

大林組グループ

中期経営計画2017

「目指す将来像」の実現に向けて



大林組

- 1 策定の趣旨
- 2 「中期経営計画2015」の振り返り
- 3 大林組グループを取り巻く事業環境
- 4 大林組グループ経営計画の考え方
- 5 「目指す将来像」
- 6 「目指す将来像」の実現に向けた戦略
- 7 「中期経営計画2017」基本方針
- 8 主な経営指標目標
- 9 株主還元策
- 10 投資計画
- 11～14 事業戦略
- 15 経営基盤戦略

大林組グループは、企業理念に掲げる「持続可能な社会の実現」を見据え、創業150周年（2042年）の「目指す将来像」を描き、その実現へのロードマップの最初の5年間に達成すべき業績と取り組む施策を「中期経営計画2017」として策定しました。

当社グループの業績は、国内建設市場の回復や生産性の向上を背景に大きく上向き、財務体質の改善も順調に進むなど、2015年度に3年を計画期間としてスタートした「大林組グループ中期経営計画2015」に掲げた目標を、最終年を待たずに概ね達成できる見込みとなりました。

一方、当社グループの事業環境を見ると、日本経済は堅調に推移しているものの、英国のEU離脱や米国新政権の動向をはじめとする世界の政治・経済面での不透明感の高まり、世界各地でのテロの常態化など、その先行きは不確実性を増しています。

また、様々な分野における技術革新が想定を超えるスピードで加速度的に進展しており、当社グループには既存の枠にとらわれない不断の進化や成長が求められています。

このような状況の中で、過去最高益にある現在の業績を当社グループの総力をあげて維持、拡大するとともに、事業環境の変化を成長の機会と捉え、将来への布石を打っていくために、一年前倒しで新たな中期経営計画を策定し、事業を推進してまいります。

「中期経営計画2015」の振り返り



売上高

- ・総売上高は計画を10%程度上回る水準を達成
- ・海外建設売上高比率は計画値を達成

営業利益

- ・国内建設市場の事業環境の改善等により、計画値の倍を超える水準を達成
- ・「国内建設」の大幅な利益改善により、「国内建設以外」の構成比率は計画値を下回った

その他

- ・利益の大幅な改善に伴い、ROEは計画値を大きく超えて推移
- ・有利子負債やD/Eレシオなど、財務体質が計画を上回るスピードで改善

(単位:億円)

	2014年度実績	中期経営計画2015		
		計画	2015年度実績	2016年度実績
売上高	17,739	17,000億円程度	17,778	18,727
建設事業のうち海外建設売上高比率	24%	25%	24%	25%
営業利益	483	(安定的に)450億円程度	1,063	1,337
国内建設	58%	55%	83%	92%
国内建設以外(海外建設、開発、新領域)	42%	45%	17%	8%
経常利益	599	500億円程度	1,112	1,401
親会社株主に帰属する当期純利益	286	—	634	945
有利子負債	4,108	4,000億円程度(2018年3月末)	3,463	2,733
D/Eレシオ	0.81	0.9倍程度	0.67	0.46
EBITDA	627	590億円~630億円	1,208	1,487
ROE	6.2%	(中長期的に)8%程度	12.4%	17.0%
配当性向	25.0%	20%~30%	20.4%	21.3%

国内

- ▶ 国内建設市場は、人口減少等を背景に長期的な拡大は見込みにくい、当面は、大都市圏および民間非住宅分野における投資が堅調に推移
- ▶ インフラの老朽化が加速する中で、公共部門の財政制約を受けて、新築からリニューアル、PPP市場の拡大など建設市場の質的变化が進展
- ▶ 自然災害の脅威に対する防災・減災意識やクリーンエネルギー需要の高まり
- ▶ 事業の維持拡大には、IoT・人工知能(AI)・ロボットなどの技術革新も取り込んだ生産性向上が不可欠
- ▶ 高齢化が進む中、将来の担い手確保に向けた人材育成や働き方改革への取り組みが喫緊の課題

海外

- ▶ 世界の政治・経済面での不透明な動向、各地で発生するテロの常態化など、先行きの不確実性の高まり
- ▶ 新興国を中心とした人口増加と経済発展に伴う食糧、エネルギー、インフラ整備の需要増加による事業機会の拡大
- ▶ 当社グループが進出している東南アジア、北米およびオセアニアなどにおける都市開発やインフラ整備をはじめとする建設投資が堅調に推移

4 大林組グループ経営計画の考え方



企業理念に掲げる「持続可能な社会の実現」を見据えて描いた、創業150周年(2042年)の「**目指す将来像**」の実現を念頭におき、ロードマップの最初の5年間に達成すべき業績と取り組む施策を「**中期経営計画2017**」として策定

「地球に優しい」リーディングカンパニー

- 1 優れた技術による誠実なものづくりを通じて、空間に新たな価値を創造します。
- 2 地球環境に配慮し、良き企業市民として社会の課題解決に取り組みます。
- 3 事業にかかわるすべての人々を大切にします。

これらによって、持続可能な社会の実現に貢献します。

企業理念

大林組グループが創業150周年(2042年)に**目指す将来像**

目指す将来像

事業環境の変化に柔軟に対応しながら
将来像の実現を目指し施策を立案・実行

5年間(2017-2021年度)で 達成すべき業績と取り組む施策

中期経営計画2017

最高水準の技術力と
生産性を備えた
リーディングカンパニー



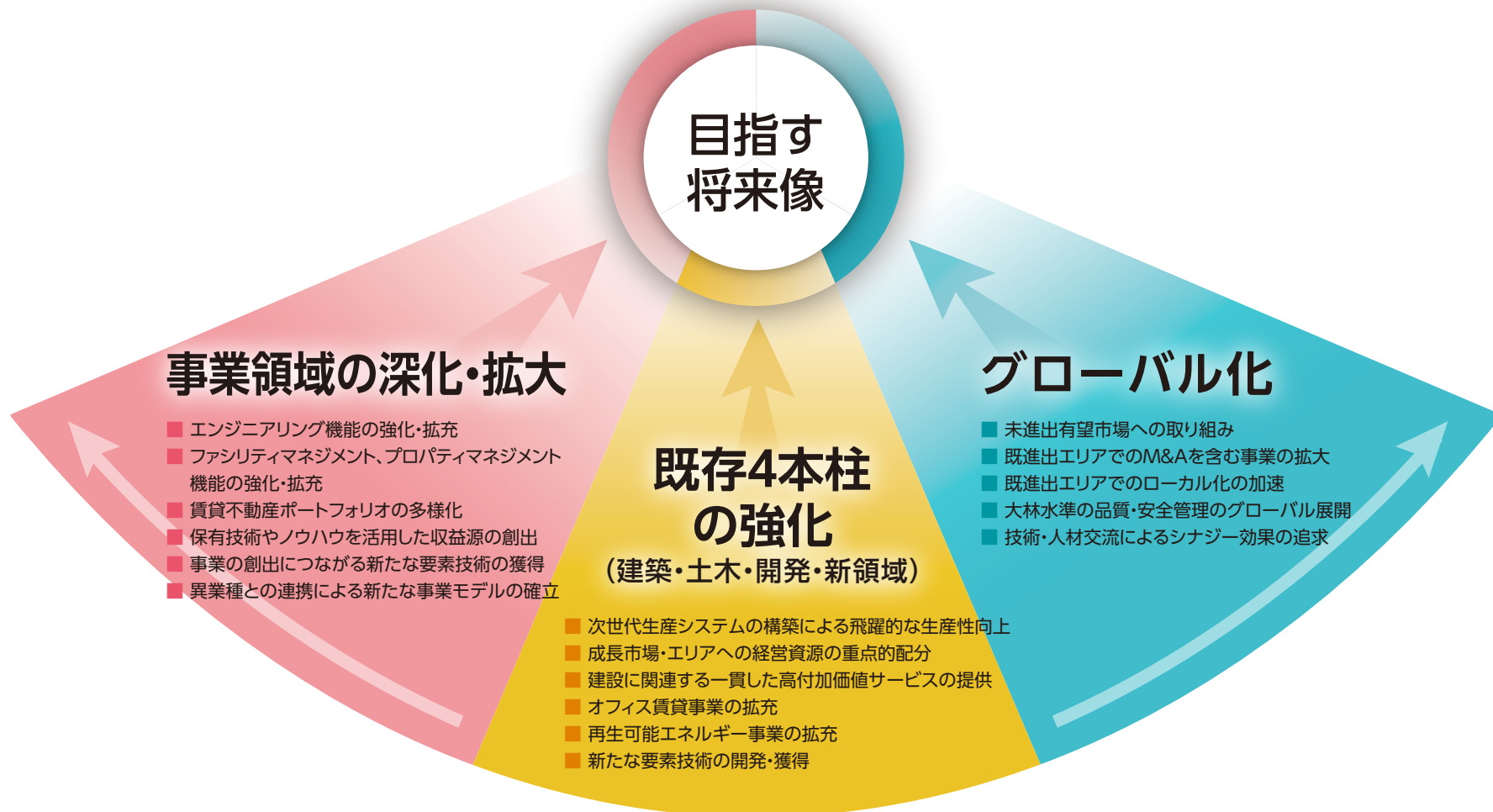
多様な収益源を創りながら
進化する企業グループ

大林組グループは
「ゼネコン」の枠にとらわれることなく成長を続け
事業環境の変化にしなやかに適応しながら
すべてのステークホルダーの期待に応える
企業グループへと進化していきます

「目指す将来像」の実現に向けた戦略



既存4本柱の強化を戦略の核に事業領域の深化・拡大、グローバル化を加速し「目指す将来像」を実現





中期経営計画2017



企業理念

目指す将来像

中期経営計画2017

「中期経営計画2017」基本方針



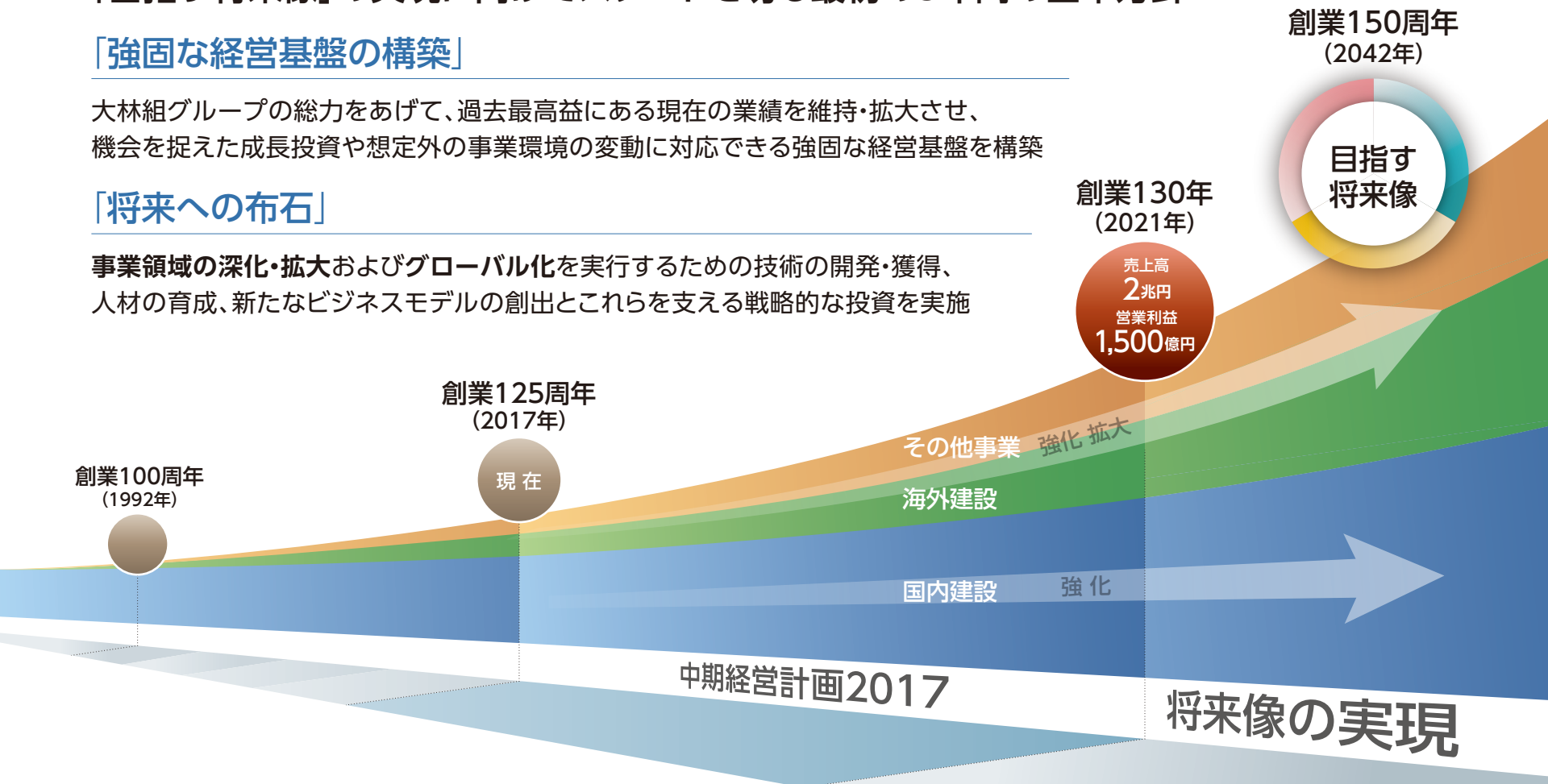
「目指す将来像」の実現に向けてスタートを切る最初の5年間の基本方針

「強固な経営基盤の構築」

大林組グループの総力をあげて、過去最高益にある現在の業績を維持・拡大させ、機会を捉えた成長投資や想定外の事業環境の変動に対応できる強固な経営基盤を構築

「将来への布石」

事業領域の深化・拡大およびグローバル化を実行するための技術の開発・獲得、人材の育成、新たなビジネスモデルの創出とこれらを支える戦略的な投資を実施



8 主な経営指標目標



目指す将来像の実現に向けた成長投資や事業環境変動に対応できる「強固な経営基盤の構築」

2021年度末 B/S(連結)

自己資本額

9,000億円
利益剰余金 7,000億円

2016年度末実績

5,941億円
3,349億円

自己資本比率

40%

29.5%

ネット有利子負債

ゼロ

有利子負債 2,500億円
現預金 2,500億円

787億円
2,733億円
1,945億円

- さらなる財務体質の改善
- 想定外の事業リスクにも耐えうる自己資本の増強
- 事業領域拡大に向けた計画的かつ機動的な成長投資を支える投資余力の増強

2021年度 P/L(連結)

売上高

2兆円程度

2016年度実績

18,727億円

営業利益

1,500億円程度

1,337億円

親会社株主に
帰属する 当期純利益

1,000億円程度

945億円

1株あたり当期純利益(EPS) **150円程度**

131.66円

- 安定的な利益水準の維持とその拡大により企業価値を向上

自己資本当期純利益率(ROE)

自己資本増強により財務レバレッジが下がるためROEが低下

10%超の水準

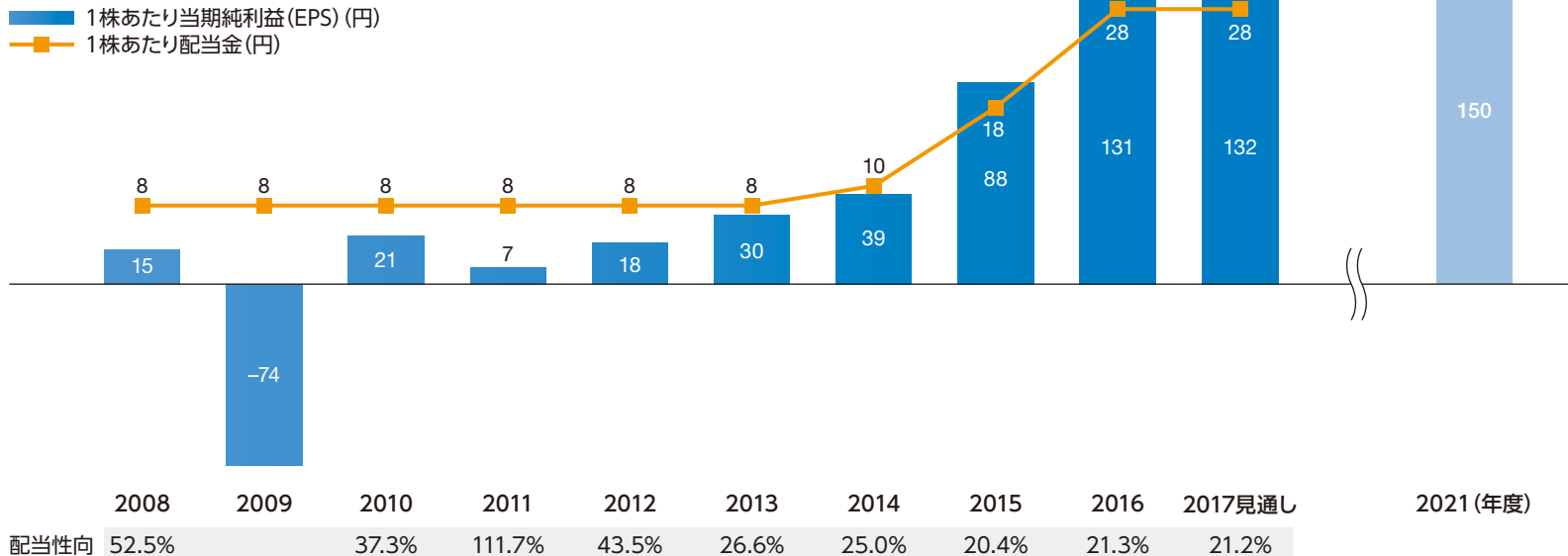
【ROE】 $\left(\frac{\text{売上高}}{\text{当期純利益率}} \right) \times \left[\frac{\text{総資産}}{\text{回転率}} \right] = \text{ROA}) \times \left[\frac{\text{財務}}{\text{レバレッジ}} \right] = \text{ROE}$

	売上高 当期純利益率	総資産 回転率	ROA	財務 レバレッジ	ROE
2021年度末	5.0%	0.92	4.6%	2.5	11.5%
2016年度実績	5.0%	0.94	4.7%	3.6	17.0%

連結配当性向：20～30%の範囲を目安

長期にわたり安定した配当を維持することを第一に、財務体質の一層の改善や将来に備えた技術開発、設備投資等を図るための内部留保の充実を勘案のうえ、自己株式取得も含め、業績に応じた利益還元を実施

1株あたり当期純利益(EPS)と1株あたり配当金の推移



目指す将来像の実現に向けた「布石」として5年間で 4,000 億円の投資を行う

中期経営計画2017		(参考)中期経営計画2015	
2017~2021計画	(年度平均)	2015~2017計画	(年度平均)

■ 「最高水準の技術力と生産性を備えたリーディングカンパニー」であり続けるための継続的な投資

建設技術の研究開発	1,000億円	(200億円)	400億円	(133億円)
工事機械・事業用施設	500億円	(100億円)	250億円	(83億円)

■ 「多様な収益源を創りながら進化する企業グループ」の実現に向けた投資

不動産賃貸事業	1,000億円	(200億円)	550億円	(183億円)
再生可能エネルギー事業ほか	1,000億円	(200億円)	600億円	(200億円)

■ 機会を捉えた成長投資

M&Aほか	500億円	(100億円)	—	(—)
-------	-------	---------	---	-----

5年間の総投資額	4,000億円	(800億円)	1,800億円	(600億円)
----------	---------	---------	---------	---------

社会への新たな価値の提供 そのための、 競争力強化、そして安定的な利益の確保へ

「つくる」

高付加価値サービスの提供 そのための、
『ものづくりDNA』の継承、より高度な品質・さらなる安全の実現と飛躍的な生産性向上

「つなぐ」

社会やマーケット、顧客ニーズの変化への柔軟な対応 そのための、
高度な技術・技能集団の形成、グローバルネットワークの活用とオープンイノベーションによる新技術の開発・活用

「ささえる」

- 建設に関わるすべての人々が安心して生き生きと働ける環境の整備
- 災害時に迅速で機動的な対応が出来る体制の確立
- 安全・安心・快適な空間および環境の創造によるサステナブルな社会の実現

1 建築

- (1) 総合力とグローバルネットワークの活用を軸に、成長市場・エリアにおける競争力の強化や建物に関連する一貫した高付加価値サービスの提供による安定的な収益の実現
- (2) IoT・AI・ロボティクスを活用した次世代生産システムの構築、BIMを基盤とした業務プロセスの変革、省力化構工法の開発等による生産性の向上
- (3) 現場就労環境の改善、多能工化の推進、技能労働者の確保・育成支援等による生産力の確保
- (4) 多様な教育プログラムの実践やICTを活用した品質・安全管理の徹底による重大災害および品質・施工不具合の根絶

2 土木

- (1) 人々の安全・安心と我が国の経済発展に寄与するインフラの新設・更新・長寿命化案件等の計画的受注
- (2) 社会・環境の変化に対応したエネルギー関連案件等の受注促進
- (3) 省力化技術・ICTを活用した設計・施工の拡大、IoT・AIを駆使した生産性・施工安全性のさらなる向上
- (4) 土木事業の川上・川下分野への進出による収益基盤の多様化
- (5) 現場就労環境の改善による職員・技能労働者の確保、育成支援等による生産力の確保

3 海外

- (1) 進出エリアでのさらなるローカル化推進、ICTを活用した品質・安全管理の向上、技術・人材交流による最大利益の追求
- (2) 建設事業のさらなるグローバル展開と海外各拠点における収益基盤の多様化を支える事業基盤の強化と組織の構築
- (3) 【海外建築】ローカルパートナーとの協働やグローバル人材の育成による収益力強化および事業領域の拡大
- (4) 【海外土木】各地域の特性に合わせた事業戦略の推進および国内外の連携強化による事業収益の安定化

4 エンジニアリング

- (1) エンジニアリング事業の成長・拡大に向けた事業基盤の強化(技術・組織・人材)
- (2) 建築・土木事業との高い相乗効果とエンジニアリング事業の競争力強化による収益力向上
- (3) 高付加価値を生む高度で専門的な技術力を活用した業容拡大(既存分野・新規分野・海外展開)

5 原子力

- (1) 原子力施設の安全性向上対策および福島事故後の環境修復に関連する原子力工事への取り組み
- (2) 国内外の原子力発電所新設プロジェクト、廃炉および放射性廃棄物処分事業への参画

1 開発事業

- (1) オフィス賃貸事業へのさらなる投資(重点エリア;東京都心部)による安定的な収益基盤の強化
- (2) 首都圏、関西圏の都市部における戸建分譲・マンション分譲事業の継続的な展開
- (3) 賃貸ポートフォリオの多様化推進に向けた賃貸住宅および物流施設等の新規開発の推進
- (4) 環境配慮型開発事業の推進を通じた低炭素社会やサステナブルなまちづくりへの貢献
- (5) IoT・AI等イノベーションを活用した施設運営の推進

2 新領域事業

- (1) 再生可能エネルギー事業の拡充および周辺ビジネスの展開
- (2) PPPプロジェクトへの取り組み強化による収益の拡大
- (3) 保有技術・ノウハウ等を活用した新たな事業モデルの確立と収益源の創出

1 技術戦略

- (1) 「しなやかな未来」を創造するため、競争力の源泉たる「技術力」を磨き、あらゆる事業領域で技術革新を推進
- (2) 顧客ニーズに合致し、新たな需要を喚起する、市場と時機を捉えた「事業に貢献する技術」の開発
- (3) IoT・AI等を応用した飛躍的な生産性向上や新しい価値創造に繋がる技術の開発・活用

2 人材・組織戦略

- (1) 有資格者の計画的な育成、社員のスキル強化、女性社員の活躍促進に向けた現場環境整備による人的資源の充実
- (2) グローバル展開、新領域事業等の事業戦略を支える多様な人材の確保・育成
- (3) 建設業の魅力向上に向けた『働き方改革』による将来の担い手の確保・育成
- (4) グループ事業拡大にともなうリスク管理体制の強化

3 ESGへの取り組み (Environment:環境 / Social:社会 / Governance:ガバナンス)

環 境	中長期環境ビジョン「Obayashi Green Vision 2050」に基づき、建設およびその周辺の事業活動において地球環境の課題解決への取り組みを推進
社 会	・良質な建設物を提供するため、品質マネジメントシステムの継続的な改善や現場でのICT活用、技術開発、人材育成を推進 ・働く人の安全と健康を確保し、多様な人材が活躍できる快適な職場づくりの促進 ・災害に対する備えと災害時の復旧・復興支援、地域社会との共生など、良き企業市民として社会の課題解決に向けた積極的な活動を推進
ガバナンス	経営の透明性、健全性を高めるとともに企業倫理の徹底によるコーポレートガバナンスの充実、株主との建設的な対話の促進



本資料には、大林組および大林組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おります。
これらの記述は、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。