

2021年3月期 決算説明会

2021年5月12日



OBAYASHI

大林組

2021年3月期 決算実績説明

2021年3月期決算実績について「2021年3月期決算説明資料」を用いて説明。

2022年3月期 業績見通し

2021年度業績見通し — 連結PL



(単位:億円)

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績①	2021年度 見通し②	前年実績 との差異 ②-①
売上高	20,396	20,730	17,668	19,100	1,431
単体	13,982	14,163	12,304	13,650	1,345
売上総利益	2,540	2,555	2,257	2,070	△ 187
販売費及び一般管理費	985	1,026	1,026	1,120	93
営業利益 (営業利益率)	1,554 7.6%	1,528 7.4%	1,231 7.0%	950 5.0%	△ 281
単体	1,232 8.8%	1,130 8.0%	934 7.6%	650 4.8%	△ 284
経常利益	1,630	1,590	1,287	985	△ 302
親会社株主に 帰属する 当期純利益	1,131	1,130	987	715	△ 272

4

2021年度の業績見通しについて

【連結PL】

2021年度の売上高は国内建築事業において、前年度と比較し手持ち大型工事が進捗することなどから、前年度比1,431億円増の1兆9,100億円を見込んでおりますが、営業利益は国内建築事業における競争激化による工事利益率の低下により、前年度比281億円減の950億円を見込んでおります。

2021年度業績見通し

— セグメント別売上高・営業利益



(単位：億円)

			2019年度		2020年度			2021年度			前年実績との差異	
			実績		実績①			見通し②			②-①	
			売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
建設事業	建築	国内	11,389	826 7.3%	9,646	599 6.2%	10,300	455 4.4%	653	△ 144		
		海外	3,985	107 2.7%	3,043	34 1.1%	3,100	35 1.1%	56	1		
		計	15,374	934 6.1%	12,690	634 5.0%	13,400	490 3.7%	709	△ 144		
	土木	国内	3,427	396 11.6%	3,422	453 13.3%	3,600	310 8.6%	177	△ 143		
		海外	722	42 5.8%	720	△ 2 △0.3%	800	5 0.6%	79	7		
		計	4,149	438 10.6%	4,142	451 10.9%	4,400	315 7.2%	257	△ 136		
	計	国内	14,816	1,222 8.3%	13,068	1,053 8.1%	13,900	765 5.5%	831	△ 288		
		海外	4,707	149 3.2%	3,763	32 0.9%	3,900	40 1.0%	136	7		
		計	19,524	1,372 7.0%	16,832	1,085 6.5%	17,800	805 4.5%	967	△ 280		
不動産事業			550	132 24.1%	424	119 28.1%	530	120 22.6%	105	1		
新領域事業 他			655	23 3.6%	411	26 6.4%	770	25 3.2%	358	△ 1		
合計			20,730	1,528 7.4%	17,668	1,231 7.0%	19,100	950 5.0%	1,431	△ 281		

5

【セグメント別売上高・営業利益】

建築事業は、売上高1兆3,400億円、営業利益490億円を見込んでおり、前年実績に比べ増収、減益となる見通しです。国内では、大型手持ち工事の進捗により売上高は増加するものの、営業利益は競争激化による工事利益率の低下により、大幅な減益を見込んでおります。

一方、海外ではタイ大林や昨年度新型コロナウイルス感染拡大による影響のあったシンガポールの売上高の反動増に伴い、営業利益も増益の見通しとなっております。

土木事業については、売上高4,400億円、営業利益315億円を見込んでおり、建築事業と同様売上高は前年実績から増収となりますが、利益面では昨年度好採算案件があったことからの反動により減益の見通しです。国内と海外の内訳についても、建築事業と同様、国内は増収減益の見通しである一方、海外は増収増益を見込んでおります。

不動産事業では、新型コロナウイルス感染拡大による影響は限定的であり、安定的な収益見通しとなっております。

新領域事業他では、PPP案件の売上による増を見込んでおります。

2021年度業績見通し — 単体PL



(単位:億円)

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度		前年実績
		実績	実績	実績①	見通し②		との差異
						②-①	
完成工事高	建築	10,852	11,118	9,267	10,350		1,082
	土木	2,914	2,809	2,828	3,050		221
	計	13,766	13,928	12,095	13,400		1,304
不動産事業等売上高		215	235	208	250		41
売上高		13,982	14,163	12,304	13,650		1,345
完成工事総利益	建築	1,326	1,240	1,036	925	8.9%	△ 111
	土木	527	552	570	465	15.2%	△ 105
	計	1,853	1,793	1,607	1,390	10.4%	△ 217
不動産事業等総利益		53	47	51	60	24.0%	8
売上総利益		1,906	1,841	1,658	1,450	10.6%	△ 208
販売費及び一般管理費		673	710	723	800	5.8%	76
営業利益		1,232	1,130	934	650	4.8%	△ 284
経常利益		1,357	1,216	1,038	725	5.3%	△ 313
当期純利益		984	884	812	550	4.0%	△ 262

6

【単体PL】

売上高は昨年度着工した建築の大型手持ち工事の進捗により、前年度比1,345億円増の1兆3,650億円の見通しです。

完成工事総利益は、建築事業で前年度比111億円減の925億円、土木事業で前年度比105億円減の465億円となる見通しです。両事業とも、全社一丸となって、利益の上積みを図っていくことを目指します。

2021年度業績見通し — 受注



(単体受注高)			(単位:億円)				
			2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績①	2021年度 見通し②	前年実績 との差異 ②-①
建設事業	建 築	国 内	10,387	11,934	11,621	10,500	△ 1,121
		海 外	55	121	19	50	30
		計	10,443	12,056	11,640	10,550	△ 1,090
	土 木	国 内	2,444	2,473	3,369	2,800	△ 569
		海 外	171	795	81	450	368
		計	2,616	3,268	3,450	3,250	△ 200
	計	国 内	12,831	14,407	14,990	13,300	△ 1,690
		海 外	227	916	100	500	399
	不動産事業等		216	234	208	250	41
	合 計		13,275	15,559	15,299	14,050	△ 1,249
(連結受注高)							
建 築 事 業		14,692	16,770	13,787	14,400	612	
土 木 事 業		4,045	4,727	4,789	4,550	△ 239	
不動産事業等		851	902	909	950	40	
合 計		19,588	22,400	19,486	19,900	413	

7

【受注】

単体の建築受注高は、2019年度以降、1兆2,000億円程度の高水準で推移していましたが、2021年度は厳しい受注環境下でも採算性を維持すべく、1,000億円程度抑えた1兆550億円とする計画です。

単体全体の受注高は前年度比1,249億円減の1兆4,050億円とする一方、連結受注高は前年度比413億円増の1兆9,900億円の見通しです。

土木、建築を問わず、採算性を重視した受注活動を展開してまいります。

2021年度業績見通し —投資計画



(単位:億円)

	2017年度～ 2020年度 実績累計①	2021年度 見通し②	5年間合計 (①+②)	中計2017	
				年度平均	2017～2021 計画
建設技術の研究開発	907	250	1,158	200	1,000
工事機械・事業用施設	443	200	644	100	500
不動産賃貸事業	1,530	500	2,030	200	1,000
再生可能エネルギー事業ほか	505	100	606	200	1,000
M&Aほか	322	50	373	100	500
合計	3,710	1,100	4,810	800	4,000

8

【投資計画】

2021年度は中期経営計画2017の最終年度となりますが、これまで将来の成長に向けて進めてきた各分野への投資に関し、その成果があらわれ始めます。具体的には、建設技術の研究開発における川上ダムでの情報化施工技術の導入、工事機械・事業用施設におけるSEP船の活用によるEPCコントラクターとしての取り組み、不動産賃貸事業におけるタイのO-NESタワーの竣工、再生可能エネルギー事業における神栖バイオマス発電所の稼働開始などです。

2021年度も各分野で総額1,100億円の投資を計画しており、5年間の投資額の累計は当初の計画値4,000億円を上回る約4,800億円となる見込みです。今後も成長分野を見極めながら、将来に向けた投資を積極的に進めてまいります。

中期経営計画2017の進捗状況(主な経営指標)



	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 通期見通し	中期経営計画2017 2021年度 P/L
売上高	19,006億円	20,396億円	20,730億円	17,668億円	19,100億円	2兆円程度
営業利益	1,378億円	1,554億円	1,528億円	1,231億円	950億円	1,500億円程度
親会社株主に帰属する当期純利益	926億円	1,131億円	1,130億円	987億円	715億円	1,000億円程度
1株当たり当期純利益(EPS)	129.09円	157.65円	157.59円	137.64円	99.63円	150円程度
自己資本当期純利益率(ROE)	14.5%	15.6%	14.3%	11.3%	7.9%	10%超の水準

※2021年度末自己資本額は、2020年度末実績に2021年度当期純利益見通し及び年間配当支払予定額を加減算して算出

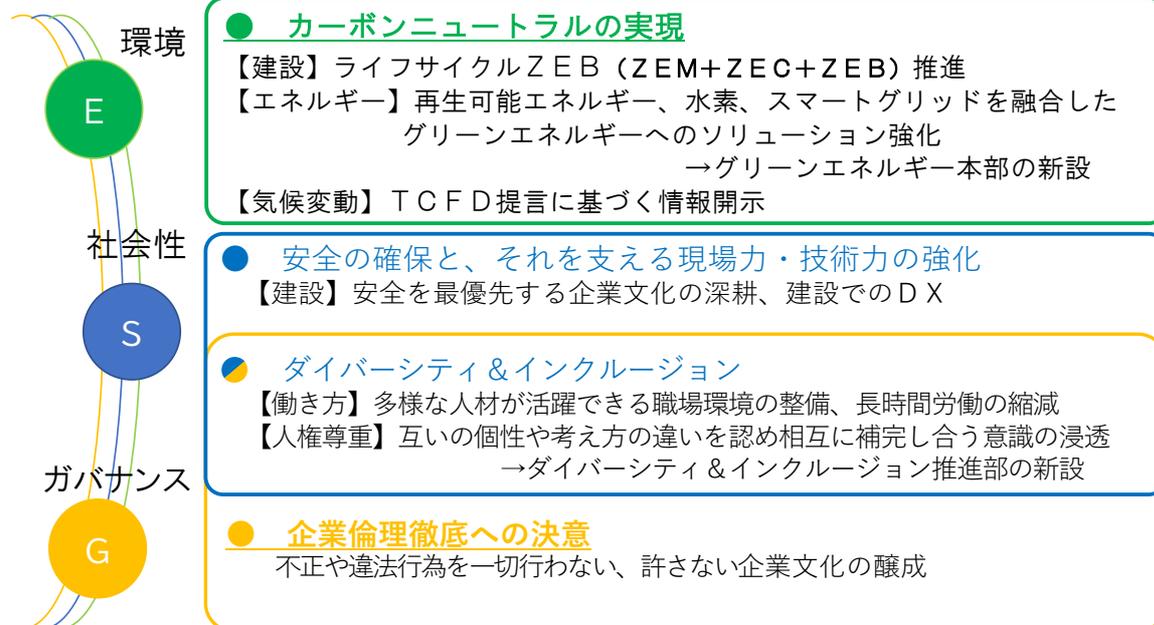
	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	中期経営計画2017 2021年度末 B/S
自己資本額	6,848億円	7,689億円	8,178億円	9,310億円	9,000億円
利益剰余金	4,048億円	4,981億円	5,870億円	6,615億円	7,000億円
自己資本比率	32.2%	34.7%	36.7%	41.0%	40%
ネット有利子負債	866億円	1,035億円	△664億円	74億円	ゼロ
有利子負債	2,767億円	2,722億円	2,485億円	2,659億円	2,500億円
現預金	1,900億円	1,686億円	3,150億円	2,585億円	2,500億円

9

【中期経営計画2017の進捗状況】

上段のPL項目、売上高、営業利益については、2018年度、2019年度はともに達成しましたが、2020年度以降はコロナ禍における激しい競争の中で収益環境はより厳しさを増しており、2021年度も売上高2兆円、営業利益1,500億円、当期純利益1,000億円の目標達成は困難な見通しです。少しでも上積みすべく、さらなる生産性向上や営業・調達体制の強化に取り組んでまいります。

下段のBS項目については、好調な業績の元で順調に自己資本を積み上げてまいりましたが、2020年度末の利益剰余金は6,615億円と中計2017の最終目標には未達であり、達成に向けて2021年度の利益を確実に確保してまいります。



【当社グループのESG経営について】

「E」の環境では、「カーボンニュートラルの実現」を当社グループのビジネスとして進めてまいります。建設分野でのライフサイクルゼブの推進、エネルギー分野でのグリーンエネルギー・ソリューションビジネスの展開、気候変動分野における事業に及ぼす中長期的な影響の分析など、各分野での取り組みを進めてまいります。

「S」の社会では、現場の安全に対する取り組みを強化するとともに、当社グループのみならずサプライチェーンを含めた関係者の多様性を受け入れる取り組みとして、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します。

「G」のガバナンスでは、企業倫理に対する社員の意識を徹底し、不正を許さない企業文化を醸成するとともに、皆がいきいきと活躍できる職場環境の醸成に努めてまいります。

グリーンエネルギー本部の新設



- 喫緊の社会課題の一つである「カーボンニュートラルの実現」に向けて、国内外を問わず当社グループの技術とノウハウ等を集約の上、顧客へのエネルギー・ソリューションを提供
- 再エネ発電事業で培ってきたノウハウや多様なエネルギー供給能力等を活用した事業の推進、蓄電や水素製造・貯蔵等の次世代技術を見据えた新たなビジネスの事業化など、グリーンエネルギーのバリューチェーン全体から収益機会を創出

三種浜田風力発電事業



神栖バイオマス発電事業



11

当社におきましては、喫緊の社会課題の一つである「カーボンニュートラル」の実現に向けて、当社グループの技術とノウハウを集約し顧客に対しエネルギー・ソリューションを提供することを目的として、本年4月1日付でグリーンエネルギー本部を新設しました。これまで再エネ発電事業で培ってきたノウハウや多様なエネルギー供給能力等を活用して事業を推進するとともに、蓄電や水素製造・貯蔵等の次世代技術を見据えた新たなビジネスの事業化を図る等、グリーンエネルギーのバリューチェーン全体から収益機会の創出を目指します。

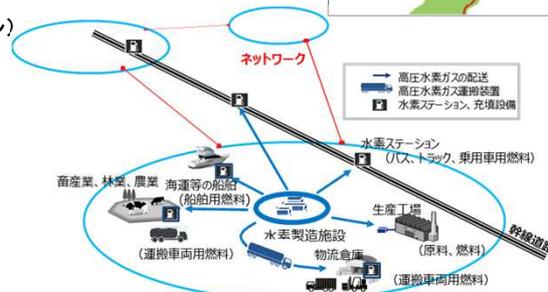
グリーンエネルギー本部の具体的取り組み その1

ニュージーランドの地熱発電を利用したグリーン水素製造

- ニュージーランドのグリーン水素サプライチェーン構築を目的とした実証事業（現地企業と共同で事業会社を設立）
- 地熱由来電力を用いたCO₂フリー水素製造とともに、貯蔵・輸送から利用まで、サプライチェーン全体を構築し、グリーン水素サプライチェーンの事業性を検証
- 2021年3月より水素製造開始



※タウポにおける水素製造・供給実証施設（ハルシオン）



12

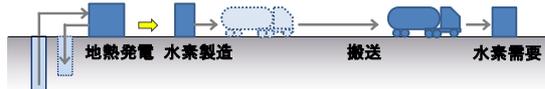
グリーンエネルギー分野のうち、海外における水素技術関連事業への取り組みについてご説明いたします。

当社はニュージーランドにおいて地熱発電を利用したグリーン水素製造事業に取り組んでおり、現在は、ニュージーランド国内でのグリーン水素サプライチェーン構築を目的とした実証事業を進めております。本年3月より2大都市であるオークランドとウェリントンの中間地点に位置するタウポ市の実証施設での水素製造を開始しており、今後貯蔵・輸送から利用までのサプライチェーン全体の事業性について検証を進めてまいります。同水素製造施設は、ニュージーランドにおける初のメガワット級水素製造供給施設であり、製造した水素を活用し将来的には民間事業者や地方公共団体への販売、需要喚起のためのFCバス等の水素車両のリース事業、日本への水素系媒体(LH₂等)輸出ビジネス及び日本での輸入ビジネス等様々な事業について、製造規模の拡大と共に検討を進めて行く方針です。

グリーンエネルギー本部の具体的取り組み その2

大分県玖珠郡九重町地熱由来水素利活用（自社実証）

●システム



- 地熱発電電力を利用して、水電解装置により水素を製造。
- ・地熱発電規模：発電端125kW×2台（実証は1台のみ実装）
 - ・実証期間中の発電量：発電端125kW、送電端100kW
 - ・水素製造：10Nm³/h（燃料電池フォーク5~7台分）
 - ・着工：2020年8月
 - ・実証期間：2021年7月~2024年3月

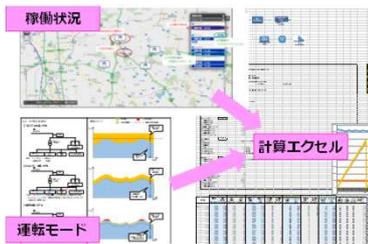
2. 新たなビジネスモデルの実証

小規模再生可能エネルギーの有効活用として、系統連系に空きがない、自管線費用が過大、FIT価格の下落等により電力として売らずに水素にすることで市場競争力を得る。
例：山間地域、離島

●意義

1. 水素搬送管理EMSの開発

供給先の水素残量および搬送車両の搬送状況を監視しながら、複数の供給先へ効率よく搬送できる最適運用管理システムを自社開発



3. ワンストップビジネスとの連携

EPCビジネス：地熱発電所の設計・調達・施工支援
新技術開発：地熱-水素製造・輸送システムの実証
新たな地熱発電システムの実証



次に、日本国内での水素技術関連事業への取り組みについてご説明いたします。

当社では大分県玖珠郡九重町において、送電線に接続できない地熱電力を活用した水素製造と供給網構築に関する実証事業に取り組んでいます。本事業は、地熱発電電力を利用して得られるCO₂フリー水素をさまざまな需要先へ供給するまでの一連のプロセスを実証する日本初の試みです。供給先の水素残量および搬送車両の搬送状況を監視しながら、複数の供給先へ効率よく搬送できる最適運用管理システムを自社開発し、街の水素利活用のためのインフラとして構築すべく取り組んでまいります。

ダイバーシティ & インクルージョン推進部の新設



- ウェルビーイング（Well-being）の実現に向け、社員一人ひとりが豊かさを実感できる企業グループをめざすとともに、組織力の一層の強化・活性化を図り持続的な成長を実現

- 「働きがいのある職場環境の向上」「柔軟なワークライフバランスの実現」「人権意識の向上やアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）の払拭など経営トップのコミットメントによる社内浸透」を実現

ー 直近の課題 ー

- ・ 生き活きとして働きがいのある職場環境の整備（労働時間縮減、女性活躍等）
- ・ 新たなワークライフバランスの実現（人事諸制度の見直し等）



女性活躍推進法・次世代育成推進対策法に基づく行動計画



- 女性役職者比率、技術系女性比率の12%への引き上げ（2024年度）
- 男女を対象とした、柔軟な働き方を可能とする制度の整備・拡充（テレワーク、時差出勤、時間単位年休、短時間勤務等）
- 男性従業員の育児休職・育児目的休暇年間取得率100%の達成（2024年度）
- 子の看護休暇制度の拡充

14

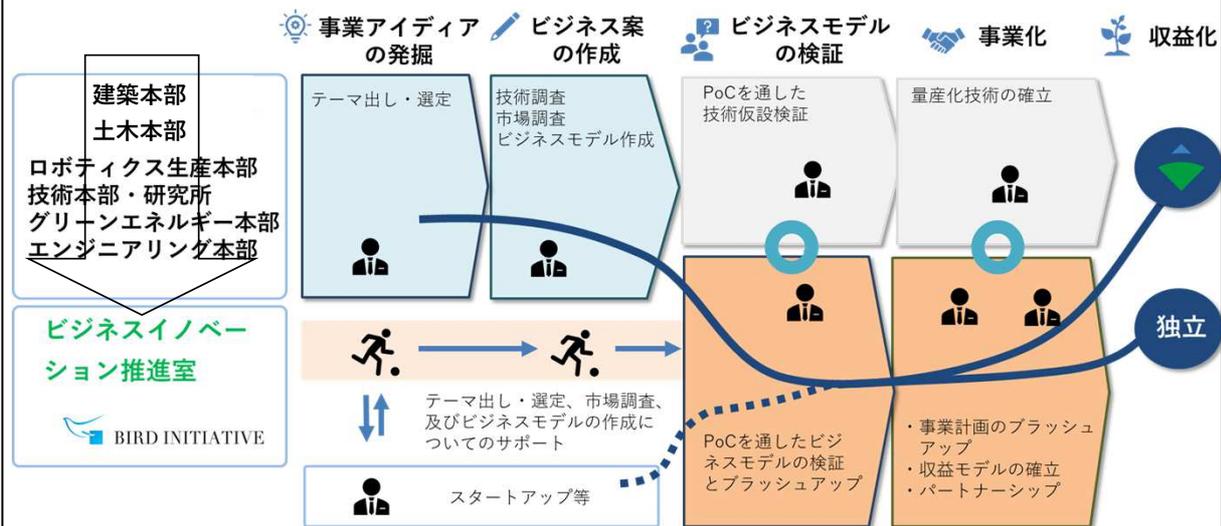
ダイバーシティやインクルージョンについては、新設した「ダイバーシティ&インクルージョン推進部」を中心に、異なる感性が互いを尊重し、時にグループの垣根も超え、ダイナミックに混ざり合う企業文化の醸成に注力していきたいと考えます。

また、2021年度以降を対象とした女性活躍推進法・次世代育成推進対策法に基づき新たな行動計画を策定しました。本行動計画に基づき女性の更なる活躍を推進するとともに、男女を問わず柔軟な働き方が実現できる職場環境作りに向け取り組んでまいります。

成長に向けた新たな取り組み-新規事業創出



Business Innovation Division Incubation Process 事業創出プロセス



15

【成長に向けた新たな取り組み-新規事業創出について】

成長に向けた新たな取り組みとして、新規事業創出への取り組みをご紹介します。

当社では新たなブランドビジョンとして「MAKE BEYOND つくるを拓く」を掲げておりますが、その実現に向け新領域の開拓を実践するための組織として、本年4月1日、ビジネスイノベーション推進室を新設しました。これまで各事業部門で個別に実施してきた生産性向上等のための新技術や新規事業の創出に同室が一元的に取り組み、事業化を図って参ります。

本スライドは新規事業創出プロセスと各事業部との関係を示しています。

社内外の様々なシーズからスタートし、その後ビジネスモデルの検証を行い、事業化ステージに入る段階まで育成することが同室の役割であり、出口は、当社内での事業の拡大、ないし独立も選択肢の一つとしています。

また、日本電気などと協働で合弁会社を設立したBIRD INITIATIVEなど外部リソースも積極的に活用していきます。

成長に向けた新たな取り組み-デジタル技術活用

AI・ICT技術を駆使した施工のオートメーション化
(三重県伊賀市 川上ダム：施工中)



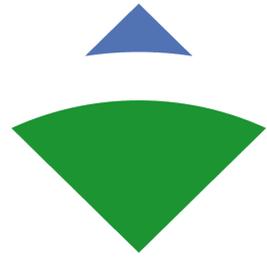
デジタル空間に施工現場を再現し、自動運転技術と遠隔操縦の両立により、遠隔地からの管理を実現することで、労働力の平準化と生産性の向上を達成



【成長に向けた新たな取り組み-デジタル技術活用について】

デジタル技術活用に関する取り組みをご紹介します。

三重県伊賀市で施工中の川上ダムの現場では、当社が長年のダム建設で蓄積してきた施工技術力とICTやIoT、AIといったデジタル技術を融合させた情報化施工技術であるODICT (Obayashi-Dam Innovative Technology)を活用しながら、施工を進めております。デジタル空間に施工現場を再現し、自動運転技術と遠隔操縦の両立により遠隔地からの管理を実現することで、労働力の平準化や生産性、安全性の向上を達成します。当社はODICTの導入により、建設業が直面する課題解決に貢献すると共に、人命や財産を災害から守るインフラ整備の高耐久化にも取り組んでまいります。



OBAYASHI