

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」(2022～2026年度)

大林グループは、2022年3月に「中期経営計画2022」を策定し、3つの基本戦略を柱とした「事業基盤の強化と変革の実践」に取り組んでいます。中期経営計画2022の策定後、建設資材価格の高騰やロシア・ウクライナ情勢に起因する地政学的リスクの高まりなど、当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化していますが、安定的に利益を創出できる事業基盤を構築するとともに、中長期的な成長に向けた事業変革を推進することで、企業価値の向上を実現していきます。

建設事業の基盤強化への取り組み
(～2023年度)

2022年度、2023年度は、連結営業利益1,000億円をボトムラインとして、業績の回復、安定に最優先に取り組む※1

変革実践への取り組み
(～2026年度)

2024年度以降は、その後の成長に取り組むステージとして、事業変革を進めて中長期的な成長への道筋を確立する

基本戦略の3つの柱

基本戦略 1 建設事業の基盤の強化と深化

「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

● 受注ポートフォリオの構築

● BPR (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) ※2

● 競争力と採算性の向上

● サプライチェーン維持・強化・拡大

● 改正労働基準法の残業時間上限規制適用への対応

● 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

「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング」をビジネス機会とする新たな顧客提供価値の創出

● 革新的な建設生産システムの構築

● 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などの社会課題の解決につながるビジネスモデルの創出と技術の獲得

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

国内建設を中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などの強みと、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

● 投下資本利益率 (ROIC) を指標に活用し、資本効率を重視した経営

● 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

※1 本記載は中期経営計画策定時 (2022年3月) のものであり、その後の経営環境の変化 (建設物価高騰など) により、現在の業績予想は当時から減少している
※2 業務本来の目的に向け既存の組織や制度を見直し、プロセスの視点で業務フローなどをデザインし直すこと

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

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

各事業の技術シーズ

35 | OBAYASHI CORPORATE REPORT 2023

中期経営計画2022策定時の経営環境

社会・経済の変容	事業環境	中期経営計画2017の継続課題
● 新型コロナウイルスの感染拡大による行動様式や価値観の変容 ● 世界的なサプライチェーンの脆弱さの露呈 ● 半導体不足、原油価格高騰による物価上昇 ● カーボンニュートラル、水素をはじめとした脱炭素やウェルビーイングへの取り組みがグローバルに加速 ● 経済と安全保障に係るリスクの高まり など	● 国内建設市場規模の均衡状態による競争激化 ● 国土強靱化、再開発、リニューアル、スマートシティ、グリーンエネルギーなどの分野は堅調な需要を期待 ● カーボンニュートラルに向けた顧客ニーズの急速な高まりと多様化 ● 改正労働基準法の残業時間上限規制適用への対応 ● 少子高齢化に伴う建設産業の担い手不足 など	● 国内建設事業における事業基盤の強化 - 提案能力と生産能力の拡充、購買力の強化 - 安全、品質を最優先とする企業文化の伝承 ● 海外建設事業の成長地域への進出戦略とローカル化の推進 ● グリーンエネルギー事業の環境変化 ● デジタル化による業務プロセス変革 ● BIM／CIMなどの建設バリューチェーンでのデータ活用、建設テックやロボティクスなどの次世代技術の実装 など

建設物価高騰などの経営環境変化への対応

建設物価高騰などの経営環境の変化への対応として、当社グループでは以下の対応に取り組み、収益向上などに努めています

経営環境の変化	当社グループの取り組み
ー 建設資材価格の高騰	● 建設資材価格の高騰を見積・契約条件に反映した受注活動 ● 海外調達を含む全店調達の推進によるスケールメリットを活かした調達力強化 ● 手持ち工事の損益管理の徹底 ⇒これらの取り組みにより、建設資材価格高騰以降の工事における受注時利益率は一定水準以上を確保している状況
＋ 地政学的リスクの高まりなどを背景とした製造拠点の国内回帰の動き	● 工事収益向上などに寄与する受注ポートフォリオの最適化 ● DX・ICTを活用した生産性・施工キャパシティ向上策の推進
＋ カーボンニュートラル・木造木質化の需要増加	● カーボンニュートラル・木造木質化需要に対応するソリューション体制の強化 (専門部署の増強など)

＋：プラス要素 ー：マイナス要素

国内建設事業の基盤強化による収益性の改善と合わせ、3割以上を国内建設以外の事業で稼ぐ強靱な企業体質へ

連結営業利益

(億円)

年度	国内建設事業	海外建設事業	開発事業	その他	合計
2012年度	351	156	155	155	351
2015年度	1,063	178	178	178	1,063
2017年度	1,378	155	155	155	1,378
2021年度	410	260	260	260	410
2022年度	1,063	350	350	350	1,063

2012年度 2015年度 2017年度 2021年度 2022年度

中期経営計画2012 中期経営計画2015 中期経営計画2017 中期経営計画2022

OBAYASHI CORPORATE REPORT 2023 | 36

フィナンシャルレビュー



取締役 副社長執行役員

佐藤 俊美

2022年度業績の振り返りと
2023年度事業環境の見通し

大林グループは、2022年3月に「中期経営計画2022」（以下、「中計2022」）を策定し、2022年度から2026年度まで5年間の経営指標目標の一つに連結営業利益1,000億円をボトムラインとする安定的な収益の確保を掲げました。初年度となる2022年度は、連結営業利益は938億円と同指標を下回る結果となりましたが、1株当たり当期純利益（EPS）や、自己資本比率、中計2022から新たに指標に採用した投下資本利益率（ROIC）についてはおおむね目標値の水準を達成することができました。

中計2022の策定以降、ロシア・ウクライナ情勢などを背景とした原材料やエネルギー価格の高騰、グローバルサプライチェーンの混乱、急速な円安の進行に伴う輸入物価の上昇など、日本経済を取り巻く環境は大きく変化しました。建設市場でも、幅広い建設資材において、かつて経験したことのない価格の高騰が起きています。当社グループは、国内建設事業で2021年度以前の入札にて優先交渉権を得た案件を中心にその影響を受けており、2022年度の業績が当初想定を下回った要因の一つとなりました。2023年度の国内建設事業の業績は、建設資材価格の高騰の影響が残ること、工事損失引当金を計上した複数の大型物件の施工が大きく進捗する一方で利益貢献しないこと、技能労働者の労務単価上昇が見込まれること、土木工事において現時点では手持ち工事の利益向上が見通せていないことなどにより、2022年度以上に厳しい状況になると見えています。ただし足元では、国内建設事業において資材価格上昇について契約条件の見直しを含め対応を図っており、中計2022期間後半

に向けて収益は改善していくと見えています。

国内建設需要は堅調に推移しており、建築分野では、製造業のうち、生産拠点の国内回帰や政府の特定重要物資の指定により半導体、蓄電池、工作機械、一般機械、電気機械など幅広い分野での建設需要の押し上げが期待されることに加え、脱炭素やデジタル化の加速を背景にEV（電気自動車）やデータセンター関連の設備投資の増大も見込まれます。また、非製造業においては、都市部の大型再開発や物流施設の建設需要が今後も継続すると見えています。土木分野では、リニューアルを含む高速道路などのインフラ整備は今後も長期にわたり継続すると予想され、政府が推進する国土強靱化や再生可能エネルギー政策に関連した建設需要の拡大も期待されます。

海外事業については、アジアでは新型コロナウイルス感染症の流行からの経済回復に伴い建設投資も回復傾向にある一方、北米では金融政策の影響やGAFAM[※]の業績減速などにより、オフィス市場をはじめとした非製造業の建設投資について不透明感が高まっています。

※アメリカ合衆国の大手テクノロジー企業である、Google、Amazon、Facebook（現 Meta）、Apple、Microsoftの頭文字を取った略語

中期経営計画2022 経営指標目標

	2022年度実績	中期経営計画 2022
業績指標		
連結売上高	1兆9,838億円	2兆円程度
連結営業利益	938億円	1,000億円以上
1株当たり当期純利益（EPS）	108.34円	100円以上
健全性指標		
自己資本比率	38.2%	40%程度
効率性指標		
投下資本利益率（ROIC）	4.9%	中期的に5%以上
（参考）自己資本当期純利益率（ROE）	8.0%	中期的に8%以上

ROIC経営の推進

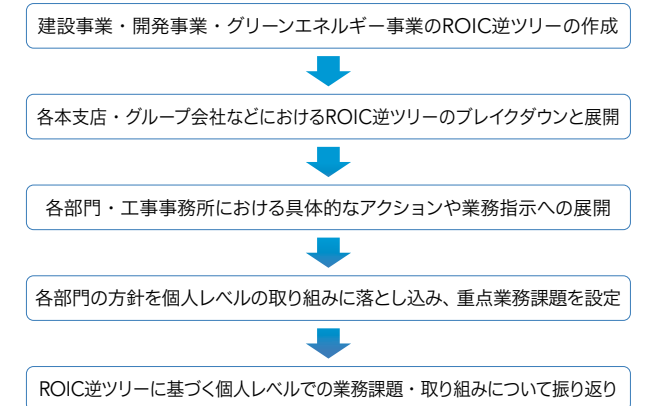
当社グループが持続的な成長を実現するためには、顧客への提供価値向上を図るとともに、安全・品質を高く保った上で収益性を改善することはもちろんのこと、経営資源の充実とその最適な投入によって資本効率性の向上を進め、資本コストを上回る水準の収益性を確保することが求められます。そのため、中計2022では経営指標の一つとしてROICを採用し、当社グループの資本コストを踏まえ「中期的に5%以上」を目標に設定しています。以前の「中期経営計画2017」（以下、「中計2017」）では自己資本当期純利益率（ROE）を経営指標としていましたが、自己資本だけでなく投下資本全体の効率性を評価すること、運転資本の最適化や投資効果の向上をさらに進めること、将来の競争力強化につながる人材、デジタル、技術など無形資産への投資をしっかりと推進することなどの観点から経営指標を見直したものです。

今後、グループ全体のROICを向上させていくには、当社グループの中核事業である国内建設事業をはじめ、北米、アジアでの海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業のそれぞれにおいて経営資源を最大限かつ効率的に活用し、事業別のROICを向上させていくことが前提となります。各事業でリスクの特性や各市場での期待利回りの水準が異なることから、事業別の想定加重平均資本コスト（WACC）の水準を明確にして各事業の意義を評価していきたいと考えています。当社グループの事業別WACCとあるべきROICの水準を踏まえて事業ポートフォリオの強化を

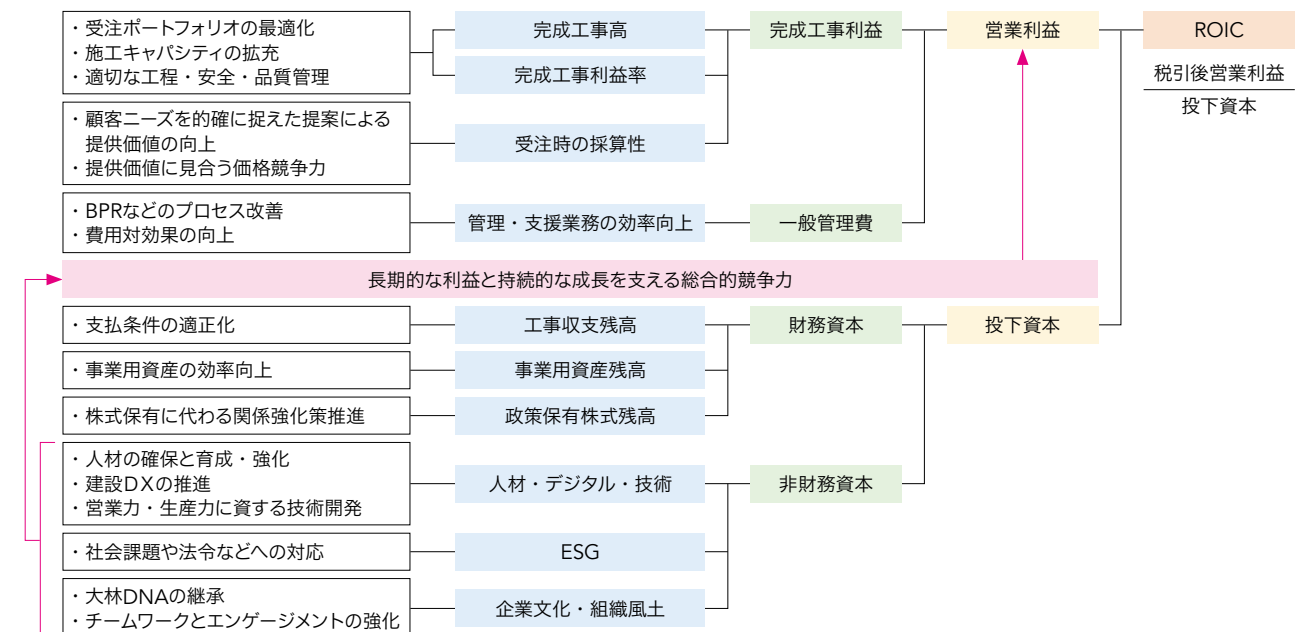
進めることで、当社グループの企業価値の向上を図っていきます。

ROIC経営の社内浸透にあたっては、ROIC逆ツリーを活用し、業務改革による生産性向上の取り組みを進めています。例えば、建設事業においては、営業利益につながる完成工事利益の向上策や一般管理費の改善策にとどまらず、財務資本の最適化や非財務資本への投資の必要性についても整理し、社内浸透を進めています。2022年度は、建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業のROIC逆ツリーを各本支店、国内外の各グループ会社の事業特性に応じて展開し、それぞれの部門、工事事務所における具体的なアクションや個人レベルの課題と取り組みに落とし込んだ上で、期末には実行状況の振り返りを行いました。当社グループの持続的成長を支える重要な経営資源である人材、技術への投資を進めるとともに、引き続き、ROIC逆ツリーの活用により、ROIC向上に資する業務変革を進めていきます。

ROIC逆ツリーの展開・浸透



建設事業のROIC逆ツリー（例）



「中期経営計画2022」における投資の進捗

中計2022におけるキャッシュ配分については、業績目標に基づく事業収入や政策保有株式の売却などからなるキャッシュインを原資として、キャッシュアウトについては

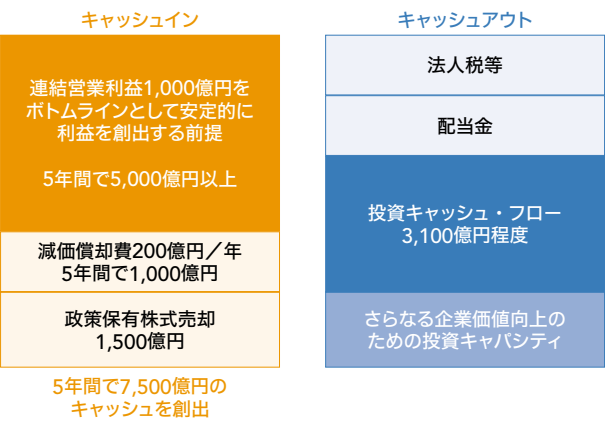
- ①不確実な時代の中での企業の安定に必要な規模の自己資本
- ②企業の競争優位を維持し、企業価値をさらに向上させるために必要な成長投資
- ③株主への中長期的、安定的な還元

の3つの使途のバランスを十分に検討して計画しています。

企業価値向上に向けた投資については、中計2022の5年間の総投資額で6,000億円を計画しており、初年度の2022年度の投資額は1,667億円となりました。人材関連投資については、2022年12月に策定した「大林グループ人材マネジメント方針」に基づき、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・育成を推進し、社員のエンゲージメントの向上を図っています。デジタル関連投資、技術関連投資、工事機械・事業用施設などへの投資については、2024年度から適用される改正労働基準法の時間外労働の上限規制も踏まえ、生産性の向上に寄与するものは前倒して実施しています。また、開発事業については、オフィスから物流施設などにも対象を広げ、アセットタイプの多様化を図るとともに、ロンドンでの開発や物件取得、タイでの開発によりポートフォリオのグローバル化も推進しています。同時に、当社グループで創設した私募ファンドを活用し資産ポートフォリオの入れ替えを進め、投資効率と収益性を高めています。M&Aにおいては、木材製造販売を手がけるサイプレス・スナダヤと資本提携を行いました。当社グループが推進する循環型ビジネスモデルである「Circular Timber Construction[®]」の実現に向けて、課題となっている非住宅の木造・木質化建築市場におけるサプライチェーン強化の一環として取り組むものです。

中期経営計画2022期間のキャッシュ配分



※上記キャッシュ配分計画は、中計2022策定時点のものであり、その後の事業環境の変化（建設物価高騰など）により、現在のキャッシュイン見込みは当時から減少している

投資キャッシュ・フローの内訳

項目	投資計画
人材関連投資	250億円
デジタル関連投資	700億円
技術関連投資	800億円
工事機械・事業用施設	500億円
開発事業	3,000億円
グリーンエネルギー事業	500億円
M&Aほか	250億円
投資計画	6,000億円
投資キャッシュ・フロー対象外分控除	▲1,500億円
開発事業の資産売却による回収分	▲1,400億円
投資キャッシュ・フロー分	3,100億円

中期経営計画2022投資計画（2022～2026年度）

	2022年度		中計2022計画 (2022～2026)
	計画	実績	
経営基盤強化のための無形資産投資			
人材関連投資	50億円	51億円	250億円
デジタル関連投資	140億円	160億円	700億円
技術関連投資	160億円	161億円	800億円
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	100億円	148億円	500億円
事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資			
開発事業※1	1,000億円	1,011億円	3,000億円
グリーンエネルギー事業	100億円	32億円	500億円
M&Aほか※2	50億円	103億円	250億円
投資総額	1,600億円	1,667億円	6,000億円

※1 売却による回収1,400億円を含まず（回収と合わせてNET1,600億円）
※2 オープンイノベーション投資を含む

投資計画6,000億円をESG観点で捉えた仕訳表

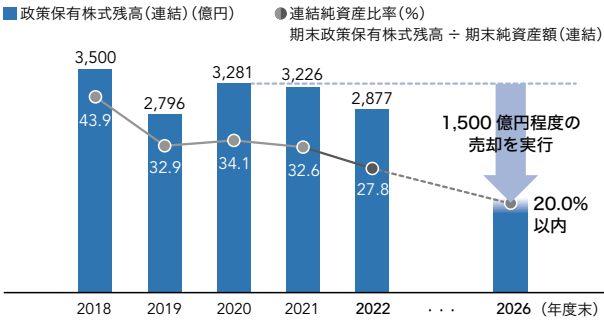
ESG観点から捉えた仕訳				左記以外の 事業投資
E：環境関連	S：人的資本	S：生産性	S：新領域	
	250億円	700億円		
200億円		500億円	100億円	
	50億円	450億円		
1,000億円				2,000億円
500億円			250億円	
1,700億円	300億円	1,650億円	350億円	2,000億円

政策保有株式縮減

顧客との取引関係の維持強化を目的として保有する取引先の株式（以下、「政策保有株式」）は、従来から資本コストと事業上のリターンなど収益性や評価リスク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、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。売却によって得られたキャッシュについては企業価値向上につなげていくため、安定的な収益の獲得を目的とした投資に加え、持続的な成長に資する分野への投資などにも有効に活用しています。

中計2022においては、政策保有株式の保有意義と投資効率の見直しをさらに進め、2027年3月末までのできるだけ早い時期に連結純資産の20%以内とするため、2021年度から合計1,500億円程度の売却を実行することとしています。2021年度から2022年度まで2年間の累計売却額（連結・時価ベース）は415億円（売却目標額に対する進捗率：27.7%）であり、2023年3月末時点での保有金額は2,877億円、連結純資産の27.8%となりました。売却合意した株式を含めた合計金額は563億円（同進捗率：37.5%）となります。売却目標達成のためには、株式を保有する取引先から理解を得る必要があることから、丁寧な対話を継続し売却を進めたいと考えています。

政策保有株式の残高および純資産比率の推移（連結ベース）



政策保有株式売却額推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売却額	54億円	92億円	77億円	169億円	246億円

2021年度からの累計売却額（目標1,500億円に対する進捗率）

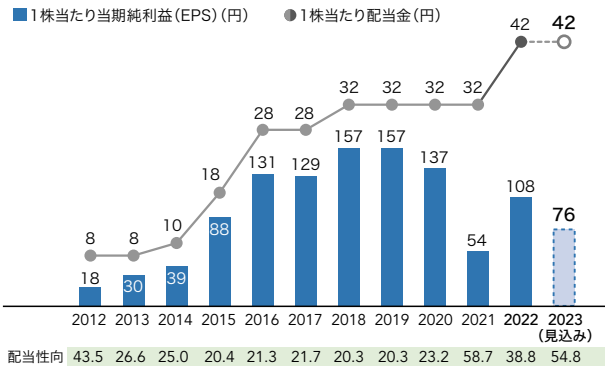
累計売却額	415億円（27.7%）
累計売却額＋売却合意済額	563億円（37.5%）

株主還元

中計2022の株主還元方針として「自己資本配当率（DOE）3%程度」を配当額の目安に掲げています。長期安定配当の維持を第一に、中計2017期間を中心とした利益の蓄積による自己資本の充実により株主の皆さまに中長期的に安定した還元を実施する方針で、中計2022による5年間の事業計画や企業価値向上のための成長投資戦略も勘案して策定したものです。これに基づき、2022年度は前年度から10円の増配とし、年間42円の配当を実施しました。当社は、成長投資によって収益基盤を強化し、中長期的に企業価値向上を図っていくとともに、株主の皆さまには、自己資本に応じた配当をDOEにより安定的に行ってまいります。

一方で、中計2022で前提とした経営環境は大きく変化していることから、当社グループの成長戦略、企業価値向上の道筋をあらためて示す必要があると考えています。その一環として、あるべき資本政策についても、配当拡充や自社株買いといった選択肢を排除することなく、また、市場からの株価純資産倍率（PBR）に関する要請も踏まえて検討を進めていきます。

1株当たり当期純利益（EPS）と1株当たり配当金の推移



企業価値向上に向けて

中計2022において、当社グループは、2050年の大林グループ像と企業理念に掲げる「持続可能な社会の実現への貢献」に向けて、①建設事業の基盤の強化と深化、②技術とビジネスのイノベーション、③持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充、の3つを基本戦略として「事業基盤の強化と変革の実践」に取り組んでいます。当社グループを取り巻く経営環境が大きく変容する中、それを成長の機会と捉え柔軟かつ果敢に対応し、経営基盤の強化にたゆむことなく取り組み、永続的な成長による企業価値の向上にグループ一丸となって取り組んでいきます。

5つの事業分野

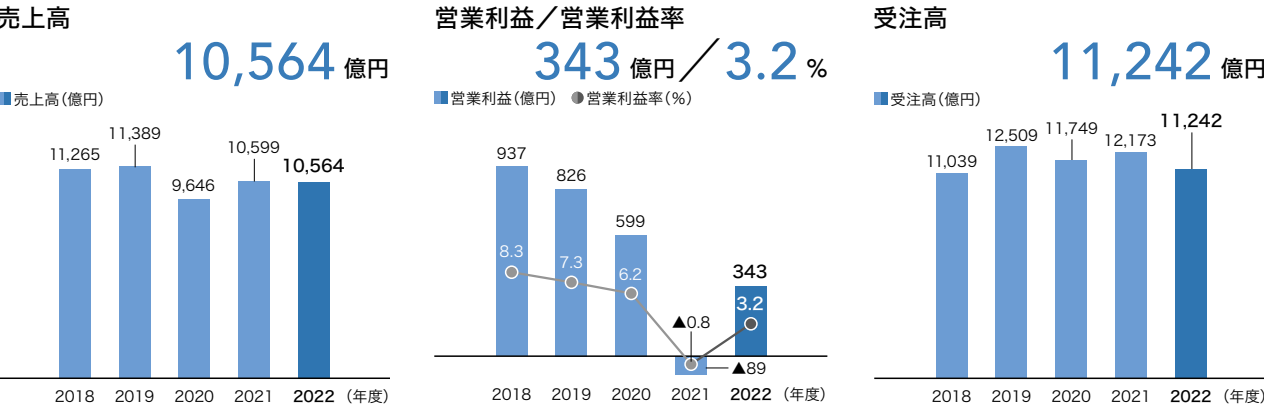
大林グループは「中期経営計画2022」において、国内建設事業を中核として、海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業、新領域ビジネスの5つの分野で、グローバルに多様な事業を展開しています。連結営業利益1,000億円をボトムラインとして安定的に利益を創出できる事業基盤を構築し、競争力の強化やビジネス機会の拡大により、さらなる利益向上の実現を目指します。

連結業績ハイライト

国内建設事業（建築）

売上高は、単体において豊富な手持ち工事が堅調に進捗したことにより、前年度に引き続き1兆円を超える水準となりました。営業利益は建設物価高騰の影響を受けたものの、前年度は工事損失引当金の計上による大幅な完成工事総利益の減少があったことから反動増になりました。

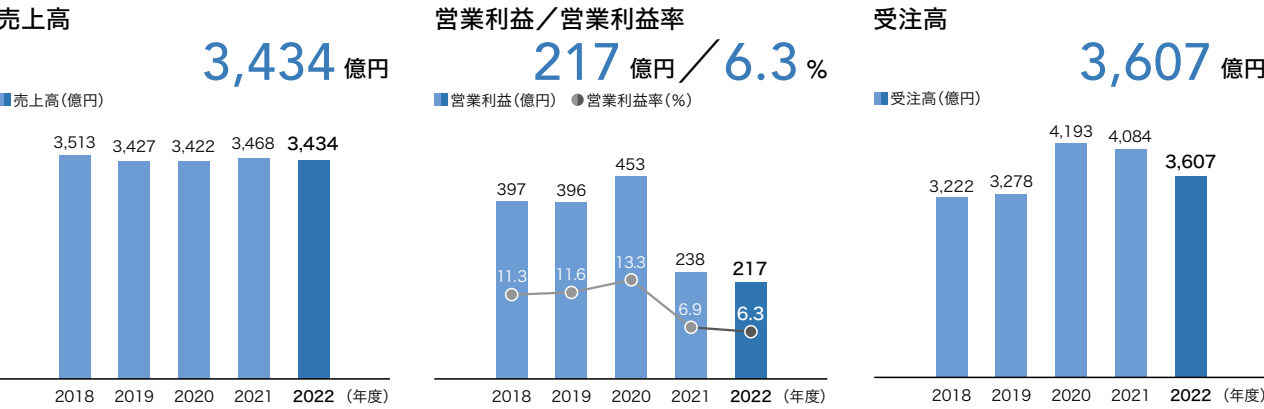
受注高は、単体において過去3期連続で1.1兆円を超える工事の獲得により繰越工事高が積み上がっていたことから、設計・施工キャパシティを考慮して1兆円程度の計画値としていましたが、物価上昇に伴う請負金の増額や手持ち工事における追加・変更の獲得、発注時期が不確定であった案件の受注計上などにより、計画値を上回る受注高となりました。



国内建設事業（土木）

売上高は、単体において豊富な手持ち工事が堅調に進捗したことにより、過去数年と同様の水準となりました。営業利益は、単体において複数の案件にて想定以上の追加請負金を獲得できたことや工事原価の圧縮などにより利益が大きく伸びたものの、大林道路で合材販売が原価高騰の影響を受けたことから減益となりました。

受注高は、単体において過去2期連続で3,000億円を超える工事の獲得により繰越工事高が積み上がっていたことから、施工キャパシティを考慮した受注を行ったため前年度より減少しました。

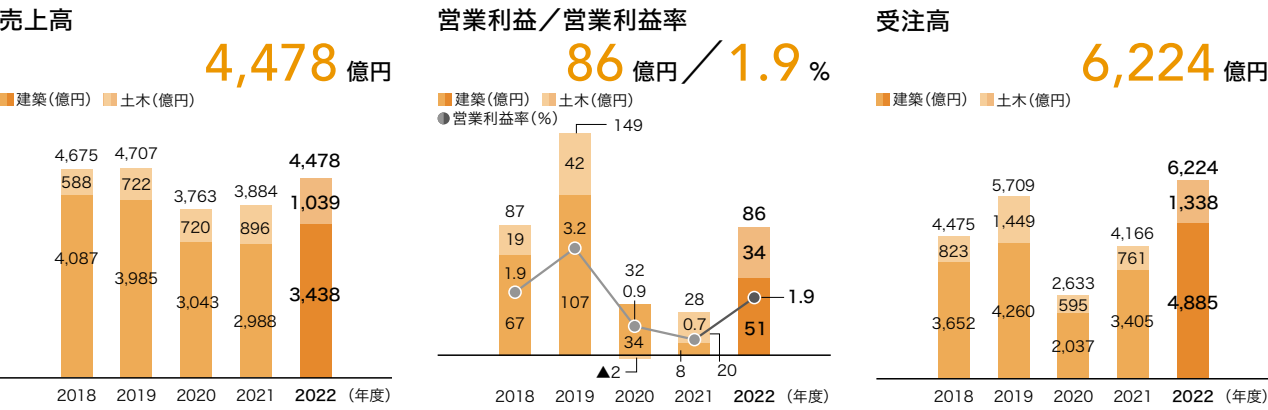


海外建設事業

建築

北米の子会社において、発注者都合などによる契約の遅れにより売上高が伸びなかった一方で、タイ大林や大林ベトナムの工事が順調に進捗したこと、また、円安による為替換算の影響により、増収増益となりました。

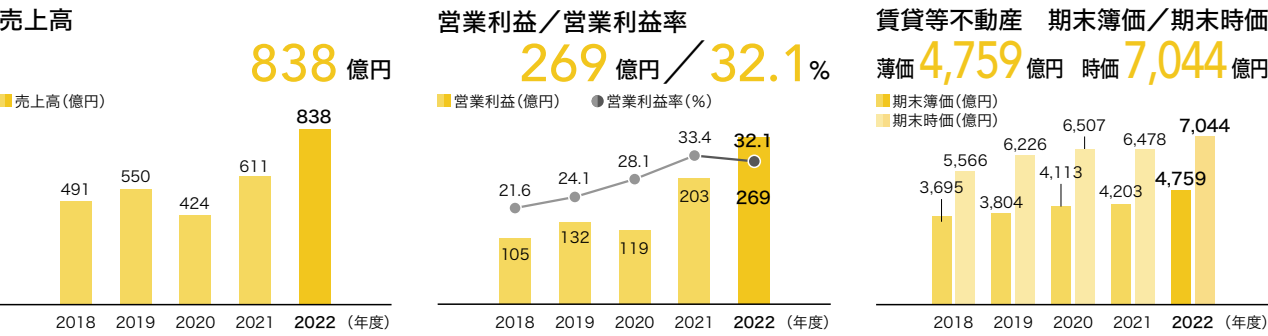
受注高は、単体においてオーストラリアで大型案件の受注があったこと、また、子会社において円安による為替換算の影響により前年度を上回りました。



開発事業

単体において工事受注の目的で取り組んだ大型物件の持分譲渡があったこと、大林新星和不動産で資産ポートフォリオの最適化を目的として私募ファンドへ物件売却を実施したこと、ならびに大林プロパティズUKで権利取得をした20 Gracechurch Streetの賃貸収益が新たに計上されたことなどにより、増収増益となりました。

賃貸等不動産は、前述の物件売却があったものの、開発中の案件（横浜シンフォステージ、グラングリーン大阪など）への継続投資や物流施設への投資により簿価、時価とも増加しました。



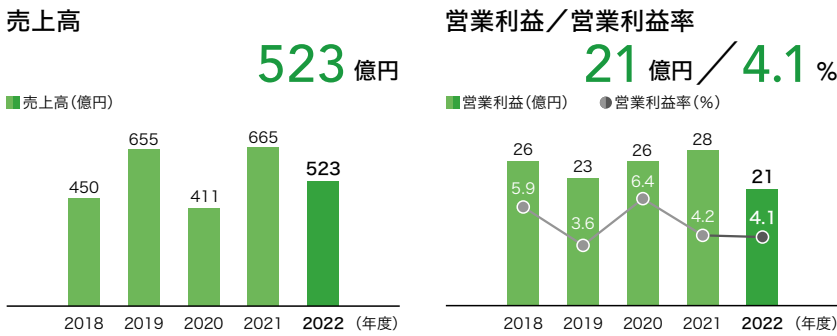
その他事業（グリーンエネルギー事業、新領域ビジネスなどを含む）

グリーンエネルギー事業

大林神栖バイオマス発電所や上北小川原風力発電所の商業運転開始により、増収となり、営業利益は前年度より改善しました。

新領域ビジネス

PPP事業において、施設整備の進捗に伴う売上計上額が前年度より減少したことなどにより、減収減益となりました。



5つの事業分野

国内建設事業（建築）



エスコンフィールドHOKKAIDO

機会

- 再開発、リニューアル、スマートシティ、グリーンエネルギーなどの分野の堅調な需要
- カーボンニュートラルやウェルビーイングの取り組みなど、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

- 国内建設市場の大幅な拡大が見込めないことによる競争激化
- かつて経験のない幅広い建設資材における価格高騰、サプライチェーンの混乱
- 2024年4月からの改正労働基準法の残業時間上限規制適用、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
- 全国にわたり多種多様な用途の建築物を数多く手がける、サプライチェーンを含めた施工対応力
- 最適な施工計画と堅実な工程管理に裏打ちされた、良質な建築物を提供する施工マネジメント力
- 次世代技術・システムの開発・実用化、DXの活用など、革新的な生産システムの構築につながる技術力

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み

設計・施工キャパシティを考慮の上、継続して完成工事高1兆円以上を目指すとともに、営業、設計、調達、生産の各部門が一体となってコスト競争力の強化、リスクマネジメントの徹底を図りつつ、受注ポートフォリオのバランスも意識して安定的な収益の確保に取り組んでいます。

また、サプライチェーンと協働した就労環境改善・現場業務改善による担い手の確保、技能労働者の多能工・準多能工化、大林組林友会教育訓練校[※]による技能労働者のスキル向上・育成支援、働き方改革に努めています。

加えて、次世代技術（IoT・AI・ロボティクスなど）を活用した生産システムの開発やDXの活用、BPRをはじめとし

た業務変革による生産能力の拡充を図っています。

安全・品質・環境については、職員・作業員一人ひとりの管理意識の徹底とICTを活用した体制の強化による重大災害・不具合・事故などの根絶に取り組んでいます。

営業活動においては、データセンター、半導体・医薬品工場、木造・木質化建築などの成長分野への取り組みを強化しています。また、カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの社会課題の解決に向けて、外部ネットワークも活用した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の取り組みを推進しています。

[※]厚生労働省の制度を活用した職業訓練実施広域団体

国内建設事業（土木）



川上ダム

機会

- 国土強靱化を背景にインフラ整備などの大型土木プロジェクトはおおむね計画どおり進行
- 今後の成長分野（リニューアル、再生可能エネルギーなど）での採算性の向上

リスク

- 発注方式の変化、脱炭素化への対応によるコスト増大
- 2024年4月からの改正労働基準法の残業時間上限規制の適用、少子高齢化に伴う建設産業の担い手不足
- リニューアル分野の競争激化

強み

- インフラリニューアル、再生可能エネルギーなど、今後の成長分野における業界内プレゼンス
- 徹底され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／営業／生産支援までの一貫した機動性の高い組織体制

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み

安全・品質・環境をすべての事業活動の基本に据え、労働安全衛生、品質マネジメントシステムおよび環境への影響最小化のための準備の推進により、さらなる管理徹底を図っています。また、2024年度から適用される改正労働基準法の残業時間上限規制遵守のため、既存のICTツールのさらなる活用促進および新規導入などを通じて、業務の合理化と平準化を図り、4週8閉所の達成に向け取り組んでいます。加えて、自動化・自律化技術の開発による省人化・省力化を推進し、生産性向上を目指します。

今後の安定的な工事受注に向けて、ECI、DBなどの多様

な発注方式への対応を強化するとともに、今後の成長分野であるインフラリニューアルや再生可能エネルギー分野での競争力の強化にも取り組みます。さらに、顧客ニーズに沿った技術の開発による受注競争力の強化・付加価値の創出により同業他社との差別化を図ります。

また、社会の関心が高い脱炭素化においては、クリーンクリート[®]（低炭素型コンクリート）の積極的な適用推進や、市場動向の把握を強化することで、顧客のニーズに応えていきます。

国内建設事業(土木) 高速道路リニューアルの取り組み

重要な社会インフラの一つである高速道路は、多くの路線が供用開始から数十年が経過し、老朽化に伴い大規模な更新・修繕が必要となっています。

大林グループは、この社会課題に対応すべく2018年10月にインフラ大規模更新プロジェクト・チームを設立し、各部門が緊密に連携しながら、技術開発→受注→現場支援→技術開発ニーズの情報収集→技術開発・改良のサイクルを実施しています。

その結果、発注者や建設現場のニーズに対応した技術提案が可能となり、高い受注率と利益創出につながっています。

更新工事市場規模

- NEXCO3社 2016～2030年(第1期): 5兆円
- 首都高速道路 2016～2030年: 9,300億円
- 阪神高速道路 2017～2031年: 5,700億円

DAYFREE® https://www.obayashi.co.jp/solution_technology/detail/tech_d234.html

橋梁リニューアル統合管理システム「OBRIS®」

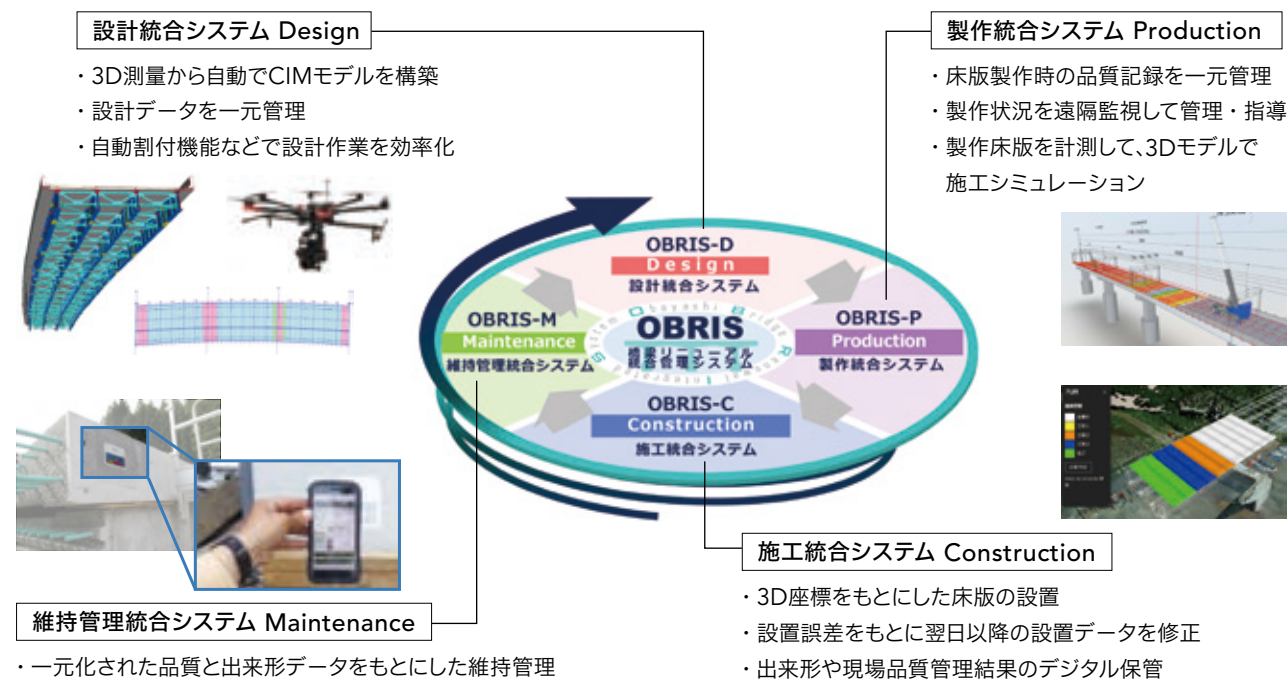
技術開発は、構造物の高耐久化、交通規制に伴う社会的影響の低減、施工効率化、更新費低減といったニーズに対して、「材料・構造」「機械・設備・工法」「ICT・システム」の3つの区分に分けて進めています。その中で、OBRIS®は、既設構造物の出来形測量から新設構造物の設計、プレキャスト部材の製作、現場施工、維持管理までの一連のデータを統

また、今後の市場継続・拡大に対応するため、2023年4月には組織を大規模更新プロジェクト室に拡充し、取り組みを強化しています。併せて、国や地方自治体も含めた将来の急激な市場拡大に対応できるよう、サブコントラクターや地元建設会社と積極的にJVを組成し技術移転を進めています。



「DAYFREE®」による床版取替工事(東名多摩川橋)

合管理し活用することで業務を効率化するクラウド型統合システムです。各フェーズにおける作業の自動化による省力化やデジタルツインを用いた施工シミュレーションの導入などにより、生産性の向上だけでなく不具合の未然防止や高品質の確保に寄与します。



OBRIS® https://www.obayashi.co.jp/news/detail/news20221111_1.html

海外建設事業(建築/土木)



Queen Sirikit National Convention Center (タイ)



国道5号線(カンボジア)

■: 建築 ●: 土木 ○: 共通

機会

- カーボンニュートラル、水素をはじめとした脱炭素やウェルビーイング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・DX化)により変容するマーケット
- 北米地域のプレコンサービスを伴うECI案件
- グアム米軍基地関連複合建設事業契約方式案件
- アジア地域における地下鉄建設など都市部交通インフラプロジェクト

リスク

- エネルギー価格高騰などによる物価上昇や、金融引き締め政策により不透明感が増すグローバル経済
- 半導体不足に代表される世界的なサプライチェーンの脆弱さの露呈
- 台湾をはじめとした進出国の経済安全保障に関する懸念
- 工事契約上の不可抗力リスク
- 海外事業を推進する人材の確保

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など継続研修を通じて育成した多様なグローバル人材
- 海外子会社を含むグループの技術・ノウハウおよび人材の補完を活用した競争力(グループ内の協働促進)
- 既存進出国における強固な事業基盤
- グループネットワークを活用したグローバル企業などの情報収集力と受注に向けた迅速な対応力
- 展開各国における広範な工事ポートフォリオ
- 国内技術部門の活用と、保有する技術の海外展開
- 大林組で長期間勤務し、第三国で活躍するナショナルスタッフ

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み(建築)

既進出エリアの北米とアジアおよびオセアニアにおいて、各国・地域に根差したグループ会社を中心に建設事業の基盤強化に取り組みます。北米では、工事ポートフォリオの多様化および収益構造の改革による継続的成長とM&Aによる拡大を、東南アジアでは、建設DXの推進などによる各子会社の事

業基盤の強化と支店を中心としたクロスボーダーで連携する体制を構築することにより、グローバル市場でのさらなる成長機会を獲得します。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ます。

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み(土木)

現在事業展開している北米とアジアにおいて、支店運営の自立とローカル化の促進により建設工事の安定的な受注や売上・利益の向上を目指すとともに、海外グループ会社において新たな事業エリアにおける事業基盤の拡大により、さらなる成長機会を獲得します。

アジアでは支店主導による入札戦略の立案体制の構築やナショナルスタッフの活用による組織的な営業力の強化を、北米ではECIなどの多様な契約形態の案件への継続的な取り組みや海外グループ会社との人材・技術交流によるグループ全体の連携強化を図ります。

5つの事業分野

開発事業



横浜シンフォステージ（完成イメージ）

機会

- カーボンニュートラルやウェルビーイングなどのサステナビリティに関する社会の要請
- 物流施設や賃貸住宅などニーズに対応した新たな成長分野の発現

リスク

- アフターコロナにおけるライフスタイルなどの変容および金融政策の見直しに伴う不動産市況の変化
- オフィス大量供給による都心（東京、大阪）オフィスの空室率上昇・賃料下落

強み

- 5年間で3,000億円の新規投資と1,400億円の物件売却によるポートフォリオの入れ替えを実施
- 大林グループが有する不動産の管理・運営ノウハウを活かした私募ファンドの運用
- イギリス（ロンドン）やタイ（バンコク）を中心とした海外不動産へ投資を進め、賃貸事業ポートフォリオの多様化をグローバルに推進し、収益基盤を強化

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み

開発事業では、建設業で築いた顧客との関係や建設リスクを判断するノウハウを活用しながら、大林組の最新建設技術の導入による不動産価値向上といった建設業とのシナジーの創出を図ることで、さらなる成長を志向しています。

国内の都心部のほか、海外ではイギリスやタイを中心に優良賃貸不動産の開発・運営を継続し、3,000億円の新規投資と1,400億円の物件売却によるポートフォリオの入れ替えを行います。開発物件を当社が組成する私募ファンドへ売却するなど機動的にキャピタルゲインを獲得するとともに、当社グループが有する不動産の運営管理を活用した

ノンアセットビジネスの拡大により安定収益の確保を目指します。

また、建設事業で培った省エネルギー技術を新規開発物件に積極的に導入し、ZEB Ready、CASBEEなど環境認証の取得を進めるほか、2030年度までに国内で保有するすべての賃貸物件で100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えます。IoTやAIを活用したスマートビルの開発にも注力し、入居企業の事業継続性をサポートする安全・安心な空間を提供するとともに、環境に配慮した高付加価値のサステナブルなまちづくりにも貢献していきます。

グリーンエネルギー事業



提供：秋田洋上風力発電株式会社

能代港洋上風力発電所

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
- 脱炭素化に向けた顧客ニーズの多様化

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・雷雨などの異常気象による発電不良や設備トラブル
- 要員確保

強み

- 太陽光、風力（陸上・洋上）、バイオマス、地熱発電の開発・運転や、グリーン水素の製造・運搬・販売に関わる実績
- 建設事業・開発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
- 国内外での水素の利活用実績

中期経営計画2022における事業戦略と取り組み

カーボンニュートラルの実現に向けた社会の動きが加速し、顧客のニーズはこれまで以上に多様化しています。再生可能エネルギー発電事業では、ポートフォリオ拡充に加え、さまざまなニーズに対応できるノウハウや知見を蓄積しながら、建設・開発事業との相乗効果が得られる取り組みにも注力していきます。

2023年1月に、大林組が事業参画する秋田港・能代港洋上風力発電所が全面開業し、新たに洋上風力発電がポートフォリオに加わりました。また、3月にはグループ会社である内外テクノスの新工場に太陽光パネルを設置し、電力を直接販売するPPA事業を開始しています。今後も国内外で再生可能エネルギーの開発を継続するほか、PPA事業や再生

可能エネルギーに関するコンサルティング事業などを展開し、業容拡大を図ります。

国内外で注力している水素事業では、グリーン水素のサプライチェーン構築を加速させます。ニュージーランドでは、最大都市のオークランド近郊などに水素製造・供給設備を整備し、現地企業と共同でモビリティをはじめとする需要先の開拓および社会実装化を推進します。

こうした取り組みを実現させるため、中期経営計画2022では2026年度までに約500億円を投資する計画であり、着実に収益化につなげるとともに持続可能な社会の実現に貢献していきます。

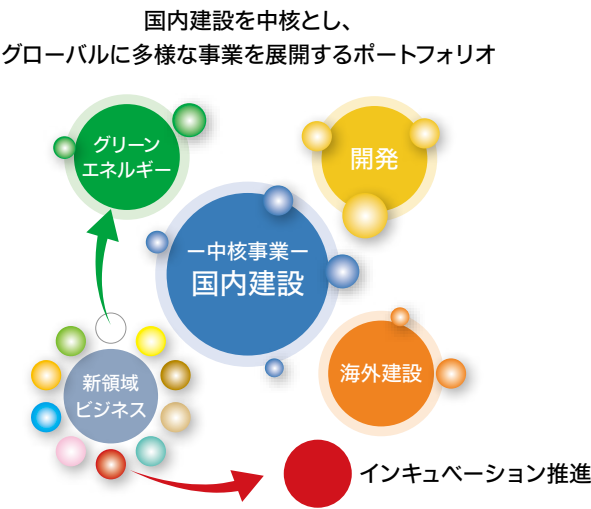
5つの事業分野

新領域ビジネス

大林グループの新領域ビジネスへの取り組み

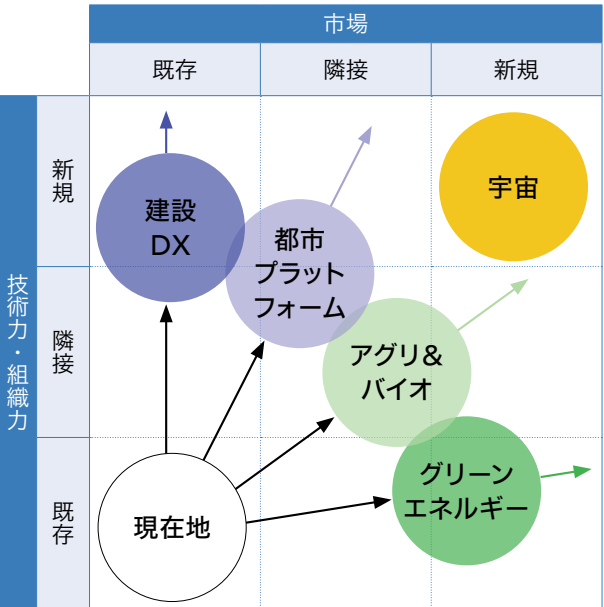
当社グループは、中核事業である国内建設や海外建設、開発、グリーンエネルギーのほか、新領域ビジネスに果敢に挑戦することで、強固な事業ポートフォリオ基盤を構築し、絶えず成長し続ける組織を目指しています。

新領域ビジネスに挑むにあたり、カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの社会的課題の解決や持続可能な社会に貢献することを新事業開発における最重要のミッションと捉えています。そして、当社グループの強みである「構想力」「実現力」「人間力」を発揮できる分野であること、かつ、今後成長が見込まれ、十分なビジネス機会を得られ

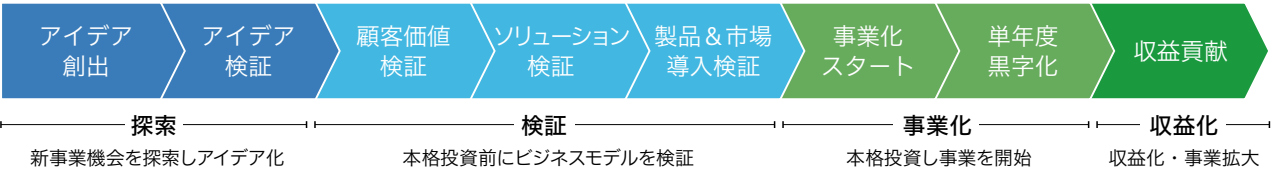


る市場規模があること、その2点から5つの注力領域を設定し、新事業開発に取り組んでいます。

5つの注力領域とは、建設DX、都市プラットフォーム（スマートシティ関連を含む）、アグリ&バイオ、グリーンエネルギー、宇宙の5分野です。この注力領域において、新しい価値を市場や顧客に継続性のあるビジネスモデルとともに届ける「イノベーション」を通じて新たな価値を届けることで、社会課題の解決に貢献する新事業の開発を目指しています。



新事業開発とイノベーション



新事業開発においては、カーボンニュートラルやウェルビーイングなどの社会的課題の解決や持続可能な社会に貢献することを新事業開発における最重要のミッションと捉えており、そのためには新しい価値を市場や顧客に継続性のあるビジネスモデルとともに届ける「イノベーション」は欠かすことができない要素です。

2021年度に新事業開発部門として設立されたビジネスイノベーション推進室では、アイデアをビジネスに育て、イノベーションを起こせる人材育成に取り組むとともに、より高い精度でイノベーションを実現するためにイノベーショ

ン・マネジメントシステムに関する国際規格（ISO56002）に基づいた新事業開発プロセスを整備しました。

新事業開発プロセスでは、不確実性が高い新事業開発における「顧客課題の探索」「ソリューション検証」という活動に対して、フェーズごとに検証すべき項目を定めることで、人材・予算などの適切なリソース配分を実現するマネジメントの仕組みを構築しています。

こうしたプロセスを経て、2022年度には2件のプロジェクトが事業化し、新たなグループ会社として「PLiBOT」と「オプライゾン」が誕生しました。

大林グループの新会社が拓く未来

PLiBOT 人とロボットが協働する未来の実現を目指して

<https://www.plibot.co.jp>



PLiBOTのサービスの特長は、搬送・清掃・セキュリティなどさまざまなAMR[※]メーカーとのパートナーシップと、顧客の建物設備との連携を実現した統合プラットフォームに裏打ちされた多彩なソリューション提案にあります。

物流・搬送ソリューション市場は急速に成長しつつあり、市場規模は拡大しています。AMRを導入したいと考える企業にとって、個々のロボットメーカーが独立して事業展開しており、限定的にしか連携が実現できない点は大きな課題となっています。

当社グループが携わる多種多様な建物設備との連携を得意とし、さらにメーカーやブランドを問わないAMRの連携を実現することで、それぞれの顧客に最適なソリューション提供が可能である点が、PLiBOTの強みです。

※AMR (Autonomous Mobile Robot)：自律作業ロボット

VOICE | PLiBOT株式会社

PLiBOTという社名は、革新的なロボティクス (Robotics) 技術を持つエコシステムの組成により、多様で柔軟性 (Pliability) のあるソリューションを提供したいという想いから、命名しました。

現在、PLiBOTのパートナー企業は、国内や欧州を中心に広がり、2022年度末時点で15社となりました。今後もPLiBOTにつながる企業を増やして、さまざまな社会的課題の解決に貢献し、顧客の幅広い要望に応えられるよう、大きく成長していきたいと思っています。



PLiBOT株式会社
代表取締役
佐藤 正明

オプライゾン 建物環境を通じて人々の生活にワクワクな体験を

<https://oprizon.com>



“Managed Build Environment Service”
(M-BES)



近年、多様な働き方へのシフトやSDGsへの関心の高まりを背景として、建物を高度にデジタル化した「スマートビル」への需要はますます高まっています。

オプライゾンは、スマートビルプラットフォーム「WELCS Place[®]」により、従来の水道・電気・ガスに次ぐ、ネットワーク通信基盤やスマートビルを利活用するさまざまなアプリケーションなどの「第4のインフラ」を提供する企業です。建設・設備・デジタル・システムをすべて融合した新しいサービスをワンストップで提供し、ウェルビーイングな社会の実現に貢献します。

VOICE | 株式会社オプライゾン

オプライゾンは、オープンな戦略で世界中の革新的サービスと連携し (Open Strategy)、顧客のさまざまな要望に応えられる多彩なサービスラインを水平統合する (Horizontal Integration) という2つの事業戦略を掲げています。当社グループと日立ソリューションズという異業種2社によって設立されたオプライゾンは、それぞれの企業の強みを活かして、業界の枠を超え、これからのスマートビル市場を力強く牽引していきます。



株式会社オプライゾン
代表取締役
佐藤 寛人