

2025年度
(2025年4月1日～2026年3月31日)

決算説明会資料

鹿島建設株式会社

2026年 5月14日

The GEAR
(シンガポール)

- 2025年度の決算概要について説明します。

2025年度	<ul style="list-style-type: none"> 国内建設事業の順調な工事進捗と利益率向上を主因に、5期連続の増収増益を達成。連結の売上高3兆672億円、営業利益2,407億円、当期純利益1,773億円は、いずれも過去最高。ROEは13.3%となり、2024年度比3.1pt向上。 株主還元については、年間配当金を従来予想の132円から146円に引き上げ。
2026年度	<ul style="list-style-type: none"> 2026年度は、不安定な国際情勢を注視する必要があるものの、堅調な国内建設事業と国内外における不動産開発物件の確実な売却により、連結当期純利益は中期経営計画の目標『1,300億円以上』を大きく上回る1,700億円を予想。 国内建設需要は引き続き高水準。適切な施工体制を確保した工事受注や施工中のリスク管理を徹底。 年間配当金は2025年度と同額の146円とし、400億円の自己株式取得による株主還元の拡充を計画。あわせて、保有する自己株式について、発行済株式総数の5%程度となるよう消却を予定。
財務戦略の更新	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な成長を見据え、人的資本への投資に加え、「生産性向上」「新たな価値創出」に向けたR&D投資・デジタル投資を集中的に推進。 国内外の不動産開発投資については、資本効率向上を企図した共同事業化や市況を見極めた投資・回収時期の変更を主因に、ネット投資額が計画策定時から減少。 中期経営計画を上回る利益や政策保有株式の売却を主要な資金源として、株主還元の充実に加え、協力会社への支払早期化等によるサプライチェーンの強化を図る。

- 今回の説明のポイントです。
- 2025年度は、国内建設事業の順調な工事進捗と利益率向上を主因に、5期連続の増収増益を達成しました。連結の売上高は3兆672億円、営業利益は2,407億円、当期純利益は1,773億円となり、いずれも過去最高を更新しました。ROEについては、13.3%となり、2024年度比3.1pt向上しています。
- 株主還元については、年間配当金を従来予想の132円から14円引き上げ、146円にすることとしました。
- 2026年度は、不安定な国際情勢を注視する必要があるものの、堅調な国内建設事業と国内外における不動産開発物件の確実な売却により、連結当期純利益は中期経営計画の目標『1,300億円以上』を大きく上回る1,700億円を予想しています。
- 国内建設需要は引き続き高水準であり、適切な施工体制を確保した工事受注や施工中のリスク管理を徹底してまいります。
- 年間配当金は2025年度と同額とし、400億円の自己株式取得による株主還元の拡充を計画しています。あわせて、保有する自己株式について、発行済株式総数の5%程度となるよう消却することを予定しています。
- 財務戦略については、事業環境や業績動向を踏まえ、機動的に更新しています。
- 成長投資については、中長期的な成長を見据え、人的資本への投資に加え、「生産性向上」「新たな価値創出」に向けたR&D投資・デジタル投資を、引き続き集中的に推進します。
- 国内外の不動産開発事業への投資については、資本効率向上を企図した共同事業化や市場を見極めた投資・回収時期の変更を主因に、ネット投資額が計画策定時から減少する見通しです。
- 中期経営計画を上回る利益や政策保有株式の売却を主要な資金源として、株主還元の充実に加え、協力会社への支払早期化等によるサプライチェーンの強化を図ります。

1	業績実績・業績予想	P.04
2	財務戦略の更新	P.16
3	資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応	P.22
4	中期経営計画(成長戦略)の取組状況	P.25
5	国内・海外開発事業の現況・推移	P.31

- 2025年度決算実績と2026年度業績予想に続き、『財務戦略の更新』及び『資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応』に関する資料を掲載しています。
- また、中期経営計画に掲げた成長戦略の取り組み状況に加え、国内・海外開発事業の資産や当期純利益の推移に関する資料も掲載しています。

1 決算実績・業績予想

- 2025年度決算実績及び2026年度業績予想です。

連結業績は、売上高3兆672億円、当期純利益1,773億円となり、過去最高を更新

単位: 億円

2025年度 決算実績 ハイライト	連結			単体			国内関係会社			海外関係会社		
	2024年度 実績	2025年度 実績	前年同期比	2024年度 実績	2025年度 実績	前年同期比	2024年度 実績	2025年度 実績	前年同期比	2024年度 実績	2025年度 実績	前年同期比
売上高	29,118	30,672	+1,554	15,600	17,100	+1,500	3,564	4,172	+608	11,145	10,919	△225
営業利益	1,518	2,407	+888	1,147	1,776	+628	163	358	+195	216	282	+66
経常利益	1,606	2,404	+797	1,269	1,900	+630	211	414	+202	235	191	△43
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,258	1,773	+515	1,047	1,469	+421	162	295	+132	157	99	△57
建設受注高	26,245	32,639	+6,393	17,735	21,715	+3,979	2,086	2,229	+142	7,240	9,674	+2,434
(為替レート)単位: US \$	¥158.18 (2024年12月末)	¥156.56 (2025年12月末)								¥158.18 (2024年12月末)	¥156.56 (2025年12月末)	
ROE	10.2%	13.3%										
				売上総利益率	2024年度	2025年度						
				土木	15.4%	24.6%						
				建築	9.6%	11.8%						
				建設計	11.2%	15.2%						

※ 海外関係会社の会計期間は、
1月1日から12月31日

- 連結の売上高は2024年度比5.3%増、当期純利益は40.9%増。5期連続の増収増益を達成。ROEは13.3%。
- 単体は、土木・建築事業ともに売上総利益率が2024年度から大幅に向上。当期純利益1,469億円は過去最高。
- 国内関係会社は、建設事業の業績向上に加え、不動産開発事業における物件売却が寄与し、増収増益。
- 海外関係会社は、建設事業の業績が2024年度を上回ったものの、不動産開発物件の売却件数減少を主因に、経常利益、当期純利益が減益となった。
- 建設受注高は、国内外ともに2024年度を大きく上回り、3兆円を超え過去最高を更新。

- 2025年度決算実績のハイライトです。
- 連結業績について、売上高は3兆672億円、当期純利益は1,773億円となり、過去最高を更新しました。
売上高は2024年度比5.3%増、当期純利益は40.9%増となり、5期連続の増収増益を達成しています。ROEは、13.3%と大きく向上しました。
- 単体は、土木・建築事業ともに、売上総利益率が2024年度から大幅に向上したことを主因に、当期純利益は1,469億円となり、過去最高を更新しました。
- 国内関係会社は、建設事業の業績向上に加え、関係会社が開発する不動産物件の売却が寄与し増収増益となりました。
- 海外関係会社は、建設事業の業績が2024年度を上回ったものの、不動産開発物件の売却件数減少を主因に、経常利益、当期純利益が減益となりました。
- 建設受注高は、国内外ともに2024年度を大きく上回り、3兆円を超え、こちらも過去最高を更新しました。

種別	工事名称	発注者	工事場所	受注期
土木	秋田県男鹿市、潟上市及び秋田市沖における洋上風力発電事業の風車基礎建設工事	男鹿・潟上・秋田Offshore Green Energy(同)	秋田県	3Q
土木	善福寺川上流地下調節池工事	東京都	東京都	4Q
建築	千代田区一番町1計画新築工事	三菱地所レジデンス(株)・東急不動産(株)・東急(株)	東京都	4Q
建築	Osaka Sakurajima Resortプロジェクト新築工事	(同)桜島開発	大阪府	3Q
建築	田町駅西口駅前地区開発事業新築工事	三井不動産(株)・森永乳業(株)・東日本旅客鉄道(株)	東京都	2Q
建築	(仮称)SMBC九段プロジェクト	(株)三井住友銀行	東京都	3Q
建築	新秩父宮ラグビー場(仮称)整備・運営等新築工事(Ⅰ期)	秩父宮ラグビー場(株)	東京都	4Q
建築	1F-固体庫11棟建屋設置工事	東京電力ホールディングス(株)	福島県	2Q
海外	トアパヨ統合開発新築工事 ※1	Singapore Sports Council	シンガポール	3Q
海外	ダニエル・K・イノウエ国際空港ウアレナ通り駐車場新築 ※2	State of Hawaii	米国	4Q

※1はカジマ アジア パシフィック ホールディングス ビー ティー イー リミテッドの受注工事

※2はカジマ ユー エス エー インコーポレーテッドの受注工事

Copyright © 2026 KAJIMA CORPORATION All Rights Reserved.

6

- 2025年度の主要受注工事です。
- 単体土木事業では、秋田県における洋上風力発電事業の風車基礎建設工事を受注しました。また、東京都の地下調節池工事など大型公共工事を複数受注しています。
- 単体建築事業では集合住宅、宿泊施設、再開発事業など幅広い分野において大型工事を受注しました。記載した工事以外でも、生産施設やデータセンターなどの大型工事を受注しています。
- 海外関係会社では、シンガポールにおいて、スポーツ施設を含む大型複合施設を受注したほか、米国ハワイ州の大規模駐車場の受注がありました。

連結営業利益2,000億円、当期純利益1,700億円を予想。中期経営計画を上回る見通し。

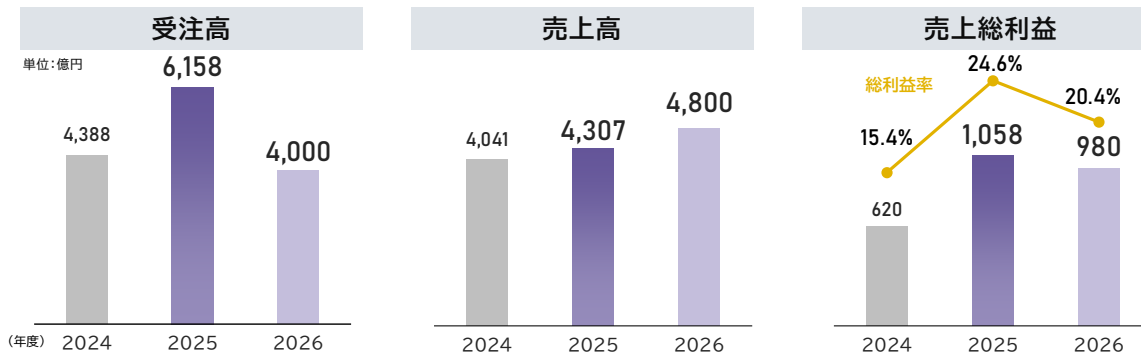
単位:億円

2026年度 業績予想 ハイライト	連結			単体			国内関係会社			海外関係会社		
	2025年度 実績	2026年度 予想	前年度比	2025年度 実績	2026年度 予想	前年度比	2025年度 実績	2026年度 予想	前年度比	2025年度 実績	2026年度 予想	前年度比
売上高	30,672	29,000	△1,672	17,100	16,300	△800	4,172	3,800	△372	10,919	10,500	△419
営業利益	2,407	2,000	△407	1,776	1,550	△226	358	230	△128	282	250	△32
経常利益	2,404	2,060	△344	1,900	1,650	△250	414	270	△144	191	260	+68
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,773	1,700	△73	1,469	1,420	△49	295	200	△95	99	180	+80
建設受注高	32,639	26,700	△5,939	21,715	17,000	△4,715	2,229	2,100	△129	9,674	8,500	△1,174
(為替レート)単位:US\$	¥156.56 (2025年12月末)	¥156.56 (2025年12月末)								¥156.56 (2025年12月末)	¥156.56 (2025年12月末)	
				売上総利益率			2025年度	2026年度				
				土木			24.6%	20.4%				
				建築			11.8%	12.0%				
				建設計			15.2%	14.6%				

※ 海外関係会社の会計期間は、1月1日から12月31日

- ・連結当期純利益は1,700億円を予想。中期経営計画で目標としていた「1,300億円以上」を大きく上回る見込み。国際情勢は不安定であり、減収減益の予想としたが、引き続き中長期的な利益成長を目指す。
- ・単体及び国内関係会社は、業績押し上げ要因が重なった2025年度との対比では、減収減益を見込む。施工中のリスク管理の徹底やデジタル技術を活用した生産性向上などにより、業績向上を図る。
- ・海外関係会社は、開発事業の業績回復により、当期純利益の増益を見込む。
- ・連結の建設受注高は、2025年度から減少を見込む。堅調な建設需要に対し、収益性や施工体制を確保した受注活動を継続。

- ・ 2026年度業績予想のハイライトです。
- ・ 連結営業利益は2年連続で2,000億円に到達する見通しです。連結当期純利益は1,700億円を予想し、中期経営計画で目標としていた「1,300億円以上」を大きく上回る見込みです。国際情勢が不安定であることを踏まえ、減収減益の予想としましたが、引き続き中長期的な利益成長を目指してまいります。
- ・ 単体及び国内関係会社は、業績押し上げ要因が重なった2025年度との対比では、減収減益を見込むものの、施工中のリスク管理の徹底やデジタル技術を活用した生産性向上などにより、業績向上を図ります。
- ・ 海外関係会社は、開発事業の業績回復により、当期純利益の増益を見込んでいます。
- ・ 連結建設受注高は、高水準であった2025年度からは減少を見込むものの、国内、海外ともに堅調な建設需要が見込まれ、収益性や施工体制を確保した受注活動を継続してまいります。



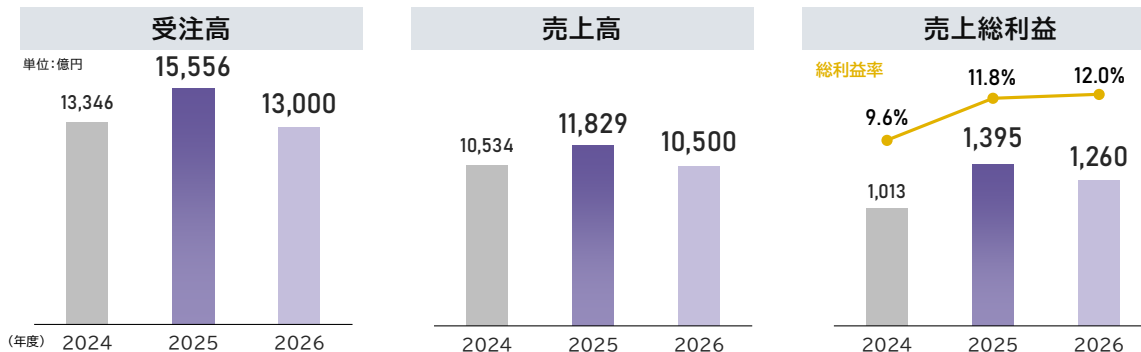
2025年度 実績

- 受注高は、第4四半期に複数の大型公共工事を獲得。6,000億円を上回り、過去最高となった。
- 売上高については、最盛期にある複数の大型工事が順調に進捗し、2024年度を上回った。
- 第4四半期も予想を上回る利益率が継続。売上総利益率は24.6%となり、売上総利益は1,000億円を超えた。

2026年度 予想

- 受注高は、豊富な繰越工事高や施工体制を踏まえつつ、中期的な売上高の維持・向上が可能な4,000億円を見込んでいる。
- 売上高は、最盛期にある工事の継続に加え、短工期の大型工事の進捗などにより、2025年度を上回る4,800億円を予想。
- 手持ち工事の収益性は引き続き高水準にあり、2026年度の売上総利益率は、期首時点から20%を上回る見通しとした。

- 続いて、事業別の概況を説明します。最初に単体の土木事業です。
- 2025年度の受注高は、第4四半期に複数の大型公共工事を受注したことが貢献し、6,000億円を上回り、過去最高となりました。
売上高は、最盛期にある複数の大型工事の施工が順調に進捗し、2024年度比266億円増収の4,307億円となりました。
第4四半期においても大型工事を中心に予想を上回る利益率が継続しました。
通期の売上総利益率は24.6%となり、売上総利益は1,000億円を超える1,058億円となりました。
- 2026年度について、受注高は、豊富な繰越工事高や施工体制を踏まえつつ、中期的な売上高の維持・向上が可能な4,000億円を見込んでいます。
売上高は、最盛期にある工事の継続に加え、短工期の大型工事の進捗などにより、2025年度を上回る4,800億円を予想しています。
手持ち工事の収益性は引き続き高水準にあり、2026年度の売上総利益率は、期首時点から20%を上回ると見通しています。



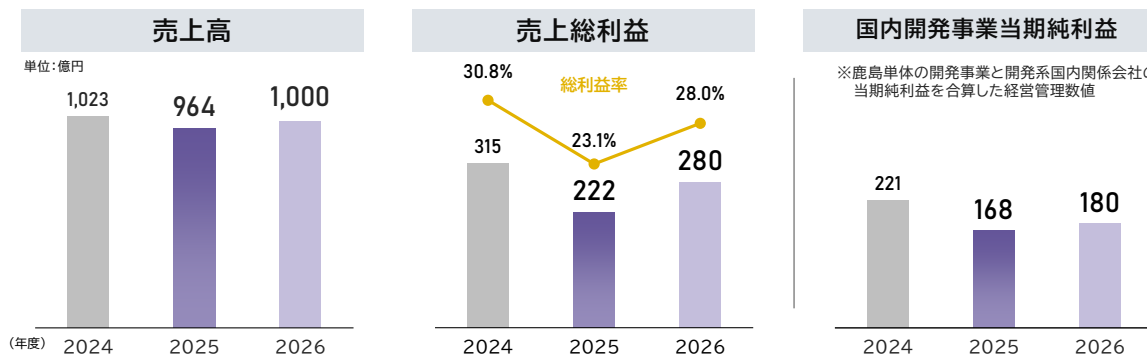
2025年度 実績

- 受注高は、重点分野である生産施設、再開発事業に加え、宿泊施設などの大型工事を受注し、1兆5,000億円を上回った。
- 受注時採算は、緩やかながら改善傾向が継続。
- 2025年度は竣工工事が多く、売上高、利益に大きく貢献した。売上高、売上総利益は2024年度実績を上回り、売上総利益率は4期ぶりに10%を超える水準に回復。

2026年度 予想

- 受注高は、堅調な建設需要や目標案件に対する取り組み状況を踏まえ、引き続き高水準の1兆3,000億円を予想。
- 2026年度は施工高が伸びない施工初期段階の工事が多く、2025年度比減収の見通し。
- 減収の影響により、売上総利益の減少を見込むが、受注時採算の改善を踏まえ、売上総利益率は12.0%を見込む。

- 単体の建築事業です。
- 2025年度の受注高は、重点分野である生産施設、再開発事業に加え、宿泊施設などの大型工事を受注し、1兆5,000億円を超える高い水準になりました。受注時採算は、緩やかながら改善傾向が継続し、前年度実績を上回っています。2025年度は竣工工事が多く、売上高、利益に大きく貢献しました。売上高は2024年度比1,294億円増収の1兆1,829億円、売上総利益は381億円増益の1,395億円となりました。売上総利益率は11.8%となり、4期ぶりに10%を超える水準に回復しています。
- 2026年度の受注高は、堅調な建設需要や目標案件に対する取り組み状況を踏まえ、引き続き高水準の1兆3,000億円を予想しています。2026年度は施工高が伸びない施工初期段階の工事が多いため、2025年度比減収の見通しです。売上総利益は、減収の影響により減益を見込むものの、受注時採算の改善などを踏まえ、売上総利益率は2025年度を上回る12.0%を見込んでいます。



2025年度 実績

- 売上高は、複数のオフィスビルなどの売却が実現し、2024年度と概ね同水準を維持した。
- 大型分譲マンションの販売、引渡しがあった2024年度対比では減益となった。

2026年度 予想

- 売上高は1,000億円を予想。2026年度も複数物件の売却を見込んでおり、一部案件の売買契約を既に締結している。
- 販売事業の利益貢献に加え、賃貸事業における賃料増額などを見込み、開発系関係会社の利益を含む国内開発事業当期純利益は、2025年度を上回る180億円を予想。

- 単体の開発事業等です。
- 2025年度は首都圏における複数のオフィスビルの売却などにより、2024年度と概ね同水準の売上高を維持しました。
利益に関しては、大型分譲マンションの販売、引渡しがあった2024年度対比では減益となりました。
- 2026年度も複数物件の売却を見込んでおり、一部案件の売買契約を既に締結していることから、売上高は1,000億円を予想しています。
販売事業の利益貢献に加え、賃貸事業における賃料増額などを見込み、単体開発事業と開発系関係会社の当期純利益を合算した経営管理数値は、2025年度を上回る180億円を見込んでいます。

今年度新規着工案件 事業概要

名称	Osaka Sakurajima Resort	新秩父宮ラグビー場(仮称)整備・運営等事業
所在地	大阪府大阪市	東京都新宿区
用途	ホテル	屋内ラグビー場
延床面積	100,494㎡	72,957㎡
開業予定	2029年	2030年
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ユニバーサル・スタジオ・ジャパンのオフィシャルホテルとして、唯一の外資系ホテル。 隣接する水辺エリアと一体となる開発を進め、大阪バイエリアの賑わい醸成を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内初となる屋内全天候型ラグビー場。音楽ライブや展示会等での利用も可能。 PFI事業の豊富なノウハウを活かし、SPC構成企業の一員として参画。竣工後も30年に渡る施設運営・維持管理を実施予定。



新秩父宮ラグビー場(仮称)整備・運営等事業

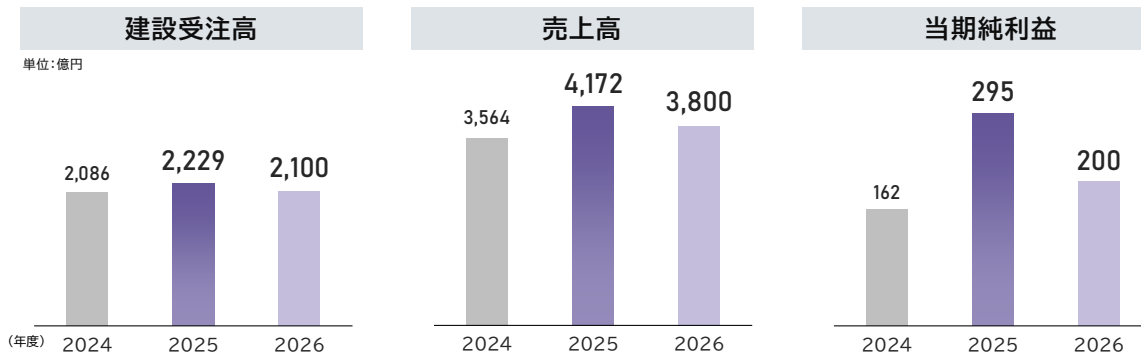
その他の推進中プロジェクト



※当社グループ会社のイトリアルエステート(株)の開発プロジェクト

Copyright © 2026 KAJIMA CORPORATION All Rights Reserved. 11

- 国内開発事業の主要プロジェクトです。
- 2025年度には、宿泊施設及びスポーツ施設の大規模プロジェクトが着工し、国内開発事業におけるレパートリーの拡大が着実に進んでいます。
- 成長投資の成果として、2026年度以降も多数の優良プロジェクトが竣工する予定です。賃貸事業及び施設運営事業の収益性向上と時機を捉えた物件売却により、国内開発事業の更なる利益成長を目指します。



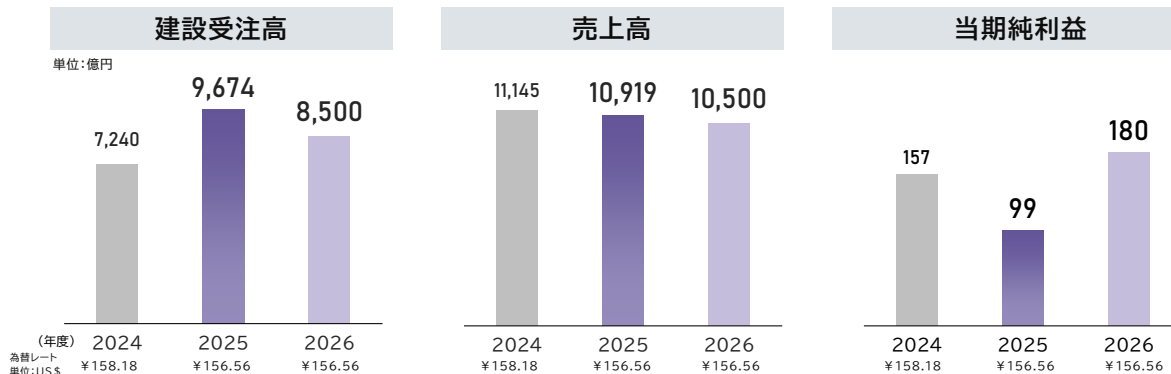
2025年度 実績

- 建設受注高は、複数の大型工事を受注したことから、2024年度を上回った。
- 建設系関係会社の好業績に加え、開発系関係会社の物件売却により、売上高、当期純利益は2024年度を大きく上回った。

2026年度 予想

- 売上高、当期純利益ともに、高水準であった2025年度からの減少を見込む。
- 建設系関係会社は、大型工事の着実な施工などにより、底堅い業績を確保する見通し。
- 開発系関係会社は、2026年度に物件売却の計画は無いが、将来の収益力強化につながる投資を推進。

- 国内関係会社です。
- 2025年度の建設受注高は、複数の関係会社において大型工事の受注があり、2024年度を上回りました。
建設系関係会社の好業績に加え、開発系関係会社の物件売却により、売上高は2024年度比608億円増収の4,172億円、当期純利益は132億円増益の295億円となりました。
- 2026年度は、売上高、当期純利益ともに高水準であった2025年度から減少を見込んでいます。
建設系関係会社は、大型工事の着実な施工などにより、底堅い業績を確保する見通しです。
開発系関係会社は、2026年度に物件売却の計画はありませんが、将来の収益力強化につながる投資を引き続き推進します。



2025年度 実績

- 建設受注高は、東南アジアや米国など各地域で増加し、2024年度を大きく上回った。
- 売上高は、米国不動産開発事業における物件売却件数が減少したことを主因に、減収となった。
- 当期純利益は、金利動向や不動産売買市況を踏まえ、開発物件の売却を2026年度以降に変更したことを主因に、減益となった。

2026年度 予想

- 建設受注高は、高水準の2025年度を下回るものの、受注前のリスク管理を徹底しつつ、8,500億円を見込む。
- 売上高は、手持ち工事の着実な進捗と開発物件の売却により、3期連続で1兆円を超える見通し。
- 当期純利益は、物件売却による開発事業の業績回復により、2025年度を上回る180億円を見込む。

- 海外関係会社です。
- 2025年度の建設受注高は、東南アジアや米国など各地域で増加し、2024年度を2,434億円上回る9,674億円となりました。
 売上高は、米国不動産開発事業における物件売却件数が減少したことを主因に、2024年度比減収となりました。
 当期純利益は、金利動向や不動産売買市況を踏まえ、複数の開発物件の売却を2026年度以降に変更したことを主因に、減益となりました。
- 2026年度について、建設受注高は、高水準であった2025年度を下回るものの、受注前のリスク管理を徹底しつつ、8,500億円を見込んでいます。
 売上高は、手持ち工事の着実な進捗と開発物件の売却により、3期連続で1兆円を超える見通しであり、1兆500億円を予想しています。
 当期純利益は、物件売却による開発事業の業績回復により、2025年度を上回る180億円を見込んでいます。

建設等・開発事業別 業績ハイライト ※事業別の数値については内部取引調整前の管理数値

単位:億円

	建設事業等					開発事業				
	2024年度		2025年度		2026年度	2024年度		2025年度		2026年度
	実績	実績	前年度比	予想	前年度比	実績	実績	前年度比	予想	前年度比
売上高	9,491	9,481	△9	8,500	△981	1,721	1,431	△290	2,000	+568
売上総利益	401	649	248	495	△154	444	286	△157	418	+132
	4.2%	6.9%	+2.7pt	5.8%	△1.1 pt	25.8%	20.0%	△5.8pt	20.9%	+0.9pt
営業利益	23	230	207	98	△132	221	89	△132	178	+88
営業外損益	46	43	△3	16	△26	8	△96	△105	27	+124
経常利益	70	274	203	115	△158	230	△7	△238	205	+213
特別損益	2	△0	△2	0	+0	31	15	△16	49	+34
親会社株主に帰属する当期純利益	62	198	135	82	△115	147	△45	△193	151	+197
(為替レート)単位:US\$	¥158.18	¥156.56		¥156.56		¥158.18	¥156.56		¥156.56	
	(2024年12月末)	(2025年12月末)		(2025年12月末)		(2024年12月末)	(2025年12月末)		(2025年12月末)	

- 建設事業等の2025年度実績は、欧州や東南アジアにおける収益性の向上を主因に、利益は2024年度を大きく上回った。2026年度は減収減益となるものの、売上総利益率は継続して5%を上回り、安定した収益を創出する見込み。
- 開発事業の2025年度実績は、米国流通倉庫やパートナーとの共同事業における物件売却が減少し、減収減益となった。2026年度は、売却時期を先送りした物件も含め、各地域でリーシングや売却を推進し、業績回復を目指す。不安定な国際情勢の中、金利や不動産市況の変化に機動的に対応し、投資・回収サイクルを着実に回転させていく。

- 海外関係会社の事業別の業績について説明します。
- 建設事業等の2025年度実績は、欧州や東南アジアにおける収益性の向上を主因に、各段階利益は2024年度を大きく上回りました。2026年度は減収減益となる見通しではあるものの、売上総利益率は5%を上回り、安定した収益を創出する見込みです。
- 開発事業の2025年度実績は、米国流通倉庫やパートナーとの共同事業における物件売却が減少し、2024年度比減収減益となりました。2026年度は、売却時期を先送りした物件も含め、各地域でリーシングや売却を推進し、業績回復を目指します。不安定な国際情勢の中、金利や不動産市況の変化に機動的に対応し、投資・回収サイクルを着実に回転させてまいります。

地域・特徴	主力事業 [事業会社・施設名等]	事業形態*	利益計上科目*	進捗状況
米国 短期回転型の 販売事業が中心	流通倉庫 [Core5]	販売事業 オンバランス	売上総利益 営業利益	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度は売却9件、新規着手14件。運営・開発中は48件。 2026年度は10~15件程度の売却を計画。2023年以降における倉庫の新規着工減少に伴う需給改善により、2026年以降は空室率が低下し、リーシングが進展する見通し。
	賃貸集合住宅 [フラフノイ、BCDC]	販売事業 オフバランス	営業外収益 [開発事業出資利益]	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度は売却2件、新規着手6件。運営・開発中は53件。 売却時期を2026年度以降に変更した物件を含め、賃料引き上げやフリーレント比率の低減によりNOIを向上させ、売却の進展を図る。稼働物件の契約率は9割程度を維持。
欧州 短期回転型の 販売事業が中心	流通倉庫 [KPE]	販売事業 オフバランス	営業外収益 [持分法投資利益]	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度は売却1件。運営・開発中は13件。 2026年度は複数物件の売却を計画。国際情勢緊迫化に伴うインフレ懸念はあるものの、金利安定を背景に不動産市場は緩やかな回復基調にある。引き続き稼働中物件のリーシングに注力する。
	再生エネルギー発電施設 [PAD-RES(ポーランド)]	販売事業 オフバランス	営業外収益 [持分法投資利益]	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度は売却2件。太陽光発電施設を中心に2件を運営、18件を開発・計画中。20件合計の発電総量は約1,500MW。 2026年度も複数物件の売却を計画。竣工物件の持分売却や開発許可取得済み物件の着工前売却も含め、売却件数の積み増しを図る。
アジア 長期保有型の 賃貸事業が中心 販売事業も強化中	複合施設運営 [スナヤン(インドネシア)]	賃貸事業 オンバランス	売上総利益 営業利益	<ul style="list-style-type: none"> ホテルや商業施設の稼働率は堅調な水準を維持し、業績に貢献。 アジアにおける2025年度のオフィス稼働率は、概ね2024年度比で上昇。収益力強化に向け、引き続きリーシング活動を推進。
	ホテル・貸工場等 [インドチャイナ・カジマ(ベトナム)]	販売事業 オンバランス	売上総利益 営業利益	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度は持分売却2件。ベトナムにおける運営・開発・計画中は20件。Core5ブランドの貸工場3件の稼働率は高水準を維持。 2026年度は持分売却を含め複数の物件売却を計画。

* プロジェクトによって事業形態が異なり、利益計上科目も異なるケースがある。

- 海外開発事業における地域別の事業概要です。
- 米国では短期回転型の販売事業が中心となります。流通倉庫は2025年度に9件を売却しました。14件の新規着手があり、2025年度末時点の運営・開発中プロジェクトは48件です。2026年度は10~15件程度の売却を計画しています。賃貸市場における流通倉庫に対する需給は改善しており、リーシングが進展する見通しです。賃貸集合住宅は2025年度に2件を売却しており、運営・開発中は53件です。売却時期を2025年度から2026年度以降に変更した物件を含め、賃料引き上げやフリーレント比率低減を図り、NOI向上と確実な売却を目指します。
- 欧州においても短期回転型の販売事業を推進しています。流通倉庫に加え、再生エネルギー発電施設の開発に注力しています。2025年度は流通倉庫1件、再生エネルギー発電施設2件を売却しました。2026年度はそれぞれ複数物件の売却を計画しています。
- アジアの開発事業は、長期保有型の賃貸事業が中心です。インドネシア・ジャカルタの複合施設「スナヤン」では、ホテルや商業施設の稼働率が堅調な水準を維持し、業績に貢献しています。アジア地域全体における2025年度のオフィス稼働率は、多くの物件で2024年度に比べ上昇しています。更なる収益力強化に向けて、引き続きリーシングを強化しています。また、アジアでも販売事業の強化を進めています。ベトナムでは貸工場などの産業系不動産の開発を推進しています。運営を開始した貸工場3件の稼働率は高水準であり、2026年度は持分売却を含めた売却を推進します。

2 財務戦略の更新

- 次に、財務戦略の更新について説明します。

計画を上回る利益と政策保有株式売却を主要な資金源として、株主還元とサプライチェーンを強化

キャッシュアロケーション（数値の増減は、中期経営計画策定時との比較）

キャッシュイン

政策保有株式売却 **+400億円増**
『連結純資産比率20%未満』の達成に向け、売却額を増額。

有利子負債増加（変動なし）
D/Eレシオの目安は0.7倍を継続
※ 工事の大型化、長期化に伴う一時的な立替資金の増加及び有利子負債の増加はキャッシュアロケーションから除く

当期純利益 **+1,200億円増**
国内の建設事業・開発事業がけん引し、利益成長が加速。
ROEは10%を上回る水準を継続。
※ 買上げ等の人的資本投資を考慮した数値（買上げは5年連続で実施している）



キャッシュイン



キャッシュアウト

キャッシュアウト

ネット投資 **△200億円減**
企業価値向上に資する投資を厳選。時機をとらえた不動産開発物件の売却による回収を目指す。
※ ネット投資=成長投資-資産回収

サプライチェーン強化 **+1,000億円増**
中長期的な視点でサプライチェーン強化に資する施策を実施。(詳細はp.30)

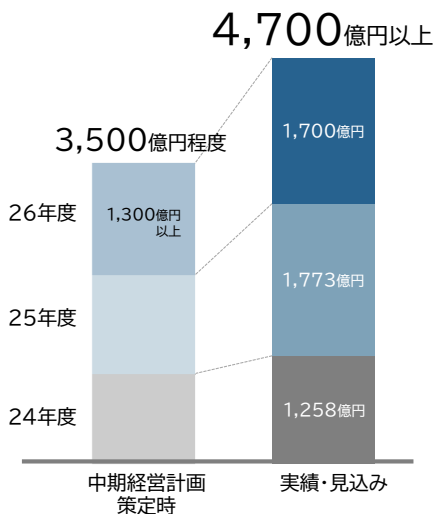
株主還元 **+800億円増**
配当 1,900億円程度(+500億円)
自己株式取得 900億円程度(+300億円)
配当性向40%を目安とした配当、機動的な自己株式取得により、利益成長に応じて、株主還元を拡充。

- 事業環境や業績動向を踏まえ、財務戦略、キャッシュアロケーションを更新しました。
- 国内の建設事業・開発事業がけん引し、利益成長が加速しています。連結当期純利益は中期経営計画3か年累計で1,200億円増加する見込みです。ROEについては、今後も引き続き10%を上回る水準を確実に達成する見通しです。
- 政策保有株式の縮減に関しては、株式市場の動向を踏まえ、中計期間3か年の売却額を400億円増額の900億円程度とし、『連結純資産比率20%未満』の確実な達成を目指します。
- 成長投資については、企業価値向上に資する投資を厳選しています。国内・海外の不動産開発事業における資本効率向上を企図した共同事業化や市況を見極めた投資・回収時期の変更を主因に、投資から回収を差し引いたネット投資額は200億円減少する見通しです。
- 中期経営計画を上回る利益や政策保有株式の売却を主な資金源として、株主還元の充実に加え、持続的な成長を支えるサプライチェーンの強化を図ります。
- サプライチェーンの強化に関しては、1,000億円を充当し、協力会社に対する工事代金の支払早期化に加え、建設技能者へのポイントサービス導入や手当・報奨金の拡充を推進します。(詳細は30ページをご覧ください。)
- 株主還元は、3か年累計で、配当を500億円程度、自己株式取得を300億円程度増額し、合わせて800億円拡充することを計画しています。

中期経営計画3か年の連結当期純利益額は、計画から1,200億円以上増加

中期経営計画3か年 当期純利益(累計)

事業別当期純利益(3か年累計)



内訳	中期経営計画策定時	現状見込み	事業概況
国内建設事業	2,200億円程度	3,750億円程度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 受注時採算の改善や大型工事の貢献により、土木・建築事業の利益率が向上。 ■ 収益性及び施工体制を確保した受注活動や、施工中のリスク管理徹底が利益成長に寄与。
国内開発事業	450億円以上	569億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資の成果により、収益力が着実に向上。 ■ 更なる成長に向けて、希少性の高い好立地案件を厳選した投資を継続。
海外事業	900億円以上	436億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建設事業は、コロナ禍の停滞から収益力が回復。リスク管理体制の強化を推進。 ■ 開発事業は、金利動向や不動産市況を踏まえ、物件の売却時期を先送り。 ■ 物価や金利など、事業環境の変化に機動的に対応し、単年度300億円以上の当期純利益を早期に達成することを目指す。

注: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

- 中期経営計画3か年の連結当期純利益の状況です。
- 2025年度の連結当期純利益は過去最高の1,773億円となり、2026年度も中期経営計画の経営目標『1,300億円以上』を大きく上回る1,700億円を予想しています。
- 中計期間3か年累計の連結当期純利益は、計画策定時の3,500億円程度から1,200億円以上増加し、4,700億円以上となる見通しです。
国内の建設事業及び開発事業がけん引し、利益成長が加速しました。
- 国内建設事業は、受注時採算の改善や大型工事の貢献により、土木・建築事業の利益率が向上しています。また、収益性及び施工体制を確保した受注活動と、施工中のリスク管理徹底が利益成長に寄与しており、3か年累計の当期純利益は、計画を大きく上回りました。
- 国内開発事業に関しては、投資の成果により収益力が着実に向上し、計画を上回る利益を見込んでいます。更なる成長に向けて、希少性の高い好立地案件を厳選した投資を継続しています。
- 海外事業に関しては、計画未達となる見通しです。
建設事業は、コロナ禍の停滞から収益力が回復しており、各地域においてリスク管理の強化を推進しています。
開発事業は、中計策定時の想定よりも金利や物価が高止まりしていることが影響し、開発物件のリーシングや売却が遅れています。財務健全性と投資効率を重視した投資と回収を推進し、業績回復を図ります。
海外事業全体として、事業環境の変化に機動的に対応し、単年度300億円以上の当期純利益を早期に達成することを目指します。

『連結純資産の20%未満』とする目標達成に向けて、政策保有株式の売却額を増額

	中期経営計画 策定時	最新見込み
売却額	3年間で500億円程度	3年間で900億円程度
残高	2026年度末までに連結純資産の20%未満とし、目標到達後も継続的に縮減を進める	

政策保有株式残高

	2024年 3月末	2025年 3月末	2026年 3月末
貸借対照表 計上額 (対連結純資産比率)	3,161億円 (25.8%)	2,535億円 (19.8%)	3,041億円 (21.2%)
銘柄数 (うち上場株式)	291銘柄 (113銘柄)	278銘柄 (100銘柄)	272銘柄 (97銘柄)

政策保有株式売却実績

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度(目標)
売却額	100億円	284億円	203億円	210億円	500億円程度
売却銘柄数 (一部売却を含む)	17銘柄	27銘柄	34銘柄	23銘柄	-

(2025年3月末比 残高変動要因)

増加額：505億円

(内訳)株式売却による減少：△210億円

株価上昇等による増加：716億円

- 政策保有株式の縮減状況です。
- 2025年3月末時点で政策保有株式の残高は、中期経営計画の目標である『連結純資産の20%未満』を達成しました。
2025年度は更なる縮減に向けて、23銘柄・210億円を売却したものの、保有株式の株価上昇により、2026年3月末の残高は、連結純資産の20%を上回っています。
- 中計目標『連結純資産の20%未満』を確実に達成するために、株式市場の動向も踏まえ、3か年の売却額目標を計画から400億円増額し、900億円程度にすることとしました。
2026年度は500億円程度の売却を目指します。

鹿島グループの中長期的な成長に資する投資を厳選して推進

単位:億円

項目	中期経営計画(2024~2026)			2024年度実績+ 2025年度実績	進捗状況
	策定時	今回更新	増減		
R&D投資	600	600	-	430	■「生産性向上」「新たな価値創出」に向けたR&D投資・デジタル投資を集中的に推進
デジタル投資	500	600	+100	370	
戦略的投資枠	800	800	-	110	■ 鹿島グループの成長に資するM&Aを検討
業務用不動産への設備投資	600	700	+100	330	■ 人的資本投資として、機能向上と環境配慮を両立したリニューアルにより、上質なオフィスや福利厚生施設を整備
国内開発事業	3,200	2,800	△400	1,870	■ 資本効率向上に資する共同事業化等により、投資額が減少 ■ 一方で、売却資産の組み替え等により回収額も減少することから、ネット投資額は計画通りとなる見通し
売却による回収	1,700	1,300	△400	1,020	
ネット投資額	1,500	1,500	-	850	■ 投資の成果により、国内開発事業の収益力は着実に向上
海外開発事業	6,300	6,100	△200	3,230	■ 金利や不動産売買市況を見極めた投資・回収時期の変更を主因に、ネット投資額は計画を400億円下回る見通し ■ 海外開発事業の収益力強化に向けて、財務健全性と投資効率を重視した投資と回収を推進
売却による回収	5,200	5,400	+200	2,660	
ネット投資額	1,100	700	△400	570	
投資総額	12,000	11,600	△400	6,340	
ネット投資額	5,100	4,900	△200	2,660	

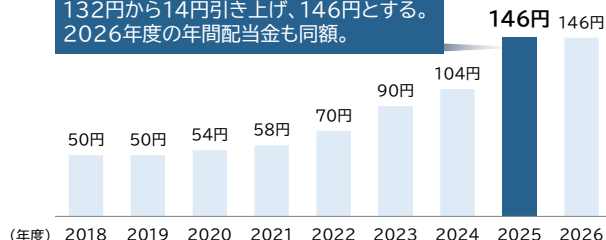
- 投資計画の進捗状況です。
- 鹿島グループの中長期的な成長に資する投資を厳選して推進しています。
- 中長期的な成長を見据え、「生産性向上」「新たな価値創出」に向けたR&D投資・デジタル投資を集中的に推進するとともに、人的資本投資の一環として、上質なオフィスや福利厚生施設の整備を進めています。
戦略的投資枠に関しては、施工力強化や事業領域拡大など鹿島グループの成長に資するM&Aを引き続き検討してまいります。
計画策定時と比較して、デジタル投資及び業務用不動産への設備投資がそれぞれ100億円増加する見通しです。
- 国内・海外の開発事業に関しては、資本効率向上を企図した共同事業化や市況を見極めた投資・回収時期の変更を主因に、投資から回収を差し引いたネット投資額が合計で400億円減少する見込みです。
- 投資計画全体では、ネット投資額は計画策定時から200億円減少の4,900億円を見込んでおり、2025年度までの2年間の実績は累計2,660億円となっています。

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。

1株当たり配当金

2025年度の年間配当金は、従来予想の132円から14円引き上げ、146円とする。2026年度の年間配当金も同額。



自己株式取得

(年度)	2023	2024	2025	2026
政策保有株式売却額	284億円	203億円	210億円	500億円程度
自己株式取得額	100億円	300億円	200億円	400億円

2026年度は、利益成長を踏まえ、政策保有株式の売却額に200億円程度加算し、総額400億円の自己株式取得を計画。あわせて、保有する自己株式について、発行済株式総数の5%程度となるよう消却を予定。

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
配当性向	23.6%	24.9%	28.0%	27.9%	30.7%	37.7%	39.0%	38.4%	40.0%
自己株式取得額	—	100億円	100億円	200億円	100億円	100億円	300億円	200億円	400億円
連結当期純利益	1,098億円	1,032億円	985億円	1,039億円	1,118億円	1,150億円	1,258億円	1,773億円	1,700億円
ROE	15.5%	13.4%	11.8%	11.4%	11.2%	10.2%	10.2%	13.3%	10%を超える水準

- 株主還元について説明します。
- 利益成長が加速している状況を踏まえ、株主還元を拡充しています。
- 2025年度の1株当たり配当金は、従来予想の132円から14円引き上げ、146円としました。2026年度の配当金も同額としています。今後も、利益成長に連動した配当金の引き上げを実施してまいります。
- また、計画を上回る利益成長を勘案し、2026年度は、ベースとなる2025年度の政策保有株式の売却額に200億円を加算し、総額400億円の自己株式を取得することを計画しています。あわせて、保有する自己株式について、発行済株式総数の5%程度となるよう消却することも予定しています。
- なお、2025年度の総還元性向は49.7%、2026年度の見込みは63.5%であり、高い水準が継続する見通しです。

3 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応

- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応をまとめています。

1 現状分析
・評価

- ・当社グループは、『鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)』の策定後も、事業環境や業績動向を踏まえ、財務戦略を適切に更新しております。
- ・取締役会では、資本コストや事業ごとの資本収益性を確認、評価するとともに、株式市場における各種指標、IR活動の実績を確認した上で、成長投資や株主還元などの財務戦略、キャッシュアロケーションを検証しております。

業績動向	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年度は、国内建設事業の順調な工事進捗と利益率向上を主因に、5期連続の増収増益を達成。売上高は3兆円を超え、連結当期純利益は1,773億円。いずれも過去最高を更新。 ・2026年度は、不安定な国際情勢を注視する必要があるものの、堅調な国内建設事業と国内外の不動産開発物件の確実な売却により、連結当期純利益は中期経営計画の目標『1,300億円以上』を大きく上回る1,700億円を予想。中計期間3年間の連結当期純利益は、計画を1,200億円程度上回る見通し。 ・2027年以降も良好な事業環境は継続する見通しであり、次期中期経営計画において更なる利益成長を目指す方針。
資本収益性	<ul style="list-style-type: none"> ・当社グループの株主資本コストは、金利動向等を検証し、8%程度と認識。 ・2025年度のROEは13.3%まで上昇。2026年度以降も継続して10%を超え、株主資本コストを十分に上回る資本収益性を確保できる見通し。 ・国内外の不動産開発事業への投資に際しては、地域別、事業形態別にハードルレートを設定し、資本コストを上回る資本収益性を確保したプロジェクトを厳選していることを確認。
株式市場の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・2026年3月末における当社の株価は、1年前と比較し大幅に上昇。PBRは2倍を超えている。 ・当社グループの利益成長と業績に連動した株主還元が株式市場において評価されたと認識。

※株主資本コストは、CAPM(資本資産評価モデル)や株式利益回り等により検証

- ・当社グループでは、中期経営計画策定後も、事業環境や業績動向を踏まえ、財務戦略を適切に更新しています。
- ・取締役会では、資本コストや事業ごとの資本収益性を確認、評価するとともに、株式市場における各種指標、IR活動の実績を確認した上で、成長投資や株主還元などの財務戦略、キャッシュアロケーションを検証しています。
- ・「業績動向」については、中期経営計画を上回る利益を見込んでいることを確認しており、次期中期経営計画においても更なる利益成長を目指す方針です。「資本収益性」についても、株主資本コストを十分に上回る資本収益性を継続して確保できる見通しです。
- ・また、「株式市場の評価」については、2025年度の1年間で株価が大幅に上昇しており、当社グループの利益成長と業績に連動した株主還元が株式市場において評価されたと認識しています。

2 今後の取り組み

- ・ 2026年5月に、企業価値・市場評価の更なる向上を図るため、財務戦略を更新しました。
- ・ 成長に向けた施策と投資を着実に進めつつ、計画を上回る利益や政策保有株式の売却を主要な資金源として、株主還元の充実に加え、協力会社への支払早期化等によるサプライチェーンの強化を図ってまいります。
- ・ 今後も経営方針や業績見込みについてのタイムリーな情報開示と多様な投資家・市場との対話の強化により、株式市場から信頼され、評価される企業グループを目指してまいります。

財務戦略更新のポイント(2026年5月更新)

成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中長期的な成長を見据え、人的資本への投資に加え、「生産性向上」「新たな価値創出」に向けたR&D投資・デジタル投資を集中的に推進。 ・ 国内外の不動産開発事業における資本効率向上を企図した共同事業化や市況を見極めた投資・回収時期の変更を主因に、ネット投資額は計画比200億円減少。 ・ 株主資本コストの変動を意識しつつ、ROEは10%を上回る水準を継続。
資本構成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策保有株式は継続的に縮減を推進。株価動向を踏まえ、『2026年度末までに連結純資産の20%未満』とした目標の達成に向けて、3年間の売却額は計画比400億円増額の900億円程度を目指す。 ・ D/Eレシオの目安は0.7倍程度を維持。
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・ 配当性向40%を目安として、業績向上に連動した配当金の引き上げを実施。 ・ 自己株式取得は、政策保有株式の売却実績をベースに機動的に実施。2026年度は利益成長の加速を踏まえ、政策保有株式売却額を上回る400億円の取得を計画。あわせて、保有する自己株式を発行済株式総数の5%程度となるよう消却予定。 ・ 3年間の株主還元総額を計画比800億円拡充。
サプライチェーン強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 持続的な成長を支えるサプライチェーンの強化に1,000億円程度を充当。 ・ 工事代金の支払いに関して現金比率を高めるなど、支払早期化を実施し、協力会社の財務基盤改善を支援することに加え、建設技能者へのポイントサービス導入や手当・報奨金の拡充を推進。

- ・ 企業価値・市場評価の更なる向上を図るため、財務戦略を更新しています。成長に向けた施策と投資を着実に進めつつ、計画を上回る利益や政策保有株式の売却を主要な資金源として、株主還元の充実に加え、協力会社への支払早期化等によるサプライチェーンの強化を図ってまいります。
- ・ また、今後も経営方針や業績見込みについてのタイムリーな情報開示と多様な投資家・市場との対話の強化により、株式市場から信頼され、評価される企業グループを目指してまいります。
- ・ 財務戦略については、「成長投資」、「資本構成」、「株主還元」、「サプライチェーン強化」の観点から、更新した施策を着実に進めてまいります。

4 中期経営計画（成長戦略）の取組状況

- 中期経営計画における成長戦略の取組状況を説明します。

リスク管理の徹底、デジタル技術の利用拡大が、建設事業の収益性、生産性向上に寄与

各プロセスにおけるリスク管理を徹底

AI・IT技術の利用が拡大

受注前

重要工事検討会

技術面、施工面、契約面のリスクを確認し、方針を明確化。

施工中

フォローアップ会議

現場と本支店管理部門の責任者が、各工事の安全・環境・品質・工程・コストに関するリスクへの対応状況を確認。リスクを早期に把握し、未然に防止する仕組みとして有効に機能。

竣工後

フィードバック会議

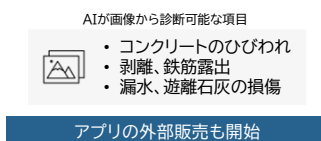
ナレッジやノウハウの蓄積・ブラッシュアップとアフターサービスの充実を図るとともに、今後のリスク管理に活用。

橋梁検査にAIを導入

橋梁健全度をAIが判定するシステムを開発



経験値をAI化することで、点検精度が向上



全自動墨出しロボットの適用拡大

全自動墨出しロボット「ロボプリン」の特徴

- データを基に、**全自動かつ高精度**に墨出し作業を実行
- **特別な装置や準備が不要**、スマートフォン等で簡単操作
- 墨出し作業の**生産性を約2倍向上**

※ 墨出し作業とは、現場の床に寸法などを書き出す建築工事に不可欠な作業

他社含む合計60現場に適用中



熟練技術を要する曲線の墨出しにも対応

- 成長戦略の1つ目である「国内建設事業を深める」についてです。
- 建設コストの上昇や旺盛な需要に応える施工体制の整備など、課題が多い国内建設事業において、受注前、施工中、竣工後の各プロセスにおけるリスク管理を徹底しています。
- 受注前に関しては、「重要工事検討会」において、技術面、施工面、契約面のリスクを確認し、対応方針を明確化しています。
 施工中には、現場と本支店の責任者が定期的に「フォローアップ会議」を開催し、安全・環境・品質・工程・コストに関するリスクへの対応状況を確認しています。リスクを早期に把握し、未然に防止する組織的な仕組みとして有効に機能しています。
 竣工後には、速やかにフィードバック会議を開催し、ナレッジやノウハウの蓄積・ブラッシュアップを進め、アフターサービスの充実を図るとともに、今後のリスク管理に活用しています。
 こうした取組みの積み重ねが、国内建設事業の収益性向上に寄与しています。
- また、AIやIT技術を適用することで、新たな価値創出と生産性向上を実現しています。
- 土木では、橋梁の定期点検作業にAIを導入し、点検精度の向上が実現しました。
 当社が長年蓄積してきた熟練技能者の知見を学習させた「BMStar AI」(ビーエムスター・エーアイ)を開発。経験の浅い若手技術者でも、「BMStar AI」アプリを開き、損傷個所を撮影するだけで、AIが画像を識別し、ベテラン同等の正確な診断が可能になる技術です。
 業務の効率化及び品質向上につながる「BMStar AI」アプリは、既に外部販売も開始しています。
- 建築では、全自動墨出しロボット「ロボプリン」の活用現場が拡大しています。「ロボプリン」は、読み込ませたデータを基に、全自動かつ高精度に墨出し作業を実行します。墨出し作業は、現場の床に寸法を書き込むという建築工事に不可欠な作業です。
 「ロボプリン」はその作業の生産性を約2倍向上させることが可能であり、適用現場は、他社現場を含め約60現場に拡大しています。

建設バリューチェーンの拡充や、グローバルネットワークを活用した事業領域拡大を推進

国内開発事業

大型開発案件の共同事業化を推進

- 建設
 - ・建設、開発両事業の連携により優良プロジェクトを創出
- 開発
 - ・外部パートナーとの共同事業化によるリスク低減と資本効率の向上を図る
- 共同事業者



Osaka Sakurajima Resort(大阪府)
※画像提供元:合同会社桜島開発

海外開発事業

流通倉庫開発事業のグローバル展開

- Gr会社
 - ・米国で確立したビジネスモデルを欧州、アジアに展開
- Gr会社
 - ・豪州においても第1号案件が2025年度に竣工
 - ・各地域の倉庫開発床面積は累計745万㎡



ブロードフィールド・ロード流通倉庫
(オーストラリア・ビクトリア州)

新たな領域への挑戦

官民連携によるハイブリッドダム事業

- 官庁
 - ・国土交通省が推進する既存ダムへの新水力発電所設置・運営事業に参画
- 共同事業者※
 - ・カーボンニュートラル推進や地域振興への貢献も目指す
- 鹿島



湯西川ダム新水力発電所設置・運営事業(栃木県)

※東京電力リニューアブルパワー(株)、NTTアノードエナジー(株)
(株)建設技術研究所(株)INPEX、飛島建設(株)

- ・成長戦略の2つ目である「成長領域を伸ばす」に関しては、鹿島グループ内外との連携強化による収益機会の拡大について説明します。
- ・国内開発事業では、建設、開発の両事業が連携し、優良プロジェクトを創出しています。また、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンのオフィシャルホテル「Osaka Sakurajima Resort」計画では、共同事業者の招聘による外部資金の活用により、外部パートナーの知見を活用することに加え、事業リスク低減と資本効率向上を図っています。
- ・海外開発事業では、米国で確立した流通倉庫開発事業のノウハウを各地域で展開しています。
米国において流通倉庫開発事業を展開する「Core5」は、事業用地の取得から建設した倉庫の売却までを3年程度で実行する短期回転型ビジネスを推進しています。
安定的に高収益を生み出すビジネスモデルを欧州、アジアに展開するとともに、豪州でも第1号案件が2025年度に竣工しました。
各地域の倉庫開発床面積は累計745万㎡まで拡大し、海外グループ会社間のネットワークを活かした収益力、収益機会の拡充が進んでいます。
- ・新たな領域への挑戦として、ハイブリッドダムの企画・運営に係る事業に参画しています。この事業は、既存の治水用ダムに水力発電施設を設置するプロジェクトであり、国土交通省、電力会社ほか計6社が参画する官民連携事業です。
ダムの施工に加え、外部パートナーとの連携により、ハイブリッドダムの運営という新しい領域に取り組み、バリューチェーンの拡充を図っています。

社会や顧客が直面する課題、ニーズに応え、確かな技術力により付加価値を提供

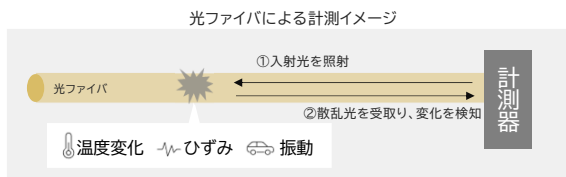
土木 光ファイバセンシング技術の研究開発が進展

自動運転技術との融合

- 大阪府内の高速道路において、(株)SUBARUと協働し、「路車協調型自動運転」の実証実験を開始
- 道路舗装内部の光ファイバセンサケーブルが車の振動を検知し、位置情報を取得
- 安全な道路インフラの実現と交通事故低減を目指す

地中空洞化調査技術の開発

- 埋設管の損傷などによる道路陥没が年間1万件を超え、問題が深刻化
- 陥没原因の地中空洞化を検知する技術に対するニーズの高まり
- 通信用地下光ファイバケーブルなどを活用し、早期に検知する技術開発※を開始



※東日本電信電話(株)、国立大学法人東京大学生産技術研究所、東京都下水道局、東京都下水道サービス(株)との共同研究

建築 最新の制震技術による建物価値向上を実現

建替に代わるリニューアル需要に応え、建物を利用しながらのリニューアル工事を可能とする制震技術を開発

顧客のニーズに合わせ、最適な制震技術を適用

名称	「D ³ SKY-L」 (ディースカイエル)	「E ³ SKY」 (イースカイ)
適用対象	主に高層ビル	主に中低層ビル
仕組み	屋上に設置する巨大な錘が振動を制御	増築する最上階が制震装置(錘)の役割を担う
効果・メリット	<ul style="list-style-type: none"> ■ 工事中の建物利用が可能 ■ 最新鋭の高層ビルと同レベルの耐震性能を確保 ■ 屋上スペースを有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 工事中の建物利用が可能 ■ 錘重量が格段に増加し、地震時の変形を大きく低減 ■ 増築による建物機能向上
工事事例	東京証券取引所ビル本館 (東京都)	鹿島技術研究所 (東京都)

- 3つ目の成長戦略「技術立社として新たな価値を創る」に関して、土木と建築から各1件ずつ取組み事例を紹介します。
- 土木では、光ファイバセンシング技術の研究開発が進展し、自動運転やインフラ維持管理など幅広い分野で活用が進んでいます。
- 自動運転の早期実現に向けて、(株)SUBARUと協働し、大阪府内の高速道路において、路車協調型自動運転の実証実験を開始しました。道路舗装内部の光ファイバセンサケーブルが車の振動やひずみを検知・計測し、自動運転車両と情報共有することで、車両位置把握の精度を高めることを確認しています。光ファイバ技術により、新しいモビリティ社会と安全な道路インフラの実現に貢献してまいります。
- また、近年大きな社会問題となっている埋設管の老朽化などによる道路陥没に対しても、光ファイバ技術の活用による課題解決を目指しています。通信用地下光ファイバケーブルなどの既設インフラを活用し、道路陥没の原因となる地中深くの空洞を早期に検知する技術の開発を進めています。
- 建築では、最新の制震技術による建物価値向上の事例を紹介します。
- 高度経済成長期からバブル期にかけて建設された多くの商業ビルやオフィスビルは、再開発やリニューアルの時期を迎えています。高層ビルを対象とする「D³SKY-L(ディースカイエル)」は、屋上に設置する省スペース型の制震装置であり、既存建物を利用しながら、最新鋭の超高層ビルと同等レベルまで耐震性能を向上させることが可能な技術です。また、「E³SKY(イースカイ)」は、増築部を既存建物に対する制震装置として利用する技術であり、既存の中低層建物の機能と耐震性を同時に向上させることが可能です。こうした最新の制震技術を活用し、今後のリニューアル需要の拡大に対応してまいります。

持続可能な社会の実現に向けて、環境負荷低減技術の活用や外部パートナーとの連携が進展

2種類の環境配慮型コンクリートを国土交通省工事に大量適用

米国森林ファンドに出資し、当社の森林運営との連携を目指す

「山鳥坂ダム仮排水トンネル工事」(愛媛県)において、CO₂排出量を約45t削減

鹿島の環境配慮型コンクリート

分類	CO ₂ 吸収・固定コンクリート	低炭素型コンクリート
特徴	<ul style="list-style-type: none"> セメントの一部を、γ-C₂Sを含む特殊混和材に置換し、製造時のCO₂排出量を削減 硬化過程でγ-C₂SがCO₂を吸収・固定することで世界初のカーボンネガティブを達成 	<ul style="list-style-type: none"> 普通セメントの代わりに高炉スラグ微粉末を60~70%混合したECMセメントを使用 製造時のCO₂排出量を約65%削減
名称	「CO ₂ -SUICOM」 (シーオーツースイコム)	「ECMコンクリート」 (エネルギー・CO ₂ ・ミニマム)



CO₂-SUICOM 埋設型枠の設置



ECMコンクリートの打設



打設完了

国土交通省は直轄工事のコンクリート脱炭素化を段階的に拡大する方針

参照 「国土交通省土木工事の脱炭素アクションプラン」

鹿島グループの森林資源・技術

- 100年を超える社有林の歴史
 - 尺別山林(北海道)の払い下げ以降、全国49か所に約5,500haの山林を保有
- 磨き上げた独自技術
 - ドローンやデジタル技術を駆使した森林経営支援サービス「Forest Asset」を開発し、普及展開を推進

ファンドが保有する知見

- 持続可能な森林管理
 - 炭素吸収機能、生物多様性、水資源の涵養など、多面的機能を最大限引き出す森林経営を実践
- カーボンプレジット事業
 - 質の高い技術に基づく森林管理を通じ、信頼性の高いカーボンプレジットを創出

ファンドが保有する知見・情報と当社の資源・技術との連携による森林活用サービスの拡大を図る

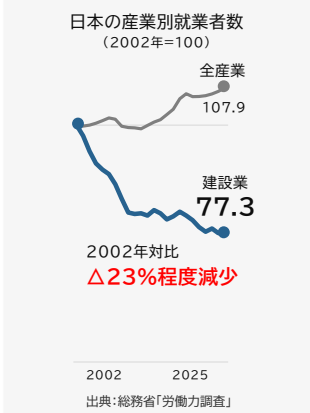
米国森林ファンドの概要

出資先	EFM Sojitz Management, LLC が管理運営する森林ファンド
事業内容	米国北西部の太平洋沿岸地域における森林の取得 環境・社会・経済のバランスを重視した持続可能な森林経営の実施

- 4つ目の成長戦略「サステナビリティ-地球環境-」について、環境負荷低減技術の活用や外部パートナーとの連携が進展しています。
- 国土交通省発注の「山鳥坂(やまとさか)ダム仮排水トンネル工事」において、2種類の環境配慮型コンクリートを大量に適用しました。
国土交通省は、脱炭素に向けた取り組みとして、今後段階的に直轄工事のコンクリート脱炭素化を拡大する方針としています。
当社は、CO₂を吸収・固定しカーボンネガティブを実現する「CO₂-SUICOM(シーオーツースイコム)」や、製造時のCO₂排出量を大幅に削減する「ECMコンクリート」など、多くのソリューションを有しており、当該工事において、CO₂排出量を約45t削減しました。
- また、森林運営にして豊富な知見を持つ、米国森林ファンドに出資しています。
森林ファンドは米国における森林管理やカーボンプレジット創出のノウハウを保有しています。
一方で、当社グループは、全国に約5,500haの山林を所有しており、ドローンやデジタル技術を活用した森林の計測・経営支援サービスを開発しています。
ファンドが保有する知見・情報と当社の資源・技術の連携により、国内外の森林資源の保全と活用を通じて、脱炭素及び自然再興の実現を目指してまいります。

建設業の根幹に関わる課題解決を目指し、適切な施工体制を確保するための取組みを推進

日本全体の就業者数が増加する一方で、**建設業は減少が継続**



サプライチェーン強化に向けた取組み事例

支払条件の改善



- ・ 協力会社に対する工事代金支払いについて、現金比率を高めるなど、支払早期化を実施
- ・ 人的資本への投資促進などを企図し、協力会社の資金繰り改善、資金調達コスト低減による財務基盤強化を支援

建設技能者の処遇改善



- ・ 建設技能者の現場入場や業務改善提案などに対し、電子マネーなどと交換可能なポイントを付与する取組みを開始^(※)
- ・ 報奨金制度の充実や休日拡充などの処遇改善を通じて、建設業の魅力を高める施策に注力

人材採用・育成支援



- ・ 次世代の担い手確保に向け、技術者・技能者の採用・育成に有効な活動に対し活動経費を助成
- ・ 「鹿島パートナーカレッジ」の設立・運営を通じた協力会社の幹部候補、技能者を育成

中長期的な成長を見据え、強固な経営基盤の構築を目指す

(※) ㈱リバスタ社が提供する建設技能者向けポイントサービス「ビルダーズポイント」を導入

- ・ 最後に、4つ目の成長戦略「サステナビリティ-人材、コンプライアンス、人権の尊重-」に関し、建設サプライチェーンの強化に向けた取組みを説明します。
- ・ 日本全体の就業者数は、女性の社会進出や多様な働き方の拡大により漸増傾向にありますが、建設業就業者数は減少が続いており、近年、高水準の建設需要に応えきれない状況となっています。
- ・ 協力会社に対する工事代金の支払早期化、建設技能者へのポイントサービスの導入や報奨金制度の充実、協力会社の人材採用、育成の支援などの取組みを積極的に推進し、中長期的な視点で、サプライチェーンの強化を図ることにより、担い手不足という建設業の根幹に関わる課題解決と当社グループの成長を目指してまいります。

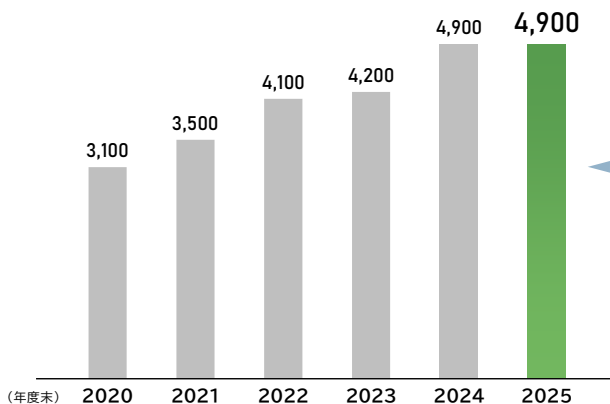
5 国内・海外開発事業の現況・推移

- 国内・海外開発事業の現況と推移です。

国内開発事業資産

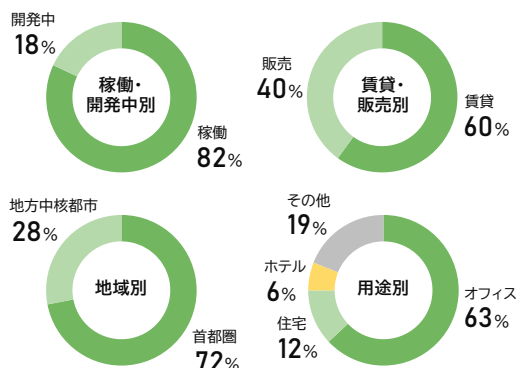
資産残高の推移

単位：億円



用途別においてレパトリの多様化が進展

2025年度末資産残高の内訳

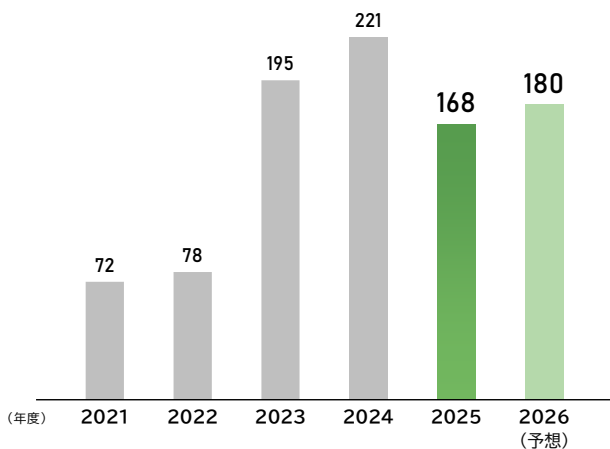


- 国内開発事業資産の現況と残高の推移です。
- 国内開発事業は、首都圏、地方中核都市を重点エリアとして、レパトリの拡充により収益機会の多様化を図っています。
- 2025年度末の開発資産残高は、複数物件の売却に加え、大規模プロジェクトの共同事業化による資金回収があったことから、2024年度末と同額の4,900億円となりました。開発資産残高に対して、82%が稼働資産、18%が開発中資産であり、賃貸資産が60%、販売資産が40%となります。用途別では、住宅・ホテルに加えて、流通倉庫などへの投資を進めており、レパトリの多様化が進展しています。

国内開発事業 当期純利益

■ 当期純利益の推移

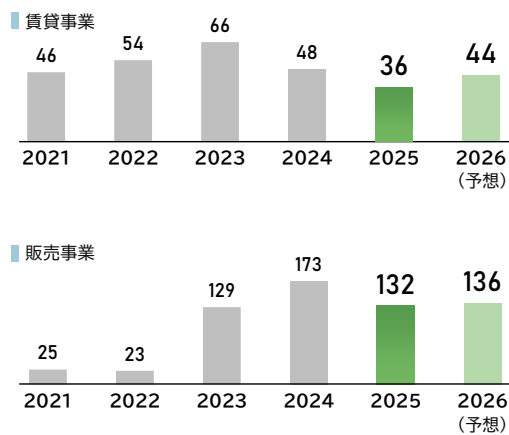
単位：億円



※鹿島単体の開発事業と開発系国内関係会社の当期純利益を合算した経営管理数値

■ 事業別の推移

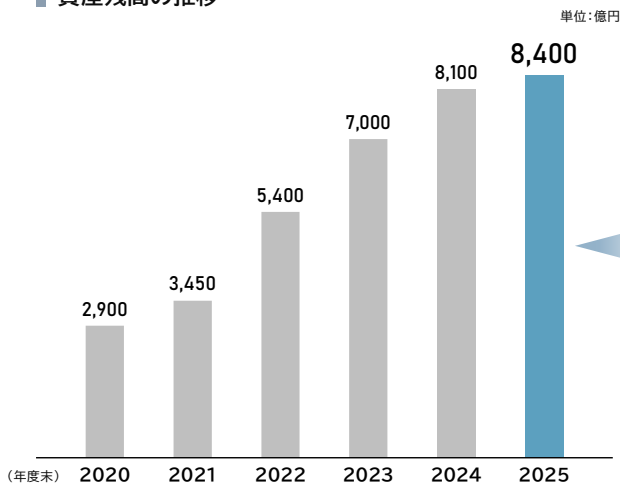
単位：億円



- 国内開発事業は、当期純利益にて業績を管理しています。
- 2026年度は、複数物件の売却に加え、賃貸事業における賃料引き上げなどにより、2025年度を上回る180億円を見込んでいます。
- 今後も、市況に応じた最適なタイミングでの売却を図るとともに、優良案件の開発による賃貸事業の収益拡大を進め、国内開発事業の更なる成長を目指しています。

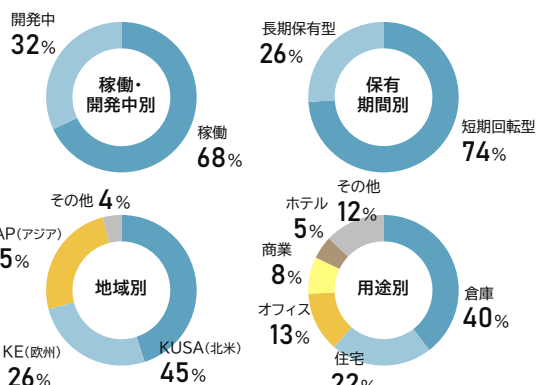
海外開発事業資産

資産残高の推移



短期回転型事業や米国に対し重点的に投資

2025年度末資産残高の内訳

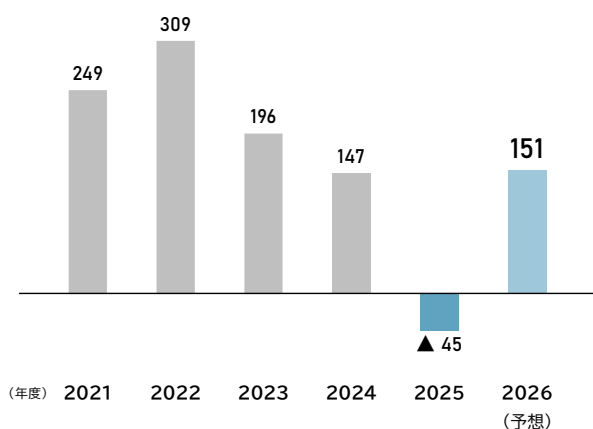


- 海外開発事業資産の現況と残高の推移です。
- 海外開発事業は、地域ごとの市場・金融動向に機動的に対応し、財務健全性と投資効率を重視した投資と売却による回収を推進しています。
- 2025年度末の8,400億円の開発資産残高に対して、68%が稼働資産、32%が開発中資産であり、短期回転型事業の資産が74%、長期保有型事業の資産が26%となります。
地域別では、北米が45%、欧州が26%、アジアが25%となり、用途別で見ると、倉庫、住宅、オフィス、商業施設、ホテルなど、地域特性に合わせた幅広い分野への投資を実施しています。

海外開発事業 当期純利益

■ 当期純利益の推移

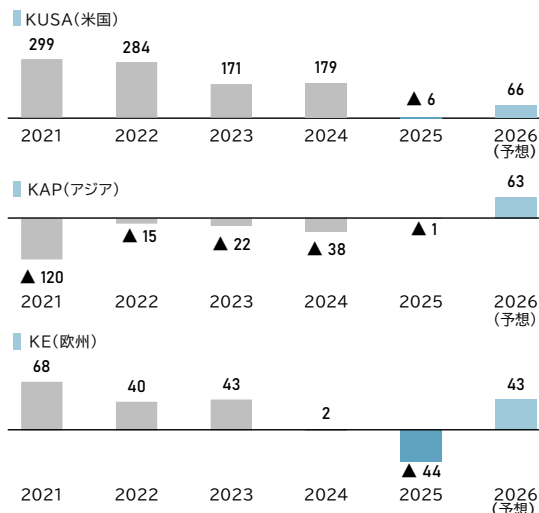
単位:億円



※各海外現地法人の開発事業当期純利益を合算した数値(内部取引等調整前の数値)

■ 主要現地法人別の推移

単位:億円



Copyright © 2025 KAJIMA CORPORATION All Rights Reserved. 35

- 海外開発事業は、当期純利益にて業績を管理しています。
- 2026年度の海外開発事業は、KUSA(北米)をはじめKAP(アジア)、KE(欧州)において、金利や不動産市況の変化に機動的に対応し、投資・回収のサイクルを着実に回転させていく計画であり、各地域で業績回復を見込み、全体で151億円の当期純利益を見込んでいます。
- 今後も引き続き、売却により回収した資金・利益を再投資するサイクルにより、高い投資効率と継続的な利益計上を目指していきます。



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 : ir@ml.kajima.com

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、本資料の発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。