

社外取締役ダイアログ

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

シナジーの源泉として、全社で成長に向けて取り組んでほしいと思います。

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

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

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

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



社外取締役ダイアログ

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Q 大林グループへの期待と課題についての意見ををお願いします。

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

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

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



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

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

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

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

(2023年7月1日現在)

役員紹介

取締役



取締役会長
兼 取締役会議長
大林 剛郎

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



代表取締役
社長 兼 CEO
蓮輪 賢治

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



代表取締役
笹川 淳

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



社外取締役^{※1}
加藤 広之

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

重要な兼職の状況：
Sims Limited (豪州) 社外取締役



社外取締役^{※1}
黒田 由貴子

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

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

※1 会社法第2条第15号に規定する社外取締役



代表取締役
野平 明伸

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



取締役
村田 俊彦

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



取締役
佐藤 俊美

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

監査役



常勤監査役
齋藤 正博

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



常勤監査役
渡邊 勲

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



社外監査役^{※2}
山口 悦弘

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



社外取締役^{※1}
泉谷 直木

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

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



社外取締役^{※1}
小林 洋子

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

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



社外取締役^{※1}
折井 雅子

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

重要な兼職の状況：
(公財) サントリー芸術財団サントリーホール 総支配人
東宝 (株) 社外取締役 監査等委員



社外監査役^{※2}
水谷 英滋

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

重要な兼職の状況：
(株) J-オイルミルズ 社外監査役
公認会計士水谷英滋事務所 所長



新任
社外監査役^{※2}
桑山 信也

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

重要な兼職の状況：
(一財) 海外産業人材育成協会 理事長

※2 会社法第2条第16号に規定する社外監査役

役員紹介

執行役員

社長 兼 CEO

連輪 賢治

副社長執行役員

村田 俊彦	大阪本店長 兼 夢洲開発推進本部長
笹川 淳	建築全般・営業総本部長 兼 東京本店長
野平 明伸	土木全般・安全本部長
佐藤 俊美	事務全般

専務執行役員

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

常務執行役員

山本 裕一	名古屋支店長
賀持 剛一	設計本部長
和國 信之	広島支店長
川上 宏伸	神戸支店長
佐々木 嘉仁	土木本部長
東出 明宏	東京本店土木事業部長 兼 営業総本部副本部長 兼 土木本部再エネ営業推進室長
後藤 和幸	建築本部副本部長（建築設備・リニューアル担当）兼 東京本店建築事業部副事業部長（建築設備・リニューアル担当）
岡野 英一郎	DX本部長
安藤 賢一	グリーンエネルギー本部長 兼 PPP事業部担当
嘉藤 洋光	北米支店長
高橋 太	開発事業本部長
森田 康夫	建築本部長 兼 環境経営統括室担当
矢野 基	東京本店建築事業部長 兼 営業総本部副本部長
鬼頭 俊郎	大阪本店建築事業部副事業部長（営業担当）
貞利 光昭	営業総本部副本部長

執行役員

勝俣 英雄	池田 恭二	佐藤 公彦	種田 裕
新田 浩二郎	今塚 善勝	枝常 茂	渋谷 仁
竹内 淳	山中 司信	小平田 浩司	吉崎 収
小野島 一	北岡 隆司	近藤 宏	三井 和俊
柳川 隆一	上田 哲夫	小島 滋	杉山 和久
鈴木 淑雄	富岡 孝行	古瀬 耕司	奥脇 郁夫
秋山 隆之	伊藤 剛	井上 昭生	今川 卓志
大西 康之	岡村 憲治	鈴木 直行	竹中 秀文
中村 純	西川 真次	鼻戸 勝紀	矢納 正人

経営体制

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

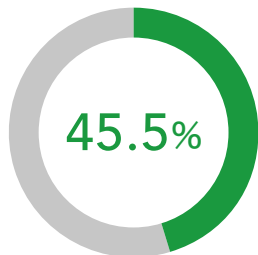
大林組は、広く社会から信頼される企業となるためには、強力なコーポレートガバナンス体制を構築し、経営の透明性、健全性を高めることが重要であると考えています。また、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、東京証券取引所の定めるコーポレートガバナンス・コードの各原則や法規制、社会からの要請を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うことなどにより、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

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

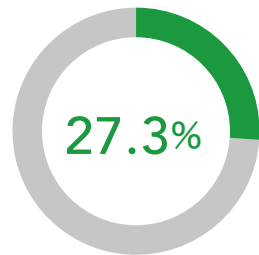
社外取締役比率

5 / 11名



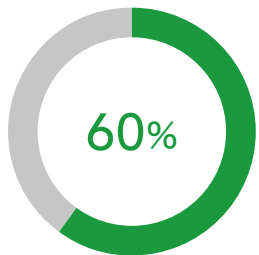
女性取締役比率

3 / 11名



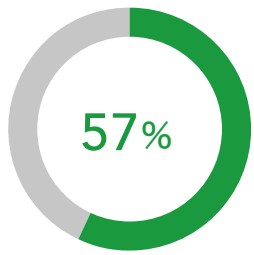
推薦委員会 社外取締役比率

3 / 5名



報酬委員会 社外取締役比率

4 / 7名



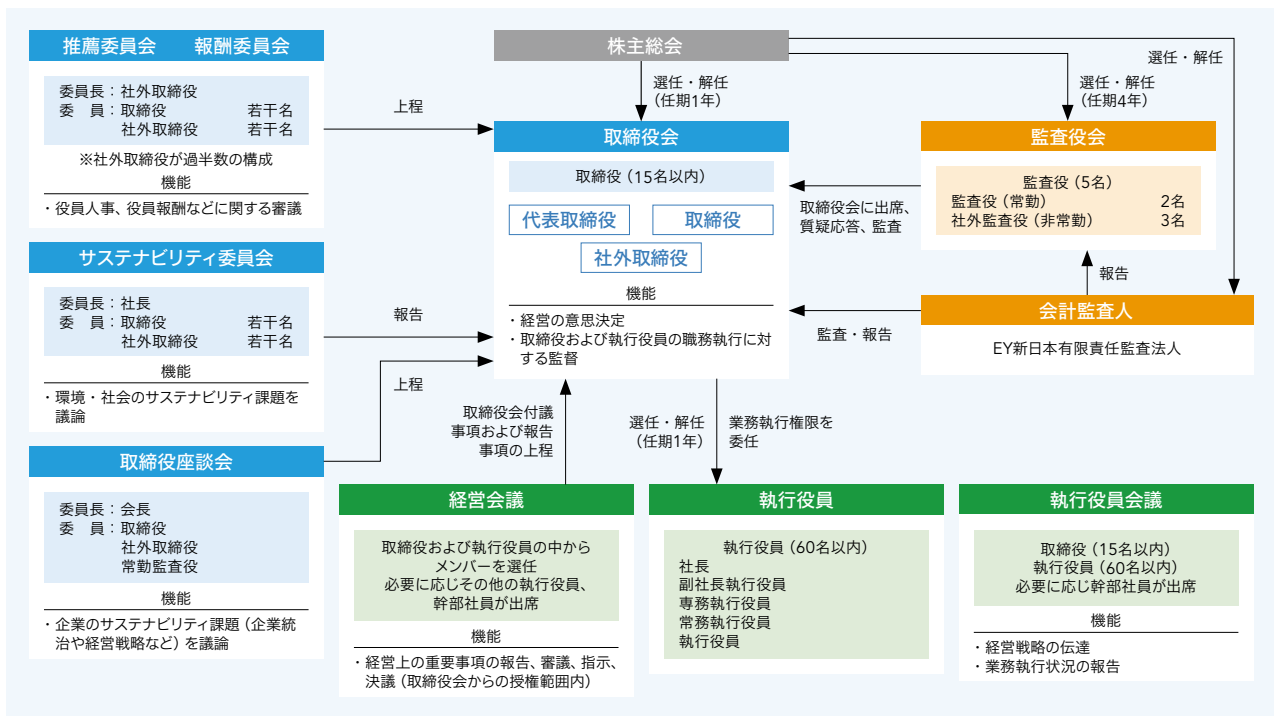
経営体制

コーポレートガバナンス体制

当社は、株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人などの法律上の機関を置くとともに、取締役および執行役員の中からメンバーを選任して開催する経営会議や執行役員制度により、経営の意思決定を行う体制や適切な監査を行う体制を整え、詳細かつ迅速な意思決定を実現しています。当社は、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外

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

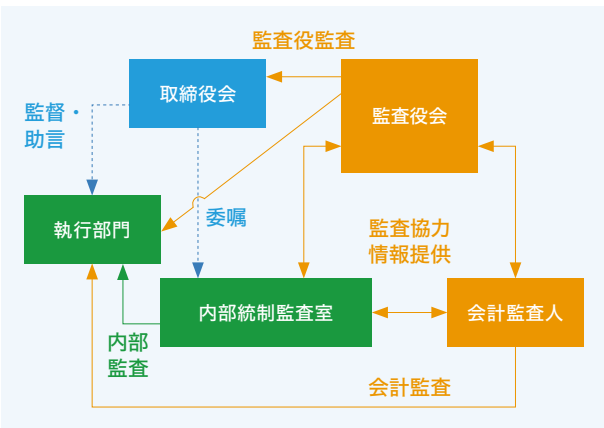
経営体制図（2023年7月1日現在）



監査役、会計監査人、内部監査部門による監査（三様監査）

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

三様監査



推薦委員会・報酬委員会

■ 推薦委員会

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

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

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

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

なお、2022年度は推薦委員会を6回開催しました。

サステナビリティ委員会・取締役座談会

サステナビリティ委員会は、社長を委員長とし、取締役2名、社外取締役2名の計5名で、取締役座談会は、会長を議長とし、取締役5名、社外取締役5名、常勤監査役2名の計13名で構成しています。

サステナビリティ委員会は取締役会の諮問機関として環境・社会のサステナビリティ課題を、取締役座談会は取締役会の下部組織として企業のサステナビリティ課題（企業統治や経営戦略など）をそれぞれ検討、議論し、両会議体での検討・議論結果を踏まえて取締役会で議論することにより、サステナビリティ課題に関する取締役会の実効的かつ効率

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

2022年度の主な審議事項

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

■ 報酬委員会

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

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

なお、2022年度は報酬委員会を2回開催しました。

2022年度の主な審議事項

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

的な監視・監督・関与を実現するとともに、事業環境を的確に捉えた経営方針の決定を実現していきます。

2022年度の主な検討事項

サステナビリティ委員会

- 大林グループのマテリアリティ設定
- 2022年度上期のマテリアリティごとのKPI達成状況
- 温室効果ガス排出削減に向けた取り組みのモニタリング

取締役座談会

- 事業ポートフォリオ戦略

経営体制

取締役の専門性と経験（スキルマトリクス）、参加する委員会

氏名	在任 年数	事業領域に関する専門性・経験			経営管理、執行監督に関する専門性・経験									参加する委員会※1				選任理由および期待される役割
		建築	土木	新規事業	ICT・ デジタル	営業	広報 マーケティング	財務 会計	法務 コンプライアンス リスク管理	グローバル 海外知見	ESG サステナビリティ	企業経営		推薦 委員会	報酬 委員会	サステナ ビリティ 委員会	取締役 座談会※2	
大林 剛郎	40年									●		●		○	○	○	◎	1983年に取締役に就任して以降、長年にわたって取締役会メンバーとして当社の経営に参画しています。同氏は、取締役会議長として社外取締役をはじめ取締役会メンバーに対して自由な発言を促し、建設的な議論を行うための議事運営に努めるなど、コーポレートガバナンス上の重要な役割を担っています。（2022年度　取締役会出席状況：15／15回、出席率100％）
蓮輪 賢治	8年		●	●		●						●		○	○	◎	○	2010年に執行役員に就任して以降、東京本店土木事業部担任副事業部長、技術本部副本部長やテクノ事業創成本部長（再生可能エネルギー事業をはじめとする新領域事業を統括）を歴任するなど、当社グループの建設部門、技術部門、新領域部門の責任者を務めてきました。2018年3月からは代表取締役社長として、強力なリーダーシップを発揮して当社グループの企業価値向上に貢献しています。（2022年度　取締役会出席状況：15／15回、出席率100％）
笹川 淳	2年	●				●				●		●					○	入社以来建築事業に従事し、2015年に執行役員に就任して以降、横浜支店長や大阪本店建築事業部長を経て、現在は副社長執行役員として建築事業を統括するとともに、営業総本部長、東京本店長を務めています。また、2021年に取締役に就任し、2023年4月からは代表取締役として当社の経営に参画しています。（2022年度　取締役会出席状況：15／15回、出席率100％）
野平 明伸	1年		●			●						●					○	入社以来土木事業に従事し、2016年に執行役員に就任して以降、土木本部長などを経て、現在は副社長執行役員として土木事業を統括するとともに、安全本部長を務めています。また、2022年に取締役に就任し、2023年4月からは代表取締役として当社の経営に参画しています。（2022年度　取締役会出席状況：13／13回、出席率100％）
村田 俊彦	5年	●				●						●					○	入社以来建築事業に従事し、2012年に執行役員に就任して以降、建築本部長や東京本店長などを経て、現在は副社長執行役員として大阪本店長などを務めています。また、2018年からは取締役として当社の経営に参画しています。（2022年度　取締役会出席状況：15／15回、出席率100％）
佐藤 俊美	5年			●	●		●	●	●	●	●	●			○	○	○	入社以来海外における事務業務などに従事し、2017年に執行役員に就任して以降、経営企画・人事・財務・経理などの担当を経て、現在は副社長執行役員として事務を統括しています。また、2018年からは取締役として当社の経営に参画しています。（2022年度　取締役会出席状況：15／15回、出席率100％）
泉谷 直木 社外取締役	5年			●			●					●		◎	○		○	長年にわたりアサヒグループの経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、CEOなどを歴任した企業経営経験者としての視点と事業戦略構築の豊富な知見などにに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバー、推薦委員会委員長および報酬委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。（2022年度　取締役会出席状況：15／15回、出席率100％）
小林 洋子 社外取締役	3年			●	●	●	●		●			●		○	◎		○	エヌ・ティ・ティグループの経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、社会基盤を構築する企業の経営経験者としての視点と新規事業への進出、ICT戦略に関する豊富な知見などにに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバー、報酬委員会委員長および推薦委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。（2022年度　取締役会出席状況：14／15回、出席率93％）
折井 雅子 社外取締役	3年			●			●		●			●		○		○	○	サントリーグループにおいて経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経営経験者としての視点とESG経営に関する豊富な知見などにに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバーおよび推薦委員会・サステナビリティ委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。（2022年度　取締役会出席状況：15／15回、出席率100％）
加藤 広之 社外取締役	2年			●						●		●			○		○	三井物産（株）において経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経営経験者としての視点とエネルギー分野における豊富な知見などにに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバーおよび報酬委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。（2022年度　取締役会出席状況：15／15回、出席率100％）
黒田 由貴子 社外取締役	1年			●						●	●	●			○	○	○	同氏が設立した（株）ピープルフォーカス・コンサルティングにおいて経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経営経験者としての視点とサステナビリティや組織開発における豊富な知見などにに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバーおよび報酬委員会・サステナビリティ委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。（2022年度　取締役会出席状況：13／13回、出席率100％）

※1 各委員会の議長／委員長に◎を、委員に○を記載
※2 取締役座談会については、常勤監査役2名を含めた計13名で構成

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

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

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

取締役・監査役のトレーニング

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

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

サステナビリティなどをテーマとした外部講師による研修会を毎年実施しています。また、必要に応じて外部セミナーへの参加など、取締役および監査役にトレーニングの機会を提供しています。監査役については、社外講習会に定期的に参加し、監査役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。

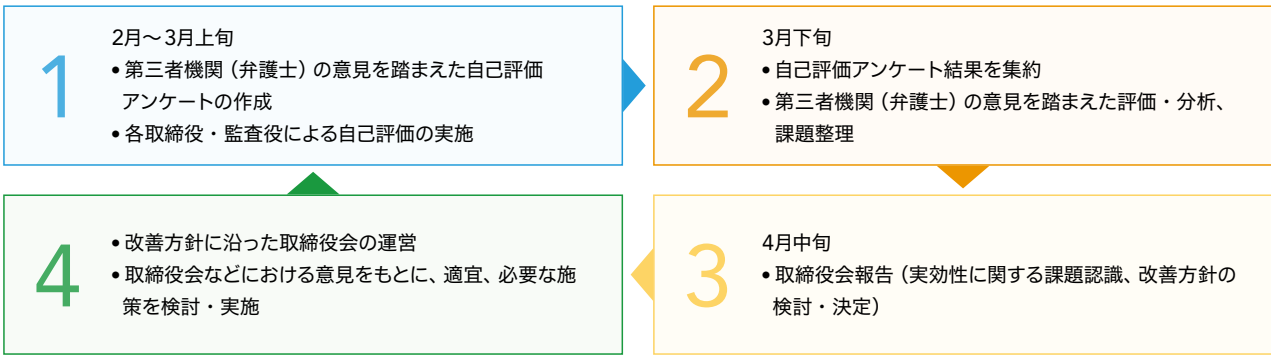
取締役会の実効性評価

■ 実施方法

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

締役会全体の実効性について評価・分析を行っています。当該アンケートは、取締役会の規模、構成、運営方法、審議状況、支援体制などに関する評価項目となっており、外部の弁護士事務所の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。

PDCAサイクル



■ 2022年度の実施結果

2022年度においても取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しています。また、評価・分析結果を受け、取締役会において重点的に議論すべき経営戦略・経営方針などに関して審議・議論する機会をより充実させるなどの改善対応を行っています。

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

実効性評価で抽出した課題と対応について

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

役員報酬

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

び業績連動株式報酬の額などを決定することを基本方針としています。

具体的には、基本報酬（固定の金銭報酬）については、役位に応じた報酬額のテーブルを、社外取締役が過半数を占める報酬委員会（委員長は社外取締役）の審議を経て取締役会が定めた上、毎事業年度終了時に、報酬委員会が個々

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

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

部分）と業績指標の達成度などに応じて支給する株式数が変わる変動支給部分で構成され、さらに変動支給部分については、短期業績指標の達成度に応じて支給される「短期業績連動株式報酬」と、中長期業績指標の達成度に応じて支給される「中長期業績連動株式報酬」を設けています。

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

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

役員報酬イメージ

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

※1 いずれのKPIについても100%達成した場合の割合を記載
※2 株式報酬は退任時交付型であり、固定支給株式報酬についても中長期業績に応じて株価が変動し退任時の受け取り価値が増減することから、業績連動報酬に位置付けている。なお、同報酬は取締役を兼務しない執行役員のみを支給対象としている

業績連動報酬指標（社長の場合）

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

取締役および監査役の報酬等の総額（2022年度）

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の 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）	724 （61）	509 （61）	80 （－）	135 （－）	14 （6）
監査役 （うち社外監査役）	98 （34）	98 （34）	－ （－）	－ （－）	8 （5）

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

会計監査人の報酬等の額（2022年度）

区分	監査証明業務に 基づく報酬 （百万円）	非監査業務に 基づく報酬 （百万円）
当社	113	38
連結子会社	85	－
計	199	38

ステークホルダーエンゲージメント

当社の事業活動は、ステークホルダーとのさまざまな関わりの中で行われています。ステークホルダーから信頼される企業であり続けるため、いただいたご意見やご要望を企業経営に活かし、社会の期待や要請に応えています。

ステークホルダー別 具体的なコミュニケーションツール

ステークホルダーに対して	主なエンゲージメント方法
【お客さま】 ●品質マネジメントシステムに基づいた一貫した品質管理による、お客さまに満足される良質な建造物・サービスの提供 ●お客さまのさまざまなニーズに応える先進技術の開発とソリューションの提供 ●災害時のBCP（事業継続計画）策定から復旧工事までサポート	●営業活動 ●建造物の定期検診 ●お客さま満足度アンケート ●ウェブサイト ●「コーポレートレポート」の発行 ●「顧客情報に関するガイドライン」による管理
【株主・投資家】 ●実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築 ●長期の安定配当の維持を第一に、業績に応じた利益還元 ●事業に関する情報の適時かつ公平な開示 ●誠実かつ緊密なコミュニケーション機会の確保	●株主総会 ●「コーポレートレポート」の発行、「コーポレートガバナンス報告書」の開示 ●決算に関する機関投資家およびアナリスト説明会の開催 ●機関投資家およびアナリストとの個別ミーティングの実施 ●投資家カンファレンスにおいて海外機関投資家とのミーティング実施 ●海外IRの実施 ●機関投資家およびアナリスト向けの事業説明会、現場・施設見学会の実施
【社員】 ●人権や多様性を尊重し、それぞれの個性と能力を最大限に活かして活躍できる環境や制度の整備 ●各種教育プログラムなどを通じた能力開発 ●安全と健康を守る快適な職場環境の形成と、心身の健康をサポートする体制の整備	●労使協議 ●イントラネット ●企業倫理相談・通報制度 ●各種相談窓口の設置（メンタルヘルス、介護相談など） ●各種研修の実施 ●労働安全衛生マネジメントシステム
【調達先】 ●ともに成長発展するパートナーとして、公正な取引と、信頼関係の強化 ●働く人の人権を尊重し、安全と健康を守る快適な就労環境の実現	●調達活動 ●「CSR調達ガイドライン」教育資料の配布 ●「CSR調達ガイドライン」アンケートの実施 ●大林組林友会との連携
【地域社会】 ●持続可能な社会の実現を目指し社員一人ひとりが主体的に社会貢献活動に参加	●施設、建設現場の見学会 ●環境教育 ●大林財団の奨学事業 ●公正公平な納税 ●マッチングギフトプログラム ●被災地支援

外部イニシアティブ参画状況

- TCFDコンソーシアム
 - TNFDフォーラム
 - 気候変動イニシアティブ（JCI）
 - 日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）
 - Science Based Targets initiative
 - 30by30アライアンス
- 人的資本経営コンソーシアム
 - 国連グローバル・コンパクト
 - 日本経済団体連合会
 - 日本建設業連合会
 - 建設業労働災害防止協会



国際社会において持続可能な社会を実現するための世界的な枠組みである国連グローバル・コンパクトに参加しています。

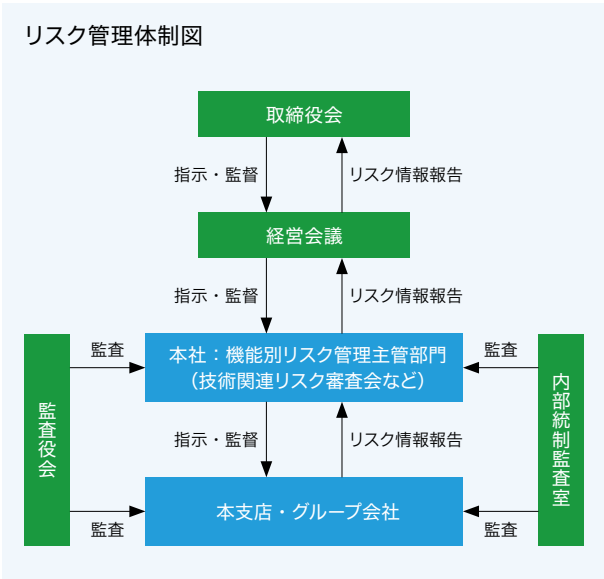
リスクマネジメント

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

リスク管理体制

重要な意思決定事項に関しては、取締役会・経営会議に付議し、個別事案ごとにリスクを抽出・評価の上、リスクが顕在化した場合の影響を最小化するための対策が妥当であるかを議論して、意思決定を行っています。

また、各部門においては、業務プロセスに内在するリスクを把握し、必要な回避策・低減策を講じた上で業務を遂行するとともに、内部監査部門である内部統制監査室が各部門のリスク管理状況を監査しています。



情報セキュリティ

大林組は2001年度に情報セキュリティポリシーを制定し、セキュリティ対策を整備してきましたが、デジタル化の進展や働き方改革に伴う情報システムの利用環境の変化に加え、外部からの攻撃が巧妙化するなど、情報セキュリティリスクが増大していることから、2021年3月に「大林グループ情報セキュリティポリシー」に改訂しました。改訂においては、適用範囲を当社グループ全体に拡大し、内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）が定める統一基準に準拠し、策定当初に存在しなかった新たな情報技術や機器に対する対策を追加しました。

この統一的な枠組みの中で、情報セキュリティに関する体制（CSIRTなど）や教育、監査および安全管理措置などについて、国内外の法令や規格などに準拠した上で、当

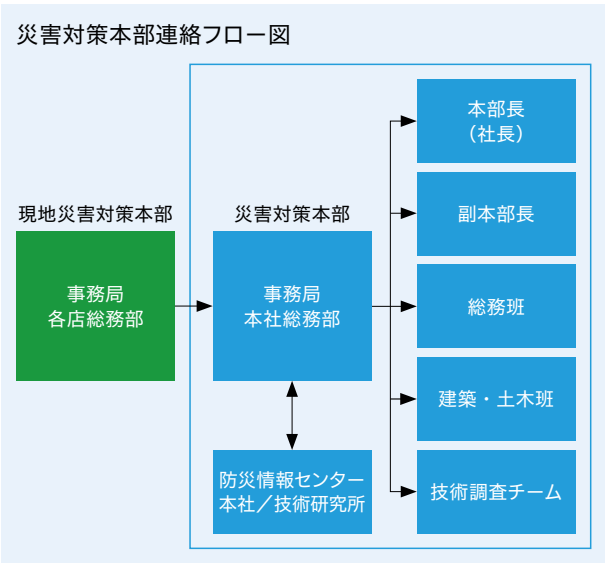
社グループ各社が遵守すべき対策基準を具体的に定め、それを実施していくことでグループ全体の情報セキュリティ水準の引き上げを図っていきます。

事業継続計画（BCP）

大規模な地震などの災害リスクを想定した取り組みとして、事業継続計画（Business Continuity Plan：BCP）を策定し、事業中断の未然防止や、万が一中断した場合に早期復旧を行うための対策を立案・実施しています。例えば、地震による災害発生時には、社員の安否や建設現場、自社施設、グループ会社および協力会社の被害状況を確認するため、関係者にシステムから報告依頼が自動配信され、状況報告を行います。これにより、速やかな被害状況の把握が可能となり、早期にインフラ復旧対応にあたることができます。

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

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



リスクマネジメント

事業等のリスクへの対応

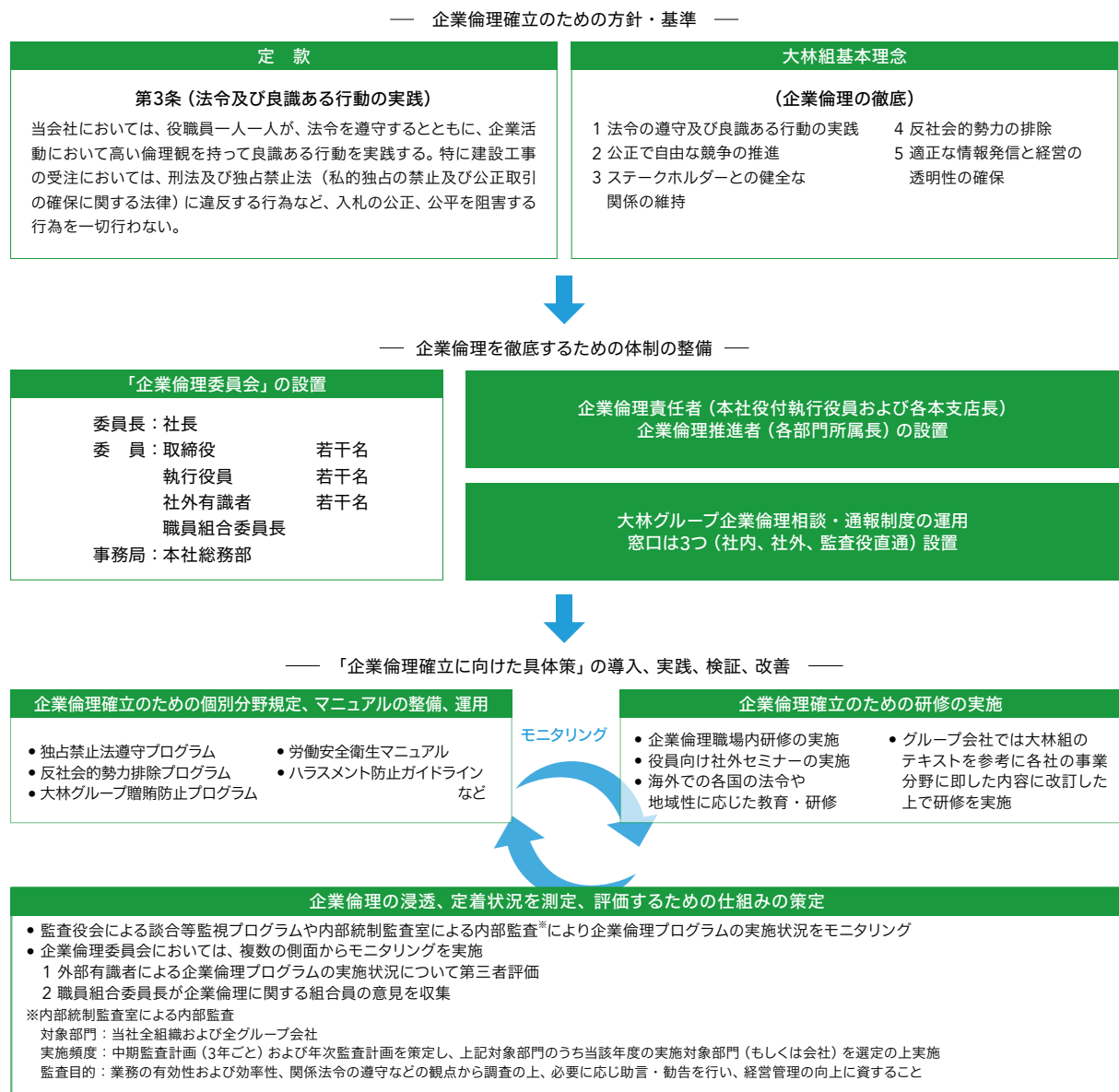
リスク		国内建設	海外建設	開発	グリーンエネルギー	新領域ビジネス	対応
事業に対する法的規制	法的規制の改廃、新設、適用基準の変更等による対応費用等の発生	○	○	○	○	○	● 各事業部門や法務部等での法的規制の制定改廃動向の把握 ● 対応費用の見積原価や収支予測への適切な反映
建設市場の動向	景気後退等の建設市場の縮小による工事受注量の減少等	○	○				● 市場動向を見越した要員計画 ● 営業力、調達力の強化 ● 技術開発による生産性向上や施工能力の拡大 ● 事業領域拡大による収益源の多様化 ● 強固な財務体質の構築
施工物等の不具合や重大事故	重大な瑕疵や事故による業績および企業評価の悪化	○	○				● 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	○	○	○	○	○	● 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	○	○				● 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			○			● 財務基盤とのバランスを勘案した投資計画の立案 ● 投資委員会等による事前審査の厳格化 ● 取得後の投資先の運営・経営状況や時価の定期的な確認
長年にわたる事業のリスク	事業期間が長期にわたるPPP事業や再生可能エネルギー事業等における事業環境の著しい変化や重大事故等の発生による事業の収益悪化や対応費用の損失計上等				○	○	● 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		○	○			● 政情の安定した国・地域での事業展開 ● 北米・アジア支店による情勢の把握および対応 ● 現地通貨での受領・支払 ● 為替予約取引によるリスクヘッジ
機密情報漏洩	外部からの攻撃や社員の不正等による個人情報、機密情報の漏洩に伴う社会的な信用の失墜、損害賠償の発生	○	○	○	○	○	● 「個人情報保護規程」や「情報セキュリティポリシー」に基づく情報管理体制の確立 ● ゼロトラストの概念に基づくセキュリティ基盤の刷新 ● 教育・啓発等の人的マネジメント対策の継続的な実施
大規模自然災害・感染症に関するリスク	地震、津波、風水害などの大規模自然災害の発生や感染力の強い感染症の流行による施工中工事への被害や本社・本支店機能の麻痺等	○	○	○	○	○	● リスク種別ごとのBCPの策定 ● 教育や訓練の継続的な実施 ● 事業活動に重大な影響が生じた場合においても企業継続が可能となる財務基盤の確保
気候変動に関するリスク	炭素税の導入や夏季気温の上昇、自然災害の激甚化等	○	○	○	○	○	● 「Obayashi Sustainability Vision 2050」で掲げる「脱炭素」実現に向けた環境負荷低減への取り組みの推進 ● TCFD提言への賛同およびシナリオ分析結果に基づく対応策の実施

コンプライアンス

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

企業倫理プログラムの推進

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



大林グループ贈賄防止プログラムについて

当社は、国内海外を問わず公務員などに対する贈賄防止のため、2013年4月に「大林グループ贈賄防止プログラム」を制定し、社員への教育（海外拠点の各国言語に対応した

eラーニングの実施など）、JVパートナーなどの適正な採用手続きを実施するほか、不正行為防止に資する相談窓口を設置しています。【2017年度以降の腐敗・贈収賄件数0件】

企業倫理職場内研修について

当社では、毎年4月から5月にかけて、企業倫理委員会事務局が作成したテキストを用いて全社員（派遣社員、出向受入社員、パートタイマーなどを含む）を対象とした「企業倫理職場内研修」を実施しています。同研修は、当社定款および企業倫理の徹底に向けた企業行動規範に基づき、独占禁止法をはじめとする法令遵守の徹底や、反社会的勢

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

企業倫理相談・通報制度について

当社では、職場での不正やハラスメント、法令違反、汚職・贈賄などあらゆる企業倫理に関する問題についての相談窓口として、当社グループの事業関係者（当社グループの社員、派遣社員、出向受入社員、パートタイマー、協力

会社の関係者など）を対象とした企業倫理相談・通報制度を設けています。通報があった際には直ちに調査を実施し、報告を行い、必要な措置を講じています。

各窓口の報告フロー図

