

2021年度 決算説明会資料

2022年5月13日

100年をつくる会社

 鹿島

Copyright © 2022 KAJIMA CORPORATION All Rights Reserved.

- 2021年度決算について説明します。

1

決算実績・業績予想 3

2

**鹿島グループ中期経営計画(2021~2023)
の進捗状況** 11

3

補足資料 17

- 2021年度決算実績、2022年度業績予想、中期経営計画の進捗状況、補足資料の順で説明します。

1

決算実績・業績予想

1. 2021年度 決算実績
2. 2022年度 業績予想
3. 事業別の概況

- はじめに、2021年度の実績を説明します。

1. 2021年度 決算実績 | 業績ハイライト

海外関係会社の利益貢献を主因に増収増益を達成

(億円)	連結			単体		
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年度比	2020年度 実績	2021年度 実績	前年度比
売上高	19,071	20,796	1,725	11,895	12,449	553
営業利益	1,272	1,233	△39	1,051	810	△240
経常利益	1,397	1,521	123	1,142	924	△218
親会社株主に帰属する 当期純利益	985	1,038	53	828	721	△106
建設事業受注高	17,201	19,298	2,097	12,053	11,508	△545

- 単体建築事業における手持工事の順調な進捗や、海外関係会社の好調な業績により、連結売上高は2兆円を超えた
- 北米、欧州における流通倉庫開発事業などによる海外関係会社の利益貢献に加えて、国内建設事業の着実な利益確保により、連結当期純利益は1,000億円を超え、前年度実績を上回った
- 国内建設市場において企業の投資意欲は高く、公共投資も底堅く推移しているものの、厳しい受注競争は継続している

- 2021年度決算実績の業績ハイライトです。
- 連結業績は、海外関係会社における北米、欧州の流通倉庫開発事業などによる業績貢献に加え、国内建設事業の着実な進捗、利益確保により、連結売上高は2兆796億円、当期純利益は1,038億円となり、増収増益となりました。
- 2兆円台の売上高、1,000億円台の当期純利益は、2019年度以来、2年ぶりとなります。
- 建設事業受注高は、単体建設事業においては、受注を予定していた工事が次年度に繰り越しとなったことにより減少したものの、海外関係会社の建設事業受注高が増加したことにより、連結では前年度を上回る1兆9,298億円となりました。
- 国内の建設需要については、企業の投資意欲が高まり、公共投資も底堅く推移しているものの、厳しい競争環境は継続しています。

1. 2021年度 決算実績 | 財政状態

(億円)	連結			
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年度比	2021年度 予想
総資産	21,648	23,377	1,729	—
有利子負債残高	3,170	3,599	428	4,300
自己資本	8,748	9,457	+708	—
自己資本比率	40.4%	40.5%	+0.1pt	—
ROE	11.8%	11.4%	▲0.4pt	—

- 海外開発案件の売却が好調に推移し、期首見込みを上回る資金回収が進んだことなどから、有利子負債残高は予想を下回った
- 自己資本は増加し、リスク耐性を備えた財務基盤となっている
- ROEは11.4%であった

- 2021年度の財政状態です。
- 連結有利子負債残高は、海外開発案件の売却により資金回収が進んだことから、3,599億円となり、予想を下回りました。
- 連結自己資本は、安定的な利益確保などにより、9,457億円まで増加し、リスク耐性を備えた財政基盤を構築しています。
- また、ROEは11.4%となり、10%を上回る水準を維持しました。

2. 2022年度 業績予想

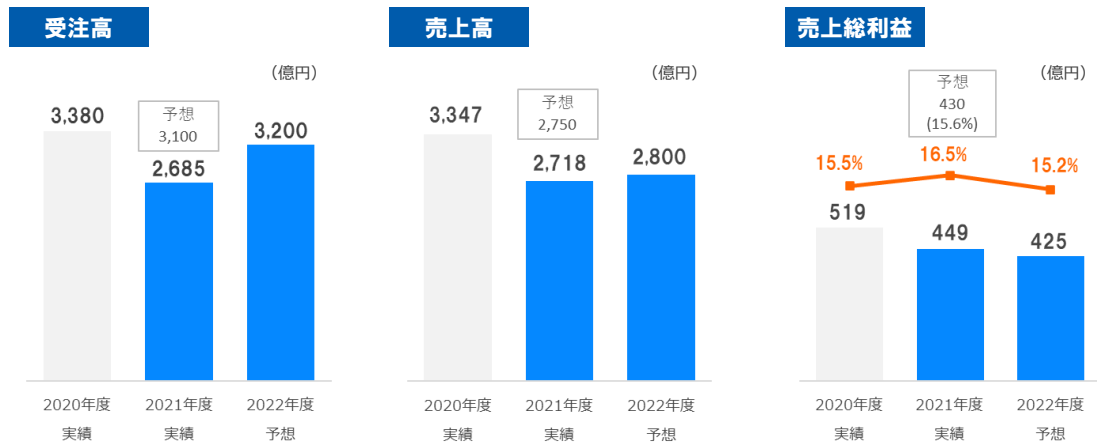
リスク管理を徹底した事業展開により、業績の維持・向上を図る

(億円)	連結			単体		
	2021年度 実績	2022年度 予想	前年度比	2021年度 実績	2022年度 予想	前年度比
売上高	20,796	22,700	1,903	12,449	13,200	750
営業利益	1,233	1,080	△153	810	690	△120
経常利益	1,521	1,220	△301	924	820	△104
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,038	850	△188	721	600	△121
建設事業受注高	19,298	20,700	1,401	11,508	13,200	1,691

- 2022年度の連結売上高は、大型工事の施工が本格化している**単体建築事業及び好調な海外関係会社の増加**を主因に増収を見込んでいる
- 連結当期純利益は、引き続き海外関係会社における**流通倉庫開発事業の業績貢献**を見込むものの、**資機材価格上昇**などのリスク要因を織り込み、850億円の予想としている
- 連結建設事業受注高は、単体建設事業における増加を見込み、前年度を上回る2兆700億円を予想している

- 2022年度の業績予想です。
- 連結売上高は、大型工事の施工が本格化している単体建築事業と好調な海外関係会社の増加を主因に、過去最高となる2兆2,700億円を見込んでいます。
- 各段階利益では、海外関係会社における流通倉庫開発事業を中心とする業績貢献を見込む一方で、現在の資機材価格上昇などのリスク要因を織り込み、850億円の当期純利益を予想しています。
- 建設事業受注高は、単体建設事業における増加を見込み、前年度を上回る2兆700億円を予想しています。

3. 事業別の概況 | 土木事業(単体)



2021年度業績

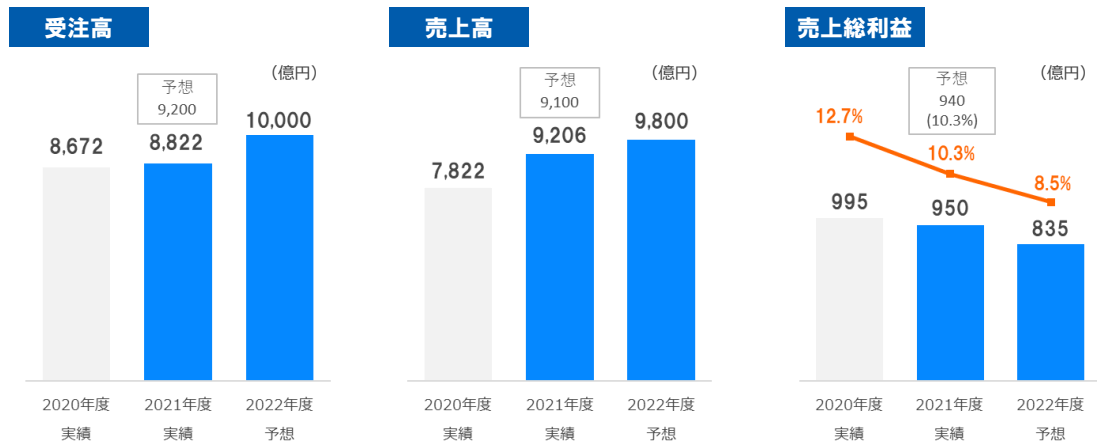
- 受注高は、民間工事の減少を主因に2020年度を下回った
- 売上高は、大きく進捗した大型工事が少なく、減収となったものの、概ね予想どおりの結果であった
- 売上総利益は、工事終盤の案件の損益改善を主因に通期予想を上回る結果となった

2022年度業績

- 受注高は、3,000億円台を見込む
- 売上高は、着工前の設計施工案件が多く、2021年度と同様に施工高が少ない年度になると予想している
- 売上総利益は、15%を超える利益率の維持を見込む

- 続いて、事業別の業績を説明します。最初に、単体の土木事業です。
- 2021年度の受注高は、民間工事の減少を主因に、2,685億円となりましたが、2022年度は、安定的な公共投資を背景に国内で3,100億円、海外で100億円の合計3,200億円を見込んでいます。
- 2021年度の売上高は、大きく進捗した大型工事が少なかったため、2,718億円と前年度比減収となりましたが、概ね予想どおりの結果となりました。2022年度は、着工前の設計施工案件が多いことなどから、2021年度と同水準の2,800億円を見込んでいます。
- 2021年度の売上総利益は、工事終盤の案件の損益改善を主因に、449億円となり、総利益率は、前年度を上回る16.5%となりました。2022年度は、手持工事の状況を踏まえ、15.2%の売上総利益率を見込んでいます。

3. 事業別の概況 | 建築事業(単体)



2021年度業績

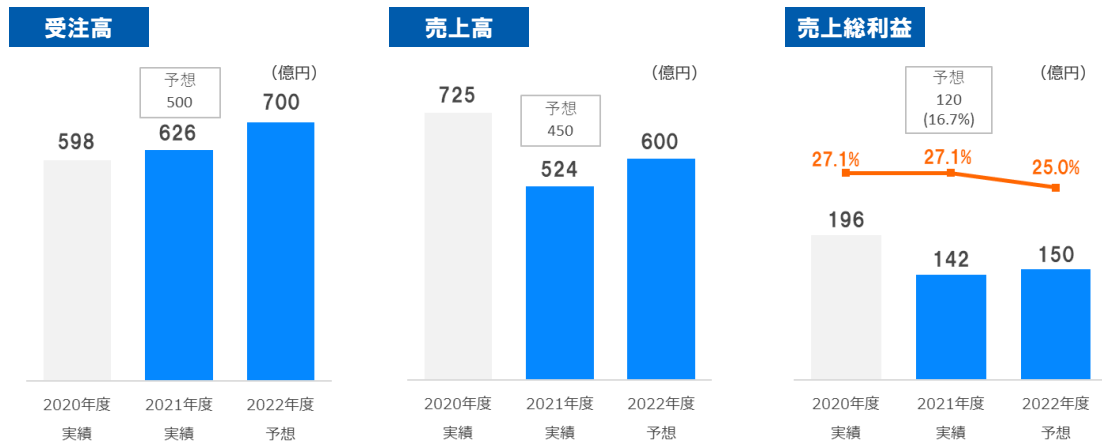
- 受注高は、内定・高確度案件の延期により予想を下回った
- 売上高は、手持ち大型工事の着実な進捗により増収となった
- 売上総利益は、竣工工事が多かった2020年度比では減益となったが、10%台の総利益率を維持した

2022年度業績

- 受注高は、内定・高確度案件の確実な受注により増加を見込む
- 売上高は、大型工事の施工が本格化しているため、増収となる見通し
- 売上総利益率は、資機材価格上昇などのリスク要因を織り込み、前年度実績から2pt程度低下すると見込む

- 単体の建築事業です。
- 2021年度の受注高は、内定・高確度案件の契約のタイミングが2022年以降に延期されたことを主因に、予想を下回る8,822億円となりました。2022年度は、内定・高確度案件の確実な受注を見込み、1兆円を予想しています。
- 2021年度の売上高は、手持ち大型工事の着実な進捗により、9,206億円となりました。2022年度は、大型工事の施工が本格化していることなどを踏まえ、9,800億円を見込んでいます。
- 2021年度の売上総利益は、前年度と比較して竣工工事が少なかったことから、前年度比減益の950億円、総利益率は10.3%となりました。2022年度は、資機材価格上昇などのリスク要因を織り込み、総利益率8.5%を見込んでいます。

3. 事業別の概況 | 開発事業等(単体)



2021年度業績

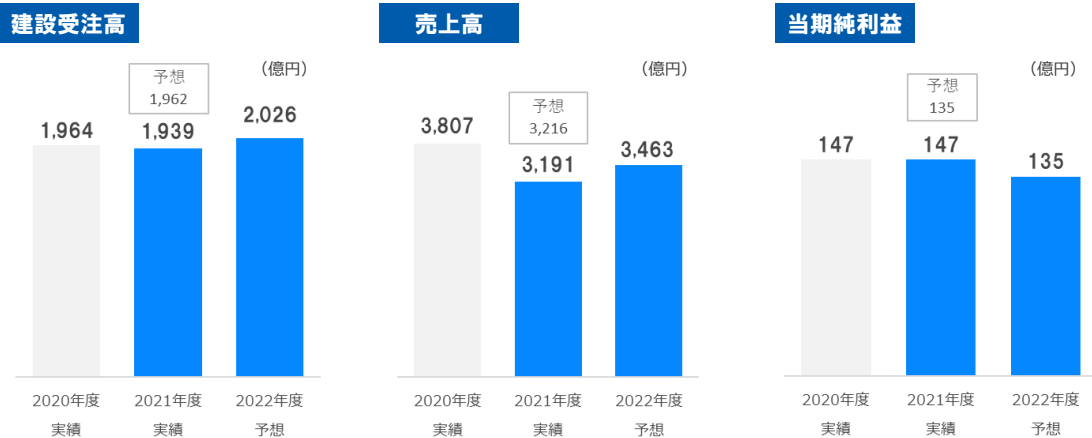
- 大型案件の引き渡しがあった2020年度比では減収減益となったが、新規賃貸案件が稼働し、業績に貢献しはじめた

2022年度業績

- 賃貸事業の堅調な推移と、販売事業における売却予定により、売上総利益は2021年度と同水準を見込む

- 単体の開発事業等です。
- 2021年度の受注高は、前年度から増加し、626億円となりました。2022年度は、700億円を見込んでいます。
- 2021年度の売上高は524億円となり、売上総利益は142億円となりました。大型案件の引き渡しのある前年度と比較すると減収減益となります。
- 2022年度は、賃貸事業の堅調な推移と、販売事業における売却予定により、売上高は600億円、売上総利益は150億円を見込んでいます。

3. 事業別の概況 | 国内関係会社



2021年度業績

- 受注高は、2020年度と同水準であった
- 売上高は、収益認識に関する会計基準の適用により、2020年度比減収となった
- 当期純利益は、持分法投資損益の改善を主因に通期予想を上回った

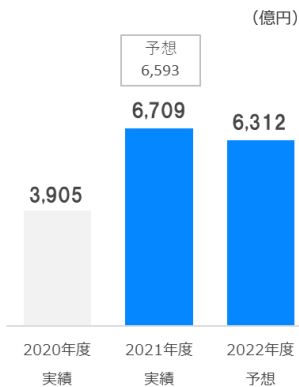
2022年度業績

- 受注高は、道路工事や首都圏における建築工事の需要が堅調であることから、増加を見込む
- 売上高は、鹿島道路などにおける手持ち工事の順調な進捗を主因に増収となる見通し
- 当期純利益は、2021年度と同水準を見込む

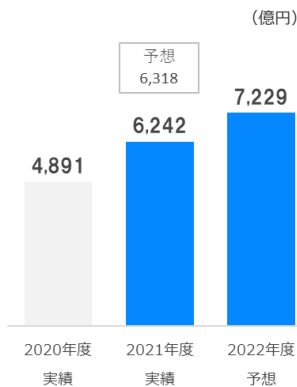
- 国内関係会社です。
- 2021年度の建設受注高は、前年度と同水準の1,939億円となりました。2022年度は、道路工事や首都圏における建築工事の需要が堅調なため、増加を予想しています。
- 2021年度の売上高は、3,191億円となりました。2021年度から収益認識に関する会計基準が適用されたことを主因に、前年度からは減収となりました。2022年度は、鹿島道路などの手持ち工事の順調な進捗により、3,463億円を見込んでいます。
- 2021年度の当期純利益は、前年度と同水準の147億円となり、2022年度も同程度の135億円を見込んでいます。

3. 事業別の概況 | 海外関係会社

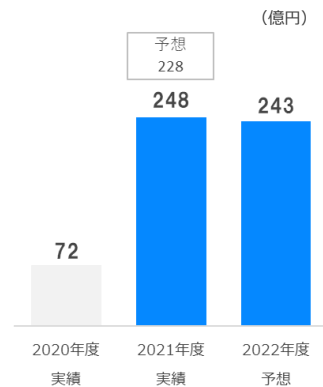
建設受注高



売上高



当期純利益



2021年度業績

- 受注高は、各地域で増加し、2020年度を大幅に上回った
- 売上高は、北米、欧州を中心に建設事業、開発事業等ともに増加し、2020年度比増収となった
- 当期純利益は、流通倉庫等の有利売却により、東南アジアの業績低下を補い、大幅な増益となった

2022年度業績

- 受注高は、引き続き高水準を維持すると見込む
- 売上高は、北米、欧州における建設事業の着実な進捗に加え、東南アジアでの回復を見込み、増収の見通し
- 当期純利益は、流通倉庫の売却益が減少する一方で、東南アジアの業績が段階的に回復することを見込む

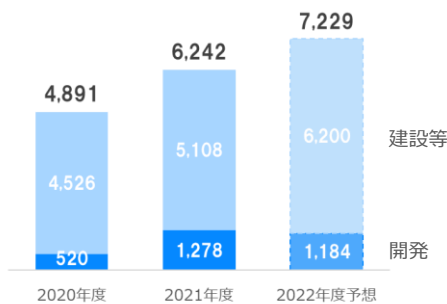
- 海外関係会社です。
- 2021年度の建設受注高は、北米や東南アジアなど各地域で増加し、前年度を大幅に上回る6,709億円となりました。
2022年度は、6,312億円を見込んでおり、引き続き高水準の受注高を予想しています。
- 2021年度の売上高は、北米や欧州を中心に、建設事業、開発事業ともに増加し、6,242億円となりました。
2022年度は、北米や欧州の建設事業の着実な進捗や東南アジアの回復などによる増加を見込み、7,229億円を予想しています。
- 2021年度の当期純利益は、北米や欧州の流通倉庫などの有利売却を主因に、248億円となりました。
2022年度は、2021年度と同水準の243億円を見込んでいます。

3. 事業別の概況 | 海外関係会社(建設等・開発事業別)

海外関係会社業績は**開発事業**が大幅な増益となった

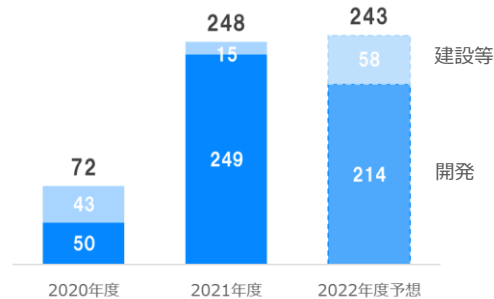
※事業別の数値については内部取引調整前数値を記載

海外関係会社売上高 (億円)



海外関係会社当期純利益 (億円)

※当社の開発事業の収益は、案件により営業外収益や特別利益に計上されるケースがあるため、**当期純利益で業績を管理**している

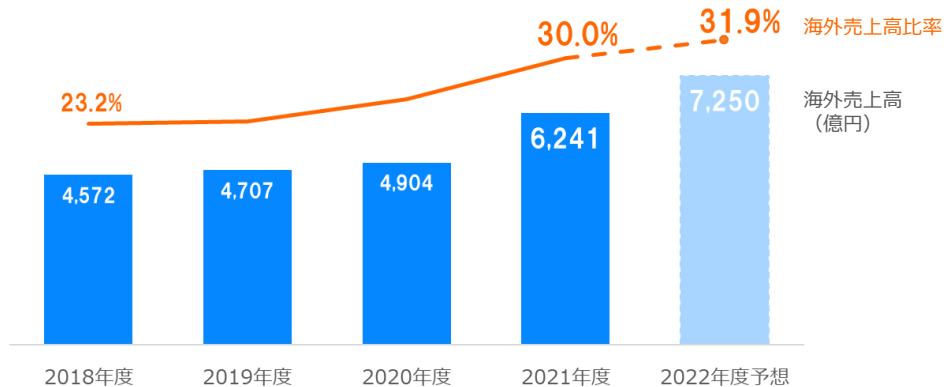


- 建設事業等は、北米、欧州を中心とした手持ち工事の順調な進捗により増収となった。2022年度は、東南アジアにおいても段階的に業績が回復し、増収増益を見込む
- 開発事業は、北米、欧州における**流通倉庫の有利売却実現によって大幅な増益**となった。開発・運営中の案件も豊富にあることから、**2022年度も高水準を維持**すると見込む

- 続いて、海外関係会社の事業別(建設等・開発事業別)の業績について説明します。
- 建設事業等は、新型コロナウイルス感染症の影響が軽微である北米、欧州を中心に手持ち工事が順調に進捗しており、増収傾向となっています。2022年度は、東南アジアにおいても段階的に業績が回復して、増収増益となることを見込んでいます。
- 開発事業は、従前からの積極的な開発投資の成果として、北米、欧州における流通倉庫などの有利売却により、2021年度は大幅な増収増益となりました。2022年度以降についても、開発・運営中の案件が豊富にあることから、高い利益水準を維持することを見込んでいます。
- なお、海外関係会社の開発事業の収益は、案件によって、売上総利益だけではなく、営業外収益や特別利益に計上されるケースがあるため、当期純利益で業績を管理しています。

3. 事業別の概況 | 海外売上高

連結売上高に占める**海外売上高比率は30%まで成長した**



- 従前から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、海外売上高の比率は約30%を占めるまでに成長した
- 豊富な繰越工事高により、2021年度に続き、2022年度も海外売上高は過去最高を更新する見込みである

- 続いて、海外売上高についてです。
- 当社グループの海外売上高は、従前から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、連結売上高の約30%を占めるまでに成長しています。
- 2022年度は、東南アジアにおける建設事業の回復により、2021年度に続き、過去最高を更新する7,250億円の海外売上高を見込んでいます。

2

鹿島グループ中期経営計画(2021～2023) の進捗状況

1. 主要施策の取組状況
2. 経営目標・投資計画の進捗状況
3. 財務施策・株主還元

- 鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)の進捗状況を説明します。

1. 主要施策の取組状況

鹿島グループ中期経営計画(2021~2023)-未来につなぐ投資-



- 現在進めております、中期経営計画では、
「中核事業の一層の強化」
「新たな価値創出への挑戦」
「成長・変革に向けた経営基盤の整備とESG推進」
の3つを大きな柱として、それぞれの施策や投資を着実に遂行していくことにより、
中長期的な企業価値の向上を目指しています。

1. 主要施策の取組状況

1 中核事業の一層の強化 | 建設事業

重点分野で大型工事を受注

大規模複合施設



福ビル街区建替プロジェクト 他

オフィス等受注高
2,408億円

物流施設、生産施設



(仮称) 東京流通センター
物流A棟建替計画 他

物流施設受注高 **988**億円
生産施設受注高 **2,340**億円

M&A・資本提携を推進

- 国内外の設計・エンジニアリング会社、情報システム開発会社、専門工事会社などを対象とした、M&A・資本提携により、建設事業を強化

洋上風力発電施設工事への対応促進



浮体式洋上風力イメージ

- 秋田県沖2件、千葉県沖1件の洋上風力発電事業の建設工事に協力企業として参画
- NEDOグリーンイノベーション基金事業「洋上風力発電（浮体式）の低コスト化プロジェクト」に参画

次世代建設生産システムの進化

土木 自動化施工システム「A⁴CSEL」などにより、生産性が向上

現場PH（売上原価/現場延労働時間）

2021年度実績 **13.8%**向上（2016年度比）
2023年度目標 15% 向上

建築 「鹿島スマート生産ビジョン」に基づき、ロボット・デジタル・遠隔管理技術の適用を拡大

スマート生産導入現場率（請負金額10億円以上）

2021年度実績 **10.2%**（17現場に導入）
2023年度目標 50%以上

- 1つ目の柱の「中核事業の一層の強化」の取組み状況について説明します。
- 建設事業においては、大規模複合施設や、物流・生産施設などの重点分野にて、複数の大型工事を受注しています。
- また、建設事業基盤の強化を目的として、設計・エンジニアリング会社や、情報システム開発会社、専門工事会社などに対するM&Aや資本提携を、国内外で実施しています。
- 今後の市場拡大が見込まれる洋上風力発電施設工事に関しては、現在施工している秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事などのノウハウを活用し、今後予定されている秋田県沖、千葉県沖の建設工事の協力企業として参画しています。
- 生産性向上に向けた次世代建設生産システムについては、土木分野では、当社が開発した自動化施工システム「A⁴CSEL（クワッドアクセル）」の適用工種の増加や高度化、建築分野では、鹿島スマート生産の適用現場の拡大などの取組みが着実に進行しています。

1. 主要施策の取組状況

1 中核事業の一層の強化 | 国内開発事業

国内開発事業は首都圏に加え、地方中核都市への投資を拡充

2021年度投資・回収実績

投資 **510**億円 回収 **110**億円

- 都心部・臨海部を中心に複数の事業を推進中
- 地方の再開発事業を推進する体制を整備し、地域戦略を拡充

2021年度の福岡市における開発事業実績



主要開発案件

新規賃貸案件



横濱ゲートタワー

2022年3月
グランドオープン



ホテルグランバツハ
東京銀座

2021年11月
グランドオープン

売却案件



名古屋伏見Kスクエア

- 2019年度竣工、2021年度までに売却完了。賃貸および売却により当初計画を上回る利益を確保

- 続いて、中核事業の一つである開発事業についてです。
- 国内開発事業では、都心部や臨海部に加えて、地方中核都市での開発事業を推進し、2021年度は510億円の投資、110億円の売却による回収を行いました。
- 博多コネクタや横濱ゲートタワー、ホテルグランバツハ東京銀座など、複数のプロジェクトが2021年度に完成しており、今後の業績貢献を見込んでいます。
- また、名古屋伏見Kスクエアの持ち分などを売却し、計画的な回収を進めています。

1. 主要施策の取組状況

1 中核事業の一層の強化 | 海外開発事業

海外開発事業は流通倉庫開発事業への投資と有利売却で全社業績に貢献

2021年度投資・回収実績

投資 **1,420** 億円 回収 **960** 億円

流通倉庫開発事業 2021年度実績

Core5社（米国）

着手 **27** 件

売却 **17** 件

開発・運営中案件 **45** 件
(2021年度末時点)

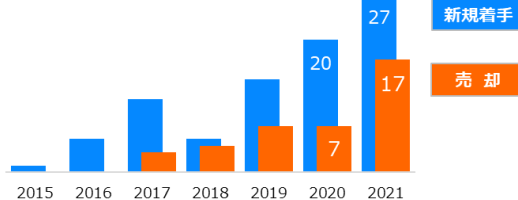
欧州

着手 **10** 件

売却 **5** 件

開発・運営中案件 **18** 件
(2021年度末時点)

Core5 実績推移 (件数)



主要開発案件

新規着工案件



Winkホテル トゥイホア
(ベトナム トゥイホア市)

- ベトナム主要都市において宿泊特化型のホテルブランド「Wink」を展開。コロナ後を見据えた長期保有案件への積極投資を進める
- 第1号の「Winkホテル サイゴンセンター」は2021年3月から運営中。また、トゥイホアのほか、ダナンにおいても2件のホテルを建設中

売却案件

バトソンクック・デベロップメント社（米国）



ザ・アイランド
(ジョージア州)
木造低層賃貸住宅



Regency Woods II
(ノースカロライナ州)
オフィス

- パートナーとの協業により、2021年度は賃貸住宅・オフィス等を15件売却し、主に営業外収益として計上。流通倉庫以外のレパトリー拡充を進めている

- 次に海外開発事業についてです。
- 海外開発事業は、各地域の市場特性に合わせた事業を展開しています。北米、欧州においては流通倉庫などの短期回転型、東南アジアではホテル、オフィスなどの長期保有型の開発事業を推進し、2021年度は1,420億円の投資、960億円の売却による回収を行いました。
- 注力する流通倉庫開発事業の投資・回収実績として、米国Core5社では27件の開発着手と17件の売却、欧州では10件の開発着手と5件の売却を行いました。
- また、米国においては、流通倉庫以外にも、バトソンクック・デベロップメント社において、パートナーとの共同事業として、賃貸住宅・オフィス等を15件売却し、業績に貢献しています。
- 東南アジアでは、ベトナムにてホテル開発事業を展開しており、新型コロナウイルス感染症収束後を見据えた投資を進めています。

1. 主要施策の取組状況

2 新たな価値創出への挑戦

社会課題解決型ビジネスの主体的推進

カーボンニュートラルな家畜ふん尿由来の水素による
スマートソサエティ事業を展開

株式会社しかおい水素ファーム



- 北海道河東郡鹿追町にて、家畜ふん尿由来のバイオガスから作られる水素の製造・販売等のサプライ事業を行う合弁会社を設立

その他の取組み

- ポーランドにおいて再生可能エネルギー発電施設の開発事業に進出
- 熱海インフラマネジメント合同会社を設立し、道路運営事業（熱海ビーチライン）を取得



熱海ビーチライン
(静岡県)

オープンイノベーションの推進

東南アジアにおけるオープンイノベーション拠点建設



- シンガポールのオフィス・研究所建設（The GEAR）は、2023年の完成に向けて順調に進捗

その他の取組み

- 戦略投資枠を活用し、デジタル関連等先端技術を保有する国内外の複数のベンチャー企業へ出資、共同研究開発を推進
- 国内建設業界全体の生産性および魅力を向上させることを目的に、施工ロボットやIoTアプリ等の開発と利用に係るロボット変革を推進する「建設RXコンソーシアム」を設立



2022年4月時点
会員企業 73社

- 2つ目の柱の「新たな価値創出への挑戦」の取組み状況について説明します。
- 社会課題解決型ビジネスを主体的に推進していくことを目指しており、脱炭素化に資する事業の一つとして、北海道鹿追町において、カーボンニュートラルな家畜ふん尿由来の水素の製造・販売等のサプライ事業を行う合弁会社を設立し、スマートソサエティ事業を展開しています。
- また、ポーランドでは、再生可能エネルギー発電施設の開発事業に進出しています。
- その他、有料道路熱海ビーチライン運営事業を取得し、インフラ更新や維持管理分野への取組みや、環境配慮型技術の実証・実装の場としても活用していく予定です。
- オープンイノベーション推進については、東南アジアにおけるオープンイノベーションの拠点として、シンガポールに「The GEAR」を建設しています。この新拠点において、官民学との協業推進やベンチャー企業のインキュベーションなどを図っていく計画です。
- その他の取組みとして、国内外のデジタル関連の先端技術を保有する複数のベンチャー企業へ出資し、共同研究開発を推進しています。
- 2021年9月に設立した建設RXコンソーシアムは、現在73社まで会員企業が増加し、協調領域における施工ロボット、IoT分野の技術連携を促進しています。

1. 主要施策の取組状況

3 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進

「トリプルZero2050」の活動加速

環境配慮型材料「CO₂-SUICOM」



- NEDOグリーンイノベーション基金事業「CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」に採択
→専門チームを組織し、戦略的な取組みを加速

その他の取組み

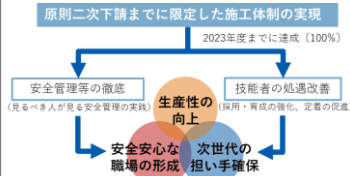
- 本社ビル及び西調布実験場を100%グリーン電力化
- 海外14か国にてCO₂排出量調査を実施。2023年度のSBT取得を目指す
- 「edes」の国内現場運用100%を達成。把握したCO₂排出量データに基づき、各現場の実情に合わせた削減活動を展開



環境データ評価システム
edes

次世代の担い手確保 サプライチェーンの維持・強化

重層下請構造改革



当社の取組み

- 重点会社への計画発注
- 労務主体の協力会社との直接契約
- 協力会社の取組み
- 直接雇用技能者の増員
- 多能工化の促進

その他の取組み

- 協力会社の人材育成を目的とした「鹿島パートナーカレッジ」を開講



2021年度実績

テクニカルコース
技能者 28名受講
マネジメントコース
経営幹部候補生 6名受講

- 3つ目の柱の「成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進」の取組み状況です。
- 2050年のカーボンニュートラルを目指す「トリプルZero2050」に向けた活動の一環として、環境配慮型材料である「CO₂-SUICOM」の高度化、事業化を進めています。
- 関連技術を保有している会社との共同研究の他、NEDOグリーンイノベーション基金事業にも採択され、社内に専門チームを組織し、戦略的な取組みを加速させています。
- その他の取組みとして、本社ビル及び西調布実験場の100%グリーン電力化や、海外14か国におけるCO₂排出量調査などを進め、SBT取得に向けた取組みを推進しています。
- 次世代の担い手確保への取組みに関しては、原則二次下請までに限定した施工体制とする重層下請構造改革を推進していますが、協力会社との意見交換会をもとに、当社の取組み、協力会社の取組みを整理し、対応を進めています。
- また、協力会社の技術者や幹部候補生の育成を目的とする鹿島パートナーカレッジを設立し、運営を開始しています。

2. 経営目標・投資計画の進捗状況 1/2

中期経営計画に掲げた経営目標に対して順調な進捗

	連結		中期経営計画の経営目標		
	2021年度 実績	2022年度 予想	2023年度 目標	2024~26年度 目標	2030年度 目標
	売上高	2兆796億円	2兆2,700億円	2兆2,500億円程度	—
当期純利益	1,038億円	850億円	950億円以上	安定的に 1,000億円以上	1,300~ 1,500億円以上
ROE	11.4%	—	10%を上回る水準		

- 中期経営計画では、2023年度の「連結当期純利益950億円以上」の目標に加えて、2024~26年度に「安定的に1,000億円以上」、2030年度に「1,300~1,500億円以上」を計上することを目指しており、引き続き、**中長期的な利益成長に向けた施策や投資を推進**していく。

- 続いて、経営目標、投資計画の進捗状況です。
- 2023年度目標として、売上高2兆2,500億円程度、当期純利益950億円以上、ROE10%以上を掲げておりますが、2021年度実績は高い水準の業績を確保しており、目標達成に向けて順調に進捗しています。
- 中期経営計画では、2023年度目標に加えて、2030年度までの中長期的な利益目標を掲げており、目標達成に向けた施策や投資を推進してまいります。

2. 経営目標・投資計画の進捗状況 2/2

投資計画に対して約30%の順調な進捗

(億円)	2021年度 実績		中期経営計画 (2021~2023年度)	
国内・海外開発事業 (売却による回収)	1,930	(1,070)	6,400	(3,600)
国内開発事業 (売却による回収)	510	(110)	1,900	(800)
海外開発事業 (売却による回収)	1,420	(960)	4,500	(2,800)
R & D・デジタル投資	180		550	
戦略的投資枠	210		600	
その他設備投資	200		450	
投資総額	2,520		8,000	
ネット投資額	1,450		4,400	

- 投資計画の進捗状況です。
- 中期経営計画では、3年間で総額8,000億円の投資と、開発事業における3,600億円の物件売却による回収を計画しています。
- 2021年度は、2,520億円の投資、1,070億円の回収を行っており、投資計画に対して、投資、回収ともに概ね30%の進捗となっています。
- 引き続き、中核事業の強化とともに、新たな価値創出に向けた成長投資を推進してまいります。

3. 財務施策・株主還元

政策保有株式

中期経営計画に掲げた3か年で300億円以上の売却に向けて、売却銘柄の選定を進めており、初年度となる2021年度は16銘柄、148億円の売却を実施した

縮減状況	2021年度	2023年度	保有状況	2020年度末	2021年度末
	実績	目標			
売却銘柄数 (一部売却を含む)	16銘柄	-	銘柄数 (うち上場株式)	320銘柄 (144銘柄)	316銘柄 (135銘柄)
売却額	148億円	3年間累計 300億円以上	貸借対照表計上額	2,665億円	2,587億円

株主還元

「配当性向30%を目安とした配当に努めるとともに、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」との株主還元方針に従い、増配することとした

	2020年度	2021年度	2022年度
	実績	実績	予想
1株当たり年間配当金	54円	58円	58円
1株当たり当期純利益	193.13円	208.00円	172.61円
配当性向	28.0%	27.9%	33.6%
自己株式取得	100億円	200億円	-

- 続いて、財務施策・株主還元についてです。
- 財務施策の一つとして、政策保有株式の縮減を掲げており、2023年度までの3年間で300億円以上を売却することを目標としておりますが、2021年度は16銘柄、148億円を売却しました。
- 株主還元について、株主還元方針に従い、2021年度の一株当たり配当金は、期末配当を4円増配し、年58円を予定しております。また、2022年度の一株当たり配当金も同額の年58円を予定しており、配当性向は33.6%となる見通しです。
- なお、2021年度は200億円の自己株式取得を実施しており、総還元性向は47%となっています。

3

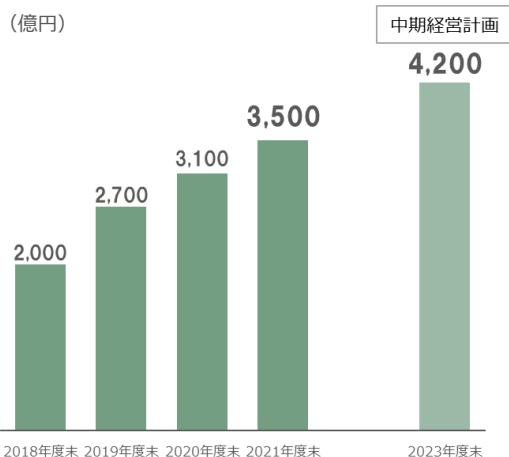
補足資料

1. 国内開発事業の現況・推移
2. 海外開発事業の現況・推移
3. 主要開発中プロジェクト

- 以降のページは補足資料となります。

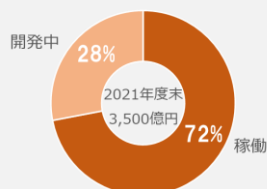
1. 国内開発事業の現況・推移

国内開発事業資産残高の推移

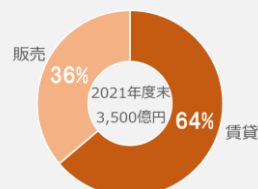


(資産の現況)

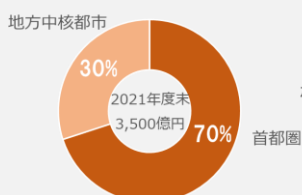
稼働・開発中別



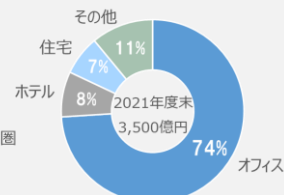
賃貸・販売別



地域別



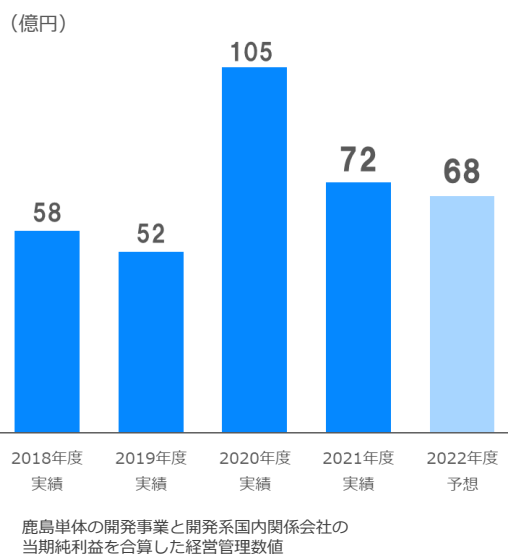
用途別



- 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、都心部、地方中核都市を重点エリアとし、オフィスを主力とする開発事業を推進しております。
2021年度末の3,500億円の開発資産残高に対して、72%が稼働資産、28%が開発中資産であり、賃貸資産が64%、販売資産が36%となります。
また、70%が首都圏、30%が地方中核都市となっています。用途別では、オフィスが74%を占めていますが、ホテルや住宅に加え、流通倉庫への投資を検討しており、レパトリーの拡大を図っています。
- 中期経営計画では、3年間で1,900億円の投資を行うことにより、2023年度には、4,200億円の資産残高になることを見込んでいます。

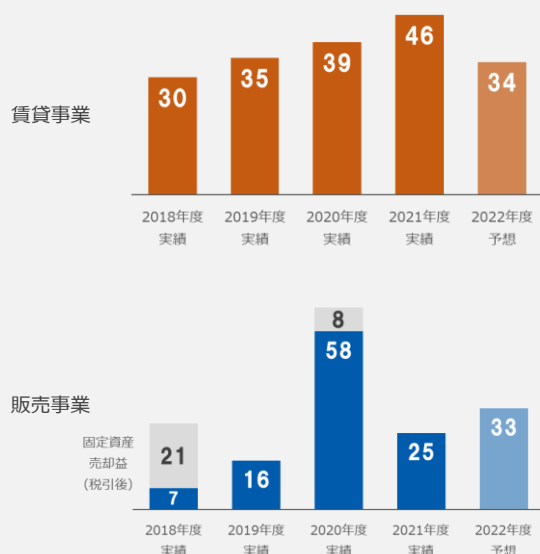
1. 国内開発事業の現況・推移

国内開発事業 当期純利益



(事業別内訳)

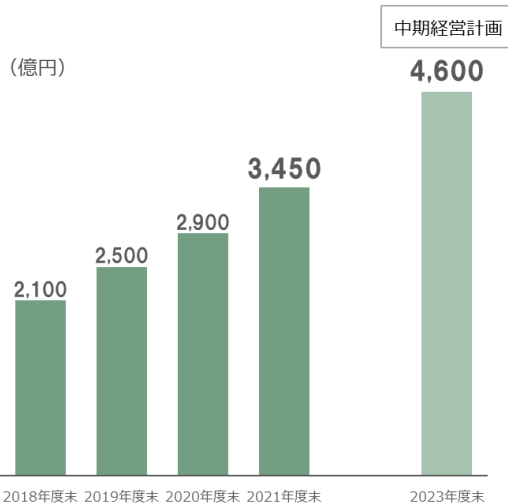
(億円)



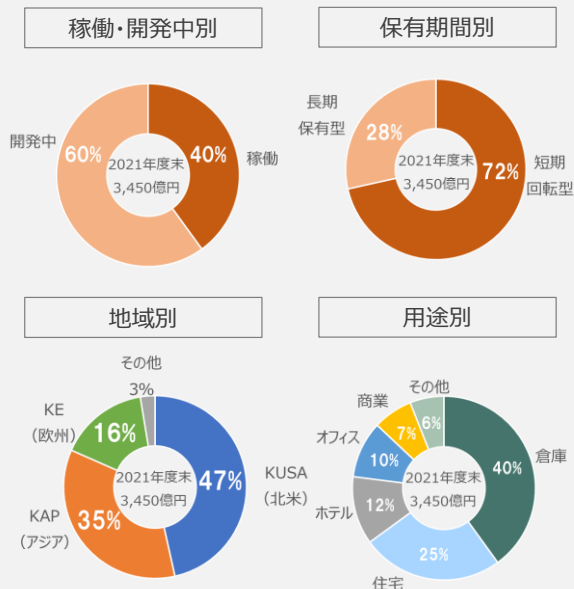
- 国内開発事業の当期純利益の現況と今後の見通しです。
- 2021年度の国内開発事業の当期純利益は72億円となりました。2022年度も安定して推移すると見込み、68億円の予想としています。
- 今後、優良資産を積み上げ、貸貸事業の収益を拡大するとともに、市況や業績動向に応じた最適なタイミングで売却を図り、国内開発事業の更なる成長を目指します。

2. 海外開発事業の現況・推移

海外開発事業資産残高の推移



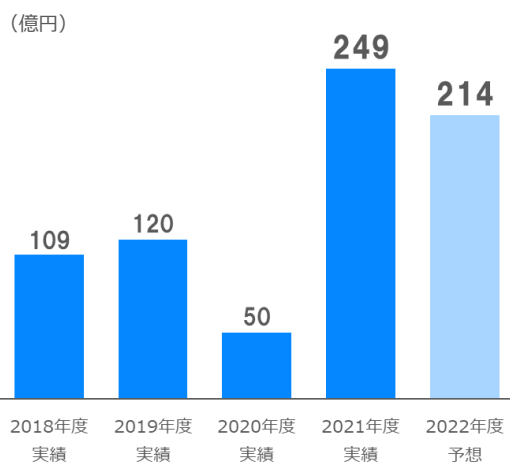
(海外開発事業資産の現況)



- 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、欧米では流通倉庫開発などの短期回転型事業を主体に、アジアでは中長期にわたる安定収益を目的とする長期保有型事業を主体に推進しています。
- 2021年度末の3,450億円の開発資産残高に対して、40%が稼働資産、60%が開発中資産であり、短期回転型事業の資産が72%、長期保有型事業の資産が28%となります。
地域別では、北米が47%、アジアが35%、欧州が16%となり、用途別で見ると、倉庫、住宅、ホテル、オフィス、商業など、幅広い分野への投資を実施しています。
- 中期経営計画では、3年間で4,500億円の投資を行うことにより、2023年度には、4,600億円の資産残高になることを見込んでいます。

2. 海外開発事業の現況・推移

海外開発事業 当期純利益

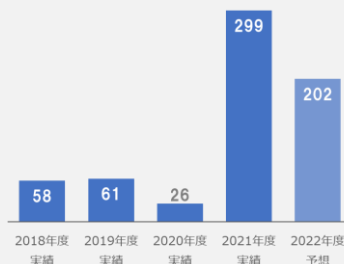


各海外現地法人の開発事業当期純利益を合算した数値
(内部取引等調整前の数値)

(主要現地法人別)

(億円)

KUSA
(北米)



KAP
(アジア)



KE
(欧州)



- 海外開発事業の当期純利益の現況と今後の見通しです。
- 2021年度の海外開発事業の当期純利益は、前年度から大幅に増加し、249億円となりました。
2022年度も引き続き高水準となる214億円の当期純利益を見込んでいます。
- 主要会社の開発事業の当期純利益について、KUSA(北米)やKE(欧州)では、流通倉庫開発等の短期回転型事業による業績貢献があった一方で、KAP(アジア)では、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ミャンマーのヤンキン地区複合開発において減損処理を行ったため赤字となっています。
- 今後も引き続き、投資、売却・回収、再投資のサイクルを拡大成長させ、高い投資効率と継続的な利益計上を目指していきます。

3. 主要開発中プロジェクト

国内主要開発プロジェクト

プロジェクト名	主要用途	所在地	事業形態	延床面積	竣工（予定）
九段会館テラス（KUDAN-KAIKAN TERRACE）	オフィス	東京都千代田区	共同	約68,000㎡	2022年7月
（仮称）MM37タワー	オフィス、ホテル	神奈川県横浜市	共同	約121,700㎡	2023年1月
ヒルトン沖縄宮古島リゾート	ホテル	沖縄県宮古島市	共同	約28,500㎡	2023年2月
大宮区桜木町オフィス計画	オフィス	埼玉県さいたま市	共同	約20,700㎡	2023年5月
羽田イノベーションシティ（Ⅱ期）	オフィス	東京都大田区	共同	約131,000㎡	2023年6月
パークタワー勝どきサウス	住宅	東京都中央区	共同	約182,000㎡	2023年8月
横浜旧市庁舎街区活用事業	オフィス	神奈川県横浜市	共同	約125,000㎡	2025年度
浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業	住宅、オフィス、商業	東京都港区	共同	約74,000㎡	2026年12月
八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業	オフィス、商業	東京都中央区	共同	約388,300㎡	2028年度
東京工業大学田町キャンパス土地活用事業	オフィス、ホテル、商業	東京都港区	共同	約250,200㎡	2032年頃

海外主要開発プロジェクト

プロジェクト名	主要用途	所在地	事業形態	延床面積	竣工（予定）
米国流通倉庫開発事業	物流施設	米国	一部共同	45件 約170万㎡	2017～2024年
ウッドレイ開発事業	住宅、商業	シンガポール	共同	約95,400㎡	2023年
欧州流通倉庫開発事業	物流施設	欧州	共同	19件 約108万㎡	2017～2023年
ポーランド学生寮開発運営事業	学生寮	ポーランド	共同	10件 約8万㎡	2014～2023年

※延床面積はプロジェクト全体の数値を記載

- 最後に、国内、海外の主要開発中プロジェクトの一覧となります。
- 以上で、説明を終わります。

100年をつくる会社


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。