

# 大林組グループ 中期経営計画 2015

---

(2015年度～2017年度)

～社会の安全、安心、経営の更なる安定に向けて～

**Evolution 2015**



OBUYASHI

# 中期経営計画'12（2012年度～2014年度）の実績

- 民間設備投資の回復、震災復旧・復興需要等により建設事業売上高が増加し、総売上高は当初の計画値を大きく上回った。
- 連結営業利益率は目標水準には到達しないものの、建設物価高騰による影響が薄れ工事利益率は回復傾向にある。

(億円)

| 【連結】                             | 2012年度<br>実績                         | 2013年度<br>実績                        | 2014年度<br>実績                         | 【当初計画値】<br>2014年度 ※    | 中長期的展望  |
|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|---|
| 総売上高                             | 連結 14,483<br>単体 10,851               | 連結 16,127<br>単体 12,086              | 連結 17,739<br>単体 12,598               | 15,000                 | 建設事業売上高   |
| 建設事業売上高                          | 13,431                               | 15,210                              | 16,730                               | 14,000                 | <p>構成比<br/>海外 25 30%<br/>国内 75 70%</p> <p>2014 年度 →</p> |
| 国内<br>海外                         | 82%<br>18%                           | 80%<br>20%                          | 76%<br>24%                           | 80%<br>20%             |   |
| 開発事業                             | 666                                  | 516                                 | 638                                  | 520                    | 300億円以上   |
| その他事業<br>(うち新規事業)                | 384                                  | 400<br>(8)                          | 370<br>(28)                          | 480<br>(100)           |   |
| 営業利益                             | 連結 351<br>(2.4%)<br>単体 142<br>(1.3%) | 連結 319<br>(2.0%)<br>単体 27<br>(0.2%) | 連結 483<br>(2.7%)<br>単体 189<br>(1.5%) | 450<br>(3.0%)          | 営業利益  |
| (利益率)                            |                                      |                                     |                                      |                        | <p>構成比<br/>国内建設以外 50%<br/>国内建設 50%</p> <p>2014 年度 →</p> |
| 国内建設<br>(金額)<br><参考；完成工事利益率>     | 55%<br>(194)<br><6.9%>               | 52%<br>(165)<br><6.1%>              | 58%<br>(281)<br><6.7%>               | 60%<br>(270)<br><7.0%> |   |
| 国内建設以外<br>(海外建設、開発、新規事業)<br>(金額) | 45%<br>(156)                         | 48%<br>(154)                        | 42%<br>(202)                         | 40%<br>(180)           |   |

※中計'12策定時（2012年3月）の2014年度計画値

# 中期経営計画 2015

## 市場の動向

- 国内建設市場は、国土強靱化や産業競争力強化のためのインフラ整備、首都圏を中心とした都市再生や地方創生等のニーズにより、一定の水準で建設投資が続くと考えられるが、中長期的に市場の拡大は見込みにくい。  
一方、将来的に労働者の減少が危惧される建設業界においては、人材の確保・育成や人と技術の融合した生産システムのイノベーション等、生産力の向上が急がれる。
- 海外では、当社が進出している東南アジア、北米及びターゲットとするオセアニア等において、インフラ整備や都市開発をはじめとする建設投資の拡大が見込まれる。

## I 「Evolution 2015」による当社の取組み

- 切迫する巨大災害への備えや環境・エネルギー対策等の多様なニーズに応え、社会の**安全**、**安心**、**快適**を実現する
- 建築、土木、開発の3事業に加え、新たな収益源を創出する「**新領域事業**」を第4の柱に、収益基盤の多様化を推進する
- 当社の技術力、財務力を活かした**強固なグループ経営**の実践により、グループ各社の収益力を向上させる



【連結】

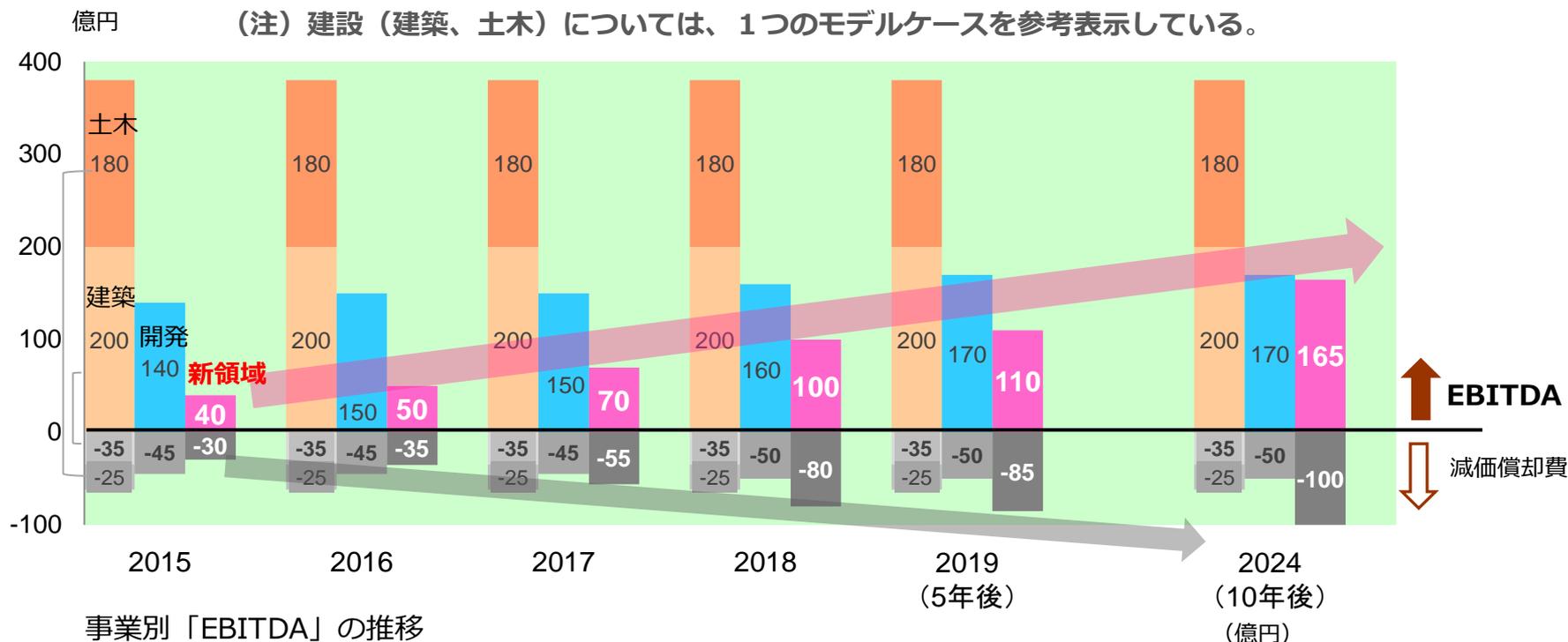
|                         | 2015年度                       | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度        |
|-------------------------|------------------------------|--------|--------|--------|---------------|
| <b>売上高</b>              | <b>17,000 億円程度</b>           |        |        |        |               |
| 建設事業                    | 16,000 億円程度<br>(海外比率：25%)    |        |        |        |               |
| 開発事業                    | 500～600 億円                   |        |        |        |               |
| 新領域事業                   | 220 億円                       | 220 億円 | 280 億円 | 340 億円 | 370 億円        |
| その他                     | 100 億円程度                     |        |        |        |               |
| <b>営業利益</b>             | (安定的に) <b>450 億円程度</b>       |        |        |        |               |
| 国内建設                    | 60%                          |        | 55%    |        | → 収益基盤の多様化の進展 |
| 国内建設以外<br>(海外建設、開発、新領域) | 40%                          |        | 45%    |        |               |
| <b>EBITDA ※</b>         | 590 億円                       | 610 億円 | 630 億円 | 670 億円 | 690 億円        |
| 国内建設                    | 55%                          | 53%    | 51%    | 48%    | 43%           |
| 国内建設以外                  | 45%                          | 47%    | 49%    | 52%    | 57%           |
| <b>経常利益</b>             | <b>500 億円程度</b>              |        |        |        |               |
| <b>有利子負債</b>            | <b>4,000 億円程度 (2018年3月末)</b> |        |        |        |               |
| <b>D/E レシオ</b>          | <b>0.9 倍程度</b>               |        |        |        |               |
| <b>ROE</b>              | <b>(中長期的に) 8% 程度</b>         |        |        |        |               |
| <b>配当性向</b>             | <b>20%～30%</b>               |        |        |        |               |

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

# Ⅱ 主な経営指標目標（新たに「EBITDA」を採用）

中期経営計画 2015

新領域事業（再生可能エネルギー事業等）における設備投資により、減価償却費が増加  
 ⇒ キャッシュフローから見た収益力を示す指標として、新たに EBITDA（減価償却前営業利益）を採用



事業別「EBITDA」の推移

| 年度  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2024 |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| 土木  | 180  | 180  | 180  | 180  | 180  | 180  |
| 建築  | 200  | 200  | 200  | 200  | 200  | 200  |
| 建設計 | 380  | 380  | 380  | 380  | 380  | 380  |
| 開発  | 140  | 150  | 150  | 160  | 170  | 170  |
| 新領域 | 40   | 50   | 70   | 100  | 110  | 165  |
| その他 | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   |
| 合計  | 590  | 610  | 630  | 670  | 690  | 745  |



# 1 収益基盤の多様化に向けた投資

- 建設技術の研究開発
- 開発事業、新領域事業（再生可能エネルギー事業等）

## 【投資計画】

(億円)

|            | 2012～2014<br>計画（累計） | 年度平均 | 2012～2014<br>実績（累計） | 年度平均 | 2015～2017<br>計画（累計） | 年度平均       |
|------------|---------------------|------|---------------------|------|---------------------|------------|
| 工事機械、事業用施設 | 150                 | 50   | 240                 | 80   | <b>250</b>          | <b>83</b>  |
| 技術開発、ICT   | 400                 | 133  | 400                 | 133  | <b>400</b>          | <b>133</b> |
| 開発事業（注）    | 600                 | 200  | 1,010               | 337  | <b>550</b>          | <b>183</b> |
| 新領域事業      | 200                 | 67   | 250                 | 83   | <b>600</b>          | <b>200</b> |
| 合計         | 1,350               | 450  | 1,900               | 633  | <b>1,800</b>        | <b>600</b> |

（注）販売事業を除く賃貸事業における新規投資額



## 2 投資と財務健全性のバランスの維持

■ キャッシュフローの改善及び保有資産の有効活用等による財務健全性の確保

(億円)

|                |     | 2012~2014 (3年) 平均<br>見込み | 2015~2017 (3年) 平均<br>計画 |
|----------------|-----|--------------------------|-------------------------|
| 営業キャッシュフロー     | ①   | 400                      | <b>690</b>              |
| 投資キャッシュフロー (注) | ②   | △ 320                    | △ <b>480</b>            |
| フリーキャッシュフロー    | ①+② | 80                       | <b>210</b>              |

(注) 投資キャッシュフローは、新規投資から保有資産の売却額等を控除している。

|                           | 2015年3月末<br>見込み | 2018年3月末<br>計画                    |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| 有利子負債残高<br>(うち、ノンリコースローン) | 4,300<br>(900)  | <b>4,000 程度</b><br><b>(1,100)</b> |

投資

建築

土木

開発

新領域

技術

人材

## 1 建築

- (1) 設計・技術・開発等の総合力を軸に、首都圏やリニューアブル分野等の成長市場における競争力の強化、高度なエンジニアリング技術を活用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) 省力化・短工期化工法の開発、BIM等のICTの積極活用、技能労働者の確保・育成支援による計画的な生産力の確保
- (3) 海外現地法人を主体とする地域に密着した事業展開と国内・現地間の緊密な連携による海外建築事業の経営の安定化

投資

建築

土木

開発

新領域

技術

人材

## 2 土木

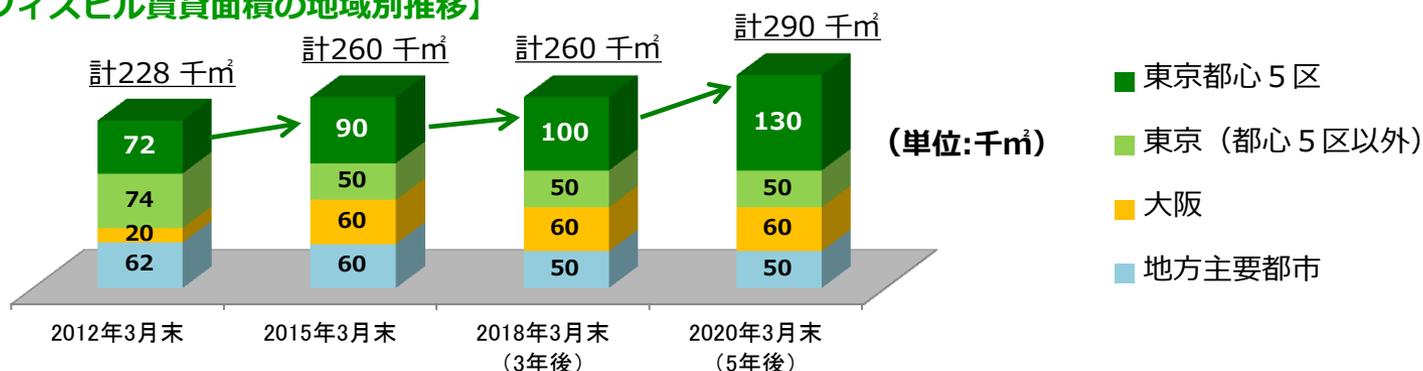
- (1) 高度な技術力を必要とする、新規インフラ整備、既存インフラのリニューアル、防災・減災対策等の案件を中心とした計画的受注の推進
- (2) 斬新な設計手法と柔軟な施工計画、プレキャスト化の推進による省力化、CIM等のICTを駆使した生産システムの導入による生産力の向上
- (3) 海外各地域の特性に合せた事業展開、国内・現地間の連携による海外土木事業の収益の安定化



### 3 開発

#### (1) 収益基盤の柱とする、国内オフィス賃貸事業の更なるバリューアップ<sup>o</sup> (重点エリア ; 東京都心5区)

【オフィスビル賃貸面積の地域別推移】



#### (2) 賃貸事業の多様化 (住宅、物流等) 及び都市部における分譲事業の促進に向けた投資による収益の向上

#### (3) 建設事業との協働・連携、提案力の強化による収益力の向上

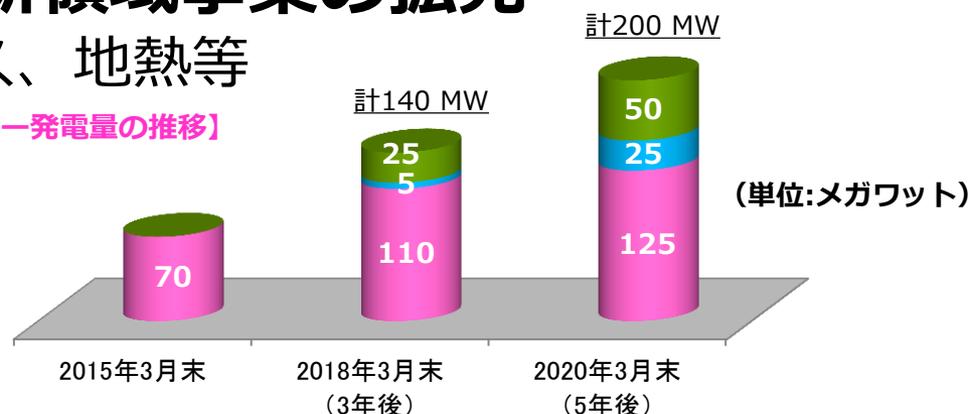
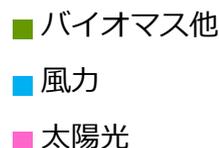


## 4 新領域

### (1) 太陽光に次ぐ、新たな再生可能エネルギー発電事業を中心とする新領域事業の拡充

■ 風力、バイオマス、地熱等

【再生可能エネルギー発電量の推移】



### (2) 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

■ 農業・水素関連ビジネス等

### (3) PPPプロジェクトへの取組み強化による収益の確保

投資

建築

土木

開発

新領域

技術

人材

- 1 社会的課題や顧客ニーズに応える「技術のイノベーション」の推進**
  - 環境対策、リニューアブル、安全・安心の実現、短工期  
ローコスト、自動化省力化等
- 2 建設事業や新領域事業の成長に繋がる技術の研究開発、展開の推進**
- 3 技術提案力・営業力の強化によるエンジニアリング事業の拡大**
- 4 国内外の原子力関連プロジェクトの取組み推進**

投資

建築

土木

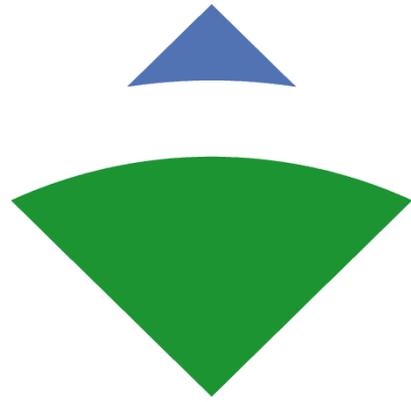
開発

新領域

技術

人材

- 1 事業戦略を支える人的資源の充実**
  - グローバル展開
  - 新領域事業拡大
  - ダイバーシティ・マネジメント
  
- 2 事業の遂行に必要な技術を中心とする有資格者の確保と社員のスキル向上**
  
- 3 魅力ある建設産業への変革による若年従事者の確保**



**OBAYASHI**