



- 地球環境に配慮した揮発性有機化合物を含まないNON-VOCインキを使用しています。
- この冊子はFSC®認証紙を使用しています。
- ユニバーサルデザイン (UD) の考えに基づいた見やすいデザインの文字を採用しています。

OUR VISION

実現したい未来

価値創造

成長戦略

価値創造を支える
仕組み

ガバナンス

データ
セクション



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

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

2 企業倫理の徹底

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

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の無駄を排除し、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

『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

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>

OUR FUTURE

目指す姿実現に向けたロードマップと重要課題（マテリアリティ）

大林グループは「地球・社会・人」のサステナビリティの実現に向けて、社会の課題に向き合い、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

ESG重要課題（マテリアリティ）

当社グループは、大林組基本理念に基づき、6つのESG重要課題を特定しています。「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と紐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。

大林グループ中期経営計画2022

2022年度にスタートした「大林グループ中期経営計画2022」では、3つの基本戦略を柱として「事業基盤の強化と変革の実践」を実現します。

Obayashi Sustainability Vision 2050

あるべき姿
「地球・社会・人」のサステナビリティの実現

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

社会課題とビジネス機会

カーボンニュートラル

ウェルビーイング

SDGs達成に向けた貢献

2050年の大林グループ像

人とイノベーションを原動力に
変革に挑戦し続ける企業グループとなり、
人々が集う空間、街、環境などのサステナビリティに係る
社会課題に多様なソリューションを提供します。

**大林グループ
中期経営計画
2022**



ESG重要課題（マテリアリティ） [▶ P.27](#)

大林グループ中期経営計画2022 [▶ P.35](#)

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------|-------------|------------------|
| E | 環境に配慮した社会の形成 | 基本戦略 | 1 建設事業の基盤の強化と深化 | 経営基盤戦略 | ① 人材マネジメント | ⑤ サプライチェーン |
| S | 品質の確保と技術力の強化 | | 2 技術とビジネスのイノベーション | | ② 組織 | ⑥ 財務・資本 |
| | 労働安全衛生の確保 | | 3 持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充 | | ③ DX | ⑦ サステナビリティマネジメント |
| | 人材の確保と育成 | 事業戦略 | 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 | 国内建設 | 海外建設 | 開発 |
| G | コンプライアンスの徹底 | | | | | |
| | 責任あるサプライチェーンマネジメントの推進 | 各事業の技術シーズ | | | | |

CONTENTS

| | |
|---|-----|
| ▶ 実現したい未来 | |
| OUR VISION..... | 01 |
| OUR FUTURE..... | 03 |
| 大林グループが目指す姿とその実現に向けて..... | 06 |
| トップインタビュー..... | 07 |
| ▶ 価値創造 | |
| 価値創造のあゆみ..... | 11 |
| 大林グループの事業概要..... | 13 |
| グローバルネットワーク..... | 15 |
| 主要パフォーマンス..... | 17 |
| 価値創造プロセス..... | 19 |
| 価値創造の原動力..... | 21 |
| カーボンニュートラルとウェルビーイングにおける 総合的競争力を活かしたソリューション..... | 23 |
| 〈事例紹介〉岩谷産業新研修所における 「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」の取り組み..... | 25 |
| マテリアリティとKPI..... | 27 |
| 鼎談～サプライチェーンとの価値共創～..... | 31 |
| ▶ 成長戦略 | |
| 大林グループ中期経営計画 2022..... | 35 |
| フィナンシャルレビュー..... | 37 |
| 5つの事業分野..... | 41 |
| 国内建設事業（建築）..... | 43 |
| 国内建設事業（土木）..... | 44 |
| 〈事例紹介〉高速道路リニューアルの取り組み..... | 45 |
| 海外建設事業（建築/土木）..... | 46 |
| 開発事業..... | 47 |
| グリーンエネルギー事業..... | 48 |
| 新領域ビジネス..... | 49 |
| ▶ 価値創造を支える仕組み | |
| 環境..... | 51 |
| 人材マネジメント..... | 59 |
| 特集：建設現場における4週8閉所実現に向けて..... | 65 |
| 人権..... | 66 |
| サプライチェーンマネジメント..... | 67 |
| 知的財産..... | 69 |
| 品質..... | 72 |
| DX..... | 73 |
| ▶ ガバナンス | |
| 社外取締役ダイアログ..... | 75 |
| 役員紹介..... | 79 |
| 経営体制..... | 82 |
| リスクマネジメント..... | 90 |
| コンプライアンス..... | 93 |
| ▶ データセクション | |
| 連結財務サマリー..... | 95 |
| グループネットワーク..... | 97 |
| 会社概要..... | 98 |
| 株式の状況..... | 99 |
| ESG外部評価/IR活動..... | 100 |

表紙について

ビッグデータが描く未来社会
2050年「モザイク・シティ」

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。2050年「モザイク・シティ」は、季刊大林No.55「ビッグデータ」の「OBAYASHI IDEA」にて取り上げたビッグデータの活用によって空間的にも機能的にも最適化された未来都市です。

https://www.obayashi.co.jp/kikan_obayashi/detail/kikan_55_idea.html



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

2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで。一部2023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

2023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。

大林グループが目指す姿とその実現に向けて

「『地球に優しい』リーディングカンパニー」。企業理念であるこの言葉には、人と環境に深く関わる私たちの事業において、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、そして、持続可能な社会の実現に貢献する企業であることが、大林グループの目指す姿であり、社会において果たすべき使命であるという想いが込められています。

そして、持続可能な社会の実現を目標として2050年のあるべき姿として定義したものが「Obayashi Sustainability Vision 2050」です。創業以来、受け継がれてきた精神「三箴ー良く、安く、速い」を礎として、優れた技術による誠実なものづくりにより、空間に新たな価値を創造するとともに、社会課題の解決に取り組むことで、「地球・社会・人」と大林グループのサステナビリティを同時に追求していきます。

「OBAYASHIコーポレートレポート2023」（統合報告書）では、大林グループの持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご紹介します。ステークホルダーの皆さまにとって、大林グループの価値創造ストーリーをより一層ご理解いただくための一助となり、さらなる対話に役立ちましたら幸いです。ご一読いただき、忌憚のないご意見・ご要望をお寄せください。



取締役会長 兼
取締役会議長

大林 剛郎

代表取締役
社長 兼 CEO

蓮輪 賢治

トップインタビュー

「ものづくりへの情熱」を持って変革に挑戦

代表取締役
社長兼 CEO
蓮輪 賢治



Q 2022年度を振り返ると、大林グループにとって、どのような1年だったか

当社グループを取り巻く社会情勢の変化をあらためて振り返ると、2020年から続いている新型コロナウイルス感染症の脅威がようやく収束に向かい、2023年春にはインバウンド需要が回復基調に入り、人やモノの移動が活性化するという明るい兆しが見えてきました。一方、コロナ禍によるグローバルなサプライチェーンの混乱や物価の高騰が発生していたところに、ロシアのウクライナ侵攻や台湾をめぐる米中間の緊迫など地政学的リスクが顕在化し、エネルギー価格の高騰が加速したことで建設資材価格がさらに上昇しました。当社グループにおいては、このような建設物価の高騰により事業環境が大きく影響を受けた1年だったと感じています。

近年は、大都市圏で大規模な再開発事業の案件が多く、当社もそのような再開発に関わる工事を手がけさせていただいています。通常、大型工事では、受注してから実際の工事着手までに相応の計画・準備期間が必要となりますが、今般は、その間に想定外の建設物価の高騰があり、コストが大幅に増加する事態が起っています。お客さまに工事費増額の交渉を粘り強く行っているものの、コスト上昇分の転嫁が十分にできず、利益回復が難しい工事を抱える状況が続いています。

このような建設物価の高騰に対して、お客さまとの協議やコスト圧縮のさらなる努力はもとより、建設業界全体として声を上げていく必要があると私は考えており、一般社団法人日本建設業連合会を通じて、お客さまのみならず事業者団体の皆さまなどに対しても、建設物価の変動に関する客観的なデータに基づく価格転嫁の合理性、必要性についてお伝えしてきました。引き続き、この課題の解決に向けて粘り強く取り組んでいく覚悟です。

一方、2022年度からスタートした「大林グループ中期経営計画2022」（以下、「中計」）[▶P.35](#)については、一定の進捗が見られるものの、各施策による具体的な成果はこれからとなります。この1年間は社内浸透の年と位置付け、各本支店・グループ会社の役職者に対する説明会を国内の各拠点で実施するとともに、中堅・若手社員を対象とした「中計2022ライブミーティング」を行うなど、当社の企業理念やビジョンとの関わり、中計で目指す

ところについて私自身の言葉で丁寧に説明してきました。グループ内での浸透が徐々に進み、企業価値向上への個々の取り組みを「自分事」として捉えるようになってきたと感じています。そうした点では、社員のエンゲージメント向上に手応えを感じることができました。厳しい事業環境が続く中、収益性および生産性の向上という喫緊の経営課題に対して、グループ一丸で実現に向け邁進する下地ができた1年でした。

Q 「中期経営計画2022」の財務面での進捗はどうか

2022年度の当社グループの連結売上高は1兆9,838億円（前年度比3.2%増）となり、まずは安定的な事業継続と生産能力に見合った水準として中計で定めた目標である2兆円程度は確保できました。また、1株当たり当期純利益（EPS）については、108.34円（同98.6%増）となり、目標（100円以上）を達成できました。しかしながら、1,000億円をボトムラインとした連結営業利益の水準については938億円（同128.5%増）となり、残念ながらステークホルダーの皆さまのご期待に応えられませんでした。これは、建設物価の高騰などによる国内建設事業の収益悪化が主な要因です。建設事業の業績の回復・安定に最優先に取り組み、中計の基本戦略とした「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」を進め、強固な経営基盤により変革に挑戦し続けていきます。

Q カーボンニュートラル実現に向けた取り組みは進んでいるか

商業ベースで国内初となる「秋田県秋田港および能代港における洋上風力発電プロジェクト」が2023年1月、全面的な商業運転を開始したことが挙げられます。建設工事の竣工式には私も参加しましたが、能代港にそそり立つ20基の大型風車は壮観なものでした。

私が再生可能エネルギー発電事業を推進する事業本部の本部長として陣頭指揮を執った2012年開業の「久御山物流センター」における太陽光発電事業を皮切りに、この10年余りで太陽光発電所28カ所、木質バイオマス

トップインタビュー

発電所2カ所、陸上風力発電所2カ所を稼働させ、今般、新たに洋上風力発電事業を事業ポートフォリオに加えることができたと思うと、感慨もひとしおです。

また、次世代エネルギーとして期待される水素の可能性にも注目しています。将来の水素社会において建設業で培った技術やマネジメント力を活かすため、国内外で事業化を目指し、水素関連実証事業（製造・供給）を進めています。お客さまに提供するソリューションにPPA[※]事業などの取り組みも加え、今後も積極的に再生可能エネルギー発電事業をはじめとする創エネルギー事業を展開することで、社会のカーボンニュートラル実現への貢献とともに企業価値の向上を追求していきます。▶P.23

日本では戦後造成された人工林が本格的な利用期を迎えている中、木という素材にも大きな可能性を見出しています。2022年、当社の次世代型研修施設として、高層純木造耐火建築物「Port Plus[®]」を横浜市に完成させました。Port Plus[®]では、大規模な中高層木造建築に対する当社の技術力の高さを広く世の中に示すことができたと思っております。一方で、日本において木造建築は戸建て住宅が中心のため、大規模な木材の利用には、森林資源の循環利用や木材を生産する林業、加工・流通させる木材産業がさまざまな課題を抱えています。現在、当社グループは、森林資源を最大限に活かす循環型ビジネスモデル「Circular Timber Construction[®]」を掲げ、積極的に取り組みを進めているところです。このビジネスモデルの実現に向け、Port Plus[®]などの木造・木質化建築の推進に加えて、バイオマス発電所における国産間伐材の燃料利用のほか、木材製品の製造販売会社であるサイプレス・スナダヤのグループ会社化など、中長期的な木造・木質化建築全体の課題であるサプライチェーンの強化にも取り組んでいます。森林資源の循環利用を推進することでも、カーボンニュートラルの実現への貢献を目指しています。▶P.54

※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かけずに再生可能エネルギー電力を利用できる

Q もう一つの社会課題である、ウェルビーイング実現に向けた取り組みは進んでいるか

先に述べたPort Plus[®]は、カーボンニュートラルだけでなく、ウェルビーイングについても当社グループの思想・技術を発表する素晴らしい展示空間になったと思っています。国内最高（44m、11階建て）の純木造建築という点にステークホルダーの皆さまから注目が集まっていますが、ウェルネスやダイバーシティの視点からのアイデアを建築計画に取り入れており、さまざまなウェルビーイングの要素の採用によりWELL認証の最高ランク「プラチナ」評価につながりました。快適性・多様性の実現といった観点でも広くステークホルダーの皆さまにこの施設を見ていただき、当社の新たな提供価値創出への取り組みに対するご理解につなげていきたいと考えています。

もとより、当社にとって社員のウェルビーイングは、マテリアリティの一つに掲げる「労働安全衛生の確保」が実現されることが大前提です。しかしながら、2022年度もKPIに掲げる「死亡災害ゼロ」が未達となったことを中央安全衛生総括責任者として重く受け止めています。2023年2月には「安全管理に関する緊急事態宣言」を发出し、安全管理の徹底について大号令をかけました。2023年度こそ死亡災害ゼロを達成すべく、私自身も全国の建設現場を回り、安全が何よりも重要な守るべき価値であることを繰り返し丁寧に指導・監督していきます。

また、私は社員にとって最も重要なことは、「働きがい」のある企業・職場であるかどうかだと考えています。改正労働基準法への対応は建設業界にとって喫緊の課題であり、当社グループも現在、「働き方改革」に全力で取り組んでいます。働き方改革というものは、企業が目指すビジョンを共有し、社員一人ひとりがそれぞれの責任と使命を担ってともに立ち向かい、仕事の中に楽しさ・おもしろさを見出し、そして仕事をやり遂げた達成感を実感した時に得られるものというのが私の持論です。社員にとって働きがいのある企業になり、そして、そうあり続けるとい志を胸に、働き方改革や建設DXによる生産性向上、また健康経営を推進して、社員とその家族のウェルビーイングを実現していきたいと思っております。▶P.60

Q 目指す未来とそのために取り組むマテリアリティについての考えは

「『地球に優しい』リーディングカンパニー」こそ、当社グループのありたい姿です。ESGやSDGsという言葉が社会で認知される前から制定されていた当社の基本理念に私自身も共感しています。2019年に策定した長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」では、2050年において「地球・社会・人」と当社グループのサステナビリティを同時に追求することを掲げています。CO₂排出ゼロやすべての人が幸福に暮らせる社会の実現といったサステナビリティの取り組みは、一朝一夕に実現できるものではありません。当社グループでは、ビジョン実現に向けた取り組みの羅針盤として、6つのマテリアリティを同じ2019年に特定しています。中計では、この6つのマテリアリティ実現に向けて必要な課題解決の取り組みを戦略・施策に反映しています。

既存の価値観が大きく変化するこの不確実な時代にあって、社会変容のスピードはますます加速しており、それらに対応した技術開発の進展も目覚ましいものがあります。当社グループも事業領域を拡大する中で、社会からの要請は多様化し、その社会的使命はますます重要になっていきます。このような変化に対して柔軟に対応し、持続的な成長を実現していくために、サステナビリティ経営の羅針盤となるマテリアリティについてこれまで以上に真剣に取り組むとともに、必要があれば柔軟に見直していきたいと考えています。▶P.27

Q 最後にステークホルダーの皆さまへのメッセージを

当社は1892年に大阪の地で、土木建築請負業として創業しました。その時から現在まで「変わることはないもの」は、社員一人ひとりの「ものづくりへの情熱」です。一方、「変わっていくもの」はものづくりの在り方、つまり技術、工法、材料や建設プロセスなどです。先達たちが「ものづくりへの情熱」を持って、誠実に取り組み、社会の発展に貢献してきたことで当社グループは成長を続けてき

ましたが、社員の「ものづくりへの情熱」は絶えることなく、一人ひとりの中にDNAとして今に至るまで伝承されています。私はこのようなDNAを持つ当社グループを誇りに思っています。

これまで当社グループは、常にその時代の大きな荒波に挑み、「ものづくりへの情熱」に裏打ちされた技術や知見を持って、それを乗り越えてきました。私たちも、ブランドビジョン「MAKE BEYOND つくるを拓く」を胸に、変革への強い意欲を持ち続け、持続的な成長と社会的使命を果たし、そのことが連続と続く「ものづくりへの情熱」の源泉となり、新たな挑戦につながる好循環に導いていきたいと考えています。

創業以来、当社グループの原動力は「人」です。当社グループの社員一人ひとりが自らの能力を高め、最大限に引き出し、そのベクトルを合わせるにより、さらに大きく飛躍できると確信しています。「ものづくりへの情熱」を持って、グループ一丸で変革を成し遂げ、これからもサステナブルな社会の実現を目指してまいります。

皆さまにおかれましては、引き続き当社グループに対するご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



価値創造のあゆみ

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

大林グループは1892年の創業以来、「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



1903年 第五回内国勲業博覧会
望遠楼「大林高塔」
地上45mのエレベーター付き木造高層建築



1905年 大阪築港
浚渫、埋立地造成のほか、大栈橋などの
港湾施設を建設。当時の大阪市の年間予
算20年分に相当した大規模工事



1914年 東京中央停車場（現 東京駅）
東京のシンボルとなった、ルネッサンス
式・赤レンガ造りの駅舎。鉄骨を使用し
た建築としては当時最大

1926-1945

近代化政策と戦争の時代



1933年 地下鉄御堂筋線
（淀屋橋-北久太郎町間）
大阪初の地下鉄となった現在の御堂筋線
工事。一帯に横たわる軟弱地盤を掘り、
河川の下をくぐるなど現代でも語り継が
れるほどの難工事を実施

1945-1970

復興から発展へ



1955年 広島平和記念資料館
復興のシンボル。戦後の建築物として初
めて国の重要文化財に指定



1970年 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
屋根のリフトアップは世界最初の試み

1970-1988

飛躍とグローバル化



1982年 サンフランシスコ下水道
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。米国で施工例の
なかった土圧バランスシールド工法を採用

1989-2010

長期不況を超えて



1997年 東京湾アクアライン
最大水深28m、最大土被り16m、距離約
2.8kmの海底トンネル



2002年 丸の内ビルディング
日本を代表するオフィスビル「丸ビル」の建
替え工事。廃棄物ゼロエミッション・モ
デル現場として建設廃棄物の削減に挑戦

2011-2021

新領域の拡大とESG経営の推進



2012年 東京スカイツリー®
世界一の高さ634mを誇る自立式電波塔



2012年 久御山物流センター
自社開発の賃貸物流施設。倉庫屋根上に太陽光
発電設備を設置し、2012年7月1日から、太陽光発
電事業第一号として売電をスタート



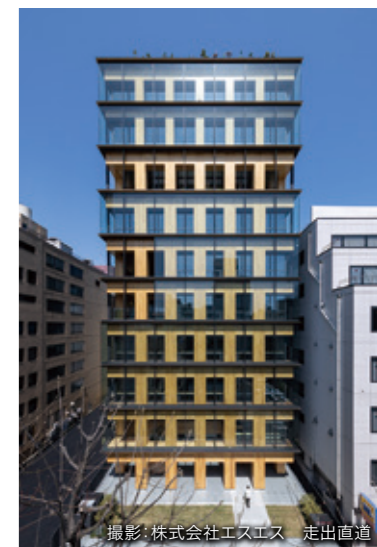
2020年 千本ダム堤体補強工事
1918年完成の国の登録有形文化財指定のダム。
ダム機能維持と文化遺産保持のため、国内初の堤
体PSアンカー工法を耐震補強に採用

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年2月 O-NES TOWER
タイ大林初の本格的な不動産開発案
件。働く人や訪れるすべての人のウェル
ビーイングの向上や優れた省エネル
ギー性により、LEED、WELLのGOLD
認証を取得予定



2022年3月 Port Plus®
当社の次世代型研修施設。純木
造耐火建築物としては国内最高
となる44m（11階建て）の高さ



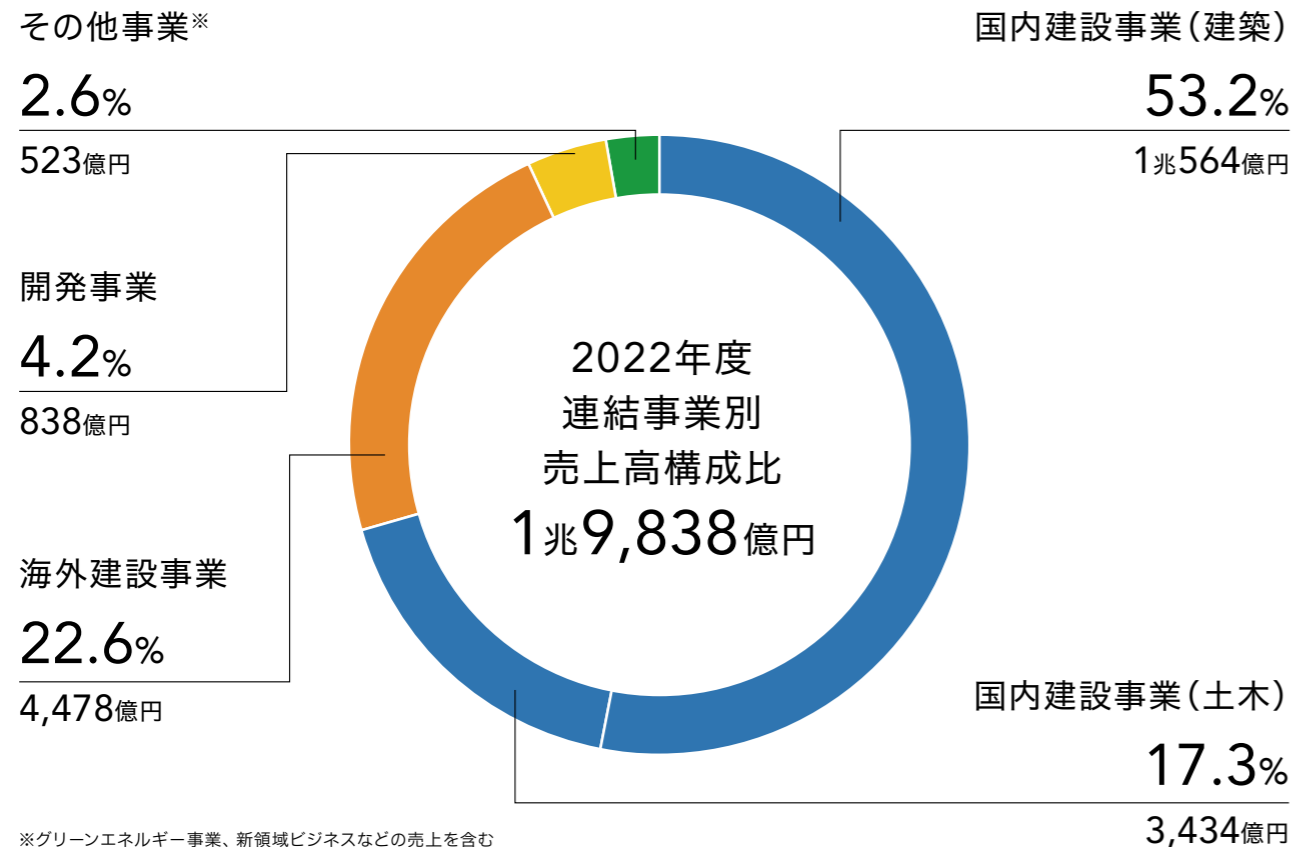
2023年3月 仙台梅田寮
木造ハイブリッド構造の社員寮。国産の木材約900m³を使用することで、建
物のライフサイクルを通じ約540tのCO₂を固定し、カーボンニュートラルの
実現と社員の健康・快適性というウェルビーイングの向上に貢献



2023年6月
内外テクノス 本社工場
延べ面積8,000m²超の木と
鉄筋コンクリートのハイブリ
ッド構造による、当社グループ内
外テクノスの大規模工場

大林グループの事業概要

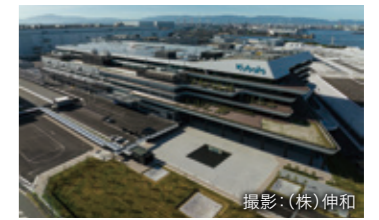
大林グループは、創業以来、「三箴ー良く、安く、速い」の精神を礎として、国内建設事業で培った「ものづくり」の技術を活かしながら、その事業領域を広げてきました。現在は、国内建設事業を中核として、海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業、新領域ビジネスの5つの分野において、グローバルに多様な事業を展開しています。



国内建設事業(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。

*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旨とした建物



株式会社クボタ グローバル技術研究所新設工事 (大阪府)
撮影: (株) 伊和

国内建設事業(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。



提供: 中日本高速道路
新東名高速道路 中島高架橋工事(静岡県)

海外建設事業 ▶ P.46

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。



ナムニアップ1水力発電(ラオス)

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、イギリスやタイ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)

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に向けて、太陽光、風力、バイオマス、地熱など再生可能エネルギーによる発電事業を推進するほか、国内外でカーボンフリーなグリーン水素の社会実装を目指したサプライチェーン構築実証事業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ノウハウを、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。



上北小川原風力発電所

新領域ビジネス ▶ P.49

新領域ビジネスの分野では、社会課題の解決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とともに、PPP・コンセッションへの取り組みも強化します。また、当社グループの4事業(国内建設、海外建設、開発、グリーンエネルギー)の技術シーズを新たなビジネスモデルと組み合わせることで事業化を目指します。



奈良県コンベンションセンター

大林グループを取り巻く事業環境と事業ポートフォリオ

国内建設投資は1992年度の84兆円をピークに減少傾向が続き、2010年度にはピーク時の50%程度まで減少しました。その後は、東日本大震災の復興需要や民間設備投資の回復により増加傾向となっています。当社グループは、経済情勢に左右されやすい国内建設事業だけでなく、周辺領域の開発事業やグリーンエネルギー事業など安定して収益が期待できる事業もポートフォリオに含めることにより、グループ経営の安定性を確保するとともに持続的な成長を目指しています。

建設投資の推移



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。

- 支店
- グループ会社
- 事務所

JAPAN

日本

Japan

建設事業・不動産事業等
株式会社大林組

従業員数 9,134人
売上高 1兆3,870億円

土木事業
大林道路株式会社

従業員数 1,125人
売上高 984億円

建築事業
オーク設備工業株式会社

従業員数 246人
売上高 224億円

建築事業
大林ファシリティーズ株式会社

従業員数 857人
売上高 301億円

建築事業
株式会社サイプレス・スナダヤ

従業員数 176人
売上高 -*

建築事業
株式会社内外テクノス

従業員数 151人
売上高 82億円

不動産事業
大林新星和不動産株式会社

従業員数 157人
売上高 561億円

グリーンエネルギー事業
株式会社大林クリーンエナジー

従業員数 32人
売上高 152億円

その他事業
株式会社オーク情報システム

従業員数 195人
売上高 96億円

※2023年2月に連結子会社化

North America

北米 | 北米支店

- ウェブコー
- J.E.ロバーツ大林
- クレマー
- ケナイダン
- E.W.ハウエル

U.S.A.

建築事業
ウェブコー

従業員数 617人
売上高 1,356億円

U.S.A.

グアム事務所

U.S.A.

建築事業
J.E.ロバーツ大林

従業員数 57人
売上高 262億円

U.S.A.

土木事業
クレマー

従業員数 184人
売上高 496億円

Canada

土木事業
ケナイダン

従業員数 169人
売上高 239億円

U.S.A.

建築事業
E.W.ハウエル

従業員数 161人
売上高 342億円

ASIA

アジア | アジア支店

Thailand

建築事業・不動産事業
タイ大林

従業員数 1,344人
売上高 579億円

タイ事務所

Taiwan

建築事業
台湾大林組

従業員数 124人
売上高 126億円

台湾事務所

Singapore

建築事業
大林シンガポール

従業員数 324人
売上高 473億円

Vietnam

建築事業
大林ベトナム

従業員数 177人
売上高 138億円

ハノイ事務所

Indonesia

建築事業
ジャヤ大林

従業員数 238人
売上高 132億円

インドネシア事務所

U.A.E.

中東事務所

Bangladesh

バングラデシュ事務所

Myanmar

ミャンマー事務所

Cambodia

カンボジア事務所

Malaysia

マレーシア事務所

Australia

豪州事務所

New Zealand

ニュージーランド
事務所

グループ概要 (2022年度末数値)

海外拠点
世界 16 国・地域

連結従業員数
15,876 人

グループ会社数
136 社

当社および子会社
109 社

関連会社
27 社

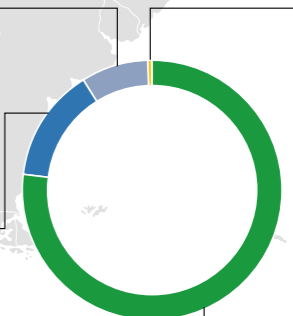
地域別売上 (2022年度実績)

アジア 8.5%
1,689億円

その他地域 0.3%
60億円

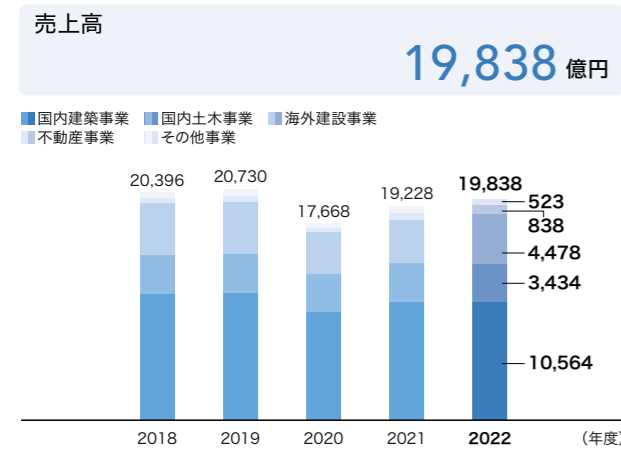
北米 14.0%
2,770億円

日本 77.2%
1兆5,318億円

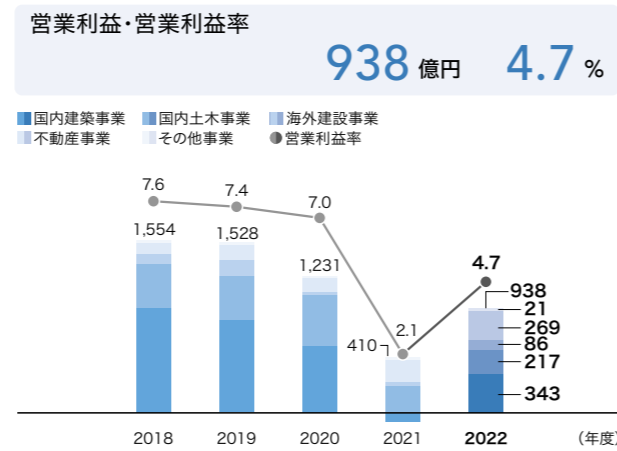


主要パフォーマンス

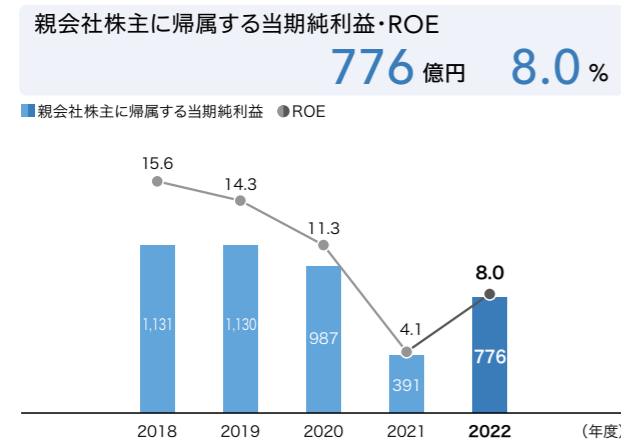
財務ハイライト (連結)



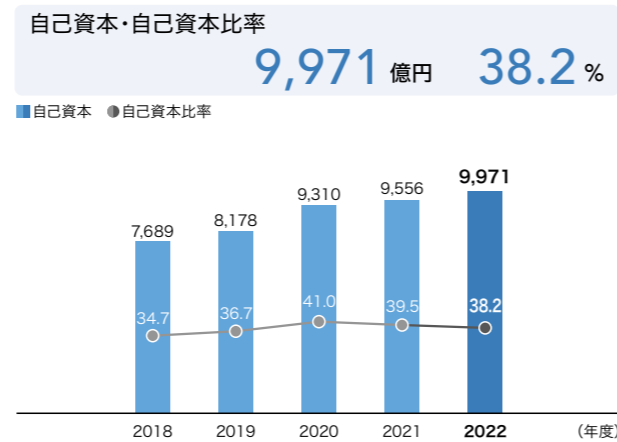
単体国内建築事業において豊富な手持ち工事が堅調に進捗したことや、海外各子会社において円安による為替換算の影響で売上高が増加したこと、不動産事業において大型物件の売却があったことなどにより増収となりました。



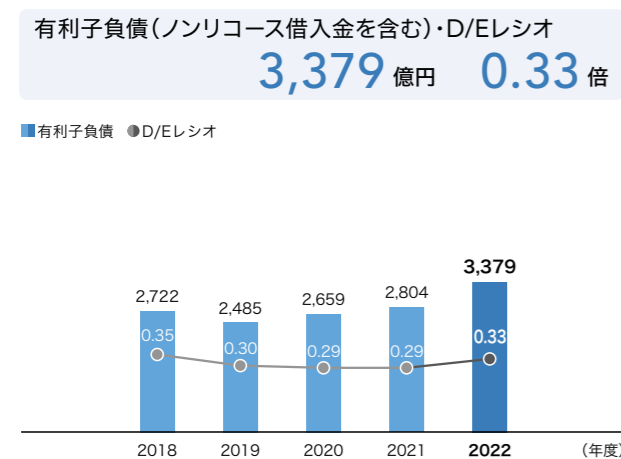
単体国内建築事業において工事損失引当金の計上による大幅な完成工事総利益の減少があった前年度から反動増になったことや、不動産事業において大型物件の売却があったことなどにより増益となりました。



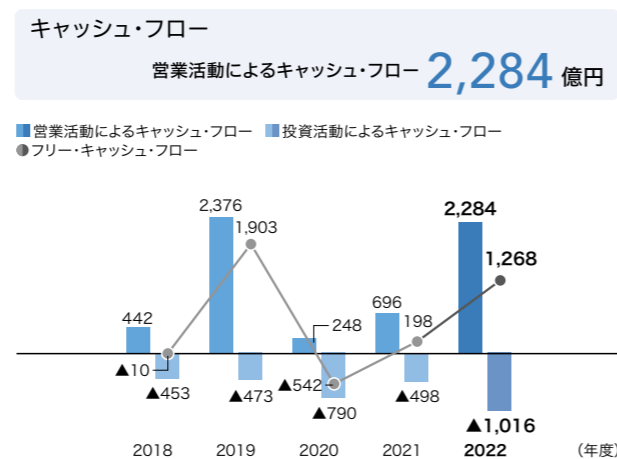
親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加に加え、政策保有株式縮減に伴う売却益を計上したことにより増益となりました。自己資本当期純利益率 (ROE) も前年度の大幅な減益による低下からの反動により3.9ポイント改善し、8.0%となりました。



自己資本は、政策保有株式売却に伴いその他有価証券評価差額金が減少した一方で、利益剰余金が増加したことにより増加しました。自己資本比率は、有利子負債が増加したことなどにより1.3ポイント低下し、38.2%となりました。



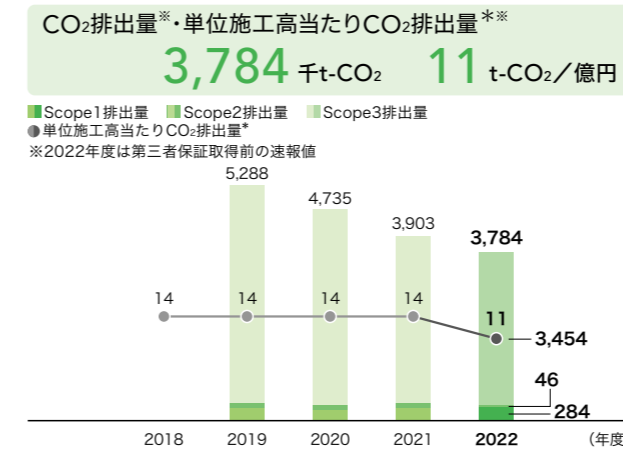
有利子負債は、金利上昇が懸念される中で、2023年度に国内建築事業で大型工事の施工がピークを迎え多額の運転資金が必要となる見込みであることを踏まえ、早期調達を行ったことから増加しました。



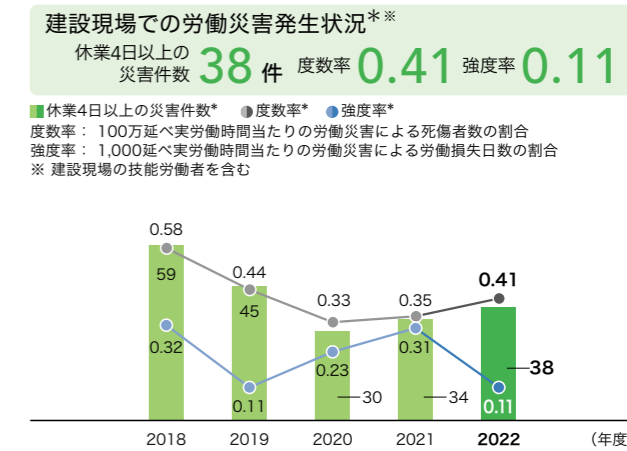
営業活動によるキャッシュ・フローは、国内建築事業で大型案件で工事代金回収が進んだことなどにより大幅に改善しました。投資活動によるキャッシュ・フローは、事業用不動産の取得などにより支出が増加しました。

非財務ハイライト

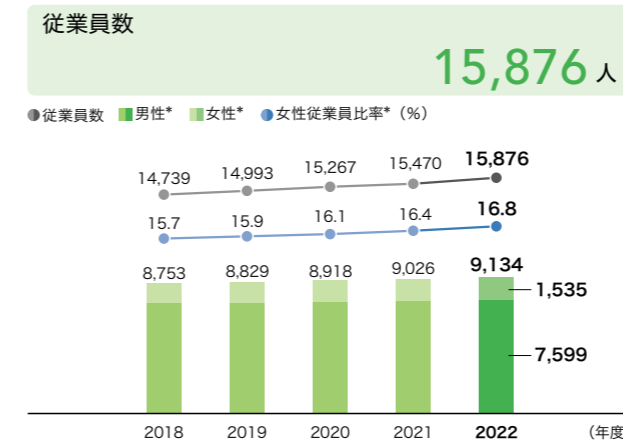
*は大林組単体、それ以外はグループ全体の数値



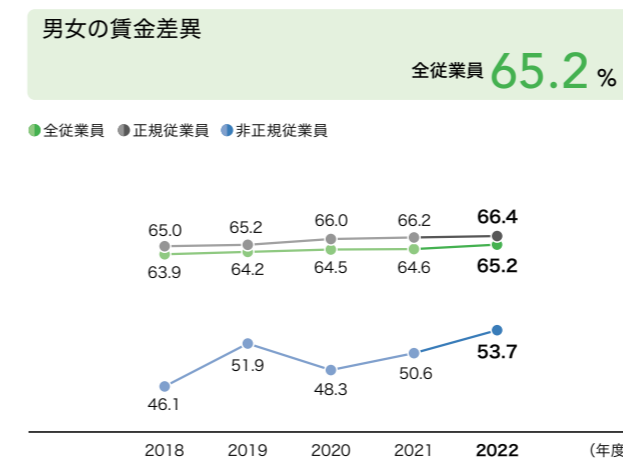
主に再生可能エネルギーや非化石証書を活用した消費電力のグリーン化により、Scope2の排出量が減少したことから、CO₂排出量、単位施工高当たりCO₂排出量はともに減少しました。



2022年度は、休業4日以上の災害件数が前年度より4件増加し、度数率は0.06ポイント悪化しました。一方、死亡災害件数は2件減少したことにより、強度率は改善しました。



定時・中途とも採用人数は増加傾向で、従業員数は順調に増加しています。当社の女性の定時採用比率は2年連続で20%を超え、2022年度の女性従業員比率は16.8% (前年度比0.4ポイント増) となりました。



旧人事制度では、一般職として採用される女性が多かったですが、現在は男女問わず総合職採用を継続しており正規従業員の差異は年々縮小しています。非正規従業員については、事務補助職などに採用される女性が多いことが賃金差異の要因となっています。

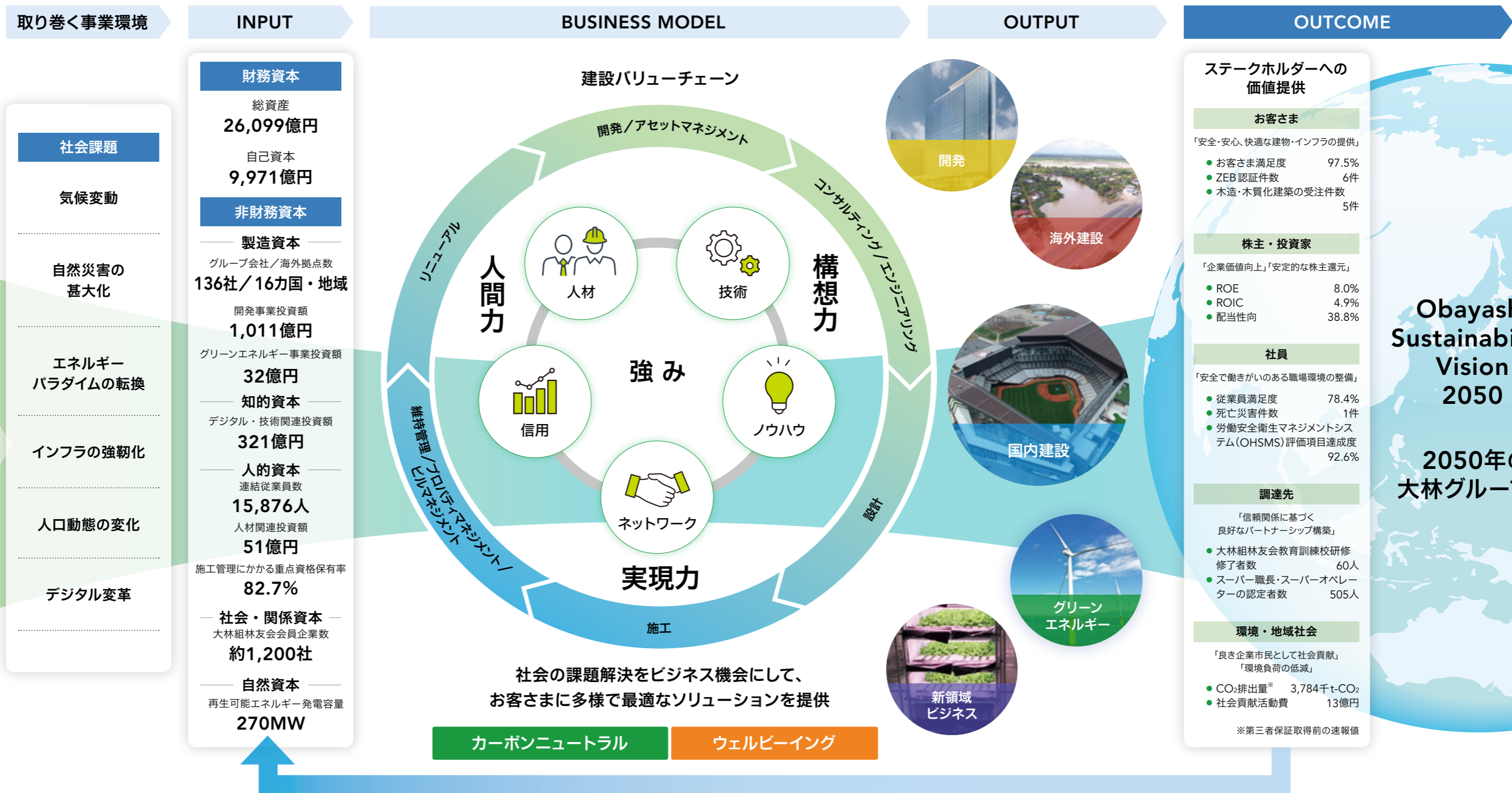
人材関連データ*

| 項目 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| 定時採用人数 (人) | 302 | 304 | 313 |
| うち男性 | 244 | 241 | 247 |
| うち女性 | 58 | 63 | 66 |
| 女性比率 | 19.2% | 20.7% | 21.1% |
| キャリア採用人数 (人) | 57 | 76 | 102 |
| うち男性 | 50 | 65 | 87 |
| うち女性 | 7 | 11 | 15 |
| 女性比率 | 12.3% | 14.5% | 14.7% |
| 定年後再雇用者数 (人) | 670 | 725 | 735 |
| 外国人従業員数 (人) | 25 | 39 | 41 |
| うち管理職 | 4 | 5 | 7 |
| 障がい者雇用者数 (人) | 238 | 239 | 246 |
| 離職率 (%) | 1.2 | 1.2 | 1.7 |
| 育児休職取得者数 (人) | 56 | 51 | 62 |
| 介護休暇取得者数 (人) | 18 | 29 | 34 |
| 配偶者出産休暇取得者数 (人) | 197 | 201 | 214 |
| 子育て休暇取得者数 (人) | 59 | 58 | 86 |
| 年次有給休暇取得率 (%) | 56.0 | 46.7 | 51.7 |

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。

(記載の数値については、2022年度実績または2022年度末数値)



Obayashi Sustainability Vision 2050

2050年の大林グループ像

マテリアリティ

▶ P.27



大林組基本理念 (企業理念、企業行動規範、三箴) ▶ P.01

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。

| | 概要 | 積み上げてきた強み | 強化策 | リスク |
|---------------|--|--|---|--|
| 開発/AM |  <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事業化に向けた支援を行います。</p> | <p>構想力</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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 建築分野および土木分野での施工技術をはじめとする建設会社としての技術力 | <ul style="list-style-type: none"> 開発提案力の強化による非価格競争力の向上 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 再開発事業などの大規模開発の推進サポート 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 | <ul style="list-style-type: none"> 不動産市況の変化 物価高騰や国内景気の減退などによる投資意欲の後退 |
| コンサル/エンジニアリング |  <p>高度な技術力と専門性、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"> 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、ICT、再生可能エネルギー、環境浄化)の分野 プロジェクト・フェーズ全般におけるプロジェクト/エンジニアリング/コンストラクションの各マネジメントサービスの提供 | <ul style="list-style-type: none"> DX化、スマート化など多様化する顧客ニーズに対する提案力 バイオテクノロジー関連施設などの新規分野への参入 環境、エネルギー政策への対応 イノベーションなどによる新たなビジネスモデル | <ul style="list-style-type: none"> 重大な品質不具合の発生 自然環境、生態系への影響 |
| 設計 |  <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> | <p>人間力</p> <ul style="list-style-type: none"> 豊富な発想力と技術力を活かした付加価値提案 多様で柔軟な提案を生み出す社内外ネットワーク 環境貢献を実現するノウハウの蓄積 課題解決能力を高める社内連携体制 | <ul style="list-style-type: none"> 社外設計事務所との連携による人的リソースの拡充 BIM^{※1}活用によるフロントローディング、生産性向上 高専門性分野の競争力強化 ECI^{※2}、DB^{※3}、PPP/PFIにおける提案力強化 教育制度の拡充と提案力の強化 | <ul style="list-style-type: none"> 業務量に見合った人材の確保 建設資材の高騰による予算適合調整 異常気象や環境変動への対応 設計上の瑕疵による品質不具合の発生 |
| 施工 |  <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、工程や品質などプロジェクトの全体管理を大林組が担います。</p> | <p>実現力</p> <ul style="list-style-type: none"> 難工事を実現するノウハウと技術力 ロボティクスを活用した自動化・自律化施工技術 ICTを活用した安全・品質管理 サプライヤーやメーカーとの連携による価格競争力 品質確保と安定供給を実現するサプライチェーン | <ul style="list-style-type: none"> 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 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 技能労働者の確保と人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> 安全や品質上の重大事故発生 建設資材の価格高騰や供給制約 木材調達における生態系への影響 技能労働者の高齢化による建設現場の担い手不足 サプライチェーンにおける人権侵害 |
| 維持管理/PM/BM |  <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"> IoT、AIなどイノベーションを活用した施設運営 PPP事業における長年の経験やノウハウの蓄積 グループ連携による建設工事と建物管理の一括受託 | <ul style="list-style-type: none"> ビル管理業務体制の拡充 私募基金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 | <ul style="list-style-type: none"> 不動産、施設特性に応じた運営管理サービスの需要 ビル管理事業における担い手不足 |
| リニューアル |  <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"> ライフサイクルに基づく長期修繕計画の提案力 豊富なインフラ更新実績に基づく技術提案力 | <ul style="list-style-type: none"> インフラ更新需要への対応 M&Aを含む能力・業容拡大 橋梁リニューアル統合管理システム「OBRIS[®]」などの新技術の開発と建設現場への適用 | <ul style="list-style-type: none"> リニューアル工事中における公衆災害の発生 リニューアル分野の競争激化 |

ビジネス機会

カーボンニュートラル

長寿命化

- 高品質
- リニューアル
- コンバージョン

CO₂抑制

- 再生可能エネルギー
- CO₂フリー水素
- ZEC^{※4}/ZEB
- マイクログリッド

CO₂吸収

- 木造建築
- 都市の緑化
- 農業、森林・里山整備
- CO₂吸収素材開発

CO₂再利用

- 炭素回収システム(藻類・バイオ燃料)
- CO₂フリー水素活用

CO₂封込

- CO₂回収・貯蓄(CCS)
- CO₂封込素材開発

ウェルビーイング

安全

- 建物、インフラの安全
- 食、水の安全
- 激甚化する災害への対応
- 職場の安全

安心

- 安心な流通ネットワーク
- セキュリティの高い社会形成
- 安定的かつ効率的に運営可能な施設群

快適

- 快適な職住環境(利便性、環境制御など)
- 快適な交通ネットワーク
- 自然の融和/再生

健康

- 働きやすい空間
- 住まう人の健康
- 医療システムの充実
- 社員/サプライヤーの健康

※1 BIM(Building Information Modeling) : 3次元形状情報と属性情報を併せ持つ建築物情報モデルをコンピューター上に構築すること

※2 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

※3 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

※4 ZEC (Net Zero Energy Construction) : 国内の土木・建築の施工時のエネルギー使用量をゼロにする当社独自の取り組み

カーボンニュートラルとウェルビーイングにおける 総合的競争力を活かしたソリューション

「大林グループ中期経営計画2022」では、グループの総合的競争力を活かしたソリューションを通じて顧客提供価値を創出するとともに、新たな事業分野で付加価値を創造し、事業領域の拡大を目指します。

カーボンニュートラル

長寿命化

- 高品質
 - リニューアル
 - コンバージョン
- など

CO₂抑制

- 再生可能エネルギー
 - CO₂フリー水素
 - ZEC/ZEB
 - マイクログリッド
- など

CO₂吸収

- 木造建築
 - 都市の緑化
 - 農業、森林・里山整備
 - CO₂吸収素材開発
- など

CO₂再利用

- 炭素回生システム(藻類・バイオ燃料)
- CO₂フリー水素活用

CO₂封込

- CO₂回収・貯蓄(CCS)
 - CO₂封込素材開発
- など

ウェルビーイング

安全

- 建物、インフラの安全
- 食、水の安全
- 激甚化する災害への対応
- 職場の安全

安心

- 安心な流通ネットワーク
- セキュリティの高い社会形成
- 安定的かつ効率的に運営可能な施設群

快適

- 快適な職住環境(利便性、環境制御など)
- 快適な交通ネットワーク
- 自然の融和/再生

健康

- 働きやすい空間
- 住まう人の健康
- 医療システムの充実
- 社員/サプライヤーの健康



ソリューション

ZEBの取り組み

ZEBとは、室内環境の快適性を保ちながらエネルギー消費量を削減する「省エネ」と、再生可能エネルギーを導入してエネルギーを自給する「創エネ」により、エネルギー消費量が正味ゼロになる建物で、エネルギー消費量の削減率により4段階に分けられます。大林組では、他社に先駆けてZEBに取り組み、当社の技術研究所本館テクノステーションは、2014年度から連続で『ZEB』を達成しています。

▶ P.55



当社技術研究所本館テクノステーション

木造・木質化建築の推進

柱・梁・床・壁などの主要な建築の構成要素に木材を用いる木造建築は、大気中のCO₂の固定化が認められる上、コンクリートや鉄と比べて材料製造時のCO₂排出量が少なく、カーボンニュートラルの実現に貢献する建築物として注目されています。当社では、木造建築の高層化に向けて大きな課題となっていた耐震性能・耐火性能の問題を技術開発により克服し、中高層木造建築を実現しています。

▶ P.54



木造ハイブリッド構造として世界で最も高い「アトリアン・セントラル新築工事」(完成イメージ)

ソリューション

自動・自律化技術の取り組み

建設業では担い手不足が深刻な問題となっています。当社では、生産性向上に向け建設DXを推進しており、資材搬送の自律化や建設機械の自動・自律運転、遠隔操作技術の開発など、建設現場における省人化・効率化を図っています。このような業務の自動・自律化による省力化ニーズは他産業でも高く、当社が持つ技術やノウハウを応用して広く社会にソリューションを提供するため、新会社PLIBOTを設立しました。

▶ P.50



「PLIBOT」が提供する多種多様な自律作業ロボット

スマートビルの取り組み

当社では、建物を建てるだけでなく、「快適性」「健康」「利便性」「安全性」など建物の利用者のウェルビーイングも追求しています。2018年には、IoT・AIを活用して利用者一人ひとりに最適な環境を提供するスマートビルマネジメントシステム「WellnessBOX®」を開発しました。2022年にはWellnessBOX®を発展させ、建物管理者と利用者の双方に多種多様なサービスの提供が可能となるスマートビルプラットフォーム「WELCS place®」*を国内外の複数企業とのオープンイノベーションにより開発しています。

▶ P.50



スマートビルに関する新しい合併会社として株式会社日立ソリューションズと設立した「オプライゾン」

*国内外の複数企業とのオープンイノベーションによって、データ連携された複数のアプリケーションを同一のユーザーインターフェイス上で稼働できるスマートビルプラットフォーム

事例紹介

脱炭素社会実現に向けた先進的な取り組みを通じた価値の創出

岩谷産業株式会社新研修所における「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」の取り組み



(完成イメージ)

プロジェクト概要

| | |
|---------------------|------------------------|
| 工事名称 | 岩谷産業研修施設新築工事 |
| 工事期間 | 2023年2月13日～2024年10月15日 |
| 構造 | 鉄骨造+木造(ハイブリッド木造建築) |
| 木材利用量 | 362.8m ³ |
| CO ₂ 固定量 | 278.8t-CO ₂ |

設計コンセプト

1941年に取り扱いを開始した水素事業についてさまざまな取り組みを行ってきた岩谷産業株式会社における、水素の活用を通じ脱炭素社会の実現に向けた発信拠点とするともに、水素エネルギー事業の推進に資する多様な人材の育成拠点となる研修所を目指して設計しています。

カーボンニュートラル

木造の仮設工事事務所として日本初となるZEB認証を取得

西尾レントオール株式会社の協力の下、木材部品をユニット化した木造モジュール「kibaco」を活用することで、木造の仮設工事事務所を実現しました。本事務所は、高断熱や高気密な内装仕様に加え高効率な設備機器の導入による省エネルギーと、太陽光パネルによる創エネルギーにより木造仮設工事事務所としては日本初となるZEB認証を取得しました。なお、本事務所や太陽光パネルは、使用後は他の建設現場へ転用を図っていきます。

また、本事務所には水素燃料電池を設置し、大林組が

大分県玖珠郡九重町で製造するグリーン水素ならびに岩谷産業が製造する水素を活用し、事務所へ電力供給を行っています。



水素発電設備



発電状況の見える化

木造仮設工事事務所 工事ステップ



① ユニット地組



② ユニット揚重・設置



③ ユニット揚重・設置(2階部分)



④ 外部通路ユニット地組



⑤ 外部通路ユニット揚重・設置



⑥ 屋根ユニット揚重・設置



完成した木造仮設工事事務所

カーボンニュートラル

施工中の脱炭素に向けた取り組み

建設現場において、施工中の脱炭素に向けてさまざまな取り組みを実施しています。

- 「ハイドロカット®」の使用
岩谷産業の取扱商品である水素とエチレンを混合した溶接ガス「ハイドロカット®」は、従来のアセチレンガスに比べてCO₂排出量を84%削減できます。当現場では、溶断作業などに使用する予定です。
- GTL燃料の使用
200tクローラークレーンの燃料として、天然ガス由来の製品であり、環境負荷の少ないクリーンな軽油代替燃料のGTL燃料を採用しています。GTL燃料は、石油由来の製品と同等の性状を保持しつつ、軽油対比でCO₂排出量を8.5%削減することができます。
- その他
電動フォークリフトやICT建機の活用により、軽油などの燃料使用量の低減を進めています。



GTL燃料を使用した200tクローラークレーン

ウェルビーイング

職場環境の改善や生産性向上に向けた取り組み

木造の仮設工事事務所は木のぬくもりを感じ、調湿やリラクゼーション効果により職場の快適性を高め、健康への好影響や生産性向上への寄与が期待できます。その他、ウェルビーイングに向けさまざまな職場の環境づくりを進めています。

- スタンディングテーブルやバランスボールなどの導入
打ち合わせで使うテーブルは、健康増進や打ち合わせの活性化・効率化を目的に、スタンディングテーブルを採用しています。また、事務所内には、長時間のデスクワークなどによる腰への負担や疲労感軽減のため、バランスボールやフットレストを設置しています。
- フリーアドレスの導入、集中作業ブースの設置
事務所内はフリーアドレスを採用し、その日の気分や業務内容に応じて好きな席で働くことでコミュニケーションの活性化を図っています。また、集中して作業を行いたい場合やオンラインの打ち合わせなどで利用できる集中作業ブースも設置しています。
- スマートウェルネスコーナーの設置
事務所には、通常の執務スペースとは別に、スマートウェルネスコーナーと呼ばれるスペースを設けています。設計担当者などが事務所を訪問した際に作業ができるほか、事務所で勤務する社員も気分転換に使用しています。



スタンディングテーブルでの打ち合わせの様子



スマートウェルネスコーナー

VOICE | 現場所長

当現場で実施している取り組みは、「大林グループ中期経営計画2022」で掲げるカーボンニュートラル実現に向けた施策の一環として、「施工中の脱炭素化に向けた施策の実証実験」を提案したことからスタートしています。

当社内はもちろん、岩谷産業様や協力会社からのさまざまな意見に基づき、カーボンニュートラルだけでなくウェルビーイング実現のため、快適な職場環境づくりも目指して取り組んでいます。施策効果を測ることは難しい面がありますが、所員全員が当事者となり、これからの建設現場がどうあるべきかを追求していきます。そして、カーボンニュートラルとウェルビーイングな社会にふさわしい岩谷産業様の研修所を完成させるべく、関係者一丸となって工事を進めています。



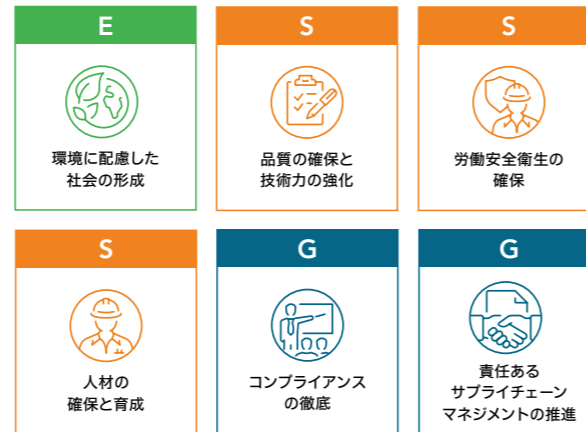
大阪本店
岩谷産業神戸工事事務所
所長 渡辺 雄二

マテリアリティとKPI

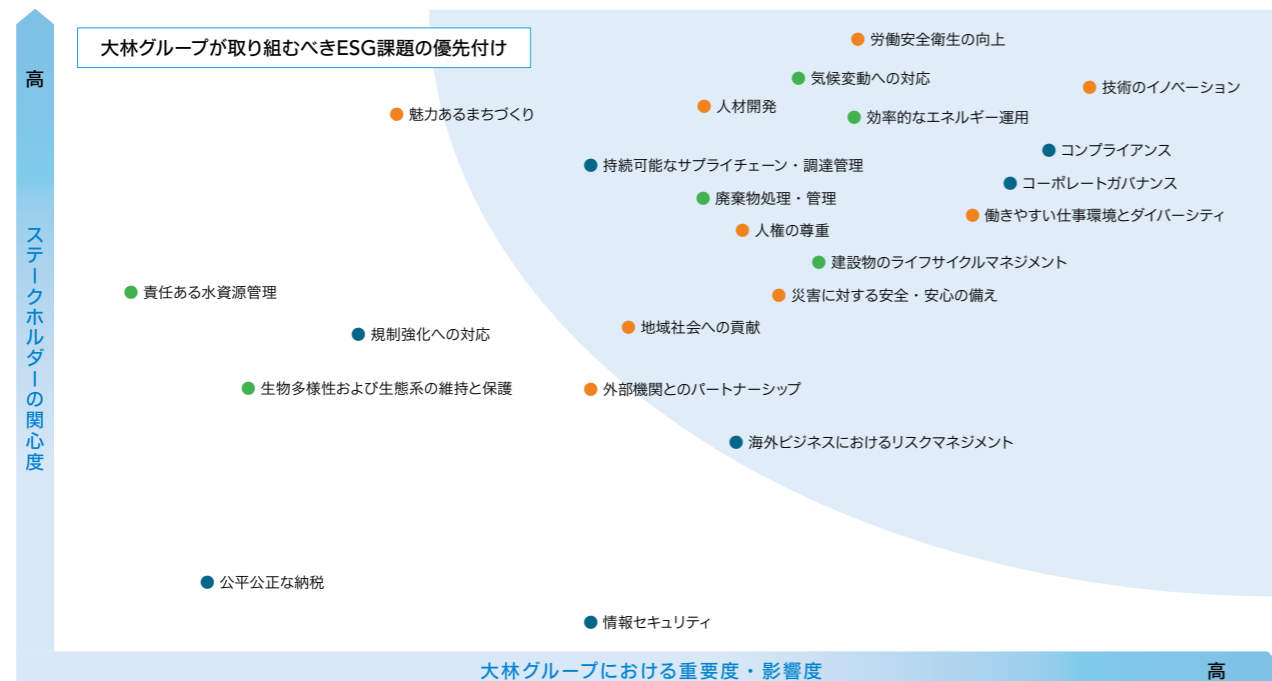
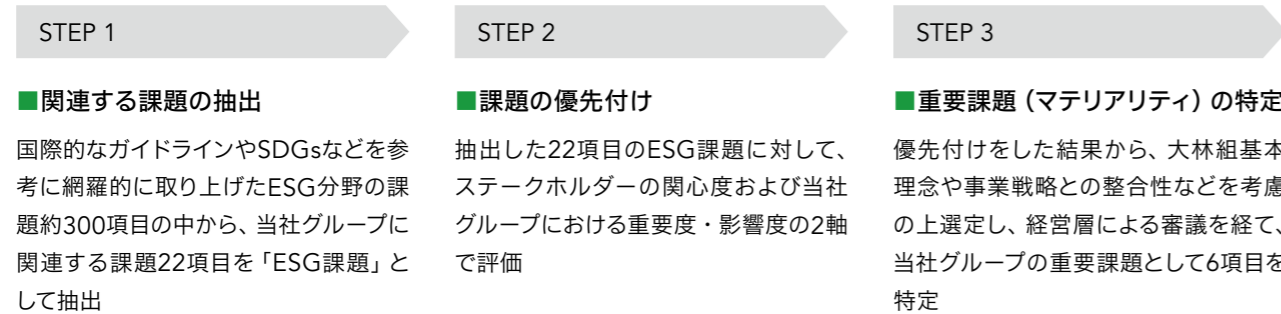
大林グループのESG重要課題(マテリアリティ)

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。



特定プロセス

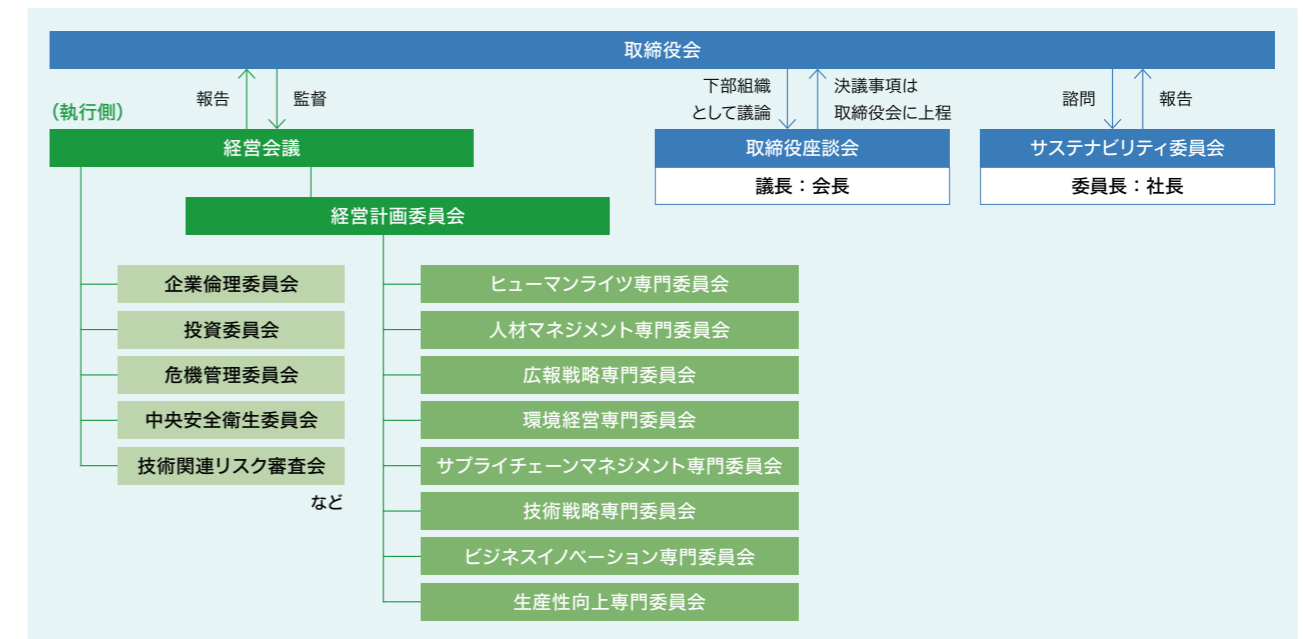


サステナビリティ推進体制

「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。両会議体の議論を踏まえて、サステナビリティ推進に関する経

営方針を決定します。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。



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 |
| ビジネスイノベーション専門委員会 | 社会課題の解決などにつながる新規事業やビジネスイノベーションに係る戦略の立案およびその推進、投資の検討および審査 |
| 生産性向上専門委員会 | 生産性の見え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

| ESG重要課題 (マテリアリティ) | 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) | 2022年度 | | 2023年度目標値 | 2024年度目標値 | |
|---|--|---|---|--|----------------------|-----------------------|-----------------|------------|
| | | | | 目標値 | 実績 | | | |
| E 環境に配慮した社会の形成  | 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 | 設計施工案件におけるZEB提案率 | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| | | | 設計施工案件におけるZEB認証件数 | — | 6件 | 5件 | 5件 | |
| | グリーンエネルギー事業の推進 | 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 | 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電力導入率 | 2026年度までに賃貸オフィスビル100% | 86% | 2026年度までに賃貸オフィスビル100% | | |
| | | | | 2030年度までに全賃貸物件100% | 85% | 2030年度までに全賃貸物件100% | | |
| | 脱炭素の推進 | ● 軽油の使用量削減に向けた代替燃料などの導入によるCO ₂ 排出量の削減 ● 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 ₂ 排出量の削減 | 再生可能エネルギー事業による安定供給年間発電量 | CO ₂ 排出量削減率 (2019年度比) (Scope1+Scope2) | 683,700MWh | 540,279MWh | 734,800MWh | 781,400MWh |
| | | | | | 2030年度までに▲46.2% | ▲12.6% ^{※2} | 2030年度までに▲46.2% | |
| 循環型社会の実現への貢献 | ● クリーンクリート ^{※1} などの低炭素型資材の活用 ● 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 ₂ 削減) ● ハイブリッド木造中高層設計施工技術の開発、展開促進 | 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 | CO ₂ 排出量削減率 (2019年度比) (Scope3) | 3.0%以下 | 4.3% | 3.0%以下 | 3.0%以下 | |
| | | | | 2030年度までに▲27.5% | ▲38.9% ^{※2} | 2030年度までに▲27.5% | | |
| S 品質の確保と技術力の強化  労働安全衛生の確保  | 確かな品質の追求 | ● 重大品質不具合の根絶 ● 品質管理意識の徹底、品質マネジメントシステムの推進 | 重大な品質不具合件数 | 0件 | 2件 ^{※3} | 0件 | 0件 | |
| | 技術力による生産性のさらなる向上 | ● 用途別の目標生産性指標と適切な要員配置の徹底 ● 協力会社の生産力確保と生産性向上 | 建設現場従事者1日当たりの生産性 | 10.2万円以上 | 10.5万円 | 前年度以上 | 前年度以上 | |
| | 良好な施工管理体制の維持 | ● 生産支援体制の拡充 ● 資格取得の推進 | 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) | 80%以上を継続 | 82.7% | 80%以上を継続 | | |
| | 労働安全衛生マネジメントシステムの徹底 | ● 当社社員、職長、作業員の一人ひとりが現場の安全を担うのは自分自身であることを自覚し、まずは安全の基本である「自分の身は自分で守る」との強い信念を持つ ● 安全管理意識の徹底、労働安全衛生マネジメントシステムの推進 | 死亡災害件数 | 0件 | 1件 | 0件 | 0件 | |
| | 働き方改革の推進 | ● 受注段階での適正工期確保を含めた4週8閉所 (年間104日閉所) 実現に資する施策立案・KPI設定とそのモニタリング ● 建設現場における4週8閉所の推進 | 建設現場における4週8閉所 (年間104日以上) の達成率 | 50%以上 | 46.6% | 60%以上 | 100% | |
| | 人材の確保と育成  | ダイバーシティの推進 | 男性社員の育児休職・育児目的休暇の取得推進 | 男性の育児休職および育児目的休暇取得率 | 2024年度までに100% | 81.3% | 2024年度までに100% | |
| 総活躍推進・成長機会の提供 | | | 障がい者雇用率 | 2.4%以上 | 2.35% | 2.4%以上 | 2.5%以上 | |
| | | 女性管理職比率 | — | 5.3% | 2024年度までに6.4% | | | |
| | | 技術系女性社員比率 | 2024年度までに12% | 10.4% | 2024年度までに12% | | | |
| 健康経営の推進 | | | 従業員満足度 | — | 78.4% | 70%以上 | 70%以上 | |
| G コンプライアンスの徹底  責任あるサプライチェーンマネジメントの推進  | 企業倫理プログラムの推進 | ● 独占禁止法をはじめとする法令遵守の徹底 ● 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 | 企業倫理研修受講率 | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| | 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 | 重大な法令違反件数 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | |
| | | 最重要データのさらなる保護強化 | 情報セキュリティ研修受講率 | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| | CSR調達の推進 | 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 | 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 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | |
| | | | 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 | 70% | 79% | 70% | 70% | |
| | | 協力会社エンゲージメント実施件数 | 100社 | 145社 | 前年度以上 | 前年度以上 | | |
| 技能労働者の育成支援 | ● 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 ● 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 | スーパー職長およびスーパーオペレーター認定者数 | 481人以上 | 505人 | 前年度以上 | 前年度以上 | | |
| | | 大林組林友会教育訓練校研修修了者数 | 51人以上 | 60人 | 前年度以上 | 前年度以上 | | |

※1 セメントの一部をCO₂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CO₂排出量を最大80%程度低減させるコンクリート

※2 第三者保証取得前の速報値

※3 不具合については是正済み

鼎談～サプライチェーンとの価値共創～



山本 正憲
大林組林友会連合会 会長

蓮輪 賢治
代表取締役 社長 兼 CEO

白石 真澄
関西大学 政策創造学部 教授

大林組林友会：大林グループのサプライチェーンを ともに支え・育てるパートナー

大林グループは、建設業が抱えるさまざまな課題に対し、これまでサプライチェーンと協働して取り組みを進めてきました。今回、大林グループのサプライチェーンマネジメントについて、関西大学教授の白石真澄氏を交え、蓮輪社長と大林組林友会連合会の山本正憲会長に、ビジョン実現に向けた今後の展望とともに語っていただきました。

大林組林友会の成り立ちと現在、 大林グループとの関係について

白石 まずは、山本会長から「大林組林友会（以下、「林友会」）」の成り立ちと現在の組織規模、展開地域、直近の取り組みなどについてご紹介いただけますでしょうか。

山本 林友会は1906年、大林組の創業者である大林芳五郎社長が専属下請名義人として大阪で発足し、2025年には120年目を迎えます。日本全国の協力会社を会員企業とした組織で、大林組とともに安全・品質に関する技術

の研鑽を行ってきました。現在は、日本全国の11地区で林友会支部が活動しており、会員企業は約1,200社にまで拡大しています。私は、この規模で、大林組と協働してしっかりと効率的な運用ができていますと考えています。

大林組とともに注力している取り組みとして、一つは2011年度から導入された「大林組認定基幹職長制度（スーパー職長制度）」が挙げられます。この制度は建設技能者を束ねる職長の中から特に優秀な職長を認定し、一定額の手当を上積みして支給する制度になっており、初年度である2011年度は5業種・75人からスタートし、2023年度には建築22業種・土木6業種まで広がり、「大林組認

定優良クレーンオペレーター制度（スーパーオペレーター制度）」と合わせて531人を認定しました。これまでの累計認定者数は4,322人にも上ります。

また、もう一つの大きな取り組みとしては「大林組林友会教育訓練校」が挙げられます。建築・土木の業界において人手不足が深刻な問題であることはご承知のとおりです。林友会では、協力会社の若手技能職員の育成と次世代への技能伝承を進めるため、大林組と連携して、2014年に教育訓練校を開校し、技能工の育成に取り組んでいます。開校から早いもので、今年で10期目を迎えました。この訓練校は、ゼネコンとその協力会社とが協働して、優秀な技能工を育成する全国でも初めての取り組みとして、国土交通省などからも注目を浴び、2015年にはゼネコン初の「広域団体認定訓練」に認定されました。

現在ではもう職人の背中を見て学ぶという時代ではなくなっています。私が建設現場にいた頃のように、「親方の仕事を見て覚える」という教育方法が通用しなくなっています。これからのDX社会においては、特に建設DXを活用した建設現場の働き方について、現場従事者にも座学や研修を通じて、論理的かつ体系的に安全・安心な施工や品質管理が何よりも大切であるということをしっかり学んでもらうことが重要になってきているのです。今も「段取り八分」という言葉は建設業界で日常的に使われていますが、全体（工程や竣工物）をイメージして、スムーズに各工程を積み上げていくには最初の準備が肝心です。このことを今の建設現場にフィットする形で、若い人たちに理解してもらいたいと考え取り組んでいます。伝え育てることの難しさを感じています。

白石 では、蓮輪社長から見て、大林グループにとって林友会とはどんな組織だと捉えていますか？

蓮輪 当社グループは企業理念で事業に関わるすべての人々を大切にすることを掲げています。社外の有識者にも参加いただき、2019年に私が中心となって策定した長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050（OSV2050）」では、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」を設定し、当社グループとサプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めているところです。



当社が請け負う1件1件の建設工事においては、多種多様な協力会社が従事しています。また、建築物やトンネル、橋梁といったインフラ構築など、工事の種類によって従事する協力会社が異なり、建設する地域によっても変わってきます。その中でも林友会会員企業の約1,200社は、当社の歩みとともに一緒に成長・発展してきた企業です。それぞれの強みをいかに発揮してもらうことで当社の事業活動が成り立っており、欠くことのできない存在であり、当社のサプライチェーンの中核であるといっても過言ではありません。

OSV2050の目標実現に向け、山本会長が先ほど触れられたとおり、建設DXを活用した変革に現在チャレンジしています。働き方改革と生産性の向上に取り組むとともに、安全と健康を確保し快適な職場環境を整備することで次世代の担い手を確保し、当社グループとサプライチェーン全体がWin-Winになれるよう、ともに成長発展するパートナーとして林友会と協働して取り組んでいます。

白石 お二人のこれまでの接点や思い出などございますか。

山本 私と蓮輪社長との接点は、30年前、蓮輪社長が近畿日本鉄道奈良線「学園前駅」の現場所長だった時代にさかのぼります。当時、蓮輪社長は土木工事の所長でありながら建築工事も担当され、その当時から広い視野で大林組全体を俯瞰される方だと思っていました。新しい分野のテクノ事業創成本部長も歴任され、現在のグリーンエネルギー本部・ロボティクス生産本部などの足がかりをつくってこられました。

鼎談～サプライチェーンとの価値共創～

蓮輪 山本会長のお話のとおり、現場所長時代からの付き合いで旧知の間柄でしたが、密接に話をするようになったのは、やはり林友会連合会の会長になられてからです。2009年から、会長としての大役を担って、会員企業各社との橋渡しに長年ご尽力いただいています。これまでの建設業界での功績が称えられ、2011年の黄綬褒章に続き、2022年秋の叙勲で旭日双光章を受章されたことを大変喜ばしく思っています。

現代社会の課題に対して大林グループ・林友会が一体となって取り組んでいくために

白石 台風や地震など自然災害の激甚化といった社会課題に加えて、建設業を支える将来の担い手不足の問題やその解決法の一つである生産性の向上といった建設業界における課題があります。それらに対して、協力会社を取りまとめる立場で林友会がどのように貢献していくのかという点についてお話しいただけますでしょうか。

山本 日本はもともと自然災害が多い国ですが、昨今は地震・台風・集中豪雨などが頻発し、気候変動も相まってその被害が激甚化しています。各地区の林友会では、災害時に迅速に対応するための非常災害対策として、林友会会員企業と安否確認や支援体制の構築・維持を行って



白石 真澄
1987年 関西大学大学院修士課程 工学研究科 建築計画学専攻 修了。株式会社西武百貨店、株式会社ニッセイ基礎研究所 主任研究員を経て、2007年4月より関西大学 政策創造学部 教授

おり、緊急時には施工中の案件だけでなく、竣工した建物の安全やインフラの確保にあたります。そのために、大林組の各拠点とともに震災訓練を毎年2回実施し、スムーズかつ的確に対応できるようにしています。

また、協力会社が存続するための経営上の課題として、「後継者の不在」や「従業員、技能者の不足や育成」を挙げる声が多いことから、大林グループが進めるサプライチェーン戦略の「協力会社の後継者育成、担い手確保に向けた取り組み」や「林友会の強化・活性化に向けた取り組み」に沿って、2023年春に「事業と技能のあとつぎ支援センター」を開設しました。この支援センターでは、協力会社からの相談窓口として、採用、教育、事業承継、ICT・DX活用による生産性向上などの専門的な相談を受け付けるとともに、多様な教育機会を提供することにより全国の協力会社間のつながりを広げていく予定です。

白石 大林グループが目指すウェルビーイングの実現には、建設現場での働き方改革、環境整備などが不可欠だと思います。こういった観点で、大林グループが林友会に期待することや協働していきたい点などについて教えてください。

蓮輪 当社グループは、2020年にブランドビジョン「MAKE BEYOND つくるを拓く」を策定し、ブランド浸透を目的にメディアでも積極的に広報活動をしています。私たちがこのブランドビジョンに込めているのは、これまで培ってきた「ものづくり」の技術と知見を今という時代に合わせて発展させていきたいという想いです。このブランドビジョンの下、安全・安心を基本にカーボンニュートラルやウェルビーイングといった社会からの要請に応え、サステナブルな社会構築への取り組みを強化しています。

私は、「ものづくり」は「ひとづくり」という考えを持っています。この「ひとづくり」は、当社グループの社員だけでなく、林友会会員企業を含めた当社サプライチェーンに関わるすべての人々が、ともに建築物やインフラを「つくる」だけでなく、仕事のしやすい良好な人間関係や働き方改革による生産性向上を「つくり」拓いていくことであり、働く人々のご家族との大切な時間を「つくっていく」ことにもつながるものです。これこそが皆さまのウェルビーイングを実現する鍵だと考えています。

建設現場の生産性向上に向けて、建設DXは重要な

ファクターです。現在、さまざまなスタートアップや異業種企業と協働し、ICT技術を活用した建設機械の自律・自動化運転や遠隔操作の技術開発に取り組んでいます。そして、これらの新技術の検証と導入には、林友会を含めた協力会社の皆さまの協力が不可欠です。全国の建設現場を実証フィールドとして、多種多様な協力会社に実際に利用していただいております。新技術の適用範囲も徐々に拡大してきています。そして、協力会社からフィードバックいただいたデータを活用して、これらの技術をさらにブラッシュアップして生産性向上の実現につなげています。

一方で、カーボンニュートラルの観点では、ご存じのとおり、世界ではパリ協定を起点として社会が大きくカーボンニュートラルの方向に舵を切っています。当社グループでは、OSV2050を策定し、2040～2050年の目標の一つとして「脱炭素」を掲げていましたが、あらためて2030年のCO₂排出量削減目標を設定し、2022年10月にSBT[※]認定を取得しています。建設現場のCO₂排出量削減にはサプライチェーンにおける取り組みが重要となりますので、林友会と協働して取り組みを加速させていきたいと考えています。

※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

大林グループが目指すサステナブルな社会の実現に向けて

白石 大林グループが目指すサステナブルな社会について、読者の皆さまにはどのように期待してもらいたいのか。社会から大林グループがなくてはならない企業として選ばれるために、どんなことが必要なのかを山本会長からお話しいただけますでしょうか。また、その期待を受けて蓮輪社長の考え、コミットメントをいただけますでしょうか。

山本 大林組は1892年の創業以来、受け継がれてきた精神である「三箴一良く、廉く、速い」の下、企業理念をサステナブルに実行されています。私たち林友会と会員企業一同も大林組の精神と理念の下、絶えずスキルアップを行い、自己研鑽に励み、切磋琢磨していく所存です。そして、大林組がリーディングカンパニーとして、これからも日本の建設業界を牽引し続けるため、その一翼を私たち林友会が担っていきたくと思います。



山本 正憲
1975年4月山本組に入社し、1989年7月から代表取締役を務める。一般社団法人大阪府建団連では理事、副会長を経て2020年5月から会長。2009年から林友会連合会会長・大阪林友会会長。2011年「春の褒章」で黄綬褒章、2022年「秋の叙勲」で旭日双光章を受章

蓮輪 企業理念では、当社グループが目指す姿として「『地球に優しい』リーディングカンパニー」と定めています。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を「優しい」という言葉に込めています。そして、人と環境に深く関わる私たちの事業において、持続可能な社会づくりに貢献できる「リーディングカンパニー」であり続けること。それが当社グループの目指す姿であり、社会において果たすべき使命です。

先ほど「ものづくり」は「ひとづくり」と述べたとおり、当社グループがサステナブルに事業を営む上で、最も重要な資源は「人」です。事業に関わるすべての人を大切に、人々の多様性を受け入れ相互に尊重し合える企業風土を守り続け、グループ社員だけでなくサプライヤーを含めたステークホルダーの皆さまとともに、スマートで豊かな社会の実現を目指し、レジリエントで快適なインフラ、まちづくりに貢献してまいります。

当社の歴史とともに歩んできた林友会と会員企業の皆さまとは、これからも私たちのビジョンに共感いただき「ものづくりへの情熱」を共有して、さまざまな困難にも挑み、働きがいを実感できる仕事を通じてさらに大きく飛躍していきたいと考えています。そして、サステナブルな社会の実現に向け、魅力ある建設業の未来を支えていきましょう。当社グループと林友会がともに拓いていく未来に、どうぞこれからもご期待ください。

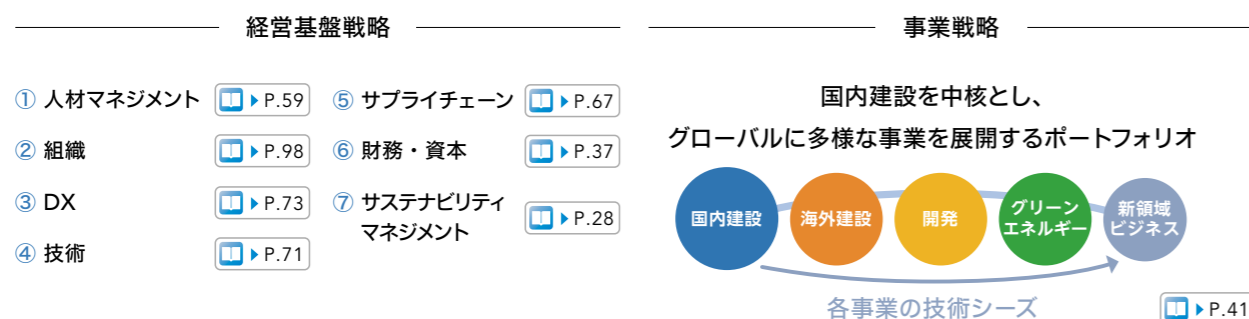
大林グループ中期経営計画2022

「事業基盤の強化と変革の実践」(2022~2026年度)

大林グループは、2022年3月に「中期経営計画2022」を策定し、3つの基本戦略を柱とした「事業基盤の強化と変革の実践」に取り組んでいます。中期経営計画2022の策定後、建設資材価格の高騰やロシア・ウクライナ情勢に起因する地政学的リスクの高まりなど、当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化していますが、安定的に利益を創出できる事業基盤を構築するとともに、中長期的な成長に向けた事業変革を推進することで、企業価値の向上を実現していきます。

| | |
|--|---|
| 建設事業の基盤強化への取り組み (~2023年度) | 変革実践への取り組み (~2026年度) |
| 2022年度、2023年度は、連結営業利益1,000億円をボトムラインとして、業績の回復、安定に最優先に取り組む ^{※1} | 2024年度以降は、その後の成長に取り組むステージとして、事業変革を進めて中長期的な成長への道筋を確立する |
| 基本戦略 1 建設事業の基盤の強化と深化 「国内建設事業の業務プロセス変革」「建設バリューチェーンの拡充」「革新的な建設生産システムの実現」による生産性の向上、営業力と付加価値提供力の強化 | |
| <ul style="list-style-type: none"> 受注ポートフォリオの構築 BPR (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)^{※2} 競争力と採算性の向上 サプライチェーン維持・強化・拡大 改正労働基準法の残業時間上限規制適用への対応 | <ul style="list-style-type: none"> 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 「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」をビジネス機会とする新たな顧客提供価値の創出 | |
| <ul style="list-style-type: none"> 革新的な建設生産システムの構築 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| 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 国内建設を中核としグローバルに多様な事業領域で培った技術およびネットワークなどの強みと、オープンイノベーションや積極的な投資による新たな収益機会の継続的な獲得 | |
| <ul style="list-style-type: none"> 投下資本利益率 (ROIC) を指標に活用し、資本効率を重視した経営 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |

※1 本記載は中期経営計画策定時(2022年3月)のものであり、その後の経営環境の変化(建設物価高騰など)により、現在の業績予想は当時から減少している
 ※2 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



中期経営計画2022策定時の経営環境

| 社会・経済の変容 | 事業環境 | 中期経営計画2017の継続課題 |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの感染拡大による行動様式や価値観の変容 世界的なサプライチェーンの脆弱さの露呈 半導体不足、原油価格高騰による物価上昇 カーボンニュートラル、水素をはじめとした脱炭素やウェルビーイングへの取り組みがグローバルに加速 経済と安全保障に係るリスクの高まり など | <ul style="list-style-type: none"> 国内建設市場規模の均衡状態による競争激化 国土強靱化、再開発、リニューアル、スマートシティ、グリーンエネルギーなどの分野は堅調な需要を期待 カーボンニュートラルに向けた顧客ニーズの急速な高まりと多様化 改正労働基準法の残業時間上限規制適用への対応 少子高齢化に伴う建設産業の担い手不足 など | <ul style="list-style-type: none"> 国内建設事業における事業基盤の強化 - 提案能力と生産能力の拡充、購買力の強化 - 安全、品質を最優先とする企業文化の伝承 海外建設事業の成長地域への進出戦略とローカル化の推進 グリーンエネルギー事業の環境変化 デジタル化による業務プロセス変革 BIM/CIMなどの建設バリューチェーンでのデータ活用、建設テックやロボティクスなどの次世代技術の実装 など |

建設物価高騰などの経営環境変化への対応

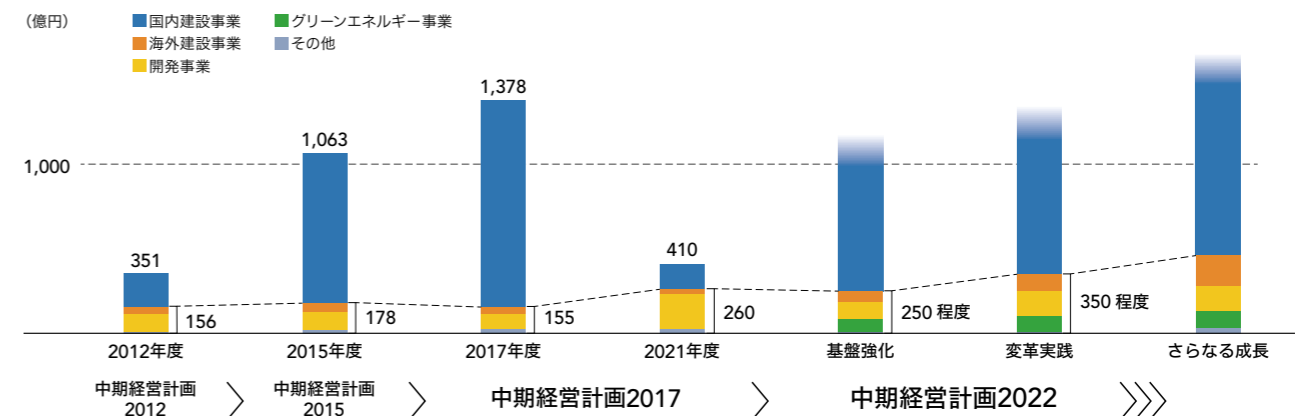
建設物価高騰などの経営環境の変化への対応として、当社グループでは以下の対応に取り組み、収益向上などに努めています

| 経営環境の変化 | 当社グループの取り組み |
|--|---|
| - 建設資材価格の高騰 | <ul style="list-style-type: none"> 建設資材価格の高騰を見積・契約条件に反映した受注活動 海外調達を含む全店調達の推進によるスケールメリットを活かした調達力強化 手持ち工事の損益管理の徹底 ⇒これらの取り組みにより、建設資材価格高騰以降の工事における受注時利益率は一定水準以上を確保している状況 |
| + 地政学的リスクの高まりなどを背景とした製造拠点の国内回帰の動き | <ul style="list-style-type: none"> 工事収益向上などに寄与する受注ポートフォリオの最適化 DX・ICTを活用した生産性・施工キャパシティ向上策の推進 |
| + カーボンニュートラル・木造木質化の需要増加 | <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル・木造木質化需要に対応するソリューション体制の強化(専門部署の増強など) |

+: プラス要素 -: マイナス要素

国内建設事業の基盤強化による収益性の改善と合わせ、3割以上を国内建設以外の事業で稼ぐ強靱な企業体質へ

連結営業利益



フィナンシャルレビュー



資本効率を重視した 経営により企業価値の 向上を推進します

取締役 副社長執行役員
佐藤 俊美

2022年度業績の振り返りと 2023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2022」）を策定し、2022年度から2026年度まで5年間の経営指標目標の一つに連結営業利益1,000億円をボトムラインとする安定的な収益の確保を掲げました。初年度となる2022年度は、連結営業利益は938億円と同指標を下回る結果となりましたが、1株当たり当期純利益（EPS）や、自己資本比率、中計2022から新たに指標に採用した投下資本利益率（ROIC）についてはおおむね目標値の水準を達成することができました。

中計2022の策定以降、ロシア・ウクライナ情勢などを背景とした原材料やエネルギー価格の高騰、グローバルサプライチェーンの混乱、急速な円安の進行に伴う輸入物価の上昇など、日本経済を取り巻く環境は大きく変化しました。建設市場でも、幅広い建設資材において、かつて経験したことのない価格の高騰が起きています。当社グループは、国内建設事業で2021年度以前の入札にて優先交渉権を得た案件を中心にその影響を受けており、2022年度の業績が当初想定を下回った要因の一つとなりました。2023年度の国内建設事業の業績は、建設資材価格の高騰の影響が残ること、工事損失引当金を計上した複数の大型物件の施工が大きく進捗する一方で利益貢献しないこと、技能労働者の労務単価上昇が見込まれること、土木工事において現時点では手持ち工事の利益向上が見通せていないことなどにより、2022年度以上に厳しい状況になると見えています。ただし足元では、国内建設事業において資材価格上昇について契約条件の見直しを含め対応を図っており、中計2022期間後半

に向けて収益は改善していくと見えています。

国内建設需要は堅調に推移しており、建築分野では、製造業のうち、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建設需要の押し上げが期待されることに加え、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の増大も見込まれます。また、非製造業においては、都市部の大型再開発や物流施設の建設需要が今後も継続すると見えています。土木分野では、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、アジアでは新型コロナウイルス感染症の流行からの経済回復に伴い建設投資も回復傾向にある一方、北米では金融政策の影響やGAFAM[※]の業績減速などにより、オフィス市場をはじめとした非製造業の建設投資について不透明感が高まっています。

※アメリカ合衆国の大手テクノロジー企業である、Google、Amazon、Facebook（現 Meta）、Apple、Microsoftの頭文字を取った略語

中期経営計画2022 経営指標目標

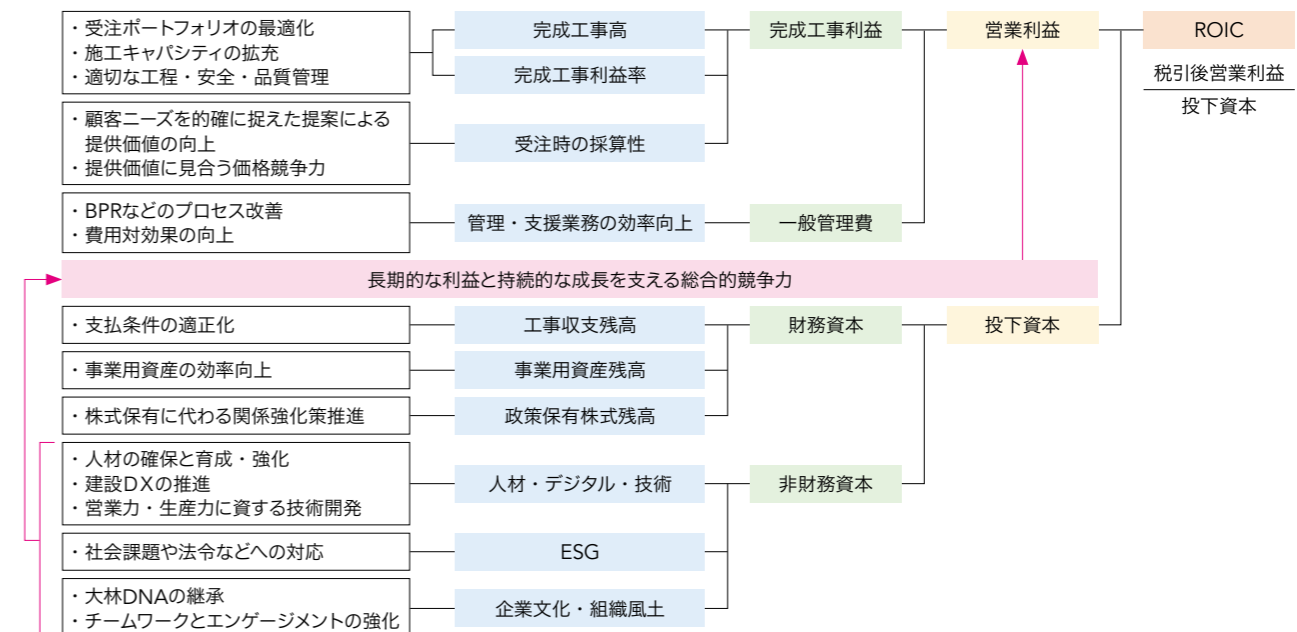
| | 2022年度実績 | 中期経営計画2022 |
|---------------------|-----------|------------|
| 業績指標 | | |
| 連結売上高 | 1兆9,838億円 | 2兆円程度 |
| 連結営業利益 | 938億円 | 1,000億円以上 |
| 1株当たり当期純利益（EPS） | 108.34円 | 100円以上 |
| 健全性指標 | | |
| 自己資本比率 | 38.2% | 40%程度 |
| 効率性指標 | | |
| 投下資本利益率（ROIC） | 4.9% | 中期的に5%以上 |
| （参考）自己資本当期純利益率（ROE） | 8.0% | 中期的に8%以上 |

ROIC経営の推進

当社グループが持続的な成長を実現するためには、顧客への提供価値向上を図るとともに、安全・品質を高く保った上で収益性を改善することはもちろんのこと、経営資源の充実とその最適な投入によって資本効率性の向上を進め、資本コストを上回る水準の収益性を確保することが求められます。そのため、中計2022では経営指標の一つとしてROICを採用し、当社グループの資本コストを踏まえ「中期的に5%以上」を目標に設定しています。以前の「中期経営計画2017」（以下、「中計2017」）では自己資本当期純利益率（ROE）を経営指標としていましたが、自己資本だけでなく投下資本全体の効率性を評価すること、運転資本の最適化や投資効果の向上をさらに進めること、将来の競争力強化につながる人材、デジタル、技術など無形資産への投資をしっかりと推進することなどの観点から経営指標を見直したものです。

今後、グループ全体のROICを向上させていくには、当社グループの中核事業である国内建設事業をはじめ、北米、アジアでの海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業のそれぞれにおいて経営資源を最大限かつ効率的に活用し、事業別のROICを向上させていくことが前提となります。各事業でリスクの特性や各市場での期待利回りの水準が異なることから、事業別の想定加重平均資本コスト（WACC）の水準を明確にして各事業の意義を評価していきたいと考えています。当社グループの事業別WACCとあるべきROICの水準を踏まえて事業ポートフォリオの強化を

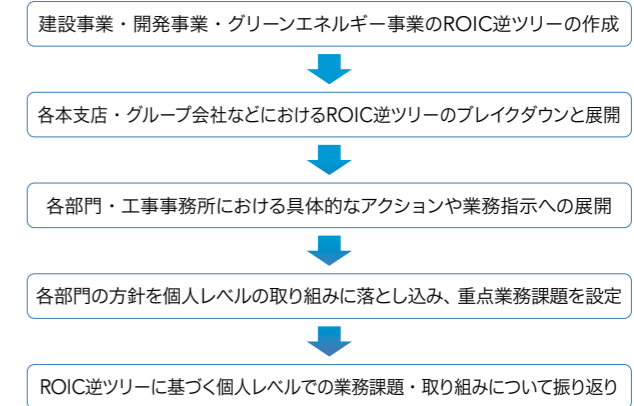
建設事業のROIC逆ツリー（例）



進めることで、当社グループの企業価値の向上を図っていきます。

ROIC経営の社内浸透にあたっては、ROIC逆ツリーを活用し、業務改革による生産性向上の取り組みを進めています。例えば、建設事業においては、営業利益につながる完成工事利益の向上策や一般管理費の改善策にとどまらず、財務資本の最適化や非財務資本への投資の必要性についても整理し、社内浸透を進めています。2022年度は、建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業のROIC逆ツリーを各本支店、国内外の各グループ会社の事業特性に応じて展開し、それぞれの部門、工事事務所における具体的なアクションや個人レベルの課題と取り組みに落とし込んだ上で、期末には実行状況の振り返りを行いました。当社グループの持続的成長を支える重要な経営資源である人材、技術への投資を進めるとともに、引き続き、ROIC逆ツリーの活用により、ROIC向上に資する業務変革を進めていきます。

ROIC逆ツリーの展開・浸透



「中期経営計画2022」における投資の進捗

中計2022におけるキャッシュ配分については、業績目標に基づく事業収入や政策保有株式の売却などからなるキャッシュインを原資として、キャッシュアウトについては

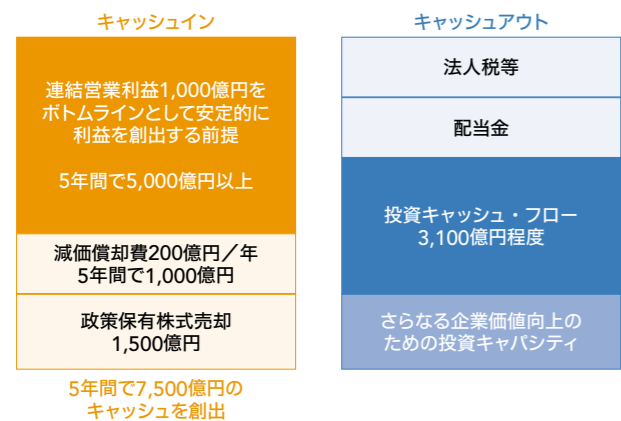
- ①不確実な時代の中での企業の安定に必要な規模の自己資本
- ②企業の競争優位を維持し、企業価値をさらに向上させるために必要な成長投資
- ③株主への中長期的、安定的な還元

の3つの用途のバランスを十分に検討して計画しています。

企業価値向上に向けた投資については、中計2022の5年間の総投資額で6,000億円を計画しており、初年度の2022年度の投資額は1,667億円となりました。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、教育制度の拡充、多様な働き方を

実現する人事制度の整備や人材の確保・育成を推進し、社員のエンゲージメントの向上を図っています。デジタル関連投資、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年度から適用される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のは前倒して実施しています。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においては、木材製造販売を手がけるサイプレス・スナダヤと資本提携を行いました。当社グループが推進する循環型ビジネスモデルである「Circular Timber Construction[®]」の実現に向けて、課題となっている非住宅の木造・木質化建築市場におけるサプライチェーン強化の一環として取り組むものです。

中期経営計画2022期間のキャッシュ配分



※上記キャッシュ配分計画は、中計2022策定時点のものであり、その後の事業環境の変化（建設物価高騰など）により、現在のキャッシュイン見込みは当時から減少している

投資キャッシュ・フローの内訳

| 項目 | 投資計画 |
|---------------------|----------------|
| 人材関連投資 | 250億円 |
| デジタル関連投資 | 700億円 |
| 技術関連投資 | 800億円 |
| 工事機械・事業用施設 | 500億円 |
| 開発事業 | 3,000億円 |
| グリーンエネルギー事業 | 500億円 |
| M&Aほか | 250億円 |
| 投資計画 | 6,000億円 |
| 投資キャッシュ・フロー対象外分控除 | ▲1,500億円 |
| 開発事業の資産売却による回収分 | ▲1,400億円 |
| 投資キャッシュ・フロー分 | 3,100億円 |

投資計画6,000億円をESG観点で捉えた仕訳表

| ESG観点から捉えた仕訳 | | | | 左記以外の 事業投資 |
|--------------|--------|---------|-------|---------------|
| E：環境関連 | S：人的資本 | S：生産性 | S：新領域 | |
| | 250億円 | | | |
| | 200億円 | 700億円 | 100億円 | |
| | 50億円 | 450億円 | | |
| 1,000億円 | | | | 2,000億円 |
| 500億円 | | | 250億円 | |
| 1,700億円 | 300億円 | 1,650億円 | 350億円 | 2,000億円 |

中期経営計画2022投資計画（2022～2026年度）

| | 2022年度 | | 中計2022計画 (2022～2026) |
|--------------------------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| | 計画 | 実績 | |
| 経営基盤強化のための無形資産投資 | | | |
| 人材関連投資 | 50億円 | 51億円 | 250億円 |
| デジタル関連投資 | 140億円 | 160億円 | 700億円 |
| 技術関連投資 | 160億円 | 161億円 | 800億円 |
| 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 | | | |
| 工事機械・事業用施設 | 100億円 | 148億円 | 500億円 |
| 事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資 | | | |
| 開発事業 ^{※1} | 1,000億円 | 1,011億円 | 3,000億円 |
| グリーンエネルギー事業 | 100億円 | 32億円 | 500億円 |
| M&Aほか ^{※2} | 50億円 | 103億円 | 250億円 |
| 投資総額 | 1,600億円 | 1,667億円 | 6,000億円 |

※1 売却による回収1,400億円を含まず（回収と合わせてNET1,600億円）

※2 オープンイノベーション投資を含む

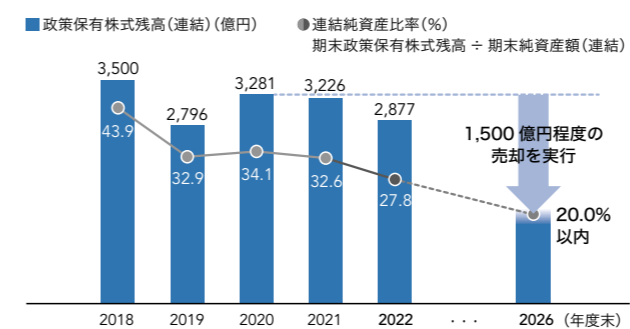
政策保有株式縮減

顧客との取引関係の維持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」）は、従来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、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投資に加え、持続的な成長に資する分野への投資などにも有効に活用しています。

中計2022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連結純資産の20%以内とするため、2021年度から合計1,500億円程度の売却を実行することとしています。2021年度から2022年度まで2年間の累計売却額（連結・時価ベース）は415億円（売却目標額に対する進捗率：27.7%）であり、2023年3月末時点での保有金額は2,877億円、連結純資産の27.8%となりました。売却合意した株式を含めた合計金額は563億円（同進捗率：37.5%）となります。

売却目標達成のためには、株式を保有する取引先から理解を得る必要があることから、丁寧な対話を継続し売却を進めたいと考えています。

政策保有株式の残高および純資産比率の推移（連結ベース）



政策保有株式売却額推移

| | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売却額 | 54億円 | 92億円 | 77億円 | 169億円 | 246億円 |

2021年度からの累計売却額（目標1,500億円に対する進捗率）

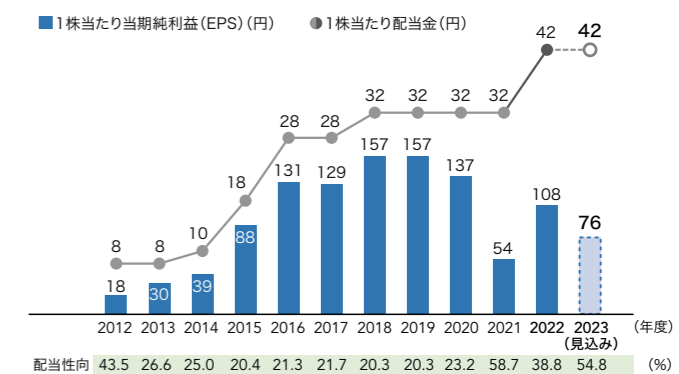
| | |
|--------------|---------------|
| 累計売却額 | 415億円 (27.7%) |
| 累計売却額+売却合意済額 | 563億円 (37.5%) |

株主還元

中計2022の株主還元方針として「自己資本配当率（DOE）3%程度」を配当額の目安に掲げています。長期安定配当の維持を第一に、中計2017期間を中心とした利益の蓄積による自己資本の充実により株主の皆さまに中長期的に安定した還元を実施する方針で、中計2022による5年間の事業計画や企業価値向上のための成長投資戦略も勘案して策定したものです。これに基づき、2022年度は前年度から10円の増配とし、年間42円の配当を実施しました。当社は、成長投資によって収益基盤を強化し、中長期的に企業価値向上を図っていくとともに、株主の皆さまには、自己資本に応じた配当をDOEにより安定的に行ってまいります。

一方で、中計2022で前提とした経営環境は大きく変化していることから、当社グループの成長戦略、企業価値向上の道筋をあらためて示す必要があると考えています。その一環として、あるべき資本政策についても、配当拡充や自社株買いといった選択肢を排除することなく、また、市場からの株価純資産倍率（PBR）に関する要請も踏まえて検討を進めていきます。

1株当たり当期純利益（EPS）と1株当たり配当金の推移



企業価値向上に向けて

中計2022において、当社グループは、2050年の大林グループ像と企業理念に掲げる「持続可能な社会の実現への貢献」に向けて、①建設事業の基盤の強化と深化、②技術とビジネスのイノベーション、③持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充、の3つを基本戦略として「事業基盤の強化と変革の実践」に取り組んでいます。当社グループを取り巻く経営環境が大きく変容する中、それを成長の機会と捉え柔軟かつ果敢に対応し、経営基盤の強化にたゆむことなく取り組み、持続的な成長による企業価値の向上にグループ一丸となって取り組んでいきます。

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。

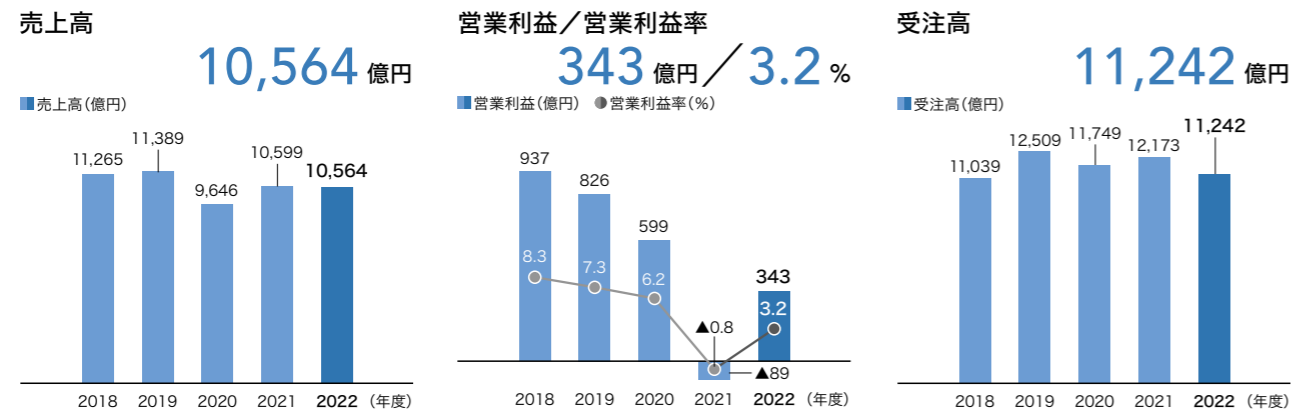
連結業績ハイライト

国内建設事業(建築)

売上高は、単体において豊富な手持ち工事が堅調に進捗したことにより、前年度に引き続き1兆円を超える水準となりました。営業利益は建設物価高騰の影響を受けたものの、前年度は工事損失引当金の計上による大幅な完成工事総利益の減少があったことから反動増になりました。

受注高は、単体において過去3期連続で1.1兆円を超える工事の獲

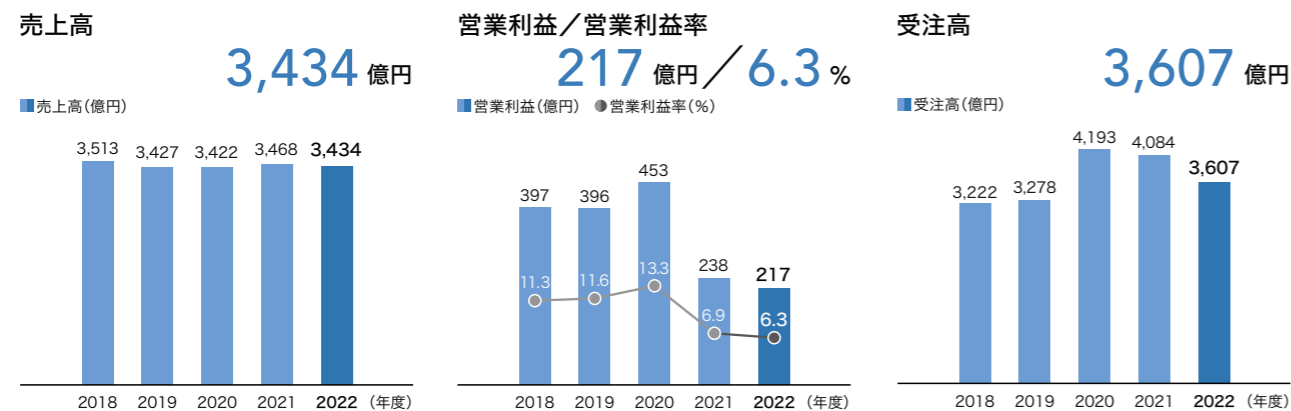
得により繰越工事高が積み上がっていたことから、設計・施工キャパシティを考慮して1兆円程度の計画値としていましたが、物価上昇に伴う請負金の増額や手持ち工事における追加・変更の獲得、発注時期が不確定であった案件の受注計上などにより、計画値を上回る受注高となりました。



国内建設事業(土木)

売上高は、単体において豊富な手持ち工事が堅調に進捗したことにより、過去数年と同様の水準となりました。営業利益は、単体において複数の案件にて想定以上の追加請負金を獲得できたことや工事原価の圧縮などにより利益が大きく伸びたものの、大林道路

で合材販売が原価高騰の影響を受けたことから減益となりました。受注高は、単体において過去2期連続で3,000億円を超える工事の獲得により繰越工事高が積み上がっていたことから、施工キャパシティを考慮した受注を行ったため前年度より減少しました。



海外建設事業

建築

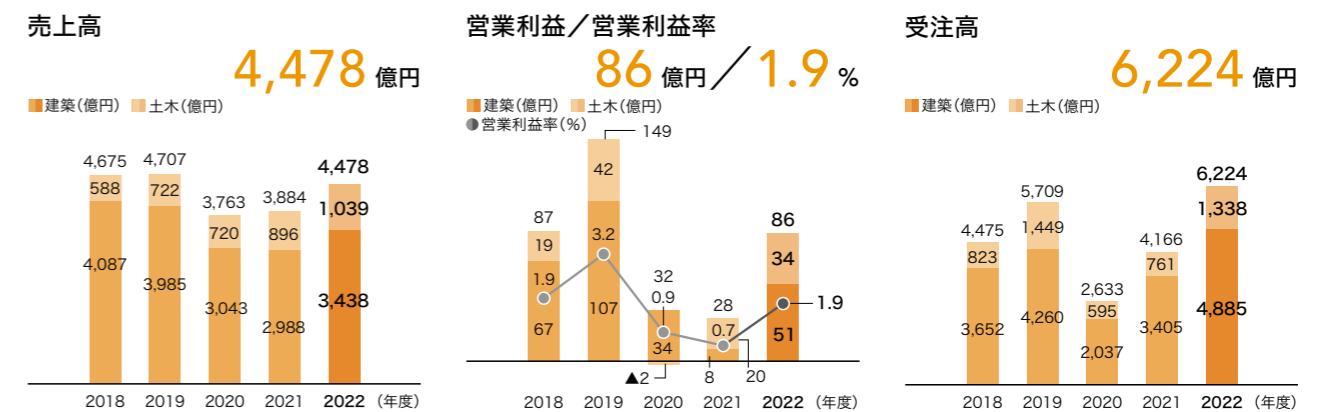
北米の子会社において、発注者都合などによる契約の遅れにより売上高が伸びなかった一方で、タイ大林や大林ベトナムの工事が順調に進捗したこと、また、円安による為替換算の影響により、増収増益となりました。

受注高は、単体においてオーストラリアで大型案件の受注があったこと、また、子会社において円安による為替換算の影響により前年度を上回りました。

土木

単体において、前年度より売上高は減少したものの、北米やアジアの子会社において豊富な手持ち工事が堅調に進捗したこと、また、円安による為替換算の影響により、増収増益となりました。

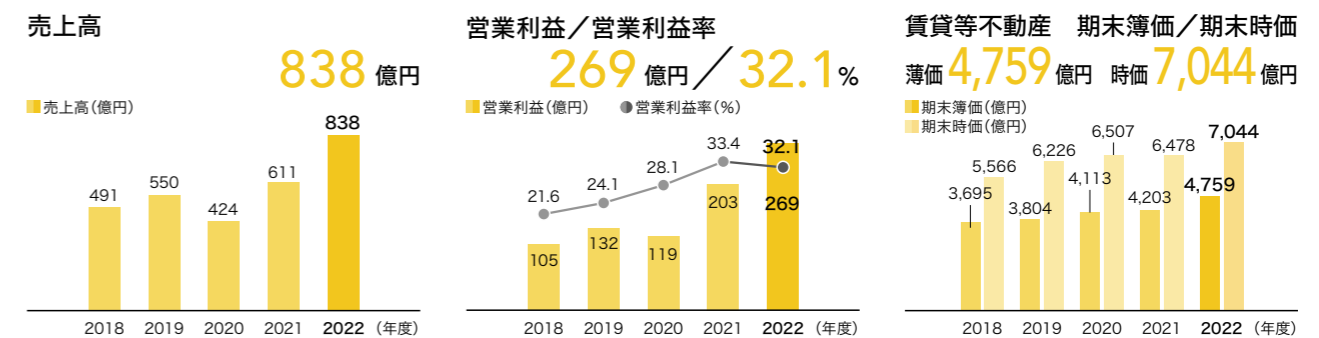
受注高は、単体においてシンガポールで大型案件の受注があったことにより増加しました。



開発事業

単体において工事受注の目的で取り組んだ大型物件の持分譲渡があったこと、大林新星不動産で資産ポートフォリオの最適化を目的として私募ファンドへ物件売却を実施したこと、ならびに大林プロパティズUKで権利取得をした20 Gracechurch Streetの賃貸

収益が新たに計上されたことなどにより、増収増益となりました。賃貸等不動産は、前述の物件売却があったものの、開発中の案件(横浜シンフォステージ、グラングリーン大阪など)への継続投資や物流施設への投資により簿価、時価とも増加しました。



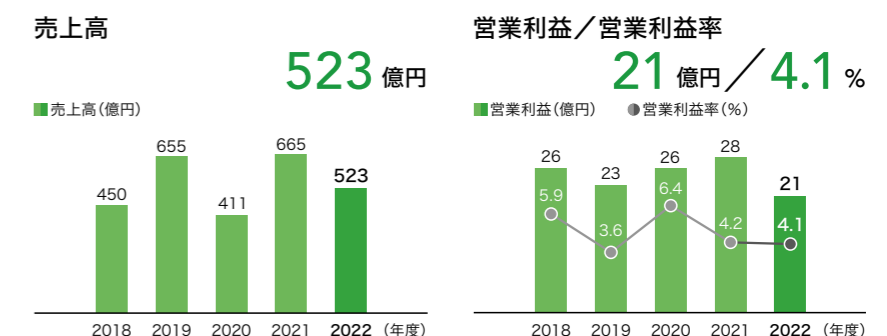
その他事業 (グリーンエネルギー事業、新領域ビジネスを含む)

グリーンエネルギー事業

大林神栖バイオマス発電所や上北小川原風力発電所の商業運転開始により、増収となり、営業利益は前年度より改善しました。

新領域ビジネス

PPP事業において、施設整備の進捗に伴う売上計上額が前年度より減少したことなどにより、減収減益となりました。



5つの事業分野

国内建設事業（建築）



エスコンフィールドHOKKAIDO

| | |
|---|---|
| <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 再開発、リニューアル、スマートシティ、グリーンエネルギー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 | <p style="text-align: center;">強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 かつて経験のない幅広い建設資材における価格高騰、サプライチェーンの混乱 2024年4月からの改正労働基準法の残業時間上限規制適用、少子高齢化に伴う建設産業の担い手不足 | |

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み

設計・施工キャパシティを考慮の上、継続して完成工事高1兆円以上を目指すとともに、営業、設計、調達、生産の各部門が一体となってコスト競争力の強化、リスクマネジメントの徹底を図りつつ、受注ポートフォリオのバランスも意識して安定的な収益の確保に取り組んでいます。

また、サプライチェーンと協働した就労環境改善・現場業務改善による担い手の確保、技能労働者の多能工・準多能工化、大林組林友会教育訓練校^{*}による技能労働者のスキル向上・育成支援、働き方改革に努めています。

加えて、次世代技術（IoT・AI・ロボティクスなど）を活用した生産システムの開発やDXの活用、BPRをはじめとし

た業務変革による生産能力の拡充を図っています。

安全・品質・環境については、職員・作業員一人ひとりの管理意識の徹底とICTを活用した体制の強化による重大災害・不具合・事故などの根絶に取り組んでいます。

営業活動においては、データセンター、半導体・医薬品工場、木造・木質化建築などの成長分野への取り組みを強化しています。また、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向けて、外部ネットワークも活用した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の取り組みを推進しています。

^{*}厚生労働省の制度を活用した職業訓練実施広域団体

国内建設事業（土木）



川上ダム

| | |
|---|---|
| <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 国土強靱化を背景にインフラ整備などの大型土木プロジェクトはおおむね計画どおり進行 今後の成長分野（リニューアル、再生可能エネルギーなど）での採算性の向上 | <p style="text-align: center;">強み</p> <ul style="list-style-type: none"> インフラリニューアル、再生可能エネルギーなど、今後の成長分野における業界内プレゼンス 徹底され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／営業／生産支援までの一貫した機動性の高い組織体制 |
| <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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月からの改正労働基準法の残業時間上限規制の適用、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 | |

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み

安全・品質・環境をすべての事業活動の基本に据え、労働安全衛生、品質マネジメントシステムおよび環境への影響最小化のための準備の推進により、さらなる管理徹底を図っています。また、2024年度から適用される改正労働基準法の残業時間上限規制遵守のため、既存のICTツールのさらなる活用促進および新規導入などを通じて、業務の合理化と平準化を図り、4週8閉所の達成に向け取り組んでいます。加えて、自動化・自律化技術の開発による省人化・省力化を推進し、生産性向上を目指します。

今後の安定的な工事受注に向けて、ECI、DBなどの多様

な発注方式への対応を強化するとともに、今後の成長分野であるインフラリニューアルや再生可能エネルギー分野での競争力の強化にも取り組みます。さらに、顧客ニーズに沿った技術の開発による受注競争力の強化・付加価値の創出により同業他社との差別化を図ります。

また、社会の関心が高い脱炭素化においては、クリーンクリート[®]（低炭素型コンクリート）の積極的な適用推進や、市場動向の把握を強化することで、顧客のニーズに 대응していきます。

事例紹介

国内建設事業(土木) 高速道路リニューアルの取り組み

重要な社会インフラの一つである高速道路は、多くの路線が供用開始から数十年が経過し、老朽化に伴い大規模な更新・修繕が必要となっています。

大林グループは、この社会課題に対応すべく2018年10月にインフラ大規模更新プロジェクト・チームを設立し、各部門が緊密に連携しながら、技術開発→受注→現場支援→技術開発ニーズの情報収集→技術開発・改良のサイクルを実施しています。

その結果、発注者や建設現場のニーズに対応した技術提案が可能となり、高い受注率と利益創出につながっています。

更新工事市場規模

- NEXCO3社 2016～2030年(第1期)：5兆円
- 首都高速道路 2016～2030年：9,300億円
- 阪神高速道路 2017～2031年：5,700億円

DAYFREE® https://www.obayashi.co.jp/solution_technology/detail/tech_d234.html

また、今後の市場継続・拡大に対応するため、2023年4月には組織を大規模更新プロジェクト室に拡充し、取り組みを強化しています。併せて、国や地方自治体も含めた将来の急激な市場拡大に対応できるよう、サブコントラクターや地元建設会社と積極的にJVを組成し技術移転を進めています。

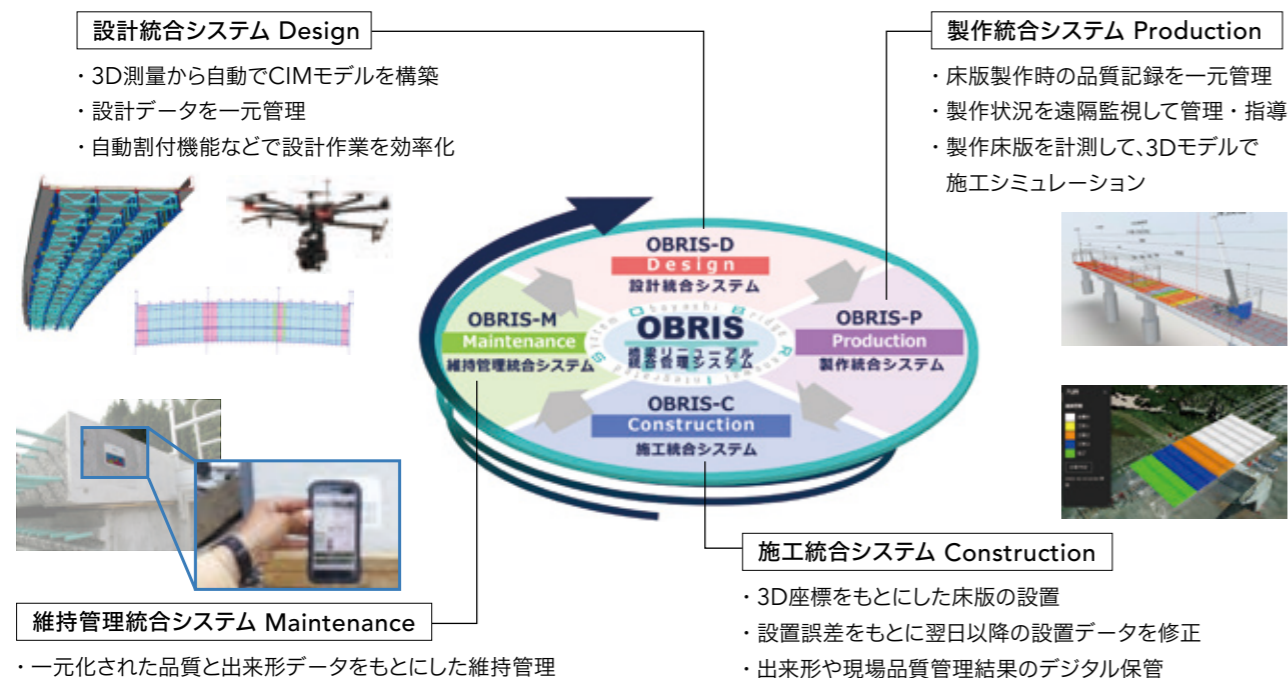


「DAYFREE®」による床版取替工事(東名多摩川橋)

橋梁リニューアル統合管理システム「OBRIS®」

技術開発は、構造物の高耐久化、交通規制に伴う社会的影響の低減、施工効率化、更新費低減といったニーズに対して、「材料・構造」「機械・設備・工法」「ICT・システム」の3つの区分に分けて進めています。その中で、OBRIS®は、既設構造物の出来形測量から新設構造物の設計、プレキャスト部材の製作、現場施工、維持管理までの一連のデータを統

合管理し活用することで業務を効率化するクラウド型統合システムです。各フェーズにおける作業の自動化による省力化やデジタルツインを用いた施工シミュレーションの導入などにより、生産性の向上だけでなく不具合の未然防止や高品質の確保に寄与します。



OBRIS® https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20221111_1.html

海外建設事業(建築/土木)



Queen Sirikit National Convention Center (タイ)



国道5号線(カンボジア)

■：建築 ●：土木 ○：共通

機会

- カーボンニュートラル、水素をはじめとした脱炭素やウェルビーイング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・DX化)により変容するマーケット
- 北米地域のプレコンサービスを伴うECI案件
- グアム米軍基地関連複合建設事業契約方式案件
- アジア地域における地下鉄建設など都市部交通インフラプロジェクト

リスク

- エネルギー価格高騰などによる物価上昇や、金融引き締め政策により不透明感が増すグローバル経済
- 半導体不足に代表される世界的なサプライチェーンの脆弱さの露呈
- 台湾をはじめとした進出国の経済安全保障に関する懸念
- 工事契約上の不可抗力リスク
- 海外事業を推進する人材の確保

強み

- 海外トレーニー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
- 海外子会社を含むグループの技術・ノウハウおよび人材の補完を活用した競争力(グループ内の協働促進)
- 既存進出国における強固な事業基盤
- グループネットワークを活用したグローバル企業などの情報収集力と受注に向けた迅速な対応力
- 展開各国における広範な工事ポートフォリオ
- 国内技術部門の活用と、保有する技術の海外展開
- 大林組で長期間勤務し、第三国で活躍するナショナルスタッフ

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み(建築)

既進出エリアの北米とアジアおよびオセアニアにおいて、各国・地域に根差したグループ会社を中心に建設事業の基盤強化に取り組みます。北米では、工事ポートフォリオの多様化および収益構造の改革による継続的成長とM&Aによる拡大を、東南アジアでは、建設DXの推進などによる各子会社の事

業基盤の強化と支店を中心としたクロスボーダーで連携する体制を構築することにより、グローバル市場でのさらなる成長機会を獲得します。また、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します。

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み(土木)

現在事業展開している北米とアジアにおいて、支店運営の自立とローカル化の促進により建設工事の安定的な受注や売上・利益の向上を目指すとともに、海外グループ会社において新たな事業エリアにおける事業基盤の拡大により、さらなる成長機会を獲得します。

アジアでは支店主導による入札戦略の立案体制の構築やナショナルスタッフの活用による組織的な営業力の強化を、北米ではECIなどの多様な契約形態の案件への継続的な取り組みや海外グループ会社との人材・技術交流によるグループ全体の連携強化を図ります。

5つの事業分野

開発事業



横浜シンフォステージ (完成イメージ)

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
- 物流施設や賃貸住宅などニーズに対応した新たな成長分野の発現

リスク

- アフターコロナにおけるライフスタイルなどの変容および金融政策の見直しに伴う不動産市況の変化
- オフィス大量供給による都心（東京、大阪）オフィスの空室率上昇・賃料下落

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を実施
- 大林グループが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の運用
- イギリス（ロンドン）やタイ（バンコク）を中心とした海外不動産へ投資を進め、賃貸事業ポートフォリオの多様化をグローバルに推進し、収益基盤を強化

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み

開発事業では、建設業で築いた顧客との関係や建設リスクを判断するノウハウを活用しながら、大林組の最新建設技術の導入による不動産価値向上といった建設業とのシナジーの創出を図ることで、さらなる成長を志向しています。

国内の都心部のほか、海外ではイギリスやタイ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るポートフォリオの入れ替えを行います。開発物件を当社が組成する私募ファンドへ売却するなど機動的にキャピタルゲインを獲得するとともに、当社グループが有する不動産の運営管理を活用した

ノンアセットビジネスの拡大により安定収益の確保を目指します。

また、建設事業で培った省エネルギー技術を新規開発物件に積極的に導入し、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100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えます。IoTやAIを活用したスマートビルの開発にも注力し、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。

グリーンエネルギー事業



提供：秋田洋上風力発電株式会社

能代港洋上風力発電所

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による発電不良や設備トラブル
- 要員確保

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

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み

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発電事業では、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ノウハウや知見を蓄積しながら、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、3月にはグループ会社である内外テクノスの新工場に太陽光パネルを設置し、電力を直接販売するPPA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、グリーン水素のサプライ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、中期経営計画2022では2026年度までに約500億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。

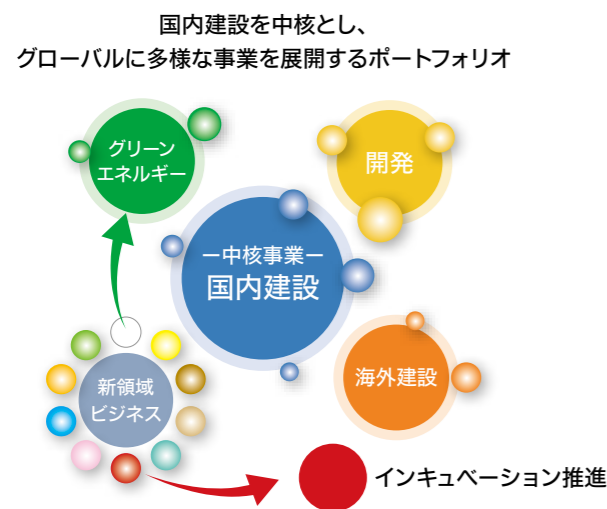
5つの事業分野

新領域ビジネス

大林グループの新領域ビジネスへの取り組み

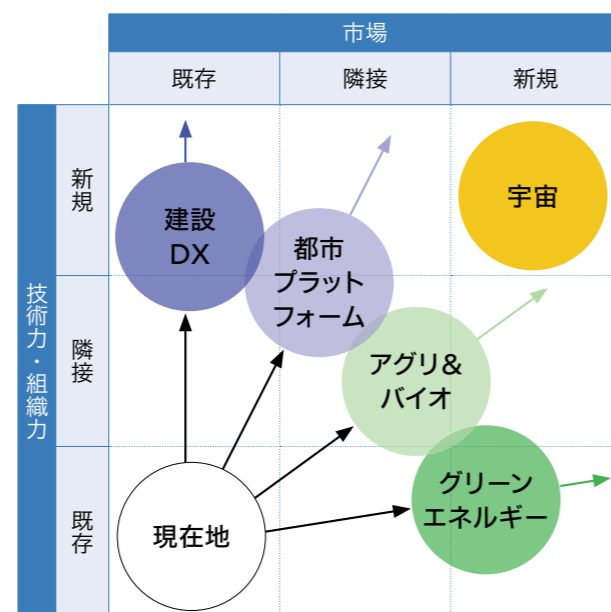
当社グループは、中核事業である国内建設や海外建設、開発、グリーンエネルギーのほか、新領域ビジネスに果敢に挑戦することで、強固な事業ポートフォリオ基盤を構築し、絶えず成長し続ける組織を目指しています。

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

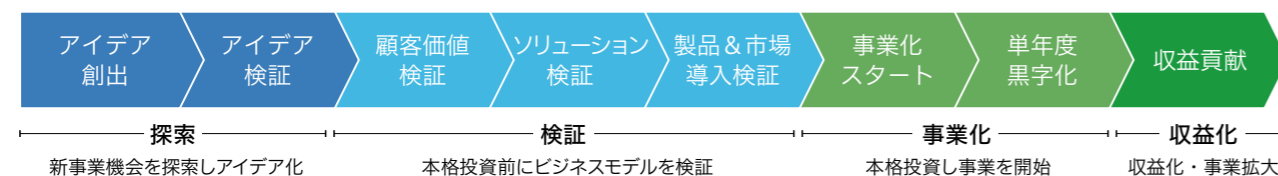


る市場規模があること、その2点から5つの注力領域を設定し、新事業開発に取り組んでいます。

5つの注力領域とは、建設DX、都市プラットフォーム（スマートシティ関連を含む）、アグリ&バイオ、グリーンエネルギー、宇宙の5分野です。この注力領域において、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」を通じて新たな価値を届けることで、社会課題の解決に貢献する新事業の開発を目指しています。



新事業開発とイノベーション



新事業開発においては、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おり、そのためには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」は欠かすことができない要素です。

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、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、より高い精度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。

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「顧客課題の探索」「ソリューション検証」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ることで、人材・予算などの適切なリソース配分を実現するマネジメントの仕組みを構築しています。

こうしたプロセスを経て、2022年度には2件のプロジェクトが事業化し、新たなグループ会社として「PLiBOT」と「オプライゾン」が誕生しました。

大林グループの新会社が拓く未来

PLiBOT 人とロボットが協働する未来の実現を目指して

<https://www.plibot.co.jp>



PLiBOTのサービスの特長は、搬送・清掃・セキュリティなどさまざまなAMR[※]メーカーとのパートナーシップと、顧客の建物設備との連携を実現した統合プラットフォームに裏打ちされた多彩なソリューション提案にあります。

物流・搬送ソリューション市場は急速に成長しつつあり、市場規模は拡大しています。AMRを導入したいと考える企業にとって、個々のロボットメーカーが独立して事業展開しており、限定的にしか連携が実現できない点は大きな課題となっています。

当社グループが携わる多種多様な建物設備との連携を得意とし、さらにメーカーやブランドを問わないAMRの連携を実現することで、それぞれの顧客に最適なソリューション提供が可能である点が、PLiBOTの強みです。

※AMR (Autonomous Mobile Robot) : 自律作業ロボット

VOICE | PLiBOT株式会社

PLiBOTという社名は、革新的なロボティクス (Robotics) 技術を持つエコシステムの組成により、多様で柔軟性 (Pliability) のあるソリューションを提供したいという想いから、命名しました。

現在、PLiBOTのパートナー企業は、国内や欧州を中心に広がり、2022年度末時点で15社となりました。今後もPLiBOTにつながる企業を増やして、さまざまな社会的課題の解決に貢献し、顧客の幅広い要望に応えられるよう、大きく成長していきたいと思っております。



PLiBOT株式会社
代表取締役
佐藤 正明

オプライゾン 建物環境を通じて人々の生活にワクワクな体験を

<https://oprizon.com>



“Managed Build Environment Service” (M-BES)



近年、多様な働き方へのシフトやSDGsへの関心の高まりを背景として、建物を高度にデジタル化した「スマートビル」への需要はますます高まっています。

オプライゾンは、スマートビルプラットフォーム「WELCS Place[®]」により、従来の水道・電気・ガスに次ぐ、ネットワーク通信基盤やスマートビルを利活用するさまざまなアプリケーションなどの「第4のインフラ」を提供する企業です。建設・設備・デジタル・システムをすべて融合した新しいサービスをワンストップで提供し、ウェルビーイングな社会の実現に貢献します。

VOICE | 株式会社オプライゾン

オプライゾンは、オープンな戦略で世界中の革新的サービスと連携し (Open Strategy)、顧客のさまざまな要望に応えられる多彩なサービスラインを水平統合する (Horizontal Integration) という2つの事業戦略を掲げています。当社グループと日立ソリューションズという異業種2社によって設立されたオプライゾンは、それぞれの企業の強みを活かして、業界の枠を超え、これからのスマートビル市場を力強く牽引していきます。



株式会社オプライゾン
代表取締役
佐藤 寛人

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

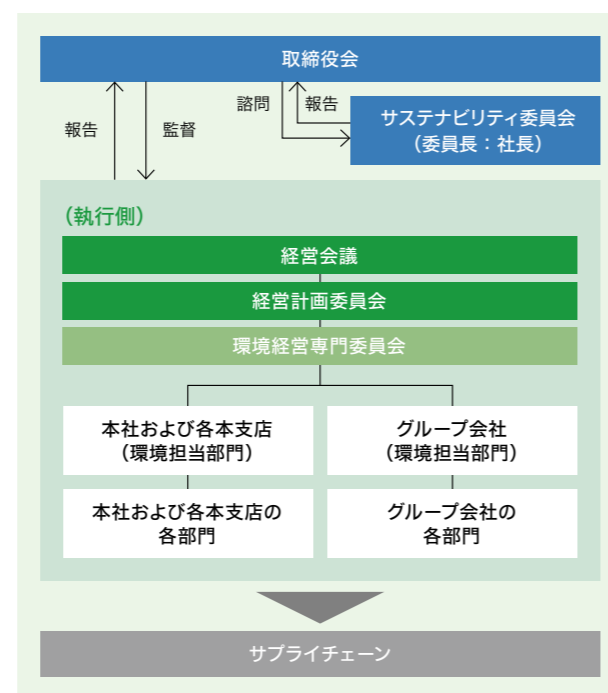
推進体制

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 ・気候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 ・気候変動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 ・気候変動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 ・気候変動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、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 |
| 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 |

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。

ガバナンス

社長を委員長、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取締役会への報告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、2030年における国内の主要4事業※を想定し、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度を定量的かつ定性的に検証し、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。

※建築事業、土木事業、開発事業、新領域事業

| 重要なリスク/機会 | 概要 | シナリオ | | 対応策 |
|-------------------------------------|---|------|----|---|
| | | 4℃ | 2℃ | |
| 移行 リスク 炭素税導入 | <ul style="list-style-type: none"> 事業活動によるCO₂排出に対する課税によるコストの増加 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 | 小 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 施工段階における省エネルギー推進(省燃費、省電力) 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、再生材および低炭素型資材の活用 木造中高層建築に係る設計・施工技術の確立およびサプライチェーンの構築 サプライチェーンとの協働による建設機械の脱炭素化 |
| | | 中 | 大 | |
| 移行 機会 省エネルギー・再生可能エネルギー技術の二重拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 社会ニーズに対応したZEBや省エネルギー技術の優位性が向上 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 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 | 中 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 事業性と快適性を実現するZEB技術の開発・実用化推進 既存施設のバリューアップや省エネルギー改修に対する営業強化 再生可能エネルギー事業の推進 環境性能に優れた高付加価値ビルの供給 |
| 物理的 リスク 夏季気温上昇 | <ul style="list-style-type: none"> 建設現場の作業員の熱中症をはじめとする健康リスク増大 建設現場の就労環境悪化による作業員不足の深刻化 | 大 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 省力化技術・ICTを活用した生産性・施工安全性のさらなる向上 建設現場の就労環境改善に向けた革新的な技術開発 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 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 |
| | | 中 | 中 | |
| | | 大 | 大 | |
| 物理的 機会 国土強靱化の取り組み | <ul style="list-style-type: none"> 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 | 大 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 防災・減災、強靱化技術の開発・実用化推進 インフラ建設や維持修繕に対する営業強化 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 |

リスク管理

気候関連のリスクに関してはサステナビリティ委員会で議論し、取締役会に報告され、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、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CO₂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% |

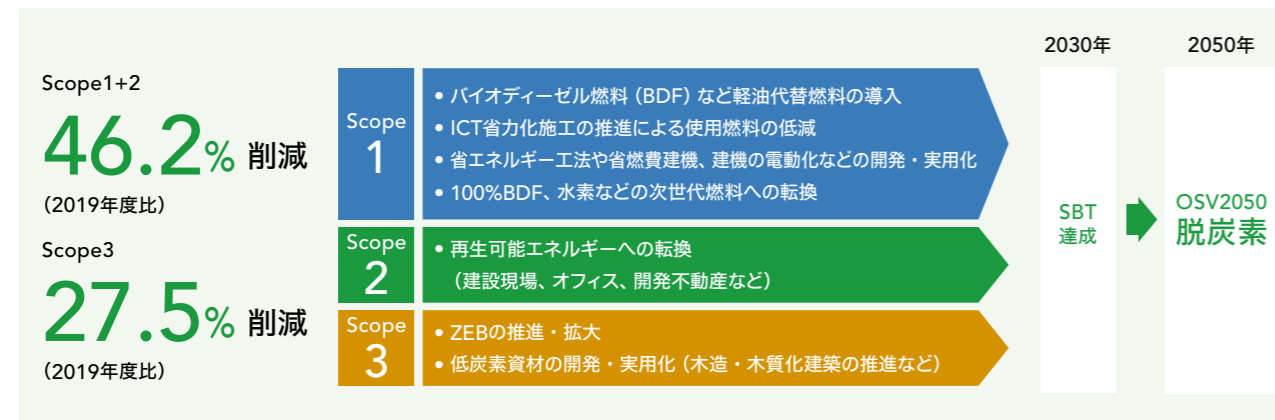
環境

脱炭素の推進

当社グループは、「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 (Science Based Targets) 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



軽油代替燃料などの導入 Scope1

事業活動を通じて排出されるCO₂の多くは、建設現場の建設機械（以下、「建機」）などに使用される軽油の燃焼から発生しています。当社グループでは、CO₂の排出を低減できる天然ガス由来の軽油代替燃料の積極的な活用を進めているほか、2023年度には100%バイオディーゼル燃料の活用も計画しています。

また、ICT省力化施工やハイブリッド建機の活用による軽油使用量の低減にも取り組んでいます。

当社グループの大林道路では、道路舗装に使用するアスファルト混合物の製造過程におけるバーナー燃焼時の温室効果ガス排出量を削減するため、燃料に水素を活用した実証実験を行っています。水素の専焼、都市ガスとの混焼のどちらでも安定した燃焼制御方法を確立し、100%水素を使用したバーナー燃焼（水素専焼）によるアスファルト混合物の製造に成功しました。

2022年度 軽油代替燃料などの導入実績 128現場

- 軽油代替燃料導入現場：59現場
- 省エネルギー施工導入現場：69現場

自社利用電力の再生可能エネルギーへの転換 Scope2

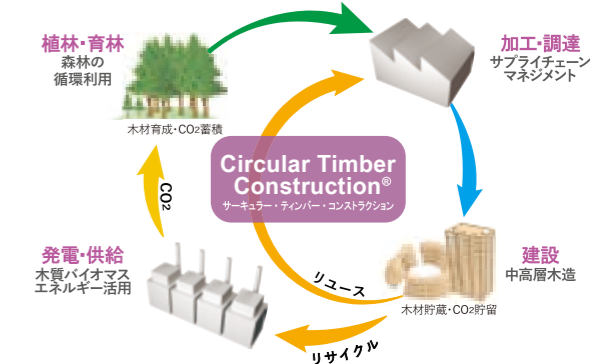
建設現場やオフィス、社有施設で使用する電力を再生可能エネルギー由来の電力に順次切り替えています。建設現場では新規着工現場での導入を推進しており、2023年3月

末現在54現場で導入しています。また、オフィスや社有施設では、品川本社、大阪本店に加え、首都圏の社有寮・保養所および大阪の一部の社有寮などで導入しています。

森林資源を活かす循環型ビジネスモデル「Circular Timber Construction®」 Scope3

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ビジネスモデル「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、発電、リユース・リサイクル）まで、素材生産、製材、利用、植林という循環サイクル全体を持続可能なものとしていきます。



■ 人工光苗木育成技術の開発（川上：植林・育林）

循環利用の中で川上にあたる「植林・育林」においては、従来から植林用苗木の生産を露地栽培で行っているため、天候に左右されることや苗木の出荷までに最長2年程度要するなど、安定供給が課題でした。

そこで、当社では、中高層木造建築の構造部材として利用可能なカラマツをはじめとした苗木を、人工光により安定的に栽培・育成する技術を開発しました。室内において、成長段階に応じた適切な環境制御を行うことで、環境や季節にとらわれず、種まきから出荷まで安定的かつ効率的に生産管理を行うことができます。



栽培棚における栽培状況

■ サイプレス・スナダヤとの資本提携（川中：加工・調達）

国産ヒノキ材製品製造会社の最大手で、高い加工技術、大規模生産能力および価格競争力を有するサイプレス・スナダヤと資本提携しました。同社は新たなエンジニアードウッドとして注目されるCLT*の国内最大の原板を製造できる設備を有しており、当社が施工した「Port Plus®」や「仙台梅田寮」などに加え、他社向けにも多数供給しています。今回の資本提携を通じて、両社協働による製品開発や販路拡大を行い、高品質な製品を競争力のある価格で安定的に供給することで、サプライチェーンの強化に積極的に取り組んでいきます。



国内最大級のCLT原板製造設備

*CLT (Cross Laminated Timber)：板の層を各層で互いに直交するように積層接着した厚型パネルのことで直交集成板ともいう

環境

■ バイオマス発電 (川下：建設、発電、リユース・リサイクル)

当社グループでは木材のエネルギー活用にも取り組んでおり、国産木質バイオマス^{*}を活用する「大月バイオマス発電所」や持続可能性が認証された輸入木質ペレットを主として使用する「大林神栖バイオマス発電所」を稼働させています。その他、建設資材としてのリユース・リサイクルに

ついても検討を進めるなど、森林の持続的な循環利用に取り組んでいます。

^{*}再生可能な生物由来の有機性資源（化石燃料は除く）であるバイオマスのうち、木材からなるもの。樹木の伐採や造材の時に発生した枝や葉などの林地残材、製材工場などから発生する樹皮やのこ屑などのほか、住宅の解体材や街路樹の剪定枝などもある

■ 中高層木造建築の推進 (川下：建設、発電、リユース・リサイクル)

2023年3月、JR東日本グループ初の木造商業ビルとなる「(仮称) nonowa国立SOUTH」が着工しました。建築物の木造化に係る先導的な技術の普及啓発に寄与する木造建築物として、国土交通省の「令和4年度サステナブル建築物等先導事業（木造先導型）」として採択されています。当社の中高層木造建築の技術を導入し、構造部などへの積極的な木材活用によりCO₂の固定化を図るとともに、地域木材（多摩産材）を使用することで、林業・木材産業をはじめとする地域経済の活性化に貢献します。



(仮称) nonowa国立SOUTH (完成イメージ)

2022年度 木造・木質化建築受注件数 5件

- 当社設計 3件
- 他社設計 2件

環境配慮型事業の推進

ZEBの取り組み Scope3

2022年7月、当社が設計施工を担当した株式会社クボタの研究開発拠点「グローバル技術研究所」が大阪府堺市に完成しました。この研究所の中核施設である設計・研究棟では、デザインと調和した庇による日射遮蔽および断熱強化により建物外皮の熱負荷抑制を図っています。また、天窓（トップライト）による自然光や、卓越風による自然換気、地中熱、生産排熱回収といった未利用エネルギーを積

極的に活用しました。これらの省エネルギー技術と太陽光発電設備による創エネルギーの組み合わせによりZEBを実現しました。

事務所用途部分で基準値から109%、設計・研究棟全体で76%のエネルギー削減を達成し、それぞれ『ZEB』認証、Nearly ZEB認証を取得しています。



株式会社クボタ グローバル技術研究所 設計・研究棟外観

2022年度 ZEB認証件数(設計施工案件) 6件

- Nearly ZEB 1件 (事務所用途部分で『ZEB』認証取得)
- ZEB Ready 4件
- ZEB Oriented 1件

VOICE | 営業総本部長

カーボンニュートラルへの取り組みは、現在の社会、経済活動を維持・発展させていく上で不可欠な活動であり、避けることのできない喫緊の課題です。

当社グループは、持続可能な社会の実現を目指して、低炭素資材の開発・実用化に加え、建物運用時の脱炭素化に向けた省エネルギー技術の開発を進め、ZEBなど環境性能の高い建物の開発に取り組んできました。2022年にはSBT認定を取得し、温室効果ガス排出削減目標の達成に向けて取り組みをさらに加速させています。

中でも低炭素資材として木材に注目し、循環型社会の実現を目指して木造・木質化建築の推進に力を入れています。「Port Plus[®]」や「仙台梅田寮」といった自社施設の建設工事実績を積み重ね、新たな技術や工法を実証しました。また、グリーンエネルギー事業を通じて創エネルギー技術に関する知見を深めてきました。

当社グループの確かな技術と豊富な知見を結集させ、多様なニーズに対して総合的なソリューションを提供することで、これからもお客さまのカーボンニュートラルに貢献します。



代表取締役 副社長執行役員
営業総本部長 兼 東京本店長
笹川 淳

保有不動産への再生可能エネルギー電力の導入 Scope2

開発事業において、保有する賃貸物件への再生可能エネルギー電力の導入を進めています。2026年度までにすべての賃貸オフィスビルに、2030年度までにすべての賃貸

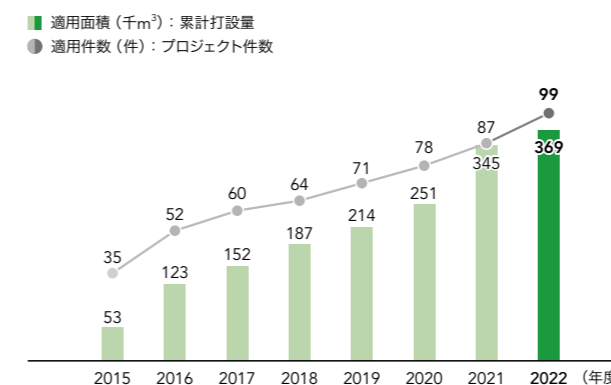
物件に導入する目標を掲げています。2022年度末時点でそれぞれ86%、85%の導入が完了しており、目標に対して順調に取り組みが進んでいます。

低炭素資材の開発・実用化 Scope3

当社が開発したクリーンクリート[®]は、セメントの一部をCO₂排出量が少ない高炉スラグ微粉末などの産業副産物に置き換えることで、製造時のCO₂排出量を最大で80%削減可能なコンクリートです。2010年の開発以降、累計の打設量は約37万m³に達しています。この技術を発展させ、CO₂を吸収・固定化した炭酸カルシウムを主成分とする粉体を混ぜ合わせることで、CO₂排出量を最大120%削減する「クリーンクリートN[®]」を開発し、2023年3月に現

場打ち鉄筋コンクリート（RC）壁に初めて適用しました。使用したクリーンクリートN[®]の配合は、一般のコンクリートに比べCO₂排出量を106%削減するもので、今回の施工で約3.8tのCO₂排出量を削減したことになります。この初適用を通して、クリーンクリートN[®]が一般のコンクリートと同様に製造・施工できることが確認でき、仕上がりも良好でした。今後は、RC部材を工場であらかじめ製作するプレキャスト製品としても展開していく予定です。

クリーンクリート[®]の適用実績(累計)



コンクリートポンプを用いた打設状況

環境

グリーンエネルギー事業の推進

国内初の商業ベースでの大型洋上風力発電事業を開始

2023年1月、当社が事業参画する秋田洋上風力発電株式会社（代表企業：丸紅株式会社）の「秋田県秋田港および能代港における洋上風力発電プロジェクト」（総発電容量：約140MW）が全面開業しました。

再生可能エネルギー事業では、2012年7月開業の久御山太陽光発電所を皮切りに、これまで太陽光28カ所、陸上風力2カ所、木質バイオマス2カ所が稼働しており、今回新たに洋上風力が加わりました。今後も、既存発電所の安定稼働とともに、再生可能エネルギー事業の業容拡大を図っていきます。



能代港洋上風力発電所

オンサイトPPA

2023年3月、再生可能エネルギー電力を需要家に直接販売するPPA事業の第1弾として、当社グループの内外テクノスが新設した本社工場（埼玉県ふじみ野市）向けに、太陽光発電によるオンサイトPPAの営業運転を開始しました。

PPA事業は、需要家にとって脱炭素化、長期安定的な電力確保やレジリエンスの向上（停電時の電力耐性強化）に加え、初期費用がかからないといったメリットがあります。

今回のプロジェクトで得た、PPA事業者としての知見やノウハウを、顧客の脱炭素ニーズに対するソリューション提案につなげていきます。



内外テクノス本社工場

水素事業

2050年カーボンニュートラル実現に向け、利用段階でCO₂を排出しない水素は、次世代エネルギーとして期待されています。

当社は、水素の利活用に向けたサプライチェーン構築事業を国内外で進めており、ニュージーランドでは、2021年12月より現地のTuaropaki Trust社と地熱を活用したグリーン水素の製造および販売を行っています。また、同国で水素関連装置の開発を手がけ、深冷分離技術（沸点の差を利用して、水から水素と酸素を分離回収する技術）を有するFabrum Solutions Limitedの持株会社AFCryo Global Limitedに他社と共同で出資しました。Fabrum Solutions社の高い技術力と幅広い営業ネットワーク、当社の実績・経験とのシナ

ジー効果で水素事業をさらに拡充していきます。

一方、国内では、2021年7月より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・供給を開始し、2023年1月には、当社グループの大林道路が佐賀県で実証するアスファルトプラントの水素混焼バーナーへ供給しました。また、福島県双葉郡浪江町では、2022年4月より、環境省委託事業の一環として、再生可能エネルギーからつくったグリーン水素を高い搬送効率で複数拠点に届ける実証運用を行っており、実利用を通じて水素の魅力を伝え、需要の喚起を図っています。

今後も大林グループ一体となり、脱炭素への取り組みを推進していきます。

生物多様性保全に向けた取り組み

当社では、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。

ビオトープの整備・維持管理による生態系保全

当社JV^{※1}が施工した山梨県市町村総合事務組合立一般廃棄物最終処分場（かいのくにエコパーク）建設工事において、2018年に生物・自然環境の保全を目的としてビオトープ^{※2}を2カ所整備しました。事業地周辺での生息が確認されたホタル類、トンボ類、カエル類などを保全対象とし、2019年から2022年の4年間にわたり維持管理と生物相調査を行いました。計画地の地形と周囲の植生などの特徴を活かして、池やせせらぎ、湿地、草地などをビオトープに配置することにより、生物の生息環境の多様性確保に努めました。調査の結果、保全対象とした生物は毎年確認ができており、環境条件の異なる2カ所のビオトープ整備と定期的な管理によって、事業地周辺の生物多様性の維持向上につながっていることが確認できました。今後も、建設工事により影響を受ける生物・自然環境の保全に取り組んでいきます。



上流部ビオトープ



ゲンジホタル シュレーゲルアオガエル カワヂシャ

※1 大林・クボタ環境・湯澤・内藤建設共同企業体
※2 ギリシャ語のbios（生命）とtopos（場所）を組み合わせた造語で、「生きもの（動植物）が生息する空間」のこと

都市における生物多様性の創出

近年、都心の再開発に伴い緑地が整備されることが増えています。緑地の整備により、都市の生物多様性が向上しているかどうかを検証するため、当社施工物件である赤坂インターシティAIRや品川インターシティなどを含む複数の緑地や街路において鳥類調査を実施しました。調査の結果、整備した緑地では、街路樹のみの都市部と比較して、メジロやシジュウカラなどの鳥類が多く出現しており、都市の生物多様

性の向上に一定程度寄与していることがわかりました。

当社では、鳥類などが好む環境を創出し、都市緑化を支援するツール「生物の生息地評価モデル」や都市の生物多様性に寄与する生物誘致環境評価システム「いきものナビ[®]」を開発しており、今後もこれらの技術や知見を活かし、顧客への都市の生物多様性創出の提案につなげていきます。



各調査地点で特徴的に出現が確認された鳥類

人材マネジメント

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

大林グループは、企業理念に「事業に関わるすべての人を大切にすること」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。

「大林グループ中期経営計画2022」（以下、「中計」）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月にはすべての社員のエンゲージメント向上とウェルビーイングの実現に向けて「大林グループ人材マネジメント方針」を策定しました。この方針の下、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」のパフォーマンス最大化による企業価値向上を目指します。

安全に、健康に、活躍できる

当社グループは、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、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、風通しの良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。

2022年度実績

● 死亡災害件数 **1件**※

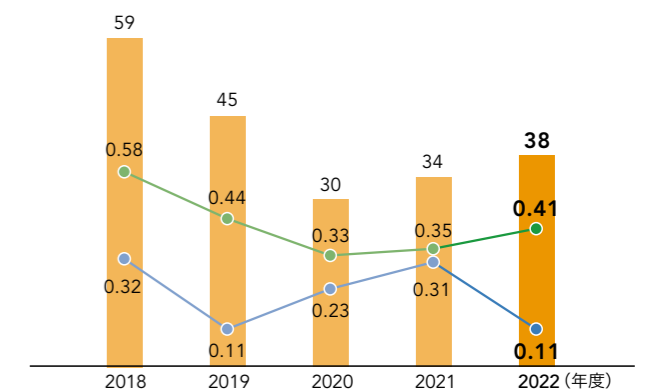
● 健康診断有所見率 **38.6%**

※建設現場の技能労働者を含む

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、多くの人々が働く建設現場の安全を最重要事項とし、2023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を行うほか、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に向けて、安全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の実施につなげています。

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)



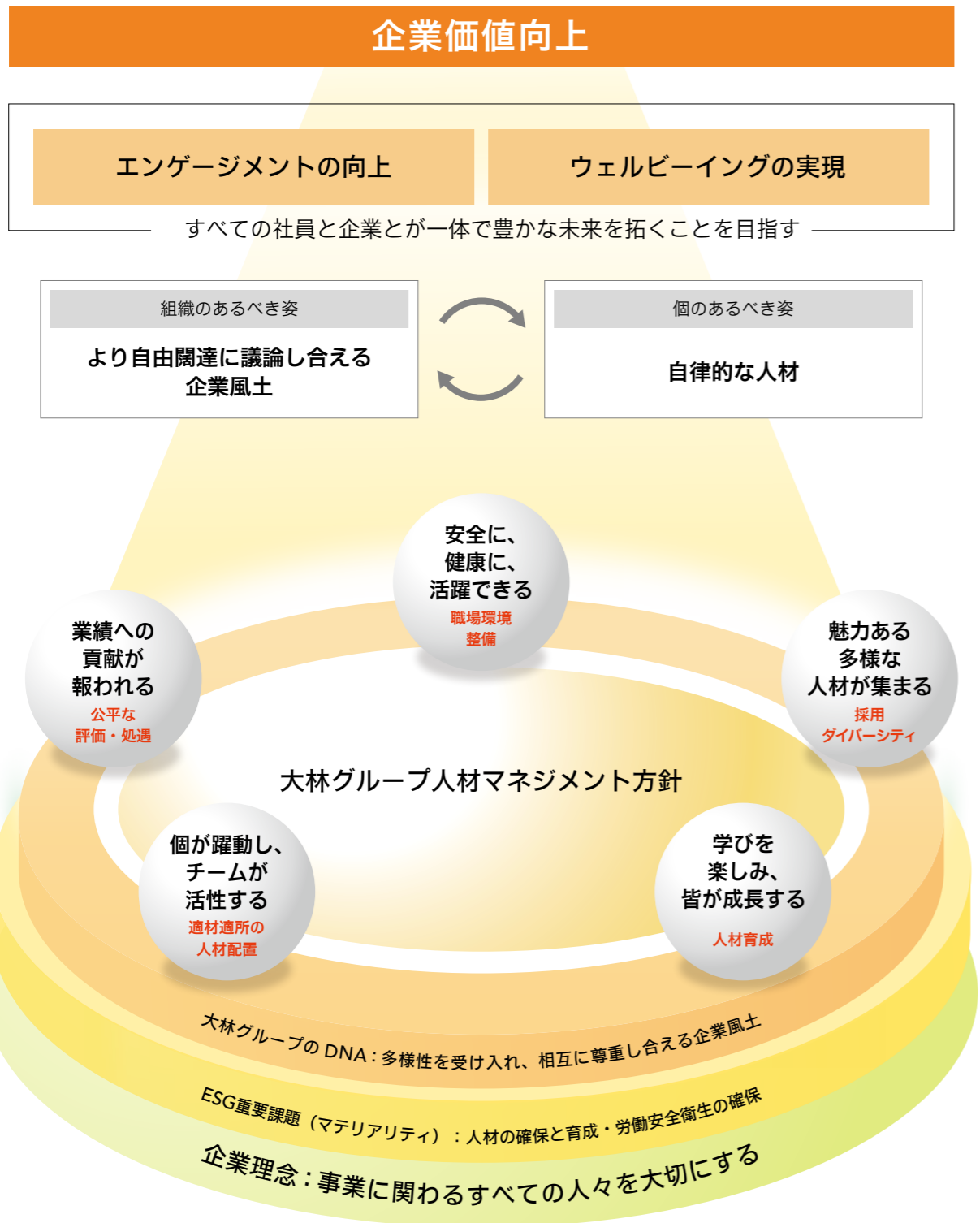
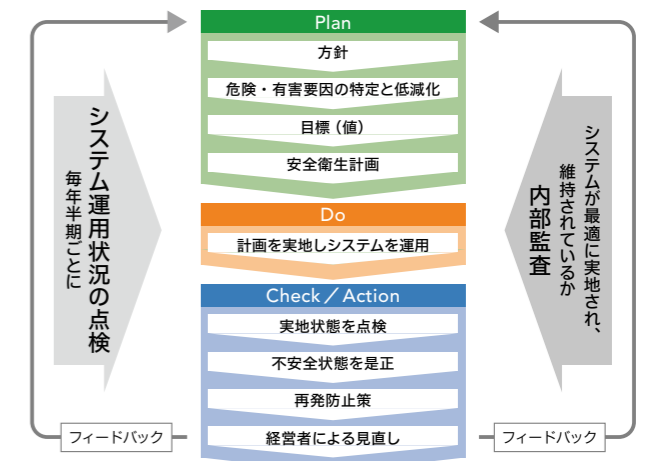
| 死亡災害発生件数 | 休業4日以上災害件数 | 度数率 | 強度率 |
|----------|------------|------|------|
| 4 | 59 | 0.58 | 0.32 |
| 1 | 45 | 0.44 | 0.11 |
| 2 | 30 | 0.33 | 0.23 |
| 3 | 34 | 0.35 | 0.31 |
| 1 | 38 | 0.41 | 0.11 |

■ 件数：休業4日以上災害件数
● 度数率：100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数の割合
● 強度率：1,000延べ実労働時間当たりの労働災害による労働損失日数の割合

労働安全衛生マネジメントシステム

社長を委員長とする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、安全衛生理念を実現するために、安全に関する管理方法を体系化した「労働安全衛生マネジメントシステム」を運用しており、方針や目標を定めてPDCAサイクルを回し、継続的に改善を図っています。さらに、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。

労働安全衛生マネジメントシステム概念図



人材マネジメント

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、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。

| 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。 |

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講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。

労働時間の削減

大林組では長時間労働是正のため、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」を設置し、総労働時間の削減に向けて取り組んでいます。2021年度から改正労働基準法の時間外労働時間上限規制（2024年度適用）の100%達成をKPIとして設定し、建設業で適用される1年前の2023年度での達成を目指し、さまざまな取り組みを進めています。全社員を対象とした勤怠管理に関するeラーニングの実施、ICT活用による業務効率化なども実施しており、2022年度のすべての基準における達成率は86.9%となりました（2021年度実績：78.9%）。

また、建設現場における4週8閉所の達成に向けても取り組んでいます。 [▶P.65](#)

2022年度 年間KPI達成率

| 原則 | 特例 | 達成率 (%) (うち、建設現場) | 2021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 | 94.6 (91.0) | +3.3 (+4.5) |
| | 複数月平均制限 2~6カ月平均 80時間以内* | 92.2 (88.2) | +4.4 (+4.9) |
| | 1カ月制限 月100時間未満* | 96.6 (95.4) | +3.4 (+4.3) |
| 特例回数制限 特例（月45時間超）は年6回まで | | 89.5 (83.0) | +7.4 (+9.8) |
| 全基準達成 | | 86.9 (79.5) | +8.0 (+10.0) |

※法定休日労働時間を含む

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。

| | | |
|----------|---|--|
| 2022年度実績 | ● 女性管理職／技術系女性社員の割合 5.3% / 10.4% | ● 男性社員の育児休職・育児目的休暇の年間取得率 81.3% |
|----------|---|--|

ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けて

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、多様な人材の活躍と変化に前向きな組織基

盤づくりを目指して、社員のウェルビーイングの実現と多様な考え方を受容する企業文化の醸成に取り組んでいま

す。全社員の意識改革に注力し、ダイバーシティ&インクルージョン推進に向けた社長メッセージの配信、アンコンシャスバイアスなどをテーマとした各種研修や多様な社員

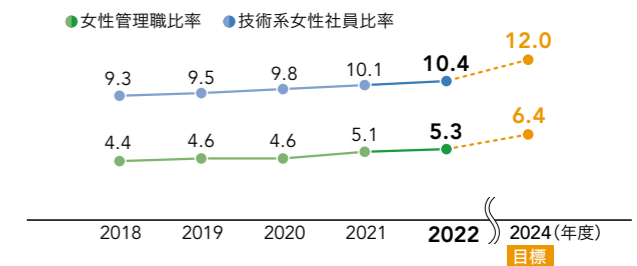
に対応したオフィス改革（オールジェンダートイレ、搾乳スペースの設置）などを実施しています。

女性の活躍推進

当社は、能力本位で男女を問わず活躍できるよう、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、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。

女性管理職・技術系女性社員の比率 (%)



専門人材の獲得

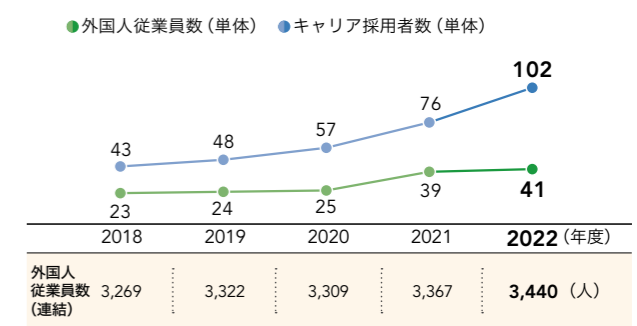
外国人やキャリア採用者（経験者）、シニア人材など属性を問わず能力本位の人材登用を進めています。外国人、キャリア採用者の人数はグループ全体で年々増加傾向にあり、海外グループ会社においても、現地採用のナショナルスタッフが経営・管理を担う中核人材として活躍しています。

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に対し、年収水準

を大幅に見直すなど、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。

外国人従業員・キャリア採用者数 (人)



ワーク・ライフ・バランスの実現

育児・介護などによるライフステージの変化が生じて、意欲のある社員がキャリアロスなく安心して働けるよう、職場風土の改善や制度改革など、両立支援に積極的に取り組んでいます。

育児支援については、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、性別を問わず両立しながら働きやすい職場づくりに努めています。制度利用時のサポートや復職支援に加え、マネジメント

層の意識改革にも努めています。社長をはじめとした各部門のトップ自らが「大林組総イクボス宣言」を実施しており、管理職層を対象にイクボス研修を実施しています（2022年度は約590人が参加）。

介護支援については、社員が安心して家族の介護に向き合えるよう、介護休職・短時間勤務など各種制度を整備しているほか、本人だけでなく職場全体の理解を深める目的で認知症や介護をテーマとしたセミナーを開催しています。

人材マネジメント

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。

2022年度実績

- 社員1人当たりの教育費用 **44,000円**
- 施工管理にかかる重点資格保有率 **82.7%**

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年度から若年層を対象とした階層別研修に組み入れるなど、研修拡大に向けて注力しています。

その他、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、リスクリングを促すオ

ンライン自己学習サービスの提供など、さまざまな研修を発信しています。



若年層を対象としたグローバル人材育成研修の様子

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います。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、中でも特に経営面・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、2022年度に資格手当を導入するなど制度整備を進めています。

主な資格保有者数 (2023年3月末時点、単体)

| | |
|------------|--------|
| 技術士 | 1,159人 |
| 一級建築士 | 2,179人 |
| 一級建築施工管理技士 | 2,926人 |
| 一級土木施工管理技士 | 1,746人 |

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への貢献に対して、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報い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。

2022年度の主な社内表彰実績

社長特別表彰 1件 (新型コロナウイルス緊急対応プロジェクト) / 働き方改革表彰 16現場 / 安全品質功労者表彰 25人

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。

2022年度実績

- 従業員満足度 **78.4%**

適材適所の人材配置

当社は、人材マネジメントのさらなる推進のため、2023年3月にタレントマネジメントシステムを導入し、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、最適な人材配置を図っています。

同システムにより、社員一人ひとりの詳細な業務経験や資

格情報などを見える化することで、業務経験から得られたスキルも把握することができ、適材適所の人材配置が可能となります。また、社員一人ひとりも自身の経験とスキルを把握でき、人事面談などでのキャリア計画に役立てられます。

ビジョン・目的の浸透に向けて

全社員とビジョンや目標を共有し、社員一人ひとりが企業の目指すところを意識して業務に向き合えるよう、経営陣との対話の機会を設けています。ブランドビジョン、中計策定時には、社長を含めた経営陣が全店を回り、説明と対話を実施しました。2022年11月には、中計の方向性やグループが目指す将来像への共感を図るため、社長と中堅・若手社員の対談イベント「中計2022ライブミーティング」を開催しました。ウェビナー形式によるライブ配信も行い、計500人以上の社員が参加し、共感できる理念や方針、当

社グループの存在意義や社会的役割、働く理由と実現したい将来の夢などをテーマに意見交換をしました。



ライブミーティング実施風景

VOICE | 「中計2022ライブミーティング」の参加者

普段はなかなか向き合う時間がとれない「自分自身や当社グループのあるべき姿や将来像」について、ライブミーティングで社長から直接意見を聞き、同年代の社員と意見を交わるとともに考えることは、とても貴重な機会でした。中計策定の背景や経緯を理解できたことはもちろんですが、目指すべき将来に向かって、今できることは何か、どう貢献していくのかという視点を明確に持てるようになりました。私は社内広報を担当していますが、ライブミーティングをきっかけに「建設業の魅力、働きがいを社員が再認識する、意識改革のきっかけや一助になる記事を発信できているか」を常に考え、行動するよう心掛けています。



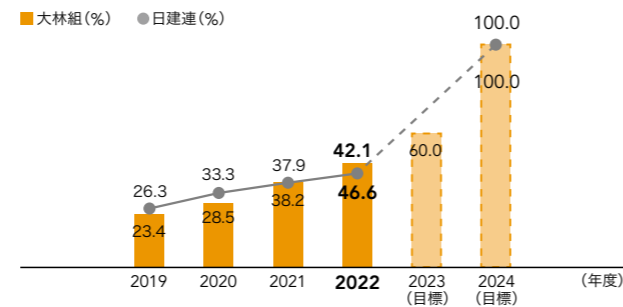
コーポレート・コミュニケーション室
稲村 里奈

特集：建設現場における4週8閉所実現に向けて



大林組では、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としています。しかしながら、実施状況は2022年度の段階で建築・土木合わせて国内全建設現場の50%に達していません。その高いハードルを越えるために、当社ではさまざまな取り組みを進めています。

4週8閉所の実施状況



業務の共通化と好事例の共有

各建設現場はそれぞれ条件が異なるため、現場に応じた施策が必要になる一方で、標準的な施工管理指針の整備を進めることで業務の共通化を図っています。また、現場における好事例は水平展開され、他の現場での採用も行われています。オンラインを活用した分散朝礼の実施や現場内へのサテライトオフィスの設置による移動時間の削減や、ペーパーレス化による事務処理の効率化なども進んでいます。



定期的に現場の働き方改革の好事例をまとめた記事を作成し、イントラネットにて水平展開

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あるため、受注時に発注者への働きかけを行っており、発注者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、2022年度に国内建築

事業で4週8閉所以上での受注割合は34%※となりました。

※請負金1億円以上、もしくは工期4カ月以上の工事における割合

ICTツールの活用

当社は、積極的にICTツールの活用を図っています。各建設現場ごとに導入するICTツールをあらかじめ決定しておくとともに、デジタルコンシェルジュを現場に派遣し、継

続したスキルアップ教育を実施することで活用の促進を図っています。

建設現場で活躍するアプリ「eYACHO®」

当社は業界内でもいち早くタブレット端末を導入し、さまざまなアプリを開発の上、現場での活用を推進してきました。株式会社MetaMoJiと共同開発したeYACHO®は、建設現場で使われている「野帳」をデジタル化したアプリです。このアプリを活用することで、現場で日誌や作業指示書類の作成、現場巡視・パトロールの記録、品質記録の管理、機械・足場点検表の作成などができ、また、当社社員だけでなく協力会社ともタ

イムリーに情報共有を行うことができるため、事務所作業時間の削減に貢献しています。



現場でeYACHO®に進捗状況や正指示などを入力することで、リアルタイムに社員や協力会社と情報を共有

人権

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

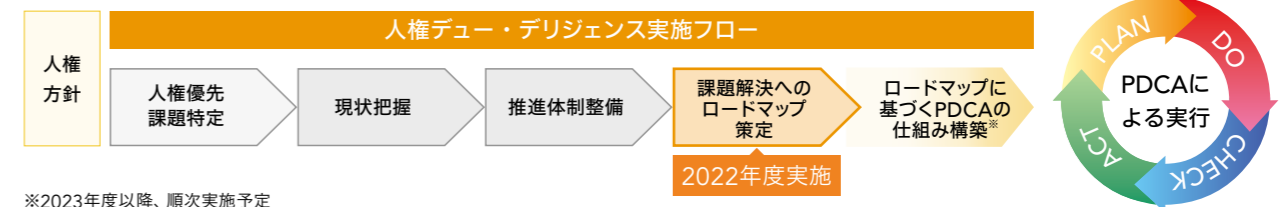
大林グループは、基本理念の考えの下、人を大切にする企業の実現に向け、事業に関わるすべての人を大切にしています。各国法令を遵守することはもとより、国際規範である国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り「大林グループ人権方針」を策定し、同方針に基づき人権尊重への取り組みを進めています。

人権デュー・デリジェンスの実践

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：建築本部長）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。

2019年度には、主要事業における顕著な人権課題を特定し、さらに、課題に対する現状を把握するため、外部専

門家を交えて、2020年度は大林組の各事業・担当部署、2021年度は国内主要グループ会社へのヒアリングを実施しました。2022年度は海外グループ会社へアンケート調査を実施するとともに、これまでの現況調査の結果を踏まえて取り組むべき具体的な施策を整理し、人権デュー・デリジェンスのロードマップを策定しました。今後は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。



※2023年度以降、順次実施予定

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

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。

2022年度 相談・通報件数 **223件**※

※人権以外の法令違反などの内部通報を含む

人権啓発活動

当社グループでは、人事担当役員を委員長とするヒューマンライツ専門委員会を設置し、人権侵害の防止および人権課題の把握とその解決を図るとともに人権啓発の取り組みを推進しています。毎年度、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、2022年度は、当社グループ全社員に対して、外国人技能実習生問題をテーマとしたeラーニングを実施しました（受講率95.6%）。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ラーニングを实

施するなど、ハラスメント根絶に向けて啓発活動を推進しています。



外国人技能実習生をテーマとしたeラーニング動画

サプライチェーンマネジメント

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。

大林グループCSR調達方針

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。本方針は、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」とし

て、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、関係するすべてのサプライチェーンでのCSRの取り組みを推進しています。

CSR調達アンケート

大林グループCSR調達ガイドラインの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います。2022年度は、大林組林友会会員企業および継続的に取引実績のある企業を加えた約1,450社を対象に実施しました（回答率89.0%）。今後、アンケート結果を踏まえ、CSR調達の取り組み推進に向けた意見交換を実施していきます。

国内調達額に占めるアンケート回答企業からの調達額の割合



トレーサビリティ調査

サプライチェーンにおける人権侵害や環境破壊などに対する社会的関心が高まっていることを受け、2021年度に続き、人権リスクが高いとされる海外調達木材および太陽光パネル部材に関してトレーサビリティ[※]調査を実施しました。

調査結果では、おおむねそれぞれのトレーサビリティは確

保されており、現時点で人権侵害や環境破壊リスクは認められませんでした。今後も調査を継続することで現況把握を行うとともに、協力会社のCSR調達ガイドラインの理解向上を図っていきます。

[※]製品の生産過程（原材料調達、生産、消費、廃棄）や流通経路を明らかにすること

外国人技能実習生受け入れ状況調査

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、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ました。さらに、アンケート結果を踏まえ、協力会社5社に対してヒアリングや意見交換を実施しました。

調査結果から、明確な人権侵害に該当する事象は認められませんでした。改善すべき点も見受けられました。今後も継続的な調査と改善指導を行っていきます。



協力会社へのヒアリングの様子

協力会社エンゲージメント

毎年、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、大林組林友会会員企業と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1度、「品質」「安全」「環境」など7項目を評価項目として、協力会社を5段階で評価しています。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。

エンゲージメントを通じて、協力会社のCSR調達の意識向上を図るとともに、良好なパートナーシップを構築していきます。



大林組林友会との意見交換会の様子

担い手確保に向けた取り組み

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社が加盟しており、2014年には大林組と大林組林友会が共同で「大林組林友会教育訓練校」を設立しました。同校は、大林組林友会で働く技能労働者の育成と次世代への技能伝承を目的としており、これまで428人（2023年3月末現在）が修了し、建設現場で活躍しています。2023年3月には同校内に「O-DXルーム」を新設し、2023年度からVR（Virtual Reality：仮想現実）技術を活用した玉掛け作業[※]の教育を開始しました。今後、コンテンツの充実を図り、技能労働者の多様な技能の習得と担い手確保を推進していきます。

[※]荷物をクレーンで吊り上げる際、クレーンと荷物を緊結する作業のこと



VR技術を用いた玉掛け作業トレーニングの様子

「事業と技能のあとつぎ支援センター」の開設

建設業では、技能労働者の高齢化や後継経営者不在により、専門工事会社の事業継続が課題となっています。当社の重要なステークホルダーである大林組林友会会員企業においても同様の悩みを抱えており、これらの経営上の課題を解決・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、相談窓口を設置し、事業承継（M&A、社内後継者育成）、人材採用、人材育成、人材定着、IT活用などに関する各社からの相談を受け付け、専門コンサルタントによる個別支援を実施します。その他、経営者や社

員を対象とした研修会の開催、eラーニングの配信などにより教育機会を提供していきます。



後継経営者研修でのグループ討議の様子

知的財産

大林グループでは、「中期経営計画2022」（以下、「中計」）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。知的財産戦略は今や当社グループにとって経営戦略の重要な一部となっています。これを社内・社外のステークホルダーに伝えるべく、2023年4月には新たに「大林グループ知的財産マネジメント方針」を策定しました。

大林グループ知的財産マネジメント方針

大林グループは、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することを企業理念に掲げています。

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。

そのためには、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が必要であることから、次のとおり『知的財産マネジメント方針』を策定し、統合的な知的財産活動の展開により、大林グループの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。

このような知的財産活動を通して大林グループの企業価値の持続的な向上に取り組めます。

知的財産戦略の組織体制

知的財産の戦略と管理については、これまで技術本部内の複数の部門により遂行されてきました。「大林グループ知的財産マネジメント方針」に沿って社内外の技術ニーズを踏まえた知的財産を創出する体制を構築し、IPランドスケープ*の促進を図るため、同方針の策定と同時に技術本部の知的財産部門を再編、新たに「知的財産戦略部」を設置しました。同部を中心に、技術戦略の立案、技術開発から、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

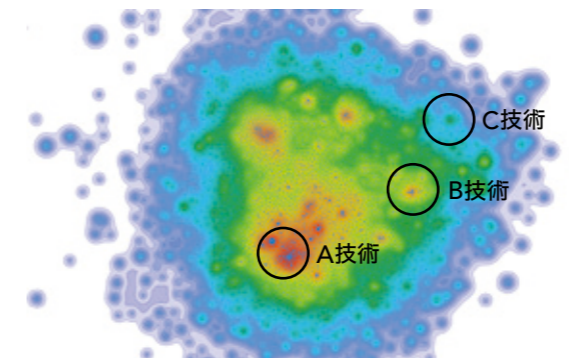
下に、技術本部長を委員長とする「技術戦略専門委員会」を設置し、将来の事業環境を先読みした知的財産の獲得、および保有する知的財産の積極的な活用に関する方針や戦略の検討・策定を、部門横断的に実施しています。2022年度はカーボンニュートラルをはじめとする重要テーマの戦略について検討しました。

※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）

分析評価事例

知的財産分析ツールなどを活用して、当社グループの知的財産を「見える化」し、経営戦略・知財戦略・事業戦略を連携させ、そのさらなる価値向上や強化すべき部分の特定などを行っています。

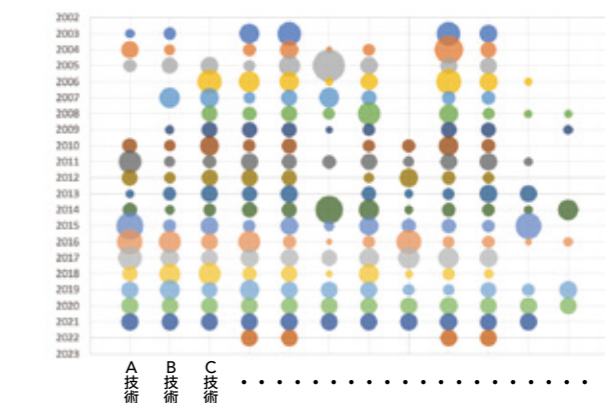
ゼネコン各社の特許の分析事例^{※1}



産業財産権の出願傾向を分析するツールを利用して、当社グループと他社の注力分野の違いなどを把握し、技術開発戦略を立案しています。

※1 VALUENEX株式会社が提供するVALUENEX Radarを用いて作成

当社グループ権利化特許の価値評価事例^{※2}



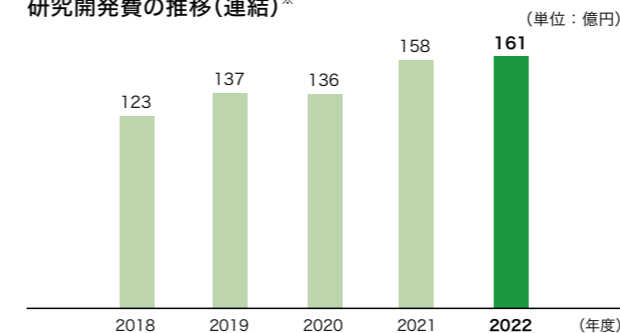
対象とする技術分野の産業財産権の価値の時間変化に注目し、産業財産権の有効活用につなげています。

※2 特許分析ツールLexisNexis® PatentSight®のデータを用いて作成

知的財産の創出への投資および教育

中計では、2022年度から5年間に800億円（年度平均160億円）の技術関連投資を予定しています。「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」を意識しつつ、将来に向け研究開発を進め、企業価値の向上を図っています。

研究開発費の推移(連結)[※]



※2021年度までは、連結損益計算書における「販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費の総額」。2022年度は中計における「技術関連投資」の金額

当社グループでは、知的財産の重要性を全社的に浸透させるための教育にも取り組んでいます。知的財産権に関するeラーニングを日本国内の全社員が受講できるようにしたところ、2022年度は計540人が受講しました。その結果、技術部門のみならず、営業などさまざまな業務

に従事する社員に知的財産の重要性や活用方法を周知することができました。

また、研究開発や新規事業を担当する部門などの次世代リーダーに対して、MOT (Management of Technology) に関する勉強会を開催しており、2022年度は57人が受講しました。技術力や研究開発の成果を経営資源と捉え、戦略的視点を持ったリーダーを育成しています。

さらに、IPランドスケープに関する社内の理解を深めるべく、技術研究所や技術関連各部門の研究者などを対象に、IPランドスケープ説明会を計13回実施したほか、知的財産に関する意識向上などを目的として、技術研究所にて随時勉強会などを実施しています。

このような教育活動を通して、経営戦略や事業戦略に即した技術開発の推進活動を促進しています。

2022年度教育実績

- 知的財産権に関するeラーニング 540人受講
- MOTに関する勉強会 57人受講
- IPランドスケープ説明会 13回実施

知的財産

技術トピック

「3dpod™」国内初、国土交通大臣認定を取得した3Dプリンターによる建築物

「3dpod™」は、セメント系材料を用いた3Dプリンターによる建築物として、国内で初めて建築基準法に基づく国土交通大臣の認定を取得した構造形式の建屋です。壁や床といった地上構造物のすべての部材に3Dプリンターを用いています。

大林組は、鉄筋や鉄骨を使用しない3Dプリンター用特殊モルタル^{※1}や、超高強度繊維補強コンクリート「スリムクリート[®]」^{※2}による構造形式を開発しています。そして、建設用3Dプリンターの実用化を目指し、2022年5月、建築基準法が定める建築物の建設プロジェクトとして3Dプリンター実証棟の建設に着手し、2023年3月に「3dpod™」が完成しました。

今後も3Dプリンター建設の研究をさらに進め、建設の未来を拓く技術となるよう、技術開発を進めていきます。

※1 吐出直後でも形状が崩れない、デンカ株式会社が開発したモルタル「デンカプリンタル[®]」。型枠を使わずに部材の製作が可能
 ※2 常温硬化型のモルタル材料で、高い圧縮強度、引張強度や曲げ強度を達成できる。単独でも構造体としての使用が可能な材料



3Dプリンター実証棟「3dpod™」
<https://youtu.be/aglOCVvdb2o>

「デジタルツインアプリ」誰でも簡単に3次元モデルが活用可能

デジタルツインとは、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です。当社は、データ・システム連携基盤^{※1}の考え方を応用したデータ統合の仕組みを構築し^{※2}、ビューアの操作性や快適性を向上させるための「デジタルツインアプリ」を開発しました。

本アプリは、ゲームエンジンであるUnity^{※3}の活用により、高性能なPCを必要とせずに容易に3次元モデルの作動・表示・操作を可能とします。クラウドとの情報連携により、場所を選ばずにリアルタイムで建設現場の確認ができ、現場巡視やパトロールで発見された指摘事項と是正指示をデジタルツイン上に付箋（アノテーション）を貼ることで関係者間で共有できます。また、チャットによるコミュニケーションにより、指示や是正内容をデジタルツイン上で確認・保存できます。

建設業では、設計段階においてはBIM/CIMの活用が進んでいますが、施工段階での活用はまだ限定的です。特に、デジタルツインを構築する現場の管理は、3次元モデルを扱える高性能PCの手配や、ソフトウェア操作に関する高度なスキルの習得が必要であり、加えてBIM/CIM、地形、点群などの静的データと、人や工事車両などの動的データを統合するには高度な技術が必要なことから、一部の建設現場で試験的

に行われているのが実情です。

建設現場におけるデジタルツインを「誰でも、どこでも、すぐに」構築できる環境として業界のスタンダードとすべく、現場への適用と本アプリの改良を進め、将来的には、本アプリを当社以外のゼネコン、専門工事会社などに展開することで、建設業界のDXを推進し、生産性の向上と働き方改革の実現に貢献していきます。

※1 「データ・システム連携基盤を活用した施工管理システム」は、当社と国立大学法人東京大学大学院工学系研究科が開発し、概念実証を完了した、施工管理で扱う各種データを相互利用することで施工管理業務の効率化を目指すシステム

※2 TIS株式会社と共同構築

※3 ユニティ・テクノロジーズ・ジャパン株式会社が提供



デジタルツインアプリ
https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20230412_2.html

品質

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

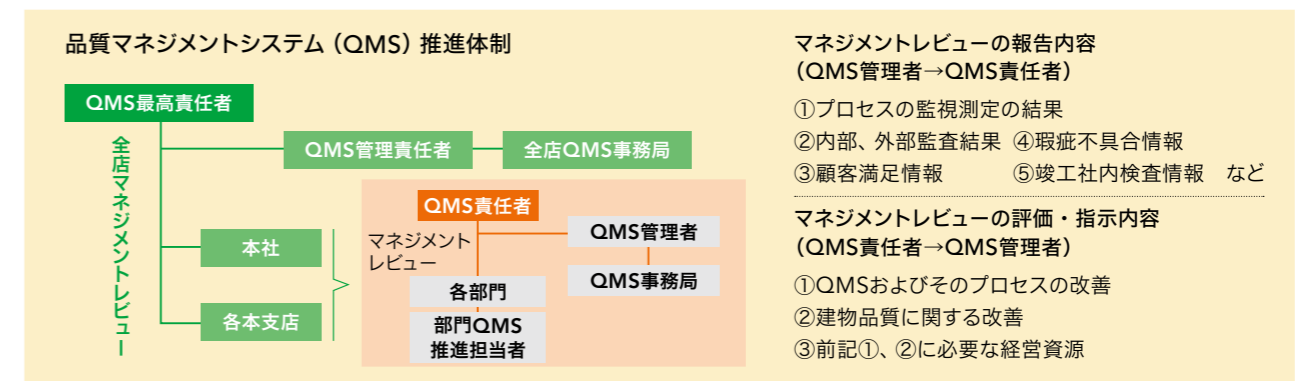
品質は大林グループの事業を支える根幹です。顧客満足の向上を目指した継続的改善の実践に基づき、顧客が安心し、満足し、誇りを持って使うことができる建物を提供することを品質方針に定め、一貫した品質管理と品質向上に資する技術開発や改善活動に継続的に取り組んでいます。

「大林グループ中期経営計画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。

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。



品質の確保と意識向上に向けた取り組み

品質に対する意識向上と品質管理活動の促進を目的として、グループ全体で年1回「品質週間」を実施しており、建設現場においては品質パトロール、勉強会、品質計画書類のフォローアップを、オフィス部門においては品質管理研修や部門責任者の訓話など、業務内容に即した品質管理活動を行っています。

また、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べる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。



品質パトロール実施の様子



モックアップを利用した体験型研修の様子



モックアップを利用した体験型研修の様子

いま 現在とあるべき未来をDXでつなぐ

デジタルで挑む4つの重点課題

大林グループのデジタル戦略は、「生産DX」^{※1}とそれを支える「全社的DX」^{※2}およびすべての基礎となる「情報セキュリティの強化」で構成されています。

当社グループは、このデジタル戦略を前提に「安全・品質の追求」「現場を中心とする繁忙と改正労働基準法への対応の両立」「人材マネジメント方針」そして「ROIC経営の推進」の4つの重点課題に取り組んでいます。

※1 BPRによる抜本的な業務プロセスの変革、BIM生産基盤への完全移行による建設事業の情報基盤強化
 ※2 社内データの統合・活用、システムのスリム化、業務の自動化・省人化、デジタル人材の育成



デジタル業務基盤「BizXBase™」の運用拡大

BPR活動では、従来の建設事業の習慣や常識にとらわれず、デジタル技術を活用して抜本的に業務プロセスを見直すための業務基盤「BizXBase™」^{※1}を構築しています。BizXBase™は、さまざまな業務情報（受注前からアフターサービスまでの情報）を一元的に管理するデジタル業務基盤であり、全支店の建築事業と土木事業において業務利用を拡大しており、開発事業についてもシステムを構築中です。

また、建物情報を構造化データとして記述する新しい形式の明細「建築BOM (Bill of Materials)」^{※2}を前提とする業務変革にも取り組んでいます。建築BOMにより、設計から積算・見積、施工～維持管理まで、建物情報を一元管理し、整合性と一貫性を担保する構想に基づいています。

※1 旧称：一気通貫情報システム
 ※2 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

建設業界の生産性向上に向けたBIM / CIM活用

BIM / CIMの分野では、設計から施工でデータを一貫利用するための標準ルールとして2018年に定めた「SBS」[※]を、2023年1月に一般公開しました。SBSの公開を通じたBIMモデル標準化への取り組みにより、企業間の壁を越えたBIMの一貫利用を推進し、建設プロセスにおける生産性向上に貢献しています。

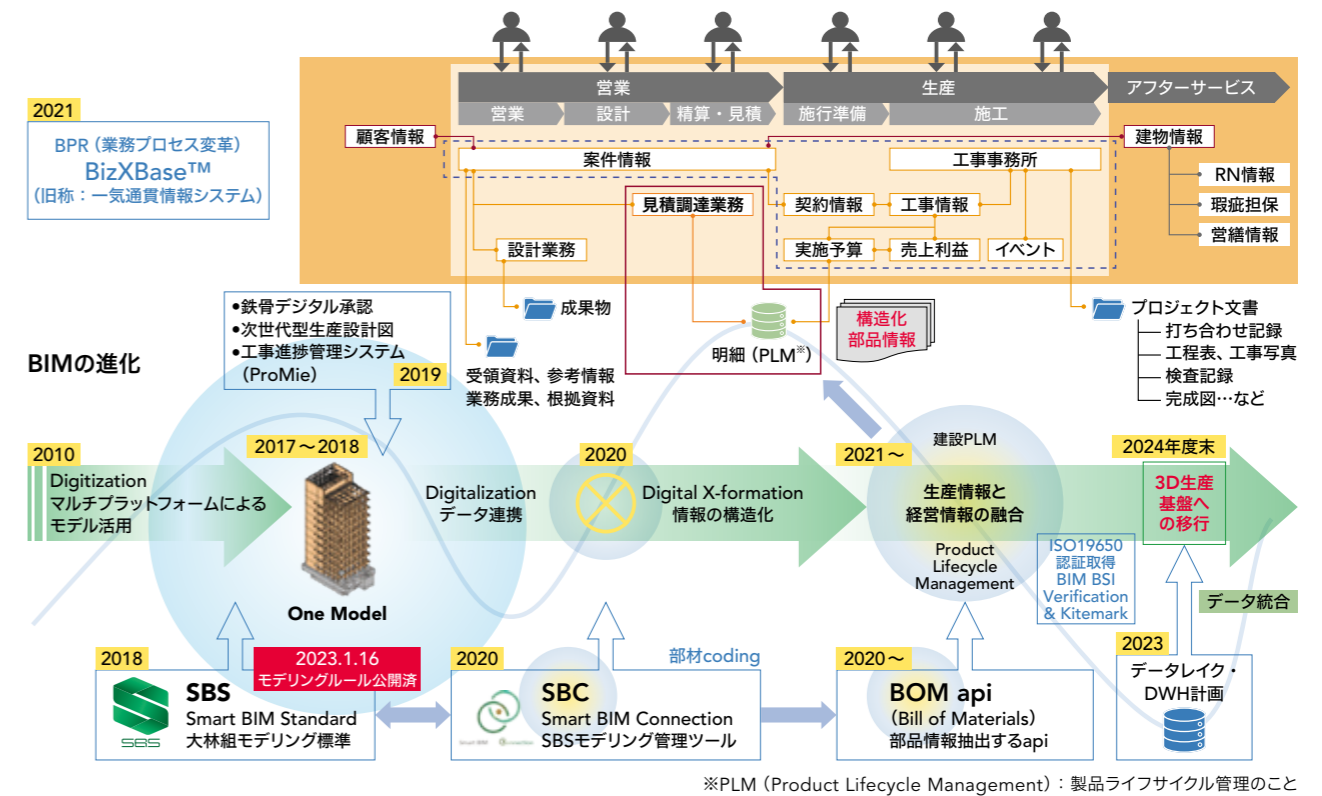
大林組は、2021年8月にISO19650に基づく「設計と建

設のためのBIM BSI Verification」認証を取得したほか、2022年6月には上位の同「BIM BSI Kitemark」認証を取得しており、高品質なBIM活用をしています。また、BIMスキルを国際標準化した「building SMART プロフェッショナル認証」の認定トレーニングプロバイダとなっており、建設業界におけるBIM推進を後押ししていきます。

※Smart BIM Standardの略。大林組モデリングルール

TOPIC DX銘柄2023に選定

当社は2023年5月、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「DX銘柄2023」に選定されました。「既存事業の強化だけでなく、新規事業およびビジネスモデルの変革を視野に入れたDX戦略を明確に示し、推進体制を整えている。着実な推進により成果が期待される」などと高く評価いただいています。



※PLM (Product Lifecycle Management) : 製品ライフサイクル管理のこと

データドリブン経営をさらに推進させるデータレイク・データウェアハウスの拡充

社内データの統合・活用基盤（データレイク・データウェアハウス）の構築がデータドリブン経営に必須です。先行して導入・活用が進んでいるデータ仮想化基盤の性能向上実現をはじめ、データレイクには書類や写真などの非構造化データを格納し、高速に検索・活用できる環境を拡充します。

先に述べたBIMのデータも、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へ向けて進化します。この基盤構築により、生産性指標の見える化や分析、調達における適正価格評価など現場のQCDS[※]に寄与する効果を達成します。

※Quality (品質)、Cost (原価)、Delivery (工期)、Safety (安全)、Environment (環境)の頭文字をとったもの

管理部門におけるDXの推進とデジタル人材の育成・活用

管理部門のDXに向け、基幹システムのクラウド化推進と、次世代基幹システムのグランドデザイン策定にも着手しています。レガシーシステムの削減を含むシステムのスリム化と運用費削減を実現します。また、人的資本活用の観点からは、タレントマネジメントシステムを導入しています。

同時にデジタル人材の採用と育成にも力を入れていきます。採用においては専門性の高い人材を採用するスキーム

を導入済みです。教育においては、社員に対しては、デジタルリテラシー協議会の「Di-Lite」の枠組みに基づき「ITパスポート試験」などの3つの資格、BIMリテラシー向上を目的として先に述べた「building SMART プロフェッショナル認証」の資格の取得を推進しているほか、各種研修を用意しています。同じくサプライチェーンに対しては、BIMの送り出し教育や情報セキュリティ対策の教育をしています。

VOICE | DX本部長

当社グループのDXは、「事業基盤の強化と変革の実践に向けたDX」をデジタル活用の行動指針としています。DX本部は、各施策の定期的な評価を行い、ROIC経営の推進や当社グループを含む建設業の生産性向上に貢献していきます。

常務執行役員
DX本部長
岡野 英一郎



社外取締役ダイアログ

社外取締役
加藤 広之社外取締役
折井 雅子社外取締役
泉谷 直木社外取締役
小林 洋子社外取締役
黒田 由貴子

戦略の道筋「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」実践に向けた期待と課題

Q 「大林グループ中期経営計画2022」（以下、「中計2022」）で掲げる基本戦略、サステナビリティに関する取り組みやそれを実現する強みおよび課題をどのように捉えていますか。

泉谷 私は、まず、大林グループの中核事業は「建設事業」であることをより明確にする必要があると考えています。企業としては、いかに中核事業における収益性や持続性を高めていくかが重要です。同時に、限られた資本をどの分野に積極的に投資するのかといった、ポートフォリオマネジメントが欠かせません。また、将来の不確実性に向けての投資は、リスクヘッジとして、ベンチャーキャピタルでの対応を検討していくべきと考えています。一方、サステナビリティに係る課題への取り組みは着実に進められていると感じています。しかし、社会からの要請はますます強くなってきており、課題解決に向けた取り組みと事業の持続性とを連動させて、具体的な目標数値達成への道筋を明示し、実現していかなければ

なりません。財務的価値と非財務的価値の総体としての企業価値向上を目指していく必要があります。

小林 「中計2022」を一人ひとりの社員が自分事として捉えるために、大林組では国内の各拠点で説明会を実施するなどの社内浸透策に力を入れました。その成果として、2023年度は現場から湧き上がるような業務改革に期待しています。また、事業基盤強化のためには生産能力の拡充が必須ですが、「技術の大林組」としてはDX推進をエンジンとした技術力向上により、競争優位が確保できると思います。同時に、それらを担う「人財」の育成・強化も急務となっています。それぞれの取り組みの結果として、ぜひ、経営指標目標を達成してほしいと思っています。大林グループのサステナビリティに係る課題への取り組みについては、一貫してブレがありません。例えば、「LOOP50」*は構想にとどまらず、循環の各ステップ（要素）で具体的な取り組みが進んでいます。山は人が手入れしないと保水力を失い、大災害の原因の一つ



なりますが、国産材の需要低下や担い手不足による林業衰退という深刻な問題があります。それらの問題に対して、大林組は大量の森林資源活用と林業活性化につながる木造・木質化建築のプロジェクトを進めており、日本初の高層純木造耐火建築物「Port Plus®」は社会的にも大きな注目を浴びています。また、森林資源の循環利用を目的としたサプライチェーンの強化や伐採材・端材のエネルギー活用（バイオマス発電）についても検討を進めるなど、取り組み全体を通して整合性があることも評価しています。

※大林組が提案する、豊かな森林資源を最大限に活用し循環させることで、持続可能性と魅力ある暮らしを両立する中山間地域の街の未来構想

折井 私も、「中計2022」の社内浸透については丁寧に行われた印象を持っています。それだけに、2022年度決算実績および2023年度業績見通しで連結営業利益が中計のボトムラインとして設定した水準を下回ったことを重く受け止めています。確かに、不安定な社会情勢を背景とした物価の高騰や人件費の増加が直撃したこともありましたが、それらを乗り越えていくための「事業基盤の強化と変革の実践」と理解しています。「基盤を強化してから変革」ではなく、「変革によってこそ基盤を強化する」という強い意識で、スピードを上げ、既存の枠組みにとらわれない「変革の実践」がグループ全体で進むことを期待しています。

大林グループの企業理念・ビジョン・中計の芯には「サステナビリティ」があり、社会インフラを担う矜持を感じます。先んじて開発した低炭素型コンクリートをはじめ、木造・木質化建築、「WELCS place®」、グリーン水素製造など、高い技術力を活かしたさまざまなプロジェクトも進められています。理念と技術を併せ持つことを大林グループの大きな強みとし、「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」を各事業における価値創出と事業間

シナジーの源泉として、全社で成長に向けて取り組んでほしいと思います。

また、今春には最上位幹部職の理事に女性3名が初めて就任するなど、女性活躍推進を意識して積極的に取り組まれています。大林グループの女性社員に接すると、向上心とともに「自分たちが変えていく」という意欲が高く、心強く感じており、もっとその力を発揮してほしいと期待しています。2021年度に設置されたダイバーシティ&インクルージョン推進部の旗振りの下、D&Iの一層の強化を目指していただきたい。多様な人材の活躍は、企業変革の大きな推進力になると考えます。

加藤 大林グループは建設事業において非常に強い事業基盤を構築していますが、技術的深化やイノベーションは終わりのないテーマです。大林グループ全体の最適な事業ポートフォリオは持続的成長にとって極めて重要であると同時に、コアである建設事業の受注ポートフォリオの最適化もグループの持続的成長にとって不可欠なものです。工事の規模や難易度、さらには顧客など案件の特性により多様な形態に分類し、常に最適解を追求していくことが重要です。また、これは外部環境からの影響で変化するものなので、より深く議論していきたいと考えています。

ウェルビーイングな空間づくりは大林グループの重要な使命の一つであり、そこで使用されるエネルギーは可能な限りカーボンフリーであることが望ましいものです。これらを経営の重要課題として認識していること自体が大林グループの強みです。中高層木造建築や再生可能エネルギー事業など、他社に先駆けた実績が積み上がりつつありますが、これらの取り組みを進めることで大林グループの企業価値は高まると期待しています。

黒田 2022年度は資材などの急激なインフレに見舞われ、収益的に厳しい1年ではありました。2023年度も



社外取締役ダイアログ

収益的に厳しい状況が継続していますが、それが建設事業の基盤強化を一層後押しするきっかけとなったように感じます。具体的には、案件ごとの採算性の確保や全社横断的な費用削減の取り組みが行われたことです。今後、仮にインフレが落ち着いたとしても、これらの取り組みを不断に継続することを期待しています。また、まだ事業規模としては小さいですが、グリーンエネルギー事業の分野ではニュージーランドにおける水素製造事業が立ち上がりつつあり、事業ポートフォリオの拡充と地球環境保全の両方への貢献が期待できます。

私は、2022年度に新たに発足したサステナビリティ委員会の委員に選任されました。そこでは、従来の重点領域であった脱炭素や安全・安心などのほかに、生物多様性や人権なども課題認識されており、サステナビリティ課題への取り組みの網羅性を確認することができました。また、各課題に対して掲げられているKPIと目標値をレビューし、いくつかの項目についてはより実効性の高い指標を採用することを提言し、そのように対応いただきました。企業としてサステナビリティへの取り組みを掲げるのは当たり前になりましたが、これからは、その実効性がステークホルダーから問われることになることを肝に銘じる必要があります。

Q 取締役会における実効性確保に対して、現時点ではどのように評価していますか。

泉谷 取締役会の使命は、株主権の委託を受けて事業の持続的成長と企業価値の中長期的向上を実現することにあります。また、ガバナンスには透明・公正による「守り」と、積極・果敢による「攻め」の両面があり、この守りと攻めの両方に取り組み成果を上げることが取締役会の実効性を上げることになるのです。その実現のためには「議論を尽くす」ことが必要です。この議論を尽くすことが取締役会の監視・監督機能の発揮といえるでしょう。

小林 取締役会の構成については、社外取締役の過半は女性ですが、ジェンダーだけでなく専門性・経験の点からも多様性は確保されていると考えます。また、諮問機関としての推薦委員会・報酬委員会での議論も極めて活発で、2021年度の報酬制度の大幅改定に続き、2022年度はトップの選解任基準や後継者候補の選定プロセスを明確にしています。取締役の研修の機会も多く、特に毎年執行役員とともに受ける独占禁止法遵守を

テーマとする研修は具体的でとても充実しており、今もって仕事を通じて自分が成長することを実感しています。

折井 取締役会の実効性評価を経年で見ると、課題を見出し、対応策を講じて、次年度評価で確認するというPDCAが回ってきていると思いますし、実際に取締役会に関わる皆さんから、よりよく機能させたいという意志を感じます。一方で、取締役会の機能発揮への期待と責任はますます高まっています。新たに設置された取締役座談会なども活用し、取締役会の場で必要なテーマに対して深い議論が行われるように臨みたいと思います。そのためにも、現場や社員の皆さんとの接点も増やしていきたいと考えています。

加藤 取締役会では、実効性を高めようと常に努力していると感じます。大林グループの企業価値向上、持続的成長に向けた本質的な課題に対して、従来以上に風通しの良い、深みのある議論がなされつつあるからです。しかし、取締役座談会は始まってからまだ数カ月であり、これからが本番だと期待しています。重要なことは、各取締役が独自の視点を持ちつつ、真摯に議論することです。常に大林グループのステークホルダーの視点に立ち、何がベストかを議論していきたいと考えています。



黒田 これまで何社もの社外取締役を務めてまいりましたが、大林組は丁寧な事前説明があり、その分、取締役会では説明よりも議論に時間を割くといった、メリハリのある運営がなされているという印象です。さらに、中長期の企業価値向上に関するテーマについて十分に議論できるよう、取締役会から切り出して取締役座談会を設置したのはユニークだと思います。座談会という立て付けゆえ、自由闊達に議論ができます。もっとも、中長期の企業価値向上策については取締役会の場合でも

議論しなければならないテーマですので、今後の取締役会のアジェンダ設計の検討が必要かと思えます。

Q 大林グループへの期待と課題についての意見ををお願いします。

小林 大林組における課題は、ライン業務の要職を担う女性が少ないことだと考えます。女性管理職比率は業界トップ水準であり、女性理事もいますが、まだまだだと思います。私自身、多くの女性社員と対話して、大林組の女性社員は優秀だけでなく、仕事に対する強い情熱を持っている人が多いと感じました。男女を問わずこれからのリーダーに一番必要といわれるコミュニケーション能力の高い女性が多いことも印象的でした。女性活躍については、仕事と家庭の両立支援だけでなくバイネームでの計画的キャリア支援を行い、生え抜きの女性リーダーを増やすことが重要で、それが大林組全体の活性化にもつながると期待しています。

折井 昨年秋開催の総合展示会「OBAYASHI VISION SHOWCASE 2022」^{*}に参加しました。「社会のインフラ」「人や環境の健全さ」を支える技術開発の数々と、開発に関わる社員の皆さんの並々ならぬ熱気を目の当たりにして、これら先進的な取り組みを実践し、サステナビリティを牽引していくことへの期待が一層強くなりました。社会の持続性に資する価値をいかにもたらせるか、大林グループ全体が志を一つに、ある意味、貪欲に考え動くことで、長期ビジョンの実現に向けて成長し、企業自体も持続性を高めていけると考えます。

*大林組の創業130周年を記念して開催したイベント。建設の領域から、その周辺、さらに未来へと広がるさまざまな領域における大林グループの技術と取り組みを会場・オンラインのハイブリッド形式で紹介



黒田 私も先般、大林グループが開催した総合展示会に参加し、木造建築に対する顧客からの関心がとても強いと感じました。顧客との共創を通じて新しい建築のスタンダードをつくり、環境問題に貢献すると同時に、競争優位性を確立していくことを期待しています。

加藤 社会的価値を高めようという姿勢、技術力を高めるための努力、人を大切に扱い育成する姿勢などには期待するばかりです。一方で、ややもすると横並び意識があり、他社との競争に勝ち抜こうという強い信念、発注者に対して少しでも増加コストを認めてもらおうとする執念、利益や株価に対するこだわりなどが希薄ではないかという印象です。また、変えるべきことと変えてはいけないことをよく意識し、議論していくことも必要でしょう。

泉谷 大林組は請負企業として「東京スカイツリー[®]」や「エスコンフィールドHOKKAIDO」など、発注者の期待を裏切らない技術力と真面目さが強みです。一方で、競争が激しくなる中で、シェア意識、施工キャパシティ、コストアップなどの問題から収益性を大きく下げていることから目をそらすことはできません。大林組として、事業の持続性を高めるための経営のKPIの再検討が必要ではないでしょうか。

大林グループの中核事業である建設事業の提供価値は「地球に優しい豊かな空間の創造」にあります。この提供価値を生み出すのは「技術」であり、そこに大林グループの強みがなければなりません。そして、技術向上のために人材、知財、DXなどに投資し、技術力を向上させ、その先の受注力と収益力向上を実現する企業価値創造プロセスを確立していくことが求められています。多くの課題がありますが、大林グループにはそれを成し遂げる力があると確信しています。

役員紹介

(2023年7月1日現在)

取締役



取締役会長
兼 取締役会議長
大林 剛郎

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

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

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 (現任)
2021年 6月 取締役
2023年 4月 代表取締役 (現任)



社外取締役^{*1}
加藤 広之

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

1986年 4月 ソニー(株)入社
1991年 1月 (株)ビープルフォーカス・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)ビープルフォーカス・コンサルティング 取締役・ファウンダー (現任)
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 (現任)
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)

重要な兼職の状況：
(株)ビープルフォーカス・コンサルティング 取締役・ファウンダー
(株)セブン銀行 社外取締役
テルモ(株) 社外取締役
日本オラクル(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



代表取締役
野平 明伸

1980年 4月 当社入社
2010年 10月 名古屋支店副支店長
2016年 4月 執行役員
2019年 4月 常務執行役員 土木本部副部長
2020年 4月 専務執行役員 土木本部長
2022年 4月 副社長執行役員 (現任)
2022年 6月 取締役
2023年 4月 代表取締役 (現任)
安全本部長 (現任)



取締役
村田 俊彦

1977年 4月 当社入社
2012年 4月 執行役員
大阪本店建築事業部担任副事業部長
2015年 4月 常務執行役員
大阪本店建築事業部副事業部長
2017年 4月 建築本部長
2018年 3月 専務執行役員
取締役 (現任)
2019年 4月 東京本店長
2021年 4月 副社長執行役員 (現任)
大阪本店長 (現任)



取締役
佐藤 俊美

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 (現任)
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)

監査役



常勤監査役
齋藤 正博

1981年 4月 当社入社
2014年 4月 東京本店建築事業部統括部長 (営業担当)
2016年 4月 執行役員 本社開発事業本部副部長
2018年 3月 大林新屋和不動産(株) 代表取締役社長
2020年 4月 顧問
2020年 6月 常勤監査役 (現任)



常勤監査役
渡邊 勲

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

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 内閣府参事官 (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)



社外取締役^{*1}
泉谷 直木

1972年 4月 アサヒビール(株)入社
2000年 3月 同社執行役員
2003年 3月 同社取締役
2004年 3月 同社常務取締役
2006年 3月 同社常務取締役 兼 常務執行役員
2009年 3月 同社専務取締役 兼 専務執行役員
2010年 3月 同社代表取締役社長
2011年 7月 アサヒグループホールディングス(株) 代表取締役社長 兼 COO
2014年 3月 同社代表取締役社長 兼 CEO
2016年 3月 同社代表取締役会長 兼 CEO
2018年 3月 同社代表取締役会長
2018年 6月 当社社外取締役 (現任)
2019年 3月 アサヒグループホールディングス(株) 取締役会長 兼 取締役会議長
2021年 3月 同社特別顧問 (現任)

重要な兼職の状況：
(株)ニュー・オータニ 社外取締役
(株)リクルートホールディングス 社外取締役



社外取締役^{*1}
小林 洋子

1978年 4月 日本電信電話公社入社
2008年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株) 取締役
2010年 6月 エヌ・ティ・ティ・コムチェオ(株) 代表取締役社長
2014年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株) 監査役
2018年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 社外取締役
監査等委員 (現任)
2018年 9月 (国研)宇宙航空研究開発機構 監事 (現任)
2020年 6月 当社社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況：
三菱UFJ信託銀行(株) 社外取締役 監査等委員
(国研)宇宙航空研究開発機構 監事



社外取締役^{*1}
折井 雅子

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



社外監査役^{*2}
水谷 英滋

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



新任
社外監査役^{*2}
栗山 信也

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 (現任)
2023年 6月 当社社外監査役 (現任)

重要な兼職の状況：
(一財)海外産業人材育成協会 理事長

※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

社長 兼 CEO

蓮輪 賢治

副社長執行役員

村田 俊彦 大阪本店長 兼 夢洲開発推進本部長

笹川 淳 建築全般・営業総本部長 兼 東京本店長

野平 明伸 土木全般・安全本部長

佐藤 俊美 事務全般

専務執行役員

梶田 直揮 技術本部長

永井 靖二 大阪本店建築事業部長 兼 営業総本部副本部長 兼 夢洲開発推進本部副本部長

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

川上 宏伸 神戸支店長

佐々木 嘉仁 土木本部長

東出 明宏 東京本店土木事業部長 兼 営業総本部副本部長 兼 土木本部再エネ営業推進室長

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)

岡野 英一郎 DX本部長

安藤 賢一 グリーンエネルギー本部長 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

森田 康夫 建築本部長 兼 環境経営統括室担当

矢野 基 東京本店建築事業部長 兼 営業総本部副本部長

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

執行役員

勝俣 英雄 池田 恭二 佐藤 公彦 種田 裕

新田 浩二郎 今塚 善勝 枝常 茂 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

経営体制

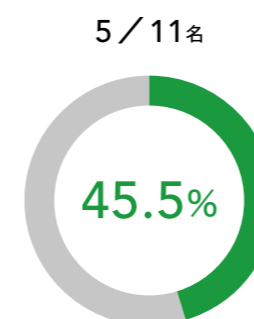
<https://www.obayashi.co.jp/company/governance/statement.html>

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。

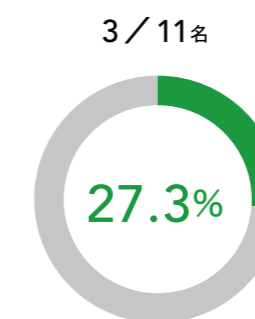
コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

| | | 2004年度 | 2005年度 | 2007年度 | 2013年度 | 2015年度 | 2018年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | |
|----------|-------------|-------------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|--------|----------|--------|--|
| 取締役 | 人数 | 50名以内→15名以内 | | | | | | | | | |
| | 任期 | 2年→1年 | | | | | | | | | |
| | 独立社外取締役 | | | | 0名→1名 | 1名→2名 | 2名→3名 | 3名→5名 | | | |
| 監督と執行の分離 | | 執行役員制度の導入 | | | | | | | | | |
| 社外監査役 | | 2名→3名 | | | | | | | | | |
| 役員報酬 | | | | | | | 業績連動型株式報酬制度の導入 | | 制度全般の見直し | | |
| 委員会等 | 推薦委員会・報酬委員会 | | | | 新設 | | 委員の過半を社外取締役に、委員長を社外取締役に変更 | | | | |
| | サステナビリティ委員会 | | | | | | | | | 新設 | |
| | 取締役座談会 | | | | | | | | | 新設 | |

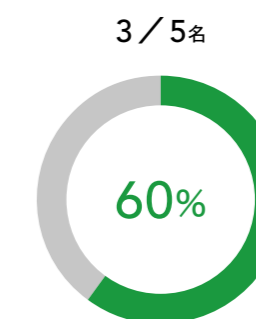
社外取締役比率



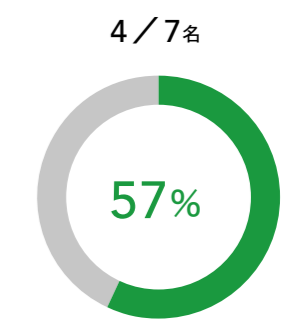
女性取締役比率



推薦委員会 社外取締役比率



報酬委員会 社外取締役比率



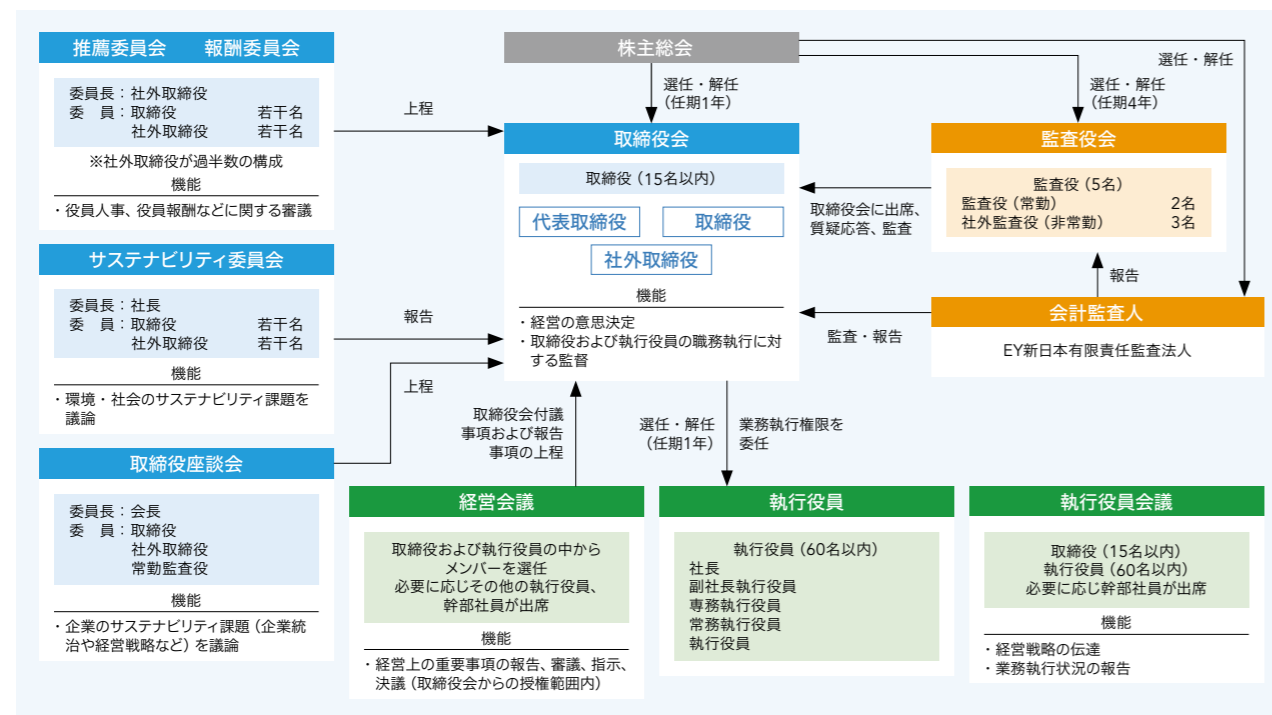
経営体制

コーポレートガバナンス体制

当社は、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。当社は、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外

取締役5名および社外監査役3名を選任しています。社外取締役は会社から独立した立場で経営効率向上のための助言、経営全般の監督を行い、社外監査役は経営者から独立した立場で第三者的な視点からチェックすることで、それぞれコーポレートガバナンスを有効に機能させる役割を担っています。

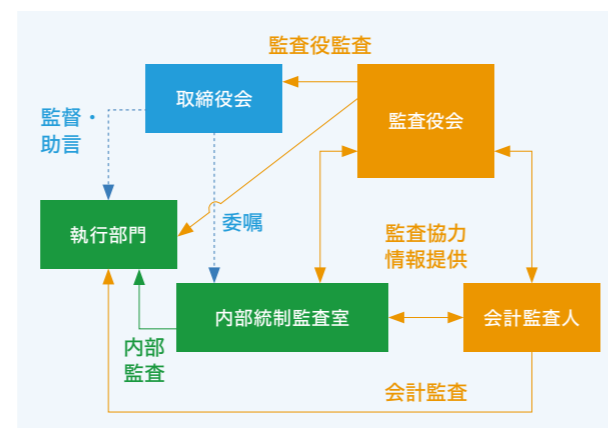
経営体制図（2023年7月1日現在）



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



推薦委員会・報酬委員会

■ 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、結果を取締役に上程しています。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可否を審議することとしています。

なお、2022年度は推薦委員会を6回開催しました。

2022年度の主な審議事項

- 社長の選解任基準、後継者計画の見直し
- 上記に基づく社長の重任是非の評価（対象者は退席）
- 社長後継者育成状況の評価
- 2023年度取締役、監査役候補者の推薦

■ 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、結果を取締役に上程しています。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、2022年度は報酬委員会を2回開催しました。

2022年度の主な審議事項

- 2021年度業績（会社および個人）に基づく業績連動報酬額
- 2022年度役員個人別業績評価指標
- 2023年度役員基本報酬額
- 2023年度役員業績連動報酬制度

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2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5名、社外取締役5名、常勤監査役2名の計13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。

2022年度の主な検討事項

- サステナビリティ委員会
 - 大林グループのマテリアリティ設定
 - 2022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

取締役座談会

- 事業ポートフォリオ戦略

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、関係部門により同シ

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

取締役の専門性と経験（スキルマトリクス）、参加する委員会

| 氏名 | 在任年数 | 事業領域に関する専門性・経験 | | | 経営管理、執行監督に関する専門性・経験 | | | | | | | | | 参加する委員会 ^{※1} | | | | 選任理由および期待される役割 | |
|-----------------|------|----------------|----|------|---------------------|----|-----------|------|-----------------|-----------|-------------|------|-------|-----------------------|-------------|----------------------|---|----------------|---|
| | | 建築 | 土木 | 新規事業 | ICT・デジタル | 営業 | 広報マーケティング | 財務会計 | 法務コンプライアンスリスク管理 | グローバル海外知見 | ESGサステナビリティ | 企業経営 | 推薦委員会 | 報酬委員会 | サステナビリティ委員会 | 取締役座談会 ^{※2} | | | |
| 大林 剛郎 | 40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。(2022年度 取締役会出席状況：15 / 15回、出席率100%) |
| 蓮輪 賢治 | 8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。(2022年度 取締役会出席状況：15 / 15回、出席率100%) |
| 笹川 淳 | 2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、東京本店長を務めています。また、2021年に取締役に就任し、2023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。(2022年度 取締役会出席状況：15 / 15回、出席率100%) |
| 野平 明伸 | 1年 | | ● | | | ● | | | | | | ● | | | | | | ○ | 入社以来土木事業に従事し、2016年に執行役員に就任して以降、土木本部長などを経て、現在は副社長執行役員として土木事業を統括するとともに、安全本部長を務めています。また、2022年に取締役に就任し、2023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。(2022年度 取締役会出席状況：13 / 13回、出席率100%) |
| 村田 俊彦 | 5年 | ● | | | | ● | | | | | | ● | | | | | | ○ | 入社以来建築事業に従事し、2012年に執行役員に就任して以降、建築本部長や東京本店長などを経て、現在は副社長執行役員として大阪本店長などを務めています。また、2018年からは取締役として当社の経営に参画しています。(2022年度 取締役会出席状況：15 / 15回、出席率100%) |
| 佐藤 俊美 | 5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年からは取締役として当社の経営に参画しています。(2022年度 取締役会出席状況：15 / 15回、出席率100%) |
| 泉谷 直木 社外取締役 | 5年 | | | ● | | | ● | | | | | ● | | | ◎ | ○ | | ○ | 長年にわたりアサヒグループの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、CEO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、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。(2022年度 取締役会出席状況：15 / 15回、出席率100%) |
| 小林 洋子 社外取締役 | 3年 | | | ● | ● | ● | ● | | ● | | | ● | | | ○ | ◎ | | ○ | エヌ・ティ・ティグループの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、社会基盤を構築する企業の経営経験者としての視点と新規事業への進出、ICT戦略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、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。(2022年度 取締役会出席状況：14 / 15回、出席率93%) |
| 折井 雅子 社外取締役 | 3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、取締役会メンバーおよび推薦委員会・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。(2022年度 取締役会出席状況：15 / 15回、出席率100%) |
| 加藤 広之 社外取締役 | 2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エネルギー分野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。(2022年度 取締役会出席状況：15 / 15回、出席率100%) |
| 黒田 由貴子 社外取締役 | 1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。(2022年度 取締役会出席状況：13 / 13回、出席率100%) |

※1 各委員会の議長/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13名で構成

取締役会として充足すべき専門性・経験については、以下の分類で項目を設定しています。

- 事業領域に関する専門性・経験（建築～新規事業）
- 経営管理、執行監督に関する専門性・経験（ICT・デジタル～企業経営）

特に、社外取締役については、事業進出・撤退に係る経営管理・判断に関する専門性・経験（「新規事業」「企業経営」）を有することを重視しています。

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

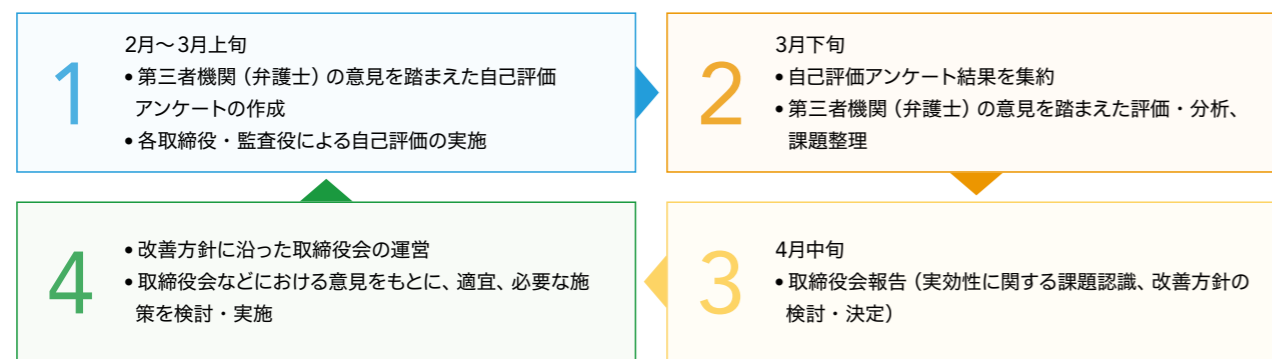
取締役会の実効性評価

■ 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、外部の弁護士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、外部の弁護士事務所の見解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。

PDCAサイクル



■ 2022年度の実施結果

2022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見解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について

| 認識した課題 | 対応状況および対応方針 |
|---|--|
| 業務執行取締役の報酬について、業績向上へのインセンティブとなるよう、中長期的な業績と連動する報酬割合の見直し (2020年度) | 業績の向上・企業価値の増大に対するインセンティブ効果が発揮されるよう、中期経営計画2022の経営指標と連動した報酬KPIの導入・業績連動報酬の割合の増加 (2021年度) |
| 事業規模拡大による個別の業務執行案件の審議件数増加に伴う審議時間の不足 (2020、2021、2022年度) | ・取締役会開催回数の見直し (年14回⇒15回) (2021年度) ・取締役会付議基準の改正 (2022年度) ・取締役座談会の設置による経営戦略などの議論時間の拡充 (2022年度) |
| 最高経営責任者などの後継者の計画の透明性・客観性の向上 (2021年度) | 社長の選解任基準、後継者計画に関する運営要領の見直し (2022年度) |
| 人的資本・知的財産を含む無形資産に関する取締役会による監督の強化 (2022年度) | 今後、取締役会および取締役座談会にて議論予定 |
| 環境・社会のサステナビリティ課題への対応に関する取締役会の実効性向上 (2022年度) | 今後、サステナビリティ委員会にて環境・社会のサステナビリティ課題 (リスクおよび事業機会) の特定や特定したサステナビリティ課題への対応方針の検討を行い、検討結果を踏まえ取締役会で議論予定 |

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、役員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、役員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、役員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、役員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 ^{※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 | 連結営業利益、株主総利回り (TSR)、ESG指標 (CO ₂ 排出削減量、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 (2022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) | 724 (61) | 509 (61) | 80 (—) | 135 (—) | 14 (6) |
| 監査役 (うち社外監査役) | 98 (34) | 98 (34) | — (—) | — (—) | 8 (5) |

会計監査人の報酬等の額 (2022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 | 113 | 38 |
| 連結子会社 | 85 | — |
| 計 | 199 | 38 |

(注) 上記には、2022年6月23日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名 (うち社外取締役1名)、監査役3名 (うち社外監査役2名) の分も含む

経営体制

ステークホルダーエンゲージメント

当社の事業活動は、ステークホルダーとのさまざまな関わりの中で行われています。ステークホルダーから信頼される企業であり続けるため、いただい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。

ステークホルダー別 具体的なコミュニケーションツール

| ステークホルダーに対して | 主なエンゲージメント方法 |
|---|--|
| 【お客さま】 ・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 | ・営業活動 ・建造物の定期検診 ・お客さま満足度アンケート ・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】 ・実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築 ・長期の安定配当の維持を第一に、業績に応じた利益還元 ・事業に関する情報の適時かつ公平な開示 ・誠実かつ緊密なコミュニケーション機会の確保 | ・株主総会 ・「コーポレートレポート」の発行、「コーポレートガバナンス報告書」の開示 ・決算に関する機関投資家およびアナリスト説明会の開催 ・機関投資家およびアナリストとの個別ミーティングの実施 ・投資家カンファレンスにおいて海外機関投資家とのミーティング実施 ・海外IRの実施 ・機関投資家およびアナリスト向けの事業説明会、現場・施設見学会の実施 |
| 【社員】 ・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 | ・労使協議 ・イントラネット ・企業倫理相談・通報制度 ・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】 ・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 | ・調達活動 ・「CSR調達ガイドライン」教育資料の配布 ・「CSR調達ガイドライン」アンケートの実施 ・大林組林友会との連携 |
| 【地域社会】 ・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 | ・施設、建設現場の見学会 ・環境教育 ・大林財団の奨学事業 ・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 |

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
- ・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



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ます。

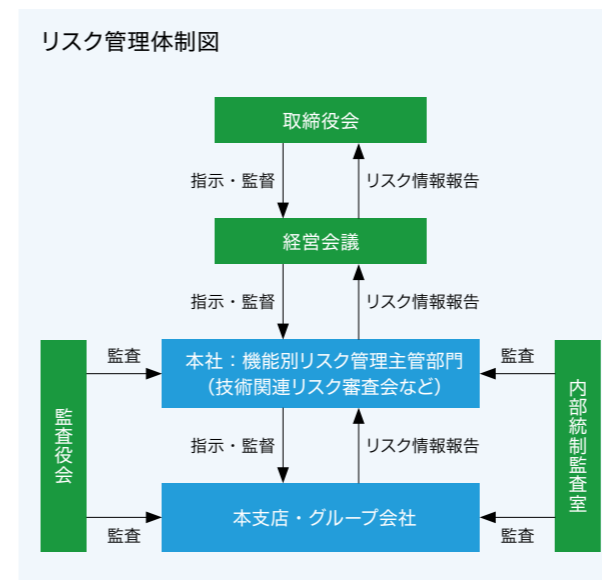
リスクマネジメント

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

リスク管理体制

重要な意思決定事項に関しては、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。



情報セキュリティ

大林組は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「大林グループ情報セキュリティポリシー」に改訂しました。改訂においては、適用範囲を当社グループ全体に拡大し、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し、策定当初に存在しなかった新たな情報技術や機器に対する対策を追加しました。

この統一的な枠組みの中で、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。

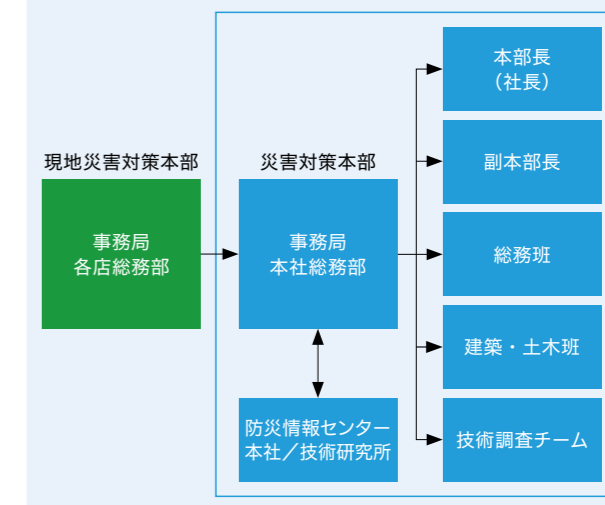
事業継続計画（BCP）

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。例えば、地震による災害発生時には、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確認するため、関係者にシステムから報告依頼が自動配信され、状況報告を行います。これにより、速やかな被害状況の把握が可能となり、早期にインフラ復旧対応にあたることができます。

当社では、大規模災害発生時に災害対策本部を設置し、災害復旧に向け組織的な活動を展開するために、当社グループ全社員や協力会社などの関係者の参加によるさまざまな被害想定に基づいた震災訓練を実施しています。

2022年度は、首都直下地震を想定し、首都圏以外の本支店で災害対策本部立ち上げの初動対応訓練や新たな通信手段を用いた顧客との通信訓練などを実施しました。

災害対策本部連絡フロー図



リスクマネジメント

事業等のリスクへの対応

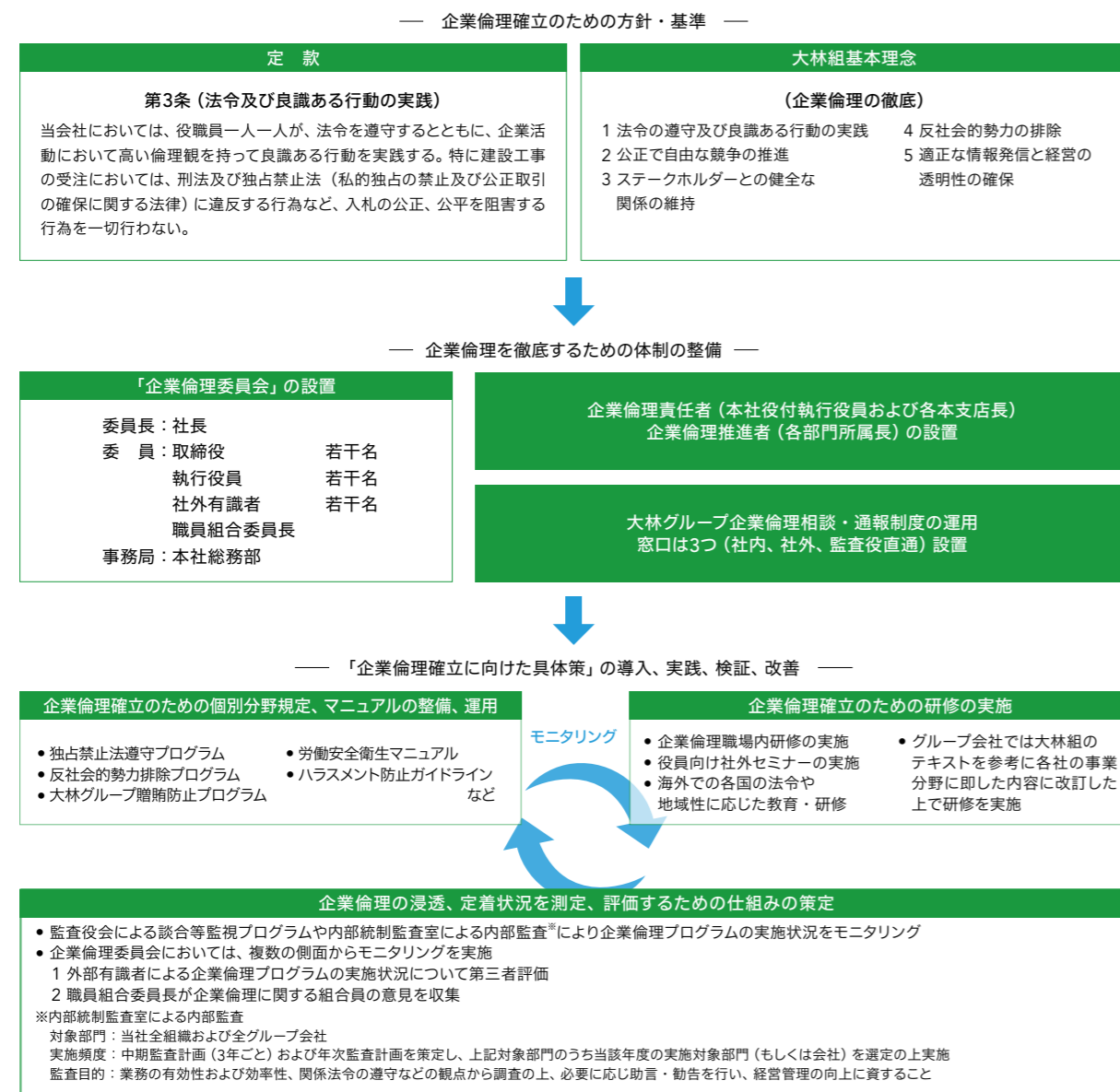
| リスク | | 国内建設 | 海外建設 | 開発 | グリーンエネルギー | 新領域ビジネス | 対応 |
|--------------------|---|------|------|----|-----------|---------|--|
| 事業に対する法的規制 | 法的規制の改廃、新設、適用基準の変更等による対応費用等の発生 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | <ul style="list-style-type: none"> 各事業部門や法務部等での法的規制の制定改廃動向の把握 対応費用の見積原価や収支予測への適切な反映 |
| 建設市場の動向 | 景気後退等の建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 |
| 建設資材価格および労務単価の変動 | 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 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 |
| 長年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 |
| 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

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、企業行動規範には、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。

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。



大林グループ贈賄防止プログラムについて

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・贈収賄件数0件】

企業倫理職場内研修について

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

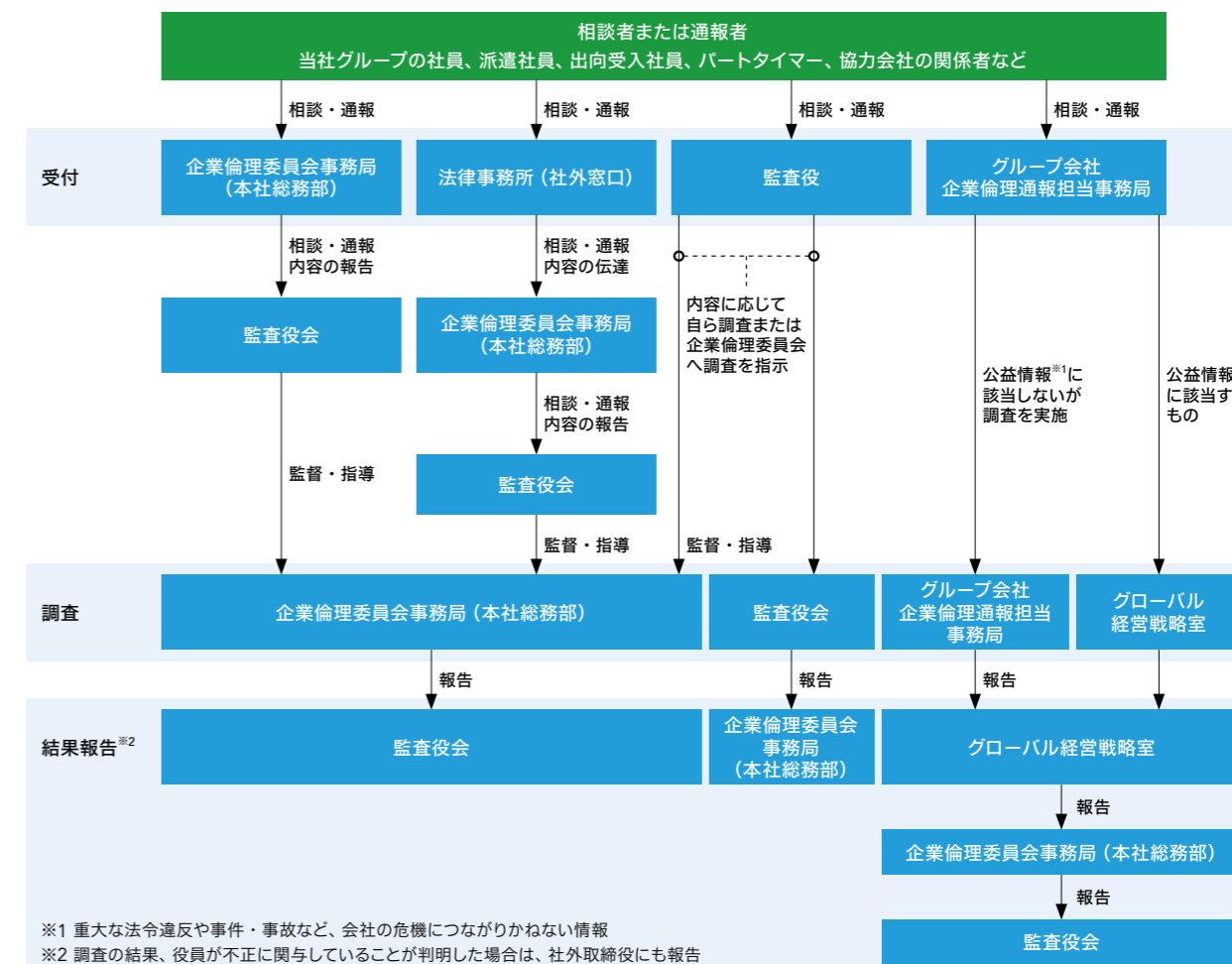
力の排除、不正会計の根絶などのテーマについて、身近に起こり得る具体的なケースを用いて、各部門による討議形式で実施しています。今後も企業倫理職場内研修の実施を通じて、法令遵守はもとより、社員一人ひとりが高い倫理観を持った良識ある行動を実践していきます。

企業倫理相談・通報制度について

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。

各窓口の報告フロー図



連結財務サマリー

単位：百万円

| 会計年度 | 2012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 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 受注高 | 1,449,567 | 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 |
| うち建設事業受注高 | 1,372,658 | 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 |
| 売上高 | 1,448,305 | 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 |
| 売上総利益 | 114,687 | 112,059 | 131,707 | 193,052 | 224,933 | 234,303 | 254,023 | 255,547 | 225,784 | 154,339 | 216,569 |
| 売上総利益率 (%) | 7.9 | 6.9 | 7.4 | 10.9 | 12.0 | 12.3 | 12.5 | 12.3 | 12.8 | 8.0 | 10.9 |
| 販売費及び一般管理費 | 79,534 | 80,067 | 83,318 | 86,671 | 91,191 | 96,502 | 98,542 | 102,675 | 102,622 | 113,288 | 122,769 |
| 営業利益 | 35,153 | 31,991 | 48,388 | 106,380 | 133,742 | 137,800 | 155,480 | 152,871 | 123,161 | 41,051 | 93,800 |
| 営業利益率 (%) | 2.4 | 2.0 | 2.7 | 6.0 | 7.1 | 7.3 | 7.6 | 7.4 | 7.0 | 2.1 | 4.7 |
| 経常利益 | 44,690 | 40,135 | 59,913 | 111,208 | 140,106 | 143,951 | 163,054 | 159,005 | 128,784 | 49,844 | 100,802 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※1} | 13,195 | 21,627 | 28,695 | 63,437 | 94,501 | 92,662 | 113,155 | 113,093 | 98,780 | 39,127 | 77,671 |
| 1株当たり当期純利益 (EPS) (円) | 18.37 | 30.11 | 39.96 | 88.36 | 131.66 | 129.09 | 157.65 | 157.59 | 137.64 | 54.55 | 108.34 |
| 純資産 | 414,650 | 448,108 | 549,483 | 561,658 | 644,076 | 711,525 | 798,149 | 850,498 | 961,979 | 988,913 | 1,035,881 |
| 自己資本 | 384,730 | 412,456 | 507,670 | 516,098 | 594,160 | 684,836 | 768,944 | 817,892 | 931,008 | 955,691 | 997,109 |
| 利益剰余金 | 161,666 | 178,665 | 199,296 | 255,750 | 334,957 | 404,840 | 498,195 | 587,012 | 661,512 | 677,559 | 728,087 |
| [自己資本に占める比率] | [42.0%] | [43.3%] | [39.3%] | [49.6%] | [56.4%] | [59.1%] | [64.8%] | [71.8%] | [71.1%] | [70.9%] | [73.0%] |
| 総資産 | 1,656,289 | 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 |
| 有形固定資産 | 376,489 | 415,089 | 408,848 | 441,604 | 459,597 | 526,270 | 544,558 | 572,190 | 609,256 | 623,306 | 692,545 |
| 投資有価証券 | 317,386 | 323,858 | 415,541 | 342,021 | 346,245 | 372,308 | 360,627 | 290,719 | 340,079 | 337,976 | 306,570 |
| [投資有価証券売却額] | [9,066] | [12,089] | [4,541] | [4,497] | [4,495] | [8,710] | [5,454] | [9,263] | [7,702] | [16,973] | [24,612] |
| 1株当たり純資産 (BPS) (円) | 535.67 | 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 |
| 自己資本比率 (%) | 23.2 | 22.7 | 25.4 | 26.4 | 29.5 | 32.2 | 34.7 | 36.7 | 41.0 | 39.5 | 38.2 |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) (%) | 3.6 | 5.4 | 6.2 | 12.4 | 17.0 | 14.5 | 15.6 | 14.3 | 11.3 | 4.1 | 8.0 |
| 投下資本利益率 (ROIC) (%) | 2.8 | 2.4 | 3.4 | 7.6 | 10.2 | 10.0 | 10.5 | 9.8 | 7.4 | 2.3 | 4.9 |
| 株価収益率 (PER) (倍) | 24.5 | 19.3 | 19.5 | 12.6 | 7.9 | 9.0 | 7.1 | 5.9 | 7.4 | 16.5 | 9.4 |
| 1株当たり年間配当額 (円) | 8 | 8 | 10 | 18 | 28 | 28 | 32 | 32 | 32 | 32 | 42 |
| 配当性向 (%) | 43.5 | 26.6 | 25.0 | 20.4 | 21.3 | 21.7 | 20.3 | 20.3 | 23.2 | 58.7 | 38.8 |
| 自己資本配当率 (DOE) (%) | 1.6 | 1.4 | 1.6 | 2.5 | 3.6 | 3.1 | 3.2 | 2.9 | 2.6 | 2.4 | 3.1 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー ^{※2} | 31,496 | 37,962 | 74,646 | 124,980 | 158,892 | 114,034 | 44,203 | 237,628 | 24,803 | 69,697 | 228,456 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー ^{※2} | ▲29,151 | ▲47,328 | ▲7,442 | ▲48,029 | ▲37,884 | ▲71,289 | ▲45,302 | ▲47,318 | ▲79,075 | ▲49,833 | ▲101,610 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー ^{※2} | ▲28,977 | 27,587 | ▲34,523 | ▲68,967 | ▲89,165 | ▲54,548 | ▲24,823 | ▲49,397 | ▲8,483 | ▲12,457 | 22,118 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 99,690 | 121,177 | 162,607 | 164,802 | 194,195 | 184,783 | 157,699 | 298,945 | 236,474 | 249,317 | 405,633 |
| 従業員数 (人) | 12,838 | 12,856 | 13,432 | 13,688 | 14,094 | 14,359 | 14,739 | 14,993 | 15,267 | 15,470 | 15,876 |
| [外、平均臨時雇用人員] (人) | [3,031] | [3,139] | [3,658] | [4,066] | [4,431] | [4,393] | [4,093] | [3,886] | [3,791] | [3,497] | [3,381] |
| 有利子負債 (ノンリコース借入金を除く) | 306,323 | 351,592 | 327,802 | 266,465 | 200,334 | 184,724 | 183,061 | 172,928 | 196,357 | 197,376 | 261,222 |
| ノンリコース借入金 | 81,845 | 76,851 | 83,017 | 79,874 | 73,024 | 92,004 | 89,156 | 75,624 | 69,596 | 83,060 | 76,699 |
| 有利子負債・ノンリコース借入金合計 | 388,168 | 428,444 | 410,820 | 346,339 | 273,359 | 276,728 | 272,218 | 248,552 | 265,953 | 280,436 | 337,921 |
| D/Eレシオ (倍) | 1.01 | 1.04 | 0.81 | 0.67 | 0.46 | 0.40 | 0.35 | 0.30 | 0.29 | 0.29 | 0.33 |
| 設備投資 | 35,084 | 69,110 | 42,308 | 56,231 | 31,410 | 76,383 | 39,586 | 47,573 | 52,539 | 55,415 | 92,394 |
| 研究開発費 | 8,742 | 8,927 | 9,391 | 10,081 | 10,553 | 10,602 | 12,312 | 13,734 | 13,661 | 15,841 | 15,330 |
| 減価償却費 | 10,916 | 12,103 | 14,392 | 14,476 | 14,981 | 14,659 | 17,672 | 19,880 | 20,038 | 20,691 | 23,941 |

※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

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% | 2021 | 7,629 | 436 | 249 | 7,924 |
| | | 2022 | 8,200 | 189 | 77 | 8,006 |
| 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% | 2021 | 31,020 | 2,364 | 1,552 | 16,156 |
| | | 2022 | 30,180 | 1,197 | 952 | 16,705 |
| 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% | 2021 | 30,969 | 1,833 | 1,211 | 6,065 |
| | | 2022 | 22,472 | 1,718 | 1,181 | 7,246 |
| 株式会社サイプレス・スナダヤ ^{※1} (木材および木造木質化資材の製造・販売) | 46.1% | 2021 | — | — | — | — |
| | | 2022 | — | — | — | 2,695 |
| 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% | 2021 | 106,708 | 4,825 | 3,337 | 59,458 |
| | | 2022 | 98,471 | 2,233 | 1,536 | 59,873 |
| 大林新星不動産株式会社 (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% | 2021 | 50,805 | 16,190 | 10,830 | 75,466 |
| | | 2022 | 56,153 | 15,156 | 10,359 | 85,827 |
| 株式会社大林グリーンエナジー ^{※2} (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) | — | 2021 | 11,075 | 983 | 900 | 9,858 |
| | | 2022 | 15,285 | 1,943 | 1,011 | 11,840 |
| 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% | 2021 | 7,744 | 193 | 128 | 2,147 |
| | | 2022 | 9,682 | 338 | 223 | 2,323 |
| 株式会社オージー・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% | 2021 | 627 | 527 | 374 | 7,098 |
| | | 2022 | 655 | 558 | 394 | 7,493 |
| PFI子会社 30社 (PFI関連) | — | 2021 | 46,996 | 1,254 | 712 | 6,187 |
| | | 2022 | 28,249 | 617 | 373 | 5,689 |

※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 ^{※3} (E.W.ハウエル/建築工事、土木工事) | 92.0% | 2021 | 32,065 | 86 | 73 | 2,699 |
| | | 2022 | 34,237 | 371 | 272 | 3,309 |
| WEBCOR, L.P. ^{※3} (ウェブコー/建築工事、土木工事) | 100.0% | 2021 | 117,815 | 70 | 54 | 14,720 |
| | | 2022 | 135,620 | ▲1,592 | ▲1,519 | 15,077 |
| JAMES E. ROBERTS-OBAYASHI CORPORATION ^{※3} (J.E.ロバーツ大林/建築工事、土木工事) | 51.0% | 2021 | 28,021 | 1,115 | 410 | 2,905 |
| | | 2022 | 26,211 | 1,024 | 377 | 4,092 |
| KRAEMER NORTH AMERICA, LLC ^{※3} (クレマー/土木工事、建築工事) | 63.0% | 2021 | 40,088 | 2,055 | 1,172 | 4,961 |
| | | 2022 | 49,608 | 2,462 | 1,543 | 4,584 |
| KENAIDAN GROUP LTD. ^{※4} (ケナイダン/土木工事、建築工事) | 60.0% | 2021 | 14,254 | 675 | 347 | 2,320 |
| | | 2022 | 23,987 | 608 | 313 | 2,757 |
| 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% | 2021 | 35,215 | 1,463 | 627 | 50,909 |
| | | 2022 | 57,908 | 3,031 | 1,245 | 58,654 |
| PT. JAYA OBAYASHI (ジャヤ大林/建築工事、土木工事) | 85.0% | 2021 | 12,918 | 391 | 103 | 2,034 |
| | | 2022 | 13,281 | 585 | 258 | 2,408 |
| TAIWAN OBAYASHI CORPORATION (台湾大林組/建築工事、土木工事、資材等の販売) | 100.0% | 2021 | 9,685 | ▲1,832 | ▲1,830 | 1,511 |
| | | 2022 | 12,638 | ▲196 | ▲184 | 1,526 |
| OBAYASHI SINGAPORE PRIVATE LIMITED (大林シンガポール/建築工事、土木工事) | 100.0% | 2021 | 50,654 | 1,643 | 1,444 | 9,027 |
| | | 2022 | 47,387 | 2,497 | 2,297 | 12,781 |
| OBAYASHI VIETNAM CORPORATION (大林ベトナム/建築工事、土木工事) | 100.0% | 2021 | 6,081 | ▲241 | ▲102 | 5,995 |
| | | 2022 | 13,858 | 424 | 502 | 7,171 |
| OBAYASHI PROPERTIES UK LIMITED (大林プロパティス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% | 2021 | 2,258 | 1,580 | 801 | 52,544 |
| | | 2022 | 3,479 | 2,677 | 1,265 | 46,048 |

※3 大林USAの連結子会社

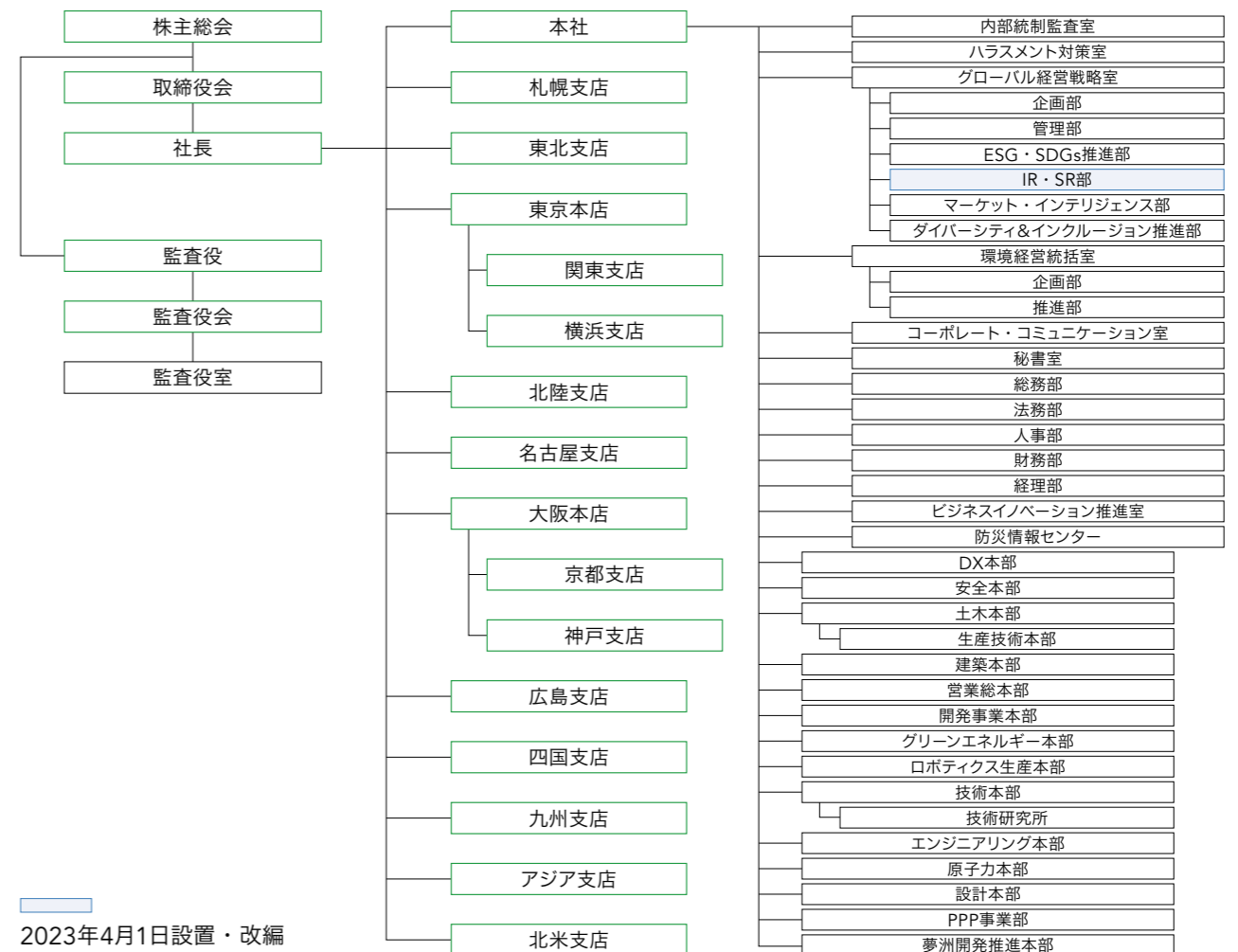
※4 大林カナダホールディングスの連結子会社

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 | 9,134人(2023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 |

組織図



2023年4月1日設置・改編

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

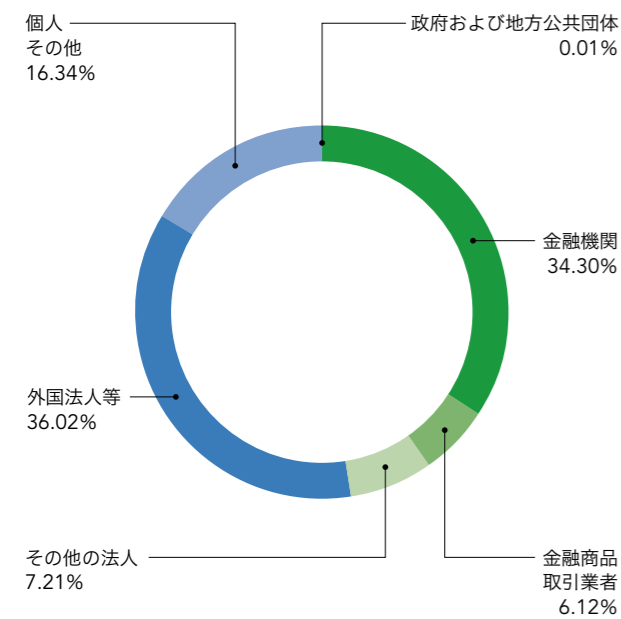
ロンドン、オークランド、シドニー、グアム、台北、ジャカルタ、ハノイ、プノンペン、クアラルンプール、バンコック、ヤンゴン、ダッカ、ドバイ

株式の状況

株式情報 (2023年3月31日現在)

| | |
|-----------|------------------------------------|
| 発行可能株式総数 | 1,224,335,000株(前年度末比増減なし) |
| 発行済株式総数 | 721,509,646株(前年度末比増減なし) |
| 株主数 | 65,329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 |
| 上場金融商品取引所 | 東京証券取引所・福岡証券取引所 |

株式の所有者別割合※ (2023年3月31日現在)



※株式の所有者別割合は自己株式数(3,468,499株)を控除して計算

大株主の状況 (2023年3月31日現在)

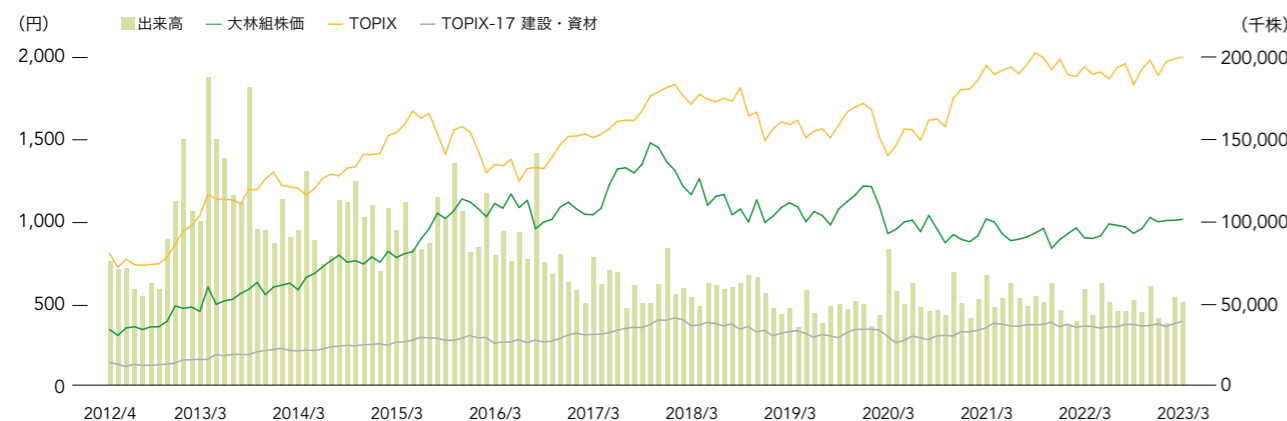
| 株主名 | 当社への出資状況 | |
|--|----------|----------|
| | 持株数(千株) | 持株比率※(%) |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 118,073 | 16.44 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 72,139 | 10.05 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 21,026 | 2.93 |
| 日本生命保険相互会社 | 20,905 | 2.91 |
| 大林 剛郎 | 16,944 | 2.36 |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST | 14,283 | 1.99 |
| 大林グループ従業員持株会 | 13,375 | 1.86 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 12,642 | 1.76 |
| JPモルガン証券株式会社 | 11,716 | 1.63 |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS | 10,614 | 1.48 |

株主総利回り (TSR)

| | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 株主総利回り (%) | 98.5 | 85.1 | 95.4 | 88.3 | 101.6 |
| 比較指標：配当込みTOPIX (%) | 95.0 | 85.9 | 122.1 | 124.6 | 131.8 |

※持株比率は自己株式数(3,468,499株)を控除して計算

株価・出来高の推移



ESG外部評価/IR活動

ESG外部評価

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



主なIR活動実績

大林グループは、アナリスト・機関投資家の皆さまとのエンゲージメントを以下のとおり実施しています。活動を通じて得たご意見については、経営陣および社内関連部門にフィードバックを行っています。

| 活動 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| 決算説明 | 4回 | 4回 | 4回 |
| IR取材対応・面談 | 84回(延べ142名) 国内：99名 海外：43名 | 106回(延べ182名) 国内：121名 海外：61名 | 121回(延べ193名) 国内：104名 海外：89名 |
| 証券会社カンファレンス | 3回(延べ17名) | 3回(延べ15名) | 1回(5名) |
| 中期経営計画説明会 | — | 1回(70名参加) | — |
| 海外IR | 1回 | 1回 | 1回 |
| 事業説明会/現場・施設見学会 | 2回 「開発事業説明会」 「イノベーション創出の取り組み」 | 1回 「デジタル変革に向けた取り組み」 | 3回 「Port Plus®見学会」 「技術研究所見学会」 「PLiBOT見学会」 |
| トピック説明会 | — | — | 2回 「低炭素型のコンクリート」 「高速道路のリニューアル技術」 |

VOICE | グローバル経営戦略室長

「OBAYASHIコーポレートレポート2023」(統合報告書)をお読みいただき、ありがとうございます。当社は、より経営戦略に則した機動的なIR活動を行うべく、2023年4月1日付でIR組織を広報部門からグループ経営に係る施策の立案・推進を行う部門であるグローバル経営戦略室に移管し、新たに「IR・SR部」を設置しました。今後とも、株主や投資家の皆さまとの積極的な対話や適時適切な情報開示に努め、さらなる企業価値向上につながるIR活動に取り組んでいきます。



執行役員
グローバル経営戦略室長
富岡 孝行