海外事業説明資料

(海外関係会社セグメント)

2022年3月8日

100年をつくる会社

設立·組織体制 03 業績推移 10 事業戦略 建設事業 20 開発事業 26

I

設立·組織体制

1-1. 設立·組織体制

欧州

KE (1987年) 建設事業 開発事業

東南アジア・東アジア

鹿島中国 (2003年) 建設事業 ※持分法適用会社

KAP (1988年) 建設事業 開発事業 エンジニアリング事業 日本

鹿島建設 海外事業本部

中鹿営造 (1983年) 建設事業 ※台湾

KA (2015年) 建設事業 開発事業

大洋州

北米

KUSA (1964年) 建設事業 開発事業

海外事業本部統括のもと、世界6拠点体制で事業展開

1-2. 設立・組織体制

KUSA-概略図-

(1964年設立)

地域統括

KUSA

カジマ・ユー・エス・エー

ジョージア州

2021年9月末現在

人員数:1,427名

(出向社員:35名)

建設事業統括会社

ΚII

カジマ・インターナショナル

ジョージア州

開発事業統括会社

KRD

カジマ・リアルエステート・ デベロップメント

ジョージア州

設計施工

KBDG

カジマ・ビルディン グ・アンド・デザイン

ジョージア州

南東部工場・流通倉庫

設計施工 エンジニアリング

TAC

オースティン

オハイオ州 2005年 M&A

医薬品・食品工場・航空

建設請負

KCS West

ケー・シー・エス・ ウェスト

カリフォルニア州

西海岸ホテル・流通倉庫

建設請負

BCC

バトソンクック

ニューヨーク州 2008年 M&A

病院・学校・オフィス・ コンドミニアム 建設請負

HDCC

ハワイアン・ ドレッジング

ハワイ州 2002年 M&A

ホテル・コントミニアム・ 高速道路・橋梁

建設請負

FCG

フラワノイ・ コンストラクション

> ジョージア州 2018年 M&A

> > 賃貸住宅

流通倉庫開発

Core5

コアファイブ

ジョージア州

流通倉庫

商業不動産 住宅開発

BCDC

バトソンクック・ デベロップメント

> ジョージア州 2008年 M&A

賃貸住宅・介護施設・ 商業施設 商業不動産 開発・投資

DVG

デベロップメント・ ベンチャーズ

カリフォルニア州

学生寮・大学施設・ホテル

商業不動産 開発・運営

KDC

カジマ・ デベロップメント

カリフォルニア州

ビル保有・オフィス・
小型飛行機格納庫

FDG

住宅開発

フラワノイ・ デベロップメント

> ジョージア州 2018年 M&A

賃貸住宅開発・運営

1-3. 設立·組織体制

KAP-概略図-

(1988年設立)

地域統括

KAP

カジマ・アジア・パシフィック

2021年9月末現在

人員数: 2,617名

(出向社員:112名)

エンジニアリング事業 統括会社

IFE

アイ・エフ・イー

. -, .

建設事業統括会社

KOA

カジマ・オーバーシーズ・アジア

2018年 M&A

開発事業統括会社

KD

カジマ・デベロップメント

建設請負

シンガポール

大型ローカル案件に特化

建設請負

マレーシア

日系工場案件中心 現地案件 建設請負

タイ

日系工場案件中心 現地案件

建設請負

インドネシア

日系工場、オフィス案件

建設請負

ベトナム

日系工場案件 自社開発(ホテル)

建設請負

フィリピン

日系工場案件中心

建設請負

インド

建設請負

ミャンマー

日系工場案件

自社開発(複合施設)

複合施設開発

シンガポール (ウッドレイ) インドネシア (スナヤン) タイ (ラマランド) ベトナム

(ダナン)

ミャンマー (ヤンキン) リゾート開発

インドネシア (バリ、ジンバラン) タイ (プーケット)

住宅開発

シンガポール (ビショップス) ホテル開発運営

フィリピン (ソフィテル) ベトナム (WINK) シンガポール (リージェント) 香港

(ノボテル)

1-4. 設立・組織体制

KE-概略図-

(1987年設立)

地域統括

KE

カジマ・ヨーロッパ

2021年9月末現在

人員数:449名

(出向社員:16名)

建設事業統括会社

KEDCH

カジマ・ヨーロッパ・デザイン・ アンド・コンストラクション 開発事業統括会社

KEE

カジマ・エステーツ・ヨーロッパ

建設請負

Kajima Poland

カジマ・ポーランド

流通倉庫、工場、学生寮等

建設請負

Kajima Czech

カジマ・チェコ・デザイン・ アンド・コンストラクション

流通倉庫、工場等

英国オフィス投資

英国

住宅開発

英国・アイルランド

学生寮開発運営

ポーランド

PFI

英国・アイルランド

流通倉庫開発

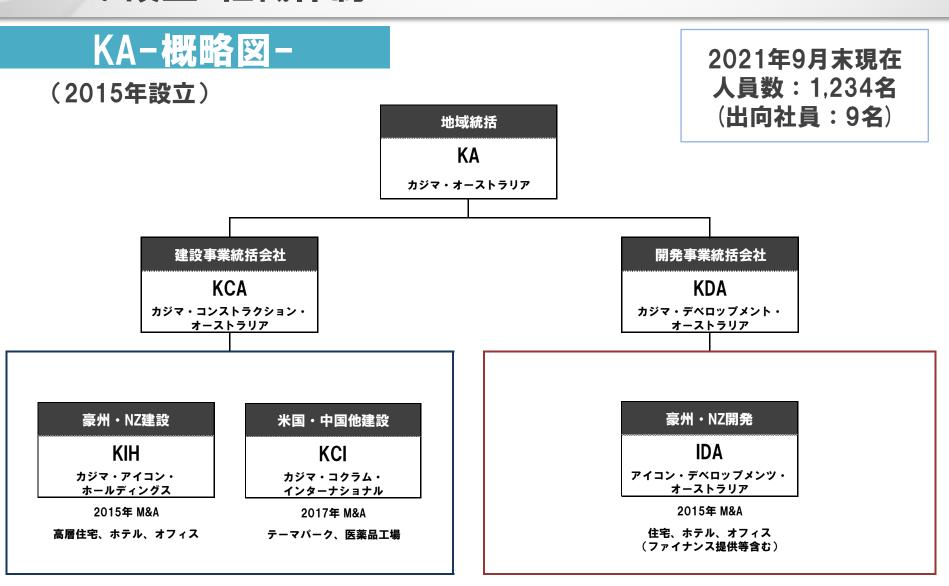
ポーランド・チェコ

ドイツ・オランダ・スペイン

再エネ開発

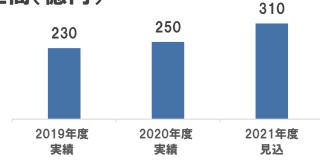
ポーランド

1-5. 設立・組織体制



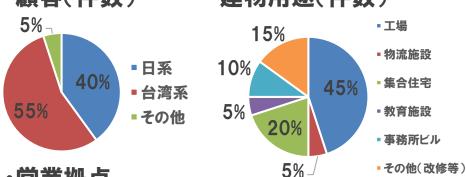
1-6. 設立・組織体制





·顧客(件数)

・建物用途(件数)



中鹿營造股份有限公司

営業拠点

台中連絡室

高雄營業所

(1983年設立)

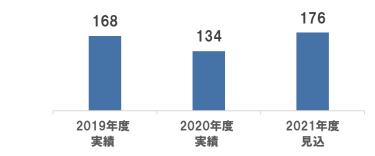
2021年9月末現在

人員数:331名

(出向社員:22名)

鳥中国 (持分法適用会社)

・売上高(億円)



·顧客(件数)

•建物用途(件数)





•営業拠点



(2003年設立)

2021年9月末現在

人員数:127名

(出向社員:16名)

I

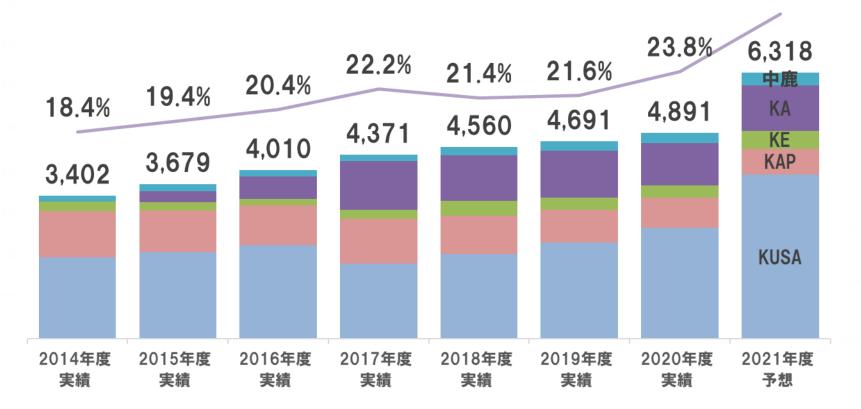
業績推移

2-1. 業績推移

海外関係会社売上高/対連結売上高比率

(単位:億円)

28.9%

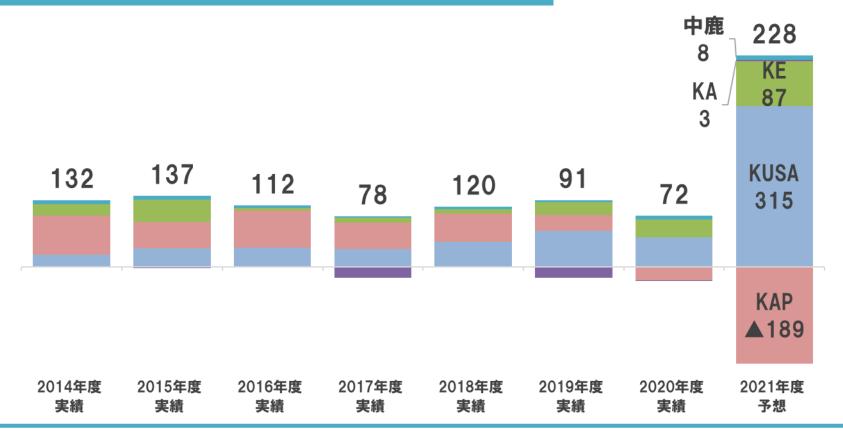


連結売上高の3割近くを占めるまでに成長

2-2. 業績推移



(単位:億円)



継続的に取り組んできた事業基盤の構築と戦略的な投資の成果として、 当期純利益が大きく伸長

2-3. 業績推移

建設事業等・開発事業売上高の推移

(単位:億円)

【内部取引等調整前数值】



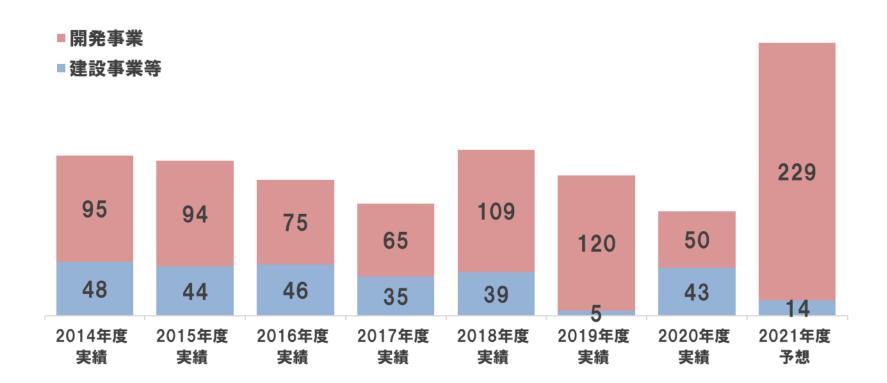
建設事業、開発事業ともに売上高が増加

2-4. 業績推移

建設事業等・開発事業当期純利益の推移

(単位:億円)

【内部取引等調整前数值】



建設と開発を中核とした事業展開により持続的な成長を図る

2-5. 業績推移

2021年度通期予想(建設事業等・開発事業)

(単位:億円)	海外関係会社	建設事業等	開発事
売上高	6,318	5,177	1
売上総利益	644	224	
	10.2%	4.3%	3
販管費	▲383	▲196	
営業利益	260	28	
営業外損益	206	15	
(金融収支)	(36)	(5)	
(持分法投資損益)	(38)	(4)	
(開発事業出資損益)	(122)	(0)	
経常利益	467	43	
特別損益	▲125	3	
税引前当期純利益	341	46	
法人税等	▲152	▲32	
当期純利益	188	14	
非支配株主に帰属する 当期純利益	39	0	
当期純利益 親会社株主に帰属する 当期純利益	228	14	

開発事業	
1,284	
415	
32.3%	
▲ 166	
248	
189	
(30)	
(33)	
(122)	
437	
▲ 125	
312	
▲ 121	
190	
39	

229

開発事業収益の例

流通倉庫売却益 (KUSA)

運営事業収益・住宅売却益(KAP)

JV事業収益(50%以下持分)

- ·賃貸住宅、介護施設、商業施設 売却益(KUSA)
- ·PFI事業持分売却益(KE)

JV事業収益(50%以下持分)

- ·流通倉庫SPV持分売却益(KE)
- ※今期の損失はヤンキンPPPの減損損失の影響

海外関係会社の数値は、建設等、開発事業の合計額に内部取引等を調整した数値



事業戦略

3-1. 事業戦略

海外事業の特徴・基本的な考え方

ビジネスモデル

収益サイクルの反復

人·組織

優秀な人材の確保と機動力のある組織



プラットフォーム(事業基盤)

現地法人による経営・ローカル化/鹿島本社・HDの求心力(ガバナンスカ)

3-2. 事業戦略

海外事業の特徴・基本的な考え方

プラットフォーム(事業基盤)

現地法人による経営・ローカル化/鹿島本社・HDの求心力(ガバナンスカ)

充実·成長

既存事業の深耕

事業領域の拡大

M&A

3-3. 事業戦略

海外事業の特徴・基本的な考え方

現地法人

独自の情報・技術

- ・顧客との信頼関係
- ・開発ノウハウ、特殊専門技術



各地域の現地法人間の連携



ネットワーク

事業機会の拡張

- ・国や地域を超えたサービスの提供
- ・グローバルパートナーとの連携
- ・開発事業モデルのグローバル展開

グローバルで厚みのあるネットワークの構築を目指す

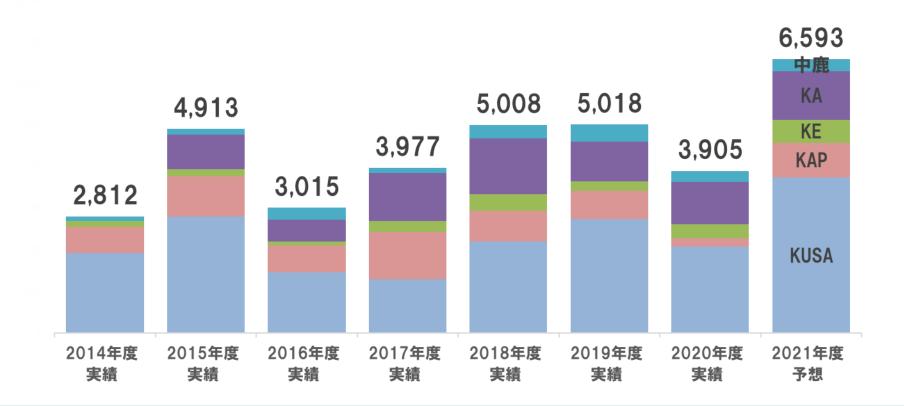
IV

建設事業

4-1. 建設事業

建設事業受注高の推移

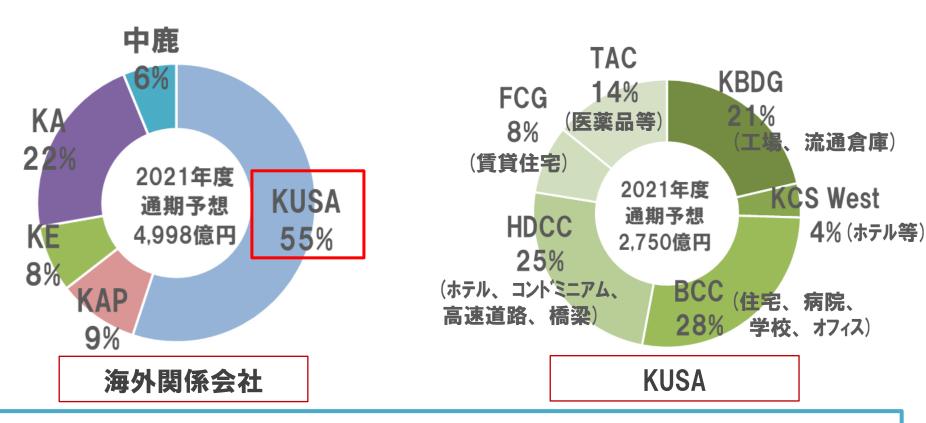
(単位:億円)



M&Aなどの事業基盤の拡大により受注高は増加傾向

4-2. 建設事業

建設事業売上高の分布



売上高の55%をKUSAで確保。KUSA傘下では、ハワイ州のHDCCに加えて、成長著しい南東部のBCC、KBDGが大きな柱。

※ HDCC: ハワイアン・トレッシンク BCC: ハトソンクック KBDG:カシマ・ビルディング・アント・デザイン

4-3. 建設事業

建設事業における事業方針

1

既存領域の深耕 -顧客・建物用途の多様化への対応-

2

事業領域の拡大 -国・地域を超えた協業、開発事業との協働-

3

M&A・業務提携の推進 -事業基盤の充実-

4-4. 建設事業

M&A・業務提携の推進 -事業基盤の充実-

M&Aの要件

鹿島グループの企業文化と 経営陣の相性が合う企業

厚みのあるネットワークの 組成に寄与する企業

M&Aの実績

KUSA

2002年 HDCC(ハワイアン・ドレッジング)

2005年 TAC(オースティン/米国)

2008年 バトソンクック

2018年 フラワノイ

2021年 オースティン (英国設計エンジニアリング会社)

2021年 ガラ(米国設計エンジニアリング会社)

KAP

2018年 IFE

KA

2015年 アイコン

2017年 コクラム

4-5. 建設事業

M&A・業務提携の具体例

HDCC(ハワイアン・ドレッジング)

ハワイ州最古・最大の総合建設会社

創業: 1902年 M&A: 2002年

従業員: 315名(2021年9月末)

売上高: 700億円(2021年度見込)

特徴: 海外子会社で唯一土木部門を持つ

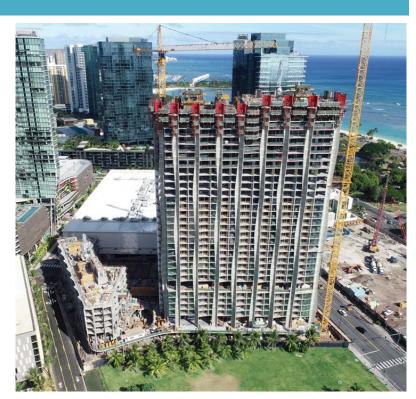
建築: ホテル、コンドミニアム、学校、兵舎

土木: 高速道路、トンネル、橋梁、下水処理場

拠点: ハワイ州のほかにグアム

代表工事

Aulani Disney Resort & Spa Halekulani Major Renovationほか



Ko' ula

発注者:The Howard Hughes

Corporation

用途:コンドミニアム

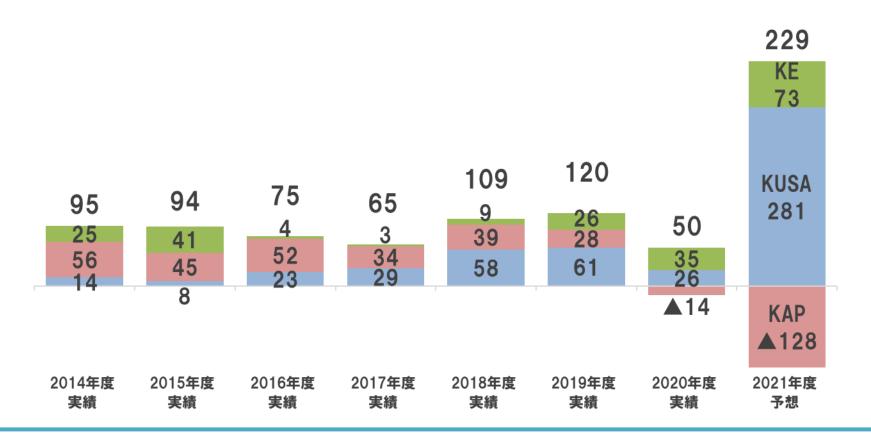
V

開発事業

5-1. 開発事業

開発事業当期純利益の推移

(単位:億円)

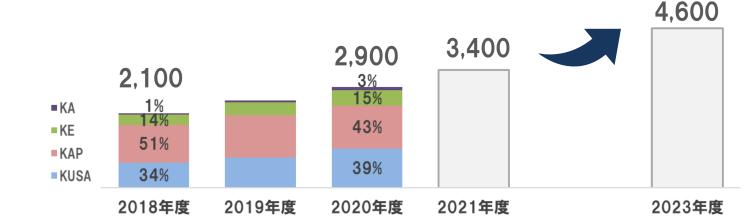


KAPはコロナウイルスの影響などを受けるが、KUSA、KEは継続して業績に貢献

5-2. 開発事業

開発事業資産残高の推移・見通し

(単位:億円)



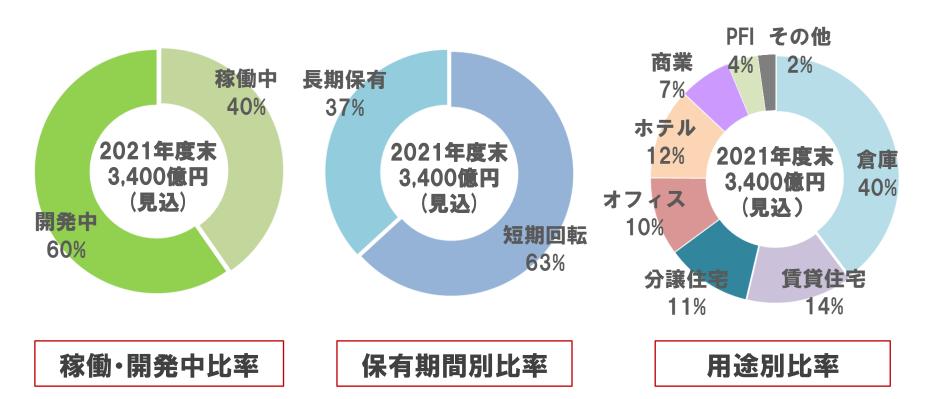
		前中期経営計画			中期経営計画(3年累計額)
KUSA	投資	170	350	680	2,600
	回収	170	250	280	2,000
KAP	投資	100	150	150	1,100
	回収	30	10	10	250
KE	投資	50	90	160	600
	回収	10	50	140	400
KA	投資	10	40	50	200
	回収	10	20	20	150
合計	投資	330	630	1,040	4,500
	回収	220	330	450	2,800

[※] 投資回収には、ヤンキンPPPの減損処理は含まない。

投資・売却・再投資のサイクルが拡大成長し、優良資産を積み上げ

5-3. 開発事業

開発事業資産残高の現況



Eコマースの活況を背景に、短期回転・倉庫分野が大きな比率

5-4. 開発事業

開発事業の特徴・基本的な考え方

鹿島の海外開発事業

自前の開発ノウハウやネットワーク、 グループ連携による建設ノウハウを活用※し、 主体的かつ全体的な関与

開発案件を創出し、各プロセスで付加価値を付ける "デベロッパー業"



自社プラットフォームで開発

建設ノウハウの活用(※)

- コスト・工期情報、設計施工力等が開発事業に貢献
- ①的確な情報に基づく早期の事業判断
- ②納期・品質確保による確実な計画遂行
- ③建設ノウハウを持たない開発会社との協業機会の獲得

5-5. 開発事業

投資判断基準

国別ハードルレートを設定の上、事業毎に以下を指標として、投資の適正を判断

短期回転型事業:IRR

中長期保有型事業:NOI利回り

投資効率

ROICによるモニタリングを通じて、安定的に開発部門全体でROE(株主資本利益率)=10%以上を達成できる体制を構築

5-6. 開発事業

開発事業における事業方針

1

既存領域の深耕 -確立したプラットフォームにおける事業の充実-

2

事業領域の拡大 -新規プラットフォームの構築・立ち上げ期事業の育成-

3

M&A・業務提携の推進 -事業基盤の強化・事業機会の拡大-

5-7. 開発事業

各海外関係会社の開発事業の特色

KUSA

流通倉庫開発

オフィス開発

賃貸集合住宅開発

商業施設開発他

短期回転型事業中心に推進

KAP

ホテル等の運営事業

複合開発事業

7つのホテル・商業施設等

シンガポール・ベトナム等

長期保有型事業中心に推進

KE

イギリス・アイルランド

ポーランド

PFI事業 オフィス投資事業 流通倉庫開発 学生寮開発運営事業

短期回転・長期保有型事業を推進

5-8. 開発事業

KUSAにおける代表的な開発事業-確立したプラットフォームにおける事業-

Core5(流通倉庫開発事業)

2021年度見込 17件売却・27件新規着手 (2021年度末 開発・運営中案件:45件)

ビジネスモデル

- ・用地取得→倉庫建設→テナント誘致・賃貸
- →投資家等に売却(基本モデル:3年)
- ・KUSA建設子会社からの建設コスト・工程情報獲得、建設子会社への発注などのシナジー
- ・年間100万㎡超の新規案件に着手し、各案件の開発利益率は20%程度を見込む

組織

・従業員37名(2021年末現在)、鹿島出向 社員はCore5の取締役会を通じて経営関与



進出市場



5-9. 開発事業

KAPにおける代表的な開発事業-確立したプラットフォームにおける事業-

ウッドレイ複合開発(シンガポール)



- ・シンガポール・プレス・ホールディングス と進める延床面積約95,400㎡の分譲 住宅、商業施設、公共施設の複合開発
- ・コロナウイルス感染症拡大に伴い工事に遅延が生じているものの、分譲住 宅部分の販売を継続中

スナヤン・スクエア(インドネシア)



- ・オフィス、ホテル、賃貸住宅、商業施設からなる延床面積約636,000㎡、 期間40年のBOT事業
- ・コロナ禍において各施設の運営事業 に影響が及ぶ中、フェアモントホテルは 周辺エリアトップの稼働率を維持

5-10. 開発事業

KEにおける代表的な開発事業-確立したプラットフォーム/事業機会の拡大-

欧州パナトニJV(流通倉庫開発事業)

2021年度見込 5件売却·10件新規着手 (2021年度末 開発·運営中案件:18件)

ビジネスモデル

- ・西欧に比べて安価な開発/人件費による 倉庫需要の高まりを受け、中欧で参入
- ・中欧ではKE建設子会社とのシナジー、主要顧客A社との信頼関係構築。ドイツ、オランダ、スペインにも投資拡大中
- ・年間1億ユーロ程度の新規投資を行い、各案件の開発利益率は20%超を見込む

組織

・米国デベロッパーの欧州部門のパナトニ・ヨーロッパ社と戦略的パートナーシップ組成

再生可能エネルギー施設開発事業

ビジネスモデル

・用地開発(場合により建設も)を行い、竣工後に電力会社、投資家等へ売却

組織

- ・2021年にPAD-RES社の持分約70%を創業者から取得
- ・創業者は引き続き経営を担い、同社が案件の開発マネジメントを実施





現在、11件(約560MW)の太陽光発電施設、2件(約20MW)の風力発電施設の土地開発業務を推進中



お問合せ先

鹿島建設株式会社 経営企画部 コーポレート・コミュニケーショングループ

E-Mail: <u>ir@ml.kajima.com</u>

本資料に記載されている想定数値等に関する記述は、公表日現在において入手可能な情報から得られた判断に基づいており、実際の業績は、様々な要素により記載の数値とは異なる結果となる可能性があります。