

2022年3月11日

各 位

会 社 名           **株式会社 大 林 組**  
代表者名           取締役社長 蓮輪 賢治  
                          (コード：1802、東証第一部、福証)  
問合せ先           グローバル経営戦略室企画部長  
                          山口 洋平  
                          (TEL 03 - 5769 - 1701)

## 「大林グループ中期経営計画 2022」の策定について

当社は、本日開催の取締役会において、2022年度（2023年3月期）を初年度とする5カ年の経営計画「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』」を決議しましたので、お知らせいたします。

2021年度（2022年3月期）を最終年度とする「大林組グループ中期経営計画 2017」は、2021年11月8日付「通期業績予想の修正に関するお知らせ」のとおり、国内建築工事における損失発生等に伴い最終年度目標は未達となる見込みです。

今回、当社グループでは、グローバルな社会情勢の変化や当社グループの中核事業である国内建設市場の状況、中期経営計画 2017の未達原因の分析を踏まえ、企業理念である「持続可能な社会の実現への貢献」に向けて、新たに「大林グループ中期経営計画 2022」を策定いたしました。

新たな中期経営計画では、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、の基本戦略の3つの柱に取り組みます。これにより、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するとともに、計画期間内の更なる収益向上を実現します。また、果敢な投資を継続することで、企業価値の持続的な成長への道筋を確立します。

当社グループは、全役職員が多様な力を結集して「大林グループ中期経営計画 2022」を実行し、事業基盤の強化と変革の実践を実現いたします。

「大林グループ中期経営計画 2022」の詳細につきましては、別添資料をご覧ください。

以 上



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年～2026年)



**MAKE BEYOND**

つくるを拓く

大林グループは、新たな中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』において以下の3つの基本戦略を実行します。

### 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

### 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

これにより、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するとともに、計画期間内の更なる収益向上を実現します。また、果敢な投資を継続することで、企業価値の持続的な成長への道筋を確立します。

大林グループは、人とイノベーションを原動力に変革に挑戦し続ける企業グループとなり、人々が集う空間、街、環境等のサステナビリティに係る社会課題に多様なソリューションを提供します。

## 1 ビジョンと社会課題

## 2 中期経営計画2017の振り返り

## 3 経営環境と継続課題

## 4 中期経営計画2022

(1)全体像

(2)基本戦略の2つのステージ

(3)基本戦略の3つの柱

- 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

(4)経営指標目標

- ①財務指標・投資計画 ②非財務定性指標

(5)経営基盤戦略

- ①人材マネジメント戦略 ②組織戦略 ③DX戦略 ④技術戦略
- ⑤サプライチェーン戦略 ⑥財務・資本戦略 ⑦サステナビリティマネジメント体制

(6)事業戦略

- ①国内建設事業 ②海外建設事業 ③開発事業 ④グリーンエネルギー事業 ⑤新領域ビジネス

企業理念

企業行動規範

三箴

持続可能な社会の実現に貢献する

「社会的使命の達成」「企業倫理の徹底」

「良く、安く、速い」

基本理念

社会のあるべき姿

グループの3つの目標

「地球・社会・人」のサステナビリティの実現

「脱炭素」、「価値ある空間・サービスの提供」

「サステナブル・サプライチェーンの共創」

Obayashi  
Sustainability  
Vision 2050

- 既存の価値観が大きく変化する不確実で複雑な時代
- カーボンニュートラル、ウェルビーイングなどの潮流への対応は地域を問わないグローバルな社会課題

これらの社会変容を踏まえ、2050年の大林グループ像を以下のとおり定める

『人とイノベーションを原動力に変革に挑戦し続ける企業グループとなり、人々が集う空間、街、環境等のサステナビリティに係る社会課題に多様なソリューションを提供する』

2050年の大林グループ

ブランドビジョン「MAKE BEYOND つくるを拓く」の展開が、基本理念とビジョンの達成に向けた後押しとなる

注)「Obayashi Sustainability Vision 2050」 <https://www.obayashi.co.jp/sustainability/vision.html>

「MAKE BEYOND つくるを拓く」 <https://www.obayashi.co.jp/makebeyond/>

## 2 中期経営計画2017の振り返り

### 財務指標

- 売上高、営業利益等は2019年度まで概ね計画に沿って推移。2021年度は大幅な減益。
- 資本の蓄積は順調に進み、自己資本は9,000億円を達成。自己資本比率も40%前後に。

	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 見通し	中期経営計画2017 2021年度 P/L
連結売上高	19,006億円	20,396億円	20,730億円	17,668億円	19,600億円	2兆円程度
連結営業利益	1,378億円	1,554億円	1,528億円	1,231億円	345億円	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	350億円	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	48.82円	150円程度
自己資本当期純利益率(ROE)	14.5%	15.6%	14.3%	11.3%	3.8%	10%超の水準

	2017年度末 実績	2018年度末 実績	2019年度末 実績	2020年度末 実績	2021年度末 見通し	中期経営計画2017 2021年度 B/S
自己資本額	6,848億円	7,689億円	8,178億円	9,310億円	9,422億円	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	6,797億円	7,000億円
自己資本比率	32.2%	34.7%	36.7%	41.0%	38.9%	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	3,000億円	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

※ 2021年度の1株当たり当期純利益(EPS)は、2021年12月末時点の発行済株式数から自己株式数を控除した株式数にて算出

※ 2021年度末の自己資本額及び利益剰余金は、2020年度末実績に2021年度の当期純利益見通し及び年間配当支払額を加減算して算出

※ 2021年度末の自己資本比率は、2021年12月末の総資産額を用いて算出

## 投資計画

- 5年間の投資総額は、計画値4,000億円を上回る4,600億円程度を実施できる見通し。「将来への布石」である大型の賃貸不動産投資を着実に実行。
- 不動産賃貸事業、再生可能エネルギー事業ともに、中期経営計画2017期間の投資の利益貢献は2022年度以降。

	中期経営計画2017	年度平均	実績見込み	
<b>■ 「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</b>				
建設技術の研究開発	1,000億円	200億円	1,200億円	デジタル基盤変革を含む
工事機械・事業用施設	500億円	100億円	630億円	
<b>■ 「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</b>				
不動産賃貸事業	1,000億円	200億円	1,850億円	中期経営計画2022期間の利益貢献 約50億円/年 以上
再生可能エネルギー事業ほか	1,000億円	200億円	550億円	約40億円/年 以上
<b>■ 機会を捉えた成長投資</b>				
M&Aほか	500億円	100億円	370億円	オープンイノベーション投資を含む
<b>5年間の投資総額</b>	<b>4,000億円</b>	<b>800億円</b>	<b>4,600億円</b>	

## 社会・経済の変容

- 新型コロナウイルス感染症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等

## 事業環境

- 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等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
- 少子化高齢化に伴う建設産業の担い手不足等

## 中期経営計画2017の継続課題

- 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等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等の次世代技術の実装等

## 経営課題

- 顧客への提案力と建設プロセスに係る生産能力を拡充し、建設事業の基盤を強化
- 社会課題解決を新たなビジネス機会とするための技術とビジネスのイノベーション
- グローバル市場での事業活動が企業存続の所与の条件であることを前提とした事業ポートフォリオの拡充

## 『事業基盤の強化と変革の実践』



## 『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

「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

### 建設事業の**基盤強化**への取組み (~2023年度)

### **変革実践**への取組み (~2026年度)

#### 基盤強化

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。

#### 基本戦略①建設事業の基盤の強化と深化

- 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)
- 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

- 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を指標に採用し、資本効率を重視した経営

#### 変革実践

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①建設事業の基盤の強化と深化

- 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

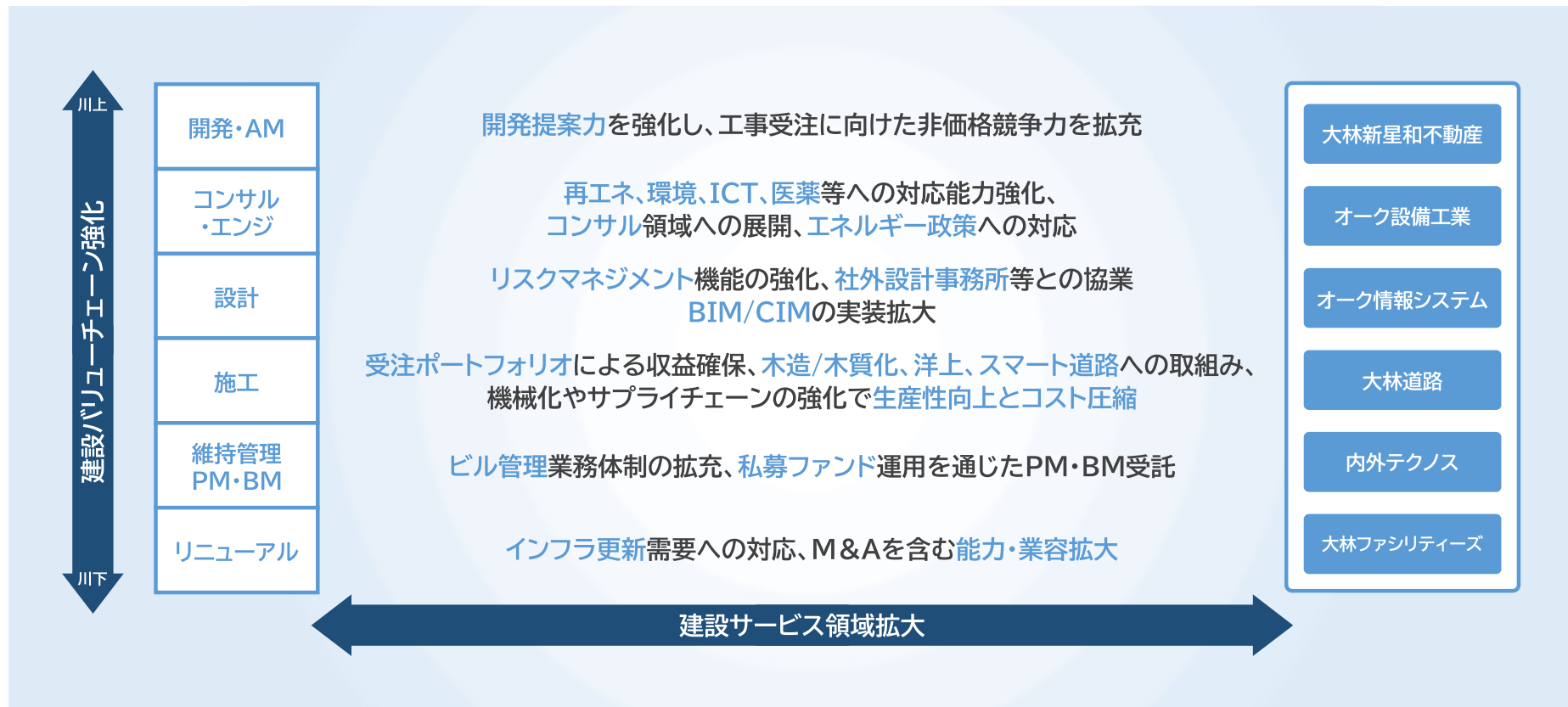
#### 基本戦略③持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充

- 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

## ① 建設事業の基盤の強化と深化

- a. 業務プロセス変革とリスクマネジメントによる収益の確実性の向上
- b. 高付加価値化と建設プロセス(営業、設計、調達、生産、サプライチェーン)強化による競争力と採算性の向上
- c. 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

開発、コンサル、設計、施工、維持管理、リニューアル等の一連の「建設バリューチェーン」を強化するとともに、木造/木質化、洋上、スマート道路等、新たな「建設サービス領域」への取組みを推進



## ② 技術とビジネスのイノベーション

- a. 技術のイノベーションによる建設事業の基盤強化
- b. ビジネスのイノベーションによる付加価値創造と事業領域拡大
- c. 社会課題の解決を新たなビジネス機会とする経営戦略の立案・実行

社会課題の解決とビジネスモデルの創出に資する技術獲得

成長市場  
(社会課題ソリューション)

技術とビジネスモデルを活用した社会課題の解決へのアプローチ、顧客提供価値の創造

DXやオープンイノベーションによる加速

技術のイノベーション

デジタル技術とロボティクス技術等のイノベーションによる革新的な建設生産システムの構築(生産性の向上)

ビジネスのイノベーション

当社の技術をコアにした新たな事業分野での新たな顧客提供価値の実現(付加価値創造と事業領域拡大)

### 技術とビジネスのイノベーション



(参考)ブランドビジョン「MAKE BEYOND つくるを拓く」における大林グループの強み 「構想力」「実現力」「人間力」

## ③ 持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充

### a. 5つの事業分野への適正かつ積極的な資源投入によるグローバルな成長基盤の確立

国内建設事業を中核とし、海外建設事業、開発事業、グリーンエネルギー事業、新領域ビジネスを加えた全5分野への展開を前提に、事業ポートフォリオの拡充に向けて経営資源を配分

### b. 資本効率を重視した経営(投下資本利益率(ROIC)の採用)

### c. リスクマネジメントの強化による不確実性の低減

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



新領域ビジネス:スマートシティマネジメント事業、PPP/コンセッション事業、アグリ・バイオ関連事業、宇宙関連事業、コンサルティング事業等

#### 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。

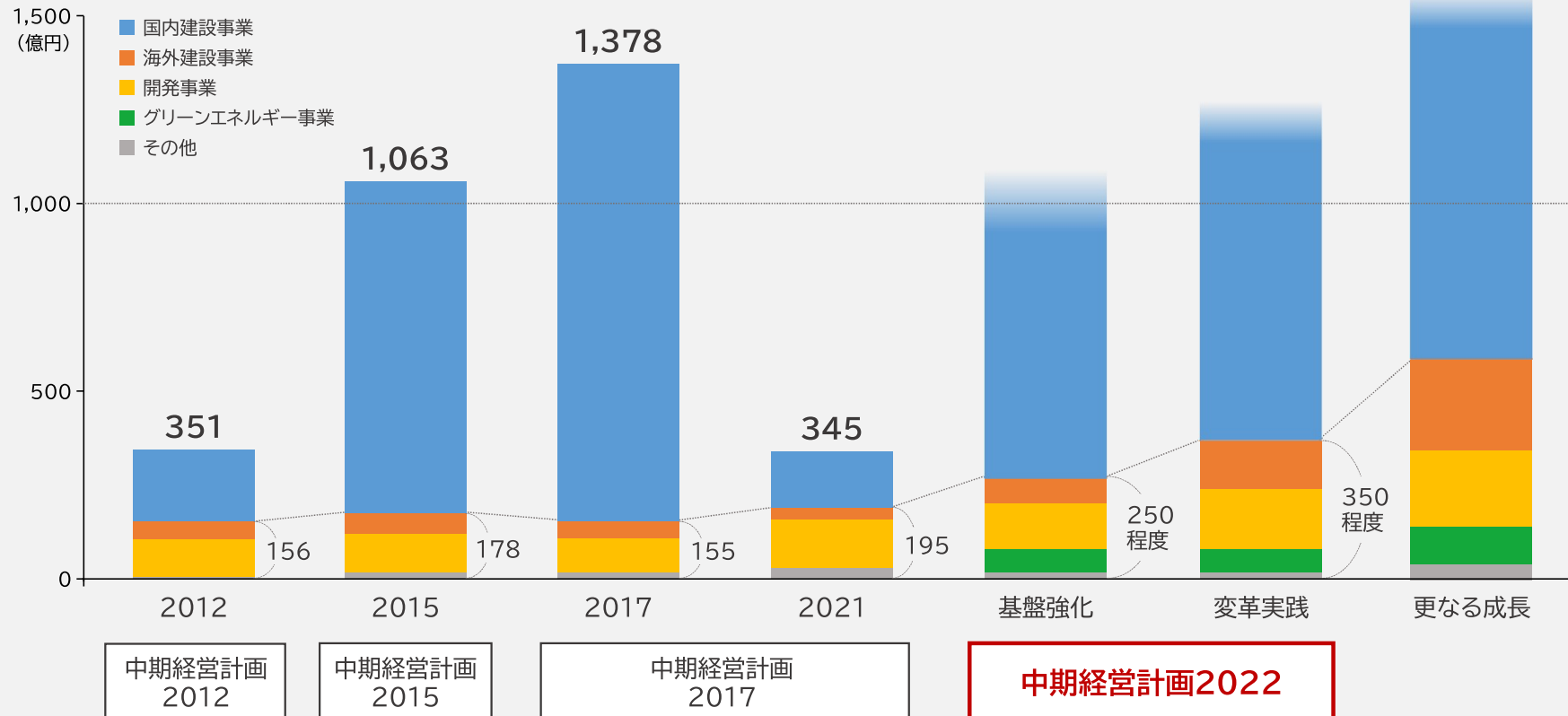


## 財務指標

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更なる収益向上を実現

国内建設事業の基盤強化による収益性の改善とあわせ、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



## 財務指標

### 業績指標

連結売上高	2兆円程度	大林グループの長期的な業績推移から見ると一段高い水準。 事業基盤の変革により、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。
連結営業利益	1,000億円以上	
1株当たり当期純利益(EPS)	100円以上	

### 健全性指標

自己資本比率	40%程度	中期経営計画2017で達成した水準を維持し、健全性を保つ。
--------	-------	-------------------------------

### 効率性指標

投下資本利益率(ROIC)	中期的に5%以上	ROICは中期的に5%以上を確保。(ROEでは8%に相当) 事業別ROICとROIC逆ツリーにより資本効率向上の意識を浸透。
(参考)自己資本当期純利益率(ROE)	中期的に8%以上	

### 株主還元の見通し

自己資本配当率(DOE)	3%程度	利益の蓄積による自己資本の充実を株主に中長期的に還元する方針とし、自己資本配当率(DOE)を採用。
--------------	------	---

$$\text{ROIC} = \text{連結営業利益} \times (1 - \text{実効税率}) \div \{(\text{前期末投下資本} + \text{当期末投下資本}) \div 2\}$$

$$\text{ROE} = \text{親会社株主に帰属する当期純利益} \div \{(\text{前期末自己資本} + \text{当期末自己資本}) \div 2\}$$

$$\text{DOE} = \text{年間配当総額(中間+期末)} \div \{(\text{前期末自己資本} + \text{当期末自己資本}) \div 2\}$$

## 投資計画

	中期経営計画2022			(参考) 2017~2021 実績見込み
	2022~2026	年度平均		
<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	50億円		200億円
デジタル関連投資	700億円	140億円	資産計上分を含む	550億円
技術関連投資	800億円	160億円	資産計上分を含む	650億円
<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	100億円		630億円
<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	600億円	売却による回収1,400億円含まず (回収と合わせNET1,600億円)	1,850億円
グリーンエネルギー事業	500億円	100億円		550億円
M&Aほか	250億円	50億円	オープンイノベーション投資を含む	370億円
<b>5年間の投資総額</b>	<b>6,000億円</b>	<b>1,200億円</b>		<b>4,800億円</b>

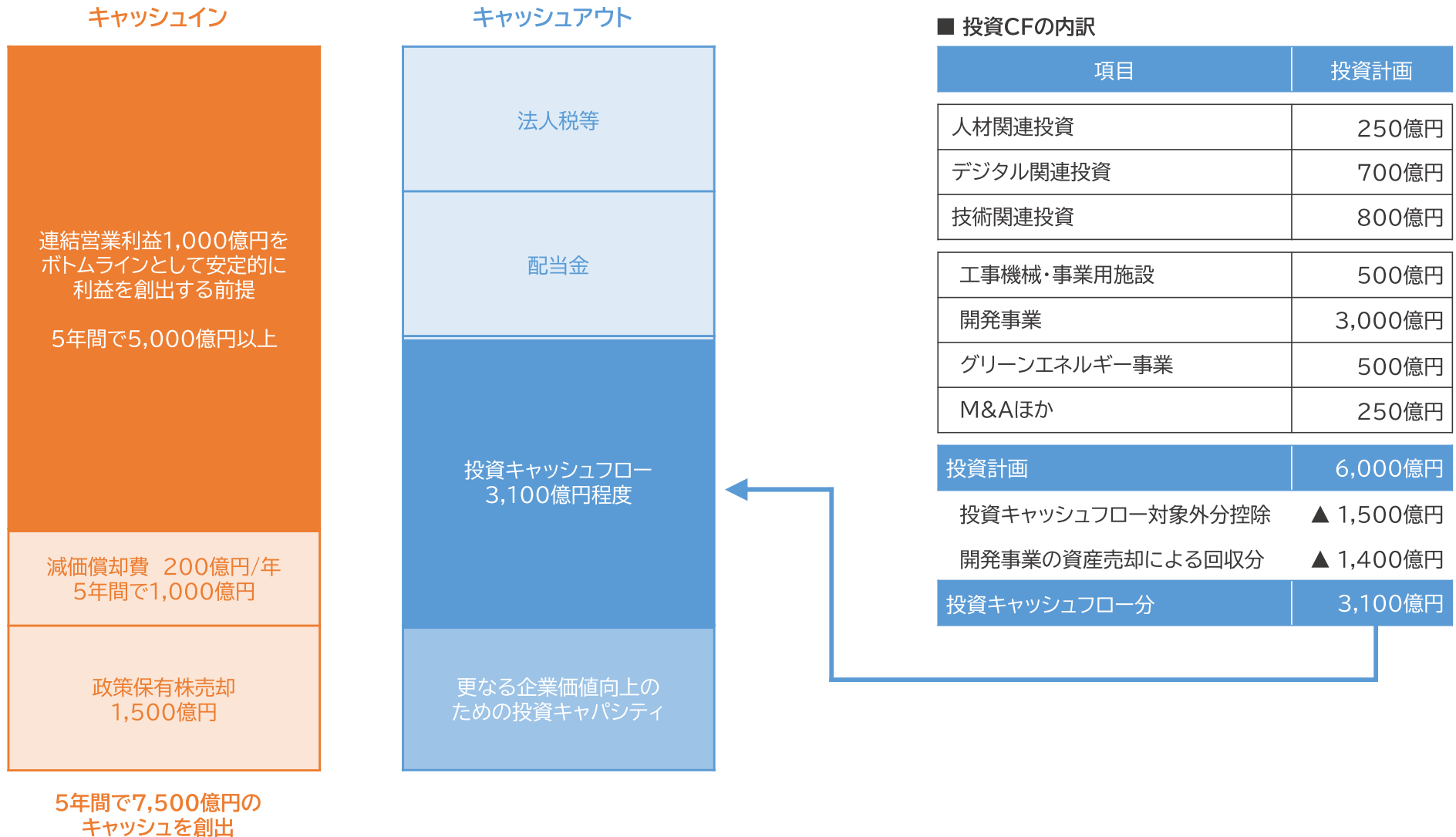
※大型M&A等の投資は上記計画には含まず

(人材関連投資は概算推定値)



## 投資計画

### ■ 中期経営計画2022期間のキャッシュ配分



## 非財務定性指標

### 環境 Environment

#### ①温室効果ガス排出量の削減

CO2排出削減量(scope1,2)

達成時期2030年度、2019年度比

**46.2%** 減

- SBTにコミットし、2050年までのカーボンニュートラル実現を目指す

#### ②カーボンニュートラル実現への取組み

- 社会のカーボンニュートラルに資する技術の獲得と付加価値提案の推進
- 水素をはじめグリーンエネルギーの推進  
(顧客の事業への支援、EPC事業者、エネルギー事業者といった多様な立場から)

#### ③環境投資の推進

- 温室効果ガス排出量の削減と社会のカーボンニュートラル実現に資する投資の推進

### 社会 Social

#### ①安全・品質の確保

- 死亡災害・重大災害・重大品質不具合の根絶

#### ②ウェルビーイングへの取組み

- 快適で安心、災害に強いインフラ、スマートシティ、建物づくりへの提案・参画
- サプライチェーンとの連携による安全・安心な就労環境の整備・創造
- 従業員のワークエンゲージメントや幸福度の向上

#### ③多様な人材の活躍

- 多様な人材が活躍できる環境の整備・向上、健康経営の推進

### ガバナンス Governance

#### ①企業の持続的な成長に向けたPDCAの実践

- 新設するサステナビリティ委員会によるサステナビリティ課題の検討、モニタリング

#### ②コンプライアンスの徹底

- コンプライアンス意識の向上、法令違反の防止

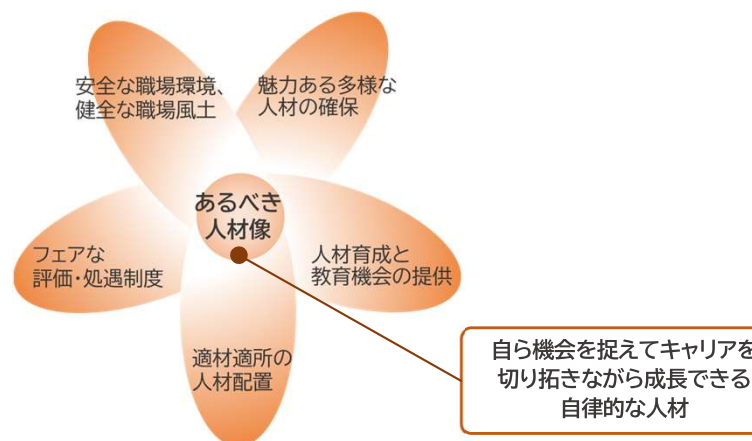
## ① 人材マネジメント戦略

### 「働き方改革」から「働きがい改革」へ

- 人材マネジメント方針の新設
- 人材マネジメント方針に基づく取組み
  - ▶ 技術の伝承と競争力強化のための多様な人材の採用
  - ▶ 育成を勘案した最適配置と発揮能力の最大化
  - ▶ 自主的な学びを掘り起こす教育体系の構築
- 従業員のワークエンゲージメント向上
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 健康経営の推進

#### 【人材マネジメント方針 骨子】

大林グループは、個の尊重と働きがいのある職場環境や成長機会の提供を通じて、各人の自己実現を推進する。併せて、闊達に議論し合える企業風土において一人ひとりの自律的な行動を促し、各役職員と会社が豊かな未来を拓くことを目指す。



## ② 組織戦略

### 事業・エリア別組織と全店統括組織の縦横の連携と自律的な協働

- 本支店、子会社等による事業や地域特性に適した効率的な事業推進(タテ)と、安全・営業等の全店統括組織による全体最適化及びリスクマネジメントの徹底(ヨコ)の、縦横連携
- 本支店・子会社が一定規律の下で自律的に事業活動を展開し、本社機能を介さず直接的に協働
- M&Aや業務提携等も活用し、事業ポートフォリオに合った組織体制、組織能力を構築

## ③ DX戦略

### 事業基盤の強化と変革の実践に向けたDX

デジタイゼーション

デジタルライゼーション

デジタルトランスフォーメーション

#### 〈取り組むテーマ〉

- ▶ 時間外・長時間労働の縮減、ムリ・ムダ・ムラの解消
- ▶ 工事量最盛期に対応できる施工能力の獲得
- ▶ 社内データ活用と顧客提案力の強化

#### ● BPR

- ▶ BPRによる抜本的な業務プロセスの変革

#### ● BIM

- ▶ BIM生産基盤への完全移行による建設事業の情報基盤強化

#### ● 全社的DX

- ▶ 社内システムのスリム化、データプラットフォームの整備
- ▶ 業務の自動化・省人化、インテリジェントオートメーションの採用

#### ● 変革の実践に向けたDX

- ▶ カーボンニュートラル、ウェルビーイングといった社会課題の解決に資するデジタル技術の追求
- ▶ 建物とデジタル技術の融合による快適な空間・付加価値の提供、ウェルビーイングへの貢献
- ▶ 新たな収益確保、雇用機会創出に向けたDXによる新領域ビジネスの開拓

#### 【事業機会】

- ▶ スマートシティ、スマートビルマネジメント
- ▶ デジタルツイン都市、デジタルトリプレット
- ▶ ロボット・自動施工技術等の革新的な建設システム（安全性確保、高品質、短工期、生産能力の向上）
- ▶ 建設ライフサイクルマネジメントシステム

#### ● 情報セキュリティの強化とデジタル人材の育成・確保

#### 【トピックス：DX本部の設置(2022年2月)】

IT基盤・システム構築・生産デジタル・DX推進・BPR・BIM/CIMの全ての業務機能について全体最適の意思決定と迅速性をもって強力にデジタルによる業務変革を推進する。DX戦略の立案からその推進・監理までの権限を有するトップダウン型の『全社横断型組織』としてDX本部を設置。

## ④ 技術戦略

### 競争優位獲得のための技術ポートフォリオとエコシステムの構築

- IPランドスケープの観点を踏まえた技術ポートフォリオの構築
  - ▶ 建設バリューチェーンの強化、生産性の向上、安全・品質の向上及び就労環境の改善を実現する技術の獲得（BIM/CIM、建設DX（ロボット・ICT）、省人化、グリーンエネルギー、スマートシティ、インフラ更新、環境、医薬、木造/木質化、洋上、スマート道路）
  - ▶ 社会課題の解決及び事業領域の拡大につながる技術の獲得（カーボンニュートラル、ウェルビーイング、水素、宇宙等）
- 官/学、同業、協力会社との協働やM&A、オープンイノベーションの推進
  - ▶ 社会課題の解決に向けて、国や業界を巻き込んで標準化/デファクトスタンダード化を目指す
  - ▶ 自社開発、オープンイノベーションによる協業、外部からの調達型開発、補助金の活用等を有機的に組み合わせたエコシステムを構築

## ⑤ サプライチェーン戦略

### サステナブルサプライチェーンの構築による競争力強化と担い手確保

- 建設現場における作業員の就労環境改善、多様な人材が働きやすい環境整備
- 環境配慮型の設計や施工等、ESG/SDGs推進に向けた共創関係の構築
- 協力会社の生産性向上とデジタル化の支援、教育訓練校や研修施設の活用による技術力強化と技能伝承
- 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

注)「大林組林友会」 <https://www.obayashi.co.jp/sustainability/suppliers.html>

## ⑥ 財務・資本戦略

### 企業価値と資本効率の向上の推進

- 投資方針
  - ▶ 一定の財務規律のもと、必要な場合は外部資金も活用し、将来に向けた人材、デジタル、技術への投資や成長投資により企業価値を更に向上させる
- 株主還元方針
  - ▶ 長期安定配当の維持を第一に、利益の蓄積による自己資本の充実を株主に中長期的に還元する方針とし、自己資本配当率(DOE)を指標に採用
- 政策保有株式の売却方針
  - ▶ 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%以内を目処に1,500億円程度を売却

## ⑦ サステナビリティマネジメント体制

### 取締役会の機能強化によるガバナンスの向上

- コーポレートガバナンス体制の強化により、持続的成長と中長期的な企業価値向上を図る
- サステナビリティの位置づけを社会貢献・環境概念から利益成長ドライバーにシフト
- 取締役会の下に「サステナビリティ委員会」を設置し、事業ポートフォリオの長期的な検証を含むサステナビリティ課題を議論

## カーボンニュートラルに係るビジネス機会とソリューション

当社グループの  
総合的競争力

三箴の実現  
「良く、安く、速い」

建設ライフサイクル  
マネジメント  
サービスの提供

自然エネルギーや  
次世代エネルギー  
(水素等)の活用による  
インフラ提供

環境負荷低減に  
繋がる技術開発と  
その実用

人とデジタル・  
ロボットの融合による  
新たな生産システム  
の構築

### 〈ビジネス機会とソリューション〉

#### 長寿命化

- 高品質
- リニューアル
- コンバージョン 等

#### CO<sub>2</sub>抑制

- 再生可能エネルギー
- CO<sub>2</sub>フリー水素
- ZEC/ZEB
- マイクログリッド 等

#### CO<sub>2</sub>吸収

- 木造建築
- 都市の緑化
- 農業、森林・里山整備
- CO<sub>2</sub>吸収素材開発 等

#### CO<sub>2</sub>再利用

- 炭素回生システム  
(藻類・バイオ燃料)
- CO<sub>2</sub>フリー水素活用

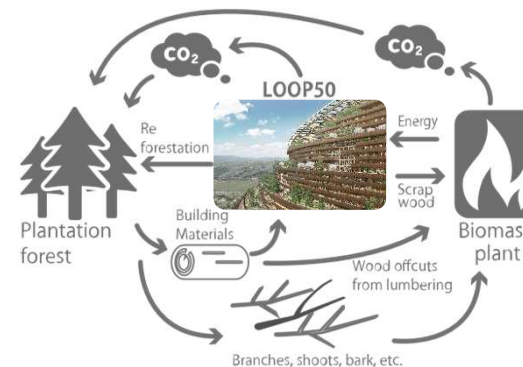
#### CO<sub>2</sub>封込

- CO<sub>2</sub>回収・貯留(CCS)
- CO<sub>2</sub>封込素材開発 等

大規模木造建築の実現「OBAYASHI WOOD VISION」



森林とともに生きる街「LOOP50」構想  
森林資源によるエネルギー循環



グリーン水素サプライチェーン構築の未来構想  
[ニュージーランド・タウポ]





## ウェルビーイングに係るビジネス機会とソリューション

当社グループの  
総合的競争力

三箴の実現  
「良く、安く、速い」

安全・安心・快適な  
建物・インフラの提供

災害に強い社会  
防災・減災・復興  
への取組み

デジタルツインによる  
エリアマネジメント

人とデジタル・  
ロボットの融合に  
よる新たな生産  
システムの構築

### 〈ビジネス機会とソリューション〉

#### 安全

- 建物、インフラの安全
- 食、水の安全
- 激甚化する災害への対応
- 職場の安全

#### 安心

- 安心な流通ネットワーク
- セキュリティの高い社会形成
- 安定的かつ効率的に運営可能な施設群

#### 快適

- 快適な職住環境 (利便性・環境制御等)
- 快適な交通ネットワーク
- 自然との融和/再生

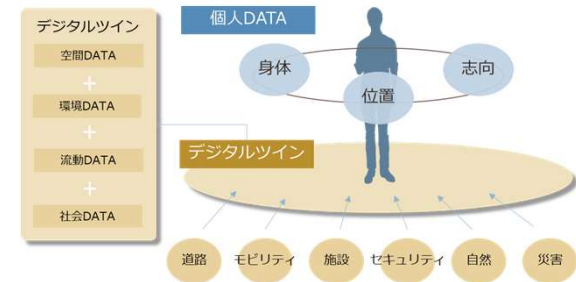
#### 健康

- 働きやすい空間
- 住まう人の健康
- 医療システムの充実
- 従業員/サプライヤーの健康

ビッグデータによって空間的にも機能的にも最適化された未来都市 2050年『モザイク・シティ』



デジタルツイン上の仮想データ/リアルデータと個人データを統合したエリアマネジメントサービス



これからの循環型農業  
「COMPACT AGRICULTURE」構想





## ① 国内建設事業

### サプライチェーンとともに提供価値を最大化

- 生産プロセスのBPRをはじめ業務変革により生産能力を継続的に拡充
- 生産能力に適した受注ポートフォリオによる安定的な収益の確保
- 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
- 次世代生産技術・システムやデータ、デジタル技術を活用した生産能力の向上
- 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向けて、ネットワークを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(M&Aの活用を含む)

#### 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
- グリーンエネルギー分野における競争力及び体制の強化、環境再生、脱炭素等の社会課題解決に向けたネットワークの活用

## ② 海外建設事業

### 強固な事業基盤を活かしグローバル市場で更なる成長機会を獲得

- 北米子会社の継続的成長、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
- 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等)

### ③ 開発事業

#### 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とビル運営管理モデル(PM・BM業務等)の構築。
- 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。

### ④ グリーンエネルギー事業

#### カーボンニュートラル実現に向けたニーズに応じて成長

- 脱炭素化に向けた顧客ニーズに対応し、建設事業、開発事業との相乗効果を創出(EPC、PPA、コンサルティング等)
- 発電能力の拡大とリスク分散
  - ①アジアでの再エネ関連事業の検討、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水素を利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

### ⑤ 新領域ビジネス

#### 新たなビジネスの探索と事業化により成長への新機軸を拓く

- 社会課題に応え、当社のコア技術を活用し、成長性のある市場領域に注力。
  - ①カーボンニュートラル、②ウェルビーイング、③デジタル化や革新的技術がもたらす既存産業の変革、④規制緩和がもたらす新たな市場
- PPP/コンセッション等への取組み強化、サブスクリプションプラットフォームビジネス等の新たな収益モデルの試行
- 事業開発プロセスの整備と経営資源の活用
  - ①本支店・各事業部・グループ会社(SVVLを含む)の連携強化、②事業創出に向けた研究機関、スタートアップ等とのエコシステム構築 等

注)「SVVL」 <https://svvl-construction.com/>

# 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。