



役職員が一体となり進める  
企業風土改革

Part 1

# 変わる 大成建設

グループ理念と【TAISEI VISION 2030】の実現に向けて、覚悟を持って変革に取り組む大成建設グループ。まず、目指す姿【TAISEI VISION 2030】についてお伝えし、変わる覚悟に基づく「企業風土改革」及び「マテリアリティの見直し」についてご理解いただきます。

目指す姿の実現に向けて	21
企業風土改革	23
特集①「私たちの企業風土改革」	25
マテリアリティの見直し	27
特集②「ものづくりへの矜持」	31
社外取締役・取締役会議長座談会	33

# 目指す姿の実現に向けて

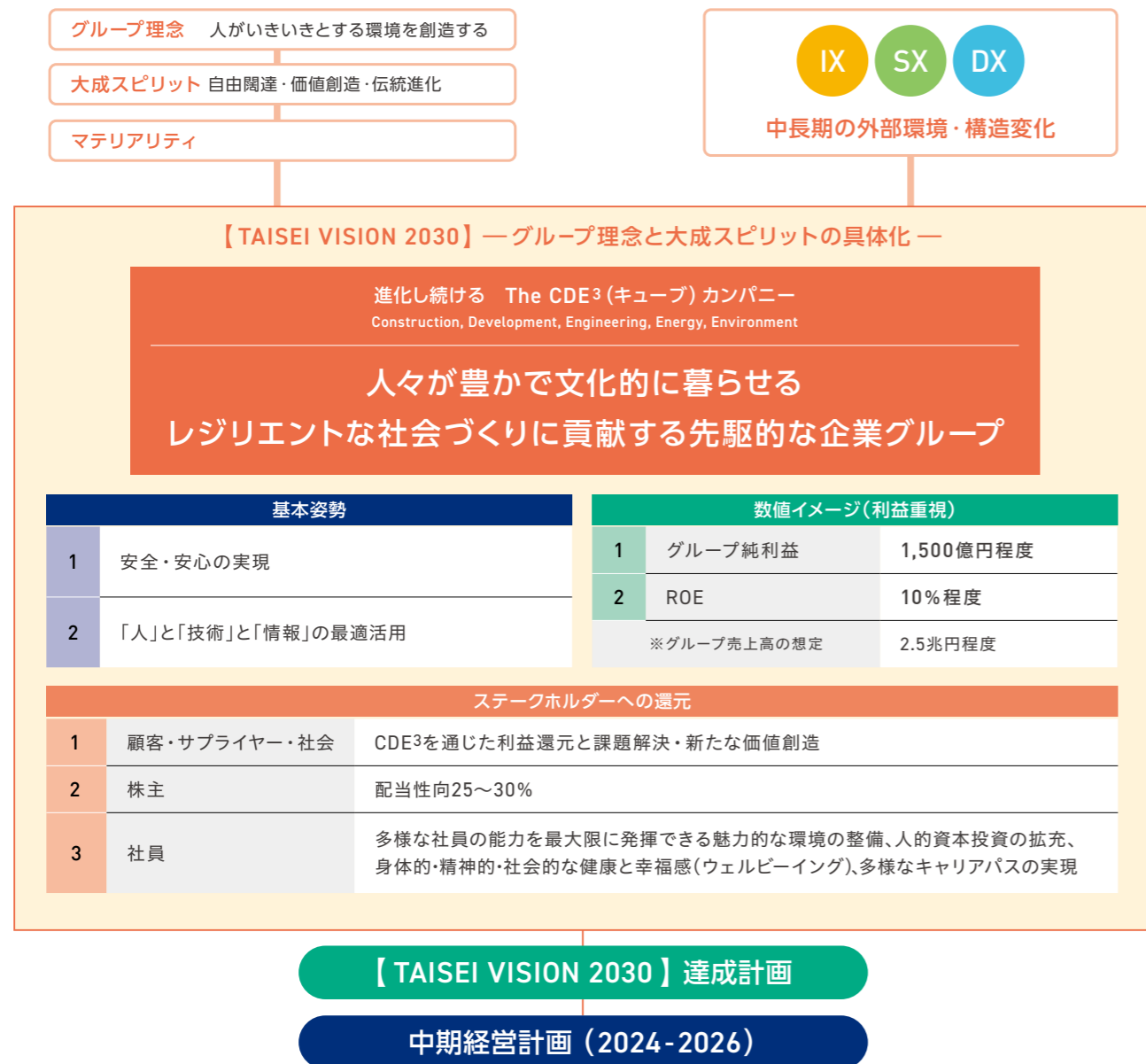
## I. 中長期的に目指す姿

### 【TAISEI VISION 2030】

当社グループは、2021年に、グループ理念等に基づき【TAISEI VISION 2030】を策定し、中長期的に目指す姿として「人々が豊かで文化的に暮らせるレジリエントな社会づくりに貢献する先駆的な企業グループ」を掲げています。

その実現に向けた第1フェーズであった中期経営計画（2021-2023）の総括、及び中長期の外部環境・構造変化等を踏まえ、本年5月に、「利益重視」の姿勢を明確にするとともに、今後7年間の重点課題とそのための方策を打ち出した「【TAISEI VISION 2030】達成計画」と第2フェーズにおける目標・施策をまとめた「中期経営計画（2024-2026）」を策定しました。これらの取り組みを確実に実行することにより、利益成長を達成して、目指す姿の実現を図っていきます。

#### 【TAISEI VISION 2030】の概要



### 【TAISEI VISION 2030】の見直し

【TAISEI VISION 2030】の達成に向けた第2フェーズのスタートにあたり、次の3つの見直しを行いました。

- 1 数値イメージにおいて、利益重視を徹底するため、「グループ売上高」を目標とせず「参考値」としました。
- 2 「顧客・サプライヤー・社会」に対する還元は、これまでよりも具体的に、顧客・サプライヤー・社会からの評価や信頼を得るために、課題を解決し、新しい価値を提供していくことを加えました。
- 3 「社員」に対する還元は、今回、【TAISEI VISION 2030】達成計画に定めた「経営の基本方針」のひとつである人的資本に沿う内容に見直しました。

## II. 【TAISEI VISION 2030】達成計画の前提

【TAISEI VISION 2030】達成計画の前提として、前中期経営計画及び中長期の外部環境・構造変化の総括に加え、事業を通じた環境・社会課題の解決に向けて、最新のサステナビリティ課題を抽出し、マテリアリティの見直しを実施しました。また、前中期経営計画期間中に発生した不適切事案の背景に、企業風土上の問題があることを認識し、【TAISEI VISION 2030】の実現と企業価値向上のために、経営陣と社員が一体となり、覚悟を持って企業風土改革の取り組みを進めています。



## III. 【TAISEI VISION 2030】達成計画

2030年度が視野に入ってきたことから、目指す姿の実現に向けて、重点課題とそのための方策を【TAISEI VISION 2030】達成計画として打ち出し、利益成長の達成のための取り組みを実施しています。



# 企業風土改革

私たちが目指す企業風土

## 人生を尊重する企業風土

私たちの携わる「まちづくり」や「建物」、「インフラ施設」は  
 作る人、持つ人、使う人をはじめ多くの人々の「人生」に貢献します。

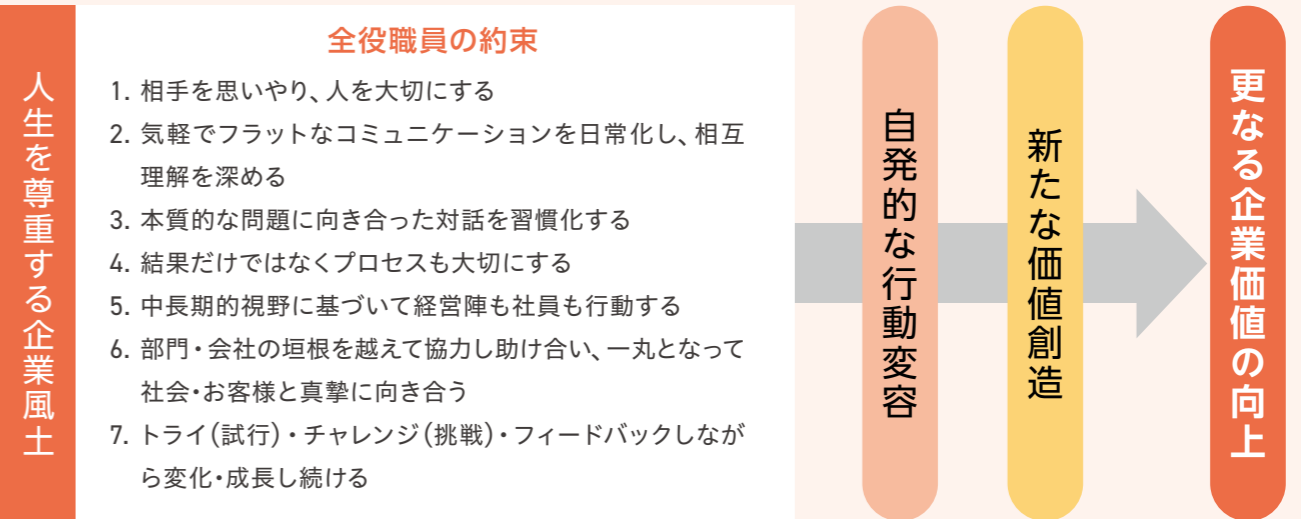
私たちの事業に関わる全ての人々の未来に想いを馳せながら、「人生を尊重する企業風土」の  
 醸成を通じて、自らの仕事に誇りと自覚を持ち、個々の能力を遺憾なく発揮することで、  
 ステークホルダーの皆様に価値を提供します。

2023年8月にスタートした企業風土改革への取り組み。役職員が一体となり、半年以上に及ぶ議論を重ねました。その結果、経営会議において、社員を大切にすることを経営の中心においた上で、経営陣と社員との直接対話を継続して、「人生を尊重する企業風土」に向けた「全役職員の約束」が実行できる職場環境を整備することを決定しました。今後も企業風土改革の取り組みを進め、さらなる企業価値の向上を目指していきます。

### タスクフォースの提言による「人生を尊重する企業風土」の「人生」のイメージ

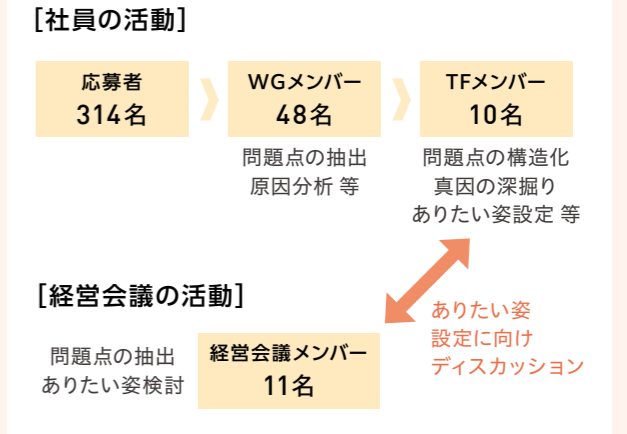


## 「全役職員の約束」と改革の方向性



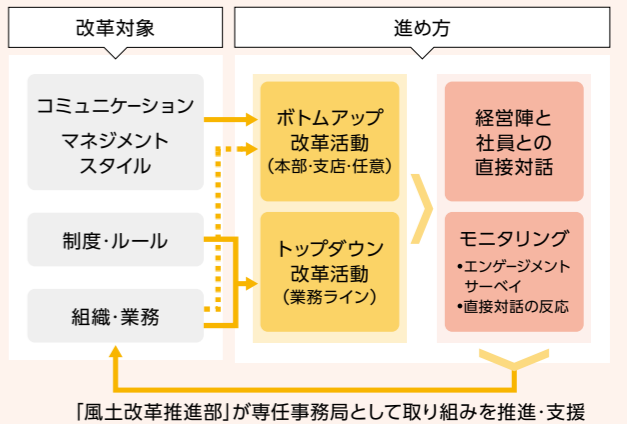
### これまでの取り組み・推進体制

経営会議における活動と並行した社員の活動として、昨年10月に、公募に応じた314名の社員の中から、若手・中堅・マネージャーの各16名、合計48名のワーキンググループ(WG)メンバーを選出し、問題点の抽出や原因分析等についてワーキングを実施しました。さらに、本年1月に、その48名の中から立候補と互選により10名のタスクフォース(TF)メンバーを選出し、ありたい姿の設定に向けて経営会議メンバーとの議論を重ねました。その後、4月の経営会議において、TFからの提言を踏まえ、企業風土改革の骨子を決定し、5月に発表しました。7月に、企業風土改革を本格的に進めるために、社長直轄の「風土改革推進部」を設置しました。



### これからの進め方

風土改革推進部を専任事務局としてボトムアップとトップダウンの2つの改革活動を進め、経営陣と社員との直接対話を継続し、社員が自由に行動・発言できる環境・雰囲気醸成しながら、「全役職員の約束」が実行される職場環境を整えていきます。



### 特集1 私たちの企業風土改革

さらなる企業価値の向上を目指して、実行フェーズに入った「企業風土改革」。議論の中心となったワーキンググループのメンバーに意見を聞きました。

今後も社員の声を大切に、経営陣と社員が一体となり「人生を尊重する企業風土」を醸成していきます。

[良いところ]

魅力的な人が多く、  
人財(ヒト)の大成と  
誇れる会社  
支店・30歳代

プロジェクトの完遂に向け、  
一人ひとりが自分の持てる  
全力を出し一致団結するところ  
支店・40歳代

他社が追随できない  
技術力・企画力  
本社・50歳代以上

困難な事象に遭遇した  
場合でも諦めずに最後まで  
解決策を探し続けるところ  
本社・30歳代

真っ直ぐで  
ひたむきな社風、  
ものづくりへの熱い想い  
本社・30歳代

仕事を通じて  
世の中に貢献して  
いるところ  
支店・40歳代

### Q.大成建設グループの [良いところ]

やりたいことを  
やらせてもらえる  
本社・40歳代



### [変えるべきところ]は?

社内を重視してしまう  
内向きな考え方、  
部門組織に縛られ全体最適が  
図れない社風  
本社・30歳代

失敗を  
許容できないこと  
本社・40歳代

自身の考えや意見を自由に言えず、  
前向きな議論が生まれにくく  
なっているところ  
支店・40歳代

昭和的な古い考え方  
(頑張ればなんとかなる、  
上司の言ったことは絶対等)  
支店・50歳代以上

本社・上司の意向や発言を  
過度に重視・忖度して  
思考停止し、無駄なことを  
惰性で続けてしまう  
出向・30歳代

全てにおいて  
100点を求めるところ  
支店・50歳代以上

[変えるべきところ]

上司と部下の年代の差が  
開いている中、  
お互いの当たり前の垣根を解き、  
歩み寄って尊重すること  
支店・40歳代

毎日  
ワクワクしながら  
仕事をするところ  
本社・40歳代

年齢や役職の上下に関係なく、  
意見を交わすために  
対話をする姿勢、  
対話ができる環境  
支店・30歳代

評価する立場  
(役員・部長)の  
考え方を根本的に  
変えること  
支店・50歳代以上

多様性。様々な違いを受け入れ、  
上下関係なく互いにリスペクトし、  
何でも言い合える会社になりたい  
支店・50歳代以上

社員一人ひとりの  
情熱です  
支店・30歳代

### Q.「人生を尊重する企業風土」

を実現するために

### [一番必要なこと]は?

お互いに  
理解し合い、尊重し合い、  
高め合う気持ち  
本社・30歳代

上司と部下が  
真剣に話し合うこと  
支店・30歳代

すぐに企業風土を変えていくことは  
難しいので、各社員が少しずつ  
変わってきているなど  
実感できることが必要  
支店・50歳代以上

前例踏襲主義を撤廃し、  
「いいじゃん、それやってみよう」という  
前向きなマインドを持って仕事を進めること  
支店・30歳代

対話を大切にすることです。  
私たちの仕事はものづくりですが、  
根本は人と人とのつながりによって  
成り立っていると思っています  
支店・20歳代

# マテリアリティの見直し

2024年5月に【TAISEI VISION 2030】達成計画及び中長期経営計画(2024-2026)の策定に合わせて、事業活動を行うにあたっての基本姿勢として、マテリアリティを中長期の経営計画の上位概念に位置付けるとともに、最新のサステナビリティ課題を踏まえて見直し、下記の5つとしました。目指す姿の実現に向けて、マテリアリティに対する重点施策やKPIを【TAISEI VISION 2030】達成計画等に反映して、取り組みを進めています。

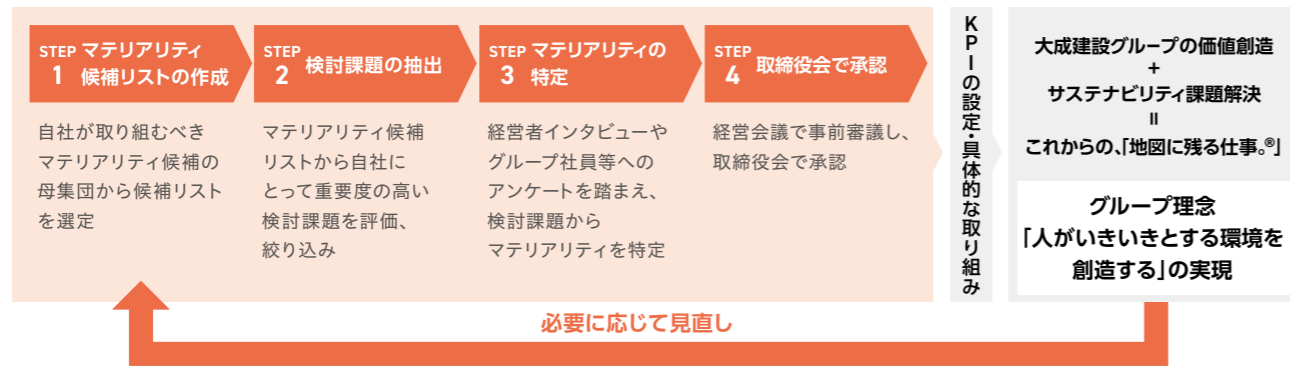
】P.75 サステナビリティの取り組み



## マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定及び見直しは、以下のプロセスで行いました。

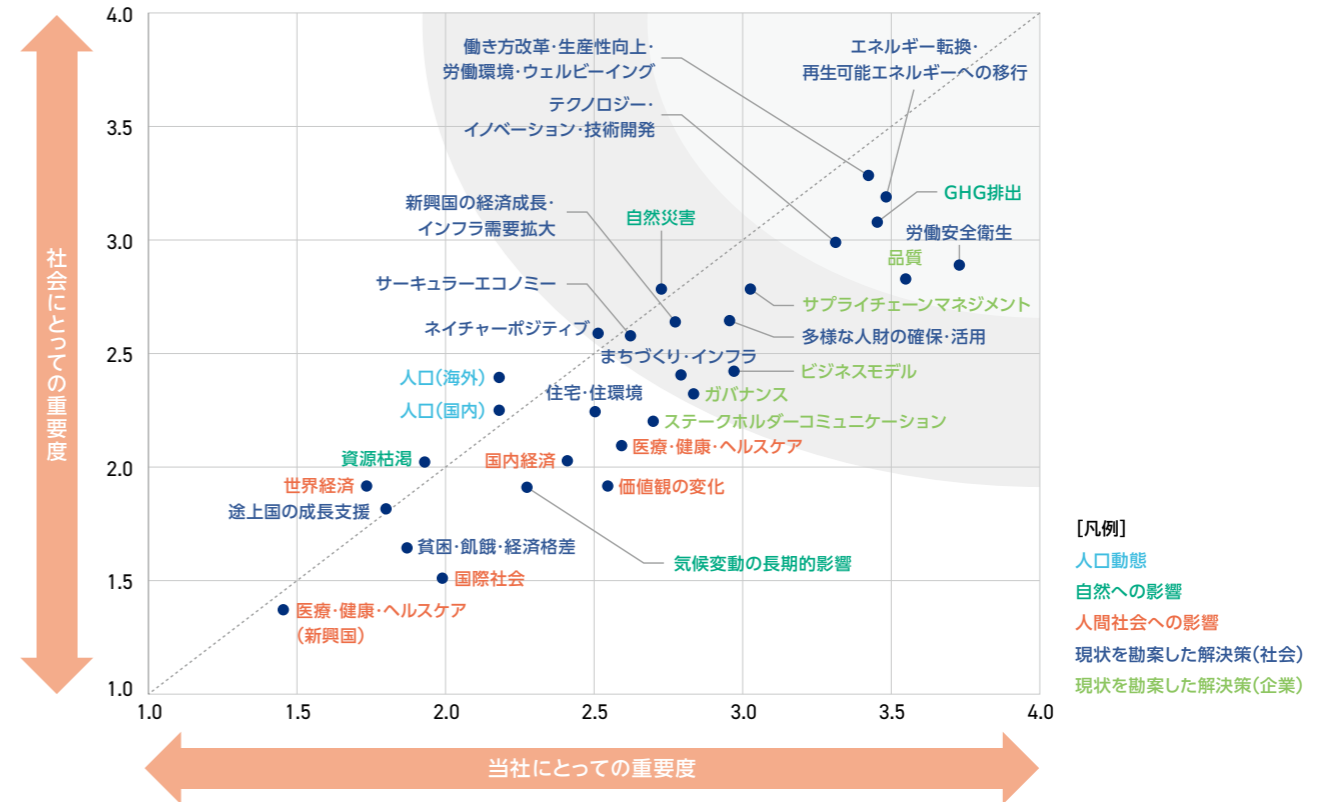
- ① 経営企画部門とサステナビリティ部門に社外専門家を加えたワーキンググループにより、SDGsやSASB業種別マテリアリティマップ等から482項目のサステナビリティ課題を抽出し、類似項目を123項目に集約
- ② ワーキンググループにより、「環境・社会が企業活動・企業財務に及ぼす影響(リスクと機会)」と「企業活動が環境・社会(ステークホルダー)に及ぼす影響(リスクと機会)」の2つの側面から検討の上、当社グループに重要となりうる検討課題を15項目に絞り込み
- ③ 経営者インタビュー、グループ社員へのアンケート、当社の基幹取引先へのアンケート、企業風土改革ワーキンググループの意見等の結果を踏まえ、全課題を包含するマテリアリティとして5項目を特定
- ④ 経営会議で事前審議の上、取締役会における議論を重ねて承認



特定した各マテリアリティについては、【TAISEI VISION 2030】達成計画の中長期事業戦略や中計の重点施策に織り込んだ上で、中計においてKPIを定め、事業戦略と一体化して取り組んでいます。今後も外部環境の変化やステークホルダーのご意見・ご期待を踏まえ、必要に応じて随時マテリアリティを見直します。

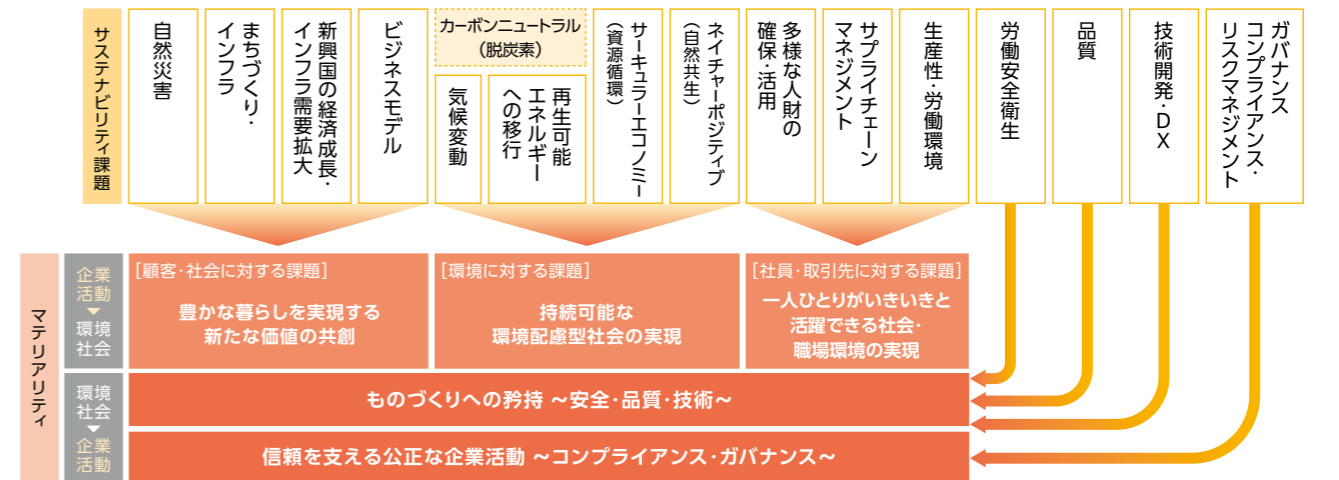
## 検討課題の抽出

マテリアリティの見直しにあたり、ワーキンググループにより抽出、集約したサステナビリティ課題123項目について、「当社にとってのリスク・機会」「社会にとってのリスク・機会」の重要度を定量的に評価、検討しました。その上で、当社グループにとって重要となりうる検討課題15項目を抽出しました。



## マテリアリティの特定

抽出した15項目の検討課題に対する経営者インタビューとグループ社員等へのアンケート結果を踏まえ、全課題を包含するマテリアリティとすることを目指しました。特定にあたっては、ステークホルダーの皆様にも当社グループが認識している課題と活動への理解を深めていただくために、マテリアリティの数は5つとし、分かりやすい表現を心がけました。




## マテリアリティとKPI

特定した5つのマテリアリティについては、【TAISEI VISION 2030】達成計画及び中期経営計画(2024-2026)の重点施策に織り込み、以下のとおり各マテリアリティに関するKPI・目標を設定して、サステナビリティ課題解決に向けた取り組みを進めています。取り組みの進捗については、経営企画部門及びサステナビリティ部門が確認し、定期的にサステナビリティ推進委員会に報告しており、KPIに対する未達が見込まれる場合には、原因を分析し、対策を講じてその達成に努めています。これらの状況については、経営会議、サステナビリティ委員会で事前に審議した上で、取締役会が定期的にモニタリングをしています。

マテリアリティ	目指す姿	サステナビリティ課題
<b>顧客・社会に対する課題</b>  <b>豊かな暮らしを実現する 新たな価値の共創</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内外連携とオープンイノベーションにより、未来に求められる社会的価値をまちづくりやインフラ整備に組み入れることによって、お客様の想像を超える新たな価値を提供する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害</li> <li>まちづくり・インフラ</li> <li>新興国の経済成長・インフラ需要拡大</li> </ul>
<b>環境に対する課題</b>  <b>持続可能な 環境配慮型社会の実現</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動が環境に及ぼす影響と環境から受ける影響を認識した上で、環境関連法令等を遵守しながら、環境関連技術・サービスの開発と普及を進め、事業を通じて持続可能な環境配慮型社会の実現に貢献する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害</li> <li>カーボンニュートラル(脱炭素社会) <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動</li> <li>再生可能エネルギーへの移行</li> </ul> </li> <li>サーキュラーエコノミー(循環型社会)</li> <li>ネイチャーポジティブ(自然共生社会)</li> </ul>
<b>社員・取引先に対する課題</b>  <b>一人ひとりがいきいきと 活躍できる 社会・職場環境の実現</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループの社員や取引先の社員など、当社グループの仕事に携わる全員が、自らのキャリアプランに合わせて最大限に能力を発揮できる環境をつくる</li> <li>当社グループの仕事に携わるすべての人の人権を尊重する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財の確保・活用</li> <li>サプライチェーンマネジメント</li> <li>生産性・労働環境・ウェルビーイング</li> </ul>
 <b>ものづくりへの矜持 ～安全・品質・技術～</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・品質・技術は、顧客満足と社会課題解決の原点であることを再認識し、自分たちの能力の更なる高みを目指して日々努力する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生</li> <li>品質</li> <li>技術開発・DX</li> </ul>
 <b>信頼を支える 公正な企業活動 ～コンプライアンス・ガバナンス～</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーからの信頼を高めるために、コンプライアンスを徹底するとともに企業価値の最大化と毀損防止に向けたガバナンス体制を持続的に維持する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント</li> </ul>

### 前KPIの振り返り ～4週8閉所実施率について

4週8閉所実施率については、中期経営計画(2021-2023)においてもKPIとしており、2023年度100%実施という目標を掲げていましたが、特に建築工事作業所において大幅な未達となりました。しかしながら、長時間労働の是正と休日の確保は当社グループのみならず、サプライチェーンを含む建設業界全体の重要な課題であり、4週8閉所の実施は最も有効な対策です。今後も引き続き100%実施という目標を掲げ、サプライチェーンと協働して生産性の向上及び機械化・自動化を含めた効率的な施工に努め、業界団体と連携してお客様にご理解をいただきながら、その達成を目指していきます。

その他の2024年3月期までのKPI及び実績については当社Webサイトをご覧ください  「大成建設グループのマテリアリティ」

	主要KPI・目標		
	2023年度実績	2026年度目標	2030年度目標
地域連携PJ件数	9件	15件	50件
設計施工案件のZEB化率(面積比)※1	40%	70%	100%
お客様満足度	建築 82.8% 土木 98.3%	建築 100% 土木 100%	建築 100% 土木 100%
CO <sub>2</sub> 総排出量・削減率(スコープ1+2)	29万t-CO <sub>2</sub> ※5	22年比 ▲18%	22年比 ▲42%
再生エネルギー	123GWh※6	170GWh	220GWh
建設廃棄物の最終処分量	2.8%	3.0%	3.0%以下
ネイチャーポジティブに貢献するPJ件数	50件	50件	50件以上
エンゲージメントスコア	B 50.2	BBB 55	A 60
新卒女性採用比率	22%	27%	30%
サプライヤーのサステナビリティ活動状況確認率	54%	100%	グループ100%
4週8閉所実施率	建築 39.0% 土木 69.6%	建築 100% 土木 100%	建築 100% 土木 100%
死亡災害・重大事故件数※2	0件	0件	0件
重大品質関連トラブル件数※2	0件	0件	0件
主要社外表彰件数※3	建築 11件 土木 8件	建築 12件 土木 6件	— —
特許出願件数	837件(3ヶ年計)	840件(3ヶ年計)	1,100件(4ヶ年計)
デジタル高度利用作業所数(累計)※4	290作業所	650作業所	全作業所
重大なコンプライアンス違反件数※2	1件	0件	0件
重大なセキュリティ事故件数※2	0件	0件	0件

※1 持続可能な環境配慮型社会の実現との共通KPI ※2 会社の事業活動において発生する事件・事故のうち、会社及びグループ会社の経営に重大な損失を生じる可能性のある事件・事故  
 ※3 建築:BCS賞、日本建築学会作品選奨、日本建築学会作品選奨新人賞、日本建築学会作品選奨、BELCA賞、電気設備学会賞技術部門、日本照明賞、環境省気候変動アクション環境大臣表彰  
 土木:土木学会賞(技術賞、技術開発賞、田中賞)、日建連土木賞 ※4 T-BasisX®及びT-iDigital® Fieldの累計導入作業所数 ※5 数値は2022年度 ※6 投資決定済含む

インタロクティブ  
 トップメッセージ  
 変わる大成建設  
 大成建設の価値創造  
 サステナビリティ  
 ガバナンス  
 データセクション

特集2 ものづくりへの矜持

# お客様の満足と 社会課題の解決のために ～昨年発生した事案を受けた対応～



鉄骨アカデミーにおけるモックアップ全景

建設業を中核とした事業活動を通じて社会資本づくりを担う当社グループにおいて、安全・品質・工程は当社事業の礎であり、お客様の満足と社会課題解決の原点です。昨年発生した(仮称)札幌北1西5計画における品質不良事案及び世田谷区本庁舎等整備工事における工程遅延事案については、発注者をはじめとするご関係の皆様から頂戴したご指摘、及び品質不良事案の原因分析と再発防止のために設置したコンプライアンス特別委員会及び技術検証委員会による検証結果を真摯に受け止め、二度と同様の事態を起こさぬよう、下記のとおり対処すべき課題を整理して、全社を挙げて各課題への対策を実行しています。

また、ガバナンスの観点からは、取締役会が、執行サイドから下記の対策に関する実施状況等について定期的に

報告を受け、その実効性について確認・審議しています。特に、再発防止の要となる社長直轄の品質管理本部の独立性、事業量に見合った適切な要員配置、部門間のコミュニケーションの促進について注視して、その有効性を確認しています。

今後も、役職員全員が「ものづくりへの矜持」を持ち、「TAISEI QUALITY ～品質は私たちのプライド～」を合言葉に、誠実かつ確実な品質管理及び工程管理に努め、お客様の満足と社会課題の解決に向けて、日々努力を続けていきます。

また、下記課題への対応に加え、2024年度から建設業にも適用された時間外労働の上限規制等、喫緊の課題を解決し、【TAISEI VISION 2030】の実現をより確かなものにするため、企業風土改革を進めています。

】P.23 企業風土改革 】P.100 品質

企業風土改革

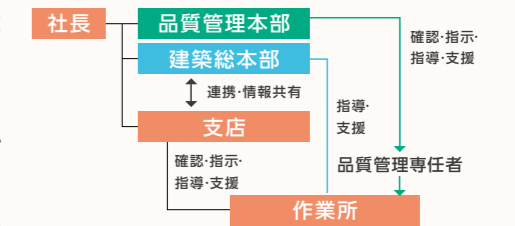
対処すべき課題	対策	主な実施事項
品質管理プロセスの不徹底・品質管理に関する認識不足	品質管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長直轄の品質管理本部の設置</li> <li>● 支店に専従の品質管理専任者を配置</li> </ul>
	技術教育のさらなる充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質管理プロセスに関する再教育の実施</li> <li>● 鉄骨アカデミーの開設</li> <li>● 建築本部技術相談窓口によるサポート</li> </ul>
人的リソースの不足	事業量に見合った適切な要員配置の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適正な業務量を勘案した工事受注</li> <li>● 適切な要員配置のためのタレントマネジメントシステムの導入</li> <li>● IT関連技術活用による生産性向上</li> </ul>
入手時の工程検証	工程に影響する諸条件を考慮した適正工期と適切な要員配置を前提とした検証の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 入手検討時の各種会議体(本社・支店)における適正工期の確認実施の徹底</li> </ul>
着工後の工程検証		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本社・支店による工程管理状況の確認・フォローの強化</li> </ul>
作業所・支店・本社の連携	部門・部署・関係者間の情報共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 支店幹部と作業所員のディスカッション等の実施</li> </ul>

主な実施事項

社長直轄の品質管理本部の設置

建築事業に関する品質管理体制を強化し、品質管理プロセスを徹底するため、2023年5月に社長直轄の品質管理本部を設置しました。同本部は、品質管理の統括や指導に特化して、施工時の品質プロセスをチェックし、お客様の要求や契約に合致した円滑な施工につなげる役割を担っています。具体的には、本社品質パトロール及び中間・完成検査において「建築業務標準」に則り品質管理プロセスの実施状況を第三者の視点で判断しています。品質管理プロセスに合致しない施工や現地での指摘事項に対しては、作業所長に期限を明確に定めて修正・是正を指示し、修正・是正がなされていない場合は、支店に工事停止を命じて確実に実施します。さらに、支店技術部・室の業務内容について定期的に審査を行い、品質管理プロセスの有効性維持について支援・指導をするとともに、作業所及び支店品質管理専任者に対する支援・指導も行っています。

[ 建築事業の品質管理体制 (2023年5月～) ]



鉄骨アカデミーの本格運用

2024年度に鉄骨工事について学ぶ「鉄骨アカデミー」を開設し、グループ会社を含めた、鉄骨工事の経験の浅い社員や派遣社員に対し、教育を実施しています。

座学に加え、当社PC(プレストレストコンクリート)工場に設置したモックアップを見て「現物を確認」しながら、3日間のカリキュラムで鉄骨工事のポイントを徹底的に学ぶ内容となっています。今年度内に20回以上開催し、多くの社員のスキルアップを図り、鉄骨工事の確実な品質管理につなげていきます。



ボルト本締め習得演習

技術相談窓口による作業所のサポート

建築工事に関する作業所からの技術的な相談に対応する窓口として、2024年4月に技術相談窓口を開設しました。「どのような技術的な検討をしておくべきか」、「この材料の注意ポイントが知りたい」などの質問を建築本部技術部がメールで受け付け、適切なアドバイスをすることにより、作業所における品質管理をサポートしていきます。

デジタル技術とデータの活用

【TAISEI VISION 2030】達成計画の「事業変革の進め方:DX」において、生産プロセスの重点テーマとして「IoT活用による出来形・品質管理データの自動取得・保管」、「デジタルツインによるマネジメントの高度化(作業所状況の可視化)」等を掲げており、デジタルデータによる品質管理業務の高度化を推進しています。

】P.96 DX

## 社外取締役・取締役会議長座談会

外部の視点から成長に向けた議論を深め、  
【TAISEI VISION 2030】の達成を目指す

「利益重視」の姿勢を明確にして、覚悟を持って企業風土改革に取り組み、【TAISEI VISION 2030】の達成を目指す大成建設グループ。目指す姿の実現のために取締役会が果たしていく役割について、社外取締役4名と取締役会議長が語り合いました。

この座談会は2024年5月に開催したものです。2024年6月に就任した小出取締役は参加しておりません。

》P.106 新任役員メッセージ

社外取締役  
サステナビリティ委員会  
委員長

## 國分 文也

Fumiya KOKUBU

丸紅㈱取締役会長としてのグローバルな企業経営の豊富な経験と国際事業・事業投資等に幅広い見識を有する

社外取締役  
ガバナンス体制検討委員会  
委員長

## 西村 篤子

Atsuko NISHIMURA

元外交官としての豊富な国際経験に基づく国際情勢に関する幅広い見識を有する

代表取締役会長  
取締役会議長

## 田中 茂義

Shigeyoshi TANAKA

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

社外取締役  
役員人事委員会委員長  
報酬委員会委員長

## 大塚 紀男

Norio OTSUKA

日本精工㈱元取締役代表執行役社長として、企業経営や財務分野等に深い見識を有する

社外取締役

## 上條 努

Tsutomu KAMIJO

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

目指す姿の実現に向けて「利益成長の実現」を掲げた  
【TAISEI VISION 2030】達成計画を策定

田中 当社グループは、【TAISEI VISION 2030】達成計画(以下、「達成計画」)と中期経営計画(2024-2026)(以下、「新中計」)において、利益重視の姿勢を明確にしました。

まずは、今回策定した達成計画と新中計に対する評価をお聞かせください。

西村 今回の策定の背景には、【TAISEI VISION 2030】の前提であった3つのX(IX・SX・DX)や受注競争の激化が急速に加速していることがあります。また、中期経営計画(2021-2023)(以下、「前中計」)の経営数値目標が未達に終わった要因をしっかりと分析し、昨年発生した品質不良事案等の反省を活かして、新たな戦略・方針を策定する必要がありました。達成計画には、それらを踏まえた企業風土改革の内容も盛り込まれています。当社グループが市場からの信頼と評価を取り戻し、今後も成長を続けていくためには、基盤となる組織の風土を改革し、達成計画と新中計を実効的に進めていくことが重要です。

大塚 私は2019年から当社の社外取締役に務めており、前中計が大幅な未達になったことに責任を感じています。東京五輪の期待感の後、コロナ禍を経て、デフレの時代が終わり、グローバルな事業環境も様変わりしました。先の読めない時代ですが、私たちが市場や経済環境の大きな変化を読み誤ったことも事実です。

前中計の経営数値目標未達という結果を踏まえ、取締役会を中心に何度も議論を重ねて作り上げた達成計画と新中計をグループで確実に実行して結果を出していくことが、2030年の目指す姿に向けた一歩です。

私たちの大きな役割の一つは企業価値の向上であり、最もわかりやすい指標は株式の時価総額だと考えています。時価総額を上げるには業績を上げ、EPS(一株当たり当期純利益)を高めていく必要があります。取締役会で利益重視の姿勢を明確にして、市場の評価を意識した議論が行われるように



なったことには大きな意味がありますし、2030年に向けていいスタートが切れたと思っています。

國分 事業環境認識については同感です。大きな転換点を迎えており、他社も含めて現役の経営者は先が全く見えない霧の中を全速力で走っているような感覚ではないでしょうか。前中計期間に発生したネガティブな事象は、時代と企業文化とのギャップが噴出した結果と認識しており、【TAISEI VISION 2030】に向けて今まで以上に全役職員のベクトルを合わせて取り組むことが重要です。

経営の効率も大事ですが、規模とのバランスをとり、株主資本コストを上回るリターンを得ていくという正のスパイラルにいかに入っていくかが問われています。

上條 私は、昨年の就任以来、「当社グループにとっての成長とは何か」について、もっと議論や意見交換をしてもよいのではないかと考えていました。ものづくりに携わってきた私の価値観の中で、最も好きな当社グループの言葉は「地図に残る仕事。®」です。しかしながら、今回当社グループの価値やブランドを社内外に伝える大切なメッセージを傷つける事案が起きてしまった。信頼を取り戻し、社会からの期待や要請にどのように応えていくべきかを考えたものが達成計画と新中計です。当社グループにとっての成長の意味を考え抜き、「地図に残る仕事。®」に主体的に取り組んでいけば、目標に対する結果は後からついてくるはずですよ。

田中 インフラを手掛ける建設業にとって、事業規模の拡大により社会貢献のフィールドを広げていくことも必要です。しかしながら、受注高や売上高を偏重しすぎた結果、ここ1、2年の業績不振を招いたのではと反省しています。執行サイドには掘り下げた現状分析に基づき、業績回復に向けた施策の根拠と妥当性を示して取り組んでもらっています。また、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けては、経営指標を深く検証した上で、目指すべき方向性を明確にして施策を実施しています。

2030年に目指す姿の実現とその後の持続的成長に向けては、施策の実行力だけでなく、人材の確保と育成が欠かせません。一足飛びに全てを達成するのは難しいですが、執行サイドと連携して時間をかけてあるべき姿に向けて取り組みを進めていきます。



### 社内外の幅広い意見を取り入れ、時代と当社グループに合致したマテリアリティに見直し

**田中** 事業を通じた環境・社会課題の解決がますます重要になる中、今回の達成計画と新中計の策定と併せて、当社グループにとっての重要課題であるマテリアリティを見直しました。社会、役職員及びコンプライアンス・ガバナンスに関する事項に項目が絞られ、明確に整理された印象を持っています。取締役会での議論を振り返り、新しいマテリアリティについてご意見をいただけますか。

**西村** 今回の見直しにあたり、グループの役職員や取引先など幅広いステークホルダーの意見を聞いて絞り込み、経営会議と取締役会で議論の上、マテリアリティをグループ理念、大成スピリットに次ぐ長期で目指す上位概念として位置付けたのは重要なプロセスでした。

新マテリアリティは昨今のサステナビリティの重要性の高まりを反映して、社会の一員として当社グループがどのように貢献していくべきかに力が置かれています。また、「人」に着目したマテリアリティが加わったことも、時代と当社グループに合致しており、外部の視点からも明確になったと感じています。

**大塚** まさにこれから企業風土を改革して立て直していくにあたり、重要と考える課題を自分たちの言葉で表現し直したことに大きな意味があります。新マテリアリティは、全役職員が納得して、自分たちの行動の原点としてコミットできるものになったと思います。

**國分** 私は「職場環境」や「コンプライアンス」がまだまだ十分でなく、マテリアリティに特定しなければいけない現状を残念に思います。これらが当然に定着して、次の見直し時には掲げる必要のない企業風土となるよう提言し、モニタリングしていきます。

**上條** マテリアリティは、世の中の変化や企業経営上の課題を言語化したものであり、どの会社も似たような項目が並んでいます。肝心なのは実を伴うかどうかです。私もコンプライアンスの項目が次の見直し時にはなくなるよう、当たり前の行動・判断がとれるようにしなければならないと思っています。

### 外部環境を踏まえ、社外の視点から提言し企業風土改革を後押し

**田中** 続いて、企業風土改革についてお話を伺います。昨年、一連の不適切事案が発生した際に、社外取締役の皆様から「企業風土上の問題が背景にあるのではないか」とのご指摘をいただきました。その後の社員へのヒアリングで、多くの社員が問題意識を持ち、憂いを抱いている実態が判明し、私自身も驚きと気づきがありました。現状、当社グループのエンゲージメントスコアには大きな改善の余地があります。



企業風土改革もエンゲージメントの改善も時間を要する取り組みですが、取締役会としては、エンゲージメントサーベイの結果を含め、執行サイドの施策が効果を生んでいるかを検証して、取り組みを支えています。

**大塚** 当社が150年にわたって培ってきた文化の中には時代に合っていないものが出てきています。今回経営陣と社員と一緒に、「TAISEI QUALITY」のような誇りを持って守るべきものと、時代に合わせて変えていくべきものと考え、新しいマテリアリティや目指す企業風土を自分たちの言葉で考えたことには大きな意味があります。

私はこれまでに何度も「当社の強みは現場です」と社内でも耳にしてきました。かつては、作業所に権限委譲してプロジェクトを進めるのが最も効率のよいやり方であり、有能な人材に裁量を与えて任せれば、社員は厳しくともやりがいを持って結果を出し、社内で評価されてきました。

ところが、社会、環境、顧客との関係のいずれもがその時代からは激変しています。会社の成長に伴い、今の作業所と本社の距離感は、今の経営陣が作業所にいた頃に比べて、大きく様変わりしているのではないのでしょうか。経営陣が今の作業所の感覚を理解して、本社との距離感を本気で見直すことが、企業風土改革の根幹ではないかと考えます。

**國分** 企業風土改革のポイントは、職場で心理的安全性が確保できるかに尽きるのではないのでしょうか。間違いを隠さず言える環境であること。押し付けられて仕事をするのではなく、社員が自分の意志で働くこと。大事なことはこの2つだと思います。

**上條** これまでの当社の取り組み方だけでは今の時代に通用しないということです。今は会社に対するロイヤリティを期待するのではなく、役職員が会社の理念に共感して自発的に取り組み、一緒に会社に貢献できるかがポイントになってきます。今回の企業風土改革は、共感できる組織をつくっていくという会社の姿勢を示したものと捉えています。また、改革を支える中間管理職の役割も重要であり、彼らへの配慮も必要です。

**西村** 優秀な人材の獲得・確保のためにも企業風土改革は非常に重要です。そして、企業風土を踏まえた「自由闊達」「価値創造」「伝統進化」という大成スピリットの現場での実践こそが価値創造につながります。

今回のタスクフォースによる提言は「全役職員の約束」として掲げられました。全社を挙げて改革を進めるには、経営陣が推進役となり、全役職員が自分ごととして捉えて進めていく必要があります。取締役会としても、特に現場における進捗を注視し、建設的な助言や提言を行って取り組みを後押ししていきます。

### 取締役会委員会の議論の活性化により取締役会のさらなる実効性向上を図る

**田中** 今、当社には市場からの厳しい目が向けられていると認識しています。これまでの建設業界は顧客からの評価を得られれば良いという考えが強く、社会からどのような視点で評価されているかという見方が不足していました。社外取締役の皆様からは外部の視点からの貴重な提言をいただいておりますが、皆様が委員長を務めている各取締役会委員会の審議状況・課題等についてお話しください。

**西村** 私が委員長を務めるガバナンス体制検討委員会では、2020年に取締役会の監督機能の強化と審議の活性化、業務執行の意思決定の迅速化を目的として、執行サイドへの大幅な権限委譲を行い、その受け皿として経営会議を設置しました。その後も毎年の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会運営の継続的改善の取り組みを進めています。昨年度も適宜執行サイドへの権限委譲を行っており、取締役会の議論を中長期的な戦略に注力させ、重要な経営課題に対してより深化した討議が実施できるよう、取締役会審議の活性化と実効性確保に努めています。

**大塚** 私は役員人事委員会と報酬委員会の委員長を務めており、そこで取り組むべきテーマは多岐にわたっています。役員人事委員会では、次世代の経営陣を育成するサクセッションプランの策定が引き続き検討すべき重要なテーマです。経営陣として必要な資質・能力や果たすべき役割、選抜・育成方法について、深い議論を行っていきます。また、報酬委員会では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与する報酬制度となるよう議論を続けています。中でも、役員の個人別業績評価は2024年度中に実行に移したいと考えています。

**國分** 私はサステナビリティ委員会の委員長を務めています。150年以上にわたって社会課題に向き合ってきた当社には、



サステナビリティに直結する取り組みが事業の根幹にあります。サステナビリティ委員会の位置付けについては議論していく必要があると感じており、時代の変化を捉えて新しいサステナビリティの視点や情報開示の方法を提言していきます。

### 当社グループの持続的成長及び中長期的な価値向上に向けて

**田中** 最後に、当社グループの持続的成長及び中長期的な価値向上に向けた取締役会と自身の役割についてお聞かせください。

**國分** 社外取締役の役割は、企業の文化や常識が世間とかけ離れている点があれば指摘すること。また、万が一、執行サイドが暴走した際に社外の立場から発言・行動できるかだと考えています。

**西村** 当社には伝統と実績に裏打ちされた各事業部門に強みがありますが、組織が縦割りになり過ぎないように、共通の基盤づくりや資源の最適配分など、企業全体でどのように成長していくかという視点で達成計画と新中計の取り組みを監督していきます。

また、当社グループを取り巻く事業環境が変化し、リスクが複雑化する中で、コンプライアンスやガバナンス、安全には引き続き注意を払い、特にグローバルな動向については元外交官としての知見も活かしながら意見や助言をしていきます。

**大塚** 私の役割は、達成計画と新中計の進捗モニタリング、そして役員人事委員会・報酬委員会のタスクを着実に進めていくことだと認識しています。

**上條** 一般的に期待されている経営の監督といった役割は当然のこととして、外部の視点から「大成の常識」とは異なる価値観で当社グループの成長を支援していきます。

**田中** 執行サイドはどうしても自部門の事業や分野ごとの議論が中心になりがちなので、取締役会は全体最適を考えた時に何をどうすべきかという視点でグループ全体の成長戦略を議論していくことが重要です。適切な範囲での執行サイドへの権限委譲を加速し、取締役会における十分な審議時間を確保して、より本質的に議論をしていきたいと考えています。

本日は貴重なご意見をいただきありがとうございます。