

## Section

### 成長戦略

- 029 Our future
- 030 マテリアリティとKPI
- 032 中期経営計画
- 035 フィナンシャルレビュー
- 040 5つの事業分野
  - 042 国内建設事業
  - 045 海外建設事業
  - 047 開発事業
  - 048 グリーンエネルギー事業
  - 050 新領域ビジネス



# Our future

## 目指す姿実現に向けたロードマップとESG重要課題(マテリアリティ)

大林グループは「地球・社会・人」と自らのサステナビリティの実現に向けて ESG経営を基盤としてグループ一体で事業を通じて企業価値の向上と社会課題の解決に取り組んでいます。

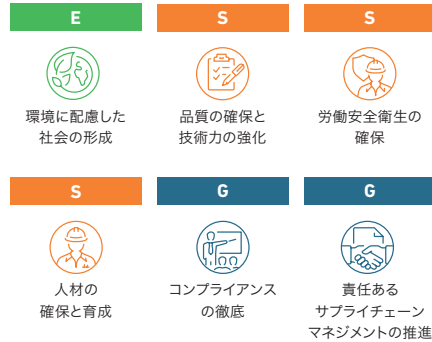


# マテリアリティとKPI

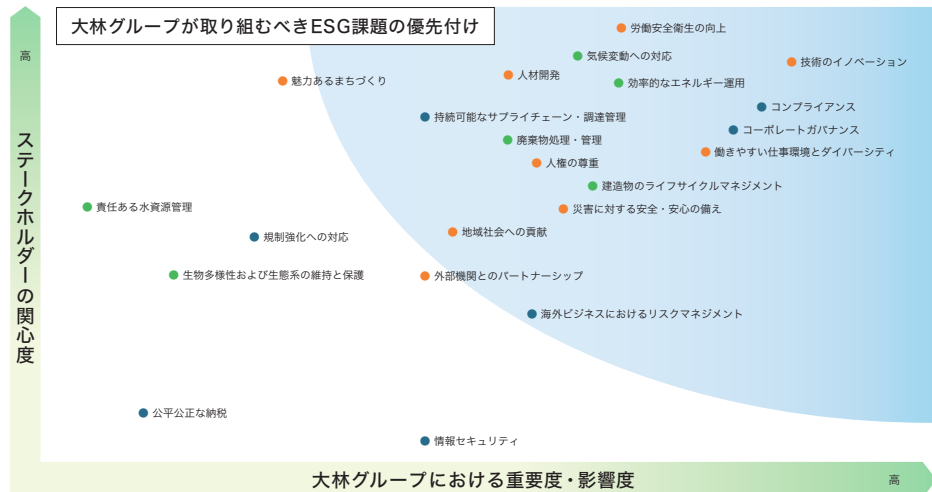
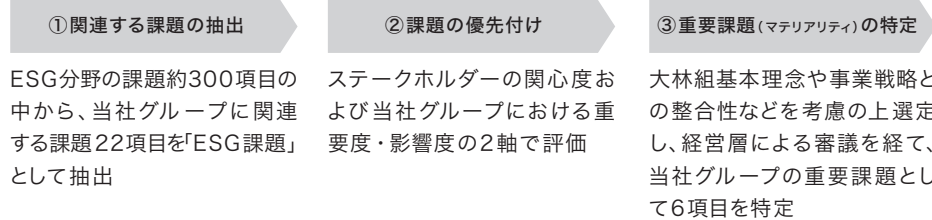
## 大林グループのESG重要課題（マテリアリティ）

当社グループでは、ESG経営の推進にあたり、2019年に大林組基本理念に基づき6つのESG重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

「Obayashi Sustainability Vision 2050」の目標達成に向けて、中期経営計画の事業施策にマテリアリティを組み込み、SDGsと関連付けて活動することで、中長期的な成長と持続可能な社会の実現を目指します。マテリアリティに紐付けて設定したアクションプラン・KPIに対して毎年度進捗状況を確認し、PDCAサイクルによる推進活動を行っています。



## 重要課題特定プロセス

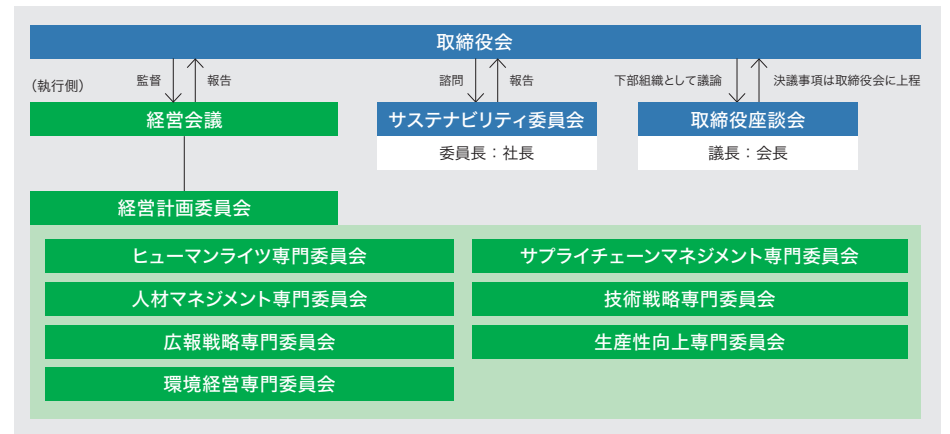


## サステナビリティ推進体制

大林組基本理念に基づいた企業活動を実践し、社会と自らのサステナビリティ実現に向けた取り組みを推進するため、環境・社会のサステナビリティ課題に関する取締役会の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を、企業統治や経営戦略などのサステナビリティ課題に関する取締役会の下部組織として「取締役座談会」をそれぞれ設置し、両課題の検討・議論を行う体制としています。サステナビリティ推進に関する経営方針は、両会議体の議論を踏まえて決定します。

業務執行においては、経営会議の下、社長から委嘱を受けた経営計画委員会および同委員会に設置する各サステナビリティ分野の専門委員会において、事業ポートフォリオ、人材組織戦略および知的財産戦略などの方向性といった、取締役会が決定した経営方針に沿った具体的な施策の立案、推進および実施状況の把握を行い、取締役会に諮る体制としています。

### サステナビリティ推進体制図



### 主な委員会の情報

経営計画委員会	サステナビリティ課題に対する執行方針の策定および進捗の管理
ヒューマンライツ専門委員会	「大林グループ人権方針」に基づく、人権課題の解決および人権啓発の推進
人材マネジメント専門委員会	「大林グループ人材マネジメント方針」に基づく人事制度の運用、人材活用、ダイバーシティなどの推進
広報戦略専門委員会	社内外広報に関する方針・戦略の策定
環境経営専門委員会	「大林グループ環境方針」に基づく戦略の策定や環境経営の推進、環境マネジメントシステム(EMS)に基づく活動実績の把握・評価および次年度以降の目標設定ならびに活動の推進
サプライチェーンマネジメント専門委員会	「大林グループCSR調達方針」に基づく、協力会社を含めた国内外のサプライチェーンマネジメントに関する方針・戦略の策定
技術戦略専門委員会	「大林グループ知的財産マネジメント方針」に基づく、知的財産権の取得、保護および活用ならびに技術開発戦略と事業戦略を有機的に連携させた知的財産戦略の策定
生産性向上専門委員会	生産性のある化と向上の全社的な推進、ROIC逆ツリーの展開とモニタリングおよび組織風土改革の推進

マテリアリティとKPI

[https://www.obayashi.co.jp/sustainability/esg\\_data.html#data04](https://www.obayashi.co.jp/sustainability/esg_data.html#data04)

ESG重要課題 (マテリアリティ)	機会とリスク	アクションプラン	中期経営計画2022 事業別施策・経営基盤施策	KPI (目標とする指標)	参照ページ		
<b>E</b> 環境に配慮した社会の形成 	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境関連技術の開発による建設需要の増大、新たなビジネスの創出</li> <li>環境関連の法規制強化への対応遅れ、環境管理コストの増大、競争力の低下</li> </ul>	環境配慮型事業の推進	環境配慮型の設計および施工の推進による社会課題の解決 新規・既存物件における省エネルギー技術の導入や再生可能エネルギー電力導入の推進	設計施工案件におけるZEB提案率 設計施工案件におけるZEB認証件数	→ P.58 → P.58		
		グリーンエネルギー事業の推進	運転開始済み発電施設の安定稼働の継続と利益の最大化	再生可能エネルギー事業による安定供給年間発電量	→ P.57		
		脱炭素の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー施工および代替燃料などの導入によるCO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>太陽光発電などの再生可能エネルギー電力の採用によるCO<sub>2</sub>排出量の削減</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2019年度比)(Scope1+2)	→ P.55		
		脱炭素の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリーンクリート<sup>※1</sup>などの低炭素型資材の活用</li> <li>脱炭素の推進/施工プロセスにおけるカーボンニュートラルへの対応(CO<sub>2</sub>排出量削減)</li> <li>ハイブリッド木造中高層設計施工技術の開発、展開促進</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2019年度比)(Scope3)	→ P.55		
		循環型社会の実現への貢献	電子マニフェストの利用、ゼロエミッションの推進、建設廃棄物のリサイクル率向上	建設廃棄物に占める混合廃棄物の割合	→ P.56		
<b>S</b> 品質の確保と技術力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の向上、競争力の強化、事業機会の増大</li> <li>信用の失墜、競争力の低下、事業機会の喪失</li> </ul>	確かな品質の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大な品質不具合の根絶</li> <li>品質管理意識の徹底、品質マネジメントシステムの推進</li> </ul>	重大な品質不具合件数	→ P.74		
		技術力による生産性のさらなる向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>用途別の目標生産性指標と適切な要員配置の徹底</li> <li>協力会社の生産力確保と生産性向上</li> </ul>	建設現場従事者1日当たりの生産性	→ P.62		
		良好な施工管理体制の維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産支援体制の拡充</li> <li>資格取得の推進</li> </ul>	施工管理にかかる重点資格保有率 対象資格：技術士、一級建築士、一級施工管理技士(建築・土木・管工事・電気設備)	→ P.66		
		労働安全衛生の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の確保、優良な調達先のネットワーク強化</li> <li>発注者などからの信用低下、災害発生による生産性の低下</li> </ul>	労働安全衛生マネジメントシステムの徹底	死亡災害件数	→ P.67	
		人材の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の確保、組織力の向上、事業領域の拡大</li> <li>優秀な人材の流出、生産性の低下、組織の硬直化</li> </ul>	働き方改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注段階での適正工期確保を含めた4週8閉所(年間104日以上)実現に資する施策立案・KPI設定とそのモニタリング</li> <li>現場4週8閉所の推進</li> </ul>	建設現場における4週8閉所(年間104日以上)の達成率	→ P.62
		ダイバーシティの推進		男性社員の育休の取得推進 総活躍推進・成長機会の提供 健康経営の推進	男性の育児休職および育児目的の休職取得率 障がい者雇用率 女性管理職比率 技術系女性社員比率 従業員満足度 健康診断有所見率	→ P.65 → P.63 → P.63 → P.61 → P.61	
<b>G</b> コンプライアンスの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信頼の向上、組織力の向上、経営基盤の強化</li> <li>事業活動の中断・停止、信用の失墜、事業機会の喪失</li> </ul>	企業倫理プログラムの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>独占禁止法をはじめとする法令遵守の徹底</li> <li>反社会的勢力の排除、不正会計の根絶、ハラスメントの根絶など具体的な事例を用いた討議方式による研修の継続的な実施</li> </ul>	企業倫理研修受講率 重大な法令違反件数	→ P.108 → P.107		
		情報セキュリティ管理の徹底	継続的なセキュリティ教育の実施 最重要データのさらなる保護強化	情報セキュリティ研修受講率 重大な情報セキュリティ事故(データの流出、消失、改ざん)件数	→ P.103 → P.103		
		責任あるサプライチェーンマネジメントの推進	CSR調達への推進	グループ全体のサプライチェーンへのCSR調達の理解促進	CSR調達に関するアンケート調査回答企業からの調達割合 協力会社エンゲージメント実施件数	→ P.73 → P.73	
		責任あるサプライチェーンマネジメントの推進	技能労働者の確保・育成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパー・職長・スーパーオペレーター制度の継続的な拡充と認定条件の見直し実施による優秀な技能労働者の育成支援</li> <li>教育訓練校などによる技能労働者のスキル向上と育成支援</li> </ul>	スーパー・職長およびスーパーオペレーター認定者数 大林組林友会教育訓練校 <sup>※2</sup> 研修修了者数	→ P.71 → P.71	
		責任あるサプライチェーンマネジメントの推進	技能労働者の確保・育成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパー・職長・スーパーオペレーター制度の継続的な拡充と認定条件の見直し実施による優秀な技能労働者の育成支援</li> <li>教育訓練校などによる技能労働者のスキル向上と育成支援</li> </ul>	スーパー・職長およびスーパーオペレーター認定者数 大林組林友会教育訓練校 <sup>※2</sup> 研修修了者数	→ P.71 → P.71	

※1 セメントの一部をCO<sub>2</sub>排出量の少ない高炉スラグ微粉末などの産業副産物に置換することで、一般的なコンクリートに比べてCO<sub>2</sub>排出量を最大80%程度低減させるコンクリート

※2 厚生労働省の制度を活用した職業訓練実施広域団体



## 中期経営計画

### 「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り組み」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「変革実践への取り組み」により、中長期的な成長への道筋を確立することとしていました。

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り組み」を継続し、徹底しなければならないと考えています。

当社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など、経営基盤確立に向けた「変革実践への取り組み」を期間中に遂行します。

こうしたことから、中期経営計画2022「事業基盤の強化と変革の実践」について、①「建設事業の基盤強化への取り組み」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「変革実践への取り組み」の3点を追補することとし、2024年5月に公表しました。

### 中期経営計画2022追補に至った背景

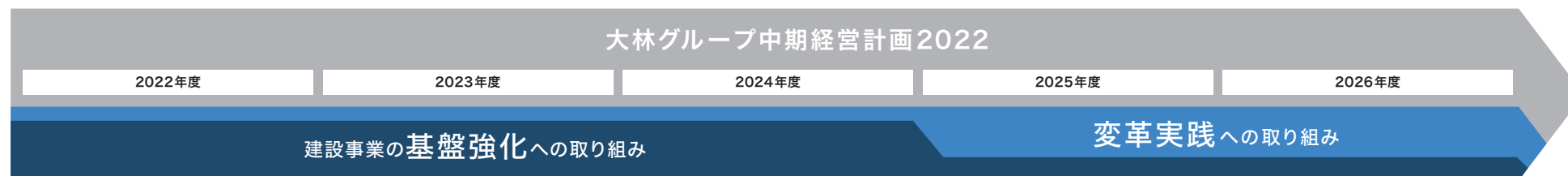


## 中期経営計画

### 追補1 「建設事業の基盤強化への取り組み」の継続と徹底

中期経営計画2022は、「建設事業の基盤強化への取り組み」と「変革実践への取り組み」の2つのステージで形成されています。「建設事業の基盤強化への取り組み」のステージについては、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り組みを徹底するとともに、事業環境の変化は常に起こるものとして、2024年度以降も必要な基盤強化への取り組みを継続することとしました。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や、取引条件の改定を含む資材価格など変動リスクの抑制、人材確保と育成、生産力強化に資する新規技術の実装段階への早期移行などにも注力していきます。「変革実践への取り組み」のステージについては、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ための取り組みに尽力します。

### 中期経営計画2022基本方針



#### 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り組みを徹底する。  
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り組みを継続

##### 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など変動リスクの抑制
- 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
- 改正労働基準法適用に伴う時間外労働の上限規制への対応

##### 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
- 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



中期経営計画

**追補 2 経営指標目標の一部見直し**

経営指標目標については、2024年3月に開示した「資本政策の見直しについて」の内容に加え、投資計画やキャッシュアロケーションを含めた見直しを行っています。 → P.36

**追補 3 持続的成長に向けた「変革実践への取り組み」**

- 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のほか、社会課題解決に資する分野などにおいて、当社グループが競争優位を確立できる領域を事業ごとに特定した上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

- 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など、経営基盤確立に向けた「変革実践への取り組み」を、中期経営計画2022期間で遂行する

項目	主な取り組み	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			
ガバナンス体制 <span style="float: right;">→ P.92</span>	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		
	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などのCxOを置き、責任の所在の明確化を検討			
M&Aの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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）</li> <li>● 全社的視点でのM&amp;A戦略を策定し、実行</li> </ul>	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			

「大林グループ中期経営計画2022」  [https://www.obayashi.co.jp/company/upload/img/mid\\_term\\_plan2022\\_J.pdf](https://www.obayashi.co.jp/company/upload/img/mid_term_plan2022_J.pdf)

「大林グループ中期経営計画2022 追補」  [https://www.obayashi.co.jp/company/upload/file/mid\\_term\\_plan2022\\_add\\_J.pdf](https://www.obayashi.co.jp/company/upload/file/mid_term_plan2022_add_J.pdf)

## フィナンシャルレビュー



持続的な企業価値創造を戦略的な  
資本政策で揺るぎないものへ

代表取締役 副社長執行役員

佐藤 俊美

### 2023年度業績の振り返りと 2024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）を策定し、2026年度までの経営指標目標として、連結営業利益1,000億円の安定的確保と投下資本利益率（ROIC）を中期的に5%以上とすることを掲げました。中計2年目となる2023年度は、連結売上が期初計画値を上回り過去最高を記録した一方、連結営業利益は793億円、ROICは3.8%といずれも目標値を下回る結果となりました。ロシア・ウクライナ情勢や急激な円安進行

などを背景とした原材料やエネルギー価格の高騰、地政学的リスクの高まりによるグローバルサプライチェーンの混乱、世界的な金融引き締めなどによる世界経済の減速など、日本経済を取り巻く環境は中計策定時から大きく変化しました。中でも建設資材におけるかつて経験したことのない価格の高騰は、2021年度以前に優先交渉権を得た国内建設事業の案件を中心に大きな影響を及ぼし、2023年度の連結営業利益が1,000億円の水準を大幅に下回った要因の一つとなりました。

国内建設事業においては、建設物価上昇について契約条件の見直しを含め対応が進んでいること、受注環境の変化

により受注時採算の改善が見られることから、業績は2023年度で底を打ったとみています。2024年度は、国内建設事業において、工事損失引当金を計上した大型物件が施工の最盛期を迎える中で利益に貢献しないこと、建設資材価格の急激な高騰局面で受注した工事の採算性が相対的に低いこと、土木工事において現時点では施工中の工事の設計変更などによる利益向上が見通せないことなどにより、連結営業利益1,000億円に届かない状況にありますが、中計期間後半に向けて収益は着実に回復に向かう見込みです。

国内建設需要は当面堅調に推移していくとみています。建築分野においては、製造業では、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需要が期待され、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も見込まれます。また、非製造業では、都市部の大型再開発や物流施設の建設需要が継続するとみています。土木分野においては、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、北米では金融政策の影響により、オフィス、住宅などの非製造業の建設投資に不透明感が続いている一方、アジアではインフレ圧力が和らぐ中、経済は大きく減速することなく、建設需要が堅調に推移することが見込まれます。

このような環境の変化を捉え、採算性を重視した受注戦略の徹底や生産性の向上だけでなくとどまらず、機会を捉えた成長投資によりさらなる収益向上を図っていきます。



## フィナンシャルレビュー

### 中期経営計画2022追補

当社グループは、中計において、2022年度、2023年度を「建設事業の基盤強化への取り組み」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「変革実践への取り組み」により、中長期的な成長への道筋を確立することとしていました。

しかしながら、建設物価の高騰、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想定を超えて事業環境が変化中、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いません。このような当社グループの現況を踏まえ、「建設事業の基盤強化への取り組み」を継続し、徹底しなければならないと考えています。

また、「変革実践への取り組み」については、今回新たに、当社グループの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事業と同等以上の業績を創出する」と決めました。それを実現するためのグループ事業体制を構築することを念頭に、経営基盤の確立と機会を捉えた成長投資をより加速していく必要があると考えています。あわせて、2024年3月に公表した資本政策の見直し、ならびに「変革実践への取り組み」に向けて投資計画やキャッシュアロケーションの見直しを行ったことから、中計の経営指標目標についても一部見直すことが適切と判断し、このたび中計の追補を公表しました。

#### ①「建設事業の基盤強化への取り組み」の継続と徹底

重大災害を根絶できていない当社グループの現状に鑑み、安全と品質の確保が経営の最優先事項であることを、当社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すべての人とともに改めて徹底します。

#### ②持続的成長に向けた「変革実践への取り組み」

当社グループの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事業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構築を目指すとともに、機会を捉えた成長投資と人的資本投資の拡充により、利益成長の実現を図ります。

#### ③経営指標目標の一部見直し

2024年3月4日付「資本政策の見直し」により公表した、必要自己資本水準1兆円、ROE10%以上、自己資本配当率(DOE)5%程度に加え、連結売上高、EPSの目標値を引き上げるとともに、当期純利益についても1,000億円程度と新たな目標値として設定しました。中計期間中の5年間の投資計画については、基盤強化のための投資額に加え、M&Aなどの事業ポートフォリオ拡充に向けた成長投資について実績・計画を踏まえて増額し、あわせてキャッシュアロケーションについても見直しました。

#### ■中期経営計画2022経営指標目標の見直し

	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	<b>2兆円台半ば</b>
連結営業利益	938億円	793億円	930億円	1,000億円以上	<b>1,000億円以上</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	776億円	750億円	870億円	—	<b>1,000億円程度</b>
1株当たり当期純利益 (EPS)	108.34円	104.69円	121.34円	100円以上	<b>140円程度</b>
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	<b>1兆円水準</b>
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	<b>中期的に5%以上</b>
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	<b>2026年度10%以上</b>
自己資本配当率 (DOE)	3.1%	5.0%	5.0%	3%程度	<b>5%程度</b>

## フィナンシャルレビュー

### 中期経営計画2022投資計画の変更

当社グループの持続的成長に向け、国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設事業と同等以上の業績を創出するため、中計の5年間の投資総額を1,500億円増額して6,000億円から7,500億円とし、経営基盤や建設事業基盤の強化に取り組みつつ、事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資を拡大します。2023年度までの投資額3,360億円の実行状況は記載のとおりです。

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「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します。DX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年度から建設業にも適用となった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で実施しています。

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については、米国の大手水処理関連施設建設会社のMWH社を子会社化しました。安定的な成長が期待できる米国の水関連インフラ建設分野に事業を展開し、当社保有技術やリソースの活用、財務面での支援および北米既存子会社との協働を通じて同社のさらなる成長を図ります。また、ニュージーランドで再生可能エネルギー発電事業を行うEastland Generation社の株式50%を取得して、同社を関連会社化しました。当社グループは日本国内およびニュージーランドで培ったノウハウやネットワークを活用することでシナジーの創出を図り、同社が展開する再生可能エネルギー発電事業のさらなる成長につなげていきます。

#### ■中期経営計画2022投資計画（2022～2026年度）の変更

	中期経営計画2022 当初計画		変更後の投資計画
	2022～2026 (年度)	2022～2023 (年度)実績	
<b>経営基盤強化のための無形資産投資</b>			
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
<b>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</b>			
工事機械・事業用施設	500億円	335億円	750億円
<b>事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資</b>			
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 <sup>※1</sup>	250億円	448億円	950億円
<b>5年間の投資総額</b>	<b>6,000億円<sup>※2</sup></b>	<b>3,360億円</b>	<b>7,500億円</b>

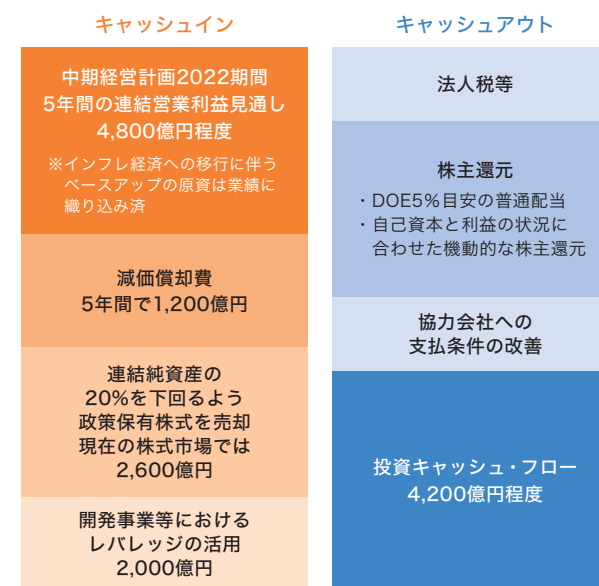
※1 オープンイノベーション投資を含む  
 ※2 大型M&Aなどの投資は含まず

投資キャッシュ・フロー対象外分控除	▲1,900億円
開発事業の資産売却による回収分	▲1,400億円
<b>投資キャッシュ・フロー分</b>	<b>4,200億円</b>

#### ■ESG観点から捉えた投資総額7,500億円の内訳

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
	300億円			
200億円		900億円		
		700億円	100億円	
	50億円	700億円		
1,000億円				2,000億円
600億円				
1,800億円	350億円	2,300億円	1,050億円	2,000億円

#### ■中期経営計画2022期間のキャッシュ配分



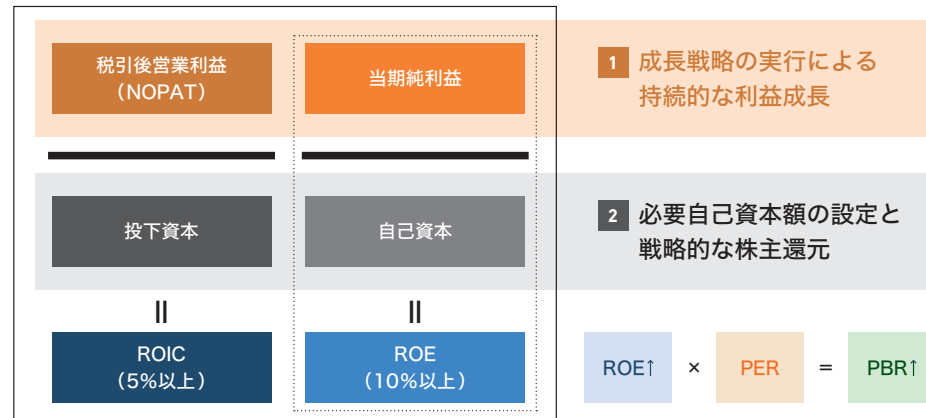


## フィナンシャルレビュー

### 資本政策の見直しと株主還元

当社グループは、中計において、「事業基盤の強化と変革の実践」に取り組むとともに、資本効率性を重視した経営を推進するため、経営指標目標として「ROICを中期的に5%以上とする」ことを掲げています。

この目標達成に向けて、各事業の持続的な利益成長を図りつつ、投下資本をコントロールするとともに、レバレッジの活用を含め資本効率性をより一層重視した資本構成を検討した上で必要となる自己資本の水準を1兆円と設定しました。以下に掲げる「1 成長戦略の実行による持続的な利益成長」および「2 必要自己資本額の設定と戦略的な株主還元」の方策を推進することにより、中期的に「ROIC5%以上」、中計の最終年度である2026年度（2027年3月期）までに「ROE10%」の達成を目指します。



#### 1 成長戦略の実行による持続的な利益成長

建設市場の担い手減少が見込まれる中で安全と品質を最優先に建設業の社会的使命を果たし続けるため、人材・DX・技術への投資や生産力拡充のための投資をさらに強化し、持続可能な利益を創出します。

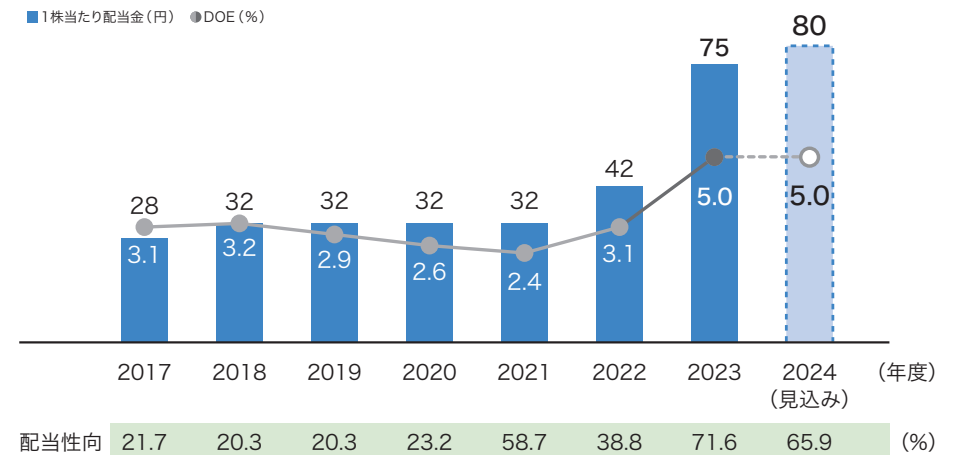
また、カーボンニュートラルやウェルビーイングを中心とした社会課題解決に資する分野や成長が期待される分野において、当社グループが競争優位を確立できる領域を事業ごとに特定した上で、機会を捉えた成長投資を積極的に実行し、利益を拡大します。

#### 2 必要自己資本額の設定と戦略的な株主還元

建設事業を中核とする当社グループの事業成長を全体最適の観点から図るため、事業ごとに求められる資本コストに基づき投下資本を設定し、各事業の資本構成（レバレッジの活用を含む）を検討した上で自己資本の必要額を設定します。必要な投下資本および自己資本の水準は事業規模などに合わせて適宜見直し、取締役会において各事業の資本構成やバランスシートを当社グループ全体の資本効率性の観点から評価します。

中計期間中は、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実施します。株主還元については、長期安定配当の維持を第一に中計に定める配当の目安を「DOE3%程度」から「DOE5%程度」に引き上げました。これをベースに、必要自己資本額と利益の状況、財務状況、株価純資産倍率（PBR）などを勘案して総合的に判断し、特別配当や自己株式取得などの手法により株主還元を機動的に実施していきます。

1 株当たり配当金と自己資本配当率（DOE）



※2017～2021年度のDOEは参考値

## フィナンシャルレビュー

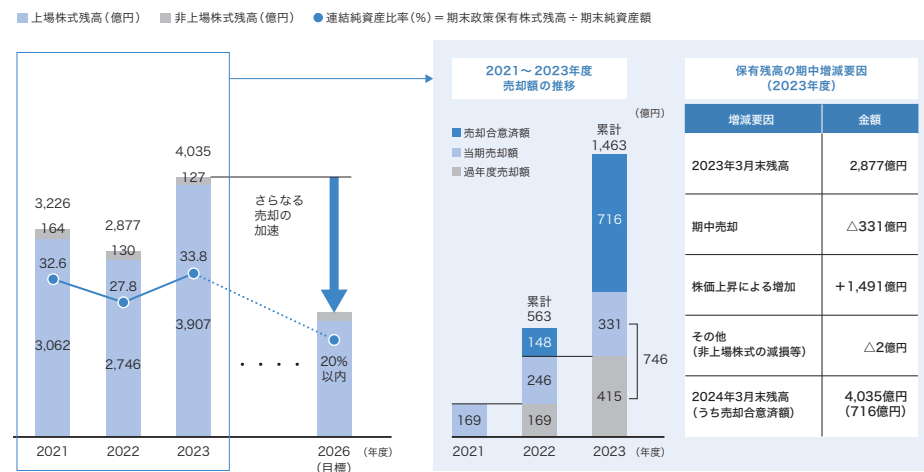
### 政策保有株式の縮減

顧客との取引関係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）については、従前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ており、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ストックビジネスへの投資に加え、持続的な成長に資する新たな分野への投資などにも有効に活用しています。

中計においては、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政策保有株式の残高を連結純資産の20%以内とするため、2021年度から売却を進めています。2021年度から2023年度まで3年間の売却累計額（連結・時価ベース）は746億円、合意済分も合わせると1,463億円となります。一方、保有株式の株価上昇により、2024年3月末時点での時価ベースの残高は4,035億円、連結純資産の33.8%となっています。

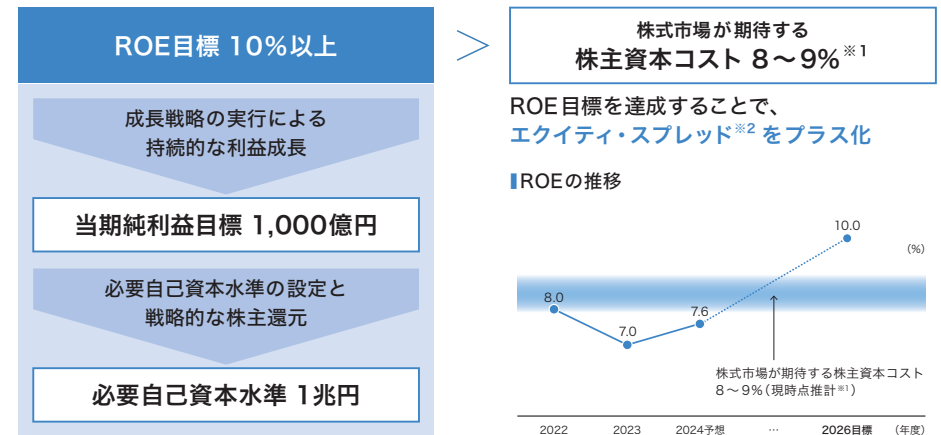
株式市場の動向にかかわらず、保有株式の残高を「連結純資産の20%以内」とすることを必達目標とし、さらに売却を加速していきます。

#### 政策保有株式の縮減状況（連結）



### 持続的な成長と企業価値の向上に向けて

「2026年度までにROE10%以上」とする経営指標目標の考え方



※1 2023年時点の当社推計額  
 ※2 エクイティ・スプレッド = ROE - 株主資本コスト

当社グループが着実に成長を図りながら企業価値を向上させていくためには、株式市場が期待する株主資本コスト（現時点では8～9%と推計）を上回るROEを上げていくことが必須であり、エクイティ・スプレッドがプラスであるからこそ、投資による拡大再生産のプロセスが実現できると認識しています。

当社グループは、DX関連投資、技術関連投資などによる生産性の向上に加え、機会を捉えた競争優位性のある成長投資、戦略的な人的資本投資などを確実に実行することで、成長戦略の橋頭堡を築いていきます。さらに、資本効率性を意識した戦略的な資本政策で持続的な企業価値創造を揺るぎないものとし、企業価値・株主価値の向上を確実に実現していきます。

## 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

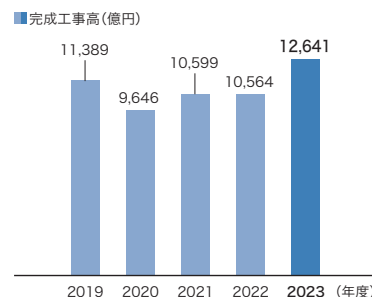
完成工事高は、単体において豊富な手持ち大型工事の施工が順調に進捗したこと、資本提携したサイプレス・スナダヤが連結対象となったことなどにより、2022年度から大幅な増収となりました。

営業利益は、単体において2022年度と比較し売上高に占める低採算案件の割合が高く利益に貢献しなかったこと、八重洲の再開発事業における事故の損失を計上したことなどにより減益となりました。

受注高は、単体において製造業・非製造業とも旺盛な需要が継続していることに加え、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・変更を獲得したことなどにより、2022年度を上回りました。

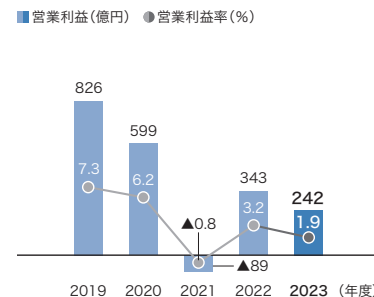
完成工事高

**12,641** 億円



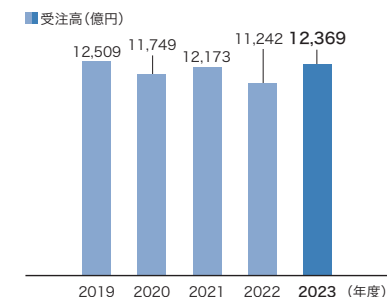
営業利益／営業利益率

**242** 億円 / **1.9** %



受注高

**12,369** 億円



##### 土木

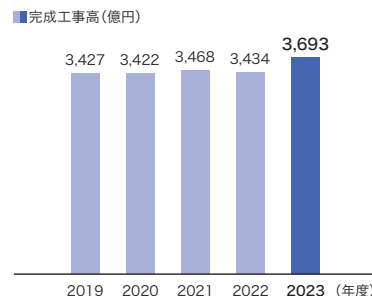
完成工事高は、単体において豊富な手持ち大型工事の施工が順調に進捗したこと、進捗の早い工事を複数獲得できたことなどにより2022年度から増収となりました。

営業利益は、単体において原価の低減や追加請負金の獲得などにより増益となりました。

受注高は、単体において大型工事を複数獲得したため、2022年度を上回りました。

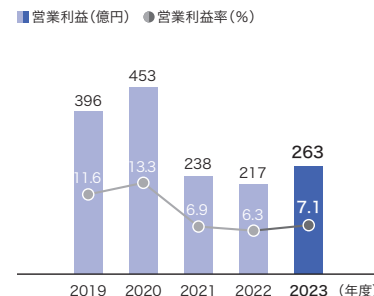
完成工事高

**3,693** 億円



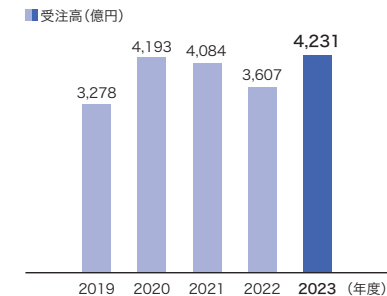
営業利益／営業利益率

**263** 億円 / **7.1** %



受注高

**4,231** 億円





## 5つの事業分野

### ■ 海外建設事業

#### 建築

完成工事高は、北米・アジアとも、各子会社の手持ち工事が進捗したことに加え、円安による為替換算の影響により増収となりました。

営業利益は、各子会社で手持ち工事が進捗したことや、シンガポールにおいて設計変更を獲得したことなどにより2022年度から大幅な増益となりました。

受注高は、単体において2022年度の大型案件受注の反動減があった一方、子会社においてシンガポールで大型案件の受注があったことや為替換算の影響により2022年度を上回りました。

#### 土木

完成工事高は、子会社において豊富な手持ち大型工事の施工が順調に進捗したことにより増収となりました。

営業利益は、北米子会社で貸倒引当金を計上したため減益となりました。

受注高は、単体において2022年度にシンガポールで大型工事を獲得したことにより反動減となった一方、北米子会社で大型案件を受注したことから、2022年度を上回る受注高となりました。

### ■ 開発事業

売上高は、2022年度に大型物件の売却があったことにより、反動減となりました。

営業利益は、物件売却の反動減に加え、賃貸不動産事業で、空室率の上昇により減益となりました。

賃貸等不動産は、開発中の案件への継続投資や物流施設への投資などにより、簿価・時価とも増加しました。

### ■ グリーンエネルギー事業

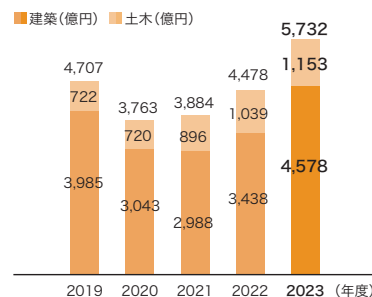
売上高は、大林神栖バイオマス発電所の安定稼働などにより増収となった一方、営業利益は、稼働施設の保守費用などにより減益となりました。

### ■ 新領域ビジネス

売上高は、PPP事業における施設整備の終了に伴い減収となりました。営業利益は、設立した子会社の一般管理費の増加により減益となりました。

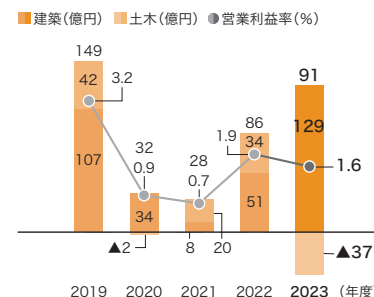
#### 完成工事高

**5,732** 億円



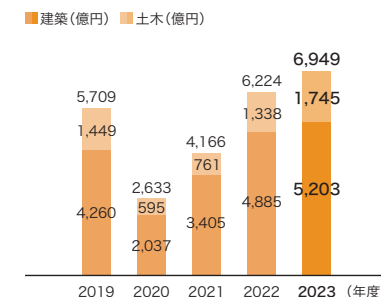
#### 営業利益/営業利益率

**91** 億円 / **1.6** %



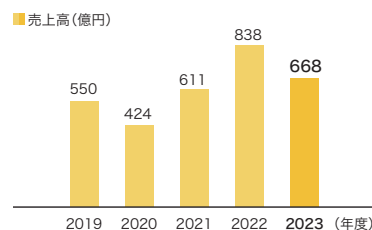
#### 受注高

**6,949** 億円



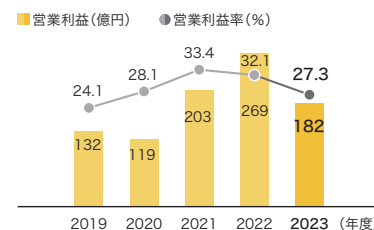
#### 売上高

**668** 億円



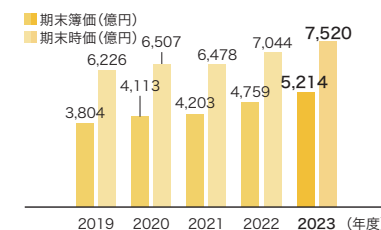
#### 営業利益/営業利益率

**182** 億円 / **27.3** %



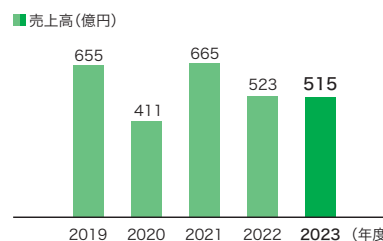
#### 賃貸等不動産 期末簿価/期末時価

簿価 **5,214** 億円 時価 **7,520** 億円



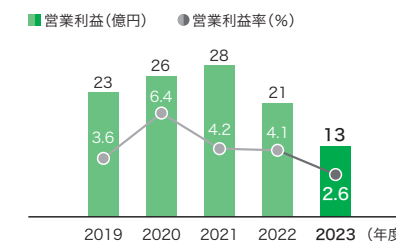
#### 売上高

**515** 億円



#### 営業利益/営業利益率

**13** 億円 / **2.6** %

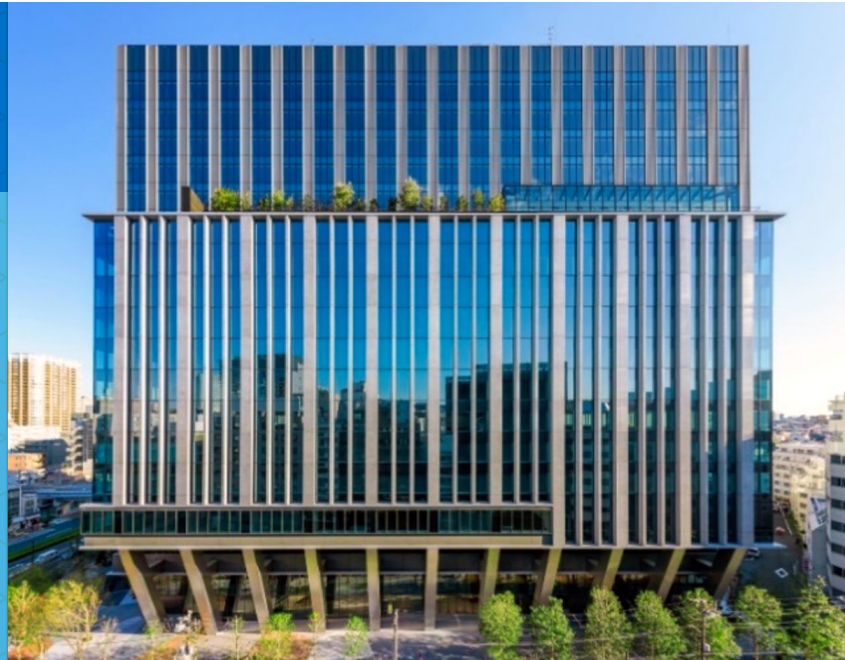


## 国内建設事業

### 主な竣工プロジェクト

【建築】（左）  
五反田計画（仮称）に伴う新築工事  
（東京都 品川区）

【土木】（右）  
中央自動車道 柳樽川橋他9橋  
橋梁補修  
（岐阜県 中津川市）



### ■ 中期経営計画2022の事業戦略

#### 安全と品質の確保を最優先とした取り組みの推進

- 「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<sup>※</sup>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・相談などのさらなる円滑化を推進
- 安全および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り組み、大林組林友会の強化・活性化に向けた取り組み

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

#### 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などの環境配慮型建築といった成長分野への取り組み強化

#### 土木

- ECI、DBなど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など、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

- CO<sub>2</sub>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などの社会課題解決に向けたネットワークの活用



# 国内建設事業

## 建築

### VOICE

安全と品質を最優先にした施工の徹底に取り組むとともに、  
旺盛な建設需要に応える体制を構築していきます



専務執行役員  
建築本部長 兼 安全本部長 兼  
環境経営統括室担当

森田 康夫

2023年度は、前年度と比較して建築事業の完成工事高が大きく増えました。旺盛な建設需要に応えるべく、採算と施工キャパシティを考慮しつつ、2024年度から適用となった改正労働基準法への対応も踏まえ、生産能力の向上、災害や品質不具合の防止を最優先とした施工プロセス管理に注力してきました。

しかしながら、2023年9月19日に東京・八重洲の現場で重大災害が発生し、尊い人命が失われ、一命をとりとめた方も重傷を負われました。工事に従事される方の安全を守れなかったことは痛恨の極みです。私は、本年4月より安全本部長を兼任することとなりました。安全本部長としての責任を重く受け止め、建築本部、土木本部との連携を強化しつつ、安全管理水準のさらなる向上に努めます。今年度から新たに各本支店に安全本部直轄の「安全監察

監」を配置し、本支店長との直接的な連携を深めます。

品質管理については、社内に蓄積した施工記録などを関係部門で共有しています。施工部門だけでなく設計の工事監理部門を含め、それぞれの役割や責任を適切に果たすことで品質管理に取り組んでいます。

生産性向上については、省力化につながるロボットやICT建機などの次世代技術の導入、また、BIMを活用し川上段階からのお客さまとの早期合意形成を図ることや、現場が利用しやすいBIMモデルの提供体制の整備により、建設プロセスにおける生産性向上にも取り組んでいます。

総合建設業においてはサプライチェーンの維持・強化・拡大は継続的な課題であり、機動力のある協力会社との連携強化や発掘、協力会社の担い手確保や多能工化に向けた支援などの取り組みを強化しています。また、調達本部

### 機会

- 製造業の国内回帰に伴う工場やデータセンター、再開発、リニューアル、スマートシティ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

- かつて経験のない幅広い建設資材における価格高騰、労務費の上昇
- 需要拡大に伴うサプライチェーンの逼迫
- 2024年4月から建設業においても適用となった改正労働基準法の時間外労働上限規制適用、少子高齢化に伴う建設産業の担い手不足
- 将来的に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

### 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

を新設し、全店での資材価格などの情報共有、全店調達・集中調達の推進により、物価上昇に対応するための調達力の強化に努めます。

環境配慮型建築の取り組みについては、お客さまの木造・木質化建築のニーズに対し最適な提案ができるよう、従来の木造・木質推進部を「カーボンニュートラル・ウッドソリューション部」として再編・機能強化しました。2023年に資本提携した木材製造会社であるサイプレス・スナダヤと協働しながら、木造・木質化建築市場の伸長も見据えて、注力分野を絞っていきます。

冒頭で述べた需要環境は続くと思われます。今後も、すべての工事において安全と品質を最優先にした施工体制の構築を徹底し、生産性を向上させ、お客さまにより高い付加価値を提供できるよう努めます。



# 国内建設事業

## 土木

### VOICE

常に「顧客志向」を意識した「スピード感」ある事業運営と対話を重視した「風通しのよい職場環境づくり」を推進します



専務執行役員  
土木全般・土木本部長 兼  
安全本部副本部長

佐々木 嘉仁

2023年度の完成工事高・完成工事総利益は、手持ち工事の順調な進捗と原価低減や追加請負金の獲得により、計画値を大きく上回る結果となりました。ただし、計画値の設定については検討プロセスを見直し、その精度を高める必要があると認識しています。また運営指標をこれまでの完成工事高から完成工事総利益へとシフトすることで、ROICを意識することに努めています。

事業環境としては、大林組の強みである鉄道工事や道路・橋梁などのインフラリニューアル工事が今後も堅調に推移すると考えられます。防災・減災や国土強靱化、再生可能エネルギーなどに関連した分野についても市場拡大が見込まれるため、大林グループの有する高度な技術力・施工管理能力を最大限に活かして受注の質・量の向上を目指します。また、保有技術のブラッシュアップや

### 機会

- 国土強靱化をはじめとしたインフラ整備需要の高まり
- リニューアル工事や再生可能エネルギーなど、今後の成長分野での採算性の向上

### 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月から適用の改正労働基準法の時間外労働上限規制、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

- 成長分野にも活用できる高い技術力と豊富なノウハウ
- 徹底し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
- 技術開発から営業、生産支援までの一貫した組織体制、協力会社との密な連携による施工対応力

顧客ニーズに立脚した技術開発にも積極的に取り組みます。

建設現場におけるDXの推進にも努めます。デジタルツイン技術<sup>※</sup>、そしてCIMなどの積極的な活用により、生産性向上・生産能力の拡充を図り、若手社員を起点に各現場の意識変革を促しています。急激な環境変化に対し、各人がチャレンジを継続するためには、さまざまな場面による「対話」、そして「腹落ち」が大切であると思います。こうした取り組みにより国内の全土木現場では、2024年度から適用となった改正労働基準法の時間外労働上限規制を1年前倒しで遵守することができました。新しい働き方を肌感覚でつかむ、大きな一歩であったと捉えています。

技能労働者の担い手不足については、建設業界全体で

取り組むべき課題として長期的な視点からの施策を実行する必要があります。協力会社との意見交換会を通じて浮き彫りになったリクルート活動や人材教育、ICT導入などに関する課題の解決に向けて、当社グループとして最大限に支援していきます。

当社の基本理念である三箴「良く、安く、速い」。この普遍的なものづくりの精神を未来の担い手に受け継いでいくためにも、「顧客志向」と「スピード感」、そして「対話」を強く意識し、サプライチェーンとともに業界をリードしていきます。

<sup>※</sup>IoTなどを活用して現実空間の情報を取得し、サイバー空間内に現実空間の環境を再現する技術

## 海外建設事業

### 主な竣工プロジェクト

- (左) Century Plaza  
(米国カリフォルニア州)  
施工：ウェブコー社
- (右) 桃園LNGタンク第三基地  
(台湾桃園市)  
施工：大林組JV



撮影／Brandon Barre



### ■ 中期経営計画2022の事業戦略

#### 強固な事業基盤を活かしグローバル市場でさらなる成長機会を獲得

- 北米子会社の業績の安定化と継続的成長、M&Aによる施工能力の拡大
- アジア子会社のローカル事業基盤の強化と、アジア支店を中心としたクロスボーダー連携体制の構築による差別化を図り、安定収益を獲得
- 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（北米・タイでの開発事業、グリーンエネルギー事業など）

■：建築 ●：土木 ○：共通

#### 機会

- カーボンニュートラル・脱炭素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（グローバル化・DX化）により変容するマーケット
- 環境負荷の低い社会インフラ整備への需要拡大
- 米国での安定的な水処理関連インフラ市場、アジア地域での交通インフラプロジェクト需要

#### リスク

- 金融政策や経済情勢の変動による大幅な為替変動
- ロシア・ウクライナおよびイスラエル情勢の悪化に伴う燃油・輸送費・資材価格などの高騰
- 台湾をはじめとする進出国の経済安全保障に関する懸念の増大
- 進出国における有事発生時の社員の安全確保、事業継続リスク

#### 強み

- 海外トレーニング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
- 既存進出国におけるM&Aなどを通じた事業基盤の拡大
- 当社保有技術を活用し脱炭素・ウェルビーイング建築の促進（豪州における木造・木質化建築や、タイ大林におけるO-NES TOWERでのLEED、WELL認証取得など）
- 米国における水処理関連施設の建設を行う有力子会社の保有
- 東南アジア地域を中心とした社会インフラ整備の実績
- アジア支店を中心としたデータセンター設計チームの連携によるデータセンター案件取り組みの強化
- グローバル案件におけるBIM/VR（Virtual Reality：仮想現実）関連技術の積極的導入



# 海外建設事業

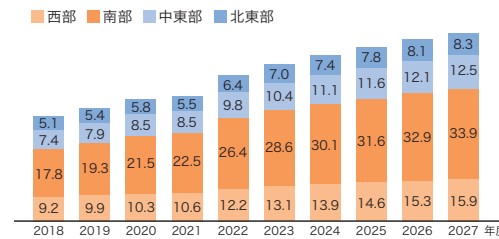
大林グループは、主にM&Aを通じて、世界最大の建設市場である北米での事業拡大に取り組んでいます。2023年12月に、米国において水処理関連施設の建設などを行うMWH社の株式を取得して同社を特定子会社としました。MWH社のグループ会社化によって、安定的な成長が予想される米国の水関連インフラ建設分野に本格的に事業を展開し、さらなる企業価値の向上を実現していきます。

## M&Aの背景

米国における水関連インフラ建設市場は、景気動向の影響を受けにくい安定した市場の一つであり、都市部の人口増加やインフラ老朽化を背景とした公共投資の増加が予想されます。当社グループは、北米建設事業の発展に寄与する有望安定市場として、従前より同市場への本格参入を目指してきました。

MWH社は、米国水処理関連施設建設市場における大手建設会社の1社であり、特に、大型水処理関連施設建設工事において豊富な実績と同市場での競争優位性を有しています。グループ会社化により当社グループ保有技術やリソースの活用、財務面での支援、北米既存グループ会社とのJV組成などの協働を通じて、同社のさらなる成長を図ることが可能です。

■米国地域別水処理施設建設需要（単位：十億ドル）



(出典：FMI North American Engineering & Construction Outlook)

## 期待されるシナジー効果

当社グループとMWH社はこれまでもJV組成などの協働を通じて良好な関係を継続してきました。今後は、グループとして一体的に事業活動を行うことで、安定した成長市場である水処理施設建設の新設および更新需要を取り込み、売上や利益の拡大と業績のさらなる安定化を図ることができます。具体的には、コンクリート工事を得意とするウェブコー社や地下構造物を得意とする当社北米直轄事業とは相互に補完関係が強く、グループとしての入札競争力が強化されます。

また、北米支店がハブとなり、双方向の人材・技術交流やグループ会社への技術的支援に継続的に取り組むことで、グループ全体でのさらなる成長を目指します。

## ■米国での主なM&Aおよび事業拡大

1966年	1979年	1989年	2007年	2011年	2012年	2013年	2014年	2023年
サーフライダーホテルの建設工事を受注 (米国、ハワイ州)	日本の建設会社として初めて米国公共工事を受注 (サンフランシスコ市下水道工事)	E.W.ハウエル社買収 (建築工事)	ウェブコー社買収 (建築工事)	ケナイダン社買収 (カナダにおける土木工事)	JSビルダーズ社設立 (建築工事)	J.E.ロバーツ社株式を買い増しし、子会社化	クレマー社買収 (道路工事、橋梁工事など)	MWH社買収 (水処理関係工事)
					※関連子会社			

## 大林グループとMWH社のこれまでのJV組成などの協働実績

### サウスイースト下水汚泥処理施設建設工事 (カリフォルニア州、施工中)

発注者：サンフランシスコ市公益事業委員会



### テキサス州オースティン浄水処理施設建設工事 (テキサス州、2014年竣工)

発注者：オースティン市公共事業局





# 開発事業

## 主なプロジェクト

### YOKOHAMA SYMPHOSTAGE®

2024年3月に竣工。ウエストタワー、イーストタワー2棟構成の総延床面積約18万m<sup>2</sup>を超える複合施設<sup>※1</sup>。BELS星5つ<sup>※2</sup>、ZEB Ready認証を取得<sup>※3</sup>、CASBEE横浜<sup>※4</sup>では最高ランクとなるSランクを誇る環境性能を有しています。

※1 大林組、京浜急行電鉄株式会社、日鉄興和不動産株式会社、ヤマハ株式会社、みなとみらい53EAST合同会社による共同開発事業

※2 建築物省エネルギー性能表示制度 (BELS) 建築物全体評価。星5つは最高ランク

※3 オフィス部分の評価による取得はみなとみらい21中央地区で初

※4 横浜市建築物環境配慮制度



## ■ 中期経営計画2022の事業戦略

### 資産ポートフォリオを最適化し、投資効率と収益性を向上

- ZEBなどの環境配慮型ビルや付加価値の高い物流施設など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

開発事業では、賃貸事業を軸に販売事業・ノンアセット事業を行っています。建設事業で築いた顧客との関係や開発事業のノウハウを活用しながら、大林組の最新技術の導入による不動産価値向上といった建設事業とのシナジーの創出を図り、さらなる成長を志向しています。

賃貸事業においては、国内都心部のほか、海外ではタイ、英国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り賃貸ポートフォリオの入れ替えを行っています。

販売事業・ノンアセット事業においては、保有・開発物件を大林リアルティマネジメントが組成する私募ファンドなどへ売却し、キャピタルゲインの獲得とオフバランス化を図るとともに、当社グループによる不動産の運営管理 (AM、PM、BM) を行うことでフィーによるノンアセット事業を拡大していきます。

これらの取り組みにより、安定的に営業利益150億円以上の確保を目指すとともに、開発事業の資金については、レバレッジの活用を検討するなど資本効率の向上に努めます。

また、カーボンニュートラルおよびウェルビーイングへの貢献として、新規開発物件では省エネルギー技術を積極的に導入し、LEED、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再生可能エネルギーへの切り替えを進めています。IoTやAIを活用したスマートビルの開発にも注力しており、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。

## 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
- ポストコロナに伴う人口動向、eコマース、木造・木質化建築などニーズに対応した新たな成長分野の発現

## リスク

- 時間外労働の上限規制やワークスタイルの変容に伴うオフィスニーズの変化
- オフィスや物流倉庫の大量供給による空室率上昇・賃料下落
- 国内外の金利上昇などによる開発事業の収益性悪化

## 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による継続的・安定的な賃貸利益の確保
- 大林グループが保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事業 (ノンアセット事業) によるフィービジネスの拡大
- オフィスだけでなく物流施設や賃貸住宅など用途を拡大させ、国内だけでなくロンドンおよびバンコックで物件の開発・保有・運営を行い、賃貸事業ポートフォリオの多様化とグローバル化を推進することで収益基盤を強化

## ■ 事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資

中期経営計画2022期間における投資計画

3,000億円

2022～2023年度実績：1,759億円



# グリーン エネルギー事業

## 主なプロジェクト

### メガワット級グリーン水素製造プラント

ニュージーランドで地熱発電所を所有する信託組織トゥアラパキ・トラストと共同で設立した事業会社ハルシオンパワー社を通じてグリーン水素のバリューチェーン構築に取り組んでいます。



## ■ 中期経営計画2022の事業戦略

### カーボンニュートラル実現に向けたニーズに応えて成長

#### ● 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り組み (PPAを活用した取り組み)

#### ● 水素関連技術の進展と事業化に向けた取り組みの強化

- ① 水素を活用した建設業における脱炭素の推進 (水素混焼建機など)
- ② 国内外の水素関連実証事業を踏まえた事業の推進など (ニュージーランドにおけるグリーン水素のバリューチェーン構築)

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知見や経験を蓄積しながら、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、同年3月には内外テクノ本社工場に太陽光パネルを設置し、電力を直接販売するPPA<sup>\*</sup>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、グリーン水素のバリュー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、2026年度までに600億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。

<sup>\*</sup>PPA (Power Purchase Agreement) : 電力需要家とPPA事業者 (発電事業者) が締結する電力売買契約の一つ。PPA事業者が需要家の土地や施設に太陽光などの再生可能エネルギー発電設備を設置し、電力を供給する。設備は、第三者 (PPA事業者または別の出資者) が所有するため、需要家は初期費用を問わずに再生可能エネルギー電力を利用できる

## 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や天変地異による発電不良や設備トラブル
- プロジェクトマネージャー能力を有した人材の確保の困難化

## 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

## ■ 事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資

中期経営計画2022期間における投資計画

600億円

2022～2023年度実績：60億円



# グリーン エネルギー事業

大林グループが展開する再生可能エネルギー発電事業では、2012年7月開業の久御山太陽光発電所を皮切りに、国内外で太陽光、風力、バイオマス、地熱、水力など合計40カ所、設備容量持分約305MWが稼働しています<sup>※</sup>。発電所の安定稼働はもとより、脱炭素の切り札として注目を集める水素エネルギーの社会実装に向けた取り組みを実施することで、ノウハウの蓄積と業容の拡大を図るとともに持続可能な社会の実現を目指します。 <sup>※2024年4月末時点</sup>

## 発電所事業所一覧



## 再生可能エネルギー発電事業、PPA

太陽光発電事業の拡大の一環として、需要家に再エネ電力を直接販売するPPAに注力しています。2023年3月、第1弾として内外テクノス新工場（埼玉県ふじみ野市）向けにオンサイト型の電力供給を開始しました。現在、製材・集成材を行うサイプレス・スナダヤの工場（愛媛県西条市）向けに約2MWの電力供給計画を進めています。PPAは需要家にとって脱炭素化、長期安定的な電力確保、レジリエンス向上（停電時の電力耐性強化）などのメリットがあり、今後も当社グループはPPAを通じて得た知見や経験を顧客へのソリューション提案に活かしていきます。

また、地熱発電においては、北海道京極北部地域およびルスツ地域において、地元自治体や関係者の皆さまの同意の下、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）から助成を受け、ポテンシャル調査に取り組んでいます。



## 海外グリーンエネルギー事業



ニュージーランドでは、2024年4月にEastland Generation社の株式50%を取得し、大林組保有（持分）電源に新たに地熱発電と水力発電が加わりました。今後も同国におけるグリーンエネルギー事業のポートフォリオ拡充と、さらなる収益獲得を目指します。また、稼働中の地熱発電所を保有することで得られる知見や経験を、現在事業化を目指しポテンシャル調査に取り組んでいる国内地熱発電プロジェクトの開発に還元していきます。

スリランカでは、現地企業との合併で設立したVidul Biomass社が、グリシディア（マメ科）やもみ殻などを燃料に運営する木質バイオマス発電所を安定的に稼働させています。



Eastland Generation社が保有するTe Ahi O Maui (TAOM) 地熱発電所（ニュージーランド）

## 水素事業



海外では、ニュージーランドのタウポにおいてハルシオンパワー社<sup>※1</sup>が地熱発電由来のグリーン水素を製造し、同国およびオセアニア地域の島嶼国に向けてグリーン水素の運搬・供給の取り組みを進めています。また2024年6月より、ハルシオングリーンハイドロジェン社<sup>※2</sup>が、同国最大都市オークランド近郊のウィリでグリーン水素の高速充填施設の営業を開始し、需要家へ供給しています。今後はハルシオンパワー社の水素製造施設と相互に機能させ、同国北島におけるグリーン水素のバリューチェーン構築に取り組めます。

国内では、2023年11月に、大分県玖珠郡九重町のプラントにおいて製造した地熱由来のグリーン水素の輸送手段として鉄道を利用し、従来のトラックに輸送に比べ輸送時のCO<sub>2</sub>排出量を82%削減しました。また、建設現場における建設機械について、グリーン水素を活用した電動化を模索しており、水素関連技術の進展を目指しています。

※1 ニュージーランドの先住民マオリの地権者をオーナーとする信託組織のトゥアロバキ・トラストと共同で設立

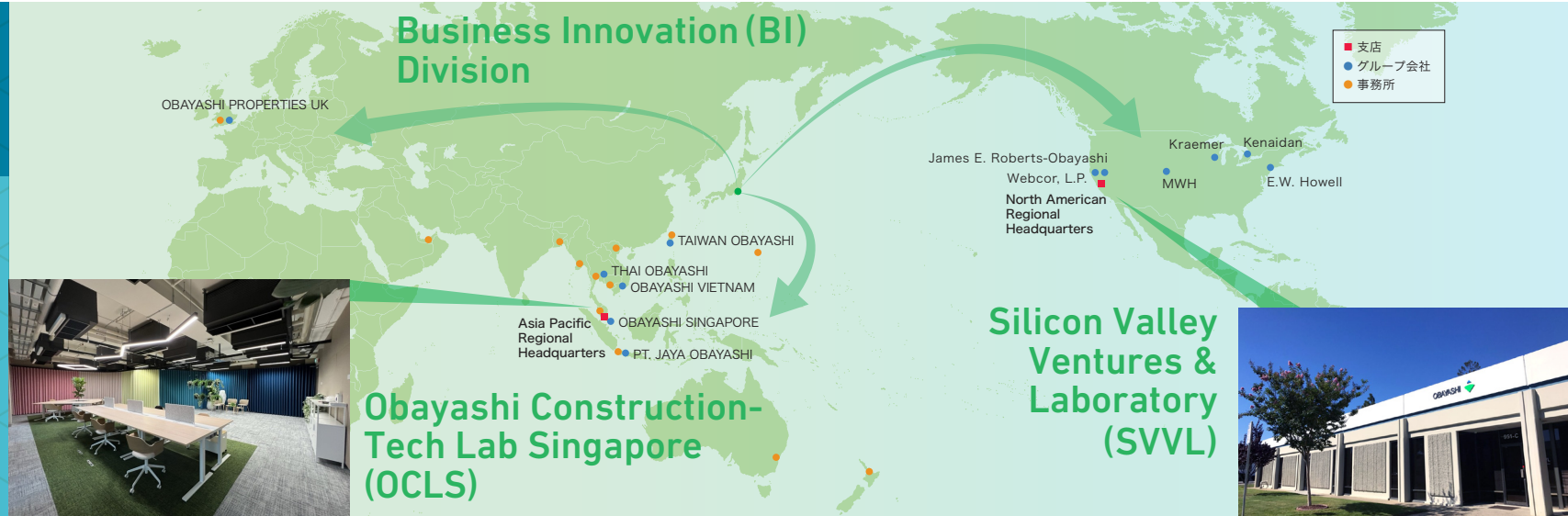
※2 トゥアロバキ・トラストと共同で設立



燃料電池バス(FCバス)に水素を供給



# 新領域ビジネス



## ■ 新領域ビジネスへの取り組み

大林グループは、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（建設DX、都市プラットフォーム、アグリ&バイオ、グリーンエネルギー、宇宙）を設定し、新事業開発に取り組んでいます。

「PLiBOT」と「オプライゾン」は、ビジネスイノベーション(BI)推進室で事業化を目指すプロジェクトの中から2022年にカーブアウトしたグループ会社です。当社グループは、今後も新事業に対する戦略的な投資を行い、新たな収益源の拡充を目指していきます。

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



人とロボットを結ぶプラットフォーム  
<https://www.plibot.co.jp>



新しい体験を創るスマートビルサービスプロバイダ  
<https://oprizon.com>

## ■ イノベーションと新事業開発プロセス

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、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」を起こせる人材育成に取り組むとともに、より高い確率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。この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「事業アイデアの発掘」「ビジネス案の作成」「ビジネスモデルの検証」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、人材・予算などの適切なリソース配分を可能とするマネジメントの仕組みを構築しています。

新事業開発プロセスの実践にあたっては、ビジネスイノベーション推進室を中心として、米国 (Silicon Valley Ventures & Laboratory) およびシンガポールの3拠点が連携することにより、グローバルなネットワークや技術を活用したイノベーションを目指しています。

