

2024年5月13日

大林グループ

中期経営計画2022 追補

『事業基盤の強化と変革の実践』
(2022年～2026年)

**MAKE BEYOND**
つくるを拓く
OBAYASHI

大林グループは、2022年3月に公表した中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』において、2022年度、2023年度を「建設事業の基盤強化への取組み」の期間とし、連結営業利益1,000億円をボトムラインに業績の安定を図るとともに、2026年度までの「変革実践への取組み」により、中長期的な成長への道筋を確立することとしておりました。

しかしながら、想定を超える事業環境の変化(建設資材価格の高騰、生産力拡充を上回る建設需要の拡大継続、海外での金融政策の変化など)が生じてきた中、収益性は当初計画を下回って推移し、また、建設事業の存続の前提となる安全と品質の面では、重大災害を根絶できておらず、このような当社グループの現況に鑑み、「建設事業の基盤強化への取組み」を継続し、徹底しなければならないと考えております。

一方、中期経営計画2022ではROICを経営指標目標に採用し、資本効率性を重視する経営に取り組んでおり、これをより一層推進するため、2024年3月4日に公表したとおり、必要自己資本の水準を1兆円と設定して戦略的な資本政策を実行することとしました。あわせてROEを経営指標目標として「2026年度までに10%以上」と決めました。同時に、生産性の向上や新技術によるコストダウンに注力するとともに採算性を重視した受注戦略に取り組imi一定の成果が上がってきたこと、社会全体で適正な価格転嫁への動きが進んでいることなどを踏まえ、現時点で想定される業績見通しに基づき中期経営計画2022の経営指標目標(投資計画・キャッシュアロケーションを含む)を一部見直しすることが適切と判断いたしました。

大林グループの持続的成長に向けては、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グループ事業体制の将来的な構築を目指し、組織体制やガバナンス体制の整備等、経営基盤確立に向けた「変革実践への取組み」を中期経営計画2022期間で遂行いたします。

こうしたことから、大林グループ中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』について、

- 「建設事業の基盤強化への取組み」の継続と徹底
- 経営指標目標の一部見直し
- 持続的成長に向けた「変革実践への取組み」

を追補することといたしました。

1 大林グループのビジョンと社会課題

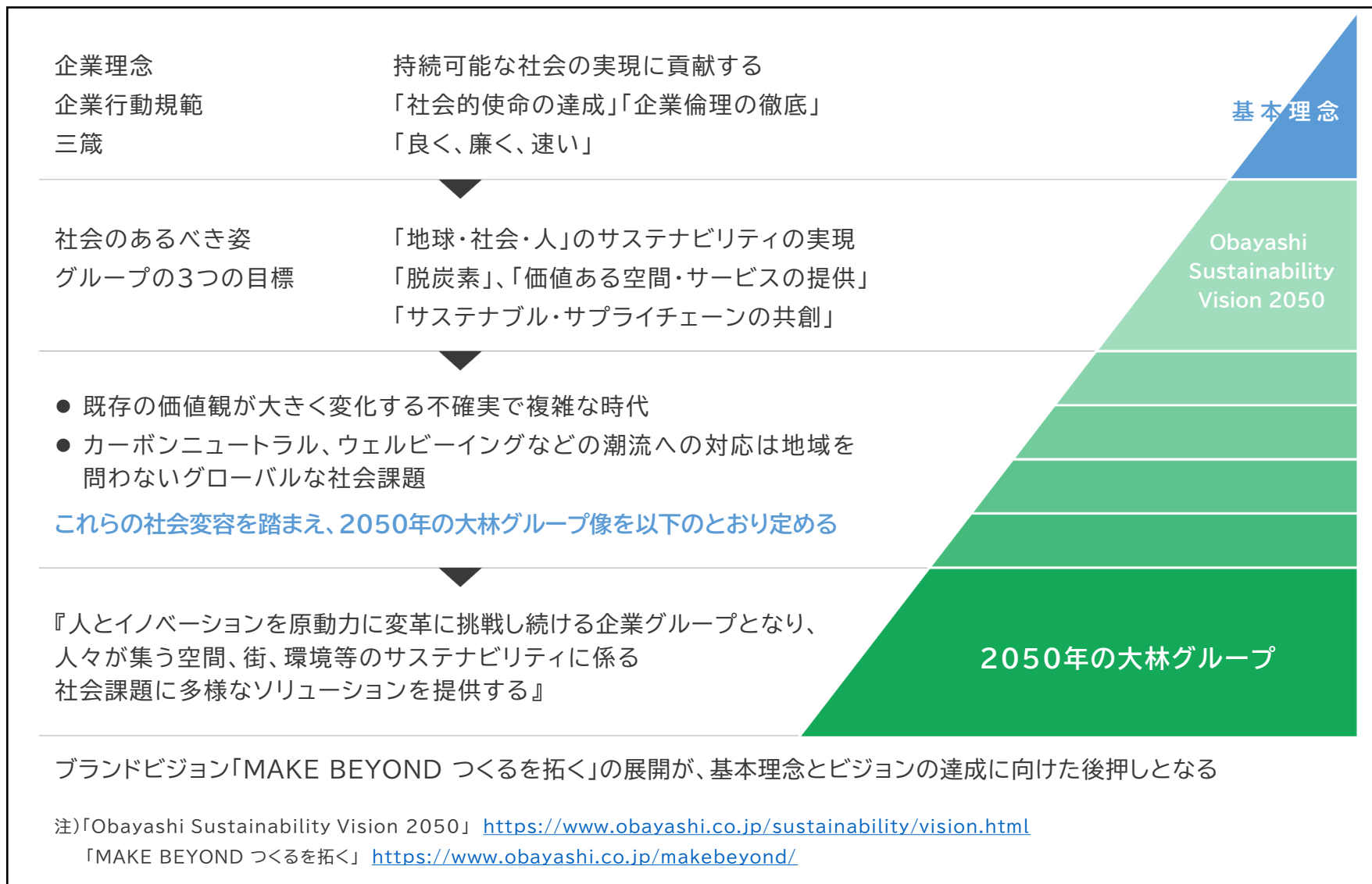
2 中期経営計画2022の基本方針

3 中期経営計画2022追補

- (1)「建設事業の基盤強化への取組み」の継続と徹底
- (2)経営指標目標の一部見直し
- (3)持続的成長に向けた「変革実践への取組み」

1 大林グループのビジョンと社会課題

大林グループ中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』より再掲



『事業基盤の強化と変革の実践』

〈基本戦略〉

① 建設事業の基盤の強化と深化

安全と品質の確保が経営の最優先事項であることを改めて認識し、大林グループにとどまらずサプライチェーンを含む建設事業に携わる全ての人とともに徹底

「国内建設事業の業務プロセス変革」、「建設バリューチェーンの拡充」、「革新的な建設生産システムの実現」による生産性の向上、営業力と付加価値提供力の強化

② 技術とビジネスのイノベーション

「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

③ 持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充

建設を核としグローバルに多様な事業領域で培った技術およびネットワーク等の強みと、オープンイノベーションや積極的な投資による新たな収益機会の継続的な獲得

〈経営基盤戦略〉

① 人材マネジメント

② 組織

③ DX

④ 技術

⑤ サプライチェーン

⑥ 財務・資本

⑦ サステナビリティマネジメント

〈事業戦略〉

国内建設を中核とし、
グローバルに多様な事業を展開するポートフォリオ



大林グループ中期経営計画2022

2022年度

2023年度

2024年度

2025年度

2026年度

建設事業の基盤強化への取組み

変革実践への取組み

基盤強化

安全と品質の確保を実現するための事業基盤の強化への取組みを徹底する。事業環境の変化は常に起こるものとして、必要な基盤強化への取組みを継続

基本戦略①建設事業の基盤の強化と深化

- 安定的な収益確保の実現と技術伝承を見据えた受注ポートフォリオの構築
- 取引条件の改定を含む資材価格等変動リスクの抑制
- BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)
- 人材確保と育成、サプライチェーンの維持・強化・拡大
- 改正労働基準法による残業時間上限規制適用への対応

基本戦略②技術とビジネスのイノベーション

- 生産力強化に資する新規技術の実装段階への早期移行
- 革新的な建設生産システムの構築

基本戦略③持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充

- ROIC、ROEを指標に採用し、資本効率を重視した経営を推進

変革実践

事業変革を進めて中長期的な成長への道筋を確立するとともに、連結営業利益1,000億円以上を安定的に達成する

基本戦略①建設事業の基盤の強化と深化

- 社会ニーズに応える付加価値の提案、差別化技術の開発
- 建設バリューチェーンの強化と建設サービスの領域拡大
- 革新的な建設生産システムによる生産性向上の実現

基本戦略②技術とビジネスのイノベーション

- 新たな事業分野での新たな顧客提供価値の実現
- カーボンニュートラルやウェルビーイング等の社会課題の解決に繋がるビジネスモデルの創出と技術の獲得
- サーキュラー・ティンバー・コンストラクションの推進

基本戦略③持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充

- 5つの事業分野への資源投入による成長基盤の確立、事業ポートフォリオの拡充および再編・整理

注)「サーキュラー・ティンバー・コンストラクション」 <https://www.obayashi.co.jp/woodvision/>

事業戦略のうち、国内建設事業

安全と品質の確保を最優先とした取組みの推進

- 「安全目標」に対するコミットメントを強化(売上、利益に加え、定量的なKPIにTRIRを採用)
- 安全本部に外部人材を「安全監察監(新設役職)」として登用。本・支店長に対し安全管理について直接指導
- 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)
- 大規模プロジェクトにおける「組織編成ガイドライン」を策定し、組織内の指示・命令及び報告・相談などの更なる円滑化を推進
- 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

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
- 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組み、大林組林友会の強化・活性化に向けた取組み

建築

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

土木

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

共通

- ・ CO2排出量の実質的な削減を進めるロードマップ策定と投資実行
- ・ カーボンニュートラル等の社会課題解決に向けたネットワークの活用

注) Total Recordable Incident Rate (TRIR) : 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、20万時間あたりの労働災害の頻度を示す

3 中期経営計画2022追補 (2)経営指標目標の一部見直し

経営指標

- 2024年度までは、建設資材価格の高騰等による低採算工事の影響が大きく、連結営業利益は1,000億円を下回る予想。収益性の回復と連結営業利益1,000億円の達成に取り組む
- 資本効率性をより一層重視する資本構成を検討したうえで必要となる自己資本の水準を1兆円と設定し戦略的な資本政策を行うことで、2026年度までにROE10%の達成を目指す
- 経営指標目標のうち自己資本、ROE、DOEについては2024年3月4日に新たな目標値を開示済。連結売上高、当期純利益、EPSについても新たな目標値を設定

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 予想	中期経営計画2022 当初の経営指標目標	変更後の 経営指標目標
連結売上高	19,838億円	23,251億円	25,100億円	2兆円程度	2兆円台半ば
連結営業利益	938億円	793億円	930億円	1,000億円以上	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	870億円	—	1,000億円程度
1株当たり当期純利益(EPS)	108.34円	104.69円	121.34円	100円以上	140円程度
期末投下資本	13,738億円	15,186億円	15,900億円	—	—
期末自己資本	9,971億円	11,516億円	11,470億円	自己資本比率40%程度	1兆円水準
期末有利子負債	3,379億円	3,238億円	4,000億円	—	—
投下資本利益率(ROIC)	4.9%	3.8%	4.2%	中期的に5%以上	中期的に5%以上
自己資本当期純利益率(ROE)	8.0%	7.0%	7.6%	参考)中期的に8%以上	2026年度10%以上
自己資本配当率(DOE)	3.1%	5.0%	5.0%	3%程度	5%程度

3 中期経営計画2022追補 (2)経営指標目標の一部見直し

投資計画

中期経営計画2022 当初計画

2022~2026

2022~2023実績

変更後の投資計画

■ 経営基盤強化のための無形資産投資

人材関連投資	250億円	106億円	300億円
DX関連投資	700億円	319億円	900億円
技術関連投資	800億円	332億円	1,000億円

■ 建設事業の基盤の強化と深化を中心とした継続的な有形資産投資

工事機械・事業用施設	500億円	335億円	750億円
------------	-------	-------	-------

■ 事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資

開発事業	3,000億円	1,759億円	3,000億円
グリーンエネルギー事業	500億円	60億円	600億円
M&A、資本提携、VC等 (オープンイノベーション投資を含む)	250億円	448億円	950億円

5年間の投資総額

6,000億円

3,360億円

7,500億円

※大型M&A等の投資は上記計画には含まず

3 中期経営計画2022追補 (2)経営指標目標の一部見直し

投資計画

変更後の投資計画

ESG観点から捉えた内訳

※ 増額項目

E:環境関連

S:人的資本

S:生産性・安全・品質

S:新領域

左記以外の
事業投資

■ 経営基盤強化のための無形資産投資

	変更後の投資計画	E:環境関連	S:人的資本	S:生産性・安全・品質	S:新領域	左記以外の 事業投資
人材関連投資	300億円		300億円			
DX関連投資	900億円			900億円		
技術関連投資	1,000億円	200億円		700億円	100億円	

■ 建設事業の基盤の強化と深化を中心とした継続的な有形資産投資

	変更後の投資計画	E:環境関連	S:人的資本	S:生産性・安全・品質	S:新領域	左記以外の 事業投資
工事機械・事業用施設	750億円		50億円	700億円		

■ 事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資

	変更後の投資計画	E:環境関連	S:人的資本	S:生産性・安全・品質	S:新領域	左記以外の 事業投資
開発事業	3,000億円	1,000億円				2,000億円
グリーンエネルギー事業	600億円	600億円				
M&A、資本提携、VC等 (オープンイノベーション投資を含む)	950億円				950億円	

5年間の投資総額

7,500億円

1,800億円

350億円

2,300億円

1,050億円

2,000億円

投資計画

変更前の投資計画

変更後の投資計画

■ 事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資

開発事業

3,000億円

3,000億円

- ZEB等の環境配慮型ビルや付加価値の高い物流施設等の成長分野への投資によるアセットタイプの多様化と安定的なインカムゲインの確保
- 私募ファンドの活用による機動的なキャピタルゲインの獲得
- タイ、英国などグローバル市場におけるネットワークを活用した優良資産の取得
- 資本効率の向上に向けたレバレッジの活用

グリーンエネルギー事業

500億円

600億円

- 発電能力の拡大とリスク分散
 - ①アジア・オセアニアでの再エネ関連事業の検討(Eastland Generation社の株式取得による再生可能エネルギー事業の拡大)
 - ②非FITでの電力供給への取組み 等
- 水素関連技術の進展と事業化に向けた取組みの強化
 - ①水素を活用した建設業における脱炭素の推進(水素混焼建機等)、
 - ②国内外の水素関連実証事業を踏まえた事業の推進等(ニュージーランドにおける水素バリューチェーン構築)

M&A、資本提携、VC等
(オープンイノベーション投資を含む)

250億円

950億円

- 国内の木造木質化分野の強化や業際分野、特定分野に強みを持つ会社のM&A(サイプレス・スナダヤとの資本提携、大林道路による新興開発の株式取得)
- 海外の戦略的市場における事業領域の拡大(米国建設会社「MWH社」の子会社化)
- オープンイノベーションに関する戦略的投資(オプライゾン社、PLiBOT社の設立)

投資計画

■ 中期経営計画2022期間のキャッシュアロケーション(業績の見通し、投資計画の変更、資本政策の見直しを反映)

キャッシュイン

<p>中期経営計画2022期間 5年間の連結営業利益見通し 4,800億円程度</p> <p>※ インフレ経済への移行に伴う ベースアップの原資は業績に織り込み済</p>
<p>減価償却費 5年間で1,200億円</p>
<p>連結純資産の20%を下回る よう政策保有株式を売却 現在の株式市場では 2,600億円</p>
<p>開発事業等における レバレッジの活用 2,000億円</p>

キャッシュアウト

法人税等
<p>株主還元</p> <ul style="list-style-type: none"> DOE5%目安の普通配当 自己資本と利益の状況に合わせた機動的な株主還元
協力会社への支払条件の改善
<p>投資キャッシュフロー 4,200億円程度</p>

■ 投資CFの内訳

項目	投資計画
人材関連投資	300億円
デジタル関連投資	900億円
技術関連投資	1,000億円
工事機械・事業用施設	750億円
開発事業	3,000億円
グリーンエネルギー事業	600億円
M&A、資本提携、VC等	950億円
投資計画	7,500億円
投資キャッシュフロー対象外分控除	▲ 1,900億円
開発事業の売却による回収分	▲ 1,400億円
投資キャッシュフロー分	4,200億円

資本政策

中期経営計画2022：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) 中期的に5%以上」を経営指標目標に設定

追補内容

必要自己資本の水準を1兆円と設定し、戦略的な資本政策を行うことで、「2026年度までに自己資本当期純利益率(ROE)10%以上」を経営指標目標に設定

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

ROE目標
10%以上

株式市場が期待する
株主資本コスト
8~9%
(2023年時点の当社推計値)

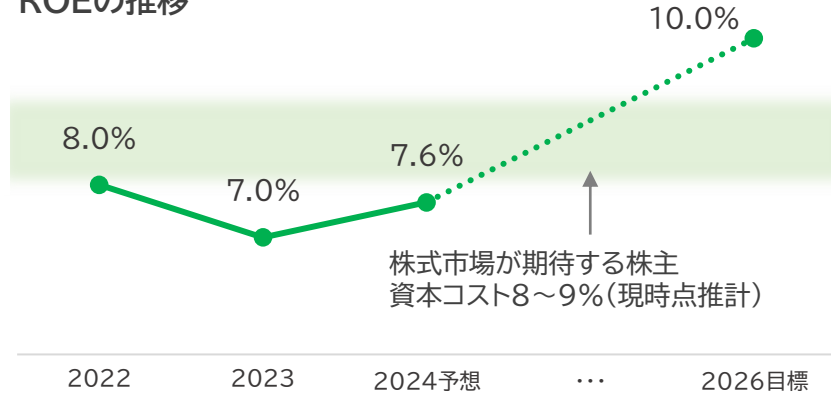
必要自己資本水準の設定と戦略的な株主還元

必要自己資本水準
1兆円

ROE目標を達成することで、**エクイティ・スプレッド**※をプラス化
※ エクイティ・スプレッド = ROE - 株主資本コスト

- 普通配当については、自己資本配当率(DOE)を3%→5%程度に引上げ
- 上記に加え、特別配当や自己株式取得などの手法により、必要自己資本額と利益の状況に応じて株主還元を機動的に実施(当社グループの収益力や財務状況、PBR等を勘案して総合的に判断)
- 利益水準の中長期的な改善傾向にあわせてDOEの目安は見直し

ROEの推移



3 中期経営計画2022追補 (3)持続的成長に向けた「変革実践への取組み」

- 大林グループの持続的成長を実現するため、組織体制やガバナンス体制の整備等、経営基盤確立に向けた「変革実践への取組み」を、中期経営計画2022期間で遂行する

項目	主な取組み	現在	2025	2026
組織体制	社内カンパニー制や純粋持株会社(HD化)、IFRS(国際会計基準)移行の検討			
	取締役会の過半数を社外取締役が占める体制に移行(社内4名社外5名)	対応完了		
ガバナンス体制	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等のCxOを置き、責任の所在を明確化する検討			
M&Aの推進	・グローバル経営戦略室に「ストラテジック・ビジネス・デベロップメント部」を設置(2024年4月) ・全社的視点でのM&A戦略を策定し、実行	戦略策定	M&A戦略の実行	
経営基盤への投資	中核となる建設事業の人材確保・育成、成長戦略を実現する人材の獲得に向けた人事制度の構築			段階的に運用開始
	人的資本・DX・技術への投資について、経済的リターンを定量的に時間軸で評価する手法を構築			

- 持続的成長の方向を「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出する」と定め、そのためのグループ事業体制の将来的な構築を目指す
- 機会を捉えた成長投資と人的資本投資の拡充による利益成長の実現
 - 成長投資
カーボンニュートラルやウェルビーイング他、社会課題解決に資する分野等において、当社グループが競争優位を確立できる領域を事業毎に特定したうえで機会を捉えた成長投資を実行し、利益を拡大するドライバーとして注力
 - 人的資本投資
「中核事業である国内建設事業を支える人材」と「成長戦略を実現する人材」それぞれに応じた人材の育成や人材確保のための人的資本投資を実行

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



ROIC

マネジメント指標としてROICを採用
各事業への資源配分と事業間の連携をコントロールし、全社ROICの向上を達成

ROIC逆ツリー

各事業が、事業別の想定WACCを上回るROICを達成すべく、ROIC逆ツリーを活用して資本効率向上に取り組む

ROE

事業毎の必要自己資本額に基づきコントロール
事業の成長に合わせた必要自己資本額の見直し

MAKE BEYOND

つくるを拓く

私たちは、「ものづくり」の会社です。
その「ものづくり」の技術と知見を、
今までにないやり方で、活かしてみようと思うのです。

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。
そして、一人ひとりに真摯に向き合う、人間力。
これまで培ってきた力を強みに、
建設の枠を超え、新しい領域を拓いてゆくこと。
それが、これからの私たちの使命。

世界は不確かで、複雑さを増しています。
でも、そんな時代だからこそ、
私たちの「ものづくり」の考えが、
新しい地平を拓くきっかけになる。
人々の暮らしを豊かで持続可能なものにする土台になる。
そう信じています。

さあ、「ものづくり」の次へ。
次の、大林組へ。