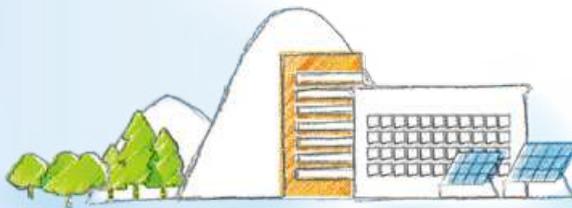


# OBAYASHI コーポレートレポート 2020

統合報告書



# CONTENTS

- 03 大林組グループについて
- 03 ごあいさつ
- 04 大林組基本理念
- 05 Our History
- 07 主要パフォーマンス
- 09 ESG経営を通じた成長戦略
- 09 トップメッセージ



- 13 目指す方向性
- 15 Our Value Creation
- 17 フィナンシャルレビュー



- 19 経営体制
- 23 役員紹介

## 27 特集 建設業の新機軸を拓く



- 29 ESG経営の基盤
- 29 マテリアリティとKPI
- 31 Environment 環境
  - 環境に配慮した社会の形成
- 33 Social 社会
  - 品質の確保と技術力の強化
  - 労働安全衛生の確保
  - 人材の確保と育成
  - 社会貢献活動
- 41 Governance ガバナンス
  - コンプライアンスの徹底
  - 責任あるサプライチェーン
  - マネジメントの推進

- 47 事業報告
- 47 OUR WORKS 大林組グループのものづくり
- 49 建築事業
- 53 土木事業
- 57 開発事業
- 59 新領域事業
- 61 エンジニアリング事業
- 62 原子力事業／ロボティクス事業
- 63 技術開発

- 65 コーポレートデータ
- 65 連結財務サマリー
- 67 グループネットワーク
- 69 組織図
- 70 会社情報／株式情報



### 編集方針

#### 発行目的

本レポートは、大林組および大林組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

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで。一部2020年度の活動も掲載。)

#### 参考にしたガイドライン

IIRC (国際統合報告評議会)「国際統合報告フレームワーク」  
GRI (グローバル・リポーティング・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」

#### 将来の見通しに関する注意事項

本レポートには、大林組および大林組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ある場合、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。



### 情報開示の体系

本レポートには、大林組および大林組グループをご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報は、ウェブサイトに掲載しています。

財務情報	非財務情報
OBAYASHI コーポレートレポート	
ウェブサイト「株主・投資家情報」	ウェブサイト「サステナビリティ」
<a href="https://www.obayashi.co.jp/ir/">https://www.obayashi.co.jp/ir/</a>	<a href="https://www.obayashi.co.jp/sustainability/">https://www.obayashi.co.jp/sustainability/</a>
有価証券報告書 <a href="https://www.obayashi.co.jp/ir/data/fsa_disclosure.html">https://www.obayashi.co.jp/ir/data/fsa_disclosure.html</a>	ESG データブック <a href="https://www.obayashi.co.jp/sustainability/upload/img/esg_data.pdf">https://www.obayashi.co.jp/sustainability/upload/img/esg_data.pdf</a>
決算資料 <a href="https://www.obayashi.co.jp/ir/data/kessan_siryu.html">https://www.obayashi.co.jp/ir/data/kessan_siryu.html</a>	コーポレートガバナンス報告書 <a href="https://www.obayashi.co.jp/company/upload/img/corporategovernance20200626.pdf">https://www.obayashi.co.jp/company/upload/img/corporategovernance20200626.pdf</a>
中期経営計画 <a href="https://www.obayashi.co.jp/company/mid_term_plan.html">https://www.obayashi.co.jp/company/mid_term_plan.html</a>	Obayashi Sustainability Vision 2050 <a href="https://www.obayashi.co.jp/sustainability/vision.html">https://www.obayashi.co.jp/sustainability/vision.html</a>



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



## ごあいさつ

大林組グループは創業以来、「三箴 — 良く、安く、速い」の精神を受け継ぎ、優れた技術による誠実な「ものづくり」を通じて信頼を獲得し、社会と共に歩んでまいりました。

これまで「ものづくり」で培ってきた、構想力、実現力、人間力、これらを強みに新たな領域と可能性を拓いていきます。

2021年に迎える創業130年、そしてその先に目指す将来像の実現に向け、多様化する社会のニーズや課題に向き合い、真摯に取り組むことで、企業価値の向上を図ってまいります。



代表取締役 会長  
大林 剛郎



代表取締役 社長  
蓮輪 賢治

## 大林組グループについて

# 大林組基本理念

大林組グループは、「大林組基本理念」として、創業以来受け継いできた「三箴」を礎に、大林組がめざす姿、社会において果たすべき使命を「企業理念」に、それを実現するための指針を「企業行動規範」に定めています。

我々のサステナビリティへの取り組みは、この「大林組基本理念」の実践そのものと考えています。

### 企業理念

大林組がめざす姿、社会において果たすべき使命  
「地球に優しい」リーディングカンパニー

- 1 優れた技術による誠実なものづくりを通じて、空間に新たな価値を創造します。
  - 2 地球環境に配慮し、良き企業市民として社会の課題解決に取り組みます。
  - 3 事業に関わるすべての人々を大切にします。
- これらによって、大林組は、持続可能な社会の実現に貢献します。

### 企業行動規範

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る企業であり続けるための指針

#### 社会的使命の達成

- (1) 良質な建設物・サービスの提供
- (2) 環境に配慮した社会づくり
- (3) 人を大切にする企業の実現
- (4) 調達先との信頼関係の強化
- (5) 社会との良好な関係の構築

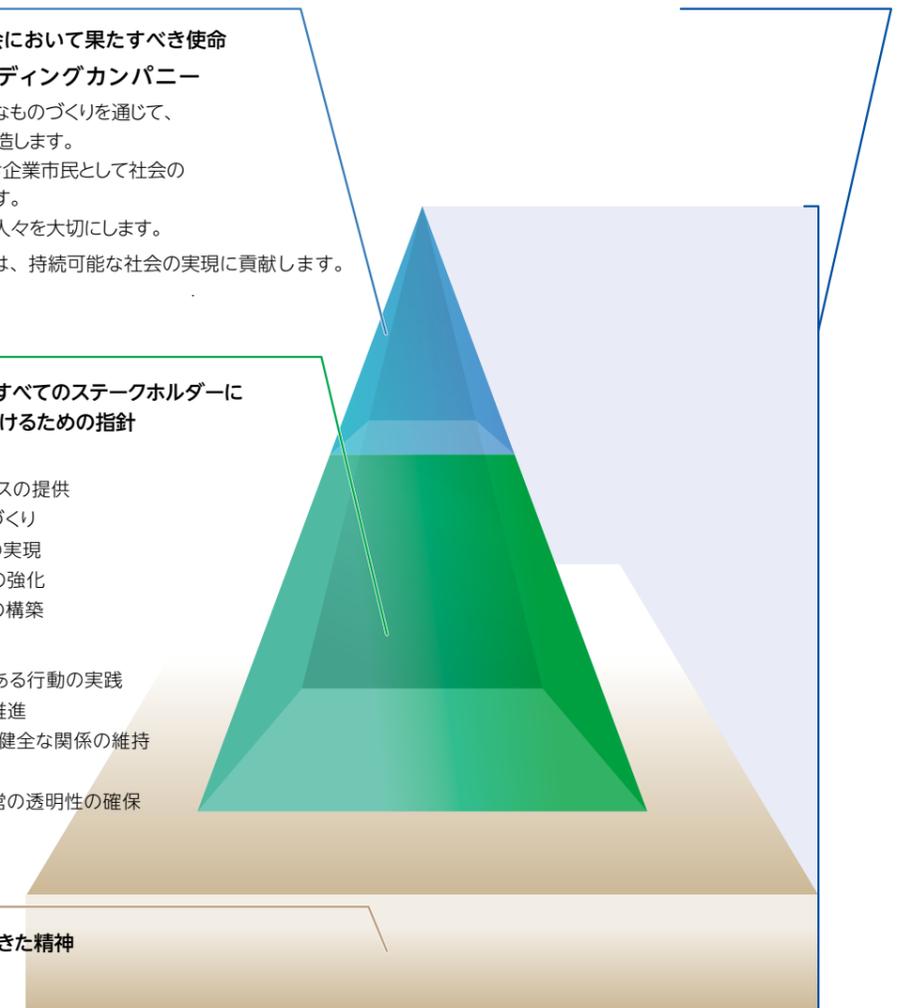
#### 企業倫理の徹底

- (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

さんしん  
三箴

創業以来、受け継がれてきた精神  
良く、安く、速い

### 大林組基本理念



# Our History 「つくる」想いをかたちに。大林組グループのあゆみ

大林組は「誠実なものづくりの姿勢」や「技術力」という先人達から受け継いできたDNAを根幹に、時代を象徴する数々のプロジェクトに携わってきました。日本の近代化を支え、インフラ整備から都市の再開発、災害からの復興事業、海外での開発支援など、変革する社会とともに事業を通じ新たな価値の創造に向けて挑戦を続けています。



1914 東京中央停車場(現：東京駅)



1956 北海道十勝川水系開発の電源開発兼平ダム



1997 東京湾アクアライン



2017 三種浜田風力発電所



1931 建設中の大阪城天守閣



1964 国立代々木競技場第二体育館



2012 東京スカイツリー®



2018 ウォータービュー  
コネクショントンネル  
およびグレートノースロード  
インターチェンジ  
(ニュージーランド)



1970 「人類の進歩と調和」をテーマとした日本万国博覧会(テーマ館)



2019 ジュエルチャンギエアポート(シンガポール)

## 1892-1945

### 日本の近代化を支えた、ものづくりの熱意

当社は創業者・大林芳五郎の進取積極の気概と誠実施工に徹する姿勢、そして確かな技術により、顧客の絶大な信頼と多数の優秀な人材を得てきました。大阪の港湾や工場、鉄道など数々の難工事を手掛け、近代日本の「殖産興業」を支えました。1914年に東京中央停車場(現：東京駅)を完成させた後、関東大震災後の復興などにも貢献し、全国で最大規模の建設会社へと発展していきました。

- 1892 大林芳五郎が大阪で「大林店」を創業
- 1904 店名を「大林組」と定める東京事務所を開設
- 1918 「株式会社大林組」創立

## 1946-1990

### 戦後の経済発展を支えるインフラ建設で事業を拡大

戦後復興のための民間建築や、ダムや発電所、鉄道などの工事に数多く携わり、高度成長期における社会の要請に応えました。西日本で初の超高層となる大阪大林ビル(1973年竣工)をはじめ、数々の超高層ビルを施工しました。施工技術の進歩と経営の合理化のため、1964年から海外留学制度を導入するなど人材育成を進めるとともに、1970年に東京本社を設置するなど社内体制の強化を図りました。

- 1958 大阪証券取引所に株式上場
- 1960 東京証券取引所に株式上場
- 1964 タイに初の海外駐在員事務所開設
- 1965 東京都清瀬市に技術研究所を開設

## 1991-2016

### 国内外で巨大プロジェクトを手掛け「世界の大林組」へ

バブル経済崩壊後の需要低迷に苦しみつつも、高い技術と豊富な実績・人材を活かし、関西国際空港や六本木ヒルズ森タワー、東京スカイツリー®など、ランドマークとなる建物を次々と施工しました。台湾新幹線やドバイメトロなどの海外の超大型工事も完成させ、国際的な飛躍を遂げました。一方で1992年に「環境保全行動計画」を策定し、事業と環境保全を両立させる取り組みも始めました。

- 1991 創業100年
- 1995 東京本社、本店建築部門が品質保証に関する国際規格ISO9001認証を取得
- 1999 全店、全組織でISO14001認証取得達成

## 2017-

### 持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指して

東京アクアティクスセンターやジュエルチャンギエアポートをはじめ、国内外で新たな歴史を刻む建設を続けています。また建築・土木・不動産開発に加え、再生可能エネルギーやPFIを核とした新領域の各事業における深化・拡大と、さらなるグローバル化を図っています。そして最先端の技術を活用し、生産性向上や環境負荷低減、防災・減災など、多様な社会の要請に応える取り組みを進めています。

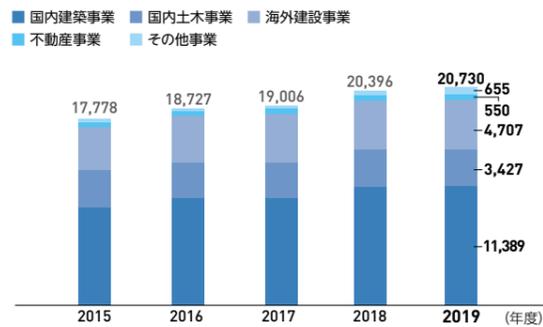
- 2017 「大林組グループ中期経営計画2017」を策定
- 2019 アジア支店および北米支店を設置

# 主要パフォーマンス

## 財務ハイライト(連結)

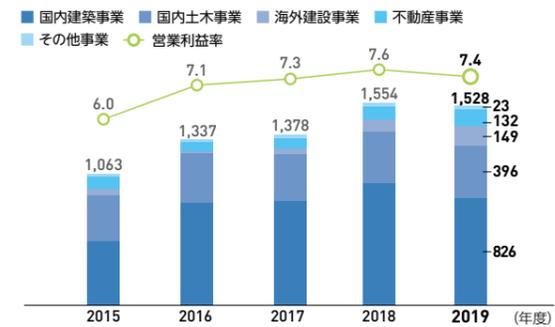
### 売上高

20,730 億円



### 営業利益・営業利益率

1,528 億円 7.4%



## 非財務ハイライト

\*は大林組単体、それ以外はグループ全体の値

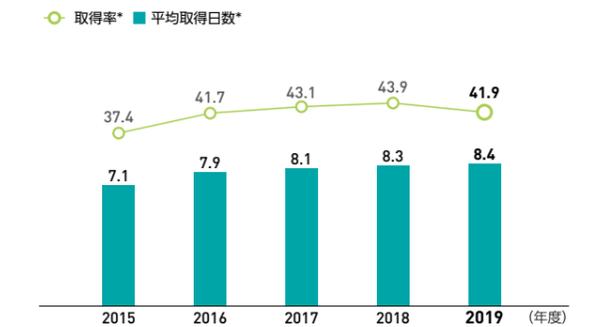
### 従業員数

14,993 人



### 年次有給休暇取得率\*・平均取得日数\*

41.9% 8.4日



### 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE

1,130 億円 14.3%



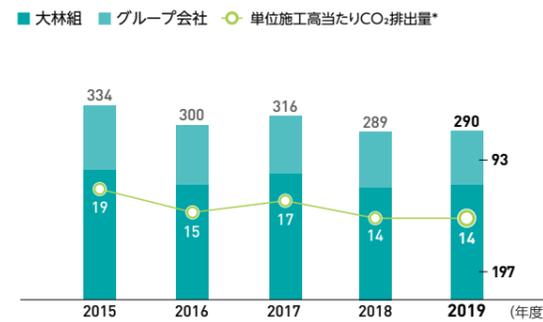
### 自己資本・自己資本比率

8,178 億円 36.7%



### CO<sub>2</sub>排出量・単位施工高当たりCO<sub>2</sub>排出量\*

290 千t-CO<sub>2</sub> 14 t-CO<sub>2</sub>/億円



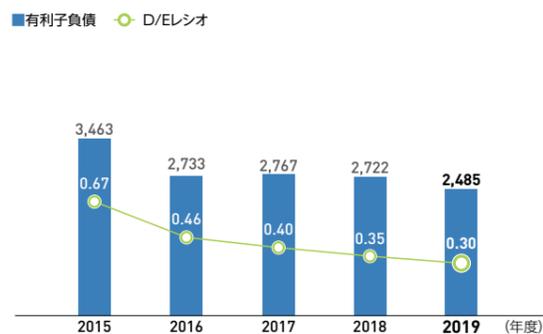
### 廃棄物排出量

216 千t



### 有利子負債(ノンリコース借入金を含む)・D/Eレシオ

2,485 億円 0.30 倍



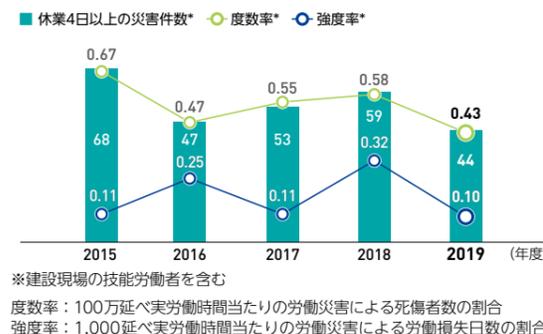
### キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー 2,376 億円



### 建設現場での労働災害発生状況\*\*

休業4日以上の災害件数 44件 度数率 0.43 強度率 0.10



### 社会貢献活動費

約 827 百万円 (2019年度)

# トップメッセージ



## サステナブルな社会の実現に向けて歩み続けます

代表取締役 社長

連輪賢治

### 安全管理とコンプライアンスの徹底

#### 2019年度の振り返りと、現在の大林組グループを取り巻く事業環境についてお聞かせください。

2019年度の連結業績では、旺盛な国内外の建設需要を背景に建築・土木ともに豊富な手持ち工事が順調に進捗したことなどにより、売上高は約2兆730億円となり6年連続過去最高を達成し、営業利益は約1,528億円で2018年度に次ぐ高い水準となりました。また、将来の事業環境の変動に対応できる多様な収益基盤の構築に向けた組織改編を行っています。特に、国内にあった海外支店をアジア支店（シンガポール）と北米支店（サンフランシスコ）に改編し、機械部を再編したロボティクス生産本部の新設、エンジニアリング本部の

独立した本部への改編を実施しました。2020年には営業総本部および関東支店の新設や原子力本部の独立した本部への改編なども進めており、今後の成長を一段と加速させるきっかけになるものと期待しています。

一方、当社の建設現場の安全管理におきましては、2019年度の災害発生件数は2018年度から減少しましたが、誠に遺憾ながら死亡災害が発生しています。2019年1月に「安全管理に関する緊急事態宣言」を発し、全社を挙げて安全管理体制の強化に取り組んできただけに残念でなりません。さらなる安全管理体制の徹底を図り、2020年度こそは必ずや死亡・重大災害を撲滅し、これからも建設現場で働く全員の安全の確保を日々遂行することで無事故・無災害の実現を目指します。

加えて、2019年にはリニア中央新幹線工事の入札に関する当社の独占禁止法違反に伴う営業停止処分があり、当社グループ会社の大林道路ではアスファルト合材の販売価格決定に関し排除措置命令および課徴金納付命令を受けるなど、グループ全体でのコンプライアンスの徹底が最重要課題であると認識しています。引き続き気を引き締めて、コンプライアンスを最優先とする経営を推進し、当社グループの企業文化として定着させていきます。

2019年度は、国内の都市部の大型再開発やインフラの整備・維持修繕など、当社の主要マーケットにおける建設投資は安定的に推移してきました。しかしながら、2020年に入り新型コロナウイルスが世界中で猛威を振るい感染の拡大が続き、世界各地で人々の移動が制限され、生産拠点の相次ぐ操業停止などによりグローバルなサプライチェーンが機能不全に陥りました。2008年のリーマンショック時よりもさらに深刻な未曾有の経済危機に直面する可能性があります。4月には日本国政府による緊急事態宣言を受けて、当社グループでは協力会社を含めた関係者の身体および生命の安全を守ることを第一に考え、国内全域のオフィス部門は原則テレワークを実施しました。また、国内外の建設現場においては、状況に応じてお客様の合意が得られたものについては工事を一時中断しましたが、感染拡大防止策の徹底など安全確保のための対策を整備して施工を再開しています。引き続き、常に最新の動向を把握し、果敢な意思決定を行っていきます。

### ESG経営の推進

#### ESGの取り組みについてお聞かせください。

2019年度には、ESG経営の推進に向けて特定した「6つのESG重要課題」に対して、それぞれにアクションプランおよびKPIを設定し、具体的な事業施策に盛り込んで取り組みを進め、広範な社会課題の解決への貢献を目指しています。例えば、重要課題「環境に配慮した社会の形成」では環境配慮型事業の推進をアク

ションプランの一つに挙げ、そのKPIとして環境性能の高い建物の設計施工案件の割合を設定するなど、事業活動を通じた環境負荷の低減に取り組んでいます。中でも重要課題「品質の確保と技術力の強化」は国内建設事業の持続的な発展のために必須であり、そのアクションプランに挙げた技術力による生産性のさらなる向上が課題となっています。

これは、国内の建設就業者の高齢化および減少や2024年度からの時間外労働の上限規制適用などを前に、協力会社を含めたサプライチェーン全体で早急に解決すべき建設業界共通の課題となっています。当社グループの持続的な成長とともに、建設業界のリーディングカンパニーとして今後の建設業の担い手確保と健全な発展のためにも、全社一丸となって成し遂げていきたいと考えています。

当社グループは、これまでもオイルショック、バブル崩壊、リーマンショック、ドバイショックなど幾多の困難に直面するたび、臆することなく立ち向かい克服して、成長してきました。新型コロナウイルスの感染拡大は想定外の難局を招いていますが、私はさらなる成長に向けて当社グループを変革する機会と捉えています。今こそ、当社グループの描く「目指す将来像」の実現に向けて、「中期経営計画2017」に掲げたESG経営を強固に推進することによりさまざまな課題の解決に真剣に取り組み、成長へのあくなき挑戦を続けていかなければなりません。

### 生産性の飛躍的向上

#### 生産性向上の具体的な取り組みについてお聞かせください。

生産性の向上については、ビッグデータやIoT・AI、ロボティクスなどの活用によりビジネスモデルや業務プロセスを刷新する「デジタル変革」が鍵となります。建設事業を例にとると、BIMやCIMを基盤にデジタル情報を最大限に活用して「ムリ、ムラ、ムダ」を排除しながら、営業・設計・見積・調達・施工・ビ

## トップメッセージ

ル管理・アフターサービスといった一連の建設プロセスを一つひとつ変革していくことが必要です。将来的には、あらゆる建設プロセスが相互につながり、最高水準の生産性を備えた新たな事業モデルを創り上げることが可能であると考えています。

すでに当社グループでは総力を挙げてデジタル変革の推進に向けた技術開発を進めており、技術本部を中心にグローバル経営戦略室、デジタル推進室およびロボティクス生産本部が横断的に連携して、次世代生産システムの開発を加速しています。今後は開発スピードに加え、建設現場など実際の事業活動の場において開発した技術を適用し、具体的な成果に結び付けていく段階に入っていきます。

生産性の向上は、将来的な建設就業者の不足への備えでもあり、ESG重要課題「人材の確保と育成」にも大いに関わるものです。当社グループの競争力の源泉となる経営基盤は人材であり、将来にわたって有能かつ多様な人材を確保するために、魅力ある職場環境の提供とともに働き方改革を推進しています。具体的には建設現場の「4週8閉所」を前提とした長時間労働の改善に向けて、新技術の導入や施工要員の強化を図り、お客様を含めた支援体制を築き上げる取り組みを進めています。

外部環境の変化に対応して成長を続けていくには、技術・人材・情報といった事業を支える経営基盤のたゆまぬ変革が不可欠です。今回の新型コロナウイルスの感染拡大により、個人の価値観や働き方、社会・経

済の流れが大きく変化する契機となる可能性が指摘されています。実際に企業ではテレワークによる在宅勤務が急速に広がるなど、社会全体のデジタル化が猛スピードで進行しています。こうした状況の下、当社グループはデジタルトランスフォーメーションを一気に加速し、成長をけん引する経営基盤の改革として、すべての業務のあり方や働き方を抜本的に見直し、管理部門を含めた飛躍的な生産性向上を目指しています。これを実現することで人材をより創造的で挑戦的な仕事に再配分することが可能となり、施工能力の拡大や多様な収益源の創出など将来の成長につなげていきます。

### 長期ビジョンへの着実な歩み

**ESGやSDGsの視点に基づくグローバル社会からの要請について、どのように対応していくのかお聞かせください。**

当社グループでは2011年に中長期環境ビジョン「Obayashi Green Vision 2050」を策定し、環境に配慮した社会づくりを目標に環境問題の解決に取り組んできました。2019年にはこのビジョンを発展させ、社会情勢や事業環境の変化、経営基盤としてのESGの重要性や社会課題であるSDGs達成への貢献を意識し、長期ビジョン「Obayashi Sustainability Vision 2050」に改訂しました。

当社グループが将来にわたり事業活動を継続するためには、「地球・社会・人」の3つの調和による持続可能な社会の実現が必要不可欠と考え、2050年の「あるべき姿」を「地球・社会・人」のサステナビリティを実現した状態と定義して、当社グループのサステナビリティと同時に追求していきます。その実現に向けて、当社グループ全体でCO<sub>2</sub>排出ゼロを実現する「脱炭素」、すべての人が幸福な社会を実現する「価値ある空間・サービスの提供」、事業に関わる人々と実現する「サステナブル・サプライチェーンの共創」、この3つを2040～2050年の目標に定めています。ESG経営の推進により、当社グループとサブ

ライチェーン全体で目標に向かった取り組みを着実に進めることで、「地球・社会・人」のサステナビリティへの貢献とともに持続的な成長に寄与する強固な経営基盤の構築を目指します。

2050年の「あるべき姿」の実現に向けて、とりわけ「脱炭素」は地球規模の不可避な課題となっています。企業理念に掲げる「地球に優しい」リーディングカンパニーとして、建設を中心としたすべての事業活動において環境負荷低減に向けた取り組みを進める一方、再生可能エネルギー事業にも注力し、政府のエネルギー政策など将来動向を見定めて柔軟な事業展開を図っていきます。加えて現在、気候変動が深刻化する中、不確実性の高い気候変動に戦略的に対応すべく「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」の提言に基づくシナリオ分析を行い、2020年度中の情報開示に向けて準備を進めているところです。今後、建設を中心とした現在の当社グループの事業に対する将来の気温上昇に伴うリスクや機会の検討結果を踏まえ、気候変動による影響への具体的な対応を経営戦略に織り込んでいく考えです。

また、ESGの取り組みは、当社だけでなく国内外のグループ会社や協力会社の社員も含めて理念を共有して、サプライチェーン全体で推進することが重要と考えています。ESG重要課題で掲げた「責任あるサプライチェーンマネジメントの推進」の一環として2020年3月に「大林組グループCSR調達方針」を改訂し、当社社員および協力会社への理解の浸透、周知を図っています。さらに2020年度はグループ会社向けの説明会の開催や、サプライチェーンを含めた当社グループの事業にかかる人権リスクの把握・低減に向けた人権デューデリジェンスを実施する予定です。

### サステナブルな社会の実現

**どのようにサステナブルな社会の実現に貢献していきたいとお考えですか。**

私は、当社グループの経営の根幹である「大林組



基本理念(企業理念、企業行動規範、三箴)」の実践は、ESG経営そのものであると考えています。この大林組基本理念に基づき策定された長期ビジョンが「Obayashi Sustainability Vision 2050」であり、「中期経営計画2017」はその最初のステップと位置付けられ、すべてが持続可能な社会の実現に向かうものです。

改めてESG経営の重要性やSDGsへの貢献の意義を見つめ直すと、当社が掲げてきた「地球に優しい」リーディングカンパニーを目指す「企業理念」、社会から信頼される企業であり続けるための「企業行動規範」、そして創業以来受け継いできた「三箴(良く、良く、速い)」の精神と合致すると感じます。これまで私たちが進めてきた取り組みは正しかったとの確信を持つとともに、この取り組みを次世代に引き継いでいかなければなりません。

「成長」は、企業が外部環境の激しい変化に対応するための力であり、当社グループ存続の大前提です。たゆまぬ変革に向けて「これでいいのか」「いかにあるべきか」と問い続け、あらゆる経営資源を最大限に活用して成長へのあくなき挑戦を実行することにより、これまでの取り組みを確実に次世代に引き継いでいきます。

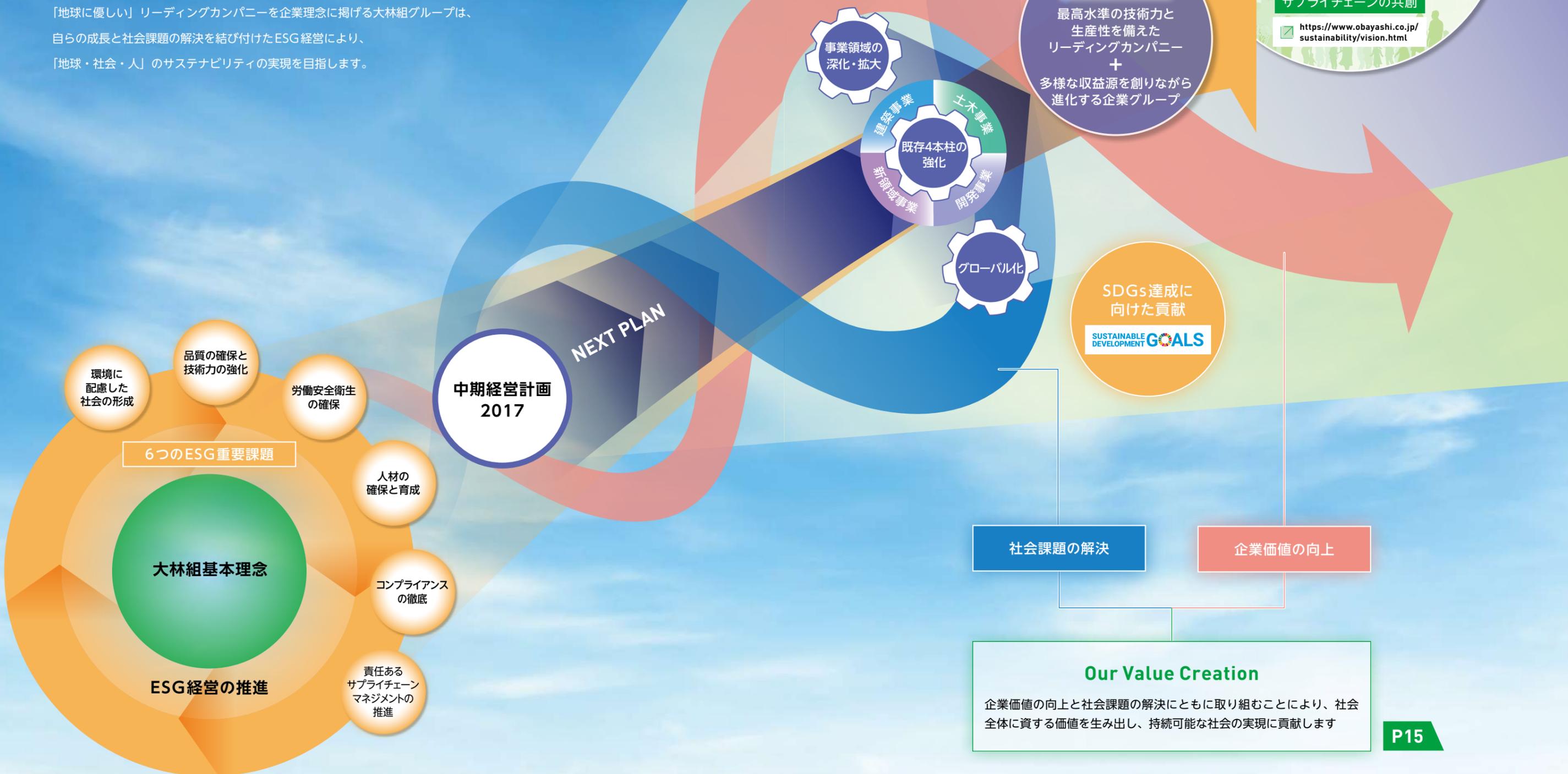
当社グループは、これからも多様化する社会からの要請に真摯に応え、優れた技術による誠実なものづくりを通じてお客様や社会に確かな品質の建設物とサービスを提供し、安全・安心でサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

# 目指す方向性

## 「地球・社会・人」と大林組グループの サステナビリティの実現に向かって

「地球に優しい」リーディングカンパニーを企業理念に掲げる大林組グループは、自らの成長と社会課題の解決を結び付けたESG経営により、「地球・社会・人」のサステナビリティの実現を目指します。

ESG経営を  
通じた成長戦略

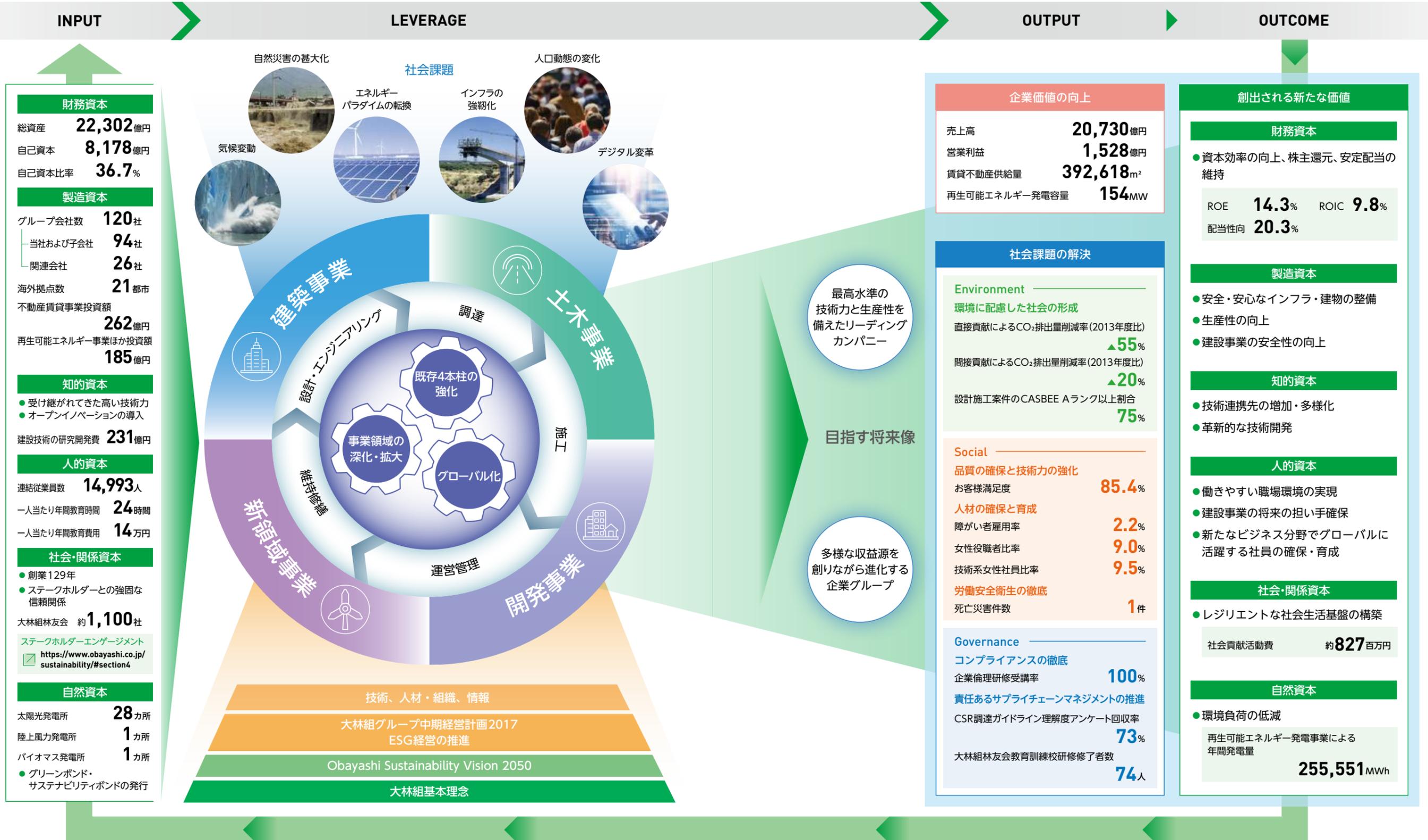


# Our Value Creation — 価値創造ストーリー —

大林組グループは「地球・社会・人」のサステナビリティの実現に向けて、社会の課題に向き合い、ESG経営を基盤としてグループ一体で事業を通じて経済的価値と社会的価値を創出し続けます。この価値創造プロセスの循環により、常に社会とともに新たな価値を生み出しながら持続的な成長を実現していきます。

記載の数値については、2019年度実績または2019年度末数値

ESG経営を通じた成長戦略



# フィナンシャルレビュー

## 持続的な成長と価値創造のため 強固な経営基盤を構築していきます

取締役 副社長執行役員  
**小寺 康雄**

### 2019年度業績の振り返りと2020年度事業環境

2019年度(2020年3月期)は、国内外での豊富な建設需要と、これまでの生産性向上策や投資の結実により、当社グループ連結業績は、売上高は6年連続過去最高、一部の案件で工事損失引当金を計上したものの、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高だった2018年度に次いで過去2番目となりました。

2019年度営業キャッシュ・フローは、国内建設事業における工事代金回収が進んだことなどにより、年間で2,376億円のプラスとなりました。

2020年度は新型コロナウイルス感染拡大により、当社でも4月下旬から一時工事を中断するなど、事業環境が不透明となっていますが、このような中でも、感染防止策を徹底したうえで施工を継続または再開するなど、業績への影響を最低限に抑える方策を取っています。

### 「目指す将来像」実現に向けた投資計画

「中期経営計画2017」では、目指す将来像の実現に向けた「将来への布石」として、5年間で4,000億円の投資計画を掲げ、2019年度末までの累積投資額

は2,734億円となりました。2020年度は、不動産賃貸事業や再生可能エネルギー事業への継続的な投資に加え、次世代生産システムの構築など飛躍的な生産性向上を実現するため、建設技術の研究開発やデジタルトランスフォーメーションの推進にも積極的に投資するほか、先端的技術を持つスタートアップ企業への出資によるアライアンス強化を進めてまいります。

2019年7月に設置した投資委員会では、当社グループの現在の財務内容や保有資産の状況を踏まえた

### 中期経営計画2017 主な経営指標目標値

2021年度末目標値		2019年度末実績
自己資本額	9,000億円	8,178億円
自己資本比率	40%	36.7%
ネット有利子負債 (有利子負債)	ゼロ (2,500億円)	▲664億円 (2,485億円)
2021年度目標値		2019年度実績
売上高	2兆円程度	2兆730億円
営業利益	1,500億円程度	1,528億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,000億円程度	1,130億円
1株当たり当期純利益 (EPS)	150円程度	157円
自己資本当期純利益率 (ROE)	10%超の水準	14.3%

適正な投資規模、各投資案件の投資方針との整合性や事業戦略上の意義のほか、リターンとリスクとの適正なバランス、そして事業化決定後のモニタリングまで、投資活動全般について審査・評価しています。これにより、取締役会などにおいて論点を絞ってより深く充実した審議が可能となり、当社グループの投資活動の着実な推進に寄与しています。

### 中期経営計画2017 投資計画(2017~2021年度)の進捗

	5ヵ年計画	2019年度実績	2019年度までの累計
建設技術の研究開発	1,000億円	231億円	647億円
工事機械・事業用施設	500億円	145億円	344億円
不動産賃貸事業	1,000億円	262億円	1,005億円
再生可能エネルギー事業ほか	1,000億円	185億円	459億円
M&Aほか	500億円	13億円	279億円
総投資額	4,000億円	839億円	2,734億円

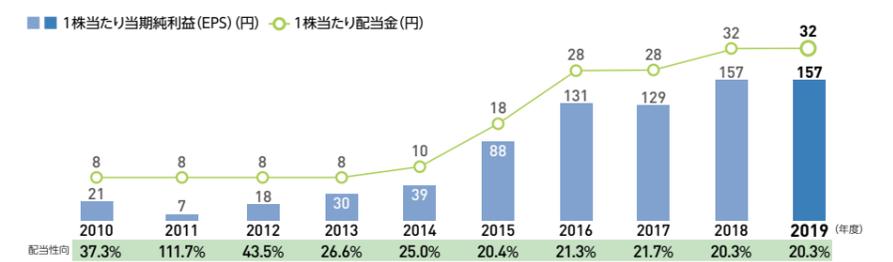
### 資本政策と株主還元方針

2019年6月に社会性および環境貢献の高い活動に用途を限定したサステナビリティボンドを発行し、ESG重視の投資家層へ調達先を広げました。また、再生可能エネルギー事業ではプロジェクトファイナンスを活用するなど、自己資金と負債のバランスを取った資金運用を行っています。

資産のうち大きな比重を占める政策保有株は、顧客との資本関係に基づく高い信頼関係を構築することに大きく貢献し、保有先発注の工事の利益に加え、配当・含み益を勘案した経済合理性は高いものとなっています。毎年定期的に取り締りで審議し、保有意義が薄れた銘柄は過去10年間単体で103銘柄(28%)、847億円を売却しています。

株主還元については、長期にわたり安定した配当を維持することを第一に、財務体質の改善および成長投

### 1株当たり当期純利益(EPS)と1株当たり配当金の推移



資のための内部留保充実を勘案したうえで、連結配当性向20~30%を目安とした利益還元を基本方針としています。

株主・機関投資家の皆様とのエンゲージメントを2019年度中に多数実施しました。今後も充実した開示と対話を重ね、相互理解を深めるとともに、現在の成長投資を確実に将来の利益向上に結び付け、株主の皆様へのリターン増加に努めてまいります。

### 持続的な成長と価値創造へ向けて

当社グループは2017年度から、「目指す将来像」とその実現に向けて「中期経営計画2017」に基づき、「強固な経営基盤の構築」と「将来への布石」にグループ一体となり取り組んできました。これまでの好調な事業環境を背景に過去最高水準の利益を上げ、当初描いたB/Sのあるべき姿としての経営指標目標(自己資本9,000億円、自己資本比率40%)の達成も視野に入ってきました(2019年度末の自己資本額8,178億円、自己資本比率36.7%)。

しかしながら、M&Aを含む多様な事業ポートフォリオの構築、新収益源創出への取り組み、情報基盤をはじめとする経営基盤の構築はまだ十分に進捗しているとは言えず、将来の成長に向けて課題を残しています。

一方、新型コロナウイルス感染拡大により、世界経済は大きな打撃を受け、反グローバル化の動きや景気後退リスクも顕在化しています。

こうした状況の下、当社グループでは、将来の成長に向けて、これを機に「働き方改革」と「デジタルトランスフォーメーション」を一気に加速してまいります。そのための効率的な資金配分や人材への投資を着実に実施し、多様な収益源と強固な財務基盤の構築につなげ、価値を創出し続ける企業として新たな姿をお見せしたいと考えています。

# 経営体制

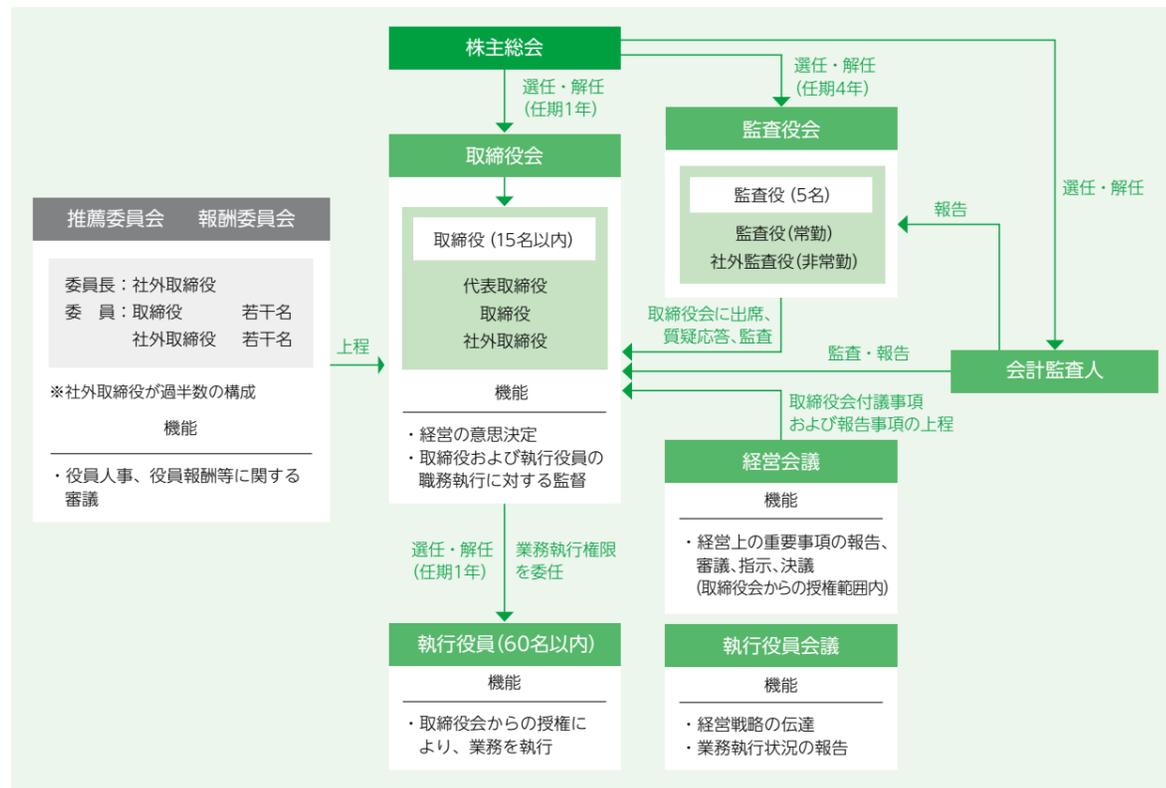
## 基本的な考え方

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・果敢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。

## 経営体制

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

経営体制図



## コーポレートガバナンス体制の概要 (2020年6月24日現在)

● 組織形態	監査役設置会社	● 監査役 人数	5名
● 取締役	定款上の員数	うち社外監査役	3名
	人数	● 独立役員的人数	8名
	うち社外取締役	● 執行役員制度	あり
	任期	● 会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
	報酬	● 任意の委員会	役員人事に関する推薦委員会 役員報酬に関する報酬委員会
			業績への貢献に応じた基本報酬および株式報酬

📄 [コーポレートガバナンス報告書](https://www.obayashi.co.jp/company/upload/img/corporategovernance20200626.pdf) <https://www.obayashi.co.jp/company/upload/img/corporategovernance20200626.pdf>

## ■ 推薦委員会、報酬委員会

推薦委員会、報酬委員会は、いずれも社外取締役を委員長とし取締役2名、社外取締役5名の7名により構成されています。それぞれ役員人事、役員報酬等に関する審議を行い、結果を取締役に上程しています。これにより、役員人事および役員報酬額等の決定プロセスなど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を取締役会が定期的に監督しています。2019年度の推薦委員会、報酬委員会の各委員の出席率は100%です。

## ■ 近年のコーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

	2004年度	2005年度	2007年度	2013年度	2015年度	2018年度	2019年度	2020年度
取締役数		50名以内→15名以内						
取締役任期			2年→1年					
独立社外取締役				0名→1名	1名→2名	2名→3名		3名→5名
監督と執行の分離								執行役員制度の導入
社外監査役								2名→3名
役員報酬								業績連動型株式報酬制度の導入
委員会の設置								推薦委員会、報酬委員会の設置 推薦委員会、報酬委員会の委員長を社外取締役に変更、委員の過半数を社外取締役に変更

## 社外取締役および社外監査役の設置

当社は、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役5名および社外監査役3名を選任しています。社外取締役は会社から独立した立場で経営効率向上のための助言、経営全般の監督を行い、社外監査役は経営者から独立した立場で第三者的な視点からチェックすることでそれぞれコーポレートガバナンスを有効に機能させる役割を担っています。

なお、当社は独立性に関する基準を含む社外役員(社外取締役および社外監査役)の選任基準を、以下のとおり定めています。

## 📄 社外役員候補者の選定要件

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

## 取締役・監査役へのトレーニング

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に当たり、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などをテーマとした外部講師による研修会を毎年実施しています。また、必要に応じて外部セミナーへの参加など、取締役および監査役にトレーニングの機会を提供しています。監査役については、社外講習会に定期的に参加し、監査役役割と責務の理解向上および必要な知識の習得に努めています。

2019年4月にはESG経営の観点から、取締役・監査役およびグループ会社の取締役などを対象に、SDGsや気候変動対策、リスクマネジメント、人権などサステナビリティをテーマとした研修を実施しました。

## 経営体制

### 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携

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」の定めにも則り、内部監査部門である業務管理室が、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、監査役と業務管理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。

### 報酬額の決定方針

取締役および執行役員報酬については、優秀な人材を確保するとともに、業績の向上・企業価値の増大に対する各取締役などへのインセンティブ効果が発揮されるよう、業績への貢献実績に応じて、事業年度ごとに基本報酬および業績連動型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、基本報酬については、役位と業績貢献ランクに応じた報酬額のテーブルを報酬委員会の審議を経て取締役会が定め、毎事業年度終了時に、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）にて個々の取締役などの業績貢献度を査定することにより、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60百万円以内を限度に、次年度の報酬額を決定しています。

2015年度から導入している業績連動型株式報酬制度は、特に中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識をより高めることを目的としており、各事業年度の業績目標の達成度などに応じて取締役など（社外取締役および海外居住者を除く）に当社株式を支給する制度です。株式支給基準については、予め報酬委員会の審議を経て、取締役会において決定しています。

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、監査役協議により、常勤・非常勤などの別に応じて報酬額基準を予め策定し、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(2019年度)

役員区分	報酬等の総額
取締役(10名)	483百万円
監査役(5名)	90百万円
取締役および監査役のうち社外役員(6名)	65百万円

(注) 上記には、社外取締役3名を除く取締役7名分の業績連動型株式報酬の費用計上額15百万円が含まれております。

### 会計監査人の報酬等の額(2019年度)

区分	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	107百万円	1百万円
連結子会社	81百万円	3百万円
計	189百万円	4百万円

会計監査人の名称 EY新日本有限責任監査法人

### 内部統制システムの構築・運用

当社では、グループ全体の業務を適正に遂行するため、会社法および会社法施行規則に基づく内部統制システムを構築・運用しています。

### 取締役会の実効性評価

取締役会の規模、構成、運営方法、審議状況、支援体制などに対する各取締役および各監査役の評価および意見をもとに、外部の弁護士事務所の助言を受けながら取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。具体的には、取締役会の運営面について各取締役および監査役に対して年1回アンケートを実施し、結果を取締役に報告するとともに、その後の運営などに反映しています。2019年度においても評価

を実施し、取締役会全体の実効性は確保されていると判断しています。実効性評価の結果を受けた改善事例として、社外取締役の当社事業への理解促進のため、定期的に国内外事業所を視察する機会を設けるなどの対応を行っており、今後も取締役会のあり方や運営方法については、各取締役および各監査役の意見を踏まえ適宜改善を図ります。

### 株主等との対話

当社は、株主総会を株主の皆様との重要な対話の場と位置付けており、社長による事業報告、取締役などによる質疑応答などを通じて、株主の皆様との建設的な対話の促進を図っています。さらに、第2四半期決算および年度決算後には決算説明会を開催し、第1四半期決算および第3四半期決算後には電話会議による決算説明を行っています。そのほか、現場見学会の開催、証券会社主催の投資家カンファレンスやスモールミーティングへの出席などの活動も行っています。

### IR活動

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

### リスクマネジメント

当社グループでは、企業活動に伴うリスクの的確な把握とその防止、または発生時の影響の最小化に努めることが、企業価値の向上とステークホルダーに対する社会的責任を果たすことにつながると考え、グループ全体を包括するリスク管理体制を構築しています。

### リスクマネジメント

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

### リスク管理体制

重要な意思決定事項に関しては、取締役会・経営会議に付議し、個別事案ごとにリスクを抽出・評価のうえ、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・低減策を講じたうえで業務を遂行するとともに、内部監査部門である業務管理室が、各部門のリスク管理状況を監査しています。

### 情報セキュリティ

情報資産を3つのリスク（自然災害やインフラの障害などの不可抗力に起因するリスク、社内の情報管理に起因するリスク、社外からの不正アクセスなどに起因するリスク）から守るため、セキュリティ体制を整備するとともに、緊急事態の発生に備えた予防対策を講じています。また、情報セキュリティに関する教育を全社員、協力スタッフおよび協力会社に対し継続的に実施し、情報資産の利用者および管理者の意識の向上を図っています。

加えて当社では、情報化社会の進展に伴い2005年に定めた「個人情報保護方針」に基づき、お客様の個人情報の適正な取り扱いについて全社員への徹底を図っています。

### 事業継続計画(BCP)の取り組み

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(BCP)を策定し、事業中断の未然防止や、万が一中断した場合の早期復旧を行うための対策を立案・実施しています。例えば、地震による災害発生時には、現場の被害状況を確認するメールが自動配信されます。これにより、速やかに現場の被害状況が確認できるため、早期に復旧対応にあたることができます。さらに、震災発生時への備えとして、全店で年2回震災訓練を実施しています。2019年度は「南海トラフ巨大地震」および「各本支店が被災する地震」を想定した震災訓練を実施しました。

# 役員紹介

(2020年6月24日現在)

## 取締役



**大林 剛郎**  
代表取締役会長

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(現任)



**蓮輪 賢治**  
代表取締役

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



**浦 進悟**  
代表取締役

1973年4月 当社入社  
2007年8月 執行役員  
2010年4月 常務執行役員  
東京本店建築事業部副事業部長  
2012年4月 専務執行役員 東京本店建築事業部長  
2015年4月 東京本店長  
2017年6月 代表取締役 副社長執行役員(現任)  
2019年4月 建築本部長(現任)  
2020年4月 営業本部長(現任)



**新任**  
**小林 洋子**  
社外取締役<sup>\*1</sup>

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

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



**新任**  
**折井 雅子**  
社外取締役<sup>\*1</sup>

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 サントリーウェルネス(株)専務取締役  
2019年4月 サントリーホールディングス(株)顧問(現任)  
(公財)サントリー芸術財団サントリーホール 総支配人(現任)  
2020年6月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況:  
(公財)サントリー芸術財団サントリーホール 総支配人

※1 会社法第2条第15号に規定する社外取締役



**佐藤 健人**  
代表取締役

1975年4月 当社入社  
2011年4月 執行役員  
東京本店土木事業部担任副事業部長  
2015年4月 四国支店長  
2016年4月 常務執行役員  
2018年3月 専務執行役員  
土木本部長  
2018年6月 取締役  
2019年4月 代表取締役 副社長執行役員(現任)  
2020年4月 安全品質管理本部長(現任)



**小寺 康雄**  
取締役

1977年4月 当社入社  
2010年4月 執行役員 本社経理部長  
2012年4月 常務執行役員  
2015年4月 専務執行役員  
2017年4月 開発事業本部長  
2018年6月 取締役(現任)  
2020年4月 副社長執行役員(現任)



**村田 俊彦**  
取締役

1977年4月 当社入社  
2012年4月 執行役員  
大阪本店建築事業部担任副事業部長  
2015年4月 常務執行役員  
大阪本店建築事業部副事業部長  
2017年4月 建築本部長  
2018年3月 専務執行役員(現任)  
2018年6月 取締役(現任)  
2019年4月 東京本店長(現任)

## 監査役



**上野 晃**  
常勤監査役

1977年4月 当社入社  
2010年4月 執行役員 本社人事部長  
2012年4月 常務執行役員  
2015年4月 札幌支店長  
2018年3月 顧問  
2018年6月 常勤監査役(現任)



**新任**  
**齋藤 正博**  
常勤監査役

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



**横川 浩**  
社外監査役<sup>\*2</sup>

1970年4月 通商産業省入省  
1999年9月 同省生活産業局長  
2000年6月 同省退職  
2000年7月 日本貿易振興会理事  
2002年7月 同上退任  
2002年8月 大阪瓦斯(株)顧問  
2003年6月 同社常務取締役  
2005年6月 同社代表取締役 専務取締役  
2008年6月 同社代表取締役 取締役副社長  
2009年6月 同社代表取締役 副社長執行役員  
2011年4月 同社取締役  
2011年6月 同上退任  
2011年7月 (一社)日本商事仲裁協会 理事長  
2015年6月 同上退任  
当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況:(公財)日本陸上競技連盟 会長  
(一社)電気自動車普及協会 会長  
(一財)素形材センター 会長  
(一財)生涯学習開発財団 代表理事

※2 会社法第2条第16号に規定する社外監査役



**佐藤 俊美**  
取締役

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



**大竹 伸一**  
社外取締役<sup>\*1</sup>

1971年4月 日本電信電話公社入社  
2002年6月 (株)エヌ・ティ・ティ エムイー東京 代表取締役社長  
2004年6月 西日本電信電話(株)常務取締役  
2006年6月 同社代表取締役常務取締役  
2007年6月 同社代表取締役副社長  
2008年6月 同社代表取締役社長  
2012年6月 同社取締役相談役  
2013年6月 当社社外取締役(現任)  
2014年6月 西日本電信電話(株)相談役  
2018年7月 同社シニアアドバイザー



**小泉 慎一**  
社外取締役<sup>\*1</sup>

1971年4月 東レ(株)入社  
2004年6月 同社取締役  
2006年6月 同社常務取締役  
2007年6月 同社専務取締役  
2008年6月 同社代表取締役副社長  
2013年6月 同社相談役  
(株)東レ経営研究所 取締役会長  
2015年6月 東レ(株)顧問  
当社社外取締役(現任)  
2017年6月 (株)ディー・エヌ・エー 社外監査役(現任)

重要な兼職の状況:  
(株)ディー・エヌ・エー 社外監査役  
(株)国際協力銀行 社外取締役  
(株)Preferred Networks 社外取締役

重要な兼職の状況:  
アサヒグループホールディングス(株)  
取締役会長 兼 取締役会議長  
(株)ニュー・オータニ 社外取締役  
(株)リクルートホールディングス 社外取締役



**泉谷 直木**  
社外取締役<sup>\*1</sup>

1972年4月 アサヒビール(株)入社  
2000年3月 同社執行役員  
2003年3月 同社取締役  
2004年3月 同社常務取締役  
2006年3月 同社常務取締役 兼 常務執行役員  
2009年3月 同社専務取締役 兼 専務執行役員  
2010年3月 同社代表取締役社長

2011年7月 アサヒグループホールディングス(株)  
代表取締役社長 兼 COO  
2014年3月 同社代表取締役社長 兼 CEO  
2016年3月 同社代表取締役会長 兼 CEO  
2018年3月 同社代表取締役会長  
2018年6月 当社社外取締役(現任)  
2019年3月 アサヒグループホールディングス(株)  
取締役会長 兼 取締役会議長(現任)

## 役員紹介

(2020年6月24日現在)

## 執行役員

社長				
運輸 賢治				
副社長執行役員				
浦 進悟 建築全般・建築本部長 兼 営業総本部長	掛布 勇 大阪本店長 兼 夢洲開発推進本部長	佐藤 健人 土木全般・ 安全品質管理本部長	小寺 康雄 事務全般・ ハラスメント対策室長	
専務執行役員				
中村 美治 アジア支店長	村田 俊彦 東京本店長	大塚 二郎 開発事業本部長	笹川 淳 大阪本店建築事業部長 兼 営業総本部副本部長 兼 夢洲開発推進本部副本部長	
野平 明伸 土木本部長				
常務執行役員				
引田 守 九州支店長	秀高 誠 広島支店長	梶田 直揮 技術本部長・ 情報システム担当	村上 考司 名古屋支店長	小野崎 寛和 北米支店長
黒川 修治 東京本店土木事業部長	松本 伸 土木本部生産技術本部長	大川 勝義 東京本店丸の内1-3JV 工事事務所総括所長	瀬古口 芳実 横浜支店長	山本 裕一 テクノ事業創成本部長
國枝 剛二 建築本部副本部長 (建築設備・リニューアル担当)	長谷川 仁 営業総本部営業担任本部長	山元 英輔 土木本部副本部長(海外担当)	清見 敏郎 東京本店建築事業部長	
佐藤 俊美 グローバル経営戦略室・デジタル推進室・人事部・財務部・経理部担当 兼 グローバル経営戦略室長 兼 東京本店統括部長(生産事務担当)	多尾田 望 関東支店長			
執行役員				
塙 守幸	竹内 孝	塔本 均	川崎 満	川口 晋
和國 信之	勝俣 英雄	川上 宏伸	佐々木 嘉仁	永井 靖二
東出 明宏	池田 恭二	嘉藤 洋光	賀持 剛一	後藤 和幸
佐藤 公彦	佐野 功	高橋 太	種田 裕	新田 浩二郎
森田 康夫	矢野 基	今塚 善勝	枝常 茂	渋谷 仁
竹内 淳	松田 勝彦	安井 雅明	岡野 英一郎	鬼頭 俊郎
山中 司信				

## 社外取締役および社外監査役からのコメント

## ■ 社外取締役

## 大竹 伸一

リスク管理の強化を図るため、「投資委員会」を新設し、第三者的な立場で多方面からのリスクの検討が行われています。また、取締役会での議論が業務執行にも反映されており、ガバナンスに対する取り組みは年々向上しています。大林組の今後の課題は、建築・土木事業以外の事業分野の構築であり、再生可能エネルギー分野・スタートアップ企業への投資・知財の活用について今後とも積極的に発言していきます。

## 小泉 慎一

取締役会の実効性を担保するために、役員アンケートの結果も積極的に活用して、推薦委員会・報酬委員会の改編などさまざまな取り組みが着実に進められています。また、ESG・SDGsの視点を積極的に取り入れた大林組の持続可能な成長戦略を実現するために、海外拠点(子会社)とのグローバル連携、新規事業分野への取り組み、技術開発戦略等に関して、取締役会、社長ヒアリング、海外関係会社視察等の場で積極的に発言しています。

## 泉谷 直木

社外取締役として2019年はガバナンス改革、リスク管理、外部コミュニケーションの3点に注力してきました。2020年はこれらに加えて、株主価値向上を前提として企業価値の中長期的向上に取り組むと考えています。コーポレートブランドの見直し、中期経営計画、サステナビリティなどがテーマとなります。取締役会は非常にオープンで風通しが良く、発言もしやすく、深い議論ができるものと期待しています。

## ■ 社外監査役

## 横川 浩

「雨降って地固まる」最近の大林組の様子を見ながら思うことは、まさにこの点です。リニア中央新幹線の工事入札に係る独占禁止法違反事件という厳しい経験を経て、組織としての会社も、また個々の社員についても、コンプライアンスに対する確固たる姿勢が会社の「文化」になってきていることを心強く感じます。受動態から能動態の規範意識になることが「文化」への昇華であり、「自主」「自律」「自浄」こそがガバナンスの要諦であると考えます。

## 中北 哲雄

独占禁止法違反再発防止に向けての社内意識に緩みはないと感じますが、これを含めてコンプライアンスの徹底については、監査役として今後も常に重視していきます。

また、企業を取り巻く世界・社会の変化は、ときには想像を大きく超えるものがありますが、常に真正面から事態を捉えて、透明かつ果敢な対応がなされるような自由な社風の維持・向上に向けても監査役の立場から検証していきます。

## 中村 明彦

大林組の監査役監査においては、社外監査役は常勤監査役とともに、本社機能はもとより全国の本支店および主要子会社に対して関係者の真摯な協力の下に往査できるオープンマインドな環境があり、広範な業務を実感をもって理解することに役立っています。このような環境も可能な限り活用しながら経営活動のより適切な把握に努め、さまざまな経営課題に関して独立した客観的な視点から会社の健全な発展につながる提言をするように心掛けています。

**P** LACE  
シリコンバレーが舞台

2017年、大林組グループはオープンな協創の場を求めて、北米シリコンバレーの地にSilicon Valley Ventures & Laboratory (SVVL) を設立しました。先端技術を持つ研究機関やスタートアップ企業を探し出し、彼らと協働するためのラボ(実験場)を設置して、実際に技術検証を行うなどグループのイノベーションをけん引する拠点へと着実に成長してきました。多様な背景を持つ人々が活発に議論を交わすシリコンバレーの文化は、当社のR&D活動に日々刺激を与えてくれています。

**P** EOPLE  
コラボレーションのすそ野を広げる

建設業界における新たな価値創造の鍵は、多様性を持った独自の“有機的エコシステム”の構築にあります。それに向けて大林組グループでは、世界有数の研究機関であるSRI Internationalとの戦略的パートナーシップ締結をはじめ、建設テック\*に特化したベンチャーキャピタル(VC)への出資、世界のAIシーンをけん引するNVIDIA社とのパートナーシップ締結、そしてオックスフォード・イノベーション・ソサエティやスタンフォード CIFEといった産学連携国際ネットワーク組織への参画など、協創のすそ野を広げる取り組みを進めることにより、グループ内のオープンなマインドを醸成しています。

\*建設テック(CON-TECH)：IT技術を建設分野に応用した新しい技術やサービス、技術革新の流れの総称のこと



3つの **P** を通じて  
イノベーションを推進

**P** ROCESS  
イノベーションを生み出す仕組みづくりを



SVVLは設立以来、イノベーション文化醸成のため、「大林チャレンジ」と銘打った建設テックを中心とした最新技術の利活用について討議するイベントを開催しています。当社グループが抱える課題を提示したうえで、スタートアップ企業などからそれを解決する技術を募り、実際に協業から直接出資、そして製品化や事業化にまで発展したケースも複数出てきています。

今後もイノベーション活動を深

めるために、デザイン思考やビジネスモデルキャンバスなどの思考法を共通言語化するなど、イノベーション精神を当社の文化に取り入れるための工夫と努力を、多様なスタートアップ企業との協業を通じて積み重ねています。



新しい価値の創出・提供(=イノベーション)を通じて大林組が目指すもの

建設業の新機軸を拓く

VUCA\*と称される激動の現代、AIやロボティクスなどの先端技術は指数関数的に進化し、社会やビジネス環境の多様性と複雑性はかつてないほどに増えています。大林組グループは、未来予測が難しい時代にあいながらも、持続可能な成長を実現するための原動力として「イノベーション精神」の醸成が喫緊の課題であると認識し、「デジタル変革」を含めた企業改革を通じて、建設の新機軸を拓く取り組みを進めています。

\*VUCA: Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の4つのキーワードの頭文字

CLOSE UP

スタートアップとともに  
成長過程を歩む

CASE 01 StructionSite

「StructionSite」は、建設現場において360°カメラで撮影した全天球画像や動画を図面上に配置して手軽に管理するクラウドサービスです。建設業界出身のエンジニアが創業した同名のスタートアップ企業が提供し、2016年の創業から短期間のうちに北米で230社以上の顧客を獲得しています。当社は「大林チャレンジ」を通じて同社と知り合い、2018年の資本参画を契機に国内外の建設現場に同サービスを導入、機能拡充を支援してきました。2020年4月には、(株)チェンジおよび当社グループのオーク情報システムを代理店として日本での販売を開始しました。

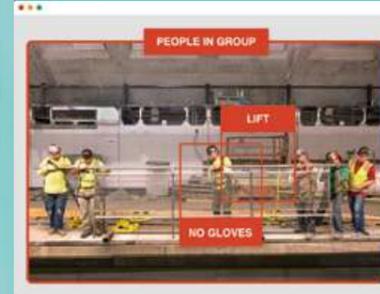


CASE 02 Arevo



3Dプリンターのコア技術として①FEM

CASE 03 Smartvid.io



建設業に特化したAIエンジンを開発し、AIを活用し、メーカーを問わずに重機の解析最適化ソフト、②True 3Dの6軸口

CASE 04 SafeAI



写真・ビデオなどから不安全行動の分析 自律運転を可能にする技術を、鉱山開発ポット、③高強度カーボン複合素材の3

VOICE 社内外を巻き込む大きなムーブメントへ



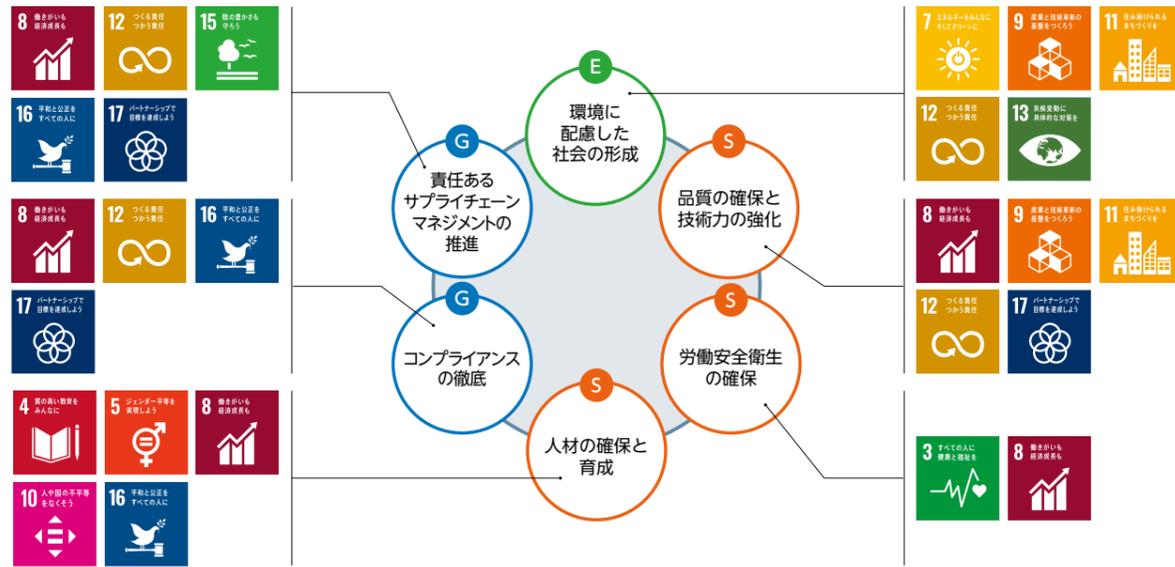
経営基盤イノベーション推進部長 堀井 環

大林組グループのイノベーション活動は、建設テック分野で最も影響力のあるBuiltWorlds社の「2019 Venture Investors 50 List」に国内建設会社として初めて選出されるなど、高い評価を受けています。今後、お客様へ新たな価値を提供し、当社グループの持続可能な成長につなげていくためには、今までの各人の仕事のやり方や会社全体の業務プロセスをも変えていく土壌づくりが不可欠です。「当たり前」と感じている今の業務を新たな視点で点検すると、新しい可能性が見えてくることがあります。そのような内発的な声に耳を傾けながら、未来の大林組を拓くイノベーション活動を、社内外の方々を巻き込みながら、より大きなムーブメントへとつなげていきたい—これこそが、我々が目指す変革です。

# マテリアリティとKPI

## ■ 大林組グループのESG重要課題(マテリアリティ)

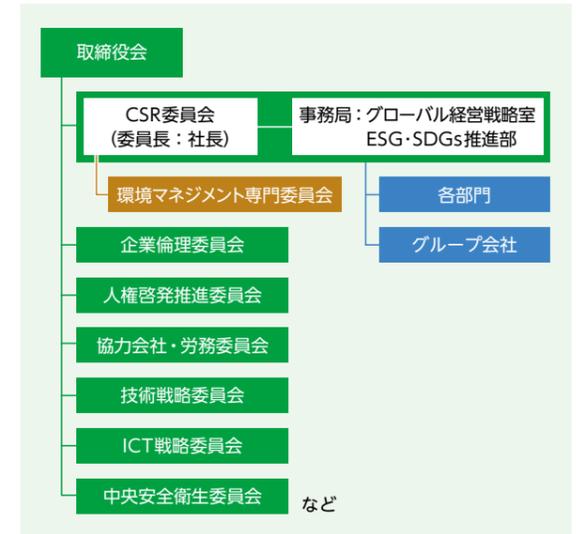
当社グループでは、ESG経営を推進するうえで6つのESG重要課題を特定しています。中期経営計画に基づく事業施策にマテリアリティを組み込み推進するとともに、SDGsと関連付けて活動することで、中長期的な成長と持続可能な社会の実現を目指します。



## ■ 推進体制

「大林組基本理念」に基づいた企業活動を実践するために、社長を委員長とし、各本部長などの執行役員を委員とする「CSR委員会」を設置しています。

CSR委員会は年1回開催され、CSRに関する基本方針や具体的な活動計画の策定および活動実績のレビューを行っています。グローバル経営戦略室ESG・SDGs推進部がCSR委員会事務局を務めており、同部はサステナビリティに関する施策の立案・推進および情報発信・社内浸透を担当し、グループ一体での取り組みを推進します。また、サステナビリティに関する特に重要な事項については取締役会に付議しています。



## ESG経営の推進 マテリアリティに基づき設定したKPIに対して、毎年度進捗状況を確認しPDCAサイクルによる推進活動を行っています。

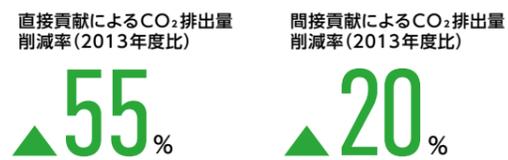
マテリアリティ	アクションプラン	KPI	2019年度実績	2020年度目標	2021年度目標	参照ページ	
E 環境に配慮した社会の形成	環境配慮型事業の推進	設計施工案件(2,000m <sup>2</sup> 以上)の内、CASBEE Aランク 不動産賃貸事業投資額に占めるサステナビリティ関連	以上の割合 投資額の割合	75% 92.7%	70%以上 90%以上	P.31	
	再生可能エネルギー事業の推進	再生可能エネルギー事業による年間発電量	255,551MWh	288,000MWh以上	370,000MWh以上		
	脱炭素の推進	直接貢献によるCO <sub>2</sub> 排出量削減率(2013年度比) 間接貢献によるCO <sub>2</sub> 排出量削減率(2013年度比)	▲55% ▲20%	2030年度までに▲85% 2030年度までに▲25%			
	循環型社会の実現への貢献	建設廃棄物の単位施工高当たり排出量	17.8t/億円	14t/億円以下			
	確かな品質の追求	お客様満足度	85.4%	90%以上	100%		
S 品質の確保と技術力の強化	技術力による生産性のさらなる向上	建設事業の生産性向上率(2016年度比)	2.0%	2021年度までに10%以上		P.33	
	良好な施工管理体制の維持	施工管理にかかる重点資格保有率 対象資格:技術士/ 一級建築士/一級施工管理技士(建築・土木・管工事・電気設備)	80.2%	80%以上を継続			
	労働安全衛生の確保	労働安全衛生マネジメントシステムの徹底	死亡災害件数 労働安全衛生マネジメントシステム評価項目達成度	1件 83.3%	0件 90%以上		P.35
S 労働安全衛生の確保	働き方改革の推進	建設現場の4週8閉所実施率 男性の育児休職および育児目的休暇取得率	23.4% 13.5%	40%以上	100%	P.37	
	人材の確保と育成	障がい者雇用率	2.2%	2.4%	2.4%以上		
		ダイバーシティの推進	女性役職者比率	9.0%	2024年までに10%		
		技術系女性社員比率	9.5%	2024年までに10%			
G コンプライアンスの徹底	企業倫理プログラムの推進	企業倫理研修受講率	100%	100%		P.43	
	情報セキュリティ管理の徹底	情報セキュリティ研修受講率	99.3%	100%			
G 責任あるサプライチェーンマネジメントの推進	CSR調達の推進	CSR調達ガイドライン理解度アンケート回収率 建設資機材のグリーン調達率	73% 43.1%	100%	50%以上	P.45	
	技能労働者の育成支援	スーパー職長およびスーパーオペレーター認定者数	456人	前年度比増加			
		大林組林友会教育訓練校研修修了者数	74人	前年度比増加			

## 環境に配慮した社会の形成

見据えるSDGs



### KPIの進捗(2019年度実績)



#### 基本的な考え方

持続可能な社会を実現するため、低炭素・循環・自然共生社会づくりに取り組みます。

#### 環境方針

#### 基本理念

大林組は、「地球に優しい」よき企業市民として、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、すべての事業活動を通じてあるべき未来の社会像を描き、持続可能な社会の実現に向けて貢献します。

#### 環境マネジメントシステム

当社は、全社で環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、運用しています。ISO14001の認証は1999年までに国内の全組織を対象に取得しています。社長を委員長とする「CSR委員会」の下部組織として、環境担当役員を委員長とした「環境マネジメント専門委員会」を設置、基本方針の策定、EMSの実績評価に基づく目標や活動の見直しを通じて継続的改善を図っています。

#### 環境法令の遵守

当社は、建設工事に関係する環境法令を遵守し、適切に対応しています。また、全国の拠点に環境法令担当者を配置し、重要な内容について精査し、水平展開しています。eラーニングによる研修および環境法令担当者向けに集合研修を毎年実施し、環境法令の周知徹底や意識向上にも努めています。

#### 気候変動への対応

温室効果ガスによる気候変動問題は、環境問題の中でも最も重要な課題の一つであると言われています。当社グループは、2015年に採択されたパリ協定において世界が目指す脱炭素社会の構築に向けて、温室効果ガス排出削減目標の達成に事業を通じて貢献していきます。

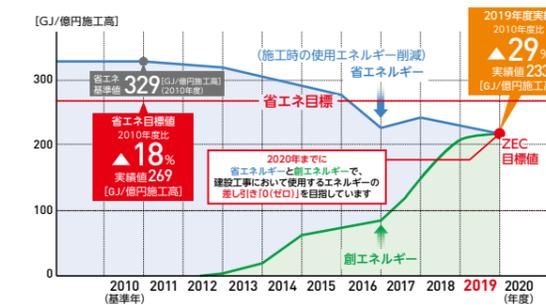
気候変動による当社グループの事業への影響については、「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」の提言に基づくシナリオ分析を現在実施しており、将来のリスクへの対策などを検討しています。さらに、環境関連データの整備・充実を図り、改めて温室効果ガス排出削減目標・活動計画を検討するなど「SBT(科学的根拠に基づく目標)」の認定取得に向けて準備を進めています。

#### 脱炭素の推進

##### エネルギー問題への取り組み ZEC (net Zero Energy Construction)

2020年を目標に、国内の建設工事での「省エネルギー」と再生可能エネルギーによる「創エネルギー」で、建設工事において使用するエネルギーを差し引き「0(ゼロ)」にする取り組みを2010年度から行ってきました。ZECの省エネ目標値(2010年度比▲18%)に対して、2019年度の▲29%達成を節目に、今後はグループ全体でさらなる建設現場での省エネルギー化と、脱炭素に向けた再生可能エネルギー発電事業を推進していきます。

##### 施工高当たりのエネルギー使用量



##### 再生可能エネルギー発電事業

2012年に大林クリーンエナジーを設立し、再生可能エネルギー発電事業を行っています。現在、太陽光、陸上風力、バイオマスの発電所が合計30カ所で稼働しており、発電容量は合計154MWに達しています。また、秋田県での発電容量約140MWの洋上風力発電プロジェクトや、地熱発電で得た電気により製造したCO<sub>2</sub>フリー水素に関する取り組みも進めています。現在、これらの再生可能エネルギープロジェクトには、大林組が発行しているグリーンボンドとサステナビリティボンドによる資金を一部充当しています。

2019年度の年間発電量 **255,551** MWh

#### 循環型社会実現への貢献

##### 建設廃棄物の削減

日本の全産業の廃棄物排出量と最終処分量の約2割を建設廃棄物が占めています。私たちは業界に先駆けて、2005年から全建設現場で共通の意識を持つことを徹底し、計画的な発生抑制と効率的な分別を行い、あらかじめ再資源化を想定することで廃棄物のゼロエミッションを推進しています。

##### 生分解性プラスチックの実用化に向けた取り組み

CO<sub>2</sub>と水素を吸収して増殖する水素細菌<sup>\*1</sup>は、有機物を使わずに有用物を生産できる技術への応用が期待されています。再生可能エネルギーから製造した水素を用いることで、化学品原料の脱化石燃料化に大きく貢献できます。

当社は、水素細菌を利用することで、CO<sub>2</sub>から生分解性プラスチック<sup>\*2</sup>であるポリ乳酸<sup>\*3</sup>を製造する技術の実用化に向けた研究を進めています<sup>\*4</sup>。これらは、温暖化防止と海洋プラスチック問題の解決に貢献する技術として期待されています。

世界のプラスチック用途のうち、約16%を占める建設業において、例えば土のう袋や養生シートなどの仮設材料の素材を水素細菌が作るポリ乳酸に置き換えることで、CO<sub>2</sub>の削減、また持続可能な社会に貢献できます。本研究により、技術の実用化を促進し、地球環境問題に積極的な企業や自治体との共同の輪を広げる事業を進めていきます。

<sup>\*1</sup> 水素と酸素の反応によって生じる化学エネルギーを利用し、炭酸同化作用(生体内でCO<sub>2</sub>が有機物に変化する反応)を行う細菌  
<sup>\*2</sup> 生分解性プラスチックは、一般的に使用後は自然界の微生物などの働きによって生分解され、最終的には水とCO<sub>2</sub>に完全に分解されるプラスチックとされる  
<sup>\*3</sup> 乳酸を重合して作る生分解性プラスチックであり、多くはトウモロコシなどから作る乳酸を用いるが、本技術は、水素とCO<sub>2</sub>を用いて水素細菌が直接作る乳酸を用いるため、食料とも競合しない新しい技術  
<sup>\*4</sup> (株)CO<sub>2</sub>資源化研究所と共同研究

## 品質の確保と技術力の強化

見据える SDGs



## KPIの進捗(2019年度実績)

お客様満足度 85.4%  
 施工にかかる重点資格保有率 80.2%



## 基本的な考え方

品質は大林組グループの事業を支える根幹です。お客様が安心し、満足し、誇りを持って使っていただける建設物を提供するため、一貫した品質管理と継続的な改善に取り組み、誠実なものづくりと技術のイノベーションにより、安全・安心かつ良質な建設物やサービスを提供し、お客様の信頼に応えます。

## 管理体制

品質方針の下、ISO9001に基づく品質マネジメントシステム(QMS)を構築し、企画・設計・施工・アフターサービスのすべてのプロセスにおいて、一貫した品質管理と継続的な改善を行っています。また、品質や技術の向上を図るため、情報の共有と各種の教育に継続的に取り組んでいます。建築・土木とも執行役員をQMS最高責任者とするマネジメント体制を構築しています。

## お客様の満足のために

お客様が安心し、満足し、信頼して使うことのできる建設物を提供するため、品質に関する技術の向上に努めています。

当社は施工の段階から、3次元設計モデル・施工図・

設備仕様書・施工記録などの建物情報データを建設現場・発注者・設計者間でクラウド上の専用サーバーを通じて共有しています。

これらのデータを竣工後の不具合や性能検証の情報、定期検査の記録や長期修繕計画などの引き渡し後の情報などと一元化して「建物カルテ」システムにて管理しています。

計画から設計、施工はもちろんのこと、竣工後のアフターサービスまでを一貫して行うことで、建設物のライフサイクル全般においてお客様の資産価値を保つためのサポートをします。

## お客様のBCM(事業継続マネジメント)支援

携帯端末による震災時の被害状況報告システムを導入しています。震災発生時には携帯端末に、GPS機能によって近くの施工物件が表示され、カメラで被害状況を撮影し即時に震災対策本部に報告することができます。それらの報告をもとに被害状況に応じた適切な復旧支援体制を構築し、お客様のBCMを支援します。

復旧支援にあたっては協力会社との連携が不可欠であることから、定期的に協力会社と緊急時における体制整備の確認訓練を実施しています。2019年5月に実施した訓練には842社が参加しました。

## 多様化する品質要求への対応

建築物・構造物の品質への要求内容とレベルは常に変化し多様化しています。一方建設業では、労働力不足や技能の継承が喫緊の課題であり、省人化による生産性の向上が急務となっています。当社グループではAR(拡張現実)やドローンなどによる3D計測、BIMやCIMを活用した施工プロセスの可視化、遠隔操作など、ICTやAIなどの最新技術を駆使して生産性を向上し、お客様の品質要求に応える建設物・サービスの提供に取り組んでいます。

## 良好な施工管理体制の維持

## 各種教育プログラム

お客様に良質な建設物を提供するため、技術者の施工管理能力の向上を目的とした教育を行っています。富士教育訓練センター<sup>\*</sup>では、新入社員を対象に建設現場作業を実際に体験する研修を行っています。測量、鉄筋・型枠の組み立て、材料検査など、自ら手を

動かすことで実際の手順や作業の難しさを学び、能力の向上を図ります。

また、建築・土木・設備・機電など職種ごとに専門知識の習得や施工計画に関する技術を学ぶ研修を、ロボティクスセンターの自社施設で毎年行っています。実際の建設現場や技術研究所でも、中堅社員を対象とした演習型の技術研修や最新技術の習得など、レベルの高い品質・施工管理のための各種プログラムを実施しています。海外のグループ会社タイ大林では、技術トレーニングセンターを2015年に開設し、同社社員の教育のみならず、協力会社や技術者を目指す大学生も対象に研修を行っています。

<sup>\*</sup> 職業訓練法人 全国建設産業教育訓練協会が運営する建設技術者・技能者の教育訓練施設



## TOPIC

## 統合施工管理システムによる新しい建設工事のあり方を実現

2020年2月、当社は建設中の川上ダム(三重県伊賀市)の一部施工フィールドにおいて、第5世代移動通信システム「5G」を活用した道路造成工事の実証実験<sup>\*</sup>を実施し、掘削、運搬、転圧などの一連の作業を遠隔操作および自動化できることを確認しました。これは、当社が近い将来に目指す、統合施工管理システムによる新しい建設工事のあり方を実現するものです。

<sup>\*</sup> KDDI(株)を実施主体とした日本電気(株)との協同実証実験で、「令和元年度総務省5G総合実証試験」の一環として実施



# 労働安全衛生の確保

見据えるSDGs 

## KPIの進捗(2019年度実績)

死亡災害件数 1件  
労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS) 評価項目達成度 83.3%



### 基本的な考え方

働く人の安全と健康を確保し、快適な職場環境の形成を促進することを安全衛生理念に掲げ、日々の安全衛生活動を推進しています。

### 安全衛生理念

大林組は、多くの人が働く建設現場の安全を最重要事項と考え、安全衛生理念をもとに日々の安全衛生活動を推進しています。

### 安全衛生理念

「事業に関わるすべての人々を大切にする」という企業理念に従い、建設現場で働く人全員の安全と健康を確保し、快適な職場環境の形成を促進する。

### 労働安全衛生マネジメントシステムの徹底

### 労働安全衛生マネジメントシステム

社長を委員長とする中央安全衛生委員会を設置しています。年に2回以上開催し、労働災害や健康障害の防止、健康の維持増進など安全衛生に関する基本的な

事項を審議しています。また、安全衛生理念を実現するために、安全に関する管理方法を体系化した「労働安全衛生マネジメントシステム」を運用しており、方針や目標を定めPDCAサイクルを回し、継続的な改善を図っています。

### 目標と重点施策

死亡災害0(ゼロ)を目標に定め、達成に向けた重点施策を策定しています。ポスターを作成し建設現場に掲示して安全意識の高揚を図るとともに、具体的なアクションプランを明示し、安全の確保に努めています。

### 2019年度目標：死亡災害0(ゼロ) (重点施策)

- 1 工事事務所長の強いリーダーシップによる労働災害の防止
- 2 適切な作業計画の策定と実施、現地での確認
- 3 墜落災害の防止
- 4 機械災害の防止
- 5 火災事故の防止
- 6 第三者災害の防止
- 7 安全衛生管理能力の向上、教育の強化
- 8 健康に配慮した職場環境づくりの推進

### 安全衛生への取り組み

#### 安全教育

当社は、労働災害の防止、安全衛生意識の向上、安全に関する法令などの理解を深めるため、社員や協力会社の教育の一層の強化に取り組んでいます。建設現場に従事する社員全員を対象に、実際の災害事例をテーマにした集合教育、火災事故防止対策として実証実験を行い制作したビデオを用いた教育を実施しています。また、危険体感研修施設を設置し、当社社員および調達先を対象とした「安全体感教育」を実施し、危険に対する感受性を高めることで、安全意識の高揚と安全管理能力の向上を図っています。

#### 安全パトロール

建設現場の安全衛生管理状況を確認する日常パトロールを全店で行っています。さらに、中央安全衛生総括責任者・副総括責任者による特別パトロールを年4回実施するほか、トンネル工事などにおける粉じん障害防止状況の確認のためのパトロールも実施しています。

パトロールは必ずチェックリストを使用を行い、最終的には指摘事項が是正されたかを確認しています。



トンネル坑内での粉じん障害防止状況確認のためのパトロール

### 安全衛生情報の展開ツールの多様化

安全に関わるトピックや安全衛生関連法令の改正などの情報共有と、協力会社を含む工事関係者への周知を目的とした「Safety Information」を毎月配信しています。

また、外国人技能実習生や外国人建設就労者として建設現場で働く人々が当社の安全ルールを正しく理解できるよう、現場入場時の説明用に複数言語の資料を用意しています。その他、現場内には、各言語を表記した安全標識や看板を設置し、作業時の安全確保を図っています。

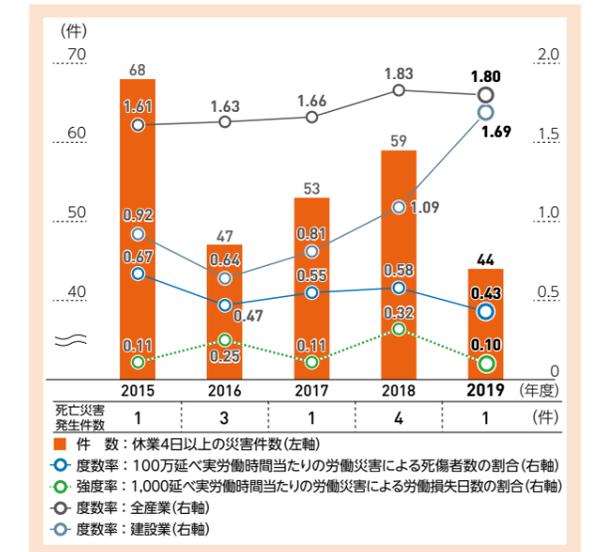
### 労働災害ゼロを目指して

2019年3月に安全品質管理本部を設立し、各本支店、各建設現場に対して直接的な安全指導・支援を行い災害の防止に努めています。

特に重大災害につながるおそれが高い墜落災害、機械災害の防止に注力し、協力会社と一体となり強い決意を持って労働災害・事故の防止に取り組んでいます。

### 建設現場での労働災害の発生状況

※建設現場の技能労働者を含む



# 人材の確保と育成

見据えるSDGs 

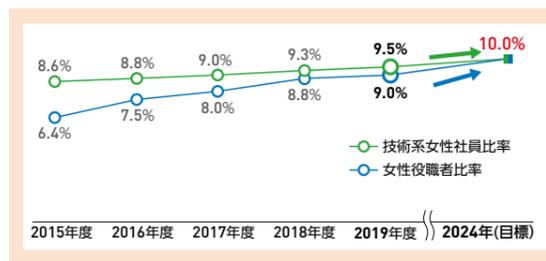
## KPIの進捗(2019年度実績)

女性役職者比率 **9.0%**  
建設現場の4週8閉所実施率 **23.4%**



### 基本的な考え方

企業を支えるのは社員一人ひとりの力であるとの考えに基づき、多様な人材が活躍できる職場づくりを推進しています。採用、昇進などのあらゆる局面で、人種・性別・国籍・宗教・障がいの有無など能力や職務遂行と関係ない理由による不当な差別は行いません。多様な人材が個性と能力を活かして、やりがいを持って働くことのできる職場環境をつくることともに、働く人の安全と健康の確保に努めます。



### 障がい者の雇用

当社は2001年に特例子会社オーク・フレンドリーサービスを設定し、全国11カ所の事務所において、知的障がい者および精神障がい者の雇用を進めています。社員は、専門的な知識を持つジョブコーチの指導の下、障がいの特性に配慮した業務を担当し、社会と接しながら自立を目指しています。

### 適正な人事評価の実施

適正な人事評価に基づく適切な処遇を、人事制度の基本としています。人事評価にあたっては、上司は必ず部下と半期ごとに目標設定や成果について十分話し合ったうえで行っています。透明性と納得性の確保を図るため、最終的な評価を本人が確認できる仕組みとしています。また、部下が上司の指導に満足しているかなどを評価できる仕組みも設けています。

## 働き方改革の推進

### 目標と2019年度の実績

#### 時間外労働時間上限目標(2021年度までの達成)

年間上限……………960時間以内  
複数月平均\*1……………6ヵ月平均で80時間以内  
1ヵ月の上限\*1 ……100時間未満  
※1 休日労働を含む

2019年度、時間外労働時間上限目標の達成者の割合は82.3%\*2でした。適正な労働時間を妨げる要因の分析などの評価を半年ごとに行い、結果は執行役員に報告し全社員に開示することで全社的な目標管理を行っています。

また、働き方改革に関する教育の実施のほか、未達成者に対しては、計画的な振替休日の取得奨励や個人の目標退社時刻を設定することなどを通知し、長時間労働の削減に取り組んでいます。

\*2「働き方改革関連法案」の時間外労働時間上限規制の適用は、建設事業の場合2024年4月1日から施行

### 建設現場の4週8閉所の達成を目指して

当社では「建設現場の週休二日(4週8閉所)」の達成に注力しています。4週8閉所を実現するためには適正な工期の設定が必要であり、お客様の理解も不可欠です。パンフレットなどを用いて、お客様への丁寧な説明を行っていきます。

また、建設現場の目標閉所時刻を設定し、社員の帰宅を促すなど働き方改革を推進しています。



### ICT活用による業務効率化促進

最新のICT技術を利用したツールを積極的に採用することにより、業務の自動化、省力化、効率化を図っています。勤怠管理に関するeラーニングによる反復啓発の実施だけでなく、経費精算システムの導入による手続き簡素化、さらにはRPA\*などの導入など、大胆な業務の効率化を推進しています。

\* ロボティック・プロセス・オートメーション

### テレワーク制度の正式導入

2019年10月より、全職場を対象にテレワーク制度を正式導入しました。それに伴う会議システムや情報共有ツールの導入、ITサポートも充実させています。

2020年4月からは、新型コロナウイルス感染拡大に伴いオフィス部門では原則テレワークを実施しました。今後も継続してテレワークを推奨し、柔軟な働き方の実現に取り組んでいきます。

### 建設現場で使用するICTツールの導入

2019年3月に全建設現場でのデバイス端末の活用を開始し、検査ツールや黒板付きカメラ(工事写真)、建物性能診断、設計図面共有、BIMをはじめとする自社開発ソフトなどのICTツールの導入により、業務効率の向上を実現しています。

工事関連データの共有にはクラウドを活用しており、関係者がアクセスできる環境を整備しています。

また、全建設現場でのWi-Fiインフラ整備を進め、入場管理システム、デジタル掲示板による朝礼・新規入場者への教育、ペーパーレス会議システムなどの導入により現場作業の効率化が図られています。

# 人材の確保と育成

## 働きやすい環境の整備

### 育児支援制度の拡充

法令に基づく育児休職、短時間勤務などに加え、各種制度の充実を図っています。保育園に入園できない場合などには、育児休職期間を2歳から3歳に延長できるほか、通常の有給休暇とは別に育児目的休暇を設け、社員が仕事と育児を両立できるよう支援しています。

さらに、育児目的休暇を拡充し、2歳未満の子供を養育する目的で、連続7日以上休暇取得を可能としました。男性の育児休暇制度を周知することにより、女性だけでなく男性も活用しています。

### 仕事と介護の両立を支援

社員が安心して家族の介護に向き合えるよう、介護休職や短時間勤務など、制度の充実を進めています。

仕事との両立のためには、制度のみならず周囲の協力が不可欠です。社員の介護への理解を深めるための動画を作成し、イントラネットで公開しています。

### 社員の心身の健康維持

すべての人が健康に働ける環境を整備するため、さまざまな機会を活用して社員の心身のヘルスケアを実施することが重要と認識しています。定期健康診断の二次検診受診率向上、長時間労働者の医師による面接指導の徹底、ストレスチェックの受検率向上とアフターケアの推進やメンタルヘルス研修に取り組んでいます。

相談窓口の充実にも努めており、社内に専門医や臨床心理士(カウンセラー)を置き、社員のメンタルヘルスをきめ細かくサポートしています。

### 労使の連携

大林組職員組合の組合員は、管理職などを除くすべての社員(組合員の資格のある者の加入率は100%)となっています。労働協議会や衛生委員会など労使による協議会を定期的に開催し、働きやすい職場環境の整備や、福利厚生制度や安全衛生、健康管理の推進や、賃金についてなど幅広いテーマについて話し合っています。

### 人材の育成

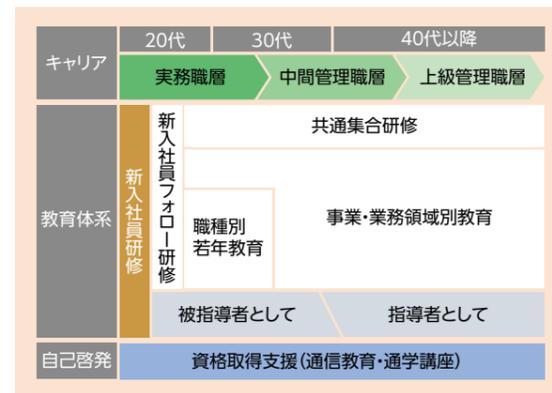
大林組グループの持続的な成長を支えるには人材の育成が不可欠であることから、さまざまな教育施策を展開しています。

若年層には、先輩社員による指導員制度や社内トレーニー制度、OJTと職種別・階層別の集合研修、また中間管理職以上には階層別研修や事業・業務領域別教育など年代や職責に応じた教育を実施しています。

グローバル展開に応じた人材の育成を重点施策の一つとし、グローバルリーダーシップ研修や将来の海外勤務人材の拡充を見据え、海外グループ会社へ期限付きで研修出向させるなどの実務教育を実施しています。

ナショナルスタッフ(海外グループ会社が現地で採用した社員)を対象として、当社の建設技術や安全管理手法などの習得を目的とした実務研修も行っています。

### 教育体系



## 人権の尊重

### 人権方針

大林組基本理念の下、人権の尊重を企業の社会的責任における重要な課題の一つとして捉え、社員一人ひとりの人権意識の高揚を図ることが重要であると認識しています。

当社は、2011年6月に「大林組人権方針」を制定しました。この方針では、世界人権宣言の精神を踏まえ、基本的人権を尊重し、社員および事業に関わるすべての人々が人種、性別、年齢、国籍、宗教、社会的出身、心身障がいなどにより差別を受けることのないよう配慮すること、ILO条約などの国際ルールを尊重し、強制労働や児童労働などを禁止するとともに、各国・地域の法令遵守を徹底することなどを定めています。

### 人権尊重に向けた取り組み

当社は大林組人権方針の下、人権啓発を推進するため、人事担当役員を委員長とする人権啓発推進委員会を定期的に開催しています。

各グループ会社でも、当社の人権啓発推進委員会が策定した方針に基づき、事業内容や地域性に応じた人権研修を実施しています。また、サプライチェーンを含めた人権デューデリジェンスを実施し、顕著な人権課題を特定するなど人権に関するリスクの把握・低減を進めています。

### 人権研修

社員一人ひとりがいかなる差別も行わず、個々の多様性を尊重する正しい人権感覚・人権意識を持つことの重要性を認識できるよう、全社員にハラスメント、ダイバーシティ&インクルージョン、SOGI(性的指向と性自認)、人種差別など、幅広い人権問題をテーマとした研修を、さまざまな機会を捉えて行っています。

また、2019年4月には執行役員を対象にハラスメント防止やリスク管理に関する研修を実施しました。

### 相談窓口の設置

人権に関する相談窓口として、企業倫理通報制度に加えてハラスメントや障がいに関する専用相談窓口を社内外に設けています。2019年4月に設置したハラスメント対策室は、ハラスメントの未然防止や発生時の相談受付などを適切に対応するための専門部署として機能しています。

ハラスメント対策室への相談は、社員のみならず第三者からも匿名でも受け付けており、相談者が不利益な取り扱いを受けないよう保護を徹底しています。

また、相談窓口を社内外に周知するためのポスターの掲示も行っています。

相談内容を分析した結果を社内で開示するなどして、ハラスメントの根絶を目指しています。

# Social 社会

## 社会貢献活動

### 基本的な考え方

大林組基本理念に基づき良き企業市民として社会の課題解決に取り組むとともに、各国・地域の文化・慣習を尊重し社会との調和を促進します。

### 社会貢献基本方針(会社の取り組み姿勢)

- 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、行政など社会のさまざまな活動主体と連携し、互いの特長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。

### 建設現場や技術研究所などの見学会、

### 事業所での体験教室の開催



全国の建設現場や技術研究所、グループ会社の事業所などで学生や市民の方々を対象とした見学会を開催しています。

参加者には見学会を通じて、最先端の建設技術、ダイナミックな建設現場の状況、ものづくりの醍醐味などを伝え、建設業に対する理解を深める機会を提供しています。

見学会では、実際の現場に赴き雰囲気を経験できるイベントや、安全性に配慮したうえでの公開作業などさまざまな工夫を凝らしており、毎年約2万人の方々が参加しています。



### 大林財団の奨学事業



(公財)大林財団は、都市に関する研究や国際会議への助成事業、研究者を表彰する顕彰事業とともに、都市関連分野の仕事や研究職に就くことを目指す学生を対象に奨学事業を行っています。2019年度は、文系・理系問わず幅広い分野から21人の学生が奨学生として選ばれました。

### 特別支援学校などからの

### インターンシップ生の

### 受け入れ



知的障がい者の雇用推進を目的として2001年に設立した特例子会社オーク・フレンドリーサービスでは、特別支援学校などからインターンシップ生を通年で受け入れています。2019年度は13名を受け入れ、郵便物の仕分けや発送業務、事務用品の管理などの業務を経験してもらいました。



### 地元の小学校への寄付



当社グループ会社のタイ大林では、子どもたちの学びの機会を増やしたいとの思いで、2007年から地元の小学校にさまざまな支援を行っています。2019年度は図書館を建設し、本とともに寄贈しました。先生や子どもたちにもものづくりの喜び、楽しさを伝えています。

### 地方創生事業で

### 集落の活性化に貢献



新潟県の「中山間地域等パートナーシップ確立支援事業」に、当社は2011年から参加しています。胎内市長大谷集落との長期的なパートナーシップを構築する事業で、集落内に当社の水田を設置し年3回田植えや稲刈などのイベントを実施しています。社員とその家族、集落の住民や市役所職員など多くの方が参加しています。



# Governance

ガバナンス

## コンプライアンスの徹底

見据えるSDGs



### KPIの進捗(2019年度実績)

企業倫理研修受講率 100%  
 情報セキュリティ研修受講率 99.3%

#### 基本的な考え方

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

#### 企業倫理プログラムの推進

あらゆる腐敗の防止に努めるため、当社は企業倫理プログラムを策定しています。方針・基準の制定と体制整備のうえ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。

<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/ethics.html>

#### 企業倫理職場内研修について

当社では、毎年すべての役職員を対象として「企業倫理職場内研修」を実施しています。同研修では、独占禁止法をはじめとする法令遵守のほか、反社会的勢力の排除、不正会計の根絶など具体的なケースを織り交ぜ、部門ごとによる討議形式で学んでいます。

#### さらなるコンプライアンスの徹底

当社は、リニア中央新幹線工事の入札に係る独占禁止法違反により、2018年10月22日に有罪判決(罰金2億円)を受けました。当社では、2006年に「独占禁止法遵守プログラム」を策定し、全社を挙げてコンプライアンスの徹底に取り組んできたにもかかわらず、本事件を招いたことを厳粛に受け止めています。再発防止に取り組み、「あらゆる事業運営においてコンプライアンスを最優先する経営」を推進しています。

#### 再発防止策の進展

<https://www.obayashi.co.jp/sustainability/ethics.html>

#### 独占禁止法遵守プログラム

[https://www.obayashi.co.jp/sustainability/ethics/antitrust\\_law.html](https://www.obayashi.co.jp/sustainability/ethics/antitrust_law.html)

#### 第三者委員会による検証の実施

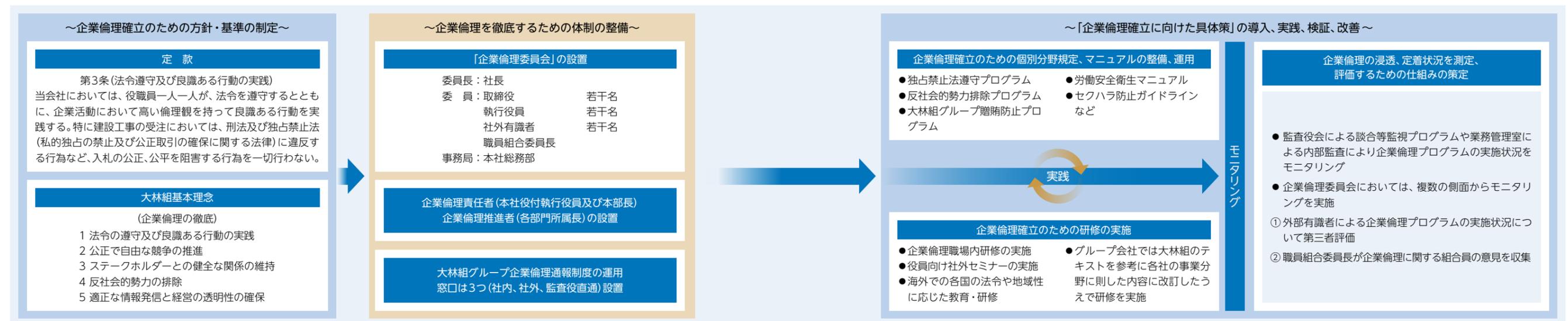
当社は前述の独占禁止法違反を踏まえ、2018年9月に第三者委員会を設置し、2019年1月に同委員会から再発防止の提言を含む調査結果報告書を受領しました。

提言内容に基づき2019年4月に策定した再発防止策については、運用1年を経た2020年3月に第三者委員会による実施状況の検証を受けており、「概ね当委員会の提言に沿った内容の再発防止策が導入され、かつ、総じて真摯に実施されており、特段の問題がないことを確認した」旨の報告書を受領しています。

今後もコンプライアンスの徹底に努めます。

#### 情報セキュリティ管理の徹底

情報資産をインフラの障害などの不可抗力、社内の情報管理、社外からの不正アクセスなどのリスクから守るため、セキュリティ体制を整備するとともに、緊急事態の発生に備えた予防対策を講じています。また、「個人情報保護方針」に基づき、お客様の個人情報の適正な取り扱いについて全社員への徹底を図っています。



# Governance

ガバナンス

## 責任あるサプライチェーン マネジメントの推進

見据える  
SDGs



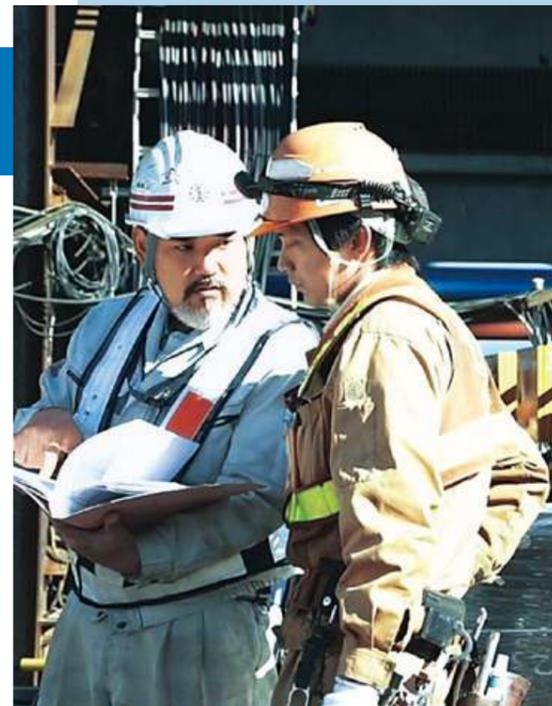
### KPIの進捗 (2019年度実績)

CSR調達ガイドライン  
理解度アンケート回収率

73%

スーパー職長およびスーパー  
オペレーター認定者数

456人



#### 基本的な考え方

企業の社会的責任を果たすためには、サプライチェーン全体での取り組みが不可欠と考えています。調達先と公正な取引を行い、ともに成長発展するパートナーとして信頼関係の強化に努めます。

#### CSR調達の推進

#### 大林組グループCSR調達方針

当社グループは、大林組基本理念に基づき企業の社会的使命を果たす取り組みの一環として「大林組グループCSR調達ガイドライン」を制定し、広く当社事業に関連する調達先とともにCSR調達を推進してきました。

2020年3月には、社会的要請の多様化を踏まえてより具体的な取り組み項目を加え、「大林組グループCSR調達方針」として改訂しました。主要な項目は調達先と締結する契約約款に定めており、契約時に確認をしています。

当社グループは、同調達方針の改訂を協力会社に周知し、事業に関係するすべての製品・サービスにおける調達先とともに成長発展に向けた取り組みを進めるべく、サプライチェーンマネジメントを行っています。

 [大林組グループCSR調達方針](https://www.obayashi.co.jp/sustainability/suppliers/csr_procurement.html)  
https://www.obayashi.co.jp/sustainability/suppliers/csr\_procurement.html

#### 大林組林友会

全国の協力会社で組織する「大林組林友会」には、さまざまな工種の企業約1,100社が加盟しています。当社は、加盟会社の健全性について定期的なモニタリングを行っています。加盟会社では定期的に連絡会を開催し、安全に関する法令の改正や、法定福利費の取り扱い、また昨今増加している外国人技能実習生受け入れについての対応などの情報共有を図っています。

#### 技能労働者の育成支援

近年、建設業では就業者が高齢化する中、建設現場で働く技能労働者の入職・定着率の伸び悩みに直面しています。

次世代の技能労働者の入職を促進し技術を伝承していくことは、調達先だけの課題でなく、当社の重要な役割だと考えています。当社は調達先とともに、建設業の魅力伝えていきます。

#### スーパー職長・スーパーオペレーターの認定

技術の伝承などを支援するため、優秀な職長<sup>※</sup>やクレーンオペレーターを「スーパー職長」「スーパーオペレーター」として認定し、一定の手当を上積みして支給する制度を導入しています。若手技能労働者を対象に加えるとともに、手当の上積み額を増額するなど、年々内容を拡充しています。

※ 建設現場で部下の技能労働者を指揮する者

#### 大林組林友会教育訓練校

大林組協力会社の技能労働者の育成と次世代への技能伝承を目的に、2014年に教育訓練校<sup>※</sup>を開校しました。

とび工・鉄筋工・型枠工の3コースを設けており、当社や協力会社の社員が講師を務めています。訓練生は約1.5ヵ月にわたり、施工や安全管理、CADなど、建設現場に必要な知識・技能を習得します。

そのほかに、CADに特化した短期コースも設けられており、両コース合わせ、これまで273人(2020年3月末現在)が修了し、建設現場で活躍しています。

また、定められた認定を受けた修了者が当社の建設現場に従事した場合、修了生と協力会社双方に奨励金や報奨金を付与するインセンティブ制度も設け、

 <https://www.obayashi.co.jp/sustainability/suppliers.html>

キャリア形成支援と賃金の向上を図っています。  
※ 大林組林友会教育訓練校は、厚生労働省の制度を活用した職業訓練実施広域団体

#### リクルート活動の支援

#### 合同会社説明会や職業体験型現場見学会の開催

大林組林友会と協力して、学校で就職活動を担当する先生方を対象とした合同会社説明会を2014年度から開催しています。先生には建設現場を見てもらい、生徒にどのようなアプローチをすれば魅力的な建設業を伝えることができるかをワークショップ形式の研修で行っています。

また、高校生や専門学校生を対象とした職業体験型現場見学会を開催し、実際にさまざまな職業体験を通して、参加者に工種の違いや適性をイメージしてもらっています。



## TOPIC

#### 建設キャリアアップシステムの推進

「建設キャリアアップシステム」は、技能労働者の資格、社会保険加入状況、現場の就業履歴などを業界横断的に登録・蓄積する仕組みです。当社は、国土交通省、(一財)日本建設業連合会などと官民一体で連携し、建設現場で働く技能労働者の処遇改善、将来のキャリアの見える化につながる画期的なインフラとの認識の下で、2019年度より本運用を開始し、積極的に導入しています。





虎ノ門ビルズビジネスタワー



赤坂インターシティAIR (第60回2019年BCS賞受賞)



ナムニアップ1水力発電所



日立製作所 中央研究所 協創棟 (2019年度グッドデザイン賞受賞)



奈良県コンベンションセンター

# OUR WORKS

大林組グループのものづくり

## 事業報告

- |          |               |
|----------|---------------|
| 49 建築事業  | 61 エンジニアリング事業 |
| 53 土木事業  | 62 原子力事業      |
| 57 開発事業  | 62 ロボティクス事業   |
| 59 新領域事業 | 63 技術開発       |



かいのくにエコパーク



プラネーション岡山



三種浜田風力発電所 ウィンドリフト工法 (2019年度エンジニアリング功労者賞受賞)



首都高速道路中央環状線板橋JCT~熊野町JCT (2018年度土木学会賞受賞)

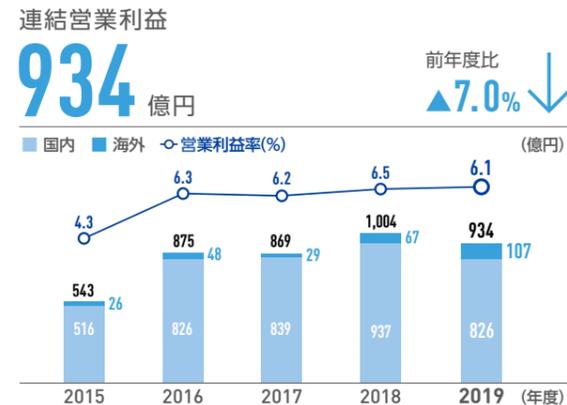
# 建築事業



## 生産性の向上により魅力ある建設業の成長に貢献します

将来の担い手不足の不安がある中で、建設業が持続可能な発展を続けるうえでの最重要課題は、生産性の向上であると考えています。先進的な技術の開発・獲得による安全・品質の向上はもちろん、現場業務における「ムリ・ムダ・ムラ」の削減に向けた取り組みと、働き方改革を強力に推進し、魅力ある建設業の成長に貢献していきます。また、市場の変化への柔軟な対応により、グループ全体での収益の最大化を追求していきます。

代表取締役 副社長執行役員 建築本部長 兼 営業総本部長  
**浦 進悟**



### 事業環境における機会

- 都市部の大型再開発や製造業の日本国内回帰による設備投資など、豊富な民間非住宅分野の建設需要の継続
- IoT・AI・ロボティクスの進化と普及に伴う新たな需要や付加価値の創出、および生産性の向上
- 東南アジア、北米およびオセアニアなどにおける堅調な建設需要

### リスクと対応策

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| ● 景気減速した場合における民間建設投資の減少            | ▶ ネットワークの拡大・活用や高付加価値サービスの提供による受注と収益性の維持・拡大    |
| ● 長時間労働など労働環境是正に対する社会的要請           | ▶ 次世代生産システム、業務プロセスの変革による生産性向上                 |
| ● 資材の供給不足や技能労働者不足と高齢化、およびそれに伴う原価上昇 | ▶ グローバル調達ネットワークのさらなる充実および就労環境や条件の改善による人材確保と育成 |
| ● 安全や品質上の重大事故の発生と業績や企業評価への影響       | ▶ 安全と品質に関する教育プログラムや各施策の実施徹底                   |
| ● 海外進出国での政情、経済情勢、法制度の大きな変動         | ▶ 現地企業との協働など、各地域に根付いた事業展開とリスク管理               |

### 中期経営計画に基づく事業戦略

- 1 総合力とグローバルネットワークの活用を軸に、成長市場・エリアにおける競争力の強化や建物に関連する一貫した高付加価値サービスの提供による安定的な収益の実現
- 2 IoT・AI・ロボティクスを活用した次世代生産システムの構築、BIMを基盤とした業務プロセスの変革、省力化構工法の開発などによる生産性の向上
- 3 多様な教育プログラムの実践やICTを活用した安全・品質管理の徹底による重大災害および品質・施工不具合の根絶
- 4 現場就労環境の改善、多能工化の推進、技能労働者の確保・育成支援などによる生産力の確保
- 5 海外建築事業におけるローカルパートナーとの協働や当社技術の共有による収益力強化と事業領域拡大

### 事業戦略に基づく具体的施策と成果

- 2020年4月に「営業総本部」を新設し、建築・土木の事業領域を越えて情報を一元化。全店で連携した営業戦略を立案し、さらなる営業推進とグループ内での協力体制を強化
- 自律施工機械、ICT・AIを活用した次世代の設計・施工管理システム、安全・品質の管理手法の構築を社外の企業などとも連携し推進
- 情報を一元化するBIMワンモデルの一貫利用を促進。BIMを業務の基盤とし、競争力と生産性の向上を推進
- 建設キャリアアップシステム導入の推進や労働時間の適正化など、現場就労環境の改善と生産力確保
- スーパー職長・スーパーオペレーター認定制度による優秀な技能労働者の確保および大林組林友会教育訓練校による技能労働者の育成・技術力向上、次世代への技能伝承
- 「北米支店」「アジア支店」の設置による現地に根付いた営業力強化。海外グループ会社との人材交流促進による当社技術の展開と業務スキル向上

## TOPIC 01

### 日本初の高層純木造耐火建築物の建設に着手



大林組グループの持続的な成長に向けた次世代型研修施設として、日本初の構造部材(柱・梁・床・壁)すべてを木材とした、地上11階の高層純木造耐火建築物の建設に着手しました(横浜市中区、2022年完成予定)。環境関連技術を多数導入することで、一般的な建物と比較しエネルギー消費量が50%以下となるZEB Ready\*の実現とLEED認証の取得、およびウェルネスに配慮した建物・室内環境評価基準であるWELL認証の取得を目指しています。

\* ネット・ゼロ・エネルギー・ビル・レディ



建築事業



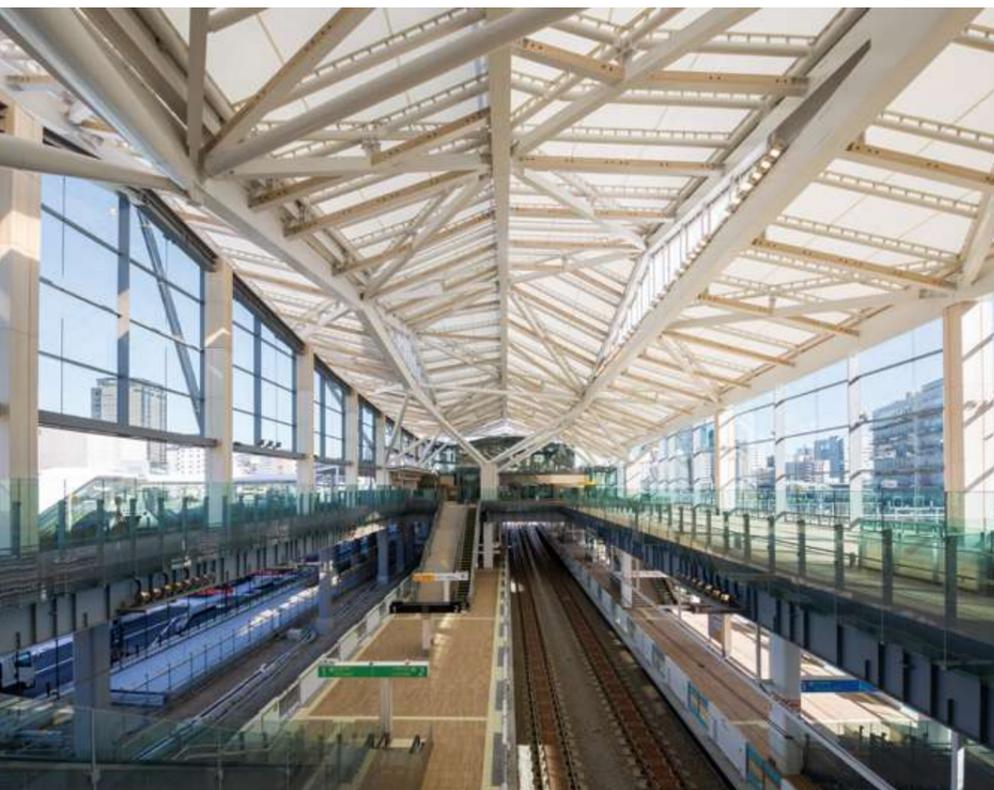
**PROJECT REPORT**  
東京アクアティクスセンター

辰巳の森海浜公園に新設された国際公認プールです。7,000tもの大屋根を地上で組み立てて吊り上げる「リフトアップ工法」により、短工期とコストダウンを実現しました。国内外の競技大会の会場になります。



**PROJECT REPORT**  
SAM YAN MITRTOWN  
(タイ・バンコック)

タイのバンコック中心地にショッピングセンターやホール、オフィス、ホテルなどが入る大型複合施設を建設しました。建築物の環境性能認証LEEDゴールドを基準とする、環境に配慮した施工を行っています。



**PROJECT REPORT**

高輪ゲートウェイ駅

JR田町駅-品川駅間に2020年3月14日に開業しました。折り紙をモチーフとした大屋根は、障子窓からの光を想起させ、「和」を感じるデザインを実現しています。膜屋根採用による照明電力の削減や東北の木材の使用など、環境にも配慮した駅舎となっています。

TOPIC 02



北海道に新球場  
ES CON FIELD HOKKAIDOを建設

北海道日本ハムファイターズの本拠地として、北海道北広島市で計画されている新野球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」を、米国テキサス州の大手建築設計事務所HKS社と共同の設計施工で受注しました。日本最大級の可動屋根と開放的なガラス壁面を採用した特徴的な外観や、さまざまな角度からフィールドが見渡せる360°コンコースの採用など新しい観戦環境を提供する天然芝フィールドを計画しています。

2020年5月に着工し、2023年3月の開業が予定されています。



完成イメージ

# 土木事業



## 事業環境の変化に適応しながら当社独自の価値を提供します

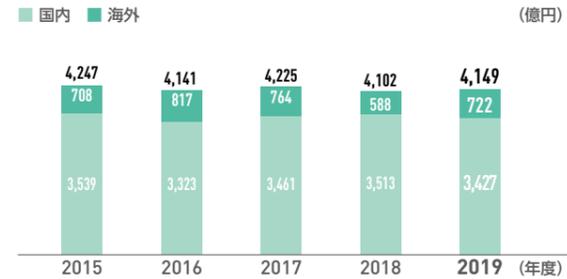
安全・品質をすべての基本として、建設現場における施工の自律化・効率化を図る技術開発を推進し、事業環境の変化に適応しながら、さらなる生産性の向上を目指します。また、グループ会社を含め国内外の土木事業に携わる社員が一丸となって働き方改革に取り組むとともに、協力会社と連携し競争力の強化を図ります。これらの取り組みを通じて、社会やお客様に当社独自の価値を提供していきます。

代表取締役 副社長執行役員  
土木全般・安全品質管理本部長  
**佐藤 健人**  
(写真左)

専務執行役員  
土木本部長  
**野平 明伸**  
(写真右)

### 連結売上高

**4,149** 億円  
前年度比 **+1.1%** ↑  
(億円)



### 連結営業利益

**438** 億円  
前年度比 **+5.0%** ↑  
(億円)



### 事業環境における機会

- 万博・IR(統合型リゾート)・都心部再開発など大型プロジェクトの進行
- 高度経済成長期に整備されたインフラのリニューアル市場の拡大
- 洋上風力をはじめとするクリーンエネルギー関連工事の恒常的なニーズ
- 新興国の発展に伴うインフラ整備の需要増加と、官民連携による海外インフラプロジェクトの推進

### リスクと対応策

- 安全や品質上の重大事故発生と業績や企業評価への影響
  - 人口構造に起因する技能労働者減少による生産力不足
  - 長時間労働など労働環境是正に対する社会的要請
  - 自然災害発生に伴う技能労働者や資機材不足による事業中断
- ▶ 安全・品質に対するさらなる意識向上と管理施策の実施徹底
  - ▶ BIM/CIMを基盤とした次世代建設生産システムの確立および建設機械の自律化推進による生産性向上
  - ▶ 業務プロセスの変革とICT技術活用による効率向上
  - ▶ 災害時BCPに則した技能労働者および資機材調達ルートの確保など各種訓練の実施

### 中期経営計画に基づく事業戦略

- 1 人々の安全・安心とわが国の経済発展に寄与するインフラの新設・更新・長寿命化案件などの計画的受注
- 2 社会・環境の変化に対応したエネルギー関連案件などの受注促進
- 3 省力化技術・ICTを活用した設計・施工の拡大、IoT・AIを駆使した生産性・施工安全性のさらなる向上
- 4 土木事業の川上・川下分野への進出による収益基盤の多様化
- 5 現場就労環境の改善による社員・技能労働者の確保、育成支援などによる生産力の確保
- 6 海外事業における各地域の特性に合わせた事業戦略の推進および国内外の連携強化による事業収益の安定化

### 事業戦略に基づく具体的施策と成果

- 橋梁の床版取替の省力化技術「サブマリンスライサー™」「フランジブラスター™」の開発
- 洋上風力発電所建設用の自己昇降式作業台船(SEP)の建造
- ダム情報化施工技術「ODICT™」の開発と現場適用
- シールド自動運転「OGENTS/DRIVE™」の基本となるシールド三次元線形管理システムの開発
- ICTツールの積極導入による生産性向上
- 社内働き方改革表彰新設による改善意識の醸成
- 職業体験ほか、リクルート支援による技能労働者数拡大
- 建設キャリアアップシステム推進による技能労働者のキャリア形成支援
- 海外現地社員の日本国内研修などによる人材育成とローカル化推進
- 海外各拠点での現地パートナー、サプライヤーとの協働・関係強化による情報収集力と調達力の向上

## TOPIC 01

### ダム情報化施工技術「ODICT™」によるダム建設を推進



当社が長年のダム建設により蓄積してきた技術・ノウハウと、IoTやAIなど最先端の技術とを融合させ、さまざまな「情報化施工技術」を開発中です。そしてそれらの技術を「ODICT™(Obayashi-Dam Innovative Construction Technology)」として集約しています。三重県伊賀市で施工中の川上ダム本体建設工事を当社のi-Construction推進現場と位置付け、施工のオートメーション化を目指して20以上の新技術の開発・実用化を進めています。

大林組のダム建設に関する取り組みについて  
**OBAYASHI DAM WORLD**  
<https://www.obayashi.co.jp/damworld/>



土木事業



PROJECT REPORT

山田町震災復興建設(岩手県)

東日本大震災の復興事業として、約60haもの広大な区域における住宅の高台移転や低地部のかさ上げ、中心市街地・国道・町道・河川の整備および上下水道工事を、国内初となる「アットリスク型CM方式」を採用し、調査・設計から施工まで一括して行いました。



PROJECT REPORT

東京外環中央JCT  
北側ランプ改良工事

首都圏の渋滞緩和、環境改善等を実現する上で重要な東京外かく環状道路建設のうち、本線と中央自動車道を繋ぐトンネルランプを、開削工法とニューマチックケーソン工法により施工しました。



PROJECT REPORT

カチプール・メグナ・グムティ  
第2橋建設および既存橋改修事業

バングラデシュのめざましい経済成長に伴う交通量増加に対応するため、国内最大規模の幹線道路である国道1号線上の既存橋3橋の改修およびそれぞれに並行して第2橋の建設を行いました。(写真はメグナ橋完成時)

PROJECT REPORT

クレマー社による鋼製アーチ橋の  
大規模改修プロジェクト参画

米国ミシシッピ川に架かる鋼製アーチ橋(1987年完成)の大規模改修をグループ会社のクレマー社が行いました。CM/GC契約方式により設計段階から施工者が参画し、アーチに作用する緊張力を制御し、橋の安定性を確保しながら老朽化した床版を取り替えました。



TOPIC 02

新技術適用による  
床版取替工事の  
急速施工を実現



高度成長期に建設された高速道路のリニューアルに関する需要の高まりを受け、橋梁の床版取替えについてのさまざまな技術開発を行っています。中央自動車道・園原IC(長野県)~中津川IC間(岐阜県)での大規模な橋梁の更新工事では、急速施工と高い耐久性を可能にするプレキャスト床版接合工法「スリムファスナー®」とフルプレキャストの「EMC壁高欄™」の採用、および施工サイクルの最適化を行うことで、従来工法より約30%の工程短縮を実現しました。

(技術の詳細は、当社ウェブサイト「橋梁・高架橋」をご覧ください)

[https://www.obayashi.co.jp/solution\\_technology/civil\\_engineering\\_structures/011detail04.html](https://www.obayashi.co.jp/solution_technology/civil_engineering_structures/011detail04.html)



# 開発事業

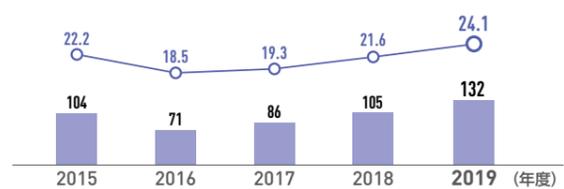
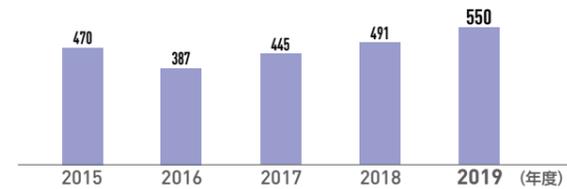


## 世の中の動きを敏感に捉えた“大林組のまちづくり”を推進

サステナブルなまちづくりやビル運営におけるIoTやAIの活用など、時代はまちや建物、オフィス環境などのあり方を見直す変革期の中にあります。

このような動きを敏感に捉え、本業の「建設」を常に意識し、高い相乗効果を生み出す開発事業に取り組んでいます。さまざまな課題を持つ都市を魅力的に再生する“大林組のまちづくり”を進め、これからも着実な成長を続けてまいります。

専務執行役員 開発事業本部長  
**大塚 二郎**



### 事業環境における機会

- 東京・大阪の都市部における再開発の継続と堅調なオフィス需要
- ESG投資の高まりによる環境配慮型開発事業の重要性増大
- IoT・AIなどのイノベーションを活用した施設運営の需要増

### リスクと対応策

- オフィスビルの大量供給によるテナント確保の競争激化
- 景気悪化時の不動産価格の下落による減損リスク
- 開発用地の高騰
- ▶ グループネットワークの活用によるテナント確保と、建て替えや改修などによるビルの競争力向上
- ▶ オフィス以外の建物や海外への投資リスク分散
- ▶ 顧客やグループのネットワーク活用による用地取得やデベロッパーなどとの共同事業参画

### 中期経営計画に基づく事業戦略

- 1 オフィス賃貸事業へのさらなる投資(重点エリア：東京都心部)による安定的な収益基盤の強化
- 2 首都圏・関西圏の都市部における戸建分譲・マンション分譲事業の継続的な展開
- 3 賃貸ポートフォリオの多様化推進に向けた賃貸住宅および物流施設などの新規開発の推進
- 4 環境配慮型開発事業の推進を通じた低炭素やサステナブルなまちづくりへの貢献
- 5 IoT・AIなどイノベーションを活用した施設運営の推進
- 6 不動産開発ノウハウを活かした付加価値創出による建設事業への貢献

### 事業戦略に基づく具体的施策と成果

- 投資・開発してきた新規賃貸案件の稼働、分譲案件の完成・販売により、2019年度の連結営業利益は132億円と前年度比で大幅な増益
- 特定業務代行者として参画している「三田三・四丁目地区第一種市街地再開発事業」(東京)の着工
- 産学官協働のサステナブル建築物等先導事業(省CO<sub>2</sub>先導型)に採択された大規模戸建住宅開発「千里円山の丘」(大阪)の第一期販売を開始
- インカムゲインの強化に向け、都心部の資産の拡充など、賃貸ポートフォリオの継続的な見直し
- キャピタルゲインの強化に向け、開発型売却事業の拡大
- ポートフォリオ多様化のため、海外不動産事業を拡大

## TOPIC

### タイ・バンコックでの大型開発事業「O-NES TOWER」が着工



タイ・バンコック都心部の駅直結の好立地に、地上29階、延床面積約8.5万m<sup>2</sup>と、大林組グループの単独所有の賃貸物件では最大のオフィスビルを建設中です(2021年完成予定)。

ハイブリッド構造により奥行約20mの整形無柱空間を実現し、個別空調によるきめ細かい空調制御を行うなど、タイでは類を見ない快適なオフィス空間を提供します。また、LEED・WELL認証取得の手続きを進めているほか、IoT・AIを活用したビルマネジメントシステムの導入を検討するなど、環境に配慮した最先端のスマートビルを目指しています。



完成イメージ

# 新領域事業

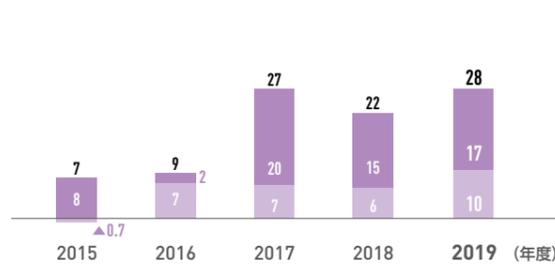
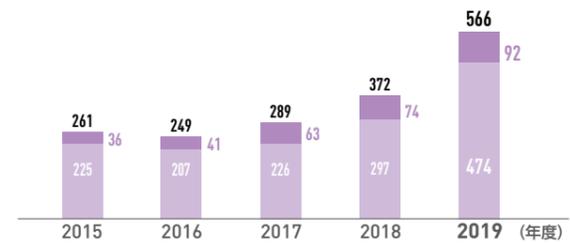
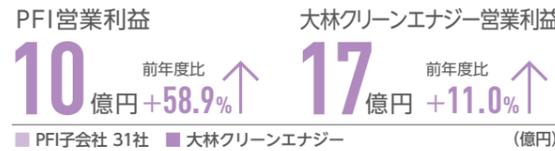
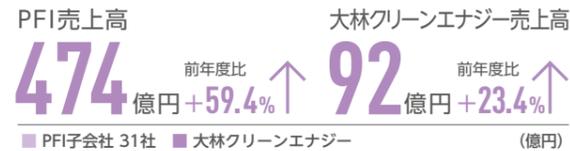


## 再生可能エネルギー事業を軸に収益基盤の拡大を目指す

すでに商業運転中の太陽光、陸上風力、バイオマスの各発電事業に加えて、計画中の洋上風力を中心に、小水力、地熱発電などの事業化に向けた取り組みを着実に推進し、収益基盤を拡大していきます。

また、各支店・グループ会社との協働によりPPP事業を一層強化するとともに、時代と環境の変化を的確に捉え、さらなる新規事業の開拓を進めてまいります。

常務執行役員 テクノ事業創成本部長  
**山本 裕一**



### 事業環境における機会

- 政府策定の2030年エネルギーミックス実現に向けた再生可能エネルギー需要の増加
- 気候変動リスクの高まりに対応するパリ協定の発効など、エネルギーを取り巻く環境の変化
- 農業就労人口の減少に伴う、企業による農業への参入の加速
- 政府によるPPP (PFI、コンセッションなど)の推進に伴う新たな事業機会の創出

### リスクと対応策

- 電力固定価格買取 (FIT) 制度の見直しに伴う単価下落
  - 政府のエネルギー施策の転換
  - 再生可能エネルギー発電所施設の機能低下・不具合
  - 長期かつ広範なPFI事業での不測の事態・不具合
- ▶ 事業リスクと収益を精査したうえでの慎重な事業参画の検討
  - ▶ FIT制度終了後を見据えた発電所の有効活用
  - ▶ 当社や共同事業者の知見を活かしたリスク予防策と不測の事態における強固なバックアップ体制の構築
  - ▶ 当社の運営事業における知見の活用と、リスク管理・対応力の向上

### 中期経営計画に基づく事業戦略

- 1 再生可能エネルギーなどの事業化予定案件および既存プロジェクトの着実な推進
- 2 新たな収益源の創出のため、新規プロジェクトの探索と事業化の検討
- 3 PPPプロジェクトへの取り組み強化によるグループ全体での収益の拡大

### 事業戦略に基づく具体的施策と成果

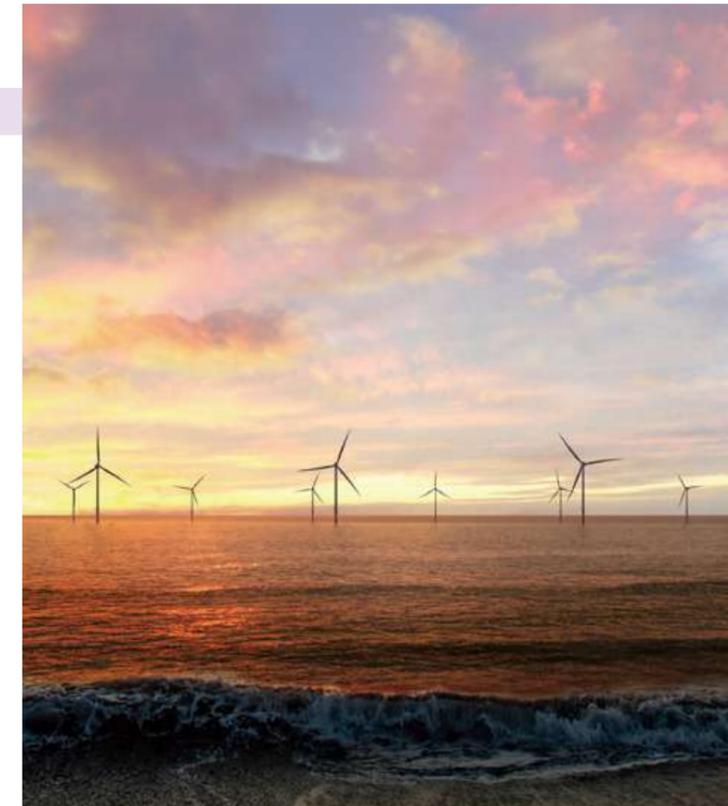
- 秋田県北部洋上風力発電、上北小川原陸上風力発電 (青森県)、神栖バイオマス発電 (茨城県)、京極北部やルスツ地域地熱発電 (北海道)、日光足尾小水力発電 (栃木県) などの着実な推進
- 商業運転中の発電所 (太陽光発電 [全国28カ所]、陸上風力発電 [秋田県三種町]、バイオマス発電 [山梨県大月市]) の安定稼働
- 農業事業 (人工光型、太陽光型植物工場) の着実な推進をはじめ、時代と環境の変化を的確に捉え、収益拡大を図る新規事業の開拓
- PPP事業獲得に向けた各支店・グループ会社との協働と当社およびグループ会社のシナジー効果が見込める分野におけるコンセッションへの取り組み

## TOPIC

### 秋田県北部で国内最大級の洋上風力発電事業を推進



有数の風況に恵まれた秋田県北部一般海域における、国内最大級の洋上風力発電 (最大出力455MW) の事業化に向け、2019年7月に関西電力 (株) や (株) 秋田銀行をはじめとする地元企業各社と秋田県北部洋上風力合同会社 (代表社員当社、出資者合計11社) を設立しました。2020年度中に予定される事業者公募に向け、環境アセスメントなどの開発可能性調査など事業化への準備を着実に進めています。



# エンジニアリング事業



## 新たな付加価値を創造し、建設事業との相乗効果を発揮

エンジニアリング本部は、将来展望を持った技術領域の追求、業容・業態の拡大、人材・組織の拡充の3つの重点方針の下、新たな付加価値を創造できる事業となることを目指しています。

市場・顧客や技術において既存分野の深耕と新規分野の開拓を進め、ソフト面・ハード面でプラスアルファとなるサービスおよびプロダクトを提供することで、建設事業との相乗効果をさらに高めていきます。

執行役員 エンジニアリング本部長  
竹内 淳



### 中期経営計画に基づく事業戦略

- 1 エンジニアリング事業の成長・拡大に向けた事業基盤の強化(技術・組織・人材)
- 2 建築・土木事業との高い相乗効果とエンジニアリング事業の競争力強化による収益力向上
- 3 高付加価値を生む高度で専門的な技術力を活用した業容拡大(既存分野・新規分野・海外展開)

### 事業戦略に基づく具体的施策と成果

- ・生産施設：ロボットを活用した自動化やスマートファクトリーへの参入
- ・情報：IoT・AIを活用し、ビルや工場のシステムインテグレーションを追求
- ・環境施設：洋上風力発電施設やバイオマス発電施設への取り組み体制を強化
- ・土壌環境：廃棄物処分施設の計画・設計・施工・運営を総合的に提案

## TOPIC

### 高度な技術とノウハウに基づくエンジニアリングを展開



注射剤の調製から充填までを行う製造施設で、建物から生産設備までの設計と施工を行いました。高活性物質の注射剤を扱う施設に求められる、高度な「無菌かつ封じ込め」の技術とノウハウを展開し、機能的で安全な生産環境を実現しました。



ナガセ医薬品 凍結乾燥バイアル製剤新棟

# 原子力事業

### 中期経営計画に基づく事業戦略

- 1 原子力施設の安全性向上対策および福島事故後の環境修復に関連する原子力工事への取り組み
- 2 国内外の原子力発電所新設、廃炉および放射性廃棄物処分プロジェクトへの参画

### 事業戦略に基づく具体的施策と成果

- ・関西電力(株)大飯および九州電力(株)玄海発電所で特定重大事故等対処施設(特重施設)工事を受注。安全性向上対策工事のさらなる獲得に向けた、技術営業およびエンジニアリング業務への取り組み
- ・福島の除染廃棄物中間貯蔵関連工事を施工。特定廃棄物最終処分場の復旧利用計画への参画
- ・国内外の原子力発電所新設、廃炉および放射性廃棄物処分プロジェクト参画に向けた人材育成と技術開発

## TOPIC

### 除染廃棄物の減容化処理施設を建設、運営



福島県双葉町にて、除染工事などに伴い発生した可燃物を焼却する「仮設焼却施設」と、焼却灰・ばいじんを熔融処理して減容化する「仮設灰処理施設」を建設しました。設計施工の強みを活かし、施工者独自のアイデアを設計に織り込むフロントローディングにより、工期短縮と生産性向上を図りました。1日300トンの廃棄物処理が可能な同施設を整備・運営し、福島県の環境修復に貢献します。



# ロボティクス事業

### 中期経営計画に基づく事業戦略と成果

- 1 ICT・IoT・AIを活用した環境に優しい完全自律施工を実現し自律施工機械分野でのリーディングカンパニーを目指す
- 2 ロボティクスを駆使し、建築・土木・新領域事業の収益向上に寄与するとともに、同技術を活かした社外ビジネスを他産業・海外へも展開し、グループの収益源拡大を図る

### 成果

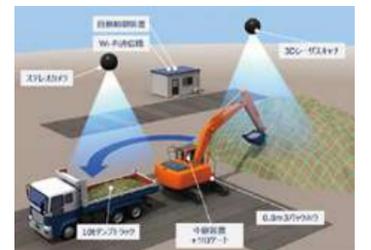
- ・バックホウ自律運転システムの開発
- ・ダム用クレーン自動運転システムの開発
- ・製鉄業への販売(サロゲート®)
- ・レンタル業への販売(スカイジャスター®)

## TOPIC

### 高い生産性と安全性を確保するバックホウ自律運転システムを開発



日本電気(株)、大裕(株)と共同開発したバックホウ自律運転システムは、トンネル掘削や大規模建築物の地下掘削などにおいて、オペレータに代わりAIが効率的に土砂を積み込むポイントを判断し、バックホウの操作・制御を行うシステムです。高精度制御により、熟練技能者同様の高い生産性と安全性を実現します。このような次世代型建設生産システムの構築に取り組み、将来的にはシステムの外販を通じ、建設業が抱える熟練技能者不足の課題解決を目指します。



# 技術開発



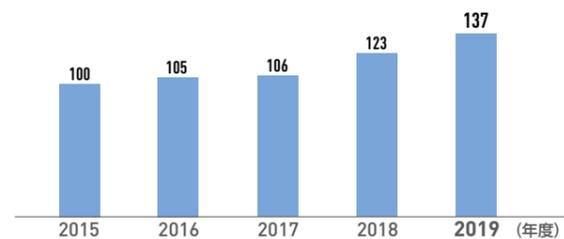
## 持続可能な社会の構築に貢献するイノベーションを推進

技術本部では、「地球・社会・人」のサステナビリティ実現に向けて、先端技術を持つ異分野の企業・団体との連携を強化し、あらゆる事業領域でのイノベーションを推進しています。

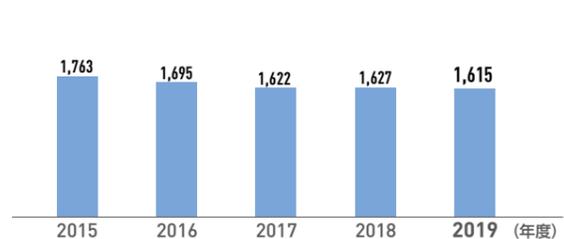
品質と生産性の向上、コスト削減、自然災害への備え、環境負荷低減などについて顧客や社会とシーズ・ニーズを結合し、新たな価値を創造すべく、技術開発に取り組んでいきます。

常務執行役員 技術本部長  
梶田 直揮

連結研究開発費



連結特許保有件数



### 中期経営計画に基づく事業戦略

- 「しなやかな未来」を創造するため、競争力の源泉たる「技術力」を磨き、あらゆる事業領域で技術革新を推進
- 顧客ニーズに合致し、新たな需要を喚起する、市場と時機を捉えた「事業に貢献する技術」の開発
- IoT・AIなどを応用した飛躍的な生産性向上や新しい価値創造につながる技術の開発・活用

### 事業戦略に基づく具体的施策

- 「大林組グループの中核技術センター」としての技術本部による、顧客や社内のニーズへの技術のワンストップソリューションの提供、異業種との協業(5Gを利用した重機の遠隔操作など)、社内外への保有技術の情報発信、グループ内技術交流推進
- 自然災害に備えた人々の安全・安心に貢献する技術の開発(「多目的風洞実験装置」の新設など)、技能労働者の負荷低減や安全および健康に寄与する技術の開発(「カーゴドローン」「Envital®」など)、環境負荷を低減するエネルギー技術(水素や地熱など)、建物の快適性・ウェルネスを追求した技術の開発(「WellnessBOX®」など)

## TOPIC 01

### 短工期かつ低コストな洋上風力発電所の建設技術を確立



「スカートサクション®」は円筒形の鉛直壁(スカート)を海底地盤に貫入させる当社独自の技術です。スカート内外の水圧差を利用し、大型の機械を使わずに洋上風力発電所の基礎を大幅な短工期と低コストで強固に固定することを可能にします。本格化する洋上風力発電所の建設需要に対応すべく、その技術を確立しました。

風車の支柱が海底に到達する着床式では国内初となる実大規模での設置・撤去実験を行い、適合性を実証。また風車が海洋に浮いている浮体式では発電施設の設計基本承認を取得し、実現化への一歩を踏み出しました。

## TOPIC 02



### セメント系3Dプリンターにより、複雑なデザインと耐久性を兼ね備えた国内最大規模の構造物を製造



3Dプリンター用特殊モルタルで製造した型の内部に、超高強度繊維補強コンクリート「スリムクリート®」を流し込む複合構造を開発し、3Dプリンターでは国内最大規模の構造物となるシェル型ベンチを製造しました。

「型枠を使用せずに、複雑な形状の部材を製造できる」という3Dプリンターの特長を活かして、曲面や中空のある複雑なデザインを具現化しました。このことで骨のように軽量で丈夫な形態を導くトポロジー最適化の技術による合理的な構造を実現しました。次世代技術の一つとして、さらなる改良を重ね実用化を目指しています。

## 連結財務サマリー

単位：百万円

会計年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
受注高	1,282,334	1,180,639	1,362,702	1,449,567	1,653,005	1,900,517	1,951,943	2,145,256	1,880,155	1,958,869	2,240,001
うち建設事業受注高	1,214,745	1,108,348	1,289,779	1,372,658	1,580,900	1,797,441	1,862,140	2,052,504	1,774,745	1,873,739	2,149,788
売上高	1,341,456	1,131,864	1,245,772	1,448,305	1,612,756	1,773,981	1,777,834	1,872,721	1,900,655	2,039,685	2,073,043
売上総利益	14,569	99,716	110,678	114,687	112,059	131,707	193,052	224,933	234,303	254,023	255,547
売上総利益率(%)	1.1	8.8	8.9	7.9	6.9	7.4	10.9	12.0	12.3	12.5	12.3
販売費及び一般管理費	77,103	76,542	79,532	79,534	80,067	83,318	86,671	91,191	96,502	98,542	102,675
営業利益(損失)	(62,534)	23,174	31,145	35,153	31,991	48,388	106,380	133,742	137,800	155,480	152,871
営業利益(損失)率(%)	(4.7)	2.0	2.5	2.4	2.0	2.7	6.0	7.1	7.3	7.6	7.4
経常利益(損失)	(59,608)	22,207	35,241	44,690	40,135	59,913	111,208	140,106	143,951	163,054	159,005
親会社株主に帰属する当期純利益(損失) <sup>※1</sup>	(53,354)	15,423	5,142	13,195	21,627	28,695	63,437	94,501	92,662	113,155	113,093
1株当たり当期純利益(損失)(EPS)(円)	(74.21)	21.46	7.16	18.37	30.11	39.96	88.36	131.66	129.09	157.65	157.59
純資産	367,618	351,287	365,492	414,650	448,108	549,483	561,658	644,076	711,525	798,149	850,498
自己資本	342,227	325,936	340,463	384,730	412,456	507,670	516,098	594,160	684,836	768,944	817,892
利益剰余金	139,176	151,684	152,278	161,666	178,665	199,296	255,750	334,957	404,840	498,195	587,012
[自己資本に占める比率]	[40.7%]	[46.5%]	[44.7%]	[42.0%]	[43.3%]	[39.3%]	[49.6%]	[56.4%]	[59.1%]	[64.8%]	[71.8%]
総資産	1,590,667	1,505,697	1,618,748	1,656,289	1,818,886	1,996,193	1,951,907	2,015,996	2,148,861	2,214,512	2,230,297
有形固定資産	319,373	360,209	358,186	376,489	415,089	408,848	441,604	459,597	526,270	544,558	572,190
投資有価証券	296,589	251,196	264,365	317,386	323,858	415,541	342,021	346,245	372,308	360,627	290,719
[投資有価証券売却額]	[3,056]	[12,358]	[14,427]	[9,066]	[12,089]	[4,541]	[4,497]	[4,495]	[8,710]	[5,454]	[9,263]
1株当たり純資産(BPS)(円)	476.12	453.52	474.01	535.67	574.32	706.94	719.01	827.77	954.05	1,071.49	1,139.69
自己資本比率(%)	21.5	21.6	21.0	23.2	22.7	25.4	26.4	29.5	31.9	34.7	36.7
自己資本当期純利益率(ROE)(%) <sup>※2</sup>	—	4.6	1.5	3.6	5.4	6.2	12.4	17.0	14.5	15.6	14.3
株価収益率(PER)(倍) <sup>※2</sup>	—	17.2	50.4	24.5	19.3	19.5	12.6	7.9	9.0	7.1	5.9
1株当たり年間配当額(円)	8	8	8	8	8	10	18	28	28	32	32
配当性向(%) <sup>※2</sup>	—	37.3	111.7	43.5	26.6	25.0	20.4	21.3	21.7	20.3	20.3
営業活動によるキャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	16,156	1,096	65,755	31,496	37,962	74,646	124,980	158,892	114,034	44,203	237,628
投資活動によるキャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	(12,746)	(33,134)	(1,919)	(29,151)	(47,328)	(7,442)	(48,029)	(37,884)	(71,289)	(45,302)	(47,318)
財務活動によるキャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	(15,733)	10,611	(48,949)	(28,977)	27,587	(34,523)	(68,967)	(89,165)	(54,548)	(24,823)	(49,397)
現金及び現金同等物の期末残高	132,425	108,999	121,682	99,690	121,177	162,607	164,802	194,195	184,783	157,699	298,945
従業員数(人) <sup>※4</sup>	14,476	14,639	12,870	12,838	12,856	13,432	13,688	14,094	14,359	14,739	14,993
[外、平均臨時雇用人員]			[2,869]	[3,031]	[3,139]	[3,658]	[4,066]	[4,431]	[4,393]	[4,093]	[3,886]
有利子負債(ノンリコース借入金を除く)	309,706	321,375	320,798	306,323	351,592	327,802	266,465	200,334	184,724	183,061	172,928
ノンリコース借入金	81,343	87,885	84,316	81,845	76,851	83,017	79,874	73,024	92,004	89,156	75,624
有利子負債・ノンリコース借入金合計	391,050	409,260	405,115	388,168	428,444	410,820	346,339	273,359	276,728	272,218	248,552
D/Eレシオ(倍)	1.14	1.26	1.19	1.01	1.04	0.81	0.67	0.46	0.40	0.35	0.30
金融収支	2,445	2,650	3,433	4,463	5,587	5,781	6,497	6,415	6,976	7,584	7,787
設備投資	9,876	49,043	17,017	35,084	69,110	42,308	56,231	31,410	76,383	39,586	47,573
研究開発費	8,018	8,561	9,093	8,742	8,927	9,391	10,081	10,553	10,602	12,312	13,734
減価償却費	10,534	11,394	11,954	10,916	12,103	14,392	14,476	14,981	14,659	17,672	19,880

※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 2009年度の自己資本利益率、株価収益率および配当性向については、当期純損失が計上されているため記載していません

※3 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  
 ※4 2011年度から従業員および臨時従業員の範囲を変更し、臨時従業員の重要性が増したため、従業員数の[ ]内に年間の平均人員を外数で記載しています

# 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(%)	本社	代表者	年度	財務データ(単位:百万円)			従業員数(人) (年度末)
					売上高	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 (木工事、内装工事、建設用資機材販売)	100.0%	東京都新宿区市谷本村町1-1 住友市ヶ谷ビル	矢納 正人	2018年度	101,506	661	6,587	142
				2019年度	97,391	1,050	7,429	149
大林ファシリティーズ株式会社 (建物の総合管理、建築・設備工事、アウトソーシング業務の受託)	100.0%	東京都千代田区 神田錦町1-6 住友商事錦町ビル	三浦 良介	2018年度	26,379	1,302	13,573	647
				2019年度	28,644	1,102	14,281	709
オーク設備工業株式会社 (空調換気設備工事、給排水衛生設備、電気設備工事などの設計・施工)	100.0%	東京都中央区 新川1-16-3 住友不動産茅場町ビル	佐藤 公義	2018年度	24,280	711	4,299	227
				2019年度	16,772	28	4,327	238
大林道路株式会社 (舗装工事、土木工事)	100.0%	東京都千代田区 神田猿楽町2-8-8 住友不動産猿楽町ビル	福本 勝司	2018年度	104,562	4,546	48,692	1,048
				2019年度	106,324	7,117	54,767	1,050
大林新星和不動産株式会社 (不動産賃貸・分譲、プロパティマネジメント、保険事業)	100.0%	東京都千代田区九段南 3-3-6 麹町ビル	蛭間 基夫	2018年度	38,995	5,747	53,175	149
				2019年度	45,103	6,089	59,264	159
株式会社大林グリーンエナジー <sup>※1</sup> (再生可能エネルギー発電事業)	—	東京都港区港南2-15-2 品川インターシティB棟	山本 裕一	2018年度	7,465	573	485	20
				2019年度	9,211	789	7,279	22
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%	東京都品川区東品川 2-2-20 天王洲オーシャン スクエア	古瀬 耕司	2018年度	6,772	276	1,858	177
				2019年度	7,434	200	1,968	179
株式会社オーシー・ファイナンス (金融関連)	100.0%	東京都港区港南2-15-2 品川インターシティB棟	栗本 慎治	2018年度	700	384	6,077	—
				2019年度	606	340	6,417	—
茨城グリーン開発株式会社 (オールドオーチャードゴルフクラブ、ディスターゴルフクラブ)	100.0%	茨城県東茨城郡茨城町 鳥羽田686-3	上村 博紀	2018年度	1,830	2,499	5,217	38
				2019年度	1,224	▲30	5,187	39
PFI子会社31社 (PFI関連)	—	—	—	2018年度	29,774	299	3,203	84
				2019年度	47,464	652	4,094	85

※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	本社	代表者	年度	財務データ(単位:百万円)			従業員数(人) (年度末)
					売上高	親会社株主に 帰属する純利益	純資産	
E.W. HOWELL CO., LLC <sup>※2</sup> EWハウエル (建築事業)	92.0%	245 Newtown Road, Suite 600, Plainview, NY 11803, U.S.A.	Howard Rowland	2018年度	29,495	74	2,293	152
				2019年度	32,931	280	2,567	170
WEBCOR, LP <sup>※2</sup> ウェブコー (建築事業)	96.0%	207 King Street, Suite 300, San Francisco, CA 94107, U.S.A.	Jes Pedersen	2018年度	240,906	2,709	9,733	772
				2019年度	225,089	1,953	12,375	743
JAMES E. ROBERTS- OBAYASHI CORPORATION <sup>※2</sup> JEロバーツ大林 (建築事業)	51.0%	20 Oak Court, Danville, CA 94526, U.S.A.	Scott Smith	2018年度	13,793	117	1,591	41
				2019年度	10,301	83	1,735	43
THAI OBAYASHI CORPORATION LIMITED タイ大林 (建築事業)	50.0%	11th Floor, Nantawan Building, 161 Ratchadamri Road, Pathumwan, Bangkok 10330, Thailand	Pornchai Sittiyakorn	2018年度	57,709	2,476	45,014	1,260
				2019年度	58,225	2,683	52,248	1,294
PT. JAYA OBAYASHI ジャヤ大林 (建築事業)	85.0%	JL. Pancoran Timur II No.3, Pancoran, Jakarta 12780, Indonesia	南 浩一郎	2018年度	7,650	▲484	1,742	173
				2019年度	6,852	13	1,799	180
TAIWAN OBAYASHI CORPORATION 台湾大林組 (建築事業)	100.0%	中華民国台湾省台北市 復興北路57號16樓之1	永松 陽一	2018年度	6,529	▲132	3,760	70
				2019年度	4,138	▲129	3,673	62
OBAYASHI SINGAPORE PRIVATE LIMITED 大林シンガポール (建築事業)	100.0%	1 Paya Lebar Link, #06-03, Paya Lebar Quarter - PLQ1, Singapore 408533	Lee Aik Seng	2018年度	26,608	1,189	4,904	275
				2019年度	26,409	1,615	6,524	296
OBAYASHI VIETNAM CORPORATION 大林ベトナム (建築事業)	100.0%	Saigon Trade Center, 24th Floor, Unit 2401, 37 Ton Duc Thang St., District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam	細江 修二	2018年度	16,611	299	4,515	157
				2019年度	17,565	592	5,059	153
KRAEMER NORTH AMERICA, LLC <sup>※2</sup> クレマー (土木事業)	56.0%	One Plainview Road Plain, WI 53577- 0220, U.S.A.	Scott Peterson	2018年度	21,969	522	4,454	138
				2019年度	32,991	801	5,259	164
KENAIDAN GROUP LTD. <sup>※3</sup> ケナイダン (土木事業)	60.0%	7080 Derrycrest Drive, Mississauga, Ontario L5W 0G5, Canada	John Goffredo	2018年度	14,831	▲201	1,668	147
				2019年度	20,394	72	1,836	142

※2 大林USAの連結子会社

※3 大林カナダホールディングスの連結子会社

# 組織図

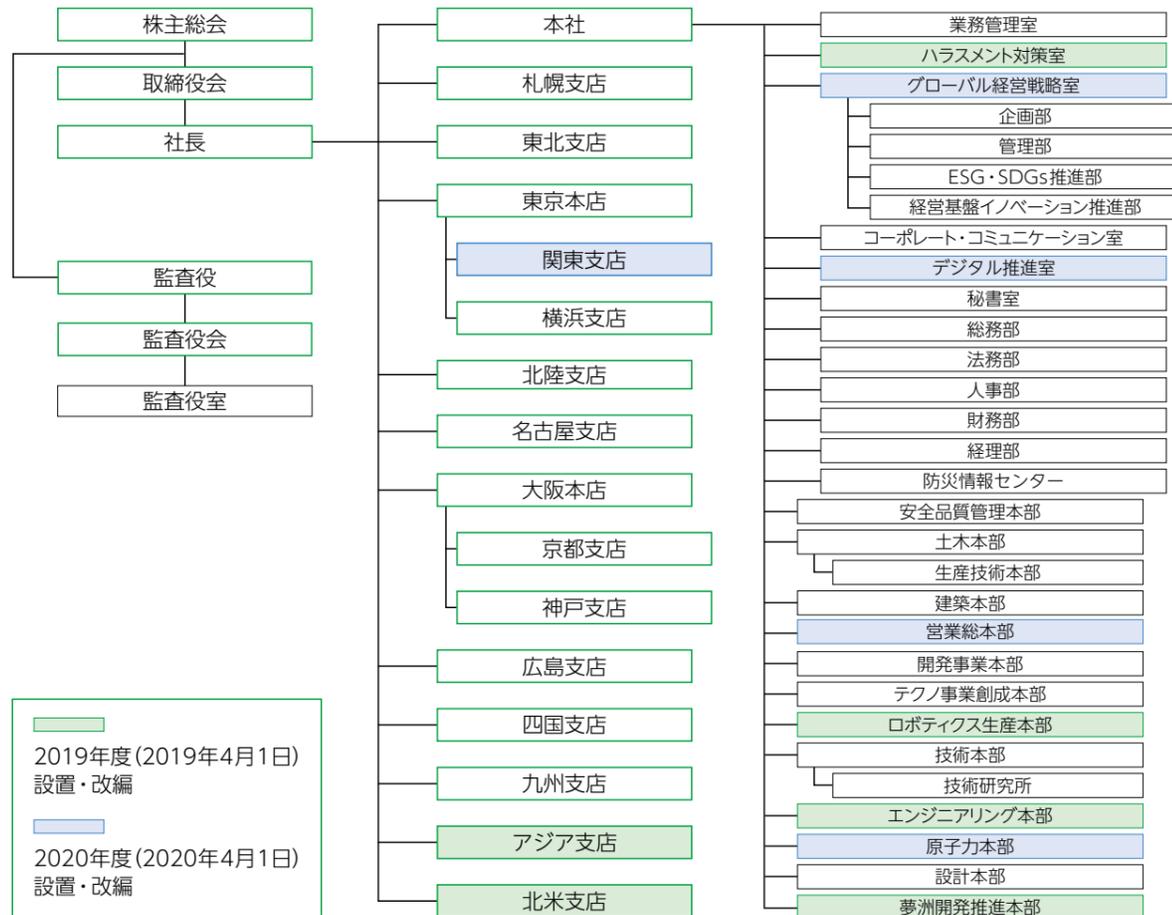
既存4事業の強化、事業領域の深化・拡大、グローバル化を加速させることを主眼とし、組織改正を実施しています。

## 2019年度の主な組織改正と目的

- 「アジア支店」「北米支店」の新設：海外各エリアの情勢・特性に応じ、建設事業にとどまらず開発事業や新領域事業を含めた総合的な事業戦略を立案・推進することで海外事業の収益力向上を図るため（「海外支店」を廃止）
- 「ロボティクス生産本部」の新設：IoT・AI・ロボティクスなどを駆使したイノベーションや生産性の向上に向けた建設機械の先端的技術開発を先導するとともに、その技術をグループ外にも展開し新たな収益源の創出を目指すため（建設事業の支援部門としての機械部を改編）
- 「エンジニアリング本部」の独立本部化：次世代医療分野や環境分野などにおける顧客や社会の課題解決を目的として、M&Aやアライアンスを機動的に実行し、新たな付加価値を創造する事業として強化を図るため
- 「夢洲開発推進本部」の新設：社長直轄の本社組織として、大阪夢洲開発計画に関する情報収集等を行い、各本部や大阪本店と連携した総合的かつ効果的な営業活動を推進するため
- 「ハラスメント対策室」の新設：ハラスメントに関する独立した専門部署として、相談・通報の受付、発生事案の調査、啓発・教育等を担い、人権意識を高め、ハラスメント事案を根絶するため

## 2020年度の主な組織改正と目的

- 「営業総本部」の新設：全店的な組織として、川上段階の営業情報収集の強化から個別プロジェクトの営業活動までに関与し、グループ会社を含め有機的に連携し、顧客の利便性向上と効率的な営業戦略の立案・実施を図るため
- 「関東支店」の新設：埼玉県、千葉県、群馬県、栃木県、茨城県の建築および土木事業において、工販一体となった組織で、情報収集力、提案力、調達力を強化し、顧客へのきめ細かいサポートの実現と競争力向上を図るため
- 「グローバル経営戦略室」への改称：グループ全体でのグローバル化を意識した経営を推進するため（「グループ経営戦略室」より改称）
- 「デジタル推進室」の新設：将来のデジタル経営基盤の構想をより強力に実行推進するため（ICT関連部門を再編し、「建築本部iPDセンター」を傘下に組み込むとともに、2020年6月末に「グローバルICT推進室」を廃止）
- 「原子力本部」の独立：旺盛な工事需要が見込まれる原子力関連の技術に特化した専門組織として機能強化を図るため



# 会社情報 / 株式情報

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
代表取締役社長	連輪賢治
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	8,829人(2020年3月31日現在)
建設業許可	国土交通大臣許可(特・般-1)第3000号
宅地建物	
取引業者免許	国土交通大臣免許(14)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

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(米国サンフランシスコ)	

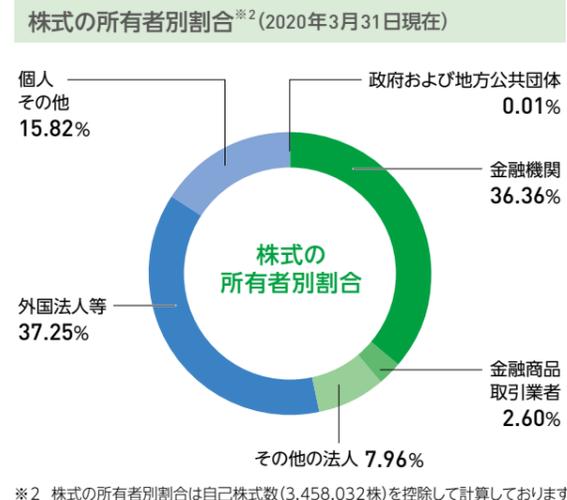
研究所	
技術研究所	(東京都清瀬市)

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	

株式情報 (2020年3月31日現在)	
発行可能株式総数	1,224,335,000株(前年度末比増減なし)
発行済株式総数	721,509,646株(前年度末比増減なし)
株主数	52,807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
上場金融商品取引所	東京証券取引所・福岡証券取引所

大株主の状況 (2020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 <sup>※1</sup> (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	64,255	8.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	62,694	8.73
日本生命保険相互会社	20,905	2.91
大林 剛郎	16,944	2.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	16,412	2.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	12,790	1.78
J P MORGAN CHASE BANK 385151	11,834	1.65
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	11,156	1.55
大林組グループ従業員持株会	10,857	1.51
GOVERNMENT OF NORWAY	10,312	1.44

※1 持株比率は自己株式数(3,458,032株)を控除して計算しております



# 株式会社 大林組

〒108-8502 東京都港区港南2-15-2

TEL 03-5769-1701 (コーポレート・コミュニケーション室)

ホームページ : <https://www.obayashi.co.jp>



UD FONT

- 地球環境に配慮した揮発性有機化合物を含まないNON-VOCインキを使用しています。
- 有害廃液を排出しない水なし印刷方式を採用しています。
- この冊子はFSC®認証紙を使用しています。
- 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。