

これからの、
「地図に残る仕事。®」

大成建設グループ統合報告書 2025

**INTEGRATED
REPORT**
2025



「人生を尊重する企業風土」の 実現に向けて、 私たちは変わる。

今、大成建設グループは
持続的な企業価値向上と安定的な成長のために
企業風土改革と人事制度改革に取り組んでいます。

目指しているのは
当社グループの事業に関わる全ての人の、長期間の「人生を尊重する企業風土」。
これは、一昨年発生した品質・工程に関する不適切事案を契機に
社員と経営陣が徹底的に話し合い、ありたい姿として描いたものです。

私は、その実現に向けて、「対話」を大切にしながら
制度、ルール、職場環境など、変えるべきものは全て変えて、必ずこの改革をやり遂げます。

それにより、私たちの競争力の源泉である人財＝社員と
大切なパートナーであるサプライチェーン・協力会社の皆様が
誇りを持って自らの仕事に取り組み、ワクワクしながら働くことのできる環境をつくります。
そして、お客様の期待と想像を超える価値を提供して、社会に貢献していきます。

これからも大成建設グループが
ステークホルダーの皆様から選ばれる企業であり続けるために
私たちは変わります。

代表取締役社長 相川 善郎



大成建設の「これから」

外部環境が複雑化し、不確実性が増す中、大成建設グループは、どのように目指す姿を実現するのか。
ステークホルダーの皆様にご理解を深めていただくために、私たちは次の3つの問いを立てました。
この統合報告書を通じて、その答えをお伝えしてまいります。

Q1

なぜ、大成建設は
改革に取り組むのか？

一昨年発生した品質・工程に関する不適切事案。その根底には、硬直化した企業風土がありました。
私たちは、この問題に正面から向き合い、“人生を尊重する企業風土”を目指して改革を進めています。
対話を重ねながら、社員が誇りを持っていきいきと力を発揮できる、そのような環境をつくります。
事業を通じて社会に貢献し、皆様から選ばれ続ける――そのために、役職員全員で必ずやり遂げます。

社長メッセージ  P.7  **CHAPTER 1** **これからの「自由闊達」**  P.15

Q2

“これからの、「地図に残る仕事。®」
とは何か？

未来の地図に残る、大成建設の仕事。私たちは、その使命の重みを受け止めながら、将来世代のこ
とまで考えて、皆様の期待と想像を超える価値を提供します。
社員がワクワクしながら働き、未来を見据えてサステナビリティ課題解決に貢献する、そして、個人
も会社も、皆様とともに成長する――“これからの、「地図に残る仕事。®」”にご期待ください。

社長メッセージ  P.7  **CHAPTER 2** **CHAPTER 3** **未来を創る「価値創造」**  P.25  P.45

Q3

持続的・安定的成長への
鍵は何か？

私たちの強み―“想像を超える提案”と“たゆまぬ挑戦”。これを支える、創業者のパイオニア精神を
受け継ぐ多様な「人財」、一歩先の社会の要求に応える「技術」、ともに未来を創る「パートナー」。
さらに、「環境・エネルギー」への先進的な取り組みと、強固な経営基盤。
これからも成長を重ね、皆様とともにより良い未来を築くために、これらを磨き上げていきます。

社長メッセージ  P.7  **CHAPTER 4** **CHAPTER 5** **強みを磨く「伝統進化」**  P.71  P.103

イントロダクション

社長メッセージ

自由闊達

価値創造

伝統進化

CONTENTS

イントロダクション

3 大成建設の「これから」

7 社長メッセージ

CHAPTER 1

15 これからの「自由闊達」
変わる大成建設

- 17 企業風土改革
- 19 “企業風土改革”、社員はこう考えます
- 21 人事制度改革
- 22 エンゲージメント
- 23 企業風土改革担当役員インタビュー

CHAPTER 2

25 未来を創る「価値創造」①
これからの、「地図に残る仕事。®」

- 27 「地図に残る仕事。®」“これまで”と“これから”
- 29 価値創造プロセス
- 31 競争力の源泉

- 33 バリューチェーンにおける「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」
- 35 サステナビリティ経営とマテリアリティ CSuOメッセージ
- 37 マテリアリティ
- 41 特集「ものづくりへの矜持」
- 43 ステークホルダーとの対話

CHAPTER 3

45 未来を創る「価値創造」②
財務・事業戦略

- 47 【TAISEI VISION 2030】
- 48 【TAISEI VISION 2030】達成計画
- 49 中期経営計画(2024-2026)
- 51 財務責任者メッセージ
- 57 本部長座談会「5事業の中長期事業戦略」
- 61 中長期事業戦略
 - ・グループ国内建築事業
 - ・グループ国内土木事業
 - ・グループ国内開発事業
 - ・グループ海外事業
 - ・グループエンジニアリング事業
 - ・新たなビジネスモデル・事業変革の進め方
 - ・中長期事業戦略を支えるグループ企業

CHAPTER 4

71 強みを磨く「伝統進化」①
持続的成長への鍵

- 73 人財(人的資本)
 - ・人事部長メッセージ
 - ・人的資本拡充のイメージ
 - ・人財育成
 - ・DE&Iの浸透
- 81 技術・DX(知的資本)
 - ・技術センター長メッセージ
 - ・研究開発の推進体制
 - ・大成建設グループのDX
 - ・取組事例
- 87 パートナー(社会関係資本)
 - 〈安全〉
 - ・安全本部長メッセージ
 - ・倉友会との連携
 - ・サプライチェーンとの共存共栄
 - 〈人権及び環境デュー・ディリジェンス〉
 - 〈取引先との対話の充実〉
 - 〈地域連携〉
- 95 環境・エネルギー(自然資本)
 - ・グループ長期環境目標(TAISEI Green Target 2050)
 - ・統合的な環境経営情報開示(TCFD・サーキュラーエコノミー・TNFD)
 - ・取組事例

CHAPTER 5

103 強みを磨く「伝統進化」②
価値創造の基盤

- 105 コーポレート・ガバナンス
- 115 コンプライアンス
- 117 リスクマネジメント
- 119 社外監査役メッセージ

121 データセクション

- 121 主要財務データ
- 123 ESGデータ
- 125 会社情報・株式情報
- 126 主な外部評価

127 巻末特集

社外取締役・取締役会議長座談会

コミュニケーションの全体像

株主・投資家向け情報		ESG・サステナビリティ情報	
報告書	統合報告書		
	● 事業報告書		

編集方針	当社グループの理念及び中長期的に目指す姿である【TAISEI VISION 2030】を実現するための成長戦略、持続的な企業価値向上のための取り組み等をステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えし、当社グループへのご理解を深めていただくことを目的として、制作しています。本報告書をコミュニケーションツールのひとつとして、皆様との建設的・実質的な対話を進め、相互理解の醸成と経営の高度化の好循環につなげていきます。
報告対象範囲	2025年3月31日時点の当社と当社グループ各社(連結子会社)(左記対象範囲と異なる場合は、注釈に明記しています)
報告対象期間	2025年3月期(2024年4月1日～2025年3月31日)(一部、この期間の前後の実績や活動内容も含まれています) 公開時期:2025年9月
第三者保証	P121～P122 財務情報 有限責任 あずさ監査法人による第三者保証 P123 環境データ 2023年度以前はEY新日本有限責任監査法人、2024年度はKPMGあずさサステナビリティ(株)による第三者保証(当社webサイトで詳細をご覧ください。🌐「環境データ」)
参照ガイドライン	IFRS財団「統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」、GRIスタンダード等
将来予測に関する注意事項	本報告書における当社グループの今後の計画、戦略、業績に関する見通し等、将来の予想に関する記述は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社グループが判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績や施策の実現等は、これらと異なる可能性があることをご承知おください。

- 凡例
- ・「人材」をかけがえのない存在と考え、本報告書においては「人財」と表記しています。
 - ・🌐「リンク先タイトル」・・・当社webサイトで詳細をご覧ください。
 - ・📖 P.00 ページタイトル・見出し・・・本報告書で関連情報をご覧ください。

Message from the President

代表取締役社長

相川 善郎

Yoshiro AIKAWA

企業風土改革をやり遂げ
“これからの、「地図に残る仕事。®」”を通じて
レジリエントな社会づくりに貢献します

社長メッセージでお伝えすること

1. 建設現場の重要性

建設現場での信頼が成長の起点。信頼は、誠実なものづくりとお客様の期待・想像を超える価値提供から生まれる。現場で働く人がいきいきと活躍することが重要。

2. 企業風土改革

過去の不適切事案の反省から、人材が遺憾なく力を発揮できる「人生を尊重する企業風土」を目指し、改革を進めている。社員との対話を大切に、必ずやり遂げる。

3. 人事制度改革

キャリアパスの多様性を確保し、社員が力を発揮できる環境を整えている。諸改革は当社グループの未来への投資。

4. 中期経営計画と成長ストーリー

経営数値目標に対する進捗は順調。利益重視、国内建築事業の収益体制立て直しなどにより、社会が変化しても安定的に利益を上げる体制を確立する。

5. PBRの向上

経営者の大きな責務。ROEとPERの向上、特に成長期待を高めるための株主・投資家との対話の充実により、さらなる向上を図る。

6. 利他の志と事業を通じた社会貢献

利他の志のもと、お客様と社会の期待と想像を超える価値提供と課題解決＝“これからの、「地図に残る仕事。®」”により社会に貢献し、選ばれる企業であり続ける。

1. なぜ私は建設現場を大切にしているのか ～現場で生まれる信頼が成長の起点～

「建物が好きだから建設で社会に貢献したい」

今から半世紀近く前、そう考えた私は大学で建築を専攻し、当社に入社しました。入社後は26年間、建設現場で働き、施工管理の基本からお客様との交渉までさまざまなことを学びました。

建設の仕事は単品受注生産ですので、製品である建造物を造りはじめる前にお客様に発注していただく必要があります。専門家ではないお客様は、工事請負契約を結ぶ時点では、実際にどのようなものができ上がるのか明確にイメージがつかめません。従って、まずは当社を信頼していただくこと、これが工事を発注していただくために大切な条件となります。

私たちがお客様からの信頼を得るための基盤は、一つひとつの建設現場における誠実なものづくりにあります。心を込めて丁寧に、お約束した条件で安全にお客様のご要望を形にしていくこと、この積み重ねが信頼の礎になります。その上で、お客様に寄り添い、お客様自身も気づいていないような課題やニーズを見つけ、それらを解決することに加え、お客様の期待と想像を超える提案をしていくことが、より厚い信頼につながります。

建設現場で働いてきて特にうれしく感じることは、

工事中は言うまでもなく、完成した後も長くお付き合いをさせていただいているお客様が今なお大勢いらっしゃることです。完成後、何年もたってから「大成さん、またよろしく」と言っていただけることは、私たちが心を込めてやり遂げた仕事信頼という財産になって返ってくる、ということであり、非常にありがたく、うれしく思います。

だからこそ、私は、建設現場で働く社員と協力会社の皆さんがワクワクしながら、持てる力を十分に発揮できる環境を整えることに力を入れています。現場で汗を流して働く皆さん自身が、誇りを持って、建設の仕事が「面白い」「好きだ」と言えるようになれば、おのずと能動的に行動するようになり、お客様と社会の課題解決に貢献する価値を提供することができます。それが、お客様からの信頼となり、その信頼は最終的に当社グループの利益に結実し、持続的な企業価値向上と安定的成長につながります。

このように、建設現場は、当社の生産拠点であるとともに、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様と当社を「結ぶ場」であり、当社グループの成長の起点なのです。

2. 持続的な企業価値向上と安定的成長のための企業風土改革 ～社員との対話を大切にし、必ずやり遂げる～

社会が複雑化し個人の価値観の多様化が進む中、社員が会社のことをどのように考え、何を求めているのかを正確に把握し、エンゲージメントを高めて企業価値の向上につなげるために、2022年6月よりエンゲージメントサーベイを開始しました。当初のスコアは私の想定よりも低くショックを受けましたが、課題として、階層間のコミュニケーション不足や本支店と作業所との労働環境の格差などを改めて認識することができました。

これらの課題を解消するために、社員との対話を大切にする取り組みをはじめた2023年に、建設現場において、当社にとって何よりも大切な「信頼」を根底から覆すような品質・工程に関する不適切事案が発生しました。その重大さを真摯に受け止め、同様の事案を二度と起こさないために、組織とシステムを整備して対策を徹底しています。さらにこれらの事案が発生した真因を突き詰めると、その根底に当社の役職員が仕

事をする上での思考や行動パターンなど、いわゆる企業風土に問題がある、という結論に至りました。

振り返ると、リーマン・ショック後、東日本大震災からの復旧・復興、東京オリンピック関連工事など、国内の建設需要が高まる中、受注と生産のバランスが次第に崩れて、お客様からの信頼を生む場である、建設現場の余裕が失われていました。現場の社員が仕事に追われ、心理的安全性の低い、失敗が許されない雰囲気になっていました。

経営者としての責任を痛感した私は、硬直化した企業風土を変えなければ、私たちが目指している「人々が豊かで文化的に暮らせるレジリエントな社会づくりに貢献する」ことはおろか、企業としての存続も危うくなると判断し、全社的な企業風土改革に取り組むことを決意しました。

まず、社員と経営陣とで議論を重ね、2023年10月に企業風土改革のワーキンググループを発足し、

2024年4月に「人生を尊重する企業風土」を目指すことを経営会議で決定しました。ここでいう「人生」とは、役職員だけでなく、当社グループの事業に関わる全ての人の、長期間の人生です。そして、同年7月に私が直轄する風土改革推進部を設置し、その後、この風土改革推進部を事務局として、社員と経営陣が直接対話をしながら、ボトムアップとトップダウンの両面からの改革活動を進めています。

私は、この取り組みを成功させる鍵は、私も含めて全ての役職員が「自分のこととして取り組むこと」と「心理的安全性を確保すること」だと考えています。

まず、「自分のこととして取り組むこと」については、役職員を対象に少人数でのタウンホールミーティングや社員と経営陣の意見交換会を開催し、継続的に意見交換を行っています。特に、本社・支店の幹部層には、企業風土改革の実現に向けて制度、ルール、職場環境を変えていくことが幹部としての重要な役割であると自覚して、社員の想いや疑問に耳を傾け、課題解決のために行動することを求めています。

そして、社員から寄せられた意見や疑問について、経営会議で議論して制度改革に活かすとともに、社員にフィードバックして再び議論するという、全員が変化を実感しながらより良く変えていくサイクルの実現に努めています。社員の意見を反映した施策の一つに、昨年12月より実施している「役職員の服装の自由化」があります。これにより、社内が自由で明るい雰囲気になりましたし、社員同士のコミュニケーションの活性化や柔軟な発想が生まれやすい職場環境につながっていくと感じています。

次に、「心理的安全性の確保」については、上司の役割が重要ですので、上司に対して、日頃から部下の意見を最後まで聴くことをお願いしています。さらに、マネジメント層が自分自身を見つめ直し、より良いマネジメントを実践できるように「マネジメントBOOK」を作成し、展開しています。

改革に本格的に取り組む、目に見えて変わってきているものは、エンゲージメントスコアです。2022年6月にB50.0であったスコアは、2025年6月にはBBB57.4となっています。2030年度にA60以上とする



社員との意見交換会

目標を掲げており、これからも、社員が高いエンゲージメントを維持して、方向性を一に持てる力を十分に発揮できるように取り組みを続けていきます。

また、2023年に始めた私と社員の意見交換会は、年間約40回開催しており、昨年度は216名の社員が参加しています。意見交換を通じて、社員の会社に対する熱い想いをひしひしと感じており、改革の推進に向けた私の原動力となっています。最近、社員から「会社のここを変えたい」や「なぜ社長は、今日はビジネスカジュアルではなくスーツ姿なのか」など、率直な意見や指摘がよく出ており、上司にものを言える雰囲気が広がってきていると実感しています。ただし、社長という立場にいと、良いことばかり聞こえてきて、本当の姿はなかなか見えないものですので、バッドニュースファーストを徹底しながら、これからも多くの社員の声に耳を傾けていきます。

このように少しずつ変化が表れていますが、十数年かけてつくられた思考や行動パターンを完全に变えるためには、相応の時間が必要であり、息の長い取り組みになります。それでも、この改革は、これからの当社グループの持続的な企業価値向上と安定的成長のために必要不可欠であり、必ずやり遂げなければなりません。私が先頭に立ってけん引し、できることはすぐに実行し、少しずつ変えていくべき課題には腰を据えて取り組んでいきます。そして、社員と経営陣との対話を大切にしながら、役職員が一体となって、競争力の源泉である「人財」が遺憾なく力を発揮できる「人生を尊重する企業風土」をつくっていきます。

■ P.17 企業風土改革 ■ P.22 エンゲージメント



安全パトロールでは建設現場で働く協力会社の皆さんとの意見交換やコミュニケーションを心がけています。

3. 人事制度改革の狙い ～未来のために人財に投資する～

企業風土改革の取り組みに加えて、今年4月以降、人事制度も順次見直しています。これまでの人事制度は2001年度に定めたもので、キャリアパスの多様性に欠けるなど、時代に合わなくなっていました。そこで今回、社員が自分の特性に応じて自律的に多様なキャリアパスを選択できるように、目標とする役職や職務に必要な経験やスキルとその水準を明確にしました。また、定年年齢の65歳への引き上げ、勤務地選択制度の導入、転勤に伴う手当の拡充などを行い、社員が持てる力を十分に発揮できる環境を整えています。さらに、人事評価制度も、一人ひとりの業績目標への貢献と、組織貢献やキャリアアップへの行動を、以前の制度よりも明確に評価へ反映するように改定しました。これらの効果が出てくるのはこれからですが、社員向けの説明会での反応はポジティブなものが多く見られました。今後、適切に運用して、より多くの社員が納得し、会社を信頼して能力を発揮することにつながっていきます。

人財育成については、私が社長に就任して以降、役職

員のリベラルアーツの習得に注力しています。当社の社員は、自分の専門分野については非常に優秀ですが、不確実性が高まるこれからの時代はそれだけでは足りません。芸術や文化に触れて、リベラルアーツを習得してこそ、不連続な社会の変化に対応する自由な発想を持つことができます。お客様の期待と想像を超える提案を実践するためには、専門的知識・経験に加えて、リベラルアーツに裏付けされた感性と、物事を考え抜く姿勢が欠かせません。当社のさらなる成長のために、また社員の人間力向上のために、役職員全員でリベラルアーツの習得を進めていきます。

人事制度改革などは、コストではなく当社の未来への投資であり、将来的に果実となって返ってくるものです。2030年以降生産年齢人口の減少が本格化する中で、今、人財に積極的に投資をするように変わらなければ、持続的な成長は望めなくなります。これからもブレることなく、競争力の源泉である「人財」を強化し、最大限に活かすための取り組みと投資を進めていきます。

● P.21 人事制度改革 ● P.73 人財(人的資本)

4. 中期経営計画(2024-2026)の現状と今後の成長ストーリー ～持続的な企業価値向上と安定的成長を実現～

昨年5月に公表した2030年に目指す姿を達成するための【TAISEI VISION 2030】達成計画、及びそのマイルストーンとなる中期経営計画(2024-2026)については、いくつかの課題を抱えつつも、現時点ではおおむね順調に進捗しています。中期経営計画(2024-



2026)に掲げた経営数値目標を確実に達成するためには、まず何よりも、インフレ局面で損なわれたグループ国内建築事業の収益体制を立て直すことが喫緊の課題です。その対応として、適正な仕事量と要員配置の実現、利益を重視したメリハリある受注戦略、そして、「デフレマインド」から「インフレマインド」への意識転換といった施策を積極的に進めています。こうした取り組みは、まだ道半ばではありますが、徐々に効果が表れはじめており、中期経営計画最終年度の数値目標を達成できると確信しています。

持続的に企業価値を高めていくためには、社会や経済の予測困難な変化に左右されることなく、着実に成長し、安定して利益を上げる企業となることが重要だと考えています。

この考えのもと、まず一昨年、当社グループは利益

重視の姿勢を明確に打ち出しました。私は、利益とはお客様からの当社グループに対する評価の表れであると捉えています。そのため、取締役会や経営会議でも、売上(トップライン)を重視し過ぎるのではなく、利益を重視した経営方針をとることについて議論を重ねてきました。経営陣の間でも、この方針について一致した認識を共有しています。これからも議論を深めながら、将来の成長を見据えて、サステナブルな経営を推進していきます。

さらに、事業ポートフォリオの観点では、従来の中核である国内の「土木事業」「建築事業」「開発事業」に加えて、「エンジニアリング事業の拡充」と「海外事業の基盤整備」に注力しています。また、土木・建築の各事業については、「新築工事」と「リニューアル工事」など、事業をより細分化し、土木・建築ともにリニューアル事業の拡充を図るなど、ニーズに即した対応を進めています。例えば、国内土木事業のリニューアル工事では、現在は、高速道路の改修工事が中心ですが、今後は、社会インフラの老朽化が進行する中、防災や減災の観点からも多様なリニューアル需要の拡大が見込まれます。当社グループとしても、これらの機会を確実に捉えるべく、関連する諸施策に注力していきます。国内建築事業のリニューアル工事では、既存建物のZEB化が新たなビジネスチャンスとなっています。当社が磨いてきたリニューアルZEB技術を活かし、環境性能の向上を図るとともに、事業としての収益力強化につなげていきます。

当社グループは現在、新たなビジネスモデルの確立に向け、地域との連携とO&M(運営・保守)事業の取



若手社員とともに「ご安全に!」



組みを進めています。また、事業変革においては、シナジー効果を発揮できる企業との資本業務提携やM&Aを積極的に活用し、事業基盤の拡大・強化を図っています。さらに、今後は、業界の枠を超えた異業種との連携がますます重要になります。特にイノベーションの実現では、異業種パートナーとの協創・協働が不可欠です。現在、自動運転、スマートシティなど、さまざまな先進的取り組みを多様なパートナーと連携しながら推進しています。

環境分野における技術力とノウハウも、当社グループの競争優位性につながります。これまでZEBをはじめとする環境関連技術を磨いてきましたが、さらに歩を進めて、建物のライフサイクルにおけるCO₂排出量を実質ゼロ以下にする「ゼロカーボンビル」や、雨水を活用して上水消費量を実質ゼロにする「ゼロウォータービル」の開発に取り組んでいます。今後も、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブの実現に貢献するため、積極的な技術開発とその実装、そしてノウハウの蓄積に努めていきます。

私は、当社グループを、建設事業を中核としながらもその枠にとどまることなく、周辺領域を含めて事業を強化して成長させ、お客様及び社会の課題解決に幅広く貢献していきたいと考えています。こうした取り組みを通じて、持続的な企業価値向上と安定的成長を実現します。

● P.47 【TAISEI VISION 2030】及び達成計画

● P.57 中長期事業戦略

5. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 ～株主・投資家との対話を重ね、経営に活かす～

PBR（株価純資産倍率）の向上も、経営者にとって大きな責務の一つです。PBRをROE（自己資本当期純利益率）とPER（株価収益率）に分けて考えると、ROEの向上は収益性の向上と株主還元施策がポイントであり、私たち自身でやり遂げることができる課題です。当社グループの利益重視の経営方針、3カ年で3,500億円の成長投資、及び戦略的意図に基づく株主還元施策の継続などはそれにかなったものですので、今後も、成長投資と株主還元をバランスよく進めていきます。

一方で、PERの向上は、私たちだけで完結できるものではなく、株主・投資家の皆様に、当社の将来に対する

期待値を上げていただく必要があります。そのためには、IR活動などにより、当社の考え方や取り組み、ポテンシャルを丁寧に説明してご理解いただくことが欠かせません。社長である私自身が前に出て、株主・投資家の皆様へ精度の高い情報をタイムリーに提供し、当社グループの成長ストーリーを明確に示しながら対話を重ね、経営にフィードバックしていくことが重要になります。これからも、各種説明会やミーティングなど、株主・投資家の皆様との対話を積極的に進めていきます。

📖 P.43 ステークホルダーとの対話

📖 P.51 財務責任者メッセージ

6. 利他の志と事業を通じた社会貢献 ～これからの、「地図に残る仕事。」～

私たちの仕事は、地図に残ります。地図に残るからこそ、長きにわたり社会の役に立ち続ける“本物”であることが求められます。そして、“本物”を創るためには、自社のことだけでなく、将来世代も含め、その建物や構造物を利用する多くの人のことを大切に考える、利他の志が欠かせません。

当社グループの創業者・大倉喜八郎は、パイオニア精神を持って前例のないことに挑戦し、事業を通じて日本の近代化に貢献するとともに、商売で得た利益を教育や福祉、文化振興に活かして社会に還元した人物でした。その精神と志を脈々と受け継いできたからこそ、150年以上にわたり当社グループがお客様と社会から必要とされてきたのだと感じています。また、だからこそ、優秀な人材が集まり、たゆまぬ挑戦によって数々の困難なプロジェクトを完遂してきたのだと思います。

今、私たちが掲げているグループ理念「人がいきいきとする環境を創造する」と、中長期的に目指す姿「人々が豊かで文化的に暮らせるレジリエントな社会づくりに貢献する先駆的な企業グループ」は、まさに「事業を通じた社会貢献」という利他の志を具体的に表したものであり、私たちの存在意義そのものです（右図参照）。

社長である私の使命は、当社グループがこれから100年先、150年先もお客様と社会から選ばれる企業であり続けるために、創業者から受け継いだパイオ

ニア精神と利他の志を今一度グループ全体で共有し、役職員全員が誇りを持って自分の仕事に取り組み、事業を通じた社会貢献に挑戦できる環境を実現することだと考えています。

全員がワクワクしながら働き、お客様と社会の期待と想像を超える価値を提供して課題解決に貢献する、その結果、個人も会社も成長し、株主をはじめステークホルダーの皆様の期待にしっかりと応えていく、これが、大成建設グループの、“これからの、「地図に残る仕事。」”です。

私たちの、「これから」に向けた取り組みにぜひご期待ください。



📖 P.29 価値創造プロセス

📖 P.31 競争力の源泉

お客様と社会から選ばれる企業であり続けるために グループ理念と【TAISEI VISION 2030】

事業を通じてお客様と社会のサステナビリティ課題を解決する、という利他の志に基づき、目指す姿を定め、その実現に向けた取り組みを進めています。

🌐「理念体系」



これからの「自由闊達」

変わる大成建設

「これから」のために、
覚悟を持って変革に挑む大成建設グループ。
事業に関わる全ての人の“人生を尊重する企業風土”を築き、
持続的な企業価値向上と安定的成長を目指します。
私たちの挑戦の現在地と今後の展望を、皆様と共有します。

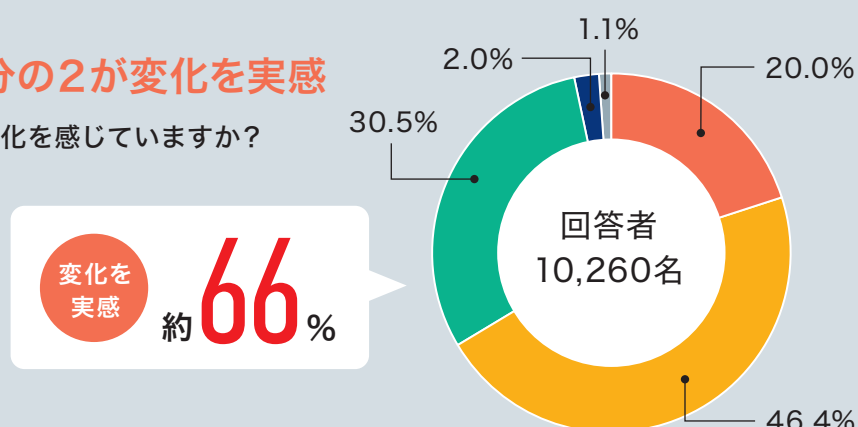
CONTENTS

- ・ 企業風土改革 P.17
- ・ “企業風土改革”、社員はこう考えます P.19
- ・ 人事制度改革 P.21
- ・ エンゲージメント P.22
- ・ 企業風土改革担当役員インタビュー P.23

社員アンケート結果：約3分の2が変化を実感

この1～2年で会社の風土に関し変化を感じていますか？

- 改善されていると感じる
- 少し改善されていると感じる
- どちらともいえない
- 少し悪くなったと感じる
- 悪くなったと感じる



※実施時期：2025年6月 対象者11,227名、回答者10,260名（エンゲージメントサーベイと併せて実施）

社員と経営層の意見交換会等※ 実施回数及び参加人数（2023年9月～2025年3月累計）

450 回

※社長とのタウンホールミーティング及び社員と経営層との意見交換会の合計

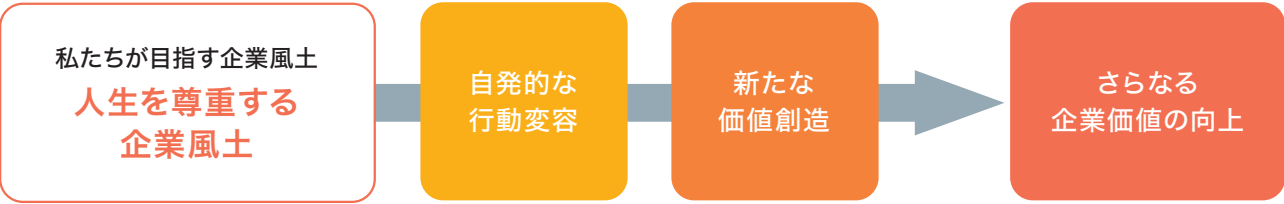
2,615 名

従業員数8,994名（2025年3月31日現在）の29%

企業風土改革

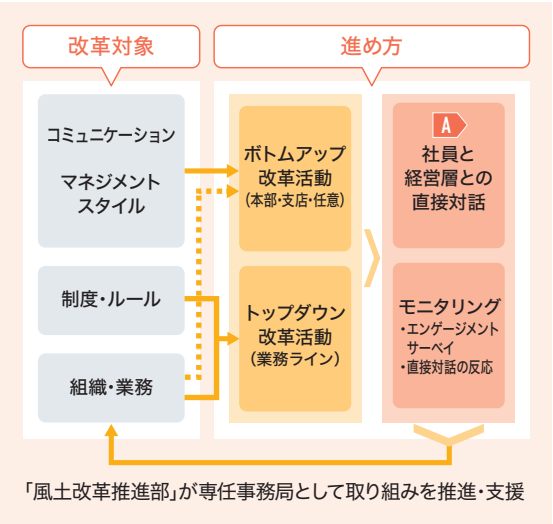
一昨年スタートした企業風土改革。2024年4月の経営会議において「人生を尊重する企業風土[※]」の醸成を目指すことを決定し、社員と経営層との直接対話を大切にしながら、改革に取り組んでいます。私たちは、この改革により、さらなる企業価値の向上を図っていきます。

※当社グループの事業に関わる全ての人の長期間の人生

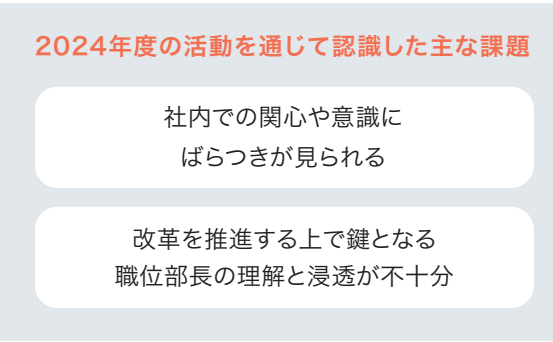


改革の進め方

風土改革推進部を専任事務局として、ボトムアップとトップダウンの改革活動を進めています。社員と経営層との直接対話を継続し、社員が自由に行動・発言できる環境・雰囲気を醸成していきます。



課題と2025年度の注力ポイント



2024年度の主な実績

ボトムアップ の改革活動	・風土改革ワーキング活動 B ・部署ごとにグループミーティング [※] を開催 ※全社員を対象に気楽にまじめな話し合いをする場
トップダウン の改革活動	・経営層ミーティング 社員との意見交換会であがった意見から会社課題として重要なテーマについて毎月、複数回議論（2024年7月から2025年3月までに13回開催） ・社員意見に対する会社方針の発信 ・経営会議メンバーの対談動画を配信
その他	・役職員の服装の自由化 C ・本社社員食堂のリニューアル D ・マネジメントBOOKの作成、展開 ・社内SNSでの情報発信と共有

改革の取り組み

A 社員と経営層との直接対話

社員の意見に耳を傾け本音で対話することを目的に、社長との「タウンホールミーティング」や「社員と経営層との意見交換会」を実施しています（2025年3月時点で累計450回開催。2,615名が参加）。社員からの意見については、風土改革ワーキング活動であがった意見も合わせて風土改革推進部が集約の上、経営層に報告して会社方針を議論し、社員にフィードバックしています。



B 風土改革ワーキング活動

公募に応じた370名を超えるメンバーにより、2024年9月から自組織をより良い職場環境に変革するためのワーキング活動を、各部門の幹部と意見交換をしながら実施しています。2025年1月には、全国26ワーキングの代表者が本社に集い、社員ヘラライブ配信をしながら経営層への活動報告会を開催しました。現在、メンバーは500名超に増え、横のつながりを広げることを意識して活動を継続しています。



C 役職員の服装の自由化

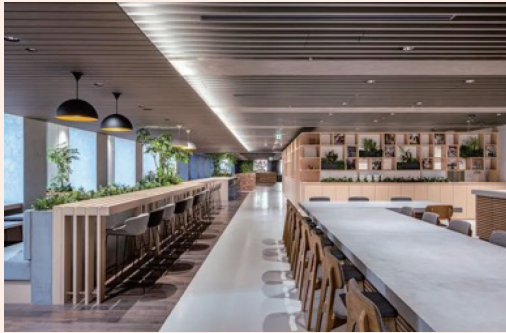
個人の価値観や多様性を尊重し、自由な服装で働くことにより職場の雰囲気を明るくし、コミュニケーションの活性化や柔軟なアイデアが創出できる職場環境を目指して、2024年12月に執務中の役職員の服装を自由化しました（作業所においては従来どおり会社貸与の作業服を着用）。一人ひとりが価値観や発想を大きく変え、時代の変化を的確に捉えて、お客様の期待と想像を超える価値を提供することにつなげていきます。



D 本社社員食堂のリニューアル

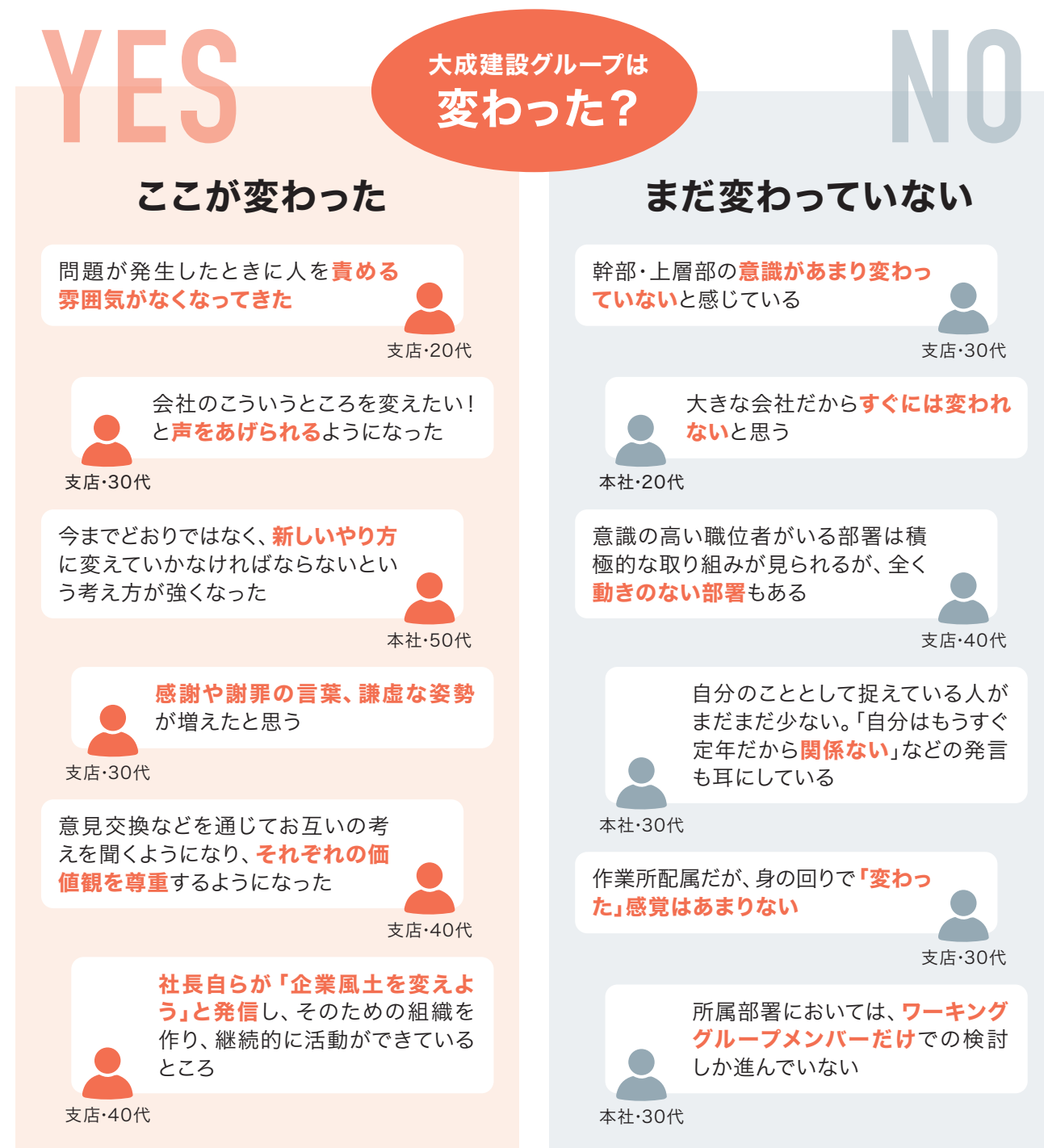
2025年1月に、本社の社員食堂をリニューアルし、食堂としての機能にとどまらないワーキング＆コミュニティスペースとしました。ナッジデザイン[※]を国内で初適用した同スペースは、就業時間中も開放され、食事・打ち合わせ・休憩など多様な目的で活用されており、気軽にフラットなコミュニケーションが自然と生まれ、社員同士の交流をより深める場となっています。

※ナッジデザイン：心理学的効果も考慮して最適な執務空間を設計することができる最新の設計手法。2024年に当社が開発



“企業風土改革”、社員はこう考えます

2025年3月に風土改革ワーキングメンバーを対象に企業風土改革に関するアンケートを実施し、321名から回答がありました。率直な意見が多数寄せられましたので、その一部をご紹介します。これからも、社員との対話を大切にしながら「人生を尊重する企業風土」を醸成していきます。



アンケート回答者属性

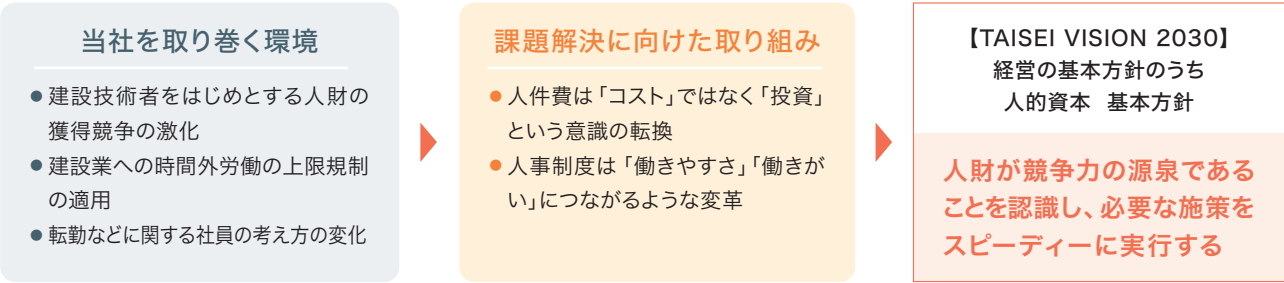
【所属】	支店:178名	本社:143名
【年代】	20代/50名	30代/97名
	40代/79名	50代/82名
	60代/11名	その他/2名

対象:風土改革ワーキングメンバー370名(回答者321名) 実施時期:2025年3月



人事制度改革

大成建設では、中長期的に目指す姿【TAISEI VISION 2030】に掲げる人的資本投資の一環として、人事制度を改定し、2025年4月より順次実施しています。
この改定の背景には、以下の認識と考え方があります。



改定された人事制度

今回の人事制度の改定では、以下の施策を実施しています。

等級制度	- 役割等級制度の導入を通じた自律的で多様なキャリアパスの実現 - 各事業分野の中核人財、将来の経営を担う人財の獲得と育成
定年延長	60歳から65歳へ定年年齢の引き上げによる社員が長く安心して働ける環境の整備
勤務地選択制度の導入	ライフプランに合わせた柔軟な働き方の実現
評価制度	社員の能力開発、人財育成に資する評価制度の整備
給与制度	- 人財への投資の拡大 - 転勤に伴う手当の拡充

スペシャリスト制度の導入

専門性を軸とした多様なキャリアの実現に向け、スペシャリスト制度を導入しました。本制度は、社外にも通用する高度な専門性を有し、全社的な付加価値創造やブランド価値向上に寄与する人財を対象とするもので、年齢や職位にとらわれず、専門性と成果に基づいた処遇を行います。報酬水準は最大年収2,300万円まで設定可能です。2025年度において18名の任用が決定しており、社員一人ひとりの強みを最大限に活かすことで、技術革新や価値創造を加速させ、人的資本の高度化を図っています。

転勤手当の新設

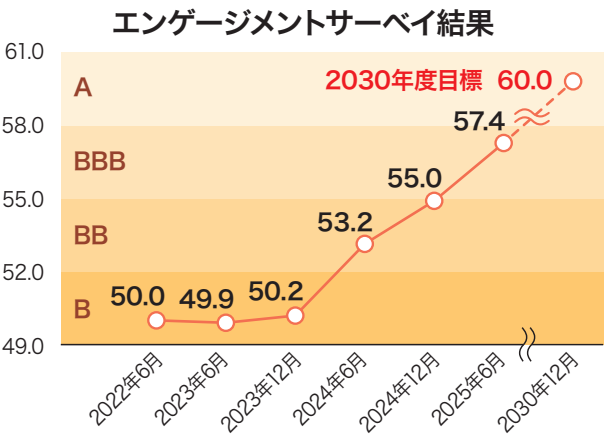
当社の事業の特性上、転勤は一定程度必要なものであるため、転勤に伴う社員の生活上の負担に配慮した人事施策の一環として、転勤手当を新設しました。転居を伴う異動に対して、移動距離や家族帯同か否かに応じて最大100万円の一時金を支給するもので、従来の赴任手当・別居手当などに加えて設けたものです。転勤負担の軽減と、社員の納得感ある人事運用の両立を目指すことで、働きがいと組織の機動力向上を図っています。

今後も、企業風土改革と併せて、役職員一人ひとりが活躍できる環境整備に取り組めます。これらの施策を通じて競争力を高め、お客様やステークホルダーの期待と想像を超える価値の提供を通じ、持続的な企業価値の向上と安定的な成長につなげていきます。

 P.73 人財(人的資本)

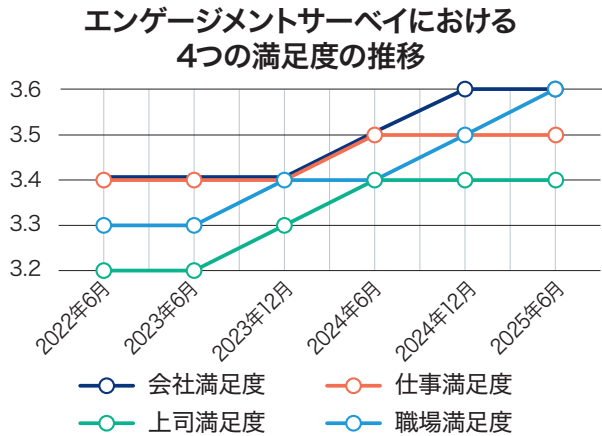
エンゲージメント

2022年のサーベイ導入以降、社員のエンゲージメントが大きく向上しています。これは、企業風土改革、人事制度改革と併せて、事業量に応じた要員配置、業務効率化などの諸施策を同時並行で進めており、社員が会社の変化に期待を寄せている表れだと捉えています。
今後も社員のエンゲージメントを一層高め、企業価値の向上につなげます。



※(株)リンクアンドモチベーションのエンゲージメントサーベイを実施
指標は、同社算定評価を採用(評価はAAA～DDの11段階)

DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA
33未満	39未満	42未満	45未満	48未満	52未満	55未満	58未満	61未満	67未満	67以上



「5:非常に満足している」～「1:全く満足していない」として、社員による5段階評価の平均点。
いずれの満足度も初回から「0.1～0.3pt」上昇⇒10～30% (約1,000～3,000人)の社員で、各項目の満足度が上昇していることが分かる。

現在の全社的な課題

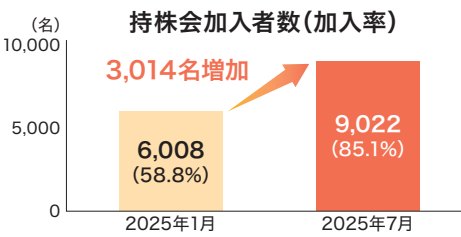
- サーベイで「全社的な連帯感」「階層間の意思疎通」「経営層への信頼」などの項目の値が依然として低い
- 業務に関し、「できて当たり前」「感謝される機会が少ない」「やりがいを感じられない」との声が社員から聞かれる
- エンゲージメントが低い組織が一定数存在する

改善に向けた取り組み

- 「社員と経営層との直接対話」をはじめ、社内での質の高いコミュニケーション機会を増やし、フラットで本質的な意思疎通を図っていく
- 役職員の間で、「価値を発見し、伝える」ことを自然と行える土壌を醸成するため、研修・キャンペーンなどを行う
- 各組織で、サーベイの読み解き、改善策の立案・実行をする。また、職位者へのフォローを丁寧に行う

コラム 持株会向けRS制度^{*}の導入

今年度より、社員のエンゲージメント向上及び当社の業績や株価上昇へのモチベーションを高め、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、持株会向けRS制度を導入しました。本制度の導入に伴い、持株会の加入者数は3,000名以上増加し(加入率85.1%)、エンゲージメントサーベイにおける満足度向上にもつながったと捉えています。



※社員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度

企業風土改革担当役員

INTERVIEW

「人生を尊重する企業風土」へ—— 改革は今、着実に歩みを重ねています

持続的な企業価値向上と安定的成長に向けて、大成建設グループの企業風土改革を主導する役員2名に、取り組みの現状と改革への決意を聞きました。



企業風土改革により会社が変わってきている点と、今後の注力点を教えてください。

笠原 服装の自由化によって社内の雰囲気明るくなりました。また、フランクに対話することが増えています。私が若い頃は、経営層と直接話す機会はほとんどありませんでしたが、最近、土木・建築・事務という区分や部門の垣根を越えた交流が進んでいます。社内SNSでの意見交換も活発で、自由にモノを言える場が確実に増えました。

今後は、この継続が大切です。以前の上意下達のやり方では、やらされ感が生まれず、真の改革はできません。対話を大切にして組織の風通しを良くすることにより、迅速で柔軟な意思決定を行い、イノベーションや新しい価値を生み出していきます。

吉野 一昨年9月から社員との意見交換会をはじめ、60回以上参加しています。当初と比べ、最近さまざまな意見が出て議論が深まっています。これは、社長が先頭に立ち、社外に開示して、強い決意のもとに改革を進めている姿勢が社員に伝わっているからだと思います。

改革はまだ途上ですので、変わっていない組織もあります。今後、社員の「変えていこう」という思いが鍵になるので、対話を重ねて取り組みを定着させ、【TAISEI VISION 2030】の達成につなげていきます。

P.19～20の社員からの意見に関する感想をお聞かせください。

笠原 「上層部の意識が変わっていない」という意見を重く受け止めています。これまで若年層に重点をおいて意見交換を行ってきましたので、部長などマネジメント層に取り残されたという感覚があるのかもしれませんが、また、改革への戸惑いもあるでしょうから、それらを解消するために、現在、部長層との意見交換にも注力しています。

「企業風土に関係のない人はいない」との指摘のとおり、全員が自分のこととして取り組むことが重要です。そのためには、なぜこの改革をするのか、という根源的な部分への納得感が必要です。これは、組織のパーパスや個人の働く意義などに関わるものです。対話を重ね、社員の意見を大切に納得感を醸成していきます。

吉野 若手の「企業風土に関係のない人はいない」や「人を責める雰囲気がなくなってきた」という意見は、改革が進んだ表れであり、頼もしく思います。



取締役専務執行役員 笠原 淳一

取締役常務執行役員 吉野 雄一郎

一方で「変わった感覚はない」との指摘もあります。当社には、国内外に数多くの組織（部、室、作業所など）があり、一気に変えることは難しいので、地道に改革の輪を広げていく必要があります。特に、当社の生産拠点である作業所については、業務の延長や上から与えられた課題としてではなく、「自ら思っ変わる」ことが大切です。各部署のワーキンググループ活動を十分にサポートし、グループ同士の連携や水平展開も後押ししていきます。

相川社長が改革成功の鍵としている「心理的安全性の確保」についてどのようにお考えですか。

吉野 人と人との関係性の問題であり、上位者が模範を示すことが重要です。改革を進める中で、支店から「～さん付け」運動が広がり、現在、全社で推奨しています。これは、上位者のことを「～部長」など役職で呼んでいた当社の慣習を変えて「～さん」と呼び、フラットなコミュニケーションを促すものです。経営陣自らが模範を示すために、今年6月から社長も含めてお互いに「～さん」と呼んでいます。

笠原 心理的安全性の確保は、この改革で一番大切な部分です。改革を本格的にはじめるきっかけとなった事案を振り返ると、上にモノが言えずにミスを隠してしまった、という大きな反省点があります。自由にモノが言えることは、トラブルの予防にもなり、イノベーションにも通じます。安心して働くことができれば、社員の満足度も上がり、ウェルビーイングも実現できます。その



ような環境を「当たり前」にすることが、経営陣の使命だと考えています。

笠原さんは人事制度改革も担当されています。会社の成長に向けた2つの改革の役割を教えてください。

笠原 2つの改革は、車の両輪です。企業風土改革は、役職員が仕事をする上での思考や行動パターンなど意識を変えるためのものです。心理的安全性を確保し、分け隔てないコミュニケーションにより、イノベーションや価値創造につなげることが狙いです。人事制度改革は、それを支えるために仕組みを変えるものです。人材への投資を拡充し、プロセスも重視した透明性・納得性のある評価などを通じて、社員がいきいきと活躍できる環境を整えます。企業価値向上のためには、両輪のうちどちらかが欠けては駄目で、併せてやり遂げることが重要です。

最後に改革への決意をお聞かせください。

吉野 この改革は、企業風土の改革であると同時に、役職員一人ひとりの改革でもあります。やり遂げることが、社員一人ひとりの成長、企業価値向上を推し進め、【TAISEI VISION 2030】で目指す姿である「レジリエントな社会づくりへの貢献」につながっていきます。ステークホルダーの皆様にも評価していただける形に結実させるべく注力していきます。

笠原 企業風土改革は、中長期的な取り組みであり相応の時間が必要です。人事制度改革も、社員に浸透して成果が出るのはこれからです。今決めたからこのとおりやるのではなく、社員との対話を大切にしながら、状況に応じてアジャイルかつスピーディーに対応していきます。【TAISEI VISION 2030】の達成に向けて、役職員一人ひとりが原点を忘れず、「なぜこの改革をするのか」を内省しながら進め、必ずやり遂げます。

CHAPTER 2

未来を創る「価値創造」①

これからの、 「地図に残る仕事。®」

「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」。

この二つを強みに、私たち大成建設グループは、
お客様と社会の課題解決に取り組んでいます。

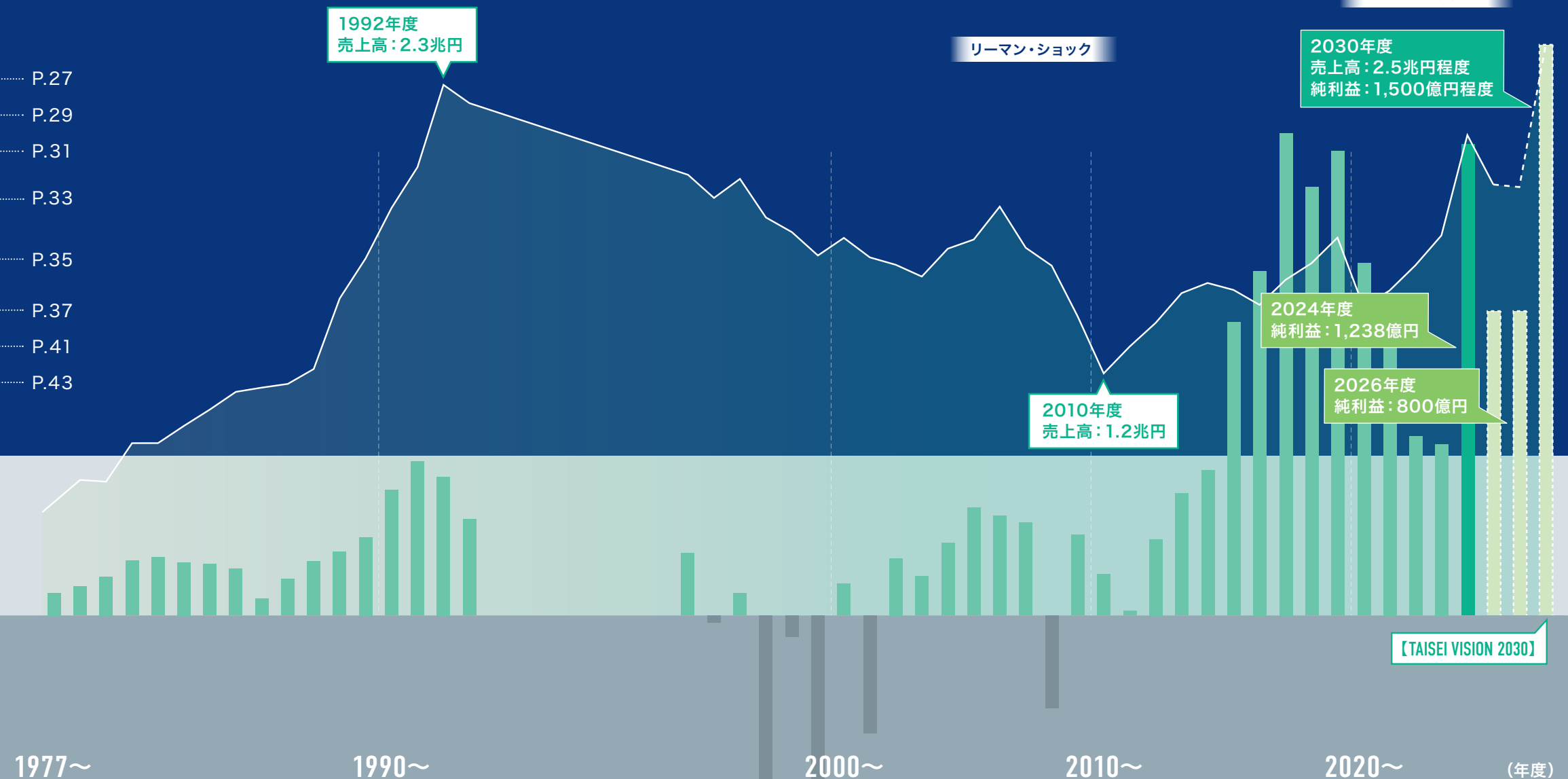
これからも、全員がワクワクしながら働き、
レジリエントな社会づくりに貢献し、皆様とともに未来を創ります。

CONTENTS

- ・「地図に残る仕事。®」“これまで”と“これから” P.27
- ・価値創造プロセス P.29
- ・競争力の源泉 P.31
- ・バリューチェーンにおける
「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」 P.33
- ・サステナビリティ経営とマテリアリティ
CSuOメッセージ P.35
- ・マテリアリティ P.37
- ・特集「ものづくりへの矜持」 P.41
- ・ステークホルダーとの対話 P.43

【経営成績の推移】

- グループ純利益
- 売上高

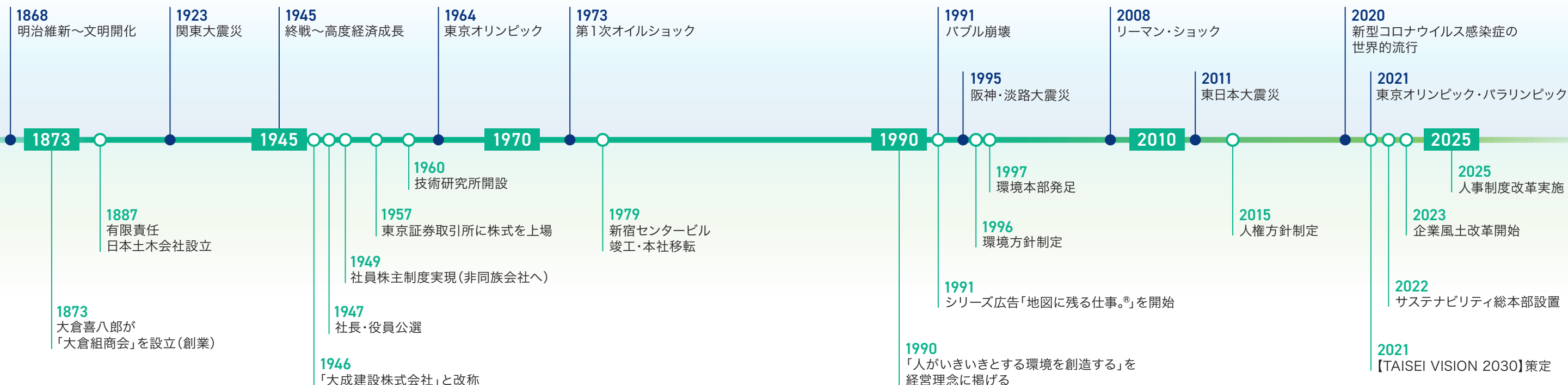


「地図に残る仕事。®」 “これまで” と “これから”

大成建設グループは、創業者・大倉喜八郎の「前例のないことに挑むパイオニア精神」を受け継ぎ、「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」により、人々の暮らしを支え、社会の発展に貢献してきました。今後お客様と社会の課題解決に貢献し、ともに成長するために、“これからの、「地図に残る仕事。®」”に挑戦し続けます。

社名「大成建設」の由来

「大成」は、創業者・大倉喜八郎の戒名にちなんでいます。
孟子万章下篇からとられ、「衆の長所を集めて一大長所をつくる」という“集大成”の意味を持ち、完全に成し遂げること、多くのものを集めて作りあげることに通じるところから、当社に最もふさわしい名前であるとして、採用されました。
「建設」は、土木・建築の両分野を表すConstructionの訳語を使用しました。
社名に「建設」の文字を採用したのは当社が最初です。



日本の近代化を支える

パイオニア精神あふれる大倉喜八郎は「大倉組商会」や国内初の法人建設企業「有限責任日本土木会社」を設立。急速に発展する日本を建設事業で支えました。



1883 鹿鳴館

戦後復興と高度経済成長への貢献

戦後の混乱期を社長公選、社員株主制度導入などで乗り切り、株式公開により工事の大規模化・機械化に対応。社会インフラ整備で高度経済成長に貢献しました。



1964 富士山頂レーダー基地

技術革新と総合力で存在感を発揮

超高層時代に突入し、高難度の国家的プロジェクトも増加する中、技術革新と総合力で対応し、スーパーゼネコンとして存在感を発揮しました。



1985 南北備讃瀬戸大橋(下部工、北工区)

地球環境と共存し大型プロジェクトに挑む

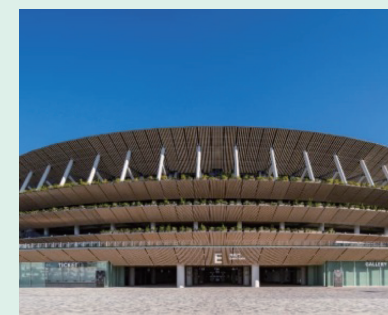
環境問題に注目が集まる中、業界に先駆けて取り組みを進めながら、数々の大型インフラ工事に挑み、世界中で「地図に残る仕事。®」を完遂しました。



1997 東京湾アクアライン「風の塔」

サステナブルな社会の実現に貢献

持続可能な成長と企業価値向上を目指すサステナビリティ経営に業界の先陣を切って取り組み、事業を通じてお客様と社会の課題解決に貢献しています。



2019 国立競技場

これからの、「地図に残る仕事。®」

サステナビリティ課題を解決する力を磨き、志をともにするパートナーと力を合わせ、「人も自然もいきいきとする未来」を創っていきます。



「2030年の技術、その先の未来。」

大成建設グループの価値創造プロセス

大成建設グループは、「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」で人も自然もいきいきとする未来を共創します。

外部
環境

IX

SX

DX

- 少子高齢化による担い手減少
- デジタル化の進展
- 建設業界再編圧力の高まり

- 地政学リスクの顕在化・物価上昇
- 持続可能な社会への転換 など

グループ理念

グループ長期環境目標
TAISEI Green Target 2050

インプット

(数値は2024年度)

競争力の源泉

人財(人的資本)		P.31
一級建築士	2,539名	
一級土木施工管理技士	1,967名	
新卒女性採用比率	25%	
スペシャリスト	18名	P.21
リベラル アーツ研修	受講者数 291名 動画視聴者 延べ 5,226名	

技術(知的資本)

技術開発投資額	281億円
特許出願件数	244件
主要社外表彰件数	建築17件 土木15件

パートナー(社会関係資本)

倉友会会員数	623社	P.88
安全衛生環境 協力会会員数	7,851社	
地域連携プロジェクト数	15件	

環境・エネルギー(自然資本)

P.95

財務資本

P.45

大成建設グループのビジネスモデル

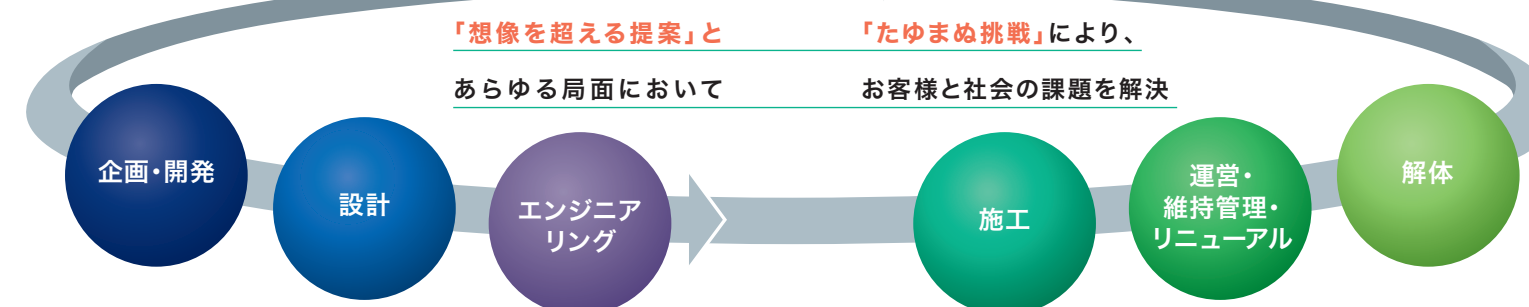
〈価値創造に向けた戦略〉

【TAISEI VISION 2030】 P.47

【TAISEI VISION 2030】達成計画

中期経営計画(2024-2026)

〈バリューチェーン〉 P.33



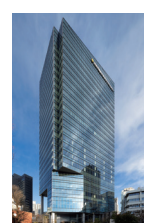
〈アウトプット〉



虎ノ門二丁目地区
第一種市街地
再開発事業



沢井製薬(株)
第二九州工場新棟建設工事



住友不動産
六本木セントラルタワー
新築工事



南摩ダム
本体建設工事



三井アウトレットパーク
台湾林口 II 館



蔵春閣移築工事

価値創造の基盤となる マテリアリティ



ものづくりへの矜持
～安全・品質・技術～

P.41 P.87
P.81



信頼を支える公正な企業活動
～コンプライアンス・ガバナンス～

P.103

企業風土改革
大成スピリット

P.17
P.14

解決する課題

事業を通じて解決する マテリアリティ

(数値は2030年度目標)



豊かな暮らしを実現する
新たな価値の共創

お客様満足度	建築	100%
	土木	100%
設計施工案件のZEB化率(面積比)		100%
地域連携プロジェクト件数		50件



持続可能な
環境配慮型社会の実現

スコープ1+2 CO ₂ 総排出量(22年度比)	▲42%
スコープ3 CO ₂ 総排出量(22年度比)	▲25%
ネイチャーポジティブに 貢献するプロジェクト数	50件 以上



一人ひとりがいきいきと
活躍できる社会・職場環境の実現

従業員エンゲージメントスコア	A60
新卒女性採用比率	30%以上
サプライヤーのサステナ ビリティ活動状況確認率	グループ 100%

“これからの、「地図に残る仕事。®」”のために、 磨き続ける競争力の源泉

大成建設グループが磨き続ける競争力の源泉



大成建設グループの競争優位性 「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」

「人財」「技術」「パートナー」、それぞれが重要な役割を果たし、相互に補完し合うことで、「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」による価値創造を実現してきました。

この3つの競争力の源泉は、大成建設グループが目指すお客様と社会の課題解決のために欠かせない存在です。企業風土改革により、社員一人ひとりの力を最大限に引き出し、一步先の社会の要求に応える技術を磨き、志をともにするパートナーとの共創をさらに深めることで、社会とともに持続可能な成長を実現していきます。



挑戦の起点となる多様な

人財

創業者・大倉喜八郎の「パイオニア精神」これを受け継ぎ、「非同族」の自由闊達な社風の中で切磋琢磨してきた多様な人財。企業風土改革をはじめとする諸改革を進め、人財の持てる力を最大限に引き出し、これからも「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」を続けていきます。

● P.73 人財(人的資本)



次世代を担うグループ若手社員を起用したCM



一步先の社会の要求に応える

技術

歴史が証明する「技術力」常に、一步先の社会の要求に応える技術を提供することで数々の難しいプロジェクトを成し遂げてきました。これからも、時代の先を見つめて変化を先取りし、気候変動、担い手不足、地方創生などの、お客様と社会の課題解決に貢献する技術を磨いていきます。

● P.81 技術・DX(知的資本)



大成建設グループ次世代技術研究所(完成イメージ)



未来をともに創る パートナー

建設の仕事に欠かせない「連携する力」技術やノウハウ・新事業をともに世に送り出してくださるビジネスパートナーの皆様とともに社会の課題解決に取り組んできました。「これから」を見据えて、サプライチェーンはもとより、志をともにする多様な業種のパートナーと新しい価値を共創していきます。

● P.87 パートナー(社会関係資本)



Park Line推進協議会によるウォーカーブルなまちづくり(横浜)日本大通り

【多様な業種のパートナーとの共創】
公共空間マネジメントを通じた地域価値向上
(一社)Park Line推進協議会
《会員企業(2025年9月現在)》
●大成建設(株)(代表法人)
●パシフィックコンサルタンツ(株)(代表法人)
●株JTB
●株みずほ銀行
●大和リース(株)
●株NTTアーバンソリューションズ総合研究所
●NTT東日本(株)
●株ドコモ・バイクシェア
●日本郵政不動産(株)
●株博報堂

バリューチェーンにおける 「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」

バリューチェーンのあらゆる局面において、「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」により
お客様と社会の課題解決に貢献する価値を提供します。



サステナビリティ経営とマテリアリティ

CSuO (最高サステナビリティ責任者)メッセージ

「企業風土改革」と「たゆまぬ挑戦」により
サステナビリティ課題解決力を高め
人も自然もいきいきとする未来を築きます

CSuO 副社長執行役員
サステナビリティ総本部長
谷山 二郎 Jiro TANIYAMA

サステナビリティ課題への対応は「不可逆」

昨今、世界情勢が揺れ動き、社会や経済の不確実性が増しています。一部の国では環境保全などの取り組みに停滞も見られます。しかし、環境・人権をはじめとするサステナビリティ課題が人々の暮らしや経済活動に及ぼす影響の大きさを考えると、課題への対応は、後戻りすることのない、不可逆な流れだと言えます。今後、企業には、課題解決に真摯に取り組む姿勢が、これまで以上に問われることになるでしょう。

当社グループは、事業を通じてお客様と社会のサステナビリティ課題を解決し、「人々が豊かで文化的に暮らせるレジリエントな社会づくりに貢献する」ことを目指しています。脱炭素、資源循環、自然共生、人権、地域連携などをはじめとするサステナビリティ課題は複雑に関連しており、解決への取り組みが相乗効果を生む場合もあります。当社グループでは、これらの課題を個別に扱うのではなく、統合的かつ戦略的に捉えて、シナジーの最大化とトレードオフの最小化に努めています。今後も、たゆまぬ挑戦により、サステナビリティ課題を統合的に解決する力を高めていきます。

マテリアリティへの着実な対応で
企業価値向上を図る

2024年度に、ダブルマテリアリティの観点からリスクと機会を検討し、マテリアリティを見直しました。改定した5つのマテリアリティは、「より良い未来を築く」という共通の目的で結びついており、着実な対応を積み重ね

ることが、社会から信頼を得て、当社グループの成長を推し進めることにつながります。環境関連技術の深化やZEB市場での優位性など、既に効果が出ており、競争力向上にも寄与しています。今後も、マテリアリティへの対応を通じて、事業機会の拡大、人的資本の強化、リスクの低減、資本市場における成長期待の向上などを図り、企業価値のさらなる向上を目指します。

また、国際的な情報開示制度の整備に伴い、日本でもサステナビリティ情報の開示義務化が進んでいます。当社グループでは、開示基準とのギャップ分析やCO₂排出量の集計方法の高度化を進めており、透明性と説得力のある情報開示を通じて信頼を高め、資本市場での評価向上につなげていきます。

“人生を尊重する企業風土”を実現し
サステナビリティ課題解決力を高める

現在、当社は、全社を挙げて企業風土改革に取り組んでいます。私も、その一員として、社員が誇りを持ってワクワクしながら働き、さまざまなことに挑戦できる環境をつくるために注力しています。そして、それを、事業を通じてお客様と社会のサステナビリティ課題を解決する力を高めることにつなげ、持続的な企業価値向上と安定的な成長を実現したいと考えています。

そのためには、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を深めることも欠かせません。今後とも、当社グループのサステナビリティに関する考え方と取り組みにご理解を賜り、率直なご意見とご助言をいただきますよう、心よりお願い申し上げます。ともに、人も自然もいきいきとする未来を築いてまいりましょう。

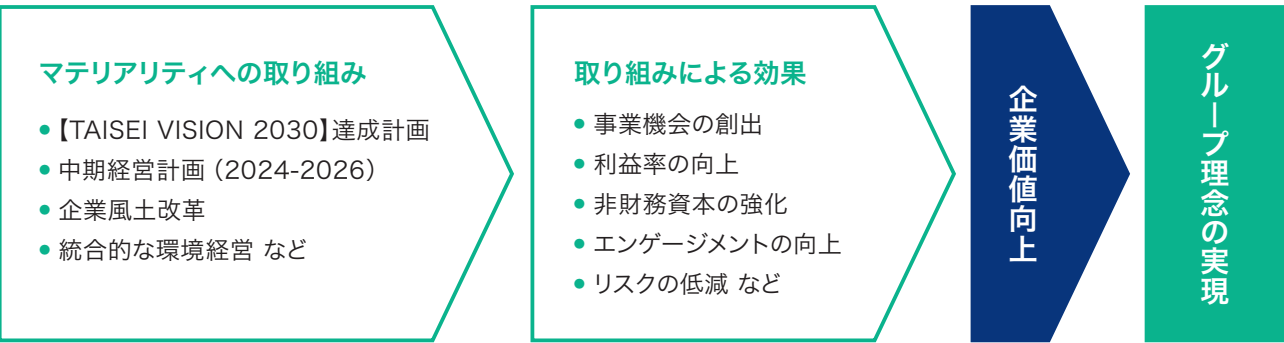
サステナビリティ基本方針

グループ理念及び大成スピリットに基づき、「サステナビリティ基本方針」を定めています。私たちは、この方針のもとで事業を通じて社会に貢献していきます。

建設業を中核とした事業を通じてサステナビリティ課題の解決を図るとして
サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実現し、
人々が豊かで文化的に暮らせるレジリエントな社会づくりに貢献する

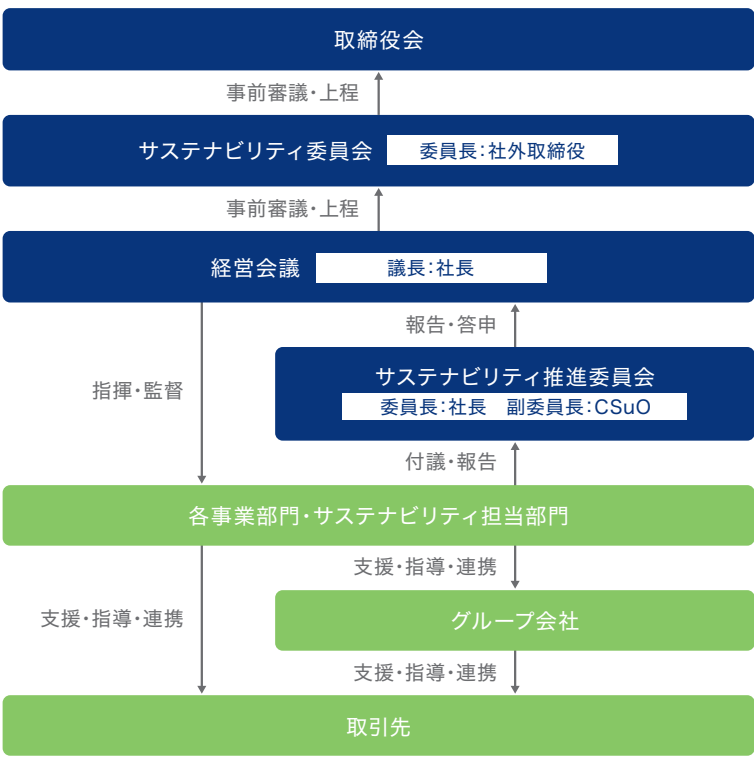
マテリアリティと企業価値向上の関係性

「サステナビリティ基本方針」に基づき、マテリアリティを特定しています。その解決に向けた、中長期を見据えた取り組みにより、財務・非財務資本の強化やリスクの低減などを図り、企業価値向上とグループ理念の実現につなげていきます。



サステナビリティ経営推進体制

サステナビリティ推進に関して取締役会が十分に監督し、グループ全体のサステナビリティ経営の強化を図るために、取締役会委員会として「サステナビリティ委員会」を設けています。同委員会は、社外取締役を委員長とし、マテリアリティに関する取り組みのモニタリングなどサステナビリティ関連の重要事項を審議の上、取締役会に報告しています。また、執行サイドにおいては、経営会議のもとに、サステナビリティ推進委員会をはじめとする各業務委員会を設置し、サステナビリティ関連の個別課題についてタイムリーかつ十分な議論に努めています。業務執行については、サステナビリティ総本部長を最高サステナビリティ責任者（CSuO）に任命し、サステナビリティ総本部が各部門と連携して、事業を通じてサステナビリティ課題解決を図るための活動を推進しています。



マテリアリティとKPI

特定した5つのマテリアリティについては、【TAISEI VISION 2030】達成計画及び中期経営計画（2024-2026）の施策に織り込んだ上でKPIを定め、事業戦略と一体化して取り組んでいます。

KPIの進捗状況については、定期的に取り締役会に報告して監督を受けており、未達が見込まれる場合には、原因を分析し、対策を講じてその達成に努めています。

2024年度実績の振り返り

「サプライヤーのサステナビリティ活動状況確認率」については、2024年度より新システムを導入したために確認率が低下していますが、今後運用の改善などを図り、サステナビリティ活動の取引先への浸透と確認率の向上に努めていきます。また、「4週8閉所実施率」については、適正な工期の確保を前提とした営業活動により、建設業界全体の重要な課題である長時間労働の是正と休日の確保に向けて、目標達成に努めていきます。

マテリアリティ	目指す姿	貢献する主なSDGs	主要KPI	2024年度実績	2026年度目標	2030年度目標
顧客・社会に対する課題 豊かな暮らしを実現する 新たな価値の共創	社内外連携とオープンイノベーションにより、未来に求められる社会的価値をまちづくりやインフラ整備に組み入れることによって、お客様の想像を超える新たな価値を提供する	8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを	地域連携プロジェクト件数	15件	15件	50件
			設計施工案件のZEB化率（面積比）※1	74%	70%	100%
			お客様満足度	建築 82.6% 土木 99.6%	建築 100% 土木 100%	建築 100% 土木 100%
			CO2総排出量・削減率（スコープ1+2）	305千t-CO2	22年度比 ▲18%	22年度比 ▲42%
			再エネ発電量	181GWh ※5	170GWh	220GWh
環境に対する課題 持続可能な 環境配慮型社会の実現	事業活動が環境に及ぼす影響と環境から受ける影響を認識した上で、環境関連法令などを遵守しながら、環境関連技術・サービスの開発と普及を進め、事業を通じて持続可能な環境配慮型社会の実現に貢献する	6 安全な水とトイレを世界中に 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさを守ろう	建設廃棄物の最終処分率	2.9%	3.0%	3.0%以下
			ネイチャーポジティブに貢献するプロジェクト件数	51件	50件	50件以上
			エンゲージメントスコア	BBB 55	BBB 55	A 60
			新卒女性採用比率	25%	27%	30%以上
			サプライヤーのサステナビリティ活動状況確認率	48%	100%	グループ100%
社員・取引先に対する課題 一人ひとりがいきいきと 活躍できる 社会・職場環境の実現	- 当社グループの社員や取引先の社員など、当社グループの仕事に携わる全員が、自らのキャリアプランに合わせて最大限に能力を発揮できる環境をつくる - 当社グループの仕事に携わる全ての人の人権を尊重する	3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう	4週8閉所実施率	建築 49.9% 土木 80.0%	建築 100% 土木 100%	建築 100% 土木 100%
ものづくりへの矜持 ～安全・品質・技術～	安全・品質・技術は、顧客満足と社会課題解決の原点であることを再認識し、自分たちの能力のさらなる高みを目指して日々努力する	8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任	死亡災害・重大事故件数 ※2	2件	0件	0件
			重大品質関連トラブル件数 ※2	0件	0件	0件
			主要社外表彰件数 ※3	建築 17件 土木 15件	建築 12件 土木 6件	— —
			特許出願件数	244件	840件（3カ年計）	1,100件（4カ年計）
			デジタル高度利用作業所数（累計）※4	324作業所	650作業所	全作業所
信頼を支える 公正な企業活動 ～コンプライアンス・ガバナンス～	ステークホルダーからの信頼を高めるために、コンプライアンスを徹底するとともに企業価値の最大化と毀損防止に向けたガバナンス体制を持続的に維持する	16 平和と公正をすべての人に	重大なコンプライアンス違反件数 ※2	0件	0件	0件
			重大なセキュリティ事故件数 ※2	0件	0件	0件

2024年3月期までのKPI及び実績については当社Webサイトをご覧ください



「大成建設グループのマテリアリティ」

※1 「持続可能な環境配慮型社会の実現」との共通KPI ※2 会社の事業活動において発生する事件・事故のうち、会社及びグループ会社の経営に重大な損失を生じる可能性のある事件・事故
※3 建築：BCS賞、日本建築学会作品選奨、日本建築学会作品選集新人賞、日本建築学会作品選集、BELCA賞、電気設備学会賞技術部門、日本照明賞、環境省気候変動アクション環境大臣表彰 土木：土木学会賞（技術賞、技術開発賞、田中賞）、日建連土木賞 ※4 T-BasisX® 及びT-Digital® Fieldの累計導入作業所数 ※5 年度末の保有電源による通期換算

特集 ものづくりへの矜持

“TAISEI QUALITY”を胸に
たゆまぬ改善で、品質管理を極める

「鉄骨アカデミーにおけるモックアップ全景」
グループ会社を含め、社員が“現物を確認”しながら
3日間のカリキュラムで鉄骨工事のポイントを学ぶ

品質管理本部長メッセージ

TAISEI QUALITYの矜持を持って、
適正な品質管理を遂行

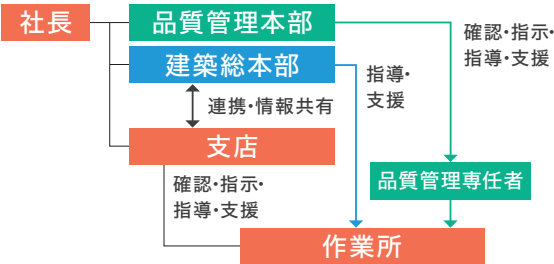
常務執行役員 品質管理本部長 兼 建築品質管理部長 河合 邦彦



品質管理本部は、2023年に発生した品質不良事案を踏まえ、2023年5月に建築事業に関する品質管理体制を強化するため、社長直轄の組織として設置されました。同時に支店及び作業所の品質管理状況をモニタリングするため、各支店に品質管理専任者を配置し、品質管理本部と支店品質管理専任者が相互に補完して取り組んでいます。

当社の「建築業務標準」で定められた品質管理プ

〔建築事業の品質管理体制（2023年5月～）〕



ロセスに合致しない施工は、適宜修正して改善しなければ重大なトラブルの芽となります。当本部は社長直轄の独立性に基づき、コスト、工期、要員配置など、施工管理上品質に影響すると考えられる要素をあえてスコープから取り除き、品質管理に特化した第三者的な活動を行っています。

この信条のもと、作業所に即した施工計画書の策定、それに基づいた施工及び品質検査の実施、トレーサビリティを備えた各種記録の保存など、一連の品質管理プロセスの実施状況を、本社品質パトロールと支店品質管理専任者巡回パトロールの両輪によりモニタリングを行い、日々の施工管理が品質管理プロセスに合致するよう努めています。

“TAISEI QUALITY～品質は私たちのプライド～”の矜持を持って、重大品質関連トラブルゼロを継続し、事業基盤を担う品質を守ってまいります。

【TAISEI VISION 2030】達成のための取り組み

「適正な品質管理を徹底し、品質起因の不具合の撲滅と顧客満足度の向上を目指す」を基本方針に掲げており、土木工事では土木本部・支店・作業所が、建築工事では建築本部、品質管理本部、支店、支店品質管理専任者、作業所が連携し、品質管理プロセスの遵守及びモニタリング体制を確立しています。その上で、万一品質トラブルが発生した場合は、全社的な支援を

行う仕組みを整えています。また品質管理活動の実効性を高めるため、クラウドサービスにより、品質パトロールの実施状況、お客様満足度調査結果、作業所で発生した品質に関するトラブルなどの、さまざまな情報をデジタル化すると同時に可視化を図り、品質管理業務の高度化を推進しています。

一昨年に発生した品質不良事案及び工程遅延事案の反省を踏まえ、役職員全員が「ものづくりへの矜持」を持ち、「TAISEI QUALITY ～品質は私たちのプライド～」を合言葉に、誠実かつ確実な品質管理及び工程管理に努め、お客様の満足と社会課題の解決に向けて取り組んでいます。

取り組み	主な実施事項
品質管理体制の強化	- 社長直轄の品質管理本部の設置（2023年5月） - 各支店に専従の品質管理専任者を配置（2023年5月）
技術教育のさらなる充実	- 若年社員を対象とした品質管理プロセスに関する再教育の実施 - 鉄骨工事について学ぶ「鉄骨アカデミー」の開設（2024年度 20回） - 生成AIを活用した「建築施工技術探索システム」試行による、技術相談サポートの実施 - 各支店に「共有※推進室」を設置（2025年7月）し、本社「基盤共有※部」との連携を強化
事業量に見合った適切な要員配置の徹底	- 適正な業務量を勘案した工事受注 - 新卒・キャリア採用の増加による要員の確保 - 適切な要員配置のためのタレントマネジメントシステムを導入 - IT 関連技術活用による生産性向上
工程に影響する諸条件を考慮した適正工期の確保	- 入手検討時の各種会議体における適正工期の確認の徹底 - 本社・支店による工程管理状況の確認・フォローの強化
作業所・支店・本社間のコミュニケーション活性化による情報共有の強化	- 本支店幹部と作業所員とのグループミーティングの実施 - 全社における「バッドニュースファースト」の推進

※共有：OJTにより、支店や他部門、作業所とともに動きながら、育成すること

VOICE

経験を活かして
品質不具合の芽を
摘み取る

東京支店建築部
品質管理専任者 永沼 功



最も規模の大きい支店である東京支店の建築作業所における品質トラブルの抑止を主眼とし、これまでの作業所及び支店技術担当としての経験と教訓をもとに、品質プロセス管理の最前線である現場でさまざまな要因により発生する品質不具合の芽を摘み取り、支店関係者に対策の水平展開を図っています。品質管理本部との連携・情報共有を徹底し、“品質管理のプロ”としての誇りを胸に、品質管理のあるべき姿かたちを追求してまいります。

VOICE

品質管理プロセスを
徹底し、お客様からの
信頼向上を図る

札幌支店建築部
品質管理専任者 赤川 英樹



2023年に発生した（仮称）札幌北1 西5 計画の鉄骨建方などの精度不良を受け、品質管理専任者に任命されました。同工事の再構築においては、作業所・品質管理本部と逐次情報を共有し、今年2月に無事鉄骨工事が上棟しました。この事案を受け、特に鉄骨工事を行う作業所については、品質管理本部と情報を共有し、品質管理プロセスを徹底しています。支店品質管理専任者としての責任を重く受け止め、お客様からの信頼を高めていけるよう、第三者の視点で職務を遂行してまいります。

ステークホルダーとの対話

持続的な企業価値向上と安定的成長のためには、ステークホルダーの皆様との建設的な対話が欠かせません。皆様からの貴重なご意見を活かして経営の高度化を図り、期待と想像を超える価値を提供しながら、人も自然もいきいきとする未来を共創していきます。

大成建設グループを支えてくださる
ステークホルダーの皆様

社員・家族

お客様



協力会社・
取引先

事業に関わる全ての人の“人生を尊重する”

地域社会・将来世代・
NPO・NGO・
地球環境

株主・投資家

当社グループは、ESGやSDGsの考え方を踏まえ、多くのステークホルダーに支えられていることを十分に認識した上で、自らが担う社会的な責任を果たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めることを、ステークホルダーに対する基本的な考え方としています。

	社員・家族	お客様	協力会社・取引先	地域社会・将来世代・ NPO・NGO・ 地球環境	株主・投資家
行動指針	▶多様性を尊重し、全役職員の能力が活かせる風通しの良い企業風土をつくります。 ▶継続的な人財確保と社員のエンゲージメント向上を図ります。	▶ノウハウの結集と技術革新・創意工夫で、お客様に最適な建設生産物・サービスを提供します。 ▶期待と想像を超える提案をします。	▶相互の役割と責任を明確にし、公正で信頼し合える関係を築き上げていきます。 ▶サプライチェーン全体で共存共栄・付加価値向上に努めます。	▶良き企業市民として社会との対話と協調を図るとともに、社会の発展に貢献します。 ▶持続可能な環境配慮型社会を実現します。	▶株主の権利を尊重し、実質的な平等性を確保し、権利行使に係る環境を整備します。 ▶株主・投資家の皆様との対話を充実させ、正確な情報提供に努めます。
主な取り組み	▶企業風土改革 ▶人事制度改革 ▶エンゲージメントサーベイ ● P.17 企業風土改革 ● P.21 人事制度改革	▶お客様の課題に対するソリューションの提供 ▶技術関連見学会開催 ▶くらしと街のコンシェルジュ※1 ● P.33 バリューチェーン ● P.93 地域連携	▶倉友会、安全衛生環境協力会※2との対話 ▶サステナブル調達アンケート及び取引先訪問 ▶外国人技能実習生との対話 ● P.87 安全 ● P.91 取引先との対話の充実	▶女子生徒等の理工系進路選択支援 ▶環境負荷低減活動TSA※3の継続 ▶社会・文化貢献活動 ● P.73 人財 ● P.95 環境・エネルギー	▶機関投資家・アナリスト向け決算説明会 ▶個別ミーティングの実施 ● P.112 株主・投資家との対話
成果・実績	▶社員と経営陣との直接対話の実施(450回 2,615名) ▶エンゲージメントスコアの向上 2023年12月 50.2 2024年 6月 53.2 2024年12月 55.0 2025年 6月 57.4  社員と経営陣との直接対話	▶お客様満足度調査結果 2024年度 建築部門82.6% 土木部門99.6% ▶技術センター見学会開催(333回 3,196名) ▶グリーン・リニューアルZEB見学会開催(130回)  グループ各社の相談窓口を統合しワンストップサービスを提供する「くらしと街のコンシェルジュ」	▶倉友会中央協議会での意見交換(9月) ▶全国安全徹底大会・安全推進大会開催(2月・7月) ▶サステナブル調達アンケートに基づく取引先訪問43社  外国人技能実習生との対話	▶「夏のリコチャレ2024」イベント開催(計5回 41名) ▶NPO・NGOとの対話 ▶公益信託 大成建設自然・歴史環境基金による環境・歴史保全活動への助成(2024年度 24件)  建設副産物巡回回収システムが多くの社外表彰を受賞	▶アナリスト・機関投資家との個別ミーティングの開催(2024年度 291回) ▶経営陣によるスモールミーティングの開催(6月・11月)  国内投資家の皆様とスモールミーティングを開催

※1 大成建設グループで展開する土地、建物、住まい等の多種多様な総合相談窓口
※2 倉友会は、当社と会員各社との連携強化などを目的とする当社と基幹協力会社の会。安全衛生環境協力会は、当社と協力して労働災害防止活動、環境事故防止活動、環境保全活動を行うことを目的とする協力会社の会
※3 TAISEI Sustainable Action® グループ全社員が参加する環境負荷低減活動

未来を創る「価値創造」②

財務・事業戦略

2030年に目指す姿、【TAISEI VISION 2030】。

私たち大成建設グループは、

その達成に向けて、たゆまぬ歩みを続けています。

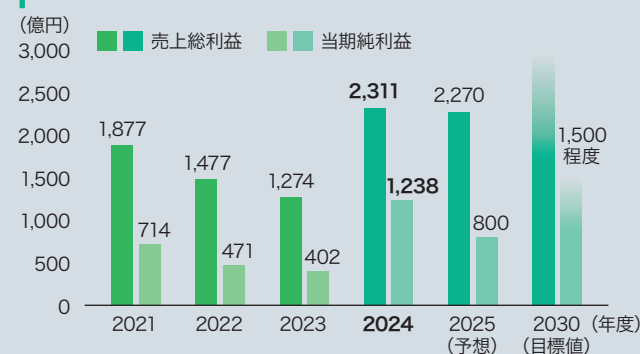
持続的な企業価値向上と安定的成長を支える、

財務・事業戦略の全体像を明らかにします。

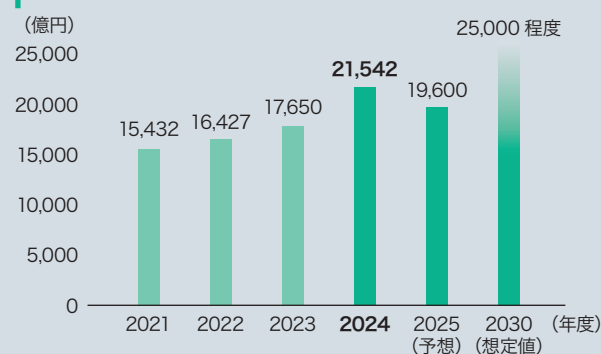
CONTENTS

- ・【TAISEI VISION 2030】 P.47
- ・【TAISEI VISION 2030】達成計画 P.48
- ・中期経営計画(2024-2026) P.49
- ・財務責任者メッセージ
「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた取り組み P.51
- ・本部長座談会「5事業の中長期事業戦略」 P.57
- ・中長期事業戦略 P.61
 - ▶ グループ国内建築事業 ▶ グループエンジニアリング事業
 - ▶ グループ国内土木事業 ▶ 新たなビジネスモデル・事業変革の進め方
 - ▶ グループ国内開発事業 ▶ 中長期事業戦略を支えるグループ企業
 - ▶ グループ海外事業

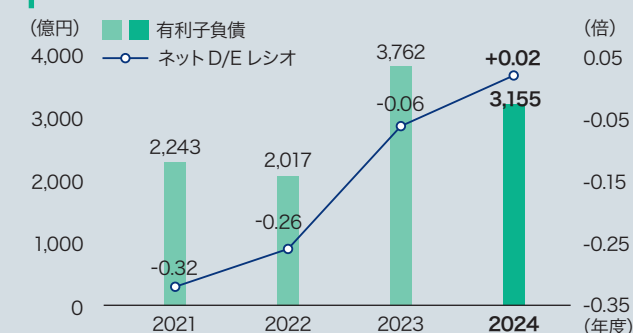
売上総利益／親会社株主に帰属する当期純利益



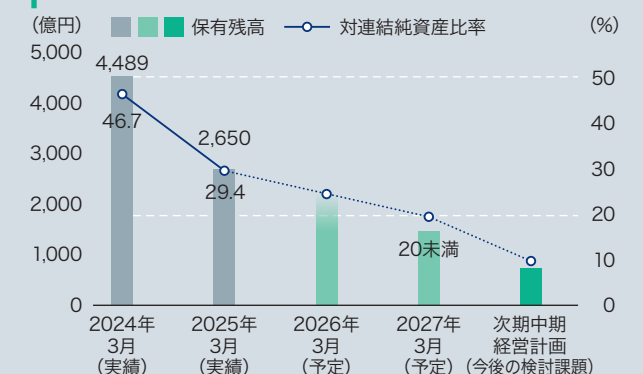
売上高



有利子負債・ネットD/E レシオ

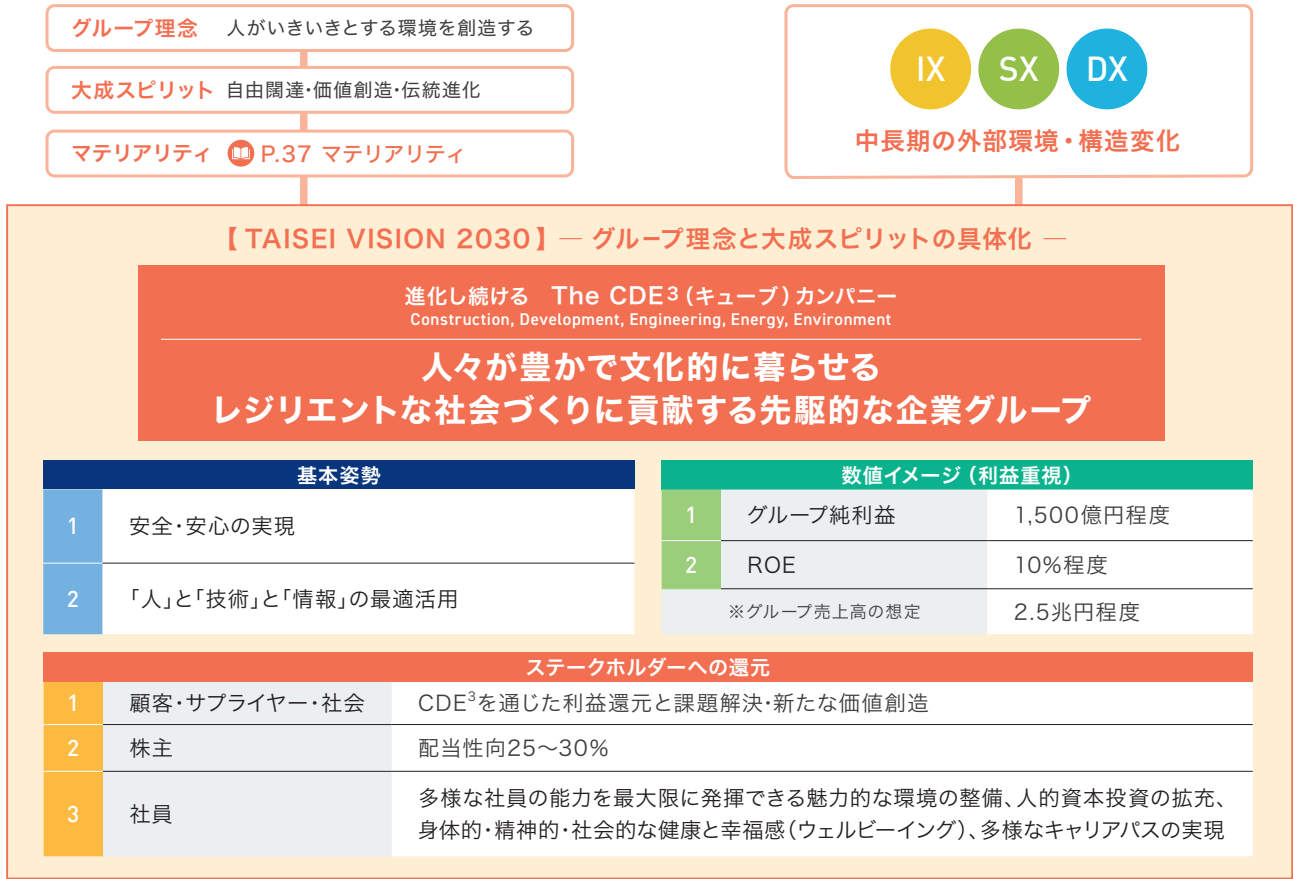


政策保有株式の売却



【TAISEI VISION 2030】

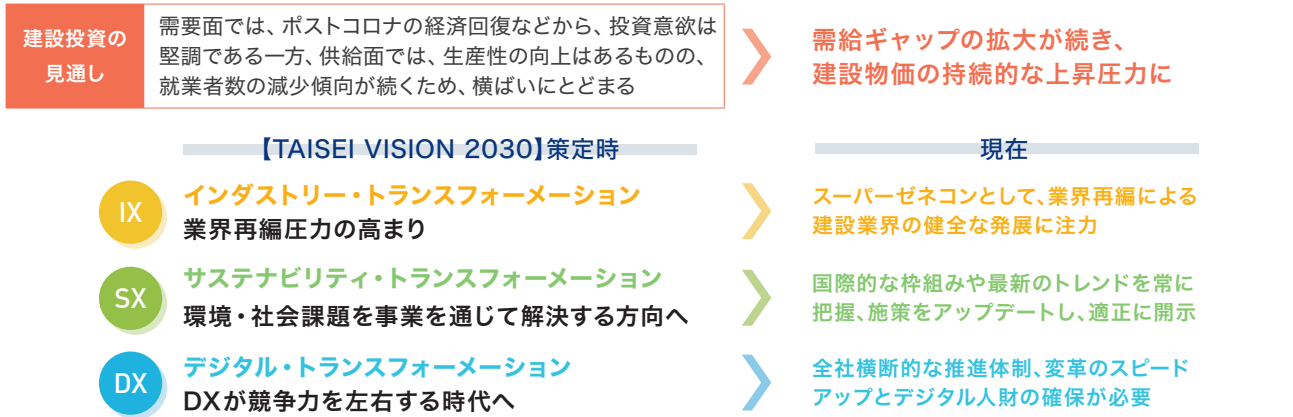
2021年に【TAISEI VISION 2030】を策定し、中長期的に目指す姿として「人々が豊かで文化的に暮らせるレジリエントな社会づくりに貢献する先駆的な企業グループ」を掲げ、実現に向けた取り組みを進めています。



グループ理念、大成スピリット、【TAISEI VISION 2030】などについては、説明会、研修、eラーニングなどを通じて社員の理解・浸透を図っています。

中長期の外部環境・構造変化

2024年に【TAISEI VISION 2030】達成計画を策定するにあたり、外部環境と構造変化の見通しを見直し、以下のとおり総括しました。3つのXはますます加速化、高度化しており、適切な対応が求められています。



中期経営計画(2024-2026)

2024年に掲げた【TAISEI VISION 2030】達成計画と併せ、そのマイルストーンとなる「中期経営計画(2024-2026)」を策定しました。利益成長を重視する姿勢を明確にし、各施策を推進しています。

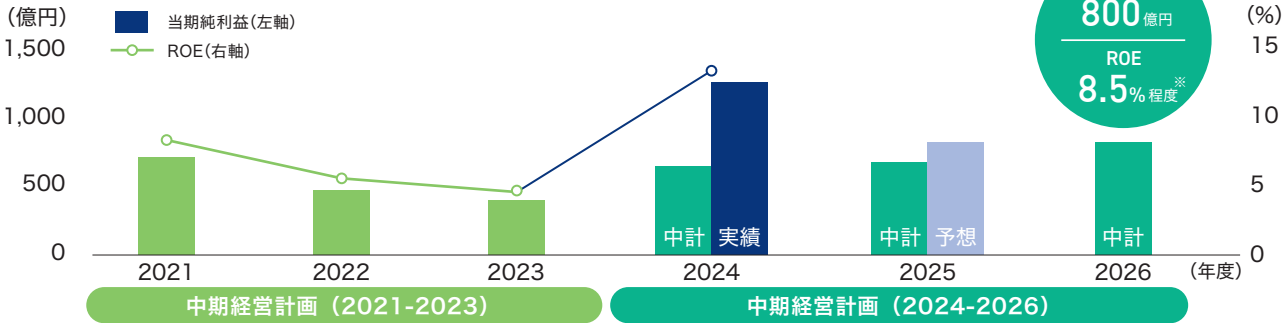
業績の進捗

2024年度実績においては、グループ売上高及び各段階利益が対前期比で大幅に改善し、中期経営計画初年度の目標を上回る成果を達成しました。2025年度予想については、2024年度の反動から、減収減益を見込んでいますが、建築事業における受注時採算の改善が着実に進展しており、引き続き利益成長を重視した事業を推進します。今後も業績目標の達成を通じて、レジリエントな社会の実現に貢献していきます。

	中期経営計画 (2024-2026)			
	前期比	FY2024実績	FY2025予想	FY2026目標
グループ売上高	+22.1%	21,542億円	19,600億円	[参考]19,500億円程度
グループ営業利益	+353.8%	1,201億円	1,010億円	1,200億円
グループ純利益	+207.5%	1,238億円	800億円	800億円
ROE	+9.2pt	13.8%	9.5%	8.5%程度※
配当性向	▲29.5pt	30.8%	30.8%	30% (下限付き)

(注)2025年度予想・2026年度数値目標には、未決定の政策保有株式の売却やM&Aは織り込んでいない

中期経営計画 業績推移



※政策保有株式売却が目標通りに進捗した場合は、ROE10%程度

主な施策の進捗

グループ国内建築事業

適切な入手・消化による収益体制の立て直し

グループ海外事業

建設・開発一体の事業体制の確立

人的資本

人的資本拡充 人事制度改革の実施

消化体制においては、適正な工期確保を前提とした営業活動の推進、ならびに体制拡充に向けた取り組みが着実に進展。付加価値の高い注力分野での受注に加え、顧客との対話を通じた物価高騰に伴う適切な価格転嫁が実現。これらの成果として収益性が回復基調。

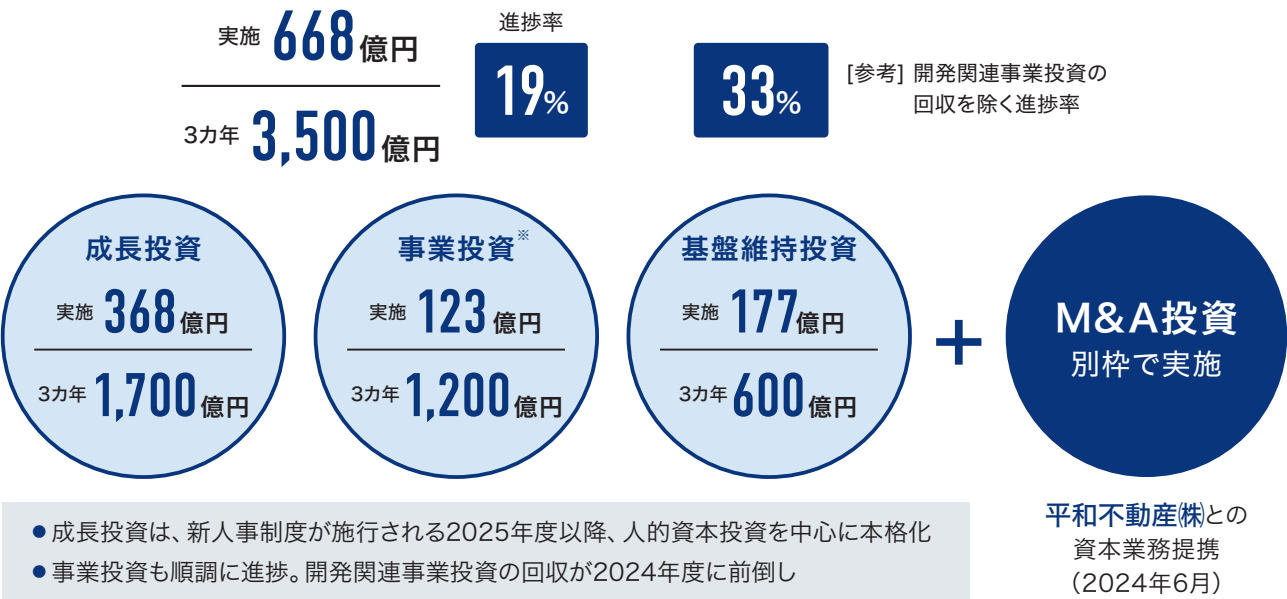
2024年度は、国際支店の事業本部化による建設・開発一体型の営業体制を構築。併せて、インドにおける現地法人を新設。今後は、海外現地法人への権限移譲を見据えた体制整備を推進。

2024年度は、人財獲得競争の激化及び社員ニーズの多様化を背景に、人事制度の抜本的な見直しを実施。これに伴い、2025年度より段階的に新制度を施行。制度の定着及び社員への周知・浸透の推進。

投資の進捗

2024年度実績においては、進捗率は約19%にとどまりましたが、開発事業における回収の前倒しによる影響を除いたペースでの進捗率は約33%となり、計画通りに推移しています。

なお、M&Aについては、2023年度に当社グループに加わったピーエス・コンストラクション(株)及び(株)佐藤秀において、統合プロセス(PMI)を推進しており、すでに一定の成果が現れています。また、2024年度には平和不動産(株)との資本業務提携を実施しました。今後も、投資計画とは別枠での取り組みを含め、積極的に推進していきます。



※事業投資：3カ年1,200億円には、開発関連事業投資の回収▲1,766億円を含む

進行中の投資案件

【成長投資(技術開発・DX投資)】

大成建設グループ次世代技術研究所/幸手

埼玉県幸手市に、低炭素コンクリート・アスファルトや道路インフラリニューアル関連の次世代技術を開発する研究施設を建設中。管理研究棟は、低炭素建材の採用、施工の電動化・脱炭素燃料の採用や、運用のための先進的な省エネ・創エネ技術の導入等により、国内初の「ゼロカーボンビル」実現を目指す。

(完成イメージ)

【事業投資(開発関連事業投資)】

ロジステージ鳥栖
佐賀県鳥栖市

虎ノ門アルセアタワー
東京都港区

【事業投資(再エネ投資)】

フィリピン
太陽光発電事業

フィリピンの再エネ開発会社への出資を通じ、同国での太陽光発電4案件を推進。同社事業は環境省「JCM資金支援事業のうち設備補助事業」に採択、日本の排出削減目標にも寄与。

財務責任者メッセージ

財務政策を推進し、
グループの企業価値
向上に挑戦し続けます

2024年度業績の振り返り・評価

2024年度のグループ業績は、売上高2兆1,542億円（前年比+22.1%）、営業利益1,201億円（同+353.8%）、当期純利益1,238億円（同+207.5%）と、大幅な増収増益を達成しました。建築事業において首都圏の大型案件が工程の最盛期を迎えたことによる出来高の増加に加え、受注時採算の改善や追加工事・物価スライドの獲得が進んだことが増収要因となりました。

また、政策保有株式売却の進展やM&Aに伴う負ののれんの一括償却も当期純利益の押し上げに寄与し、中期経営計画の初年度として好調なスタートとなりました。

一方、国内建築事業については、引き続き収益体質の強化が必要と認識しています。

財務政策の進捗・評価

2024年度は「ROE10%程度の継続的な確保と最適資本構成の追求」及び「投資基準と資金配分政策に基づく成長投資の実施」を柱として、財務政策を進めました。

政策保有株式売却の進展は資本効率の改善に貢献し、自己資本比率35.7%・ネットD/Eレシオ0.02倍と健全性を維持しつつ、ROE13.8%を達成しました。株主還元においては、2024年度の1株当たり配当金を前期比80円増配の210円とし、2025年度からは下限付き配当性向30%（下限150円）を導入しました。また、2024年11月から1,500億円の自己株式取得を実施中であり、中期経営計画期間（2024-2026）3カ年の総還元性向は82.8%となる見込みです。

これらの取り組みにより、PBRは1.3倍へと改善し、企業価値向上に一定の成果を示した一年となりました。

現在の課題と今後の方策

中期経営計画の達成に向けては、国内建築事業の収益体質強化が喫緊の課題であり、利益重視の受注姿勢

の堅持や、生産体制の最適化を通じた消化能力の向上に取り組んでいます。加えて、2024年度から適用された時間外労働規制に対応するため、工程管理と省人化の高度化を図っています。また、自己株式消却による発行済株式総数の縮減を重視しているため、配当性向が同業他社と比較して相対的に低い点も課題と認識しており、今後の配当方針についても検討してまいります。

これらを含めた具体的な対応方針については、「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた取り組みとして、右記のPBRロジックツリー及び53ページ以降で詳述します。

新事業の進捗と事業ポートフォリオの充実

当社グループは、持続可能な社会の実現を目指す成長戦略の一環として、再生可能エネルギー分野における取り組みを加速しており、フィリピン太陽光発電事業への参画や、浮体式洋上風力発電への技術開発投資を進めています。また、グループ次世代研究所の新設をはじめグループ横断的な研究開発体制を整備し、中長期的な成長基盤構築に注力しています。加えて、新規事業創出支援プログラムにより革新的な技術やビジネスモデルの具現化を図っており、今後も事業ポートフォリオの充実を通じて、企業価値の持続的向上を目指します。

財務政策達成に向けた決意

ROE10%以上の継続的な確保、資本効率の改善、そしてステークホルダーの皆様との対話を通じた信認の獲得こそが、当社グループの財務政策の中核です。

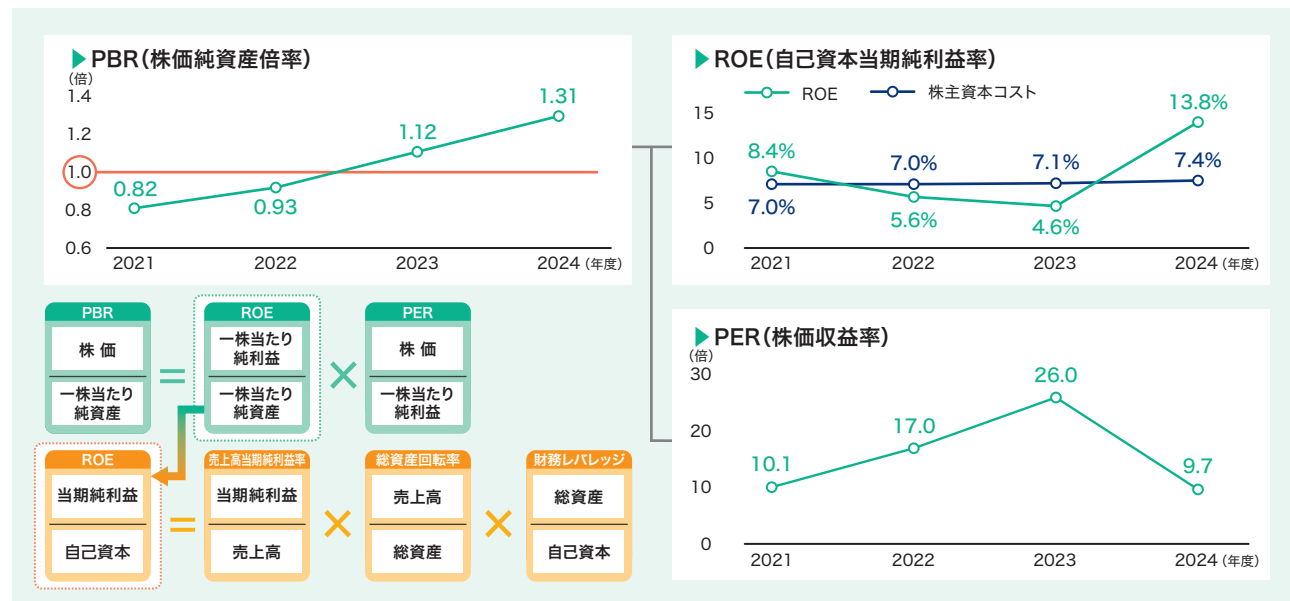
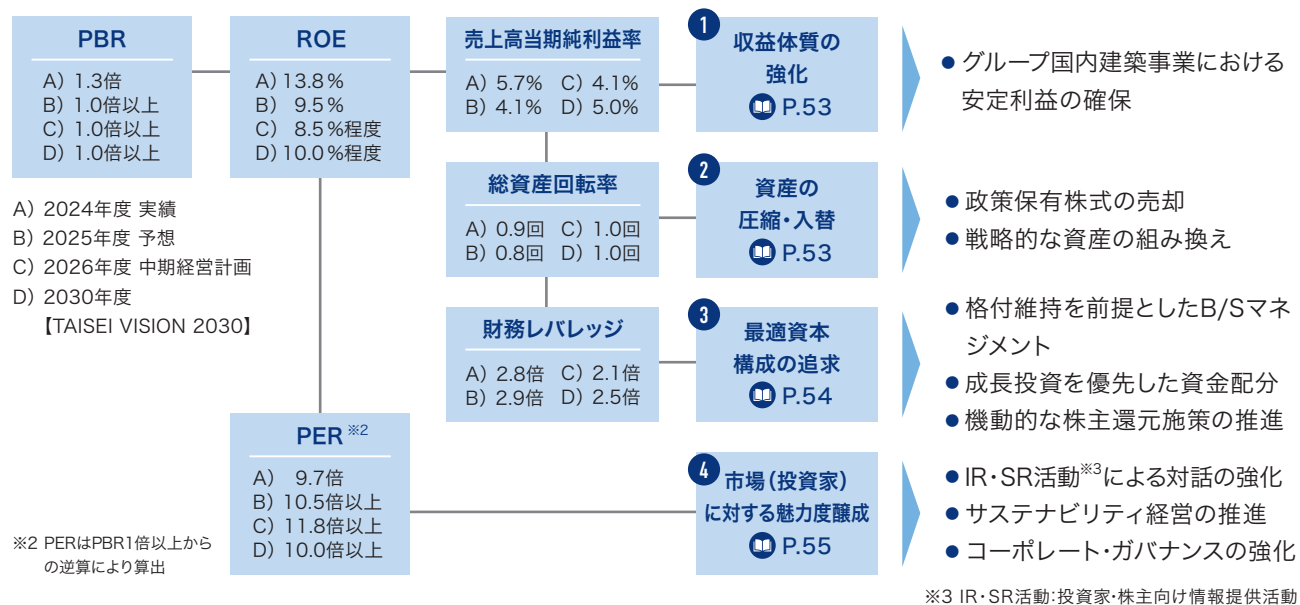
2024年度に高い実績を上げたこともあり、ステークホルダーの皆様の期待水準が一層高まっていると感じています。財務責任者として、【TAISEI VISION 2030】の達成に向けて、今後も成長投資と株主還元のバランスを取りながら、PBRのさらなる向上を目指し、財務政策の推進による企業価値向上に挑戦し続けます。

■ 財務政策 数値目標

■ 財務政策 数値目標		2024年度実績	2025年度予想	【中期経営計画】 2026年度	【TAISEI VISION 2030】 2030年度
収益性	当期純利益	1,238億円	800億円	800億円	1,500億円程度
	ROE	13.8%	9.5%	8.5%程度※1	10%程度
B/S マネジメント	政策保有株	対純資産比 29.4%	25.6%	20%未満	検討課題
	自己資本比率	35.7%	34.2%	40%程度	40%程度
	ネットD/Eレシオ	0.02倍	0.15倍	0.4倍	0.4倍以下
株主還元	配当性向	30.8%	30.8%	下限付き30%	検討課題
	自己株式取得	2024年度実績 3カ年1,500億円（総還元性向82.8%）			機動的に実施
成長投資	成長投資	368億円	(3カ年)1,700億円		
	事業投資	123億円	(3カ年)1,200億円		
	基盤維持投資	177億円	(3カ年)600億円		
※1 政策保有株式売却が目標通りに進捗した場合は10%程度		成長投資 3,500億円			

※1 政策保有株式売却が目標通りに進捗した場合は10%程度

■ PBRロジックツリー



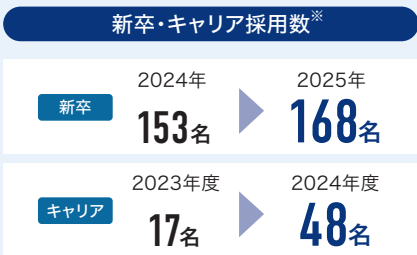
「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた取り組み

①収益体質の強化

前ページのPBRロジックツリーにおけるROE向上の鍵となる「売上高当期純利益率」の改善に向け、グループ国内建築事業の収益体質強化を最優先課題と位置付けています。消化体制の拡充に向けた要員数の確保は順調に進んでおり、また、適正な工期と価格を前提とした受注時の採算管理強化により、中長期的な目標である売上総利益率10%以上の確保に向けて順調に改善しております。

特に、物価高騰に対する適切な価格転嫁については、時にはトップ交渉も辞さず、お客様と対話を続けてきた結果、建築事業の受注時採算は大きく回復しております。併せて、リニューアルやエンジニアリング分野など強みのある高採算案件への経営資源集中も図っています。これら一連の取り組みにより、建築事業が安定的に利益を創出することで、ROEの持続的な向上と企業価値の最大化に貢献することを目指します。

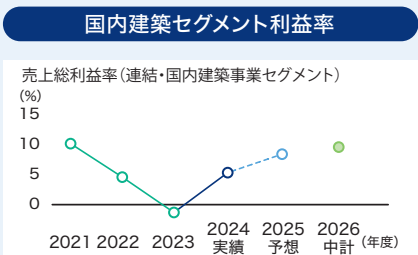
■消化体制の拡充



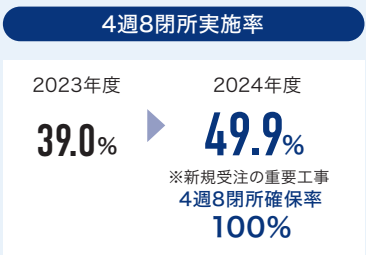
●前年を上回る採用数を確保

※建築創造エンジニア・環境設備エンジニアなどの総合職・専任職

■適正条件での受注活動



●2026年度目標達成に向け改善基調



●2026年度目標達成に向け着実に向上

②資産の圧縮・入替

ROE構成要素の一つである「総資産回転率」の向上を目的とし、資産の圧縮・入替を戦略的に進めています。中でも、政策保有株式の縮減は重要課題であり、2026年度末までに連結純資産比20%未満への圧縮を目標としています。2024年度末時点で29.4%まで低下させており、売却応諾済かつ未売却のものを加味すると21.5%となります。

なお、縮減計画達成に向けて追加的に稼得が見込まれる資

金1,500億円を原資として自己株式の取得を実施中であり、縮減計画の達成に向けた強い意志表明とご理解ください。また、統合リスク管理に基づく総量規制のもと、リスクアセットを連結株主資本の一定割合に抑制し、バランスシートの健全性と効率性を維持しております。2024年度の総資産回転率は0.9回となり、1.0回には届かなかったものの、成長投資による収益拡大と資産構成の最適化を両立させ、ROEの持続的向上を目指してまいります。

〈政策保有株式の縮減目標〉 2026年度末までに連結純資産額の20%未満とすることを旨す

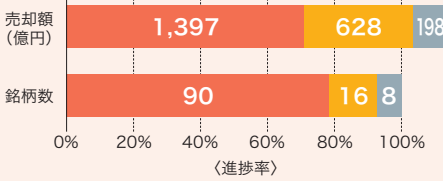
■2024年度末残高及び銘柄数

	2024年度末残高	
	金額	銘柄数
A.上場株式	2,200億円	73銘柄
B.みなし保有株式	318億円	3銘柄
合計(A+B)	2,519億円	76銘柄
C.非上場株式	131億円	131銘柄
総計(A+B+C)	2,650億円	207銘柄

※上記金額は2024年度末時点の時価で記載しております

(ご参考)縮減目標に対する進捗
当初縮減目標に対する進捗率(2022年度末時価)

(売却済+売却応諾済かつ未売却)／縮減目標【進捗率】
2,025億円/1,955億円【103.6%】
106銘柄/114銘柄【93.0%】



※非上場株式は縮減目標に含めておりません

■保有残高の期中増減要因

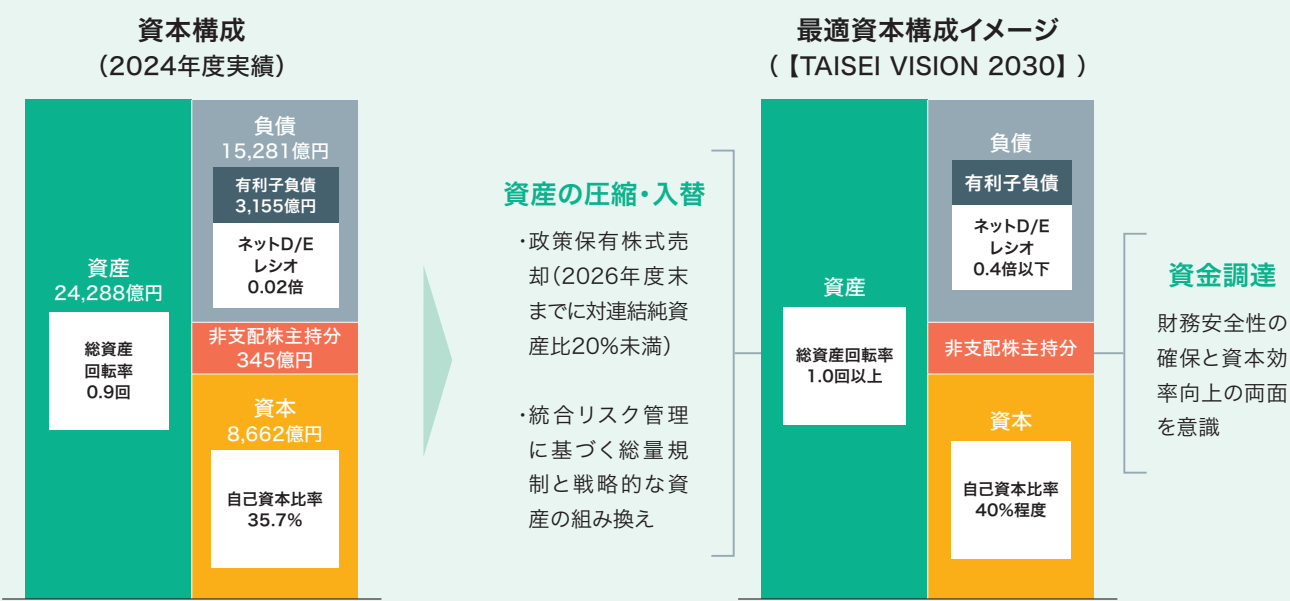
	金額	連結純資産比率
2023年度末残高	4,489億円	46.7%
売却	▲910億円	
株価変動	▲941億円	
取得	11億円	
α、2024年度末残高	2,650億円	29.4%
β、売却応諾済かつ未売却	713億円	
(参考)α-β	1,937億	21.5%

※上記売却応諾済かつ未売却額は、2024年度末時点の時価で記載しております

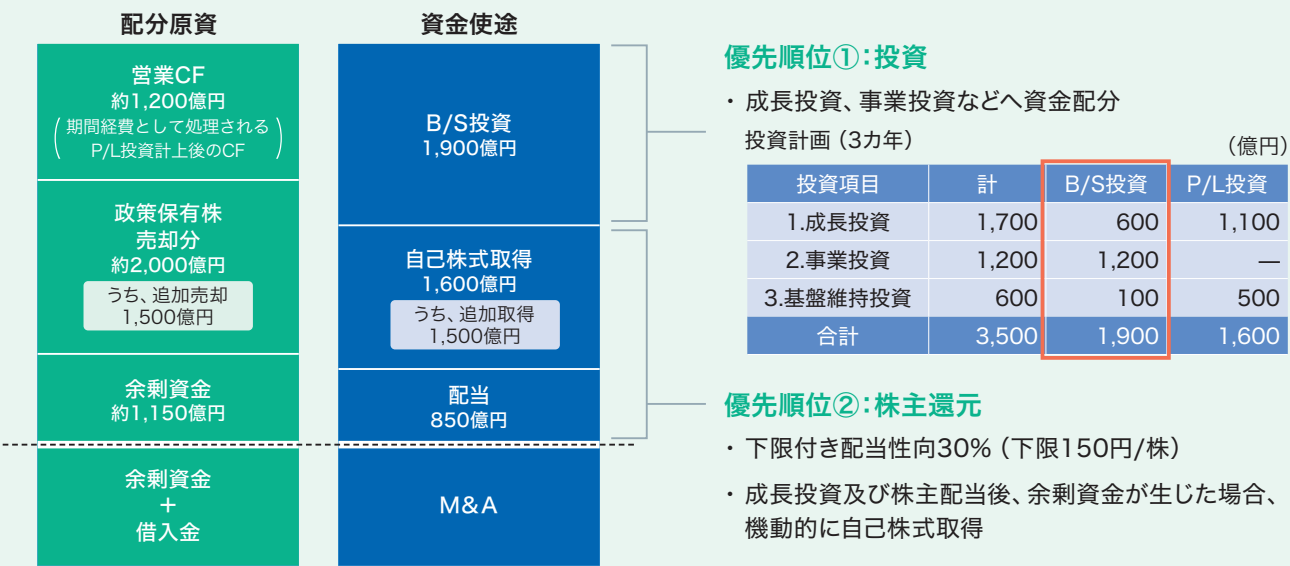
③最適資本構成の追求

ROE構成要素の一つである「財務レバレッジ」の適正管理を通じて、資本効率と財務健全性を両立させる最適な資本構成を追求しています。2024年度末の財務レバレッジは2.8倍となり、目安とする2.5倍を上回りましたが、自己資本比率35.7%、ネットD/Eレシオ0.02倍は健全な水準と認識しています。

なお、資金配分においては、まず成長投資・事業投資を最優先とし、余剰資金については株主還元へ充当する方針としております。今後も、格付維持(R&I:A+ / JCR:AA-)を前提とし、財務レバレッジ2.5倍程度(=自己資本比率40%程度)、ネットD/Eレシオ0.4倍以下を目安とする資本構成を継続し、成長投資や株主還元を着実に進める基盤としてまいります。



■成長投資を優先した資金配分(2024-2026年度)



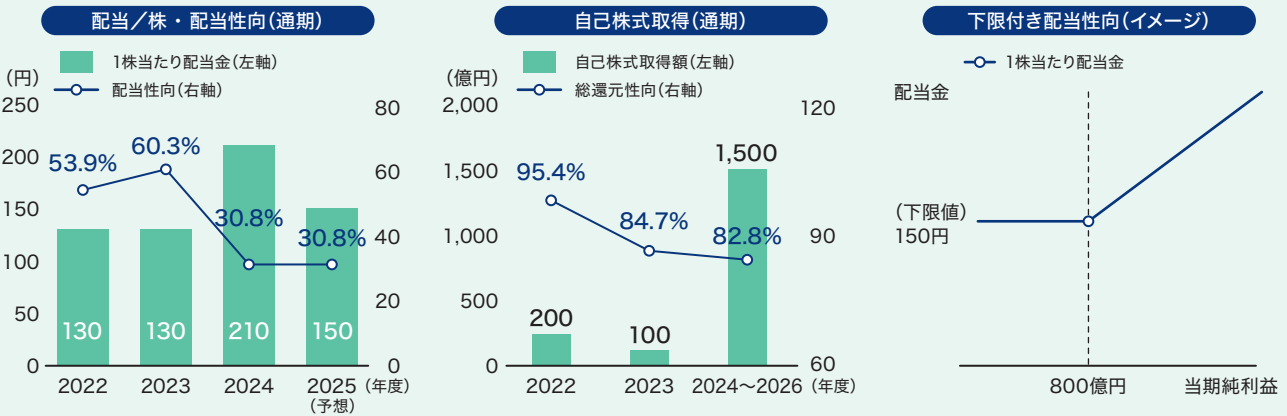
P/L投資(損益計算書上の投資):資産計上せず、工事原価や販管費など費用として計上される投資
B/S投資(貸借対照表上の投資):将来キャッシュ創出を見込み、資産として計上される投資

③最適資本構成の追求

株主還元への資金配分にあたって、配当性向30%程度とする方針に基づき、2024年度は1株当たり配当金を前期比80円増配の210円としました。
2025年度からは「下限付き配当性向30%（下限150円）」を導入し、中期経営計画の業績目標実現と配当政策の遵守に対する強い意志を表明しております。
また、自己株式の取得については、財務政策に基づき従来と変わりなく機動的に実施します。2024年11月には上限

1,500億円の自己株式取得を公表し、2026年度までの政策保有株式売却目標額を原資として着実に実行中であり、中期経営計画（2024-2026）の3カ年における総還元性向は82.8%を見込んでいます。
なお、自己株式消却による発行済株式総数の縮減を重視しているため配当性向や配当利回りが他社に劣後していることは認識しており、発行済株式総数をおおむね1.4億株※まで縮減する見通しがたった段階において、配当性向の引き上げなど、配当を重視した還元策を導入する予定です。

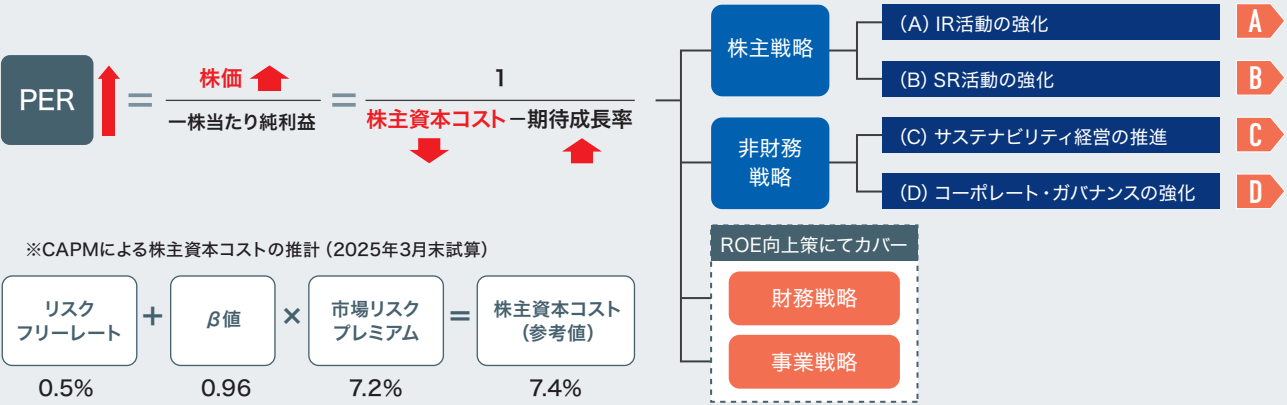
※2025年11月末発行済株式総数の予定：1.6億株（実施中の自己株式取得完了後）



④市場(投資家)に対する魅力度醸成

PBRの向上には、ROEの改善に加え、もう一つの構成要素であるPERの引き上げが重要となります。PERは、企業の成長性に対する市場の評価を示す指標であり、単に現在の利益水準だけではなく、将来の収益力や非財務的要素など、定量化が難しい「魅力度」が反映される指標です。こうした「魅力度」を高めるため、IR活動やSR活動を強化し、ステークホルダーの皆様との信頼関係を深め、当社グ

ループの価値創造ストーリーや社会における存在意義への理解と共感を広げてまいります。
また、サステナビリティ経営の推進、コーポレート・ガバナンスの強化といった非財務分野における取り組みを通じて、当社グループの持続可能性や社会的信頼への評価を高め、PER及びPBRの継続的なさらなる向上と企業価値の最大化を目指します。

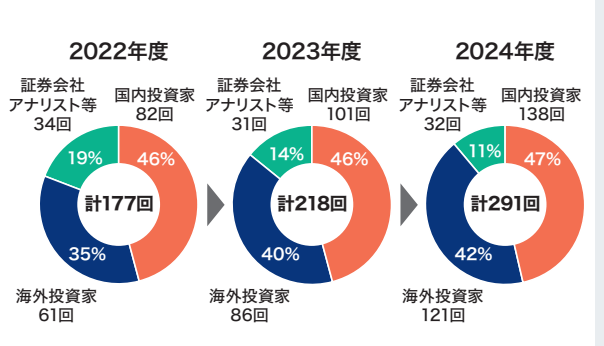


A IR活動の強化

当社グループの将来性が適正に反映されたPERによる企業価値の向上を実現するため、経営トップを含むIR活動のさらなる強化に取り組み、投資家の皆様との信頼関係構築と中長期戦略への理解促進を図ってまいります。
具体的には、定常的な決算説明会や1on1ミーティングにとどまらない、経営陣と少数の投資家との対話の充実、注力分野に関する定量情報の開示、経営層や担当役員を交えた説明などの多様な機会を設けることを検討してまいります。

また、資本市場の視点や評価をより適切に取締役会の議論へ反映していくため、社外取締役のIR活動への参加についても今後検討を進めます。

■IR担当者による個別ミーティング実施状況



B SR活動の強化

当社グループは、株主の皆様との信頼関係をさらに深め、企業価値の継続的な向上につなげるため、SR活動を単なる情報提供ではなく、皆様からのご意見やご期待を真摯に受け止め、経営にフィードバックする「対話の場」と位置付けております。
今後も、個別面談に加え、情報開示のより一層の充実を図ることにより、当社グループの持続的成長・企業価値の向上に向けた取り組みや事業戦略などへの理解を深めていただく機会を拡充してまいります。
双方向の継続的なコミュニケーションを通じて株主の皆様との信頼関係を深めることにより、当社グループの魅力度を高め、企業価値の向上を実現してまいります。

▶ P.112 株主・投資家との対話

C サステナビリティ経営の推進

当社グループは、PER向上に寄与する非財務価値の強化に向け、【TAISEI VISION 2030】達成計画において、「サステナビリティ戦略」を策定し、サステナビリティ経営を中核に据えた取り組みを推進しています。
継続課題である「情報開示レベルの向上」「ESG外部評価の向上」「サプライチェーン全体における取り組み向上」に努めてまいります。

情報開示においては、統合報告書やWebなどでの先進的かつ体系的な開示を継続し、ステークホルダーの皆様への透明性を一層高めてまいります。

また、ESG外部評価においては、各評価機関の基準に対応した施策と開示を通じて、ESGインデックスへの継続採用と投資対象としての魅力度向上を目指します。

そして、サプライチェーンとの共創による先進的な環境関連技術と強固な生産体制は、当社グループの強みです。「グリーン・リニューアルZEB」「木質建築」「ゼロウォータービル」「T-ZCB®」「T-eConcrete®」など、当社独自の環境技術の普及を進めるとともに、当社グループの人権及び環境デュー・ディリジェンスをさらに進化させ、健全で多様な生産体制を確保してまいります。

D コーポレート・ガバナンスの強化

当社は、企業としての持続的な発展を図り社会からの信頼を獲得するため、経営における意思決定の迅速性、的確性、公平性及び透明性を確保することをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としております。

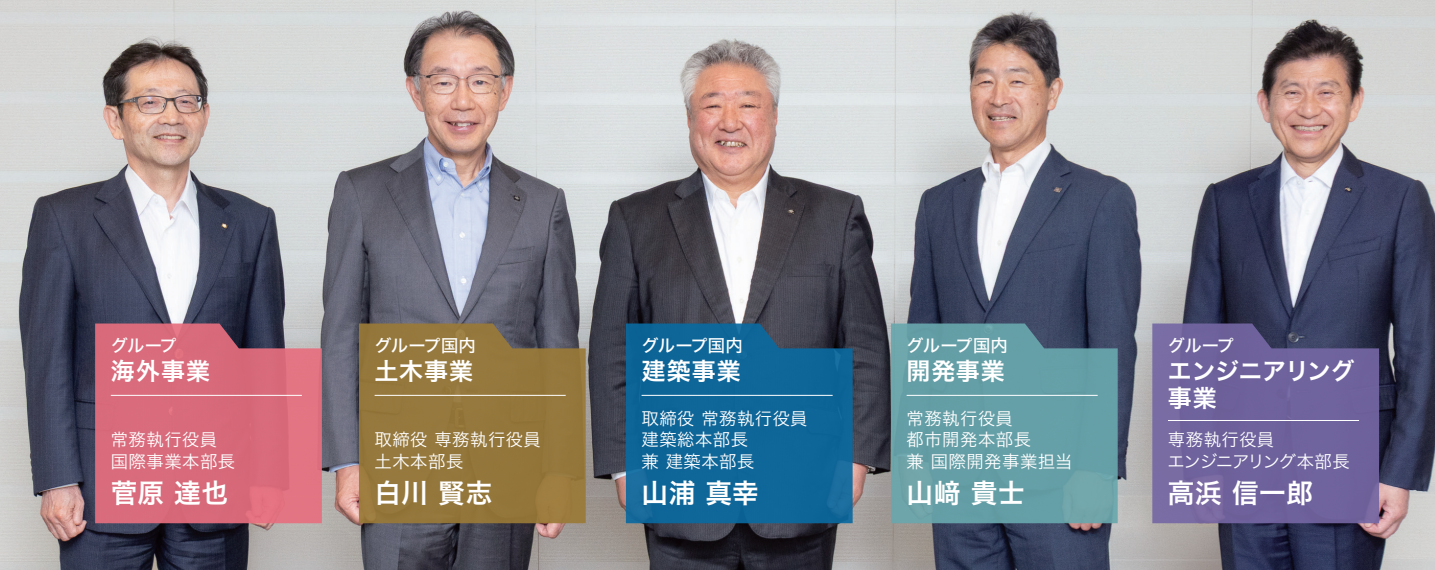
2020年3月に、取締役会の監督機能の強化と審議の活性化、業務執行の意思決定の迅速化を目的として、取締役会付議事項の見直しや、それに伴う執行サイドへの権限委譲範囲の拡大など、ガバナンス体制の見直しを行いました。また、業績連動報酬（株式報酬）を導入するなどコーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みを実施しております。

今後も、取締役会の実効性について分析・評価を行い、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。

本部長座談会

これからの、「地図に残る仕事。®」を創る、5事業の中長期事業戦略

中期経営計画（2024-2026）の達成と【TAISEI VISION 2030】の実現に向けて、どのように現状の課題を解決し、企業風土改革を進めて安定的成長を図るか。中長期事業戦略を担う5つの事業の本部長が、各事業における取り組みや事業間の連携、2030年に目指す姿の実現に向けた決意を語りました。

グループ
海外事業常務執行役員
国際事業本部長
菅原 達也グループ国内
土木事業取締役 専務執行役員
土木本部長
白川 賢志グループ国内
建築事業取締役 常務執行役員
建築総本部長
兼 建築本部長
山浦 真幸グループ国内
開発事業常務執行役員
都市開発本部長
兼 国際開発事業担当
山崎 貴士グループ
エンジニアリング
事業専務執行役員
エンジニアリング本部長
高浜 信一郎

中期経営計画（2024-2026）（以下「中計」） 初年度の振り返りと、現在の事業環境認識を お聞かせください

山浦 建築事業については、中計の最重要課題として、収益体制の立て直しを掲げています。2020年から2022年ごろに受注した、収益の厳しい案件を現在施工しており、同業他社と比べ利益率が見劣りしていますが、2026年度に他社と遜色のない水準とすることを目指しています。施工中の案件に確実に対応していくとともに、収益性の高いエンジニアリング事業が関与する案件をさらに強化していきます。

白川 昨年度の土木事業は、全員の頑張りにより、売上・利益とも目標を達成し、過去最高値となりました。土木事業は、自然を相手にする仕事であり、近年の災害激甚化や南海トラフ地震への備えなど、国土強靱化に向けた取り組みが求められています。また八潮市の道路陥没事故により、インフラメンテナンスの重要性が再認識され、上下水道、橋、トンネルなど老朽化したインフラのメンテナンスやリニューアルの技術も重要度を増しています。脱炭素など環境関連技術も差別化



要素となっています。今後も日々変化する事業環境に対応し、レジリエントな社会づくりに貢献しつつ、事業領域を拡大していきます。

山崎 開発事業においては、金利上昇やインフレによる事業コストの上昇など、将来が不透明な経済環境下でも投資により不動産の価値を高め、リターンを得ていく必要があります。国内不動産市場はプレイヤーが増える中、そもそも土地の出物が少ないため、激しい競争になっています。会社の成長のためには、付加価値を高め開発事業のリターンを得ること、また、そのために差別化を図ることが重要です。大型の開発にインフラは必ず関係しますので、土木・建築と一体となって対応し、収益を上げる開発事業を生み出せるポジションにあることが当社の強みです。

菅原 海外事業は、昨年、従来の国際支店、国際営業、国際開発を一体化して組織再編し、事業基盤の確立と現地化に力を入れています。中計の施策に「建設・開発一体の事業体制の確立」があり、まずは2026年度までに成果を出す事項に注力しています。土木の重点国は、シンガポール、フィリピン、バングラデシュの3カ国です。建築は東南アジアを中心に、進出国における現地法人化を進めており、昨年度はインドで現地法人を設立しました。海外事業はエリアが広く、サプライチェーンの確立やカントリーリスクへの対策に加え、米国の関税政策の動向を注視する必要があります。国ごとに異なるリスクをいかに排除するかに注力しています。

高浜 エンジニアリング事業は半世紀以上の歴史と実績があります。当初はプラント系の仕事でしたが、他のエンジニアリング会社が海外の大型プラン

トを手掛ける中、当社は医薬分野のノウハウを磨いてきました。その結果、ワクチンなど医薬関係の実績は国内トップクラスです。また、私たちは製造業を客先としており、製造業の存在感が大きい地方において商機があります。建物の施工とセットで特命受注となることが多く、利益にも貢献しています。

企業風土改革の事業における効果と課題、 今後の期待についてお聞かせください

山浦 本格的に改革に取り組む契機となったのは、一昨年の品質・工程に関する不適切事案です。その背景に、受注や売上の拡大を最優先して社員に余裕がなくなり、SOSを発信できない状況がありました。そのため、まず、適正な仕事量とすることを最重視しています。社員が疲弊している状態ではいいアイデアや工夫が生まれず、いい結果は出ません。

白川 企業風土改革の実現には、各組織で話し合うことが一番大切であり、心理的安全性の確保がポイントです。気兼ねない意見交換のためには、組織の長が、「自分はできていると思っていても、部下の見解は違う」ということを認識する必要があります。物事は人によって捉え方が違います。だからこそ企業風土改革は難しくゴールがないのであり、それを認識した上で話し合いを続けることが大切です。

山浦 建築事業では、生産性向上とDXの推進、社員教育にも注力しています。課題は、教えるための人的余裕と時間的余裕の不足です。この解決には、以前のように上意下達で目標必達、というやり方では駄目で、社員が主体的にいきいきと仕事に取り組んだ結果、お

のずと目標を達成していたというような、達成感と成長を感じることができる環境をつくる必要があります。当社の特色の一つに現場独立採算制があります。作業所長が現場全体の権限と責任を持つことで、やりがい、達成感を生む制度であり、現場の社員がいきいきと主体的に働くことにつながっています。

白川 今回、人事制度も改定しました。山浦さんもご指摘のとおり、社員の成長にやりがいや働きがいという要素は不可欠であり、そのためには仕事を「任せる」ことが必要です。時間外労働上限規制などの制約がある中でどう教育し成長を促すかが難しい点です。上司は仕事を任せつつも放任せず、フォローとフィードバックを行い、発想を転換し部下と同じ目線で接することが必要です。

高浜 私も、上司がいかに任せきるか、しかし、ほったらかしにしないことが重要だと考えています。常々言っているのは、部下の立場ではどうしても視野が狭くなり、自分の仕事が全てだと感じてしまう場合があること。今が辛いとこの先も辛いかのように考えがちなので、この会社、組織でさまざまなことができるという確かな情報を共有してビジョンを示すことが大切です。



中長期事業戦略

これ乗り越えたらこんな将来がある、という夢やストーリーが描ければやる気も高まります。上司が部下に気楽に話をして、ビジョンを示せる環境をつくっていきます。

山崎 当社の開発事業は、ゼネコンならではのノウハウ、顧客基盤と情報網、設計・施工、脱炭素などの技術力を駆使して事業を展開する点で、一般のデベロッパーと明確な違いがあります。また、【TAISEI VISION 2030】のもと、事業の新機軸を求めて、ホテル・物流など専門性の高いアセットへの投資や、空港コンセッション事業、スポーツ・エンタメ施設の運営関連、都市のデジタルツインなど多様な取り組みを進めています。

そのような中、当本部のもう一つの売りである幅広いジャンルでの取り組みを遂行する300人の社員の気持ちと若い人の活かし方を重視しています。上司と部下がペアで動くことが多く、40代や50代と20代という組み合わせも増えています。新事業では若い発想が不可欠であり、共同事業の相手やデベロッパーは、意思決定層を含む人財が当社より一世代若く、彼らとしっかり対峙しなければなりません。そこで若手には「ワンランク上の仕事をしよう、年齢や役職に関係なく誰とでも話そう」と鼓舞しています。

菅原 国際事業本部では、エンゲージメントサーベイの結果が当初は比較的低いものでした。現地を回って話を聞くと、会社の方針が見えにくい、疎外感があり自分には関係ないなどの意見がありました。そのような中、相川社長が昨年11月の社長メッセージで海外事業の重要性について語ったことに大きな反響がありました。エンゲージメントスコアも徐々に上がっており、これからもコミュニケーションを大切にしていきたいと思います。現地化の促進には、ローカルスタッフのエンゲージメント向上も重要です。今回、ベトナムの現地法人で初めてエンゲージメントサーベイを実施し



ました。今後はローカルスタッフの意識改革も進めていきます。

中長期事業戦略を進めるにあたり、各事業間の連携と期待するシナジーについてお聞かせください

山浦 建築事業とエンジニアリング事業とは、医薬品分野や半導体分野で大きなシナジー効果があります。開発事業についても、首都圏の大型再開発案件で特定業務代行者になることによって優位性を高めており、建築の受注につながっています。また、空港建設などの大型工事においては土木事業とセットで発注されるケースも多いので、連携して取り組んでいます。

山崎 リターンを得るまでに時間のかかる大型プロジェクトには何らかのインフラ整備が関係しています。例えば大規模半導体製造工場において、造成に係る許認可を土木と一緒にやることで建築の施工効率の向上につなげたケースもあります。また、より良い開発事業実現のために、年間1,000件以上もの情報を収集し、その中から厳選した案件に取り組むなど、地道な努力を重ねています。社外からは、当社の市街地再開発や民間大型開発に係る土木・建築・開発のさまざまな実績を踏まえて、大成の開発は投資も建設も手掛けていると認識されており、当社ならではの顧客基盤から「次の開発事業をご一緒に構築しませんか」というお声がけもたくさんいただきます。これらは大きなシナジー効果であり、メリットと言えます。

白川 土木は基本的に請負事業です。国内の社会情勢を見ると今後も事業が右肩上がりになるようなことはなく、脱請負も進めなければなりません。そこでCCS（CO₂回収・貯留）事業やインフラPPP※、フィリピンの太陽光発電事業など、将来に向けた種まきにも力を入れています。洋上風力事業も今すぐ業績に貢献するわけではありませんが、今後お客様から声をかけていただけるように研究開発を続けています。再エネ発電事業や環境関連事業にはエンジニアリング社員が不可欠であり、今後も協働を続けていきます。また海外には、当社が得意とする難度の高い工事や大型工事が数多くあります。海外事業の安定的経営は土木事業の中長期的課題でもあり、当社グループの将来の成長のために国際事業本部と連携し注力していきます。

菅原 海外事業では、例えばトンネル工事は土木本



部から、空港工事は建築総本部から、技術者を送ってもらっています。アジア諸国が注目している環境技術についても、関連本部と連携して展開していきます。また、海外の開発事業を当本部に組み入れたことにより、顧客拡大のシナジーが生まれています。ベトナムでは、土地の仕入れから設計施工、竣工後のマネジメントまで一括して取り組んだ例があり、今後増やしていきます。

高浜 エンジニアリング事業では、山浦さんの発言のとおり、建築事業とのシナジーを活かして、製造業からの受注につなげています。土木事業においても、今後ハイブリッドダムなどでの協働を進めます。

中計目標達成と2030年に目指す姿の実現に向けた決意をお聞かせください

山浦 国内建築事業は、初年度はV字回復元年といえる業績を達成し、順調に進んでいます。今年度はさらに売上総利益を上げ、来年度には利益率で他社に追いつきたいと思っています。今年度後半には繁忙度が落ち着くので、社員教育に注力していきます。ジョブローテーションによる専門知識の取得を進めるとともに、7月から各支店に教育専門部署を立ち上げ、個人の能力に応じた教育を実施しています。当社の人財で最も人数が多い世代は50代後半ですので、この10年でどれだけ若い世代を教育できるかに将来がかかっています。2030年はもちろん2040年を見据えて取り組んでいきます。

山崎 国内開発事業におけるポイントは三つです。一つ目は、これまでに培ってきたノウハウを最大限発揮しつつ、ゼネコンとしての技術力を活用することで開発事業を拡充していくこと。二つ目は、チャンスをつかむためにフィールドを広げていくこと。例えば不動産のアクイジションにおいては、オフィス、住宅、ホテル、物

流、データセンターなどに分野を拡大していきますが、その際はどのようなアセットが世の中から求められているのかという見極めが大切です。三つ目は、コンセッションや都市のデジタルツインなど新たな事業に取り組んでいくことで、稼ぎ方の多様化を図っていきます。

菅原 海外事業では、中計達成に向け、策定した利益目標とアクションプランに則り、実行・フォローを確実に行っています。重要施策である人財教育については、外国人スタッフを日本に呼んで研修を行うなどの取り組みをスタートしています。

高浜 エンジニアリング事業では、製造業をターゲットにして、特命受注率を高めていきます。そして、医薬分野や半導体分野など、成長市場に重点を置き、利益率の向上を図っていきます。

白川 土木部門では作業所で発生するさまざまな課題に対して、本社・支店・作業所が連携し対応しています。本社と支店は作業所に寄り添い、作業所のために何ができるかを常に考えるようにしており、作業所には「バッドニュースファースト」を意識し課題を抱え込まず、本社・支店をうまく使うように伝えています。

全社的な課題として、社内の膨大なデータ・ノウハウの活用を目的にDXに取り組んでおり、これを一層加速させ、業界の先陣を切りたいと考えています。

私たちの最大の強みは、豊富な施工実績に基づく高い技術力とブランド力、技術開発力によりお客様の多様なニーズに応えられることです。今後も生産体制を整備し、無人化施工・省人化施工の技術開発や生成AIの活用など、さらなる生産性向上と働き方改革の両立を図っていきます。現状に満足することなく、名実ともにNo.1の地位を確立していきます。

山浦 先ほど皆さんが話された事業間のシナジーをさらに高め、力を合わせて持続的・安定的な成長を実現し、【TAISEI VISION 2030】の達成を確実なものにしていきましょう。

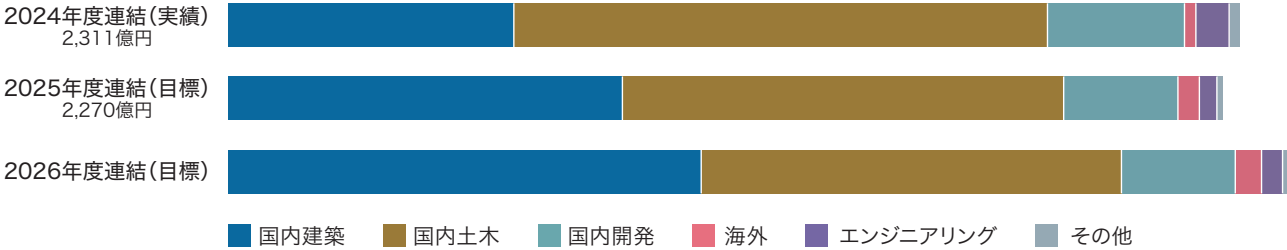


中長期事業戦略概要

大成建設グループの現状と2030年に目指す姿

【TAISEI VISION 2030】達成計画において、5つの事業セグメントで策定した「中長期事業戦略」に基づき、2030年に目指す姿の実現に向けて取り組んでいます。中期経営計画（2024-2026）初年度の取り組みを踏まえ、目指す姿と現状とのギャップによる課題を再認識の上、2025年度の取り組みにつなげています。

[売上総利益構成比]



	主な分野	2030年に目指す姿	中期経営計画 (2024-2026)目標	2024年度の成果	課題	2025年度の取り組み
国内建築事業	● オフィス ● 商業施設 ● 工場 ● データセンター ● 病院等の建築工事	変化する社会ニーズを捉えた成長戦略を描き、技術に裏打ちされた建築関連サービスの提供により、顧客・社会の価値向上に貢献	● 入手時における付加価値の高い市場での優位性確保 ● 生産能力検証と消化体制拡充 ● 生産プロセス変革による生産性向上 ● 品質・工程・安全トラブル対策の実施	● 採算性を考慮した受注活動による適正な利益の確保 ● 要員計画と生産能力のバランス確保 ● デジタル技術による生産性改善ツールの開発、普及拡大 ● 施工支援部署のプッシュ型支援拡大 ● 教育制度拡充による技術力向上	● BIM 環境へ対応した業務プロセス整備 ● 物価高騰に伴う工事価格への転嫁 ● 時間外労働上限規制による管理職への負担増への対応 ● 時間外労働上限規制によるOJT 機会減少への懸念	● 消化体制、適正工期、採算性を考慮した受注活動の継続 ● デジタル技術を活用した生産性向上 ● 支援部署による作業所への負荷低減 ● 設計施工案件の生産性向上 ● 社員教育による技術力の向上
国内土木事業	● トンネル ● 橋梁 ● ダム ● 鉄道 ● 高速道路等の建設工事	高い技術力とグループの総合力を活かしたインフラ整備のトップランナーとして環境・社会課題の解決に貢献	● 社会基盤強化へのさらなる貢献 ● 次世代エネルギー事業の推進 ● 持続可能な環境配慮型社会の実現 ● 担い手不足への対応 ● グループ総合力の強化	● 床版取替やダム等多数の工事を受注 ● 洋上風力はコンクリート製浮体でNEDO※2の技術開発を東京電力ホールディングス(株)・北海道電力(株)と共同受託 ● CCS※3は基本設計作業等を他6社と受託 ● 建機の完全無人化協調運転を現場実証 ● 積算・調達・提案力等の経営基盤を強化	● 国土強靱化事業やRN※4事業、CN※5事業のさらなる推進 ● 脱炭素・循環型・自然共生社会の実現 ● 生産性向上と担い手不足対応のための自動化建機・省人化施工の技術開発 ● 事業間・グループ間シナジーによる価値創造	● 大型・ECI※6・ダム案件を優先しながら需要が高まる RN 事業・CN 事業に注力 ● 洋上風力・CCS のさらなる技術開発 ● 有人建機との連携及び協調制御強化 ● 技術のデータベース化・生成 AI 利活用 ● 橋梁分野でのピース・コンストラクション(株)との連携、外部取引拡大
国内開発事業	● 投資開発事業 ● PPP/PFI※1 ● プロパティマネジメント ● マンション分譲 等	培ってきた「開発ノウハウ」とゼネコンとしての「技術力」を武器に、付加価値の高いまちづくりに貢献	● 大型開発・再開発プロジェクトへの新規参画・投資機会獲得 ● 早期収益化を目指したリニューアル型案件への投資展開 ● ホテル・物流・データセンター等、新規投資分野への参画 ● 都市におけるデジタル技術等を活用した新たなビジネスの創出	● 平和不動産(株)と資本業務提携を開始 ● 国内開発事業戦略の策定 ● リニューアル型案件に新規投資 ● 物流施設の新規開発に着手 ● 前年度に引き続き、資金効率を意識した回転型ビジネスによる収益獲得	● 好立地・優良物件の獲得競争激化 ● 工事費や金利等事業コスト上昇による収益性悪化 ● ホテル・物流等専門性の高いアセットに対応するための体制整備 ● 空港・スポーツ施設等コンセッション事業の運営ノウハウ獲得と収益体制確立	● 顧客保有物件・既存建物からの案件創出(平和不動産(株)との連携を含む) ● 主要路線沿線等における再開発の仕掛け(種地取得等) ● 多様なアセットに対応できる体制整備 ● 好機を見極めた好採算での物件売却 ● グループ国内開発事業の体制整備
海外事業	● 海外における建築、土木、開発事業	国内で培った技術ノウハウを活用し、自らも成長しながら、質の高い社会インフラ整備により、進出国の経済的・社会的発展に貢献	● 将来の事業拡大に向けた徹底的な現地化の実行 ● 組織再編による開発ノウハウの活用と建設事業の拡大 ● 建設以外の領域(PPP・コンセッション等)への経営資源投入	● 国際支店を「事業本部化」し、建設・開発一体となった営業活動等を開始 ● 権限移譲等による現地化の推進 ● アライアンスパートナーと協業体制の構築	● 安定した受注の確保 ● 人財の育成(社員及び現地のローカルスタッフ) ● 生産性の向上(施工体制及びアライアンス強化等)	● 現地営業の強化 ● 継続的な育成計画の実施とキャリア採用の増加 ● 現地サプライチェーンの強化 ● 既存物件の付加価値向上施策の実施
エンジニアリング事業	● 医薬品分野 ● 半導体分野 ● 食品分野 ● その他生産施設や物流施設のエンジニアリング 等	高いエンジニアリング力と建設力を両輪に、最先端の生産施設の企画から維持管理まで一貫したサービス提供により顧客の課題解決に貢献	● 顧客のエンジニアリングニーズを把握、実現するエンジニアリング力の向上 ● 最新の差別化技術の獲得による受注優位性の確保 ● 保有技術の水平展開による事業領域の拡大	● バイオ医薬品製造施設を連続受注 ● 電子デバイス製造施設を堅調に受注 ● 外部企業とのアライアンスを含めた協業体制を拡大	● 医薬品分野のさらなるシェアの拡大 ● 注力分野に位置付けるファインケミカル分野の領域拡大 ● 生産性向上に向けた体制の強化 ● 業績拡大に向けた人財の確保	● 最新の差別化技術の獲得及び営業展開の強化 ● 保有技術の他分野への水平展開、業務領域の拡大 ● プロジェクト支援部門の体制強化の継続 ● 計画的な採用・教育の継続による社内リソースの拡充 ● 外部企業との協業体制のさらなる拡大

※1 PFI:Private Finance Initiativeの略。民間の資金やノウハウを活用して、公共施設等の建設・運営等を行うスキーム

※2 NEDO:国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 ※3 CCS:CO2回収・貯留技術 ※4 RN:リニューアル ※5 CN:カーボンニュートラル
※6 ECI:プロジェクトの初期段階より施工者が参画し技術協力を行う発注方式

グループ国内 建築事業

変化する社会ニーズを捉えた成長戦略を描き、技術に裏打ちされた建築関連サービスの提供により、顧客・社会の価値向上に貢献

■ 目指す姿の達成のためのストーリー

注力分野の選定	●物価高騰を前提とした受注活動へマインドセットを転換し、将来性が高い分野（半導体工場等）に注力 ●強みであるリニューアル、エンジニアリング事業関連プロジェクト及び市街地再開発関連工事に資源を配分 ●環境技術や建物ライフサイクルを通じた提案営業を拡大
設計を含めた消化体制の拡充、採算性改善、グループシナジーの追求	●適正な仕事量と要員配置の実現、品質・工程トラブルの防止 ●新規サプライヤーの開拓や新たな海外調達ネットワークの整備による調達力の向上 ●ブランド力を活かした採用活動や環境関連技術の展開等、グループ連携を強化

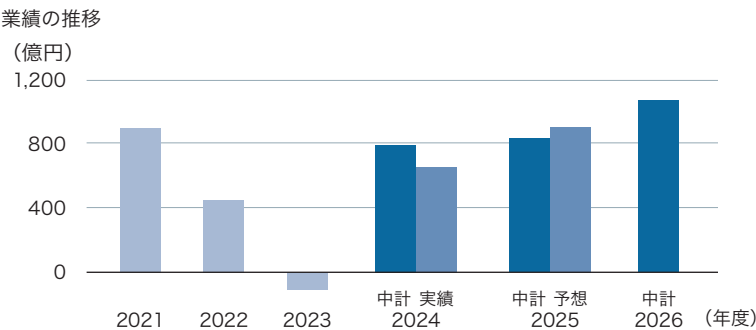
■ 現状認識

主なリスク	●国内建築市場の受注競争激化 ●少子高齢化・労働人口減少に伴う建設技能労働者不足 ●時間外労働上限規制適用に伴う施工能力への影響
主な機会	●国内企業の好業績に伴う民間建築の堅調な需要 ●地政学リスクの高まりを受けた製造業の国内生産回帰 ●建設マーケットシェア拡大に向けた成長分野・劣後分野への拡大余地
強み	●顧客ニーズに応える提案力と一貫通貫の総合的技術力 ●豊富な既存顧客へのリニューアル工事等の提案 ●技術開発力を活かした施工の機械化、業務デジタル化

■ 外部環境認識

分野	シナリオ・取り組み方針
半導体	政府戦略を背景に国内市場は大幅に拡大。既存得意先対応を中心に消化体制を整備
医薬	既存施設の改修が増加傾向。知見を持つエンジニアリング本部と連携しエンジニアリング関与プロジェクトに注力
データセンター	市場は拡大傾向。高い専門性が必要なため社内外のリソースを活用して対応
マンション	再開発の超高層タワーマンション需要は堅調。都心・地方中核都市の駅前再開発におけるタワーマンションに特化
リニューアル	リニューアルZEB/BCP等の市場は拡大するため、提案営業及びO&M事業によって顧客を囲い込み

■ 売上総利益：2024年度実績と今後の目標



2024年度は複数の大型手持工事で工事損失引当金を計上したこと等により、目標未達となった

グループ国内 土木事業

高い技術力とグループの総合力を活かしたインフラ整備のトップランナーとして環境・社会課題の解決に貢献

■ 目指す姿の達成のためのストーリー

受注・消化体制	●新卒・キャリア採用拡大と教育システムの整備、シニア社員活躍に向けた環境の整備 ●高速道路リニューアル要員の計画的育成と支援チームによる作業所業務集約化の継続 ●ダム関連工事の技術開発の推進、積算精度向上 ●省人化技術(重機の遠隔操作、自動・自律化)の開発、生成AIの利活用による生産性向上
CN関連 (洋上風力・原子力 他)	●洋上風力関連の技術ライセンス取得・実証事業参画・拠点設置等による技術開発推進 ●原子力発電施設関連の技術営業の推進 ●新規事業の技術・ノウハウの獲得に向けた外部リソースの活用
グループ会社	●新設した応札対応組織で知見を蓄積、設計変更獲得に向けた人的支援を継続 ●処遇改善やグループ全体での採用活動による要員確保 ●シナジーが見込める舗装・リニューアル分野でのM&Aの推進

■ 現状認識

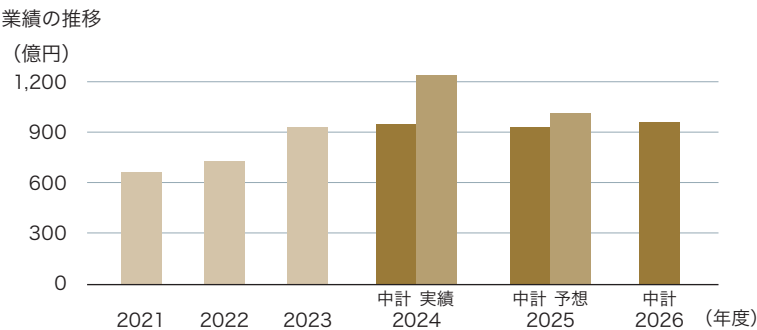
主なリスク	●国内土木市場の受注競争の激化 ●地政学リスクによる建設資材等の価格高騰 ●少子高齢化・労働人口減少に伴う技術者・建設技能労働者の不足 ●時間外労働上限規制適用に伴う施工能力への影響、労務費の高騰
主な機会	●脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会に向けた環境関連技術のニーズの高まり ●国土強靱化やインフラリニューアルを背景とした堅調な需要 ●豪雨災害の激甚化に伴う、ダムや地下河川施設の需要の高まり
強み	●豊富な実績による知名度と信頼 ●競争優位性のある提案力・高度な技術力 ●安全・品質管理を含む質の高い施工管理能力 ●本社技術部門・支援部門等による作業所のバックアップ体制

■ 外部環境認識

分野	シナリオ・取り組み方針
ダム・河川	災害の激甚化に伴い今後も高い需要が見込まれるダム工事や、豊富な施工実績のある地下河川工事に注力する
防衛・港湾空港	継続的な需要が見込まれる防衛関連工事や、空港・港湾関連の大型プロジェクトに注力する
インフラリニューアル	公共インフラの老朽化に伴い、半永久的な需要が見込まれる上下水道や高速道路等のリニューアル工事に注力する
道路	国土強靱化に向けて需要が見込まれる、都市部の高速道路地下化工事や4車線化工事に注力する
エネルギー・CN	CNに向けて需要が高まる次世代エネルギー関連設備やPCタンク*等に加え、洋上風力・CCS事業に注力する

※PCタンク：プレストレストコンクリートタンク

■ 売上総利益：2024年度実績と今後の目標



2024年度は豊富な手持工事の順調な進捗に加え、設計変更の獲得により、目標を超過した

グループ国内 開発事業

培ってきた「開発ノウハウ」とゼネコンとしての「技術力」を武器に、付加価値の高いまちづくりに貢献

目指す姿の達成のためのストーリー

開発ノウハウを活用した利益最大化	●大型開発プロジェクト、再開発プロジェクトをターゲットに、開発推進力を活かしながら開発事業投資の機会を創出 ●グループや組織間（国内開発、海外開発、大成有楽不動産㈱グループ、平和不動産㈱ 等）の連携促進とノウハウ共有化による収益機会創出を追求 ●開発事業の人材は国内外を問わず一体で採用・育成し、必要な能力・適性に応じて配置
ゼネコンとしての「技術力」を活用した事業創出	●先端技術（カーボンニュートラル、緑化、スマートビル、レジリエンス等）を採用した自社開発事業の商品開発に取り組み、技術力により差別化 ●当社技術を採用した不動産をショールームとして活用し、開発事業の投資機会を創出 ●新たな分野（ホテル・物流・データセンター）の開拓に向けて、当社設計本部、技術センター等と連携し、運営ノウハウを商品企画へ反映

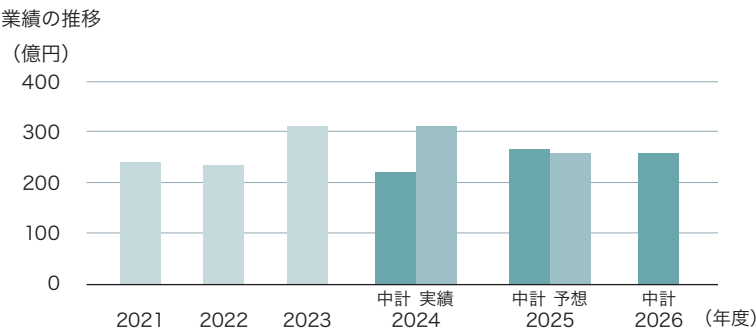
現状認識

主なリスク	●急激な景気変動、金利上昇等による不動産市況の変化 ●需給バランスの変動による空室率・稼働率や賃料の上下動 ●建設資材及び資源価格の高騰等による事業コストの上昇
主な機会	●社会・環境課題の解決に向けた新たなまちづくりへのニーズ ●高度なノウハウを必要とする大型開発や再開発案件の増加 ●プロジェクトの初期段階からゼネコンの技術関与が求められる案件の増加
強み	●大型開発、市街地再開発、証券化案件の高度な推進力と豊富な実績 ●ゼネコンとしての広範な顧客基盤・情報網と、設計・施工・脱炭素の高い技術力 ●川上の事業提案から設計・施工、川下の維持管理・運営までグループ内でコーディネートできる総合力 ●共同事業やコンソーシアムを牽引するマネジメント力

外部環境認識

分野	シナリオ・取り組み方針
オフィス	需要は回復基調だが、今後エリア差が拡大すると想定。大都市・好立地の相対取引可能な案件を発掘
ホテル	インバウンド需要に伴い好調。専門性が高いアセットにつき、オペレーターとの連携等により推進体制を強化
物流	供給増により軟調。今後二極化が進むと想定。ニーズを踏まえた立地選定やコスト・スペックのバランスを考慮し推進
マンション	当面は都心を中心として堅調に推移。省エネ等、ゼネコンとしての技術力を活かした「高付加価値商品」を開発し顧客へ訴求

売上総利益：2024年度実績と今後の目標



2024年度は物件の売却時期の前倒しや売却価格の好転等により、目標を超過した

グループ 海外事業

国内で培った技術ノウハウを活用し、自らも成長しながら、質の高い社会インフラ整備により、進出国の経済的・社会的発展に貢献

目指す姿の達成のためのストーリー

組織	●支店(施工・コーポレート)・営業・開発機能を一体化し、国際事業本部として再編 ●建設事業と開発事業を一つのプロフィットセンターとすることでシナジーを発現し、事業機会の拡大及び安定的な収益基盤を構築
建設(建築)	●重点地域において、現地法人への権限移譲の推進、ローカル人材の育成、現地ゼネコン等へのマイナー出資等により、顧客層・案件母数を拡大
建設(土木)	●重点3地域を中心に、アライアンスパートナーも活用しながら営業・積算・施工対応力を高め、当社に優位性のある案件に注力
開発	●海外要員の育成及びローカルパートナーとの協業、土木・建築・現地法人のネットワークを活用し、開発案件の情報量を拡大
エネルギー・インフラ	●新たな収益源の獲得を目的としてインフラ関連のPPP・コンセッション事業へパイロット的に参画し、事業運営ノウハウを獲得

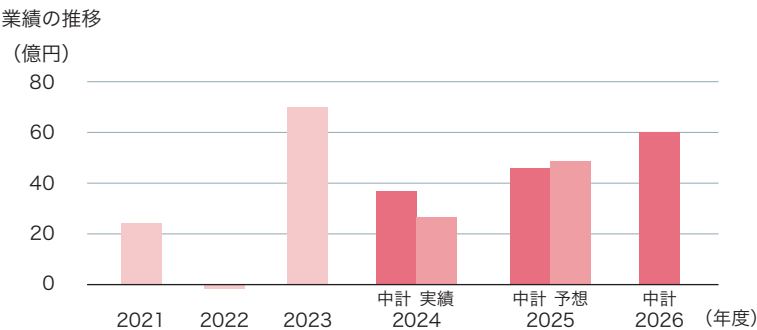
現状認識

主なリスク	●進出国特有の制度、法令、商慣習により発生する契約上のリスク ●地政学リスク ●物価高騰リスク ●為替リスク
主な機会	●世界の建設・不動産市場の持続的な成長 ●世界的なサステナビリティへの取り組み加速 ●新興国における技術評価の重要性の高まり
強み	●重点地域における特定顧客からの高い信頼 ●競争力のあるアライアンスパートナーや日系デベロッパーとの協業関係 ●国内で培った設計、技術、品質、工程に対する総合的な対応力

外部環境認識

分野	シナリオ・取り組み方針
海外建築	徹底的な現地化と権限移譲を進めるとともに、開発ノウハウを活用し、現地法人等の成長基盤構築に注力
海外土木	現地政府やODA案件等に、リスク管理を徹底し、確実な収益確保に注力
海外開発	事業体制を整備し、施工現地法人と連携の上、開発利益確保に注力
建設・開発以外	エネルギー・インフラ事業（コンセッション事業等）へパイロット的に参画し、事業ノウハウの獲得に努め、将来の展開を模索

売上総利益：2024年度実績と今後の目標



2024年度は単体の土木工事及び現地法人の工事における収支悪化等により、目標未達となった

グループ エンジニアリング事業

高いエンジニアリング力と建設力を両輪に、最先端の生産施設の企画から維持管理まで一貫したサービス提供により顧客の課題解決に貢献

目指す姿の達成のためのストーリー

競争力の確保	- 医薬品分野のシェア拡大や半導体分野への領域拡大に必要な最先端技術を獲得することで、差別化提案力を強化 - 製造業における自動化・省人化案件に注力。工程内搬送・倉庫保管を含めた施設全体の自動化・効率化提案に注力
消化体制・コスト	- 計画的な採用・教育を継続することで社内リソースを拡充 - アライアンス等の外部連携により施工フェーズの協業体制を強化。計画立案業務に注力することで生産性を向上 - 積算・購買・品質管理・安全管理・工程管理等のプロジェクト業務の支援体制を強化

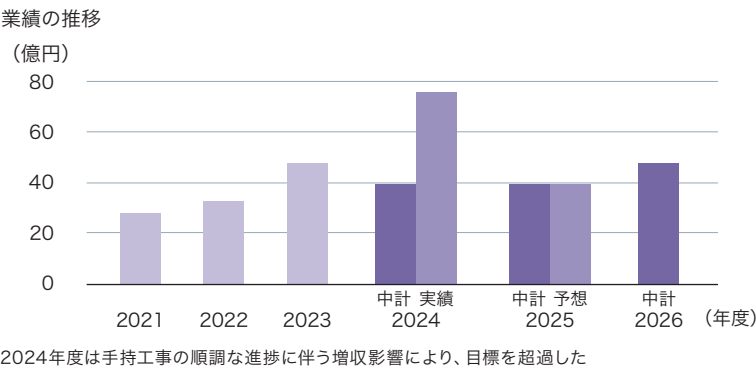
現状認識

主なリスク	- 常に最先端の差別化技術を獲得・維持し続けなければ、受注優位性を失うリスクが顕在化 - 建設資材価格や人件費の高騰による調達上のリスク - 業績拡大のための要員の確保
主な機会	- 社会・環境課題の解決に向けた顧客ニーズの多様化 - 常に変化する成長市場の設備投資需要 - 地政学リスクの高まりを受けた製造業の国内回帰
強み	- 豊富な実績の中で培った製造プロセスへの高い専門性とエンジニアリング力 - 建物から生産システムまで施設の全体最適を実現する設計力・施工力 - 製造施設を熟知したPL (Project Leader) による一貫したプロジェクトマネジメント体制

外部環境認識

分野	シナリオ・取り組み方針
医薬品	高度な技術を要するバイオ医薬品（ワクチン、抗体医薬等）製造施設や、国内回帰が見込まれる抗生物質等の従来医薬品への投資が継続
半導体	政府主導の国内回帰の流れが継続。ファインケミカル製造技術を活用できる半導体材料や素材製造施設等を含む幅広い領域での投資が継続・拡大
その他	労働力不足を解決するための「自動化・省力化」や、eコマースの増加による高機能物流施設への投資拡大が継続。また、製造施設への投資継続により、工場併設倉庫の建設需要も継続

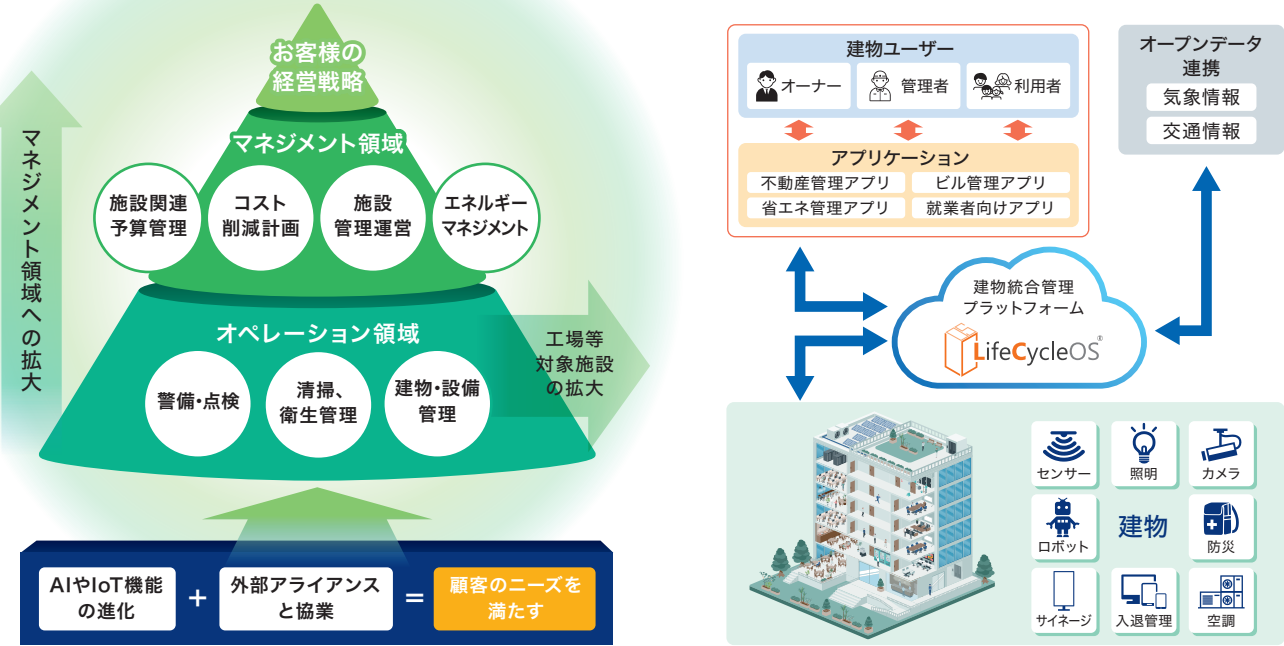
売上総利益：2024年度実績と今後の目標



新たなビジネスモデル

O&M事業（運営・維持管理）

既存事業領域（オペレーション領域）を起点に、マネジメント領域への進出や工場など高機能施設への参入により顧客基盤を拡大していきます。ゼネコンとしての強みを活かした建物・設備側の作り込み（DX化/スマートビル化）により、一歩進んだ統合ファシリティマネジメントを実現します。

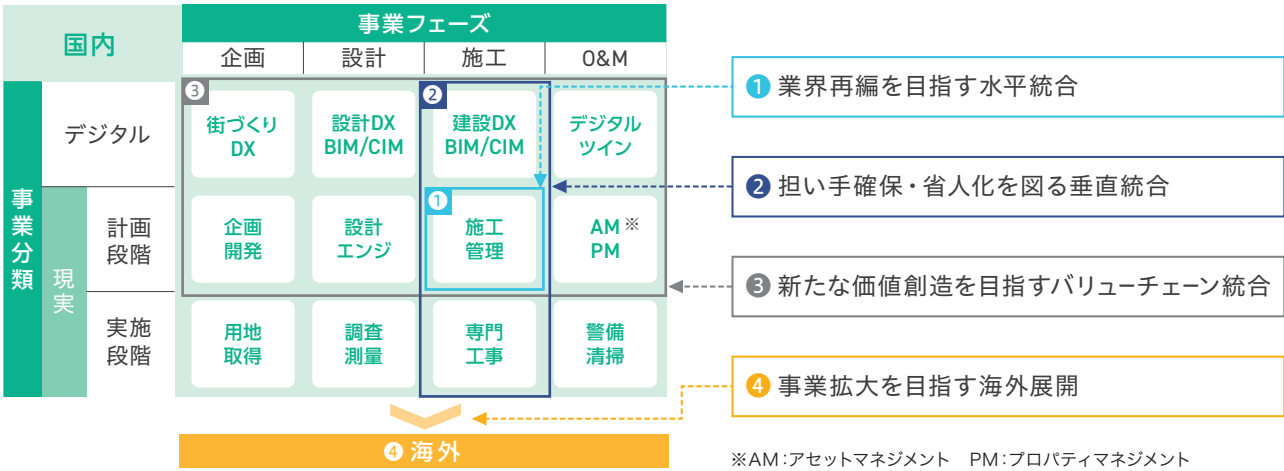


事業変革の進め方

M&A

「業界再編を目指す水平統合」に加え、「担い手確保・省人化を図る垂直統合」「新たな価値創造を目指すバリューチェーン統合」「事業拡大を目指す海外展開」を検討し、事業構造の変革を進めていきます。

M&A検討領域



新規事業創出支援プログラム

「[TAISEI VISION 2030]達成計画」

中長期事業戦略を支えるグループ企業

大成建設グループは、中核会社である大成建設の事業を補完するグループ企業を多数有しており、グループ全体で一体的な運用を行っています。グループ各社間の円滑な連携により、グループ全体の経営資源の有効活用を図ることで、事業間のシナジーを高め、グループの企業価値最大化に努めています。

「主なグループ企業」

事業分野	主な所管会社名
グループ国内土木	大成ロテック(株)、成和リニューアルワークス(株)、(株)ジェイファスト、ピーエス・コンストラクション(株)
グループ国内建築	大成ユーレック(株)、大成設備(株)、大成建設ハウジング(株)、(株)佐藤秀、ピーエス・コンストラクション(株)
グループ国内開発	大成有楽不動産(株)
グループ海外	ビナタ・インターナショナル、大成フィリピン建設、大成タイランド、大成プロインタン建設、Taisei USA LLC
グループエンジニアリング	ネットワーク・アライアンス(株)

主なグループ企業の業績・取り組み

(単位：百万円、数値は単体)

分野	所管会社名	売上高	営業利益	純利益	総資産
土木	大成ロテック(株)	123,896	5,059	3,690	120,410
建築	大成ユーレック(株)	37,678	374	365	35,471
土 / 建	ピーエス・コンストラクション(株)	121,830	9,989	7,273	117,926
開発	大成有楽不動産(株)	105,908	11,788	9,213	200,285
海外	ビナタ・インターナショナル※	9,822	415	395	6,613

※ 1ベトナムドン=0.0062円で換算

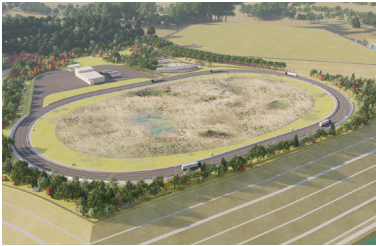
大成ロテック(株)

グループ国内土木

全国の道路舗装や景観舗装、駐車場舗装、外構工事、土木工事、アスファルト合材の製造販売等の事業を通じて、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルなどの課題解決を目指し、技術開発にも注力しています。

価値創造と課題解決

運用を開始した「大成建設グループ次世代技術実証センター/田村」の舗装テストコースを効果的に活用し、舗装の耐久性評価に要する期間を大幅に短縮し、新技術の早期の社会実装を目指します。また、既存の研究施設と「大成建設グループ次世代技術研究所/幸手」を有機的に連携させ、大成建設グループの総合力を活かした技術革新を推進し、社会の課題解決に取り組んでいきます。カーボンニュートラル社会の実現に向けては、合材製造において使用する燃料の重油からガスや新燃料等への変更、高効率な機器の導入を進めています。また、技術開発として、植物性樹脂等を用いた脱炭素アスファルト混合物や二酸化炭素を吸着したコンクリートの開発を行っています。



福島県田村市で運用を開始した、大成建設グループ次世代技術実証センター/田村。自然共生型管理棟でゼロウォータービルの実証を予定

大成ユーレック(株)

グループ国内建築

自社工場で製造するPCa※1部材を用いた集合住宅の建設やPCa及びPC※2製品の製造・販売の他、集合住宅の大規模修繕工事を主としたリニューアル工事などを手がけています。

価値創造と課題解決

PCaによる集合住宅建設のパイオニアとして、建設労働者不足や工期短縮という課題に取り組みながら、地震や災害に強く、高品質な建物を提供しています。また、プレキャスト化率の一層の向上、省エネ集合住宅ZEH-Mの開発推進やPCa部材の鉄道輸送など、脱炭素化に向けた取り組みを積極的に推進しています。2024年度には神奈川県県営住宅をはじめ、合計12棟のZEH-M Orientedを建設し、また、建設用クレーンに対応可能なオリジナル鉄道コンテナを製造して、遠隔地の作業所にPCa部材の鉄道輸送を実施しました。



神奈川県 県営住宅「上溝ハイム」(1工区)ZEH-M Oriented

※1 プレキャストコンクリート ※2 プレストレストコンクリート

ピーエス・コンストラクション(株)

グループ国内土木
グループ国内建築

1952年にわが国初のプレストレストコンクリート(PC)橋を建設して以来、国内PC技術のリーディングカンパニーとして土木・建築事業を展開している「PCゼネコン」です。

価値創造と課題解決

今年度より「中期経営計画2025」がスタートし、「PC技術の中核とした高度な技術力により、地球にやさしく安全で快適な社会の実現に貢献する」という同社の将来「ありたい姿」からバックキャストिंगするとともに、マテリアリティや現状における経営環境を考慮し、5つの基本方針(サステナビリティ経営の実践、技術開発・DXの推進、グループシナジーの創出、積極的な投資、株主重視の財務政策)と主要事業(土木・建築)の戦略方向性を定めて取り組んでいます。中期経営計画2025で定めた各施策を実行し、企業価値の向上に努め、グループの発展に貢献していきます。



東海環状自動車道 政田第三高架橋他2橋(PC上部工)工事(岐阜県)

ビナタ・インターナショナル

グループ海外

1993年の設立以来、ベトナムに進出する日系企業向けの工場や倉庫の新築・増築工事を手掛け、500件以上の施工実績を誇ります。その豊富なノウハウを活かし、高品質な建物を提供し続けています。

価値創造と課題解決

2024年、海外ではグループ初となる企画・開発から施工までをオール大成で取り組んだオフィス開発事業、「TAISEI SQUARE HANOI」を開業しました。同社が設計・施工を担い、快適かつ環境にも配慮した日本品質のワークプレイスを提供し、ベトナムにおけるオフィスビルの新しいスタンダードとなりました。30年以上にわたるベトナムでの経験とネットワークを活かし、大成建設の高い技術力や開発部門とのシナジー効果、地域に根差した事業展開を通じて、ベトナムにおける持続可能な経済発展を支援し、地域社会に価値を提供していきます。



TAISEI SQUARE HANOI

大成有楽不動産(株)

グループ国内開発

不動産の価値を「つくる」不動産事業と建物の価値を「まもる」施設管理事業を展開しています。不動産と建物のライフサイクルプロセスを通して最適なソリューションを提案しています。

価値創造と課題解決

不動産の潜在的な価値を最大限に引き出す多角的な事業を展開しており、同社が開発・保有する学生寮「テラスカレッジ文京護国寺」では、「人と知が交流するセカンドキャンパス」をコンセプトとし、学生同士の交流を促すオープンな空間を共用部で実現しています。コロナ禍で重要性が見直されたコミュニケーションを考慮し、メインエントランス付近には会話を交わすことができるベンチを設置し、ダイニングの隣にはガラス張りのラウンジを併設。これらの共用部を回遊性の高い動線でつなげることで、自然なコミュニケーションを促進しています。これからも時代のニーズに応え、新たな付加価値を生み出す不動産開発に取り組んでいきます。



テラスカレッジ文京護国寺

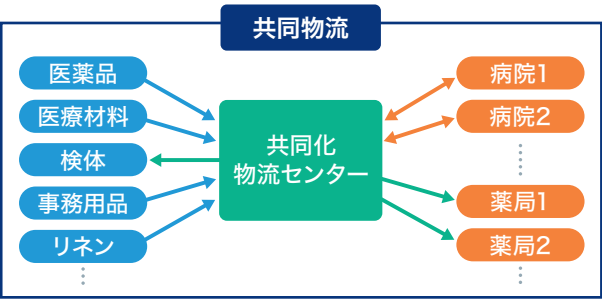
ネットワーク・アライアンス(株)

グループエンジニアリング

医薬品の共同物流サービスを提供する3PL(荷主の物流業務を荷主や運輸会社以外の第三者が包括的に受託するサービス)を手がけています。

価値創造と課題解決

運送業界におけるドライバーの高齢化や低賃金、時間外労働の上限規制等による輸送力の低下が大きな社会問題となっています。同社はこれに対応するため、政府が推進するフィジカルインターネット※の考えを医薬品ロジスティクス領域に適用し(下図参照)、人口減に直面する地方の物流システムを支え、新たな物流モデルを構築することで、病院、薬局への医薬品・検体・医療材料等の共同輸送のシェアリングモデルの提案に取り組んでいます。



医療業界へのフィジカルインターネット適用

※ フィジカルインターネット:トラック、倉庫のシェアリングによる稼働率向上と燃料消費量の抑制により、持続可能な社会を実現するための革新的な物流システム

強みを磨く「伝統進化」①

持続的成長への鍵

未来を拓く、大成建設グループの持続的成長の鍵。

それは、競争力の源泉である「人財」「技術」「パートナー」、

そして、「環境・エネルギー」への先進的な取り組みです。

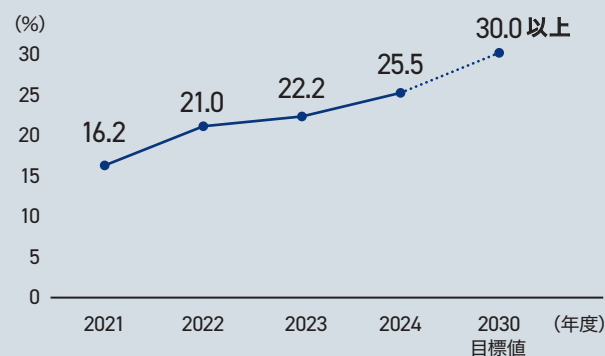
私たちは、これらをさらに磨き上げ、

「想像を超える提案」と「たゆまぬ挑戦」を続けていきます。

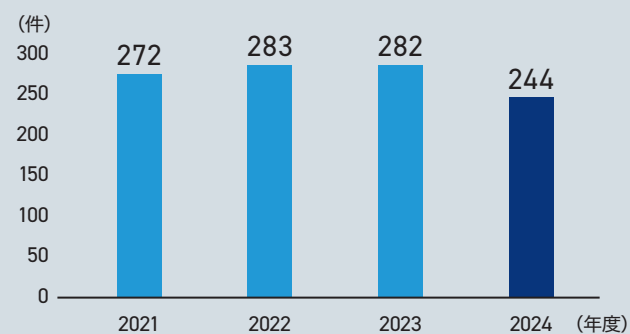
CONTENTS

- ・ 人財（人的資本） P.73
- ・ 技術・DX（知的資本） P.81
- ・ パートナー（社会関係資本） P.87
- ・ 環境・エネルギー（自然資本） P.95

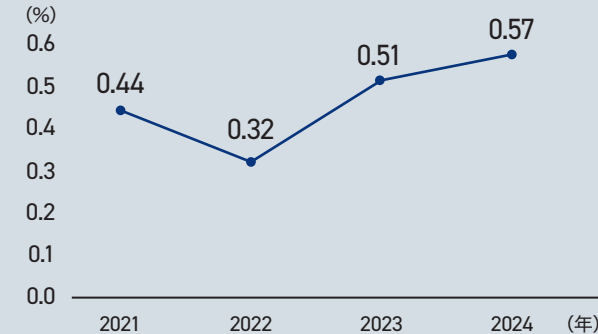
女性採用比率（単体）



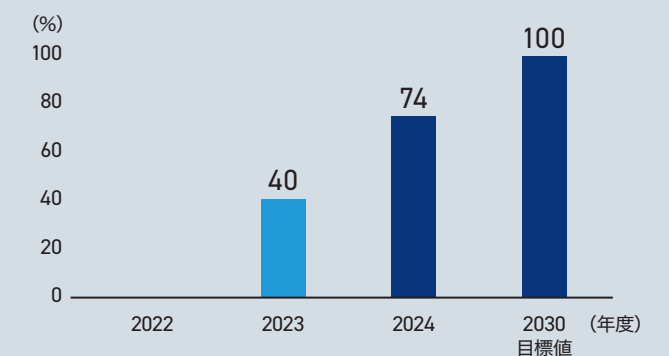
特許出願件数



労働災害の度数率（単体）



設計施工案件のZEB化率（面積比）



人財（人的資本）

執行役員 人事部長メッセージ

競争力の源泉である人財に果敢に投資し
成長を支える環境づくりを加速する

執行役員
管理本部 人事部長
大塚 洋志



当社グループは、【TAISEI VISION 2030】の実現に向けて、「企業の競争力の源泉は人財」という基本的な考えのもと、人的資本への投資を経営の中核に据えています。変化の激しい時代においては、事業環境や働き方の多様化に柔軟に適応し、社員一人ひとりが最大限の力を発揮できる環境を整備することが、企業価値の持続的な向上につながると考え、さまざまな施策を実行しています。

採用面では、各部門が求める人財像を明確化し、多様な価値観・経験を持つ人財を積極的に迎え入れています。人財獲得競争が激化する中、多様性に富んだ組織づくりを進めるため、魅力のある処遇の実現、制度改革、柔軟な働き方ができる制度の導入などにより、社員にとって「働きやすさ」「働きがい」があり、成長が実感できる職場環境の構築を継続的に行っています。

併せて、社員が安心して結婚・出産・子育てできる会社を目指し、ライフイベントを支える制度や風土の醸成にも取り組んでいます。

育成においては、社員が「自ら学び、自ら挑戦する」風土の醸成を目指し、OJT・OFF-JT・自己学習支援・キャリア形成支援・リスクリングを柱とした体系的な教育を実施しています。加えて、生成AIを活用した先進的な研修や、リベラルアーツ教育による視野拡大など、時代の変化に対応したスキル・素養の強化にも注力しており、専門性や人間力に加え、創造性や変革力を備えた人財の育成に取り組んでいます。これらの取り組みにより社員一人ひとりの志向や適性に応じた配置、定期的なフィードバックの充実を通じて、エンゲージメント向上や若手社員の定着率改善にも成果が表れています。

中長期的には、次世代を担う中核人財・経営人財の育成にも注力し、戦略的な人財マネジメントの実現を目指しています。今後も、全ての社員が誇りと主体性を持って働き、挑戦し、学び続けることができる環境の実現に取り組み、人的資本を当社グループの成長の原動力としてより一層拡充してまいります。

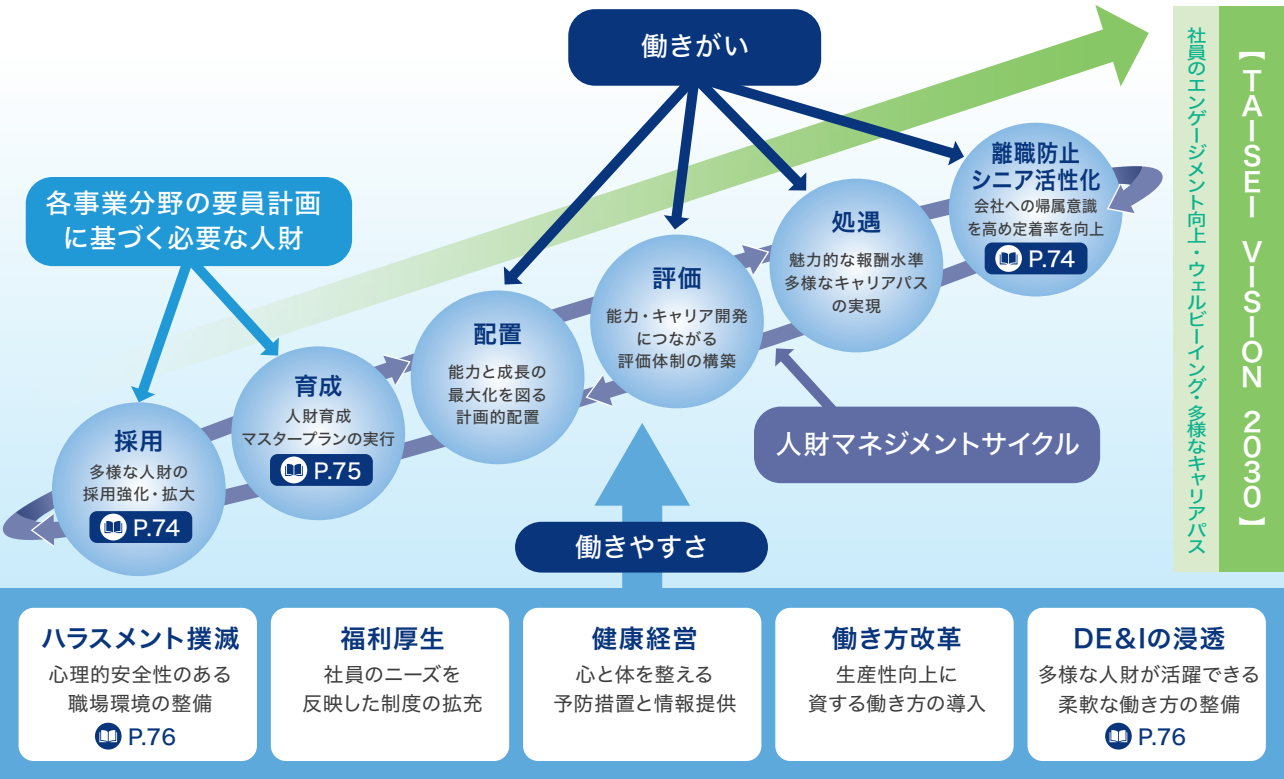
【TAISEI VISION 2030】実現のための取り組み

【基本方針】 人財が競争力の源泉であることを認識し、必要な施策をスピーディーに実行する



人的資本拡充のイメージ

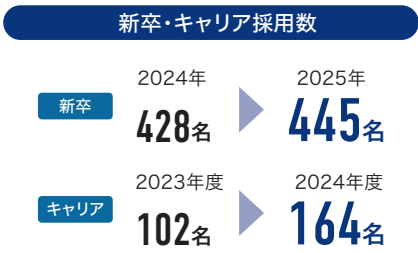
各事業分野において2030年に目指す姿を達成するために、必要な人財を採用、育成、配置します。「働きがい」と「働きやすさ」を高めて、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境を整え、社員と会社がともに成長しながら、事業を通じて「レジリエントな社会づくり」に貢献していきます。



採用

人材活用方針（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針）及び【TAISEI VISION 2030】で掲げる人財像に基づき、新卒・キャリア採用ともに、多様な能力を有する人財を採用しています。

人財獲得競争の激化や社員のニーズの変化等を踏まえ、2025年4月から順次新人事制度を導入し、社員の処遇改善を図ることにより、当社グループとともに成長していく優秀な人財の確保に努めています。



離職防止・仕事と介護の両立支援制度拡充

若手社員定着支援ツールの導入

2024年度に事務系の若手社員を対象として、エン・ジャパン(株)が手がける「HR OnBoard(HRオンボード)」など4種類のサービスを導入しました。毎月3問のアンケートを通じて、社員の離職兆候を把握し、面談等のフォローを実施したところ、入社1～8年目の若手社員の離職率が8%から3.5%へ減少しました。

2025年度は、対象を技術系の新入社員等へ広げるとともに、ツールの活用方法も充実させ、若手社員と指導役のコミュニケーションの活性化も図っていきます。

介護離職防止への取り組み

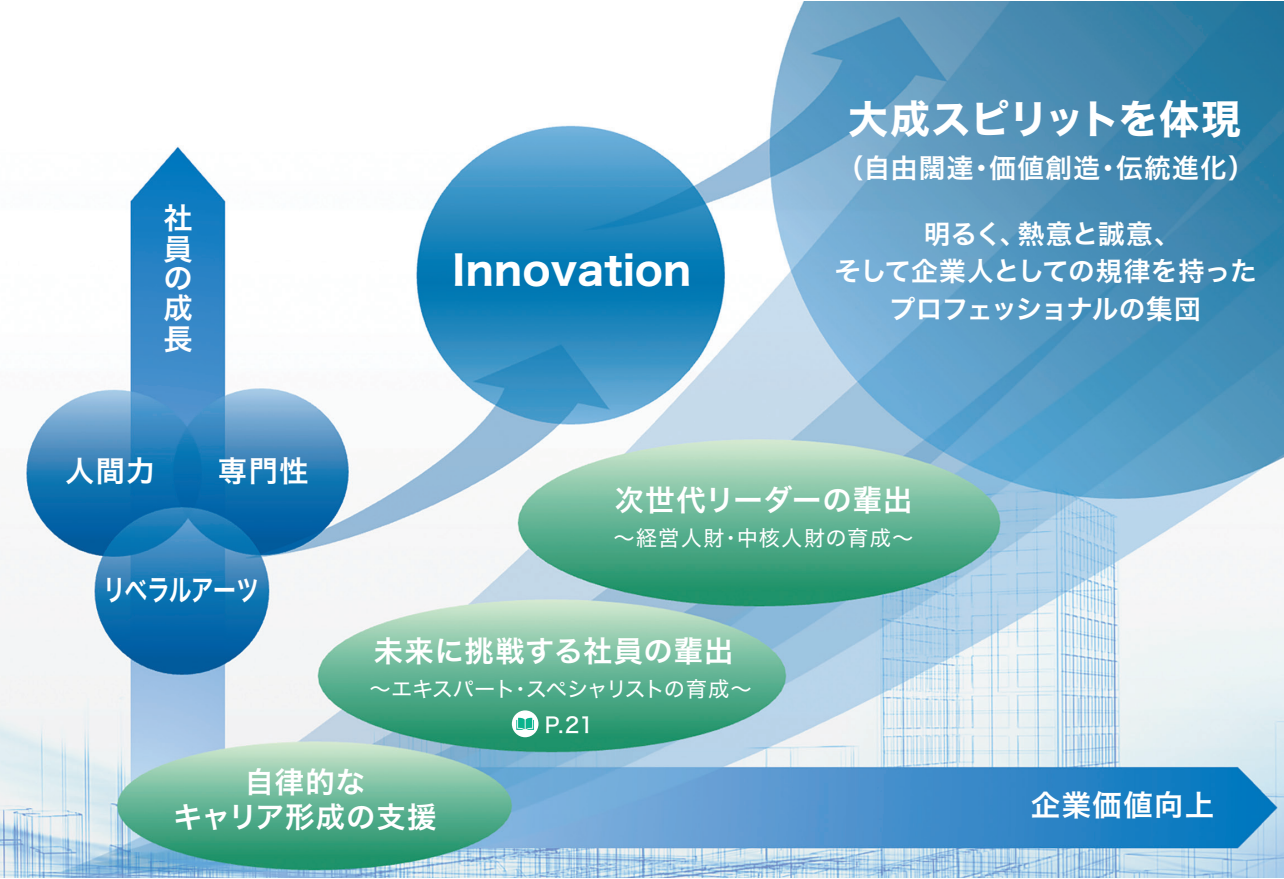
当社では、介護を行う社員が仕事を辞めることなく活躍し続けられる環境を整えることが、人口減少時代において会社が果たすべき責務の一つであると考え、仕事と介護を両立するためのさまざまな制度を整えています。

介護を行う社員への両立支援制度	日常的な介護のニーズに、スポット的に対応するための介護休暇(有給)を、年20日付与。(時間単位・半日単位も可)
介護セミナーの定期開催	社員とその家族が参加可能な、さまざまな介護に関するテーマのセミナーをオンラインで定期開催

人財育成

【TAISEI VISION 2030】の実現に向けて策定した「人財育成計画 Master Plan」に基づき、社員一人ひとりが自律的なキャリア形成に向けて継続して学び、人間力と高い専門性、そしてリベラルアーツを習得することを目指しています。こうした学びを通じて、グループ理念の実現に向け、「自由闊達」「価値創造」「伝統進化」の大成スピリットを体現しながら、イノベーションを生み出せるより多くの人財を育成すべく、人財育成施策を実行しています。

また、人財マネジメントの一環としてタレントマネジメントシステムを構築し、社員のスキルやキャリア志向を把握するとともに、本人の希望や特性に応じた人財配置を進め、「働きやすさ」と「働きたい」を両立する職場環境の整備に努めています。これらにより、高いエンゲージメントを持った次世代リーダー（経営人財・中核人財）を戦略的に育成していきます。



リベラルアーツ研修

不確実性の高い時代においてビジネスを成功させるために欠かせないリベラルアーツの習得と多角的な視点を養うために以下の研修等を実施しています。2025年度はグループ会社の管理職も対象として拡充しています。

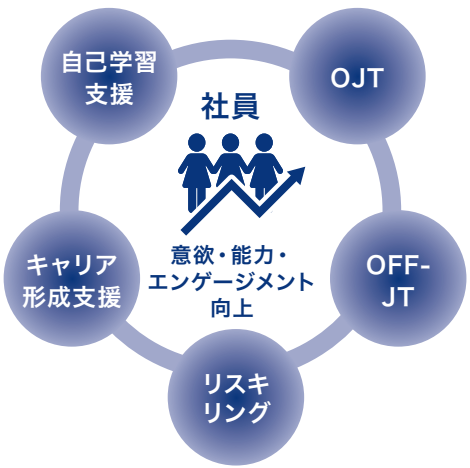
- リベラルアーツ思考プログラム（新任部長対象）
- リベラルアーツビジネスカフェ（新任職位者対象）
- リベラルアーツ講義動画見放題（経営層・全管理職・次期管理職・担当職・希望者（約6,000名）+グループ会社（約200名））

生成AI研修

生成AIを活用した人財育成・業務改善に向けて、外部と連携した実践的な研修を実施しています。部門選抜と社内公募により段階的に研修対象者を増やし、2025年度中に1,000人超、2026年度には3,000人超の生成AIユーザーを社内にて育成することを目指しています。この取り組みにより、人財の裾野をより一層広げていき、飛躍的な生産性の向上とイノベーション創出を加速していきます。

5つの人財育成施策

社員が自分らしく活躍するために「自ら学び」「自ら挑戦」し続け、自律的なキャリア形成が実現できるよう、右記の5つの人財育成施策で社員を後押ししています。また、資格取得及びスキル向上に向けた学習支援制度や、企業優待割引が受けられる外部教育機関との提携を強化し、社員の自律的な学習を支援しています。



ハラスメント撲滅

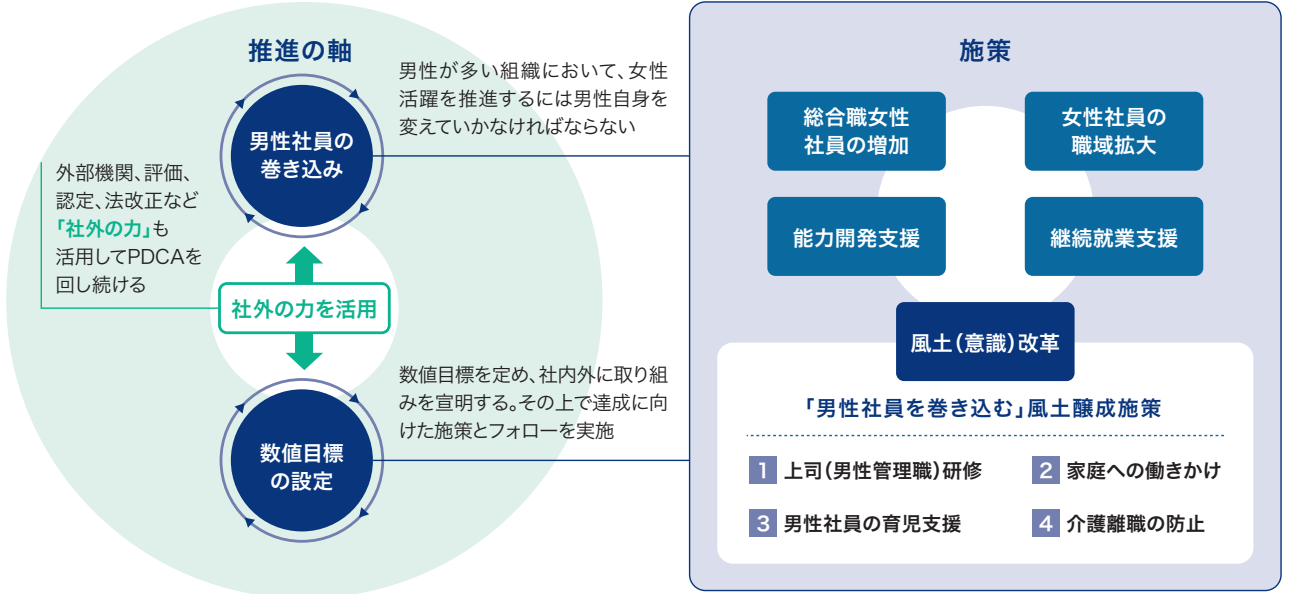
ハラスメントは、個人の尊厳を深く傷つける「人権問題」であると同時に、従業員の心身に悪影響を与え、職場全体の信頼関係や生産性を損なう「重大な労務問題」とであると認識しています。こうした問題の未然防止と早期対応を目的に、当社では就業規則に「ハラスメント防止」に係る明確な規定を設けるとともに、「ハラスメント防止に関する取扱細則」を制定し、禁止行為を具体的に明示しています。

加えて、全従業員を対象とした集合研修やeラーニングの実施を通じて、正しい知識と理解の浸透を図っています。さらに、各部門に設置した相談窓口では、社員等がいつでも安心して相談できるようプライバシーに配慮した体制を整備し、問題を一人で抱え込ませない仕組みを構築することで、ハラスメント問題の解決に向けた環境づくりに努めています。

DE&Iの浸透

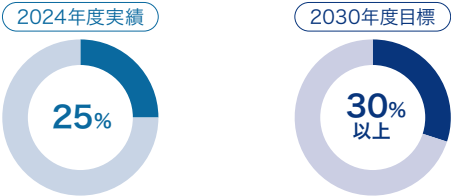
当社では、2007年に専門組織「女性活躍推進室（現：人財いきいき推進室）」を設置して以来、組織の大多数を占める「男性社員の巻き込み」と「数値目標の設定」を軸として、効果検証と改善を続け、多様な人財が力を発揮することができる環境整備に取り組んできました。今後も全ての社員がいきいきと活躍できる環境の実現を目指し、社員一人ひとりの属性（性別、育児、介護、障がい、性的指向、性自認等）に配慮した「多様性と公平性の確保」を重視し、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進」へと歩みを進めていきます。

DE&I推進の「軸」と「施策」

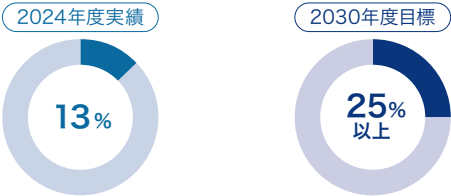


■数値目標と進捗状況

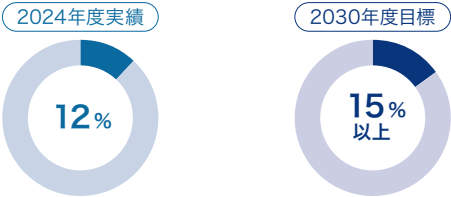
1.新卒採用に占める女性の割合



2.キャリア採用に占める女性の割合



3.総合職に占める女性の割合



4.女性職位者数 ※2020年度比



※職位者：本部長や副本部長、室長や作業所長・営業所長など、職務上の地位にある者

5.男性の育児休業取得率



6.男性の育児休業取得日数(平均)

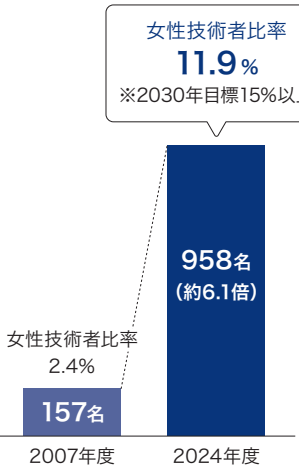


「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」

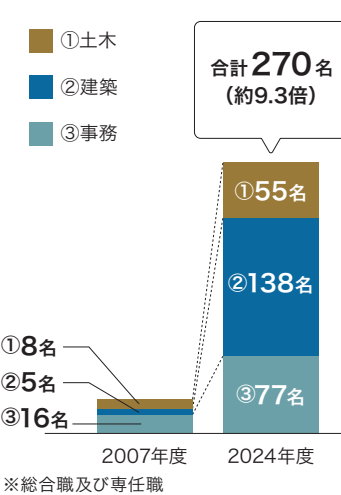
■女性のエンパワメントの加速に向けた取り組み

当社は、女性のエンパワメントを高めるため、「女性の職域拡大」と「女性管理職育成」に注力しています。男性の職場、というイメージが強い建設業界では、現場で活躍する技術職や営業職の女性比率が低い傾向にあります。社内公募制度を活用する等により、女性社員が活躍する領域を広げています。

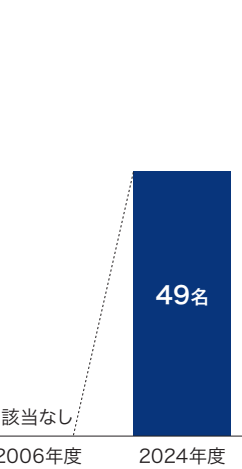
女性技術系社員数の推移(全社員)



女性外勤社員数の推移(基幹職※)

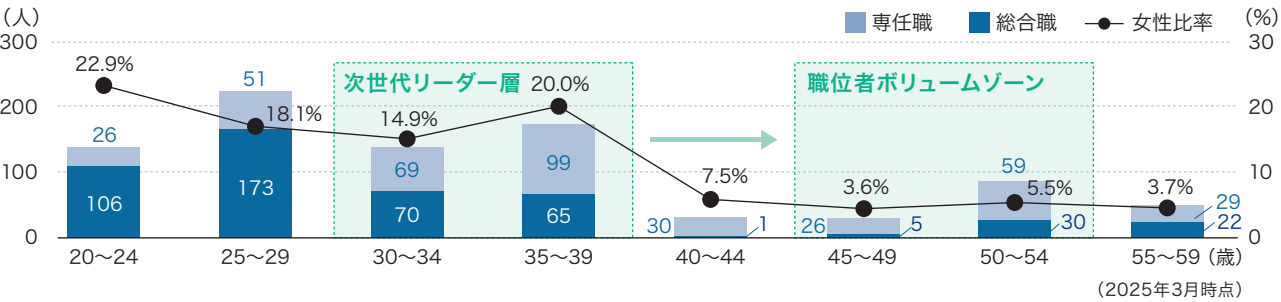
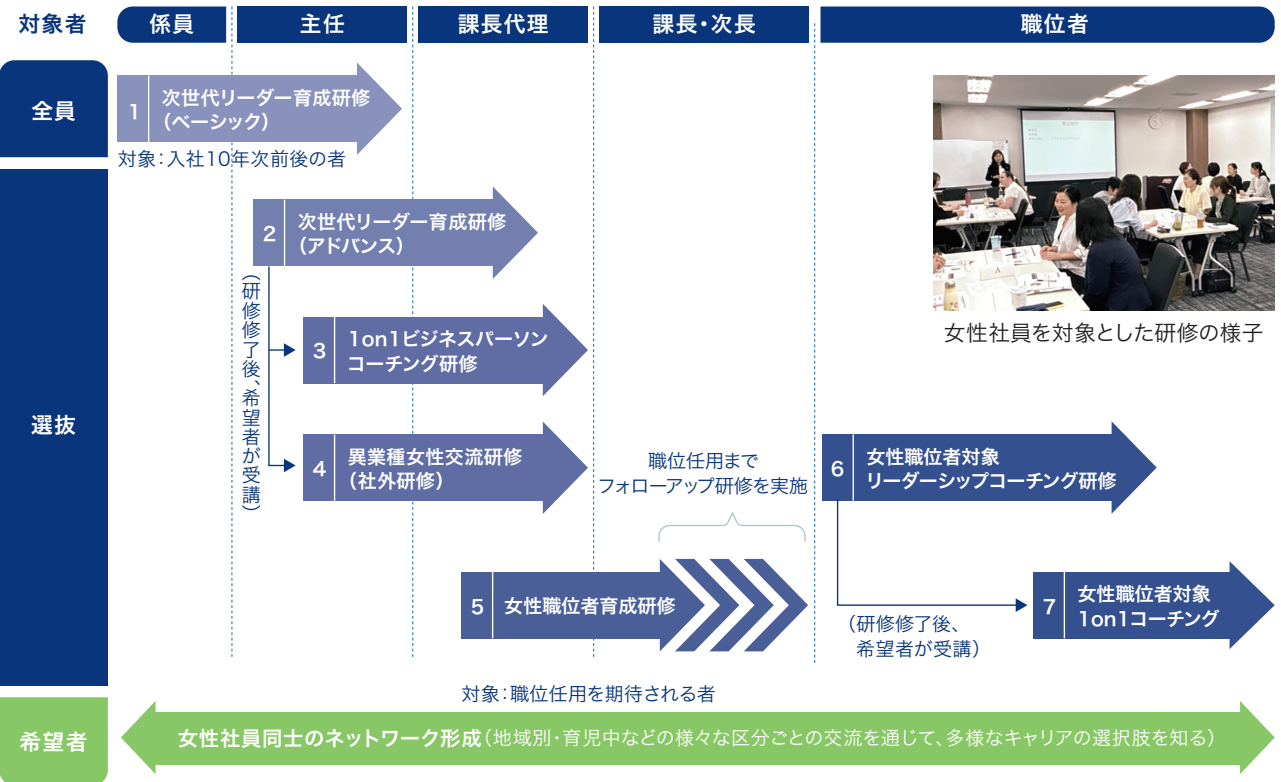


女性外務営業社員数の推移



長期育成プログラムと年代別女性社員数・比率

次期職位者候補の女性社員を対象に、マネジメントに必要な資質・能力の向上、習得を目的とした研修を実施し、複数年にわたりフォローアップすることで、女性のエンパワメントを加速度的に進めています。



女性の健康課題への取り組み

女性の活躍が期待される中、女性特有の健康課題と向き合い、安心して長く働き続けるためには、社員のヘルスリテラシーの向上と、理解し支え合える職場環境が必要と捉え、以下のとおりさまざまな取り組みを行っています。

- 社外専門相談窓口の設置
- プレコンセプションケア
- 不妊治療を行う社員への両立支援
- がん検診の費用補助 など

リコチャレ(理工チャレンジ)

建設業界に興味・関心を持つ「将来世代」である女子小中高生・女子学生との交流を大切にすることも、女性の職域拡大につながると考えています。2015年度より、内閣府主催の「理工チャレンジ」に参画し、毎年夏休み期間に現場見学会や実験教室、女性技術者との交流会を開催しています。当社で活躍する女性技術者の姿を間近に見ることで、建設業への憧れを強くし、積極的に進路選択を考えたいという声を多数いただいています。

■ジェンダーを超えた働きやすい職場づくりを目指して

男性が多数を占める組織において、男女ともに仕事と家庭を両立しながら働き続けることのできる職場環境を実現するには、男性社員の理解と協力が欠かせないとの認識から、2008年より男性管理職を対象とした研修を行ってきました。

また、職場全体で、社員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスの大切さを理解し協力し合うことが必要だと考え、「男性育休取得促進」や「介護離職防止」等にも積極的に取り組んできました。こうした取り組みを強化していくにあたり、社長から社員に向けてトップメッセージを発信し、組織としての強いコミットメントを示しています。今後も、組織全体で意識を共有しながら、男女がジェンダーの枠を超えて、誰もが自身の力を発揮し安心して働ける職場づくりを進めてまいります。

【主な施策】

- ダイバーシティマネジメント研修（男性管理職対象）
- アンコンシャスバイアス研修（全社員対象）
- 両立支援セミナー（妊娠・育児休業中の女性社員とそのパートナーが対象）
- 父親セミナー ●男性の育児支援
- 介護離職の防止

男性の育児支援

父親セミナーの開催、育児関連制度や育休中の過ごし方等を提案した「パパの育児と仕事 両立サポートBOOK」を配付しています。また、育児休業期間の一部を有給化し、柔軟な育休取得を支援しています。さらに、2歳までの子と孫の育児を目的とした「育児休暇」、授業参観・PTA活動等の学校行事でも有給取得可能な「看護等休暇」「両立支援フレックスタイム制度」や「テレワーク」などの制度を拡充し、日常的な家庭参画が可能となるよう選択肢を広げています。

誰もがいきいきと働き続けられるためにしない、させない 介護離職！

当社は2010年から「仕事と介護の両立支援」に本格的に取り組んでいます。毎年、社員とその家族が参加可能なオンラインでの介護セミナーや、介護経験者によるパネルディスカッションを開催しています。「介護はお互い様」の精神で、社員同士が助け合い、介護が理由で退職をすることがないよう、これからも、仕事と介護の両立支援制度の拡充に取り組んでいきます。  **P.74 介護離職防止への取り組み**

VOICE 女性技術者の声

会社と二人三脚。リーダーとして親として成長

東京支店呑川立坑工事作業所
作業所長

小松 祥子



東京都大田区発注の呑川合流改善貯留施設立坑設置工事において、作業所長を務めています。小学生の子供がおり、家事と育児を夫と分担しながら仕事をしています。女性作業所長はまだ少ないため、どのようなリーダーになるべきかを社内研修のビジネスコーチングで学ぶことができました。また、時短勤務を利用した時期もあり、仕事と家庭の両立を行っています。彩りのある人生のために会社がともに並走してくれることに心強さを感じています。

VOICE 男性育児休業取得者の声

安心して取得できた育児休業

本社建築本部作業所業務推進センター
定型業務推進室 主任

奥山 誠也



会社として育児休業の取得を推奨していることもあり、私が所属している部署でも、職場の雰囲気や上司の考え方がその後押しとなり、育児休業が非常に取得しやすい環境でした。また、上司の指導のもと、所属している部署全体で業務の引き継ぎを検討していただくなど、しっかり対応してもらいました。私自身も、スムーズに育児休業に入れるように業務内容を一つひとつ相談することで安心して休みに入ることができました。

■外国籍社員活躍支援

当社では、さまざまな国や地域の外国籍社員が活躍しています。日本人が多数を占める職場において、言葉の微妙なニュアンスの理解や、習慣の違いの受け入れ等、外国籍社員ならではの困難に寄り添うことで、各自の持てる能力を十分に発揮できるように以下の施策を進めています。

●入社後の新入社員フォローアップ研修、中堅社員へのフォローアップ研修

日本語特有の表現や企業でのビジネスマナーの他、自身の今後のキャリアや、外国籍社員同士のネットワーク作りも目的の一つです。新入社員には、在留資格・税金・社会保険などの知識を学ぶ機会も提供しています。

●外国籍社員を部下に持つ管理職研修

職場への受け入れ時の注意事項の他、育成方法や入担当者に必要な要素を学ぶ機会を設けています。

●グローバルコミュニケーションブックの作成・配付

各職場での外国籍社員の受け入れ・育成などに必要な知識を盛り込んだハンドブックを作成・配付しています。

■LGBTQ+社員の働きやすい環境づくり

社員を対象としたLGBTQ+に関する研修・啓発の充実やLGBTQ+に関する相談窓口の設置等により、LGBTQ+社員が自分らしく安心して働くことができるように努めています。

2025年4月に、LGBTQ+の権利保護に賛同する企業経営者アライネットワーク「Pride 1000」に参加しました。

LGBTQ+に関する外部有識者との対談

2025年3月に、LGBTQ+に関するさまざまな活動を展開している認定NPO法人グッド・エイジング・エールズ代表の松中権様（写真左）をお招きし、当社サステナビリティ経営推進本部長 安田利文との対談を行いました。松中様から、当社グループにおけるLGBTQ+社員の働きやすい環境づくりの取り組みについて、貴重なアドバイスをいただきました。今後の活動に活かし、当社グループの事業に関わる全ての人の“人生を尊重する”ことにつなげていきます。対談の詳細については当社Webサイトをご覧ください。

 **「LGBTQ+に関する外部有識者との対談について」**

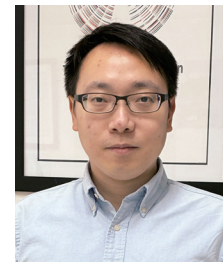
VOICE

外国籍社員の声

研修と支えに助けられ、社会人として一歩ずつ

本社国際事業本部
国際事業推進部 課長代理

クステジヨ・アルヴィン



私は大学から日本に留学しました。入社後は、日本特有のビジネス文化に戸惑いもありました。特に、言葉のニュアンスや職場での所作には不安を感じましたが、入社後の研修や日々のOJTを通じて少しずつ理解を深めることができ、今は安心して業務に取り組んでいます。現在は国際事業本部で、自分なりにできることを見つけて手がけています。外国籍社員にとって簡単ではない面もありますが、皆様に支えていただいている環境に感謝しながら、今後も着実に成長していきたいです。



技術・DX (知的資本)

技術センター長メッセージ

革新的な技術開発による イノベーションで未来を拓く

常務執行役員
技術センター長
長島 一郎



【TAISEI VISION 2030】達成計画において、技術開発を経営の基本方針の一つとして定めており、社会・環境問題、社会基盤強化、地方創生、フロンティア対応の4つの重点領域を特定の上、私たちの揺るぎないコミットメントとして、革新的な技術開発を強力に推進しています。

喫緊の課題である気候変動に対しては、ZEB技術をリニューアル分野に展開し、さらに進化したゼロカーボンビルを実現することで、建物のライフサイクル全体でのCO₂排出量削減を追求しています。また、CO₂を大幅に削減するT-eConcrete®の開発と実装を進めるとともに、中層木質建築の推進にも積極的に取り組んでいます。

建設業界が直面する担い手不足に対しては、生成AI、自動化、遠隔化技術を活用して生産性向上と生産プロセス

の革新に取り組んでおり、効率的な施工だけでなく、魅力的な業界への変革を目指しています。さらに、地方創生に対してはCCS (CO₂回収・貯留技術)などの新規分野への挑戦を通じて、地域社会の発展に積極的に貢献します。

イノベーションを創出し、未来を切り拓くためには、多様な専門性と価値観を持つ人々や組織との連携が欠かせません。NIMS※との包括連携をはじめとする、ベンチャー企業、大学、研究機関などとのオープンイノベーションや、新たに立ち上げた「新規事業創出支援プログラム」を強力に推進し、創業者大倉喜八郎の開拓者精神を胸に、企業価値向上と持続的成長を実現してまいります。

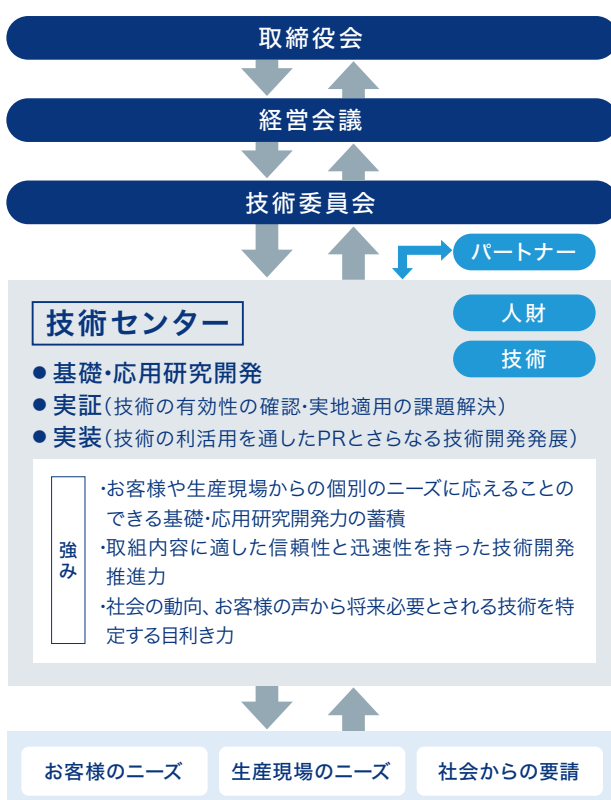
※国立研究開発法人物質・材料研究機構

研究開発の推進体制 ～技術革新をリードするプロ集団の推進力～

革新的な技術開発を推進し、【TAISEI VISION 2030】の達成に必要な技術開発の検討・立案、実施状況をフォローするため、社長を委員長とする「技術委員会」を設置しています。

お客様や生産現場のニーズ、社会の要請を的確に把握し、オープンイノベーションなどを活用して、スピーディーかつアジャイルな開発を通じて技術力を高めることが、当社グループの競争力の源泉と考えており、これを具現化するため、技術開発とイノベーションの中核である技術センターを有しています。

技術センターには、設計部門や作業所、異業種で経験を積んできた技術者や各専門分野で博士号を取得した100名を超える研究者といった人財が多数在籍しています。お客様や生産現場の個別のニーズに応える基礎・応用研究開発力に加え、社会の動向を先読みし将来必要とされる技術に先駆的に取り組むことにより、一歩先の社会の要求に応える、当社グループの技術的優位性を磨いています。



大成建設グループ次世代技術研究所/幸手の新設 ～革新的な技術開発とDXに挑戦し、お客様の課題解決を提案～

社会とお客様の課題解決に向け、自らの研究施設で革新的な技術開発をリードし、「持続可能な環境配慮型社会の実現」をはじめとする当社グループのマテリアリティを実現していくため、埼玉県幸手市に「大成建設グループ次世代技術研究所/幸手」を建設中です。当研究所で開発した新技術の実装及び普及を図ることで、当社グループの企業価値向上と持続的成長につなげていきます。



主な適用技術の紹介

■ T-ZCB®

管理研究棟では、当社が開発した、ゼロカーボンビルの評価指標である「T-ZCB®」を活用して、調達、施工、運用まで含めた建物のライフサイクル全体で発生するCO₂収支をゼロにするゼロカーボンビルの実現を目指しています。調達・施工・運用の各段階において、木質及び低炭素建設資材の適用、施工時の電動化・脱炭素燃料の採用や先進的な省エネルギー・創エネルギー技術の導入などCO₂排出量の削減に向けたさまざまな取り組みを進めています。

■ 環境配慮コンクリート「T-eConcrete®」と3Dプリンティング技術

CO₂排出量収支マイナスを実現したT-eConcrete®/Carbon Recycleと、設計・施工における生産性向上を図った3Dプリンティング技術を融合した高機能な柱部材を開発し、初適用しました。



3Dプリンティング技術で製作した柱

■ 建設承認メタバース™

当研究所の建設工事においては、関係者間の合意形成にあたり、当社が開発した「建設承認メタバース™」を活用しました。設計BIMからゲームエンジンを用いてメタバースを作成し、打ち合せではアバターを操作して3D空間の中を自由に回遊して関係者間で確認していくことにより、合意形成の円滑化、手戻りの防止につなげました。



建設承認メタバース™

【TAISEI VISION 2030】達成のための取り組み

当社グループのマテリアリティや【TAISEI VISION 2030】で目指す姿の実現に向け、重点的に取り組むべき領域と当社グループのアプローチを「技術マッピング」にまとめ、着実に技術開発を進めています。

取り組むための視点・アプローチ					
①個別プロジェクトへの対応					
②生産性向上・生産プロセス革新への対応					
③建設周辺・新規事業への対応					
④将来課題の探索と革新的な取り組み					
取り組むべき領域	社会・環境問題 (CN・CE・NP・労働環境等)	ZEB・RNZEB ZCB・木質建築(次世代研究所) スマートビル(本町四丁目PJ) 浮体式洋上風力 T-eConcrete®活用	建設ロボット 3Dプリンター T-iDigital® Field T-BasisX®	水素利活用 エネルギー貯蔵 バイオマス CO ₂ 固定化、CCS	木質廃棄物活用 グリーンケミストリー 藻類SAF
	社会基盤強化 (自然災害、インフラ)	高速道路リニューアル インフラ耐震補強	重機遠隔操作・ 自動・自律化 シミュレーション・ 解析高度化	BCP支援 (測震ナビ®展開等)	災害情報高度化 (富士山噴火対応等)
	地方創生 (まちづくり・インフラ)	需給一体型エネルギー マネジメントシステム 高度化(AEMS等)	メタバース活用 (デジタルコミュニケーション等)	自動運転・無線給電 (スタートアップ協業等)	木質循環の最適化 (生産・利用・再資源化)
	フロンティア対応 (ビジネスモデル)	サービスロボット展開 (搬送・案内・清掃等)	建設新材料	T-eConcrete®展開 農地利活用 embodied carbon削減技術	月面空間・エネルギー 活用

枠内：特に注力する領域。実装までの時間軸、必要とされる背景、求められる成果が技術開発単位で異なるため、4つに分類し、短期的に取り組む開発の中で、「特に注力する領域」を特定

大成建設グループのDX

【TAISEI VISION 2030】達成計画において、中長期事業戦略を実行するために必要な「事業変革の進め方」の1つとして「DX」を位置付け、「情報(デジタル技術とデータ)をスピーディーに活用することにより、当社グループの企業価値の向上を図る」という基本方針の下、これまで培ってきた知見をデジタルで拡張し、人と建物、環境と人をつなぐ新時代のものづくりに挑戦します。

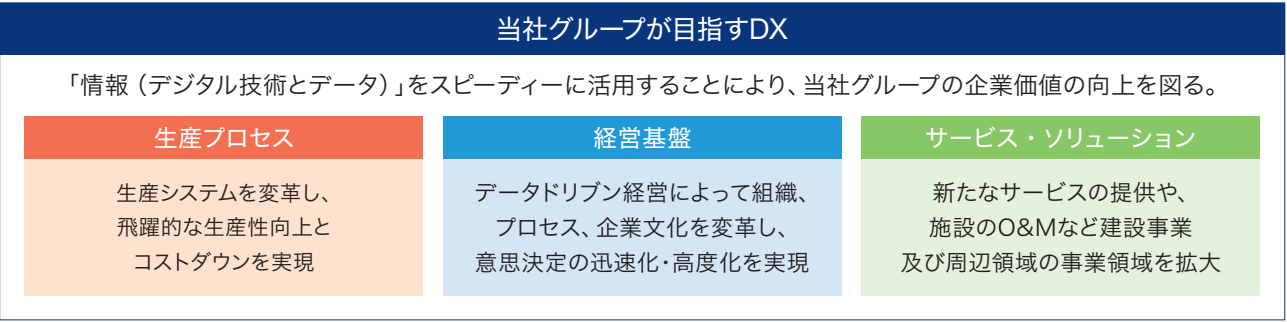
DX推進体制

【TAISEI VISION 2030】達成計画の実現に向けて、代表取締役社長が議長を務める経営会議の諮問機関として、CDO(最高デジタル責任者)を委員長とする「DX推進委員会」を設置し、DX推進のための施策の検討・立案、実施状況をフォローしています。また、DXの取り組みを一層加速するため、2024年1月に「DX戦略部」を新設し、各事業の高度化や変革に資する全社横断的なDX戦略を策定・推進しています。

当社はこれまでのDXへの取り組みが評価され、経済産業省・東京証券取引所・独立行政法人情報処理推進機構が選定する「DX銘柄2025」に、初めて選定されました。本制度は、デジタル技術を前提にビジネスモデルを抜本的に変革し、新たな成長や競争力の強化に取り組む企業を対象としています。



DX戦略



AI戦略：「AIの適正な利活用に向けた宣言(AI基本方針)」を制定(2024年12月)

- AIの適正な利活用を通じて、社会・お客様・パートナーの課題を解決し、グループ理念の実現に貢献
- 人間中心のAI ●法令等遵守と社会的良識への配慮 ●透明性と説明責任の担保
- 多様性と公平性の尊重 ●信頼できるAI



取組事例

社会基盤強化×生産プロセスのDX

建設重機・機械の自動化技術の促進
～生産性及び安全性向上への挑戦～

建設技能労働者や担い手不足が深刻化する中、安全で快適、かつ少人数で生産性の高い建設現場の実現に向けた自動（オートメーション）化技術が求められています。当社開発の「T-iROBO® Rigid Dump」は、自動で土砂運搬作業が可能なダンプトラックで、施工の自動化を実現します。また、現場の「ヒト」「モノ」「コト（事象）」の情報をクラウドに集積・統合・可視化して施工を支援するシステム「T-iDigital® Field」は、施工情報が自動的に集積され、データ連携の自動化が可能です。デジタル化した施工データはどこからでも確認できるため、進捗の確認や最適な施工方法への見直し・改善に活用できます。これら2つの自動化技術の土砂運搬作業への適用により生産性・安全性・快適性の向上を実現しており、今後も自動化技術開発を促進し、施工の自動化に貢献していきます。



「自動運転クローラダンプ『T-iROBO® Crawler Carrier』」



T-iROBO® Rigid Dump外観と設置機

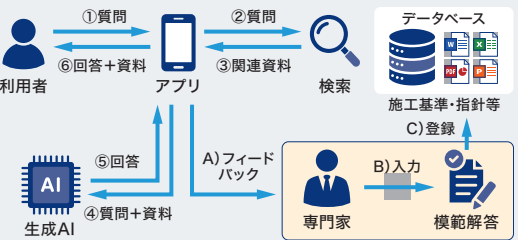


モニター画面による現場管理状況

生産プロセスのDX

生成AIを活用した建築施工技術探索システムの開発
～担い手不足・生産性向上への挑戦～

専門分野に特化した技術情報の増加に伴い、次世代への情報・知識の共有・継承が課題となっています。当社は、建築施工に関する専門的な質問に対して、信頼性の高い膨大な社内技術資料の蓄積データの中から資料や文献を選別・抽出し、生成AIが適切で正確な回答を迅速に提供できる「建築施工技術探索システム」を開発しました。関係者間での確かつ効率的に情報・知識を共有し、知識基盤のさらなる強化と確実な技術継承を実現することで、担い手不足対策・生産性向上につなげていきます。



サービス・ソリューションのDX

注射薬カートの自律搬送ロボットの開発
～医療従事者の負担軽減と人員不足緩和に向けた提案～

国内の医療施設においては、大量の注射薬を積んだカートの施設内搬送が日々の医療従事者の大きな負担となっており、業務効率化が課題となっています。当社は、THK(株)及びサカセ化学工業(株)の協力を得て、搬送作業を自律的に実施できるロボット「PoBOT（ポボ）」を開発しました。本ロボットは、市販品の注射薬カートを追加加工することなく、自動で脱着して自律走行し、集荷や置き配など施設内で無人搬送を行います。搬送作業の効率化により、医療従事者の負担軽減と人員不足緩和に貢献していきます。



社会・環境問題

木質空間を実現する技術の促進 ～脱炭素社会・ウェルビーイング向上に向けた提案～

建築物のライフサイクルを通して環境負荷を低減することが求められる中、木材はCO₂の貯蔵効果だけでなく、心理的な安らぎなどが得られる効果から、ウェルビーイング向上でも注目されており、活用する動きが活発化しています。しかし、「木質建築」の明確な定義がなく、関係者間の共通イメージの形成が困難であることが普及の障害になっていました。

当社は「木質建築」の定義を先駆的に策定し、木材の

使用量や構造の特徴などを独自指標でまとめたプロダクトマトリクスを構築の上、標準的な形態を分かりやすく示したコンセプトモデルを作成しました。「杜のスタジアム」をコンセプトとした国立競技場の施工で国産木材を積極的に利用する等、木質建築の伝統をつくり続けてきた当社は、今後も持続可能な建築の実現に取り組んでいきます。

「木質建築の定義と分類表を独自に策定」

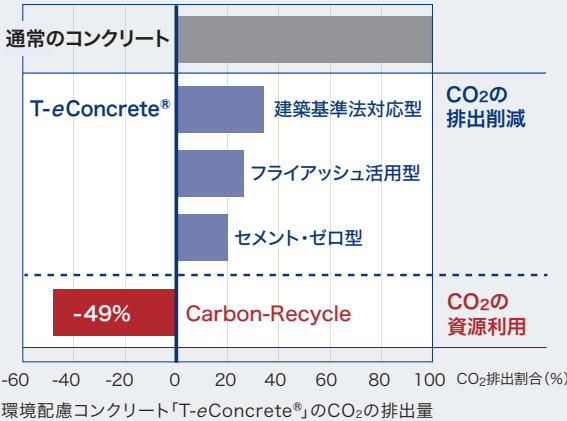


- ・建物の内部や上層に木材を多用したウエルネスな空間構成
- ・外殻部とコア部には鉄骨造や鉄筋コンクリート造を適材適所に配置し、独自の免震・制振技術を採用
- ・木材の積極的な使用により脱炭素社会の実現に貢献

フロンティア対応

環境配慮コンクリート「T-eConcrete®」の開発 ～脱炭素社会・循環型社会への挑戦～

カーボンニュートラルの達成に向け、建設バリューチェーンにおけるCO₂排出削減が求められる中、「T-eConcrete®」シリーズは、社会インフラの構築に不可欠なコンクリート製造工程において、90%以上のCO₂を排出するセメントの代わりに、産業副産物やカーボンリサイクル製品を原料にすることで、CO₂の排出削減やCO₂収支のマイナスを実現します。



大阪・関西万博では、「T-eConcrete®」を使用した床仕上げ材を提供しました。また、先般、当社はごみ処理時及び金属製品製造時の副産物を配合した環境配慮コンクリートを開発し、道路用建材のL字側溝の試作に成功しました。資源循環を拡大させる新たな開発であり、脱炭素社会だけでなく循環型社会の実現にも貢献していきます。



小山薫堂プロデュース・シグネチャーパビリオン「EARTH MART」日本国際博覧会（大阪・関西万博）

「地方創生(まちづくり・インフラ)」の事例については、「地域連携」のページでご確認いただけます。

P.93 地域連携

パートナー（社会関係資本） 〈安全〉

安全本部長メッセージ

重篤災害・重大事故・第三者災害・火災の撲滅、
環境事故ゼロの達成を目指す

執行役員
安全本部長
波多江 祐輔



当社グループは、【TAISEI VISION 2030】達成計画において、安全を事業基盤の整備方針の一つとして定め、死亡災害ゼロ、重大事故ゼロ、環境事故ゼロの継続を目指すことを基本方針としています。また、当社の安全衛生方針においては、労働安全衛生マネジメントシステム（TAISEI OHSMS）を基本として、働く人々が安心できる職場の整備に努め、社会から信頼と共感をもって受け入れられる企業を目指しており、「重篤災害・重大事故・第三者災害・火災の撲滅」を企業の社会的責任を果たす上での重要な課題と位置付けています。中でも人の命に関わることは現場の内外を問わずあってはなりません、万一発生させた場合の社会的な影響は計り知れません。これ

らの事故・災害の発生を撲滅させるためには安全衛生水準の向上が不可欠であり、それには作業所パトロールと安全・環境教育が重要かつ効果的であると考えています。パトロールは転ばぬ先の杖として現場に潜むリスクの芽を摘み、客観的な立場から改善のアドバイスを行うことで災害防止につながります。教育は全ての建設関係者の意識を高めるために重要な役割を果たします。これらを繰り返し実施することで安全衛生水準の向上を図っています。また、当社の基幹協力会社の会である倉友会会員との連携を深め、研修や担い手確保の支援などを積極的に実施することで、課題の解決に取り組み、レジリエントな社会づくりに貢献できるよう努めてまいります。

【TAISEI VISION 2030】達成のための取り組み

災害分析の技術向上・AI 画像解析による注意喚起

入退場顔認証システムを導入し、システムで取得した就労データと事故災害のデータから災害の傾向を把握して安全管理の改善を検討する等、災害の未然防止につなげています。また、作業の状況をAIで画像診断し、タイムリーに注意喚起を行うこと等によっても安全水準の向上を図っています。



安全

手すりに安全フックが掛かっている状態を安全と判断



危険（フック外れ）

手すりから安全フックが外れた場合、危険と判断

環境教育・パトロールの充実

環境事故ゼロを継続するため、過去事例等から環境事故が社会に与える影響の大きさを教育し、環境意識の向上を図っています。また、環境パトロールを通してリスクの抽出と排除の徹底を図っています。

重篤災害・重大事故・第三者災害・火災の撲滅に向けた施策

当社は協力会社とともにTAISEI OHSMSに基づく安全衛生管理体制を構築しています。このシステムの安全プロセスを地道に繰り返すとともに、作業所パトロールで現場の状況に応じた安全管理の徹底を指示することによって、事故・災害の未然防止に努めています。

安全教育の拡充

危険感受性の向上を目的とした「安全アカデミー」は昨年度当社若年社員511名が受講し、今年度は対象をグループ会社及び専門工事業者に広げ、約2,800人が受講します。メタバース空間を利用した「被災体験」や「バーチャルパトロール」等、現場に即した安全教育を行っています。



メタバース空間でのバーチャルパトロール

倉友会との連携

当社の基幹協力会社の組織である倉友会では、全国組織である倉友会連合会及び支店ごとの支店倉友会において、当社との定期的な意見交換や研修を実施しています。意見交換では、協力会社の後継者育成の他、当社による処遇改善に向けた取り組みについて協議しており、その結果を各種施策に反映しています。

また、支店倉友会の下部組織として、次世代を担う若年経営者で構成する「青年経営研究会」を設け、経営者及び倉友会幹部として活動するための資質向上に向けた勉強会や交流会を実施しています。

倉友会会員の担い手確保

少子高齢化に伴う担い手不足への対応は、建設業にとって喫緊の課題です。当社では、サプライチェーン維持に向けて倉友会会員各社の担い手確保のために、専門コンサルタントによる採用対策説明会や各種の新規入職者採用支援、離職防止につながる教育、事業承継の対応まで、一気通貫のフォロー体制を構築しています。

その一策として、YouTube向けの広告動画の制作支援を始めており、当社のロゴや施工実績の写真を動画に加えた場合には当社が費用の半分程度を負担しています。

倉友会会員のスキルアップ研修

倉友会連合会と連携の上、会員企業の新入社員のキャリアプラン研修、各種の技能講習や技術研修、幹部候補社員を対象にした経営層研修等、幅広い層のスキルアップを図っています。

その取り組みが評価され、昨年、倉友会連合会は「優良認定職業訓練実施団体」として、東京都知事から感謝状を贈呈されました。



倉友会新人研修での技能講習の様子

サプライチェーンとの共存共栄

「地図に残る仕事。®」——それは、当社グループだけで成し遂げられるものではありません。協力会社など取引先の皆様との緊密な協働があってこそ、初めて実現できます。当社グループにとって取引先の皆様は、お客様と社会の期待と想像を超える価値創造の鍵を握る、大切なパートナーです。だからこそ、事業に関わる全ての人の“人生を尊重”し、現場で働く人々が誇りを持って、いきいきと働ける環境をつくる必要があります。

この考えのもと、グループ行動指針に「取引業者とのパートナーシップの推進」を掲げ、公正で信頼し合える関係構築に努めています。これからも、取引先との協働を深め、レジリエントな社会づくりに貢献していきます。

パートナーシップ構築宣言

当社は、2020年8月に、サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携や、下請中小企業振興法に基づく「振興基準」を遵守することを盛り込んだ「パートナーシップ構築宣言」を公開し、適時改正しており、取引先からの価格転嫁の申し入れ等に関する誠実な協議の実施に努めています。

取引先との連携・協働による生産性向上への取り組み

各専門工事業者とのBIM/CIMのデータ連携や、建築事業における「T-BasisX®」・土木事業における「T-iDigital® Field」といった現場管理システムを活用して、施工の各段階において情報を共有することにより、効率的で質の高い建設生産システムの構築を進めています。

＜人権及び環境デュー・ディリジェンス＞

取引先と協力してサプライチェーン全体でサステナビリティ課題の解決を図るために、人権及び環境に関するデュー・ディリジェンスの仕組みを構築しています。実施状況を定期的に経営会議でモニタリングし、適宜改善を図っています。これからも、取り組みの深化に努め、企業価値向上につなげていきます。

人権デュー・ディリジェンス

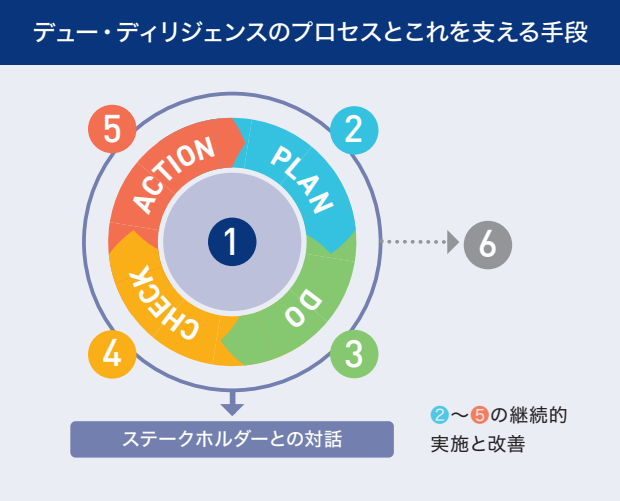
2022年に人権方針を改定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等にとり、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを開始しました。ステークホルダーごとに優先対応課題を特定し、事業活動による人権への負の影響を停止、防止・軽減するための取り組みを進めています。

「人権の尊重」

環境デュー・ディリジェンス

2023年に環境方針を改定し、国際的な指針のとおり、環境デュー・ディリジェンスの取り組みを開始しました。バリューチェーンの上流（取引先）、直接操業、下流（顧客）ごとに優先対応課題を特定し、事業活動が環境に及ぼす負の影響を停止、防止・軽減するための取り組みを進めています。

「環境デュー・ディリジェンス」



- 1 方針・経営システムへの組み込み
- 2 負の影響の特定・評価
- 3 負の影響の停止、防止・軽減
- 4 実施状況・結果の追跡調査
- 5 情報開示
- 6 是正措置または是正のための協力

優先的に対応する人権課題

外部専門家の助言・指導のもと、人権に関する国際的ガイダンス（国連環境計画・金融イニシアチブのHuman Rights Guidance Tool）に基づき、当社グループの事業活動に関する人権リスクを抽出しました。抽出した人権リスクについて、「人権への影響（深刻度、影響を受ける人数、救済可能性、発生可能性）」及び「自社とのつながり」という2つの側面から定量的に分析、評価をして、「優先的に対応する人権課題」を特定しています。特定した「優先的に対応する人権課題」について、負の影響の防止・軽減、実効性の評価等の具体的方策を定め、事業に関わる全ての人の“人生を尊重する”ための取り組みを進めています。

サプライチェーンに関する優先対応人権課題	
専門工事業者の従業員	サプライヤーの従業員
●健康と安全（労災事故） ●労働条件（賃金、長時間労働） ●差別・ハラスメント ●移民労働（外国人労働者） ●強制労働【海外】 ●児童労働【海外】	●労働条件（賃金、長時間労働） ●移民労働（外国人労働者） ●強制労働【海外】 ●児童労働【海外】

優先的に対応する環境課題

外部専門家の指導・助言のもと、サステナビリティ総本部及びサステナブル調達協議会（現人権DD分科会サプライチェーンWG※）によりCDSB（気候変動開示基準委員会）ガイダンス：TCFD、TNFD等をはじめとする国内外のガイダンス等を参照して、当社グループの全ての事業に関連するリスクをバリューチェーンごとに抽出しました。抽出した環境リスク（大気・生態系・水質・土壌の劣化、地球温暖化を含む気候変動の進行、健康被害等）について、

※大成建設グループ サステナブル調達ガイドラインの改定等を担当

取引先との協働

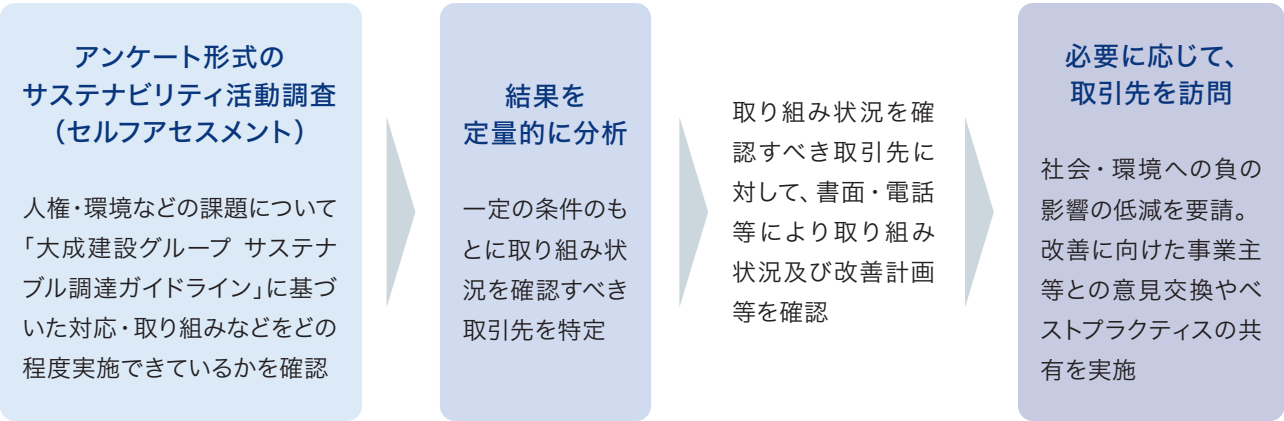
サステナブル調達ガイドライン

事業を通じて人権・環境をはじめとするサステナビリティ課題の解決に貢献するために、当社グループとサプライヤーが協働して取り組む事項をまとめた「大成建設グループ サステナブル調達ガイドライン」を全取引先に周知し、ガイドラインに基づく活動の実施を要請しています。その浸透のために、サプライヤーを対象とした説明会や研修を継続して実施しており、2024年1月に当社のデュー・ディリジェンスの取り組み等を分かりやすく解説した「大成建設グループ サプライチェーン・サステナビリティ ハンドブック」を発行しました。このハンドブックを活用して研修を実施するなど、取引先の理解を深め、活動を推進しています。

「大成建設グループ サプライチェーン・サステナビリティ ハンドブック」

取り組みの実行性評価 セルフアセスメント

サプライチェーンにおける人権をはじめとする社会課題及び環境課題に関して、以下の手順によりサプライヤーによるセルフアセスメントを毎年実施しています。なお、2次以下の取引先については、1次取引先を通じての啓発や指導を要請するとともに、2023年度より一部で直接対話を実施する等、サプライチェーン全体での取り組みのレベルアップを図っています。



※ 上記を通じてリスクが高いと判断された場合は、定期的に改善状況をフォローし、負の影響の防止・軽減を図る

顕在化した場合の「影響度」及び「発生可能性」という2つの側面から定量的に分析・評価し、サステナビリティ委員会及び取締役会の審議を経て、「優先対応リスク」を特定しています。

サプライチェーンに関する優先対応リスクに対しては、グリーン調達の推進やサステナブル調達ガイドラインに基づいた取引先との協働等により、負の影響の防止・軽減策を講じています。



サステナビリティ総本部長による取引先向けサステナビリティ研修(2025年2月)

＜取引先との対話の充実＞

サプライチェーン全体でサステナビリティ課題の解決を図り、共存共栄を実現するためには、取引先との対話による相互理解と、それに基づく協働が必要です。当社グループでは、人権方針及び環境方針等に基づき、取引先をはじめとするステークホルダーとの対話に注力しています。

■ アンケート形式のセルフアセスメント

取引先との対話の第一歩として、毎年度、人権や環境等に関して、90ページに記載のとおり取引先自身によるセルフアセスメントを実施しています。
2024年度は新システムを導入したため、回答率、回答会社数が前年度より低下しました。今後、システムの運用等を改善し、確認率の向上を図ります。

長期 目標	人権	当社グループのサプライチェーンにおける人権侵害ゼロ
	環境	2050年スコープ3 サプライチェーンCO ₂ 排出量ゼロ
2030年 目標	取引先のサステナビリティ活動状況確認率 グループ100% スコープ3 CO ₂ 排出量▲25%(2022年度比)	

■ セルフアセスメントに基づく訪問ヒアリング

アンケート方式のサステナビリティ活動調査（セルフアセスメント）の結果に基づき、必要に応じて取引先を訪問し、より良い活動のために、事業主等との意見交換やベストプラクティスの共有を行っています。

2024年度ヒアリング結果		2022年度	2023年度	2024年度
●環境法令遵守、コストダウンにつながる環境保全の取り組みは進んでいる一方で、業種によっては、節電・節水以外に業務への直接の関わりが少ないため、何をしたらいいのかわからないとの声が聞かれた。 ●人手不足により時間外労働上限規制と工程管理との両立が難しくなっているとの意見があった。 ●若手を採用できず人員の確保が課題になっているとのことであった。	セルフアセスメント対象会社 (前年度契約締結先)	3,006社	3,223社	3,201社
	セルフアセスメント回答会社	1,590社	1,756社	1,529社
	回答率			
	会社数ベース	53%	54%	48%
当社の対応	契約金額ベース	79%	89%	73%
	うち訪問ヒアリング実施会社	20社	37社	43社

●環境については、「サステナブル調達ガイドライン」にのっとり、できることから確実に実施するよう要請した。

●人手不足については、適正な要員配置と適正工期の確保という当社方針を再確認し、難しい状況があれば契約先の支店・作業所に相談するよう伝達した。

●人員確保については、当社の担い手確保支援の取り組みを紹介した。

●ヒアリング結果を経営会議に報告の上、今後継続して対話などによる状況確認を実施する。



2025年1月に実施した訪問ヒアリングの様子

■ 外国人技能実習生受け入れ事業主ヒアリング

サステナビリティ活動調査（セルフアセスメント）と併せて、外国人技能実習生を受け入れている事業主を対象にアンケートを実施し、その結果に基づき、実態の把握及び意見交換等のための訪問ヒアリングを行っています。
2024年度のヒアリングでは、多くの訪問先において、言語の違いによるコミュニケーションの難しさが挙げられ、日本語等の学習支援に対する期待が寄せられました。社内関係部署で情報を共有し、対応を検討していきます。

	2022年度	2023年度	2024年度
外国人技能実習生受入事業主アンケート回答会社	251社	314社	193社
うち訪問ヒアリング実施会社	5社	5社	6社

■ 外国人技能実習生との対話

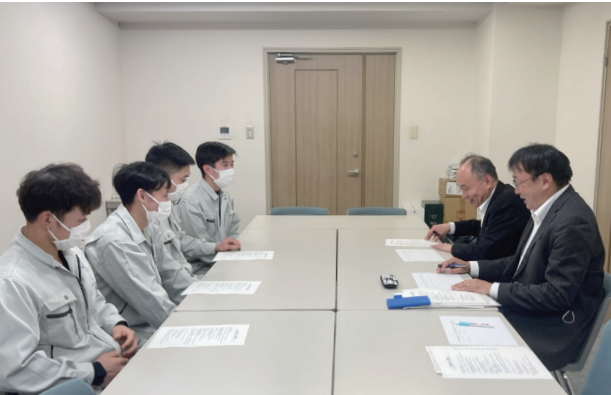
人権デュー・ディリジェンスの優先対応課題に「移民労働（外国人労働者）」を挙げ、外国人労働者の人権への負の影響の防止・軽減に努めています。毎年、外国人技能実習生を対象に、労働環境の実態把握のための対話を実施しています。2024年度は、前年度に新たに当社グループに加わったピーエス・コンストラクション(株)の子会社の協力会社等が受け入れている外国人技能実習生と対話を行いました。

	2022年度	2023年度	2024年度
外国人技能実習生との対話対象者所属会社数	2社	4社	5社
外国人技能実習生との対話実施人数	5名	10名	11名

2024年度対話結果
●対話を実施した範囲では、労働時間・賃金支払い等に関する問題は認められなかった。
●いずれの外国人技能実習生も、周囲との関係は良好であり、困ったことがあれば、同僚や日本人の上司に相談している、とのことであった。
当社の対応
●外国人技能実習生は、脆弱な立場に置かれ得る外国人労働者の中でも、特に人権への負の影響が生じないように注意が必要であるという認識のもと、今後も定期的に対話を実施し、実態把握に努めていく。

木材調達に関する先住民との対話
2023年11月に国内サプライヤーと協働して、マレーシア・ボルネオ島で木材伐採・植林・製造・加工を行う現地企業(TA ANNグループ)を訪問し、現地での木材調達トレーサビリティ調査を実施しました。 併せて、木材伐採地に居住する先住民との対話を行い、法令等で伐採が禁止されている樹木はもとより、地域住民が求める樹木の保存等、生物多様性及び地域への配慮が適切に行われていることを確認しました。 今後も、材料調達に伴う環境への負の影響、及び先住民への差別など人権への負の影響の防止に努めていきます。

コンプライアンス教育・啓発
当社グループの事業活動に関してコンプライアンスを徹底するためには、サプライヤーとの協働が不可欠です。 当社では、取引先のコンプライアンス意識向上のために、毎年、各支店における安全徹底大会の場において、協力会社の事業主等を対象に、コンプライアンス推進室による研修を実施しています。 今後も取引先を対象とした教育・啓発を継続的に実施して、サプライチェーン全体でのコンプライアンス徹底に努めます。



2025年3月に実施した対話の様子

〈地域連携〉

【TAISEI VISION 2030】達成計画において、新たなマーケットへの取り組みの一つとして、「地域連携戦略」を策定し、地域の皆様とともに地域の課題解決に向けた取り組みを進めています。

【基本方針】

大手ゼネコンに対する地方自治体や地元企業の「課題解決パートナー」としての期待の高まりを好機と捉え、「地域課題の解決」を起点とする新たな営業プロセスを構築することで受注優位性を高めるとともに、事業の創出を目指す。

■ 地域課題解決サイクル

地域の皆様とともに、課題の抽出、解決方法の検討、地域への実装、トライ&エラー、ブラッシュアップを繰り返し、中長期で地域に根差した活動を支援していきます。



■ 課題解決の技術とソリューション領域

地方創生の課題解決パートナーとして、地域の活性化や少子高齢化といった社会課題に対し、持てる技術やノウハウ、そして思いを持って取り組み、レジリエントな社会づくりに貢献していきます。

地域エネルギー

農業・自然・資源循環

観光・まちづくり・防災

〔 技術・ソリューション一例 〕

- ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング）、ZEH、ZEH-M（集合住宅におけるZEH）
- CEMS（地域エネルギーマネジメントシステム）
- 再エネ全般（太陽光、風力、小水力、地熱、バイオマス）
- 水素利活用
- 熱利用（雪氷熱、地中熱）
- CCS（CO₂回収・貯留）、CCUS（CO₂回収・貯留、有効活用）

- 植物工場（人工光、太陽光）
- アクアポニックス
- エネルギー作物（微細藻類、ジャイアントミスカンサス）
- 土壌改善（浄化、改良）
- エコロジカルプランニング（ネイチャーポジティブ、森林利活用、水資源）
- ブルーカーボン
- 資源循環
- 藻場再生

- デジタルツインバース（デジタルツイン+メタバース）
- 人流・車流解析
- 自動運転
- 伝統的建築物保存移築利活用
- スマート・コンパクトシティ
- 地震による建物健全性評価システム
- 津波避難ビル
- +ZEER（+Zero Energy Environmental Resort）

■ 取組事例

神奈川県横浜市

まちの回遊性、滞留性、快適性を向上させる「ウォーカブル」なまちづくり

公共空間（道路、公園、水辺）の質的転換による持続的な地域価値向上を目指して、2020年に、当社を代表法人とした中間支援組織「Park Line推進協議会」を発足しました。2022年に、日本大通りにて道路空間の滞留性向上の社会実証、2023年に、山下公園にて歩行者共存型の自動走行モビリティによる周遊交通実証、2024年に、みなとみらい地区にて環境配慮型モビリティハブによる回遊性向上の社会実証を実施しました。2024年には、法人化（一般社団法人）し、会員企業10社での共創型推進体制による公共空間マネジメントの実践を通して、地域の課題解決パートナーとして「ウォーカブル」なまちづくりに取り組んでいます。

環境配慮型モビリティハブの実証イメージ

静岡県清水区

清水港周辺の持続的な地域価値向上を目指した海と陸をつなぐまちづくり

静岡市清水文化会館マリナートやエスパルスドリームプラザなどの建設等を通じて築かれた、地元との良好な関係を活かして、清水港周辺の持続的な価値向上を目指した地域連携活動に取り組んでいます。2024年にはBLUE ECONOMY EXPO@Suruga Bayで当社の技術を展示、2025年には清水港周辺エリアの回遊性向上を目指した自動運転の実証と市民向けワークショップを開催しました。海洋技術、自動運転等の技術を活用して、地域が推進する国際海洋文化都市を目指すまちづくりに貢献するとともに、地域課題である新交通の導入による周遊性向上を図り、清水港エリアの成長と価値向上を目指します。

清水港エリアでの自動運転の実証

島根県大田市

地方創生DXソリューションを通じたいきいきしたまちづくり

2022年に石見銀山大森町にて、歴史や自然などの地域資源とDXを有効活用した地方創生のモデルケースを目指し、「石見銀山メタバースプロジェクト」を創設しました。2024年5月には、現地にサテライトオフィスを開設の上「石見銀山DX化事業」を開始し、同年11月から大田市内の小学校6校で、T-Twin Verse[®]を活用した石見銀山学習を実施しました。この石見銀山学習は、2027年度まで継続して実施する予定です。今後は石見銀山地区に生活する人々や企業と連携して大田市の地域活性化に貢献するとともに、この取り組みを日本のさまざまな地域へ対応・展開していくことで、地方創生に貢献していきます。

仮想空間に再現された大田市の町並み

沖縄県石垣市

漂着プラスチックのアップサイクルによる新たな価値創造

石垣島が直面する海洋漂着ゴミ問題の解決に向け、2024年に石垣市と「漂着プラスチックのアップサイクル利用促進に係る連携協定」を締結し、2025年2月より石垣市民の皆様とともにアースクリーンやワークショップ活動を開始しました。地元の合同会社縄文企画とともに、石垣市民や市内の高校生とも協働し、漂着プラスチックゴミを利用した新たなアップサイクル製品の開発にも取り組んでおり、引き続き「誰もが自分らしく幸せに暮らせる持続可能な交流都市 いしがき」（いしがきの将来像）の実現とサステナブルな社会の構築に貢献していきます。

地元の皆様とのアースクリーン活動

※ T-Twin Verse:
現実空間とひも付かない従来型メタバースではなく、現実空間とデジタルツイン（現実空間を模した仮想空間）とで相互にリアルタイムなコミュニケーションが可能な次世代型メタバース。石見銀山地区をモデルに、生成AIを用いてどこからでも自由にさまざまな情報を登録・参照できるシステム



環境・エネルギー(自然資本)

■ 基本的な考え方:「環境方針」(抜粋)

建設業を中核とした企業グループとして、環境課題を重要なサステナビリティ課題と捉え、事業活動が環境に及ぼす影響と、事業活動が環境から受ける影響を十分に認識し、「持続可能な環境配慮型社会の実現」を目指しています。

責務	環境法令を遵守し、グループ長期環境目標を達成する。
事業を通じた貢献	気候変動をはじめとする環境関連の「リスクと機会」を的確に抽出し、環境関連技術・サービスの開発と普及を進め、事業を通じて、脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会の実現に貢献する。



■ グループ長期環境目標「TAISEI Green Target 2050」

「持続可能な環境配慮型社会の実現」に向け、グループ長期環境目標「TAISEI Green Target 2050」を定め、「3つの社会(脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会)の実現」と「2つの個別課題(森林資源・森林環境、水資源・水環境)の解決」を目指しています。

■ 「3つの社会」の実現に向けた目標

	脱炭素社会	循環型社会	自然共生社会
2050年目標	カーボンニュートラル(CN)の実現・深化 • スcope1+2 CO ₂ 排出量ゼロ • スcope3 サプライチェーンCO ₂ 排出量ゼロ	サーキュラーエコノミー(CE)の実現・深化 • グリーン調達率100% • 建設副産物の最終処分率0%	ネイチャーポジティブ(NP)の実現・深化 • 建設事業に伴う負の影響の最小化 • 自然と共生する事業による正の影響の最大化
2030年目標	2022年度比 CO ₂ 排出量	• グリーン調達の推進 • 建設廃棄物の最終処分率3.0%以下	ネイチャーポジティブに貢献する、 • プロジェクトの推進 50PJ/年以上 • 評価手法の展開 設計施工プロジェクトのうち30%に適用 • 海洋課題への対応
	スコープ	総排出量	
	1+2	▲42%	
	3	▲25%	

■ 「2つの個別課題」の解決に向けた取り組み目標

森林資源・森林環境	水資源・水環境
• 森林破壊ゼロを前提とした木材調達により森林資源・森林環境への負の影響を最小化 • 保全と再生に取り組み、森林資源・森林環境への正の影響を最大化	• 適切な管理の徹底と使用量の削減により水資源・水環境への負の影響を最小化 • 保全と再生に取り組み、水資源・水環境への正の影響を最大化

■ 環境デュー・ディリジェンス

「持続的な環境配慮型社会の実現」に向けて、事業による環境への負の影響を停止、防止・軽減するために、国際的な指針等にしたった環境デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し継続的に実施しています。



■ 【TAISEI VISION 2030】達成のための取り組み

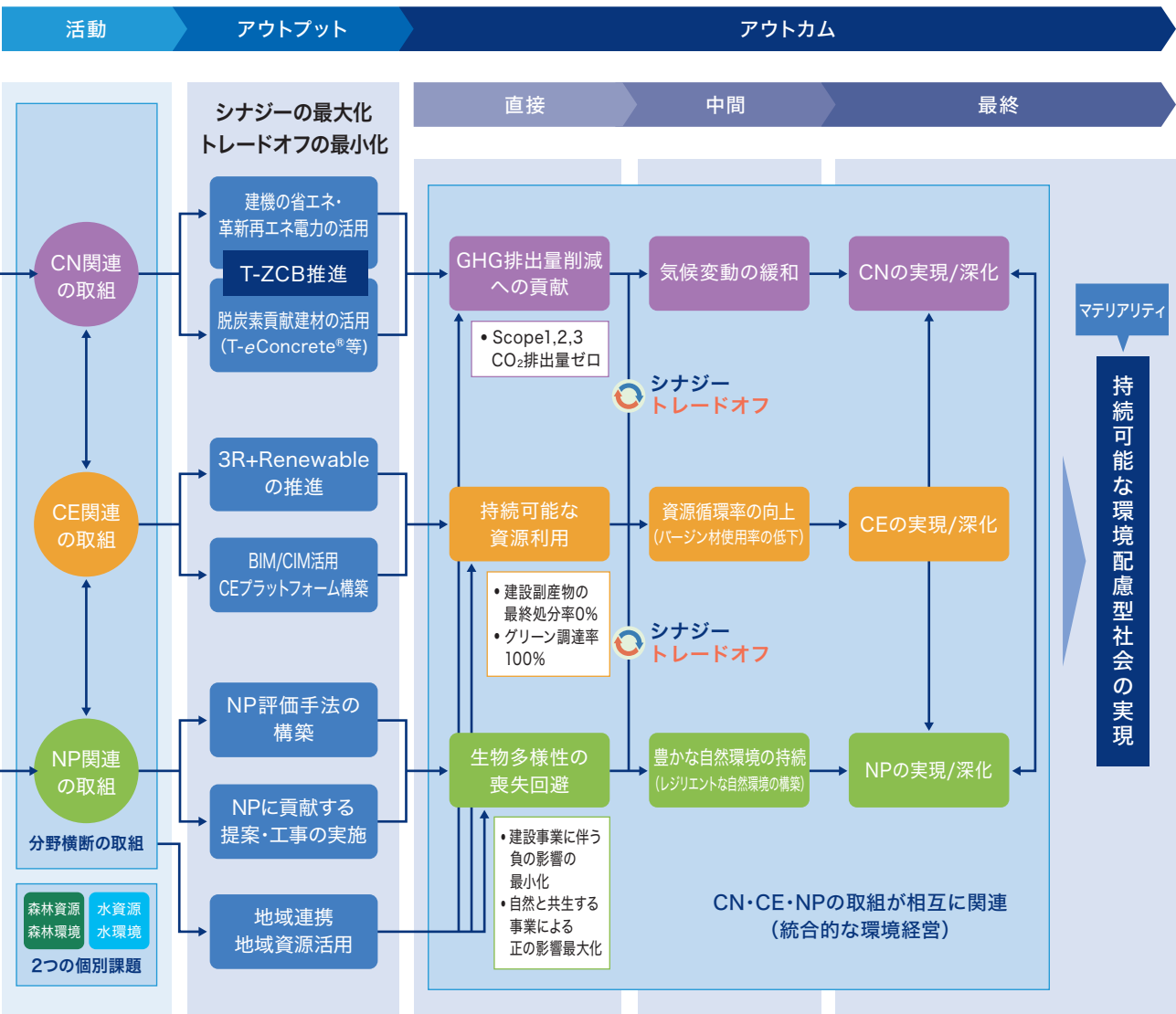
【TAISEI VISION 2030】達成計画の中で「サステナビリティ戦略(環境・エネルギー)」を策定し、「環境方針」及び「TAISEI Green Target 2050」の達成に向けた2030年までの重点的な取組事項を定めています。



■ 統合的な環境経営情報開示(TCFD・サーキュラーエコノミー・TNFD)

気候変動、資源の枯渇、自然資本の棄損といった地球規模での環境問題が深刻化する中、企業には、事業活動が自然に対して及ぼす影響及び、事業活動が自然から受ける影響を認識し情報開示するとともに、事業を通じて環境課題の解決に取り組むことが求められています。当社グループは「人がいきいきとする環境を創造する」をグループ理念とし、環境方針に定める「持続可能な環境配慮型社会の実現」をマテリアリティの1つとしています。そして、「TAISEI Green Target 2050」達成に向けて、サプライチェーン全体でステークホルダーとともに取り組みを進めています。環境配慮型社会の実現には、3つの社会の実現に向けた

取り組みを個別に行うのではなく、それぞれの相互関係(シナジー／トレードオフ)を考慮すべきと考えています。例えば、建設資材のリサイクル率・再資源化率の向上により、バージン材の調達に伴う自然環境の劣化や資源の枯渇を抑えることができ、自然環境の保全・回復につながる可能性があります。一方で、資材の再利用のための輸送や再資源化工程に伴い、エネルギー使用が発生します。当社グループでは下記のロジックモデルに示すとおり、3つの社会の実現に向けた取り組みのシナジーとトレードオフを考慮し、シナジーの最大化・トレードオフの最小化を目指す「統合的な環境経営」に取り組んでいます。



なお、当社グループにおける統合的な環境経営に関する情報は、「TCFDフレームワーク」「サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス」「TNFDフレームワーク」などを参照し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4本柱で開示しています。



ガバナンス

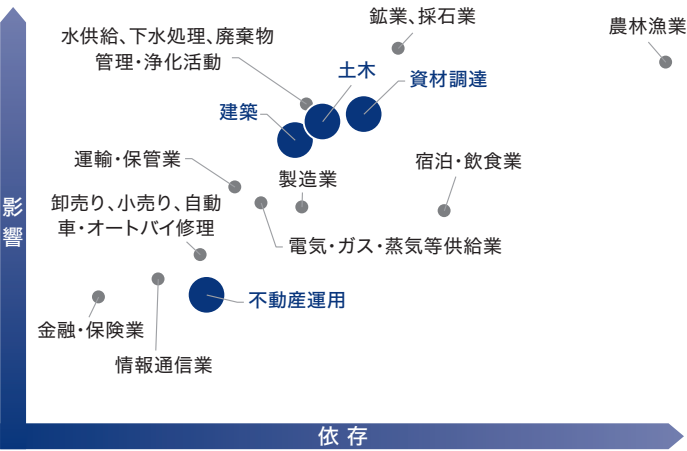
P.36 サステナビリティ経営推進体制

戦略

自然への依存と影響の分析

建設事業は、気候変動などの自然環境から影響を受けるとともに多くの自然資本や生態系サービスに依存し、自然環境に大きな影響を与えています。建設事業（土木・建築）及び建設事業のバリューチェーン（資材調達・不動産運用）について、自然への依存と影響を、ENCORE[※]を用いて評価・分析し、産業内での相対的な位置付けを可視化しました。

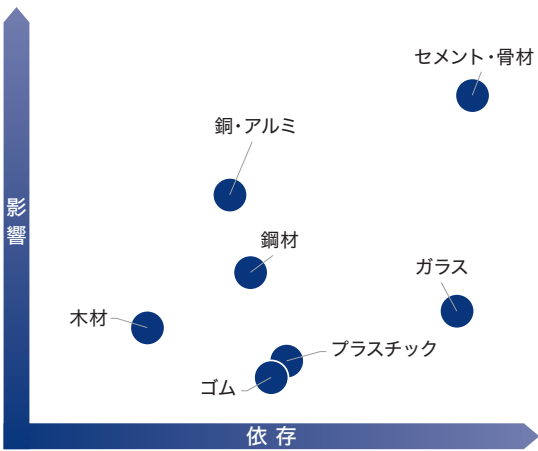
建設事業・バリューチェーン



※ENCORE：国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター（UNEP-WCMC）や自然資本金融同盟（NCFA）などによって開発された、自然への依存・インパクト評価ツール

また、主要な建設資材の調達・製造にかかる依存・影響についても同様に評価・分析を行いました。その結果、建設事業及び資材調達の自然への依存と影響が相対的に高いこと、主要資材の中ではセメント・骨材の自然への依存と影響が非常に高いことが明らかになりました。

主要建設資材



リスク・機会と対応策

自然環境の変化に関する「リスクと機会」を抽出するにあたり、2030年の社会・環境を想定し、事業への影響を定量・定性的に評価しました。それを基に対応策を策定し、経営戦略に反映しています。「リスクと機会」の抽出及び「対応策」の策定には、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然

共生社会」の3つの社会の間のシナジー／トレードオフを考慮しています。なお、2030年の社会・環境の想定には、気候変動をはじめとした複数の外部シナリオを参照しました。

P.99 リスク・機会と対応策

リスクと機会への対応策で生じるシナジーとトレードオフの分析・評価を試行

リスク・機会への対応策を実施する際に「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の3つの社会の間に生じるシナジーとトレードオフを分析し、建設事業におけるバリューチェーンの各段階で統合的な評価を試行しました。統合的な評価では、バリューチェーンの段階（調達、施工、運用、修繕・解体、リサイクル等）ごとにシナジーとトレードオフの関係性について可視化を試みました。今後、統合的な評価の結果を基に、社内での認識の共有や議論を進め、対応策の組み合わせによるシナジーの最大化や、非意図的な環境負荷リスクの回避策の検討・実施につなげていきます。

リスク管理

リスクマネジメント方針、リスクマネジメント基本規程のもと、全社的に体系化されたリスクマネジメントシステムを確立し、取締役会の監督のもとに、品質、コンプライアンス、情報、安全、環境等のESGに関する主なリスクにも対応する適切な管理体制を整備しています。

P.117 リスクマネジメント

指標と目標

グループ長期環境目標「TAISEI Green Target 2050」の達成を目指し、マイルストーンとなる2030年度目標を設定しています。【TAISEI VISION 2030】達成計画策定にあたり、2030年度の目標を改定するとともに、新たに2026年度の目標を策定し、取り組みを進めています。

		基準年	実績	目標		
脱炭素社会(グループ全体※ ¹)		2022年度	2024年度	2026年度	2030年度	
CO ₂ 排出量削減目標 (2022年度比)	スコープ1+2	総排出量 (千 t-CO ₂)	318	305	261	184
		削減率	－	▲4%	▲18%	▲42%
		原単位排出量 (t-CO ₂ /億円) (売上高あたりの CO ₂ 排出量)	18.7	14.4	13.8	8.8
		削減率	－	▲23%	▲26%	▲53%
	スコープ3 カテゴリ 1+11※ ²	総排出量 (千 t-CO ₂)	7,458	5,393	－	5,593
		削減率	－	▲28%	－	▲25%
循環型社会(大成建設単体)						
建設廃棄物最終処分率		－	2.9%	3.0%以下	3.0%以下	
自然共生社会(大成建設単体)						
ネイチャーポジティブに貢献するプロジェクトの推進		－	51件	50件以上	50件以上	
ネイチャーポジティブ評価手法		－	評価 ロジック 完成	評価手法の確立・ 運用開始	設計施工 プロジェクトの 30%に適用	

※1 対象会社：大成建設(株)、大成ロテック(株)、大成有楽不動産(株)、ピーエス・コンストラクション(株)、大成ユーレック(株)、大成設備(株)、成和リニューアルワークス(株)、(株)ジェイファスト、大成建設ハウジング(株)、(株)佐藤秀

※2 2023年度よりカテゴリ1及び11の算定方法を見直したため、同様の算定方法で2022年度の排出量を再算定。詳細は当社Webサイト大成建設のマテリアルフロー内注釈をご覧ください

ESGデータ(環境)

当社グループのCO ₂ 排出量	カテゴリ1	カテゴリ11
当社グループのCO ₂ 排出量の9割超がスコープ3であり、その中でもカテゴリ1・11で9割超となる	鉄骨・鉄筋などの鋼材、セメント、コンクリート等の製造に伴い排出されるCO ₂ 排出量	その年に引き渡した建物の使用期間中に排出すると想定されるCO ₂ 排出量

「TAISEI Green Target 2050」のCO₂削減目標が、SBTiよりNet-Zero Targetの認定取得

2025年6月、国際的なイニシアチプであるSBTi^{※1}から、「TAISEI Green Target 2050」に掲げる2030年と2050年のCO₂削減目標が“NEAR-TERM SCIENCE-BASED TARGETS^{※2}”及び“Net-Zero Target^{※3}”の認定を取得しました。なお、今回の認定は、2019年に認定を受けた目標の更新に併せ、あらためて申請を行ったものです。



※1 企業の気候変動に関するGHG削減目標がパリ協定の求める水準と整合しているかを検証、認定するイニシアチプ
※2 企業が科学的根拠に基づいて、パリ協定の目標である“世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて1.5℃に抑える”ことに貢献するために設定した、5～10年後の温室効果ガス排出量削減目標
※3 企業が科学的根拠に基づいて設定した、2050年までにScope1,2,3の全ての温室効果ガス排出量を実質ゼロにする（ネットゼロ）目標

■ 統合的な環境経営情報開示 リスク・機会と対応策

「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」に関するリスクと機会及び対応策は下記のとおりです。

 脱炭素社会	 循環型社会	 自然共生社会	2030年の想定	リスク・機会	影響度	対応策
✓			●CO ₂ 排出規制強化、炭素賦課金・炭素税等の導入による事業者負担の増加	(リスク) ●CO ₂ 排出規制強化、炭素価格導入による建設投資減少 ●事業活動で発生するCO ₂ に対する炭素価格適用による事業コスト増加 ●建材や電力料金の上昇に起因する建設コスト増による収益悪化	中	●自社グループが使用する電力を賄う再生可能エネルギー電源の保有 ●TSA [※] 重点実施項目・政策的実施項目の確実な実施 ●CO ₂ 算定システムの性能向上 ※TAISEI Sustainable Action[®] グループ全社員が参加する環境負荷低減活動
✓			●社会からのカーボンニュートラルへの要請拡大、規制強化 ●省エネ・再エネ関連需要の増加 ●ZEB基準義務化とそれに伴う太陽光発電の一般化	(リスク) ●対応の遅れによる信用失墜、受注機会の喪失、コスト増による収益悪化 (機会) ●低炭素設計や低炭素建材の需要増加 ●ゼロカーボンビル、ZEB、リニューアルによるZEB化、スマートシティの需要増加 ●洋上風力等、再生可能エネルギー関連工事の需要増加、CCS(CO ₂ 回収・貯留)の事業化	大	●ゼロカーボンビル、ZEBの技術開発と普及促進 ●T-eConcrete [®] 等低炭素建材の開発促進、関連企業との連携強化、採用促進と供給体制の確立 ●再エネ、創エネ、省エネ関連技術の開発と普及促進 ●洋上風力等再エネ関連施設施工技術の開発促進 ●CCS(CO ₂ 回収・貯留)の技術開発促進、事業への参画
✓			●水素・アンモニア等、次世代エネルギーの活用拡大 ●原子力発電再稼働の進展、次世代革新炉の二重拡大	(リスク) ●対応の遅れによる、受注・事業参画機会の喪失 (機会) ●水素・アンモニア関連施設工事や、輸配送・貯蔵等の関連ビジネスの増加 ●原発再稼働関連事業の増加や次世代革新炉の計画進展	大	●次世代エネルギー関連の実証事業への参画、関連技術の開発促進 ●原発再稼働関連事業等への参画、次世代革新炉に関する技術開発促進と関連企業との関係強化
✓			●地球温暖化を含む気候変動の進行による自然災害の甚大化・頻発化、海面上昇の進行	(リスク) ●建設作業所等の被災による作業停止、工程遅延、人件費・仮設費の増加 ●取引先の被災による調達コストの増加や工程遅延 ●夏季の平均気温上昇による生産性の低下、労働環境悪化に伴う担い手減少の加速 (機会) ●災害後の復旧・復興対応、高リスク地域からの移転需要の増加 ●都市浸水対策、治山治水等国土強靱化事業の増加	大	●熱中症対策の徹底等、作業所のさらなる環境改善 ●省人化・省力化施工技術の開発と普及促進 ●グリーンインフラ関連技術、防災・減災技術の開発と積極的な提案による普及拡大
✓	✓	✓	●社会からのサーキュラーエコノミーへの要請拡大、環境規制の強化 ●省資源化、廃棄時の分別徹底、再生資源使用拡大等の義務化 ●プラスチック資源循環に関する法規制強化	(リスク) ●対応の遅れによる信用失墜、受注機会の喪失、コスト増による収益悪化 (機会) ●プラスチックをはじめとした資源の再生施設の新造・更新需要の増加 ●処分場再生や建設発生土有効利用需要の増加 ●再資源化可能な建材を使用した建物、水資源を有効活用した建物の需要増加 ●バイオマスエネルギープラントの需要増加 ●PFAS等の今後規制が見込まれる物質に対する土壌・地下水浄化技術の需要の増加	中	●動脈産業、静脈産業との連携強化による資源再生・資源循環の促進 ●T-eConcrete [®] 、T-ニアゼロスチール等、資源循環に配慮した材料や工法の開発と普及促進 ●ゼロウォータービル、木造・木質建築等、資源循環に配慮した設計・提案の推進 ●プラスチックをはじめとした建設廃棄物の削減とグリーン調達の推進 ●バイオマス利用エネルギー関連技術の開発促進 ●今後規制が見込まれる物質対応・自然環境に対して低負荷な土壌・地下水の原位置浄化技術の高度化

 脱炭素社会	 循環型社会	 自然共生社会	2030年の想定	リスク・機会	影響度	対応策
✓	✓	✓	●木造建物の基準が整備され高層木造建築が普及 ●木材輸出国での森林資源の減少、国産木材市場の拡大 ●資源循環・自然共生が不動産価値の構成要素化	(リスク) ●対応の遅れによる受注機会の喪失 ●木造・木質関連技術開発の遅れ、人財不足による受注機会喪失 ●認証木材の需要増加による調達ルート確保困難化、コスト増 (機会) ●木造・木質建築の需要の増加 ●不動産価値向上に資する資源循環・自然共生に配慮した設計・開発の需要増加	中	●木造・木質関連技術の高度化、差別化、技術者確保の推進 ●サーキュラーエコノミー・ネイチャーボジティブに配慮した木材調達ルートの確保による適切な木材調達の推進 ●BIM/CIMと連携したサーキュラープラットフォームの構築による、建設物のライフサイクルでの資源循環及び見える化の推進 ●資源循環・自然共生に十分配慮した開発計画の推進
		✓	●社会からのネイチャーボジティブへの要請拡大 ●自然資本保全のための規制強化	(リスク) ●対応の遅れによる信用失墜、受注機会の喪失、コスト増による収益悪化 ●立地選定の困難化、規制強化等による建設投資減少 (機会) ●自然共生に配慮した建物需要や、グリーンインフラ技術を用いた事業の増加 ●ネイチャーボジティブに貢献する技術の活用機会の増加	中	●ネイチャーボジティブ評価手法の開発とプロジェクトへの適用 ●グリーンインフラ関連技術の開発と提案推進 ●大規模再開発に伴う都市における自然の創出や生態系保護の提案の推進
	✓	✓	●資源の枯渇等による原材料の調達困難化 ●水不足による施工への悪影響	(リスク) ●資源不足等による事業コスト増加、事業規模縮小 ●水資源の不足による工事中断や遅延 (機会) ●節水型の建物、施設や水資源関連施設の需要増加 ●資源循環利用に配慮した設計・資材・工法の需要拡大	中	●建設ライフサイクルにおける資源循環システムの構築 ●ゼロウォータービルの技術開発と普及促進 ●強固なサプライヤー網の構築 ●工事施工における水リスク管理の徹底
	✓	✓	●ネイチャーボジティブの未達成による生態系、水質、土壌、大気の劣化	(リスク) ●木材資源等の自然資本の減少による建設資材調達の困難化 (機会) ●自然を回復させる事業の増加、受注機会の拡大 ●ネイチャーボジティブに貢献する技術の需要拡大	中	●持続可能な木材利用を進める・森林資源を再生する・良質な森林を保全する取り組みの促進(つかう・つくる・まもる) ●グリーンインフラ関連技術、ネイチャーボジティブに貢献する技術開発と積極的な提案による普及拡大 ●ネイチャーボジティブ評価手法の開発とプロジェクトへの適用 ●サステナブル調達ガイドラインに基づくサプライヤーエンゲージメントの推進、グリーン調達の推進

取組事例

脱炭素社会

ゼロカーボン・コンストラクションの推進 ～業界に先駆けて電動建機を導入～

施工フェーズのCO₂排出量を実質ゼロにする「ゼロカーボン・コンストラクション」を、2023年から一部現場で推進しています。建設機械の電動化、脱炭素燃料、ZEB仮設事務所や再エネ電源の導入などで削減を図ります。施工時の排出量の約75%を占める燃料由来のCO₂削減には電動建機が不可欠であり、業界に先駆けGX建機^{※1}に初認定された25tフル電動クレーンや、国内初の電動小型杭打機を施工現場に導入しています。

※1 建設現場における電動建機の普及を促進し脱炭素化を図るため、国土交通省が創設した「GX建設機械認定制度」の認定を受けた電動建機



25tフル電動クレーン



電動小型杭打機

脱炭素社会

当社グループの消費電力を賄う再生可能エネルギー電源の保有 ～2050年カーボンニュートラル実現に向けて～

【TAISEI VISION 2030】達成計画のサステナビリティ戦略（環境・エネルギー）において、「当社グループの電力使用量を賄う電源（220GWh）の保有」を脱炭素社会の実現に向けた重点取組事項に掲げています。当社が出資し、運転を開始した宮リバー度会ソーラーパーク発電所に加え、2026年稼働予定の石狩地域バイオマス発電所など、さまざまな再生可能エネルギー電源の保有を進めています。

循環型社会

脱炭素社会

建設副産物巡回回収システム構築により「3R推進功労者等表彰 内閣総理大臣賞」他受賞
～10年超の挑戦で建材端材のサーキュラーエコノミーを実現～

日本通運^株との協業により、複数の建設現場から排出される建材端材を同一車両で巡回回収し、品目ごとに再資源化施設にまとめて二次輸送できる「建設副産物巡回回収システム」を構築しました。2014年から着手し、巡回回収の定着から水平リサイクルへと進展させ、2023年からの日本通運^株との協業で運搬効率と運用安定性を高めました。従来リサイクルが困難であった建材端材の再資源化推進や、運搬効率化によるCO₂排出削減、他社も含めた建設業界での普及が評価され、社外表彰を多数受賞しています。

建設副産物巡回回収システム社外表彰受賞一覧

2024年度	令和6年度3R推進功労者等表彰 内閣総理大臣賞
2025年度	第33回地球環境大賞 日本経済団体連合会会長賞 第52回環境賞 優秀賞

循環型社会

脱炭素社会

プラスチックリサイクルに向けた取り組み
～三角コーンのリサイクルループ構築～

（株）八木熊との協業で、使用済み三角コーンを回収・再生する「リサイクルループ」の構築を進めています。従来、三角コーンは竣工後ほとんどが産業廃棄物として処分されていましたが、適切に回収すれば再資源化が可能です。昨年度は、東京都内の当社建設現場から回収した三角コーン約500個を使用して、350個の再生品を製造・再利用しました。



水資源・水環境

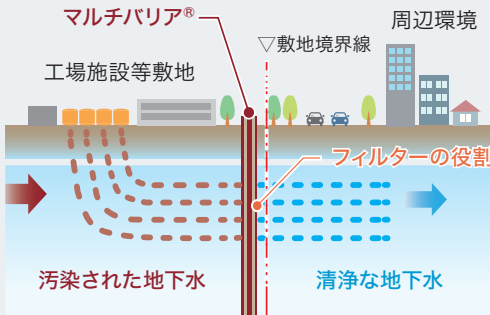
循環型社会

自然共生社会

地下水環境を守るマルチバリア[®]工法を高度化 ～PFAS^{※2}に対応するマルチバリア[®]を実証中～

当社の水資源再生・保全技術「マルチバリア[®]」は、汚染地下水を地盤中で浄化し、敷地外への拡散を防止する透過性の地下水浄化壁です。VOCs^{※3}や重金属類の汚染物質に対応できる浄化工法で、大切な地球資源である地下水の再生に多数実績があります。近年はPFASが地下水中に溶け込み広範囲にわたり拡散する社会問題が顕在化しており、環境保全や健康管理の観点から早急な対応が求められています。当社はPFAS対応型のマルチバリア[®]の開発にいち早く着手し、技術の検証・高度化に取り組んでいます。

※2 有機フッ素化合物 ※3 揮発性有機化合物



自然共生社会

ひるぜん 蒜山高原での支援活動が「自然共生サイトに係る支援証明書（試行版）」を全国で初めて取得
～ネイチャーポジティブに向けた地域との連携～

「蒜山高原鳩ヶ原草原及び周辺湿原」（岡山県真庭市）における蒜山自然再生協議会への支援活動が評価され、環境省の「自然共生サイトに係る支援証明書（試行版）」の全国初の認定案件の一つに選ばれました。蒜山自然再生協議会と2030年度まで7年間の連携協定を締結しており、国内では面積が著しく減少している草原・湿原の保全を目的とした環境調査や、茅の利用促進に向けて茅場を保全する山焼きの支援などを今後も継続します。また、自然資本の価値を地域経済に組み込む新たな社会システムの構築を目指して、保全された草原の価値の評価・クレジット化を検討・試行していく予定です。



森林資源・森林環境

自然共生社会

脱炭素社会

純木造伝統建築「ばらと霊園 五重塔」が竣工 ～伝統技法による木構造の建築と地域性への対応～

当社グループの（株）佐藤秀が設計施工（共同設計：米原芳男氏）を担当した純木造伝統建築「ばらと霊園 五重塔」（北海道石狩市）が2025年5月に竣工しました。五重塔では国内最北端に位置する本塔は、世界遺産の京都・醍醐寺に見られる「和様」を基本に設計しており、「東濃ひのき」を約300m用いた道内初の総檜造です。（株）佐藤秀は、自社雇用の技能大工による木造邸宅・数寄屋・伝統建築の木組み施工に強みを持ち、本塔においても先人から受け継いだ伝統的な技法で木材

の選定・刻み加工を行い、最良の継ぎ手・仕口を選択、豪雪・強風対策を施して建築しました。



強みを磨く「伝統進化」②

価値創造の基盤

社会からの信頼に根ざした、公正な企業活動。

それは、“これからの、「地図に残る仕事。®」”を支える基盤です。

私たちは、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、

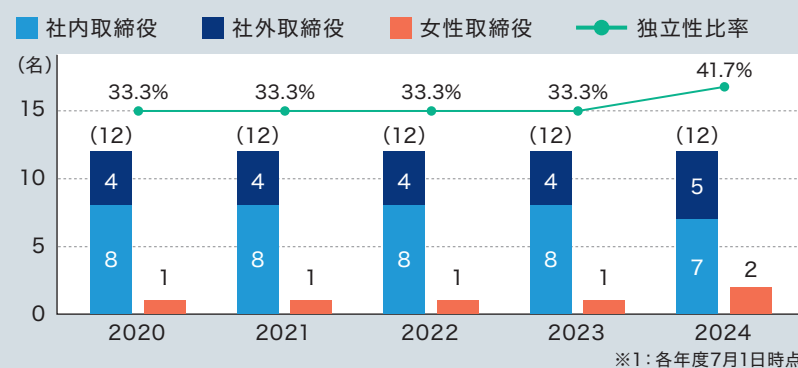
リスクマネジメントの高度化を図りながら、

持続的な企業価値向上と安定的成長を確かなものにしていきます。

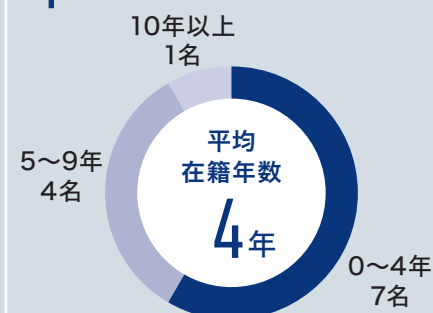
CONTENTS

- ・コーポレート・ガバナンス P.105
- ・コンプライアンス P.115
- ・リスクマネジメント P.117
- ・社外監査役メッセージ P.119

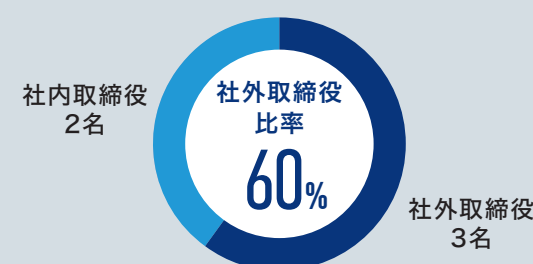
独立性比率^{※1}



取締役の在籍年数^{※2}



役員人事委員会の構成^{※2}



報酬委員会の構成^{※2}



※2: 2025年7月1日時点

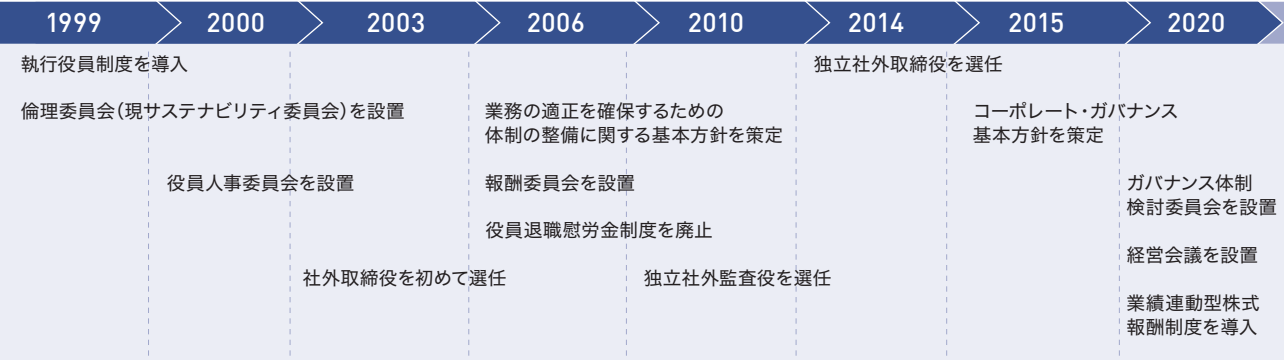
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

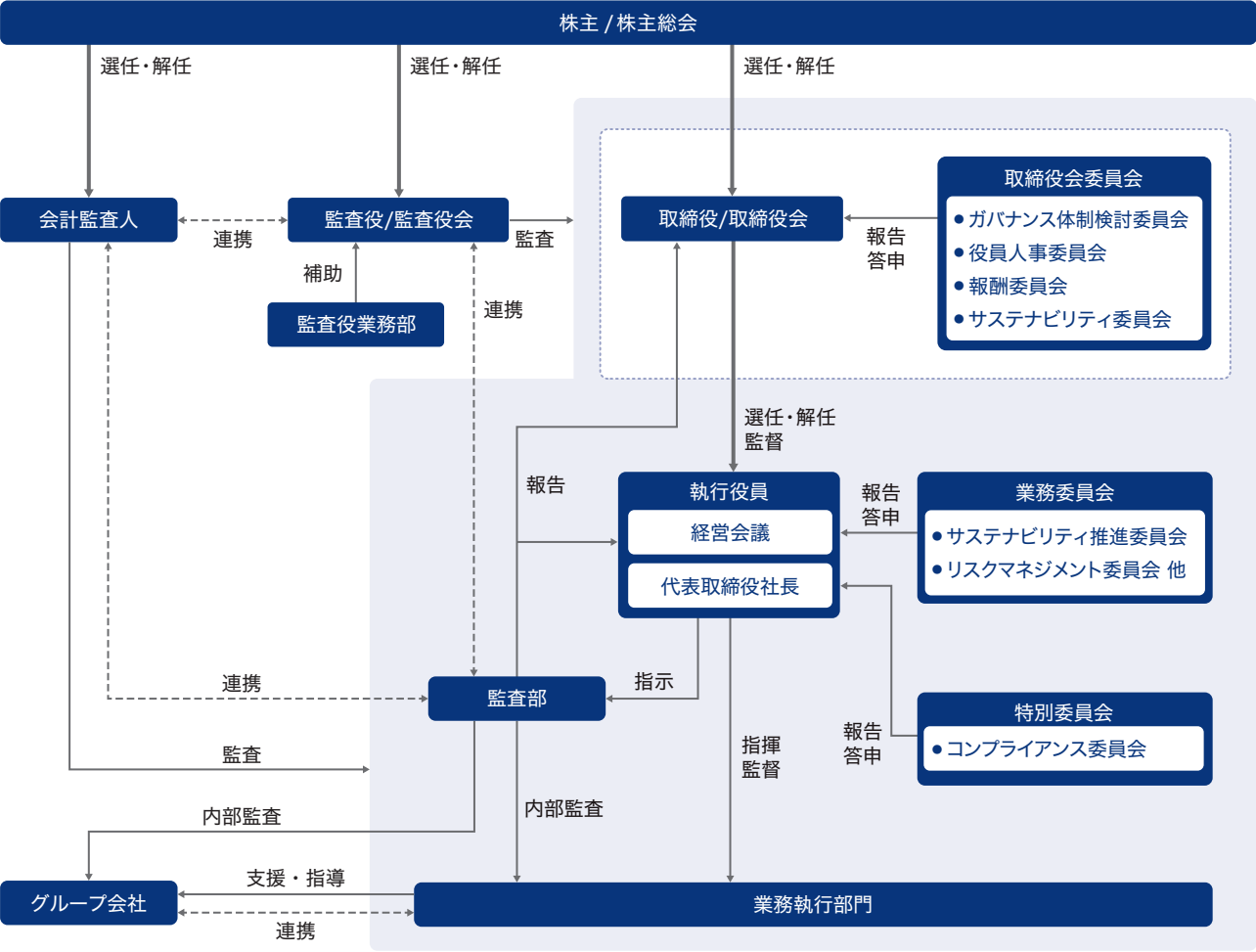
企業として持続的な発展を図り社会から信頼を獲得するため、経営における意思決定の迅速性、的確性、公正性及び透明性を確保することを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方として、取り組んでいます。

「コーポレート・ガバナンス基本方針」

当社のガバナンスの変遷



コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年7月1日現在)



コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査役会設置会社を採用しており、取締役会及び監査役会の役割・構成等は以下のとおりです。取締役会の活性化を図るため、取締役会内にガバナンス体制検討委員会、役員人事委員会、報酬委員会、サステナビリティ委員会を設置しています。各委員会は、機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、委員長を独立社外取締役とし、独立社外監査役もオブザーバーとして議論に参加しています。業務執行については、執行役員制度を採用しており、意思決定機関として経営会議を設置しています。経営会議または社長の諮問に係る業務について審議等を行う業務委員会として、サステナビリティ推進委員会、リスクマネジメント委員会等を設置するとともに、社長の諮問に答える特別委員会として、社外有識者を委員長としたコンプライアンス委員会を設置しています。

適切な執行の監督

取締役会

役割・責務	●当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、主として(1)企業戦略等の大きな方向性を示すこと(2)経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと(3)独立した客観的な立場から経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを役割・責務とする
構成	議長：代表取締役会長 田中茂義 社外取締役比率：42%
主な審議事項	●法定専決事項 ●【TAISEI VISION 2030】達成計画・中期経営計画(2024-2026)の策定※及び進捗状況 ●資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 ●「グループ海外事業」「人的資本」等の中長期的な重要課題への対応 ●「企業風土改革」への取り組み ●重要リスクへの対応状況 ●監査計画及び実施実況 ●内部統制システムの運用状況 ●財務報告に係る内部統制評価結果 ●内部通報体制の運用状況 ●取締役会の実効性の分析、評価及び対応

※「財務政策」などの「経営の基本方針」や、「サステナビリティ戦略」などの「事業基盤の整備方針」等を含め審議

取締役会における審議のさらなる充実に向け、2024年度には取締役会議題分析や取締役会実効性評価の結果を踏まえて、取締役会議題体系の見直しや規程改定を実施し、適宜執行サイドへ権限委譲を図りました。また、経営会議や社長点検等における議論を踏まえ、重要な経営課題やその具体策の実施状況等について定期的に取締役会に報告し、執行状況のモニタリングを行いました。

さらに、取締役会の審議の活性化や実効性の確保を目的として、取締役会メンバーによる「自由討議」や社外取締役による「社外取締役ミーティング」を定期的に開催しました。

監査役会

役割・責務	●監査役会は、各監査役から監査の報告を受ける他、取締役等や会計監査人から職務の執行状況の報告を受けている ●監査役は、取締役の職務の執行を監査することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負い、当社の健全で持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を促すことを基本方針とし、必要に応じ、意見を述べている
構成	議長：常勤監査役 林隆 社外監査役比率：67%
監査の状況	●2024年度は、重点監査項目を「1.中期経営計画の周知と浸透状況、2.中期経営計画の主な施策の実施状況、3.【TAISEI VISION 2030】の目指す姿を見据えた取り組みの状況、4.重要なリスクへの対応状況」として、監査活動を行った。監査活動を通じて認識した事項について、取締役会や経営会議、代表取締役社長との意見交換において、課題提起や提言を行っている

取締役会委員会

ガバナンス体制検討委員会

目的・検討内容	●当社及びグループ会社全体のコーポレート・ガバナンスの継続的なモニタリング実施とさらなる充実のための施策の検討を通じ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの継続的な向上を図ることを目的とする
構成	委員長：社外取締役 西村篤子 社外取締役比率：43% オブザーバー
主な審議事項	●各取締役会委員会の規模・構成・審議内容の整理 ●個別工事損益状況の取締役会報告基準の策定 ●グループガバナンスの対応状況のモニタリング ●取締役会実効性評価の課題に対する対応状況のモニタリング

報酬委員会

目的・検討内容	●取締役・執行役員等の報酬、賞与その他の職務執行の対価として会社から受ける財産上の利益に関する事項について審議し、必要に応じ、委員会における審議経過及び結果を取締役会に対して報告または答申することにより、取締役会における審議の合理化、適正化及び活性化を図ることを目的とする
構成	委員長：社外取締役 大塚紀男 社外取締役比率：60% オブザーバー
主な審議事項	●取締役・執行役員等の報酬額に関する事項 ●報酬委員会に関連する規程の制定・改廃に関する事項

凡例



役員人事委員会

目的・検討内容	●取締役・執行役員等の人事関連事項について審議を行い、必要に応じ、委員会における審議経過及び結果を取締役会に対して報告または答申することにより、取締役会における審議の合理化、適正化及び活性化を図ることを目的とする
構成	委員長：社外取締役 大塚紀男 社外取締役比率：60% オブザーバー
主な審議事項	●取締役・執行役員等の選解任・担当業務の決定等に関する事項 ●取締役・執行役員の評価や賞罰に関する事項 ●取締役会構成及び取締役の指名制度・選解任プロセスに関する事項 ●社長等の後継者育成計画等に関する事項

サステナビリティ委員会

目的・検討内容	●サステナビリティ経営に関する重要な方針や施策の策定、運用等に関する事項の検討を通じ、当社及びグループ全体のサステナビリティ経営の強化・推進を図ることを目的とする
構成	委員長：社外取締役 國分文也 社外取締役比率：40% オブザーバー
主な審議事項	●グループ行動指針、サステナビリティ基本方針等の重要な会社方針の決定/改定 ●サステナビリティ関連の情報開示方針の決定 ●サステナビリティ委員会の審議事項の見直し

取締役会の実効性の分析・評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、外部の法律事務所の助言を受けつつ、取締役会の実効性について分析・評価を行い、その結果を開示しています。

2024年度評価の概要

（1）評価方法・プロセス ●事務局が個別評価アンケート（取締役会評価シート）を作成し、取締役会で承認の上、各取締役及び監査役が個別評価を行いました。 ●アンケートの評価項目は次のとおりで、1～5については設問に対する5段階評価と自由記述とし、6については自由記述としました。	（2）2024年度の評価結果の概要 ●企業としてのガバナンス体制は着実に整備されてきており、全体として、取締役会の実効性は向上しているとの評価がなされた一方、取締役会の役割・責務の観点から引き続き内容を充実させるべき事項があるとの評価がなされました。 取締役会をより実効性のあるものにしていくために、引き続き、以下に取り組んでまいります。 a) 取締役会の人数・構成など、ガバナンス体制の在り方に関する討議を踏まえた取り組みの推進 b) さらなる議案の絞り込みと、重要案件の業務執行状況に対するモニタリングの実施 c) 中長期的に目指す姿を意識した取締役会の議題設定と審議内容の業務執行への確実な反映
《評価項目》 「1.取締役会構成員としての自己評価」「2.取締役会の構成・運営」「3.取締役会の実効性」「4.サポート体制」「5.中長期的に目指す姿及び中期経営計画に関する審議・モニタリング」「6.取締役会全般」 ●事務局がとりまとめた個別評価結果に対し、弁護士による第三者評価を行うとともに、取締役全員が全体評価を行いました。 ●その上で、取締役会にて、第三者評価や全体評価等に基づき、審議を行いました。	

2021年度～2023年度取締役会実効性評価において抽出された課題と対応

実効性評価で抽出された課題	改善に向けた対応
取締役会の人数・構成など、ガバナンス体制の在り方に関する討議の充実（2021・2022・2023）	役員人事委員会審議：取締役会の構成、取締役の指名及び社長後継者計画（2022・2023・2024） 報酬委員会審議：報酬制度全般の検証及び再整備を含む、中長期的な戦略実現に向けた役員報酬の在り方（2024）
適切な範囲での執行側への権限委譲（2021・2022・2023）	取締役会議題体系を見直し、議案数の絞り込みを実施（2022・2023） 簡潔な資料作成と説明の実施（2022・2023・2024）
取締役会委員会審議の実効性の向上（2021・2023）	審議時間の充実化（2022） 取締役会委員会の規模・構成や審議内容の更新（2024）
重要案件の業務執行状況に対するモニタリングの実施（2023）	重要案件、中期経営計画（2024-2026）における主な施策の業務執行状況のモニタリング（2024）
グループガバナンスの実効性強化に向けた具体的検討（2021）	当社・グループ会社間での人事交流の制度化、主要グループ会社における経営会議の設置等のグループ会社活性化に向けた施策を実施（2022）
中長期的な視点に基づく取締役会の役割・責務を踏まえた審議のさらなる充実（2022・2023）	中期経営計画（2024-2026）策定に向けた集中審議実施と企業風土改革についての議論（2023） グループ海外事業方針策定・人事制度改革実施（2024）

取締役一覧（2025年7月1日時点）



取締役会議長
田中 茂義 | 代表取締役会長
2015年6月 取締役就任

1979年 当社入社
2011年 当社執行役員
2015年 当社取締役専務執行役員
2019年 当社代表取締役副社長執行役員
2023年 当社代表取締役会長(現任)



取締役
白川 賢志 | 2024年6月 就任

1984年 当社入社
2019年 当社執行役員
2021年 当社常務執行役員
2024年 当社専務執行役員
2024年 当社取締役専務執行役員(現任)



取締役
吉野 雄一郎 | 2023年6月 就任

1986年 当社入社
2020年 当社中国支店長
2021年 当社執行役員
2023年 当社常務執行役員
2023年 当社取締役常務執行役員(現任)



サステナビリティ委員会委員長
國分 文也 | 取締役
2019年6月 就任

1975年 丸紅㈱入社
2013年 同社代表取締役社長
2019年 同社取締役会長
2019年 当社取締役(現任)
2020年 本田技研工業㈱社外取締役(現任)
2025年 丸紅㈱名誉顧問(現任)



代表取締役社長
相川 善郎 | 2019年6月 取締役就任

1980年 当社入社
2013年 当社執行役員
2016年 当社常務執行役員
2019年 当社取締役常務執行役員
2020年 当社代表取締役社長執行役員(現任)



取締役
笠原 淳一 | 2024年6月 就任

1985年 当社入社
2020年 当社執行役員
2023年 当社常務執行役員
2024年 当社専務執行役員
2024年 当社取締役専務執行役員(現任)



ガバナンス体制検討委員会委員長
西村 篤子 | 取締役
2017年6月 就任

1979年 外務省入省
2014年 特命全権大使 ルクセンブルク国駐節
2016年 特命全権大使 女性・人権担当
2017年 国際石油開発帝石㈱
(現INPEX)社外取締役(現任)
2017年 当社取締役(現任)



取締役
上條 努 | 2023年6月 就任

1976年 サッポロビール㈱(現サッポロホールディングス㈱)入社
2011年 サッポロホールディングス㈱代表取締役社長兼グループCEO兼
サッポロ飲料㈱(現ポッカサッポロフード&ビバレッジ㈱)代表取締役社長
2021年 ㈱オカムラ社外取締役(現任)
2023年 当社取締役(現任)
2024年 サッポロホールディングス㈱名誉顧問(現任)



代表取締役
岡田 正彦 | 2023年6月 取締役就任

1982年 当社入社
2017年 当社執行役員
2023年 当社専務執行役員
2023年 当社代表取締役専務執行役員
2024年 当社代表取締役副社長執行役員(現任)



取締役
山浦 真幸 | 2023年6月 就任

1985年 当社入社
2020年 当社千葉支店長
2021年 当社執行役員
2023年 当社常務執行役員
2023年 当社取締役常務執行役員(現任)



役員人事委員会委員長 報酬委員会委員長
大塚 紀男 | 取締役
2019年6月 就任

1973年 日本精工㈱入社
2009年 同社取締役代表執行役社長
2019年 当社取締役(現任)
2022年 日本精工㈱名誉顧問(現任)
2023年 ㈱世界貿易センタービルディング社外取締役(現任)



取締役
小出 寛子 | 2024年6月 就任

1986年 J.ウォルター・トンブソン・ジャパン㈱(現VML Japan)入社
1993年 日本リーバ㈱(現ユニリーバジャパン㈱)入社
2001年 同社取締役
2013年 ニューウェル・ラバーメイド・インコーポレーテッド(米国)シニア・ヴァイス・プレジデント
2021年 J.フロント リテイリング㈱社外取締役(現任)
2024年 当社取締役(現任)

監査役一覧（2025年7月1日時点）



監査役会議長
林 隆 | 常勤監査役
2019年6月 就任

1974年 当社入社
2006年 当社執行役員
2008年 大成建設ハウジング㈱代表取締役社長
2012年 大成有楽不動産㈱代表取締役社長
2019年 当社監査役(現任)



監査役
大原 慶子 | 2020年6月 就任

1988年 弁護士登録(第一東京弁護士会)小松綜合法律事務所
(後 小松・狛法律事務所)入所
1993年 弁護士登録(ニューヨーク州)
2000年 神谷町法律事務所創立パートナー(現任)
2018年 ㈱FPG社外取締役(現任)
2019年 富士急行㈱社外取締役(現任)
2020年 当社監査役(現任)



常勤監査役
奥田 秀一 | 2023年6月 就任

1985年 当社入社
2015年 当社管理本部経理部長
2020年 当社環境本部長
2022年 当社サステナビリティ経営推進本部長
2023年 当社監査役(現任)



監査役
宮内 和洋 | 2024年6月 就任

1985年 会計検査院入庁
1996年 外務省出向
在ルクセンブルク日本大使館一等書記官
2017年 会計検査院事務総長官房総括審議官
2022年 会計検査院事務総長
2024年 当社監査役(現任)



監査役
佐藤 康博 | 2020年6月 就任

1976年 ㈱日本興業銀行入行
2014年 ㈱みずほフィナンシャルグループ取締役兼執行役社長
2018年 同社取締役会長
2020年 当社監査役(現任)
2022年 ㈱みずほフィナンシャルグループ特別顧問(現任)



監査役
緒方 禎己 | 2025年6月 就任 新任

1987年 警察庁採用
1999年 外務省出向
在ロシア連邦日本国大使館一等書記官
2024年 警視總監
2025年 明治安田生命保険相互会社顧問(現任)
2025年 当社監査役(現任)

取締役会・監査役会・取締役会委員会の出席状況（2024年度）

役職名	氏名	開催実績及び出席状況					
		取締役会	監査役会	ガバナンス体制検討委員会	役員人事委員会	報酬委員会	サステナビリティ委員会
		全13回	全14回	全4回	全11回	全8回	全1回
代表取締役会長	田中 茂義	13/13 (100%)	—	—	11/11 (100%)	8/8 (100%)	—
代表取締役社長	相川 善郎	13/13 (100%)	—	4/4 (100%)	11/11 (100%)	8/8 (100%)	1/1 (100%)
代表取締役	岡田 正彦	13/13 (100%)	—	4/4 (100%)	11/11 (100%)	8/8 (100%)	—
取締役	白川 賢志 ^{※1}	10/10 (100%)	—	—	—	—	1/1 (100%)
	笠原 淳一 ^{※1}	10/10 (100%)	—	3/3 (100%)	—	—	—
	山浦 真幸	13/13 (100%)	—	4/4 (100%)	—	—	—
	吉野 雄一郎	13/13 (100%)	—	—	—	—	1/1 (100%)
	西村 篤子	13/13 (100%)	—	4/4 (100%)	11/11 (100%)	8/8 (100%)	—
	大塚 紀男	13/13 (100%)	—	4/4 (100%)	11/11 (100%)	8/8 (100%)	—
	國分 文也	13/13 (100%)	—	—	7/11 (64%)	4/8 (50%)	1/1 (100%)
	上條 努	13/13 (100%)	—	—	10/11 (91%)	7/8 (88%)	1/1 (100%)
常勤監査役	小出 寛子 ^{※1}	10/10 (100%)	—	2/3 (67%)	6/8 (75%)	3/5 (60%)	—
	林 隆	—	14/14 (100%)	—	—	—	—
	奥田 秀一	—	14/14 (100%)	—	—	—	—
	佐藤 康博	—	14/14 (100%)	—	—	—	—
	大原 慶子	—	14/14 (100%)	—	—	—	—
	三浦 正充 ^{※2}	—	14/14 (100%)	—	—	—	—
	宮内 和洋 ^{※1}	—	10/10 (100%)	—	—	—	—
	監査役	—	—	—	—	—	—

(注)取締役会委員会は、委員の取締役の他、オブザーバーの監査役が出席しています
※1 白川賢志氏、笠原淳一氏、小出寛子氏及び宮内和洋氏は、2024年6月20日開催の第164回定時株主総会において選任された以降の出席状況を対象としています
※2 2025年6月退任

■ スキルマトリックス

2030年度の当社グループの目指す姿を達成するために、取締役及び監査役に期待する「専門性及び経験」を以下のとおり特定し、取締役及び監査役を選任しています。

		企業経営	技術	営業	サステナビリティ	法務・リスク マネジメント	財務・会計	グローバル
取締役	田 中 茂 義	●	●	●				●
	相 川 善 郎	●	●	●	●			
	岡 田 正 彦	●		●		●	●	
	白 川 賢 志		●	●				
	笠 原 淳 一				●	●		
	山 浦 真 幸		●	●				
	吉 野 雄 一 郎		●	●				
	西 村 篤 子				●	●		●
	大 塚 紀 男	●					●	●
	國 分 文 也	●			●			●
監査役	上 條 努	●				●		●
	小 出 寛 子	●				●		●
	林 隆	●					●	
	奥 田 秀 一				●		●	
	佐 藤 康 博	●					●	
	大 原 慶 子				●	●		●
	宮 内 和 洋						●	●
社外取締役	緒 方 禎 己					●		●
社外監査役								

(注1) 上記は取締役及び監査役に対して特に期待するスキルを表しており、取締役及び監査役が持つ全てのスキルを表すものではありません
(注2) サステナビリティに関しては、全ての取締役及び監査役に期待するスキルと認識しておりますが、特に期待する取締役及び監査役に限定して表記しています

🌐「専門性及び経験の考え方」

■ 経営幹部の選任・解任と育成計画

取締役候補の指名及び執行役員の選任は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する人財を選定するという観点から、個々の経歴、実績や人間性、知識、経験、能力等の資質及びジェンダーや国際性、年齢の面を含む多様性に加え、全体のバランスを考慮して行っています。取締役会は、中長期的に目指す姿や中期経営計画を達成するために、取締役会として備えるべきスキルを特定し、これに基づき取締役候補を指名します。取締役候補の指名及び執行役員の選解任は、役員人事委員会で審議の上、取締役会で決定します。経営幹部の育成は、優秀な人財に最適なタイミングで交代がなされるよう、その人財確保を目的とした後継者候補の選抜と研修を計画的に実施しています。研修や選抜の過程を通じ、外部環境に対する幅広い知見やコーポレート・ガバナンス、経営戦略等に関するリテラシーを備えさせるとともに、経営幹部としてふさわしい人財を見極めていきます。

主に執行役員・理事・部長クラスを対象とする次世代経営幹部育成プログラムでは、グループ会社取締役への就任や経営会議等重要会議へのオブザーバーとしての参加、社外役員との意見交換会の実施などにより、全社的視点・グループ全体最適の視点でのマネジメント能力を習得し、資質や能力を引き上げる機会を提供しています。また、次世代経営幹部育成プログラム選抜者に続く世代の優秀な人財の確保及び底上げを目的とした、主に部長・次長クラスを対象とする次々世代経営幹部育成プログラムでは、社外機関による研修の受講等により、経営者に必要なスキル・知識を習得する機会を提供しています。なお、現経営層に対しても、定期的に「経営トップセミナー」を開催し、外部講師を招いた基調講演や、重要な経営課題のディスカッションにより、経営スキルの向上を図っています。

■ 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

2023年度、【TAISEI VISION 2030】の実現に向けたグループ企業価値向上に資する施策として、土木・建築・製造事業を主に展開する㈱ピーエス三菱を連結子会社とし、2024年7月1日付で社名を「ピーエス・コンストラクション㈱」に変更しました。ピーエス・コンストラクション㈱では、これまでの自主的な経営により、現在の事業基盤が形成され、堅調な業績がもたらされていることに鑑み、同社の企業文化や経営の自主性を尊重することが同社の企業価値向上のために重要であり、同社の上場を維持することが適切と考え、上場維持の方針を同社との間で合意しています。当社は、少数株主を含む同社の株主共同の利益に配慮した、適切なガバナンス体制を構築するとともに、グループ運営に関する基本方針に基づき、グループ全体の一体的な運営によるグループ利益の最大化に努めていきます。

■ 株主・投資家との対話

■ 情報開示に関する考え方

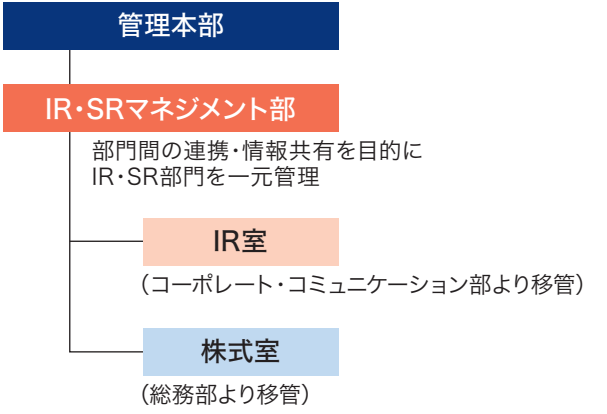
「情報開示方針」及び「コーポレート・ガバナンス基本方針」に基づき、財務・経営成績、経営戦略・経営課題、リスクとガバナンス、人的資本、知的財産、サステナビリティ課題への取り組み等について、法令及び証券取引所の規則に沿った開示を適切に実施しています。また、必要に応じて、Webサイトや統合報告書等において当社グループの事業活動等に関する最新の情報をステークホルダーの皆様タイムリーに、分かりやすく提供するように努めています。

■ 株主・投資家との対話

持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、「IR方針」に基づき建設的な対話の促進を図っています。代表取締役副社長（管理担当）が中心となって積極的に株主・投資家との建設的な対話を実施するとともに、IR・SR部門を通じ、株主・投資家から寄せられた意見を経営陣幹部にフィードバックする体制を整備しています。主な取り組みとしては、アナリスト・機関投資家を対象とした決算説明会や、IR部門でのアナリスト・国内外機関投資家との個別ミーティングを実施しています。

🌐「株主・投資家等との対話の状況」

なお、2025年9月1日付でIR・SR部門を一元管理するIR・SRマネジメント部を新設しました。株主・投資家との対話体制のさらなる充実を図り、当社への理解促進につながるよう努めていきます。



■ 経営陣・取締役会へのフィードバックの実施状況

IR・SR部門は、株主・投資家との対話の内容を経営陣及び社内関係部門に情報を提供するほか、定期的に経営会議及び取締役会に報告し、資本市場の評価や関心事をフィードバックしています。また、経営陣とIR・SR部門は、株主・投資家からの意見を参考に、対話を充実させるための取り組みや開示資料の改善と拡充等、IR・SR活動の改善に努めています。2025年3月期までに株主・投資家から寄せられたご意見・ご要望を受け、実施した経営施策は以下のとおりです。

- 経営陣の対話への関与の増加
（社長によるスモールミーティングの開催、個別ミーティングへの対応拡充）
- 政策保有株式の段階的縮減
- 配当政策の見直し
（2025年度より下限付き配当性向30%を導入）
- 自己株式の取得
（2024年11月から2025年11月までの期間において1,500億円を上限として実施）
- 資金配分施策の詳細を公表

役員報酬

1.取締役の個人別の報酬等についての決定方針に関する事項

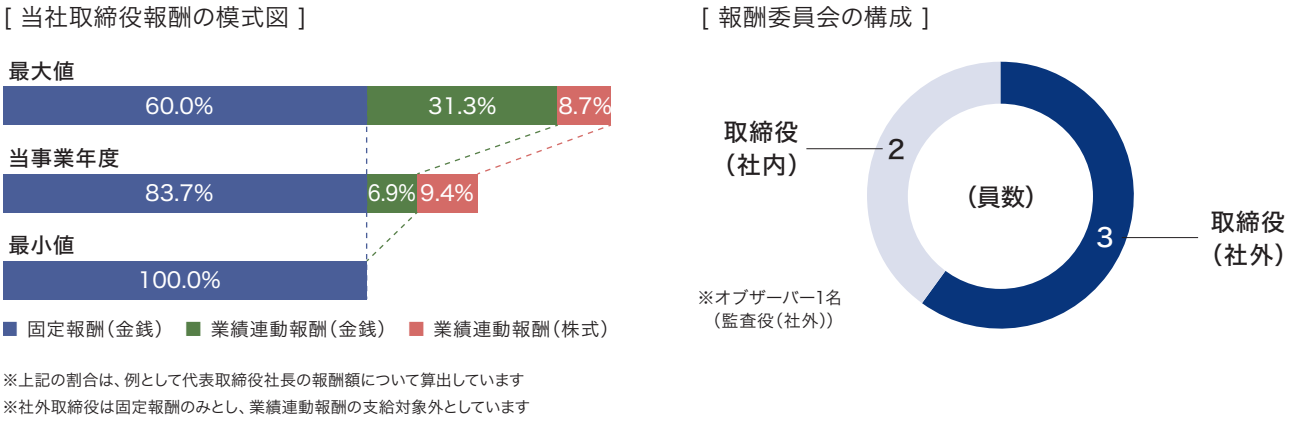
当社は、報酬委員会において審議の上、2021年2月25日開催の取締役会において、取締役の個人別報酬に係る決定方針を決議しており、その内容は、以下のとおりです。

①取締役の個人別の報酬等についての決定に関する基本方針

当社における取締役の報酬等は金銭報酬としての固定報酬及び業績連動報酬（金銭報酬）ならびに非金銭報酬としての業績連動報酬（株式報酬）により構成され、当社及び当社グループの事業規模、内容、業績、個々の職務内容や責任などを総合的に考慮してその内容を定めています。

報酬等の内容の決定にあたっては、取締役会の事前審議機関である「報酬委員会」において審議の上、職責及び役位（執行役員を兼務する場合の執行役員の役位を含む。以下同様）に応じた個人別の報酬等を取締役会において決定します。

報酬委員会は、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とし、独立社外監査役をオブザーバーとすることにより報酬等の内容を適正に検討できる体制としています。



②固定報酬の額またはその算出方法等の決定に関する方針

固定報酬は、在任中、毎月一定期日に支給するものとし、当社の事業規模、内容、個々の職務内容や責任などを総合的に考慮し、職責に応じて定め、社外取締役以外の取締役については役位に応じて累進するように定めています。

③業績連動報酬の業績指標の内容及び額又は数の算定方法等
非金銭報酬の内容及び額もしくは数又はその算定方法等の決定に関する方針

業績連動報酬は、各取締役が業績の向上及び企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として設定しています。

ただし、社外取締役については業績連動報酬の支給対象外としています。

(ア)業績連動報酬（金銭報酬）

業績連動報酬（金銭報酬）は、在任中、毎月一定期日に支給するものとし、グループ経営に対する取締役の責任と報酬の連動を明確にすることを目的として、全社業績連動部分及び個人業績連動部分により構成し、全社業績連動部分は当社グループの短期業績に連動する内容及び額、個人業績連動部分は予め設定された個人別の職務目標の達成度合いに応

じた内容及び額とするように定めています。

全社業績連動部分に係る業績指標は、当社グループの事業活動に対する直接的な成果を示す指標であることを理由として、直近連結会計年度の連結損益計算書における営業利益を採用し、役位に応じて累進するように定めています。

(イ)業績連動報酬（株式報酬）

業績連動報酬（株式報酬）は、取締役の報酬と当社グループの業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とし、中長期業績に連動する内容及び額とするように定めています。

株式給付信託（＝Board Benefit Trust）方式を採用し、定時株主総会開催日を付与日として、取締役会において定めた「役員株式給付規程」に基づき、在任中、毎期ポイントを付与して累積します。取締役が退任し、「役員株式給付規程」に定める受益者要件を満たした場合、所定の受益者

確定手続きを行うことにより、1ポイントあたり1株として累積ポイント数に相当する当社株式を給付します。なお、当該給付の一部を、当社株式に代えて、当社株式の時価相当の金銭とすることがあります。

業績指標は、当社グループの事業活動に対する最終的な成果を示す指標であることを理由として、直近連結会計年度の連結損益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益を採用しています。各取締役に付与するポイントは、業績達成状況、職務内容及び責任などを考慮して代表取締役及び取締役役に区分してそれぞれ定めています。

④各種類の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業績連動報酬については、金銭報酬及び株式報酬それぞれにおいて基準となる業績値を設定した上で、当該基準と比較して好業績となる場合に業績連動報酬の割合が増加するように定めています。

中長期的観点からは、固定報酬の割合を縮減し、業績連動報酬の割合を高めていくよう見直しを検討していくものとします。

ただし、社外取締役の報酬等については、固定報酬のみとします。

2.監査役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する事項

監査役報酬等については固定報酬のみで構成されており、各監査役の報酬額は監査役会にて協議の上、決定しています。

3.取締役及び監査役の報酬等についての株主総会決議に関する事項

区 分	報酬等の種類	報酬限度額	株主総会決議日	決議時点の支給対象役員の員数
取 締 役	固定報酬	月総額70百万円以内	2006年6月27日 (第146回定時株主総会)	14名 (うち社外取締役2名)
	業績連動報酬(金銭報酬)			12名
	業績連動報酬(株式報酬)	1 事業年度あたりの上限 付与数:合計35,000ポイント (1ポイント＝1株) 拠出金額:1億円以内	2020年6月24日 (第160回定時株主総会)	8名
監 査 役	固定報酬	月総額12百万円以内	1994年6月29日 (第134回定時株主総会)	5名 (うち社外監査役2名)

4.取締役及び監査役の報酬等の総額等

区 分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類			対象となる 役員の員数(名)
		金銭報酬		非金銭報酬	
		固定報酬(百万円)	業績連動報酬(百万円)	株式報酬(百万円)	
取 締 役 (うち社外取締役)	613 (81)	522 (81)	34 (－)	55 (－)	15 (5)
監 査 役 (うち社外監査役)	137 (61)	137 (61)	－ (－)	－ (－)	7 (5)

(注1) 金銭報酬のうち業績連動報酬の業績指標は、当社グループの事業活動に対する最終的な成果を示す指標であることを理由として、直近連結会計年度の連結損益計算書における営業利益を採用しており、当連結会計年度の連結損益計算書における営業利益は120,160百万円です

(注2) 非金銭報酬である株式報酬は、株式給付信託（＝Board Benefit Trust）方式を採用し、定時株主総会開催日を付与日として、取締役会において定めた「役員株式給付規程」に基づき、在任中、毎期ポイントを付与して累積します。取締役が退任し、「役員株式給付規程」に定める受益者要件を満たした場合、所定の受益者確定手続きを行うことにより、1ポイントあたり1株として累積ポイント数に相当する当社株式を給付します。なお、当該給付の一部を、当社株式に代えて、当社株式の時価相当の金銭とすることがあります。株式報酬は、業績連動報酬にも該当し、その業績指標は、当社グループの事業活動に対する最終的な成果を示す指標であることを理由として、直近連結会計年度の連結損益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益を採用しており、当連結会計年度の連結損益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益は123,824百万円です

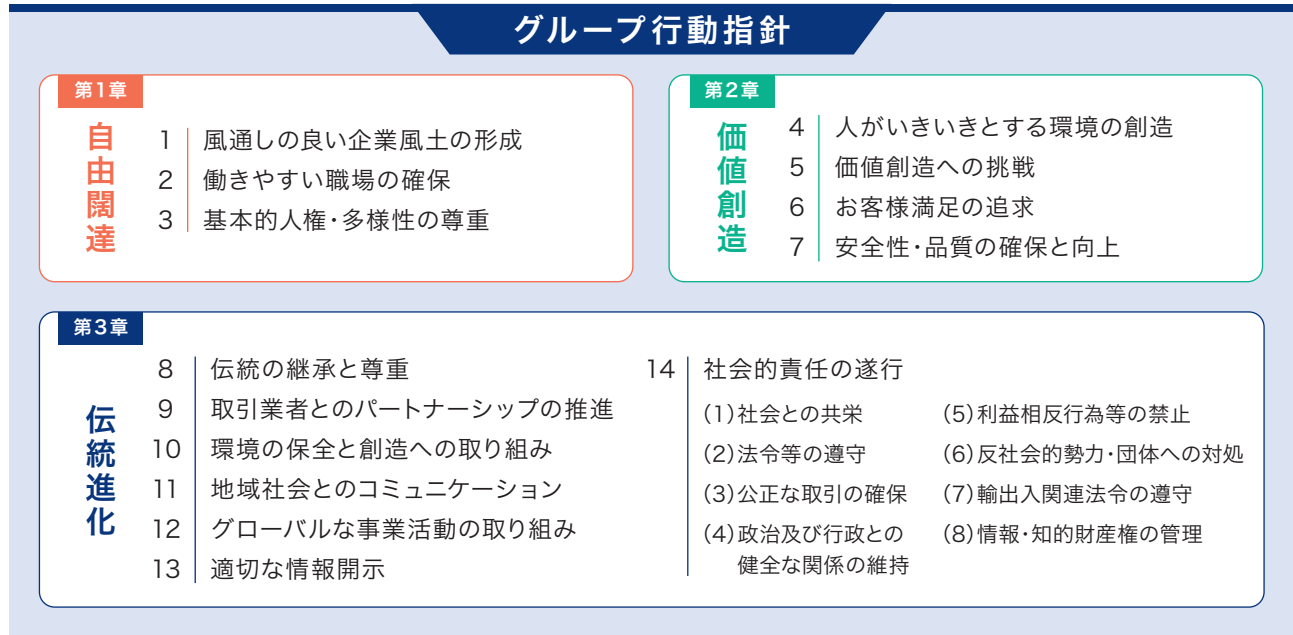
(注3) 当事業年度に支給した取締役の報酬は、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内にあり、取締役会において決議された取締役の個人別報酬に係る決定方針に従ったものです。また、取締役会の事前審議機関である報酬委員会において審議の上、取締役会において決議されたものになります

コンプライアンス

基本的な考え方

グループ理念「人がいきいきとする環境を創造する」を実現するために、組織としての行動の基本原則及び役職員等が積極的に実践すべきまたは厳守すべき行動・判断の基準として「グループ行動指針」を定めています。この行動指針は、当社グループのコンプライアンス遵守の規範となっています。

(2025年7月現在)



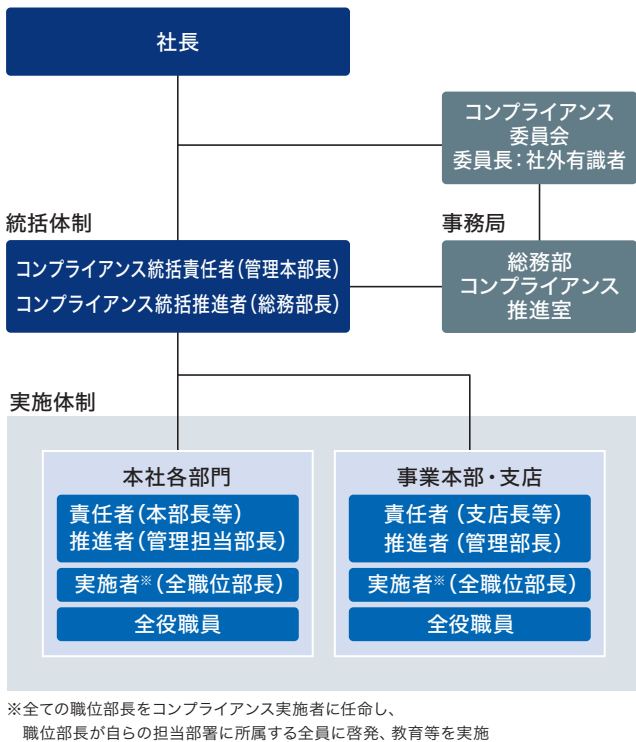
「グループ行動指針」

コンプライアンス推進体制

部門ごとに責任者・推進者・実施者を配置し、社内のコンプライアンス推進体制を整備するとともに、社長の諮問にこたえる特別委員会として、社外有識者（弁護士）を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。独占禁止法遵守のための体制整備等のコンプライアンス委員会の提言に基づく諸施策、及び教育・研修等により、役職員一人ひとりの意識を高め、コンプライアンスの徹底を図っています。

インサイダー取引防止のための教育・指導の再徹底

2025年5月に、証券取引等監視委員会から、当社従業員4名が金融商品取引法違反（内部者取引規制）をしたとして、内閣総理大臣及び金融庁長官に対して課徴金納付命令を発出するよう勧告を行った旨が公表されました。このような事案を引き起こしたことは誠に遺憾であり、全役職員に対して教育・指導の再徹底を図り、再発防止に努めてまいります。



リスクマネジメント

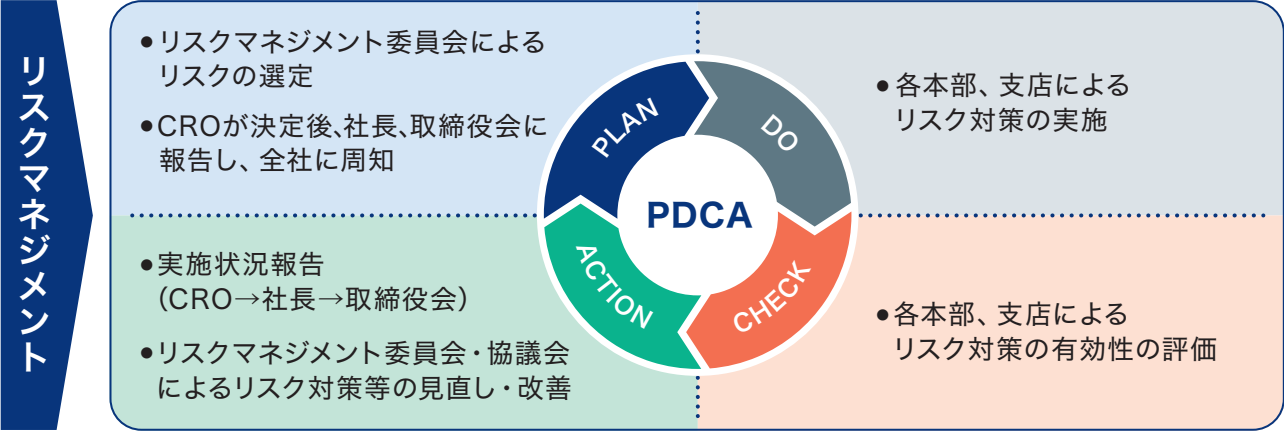
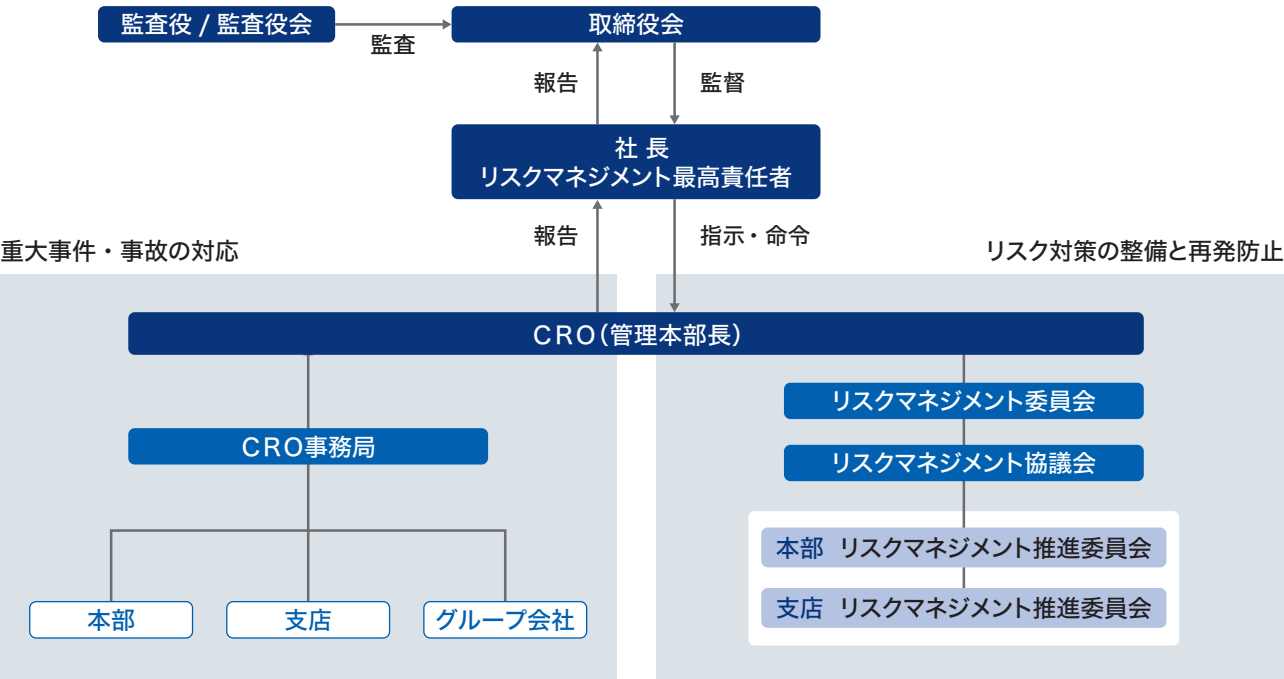
基本的な考え方

リスクマネジメント方針、リスクマネジメント基本規程のもと、品質、コンプライアンス、情報、安全、環境等のESGに関するリスクへ対応する、全社的に体系化されたリスクマネジメントシステムを整備しています。

全社のリスクマネジメントを有効に機能させ、業務の適正性を保つために、事前のリスク対策を確実に実行し、リスク発生回避に努めるとともに、万が一、リスクが顕在化した場合には、バッドニュースファーストを徹底するとともに、発生時のリスク対策を適時に実行することにより影響を最小限に抑え、事業の継続及び社会からの信頼の確保に努めています。

リスクマネジメント推進体制

事業運営に伴うリスクを適切に把握・管理するリスクマネジメント体制を継続的に運用しています。社長を「最高責任者」、管理本部長を「CRO（チーフ・リスクマネジメント・オフィサー）」とした体制を敷いており、顕在化したリスク等を鑑み、注力して管理するリスク及びその対策を適宜見直し、PDCAサイクルを運用することにより、リスクマネジメント体制の有効性を検証して、実効性の向上に努めています。



事業等のリスク

事業に関するリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある主な事項として、以下のリスクを有価証券報告書で開示しています。これらのリスクが顕在化した場合、業績、財政状態、社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

「有価証券報告書」

1. 事業環境に関するリスク

- | | | |
|-----------|----------------|-----------|
| ① 建設市場の動向 | ② 資材価格の変動 | ③ 資産保有リスク |
| ④ 金利水準の変動 | ⑤ 付帯関連する事業のリスク | |

2. 事業運営に関するリスク

- 以下の20項目を選定し、さらに、当社グループの事業に与える影響や社会情勢等を踏まえ、特に重点的に取り組む必要があるリスク項目を当年度の「重点管理リスク」として特定し、その予防・対策に努めています。
- (青字=2025年度の重点管理リスク 7項目)
- | | |
|--|---|
| (1) 土木事業・建築事業に対する法規制違反リスク
① 建設業法等違反リスク
② 独占禁止法違反リスク
(2) 知的財産侵害リスク
(3) 不適切な財務報告リスク
(4) 反社会的勢力リスク
(5) インサイダー取引リスク
(6) 施工不良による品質リスク
(7) 設計不良リスク
(8) 工程遅延リスク
(9) 事故災害リスク | (10) 情報漏洩・システムトラブルリスク
(11) 大規模災害リスク
(12) 労働環境リスク
(13) 環境法規制違反リスク
(14) 気候変動等環境課題に関するリスク
(15) 人権課題に関するリスク
(16) 与信リスク
(17) 契約リスク
(18) 感染症流行リスク
(19) カントリーリスク
(20) 地政学リスク |
|--|---|

重点管理リスクに関する主な対策

- ▶ 不適切な財務報告リスク
内部統制の実効性のモニタリングやコンプライアンス教育を継続的に実施しています。
- ▶ 施工不良による品質リスク
品質管理本部の設置等による品質管理体制の整備や、鉄骨アカデミー等の技術教育による品質管理力の強化を図り、品質マネジメントシステムの適切な運用に努めています。
- ▶ 工程遅延リスク
契約前の適正工期の検討、お客様との協議、本支店による作業所支援等を実施し、確実な工程管理を行っています。
- ▶ 事故災害リスク
事故・災害の発生防止を図るため、労働安全衛生マネジメントシステムに基づいた安全衛生管理体制を推進するとともに、役員及び協力会社への安全教育を継続的に実施しています。

- ▶ 情報漏洩・システムトラブルリスク
サイバー攻撃等への対応を強化するとともに、個人情報・顧客情報、PC・スマートデバイス等の厳格な管理について、役職員・協力会社へ教育・啓発を実施しています。
- ▶ 労働環境リスク
時間外労働の上限規制の適用に伴い、さらなる業務効率化の推進、適正な要員配置と適切な仕事量の配分、本支店による作業所へのバックアップの強化等を進めています。
- ▶ 人権課題に関するリスク
サプライチェーン全体で取り組むべき「優先的に対応する人権課題」として、差別・ハラスメント・長時間労働等を特定し、その防止・軽減のための教育・啓発を実施しています。

社外監査役メッセージ

社外監査役には、経営から独立した公正な立場で会社の財務報告や業務の適正性を監査することはもとより、コーポレート・ガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上と安定的な成長に貢献することも求められています。当社グループの企業風土改革とコーポレート・ガバナンスの高度化に向けた取り組みに関する、社外監査役4名のメッセージをご紹介します。



社外監査役 宮内 和洋
Kazuhiro MIYAUCHI

長年にわたり会計検査院の業務に携わり、財務や会計に関する豊富な経験を通じ培われた深い知見と卓越した見識を有する

社外監査役 佐藤 康博
Yasuhiro SATO

金融機関の経営者として培われた豊富な経験と幅広い見識、財務・会計に関する豊富な知識を有する

社外監査役 大原 慶子
Keiko OHARA

弁護士として専門的かつ高度な知見や豊富な国際経験、ダイバーシティに関する見識を有する

社外監査役 緒方 禎己
Yoshimi OGATA

長年にわたり警察関係の業務に携わり、リスクマネジメントや危機管理に関する豊富な経験を通じ、深い知見と卓越した見識を有する

Q1. これまでの企業風土改革の取り組みをどのように評価されていますか？
また、今後の取り組みへの期待をお聞かせください。

佐藤監査役

社長が先導する改革が着実に全社に浸透しつつあると感じています。上司も部下も自由に意見を述べ、率直な議論ができる環境は、企業の安定的成長に必要なだけでなく、不測の事故や工程遅延、ハラスメントなどのリスクを未然に防ぐためにも重要です。改革は、全役職員の不断努力により前進します。古い慣習への無批判な踏襲などを見直し、新しい企業風土を一層強化していくことを期待します。

宮内監査役

経営陣が企業風土の課題を率直に認識し対策を講じていることは心強く感じます。社員が会社を好きになり、存分に力を発揮できること、そのためには、好きでいられる会社であることが大切です。改革をトップダウンとボトムアップの両面で進めていることは評価できることであり、今後さらに、中間層を含め全社員が必須の課題として取り組むことと、経営層による、それを可能にする環境づくりを期待しています。

大原監査役

改革は着実に成果を上げており、今後の成長への貢献が期待されます。経営陣自らが課題を認め、強い覚悟で改革を進めていること、社員の声を反映した、自発的な行動変革を促す「全役職員の約束」を定めたことを評価しています。エンゲージメントスコアを確認しつつ、社員との直接対話を重視していることも有益です。今後は中間層との対話を深め、改革の輪をより広げていくことを期待しています。

緒方監査役

過去の不適切事案の反省に立ち、企業風土改革に地道に取り組んできたものと評価しています。企業風土は次代に紡ぐ組織の財産であり、企業の存続と繁栄の基盤です。創業以来、長い歴史の中で培われた良き伝統を大切にしつつ、社員の意識の変化を踏まえて、「変わること」を恐れず、経営陣と社員がともに「自分のこと」と捉えて、不断に取り組み続けていくことが重要です。

Q2. コーポレート・ガバナンスを高度化し、持続的な企業価値向上と安定的成長につなげるために、今後どのようなことに注力すべきとお考えですか？

佐藤監査役

建設業は、少子高齢化による市場縮小と労働人口減少、物価上昇に伴う採算ライン上昇、生成AIやロボティクスの実装化による競争環境変化により、今後一層厳しい環境におかれます。常に経営環境を把握し、選別の時代に備え変化を先取りし、収益力強化と競争力確保への先行投資を両立することが必要です。人財育成と資本配分戦略の高度化によりバランス良くこの両輪を回し、社会インフラを担うトップ企業を目指すべきです。

宮内監査役

社外役員を「お客様」として接するのではなく、健全な発展を目指す仲間としての協働が必要です。重要な情報を迅速に共有し、率直な議論を行うべきで、社内の取締役は担当外でも積極的に意見することが期待されます。ガバナンス浸透にも企業風土改革が有効で、問題を隠さず報告・相談・指摘でき、目先の損得ではなく会社の健全な発展に資する対応を真摯に考え実行することが重要です。

大原監査役

各事業部門がサイロ化せず、専門分野や業界の常識を超えた発想ができ、新しい発想を柔軟に取り入れられる風土を醸成し制度を整えることが、持続的成長のために有益です。企業風土改革や人事制度改革、新規事業創出支援はそのために重要な役割を果たします。また、M&Aなどで加わった企業を含めたグループ全体のガバナンス体制整備、経営戦略構築による生産性向上、経営資源の最適配分なども喫緊の課題です。

緒方監査役

近年、企業経営の監視や統制の在り方が厳しく問われています。不適切事案や経営悪化の多くは、ガバナンスの欠如によるものであり、稚拙な危機管理が傷口をさらに大きくしています。企業活動に好不調の波はつきものですが、危機に際し、一時的な非難を恐れず真摯に向き合い、受け止める度量と覚悟を持って、透明性・公正さ・迅速な意思決定を可能とする仕組みの確立が求められています。

Q3. その中でご自身が果たしていく役割についてお聞かせください。

佐藤監査役

コーポレート・ガバナンスと企業文化の一層の強化に向け、相川社長体制が進める改革を全力で支援していきます。これまで金融の世界に身を置き、グローバルな産業の変遷を見てきた経験と知見を活かし、当社が規模や収益力だけでなく、新たな時代のインフラ企業として成長するために、最新科学技術分野の動きや海外事業戦略の方向感などについて、情報提供と助言に努めてまいります。

宮内監査役

社外出身者として、“外の視点”を経営とガバナンスに持ち込み、客観的に見ていきます。どのような組織であれ、独自の論理や文化が生まれ、暗黙の常識として疑うことがなくなりがちです。本当に会社のためになっているのか、会社の常識が社会の非常識になっていないか、を常に問うていきたいと考えています。お客様の満足と社会への貢献を果たしながら、会社が発展するように貢献してまいります。

大原監査役

社外役員が各々の知見を活かし、連携して企業価値向上に貢献することが重要です。持続的成長に向けた施策の妥当性などを社外の見地から検証し、取締役会・取締役会委員会を通じて積極的に関与していきます。また、成長施策推進にあたり、管理部門の第2ディフェンスラインとしての機能強化を支え、事業推進に寄与する管理部門と事業部門との有機的な連携の強化に貢献してまいります。

緒方監査役

社外監査役役割は、社内の常識にとらわれず、独立した立場から客観的な意見を述べることにあります。経営陣が株主の利益を尊重して業務を行うのは当然ですが、企業活動の在り方が国民の健全な良識に合致したものでなければ、社会からの信用と信頼は一瞬で失われます。社会が大きく変化する中、国民からどのように見られ、受け止められているかを常に意識して、責務を果たしてまいります。

■ 主要財務データ(連結)

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
受注高	(億円)	17,657	16,710	16,550	17,434		16,938	16,800	16,506	15,897	18,104	19,624	24,375
売上高	(億円)	15,732	15,458	14,872	15,854		16,508	17,513	14,801	15,432	16,427	17,650	21,542
土木事業	(億円)	4,487	4,339	4,228	4,412		4,391	4,591	4,205	4,145	4,231	5,055	6,306
建築事業	(億円)	9,745	9,781	9,385	10,207		10,876	11,684	9,222	9,849	10,927	11,172	13,725
開発事業	(億円)	1,375	1,213	1,152	1,137		1,148	1,124	1,267	1,329	1,153	1,297	1,375
その他	(億円)	124	124	106	97		92	113	105	107	114	125	134
売上総利益	(億円)	1,479	1,975	2,262	2,666		2,414	2,586	2,187	1,877	1,477	1,274	2,311
土木事業	(億円)	499	689	757	924		746	942	795	714	726	902	1,220
建築事業	(億円)	698	1,039	1,226	1,466		1,408	1,368	1,161	897	486	30	744
開発事業	(億円)	270	230	259	256		239	253	208	238	236	313	313
その他	(億円)	10	16	18	18		18	21	22	26	28	27	32
営業利益	(億円)	704	1,174	1,408	1,818		1,533	1,677	1,305	960	547	264	1,201
経常利益	(億円)	744	1,177	1,445	1,853		1,579	1,733	1,359	1,032	631	389	1,345
親会社株主に帰属する当期純利益	(億円)	381	770	905	1,267		1,125	1,220	925	714	471	402	1,238
総資産額	(億円)	17,352	16,608	17,600	19,105		18,461	18,899	18,706	19,562	20,167	25,836	24,288
純資産額	(億円)	4,921	5,212	5,708	6,690		7,223	7,539	8,444	8,728	8,339	9,610	9,006
有利子負債	(億円)	2,732	2,546	2,381	2,473		2,174	2,081	2,190	2,243	2,017	3,762	3,155
現金及び現金同等物の期末残高	(億円)	3,371	3,717	5,347	6,873		4,375	4,826	4,942	4,967	4,158	4,307	2,959
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	240	953	2,181	2,070		△710	774	674	805	301	406	△138
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△139	△250	62	△118		△822	332	△186	△376	△140	△1,387	105
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△304	△351	△600	△416		△961	△666	△373	△418	△986	1,093	△1,337
1株当たり純資産額(BPS)※	(円)	418.61	442.67	2,483.01	2,975.02		3,302.86	3,550.03	4,084.81	4,335.78	4,402.01	5,039.98	5,041.43
1株当たり当期純利益(EPS)※	(円)	33.52	65.85	392.87	561.36		511.90	573.14	442.66	350.88	241.24	215.75	682.78
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	8.8	15.3	16.7	20.5		16.2	16.6	11.6	8.4	5.6	4.6	13.8
自己資本比率	(%)	28.2	31.2	32.3	34.9		39.0	39.7	44.9	44.4	41.1	36.0	35.7
ネットD/Eレシオ	(倍)	△0.1	△0.2	△0.5	△0.7		△0.3	△0.4	△0.3	△0.3	△0.3	△0.1	0.0

※2017年10月1日付で当社株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益を算定しています

環境データ

(年度)						
指 標	単位	2020	2021	2022	2023	2024
スコープ1+2 CO ₂ 総排出量 (グループ)※1	千t-CO ₂	318	325	291	283	305
スコープ1+2 売上高あたりのCO ₂ 排出量 (グループ)※1	t-CO ₂ /億円	22.1	22.0	18.4	17.1	14.4
スコープ3 CO ₂ 総排出量 (グループ)※1	千t-CO ₂	5,625	4,632	5,284	5,642	5,808
設計施工案件のZEB化率 (面積比)	%	—	—	—	40	74
再エネ発電量※2	GWh	—	—	—	123	181
建設廃棄物の最終処分率の低減	%	2.7	2.8	2.8	2.9	2.9
ネイチャーポジティブに貢献するプロジェクト件数※3	件	44	72	50	50	51

※1 対象:2023年度までは当社とグループ会社7社の計8社、2024年度よりピーエス・コンストラクション(株)、㈱佐藤秀を加えた計10社
※2 年度末の保有電源による通期換算 ※3 2022年度までは生物多様性向上に貢献するプロジェクト件数

「ESGデータ(環境)」

社会データ

(年度)						
指 標	単位	2020	2021	2022	2023	2024
従業員数 (連結・就業人員数)	名	14,620	14,518	14,466	16,285	16,382
男性 (連結)		11,959	11,822	11,722	13,249	13,103
女性 (連結)		2,661	2,696	2,744	3,036	3,279
日本国籍社員 (連結)		13,747	13,645	13,611	15,278	15,311
外国籍社員 (連結)		873	873	855	1,007	1,071
一級建築士		3,241	2,552	2,557	2,516	2,539
一級土木施工管理技士		2,480	1,877	1,921	1,918	1,967

(年度)						
指 標	単位	2020	2021	2022	2023	2024
新卒女性採用比率	%	17.9	16.2	21.0	22.2	25.5
キャリア女性採用比率		0	17.9	13.0	27.4	12.8
女性職位者数※1	名	8	9	10	14	17
女性技術者数		738	767	809	877	958
女性技術者比率	%	9.9	10.2	10.6	11.3	11.9
男性の育児休業取得率※2		100.0	100.0	119.1	130.9	118.5
男性の育児休業平均取得日数	日	7.1	9.7	11.6	17.3	22.5
障がい者雇用率 (グループ)※3	%	—	2.06	2.10	2.15	2.45
エンゲージメントスコア	スコア	—	—	B 50.0	B 50.2	BBB 55.0

※1 各年度3月1日時点で算出
※2 2021年度までは、社内制度に基づく算出方法(子供が生まれた男性従業員の育児休業等取得権利期間中における取得者の割合)により、2022年度以降は育児・介護休業法に基づく算出方法(分母:従業員のうち当該年度中に子供が生まれた者、分子:当該年度中に育児休業または育児目的休暇を取得したもの)により算出
※3 各年度6月1日時点で集計。対象:当社とグループ会社7社の計8社

(年度)						
指 標	単位	2020	2021	2022	2023	2024
健康管理残業時間	—	年720時間 超過者 25.4%	年720時間 超過者 23.5%	年720時間 超過者 18.2%	年720時間 超過者 16.6%	年720時間 超過者 8.3%
作業所の4週8閉所実施率(建築)	%	—	26.6	27.8	39.0	49.9
作業所の4週8閉所実施率(土木)		—	49.5	52.2	69.6	80.0
労働災害の度数率(グループ)※1 ※2	—	0.37	0.56	0.38	0.64	0.65
死亡災害件数 (グループ)※1 ※2	件	5	1	1	0	2
死亡災害・重大事故件数※2		5	1	0	0	2

※1 対象:2023年までは当社とグループ会社6社の計7社、2024年度よりピーエス・コンストラクション(株)、㈱佐藤秀を加えた計9社 ※2 1～12月で集計

(年度)						
指 標	単位	2020	2021	2022	2023	2024
お客様満足度(建築)	%	90.0	90.0	85.9	82.8	82.6
お客様満足度(土木)		98.6	97.6	95.8	98.6	99.6
地域連携プロジェクト件数※1	件	—	—	—	9	15
主要社外表彰件数(建築)※1		5	12	13	11	17
主要社外表彰件数(土木)※1		5	9	11	8	15
重大品質関連トラブル件数※2		—	—	—	0	0
サプライヤーのサステナビリティ活動状況確認率	%	—	—	53	54	48

※1 地域連携プロジェクトの定義、主要社外表彰件数の表彰対象については、当社Webサイトをご覧ください
※2 重大品質関連トラブル件数の定義はP.40参照

(年度)						
指 標	単位	2020	2021	2022	2023	2024
能力開発にかかる延べ研修時間※1	時間	233,143	231,706	566,424	563,353	597,694
一人あたり研修時間※1		27.0	26.7	65.0	63.8	65.5
特許出願件数(3カ年計)	件	—	—	—	837	809
特許出願件数		266	272	283	282	244
デジタル高度利用作業所数(累計)※2	作業所	—	—	—	290	324

※1 2021年度までは、本社主催研修のデータを集計。2022年度より、支店主催研修及び全社eラーニング受講実績等も集計対象としている
※2 デジタル高度利用作業所数の定義はP.40参照

「ESGデータ(社会)」

ガバナンスデータ

(年度)						
指 標	単位	2020	2021	2022	2023	2024
内部通報制度運用実績数(グループ)※1	件	28	30	73	82	92
重大なコンプライアンス違反件数※2		—	—	—	1	0
コンプライアンス研修受講率	%	100	100	100	100	100
重大な情報セキュリティ事故件数(グループ)※3	件	1	0	0	0	0

※1 対象:2023年度までは当社とグループ会社22社の計23社、2024年度よりピーエス・コンストラクショングループ、佐藤秀グループを加えた計32社
※2 重大なコンプライアンス違反件数の定義はP.40参照 ※3 対象:2023年度までは当社とグループ会社8社の計9社、2024年度より㈱佐藤秀を加えた計10社

「ESGデータ(ガバナンス)」

会社情報・株式情報 (2025年3月31日現在)

会社情報

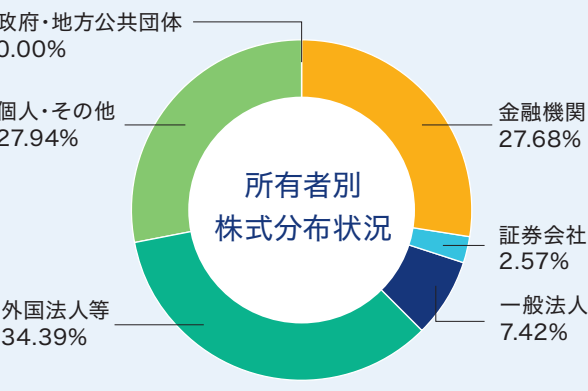
商号	大成建設株式会社 (英文名 Taisei Corporation)
創業	1873年(明治6年)10月
設立	1917年(大正6年)12月28日
資本金	122,742,158,842円
本社所在地	〒163-0606 東京都新宿区西新宿一丁目25番1号 新宿センタービル
従業員数	連結16,382名 単体 8,994名
代表者	代表取締役社長 相川 善郎

株主構成

区分	所有株式数 (千株)	所有比率(%)
政府及び地方公共団体	2	0.00
金融機関	50,692	27.68
証券会社	4,709	2.57
一般法人	13,600	7.42
外国法人等	62,985	34.39
個人・その他	51,175	27.94

株式情報

上場証券取引所	東京、名古屋
証券コード	1801
事業年度	4月1日～翌年3月31日
単元株式数	100株
発行可能株式総数	440,000,000株
発行済株式の総数	183,166,472株 ※自己株式11,223,571株を含む
株主数	53,370名
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社



大株主の状況

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)	30,600	17.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,968	5.80
大成建設取引先持株会	6,244	3.63
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	4,830	2.81
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	4,371	2.54
大成建設社員持株会	3,505	2.04
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ 505234	3,380	1.97
MSIP CLIENT SECURITIES	3,184	1.85
明治安田生命保険相互会社	2,847	1.66
三菱地所株式会社	2,426	1.41

※ 持株比率は発行済株式総数より自己株式(11,223,571株)を控除して計算しております

主な外部評価

ESG指数(インデックス)への採用・選定

当社は、ESG評価機関の評価をサステナビリティの取り組み向上に活かしています。
2025年9月1日現在の世界的なESGインデックスの組み入れ状況をお知らせします。

※ MSCI指数へ的大成建設株の組み入れ、本レポートにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCI及び関係会社による当社の後援、推奨あるいは広告宣伝ではございません。MSCI指数はMSCIの独占的財産であり、MSCI及びMSCI指数の名称とロゴは、MSCI及び関係会社の商標もしくはサービスマークです

編集後記

「統合報告書をつくることが目的化していませんか？」
昨年、ある投資家の方からいただいた一言に、私たちはハッとさせられました。形式的な要件を満たすことに追われるあまり、本当に伝えるべきことを見失っていたのではないかと。この自問から、今年度の制作が始まりました。
今、私たちが何よりもお伝えしたいのは、愛する大成建設グループの魅力と、“人生を尊重する企業風土”の実現に向けて、役職員が力を合わせて変革に挑む姿、です。一人でも多くの方にこの想いが届くよう、心を込めてこの一冊を編みました。制作チーム全員が、読者の皆様の視点に立ち、社員の声や現場の挑戦を、ありのままにお届けすることに注力しました。その過程で、私たち自身も、伝えることの奥深さと責任を改めて実感しました。
この報告書を通じて皆様との建設的な対話を深め、ご意見や気づきを活かすことで、当社グループのより良い「これから」につなげてまいります。
皆様の声こそが、“これからの、「地図に残る仕事。®」”を支える力になります。どうぞ、率直なご意見をお寄せください。

大成建設グループ統合報告書2025 制作チーム一同

統合報告書に関するお問い合わせ先：大成建設株式会社
サステナビリティ経営推進本部サステナビリティ企画部
TEL：03-3348-1111（代表） email：t-irep@pub.taisei.co.jp

“大成建設の「これから」”のために

目指す姿の実現に向けて、企業風土改革をはじめとする変革と

さらなるコーポレート・ガバナンスの高度化を進める大成建設グループ。

社外取締役5名と取締役会議長が、今後の課題とそれぞれの役割について語り合いました。

社外取締役
役員人事委員会委員長 報酬委員会委員長

大塚 紀男 Norio OTSUKA

日本精工(株)元取締役代表執行役社長として、企業経営や財務分野等に深い知見を有する

社外取締役
サステナビリティ委員会 委員長

國分 文也 Fumiya KOKUBU

丸紅(株)元代表取締役社長として、グローバルな企業経営の豊富な経験と国際事業・事業投資等に幅広い見識を有する

社外取締役

上條 努 Tsutomu KAMIJO

サッポロホールディングス(株)元代表取締役社長として、多業種における企業経営に卓越した見識を有する



社外取締役
ガバナンス体制検討委員会 委員長

西村 篤子 Atsuko NISHIMURA

元外交官としての豊富な国際経験に基づく国際情勢に関する幅広い見識を有する

代表取締役会長
取締役会議長

田中 茂義 Shigeyoshi TANAKA

当社代表取締役副社長を経て現職。昨年来、土木学会会長も務め、社会課題の解決に貢献する建設業界の発展に取り組む

社外取締役

小出 寛子 Hiroko KOIDE

多様なグローバル企業の経営に携わり、経営戦略やマーケティング分野において豊富な経験と幅広い見識を有する

企業風土改革の「これまで」と「これから」

田中 企業風土改革の背景には、当社が大切にしてきた「自由闊達」が薄れ、現場が上層部に意見を言えず、一昨年の不適切事案につながったという危機感があります。現在、全役職員が“人生を尊重する企業風土”に向けた改革に取り組み、職場の雰囲気は着実に改善しています。分け隔てない対話が広がり、課題であったエンゲージメントも向上しています。これまでの取り組みをどう評価し、今後に何を期待されていますか。

西村 経営陣が自ら変わる必要性に気づいたことは大きな一歩でした。社長の覚悟と社員の声に耳を傾ける姿勢が浸透し、「皆で会社を変える」という意識が高まっています。エンゲージメントサーベイにも成果が表れており、社員が手応えを感じているのではないのでしょうか。

大塚 経営陣が真剣に取り組んだ成果が、エンゲージメントスコアの向上という形で表れています。

今後は、「自由闊達」を現場の隅々まで浸透させることが重要です。ものづくりの現場では、安全・品質に妥協は許されず、規律が不可欠です。この規律と自由闊達の両立は大きな挑戦です。当社は150年かけて現場と協力会社が一体となり、TAISEI QUALITYを実現する仕組みを築いてきました。その価値を再認識し、絶対に譲れないものを明確にして改革を進める必要があります。

これは2、3年でできることではなく、目指す姿を実現するまで、粘り強く取り組み続けることが大切です。社外取締役として、全力で支援していきます。

西村 企業風土は常に変化するもので、完成形はありません。大塚さんのおっしゃるとおり、長期的な取り組みになるからこそ、緊張感と熱意を持ち続けることが大切です。取締役会で定期的に報告を受けていますので、今後も社員がより強い手応えを感じられるようフォローしていきます。



小出 昨年就任したため、以前の状況を直接は体感していませんが、経営陣の強い覚悟を感じています。掛け声だけで実態が伴わなければ社員に見透かされ、改革は進みません。当社からは、改革への本気度が伝わってきます。ただし、皆さんがご指摘されたとおり、改革には時間が必要です。全員が心から「変わる」と思い続けることが大切であり、そのエネルギーをどう維持するかが鍵です。

上條 不祥事を防ぐには、社員が自分の仕事に誇りを持っているか、大成建設に勤めていると胸を張って言えるか、がポイントです。当社は、「地図に残る仕事。」の担い手として社会から期待されています。社員がそれを誇りに感じていきいきと働き、能力を発揮するための改革が着実に進んでいます。

田中 適正な仕事量を念頭に、働き方の変革も進めています。これは単なる労働時間削減ではありません。将来のありたい姿を描き、それに向かってやり方を工夫し、必要に応じて別の方法でチャレンジする。柔軟な姿勢で成長につなげていきたいと考えています。

國分 就任して7年目になりますが、役職員の皆さんの能力や自己管理力の高さを実感しています。これは、150年以上続く当社のDNAによるものでしょう。

働き方の変革も、社員一人ひとりのモチベーションを高める取り組みにしていかなければなりません。上からの一律の押し付けでは、ゆがみが生じます。長い人生の中で、自分の意思で、仕事をやりたくて仕方がない時期は必ずあります。そのような個人の意思を尊重し、社員と会社がともに成長できる風土を築くことが大切です。そのためには、心理的安全性を確保し、自分の意思で発言・行動できる環境が必要です。

上條 当社は、業界をリードする立場にあり、建設業の働き方を突き詰めていく責任があります。時間外労働上限規制に対応しつつ、技術開発によってさらなる生産性向上を実現する。「技術の大成」として積み重ね



ることも起きかねません。もっと胸を張って当社の魅力と社会的意義を伝えていこう、と言い続けていきます。

國分 経営の視点が単体から連結へ、請負から投資へと移行する中で、失敗も含めた私自身の経験を活かし、的確なアドバイスをしていきます。企業価値が高まるとき、その会社は社員がいきいきと夢を描ける状態になっています。会社をプラットフォームとして、そこで社員が夢を実現していくことが、企業の成長につながります。それを目指して、積極的に提言していきます。

上條 これまでは、新しいものを「つくること」に成長の機会がありました。これからは、社会に本当に必要なものかを見極めながら、既存のインフラを維持、再生していく視点が求められます。官民が一体となり、社会インフラの持続可能性について議論を深めることが重要です。当社には、もっと積極的に考えを発信して、「技術の大成」として業界をリードしていくことを期待しています。そのために、社外の視点から意見を伝えていきます。

小出 今後は、イノベーションを生む「人財」がますます重要になります。企業風土改革を通じて失敗も評価される文化を築き、挑戦を促す環境を整え、会社の成長につなげていってほしいと思います。「やってみたい」という前向きな気持ちを大切にせる企業になれば、それに共感して入社する人も増え、イノベーションの好連鎖が生まれます。私の多様な組織での経験を活かし、「人財」の面からも企業価値向上に貢献していきます。

田中 私たちの仕事は人々の生活のあらゆる場面に関わっています。皆様のご意見を活かし、「人財」「技術」「協力会社をはじめとするパートナー」という競争力の源泉に磨きをかけながら、当社が創り出す価値を積極的に発信していきます。そして、社員が「この会社で働いて良かった」と思える、事業に関わる全ての人がいきいきとする大成建設グループをつくっていきます。本日はありがとうございました。

持続的な企業価値向上と 安定的成長に向けた自身の役割

田中 私の役割は、グループ全体を俯瞰し、中計などの方針や施策が、持続的な企業価値向上と安定的な成長に本当に資するかを見極めることです。過剰なリスク管理で挑戦が妨げられないよう、執行側をサポートし、健全なバランスを保つことを意識しています。成長に向けた戦略的投資と、資本効率を意識したステークホルダーへの還元を両立させ、企業価値向上につなげていきます。

皆さんは、ご自身の役割をどう捉えていらっしゃると思いますか。

西村 当社は、誠意を持って社会インフラの整備に取り組み、「地図に残る仕事。®」として多くの実績を築いてきました。しかし、今後、まちづくりに求められる価値は大きく変化していきます。現在の強みが将来も通用するとは限らないという緊張感を持ち、社会の変化に柔軟に対応していくことが必要です。外交官としての経験を活かし、多層的でグローバルな視点から、適切な提言を発信していきます。

大塚 企業価値の向上には、「TAISEI QUALITY～品質は私たちのプライド～」という理念に全員が共感することが重要です。ものづくり企業にとって、品質の向上は企業価値の向上そのものです。社外への情報発信も含め、企業活動全体の品質を高めるために、アドバイスと対話を重ねていきます。

小出 就任に際しゼネコンについて学ぶ中で、人々の安全・安心な暮らしを支えている、何て格好いい仕事なんだろうと実感しました。社員には、社会を支えているというプライドを持って、自分の仕事の価値を積極的に発信してほしいと思います。そうしなければ、建設業が持つ魅力、醍醐味が世の中で十分に理解されず、建設業についての誤った認識から人財採用が難しくな



てきた知見を活かし、業界を変えるという意気込みで取り組むべきです。

小出 外資系企業での経験から、日本人は真面目で、何事もきっちりやり過ぎる傾向があると感じています。この改革も「やることリストを全部やる」では息が詰まります。また、平等主義が行き過ぎて、「皆が同じようにやる」となってもいけません。私はこうしたい、という一人ひとりの意思を尊重して、楽しく働ける環境をつくるのが大切です。この会社で働きたいと思えるようになれば、未来のために努力し、大変なことも乗り越えられます。

さらなるコーポレート・ガバナンス 高度化のために

田中 取締役会の議長として、自由な雰囲気の中で本質的な議論を促すことが私の使命です。社内の取締役の率直な意見を引き出し、社外取締役の知見を活かして、コーポレート・ガバナンスの高度化につなげたいと考えています。皆さんはどのようにお考えでしょうか。

西村 私が委員長を務めるガバナンス体制検討委員会は、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。昨年度は、各取締役会委員会の審議内容を整理し、規程を整備しました。今後も継続的にモニタリングを行い、課題に対応していきます。

また、執行側への権限委譲も進め、中長期的な課題の審議充実を図っています。今後、次の中期経営計画に向けた議論も始まります。より本質的な議論ができるよう、取り組みを深めていきます。

大塚 役員人事委員会と報酬委員会の委員長を務めています。役員人事委員会においては、サクセッションプランを策定し、次の世代、さらに次の次の世代の育成について議論しています。

報酬委員会では、社長の強い想いを受け、執行役員



の個人別業績評価制度を導入しました。この評価制度において行われる社長と各役員との対話は、経営幹部の育成にもつながると考えています。役員報酬の総額の妥当性や、インセンティブ効果の高い報酬構成にしていけるための議論なども進めています。

今後は両委員会での議論を一層深め、ガバナンスの高度化につなげていきます。

國分 就任当初と比べ、組織や制度が大きく整備され、議論も形式的なものから本質的な内容へと変化しています。私が委員長を務めるサステナビリティ委員会でも、形式的な報告はやめ、昨年度のマテリアリティ改定のように、会社の成長に関わる本質的な議論を重視していきます。

今後は、大きな流れとして、単体ではなく連結ベースで物事を考えること、請負だけでなくM&Aも含めた事業投資を考えること、より川上でビジネスを行うことなどが重要になります。こうした感覚を持つ経営人財を育てるために、足りない部分をどう補っていくかを考え、育成を支援していきます。

上條 当社には、完璧なルールを求める傾向があると感じています。これからの時代は、一定の決まりごとのもとで素早く動き、運用で対応する術を磨いていくことも重要です。「企業は社会の公器」という視点に立てば、将来のために取り組むべき課題は自ずと見えてきます。

小出 本質的な議論に、より十分な時間を割けるよう、取締役会のアジェンダや、その前提となる執行側への権限委譲の範囲は、引き続き見直していく必要があると感じており、取締役会の在り方についてもっと議論してもいいと思います。執行側には、社外取締役がビジネスのスピードと成功確率を高めるための存在であることを理解していただき、もっと活用してもらいたいと考えています。意味のある議論を適切なタイミングで行い、執行側が動きやすくなるよう、協力して改善していきます。



For a Lively World

地図に残る仕事。®

「地図に残る仕事。」は大成建設の登録商標です。