

## 目次

1. 鹿島グループのありたい姿 P.3 補足資料 2. 中期経営計画の骨子 i. 投資計画の概要 P.4  $P.13 \sim 16$ 3. 成長戦略 ii. 利益成長の推移 P.17 国内建設事業を深める P.5 iii. 株主還元の推移 P.18 成長領域を伸ばす iv. 企業価値・市場価値のさらなる P.6 向上と財務戦略について P.19 技術立社として新たな価値を創る **P.7 Ⅳ** サステナビリティ P.8~9 4. 経営目標 P.10 5. 財務戦略 P.11

## 1. 鹿島グループのありたい姿

社員・役員からの声や経営理念、受け継いできた企業風土・価値観などを踏まえ、 鹿島グループの「ありたい姿」を具体的に言語化

価値創造の源泉である人と技術をつなぎ合わせ、顧客、さらにその先にある社会に貢献することを目指す

# 社会

社会への貢献と社業の発展を 持続的に両立させる

## 顧客

顧客の期待を超える価値を つくるプロセスとともに提供する

技術

現場の創意工夫から生まれる 技術を大切にする

経験を礎に多様な知をあわせ 未知の課題に挑み続ける 高いエンゲージメントのもと 多様な人材が個性を発揮する

一人ひとりが主体性をもって 新しいことに挑戦し続ける

### 2. 中期経営計画の骨子

鹿島グループの ありたい姿

### 鹿島グループ中期経営計画(2024~2026) -中核をさらに強化し、未来を開拓する-

技術立社として、国内外の建設事業、不動産開発事業をさらに強化するとともに、 バリューチェーン拡充やR&D、イノベーション推進により、新たな価値を創出する

### 成長戦略

国内建設事業を深める



成長領域を伸ばす



技術立社として 新たな価値を創る



サステナビリティ

### 外部環境

▶地政学的リスク

経済

▶ 物価上昇・金利上昇

環境

▶脱炭素・資源循環・自然再興

▶ 自然災害の頻発化・激甚化

社会

▶人的資本経営、価値観の変化

► 人手不足、時間外労働上限規制

技術

- ▶ デジタル化の進展
- ▶モビリティ・通信・物流の変革

### 連結当期純利益

2026年度目標

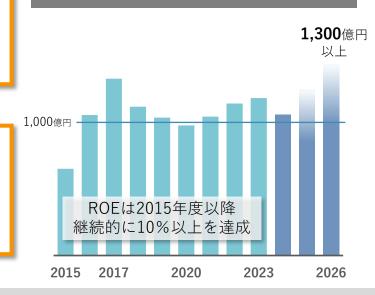
1,300億円以上

**ROE** 

継続的に

10%を上回る水準





### キャッシュアロケーション 2024-2026年度累計

資産回収 8.500億円程度

有利子負債増加

当期純利益

キャッシュイン

株主還元 2,000億円程度

成長投資 1.2兆円程度

2,000億円程度

3,500億円程度以上

キャッシュアウト

### 成長投資

1.2 兆円程度

### 株主還元

**配当性向**を**40**%目安に引き上げ

2024年度は 300億円の自己株式を取得

(今後も機動的な自己株式取得を継続)

※想定為替レートは142円/1US\$程度

## Ⅱ 国内建設事業を深める

● 設計施工会社としての経験・技術力に基づき、社会や顧客への価値創出力を強化するとともに、 デジタル化による生産性向上・業務効率化を推進することによって国内建設事業を深化させ、持続的な収益力を高める

# ① 社会・顧客に付加価値をもたらす提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化

- 重点分野における実績と人材・ノウハウを蓄積
- 社会・顧客の課題やニーズに応える提案力を強化



### ②デジタル化の推進による生産性向上・業務効率化

- 建設現場へ自動化・ロボット化・スマート生産技術を実装
- 生成AIの活用などにより、業務効率を改善



自動化施工技術 A<sup>4</sup>CSEL

### ③安全で魅力ある働きやすい現場の追求

- 安全を最優先した現場運営を実施
- 時間外労働削減に資する現場業務の見直し、 管理部門等による支援を充実
- 多様な人材、多様な働き方に適応した現場づくり



# Ⅲ 成長領域を伸ばす

● 建設ノウハウを活用した不動産開発事業、各地域に根づいた海外事業で独自性を発揮するとともに、バリューチェーン を拡充することにより、収益の拡大を図る

### ①不動産開発事業の収益拡大と投資効率向上

- 市場動向をとらえた投資・資産売却により収益を確保
- 外部資金の活用や投下資金の早期回収等により投資効率を向上

#### 国内開発事業

- レパートリーの拡充により収益機会を多様化 (ホテル、住宅、物流倉庫など)
- 私募リートの成長を通じて、新たな収益機会を創出

#### 海外開発事業

- 市場・金融動向を見極め、時機をとらえた投資と売却による回収を推進
- 売却により回収した資金・利益を再投資するサイクルを着実に拡大



浜松町エリアにおける大規模開発



### ②グローバル・プラットフォームの強化

- 厚みのあるネットワークを活かし、収益力・収益機会を拡充
- 事業規模拡大に伴い経営基盤を整備、ガバナンスを強化



### ③バリューチェーン拡充による収益源の多様化

- 鹿島グループ内外との連携強化による提供価値の向上
  - 建設事業と開発事業のシナジー効果
  - 鹿島グループ一体となった上流から下流まで一貫した質の高いサービスの提供
  - -有益な外部パートナーの発掘・協業 など
- M&A等によるバリューチェーン拡充

## Ⅲ 技術立社として新たな価値を創る

● 社会、顧客、現場の課題を特定し、自社の技術や外部の先端技術等との組み合わせにより解決するとともに、 技術立社として、オープンイノベーションも活用した技術開発を推進し、新たな価値を創出する

### ①グローバルなR&D体制の強化

- 社会・顧客・現場の課題に対応するR&Dの推進
- グローバルネットワークを活用したR&D体制の構築



### ②イノベーション推進による新たな価値の創出

• 自社技術と外部の先端技術の融合によるイノベーション活動の推進



NEDO (国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構) グリーンイノベーション基金事業 環境配慮型コンクリートドーム 「CUCO®-SUICOMドーム |

### ③鹿島らしい新規事業の創出

- 鹿島グループの有するリソースと強みが 活きる新たな事業への挑戦
  - -保有する山林を活用した森林分野
  - -藻類再生・培養技術を活かした海洋分野
  - -自動化施工技術を高度化した宇宙分野 など





### Ⅳ サステナビリティ―地球環境―

● 新たに策定した「鹿島環境ビジョン2050plus」を推進するとともに、気候変動も踏まえた防災・減災対策など自然災害。 への対応を強化する

### 「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進



- 3つの分野「脱炭素」「資源循環」「自然再興」 が相互に関連しあっていることを認識したうえで、 従来の環境ビジョンの目標や行動計画を再構築し、 新たに策定
- 環境保全と経済活動が両立する持続可能な社会の 実現を目指す

#### 脱炭素

カーボンニュートラルを目指した取組み

2026年度目標

**Scope** 1+2

▲23%(2021年度比)

2030年度目標

#### 【削減策】

- 生産性向上と省エネによる排出量 削減
- 再エネ電力・バイオ燃料の確保と 利用推進
- アスファルト製造プラントにおけ る燃料使用量削減(鹿島道路)

#### 2026年度目標

Scope 3

2030年度目標 ▲25%

#### 【削減策】

(サプライチェーン上流)

- CO<sub>2</sub>-SUICOMなど環境配慮型 コンクリートの開発・適用
- 電炉鋼鉄骨利用推進 (サプライチェーン下流)
- ZEBによる省エネ率向上

### サーキュラーエコノミーを目指した取組み

- 現場における再生材(特に主要資材)の積極採用
- 木造・木質化建築の拡大、体制強化
- 再資源化率向上への取組み推進

### ネイチャーポジティブを目指した取組み

- 生物多様性や生物資源への配慮、水資源への 依存の極小化などの設計提案と環境認証等の 看極活用
- 藻場/サンゴ再生・棚田保全など、顧客や地域 と連携した保全活動
- 社有林等の自社所有地での生態系保全/再生



社有林 (グループ合計5.500ha)

### ②自然災害に対する社会・企業のサステナビリティの確保

- 気候変動により頻発・激甚化する風水害と 大地震への防災・減災対策
- BCMを支援するハード・ソフト両面の技術 開発と適用

※BCM: Business Continuity Management (事業継続マネジメント)



制震技術

## Ⅳ サステナビリティー人材、コンプライアンス・人権の尊重―

- サプライチェーンを含めた人的資本投資の充実により、中核及び新事業分野における人材の確保、育成、定着に資する 仕組みを構築し、さらなる成長に向けた好循環を生み出す
- コンプライアンスを最優先する意識を徹底し、社会・顧客からの信頼を維持する

### ①成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり

#### 必要な人材を確保する

- 中核事業を担う人材の新卒採用強化
- 新分野、専門性の高い人材のキャリア採用推進

### 人材を育てる

- OJT、計画的な経験・挑戦機会付与による成長促進
- マネジメントスキル向上の推進
- 十分な自己学習機会の提供

#### 新たな価値観を取り入れた環境・仕組みをつくる

- 良質なコミュニケーションの促進によるエンゲージメントの向上
- 中長期的なキャリア形成の推進
- 資質、適性、希望等に基づく社員の能力発揮支援

### 全員が活躍できる職場をつくる

- 働き方改革の推進
- DE&Iの推進、健康経営
- 育児、介護等に配慮した人事制度 の充実

### 人的資本に関する基盤を整える

- 人材情報基盤の整備
- 人事部門のグループ連携強化
- 社員の処遇改善

### ②サプライチェーンの維持・強化、担い手確保

- 建設技能者の処遇を改善
- 重層下請構造改革を継続(原則二次下請に限定した施工体制構築)
- 協力会社支援を充実(人材育成、連携強化等)



協力会社の技能者や後継者人材を育成する 「鹿島パートナーカレッジ」

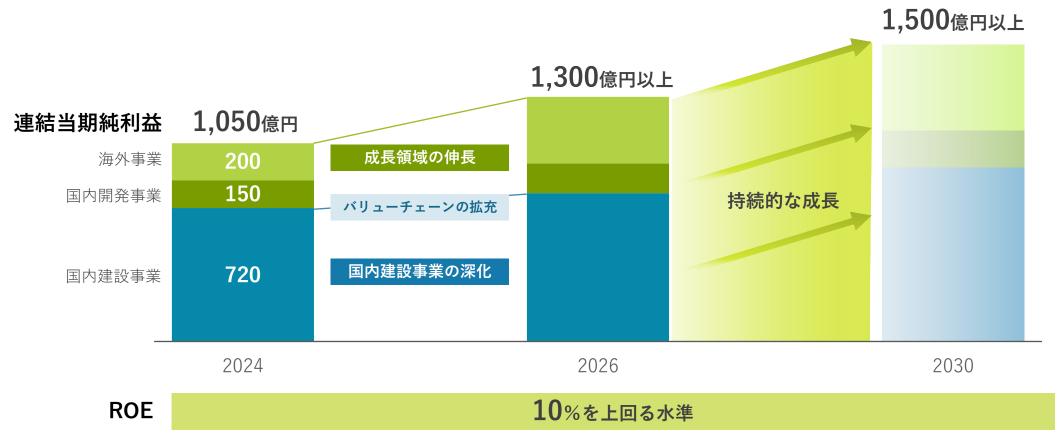
### ③コンプライアンス・人権の尊重

- 一人ひとりが高い倫理観を持って誠実に行動する組織・風土の醸成
- サプライチェーンを含めたコンプライアンス徹底、人権の尊重

※DE&I:ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

### 4. 経営目標

● 国内建設事業における着実な利益成長と、成長領域である不動産開発事業、海外事業の収益拡大、バリューチェーン拡充により、ROE10%以上の継続と、2026年度の連結当期純利益1,300億円以上、2030年度の1,500億円以上を目指す



※連結当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益 ※棒グラフの内訳は連結調整前の各事業の当期純利益を記載しているため、合計の連結当期純利益とは一致しない ※想定為替レートは142円/1US\$程度

### 5. 財務戦略

- 成長戦略を推進し経営目標を達成するために、総額1.2兆円程度の投資を計画
- 配当性向の40%目安への引き上げと機動的な自己株式取得の継続により、投資とのバランスを考慮した株主還元を実施

#### 回収計画 キャッシュアロケーション 2024-2026年度累計 1.700億円 国内 開発事業資産の売却による回収 海外 5.200億円 政策保有株式の売却による回収 500億円以上 縮減方針 政策保有株式は、『2026年度末までに連結純資産の20%未満』 を目標とし、目標到達後も継続的に縮減を進める ● 資産回収 成長投資 8.500億円程度 1.2兆円程度 (減価償却費用を含む) (期間費用を含む) 有利子負債 財務の健全性維持のため、D/Eレシオ0.7倍程度を目安とする 有利子負債増加 2,000億円程度 当期純利益 株主還元 3,500億円程度以上 2,000億円程度 IRの強化 経営方針に関する情報開示や投資家・市場との対話を一層強化 キャッシュアウト する キャッシュイン

### 投資計画

R&D投資 600億円 デジタル投資 500億円 戦略的投資枠 800億円 バリューチェーン拡充、イノベーション推進、新規事業の創出 に向けた投資やM&Aなどに取り組むための投資枠 再生可能エネルギー発電事業への投資など環境関連投資(200 億円)を含む 業務用不動産等への設備投資 600億円 国内 3,200億円 開発事業投資 海外 6,300億円

### 柔軟な資金配分

業績動向や投資機会を含む経営環境の変化に応じて、柔軟に投 資や株主環元へ資金を配分する

### 株主還元方針

配当性向40%を目安とした配当を実施するとともに、業績、財 務状況及び経営環境を勘案し、自己株式の取得など機動的な株 主環元を行う

# 補足資料

- 技術立社としての新たな価値創出や不動産開発事業のさらなる収益拡大に向けて、前中期経営計画の実績を約2,500億円上回る総額1兆2,000億円程度の投資を計画
- 国内外の不動産開発事業における資産売却による回収を推進し、ネット投資額は5,100億円程度を見込む

	中期経営計画 計画	(2021~2023) 実績	中期経営計画 (2024~2026)
R&D投資	R&D・デジタル投資 <b>550</b> 億円	520 億円	600 億円
デジタル投資		410 億円	500 億円
戦略的投資枠	600 億円	<b>550</b> 億円	800 億円
業務用不動産等への設備投資	450 億円	610 億円	600 億円
国内開発事業	1,900 億円	1,580 億円	3,200 億円
売却による回収	800 億円	660 億円	1,700 億円
ネット投資額	<b>1,100</b> 億円	<b>920</b> 億円	<b>1,500</b> 億円
海外開発事業	4,500 億円	5,830 億円	6,300 億円
売却による回収	2,800 億円	2,690 億円	5,200 億円
ネット投資額	<b>1,700</b> 億円	3,140 億円	<b>1,100</b> 億円
投資総額	8,000 億円	9,500 億円	<b>1</b> 兆 <b>2,000</b> 億円
ネット投資額	4,400 億円	<b>6,150</b> 億円	<b>5,100</b> 億円

<sup>※</sup> 中期経営計画(2021~2023)の投資計画においては、デジタル関連R&Dを「R&D・デジタル投資」に含めていた。
中期経営計画(2021~2023)における実績および中期経営計画(2024~2026)では、R&Dを含めたデジタル関連費用の総額を「デジタル投資」としている。

### i. 投資計画の概要 -R&D・デジタル投資、戦略的投資枠、業務用不動産等への設備投資- 補足資料

## R&D・デジタル投資 600<sub>億円+</sub>500<sub>億円</sub>

- 施工の自動化・ロボット化などによる 生産性向上
- 生成AIの活用等を通じた業務効率化
- 新たな価値の創出に向け、全社規模、 グローバルなR&DやDXを推進



「A<sup>4</sup>CSEL for Tunnel」自動化されたロックボルト施工

## 戦略的投資枠 800<sub>億円</sub>

- バリューチェーン拡充、イノベーション推進、新規事業の創出に向けた投資やM&Aを推進
- 再生可能エネルギー発電事業への投資など環境関連投資(200億円)を含む



「The GEAR」(シンガポール)におけるスタートアップの発掘・協業に向けた活動

## 業務用不動産等への設備投資 600<sub>億円</sub>

- 魅力ある職場環境や寮・社宅の整備
- 自動化施工や生産性向上に資する施工 用機械への投資



成長・変革を促すサードプレイス「KX-LAB」(東京都)

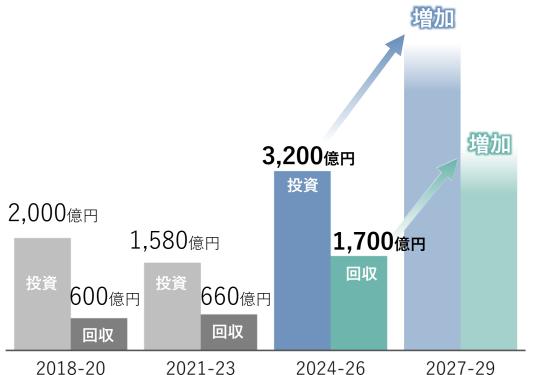
### 国内開発事業

3,200億円 投資

売却に よる回収

1,700億円

将来的な収益確保に向けた優良資産の積み上げ期にもあたり、 リスク管理を徹底しつつ、外部資金も活用した投資を継続



レパートリー拡充、優良資産積み上げによる収益源の多様化、収益機会の拡大





キャノピーby ヒルトン沖縄宮古島リゾート (沖縄県)



(仮称) 鹿島南六郷物流センター(東京都)



自由が丘一丁目29番地区第一種市街地 再開発事業 (東京都)

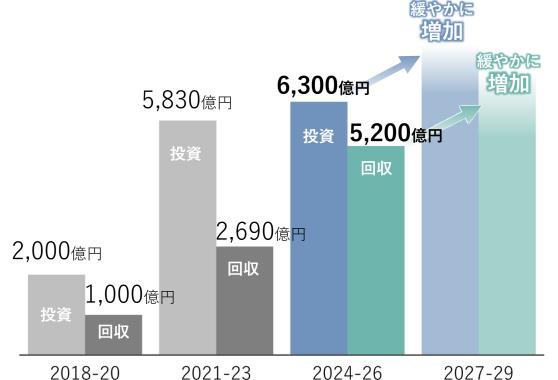
### 海外開発事業

投資 6,300億円

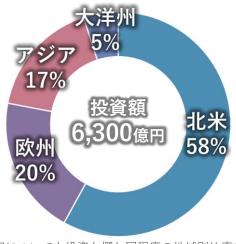
売却に よる回収

5,200億円

資産売却により回収した資金・利益を再投資するサイクルを 拡大し、投資・回収ともに増加(ネット投資は減少)



### (地域別の投資計画)



※回収についても投資と概ね同程度の地域別比率を見込む

### アジア

複合施設開発・運営など長期保有型 事業に加え、販売事業も強化



スナヤン・スクエア (インドネシア)

### 北米

流通倉庫、賃貸住宅など、短期回転 型事業を中心に推進



賃貸集合住宅(米国)

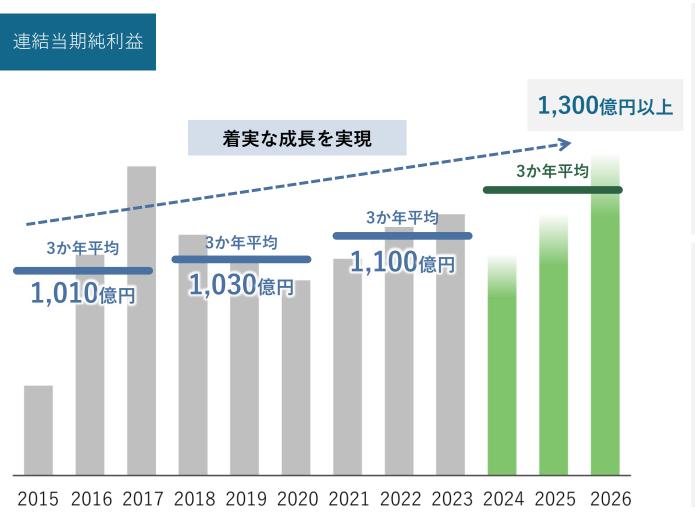
### 欧州

流通倉庫、学生寮、再エネなど多様 な事業ポートフォリオを構築



グエノベファ太陽光発電施設 (ポーランド)

- 経営環境の変化に対応し、着実な利益成長を実現
- 国内開発事業、海外関係会社などの収益向上もあり、2026年度は連結当期純利益1,300億円以上を目指す



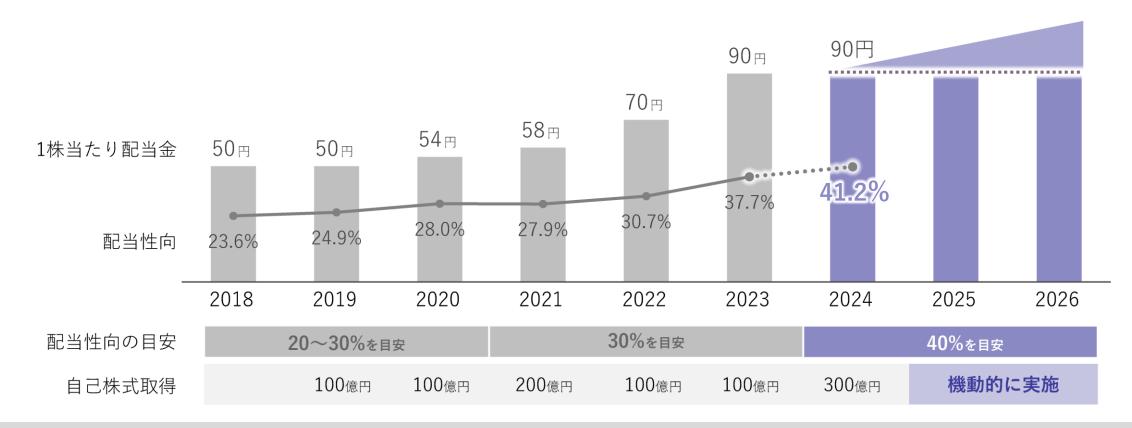


## iii. 株主還元の推移

- 着実な利益成長により、配当性向の目安を引上げ、2020年度から4期連続して増配
- 自己株式取得については、2019年度から継続して実施しており、2024年度は300億円の取得を予定

株主還元方針

配当性向40%を目安とした配当を実施するとともに、 業績、財務状況及び経営環境を勘案し、自己株式の取得など機動的な株主還元を行う



### 「現状分析・評価」

中期経営計画(2021~2023)に基づいて、持続的な成長に向けた施策や投資を推進した結果、目標を超える利益を確保し、資本収益性についても目標のROE10%を上回っております。また、情報開示の改善や投資家・市場との対話の充実等の効果もあり、市場における評価は高まりつつあると受け止めております。なお、当社グループの株主資本コストは7~8%程度と認識しております。

### [今後の取組み]

2024年度からスタートする新たな中期経営計画(2024~2026)に掲げた成長戦略を実践し、当社グループの持続的な成長や事業活動を通じた社会や顧客への貢献を目指すとともに、成長投資と株主還元のバランスを考慮した財務戦略により、企業価値・市場評価のさらなる向上を図ってまいります。

### 「中期経営計画(2024~2026)における財務戦略]

成長投資	• 成長戦略を推進するために、3年間で1.2兆円程度の投資を実施。		
	• ROE目標は10%を上回る水準を継続。		
	• 財務の健全性維持のため、D/Eレシオは0.7倍程度を目安。		
資本構成	• 政策保有株式は、『2026年度末までに連結純資産の20%未満』を目標に、500億円以上を売却。 目標到達後も継続的に縮減。		
	・ 配当性向の目安を40%に引き上げ、利益成長に連動した配当を実施。		
株主還元・IR	• 資本コストも意識し、機動的な自己株式取得を継続。2024年度は300億円の自己株式取得を予定。		
	• 経営方針に関する情報開示や投資家・市場との対話を一層強化。		