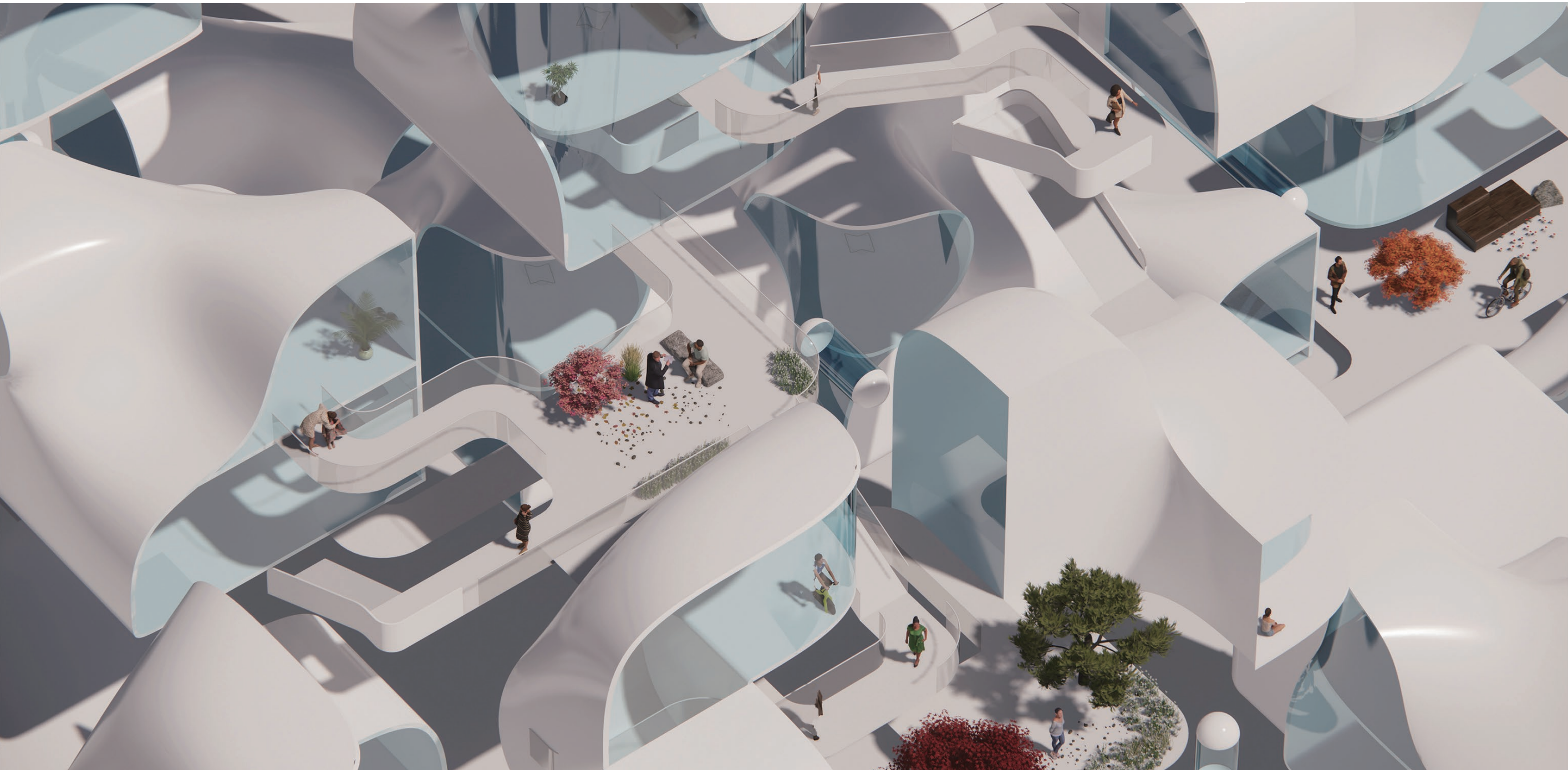




「コーポレートレポート2025」では、大林グループの企業価値と中長期的に目指す姿を財務・非財務の両面から網羅的に掲載しています。本レポートの制作にあたっては、株主・投資家の皆さまが中長期的な視点で大林グループの価値創造の全体像をご理解いただけるように心がけました。

ポイント

1 新社長や社外取締役、取締役会議長の考えを知りたい

2025年4月に就任した新社長のビジョンをご説明します。



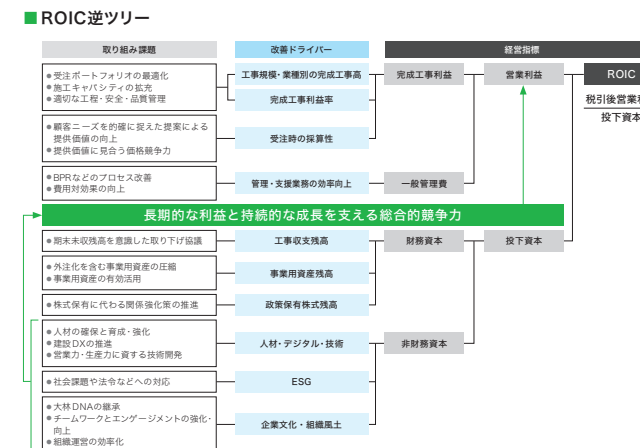
社外取締役の目線で、事業基盤の強化と変革の実践の進捗状況や課題感について対話を行いました。



社長の選任プロセスおよび新社長の人物像のほか、さらなる成長のための課題と展望について対話を行いました。



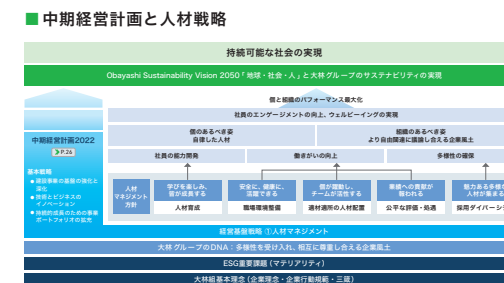
各事業の状況ならびに資本効率の向上に向けた取り組みをROIC逆ツリーも交えてご説明します。



ポイント
3 大林グループの強みを知りたい

ポイント
4 人材、DX、技術、サプライチェーンの取り組みを知りたい

サプライチェーンマネジメント ▶ P.56



Section

1

03 大林組のつくる未来と原点

- 04 Our Spirit
- 05 Our Strength
- 06 Our Business
- 07 Our Future
- 08 Our Story
- 10 Top Message

Section

2

14 グループ概要

- 15 大林グループのあゆみ
- 17 グローバルネットワーク

Section

3

19 社会課題と価値創造

- 20 価値創造プロセス
- 22 価値創造の原動力となる建設バリューチェーン
- 23 大林グループが積み上げてきた強み
- 24 ビジネス機会としてのカーボンニュートラルとウェルビーイング

Section

4

25 変革実践に向けて

- 26 中期経営計画
- 28 財務・資本戦略
- 31 事業戦略
 - 32 国内建設事業
 - 38 海外建設事業
 - 40 開発事業
 - 42 グリーンエネルギー事業
 - 44 新領域ビジネス

Section

5

45 価値創造を支える基盤

- 46 サステナビリティマネジメント
- 47 人材マネジメント
- 52 DX
- 54 技術
- 56 サプライチェーンマネジメント
- 58 人権
- 60 環境

Section

6

64 ガバナンス

- 65 社外取締役ダイアログ
- 69 役員紹介
- 73 社外監査役ダイアログ
- 74 経営体制
- 81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ
- 86 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス
- 91 ステークホルダーエンゲージメント

Section

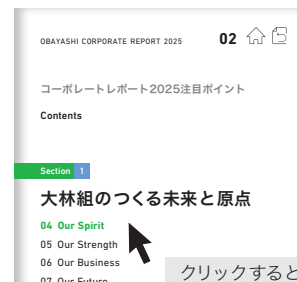
7

92 データセクション

- 93 財務サマリー
- 95 グループネットワーク
- 96 社会貢献
- 97 会社概要
- 98 株式の状況
- 99 ESG外部評価／編集後記

ナビゲーションボタンの使い方

セクションタブ



ナビゲーションボタン

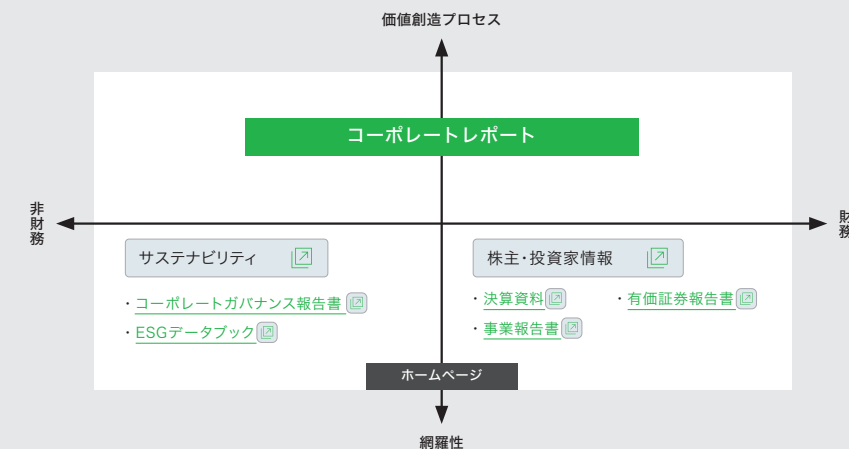


Contents

タイトルをクリックすると各ページに移動します

クリックすると各セクションに移動します

情報開示体系



編集方針

発行目的

本レポートは、大林組および大林グループの経営戦略や財務情報、非財務情報を一体的に開示し、事業活動全体をご理解いただくことを目的として発行しています。

対象期間

2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで。一部2025年度の活動も掲載）

参考にしたガイドライン

経済産業省
「価値協創ガイダンス」
IFRS財団
「国際統合報告フレームワーク」
GRI（グローバル・レポーティング・イニシアティブ）
「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

発行年月

2025年8月

将来の見通しに関する注意事項

本レポートには、大林組および大林グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれている場合があります。それらの記述は、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、市場需要、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでいます。このため将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1

大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 Our Story

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Section 1

大林組のつくる未来と原点



大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 Our Story

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Our Spirit

創業以来、受け継がれてきた精神

三 箴 さんしん 良く、やす 廉く、速い

大林組は、1892年に大阪の地で土木建築請負業として創業しました。創業者・大林芳五郎が常に心がけた仕事に対する信念は、1935年、二代目社長・大林義雄の時代に刊行された「現場従業員指針」にて「三箴」として明記されました。

巻頭に、「当組を永久に栄えしむる道たるのみならず 又以て国家社会に奉仕する唯一の要諦たるを覚るべし。」という一文があり、この精神は現在も脈々と受け継がれており、長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」にも掲げています。

今後も、「良く、廉く、速い」という三箴の精神をもとに、誠実なものづくりに努めていきます。

良く

機関設備の完璧と卓越せる技能を緯とし、誠意懇切の下に最善の努力を経として織り出せる優良工作物の提供を期すること。

廉く

優秀なる機械器具の応用、巧妙なる材料の購買、統制せる合理的の作業により実質価値豊富なる工作物の廉価提供を期すること。

速い

斬新なる工法と卓越せる計画と周到なる設備と相俟ち、渾身の能力を発揮して凡ゆる時間的の無駄を排除し、以って工期の短縮を期すること。

創業

1892年

大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 Our Story

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Our Strength

三蔵の精神を礎として、受け継ぎ培ってきた力と誠実なものづくりの姿勢

大林グループの強み

構想力、実現力、人間力

私たちの強みは、
時代の先を思い描く、構想力。
必ずかたちにしてみせる、実現力。
一人ひとりと真摯に向き合う、人間力。
こうした力を支えるのは、確かな技術と、誠実なものづくりの姿勢です。
私たちは、これらを礎に、長年にわたり社会からの信頼を積み重ねてきました。

構想力

- 提案力
- 設計力
- 目利き力

大林グループ
の強み

実現力

- 開発力
- 差配力
- 適応力
- 突破力
- 創意工夫

人間力

- 誠実さ
- チャレンジ精神

+ 誠実なものづくり

大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 Our Story

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Our Business

基盤強化と変革実践を進める事業

変わらぬ精神と進化する挑戦

私たちは、創業以来長きにわたり、建設会社として、
道路・橋梁・ビルなど、社会を支える建造物の数々を築き上げてきました。
建設現場で培ってきた技術と信頼、そして誠実なものづくりの姿勢を礎に、
今、私たちは、建設の枠を超えた新たな領域への挑戦を始めています。

国内建設を中核とし、 グローバルに多様な事業を展開するポートフォリオ

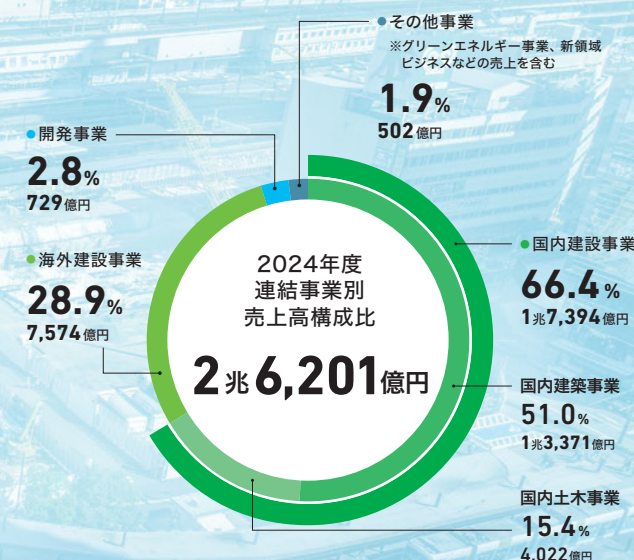
国内建設

海外建設

開発

グリーンエネルギー

新領域ビジネス



大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 Our Story

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Our Future

大林グループの目指す姿

大林グループの未来

Obayashi Sustainability Vision 2050

「地球・社会・人」と大林グループのサステナビリティを実現

私たちは、三箴の精神を受け継ぎながら「地球・社会・人」の持続可能性を考え、自らの企業活動のサステナビリティと調和させ、その両立を追求していきます。

その想いを未来へとつなぐ道しるべとして、

長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」を策定しています。

長期ビジョンは、将来の持続可能な社会の実現を目標として2050年の「あるべき姿」を定義し、バックキャストिंगの手法により、当社グループが取り組むべき2040～2050年の目標と事業展開の方向性を定めています。目標達成に向けては、具体的なアクションプランとKPI（数値目標）を設定し、取り組みを進めています。

2040～2050年の目標

脱炭素

大林グループ全体で
CO₂排出ゼロを実現する

+

価値ある空間・
サービスの提供全ての人が幸福な社会を
実現する

+

サステナブル・
サプライチェーンの共創事業に関わる人々と
実現するObayashi Sustainability Vision 2050 

大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 **Our Story**

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Our Story

大林グループの目指す姿を実現するための道筋



大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 Our Story

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

中期経営計画2022／中期経営計画2022 追補

基本戦略

1 建設事業の基盤の強化と深化 2 技術とビジネスのイノベーション 3 持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充

経営基盤戦略

1 人材マネジメント  2 組織  3 DX  4 技術  5 サプライチェーン 
6 財務・資本  7 サステナビリティマネジメント 

事業戦略



国内事業を中核とし、グローバルに多様な事業を展開するポートフォリオ



各事業の技術シーズ

社会課題と
ビジネス機会

カーボンニュートラル

ウェルビーイング

Obayashi Sustainability Vision 2050

あるべき姿

「地球・社会・人」と大林グループの
サステナビリティを実現

脱炭素

+

価値ある空間・
サービスの提供

+

サステナブル・
サプライチェーンの共創

2050年の大林グループ像

人とイノベーションを原動力に変革に挑戦し続ける企業グループとなり、
人々が集う空間、街、環境などのサステナビリティに係る社会課題に
多様なソリューションを提供します。大林グループ
の未来

持続可能な社会の実現

大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 Our Story

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Top Message

**国内建設事業を中核として、
それ以外の事業が国内建設と
同等以上の業績を創出する
事業ポートフォリオを構築し、
大林グループの持続的な成長を目指します**

世界で通用する建設エンジニアを中心に20,000人規模の多様な人材を有する大林グループは、世界最高水準の技術力に裏打ちされた質の高い建設サービスの提供を通じて、空間に新たな価値を創造し、社会課題の解決を図り、持続的な社会の実現に貢献してきました。2025年4月に社長兼CEOに就任した私が担う重要な責務は、大林グループを次の成長ステージへと導き、より良い大林グループを次世代につないでいくことです。持続可能な社会の実現のために、これまで以上に社会になくてはならない存在であり続けるべく、「事業基盤の強化」「変革の実践」を加速させていきます。

代表取締役社長 兼 CEO

佐藤俊美

基本理念を堅持し、建設事業を中核として事業領域を拡大

大林グループには、創業以来、連綿と受け継がれてきた「三箴^{さんしん}一良く、廉く、速い」の精神があります。「三箴」にはそれぞれ施工や調達、生産性についての在り方が具体的に示されており、サプライチェーン全体でサステナビリティが求められる現代のものづくりにも通底する普遍的な精神です。当社グループが創業以来、その成長を実現していく中で拠り所としてきた三箴の精神を、私たちもまた将来につないでいかなければなりません。

「大林組基本理念」は、この「三箴」と当社グループの目指す姿や社会において果たすべき使命を示した「企業理念」、企業理念の実現を図り、すべてのステークホルダーに信頼され続けるための指針である「企業行動規範」から成ります。これらを礎に、持続可能な社会の実現においてこれまで以上に社会になくてはならない存在であり続けるべく、真摯に企業価値の向上、持続的な成長の実現に努めてまいる所存です。

[Our Spirit](#)  P.04

大林組は、世界で通用する建設エンジニアを全世代にわたり8,000人を優に超えて有する技術者集団として、最高水準の技術力に裏打ちされた質の高い建設サービスの提供を通じ、空間に新たな価値を創造し、社会課題の解決を図り、持続的な社会の実現に貢献してきました。その過程において、当社は幸いにして先人たちの努力により、国内建設事業におけるリーディングカンパニーの一角を占めるとともに、当社グループとしてグローバルに事業を展開できる強固な経営基盤を有することができました。しかしながら、持続的な成長を目指すには、国内建設事業に大きく依存するビジネスモデルをこれまで以上に発展させ、事業領域を多様化し、歩みを止めることなくグローバルに拡大していくことが必要です。



当社グループにはすでに、中核事業である国内建設事業を中心に、完成度の高い組織マネジメント体制が構築されています。グループ全体としての経営資本も、国内建設事業にとどまらず、北米・アジアで長きにわたる歴史を持つ海外建設事業、地球環境に配慮したまちづくりを担う開発事業、脱炭素社会の実現に応えるグリーンエネルギー事業、そして新たな成長を切り拓く新領域ビジネスへと、多様な事業に配分されており、当社グループの持続的な成長を可能にする事業ポートフォリオが着実に築かれつつあります。グローバルに持続的な成長を実現するためには、各事業において資本効率を常に意識し、自立的な経営の実践を加速していくことが不可欠と考えています。経営者としての私の使命は、大林グループの経営基盤をさらに強固なものとし、経営の次元を高め、国内建設事業を中核として、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出する大林グループを築くことにありと強く認識しています。

[Our Story](#)  P.08

事業環境の変化とリスクに柔軟に対応し、成長機会を見出す組織に

私自身、「中期経営計画2017」および「中期経営計画2022」（以下、中計2022）における経営戦略策定に主体的に関わり、かたちにしてきたという経緯もあり、社長就任を機に、当社グループのあるべき姿、その実現のための経営戦略を大きく見直すことは想定していません。当社グループが真摯に取り組んできた経営施策を今後も着実に不退転の決意で推進しなければならないと考えています。

2022年3月に公表した「中計2022」は、経営課題の解決には「事業基盤の強化」と「変革の実践」が不可欠と判断し策定したものです。策定当初は、最初の2年間で「建設事業の基盤強化への取り組み」の期間と定め、2026年度までの「変革実践への取り組み」を通じて、中長期的な成長への道筋の確立を考えていました。しかしながら、建設資材価格の高騰、生産力の拡充を上回る国内建設需要の増加、再生可能エネルギー市場の変容、国際政治・経済の動揺、世界的なサプライチェーンの混乱など、当初の想定を超える事業環境の変化に加え、安全面で重大災害を根絶できていないこと、品質面において看過できない不具合が続いていることなどに鑑み、2024年5月に「中計2022」の内容を一部見直し、「中期経営計画2022 追補」（以下、中計追補）を策定しました。

中計追補では、安全と品質の確保が経営の最優先事項であることを改めて認識し、建設事業の基盤強化への取り組みを継続することをコミットしました。同時に、資本効率を重視

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1

大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 Our Story

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

した経営をさらに推進すべく、当社グループの株主資本コストを8～9%と想定し、その水準を上回るROEの達成が企業存続の前提と認識した上で、2026年度のROE目標を8%から10%に引き上げました。

一方、中長期的な視点から見ると、人口減少による国内建設市場の縮小や担い手不足といった構造的な課題に対する実効性のある戦略・方策の策定・実行が待ったなしの状況にあり、また、AIをはじめとする技術革新がグローバルに想定を超えるスピードで進む中、当社グループがこれを成長機会として捉えることができれば、持続的成長への大きな転換点となると考えています。生産性向上を目的とした成長投資による技術開発や抜本的な業務変革を含め、DXの推進にこれまで以上に積極的に取り組むとともに、国内建設事業以外の領域へ事業ポートフォリオのさらなる拡充を図り、持続的成長を確固たるものとし、その結果としてROEと資本効率の改善を実現していきます。具体的には、強固な経営基盤をベースに、高度な技術を核としてM&Aも活用しながら、カーボンニュートラル、水、エネルギー、食などの社会課題の解決に事業機会を見出し新たな事業の柱をつくるとともに、海外建設事業の拡大にも取り組みながら、グローバルに利益成長を図ります。

また、中計2022が前提としていた経営環境が大きく変わった現下の状況を踏まえれば、単に中計2022のKPIを達成するだけでは現状を肯定することはできないと考えています。そのため、2019年に策定した「地球・社会・人」と大林グループのサステナビリティを実現するための長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」の再構築やバックキャストの手法の見直しにも取り組んでいるところです。長期ビジョンについては次期中期経営計画（以下、次期中計）とともに皆さまにお示ししたいと思います。

中期経営計画 ▶ P.26



資本効率のさらなる向上に向けて

当社グループが着実に成長を図りながら企業価値を向上させていくためには、株式市場が期待する株主資本コスト（8～9%を想定）を上回るROEを実現していくことが必須であり、エクイティ・スプレッドがプラスであるからこそ、投資による拡大再生産のプロセスが実現できると認識しています。

中計2022最終年度にあたる2026年度までの事業規模の推移、成長投資の実行、建設事業収支の推移、協力会社への支払条件の改定、政策保有株式の縮減、開発事業におけるレバレッジの活用などを勘案し、事業ごとに必要とする自己資本を設定し、現状の事業ポートフォリオを前提とした当社グループの必要自己資本の水準を1兆円と設定しました。長期安定配当を第一とした株主還元方針に基づき、自己資本配当率（DOE）5%程度の普通配当の実施に加え、自己資本の水準を適切にコントロールすることを目的として、中計2022期間中に1,000億円規模の自己株式取得を実施します。中計2022終了後も事業ポートフォリオの状況、成長投資などを勘案しながら、DOEの見直し、自己株式取得などにより自己資本の水準を適切にコントロールしていきます。

ROICについては、中計2022において、資本効率を重視した経営を進めていくための経営指標として採用しており、中期的に5%以上を目指しています。ROIC経営を機能させるために、ROIC逆ツリーを社員個人レベルの目標設定に導入することにより、各人が行っている業務が資本効率、ひいては営業利益への寄与を通じて当社グループの業績にどのように貢献しているかを理解できるようにしています。特に、投下資本の多寡が収益規模に直結



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1

大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 Our Story

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Top Message

する開発事業やグリーンエネルギー事業などにおいては、ROICを事業継続・拡大を判断するための重要な指標と位置付け、事業の資本効率性を担保するとともにその改善を図っています。

次期中計に向けては、大林グループの各事業領域において必要となる自己資本の水準、各事業および各市場における資本コストを想定の上、ROE・ROICのボトムラインを設定し、それぞれの収益性や資本効率を適切に評価しながら、持続的な成長の実現に取り組んでいきます。同時に、取締役会における当社グループの事業ポートフォリオの在り方に関する議論においては、業務執行のこのような取り組みをベースとすることにより、最適な経営判断が行われる体制を構築したいと考えています。中長期的には収益を生み出す資産の構成において、また、その収益性においても、現状の総合請負業の枠を超えた企業グループとして持続的な成長を目指します。

また、株主・投資家の皆さまには、各事業のROEおよびROIC、そしてその集合体である当社グループが達成すべきROAの水準を成長戦略とともにお示ししたいと考えています。

今後も資本効率性を意識した戦略的な資本政策で持続的な企業価値創造を揺るぎないものとし、企業価値・株主価値の向上を確実に実現していきます。

財務・資本戦略 ▶ P.28

会社と社員がベクトルを合わせ、社員が誇りを持てるグループを目指す

当社グループの強みの一つに優れたエンジニアの存在があることについては先に触れましたが、国内建設市場においてリーディングカンパニーの一角として確固たるポジションを維持し、優れた人材を有していることは、何物にも代えがたい当社グループの財産であり、グローバルに成長していくための競争力の源泉です。

当社グループは建設エンジニアを中心に20,000人規模の多様な人材を有し、将来を担う逸材が各世代でそれぞれの分野で縦横に活躍しています。私の社長としての重要な責務の一つは、こうした人材が多様な分野のリーダーに成長し、社会課題に事業機会を見出しながら当社グループの持続的成長を支え、持続可能な社会の実現になくてはならない存在として活躍していくための盤石な経営基盤を構築することだと考えています。将来のリーダーが「三箴」の精神を持って、たとえ失敗しても諦めることなく挑戦を続ける、何度でも立ち上がることができる大林グループをつくっていきたいと思います。

私自身は入社以来、それぞれの年代、さまざまな業務において経験を積ませていただいた

ことが大きな財産となっています。大手建設会社5社の中では最後発である大林組が創業数十年でリーディングカンパニーの一角となり、今日まで成長を続けることができた一つの要因は、若い世代が活躍の場を与えられ、当社グループの発展を担う者としての気概を持ち、失敗を恐れることなく縦横に活躍してきたことにあると考えています。私自身もまた、そのような場を与えられ、成長の機会としてきました。

次世代を担う当社グループの人材にも、それぞれの仕事を通じて将来の自身の成長につながるさまざまな経験を積んでほしいと思っています。社員が挑戦心とやりがいを持ってものづくりに取り組める会社、社員の挑戦が実を結び、働きがい向上し、報酬に反映され、企業価値も向上する、そのようなサイクルが生き生きと回る会社を実現するための成長戦略の策定、戦略的な人的資本への投資、組織人事制度の改革は私自身がリーダーシップを持って着実に進めてまいります。

人材が最大限に力を発揮するためには、会社と社員が揺るぎない信頼関係で結ばれていること、当社グループが目指す姿と、社員一人ひとりが描く「ありたい姿」のベクトルが一致していることが企業経営の大前提です。私は心から、すべての社員が「持続可能な社会の実現になくてはならない存在」であることを実感し、誇りを持って働ける会社にしたいと考えています。これからも株主・投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまには、当社グループが目指す将来像や、経営者としての私自身の想いを丁寧にお伝えしてまいります。

新たな経営体制の下、事業基盤の強化と変革の実践に全力を尽くす大林グループのこれからに、どうぞご期待ください。

人材マネジメント ▶ P.47



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1

大林組のつくる未来と原点

04 Our Spirit

05 Our Strength

06 Our Business

07 Our Future

08 Our Story

10 Top Message

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2

グループ概要

15 大林グループのあゆみ

17 グローバルネットワーク

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Section 2

グループ概要



大林グループのあゆみ

大林グループは1892年の創業以来、社会の要請に応えるべく、ものづくりの技術と知見を結集し、時代を象徴するプロジェクトに挑戦してきました。そして、今もお脈々と受け継がれる「三箴」の精神の下、これまで培ってきたものづくりの力を強みに、建設の枠を超え、新しい領域を拓いています。

大林グループのあゆみ

1892 創業



創業者・大林芳五郎は、19歳の時、「かねてから有望視していた請負業こそ魂を打ち込んでやれる仕事」と思い定め、呉服商から土木建築請負業に転身し、28歳で大阪にて「大林店」を創業。

1935 「現場従業員指針」刊行 大林組の原点「三箴」の明文化

Our Spirit >> P.04



「現場従業員指針」は事務経理、建築、設備、電気の4部から成るハンドブック。巻頭に明記された「良く、安く、速い」は、3つの戒めの意「三箴」と呼ばれ、今なお大林組にとって大切な指針となっている。

1960 東京証券取引所に上場

建設業は、施工の機械化や工事の多様化・巨大化、工事費の高額化により多額の資金を要する産業に。それに伴い、将来の資金調達のため、1957年に大阪証券市場で店頭売買に付し、1960年には東京証券取引所に上場。

1964 海外事業の拡大

東南アジア諸国に対する戦後賠償工事によって海外進出を開始。タイに初の駐在員事務所を開設することで海外事業を本格化。

1965 技術研究所の新設

土木・建築の各分野にわたり、基礎研究を行うとともに、それを応用研究の段階に発展させることを目的として、東京都清瀬市に技術研究所を開設。新たな工法の開発が、より多様な大型工事の受注に結び付いていった。



時代背景と社会課題

1892 創業・草創期

- 富国強兵・殖産興業推進により、インフラ整備や都市開発が加速
- 鉄道・港湾・上下水道**の整備等による、都市化と産業化が進展

1926 近代化政策と戦争の時代

- 関東大震災を契機に、**防災・都市再生が課題**に
- 昭和初期の近代化を経て戦争へ

1945 復興から発展へ

- 戦後復興と高度経済成長の下、家庭での電化が進み、**電力確保が急務**に
- 東京オリンピックを契機に、都市化が急速に進行

1970 飛躍とグローバル化

- 1970年、大阪万博開催。国際社会復帰の象徴に
- 技術力を武器に「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称されるなど、**国際的存在感も増した**
- 第一次石油危機発生後、日本経済はマイナス成長へ

主なプロジェクト

1905 大阪築港



入札によって獲得した最初の大工事。土砂の流入による機能低下により、繁栄を新興の神戸に奪われていた大阪市において、その繁栄を奪回するために計画された。土砂の浚渫、埋立地の造成、大栈橋など港湾施設建設の難工事への参画により創業期の基礎を確立。

1956 電源開発 糠平ダム



終戦後に急務とされた電力復興のために計画された工事。ダム工事としては前例のない寒冷地での工事を予定どおりの3年間で完成。

1982 サンフランシスコ市下水道



日本の建設会社として初めて米国本土で受注した公共土木工事。軟弱地盤である工区、周辺環境の厳しい制約も含め難工事だったが、当社の技術力が高く評価され、米国本土における第一歩となった。

グループ概要

15 大林グループのあゆみ

17 グローバルネットワーク

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

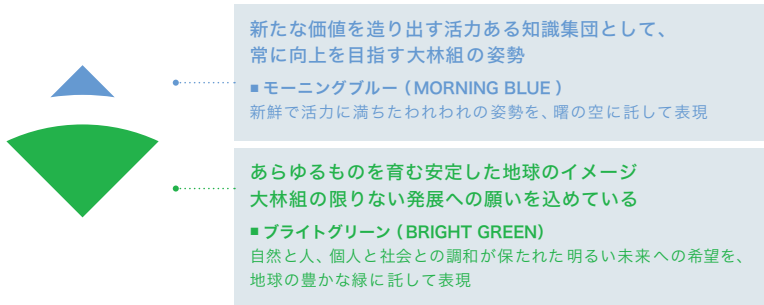
大林グループのあゆみ

1990 CIの導入

創業100年を目前にCI（コーポレート・アイデンティティ）を導入。企業理念や経営姿勢、行動規範を象徴する新社章、コーポレートシンボルを制定。

コーポレートシンボル

人と地球の潤い豊かな調和を願い、果てしなく続く美しい地平線や水平線の彼方に大きな夢を託しつつ、逞しく未来を創造する私たちの心を表意



2011 中長期環境ビジョン「Obayashi Green Vision 2050」を策定

高まる環境意識を受け、企業理念の中に掲げる「持続可能な社会の実現」に向けた、今後の事業活動で目指す中長期環境ビジョン「Obayashi Green Vision 2050」を策定。

2017 経営基盤戦略としてESGへの取り組み方針を明文化

東日本大震災からの復興や東京オリンピック・パラリンピック開催の決定を機に業績が回復している中、「中期経営計画2017」を策定。事業領域の深化・拡大、グローバル化を加速する戦略に加え、経営基盤戦略としてESGへの取り組みを掲げた。

2019 長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」に改訂

Our Future >> P.07

社会情勢や事業環境の変化、経営基盤としてのESGの重要性やSDGsの達成への貢献を踏まえ、「Obayashi Green Vision 2050」から発展的に改訂。

2022

持続可能な社会の実現へ、カーボンニュートラルとウェルビーイングに向けたソリューションを提供

「中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』」を策定。カーボンニュートラルとウェルビーイングに向けたソリューションをビジネス機会とする新たな顧客提供価値の創出を基本戦略の一つとし、持続可能な社会の実現への貢献を目指す。



提供：秋田洋上風力発電株式会社

時代背景と社会課題

1989
長期不況を超えて

- バブル崩壊後、長期不況と成長停滞
- 少子高齢化の進行で価値観が「量」から「質」へ
- 阪神・淡路大震災を機に耐震補強、免振・制振技術の重要性が増す
- 快適性重視の都市・生活インフラ整備が進展

2011
新領域の拡大とESG経営の推進

- 東日本大震災を契機に防災・エネルギーへの意識が高まる
- デジタル化の加速
- 社会課題対応でESGへの取り組みが本格化
- 気候変動に対する国際的な取り組み強化に向けて2015年にパリ協定が採択

2022
カーボンニュートラルとウェルビーイングの実現に向けて

- 再生可能エネルギー・水素などのグリーンエネルギー導入が加速
- 都市・企業は人間中心設計へシフト
- 環境と生活の質を両立させる社会を模索

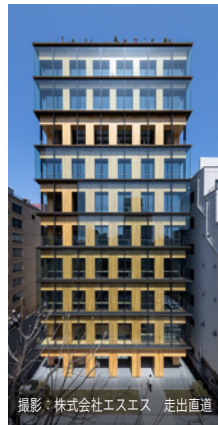
主なプロジェクト

1997
東京湾アクアライン

京浜地域と房総地域を結び、交通の円滑化を図ることを目的として計画。当社は世界最大級のシールド機で、当時としては例の少ない長距離施工にて海底トンネルを施工。

2012
東京スカイツリー®

超高層ビルの増加による新たな関東全域のテレビ・ラジオの電波送信を主目的として建設された世界一の高さの自立式電波塔。634mという未知の高さに挑むにあたっては、基礎工事、躯体構造工法、機械器具や仮設設備などに数多くの特殊技術を投入。

2022
Port Plus®大林組横浜研修所

撮影：株式会社エスエス 走出直道



自社の次世代型研修施設として完成した日本初の高層純木造耐火建築物。地上構造部材（柱・梁・床・壁）をすべて木材とし、国内最高となる高さ44m（11階建て）を実現。木材を利用することでCO₂排出量の削減に貢献するとともに、ウェルネスにも配慮。

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2

グループ概要

15 大林グループのあゆみ

17 グローバルネットワーク

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

グローバルネットワーク

グループ企業一覧



大林グループは、国内建設事業で培った高い技術力を核に、北米、東南アジア、オセアニアなどの各地域において、建設事業を中心に事業を展開しています。

JAPAN 日本

建設事業・不動産事業等 株式会社大林組	従業員数 9,386人 売上高 1兆6,606億円	建築事業 株式会社内外テクノス	従業員数 171人 売上高 108億円
土木事業 大林道路株式会社	従業員数 1,092人 売上高 1,101億円	不動産事業 大林新星和不動産株式会社	従業員数 172人 売上高 574億円
建築事業 オーク設備工業株式会社	従業員数 238人 売上高 186億円	再生可能エネルギー事業 株式会社大林クリーンエナジー	従業員数 31人 売上高 162億円
建築事業 大林ファシリティーズ株式会社	従業員数 937人 売上高 369億円	その他事業 株式会社オーク情報システム	従業員数 192人 売上高 113億円
建築事業 株式会社サイプレス・スナダヤ	従業員数 191人 売上高 117億円		

ASIA

ASIA アジア | アジア支店

Thailand

建設事業・不動産事業 タイ大林	従業員数 1,382人 売上高 719億円
タイ事務所	

Singapore

建築事業 大林シンガポール	従業員数 512人 売上高 781億円
------------------	------------------------

U.A.E.

中東事務所

Bangladesh

バングラデシュ事務所

Myanmar

ミャンマー事務所

Cambodia

カンボジア事務所

Taiwan

建築事業 台湾大林組	従業員数 140人 売上高 123億円
台湾事務所	

Vietnam

建築事業 大林ベトナム	従業員数 166人 売上高 158億円
ハノイ事務所	

Malaysia

マレーシア事務所

Australia

豪州事務所

New Zealand

ニュージーランド事務所

Indonesia

建築事業 ジャヤ大林	従業員数 282人 売上高 202億円
インドネシア事務所	

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2

グループ概要

15 大林グループのあゆみ

17 グローバルネットワーク

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

グループ概要

15 大林グループのあゆみ

17 グローバルネットワーク

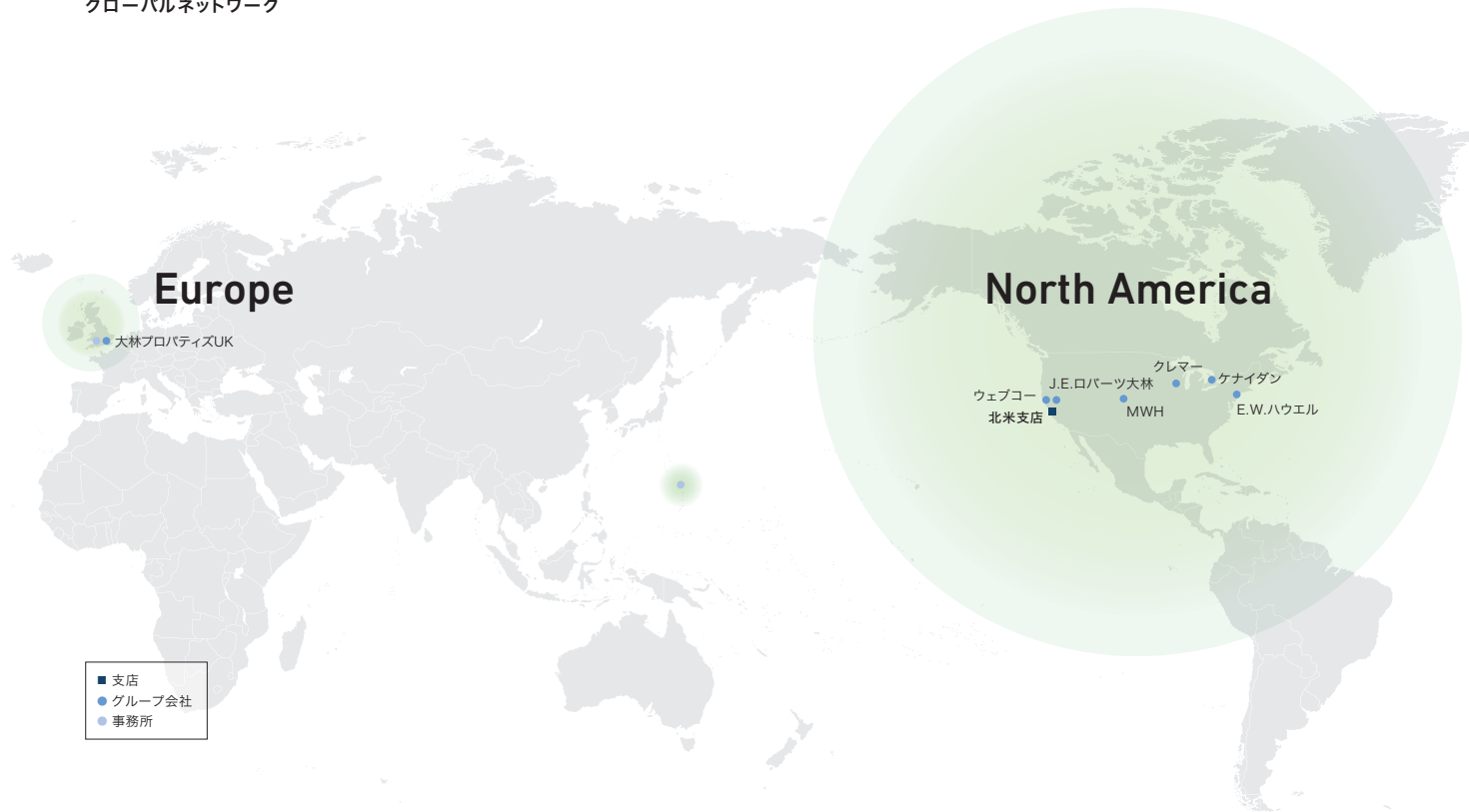
Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション



North America 北米 | 北米支店

U.S.A.

建築事業	従業員数	502人
ウェブコー	売上高	1,751億円

U.S.A.

建築事業	従業員数	62人
J.E.ロバーツ大林	売上高	583億円

U.S.A.

建築事業	従業員数	160人
E.W.ハウエル	売上高	611億円

U.S.A.

土木事業	従業員数	225人
クレマー	売上高	720億円

U.S.A.

土木事業	従業員数	804人
MWH	売上高	1,261億円

U.S.A.

グアム事務所

Canada

土木事業	従業員数	219人
ケナイダン	売上高	307億円

Europe 欧州

U.K.

不動産事業	従業員数	4人
大林プロパティズUK	売上高	52億円

欧州事務所

グループ概要 (2024年度末数値)

海外拠点
世界 **19** カ国・地域

連結従業員数
17,305人

グループ会社数 **153**社

当社および子会社
124社

関連会社
29社

地域別売上 (2024年度実績)

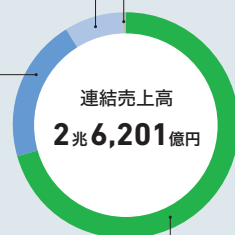
アジア **8.3%**
2,172億円

その他地域 **0.4%**
898億円

北米 **20.5%**
5,376億円

連結売上高
2兆 **6,201**億円

日本 **70.8%**
1兆 **8,562**億円



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3

社会課題と価値創造

20 価値創造プロセス

22 価値創造の原動力となる建設バリューチェーン

23 大林グループが積み上げてきた強み

24 ビジネス機会としてのカーボンニュートラルと
ウェルビーイング

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Section 3

社会課題と価値創造



価値創造プロセス

大林グループは基本理念の下、長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」の実現を目指して、財務・非財務のあらゆる資本を活かし、事業活動を通じた社会・企業のサステナビリティの課題解決に貢献することで価値創造に取り組んでいます。



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3

社会課題と価値創造

20 価値創造プロセス

- 22 価値創造の原動力となる建設バリューチェーン
- 23 大林グループが積み上げてきた強み
- 24 ビジネス機会としてのカーボンニュートラルとウェルビーイング

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション



価値創造の原動力となる建設バリューチェーン

大林グループは、創業以来変わらない誠実なものづくりの精神と「構想力」「実現力」「人間力」を核に、開発からリニューアルまでの一連の建設バリューチェーンにおいて強みを深化させ、社会に提供するサービスの高付加価値化を実現していきます。

開発／アセットマネジメント

工事の受注に向けて、顧客ニーズに合致する「不動産情報の紹介」「事業の企画提案」「各種コンサルティング」を営業部門と開発部門が連携して行います。大規模な市街地再開発事業においては初期段階より事業協力者として参画し、地域の意向を汲み取りながら企画を行い、工事受注を含めた大規模開発事業の推進をサポートします。

強化策

- 非価格競争力の向上
- 成長期待エリアでの優良資産取得
- 大規模開発事業の推進サポート
- カーボンニュートラルやウェルビーイングを実現する企画提案
- スマートシティ事業や木造・木質化建築による付加価値提案

リスク

- ワークスタイル変容に伴うオフィスニーズの変化
- 物価高騰による事業の中止や延期
- 金利上昇や景気減退による投資意欲後退
- オフィスなどの空室率上昇・賃料下落

リニューアル

総合的な知見からの確かなリニューアル計画を立案の上、建物・インフラ構造物の長寿命化、省エネルギー化、BCP・BCM(事業継続計画・マネジメント) サポートなどのサービスを提供し、建物・インフラ構造物の資産価値を維持・向上させます。

強化策

- インフラ更新需要への対応
- リニューアルZEBの推進
- リニューアル関連技術の開発と建設現場への適用
- カーボンニュートラル化に向けたアドバイザー

リスク

- 公衆災害の発生
- リニューアル分野の競争激化

維持管理／PM／BM

設備管理や清掃管理、警備など多様な管理サービスにより、建物利用者に安全・安心、快適な空間を提供するとともに、建物の資産価値の維持・向上を実現します。

強化策

- ビル管理業務体制の拡充
- プロパティマネジメント(PM)・ビルマネジメント(BM) 受託

リスク

- 施設特性に応じた運営管理サービスの需要
- ビル管理事業における担い手不足

コンサルティング／エンジニアリング

高度な技術力と専門性およびノウハウを基盤とするコンサルティングやソリューション提案を行い、顧客ニーズに応えるための営業活動を技術面でサポートします。建設プロセス全般にわたるエンジニアリングマネジメントによって、高付加価値サービスを提供します。

強化策

- DX、GX、スマート化など多様化する顧客ニーズに対応した技術提案力
- 環境、エネルギー政策に対応した提案力
- 新たなビジネスモデルの構築

リスク

- 重大な品質不具合の発生
- 自然環境、生態系への影響

設計

顧客ニーズを的確に読み解き、チームが一丸となってデザイン・品質・コスト適合を追求します。事業価値の高い施設を設計し提供することに加え、新たな視点や発想による提案により、人や社会に新たな価値を提供し、明るい未来を実現することを目指します。

強化策

- 社外との連携による人的リソースの拡充
- 高専門性分野の競争力強化
- ZEBなどの環境配慮型建築の提案力強化
- 教育制度の拡充

リスク

- 高い需要に伴う業務過多
- 建設資材の高騰による予算超過
- 設計上の瑕疵による品質不具合の発生

施工

綿密な施工計画を立案の上、安全、品質および環境に配慮して工事を行い、納期どおりに顧客に工事目的物を引き渡します。専門技術を有する協力が社が工事を担い、安全や品質、工程などプロジェクトの全体管理を大林組が担います。

強化策

- 生産システム革新や生産性向上
- 新たな建設サービス領域への取り組み
- 外国人を含めた技能労働者の確保と人材育成
- 施工プロセスの脱炭素化
- 建設資材の循環利用
- 安全と品質に関わる教育の推進

リスク

- 安全や品質上の重大事故発生
- 建設資材の価格高騰や供給制約
- 建設現場の担い手不足
- 資材調達における生態系への影響
- サプライチェーンにおける人権侵害
- 建設工事による環境負荷

社会課題の解決をビジネス機会にして、
お客さまに多様で最適なソリューションを提供

カーボンニュートラル

ウェルビーイング

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3

社会課題と価値創造

20 価値創造プロセス

22 価値創造の原動力となる建設バリューチェーン

23 大林グループが積み上げてきた強み

24 ビジネス機会としてのカーボンニュートラルとウェルビーイング

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

大林グループが積み上げてきた強み

プロジェクトから見る3つの強み

大林グループは「構想力」「実現力」「人間力」この3つの強みを結集し、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）大屋根リング施設整備事業において誠実なもののづくりを高い次元で実現しました。

2025年日本国際博覧会 建設整備事業（PW北東工区）

世界最大級の木造建築物「大屋根リング」ここに、大林組の強みが結集

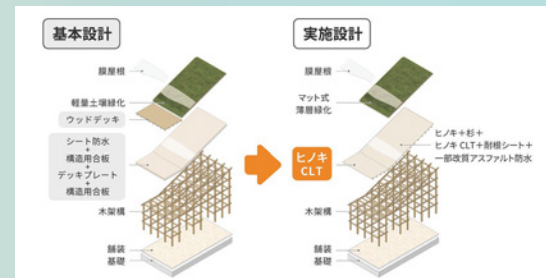
大屋根リングは、大阪・関西万博のシンボルとなる建築物で、「多様でありながら、ひとつ」という大阪・関西万博の会場デザインの理念を表しています。リングの屋根の下は、会場の主動線として円滑な交通空間であると同時に、雨風や日差しなどを遮る快適な滞留空間として利用されています。また、屋上からは会場全体をさまざまな場所から見渡すことができ、さらにリングの外には瀬戸内海の自然や夕陽を浴びた光景など、海と空に囲まれた万博会場の魅力を楽しむことができます。

人間力

誠実さ チャレンジ精神

「環」をつなぐため、他工区とともにゴールを目指す

大屋根建設は、大阪・関西万博の開幕に間に合わせるため、工期遵守が絶対命題。極めて短い設計・施工期間において、木材の調達遅延リスクの低減を目的に、床材にはCLT（直交集成板）を採用してシンプルな構成にすることを提案し、すべての工区で採用されました。



大屋根となる2段の通路とその間の緑で覆われる斜面すべてにCLTを採用



提供：2025年日本国際博覧会協会 撮影：株式会社伸和

構想力

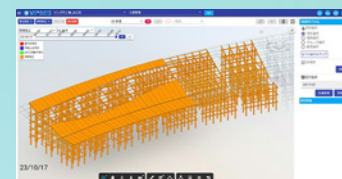
提案力 設計力 目利き力

日本が誇る木造建築の技を世界に示す

京都・清水寺の舞台のような伝統建築の趣と木造建築物での高い耐震性を両立するため、オリジナルの工法でこの難題を解決しました。



大屋根接合部。当社は剛性を高めるため、柱と横の接合部を金物（鋼板とラグスクリューボルト）で補強



ビジュアルプロジェクト管理システム「プロミエ®」による進捗管理

実現力

開発力 差配力 適応力 突破力 創意工夫

建設現場の進捗状況をサイバー空間で可視化

世界中から注目を集める巨大構造物を限られた工期内でつくり上げるため、建設現場のデジタルツインアプリ「CONNECTIA®（コネクティア）」を利用して、サイバー空間上に建設現場のデジタルツインを構築し、ビジュアルプロジェクト管理システム「プロミエ®」と連携することで、高度な施工管理を実現しました。

デジタルツインアプリ「CONNECTIA®（コネクティア）」で大屋根構築を可視化



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3

社会課題と価値創造

20 価値創造プロセス

22 価値創造の原動力となる建設バリューチェーン

23 大林グループが積み上げてきた強み

24 ビジネス機会としてのカーボンニュートラルとウェルビーイング

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

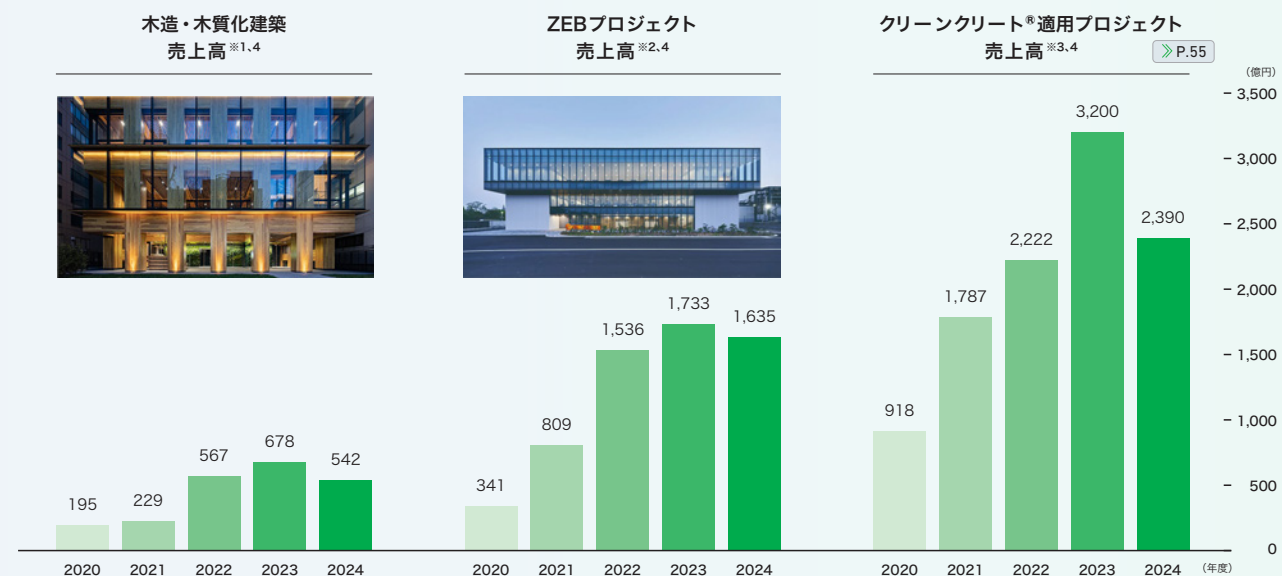
Section 7 データセクション

ビジネス機会としてのカーボンニュートラルとウェルビーイング

大林グループ中期経営計画2022では、カーボンニュートラルとウェルビーイングをはじめとした社会課題の解決をビジネス機会と捉え、当社グループの総合的競争力を活かしたソリューションの提供を通じて、新たな顧客価値の創出を目指しています。

カーボンニュートラル

顧客の事業におけるカーボンニュートラル実現に向けて、設計・エンジニアリング・施工における豊富な経験とグリーンエネルギー事業で得られたノウハウを活かし、建造物の特性や用途に合わせて最適なソリューションを提供しています。中でも、ZEBや木造・木質化建築、低炭素型コンクリート「クリーンクリート®」については、カーボンニュートラル実現の有力なソリューションとして取り組みを強化し、実績を積み上げています。



※1 木材使用量にかかわらず、プロジェクト全体の売上高を集計。当社単体の建築事業を対象とし、他社設計プロジェクトも含む

※2 ZEB認証を取得したプロジェクトに加え、ZEB相当の環境性能を持ったプロジェクト全体の売上高を集計。国内建築事業のうち、当社設計施工案件が対象

※3 打設数量にかかわらず、プロジェクト全体の売上高を集計。国内建設事業（単体）を対象とし、他社設計プロジェクトも含む

※4 木造・木質化建築、ZEB、クリーンクリート®適用プロジェクトのうち、2つ以上に該当するプロジェクトはそれぞれに売上高を集計

木造・木質化建築

大林組の木造・木質建築

木造・木質化建築におけるサプライチェーン全体を最適化する循環型モデル「Circular Timber Construction®」を掲げ、国産木材の活用を推進しています。2024年度の売上高は、2020年度比で約2.8倍に増加しており、今後も堅調に推移していくとみています。

ZEB

省エネルギー建築・ZEB

他社に先駆けてZEBに取り組み、大林組技術研究所本館テクノステーションのZEB化以降、着実にその実績を積み上げてきました。顧客ニーズの高まりと当社の積極的な提案により、売上高は4年間で5倍弱に増加しており、今後も高水準で推移すると見込んでいます。

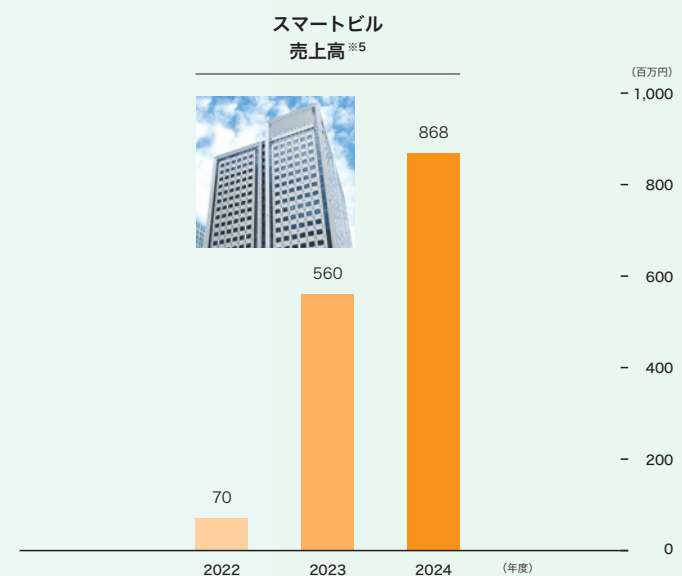
クリーンクリート®

クリーンクリート®

2010年の開発以降、累計打設量は44万m³（2025年3月末現在）に達しており、低炭素型コンクリートの適用規模では、業界のトップランナーと自負しています。2023年度の売上高は2020年度比で約3.5倍に拡大しました。2024年度はやや減少したものの、依然として高い水準を維持しています。

ウェルビーイング

当社グループでは、建物を建てるだけでなく、建物とその利用者のより良い関係性を追求することでウェルビーイングの実現を目指しています。最新のICTやIoTを活用して効率的に建物を運営するスマートビルソリューションをワンストップで提供することにより、建物オーナー、管理者、利用者の3者の利便性・快適性・安全性の向上を目指しています。



※5 当社および株式会社オプライゾンが行ったスマートビル化工事ならびに同社が提供するサブスクリプション型のクラウドサービスの売上高を集計

スマートビル

スマートビルソリューション

近年のスマートビルへのニーズの高まりを背景に、売上高は年々増加しています。特に、日本で初めてスマートビル専門のサービスプロバイダーである株式会社オプライゾンを株式会社日立ソリューションズと共同設立した2023年度以降、大きく売上を伸ばし、2024年度の売上高は2022年度の12倍以上に増加しました。



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3

社会課題と価値創造

20 価値創造プロセス

22 価値創造の原動力となる建設バリューチェーン

23 大林グループが積み上げてきた強み

24 ビジネス機会としてのカーボンニュートラルとウェルビーイング

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Section 4

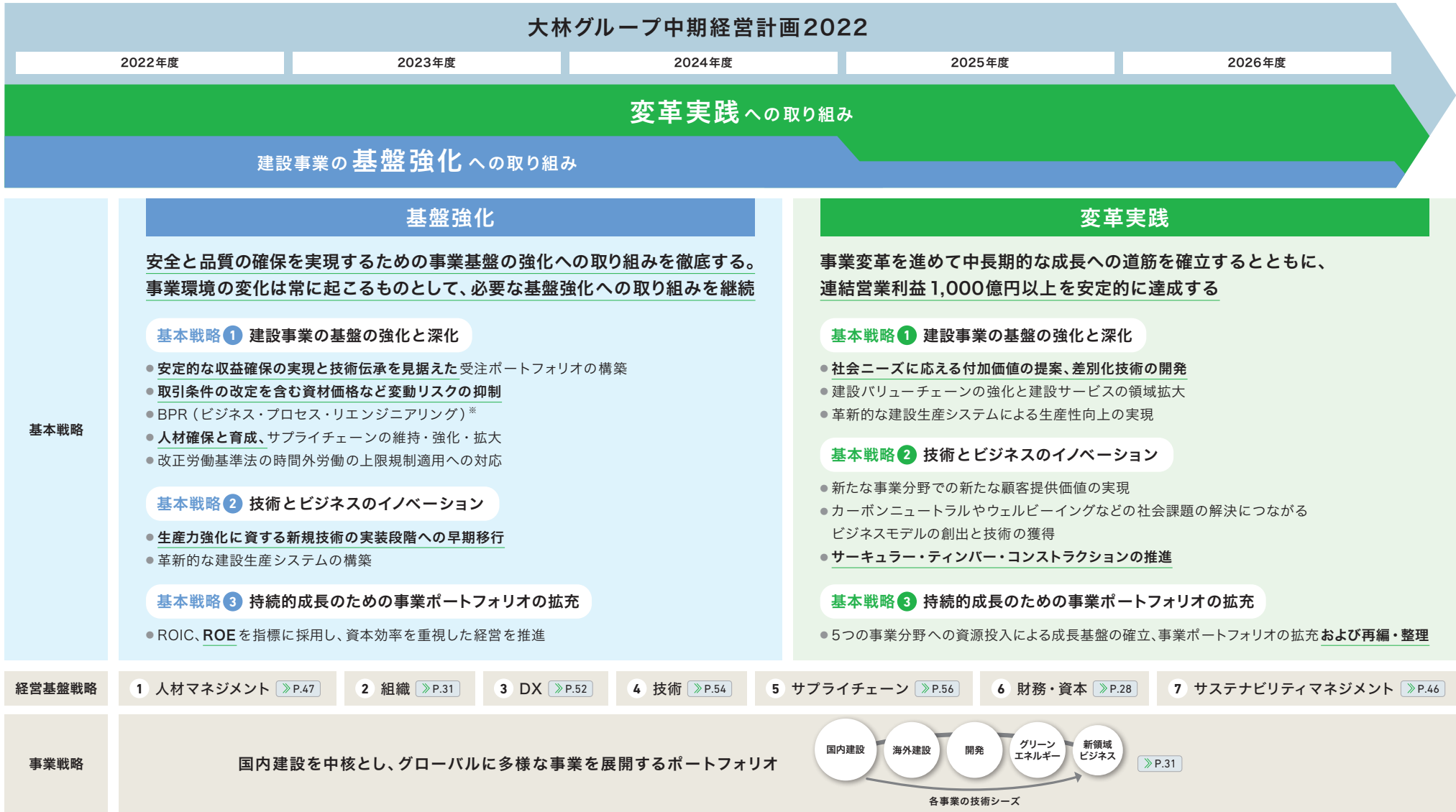
変革実践に向けて



大林グループは、2022年3月に策定した「中期経営計画2022」に基づき、3つの基本戦略を柱として建設事業の基盤強化の取り組みを行うとともに、変革実践への取り組みを推進しています。なお、2024年5月に事業環境の変化などに鑑み経営指標目標を一部見直すとともに、当社グループの持続的成長に向けて「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出する」ことを目指し、中期経営計画2022の追補を行っています。

中期経営計画2022基本方針

※下線は追補箇所



※BPR（Business Process Re-engineering）：業務本来の目的に向け既存の組織や制度を見直し、プロセスの視点で業務フローなどをデザインし直すこと

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

経営指標目標

財務指標 KPI		財務・資本戦略 》 P.28			
	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想	中期経営計画2022経営指標目標
連結売上高	19,838億円	23,251億円	26,201億円	25,600億円	2兆円台半ば
連結営業利益	938億円	793億円	1,434億円	1,220億円	1,000億円以上
親会社株主に帰属する当期純利益	776億円	750億円	1,460億円	1,000億円	1,000億円程度
1株当たり当期純利益 (EPS)	108.34円	104.69円	203.88円	142.17円	140円程度
期末投下資本	13,738億円	15,191億円	15,729億円	15,400億円	－
期末自己資本	9,971億円	11,516億円	11,582億円	11,650億円	1兆円水準
期末有利子負債	3,379億円	3,238億円	3,627億円	3,200億円	－
投下資本利益率 (ROIC)	4.9%	3.8%	6.4%	5.5%	中期的に5%以上
自己資本当期純利益率 (ROE)	8.0%	7.0%	12.6%	8.6%	2026年度10%以上
自己資本配当率 (DOE)	3.1%	5.0%	5.0%	5.0%	5%程度

経営基盤確立に向けた変革実践 への取り組み

項目	主な取り組み	～2024	2025	2026
組織体制	社内カンパニー制や純粋持株会社（ホールディングス化）、IFRS（国際会計基準）移行の検討			
ガバナンス体制 》 P.64	取締役会の過半数を社外取締役が占める体制に移行（社内4名、社外5名）	対応完了		
	社内取締役の業績連動報酬算定基準にROEを採用	対応完了		
	執行役員体制に、COO、CFO、CTOなどのCxOを置き、責任の所在の明確化を検討			
M&Aの推進	●グローバル経営戦略室に「ストラテジック・ビジネス・デベロップメント部」を設置（2024年4月） ●全社的視点でのM&A戦略を策定し、実行	戦略策定	M&A戦略の実行	
経営基盤への投資	中核となる建設事業の人材確保・育成、成長戦略を実現する人材の獲得に向けた人事制度の構築 》 P.47		段階的に運用開始	
	人的資本・DX・技術への投資について、経済的リターンを定量的に時間軸で評価する手法を構築			

非財務定性指標 価値創造を支える基盤 》 P.45	
環境 Environment	
温室効果ガス排出量の削減	CO ₂ 排出量削減率 (Scope1+2) 達成時期 2030年度、2019年度比 46.2% 減 ●SBTにコミットし、2050年までのカーボンニュートラル実現を目指す
カーボンニュートラル実現への取り組み	●社会のカーボンニュートラルに資する技術の獲得と付加価値提案の推進 ●水素をはじめグリーンエネルギーの推進 （顧客の事業への支援、EPC事業者、エネルギー事業者といった多様な立場から）
環境投資の推進	●温室効果ガス排出量の削減と社会のカーボンニュートラル実現に資する投資の推進
社会 Social	
安全・品質の確保	●死亡災害・重大災害・重大品質不具合の根絶
ウェルビーイングへの取り組み	●快適で安心、災害に強いインフラ、スマートシティ、建物づくりへの提案・参画 ●サプライチェーンとの連携による安全・安心な就労環境の整備・創造 ●社員のワークエンゲージメントや幸福度の向上
多様な人材の活躍	●多様な人材が活躍できる環境の整備・向上、健康経営の推進
ガバナンス Governance	
企業の持続的な成長に向けたPDCAの実践	●サステナビリティ委員会によるサステナビリティ課題の検討、モニタリング
コンプライアンスの徹底	●コンプライアンス意識の向上、法令違反の防止

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

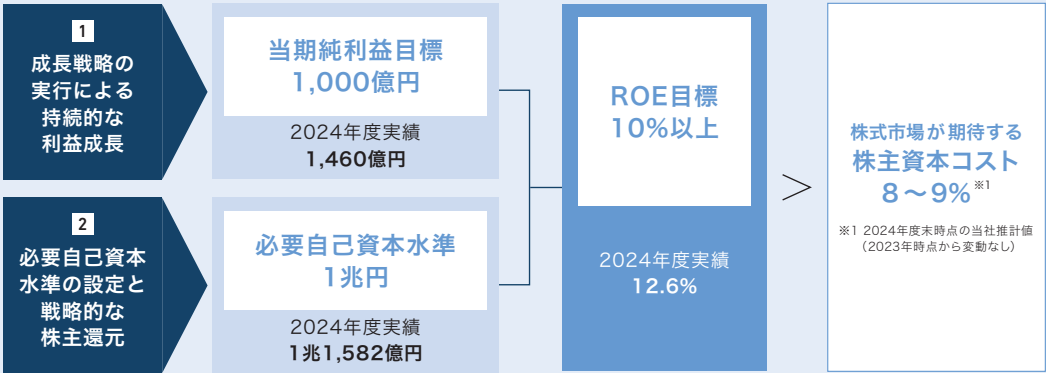
Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

大林グループは、資本効率性を重視した経営を推進するため、投下資本利益率（ROIC）を中期的に5%以上とすることを目標としています。また、各事業の持続的な利益成長を図りつつ投下資本をコントロールするとともに、必要となる自己資本の水準を1兆円と設定し戦略的な株主還元を行うことで、中期経営計画2022の最終年度（2026年度）に自己資本当期純利益率（ROE）10%以上を目標としています。

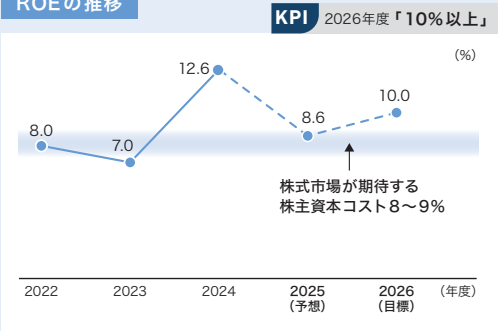
■ 資本政策ならびに2024年度振り返り



2024年度振り返り

- 国内建設事業の利益改善に加え、政策保有株式の売却進捗により、親会社株主に帰属する当期純利益は経営指標目標を上回る1,460億円に
- 2026年度末を期限とした1,000億円規模の自己株式取得を公表し、2025年2月～6月を取得期間とした上限300億円の買付を実施
- 2024年度のROEは経営指標目標を上回る12.6%となり、エクイティ・スプレッド^{※2}のプラスを実現
- 2025年度以降も成長戦略の着実な実行により持続的な利益成長を図り、企業価値のさらなる向上を目指す

ROEの推移



※2 エクイティ・スプレッド = ROE - 株主資本コスト

1 成長戦略の実行による
持続的な利益成長

- 建設産業の担い手減少が予想される中、安全と品質を最優先に、人材・DX・技術への投資や生産力拡充のための投資を強化し、持続可能な利益を創出
- カーボンニュートラルとウェルビーイングを中心とした社会課題解決に資する分野や成長が期待できる分野において、当社グループが競争優位を確立できる領域を事業ごとに特定した上で、機会を捉えた成長投資を積極的に実行することで利益成長を実現
- 中期経営計画2022の総投資額7,500億円に対し、3カ年の投資累計額は4,516億円であり、おおむね計画どおりに進捗

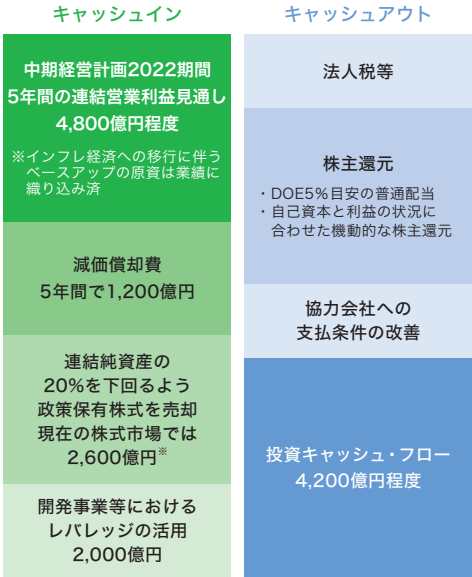
■ 中期経営計画2022投資計画

	2022～2024 (年度) 実績	2022～2026 (年度) 計画
経営基盤強化のための無形資産投資		
人材関連投資	▶ P.47	178億円
DX関連投資	▶ P.52	512億円
技術関連投資	▶ P.54	505億円
建設事業の基盤の強化と深化を中心とした継続的な有形資産投資		
工事機械・事業用施設		471億円
事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資		
開発事業	▶ P.41	2,011億円
グリーンエネルギー事業	▶ P.43	271億円
M&A、資本提携、VC等 ^{※1}		567億円
投資総額	4,516億円	7,500億円 ^{※2}
※1 オープンイノベーション投資を含む ※2 大型M&Aなどの投資は含まず		
投資キャッシュ・フロー 対象外分控除		▲1,900億円
開発事業の売却による回収分		▲1,400億円
投資キャッシュ・フロー分		4,200億円

■ ESG観点から捉えた投資総額7,500億円の内訳

E： 環境関連	S： 人的資本	S： 生産性・ 安全・品質	S： 新領域	左記以外の 事業投資
	300億円			
		900億円		
200億円		700億円	100億円	
	50億円	700億円		
1,000億円				2,000億円
600億円				
			950億円	
1,800億円	350億円	2,300億円	1,050億円	2,000億円

■ 中期経営計画2022期間のキャッシュアロケーション



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

2 必要自己資本水準の設定と戦略的な株主還元

必要自己資本水準の設定と自己資本のコントロール

- 2026年度までの事業規模の推移と投資の実行、建設事業収支の変動、支払条件の改定、政策保有株式の売却、開発事業でのレバレッジの活用などを勘案し、必要自己資本を事業ごとに設定
- 資本効率性向上のため、レバレッジを活用すべく、有利子負債による資金調達を実施
- 利益の創出と戦略的な株主還元により自己資本をコントロール
- 2024年度末は、利益剰余金の増加と自己株式取得を含む株主還元の実施により前年度と同水準

自己資本の推移（連結）



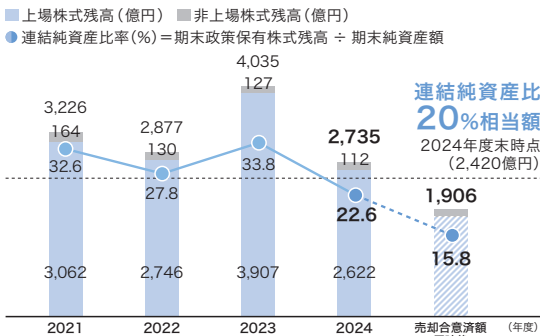
政策保有株式の縮減状況

縮減方針：2027年3月末までのできるだけ早い時期に、連結純資産の20%以内を目標として縮減を推進

2024年度振り返り

- 大幅な縮減の進捗や株式相場の下落を受け、年度末の保有残高は2,735億円（前年度末から1,300億円減少）
- 年度末の保有割合は連結純資産比で22.6%（前年度末から11.2ポイント減少）
- 売却合意済の金額を差し引いた場合、保有割合は連結純資産比で15.8%
- 目標とする連結純資産比20%以内の確実な達成に向け、引き続き縮減を継続

政策保有株式の残高および純資産比率の推移（連結）

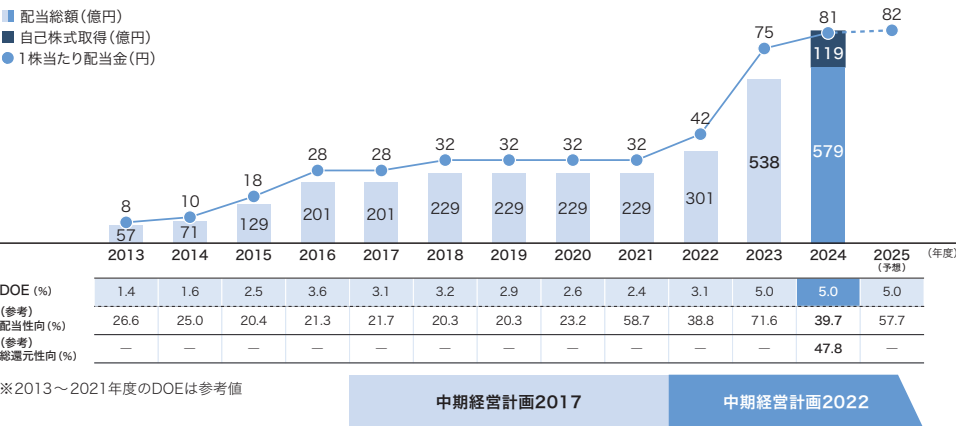


株主還元の方針

基本方針：長期安定配当の維持

- 利益の蓄積による自己資本の充実を株主に安定的かつ中長期的に還元することにこれまで以上に重点を置き、自己資本配当率（DOE）を採用し、DOE5%程度を目安に普通配当を実施
- 普通配当に加え、必要自己資本額と利益の状況に応じて機動的な追加還元を実施
- 2024年度は1株当たり81円の配当に加え、2025年6月末を期限とした上限300億円の自己株式取得のうち、119億円分の買付を完了

株主還元の推移



Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

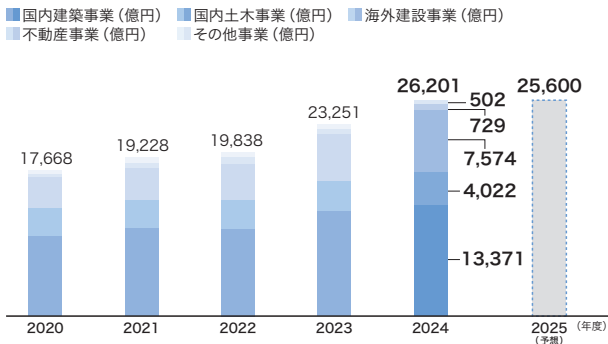
44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

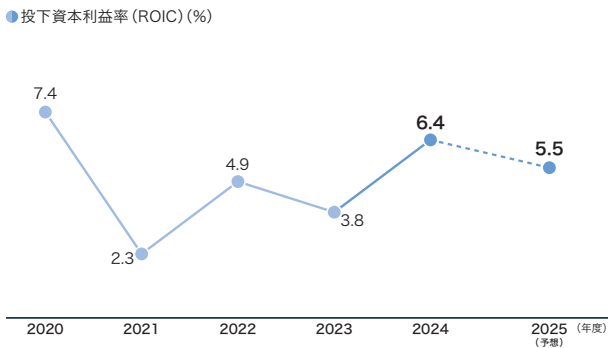
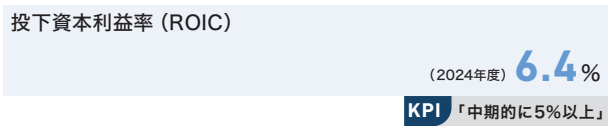
Section 7 データセクション

主な財務指標の推移



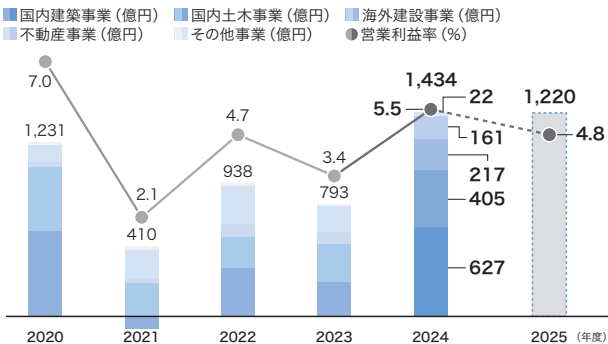
2024年度：国内建設事業における手持工事の順調な進捗や、海外土木事業におけるMWH社の連結子会社化などにより増収

2025年度：国内建築事業における2024年度の大規模案件竣工の反動などにより減収の見通し



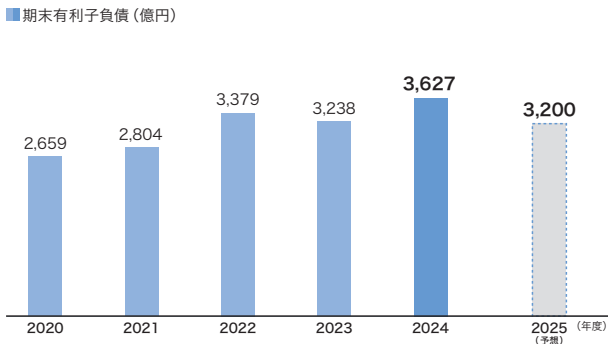
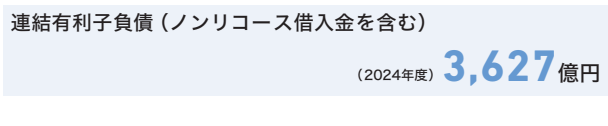
2024年度：国内建築事業を中心に採算性の良い案件への入れ替えなどにより営業利益が改善し、全社ROICを押し上げ

2025年度：国内建設事業を中心に前年度比で営業利益が減少するものの、経営指標目標である5%を上回る見込み



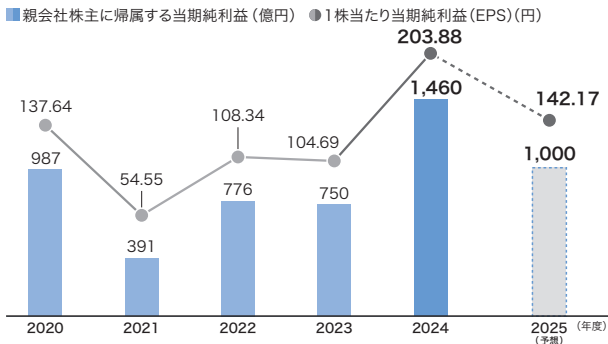
2024年度：国内建設事業における採算性の良い案件への入れ替え、追加請負金の獲得などにより増益

2025年度：国内建築事業における完成工事高の減少や国内土木事業における前年度の設計変更獲得の反動減、北米建築事業における需要の落ち込みなどにより減益の見通し



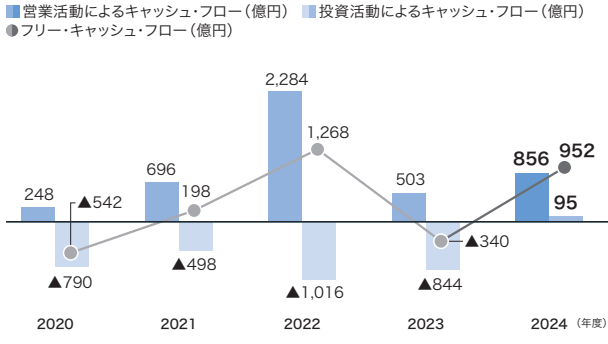
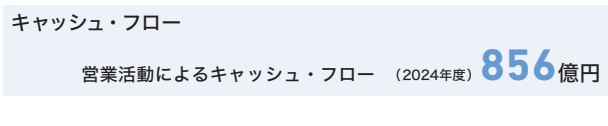
2024年度：工事進捗に伴い先行する協力会社への支払いや不動産事業などへの投資を資金調達で賄ったことなどにより増加

2025年度：複数の大型工事が竣工を迎え、未収施工高の回収が進むことから、運転資金の調達が一時的に不要となり減少する見通し



2024年度：営業利益の改善に加え、政策保有株式の売却が計画を上回るペースで進捗したことにより増益

2025年度：営業減益に加え、政策保有株式の現時点の合意に基づく売却額が前年度実績と比較して少ないことなどから減益の見通し



2024年度：営業活動によるキャッシュ・フローは、主に国内の建設事業収支が堅調に推移したことなどからプラス
投資活動によるキャッシュ・フローは、事業用不動産の取得などによる支出があったものの、政策保有株式の売却などによりプラス

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

大林グループは、創業以来、「三蔵一良く、廉く、速い」の精神を礎として、国内建設事業で培ったものづくりの技術を活かしながら、その事業領域を拡大してきました。現在は、国内建設を中核としグローバルに多様な事業を展開しています。また、中期経営計画2022追補において持続的成長の方向を「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出する」と定め、そのためのグループ事業体制の将来的な構築を目指しています。

目指す事業ポートフォリオと営業利益の変遷

国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出する事業ポートフォリオへの変革を目指し、さらなる収益性の向上を実現します。

国内建設事業 ▶ P.32

建築 ▶ P.35

土木 ▶ P.36



顧客や社会のさまざまなニーズに対応したオフィス、工場、学校や病院、商業施設、マンションなどあらゆる建築物を提供しており、時代や文化のシンボルとなる数多くのプロジェクトを手がけています。



トンネル、橋梁、ダム、河川、都市土木、鉄道や高速道路など、私たちの生活に必要な不可欠なインフラ施設の建設を通じて、より安全・安心かつ豊かな社会の実現に貢献しています。

海外建設事業 ▶ P.38



北米、東南アジア、オセアニアなどにおいて、半世紀以上にわたって築き上げた各国における事業基盤を活用し、国・地域に根差したグループ会社を中心に建築・土木事業を展開しています。

開発事業 ▶ P.40



都市部を中心に優良賃貸不動産の開発・保有を継続するとともに、私募ファンドの活用による機動的なキャピタルゲインを獲得します。また、英国やタイなどグローバル市場における優良資産の開発・取得も推進します。

グリーンエネルギー事業 ▶ P.42

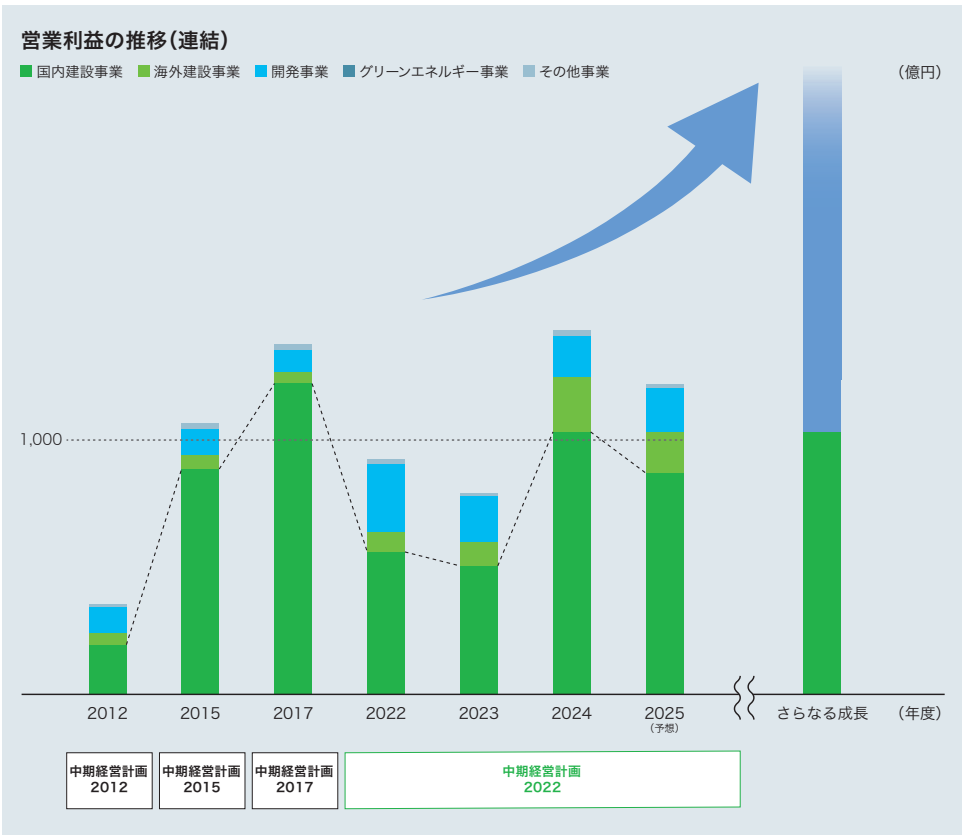


2050年のカーボンニュートラル実現のため、国内外で太陽光、風力、木質バイオマス、地熱、水力といった再生可能エネルギーによる発電事業を推進するほか、カーボンフリーなグリーン水素の社会実装化を目指しています。

新領域ビジネス ▶ P.44



従前から取り組んでいるPPP・セッションのほか、カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの社会課題の解決や持続可能な社会への貢献に向けて、成長市場の新領域へのビジネス展開を目指しています。



■ 各事業写真

- 国内建設事業（建築） : TAKANAWA GATEWAY CITY THE LINKPILLAR 1 NORTH/SOUTH（東京都）
- 国内建設事業（土木） : Osaka Metro 中央線 夢洲駅（大阪府）
- 海外建設事業 : ジャーナ鉄道橋 東工区パッケージWD-1（バングラデシュ）
- 開発事業 : グラングリーン大阪 新築工事（大阪府）
- グリーンエネルギー事業 : Tarawera Ormat Power Plant 1 (TOPP1) 地熱発電所（ニュージーランド）
- 新領域ビジネス : 生活者の感情や価値観を蓄積させるWEBアプリ「みんなちDROP」

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

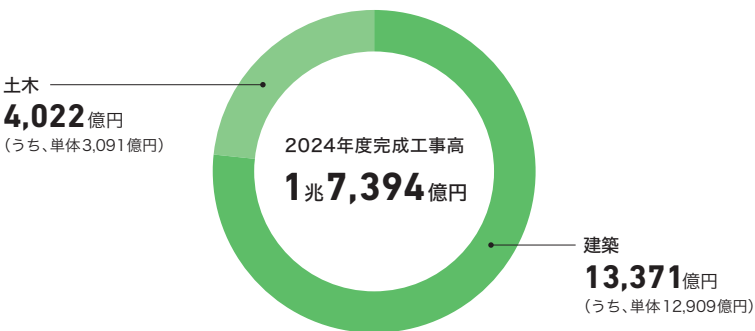
44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

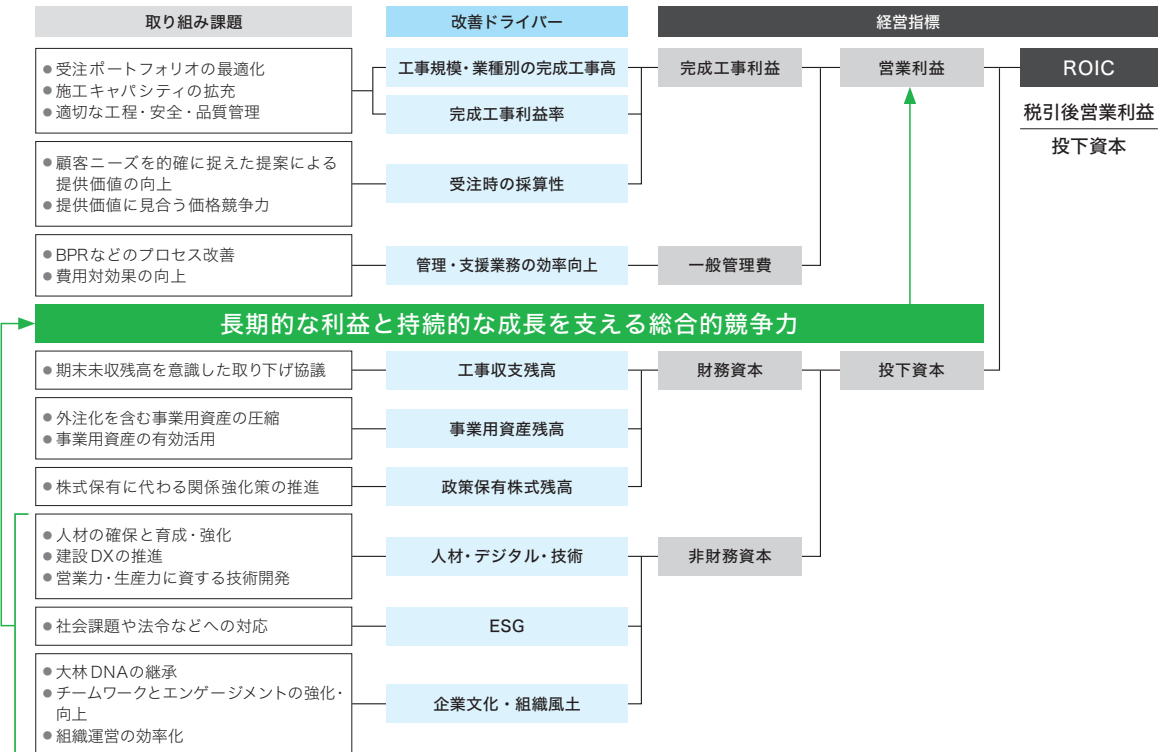
Section 7 データセクション

国内建設事業

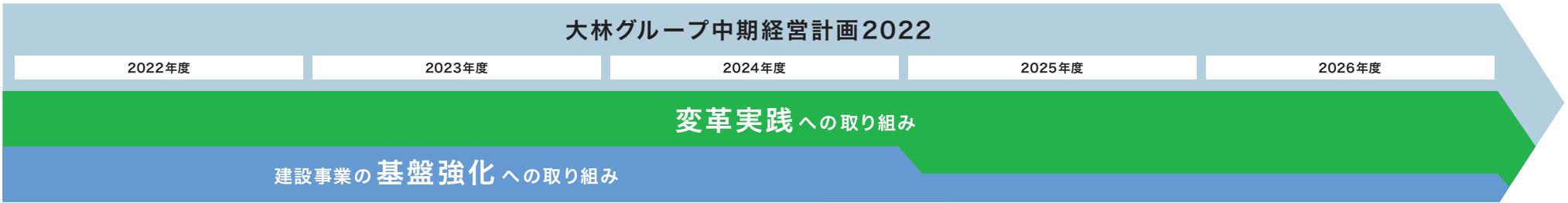


土木	建築
● 主な子会社 大林道路 道路工事等の土木工事、建築工事、資材等の製造・販売	● 主な子会社 内外テクノス 建築工事、造作建具工事、内外装工事、資材等の製造・販売 大林ファシリティーズ 建物・設備の総合管理、建築工事、事務業務の委託 オーク設備工業 空調調和・クリーンルーム・衛生消火等の設備工事 サイプレス・スナダヤ 木材および木造木質化資材の製造・販売

ROIC逆ツリー



中期経営計画2022の取り組み 基本戦略① 建設事業の基盤の強化と深化



基盤強化	変革実践
● 安定的な収益確保の実現と技術伝承を見据えた受注ポートフォリオの構築 ● 取引条件の改定を含む資材価格など変動リスクの抑制 ● BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) ● 人材確保と育成、サプライチェーンの維持・強化・拡大 ● 改正労働基準法の時間外労働の上限規制適用への対応	● 社会ニーズに応える付加価値の提案、差別化技術の開発 ● 建設バリューチェーンの強化と建設サービスの領域拡大 ● 革新的な建設生産システムによる生産性向上の実現

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

■ 中期経営計画2022 追補 事業戦略

安全と品質の確保を最優先とした取り組みの推進

人を大切にする企業の実現（安全衛生）

良質な建設物・サービスの提供（品質）

事業戦略

- 定量的なKPIにTRIR[※]を採用し、「安全目標」に対するコミットメントを強化
- 安全監察監（外部人材）を安全本部にて登用し、本・支店長に対し安全管理について直接指導・助言
- 建築本部、土木本部の「統括監」が工事事務所に対し、安全にとどまらず、品質、工程、予実算の管理について助言（技術の伝承）
- 組織内の指示・命令および報告・相談などのさらなる円滑化を推進するため、大規模プロジェクトにおける「組織編成ガイドライン」を策定
- 安全・品質の管理について、自社と協力会社の役割・責務を明確にするとともに、相互の能力を最大限に活用することによって、施工計画・施工プロセスを抜本的に見直し、サプライチェーンを強化

※TRIR（Total Recordable Incident Rate）：総災害度数率。米国労働安全衛生局による労働災害に係る安全性の指標で、20万時間当たりの労働災害の頻度を示す

「安全最優先への取り組み」の2024年度の実施状況

① 「9.19 安全の日」の制定

東京駅前八重洲一丁目東B地区第一種市街地再開発事業における災害の反省と教訓を永遠に忘れずに風化させることがないよう、災害発生日である9月19日を「9.19 安全の日」と定め、「安全はすべてに優先する」という当社の理念を改めて誓う日としました。

2024年「9.19 安全の日」実施事項

- 社長から当社グループ全役職員および協力会社に対し、『「事業に関わるすべての人々を大切にします。』という企業理念に従い、当社の事業場で働く人全員の安全確保に努める」旨のメッセージを配信
- 当社国内本支店における特別安全大会、各工事事務所における当社役職員および協力会社作業員に対する所長講話ならびに一斉安全点検

② 安全監察監の各本支店への配置

安全衛生に関する外部の客観的視点と法令に基づく厳格な指導・助言による当社の安全衛生管理活動の向上および安全意識のさらなる醸成を目的として、安全衛生に関する優れた専門知識を有する外部人材である「安全監察監」を各本支店に配置し、建設現場巡視および安全指導を実施しました。

安全監察監の配置状況（2024年度末）

札幌支店1名、東京本店1名、名古屋支店1名、大阪本店2名（広島支店、四国支店、九州支店は2025年度に配置予定）

安全監察監による国内建設現場巡視の実施状況

国内本支店140件

③ 安全に対するコミットメントの強化

建設現場で発生するあらゆる災害の撲滅のため、国内本支店共通の安全指標としてTRIRを採用しました。また、各本支店長が手持ち工事の状況を踏まえて期初に設定した目標に対し、その進捗状況を各会議体で経営陣が確認し、改善策を策定・実行するPDCAを実施しています。

④ 安全に関する教育・研修の見直し

- 建設現場の施工管理の中心を担う工事課長・工事係長の危険感受性の向上を目的に、当社の重大災害を題材としたケーススタディを通じた教育を実施

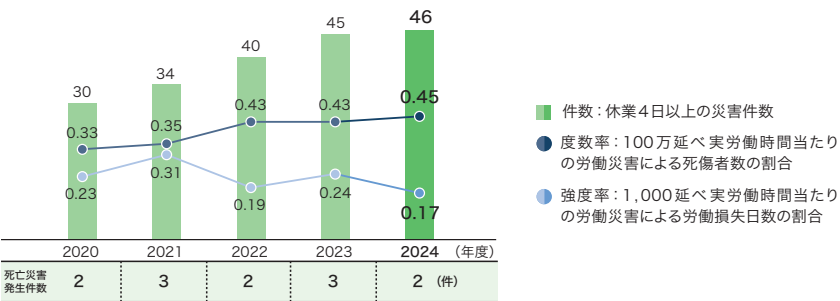
2024年度 開催回数：38回 参加者数：789名

- 安全意識の啓発を目的として、死亡事故・重大災害のデータベースを再整備、社内に開示

⑤ 熱中症対策

- 国内建設現場にポータブルWBGT測定機器を設置
- 熱中症対策リストバンドによる協力会社作業員の体調管理

労働災害の発生状況（建設現場の技能労働者を含む）



KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度	2030年度
	発生	発生	目標	発生	目標		
死亡災害件数	2件	3件	0件	2件	0件		



「9.19 安全の日」特別安全大会の様子



「危険感受性向上教育」研修の様子

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

品質の確保と意識向上に向けた取り組み

顧客が安心し、満足し、誇りを持って使うことができる建物を提供することを品質方針に定めています。顧客満足の向上を目指した継続的改善の実践に基づき、一貫した品質管理と品質向上に資する技術開発に取り組んでいます。

KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度	2030年度
	発生	発生	目標	発生	目標		
重大な品質不具合件数	2件	1件	0件	0件	0件		

品質週間の実施

品質に対する意識向上と品質管理活動の促進を目的として、グループ全体で年1回「品質週間」を実施しています。建設現場においては品質パトロール、勉強会、品質計画書類のフォローアップ、オフィス部門においては品質管理研修や部門責任者の訓話など、業務内容に即した品質管理活動を行っています。

品質を支える人材の育成

品質の維持・向上を目指し、技術者の施工管理能力の向上を目的とした研修を実施しています。自社施設であるロボティクスセンター内にある鉄筋・鉄骨・仕上・設備などのモックアップを利用した体験型施設では、当社だけでなくグループ会社や協力会社の社員も対象とし、工種ごとの専門知識の習得や施工管理に関する技術を学べる研修を行っています。建設現場や技術研究所でも、演習型の技術研修や最新技術の習得などレベルの高い各種教育プログラムを設けています。



ロボティクスセンターにて行っているモックアップを利用した体験型研修の様子



ものづくり研修

2024年度実績：

建築職：23回

設備職： 4回

サプライチェーンとともに提供価値を最大化

事業戦略

- 次世代生産技術、生産プロセスやデータ、デジタル技術の活用、BPRをはじめとする業務の変革による生産能力の向上
- 生産能力に適した、安定的な収益確保の実現と技術伝承を見据えた受注ポートフォリオの構築
- 建設産業の担い手減少に対応し、建設事業の基盤強化に必要な人材を確保・育成
- サプライチェーンの維持・強化・拡大に向けた調達基盤の整備
- 協力会社の後継者育成、担い手確保に向けた取り組み、大林組林友会の強化・活性化に向けた取り組み



ロボティクスコンストラクション®による建設プロセスの変革 ▶ P.37



変革の実践に向けたDX ▶ P.53



サプライチェーンマネジメント ▶ P.56

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

調達先との信頼関係の強化（調達先）



国内建設事業

建築

Message



副社長執行役員
建築本部長 兼 安全本部長 兼
環境経営統括室担当

森田 康夫

2024年度は、手持ち大型工事の施工が順調に進捗し、物価上昇分の追加請負金獲得や採算性の良い案件への入れ替えなどにより、完成工事高と完成工事総利益がともに大幅に増加しました。受注環境は、生産拠点の国内回帰や政府の特定重要物資の指定、デジタル化の加速などを背景とした半導体工場、データセンター、医薬品工場など幅広い分野での旺盛な設備投資が継続しています。

一方、建設産業全体の担い手不足が改善されていないことから、生産性の向上、サプライチェーンの確保・維持・強化・拡大と、調達基盤の拡充を継続課題に挙げています。

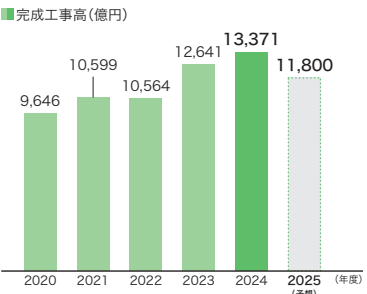
また、すべての工事において安全と品質の確保を最優先として、引き続き安全・建築・土木の3本部が連携した施工体制で取り組むことはもとより、コスト競争力の実現と収益確保のために、営業・設計・調達・生産の各部門が一体となったリスクマネジメントを実施していきます。

木造・木質化、ZEBなどの環境配慮型建築といった成長分野への投資も強化し、カーボンニュートラルなどの社会課題解決に向けた取り組みを進めることで、お客さまに高い付加価値を提供していきます。

連結業績ハイライト

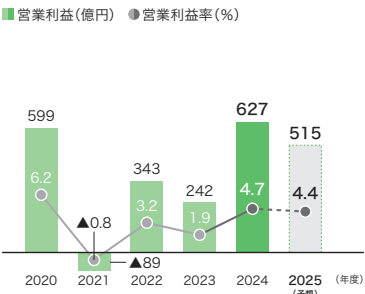
完成工事高

(2024年度) 1兆3,371億円



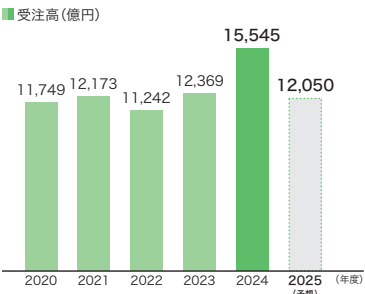
営業利益／営業利益率

(2024年度) 627億円 4.7%



受注高

(2024年度) 1兆5,545億円



機会

- 工場やデータセンター、再開発、リニューアル、スマートシティなどの分野の堅調な需要
- 特定重要物資のサプライチェーンの強硬化政策などによる民間工事における需要の拡大
- カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの社会課題に関する顧客ニーズの急速な高まりと多様化

リスク

- 幅広い建設資材の価格高騰、労務費の上昇
- 需要拡大に伴うサプライチェーンの逼迫
- 少子高齢化に伴う建設産業の担い手不足
- 将来的に国内建設市場の大幅な拡大が見込めないことによる競争激化

強み

- 営業・設計・調達・生産の各部門やグループ会社などの協働による、総合力を発揮した付加価値の高い提案力
- 全国にわたり多種多様な用途の建築物を数多く手がける、サプライチェーンを含めた施工対応力
- 最適な施工計画と堅実な工程管理に裏打ちされた、良質な建築物を提供する施工マネジメント力
- 次世代技術・システムの開発・実用化、DXの活用など、革新的な生産システムの構築につながる技術力

中期経営計画
2022 追補

- 営業・設計・調達・生産の各部門が一体となったコスト競争力の実現とリスクマネジメントによる収益の確保
- データセンター、半導体工場、医薬品工場、木造・木質化・ZEBなどの環境配慮型建築といった成長分野への取り組み強化

KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度	2030年度
	実績	実績	目標	実績	目標		
設計施工案件におけるZEB化率	－	－	－	55%	50%	60%	100%
設計施工案件におけるZEB認証件数	8件	12件	5件	9件	7件		－

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

国内建設事業

土木

Message



代表取締役 副社長執行役員
土木全般・土木本部長

佐々木 嘉仁

2024年度は、完成工事高・完成工事総利益ともに計画値を大きく上回る結果となりました。引き続き、ROICを念頭に、資本効率を重視した事業運営を推進していきます。

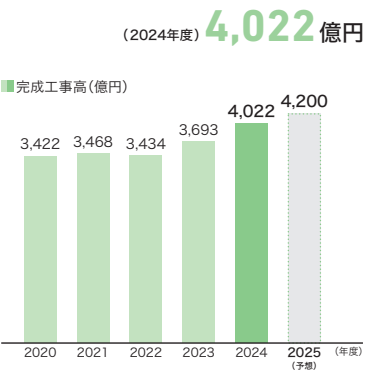
事業環境としては、当社の強みである鉄道工事のほか、防災・減災や国土強靱化対策、再生可能エネルギーなどに関連する分野についても、需要は堅調に推移するものと考えられます。一方で、施工要員は逼迫した状況下にあるため、採算性を重視した案件を選別の上で応札するなど、キャパシティに見合った戦略的な営業体制を構築する必要があります。また、目指すべきポートフォリオの実現に向けた将来への基盤づくりや、マーケットにおけるプレゼンス力の向上にも努めます。

今後の施工量増大に備えて、DXの推進をはじめとした生産プロセスの改革を実践していきます。課題解決にあたっては、パートナーである協力会社も含めた各人が当事者意識を持ち、「自分事化」することが大切であると考えます。「対話」を通じたお互いの「腹落ち」の下、安全・品質の確保を最優先に、生産性の向上に取り組んでいきます。

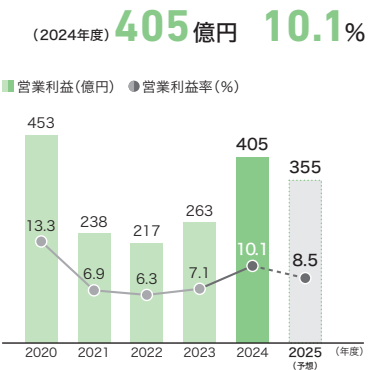
当社の基本理念である「三箴一良く、安く、速い」の精神に基づき、「顧客志向」と「スピード感」を意識しながら、サプライチェーンとともに業界をリードしていきます。

連結業績ハイライト

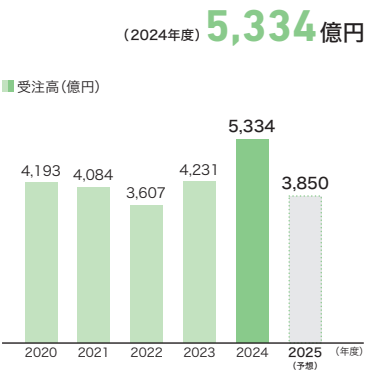
完成工事高



営業利益／営業利益率



受注高



機会

- 国土強靱化をはじめとしたインフラ整備、更新需要の高まり
- 再生可能エネルギーなど、今後の成長分野での採算性の向上

リスク

- 発注方式の変化、脱炭素化への対応によるコスト増大
- 少子高齢化に伴う建設産業の担い手不足
- リニューアル分野の競争激化

強み

- 成長分野にも活用できる高い技術力と豊富なノウハウ
- 徹底した安全管理意識と環境配慮型の事業推進力
- 自動化・自律化技術による建設DX
- 環境再生、カーボンニュートラルなどの社会課題解決に向けた社内連携、グループ総合力
- 技術開発から営業、生産支援までの一貫した組織体制、協力会社との密な連携による施工対応力

中期経営計画
2022 追補

- ECI※¹、DB※²などの顧客ニーズや社会環境の変化への柔軟な対応による安定的受注と利益の確保
- 高速道路の大規模更新など、インフラリニューアル分野の先駆者ノウハウの活用、優位性の維持・強化

※1 ECI (Early Contractor Involvement) 方式：技術提案に基づき選定された優先交渉権者と技術協力し、設計に技術協力業務の提案内容を反映させながら価格などの交渉を行い、施工の契約を締結する方式のこと

※2 DB (Design-build) 方式：設計と施工の両方を単一業者に一括して発注する方式のこと

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

国内建設事業特集

ロボティクスコンストラクション®による建設プロセスの変革

国内建設事業は製造業の国内回帰や都心部での再開発、国土強靱化やインフラのリニューアルなどの需要が旺盛である一方、建設就業者数は2024年は477万人とピークの1997年から約30%減少しており、担い手不足の課題に直面しています。また、建設就業者数の36%が55歳以上、11%が29歳以下と高齢化が進行しており、次世代への技術伝承が大きな課題となっています。

こうした背景を踏まえ、大林組では「ロボティクスコンストラクション®」を推進しています。サイバー空間を新たなフィールドとして、作業の機械化、機械操作の省人化（遠隔、自動・自律化）、建設プロセスのデジタル化を進めると同時にこの3つの要素を融合することで、さらなる生産性の向上や安全性の向上、省人化、技能補完を目指すとともに、コスト低減を実現します。



「ロボティクスコンストラクション®」の3つの要素

1. 作業の機械化 ～効率と安全をもたらす建設現場環境～

建設現場における危険を伴う作業や単純作業、夏の暑さなどによる過酷な作業を機械化することで、安全性と生産性の向上を図ることができます。また、高度な技術を必要とする作業や施工管理、より創造性の高い業務に専念することができます。

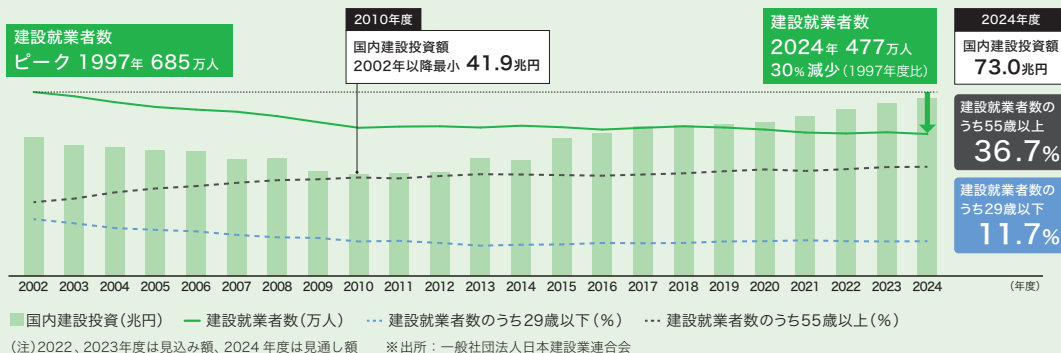
2. 機械操作の省人化（遠隔、自動・自律化）～働く人の負担軽減と熟練スキルの伝承～

高度な技能を持つオペレーターが遠隔操作技術を活用することで、建設現場に赴くことなく1人で複数の建設機械を運転・操作することができれば、機械操作を省人化することができます。また、熟練技能者の操作をデータとして蓄積することで、技能の補完を目的とした操作支援や、省人化を実現する自動化・自律化の推進につなげることができます。

3. 建設プロセスのデジタル化 ～効率的で高品質なものづくりへ～

各種機械の情報をデータ化し、現実空間とサイバー空間を同期させた「デジタルツイン」を構築することで、リアルタイムでの状況把握にとどまらず、データの蓄積・分析を通じて、危険や不具合の予測が可能となります。また、デジタルツインは、計画から施工、品質管理まで一気通貫で活用することができます。

建設投資と建設就業者数の推移



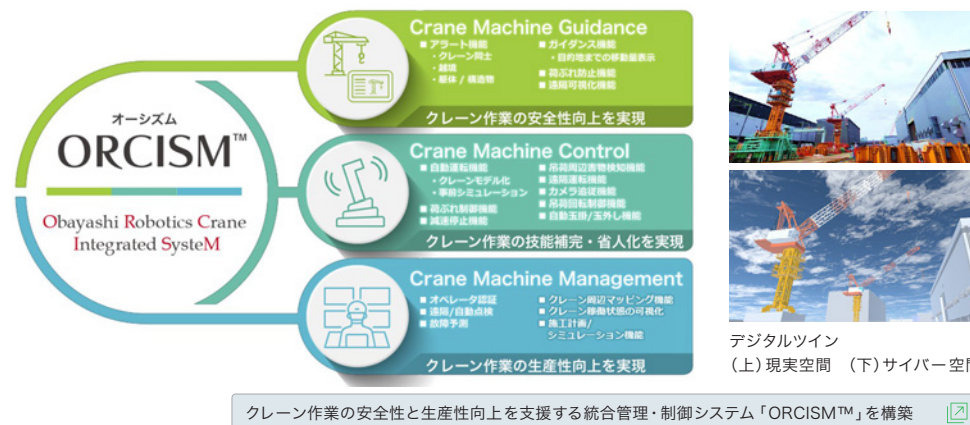
危険作業を未然に防止するクレーン

「ORCISM™ (Obayashi Robotics Crane Integrated System : オーシズム)」

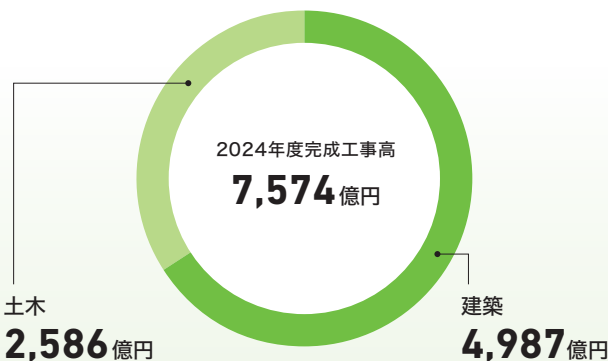
「ORCISM™」は、デジタルツインによるサイバー空間を活用し、進入禁止エリアへの接近やクレーン同士との接近時の警報や安全な減速停止、目的地への自動運転や、遠隔搭乗運転時の操作補助などを行うことができるシステムです。自動点検技術により、オペレーターの目視に頼っていた従来の点検作業をデータに基づく定量的な判断に変え、蓄積したデータによる故障予測が可能となります。これらのデジタルツインを活用した技術により、遠隔地から建設現場のリアルタイム情報を把握することができ、建設現場従業者の労働負担を軽減します。

また、熟練者の技能をデジタル化することで、未熟練者の技能補完のための操作支援や作業の自動・自律化を実現し、次世代への技能伝承と人材育成を促進します。

品質を維持しながら、効率的で安全な建設プロセスへの変革に向け、順次、全国の建設現場で導入を進めていきます。



海外建設事業



土木	建築
主な子会社	主な子会社
■北米	■北米
クレマー	ウェブコー
MWH	J.E.ロバーツ大林
ケナイダン	E.W.ハウエル
	■アジア
	タイ大林
	大林シンガポール
	台湾大林組
	大林ベトナム
	ジャヤ大林

北米、アジア、オセアニアにおいて、強固な事業基盤を活かしながら、グローバル市場でさらなる成長機会の獲得を目指しています。

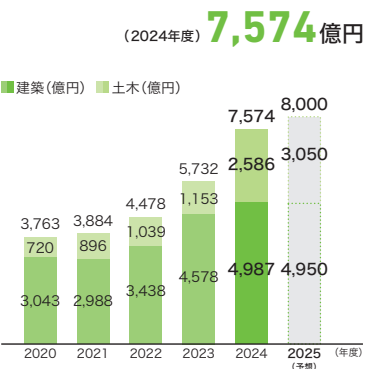
北米では、北米支店を中心とした子会社の業績の安定化と既存事業の事業地域・事業領域を戦略的に拡充して継続的成長を目指しています。2024年度は、前年度にM&Aにて水処理関連施設の建設などを行うMWH社が特定子会社となったこともあり、完成工事高・受注高ともに大幅に増加しました。

アジアでは、ローカル事業基盤の強化と、アジア支店を中心としたクロスボーダー連携体制の構築による差別化を図り、安定収益を獲得していきます。

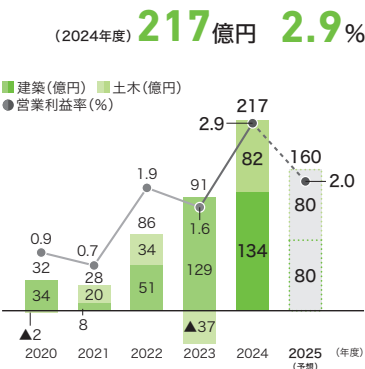
また、強化対象国を絞り込み、非建設事業のM&Aを含むエリアごとの参入戦略を実行していきます。

■ 連結業績ハイライト

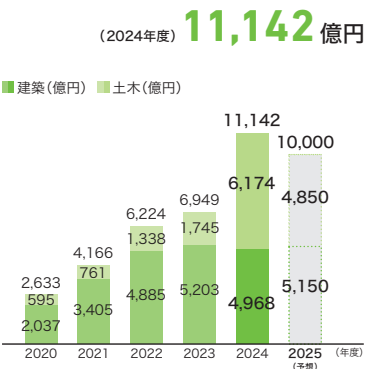
完成工事高



営業利益／営業利益率



受注高



■：建築 ■：土木 ○：共通

機会	○カーボンニュートラル・脱炭素への取り組みがグローバルに加速 ○経済や企業活動の変化(グローバル化・DX化)により変容するマーケット ○環境負荷の低い社会インフラ整備への需要拡大 ■米国での安定的な水処理関連インフラ市場、アジア地域での交通インフラプロジェクト需要
リスク	○米国関税政策による資材コストの上昇やサプライチェーンの再構築 ○ロシア・ウクライナ情勢や中東(イスラエル・パレスチナ)を巡る地政学的緊張の長期化に伴う燃油・輸送費・資材価格などの高騰 ○台湾をはじめとする進出国の経済安全保障に関する懸念の増大に伴う、有事発生時の社員の安全確保や事業継続リスク
強み	○海外トレーニー制度やナショナルスタッフ合同研修、また海外拠点間での人材交流を通じて育成した多様なローカル採用人材 ○既存進出国におけるM&Aなどを通じた事業基盤の拡大 ■アジア支店を中心としたデータセンター設計チームの連携によるデータセンター案件取り組みの強化 ■当社保有技術を活用した脱炭素・ウェルビーイング建築の促進(豪州における木造・木質化建築や、タイ大林におけるO-NES TOWERでのLEED、WELL認証取得など) ■米国における水処理関連施設の建設を行う有力子会社の保有 ■東南アジア地域を中心とした社会インフラ整備の実績

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション



海外建設事業特集
（アジア事業）

大林グループのアジア事業は、1954年、戦後賠償工事により本格的に始まりました。
1964年に、わが国建設業者の常駐第1号としてバンコックに駐在員事務所を開設し、現地に根付いた経営を念頭にタイ、インドネシア、ベトナム、台湾、シンガポールに現地法人を設立しました。現在、建設事業では各国のローカル企業やグローバル企業との協業も行いながら受注を拡大しており、タイでは不動産事業も手がけています。

ローカル事業体制の強化とグローバル化の推進

アジア領域における事業戦略として、各現地法人におけるローカル化の推進を通じた事業基盤の強化、差別化、安定収益の獲得および事業の拡大に取り組んでいます。2025年4月にアジア支店長に大林シンガポール社長であるマレーシア人のLee Aik Seng氏を登用したほか、タイ大林では2代続けて生え抜きのローカルスタッフが現地法人社長を務めるなど、ローカル人材の育成や経営幹部層への登用を着実に進めています。

また、シンガポールでは、2025年にこれまで大林組で手がけていた土木事業を大林シンガポールに移管しました。技術力やサプライチェーン、コスト競争力など建築・土木双方にて活かすことにより、シンガポールにおける一層のプレゼンス向上を図ります。

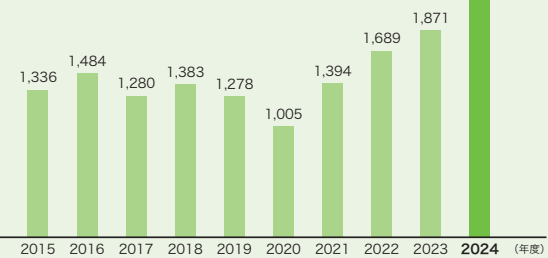
グローバル化の促進にも注力し、近年ではGAFAM※をはじめとしたグローバルビッグ・テックのデータセンター案件に複数取り組むなど、着実に事業領域を広げています。グローバル案件に対応できるローカル人材を育成し、アジア事業のさらなる拡大に取り組めます。

※GAFAM：Google、Amazon、Facebook（現 Meta）、Apple、Microsoftの5社の総称

施工およびデジタル技術の活用と深化

各現地法人および海外事務所では、施工およびDXに関するさまざまな技術を活用し、受注競争力・施工生産力の強化に取り組んでいます。施工技術の導入および開発のさらなる推進にあたっては、2024年4月にBuilding and Construction Authority（BCA：シンガポール建築建設庁）のオープンイノベーション施設内に新たな研究開発拠点「Obayashi Construction-Tech Lab Singapore」を開設するなど、現地に根差し、他拠点との連携を強化するための体制を構築しています。DX推進にも継続的に注力しており、アジア支店の支援などをもって、現地におけるBIMソフトウェアや施工にかかるERPシステムの導入および水平展開を推進し、生産性の向上に取り組んでいます。

アジア地域 売上高の推移（億円）



アジアにおける拠点設立

- 1964 バンコック駐在員事務所開設
- 1965 シンガポール出張所開設
- 1970 ジャカルタ駐在員事務所開設
- 1972 ジャヤ大林設立
- 1974 タイ大林設立
- 1990 台湾大林組設立
- 2006 大林ベトナム設立
- 2019 本社内の海外支店を廃止、シンガポールにアジア支店開設

Message ナショナルスタッフの育成が今後の成長戦略のカギとなる



常務執行役員
アジア支店長 兼
大林シンガポール社長

Lee Aik Seng

私は1987年に、シンガポール事務所の土木スタッフとして当社グループでのキャリアをスタートさせました。1993年に参加した、各海外拠点のナショナルスタッフが日本国内の拠点で勤務する研修プログラムで国際的な環境で働く経験に価値を見出したことは、現在、私が重要視する人材育成の原点となっています。

2014年からは大林シンガポールの社長として、同国におけるプレゼンスを強化する役割を果たしてきました。
ジュエル・チャンギ空港 や バードパラダイス などの世界的に注目を集めるプロジェクトを施工し、また、2023年からはBCAの役員に任命されるなど、社長として現地法人を成長させるだけでなく、同国における建設産業の発展にも尽力しています。

現在はアジア支店のトップとして、管轄する現地法人間の国を超えた信頼関係と協力関係の強化を目標として掲げ、異なる地域のチーム間でより緊密な関係性を育み、シナジーを生み出すことに取り組んでいます。スタッフ間のコミュニケーションの壁を取り除くためにも、日常的に母国語ではなく英語を使用することを促しています。スタッフが自信をつけ、国を超えて自分の考えを表現できるようになることを期待しています。



開発事業

Message



常務執行役員
開発事業本部長
佐藤 公彦

開発事業では、建設事業で築いた顧客との関係や蓄積したノウハウを活用し、当社の最新技術の導入などによる不動産価値向上を行うことで、建設事業とのシナジーの創出を図り、さらなる成長を志向しています。

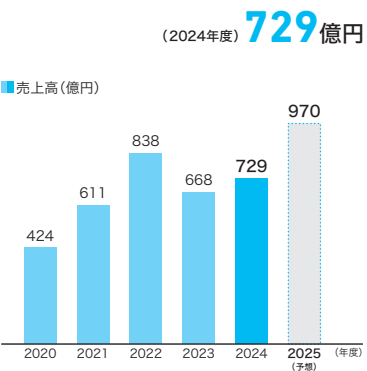
利益の核となる賃貸事業においては、国内都心部のほか、海外でも優良賃貸不動産の開発・運営を継続し、新規投資と物件売却によりポートフォリオの入れ替えを行っています。販売・ノンアセット事業においては、保有・開発物件を大林リアルティマネジメントが組成する私募ファンドなどに売却し、キャピタルゲインの獲得とオフバランス化を図るとともに、当社グループによる不動産の運営管理（AM、PM、BM）を行うことでフィーを獲得するノンアセット事業を拡大しています。

営業利益は、中長期的に200億円以上を安定的に計上することを目指しています。また、開発事業の資金はレバレッジを活用するなど、資本効率の向上に努めます。

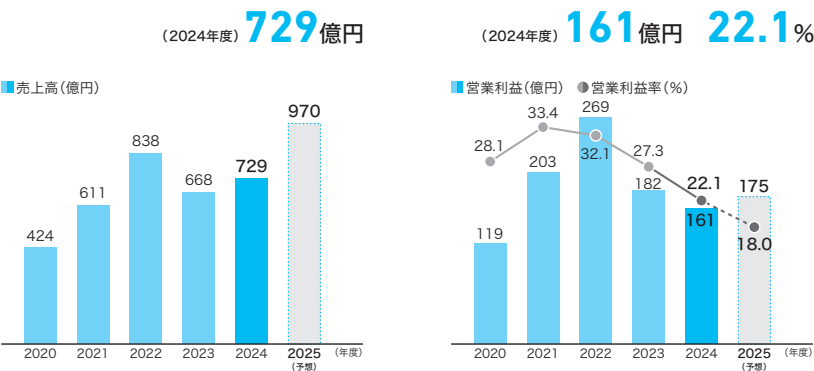
また、入居テナントへの付加価値提供や賃貸物件としての差別化を図るため、環境認証の取得はもとより、入居企業の事業継続性をサポートする安全・安心な空間を提供するIoTやAIを活用したスマートビルの開発にも注力しています。

■ 連結業績ハイライト

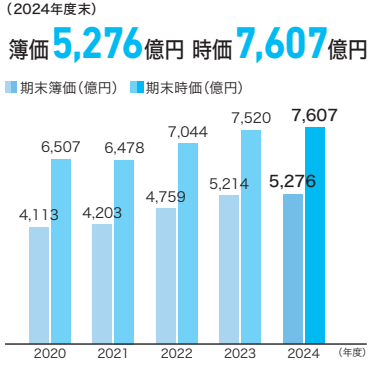
売上高



営業利益／営業利益率

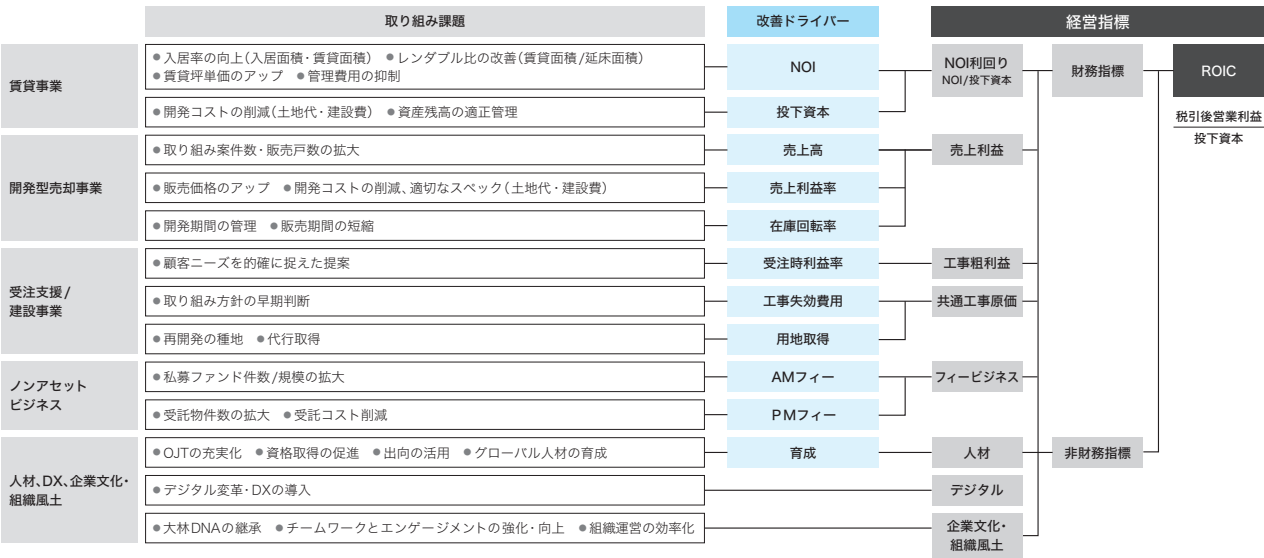


賃貸等不動産 期末簿価／期末時価



- | | | | |
|------------|--|-----------|--|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none">●カーボンニュートラルやウェルビーイングなどのサステナビリティに関する社会からの要請●木造・木質化建築などニーズに対応した新たな成長分野の発現●デジタル化の進展に伴うスマートビルの需要拡大 | 強み | <ul style="list-style-type: none">●5年間の新規投資3,000億円と物件売却1,400億円に伴うポートフォリオの入れ替えによる継続的・安定的な賃貸利益の確保●大林グループが保有する不動産の管理・運営ノウハウを活かした私募ファンド事業（ノンアセット事業）によるフィービジネスの拡大●オフィスだけでなく物流施設や賃貸住宅など用途を拡大させ、国内のみならず、ロンドンおよびバンコックで物件の開発・保有・運営を行い、ポートフォリオの多様化とグローバル化を推進することで収益基盤を強化 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none">●時間外労働の上限規制やワークスタイルの変容に伴うオフィスニーズの変化●オフィスや物流倉庫の大量供給による空室率上昇・賃料下落●国内外の金利上昇などによる需要の低下と事業の収益性悪化 | | |

■ ROIC逆ツリー



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

投資の進捗

指標と目標

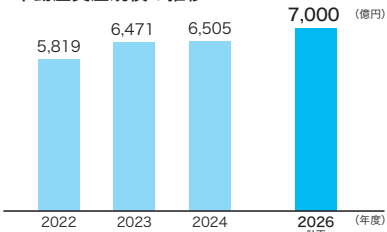
中期経営計画2022期間における投資計画
（事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資）

3,000億円

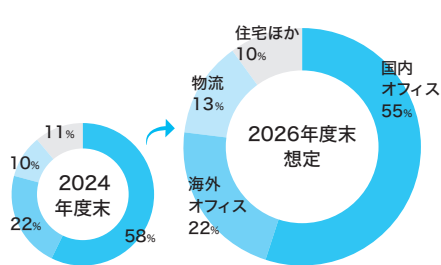
2022～2024年度実績

2,011億円

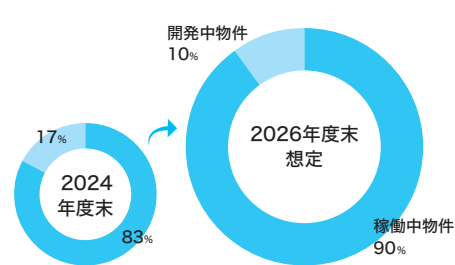
■中期経営計画2022期間中の
不動産資産規模の推移



■保有資産内訳（用途別）



■保有資産内訳（稼働割合）



■事業ポートフォリオの多様化に向けた物流施設の開発

サードパーティーロジスティクス事業※の受託量増加やEC（電子商取引）市場の規模拡大に伴い物流施設の需要が高まる中、建設事業で得た知見やネットワークを活用しながら、首都圏を中心とした交通利便性が高いエリアで複数の賃貸用物流施設の開発への投資を進めています。関東では圏央道圏内までの高速道路IC付近の交通利便性が高いエリアをメインターゲットとし、土地の取得を進めています。

※物流業務を荷主や運輸会社以外の第三者が受託するサービス

1 川越物流センター

1 (仮称) OAK LOGISTICS CENTER 東松山 2 (仮称) OAK LOGISTICS CENTER 岩槻

3 (仮称) OAK LOGISTICS CENTER 川越 4 (仮称) OAK LOGISTICS CENTER 厚木

1 川崎水江物流センター 2 横浜磯子物流センター (NLL横浜磯子)



KPI		2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度
		実績	実績	目標	実績	目標	
当社グループが保有する国内賃貸物件への再生可能エネルギー導入率	賃貸オフィス	86%	92%	2026年度までに100%	90%	2026年度までに100%	
	全賃貸物件	85%	91%	2030年度までに100%	90%	2030年度までに100%	

カーボンニュートラルおよびウェルビーイングへの貢献として、新規開発物件では省エネルギー技術を積極的に導入し、LEED、ZEB Ready、CASBEEなど環境認証の取得を進めるほか、2030年度までに国内で保有するすべての賃貸物件において再生可能エネルギーへの切り替えを達成すべく進めています。

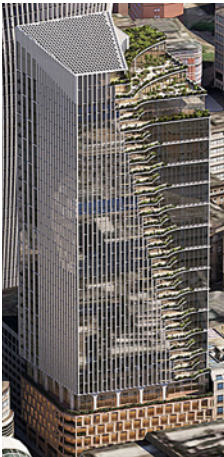
IoTやAIを活用したスマートビルの開発にも注力しており、入居企業の事業継続性をサポートする安全・安心な空間を提供するとともに、環境に配慮した高付加価値のサステナブルなまちづくりにも貢献していきます。

TOPICS

英国ロンドン・シティで「60 Gracechurch Street」の開発許可を取得

大林プロパティズUKは、2024年12月に英国ロンドン・シティ所在のオフィスビル「60 Gracechurch Street」の再開発許可をロンドン市から取得しました。本物件は、ロンドン証券取引所、イングランド銀行などが立ち並ぶ歴史的な金融地区「ロンドン・シティ」に位置しており、交通利便性が高く、また、高さ規制の厳しいロンドン・シティにおいて高層ビルの建築が可能となる希少な立地です。

現状の地上9階建てから、地上37階建ての高層ビルへ再開発し、バルコニーの各階設置やパブリックスペースの充実を図るとともに、最高ランクの環境性能を確保するなどロンドン市やテナントのニーズに応えた施設計画と環境に配慮した開発を進めていきます。



建て替え後の外観イメージ

所在地	60 Gracechurch Street, London
敷地面積	約1,860m ²
貸床面積	約3万9,900m ²
階数	地下2階、地上37階
用途	オフィス、商業、屋上庭園
着工予定	2026年
竣工予定	2029年

■英国投資実績

物件名	取得年月
Bracken House	1987年
20 Gracechurch Street	2020年※
60 Gracechurch Street	2023年



※2022年に持分追加取得（持分75%）

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

グリーンエネルギー事業

■ Message



専務執行役員
グリーンエネルギー本部長 兼
営業総本部副本部長

安藤 賢一

持続可能な社会の実現に向け、多様化している社会の脱炭素化ニーズに対応できる知見や経験を蓄積しながら、建設・開発・新領域事業との相乗効果が得られる取り組みに注力しています。

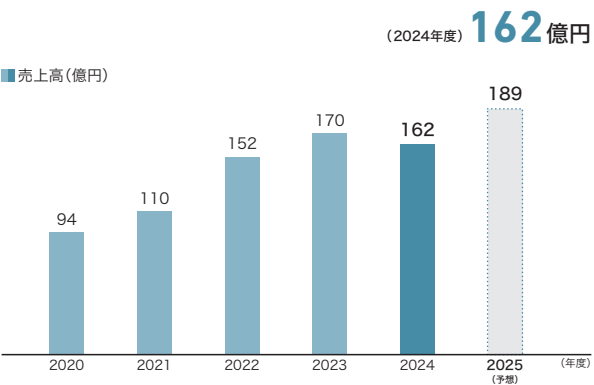
中期経営計画2022では、「再生可能エネルギー事業の収益拡大」と「水素事業の収益化」の達成を目指しています。国内では、太陽光発電・陸上風力発電・木質バイオマス発電などに加え、共同開発中の地熱発電を推進しています。併せて、秋田県秋田港・能代港における洋上風力発電や、当社グループ工場と物流施設でのオンサイトPPA※案件をポートフォリオに追加しました。また、お客さまの脱炭素化をサポートする目的のコンサルティング事業などを展開し、業容の拡大を図っています。海外では、Eastland Generation社に対する出資をはじめ、オセアニア地域での海外再生可能エネルギー事業やグリーン水素の供給に向けたサプライチェーンの構築を着実に進めています。

こうした取り組みを実現させるため、ROIC目標値を基準とした投資判断を行い、持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充を目指します。

※オンサイトPPA (Power Purchase Agreement)：発電事業者と電力需要家との間で締結する電力売買契約

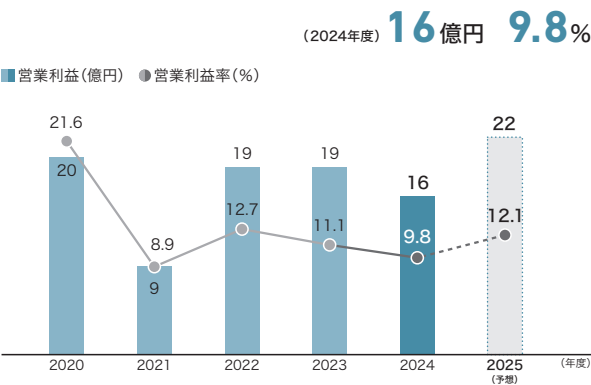
■ 業績ハイライト (大林クリーンエナジー)※

売上高



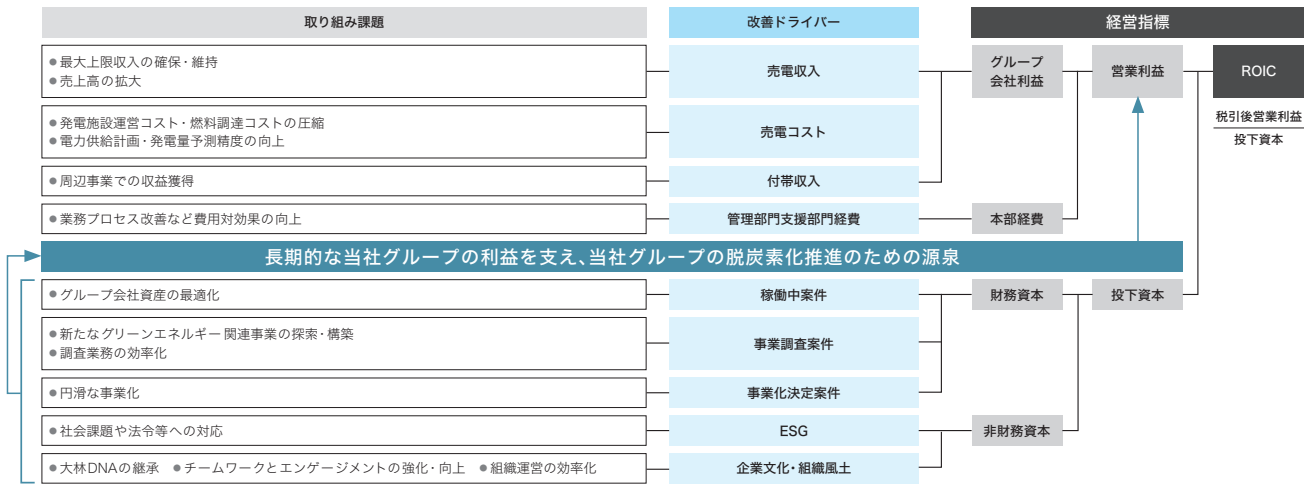
※再生可能エネルギー事業を営む傘下の子会社を含む

営業利益／営業利益率



機会	●再生可能エネルギーの主力電源化や水素の社会実装に向けた、国・自治体などの取り組み強化 ●生成AIの普及拡大などを背景とする電力需要の拡大予測 ●脱炭素化に向けた顧客ニーズの高まり・多様化	強み	●太陽光、風力(陸上・洋上)、木質バイオマスの開発・運転、地熱発電の調査開発、グリーン水素の製造・運搬・販売などに関わる豊富な実績 ●建設・開発・新領域事業との相乗効果による、さまざまな顧客ニーズへの対応力 ●建設業で培った技術力・マネジメント力
リスク	●物価上昇などに伴う開発・運営コストの増加 ●台風・豪雨・雷雨などの異常気象や天変地異による発電不良および設備トラブル ●再生可能エネルギーに関する政策・法規の変更		

■ ROIC逆ツリー



投資の進捗

■ 指標と目標

中期経営計画2022期間における投資計画
(事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資)

600億円

2022～2024年度実績

271億円

■ グリーンエネルギー本部 中長期ビジョン

TARGET

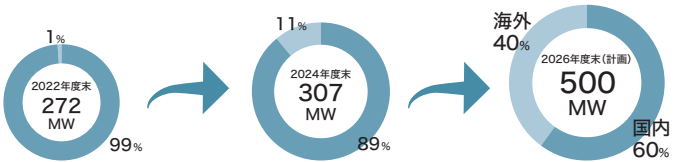
収益の持続的拡大による主要事業への成長
当社事業のカーボンニュートラル化への貢献

STRATEGY

	～2030年頃	2030～2035年頃	2035年頃～
国内 再エネ	●稼働済発電所の 安定稼働 ●新規発電所開発	●卒FITを見据えた蓄電池活用・FIP転換 ●アセットの流動化 ●大林グループのカーボンニュートラル化に貢献	
海外 再エネ	売電収益確保		
	●投資先開発案件の 事業化 ●新規投資	●投資先の規模拡大	●海外再エネアセット を利用してグリーン水 素を製造し、ニュー ジーランドを起点に グリーン水素輸出モ デルを展開
水素	●ニュージーランドでの水素製造・販売事業 ●海上輸送実証		
実証・小規模事業		水素社会到来の 蓋然性が高まる	大規模事業

再生可能エネルギー発電容量の規模拡大

開発中案件の事業化を着実に進めるとともに、オセアニアほかにおいて、収益性確保の前提の下、さらなる発電容量の拡大を目指します。
(持分法適用関連会社における当社持分相当を含む)



KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度	2030年度
	実績	実績	目標	実績	目標		
再生可能エネルギー事業による 安定供給年間発電量※	540,279MWh	698,373MWh	781,400MWh	663,759MWh	1,053,000MWh	1,250,000MWh	1,300,000MWh

※当社グループの再生可能エネルギー発電事業全体の発電量(2024年度に出資したEastland Generation社については、2025年度以降の目標値に当社持分相当の発電量を反映)

投資割合は国内再生可能エネルギー(以下、再エネ)事業に3割、海外再エネ事業に7割とし、中長期的に連結ベースで年間100億円の営業利益を目指しています。

再エネ事業については、発電ポートフォリオの拡充と収益拡大を目指し、これまでに事業化していない「地熱」などの分野に重点投資していく予定です。また、水素事業については、これまでの実証フェーズで得た知見を活かしながら、商用化に向けた戦略的な投資を行っていく計画です。

地熱発電事業への取り組み

地熱発電は、天候に左右されない安定的な再エネ電源です。日本政府の第7次エネルギー基本計画では、高いポテンシャルを持つ地熱発電の開発を加速させていく方針が示されました。

当社は、従前より、ベースロード電源として再エネ事業の軸となりうる地熱発電に着目しており、北海道・京極町などでの発電所開発に取り組んできました。

また、ニュージーランドではEastland Generation社の新規地熱発電所開発が2026年初頭の開業を目指し、順調に進捗しています。



北海道・京極町で取り組む地熱ポテンシャル調査(他社共同事業)



Eastland Generation社が開発中の地熱発電所
発電所名称：TOPP2
発電容量：49MW

水素事業への取り組み

水素は、利用する際に温室効果ガスを排出しない次世代のエネルギーとして注目されています。

当社は大分県・九重町での水素製造実証に加え、2021年度にニュージーランド初のメガワット級水素製造プラントを開所し、同国でのサプライチェーンの構築実証に取り組んできました。

2024年度には南オークランドのウィリに高速充填施設の開業、フィジーへの海上輸送実証を完了するなど、着実に実績を積み重ねています。



グリーン水素(地熱由来)製造プラント



オークランドの高速充填施設



環境省採択事業としてニュージーランド・フィジー間の水素輸送実証を完了

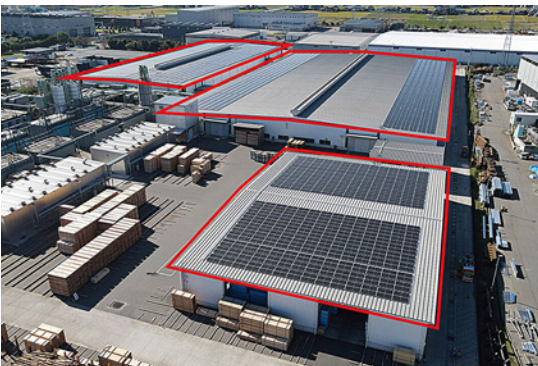
■ TOPICS

オンサイトPPAによる大規模製材工場への再エネ電力供給を開始

再生可能エネルギー事業の一つであるオンサイトPPAとは、PPA事業者が必要家の敷地や施設に太陽光などの再生可能エネルギー発電設備を設置し、電力を供給する仕組みです。設備は第三者(事業者または別の出資者)が所有するため、需要家は初期費用をかけずに再エネ電力の利用が実現できるメリットがあります。

大林クリーンエナジーは、自家消費型のオンサイトPPA事業として、サイプレス・スナダヤの工場の屋根上に太陽光発電設備約2MWを設置し、2025年1月1日に運転を開始しました。同工場に直接送電された再エネ電力によって、工場の電力需要の約15%を賄い、年間約970tの温室効果ガス排出削減を見込んでいます。

今後は、工場の稼働時間外などに生じた本事業の余剰電力を外部に販売することを検討していきます。



太陽光発電設備(赤枠)を設置したサイプレス・スナダヤ 東予インダストリアルパーク工場

■ オンサイトPPA実績(屋根上設置太陽光)

2023年3月	内外テクノス本社工場(埼玉県ふじみ野市)
2025年1月	サイプレス・スナダヤ 東予インダストリアルパーク工場(愛媛県西条市)
2025年7月	OAK LOGISTICS CENTER 名古屋(愛知県名古屋市)



新領域ビジネス

新たなビジネスの探索と事業化により成長への新機軸を拓く

大林グループは、中核事業である国内建設事業や海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業のほか、新領域ビジネスに果敢に挑戦することで強固な事業ポートフォリオ基盤を構築し、絶えず成長し続ける組織を目指しています。

新領域ビジネスに挑むにあたっては、カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの社会課題の解決に取り組むことで、持続可能な社会に貢献することを最重要のミッションと捉えています。そして、当社グループの強みである「構想力」「実現力」「人間力」を発揮できる分野であること、かつ、今後、成長が見込まれ十分なビジネス機会を得られる市場規模があること、その2点から5つの注力領域（建設DX、都市プラットフォーム、脱炭素、アグリ&バイオ、宇宙）を設定し、オープンイノベーションに関する戦略的投資も行いながら新事業開発に取り組んでいます。

これまでの実績として、PLiBOT・オブライゾン・MiTASUN（ミタサン）の3社を子会社としてカープアウトしています。

■ 中期経営計画2022基本戦略 技術とビジネスのイノベーションの考え方



国内建設を中核とし、グローバルに多様な事業を展開するポートフォリオ



これまでの子会社設立実績



人とロボットを結ぶ
プラットフォーム

PLiBOT



新しい体験を創るスマートビル
サービスプロバイダ

オブライゾン

■ TOPICS

都市型データセンターの開発・運用を目的とした新会社を設立



2024年11月に都市型データセンター（DC）の開発・運用を目的としたMiTASUN株式会社を設立し、小規模分散型DC「HUBWAY®（ハブウェイ）」の開発を進めています。

DCの需要は、AIなどの進歩に伴い、2022年に2兆円だった市場規模（売上高）が2027年には4兆円に拡大すると見込まれるなど、高水準での推移が予想されます。今後は、エッジコンピューティング※のニーズを背景に、データ需要地に近接した都市型DCの需要が高まると思われます。

DCの周辺技術が日進月歩であることから、同社が行うのは常に先端技術に対応した小規模DCを短期間にドミナント展開するビジネスモデルです。加えて、各々のDCを専用線接続することで、仮想化された大規模DCを都心部に構築することも可能です。また、既存ビル改修によるDC化を行うことで、建設に係るCO₂排出削減にも寄与します。

安全で、高速・大容量なデータ処理を可能とするだけでなく、環境に配慮したソリューションを提案していきます。



代表取締役社長
網脇 彰則



東京都港区に2028年度開設予定の都市型DC（完成イメージ）

※利用者側の端末やその近くに設置するサーバーなどでデータ処理する手法。リアルタイムかつ低負荷なデータ処理を実現する。遠隔医療や自動運転などの活用が期待されている



都市型DC群の構築イメージ

MiTASUN

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4

変革実践に向けて

26 中期経営計画

28 財務・資本戦略

31 事業戦略

32 国内建設事業

38 海外建設事業

40 開発事業

42 グリーンエネルギー事業

44 新領域ビジネス

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

Section 5

価値創造を支える基盤



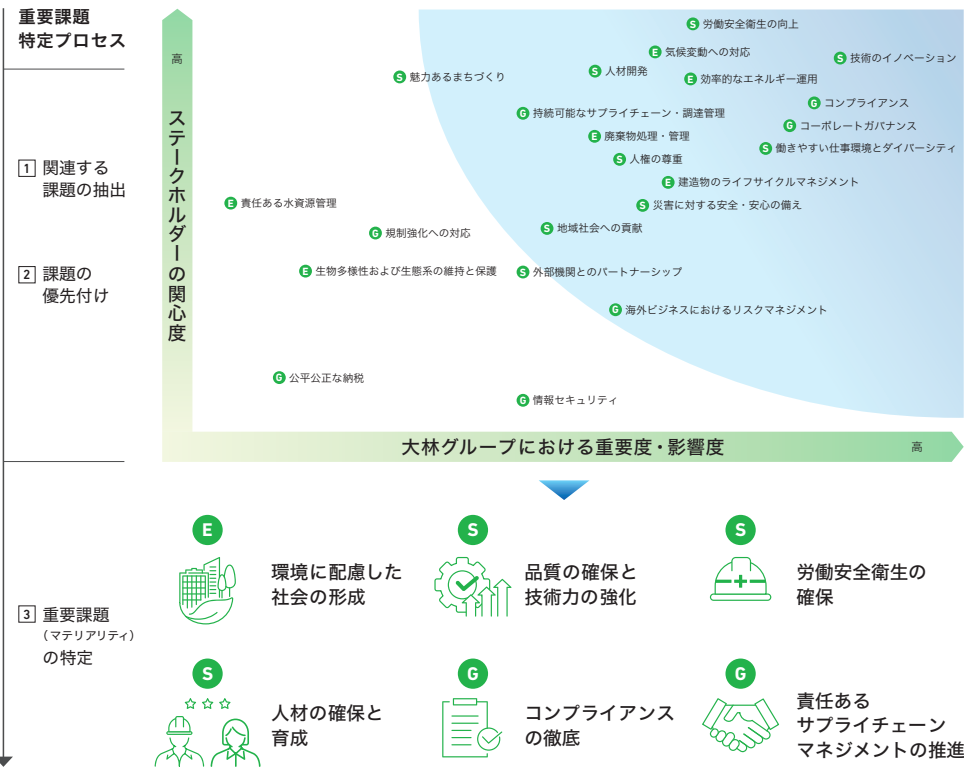
サステナビリティマネジメント

サステナビリティ

大林グループは、「地球・社会・人」と自らのサステナビリティを同時に追求するため、「Obayashi Sustainability Vision 2050」を策定しています。ESG重要課題（マテリアリティ）を特定するとともに、課題解決に向けた体制を整備し、サステナビリティ実現に向けた取り組みを推進することにより、持続的成長と中長期的な企業価値向上を図ります。

大林グループのESG重要課題（マテリアリティ）

大林組基本理念などにに基づき6つのマテリアリティを特定しています。特定にあたっては、当社グループ事業に関連する社会課題を抽出し、ステークホルダーの関心度と当社グループにおける重要度・影響度により優先付けを行いました。



アクションプラン・KPI

大林グループへのインパクト・アクションプランおよびKPI

マテリアリティごとの大林グループへのインパクト評価をもとに、アクションプラン・KPIを策定しています。これらのアクションプランをPDCAサイクルにて回すことにより、KPIの目標達成を目指します。達成度については年に2回レビューし、適宜見直しを行います。実績については、[ESGデータブック](#)にてまとめています。

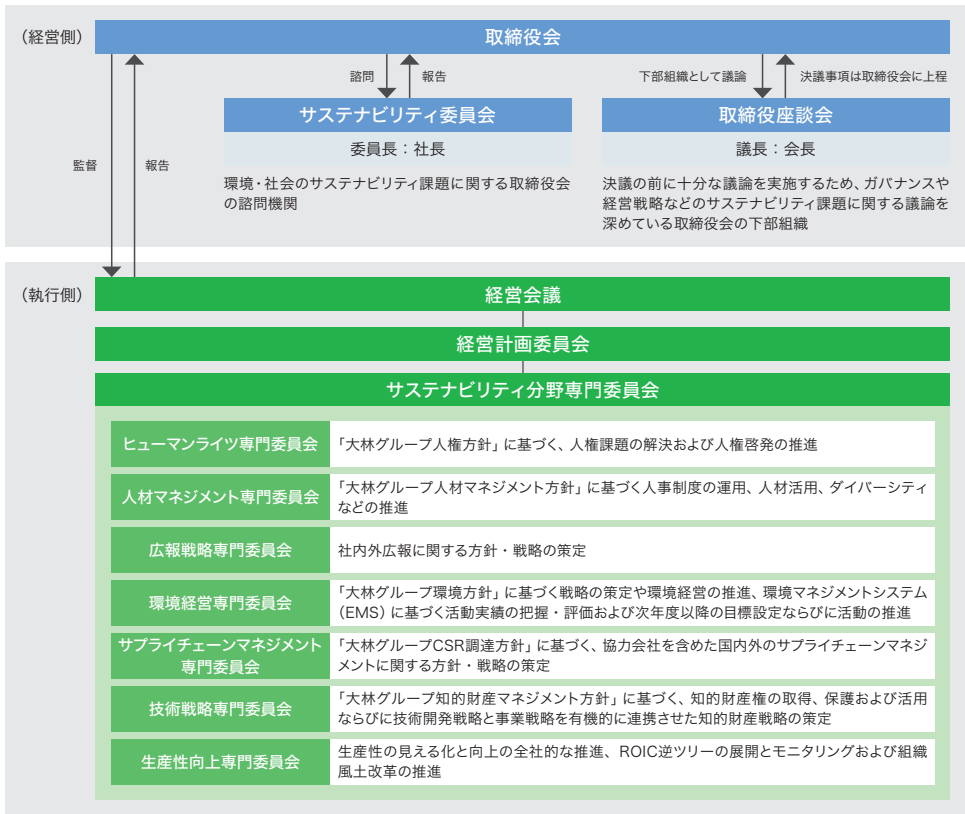
サステナビリティ推進体制

大林組基本理念に基づいた企業活動を実践し、社会と自らのサステナビリティ実現に向けた取り組みを推進するため、環境・社会のサステナビリティ課題に関する取締役会の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を、企業統治や経営戦略などのサステナビリティ課題に関する取締役会の下部組織として「取締役座談会」をそれぞれ設置し、両課題の検討・議論を行う体制としています。サステナビリティ推進に関する経営方針は、両会議体の議論を踏まえて決定します。

業務執行においては、経営会議の下、代表取締役社長 兼 CEOから委嘱を受けた経営計画委員会および同委員会に設置する各サステナビリティ分野の専門委員会において、事業ポートフォリオ、人材組織戦略および知的財産戦略などの方向性といった、取締役会が決定した経営方針に沿った具体的な施策の立案、推進および実施状況の把握を行い、取締役会に諮る体制としています。

サステナビリティ推進体制図

監査役会・各委員会 > P.79



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション



常務執行役員
ハラスメント対策室・法務部・人事部・財務部・
経理部担当 兼
東京本店統括部長（生産事務担当）
ヒューマンライツ専門委員会委員長
人材マネジメント専門委員会委員長

古瀬 耕司

企業価値向上のため人事制度の変革を実践します

大林グループは、持続的成長の方向を「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出する」と定め、中期経営計画2022において「変革実践への取り組み」を進めています。

中核となる基本戦略「建設事業基盤の強化と深化」に向けては、社員の職責を明確にし、風通しの良い組織を機動的に編成すること、上位管理職層が膨れた要員構成の中で若い世代からリーダーを積極的に創出し技術の伝承および世代交代を加速させること、目指すロールモデルや自身のキャリアパスに希望を持てること、働き手・働き方・働く人の家族の意識の変化も踏まえ、すべての社員のエンゲージメントを高めることが課題です。

「持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充」に向けては、イノベーションやグローバル経営を担う人材不足が課題です。当社にない知見や技術を持つ外部人材を惹きつける各種制度の整備や海外事業のさらなる成長を牽引するグローバル人材を若手から長期的に育成・確保する必要

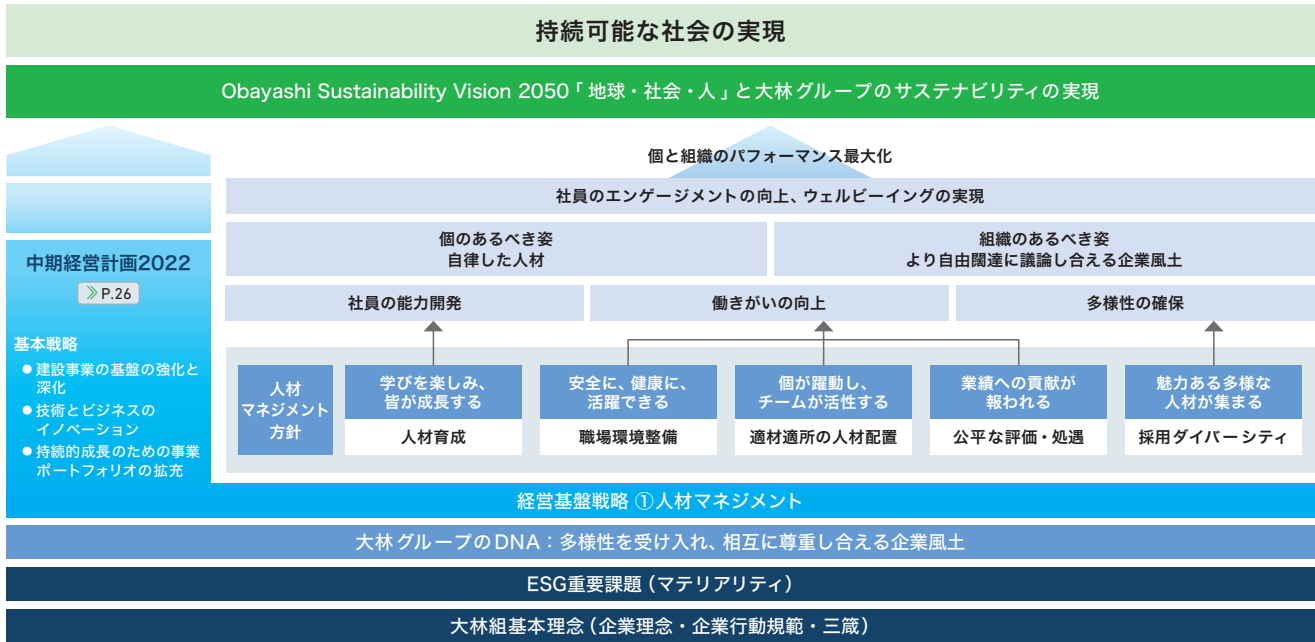
があります。

これらの課題に対応するため、現在、以下を中心に人事制度を抜本的に見直しています。

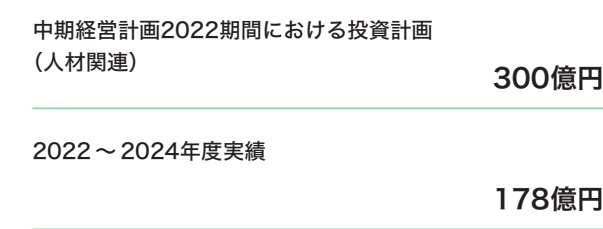
- 管理職は、現行の職能等級に連動した役職と報酬体系から、職務主体の報酬体系に移行
- 経験を重視した人材配置から、適正な組織編成と次代を担う幹部を抜擢する役職任用の実施
- プロとして活躍する管理職層の姿を若い世代が見て、将来にわたり当社グループで働く価値が見出せるよう、昇進要件を見直すなどして管理職層を強化
- 今後増加するシニア人材の活躍推進のため、職務に応じた報酬体系に改めるとともに柔軟な働き方を整備
- 建設現場勤務や海外勤務、転勤に対するインセンティブを導入し、建設業の魅力を高める施策の実施

「強い個」と「強い組織」が響き合い互いのパフォーマンスを最大化して企業価値を高めていくために、すべての社員が働きがいを感じ、生き生きと働くことができるよう、時代に即した新たな人事制度を整備してまいります。

■ 中期経営計画と人材戦略



■ 指標と目標



主な投資項目

- 教育制度の拡充、多様な働き方を実現する人事制度の整備や人材の確保・育成に向けた投資
- 社員のエンゲージメントの向上に向けた投資

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

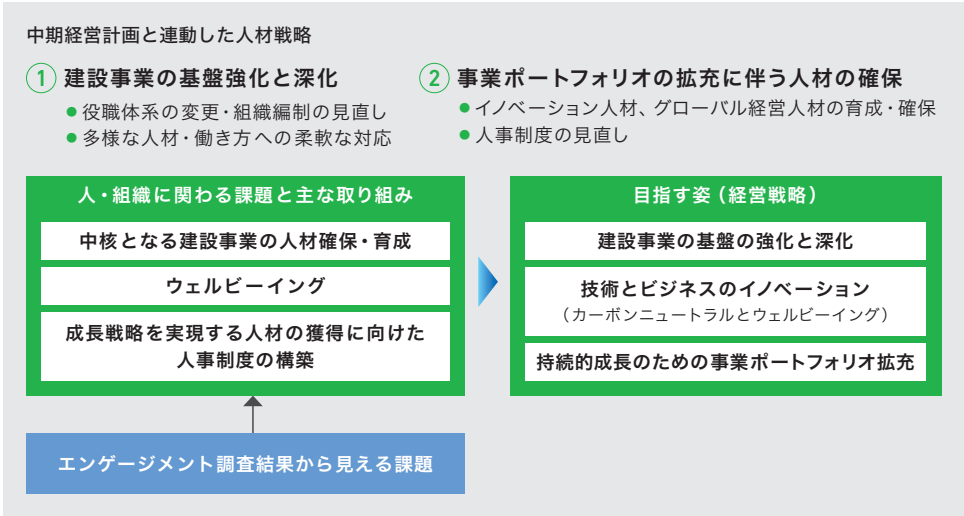
Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

■ 経営戦略と連動した人材戦略の推進

人材戦略では、経営戦略との連動を踏まえて、中核となる建設事業の人材確保・育成、成長戦略を実現する人材ポートフォリオの実現に向けた人事制度の構築に注力しています。

■ 人材戦略における課題認識



■ 中期経営計画2022追補 経営基盤確立に向けた変革実践への取り組み

項目	主な取り組み	～2024	2025	2026
経営基盤への投資	中核となる建設事業の人材確保・育成、成長戦略を実現する人材の獲得に向けた人事制度の構築		段階的に運用開始	

当社グループは、自由闊達に話し合える企業風土の醸成が人材戦略の成否を左右する重要な要素の一つだと考えています。毎年、社員のエンゲージメント調査を通じて、企業風土の実態を把握し、改善に取り組んでいます。

具体的には、調査項目「ビジョンへの共感」が、企業風土を把握する指標です。社長やトップマネジメントからの積極的なメッセージ発信のほか、2021年に策定したブランドビジョン「MAKE BEYOND つくるを拓く」を対外向けのみならず、社員向けにもさまざまな浸透策を推進していることなどが奏功し、ビジョンへの共感度は向上しています。

「ビジョンへの共感」前年度比：+2.5%

【評価】

- 社長やトップマネジメントからの積極的なメッセージ発信
- ブランドビジョンの浸透策

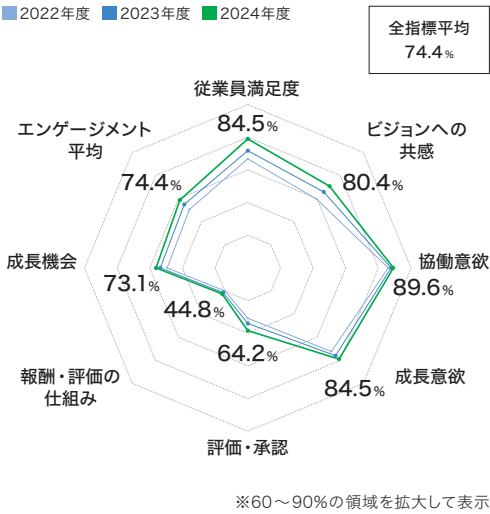


■ 社員のエンゲージメント調査結果

当社グループは、持続的成長のためには、個と組織のパフォーマンスの最大化が不可欠だと考えています。また、「エンゲージメントが高い状態＝組織が好活性价態」という考えの下、大林グループ人材マネジメント方針では「グループの一員として会社のビジョンに共感し、自ら機会を捉え周囲の仲間と協働しながら真摯に自己実現を志向する人材」をエンゲージメントが高いあるべき人材像として定義しています。全社員を対象に毎年エンゲージメント調査を実施し、課題の抽出と改善を行っています。

KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度	2030年度
	実績	実績	目標	実績	目標		目標
エンゲージメント指標平均	70.3%	72.5%	—	74.4%	75%以上		80%以上

■ エンゲージメント調査結果の3カ年推移



算出方法

上記の7つの指標について、肯定的な回答の割合を算出し、それぞれの割合を平均した値を「エンゲージメント指標」としています。「評価・承認」「報酬・評価の仕組み」「成長機会」の項目を加えることで、会社から提供する職場環境や成長機会等への従業員の納得性を測定し、エンゲージメント指標を総合的に測定しています。

具体的には、「従業員満足度」については、「とても満足している」「満足している」「どちらかといえば満足している」「どちらかといえば不満である」「不満である」「とても不満である」の6択から上位3つの回答を選択した者の割合を、それ以外の指標については、「非常によく当てはまる」「やや当てはまる」「どちらともいえない」「あまり当てはまらない」「全く当てはまらない」の5択から上位2つの回答を選択した者の割合をそれぞれ算出しています。

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

■ エンゲージメント調査の結果分析と改善に向けた施策

2024年度のエンゲージメント調査結果では、全7項目の平均スコアが74.4％と、2年前から4.1ポイントの改善が見られました。とりわけ「従業員満足度」や「ビジョンへの共感」といった組織の方向性に関する項目で高い伸びを示しており、経営方針の浸透や制度改革が一定の成果を挙げていると捉えています。

一方で、「報酬・評価の仕組み」や「評価・承認」に関するスコアは相対的に低水準にとどまっており、人事制度およびマネジメントの領域における改善余地が浮き彫りになっています。こうした結果を経営陣自らが真摯に受け止め、組織課題として明確に認識し、改善施策へと着実に反映しています。

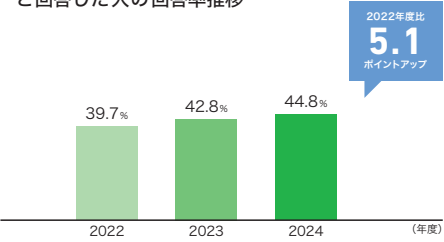
■ 改善に向けた施策

指標	施策の方向性
報酬・評価の仕組み	建設現場インセンティブの導入、人事制度見直しおよび浸透など
評価・承認	評価制度の見直し、評定者（評価を行う上司）に対する教育の充実

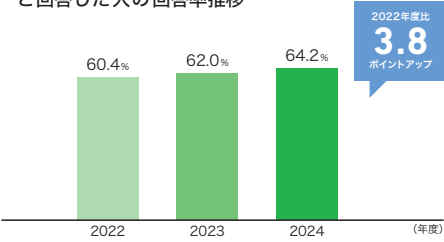
貢献が認められる組織風土醸成と納得感ある報酬制度の実現を目指して

「報酬・評価の仕組みが、働きに応じて公平なもので、ふさわしいと感じている」（報酬・評価の仕組み）に対するスコアは、2022年度の39.7％から2024年度には44.8％へと、5.1ポイントの改善が見られました。伸び率としては全項目中で最も大きくなっています。また、「職場の中で、自分の努力や貢献が認められていると感じている」（評価・承認）の回答スコアは、2022年度の60.4％から2024年度には64.2％へと、3.8ポイントの改善が見られました。

■ 「報酬・評価」について「仕組みが働きに応じて公平」と回答した人の回答率推移



■ 「評価・承認」について「努力や貢献が認められている」と回答した人の回答率推移



上記はいずれも改善傾向ではあるものの、依然として他の指標と比べて低い水準にあることから、取り組みを強化する必要があります。そこで当社では、以下それぞれの取り組みを実施・検討しています。

個々人の努力や成果が正当に評価され、フィードバックを通じて成長を実感できる環境づくりは、社員の自律的な意欲を引き出す上で必要不可欠です。今後も信頼に基づく人材マネジメントの実現を目指します。

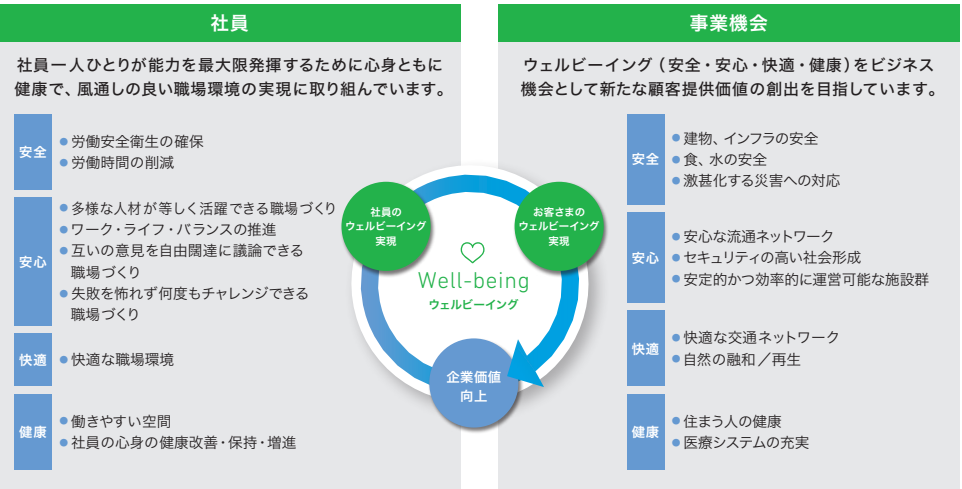
- 人事評価制度の継続的な見直し
 - 評定者（評価を行う上司）に対する教育の強化、充実
 - 建設現場インセンティブ（5万円／月）の導入
- シニア人材に対する報酬体系の見直しと柔軟な労働条件の整備
 - 海外給与の見直しや転勤に対するインセンティブの導入
 - ベースアップの実施と初任給の引き上げ

■ ウェルビーイングの実現

当社グループは、個と組織のパフォーマンスの最大化のためには、社員のエンゲージメントの向上と併せて、ウェルビーイングの実現が重要だと考えています。また、社員の成長機会と働きがいが、お客さまのウェルビーイングの実現につながると考え、社員のウェルビーイング、および事業機会としてのウェルビーイングの両面を追求しています。

さらに、社員のウェルビーイングには、心身ともに健康で、風通しのよい職場環境の整備が重要です。また、お客さまの安全・安心・快適・健康を実現するためのウェルビーイングをビジネス機会として、新たな顧客提供価値の創出を目指しています。

■ ウェルビーイングの実現



健康経営の推進

当社グループは「大林グループ人材マネジメント方針」において「安全に、健康に、活躍できる」を第一に掲げ、健康経営を人材マネジメント戦略の重要な位置付けとしています。当社グループが成長を続けるためには、何よりも社員とその家族を含めた一人ひとりが心身ともに健康を保ち、充実した生活を送ることが大切であると考えています。

2024年7月には、人事部内に「働きがい向上推進課」を新設。2025年より毎年1月を健康月間と定め、健康意識の醸成とヘルス・リテラシーの向上に取り組んでいます。心身ともに健康的に働くためのeラーニングの希望者への提供、健康に関するメールマガジンの配信、健康イベントに関連した食堂メニューの提供などを行いました。また、本社の社員食堂をリニューアルし、健康月間には健康測定会を実施しました。

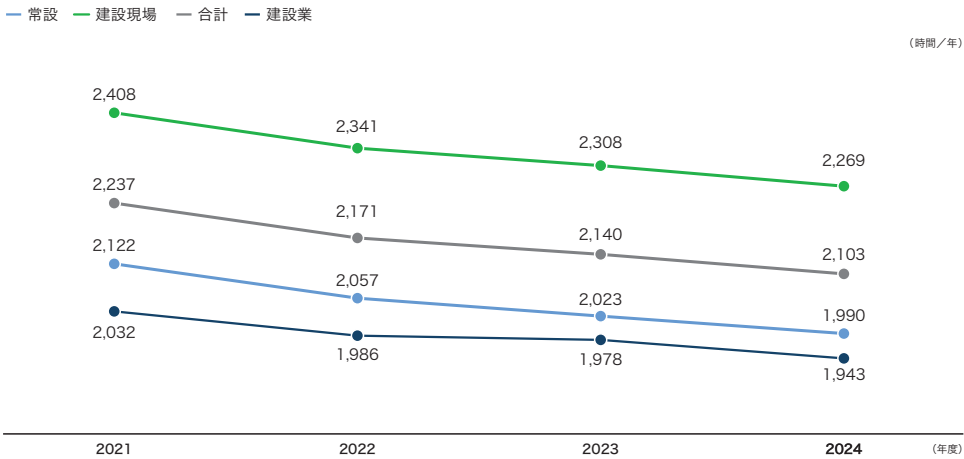


KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度	2030年度
	実績	実績	目標	実績	目標		
健康診断有所見率	38.6%	35.0%	35%未満	35.6%	35%未満		30%未満

■労働時間の削減

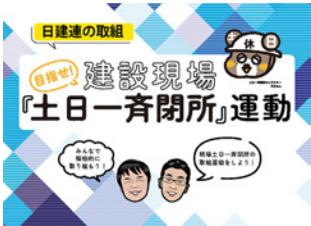
当社では2021年度から2023年度にかけて、改正労働基準法の時間外労働上限規制の100%達成をKPIに設定して、部門横断的な組織である「働き方改革推進プロジェクト・チーム」を中心に全社一丸となって総労働時間の削減に向けて取り組んできました。その結果、順調に総労働時間を削減することができ、一定の成果を収めることができました。引き続き、慣例的な業務の進め方の見直しや、ICTツールの積極的な活用、「4週8閉所」の工期設定を前提とした受注など、重点施策に注力しています。また、テレワークや時差出勤など柔軟な働き方の推進やシニア人材の活用にも取り組んでいます。業界平均にはまだ届いていませんが、まずは、業界平均を達成すべく、法令遵守はもとより、互いを思いやり働きがいをもって労働時間の削減に取り組める風通しの良い職場づくりを推進していきます。

■1人当たりの年平均総労働時間の推移



4週8閉所の状況

当社では、建設現場における4週8閉所（年間104日以上）について、一般社団法人日本建設業連合会（日建連）の基本方針に沿って、2024年度に100%達成することをKPIとして取り組んできました。2024年度の実施状況は建築・土木合わせて国内全建設現場の67.6%と、KPIは未達となったものの、着実に実施率は上昇しています。引き続き、お客さまをはじめ社外関係者の協力の下、より多くの建設現場で4週8閉所を実現できるよう取り組みを進めていきます。



KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度
	実績	実績	目標	実績	目標	
建設現場における4週8閉所の達成率	46.6%	55.2%	100%	67.6%	100%	
建設現場従事者1日当たりの生産性	10.5万円	10.3万円	前年度以上 (10.3万円以上)	10.4万円	前年度以上	

■人材確保と育成

人材確保と育成は、中期経営計画を実現するための重要施策です。また、人手不足が長期トレンド化する中、国内建設事業を取り巻く環境は以下のとおりであり、人材の確保・育成は喫緊の課題となっています。

- 60歳以上の技能者は全体の約4分の1を占めており、10年後にはその大半が引退する見込み
- これからの建設業を支える29歳以下の割合は全体の11.7%

※出所：国土交通省「建設業を巡る現状と課題」

当社グループは、2022年12月に策定した「大林グループ人材マネジメント方針」に基づき「中核事業である国内建設事業を支える人材」と「成長戦略を実現する人材」のそれぞれに応じた人材の育成や人材確保のための人的資本投資を積極的に実行しています。

人材確保の取り組み

2024年度は、建設需要の高止まりによる要員不足や人員構成の不均衡に対応するため、リファラル採用（従業員の友人・知人紹介）およびアルムナイ採用（一度退職した方の再雇用）を導入しました。また、2025年4月の賃金改定において、従業員平均（全国型職員）で約5.5%の賃上げを実施するとともに、新卒採用者の初任給を4年連続で引き上げました。物価上昇を上回る賃上げを実施することで、社員の努力に報いることを第一に、政府が掲げる「賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現」および建設業の魅力向上という社会的責務にも応えていきます。

人事制度改革に伴う教育体系の見直し

人事制度改革に併せて、管理職層を対象とした新しい研修プログラムなどを拡充し、教育体系の見直しを行う予定です。管理職を担う人材には、業務遂行能力にとどまらず、企業理念に共感し、経営戦略の下事業を牽引し、プロフェッショナルとして生き生きと仕事をすることで後輩の手本となることを求めています。会社ビジョンの理解を深めつつ、リーダーシップやマネジメント力、人間力を向上することを目的に負荷のかかるプログラムを拡充するとともに、周囲との協働や部下育成のマインドを継続的に教育することを検討しています。

資格取得支援

社員のさらなる専門性の獲得と主体的なキャリア形成を促し、自己研鑽意欲を高めるため、資格取得を積極的に支援しており、事業・業務領域・職種ごとに奨励資格を定め、教材や資格試験費用の一部を負担しています。加えて、特に経営面・事業運営面で重要度の高い資格については、「重点資格」として資格取得を推進しており、資格取得者には合格祝い金の支給のほか、資格手当を支給するなど支援制度の充実を図っています。また、DX人材育成のため、DX資格の取得も推奨しており、外部講師を招いたオンライン講座などを実施しています。

主な資格保有者数(2025年3月末時点、単体)	
1級建築士	2,169人
1級建築施工管理技士	2,988人
技術士	1,111人
1級土木施工管理技士	1,831人
宅地建物取引士	1,176人
1級建設業経理士	280人
ITパスポート試験	529人
データサイエンティスト検定 リテラシーレベル（DS検定）	34人

KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度
	実績	実績	目標	実績	目標	
施工管理にかかる重点資格保有率	82.7%	81.3%	80%以上を継続	82.1%	80%以上を継続	

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

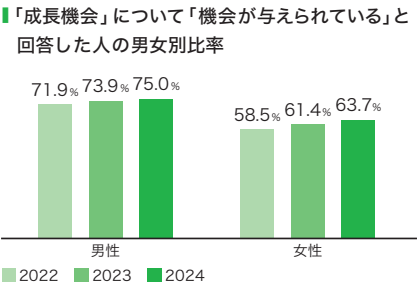
■ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループでは「多様な人材が活躍でき、変化に前向きな進化する組織づくりに寄与する」というミッションの下、ダイバーシティ&インクルージョン推進部が中心となり人事部門や労働組合などと協働して、社員の意識改革、人事制度改革、そして社員が自ら行動変容を促す仕組みのバランスを意識したD&Iを推進しています。2024年度からは、一人ひとりの違いを組織の成長の可能性と捉え、個が活躍の機会や場を失わない「エクイティ」に基づく両立支援と、多様性と変化を受容する「インクルージョン」の創出による組織力向上をデュアルエンジン化することで人材力の最大化を目指しています。

女性活躍の推進

当社は、2025年4月に女性活躍推進法に基づく第三次行動計画を策定し、女性管理職比率9%および技術系女性社員比率14%を2028年度到達目標とし、取り組みを進めています。女性技術者の中には、部長、現場所長をはじめ上級職として活躍している者もあり、女性管理職比率は業界トップの水準となっています。

社員のエンゲージメント調査結果からは、男性よりも女性のほうが成長機会が少ないと感じている結果が出ていることから、生産事務の女性社員を対象としたセルフリーダーシップ研修を開催するなど、女性に対して成長機会を増やす取り組みを行っています。また、理工系分野に興味のある女子学生を対象とした建設現場や技術研究所の見学会実施など、次世代育成にも取り組んでいます。



男性育休取得の推進

男性社員の育休休職や育児目的休暇の取得を推進しています。取り組みにおいては、育休を取ること自体が重要なのではなく、長い子育て期間をパートナーとともに充実させることが重要だと考えています。育休取得の対象者には専門講師による企業版両親学級を年に2回実施し、父親の役割や共働き子育てのチームビルディングなどについて学ぶ場を設けています。また、育休対象者だけではなく、老若男女関係なく全社員が受講する研修でも育休を取り上げることで、各職場での理解を促進し、男性も育休を取得しやすい雰囲気づくりを進めています。

KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度	2030年度
	実績	実績	目標	実績	目標		
女性管理職比率	5.3%	5.7%	6.4%	6.0%	7.0%	7.5%	10.0%
技術系女性社員比率	10.4%	11.1%	12.0%	11.4%	12.5%	13.0%	15.0%
男性社員の育休休職・育児目的休暇取得率	81.3%	94.8%	100%	102.1%	100%		
障がい者雇用率	2.35%	2.62%	2.5%以上	2.62%	2.5%以上	2.7%以上	

■組織力向上に向けた取り組み

当社では、“進化する組織づくり”の一環として、「Pit-in（ピットイン）プログラム」の推進に力を入れています。カーレースのピットインにちなんだネーミングの本プログラムの目的は、組織のコミュニケーションを見直し、改善のための行動変容にボトムアップで取り組み、個の成長と組織力の向上を目指すものです。チームで立ち止まって個人・組織の業務を見つめ直し、小さな成功体験を積み上げながら組織改善を行うことで、業務の生産性向上と働きがいのある組織を実現していきます。

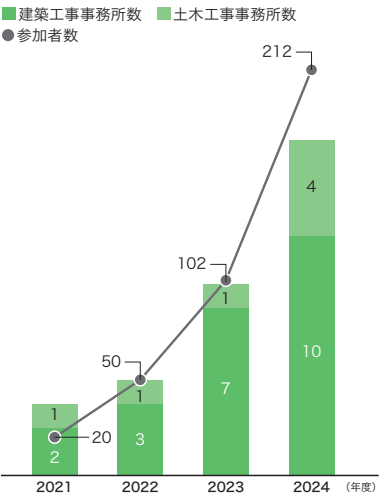
Pit-inプログラム

2021年度から始まった「Pit-inプログラム」は、2024年度までに、建築22現場、土木7現場が実施しました。進行中の建設現場で働く社員5〜20人が集まり、目指すチームの姿に向けて組織改善のPDCAサイクルを回すプログラムで、①Kick off会議（目指す組織の言語化）、②Pit stop会議（良い点と改善点の洗い出し／改善項目の絞り込み／改善行動と実施責任者の決定）、③メンテナンス会議（実施状況の振り返り／今後に活かせる気付きの共有）の3ステップを1クールとしてダイバーシティ&インクルージョン推進部がサポートしています。参加者全員が組織の良い点や課題を1人最低一つの付箋に書き出し、ホワイトボードに貼っていく方法で進めることで、3カ月間で所要時間わずか2.5時間でありながら、新たな気付きや改善点を見出すことができます。特に、若手社員の主体性や推進力、課題解決力を育む機会にもなっています。

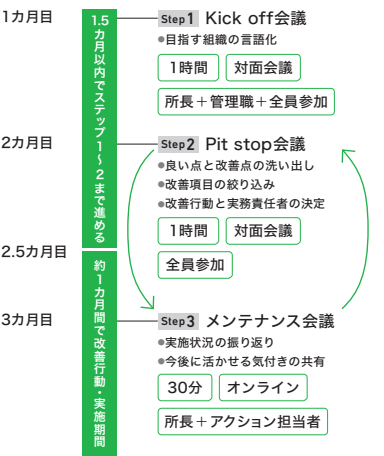
効果測定アンケートでは、参加した社員の86%が、「Pit-inプログラムを通じて工事事務所の組織状態や働きやすさ・生産性が良くなったと感じる」と回答しました。今後も、毎年、新規工事事務所の参加募集を進め、改善の輪を広げていきます。



■Pit-inプログラム実施工事事務所数と参加者数推移



■Pit-inプログラムの流れ





常務執行役員
DX本部長

紅林 徹也

変革の実践に向けたデジタルトランスフォーメーションを推進します

DX本部は、中期経営計画2022に基づき、社会・建設業界の動向を踏まえた上で、将来像からバックキャストした「DX戦略ロジック」を策定しています。社長直下の全社横断的な組織として主体的に行動し、経営者や事業部門との連携・対話を通じて、大林グループ全体の最適化と利益向上への貢献を目指しています。

DX戦略においては、DXの本質である変化への対応力（ダイナミック・ケイパビリティ）の向上と、グループ全体での情報の迅速な共有と再利用の加速が必要です。サイバーセキュリティ対策を継続して強化しつつ、2024年度までの「基盤強化」フェーズで導入した既存システムを前提に、2025年度はビジネス環境や利用状況の変化に応じたさらなる活用を図ります。

このために、社内のデータは重要な経営資産であるとの認識の下、現在運用中のデータ活用基盤（データレイク・データウェアハウス）に適切なデータを格納して管理するため、データ整備とデータ品質維持の仕組みを

構築します。これにより、個別最適によるデータの複雑化やブラックボックス化を防ぎ、戦略的なデータ活用を実現します。併せて、今後導入する最新デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携するためのデータ連携基盤の実運用に向けた整備も進めています。

これらの取り組みと並行し、デジタルを「つくる人材」だけでなく、「使う人材」の育成も不可欠です。当社グループ全体を対象に、マインド・知識・スキルの育成に取り組んでいます。また、情報システムを専門とするオーク情報システムとの協働と外部リソースの適切な活用で、DX関連投資の効果を最大化し、ROICの向上を実現していきます。

また、担い手不足などの建設業が直面する課題に対応するためには、DXの取り組みをサプライチェーン全体へと広げていくことが求められています。DX本部は、サプライチェーンとの対話を通じ、デジタルの力で課題解決に取り組むための活動を進めています。

■ 中期経営計画とDX戦略



■ 指標と目標

中期経営計画2022期間における投資計画
（DX関連）

900億円

2022～2024年度実績

512億円

主な投資項目

- システム開発・ソフトウェア購入に係る費用
- ICT資機材購入費用
- BPRに伴う費用
- 社内データ統合・活用に係る費用
- 情報セキュリティ強化に係る費用

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

変革の実践に向けたDX

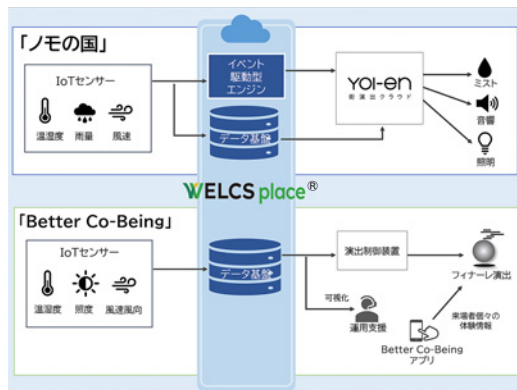
建物とデジタル技術の融合による快適な空間

スマートビルプラットフォーム「WELCS place®」

近年、不動産の付加価値向上に向けたスマートビル化のニーズが高まっています。しかしながら、ビル全体を一元的に管理するシステム構築は発展途上であり、ほとんどの場合、必要とするサービスに対して個々にアプリケーションを導入し運用しています。

当社ではWELCS place[®]※を2022年10月に開発。照明・カメラなどIoTデバイスからデータを収集し、多様なサービスに活用できる基盤として、オフィスビルをはじめ商業施設や工場、病院、ホテルなどさまざまな用途の建物へ実装・提案し、快適な場を提供しています。2025年開催の日本国際博覧会（大阪・関西万博）のパナソニックグループパビリオン「ノモノの国」およびシグネチャーパビリオン「Better Co-Being」では、気象情報と連携した空間演出に採用されました。IoTを駆使した華やかな空間演出を自動制御で行うことで、それぞれのパビリオンで最適な演出と快適な環境づくりに貢献しています。

■ WELCS place® 連携図



WELCS place® オープンイノベーション協力企業: 株式会社オプライゾン、
MODE, Inc.、Vantig株式会社

※国内外の複数企業とのオープンイノベーションによって開発したスマートビルプラットフォーム。データ連携された複数のアプリケーションを同一のユーザーインターフェイス上で稼働可能

技能労働者のウェルビーイング、生産性の向上に貢献

3DCGによる作業シミュレーション技術による施工の合理化

建設現場の技能労働者の作業は、知識や技術、作業の流れを整理して標準化するのが難しく、経験や勘に頼ることが多いと言われています。

施工シミュレータ「GEN-VIR®（ゲンバー）」※は、3DCGでバーチャル建設現場を構築し、施工作業を事前に見える化することで、工程や作業員行動を最適化するシステムです。

具体的な作業順序や作業人数、重機や資材配置、他作業との兼ね合いなど、変更しながらの作業検討を可能とし、各作業員の作業姿勢ログから、作業時間と併せた筋疲労モデルを算出する機能、災害リスクに作業員が接近するタイミングとその大きさを把握し、事前の周知徹底や安全対策につなげられるリスク分析機能も持ち合わせています。作業のムリ・ムダ・ムラを定量的に見える化することで、作業順序や作業の割り付け、人員数の具体的な検討が可能となります。

実際に使用した建設現場では、未経験の作業工程でも事前にシミュレーションによる作業内容の共通認識を持つことができ、効率的かつ作業員の負担を軽減した工程改善を実現しました。

※トヨタ自動車株式会社未来創生センターと共同開発。GEN-VIR®はトヨタ自動車株式会社の登録商標

施工シミュレータ「GEN-VIR®」



シミュレーション結果を作業開始前の作業員と共有することで負担となる作業を減らせる

業界の垣根を越えた関係者による BIMの利活用を目指す

大林組のBIMモデリングルール「Smart BIM Standard®」 の設備コンテンツを一般公開

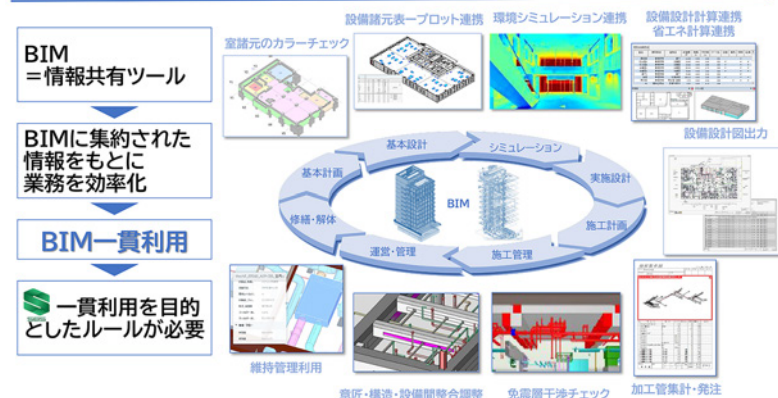
当社では、2023年1月に建設業界ならびに関連事業者のBIMの活用推進を目的にSmart BIM Standard[®]※(SBS)サイトを開設しました。その後も建築分野のモデリングルール(建築SBS)や、部材データ(ファミリ)などのコンテンツを社外に公開し、SBSサイト開設から2025年1月現在、各コンテンツのダウンロード数は延べ3万件を超えています。

2025年1月、新たに建物の機能に関する電気や給排水、空調などの設備設計分野におけるモデリングルール(設備SBS)を公開しました。設備設計や施工関係者をはじめ、業界の垣根を越えた関係者によるBIMモデルの情報活用化に寄与していきます。

今後も、SBSの公開を通じてBIMモデル標準化に積極的に関わり、計画から設計、施工、施工管理、完成後の維持管理を含めて、業界の垣根を越えたBIMの一貫利用を推進し、建設プロセスにおける生産性向上に貢献していきます。

※「情報の一貫利用を目指し、関係者が等しく理解できるデータをつくるための基準」として、大林組が策定した社内ルール

Smart BIM Standard®「情報」一貫利用のためのルール



BIM 一貫利用の効果

BIMを一貫利用することで、建設プロセス関係者との情報伝達が合理化され、迅速な意思決定、折衝時間の短縮など生産性向上が期待できます。また、設備設計分野のBIM利用が促進することで、新築や改修時にはエネルギー効率の最適化によるカーボンニュートラル実現への貢献や、建物管理においても設備情報の取得が容易となり、建物管理者の生産性向上および顧客満足度の向上にもつながります。

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人權

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション



専務執行役員
技術本部長

梶田 直揮

競争優位獲得のための技術ポートフォリオとエコシステムの構築

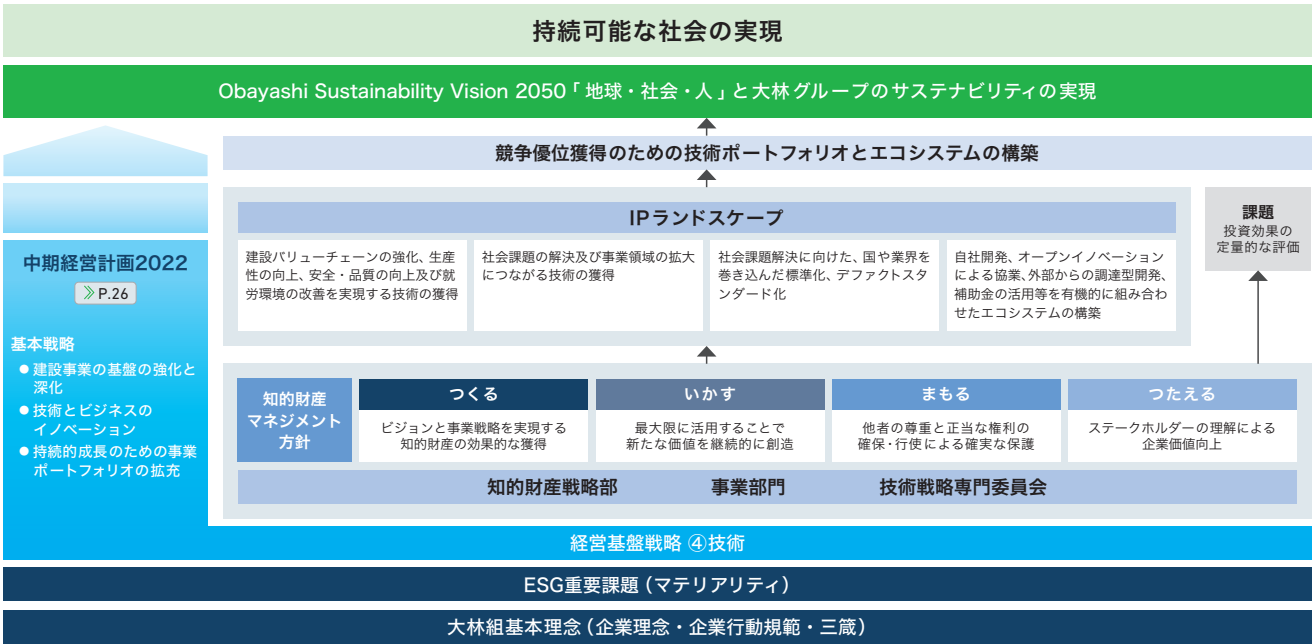
私たちは中期経営計画2022の基本戦略の一つである「技術とビジネスのイノベーション」を推進するため、大林グループ知的財産マネジメント方針に則り、技術開発戦略と事業戦略を有機的に連携させた知的財産戦略を展開しています。特に、競争優位獲得にはIPランドスケープ※の観点を踏まえた技術ポートフォリオの構築が重要と考えており、建設バリューチェーンの強化や生産性の向上、安全・品質の向上、就労環境の改善を実現する技術の獲得を進めています。また、IPランドスケープを基盤としたコミュニケーションを充実させることで、技術開発部門・各事業部・経営層などの間で技術開発の方向性を共有し、効果的に技術開発を推進しています。

具体的な注力分野としては、BIM/CIM、作業の機械化や機械操作の省人化、インフラ更新、木造／木質化などがあります。各技術が研究所から建設現場に出ていき、実証実験を繰り返しながら実用化されるよう、技術本部の知的財産戦略部を中心に各事業部とともに取り組んでいます。

これらの技術開発には、資本としての研究開発施設はもちろんのこと、人材を含むリソースが必要不可欠です。個々の技術開発テーマの目的、目標、進捗、開発フェーズに応じ、リソースを積極的に投入することはもとより、必要に応じて自社開発にとらわれることなくオープンイノベーションなどエコシステムを通じた外部の知見も活用していきます。

私は、技術開発とは、種をまいてから森に育て上げるまで継続的な努力が必要と考えています。中期経営計画2022で2022年度からの5年間で1,000億円の技術関連投資を予定しており、すでに505億円が実施済みです。この技術関連投資というインプットが、いずれはカーボンニュートラルおよびウェルビーイングに貢献するとともに、社会課題の解決による顧客提供価値の向上と事業領域の拡大につながるよう、また、宇宙まで拓かれた技術開発になることを目指します。

■ 中期経営計画と技術戦略



■ 指標と目標

中期経営計画2022期間における投資計画
(技術関連)

1,000億円

2022～2024年度実績

505億円

主な投資項目

- カーボンニュートラルに向けたCO₂排出量削減、自動化施工、インフラ大規模更新などの技術開発ならびに管理
- エンジニアリング・原子力・BIM関連部門などの管理や技術研究所の施設や研究機械の整備など

※経営戦略または事業戦略の立案に際し、①経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、②その結果(現状の俯瞰・将来展望など)を経営者・事業責任者と共有(経営戦略または事業戦略の立案検討のための議論・協議や、分析結果に対するフィードバックを受けるなどの双方向のやり取り)すること(出所：特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究の概要」(令和3年4月))

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

特集：ものづくりストーリー

中期経営計画2022において、ビジネス機会として掲げたカーボンニュートラルとウェルビーイングに向けた技術開発のストーリーをご紹介します。

Story 1

建設業界のカーボンニュートラルに挑む

CO₂排出量を低減するコンクリート「クリーンクリート®」

Project Leader
生産技術研究部
上席主席技師

神代 泰道

建設業界でもCO₂排出量の削減は喫緊の課題です。当社が推進している「クリーンクリート®」は、製造過程でのCO₂排出量を最大で約80%削減できる低炭素型のコンクリートです。2010年から適用を重ね、2024年度末時点での施工実績は44万m³に達し、適用規模では業界トップと言えます。

開発当初、クリーンクリート®は地下構造物への適用が主であり、地上構造物にも適用するには施工性の悪さや中性化の進行といった課題がありました。これらを解決するために、社内の技術部門に加えメーカーとも連携し、調査や材料の最適化に取り組むことで技術的なハードルを克服した結果、現在では地上構造物への適用が可能となり、着実に実績を積み上げています。例えば、[新丸山ダム](#)においては国内土木工事として最大規模となる約1.55万m³の打設が進んでいます。[エスコンフィールド HOKKAIDO](#)建築工事においては、国内最大規模となる約9万m³を打設しました。CO₂削減量はそれぞれ2,800t、19,000tに達し、実際のプロジェクトを通じてその効果が着実に実証されつつあります。

この技術開発の契機となったのは、環境負荷低減コンクリートを競う国際コンペへの挑戦でした。当時、国内では脱炭素の機運はまだ高くありませんでしたが、海外の動向に触れたことで新たな着眼点を得ることができました。適用にあたり、製造体制の確立や性能評価の取得など多くの課題がありましたが、当社ならではの垣根のないチームワークでそれらを乗り越えました。現在では、お客さまからの問い合わせも増えており、確かな手応えを感じています。

今後もコンクリートのCO₂排出量をゼロ未満にする「クリーンクリートN®」や再生骨材の利用等の技術開発を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に努めていきます。

クリーンクリート®適用実績  P.24

Story 2

世界基準の「WELL認証」を日本で初めて取得

働く人々の健康に配慮した新標準「ウェルネス建築」



Project Leader
都市環境技術研究部
副部長

吉野 攝津子

私が「ウェルネス建築」に取り組み始めたのは2014年のことです。社内の横断型ワーキンググループで「ウェルネス」がテーマに選ばれ、リーダーを任されました。当初は「建設会社の仕事ではない」と厳しい声も多く、定義づくりからのスタートでしたが、建物が人の健康や心の豊かさに寄与するという視点に確信を持ち、米国のWELL認証に挑むことを決めました。

WELL認証の取得にあたっては、空気・水・食・光・フィットネス・快適性・ころろといった多岐にわたる厳格な評価項目が求められました。初めて挑戦した技術研究所本館は幸いにも高いウェルネス性能を備えており、多くの項目が基準を満たしていましたが、一部は社内調整や現場対応によって補完する必要がありました。スタンディングデスクの代替品導入や各種エビデンス取得など、創意工夫を重ねながら要件を一つずつクリアし、2017年には日本で初めて、建物全体としては世界初のWELL認証を取得しました。

現在では、この経験をもとにWELL認証の取得支援や、それに準じた提案を標準サービスとして提供しています。ウェルネス建築は、働く人の健康や企業価値を高める上で、今後さらに重要性を増すと確信しています。

自社開発物件でもWELL認証の取り組みを推進しており、自社研修施設 [Port Plus®](#)では最高ランクの「プラチナ」を取得。タイ・バンコックで開発した大型賃貸オフィスビル [O-NES TOWER](#)では、共用部を対象とした「WELL Core(v.1)」において「ゴールド」を取得しました。さらに、GOOD NATURE HOTEL KYOTOでは、世界初となるホテル施設でのWELL認証「ゴールド」、赤坂グリーンクロスではWELL Health-Safety Ratingを取得するなど、お客さまの空間・建物価値の持続的な向上にも着実に貢献しています。

■大林グループの研究開発施設

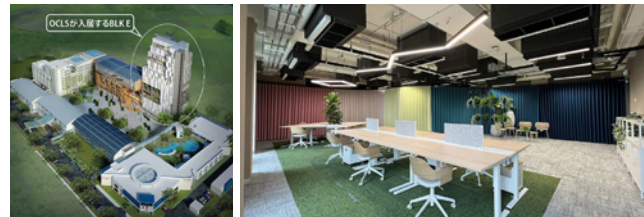
大林グループは、社会やお客さまのニーズを的確に捉えるための技術開発拠点や、スタートアップや研究機関との建設関連技術における協働での研究開発施設・拠点を国内外に有しています。

JAPAN 大林組技術研究所

1965年の開設以来、当社グループの技術開発の最重要拠点と位置付けています。未来社会を見据えた技術の革新、実証、プレゼンテーションフィールドとし、「つくるを拓く」研究所としてさまざまな研究テーマに取り組んでいます。

U.S.A. Obayashi Silicon Valley Ventures & Laboratory

2017年に米国シリコンバレーにオープンイノベーション拠点として開設。発足以来、スタートアップ企業や研究機関が持つ革新的なデジタル技術の建設産業への適用を促し、建設プロセスの生産性や品質の向上に寄与する製品・サービスの共同開発を行っています。

ASIA Obayashi Construction-Tech Lab Singapore

2024年にアジア地域の研究開発拠点として、シンガポールに開設。アジア地域における次世代建設生産技術の育成・展開拠点と位置付け、社内外との積極的な連携を図っています。

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

■ Message



専務執行役員
調達本部長 兼 土木本部副本部長兼
建築本部副本部長兼
東京本店建築事業部副事業部長（調達担当）
サプライチェーンマネジメント専門委員会
委員長

枝常 茂

サプライチェーン全体の強化・拡充に向けて

現在の建設業界は、技能労働者の高齢化や入職者数の減少により担い手が不足しており、資機材価格や労務費も上昇しています。このような環境の中、経営の最優先事項である安全と品質を確保し、持続的な成長を遂げるためには、サプライチェーン全体の強化と拡充が重要と考えています。

そのため、大林組では「パートナーシップ構築宣言」を公表し、サプライチェーン戦略の一環として取引慣行や商習慣の是正に積極的に取り組むとともに、協力会社組織の活性化や元請・協力会社間の責務の明確化を通じて、安全・品質管理水準および生産性の向上を図る取り組みを継続しています。

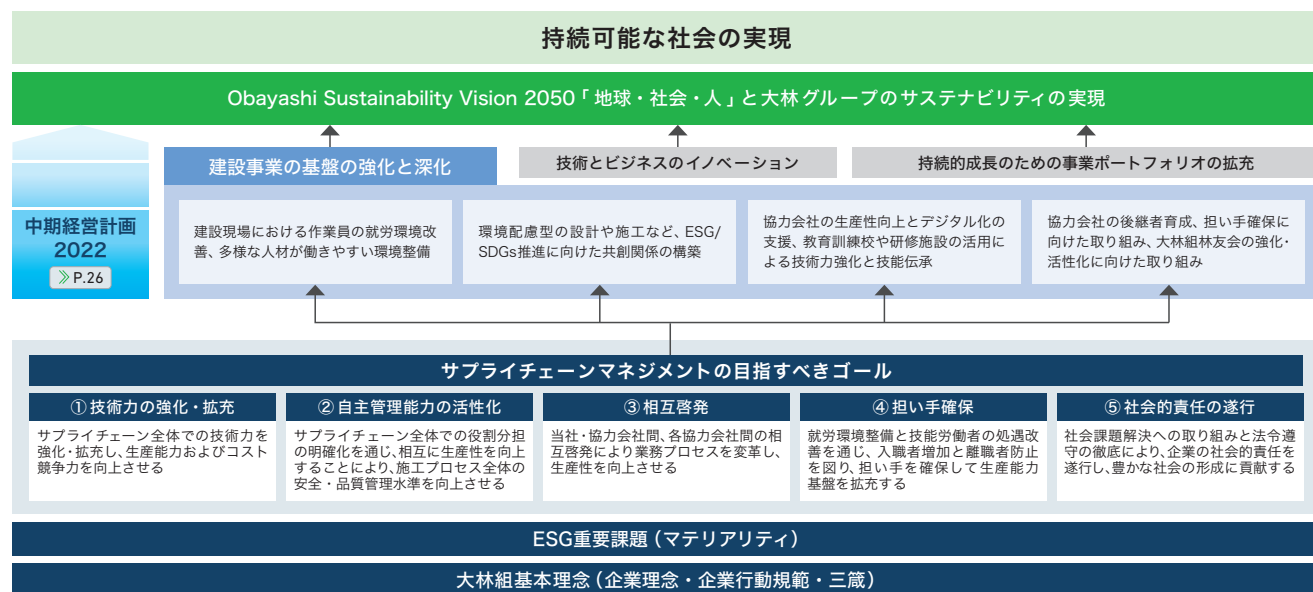
また、サプライチェーンマネジメント専門委員会では、「事業にかかわるすべての人々を大切に、サプライチェーン全体における共存共栄と新たな連携による相互の付加価値向上を目指す」ことを基本方針に掲げています。この方針の下、5つの課題—「技術力の強化・拡充」「自主管理能力の活性

化」「相互啓発」「担い手確保」「社会的責任の遂行」について、それぞれが実現した状態を「サプライチェーンマネジメントの目指すべきゴール」と定義し、建設事業における課題解決に向けた取り組みを推進しています。

この目指すべきゴールの実現には、サプライヤーとの公平かつ対等な関係の構築が欠かせません。課題解決に向けて、サプライチェーン全体で連携するとともに、市場の変動に応じながら、持続的かつ双方にとって有益な関係を構築していきます。そして、公平・対等な関係の下、当社グループがサプライヤーにとって魅力のある存在であり、選ばれ続ける企業グループを目指します。

当社グループはこのような考えを背景として、サプライチェーン全体を強化・拡充することで、当社グループの成長と「Obayashi Sustainability Vision 2050」に掲げる「サステナブル・サプライチェーンの共創」を実現し、より魅力ある建設業の実現に貢献していきます。

■ 中期経営計画とサプライチェーンマネジメント



■ KPI

KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度
	実績	実績	目標	実績	目標	
大林組林友会 教育訓練校 研修修了者数	60人	66人	50人 以上	67人	50人 以上	
スーパー職長 およびスーパー オペレーター 認定者数	505人	531人	570人	566人	620人	640人
CSR調達に 関する アンケート調査 回答企業からの 調達割合	79%	78%	70% 以上	79%	70% 以上	
協力会社 エンゲージ メント 実施件数	-	201社	前年度 以上 (201社 以上)	190社	前年度以上	

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

■ 大林グループCSR調達方針

大林グループCSR調達ガイドラインに関するアンケート結果



大林グループは、大林組基本理念に掲げる持続可能な社会の実現に向けて、「大林グループCSR調達方針」を策定しています。当社グループの社員がCSR調達を推進する上で遵守すべき事項を「CSR調達活動の基本方針」、同方針に基づき調達先に実践を求める事項を「CSR調達ガイドライン」としてそれぞれ定め、調達先のサプライチェーンに対しても理解・浸透を図ることで、サプライチェーン全体でCSR調達の取り組みを推進しています。

「CSR調達の取り組み」の遵守状況をモニタリングするため、大林組林友会加盟企業および継続的に取引のある企業を対象に毎年度アンケート調査を実施しています。取り組み状況をスコア化して分析を行い、その分析結果を各社にフィードバックすることで、取り組み改善につなげています。

■ 2024年度調査の主な分析結果

項目	分析結果
安全衛生 品質 情報セキュリティ	● 企業規模にかかわらず全体的にスコアが高い傾向 ● リスクが顕在化した際の影響が大きい分野であることから、多くの企業で優先的に取り組まれている
企業倫理 法令遵守 人権	● 全体的に平均的なスコア ● 企業規模によるスコア差が小さく、全体の底上げが求められる
環境 災害時リスク管理体制 社会貢献	● 特に企業規模によるスコア差が大きい ● 中長期的な視点に立った取り組みが求められることから、対策の必要性に対する企業側の認識に差が生まれやすい

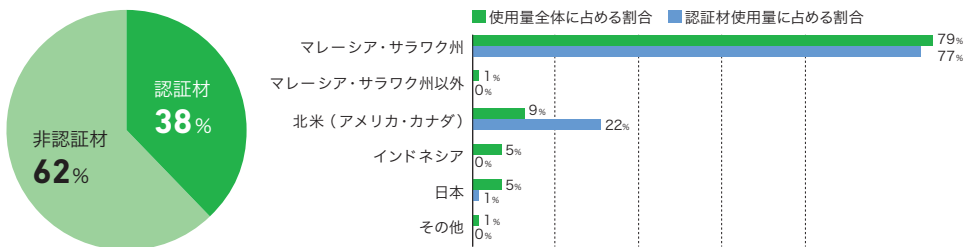
■ 調達資材のトレーサビリティ調査

調達資材 トレーサビリティ調査結果



当社グループの事業活動に伴って調達する資材のうち、木材および太陽光パネル部材は、NGO団体などから原材料採取や製造・加工過程における環境破壊や人権侵害を指摘されており、当社グループとしても相対的にリスクの高い資材として特定しています。2021年度から、これらの資材のトレーサビリティ調査を開始し、調査内容の見直しや調査対象の拡大をしながら毎年度実施しています。2024年度の調査においては、おおむねトレーサビリティが確保されていることが確認できたほか、型枠工事における木材使用量の約4割が森林認証材であることも確認できました。

今後、継続して調査を実施するとともに、中長期的なサステナブル調達に関する方針やそれに基づく取り組みを検討していきます。

■ 型枠工事における森林認証材^{※1}の使用状況^{※2}

※1 FSC認証、PEFC認証、SGEC認証などの認証を得た木材

※2 アンケートに回答した型枠工事会社61社の回答結果に基づく

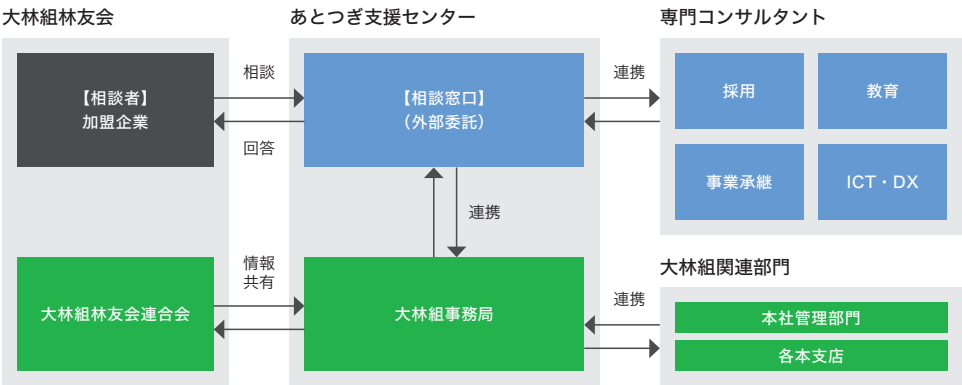
■ 担い手不足への対応

国内では少子高齢化が急速に進んでおり、とりわけ建設業においては技能労働者の高齢化や若年技能労働者の離職、入職者の減少が喫緊の課題となっています。当社グループが今後も国内建設事業を中核としていくためには、生産性向上はもちろんのこと、担い手確保の取り組みが欠かせません。

当社が大林組林友会連合会と共同で2023年度から開設している「事業と技能のあとつぎ支援センター」では、協力会社が抱える経営上の課題解決を図るため、人材採用から教育、事業承継、ICT・DX活用に至るまでさまざまな相談を受け付けているほか、後継経営者育成研修の開催や教育コンテンツの配信を行うことで、担い手の確保・育成に取り組んでいます。2024年度は人材採用に関する相談が寄せられ、専門コンサルタントが継続的に支援を行うなど、同センターの利用は着実に増加しています。

今後も、同センターの周知と利用拡大に努めるとともに、体制のさらなる強化と研修、教育コンテンツの拡充に取り組み、協力会社が抱える課題解決に努めていきます。

■ あとつぎ支援センターの相談対応体制



■ 担い手不足の解消に向けたその他の取り組み

取り組み	概要・ねらい
大林組林友会教育訓練校	技能労働者の育成と次世代への技能伝承を目的とした教育訓練校。VR技術を活用した教育も実施
スーパー職長・スーパーオペレーター制度	特に優秀な職長・オペレーターを認定する制度。2025年度から、大林組林友会に所属する技能労働者に限られていた認定対象者を、大林組協励会社災害防止協会 [※] に所属する技能労働者まで拡大
協力会社自主管理表彰制度	他の模範となる、自主管理能力の高い協力会社を表彰する制度。業務分界点の引き上げによるサプライチェーン全体の生産能力向上を目的として創設
工種別スキルアップ研修	各工事の専門的な内容における技術力や安全・品質管理能力の向上を目的とした工種別研修会
ICT教育支援	建設現場の施工管理業務に役立つシステムやアプリの導入・活用を支援。そのほか、学習動画共有プラットフォーム「CLEVAS Cloud」などを活用した安全衛生教育動画を配信
職業体験フェスタ	高校生や退職自衛官を対象とした、建設工事のさまざまな工種の作業を体験してもらうイベント。建設業のやりがいや面白さを知ってもらい、担い手確保につなげることを目的として開催

※ 大林組の建設工事に従事する約8,000社が加盟。大林組と連携して労働災害の防止に努めるとともに業務上の災害に対する相互扶助や教育および情報の共有を実施



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

大林グループは、企業理念の下、事業に関わるすべての人々を大切にしています。「人を大切にする企業の実現」を目指し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際的な人権規範に則って人権尊重への取り組みを進めています。

人権デュー・デリジェンスの進捗状況

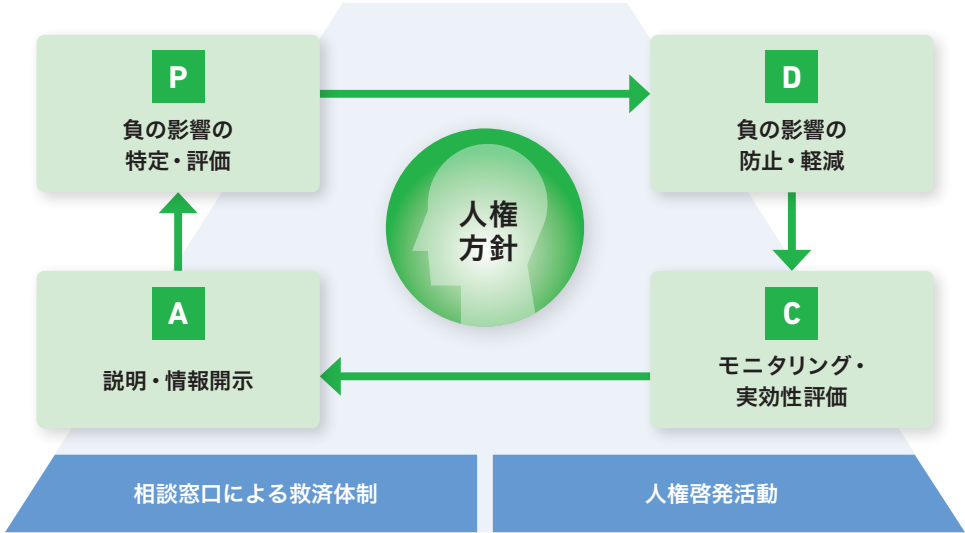
2022年度に策定したロードマップに沿って人権尊重に向けた取り組みを行っており、当社の取り組みを順次グループ会社へ拡大しています。2024年度は、調達本部および管理部門へのモニタリングや海外グループ会社へのヒアリングを実施しました。各部門で人権リスクの把握が進み、取り組みが浸透していることが確認できた一方で、救済窓口のさらなる周知の必要性など課題も見つかりました。また、グループ会社では、大林道路がCSR調達ガイドラインアンケートを開始しました。2025年度は、営業部門等へのモニタリングの実施、グループ会社への取り組みの展開を予定しています。

人権デュー・デリジェンスのロードマップ

課題	～2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	～	2030年度
	実績			計画			
大林グループの人権リスクに対するモニタリング・改善		モニタリング実施・改善					
		土木・建築・開発	調達・管理部門	営業部門ほか（予定）			
		社内調査・課題などの抽出			モニタリング実施・改善		
		大林プロパティズUK・豪州事務所	ウェブコージャヤ大林タイ大林	海外子会社のヒアリングを予定			
サプライチェーン上の人権リスクに対するモニタリング・改善		CSR調達ガイドラインの周知・CSR調達アンケートの実施					
		主要調達先を対象とした研修の実施					
		CSR調達ガイドラインの周知					
			CSR調達アンケートの実施				
外国人労働者（技能実習生を含む）への人権侵害防止							
		大林グループが直接雇用する外国人労働者の雇用・受入状況調査、是正					
		協力会社が直接雇用する外国人労働者の雇用・受入状況調査、是正支援					
		協力会社へのアンケートおよびヒアリング	技能実習生本人へのヒアリングを開始	特定技能外国人にも調査を拡大	調査内容、フィードバックの充実		
資材調達における人権侵害の防止		高リスク資材のトレーサビリティ調査					
		木材、太陽光パネル			高リスク資材の調査対象の拡大検討		

人権デュー・デリジェンスのPDCA

当社グループは、執行側に設置したヒューマンライツ専門委員会（委員長：人事担当役員）およびサプライチェーンマネジメント専門委員会（委員長：調達本部長）で、人権デュー・デリジェンスの取り組みとともに、サプライチェーンを含めた人権課題の解決および人権啓発を推進することにより、その実効性を高めています。指導原則に基づき、人権に対する負の影響の特定・評価、防止・軽減、モニタリング・実効性評価、説明・情報開示のPDCAを回しています。



2019年度に当社グループが優先的に取り組む人権課題を特定し、2021年度には大林グループ人権方針を策定しました。

大林グループが優先的に取り組む人権課題

- 児童労働
- 劣悪な労働環境および生活環境
- 強制労働および人身取引
- 適正な労働条件の整備
- 差別および脆弱な立場に置かれやすい人への合理的配慮
- 建造物の安全性確保
- 地域住民の生命および健康の侵害
- ハラスメント
- プライバシーの権利侵害

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

P アセスメントの実施

国内の当社グループ社員に対して、9つの優先課題のうち、特にどの人権課題を自身の業務に最も関係が深いと捉えているか、2024年度にアセスメントを行いました。その結果、以下3つの優先課題が最も業務と関連の深い人権リスクとして認識されていました。

- 1 ハラスメント
- 2 適正な労働条件の整備
- 3 差別および脆弱な立場に置かれやすい人への合理的配慮

これらの人権リスクを最優先課題と捉え、当社グループではさまざまな取り組みを実施しています。

D C 各種取り組み

大林組 サプライチェーンマネジメント >> P.56

- 大林グループCSR調達ガイドラインに関するアンケート
- 外国人労働者（技能実習生・特定技能）に関する受入状況調査・ヒアリング
- 木材・太陽光パネルのトレーサビリティ調査
- 主要調達先を対象とした教育の実施

グループ会社

- グループ会社サプライチェーンへのCSR調達方針の周知
- 外国人労働者（技能実習生・特定技能）の雇用状況調査
- 大林道路CSR調達ガイドラインに関するアンケート

D C 相談窓口による救済体制

人権に関する相談窓口として、「大林グループ企業倫理相談・通報制度」に基づく相談・通報窓口を社内外に設置しており、ハラスメントに関する相談案件については専用窓口を設置しています。また、日本国内で大林グループの業務に従事する外国人労働者（技能実習生を含む）を対象として、一般社団法人JP-MIRAIが運営する多言語対応相談通報窓口「JP-MIRAIアシスト」を導入し、利用状況をモニタリングしています。

2024年度 相談・通報件数

- 大林グループ企業倫理相談・通報制度窓口： 63件*
- ハラスメント相談窓口： 140件

※人権以外の法令違反などの相談・通報を含む

D C 人権啓発活動

全社員を対象に、定期的に人権啓発研修を実施しています。階層別のテーマ別研修では、ハラスメント、SOGI※、障がい者、部落差別などのテーマや、ビジネスと人権に関する世界的な動向などを取り上げています。

ハラスメントに関しては、ハラスメント対策室が全社員を対象に毎年eラーニングを実施しています。（2024年度受講率99.1％）。毎年1回、ハラスメントに関するアンケート調査をグループ会社も対象に加えて実施し、回答に応じて必要な対応を行っています。

※SOGI（ソジ）：Sexual Orientation（性的指向）and Gender Identity（性自認）の頭文字をとった略称

D C 外国人労働者に関するアンケート・ヒアリング調査

2022年度より、外国人技能実習生を雇用している協力会社を対象に、受け入れ状況のアンケートを実施しています。2024年度には、特定技能の外国人を加え、調査対象を拡大しました。協力会社へのヒアリングとともに、外国人労働者にも直接ヒアリングを実施しています。今後も継続的な調査と改善指導を行っていきます。



D 大林ファシリティーズによる外国人技能実習生の受け入れ

2025年度より、グループ会社の大林ファシリティーズにて外国人技能実習生の受け入れを開始しました。受け入れに先立ち、受け入れ部門を対象に「サステナビリティと外国人労働者に対する当社グループの取り組み」や、「やさしい日本語」「異文化交流」についての研修を実施しました。今後は、外国人技能実習生一人ひとりへのサポートを充実させ、より良い職場環境づくりに努めていきます。



A 情報開示

毎年度、最新の取り組み内容と指標などの実績について、自社のウェブサイトおよびコーポレートレポートで情報開示を行っています。また、当社グループが事業を行っている英国・豪州・加国※の現代奴隷法に対応したステートメントを公開しています。

※加国「サプライチェーンにおける強制労働・児童労働の防止等に関する法律」に対応したステートメントを現地法人のケナイダン社で公開

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

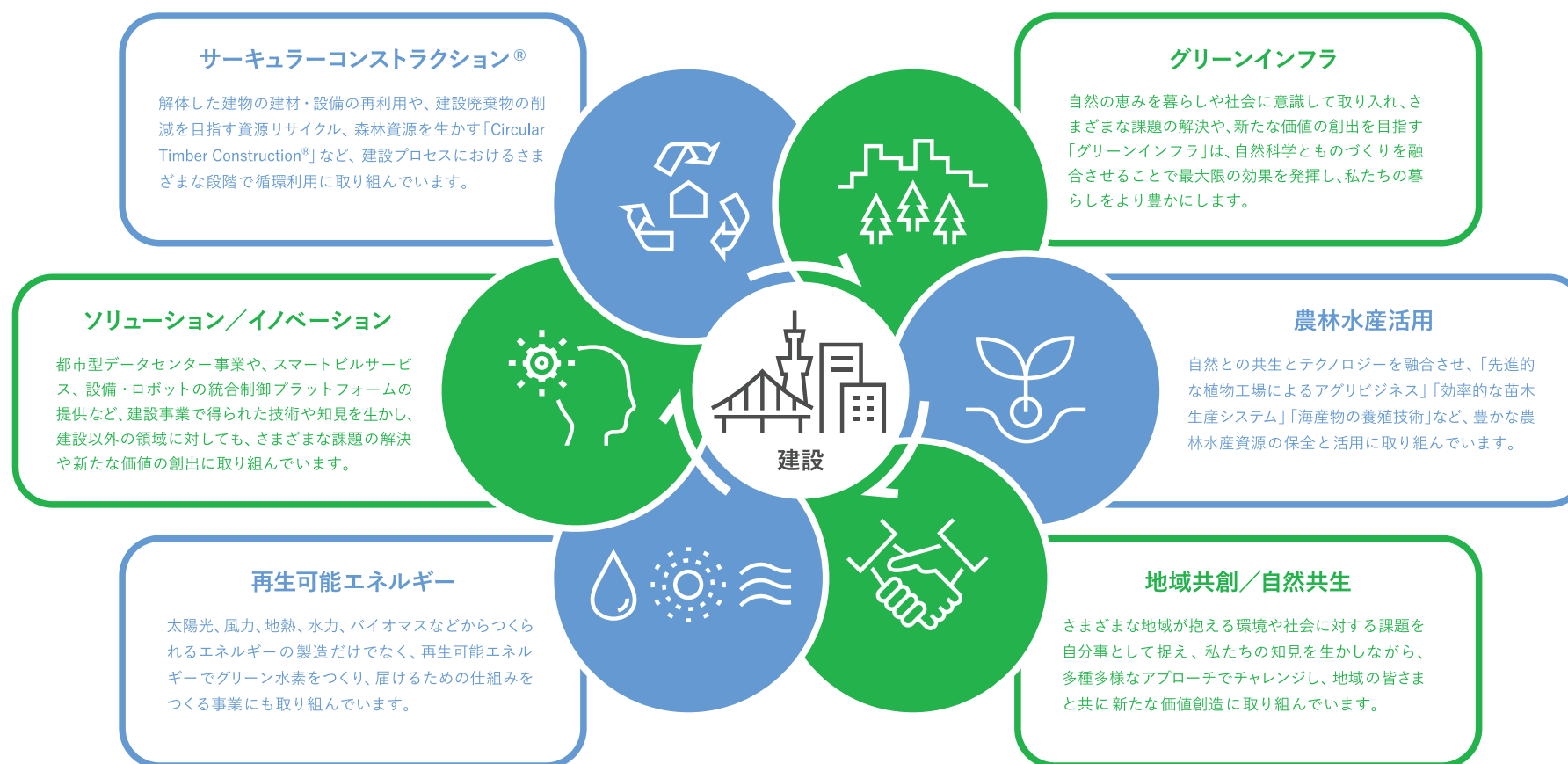
60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

大林グループは、「地球に優しい」良き企業市民として、環境問題に対する自主的な取り組みとその継続的改善を経営の重要課題の一つとして位置付けています。「Obayashi Sustainability Vision 2050」に掲げる「地球・社会・人のサステナビリティの実現」に向け、事業活動を通じた「脱炭素」「循環」「自然共生」の多様な取り組みをめぐらせ、ウェルビーイングな社会を育みます。

めぐりの良い未来へ。



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

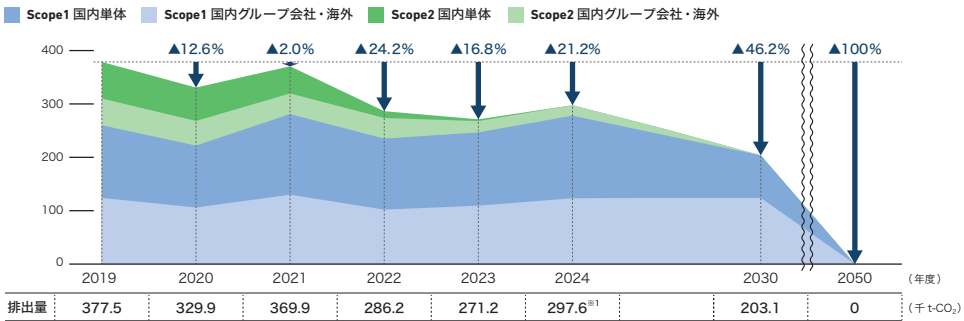
Section 7 データセクション

脱炭素

大林グループは、「Obayashi Sustainability Vision 2050」に掲げる「脱炭素」実現に向け、原材料調達から建設・解体に至るまでの一連の流れから発生する温室効果ガス排出量（サプライチェーン排出量）の削減を進めています。

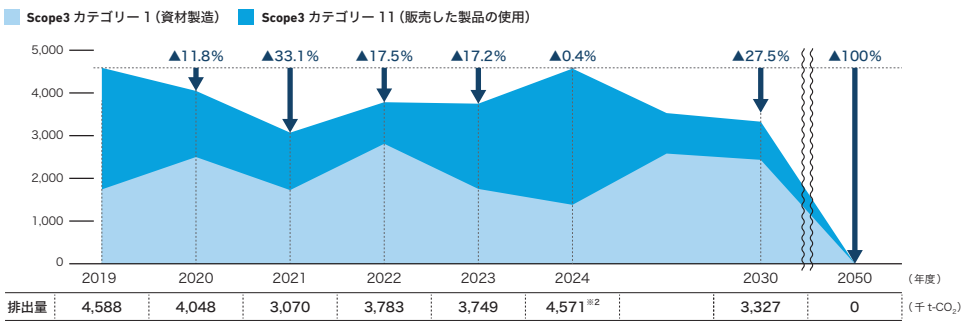
KPI	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度	2030年度
	実績	目標	実績			
CO ₂ 排出量削減率 (2019年度比) (Scope1+Scope2)	▲16.8%	2030年度までに▲46.2%	▲21.2%	2030年度までに▲46.2%		
CO ₂ 排出量削減率 (2019年度比) (Scope3)	▲17.2%	2030年度までに▲27.5%	▲0.4%	2030年度までに▲27.5%		

Scope1+2 削減グラフ



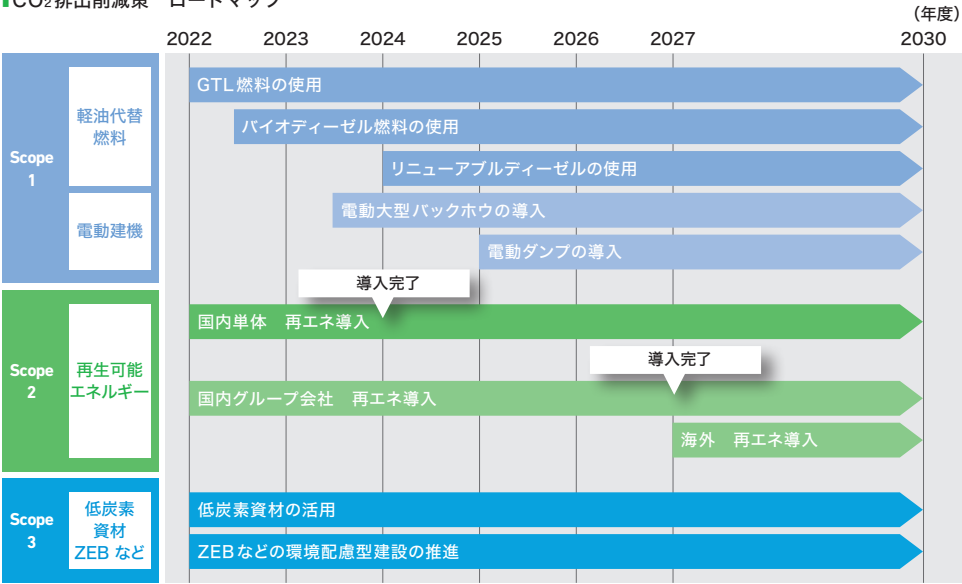
※1 2024年度の排出量は第三者保証取得前の速報値

Scope3 (カテゴリ1およびカテゴリ11) 削減グラフ



※2 2024年度の排出量は第三者保証取得前の速報値

CO₂排出削減策 ロードマップ



脱炭素実現に向けた成果・課題および今後の取り組み方針

	成果	課題	今後の取り組み方針
Scope1	● 電動バックホウや移動式クレーンの導入 ● B100発電機や可搬型バッテリーなどの活用による、建設現場の給電体制構築に向けた実証実験を実施	● 供給エリアやコストなどの問題から、軽油代替燃料および電動建機の本格的な導入が進んでいない	● 供給エリアにある建設現場におけるGTL ^{※3} やリニューアブルディーゼル ^{※4} の積極的な活用推進 ● 電動建機導入および建設現場における給電体制構築に向けた取り組みの継続と現場運用マニュアルの整備
Scope2	● 再生可能エネルギーや非化石証書の活用により、グループ会社を含む国内の排出量はゼロとなる見込み	● 海外における排出量削減	● 国内の取り組みを継続するとともに、海外における再生可能エネルギーや非化石証書の活用を推進
Scope3	● 設計施工案件の50%以上をZEB化 ● 主に都市部の設計施工案件において、低炭素資材の活用を推進	● 設計施工案件の受注量や建物の環境性能を自社でコントロールできない部分があり、竣工案件が多い年度は排出量が多くなる ● 供給エリアが限られていることなどから、低炭素資材の活用が限定的	● 継続してZEBなどの環境配慮型建設を推進 ● 他社設計案件を含めた低炭素資材の活用を推進

※3 GTL (Gas to Liquid) 燃料：天然ガス由来の製品で、環境負荷の少ないクリーンな軽油代替燃料。石油由来の製品と同等の性状を保持しつつ、軽油対比でCO₂排出量を8.5%削減することが可能

※4 食料と競合しない廃食油や廃動植物油などの原料から、水素化精製プロセスを経て製造する次世代バイオ燃料。ライフサイクルアセスメントベースでの温室効果ガス排出量で石油由来軽油比約90%削減を実現し、軽油を使用する車両や重機などでそのまま利用することが可能

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

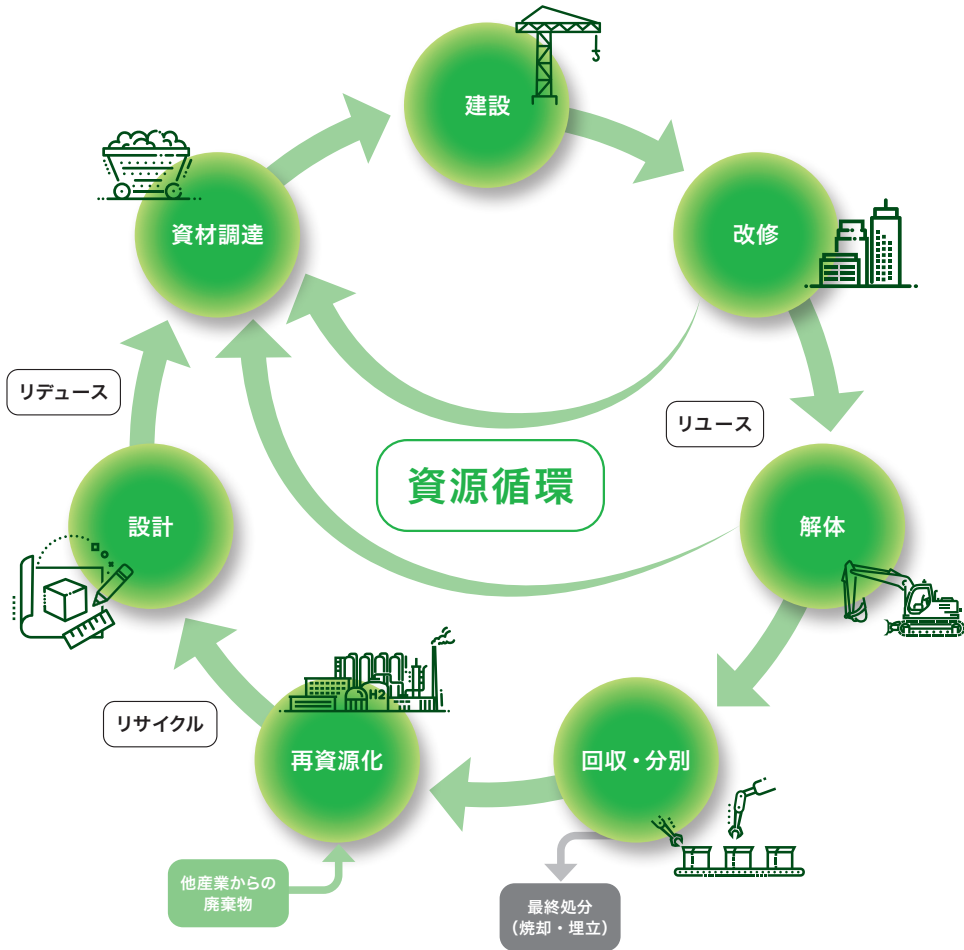
Section 7 データセクション

資源循環

大林グループは、3R（リデュース・リユース・リサイクル）の考えの下、他社に先駆けてゼロエミッション活動の取り組みを行うなど、循環型社会の形成に努めてきました。今後、これらに加え、資源の効率的な循環利用を推進し、持続可能な社会と経済的成長を実現するサーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

■サーキュラーエコノミーの実現に向けて

大林グループではサーキュラーエコノミーの実現に向け、従来のゼロエミッション活動はもちろんのこと、国産木材の循環型モデル「Circular Timber Construction®」の推進など、建設資材となる資源の循環利用に向けた取り組みを推進しています。



■脱炭素実現に向けた成果・課題と方針

KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度
	実績	実績	目標	実績	目標	
建設廃棄物に占める混合廃棄物の割合	4.3%	3.1%	3.0%以下	3.2%	3.0%以下	

■構造体のリユース

当社は、建物解体後の鉄骨やコンクリート製の構造部材を新築建物の構造体にリユースする国内初となる取り組みを、自社の技術研究所内の実験棟「オープンラボ3」新築工事で実施しました。

当社は、これまでもコンバージョンやリノベーション、耐震改修などで構造体のリユースを行ってきましたが、これらの手法は柱・梁の位置や形状を大きく変えないことが前提となるため、設計上の制約があることが課題でした。今回の工事では、解体する建物の柱・梁・ブレースなど全種別の鉄骨部材を取り外し、鉄骨製作会社が新築建物に合わせた切断などの加工を行った上で、構造部材としてリユースしました。また、基礎・基礎梁・小梁・スラブなど全種別の鉄筋コンクリート部材についても、新築建物の平面形状に合わせて切断後、新築現場の加工ヤードで接合部を加工し、建設現場で新材と接合することで基礎構造部材としてリユースしました。今回の工事によって得られる知見を活かし、さらなるリユース技術の開発を開発することでサーキュラーエコノミーに貢献していきます。



オープンラボ3の内部（赤色鉄骨がリユース材、黒色鉄骨は新材）

■資源循環データプラットフォーム「Upcyclea」の活用

当社は、世界で300社以上の利用実績を持つフランスのUpcyclea社が開発した資源循環データプラットフォーム「Upcyclea」を活用して、建設資材の環境性能や、建設解体資材のリユース可能性^{※1}を可視化し、建設資材の循環利用を推進する取り組みを開始しています。同プラットフォームは、建設資材の環境性能情報（デジタル製品パスポート）に基づき、CO₂排出量や水使用量、建設資材の循環性、安全性^{※2}などを比較して、リユースによる環境負荷削減効果を可視化し、建設資材のトレーサビリティや品質状況など、建物全体のライフサイクルマネジメント^{※3}の状況を数値データとして生成・可視化・記録します。また、AI機能を搭載し、解体現場で生じるリユース可能な建設資材の供給情報と新築現場の需要情報をマッチさせる機能を有しています。今後、Upcyclea適用建設現場を拡大し、資材の需給情報やリユースにより得られる各種効果を同プラットフォーム上に集約することにより、建設資材の循環利用を促していきます。

※1 建設資材が、品質的・機能的に他の建設物でリユースできる状態であり、リユースによる環境負荷等削減効果があること

※2 建設資材の原材料に人体に有害な物質が含まれていないかどうかの評価

※3 建物の、資材製造～建設～利用～解体に至るまでのCO₂排出量などの主に環境に係る事項の評価

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

自然共生

大林グループは、「大林グループ環境方針」ならびに「生物多様性に関する方針」に基づき、自社の事業活動が自然資本に与える影響を認識し、その事業活動を通じて自然の保護・再生や生物多様性の保全・創出に取り組み、自然共生社会の実現に貢献します。

戦略

大林組は、「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）」による提言への賛同を表明し、自然関連の依存・影響、リスク・機会を分析した結果を開示しています。自然関連のリスク・機会については、TNFD提言で推奨されるLEAPアプローチ^{※1}に沿って、バリューチェーンでの自然への依存・影響の分析を行いました。ここでは、分析過程の概要と最終的に特定した自然関連のリスク・機会およびその対応策について紹介します。



自然関連のリスク・機会

	依存／影響	対象		リスク・機会	発生可能性	時間軸	対応策
移行 リスク	【政策】 生態系の利用・攪乱	調達 原材料	鉄鉱石、石炭、 石灰石	採取地における採取後のアフターケア（埋め戻し、植林など）が一層求められ、調達コストが増加	中～高	中～長期	●サプライチェーンエンゲージメントの強化によるサステナブルな調達体制の構築 ●トレーサビリティが確保された資材や資源保全・人権配慮などを満たす認証材の利用促進 ●資源循環に資するリサイクル資材・代替資材に関する技術開発とその利用促進 ●建設廃棄物のリサイクル率向上など建設事業におけるサーキュラーエコノミーの推進 ●木造・木質化建築などネイチャーポジティブに寄与する設計・施工技術の確立およびサプライチェーンの構築 ●伐採期を迎えた国産木材について、サプライチェーン全体でのサステナブルな利用や適切な森林管理による国内外の森林資源の保全 ●ネイチャーポジティブ、グリーンインフラ関連の技術開発と利用促進
			砂	採取地における自然保護・規制強化により、調達先変更や代替資源の探索などが必要となり、調達コストが増加	高	短期	
			木材	自然保護・規制強化により調達先の変更や調達コストが増加	中	中～長期	
	【政策】 温室効果ガス排出		鉄鉱石、石炭、 砂、石灰石	炭素税導入による調達価格への転嫁により、調達コストが増加	中～高	短～長期	
			木材	温室効果ガス吸収源としての森林保護政策の強化により、木材の流通量が減少し、調達コストが増加	中	短期	
			【レピュテーション】 生態系の利用・攪乱	砂、木材	採取地における生態系へのインパクトが大きい場合や合法性が確認できない調達が行われた場合、レピュテーションが低下	中	
物理的 リスク	【慢性】 供給サービス／生態系の利用	鉄鉱石、砂		資源枯渇により、代替資源の探索や新たな工法・技術の開発が必要となり、調達コストの増加や事業規模が縮小	高	短～長期	●資源循環に資するリサイクル資材・代替資材に関する技術開発とその利用促進 ●サステナブルな代替資源やネイチャーポジティブな資源活用に資する工法・技術の開発推進
	【慢性】 水の使用		水資源の枯渇による水の使用制限により、建設事業への支障やコストが増加	中	中～長期	●水の循環利用など水使用量が少ない工法・施工技術の確立 ●水資源の利用制限や枯渇地域を事前把握し、施工上の水リスクを管理	
	【急性】 生態系の利用		自然災害の多発・激甚化による建設現場における自然関連被害の増加	高	短期	●建設機械の遠隔操作など災害対応・復旧のための技術開発 ●サプライチェーンとの強固なネットワーク構築による災害時の当社の事業継続能力の強化	
機会	市場	設計施工		ネイチャーポジティブ・グリーンインフラのニーズの高まりにより、事業機会が拡大	中	中～長期	●自然共生や資源循環に配慮した設計・施工の実施 ●建設廃棄物のリサイクル率向上など建設事業におけるサーキュラーエコノミーの推進 ●ネイチャーポジティブやグリーンインフラに資する技術開発を推進し、ステークホルダーへの情報発信や顧客への技術提案を積極的 to 実施
	レピュテーション			環境負荷の低減・除去に資する工法・管理技術やグリーンインフラ対応技術の認知の高まりによりレピュテーションが向上	中	中～長期	
	資源効率／自然資源の持続可能な利用				サステナブルな木材の活用技術ニーズが高まり、事業機会が拡大	中	

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5

価値創造を支える基盤

46 サステナビリティマネジメント

47 人材マネジメント

52 DX

54 技術

56 サプライチェーンマネジメント

58 人権

60 環境

Section 6 ガバナンス

Section 7 データセクション

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

Section 6

ガバナンス





社外取締役ダイアログ

5カ年計画である中期経営計画2022も折り返しを迎えました。
社外取締役の視点から、事業基盤の強化と変革の実践の進捗状況や課題感について対話を行いました。



社外取締役

注連 浩行

ユニチカ株式会社代表取締役会長
を経て、2024年から現職

社外取締役

加藤 広之

三井物産株式会社代表取締役副
社長執行役員を経て、2021年から
現職

社外取締役

折井 雅子

サントリーウエルネス株式会社専務
取締役、公益財団法人サントリー
芸術財団総支配人を経て、同財団
シニアアドバイザーを務める。
2020年から現職

社外取締役

黒田 由貴子

ソニー株式会社を経て、株式会社
ピープルフォーカス・コンサルティ
ングの顧問・ファウンダーを務める。
2022年から現職

社外取締役

池川 喜洋

三菱ケミカルホールディングス代表
執行役を経て、2024年から現職

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

大林グループの取締役会の体制・運営の良い点と課題、2024年度の特徴的な議論についてお聞かせください。

加藤：大林グループの取締役会は社外取締役が過半を占めており、推薦委員会や報酬委員会といった諮問機関についても同様の構成となっています。日本企業の中でも先進的な体制であり、透明性も高く確保されている印象です。

折井：取締役会を中心に取締役座談会や各種委員会といった多層的なガバナンス体制が機能することで、企業全体としてのガバナンスは確実に前進してきたと感じています。議論を重ねる中で、それぞれの役割や位置付けが確立され、実効的な議論が展開されるようになってきていると実感します。

黒田：大林組は2025年4月に社長兼CEOの交代という大きな節目を迎えましたが、推薦委員会や報酬委員会において交代プロセス全般にわたり率直な議論が交わされたことは2024年度の特筆すべき点と受け止めています。

注連：社長兼CEOの交代に際し、推薦委員会において後継者候補の育成状況を確認し、透明性のあるプロセスの下で選定を行いました。今後も次世代の経営を担う人材の育成により、一層注力していく必要があると思います。



池川：新たな経営体制の下、業務執行責任の明確化および迅速化が可能となるCxO制度の導入や、執行役員のさらなるモチベーション向上を図る人事評価制度の制定、サステナビリティとビジネスの収益性向上の共存を目指したKPIの設定などの議論を深化させる必要があると考えています。

取締役会を補完する、大林組ならではのガバナンス体制の特徴である「取締役座談会」に関してはどのように評価していますか。

黒田：2024年度の実効性評価結果によると、取締役会がより実質的に機能していることが示されましたが、その要因の一つに取締役座談会の存在が挙げられます。この制度は私が大林組の取締役に就任した2022年に始まったもので、執行側での検討がまだ煮詰まっていない段階で議論の俎上に乗り、率直な意見交換を通じて、中長期の目線で執行側と経営側の考えを擦り合わせる機会となっています。

折井：2024年度の実効性評価では、2024年3月に公表した新たな資本政策の実行に加え、人的資本や知的資本の在り方についても議論しました。これらは企業価値の中長期的な向上に密接に関わるものであり、今後も継続的に議論を重ねたいと思います。

加藤：取締役座談会は取締役会を補完する役割として、議論に深みをもたらしています。一方、課題もあると考えます。現在は取締役座談会でさまざまなテーマが議論されていますが、より多くの議案を取締役会で扱う方向性が望ましいと考えています。取締役会と取締役座談会で扱うべきテーマの線引きは難しいところですが、例えば、取締役座談会では、個別案件ではなく、次期中期経営計画や事業ポートフォリオの在り方など、より中長期的かつ多くの議論を要するテーマに焦点を当てることが望ましいと考えます。



大林グループの経営課題・ポートフォリオ戦略については、どのように考えていますか。

折井：2024年5月に公表した「中期経営計画2022 追補」（以下、中計追補）の基本戦略の冒頭に改めて据えたように、「安全と品質の確保」は引き続き大林グループの最優先課題です。これまでも建設現場でさまざまな対策が講じられていますが、組織風土・人材・技術・サプライチェーンなどの全社的な課題と重ねて、さらに本質的な議論を求めたいと思います。また、中計追補で大林グループの持続的成長の方向性「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出する」が明確に打ち出された意義は大きいと考えており、目指す事業ポートフォリオに照らし合わせ、M&A、開発事業、グリーンエネルギー事業、新領域ビジネスなどの戦略を、個々ではなく全体で評価していくことも今後の課題です。中核の国内建設事業も含めたグループ全体の事業展開においてカーボンニュートラルとウェルビーイングを価値創出のカギと位置付け、今後の成長戦略についてさらに議論を深めていくべきだと考えます。

注連：中核の国内建設事業では、中長期的に建て替えや

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション



社外取締役ダイアログ

インフラ再整備の需要が見込まれており、今後も安定的な受注が期待できます。また、海外建設事業も成果が着実に表れてきており、今後、人材育成や体制強化に注力することで、安定的な収益基盤に成長させることが可能です。さらに、世界的にも注目されるグリーンエネルギーや、データセンターといった成長分野への投資を加速させ、次世代の収益の柱として育成することが持続的成長の実現に資すると思います。

黒田：取締役会では、国内建設事業以外の分野をいかに拡充していくかという点に、相当な時間と議論が費やされています。ROICなどの収益性指標の評価は当然の前提として、本業とのシナジー、大林組の強みの活用、異分野の事業を推進できる人材の確保といった非財務的要素も重視すべきです。大林組がその事業における「ベストオーナー」に足りうるかどうか、常に念頭に置いて推進する姿勢が不可欠です。

池川：ポートフォリオ戦略の議論においては、重点投資事業の選定や市場成長性を踏まえた地域戦略を資金力・事業推進力・技術力・時間軸といった、多様な観点から総合的に議論する必要があります。また、「Obayashi Sustainability Vision 2050」に基づく新規事業の選定に加えて、既存の建設事業に求められる「質の変化」への対応策も欠かせません。地域戦略としては、北米やタイ・シンガポールをはじめとした、すでに展開している地域での拡大、あるいは新規市場の開拓についてもさらなる検討を進めるべきです。M&Aにおいても、こうした総合的な戦略の中でターゲットを選定すべきであり、投資基準として資本コストを上回る水準に照らして、成果が見込めない事業については売却・撤退を含む厳格な規律を設けることが必要です。

黒田：事業領域の拡大に伴い、グローバルおよびグループ会社におけるガバナンス体制の強化も、喫緊の経営課題

となっています。

加藤：そうですね。グループ全体として、グローバルにおける収益力をいかに高めるかが、今後の成長戦略の中核を成す課題です。その上で、連結子会社、中でも海外子会社の適切なガバナンス体制の構築は、現時点での大きな経営課題の一つと言えます。加えて、その体制を機能させるためには、ボードメンバーとして現地で子会社の経営に深く関与し、グリップを利かせることができるリーダー人材の確保が今後の成長を左右するでしょう。次世代を担う経営人材の育成こそがグループのさらなる成長のカギになると考えています。

企業価値向上に向けて、社外取締役の立場から果たすべき役割をどのように考えていますか。

加藤：大林組単体の建設事業は、言うまでもなくグループの中核であり、着実に実績を重ねてきました。国内市場の

受注環境は現在良好ですが、この状況に甘んじることなく、グループ全体としてグローバルに収益力を強化したいと考えています。現状の海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業といった事業群は、はたして大林組にとって最適なのか。どのようなポートフォリオが適切なのか。グループをグローバルで司るガバナンスをどのように強化すべきなのか。これらについては、次期中期経営計画に向けて議論する必要があります。

注連：加藤さんと同じく、ガバナンスの強化がボードメンバーの重要な役割の一つと考えています。取締役会などにおいて、社外取締役として独立した立場で、企業価値向上に資する多様な助言や提案を行うことが必要です。経営陣の意思決定プロセスを俯瞰し、適切に監督・牽制の役割を果たすべく、常に自らの姿勢を問いただしながら向き合っています。

折井：取り巻く環境の変化の大きさ、速さ、複雑さにさらされる中で、変化の意味をリスクと機会の両面での確に



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

捉え、対応していくことが求められます。そのような環境下だからこそ、基本理念やビジョンを改めて軸に据え、ぶれずに持続的成長の道筋を追求する姿勢が重要です。私自身、建設現場の視察や社員の皆さんとの対話を通して、技術力の高さや人材の強靱さ・豊かさを感じてきました。大林グループが培ってきたこの大きな強みを一層発揮して価値の創出につなげるとともに、その強みと価値を社会に対して的確に訴求していくことに貢献したいと思います。

池川：企業価値の向上には、財務価値の持続的成長が不可欠です。私たち社外取締役は、執行側が練り上げ実行する事業戦略が大林組の掲げるビジョンや価値観に沿ったものか、社会からの期待や要請に応えるものか、潜在的なリスクを含んでいないかといった観点から、独立性を保ちながら客観的に点検する役割を担っています。そして、財務価値にとどまらず、人的資本や技術力といった非財務的価値にも目を向けるべきだと思います。こうした価値を投資家も含めたすべてのステークホルダーに対して、いかに有効に訴求するかを執行側との議論を通して構築することも重要な役割と考えています。

黒田：私も池川さんと同様、中長期的な企業価値向上における重要課題である非財務的価値について、より積極的に意見を申し上げていきたいと考えています。とりわけ、労働力不足に伴う生産性向上、社員のリスクリング、ダイバーシティ推進といった課題に加え、脱炭素、循環経済といった社会的要請をいかに事業機会として転換していくかが問われています。こうした取り組みをより有機的に結び付け、社外からの視点での対外発信の在り方も含めて支援していきたいと考えています。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話へのお考えをお聞かせください。

折井：社外取締役として、企業が内側に閉じることなく、その輪を外に向けて開くことを役割として意識してきました。さまざまな変化が同時進行する時代において、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの期待への感度を高め、今後もこうした期待を的確に捉えながら、中計追補で掲げた成長戦略の着実な実行に向けて臨みたいと思います。2024年5月に提示した資本政策における議論では、株主還元と成長投資の両立が課題と申し上げました。引き続き、短期的な動きと中長期の展望の双方を見据えた、バランスの取れた資本政策の在り方を追求していきたいと考えています。

池川：大林グループは、長年にわたり国内外の建築物やインフラ整備事業などを通して社会に大きく貢献してきました。現在は中計追補の遂行で、株主還元や資本政策を強化し、ROEやPBRの改善にも成果が見られています。今後も、株主還元と持続的成長戦略の両立を軸に、社会課題に挑む事業の収益性向上や市場でのプレゼンス拡大を目指します。さらに、事業ポートフォリオ戦略に加えて、ガバナンスの進化や人材資本の強化・ダイバーシティなどの非財務的価値の向上についても、執行側との対話を通じて多面的に議論し、施策に反映させていく所存です。その過程においては、株主・投資家の皆さまと対話を重ね、ご意見を真摯に受け止めながら企業価値の向上に努めていきます。

黒田：社外取締役の役割は、企業価値向上の観点から経営を客観的に監督することにあると心得ています。そのために、資本効率が最適化されているか、将来に向けた明確な成長ストーリーを描けているか、そしてそれに向けた適切な投資判断がなされているかを中心として、その監督に尽力します。



注連：持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、社外取締役として経営の監督と助言の機能を適切に果たしていくことが私の責務です。特に、中計追補で示された施策の進捗状況を確認し、M&Aや戦略的投資案件に対しては、その実現可能性やリスクへの対応状況を注視しています。また、対話を通じて経営陣と市場をつなぐ懸け橋となり、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築に寄与することも、社外取締役に求められる重要な役割だと捉えています。

加藤：2024年度は想定を超える収益を上げることができ、好調な1年となりました。これはひとえに執行側の尽力の賜物ですが、一方でまだまだ伸びしろはあると感じています。私たち社外取締役は、取締役会やその他の機会を通じて、株主や社員といったステークホルダーを代表して執行側の取り組みを適切にモニタリングし、改善を促す責務を担っています。その点において、ステークホルダーの皆さまの声に真摯に耳を傾ける機会は、株主総会に限らず、より多様な場で継続的に設けていくことが望ましいと考えています。ステークホルダーとの距離は今以上に近くあるべきであり、私たちの問題意識や期待をより発信していくことも検討していきます。

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

取締役 (2025年7月1日現在)



取締役会長 兼 取締役会議長

大林 剛郎

所有株式数：16,944,095株
在任年数：42年

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



代表取締役 社長 兼 CEO

佐藤 俊美

所有株式数：13,600株
在任年数：7年

- 1985年 4月 当社入社
- 2011年 1月 海外支店北米統括事務所副所長
- 2013年 4月 本社財務部長
- 2015年 5月 本社経営企画室長
- 2017年 4月 執行役員
- 2018年 6月 取締役
- 2019年 4月 常務執行役員
- 2022年 4月 専務執行役員
- 2023年 4月 副社長執行役員
- 2024年 4月 代表取締役
- 2025年 4月 代表取締役 社長 兼 CEO（現任）



代表取締役 副社長執行役員

笹川 淳

所有株式数：6,737株
在任年数：4年

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



新任

代表取締役 副社長執行役員

佐々木 嘉仁

所有株式数：10,400株

- 1984年 4月 当社入社
- 2017年 4月 執行役員 土木本部本部長室長
- 2018年 3月 大阪本店土木事業部長
- 2021年 4月 四国支店長
- 2022年 4月 常務執行役員
- 2023年 4月 土木本部長（現任）
- 2024年 4月 専務執行役員 安全本部副本部長
- 2025年 4月 副社長執行役員（現任）
- 2025年 6月 代表取締役（現任）

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション



取締役

(2025年7月1日現在)



社外取締役^{※1}

折井 雅子

所有株式数：0株
在任年数：5年

1983年 4月 サントリー（株）入社
2012年 4月 サントリーホールディングス(株)
執行役員
2016年 4月 サントリーウエルネス(株) 専務
取締役
2019年 4月 サントリーホールディングス(株)
顧問
(公財) サントリー芸術財団
サントリー ホール 総支配人
2020年 6月 当社社外取締役(現任)
2021年 5月 東宝(株) 社外取締役
監査等委員(現任)
2025年 4月 (公財) サントリー 芸術財団
シニアアドバイザー(現任)

重要な兼職の状況：

東宝(株) 社外取締役 監査等委員



社外取締役^{※1}

加藤 広之

所有株式数：0株
在任年数：4年

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



社外取締役^{※1}

黒田 由貴子

所有株式数：0株
在任年数：3年

1986年 4月 ソニー(株) 入社
1991年 1月 (株)ピープルフォーカス・コンサル
ティング 代表取締役
2010年 6月 アステラス製薬(株) 社外監査役
2011年 3月 (株)シーエーシー(現(株)CAC
Holdings) 社外取締役
2012年 4月 (株)ピープルフォーカス・コンサル
ティング 取締役・ファウンダー
2013年 6月 丸紅(株) 社外取締役
2015年 6月 三井化学(株) 社外取締役
2018年 6月 (株)セブン銀行 社外取締役
テルモ(株) 社外取締役
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2022年 8月 日本オラクル(株) 社外取締役
(現任)
2024年 3月 (株)ピープルフォーカス・コンサル
ティング 顧問・ファウンダー
(現任)
2025年 4月 積水ハウス(株) 社外取締役
(現任)
2025年 6月 参天製薬(株) 社外取締役
(現任)

重要な兼職の状況：

日本オラクル(株) 社外取締役
積水ハウス(株) 社外取締役
参天製薬(株) 社外取締役



社外取締役^{※1}

注連 浩行

所有株式数：0株
在任年数：1年

1975年 4月 ユニチカ(株) 入社
2003年 4月 同社執行役員
2005年 4月 同社常務執行役員
2008年 6月 同社取締役上席執行役員
2012年 7月 同社取締役常務執行役員
2014年 6月 同社代表取締役社長執行役員
2019年 6月 同社代表取締役会長
2022年 6月 (株)ダイヘン 社外監査役
(現任)
2023年 6月 ユニチカ(株) 相談役
2024年 6月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況：

(株)ダイヘン 社外監査役



社外取締役^{※1}

池川 喜洋

所有株式数：0株
在任年数：1年

1983年 4月 三菱化成工業(株)
(現 三菱ケミカル(株)) 入社
2005年 4月 MCC PTA インディア社
取締役社長
2014年 4月 三菱化学(株)(現 三菱ケミカル
(株)) 執行役員
2015年12月 (株)三菱ケミカルホールティン
グス(現 三菱ケミカルグループ
(株)) 執行役員
2018年 4月 同社執行役常務
2019年 4月 同社執行役常務 兼 三菱ケミカル
(株) 取締役
2021年 4月 (株)三菱ケミカルホールティン
グス 代表執行役 兼 執行役常務
2022年 4月 同社執行役エグゼクティブ
バイスプレジデント 兼
三菱ケミカル(株) 代表取締役
2023年 6月 三菱ケミカル(株)エグゼクティブ
コンサルタント
2024年 6月 東洋製罐グループホールディングス(株)
社外取締役(現任)
当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況：

東洋製罐グループホールディングス(株)
社外取締役

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

※1 会社法第2条第15号に規定する社外取締役

監査役

(2025年7月1日現在)



常勤監査役

岡野 英一郎

所有株式数：8,800株
在任年数：1年

1982年 4月 当社入社
2019年 4月 建築本部iPDセンター所長
2020年 4月 執行役員 デジタル推進室長
2022年 2月 DX本部長
2022年 4月 常務執行役員
2024年 4月 顧問
2024年 6月 常勤監査役（現任）



常勤監査役

渡邊 勲

所有株式数：3,000株
在任年数：3年

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



社外監査役※2

山口 悦弘

所有株式数：0株
在任年数：3年

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



社外監査役※2

水谷 英滋

所有株式数：0株
在任年数：3年

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

重要な兼職の状況：

公認会計士水谷英滋事務所 所長



社外監査役※2

栗山 信也

所有株式数：1,900株
在任年数：2年

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

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

※2 会社法第2条第16号に規定する社外監査役

執行役員、役員待遇

(2025年7月1日現在)

社長 兼 CEO

佐藤 俊美

副社長執行役員

笹川 淳 建築全般・営業総本部長

永井 靖二 (関西経済同友会代表幹事)

川上 宏伸 大阪本店長 兼 営業総本部副本部長

佐々木 嘉仁 土木全般・土木本部長

森田 康夫 建築本部長 兼 安全本部長 兼 環境経営統括室担当

矢野 基 東京本店長 兼 東京本店建築事業部長 兼 営業総本部副本部長

専務執行役員

梶田 直揮 技術本部長

東出 明宏 東京本店土木事業部長

後藤 和幸 建築本部副本部長（建築設備・リニューアル担当）兼 東京本店建築事業部副事業部長（建築設備・リニューアル担当）

安藤 賢一 グリーンエネルギー本部長 兼 営業総本部副本部長

枝常 茂 調達本部長 兼 土木本部副本部長 兼 建築本部副本部長 兼 東京本店建築事業部副事業部長（調達担当）

常務執行役員

賀持 剛一 設計本部長

嘉藤 洋光 北米支店長

高橋 太 営業総本部副本部長

鬼頭 俊郎 広島支店長

貞利 光昭 営業総本部副本部長

紅林 徹也 DX本部長

池田 恭二 北陸支店長

佐藤 公彦 開発事業本部長

新田 浩二郎 大阪本店夢洲開発推進本部長

常務執行役員

吉崎 収 土木本部副本部長

北岡 隆司 安全本部副本部長

三井 和俊 東京本店建築事業部副事業部長（営業担当）

上田 哲夫 九州支店長

杉山 和久 土木本部副本部長 兼 営業総本部副本部長

鈴木 淑雄 東京本店建築事業部副事業部長（生産担当）

富岡 孝行 グローバル経営戦略室・コーポレート・コミュニケーション室・秘書室・総務部・ビジネスイノベーション推進室担当 兼 グローバル経営戦略室長

古瀬 耕司 ハラスメント対策室・法務部・人事部・財務部・経理部担当 兼 東京本店統括部長（生産事務担当）

秋山 隆之 名古屋支店長

大西 康之 大阪本店土木事業部長 兼 大阪本店夢洲開発推進本部副本部長

鈴木 直行 東北支店長

竹中 秀文 大阪本店建築事業部長

中村 純 設計本部副本部長

鼻戸 勝紀 東京本店建築事業部副事業部長（営業担当）

Lee Aik Seng (リー・アイクセン) アジア支店長 兼 大林シンガポール社長

執行役員

今塚 善勝

渋谷 仁

竹内 淳

山中 司信

小平田 浩司

小野島 一

近藤 宏

柳川 隆 一

奥脇 郁夫

伊藤 剛

井上 昭生

今川 卓志

岡村 憲治

西川 真次

矢納 正人

安部 浩

浦川 真哉

武内 郁夫

山浦 克仁

亀田 綾子

フェロー（役員待遇）

新居 努

安藤 剛

浦田 充啓

木村 隆之

堺 雄一郎

佐野 剛志

高木 昌紀

西上 裕之

Pornchai Sittiyakorn (ポーンチャイ・シティアコーン)

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

社 外 監 査 役 ダイアログ

「中期経営計画 2022 追補」を2024年5月に公表した大林グループ。組織体制やガバナンスにおける取り組みについての評価や課題、大林グループへの期待について、社外監査役から率直な意見をいただきました。

社外監査役

水谷 英滋

社外監査役

山口 悦弘

社外監査役

栗山 信也

山口：コーポレートガバナンスの本質は、組織における「活動の柔軟性」と「管理マネジメントのグリップ力」の同時確保、つまり動的な組織管理にあると考えています。大林グループの力を発揮するためには、各自の自由度を尊重する「行動の柔軟性」と、それを管理部門が把握して中軸としてまとめる「グリップ力」をバランス良く両立させることがカギとなります。

また、コーポレートガバナンスの根底にある「コンプライアンス」は、単に法令に従うことではありません。社会規範や社会通念の変化に敏感に対応して行動する姿勢が求められます。特に、海外での企業活動においては、国内と異なる経済的・社会的背景があることに注意が必要です。このため、大林グループ全体として、合理的意思決定と同時に、ステークホルダーも含めすべての理解の下、普遍的倫理観を持って、社会規範や社会通念の動きに敏感に対応し続けていきたいと考えています。

栗山：大林グループの基本的な企業統治の構造や社内規程は整っていると感じていますし、取締役会の構成や運営も適切に行われていると思います。ただし、これは日本の建設業界全体に言えることですが、執行役員の人数が多い傾向にあり、大林組においても複数のポジションを兼務する役員が多いと思います。こうした場合、指揮命令系統や責任関係が重層化し、事故や不祥事、経営上の問題などが発生し

た際の責任範囲があいまいになる可能性があります。そうしたリスクを念頭に置いた組織運営が今後必要であると考えています。

水谷：2025年4月には佐藤新社長体制が発足しました。トップの姿勢（Tone at the Top）は、コーポレートカルチャーやガバナンスの実効性を大きく左右します。社長のリーダーシップの下で、大林グループが目指している建設領域を超えた事業拡大を進めるにあたり、ガバナンスにも力を注いでいただくことを期待しています。大林グループとして、株主をはじめ顧客・社員・地域社会など多様なステークホルダーの視点を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためのコーポレートガバナンス体制をより進化させるべく取り組んでいきます。

また、グローバル展開が進む中で、海外事業会社の経営環境やカントリーリスクを踏まえたガバナンス体制の整備・運用が極めて重要だと考えています。特に、自立経営している海外グループ会社の場合、売上や利益を優先する現地経営者に対し、数年で交代する日本人駐在員が忖度してしまい、ガバナンスが十分機能しないリスクもあります。こうした構造的課題に対しては、組織としての統制力だけでなく、社員一人ひとりのリスク感度を高めることが求められます。また、ガバナンスが機能するには、その力を担える人材の育成が欠かせません。持続的成長の実現には、グローバル

に対応できる能力のある人材の計画的育成が必要です。

栗山：私も、近年のガバナンス上の課題としては、海外でのM&Aによる子会社・関連会社の管理体制が挙げられると考えています。もちろん、ガバナンスに関する規定や社内組織の整備が重要であることは当然ですが、それだけでなく、長い目で見れば、海外事業のガバナンスを担える人材の育成がカギです。それは、単に海外事業の経験が豊富なスペシャリストを育てれば良いということではありません。大林組本体の中枢を担う人材の中にそういった人物を適切に配置できる層の厚さが必要とされていると思います。適切に配置できる層の厚さがあるからこそ、グローバル企業としてのガバナンスが実現するのではないのでしょうか。

山口：私が重視しているのは、積極的な「セルフ・ガバナンス能力の強化」です。「ガバナンス」という概念には、組織を統治するだけでなく、組織内の個々人が自らを律するという意味が含まれます。コーポレートガバナンスの維持・確保のためには、社員一人ひとりが自らの行動に責任を持ち、リスクの未然防止の観点からも、積極的・自主的なガバナンスを実行していくことが求められます。

今後も、大林グループが関わるあらゆる場面で、このような自律的統治「セルフ・ガバナンス」の力が発揮されることを期待しています。

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

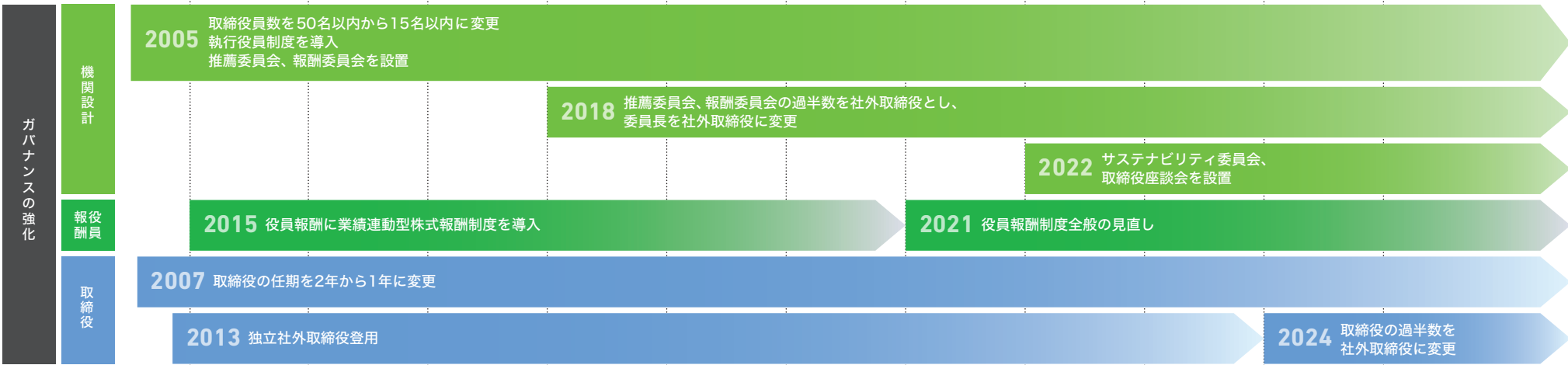
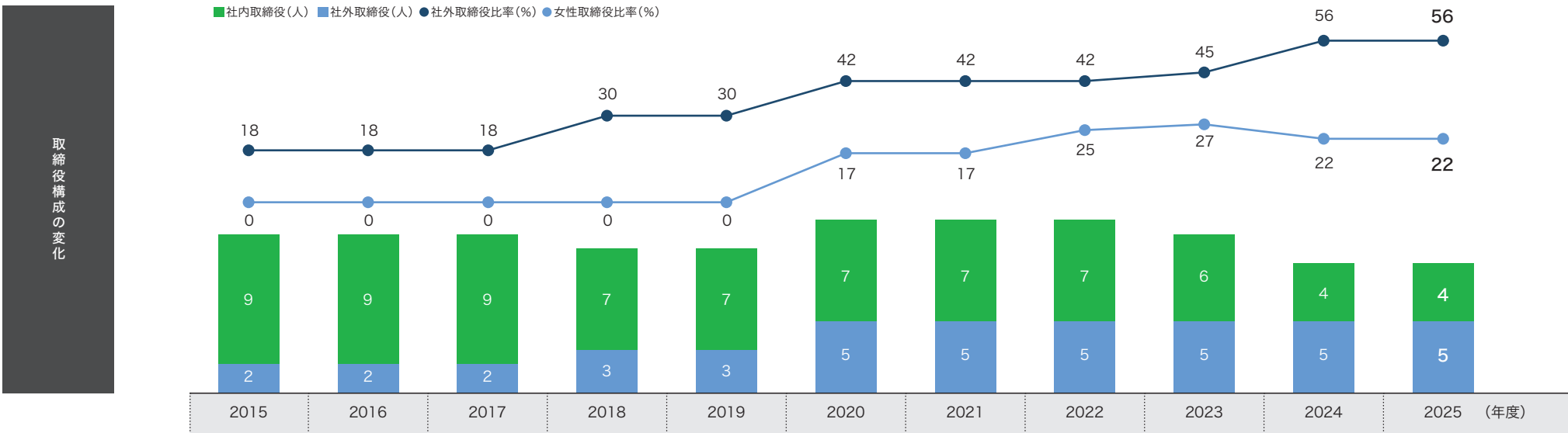
89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

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

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

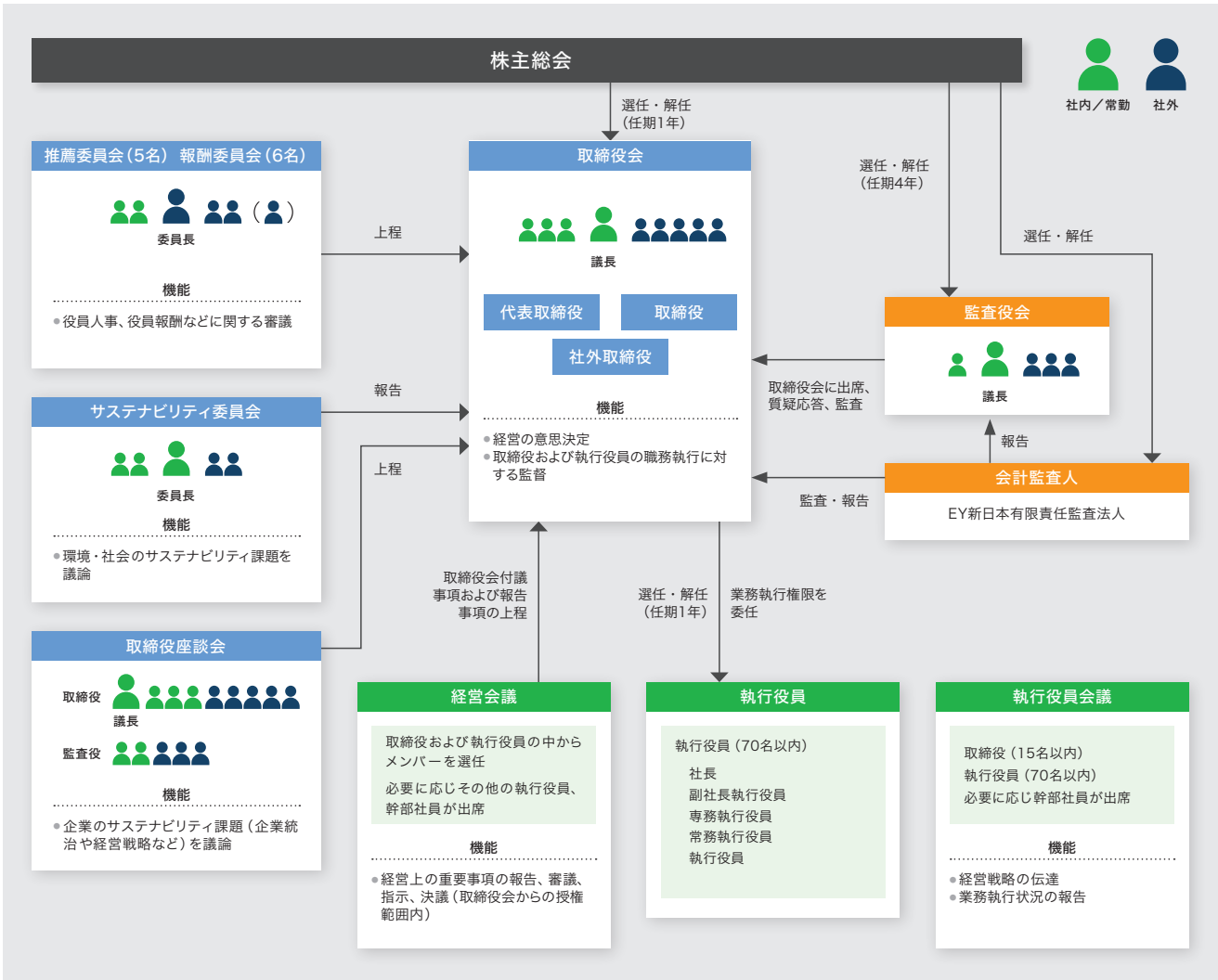
91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

経営体制

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

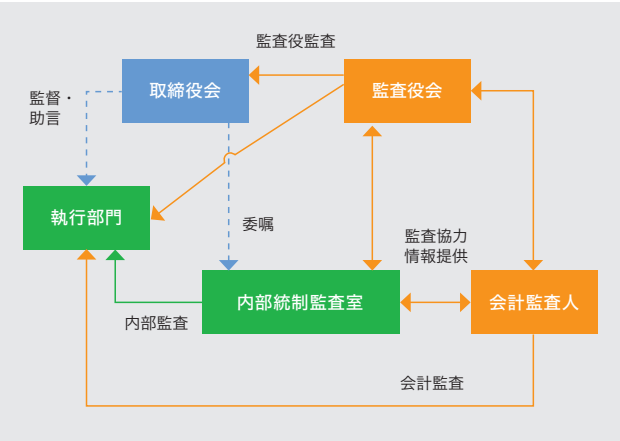
■経営体制図（2025年7月1日現在）



監査役、会計監査人、内部監査部門による監査（三様監査）

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

■三様監査



内部統制システムの構築・運用

当社は、グループ全体の業務を適正に遂行するため、会社法および会社法施行規則に基づく内部統制システムを構築・運用しています。毎年1回、関係部門が同システムの運用状況を自己点検しており、その結果を取締役会で審議することで、同システムの適正な運用の監督を行っています。

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション



取締役会

取締役会は、社外取締役 5 名を含む 9 名により構成しており、各取締役は経営の意思決定、業務執行を行うとともに、他の取締役、執行役員および使用人の職務執行を監督しています。また、取締役の任期を 1 年としており、経営環境の変化に対応して機動的に経営体制を構築できるようにするとともに、事業年度における経営責任を明確にしています。

経営と執行の分離の観点から取締役会の議長は、業務執行機能のトップである社長ではなく、会長が務めています。取締役会議長は、取締役会において、社外取締役をはじめ出席者に対して自由な発信を促し、建設的な議論を行うための議事運営に努めており、取締役会以外の場においても、社外取締役と積極的にコミュニケーションを図り、当社の事業内容や企業文化についてより理解を深めるための機会を提供するなど、コーポレートガバナンス上の重要な役割を担っています。

取締役のスキルマトリックス

大林グループの持続的成長および企業価値向上を実現するために、取締役会の意思決定および監督機能ならびに取締役の執行機能などを発揮する上で必要なスキル（専門性、経験）を以下のとおり選定し、スキルマトリックスの項目としています。社外取締役にについては、特に事業進出・撤退にかかる意思決定および監督機能に関するスキルとして、「中長期経営戦略／事業ポートフォリオ戦略」を有することを重視しています。

- 中核事業に関する意思決定、監督および執行機能を発揮する上で必要なスキル

建設事業	グローバルビジネス	マーケティング
------	-----------	---------

- 社会および企業のサステナビリティを実現するための意思決定および監督機能を発揮する上で必要となるスキル

中長期経営戦略	ESGサステナビリティ	人材マネジメント	企業理念 企業文化
---------	-------------	----------	--------------

- 建設以外の事業の意思決定および監督機能を発揮する上で必要なスキル

事業ポートフォリオ戦略	グローバルビジネス	マーケティング
-------------	-----------	---------

- その他当社取締役会として特に重視すべき経営管理機能を発揮する上で必要となるスキル

コーポレートファイナンス	コンプライアンス リスク管理
--------------	-------------------

	氏名	在任年数	建設事業	中長期経営戦略 事業ポートフォリオ戦略	ESG サステナビリティ	人材 マネジメント	グローバル ビジネス	マーケティング	コーポレート ファイナンス	コンプライアンス リスク管理	企業理念 企業文化
社内取締役	大林 剛郎	42 年		●			●				●
	佐藤 俊美	7 年		●		●	●	●	●	●	●
	笹川 淳	4 年	●	●	●	●	●	●			
	佐々木 嘉仁	－	●	●		●	●	●			
社外取締役	折井 雅子	5 年		●	●			●		●	●
	加藤 広之	4 年		●			●	●		●	●
	黒田 由貴子	3 年		●	●	●	●				●
	注連 浩行	1 年		●		●	●	●			●
	池川 喜洋	1 年		●	●		●	●			●

2024年度の主な審議・報告事項

- 資本政策、中期経営計画2022の見直し
- 政策保有株式の縮減について
- 取締役、監査役および執行役員等の選定および解職（2025年4月の社長交代に関する審議含む）
- 重要投資案件の審議
- 事業リスクの報告
- 取締役会の実効性評価に関する事項
- 代表取締役による職務の執行の状況報告

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション



選任理由

	氏名	在任 年数	選任理由および期待される役割	2025年度参加委員会等※1および2024年度出席状況※2				
				取締役会	サステナビリティ 委員会	取締役 座談会	推薦 委員会	報酬 委員会
社内取締役	大林 剛郎	42年	1983年6月に取締役に就任して以降、長年にわたって取締役会メンバーとして当社の経営に参画しています。同氏は、取締役会議長として社外取締役をはじめ取締役会メンバーに対して自由な発言を促し、建設的な議論を行うための議事運営に努めるなど、コーポレートガバナンス上の重要な役割を担っています。	◎ 15／15回 (100%)	○ 2／2回 (100%)	◎ 11／11回 (100%)	○ 8／8回 (100%)	○ 3／3回 (100%)
	佐藤 俊美	7年	入社以来海外における事務業務などに従事し、2017年に執行役員に就任して以降、経営企画・人事・財務・経理・コンプライアンス等を担当するなど、当社の事務部門の責任者を務めてきました。また、2018年から取締役として当社の経営に参画し、2025年4月からは代表取締役社長 兼 CEOに就任しています。	○ 15／15回 (100%)	◎ 2／2回 (100%)	○ 11／11回 (100%)	○ —	○ 3／3回 (100%)
	笹川 淳	4年	入社以来建築事業に従事し、2015年に執行役員に就任して以降、横浜支店長や大阪本店建築事業部長、東京本店長を経て、現在は副社長執行役員として建築事業を統括するとともに、営業総本部長として当社の営業戦略を統括しています。また、2021年に取締役に就任し、2023年4月からは代表取締役として当社の経営に参画しています。	○ 15／15回 (100%)	○ —	○ 11／11回 (100%)	—	—
	佐々木 嘉仁	—	入社以来土木事業に従事し、2017年に執行役員に就任して以降、大阪本店土木事業部長、四国支店長を経て、現在は副社長執行役員土木本部長として土木事業を統括しています。また、2025年6月から代表取締役に就任し、当社の経営に参画しています。	○ —	—	○ —	—	—
社外取締役	折井 雅子	5年	サントリーグループにおいて経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経営経験者としての視点とESG経営やコンプライアンスに関する豊富な知見などに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバー、推薦委員会委員長および報酬委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。	○ 15／15回 (100%)	—	○ 11／11回 (100%)	◎ 8／8回 (100%)	○ 2／2回 (100%)
	加藤 広之	4年	三井物産株式会社において経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経営経験者としての視点とグローバルな事業戦略構築を経験した豊富な知見などに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバー、報酬委員会委員長および推薦委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。	○ 15／15回 (100%)	—	○ 11／11回 (100%)	○ 8／8回 (100%)	◎ 3／3回 (100%)
	黒田 由貴子	3年	同氏が設立した株式会社ビーブルフォーカス・コンサルティングにおいて経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経営経験者としての視点とサステナビリティや組織開発における豊富な知見などに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバーおよび報酬委員会・サステナビリティ委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。	○ 15／15回 (100%)	○ 2／2回 (100%)	○ 11／11回 (100%)	—	○ 3／3回 (100%)
	注連 浩行	1年	ユニチカ株式会社において経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、経営トップの社長職などを歴任した企業経営経験者としての視点と事業戦略構築の豊富な知見などに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバーおよび推薦委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。	○ 13／13回 (100%)	—	○ 9／9回 (100%)	○ 8／8回 (100%)	—
	池川 喜洋	1年	三菱ケミカルグループにおいて経営に携わった豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。同氏には、当社とは異なる事業領域の企業経験者としての視点と長期経営計画の策定やサステナビリティにおける豊富な知見などに基づき、当社の経営方針や事業戦略に関する意思決定に重要な助言、提言をいただくとともに、取締役会メンバーおよび報酬委員会・サステナビリティ委員会委員として第三者的な立場から当社のコーポレートガバナンスの運営・監督に寄与いただくことを期待しています。	○ 13／13回 (100%)	○ 2／2回 (100%)	○ 9／9回 (100%)	—	○ 2／2回 (100%)

※1 各委員会等の議長／委員長に◎を、委員に○を記載

※2 注連浩行、池川喜洋氏は、2024年6月27日開催の第120回定時株主総会において選任された後の出席回数を記載

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

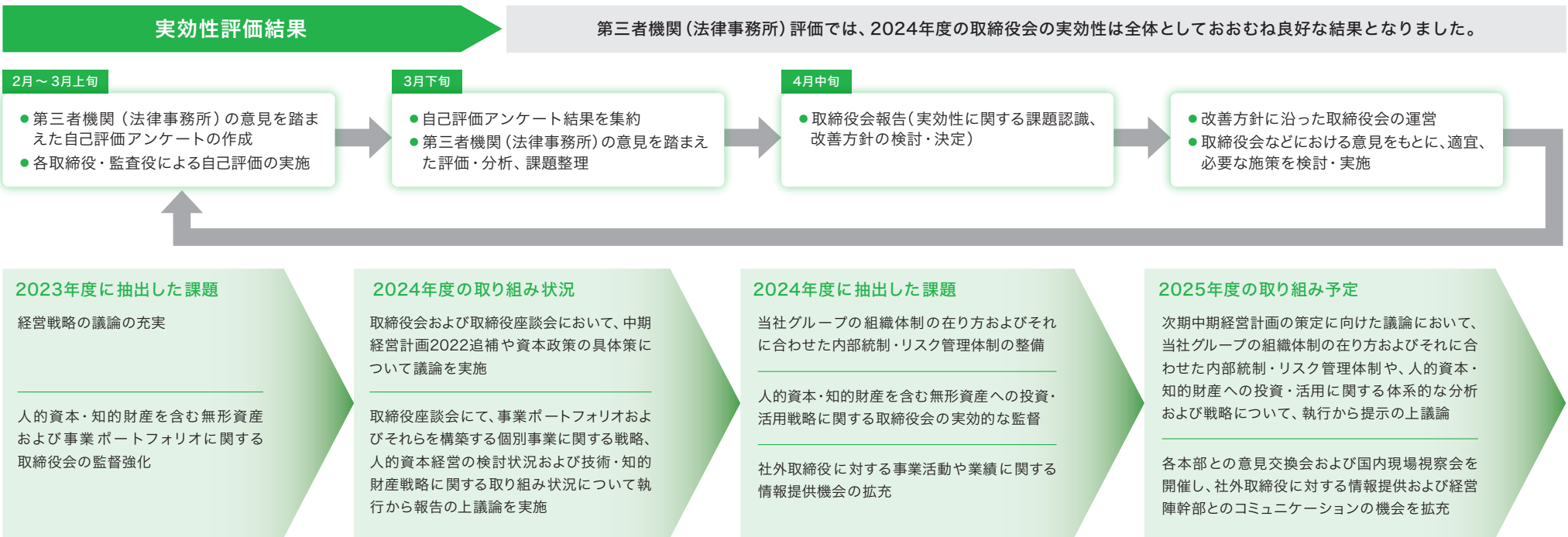
取締役会の実効性評価

■ 実施方法

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

当該アンケートは、取締役会の規模、構成、運営方法、審議状況、支援体制などに関する評価項目となっており、外部の法律事務所の意見や取締役会が果たすべき役割の変化などを踏まえて、内容を毎年見直しています。

■ 実効性評価のサイクル



取締役・監査役のトレーニング

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

当社では、すべての取締役、監査役および執行役員を対象に、コーポレートガバナンスや経営に関する危機管理、サステナビリティなどをテーマとした外部講師による研修会を毎年実施しています。また、

■ 2024年度の実施結果

2024年度においても取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しています。また、評価・分析結果を受け、取締役会において重点的に議論すべき経営戦略・経営方針などに関して審議・議論する機会をより充実させるなどの改善対応を行っています。

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

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション



監査役会・各委員会

■ 監査役会（2024年度開催実績：17回）

構成メンバー		2024年度の重点監査項目
常勤監査役	 議長	- 内部統制システムの適正な構築・運用の状況 - 独禁法違反再発防止策、法令遵守・企業倫理に関する意識の醸成に向けた取り組み - 海外グループ会社の内部統制体制の整備・運用の状況 - 労働災害および品質不具合の防止体制 - 時間外労働の上限規制の遵守 - ハラスメント防止、働きがいの向上策 - 不正会計防止策
社外監査役		

各監査役は「大林組監査役監査要綱」に則り、取締役から独立した立場から、取締役、執行役員および使用人の職務執行が法令または定款などに適合しているかを監査するなど、取締役の職務の執行状況の監査を行っています（取締役会や経営会議などへの出席：計75回、事業所等の業務監査や現場視察：計71回、国内外子会社の取締役および監査役に対するヒアリングなど：17回）。また、計算書類などの適正性を確保するため会計監査を実施しています。会計監査人の選任にあたっては、監査役会が会計監査人の職務遂行状況、監査体制、独立性および専門性などが適切であるかを確認しています。

■ サステナビリティ委員会（2024年度開催実績：2回）

構成メンバー		2024年度の主な審議事項
社内取締役	 委員長	2023年度および2024年度上期のマテリアリティごとのKPI達成状況 - 温室効果ガス排出削減に向けた取り組みのモニタリング - 人権デュー・デリジェンスやCSR調達の取り組みのモニタリング - カーボンニュートラルに向けたCO₂排出削減ロードマップの検討 - TNFD開示内容の検討
社外取締役		

サステナビリティ委員会は取締役会の諮問機関として環境・社会のサステナビリティ課題を検討・議論し、その検討・議論結果を踏まえて取締役会で議論することにより、環境・社会のサステナビリティ課題に関する取締役会の実効的かつ効率的な監視・監督・関与を実現するとともに、事業環境を的確に捉えた経営方針を決定していきます。

■ 取締役会座談会（2024年度開催実績：11回）

構成メンバー		2024年度の主な議題
社内取締役・常勤監査役	 議長	- 中期経営計画2022追捕や資本政策の具体策 - 事業ポートフォリオおよびそれらを構築する個別事業に関する戦略 - 人的資本、知的財産への投資・活用戦略に関する取り組み状況 - IR面談などを通じた機関投資家の動向や当社に対する評価などに関する事項
社外取締役・社外監査役		

取締役座談会は取締役会の下部組織として企業のサステナビリティ課題（企業統治や経営戦略など）を検討・議論し、その検討・議論結果を踏まえて取締役会で議論することにより、企業のサステナビリティ課題に関する取締役会の実効的かつ効率的な監視・監督・関与を実現するとともに、事業環境を的確に捉えた経営方針を決定していきます。

■ 推薦委員会（2024年度開催実績：8回）

構成メンバー		2024年度の主な審議事項
社内取締役		- 会長・社長の再任・不再任に関する事項（新社長の選任を含む。対象者は退席） 2025年度取締役、監査役候補者の推薦 ※社長の選任基準である①知識・経験・実績（組織トップとしてのマネジメント経験や課題解決の実績など）、②資質・能力（先見性・ビジョンやリーダーシップ）、③人格・人間性に関して、各候補者の評価シートに基づき審議
社外取締役	 委員長	

推薦委員会は、役員人事などに関する審議を行い、その結果を取締役会に上程しています。これにより、役員人事のプロセスの明確化を図るとともに、透明性および客観性を確保しています。

特に、社長の選解任に関しては、後継者計画（選解任基準や後継者候補の基準、育成方針など）に則り、その運用が適切に行われているかを推薦委員会にて定期的に評価し、その結果を取締役会に報告しています。同委員会においては、各事業分野に精通する者を業務執行取締役として推薦するとともに、企業経営に携わった豊富な経験と高い識見を有する者を社外取締役候補者に、多様な知見を持つ者を社外監査役候補者に推薦しています。取締役の選定にあたっては、人物、識見、能力ともに優れ、当社の事業の発展に大いに貢献していただけるかという視点に加え、ジェンダーや国際性を含む多様性についても考慮するようにし、個々の候補者を選ぶこととしています。

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

■ 報酬委員会（2024年度開催実績：3回）

構成メンバー		2024年度の主な審議事項
社内取締役		2023年度業績（会社および個人）に基づく業績連動報酬額 2024年度役員個人別業績評価指標 2025年度役員基本報酬額 2025年度役員業績連動報酬制度
社外取締役	 委員長	

報酬委員会は、役員報酬に関する審議を行い、その結果を取締役会に上程しています。これにより、役員報酬額の決定プロセスの明確化を図るとともに、透明性および客観性を確保しています。

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

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

役員報酬

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

具体的には、基本報酬（固定の金銭報酬）については、役位に応じた報酬額のテーブルを、社外取締役が過半数を占める報酬委員会（委員長は社外取締役）の審議を経て取締役会が定めた上、毎事業年度終了時に、報酬委員会が個々の取締役等に当該報酬テーブルを当てはめることにより、次年度の報酬額を決定します。業績連動金銭報酬（賞与）については、事業年度ごとの業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としており、あらかじめ定めた全社業績指標および個人目標に基づき、当該業績指標および個人目標の達成度などに応じて取締役等（社外取締役を除く）に対し、年1回、金銭にて支給します。なお、2021年6月24日開催の第117回定時株主総会決議に基づき、取締役に對する金銭報酬である基本報酬および賞与の総額は、年額720百万円以内としています。

役員報酬イメージ

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

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

業績連動報酬指標（社長の場合）

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

また、業績連動株式報酬については、特に中長期的な業績の向上と企業価値・株主価値の増大への貢献意識を高めることを目的としており、役位に応じた職責およびあらかじめ定めた業績指標の達成度などに基づき、取締役等（社外取締役および海外居住者を除く）に当社株式を報酬として支給する制度であり、役位に応じた職責に基づきあらかじめ定めた数の株式を支給する固定支給株式報酬（固定支給部分）と業績指標の達成度などに応じて支給する株式数が変わる変動支給部分で構成され、さらに変動支給部分については、短期業績指標の達成度に応じて支給される「短期業績連動株式報酬」と、中長期業績指標の達成度に応じて支給される「中長期業績連動株式報酬」を設けています。

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

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

取締役および監査役の報酬等の総額（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の人数（名）
		基本報酬 （金銭報酬）	業績連動金銭報酬 （金銭報酬）	業績連動株式報酬 （非金銭報酬）	
取締役 （うち社外取締役）	548 （70）	376 （70）	80 （－）	91 （－）	13 （7）
監査役 （うち社外監査役）	104 （39）	104 （39）	－ （－）	－ （－）	6 （3）

（注）上記には、2024年6月27日開催の第120回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名（うち社外取締役2名）および監査役1名の分が含まれています

会計監査人の報酬等の額（2024年度）

区分	監査証明業務に基づく報酬 （百万円）	非監査業務に基づく報酬 （百万円）
当社	116	2
連結子会社	89	－
計	205	2

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

取締役会議長 × 推薦委員会・ 報酬委員会委員長 ダイアログ

2025年4月に新社長が就任し、
新たな経営体制となった大林グループ。
今回の社長交代プロセスや、
推薦委員会と報酬委員会の運営状況などを
各委員会委員長を迎え対話しました。



推薦委員会委員長
社外取締役
折井 雅子



取締役会長 兼 取締役会議長
大林 剛郎



報酬委員会委員長
社外取締役
加藤 広之

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

**81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ**

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション



取締役会の運営について注力していること

大林 まずは、社外取締役の皆さんが綿密に事前準備をされ、各事業に関する専門性の高い議題についてもよく理解されていることに感謝したいと思います。会議資料は読み込む時間を考慮したスケジュールで取締役会メンバーに配付しており、また執行側から事前に全議案の説明を丁寧に行っています。私も取締役として「少しわかりにくいかもしれない」と感じる点はあらかじめ伝えるようにしています。当日の会議でも、必要に応じて議案の担当者や事務局が適宜補足してくれるため、全体としてわかりやすい議論になっているのではないかと思います。社外取締役の皆さんから「この部分がわかりにくい」と率直な指摘をいただくことも多く、その都度、補足説明を加えるようにしています。担当者が「これは皆知っているだろう」と前提を置いてしまうと、説明が不十分になることがありますので、その点には注意を払うようにしています。

折井 議長である大林さんがそれぞれの発言を尊重しながら丁寧に議事を進行させていくので、社外取締役として、どの議案に対しても意見を述べやすい雰囲気がありますね。「この時間までに決議しなければ」という無言の圧力があると議論を尽くせない可能性があります。大林組の取締役会の進行にはそうした圧迫感がありません。素朴な質問も含めて、率直に発言できる機会が多く、しっかりと受け止められていると感じます。

大林 そのような意見はありがたいことですし、私も「そういう視点があるのか」「こういうところに疑問を持たれるのか」と学ぶことが多いです。これは私だけでなく、執行

側にとっても同様だと思います。取締役会の質をより一層高めていくために、どのような進め方が最適かを日々試行錯誤しながら、少しでも良くなるよう努めているところです。

報酬委員会の運営について

加藤 企業価値の持続的な向上において、最も重要なファクターは「人」であると考えています。企業価値は根源的には「人」によって創出されるものであり、その観点から、人材に対するインセンティブやモチベーションの源となる報酬制度は極めて重要な要素です。報酬委員会では、そうした考えに基づき、企業価値向上に資する報酬制度の構築に取り組んでいます。さらに、制度設計においては透明性・客観性の確保を重視しています。また、近年は人材の流動性が高まっており、優秀な人材の確保や定着（リテンション）に対応できる報酬制度が不可欠です。こうした認識の下、2024年度も多角的に議論を重ねました。大林グループは経済的価値だけでなく、社会の公器としての社会的価値を追い求める必要があります。そのため、現在の報酬制度のKPIには、ROEやEPS、TSRといった財務価値や株主価値に関する指標だけでなく、CO₂排出削減率をはじめとした非財務価値に関するESG指標を取り入れています。ESGをKPIに設定することで、社員一人ひとりが日々の業務の中で社会への貢献を意識することができるようになります。これらの仕組みによって、最終的には大林組全体の企業価値向上につながると信じて、制度設計しています。

また、制度は整備するだけでは不十分であり、そこに“魂

を入れる”視点が欠かせないと考えています。例えば、取り組みから収益の実現までに時間を要する建設事業では前任者の判断が後任者の業績に影響するようなケースも少なくないため、単年の業績計画の達成状況のみで評価するのではなく、その年にどれだけ努力し、どのような貢献をしたかを丁寧に評価していく必要があります。

大林 2024年度の報酬委員会では、社長交代の議論と併せて、前社長の運輸さんが就任した「副会長」について



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

議論しました。

折井 「副会長」という大林組にない機能を新たに設置するにあたっては、経営トップの退任後の処遇に関する事項であることを踏まえ、大林組での役割、社会的意義、経営のガバナンスの確保といった観点から推薦委員会での位置付けを整理し、報酬委員会においても適切な報酬設計が行われるように議論を尽くしました。



推薦委員会の運営について

折井 推薦委員会は重要な機能として、役員人事に関する審議を行い、その結果を取締役会に上程する責務を負っています。特に、社長指名に関わる領域は、大林グループの中長期的な成長戦略に直結する非常に重要なテーマであり、その重みを自覚しながら委員会運営に取り組んでいます。私自身、大林グループは社会に対して本質的な価値を提供できる企業であると確信していますし、その価値を持続的に高め続けてほしいと考えています。そうした想いをベースに、社外取締役として、株主の視点に加え、社会や社員からの信頼という観点も重視し、客観的な立場から審議に臨むよう心がけています。委員会構成の面では、社外役員が過半数を占めており、また委員長を社外役員が務めています。ガバナンスが効く構成と言えますが、形式だけでなく、実質的にも高いガバナンス水準を備えてきたと考えます。特にこの数年、大林グループ全体としてガバナンス向上に強い意志を持って取り組んできたことによって、各委員の意識も高く、委員会における議論の質も年々向上していると感じます。議論においては各委員が率直に意見を出し合えるようなファシリテーションを意識していますが、実際に昨年の議論では、ある意見が出ると、それに対して補足や異なる視点からの意見が自然と加わり、委員間で発言の偏りもなく、建設的な議論が展開されました。結果として、論点が明解になり、意思決定の軸も明確になったと思います。こうした風土は推薦委員会に限らず、取締役会全体に共通するものと認識しています。

大林 後継者育成や報酬体系といった議論が委員会で活発に行われるようになったのはここ数年のことであり、本格的に議論できる土壌が整ってきていると感じています。

折井 そうですね。最初から理想像が明確にあったというより、議論を重ねる中で「このテーマにはガバナンスの視点を加えるべきだ」といった共通認識が醸成されていったように思います。まさに、今も進行中の取り組みです。

大林 5～6年前まではまだほとんど仕組みがなかったわけですし、10年前を振り返ればなおさらです。当社の昨今の前進は、非常に大きなものと捉えています。これまでの準備を踏まえ、引き続き折井さんや加藤さんに手腕を発揮いただきながら、より良いガバナンスに向けた取り組みが進んでいくと期待しています。

推薦委員会と報酬委員会の連携について

加藤 役員の指名領域と報酬領域は密接に関係しており、どちらか一方のみで議論できるものではなく、まず役職の在り方や評価を推薦委員会で議論し、それに基づいて報酬制度の設計を検討する必要があります。報酬委員会の委員長である私は推薦委員会の委員を務めており、推薦委員会の委員長である折井さんは報酬委員会の委員を兼ねており、委員長同士が互いの委員会にも所属するという構造が、委員会間の連携を自然に促していると感じます。

折井 そのとおりです。委員会同士の連携は進んでいる一方で、取締役会との連携にはまだ改善の余地があり、情報の橋渡しをさらに進めていく必要があると思います。

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

社長交代における選任プロセスについて

折井 社長交代のプロセスについては、前推薦委員長の期間に、選任基準や後継者育成計画などのルールが整備されており、確立したそのルールに則ることで透明性と客観性を持って進めることができました。具体的には、社長が後継候補者を選定し育成するプロセスにおいて、推薦委員会がその状況を定期的に確認・評価することとしており、その過程において、候補者の入れ替えや、重視すべき視点の再検討といった議論が随時行われ、いわば“動的なサクセッションプラン”が実践されました。

今回の選任は、ルール化された育成計画に基づきながらも、単なる後継候補者の個人比較ではなく、次期社長に求められる役割や期待される資質から逆算して絞り込みが行われました。特に、現在の中期経営計画および中長期の成長戦略の推進といった経営課題を踏まえ、「グループ」「グローバル」「資本政策」「サステナビリティ対応」といった観点が議論の軸となり、これらをリードできる人材として佐藤氏が最適であると結論付けられました。

加藤 「グループ」「グローバル」は私が前職*でも使っていた言葉ですが、まさに今の大林組にとって重要な視点です。もちろん、国内建設事業は大林組の中核であり続けるものの、今後の経営環境を踏まえると、海外建設事業や開発事業、グリーンエネルギー事業などの非建設領域の成長が不可欠です。そのような中、どのようにガバナンスを確保し会社を成長させるかを考えた時、佐藤氏が最も適しているとの認識で全員一致しました。

大林 私も基本的に同じ見解です。会社のリーダーの選定において、社長をはじめとする経営者の資質はもち

ろん重要ですが、それと同時に、「その時代における社会や企業の状況が誰を必要とするか」という“環境の要請”もまた、大きな要素だと考えています。佐藤さんの社長就任後、すでに次の後継者育成や将来の経営人材育成についても議論が始まっています。現時点で大林組にとって最も課題となっているのは、グローバルな経営感覚を持つ人材の不足です。特に、経営会議や取締役会レベルでそうした感覚を共有できるリーダー層をどう育成していくかが、今後の大きなテーマになります。当社では海外事業の比率がすでに3分の1を占め、さらにその比重を増やしていく戦略を掲げる中、経営層がグローバルな事業環境を肌感覚で理解できることが求められています。必ずしも全員が国際的な業務経験者である必要はありませんが、そうした感覚を備えた人材を意識的に育ていく必要があると強く感じています。

※三井物産株式会社

新社長の人物像について

折井 新社長の佐藤氏については、取締役会での発言や説明を通じて日頃から接する機会があり、非常に信頼感のある方だと感じています。豊富な知識と誠実な姿勢は、多様なステークホルダーから信頼されるのではないのでしょうか。社外取締役としても、安心感を持って接することができる人物だと思います。

加藤 先入観にとらわれることのない非常にフラットな人柄で、他者の意見をよく聞き、それを自らの考えへと昇華できるタイプのリーダーです。現在のように変化の激しい環境下においては、そうした柔軟性と傾聴力を備

えたリーダーシップが求められていると感じており、まさに現代的な経営者像を体現している人物だと思います。また、思い込みのない方なので、周囲が非常に意見を述べやすい雰囲気があります。今後は、より積極的な発信力も期待しています。

今後の後継候補者となる執行役員とのコミュニケーション機会について

折井 例えば、すでに取締役就任されており、日頃から接する機会の多い方であれば自然と人物を理解することができそうですが、一方で、接点が限られるほかの後継候補者との情報格差が課題となります。そのため、大林さんや前社長の蓮輪さんと相談し、社外取締役と候補者となり得る執行役員の皆さんとの交流機会を意識的に設けていただきました。取締役会をはじめとした公式の場だけでなく、執行役員会議後の懇親会などの非公式の場も含めて自然な対話が生まれるような環境を整えることができました。こうした場を通じて、候補者の思考や人となりに直接触れることができたことは、選任判断の上で非常に有意義であり、今後も継続的に行っていただきたい取り組みです。

大林 組織の拡大を踏まえ、今年から私と新任の執行役員が1on1で面談する機会を設けました。直接会話を交わすことで、その人の考え方や人柄に触れられる良い機会になっています。この面談は、私自身の学びにもなりますし、社外取締役から質問を受けた時に適切に回答できるようにするという意味でも重要です。新任の執行役員からも好評と聞いており、面談の場ではリラックスして話される方が多く、良い空気感が生み出されていると感じています。

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション



折井 こうした面談は、経営陣と業務執行メンバーの距離感を縮めるだけでなく、組織文化の醸成にも寄与すると思います。創業の精神をつなぐ存在である会長と直接対話することは、若手社員や新任の執行役員にとって大林組の理念や文化への理解を一段深める機会となり、意欲も高めているのではないのでしょうか。

さらなる成長に向けたガバナンスの課題と展望について

折井 大林グループはここ数年で着実にガバナンスを前進させてきましたが、その歩みを止めずに、次のフェーズに移行していくことが重要です。近年の社会・経済環境の激変や、企業社会全体で発生している不祥事などを背景に、企業に対する信頼の土台として、人的資本や企業文化への注目が一層高まっています。私は組織風土の醸成や経営理念の浸透に関わってきた立場から、経営トップから現場の社員までが「ともに健全な成長を支える」意識を共有することが不可欠だと考えています。大林組には「三箴一良く、良く、速い」という創業以来受け継がれてきた精神に代表される文化的基盤があり、それらを核にガバナンスをグループ全体に浸透させていくことが今後の課題であり、また強みになると考えています。特に、海外M&Aの進展に伴い、新たに加わる企業とどう理念や文化を共有し、「大林グループの一員」として一体感を高めていくかは、グローバルガバナンスの中核課題でもあります。

加藤 大林組の基盤である国内建設事業は、今後も中核として収益性と質を両立させながら維持・発展させていく必要がありますが、国内外の子会社を含むガバナンスの

強化、とりわけグローバル領域におけるマネジメント力の確保が今後の成長のカギになると考えています。海外事業におけるグリップ力を維持・強化していくには、それを担える人材の育成が欠かせません。これは執行側の仕事でもあります。私としては「人の大林」という言葉を改めて重く受け止めています。人材の育成と配置が成長の制約にも推進力にもなるため、人的資本への投資が今後の拡大と持続的な競争力のカギになると確信しています。

折井 多様性という観点でも、2024年度の大林組初の女性執行役員の亀田さんの登用は大きな一歩となりました。ある懇親会で、亀田さんから「取締役会に女性が複数いるから大林組に興味を持った」と言われたことが印象的でした。執行部門において、さらに、新卒入社・キャリア入社を問わず、女性の登用が自然なかたちで進んでいくことを期待しています。経営層にも多様性の重要度に対する理解は深まっており、それをいかに実現につなげていくかが問われています。同質性のリスクが語られる現代において、ダイバーシティは競争力の源泉でもあります。女性登用はその第一歩として、引き続き後押ししていきたいと思います。

大林 当社グループの売上の約3分の1は海外事業が占めており、今やグローバル企業へと進化しつつあります。特に、M&Aで加わった企業は、それぞれ異なる文化・歴史を持っています。そのような中で、個々の自主性を尊重しながらも、「大林らしさ」や基本的な価値観、そしてガバナンスの考え方をどのように共有し、維持していくかが大きな課題です。現在の業績を将来につなげていくには、株主還元・人的資本投資・成長投資といった資本配分の最適化に加え、それを支える戦略的ガバナンスの構築が必要です。例えば、誰をリーダーに据えるか、どの

ような報酬体系で支えるかといった制度設計は、成長戦略そのものと直結しています。役員推薦・報酬の制度とガバナンス、そして成長戦略は、今や一体のものであるという認識が不可欠です。今後は、グループ全体で統一感のあるガバナンス体制を築き上げていくとともに、グローバルな経営を理解し、推進できる人材をいかに育てていくかが大きなテーマになると考えています。



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

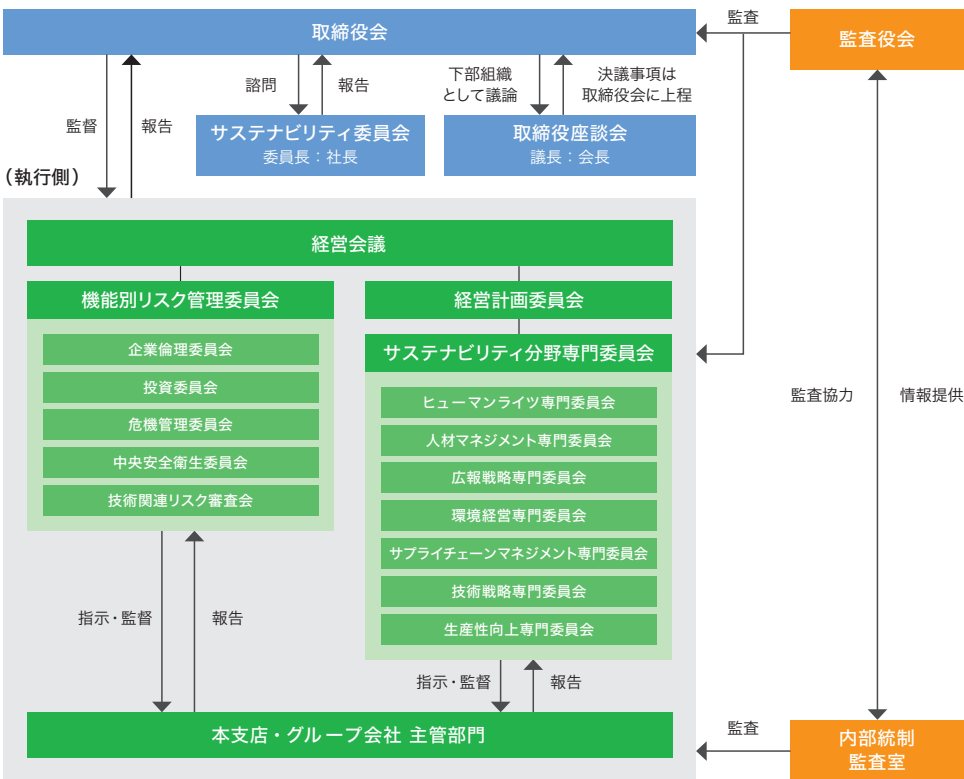


リスク管理体制

大林組では、企業倫理委員会や中央安全衛生委員会など、企業倫理や安全などのリスク別に設置する機能別のリスク管理委員会と、経営計画委員会および同委員会に設置する各サステナビリティ分野の専門委員会にて、当社グループに影響を及ぼす可能性のあるリスクを把握・分析しています。重要な意思決定事項に関しては、取締役会・経営会議に付議し、個別事案ごとにリスクを抽出・評価の上、リスクが顕在化した場合の影響を最小化するための対策が妥当であるかを議論して、意思決定を行っています。

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

■リスクマネジメント体制図



情報セキュリティ

当社は2001年度に情報セキュリティポリシーを制定し、セキュリティ対策を整備してきましたが、デジタル化の進展や働き方改革に伴う情報システムの利用環境の変化に加え、外部からの攻撃が巧妙化するなど、情報セキュリティリスクが増大していることから、2021年3月に全面的に改定しました。改定にあたり、内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)が定める統一基準に準拠するとともに、適用範囲を当社グループ全体に拡大し、名称も「大林グループ情報セキュリティポリシー」に改めました。以来、新たな情報技術や脅威に対応するべく、毎年内容を更新・周知しています。

この統一的な枠組みの中で、情報セキュリティに関する体制(CSIRTなど)や教育、監査および安全管理措置などについて、国内外の法令や規格などに準拠した上で、当社およびグループ各社が遵守すべき対策基準を具体的に定め、それを実施していくことでグループ全体の情報セキュリティ水準の引き上げを図っていきます。

KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度	2030年度
	実績	実績	目標	実績	目標		
情報セキュリティ研修受講率	100%	100%	100%	100%	100%		
重大な情報セキュリティ事故件数	0件	0件	0件	0件	0件		

事業継続計画(BCP)

大規模な地震などの災害リスクを想定した取り組みとして、事業継続計画(Business Continuity Plan: BCP)を策定し、事業中断の未然防止や万が一中断した場合に早期復旧を行うための対策を立案・実施しています。

BCPにおいては、災害時に業務を遂行する上で重要な要素となるさまざまなボトルネックを解消するため、以下のような取り組みをしています。

- ①「人・物のサプライチェーン」の維持
事業継続およびインフラ復旧のために必要となる人員や協力会社の体制ならびに資機材・燃料などの確保策をあらかじめ定めています。
例：・地震による災害時に社員の安否、自社施設、グループ会社および協力会社の被害状況を即時に確認するためのシステムを構築
・災害時に支援物資を速やかに届けるために物流拠点や緊急通行車両の確保
・燃料協定会社や広域レンタル会社などと災害協定の締結
- ②BCPに対応できる技術開発の推進
技術研究所に防災情報調査センターを設置して、地震や豪雨などの自然災害発生メカニズムを調査し、当社の技術開発に活用できるよう情報提供しています。
例：・令和6年能登半島地震と豪雨の現地調査を実施し、複合災害のメカニズムを調査
- ③震災訓練の実施
BCPにおける初動対応の確認と課題抽出を目的として毎年5月に本支店が連携して実施する「全店震災訓練」と11月に各店で独自に実施する「店別震災訓練」を行っています。震災訓練を通じて明らかになった課題については、PDCAサイクルを適切に回すことで、当社BCPのさらなる改善に取り組んでいます。

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

- 65 社外取締役ダイアログ
- 69 役員紹介
- 73 社外監査役ダイアログ
- 74 経営体制
- 81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ
- 86 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス
- 91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダー エンゲージメント

Section 7 データセクション

事業等のリスクへの対応							
リスク		5つの事業分野					対応
		国内建設	海外建設	開発	グリーンエネルギー	新領域ビジネス	
事業に対する法的規制	法的規制の改廃、新設、適用基準の変更等による対応費用等の発生、および法令等に対する違反が発生した場合の刑事、行政等の処分による、営業活動の制約や信用の失墜等	○	○	○	○	○	・各事業部門や法務部等での法的規制の制定改廃動向の把握 ・対応費用の見積原価や収支予測への適切な反映
建設市場の動向	景気後退等の建設市場の縮小による工事受注量の減少等	○	○				・市場動向を見越した要員計画 ・営業力、調達力の強化 ・技術開発による生産性向上や施工能力の拡大 ・事業領域拡大による収益源の多様化 ・強固な財務体質の構築
施工物等の不具合や重大事故	重大な瑕疵や事故による業績および企業評価の悪化	○	○				・厳格な品質マネジメント体制の構築 ・安全本部による徹底的な管理体制 ・保険付保によるリスクヘッジ
取引先の信用リスク	発注者、協力会社などの取引先の信用不安による資金の回収不能や事業遅延	○	○	○	○	○	・取引前・取引中の与信確認の徹底 ・建設事業における出来高に応じた工事代金の受領・支払
労務単価および建設資材価格の変動と調達難に関するリスク	資材価格や労務単価の高騰による利益率の低下や、資材調達難や技能労働者不足による工期遅延およびそれに伴う損害賠償の発生	○	○				・協力会社を含めた施工キャパシティに応じた受注水準の維持 ・早期購買の徹底 ・為替予約取引の実施によるリスクヘッジ ・将来予測を含めた正確な原価把握による見積原価の算出 ・安定的なサプライチェーンの構築 ・省人化に向けた自動化技術・機械の開発
保有資産等の価格変動	保有不動産や投資有価証券等の時価の著しい低下や、企業買収で発生したのれんの価値の著しい低下による評価損、減損損失の計上等			○			・財務基盤とのバランスを勘案した投資計画の立案 ・投資委員会等による事前審査の厳格化 ・投資後の投資先の運営・経営状況や時価の定期的な確認
長期にわたる事業のリスク	事業期間が長期にわたるPPP事業や再生可能エネルギー事業等における事業環境の著しい変化や重大事故等の発生による事業の収支悪化や対応費用の損失計上等				○	○	・財務基盤とのバランスを勘案した投資計画の立案 ・投資委員会等による事前審査の厳格化 ・事業パートナーや業務委託先との適切なリスク分担 ・保険付保によるリスクヘッジ ・運営状況のモニタリング



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長
ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

事業等のリスクへの対応							
リスク		5つの事業分野					対応
		国内建設	海外建設	開発	グリーンエネルギー	新領域ビジネス	
海外事業におけるリスク	事業展開国におけるテロ・紛争等による政情の不安定化、経済情勢の変動、為替レートの変動、法制度の変更などによる事業環境の著しい変化		○	○	○	○	・政情の安定した国・地域での事業展開 ・北米・アジア支店による情勢の把握および対応 ・現地通貨での受領・支払 ・為替予約取引によるリスクヘッジ
機密情報漏洩	外部からの攻撃や社員の不正等による個人情報、機密情報の漏洩に伴う社会的な信用の失墜、損害賠償の発生	○	○	○	○	○	・「個人情報保護規程」や「情報セキュリティポリシー」に基づく情報管理体制の確立 ・セキュリティインシデントに対する、早期検知と迅速な対応および被害を最小化する専門チームの設置 ・ゼロトラストの概念に基づくセキュリティ基盤の刷新 ・教育・啓発等の人的マネジメント対策の継続的な実施
大規模自然災害・感染症に関するリスク	地震、津波、風水害などの大規模自然災害の発生や感染力の強い感染症の流行による施工中工事への被害や本社・本支店機能の麻痺等	○	○	○	○	○	・リスク種別ごとのBCPの策定 ・教育や訓練の継続的な実施 ・事業活動に重大な影響が生じた場合においても企業継続が可能となる財務基盤の確保
気候変動に関するリスク	炭素税の導入や夏季気温の上昇、自然災害の激甚化等	○	○	○	○	○	・「Obayashi Sustainability Vision 2050」で掲げる「脱炭素」実現に向けた環境負荷低減への取り組みの推進 ・TCFD提言への賛同およびシナリオ分析結果に基づく対応策の実施
サプライチェーンにおける人権問題に関するリスク	当社および当社グループのサプライチェーンにおいて人権問題が発生した場合の、社会的な信用の失墜等	○	○	○	○	○	・「大林グループ人権方針」を制定の上、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際的な人権規範に基づいた人権デュー・デリジェンスの取り組み ・「大林グループCSR調達方針」および「大林グループCSR調達ガイドライン」に基づいたサプライチェーン全体でのCSR調達の実施

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

企業倫理プログラムの推進

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

企業倫理確立のための方針・基準

定 款

第3条（法令の遵守及び良識ある行動の実践）

当会社においては、役職員一人一人が、法令を遵守するとともに、企業活動において高い倫理観を持って良識ある行動を実践する。特に建設工事の受注においては、刑法及び独占禁止法（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律）に違反する行為など、入札の公正、公平を阻害する行為を一切行わない。

大林組基本理念

（企業倫理の徹底）

1 法令の遵守及び良識ある行動の実践

2 公正で自由な競争の推進

3 ステークホルダーとの健全な関係の維持

4 反社会的勢力の排除

5 適正な情報発信と経営の透明性の確保

企業倫理を徹底するための体制の整備

「企業倫理委員会」の設置

委員長：社長

委員：取締役 若干名

執行役員 若干名

社外有識者 若干名

職員組合委員長

事務局：本社総務部

企業倫理責任者（本社役付執行役員および各本支店長）

企業倫理推進者（各部門所属長）の設置

大林グループ企業倫理相談・通報制度の運用

複数の窓口（社内、社外、監査役直通）を設置

「企業倫理確立に向けた具体策」の導入、実践、検証、改善

企業倫理確立のための個別分野規定、マニュアルの整備、運用

・独占禁止法遵守プログラム

・労働安全衛生マニュアル

・反社会的勢力排除プログラム

・ハラスメント防止ガイドライン

・大林グループ贈賄防止プログラム

・品質マニュアル など

モニタリング

企業倫理確立のための研修の実施

・企業倫理職場内研修の実施

・役員向け社外セミナーの実施

・海外での各国の法令や地域性に応じた教育・研修

・グループ会社では大林組のテキストを参考に各社の事業分野に即した内容に改訂した上で研修を実施

企業倫理の浸透、定着状況を測定、評価するための仕組みの策定

・監査役会による談合等監視プログラムや内部統制監査室による内部監査[※]により企業倫理プログラムの実施状況をモニタリング

・企業倫理委員会においては、複数の側面からモニタリングを実施

1 外部有識者による企業倫理プログラムの実施状況について第三者評価

2 職員組合委員長が企業倫理に関する組合員の意見を収集

※内部統制監査室による内部監査

対象部門：当社全組織および全グループ会社

実施頻度：中期監査計画（3年ごと）および年次監査計画を策定し、上記対象部門のうち当該年度の実施対象部門（もしくは会社）を選定の上実施

監査目的：業務の有効性および効率性、関係法令の遵守などの観点から調査の上、必要に応じ助言・勧告を行い、経営管理の向上に資すること

大林グループ贈賄防止プログラム

当社は、国内海外を問わず公務員などに対する贈賄防止のため、2013年4月に「大林グループ贈賄防止プログラム」を制定し、社員への教育(海外拠点の各国言語に対応したeラーニングの実施など)、JVパートナーなどの適正な採用手続きを実施するほか、不正行為防止に資する相談窓口を設置しています。

2017年度以降の腐敗・贈収賄件数

0件

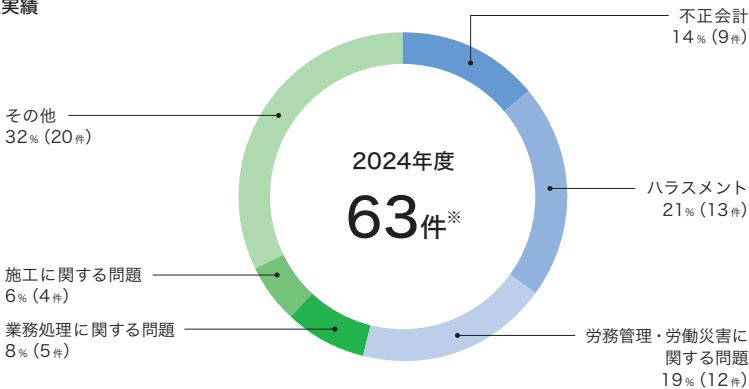
企業倫理職場内研修

当社では、毎年4月から5月にかけて、企業倫理委員会事務局が作成したテキストを用いて全社員（派遣社員、出向受入社員、パートタイマーなどを含む）を対象とした「企業倫理職場内研修」を実施しています。同研修は、当社定款および企業倫理の徹底に向けた企業行動規範に基づき、独占禁止法をはじめとする法令遵守の徹底や、反社会的勢力の排除、不正会計の根絶などのテーマについて、身近に起こりうる具体的なケースを用いて、各部門による討議形式で実施しています。今後も企業倫理職場内研修の実施を通じて、法令遵守はもとより、社員一人ひとりが高い倫理観を持った良識ある行動を実践していきます。

企業倫理相談・通報制度

当社では、職場での不正やハラスメント、法令違反、汚職・贈賄などあらゆる企業倫理に関する問題についての相談窓口として、当社グループの事業関係者（当社グループの社員、派遣社員、出向受入社員、パートタイマー、協力会社の関係者など）を対象とした企業倫理相談・通報制度を設けています。通報があった際には直ちに調査を実施し、報告を行い、必要な措置を講じています。

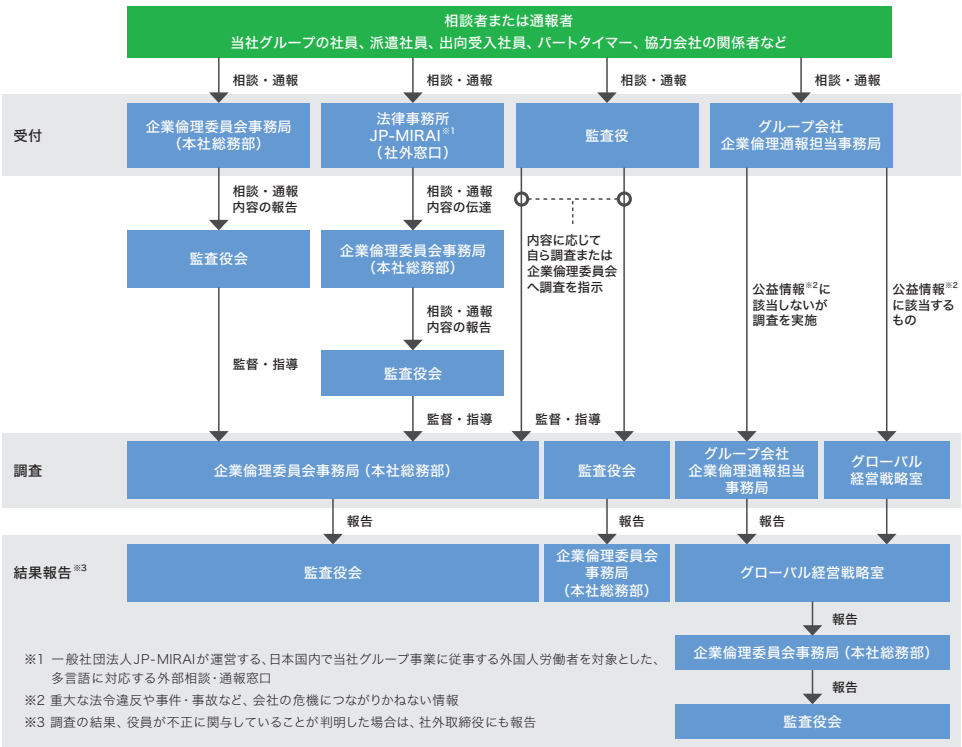
相談・通報実績



※ハラスメントに関する相談案件については専門窓口を設置しており、上記相談・通報実績は同窓口にて受け付けた相談・通報件数を除いている

KPI	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度	2030年度
	実績	実績	目標	実績	目標		
企業倫理研修受講率	100%	100%	100%	100%	100%		

相談・通報受付後の各窓口の報告フロー図



※1 一般社団法人JP-MIRAIが運営する、日本国内で当社グループ事業に従事する外国人労働者を対象とした、多言語に対応する外部相談・通報窓口

※2 重大な法令違反や事件・事故など、会社の危機につながりかねない情報

※3 調査の結果、役員が不正に関与していることが判明した場合は、社外取締役にも報告

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 ステークホルダーエンゲージメント

Section 7 データセクション

ステークホルダーエンゲージメント

大林グループの事業活動は、さまざまなステークホルダーと関わりながら行われています。信頼される企業であり続けるため、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントで得たご意見・ご要望を企業経営に活かし、社会の期待や要請に応じていきます。

主なステークホルダー	期待・関心	主なエンゲージメント方法・媒体	提供価値 (OUTCOME)
 お客さま	●良質な建造物・サービスの提供 ●ニーズに沿った多様で最適なソリューションの提供	●営業活動 ●建造物の定期健診 ●お客さま満足度アンケート ●ウェブサイト	安全・安心、快適な建物・インフラの提供 ●付加価値の高い建物の提供 ●お客さま満足度の向上
 株主・投資家	●株主資本コストを上回るリターンの実現 ●適時、適切かつ正確、公平な情報開示 ●建設的な対話の継続による経営の透明性確保 ●対話で得られた意見などのフィードバック、経営施策への反映 ●長期安定配当の維持、機動的還元の実施	●株主総会 ●機関投資家・アナリスト向け決算説明会 ●機関投資家・アナリストとの個別ミーティング ●建設現場・施設見学会、事業説明会、ESG説明会 ●ウェブサイト ●コーポレートレポート	●利益成長 ●資本効率の向上 ●安定的な株主還元 ●営業利益の向上 ●ROE、ROICの向上 ●適正株価の形成 ●DOEに基づく安定配当 ●自己株式取得の実施
 社員	●成長機会の提供 ●安全・快適な職場環境 ●風通しの良い職場環境 ●公正な評価・処遇 ●多様な働き方の実現	●労使協議 ●各種研修の実施 ●エンゲージメント調査 ●イントラネット ●企業倫理相談・通報制度 ●各種相談窓口（ハラスメント、健康相談など）	安全で、働きがいのある職場環境の整備 ●労働災害件数の減少 ●従業員エンゲージメントの向上 ●離職率の低下 ●ベースアップの実施
 調達先	●ビジネス機会の拡大 ●対等な関係に基づく公正かつ透明な取引 ●信頼関係の強化 ●安全・快適な職場環境	●調達活動 ●大林組林友会との連携 ●CSR調達ガイドラインアンケート ●各種研修の実施	信頼関係に基づく良好なパートナーシップの構築 ●大林組林友会加盟企業の増加 ●技能労働者の育成 ●技能伝承 ●次世代の担い手確保
 環境・地域社会	●地域環境の保全 ●安全の確保 ●災害時の支援・協力	●地域イベントの参加 ●施設・建設現場見学会 ●大林財団の奨学事業 ●マッチングギフトプログラム ●被災地支援	●良き企業市民としての社会貢献 ●環境負荷の低減 ●CO₂排出量の削減 ●地域社会との関係性構築 ●社会貢献
大林組基本理念（企業理念、企業行動規範、三箴）			

企業価値の向上

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6

ガバナンス

65 社外取締役ダイアログ

69 役員紹介

73 社外監査役ダイアログ

74 経営体制

81 取締役会議長 × 推薦委員会・報酬委員会委員長ダイアログ

86 リスクマネジメント

89 コンプライアンス

91 **ステークホルダーエンゲージメント**

Section 7 データセクション

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7

データセクション

93 財務サマリー

95 グループネットワーク

96 社会貢献

97 会社概要

98 株式の状況

99 ESG外部評価／編集後記

Section 7

データセクション



財務サマリー

■ 連結財務サマリー

単位：百万円

会計年度	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
経営成績											
受注高	1,900,517	1,951,943	2,145,256	1,880,155	1,958,869	2,240,001	1,948,682	2,146,326	2,222,290	2,513,088	3,357,214
うち建設事業受注高	1,797,441	1,862,140	2,052,504	1,774,745	1,873,739	2,149,788	1,857,688	2,042,487	2,107,374	2,355,067	3,202,228
売上高	1,773,981	1,777,834	1,872,721	1,900,655	2,039,685	2,073,043	1,766,893	1,922,884	1,983,888	2,325,162	2,620,101
売上総利益	131,707	193,052	224,933	234,303	254,023	255,547	225,784	154,339	216,569	219,602	297,833
売上総利益率（％）	7.4	10.9	12.0	12.3	12.5	12.3	12.8	8.0	10.9	9.4	11.4
販売費及び一般管理費	83,318	86,671	91,191	96,502	98,542	102,675	102,622	113,288	122,769	140,220	154,391
営業利益	48,388	106,380	133,742	137,800	155,480	152,871	123,161	41,051	93,800	79,381	143,442
営業利益率（％）	2.7	6.0	7.1	7.3	7.6	7.4	7.0	2.1	4.7	3.4	5.5
経常利益	59,913	111,208	140,106	143,951	163,054	159,005	128,784	49,844	100,802	91,515	153,383
親会社株主に帰属する当期純利益※1	28,695	63,437	94,501	92,662	113,155	113,093	98,780	39,127	77,671	75,059	146,052
設備投資	42,308	56,231	31,410	76,383	39,586	47,573	52,539	55,415	92,394	78,406	49,647
研究開発費	9,391	10,081	10,553	10,602	12,312	13,734	13,661	15,841	15,330	16,538	16,393
減価償却費	14,392	14,476	14,981	14,659	17,672	19,880	20,038	20,691	23,941	27,117	32,457
財務状況											
総資産	1,996,193	1,951,907	2,015,996	2,148,861	2,214,512	2,230,297	2,272,628	2,422,085	2,609,929	3,019,118	3,042,778
有形固定資産	408,848	441,604	459,597	526,270	544,558	572,190	609,256	623,306	692,545	735,914	737,577
投資有価証券	415,541	342,021	346,245	372,308	360,627	290,719	340,079	337,976	306,570	422,583	311,557
〔投資有価証券売却額〕	[4,541]	[4,497]	[4,495]	[8,710]	[5,454]	[9,263]	[7,702]	[16,973]	[24,612]	[33,100]	[86,213]
純資産	549,483	561,658	644,076	711,525	798,149	850,498	961,979	988,913	1,035,881	1,195,244	1,210,201
自己資本	507,670	516,098	594,160	684,836	768,944	817,892	931,008	955,691	997,109	1,151,630	1,158,245
有利子負債（ノンリコース借入金を除く）	327,802	266,465	200,334	184,724	183,061	172,928	196,357	197,376	261,222	249,756	285,212
ノンリコース借入金	83,017	79,874	73,024	92,004	89,156	75,624	69,596	83,060	76,699	74,128	77,553
有利子負債・ノンリコース借入金合計	410,820	346,339	273,359	276,728	272,218	248,552	265,953	280,436	337,921	323,884	362,765
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー※2	74,646	124,980	158,892	114,034	44,203	237,628	24,803	69,697	228,456	50,399	85,625
投資活動によるキャッシュ・フロー※2	▲7,442	▲48,029	▲37,884	▲71,289	▲45,302	▲47,318	▲79,075	▲49,833	▲101,610	▲84,471	9,596
財務活動によるキャッシュ・フロー※2	▲34,523	▲68,967	▲89,165	▲54,548	▲24,823	▲49,397	▲8,483	▲12,457	22,118	▲51,922	▲50,593
現金及び現金同等物の期末残高	162,607	164,802	194,195	184,783	157,699	298,945	236,474	249,317	405,633	326,688	380,169

※1 2015年度から「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に科目名を変更しています

※2 キャッシュ・フローにおいて▲は、現金及び現金同等物の減少を表しています

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7

データセクション

93 財務サマリー

95 グループネットワーク

96 社会貢献

97 会社概要

98 株式の状況

99 ESG外部評価／編集後記



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7

データセクション

93 財務サマリー

95 グループネットワーク

96 社会貢献

97 会社概要

98 株式の状況

99 ESG外部評価／編集後記

会計年度	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
株式関連情報											
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	39.96	88.36	131.66	129.09	157.65	157.59	137.64	54.55	108.34	104.69	203.88
1株当たり純資産（BPS）（円）	706.94	719.01	827.77	954.05	1,071.49	1,139.69	1,297.25	1,333.10	1,390.77	1,606.18	1,628.88
株価収益率（PER）（倍）	19.5	12.6	7.9	9.0	7.1	5.9	7.4	16.5	9.4	17.8	9.7
1株当たり年間配当額（円）	10	18	28	28	32	32	32	32	42	75	81
配当性向（％）	25.0	20.4	21.3	21.7	20.3	20.3	23.2	58.7	38.8	71.6	39.7
自己資本配当率（DOE）（％）	1.6	2.5	3.6	3.1	3.2	2.9	2.6	2.4	3.1	5.0	5.0
自己株式取得額	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	11,947
総還元性向（％）	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	47.8
経営指標											
自己資本比率（％）	25.4	26.4	29.5	32.2	34.7	36.7	41.0	39.5	38.2	38.1	38.1
自己資本当期純利益率（ROE）（％）	6.2	12.4	17.0	14.5	15.6	14.3	11.3	4.1	8.0	7.0	12.6
投下資本利益率（ROIC）（％）	3.4	7.6	10.2	10.0	10.5	9.8	7.4	2.3	4.9	3.8	6.4
D/Eレシオ（倍）	0.81	0.67	0.46	0.40	0.35	0.30	0.29	0.29	0.34	0.28	0.31

単体国内建設事業 経営成績

単位：百万円

会計年度	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
国内建築事業											
受注高	948,858	1,052,559	1,048,108	982,374	1,038,739	1,193,456	1,162,163	1,186,503	1,093,102	1,194,826	1,510,813
完成工事高	922,872	892,295	977,417	977,666	1,076,398	1,099,515	920,380	1,044,174	1,048,587	1,234,232	1,290,917
完成工事総利益	41,587	85,725	119,665	124,652	132,599	123,254	103,538	37,613	87,235	78,246	117,800
完成工事総利益率（％）	4.5	9.6	12.2	12.8	12.3	11.2	11.2	3.6	8.3	6.3	9.1
国内土木事業											
受注高	312,191	288,650	275,248	293,966	244,420	247,314	336,934	321,311	280,130	328,078	456,825
完成工事高	235,866	268,110	259,157	254,891	269,380	262,169	262,685	265,747	266,237	286,591	309,199
完成工事総利益	24,425	39,849	46,579	45,799	48,813	50,050	56,758	39,484	41,794	45,263	58,235
完成工事総利益率（％）	10.4	14.9	18.0	18.0	18.1	19.1	21.6	14.9	15.7	15.8	18.8

グループネットワーク

国内主要グループ会社

会社名 （主な事業）	グループ 持分	年度	財務データ（単位：百万円）			
			売上高	営業利益	親会社株主に 帰属する 純利益	純資産
株式会社内外テクノス 建築工事、造作建具工事、内外装工事、資材等の製造・販売	100.0%	2023	10,451	487	356	8,370
		2024	10,853	438	182	8,442
大林ファシリティーズ株式会社 建物・設備の総合管理、建築工事、事務業務の受託	100.0%	2023	33,222	1,048	758	17,208
		2024	36,980	1,760	1,246	18,238
オーク設備工業株式会社 空調調和・クリーンルーム・衛生消火等の設備工事	100.0%	2023	22,827	1,282	887	8,134
		2024	18,631	2,205	1,569	9,441
株式会社サイプレス・スナダヤ 木材および木造木質化資材の製造・販売	50.8%	2023	11,875	388	112	2,218
		2024	11,704	223	61	3,666
大林道路株式会社 道路工事等の土木工事、建築工事、資材等の製造・販売	100.0%	2023	102,677	4,364	2,780	62,064
		2024	110,190	7,091	4,751	65,978
大林新星和不動産株式会社 不動産の所有・売買・賃借・管理・鑑定・仲介、損害保険代理業	100.0%	2023	49,667	10,850	6,152	91,979
		2024	57,413	12,562	8,164	100,061
株式会社大林クリーンエナジー ※1 再生可能エネルギーによる発電、電気販売、発電設備の運用・保守管理、同エネルギーの調査・研究	—	2023	17,077	1,904	150	16,447
		2024	16,269	1,601	703	17,581
株式会社オーク情報システム コンピューターソフトウェア開発・販売、電子機器販売・賃貸	100.0%	2023	10,713	302	231	2,483
		2024	11,391	309	210	2,612
株式会社オーシー・ファイナンス 金銭の貸付、債務の保証、有価証券の保有・運用、債権の買取	100.0%	2023	567	458	317	7,810
		2024	1,247	919	637	8,448
PFI子会社 30社 PFI関連	—	2023	25,200	935	509	5,859
		2024	24,520	915	392	5,573

※1 再生可能エネルギー事業を営む傘下の子会社を含む

海外主要グループ会社

会社名 （主な事業）	グループ 持分	年度	財務データ（単位：百万円）			
			売上高	営業利益	親会社株主に 帰属する 純利益	純資産
E.W. HOWELL CO., LLC ※2 E.W.ハウエル／建築工事、土木工事	92.0%	2023	56,200	134	174	3,632
		2024	61,168	▲1,070	▲870	3,099
WEBCOR, L.P. ※2 ウェブコー／建築工事、土木工事	100.0%	2023	182,741	2,465	2,340	16,771
		2024	175,176	2,213	2,814	20,015
JAMES E. ROBERTS-OBAYASHI CORPORATION ※2 J.E.ロバーツ大林／建築工事、土木工事	51.0%	2023	46,564	2,148	831	5,721
		2024	58,310	4,068	1,594	8,878
KRAEMER NORTH AMERICA, LLC ※2 クレマー／土木工事、建築工事	70.0%	2023	56,496	2,697	2,014	6,024
		2024	72,086	3,365	2,768	7,226
MWH MANAGEMENT, INC. ※2※3※4 MWH／土木工事、建築工事	90.4%	2023	—	—	—	24,309
		2024	126,109	5,028	3,342	31,171
KENAIDAN GROUP LTD. ※5 ケナイダン／土木工事、建築工事	60.0%	2023	29,845	▲6,399	▲3,340	309
		2024	30,791	1,106	947	1,206
THAI OBAYASHI CORPORATION LIMITED タイ大林／建築工事、土木工事、資材等の販売、不動産の所有・売買・賃借・管理・仲介	50.0%	2023	61,886	3,232	1,392	66,012
		2024	71,924	2,720	1,297	76,163
PT. JAYA OBAYASHI ジャヤ大林／建築工事、土木工事	85.0%	2023	15,448	683	282	2,870
		2024	20,251	1,226	717	3,826
TAIWAN OBAYASHI CORPORATION 台湾大林組／建築工事、土木工事、資材等の販売	100.0%	2023	15,784	327	351	3,135
		2024	12,344	205	258	3,536
OBAYASHI SINGAPORE PRIVATE LIMITED 大林シンガポール／建築工事、土木工事	100.0%	2023	55,662	4,907	4,852	18,858
		2024	78,182	5,177	5,193	25,763
OBAYASHI VIETNAM CORPORATION 大林ベトナム／建築工事、土木工事	100.0%	2023	18,316	▲250	89	7,570
		2024	15,880	1,047	1,137	9,180
OBAYASHI PROPERTIES UK LIMITED 大林プロパティズUK／不動産の取得・保有・処分・賃貸管理、不動産開発事業、不動産信託受益権の取得・保有・処分	100.0%	2023	4,926	3,947	1,984	62,831
		2024	5,223	4,101	1,888	67,742

※2 大林USAの連結子会社

※3 2023年12月に連結子会社化

※4 2024年7月社名変更

※5 大林カナダホールディングスの連結子会社

01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7

データセクション

93 財務サマリー

95 グループネットワーク

96 社会貢献

97 会社概要

98 株式の状況

99 ESG外部評価／編集後記

社会貢献

大林組は、企業理念で「持続可能な社会の実現への貢献」を掲げており、その具体的な取り組み方針の一つとして「社会貢献基本方針」を制定しています。その中で、当社の事業と関連性が高く、サステナブルな社会の実現に資する4つの重点分野を定め、良き企業市民として社会貢献活動を推進するとともに、社会課題の解決を目指しています。

社会貢献基本方針 取り組み姿勢

- ① 国内外の事業または事業を超えた活動を通じて、グローバルな視点で経営資源を活かした社会貢献活動を推進します。
- ② 地域社会やNPO・NGO、行政など社会の様々な活動主体と連携し、互いの長をを活かした社会貢献活動を推進します。
- ③ 社会貢献活動の内容を広く社会に開示します。

見学会・出張授業の実施

次世代を担う子どもたちに向けて、全国各地で見学会や出張授業を開催しています。

2024年度 主な開催実績

- 施設見学と安全体感教育体験（西日本ロボティクスセンター）
- 施設見学と各種実験施設体験（技術研究所）
- 日本の伝統的な建造物を題材にした技術紹介と紙を用いた橋づくり実習（グアム国際日本人学校）
- 天然林や人工林の役割と木造循環型都市構想（LOOP50）の出張授業（なみえ創成小学校）
- 建設現場見学会（全国各地）



TOPICS

釧路湿原と太陽光パネルの共生に関する出張授業の開催 — 地元小中学生との対話

大林グループの大林クリーンエナジーは、北海道・釧路町の町有地の活用として釧路湿原国立公園内に太陽光発電所を建設し、2017年より運転を開始しています。2024年12月、地元の釧路町・浜中町の小中学生を対象に「太陽光パネルは地域をこわすもの？すくうもの？」をテーマとする授業を広島大学および北海道教育大学釧路校と共同で開発・実践しました。自然と再生可能エネルギーの共存を問い、生徒たちは賛否を議論。大林クリーンエナジーが行う環境配慮への取り組みを説明し、理解を深めていただきました。



地球温暖化による私たちへの影響について説明する大林クリーンエナジーの社長

4つの重点分野

地球環境 への 配慮

防災と災害時の復旧・復興

地域社会との共生

次世代の育成

マッチングギフトプログラム

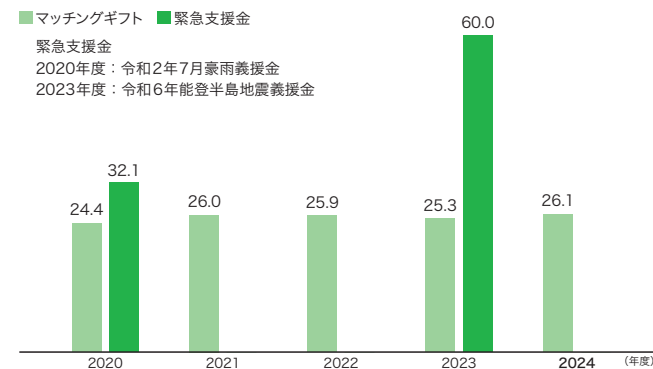
当社は、社員有志の寄付金に会社も同額を上乗せして寄付するマッチングギフトプログラムを2014年度から導入しています。

寄付先は、社会貢献基本方針に則り、「被災地支援」「地球環境」「社会貢献」分野で活動する団体から選定しています。これまで、災害時の緊急支援を含め、56の団体および自治体に総額456百万円を寄付しました。

主な寄付先団体

- 被災地支援：国連UNHCR協会、中央共同募金会、ピースウィンズ・ジャパン など
- 地球環境：国土緑化推進機構「緑の募金」など
- 社会貢献：あしなが育英会、ジョイセフ、セカンドハーベスト・ジャパン、プラン・インターナショナル・ジャパン、日本盲導犬協会など

寄付額の推移（単位：百万円）



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7

データセクション

93 財務サマリー

95 グループネットワーク

96 社会貢献

97 会社概要

98 株式の状況

99 ESG外部評価／編集後記

会社概要

会社情報

社名	株式会社大林組
創業	1892年1月
設立	1936年12月
代表者	代表取締役 社長 兼 CEO 佐藤 俊美
本社	東京都港区港南2丁目15番2号
資本金	577.52億円
従業員数	9,386人（2025年3月31日現在）
建設業許可	国土交通大臣許可（特・般-6）第3000号
宅地建物取引業者免許	国土交通大臣免許（15）第791号
事業内容	国内外建設工事、地域開発・都市開発・その他建設に関する事業、およびこれらに関するエンジニアリング・マネジメント・コンサルティング業務の受託、不動産事業ほか

営業所／事務所

主要な営業所

本社 東京都港区港南2丁目15番2号

札幌支店、東北支店（仙台市）、関東支店（さいたま市）、東京本店（東京都港区）、横浜支店、北陸支店（新潟市）、名古屋支店、京都支店、大阪本店、神戸支店、広島支店、四国支店（高松市）、九州支店（福岡市）、アジア支店（シンガポール）、北米支店（フォスターシティ）

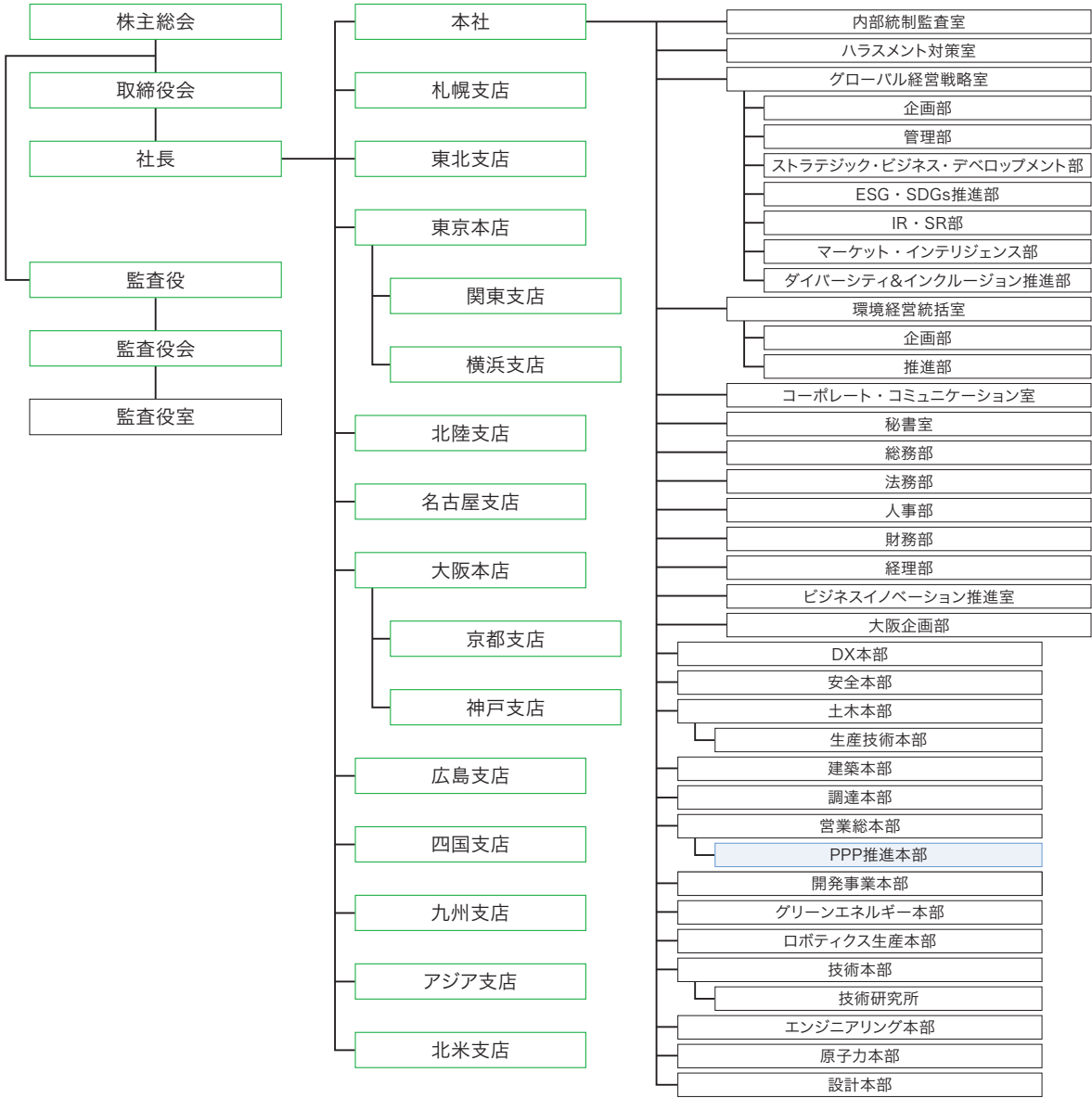
研究所

技術研究所（東京都清瀬市）

海外事務所

ロンドン、オークランド、シドニー、グアム、台北、ジャカルタ、ハノイ、プノンペン、クアラルンプール、バンコック、ヤンゴン、ダッカ、ドバイ

組織図



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7

データセクション

93 財務サマリー

95 グループネットワーク

96 社会貢献

97 会社概要

98 株式の状況

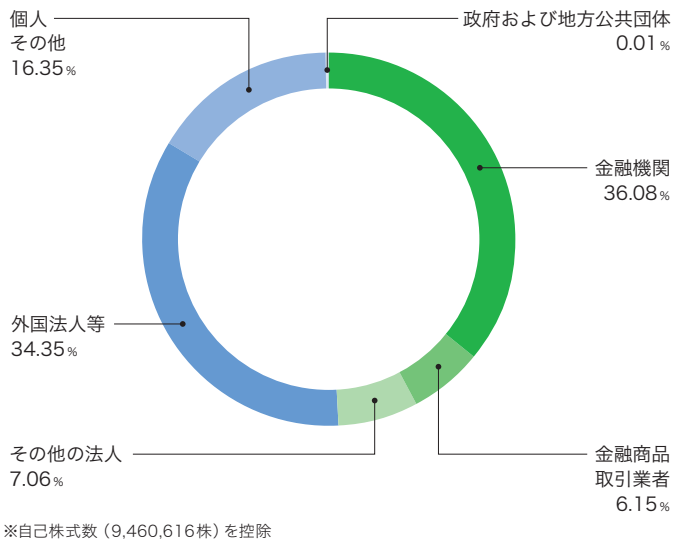
99 ESG外部評価／編集後記

株式の状況

株式情報（2025年3月31日現在）

上場金融商品取引所	東京証券取引所（プライム市場）
業種	建設業
証券コード	1802
単元株式数	100株
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
利益配当金支払株主確定日	3月31日（期末配当金）および 9月30日（中間配当金）
発行済株式数	721,509,646株（前年度末比増減なし）
株主数	88,207名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1丁目4番5号
定時株主総会	6月

株式の所有者別割合※（2025年3月31日現在）



大株主の状況（2025年3月31日現在）

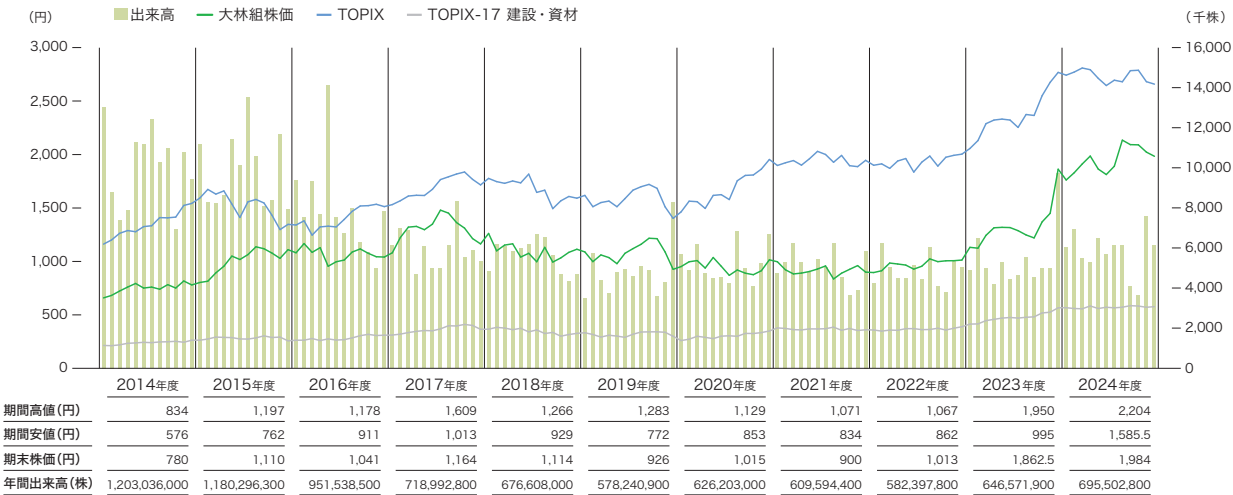
株主名	当社への出資状況	
	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	119,567	16.79
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	74,208	10.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	24,070	3.38
日本生命保険相互会社	20,905	2.94
大林 剛郎	16,944	2.38
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	14,325	2.01
大林グループ従業員持株会	12,905	1.81
JPモルガン証券株式会社	12,165	1.71
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,470	1.33
住友不動産株式会社	9,159	1.29

※1 当社は自己株式（9,460,616株）を保有するが大株主から除外
※2 持株比率は自己株式数（9,460,616株）を控除して計算

株主総利回り（TSR）

	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
株主総利回り（%）	113.1	104.1	120.8	220.7	242.5
比較指標：配当込みTOPIX（%）	142.1	145.0	153.4	216.8	213.4

株価・出来高の推移



01 コーポレートレポート2025注目ポイント

Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7

データセクション

93 財務サマリー

95 グループネットワーク

96 社会貢献

97 会社概要

98 株式の状況

99 ESG外部評価／編集後記



大林組は、Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index に選定されています。

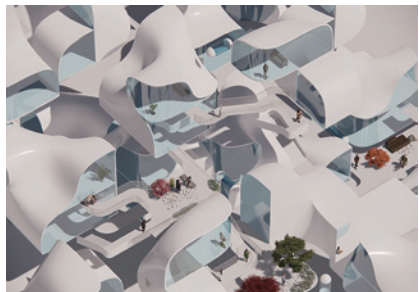
外部イニシアティブ参画状況

- TCFDコンソーシアム
- TNFDフォーラム
- GXリーグ
- 気候変動イニシアティブ（JCI）
- 日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）
- Science Based Targets initiative
- 30by30アライアンス
- 人的資本経営コンソーシアム
- 国連グローバル・コンパクト
- 一般社団法人日本経済団体連合会
- 一般社団法人日本建設業連合会
- 建設業労働災害防止協会



国際社会において持続可能な社会を実現するための世界的な枠組みである国連グローバル・コンパクトに参加しているほか、女性のエンパワーメント原則（WEPPs）にも署名しています。

[表紙について]



「OWNTOWN（オウントOWN）」構想

大林組は、建設文化に関わる情報を周辺文化とともに紹介する広報誌『季刊大林』を発行しています。「OWNTOWN（オウントOWN）」は、季刊大林No.61「デジタルツイン」の「OBAYASHI IDEA」にて取り上げた、未来の街づくり構想です。デジタルツインが進化して都市や街のスケールで構築され、住む人それぞれの思いやアイデアをもとに、皆が主役となってつくる街づくりを描いています。

広報誌『季刊大林』



編集後記

「OBAYASHIコーポレートレポート2025」をお読みいただき、ありがとうございます。本レポートでは、「大林組基本理念」に基づき、「Obayashi Sustainability Vision 2050」で掲げる「地球・社会・人」と大林グループのサステナビリティを実現するための方針および戦略をお伝えするとともに、「大林グループ中期経営計画2022」の進捗ならびに「中期経営計画2022 追補」についてご説明しています。

また、発行後は本レポートを用いて株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に推進し、その中でいただいたご意見・ご要望を可能な限り次年度のレポートに反映するように努めていきます。

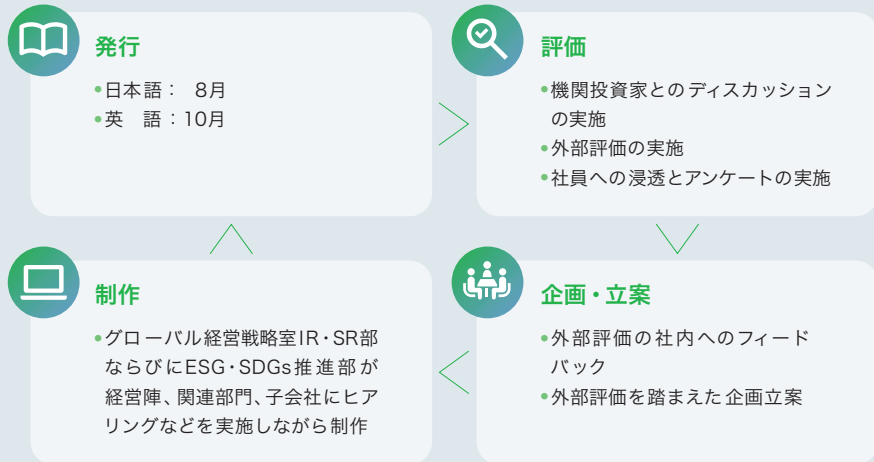
今後も、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに当社グループの価値創造の取り組みについてご理解を深めていただくため、内容の充実を図っていきたく考えています。つきましては、皆さまからの忌憚ないご意見・ご要望を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



常務執行役員 富岡孝行（右から6人目）および「コーポレートレポート2025」制作チーム
グローバル経営戦略室IR・SR部、ESG・SDGs推進部

常務執行役員
グローバル経営戦略室長
富岡 孝行

コーポレートレポートの制作プロセス



Contents

Section 1 大林組のつくる未来と原点

Section 2 グループ概要

Section 3 社会課題と価値創造

Section 4 変革実践に向けて

Section 5 価値創造を支える基盤

Section 6 ガバナンス

Section 7

データセクション

93 財務サマリー

95 グループネットワーク

96 社会貢献

97 会社概要

98 株式の状況

99 ESG外部評価／編集後記



株式会社 大林組

〒108-8502 東京都港区港南2-15-2

TEL 03-5769-1701 (グローバル経営戦略室IR・SR部)

ホームページ: <https://www.obayashi.co.jp>



ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた
見やすいデザインの文字を採用しています。