

表紙

森林と共に生きる街「LOOP50」建設構想

大林組は、建設文化に関わる情報を周辺文化と共に紹介する広報誌「季刊大林」を発行しています。

「LOOP50」は、季刊大林 No.58「森林」の「OBAYASHI IDEA」にて取り上げた、豊かな森林資源を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未来構想です。

プロジェクトサイト

https://www.obayashi.co.jp/kikan_obayashi/detail/kikan_58_idea.html



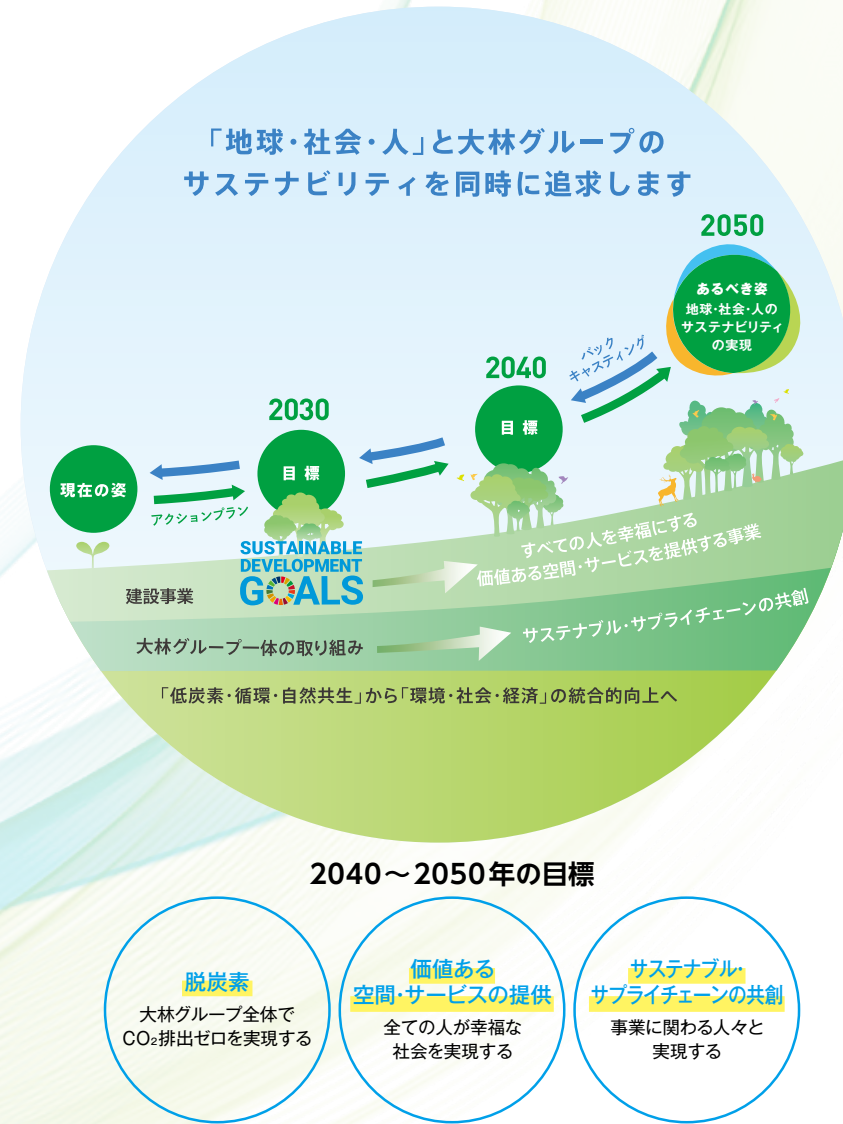
- ・地球環境に配慮した揮発性有機化合物を含まないNON-VOCインキを使用しています。
- ・有害廃液を排出しない水なし印刷方式を採用しています。
- ・この冊子はFSC® 認証紙を使用しています。
- ・ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた見やすいデザインの文字を採用しています。



Obayashi Sustainability Vision 2050

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、バックキャストिंग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。

Obayashi Sustainability Vision 2050
<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/vision.html>



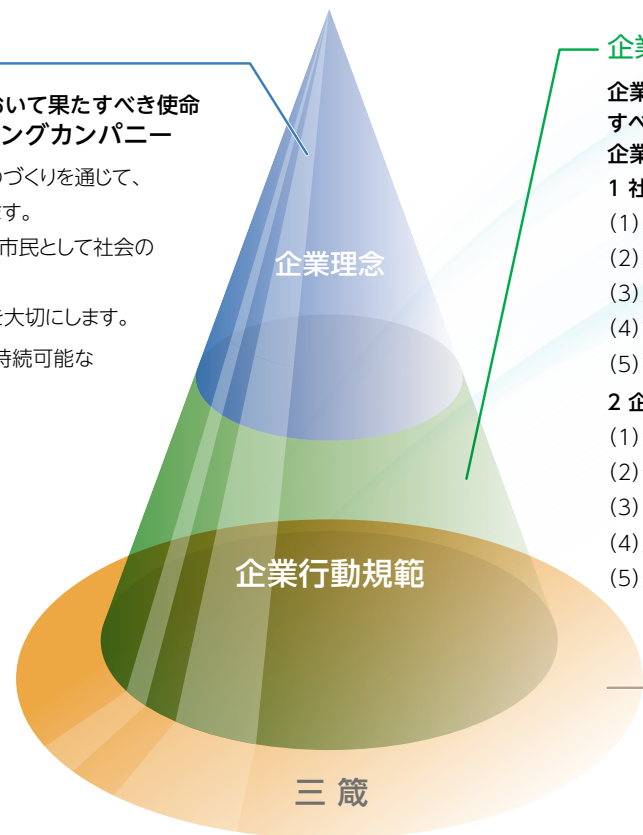
大林組基本理念

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

- 社会的使命の達成**
 - 良質な建設物・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
- 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、安く、速い



MAKE BEYOND
 つくるを拓く

MAKE BEYOND の歴史

— 「三箴」の精神で時代を拓く —

1892年の創業以来、大林グループに脈々と受け継がれる精神「三箴」。私たちは、この精神を礎として「ものづくり」の技術と知見を結集し、時代を象徴する数々のプロジェクトに挑戦し、新たな時代を拓いてきました。そして、これからも時代の先を思い描く「構想力」、必ずかたちにしてみせる「実現力」、一人ひとりに真摯に向き合う「人間力」という、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きます。

三箴とは

- 良** < 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。
- 廉** < 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る工作物の廉価提供を期すること。
- 速** < 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。



1935年に刊行した「現場従業員指針」で「三箴」を明文化

1905

大阪築港
 大阪市築港工事は、創業者である大林芳五郎が入札によって獲得した最初の大規模工事でした。大防波堤に囲まれた水面518万㎡を浚渫し、この土砂で埋立地を造成、さらに大棧橋など港湾施設を建設する大工事に投じられた費用は、当時の大阪市の年間予算20年分に相当したといわれています。恐慌による金融難を乗り越え、難工事を完成させた大林組は、創業期の基礎を固めました。



1962

OWS工法®
 高度経済成長期に問題となった騒音や振動の建設公害に対応するため、他社に先駆けて開発した地中連続壁工法。地下工法の一つとして現在も使用されています。



1970



日本万国博覧会 テーマ館
 「人類の進歩と調和」をテーマに開かれた日本万国博覧会は、アジアで最初の国際博覧会。鋳鋼製のパイプでつないだ長辺292m、短辺108m、総重量8,189tのテーマ館の大屋根は、地上で組み立てたものを一斉に持ち上げて完成させました。これだけの建造物のリフトアップは世界最初の試みであり、各方面から注目を集めました。



2012

東京スカイツリー®
 関東全域のテレビ・ラジオの電波送信を主目的とする世界一の高さを誇る自立式電波塔。634mという未知の高さに挑むに当たっては、基礎工事、躯体構造工法、機械器具や仮設設備などに数多くの特殊技術を投入しました。



2012

久御山物流センター
 当社の大阪機材センターの敷地、約半分を有効活用した、自社開発の賃貸物流施設。倉庫屋根上に設備容量982kWの太陽光発電設備を設置し、2012年7月1日から、当社の太陽光発電事業第一号として売電をスタートしました。



撮影 / 株式会社エスエス 走出直道

2022

Port Plus®
 当社の次世代型研修施設として建設された、全ての地上構造部材(柱・梁・床・壁)を木材とした高層純木造耐火建築物。純木造耐火建築物としては国内最高となる、44m(11階建て)の高さです。

1914

東京中央停車場(現:東京駅)
 ルネッサンス式、赤レンガ造りの駅舎は、総延面積23,940㎡、正面長335m。鉄骨を使用した建築としては当時最大のものでした。東京のシンボルともいべきこの大工事完成によって、それまで関西業者と見られていた当社は、一躍全国的業者としての地位を確立することになりました。



1982

サンフランシスコ市下水道工事
 1979年8月に受注した本工事は、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でした。米国で施工例のなかった土圧バランスシールド工法の採用により、当社の技術力は高く評価され、米国内の公共土木工事における地歩を固めることとなりました。

2050年の大林グループ像の実現に向けて

大林グループは、企業理念に掲げる「持続可能な社会の実現」のため、2050年のあるべき姿を「Obayashi Sustainability Vision 2050」に描いています。社会が変容する中、「地球・社会・人」と自らのサステナビリティ実現に向け、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、新たな地平へと発展させ、建設の枠にとらわれない成長を目指す私たちの想いは、「MAKE BEYOND つくるを拓く」に込められています。

2022年度を初年度とする「中期経営計画2022」において、2050年の大林グループ像を「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する」といたしました。

本レポートでは、その実現に向けた事業基盤の強化と変革の実践の取り組みについてご説明いたします。



代表取締役 会長
大林 剛郎

代表取締役 社長
蓮輪 賢治

CONTENTS

- 01** イントロダクション
- 03** MAKE BEYONDの歴史
- 07** トップメッセージ
- 11** 価値創造ストーリー
- 11** Our Value Creation
- 13** 大林グループ中期経営計画2022
- 17** フィナンシャルレビュー
- 21** 特集 社長×社外取締役ダイアログ
- 25** 5つの事業分野とグローバルネットワーク
- 25** 5つの事業分野
- 27** 国内建設事業(建築)
- 28** 国内建設事業(土木)
- 29** 海外建設事業
- 30** 開発事業
- 31** グリーンエネルギー事業
- 32** 新領域ビジネス
- 33** グローバルネットワーク
- 35** カーボンニュートラルとウェルビーイング実現への取り組み
- 35** マテリアリティとKPI
- 37** ビジネス機会としての「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」
- 41** 環境
- 49** 人材マネジメント
- 57** DX
- 59** 技術
- 65** サプライチェーンマネジメント
- 67** ESG特集 海外グループ会社のESG経営
- 69** ガバナンス
- 69** 経営体制
- 74** リスクマネジメント
- 77** コンプライアンスの徹底
- 79** 役員紹介
- 83** コーポレートデータ
- 83** 連結財務サマリー
- 85** グループネットワーク
- 86** 主要パフォーマンス
- 88** 非財務KPIの3か年実績振り返り
- 89** 組織図/SRIインデックスへの組み入れ/外部評価
- 90** 会社情報/株式情報

情報開示の体系

本レポートには、大林組および大林グループをご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報は、ウェブサイトに掲載しています。

OBAYASHI コーポレートレポート	
財務情報 ウェブサイト「株主・投資家情報」 https://www.obayashi.co.jp/ir/ 中期経営計画 https://www.obayashi.co.jp/company/mid_term_plan.html 有価証券報告書 https://www.obayashi.co.jp/ir/data/fsa_disclosure.html 決算資料 https://www.obayashi.co.jp/ir/data/kessan_siryu.html	非財務情報 ウェブサイト「サステナビリティ」 https://www.obayashi.co.jp/sustainability/ コーポレートガバナンス報告書 https://www.obayashi.co.jp/company/upload/img/corporategovernance20220624.pdf ESGデータブック https://www.obayashi.co.jp/sustainability/esg_data.html SDGs達成に貢献する取り組み https://www.obayashi.co.jp/sustainability/sdgs.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

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで。一部2022年度の活動も掲載)

参考にしたガイドライン

IIRC(国際統合報告評議会)「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 2022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ある場合、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。



事業基盤の強化と変革の実践により 持続的な成長とサステナブルな社会の実現を目指します

代表取締役 社長

運輸賢治

事業環境の変化と経営課題

2021年度は、国内建築事業において施工中の大型工事が順調に進捗したことなどから、大林グループの売上高は前年度比1,559億円増の1兆9,228億円となりました。しかしながら、大都市圏での建築プロジェクトの大型化と、それに伴う受注競争の激化やグローバルな資材価格の高騰など、事業環境が変化する中、複数の大規模工事において収益性が大きく悪化し多額の工事損失引当金を計上したことから、営業利益は前年度比で66.7%減の410億円と大幅な減益となり、2014年度以来の1千億円を下回る水準となりました。

国内の建設投資は、2010年度の42兆円を底に、東日本大震災からの復興需要を契機として景気の回復とともに拡大し、一時的にコロナ禍で落ち込んだものの、堅調に推移するものと見込まれます。一方、建設需要の内容は社会からの要請により変化しており、現在は国土強靱化に伴うインフラリニューアルやスマートシティ、グリーンエネルギーに関連した市場が拡大し、カーボンニュートラルに向けた環境配慮型建築などのニーズも急速に高まっています。また、2025年の大阪・関西万博関連工事やリニア中央新幹線建設工事、大都市圏の再開発計画など、当面は安定して一定の工事量が見込める状況です。

一方、社会動向に目を向けると、新型コロナウイルス感染症の再拡大や欧米での金融引き締めに加え、ウクライナ情勢など地政学的リスクの顕在化とそれに伴うエネルギーや建設資機材価格の高騰、サプラ

イチェーンの混乱、民間設備投資の減退などによる世界的な景気減速が懸念され、先行きの不透明感が高まる中、スピード感をもって事業基盤を強化していくことが一層重要と考えています。

「中期経営計画2022」の策定

こうしたグローバルな社会・経済の変容や事業環境の変化を捉え、これまでの「中期経営計画2017」の総括を踏まえて、新たに「大林グループ中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』」(以下、「中計2022」)を策定しました。中計2022では、これからの5年間(2022～2026年度)を2つのステージに分け、2023年度までの2年間を基盤強化のステージに位置付け、中核となる建設事業の基盤を強化・深化することにより、営業利益1,000億円をボトムラインとして、業績の回復と安定に最優先に取り組んでいきます。さらに2026年度までは、変革実践のステージと位置付け、事業変革を進めることにより中長期的な成長への道筋を確立していきます。

中計2022では、これらの2つのステージで一貫して、「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3つの柱とする基本戦略の実行に全力を挙げて取り組みます。まず、「建設事業の基盤の強化と深化」では、業務プロセスの変革とリスクマネジメントの強化により、提供するサービスの高付加価値化と建設プロセス全体の強化による競争力と採算性の向上を図ります。「技術とビジネスの

トップメッセージ

イノベーション」では、当社グループの強みであるデジタル、ロボティクスといった建設DXを推進して事業基盤を強化するとともに、その革新技術をコアにした事業領域の拡大と社会課題の解決につながる事業機会の創造に取り組みます。さらに、「持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充」では、現在の国内建設事業を中心にした5つの事業分野*に対して、適時かつ積極的に経営資源を投入し事業ポートフォリオの多様化を進めることで、グローバルな成長基盤を確立します。また、経営指標として投下資本利益率(ROIC)を新たに採用し、事業ごとにROICを意識した経営を進め、資本効率の向上に取り組みます。

この3つの柱を実行するため、「人材マネジメント」「組織」「DX」「技術」「サプライチェーン」「財務・資本」および「サステナビリティマネジメント」の7分野で経営基盤戦略を策定し、事業分野の戦略に落とし込み取り組むことで、計画の実効性を高めていきます。

これらの取り組みにより、中計2022で掲げる「事業基盤の強化と変革の実践」を必ずや達成します。

* 国内建設事業、海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業、新領域ビジネス

カーボンニュートラルとウェルビーイングの実現

今日、サステナビリティの実現が世界共通の社会的課題として浸透していますが、中でもカーボンニュー

トラルとウェルビーイングへの対応はグローバルな潮流となっています。これらへの取り組みは、当社グループにおいても持続的な成長に資する重要な課題であると捉えて、中計2022では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事業戦略を掲げています。

カーボンニュートラルに対しては、当社グループは建造物の企画・設計、新築から維持・管理、リニューアル、解体まで建設のライフサイクル全体のマネジメントサービスを提供することができ、自然エネルギー、次世代エネルギーを活用したインフラや、環境への負荷を低減できる技術の実装にも強みを持っています。具体的には大規模な木造建築、森林資源を活用したエネルギー循環、グリーン水素のサプライチェーン構築などに取り組むことで、知見を広げ、実績を重ねています。これらの総合的な競争力を活かし、建築物のZEB・ZEH^{*1}化、土木構造物の長寿命化といった社会のニーズに対応したさまざまなソリューションを提供し、当社グループの持続的成長と企業価値の向上につなげていきます。

一方で、当社グループの事業活動に伴う温室効果ガス排出削減に向けた取り組みも加速させています。SBT^{*2}にコミットし、2050年までのカーボンニュートラル実現を目指してScope1+2、Scope3で新たに2030年度の排出削減目標を定め、KPIに設定しました。この目標達成に向けて、Scope1ではバイ

オディーゼル燃料などの軽油代替燃料の導入、ICT省力化施工の拡大やハイブリッド建機・電動建機の導入促進、Scope2では国内の建設現場やオフィスなどで使用する電力の100%グリーン化を目指して再生可能エネルギーへの転換を進めていきます。Scope3については、当社グループの取り組みだけではなく、顧客の理解や社会ニーズの高まり、サプライチェーンとの協働が不可欠ですが、ZEBの推進・拡大とともに「クリーンクリート^{®*3}」など低炭素資材の開発・実用化の推進や大型建築物の木造・木質化の普及・拡大により着実に排出量を削減していきます。

ウェルビーイングに対しては、長年培ってきた技術力により、社会への安全・安心で快適な建物やインフラの提供、災害に強い社会を構築するための防災・減災・復興への取り組みにおいて、当社グループの強みを発揮できると考えています。また、建設業界のリーディングカンパニーとして、「働き方改革」をさらに進め「働きがい改革」の実現を目指し、グループ一体となってワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを推進していきます。建設現場を含む全職場の安全・安心と快適性を確保し、サプライチェーンを含め全ての人々が等しく働きがいを感じられる環境を整備するとともに、全社員の満足度を調査・評価し、継続して改善することなどにより、当社グループのウェルビーイングを実現していきます。

*1 Net Zero Energy Building/House。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

*2 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削減目標とその枠組みのこと

*3 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

サステナビリティ推進体制の強化

2021年6月、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、地球環境問題への配慮や人権の尊重などのサステナビリティを巡る課題に対し、取締役会がより積極的に取り組むことが求められるようになりました。こうした状況に対応して、当社は2022年4

月、取締役会の下に「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティマネジメント体制を刷新・強化しました。同委員会では社外取締役全員をメンバーに加え、企業存続、企業価値向上の観点からサステナビリティ課題の特定や対応方針について広く議論を行います。その結果を踏まえた取締役会での実質的な審議により、業務執行部門に対する取締役会の実効的かつ効率的な監視・監督・関与を実現します。また、取締役会が決定したサステナビリティに関する経営課題への対応方針は、業務執行部門の事業戦略に反映され、経営計画委員会において具体的な施策の立案、推進および各部門における実施状況の把握を行い、事業リスクと事業機会を的確に捉え、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

サステナビリティの実現に向けて

当社グループは、大林組基本理念に基づき2019年に策定した長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」で、2050年のあるべき姿を「地球・社会・人」のサステナビリティの実現と定め、この実現に向けて積極的にESG経営を推進しています。

既存の価値観が大きく変化する不確実で複雑な時代を切り拓いていくとの思いを込めて、中計2022では当社グループが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することを目標として掲げています。

当社グループは、1892年の創業以来培ってきた誠実な「ものづくり」を通じて常に時代の変化と社会の要請に敏感に対応することで、進化・成長を遂げてきました。これからも私自らが陣頭に立って、変化する多様な社会からの要請や期待に応え、新たな成長に向けて果敢に挑戦し、事業基盤の強化と変革の実践を達成することにより、「地球・社会・人」のサステナビリティの実現を目指していきます。

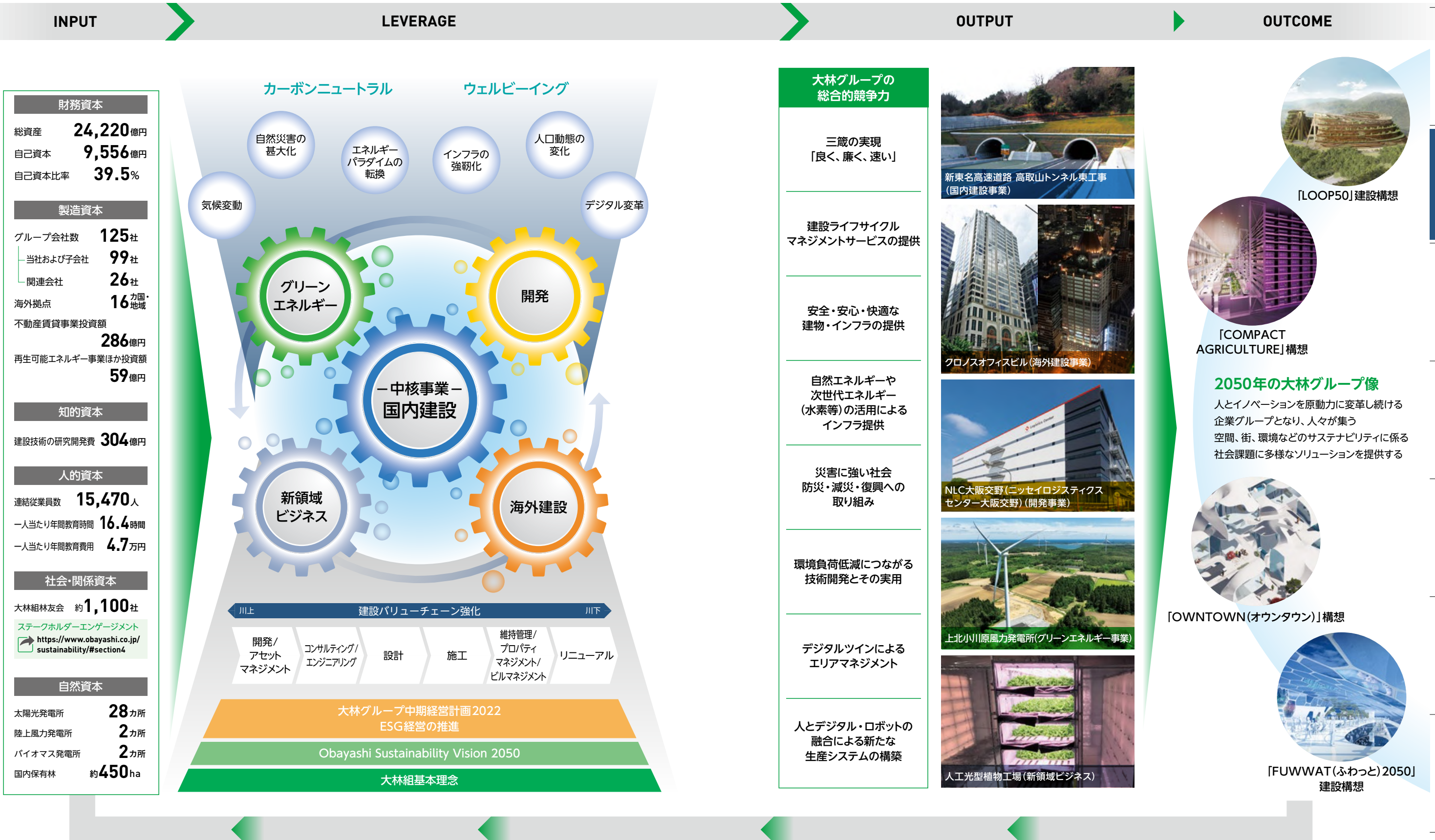
皆さまには、引き続き当社グループに対するご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



Our Value Creation

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。この価値創造プロセスの循環により、常に社会とともに新たな価値を生み出しながら持続的な成長を実現していきます。

記載の数値については、2021年度実績または2021年度末数値



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年～2026年)

グローバルな社会情勢の変化や当社グループの中核事業である国内建設市場の状況、「中期経営計画2017」の総括を踏まえ、企業理念である「持続可能な社会の実現への貢献」に向けて、2022年3月に「大林グループ中期経営計画2022」を策定しました。

『事業基盤の強化と変革の実践』に取り組むことにより、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するとともに、計画期間内のさらなる収益向上を実現します。

また、果敢な投資を継続することで、企業価値の持続的な成長への道筋を確立します。

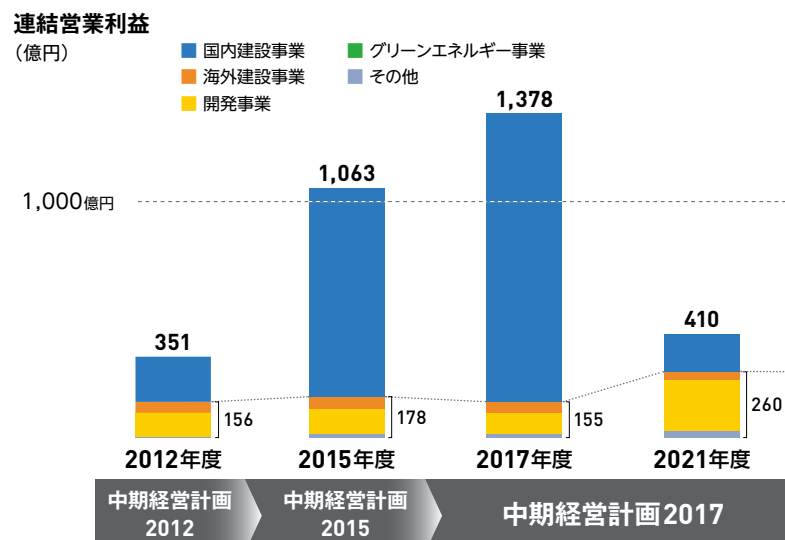


『中期経営計画2017』の振り返り

2017年度から2021年度までの5年間、財務指標については、売上高、営業利益などは2019年度まで概ね計画に沿って推移したものの、2021年度は大幅な減益となりました。一方、自己資本の蓄積は順調に進み、財務体質のさらなる強化を果たしました。

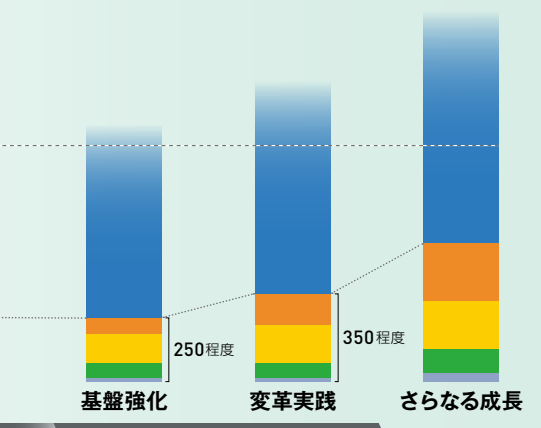
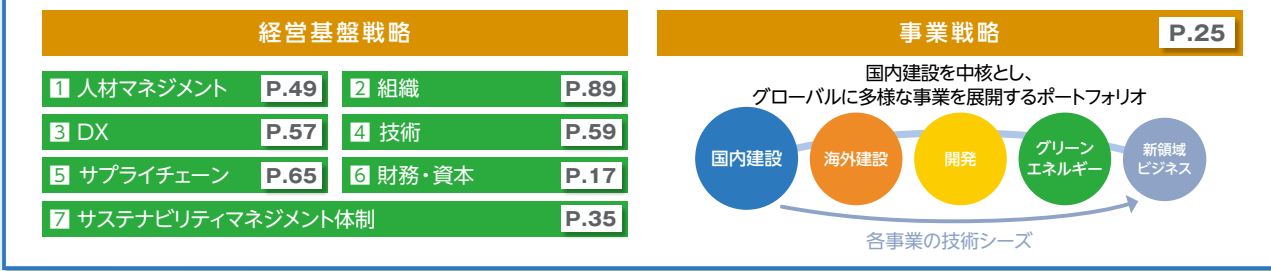
成長投資については、将来への布石である大型の賃貸不動産への投資や再生可能エネルギー事業への投資を着実に実行しており、その利益貢献は2022年度以降に表れる見込みです。

経営環境と継続課題	
社会・経済の変容	事業環境
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス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性の露呈 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や水素をはじめとした脱炭素、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 	<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 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等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等
中期経営計画2017の継続課題	
<ul style="list-style-type: none"> 国内建設事業における事業基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> 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等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等の次世代技術の実装等 	



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)

『事業基盤の強化と変革の実践』



営業利益について

2015年度から2020年度までの連結営業利益は、国内建設需要の高まりや東日本大震災からの復旧・復興需要を背景に、高い水準で推移しました。しかしながら、2021年度は、国内建築事業における複数の大規模工事において工事損失引当金を計上したことで大幅な減益となりました。「中期経営計画2022」において、2022～2023年度の「基盤強化」ステージでは、当社グループの業績推移を踏まえても一段高い水準である連結営業利益1,000億円をボトムラインとして、業績の回復・安定に注力します。2026年度までの「変革実践」ステージでは、中長期的な成長に向けた事業変革を進めることで、国内建設事業以外の事業で連結営業利益の3割以上を稼ぐ強靱な企業体質を確立するとともに、さらなる収益向上の実現を目指します。

イントロダクション
トップメッセージ
価値創造ストーリー
特集
5つの事業分野とグローバルネットワーク
カーボンニュートラルとウェルビーイング実現への取り組み
ガバナンス
コーポレートデータ

基本戦略の3つの柱

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

■ 業務プロセス変革とリスクマネジメントによる収益の確実性の向上

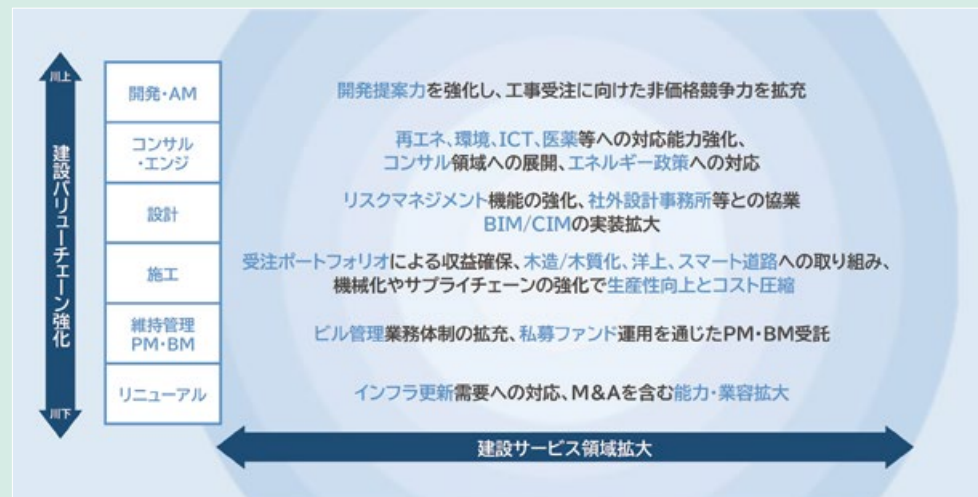
従来の建設事業の習慣や常識にとらわれず、デジタル技術を活用して抜本的に業務プロセスを見直すとともに、リスクマネジメントを強化することにより、建設事業で獲得する収益の確実性を向上させます。併せて、経営資源の有効活用や施工技術の維持・向上を念頭に、生産能力に適した戦略的な受注ポートフォリオの構築を推進します。

■ 高付加価値化と建設プロセス強化による競争力と採算性の向上

顧客に提供するサービスの高付加価値化に向けて、当社グループの社内外を含むネットワークを活用することにより、総合提案力の強化を図ります。また、営業・設計・調達・生産・サプライチェーンといった建設プロセス全体の強化によって、競争力と採算性の向上を図ります。特に、資材価格高騰や資材調達の懸念が顕在化する状況下においては、サプライチェーンの維持・強化・拡大に向けた調達基盤の拡充と連携の強化に注力します。

■ 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

開発、コンサル、設計、施工、維持管理、リニューアルなどの一連の建設バリューチェーンの強化を図るとともに、木造/木質化、洋上、スマート道路など、新たな建設サービスの領域への取り組みを推進します。



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

カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの潮流への対応がグローバルな社会課題となり、顧客ニーズの急速な高まりと多様化が進んでいます。当社グループでは、これらの社会課題への対応を新たなビジネス機会とすべく、これまで培ってきた当社グループの強みを活かした技術とビジネスのイノベーションを推進します。

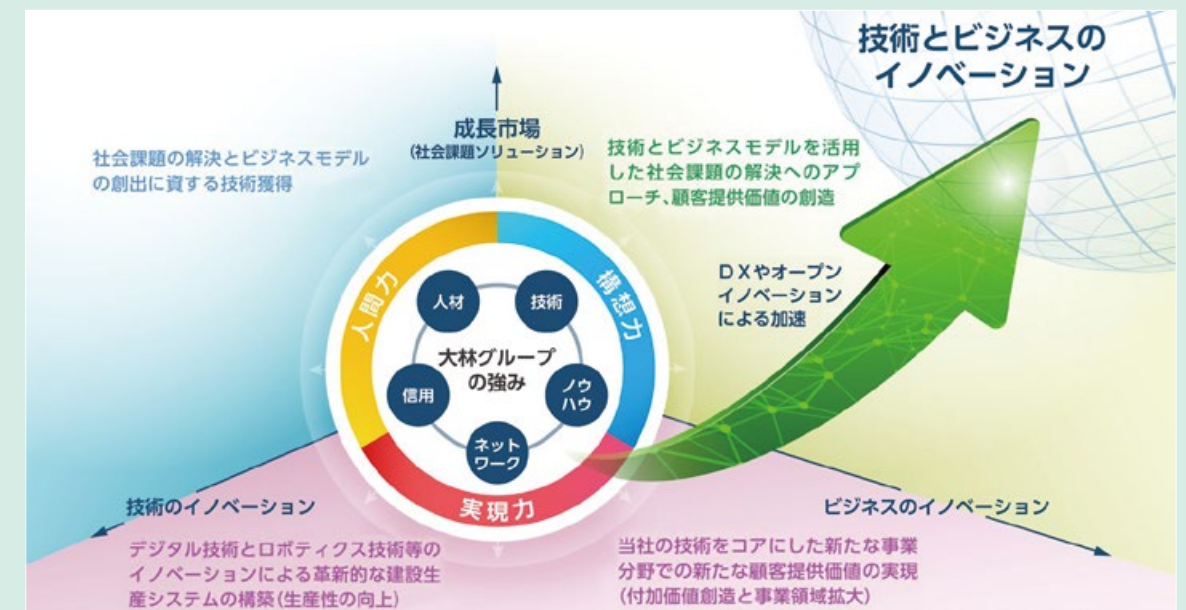
■ カーボンニュートラルの実現

当社グループは、建造物の企画・設計、新築から維持管理、リニューアル、解体までの建設ライフサイクル全体の

マネジメントサービスを提供しています。また、自然エネルギー、次世代エネルギーを活用したインフラや、環境への負荷を低減できる技術の実装についても強みを持っています。こうした当社グループの総合的競争力を活かして、建築物および土木構造物の長寿命化やCO₂の排出抑制・吸収といった社会のニーズにソリューションを提供します。大規模な木造建築、森林資源を活用したエネルギー循環、グリーン水素のサプライチェーンの構築などの構想の実現にも取り組んでいます。

■ ウェルビーイングの実現

大阪市夢洲地区の開発をはじめとしたスマートシティなどの新たな街づくりが動きはじめ、ウェルビーイングを実現するインフラ市場の広がりが見込まれます。当社グループは、建設技術に最先端のデジタル技術を活用することにより、快適なエリアマネジメントによるウェルビーイングを実現します。



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

国内建設市場の大幅な拡大が見込めないことに伴う競争激化や担い手不足が顕在化する中、グローバル市場での事業展開は当社グループの持続的な成長の前提になると捉えています。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つの分野に同時かつ積極的に経営資源を投入することで、グローバルに展開するポートフォリオを形成するとともに、リスクマネジメントの強化を図ることにより、グローバルな成長基盤を確立します。M&Aや業務提携なども活用し、ポートフォリオに合った組織体制、組織能力を構築していきます。

また、資本効率を重視した経営を進めるため、経営指標として投下資本利益率(ROIC)を採用しました。各事業が事業別の想定加重平均資本コスト(WACC)を上回るROICを達成すべく、ROIC逆ツリーを活用して資本効率向上に取り組めます。



フィナンシャルレビュー

企業価値と資本効率の向上を推進します

代表取締役 副社長執行役員

小寺 康雄



「中期経営計画2017」の振り返り

「中期経営計画2017」(以下、「中計2017」)の5年間に大林グループを取り巻く経営環境は大きく変化しました。2019年度までは国内建設需要の高まりや東日本大震災からの復旧・復興需要により、売上高、営業利益などは概ね計画に沿った業績となりました。しかしながら、2020年度は、国内建築事業で手持の大規模工事の多くが着工間もなかったことに加え、海外建築事業での新型コロナウイルス感染拡大に伴う工事中断の影響などにより、売上高および営業利益は減少に転じました。さらに、最終年度の2021年度は、売

上高が1兆9,228億円と持ち直したものの、国内建築事業における複数の大規模工事において収益性の悪化により工事損失引当金を計上したため、営業利益は410億円と大きく悪化する結果となりました。

一方、財務体質の改善については、5年間で目標としていた自己資本9,000億円、自己資本比率40%の水準をほぼ達成することができました。また、事業領域の深化・拡大およびグローバル化のための成長投資は、5年間累計で計画値の4,000億円を上回る4,563億円となり、着実に将来への布石を打つことができました。

中期経営計画2017 P/L

	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2021年度目標値
連結売上高	19,006億円	20,396億円	20,730億円	17,668億円	19,228億円	2兆円程度
連結営業利益	1,378億円	1,554億円	1,528億円	1,231億円	410億円	1,500億円程度
親会社株主に帰属する当期純利益	926億円	1,131億円	1,130億円	987億円	391億円	1,000億円程度
1株当たり当期純利益(EPS)	129.09円	157.65円	157.59円	137.64円	54.55円	150円程度
自己資本当期純利益率(ROE)	14.5%	15.6%	14.3%	11.3%	4.1%	10%超の水準

中期経営計画2017 B/S

	2017年度末実績	2018年度末実績	2019年度末実績	2020年度末実績	2021年度末実績	2021年度末目標値
自己資本額	6,848億円	7,689億円	8,178億円	9,310億円	9,556億円	9,000億円
利益剰余金	4,048億円	4,981億円	5,870億円	6,615億円	6,775億円	7,000億円
自己資本比率	32.2%	34.7%	36.7%	41.0%	39.5%	40%
ネット有利子負債	866億円	1,035億円	▲664億円	74億円	153億円	ゼロ
有利子負債	2,767億円	2,722億円	2,485億円	2,659億円	2,804億円	2,500億円
現金	1,900億円	1,686億円	3,150億円	2,585億円	2,650億円	2,500億円

中期経営計画2017投資(2017年度～2021年度)

	計画	実績	
「最高水準の技術力と生産性を備えたリーディングカンパニー」であり続けるための継続的な投資	建設技術の研究開発	1,000億円	1,212億円
	工事機械・事業用施設	500億円	611億円
「多様な収益源を創りながら進化する企業グループ」の実現に向けた投資	不動産賃貸事業	1,000億円	1,816億円
	再生可能エネルギー事業ほか	1,000億円	550億円
機会を捉えた成長投資	M&Aほか	500億円	372億円
5年間の投資総額	4,000億円	4,563億円	

「中期経営計画2022」における経営指標

「中期経営計画2022」(以下、「中計2022」)は、事業環境の変化や中計2017の継続課題を踏まえた上で、当社グループのさらなる成長実現に向けて策定しました。

売上高2兆円程度は安定的な事業継続を前提として生産能力に見合う適正な水準と考えます。また、営業利益1,000億円以上はボトムラインとの認識ですが、中計2022期間に見込まれる事業環境においては、国内建設事業の基盤強化および収益構造の変革を確実に実行していかなければ達成できない水準と捉えています。2023年度までの基盤強化のステージでは、工事損失引当金を計上した案件で利益計上が見込めないことや世界的な資材価格高騰の影響があるものの、競争力の強化と採算性の向上による業績回復に最優先に取り組みるとともに、開発事業や再生可能エネルギー事業における利益拡大と合わせて、営業利益1,000億円をボトムラインとした安定的な利益計上に資する事業基盤を構築していきます。さらに2026年度までの変革実践のステージでは、事業ポートフォリオの拡充により、営業利益の約3割を国内建設以外の事業から獲得する収益構造に変革することで、中長期的な成長への道筋を確立していきます。

中計2022ではこれら各事業の効率性の指標として、新たに投下資本利益率(ROIC)を採用しました。資金の

調達先にかかわらず、事業に投下している資本全体の効率性を高めることを目的としています。開発事業やグリーンエネルギー事業において投資効率を適切に評価することは言うまでもありませんが、建設事業においても、工事代金債権の早期回収や不稼働資産の有効活用または処分など、運転資本や固定資産の効率性を意識し収益性の向上を図るといった観点からROICは有効な指標であると考えています。全社のROICの水準は「中期的に5%以上」を目標としました。全ての事業について5%以上を目指すのではなく、事業ごとのリスクの特性や市場環境を考慮し、事業別の想定加重平均資本コスト(WACC)を上回る水準の利益を獲得できているかという視点から、経営資源の配分や投資方針などの経営判断を行います。また、各事業のROIC向上のために「ROIC逆ツリー」を活用して、各部門が実務レベルの具体的な施策や取り組みに落とし込み、資本効率の向上を推進します。

中期経営計画2022 財務指標目標

業績指標	連結売上高	2兆円程度
	連結営業利益	1,000億円以上
	1株当たり当期純利益(EPS)	100円以上
健全性指標	自己資本比率	40%程度
	投下資本利益率(ROIC)	中期的に5%以上
効率性指標	(参考)自己資本当期純利益率(ROE)	中期的に8%以上
	株主還元目安 自己資本配当率(DOE)	3%程度

国内建設事業のROIC逆ツリー(例)



フィナンシャルレビュー

「中期経営計画2022」における投資

投資については、5年間の総投資額で中計2017を上回る6,000億円を計画しています。重要性が増している人材、デジタル、技術といった無形資産に積極的に投資し経営基盤を強化するほか、建設事業の基盤強化と深化のための工事機械・事業用施設への投資や事業ポートフォリオ拡充に向けた開発事業やグリーンエネルギー事業での成長投資も継続して行います。そのうち、開発事業については、これまでのオフィスを中心とした投資から、今後は物流施設や賃貸

マンション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、ZEBなど環境に配慮した案件にも積極的に取り組んでいきます。同時に、投資と売却のサイクルにより資産ポートフォリオの入れ替えを進め、投資効率を一層高めていきます。また、国内建設、海外建設、開発、グリーンエネルギーおよび新領域ビジネスの5つの事業分野を中心に、国内外を問わずM&Aによる事業ポートフォリオの拡充も検討していく予定です。

中期経営計画2022投資計画(2022年度～2026年度)

	計画	年度平均	
経営基盤強化のための無形資産投資	人材関連投資	250億円	50億円
	デジタル関連投資	700億円	140億円
	技術関連投資	800億円	160億円
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	500億円	100億円
	開発事業 ^{※1}	3,000億円	600億円
事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資	グリーンエネルギー事業	500億円	100億円
	M&Aほか ^{※2}	250億円	50億円
5年間の投資総額	6,000億円	1,200億円	

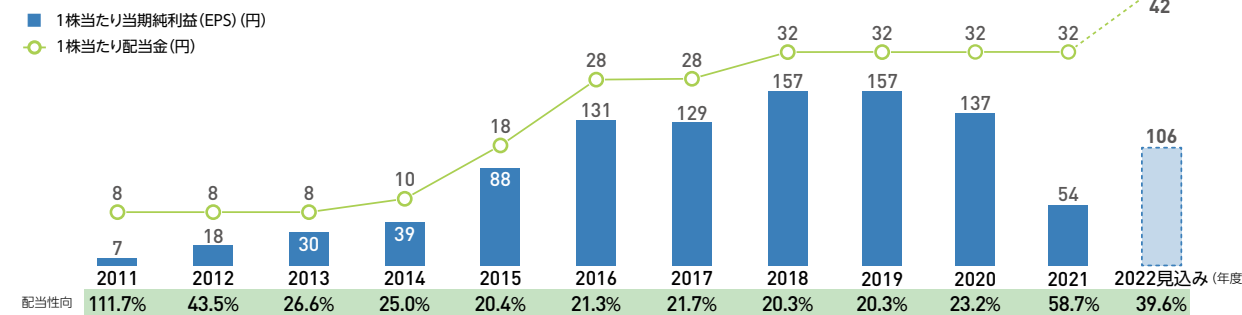
※1 売却による回収1,400億円を含まず(回収と合わせてNET1,600億円)
 ※2 オープンイノベーション投資を含む

株主還元方針

株主還元について、当社は長期にわたり安定した配当を維持することを第一に、業績に応じた利益還元を行うことを基本方針とし、中計2017においては配当性向20～30%を目安として配当を行ってきました。中計2022においては、利益の蓄積による自己資本の充実を中長期的に株主に還元することを目的に、「自己資本配当率(DOE)3%程度」を配当額の目安とする方針を定

めました。これに基づき、2022年度は中間、期末とも1株につき21円、年間で計42円の配当を予定しています。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、これまでの利益の蓄積である自己資本に応じた配当をDOEに基づいて安定的に行っていきます。

1株当たり当期純利益(EPS)と1株当たり配当金の推移



政策保有株式縮減

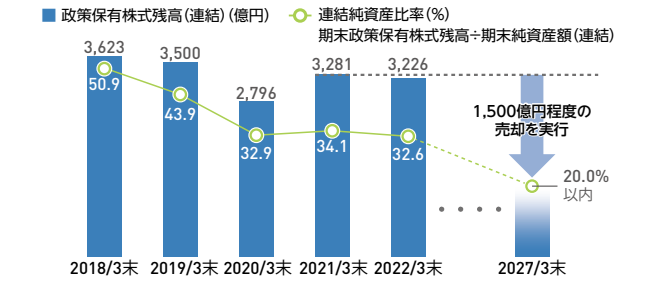
顧客との取引関係の維持強化を目的として保有する取引先の株式は、従来から資本コストと事業上のリターンなど収益性を総合的に勘案した上で、中長期的な経済合理性を検証し、営業上の保有意義が希薄化した株式については適宜売却し、得られたキャッシュを収益事業への投資などに活用しています。

2022年3月末時点の保有金額は3,226億円、純資産割合は32.6%となっており、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%以内とすることを目標に、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。

売却目標達成のためには、当社が株式を保有する取

引先から理解を得る必要があり、丁寧な対話により売却を進め、早い段階で目標を達成したいと考えています。既に売却合意に至った銘柄もあり、これらの売却状況は適宜開示していく予定です。

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

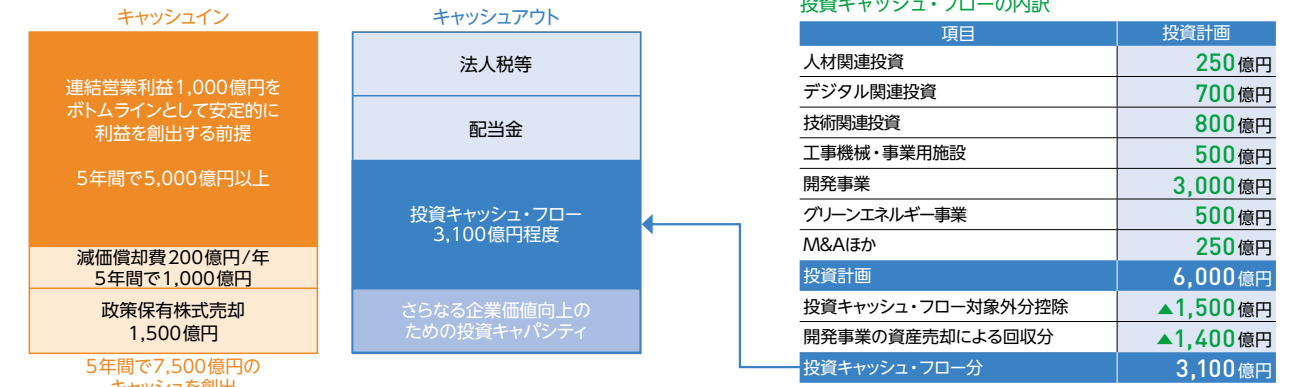
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売却額	87億円	54億円	92億円	77億円	169億円

キャッシュ配分について

安定的な利益創出から生み出されるキャッシュに加えて、政策保有株式の売却などによって得られたキャッシュについては、DOEを基準とした安定した配当による株主還元と積極的な成長投資に充てるほか、

さらなる企業価値向上のために投資キャパシティを確保します。これにより、持続的成長に向けた大きな投資機会に備えるとともに、機を見て果断に投資していきます。

中期経営計画2022期間のキャッシュ配分



2050年の大林グループ像と企業理念の実現に向けて

中計2022策定に際し、2050年の大林グループ像を『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する』と決めました。その実現には、当社グループが培ってきた競争力を核として、さらなる技術とビジネスのイノベーションにより、企業

グループとして進化・発展していく必要があります。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、2022年度を初年度とする5カ年の経営計画「大林グループ中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』」の達成に、グループ一丸となって取り組んでいきます。

社長 × 社外取締役ダイアログ

「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を目指します

本レポートでは、2022年5月に社外取締役4名を交え、
蓮輪社長と「中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』」をテーマにダイアログを実施しました。



社外取締役
加藤 広之

社外取締役
泉谷 直木

代表取締役 社長
蓮輪 賢治

社外取締役
小林 洋子

社外取締役
折井 雅子

「カーボンニュートラル」と 「ウェルビーイング」について

蓮輪 今日、サステナビリティの実現が世界共通の課題として浸透し、企業においては自らの持続的成長に向けて、その課題解決への積極的な取り組みが不可欠となっています。当社グループは、「大林グループ中期経営計画2022」(以下、「中計2022」)において、企業理念や長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」(以下、「OSV2050」)

で目指すサステナビリティ実現への取り組みをより一層加速するため、「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」を注力すべき重要な課題とし、これらをビジネス機会と捉える事業戦略を掲げました。

泉谷 事業を通じてサステナビリティ課題の解決を進める中計2022の戦略の方向性は正しいと思います。特に気候変動の問題は、その影響が甚大で世界共通の最重要課題として待ったなしの状況で、企業に様子見している猶予はありません。サステナビリティ実現に



向けた目標にコミットした以上、その確実な達成が求められます。目標からバックキャストで達成可能な対策を実行する必要があります。それができない企業は、ステークホルダーからの信頼を失い、企業価値が低下することを覚悟しなければなりません。

小林 企業におけるサステナビリティの概念は絶えず変化してきましたが、現在は社会課題の解決をビジネスに取り込み、企業と社会の持続可能性を高めていくという考えが定着しています。中計2022ではその考えが明確にフォーカスされたことで、事業の方向性がより分かりやすくなったと思います。「カーボンニュートラル」への対応は待ったなしですが、今後さらにより良い状態への再生を目指す「リジェネラティブ」を意識した経営も考えていく必要があると考えています。

折井 皆さんが述べられているとおり、地球環境全体の危機により社会・経済システムの転換が必要とされる中、サステナビリティ課題を巡るトレンドは「カーボンニュートラル」をコアとしつつも、多層化・複雑化しています。生物多様性や都市再生、さらにはダイバーシティ&インクルージョンの重要性が増し、「ウェルビーイング」に取り組む意義が高まっていると感じています。中計2022では、こうしたサステナビリティ課題の解決を事業戦略の中心に据えて向き合う姿勢が明確となっており、評価できると思います。

加藤 従来のサステナビリティ課題への対応は、環境問題に代表されるようにリスクマネジメントの側面が

強いものでしたが、近年ではSDGsのようなサステナビリティ課題の解決を「自らのビジネス機会」と捉える傾向にあります。中計2022で「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」を新たな顧客提供価値によるビジネス創出の機会と位置付けたことは大いに意義があると考えます。

蓮輪 従来、建設業の役割は、顧客のビジネスモデルの中に組み込まれたものづくりという側面が強いものでしたが、昨今では、サステナビリティ課題の解決に対して我々が培ってきたさまざまな技術が広く社会へのソリューションとして求められるようになってきました。「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」の実現に向けた要請は、建設マーケットにも今後、大きな変革をもたらすものと捉えており、この潮流に適時、的確に対応していきます。

「中期経営計画2022」への期待と課題

折井 中計2022は、社会経済の変容や現下の事業環境、「中期経営計画2017」の継続課題などを踏まえた課題認識が織り込まれ、創業以来の価値観やOSV2050とも連動したものとなっています。特に「ウェルビーイング」の実践・牽引には期待しています。「人」と「都市」「空間」「自然」をつなぐ新しい創造の概念と捉え、この概念を形にしていくことはブランドビジョン「MAKE BEYOND つくるを拓く」を体現する価値の創出にもつながります。日本初の高層純木造耐火建築物「Port Plus®」のような大林グルー



特集 社長×社外取締役ダイアログ

プならではの先進的なプロジェクトに、ぜひこれからも積極的に取り組んでいただきたいです。

小林 ダイバーシティ&インクルージョンの推進については、専門組織を立ち上げて取り組みが目に見えて進展したことは成果でしたが、実効性の高い施策の検討や展開までには至りませんでした。今後は具体的な目標を設定し、その達成につながる施策を打ち出すなど、シャープなアプローチへの進化が期待されます。女性活躍に向けては、女性役職者数を増やすことを目的とするのではなく、女性役職者が増えることで企業の業績にポジティブな効果が期待できるという観点で再評価する必要があります。経営には「哲学」が重要です。企業理念に根差して、ビジネス機会と捉えた「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」の実現を徹底して追求することで、収益拡大と企業成長につなげていただきたい。



加藤 グリーンエネルギー本部が推進するクリーンなエネルギーを創出する取り組みは、太陽光、風力、バイオマスなどの発電事業からの着実な発電量の拡大や、地熱発電を利用したグリーン水素の国内外での製造・供給など大きな進展があったと思います。中計2022で掲げる「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」は、大林グループの中核事業の事業戦略と親和性が高いので、具体的な成果に期待しています。「ウェルビーイング」には、安全・安心、さらには「よく生きる」という意味があります。ウェルビーイングな空間、街、都市は、ウェルビーイングな人たちにし

か創造できないと考えています。大林グループ全社員の「ウェルビーイング」にも注目しています。



泉谷 2021年度の収益目標が大幅な未達となった結果については、真摯な反省と具体的な対策が必要です。また、ガバナンスにおいては、「経営リスクマネジメント」「収益性意識」「意思決定プロセス」の3点が課題と認識しています。我々のミッションは、「事業の持続的な成長による財務的企業価値の向上」と「社会への貢献を通じた社会的価値の向上」という2つの視点で監視、監督を行うことにあると考えています。経営戦略として資本の投資配分を「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」中心に変えるというメッセージを明確に打ち出しましたが、どう実現していくかは業務執行側の重要な課題です。財務・非財務の両面で必ずや目標を達成していただきたい。

蓮輪 2023年度までの2年間を基盤強化のステージと位置付け、中核となる建設事業の基盤を強化・深化することにより、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と安定に最優先で取り組みます。収益目標未達の要因となった国内建築の大規模工事などの収益悪化に関しては、直ちに再発を防止する対策を実施していますが、ご指摘のガバナンスの高度化については継続して改善を図っていきたくと考えます。また、「ウェルビーイング」については、いただいたご意見を踏まえ、協力会社との共生を目指しサプライチェーン全体で協働して実現していきます。

■ サステナビリティ委員会の設置

蓮輪 2022年4月に、取締役会の下に「サステナビリティ委員会」を設置しました。サステナビリティ課題の特定、特定した課題の対応方針の検討および提言ならびに業務執行部門における実施状況のレビューを行うことを目的としています。社外取締役の皆さまには、同委員会のメンバーとして、これまでの経験に基づくご提言や知見の共有など活発な議論を期待しています。

加藤 私は、これまでの業務経験を活かして、特にサステナビリティ課題解決につながるビジネス創出について、どのように取り組みを進めて行くのかを重点的に議論したいと考えています。海外企業の社外取締役も務めていますので、グローバルな視点で大林グループのサステナブルな企業価値向上につながる提言をしていきたいと思っています。

折井 先に触れたように、多層化・複雑化する「社会」と「企業」のサステナビリティを巡る課題に対して、プライオリティの捉え方が適切か、知見を活かした意見を述べていきたいと思っています。同時に、「企業文化」や「組織風土」「社員の意識」のありようが中計2022やOSV2050と整合しているかを注視していきます。特に、社会からの信頼構築の源泉となる「安全・品質」や「コンプライアンス」について、それらの重要性が軽視されないよう確認していきたいと考えています。

小林 積極的な情報開示により、社会からの信頼を獲得していくことも重要です。良い意味での自己アピールがもっと活発となるよう促していきたいと思っています。「建設業＝男性の職業」というイメージは一朝一夕に変えられるものではありませんが、現在では、多くの女性が大林グループの各所で活躍していることをもっと世の中に発信していくべきです。また、サプライチェーンとの強固な信頼関係は大林グループの強みだと見ています。サプライチェーンと連携し、ともに持続的成長を目指して、人材の確保、技術者の育成や次世代経営者の育成などの支援を行っていることも、しっかり社会に知ってもらわなければならないと考えています。

泉谷 企業経営者としてガバナンス改革に取り組んできた経験を活かし、同委員会では積極的に意見を述べていきたいと思っています。同委員会の設置に当たり、重要なのは組織のミッションを明確にし、検討課題と活動計画を設定することです。同委員会のミッションは社会的価値の向上であり、取り組む課題を絞り込み、実際の事業活動において段階的に着実に成果を上げていくことにより、実効性を高めていくべきです。また、取締役メンバーだけでは事業活動の実態とかけ離れた議論となるおそれがあるので、業務執行部門と連携した活動計画の策定が必要です。さらに、業務執行側の実施状況に対して、同委員会および取締役会としての監視・監督の方法をあらかじめ確立しておくべきと考えています。

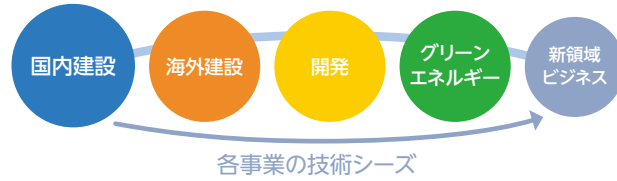


蓮輪 中長期的な企業価値向上の観点から、同委員会でサステナビリティ課題について幅広く議論を行い、課題の特定と対応方針を検討するとともに当社グループの事業ポートフォリオの在り方を継続的に検討していきたいと考えています。そのような議論を通じて常に社会からの要請に機敏に応え、世界が直面するサステナビリティ課題に対して、当社グループ全体で積極的な取り組みを進めていきます。

本日、社外取締役の皆さまからいただいたさまざまなご意見・ご助言を踏まえ、実効性の高いマネジメント体制を構築し、多様な社会課題の解決に果敢に挑戦し続けることにより、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指してまいります。本日はありがとうございました。

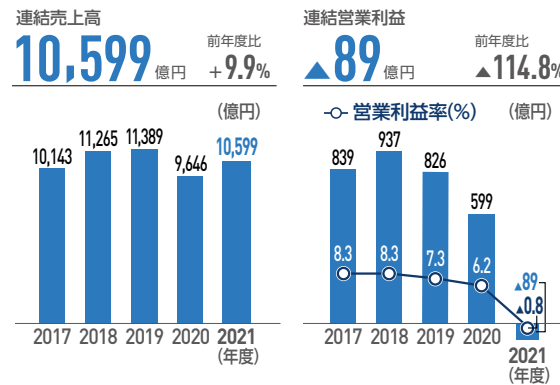
5つの事業分野

大林グループは、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するポートフォリオを構築します。



国内建設事業 (建築)

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。

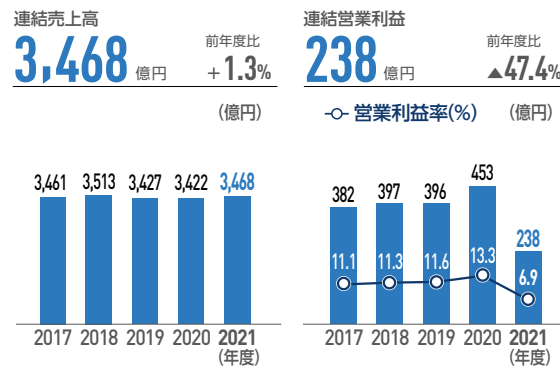


連結売上高は、工事序盤の大型工事が多く進捗が伸びなかった前年度と比較し、大型工事が順調に進捗したことなどにより、増収となりました。

連結営業利益は、大規模工事複数件において工事損失引当金を計上したことなどにより、大幅な減益となりました。

国内建設事業 (土木)

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。

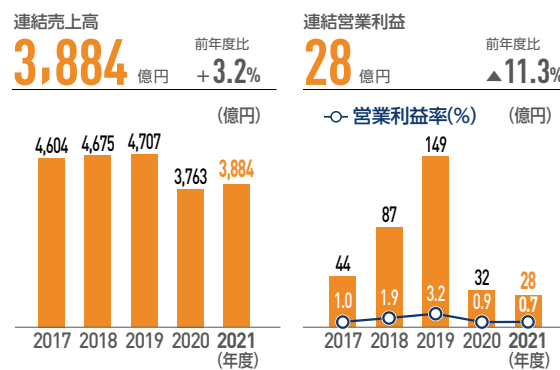


連結売上高は、手持ち工事が増加しているものの、ECI方式やデザインビルドなどリードタイムが長いプロジェクトが増えていることもあり、前年度と同水準となりました。

連結営業利益は、一部工事の設計変更や高採算工事による利益水準の押し上げがあった前年度と比較して減少しました。

海外建設事業

東南アジア、北米、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。



連結売上高は、北米のウェブコーが減収となった一方、大林シンガポールなどで前年度の新型コロナウイルス感染拡大の影響からの反動増などがあったことにより、増収となりました。

連結営業利益は、大林シンガポールで売上高の反動増による増益があった一方、北米のウェブコーやケナイダンの減収により、減益となりました。

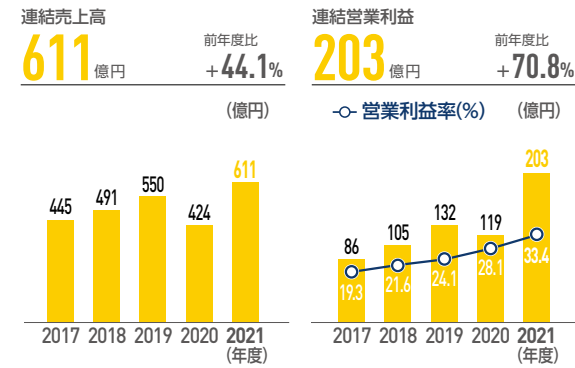
TOPIC スマートシティ推進室、カーボンニュートラルソリューション部の新設

大林組は、社会的なカーボンニュートラルとウェルビーイングへの関心の高まりと、顧客からの要望の増加・多様化に対応するため、営業総本部の配下に「スマートシティ推進室」と「カーボンニュートラルソリューション部」を新設しました。

それぞれの分野における知見およびノウハウを全社的に集約・活用し、顧客へのソリューションを提供することで、建設のみならず関連する新規事業の創出と推進を図っていきます。

開発事業

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モデルを構築します。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。

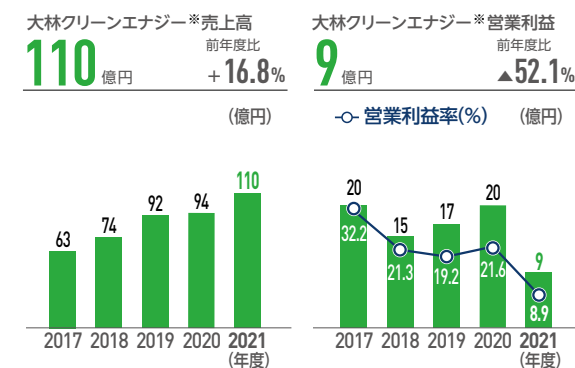


連結売上高は、大林新星和不動産のポートフォリオ入れ替えに伴う物件売却により、大幅な増収となりました。

連結営業利益は、物件売却により、大幅な増益となりました。

グリーンエネルギー事業

2050年のカーボンニュートラルに向けて、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。



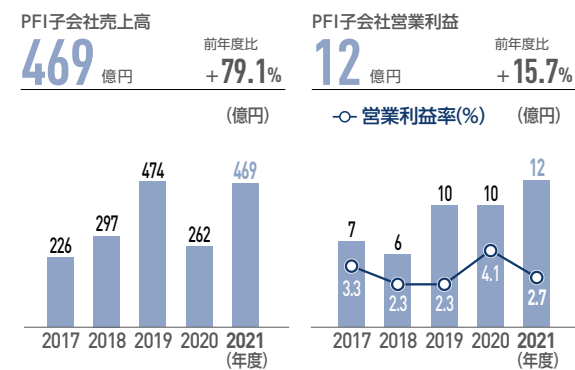
* 再生可能エネルギー事業を営む傘下の子会社を含む

大林グリーンエナジーの売上高は、大月バイオマス発電所の安定稼働ならびに大林神栖バイオマス発電所の稼働開始に伴い、増収となりました。

大林グリーンエナジーの営業利益は、大林神栖バイオマス発電所の運転開始準備費用が発生したことにより、減益となりました。

新領域ビジネス

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。



PFI子会社の売上高は、収益認識に関する会計基準などの適用に伴い、複数案件で工事進行基準による売上計上を開始したことにより、増収となりました。

PFI子会社の営業利益は、事業の安定稼働により増益となりました。



B-Innovation 撮影/雁光舎



首都高速1号羽田線 東品川橋・鮫洲埋立部更新事業(1期) (日建連表彰2021 第2回土木賞)

国内建設事業(建築)

事業戦略

サプライチェーンとともに提供価値を最大化

- 生産能力に適した受注ポートフォリオによる安定的な収益の確保
- サプライチェーンの維持・強化・拡大や次世代生産技術・DXの活用による生産能力の向上
- 営業、設計、調達、生産の各部門が一体となったコスト競争力の実現とリスクマネジメントによる収益の確保
- 建築ストックの増加や社会ニーズ(環境配慮など)への対応に伴い拡大が見込まれるリニューアル工事の獲得に向けた営業力の強化および施工体制の確立
- 成長分野(データセンター、半導体工場、医薬品工場、木造・木質化やZEBなど)への取り組み強化
- 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、ネットワークを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(M&Aの活用を含む)

事業環境

- 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
- 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に向けた顧客ニーズの急速な高まりと多様化
- 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

具体的な取り組み

- ▶ 設計・施工キャパシティを考慮しながら、継続して完成工事高1兆円以上を目指す
- ▶ 大規模工事・中小規模工事・リニューアル工事のバランスを意識した受注戦略による収益性の確保
- ▶ 入札価格への価格状況の反映、工事請負契約への増額協議条項の追加、請負契約締結後の速やかな資材契約締結などにより、建設資材価格高騰の影響を最小化
- ▶ BPRによる業務プロセス変革、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
- ▶ 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確保

国内建設事業(土木)

事業戦略

サプライチェーンとともに提供価値を最大化

- ECI^{*1}、DB^{*2}などの顧客ニーズや社会環境の変化への柔軟な対応による安定的受注と利益の確保
- 高速道路の大規模更新など、インフラリニューアル分野の先駆者ノウハウの活用、優位性維持・強化
- グリーンエネルギー分野における競争力およびプロジェクト推進体制の強化
- 環境再生、脱炭素などの社会課題解決に向けた社内外連携、グループ総合力の活用
- 建設の自動化、自律化技術の開発および導入、建設DXの推進
- 人材基盤の強化と業務プロセス変革による生産体制の確保、サプライチェーンとの共創

※1 Early Contractor Involvement方式。技術提案に基づき選定された優先交渉権者と技術協力し、設計に技術協力業務の提案内容を反映させながら価格などの交渉を行い、施工の契約を締結する方式のこと
 ※2 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

事業環境

- 新型コロナウイルス感染症の影響は限定的であり、土木投資はほぼ横ばいで推移する見込み
- 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概ね計画通り進行
- 市場の質的な変化(発注方式の変化、リニューアル分野の競争激化、脱炭素の加速など)
- 2024年4月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

具体的な取り組み

- ▶ 人員計画に基づく採用により、平均的に完成工事高3,000億円を施工できる体制を整備
- ▶ リニューアル分野での応札・設計・施工体制の強化による優位性維持
- ▶ グリーンエネルギー本部との連携によるEPC^{*}参入機会の拡大
- ▶ BPRによる業務プロセス変革、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

※ Engineering(設計)、Procurement(調達)、Construction(建設)の3つを一括で請け負うこと



バンガバンドゥ シェイク ムジブ 鉄道橋建設工事 東工区 パッケージ WD1 (バングラデシュ)



706ミッションストリート新築工事 (米国)



みなとみらい21 中央地区53街区 (完成予想イメージ)

開発事業

事業戦略

資産ポートフォリオを最適化し、
投資効率と収益性を向上

- ZEBなどの環境配慮型ビルや付加価値の高い物流施設などの成長分野への投資によるアセットタイプの多様化と安定的なインカムゲインの確保
- 私募ファンドの活用による機動的なキャピタルゲインの獲得とビル運営管理モデル (PM・BM業務など) の構築
- グローバル市場におけるネットワークを活用した優良資産の取得

海外建設事業

事業戦略

強固な事業基盤を活かし、グローバル市場でのさらなる成長機会を獲得

- 北米グループ会社の継続的成長、新規M&Aによる施工能力の拡大
- アジアグループ会社のローカル事業の基盤強化と、アジア支店を中心としたクロスボーダー連携体制の構築
- グループネットワークを活用した川上段階での案件取り組み、リソースの広域活用
- 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
- 強固な経営基盤を構築した北米、タイにおける非建設事業 (開発・グリーンエネルギー事業) への取り組み

事業環境

- 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
- 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
- 原油価格高騰などによる物価上昇
- 新型コロナウイルス感染症による各国経済活動への影響やマーケットの変容

具体的な取り組み

- ▶ 受注ポートフォリオ拡充によるマーケット変容への対応強化と収益力の向上
- ▶ グローバル要員の継続的育成
- ▶ 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案件情報の収集と受注に向けた迅速な対応
- ▶ 当社グループの技術力を共有することによる競争力の強化

事業環境

- 新型コロナウイルス感染拡大を契機としたライフスタイル、ワークスタイルの変容に伴う不動産市況の変化
- オフィス大量供給による都心オフィスの空室率上昇・賃料下落の懸念
- 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
- 物流施設などのニーズの高まりに伴う新たな成長分野の発現

具体的な取り組み

- ▶ 5年間で3,000億円の新規投資、1,400億円の物件売却によりNET1,600億円の投資を実施
- ▶ 個々の物件の立地や築年数、規模に応じたポートフォリオ入れ替えによる保有資産の最適化
- ▶ 売却先は第三者以外に、他社と共同で組成した私募リートや当社が組成する私募ファンドも活用
- ▶ 海外においては、各国の透明性、安全性、成長性などを勘案の上、イギリスやタイ以外の投資先も検討
- ▶ 2030年までに国内で保有する全ての賃貸物件で100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替え
- ▶ 新規開発物件において、省エネ技術の導入によるZEB Ready、CASBEEなど環境認証の取得を積極的に推進



上北小川原風力発電所

グリーンエネルギー事業

事業戦略

カーボンニュートラル実現に向けたニーズに応じて成長

- 脱炭素化に向けた顧客ニーズに対応し、建設事業、開発事業との相乗効果を創出
- 発電能力の拡大とリスク分散
 - ①アジアでの再エネ関連事業の検討(発電、PPA^{*}、EPC など)、②非FITでの電力供給実現に向けた取り組み など
- 水素関連技術の進展と事業化に向けた取り組みの強化
 - ①水素を活用した建設業における脱炭素の推進(水素混焼建機など)、②国内外の水素関連実証事業(製造・供給)を踏まえた事業の推進

* Power Purchase Agreement. 事業者と電力の需要家との間で締結する電力購入契約。オンサイトPPAは、PPA事業者が、需要家が所有する建物の屋根などのスペースの提供を受け、電力を消費する施設と同一敷地内に発電設備を設置し、発電した電力を需要家に供給するとともに発電設備の運用・保守を行う仕組み

事業環境

- 再エネの主力電源化(第6次エネルギー基本計画における2030年度再エネ電源構成割合36%~38%)
- FIT(固定価格買取)制度からFIP制度^{*}へ(電力市場への統合)
- 脱炭素化に向けた顧客ニーズの多様化
- 水素エネルギーへの関心の高まり

* Feed-in-Premium制度。再生可能エネルギー発電事業者が発電した電気を卸電力取引市場や相対取引で売電をした場合に、基準価格(FIP価格)と市場価格の差額をプレミアム額として交付する制度

具体的な取り組み

- ▶ 再エネ事業でこれまでに事業化していない地熱や小水力分野などと水素事業を中心に5年間で500億円の投資を実施
- ▶ EPC受注、オンサイトPPA、再エネに関するコンサルティング実施など建設事業・開発事業との相乗効果を創出する取り組みを実施
- ▶ 水素関連事業の推進による早期収益化



宇宙エレベーター建設構想

新領域ビジネス

事業戦略

新たなビジネスの探索と事業化により成長への新機軸を拓く

- 社会課題の解決につながる以下の4つの領域を成長性のある市場領域として捉え、当社のコア技術を活用し、新たなビジネスモデルの確立に注力
 - ①カーボンニュートラル、②ウェルビーイング、③デジタル化や革新的技術がもたらす既存産業構造の変革、④規制緩和や多様な発注形態方式がもたらす新たな市場成長性
- 収益モデルの探索と実施(PPP・コンセッションなどの発注形態への参入検討、サブスクリプション・プラットフォームビジネスなどのさまざまな収益モデルの試行)

事業戦略策定に至った背景

- 既存の価値観が大きく変化する不確実で複雑な時代
- カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの潮流への対応は、地域を問わないグローバルな社会課題であり、これらに対する取り組みは企業存続の前提条件との認識
- 当社グループの持続的な成長を目的としたサステナビリティ課題への解決に向けた既存事業の変革と新たなビジネスモデル創出は重要な経営課題

具体的な取り組み

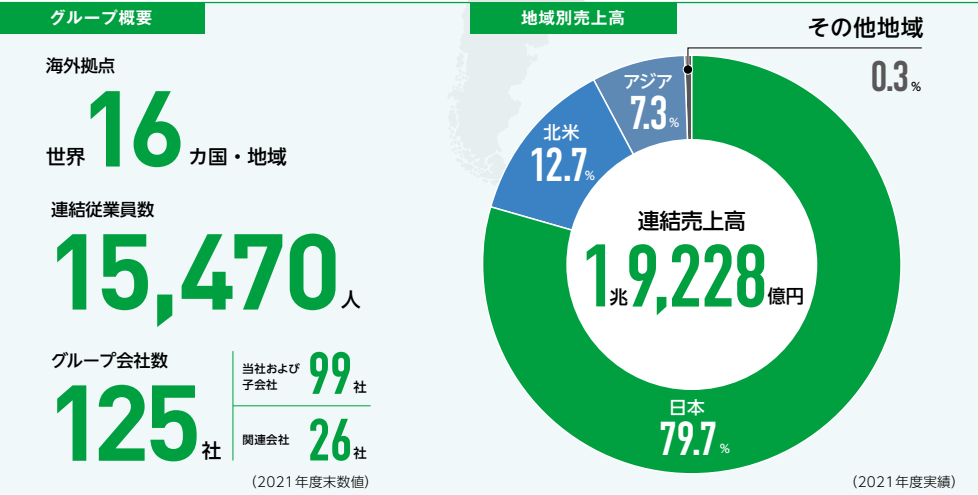
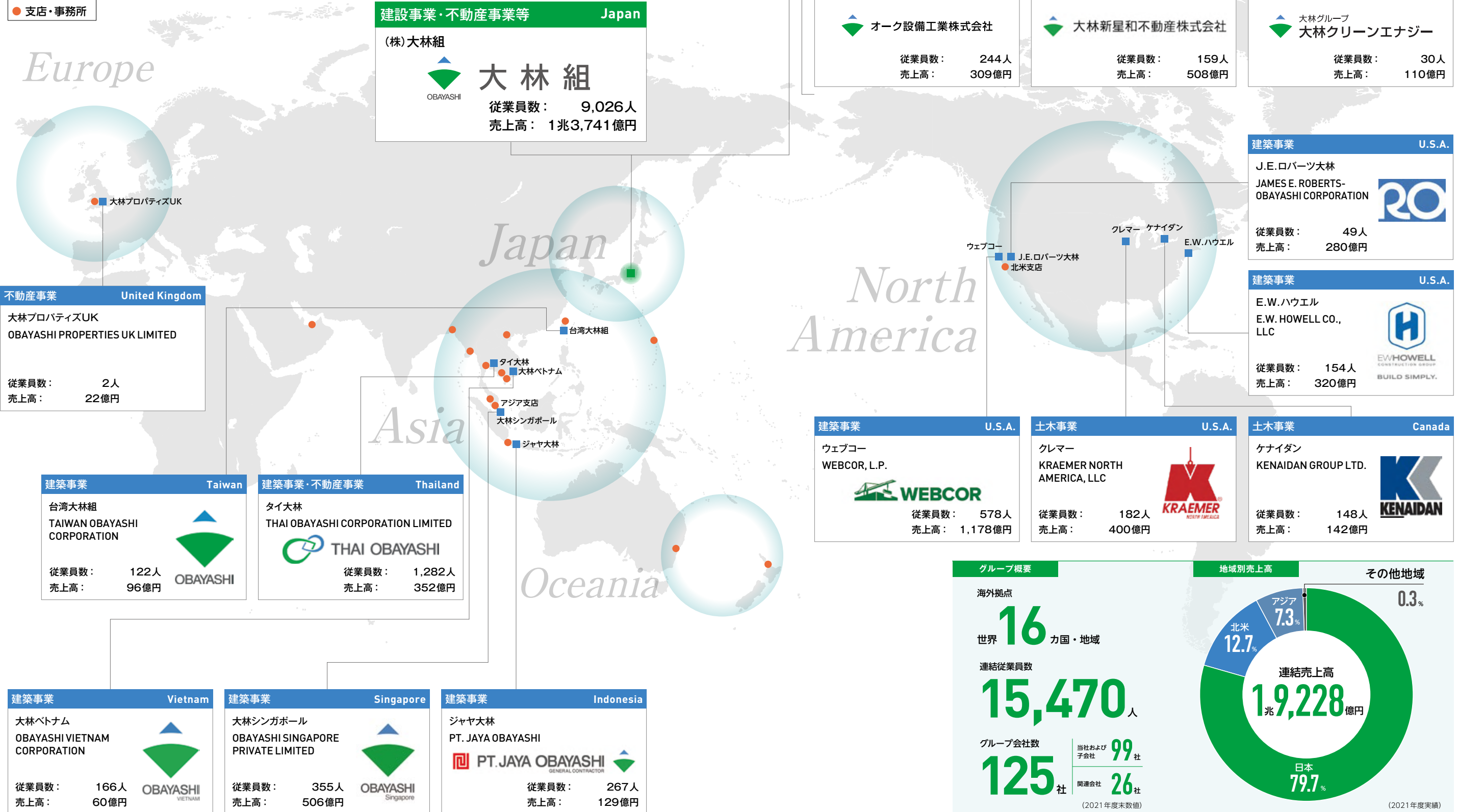
- ▶ 建設事業で培った技術やノウハウにデジタル技術を掛け合わせることによる、①顧客提供価値の改善・改革、②新たな価値の創出、③請負契約以外での収益化
- ▶ 既存事業(建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業)とのシナジーを活用し、建設DXや都市プラットフォーム、アグリ&バイオ、宇宙といった注目市場においてビジネスシーズを探索し、ビジネスモデルの確立への推進に注力
- ▶ 事業開発プロセスの整備と運用(ISO56002 Innovation Management Systemに基づいた事業開発プロセスの構築と運用管理)による、適切かつ果敢な経営資源の投入
- ▶ 自前主義にこだわらない経営資源の活用最大化
 - ①本支店・各事業部・グループ会社(Obayashi SVVL^{*}を含む)などの連携強化、②事業創出に向け、研究機関、ベンチャーキャピタル、スタートアップなどとのエコシステム構築など
- ▶ 案件ごとのリスクと当社グループへのリターンを精査した上でのコンセッションや開発+PFI方式への取り組み

* Obayashi Silicon Valley Ventures & Laboratory. 当社の米国における研究・活動拠点

グローバルネットワーク

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。

■ グループ会社
● 支店・事務所



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)

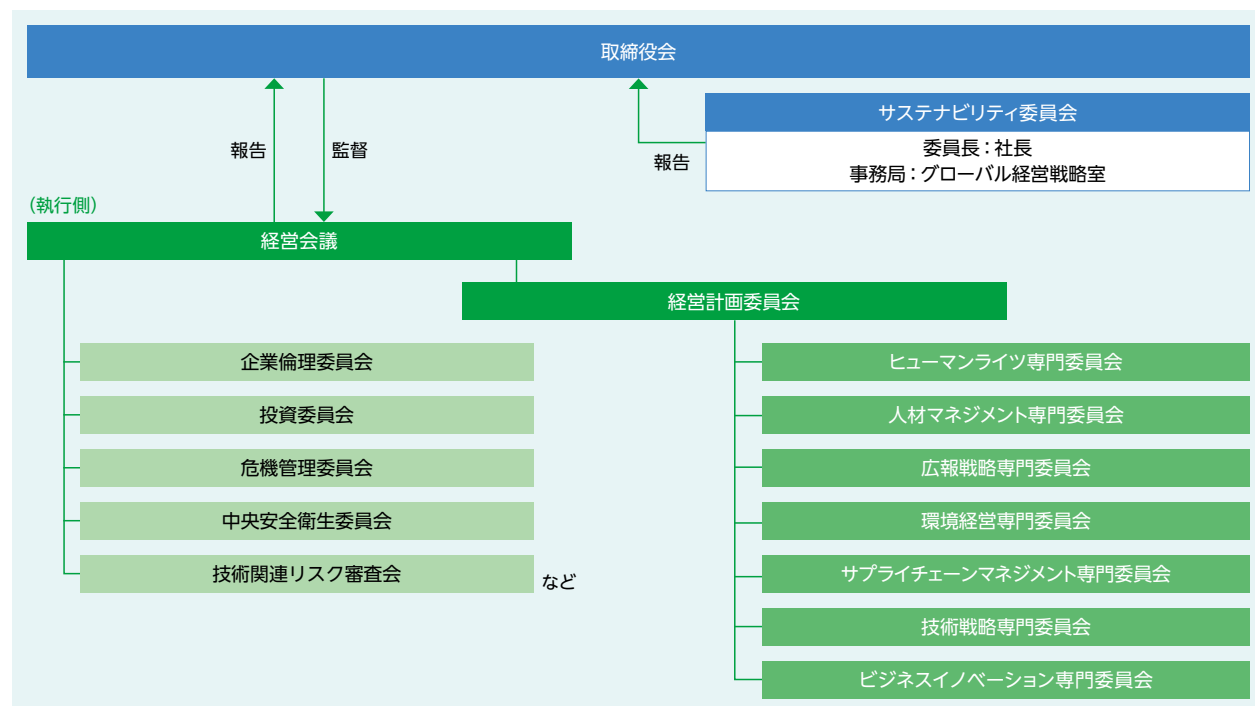
当社グループでは、ESG経営の推進に当たり大林組基本理念に基づき6つのESG重要課題を特定しています。「Obayashi Sustainability Vision 2050」の目標達成に向けて、中期経営計画の事業施策にマテリアリティを組み込み、SDGsと関連付けて活動することで、中長期的な成長と持続可能な社会の実現を目指します。マテリアリティに紐付けて設定したアクションプラン・KPIに対して毎年度進捗状況を確認し、PDCAサイクルによる推進活動を行っています。



■ 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、取締役会の下に、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」を設置しています。サステナビリティ委員会は年2回以上開催され、サステナビリティ課題の特定、特定したサステナビリティ課題に対する方針策定、施策立案および提言ならびに業務執行側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、ESG経営の推進およびSDGs達成への貢献に関する経営方針が取締役会にて決定されます。

業務執行側においては、経営会議の下、社長から委嘱をう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、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うとともに、情報の発信や社内浸透を担い、グループ一体での取り組みを推進します。



■ アクションプランおよびKPI

E 環境に配慮した社会の形成		貢献するSDGs		
アクションプラン	KPI	2022年度目標	2023年度目標	2024年度目標
環境配慮型事業の推進	設計施工案件におけるZEB提案率	100%	100%	100%
	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% 2030年度までに全賃貸物件100%		
グリーンエネルギー事業の推進	再生可能エネルギー事業による安定供給年間発電量	683,700MWh	803,000MWh	803,000MWh
脱炭素の推進	CO ₂ 排出量削減率(2019年度比)(Scope1+Scope2)	2030年度までに▲46.2%		
	CO ₂ 排出量削減率(2019年度比)(Scope3)	2030年度までに▲27.5%		
循環型社会の実現への貢献	建設廃棄物に占める混合廃棄物の割合	3.0%以下	3.0%以下	3.0%以下
S 品質の確保と技術力の強化		貢献するSDGs		
アクションプラン	KPI	2022年度目標	2023年度目標	2024年度目標
確かな品質の追求	重大な品質不具合件数	0件	0件	0件
技術力による生産性のさらなる向上	建設現場従事者1日当たりの生産性	10.2万円以上	前年度以上	前年度以上
良好な施工管理体制の維持	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	80%以上を継続	80%以上を継続
S 労働安全衛生の確保		貢献するSDGs		
アクションプラン	KPI	2022年度目標	2023年度目標	2024年度目標
労働安全衛生マネジメントシステムの徹底	死亡災害件数	0件	0件	0件
S 人材の確保と育成		貢献するSDGs		
アクションプラン	KPI	2022年度目標	2023年度目標	2024年度目標
働き方改革の推進	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	60%以上	100%
ダイバーシティの推進	男性の育児休業および育児目的の休暇取得率	2024年度までに100%		
	障がい者雇用率	2.4%以上	2.4%以上	2.4%以上
	女性役職者比率	2024年度までに12%		
	技術系女性社員比率	2024年度までに12%		
G コンプライアンスの徹底		貢献するSDGs		
アクションプラン	KPI	2022年度目標	2023年度目標	2024年度目標
企業倫理プログラムの推進	企業倫理研修受講率	100%	100%	100%
	重大な法令違反件数	0件	0件	0件
情報セキュリティ管理の徹底	情報セキュリティ研修受講率	100%	100%	100%
	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
G 責任あるサプライチェーンマネジメントの推進		貢献するSDGs		
アクションプラン	KPI	2022年度目標	2023年度目標	2024年度目標
CSR調達の推進	サプライチェーンへのCSR調達アンケート実施率	70%	70%	70%
	協力会社エンゲージメント実施件数	100社	前年度以上	前年度以上
技能労働者の育成支援	スーパー職長およびスーパーオペレーター認定者数	481人以上	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	前年度以上	前年度以上

ビジネス機会としての 「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」

「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』」では、基本戦略の一つに、「技術とビジネスのイノベーション」を掲げ、「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング(安全・安心・快適・健康)」に焦点を当て、社会課題の解決をビジネス機会として捉えています。当社グループの総合的競争力を活かしたソリューションの提供を通じて顧客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、事業領域の拡大も目指します。

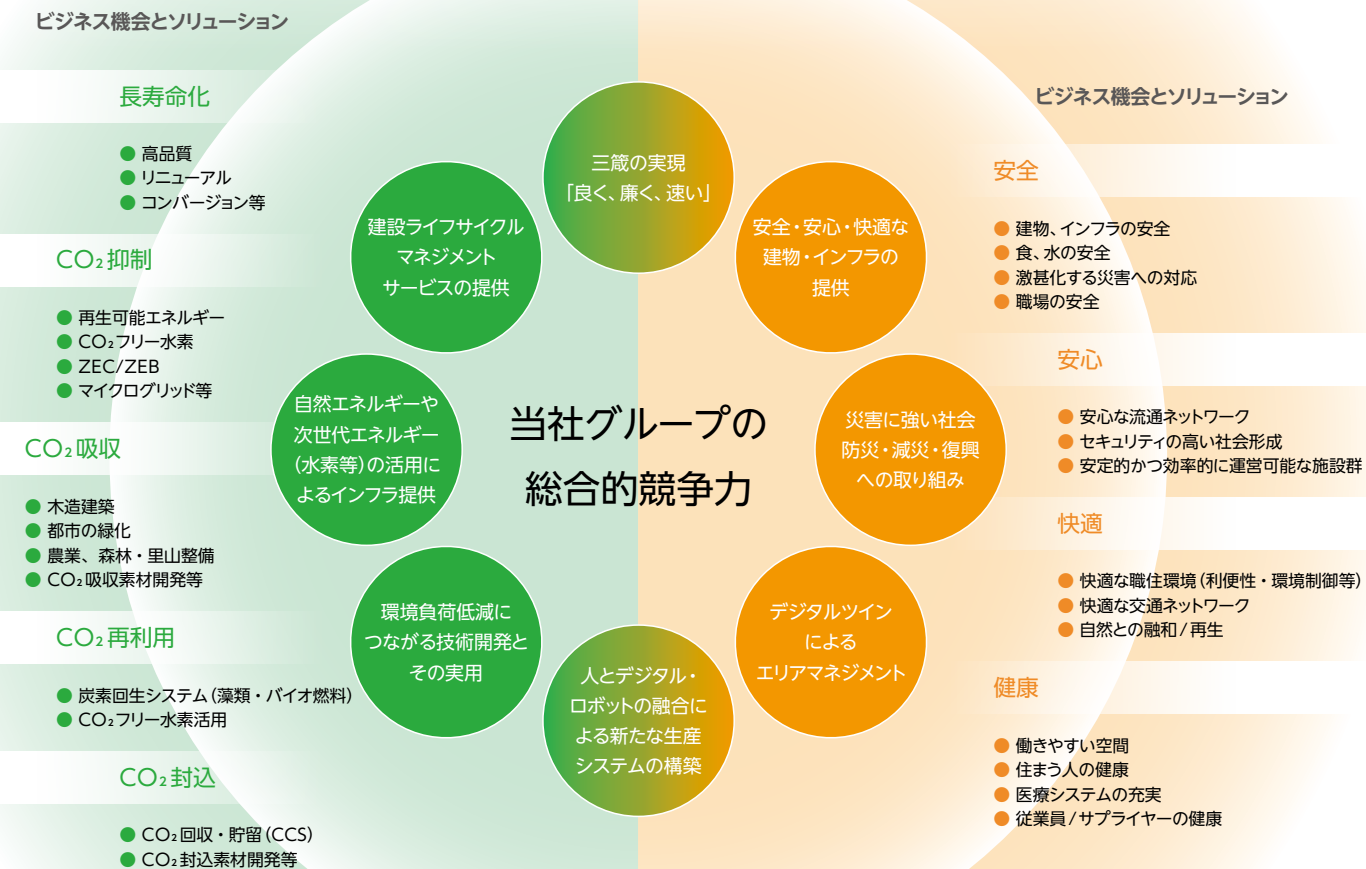
カーボンニュートラル

当社グループは、建造物の企画・設計、新築から維持管理、リニューアル、解体までのライフサイクル全体のマネジメントサービスを提供しています。自然エネルギー、次世代エネルギーを活用したインフラや、環境への負荷を低減できる技術の実装についても強みがあり、これらの総合的競争力を活かして、建築物および土木構造物の長寿命化やCO₂の排出抑制・吸収といった社会のニーズにソリューションを提供します。

ウェルビーイング

安全・安心・快適な建物やインフラの提供、災害に強い社会を構築するための防災・減災・復興に取り組んでいます。加えて、デジタルツイン*の分野では、既にBIM/CIMデータによる建設プラットフォームを構築し施工に活用していますが、街やインフラの稼働段階においては、これらに加えて、各種センサーによる人流・物流の計測などとAI活用により、エリアマネジメントサービスの提供を通じたウェルビーイングの実現を目指します。

※ 現実の世界から収集したさまざまなデータを、デジタル空間に再現する技術



ビジネス機会とソリューション

タイ大林が最先端超高層オフィスビルで開発事業を拓く O-NES TOWER

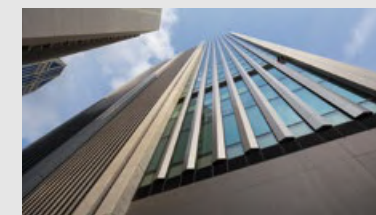
2022年3月、タイ大林は、初の本格的な不動産開発案件であり当社グループが単独所有する最大の賃貸案件となる「O-NES TOWER」をバンコク都心部に開業しました。

「O-NES」には、タイ大林の信条「誠実(HONESTY)」と、リーディングカンパニーであること「No.1(ONE)」、そして当社グループが提供する新たな空間「Obayashi New Environmental Space」という思いが込められています。

設計は、オフィス空間の効率的な利用、働く人や訪れる全ての人のウェルビーイングの実現、そして優れた省エネ性能を目指しました。O-NES TOWERは、タイでは前例のない最先端な構造・設備システムを備えるとともに、前庭や屋上庭園、壁面緑化を積極的に採用したことで、雑然とした雰囲気のあるバンコク中心地にあって潤いを与え、都市生活の新しい環境をつくりだしています。

鉄骨造の利点を最大限に活かす技術の導入

地震や台風などの外力はRCコア壁に負担させ、柱部材には「CFT*1柱」を採用することにより、少ない柱本数かつスレンダーな柱断面と、建物正面の1階から7階にかけた特徴的なV字形の鉄骨柱「Vコラム」を実現しました。なお、RCコア壁は現地の最新設計基準を適用し、地震に対して十分な安全性を担保するように設計しています。さらに、建物コーナー部分の地上から最上階まで伸びる石のファサードには、タイで初となる石打込みプレキャストコンクリートパネルを採用しています。



石材を埋め込んだプレキャストコンクリートパネル

スタッフに根付く「チャレンジし、習得して次につなげる」精神

現場のスタッフは、当社からの出向社員や日本の支援担当者から知識やノウハウを学びながら、施工を進めました。具体例としては、鉄骨部材の製作管理や、外装工事の詳細な仕組みや材料の製造方法を明示することで、タイ版施工マニュアルの作成にもつなげています。また、鉄骨工事では、タイ大林のBIM技術を活用することにより、3Dによる鉄骨の配置・詳細の検討や管理が可能となり、生産性向上も実現しました。

現場のスタッフは、日本からの支援で学んだことをもとに協力的会社に対しても適切に指導することで、順調に工事を進めました。



地下5階・地上29階建ての超高層オフィスビル(写真中央)

ウェルネスの観点からさまざまなサービスを提供するビルマネジメントシステムの導入

建物内部は、RCコア壁と鉄骨フレームのハイブリッド架構構造により奥行き20メートル超の整形無柱オフィス空間を実現しているほか、個別空調やセンサーによる照明・空調・ブラインドの自動制御システムを導入して省エネ性能を向上させるとともに、モバイル端末で消費エネルギーを見える化するなど、利便性が高くウェルネスにまで配慮した執務環境を提供しています*2。さらに、車寄せを地下に設けて自動車と歩行者の動線を分離することで利用者の安全に配慮するとともに、エントランスや屋上にまとまった広がりのある緑地を設けることで施設利用者や周辺地域に貢献しています。建物の前庭は、Vコラムをモチーフにデザインし、建物と調和させた外部空間を構成しています。



V字型柱を平面的に展開し、建物と調和する前庭デザイン

※1 筒状の鋼管柱の内部にコンクリートを充填して耐震性や耐火性を高める柱部材
※2 LEED、WELLの認証手続き中(ともにGOLD認証の取得予定)

ビジネス機会とソリューション

これからの都市木造建築を大きく切り拓いた

Port Plus®



カーボンニュートラル実現に向けて

環境性能と環境負荷低減の追求

都市建築に求められる高い環境性能を実現するため、木躯体を活かしたダブルスキーカーテンウォール※1を採用することにより空調負荷を抑制するとともに、地中熱や太陽光などの自然エネルギーの積極的活用、建物の利用計画・方法に合わせた効率良い設備システムの構築により、一般的な建物と比較してエネルギー消費量が50%以下となるZEB Ready認証を取得しました。

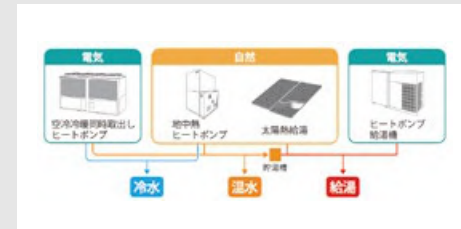
本施設には約1,990m³の木材が使用されており、本施設内に1,652t-CO₂を固定したことになります。また、建設時における温室効果ガス排出量は、鉄骨造に比べて約1,700t-CO₂※2、鉄筋コンクリート造に比べて約6,000t-CO₂※2も少なく、環境負荷低減に貢献しています。

※1 ガラスを二重構造にして二枚のガラスの間に空気を流すシステムで、夏季には日射熱の低減が可能となる

※2 LEED認証におけるOne Click LCAでの試算

採用した環境・省エネルギー技術

- ・ダブルスキーカーテンウォールによる空調負荷の最小化
- ・カメラ画像分析による空調制御
- ・自然エネルギーの利活用 など



各階に設置した大型タッチパネルには、エネルギーの消費量や発電量のほか、ZEB Readyの達成状況を表示

CO₂固定量
1,652t-CO₂

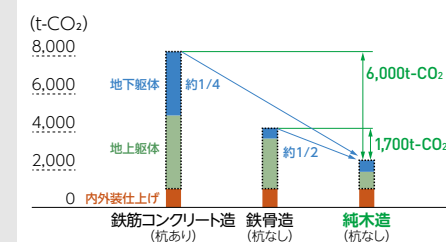
木材利用でのCO₂固定量
簡易な「見える化」計算シート試算
(林野庁公開の試算資料)

敷地面積565m²に
固定される炭素量
450t-C

約4.5haの杉林が50年間で吸収する炭素量に相当

木材使用量
1,990m³

木構造体：1,675m³
木内装材：315m³



CO₂削減量
鉄骨造との比較
1,700t-CO₂
鉄筋コンクリート造との比較
6,000t-CO₂

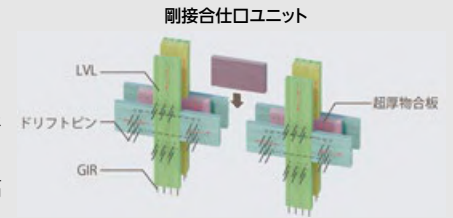
撮影/株式会社エスエス 走出直道

2022年3月、地上主要構造部(柱・梁・床・壁)を全て木材とした日本初の高層純木造耐火建築物「Port Plus」が、大林組の次世代型研修施設として横浜市内に完成しました。「Port Plus」には、港町を連想させ、あらゆる人と知が集まる「Port=拠点」と、さまざまな「Plus」となる体験を提供する場という意味を込めています。「これからの知を育む場」として、プロモーション、イノベーション、ウェルネス、サステナビリティを追求していきます。

ウェルビーイングの追求

木造での高層建築を可能にする技術

高層純木造建築で最大の課題となるのは、梁・柱接合部の剛性・耐力の確保にあります。そこで、本施設では、柱と梁を工場において高精度で一体化する剛接合仕口ユニットを開発しました。接合部の高剛性・高耐力はもちろんのこと、高じん性も確保したほか、免振構造や木の柱梁として日本初の3時間耐火認定を取得した社の耐火技術「オメガウッド(耐火)」を組み合わせることで、鉄骨造や鉄筋コンクリート造と同様に木造の高層・大規模化を実現し、新たな都市木造建築の可能性を拓きました。



「ウェルネス空間」の提供

木質化された空間がもたらすリラクゼーション効果や調湿効果に加え、風、光、香りなど自然を取り込むデザインや技術が、施設利用者の健康と快適性を高め、自由闊達なコミュニケーションを誘発することで新たな企業文化を醸成する場を目指しています。また、宿泊室では自社開発した「WellnessBOX®」と利用者の睡眠時のバイタルデータとを関連付け、体内リズムに合わせた快適な宿泊環境を提供します。本施設は、ウェルネスに配慮した建物・室内環境評価基準であるWELL認証およびLEED認証の取得を見込んでいます。

※ 当社が開発した、IoT・AIを活用して建物利用者一人ひとりへの最適な環境の提供と、きめ細かい建物制御による省エネルギー技術を実現するビルマネジメントシステム



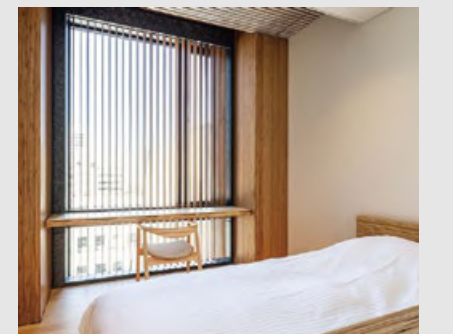
タッチパネルによるブラインドや照明の操作が可能。宿泊室では、睡眠の質測定なども行える



バイオフィリックデザインを用いた研修スペース



吹き抜けでつながるワークスペース



心身を整える宿泊室

純木造建築の可能性

純木造の建設現場は、コンクリート打設がないことから粉塵やほこりの発生が抑制され、また、工事騒音も少なく済むなど、建設現場の作業環境として優れていると同時に周辺環境への負荷の低減が可能となります。そのほか、鉄筋・型枠・コンクリートなどの躯体工事に関わる工種が減り、工種間の調整や工種ごとの検査の手間も削減されることから、省力化・効率化を図ることもできます。さらに、木材の積極的な利用は循環型社会の推進を促すことにつながります。当社では、「Circular Timber Construction」というビジョンを掲げ、「植える」→「育てる」→「使う」→「植える」といった、木材の資源循環全体にわたってサステナビリティを追求しています。

今後も、さまざまな木造建築を通じて、森林や木とともに暮らす豊かで持続可能な社会づくりを目指していきます。



環境



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

基本的な考え方

大林グループは、「地球に優しい」よき企業市民として、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、全ての事業活動を通じてあるべき未来の社会像を描き、持続可能な社会の実現に向けて貢献します。

環境マネジメント

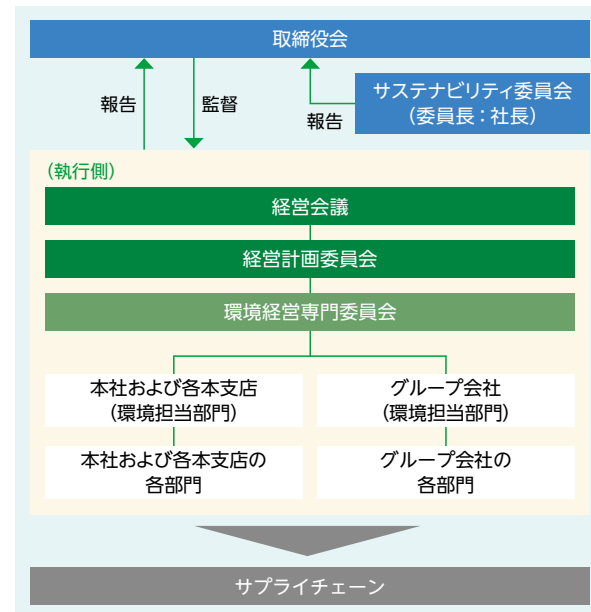
■ 推進体制

社長から委嘱をう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、環境法令の遵守にとどまらず、より厳格な基準にのっとり、適切に対応しています。全国の拠点に環境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法令の周知や意識向上に努めています。

^{*} 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提言ならびに執行における実施状況の評価 ・長期リスクの把握と将来の事業ポートフォリオの検討
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・レビュー
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 ・環境経営に関する戦略・方針の策定や、EMSにのっとり、収集された環境関連データに基づく施策や実施計画などの見直し・推進、目標の設定およびその実施状況と実績のモニタリング・レビュー
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の対応方針の検討および取締役会

への提言ならびに執行における実施状況のレビューを行っています。サステナビリティ委員会での議論を踏まえて、取締役会にて経営方針などを決定します。

戦略

リスクおよび機会を特定・評価し、気候関連問題が事業に与える中長期的なインパクトを把握するため、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	4℃シナリオ	2℃シナリオ
移行	リスク	炭素税導入 ・建設工事などの事業活動により排出されるCO ₂ に対して課税され、コストが増加する。 ・エネルギー消費が多い建設資材の価格が上昇し、調達コストが増加する。	小	大
	機会	省エネルギー・再生可能エネルギー技術のニーズ拡大 ・社会のニーズに対応したZEBや省エネルギー技術の優位性が高まる。 ・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が進む。 ・グリーンビルディングの認証に対応したオフィス需要が拡大する。	中	大
物理的	リスク	夏季気温上昇 ・建設現場の作業者の熱中症をはじめとする健康リスクが増大する。 ・建設現場の就労環境悪化により作業不足が深刻化する。	大	大
	機会	自然災害の激甚化(台風・豪雨・洪水など) ・風水害の増加により、工事中の建設物などへの被害や作業の中断、建設資材のサプライヤー被災などへの対応リスクが高まる。 ・洪水リスクの高い地域に保有する不動産の資産価値が減少する。	中	中
	機会	国土強靱化の取り組み ・防災・減災、国土強靱化のためのインフラ建設や維持修繕の需要が拡大する。	大	大

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の議論し、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業務管理室が、各部門のリスク管理状況を監査しています。

気候関連の情報開示 (TCFD提言に基づく開示)

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

目標と指標

2050年における「脱炭素」実現に向け、温室効果ガス(CO₂)排出削減目標を設定しています。目標達成に向けて、事業活動およびサプライチェーンから排出されるCO₂排出削減の取り組みを強力に推進していきます。

CO₂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

環境配慮の取り組み

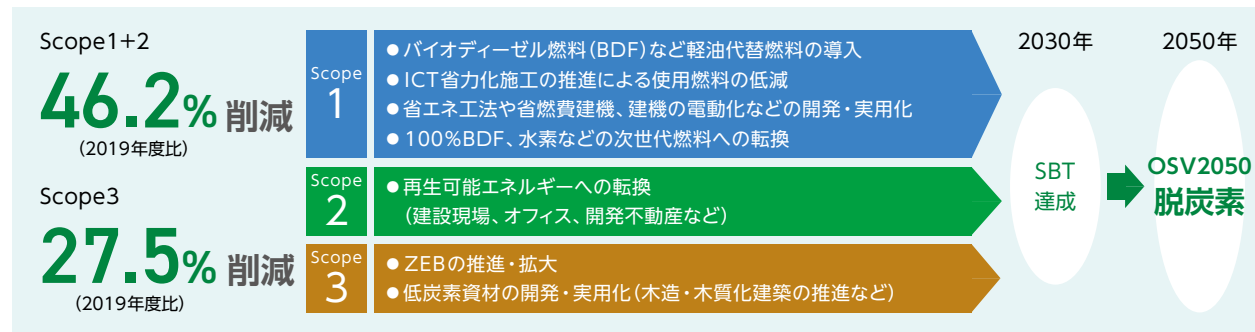
■ 新たな温室効果ガス排出削減目標の設定

当社グループでは、「Obayashi Sustainability Vision 2050」の2040～2050年の目標の一つとして「脱炭素」を掲げています。このビジョン実現に向け、「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、当社グループでは、新たな温室効果ガス排出削減目標（2030年度CO₂排出削減目標）

を以下のとおり設定しました。軽油代替燃料の導入や再生可能エネルギーへの転換のほか、ZEBの推進・拡大などによりCO₂の排出量を削減することで目標の達成を目指します。

なお、本排出削減目標をもって、パリ協定に整合した温室効果ガス排出削減目標であるSBT (Science Based Targets) にコミットしています。

2030年度温室効果ガス排出削減目標



■ 再生可能エネルギーの活用

事業活動で使用する電力を、順次再生可能エネルギーに切り替えています。2022年4月、本社を置く品川インターシティでは、再エネ由来の電力へ切り替えを行いました。切り替えによるCO₂削減量は、当社負担分で年間約1.8千tとなる見込みです。そのほか、当社が出資するグランフロント大阪では、2022年9月より、関西エリアの大規模複合施設としては初めて、施設で使用する電力全量を再エネ由来の電力に切り替える予定です。CO₂削減量は年間約25千tとなる見込みです。

再エネ電力導入目標

	2026年	2030年
建設現場	50%	100%
開発不動産	賃貸オフィスビル 100%	全賃貸物件 100%
オフィス、寮・社宅、保養所	—	100%

■ サステナブルファイナンスの活用

当社では、これまで、2018年10月に「大林組グリーンボンド」、2019年6月に「大林組サステナビリティボンド」を発行し、再生可能エネルギープロジェクトなどにサステナブルファイナンスを活用しています。

2022年3月には、新たに「サステナビリティ・リンク・ローン」による、極度額700億円のコミットメントラインを設定しました。また2022年4月には、国内社債市場における公募形式により「サステナビリティ・リンク・ボンド」を発行しました。これらは、SPTs*の達成状況により借入れ条件や償還条件が変化するファイナンスで、当社では温室効果ガス排出削減目標をSPTsに設定し、カーボンニュートラル実現にコミットしています。

* Sustainability Performance Targets。借り手の経営戦略に基づくサステナビリティ目標と連携した目標数値のこと

■ 生物多様性保全に貢献する技術開発

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。

低管理コストで生物多様性の保全を目指す、草原生植物を使った緑化試験

当社技術研究所では、日本において急激に減少している草原生植物に適した施工条件や管理条件を明らかにするため、武蔵野の草原生植物を使った緑化試験を行っています。

また、AIによる名前判別機能により生物の判別が可能な「いきものコレクションアプリ：Biome (バイオーム)*」を使った市民参加型の植物分布調査を株式会社バイオームに委託し、緑化の際に使う苗や種子の適切な採取場所を選定するためのデータ取得実験を行いました。建設業界では初の試みとなる本実験の成果は、外構など定期的な草刈り管理が計画されている場所を、草原生植物の生育地として有効活用する手法の開発に加え、低コストでの生物多様性保全に貢献する技術の確立に向けて重要な試みとなります。

今後は、顧客への緑化の提案につなげていくための技術確立を目指します。

* 株式会社バイオームが開発した、生物多様性保全の基盤情報として活用していくために開発されたスマートフォン向けアプリ



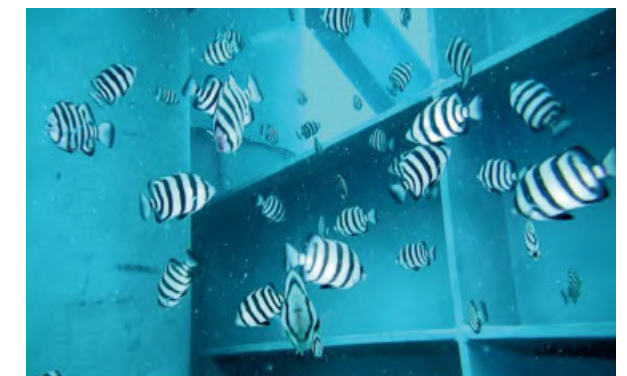
緑化試験に用いた草原生植物のフレモコウ

洋上風力基礎設置による周辺海域の魚類への影響調査

再生可能エネルギーの主力電源化に向け、洋上風力発電の普及・拡大が期待されていますが、国内における洋上風車設置による周辺海域への影響調査の事例は多くありません。当社では、実証実験で設置した洋上風力発電施設の基礎である「スカートサクション**1」の施設周辺において、自社開発した水中点検ロボット「ディアグ**2」や環境DNA**3を用いた生息魚類の調査を行いました。調査の結果、基礎が漁礁のような役割を果たし、イシダイやマダイ、ホッケなど沿岸域の魚類が集まってきたことが確認されました。

洋上風力発電と漁業の協調は重要な課題です。引き続き、海の環境調査を実施し、海洋および海洋資源の保全に貢献していきます。

*1 当社が開発した、洋上風車の基礎を、水圧を利用して海底地盤に貫入する技術で、杭を打ち込む方式のモノパイル構造などでは施工が困難な岩盤が浅部に出現する海域でも強固に固定が可能
*2 当社が開発した、ダムや港湾構造物などの水中点検を、水上からの遠隔操作で行う無人潜水機
*3 生物の体液や糞などから水中、土壌中、空気中などの環境中に放出されたDNA



沿岸域にイシダイが集まっている様子

環境

ビジネス機会への取り組み

当社グループは、これまで低炭素資材の開発・実用化やZEBの推進など建設事業はもとより、再生可能エネルギー事業や再生可能エネルギー由来のグリーン水素の製造から運搬、利用に至るサプライチェーン構築実証事業など「脱炭素社会の実現」に向けたさまざまな取り組みを行ってきました。近年、カーボンニュートラルへの対応に関する要望は増大かつ多様化しており、当社グループがこれまでに培ってきた経験やノウハウを最大限活用し、顧客のさまざまなニーズに対して最適なソリューションを提供します。

■ 再生可能エネルギー事業

2022年2月、茨城県神栖市に、当社グループとして2カ所目の木質バイオマス発電所となる「大林神栖バイオマス発電所」(発電容量51.5MW)を開業しました。燃料には、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しています。

さらに、2022年4月には、青森県六ヶ所村に、2カ所目の陸上風力発電所となる「上北小川原風力発電所」(発電容量20.4MW)を開業しています。施工では、一般的な超大型クレーンを用いた工法ではなく、リフトアップさせながら風車を組み立てる「ウインドリフト®」工法(他社との共同開発)を採用し、周辺地域の安全と環境保全に最大限配慮しました。

当社グループでは、2012年7月に開業した久御山太陽光発電所(京都府久世郡久御山町)を皮切りに、これまでに太陽光発電所28カ所、陸上風力発電所2カ所、木質バイオマス発電所2カ所で再生可能エネルギーによる発電事業を展開しており、総発電容量(定格出力)は約225MWに達しています。

現在、風力発電の取り組みとして、「秋田洋上風力発電株式会社」(代表企業：丸紅株式会社)が進める「秋田県秋田港及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、2022年末運転開始予定)などに出資参画しています。また、地熱発電の取り組みとして北海道虻田郡京極町などで掘削調査などを進めるほか、小水力発電の取り組みとして栃木県日光市足尾町での開発にも取り組むなど、再生可能エネルギーによる発電事業のフルラインアップ化に向けて事業を推進しています。



大林神栖バイオマス発電所



上北小川原風力発電所



秋田県秋田港及び能代港における洋上風力発電プロジェクト(秋田港側イメージ)
写真提供：©Akita Offshore Wind Corporation. All Rights Reserved.

■ 水素事業

2050年の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、水素が未来社会にとって重要なエネルギー源の一つになると考えており、中でも、製造段階で

CO₂の排出を伴わない再生可能エネルギー由来の「グリーン水素」に着目しています。製造から運搬、利用に至る各プロセスで効率性と経済性の両方を追求することによって、低コストな水素の実現とその利用促進を目指す実証事業を推進しています。

国内初となる地熱でのグリーン水素の製造・供給 ▶大分県玖珠郡九重町

再生可能エネルギーの一つである地熱は、国内で安定供給が可能なエネルギーとして期待されており、日本のクリーンエネルギー戦略においても重要なエネルギー源として位置付けられています。しかし、発電施設が山間部に位置することが多く、発電が可能であっても送電網に接続する「系統連系」が物理的に困難なケースもあります。こうした背景から、当社は大分県玖珠郡九重町において、地熱由来の電気で製造するグリーン水素の社会実装を目指す実証事業に取り組んでいます。

地元の大分地熱開発株式会社の協力の下、2021年7月に、地熱発電施設に水素製造プラントを設置し、地熱発電電力(125kW)を用いたグリーン水素の製造(10Nm³/h)を開始しました。製造したグリーン水素は、地元の水素ステーションや水素エネルギー関連製品の研究施設などで活用されています。さらに、

2021年7月31日から8月1日にかけて大分県日田市で開催された「スーパー耐久シリーズ2021第4戦」で、トヨタ自動車株式会社の「水素エンジン搭載カローラ」向け燃料の一部としても採用されるなど、他業界の協力を得ながら実証を進めています。



山間部の約1,500m²の敷地に地熱発電と水素製造の設備を備える
写真提供：©株式会社クアッド

グリーン水素サプライチェーン構築の未来構想 ▶ニュージーランド タウポ

ニュージーランド北島のオークランドと首都ウェリントンに位置するタウポで、トゥアロパキ・トラスト社と共同で設立したハルシオンパワー社を通じて地熱発電を活用した水素製造・供給実証施設を建設し、2021年3月にグリーン水素の製造を開始しました。同国初となるメガワット級水素製造プラントで、年間100t(燃料電池自動車の燃料換算で1,000台分に相当)の水素を製造するほか、運搬、利用に至るサプライチェーン全体の構築と事業性の検証を行っています。2021年12月には、製造や運搬にかかるコストを踏まえた価格設定とその社会受容性を確認するため、公共交通機関や物流施設などの車両向けに試験販売を開始しました。今後、水素ステ

ーションや化学薬品工場の原材料など幅広い用途での利用拡大を図るほか、将来的にはニュージーランド国内をはじめ、日本を含む海外へ輸出することも視野に事業を展開します。



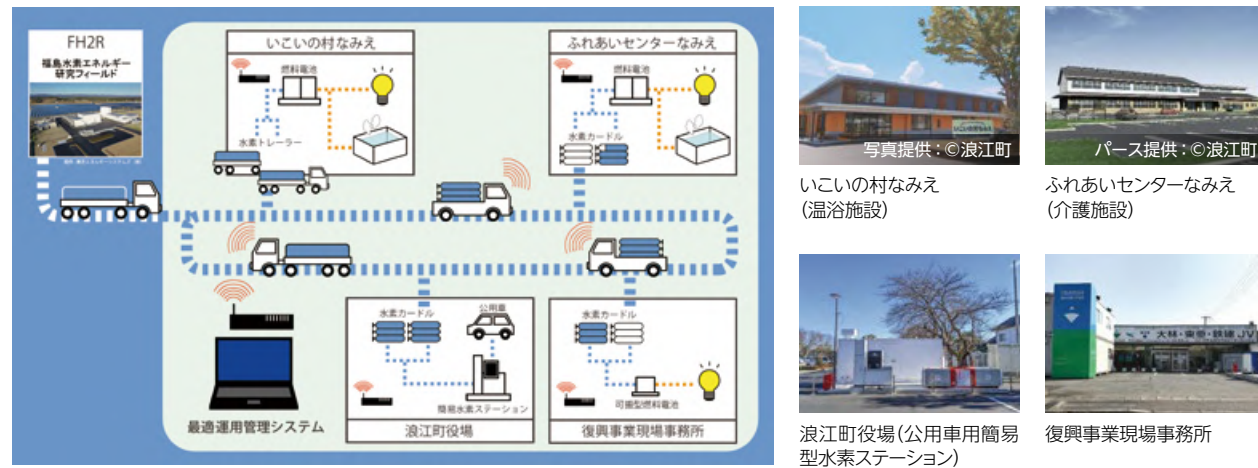
地熱発電所が集中するタウポ湖北側に位置する水素製造プラント

環境

水素搬送システムの構築でゼロカーボンシティ実現 ▶ 福島県双葉郡浪江町

ゼロカーボンシティ構想を宣言し、水素社会実現の先駆けとなるまちづくりを推進している福島県双葉郡浪江町では、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の助成事業として、2020年4月から世界最大級の太陽光エネルギーによる水素製造プラント「福島水素エネルギー研究フィールド (FH2R)」が実証稼働しています。当社は、FH2R他で製造された水素をカードル (ポンベの束) を使い低

コストで搬送・供給する再エネ水素サプライチェーン構築実証事業 (環境省委託事業) に取り組んでいます。複数の水素需要拠点における使用状況の遠隔監視、水素製造プラントの稼働状況を加味した搬送計画、GPSによるトラック位置情報の把握と搬送指示を一元的に管理するエネルギー管理システムを構築し、水素供給ネットワークを最適化します。



最適運用管理システム 構成イメージ

水素コージェネレーションシステム (CGS) で熱と電気を届けるスマートコミュニティ構想 ▶ 兵庫県神戸市

当社は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) からの助成を受け、川崎重工業株式会社と共同で、神戸ポートアイランドにおける「水素CGS*活用スマートコミュニティ技術開発事業」に取り組んでいます。当社は、この実証事業で、発電機の燃料に用いる水素と、生み出される電気や熱の供給をコントロールする統合型エネルギー管理システム (EMS) の開発を担っています。複数の建物に熱電を同時に供給するために、需要先での熱電利用状況の把握や需要予測などと組み合わせることで総合的に管理することで経済性と環境性を両立できるシステムの開発を目指しています。2018年4月には、世界で初めて、市街地で水素専焼のガスタービン発電と統合型EMSによる熱電供給実証試験を実施し、熱電プラント近隣の4施設 (神戸国際展示場、ポートアイランドスポーツセンター、下水処理場、中央市民病院)

に対して熱電を同時供給することに成功しました。現在は、水素CGSの改良に伴う統合型EMSの改修のほか、比較的大規模な施設やビルが集まる市街地への水素CGS導入による脱炭素化の事業モデルについて調査・検討を進めています。

* 発電装置で電気をつくると同時に、その際に発生する熱も回収して施設に同時供給するシステム



実証ではオーストラリアから輸入された水素も活用

■ 低炭素資材の開発・実用化

当社が開発したクリーンクリート®は、セメントを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34万m³、CO₂排出削減量は約6万tとなります (当社推計値)。2022年4月には、クリーンクリート®にCO₂を吸収し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排出量をマイナス (カーボンネガティブ) にできる「クリーンクリートN™」を新たに開発し、2022年度中の工事適用を目指しています。

また、2022年5月、日本製紙株式会社、株式会社フローリックと共同で、コンクリートに木質バイオマス*¹である粉体状のリグニン*²を添加することで、コンクリート構造物に長期間CO₂を固定できる「リグニンクリート™」を開発しました。一般的なコンクリートと比較して製造時のCO₂排出量を実質的に約9割削減することができるのと同時に、砂の一部をリグニンに置き換えるため、砂の使用量を最大2割削減することができることから、天然資源の保全にも貢献します。

今後も、カーボンニュートラルの達成に貢献する低炭素資材の開発および実用化を推進していきます。

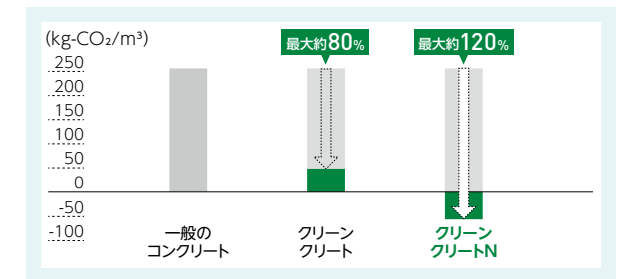
■ ZEBの推進・拡大

当社グループでは、顧客に引き渡した設計施工建物の運用時に排出されるCO₂の削減にも取り組んでいます。他社に先駆けてZEBに取り組み、当社技術研究所本館テクノステーションは、2014年度以降7年連続でZEBを達成しています。

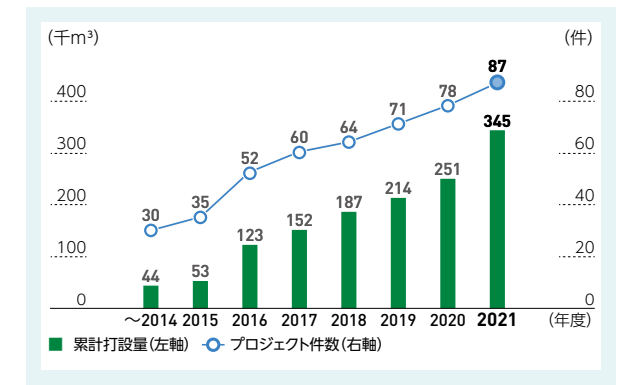
2021年度は、当社が設計施工を担当した三井不動産株式会社のマルチテナント型物流施設「三井不動産ロジスティクスパーク船橋Ⅲ (MFLP 船橋Ⅲ)」において、高断熱仕様サンドイッチパネルの採用による外皮熱負荷の抑制やLED照明による施設全体の省エネに加え、太陽光発電設備を用いた創エネにより、ZEB Ready 認証を取得しました。

※1 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ときに発生した枝、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
※2 紙の原料であるパルプの製造工程で発生する木材の約3割を占める主要成分の一つ

CO₂排出量イメージ



クリーンクリートの適用実績 (累計)

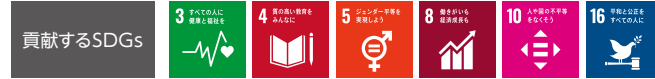


今後も、知的生産性、健康、快適性を保ちながら、建物の用途や特性に応じて最適な省エネ技術を組み合わせ、顧客に最適なZEBを提案します。



三井不動産ロジスティクスパーク船橋Ⅲ (MFLP 船橋Ⅲ)

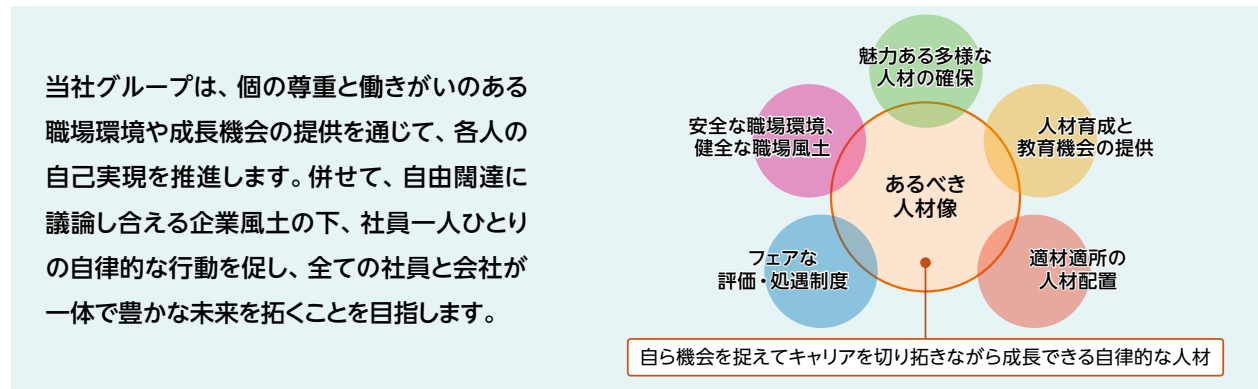
人材マネジメント



「働き方改革」から「働きがい改革」へ

大林グループは基本理念に「事業に関わるすべての人々を大切にすること」を掲げ、企業を支えるのは社員一人ひとりの力であるとの考え方に基づいて、多様な人材が活躍できる職場環境の整備を推進しています。「中期経営計画2022」では、各人が「働きがい」を高めることによる生産性の向上を目指して、人材マネジメント戦略を経営基盤戦略の一つに据え、各人の自己実現を通じて企業の持続的成長、新たな価値創造につなげていきます。「大林グループ人材マネジメント方針」の下、より自由闊達に議論し合える企業風土の醸成と社員一人ひとりの意識改革に向けた取り組みを進めていきます。

■ 人材マネジメント方針(骨子)



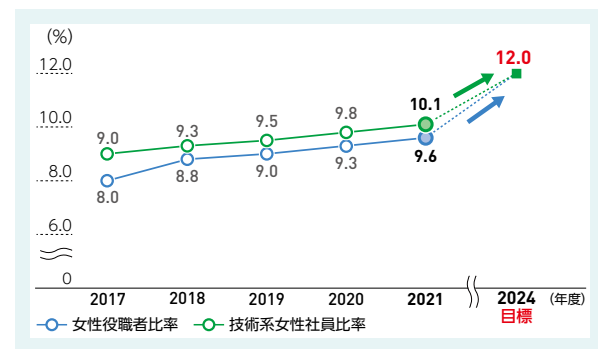
魅力ある多様な人材の確保

人材が最も重要な経営資源の一つであるとの考えの下、社員一人ひとりが強みや能力を最大限に発揮できるよう、能力本位での登用を基本方針とするなど、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。2021年4月には「ダイバーシティ&インクルージョン推進部」を設置し、各人が働きがいを持って業務と向き合い、成長を促す環境や機会を整備・提供することによりウェルビーイングの実現を目指しています。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環境の整備や、さらなる人材の確保と活躍推進に取り組んでいます。

■ 女性の活躍推進

大林組は能力本位での採用・配属を実施するなど、女性の活躍を推進しています。2021年4月には女性活躍推進法に基づく第二次行動計画を策定し、役職者・技術系社員の女性比率の2024年度到達目標を10%から12%に引き上げました。また、2021年4月には経団連の「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30%以上を目指しています。

役職者・技術系社員の女性比率の推移



女性のキャリア支援では、イントラネットでの女性社員のロールモデルの情報発信やキャリア支援セミナー、女性技術者を対象とした意見交換会などを実施しています。育休中の社員とのオンライン座談会の実施など、ライフステージ転換期のサポートにも注力しています。また、女子中学生・高校生を対象とした建設現場の見学会の実施など次世代の育成にも積極的に取り組んでいます。



女性技術者を対象とした建設現場見学会の中で、家庭・育児と仕事の両立について意見交換会を実施

■ 障がい者の雇用

当社は2001年に特例子会社オーク・フレンドリーサービスを設立し、全国11カ所の事務所において、知的障がい者および精神障がい者の雇用を進めています。障がいを持つ社員は、専門的な知識を持つジョブコーチの指導の下、障がいの特性に配慮した業務を担当し、社会と接しながら自立を目指しています。

TOPIC 誰もが利用しやすいオフィスづくり

本社・東京本店のオフィスでは、多様な属性を持つ社員が働きやすい職場づくりの一環として、2022年4月にオールジェンダートイレを設置し、エレベーター全基にユニバーサル点字*を導入しました。オールジェンダートイレの看板の製作は知的障がい者授産施設(大田区立くすのき園)、エレベーターの点字の設置は障がい者を雇用するオーク・フレンドリーサービスが実施しました。

* 目が見える人も見えない人も、同じ情報を共有できる点字

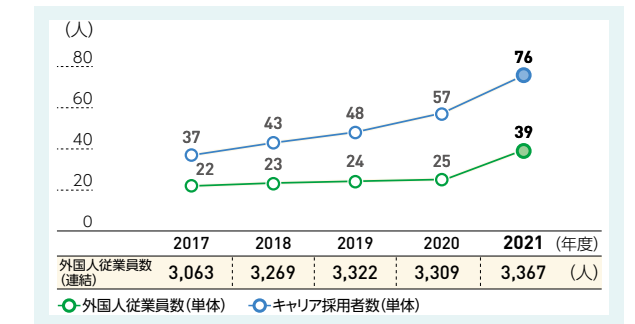


ユニバーサル点字を導入 オールジェンダートイレの看板

■ 外国人・キャリア採用者の雇用

外国人やキャリア採用の社員は、グループ全体で年々増加傾向にあります。海外グループ会社では、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。今後、外国人・キャリア採用者の雇用を積極的に進めていきます。

外国人・キャリア採用者数



■ 定年後再雇用の促進

定年後も豊富な経験やノウハウを活かせる環境を整備しています。60歳からは定年後再雇用制度によりシニア職員、65歳からはアフターシニアとして、定年後も多くの社員が活躍しています。制度利用希望者の再雇用率は100%を維持しており、ベテラン社員の活躍は建設業で課題になっている次世代への技術継承にも寄与しています。

イントロダクション
トップメッセージ
価値創造ストーリー
特集
5つの事業分野とグローバルネットワーク
カーボンニュートラルとウェルビーイング実現への取り組み
ガバナンス
コーポレートデータ

人材マネジメント

人材育成と教育機会の提供

当社グループでは、人材が最重要経営資源の一つであるとの考えに基づき、人材育成を最重要施策の一つとして位置付けています。人材マネジメント方針に掲げる「あるべき人材像」の実現を目指し、社員一人ひとりに自律的な行動を促し、各人の成長につながる教育の機会を提供しています。

■ 人材育成

当社グループでは、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。グローバル展開に応じた人材の育成を重点施策の一つとしており、グローバルリーダー

シップ研修や、将来の海外勤務人材の拡充を見据えた若手・中堅社員の能力開発を目的とする留学支援、海外グループ会社への研修を目的とする出向などの実務教育も実施しています。

教育体系図

キャリア	~20代		30代・40代		50代	
	新入職員	実務職層	中間管理職層	上級管理職層		
教育体系	<ul style="list-style-type: none"> 内定者教育 新入職員研修 新入職員フォロー研修 	共通研修				
		<ul style="list-style-type: none"> 自律型人材育成 レジリエンス グローバルマインド 等	<ul style="list-style-type: none"> 経営学基礎 マネジメント 部下育成 コミュニケーション 等	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント 経営戦略 等		
		選抜研修(グローバルリーダーシップ研修、英語研修等)				
		職種別専門研修(建築職/土木職/設備職/機電職/事務職)				
		事業・業務領域別研修(営業、設計、生産支援、エンジニアリング、技術、原子力、ICT、BIM/CIM等)				
自己啓発	資格取得支援(通信教育、通学講座、参考図書を紹介等)					
留学・出向	国内・海外留学、社外企業等への出向					

■ 各種教育の実施

安全衛生教育としては、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教育を行うほか、東日本と西日本のロボティクスセンターに設けた危険体感研修施設で「安全体感教育」を実施し、危険に対する感受性を高めることで、安全意識と安全管理能力の向上を図っています。また、キャリア採用者やナショナルスタッフを対象とした研修やDXをリードするデジタル人材を育成するための研修など、専門的な教育の充実に取り組んでいます。

このほか、ダイバーシティ&インクルージョン研修

や、アンコンシャス・バイアス研修、セルフリーダーシップ研修などの社員の意識変革を促す研修を積極的に実施しています。



モックアップを使用した体験型研修



アンコンシャス・バイアス研修

健全な職場風土の醸成

社員一人ひとりが自らの能力を最大限発揮し、心身ともに健康で生き生きと働ける企業文化を醸成するとともに、組織力の一層の強化・活性化につながるワーク・ライフ・バランスの実現を目指しています。

■ ワーク・ライフ・バランスの実現

育児との両立支援

性別を問わず、仕事と育児を両立しながら働くことができる職場の実現に向け、各種制度の充実や環境の整備に取り組んでいます。2022年4月には出生時育児休業制度(産後パパ育休)を改正育児・介護休業法での新設前に先行導入しました。このほか、復職支援の相談受付、企業版両親学級や育休復帰セミナーの開催、搾乳スペースの設置など両立しやすい職場環境整備にも努めています。

男性の育児支援制度の利用も積極的に促しています。2022年2月には厚生労働省が推進する「イクメンプロジェクト」や「男性育休100%宣言」にも賛同し、2024年度までに男性社員の育児休業・育児目的の休暇の年間取得率100%の達成を目指しています。

■ 労働時間の縮減

当社では長時間労働は正のため、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、総労働時間の縮減に向けて取り組んでいます。2021年度からは、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ています。目標達成に向けた社員の意識向上のため、全社員を対象とした法定時間外労働時間についてのeラーニングの実施やICTツールの導入、業務の徹底的な見直しなど積極的に働き方改革を進めています。

また、当社では「建設現場の週休二日(4週8閉所)」の達成に向けても取り組んでいます。4週8閉所を実現するためには適正な工期の設定が必要であり、顧客

介護との両立支援

社員が安心して家族の介護に向き合えるよう、介護休業、介護休暇および短時間勤務などの制度の充実を進めています。制度利用を促すため、本人だけでなく職場の理解を深めるための動画の公開やリーフレットの配布も実施しています。



の理解も不可欠です。パンフレットなどを用いて、顧客への丁寧な説明を進めています。

2021年度 年間KPI達成率

原則	特例	達成率	2020年度実績比
月45時間以内 年360時間以内	①年間制限 年間720時間以内	91.3%	+1.7pt
	②複数月平均制限 2~6カ月平均 80時間以内*	88.7%	+0.1pt
	③1カ月制限 月100時間未満*	93.2%	▲0.4pt
④特例回数制限 特例(月45時間超)は年6回まで		82.2%	+6.9pt
全基準達成		78.9%	+5.5pt

※ 法定休日労働時間を含む

人材マネジメント

■ 柔軟な働き方の推進

当社では、全ての社員が働き方を柔軟に選択できるよう、制度の整備・拡充を進めています。2021年4月には全社員が目的を問わずテレワークや時差出勤を利用できるよう制度拡充したほか、1時間単位で年次有給休暇が取得できるようにしました。また、よりテレワークがしやすいようにサテライトオフィスやシェアオフィス、ICTツールの積極的な導入、ペーパーレスの推進など業務環境も整備しています。

■ 社員のエンゲージメント向上に向けて

全社員が目標と意識を共有し日々の業務に働きがいを感じられる職場の実現を目指し、社長を含めた経営陣が全店を回り、ブランドビジョンと「中期経営計画2022」に関する説明、対話を実施しました。社員一人ひとりが会社の目指すところを意識して業務に向き合えるよう、インナーブランディングに取り組んでいます。また、人事諸制度の改善に社員の声を反映させるため、全社員を対象に各種調査や労使間協議を実施し、エンゲージメント向上に取り組んでいます。2022年7月には、調査結果を踏まえて別居者帰省旅費の支給回数を拡充しました。調査結果は、全社員が確認できるよう、社内報やイントラネットに掲載しています。

■ 健康経営の推進

当社は、全ての社員の健康の維持・増進に向けて取り組んでいます。本社の健康管理センターでは、通常の診療に加えて禁煙治療や睡眠時無呼吸症候群に関する相談も受け付けており、社員の疾病予防に努めています。定期健康診断の二次検診受診率向上（一次検診受診率は100%）と長時間労働者の医師による面談指導も徹底しています。社員のメンタルヘルスに関しては、ストレスチェックの受検率向上とアフターケアの推進やメンタルヘルス研修の実施を進めています。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、社内に窓口を設置し、専門医や臨床心理士（カウンセラー）が社員のメンタルヘルスをきめ細かくサポートしています。24時間利用できる社外相談窓口も設置し、海外勤務者やその家族についてもメールや電話にて相談を受け付けています。

感染症拡大防止にも取り組んでおり、毎年インフルエンザの予防接種を実施しています。新型コロナウイルス感染拡大防止に当たっては、当社グループ社員（出向・派遣社員を含む）とその家族、協力会社社員のうち希望者を対象に、ワクチンの職域接種を実施しました。社員については接種時、または接種後に副反応が出た場合に利用できる特別休暇制度を設けるなど、ワクチンを接種しやすい環境を整備しました。

TOPIC サステナブルな食材で健康をサポート

本社・東京本店の社員食堂では、健康経営の一環として、社員の健康をバックアップしています。メニューにカロリー・塩分・脂質量を表示するなど健康意識の向上を促すほか、サステナブルフード^{*1}を取り入れた健康的なメニューの提供に力を入れています。健康食品として注目されている「大豆ミート」を使用したメニューや、BAP認証^{*2}を取得した食材を使ったメニューを提供するなど、SDGs達成に向けた取り組みを進めています。

^{*1} 地球環境や社会に配慮して生産された食材、食品
^{*2} Best Aquaculture Practices。養殖水産物のふ化場、飼料工場、養殖場、加工工場を対象とし、その全ての段階において環境や社会への責任、養殖される魚介類の健康、食品安全を保證する認証制度



BAP認証を取得した食材を使用

安全な職場環境の整備

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考え、2022年度は、「死亡・重大災害を絶対に起こさない」ことを目標とし、重点施策を定めて取り組んでいます。目標や重点施策についてはポスターを作成し、建設現場に掲示して安全意識の高揚を図るとともに、具体的なアクションプランを明示して安全の確保に努めています。

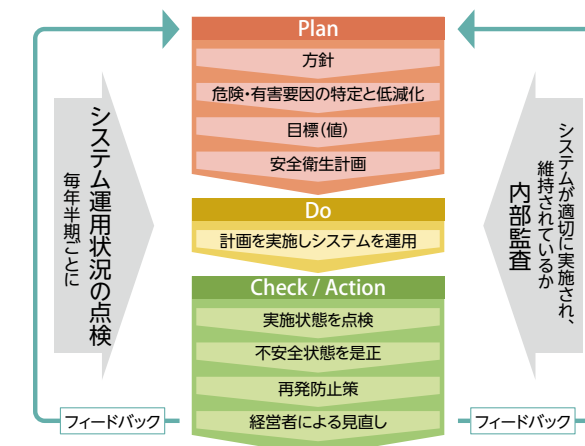
—〈重点施策〉—

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| 1 工事事務所長の強いリーダーシップによる労働災害の防止 | 5 土砂崩壊災害の防止 |
| 2 適切な計画と作業手順の策定、作業手順の遵守と現地での確認 | 6 火災事故の防止 |
| 3 墜落災害の防止 | 7 第三者災害の防止 |
| 4 機械災害の防止 | 8 安全衛生管理能力の向上、教育の強化 |
| | 9 健康に配慮した職場環境づくりの推進 |

■ 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

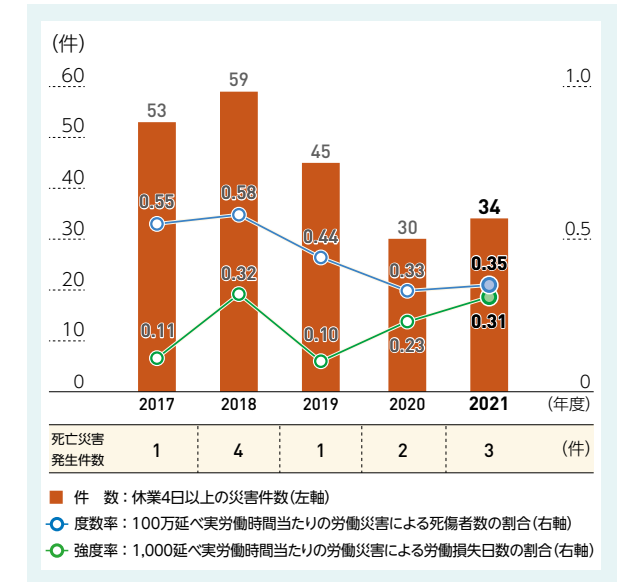


■ 労働災害の発生状況

安全本部が全社的な立場から安全に関する施策立案とその推進および監理を実施し、各本支店、各建設現場の安全指導・支援を行い災害の防止に努めています。

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)



人を大切にする企業の実現 (安全衛生)

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

人材マネジメント

人権の尊重

当社グループは、基本理念の下、「人を大切にする企業の実現」を目指し、「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際的な人権規範で掲げる人権尊重への取り組みを進めています。

人権方針の改訂

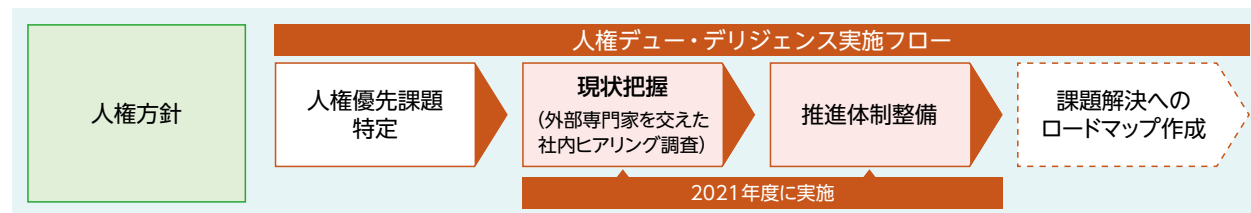
グループ一体となって人権尊重の取り組みを一層推進するため、2021年9月に「大林組人権方針」(2011年制定)を「大林グループ人権方針」に改称し、内容を改訂しました。本方針では、当社グループだけでなくビジネスパートナー、サプライチェーンを含む事業に関わる全ての人に対して、あらゆる人権侵害行為を禁止するとともに、人権尊重の責任を果たすことを約束しています。

■ 人権デュー・デリジェンスの実施

当社は経営計画担当役員を責任者として人権デュー・デリジェンスを実施しており、グループ会社を含め、部門横断的に取り組みを進めています。2019年度には主要事業における顕著な人権課題を特定しています。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年度は当社の各事業・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4月には、経営計画委員会の下、「ヒューマンライツ専門委員会(旧人権啓発推進委員会を吸収)」「サプライチェーンマネジメント専門委員会」を設置し、サプライチェーンを含めた人権課題の解決に向けた具体的な取り組みを進めていきます。

引き続き、人権への負の影響を防止・軽減する推進体制を整備し、実効ある施策を講じるなど、人権デュー・デリジェンスを実施していきます。



■ 人権啓発活動

大林グループ人権方針の下、ヒューマンライツ専門委員会を定期的に開催し、人権啓発を推進しています。各グループ会社でも同委員会が策定した活動方針に基づき、事業内容や地域性に応じた人権研修を実施するなど活動を進めています。また、ハラスメント防止や人権尊重などに関するグループ会社を含めた役員研修も実施しています。2021年度は毎年度実施している人権研修に加え、人権デュー・デリジェンスを今後積極的に推進していくため、グループ全社員を対象に社

長メッセージを発信するとともに、「ビジネスと人権」に関するeラーニングを実施しました。



「ビジネスと人権」に関するeラーニング動画

ハラスメント対策

ハラスメント対策は、専門部署であるハラスメント対策室を中心に啓発活動を行っており、動画を用いたeラーニングやポスター掲示による相談窓口の周知を定期的実施しています。2019年度からハラスメントの早期発見・対処を目的としたアンケート調査も実施しており、その結果をイントラネットで社員に公表しています。2021年度は工事事務所が取り組んだ職場づくりの好事例を紹介する動画を全社員に配信したほか、経営層には当社のハラスメント事例から明らかになった課題を共有するなど、風通しの良い職場づくりに向け積極的に取り組んでいます。

■ 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・通報制度に加え、ハラスメントに関する専用相談窓口を社内外に設けています。相談は、社員のみならず第三者も可能で、匿名でも受け付けています。また、相談内容の機密性を確保し、相談者が不当な扱いを受けないよう保護を徹底しています。

人権に関する相談窓口

<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/employee/humanrights.html#section3>

Diversity & Inclusion

ダイバーシティ&インクルージョン推進に向けた社員の意識改革

多様な人材が互いの視点や考え方を受け入れながらワークエンゲージメントを高め、全ての社員が働きがいをもち活躍できる組織を目指し、ダイバーシティ&インクルージョン推進部が中心となって意識改革を進めています。全社員に対して社長メッセージを発信の上、社内報を利用した啓発活動や、一人ひとりの意識変革を促す各種研修プログラムを実施しています。



ダイバーシティ&インクルージョン研修を実施

部下のキャリアと人生を応援しながら組織のパフォーマンスを高める「イクボス」の育成にも力を入れており、社長をはじめ各部門のトップ自らが率先してイクボスになる「大林組総イクボス宣言」を行うとともに、管理職層を対象に外部有識者を招いてイクボスの在り方やマネジメント手法を学ぶ研修を実施するなど、マネジメント層の意識改革にも努めています。



イクボス企業同盟に加盟し、イクボスを宣言する運輸社長

DX



事業基盤の強化と変革の 実践に向けたDXを推進します



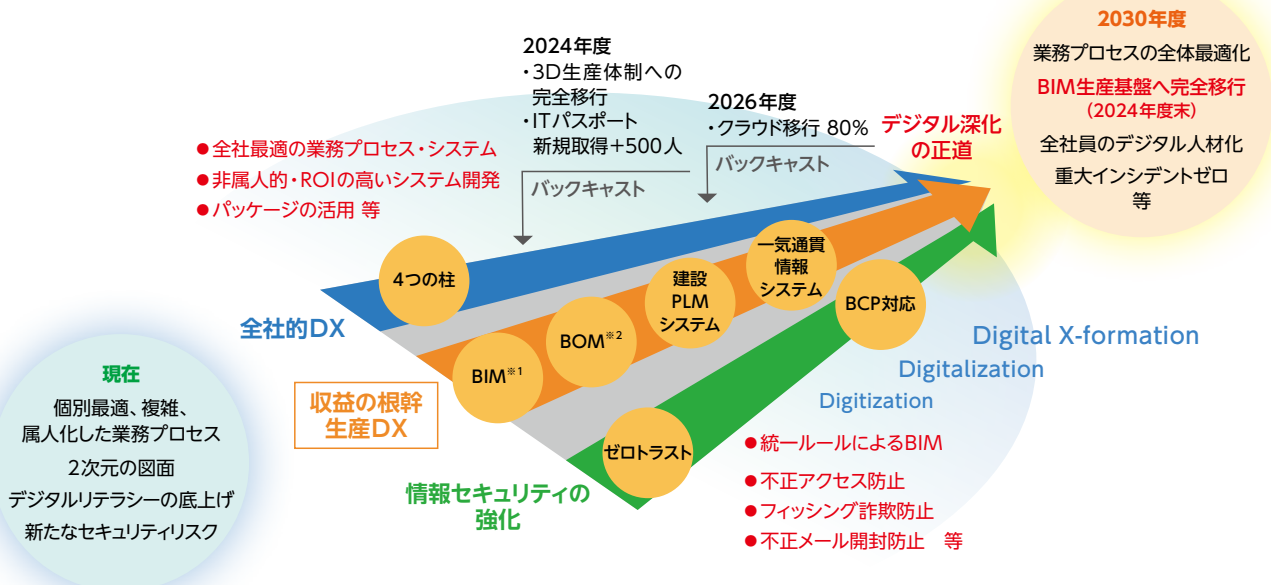
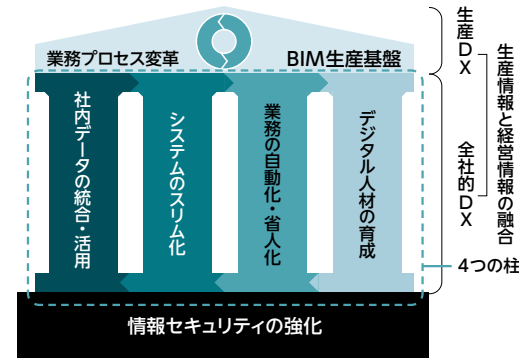
大林グループは、デジタル戦略に基づく施策を各本部・事業部、ならびにグループ会社に展開し、効率のかつ迅速にデジタル変革を推進していくため、従前よりも経営層に近い社長直轄の本部組織として2022年2月に「DX本部」を設置しました。DX本部は、経営戦略やビジョンに即したデジタル戦略の立案から推進・監理までを全体最適の意思決定と迅速性をもって行う全社横断型組織です。グループ会社のオーク情報システムと協働し、当社グループのDXを推進していきます。

大林グループが目指すDXと収益構造の変革に向けたデジタル戦略

当社グループのデジタル戦略は「生産DX」と「全社的DX」(バックオフィスDX)の2つに区分され、「生産DX」の「BPRによる抜本的な業務プロセスの変革」と「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」を全社的DXの「4つの柱」が下支えするという構造をしています。

4つの柱とは、「①社内データの統合・活用、②システムのスリム化、③業務の自動化・省人化、および④デジタル人材の育成」です。これら生産DXと全社的DXによる変革を持続可能で強固なものとするため、「情報セキュリティの強化」をその基礎としています。

当社グループが目指すDXは、近未来の社会環境と建設のありようを見据え、“デジタルありき”で成り立つ未来社会の業務フローをバックキャストで実現するものです。特に収益の根幹である生産DXを基軸に、デジタル深化を推進していきます。



※1 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上に構築すること
※2 Bill Of Materials。BIMモデルから柱、梁、壁、建具、窓といった構成部品の情報を取り出し、部品表としたもの

生産情報と経営情報を融合～次世代デジタル基盤の構築～

生産情報と経営情報を融合する次世代デジタル基盤として「一気通貫情報システム(仮称)」を構築し、既に段階的な運用を開始しています。一気通貫情報システム(仮称)は、営業から竣工およびアフターサービスまでのあらゆる業務情報を相互に関連付けて一元的に管理するデジタル基盤です。このシステムは業務に関わる全ての人と同じデータを使いこなすSSOT^{※1}を実現します。

また、製造業における情報管理の考え方であるPLM^{※2}を建設プロセスに応用した「建設PLMシステム」の構築も行っています。

建設PLMシステムは、設計から積算・見積、施工および竣工までのBIMモデルから抽出したBOM情報などを一元的に管理して、整合性や一貫性を担保するデジタル基盤です。このシステムは将来的なBIM生産基盤への完全移行を前提に導入しています。

DX本部は、両システムを連携させてBIM情報とコスト情報をつなげることで、生産情報と経営情報の融合を実現します。

※1 Single Source of Truth。信頼できる唯一の情報源のこと
※2 Product Lifecycle Management。製品ライフサイクル管理のこと

持続可能なDXの推進


持続可能なDXの推進には、情報セキュリティの強化とデジタル人材の育成・確保が重要な課題となります。

情報セキュリティの強化に当たっては、従来の境界型セキュリティから、「何も信頼しない」を前提に対策を講じるゼロトラストセキュリティ環境に完全移行しました。しかしながらサイバー攻撃の多様化・巧妙化・複雑化は日進月歩であり、ゼロトラストセキュリティだけでリスクを完全に回避することは不可能です。DX本部は、新たな脅威に対してのセキュリティシステムの継続的な

見直しに加え、社員に向けた情報セキュリティ教育の充実を通じてセキュリティ強化を図ります。

また、デジタル人材の育成・確保については、デジタル化に対するモチベーションや意識の向上、リテラシーの全社的な底上げを目的に世代別教育を推進します。さらに、社内人材交流の継続的な実施により、社員全体のデジタル変革に向けたマインドセットの変革を促し、ひいてはサプライチェーン全体の持続可能なDX推進につなげていきます。


大林グループのDX推進を主導する「DX本部」とそれを支える「オーク情報システム」



建設事業の情報基盤強化が使命

常務執行役員 DX本部長
岡野 英一郎

DX戦略は、近未来の社会環境と建設のありようを見据えてバックキャストで策定することが肝要です。当社はこの考えの下、DX本部設置以前からもBPRによる抜本的な業務プロセスの変革とBIM生産基盤への完全移行に継続的に取り組み、成果が実りつつあります。今後は、システムを「使う側」のデジタルリテラシーの向上に資するプッシュ型の取り組みも強化し、当社グループのDX推進を主導していきます。



DX本部と連携し、デジタル化を強力に推進

執行役員
株式会社オーク情報システム
代表取締役社長 兼
当社DX本部副本部長
古瀬 耕司

DX推進のカギとなるのは「標準化」と「連携」です。デジタル技術の進化は、圧倒的なスピードで事業環境に変化をもたらし続けています。私たちオーク情報システムは、創業以来一貫して大林組とともに培ってきたこれまでの知見とノウハウを活かし、新しい付加価値の創造と社会課題の解決に寄与するため、大林グループの持続可能なDX推進を支えていきます。

技術



大林グループは、建設事業の基盤の強化につながる技術にとどまらず、社会課題の解決や事業領域の拡大につながるような技術についても、マーケットのニーズを捉えて競争優位が獲得できるよう、技術ポートフォリオを構築してまいります。また、官庁や学術機関、同業他社、協力会社とのエコシステムを構築し、協働やM&A、オープンイノベーションによる技術の獲得を進めます。

品質管理・品質向上に資する技術開発

品質は当社グループの事業を支える根幹です。顧客が安心し、満足し、誇りを持って使うことができる建造物の提供を品質方針として定め、一貫した品質管理と品質向上に資する技術開発に継続的に取り組んでいます。



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

TOPIC 施工場所にBIMデータを重ね合わせ、円滑な情報共有と業務効率化を支援

大林組では、BIMデータを中心とした一元的な情報管理を行う建設DXを推進しており、積極的に新たな技術を開発・導入することで、さらなる品質管理・生産性向上に努めています。

2021年4月にMR (Mixed Reality : 複合現実) 技術を活用し、建設現場の施工場所にBIMデータを重ね合わせる施工管理アプリ「holonica® (ホロニカ)」を開発しました。同アプリの使用により、検査結果をBIMデータ上に印をつけて記録できるため、現地のどこに問題があるのかを一目で確認することが可能です。また、記録者の視点位置情報、BIMデータ内の対象部材の情報も一元管理できるため、効率的かつ確実に是正・確認作業を進めることができます。開発に当たり仕上げ検査業務に試験導入した結果、細かな設計図面の違いの確認や情報の参照ができ、関係者内の情報伝達漏れを防ぎつつ精度の高い施工管理を維持できることが分かりました。また、従来の紙図面を使った検査と比べて作業時間を約30%短縮できました。

今後は仕上げ検査業務のほか、出来形確認、竣工後の維持管理業務など幅広い業務への導入が

期待できるため、重大な品質瑕疵を防止するとともに、さらなる生産性向上と高度な施工管理に役立てていきます。



メガネ型・タブレット型端末を用いて仕上げ検査をする様子

➡ 施工場所にBIMデータを重ね合わせるMR施工管理アプリ「holonica」を開発

https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20210419_2.html

TOPIC 建設プロジェクト全体の工事別進捗をリアルタイムに管理

当社が開発したビジュアル工程管理システム「プロミエ®」は、鉄骨など各建設部材の作業工程をリアルタイムで管理できるWEBアプリケーションです。クラウドサービスと連携したBIMモデルを用いることで、対象工事の進捗状況を3Dで視覚的に確認・管理でき、発注者や協力会社などの関係者間でリアルタイムに情報を共有することが可能です。さらに、BIMモデルが持つ部材の体積や重量などの属性情報を活用することで、本システムに入力された施工実施記録から工事出来高の算出が容易になり、従来の業務にかかっていた手間やヒューマンエラーを低減することができます。

2018年の建設現場への試験導入以降、課題や現場の要望をもとに改善を重ねてきましたが、このたび、プロミエを、BIMを情報基盤とする現場施工管理のプラットフォームとして、建設プロジェクト全体の管理に活用できるビジュアルプロジェクト管理システムに改良しました。

今回、マルチ画面に改良したことにより、BIMモデルと部材の一覧表を並べて情報の確認をすることや、計画と実績の進捗を比較できるようになりました。「3D標準」「3D計画」「3D実績」「3D進捗」および「一覧表」から画面を選択することで、連動する2画面にアングルや選択部材が同期して表示されます。



計画と実績の進捗をタイムラインで同時再生

また、改良後のプロミエは、BIMモデルが持つ数量情報と実績データに基づいて出来高数量を算出し、グラフや表を表示することが可能です。算出された出来高数量は協力会社と共有し、帳票出力機能で出力した出来高帳票を毎月の請求処理に利用できます。試行現場では、施工管理業務の効率化が図れ、請求処理時の出来高数量算出に要する時間が約20%短縮しました。

さらに、BIMモデルと点群データの重ね合わせにより自動で実存判定を行う機能を搭載しており、点群データ取得日の進捗実績データとして反映します。BIMモデルに内包される一定数の点群データが存在することで、所定の位置に部材が配置されたことを認識し、実績として判定する機能を活用することで、実績データの取得や反映を効率良く確実にできることとなります。



BIMモデルと点群データの重ね合わせによる実存判定

今後もプロミエを施工管理BIMプラットフォームの核として機能拡充を継続するとともに、業務の効率化と生産性向上を推進していきます。また、プロミエをより多くのBIMユーザーが活用できるよう、外部にも販売していきます。

➡ ビジュアル工程管理システム「プロミエ」をアップグレードしました

https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20220516_1.html

技術

完全無人化施工の実現に向けたロボティクス技術開発

当社グループは、ロボティクス技術とIoT・AI・xR[※]・5Gを組み合わせることで、建設現場の完全無人化施工の実現を目指しています。自動・自律施工システムや特殊機械など差別化が図れる技術開発を推進し、生産性の向上や省力化を図ることで、革新的な建設システムの構築を実現します。

※ VR(仮想現実)・AR(拡張現実)・MR(複合現実)など、現実と仮想の世界を融合した空間を創り出す技術の総称

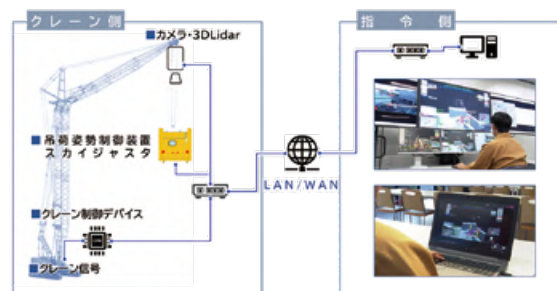
TOPIC

建設機械の遠隔操作と自動・自律運転化により建設DXを推進

当社は、クレーン運転において、運搬目的地点の位置情報を指定するだけで、AIによって最適な運搬ルートを自動生成し、その運搬ルートに沿って自律運転を行う「クレーン自律運転システム」を開発しました。

取得済みの敷地全体の点群データに、クレーンに取り付けた3D-LiDAR^{※1}からのリアルタイムな点群データ、さらに完成図となるBIM/CIMデータを組み合わせることで、クレーン周辺状況の3次元マップ情報を認識します。そのため、操作者が目的地点を指定するだけで、マップ情報をもとにシステムが運搬対象となる吊り荷の形状や障害物の有無から最適な運搬ルートを自動生成し、運転を開始します。加えて、運転中もリアルタイムに周囲の点群データを取得しているため、吊り荷が障害物に接近した際には減速や停止、さらに運搬ルートの再生成を行った上で自律運転を再開するといった安全性能を有しています。また、吊り荷の揺れの抑制、運搬中の吊り荷の方向制御、荷下ろし後の玉掛ワイヤーの取り外しの一連の荷役・揚重作業を自動化したことにより、作業員の安全性や作業効率が大幅に向上します。

オペレーターはパソコンやタブレット端末の操作画面にて遠隔から作業指示、監視を行えるため、常時クレーンを操作する必要がありません。また、操作するモニターは1画面に集約しており、クレーンの稼働状況を共有、確認できるネットワーク環境さえあれば、場所を問わず操作が可能です。



クレーン自律運転システム概要図

クレーン自動化

<https://youtu.be/uU5pixz4jHk>

福島県相馬郡飯舘村の環境再生事業盛土等工事においては、高度な遠隔操作、自動・自律運転の機能を有する建設機械の現場実証を行いました。

土砂の積み込みはバックホウ自律運転システム、場内運搬はクローラキャリアダンプの自律運転、土砂敷きならしおよび転圧はブルドーザの自動運転を適用しました。

一人のシステム管理者で複数の自動・自律運転が可能な建設機械を管理するFMS^{※2}を開発し、システム管理者がFMSを利用して建設機械に作業内容を指示することで、複数の建設機械が連動して運転するよう統括制御を行います。当日の作業条件に合わせて作業エリアや立入禁止エリアをシステム上で設定することにより、建設機械同士あるいは作業員との接触を防ぎ、安全性の向上に寄与します。

さらに、GNSS^{※3}による建設機械の位置情報と、3D-LiDARによる周辺地形データおよびマシ

ンコントロール機能を活用して高精度な施工を行い、各施工段階における運行履歴データや出来形データを自動取得します。また、これらのデータを継続的に取得し、施工の進捗や建設機械の稼働状態を管理するとともに、施工計画の最適化に活用します。

- ※1 3D Light Detection and Ranging。レーザー光を照射して対象物までの正確な距離を測定し、遠方や周辺の状況をリアルタイムかつ立体的な点群データとして認識するセンサー機器
- ※2 Fleet Management System。複数の建設機械を一括統合管理し、最適なオペレーションを行うための制御システム
- ※3 Global Navigation Satellite System。人工衛星を使用して地上の現在位置を計測する衛星測位システムのうち、全地球を測位対象としたもの



建設機械の遠隔操作、自動・自律運転による施工概要

積込・運搬機械の自動化

<https://youtu.be/rct2NYAiXdk>

社会課題の解決および事業領域拡大につながる技術の獲得

当社グループは、社会課題の解決とビジネスモデルの創出に資する技術の獲得を目指すとともに、当社技術をコアにした新たな事業分野における新たな付加価値の創造と事業領域の拡大を推進します。

TOPIC

宇宙農業の実現に向けた実証実験に成功

近年、米国が提案し、日本も参加を表明した国際宇宙探査計画「アルテミス計画」をきっかけに月面開発への取り組みが活発化しています。月面における有人活動には水や食料などの物資が不可欠ですが、長期的に継続して活動するには月面の資源の利用や物資循環が必要と考えられます。

当社は株式会社TOWINGと共同で、月の砂を植物栽培が可能な土壌とするための技術を開発しました。当社は月の砂をマイクロ波やレーザーを用いて建材化する技術開発をJAXAなどと実施しており、TOWINGが有する無機の多孔体を設計する技術などの知見を組み合わせることで、月の模擬砂[※]から製造した多孔体を土壌化して小松菜を栽培する実証実験に成功しました。

月面での植物栽培技術が実用化されることにより、地球からの輸送物資を大幅に削減するととも

に、宇宙活動でのQOL向上にも寄与することで、持続可能な宇宙開発への貢献が期待できます。



月の模擬砂から製造した多孔体を用いた植物(小松菜)栽培

※ 火成岩あるいは粘土鉱物を主体とする非常に細かい粒子の土質材料

宇宙農業の実現に向けて月の模擬砂を用いた植物栽培実験に成功

https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20220207_2.html

技術

ES CON FIELD HOKKAIDOにおける取り組み



プロジェクト最前線 巨大開閉式屋根の球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」をつくる
<https://www.obayashi.co.jp/thinking/detail/project71.html>

北海道北広島市で建設が進むプロ野球・北海道日本ハムファイターズの新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」は、豊かな自然環境を活かした北海道ならではのボールパークとして2023年3月に開業予定です。

3万5,000人を収容する新球場は、日本最大級の開閉式屋根と自然光を取り入れる最大高さ70mのガラス壁を備えた特徴的な外観の建物になる予定です。天然芝のフィールドに近い観客席は臨場感抜群で、球場内のどこからでも試合観戦を可能にする360度回遊型コンコースなど、さまざまな工夫が施された球場となります。

施工の最盛期を迎えたプロジェクトでは、その至るところに大林組の高い技術力とノウハウが活かされています。

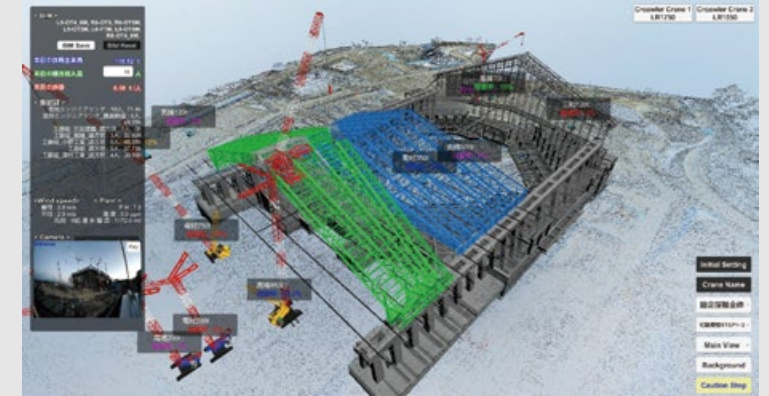
建設現場ではさまざまな最新技術を駆使して施工を行っています

4D施工管理支援システム

デジタル空間上でBIMによる3Dモデルに周囲の地形やクレーンの位置、就労人員などの稼働状況をリアルタイムで反映させたデジタルツインを作成し、施工管理に活用する「4D施工管理支援システム」の実証実験を実施しています。

従来は現地で確認していた建設現場の稼働状況を一元的に「見える化」することで、施工管理に必要な情報の収集にかかる手間を削減するとともに、現地に行かなくても遠隔からの状況確認を可能にしました。

また、デジタル空間からのフィードバックとして、収集した情報を解析することで出来高の算定や施工計画のシミュレーションなどに活用することができます。



https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20220222_1.html

2 点群データによる進捗・出来高管理

ドローンで撮影した写真から点群データをクラウド上で自動生成し、データ共有を可能にするサービス「Site Scan for ArcGIS」が、広大な敷地で行われる工事の施工管理に効果を発揮しています。点群データ画像によって日々変化する建設現場の様子を立体的に把握することができ、社員間でデータを共有することで現場状況や簡易測量、切盛土量算出などに使用しています。また、ストックヤードやクレーンなどの作業計画の打ち合わせや見学会の案内時にも活用しています。



3 顔認証による入退場管理

顔認証による入退場管理システムを導入し、社員をはじめとする工事関係者のスムーズな入退場管理を実現しています。また、工事関係者の入退場状況のログデータの収集により、総入場者数や人数の推移、延べ労働時間、職員の労働時間の把握を容易にしました。加えて、本システムは技能労働者の就業記録などを業界横断的に登録・蓄積する建設キャリアアップシステムと連携することで、就業履歴の登録手続きを簡略化でき、登録漏れの防止にも役立っています。

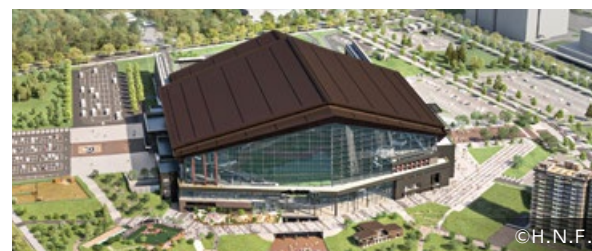


4 建設機械鍵貸出管理システム

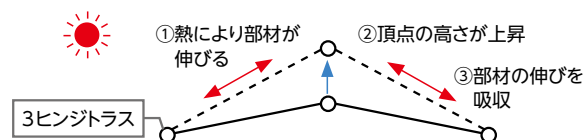
高所作業車や除雪機といった建設機械の鍵も、顔認証システムを応用した「建設機械鍵貸出管理システム」と連携して一元管理しています。鍵を貸出す際には、キーボックスに備え付けた顔認証端末を用いて使用者の顔を認証し、システムに登録された情報と紐付けています。本システムの導入により、貸出の管理者の負担が軽減されたほか、建設機械の稼働状況が容易に把握できるなど、管理上の利便性やセキュリティが大幅に向上しました。



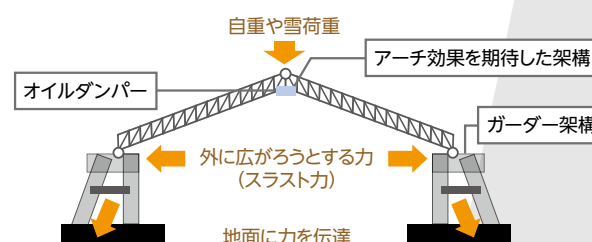
ダイナミックな可動屋根と、屋根を支えるガーダー架構



アーチ効果を期待した架構の採用により、166mの無柱空間を6.5mのトラス構造の梁で支えることができ、ボリュームを抑えた屋根を実現。また、架構の頂部をピン接合とする3ヒンジトラスとして設計しました。これにより北海道の大きな寒暖差で生じる約100mmの鋼材の伸び縮みを、屋根の頂部が高さを変えることによって吸収しています。この屋根は走行台車24台（駆動台車18台、従動台車6台）により、130mの距離を25分で開閉できます。



また、アーチ効果を期待した架構を用いることで、屋根の足元では外側に広がろうとする力=スラスト力が発生します。この力は走行台車1台当たり最大730tにまで及びます。この大きな力を着実に地面に伝えるために4.5m×2.5mのガーダー架構をレフト・ライト両側に連続配置しました。



サプライチェーンマネジメント



サステナブル・サプライチェーンの構築に向けて

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、この目標達成には、サプライチェーン全体での競争力強化と将来の担い手の確保が急務です。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、CSR調達方針に基づく国内外のサプライチェーンにおける諸課題への対応など、新たに設置したサプライチェーンマネジメント専門委員会において方針・戦略を策定し、取り組みを進めていきます。

■ 大林組林友会／大林組林友会教育訓練校

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1,100社が加盟しており、当社の重要なステークホルダーとして位置付けています。当社は、加盟企業の健全性について定期的なモニタリングを行っています。林友会では定期的に連絡会を開催し、安全に関する法令の改正や外国人技能実習生の受け入れ対応などについて情報共有を図っています。

2014年には、当社協力会社の技能労働者の育成と次世代への技能伝承を目的に、教育訓練校*を開校しました。とび工・鉄筋工・型枠工の3コースとCADに特化した短期コースを設けており、当社や協力会社の社員が講師を務めています。訓練生は研修を通じて、施工や安全管理、CADなど、建設現場に必要な知識・技能を習得します。これまで368人(2022年3月末現在)が修了し、建設現場で活躍しています。また、定められた認定を受けた修了者が当社の建設現場に従事した場合、修了者と協力会社双方に奨励金や報奨金を付与するインセンティブ制度も設け、キャリア形成支援と賃金の向上を図っています。

* 大林組林友会教育訓練校は、厚生労働省の制度を活用した職業訓練実施広域団体

■ 大林グループCSR調達方針

当社グループは、大林組基本理念に基づき企業の社会的使命を果たすための取り組みの一環として「大林グループCSR調達ガイドライン」を制定し、広く当社事業に関連する調達先とともにCSR調達を推進しています。2020年3月には、社会的要請の多様化を踏まえてより具体的な取り組み項目を加え、「大林グ

■ 後継経営者育成教育

建設業界では、就業者の高齢化や技能労働者不足のほか、協力会社の後継経営者育成も大きな課題となっています。大林組林友会においても、経営者の高齢化などによる休業や解散件数の増加が課題となっており、その対応が急務となっています。

2021年12月、当社は大林組林友会連合会と連携して「後継経営者研修会」を開催し、林友会から推薦を受けた次期後継者を対象に、経営者に必要とされる能力や人材育成の重要性について学ぶ機会を設けました。今後も後継者問題の解決やサプライチェーン強化に向けた取り組みを推進し、林友会とともに諸問題の解決に取り組んでいきます。



人材育成をテーマにした討議の様子

ループCSR調達方針」として改訂し、協力会社に周知しました。主要な項目は調達先と締結する契約約款に定めており、契約時に改めて確認をしています。



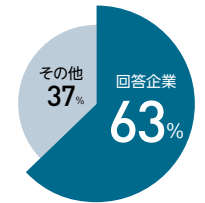
https://www.obayashi.co.jp/sustainability/suppliers/csr_procurement.html

■ CSR調達に関する具体的な取り組み

CSR調達アンケートの実施

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1月には、対象企業を、大林組林友会加盟企業のほか継続的に取引実績のある企業を加えた約1,300社にまで拡大し、実施しました(回収率90.9%)。今後はアンケート結果などに基づき、協力会社とのエンゲージメントを実施する予定です。

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



CSR調達に関する研修の実施

ESG重要課題に掲げた「責任あるサプライチェーンマネジメントの推進」の取り組みとして必要不可欠な「CSR調達」について、基本的な認識をグループ全体で共有し浸透を図ることを目的に、当社および国内グループ会社の全社員を対象に、eラーニングを実施しました。

また、調達業務に従事する当社および国内グループ会社の担当者を対象に、外部講師を招いてより詳しいサプライチェーンマネジメント研修を実施しました。



外部講師を招いての研修風景

トレーサビリティ*調査の実施

近年、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ます。こうした情勢を受け、建設工事で使用する資材のうち、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。調査結果から、概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に対するリスクの顕在化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、サプライチェーンへの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

TOPIC 内外テクノス 持続可能性に配慮した責任ある木材調達の推進

当社グループの内外テクノスは、2017年に国内の木造作工会社として初めて、国際的な森林認証制度*であるFSC® CoC認証(FSC-C134356)およびPEFC CoC認証(SA-PEFC-COC-005586)を取得しています。

近年、発注者をはじめとしたステークホルダーも持続可能な調達を重要視しており、原材料のトレーサビリティが証明できることはステークホルダーの信頼獲得に不可欠な要素となっています。

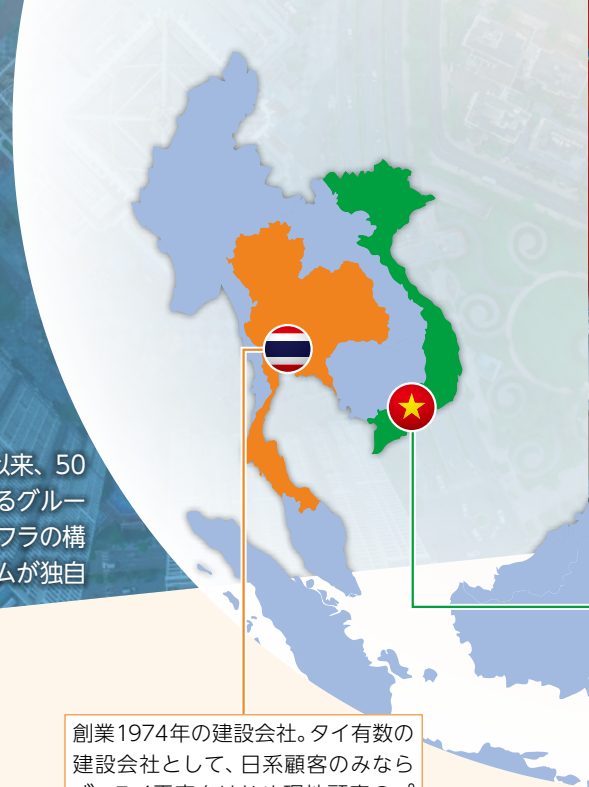
内外テクノスの取り組みは、当社グループが進めるサステナブル・サプライチェーン構築に貢献する重要な活動と位置付けています。



*環境、社会、経済の観点から、適正に管理された森林から産出した木材などに認証を付与することにより、持続可能な森林の利用と保護を図る制度のこと。世界自然保護基金(WWF)を中心に発足した森林管理協議会が管理する「FSC認証」とヨーロッパ11カ国の認証組織により発足したPEFC森林認証プログラムが管理する「PEFC認証」がある

アジアのサステナブルな社会の実現に向けて

大林グループは、初の海外拠点としてタイ・バンコクに駐在員事務所を開設して以来、50年以上にわたって海外展開を進めてきました。現在ではアジア・北米を拠点とするグループ会社が環境や社会に配慮した事業活動を通じて、暮らしを豊かにする社会インフラの構築に貢献しています。今回はアジアのグループ会社であるタイ大林と大林ベトナムが独自に進めているESGへの取り組みについてご紹介します。



タイ大林



タイ大林では「社会・文化・経済的な成長を促す地域や環境を整備し、タイの天然資源を持続可能なものとする事で、人と自然との調和を実現すること」を企業目標に掲げ、2020年度から当社グループのマテリアリティを踏まえた12の課題を設定して取り組みを進めています。

創業1974年の建設会社。タイ有数の建設会社として、日系顧客のみならず、タイ王室をはじめ現地顧客のプロジェクトを数多く手がけています。2018年からは開発事業にも着手し、2022年3月に当社グループが単独所有する最大の賃貸物件となる「O-NES TOWER」をバンコクに開業するなど、多様な事業展開を進めています。

創業2006年の建設会社。大林組が1992年に駐在員事務所を設立してベトナムに進出後、建設需要の拡大に伴い現地の事業強化を図るため、グループ会社として設立。日系企業のプロジェクトを中心に事業展開を進めており、ベトナム有数の外資系建設会社として認知されるようになってきました。

大林ベトナム



大林ベトナムでは、さらなる企業の成長にはESG経営は不可欠であるとの考えの下、2019年度より当社グループの経営方針に沿って、ESG経営の体制構築と浸透に力を入れています。2020年度に外部コンサルタントの支援を受けてマテリアリティとKPIを設定し、2021年度にはサステナビリティ委員会を設置して定期的にESG課題に対する具体策を審議する体制を構築するなど、取り組みを進めています。

タイ建設業界全体の技術伝承に注力

建設産業は「人」が根幹であるとの考えに基づき、将来を見据えた人材育成を進めています。2015年に「タイ大林トレーニングセンター」を設立し、若年層を中心とした技術伝承に取り組んでいます。同施設は、自分で「触って」「試して」みることによる学びを可能とし、研修内容により設備を常に更新することで、より良い人材育成に最適なツールとなっています。タイ建設業界全体の発展に寄与するため、自社のみならず協力会社・学生・公共機関・一般企業にも研修の場として提供しています。



タイ大林トレーニングセンター

廃棄物の削減に向けた取り組み

タイ大林では、廃棄物の適切な処理と削減に向けて建設現場を中心にさまざまな取り組みを進めています。一般廃棄物の削減に関しては、分別を中心とした3R活動^{*1}に加え、建設現場ではバイオコンポスト^{*2}を設置し、生ごみを堆肥化して園芸などへ再利用しています。また、リサイクルイベントの実施などにも積極的に取り組んでいます。

産業廃棄物に関しては、適正な分別とともに、法令を遵守した適切な廃棄処理を徹底しています。コンクリートや鉄の廃材などは積極的にリサイクルし、廃棄物の削減に努めています。

^{*1} リデュース（発生抑制）、リユース（再使用）、リサイクル（再資源化）
^{*2} 微生物の力で生ごみを分解して堆肥化する生ごみ処理機



生ごみなどをバイオコンポストで堆肥化し、工事事務所の敷地内でのメロン栽培に利用

環境保全に向けた取り組み

廃棄物とCO₂の排出量削減を柱として、廃棄物については、削減に向けたKPIを定めて目標を設定し、「管理・分別の徹底」を重点項目として取り組んでいます。建設現場で発生する廃棄物は発生源ごとに「建設廃棄物」「有害廃棄物」「一般廃棄物」の3分類への分別を徹底し、適切な廃棄・リサイクルに努めています。廃棄物の削減に対しては、建設現場でのリサイクル推進に加え、全社で業務のデジタル変革によるペーパーレス化を進めています。CO₂排出削減については、ベトナム政府が掲げる2050年までのカーボンニュートラル実現に向けた「太陽光由来の電力活用」を重点項目に設定し、建設現場の仮設事務所への太陽光パネル設置を推進しています。



工事事務所の屋根上に太陽光パネルを設置

働き方改革の推進

社員の健康管理と生産性向上を目的として、2019年度から「働き方改革」を推進しています。毎週水曜日に「ノー残業デー」、毎月1回「現場閉所デー」を設定し、それぞれ実施率をKPIに設定して取り組んでいます。また、長時間労働の是正に向けてKPIを定め、残業時間の上限目標を設定するとともに、社内報による働き方改革の好事例紹介や、ICTツール導入による業務効率化を進めています。



ノー残業デー(左)と現場閉所デー(右)をポスターで周知



経営体制

基本的な考え方

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・果敢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。

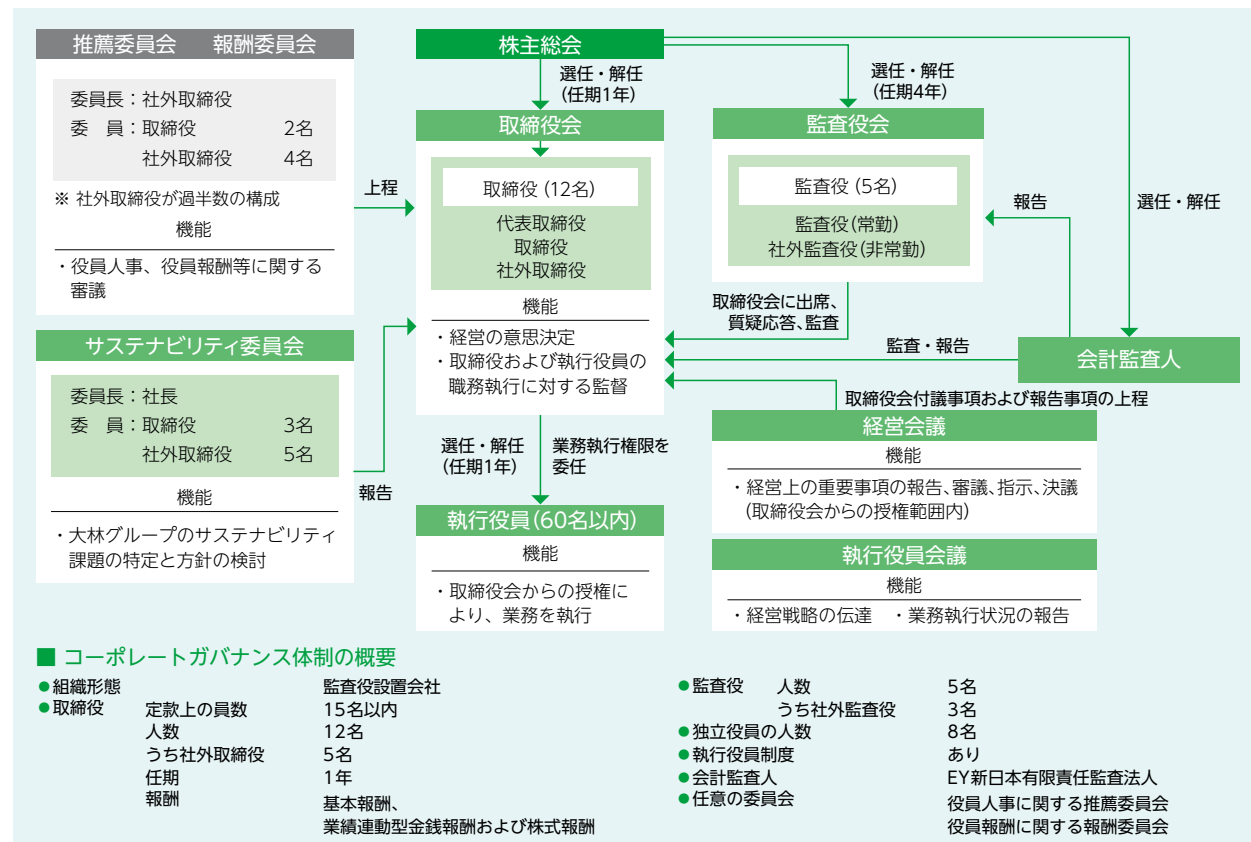
コーポレートガバナンス体制

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 (2022年6月23日現在)



[コーポレートガバナンス報告書](https://www.obayashi.co.jp/company/upload/img/corporategovernance20220624.pdf)
<https://www.obayashi.co.jp/company/upload/img/corporategovernance20220624.pdf>
[社外役員候補者の選定要件](http://www.obayashi.co.jp/company/governance/statement.html#section1-2)
www.obayashi.co.jp/company/governance/statement.html#section1-2

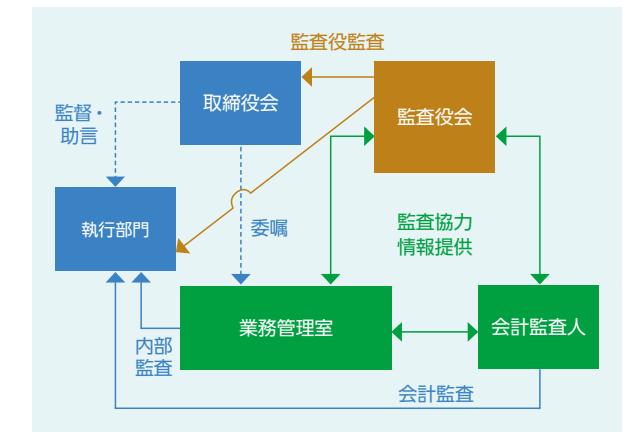
近年のコーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

	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	取締役数	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	推薦委員会						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		
	報酬委員会						新設			
サステナビリティ委員会	新設									

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」の定めにとり、内部監査部門である業務管理室が、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、監査役と業務管理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



サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会(2022年4月1日設置)は、社長を委員長とし、取締役4名、社外取締役5名の計9名にて構成しています。

同委員会では、取締役会の下、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、その検討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、社会情勢と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。

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

推薦委員会・報酬委員会

推薦委員会、報酬委員会は、いずれも社外取締役を委員長とし、取締役2名、社外取締役5名の計7名により構成しています。それぞれ役員人事、役員報酬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、役員人事および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。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)にのっとり、その運用が適切に行われているかを取締役会が定期的に監督しています。取締役会は、各事業分野に精通する業務執行取締役と、企業経営に携わった豊富な経験と高い識見を有する社外取締役で構成しており、取締役の選定に当たっては、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。

役員報酬

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

具体的には、基本報酬(固定の金銭報酬)については、役位に応じた報酬額のテーブルを、社外取締役が過半数を占める報酬委員会(委員長は社外取締役)の審議を経て取締役会が定めた上、毎事業年度終了時に、報酬委員会が個々の取締役などに当該報酬テーブルを当てはめることにより、次年度の報酬額を決定します。

業績連動金銭報酬(賞与)については、事業年度ご

■ 推薦委員会

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候補として推薦するとともに、多様な知見を持つ候補者を社外取締役・社外監査役候補者として推薦しています。また、同委員会の運営要領として取締役の解任手続きおよび基準について定めており、役員としての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のっとり解任の要否を審議することとしています。2021年度は推薦委員会を1回開催し、取締役・監査役候補者の選定などに関して審議を行いました。

■ 報酬委員会

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。2021年度は報酬委員会を4回開催し、「中期経営計画2022」策定に伴う役員報酬業績指標(KPI)および個人別評価方法の見直しなどに関して審議を行いました。

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、あらかじめ定められた全社業績指標および個人目標に基づき、当該業績指標および個人目標の達成度などに応じて取締役など(社外取締役を除く)に対し、年1回、金銭にて支給します。

なお、2021年6月24日開催の第117回定時株主総会決議に基づき、取締役に対する金銭報酬である基本報酬および賞与の総額は、年額720百万円以内としています。

また、業績連動株式報酬については、特に中長期的な業績の向上と企業価値・株主価値の増大への貢献意識を高めることを目的としており、役位に応じた職責およびあらかじめ定められた業績指標の達成度などに基づき、取締役など(社外取締役および海外居住者を除く)に当社株式を報酬として支給する制度であり、役位に

応じた職責に基づきあらかじめ定められた数の株式を支給する固定支給株式報酬(固定支給部分)と業績指標の達成度などに応じて支給する株式数が変わる変動支給部分で構成され、さらに変動支給部分については、短期業績指標の達成度に応じて支給される「短期業績連動株式報酬」と、中長期業績指標の達成度に応じて支給される「中長期業績連動株式報酬」を設けています。

なお、退任などにより株式報酬の交付を受ける権利が確定した取締役などが、職務の重大な違反または社内規程の重大な違反などに該当する行為を行っていた

ことが判明した場合、当社は当該報酬の返還を求めることができる旨を規定に定めています。

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

役員報酬イメージ

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

※1 いずれのKPIについても100%達成した場合の割合を記載

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

業績連動報酬指標(社長の場合)

報酬の種類	指標(KPI)
短期業績連動金銭報酬(賞与)	連結営業利益、EPS(1株当たり当期純利益)
短期業績連動株式報酬	連結営業利益、EPS(1株当たり当期純利益)
中長期業績連動株式報酬	連結営業利益、TSR(株主総利回り)、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報酬等の総額(2021年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の人 数(人)
		基本報酬 (金銭報酬)	業績連動金銭報酬 (金銭報酬)	業績連動株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役 (うち社外取締役)	507 (61)	463 (61)	14 (-)	29 (-)	14 (6)
監査役 (うち社外監査役)	96 (33)	96 (33)	- (-)	- (-)	5 (3)

(注) 上記には、2021年6月24日開催の第117回定時株主総会最終の時をもって退任した取締役2名のみを含む

取締役・監査役トレーニング

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、全ての取締役、監査役および執行役員を対象に、コーポレートガバナンスや経営に関する危機管

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

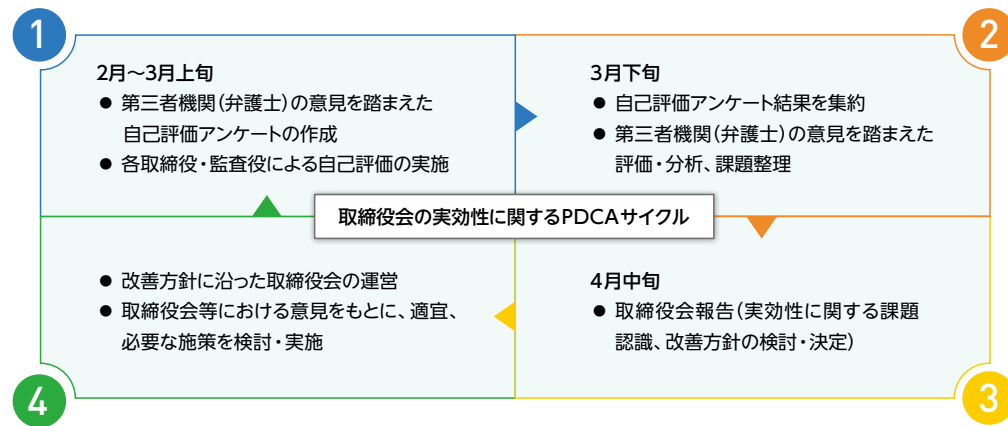
経営体制

取締役会の実効性評価

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の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意見や取締役会が果たすべき役割の変化などを踏まえて、内容を毎年見直しています。

2021年度においても評価・分析を実施し、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しています。また、評価・分析結果を受け、取締役会において重点的に議論すべき経営戦略・経営方針などに関して審議・議論する機会をより充実させるなどの改善対応を行っています。

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



ステークホルダーとの対話

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じていきます。

ステークホルダー	コミュニケーション手段	課題/求められる事項
顧客	営業活動、建物の定期検査、満足度アンケート、社外ウェブサイト	良質な建造物やサービスの提供 多様なニーズに応える先進技術の開発
株主・投資家	株主総会、コーポレートレポート、個別ミーティング、現場見学会・事業説明会、決算説明会、海外IR	適時かつ公平な情報開示 業績に応じた利益還元
社員	労使協議、各種相談窓口、研修、従業員満足度調査、安全衛生協議会	快適な職場環境の形成 各種制度の整備・充実 能力開発および適正な処遇
サプライヤー	調達活動、CSR調達ガイドラインアンケート、大林組林友会との連携、災害防止協議会	公正な取引関係の構築 就労環境の向上 共創関係の構築
地域社会	現場見学会、イベント参加、大林財団における奨学事業、マッチングギフトプログラム	持続可能な社会の実現を目指した社会貢献活動

リスクマネジメント

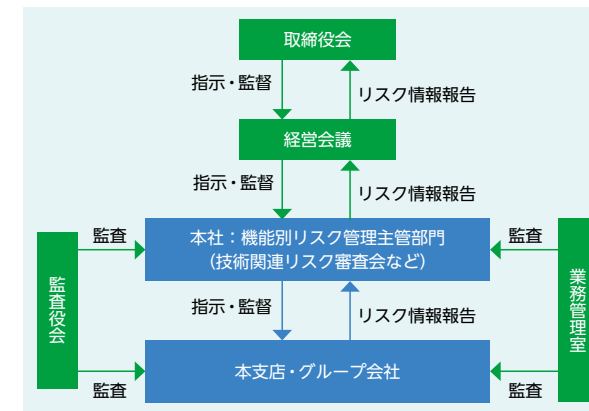
<https://www.obayashi.co.jp/company/governance/riskmanagement.html>

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業務管理室が各部門のリスク管理状況を監査しています。

リスク管理体制図



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。

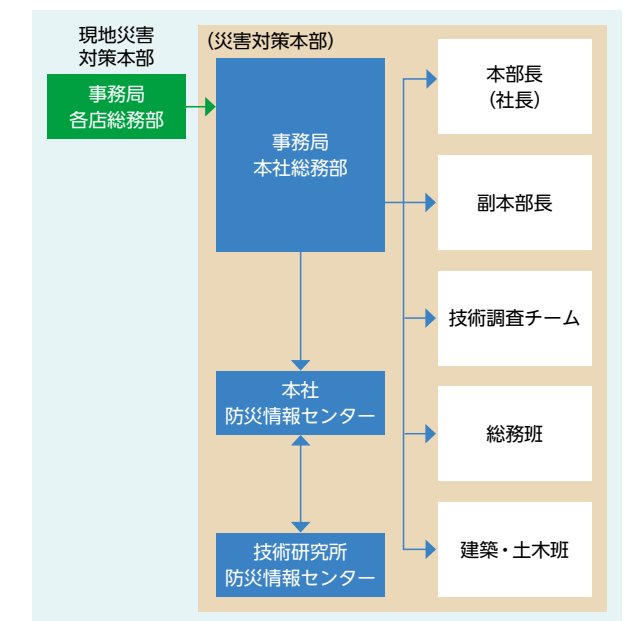
この統一的な枠組みの中で、情報セキュリティに関する体制や教育、監査および安全管理措置などについて、国内外の法令や規格などに準拠した上で、当社グループ各社が遵守すべき対策基準を具体的に

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の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、建設現場だけでなく自社施設やグループ会社施設の被害状況を確認するメールが自動配信されます。これにより、速やかに被害状況が確認できるため、早期に復旧対応に当たることができます。また、数年以内に発生するリスクが高いといわれている震災発生時の備えとして、当社では被害状況に応じて災害対策本部を設置することとし、さまざまな想定の下、震災訓練を全店全社員で実施しています。2021年度は、ウイルス感染症などのパンデミック時の巨大地震を想定した震災訓練を、ウェブ会議システムを利用して実施しました。

災害対策本部連絡体制図



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
長期にわたる事業のリスク	事業期間が長期にわたるPPP事業や再生可能エネルギー事業等における事業環境の著しい変化や重大事故等の発生による事業の収益悪化や対応費用の損失計上等			○	○	<ul style="list-style-type: none"> 財務基盤とのバランスを勘案した投資計画の立案 投資委員会等による事前審査の厳格化 事業パートナーや業務委託先との適切なリスク分担 保険付保によるリスクヘッジ 運営状況のモニタリング
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 アジア・北米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	外部からの攻撃や従業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
新型コロナウイルス感染症の感染拡大に関わるリスク	感染拡大に伴う事業遂行上の支障発生や国内外の景気後退による建設市場の著しい縮小等	○	○			<ul style="list-style-type: none"> 「新型コロナウイルス感染拡大予防のための基本行動プログラム」の実践による感染予防および感染者発生時の影響の最小化 Withコロナ・Afterコロナ社会でも成長が期待される分野における建設需要や社会課題解決に資する技術開発への経営資源の柔軟な配分
大規模災害に関するリスク	地震、津波、風水害などの大規模災害の発生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"> 災害種別ごとのBCPの策定 教育や訓練の継続的な実施
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

コンプライアンスの徹底

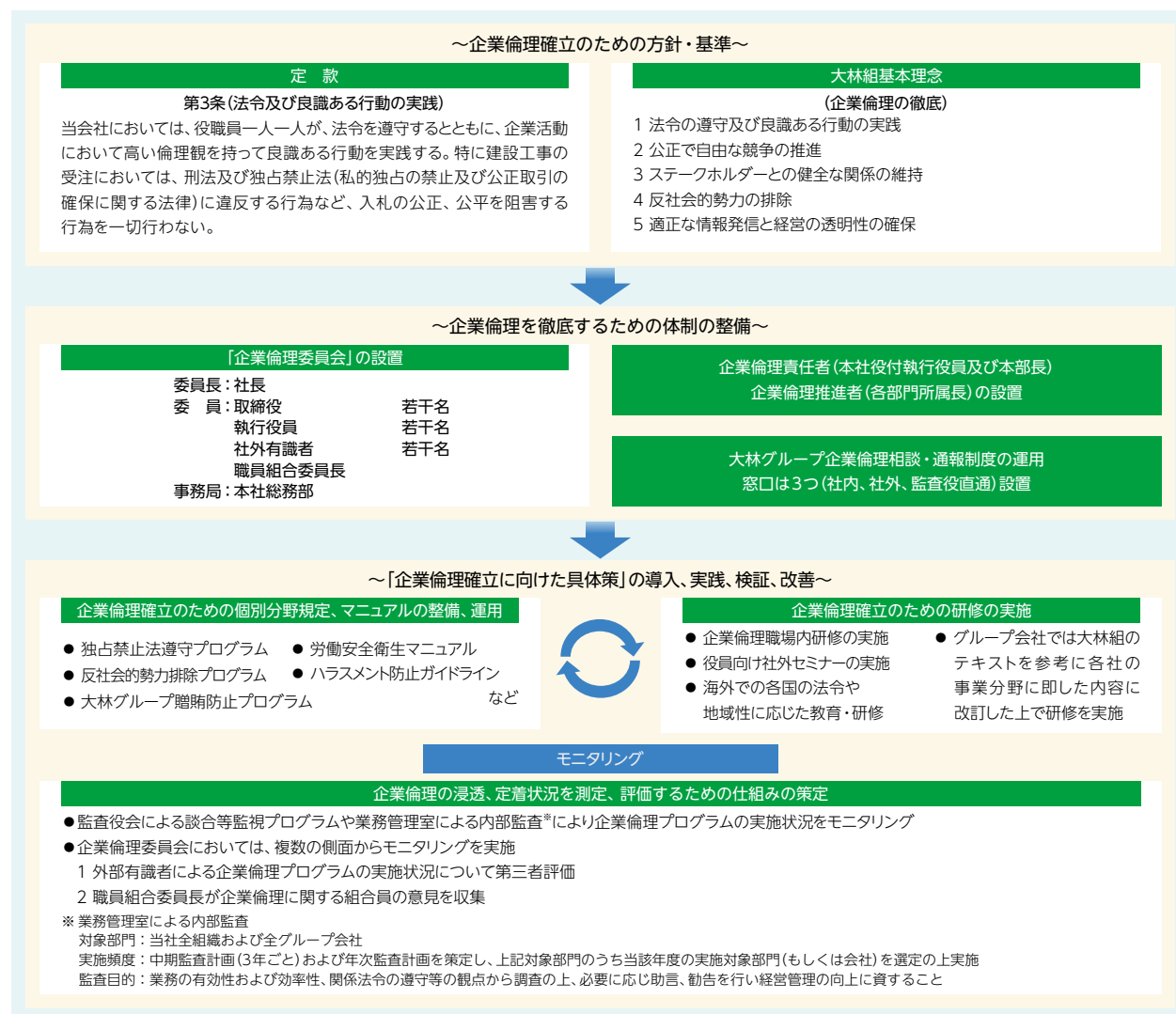


基本的な考え方

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な施策を導入、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】

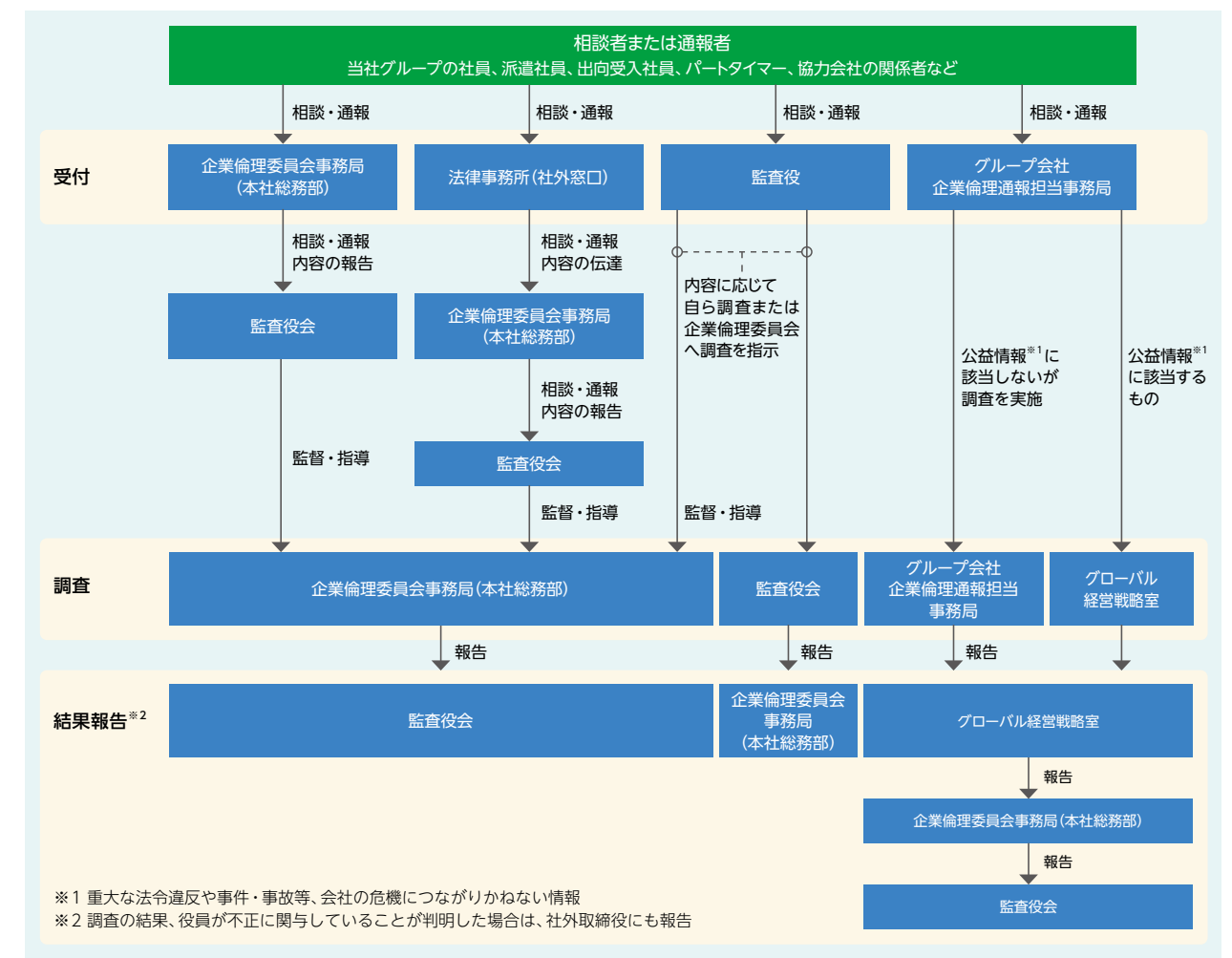
企業倫理職場内研修について

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



役員紹介

(2022年6月23日現在)

取締役



大林 剛郎
代表取締役会長

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(現任)



蓮輪 賢治
代表取締役

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(現任)



小寺 康雄
代表取締役

1977年4月 当社入社
2010年4月 執行役員 本社経理部長
2012年4月 常務執行役員
2015年4月 専務執行役員
2017年4月 開発事業本部長
2018年6月 取締役
2020年4月 副社長執行役員(現任)
2022年4月 代表取締役(現任)



加藤 広之
社外取締役^{*1}

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(現任)
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



黒田 由貴子
社外取締役^{*1}

1986年4月 ソニー(株)入社
1991年1月 (株)ピープルフォーカス・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)ピープルフォーカス・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)
重要な兼職の状況：
(株)ピープルフォーカス・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

※1 会社法第2条第15号に規定する社外取締役



村田 俊彦
取締役

1977年4月 当社入社
2012年4月 執行役員
大坂本店建築事業部担任副事業部長
2015年4月 常務執行役員
大坂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
2018年6月 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)
大坂本店長(現任)



笹川 淳
取締役

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 大坂本店建築事業部長
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(現任)



野平 明伸
取締役

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 土木本部副本部長
2020年 4月 専務執行役員
土木本部長(現任)
2022年 4月 副社長執行役員(現任)
2022年 6月 取締役(現任)



佐藤 俊美
取締役

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(現任)



泉谷 直木
社外取締役^{*1}

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



齋藤 正博
常勤監査役

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)リカルトホールディングス 社外取締役



渡邊 勲
常勤監査役

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本部長
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)



横川 浩
社外監査役^{*2}

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)



水谷 英滋
社外監査役^{*2}

1970年4月 通商産業省入省
1999年9月 同省生活産業局長
2000年6月 同省退職
2000年7月 日本貿易振興会理事
2002年7月 同上退任
2002年8月 大阪瓦斯(株)顧問
2003年6月 同社常務取締役
2005年6月 同社代表取締役 専務取締役
2008年6月 同社代表取締役 取締役副社長
2009年6月 同社代表取締役 副社長執行役員
2011年4月 同社取締役
2011年6月 同上退任
2011年7月 (一社)日本商事仲裁協会 理事長
2015年6月 同上退任
当社社外監査役(現任)
重要な兼職の状況：(一財)生涯学習開発財団 代表理事



小林 洋子
社外取締役^{*1}

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



折井 雅子
社外取締役^{*1}

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 サントリーウェルネス(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



山口 悦弘
社外監査役^{*2}

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



水谷 英滋
社外監査役^{*2}

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)ジーオイルミルズ 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)ジーオイルミルズ 社外監査役
公認会計士水谷英滋事務所 所長

※2 会社法第2条第16号に規定する社外監査役

役員紹介

社外取締役および社外監査役の選任理由など

社外取締役・社外監査役	選任理由
泉谷 直木 (在任年数：4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、人格を有しており、CEO等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等に基づき、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、提言をいただけることを期待し、社外取締役に選任しています。 (2021年度 取締役会出席状況：15/15回)
小林 洋子 (在任年数：2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、人格を有しており、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等に基づき、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、提言をいただけることを期待し、社外取締役に選任しています。 (2021年度 取締役会出席状況：15/15回)
折井 雅子 (在任年数：2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、人格を有しており、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等に基づき、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、提言をいただけることを期待し、社外取締役に選任しています。 (2021年度 取締役会出席状況：14/15回)
加藤 広之 (在任年数：1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、人格を有しており、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等に基づき、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、提言をいただけることを期待し、社外取締役に選任しています。 (2021年度 取締役会出席状況：13/13回)
黒田 由貴子 (2022年6月就任)	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、人格を有しており、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等に基づき、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、提言をいただけることを期待し、社外取締役に選任しています。
横川 浩 (在任年数：7年)	長年にわたり経済産業行政に携わった後、大阪瓦斯(株)にて企業経営にも携わった経験があり、能力、識見、人格ともに優れており、その豊富な経験と高い識見を当社の監査に反映していただけることを期待し、社外監査役に選任しています。(2021年度 取締役会出席状況：15/15回、監査役会出席状況：17/18回)
山口 悦弘 (2022年6月就任)	長年にわたり国土交通行政に携わった後、海外建設協会副会長専務理事として建設業の海外事業展開の支援に尽力するなど豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しており、その豊富な経験と高い識見を当社の監査に反映していただけることを期待し、社外監査役に選任しています。
水谷 英滋 (2022年6月就任)	会計の専門家である公認会計士として専門的知見および企業会計に関する豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しており、その豊富な経験と高い識見を当社の監査に反映していただけることを期待し、社外監査役に選任しています。

取締役のスキルマトリクス

氏名	建築	土木	不動産 開発	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
大林 剛郎										○		○
蓮輪 賢治		○		○		○						○
小寺 康雄			○				○	○	○		○	○
村田 俊彦	○					○						○
笹川 淳	○					○				○		○
野平 明伸		○				○						
佐藤 俊美				○	○		○	○	○	○	○	○
泉谷 直木				○			○					○
小林 洋子				○	○	○	○		○			○
折井 雅子				○			○		○		○	○
加藤 広之				○						○		○
黒田 由貴子				○						○	○	○

執行役員

(2022年6月23日現在)

社長				
蓮輪 賢治				
副社長執行役員				
小寺 康雄 事務全般	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・土木本部長	
専務執行役員				
大塚 二郎 開発事業本部長 兼 PPP事業部担当	秀高 誠 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	大川 勝義 建築本部長 兼 環境経営統括室担当	梶田 直揮 技術本部長	
村上 考司 安全本部長	佐藤 俊美 グローバル経営戦略室・コーポレート・コミュニケーション室・ 法務部・人事部・財務部・経理部・ビジネスイノベーション推進室担当 兼 グローバル経営戦略室長 兼 東京本店統括部長(生産事務担当)			
常務執行役員				
小野崎 寛和 北米支店長	松本 伸 土木本部生産技術本部長	瀬古口 芳実 横浜支店長	山本 裕一 名古屋支店長	多尾田 望 関東支店長
野村 一成	永井 靖二 広島支店長	賀持 剛一 設計本部長	和國 信之 東京本店建築事業部長 兼 営業総本部副本部長	川上 宏伸 神戸支店長
佐々木 嘉仁 四国支店長	東出 明宏 土木本部副本部長 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	佐野 功 東京本店土木事業部長		
執行役員				
川口 晋	勝俣 英雄	池田 恭二	嘉藤 洋光	佐藤 公彦
高橋 太	種田 裕	新田 浩二郎	森田 康夫	矢野 基
今塚 善勝	枝常 茂	渋谷 仁	竹内 淳	松田 勝彦
安井 雅明	鬼頭 俊郎	山中 司信	小平田 浩司	吉崎 収
小野島 一	北岡 隆司	近藤 宏	貞利 光昭	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			

連結財務サマリー

単位：百万円

会計年度	2011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
受注高	1,362,702	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
うち建設事業受注高	1,289,779	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
売上高	1,245,772	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
売上総利益	110,678	114,687	112,059	131,707	193,052	224,933	234,303	254,023	255,547	225,784	154,339
売上総利益率(%)	8.9	7.9	6.9	7.4	10.9	12.0	12.3	12.5	12.3	12.8	8.0
販売費及び一般管理費	79,532	79,534	80,067	83,318	86,671	91,191	96,502	98,542	102,675	102,622	113,288
営業利益	31,145	35,153	31,991	48,388	106,380	133,742	137,800	155,480	152,871	123,161	41,051
営業利益率(%)	2.5	2.4	2.0	2.7	6.0	7.1	7.3	7.6	7.4	7.0	2.1
経常利益	35,241	44,690	40,135	59,913	111,208	140,106	143,951	163,054	159,005	128,784	49,844
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{*1}	5,142	13,195	21,627	28,695	63,437	94,501	92,662	113,155	113,093	98,780	39,127
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	7.16	18.37	30.11	39.96	88.36	131.66	129.09	157.65	157.59	137.64	54.55
純資産	365,492	414,650	448,108	549,483	561,658	644,076	711,525	798,149	850,498	961,979	988,913
自己資本	340,463	384,730	412,456	507,670	516,098	594,160	684,836	768,944	817,892	931,008	955,691
利益剰余金	152,278	161,666	178,665	199,296	255,750	334,957	404,840	498,195	587,012	661,512	677,559
[自己資本に占める比率]	[44.7%]	[42.0%]	[43.3%]	[39.3%]	[49.6%]	[56.4%]	[59.1%]	[64.8%]	[71.8%]	[71.1%]	[70.9%]
総資産	1,618,748	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
有形固定資産	358,186	376,489	415,089	408,848	441,604	459,597	526,270	544,558	572,190	609,256	623,306
投資有価証券	264,365	317,386	323,858	415,541	342,021	346,245	372,308	360,627	290,719	340,079	337,976
[投資有価証券売却額]	[14,427]	[9,066]	[12,089]	[4,541]	[4,497]	[4,495]	[8,710]	[5,454]	[9,263]	[7,702]	[16,973]
1株当たり純資産(BPS)(円)	474.01	535.67	574.32	706.94	719.01	827.77	954.05	1,071.49	1,139.69	1,297.25	1,333.10
自己資本比率(%)	21.0	23.2	22.7	25.4	26.4	29.5	32.2	34.7	36.7	41.0	39.5
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	1.5	3.6	5.4	6.2	12.4	17.0	14.5	15.6	14.3	11.3	4.1
株価収益率(PER)(倍)	50.4	24.5	19.3	19.5	12.6	7.9	9.0	7.1	5.9	7.4	16.5
1株当たり年間配当額(円)	8	8	8	10	18	28	28	32	32	32	32
配当性向(%)	111.7	43.5	26.6	25.0	20.4	21.3	21.7	20.3	20.3	23.2	58.7
営業活動によるキャッシュ・フロー ^{*2}	65,755	31,496	37,962	74,646	124,980	158,892	114,034	44,203	237,628	24,803	69,697
投資活動によるキャッシュ・フロー ^{*2}	(1,919)	(29,151)	(47,328)	(7,442)	(48,029)	(37,884)	(71,289)	(45,302)	(47,318)	(79,075)	(49,833)
財務活動によるキャッシュ・フロー ^{*2}	(48,949)	(28,977)	27,587	(34,523)	(68,967)	(89,165)	(54,548)	(24,823)	(49,397)	(8,483)	(12,457)
現金及び現金同等物の期末残高	121,682	99,690	121,177	162,607	164,802	194,195	184,783	157,699	298,945	236,474	249,317
従業員数(人)	12,870	12,838	12,856	13,432	13,688	14,094	14,359	14,739	14,993	15,267	15,470
[外、平均臨時雇用人員](人)	[2,869]	[3,031]	[3,139]	[3,658]	[4,066]	[4,431]	[4,393]	[4,093]	[3,886]	[3,791]	[3,497]
有利子負債(ノンリコース借入金を除く)	320,798	306,323	351,592	327,802	266,465	200,334	184,724	183,061	172,928	196,357	197,376
ノンリコース借入金	84,316	81,845	76,851	83,017	79,874	73,024	92,004	89,156	75,624	69,596	83,060
有利子負債・ノンリコース借入金合計	405,115	388,168	428,444	410,820	346,339	273,359	276,728	272,218	248,552	265,953	280,436
D/Eレシオ(倍)	1.19	1.01	1.04	0.81	0.67	0.46	0.40	0.35	0.30	0.29	0.29
設備投資	17,017	35,084	69,110	42,308	56,231	31,410	76,383	39,586	47,573	52,539	55,415
研究開発費	9,093	8,742	8,927	9,391	10,081	10,553	10,602	12,312	13,734	13,661	15,841
減価償却費	11,954	10,916	12,103	14,392	14,476	14,981	14,659	17,672	19,880	20,038	20,691

*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

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

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 ^{*1} (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%	2020	91,637	939	558	7,679
		2021	7,629	436	249	7,924
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%	2020	27,858	1,424	949	14,859
		2021	31,020	2,364	1,552	16,156
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%	2020	20,309	704	526	4,854
		2021	30,969	1,833	1,211	6,065
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%	2020	100,059	7,021	4,774	57,565
		2021	106,708	4,825	3,337	59,458
大林新星和不動産株式会社 (不動産の所有・売買・賃借・管理・鑑定・仲介・損害保険代理業)	100.0%	2020	32,087	8,614	5,371	64,636
		2021	50,805	16,190	10,830	75,466
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)	—	2020	9,482	2,051	741	7,945
		2021	11,075	983	900	9,858
株式会社オーク情報システム (コンピュータソフトウェア開発・販売、電子機器販売・賃貸)	100.0%	2020	8,244	234	165	2,072
		2021	7,744	193	128	2,147
株式会社オーシー・ファイナンス (金銭の貸付、債務の保証、有価証券の保有・運用、債権の買取)	100.0%	2020	531	428	306	6,723
		2021	627	527	374	7,098
PFI子会社 31社 (PFI関連)	—	2020	26,239	1,084	840	5,112
		2021	46,996	1,254	712	6,187

^{*1} 2021年度から「収益認識に関する会計基準」の適用により商事部門の売上高が減少しているが、その大部分はグループ内取引である

^{*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

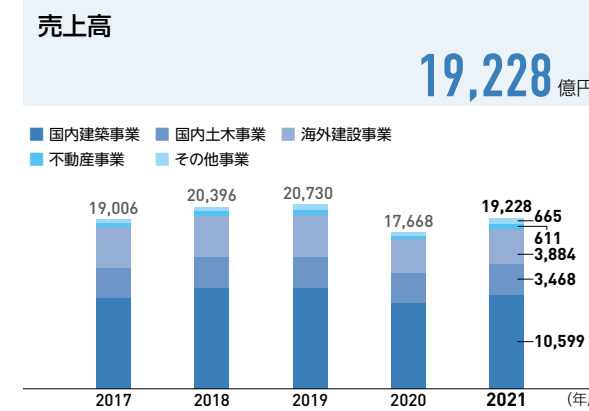
会社名 (主な事業)	グループ 持分	年度	財務データ(単位:百万円)			
			売上高	営業利益	親会社株主に 帰属する純利益	純資産
E.W. HOWELL CO., LLC ^{*3} (E.W.ハウエル/建築工事、土木工事)	92.0%	2020	30,450	384	344	2,611
		2021	32,065	86	73	2,699
WEBCOR, L.P. ^{*3} (ウェブコー/建築工事、土木工事)	100.0%	2020	151,769	1,771	1,829	13,799
		2021	117,815	70	54	14,720
JAMES E. ROBERTS-OBAYASHI CORPORATION ^{*3} (J.E.ロバーツ大林/建築工事、土木工事)	51.0%	2020	25,915	909	338	2,097
		2021	28,021	1,115	410	2,905
KRAEMER NORTH AMERICA, LLC ^{*3} (クレマー/土木工事、建築工事)	56.0%	2020	34,789	1,464	816	3,811
		2021	40,088	2,055	1,172	4,961
KENAIDAN GROUP LTD. ^{*4} (ケナイダン/土木工事、建築工事)	60.0%	2020	17,022	182	92	1,887
		2021	14,254	675	347	2,320
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%	2020	31,795	1,614	741	50,019
		2021	35,215	1,463	627	50,909
PT. JAYA OBAYASHI (ジャヤ大林/建築工事、土木工事)	85.0%	2020	8,960	245	56	1,713
		2021	12,918	391	103	2,034
TAIWAN OBAYASHI CORPORATION (台湾大林組/建築工事、土木工事、資材等の販売)	100.0%	2020	8,099	▲755	▲747	2,956
		2021	9,685	▲1,832	▲1,830	1,511
OBAYASHI SINGAPORE PRIVATE LIMITED (大林シンガポール/建築工事、土木工事)	100.0%	2020	24,288	616	669	6,947
		2021	50,654	1,643	1,444	9,027
OBAYASHI VIETNAM CORPORATION (大林ベトナム/建築工事、土木工事)	100.0%	2020	15,874	618	626	5,415
		2021	6,081	▲241	▲102	5,995
OBAYASHI PROPERTIES UK LIMITED (大林プロパティーズUK/不動産の取得・保有・処分・賃貸管理、不動産開 発事業、不動産信託受益権の取得・保有・処分)	100.0%	2020	812	489	358	45,049
		2021	2,258	1,580	801	52,544

^{*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

主要パフォーマンス

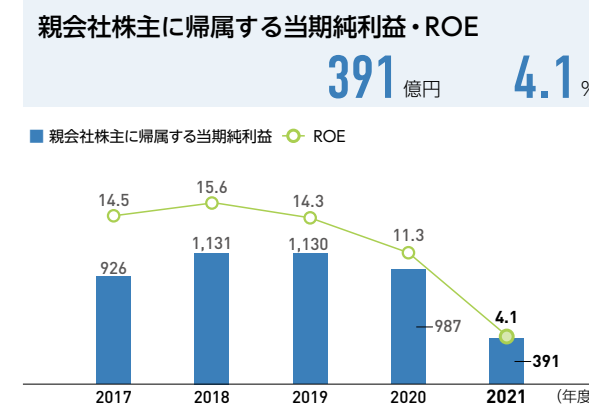
財務ハイライト(連結)



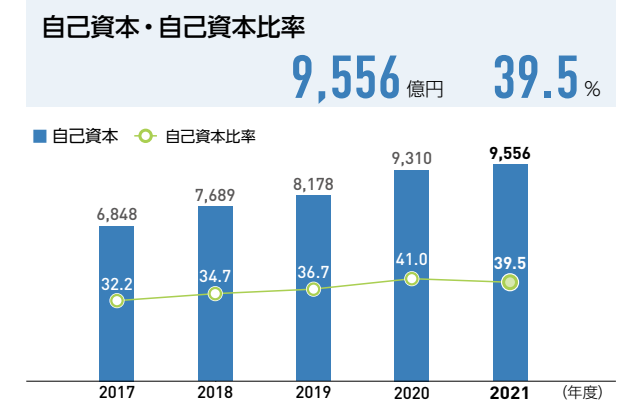
国内建築事業において、工事序盤の大型工事が多く進捗が伸びなかった前年度と比較し、大型工事が順調に進捗したことなどにより、増収となりました。



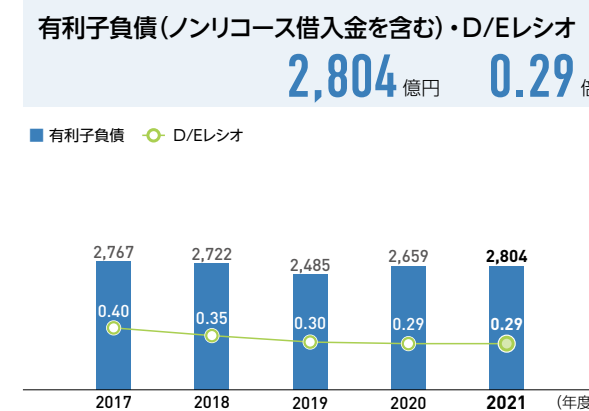
国内建築事業の大規模工事複数件において工事損失引当金を計上したことなどにより、完成工事総利益が減少したことから、大幅な減益となりました。



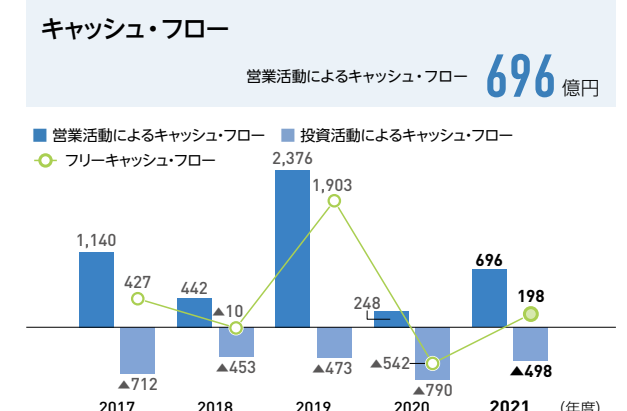
親会社株主に帰属する当期純利益は、国内建設事業において営業利益が減少したことに伴い、大幅な減益となりました。ROEも大幅な減益に伴い、7.2ポイント低下し4.1%となりました。



自己資本は、利益剰余金が増加したことなどにより増加しました。自己資本比率は、工事損失引当金を計上したことなどにより負債が増加したことから1.5ポイント低下し39.5%となりました。



有利子負債は、グループ会社において運転資金の調達を進めたことなどにより増加しました。D/Eレシオは、前年度から変わらず0.29倍となりました。

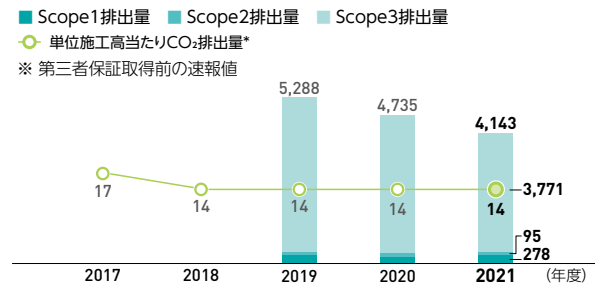
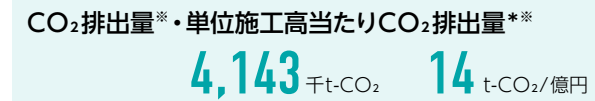


営業活動によるキャッシュ・フローは、主に国内建設における事業収支が改善しました。投資活動によるキャッシュ・フローにおいては、政策保有株式売却額の増加や、定期預金預入額の減少などがありました。

主要パフォーマンス

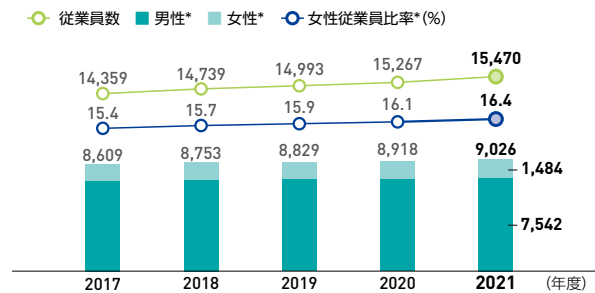
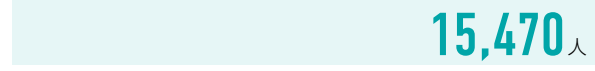
非財務ハイライト

*は大林組単体、それ以外はグループ全体の数値



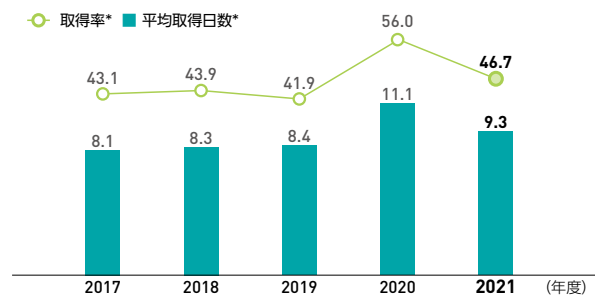
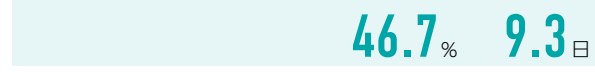
単位施工高当たりCO₂排出量は4年連続で変動がありません。CO₂排出量は3年連続で減少しました。これは、主にScope3カテゴリ11(引渡しした建物の運用時排出量)の減少によるものです。

従業員数



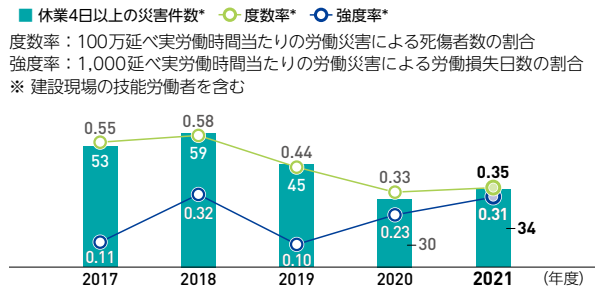
採用人数は順調に推移しており、従業員数は年々増加しています。当社の女性の定時採用比率は20%を超え、女性従業員数も順調に増加しており、2021年度の女性従業員比率は16.4%となりました。

年次有給休暇取得率*・平均取得日数*



新型コロナウイルス感染拡大に伴う全社一斉休業という特殊要因からの反動減により、前年度からは有給休暇取得率は9.3ポイント、平均取得日数は1.8日減少となりましたが、この要因を除くと増加傾向にあります。

建設現場での労働災害発生状況**



2021年度は、休業4日以上の災害件数および度数率は過去最少を記録した前年度に次ぐ成績となりました。一方、死亡災害件数が増加したことにより、強度率は上昇しました。

人材関連データ*

項目	2019年度	2020年度	2021年度
定時採用人数(人)	275	302	304
うち男性	226	244	241
うち女性(女性比率)	49 (17.8%)	58 (19.2%)	63 (20.7%)
中途採用人数(人)	48	57	76
うち男性	45	50	65
うち女性(女性比率)	3 (6.3%)	7 (12.3%)	11 (14.5%)
定年後再雇用者数(人)	669	670	725
外国人従業員数(人)	24	25	39
うち管理職	(7)	(9)	(15)
障がい者雇用者数(人)	223	238	238
離職率(%)	1.1	1.2	1.2
育児休業取得者数(人)	49	56	51
介護休業取得者数(人)	16	18	29
配偶者出産休業取得者数(人)	207	197	201
子育て休業取得者数(人)	84	59	58

非財務KPIの3カ年実績振り返り

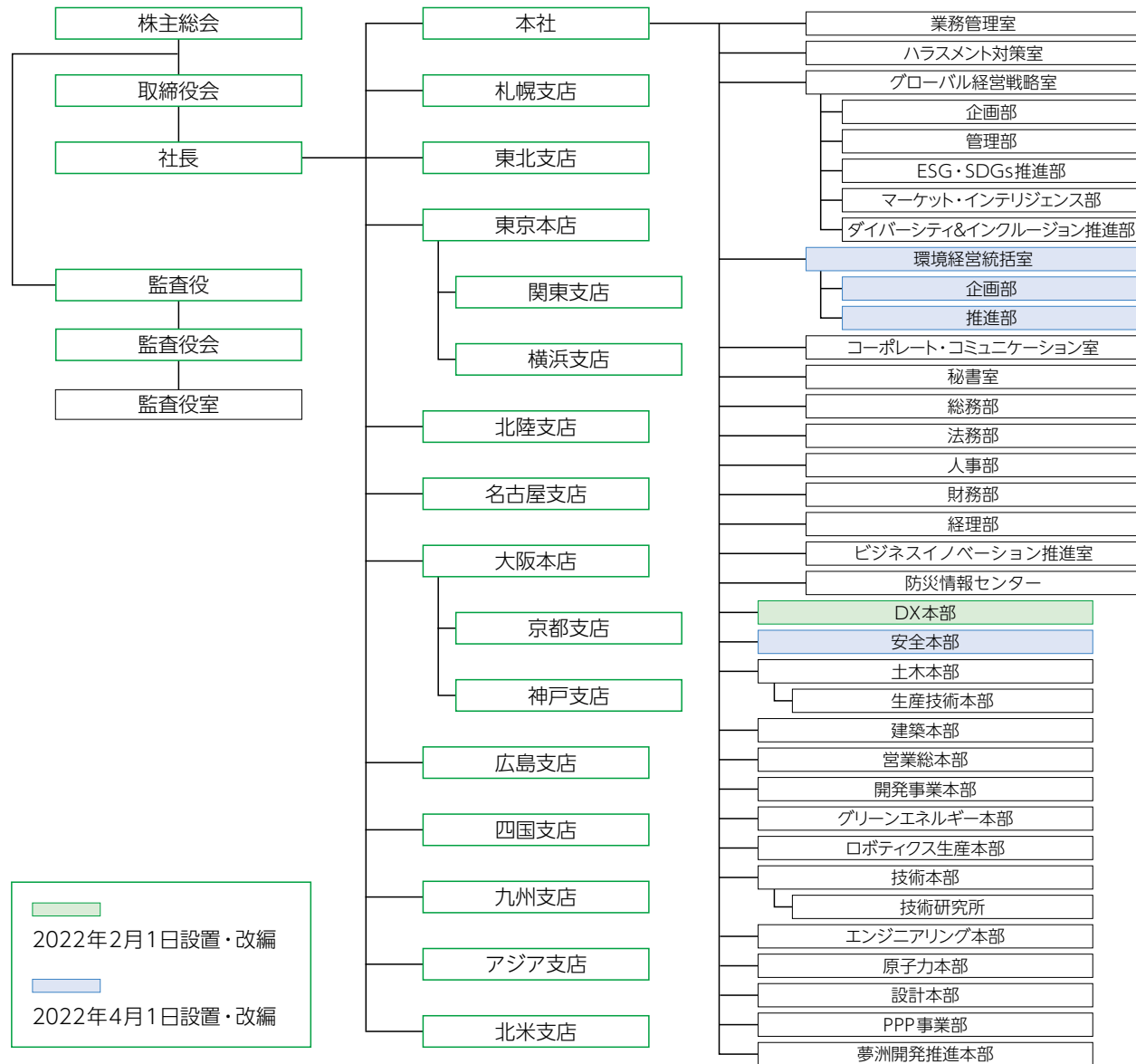
大林グループでは、2019年度より非財務KPIを設定し、毎年度その達成状況の確認と改善に向けた取り組みを進めてきました。2021年度までの3年間の取り組みにおいて、一定の成果が出た一方で課題も明らかになりました。特に、「死亡災害」がいずれの年度も目標を達成できなかったことは大きな問題であると認識しており、加えて「CO₂排出削減」「生産性向上」「建設現場の4週8閉所」を2022年度以降の継続課題として取り組みを進めていきます。

マテリアリティ	アクションプラン	KPI	目標値	2019年度実績値	2020年度実績値	2021年度実績値
E 環境に配慮した社会の形成	環境配慮型事業の推進	設計施工案件(2,000m ² 以上)の内、CASBEE Aランク以上の割合	70%以上	75%	64%	71%
		不動産賃貸事業投資額に占めるサステナビリティ関連投資額の割合	90%以上	92.7%	93.6%	92.4%
	再生可能エネルギー事業の推進	再生可能エネルギー事業による年間発電量	370,000MWh以上	255,551MWh	267,202MWh	306,069MWh
	脱炭素の推進	直接貢献によるCO ₂ 排出量削減率(2013年度比)	2030年度までに▲85%	▲58%	▲67%	▲57%*
		間接貢献によるCO ₂ 排出量削減率(2013年度比)	2030年度までに▲25%	▲21%	▲21%	▲26%*
	循環型社会の実現への貢献	建設廃棄物の単位施工高当たり排出量	14t/億円以下	17.8t/億円	12.7t/億円	15.6t/億円
S 品質の確保と技術力の強化	確かな品質の追求	お客様満足度	100%	85.4%	96.8%	95.9%
	技術力による生産性のさらなる向上	建設事業の生産性向上率(2016年度比)	10%以上	2.0%	4.4%	5.2%
	良好な施工管理体制の維持	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	80.2%	80.5%	81.9%
S 労働安全衛生の確保	労働安全衛生マネジメントシステムの徹底	死亡災害件数	0件	1件	2件	3件
		労働安全衛生マネジメントシステム評価項目達成度	90%以上	83.3%	85.3%	89.6%
G 人材の確保と育成	働き方改革の推進	建設現場の4週8閉所実施率	100%	23.4%	28.5%	38.2%
		男性の育児休業および育児目的休暇取得率	2024年度までに100%	13.5%	12.8%	67.0%
	ダイバーシティの推進	障がい者雇用率	2.4%以上	2.2%	2.3%	2.3%
		女性役職者比率	2024年度までに12%程度	9.0%	9.3%	9.6%
技術系女性社員比率	2024年度までに12%程度	9.5%	9.8%	10.1%		
G コンプライアンスの徹底	企業倫理プログラムの推進	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	情報セキュリティ研修受講率	100%	99.3%	100%
	CSR調達の推進	CSR調達ガイドライン理解度アンケート回収率	100%	73.0%	96.3%	90.9%
		建設資機材のグリーン調達率	55%以上	43.1%	47.5%	57.5%
G 責任あるサプライチェーンマネジメントの推進	スーパー・職長およびスーパーオペレーター認定者数	前年度以上	456人	458人	481人	
	技能労働者の育成支援	大林組林友会教育訓練校研修了者数	前年度以上	74人	44人	51人

* 第三者保証取得前の速報値

組織図

https://www.obayashi.co.jp/company/organization_chart.html



2022年2月1日設置・改編
2022年4月1日設置・改編

SRIインデックスへの組み入れ／外部評価

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
2022 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent
S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数
EURONEXT INDICES WORLD130
CDP A LIST 2021 CLIMATE
CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2021
GOLD 2022 ecovadis Sustainability Rating
WE SUPPORT UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT
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。
<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/evaluation.html>

会社情報／株式情報

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
代表取締役社長	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	9,026人(2022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(14)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

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)

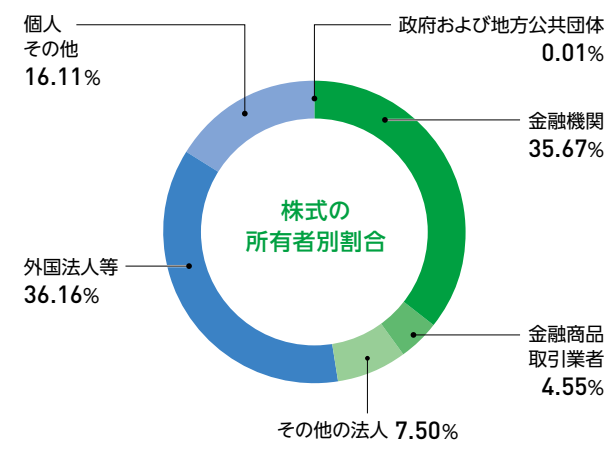
海外事務所

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

株式情報 (2022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	59,728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

大株主の状況 (2022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)	122,229	17.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	58,906	8.20
日本生命保険相互会社	20,905	2.91
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	17,050	2.37
大林 剛郎	16,944	2.36
大林グループ従業員持株会	12,710	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	12,164	1.69
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	12,157	1.69
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	11,683	1.63
住友不動産株式会社	9,159	1.28

※ 持株比率は自己株式数(3,465,148株)を控除して計算
株式の所有者別割合* (2022年3月31日現在)



※ 株式の所有者別割合は自己株式数(3,465,148株)を控除して計算

イントロダクション
トップメッセージ
価値創造ストーリー
特集
5つの事業分野とグローバルネットワーク
カーボニュートラルとウェビリティの実現への取り組み
ガバナンス
コーポレートデータ