

## 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っていますが、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」<sup>\*</sup>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。

<sup>\*</sup>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<sup>®</sup>」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。