

社長交代記者会見における主な質疑応答（要旨）

- ・ 日 時 2024年12月23日（月）16：00～16：50
 - ・ 当社説明者 社長 兼 CEO 蓮輪賢治
副社長執行役員、新 社長兼 CEO 佐藤俊美
-

Q1 （蓮輪社長に）なぜこのタイミングで交代に至ったのか、具体的に教えてほしい。

A 2018年3月に社長就任以降、後継者育成を進めるとともに、特にこの2～3年は、適切な交代時期を模索していた。振り返れば、2020年のコロナ禍以降、建設物価の高騰等の影響もあり建設事業領域の収益は悪化していたが、ここにきて建設事業収益も概ね回復してきた。本年11月には株価も上場来高値を更新するなど、当社グループの企業価値の向上のための資本効率を意識した経営への取り組みに社外の皆さまからも一定の評価をいただけるようになってきた。中期経営計画2022追補にてお示しした持続的成長の方向「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出」への取り組みを加速させるべく、このタイミングで次世代にバトンタッチすることが適当であると判断した。（蓮輪社長）

Q2 現社長、新社長それぞれに「トップの条件」について教えてほしい。蓮輪社長には「トップとして求める資質」を、佐藤副社長には「これまでのキャリアとともに、長年工学部出身者が社長を担ってきたなかでの事務系の就任」を踏まえて教えてほしい。

A 経営者として（つくるを）「拓く」ということを大切に思ってきた。新型コロナウイルス感染症の流行、ウクライナ情勢、ガザ侵攻等の外部環境のめまぐるしい変化と不安定さのなかで、大林組を成長させ、企業価値を向上させるためには『拓く』を成し遂げないと、変革と実践はなり得ない」ということを自身の「縁（よすが）」として現職にあたってきた。振り返れば、社長就任前に新領域事業を担当した期間も「拓く」ことを意識していた。社長に就任してからも、国内の木造木質化の推進にあたっては建設に止まらず、サプライチェーン全体を考えて材料調達の強化策としてサイプレス・スナダヤと資本提携し、また、米MWH社のM&Aを実行してきた。これらの根底にはいつも大林グループの企業価値向上のための戦略・シナリオにおいてどう「拓く」かという発想をもってやってきた。（蓮輪社長）

A 大林会長、蓮輪社長から指名を受けた際は、もともと事務系が社長になることは想定しておらず、また、自分がその任に値するかという思いもあった。ただ、大林グループの建設事業、開発事業、再エネ事業、PPP含む新領域事業、それぞれの事業分野には適所適材で人材配置を行っており、大林グループは一定程度成熟した完成度の高い経営マネジメントができています。今後、その経営基盤をより万全なものにして、大林グループの持続的な成長を図っていくためには、時には建設領域を超えて事業を拡大していく必要もあり、出自にとらわれないリーダーシップが必要となる場面もあるだろう。会長、社長からは、そういった面で力を発揮せよということ指名があったと思っている。（佐藤副社長）

Q3 （佐藤副社長に）今の建築市場や課題をどう捉えているか？これまでの経験や手腕をどのように生かしていくのか意気込みも含めて教えてほしい。

A グローバルに見ても規模の大きい国内建設市場において、当社グループがリーディングカンパニーの一角を堅持し続けられるようにしていきたい。一方、さらに大林グループを成長させていくためには、国内建設事業においては請負業だけでなく川上から川下へと事業領域を拡げていくことも重要である。今後の成長の方向性としては、海外建設事業の拡大も大きな要素となる。また、安全や品質の堅持はもちろんのこと、大林グループの技術力、総合力を活かして生産性を高め改善して、労働力不足、担い手不足、物価上昇といった建設市場におけるさまざまな課題に対応していきたい。（佐藤副社長）

Q4 (運輸社長に) 佐藤副社長をどのように評価しているか？

A いわゆる CFO のような存在で、職種を越えて中心的な立場で経営計画を引っ張ってきたのは事実である。海外での勤務経験に加え、海外グループ会社のボードメンバーや国内の各事業領域のトップともしっかりコミュニケーションできる才能・能力を評価している。(運輸社長)

Q5 (佐藤副社長に) ご自身の経験を、社長業に活かしていくのか？

A 通算 14 年の海外勤務では、北米、欧州、アジア地域で働く機会に恵まれた。その期間に、建設業の管理だけでなく、M&A を経験した。また、M&A 子会社の業績不振による清算も経験し、M&A を行ううえでの覚悟や責任を感じるようになった。今後、国内市場がグローバル化する中で、これらの経験を活かすとともに、後に続く方々に伝えていくことができるのではないかと。(佐藤副社長)

Q6 (佐藤副社長に) 4/1 の社長就任以降、注力する分野は？

A 「良く、安く、速い」という「三箴 (さんしん)」をはじめ、当社グループが創業以来受け継いできた精神、企業理念、企業行動指針、それらを併せた基本理念のもと、これまで以上に当社グループが社会から信頼される会社であり続けられるよう、真摯に企業価値の向上に取り組む所存である。まずは、中期経営計画 2022 追補でお示しした持続的成長の方向「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等の業績を創出する」グループの実現に向け、戦略を着実に実行していきたい。これまでどおり、市場には大林グループの取り組みを丁寧に説明していくことで理解していただき、その結果として、これまで以上に大林グループが社会の発展に無くてはならない存在になっていけたらと考えている。また、従業員をはじめ、当社グループの事業にかかわるすべての方々、社会に貢献する企業グループだという誇りをもって、それぞれの場で活躍し、そしてその姿を市場に評価していただける企業グループでありたい。(佐藤副社長)

Q7 (運輸社長に) 在任中で印象に残る取り組みは？

A 社会を取り巻く情勢や環境の変化が激しいなかで、どのように対応していくかに奔走してきたというのが自身としての思いだ。コロナ禍における事業継続や、近年の物価高騰で受注活動はもとより、損益を圧迫する状況下で、従業員が懸命に努力し、より良いものを作ろうとするムード作りを構築していく、そして状況の変化にしなやかに、タイムリーに対応していくことを常々念頭に置いてきた。(運輸社長)

Q8 (佐藤副社長に) 就任後、目下取り組むべき課題は？

A 中長期的な時間軸で見れば、中核事業である国内建設事業においてリーディングカンパニーの一角のポジションを堅持していくとともに、同等の業績をその他の事業で創出する体制を整えていきたい。具体的には、さまざまな社会課題の解決を事業機会にしていくべく取り組んでいるが、それをいかに事業戦略に落とし込み、具現化していけるか。Obayashi Sustainability Vision2050 の実現にも密接に繋がる課題である。一方で、その実現には足元の課題の解決が必要であり、安全・品質をしっかりと堅持していくとともに、労働力不足、担い手不足、物価高騰などの課題に、大林グループの技術力・総合力をもって、生産性を改善していくことを通して、解決策を見出していきたい。(佐藤副社長)

Q9 (佐藤副社長に) これまでの蓮輪社長のやり方を踏襲したい部分、また新たに加えたい部分はあるか?

A 大林グループの組織マネジメントとしては、特に中核事業である国内建設事業については相当程度成熟し完成度の高いマネジメントができており、そのための人材をしっかりと配置している。同時に、グローバルに大林グループが成長していくために、それぞれの事業部門が資本効率を念頭において自立した経営を志向している。これまで築き上げてきたこの経営基盤をより万全なものにしていきたい。(佐藤副社長)

Q10 (佐藤副社長に) 社長交代を告げられた時期はいつか? 告げられた際の対応は?

A 時期については回答を控えるが、会長、社長から推薦委員会の審議を経て、後継の話を受けた。率直な感想としては、これまで建設会社のトップはエンジニアであると思ってきた中で、事務系の私でいいのかという戸惑いはあった。一方で、大林グループの成長に一步でも貢献し、そして自分を育ててもらった会社に対する恩返しになるのであれば貢献したいという思いから、受諾するに至った。(佐藤副社長)

Q11 (佐藤副社長に) 大林組に入社した理由は? 座右の銘等もあれば教えていただきたい。

A 40年も前の話にはなるが、当時、海外で働いてみたいという思いがあった。当然、インターネットもなく、電話帳の厚さぐらいある就職雑誌をみて、ゼネコンは海外でも働けることに魅力を感じたのがきっかけである。また入社後も感じているが、携わってきたものが長く世に残る点に魅力に感じている。(佐藤副社長)

Q12 (蓮輪社長に) 佐藤副社長を社長に選ばれた事由をさらに掘り下げて教えてほしい。

A 建設を中核事業にしている企業の社長がエンジニアでないといけないという考えは、今風に言えばアンコンシャスバイアスとも言える。経営と技術的な見識は全く別物だと思っている。建築、土木、その他の領域の各事業部門トップは、その専門領域では技術的な見識は間違いなく高い。一方、企業価値の向上、資本効率の改善、人材マネジメントなどはありとあらゆる部門に共通する課題である。全体を俯瞰しながらマネジメントできるという観点からは、職種を問わず複数の候補の中で佐藤氏がもっともふさわしいという判断に至った。(蓮輪社長)

Q13 (佐藤副社長に) これまでの業務経験で「タフ」だった経験は?

A 北米で買収した現地企業を業績不振のために2年弱かけて清算した経験がもっともタフであった。M&Aは買う時はいいが、決してマネーゲームではなく、しっかり維持、成長させていく覚悟がないといけないと感じた経験であった。最終的に200名前後のほぼ全員の再就職に目処を付け、いい形で清算を遂げられた。私にとってはかけがえのない経験だと思っている。(佐藤副社長)

Q14 (佐藤副社長に) トップとして大林組を率いていくうえで、時にはオンオフの切り替えが必要と思う。ご趣味や、休日に何をするか、ご家族との時間をどうするかなどお聞かせ願いたい。

A 野球観戦、仲間とゴルフに行ったり、家族と音楽鑑賞に行ったりしてリフレッシュしている。(佐藤副社長)

Q15 (佐藤副社長に) 先導した M&A 実績は？

A (その時々で在席していた部門により立場は異なるが) 直接的な関与としては、ウェブコー社 (2007 年)、ケナイダン社 (2011 年)、クレマー社 (2014 年) が挙げられる。また経営側となってからは、 サイプレス・スナダヤ (2023 年)、MWH (2024 年) にも携わらせていただいた。(佐藤副社長)

Q16 (蓮輪社長に) 今後、副会長としてどのような役割を担うのか？そして先日、日建連副会長の再任発表があったが、継続されるという認識でよいか。

A 基本的に経営や執行に関与することはない。日建連での活動の継続や、これまでの在任期間で得られた人的ネットワークを活かして、当社の社会的使命の達成に向けた取り組みに貢献し、一個人としても社会に貢献していきたい。(蓮輪社長)

以上