

鼎談～サプライチェーンとの価値共創～



山本 正憲
大林組林友会連合会 会長

蓮輪 賢治
代表取締役 社長 兼 CEO

白石 真澄
関西大学 政策創造学部 教授

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

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

大林組林友会の成り立ちと現在、 大林グループとの関係について

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

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

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

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

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

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

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

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

蓮輪 当社グループは企業理念で事業に関わるすべての人々を大切にすることを掲げています。社外の有識者にも参加いただき、2019年に私が中心となって策定した長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050（OSV2050）」では、2040～2050年の目標の一つとして「サステナブル・サプライチェーンの共創」を設定し、当社グループとサプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めているところです。



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

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

白石 お二人のこれまでの接点や思い出などございますか。

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

建設現場の生産性向上に向けて、建設DXは重要な

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

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

※SBT（Science Based Targets）：パリ協定の水準に整合する企業が中長期的に設定する温室効果ガス排出削減目標とその枠組みのこと

大林グループが目指すサステナブルな社会の実現に向けて

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

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



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

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

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

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