

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ない。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います。

“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、業績は回復途上にあり、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^{※1}
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^{※1}
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^{※1}
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^{※1}
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^{※1}
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^{※2}

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^{※2}

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^{※2}

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



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。



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。



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。

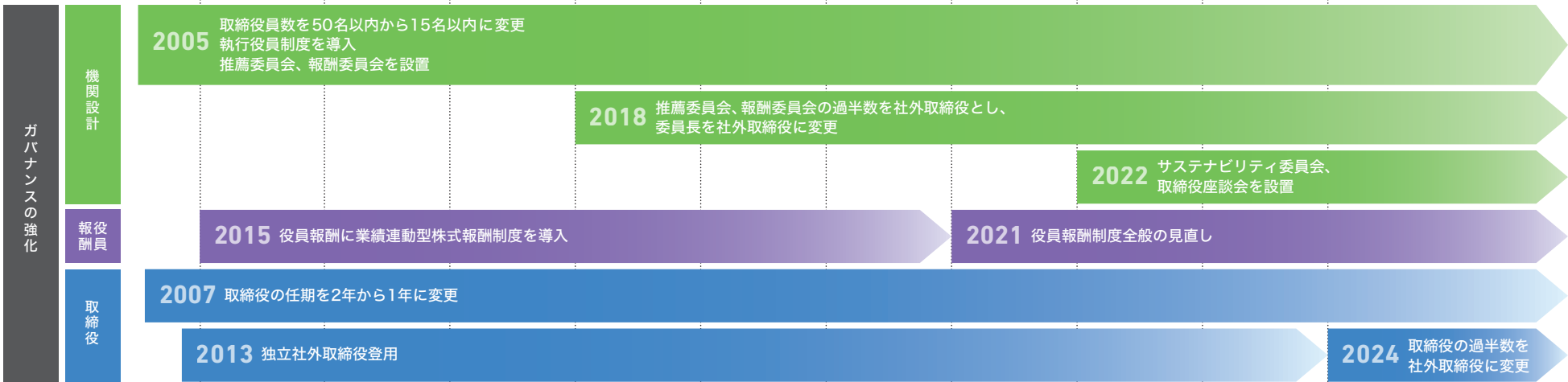
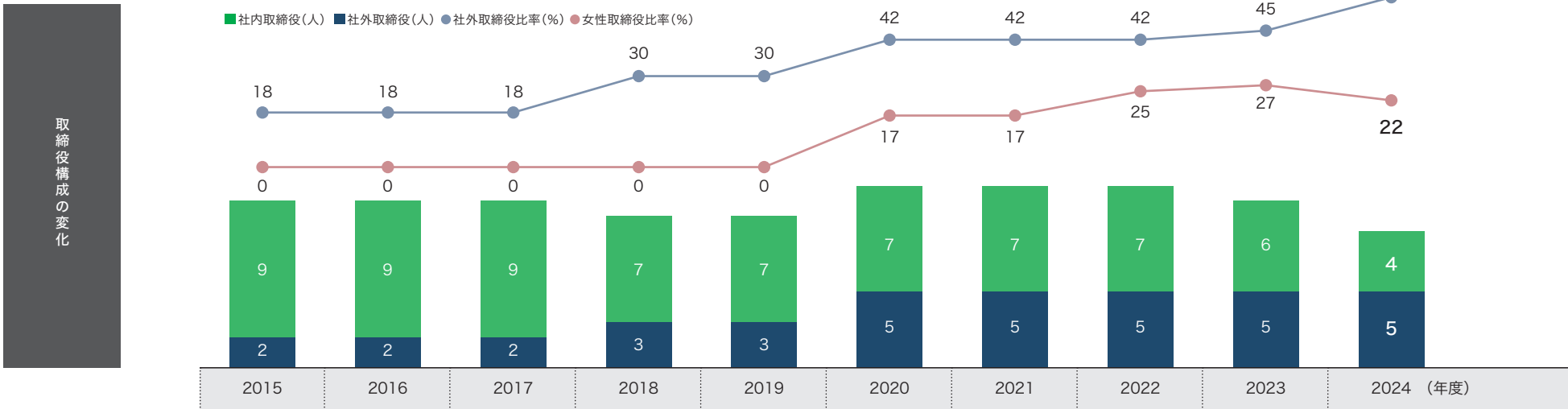
安全や品質に関して、真の対策を

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

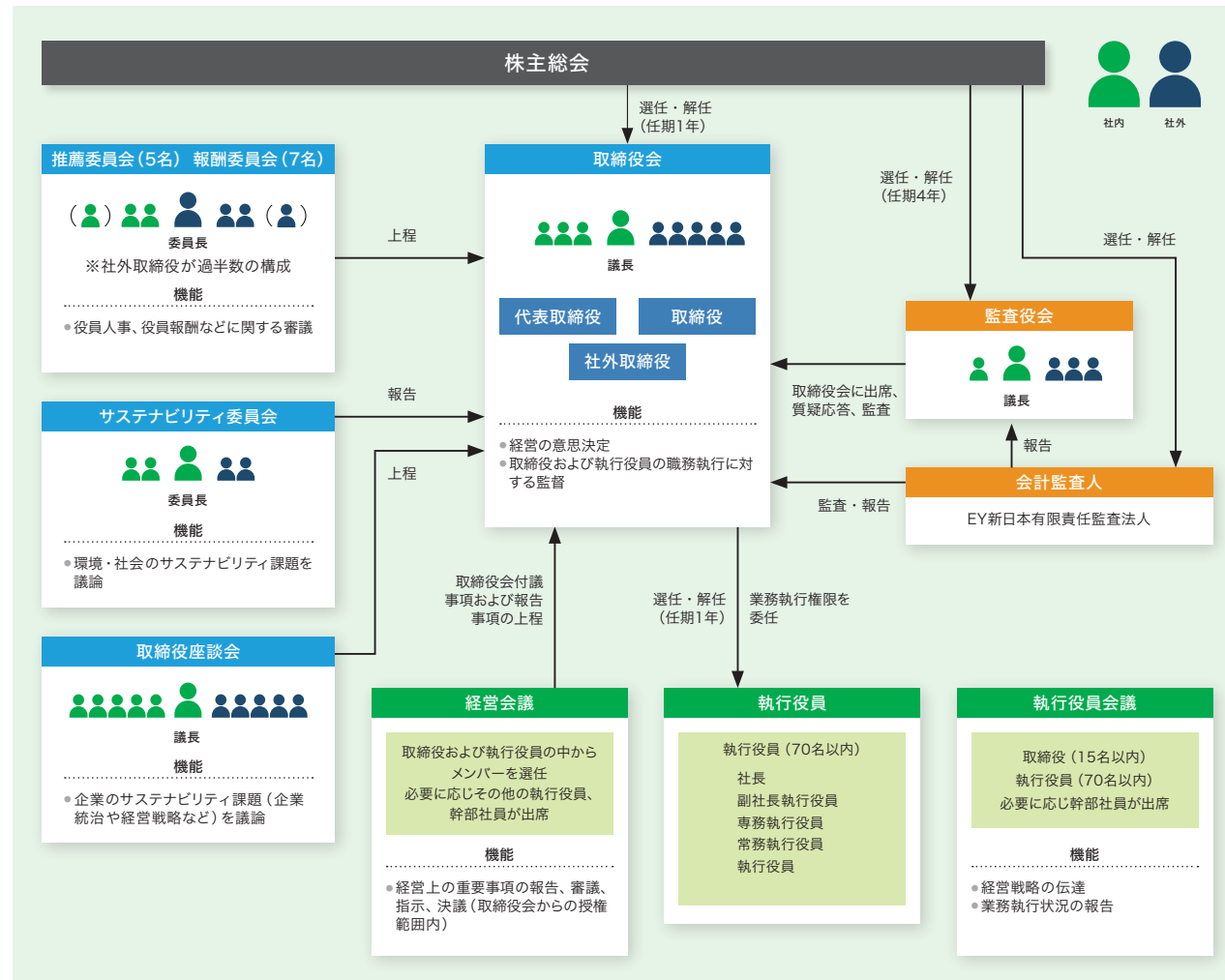


経営体制

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。

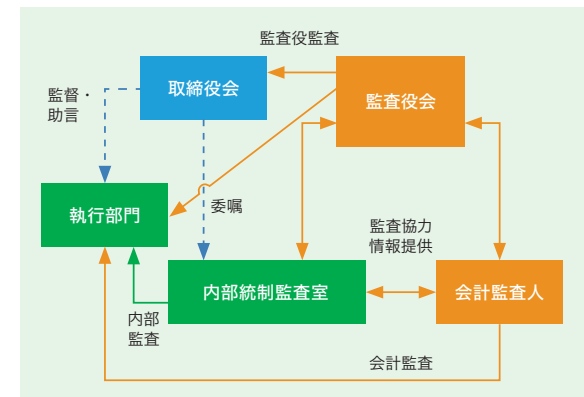
■経営体制図（2024年7月1日現在）



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

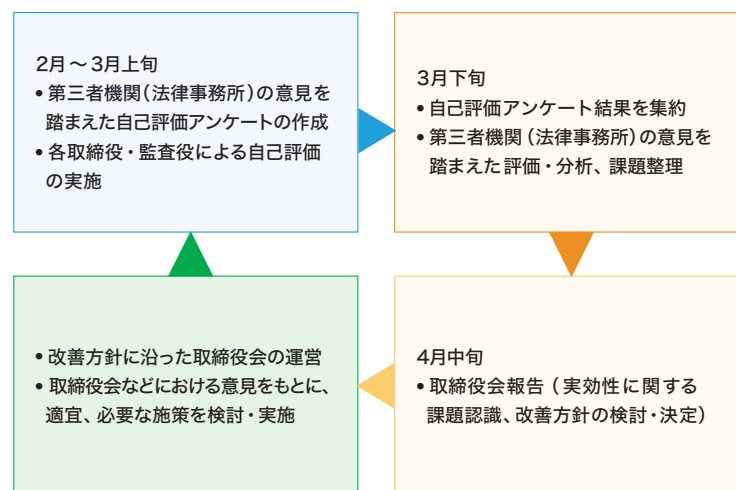
取締役会の実効性評価

■ 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

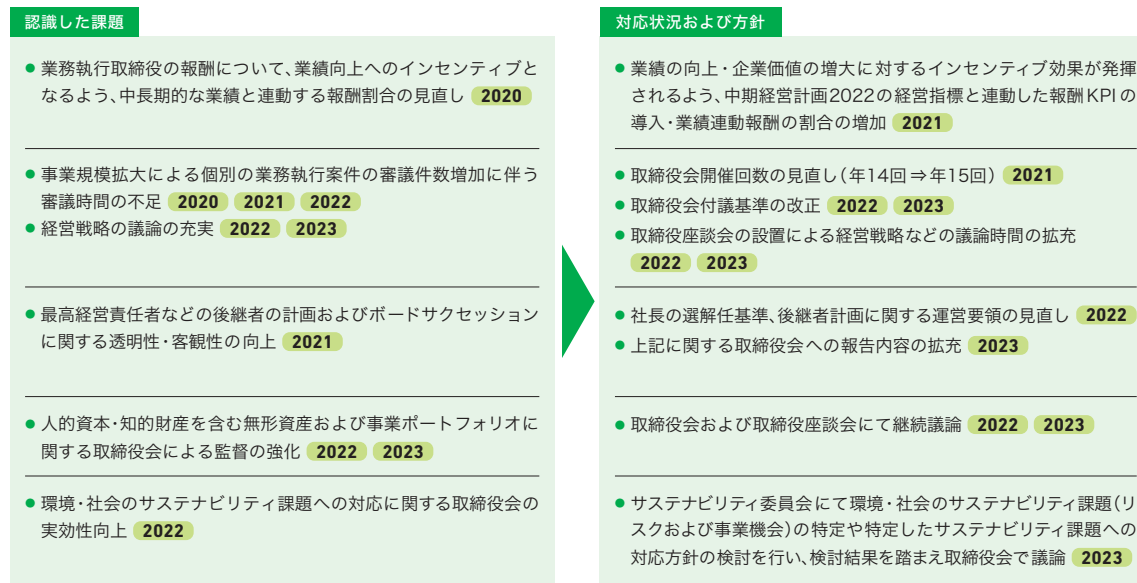


■ 2023年度の実施結果

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

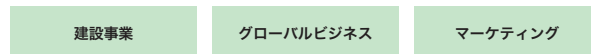


経営体制

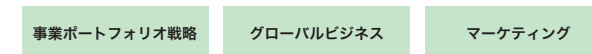
取締役のスキルマトリックス

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。

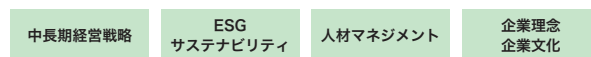
- 中核事業に関する意思決定、監督および執行機能を発揮する上で必要なスキル



- 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 ^{※1} 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 ^{※2}	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 ^{※2}
報酬割合 ^{※1} (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 ₂ 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 役員の人数(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りようと考えました。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[※]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。

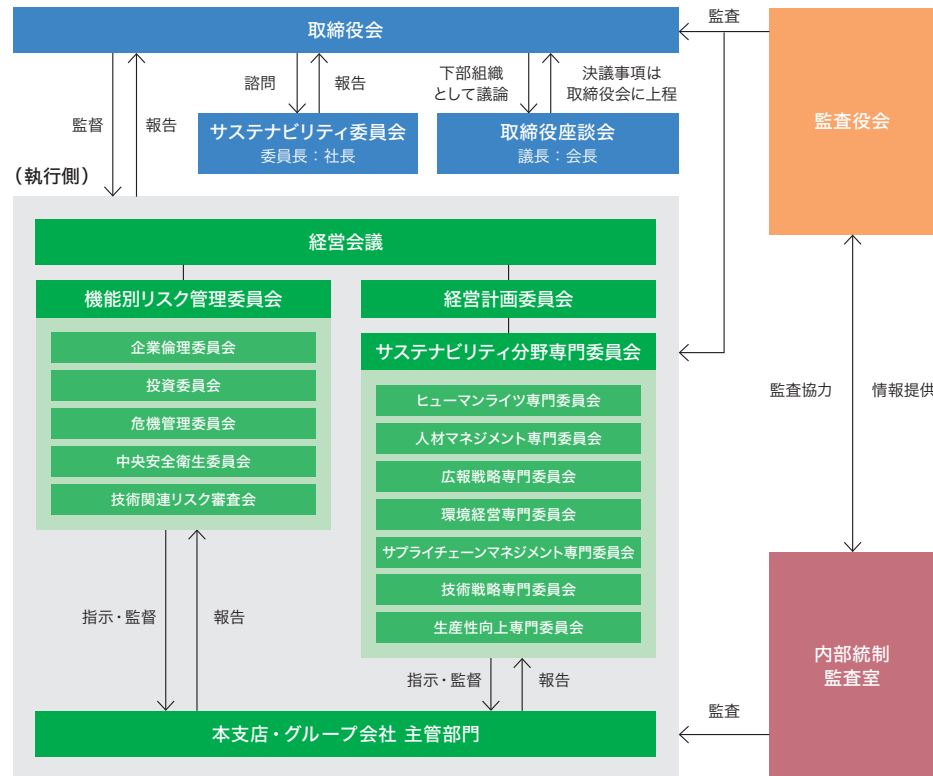
リスクマネジメント

リスク管理体制

大林組では、企業倫理委員会や中央安全衛生委員会など、企業倫理や安全などのリスク別に設置する機能別のリスク管理委員会と、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て、当社グループに影響を及ぼす可能性のあるリスクを把握・分析しています。重要な事項に関しては、取締役会・経営会議に付議し、個別事案ごとにリスクを抽出・評価の上、リスクが顕在化した場合の影響を最小化するための対策が妥当であるかを議論して、意思決定を行っています。

また、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、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。

■ リスクマネジメント体制図

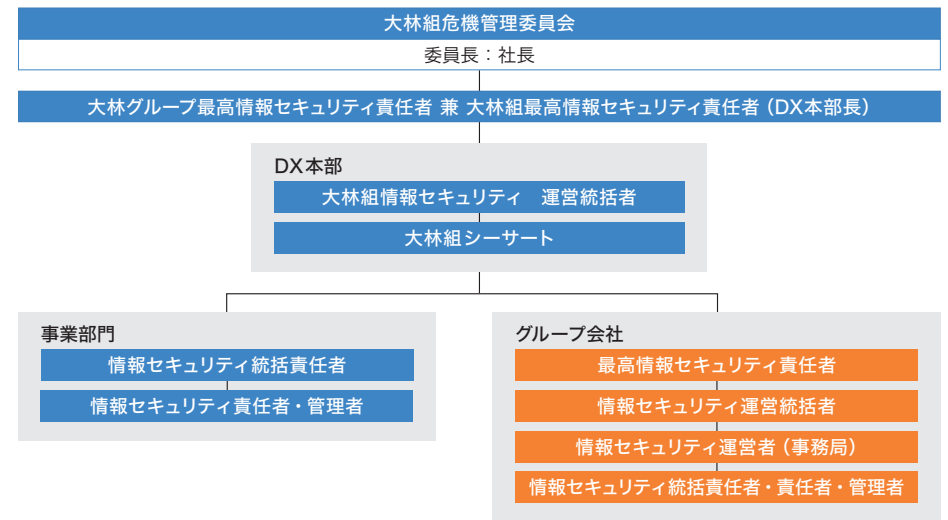


情報セキュリティ

当社は2001年度に情報セキュリティポリシーを制定し、セキュリティ対策を整備してきましたが、デジタル化の進展や働き方改革に伴う情報システムの利用環境の変化に加え、外部からの攻撃が巧妙化するなど、情報セキュリティリスクが増大していることから、2021年3月に全面的に改定しました。改定にあたり、内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）が定める統一基準に準拠するとともに、適用範囲を当社グループ全体に拡大し、名称も「大林グループ情報セキュリティポリシー」に改めました。以来、新たな情報技術や脅威に対応するべく、毎年内容を更新・周知しています。

この統一な枠組みの中で、情報セキュリティに関する体制（CSIRTなど）や教育、監査および安全管理措置などについて、国内外の法令や規格などに準拠した上で、当社およびグループ各社が遵守すべき対策基準を具体的に定め、それを実施していくことでグループ全体の情報セキュリティ水準の引き上げを図っていきます。

■ 大林グループ情報セキュリティ体制



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		
情報セキュリティ研修受講率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
重大な情報セキュリティ事故件数	0件	0件	0件	0件	0件	0件

リスクマネジメント

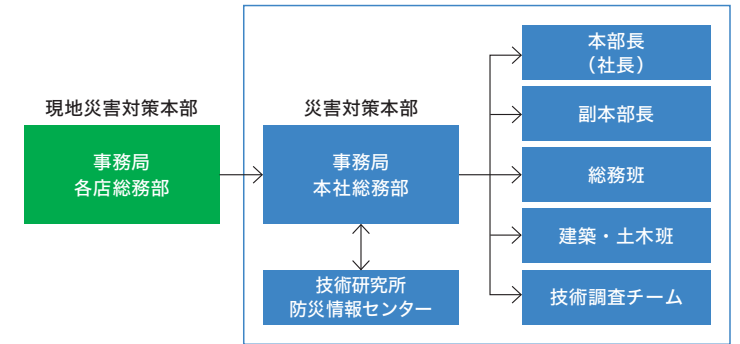
事業継続計画 (BCP)

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	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"> 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 対応費用の見積原価や収支予測への適切な反映
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"> 市場動向を見越した要員計画 営業力、調達力の強化 技術開発による生産性向上や施工能力の拡大 事業領域拡大による収益源の多様化 強固な財務体質の構築
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"> 厳格な品質マネジメント体制の構築 安全本部による徹底的な管理体制 保険付保によるリスクヘッジ
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"> 取引前・取引中の与信確認の徹底 建設事業における出来高に応じた工事代金の受領・支払
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"> 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 早期購買の徹底 為替予約取引の実施によるリスクヘッジ 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 安定的なサプライチェーンの構築 省人化に向けた自動化技術・機械の開発
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"> 財務基盤とのバランスを勘案した投資計画の立案 投資委員会等による事前審査の厳格化 取得後の投資先の運営・経営状況や時価の定期的な確認
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"> 財務基盤とのバランスを勘案した投資計画の立案 投資委員会等による事前審査の厳格化 事業パートナーや業務委託先との適切なリスク分担 保険付保によるリスクヘッジ 運営状況のモニタリング



リスクマネジメント

事業等のリスクへの対応

リスク	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	事業展開国におけるテロ・紛争等による政情の不安定化、経済情勢の変動、為替レートの変動、法制度の変更などによる事業環境の著しい変化		○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • 政情の安定した国・地域での事業展開 • 北米・アジア支店による情勢の把握および対応 • 現地通貨での受領・支払 • 為替予約取引によるリスクヘッジ
機密情報漏洩	外部からの攻撃や社員の不正等による個人情報、機密情報の漏洩に伴う社会的な信用の失墜、損害賠償の発生	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • 「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 • ゼロトラストの概念に基づくセキュリティ基盤の刷新 • 教育・啓発等の人的マネジメント対策の継続的な実施
大規模自然災害・感染症に関するリスク	地震、津波、風水害などの大規模自然災害の発生や感染力の強い感染症の流行による施工中工事への被害や本社・本支店機能の麻痺等	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • リスク種別ごとのBCPの策定 • 教育や訓練の継続的な実施 • 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
気候変動に関するリスク	炭素税の導入や夏季気温の上昇、自然災害の激甚化等	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • 「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 • 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

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^{*}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

^{*}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**

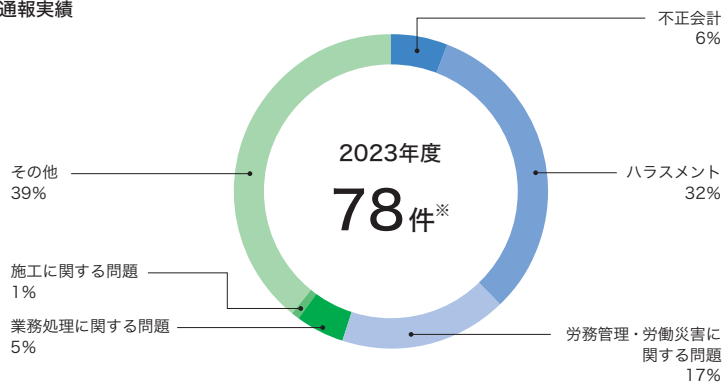
企業倫理職場内研修

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。

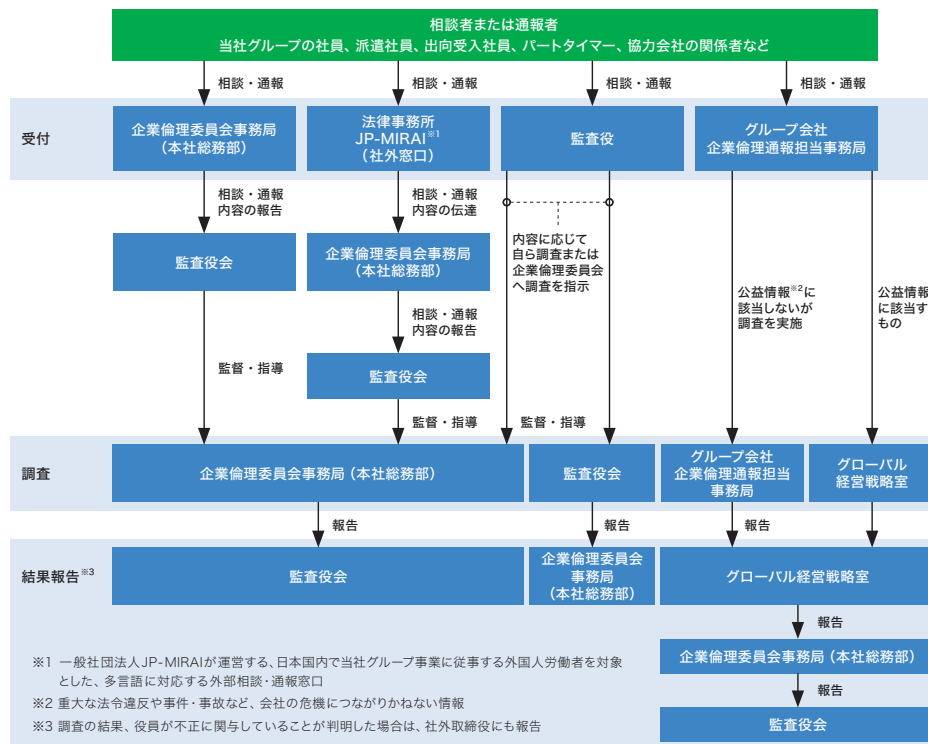
相談・通報実績



※ 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%	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	
 お客さま	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業活動 ● 建造物の定期検診 ● お客さま満足度アンケート 	<ul style="list-style-type: none"> ● ウェブサイト ● 「コーポレートレポート」の発行 ● 「顧客情報に関するガイドライン」による管理
 株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ● 適時、適切かつ正確、公平な情報開示 ● 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 ● 対話手段の充実 ● 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 ● 長期安定配当の維持、機動的株主還元の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会 ● 機関投資家およびアナリスト向け決算説明会 ● 機関投資家およびアナリストとの個別ミーティング ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外IR ● 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 ● 「コーポレートレポート」の発行 ● ウェブサイト
 社員	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 各種教育プログラムなどを通じた能力開発 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 労使協議 ● イン트라ネット ● 企業倫理相談・通報制度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種相談窓口の設置（メンタルヘルス、介護相談など） ● 各種研修の実施 ● 労働安全衛生マネジメントシステム
 調達先	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達活動 ● 「CSR調達ガイドライン」教育資料の配布 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「CSR調達ガイドライン」アンケート ● 大林組林友会との連携
 環境・地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施設、建設現場の見学会 ● 環境教育 ● 大林財団の奨学事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公正公平な納税 ● マッチングギフトプログラム ● 被災地支援