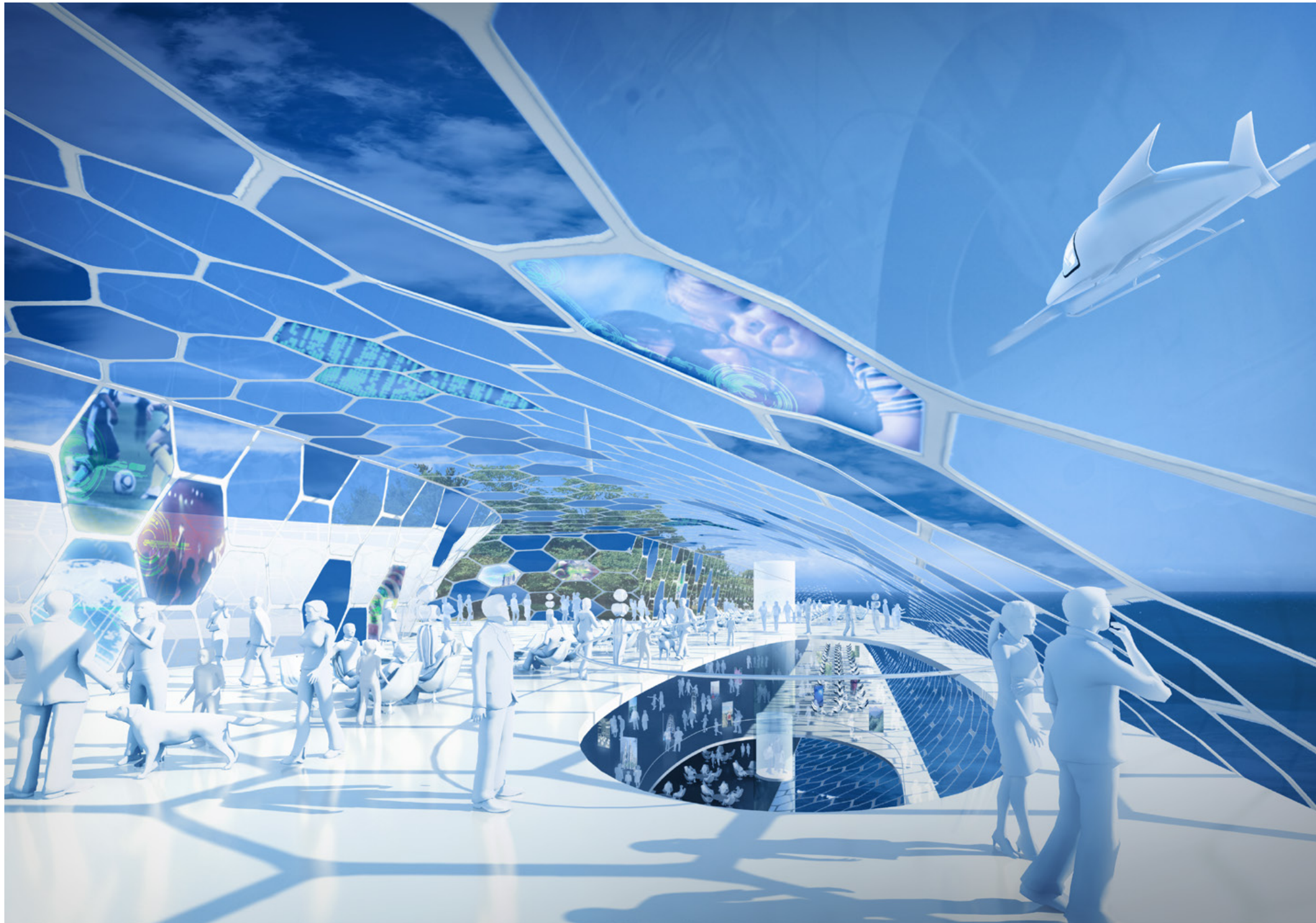
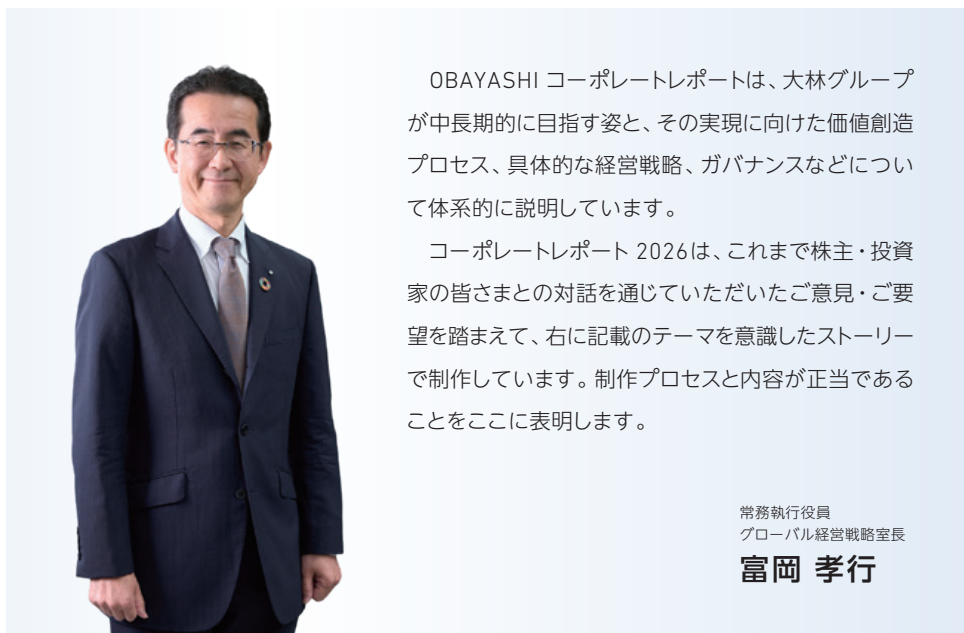


OBAYASHI コーポレートレポート 2026

統合報告書



コーポレートレポート2026について



OBYASHI コーポレートレポートは、大林グループが中長期的に目指す姿と、その実現に向けた価値創造プロセス、具体的な経営戦略、ガバナンスなどについて体系的に説明しています。

コーポレートレポート2026は、これまで株主・投資家の皆さまとの対話を通じていただいたご意見・ご要望を踏まえて、右に記載のテーマを意識したストーリーで制作しています。制作プロセスと内容が正当であることをここに表明します。

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



発行

- 日本語：9月
- 英語：10月



評価

- 機関投資家とのディスカッションの実施
- 外部評価の実施
- 社員への浸透とアンケートの実施



制作

- グローバル経営戦略室IR・SR部ならびにESG・SDGs推進部が経営陣、関連部門、子会社にヒアリングなどを実施しながら制作



企画・立案

- 外部評価の社内へのフィードバック
- 外部評価を踏まえた企画立案

テーマ

企業文化が人を育て、人が戦略を動かし、ガバナンスが挑戦を持続させる

創業以来受け継いできた企業文化と、それを体現し戦略を実行する人材は、当社グループの強みです。本レポートでは、「人」にフォーカスし、戦略の実行力の源泉とその挑戦を支える基盤としてのガバナンスを紹介しています。

ポイント1 価値観と価値創造：企業文化 × 強み

大林グループの大切にしている価値観や強み、価値創造のストーリーを紹介

Section 1 価値観と目指す未来

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

ポイント2 戦略の実行：財務 × 未財務

中期経営計画の進捗状況について事業とサステナビリティを連動させて説明

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

ここでは将来的に財務価値へと結実する可能性を踏まえ、「未財務」という表現を使用しています。Contents内の  タグをご参照ください。

ポイント3 成長性と透明性：戦略 × ガバナンス

大林グループの戦略について、社外取締役や有識者との対話を実施

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

ナビゲーションボタンの使い方

ナビゲーションボタン

 目次に戻ります

 前に見ていたページに戻ります

 本レポートの関連ページに移動します

 外部サイトに移動します

Contents

タイトルをクリックすると各ページに移動します

セクションタブ



クリックすると各セクションに移動します

Contents

Contents

Section 1 価値観と目指す未来

～大林グループが大切に する価値観と目指す未来～

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋
- 10 **Top Message**



- 15 **プロジェクトストーリー:** 安全 品質 環境
誠実なものづくりと三蔵の実践

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

～大林グループの 未来に向けた価値創造の仕組み～

- 17 大林グループのあゆみ
- 18 At a Glance
- 19 グローバルネットワーク
- 20 価値創造プロセス
- 22 **特集:**
価値創造の原動力となる建設バリューチェーン



Section 3 戦略実行と未財務資本強化

～大林グループの 戦略と構想力・実現力・人間力～

- 25 ESG重要課題(マテリアリティ)
- 27 中期経営計画
- 29 **中計特集1:財務・資本戦略**
- 33 **中計特集2:人的資本戦略** 人材
- 36 国内建設事業 安全 品質 サプライチェーン DX
- 37 建築
- 38 土木
- 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業 環境
- 46 グリーンエネルギー事業 環境
- 48 新領域ビジネス
- 49 **中計特集3:** 環境 カーボンニュートラル ウェルビーイング
技術とビジネスのイノベーション



Section 4 戦略実行を支える コーポレートガバナンス

～大林グループの透明で公正な経営を 実現するためのガバナンス～

- 56 **取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ:**
次世代成長戦略とグローバルガバナンス



- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 **人権ダイアログ:** 人権 サプライチェーン
**事業に関わるすべての人々を大切にし、
持続可能なサプライチェーンを築く**



Section 5 データセクション

- 79 財務サマリー
- 81 グループネットワーク
- 82 社会貢献活動
- 83 会社概要
- 84 株式の状況
- 85 ESG外部評価／
編集方針等

Section 1 価値観と目指す未来

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5 データセクション

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

Section 1

価値観と目指す未来

～大林グループが 大切にしている価値観と目指す未来～

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋
- 10 Top Message
- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋
- 10 Top Message
- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

原点となる価値観

受け継がれる 「三箴」の精神

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、当社グループの基本理念の基礎となっています。

三箴「良く、^{やす}く、速い」

良く

完璧な仮設設備と卓越した技術力を土台とし、誠意と丁寧さをもって最善の努力を重ねることで、質の高い建設物の提供を目指すこと。

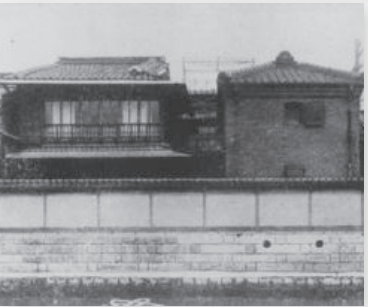
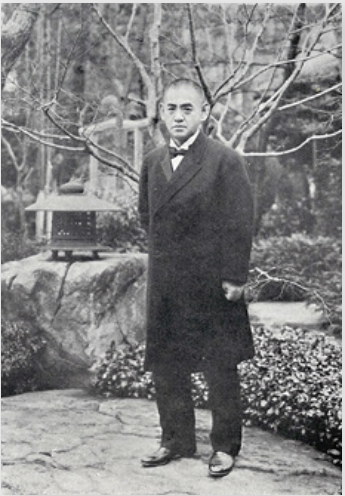
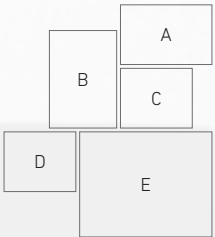
安く

優れた工事機械・工器具を活用し、材料調達の創意工夫、そして計画的で合理的な工程に基づく作業によって、顧客や社会が求める価値ある建設物の廉価な提供を目指すこと。

速い

革新的な工法、優れた計画、そして綿密な準備を施した仮設設備を組み合わせ、最大限の能力を発揮してあらゆる無駄を排除し、工期の短縮を目指すこと。

A 現場従業員指針
B 創業者・大林芳五郎
C 「大林店」創業当時の店舗
D 初の受注となる阿部製紙所工場
(大阪府、1892年8月竣工)
E 創業当時の社屋に用いていた「鬼瓦」
背景のロゴ 長年親しまれてきた
旧コーポレートシンボル



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋
- 10 Top Message
- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

02 培ってきた企業文化

135年続く
誠実なものづくり

大林グループはものづくりの技術と知見を結集し、時代を象徴する多くのプロジェクトに挑戦してきました。明治、大正、昭和、平成、そして令和。どんなに時代が変わろうとも、お客さまや社会に誠意を持って真剣に向き合うことで培ってきた「誠実なものづくり」は、決して譲ることのできない絶対的な価値観として、脈々と受け継がれています。

創業以来、変わらぬ価値観

1892年の創業以来、誠実なものづくりを追求することで、お客さまや社会から高い信頼を得てきました。真摯に、誠実に施工することこそが、当社グループの原点、ブランドであり、長きにわたって脈々と受け継がれてきたDNAです。



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋
- 10 Top Message
- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

戦略の実行力となる人材

次の時代も、
人とともに拓いていく

大林グループは、企業理念に「事業に関わるすべての人々を大切にする」ことを掲げ、企業を支えるのは社員一人ひとりの力であると考えています。
仕事を通じた成長機会の提供や働きがいのある職場づくりを推進し、「個」と「組織」のパフォーマンス最大化による企業価値向上を目指します。

強みは、構想力・実現力・人間力

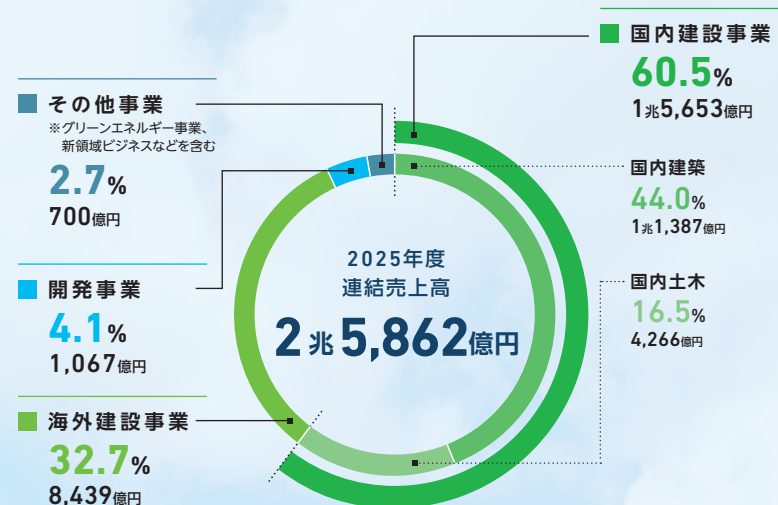
時代の先を思い描く、構想力。
必ずかたちにしてみせる、実現力。
一人ひとりと真摯に向き合う、人間力。
こうした力を支えるのは、確かな技術と、誠実なものづくりの姿勢です。
これらの強みを礎に、これからも挑戦し続けることで、
次の時代を拓いていきます。



戦略と事業

変わらぬ精神を貫き、 新たな領域にも挑戦

大林グループは、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



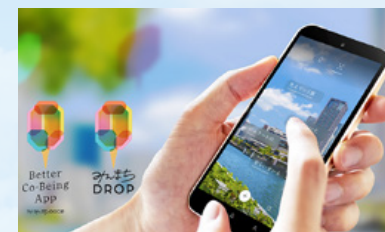
開発



グリーンエネルギー



新領域ビジネス



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 **戦略と事業**
- 8 目指す姿への道筋
- 10 Top Message
- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 **目指す姿への道筋**
- 10 Top Message
- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

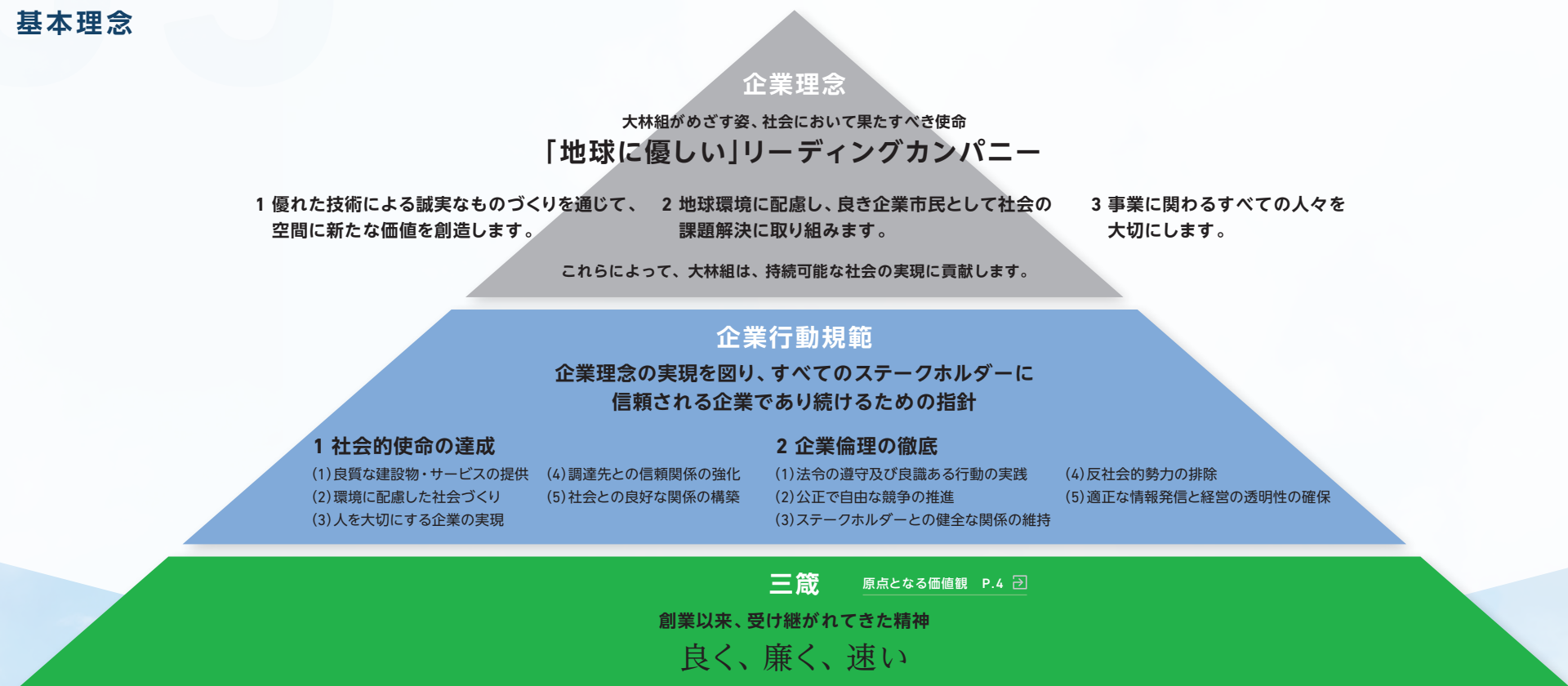
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

目指す姿への道筋

基本理念



ESG 重要課題 (マテリアリティ)

ESG重要課題 (マテリアリティ) P.25 

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 **目指す姿への道筋**
- 10 Top Message
- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

中期経営計画2022／中期経営計画2022 追補 P.27

大林グループの未来

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。

持続可能な社会の実現

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋

10 Top Message

- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

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

代表取締役社長 兼 CEO

佐藤 俊美

大林グループに受け継がれる 「誠実なものづくり」と「挑戦」のDNA

大林グループを形づくってきた2つの価値観

不確実性の高まりと社会の構造的な変化が同時に進行する中で、第2次世界大戦後、米国を中心に築かれ維持されてきた政治・経済の国際秩序が揺らぎつつあり、企業を取り巻く環境は従来に比べて見通しにくい状況となっています。このような時代において、大林グループが持続的な成長と企業価値の向上を推進していくためには、創業以来受け継がれてきた「誠実なものづくり」と「挑戦」という価値観を、すべての社員が共有し、自身の判断と行動の軸に据えていくことが重要と考えています。

私が大林グループの原点とも言える「誠実なものづくり」と社員一人ひとりの「挑戦」について、繰り返しその重要性を訴えているのは、それらが、不確実性が常態化した時代において、いかなる変化にも対応できる経営基盤を構築する前提であるとともに、それらの徹底が社会ニーズや需給の変化を成長の機会として予断なく柔軟に捉え続け、顧客提供価値を高く維持し、大林グループの持続的成長と企業価値向上を実現するための王道かつ近道であると考えているからです。

「誠実なものづくり」が支える信頼関係と、 社会の要請への対応力

「誠実なものづくり」は、1892年の創業以来、大林組に受け継がれてきた価値観です。創業者・大林芳五郎が仕事に対して

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋

10 Top Message

- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

Top Message

常に「誠実」であったその経営姿勢は、支援者、発注者、社員、協力会社など、事業に関わる皆さまからの信頼につながり、今日までのその積み重ねが、現在の大林グループの事業基盤を形づくってきました。この考え方は1935年に「三箴一良く、安く、速い」として明文化され、単なる施工や調達、生産性の指針にとどまらず、時代の変化に柔軟に対応しながら、社会から信頼され続けるための行動原則として位置付けられてきました。

社会資本の整備を通じて人々の生活や産業活動を支える、社会に不可欠な役割を担う建設事業は、協力会社やサプライチェーンを含む多くのステークホルダーとの協働のもとに成り立っています。創業135年を迎えた今日まで、弛むことなく実践してきた「誠実なものづくり」という価値観は、こうした多様な関係者との信頼関係を基盤として社会の要請に応え続けてきた当社グループの競争力であり、その成長の源泉です。私自身、「誠実」とは「高い倫理観、道徳観および品性を持って正しい行動を実践する高潔性」であると捉えており、経営の最優先事項として徹底して取り組むべき「安全・品質の確保」や「コンプライアンスの徹底」をはじめとする経営課題は、その延長線上にあります。



「挑戦」する社員が牽引する価値創造

また、大林グループには「挑戦」というDNAが連綿と受け継がれています。大林芳五郎が一代にして建設業界における大林組の地位を確立した背景には、当時は実現困難とみなされていた難工事にも果敢に挑み続けてきた姿勢とその環境で育成された多様な個性・才能がありました。

今の大林グループには、先人たちの挑戦の積み重ねによって培われた技術力、マネジメント力、バリューチェーン、人材、財務基盤など、強固な経営資源があります。私の役割は、これらを土台として、社員が会社と揺るぎない信頼関係を築き、失敗を恐れず何度でも挑戦できる企業文化をさらに定着させることです。その上で、会社と社員がそれぞれの成長に向けたベクトルを合わせ、社員一人ひとりの自己実現が大林グループの持続的成長につながる組織づくりを積極的に進めていきます。こうした組織の下で、社員が自身で設定した目標を最後まで諦めることなく最善を求め、全力を尽くして挑み続ける大林グループの「挑戦」のDNAを今後も大切につないでいきたいと思います。

大林グループを取り巻く経営環境

複雑かつ見通しのきかない経営環境

長期化するロシアによるウクライナ侵攻や、イランに対するアメリカ・イスラエルの攻撃により再び不安定化する中東情勢など、地政学リスクの発現が恒常化しています。加えて、金利上昇やトランプ政権の相互関税政策による混乱、中国経済の停滞、生成AIの想定を超える進化など、複数の要因が相互に

影響し合う中、先行きに対する不透明感が増しており、経営環境は複雑かつ見通しにくい状況となっています。堅調に推移する国内外の市場環境に甘んじ、過去の経験やデータに依拠したこれまでどおりの経営への取り組みでは、経営環境の変化のスピードには対応できません。起こりうる事象とその影響を具体的に想定し、プロアクティブに実行可能な対策を取り続ける柔軟な経営体制を構築していく必要があります。

国内外の事業環境に対する認識

これは、大林グループの中核事業である国内建設事業においても喫緊の課題です。国内建設投資額は、2025年度の76兆円から2026年度は30年ぶりに80兆円を超える水準となる見込みであり、需要は当面、幅広い分野で堅調に推移するものとみています。その内訳は、都市部での再開発事業や防災・減災、国土強靱化対策などに加え、経済安全保障を背景とした半導体関係をはじめとする大型設備投資、AIの加速度的な進化に伴うデータセンター需要の拡大、地政学的リスクの高まりを背景とした防衛関連工事などであり、非景気循環型の需要が増加しています。

供給サイドに目を転じると、建設産業は深刻な人手不足と高齢化、長時間労働、低い賃金水準、資材価格や労務費高騰、工期や支払い条件をはじめとする片務的な契約条件など、多くの課題に直面してきました。これを受け、2025年度には「建設業法」改正を含む「第三次・担い手3法」や「取適法^{※1}」の改正、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」など、制度環境の整備が進められています。建設業そのものが持続可能な産業構造でなければ、設備投資需要に対応し続けることは困難であり、将来的に社会インフラの整備

Top Message

に支障を来し社会資本整備コストの上昇を招く恐れもあります。担い手確保に向けた労働者の処遇改善や資材価格高騰への対応、働き方改革と生産性向上は、建設業が将来にわたり魅力ある産業であり続けるために克服しなければならない課題であり、国内建設市場におけるリーディングカンパニーとして果たすべき大林グループの役割と責任は極めて大きいと認識しています。

また、安全と品質の確保が経営の最優先事項です。国内建設事業においては、協会の皆さまでも含めた全社一丸の取り組みにより、2025年度の総災害件数は前年度比で約2割程度減少した一方、死亡災害の撲滅には至らなかったことを、重く受け止めております。引き続き、事業に関わるすべての方々の安全を確保することが当社グループの社会的使命であるとの強い認識の下、安全管理の徹底に努めてまいります。

一方、北米、アジアを中心に取り組む大林グループの海外建設事業は堅調に推移しています。北米は年間300兆円を超える世界最大規模の建設市場であり、インフラやエネルギー需要、半導体を含む製造工場、AI需要を背景としたデータセンターなど、市場は拡大基調にあります。その需要を取り込むべく、当社は2023年の水処理関連施設の建設などを行うMWH社のM&Aに続き、2025年にはクリティカルエンバイロメント※2分野で豊富な施工実績を有するGCON社をM&Aにより連結子会社化しました。また、主要子会社の一社であるウェブコー社は、停滞する民間不動産デベロッパー投資を背景にこの数年で主要ターゲットを公共の教育施設や医療施設に切り替えるなど、事業環境の変化に対応しています。

アジアにおいても、経済成長を支える社会インフラ、エネルギー関連施設、AI需要を背景としたデータセンターなどの需



要が建設投資を支えており、人口増加の見通しや地政学的リスク分散の観点なども背景に、今後も各国の建設投資は安定的な成長が見込まれています。その中で、シンガポール、タイ、インドネシア、ベトナム、台湾を中心に、大林グループ各社も持続的な成長の実現に向けての取り組みを継続しています。

※1 取適法
正式名称：製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律
※2 クリティカルエンバイロメント
研究施設、データセンター、病院、製造施設など高度な環境管理が要求される施設

中期経営計画2022最終年度と持続的成長に向けた変革の実践

中期経営計画2022最終年度の位置付け

中期経営計画2022(以下、「中計2022」)は、最終年度を迎えました。2022年3月の公表以降、建設資材価格の高騰や生産力を上回る建設需要の拡大、世界的なサプライチェーン

の混乱など、策定当初の想定を超える環境の変化に直面したことに加え、より資本効率性を重視した経営に取り組むべく、経営指標目標も見直した上で2024年5月には中期経営計画2022 追補(以下、「中計2022追補」)を公表しました。中計2022にて掲げた「事業基盤の強化と変革の実践」を着実に進めてきたこともあり、2025年度も2024年度に続き、業績指標目標ならびに株式市場が期待する株主資本コストを上回る自己資本当期純利益率(ROE)10%以上を達成することができました。

一方、事業ポートフォリオ別の現状を分析すると、中計2022策定時の想定とは大きく様相が異なっています。国内建設事業は、国土強靱化、安全保障、経済安全保障などに関する国の施策も背景に、社会インフラ整備、防衛関連施設整備、半導体工場、データセンター、製造機械工場、電池製造工場などの受注シェアが、想定を上回って推移しました。反対に、大林グループの収益の柱の一つとして参画を目指した国内再生可能エネルギー事業は、洋上風力発電事業をはじめとして想定を大きく下回って推移しました。海外建設事業では、過去にM&Aにより取得した北米の子会社や、ナショナルスタッフ中心の事業運営を進めるアジアの子会社が、それぞれ自立し成長していることもあり、連結売上高に占める割合は30%を超えるまでに拡大しています。開発事業においては、国内外で業績拡大が図られているものの、資本効率性の低さへの対処が課題であり、適切な保有資産規模や資産のオフバランス化の検討も含め戦略の見直しに着手したところです。また、新領域ビジネスにおいては、成長投資を継続しながら、大林グループの持続的成長に寄与すべく、複数の収益事業を立ち上げています。

Contents

Section 1 価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋
- 10 **Top Message**
- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5 データセクション

Obayashi Sustainability Vision 2050の再構築

中計2022の最終年度である2026年度は、経営指標目標の達成はもちろんのこと、計画で掲げた施策の実行に徹底して取り組むとともに、次期中期経営計画（以下、「次期中計」）策定に向けて議論を進めています。次期中計の策定に先立ち、「Obayashi Sustainability Vision 2050」（以下、「OSV2050」）を再構築しました。OSV2050は、2011年に策定した中長期環境ビジョンである「Obayashi Green Vision 2050」を発展させるかたちで2019年に改訂したものです。改訂から7年以上が経過し、当時と社会動向が大きく変化し、将来の事業環境が想定と異なってきたことに加え、掲げている事業展開の方向性と目標などが概念的な内容にとどまっていたことから、中期経営計画などの経営戦略・事業計画の策定、評価に十分に反映できない状況でした。OSV2050の再構築では、事業環境の変化を踏まえ目標を再設定するとともに、その達成に至るロードマップをより具体的に記述することで、経営戦略・事業計画をガイドし得るビジョンとすることを企図しています。次期中計はこの再構築したOSV2050をガイドラインにして策定を進めており、OSV2050は次期中計と併せて公表する予定です。

人事制度改革

次期中計に向けて、人事制度の再構築にも取り組んでいます。会社と社員がそれぞれの成長に向けたベクトルを合わせ、社員一人ひとりの自己実現が大林グループの持続的成長につながる組織づくりが私の役割と述べました。その実現には、人的資本の最適化、会社と社員の成長に向けてのベクトルの一致の観点から、人事制度の抜本的な見直しが不可欠と考えています。具体的には、国内建設事業では、バブル期の大量

入社世代が定年期を迎え中堅層が薄い要員構成の中、職務・職責の大きいポストに積極的に次世代の人材を登用すること、海外建設事業では、グローバル人材を長期的、戦略的に育成・確保すること、建設事業以外の事業の発展のためには、大林グループにはない知見や技術を持つ外部人材を獲得することなどの課題があります。同時に、社員とその家族の意識の変化やワーク・ライフ・バランスにおける価値観の多様化に対応することで、社員のエンゲージメントを高め、国内外で多様な人材が失敗を恐れず挑戦し、最大限能力を発揮できる組織人事制度としたいと考えています。また、管理職層については、中長期的な業績や株価への意識を高め、株主の皆さまとより一層の価値共有を進めることで、企業価値向上に資する業務遂行を促すことを目的に、株式付与ESOP（Employee Stock Ownership Plan）信託を活用した株式交付制度も導入しています。

サプライチェーンを含めた事業基盤の認識と対応

建設需要が高い水準で推移する一方で、供給側の課題が顕在化しています。建設産業は、人手不足や高齢化、資材価格



や労務費の高騰など、長年にわたる構造的課題を抱えており、国内建設市場の施工能力そのものが市場の成長の制約条件となっています。また、働き方改革をはじめとする労働環境の変化により、繁閑を労働時間などで対応するといった従来の延長線上で事業を運営することが難しくなっています。こうした状況を踏まえ、サプライチェーンは単なるコスト構造ではなく、事業継続の前提となる重要な経営基盤であり、協力会社を含めたサプライチェーン全体での持続可能性を確保することが不可欠であると認識しています。そのため、取引適正化や支払条件の見直しを通じた協力会社の経営基盤の安定化や、労働環境の改善、技能労働者の教育支援、採用活動など担い手確保への協力など協力会社との関係強化に継続的に取り組んでいます。今後も、サプライチェーン全体の持続的な発展を見据えた取り組みを進めてまいります。

AIによる生産性の向上

中計2022では、デジタル技術の活用による生産性向上を目的として、建設現場における省力化や自動化・自律化施工技術の開発などを推進してきました。概念実証にとどまらず、建設現場業務への実装に移行している技術もあり、一定の投資成果が表れてきています。一方で、中堅層の社員が少ない要員構成の下、知識・技能の伝承や組織知の最大化が急務となっています。また、業務プロセスの一部は個人の経験や属人的な知見に依存しており、組織としての知識や判断の蓄積・活用に資するデータ蓄積が十分とは言えない状況です。そのため、AI戦略を立案・推進する組織をグローバル経営戦略室の直下に設置し、各部門との共創を通じて業務プロセスの再構築を全社的に推進し、高度なAI活用前提となるデータ



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋

10 Top Message

- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

ベースの構築に取り組んでいます。AIの急速な進化により、AIを業務に実装できるかどうかが思考や判断、実行スピードを大きく左右し、競争力そのものを規定する時代になりつつあります。これは単なる効率化やコスト削減にとどまらず、業務の在り方や意思決定の構造そのものを変革していく取り組みであると捉えています。8,000人規模のトップレベルの建設エンジニアを中心として大林グループが擁する人材群は、これからも大林グループの最大の競争力の一つです。その競争力を最大限に引き出すべく、生成AIの活用により、社員には持続的成長のための課題設定や仮説の構築といったより高度な役割を担ってもらい、人的資本の価値向上を図ります。また、人口減少に伴う担い手不足への対応として、AIを搭載したロボットや建機などによる自動・自律運転の実装を進め、危険作業の低減や作業環境・労働条件の改善を図るとともに、建設現場におけるフィジカルAIの導入により、建設業の持続的な発展に取り組んでいきます。

持続的成長を実現する 事業ポートフォリオの構築に向けて

持続的成長の方向性と資本効率の向上

中計2022追補において、大林グループの持続的成長の方向として「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」を定めました。大林グループが持続的な成長を実現していくためには、これまで同様、国内建設事業を大林グループの中核事業に据え国内建設市場でのリーディングカンパニーとしての地位を堅持していく

ことを経営の譲ることのない一線とした上で、海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業、新領域ビジネスと、グローバルに多様な事業を展開するポートフォリオの構築を着実に進めていく必要があります。その過程においては、M&Aを短期的な業績や規模拡大を目的とするものではなく、中長期的に事業ポートフォリオを発展させていく重要な戦略的手段として位置付けています。具体的には、大林グループの経営資源の活用により対象企業の成長を実現できること、大林グループが参入すべき新たな市場への戦略的なアプローチとなり得ることなどをその判断基準としています。今年度に発表したMultiplex社のM&Aは、大林グループの豪州の建設市場への本格的な進出とともに、英国における建設事業の基盤獲得およびカナダにおける建築事業の拡大を目的としたものであり、また、インドネシア・ジャカルタにおける高速道路コンセッション事業への参画は、長年にわたり協働してきた現地パートナーとの関係を基盤とする新たな事業領域への参入を目的としたものです。

次期中計では、中計2022における事業環境や事業ポートフォリオの変化と課題を踏まえ、大林グループの企業価値向上を実現するため、各事業の成長戦略や目指す将来像、ならびにその実現のために必要となる自己資本や資本コストを改めて明確化します。資本効率を重視し、目標とする投下資本利益率(ROIC)およびROEを改めて事業ごとに設定した上で、大林グループ全体の収益を創出するバランスシートの在り方や資産の効率性をROAの水準によってコミットメントすることなど、経営指標目標や株主還元を含む資本政策をお示しいと考えています。



ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

「誠実なもののづくり」と社員一人ひとりの「挑戦」が大林グループの持続的成長と企業価値の向上の源泉であることは、不確実性が常態化したこの時代においても不変です。その上で、社長として私が果たすべき責務は、建設事業における安全・品質の確保やコンプライアンス遵守を徹底するとともに、大林グループの持つ強固な経営基盤と多様な経営資源を最大限活用できるよう経営の舵取りをすることです。さらに、国内建設を中核事業として、社会課題に事業機会を見だし、課題解決に向けて多様なソリューションを提供する事業ポートフォリオを確立していきます。そして、「誠実なもののづくり」と「挑戦」という価値観を実装した組織を構築し、社会の要請に応えることで、すべてのステークホルダーの皆さまに必要とされ、信頼される企業であり続けるべく全力を尽くしてまいります。

今後とも変わらず当社グループの取り組みにご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋

10 Top Message

- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なもののづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

帝国ホテル 京都

1936年竣工、京都・祇園の美しい景観を形成する建物の一つとして親しまれてきた登録有形文化財「弥栄会館」。耐震性の不足が確認されたことからどう継承するかが検討され、「躯体一部保存+外壁2面保存・増改築」によるホテルへの再生が決まりました。既存躯体や建材を活用することで環境負荷の低減に貢献するだけでなく、解体・保存・新築が並行する本プロジェクトでは過去にない試みがいくつも採用され、歴史的価値を継承することができました。

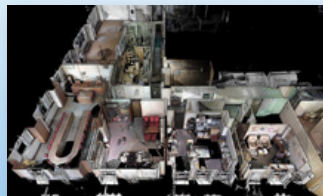
過去にない難工事たる所以

- 京都・祇園の美しい景観を形成する建物の一つ
- 観光客が行き交う祇園
- 日本一厳しいともいわれる京都の景観条例
- 解体・保存・新築が並行する現場
- 文化財に登録された歴史的建造物

「残す」挑戦を、最先端技術と伝統技術の融合で実現



現場の前を通る花見小路から見える南面と、西面の外壁および構造体を残しながら増改築することで、高度地区特例許可を取得。これにより元の高さを保ちながらの建築が可能になりました。



点群データを3Dモデルに変換して既存建物の意匠・形態を検証。解体前のシルエットと内観もホテルへの転用にあたり、検討の参考としました。



意匠や当時の空気感を後世に受け継ぐ上で、外装タイルや粘土を焼成して作られたレリーフのテラコッタの再利用は極めて重要な要素。「生け捕り」により、外壁タイルの約10%を再利用。テラコッタの壁は状態に応じて保存方法を決定しました。

帝国ホテル 京都は、
2026年3月
開業しました！



1936年竣工当時

帝国ホテル 京都（旧京都祇園弥栄会館）
所在：京都府京都市東山区
発注者：帝国ホテル
設計：大林組
竣工：2025年12月

京都・祇園の文化財がホテルとしてよみがえる

エピソード

大林組は、これまで数多くの歴史的建築物の保存・再生や、社寺建築の新築・改修に取り組んできました。伝統的な建築技法と研究開発から生まれる最先端技術を融合し、歴史的価値のある文化遺産の継承に貢献しています。

誠実な ものづくり



工事事務所所長
光島 達

祇園花街の中心に佇む弥栄会館は、昭和初期に当社の先達が設計・施工を手がけて以来、地域に寄り添い、時代を重ねてきた象徴的な建築です。本計画では、その意匠性と歴史を宿す躯体をいかに未来へ継承するかを主題とし、高難度の残す解体工事や既存躯体補強工事に真正面から向き合いました。工事中も、地域の日常や商い、花街ならではのしきたりに細心の注意を払い、寄せられる声の一つひとつ真摯に応えてきました。その誠実な取り組みの積み重ねが、帝国ホテル 京都として新たな価値をまとい、この地に結実したものと言えます。

良く



意匠設計担当
藤枝 大樹

弥栄会館のどこを評価し、どのように歴史的価値を継承するかが重要なテーマでした。躯体や外壁が保存される南西側は、可能な限りタイルや躯体、建具などを残すよう検討。改変する北東部は建物のシルエットを保ちつつ、既存部と改変部がディテールで差別化される工夫をしました。これらの積み重ねにより、弥栄会館は登録有形文化財として継続することとなりました。「記憶の継承」だけでなく保存による環境負荷の低減など、「過去と今」を「未来」へつなぐプロジェクトに携われたことをとてもうれしく思います。

廉く



構造設計担当
野口 梯子

通常の新築工事とは異なり、工事事務所と密に連携し、解体から補強までの既存躯体の安全性にも配慮しました。西面の外壁は残置範囲を1スパン延ばして安定化し、既存底は化粧部に支持機能を持たせることで意匠性を損ねず低コストで補強しました。さらに、外壁タイル保存範囲には土木で実績のあるK-PREX工法*を建築に応用することで、合理的に保存タイルを傷付けることなく補強を実現しました。
※保存範囲にPC鋼棒を打ち込み、増築側から緊張させる工法

速い



工事事務所工事長
芝田 徹司

増築躯体工事と並行して残す側の躯体補強を進めるにあたり、増築範囲と既存範囲の境界部に吊足場*を計画。フロアごとの必要施工日数の差に左右されず補強を先行できるよう再計画することで、躯体工事の工程短縮を実現しました。解体や既存躯体補強では、当時の構造図と実際の建物では相違する部分が多々ありました。その都度構造設計者と速やかに連携し、仮設補強を施しながら慎重かつ迅速に、そして安全に工事を進めました。
※通常の足場のように地面から組み上げるのではなく、上から吊るかたちで作業床を設ける工法

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

- 4 原点となる価値観
- 5 培ってきた企業文化
- 6 戦略の実行力となる人材
- 7 戦略と事業
- 8 目指す姿への道筋
- 10 Top Message
- 15 プロジェクトストーリー：
誠実なものづくりと三箴の実践

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

～大林グループの 未来に向けた価値創造の仕組み～

- 17 大林グループのあゆみ
- 18 At a Glance
- 19 グローバルネットワーク
- 20 価値創造プロセス
- 22 特集：
価値創造の原動力となる建設バリューチェーン



大林グループのあゆみ

大林グループは、「誠実なものづくり」や「技術力」という先人たち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り、グローバルに多様な事業を展開することで成長を続けてきました。



1914 東京中央停車場 (現東京駅)



1997 東京湾アクアライン



2012 東京スカイツリー®



2024 横浜シンフォステージ



1933 大阪地下鉄御堂筋線 (淀屋橋・北久太郎町間)



1965 ムシ大橋



1999 スタジアム・オーストラリア



2022 上北小川原風力発電所



2025 大阪・関西万博 大屋根リング (提供:2025年日本国際博覧会協会)

おおばや史

売上高(2025年度)
2兆5,862億円

1892

- 1892 大林芳五郎が大阪にて「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」を設立

1960

- 1960 東京証券取引所に上場
- 1964 タイの海外駐在員事務所開設を皮切りに、
海外進出を開始
- 1965 東京都清瀬市に技術研究所を開設
- 1970 不動産事業に本格的に進出
- 1974 タイ大林設立
- 1979 日本企業として
初の米国公共工事を受注

1980

- 1986 免震や特殊な施設ごとの技術提案を行う
エンジニアリング本部を設置
- 1989 E.W.ハウエル社買収(米国)
- 1997 現地法人化およびM&Aなどによる
海外事業の拡大を開始

2000

- 2003 PFI分野の一步として、日本初の大規模PFI事業を手がける
- 2006 大林ベトナム設立
- 2007 台湾大林組事業開始、ウェブコー社買収(米国)
- 2011 ケナイダン社買収(カナダ)
- 2012 再生可能エネルギー事業を開始
- 2014 シンガポールの建築部門を現地法人化(大林シンガポール)、
クレマー社買収(米国)
- 2023 MWH社買収(米国)
- 2025 GCON社買収(米国)

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

17 大林グループのあゆみ

18 At a Glance

19 グローバルネットワーク

20 価値創造プロセス

22 特集:価値創造の原動力となる
建設バリューチェーン

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

At a Glance

(2025年度)

連結従業員数



18,031人

連結売上高



2兆5,862億円

連結営業利益



1,946億円

CO₂排出量削減率(2019年度比)



Scope1+2▲25.8%※1 Scope3▲28.1%※1

拠点数



世界17カ国・地域

連結受注高



3兆90億円

連結自己資本



1兆2,584億円

設計施工案件におけるZEB化率※2



69%

お客さま満足度※2



96.7%

グループ会社数



156社
(子会社130社
関連会社26社)

ROE(自己資本当期純利益率)



14.4%

ROIC(投下資本利益率)



8.4%

従業員満足度※2



85.6%

女性管理職比率※2



6.9%

※1 第三者保証取得前の速報値
※2 単体

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

17 大林グループのあゆみ

18 At a Glance

19 グローバルネットワーク

20 価値創造プロセス

22 特集:価値創造の原動力となる
建設バリューチェーン

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

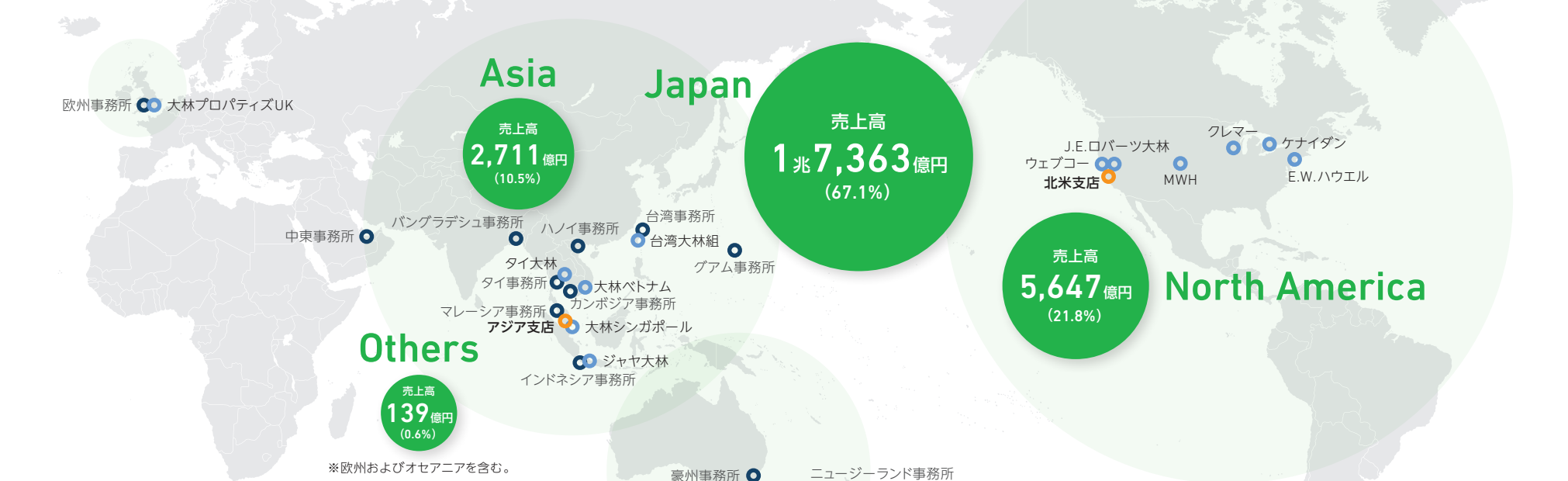
Section 5

データセクション

グローバルネットワーク

大林グループは、国内建設事業で培った技術力を核に、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。

[グループ企業一覧](#)



主要な拠点の一覧

Europe

U.K.	
● 大林プロパティズUK	
5人	46億円
従業員数 (以下同じ)	売上高 (以下同じ)
● 欧州事務所	

- 支店
 - グループ会社
 - 事務所
-
- 建築
 - 土木
 - 不動産
 - グリーンエネルギー

Asia/Oceania

U.A.E.	
● 中東事務所	
Thailand	
● タイ大林	
1,390人	829億円
● タイ事務所	
Singapore	
● 大林シンガポール	
734人	1,377億円
Taiwan	
● 台湾大林組	
161人	130億円
● 台湾事務所	

Vietnam	
● 大林ベトナム	
174人	82億円
● ハノイ事務所	
Indonesia	
● ジャヤ大林	
266人	228億円
● インドネシア事務所	
Bangladesh	
● バングラデシュ事務所	

Cambodia	
● カンボジア事務所	
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	

North America

U.S.A.	
● ウェブコー	
739人	1,815億円
● J.E.ロバーツ大林	
60人	317億円
● E.W.ハウエル	
151人	451億円
Canada	
● ケナイダン	
265人	375億円
● クレマー	
243人	986億円
● MWH	
836人	1,468億円
● グラム事務所	

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

17 大林グループのあゆみ

18 At a Glance

19 グローバルネットワーク

20 価値創造プロセス

22 特集：価値創造の原動力となる
建設バリューチェーン

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

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。

大林組基本理念（企業理念、企業行動規範、三蔵） P.8

ESG重要課題（マテリアリティ）
P.25

E環境に配慮した社会の形成

S品質の確保と技術力の強化

S労働安全衛生の確保

S人材の確保と育成

Gコンプライアンスの徹底

G責任あるサプライチェーンマネジメントの推進



Contents

Section 1 価値観と目指す未来

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

- 17 大林グループのあゆみ
- 18 At a Glance
- 19 グローバルネットワーク
- 20 価値創造プロセス
- 22 特集：価値創造の原動力となる建設バリューチェーン

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5 データセクション

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

17 大林グループのあゆみ

18 At a Glance

19 グローバルネットワーク

20 価値創造プロセス

22 特集：価値創造の原動力となる
建設バリューチェーン

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

価値創造プロセス



大林グループの総合的な競争力を核に、開発からリニューアルまで一連の建設バリューチェーンを強化し、社会に提供するサービスの高付加価値化を実現しています。



顧客ニーズに合致する企画提案や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参画し、大規模開発事業の推進をサポートします。



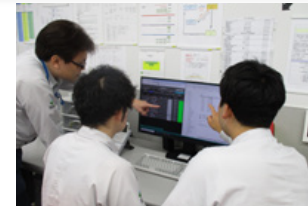
高度な技術力と専門性およびノウハウを基盤とするコンサルティングやソリューション提案を行い、顧客のニーズを実現するための営業活動を技術面でサポートします。建設プロセス全般にわたる付加価値サービスを提供します。



顧客の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、想像を超えるような提案により、明るい未来を実現することを目指します。



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。



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、建物利用者へ安全・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。



総合的な知見からの確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*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・向上します。

※Business Continuity Plan/Management
(事業継続計画/マネジメント)

バリューチェーンを支える強み／関連する資本

知的資本	人的資本	知的資本	人的資本	知的資本	人的資本	知的資本	人的資本	知的資本	人的資本	知的資本	人的資本
■ 開発事業のノウハウや施工技術をはじめとする技術力		■ プロジェクト・フェーズにおける各マネジメントサービスの提供		■ 環境貢献を実現するノウハウ		■ 難工事を実現するノウハウと技術力		■ IoTやAIなどイノベーションを活用した施設運営		■ ライフサイクルに基づく長期修繕計画の提案	
■ 社会・関係資本		■ 企画・計画から設計・施工までのトータルマネジメント		■ 発想力と技術力を活かした付加価値提案		■ 品質確保と安定供給を実現するサプライチェーン		■ PPP事業における経験やノウハウ		■ 豊富なインフラ更新実績に基づく技術提案力	
■ 多分野におけるネットワーク				■ 社会・関係資本		■ 社内外におけるネットワーク		■ 製造資本			
■ 製造資本				■ 自然資本		■ 高い施工能力を支える工事機械		■ 多様なサービスを可能とするグループネットワーク			
■ グループ会社との連携・シナジー				■ カーボンニュートラル化に向けた提案		■ グループ会社との連携による総合力		■ 自然資本			
								■ グループ会社における再生可能エネルギー発電			

強化施策や取り組み

- | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| ■ 非価格競争力の向上 | ■ 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強化 | ■ 社外との連携による人的リソースの拡充 | ■ 生産システム革新や生産性向上 | ■ ビル管理業務体制の拡充 | ■ インフラ更新需要への対応 |
| ■ 成長期待エリアでの優良資産取得 | ■ 環境、エネルギー政策に対応した提案力強化 | ■ 高専門性分野の競争力強化 | ■ 新たな建設サービス領域への取り組み | ■ プロパティマネジメント(PM)・ビルマネジメント(BM)受託 | ■ リニューアルZEBの推進 |
| ■ 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力強化 | ■ 新たなビジネスモデルの構築 | ■ ZEB、木造木質化建築などの環境配慮型建築の提案力強化 | ■ 外国人を含めた技能労働者の確保と人材育成 | | ■ リニューアル関連技術の開発と建設現場への適用 |
| ■ 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力強化 | | ■ 教育制度の拡充 | ■ 施工プロセスの脱炭素化 | | ■ カーボンニュートラル化に向けたアドバイザー強化 |
| | | | ■ 建設資材の循環利用 | | |
| | | | ■ 安全と品質に関わる教育の推進 | | |

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

- 17 大林グループのあゆみ
- 18 At a Glance
- 19 グローバルネットワーク
- 20 価値創造プロセス

22 特集：価値創造の原動力となる建設バリューチェーン

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

うめきたプロジェクトに見る 建設バリューチェーンによる価値提供

ー「大阪最後の一等地」と呼ばれたJR大阪駅北側開発区域の大規模事業ー

旧梅田貨物駅用地で、1期（グランフロント大阪）と2期（グラングリーン大阪）を合わせ、足かけ20年以上にわたる再開発が行われた「うめきたプロジェクト」。

大林グループは1期・2期ともに、開発・設計・施工者として、構想段階から運営までプロジェクト全体に関わっています。2期の「グラングリーン大阪 うめきた公園」や「グラングリーン大阪 南館」の施工が終了し、グラングリーン大阪 南館が2025年春にグランドオープン。毎日たくさんの人々が訪れ、賑わいを創出しています。

大阪駅から
つながる
人々が集まり、
過ごす場所

アイデアを
かたちに
社会実装や
事業化への挑戦

アウトカム

企業の新しい
サステナブルな
活動の推進

人々の
QOL[※]向上や
自己実現の
機会創出

※QOL: Quality of Life、
生活の質



2025年春、
グラングリーン大阪 南館が
グランドオープン

©株式会社 伸和

開発／コンサルティング

設計

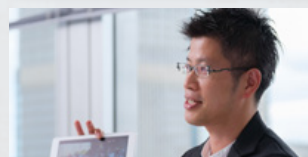
施工

維持管理／PM

生産技術

土木

建築



大阪本店
建築事業部プロジェクト推進第一部
村上 尚

本プロジェクトでは、開発事業者として企画推進から運営支援まで一貫して関わり、まちづくりコンセプトの策定、公園・オープンスペースの企画、運営計画の立案を中心的に担いました。全体を見渡せる立場から社内外の関係者をつなぎ、行政との調整力や運営経験、社外協業先とのネットワークを活かして、緑を核とした新たな都市開発を前へ進めてきました。当社は市民の憩いと企業活動の付加価値を両立させ、大阪・関西の活力向上と持続的なまちの魅力創出に貢献し、プロジェクト全体の価値最大化を支える役割を果たしています。



本社
設計本部大阪建築設計第二部
河西 孝平

設計監理業務共同企業体の一員として建物の設計を担い、南街区賃貸棟では意匠設計者としてデザインと設計を担当しました。事業者の想いを丁寧に汲み取りながら設計図として取りまとめ、意匠性と機能性を確保しつつ、施工性やコスト合理性にも配慮し、その実現に向けて施工者と密接に連携しました。社内外の多様な専門家の知見を掛け合わせるといふ当社の総合力を活かすことで、壁に直面しても解決策を導き出していきました。新たに誕生した公園と建物が一体となった多様な都市生活者の活動を受け止める場は、都市の更新に貢献するとともに、大阪の将来の発展にもつながると考えています。



大阪本店
建築事業部生産技術部
平野 篤

生産技術部では、事業者の想いを反映した設計図の実現に向けて、現場で確かなかたちに変えるため、机上での計画を練り上げる役割を担います。営業ほか、調達、設備などの各生産部門に加え、サプライチェーンとも協働しながら、事業者や設計者などとの協議を先導し、うめきたプロジェクト全体を俯瞰した基本工事計画を立案しました。超軟弱地盤や鉄道近接といった難条件下でも、豊富な施工実績と専門組織の知見を結集し、安全・品質・工程を支え、納期どおりのまちびらきと地域に根づくランドマークの実現に貢献し、構想を着実に実装へ導く基盤を築きました。



大阪本店
UR大阪駅北JV工事事務所
山口 雅淳

本プロジェクトでは、開発工事と土地区画整理事業工事を同時並行で進める中で、公園や建築物だけでなく、道路や上下水道、ガスなどのインフラを含め、まち全体が開業時期に機能する状態を整えてきました。工事用動線やヤードの確保、各工事で必要となる時期の擦り合わせを重ね、事業者を巻き込みながら全体工程を成立させました。発注者が異なる複数の工事を当社が主体として担ったことで、それぞれの要望を踏まえた最適解に調整することが可能となり、円滑な同時開業と地域利便性の早期実現を支え、事業全体の着実な立ち上がりにつながったと考えています。



大阪本店
うめきた2期JV工事事務所
松下 幾夫

うめきた2期地区の中核を担う施設である南賃貸棟・南公園の建設は、周辺道路整備やJR東海道線支線地下化事業、各種インフラ事業と同時並行で進めました。地下工事は大阪でも最大規模の極めて難度の高い工事でしたが、関連部門と密に連携し、周辺への工事影響を及ぼすことなく着実に管理しました。各施設の建設は、ランドスケープと呼応する複雑な建築計画の実現や、世界的建築家が手がけるダイナミックな施設の施工など難条件が揃う中、土木・開発・営業など各部門が培ってきた強みを結集し、無事故で完遂しました。顧客の信頼確保と周辺環境への配慮を両立させ、誠実なもののづくりを実現できたと考えています。



大阪本店
建築事業部プロジェクト推進第一部
深谷 伸作

公園を中心とした維持管理・運営を担い、利用ルールやサインの見直し、イベントの企画・実施を通じて、使いやすさと居心地の良さ、まちの賑わいを磨き続けています。利用状況の分析や来街者の声をもとに、商業・ホテル・オフィスの担当者や設計・施工者と改善を重ね、不動産価値とブランド価値の向上に貢献しています。ゼネコンの強みである開発段階から運営まで一貫して関われるメリットを活かし、まちを育んでいくことで、選ばれ続けるまちの実現と社会的価値・経済的価値の両立を支え、まちの魅力を日々更新していきたいと思っています。

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

17 大林グループのあゆみ

18 At a Glance

19 グローバルネットワーク

20 価値創造プロセス

22 特集：価値創造の原動力となる
建設バリューチェーン

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

～大林グループの 戦略と構想力・実現力・人間力～

- 25 ESG重要課題（マテリアリティ）
- 27 中期経営計画
- 29 中計特集1：財務・資本戦略
- 33 中計特集2：人的資本戦略
- 36 国内建設事業
 - 37 建築
 - 38 土木
 - 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業
- 46 グリーンエネルギー事業
- 48 新領域ビジネス
- 49 中計特集3：技術とビジネスのイノベーション



Contents

Section 1
価値観と目指す未来

Section 2
現在地と価値創造ストーリー

Section 3
戦略実行と未財務資本強化

25	ESG重要課題（マテリアリティ）
27	中期経営計画
29	中計特集1：財務・資本戦略
33	中計特集2：人的資本戦略
36	国内建設事業
37	建築
38	土木
39	事業戦略
42	海外建設事業
44	開発事業
46	グリーンエネルギー事業
48	新領域ビジネス
49	中計特集3：技術とビジネスのイノベーション

Section 4
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

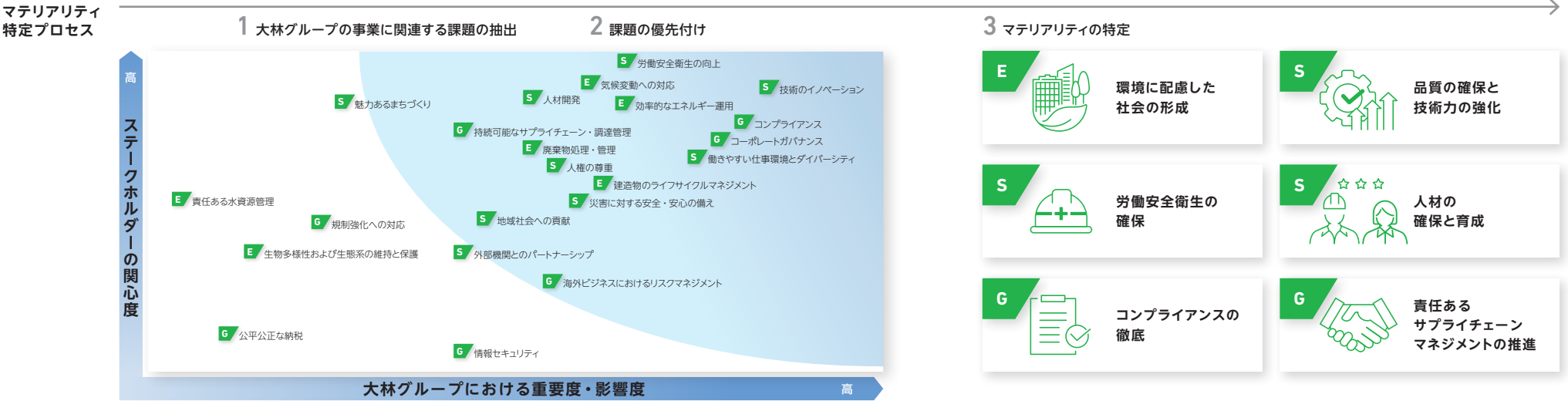
Section 5
データセクション

ESG重要課題（マテリアリティ）

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）



■ 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(AP)を策定し、APに基づいた中期経営計画2022における施策の進捗を測るKPIを定めています。各KPIは年度ごとの目標を設定し、PDCAサイクルを回すことにより、達成を目指しています。KPIの進捗は、サステナビリティ委員会で年2回レビューし、目標などの適宜見直しを行います。KPIを含む各種ESG指標の実績については、ESGデータブックで開示しています。

ESGデータブック 

マテリアリティ	当社グループへのインパクト	アクションプラン	中期経営計画2022における施策	KPI	2025年度目標	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標
 環境に配慮した 社会の形成	- 環境関連技術の開発による建設需要の増大、新たなビジネスの創出 - 環境関連の法規制強化への対応遅れ、環境管理コストの増大、競争力の低下	環境配慮型事業の推進	環境配慮型の設計および施工の推進による社会課題の解決	設計施工案件におけるZEB化率 設計施工案件におけるZEB認証件数	50%以上 7件	69% 15件	60% 7件	100% —
		グリーンエネルギー事業の推進	新規・既存物件における省エネルギー技術の導入や再生可能エネルギー電力導入の推進	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電力導入率 賃貸オフィスビル／全賃貸物件	—	97%／97%	2026年度までに100%／2030年度までに100%	
		脱炭素の推進	運転開始済み発電施設の安定稼働の継続と利益の最大化	再生可能エネルギー事業による安定供給年間発電量	1,053,000MWh	1,013,467MWh	1,250,000MWh	1,300,000MWh
		脱炭素の推進	- 省エネルギー施工および代替燃料等の導入によるCO₂排出量の削減 - 太陽光発電等の再生可能エネルギー電力の採用によるCO₂排出量の削減 - グリーンクリート等の低炭素型資材の活用 - 脱炭素の推進／施工プロセスにおけるカーボンニュートラルへの対応(CO₂削減) - ハイブリッド木造や木質の中高層設計施工技術の開発、展開促進	CO ₂ 排出量削減率(2019年度比)(Scope1+Scope2) CO ₂ 排出量削減率(2019年度比)(Scope3)	— —	▲25.8%※ ▲28.1%※	2030年度までに▲46.2% 2030年度までに▲27.5%	
		循環型社会の実現への貢献	電子マニフェストの利用、ゼロエミッションの推進、建設廃棄物のリサイクル率向上	建設廃棄物に占める混合廃棄物の割合	3.0%以下	2.9%	3.0%以下	3.0%以下

※第三者保証取得前の速報値



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題（マテリアリティ）

27 中期経営計画

29 中計特集1：財務・資本戦略

33 中計特集2：人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

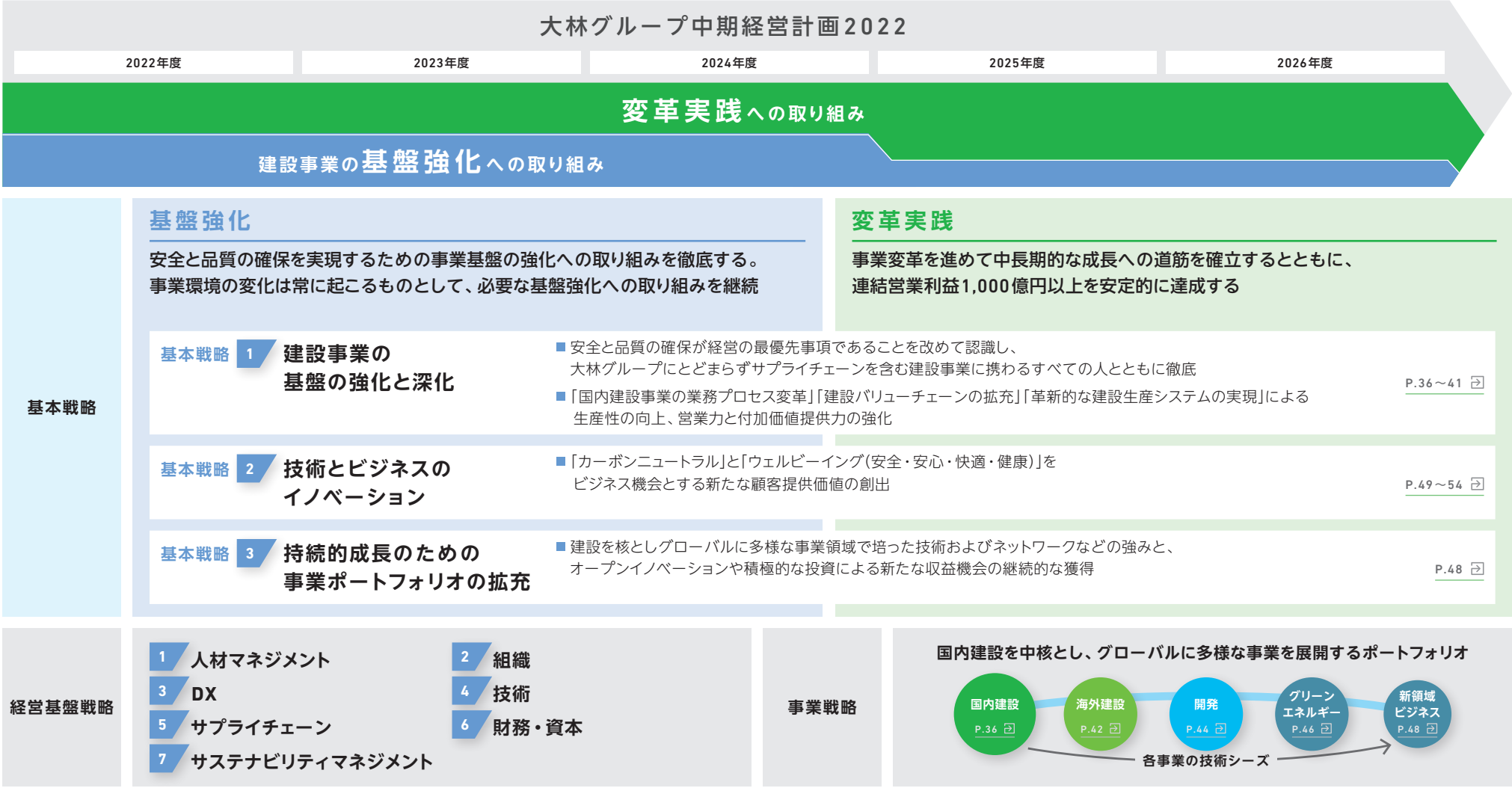
マテリアリティ	当社グループへのインパクト	アクションプラン	中期経営計画2022における施策	KPI	2025年度目標	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標
品質の確保と技術力の強化     	●生産性の向上、競争力の強化、事業機会の増大 ●信用の失墜、競争力の低下、事業機会の喪失	確かな品質の追求	●重大品質不具合の根絶 ●品質管理意識の徹底、品質マネジメントシステムの推進	重大な品質不具合件数	0件	1件	0件	0件
		技術力による生産性のさらなる向上	●用途別の目標生産性指標と適切な要員配置の徹底 ●協力会社の生産力確保と生産性向上	建設現場従事者1日当たりの生産性	前年度以上 (10.4万円以上)	10.8万円	前年度以上	－
		良好な施工管理体制の維持	●生産支援体制の拡充 ●資格取得の推進	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%以上を継続	82.1%	80%以上を継続	－
労働安全衛生の確保  	●優秀な人材の確保、優良な調達先のネットワーク強化 ●発注者等からの信用低下、災害発生による生産性の低下	労働安全衛生マネジメントシステムの徹底	●当社社員、職長、作業員の一人ひとりが現場の安全を担うのは自分自身であることを自覚し、まずは安全の基本である「自分の身は自分で守る」との強い信念を所持 ●安全管理意識の徹底、労働安全マネジメントシステムの推進 ●建設現場における上司と部下、社員相互、元請と協力会社、現場と常設間の対面協議の適時実施による施工プロセス管理の強化	死亡災害件数	0件	1件	0件	0件
人材の確保と育成     	●優秀な人材の確保、組織力の向上、事業領域の拡大 ●優秀な人材の流出、生産性の低下、組織の硬直化	働き方改革の推進	●受注段階での適正工期確保を含めた4週8閉所（年間104日閉所）実現に資する施策立案・KPI設定とそのモニタリング ●現場4週8閉所の推進	建設現場における4週8閉所（年間104日以上）の達成率	100%	69.7%	100%	－
		ダイバーシティの推進	男性育休の取得推進	男性の育児休職および育児目的休暇取得率	100%	116.7%	100%	100%
			総活躍推進・成長機会の提供	障がい者雇用率	2.5%以上	2.7%	2.7%以上	2.7%以上
				女性管理職比率	7.0%	6.9%	7.5%	10%
				技術系女性社員比率	12.5%	11.9%	13%	15%
コンプライアンスの徹底    	●社会的信頼の向上、組織力の向上、経営基盤の強化 ●事業活動の中断・停止、信用の失墜、事業機会の喪失	企業倫理プログラムの推進	●独占禁止法をはじめとする法令遵守の徹底 ●反社会的勢力の排除、不正会計の根絶、ハラスメントの根絶等具体的な事例を用いた討議方式による研修の継続的な実施	企業倫理研修受講率	100%	100%	100%	100%
		情報セキュリティ管理の徹底	継続的なセキュリティ教育の実施	重大な法令違反件数	0件	0件*	0件	0件
			情報セキュリティ研修受講率	情報セキュリティ研修受講率	100%	100%	100%	100%
			最重要データのさらなる保護強化	重大な情報セキュリティ事故（データの流出、消失、改ざん）件数	0件	0件	0件	0件
責任あるサプライチェーンマネジメントの推進     	●調達先との強固なネットワーク構築による競争力の強化、災害時のBCP対応力の強化 ●調達停止による事業活動の中断・停止、人権問題等の発生による信用の失墜および事業機会の喪失	CSR調達の推進	グループ全体のサプライチェーンへのCSR調達の理解促進	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	70%以上	78%	70%以上	－
		技能労働者の確保・育成支援	●スーパー職長・スーパーオペレーター制度の継続的な拡充と認定条件の見直し実施による優秀な技能労働者の育成・支援 ●教育訓練校等による技能労働者のスキル向上と育成支援	協力会社エンゲージメント実施件数	前年度以上 (190社以上)	222社	前年度以上	－
				スーパー職長およびスーパーオペレーター認定者数	620人	609人	650人	－
				大林組林友会教育訓練校研修修了者数	50人以上	74人	50人以上	－

※ただし、当社は、2024年10月に発生した労働災害に関し、当社社員が労働基準監督署に事実と異なる説明を行ったことについて、2026年3月に労働安全衛生法違反による略式命令を受けました。 [詳細](#)

中期経営計画

2022年3月に策定した「中期経営計画2022」は、最終年度を迎えました。2024年5月公表の「中期経営計画2022 追補」にて定めた当社グループの持続的成長の方向である「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、3つの基本戦略を柱とした建設事業の基盤強化を行い、変革実践への取り組みを推進しています。また、機会を捉えた成長投資と人的資本投資の拡充を行うことで、持続的成長を実現します。

中期経営計画2022基本方針



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題(マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1：
財務・資本戦略

33 中計特集2：
人的資本戦略

36 国内建設事業
37 建築
38 土木
39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

経営指標目標

	財務指標					KPI
	2022年度	2023年度	2024年度※1	2025年度	2026年度※2	中期経営計画2022 経営指標目標
	実績	実績	実績	実績	予想	
連結売上高	19,838億円	23,251億円	25,907億円	25,862億円	29,450億円	2兆円台半ば
連結営業利益	938億円	793億円	1,424億円	1,946億円	1,800億円	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	1,453億円	1,737億円	1,570億円	1,000億円程度
1株当たり当期純利益 (EPS)	108.34円	104.69円	202.91円	249.42円	228.39円	140円程度
期末投下資本	13,738億円	15,191億円	15,729億円	16,605億円	16,800億円	－
期末自己資本	9,971億円	11,516億円	11,582億円	12,584億円	12,900億円	1兆円水準
期末有利子負債	3,379億円	3,238億円	3,627億円	3,440億円	3,300億円	－
投下資本利益率 (ROIC)	4.9%	3.8%	6.4%	8.4%	7.4%	中期的に5%以上
自己資本当期純利益率 (ROE)	8.0%	7.0%	12.6%	14.4%	12.3%	2026年度 10%以上
自己資本配当率 (DOE)	3.1%	5.0%	5.0%	5.1%	5.0%	5%程度

※1 2024年度実績は為替換算方法の変更による遡及適用後の数値 ※2 2026年度予想は、2026年5月13日発表の数値

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	取り組み状況
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				検討中
ガバナンス体制	取締役会の過半数を社外取締役が占める体制に移行	対応完了			戦略実行を支える コーポレートガバナンス P.55 🔗
	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				検討中
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		2022年度 サイプレス・スナダヤ社 🔗 2023年度 MWH社 🔗 2024年度 Eastland Generation社 🔗 2025年度 GCON社 🔗 2026年度 Multiplex社（予定） 🔗
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			運用開始	人的資本戦略 P.33 🔗
	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				検討中

■ 非財務定性指標

環境 Environment		取り組み状況
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）	P.50 🔗
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		取り組み状況
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	P.39 🔗
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	P.33 🔗 P.53 🔗
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	P.33 🔗
ガバナンス Governance		取り組み状況
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	P.70 🔗
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	P.72 🔗

ESG重要課題（マテリアリティ） P.25 [🔗](#)



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題（マテリアリティ）

27 中期経営計画

29 中計特集1：
財務・資本戦略

33 中計特集2：
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

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の最終年度である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。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しています。

資本政策

1 成長戦略の実行による持続的な利益成長

当期純利益目標
1,000億円

2025年度実績
1,737億円

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
1兆円

2025年度実績
1兆2,584億円

ROE目標
10%以上

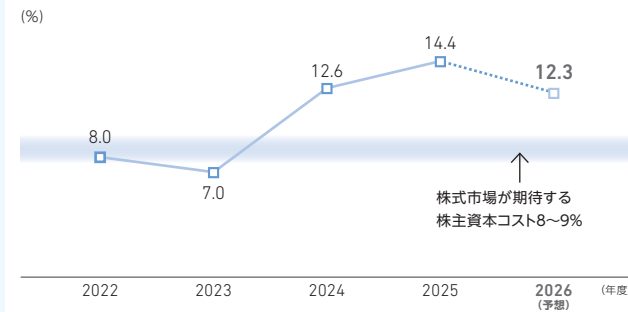
2025年度実績
14.4%

株式市場が期待する
株主資本コスト
8~9%※1

※1 2025年度時点の
当社推計値
(2023年時点から変動なし)

ROEの推移

KPI 2026年度「10%以上」



REVIEW



常務執行役員
グローバル経営戦略室長

富岡 孝行

2025年度の当期純利益は、国内建設事業や海外建設事業の利益成長に加え、政策保有株式の縮減が進捗し売却益を計上したことから、経営指標を大きく上回る1,737億円となりました。連結自己資本は、自己株式取得を含む株主還元の実施の一方、堅調な業績による利益剰余金の積み上げや株価上昇に伴うその他有価証券評価差額金の増加、円安による為替換算調整勘定の増加などにより、前期から増加し1兆2,584億円となりました。その結果ROEは14.4%となり、2024年度に引き続き株式市場が期待する株主資本コストを上回る水準を達成したと評価しています。2026年度も同様の事業環境が継続するものと予想していることから、ROEは目標である10%以上の水準を維持できるものとみています。

一方、金利上昇などを背景に、株式市場が期待する資本コストの水準も高まっていると考えており、今後はROE水準自体もより高いものを期待されてくると認識しています。さらに、現在の当期純利益には政策保有株式の売却益による押し上げ効果が含まれていることも踏まえると、政策保有株式の縮減目標の達成以降もROEの水準を維持・成長させるためには、事業そのものの収益力の強化が不可欠です。

当社グループは、中期経営計画2022 追補に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」と決めました。資本効率性を重視した経営を継続しながら、国内建設事業における収益性の維持・向上に努めるとともに、海外建設、開発、グリーンエネルギー、新領域ビジネスそれぞれの事業において収益を拡大することで、プラスのエクイティ・スプレッド*を継続的に創出していきます。

※エクイティ・スプレッド=ROE-株主資本コスト

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

- 25 ESG重要課題(マテリアリティ)
- 27 中期経営計画
- 29 中計特集1:
財務・資本戦略
- 33 中計特集2:
人的資本戦略
- 36 国内建設事業
 - 37 建築
 - 38 土木
 - 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業
- 46 グリーンエネルギー事業
- 48 新領域ビジネス
- 49 中計特集3:
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

Contents

Section 1
価値観と目指す未来

Section 2
現在地と価値創造ストーリー

Section 3
戦略実行と未財務資本強化

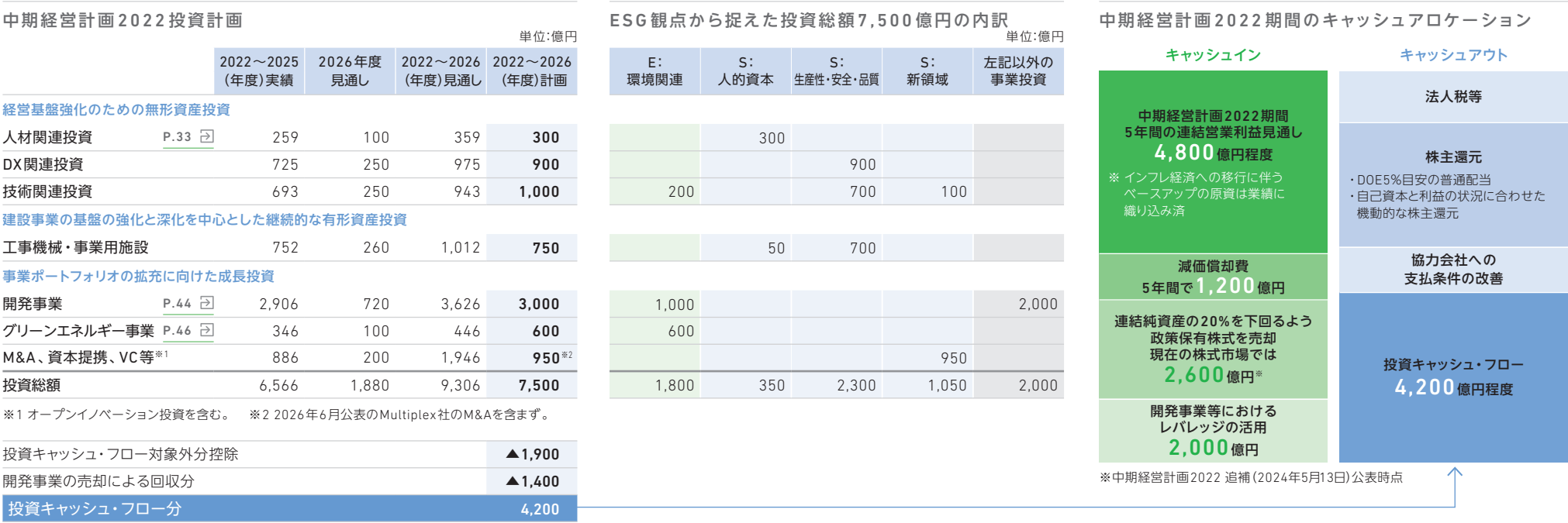
- 25 ESG重要課題（マテリアリティ）
- 27 中期経営計画
- 29 中計特集1：財務・資本戦略
- 33 中計特集2：人的資本戦略
- 36 国内建設事業
- 37 建築
- 38 土木
- 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業
- 46 グリーンエネルギー事業
- 48 新領域ビジネス
- 49 中計特集3：技術とビジネスのイノベーション

Section 4
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5
データセクション

中計特集1 財務・資本戦略

- 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



REVIEW

中期経営計画2022(以下、「中計2022」)における投資累計金額は、生産性向上や安全・品質に資する工事機械への投資、開発事業における資産規模を考慮した国内外の優良資産への投資に加え、MWH社やGCON社をはじめとしたM&A投資などの進捗により、2025年度までの4年間で6,566億円となりました。2026年度も人材、DX、技術や中核である建設事業の基盤強化、将来の利益成長に向けた事業ポートフォリオの拡充を目的としたMultiplex社のM&Aなどの投資を継続することから、中計2022期間の投資総額は計画値である7,500億円を上回る見通しです。

なお、中計2022期間中のキャッシュアロケーションについては、投資計画の上振れに加え、利益成長や株高による売却額の増加、さらなる協力会社への支払条件の改善など、キャッシュイン／アウトとも想定より大きく変化しています。



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題(マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1:
財務・資本戦略

33 中計特集2:
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3:
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

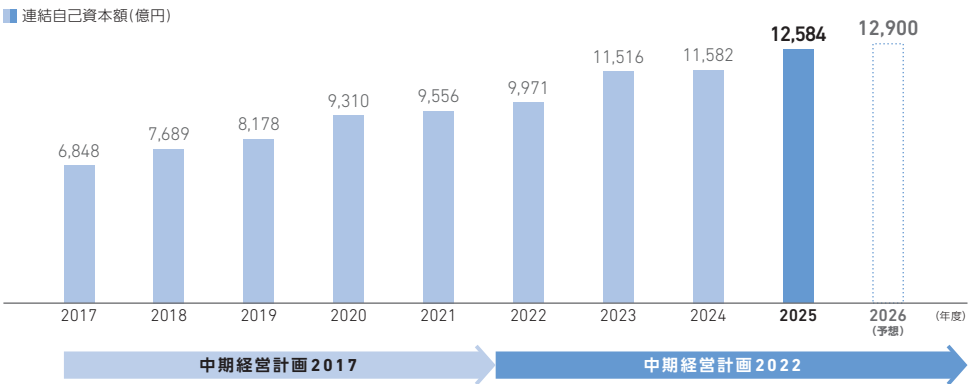
データセクション

2 必要自己資本水準の設定と戦略的な株主還元

■ 必要自己資本の設定

- 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
- 北米建設事業でのボンドキャパシティや信用格付は維持
- 必要な投下資本および自己資本は事業規模などに合わせて適宜見直し、取締役会において各事業の資本構成やバランスシートを資本効率性の観点から評価

自己資本の推移(連結)

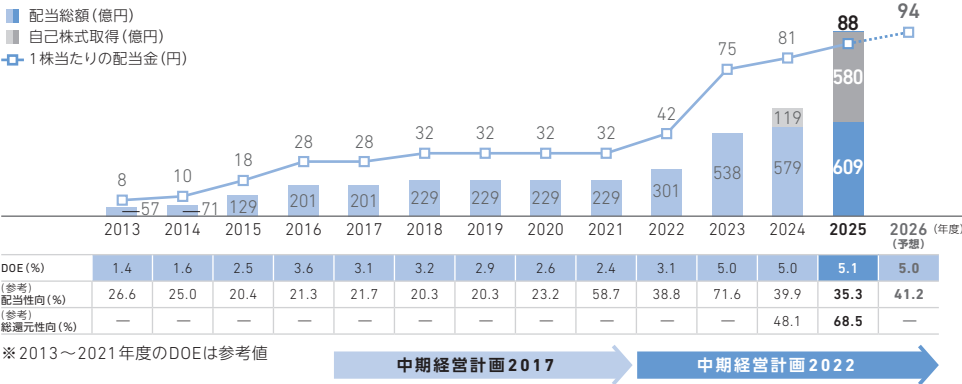


■ 戦略的な株主還元

基本方針:長期安定配当の維持

- 配当金:利益の蓄積による自己資本の充実を、株主へ安定的かつ中長期的に還元することを重点に置き、自己資本配当率(DOE)5%程度を目安に実施
- 機動的な追加還元: 必要自己資本額と利益の状況に応じて自己株式の取得を実施

株主還元の推移



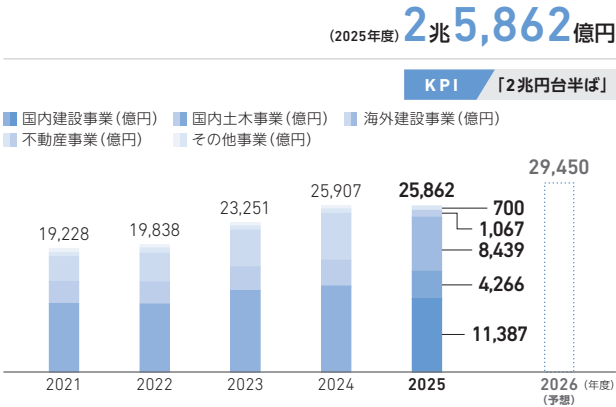
REVIEW

2025年度の連結自己資本は、堅調な業績による利益剰余金の増加に加え株価上昇に伴うその他有価証券評価差額金の増加や円安による為替調整勘定の増加を受け、1兆2,584億円となりました。株主還元は、DOE5%を目安とした方針に基づき1株当たり88円の普通配当を実施するとともに、機動的還元として2026年度末を期限とした1,000億円規模の自己株式取得のうち、580億円相当の取得を行ったことで、取得額累計は700億円相当となりました。2026年度は、現在の株主還元方針に従い、1株当たり94円の普通配当および300億円相当の自己株式取得を予定しています。

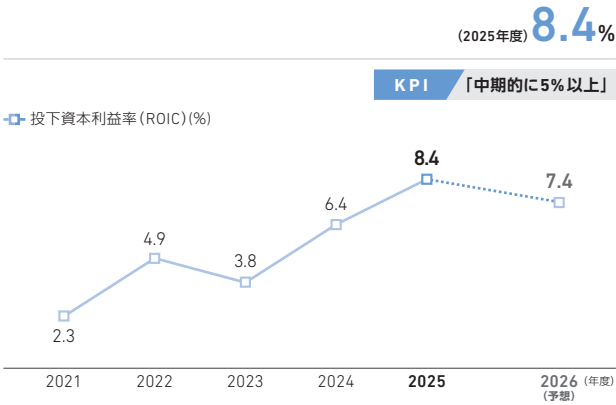
なお、2024年3月に公表した資本政策では、必要となる自己資本水準を1兆円と設定していますが、今後の北米建設事業のさらなる拡大に向け、自己資本水準の見直しを検討しています。北米の建設事業では工事に際し履行保証を求められることが一般的であり、その保証枠は、当社グループの自己資本、流動性、運転資本、ならびにプロジェクト遂行能力などを踏まえて総合的に設定されます。このため、事業規模の拡大に応じた保証枠の確保にあたっては、財務基盤を含む総合的な信用力の一層の強化を図る必要があります。今後は、グループ全体の資本効率性とのバランスを踏まえつつ、事業成長を支える適正な自己資本水準について検討を進めていきます。

主な財務指標の推移*

連結売上高

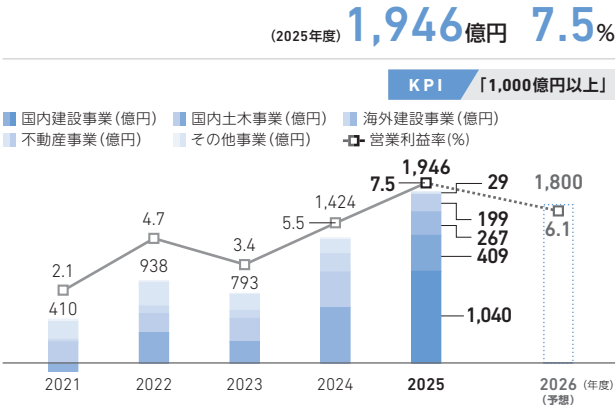


投下資本利益率 (ROIC)

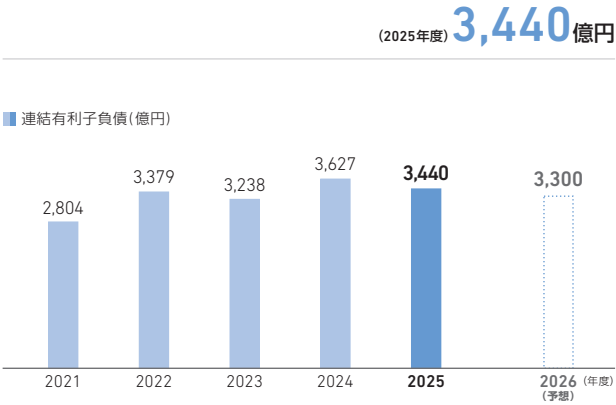


※ 2024年度実績は為替換算方法の変更に伴う遡及修正を反映

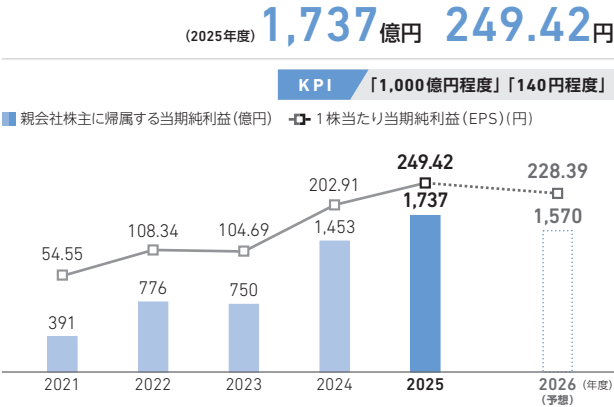
連結営業利益／営業利益率



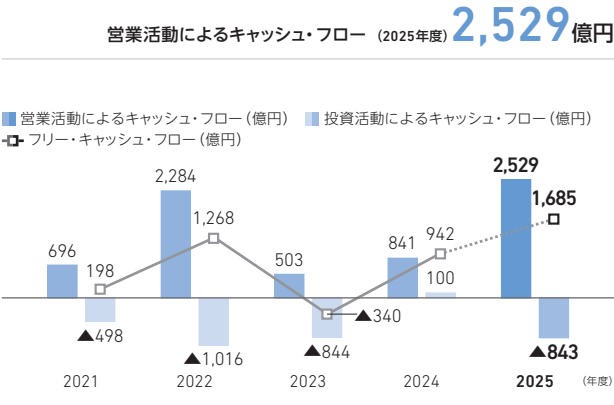
連結有利子負債 (ノンリコース借入金を含む)



親会社株主に帰属する当期純利益／1株当たり当期純利益 (EPS)



キャッシュ・フロー



REVIEW

2025年度の売上高は、国内建築事業において2024年度の大型案件進捗の反動により減少した一方、海外建設事業において手持ち工事の順調な進捗などで増加したことなどにより2024年度と同水準となりました。営業利益は、国内建築事業における追加・変更工事獲得や採算性の良い案件の寄与度の高まりや、海外建設事業(土木)における手持ち工事の順調な進捗などにより2024年度

比で増益となりました。

2026年度の売上高は、海外建設事業における過年度に受注した豊富な手持ち工事の進捗などにより増収となる見込みです。営業利益は国内建築事業における2025年度の追加・変更工事獲得の反動減などにより減益となる見込みですが、引き続き高い水準の営業利益を確保できる見通しです。

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題(マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1:
財務・資本戦略

33 中計特集2:
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3:
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

MESSAGE

「強い個」と「強い組織」を実現し、
企業価値の向上につなげていきます

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



大林グループは、人的資本を持続的成長の基盤と位置付け、中期経営計画2022と連動した人材マネジメントの高度化を推進しています。事業環境の変化や技術革新の進展、社員の世代構成の偏り、誠実なもののづくりのDNAの継承といった複合的な課題に対応するため、2026年度より人事制度を抜本的に再構築しました。

新制度では、管理職層について従来の職務遂行能力中心の処遇から、役割・職務を重視する処遇体系へ移行し、年功的要素を廃し成果や挑戦を適切に評価する仕組みを構築しています。あわせて、エキスパート職の新設や株式報酬の導入により、職責、実績および会社業績と報酬の整合性を高め、経営戦略と人事制度の連携強化を図っています。さらに、全社員を対象に建設現場勤務や転勤に対するインセンティブの付与、シニア人材の柔軟な活用、海外給与制度の見直し、勤務地・職務を特定した新たな従業員区分の創設など、多様な働き方を支える施策を展開しています。これらの取り組みを通じて、「強い個」と「強い組織」の実現を図り、持続的な価値創造につなげていきます。

全社員を対象としたエンゲージメント調査では継続的な改善が見られ、2025年度のエンゲージメント指標平均は75.9%に向上しました。一方で、報酬・評価に対する納得感や成長機会のさらなる充実については引き続き課題として認識しており、新たな人事制度の運用状況を踏まえながら、必要に応じて見直し・改善を図っています。

今後は、新制度の定着と実効性の向上に丁寧に取り組み、公正で納得感のある運用を実現していきます。社員一人ひとりが失敗を恐れず安心して挑戦し、その努力や成果が適切に評価される環境づくりを進めることが、企業価値の持続的な向上につながると考えています。引き続き現場の声にも真摯に耳を傾けながら改善を重ね、多様な人材の力を最大限に引き出し、大林グループの成長を支えてまいります。

中期経営計画2022

持続的成長に向けた変革実践への取り組み

中期経営計画2022期間における投資

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

- | | |
|--------|---|
| 2022年度 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 人材マネジメント専門委員会を組成 ■ 「大林グループ人材マネジメント方針」を策定 |
| 2023年度 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 社員のエンゲージメント調査を開始 |
| 2024年度 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 人事制度再構築案の検討・立案 |
| 2025年度 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 人事制度再構築案を組合と協議、社内周知 |
| 2026年度 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 新人事制度の運用開始 |

中期経営計画2022期間における投資
経営基盤強化のための無形資産投資
(人材関連)

投資計画 300億円

2022～2025年度実績 259億円

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
- 管理職向け株式報酬など各種インセンティブの導入

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題(マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1:
財務・資本戦略

33 中計特集2:
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3:
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

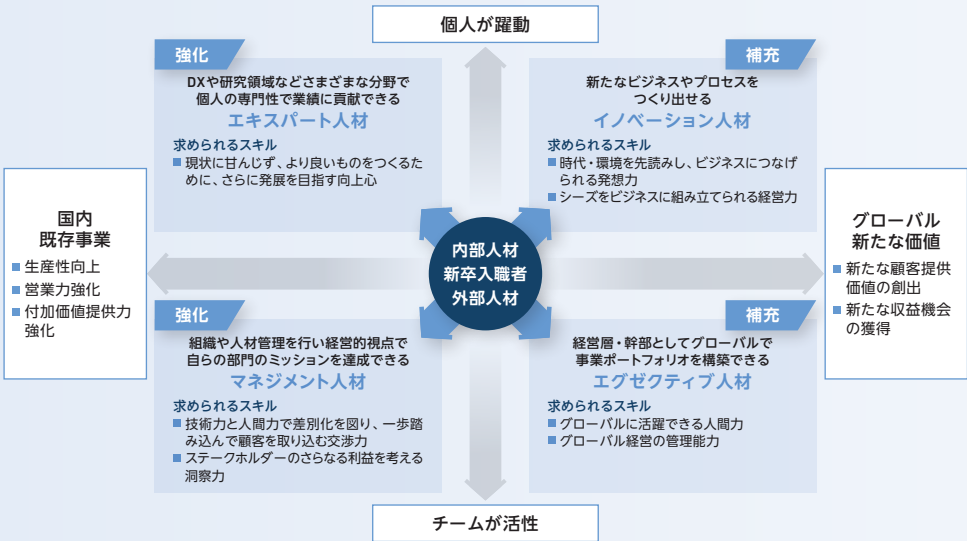
Section 5

データセクション

人的資本の全体像

大林グループは、事業環境の変化や技術革新の進展に加え、世代構成の偏りや誠実なもののづくりのDNA継承など、人材に関わる複合的なテーマに直面しています。人的資本を持続的成長の基盤と位置付け、中期経営計画と連動した人材マネジメントの高度化を推進しており、社員のエンゲージメント調査などを通じて組織の現状を可視化し、2026年度に新たな人事制度を導入しました。当社グループは目指す事業展開の将来像の実現に向けて、必要となる人材ポートフォリオを定義し、人的資本戦略を推進しています。

■ 目指す将来像の実現に向けて必要となる人材ポートフォリオ



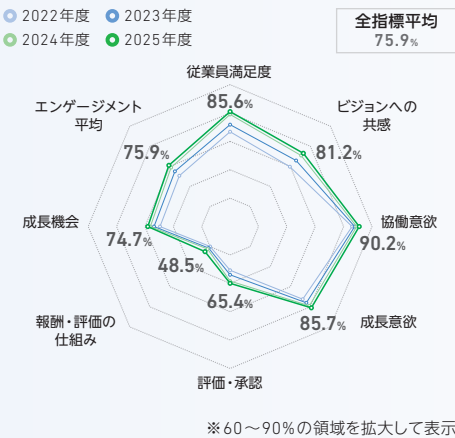
■ 人的資本戦略の全体像

現在地 (課題)	中期経営計画2022					
	国内建設事業基盤の強化と深化			その他事業ポートフォリオの拡充		
	担い手不足	責務と報酬が見合わない組織構成		イノベーション人材の不足	エグゼクティブ人材の不足	キャリア採用競争力の不足
アクション	1 管理職層の再構築		2 ものづくりに対する動機付け	3 シニア人材の活用	4 海外給与制度の改正	5 特定職員の新設
	詳細はP.35					
ありたい姿	人材ポートフォリオの充足による経営戦略の実現		エグゼクティブ人材の活躍とグローバル売上高比率の拡大		専門性の高い人材の採用によるイノベーションの促進と新規事業の拡大	

■ 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最大化が不可欠と考えています。また、「エンゲージメントが高い状態＝組織が好活性状態」と捉え、大林グループ人材マネジメント方針では、「会社のビジョンに共感し、自ら機会を捉え仲間と協働しながら自己実現を志向する人材」を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推進しています。2025年度は、報酬・評価の仕組みに関する指標が44.8%から48.5%へ改善するとともに、エンゲージメント指標平均も74.4%から75.9%へ向上しました。

エンゲージメント調査結果の4カ年推移



算出方法

7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」としている。「とても満足している／非常によく当てはまる」から「とても不満である／全く当てはまらない」などの5～6レベルでの回答のうち、上位2つ～3つの回答を選択した者の割合を算出。

KPI	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度		2026年度	2030年度
	実績	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	75.9%	75%以上	80%以上

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題(マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1：
財務・資本戦略

33 中計特集2：
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

中核となる建設事業の人材確保・育成と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

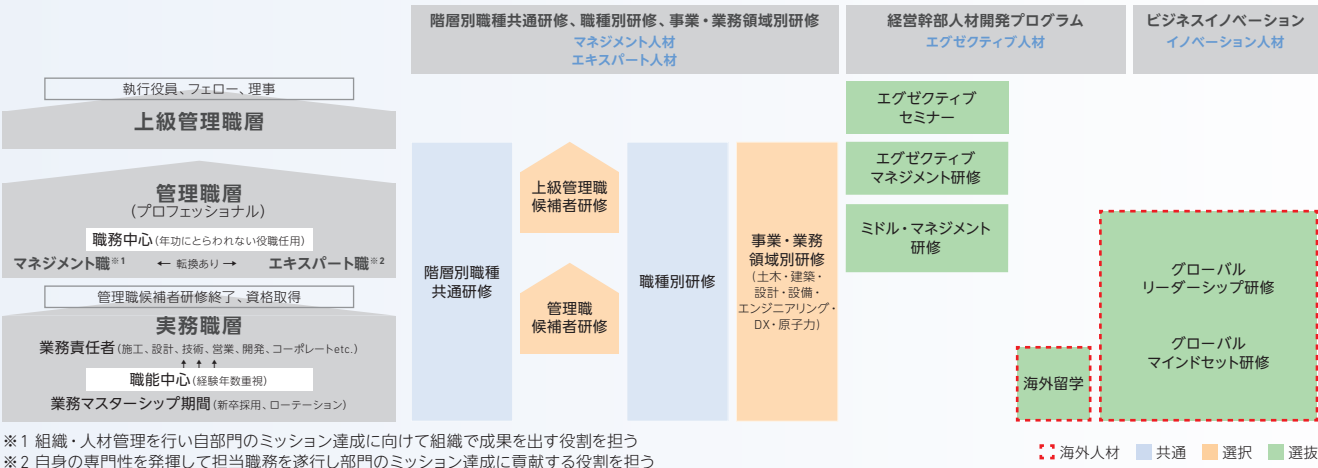
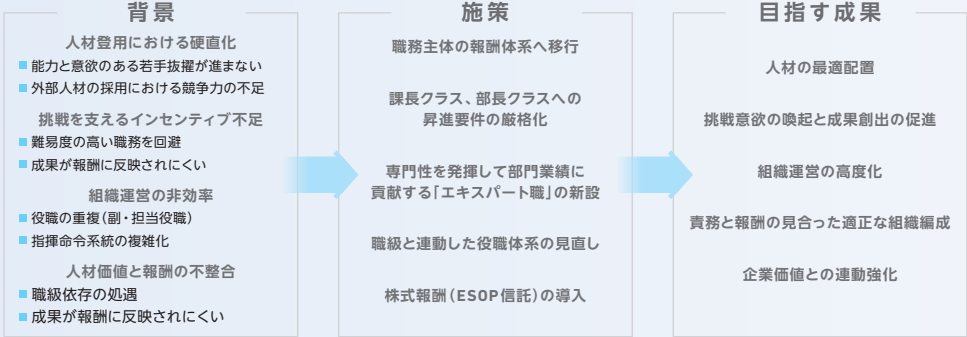
■ キャリア形成および人材育成

当社グループは、人材ポートフォリオの実現に向け、キャリア形成支援や各種研修を通じた人材育成を推進しています。具体的には、①マネジメント人材・エキスパート人材、②エグゼクティブ人材、③イノベーション人材の3区分ごとに最適化した育成プログラムを展開しています。自身の業務や取り巻く環境を成長機会と捉える企業風土を醸成するとともに、技術・知識の習得サポートや研修・留学などによる成長機会の提供により、自発的な能力開発やキャリア形成を促しています。

■ 職務主体の報酬体系への移行

新たな人事制度では、管理職層については従来の職能中心の運用から、役割・職務に基づく報酬・処遇体系への移行を進めています。担う職務や責任の大きさに応じて処遇を決定することで、成果や挑戦を適切に評価し、主体的な行動を促進するとともに、プロフェッショナルとしての自覚と誇りを持ち、自律的に価値創出を担う役割を求めています。施策の一つである「管理職に対する株式報酬制度の導入」は、会社の成長を「結果として享受するもの」ではなく「主体的に創り上げていくもの」として捉え、自身の意思決定や行動と結び付けることを目的とし、会社と一体となって企業価値向上に取り組む管理職の役割や責任の重さを制度面から裏付けるものです。

アクション 1 管理職層の再構築



あわせて、本制度の下で、建設現場における中核的役割を担うシニア人材の活躍促進や、事業ポートフォリオを支える海外人材の育成・配置を進めるとともに、適材適所の配置と自律的なキャリア形成を後押しし、組織全体の生産性向上と人材価値の最大化につなげていきます。

アクション 2 ものづくりに対する動機付け

施策 建設現場インセンティブ、転勤インセンティブ

事業の中核である「建設現場で働くこと」への動機付けや魅力向上を図ることと、現場生産である建設事業と転勤は不可分の関係にあることを前提とし、自己の成長機会として前向きに建設現場勤務や転勤に向き合えるためのインセンティブを支給

アクション 3 シニア人材の活用

施策 報酬水準・体系の見直し、柔軟な働き方の導入、短日・短時間勤務、副業の許可、育児関連制度の孫への適用拡大など

技術、ノウハウを次世代へ確実に伝承するために、世代交代を計画的に進めるとともに、シニア層に過去の役位にとらわれず、培ったスキルを活かして組織業績に貢献してもらう

アクション 4 海外給与制度の改正

施策 職務に応じた給与体系の採用、割増手当の実費支給

大林グループ連結売上高の約30%を占める海外建設事業においては、将来目指す事業ポートフォリオの実現に向けて、海外事業のさらなる成長を牽引する人材を実務職層から長期的に育成する必要がある。海外勤務者および勤務希望者に対するエンゲージメントを人事制度面から支え、海外事業を担う人材確保を進める

アクション 5 特定職員の新設

施策 勤務地と職務を特定した新たな従業員区分の新設

働き方や価値観が多様化する中で、勤務地と職務を特定した従業員区分を新たに設ける

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題(マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1:
財務・資本戦略

33 中計特集2:
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3:
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題（マテリアリティ）

27 中期経営計画

29 中計特集1：
財務・資本戦略

33 中計特集2：
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

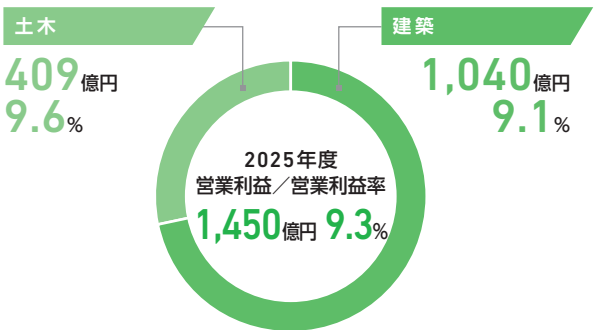
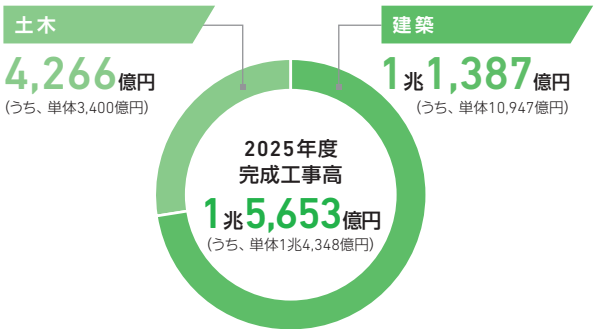
Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

国内建設事業



土木

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

建築

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、資材等の販売・賃貸

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

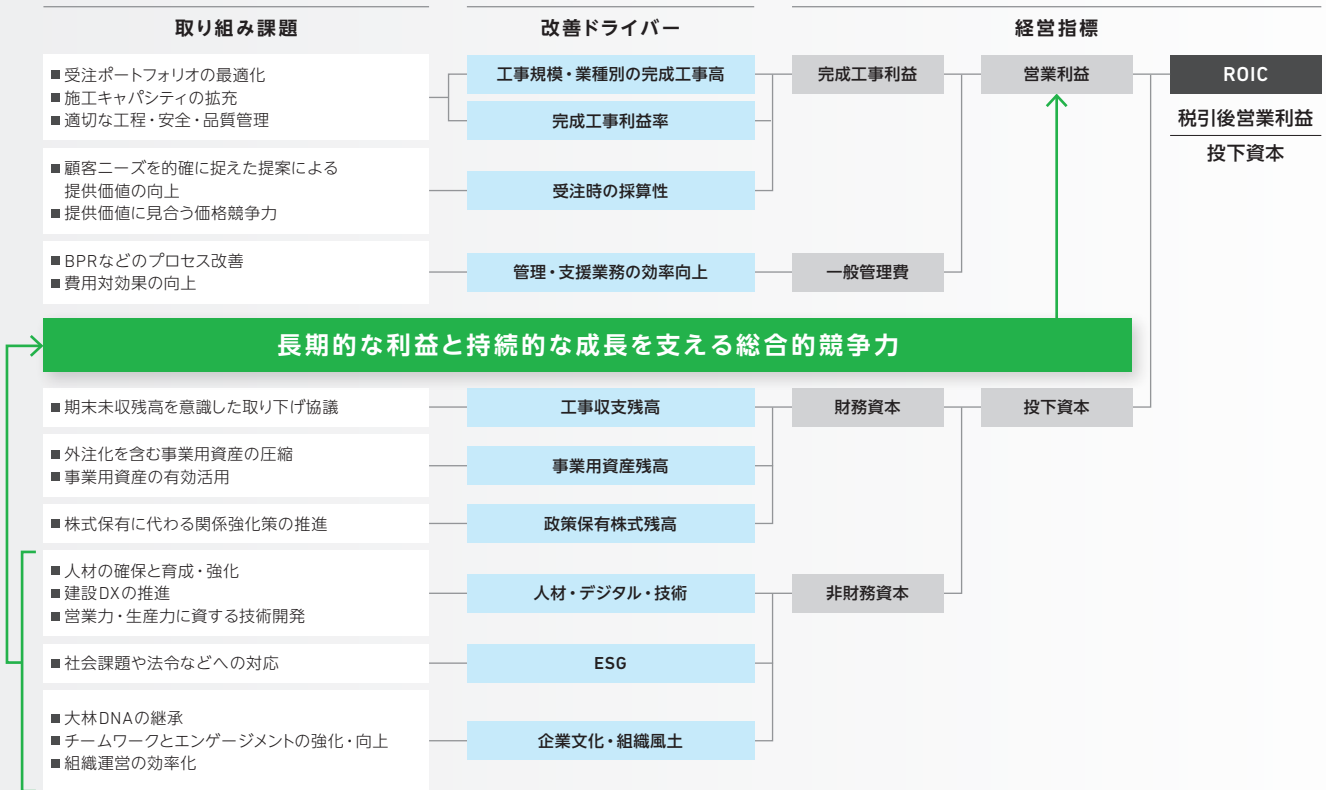
オーク設備工業

空気調和・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



近畿大学、近畿大学病院（大阪府）



東名阪自動車道 弥富高架橋（下り線）（愛知県）

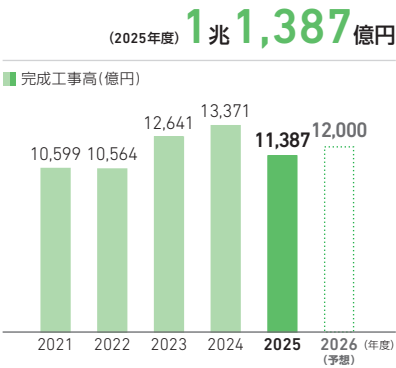
国内建設事業

建築

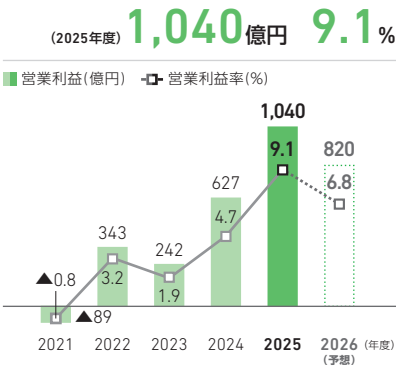


■ 連結業績ハイライト

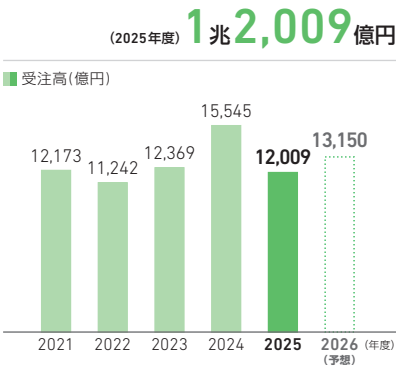
完成工事高



営業利益／営業利益率



受注高



堅調な需要を背景に、 収益拡大と生産性向上・人材育成を推進

2025年度は、複数の大型工事における追加変更工事請負金の獲得や採算性の良い物件の寄与度の高まりなどにより、営業利益は大幅な増益となりました。

受注においては、引き続き都市部における再開発や、政府の成長戦略である戦略17分野における投資の拡大、特定重要物資のサプライチェーン強靱化に向けた設備投資、AIの加速度的な広がりに伴うデータセンター建設、防衛関連施設など、幅広い分野で堅調な需要が見込まれます。施工キャパシティを考慮した計画的な受注活動を継続するとともに、施工にあたっては、安全と品質の確保を最優先としつつ高い収益を確保します。

施工キャパシティ拡充に向けては、サプライチェーンの確保・維持・強化・拡大に取り組むとともに次世代技術やDXの活用により生産性の向上を図っています。また、担い手不足への対応として技能労働者の処遇改善を推進します。さらに、熱中症対策の再徹底に加え、労働環境のより一層の改善のため、

酷暑期の労働時間短縮や建設中の建屋内仮設空調設備の導入を進め、安全性と生産性の向上を図ります。

設計施工案件においては、顧客との「モノ決め」「コスト」「工期」に関する合意形成を早期に実現し、提供価値の向上と建設プロセス変革につなげる「設計フロントローディング」を推進していきます。

競争力の源泉である人材については、新卒・経験者採用の強化や外部人材の活用を継続し、強固な人材基盤の構築を図っています。併せて、適正配置による実務経験の蓄積と各種研修を通じて、人材の質的向上に取り組んでいます。

木造・木質化、ZEBなどの環境配慮型建築など成長分野への投資、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を解決する取り組みも積極的に継続します。創業以来受け継ぐ「誠実なものづくり」の姿勢の下、各部門やグループ会社が培ってきた力を総合的に発揮し、お客さまに高い付加価値を提供するとともに、持続的成長に向け、資本効率を重視した事業活動を進め、社会動向の変化にも柔軟に対応していきます。

機会

- 再開発やオフィスビル、工場、データセンター、防衛関連施設、リニューアル、スマートシティなど幅広い分野での堅調な需要
- 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

- 国際情勢の不安定化による建設資材の納期遅延や価格上昇
- 幅広い建設資材の価格高騰、労務費の上昇等に伴う設備投資計画の遅延・縮小・中止
- 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

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
- 全国の多種多様なプロジェクトで培った経験・ノウハウとサプライチェーンの機動力
- 最適な施工計画と着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

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題（マテリアリティ）

27 中期経営計画

29 中計特集1：
財務・資本戦略

33 中計特集2：
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

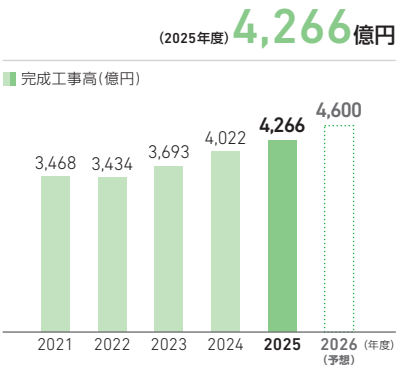
国内建設事業

土木

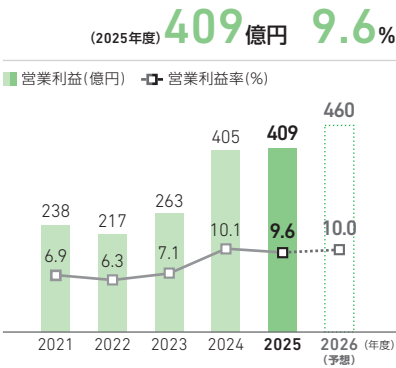


■ 連結業績ハイライト

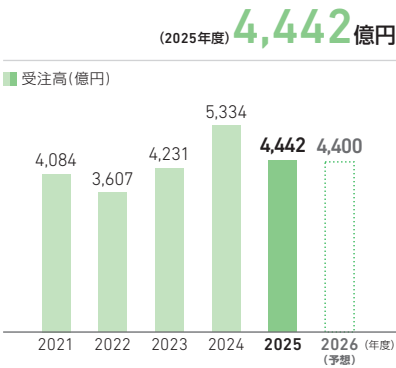
完成工事高



営業利益／営業利益率



受注高



受注戦略に基づく選別受注によって理想的なポートフォリオを形成

2025年度は、完成工事高・営業利益とも堅調に推移し、前年度実績を上回りました。事業環境は、防災・減災や国土強靱化、さらに防衛関連工事などを背景に堅調に推移しており、当面は底堅い需要が見込まれます。一方で、為替変動や建設物価の上昇に伴う企業の設備投資意欲の減退など、不確実性にも引き続き留意が必要だと考えています。こうした環境下においては、手持ち工事の収益性向上と受注の質のさらなる改善が重要となります。

今後は、ECI※やデザインビルドを含む大型案件を着実かつ確実に取り込みつつ、採算性を重視した受注戦略に基づく選別受注を一層徹底することで、理想的なポートフォリオの形成を目指します。加えて、施工・営業・支援の各部門が課題を自分事として捉え、収益性の向上と併せ、ROICを常に意識した資本効率の高い事業運営を推進して中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

※ECI (Early Contractor Involvement)：施工者が設計段階から参画し、施工技術やノウハウを設計に反映することで、品質向上、工期短縮およびコスト最適化を図る発注方式のこと

協力会社との共創でつくる持続可能な建設業のかたち

熟練技能者の高齢化や担い手不足により施工キャパシティに制約がある中で、安定的な施工体制を維持するため、従来のサプライチェーンの在り方を転換する必要があります。2026年度には、協力会社と将来像を共有し、経営・人材・技術面の変革とともに推進する組織「パートナーシップ共創室」を新設しました。協力会社の経営課題や成長段階を踏まえた対話を通じて、成長ロードマップの明確化と支援を進めます。

また、作業員詰所など建設現場の就労環境の向上に取り組み、安全で働きがいのある現場を実現します。これらの取り組みにより担い手の確保・定着を図り、サプライチェーン全体の底上げと施工キャパシティの安定・強化につなげていきます。そして、協力会社を含む関係者との「対話」と「腹落ち」を通じて相互理解を深め、持続可能な建設業の在り方を切り拓きます。

創業以来受け継がれてきた三箴「良く、安く、速い」の精神の下、スピード感を持って課題に挑み、建設業界全体の発展に貢献してまいります。

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

- 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
- AI活用の遅れによる競争力の低下
- 国際情勢の不安定化に起因するコスト増大、工事遅延および設備投資の抑制
- 建設資材の価格高騰、労務費の上昇

強み

- 発注方式の変化への柔軟な対応力
- 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

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題（マテリアリティ）

27 中期経営計画

29 中計特集1：
財務・資本戦略

33 中計特集2：
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

国内建設事業

■ 資本効率の改善に向けて

中期経営計画2022における生産性の向上や安全・品質の確保を目的とした投資は、DX、技術、工事機械・事業用施設の項目で合計2,300億円を計画しています。投資を通じて国内建設事業における施工キャパシティを拡充するとともに、当社グループだけでなく協力会社の工程・安全・品質管理の向上に資する投資を行うことで収益性の向上を図ります。

中期経営計画2022期間における投資
「生産性・安全・品質」に係る投資

投資計画 **2,300**億円

ROIC改善ドライバーと
取り組み課題

取り組み課題

- 施工キャパシティの拡充
- 適切な工程・安全・品質管理

改善ドライバー

工事規模・業種別の完成工事高

完成工事利益率

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

- 定量的なKPIにTRIR^{*1}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^{*2}(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）

※1 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。
※2 安全監察監: 安全衛生に関する優れた専門知識を有する者

- 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

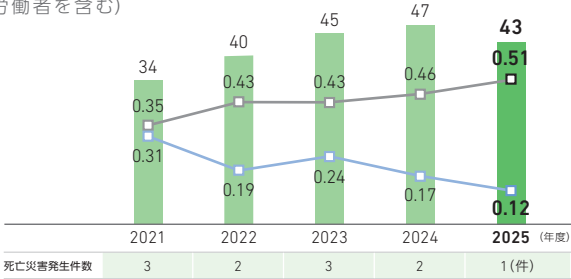
■ 安全最優先への取り組み
(2025年度の実施状況)

- 安全監察監パトロール実施回数 **372**回
- 安全に対する振り返り機会
 - ・危険感受性教育受講者数 土木**884**名、建築・設備**450**名、海外**69**名
 - ・模擬体験研修受講者数 **404**名
 - ・災害分析会議の実施回数 **88**回
- 安全本部／安全監察監による協力会社に対する安全講話 **42**回

人を大切にする企業の実現（安全衛生）

労働災害の発生状況（建設現場の技能労働者を含む）

- 件数: 休業4日以上の災害件数
- 度数率: 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死者数の割合
- 強度率: 1,000延べ実労働時間当たりの労働災害による労働損失日数の割合



■ 品質の確保と意識向上に向けた取り組み
(2025年度の実施状況)

- ものづくり研修実施回数 建築職 **22**回、設備職 **6**回
- ものづくり研修会の対象者受講率 **90%**
- 新入社員(建築職)の富士教育訓練センター^{*1}での研修受講率 **100%**
- 建築本部主催階層別研修の受講率 **95%**
- 施工管理に係る重点資格^{*2}保有率 **82.1%**

※1 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
※2 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)

良質な建設物・サービスの提供(品質)



品質週間における、QMS最高責任者特別品質パトロールの様子、ものづくり研修の様子

KPI	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度		2026年度	2030年度
	発生	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	1件	0件	

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題（マテリアリティ）

27 中期経営計画

29 中計特集1：
財務・資本戦略

33 中計特集2：
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

Contents

Section 1
価値観と目指す未来

Section 2
現在地と価値創造ストーリー

Section 3
戦略実行と未財務資本強化

- 25 ESG重要課題（マテリアリティ）
- 27 中期経営計画
- 29 中計特集1：
財務・資本戦略
- 33 中計特集2：
人的資本戦略
- 36 国内建設事業
- 37 建築
- 38 土木
- 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業
- 46 グリーンエネルギー事業
- 48 新領域ビジネス
- 49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5
データセクション

国内建設事業

事業戦略 サプライチェーンとともに提供価値を最大化

- 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

■ 技術による生産性のさらなる向上

大林グループでは、次世代生産技術やデジタル技術の開発・活用に力を入れています。ロボティクスコンストラクションによる作業の機械化・機械操作の省人化・建設プロセスのデジタル化を進めるとともに、BIMによる生産基盤への完全移行を行っています。また、AIを活用した技術開発なども行い、社内システムのスリム化やデータプラットフォームの整備につなげています。働き方改革が定着した後も、サプライチェーンとともにミリ・ムダ・ムラをなくし、建設プロセスの変革を推進することで、生産性のさらなる向上を図ります。

建設現場の生産性については、2022年度から、建設物価を考慮した完成工事高を協力会社を含む建設現場従事者の人工数で除して算出した「建設現場従事者1日当たりの生産性」をKPIに設定し、モニタリングしています。KPIの実績については、工事の属性による傾向などを分析し、サステナビリティ委員会で議論を行っているものの、個別案件の特殊性や工事の進捗状況による影響も大きく、実態をよりの確に評価できるモニタリングの在り方について検討を行っています。

KPI	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度		2026年度
	実績	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%	67.6%	100%	69.7%	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	10.4万円	前年度以上	10.8万円	前年度以上

■ 支払い条件の改定

大林組では、請負が重層におよぶ産業構造を考慮し、適正な契約金額の設定や法定福利費を含む賃金の支払いがすべての技能労働者に行き渡るよう協力会社への要請を行うなど、リーディングカンパニーとしてサプライチェーン全体の持続的発展を見据えた取り組みを行うとともに、協力会社との強固なパートナーシップの構築に努めています。2026年度からは、新規契約におけるすべての協力会社に対する支払い条件を全額現金払いに統一しました。

支払い条件の改定前	支払い条件の改定後
契約内容・会社規模などに応じて、 現金払い、手形払いを併用	全額現金払い

調達先との信頼関係の強化（調達先）

- 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

■ サステナブル・サプライチェーンの構築による競争力強化と担い手確保

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。 サプライチェーンの維持・強化・拡大に向け、さまざまな取り組みを行っています。

- 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。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、2025年度から大林組協力会社災害防止協会※に所属する技能労働者まで拡大
※ 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

KPI	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度		2026年度
	実績	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	67人	50人以上	74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	566人	620人	609人	650人

- 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。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
高校生などを対象とした、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
- あとつぎ支援センター
協力会社が抱える経営上の課題解決を目的に、専門コンサルタントによる支援、後継経営者育成研修の開催や教育コンテンツの配信などを行っている（人材採用、教育、事業承継、ICT/DX活用など）

Contents

Section 1 価値観と目指す未来

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

- 25 ESG重要課題（マテリアリティ）
- 27 中期経営計画
- 29 中計特集1：財務・資本戦略
- 33 中計特集2：人的資本戦略
- 36 国内建設事業
 - 37 建築
 - 38 土木
 - 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業
- 46 グリーンエネルギー事業
- 48 新領域ビジネス
- 49 中計特集3：技術とビジネスのイノベーション

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5 データセクション

国内建設事業

国内建設の事業戦略である「安全と品質の確保を最優先とした取り組みの推進」と「サプライチェーンとともに提供価値を最大化」を目指し、安全・DX・サプライチェーンマネジメントを徹底しています。

建設事業の基盤は、安全な環境

安全と品質は、建設会社である当社にとって最優先事項であることは、言うまでもありません。とりわけ安全については、社員と協力会社の皆さまが安心して働ける環境を整備してはじめて、社会やお客さまからの信頼を得ることができ、その信頼があってこそ当社グループが社会的使命を果たし、結果として利益や事業の拡大につながるものと認識しています。

当社は2023年の重大災害を決して忘れないため、「9.19安全の日」を制定して「安全はすべてに優先する」という基本的な考え方を改めて確認し、当社の事業場で働くすべての人の安全と健康を確保し、快適な職場環境の整備を進めています。また、安全成績については、日本国内で広く用いられている度数率・強度率に加え、米国労働安全衛生局（OSHA）の安全指標であり、休業災害に限らず不休災害も含めて評価するTRIRを社内において採用しています。これは、災害の発生そのものを厳しく捉え、発生の背景に潜在しているリスクも分析対象とすることで、安全へのコミットメントを一層強固なものとするためです。併せて、安全AIソリューションをはじめとするICTツールの開発・活用を建築・土木両本部と連携して推進し、より高い水準の安全管理を目指しています。

しかしながら、こうした当社の施策のみでは災害を防ぎきることはできません。安全は、建設現場で施工に携わる一人ひとりの安全意識と行動によって得られるものです。そのために、当社のさまざまな安全への取り組みが現場で働くすべての人々に確実に伝わり日々の作業に活かせるよう、現地で行うATKY・QA活動（作業現地において自らの眼で行う安全点検や危険予知、品質確保の活動）を積極的に実践しています。

「自分の身は自分で守る」という、安全に対して一人ひとりが主体的に行動する意識を組織全体に着実に浸透させることで、企業理念に掲げる「事業に関わるすべての人々を大切に」大林グループを実現してまいります。

常務執行役員
安全本部長
中央安全衛生副総括責任者

北岡 隆司



国内建設事業をはじめグループ全体の 生産性向上にデータを基軸とするDXで貢献

当社グループが安全と品質を最優先に顧客への提供価値を最大化するためには、経営基盤の強化をDXにより支えることが不可欠です。2022年2月に設置したDX本部では、グローバル化、AIの進化といった社会の変化や旺盛な建設需要が続く一方で将来の担い手不足が見込まれる建設業界の状況を踏まえ、大林グループの「目指す将来像」からバックキャストして立案したDX施策を実行しています。

DX本部では、DXを単なるデジタル化ではなく「変化への対応力の向上」と捉えています。社会情勢や事業環境の変化、ROICへの効果などからOODAループ*を回すという考え方（DX戦略ロジック）に基づき、これまで、ゼロトラストセキュリティを基盤に、BIM／CIMを活用した3D生産基盤の強化やデータ活用基盤の構築、建設現場での品質・安全管理業務へのAI適用、デジタル人材の育成などに取り組んできました。

2025年度は、生産プロセスでの限定的な情報活用からさらに歩みを進め、私たちが保有する膨大なデータの蓄積を活用することによって、建設事業の生産性の向上にとどまらず、当社グループの事業ライフサイクル全般を通じた顧客提供価値の向上を目指す新しい仕組み「次世代建設情報システム」の構築に着手しました。

また、建設業界で先陣を切り大林組全社員にMicrosoft 365 Copilotを導入し、日常的かつ安全に生成AIを活用できる環境を整備しました。今後、本格的なAI活用時代に備えて、全社員の業務の高度化・効率化につながるようデジタルリテラシーの向上を図るとともに、データマネジメントの強化に注力します。

DX本部では、これらの取り組みと併せ、国が推進するサプライチェーンのセキュリティ強化への対応も踏まえながら、データを基軸とするDXを事業部門と協働して強力に推進していきます。

常務執行役員
DX本部長

紅林 徹也



サプライヤーは ともに成長発展するパートナー

現在の建設業界では、技能労働者の高齢化や若年層の入職不足により担い手不足が深刻化しており、技術の承継や施工体制の維持に中長期的な視点で対応していく必要性が高まっています。

こうした環境下において、当社グループが安全と品質の確保を最優先に持続的成長を実現するためには、適正な工期と施工キャパシティの確保に努めるとともに、サプライチェーン全体での共創や高機能化を図ることにより、建設事業の基盤を継続的に強化することが重要です。

サプライチェーンマネジメントにおける重要課題である「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」の解決に向けて、パートナーシップ構築宣言の趣旨を踏まえ、取引慣行や商習慣の是正に積極的に取り組んでいます。

また、「サプライヤーとの公平かつ対等な関係の構築」をサプライチェーン戦略の中核に位置付けています。協力会社組織の活性化やお互いの責務の明確化など、協力会社の安全・品質管理水準や生産性の向上に資する取り組みのほか、協力会社との対話に基づく実効性の高い施策の迅速な実践など、協力会社の企業価値向上につながる取り組みを推進しています。BIMやICTの活用支援を通じてサプライチェーン全体の生産性向上を図るとともに、取引適正化の一環として、2025年度には協力会社取引における手形払いを廃止し、協力会社の資金繰り改善と安定的な事業運営を支援しています。

誠実なもののづくりに基づく安定的かつ透明性の高い取引関係を前提に、双方にとって有益なパートナーシップを深化させることで、事業競争力と生産力を高め、サプライチェーンとともに付加価値の創出と持続的な発展を目指してまいります。

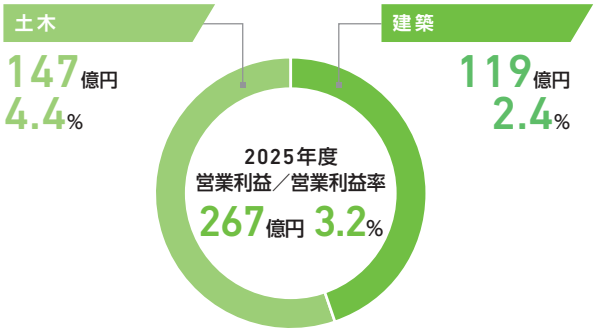
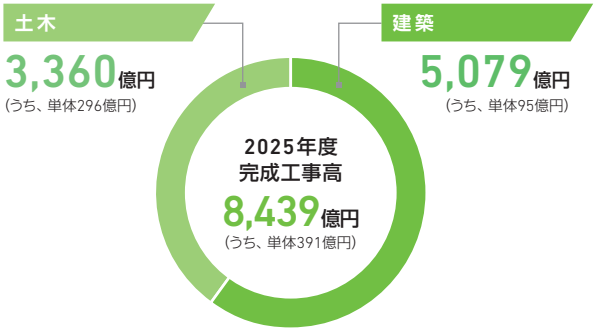
専務執行役員
調達本部長 兼 土木本部副本部長 兼
建築本部副本部長
サプライチェーンマネジメント専門委員会 委員長

枝常 茂



*OODAループ：Observe（観察）、Orient（方向付け）、Decide（意思決定）、Act（行動）の4つのステップで、不確実性の高い環境で活動するためのフレームワーク

海外建設事業



■ 土木

主な子会社

- 北米
クレマー
MWH
ケナイダン

■ 建築

主な子会社

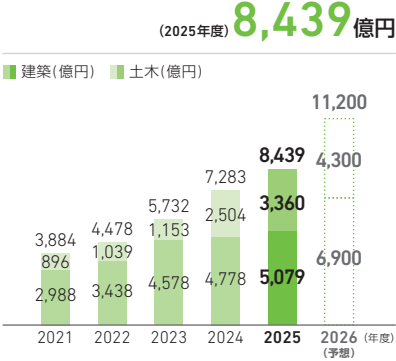
- 北米
ウェブコー
J.E.ロバーツ大林
E.W.ハウエル

■ アジア

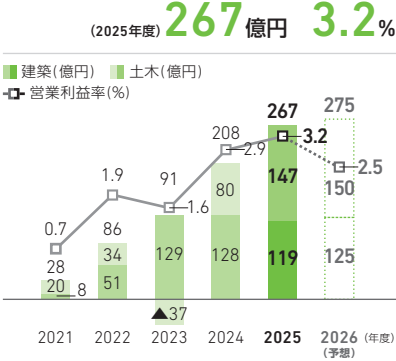
- タイ大林
大林シンガポール
台湾大林組
大林ベトナム
ジャヤ大林

■ 連結業績ハイライト

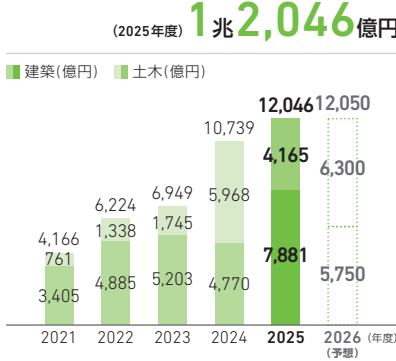
完成工事高



営業利益／営業利益率



受注高



※2024年度実績は為替換算方法の変更に伴う遡及修正を反映

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情勢など、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

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
- データセンター案件の取り組み実績
- 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



左から
MnDOT Stone Arch Bridge
(米国ミネソタ州)
Davis Center at the Harlem Meer
(米国ニューヨーク州)
Triumph Motorcycles
Factory TH06
(タイ王国チョンブリー県)

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題(マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1:
財務・資本戦略

33 中計特集2:
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3:
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

- 25 ESG重要課題（マテリアリティ）
- 27 中期経営計画
- 29 中計特集1：財務・資本戦略
- 33 中計特集2：人的資本戦略
- 36 国内建設事業
 - 37 建築
 - 38 土木
 - 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業
- 46 グリーンエネルギー事業
- 48 新領域ビジネス
- 49 中計特集3：技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

海外建設事業

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。

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。



North America 【北米／北米支店】

世界最大の建設市場で、大林グループの全体最適を目指す

北米支店では、2050年における大林グループの北米事業のあるべき姿を構想し、その実現に向けたロードマップと具体的成長戦略を描いた「北米事業グランドデザイン」を策定しています。今後建設需要の拡大が見込まれる地域・セクターを重点分野として位置付け、成長機会の着実な取り込みを図っています。

2023年度には水処理関連施設の建設などを行うMWH社、2025年度にはデータセンター建設に強みを持つGCON社をウェブコー社を通じて買収しました。これにより事業ポートフォリオの多様化を進めるとともに、グランドデザインで描いた事業拡大を着実に推進しています。人口増加を背景に建設投資の拡大が見込まれる北米マーケットでの事業推進は、当社グループにとって重要な成長ドライバーの一つであり、今後もグループ各社のオーガニックグロースに加え、戦略的M&Aを通じた事業基盤の強化を図っていきます。

一方で、事業規模拡大に伴い、各子会社へガバナンスを利かせることに加え、「安全の確保」「サプライチェーン安定化」「海外人材の育成」が重要な経営課題であると認識しています。当社が安全目標として掲げる「死亡・重大災害ゼロ」の方針をグループ各社で共有するとともに、例年グループ各社の安全責任者を集めてセーフティーサミットを開催することで安全意識の向上に努めています。

サプライチェーンについては、国際情勢が不透明感を増す中、資機材調達への影響を最小化する観点から協力会社との早期の契約・購買によりリスクの低減を図っています。人材面については、これまで大林組の土木・建築系社員を対象としてきた若手海外派遣を事務系社員にも拡大するなど、トレーニングプログラムの拡充を進めています。グローバルな経営能力の育成に力を入れることで、当社グループの中長期的な海外事業戦略を支える強固な人材基盤を構築していきます。

今後も北米支店とグループ会社での対話を継続し、本社との連携によるリスク管理を実施して、マーケットの変化に柔軟に対応できる事業体制のさらなる強化を図っていきます。

常務執行役員
北米支店長

嘉藤 洋光



Asia/Oceania 【アジア・オセアニア／アジア支店】

人材育成によるローカル基盤の強化と事業の拡大

大林グループは、アジア太平洋地域において、これまで60年以上にわたり多くの国で時代を象徴するランドマークなどの建築やインフラの整備を通じ、地域に根差した持続的な都市開発に貢献してきました。「誠実なもののづくり」の精神の下、文化的な違いを超えて地域社会との信頼関係を築き、現地で人材育成を行うローカル化のかたちで事業を発展させてきたことが今日の礎となっています。

現在は、先達が培ってきた強固な事業基盤の下、データセンターや病院、水処理施設、交通インフラ、ハイテク産業施設など、高い技術力と信頼性が求められる分野を中心に、高い付加価値を生み出す多様な事業ポートフォリオの構築を目指して事業を運営しています。また、アジア域内でのAIやデジタル分野への投資拡大、環境・気候変動に対する意識の高まりといった成長要因を事業機会と捉え、当社グループの中長期的な持続的成長を支える基盤とすべく取り組んでいます。さらには、戦略的なパートナーシップ、とりわけ企業提携やM&Aを含む投資を事業の成長を加速させる重要な要素と位置付け、今後とも積極的に推進していきます。

このようにして、技術力の強化に加え、重点分野・地域における事業基盤の拡充、さらに環境配慮型の建設手法、AIやロボティクス分野における専門性の高度化につながる取り組みを、選別的かつ着実に推進します。これにより、有機的成長を補完しながら生産性と品質の向上を図り、将来の変化にも対応可能な経営基盤を確立していきます。

当社グループのアジア太平洋事業にとって、過去・現在・未来において変わることなく、人材の育成こそが最重要である点を強調します。「誠実なもののづくり」という不変の理念を軸に、安全・品質を最優先とする企業文化の下、持続的な成長を推進する上で人材育成は不可欠です。地域に根差したローカル人材の育成を通じて現地のリーダー層を強化するとともに、国・地域を超えた研修・交流や育成プログラムを充実させ、次世代を担う人材の育成に取り組みます。こうした取り組みを通じて、今後も地域社会からの信頼を積み重ね、アジア域内における長期的な価値創造を実現していきます。

常務執行役員
アジア支店長 兼
大林シンガポールCEO

Lee Aik Seng

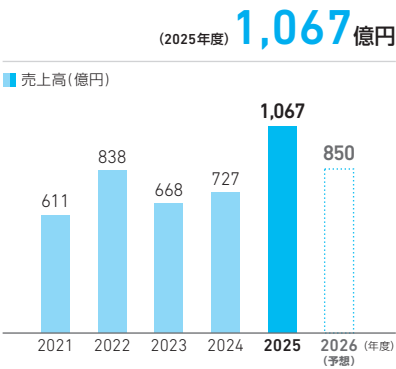


開発事業

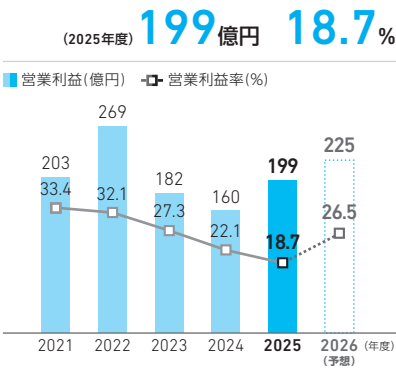


■ 連結業績ハイライト

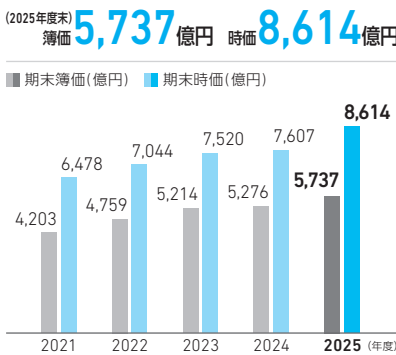
売上高



営業利益／営業利益率

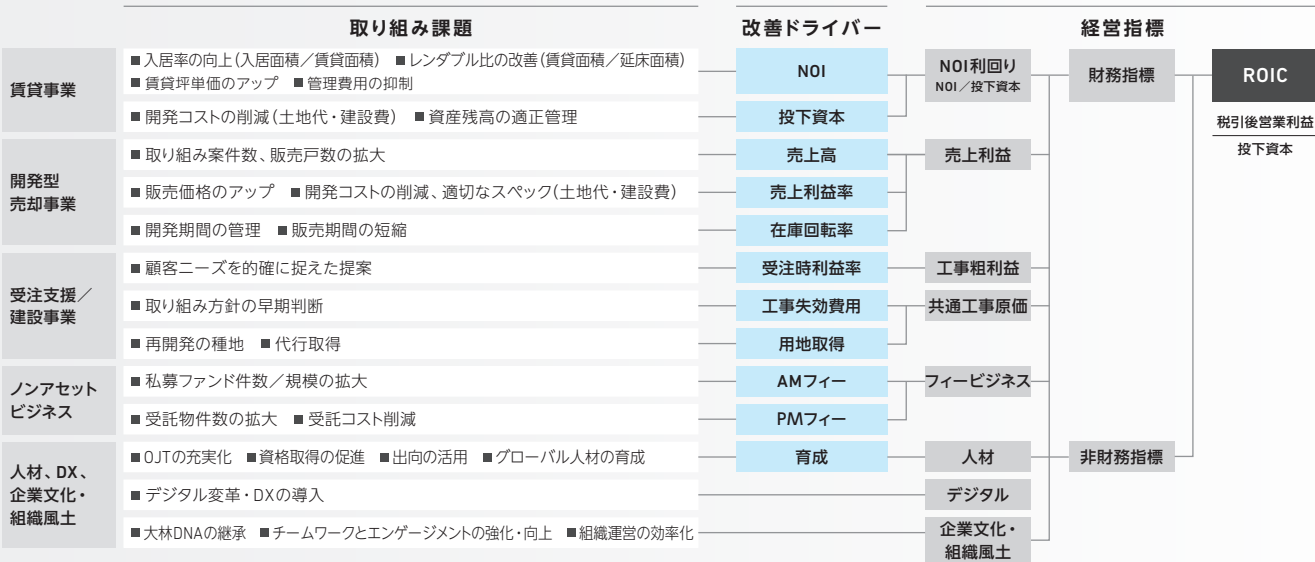


賃貸等不動産 期末簿価／期末時価



※ 2024年度実績は為替換算方法の変更に伴う遡及修正を反映

■ ROIC逆ツリー



■ 指標と目標

KPI		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度		2026年度
		実績	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%	90%	2026年度までに100%	97%	100%
	全賃貸物件	85%	91%	90%	2030年度までに100%	97%	2030年度までに100%

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題 (マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1：
財務・資本戦略

33 中計特集2：
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

開発事業

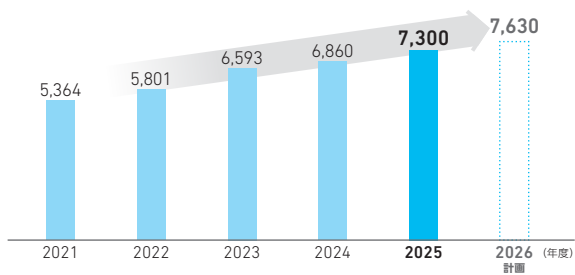
■ 資本効率の改善に向けて

アセットタイプの多様化に向けて、物流施設などへの投資を拡大し、中期経営計画2022期間中の投資計画3,000億円のうち、2025年度末までに2,906億円を実行してきました。

資産規模を考慮の上、国内外の優良資産への投資を進めたことなどから、中期経営計画2022期間の投資総額は計画値を上回る見通しとなっています。

資本効率の改善に向け、開発型売却およびポートフォリオ見直しに伴う戦略的な資産売却を着実に進めています。

中期経営計画2022期間中の不動産資産規模の推移(億円)



■ 賃貸事業の取り組み

優良資産が生み出す安定的インカムゲインを収益の基盤とし、機動的な売却と開発案件への新規投資を繰り返すことで、キャピタルゲインの獲得と継続的な利益成長を実現します。

インカムゲインの安定的確保およびさらなる強化を図るため、オフィスマーケットの状況(空室率の低下および賃料水準の上昇基調)を踏まえて、テナントリーシング強化および賃料増額交渉を行っています。

国内



oak omotesando



OAK LOGISTICS CENTER 発寒



グラングリーン大阪

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

投資計画 3,000億円

2022～2025年度実績 2,906億円

ROIC改善ドライバーと
取り組み課題

取り組み課題

- 入居率の向上(入居面積／賃貸面積)
- レンダブル比の改善(賃貸面積／延床面積)
- 賃貸坪単価のアップ
- 管理費用の抑制

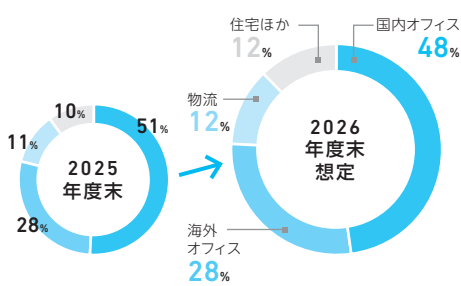
- 開発コストの削減(土地代・建設費)
- 資産残高の適正管理

改善ドライバー

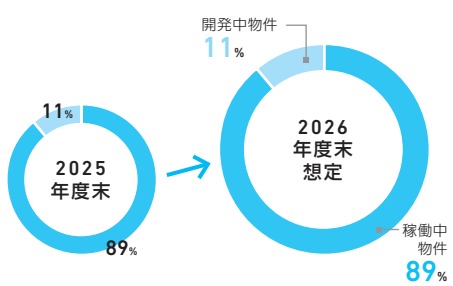
NOI

投下資本

保有資産内訳(用途別)



保有資産内訳(稼働割合)



また、海外においては、経済・治安の安定性、法制度の整備状況、不動産市場の透明性、および当社グループ拠点の有無などを総合的に勘案し、ロンドンおよびバンコックで開発事業を推進しています。今後もこれらの取り組みを通じて、開発事業全体の資産ポートフォリオの強化に努めます。

海外



Bracken House (ロンドン)



O-NES TOWER (バンコック)



60 Gracechurch Street (ロンドン)
※建て替え後の外観イメージ
(環境に配慮した37階建てのビルへの
開発許可取得済)

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題(マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1:
財務・資本戦略

33 中計特集2:
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3:
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

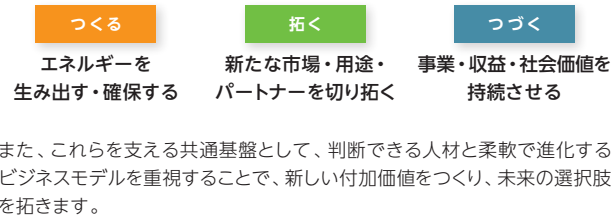
データセクション

グリーンエネルギー事業

基本方針



大林グループのグリーンエネルギー事業は、エネルギーを通じて当社・お客さま・社会の選択肢を広げ、価値を創出し、企業としての持続性を高めることを基本方針とし、事業を以下の3つの視点で整理します。



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
- 脱炭素化に向けた顧客ニーズの高まり・多様化

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

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

ROIC逆ツリー



指標と目標

KPI	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度		2026年度	2030年度
	実績	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	663,759MWh	1,053,000MWh	1,013,467MWh	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)

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

- 25 ESG重要課題（マテリアリティ）
- 27 中期経営計画
- 29 中計特集1：財務・資本戦略
- 33 中計特集2：人的資本戦略
- 36 国内建設事業
 - 37 建築
 - 38 土木
 - 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業
- 46 **グリーンエネルギー事業**
- 48 新領域ビジネス
- 49 中計特集3：技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

■ 資本効率の改善に向けて

社会課題の解決に資する分野における、当社グループが競争優位を確立できる領域への投資を実施しています。中期経営計画2022においては、600億円の投資計画のうち、Eastland Generation社（ニュージーランド）の株式取得など2025年度までに346億円の投資を実施しました。

売電収入の維持・拡大を通じて安定的なキャッシュ創出を確保しつつ、ROEも踏まえた戦略的な資本配分により、企業価値の持続的成長を目指します。



事業戦略 安定的な売電収入の維持・拡大

- 既存発電所の安定稼働を最優先とし、保全高度化やO&M (Operation & Maintenance) 最適化により発電量の最大化とコスト低減を実現
- FITからFIPへの移行や蓄電池併設による収益の上積み

※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を指す。実電力の受給を伴うフィジカルPPA (オンサイトPPA、オフサイトPPA) や、環境価値のみを調達するバーチャルPPAなどの形態がある。

■ 売電収入の拡大に加え自社開発賃貸施設への再生可能エネルギー供給で付加価値を向上

発電事業者として培ってきた再生可能エネルギーの知見やノウハウを、グループ内の不動産開発・運営と連動させることで、事業価値の最大化を図っています。物流施設をはじめとする開発物件では、PPAスキームを活用して施設の屋根上に設置した太陽光発電設備から再生可能エネルギーを供給することにより、テナントの環境性能を高めることで、不動産アセットとしての付加価値を向上させています。同時に、発電した電力や環境価値をグループ内の商業施設や工場などへ展開することで、グループ全体の脱炭素化を推進しています。

事業戦略 戦略的資本配分

- 既存発電アセットを対象とした、中長期的な事業性・資本効率を踏まえたリパワリング検討
- 出資・M&Aによる発電アセットの取得および売却

■ Eastland Generation社との協業を通じた再生可能エネルギー事業の着実な進展

当社グループが出資するニュージーランドの再生可能エネルギー事業者Eastland Generation社が開発を進めてきた地熱発電所「TOPP2」が、2026年3月に開業しました。同発電所の開業は、当社グループの再生可能エネルギー事業における着実な進展を示すものです。

同社への経営参画は、利益創出にとどまらず、当社が取り組みを進める国内地熱電源開発へのノウハウ還元や、将来的なグリーン水素製造を支えるエネルギー基盤の形成など、複合的なシナジーを創出します。

- オンサイトPPA*、オフサイトPPA*、バーチャルPPA*を活用し、自社グループおよび顧客への再生可能エネルギー供給を拡大
- 電力市場動向や制度変更を踏まえつつ、海外再生可能エネルギー事業も含めたポートフォリオ全体での売電収益を底上げ

OAK LOGISTICS CENTER 厚木の再生可能エネルギー供給モデル



- リスク、案件進捗、資本効率を踏まえた段階的な投資判断
- 発電アセット全体を対象に、取得・保有・売却を一体で捉えた資本回転を意識したポートフォリオ運営



左から
TOPP2全景
(ニュージーランド カウエラウ)
TOPP2開所式の様子。
マオリ開発担当大臣、駐ニュージーランド
日本国特命全権大使など関係者が参列

Contents

Section 1 価値観と目指す未来

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

- 25 ESG重要課題(マテリアリティ)
- 27 中期経営計画
- 29 中計特集1:
財務・資本戦略
- 33 中計特集2:
人的資本戦略
- 36 国内建設事業
 - 37 建築
 - 38 土木
 - 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業
- 46 **グリーンエネルギー事業**
- 48 新領域ビジネス
- 49 中計特集3:
技術とビジネスのイノベーション

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5 データセクション

新領域ビジネス

大林グループは、国内および海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業といった既存事業に加え、新領域事業への挑戦を通じて、持続的な成長を支える強固な事業ポートフォリオの構築をしています。

新領域事業においては、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を最重要のミッションと位置付け、当社グループの強みである「構想力」「実現力」「人間力」を最大限に発揮でき、かつ中長期的な成長が見込まれる市場への事業参入を目指しています。具体的には、社会的な課題とメガトレンドを踏まえ、当社グループが保有する有形・無形のアセットの活用が見込まれる注力領域を設定し、各領域においてオープンイノベーションを通じた戦略的投資や事業開発を進めています。特に近年は、「建設×ロボット」「建設×デジタル」など、建設事業との融合による新たな価値創出を重視し、既存事業の高度化と隣接市場の開拓を同時に図っています。

事業開発にあたっては、探索・検証・社会実装の段階的プロセス(Obayashi Way)を取り入れることにより、新領域事業創出のノウハウを蓄積し、実装力を強化しています。また、人材育成などを通じた大林グループ全体へのイノベーション文化の定着も進めています。

これまでの取り組みの成果として、PLiBOT  オプライゾン  MiTASUN  の3社を子会社としてスピンオフしており、今後も建設事業など大林グループのコア技術を起点とした多様な掛け合わせによる成長機会と価値の創出に挑戦していきます。

■「建設×ロボット」が拓く新たな価値創造 – PLiBOT –

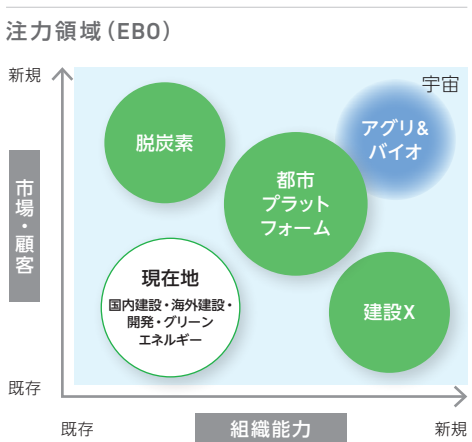
大林グループは、「建設×ロボット」による新たな価値創出を、新領域事業における重要な取り組みの一つと位置付けています。子会社であるPLiBOT株式会社は、「人とロボットが協働する社会の実現」に向けて、世界の技術と顧客を結ぶロボットインテグレーションの中核企業を目指しています。これまで建設現場で培った無人搬送・制御技術を起点に、自律走行搬送ロボット(AMR)や建物設備システムを統合管理するソフトウェアプラットフォームを核としたロボットインテグレーション事業を展開しています。

PLiBOTは、異なるメーカーのロボットを一元管理し、建物設備やシステムと連携させることで、施設運営全体の最適化を実現する点に強みがあります。この強みを活かし、自動搬送などの社会インフラ分野や、医療・病院分野での建築設計段階からのロボット搬送を前提としたスマートホスピタルの提案などを通じて、新たな事業シナジーの創出を目指しています。

今後は、新製品である「PLiBOT Gen.2」により、多様なロボットや将来的なヒューマノイドまでを含めた統合運用を目指し、建設事業を起点としたロボットプラットフォームの高度化に挑戦していきます。

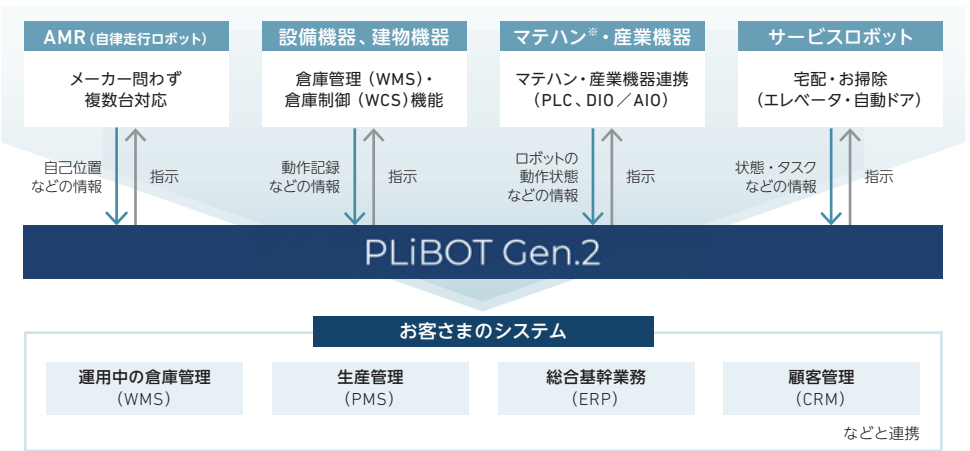


国土交通省が推進する自動物流道路の社会実装に向けた実証実験では、大林組の土木・技術部門と連携し、トンネル空間での自動搬送の実証を実施
(写真：実証実験に使用したPLiBOT Tough Donkey™ )



PLiBOT Gen.2 の概念図

PLiBOT Gen.2は、異なるメーカーのロボットや設備を統合制御し、既存資産を活かしながら段階的な自動化・無人化を実現するプラットフォームです。システム連携(API)により業務システムとも接続し、効率化と柔軟な拡張性を提供します。



※マテリアルハンドリング

Contents

Section 1 価値観と目指す未来

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

- 25 ESG重要課題(マテリアリティ)
- 27 中期経営計画
- 29 中計特集1：
財務・資本戦略
- 33 中計特集2：
人的資本戦略
- 36 国内建設事業
 - 37 建築
 - 38 土木
 - 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業
- 46 グリーンエネルギー事業
- 48 **新領域ビジネス**
- 49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5 データセクション

大林グループは、「技術とビジネスのイノベーション」を中期経営計画2022の基本戦略の一つとして掲げ、『「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング(安全・安心・快適・健康)」をビジネス機会とする新たな顧客提供価値の創出』を目指しています。

国内外に有する技術研究所や、スタートアップや研究機関と協働するための施設・拠点では、社会やお客さまのニーズを的確に捉えた価値提供を行うため、日々、研究開発を行っています。



技術のイノベーション

デジタル技術やロボティクス技術のイノベーションにより生産性を向上することで、建設事業の基盤を強化

ビジネスのイノベーション

技術をコアにして新たな事業分野で付加価値の創造と事業領域を拡大

カーボンニュートラルとウェルビーイングなどの社会課題の解決を新たなビジネス機会とし、大林グループの強みを活かした技術とビジネスのイノベーションを推進し、お客さまへソリューションを提供

カーボンニュートラルの実現に向けて P.50

ウェルビーイングの実現に向けて P.53

大林グループは、中期経営計画2022において「技術とビジネスのイノベーション」を基本戦略の一つに位置付け、IPランドスケープ^{*1}の視点を取り入れた大林グループ知的財産マネジメント方針²の下、技術ポートフォリオとエコシステムによる競争優位の確立を目指しています。

建設事業においては、バリューチェーンの強化や生産性向上、安全・品質の確保、就労環境の改善など、基盤強化に資する技術の獲得を推進するとともに、技術開発とイノベーション推進機能の連携を強化し、研究・実証から実装・事業化までを一貫して展開しています。その過程では、技術戦略と事業戦略を有機的に連動させることで、顧客への提供価値の向上と新たな事業機会の創出を図っています。

特に、「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」は、社会課題の解決を通じて成長を目指す重点領域であり、技術を核としたソリューションの提供を通じて、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

また、2025年に開所60周年を迎えた技術研究所では、研究と実証を通じて社会の要請に応える技術を提供してきました。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SVVL^{*2}を、2024年にはシンガポールにアジア地域の研究開発拠点としてOCLS^{*3}を開

設し、国内外の体制を強化しています。各拠点の研究成果の事業化には一定の時間を要するものの、着実に加速しています。

こうした取り組みには、継続的な投資が不可欠です。オープンイノベーションを活用するとともに、重点領域への経営資源配分を進め、実行力の強化を図っていきます。とりわけ、人材はイノベーション創出の重要な基盤であり、多様なエコシステムを通じて外部の知見も活用しながら、次代を担う人材の獲得・育成を推進していきます。

今後も、社会の変化を的確に捉え、柔軟な発想によって課題解決に資するソリューションを創出し続けることで、大林グループの持続的な企業価値の向上を実現していきます。

※1 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))

※2 Obayashi Silicon Valley Ventures & Laboratory

※3 Obayashi Construction-Tech Lab Singapore



副社長執行役員
技術本部長 兼
ビジネスイノベーション
推進室担当

川上 宏伸

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題(マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1:
財務・資本戦略

33 中計特集2:
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3:
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

社会課題をビジネス機会に「カーボンニュートラルの実現に向けて」

[環境に配慮した社会づくり](#) [カーボンニュートラルの取り組み](#) [TCFD](#) [TNFD](#)

環境経営を軸に、持続的な企業価値創造を実現する

大林グループでは、「脱炭素」「循環」「自然共生」を統合した環境経営を、単なる社会的責務にとどまらず、持続的な企業価値向上に資する重要な経営戦略と位置付け、全社一体となって推進しています。建設ライフサイクル全体を通じた環境負荷の低減に加え、サプライチェーン全体を巻き込んだ取り組みを展開することで、Scope1・2・3すべての領域において実効性のある削減を進めています。

中期経営計画2022で掲げた「カーボンニュートラル」の実現に向けては、2030年のCO₂排出削減目標達成に向けたロードマップを設定し、KPIに基づく進捗管理を徹底することで、透明性の高い環境経営を実現しています。これらの取り組みは、お客さまに提供する価値の向上に資するとともに、ESG評価の向上を通じて資本市場からの信頼獲得にもつながっています。



写真左から
営業総本部 カーボンニュートラル・ウッドソリューション部長 中村 光利
環境経営統括室長 藤生 直人

2030年度までのCO₂排出削減を一つの節目に

大林グループは、長期ビジョンとして「地球・社会・人」と大林グループのサステナビリティの実現を掲げています。その達成に向けた環境経営は、単なる規制対応にとどまらず、建設事業の競争力強化を通じた持続的な企業価値の向上に資する重要な経営戦略として位置付けています。

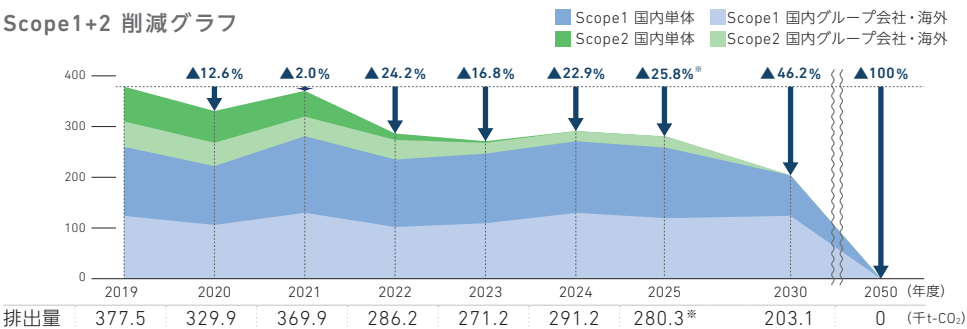
こうした考えの下、中期経営計画の初年度である2022年に環境経営統括室を設置し、取締役会と直結したガバナンス体制の下で自社のカーボンニュートラルの実現を推進してきました。SBT認定を取得したCO₂排出削減目標に基づくロードマップを策定し、KPIの定期的な見直しと進捗管理を通じて、実効性の高い施策を継続的に展開しています。

Scope1においては、建設現場での軽油由来排出の削減に向け、軽油代替燃料やバイオ燃料の導入に加え、電動・ハイブリッド建機の活用を段階的に拡大しています。Scope2については、再生可能エネルギーへの切り替えや非化石証書の活用などにより、2024年度には大林グループの国内事業における排出量の実質ゼロを達成しました。現在は海外事業への展開に取り組み、さらなる削減を推進しています。

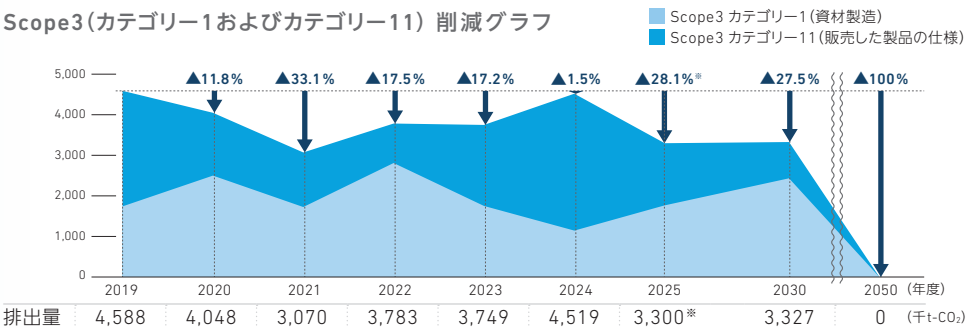
2030年度温室効果ガス排出削減目標



Scope1+2 削減グラフ



Scope3(カテゴリー1およびカテゴリー11) 削減グラフ



※第三者保証取得前の速報値

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題(マテリアリティ)

27 中期経営計画

29 中計特集1:
財務・資本戦略

33 中計特集2:
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3:
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

一方で、Scope1削減施策である代替燃料の導入や電動建機の普及には、供給エリアの制約や高コストといった課題があり、建設現場での本格的な普及の障壁となっています。当社は、これらに伴う追加コストを将来の成長に資する投資と位置付け、さまざまな補助を通じて建設現場での取り組みを後押しし、脱炭素化を着実に推進しています。Scope2については、将来のエネルギー需給や制度動向を見据え、非化石証書に依存しない手法の検討も進めています。

Scope3の削減に向けては、当社の強みを活かした低炭素資材の技術開発を推進しており、「[クリーンリート®](#)」は2025年度までに累計479,000m³まで適用されています。また、CO₂削減にも貢献する資源循環の取り組みも進めており、電炉鋼材の利用を促進する目的で、新築工事の電炉鉄骨使用率30%を目指しています。このほか、解体現場から排出されるアルミ、ガラスなどの建設資材のリサイクルにおいてもサプライチェーンと連携しながら仕組みづくりを推進しています。

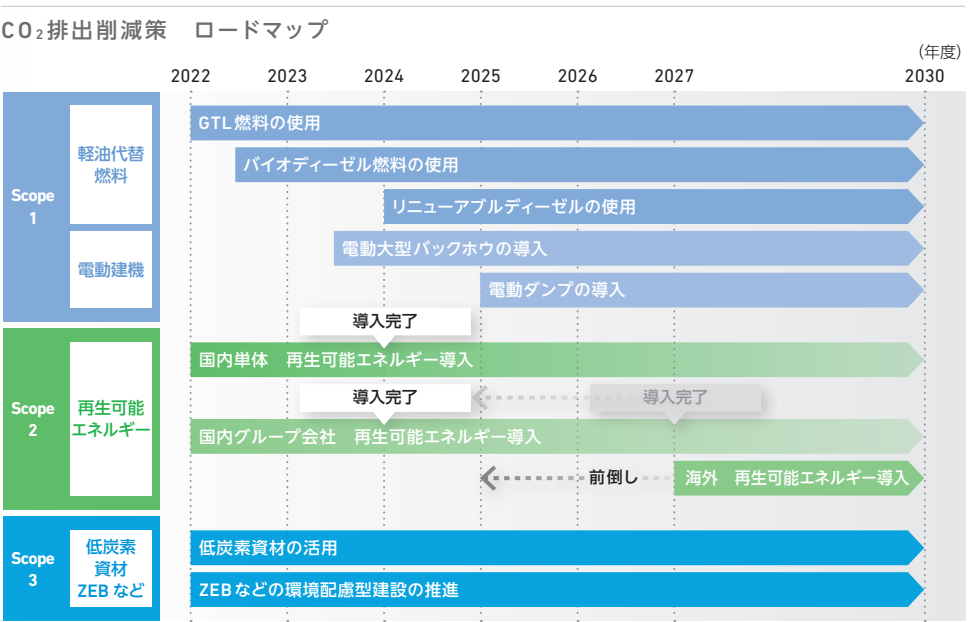
カーボンニュートラルを起点とした事業競争力の強化

2024年に設置したカーボンニュートラル・ウッドソリューション部は、環境経営統括室と連携し、お客さまのさまざまなカーボンニュートラルの課題に対して適切なソリューションを具体的に提案・実装する専門組織です。ZEBをはじめとする省エネルギー施策の推進に加え、木造・木質建築や「[クリーンリート®](#)」、電炉鉄骨、リサイクル建材などを組み合わせることで、建設時のCO₂排出削減と建物価値向上の両立を図っています。

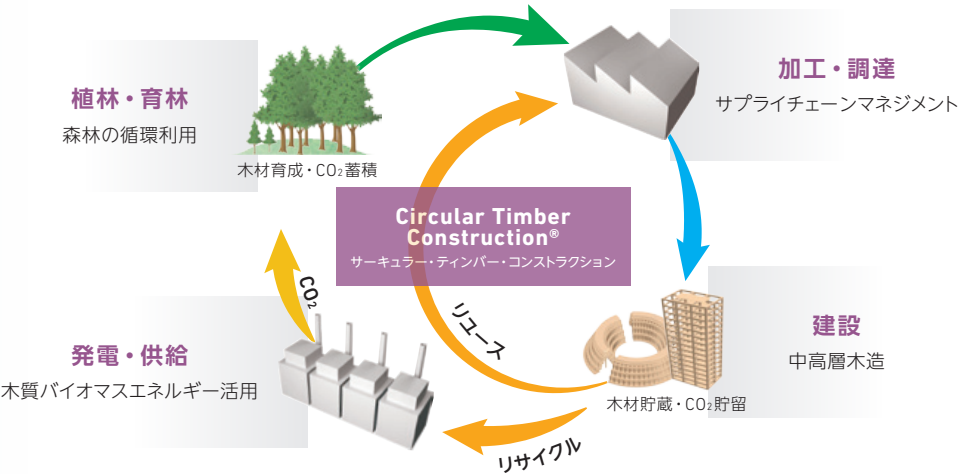
また、大林グループでは、低炭素資材の開発や木造・木質建築の推進を通じて、建設プロセスそのものの変革にも取り組んでいます。これにより、市場環境の変化に対応した生産性向上と低炭素化の両立を図り、環境価値と事業競争力の双方を高め、お客さまの持続的な成長の実現と、大林グループのScope3の削減を目指しています。

■ 循環型ビジネスモデル「Circular Timber Construction®」

「Circular Timber Construction®」は、木材を循環型資源として捉え、植林・育林から利用・再利用までを一体的に包括する考え方です。木材のサプライチェーン全体を、お客さまへの価値を最大化するバリューチェーンとして最適化し、CO₂の貯蔵、再利用を含む循環型ビジネスモデルを構築し、環境価値をお客さまへの提供価値と収益機会の双方に結び付けることを目指しています。本取り組みは、脱炭素の推進にとどまらず、生物多様性の保全や地域経済への貢献にも資するものであり、企業価値と社会価値の同時創出につながるものです。



Circular Timber Construction® (サーキュラー・ティンバー・コンストラクション) の概念図



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題（マテリアリティ）

27 中期経営計画

29 中計特集1：
財務・資本戦略

33 中計特集2：
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

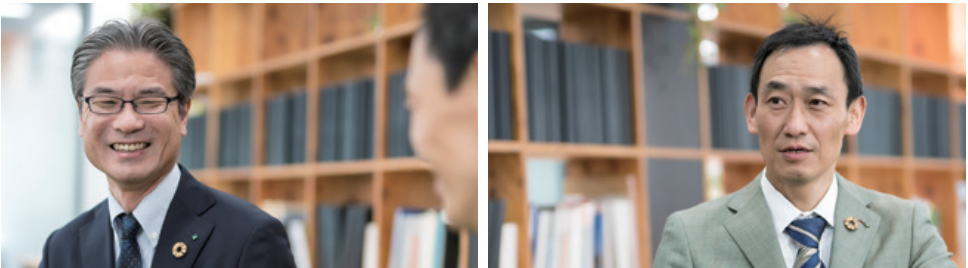
データセクション

総合力、全社横断での価値創造

建設業におけるCO₂排出削減は、業界全体に共通する重要課題であると同時に、新たな成長機会でもあります。

大林グループでは、環境経営統括室、カーボンニュートラル・ウッドソリューション部および各事業部門が連携し、設計・施工からエネルギー供給に至るまでを包含した統合的なソリューションを提供しています。お客さまの事業特性や立地条件に応じた最適な提案を行うことで、個別建物にとどまらず、お客さまの事業全体の価値向上に貢献しています。

今後も、建設事業とエネルギー発電や資材調達といった領域を横断する環境経営を通じて、環境価値を競争力へと転換するビジネスモデルを一層進化させ、社会課題の解決と持続可能な社会の実現とともに、大林グループの持続的な企業価値の向上を目指していきます。



KPI	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度		2026年度	2030年度
	実績	実績	実績	目標	実績	目標	目標
設計施工案件におけるZEB化率	－	－	55%	50%以上	69%	60%	100%
設計施工案件におけるZEB認証件数	8件	12件	9件	7件	15件	7件	－

ZEBの実績

ZEB Oriented



大同生命広島ビル

所 在 広島県広島市

施 設 用 途 事務所、
自動車庫

延 べ 面 積 10,208m²

構 造・規 模 鉄骨造
一部鉄筋コンクリート造
鉄骨鉄筋コンクリート造
地上14階・地下2階

発 注 大同生命保険株式会社

竣 工 2025年2月

ZEB Oriented
43%
削減

ZEB Ready



GLION ARENA KOBE

所 在 兵庫県神戸市

施 設 用 途 観覧場、飲食・物販店舗

延 べ 面 積 32,304.27m²

構 造・規 模 鉄骨造 一部鉄筋コンクリート造 地上7階

発 注 エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社

竣 工 2025年3月

「観覧場」
ZEB Ready
54%
削減

ZEB



ホソカワミクロン コスメティックセンター

所 在 大阪府枚方市

施 設 用 途 研究所

延 べ 面 積 1,127.75m²

構 造・規 模 鉄骨造 地上2階

発 注 ホソカワミクロン株式会社

竣 工 2025年10月

ZEB
106%
削減



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

25 ESG重要課題（マテリアリティ）

27 中期経営計画

29 中計特集1：
財務・資本戦略

33 中計特集2：
人的資本戦略

36 国内建設事業

37 建築

38 土木

39 事業戦略

42 海外建設事業

44 開発事業

46 グリーンエネルギー事業

48 新領域ビジネス

49 中計特集3：
技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

社会課題をビジネス機会に「ウェルビーイングの実現に向けて」

建設の枠を超え、まちの未来を共創する

大林グループは、まちづくりにおけるウェルビーイングなどの社会課題解決を新たなビジネス機会と捉えています。その取り組みの一つとして2022年にスマートシティ推進室を設置し、設計や事業企画といった建設の川上から建設後の運営・サービスに至る川下までをデータで一貫してつなぐ、データ駆動型エリアマネジメント事業モデルの構築を推進しています。

当室では、まちづくりにおけるウェルビーイングを「良好で多様性のある社会的関係性を有している状態」と定義し、生活者一人ひとりの価値観やライフスタイルに応じた選択肢の拡充と、多様なコミュニティ形成の支援を通じて、大林グループの建設事業や開発事業の高付加価値化を図ることをミッションとしています。生活者のウェルビーイング向上や社会課題解決に向けた各パートナーとの共創とデータ活用を通じて、包摂性のある社会の実現に貢献するとともに、顕在化するニーズを新たなビジネス機会として捉え、グループ事業へ展開することで、地域経済の活性化につなげていきます。

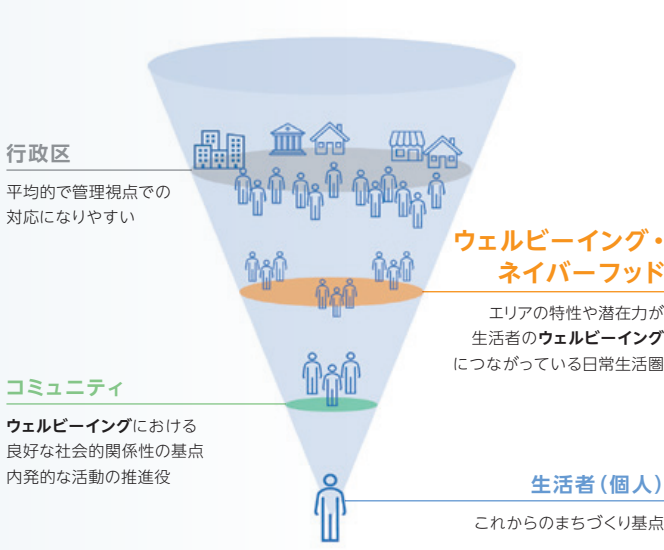
営業総本部 スマートシティ推進室長 船橋 俊一

「日常的生活圏」をベースにしたデータの活用による付加価値の創造

私たちは「まちづくりの基点は生活者」と考えます。半径1マイル(徒歩20分圏)の日常的生活圏を基本単位としたデータ収集・分析を行い、個人やコミュニティ単位を中心としたまちづくりを行うことで、エリアの生活者の特性や滞在価値を引き出し、それらをウェルビーイングの向上につなげていく——この考え方をウェルビーイング・ネイバーフッドの共創と定義しています。

ウェルビーイング・ネイバーフッドに関するデータは、まちの開発フェーズから、現状把握・KPI 設計・効果測定・施策の実行といった一連のエリアマーケティングプロセスで活用されるとともに、多様なパートナーや生活者が参画する「共創プラットフォーム」と「データプラットフォーム」に蓄積されます。これらのデータを高度に活用することで、生活者の行動やニーズを的確に把握し、まちのウェルビーイング向上に資する施策の実装が可能となります。

これまでの行政区単位を前提としたまちづくりの視点にウェルビーイング・ネイバーフッドの単位を据えることで、まちの高度な運営と付加価値創造を見据えた事業設計が可能となるのです。



ウェルビーイングなまちづくり



立場の異なるパートナー（生活者・事業者・自治体など）の複雑な関係性を、合理的かつリアルタイムに結び付けるプラットフォームを構築することで、エリアにおけるデータハブとしての機能確立し、継続的なエリア価値創出と事業の持続性の確保を目指します。

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

- 25 ESG重要課題（マテリアリティ）
- 27 中期経営計画
- 29 中計特集1：財務・資本戦略
- 33 中計特集2：人的資本戦略
- 36 国内建設事業
 - 37 建築
 - 38 土木
 - 39 事業戦略
- 42 海外建設事業
- 44 開発事業
- 46 グリーンエネルギー事業
- 48 新領域ビジネス
- 49 中計特集3：技術とビジネスのイノベーション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

実証をもとにした再現性のある事業モデルを確立していく

スマートシティ推進室では、ウェルビーイング・ネイバーフッドの水平展開に向けた取り組みとして、大阪・中之島エリア、東京・品川エリアにおいて実証およびサービス提供を進めています。さらに、大阪・関西万博においては、未来型都市機能のプロトタイプ実装に取り組み、万博来場者の行動データに加え、体験時の満足度や感情の変化を可視化・分析することで、人の感情を起点とした生活者駆動型のまち運営をデータモデルとして整理・検証しました。

これらの取り組みを通じて、生活者の体験価値と運営施策の関係性を定量的に把握し、それをまちの運営改善へと反映する仕組みの有効性を確認しています。今後は、得られた知見をもとに再現性の高いビジネスモデルの確立を進めるとともに、複数エリアへの水平展開を加速していきます。

ウェルビーイング・ネイバーフッドの水平展開イメージ



「生活者・サービス・場」をつなぐネイバーフッドを提供単位としたニーズマッチングプラットフォーム。独自の「ウェルビーイング指標」に基づき、一人ひとりの価値観やライフスタイルに寄り添った体験を提案

万博レガシーの一つである生活者の感情を投稿できるアプリケーション。投稿場所に蓄積される感情データは、ウェルビーイング指標に基づき分析されエリアマーケティングなどに活用され、一人ひとりの生活者に寄り添った、サービスや空間づくりに活かされる

新たなビジネス機会を通じて大林グループの競争力を強化する

スマートシティ事業においては、建設事業や開発事業の高付加価値化の実現を見据え、グループ一体で取り組みを推進しています。ウェルビーイングを軸に収集・活用したデータを基点として「経済価値」の創出につなげるとともに、地域コミュニティの活性化や脱炭素への対応などESG課題にも積極的に取り組み、「社会価値」との両立を図ります。また、多様なパートナーとの共創を通じて新たな価値を創出し、その過程で蓄積されるノウハウやプロセスを、新領域ビジネスを担うイノベーション人材の育成へと還元することで、「共創価値」の創出へつなげることを目指しています。

変化が激しく予測困難な時代においては、既存事業である建設事業に加え、新たなビジネス創出やソリューション開発などの新たなビジネスの重要性が一層高まっています。スマートシティ事業は、その創出に向けた起点であり、ここで培われるノウハウや人材が、今後の大林グループの持続的な成長を支える原動力となるべく取り組みを推進していきます。

ウェルビーイングを軸とした多角的な価値創出と価値循環



スマートシティ事業によるグループ事業への貢献

建設・不動産事業への貢献	・設計・開発・PPPなどの事業提案支援 ・建設顧客へのソリューション提供
ESG推進 人材育成	・イノベーション人材の育成
新たなビジネスへの挑戦	・新たなビジネス ・ソリューション開発 ・エリア内拠点拡大 ・他エリアへ展開

Contents

Section 1	価値観と目指す未来
Section 2	現在地と価値創造ストーリー
Section 3	戦略実行と未財務資本強化
25	ESG重要課題（マテリアリティ）
27	中期経営計画
29	中計特集1：財務・資本戦略
33	中計特集2：人的資本戦略
36	国内建設事業
37	建築
38	土木
39	事業戦略
42	海外建設事業
44	開発事業
46	グリーンエネルギー事業
48	新領域ビジネス
49	中計特集3：技術とビジネスのイノベーション
Section 4	戦略実行を支えるコーポレートガバナンス
Section 5	データセクション



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

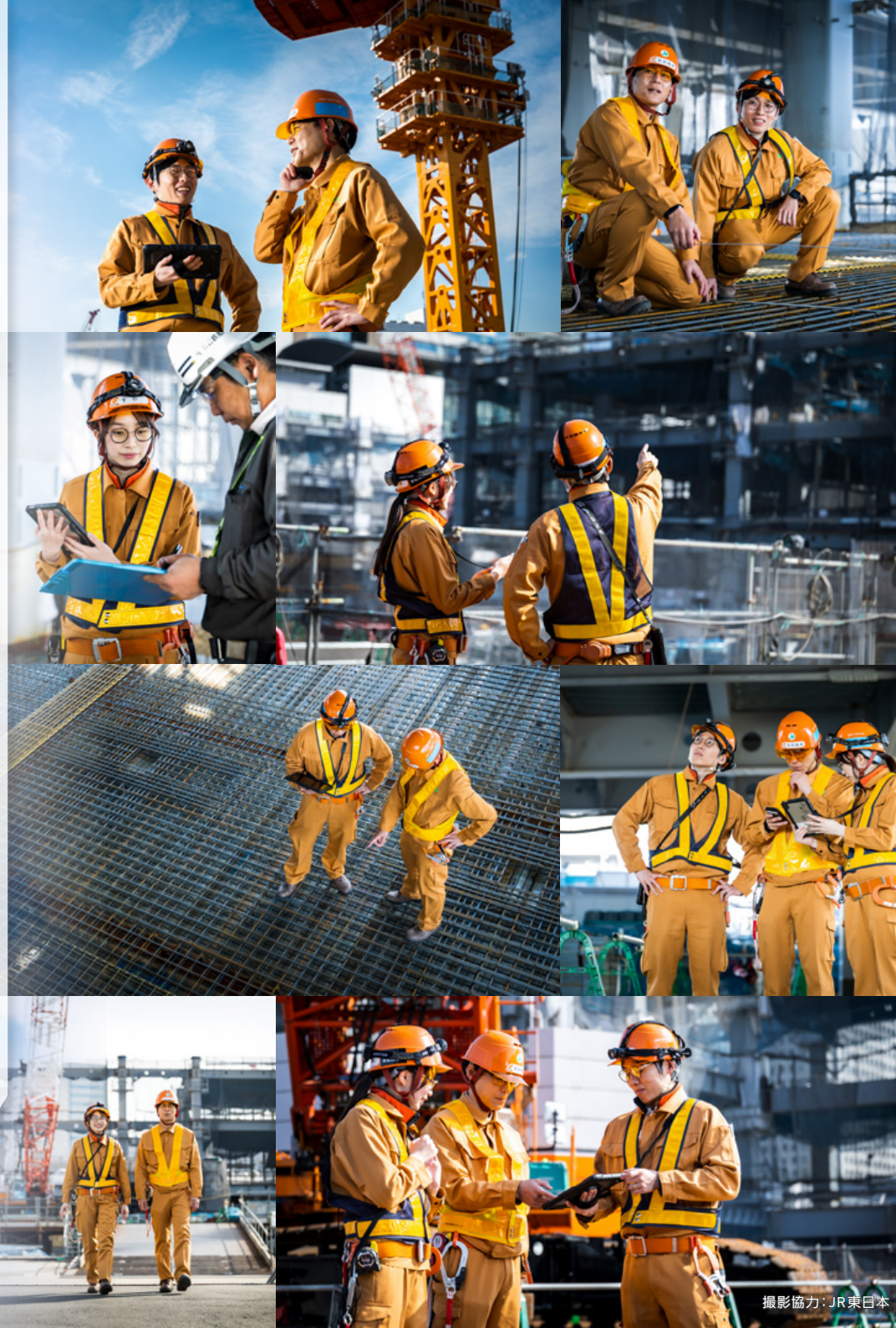
データセクション

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

～大林グループの透明で公正な経営を実現するためのガバナンス～

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：
次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：
事業に関わるすべての人々を大切にし、
持続可能なサプライチェーンを築く



取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ

次世代成長戦略とグローバルガバナンス

大林グループの持続的成長に向けた事業変革への取り組み、ガバナンス・人材の強化、そして次期中期経営計画の展望について、取締役会議長と社外取締役5名で対話を行い、率直な意見を交わしました。※このダイアログは2026年4月に行われました。



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

取締役会議長 兼 取締役会議長

大林 剛郎

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、
2020年から現職

社外取締役

黒田 由貴子
株式会社ピープルフォーカス・
コンサルティングを設立、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

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

**56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：
次世代成長戦略と
グローバルガバナンス**

61 新任社外取締役メッセージ

62 役員紹介／
コーポレートガバナンス強化の変遷

63 取締役のスキルマトリックスと
監査役の選任理由

64 経営体制

69 社外監査役メッセージ

70 サステナビリティマネジメント

71 リスクマネジメント

72 コンプライアンス

73 人権

74 人権ダイアログ：
事業に関わるすべての人々を大切にし、
持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5

データセクション

—— 堅調な国内建設事業をどのように捉え、
今後どのような付加価値を生み出し
競争優位性を確立していくべきか

大林 ■ 足元では国内建設事業での業績が堅調に推移しています。過去を顧みると、われわれ建設産業は景気の影響を受けやすい産業です。かつては、民間企業による建築需要が冷え込んだ際、それを補完するかたちで土木を中心とする公共投資がなされるなど、建築と土木が相互に補完し合い、業界全体の需要を支える構造となっていました。こうした歴史的背景や、バブル崩壊、リーマンショックなどの教訓を踏まえ、当社グループは外部環境の変化に左右されにくい強固な収益基盤と組織体制の構築を進めてきました。現在、国内建設事業の収益性が大きく向上していますが、この現況を社外取締役の皆さまはどのように評価されているか、まずはご所見を伺いたいと思います。



黒田 ■ 近年、発注者と請負者の関係がより対等で健全な関係性へと変化してきている点は、非常に好ましい傾向であると捉えています。こうした環境変化も踏まえ、足元の業績が好調に推移していることは肯定的に受け止めていますが、この状況がこのまま持続するとは限りません。好調な今だからこそ現状に安住することなく、先を見据えた準備や投資を積極的に実行すべきと考えます。現在、建設大手各社が独自の成長戦略を描き出しており、まさに「戦略の質」が問われる重要な局面に入ってきていると認識しています。

注連 ■ 黒田さんのお話にありましたように、建設需要が安定的に推移している今だからこそ、中核である国内建設に限らず、将来に向けた投資や事業育成を進めるべきと私も考えています。今後の国内建設事業において他社との明確な差別化を図りさらなる成長を遂げるためには、「技術力」と「情報力」の双方を一層強化していく必要があります。とりわけ、営業部門が先んじて優良な情報を獲得していく情報力が、重要なカギになると捉えています。

大林 ■ 昨今の資材価格や労務費などの高騰により建設コストは上昇しており、お客さまの設備投資計画のみならず、成長戦略にも影響が及びつつあります。単に採算が合わないという理由で仕事をお断りすることは簡単ですが、当社はこれにとどまるべきではないと考えます。むしろ、普段からお客さまと密にコミュニケーションを図り、計画に関する情報を迅速に把握することが重要です。加えて、協力会社との連携を通じて強固なサプライチェーンを確保し、これに当社の技術力および提案力を掛け合わせることで、お客さまの予算の範囲内で最適なソリューションをいかに提供できるかが問われていると認識しています。また、注連さんからご指摘のあった情報



力の強化や他社との差別化を図る上では、その根幹を成す「コミュニケーション力」が不可欠です。技術開発部門においても、現場や営業部門、そしてお客さまが直面している課題を直接見聞した上で、その解決に向けた知見を技術開発へと昇華させていく取り組みを徹底すべきであると考えています。今後確立していくべき付加価値や競争優位性についてはいかがでしょうか。

折井 ■ 現在の国内建設事業の収益性向上は、採算性を重視した受注活動や、各現場における利益改善に向けた弛まぬ努力の成果であることは言うまでもありません。一方で、建設市場における需給バランスの影響も大きいと認識しています。したがって、業界全体の動向に左右されない当社の強固な競争力を確立すべきです。そのためには、まずイノベーションを通じた生産能力の確保と拡充が最重要課題であると考えます。これまで、現場視察などを通じて建設現場における多様な技術の活用を実感してきましたが、今後は遠隔操作技術や熟練技能労働者の技術のデジタル化などを早期に実装し、生産能



Contents

Section 1
価値観と目指す未来

Section 2
現在地と価値創造ストーリー

Section 3
戦略実行と未財務資本強化

Section 4
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：
次世代成長戦略と
グローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／
コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと
監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：
事業に関わるすべての人々を大切にし、
持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5
データセクション



力を質と量の両面で高めていくことが求められます。データセンターや防衛関連施設といった新たな市場ニーズへの的確かつ迅速な対応も不可欠です。併せて、大林グループ中期経営計画2022に掲げるとおり、カーボンニュートラルやウェルビーイングの分野で当社独自の価値を発揮し、社会課題の解決をビジネス機会につなげることで、大林グループが持続的な優位性を築いていくことを強く期待しています。

池川 ■ 建設コストや人件費が上昇傾向にある中においても適切な利益水準を確保するためには、お客さまとの密なコミュニケーションの徹底が重要であると認識しています。一方で、建設事業のキャンパシティの拡充に向けては、M&Aなどによる成長も選択肢の一つであり、事業戦略との整合性を踏まえた案件の見極めが不可欠です。また、ZEBなどの環境配慮型建築の推進については、近年、収益性の確保が可能な水準に達してきており、AIやデジタル技術の活用を通じて、これらの取り組みを一段と加速させるべきと考えます。

加藤 ■ 大林グループにおける最大の強みは、「人材の力」にあると認識しています。折井さんが指摘したイノベーション、池川さんが指摘したAI・デジタル技術活用を踏まえ、これらの技術の動向を的確に捉え積極的に導入し、定型業務の機械化・省人化を進めることで、人材の力をさらに高めることが可能と考えます。また、危険を伴う建設現場での作業をロボットが代替するようになれば、安全および品質の確保という経営の最優先事項への対応にも資するものと考えます。さらに、AI技術の活用にあたっては、国内外の知見を有する企業と協業を進めることで、AIの高度な活用を加速させ、当社の競争力強化につなげられると考えています。

黒田 ■ 国内建設事業における当社の競争優位性の本質は、高い営業力と提案力にあると認識しています。特に提案力は、外部からは見えにくい領域ではありますが、当社としては意識的に強化を図ってきた強みです。かつては、この部分は課題とされていましたが、教育や研修への継続的な投資を通じ、着実に底上げを図ってきました。すなわち、人的資本への積極的な投資が「提案力」というかたちで競争優位性に結実し、さらには業績向上にも連動していくという、明確な「価値創造ストーリー」を当社はすでに描けているものと評価しています。今後の課題は、まず当社自身の強みをより明確に認識し、適切に言語化することだと考えます。その上で、それを継続的に磨き上げていく仕組みを確立し定着させていく必要があります。加えて、投資家の皆さまに対しても、論理的かつ分かりやすくお伝えしていくことが重要です。本日のようなダイアログも含め、情報発信を充実させることで、当社グループの本質的な強みに対する市場からの理解と評価を一層高めていきたいと考えます。



折井 ■ 当社グループの社員とのコミュニケーションの場面で、当社が保有している優れた技術や先進的な知見を社外に十分に訴求しきれていないのではと感ずることがあります。提案力は単なるプレゼンテーションにとどまらず、市場のニーズや社会の課題を的確に把握し、それらに対し当社の技術力によって応えていくこと、こうした新たな価値を創出するプロセスを、説得力を持って発信していくことが重要と考えています。

—— 国内建設以外の事業の拡充

大林 ■ 次に、国内建設以外の事業の拡充について伺います。当社は国内建設を中核としつつも、将来的にはそれ以外の事業領域が、国内建設と同等以上の業績を創出する強固なグループ事業体制を構築することを目指しています。この点について、皆さまのご所見はいかがでしょうか。

黒田 ■ 当社グループは、重要な成長戦略の一環として、北米、アジア、オセアニアといった海外地域において、各地域で構築してきた強固な事業基盤を最大限に活用しながら、グローバル市場での成長機会の獲得を進めてきました。これまでに実行したM&Aについても、単なる規模拡大にとどまらず、各地域における事業基盤の強化や収益力の強化につながっており、着実な成長軌道を描いてきた点は高く評価できると考えます。

注連 ■ 戦略的なM&Aを通じて北米における事業領域および展開エリアの拡大を推進し、これが確実な成果へと結実することを強く期待しています。また、グリーンエネルギー事業など

Contents

Section 1
価値観と目指す未来

Section 2
現在地と価値創造ストーリー

Section 3
戦略実行と未財務資本強化

Section 4
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5
データセクション



の比較的新しい事業分野については、これらが向こう5年から10年のスパンにおける当社の新たな成長の柱となり得るか否かを、厳格に見極めるべき時期を迎えていると考えます。むやみに事業領域や進出地域を拡大するのではなく、有望な事業や地域を的確に見定めた上で、集中的な投資を実行していくことが肝要ではないでしょうか。

折井 ■ 北米事業におけるグランドデザイン*に基づく取り組みやグリーンエネルギー事業については、これまでも取締役会や取締役座談会において活発に議論が交わされ、着実に成果も上げてきています。これまで進めてきた各事業の展開を礎として、今後は当社が実現すべき最適な事業ポートフォリオと、そのビジョン達成に向けた確かな道筋を、グループ全体を俯瞰した視点から見据えて、構想から描き出すべき段階にあると考えます。

※北米支店が策定した2050年における北米事業の目指す姿、およびその実現のためのロードマップと具体的成長戦略

—— 当社グループのグローバル化が進む中での、ガバナンス、人材、組織の強化について

大林 ■ 海外投資の拡大に伴いグループ会社が増加し、グローバル化が一層進展する中で、ガバナンスや人材、組織体制の強化が一段と重要な経営課題になっています。これらの課題に当社グループとしてどのように対応していくべきか、皆さまのご意見をお聞かせください。

黒田 ■ これまで当社グループが実施してきた海外建設会社のM&Aについては、当社の知見を最大限に活かせる領域を見極めた上で、対象企業との相互理解を丁寧に深めながら投資判断を行っており、そのプロセスは非常に有効に機能していると高く評価しています。一方で、海外建設会社の監督は、現状では、個別案件の管理にとどまっている印象も見受けられます。今後の海外展開、とりわけ北米などにおいては、現地グループ会社のCEOなどの経営能力やサクセッションプランを本社がしっかりと把握・監督する仕組みを、より一層強化していく必要があると考えます。

加藤 ■ グループ会社数の増加はリスクでもあります。今後のM&Aにおいては、一定の事業規模を有し、ガバナンスが自律的に機能している企業を対象とすることが重要です。また、中長期的には複数のグループ会社の統合も選択肢となり得ます。組織運営面においては、海外事業の経営は現地人材に委ねつつ、本社がその経営を監督する体制が望ましいと考えます。併せて、子会社の経営を監督する人材の育成に向け、若手社員を海外グループ会社のCEOやCFOの補佐役として派遣し、週次で本社にレポートを提出させるなどの仕組みの整備が重要です。これにより、本社の的確な監督機能の実効性向上と、

グローバル人材の育成を高い次元で両立できると考えます。

池川 ■ 加藤さんのお考えがある一方で、海外現地トップの報酬水準は円安も相まって上昇していることもあり、日本から社員を外向させ、長期にわたり現地でマネジメントを担わせる手法も選択肢の一つになりうるのではないのでしょうか。また、組織体制に関しても、本社の経営陣がすべてを直接管理するのではなく、地域統括会社を設置し、ガバナンス機能の実効性を高める分権体制への移行を推進していくべき段階に来ていると考えます。

注連 ■ 海外グループ会社に対するガバナンス強化については、前職では、現地の状況について詳細かつ定期的なレポートニングを徹底する体制が有効に機能していました。また、重要な契約の締結に際してなどは、現地に一任するのではなく、本社においても厳格なチェックを行うなど、実効性のあるガバナンスを利かせる必要があると考えます。

折井 ■ 当社グループの規模拡大に伴い、遠心力とともにグループ求心力が一層重要になっています。大林組の企業理念



Contents

Section 1
価値観と目指す未来

Section 2
現在地と価値創造ストーリー

Section 3
戦略実行と未財務資本強化

Section 4
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5
データセクション

Contents

Section 1
価値観と目指す未来

Section 2
現在地と価値創造ストーリー

Section 3
戦略実行と未財務資本強化

Section 4
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：
次世代成長戦略と
グローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／
コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと
監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：
事業に関わるすべての人々を大切にし、
持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5
データセクション

取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ

や創業以来の精神である「三箴(良く、良く、速い)」は、グローバルに共感やリスペクトを得る扇の要となるものであり、理念浸透の取り組み方針を明確にして、国内外で共有と実践が進むことを期待しています。また、安全と品質の確保を最優先とする当社の価値観を継続的に発信することも必要です。企業理念で掲げる「誠実なものづくり」は、安全と品質の確保とも強く結びつく当社のDNAであり、大林グループ全体で一層徹底していくことが求められます。加えて、女性やシニアを含む多様な人材の活躍が、組織に多様な知見をもたらし、イノベーションを促すことを期待します。女性リーダー育成のパイプラインの拡充も引き続き注視しています。

注連 ■ 折井さんからご指摘のあった多様な人材の活躍という観点に関連しますが、人事制度に絶対的な正解はなく、環境や状況の変化に合わせて最適化していくことが重要と考えます。松下幸之助氏が説いた「事業は人なり」の言葉のとおり、人材育成は事業運営の根幹であり、社員の帰属意識や向上心を高める制度を継続的に追求し、状況に応じて適切に見直していく必要があると認識しています。

黒田 ■ ガバナンスの観点からもう一点、役員報酬制度の改定について触れさせていただきます。これまで継続的に提言してきましたが、建設業は工事の受注から収益計上までのスパンが長く、単年度の経営努力と短期業績の連動性が相対的に低いという特性を有しています。こうした特性を踏まえ、今回、筋の良い成長戦略を描き、それを着実に実行できるかを評価する「中長期業績連動報酬(LTI)」を厚めに設定し、業績連動報酬比率を引き上げた今回の制度変更は、極めて理にかなっており、高く評価しています。

加藤 ■ 業績連動報酬の比重を高める方向性については、適切な判断であったと考えています。建設業ならではの特性を十分に勘案し、定量的な数字に加え、その年度の業績への貢献度といった定性的評価も重視することが不可欠です。こうした定量・定性のバランスを確保しつつ、透明性と客観性の高い運用を徹底していく必要があると認識しています。

——次期中期経営計画において、
どのような価値創造ストーリーを示すべきか

大林 ■ 最後に、次期中期経営計画において、どのような価値創造ストーリーを示すべきかについてご意見を願います。

池川 ■ 佐藤社長の考えを色濃く反映した計画が策定されることを大いに期待しています。本計画は、今後の中期的な経営方針および具体的な経営施策を示し、当社グループの価値創造ストーリーをあらゆるステークホルダーに訴求する上で極めて重要なメッセージとなります。中核である国内建設事業におけるプレゼンスの向上や、北米やアジア、豪州などにおける海外建設事業の強化、オセアニア地域などにおけるグリーンエネルギー事業の具体的展開、海外における開発事業の強化といった要素を一貫したストーリーに組み込むべきです。また、事業分野ごとに設定したROIC基準に対する意識付けを徹底した上で、自己資本と有利子負債、営業キャッシュ・フローを総合的に勘案し、成長投資、技術投資、株主還元などのキャッシュアロケーションの最適化を追求する検討が重要です。一方で、水素事業をはじめとするグリーンエネルギー分



野については、水素の海上運搬コストの高さや受け入れ・保管・流通インフラ投資のハードルという制約を踏まえ、投資継続の妥当性を見極めつつ、事業の再定義を含めた将来的な事業戦略を深く検討すべき段階にあると考えます。

黒田 ■ 資本市場から適切な評価を獲得するためには、事業別のROIC基準を開示すべきと考えています。また、当社グループがグリーンエネルギー事業に取り組む意義についても、投資家が十分に納得できる論理的な説明を尽くす必要があります。事業別ROICや資本コストといった評価尺度を社内外に明確に示し、事業ポートフォリオを継続的に最適化していくことが重要です。

加藤 ■ 当社グループのコア・コンピタンスである建設事業で海外展開を推進することに加え、建設事業と親和性が高い海外開発事業を重点分野として伸ばさせていくべきと考えます。その際、構築したアセットを単に保有し続けるのではなく、適切なタイミングで売却し、資産を回転させながらバランスシートを機動的にコントロールしていくことが重要です。

折井 ■ グローバルな事業展開を踏まえ、必要自己資本の水準について、改めてしっかり議論する必要があります。次期中期経営計画は、大林組基本理念やObayashi Sustainability Vision 2050に立脚し、各事業が有機的に結び付く俯瞰的な構想を描くことが重要です。成長の原動力となる人的資本や独自技術を含む骨太なストーリー構築へ議論を深めたいと考えます。また、2027年国際園芸博覧会は大林グループが社会にもたらす価値を広く伝える好機と捉え、大林グループが社会にもたらす価値を、効果的に活用すべきではないでしょうか。

注連 ■ 次期中期経営計画の策定にあたっては、まず現行の中期経営計画を徹底的に検証し、完遂に至らなかった施策についてはその要因を深く分析した上で、目指すべき姿を明確にすることが重要です。新規事業の開発に関しても積極的に取り組んでいますが、早期に見極めを行い、十分なリターンが期待できない案件については、躊躇なく早期に撤退する判断が求められます。また、開発事業における保有アセットの有効活用については、現在の枠組みにとらわれることなく、今後も多角的な議論を深めていく必要があると考えます。

大林 ■ 本日は、多岐にわたる貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。事業および投資の継続判断にあたっては、過去の経緯にとらわれることなく、将来性の観点から客観的に評価した上で、適時適切に意思決定を行うことが重要であると認識しています。当社グループの持続的な成長に向けて最適な選択とその着実な実行が図られるよう、社外取締役の皆さまには、今後も多様な視点からご意見をいただきたいと考えています。

新任社外取締役メッセージ

節目の創立150年まであと14年というタイミングで大林組の取締役会に参画できること、気の引き締まる思いです。東京スカイツリー®やエスコンフィールドHOKKAIDO、最近では帝国ホテル 京都など、海外の方も含め数多くの方々が訪れたいと思う世界で1つだけの建築物や、人々の生活に欠かせない重要な社会インフラの整備に携わる大林組の経営に関われることをうれしく思います。お目にかかった方々はまだ限られていますが、大林組の社員は誠実でチームワークが良く、家族的な会社だという印象です。

微力ではございますが、これまでの経験を活かし、事業ポートフォリオの整備や海外事業の拡大、ブランド価値の向上、サステナビリティ推進、人材育成、ガバナンスの強化、リスクマネジメントなどの重要課題に貢献できればと考えています。

執行側の皆さまの意図を理解しつつ、多彩な経歴をお持ちの取締役会メンバーそれぞれの切り口からの活発な議論を通じて、重要課題の決定に至る議論の質を高めていければと思います。

前職で、ものづくりの事業を担当し、数多くのエンジニアと仕事をした経験もありますので、品質や安全の重要性は共通言語として持っていると自負しています。また、どんな企業であれ、人材育成が最重要課題であることに変わりはありません。14年後には今の新入社員は中堅になり、中堅社員は経営幹部になっているはずです。人材育成やダイバーシティの推進についてもお手伝いできればと思います。

取締役の役割には守りと攻めの両方が重要だと考えています。正しいプロセスで正しい判断をしていくことはもちろん大切ですが、成長のために挑戦をし、リスクをとって投資をすることにも議論を尽くし、当社グループの成長を後押ししていきたいと思います。

「常に正しく、誠実に仕事をし、ものづくりを通じて新たな価値を創造してほしい」という入社式での佐藤社長の新入社員への言葉を実現し、株主、ビジネスパートナー、社員の皆さまなど、すべてのステークホルダーにとってより魅力的な大林組になれるよう、企業価値の向上と創立150年への羅針盤づくりに貢献したいと思います。



社外取締役

富田 みどり

ソニー株式会社、ソニー・ピクチャーズエンタテインメント日本法人代表取締役を経て、学校法人ソニー学園湘北短期大学理事を務める。2026年6月に当社社外取締役に就任



Contents

Section 1 価値観と目指す未来

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 **新任社外取締役メッセージ**
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役を選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5 データセクション

役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷

取締役（2026年7月31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：43年 1977年 4月 当社入社 2023年 4月 取締役会長 兼 取締役会議長	 社外取締役^{※1} 折井 雅子 所有株式数：0株 在任年数：6年（2020年6月就任） 重要な兼職の状況：東宝（株）社外取締役 監査等委員（株）JVCケンウッド 社外取締役
 代表取締役 社長 兼 CEO 佐藤 俊美 所有株式数：21,000株 在任年数：8年 1977年 4月 当社入社 2023年 4月 代表取締役 社長 兼 CEO	 社外取締役^{※1} 加藤 広之 所有株式数：0株 在任年数：5年（2021年6月就任）
 代表取締役 副社長執行役員 佐々木 嘉仁 所有株式数：10,700株 在任年数：1年 1984年 4月 当社入社 2025年 6月 代表取締役	 社外取締役^{※1} 黒田 由貴子 所有株式数：100株 在任年数：4年（2022年6月就任） 重要な兼職の状況：日本オラル（株）社外取締役 横水ハウス（株）社外取締役 参天製薬（株）社外取締役
 代表取締役 副社長執行役員 新任 森田 康夫 所有株式数：4,000株 1982年 4月 当社入社 2026年 6月 代表取締役	 社外取締役^{※1} 注連 浩行 所有株式数：200株 在任年数：2年（2024年6月就任）
	 社外取締役^{※1} 池川 喜洋 所有株式数：700株 在任年数：2年（2024年6月就任） 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
	 社外取締役^{※1} 新任 富田 みどり 所有株式数：0株 2026年 6月 当社社外取締役 重要な兼職の状況：学校法人ソニー学園湘北短期大学 理事

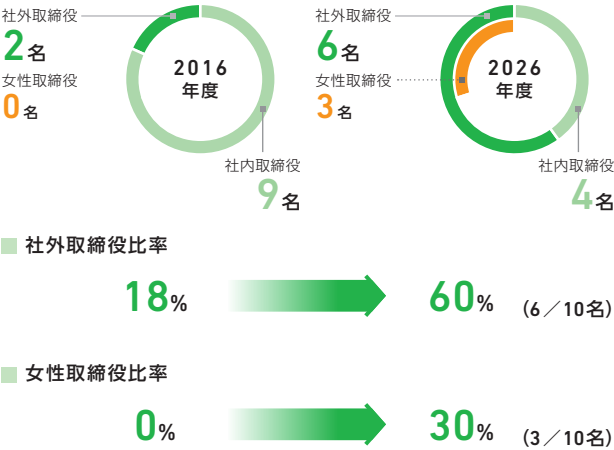
監査役（2026年7月31日現在）

 常勤監査役 岡野 英一郎 所有株式数：8,800株 在任年数：2年 1982年 4月 当社入社 2024年 6月 常勤監査役	 常勤監査役 新任 高田 佳明 所有株式数：10,300株 1987年 4月 当社入社 2026年 6月 常勤監査役
 社外監査役^{※2} 衆山 信也 所有株式数：2,700株 在任年数：3年（2023年6月就任）	 社外監査役^{※2} 新任 辻野 幸子 所有株式数：0株 2026年 6月 当社社外監査役 重要な兼職の状況：中央大学商学部 特任教授

大林グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、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、コーポレートガバナンスの強化を行ってきました。

2005	取締役員数を50名以内から15名以内に変更 執行役員制度を導入 推薦委員会、報酬委員会を設置
2007	取締役の任期を2年から1年に変更
2013	独立社外取締役登用
2015	役員報酬に業績連動株式報酬制度を導入
2018	推薦委員会、報酬委員会の過半数を社外取締役とし、委員長を社外取締役に変更
2021	役員報酬制度全般の見直し
2022	サステナビリティ委員会、取締役座談会を設置
2024	取締役の過半数を社外取締役に変更

取締役会構成ハイライト（10年前との比較）



なお、2026年6月29日開催の第122回定時株主総会において社外監査役に選任された上田洋平氏は、2026年7月24日に逝去し、同日をもって監査役を退任しました。

Contents

Section 1 価値観と目指す未来

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切に、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5 データセクション

取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由

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。社外取締役については、特に事業進出・撤退に係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。

発揮すべき機能と必要となるスキルの関係

- 中核事業に関する意思決定および監督ならびに執行機能 **A E F**
- 建設以外の事業の意思決定および監督機能 **B E F**
- 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 **B C D I**
- 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 **G H**

スキルマトリックス・選任理由

議長／委員長

○委員長

○委員等

	氏名	在任年数	保有するスキル									2026年度参加委員会等および2025年度出席状況				
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	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	
A			B	C	D	E	F	G	H	I						
社内取締役	大林 剛郎	43年		●			●				●	●	○	○	○	
	佐藤 俊美	8年		●		●	●	●	●	●	●	○	○	○		
	佐々木 嘉仁*	1年	●	●	●	●	●	●			○	○	○	○		
	森田 康夫	新任	●	●	●	●	●	●			○	○	○	○		
社外取締役	折井 雅子	6年		●	●			●		●	●	○	○	○	○	
	加藤 広之	5年		●			●	●	●	●	○	○	○	○		
	黒田 由貴子	4年		●	●	●	●			●	○	○	○	○		
	注連 浩行	2年		●		●	●	●		●	○	○	○	○		
	池川 喜洋	2年		●	●		●		●	○	○	○	○	○		
	富田 みどり	新任		●		●	●	●		●	○	○	○	○		

	氏名	在任年数	経歴	選任理由
常勤監査役	岡野 英一郎	2年	DX本部長、国内・海外建築現場所長	入社以来、国内・海外建築現場などに従事し、2020年に執行役員に就任して以降、デジタル推進室長やDX本部長を歴任。能力、識見ともに優れており、海外建築事業やDXなどでの豊富な経験が当社の監査に有効に機能すると考えます。
	高田 佳明	新任	本社経理部長、東北支店総務部長	入社以来、事務管理部門などに従事し、東北支店総務部長や本社経理部長を歴任。能力、識見ともに優れており、事務管理部門などでの経験が当社の監査に有効に機能すると考えます。
社外監査役	栞山 信也	3年	ALSOK常駐警備(株)代表取締役社長、(一財)海外産業人材育成協会 理事長	長年にわたり経済産業行政に携わった後、ALSOKグループにおいて会社経営に携わるなど豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。その豊富な経験と高い見識が、当社の監査に有効に機能すると考えます。
	辻野 幸子	新任	公認会計士、中央大学商学部 特任教授	過去に会社経営に関与された経験はありませんが、会計の専門家である公認会計士として専門的知見および企業会計に関する豊富な経験と優れた能力、識見、人格を有しています。その豊富な経験と高い見識が当社の監査に有効に機能すると考えます。

※佐々木嘉仁氏は、2025年6月26日開催の第121回定時株主総会にて選任された以降の出席状況を対象としています。

Contents

Section 1 価値観と目指す未来

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

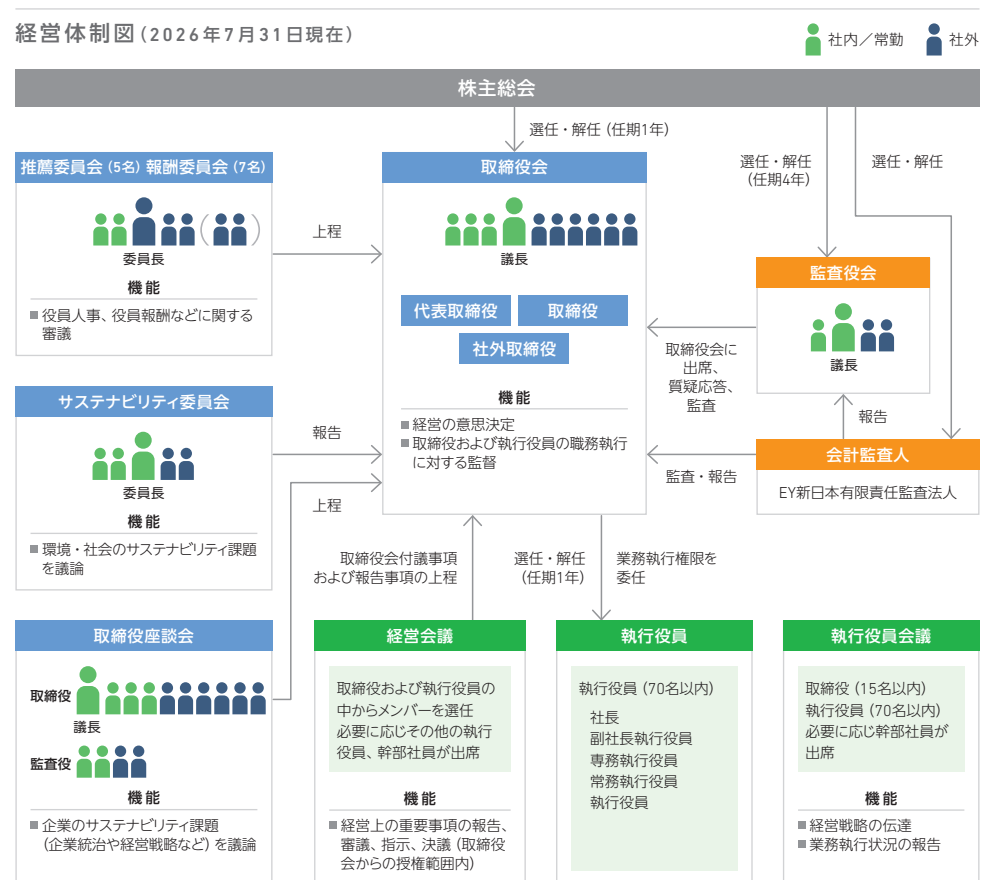
- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5 データセクション

経営体制

当社は、監査役設置会社であり、法律上の機関として株主総会、取締役、取締役会、監査役会、監査役および会計監査人を設置するとともに、執行役員、経営会議、推薦委員会、報酬委員会、サステナビリティ委員会および取締役座談会を設置しています。

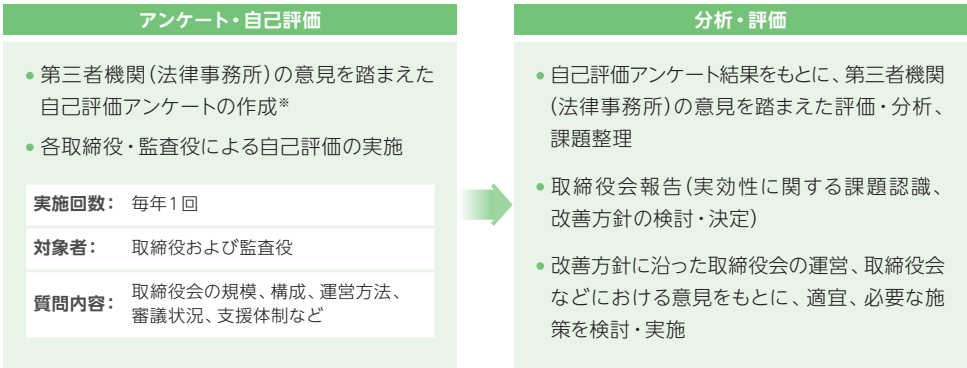
取締役会、監査役会、推薦委員会および報酬委員会では、社外取締役が過半数を占める構成にするなど、経営の透明性および客観性の確保を図っています。これに加えて経営会議や執行役員制度による詳細かつ迅速な意思決定を実現しています。コーポレートガバナンス・コードや市場の声、社会からの要請を踏まえ、引き続き、経営体制の強化を行っていきます。



取締役会の実効性評価

大林グループは、毎年1回、取締役会全体の実効性に関して評価・分析し、その結果を取締役会に報告するとともに、過年度評価で認識した課題に対して具体的な施策を策定・実施し、PDCAを回すことで取締役会の実効性の維持・向上につなげています。

実施方法

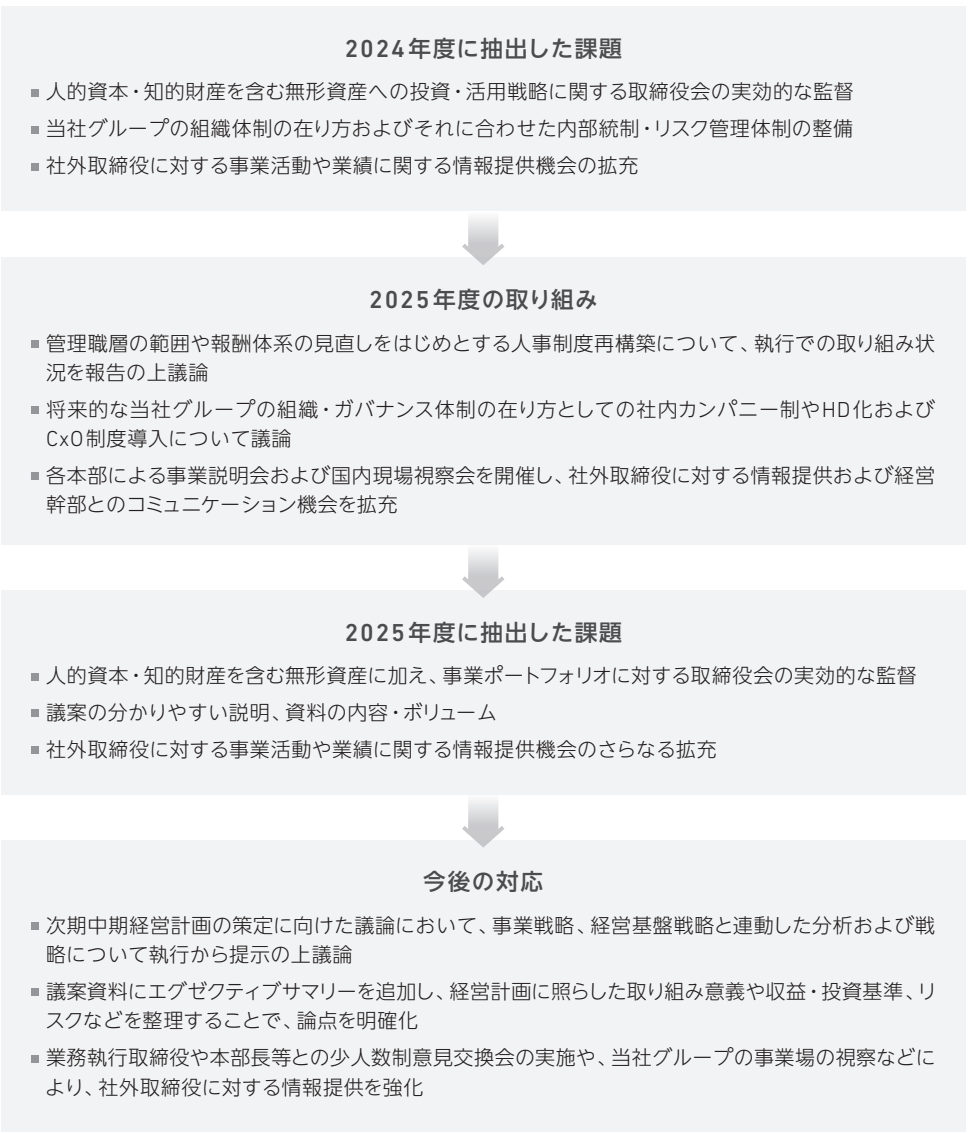


※ 外部の法律事務所の意見や取締役会が果たすべき役割の変化などを踏まえて、内容を毎年見直し

2025年度の実施結果

2025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。



Contents

Section 1
価値観と目指す未来

Section 2
現在地と価値創造ストーリー

Section 3
戦略実行と未財務資本強化

Section 4
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切に、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5
データセクション

■ 取締役・監査役のトレーニングについて

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、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。

□ 2025年度に実施したトレーニング

【取締役・監査役】

- 顧問弁護士による独占禁止法遵守研修
- 外部講師による役員セミナー（テーマ：老舗企業の事業変革と復活、ビジネスと人権）

【新任取締役】

- 会社法（取締役会や取締役の責務等）やコーポレートガバナンスなどの知識の獲得を目的とした外部研修プログラムへの派遣

【社外取締役】

- 事業場視察会（支店および建設現場）
- 各本部・子会社との意見交換会
- 外部講師による研修（テーマ：コーポレートガバナンス改革と取締役の役割・責務）



社外取締役による建設現場視察

政策保有株式についての考え方

大林組は、顧客との取引関係の維持強化を目的として取引先の株式（以下、「政策保有株式」）を保有しており、保有意義については、取締役会において当該株式評価損益を定期的に報告し、資本コストや取引関係の維持強化による事業上のリターンなどの収益性評価の指標を総合的に勘案した上で、中長期的な経済合理性を検証しています。検証の結果、営業上の保有意義が希薄化した株式については適宜売却しています。

縮減方針：

- 2027年3月末までに連結純資産の20%以内とする
- 政策保有株式の売却で得られた資金は、企業価値の向上や生産力拡充、成長投資、株主還元などに充当する

推薦委員会

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候補者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可否を審議することとしています。

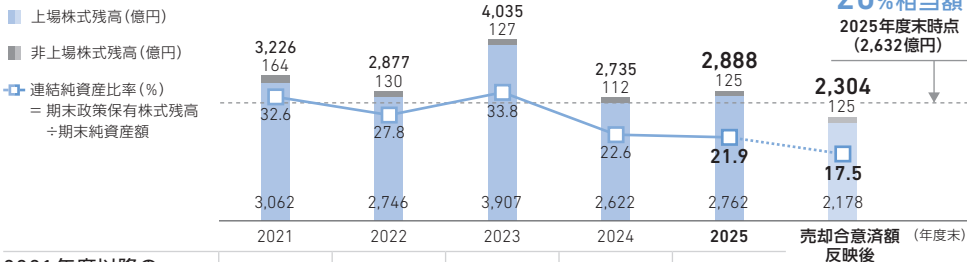
□ 2025年度開催実績：7回

□ 2025年度の主な審議事項

- 会長・社長の再任・不再任に関する事項（対象者は退席）
- 2026年度取締役、監査役候補者の推薦
- 社長の選解任基準、後継者計画の改定

政策保有株式に関する方針

政策保有株式の残高および純資産比率の推移（連結）



2021年度以降の売却累計額(売却合意済額を含む)	169	563	1,463	2,438	2,852
(売却合意済額)	(0)	(148)	(716)	(829)	(583)



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切に、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5

データセクション

報酬委員会

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。

■ 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。

役員報酬の概要

報酬の種類	内容
基本報酬 (月額金銭報酬) ※社外取締役は固定報酬のみ	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。
短期 業績連動金銭報酬 (賞与)	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に対し、年1回、金銭にて支給。
中長期 業績連動株式報酬	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、取締役等に当社株式を報酬として支給。 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。

※2021年6月24日開催の第117回定時株主総会決議に基づき、取締役に対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。

- **2025年度開催実績：8回**
- **2025年度の主な審議事項**
 - 2024年度業績（会社および個人）に基づく業績連動報酬額
 - 2025年度役員個人別業績評価指標
 - 役員報酬制度の決定方針の改定（報酬ミックスの改定、監査役報酬の報酬額（上限）の改定など）
 - 2026年度役員基本報酬額
 - 2026年度役員業績連動報酬制度

■ 報酬ミックスの改定（業績連動報酬割合の引き上げ）（2026年度）

当社は、大林グループ中期経営計画2022およびその追補を策定し、これらの着実な推進に取り組み、当社グループの企業価値向上に努めてきました。

当社グループが今後もすべてのステークホルダーからの期待や要請に応えつつ、持続的な成長およびさらなる企業価値の向上を実現していくためには、国内外の優秀な経営人材の確保とともに、企業価値の中長期的な向上に対する取締役等の強い貢献意欲と責任ある主体的な関与が重要と考え、報酬ミックスを改定しました。

具体的には、基本報酬の一部を業績連動金銭報酬（賞与）および業績連動株式報酬に移行しました。また、短期および中長期業績指標の達成度ならびに役位ごとの職責に応じて支給していた株式報酬を中長期業績指標の達成度に応じて支給される「業績連動株式報酬」に一本化することにより、業績目標達成を通じた中長期的な企業価値向上に対するインセンティブを高めています。



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

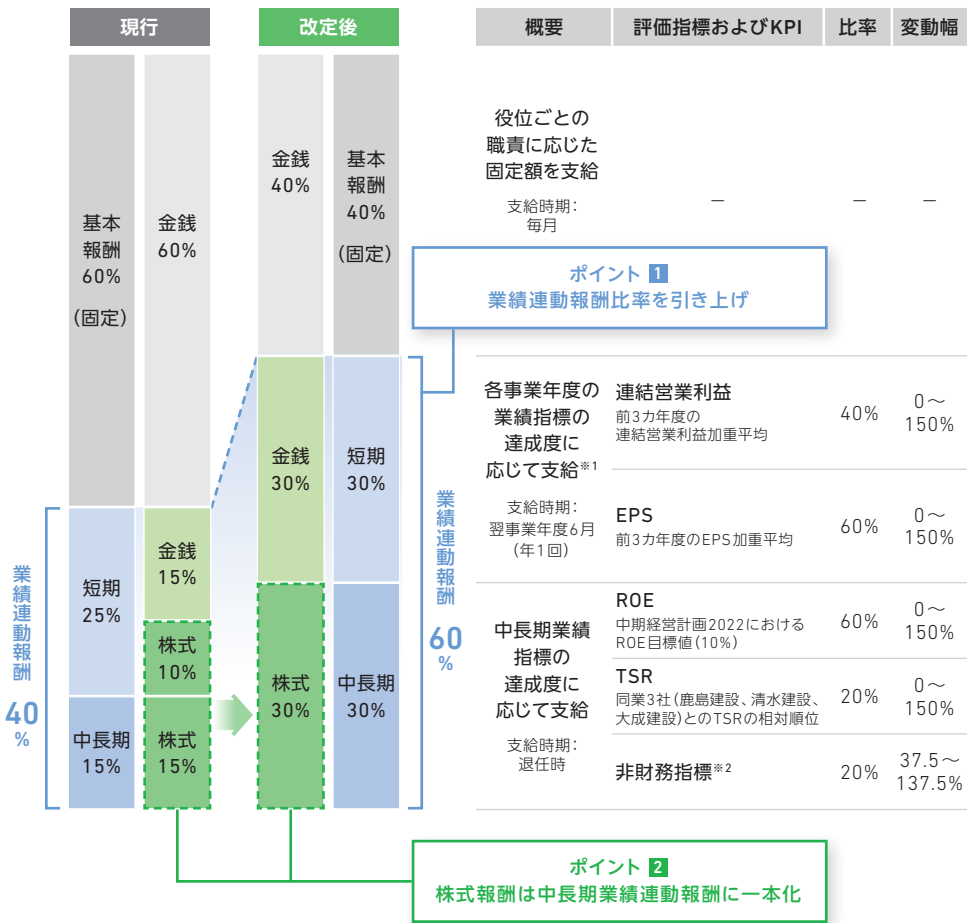
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 **経営体制**
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5

データセクション

業績連動報酬に係る各指標目標を100%達成した場合の報酬構成比率
(代表取締役社長 兼 CEOの場合)



※1 代表権を持たない取締役(取締役会長を除く)および執行役員の短期業績連動報酬は、各事業年度の業績指標に応じて支給される全社業績連動報酬と、対象事業年度に係る所管事業の営業利益額当初計画値に対する達成度(定量評価)および計画達成に向けた取り組み結果(定性評価)に応じて支給される個人業績連動金銭報酬で構成。

※2 非財務指標(比率): CO₂排出削減量(5%)、死亡事故・重大災害(5%)、従業員満足度(10%)

(注)報酬水準および業績連動報酬比率は、同業3社および同規模の国内企業をベンチマークとして決定しています。

取締役および監査役の報酬等の総額、会計監査人の報酬等の額

監査役会

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で、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などの監査を行っています。

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。

2025年度開催実績: 18回

2025年度の重点監査項目

- 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
- 海外グループ会社の内部統制体制の整備・運用の状況
- 不正会計防止策の整備・運用状況
- 事業計画・施策の妥当性と効率性
- 労働災害および品質不具合の防止体制
- 重要情報の管理状況、情報流出防止策
- 資産の保全状況
- ハラスメント防止、働きがいの向上策
- 時間外労働時間の上限規制の遵守

活動実績

取締役会や経営会議などへの出席	計70回
事業所などの業務監査や現場視察	計69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



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ:
次世代成長戦略と
グローバルガバナンス

61 新任社外取締役メッセージ

62 役員紹介/
コーポレートガバナンス強化の変遷

63 取締役のスキルマトリックスと
監査役の選任理由

64 経営体制

69 社外監査役メッセージ

70 サステナビリティマネジメント

71 リスクマネジメント

72 コンプライアンス

73 人権

74 人権ダイアログ:
事業に関わるすべての人々を大切にし、
持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5

データセクション

社外監査役メッセージ

グループの成長を支えるガバナンス体制、 人材の育成・登用のさらなる充実を

監査役に就任して約3年が経ちました。建設業は未経験ですが、公務員経験と他業種の経営経験を踏まえ、できるだけ客観的に大林グループの経営を監査してまいりました。この3年の間に重大事故やいくつかのコンプライアンス上の問題事案も発生しましたが、その都度社内体制を見直し、再発防止に向けての対策が講じられてきましたので、制度、仕組みとしてはガバナンスは整ってきていると評価しています。また、今期は社外取締役の増加により取締役会の構成面でも強化が図られています。

ただ、いくらかたちを整えても実際に運営するのは人間です。会社運営に携わる役員一人ひとりが規程や制度を守るだけでなくその精神を実現するよう努めることが必須です。さらに、中長期的には、グローバル化への対応が重要です。大林グループにおいては、継続的な成長に向けてM&Aなどを通じた海外事業の拡大を進めていますが、海外の支店・子会社のみならず、本社を含むグループ全体のガバナンス体制の一層の強化が重要な経営課題です。また、国内事業においては優秀な人材の確保が課題となる中、海外人材の活用を推進し、多様な人材が活躍できる環境を整備していくことも重要です。こうした内外の国際化に対応できる人材の育成・登用と、それを支える人事制度・組織基盤のさらなる充実が求められています。

最後に、中東など激動する世界情勢は当社グループの事業にも大きな影響を与える恐れがありますので、今後とも、変化に柔軟に対応できるよう努力してまいります。



社外監査役

栗山 信也

実効性あるガバナンスと 人材基盤強化による企業価値向上への貢献

企業を取り巻く環境が大きく変化する中、コーポレートガバナンスの重要性はますます高まっています。大林グループは、取締役、監査役ともに社外比率が高く、他業界・他分野での知見を積極的に経営の意思決定や監督・監査機能に活かす先進的な体制が構築されています。また、実際に社内の方々と接する中で、外部の視点を歓迎し経営の糧にしようとする前向きな期待を感じています。このような組織風土は、ガバナンスの実効性を担保するための強固な基盤になるものであり、持続的な成長を支える原動力につながるものと考えます。

大林グループが目指す中長期的な成長と持続可能な社会の実現のためには、安全・品質の確保やコンプライアンスの徹底などの多角的なリスク管理に加え、変化する社会のニーズを捉えて新たな機会を確実にかたちにしていくことが重要です。また、経営の意思決定や施策を社員一人ひとりの行動に深く浸透させていくとともに、大林グループの次世代を担う「人財」の獲得と育成に注力することが不可欠となります。

このような認識の下、これまで公認会計士業務を通じて培ってきた会計やサステナビリティ関連領域の知見を、社外監査役としての職務遂行に最大限活かしていく所存です。独立した外部視点に基づく誠実な対話を通じ、監査の側面から、大林グループのコーポレートガバナンスの実効性の確保および企業価値の中長期的な向上に貢献してまいります。



社外監査役

辻野 幸子

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く

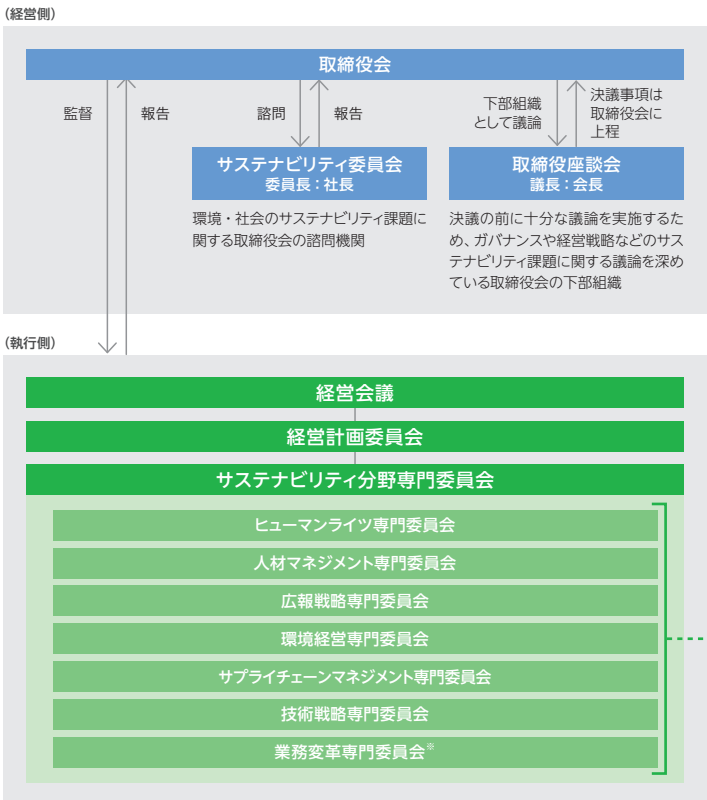
Section 5

データセクション

大林グループは、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の体制を整えています。サステナビリティ推進に関する経営方針は、サステナビリティ委員会と取締役座談会の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、社長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



※全社的な生産性見える化と向上に関する分野の「生産性向上専門委員会」から、AIの高度利用など業務変革に関する分野も扱う委員会として2026年度に改称

サステナビリティ委員会

- 2025年度開催実績：2回
- 2025年度の主な審議事項
 - 2024年度および2025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
 - Obayashi Sustainability Vision 2050再構築に関する検討
 - SSBJ基準に基づく開示に向けた検討

サステナビリティ分野専門委員会		委員長の役割	2025年度の主な審議事項
ヒューマンライツ専門委員会	「大林グループ人権方針」に基づく、人権課題の解決および人権啓発の推進	人事部 担当役員	■ 人権啓発活動方針および計画、実施報告 ■ 人権デュー・デリジェンス、ダイバーシティ&インクルージョン等の進捗報告
人材マネジメント専門委員会	「大林グループ人材マネジメント方針」に基づく人事制度の運用、人材活用、ダイバーシティなどの推進	人事部 担当役員	■ 人事制度再構築2026の審議 ■ 採用計画の審議
広報戦略専門委員会	社内外広報に関する方針・戦略の策定	コーポレート・コミュニケーション室 担当役員	■ 広報施策の審議、実施報告 ■ 大林グループ総合展示会実施に関する審議 ■ GREEN×EXPO 2027 Village出展に関する報告 ■ ブランディング戦略に関する審議
環境経営専門委員会	「大林グループ環境方針」に基づく戦略の策定や環境経営の推進、環境マネジメントシステム(EMS)に基づく活動実績の把握・評価および次年度以降の目標設定ならびに活動の推進	環境経営統括室 担当役員	■ CO ₂ 連結排出量、第三者検証に関する報告 ■ 環境目標に関する実績報告・審議 ■ カーボンニュートラル等に関する取り組みの報告・議論
サプライチェーンマネジメント専門委員会	「大林グループCSR調達方針」に基づく、協力会社を含めた国内外のサプライチェーンマネジメントに関する方針・戦略の策定	調達本部長	■ 技能労働者の確保と処遇改善に関する議論 ■ 外国人労働者に関する議論 ■ 協力会社に対する支払い条件の改訂に関する議論 ■ CSR調達ガイドラインアンケート等の結果報告 ■ 協力会社向け社外HPの再構築に関する議論
技術戦略専門委員会	「大林グループ知的財産マネジメント方針」に基づく、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の立案ならびにその推進	技術本部長	■ 研究開発費の予算策定、実施報告 ■ 2026年度技術開発テーマの募集方針の策定 ■ 最重要テーマに関する議論 ■ 技術開発における課題に対する施策報告
業務変革専門委員会*	生産性見える化と向上の全社的な推進、ROIC逆ツリーの展開とモニタリング、組織風土改革の推進およびAIの高度利用などの業務変革	グローバル経営戦略室 担当役員	■ 生産性見える化と向上等に関する議論



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切に、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5

データセクション

Contents

Section 1
価値観と目指す未来

Section 2
現在地と価値創造ストーリー

Section 3
戦略実行と未財務資本強化

Section 4
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：
次世代成長戦略と
グローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／
コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと
監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：
事業に関わるすべての人々を大切にし、
持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5
データセクション

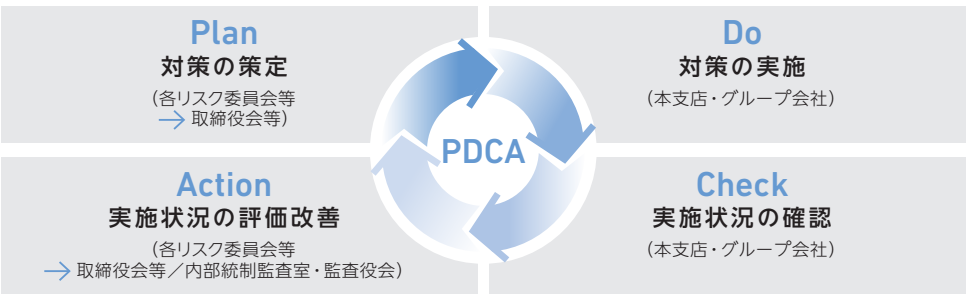
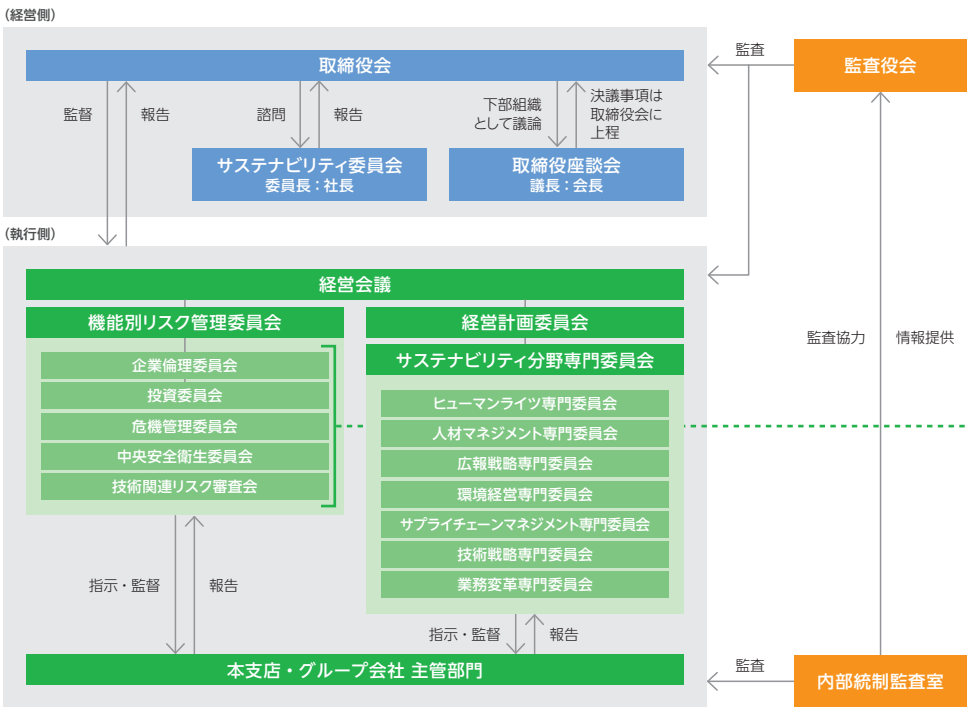
リスクマネジメント

大林組は、企業活動に伴うリスクの的確な把握およびその防止ならびに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。

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の上、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、毎年1回、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。

コンプライアンスについては、大林組基本理念に定めっているとおり、経営トップが先頭に立って推進しています。

リスクマネジメント体制図



2025年度のリスク評価

財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるリスク項目は以下のとおり。

[詳細なリスク内容と対応策](#)

- 事業に対する法的規制に関するリスク
- 建設市場の動向に関するリスク
- 施工物等の重大な品質不具合や事故の発生リスク
- 取引先の信用リスク
- 労務単価および建設資材価格の変動ならびに調達難に関するリスク
- 保有資産等の価値の低下に関するリスク
- 長期にわたる事業のリスク
- 海外事業におけるリスク
- サイバーセキュリティおよび情報管理に関するリスク
- 大規模自然災害・感染症に関するリスク
- 気候変動に関するリスク
- 社員の長時間労働に関するリスク
- サプライチェーンにおける人権問題に関するリスク

機能別リスク管理委員会		
企業倫理委員会	企業倫理の啓発、企業倫理遵守のための方策の策定、法令違反や汚職などの不正行為の監視、企業倫理に反する事案に関わる事実解明のための調査および再発防止策の策定を実施	委員長：社長 開催実績：5回 ※下部組織である企業倫理推進委員会（委員長：コンプライアンス担当役員）は年3回
投資委員会	投資活動全般における投資方針の策定や投資計画の審議、事業化決定後のモニタリングの実施	委員長：副社長 開催実績：23回
危機管理委員会	危機管理体制の構築、危機管理の教育訓練の推進および万が一危機が発生した場合における対策の実施	委員長：社長 開催頻度：必要の都度
中央安全衛生委員会	職場における災害発生の防止と安全衛生の向上に資する施策の立案と推進	委員長：副社長（中央安全衛生総括責任者） 開催実績：2回（定例）
技術関連リスク審査会	提案した施工技術などの適用による要求性能上のリスクの把握・分析、およびリスクの回避、低減、移転または受容等の対応策の審査	座長：副社長（技術本部長） 開催頻度：必要の都度

※開催実績は2025年度のもの

大林グループは、「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。

企業倫理確立に向けた具体策の実践、検証、改善、刑法や独占禁止法などの法令違反や汚職・贈賄など、腐敗を防止するため、企業としての法令遵守はもちろんのこと、社員一人ひとりが倫理観の涵養に努め、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ため、企業倫理プログラムの下さまざまな施策を展開しています。



■ 企業倫理職場内研修

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。

また、役員向け社外セミナーの実施や海外での各国の法令や地域性に応じた教育・研修なども行っています。グループ会社においては、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しています。

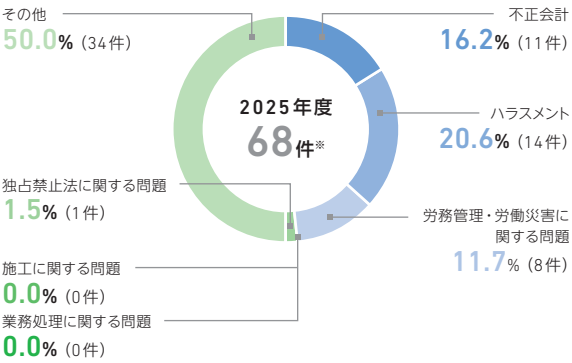
[独占禁止法遵守プログラム](#)
[大林グループ贈賄防止プログラム](#)

■ 企業倫理相談・通報制度

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、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ます。

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 **コンプライアンス**
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5

データセクション



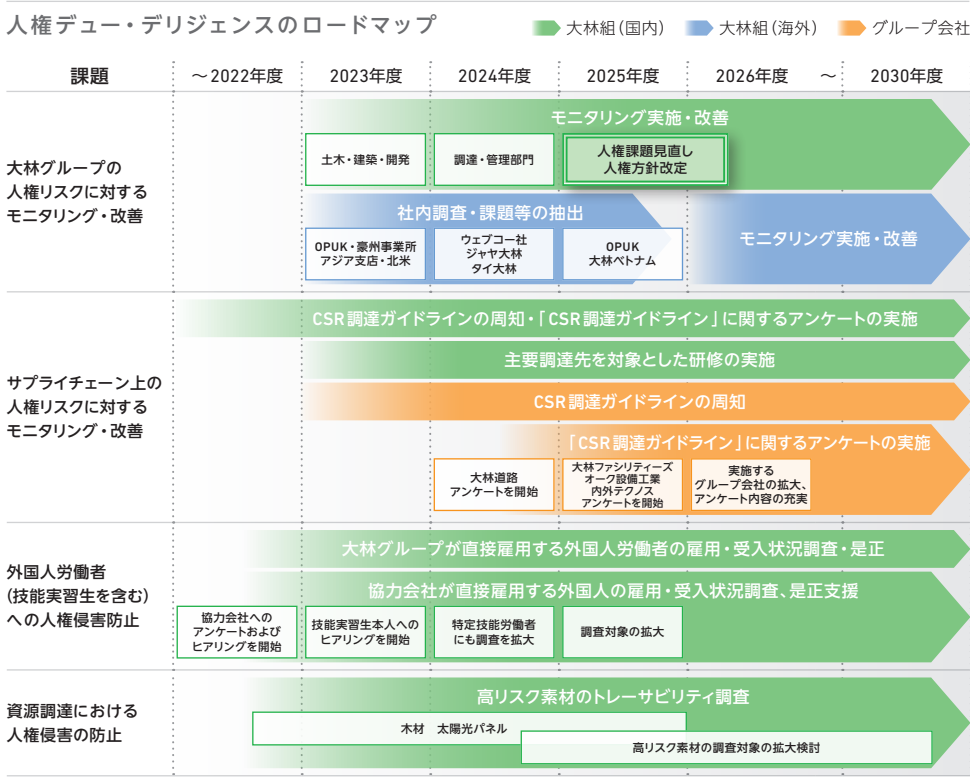
[人権](#)

[CSR調達の推進](#)

大林グループは、企業理念に「事業に関わるすべての人々を大切にします。」と掲げるとおり、企業の社会的責任として、人権の尊重を多様な人材の活躍を支える重要課題の一つと位置付け、「人を大切に
する企業の実現」を目指しています。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際的な人権規範に則り、人権尊重の取り組みを推進しています。

人権デュー・デリジェンスの進捗状況

2011年度の人権方針策定以降、人権デュー・デリジェンスの各種取り組みや体制整備を進めており、2022年度には中期的に人権デュー・デリジェンスを進めるためのロードマップを策定しました。これに基づき、グループ全体、またサプライチェーン全体で人権リスクに対するモニタリングや各種取り組みを実施しています。2025年度は、2019年度に特定した「優先的に取り組む人権課題」の見直しに着手しました。



大林グループが優先的に取り組む人権課題

- 児童労働
- 強制労働および人身取引
- 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
- ハラスメント
- 劣悪な労働環境および生活環境
- 適正な労働条件の整備
- 建造物の安全性確保
- 地域住民の生命および健康の侵害
- プライバシーの権利侵害

2025年度の具体的な取り組み

大林組

- 『大林グループ 外国人労働者 人権尊重のためのハンドブック』作成
外国人労働者を受け入れる企業や建設現場で働くすべての人々が、法令遵守のみならず、人権を尊重し、公平で安全な職場環境をつくるためのポイントを解説。当社社員およびサプライチェーンにも展開

■ サプライチェーンにおける取り組み

- ・「大林グループCSR調達ガイドライン」に関するアンケート [🔗](#)
2025年度から、2次以降のサプライチェーン企業を対象に追加
- ・外国人技能実習生および特定技能の労働者の受入状況に関する調査 [🔗](#)
- ・調達資材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

■ 広報関連部門向け人権ワークショップの実施

社内外広報活動における人権リスクについて、実際の事例を参考としたグループワークなどによる意見収集を実施



グループ会社

- サプライチェーンへのCSR調達方針の周知
- 「大林グループCSR調達ガイドライン」に関するアンケートの実施 (大林道路・大林ファシリティーズ・内外テクノス・オーク設備工業)
- 外国人技能実習生および特定技能の労働者の雇用状況調査
- 外国人技能実習生の受入部門を対象としたヒアリングおよび研修の実施 (大林ファシリティーズ)

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切に、持続可能なサプライチェーンを築く

Section 5

データセクション

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 **人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く**

Section 5

データセクション

人権ダイアログ

事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く

人権尊重への要請が世界的に高まる中、企業には自社のみならず、サプライチェーン全体を通じた責任ある事業活動が求められています。とりわけ建設業界は、幅広く多様な協力会社と協働して事業を推進する産業構造の下、外国人労働者を含む幅広い人材が活躍しており、事業に関わるすべての人々の人権課題への実効性ある対応が重要なテーマとなっています。特に当社グループの事業においては、この重層的なサプライチェーン構造の中で、深層における人権課題の把握が難しいという課題も認識しています。

今回、外国人労働者の人権問題に長年取り組み、労働者側に立って労働問題に対応してきた指宿昭一氏、SDGsや「ビジネスと人権」の分野で国際労働基準の普及活動に取り組む田中竜介氏を迎え、当社専務執行役員・サプライチェーンマネジメント専門委員会委員長の枝常茂、常務執行役員・ヒューマンライツ専門委員会委員長の古瀬耕司とともに、人権尊重への取り組みや今後の課題、国内外の潮流などについて意見を交わしました。

(写真左から)
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)

古瀬 耕司 ■

ILO駐日事務所プログラムオフィサー 渉外・労働基準専門官

田中 竜介氏 ■

ILO駐日事務所で国際労働基準の普及・推進に携わる専門家。ビジネスと人権分野を中心に、政府や労使団体との連携、企業向け人材育成や講演活動など幅広く取り組んでいる。

外国人労働者弁護団代表／
外国人技能実習生問題弁護士連絡会共同代表／弁護士

指宿 昭一氏 ■

外国人労働者の権利擁護を専門とする弁護士。労働・入管分野の案件を数多く手掛け、外国人研修生の労働者性を認めた判決など、外国人の人権保護に関わる重要な訴訟に携わっている。

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

枝常 茂 ■



—— 人権を経営課題として捉える

古瀬 ■ 大林グループの人権への取り組みは、同和問題※への対応を出発点として発展し、その後、時代とともに多様化する人権課題に向き合ってきました。現在では、グローバルサプライチェーンにおける人権リスクや、外国人労働者対応など、より高度な課題への対応が求められており、グループ全体で推進する統合的な体制を構築しています。

当社グループは、社長の諮問機関である経営計画委員会の下に、サステナビリティ分野に関する専門委員会を設置し、その一つであるヒューマンライツ専門委員会では、人権デュー・デリジェンスやD&I推進、ハラスメント防止、人権教育など、幅広いテーマに取り組んでいます。グループ各社とも連携しながら、人権課題を経営レベルで議論し、改善につなげている点が当社グループの推進体制の特徴です。

人権教育についても、国内グループ会社を含む全社員を対象に継続的な研修を実施しているほか、階層別研修や新入社員研修にも組み込んでいます。

また、当社は「『地球に優しい』リーディングカンパニー」を企業理念として掲げています。その理念を構成する要素の一つが、「事業に関わるすべての人々を大切にします。」という考え方です。ここでいう「地球に優しい」とは、単に自然環境への配慮だけを意味するものではありません。社会全体、そして事業に関わるすべてのステークホルダーを尊重する姿勢を表しています。

※同和問題とは日本の歴史的な身分制度に由来する人権問題です。同和地区(被差別部落)の出身であることなどを理由とした不当な差別や偏見が現在も国内における人権課題となっています。

田中 ■ 古瀬さんがお話しされたように、人権を経営課題として位置付け、グループ全体で推進していく姿勢は非常に重要だと思います。

近年は、企業に対して「人権方針を持っているか」だけでなく、「実際に機能しているか」が問われる時代になっています。特に、建設業界のように、多くのサプライヤーや移住労働者とともに事業を進める産業では、サプライチェーン全体で協力しながら人権をどのように守っていかかが大きなテーマです。その意味でも、「事業に関わるすべての人々を大切にします。」という理念を、建設現場レベルまでどう浸透させていくのかが重要になると思います。

—— サプライチェーン全体への取り組み

枝常 ■ 今、田中さんがお話しされたように、人権課題はサプライチェーン全体で考える必要があります。当社では、サプライヤーの皆さまと、公平かつ対等な関係を築くことを重視しています。

サステナビリティ分野の専門委員会の一つである「サプライチェーンマネジメント専門委員会」では、調達部門を中心に、土木・建築・安全関連部門などが参加し、技能労働者の処遇改善や外国人労働者への対応、労働環境の改善などについて議論しています。

建設業界では人手不足が深刻化する中、建設現場で働く方々に安心して働いていただける環境を整備することが、持続可能な事業運営の基盤になると考えています。



外国人労働者への対応としては、2025年度には『大林グループ 外国人労働者 人権尊重のためのハンドブック』を作成しました。トピックごとに禁止事項・遵守事項・推奨事項を整理し、国際的なガイドラインも参照できる内容として社員やサプライヤー企業に配布しています。

また、「大林グループCSR調達ガイドライン」に関するアンケートや建設現場でのヒアリングについて、一次サプライヤーに加え、二次以降の階層も含めて対象を拡大し、より深い階層まで実態把握を進めています。

技能労働者の処遇改善については、標準労務単価が建設現場で働く方々に適切に行き渡っているかを重要視しており、適正な賃金支払いにつながる環境整備に取り組んでいます。

田中 ■ 枝常さんがおっしゃった「公平・対等な関係」という言葉は、人権デュー・デリジェンスを進める上で非常に重要な視点だと思います。

サプライチェーンの深い階層まで課題を把握し対処するためには、サプライヤーを単なる取引先としてではなく、ともに価値

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 **人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く**

Section 5

データセクション



値を創造するパートナーとして尊重する姿勢が不可欠です。そうした関係性があることで、現場の課題や違和感も共有されやすくなり、人権リスクの低減にもつながっていくと思います。

指宿 ■ 今のお話を伺っていても、理念だけではなく、実際の建設現場で実践する取り組みを進めておられることが伝わってきました。

特に、『大林グループ 外国人労働者 人権尊重のためのハンドブック』は、労働法令や国際基準を踏まえながら、「必ず実施すべきこと」「推奨されること」「行ってはならないこと」が整理されており、現場で活用しやすい内容になっていると感じました。

一方で、外国人労働者を取り巻く課題は、建設現場だけでは解決できない構造的な問題も多くあります。例えば、技能実習生の中には、送り出し機関への多額の手料を負担して来日しているケースもあり、職場で問題が起きても声を上げにくい状況があります。

企業にとっても、こうした背景を理解した上で対応していくことが重要だと思います。

枝常 ■ ありがとうございます。当社でも、制度やツールを整備するだけでなく、実際に建設現場で働く方々にどこまで理解していただけているかを継続的に確認していく必要があると感じています。

安全教育については、英語、中国語、ベトナム語、インドネシア語による安全衛生教育動画を制作しているほか、建設現場で使用する標識や朝礼時の指示についても多言語化やイラスト化による対応を進めています。

建設現場の安全対策の一つである熱中症対策としては、猛暑期に現場の作業時間帯を変更するなど、労働環境の改善にも取り組んでいます。一方で、技能労働者の労働時間は賃金と密接な関係にあるため、労働時間短縮による賃金への影響をどのように補完していくかも重要な課題であり、建設現場の声を聞きながら検討を進めています。

—— 建設業界が抱える構造的課題と向き合う

古瀬 ■ 建設業界では、重層下請構造の中で、下位のサプライヤー企業ほど課題や問題に声を上げにくい状況があります。元請企業としては、そのような構造的課題を前提に、継続的な教育や啓発活動を行っていくとともに、サプライチェーンの深層における実態把握の強化が必要であると考えています。

指宿 ■ 古瀬さんがおっしゃった「声を上げにくい構造」は、建設業界における大きな課題だと思います。

実際、労災やハラスメントの問題は依然として多く存在しています。また、外国人労働者同士のトラブルなどについて、十

分な調査が行われないまま、不適切な対応がなされてしまうケースもあります。

企業には、問題が起きた際に適切な調査を行い、公正に対応する姿勢が求められます。特に、外国人労働者の問題は社会的関心も高く、企業グループ全体のレピュテーション(評判)に影響を与える可能性があります。

問題が発生した際に真摯に対応できるかどうかで企業の価値が問われています。今後は、人権への取り組みそのものが企業価値につながる時代になっていくと思います。

田中 ■ 移住労働者には言語の壁もあり、言語の壁は安全や人権に直結する問題です。

海外では、移住労働者への言語習得支援を制度として整備している国もあります。例えば、ドイツでは、移住労働者に対して語学教育と職業訓練機会を制度として提供し、社会統合を支援しています。



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役を選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 **人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く**

Section 5

データセクション



日本でも育成就労制度の議論が進む中、官民双方で日本語教育を支援していく重要性は高まっていくと思います。実際に、勤務時間内に日本語習得支援を実施したり、地域の日本語教室への参加を支援したりする企業も出てきています。地域社会も含めて、外国人労働者を支えていく視点が必要ではないでしょうか。

枝常 ■ まさに、建設現場だけでは把握しきれない部分への対応が重要だと感じています。労働環境や労働時間については建設現場で確認できますが、個々の技能労働者の生活面や金銭的な課題については、アンケートやヒアリングを通じて実態を把握していく必要があります。

また、相談窓口についても、単に設置するだけではなく、実際に安心して利用できる環境を整備することが重要です。当社では、匿名相談を含め、多言語での利用も可能にするなど事業に関わるすべての人が利用できる体制を整えています。問題を早期に把握し、適切な対応につなげることで、安全・安心な職場環境を実現していきたいと考えています。

—— 国際的な人権潮流の中で 企業に求められる視点

田中 ■ 人権については、“Human rights are non-negotiable”という言葉があります。人権は、決して妥協してはいけないという意味です。「この国だから」「この文化だから」と例外を設けてしまうと、差別を助長したり、一人ひとりの課題や脆弱な立場の人々のリスクが見えなくなってしまう。トップが人権に関する明確なメッセージを定期的に発信し、「事業に関わるすべての人々を大切にする」という考え方を、現場やサプライヤーまで浸透させていくことが重要です。

また、近年はグリーンバンス・メカニズム(苦情処理メカニズム)の実効性も重視されています。相談件数や解決事例を開示する企業も増えており、「問題がない企業(問題が拾っていない企業)」ではなく、「問題に適切に対応できる企業」が評価される時代になっています。

さらに、建材や原材料の調達においては、採掘の産業など閉ざされた労働環境が国際的な課題となっています。紛争地域や強制労働リスクへの対応など、サプライチェーンのさらに上流にまで視野を広げていく必要があります。

枝常 ■ 当社でも、木材や太陽光パネルなど、人権リスクが懸念される資材については、原産地から建設現場に至るまでのトレーサビリティ調査を継続的に実施しています。

本課題は、個々の建設会社やそのサプライチェーンの枠内だけで解決できるものではなく、業界全体さらには社会的・制度的な枠組みの中で捉えるべき課題であると認識しています。その上で、当社グループはもとより、建設業界に関わる関係者間で課題認識を共有し、リスクの高い分野から着実に対応を進めていくことが重要であると考えています。

—— 人権尊重を競争力へ

指宿 ■ 今後は、外国人労働者が働く現場に、人権課題に対応できる専門的な知見を持つ人材が求められていくと思います。海外では、サプライチェーンの労働現場に専門家を配置し、そこから得られた知見を全社へ展開している企業もあります。労働現場に近いところで課題を把握し、改善につなげていく仕組みが重要です。

外国人労働者の問題は、今後さらに社会的関心が高まっていくテーマだと思います。企業間で「どれだけ人権を尊重できるか」を競い合うような社会になっていくことが理想です。

大林組の「事業に関わるすべての人々を大切にする」という姿勢は非常に重要であり、ぜひ建設業界全体、さらには日本企業全体へ発信していただきたいと思います。

古瀬 ■ 当社が掲げる「『地球に優しい』リーディングカンパニー」という企業理念を実現する上で、人権尊重は事業活動の基盤そのものだと考えています。

今後も、サプライチェーン全体を視野に入れながら、責任ある取り組みを着実に進めていきたいと思っています。

枝常 ■ 本日の対話を通じて、建設現場で働く一人ひとりの声に耳を傾け、それを次の施策へ確実につなげていくことの重要性を改めて認識しました。

今後も、サプライチェーン全体で人権尊重を実践できる環境づくりに取り組んでまいります。本日はありがとうございました。

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

- 56 取締役会議長 × 社外取締役ダイアログ：次世代成長戦略とグローバルガバナンス
- 61 新任社外取締役メッセージ
- 62 役員紹介／コーポレートガバナンス強化の変遷
- 63 取締役のスキルマトリックスと監査役の選任理由
- 64 経営体制
- 69 社外監査役メッセージ
- 70 サステナビリティマネジメント
- 71 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス
- 73 人権
- 74 **人権ダイアログ：事業に関わるすべての人々を大切にし、持続可能なサプライチェーンを築く**

Section 5

データセクション

Contents

Section 1
価値観と目指す未来

Section 2
現在地と価値創造ストーリー

Section 3
戦略実行と未財務資本強化

Section 4
戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5
データセクション

Section 5 データセクション

- 79 財務サマリー
- 81 グループネットワーク
- 82 社会貢献活動
- 83 会社概要
- 84 株式の状況
- 85 ESG外部評価／編集方針等



財務サマリー

連結財務サマリー

単位:百万円

会計年度	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*2	2025年度
経営成績											
受注高	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	3,316,662	3,009,078
うち建設事業受注高	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	3,161,895	2,849,812
売上高	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	2,590,765	2,586,258
売上総利益	193,052	224,933	234,303	254,023	255,547	225,784	154,339	216,569	219,602	295,386	364,691
売上総利益率(%)	10.9	12.0	12.3	12.5	12.3	12.8	8.0	10.9	9.4	11.4	14.1
販売費及び一般管理費	86,671	91,191	96,502	98,542	102,675	102,622	113,288	122,769	140,220	152,916	170,012
営業利益	106,380	133,742	137,800	155,480	152,871	123,161	41,051	93,800	79,381	142,469	194,678
営業利益率(%)	6.0	7.1	7.3	7.6	7.4	7.0	2.1	4.7	3.4	5.5	7.5
経常利益	111,208	140,106	143,951	163,054	159,005	128,784	49,844	100,802	91,515	152,236	204,195
親会社株主に帰属する当期純利益	63,437	94,501	92,662	113,155	113,093	98,780	39,127	77,671	75,059	145,355	173,759
設備投資	56,231	31,410	76,383	39,586	47,573	52,539	55,415	92,394	78,406	49,411	111,188
研究開発費	10,081	10,553	10,602	12,312	13,734	13,661	15,841	15,330	16,538	16,393	17,790
減価償却費	14,476	14,981	14,659	17,672	19,880	20,038	20,691	23,941	27,117	32,087	36,353
財務状況											
総資産	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	3,143,449
有形固定資産	441,604	459,597	526,270	544,558	572,190	609,256	623,306	692,545	735,914	737,577	792,967
投資有価証券	342,021	346,245	372,308	360,627	290,719	340,079	337,976	306,570	422,583	311,557	339,322
〔投資有価証券売却額〕	[4,497]	[4,495]	[8,710]	[5,454]	[9,263]	[7,702]	[16,973]	[24,612]	[33,100]	[86,213]	[66,040]
純資産	561,658	644,076	711,525	798,149	850,498	961,979	988,913	1,035,881	1,195,244	1,210,201	1,316,466
自己資本	516,098	594,160	684,836	768,944	817,892	931,008	955,691	997,109	1,151,630	1,158,245	1,258,424
有利子負債(ノンリコース借入金を除く)	266,465	200,334	184,724	183,061	172,928	196,357	197,376	261,222	249,756	285,212	279,578
ノンリコース借入金	79,874	73,024	92,004	89,156	75,624	69,596	83,060	76,699	74,128	77,553	64,488
有利子負債・ノンリコース借入金合計	346,339	273,359	276,728	272,218	248,552	265,953	280,436	337,921	323,884	362,765	344,066
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー※1	124,980	158,892	114,034	44,203	237,628	24,803	69,697	228,456	50,399	84,161	252,920
投資活動によるキャッシュ・フロー※1	▲48,029	▲37,884	▲71,289	▲45,302	▲47,318	▲79,075	▲49,833	▲101,610	▲84,471	10,044	▲84,363
財務活動によるキャッシュ・フロー※1	▲68,967	▲89,165	▲54,548	▲24,823	▲49,397	▲8,483	▲12,457	22,118	▲51,922	▲50,440	▲141,449
現金及び現金同等物の期末残高	164,802	194,195	184,783	157,699	298,945	236,474	249,317	405,633	326,688	380,169	416,028

※1 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。
※2 2024年度実績は為替換算方法の変更による遡及適用後の数値を記載しています。

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

79 財務サマリー

81 グループネットワーク

82 社会貢献活動

83 会社概要

84 株式の状況

85 ESG外部評価／編集方針等

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

79 財務サマリー

81 グループネットワーク

82 社会貢献活動

83 会社概要

84 株式の状況

85 ESG外部評価／編集方針等

財務サマリー

会計年度	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	2025年度
株式関連情報											
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	88.36	131.66	129.09	157.65	157.59	137.64	54.55	108.34	104.69	202.91	249.42
1株当たり純資産 (BPS) (円)	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	1,830.64
株価収益率 (PER) (倍)	12.6	7.9	9.0	7.1	5.9	7.4	16.5	9.4	17.8	9.8	15.1
1株当たり年間配当額 (円)	18	28	28	32	32	32	32	42	75	81	88
配当性向 (%)	20.4	21.3	21.7	20.3	20.3	23.2	58.7	38.8	71.6	39.9	35.3
自己資本配当率 (DOE) (%)	2.5	3.6	3.1	3.2	2.9	2.6	2.4	3.1	5.0	5.0	5.1
自己株式取得額*	－	－	－	－	－	－	－	－	－	11,947	58,051
総還元性向 (%)	－	－	－	－	－	－	－	－	－	48.1	68.5

経営指標											
自己資本比率 (%)	26.4	29.5	32.2	34.7	36.7	41.0	39.5	38.2	38.1	38.1	40.0
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	12.4	17.0	14.5	15.6	14.3	11.3	4.1	8.0	7.0	12.6	14.4
投下資本利益率 (ROIC) (%)	7.6	10.2	10.0	10.5	9.8	7.4	2.3	4.9	3.8	6.4	8.4
D/Eレシオ (倍)	0.67	0.46	0.40	0.35	0.30	0.29	0.29	0.34	0.28	0.31	0.27

※単元未満株式の取得を除く

単体国内建設事業 経営成績

単位:百万円											
会計年度	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	2025年度
国内建築事業											
受注高	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	1,161,368
完成工事高	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	1,094,777
完成工事総利益	85,725	119,665	124,652	132,599	123,254	103,538	37,613	87,235	78,246	117,800	162,947
完成工事総利益率 (%)	9.6	12.2	12.8	12.3	11.2	11.2	3.6	8.3	6.3	9.1	14.9
国内土木事業											
受注高	288,650	275,248	293,966	244,420	247,314	336,934	321,311	280,130	328,078	456,825	351,915
完成工事高	268,110	259,157	254,891	269,380	262,169	262,685	265,747	266,237	286,591	309,199	340,037
完成工事総利益	39,849	46,579	45,799	48,813	50,050	56,758	39,484	41,794	45,263	58,235	61,346
完成工事総利益率 (%)	14.9	18.0	18.0	18.1	19.1	21.6	14.9	15.7	15.8	18.8	18.0

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、資材等の販売・賃貸	100.0%	2024	10,853	438	182	8,442
		2025	10,820	573	412	8,892
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%	2024	36,980	1,760	1,246	18,238
		2025	40,988	1,971	1,434	11,663
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%	2024	18,631	2,205	1,569	9,441
		2025	24,231	3,011	2,117	11,125
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%	2024	11,704	223	61	3,666
		2025	12,357	323	88	3,841
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%	2024	110,190	7,091	4,751	65,978
		2025	105,749	6,856	4,630	67,426
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%	2024	57,413	12,562	8,164	100,061
		2025	69,206	12,507	6,763	96,459
株式会社大林グリーンエナジー※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	—	2024	16,269	1,601	703	17,581
		2025	17,030	1,805	3,330	21,445
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%	2024	11,391	309	210	2,612
		2025	13,073	403	293	2,771
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%	2024	1,247	919	637	8,448
		2025	1,636	729	505	8,954
PFI子会社 29社 PFI関連	—	2024	24,520	915	392	5,573
		2025	31,797	965	412	5,911

※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

2024年度実績は為替換算方法の変更による遡及適用後の数値

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	100.0%	2024	58,560	▲1,024	▲833	3,099
		2025	45,153	▲1,258	▲1,169	1,754
WEBCOR, L.P.※2※3 ウェブコー／建築工事、土木工事	100.0%	2024	167,710	2,119	2,694	20,015
		2025	181,519	1,648	2,727	20,423
JAMES E. ROBERTS-OBAYASHI CORPORATION※2 J.E.ロバーツ大林／建築工事、土木工事	51.0%	2024	55,824	3,895	1,526	8,878
		2025	31,711	1,723	714	8,990
KRAEMER NORTH AMERICA, LLC※2 クレマー／土木工事、建築工事	70.0%	2024	69,013	3,221	2,650	7,226
		2025	98,639	7,019	5,264	11,691
MWH MANAGEMENT, INC.※2※4 MWH／土木工事、建築工事	90.1%	2024	120,734	4,814	3,200	31,171
		2025	146,896	6,315	4,765	36,693
KENAIDAN GROUP LTD.※5 ケナイダン／土木工事、建築工事	60.0%	2024	31,015	1,114	954	1,206
		2025	37,584	3,089	2,448	3,173
THAI OBAYASHI CORPORATION LIMITED タイ大林／建築工事、土木工事、 不動産の所有・売買・賃借・管理・仲介、ホテルの経営	50.0%	2024	66,809	2,526	1,204	76,163
		2025	82,912	2,358	1,058	84,627
PT. JAYA OBAYASHI ジャヤ大林／建築工事、土木工事	85.0%	2024	19,790	1,198	700	3,826
		2025	22,895	856	371	3,781
TAIWAN OBAYASHI CORPORATION 台湾大林組／建築工事、土木工事	100.0%	2024	12,078	201	253	3,536
		2025	13,061	337	388	4,049
OBAYASHI SINGAPORE PRIVATE LIMITED 大林シンガポール／建築工事、土木工事	100.0%	2024	76,031	5,035	5,050	25,763
		2025	137,714	10,393	9,322	36,134
OBAYASHI VIETNAM CORPORATION 大林ベトナム／建築工事、土木工事	100.0%	2024	15,464	1,020	1,107	9,180
		2025	8,246	344	433	5,902
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%	2024	5,081	3,989	1,837	67,742
		2025	4,698	3,462	1,465	77,929

※2 大林USAの連結子会社

※3 2025年12月にGCON社を連結子会社化

※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



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

79 財務サマリー

81 グループネットワーク

82 社会貢献活動

83 会社概要

84 株式の状況

85 ESG外部評価／編集方針等

社会貢献活動

社会との良好な関係の構築（社会貢献）

大林グループは、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、当社グループ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。

■ マッチングギフト

マッチングギフトプログラムは、社員有志の寄付金に会社も同額を上乗せして寄付する制度です。2014年度から本制度を通じて多くの団体に寄付を行っています。



公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパンの「バングラデシュにおける小学校教室建設プロジェクト」に参加

□ 主な寄付先

- 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

- 2025年度寄付額 **25.8** 百万円
- 累計寄付額 **482** 百万円（うち緊急支援金：**238** 百万円）

TOPICS

2025年11月、聴覚に障がい有するアスリートが世界中から集い、競い合う国際総合スポーツ大会「東京2025デフリンピック」が開催されました。

同大会に協賛する当社は、11月20日と21日の2日間、水泳競技が実施される東京アクアティクスセンターにおいて、社内応募で集まった社員計19人が大会サポートスタッフ（ボランティア）として参加しました。会場では、手話言語スキルを持つ社員が、海外の方をはじめ多様な人と手話を使って接する場面もあり、会場の雰囲気や盛り上がり肌で感じながら、大会運営を支える役割を果たし、コミュニケーションの工夫や多様性への理解を深めることができました。

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

手話Caféの開催

ダイバーシティ&インクルージョン推進部では同大会に向けた取り組みの一環として、手話言語の魅力や大切さを一緒に学び、楽しむ場「手話Café」を開催。当日参加したボランティア以外にも多くの社員が参加しました。



ボランティア参加者の声

- 業務で関わらない社員同士の交流ができて楽しかった
- 海外の方への手話対応が難しかった。これを機に国際手話スキルを高めていきたい
- 自分も片耳難聴というハンディキャップを抱えての参加だったが、選手たちの活躍する姿に感動した



Contents

Section 1 価値観と目指す未来

Section 2 現在地と価値創造ストーリー

Section 3 戦略実行と未財務資本強化

Section 4 戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5 データセクション

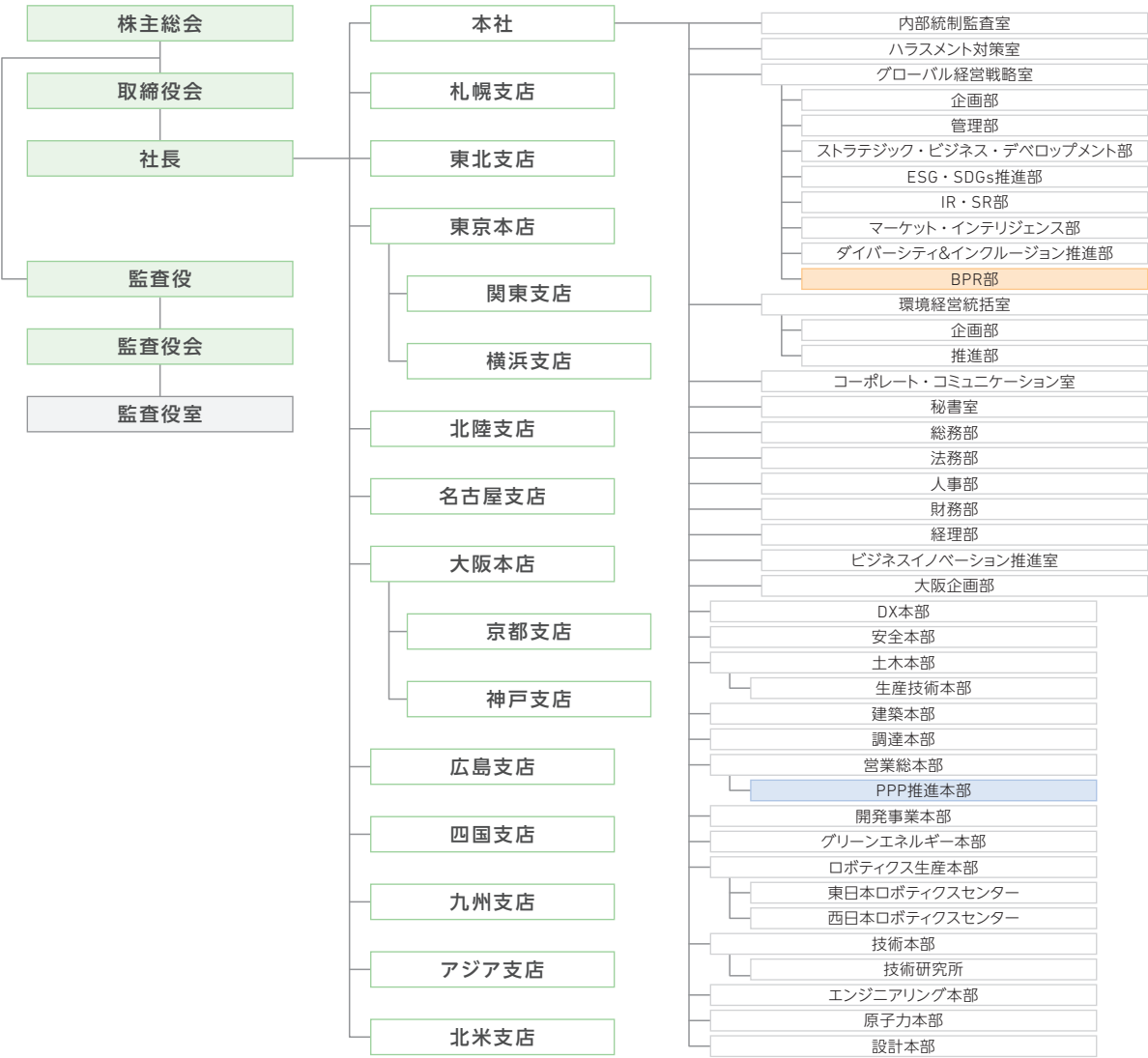
- 79 財務サマリー
- 81 グループネットワーク
- 82 **社会貢献活動**
- 83 会社概要
- 84 株式の状況
- 85 ESG外部評価／編集方針等

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	9,472人（2026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、大坂本店、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、ダッカ、ドバイ

組織図



2025年4月1日設置・改編
2026年3月1日設置



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

79 財務サマリー

81 グループネットワーク

82 社会貢献活動

83 会社概要

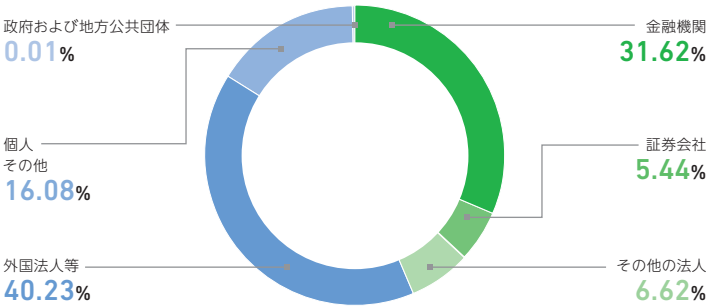
84 株式の状況

85 ESG外部評価／編集方針等

株式の状況

株式情報（2026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	691,811,346株 (注) 2025年8月29日付および2026年1月30日付で 自己株式の消却を行い、それぞれ14,558,600株、 15,139,700株減少しています。
株主数	94,769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※（2026年3月31日現在）



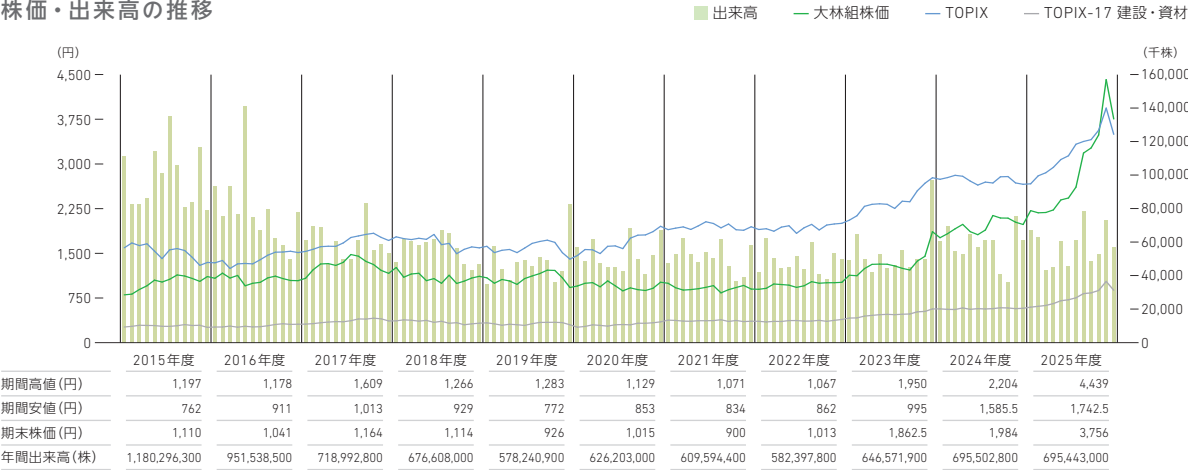
※自己株式数(3,575,718株)を控除

大株主の状況（2026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)	106,729	15.51
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	49,983	7.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	25,222	3.66
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	17,914	2.60
大林 剛郎	16,944	2.46
日本生命保険相互会社	14,633	2.13
大林グループ従業員持株会	12,608	1.83
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,290	1.35
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	9,171	1.33
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	8,973	1.30
※持株比率は自己株式数(3,575,718株)を控除して計算		

株主総利回り(TSR)

	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
株主総利回り(%)	91.8	107.1	198.2	218.1	401.4
比較指標：配当込みTOPIX(%)	102.0	107.9	152.5	150.2	202.2

株価・出来高の推移



Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

79 財務サマリー

81 グループネットワーク

82 社会貢献活動

83 会社概要

84 株式の状況

85 ESG外部評価／編集方針等

ESG 外部評価／編集方針等

ESG 外部評価

社外からの評価 [🔗](#)



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

- GXフューチャー・コンソーシアム
- TNFDフォーラム
- 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
- 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 (WEPs) にも署名しています。

編集方針

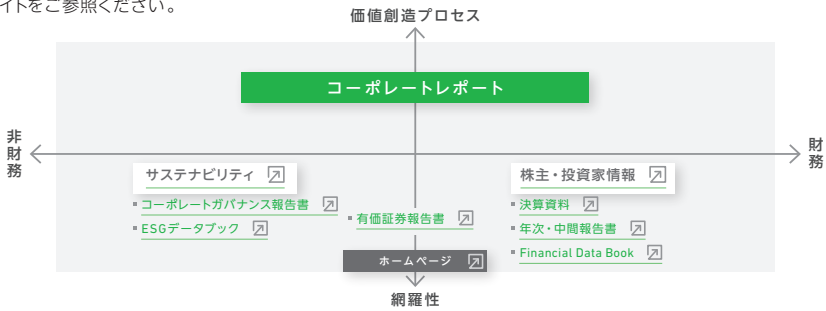
対象期間	2025年度（2025年4月1日から2026年3月31日まで。一部2026年度の活動も掲載）
参考にしたガイドライン	経済産業省「価値協創ガイダンス」 IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 GRI（グローバル・レポーティング・イニシアティブ） 「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
発行年月	2026年9月

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。

情報開示体系

本レポートでは、当社グループの価値創造の全体像を中長期的な視点でご理解いただき、投資判断などに資する目的として、経営上重要度の高い情報を選定して掲載しています。網羅的な財務・非財務データおよび個別の取り組みの詳細については、ウェブサイトをご参照ください。



表紙について

広報誌『季刊大林』 [🔗](#)



ナノテクノロジーが描く未来空間 「FUWWAT2050」建設構想

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。「FUWWAT2050」は、季刊大林No.54「ナノテクノロジー」で取り上げた、最先端のナノテクノロジーが生み出した超軽量・高強度の材料、カーボンナノチューブとセルロースナノファイバーを最大限に活用した、空中に浮かぶ未来都市空間の建設構想です。

Contents

Section 1

価値観と目指す未来

Section 2

現在地と価値創造ストーリー

Section 3

戦略実行と未財務資本強化

Section 4

戦略実行を支えるコーポレートガバナンス

Section 5

データセクション

- 79 連結財務サマリー
- 81 グループネットワーク
- 82 社会貢献活動
- 83 会社概要
- 84 株式の状況
- 85 ESG外部評価／編集方針等



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。