審議を行い、結果を取締役に上呈しています。これにより、役員報酬額の決定プロセスの明確化を図るとともに、透明性および客観性を確保しています。

同委員会においては、報酬制度の継続的な見直し要否の検討および見直し案の審議ならびに個々の取締役および執行役員の業績指標の達成度などの評価に基づく次年度報酬額の決定を行っています。

なお、2023年度は報酬委員会を4回開催しました。

#### ■ 2023年度の主な審議事項

- 2022年度業績（会社および個人）に基づく業績連動報酬額
- 2023年度役員個人別業績評価指標
- 2024年度役員基本報酬額
- 2024年度役員業績連動報酬制度

## 経営体制

### 役員報酬

取締役および執行役員（以下、「取締役など」）の報酬については、優秀な人材を確保するとともに、業績の向上・企業価値の増大に対する各取締役などへのインセンティブ効果が発揮されるよう、役位ごとの職責に応じてあらかじめ定めた固定額が支給される基本報酬に加え、業績への貢献実績に応じて、事業年度ごとに業績連動金銭報酬（賞与）および業績連動株式報酬の額などを決定することを基本方針としています。

具体的には、基本報酬（固定の金銭報酬）については、役位に応じた報酬額のテーブルを、社外取締役が過半数を占める報酬委員会（委員長は社外取締役）の審議を経て取締役会が定めた上、毎事業年度終了時に、報酬委員会が個々の取締役などに当該報酬テーブルを当てはめることにより、次年度の報酬額を決定します。業績連動金銭報酬（賞与）については、事業年度ごとの業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としており、あらかじめ定めた全社業績指標および個人目標に基づき、当該業績指標および個人目標の達成度などに応じて取締役など（社外取締役を除く）に対し、年1回、金銭にて支給します。なお、2021年6月24日開催の第117回定時株主総会決議に基づき、取締役に対する金銭報酬である基本報酬および賞与の総額は、年額720百万円以内としています。

また、業績連動株式報酬については、特に中長期的な業績の向上と企業価値・株主価値の増

大への貢献意識を高めることを目的としており、役位に応じた職責およびあらかじめ定めた業績指標の達成度などに基づき、取締役など（社外取締役および海外居住者を除く）に当社株式を報酬として支給する制度であり、役位に応じた職責に基づきあらかじめ定めた数の株式を支給する固定支給株式報酬（固定支給部分）と業績指標の達成度などに応じて支給する株式数が変わる変動支給部分で構成され、さらに変動支給部分については、短期業績指標の達成度に応じて支給される「短期業績連動株式報酬」と、中長期業績指標の達成度に応じて支給される「中長期業績連動株式報酬」を設けています。

なお、退任などにより株式報酬の交付を受ける権利が確定した取締役などが、職務の重大な違反または社内規程の重大な違反などに該当する行為を行っていたことが判明した場合、当社は当該報酬の返還を求めることができる旨を規定に定めています。

監査役報酬については、コーポレートガバナンスを有効に機能させるため、優秀な人材確保に必要な水準の額とすることを基本方針としています。具体的には、監査役の協議により、常勤・非常勤などの別に応じて報酬額基準をあらかじめ策定し、同基準に沿って、2005年6月29日開催の第101回定時株主総会決議に基づく月額10百万円以内を限度に、各監査役の報酬額を決定しています。

#### 役員報酬イメージ

報酬の種類	固定報酬	短期業績連動報酬		中長期業績連動報酬	
	月額金銭報酬 (社外取締役は固定報酬のみ)	短期業績連動 金銭報酬(賞与)	短期業績連動 株式報酬	中長期業績連動 株式報酬	固定支給 株式報酬 <sup>※2</sup>
報酬割合 <sup>※1</sup> (社長の場合)	約60%	約15%	約10%	約15%	0%

※1 いずれのKPIについても100%達成した場合の割合を記載

※2 株式報酬は退任時交付型であり、固定支給株式報酬についても中長期業績に応じて株価が変動し退任時の受け取り価値が増減することから、業績連動報酬に位置付けている。なお、同報酬は取締役を兼務しない執行役員のみを支給対象としている

#### 業績連動報酬指標（社長の場合）

報酬の種類	指標 (KPI)
短期業績連動金銭報酬(賞与)	連結営業利益、1株当たり当期純利益 (EPS)
短期業績連動株式報酬	連結営業利益、1株当たり当期純利益 (EPS)
中長期業績連動株式報酬	自己資本当期純利益率 (ROE)、株主総利回り (TSR)、ESG指標 (CO <sub>2</sub> 排出削減率、死亡事故・重大災害発生件数、従業員満足度)

#### 取締役および監査役の報酬等の総額（2023年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の数(人)
		基本報酬 (金銭報酬)	業績連動金銭報酬 (金銭報酬)	業績連動株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役 (うち社外取締役)	667 (70)	489 (70)	72 (-)	104 (-)	12 (5)
監査役 (うち社外監査役)	102 (38)	102 (38)	- (-)	- (-)	6 (4)

(注) 上記には、2023年6月28日開催の第119回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外監査役1名の分も含む

#### 会計監査人の報酬等の額（2023年度）

区分	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
当社	116	10
連結子会社	87	-
計	203	10

## 取締役会議長ダイアログ

大林グループのコーポレートガバナンスがこれまでどう進化してきたのか、それを支える取締役会での議論はどう変わったのか、取締役会議長が6月に退任された2人の社外取締役と対話を行いました。※この鼎談は2024年4月に行われました。



前社外取締役  
泉谷 直木

取締役会長 兼 取締役会議長  
大林 剛郎

前社外取締役  
小林 洋子

### 大林グループのコーポレートガバナンスは、 どう進化したか

**泉谷** 私は2018年から6年間、社外取締役を務めさせていただきました。コーポレートガバナンスに関して言えば、体制面での整備は6年前から進んでいました。社外取締役制度も執行役員制度もあり、任意の委員会としての推薦委員会、報酬委員会もすでにありました。ただ当時は、取締役会での議論を通じて何かを導き出そうという

雰囲気では、必ずしもなかったように思います。4年ほど前から女性の社外取締役が起用され、業績連動型の役員報酬についての議論も深まり、2022年度には推薦委員会を中心に社長の選解任基準やサクセッションプランについての議論が交わされるなど、形式要件を整えるステージから、実質的にガバナンスを強化するステージへとステップアップしました。まだまだ課題はあるものの、この6年間で大林グループのコーポレートガバナンスは大きく進化したと感じます。

**小林** 私は4年前の2020年に社外取締役に就任し、まずは大林組の歴史を学ぶことから大林グループのことを知ろうと考えました。グループの拠り所としては、「三箴（さんしん）」という創業時から受け継がれる精神があります。そこには、ものづくりに対する考え方や姿勢が示されており、今で言う「パーパス経営」に近い考え方が古くから根付いている会社であることを知りました。この精神がすべての社員をはじめ、お客さまやサプライチェーン全体にも共有されており、日本的なガバナンスシステムを持ち合わせた会社だと思いました。一方で、



## 取締役会議長ダイアログ

ガバナンス機能の存在を見極めようとする機関投資家の目は、この数年で格段に厳しくなっています。特に、海外の機関投資家から見れば、「三箴」の浸透だけでは、ガバナンスの輪郭を示すことになっていないということに気付かされました。泉谷さんが言うように、ガバナンスの形式要件も揃っていたのですが、4年前には、それらが十分に機能しているという印象は持てませんでした。ただし今は、その印象は完全に払拭されています。推薦委員会や報酬委員会を含め、コーポレートガバナンス体制図に示される各組織の機能が明確に定義され、かつ機能しています。機関投資家の目にも、しっかりしたガバナンス体制が敷かれた企業として映っているはずです。

**大林** ご評価いただき、ありがとうございます。小林さんが指摘された「三箴」の浸透のように、確かに大林グループには、ガバナンス面でも大きな支えとなる独自の考え方が根付いています。その一方で、広く社会で議論されるコーポレートガバナンスの考え方は、大きく変わりつつあります。自社ならではの伝統を重んじながら、社会の流れにも目を向けて正しい方向に向かうことが必要であり、そこはこれまで、社外取締役の皆さんの力を借りながら進めてきました。かつては、社内取締役のみの取締役会で、法令を遵守すること、形式要件を整えることを強く意識してコーポレートガバナンスに向き合ってきました。現在では、取締役会でも、社外取締役の皆さんの意見を聞きながら議論が尽くせるようになったと思います。今は、持続的な経営を進めるために、社会から取締役会の実効性が強く問われる時代です。大林グループのガバナンス改革は、スタートしてからまだ10年にも満たない取り組みですが、お二人が言われるとおり、大きく進化させることができたと思えます。社外取締役の皆さんの力を借りながら、改革を進めることができ、本当に良かったと思えます。



### 取締役会での議論は、どう変わったか

**泉谷** 取締役会が大きく変わったと感じるのは、企業価値の向上に関する本格的な議論ができるようになったことです。社外取締役としての最大の役割は、どのようにして、事業を持続的な成長へと導き、中長期的な企業価値を高めるのかという観点から、適切な監督と助言を行うことにあります。その点については、株主の皆さまからの負託を受けているという認識です。かつての取締役会は、どちらかといえば、企業価値の向上に関する議論より、事業計画の立案や事業経営に対する議論に軸足が置かれていたように思います。分厚い資料をもとに、多くの時間がそこに費やされたこともあり、精緻な事業計画がつくられました。もちろん、それも大切なことで、大林グループの良いところの一つだと思います。その半面、企業価値の向上に関する議論については、聞き置かれたような印象を持つ

ことが以前は多くありました。

**小林** 同意見です。社外取締役への就任当初は、ガバナンスに対する姿勢もさることながら、いろいろな人にROEやROICに関する話をしても、十分な理解が得られないことが少なからずありました。そのようなことは「経営企画マターの話」で、現場には関係ないという考え方が蔓延していました。最近では、執行役員会議などでも多くの人がROIC向上のための逆ツリー展開を描き、現場での資本効率の向上について議論している場面に遭遇します。いつの間に、こんなに浸透したのかと驚いています。2024年3月、大林グループでは「資本政策の見直し」として資本効率性をより一層重視した具体的な方策を打ち出しましたが、これについては取締役会でも議論を尽くしましたが、明確な資本政策の必要性については、取締役会場で提言し続けてきました。時間はかかりましたが、今回、大林組が驚くほどの明確な資本政策を外部的に発信したことに対し、投資家の方々も大変満足しておられるようです。

## 取締役会議長ダイアログ

私たち社外取締役の意見に執行サイドが真摯に耳を傾け、動いてくれたことをうれしく思います。

**泉谷** 最近の取締役会での議論は、確かに大きく変わり始めていると感じます。当初は、社内取締役の発言から企業価値向上と資本政策との連動制の意識をあまり感じることはありませんでしたが、次第に意識が高まり、議論が深まった末、今回の資本政策の見直しの公表に至っています。資本政策を明確化したことで、投資家との対話の質も高まっており、資本市場からも一定の評価を得られていると認識しています。取締役会において、事業経営についての議論と、企業価値についての議論の双方をバランスよく行えるようになったこと、その成果が投資家によって受け入れられ適正な株価が形成されるようになったこと、さらにその次のステップが見え始めていることは、私は大きな進歩だと思います。

**大林** 取締役会における社外取締役の発言は非常に貴重です。当然のことながら、建設業界や大林グループの事業についての理解度は、執行側と並ぶまでには至りま



せんが、だからこそ外部の視点で、ご自身の経験や知見に基づく意見をいただくことは非常にありがたく、参考になります。執行側の取締役の姿勢も、社外取締役の意見をしっかり聞こうとする姿勢へと、大きく変わり始めているようです。6年前、泉谷さんが就任された頃は、こうした社外の方々の意見を社内取締役が一方的に聞き入れることが多かったのですが、近年では双方向の議論ができるようになったと感じます。取締役会以外で社外と社内の取締役が腹を割って議論する場として、「取締役座談会」も設けました。ここでは特定のテーマを設定することも、議事録を残すこともなく、双方のさまざまな意見を述べ合う場となっています。このような取り組みも、取締役同士の議論を深め、理解し合うことにつながっているように思います。

### これからの取締役会は、どう進化すべきか

**大林** 取締役会議長は、執行側の取締役と、モニタリング機能を発揮する社外取締役との間に立って、問題の本質をあぶり出しつつ、議論が活性化するようなファシリテーションを行うことが重要な役割であると認識しています。当然ながら、それぞれが持つ情報にはギャップがあります。執行側の取締役は、事業経営についての経験・知見が豊富ですが、他企業における経営の経験はありません。一方、社外取締役は、社会で広く活躍され、それぞれの専門分野を有しており、泉谷さんも小林さんも企業経営に対する深い造詣をお持ちです。こうした方々が議論の質を高めるために、工夫を凝らしています。取締役会での議論は、以前に比べて実りある議論が増えたとはいえ、まだまだ十分とは言えません。とすると、社外取締役の質問に対して執行側の取締役が答えるという一方

通行の議論に戻ってしまいます。取締役会議長として、引き続き解決に向けて注力すべき課題です。取締役会のアジェンダについても、これまでは中期経営計画のうち事業施策の議論に追われてしまうところがありましたが、先ほど話題に上った資本政策のような、企業価値の向上のための議論も増やしていく必要があります。特に重要なのは、人的資本の充実に関する議論です。グローバル人材の育成に向けて何をすべきかなど、議論すべきことは山積しています。

**小林** 大林さんは取締役会議長として、取締役会の運用面で常に工夫を凝らし、議論を効果的に引き出そうとされています。社外取締役が理解しにくいような事業の案件については、執行側の取締役に補足説明を求めるような配慮があります。大林グループに限った話ではありませんが、執行側の取締役が社外取締役に対して鋭い質問を浴びせるような場面は、これまでの日本企業にはあまり見られませんでした。これからは変わっていくかもしれません。こうした点でも、大林さんのファシリテーションで、ぜひ活発な議論を引き出してほしいと思います。

**泉谷** 今後の大林グループの成長に向けた重要なテーマは2つあります。一つは、リスク管理です。例えば、不祥事や不正は、歴史的経緯を見ても建設業界の企業が幾度となく直面してきたことであり、企業価値を大きく毀損しかねない重要なリスクです。安全や品質に関するリスクへの対応も、もちろん重視すべきです。加えて、ストラテジックリスクを含めた多様な経営リスクの管理も重要です。先行き不透明な経営環境の中で、中長期的には低迷が予測される国内事業に代えて、海外の事業をどう伸ばしていくか、その際のリスクをどう認識するかは、取締役会としても重要なテーマです。こうしたさまざまなリスク



## 取締役会議長ダイアログ

についてERM<sup>※</sup>を通じて適切に管理することが必要です。もう一つは、無形資産の管理です。大林さんから指摘があった人的資本のほか、研究開発力や技術開発力は大林グループにとって価値創造の源泉です。こうした無形資産に対する投資と評価については、社外取締役としてもしっかりと監督する必要があります。

**小林** 泉谷さんが指摘したリスク管理の健全性に対する監督は、私も取締役会における最大のテーマであると認識しています。リスク管理の方法といえば、多くの人は過去に顕在化したリスクを解消していく作業をイメージされると思いますが、将来を見通してリスク要因を潰していくフォワードルッキングなリスク管理が重要です。将来の見通しには、はっきり見えているものと、推測の域を超えないものが存在しますが、リスク管理の健全性を貫く上では、これら双方のリスクを認識し、取締役会で監督する必要があります。リスク管理の多くは執行側の問題ではあるのですが、執行側のリスク管理の網の目から落ちたものの中に、将来に向けた本質的なリスクがないかどうか、それを拾い上げて指摘することも、取締役会が果た



すべき重要な役割の一つではないかと思えます。

※ERM (Enterprise Risk Management) : 統合型リスク管理

### 社外取締役を退任するにあたり

**泉谷** 2024年6月の定時株主総会をもって、私は社外取締役を退任することとなりました。社員の皆さんとは関わることは少なかったのですが、役員の方々とはコミュニケーションを通じて、仕事に対する姿勢や生き様に触れることができたことは、とても印象深く、勉強させていただきました。それぞれの方々との対話や議論を通じて感じたのは、やはり、これまで続いてきた130年を超える歴史であり、確かな企業風土でした。どのの方々のお話を聞いても、大林グループらしさを感じ取ることができ、それが強みであるということも確信できました。このような経験をさせていただいたことに、感謝しています。今後の大林グループについては、特に女性の活躍に期待を寄せています。私が接した方々の中にも、優秀な女性の人材が数多くいました。こうした女性が抜擢され、一刻も早く生え抜きの女性取締役が誕生することを心待ちにしています。

**小林** 泉谷さんと同じタイミングで、私も4年間務めた社外取締役を退任することとなりました。在任期間中にぜひとも実行したいこととして、資本政策の明確化やESGの強化、情報セキュリティの強化、ジェンダーダイバーシティの推進などについて繰り返し提言してきましたが、その多くに対して積極的に耳を傾け、実現されたことには感銘を受けましたし、この4年間で、大林組が「打てば響く会社」であることを強く感じました。また、「ごまかさない」「取り繕わない」ことを良しとする社風も、実にすばらし



いと思いました。そして、泉谷さんも言われていたように、女性の人材についてはとても大きな可能性を感じました。ただ、これも社風なのか、遠慮がちなところがあるので、ぜひ勇気を持ってもう一步踏み出すこと、また会社側も優れた女性を抜擢することに、もっと積極的になっていただくことを願っています。そうすれば、大林グループは、飛躍的に伸長を遂げていくのではないかと思います。この点については、退任後も見守り続けたいと思います。

**大林** お二人には、まさに取締役会の最大の変革期ともいえる時期に就任いただき、常に適切かつ率直な助言をいただいたことに対して、深く感謝申し上げます。本日の対話でも、お二人のご意見の中に、なるほどと感心することがたくさんありました。取締役会でも、それ以外の会議体であっても、何か重要なことを見つけて持ち帰ることを私は自分自身の重要なタスクとしています。今回の議論についてもしっかりと持ち帰り、指摘いただいたことをこれからの経営にどう活かしていくか、じっくり検討したいと思っています。これまで貴重なご意見を数多くいただいたことは、何物にも代え難い財産です。これまで当社のためにご尽力いただき、本当にありがとうございました。





## リスクマネジメント

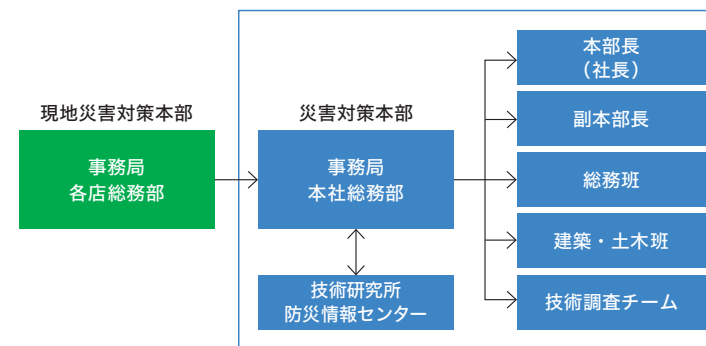
### 事業継続計画 (BCP)

大規模な地震などの災害リスクを想定した取り組みとして、事業継続計画 (Business Continuity Plan : BCP) を策定し、事業中断の未然防止や万が一中断した場合に早期復旧を行うための対策を立案・実施しています。

BCPにおいては、災害時に業務を遂行する上で重要な要素となるさまざまなボトルネックを解消するため、事業継続およびインフラ復旧のために必要となる人員や協力会社の体制ならびに資機材・燃料などの確保策をあらかじめ定め、「人・物のサプライチェーン」を維持することとしています。例えば、地震による災害発生時に社員の安否や建設現場、自社施設、グループ会社および協力会社の被害状況を即時に確認するためのシステムを構築し、速やかな被害状況と稼働可能なサプライチェーンの把握を可能としています。加えて、災害時に稼働する物流拠点や物流車両を平時から複数チャネル確保するとともに、燃料供給会社と災害時協定を締結するなど、事業継続のためのリソースを確保しています。

また、BCPにおける初動対応の確認と課題抽出を目的として毎年5月に本支店が連携して実施する「全店震災訓練」と11月に各店で独自に実施する「店別震災訓練」を行っています。震災訓練を通じて明らかになった課題については、PDCAサイクルを適切に回すことで、当社BCPのさらなる改善に取り組んでいます。

### 災害対策本部連絡フロー図



## TOPICS 南海トラフ巨大地震を想定した震災訓練を実施

当社は、2023年5月に、「南海トラフ巨大地震」により東海、近畿、山陽、四国、九州地方で最大震度7を観測し、沿岸部で大津波が発生するなど、広範囲に甚大な被害が発生したことを想定した全店連携震災訓練を実施しました。今回の訓練は、安否確認や津波による浸水を想定した避難訓練の実施者を含め、当社グループ17社の国内全事業所の社員約1万6,000人(社外協力スタッフを含む)と協力会社の社員約1万9,000人を合わせた約3万5,000人が参加しました。

### ■実施した主な訓練事項

今回の訓練では、地震の発生は就業時間外の午前7時と想定し、大阪本店、名古屋支店、広島支店、四国支店が、被災店として対策本部の設置および被害状況の把握などの初動対応訓練を実施しました。また、本社を含む被災店以外の本支店は、支援店として被災店からの情報に基づいた支援訓練を実施しました。



全店震災対策会議

被災店所在地域における社会インフラには甚大な被害が発生し、情報共有の要となるインターネットが使用できないという想定で、各拠点は対策本部を設置し、社員の安否や工事事務所・物流拠点などの被害および稼働状況を確認し、速やかに全店に情報共有する訓練を行いました。また、訓練当日に先立って、顧客からの要請に基づく支援訓練などさまざまな訓練を実施しました。

当社グループは、今後も建設業の使命として、また企業市民として地域・社会に貢献するため、経営資源を有効に活用して災害に対する備えと復旧・復興に取り組んでいきます。

### ①被災店および支援店の初動対応訓練

被災店では、発災後、速やかに現地災害対策本部を設置し、電力やインターネットなどが利用できない状況で、非常用通信機器を用いて被害状況や支援要請を本社に設置した災害対策本部に報告しました。



### ③物流拠点設置および支援物資の調達・輸送訓練

災害時の物流拠点となる東日本ロボティクスセンター(埼玉県川越市)、西日本ロボティクスセンター(大阪府枚方市)などが広域レンタル会社と協働して、支援要請物資の調達訓練を行いました。



### ②全店震災対策会議による拠点間連携訓練

災害発生直後3時間を想定し、各拠点の体制、工事事務所・物流拠点などの被害および稼働状況、ならびに顧客などへの連絡体制を共有するための震災対策会議を実施しました。



### ④津波による浸水を想定した避難訓練など

本支店や工事事務所などにおいて、ハザードマップを活用して、災害リスクを確認しました。津波による浸水想定エリアに所在する事業所では、大林組社員だけでなく協力会社も含めた避難訓練を実施しました。





## リスクマネジメント

## 事業等のリスクへの対応

リスク		5つの事業分野					対応
		国内建設	海外建設	開発	グリーンエネルギー	新領域ビジネス	
事業に対する法的規制	法的規制の改廃、新設、適用基準の変更等による対応費用等の発生	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業部門や法務部等での法的規制の制定改廃動向の把握</li> <li>対応費用の見積原価や収支予測への適切な反映</li> </ul>
建設市場の動向	景気後退等の建設市場の縮小による工事受注量の減少等	○	○				<ul style="list-style-type: none"> <li>市場動向を見越した要員計画</li> <li>営業力、調達力の強化</li> <li>技術開発による生産性向上や施工能力の拡大</li> <li>事業領域拡大による収益源の多様化</li> <li>強固な財務体質の構築</li> </ul>
施工物等の不具合や重大事故	重大な瑕疵や事故による業績および企業評価の悪化	○	○				<ul style="list-style-type: none"> <li>厳格な品質マネジメント体制の構築</li> <li>安全本部による徹底的な管理体制</li> <li>保険付保によるリスクヘッジ</li> </ul>
取引先の信用リスク	発注者、協力会社などの取引先の信用不安による資金の回収不能や事業遅延	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引前・取引中の与信確認の徹底</li> <li>建設事業における出来高に応じた工事代金の受領・支払</li> </ul>
労務単価および建設資材価格の変動と調達難に関するリスク	資材価格や労務単価の高騰による利益率の低下や、資材調達難や技能労働者不足による工事遅延およびそれに伴う損害賠償の発生	○	○				<ul style="list-style-type: none"> <li>協力会社を含めた施工キャパシティに応じた受注水準の維持</li> <li>早期購買の徹底</li> <li>為替予約取引の実施によるリスクヘッジ</li> <li>将来予測を含めた正確な原価把握による見積原価の算出</li> <li>安定的なサプライチェーンの構築</li> <li>省人化に向けた自動化技術・機械の開発</li> </ul>
保有資産の価格変動	保有不動産や投資有価証券等の時価の著しい低下による評価損、減損損失の計上等			○			<ul style="list-style-type: none"> <li>財務基盤とのバランスを勘案した投資計画の立案</li> <li>投資委員会等による事前審査の厳格化</li> <li>取得後の投資先の運営・経営状況や時価の定期的な確認</li> </ul>
長期にわたる事業のリスク	事業期間が長期にわたるPPP事業や再生可能エネルギー事業等における事業環境の著しい変化や重大事故等の発生による事業の収益悪化や対応費用の損失計上等				○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務基盤とのバランスを勘案した投資計画の立案</li> <li>投資委員会等による事前審査の厳格化</li> <li>事業パートナーや業務委託先との適切なリスク分担</li> <li>保険付保によるリスクヘッジ</li> <li>運営状況のモニタリング</li> </ul>





## リスクマネジメント

## 事業等のリスクへの対応

リスク	5つの事業分野					対応
	国内建設	海外建設	開発	グリーンエネルギー	新領域ビジネス	
海外事業におけるリスク		○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政情の安定した国・地域での事業展開</li> <li>• 北米・アジア支店による情勢の把握および対応</li> <li>• 現地通貨での受領・支払</li> <li>• 為替予約取引によるリスクヘッジ</li> </ul>
機密情報漏洩	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「個人情報保護規程」や「情報セキュリティポリシー」に基づく情報管理体制の確立</li> <li>• ゼロトラストの概念に基づくセキュリティ基盤の刷新</li> <li>• 教育・啓発等の人的マネジメント対策の継続的な実施</li> </ul>
大規模自然災害・感染症に関するリスク	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リスク種別ごとのBCPの策定</li> <li>• 教育や訓練の継続的な実施</li> <li>• 事業活動に重大な影響が生じた場合においても企業継続が可能となる財務基盤の確保</li> </ul>
気候変動に関するリスク	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「Obayashi Sustainability Vision 2050」で掲げる脱炭素実現に向けた環境負荷低減への取り組みの推進</li> <li>• TCFD提言への賛同およびシナリオ分析結果に基づく対応策の実施</li> </ul>

## コンプライアンス

<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/ethics.html>

大林組は、企業倫理を含めたコンプライアンスに対する意識の一層の徹底を図るとともに、健全な企業風土を創り上げていく礎とするため、法令遵守に向けた強い決意を定款に定めています。また、大林組基本理念には、企業倫理の徹底に向けた指針を定めています。企業倫理は、経営トップが先頭に立って推進します。

KPI	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	発生	目標	発生	目標			
重大な法令違反件数	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件

### 企業倫理プログラムの推進

あらゆる腐敗の防止に努めるため、当社は企業倫理プログラムを策定しています。方針・基準の制定と体制整備の上で具体的施策を導入、その運用状況を定期的に点検するなど、常に検証と改善を図っています。

#### — 企業倫理確立のための方針・基準 —

**定 款**

**第3条（法令の遵守及び良識ある行動の実践）**

当会社においては、役職員一人一人が、法令を遵守するとともに、企業活動において高い倫理観を持って良識ある行動を実践する。特に建設工事の受注においては、刑法及び独占禁止法（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律）に違反する行為など、入札の公正、公平を阻害する行為を一切行わない。

**大林組基本理念**

**（企業倫理の徹底）**

- 1 法令の遵守及び良識ある行動の実践
- 2 公正で自由な競争の推進
- 3 ステークホルダーとの健全な関係の維持
- 4 反社会的勢力の排除
- 5 適正な情報発信と経営の透明性の確保

#### — 企業倫理を徹底するための体制の整備 —

**「企業倫理委員会」の設置**

委員長：社長  
 委員：取締役 若干名  
 執行役員 若干名  
 社外有識者 若干名  
 職員組合委員長  
 事務局：本社総務部

**企業倫理責任者（本社役付執行役員および各本支店長）  
 企業倫理推進者（各部門所属長）の設置**

**大林グループ企業倫理相談・通報制度の運用  
 複数の窓口（社内、社外、監査役直通）を設置**

#### — 「企業倫理確立に向けた具体策」の導入、実践、検証、改善 —

**企業倫理確立のための個別分野規定、マニュアルの整備、運用**

- ・ 独占禁止法遵守プログラム
- ・ 労働安全衛生マニュアル
- ・ 反社会的勢力排除プログラム
- ・ ハラスメント防止ガイドライン
- ・ 大林グループ贈賄防止プログラム
- ・ 品質マニュアル など

**企業倫理確立のための研修の実施**

- ・ 企業倫理職場内研修の実施
- ・ グループ会社では大林組のテキストを参考に各社の事業分野に即した内容に改訂した上で研修を実施
- ・ 役員向け社外セミナーの実施
- ・ 海外での各国の法令や地域性に応じた教育・研修

モニタリング

**企業倫理の浸透、定着状況を測定、評価するための仕組みの策定**

- ・ 監査役会による談合等監視プログラムや内部統制監査室による内部監査<sup>\*</sup>により企業倫理プログラムの実施状況をモニタリング
- ・ 企業倫理委員会においては、複数の側面からモニタリングを実施
  - 1 外部有識者による企業倫理プログラムの実施状況について第三者評価
  - 2 職員組合委員長が企業倫理に関する組合員の意見を収集

<sup>\*</sup>内部統制監査室による内部監査  
 対象部門：当社全組織および全グループ会社  
 実施頻度：中期監査計画（3年ごと）および年次監査計画を策定し、上記対象部門のうち当該年度の実施対象部門（もしくは会社）を選定の上実施  
 監査目的：業務の有効性および効率性、関係法令の遵守などの観点から調査の上、必要に応じ助言・勧告を行い、経営管理の向上に資すること

## コンプライアンス

### 大林グループ贈賄防止プログラム

当社は、国内海外を問わず公務員などに対する贈賄防止のため、2013年4月に「大林グループ贈賄防止プログラム」を制定し、社員への教育（海外拠点の各国言語に対応したeラーニングの実施など）、JVパートナーなどの適正な採用手続きを実施するほか、不正行為防止に資する相談窓口を設置しています。 2017年度以降の腐敗・贈賄件数 **0件**

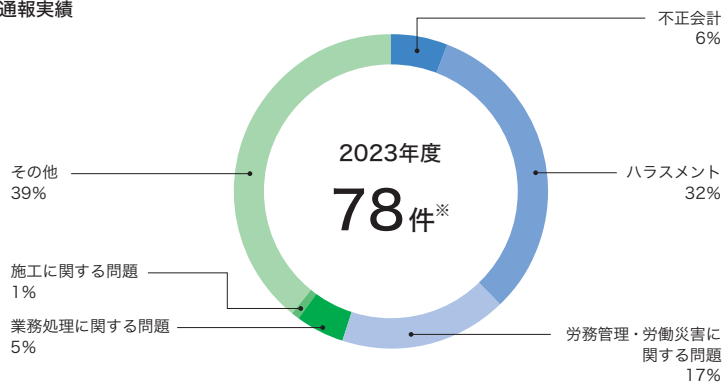
### 企業倫理職場内研修

当社では、毎年4月から5月にかけて、企業倫理委員会事務局が作成したテキストを用いて全社員（派遣社員、出向受入社員、パートタイマーなどを含む）を対象とした「企業倫理職場内研修」を実施しています。同研修は、当社定款および企業倫理の徹底に向けた企業行動規範に基づき、独占禁止法をはじめとする法令遵守の徹底や、反社会的勢力の排除、不正会計の根絶などのテーマについて、身近に起こりうる具体的なケースを用いて、各部門による討議形式で実施しています。今後も企業倫理職場内研修の実施を通じて、法令遵守はもとより、社員一人ひとりが高い倫理観を持った良識ある行動を実践していきます。

### 企業倫理相談・通報制度

当社では、職場での不正やハラスメント、法令違反、汚職・贈賄などあらゆる企業倫理に関する問題についての相談窓口として、当社グループの事業関係者（当社グループの社員、派遣社員、出向受入社員、パートタイマー、協力会社の関係者など）を対象とした企業倫理相談・通報制度を設けています。通報があった際には直ちに調査を実施し、報告を行い、必要な措置を講じています。

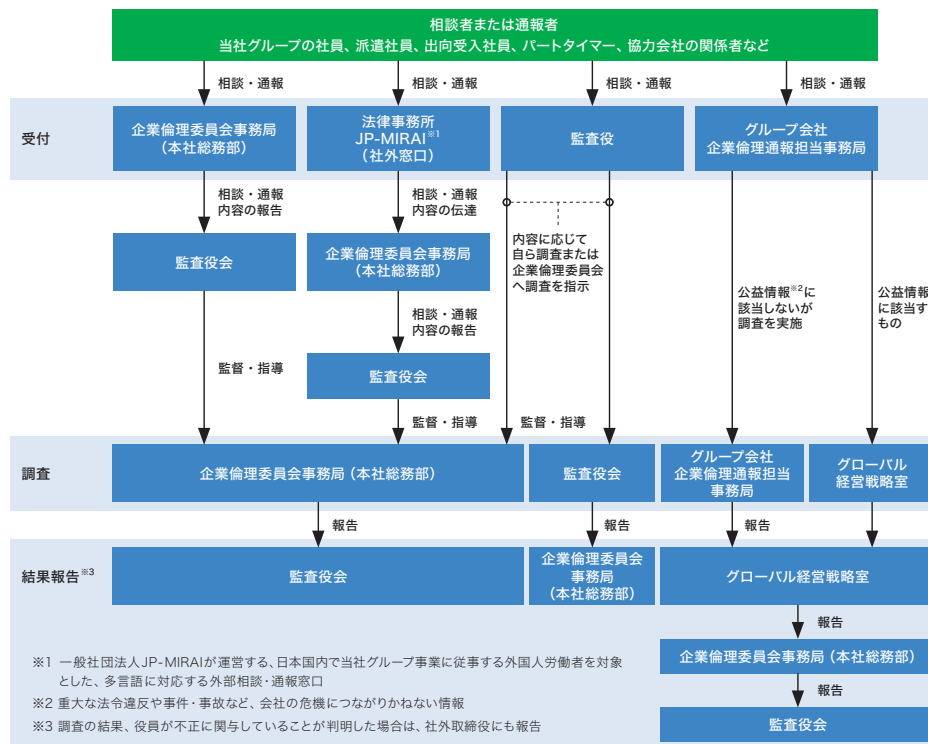
#### 相談・通報実績



※ ハラスメント相談窓口にて受け付けた相談・通報件数を除く

KPI	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
	実績	目標	実績	目標		
企業倫理研修受講率	100%	100%	100%	100%	100%	100%

#### 各窓口の報告フロー図





## ステークホルダーエンゲージメント

大林グループの事業活動は、さまざまなステークホルダーと関わりながら行われています。信頼される企業であり続けるため、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントで得たご意見やご要望を企業経営に活かし、社会の期待や要請に応えていきます。

### 2023年度 対話の主なテーマ

- 国内建築事業における需要、受注・競争環境
- 建設資材価格・労務費高騰の影響
- 施工キャパシティの状況、サプライチェーンの逼迫状況
- 2024年度から適用される改正労働基準法への対応状況
- 政策保有株式の縮減目標に対する進捗状況、株価上昇に伴う売却目標見直し

### 2023年度 対話を踏まえて反映した事項

- 目標の自己資本比率40%をおおむね達成したが、今後どの程度まで蓄積するのか
- 自己資本の目標を達成したのであれば、利益を株主還元にあてるべき
- 業績回復後のROE目標値の開示いただきたい

→ **資本政策の見直しを実施** → P.38

### 株主・投資家との対話の推進

当社グループは、「大林グループIR・SR基本方針」を指針として株主・投資家との対話を推進するとともに、ウェブサイトなどを通じて、国内外の株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに適時、適切かつ正確、公平な情報開示を行っています。

また、IR・SR活動を通じて株主・投資家から得られたご意見・ご要望については、グローバル経営戦略室IR・SR部が定期的に取りまとめ、経営陣および社内関連部門に展開し、情報共有を図るとともに、IR・SR活動を統括する執行役員が取締役会や取締役座談会にて報告を行うなど、適時、適切かつ効果的なフィードバックを実施し、経営施策に反映することで、対話を実効的なものとしています。

大林グループ IR・SR基本方針  <https://ir.obayashi.co.jp/ja/ir/governance/policy.html>

株主・投資家との対話の推進状況 (2023年4月~2024年3月)  <https://ir.obayashi.co.jp/ja/ir/governance/dialog.html>






### 関心の高いテーマに沿った事業説明会・現場見学会の実施

投資家・アナリスト向けの事業説明会や現場見学会については、関心の高いテーマに沿った内容のものを開催しています。

2023年度は、特に多かった改正労働基準法への対応に関する質問に応じて、4週8閉所を実現している現場の見学会や改正労働基準法への対応状況の説明会を実施しました。



4週8閉所を実施している現場の見学会の様子。生産性向上について説明

主なステークホルダー	果たすべき責任	主なエンゲージメント方法	
 <b>お客さま</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質マネジメントシステムに基づいた一貫した品質管理による、お客さまに満足される良質な建造物・サービスの提供</li> <li>● お客さまのさまざまなニーズに応える先進技術の開発とソリューションの提供</li> <li>● 災害時のBCP（事業継続計画）策定から復旧工事までサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業活動</li> <li>● 建造物の定期検診</li> <li>● お客さま満足度アンケート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ウェブサイト</li> <li>● 「コーポレートレポート」の発行</li> <li>● 「顧客情報に関するガイドライン」による管理</li> </ul>
 <b>株主・投資家</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適時、適切かつ正確、公平な情報開示</li> <li>● 建設的な対話を継続することによる経営の透明性の確保</li> <li>● 対話手段の充実</li> <li>● 対話によって得られた意見などの社内での効果的なフィードバック、経営施策への反映</li> <li>● 長期安定配当の維持、機動的株主還元の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会</li> <li>● 機関投資家およびアナリスト向け決算説明会</li> <li>● 機関投資家およびアナリストとの個別ミーティング</li> <li>● 証券会社主催カンファレンスにおける海外機関投資家とのミーティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外IR</li> <li>● 機関投資家およびアナリスト向けの現場・施設見学会、事業説明会、トピック説明会</li> <li>● 「コーポレートレポート」の発行</li> <li>● ウェブサイト</li> </ul>
 <b>社員</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権や多様性を尊重し、それぞれの個性と能力を最大限に活かして活躍できる環境や制度の整備</li> <li>● 各種教育プログラムなどを通じた能力開発</li> <li>● 安全と健康を守る快適な職場環境の形成と、心身の健康をサポートする体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労使協議</li> <li>● イン트라ネット</li> <li>● 企業倫理相談・通報制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種相談窓口の設置（メンタルヘルス、介護相談など）</li> <li>● 各種研修の実施</li> <li>● 労働安全衛生マネジメントシステム</li> </ul>
 <b>調達先</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● とともに成長発展するパートナーとして、公正な取引と、信頼関係の強化</li> <li>● 働く人の人権を尊重し、安全と健康を守る快適な就労環境の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達活動</li> <li>● 「CSR調達ガイドライン」教育資料の配布</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「CSR調達ガイドライン」アンケート</li> <li>● 大林組林友会との連携</li> </ul>
 <b>環境・地域社会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な社会の実現を目指し社員一人ひとりが主体的に社会貢献活動に参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 施設、建設現場の見学会</li> <li>● 環境教育</li> <li>● 大林財団の奨学事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公正公平な納税</li> <li>● マッチングギフトプログラム</li> <li>● 被災地支援</li> </ul>

## Section

### データセクション

- 111 財務サマリー
- 113 グループネットワーク
- 114 社会貢献
- 115 会社概要
- 116 株式の状況
- 117 ESG外部評価 / 編集後記



## 財務サマリー

## 連結財務サマリー

単位：百万円

会計年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>経営成績</b>											
受注高	1,653,005	1,900,517	1,951,943	2,145,256	1,880,155	1,958,869	2,240,001	1,948,682	2,146,326	2,222,290	2,513,088
うち建設事業受注高	1,580,900	1,797,441	1,862,140	2,052,504	1,774,745	1,873,739	2,149,788	1,857,688	2,042,487	2,107,374	2,355,067
売上高	1,612,756	1,773,981	1,777,834	1,872,721	1,900,655	2,039,685	2,073,043	1,766,893	1,922,884	1,983,888	2,325,162
売上総利益	112,059	131,707	193,052	224,933	234,303	254,023	255,547	225,784	154,339	216,569	219,602
売上総利益率(%)	6.9	7.4	10.9	12.0	12.3	12.5	12.3	12.8	8.0	10.9	9.4
販売費及び一般管理費	80,067	83,318	86,671	91,191	96,502	98,542	102,675	102,622	113,288	122,769	140,220
営業利益	31,991	48,388	106,380	133,742	137,800	155,480	152,871	123,161	41,051	93,800	79,381
営業利益率(%)	2.0	2.7	6.0	7.1	7.3	7.6	7.4	7.0	2.1	4.7	3.4
経常利益	40,135	59,913	111,208	140,106	143,951	163,054	159,005	128,784	49,844	100,802	91,515
親会社株主に帰属する当期純利益 <sup>※1</sup>	21,627	28,695	63,437	94,501	92,662	113,155	113,093	98,780	39,127	77,671	75,059
設備投資	69,110	42,308	56,231	31,410	76,383	39,586	47,573	52,539	55,415	92,394	78,406
研究開発費	8,927	9,391	10,081	10,553	10,602	12,312	13,734	13,661	15,841	15,330	16,538
減価償却費	12,103	14,392	14,476	14,981	14,659	17,672	19,880	20,038	20,691	23,941	27,117
<b>財務状況</b>											
総資産	1,818,886	1,996,193	1,951,907	2,015,996	2,148,861	2,214,512	2,230,297	2,272,628	2,422,085	2,609,929	3,017,047
有形固定資産	415,089	408,848	441,604	459,597	526,270	544,558	572,190	609,256	623,306	692,545	735,914
投資有価証券	323,858	415,541	342,021	346,245	372,308	360,627	290,719	340,079	337,976	306,570	422,583
〔投資有価証券売却額〕	[12,089]	[4,541]	[4,497]	[4,495]	[8,710]	[5,454]	[9,263]	[7,702]	[16,973]	[24,612]	[33,100]
純資産	448,108	549,483	561,658	644,076	711,525	798,149	850,498	961,979	988,913	1,035,881	1,194,810
自己資本	412,456	507,670	516,098	594,160	684,836	768,944	817,892	931,008	955,691	997,109	1,151,630
有利子負債(ノンリコース借入金を除く)	351,592	327,802	266,465	200,334	184,724	183,061	172,928	196,357	197,376	261,222	249,756
ノンリコース借入金	76,851	83,017	79,874	73,024	92,004	89,156	75,624	69,596	83,060	76,699	74,128
有利子負債・ノンリコース借入金合計	428,444	410,820	346,339	273,359	276,728	272,218	248,552	265,953	280,436	337,921	323,884
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー <sup>※2</sup>	37,962	74,646	124,980	158,892	114,034	44,203	237,628	24,803	69,697	228,456	50,399
投資活動によるキャッシュ・フロー <sup>※2</sup>	▲47,328	▲7,442	▲48,029	▲37,884	▲71,289	▲45,302	▲47,318	▲79,075	▲49,833	▲101,610	▲84,471
財務活動によるキャッシュ・フロー <sup>※2</sup>	27,587	▲34,523	▲68,967	▲89,165	▲54,548	▲24,823	▲49,397	▲8,483	▲12,457	22,118	▲51,922
現金及び現金同等物の期末残高	121,177	162,607	164,802	194,195	184,783	157,699	298,945	236,474	249,317	405,633	326,688

※1 2015年度から「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に科目名を変更しています

※2 キャッシュ・フローにおいて▲は、現金及び現金同等物の減少を表しています





## 財務サマリー

単位：百万円

会計年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>株式関連情報</b>											
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	30.11	39.96	88.36	131.66	129.09	157.65	157.59	137.64	54.55	108.34	104.69
1株当たり純資産 (BPS) (円)	574.32	706.94	719.01	827.77	954.05	1,071.49	1,139.69	1,297.25	1,333.10	1,390.77	1,606.18
株価収益率 (PER) (倍)	19.3	19.5	12.6	7.9	9.0	7.1	5.9	7.4	16.5	9.4	17.8
1株当たり年間配当額 (円)	8	10	18	28	28	32	32	32	32	42	75
配当性向 (%)	26.6	25.0	20.4	21.3	21.7	20.3	20.3	23.2	58.7	38.8	71.6
自己資本配当率 (DOE) (%)	1.4	1.6	2.5	3.6	3.1	3.2	2.9	2.6	2.4	3.1	5.0
<b>経営指標</b>											
自己資本比率 (%)	22.7	25.4	26.4	29.5	32.2	34.7	36.7	41.0	39.5	38.2	38.2
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	5.4	6.2	12.4	17.0	14.5	15.6	14.3	11.3	4.1	8.0	7.0
投下資本利益率 (ROIC) (%)	2.4	3.4	7.6	10.2	10.0	10.5	9.8	7.4	2.3	4.9	3.8
D/Eレシオ (倍)	1.04	0.81	0.67	0.46	0.40	0.35	0.30	0.29	0.29	0.34	0.28
<b>非財務データ</b>											
従業員数 (人)	12,856	13,432	13,688	14,094	14,359	14,739	14,993	15,267	15,470	15,876	16,986

## 単体国内建設事業 経営成績

単位：百万円

会計年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>国内建築事業</b>											
受注高	849,943	948,858	1,052,559	1,048,108	982,374	1,038,739	1,193,456	1,162,163	1,186,503	1,093,102	1,194,826
完成工事高	874,821	922,872	892,295	977,417	977,666	1,076,398	1,099,515	920,380	1,044,174	1,048,587	1,234,232
完成工事総利益	37,792	41,587	85,725	119,665	124,652	132,599	123,254	103,538	37,613	87,235	78,246
完成工事総利益率 (%)	4.3	4.5	9.6	12.2	12.8	12.3	11.2	11.2	3.6	8.3	6.3
<b>国内土木事業</b>											
受注高	253,055	312,191	288,650	275,248	293,966	244,420	247,314	336,934	321,311	280,130	328,078
完成工事高	245,938	235,866	268,110	259,157	254,891	269,380	262,169	262,685	265,747	266,237	286,591
完成工事総利益	19,163	24,425	39,849	46,579	45,799	48,813	50,050	56,758	39,484	41,794	45,263
完成工事総利益率 (%)	7.8	10.4	14.9	18.0	18.0	18.1	19.1	21.6	14.9	15.7	15.8



## グループネットワーク

### 国内主要グループ会社

会社名 (主な事業)	グループ 持分	年度	財務データ(単位:百万円)			
			売上高	営業利益	親会社株主 に帰属する 純利益	純資産
株式会社内外テクノス 建築工事、造作建具工事、内外装工事、資材等の製造・販売	100.0%	2022	8,200	189	77	8,006
		2023	10,451	487	356	8,370
大林ファシリティーズ株式会社 建物・設備の総合管理、建築工事、事務業務の受託	100.0%	2022	30,180	1,197	952	16,705
		2023	33,222	1,048	758	17,208
オーク設備工業株式会社 空調調和・クリーンルーム・衛生消火等の設備工事	100.0%	2022	22,472	1,718	1,181	7,246
		2023	22,827	1,282	887	8,134
株式会社サイプレス・スナダヤ <sup>※1</sup> 木材および木造木質化資材の製造・販売	46.1%	2022	—	—	—	2,695
		2023	11,875	388	112	2,218
大林道路株式会社 道路工事等の土木工事、建築工事、資材等の製造・販売	100.0%	2022	98,471	2,233	1,536	59,873
		2023	102,677	4,364	2,780	62,064
大林新星和不動産株式会社 不動産の所有・売買・賃借・管理・鑑定・仲介、損害保険代理業	100.0%	2022	56,153	15,156	10,359	85,827
		2023	49,667	10,850	6,152	91,979
株式会社大林グリーンエナジー <sup>※2</sup> 再生可能エネルギーによる発電、電気販売、発電設備の運用・保守管理、同エネルギーの調査・研究	—	2022	15,285	1,943	1,011	11,840
		2023	17,077	1,904	150	16,447
株式会社オーク情報システム コンピューターソフトウェア開発・販売、電子機器販売・賃貸	100.0%	2022	9,682	338	223	2,323
		2023	10,713	302	231	2,483
株式会社オーシー・ファイナンス 金銭の貸付、債務の保証、有価証券の保有・運用、債権の買取	100.0%	2022	655	558	394	7,493
		2023	567	458	317	7,810
PFI子会社 29社 PFI関連	—	2022	28,249	617	373	5,689
		2023	25,200	935	509	5,859

※1 2023年2月に連結子会社化

※2 再生可能エネルギー事業を営む傘下の子会社を含む

### 海外主要グループ会社

会社名 (主な事業)	グループ 持分	年度	財務データ(単位:百万円)			
			売上高	営業利益	親会社株主 に帰属する 純利益	純資産
E.W. HOWELL CO., LLC <sup>※3</sup> E.W.ハウエル/建築工事、土木工事	92.0%	2022	34,237	371	272	3,309
		2023	56,200	134	174	3,632
WEBCOR, L.P. <sup>※3</sup> ウェブコー/建築工事、土木工事	100.0%	2022	135,620	▲1,592	▲1,519	15,077
		2023	182,741	2,465	2,340	16,771
JAMES E. ROBERTS-OBAYASHI CORPORATION <sup>※3</sup> J.E.ロバーツ大林/建築工事、土木工事	51.0%	2022	26,211	1,024	377	4,092
		2023	46,564	2,148	831	5,721
KRAEMER NORTH AMERICA, LLC <sup>※3</sup> クレマー/土木工事、建築工事	70.0%	2022	49,608	2,462	1,543	4,584
		2023	56,496	2,697	2,014	6,024
MWH US ACQUISITIONS, INC. <sup>※3※4</sup> MWH/土木工事、建築工事	90.4%	2022	—	—	—	—
		2023	—	—	—	24,309
KENAIDAN GROUP LTD. <sup>※5</sup> ケナイダン/土木工事、建築工事	60.0%	2022	23,987	608	313	2,757
		2023	29,845	▲6,399	▲3,340	309
THAI OBAYASHI CORPORATION LIMITED タイ大林/建築工事、土木工事、資材等の販売、不動産の所有・売買・賃借・管理・仲介	50.0%	2022	57,908	3,031	1,245	58,654
		2023	61,886	3,232	1,392	66,012
PT. JAYA OBAYASHI ジャヤ大林/建築工事、土木工事	85.0%	2022	13,281	585	258	2,408
		2023	15,448	683	282	2,870
TAIWAN OBAYASHI CORPORATION 台湾大林組/建築工事、土木工事、資材等の販売	100.0%	2022	12,638	▲196	▲184	1,526
		2023	15,784	327	351	3,135
OBAYASHI SINGAPORE PRIVATE LIMITED 大林シンガポール/建築工事、土木工事	100.0%	2022	47,387	2,497	2,297	12,781
		2023	55,662	4,907	4,852	18,858
OBAYASHI VIETNAM CORPORATION 大林ベトナム/建築工事、土木工事	100.0%	2022	13,858	424	502	7,171
		2023	18,316	▲250	89	7,570
OBAYASHI PROPERTIES UK LIMITED 大林プロパティズUK/不動産の取得・保有・処分・賃貸管理、不動産開発事業、不動産信託受益権の取得・保有・処分	100.0%	2022	3,479	2,677	1,265	46,048
		2023	4,926	3,947	1,984	62,831

※3 大林USAの連結子会社

※4 2023年12月に連結子会社化

※5 大林カナダホールディングスの連結子会社

## 社会貢献

<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/communities.html>

大林組は、企業理念で「持続可能な社会の実現への貢献」を掲げており、その具体的な取り組み方針の一つとして「社会貢献基本方針」を制定しています。その中で、当社の事業と関連性が高く、サステナブルな社会の実現に資する4つの重点分野を定め、良き企業市民として社会貢献活動を推進するとともに、社会課題の解決を目指しています。これらの分野は、当社の長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」において、2050年のあるべき姿として定義する「『地球・社会・人』のサステナビリティ」と密接に関連しており、社会貢献活動を通じた同ビジョン実現に積極的に取り組んでいます。

### 4つの重点分野

地球環境への配慮 | 防災と災害時の復旧・復興 | 地域社会との共生 | 次世代の育成

### 飯館村における環境再生

当社は、東日本大震災復興事業の一環として、福島県相馬郡飯館村の長泥地区において、国内初となる放射能汚染土壌を再生資材化し、再利用する盛土工事を行っています。2023年10月に、かつて「花の里」と呼ばれていた同地区にて2回目の植樹祭が開催され、同地区の美しい景色の復活を願い、昨年に引き続き当社から有志11人が参加しました。前回開催時にはいまだ帰宅困難地域だった同地区は、2023年5月に避難指示が解除され、復興への道を着実に歩んでいます。



災害時における社会基盤などの早期復旧は、建設会社の大きな使命です。今後も被災地域の1日も早い復興に向けて全力で取り組んでいきます。

### 次世代育成への取り組み

#### ●けんせつ探検隊

「けんせつ探検隊」は、一般社団法人日本建設業連合会（日建連）が主催するもので、小中学生とその保護者を対象に、建設業の仕事や魅力を広く知ってもらうことを目的に毎年実施しています。2023年11月には、当社が施工する「広島駅南口広場の再整備等における駅前大橋線橋りょう等新設工事」の工事現場において、DXに特化した見学会を実施し、DX化が進む建設業界に興味を持っていただく機会となりました。

#### ●リコチャレ

「理工チャレンジ(リコチャレ)」は、女性活躍推進法の一環で、内閣府・文部科学省・日本経済団体連合会（経団連）が共同で進めているもので、理工系分野に興味がある女子中高生が、将来の自分をイメージして進路選択(チャレンジ)することを応援する取り組みです。



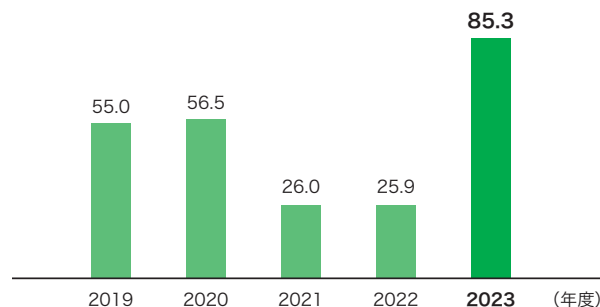
2023年8月に当社技術研究所において、リコチャレ2023「建設技術の最先端を体験しよう!」を開催し、女性研究員による日頃の研究の紹介や本館テクノステーションなどの施設案内を行いました。

今後も生き生きと働く姿を伝えることで、子どもたちに夢を持って建設業を目指してもらえるような機会づくりに努めていきます。

### マッチングギフトプログラム

当社は、社員有志の寄付金に会社も同額を上乗せして寄付するマッチングギフトプログラムを2014年度から導入しています。寄付先は、社会貢献基本方針の通り、「被災地支援」「地球環境」「社会貢献」分野で活動する団体から選定しています。これまで、災害時の緊急支援を含め、54の団体および自治体に総額431百万円を寄付しました。

#### ■寄付額の推移(単位:百万円)



#### ■主な寄付先

- 被災地支援：中央共同募金会、ピースウィンズ・ジャパン、国連UNHCR協会など
- 地球環境：国土緑化推進機構「緑の募金」など
- 社会貢献：日本盲導犬協会、セカンドハーベスト・ジャパン、あしなが育英会、ジョイセフなど

### TOPICS 令和6年能登半島地震に対する支援

当社は、令和6年能登半島地震で被災された方々へのお見舞金として、マッチングギフトプログラムにより、総額60百万円を石川県、新潟県、富山県に寄付しました。被災地の1日も早い復旧をお祈り申し上げます。

●寄付額	内容	金額
	大林組役員拠出義援金	30百万円
	大林組拠出義援金	30百万円
	合計	60百万円

#### ●本業を通じた主な支援

- ・被災地のインフラ復旧作業など(高速道路や国道の道路啓開作業、重機による人命救助)
- ・ビルや工場などの施設の被害状況調査、事業再開に向けた復旧作業



のと里山海道 三井IC付近の道路啓開作業事前調査





# 会社概要

## 会社情報

社名	株式会社大林組
創業	1892年1月
設立	1936年12月
代表者	代表取締役 社長 兼 CEO 蓮輪 賢治
本社	東京都港区港南2丁目15番2号
資本金	577.52億円
従業員数	9,253人(2024年3月31日現在)
建設業許可	国土交通大臣許可(特・般-1)第3000号
宅地建物 取引業者免許	国土交通大臣免許(15)第791号
事業内容	国内外建設工事、地域開発・都市開発・その他建設に関する事業、およびこれらに関するエンジニアリング・マネジメント・コンサルティング業務の受託、不動産事業ほか

## 営業所/事務所

### 主要な営業所

本社 東京都港区港南2丁目15番2号

札幌支店、東北支店(仙台市)、関東支店(さいたま市)、東京本店(東京都港区)、横浜支店、北陸支店(新潟市)、名古屋支店、京都支店、大阪本店、神戸支店、広島支店、四国支店(高松市)、九州支店(福岡市)、アジア支店(シンガポール)、北米支店(サンフランシスコ)

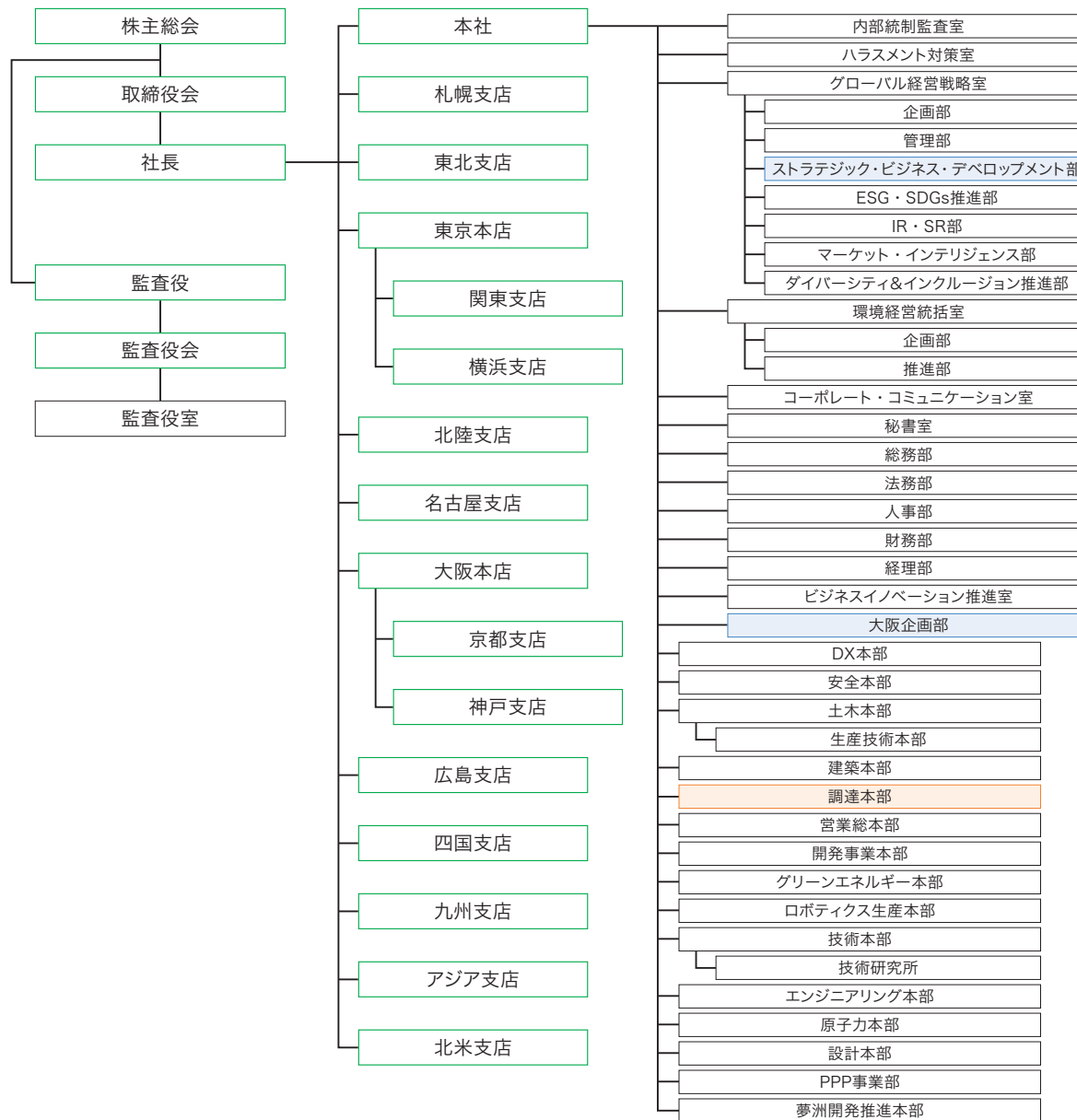
### 研究所

技術研究所(東京都清瀬市)

### 海外事務所

ロンドン、オークランド、シドニー、グアム、台北、ジャカルタ、ハノイ、プノンペン、クアラルンプール、バンコック、ヤンゴン、ダッカ、ドバイ

## 組織図



## 株式の状況

### 株式情報 (2024年3月31日現在)

上場金融商品取引所	東京証券取引所（プライム市場）・ 福岡証券取引所
業種	建設業
証券コード	1802
単元株式数	100株
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
利益配当金支払株主確定日	3月31日（期末配当金）および 9月30日（中間配当金）
発行済株式数	721,509,646株（前年度末比増減なし）
株主数	62,716名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1丁目4番5号
定時株主総会	6月

### 大株主の状況 (2024年3月31日現在)

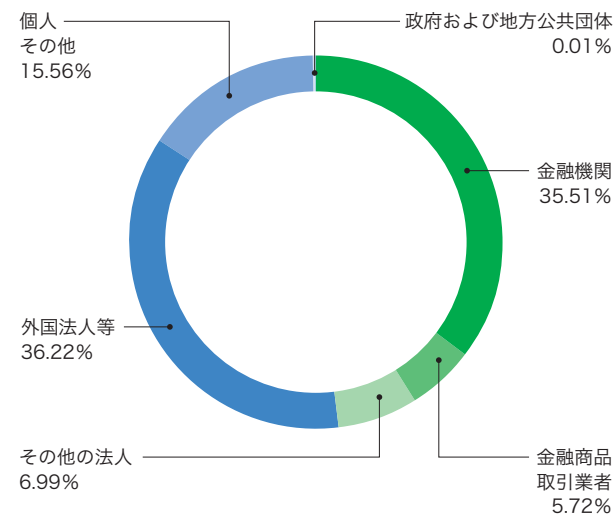
株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	124,302	17.31
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	78,511	10.94
日本生命保険相互会社	20,905	2.91
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	20,109	2.80
大林 剛郎	16,944	2.36
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	15,169	2.11
大林グループ従業員持株会	13,226	1.84
JPモルガン証券株式会社	11,620	1.62
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,241	1.29
住友不動産株式会社	9,159	1.28

※持株比率は自己株式数（3,569,088株）を控除して計算

### 株主総利回り（TSR）

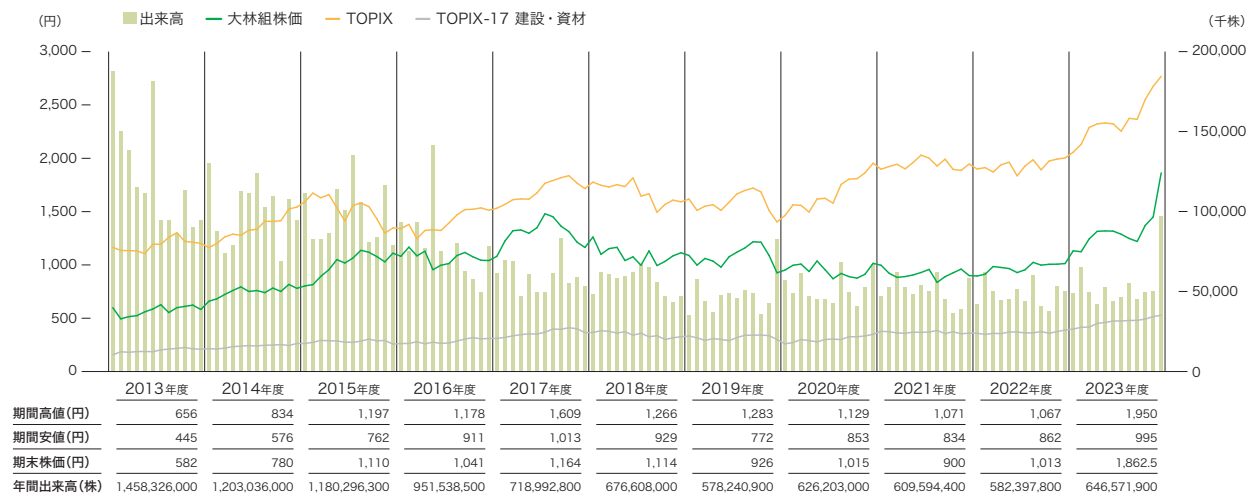
	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
株主総利回り(%)	86.0	96.9	89.4	103.3	186.3
比較指標：配当込みTOPIX(%)	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2

### 株式の所有者別割合※ (2024年3月31日現在)



※自己株式数（3,569,088株）を控除

### 株価・出来高の推移



## ESG外部評価／編集後記

### ESG外部評価

 <https://www.obayashi.co.jp/sustainability/evaluation.html>



### 外部イニシアティブ参画状況

- TCFDコンソーシアム
- TNFDフォーラム
- GXリーグ
- 気候変動イニシアティブ (JCI)
- 日本気候リーダーズ・パートナーシップ (JCLP)
- Science Based Targets initiative
- 30by30アライアンス
- 人的資本経営コンソーシアム
- 国連グローバル・コンパクト
- 日本経済団体連合会
- 日本建設業連合会
- 建設業労働災害防止協会

### WE SUPPORT



In support of

### WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

Established by UN Women and the UN Global Compact Office

国際社会において持続可能な社会を実現するための世界的な枠組みである国連グローバル・コンパクトに参加しているほか、女性のエンパワーメント原則 (WEPs) にも署名しています。

### [ 表紙について ]



### 「スマート・ウォーター・シティ東京」建設構想

大林組は、建設文化に関わる情報を周辺文化とともに紹介する広報誌『季刊大林』を発行しています。「スマート・ウォーター・シティ東京」は、季刊大林No.56「水都復活」の「OBAYASHI IDEA」にて取り上げた、かつて、「東洋のヴェネチア」と称された水都であった東京の美しい水景を取り戻すと同時に、今後ますますその価値が高まる水資源を、適切にマネジメントしながら有効に活用する未来構想です。

 [https://www.obayashi.co.jp/kikan\\_obayashi/kikan-56.html](https://www.obayashi.co.jp/kikan_obayashi/kikan-56.html)

### 編集後記

「OBAYASHIコーポレートレポート2024」をお読みいただき、ありがとうございます。

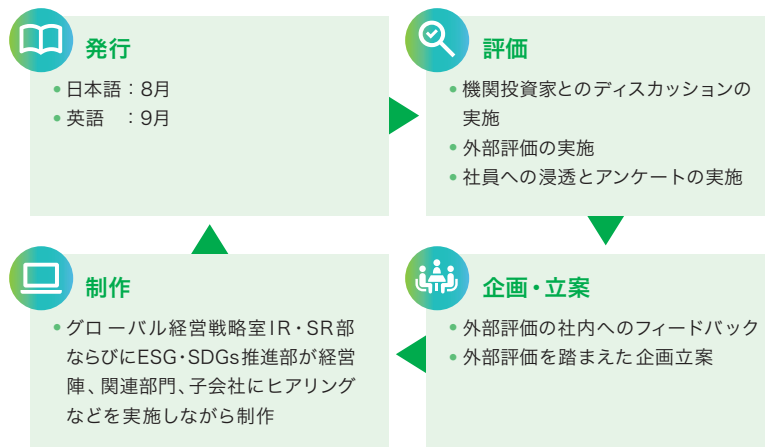
本レポートでは、「大林組基本理念」に基づき、「Obayashi Sustainability Vision 2050」で掲げる「地球・社会・人」と大林グループのサステナビリティを実現するための方針と戦略をお伝えするとともに、「大林グループ中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』」の進捗ならびに2024年5月に追補した内容についてご紹介しています。また、発行後は本レポートを用いて株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に推進し、その中でいただいたご意見・ご要望を可能な限り次年度のレポートへ反映するように努めていきます。

今後も株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに当社グループの価値創造の取り組みについてご理解を深めていただくため、内容の充実を図っていきたく考えています。つきましては、皆さまからの忌憚ないご意見・ご要望を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



執行役員  
グローバル経営戦略室長  
**富岡 孝行**

### コーポレートレポートの制作プロセス







## 株式会社 大林組

〒108-8502 東京都港区港南2-15-2

TEL 03-5769-1701 (グローバル経営戦略室IR・SR部)

ホームページ: <https://www.obayashi.co.jp>