

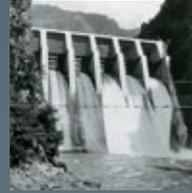
# 鹿島のあゆみ

鹿島は1840年の創業以来、鉄道やダムをはじめとする社会資本の整備や、オフィス、商業施設、住宅など人々の生活や活動の場を創造し、建設事業を通じて安全・安心で快適な社会の構築に貢献し続けてきました。

幕末、明治、大正、昭和、平成、令和と時代が移り変わるなかで「洋館の鹿島」「鉄道の鹿島」「ダムの鹿島」「超高層の鹿島」などと称されてきたのは、時代の要請に応えた事業を展開し、常に時代を先取りする「進取の精神」が脈々と受け継がれ、技術で未来に挑戦を続けてきた証です。

## 100年をつくる会社、鹿島

私たちは、先達が築いてきた技術と品質の優れた伝統と、未来を志向して果敢に挑戦してきた歴史を受け継ぎ、新たな時代を切り拓いていきます。



武界ダム（台湾）

海外事業  
への  
積極展開

開発事業の  
雄飛

超高層技術を牽引

超高層  
の鹿島



霞が関ビルディング  
（日本初の超高層ビル）

土木の鹿島

ダム・  
水力発電所工事に進出



上椎葉ダム  
（日本初のアーチダム）



名神高速道路  
（日本初の高速道路）

鉄道の鹿島

鉄道請負に進出



阿賀野川橋梁



丹那トンネル



東京モノレール羽田線

創業、そして  
洋館の鹿島へ

1840

1860

1880

1900

1920

1940

1960

### 時代の要請に応える鹿島の事業展開

町方大工から大名屋敷のお出入り大工となり、その後横浜に進出して初の外国商館を建設。「洋館の鹿島」として活躍。



英一番館

近代化の象徴ともいえる鉄道請負業に当初から携わる。その後、電力需要の高まりとともにダム建設に進出。

建設業界初の  
技術研究所を設立。

地震国日本に超高層ビルを建設。「超高層の鹿島」として日本の超高層技術を牽引。その後、制震ビルも完成させる。



リトルトーキョー  
(ロサンゼルス)



サンタンドレオール・  
リゾート (フランス)



高雄地下鉄レッドライン  
第4工区 (台湾)



スナヤン・スクエア  
(インドネシア)



ウッドレイ  
住宅・商業複合開発  
(シンガポール)



志木ニュータウン



当間高原リゾート  
ベルナティオ



東京駅八重洲口  
グラントウキョウ



羽田イノベーションシティ



世界貿易  
センタービルディング



大阪東京海上  
日動ビルディング



恵比寿  
ガーデンプレイス



東京ミッドタウン  
日比谷



Otemachi One



本州四国連絡橋



東京湾アクアライン



東京国際空港D滑走路



小石原川ダム



東武伊勢崎線  
北千住駅改良



JR 東日本  
上野東京ライン



JR 九州  
熊本駅駅舎・高架化

1980

2000

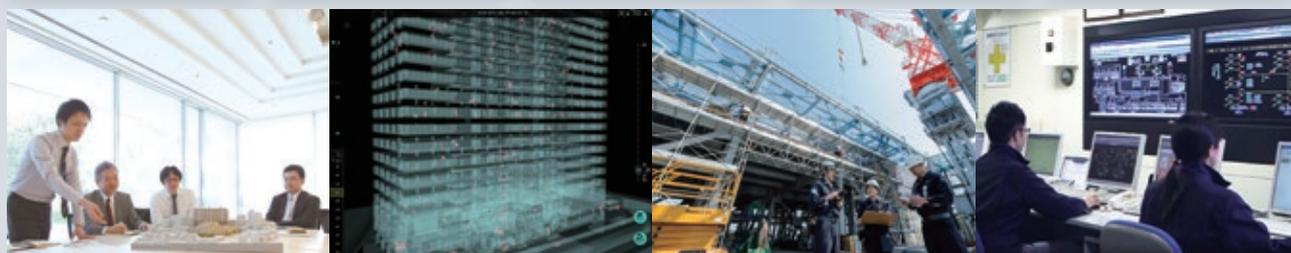
2020

大規模複合開発を各地で展開。設計・施工能力をあわせ持つゼネコン・デベロッパーとして、技術力・総合力を活かす。

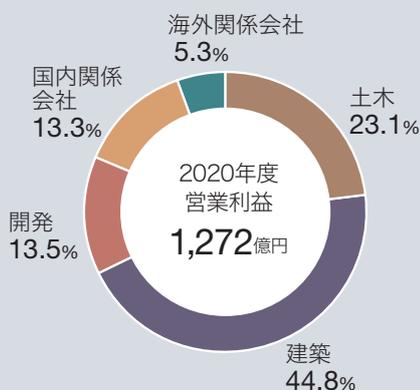
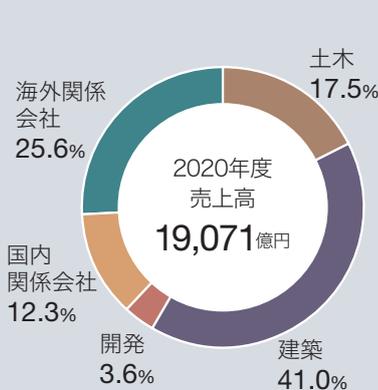
日本の建設会社として初めて海外に進出。その後、グローバル化が進むなか、海外での建設・開発事業を積極展開。

# 鹿島グループの事業

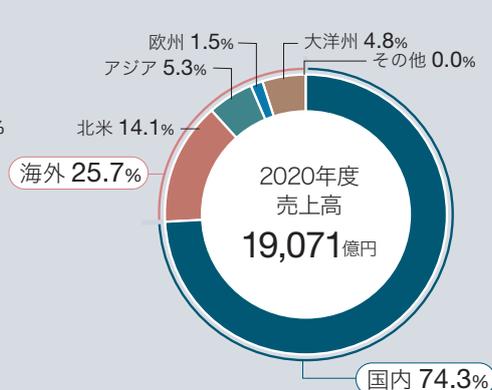
鹿島グループは日本国内にとどまらず、北米、アジア、欧州、大洋州にそれぞれ地域統括現地法人を置き、建設事業、エンジニアリング事業、開発事業などを通じて産業・経済の発展に貢献してきました。創業以来培ってきた高度な施工技術力をはじめ、建設バリューチェーンの上流にあたる企画・開発力、設計・エンジニアリング力から下流にあたる維持・管理力までを駆使し、国内外の社会や顧客に対し、最高水準の都市空間・建造物・インフラ構造物を提供しています。



セグメント別の売上高と営業利益



地域別の売上高



## 鹿島建設

### 土木事業

▶ P.30~P.31

ダム、橋梁、トンネル、高速道路等のインフラ施設の設計・施工など。  
脱炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギー施設の建設も手がけています。

### 建築事業

▶ P.32~P.33

オフィス、生産施設、研究所、病院、学校等の建築物の設計・施工など。  
市場拡大を見据え、リニューアル工事への対応を強化しています。

### 開発事業等

▶ P.34~P.35

国内の不動産開発事業、販売事業、賃貸事業など。  
首都圏、地方中核都市を中心に技術力とネットワークを活かした事業を展開しています。

### 国内関係会社

▶ P.39

道路舗装、地盤改良、内装、設備などの専門工事や調査・設計、建物リース、BIM支援、建物管理など建設の上流・下流分野に広く事業を展開しています。

### 海外関係会社

▶ P.36~P.37

北米、アジア、欧州、大洋州を中心に、建築、設計、開発等の事業を推進しています。海外企業との提携やM&A等により事業領域拡大とグローバルネットワークの構築を進めています。

## 建設事業

国内は、全国に12支店を置き、支店を1つの経営単位として、支店ごとに営業、技術、管理部門を備えるとともに、協会社組織を編成し、地域に根差した事業活動を行っています。また、専門分野における優れた技術を持つ関係会社が、鹿島グループの施工力を高めています。

先端技術を創出する研究開発力、機能性や生産性の高い生産・物流・研究施設の構築を可能とするエンジニアリング力、建築物（意匠、構造、設備等）やインフラ施設（地盤基礎、構造、地下空間等）など建築・土木のあらゆる分野における質の高い設計力は顧客の信頼を得ており、近年、プロジェクトの初期段階から参画する設計施工の比率が高まっています。さらに、建物管理を担う関係会社が企画・設計段階からプロジェクトに加わり、建物運用面の知見を活用するなど、社会・顧客の真のニーズを捉え、最適な建設サービスを提供する体制を整えています。

### 受注高の設計施工比率（単体）



現地法人を通じて展開している海外建築事業では、現地企業との提携やM&Aにより人材や顧客、付加価値の高い技術を獲得するとともに施工体制の拡充を進めています。鹿島建設が直轄する海外土木事業においても、国内で培ってきた技術を活用し、事業を行う国や地域に継続的に貢献し、信頼され続けることを目指しています。

## 開発事業

国内外における積極的な不動産開発投資により、開発事業は建設事業に並ぶ中核事業として確立しています。

建設技術力をベースとした鹿島グループの開発事業は、国内外で数多くの優良プロジェクトを創出しています。国内では、首都圏のオフィスを中心として、地域、用途のレパートリー拡大を進めています。また、関係会社が運用するリートも活用し、プロパティマネジメント等のサービス型ビジネスの収益機会の拡大を図っています。海外では、現地法人のもと、人材・ネットワークを整備し、短期回転型事業や長期保有型事業など、各地域の市場特性を踏まえた多様な事業を展開しています。



# 価値創造プロセス

鹿島グループは、社会インフラの整備やまちづくり、建造物の構築など、当社グループが培ってきた強みを起点に中核事業を一層強化すること、あわせて激しい社会の変化に応じた新たな企業価値の創出に挑戦することで、社会課題の解決への貢献と持続的な成長の実現を目指します。

社会課題・  
世界の潮流

## INPUT

### 財務資本

- ・自己資本8,748億円
- ・有利子負債3,170億円

### 人的資本

- ・脈々と流れる積極果敢な進取の精神
- ・連結従業員数18,905人
- ・主な資格者数<sup>※</sup>  
技術士873人、一級建築士2,390人、  
一級土木施工管理技士1,882人、  
一級建築施工管理技士2,578人

### 知的資本

- ・自動化施工技術「A<sup>+</sup>CSEL」
- ・鹿島スマート生産ビジョン
- ・日本（技術研究所）×シンガポール（KaTRIS）×  
米国シリコンバレー（技術探索拠点）の  
オープンイノベーションネットワーク
- ・R&D投資額490億円（2018～2020年度合計）

### 製造資本

### 社会・関係資本

- ・建設業は製造設備を基本的に持たない
- ・顧客・協力会社とのパートナーシップ
- ・鹿島事業協同組合約940社、鹿栄会約4,500社
- ・地域に根差したグローバルな  
厚みのあるネットワーク

### 自然資本<sup>※</sup>

- ・エネルギー使用量77.9万MWh
- ・水102万m<sup>3</sup>、主要建設資材195.1万t

(注) 数値は2021年3月末時点のデータです。

※ 鹿島建設単体

### 鹿島グループの強み

建設・開発に係る全てのフェーズにおいて高度な専門家によって連携させた「建設事業・開発事業に係る総合力」

設計力

施工力

事業創造力

提案力

顧客対応力

### 中核事業

建設  
事業

開発  
事業

建設事業と開発事業をビジネスの基軸として、建物やインフラ構造物のライフサイクル全体を通じて付加価値を提供するビジネスモデル

▶ P.14～P.15

### 価値創造の源泉

#### 人材と技術

長い歴史で育まれてきた  
企業文化・企業風土

安全衛生

環境

品質

▶ P.79 SEQ方針

経営理念

▶ P.1

ビジョン

▶ P.16～P.17

マテリアリティ

▶ P.18～P.19

2030年にありたい姿

中期経営計画（2021～2023）

▶ P.22～P.25

## OUTPUT

### 鹿島グループの事業

▶ P.10~P.11

土木

建築

開発

海外

国内関係会社

事業別戦略

▶ P.30~P.39

## OUTCOME

### 財務資本

- ・親会社株主に帰属する当期純利益985億円
- ・ROE11.8%
- ・配当性向28.0%

### 人的資本

- ・柔軟な働き方の推進
- ・多様な人材
- ・女性管理職人数164人\*
- ・海外関係会社従業員比率30.6% (連結)

### 知的資本

- ・オープンイノベーションの推進
- ・登録特許件数231件、公開特許件数256件\*

### 製造資本

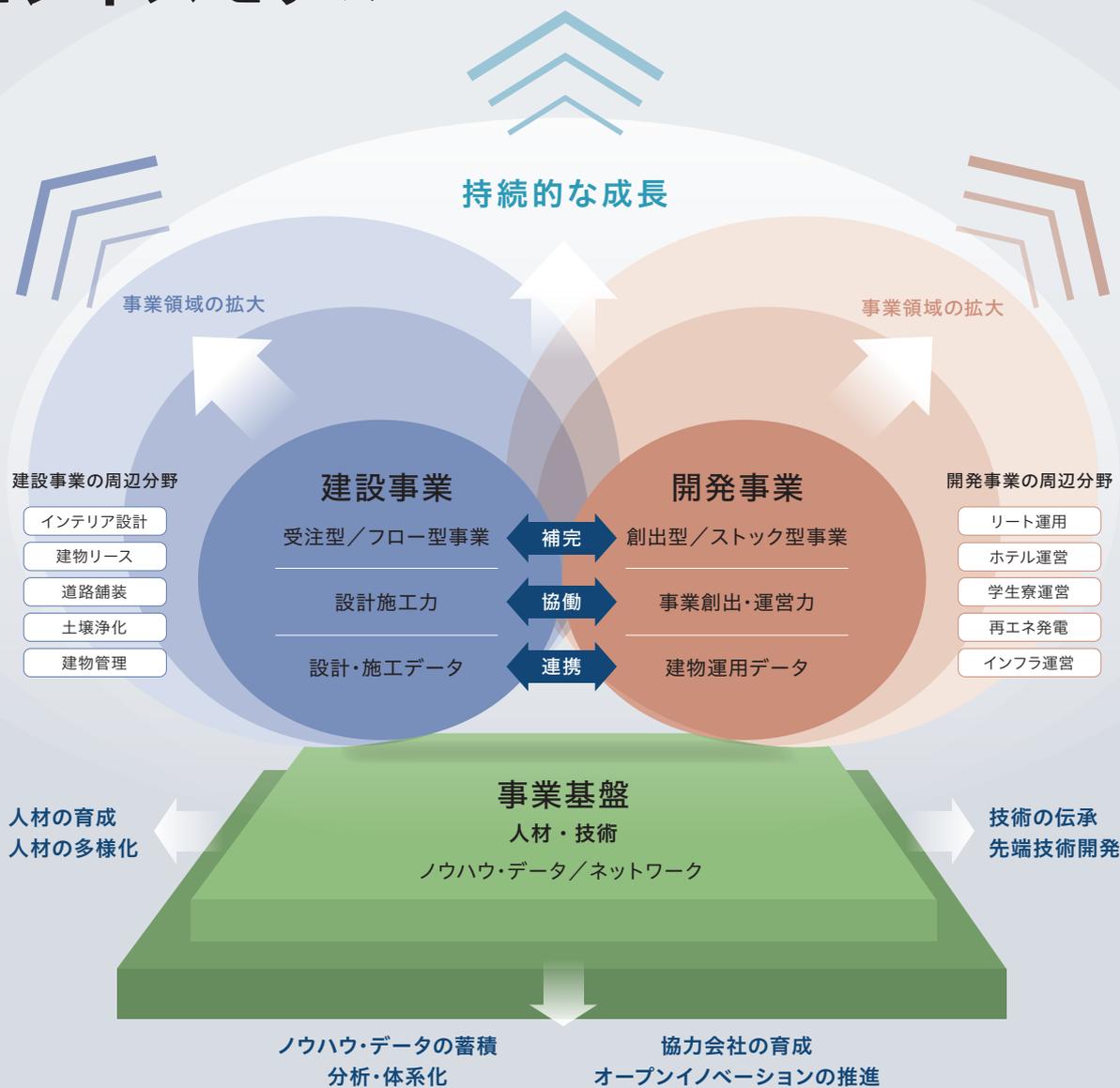
- ・建設現場の安全
- ・建設業の担い手の中長期的な確保
- ・重層下請構造の改革
- ・地域活性化
- ・スマートソサエティの取組み推進
- ・海外売上高比率25.7%

### 社会・関係資本

### 自然資本\*

- ・国内建設現場における施工によるCO<sub>2</sub>排出量原単位削減率37.3% (2013年度比)
- ・建設廃棄物最終処分率2.5%

# ビジネスモデル



鹿島グループは、祖業である建設事業と1980年代から長期的に育成してきた開発事業を中核事業として、持続的な成長を目指しています。

建設事業は、受注生産型事業のため、中期的な売上は見込みやすい一方、受注量は企業の設備投資や公共投資の動向によって影響を受けやすく、あわせて、外部調達する労務・資機材の需給バランスによってコストが変動するリスクがあります。

開発事業は、資本集約型の投資ビジネスであり、労働集約的な建設事業とはビジネス形態が異なります。加えて、開発事業は、建設事業が生み出すキャッシュを活用することにより成長し、安定収益源として業績に貢献しています。また、市況や業績動向に応じた最適なタイミングで資産を売却することにより、投資資金の回収と高収益の獲得を図っています。

このように、異なる特性を持つ建設事業と開発事業が相互に補完し合うことにより、グループ経営をより安定的な

ものとしています。

また、建設事業の持つ設計施工力が、開発事業における品質や工期を保証し、開発事業の許認可取得ノウハウなどの事業創出・運営力が、建設事業における提案力の強化と受注機会の拡大に寄与しています。加えて、設計・施工データと建物運用データの連携により、新たなビジネス機会の創出を図るなど、建設事業と開発事業のシナジー効果を最大限に発揮させることが、持続的な成長につながると考えています。

建設事業、開発事業を両輪として、周辺分野に事業領域を拡大しつつ、グローバルに事業展開していくことにより、多様な人材や先端技術、付加価値の高いノウハウ・データを獲得するとともに、顧客や協力会社、共創パートナーとのネットワークを拡充させ、厚みのある事業基盤の構築を実現します。そして、その事業基盤をベースとして、更なる事業拡大を目指す好循環により、鹿島グループは進化と成長を続けていきます。

# 建設×開発×デジタルの事例

## 横濱ゲートタワー

### プロジェクト概要

横濱ゲートタワープロジェクトは、延床面積約8万㎡超のオフィスメインの複合ビルを建設するもので、鹿島建設(株)、住友生命保険(相)、三井住友海上火災保険(株)の3社が共同開発しています。

本社・研究開発拠点機能にも対応する高機能な賃貸オフィスその他、貸会議室やクリニック等、オフィスワーカーが快適に働ける環境を提供します。また、横浜の新名所として併設するプラネタリウムは、にぎわいを創出する場として期待されています。さらには、安全・安心なまちづくりに寄与する優れた防災機能として、高性能制震装置を採用するほか、帰宅困難者の一時待機スペースといった災害支援機能も兼ね備えています。

また、横浜市と連携し、SDGs達成に向けた様々な取組みの一環として、SDGsに取り組む中間支援組織「ヨコハマSDGsデザインセンター」を当ビルへ移設し、SDGs未来都市・横浜の取組み発信などを進めていきます。



所在地 : 横浜市西区高島一丁目2番5号  
交通 : JR・私鉄等「横浜駅」徒歩6分、みなとみらい線「新高島駅」徒歩1分  
敷地面積 : 9,307.95㎡  
延床面積 : 約84,000㎡  
用途 : 事務所、にぎわい施設、店舗、駐車場  
構造規模 : S造(制震構造)、地下1階・地上21階  
設計 : 鹿島建設株式会社  
施工 : 鹿島・鉄建・小保建設共同企業体  
工期 : 2019年4月着工、2021年10月竣工(予定)、2022年3月グランドオープン(予定)

## 鹿島スマート生産の実現に向け、グループ丸で技術開発を推進

当工事では、事業主として建物の企画・設計から参画するプロジェクトの特性を活かし、デジタル技術を駆使した先進的な建設生産プロセスの実現に挑戦しました。現場では鉄骨溶接ロボットを導入し、熟練作業員と同等以上の施工品質を確保しながら生産性の向上を実現。BIMについては、意匠・構造・設備の設計情報を一元化した総合図の調整や、設計した部材同士が接触し支障が出ていないかを確認する干渉チェックに加え、「3D K-Field<sup>\*1</sup>」での資機材位置管理、コンクリート打設管理システムでの打設数量管理、「GENAR<sup>\*2</sup>」での完成イメージ共有など、設計・施工の両フェーズで活用することにより生産性向上を図り、新たな施工管理プロセスを創出しました。

また、マルチモニターを配備したスマート工事事務所を導入し、入退場管理システムや現場搬出入車両管理システム、内装工程管理システム、バイタルセンサー体調管理支援システム、遠隔製品検査システムなど、様々な建設デジタル新技术を導入し、社員の業務効率化や現場の労働衛生環境向上に貢献しました。

さらに、自社開発案件の強みを活かし、施工中の現場をテストベッドとして耐火被覆吹付ロボットや床コンクリート仕上げロボット、AI清掃ロボット、外装取付アシストマシン、

屋内巡回ドローンなど、様々な実証を行い、技術開発推進に寄与しました。鹿島クレス(株)やソフトバンク(株)など、鹿島グループ内外を問わず幅広い共創連携により、計34項目目の新技术の導入、検証を実施しました。デジタル技術で建設生産プロセスの革新を目指す「鹿島スマート生産ビジョン<sup>\*3</sup>」の実現に向けて、グループ丸となり取組みを進めています。



\*1 BIMを活用して資機材や人の位置を建物の3次元空間モデル上に表示し、リアルタイムで建設現場内の状態を可視化するシステム

\*2 目の現況映像の上にBIMの設計情報から生成したCGを重ねることで、施工後のあるべき姿を確認できるシステム

\*3 「作業の半分はロボットと」「管理の半分は遠隔で」「全てのプロセスをデジタルに」をコアコンセプトとして、2024年度までに生産性3割向上を目標とするもの

# ビジョン

鹿島グループを取り巻く経営環境は、近年、産業構造や人々の生活・行動、価値観の変容に加え、地球規模での気候変動と脱炭素化、デジタル化の進展などにより、急速に変化しています。昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界全体に著しい影響を及ぼし、社会・経済・技術の変化のスピードを加速させています。

こうした経営環境において、当社グループが持続的に成長するためには、多様な人材を呼び込み、外部リソースと連携しながら価値を共創することが重要と考えています。この認識のもと、今般、当社グループが目指す方向性を広くグループ内外と共有するため、ビジョンを作成しました。

ビジョンは、目指す方向性を文章で表現した「ステートメント」とそれを実現するうえで「大切にしたい価値観」から構成されています。

## ビジョンステートメント

# 人の思いと技術を受け継ぎ 想像と感動をかたちにするために 新しい発想で挑戦しつづける

## 大切にしたい価値観

### 開放性

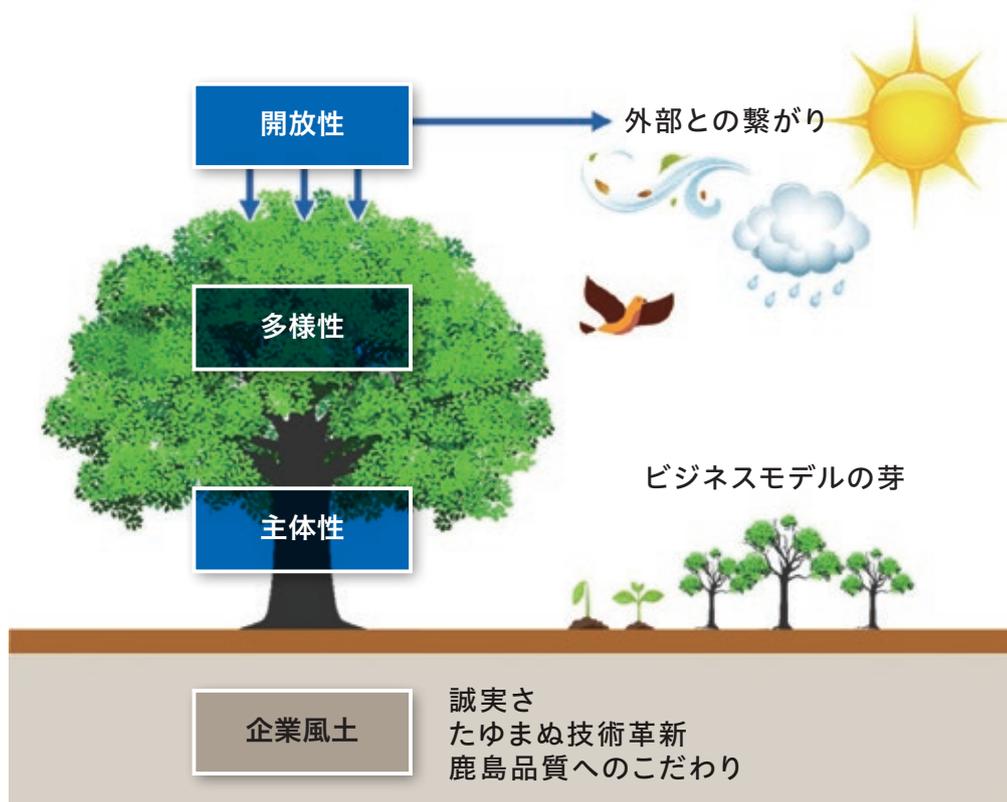
事業創出やR&Dに必要なリソースや刺激を外部に求め、変化への適応力がある

### 多様性

多様な人材や働き方を重視し、尖った発想や異なる価値観を認め合う受容力がある

### 主体性

イニシアチブを発揮し、新たな価値領域への仕掛けをまとめ上げる構想力がある



## 経営理念・ビジョン・マテリアリティ・ 中期経営計画の位置づけ



ビジョンステートメントには、「過去に対する敬意」と「未来への挑戦」という2つの意を込めています。

### 「過去に 対する敬意」

社員・顧客・社会・職人の思い、つながり、信頼や技術立社として培った伝統ある技術を、新たな価値創造の源泉として、次代に受け継ぐ。

### 「未来への挑戦」

持続的成長を期すために、新しい発想で絶えず自己研鑽を行い、“想像と感動をかたちにする”というワクワク感と期待感を世の中に提供する意思を持ち続ける。

ビジョンの実現に向け、大切にしたい価値観は、鹿島グループを木に見立て、いかに大きく成長させるかという視点に基づいています。

木の下は「企業風土」を表しています。誠実さ、たゆまぬ技術革新、鹿島品質へのこだわりといった人と技術を大切に作る鹿島の企業DNAというべきものです。

木の幹は「主体性」を表しています。従来の請負型ビジネスの枠にとどまることなく、自らイニシアチブを発揮し、建設バリューチェーンの川上から川下に至る事業領域、あるいは新しい価値領域に進出する構想力を持つことです。

木の枝葉は「多様性」を表しています。人材や働き方の多様性を重視し、尖った発想や異なる価値観を認め合う受容力を持つことです。

右上の太陽や雨、風、鳥は外部とのつながりを表現しており、外部からの栄養は「開放性」を表しています。自前主義に陥ることなく、事業創出やR&Dに必要なリソースや刺激を外部に求め、変化への適応力を持つことです。

また、土壌から育ち始めている多種多様な小さな木々は新しいビジネスモデルの芽を表現しています。

これら「主体性」「多様性」「開放性」という3つの要素は、これからの鹿島グループに求められる重要な特性です。「鹿島グループという木」を成長させるために、「主体性」「多様性」「開放性」を持った人材育成や組織づくりを最優先で挑んでいきます。

## FOCUS

### 部門横断タスクフォースを組成し、 ビジョンを作成

ビジョンの作成は、各部門から推薦された20人の中堅・若手社員によるタスクフォースが担いました。

タスクフォースメンバーは、企業としてありたい姿や事業を通して実現したい理想の社会を見据え、それに向けたビジョンの考案に取り組みました。議論をスタートさせる際には、「どうやって社員の誇りを呼び起こすか」「どのようにして社外の共感を得るか」「価値観（好き・嫌い）が明確か」「鹿島らしさが出ているか」などのポイントに留意し、活動は2020年の11月と12月の2か月間にわたって行われました。

ビジョンの検討では、パーパス型（私たちは社会／世界を～する）とアイデンティティ型（私たちは～し続ける）のそれぞれについて議論し、より共感を得られたものについて、「どのようにするか、何をするか」といった点を掘り下げて討議しました。

このビジョンは、鹿島グループの全員が一丸となって、同じ目線で創造的な発展に向けて取り組むためのよりどころや指針を示したものとなります。

社員だけで考案したビジョンは、もしかしたら素人のような泥臭い表現なのかもしれません。しかし、プロが考えるような洗練された表現ではないからこそ、社員や将来入社を希望する学生を含む社内外のステークホルダーの心に響くものになっていく——鹿島はビジョンの浸透を通して、ますます多様な人材が集う企業グループへの質的発展を目指します。

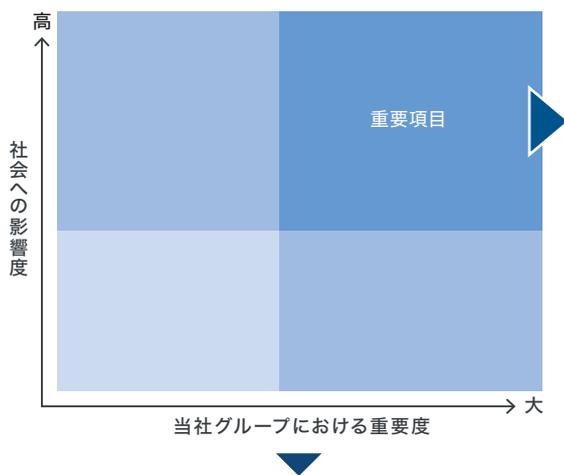


# マテリアリティ

2019年7月に、当社グループの事業活動や中期経営計画（2018～2020）の施策とSDGsをはじめとした社会課題との関連性を整理し、7項目に取りまとめ、社会課題の解決と当社グループの持続的成長を両立させるためのマテリアリティ（重要課題）として定めました。2021年3月には、ビジョン及び中期経営計画（2021～2023）の策定に合わせて、新型コロナウイルス感染症の拡大や脱炭素に向けた動きの加速など社会環境の大きな変化を踏まえ、マテリアリティを一部見直しています。

## マテリアリティの特定

### 課題のマッピング



上図における「社会への影響度が大きく、当社における重要度が高い課題」について内容を統合・再整理し、言語化を行い、当社グループのマテリアリティとして事業を通じて貢献する4項目、事業継続の基盤となる3項目の計7項目に取りまとめています。

- |   |  |
|---|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域社会の活性化</li> <li>● ワークスタイル変化への対応</li> <li>● 都市機能の高度化</li> </ul>                                  |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会インフラの維持更新</li> </ul>  |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 防災能力、レジリエンス向上</li> <li>● 防災対応の高度化</li> <li>● 災害復興</li> </ul>                                      |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動への対応</li> <li>● エネルギーの有効活用・安定供給</li> <li>● 生物多様性の保全</li> <li>● 資源循環の推進</li> </ul>             |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質の確保・向上</li> <li>● 労働生産性の向上</li> </ul>   |
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 技能労働者の処遇改善</li> <li>● 人材育成</li> <li>● パートナーシップ強化</li> <li>● 労働安全の確保</li> <li>● ダイバーシティ</li> </ul> |
| 7 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 公正な事業慣行</li> <li>● コンプライアンス</li> <li>● 人権の尊重</li> </ul>   |

## マテリアリティ見直しのプロセス

- 1 直近の社会環境の変化とそれに伴う当社グループへの影響を整理
- 2 外部有識者との意見交換
- 3 ビジョン、新中期経営計画と合わせて検討し、見直すべき点を抽出、見直し案を作成
- 4 見直し案に対する各部署からの意見聴取
- 5 新中期経営計画への反映、取締役会決議



鹿島は、「社業の発展を通じて社会に貢献する」ことを経営理念に掲げています。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野からなる国連グローバル・コンパクトの10原則を支持し、経営理念のもと事業を通じた社会課題の解決に努めるとともに、SDGsへの取組みを進めていきます。

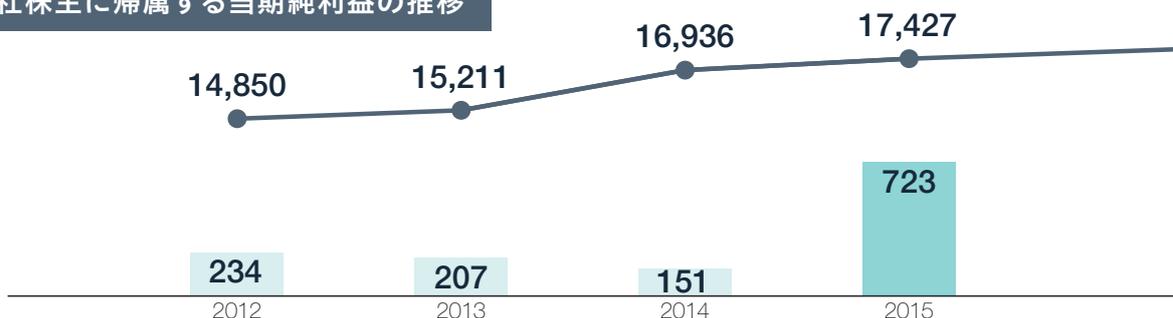
## マテリアリティと関連するSDGs

		マテリアリティ、取組みの方向性(解説)	推進する具体的な取組み		関連するSDGs
			顧客の事業を通じた貢献	自社の事業を通じた貢献	
社会	1	<b>新たなニーズに応える 機能的な都市・地域・産業基盤の構築</b> 鹿島は、価値観・行動様式の変化に伴い多様化するニーズを捉え、建物・インフラの構築、まちづくり・産業基盤整備の分野において、先進的な価値を提案します。これまで培った経験と新たな技術を融合させて、住みやすさ・動きやすさ・ウェルネスなど機能性を実現します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>快適で魅力ある空間の創造</li> <li>エンジニアリング技術による生産性・品質向上</li> <li>知的生産性・ウェルネス価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模複合再開発プロジェクト</li> </ul>	
	2	<b>長く使い続けられる 社会インフラの追求</b> 鹿島は、建物・インフラの長寿命化をはじめ、改修・維持更新分野における技術開発を推進し、将来にわたり安心して使い続けられる優良な社会インフラの整備を担います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>建造物の長寿命化技術</li> <li>インフラ維持・リニューアル技術</li> <li>施設・建物管理業務の高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>良質な開発事業資産の積上げ</li> <li>インフラ運営・PPPへの参画</li> </ul>	
	3	<b>安全・安心を支える 防災技術・サービスの提供</b> 鹿島は、災害に強い建物・インフラの建設や技術開発、発災時の迅速な復旧・復興のためのサービスを提供します。気候変動による影響も踏まえ、防災技術の高度化に努め、安心して暮らせる安全な社会を追求します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>制震・免震技術の高度化</li> <li>気候変動を踏まえた強靱な建物・構造物の建設</li> <li>BCPソリューションの提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPを考慮したサプライチェーンの構築</li> <li>災害発生時の対応力強化</li> </ul>	
環境	4	<b>脱炭素社会移行への 積極的な貢献</b> 鹿島は、脱炭素社会への移行に積極的に貢献するため、工事中のCO <sub>2</sub> 排出量の削減、省エネ技術・環境配慮型材料の開発や再生可能エネルギー発電施設の建設及び開発・運営、グリーンビルディングの開発やエネルギーの効率的なマネジメントなどを推進します。また、「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」に基づき、資源循環・自然共生にも取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZEBなど省エネ建物の提供</li> <li>最適なエネルギーシステムの構築</li> <li>再生可能エネルギー施設の建設</li> <li>グリーンインフラの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事中のCO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>グリーンビルディングの開発</li> <li>再生可能エネルギー発電事業</li> <li>環境配慮型材料の開発・活用</li> </ul>	
		マテリアリティ、取組みの方向性(解説)	事業継続の基盤		関連するSDGs
事業継続の基盤	5	<b>たゆまぬ技術革新と 鹿島品質へのこだわり</b> 鹿島は、技術開発とDXを推進し、生産性・安全性の向上などにより持続可能な次世代の建設システムを構築するとともに、新たな価値の創出に挑戦します。また、建物・インフラをお客様に自信をもってお引き渡すため、品質検査・保証の仕組みの不断の改善を図り、安心して建物・インフラや環境を利用いただくための品質を追求します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術開発とDXの推進、生産性・安全性の向上と新たな価値の創出</li> <li>高品質で安全な建造物を担保する品質確認体制の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工の機械化・自動化・ICT化</li> </ul>	
	6	<b>人とパートナーシップを 重視したものづくり</b> 鹿島は、建設現場の働き方改革、担い手確保の推進と、人材の確保・育成、様々な人が活躍できる魅力ある就労環境の整備を進めます。事業に係るパートナーとの価値共創と、外部との連携を活用したイノベーションの推進に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生の確保</li> <li>働き方改革、担い手確保の推進</li> <li>重層下請構造の改革</li> <li>ダイバーシティを重視した人材育成・人材開発</li> <li>オープンイノベーションの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「鹿島スマート生産ビジョン」</li> </ul>	
	7	<b>企業倫理の実践</b> 鹿島は、コンプライアンスの徹底とリスク管理のための施策を通じて、公正で誠実な企業活動を推進します。グループの役員・社員一人ひとりが高い倫理感をもって行動するとともに、サプライチェーン全体を通じた取組みにより、お客様と社会からの信頼向上に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの徹底</li> <li>リスク管理体制とプロセス管理の強化</li> <li>適正なサプライチェーンマネジメント</li> <li>人権の尊重</li> </ul>		

# 過去の中期経営計画の振り返り

## 連結売上高／親会社株主に帰属する当期純利益の推移

- 連結売上高
- 親会社株主に帰属する当期純利益



### 中期経営計画(2015～2017)

#### 基本方針

- 1 単体建設事業の利益率向上
- 2 先駆的な価値ある建設・サービスの提供
- 3 成長に向けたグループ経営基盤の確立

#### 経営目標 (連結)

売上高	17,500億円程度
経常利益	650億円以上
有利子負債	3,700億円以下
ROE	8.0%以上

※ 計画最終年度

#### 成果

#### 業績・財務面

- 単体建設事業の再生・強化による業績水準の向上

2017年度	
売上高	18,306億円
経常利益	1,797億円
有利子負債	3,448億円
ROE	20.9%

- 単体完成工事総利益率の向上

	(2014年度)	2015年度	2016年度	2017年度
単体完成工事総利益率	0.8%	11.9%	14.7%	16.4%

#### 施策面

- 1 グループの強みを活かす事業領域を計画的に強化・拡大

- 国内開発事業
  - ・ 戦略的資産の取得
- 海外事業
  - ・ 新市場への展開、既存市場の領域拡大
- エンジニアリング事業
  - ・ 海外プロジェクト強化
  - ・ O&M事業の展開
- 建設関連事業
  - ・ 機能補完会社の設立
  - ・ BIM新会社設立と専門会社の買収

- 2 ESGの観点から踏まえ将来収益分野への経営資源投入を推進

### 中期経営計画(2018～2020)

- 1 次世代建設生産システムの構築
- 2 社会・顧客にとって価値ある建設・サービスの提供
- 3 成長に向けたグループ経営基盤の確立

当期純利益	800億円以上
ROE	10%以上

※ 計画最終年度

#### 成果

- グループ全体の業績水準が向上
  - ・ フロントローディングの徹底と生産性の向上による国内建設事業の収益力回復
  - ・ 開発事業・海外事業の収益源化
- 財務構造が改善、成長投資を実行可能な体制の確立
- 計画期間中(3年連続)経営目標の達成

	2018年度	2019年度	2020年度
当期純利益	1,098億円	1,032億円	985億円
ROE	15.5%	13.4%	11.8%

- 1 次世代建設生産システムの構築

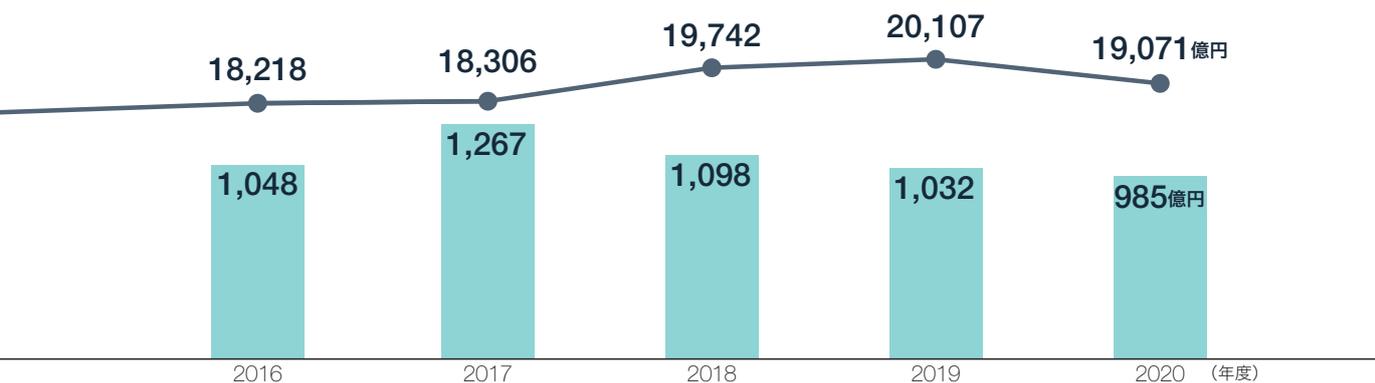
- ・ 生産性向上に向けたR&Dの集中的実施
- ・ 新技術のプロジェクトへの適用と展開
- ・ 一部職種の直備化、協力会社の人材育成支援

- 2 社会・顧客にとって価値ある建設・サービスの提供

- ・ 国内・海外開発事業の投資計画達成
- ・ 私募リート運用開始
- ・ 米国、欧州における流通倉庫開発事業の収益拡大

- 3 成長に向けたグループ経営基盤の確立

- ・ ESG/SDGsへの取組み推進、マテリアリティの特定
- ・ 同業大手との技術連携・協業の推進
- ・ コンプライアンス・リスク管理体制の整備



### [投資計画・実績]

	計画	実績
国内開発事業	1,600億円	2,000億円
(売却による回収)	600億円	600億円
海外開発事業	2,400億円	2,000億円
(売却による回収)	1,150億円	1,000億円
R&D投資	500億円	490億円
その他設備投資	500億円	690億円
投資総額	5,000億円	5,180億円
(ネット投資額)	3,250億円	3,580億円

### 継続課題

#### 中核事業強化

- ・生産性の更なる向上と担い手確保
- ・効率性・成果を一層重視した投資

#### 事業領域拡大

- ・建設の上流・下流分野への取組み
- ・新ビジネスモデルの開拓

#### 経営基盤

- ・コンプライアンス徹底の継続
- ・脱炭素への取組み強化

### 経営環境

#### 【経営環境の変化】

##### 社会・経済

- ・生活・消費行動の変容、価値観・働き方の多様化
- ・中長期的な国内労働人口の減少

##### 環境・エネルギー

- ・気候変動、自然災害激甚化
- ・脱炭素化の流れ、再生可能エネルギーの普及

##### 技術

- ・デジタル化の加速度的進展、AI、IoT、5Gの実装拡大

#### 【新型コロナウイルス感染症の影響】

##### 経済動向

- ・世界経済は、各種経済対策の効果、ワクチンの普及に伴い、時間を要しつつも回復に向かうことを期待

##### 国内事業

- ・感染症対策徹底に伴う作業効率低下を限定的にとどめ、現場における生産体制は維持できる見込み
- ・インバウンド需要消失や企業投資姿勢の慎重化により受注活動には一定の影響があり、厳しい競争環境が継続する可能性がある

##### 海外事業

- ・北米、欧州、大洋州における影響は軽微にとどまり、東南アジアにおける建設・開発事業の停滞は、段階的に改善が進むと見込む

#### 【建設需要の見通し】

##### 国内

- ・公共投資は堅調な推移を見込む
- ・民間設備投資は、経済回復とともに持ち直しが進むが、感染症の影響が完全に払しょくされるまでには時間を要するため、不確実性が高い状況が当面継続する
- ・脱炭素化やデジタル化に関連する投資は中長期的に拡大することを期待

##### 海外

- ・北米、欧州においては製造業、物流施設、大洋州においては住宅などの建設需要が堅調に推移することを期待
- ・東南アジアにおける需要が、コロナ禍前の水準に戻るには一定の期間が必要になると見込む

# 中期経営計画 (2021~2023) —未来につなぐ投資—

ビジョンとマテリアリティを踏まえ、中長期的目標である「2030年にありたい姿」を念頭に置き、注力していく重要施策と経営目標を「鹿島グループ中期経営計画(2021~2023)」として策定しました。

厳しい競争環境においても、業績を維持向上させながら、中長期的な成長に向けた投資を実施し、当社グループの将来にわたる発展につなげる計画としています。

3つの柱	経営目標		
1 中核事業の一層の強化	連結売上高	親会社株主に帰属する当期純利益	ROE
2 新たな価値創出への挑戦	2兆2,500億円 程度 (2023年度)	950億円 以上 (2023年度)	早期に10%を上回る水準に回復する
3 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進			

## 1 中核事業の一層の強化

### 2023年に向けた主な施策

- 成長領域を見据えた提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化
- 次世代建設生産システムの進化
- バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化
- 開発事業への積極的投資継続による収益拡大
- グローバル・プラットフォームの構築・強化

### 2030年にありたい姿

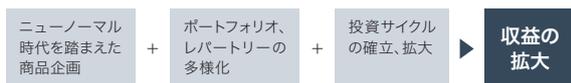
- ソフト・ハード、デジタル・リアルの技術の活用と、強固なバリューチェーンの構築により、持続的に成長している
- 「建設現場の工場化」や「サプライチェーン全体の見える化」により、合理的な生産体制を構築している

### 成長領域、重点分野への取組み

競争が厳しくなっているなか、特に成長領域、重点分野に注力します。



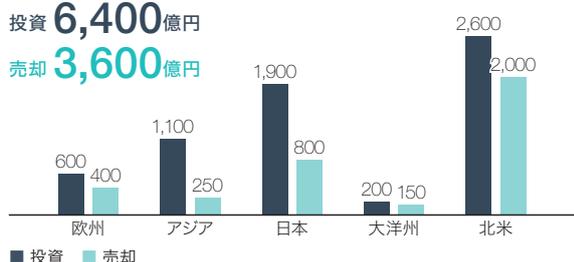
### 開発事業の投資サイクルの拡大成長とポートフォリオの多様化



### 国内・海外開発事業

投資 **6,400**億円

売却 **3,600**億円



### スマート生産、施工の自動化・最適化の更なる推進

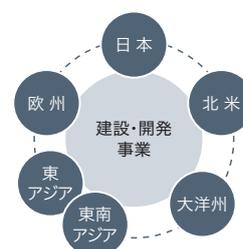
スマート生産、施工の自動化により生産性の向上に努めるとともに、BIM・CIMIによるデジタルツインを実現させていきます。

### バリューチェーンを通じた顧客への価値提供の取組み強化

グループを挙げて、顧客に提供するサービスを建設の上流から下流まで幅広く充実させていくことを目指します。

### 世界5極体制の更なる発展

- 人材面での更なるローカル化
- 業務・資本提携等による各国事業基盤の拡充
- 上流・下流分野(設計・エンジニアリング、維持管理等)の強化
- 建設、開発事業のシナジー発揮



## 2 新たな価値創出への挑戦

### 2023年に向けた主な施策

- 1 社会課題解決型ビジネスの主体的推進
- 2 オープンイノベーションの推進による新ビジネスの探索・創出
- 3 未来社会を構想する機能の強化

### 2030年にありたい姿

- 社会課題解決型ビジネスの有望分野で新たな収益源を獲得している
- オープンイノベーション推進体制が確立され、様々な新規ビジネスを創出している

#### 新たな領域でのビジネス推進



#### オープンイノベーションネットワーク拡充による、異業種、ベンチャー企業等の提携推進

新設した戦略的投資枠（600億円）を活用し、シンガポール、シリコンバレーなどのグローバルネットワークも活かし、異業種、ベンチャー企業との提携、及び投資を進めます。

#### フロンティア領域探索のための未来社会構想チームの組成

将来の鹿島グループが向かっていくフロンティア領域を探索するため、未来社会を構想するチームを自ら手を挙げた社員を中心に組成して、検討していきます。

## 3 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進

### 2023年に向けた主な施策

- 1 「トリプルZero2050」の活動加速
- 2 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化
- 3 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり
- 4 R&D、DXの戦略的推進

### 2030年にありたい姿

- 「鹿島環境ビジョン:トリプル Zero2050」に向けて「ターゲット2030」を達成している
- 安心・安全・快適で、全ての建設技能者が魅力を感じる現場となっている
- 多様な人材が集い、自由闊達な組織となっている
- 世界最先端の知と結びついたR&Dが事業をリードしている

#### 2050年カーボンニュートラルの実現に挑戦

「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」を改訂し、新たなCO<sub>2</sub>排出量削減目標を設定しました。CO<sub>2</sub>削減とともに、カーボン・オフセットのための計画的な投資と、「CO<sub>2</sub>-SUICOM」など環境配慮型材料の開発、促進を実施します。2023年度の目標は26%削減とし、また中期経営計画期間中のSBT<sup>\*</sup>取得を目指します。

		2013年度比CO <sub>2</sub> 排出量原単位削減率		
		「トリプルZero2050年」		
削減対象	2023年度目標	2030年度目標	2050年度目標	
		「ターゲット2030」		
自社排出CO <sub>2</sub>	▲26%	▲50%	▲100%	

▶ 2023年度SBT取得を目指す

※ SBT (Science Based Targets) : 温室効果ガス削減目標に関する国際認証

#### 重層下請構造改革、サプライチェーンの維持・強化

重層下請構造の改革をはじめとする担い手確保策を強力に推進します。また、コンプライアンスと安全対策については、協力会社を含むサプライチェーン全体で徹底していきます。

#### 人材育成、ガバナンス

人々の価値観の変容などを踏まえ、多様な人材を確保し、多様な働き方を支え、社員の挑戦を促す仕組みを整えます。また、グループマネジメント体制の改善などのガバナンス強化を図ります。

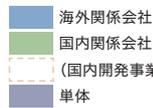
#### R&D、DXの戦略的推進

発信力やマーケティングを重視して、グローバルなオープンイノベーションを推進していきます。また、DX・デジタル化をグループ全体に行き渡らせ、業務プロセスの刷新や新たなビジネスモデルの構築につなげていきます。

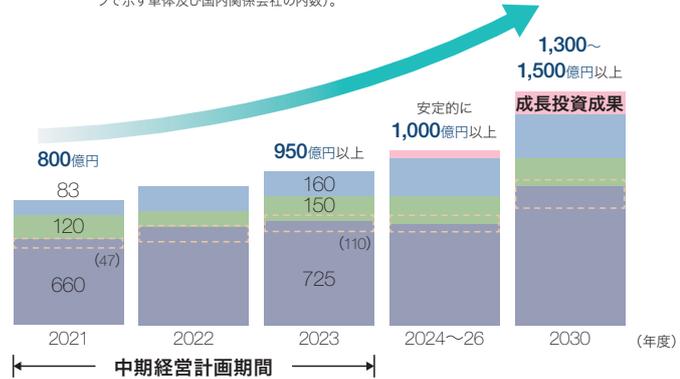
## 目指す利益水準(セグメント別)

2023年度目標は連結当期純利益950億円以上と設定しています。中核事業の強化とともに、事業領域拡大や新たな価値創出に向けた成長投資を実施し、次の中期経営計画(2024~2026)期間において安定的に連結当期純利益1,000億円以上、2030年度頃には、投資成果と合わせて1,300~1,500億円以上の水準を目指します。

### 連結当期純利益



※ 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、連結調整前の単体及び関係会社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。  
 ※ ( )の国内開発事業は、「鹿島単体の開発事業+開発系国内関係会社」を示した経営管理数値(グラフで示す単体及び国内関係会社の内数)。



## 投資計画

本計画期間においては、「未来につなぐ投資」を重点項目と位置づけ、総額8,000億円の投資を予定します。生産性向上や担い手確保、強みを持つ国内外の開発事業への投資に加え、新たに戦略的投資枠を設定し、社会課題解決型ビジネスやグローバルなオープンイノベー

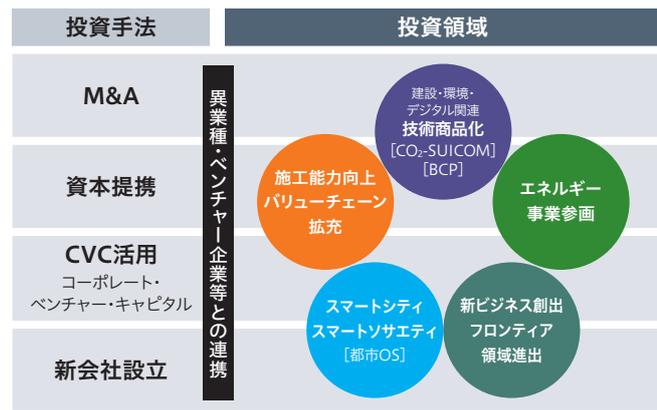
ションの推進など、将来の飛躍に向けた様々な取り組みと新たな事業創出に挑戦します。

なお、計画している8,000億円を超過することになっても、投資機会には柔軟に対応していく予定です。

### 投資計画

	中期経営計画 (2021~2023)
<b>国内・海外開発事業</b> (売却による回収) (ネット投資額)	<b>6,400億円</b> 3,600億円 2,800億円
<b>R&amp;D・デジタル投資</b>	<b>550億円</b>
<b>戦略的投資枠</b>	<b>600億円</b>
<b>その他設備投資</b>	<b>450億円</b>
<b>投資総額(ネット投資額)</b>	<b>8,000億円</b> 4,400億円

### 戦略的投資枠



## 財務施策・株主還元

中長期的な成長に向けた投資を重視するとともに、株主還元の拡充に努めます。

### 財務 施策

**事業ポートフォリオ・資産構成の最適化**

- 資産効率の高い事業や成長事業への重点的な投資
- 効率性、リスクを考慮した事業・保有資産の適宜見直し
- ROIC(投下資本利益率)によるモニタリング

成長投資への充実原資として「政策保有株式」の更なる縮減(計画期間中に300億円以上売却)と有利子負債の活用  
リスク耐性を備えた財務健全性の維持

### 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ことを基本方針とする

# 鹿島グループのマテリアリティと中期経営計画主要施策の関係

		マテリアリティ						
		1 新たなニーズに 応える機能的な 都市・地域・産業 基盤の構築	2 長く使い続けら れる社会インフラ の追求	3 安全・安心を支 える防災技術・サ ービスの提供	4 脱炭素社会移行 への積極的な貢 献	5 たゆまぬ技術革 新と鹿島品質へ のこだわり	6 人とパートナー シップを重視した ものづくり	7 企業倫理の実 践
主要 施策	中核事業	1 成長領域を見据えた提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化	●			●	●	
		2 次世代建設生産システムの進化	●			●	●	
		3 バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化	●	●	●			
		4 開発事業への積極的投資継続による収益拡大	●					
		5 グローバル・プラットフォームの構築・強化	●	●	●	●	●	●
	新たな価値	1 社会課題解決型ビジネスの主体的推進	●	●	●	●		
		2 オープンイノベーションの推進による新ビジネスの探索・創出					●	●
		3 未来社会を構想する機能の強化	●			●	●	●
	経営基盤・ESG	1 「トリプルZero 2050」の活動加速				●		
		2 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化					●	●
		3 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり					●	●
		4 R&D、DXの戦略的推進	●	●	●	●	●	●

## 主なKPI及び目標

テーマ	KPI	目標(2023年度)	関連するマテリアリティ
生産性向上	【土木工事】 現場PH(売上原価/現場延労働時間)	2016年度比15%向上	1 4 5 6
	【建築工事】 ①モデル現場生産性(延労働時間/施工延床面積) ②スマート生産導入現場率(数)	①2017年度比20%向上 ②50%以上	
リニューアル更新・維持管理	【土木工事】 インフラ更新分野売上高	200億円/年	1 2 3 4
	【建築工事】 ①リニューアル工事売上高 ②スマートBMの導入棟数	①2,000億円/年 ②20棟/年	
再エネ工事	【土木工事】 再エネ分野売上高	300億円/年	1 4 5
CO <sub>2</sub> 排出量削減	CO <sub>2</sub> 排出量原単位(t-CO <sub>2</sub> /億円) スコープ1及び2	2013年度比26%削減 2030年度50%削減、2050年度100%削減 (カーボンニュートラル)	4
安全、担い手確保	原則二次下請までに限定した施工体制(達成率)	施工体制の実現(達成率100%)	5 6 7
	新E賞対象者(優良技能者報奨制度)	800人/年	

# 財務本部長メッセージ



## 中長期の観点で、競争力強化や収益源の多様化に向けた投資を加速

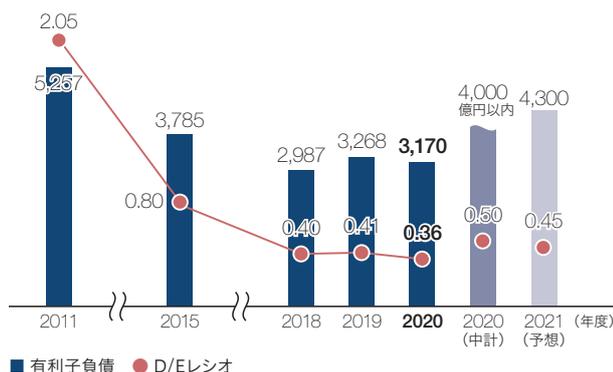
取締役 専務執行役員  
財務本部長

内田 顕

### 前中期経営計画に沿って終了した事業と財務の運営

中期経営計画(2018~2020)(以下「前中期経営計画」)が終わりましたので、まずその振り返りから始めます。計画策定時には全く想定されなかった「コロナ禍」に遭遇し、いくつかの産業セクター、個別企業に業績悪化を生ぜしめたものの、当社の建設事業においては、短期間の現場一斉閉鎖の他はサプライチェーンの途絶等も回避され、施工高進捗への影響は総じて限定的でしたし、開発事業においても、進行中の受託開発や市街地再開発の案件にも大きな

#### 有利子負債・D/Eレシオ



停滞や計画変更は見られず、結果として、目標達成への深刻な影響はなく、概ね計画に沿った事業運営を進めることができたと総括します。

業績では3か年を通して目標の最終利益を確保し、財務的にも国内建設事業が資金の支出超過から収入超過に転換する時期にあたり堅調な資金繰りに支えられたことから、中期経営計画での各種戦略投資を予定どおり進め、連結有利子負債残高も計画値を下回る3,170億円にて着地しました。この間、当社初のグリーンボンドによる起債100億円や、政策保有株式の縮減策の立案等、課題も一つずつ進めることができました。

### 新中期経営計画における鹿島グループの各事業の展望

その一方で、「ウィズコロナ、アフターコロナ」を想定した新たな経営課題の浮上もあり、それらはそのまま次の「中期経営計画(2021~2023)」(以下「新中期経営計画」)に、前中期経営計画からの継続課題とあわせて引き継がれています。

新中期経営計画では、「未来につなぐ投資」と題したとおり、積極的かつ多面的な投資に挑みます。期間中3か年の最終利益累計を、建設事業での少なくとも現状以上の水準と、開発事業や上下流事業領域での前中期経営計画の成果の一部も含めた増益とで、合わせて約2,600~2,700億円と見込み、これに有利子負債の活用等を加えて、新中期経営計画の「投資計画」に織り込んだネット投資額4,400億円(投資総額8,000億円)に充てることとしました。

建設・開発ビジネスを通底させて考えれば、顧客の求めに応じて、事業企画・設計から施工・完成・メンテナンスまで、それぞれに必要なエキスパート(専門技術)を取り

#### 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



揃え、最適な資源とスキルを投入し、顧客満足の獲得を目指すものといえます。アウトプットは、汎用的でコモディティ化するものと、先端的で高付加価値なものとの両極間のどこかに位置するものとなりますが、当社グループとしては、どこの位置であってもカバーすべき領域としています。そのためには、事業企画力、都市計画力、設計力、コスト削減を含む施工力、R&D、IoTやロボットを用いた生産性向上、CO<sub>2</sub>対策、担い手不足対策、ウェルネス提案、建物管理、事業用資産のアセットマネジメント等々、幅広い「手札」を用意しておかねばなりません。R&D・デジタル投資（550億円）、戦略的投資（600億円）、その他設備投資（450億円）の計1,600億円の投資を通じて、これら「手札」を充実させていけるかが、新中期経営計画の命題といえましょう。

## ■ 建設事業

国内建設市場の規模感について、建設産業は既にピークアウトし、縮小均衡に向かうとの見解がありますが、物流施設やデータセンターの需要急拡大、都市部で続く再開発計画、温暖化対策や新型コロナウイルス感染症対策による建物・設備の仕様変化など、時代と社会の変化に伴う建設需要の内部での「新旧変化」も実感できるどころです。新たな建設市場の方向性を探りつつ、当社の現在の事業規模のコア部分である建設受注高・建設売上高について2兆円というボリュームを目安としていくことは引き続き可能と考えます。そのために、激化する受注競争下にあっても建設事業の収益力を維持すべく、データを駆使した業務効率化・デジタル化やロボットが担い手をサポートする生産性向上、担い手を確保するための協力会社・サプライチェーンの強化・合理化など、多岐にわたる「打ち手」が必要です。建設事業の収益性の低下を甘受せず、たとえ開発事業や国内外関係会社の収益が拡大し、さらには新領域での収

益源が付加されたとしても、建設事業が少なくとも現状水準以上の収益を維持し、当社の最終損益を支える体制は維持すべきと考えます。

R&Dの必要性はますます高まり、販管費に占めるR&D関係費用の割合も単体では1/4規模にまで拡大してきました。効果あるR&Dテーマの見極めと効果の測定・評価が求められています。また、それゆえに、増加するR&Dコストを賄える建設事業総利益の維持・向上が不可欠です。

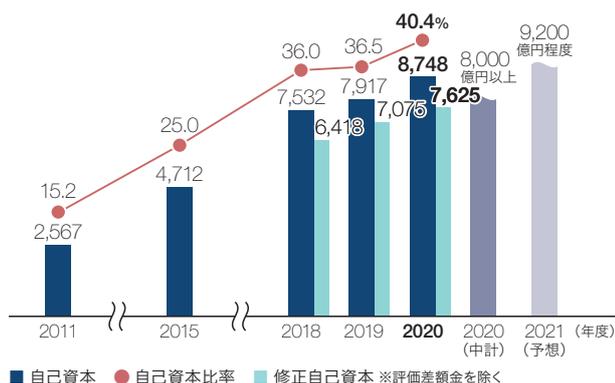
一方、当社内での「担い手」、すなわち、人材育成についても課題があります。建設工事においては、不確実性の伴う「見積」により受注判断を行い、個々の現場が状況に応じて施工計画を立案・修正しつつ「建物を具現化」していくものですが、見積時の判断どおりにならない時の仕様変更やコストとリスクを管理するスキルが必須です。需給という市場要因に大きく左右される建設事業のマージン（工事総利益率）ですが、その指標にはかかるスキルの巧拙も影響します。新技術・新システムを不断に導入するなかにあっても、この難易度の高い「人が管理する能力」の十全な発揮は不可欠であり、そのスキルの「人から人への伝承」の重要性は言うまでもありません。新中期経営計画とともに発信した当社の「ビジョン」にある、“人の思いと技術を受け継ぎ”は、そこにも深くつながっています。

## ■ 開発事業

新中期経営計画でも引き続き国内外での開発事業投資を積極的に進めるために、ゼネコン・デベロッパーの特徴である「建設と開発との双方向でのシナジーを最大限に発揮すること」を掲げているのは従前どおりです。

前中期経営計画期間中に取得したプロジェクトのうち、国内開発では、案件数で20件超、総投資額2,000億円となりました。それらの資金回収については、2023年頃から

自己資本・自己資本比率・修正自己資本



開発事業資産・自己資本



## 鹿島の目指す未来

本格化し、利益貢献も同年以降、順次拡大を見込んでいます。完成後の販売を目指すもの、賃貸事業用として保有するもの、あるいは出資形態を採って投資収益を期するもの等で構成されますが、これら投資案件のひとつひとつが、機関決定に先立つ社内諮問機関である「開発運営委員会」での審議に付され、案件のGo / Not Go、取り組むうえでの条件設定、目標収益等、多面的かつ十分に議論を重ねています。いずれも、P/Lの損益値のみならず、販売案件についてはIRR（内部収益率）や売却CAPレートを、賃貸案件にはNOI利回りなどを対照し、アセットクラスごとや全体でのROIC（投下資本利益率）や有利子負債増減などもにらみながら議論を尽くしています。

海外においては、計画を若干下回ったものの前中期経営計画期間に約2,000億円を投資しました。欧米の流通倉庫開発事業への関与を件数でも地域でも拡大し、早期安定稼働に持ち込む運営スキルを蓄積しつつ、テナントづけが確定次第、売却する短期回転型事業に拍車をかけています。また、東南アジアでのホテルチェーン事業やリゾート系開発も、運営での実績を積み、将来的には投資家に売却できる条件を整えていくことも進めています。短期回転型でのリターンと資金回収は既に前中期経営計画の成果を見せ始めている一方で、長期事業や賃貸収入型事業については、前中期経営計画開始前までの仕込み案件が少なかったこともあり、収益貢献と資本回収にまだ一定年数を必要としますが、国内開発事業同様、2023年頃以降の本格化を期しています。

これら開発事業資産については、市況悪化に伴う物件価値の下落リスクが伴いますが、万一それらが顕在化しても、現在は多様なアセットクラスの保有に加え、売却を含めた処分手段（出口戦略）に複数の選択肢を有していることで損失の最小化も可能と見ており、また、財務面からは、連結自己資本の厚みによるリスク耐性も備わりつつあると考えています。

### 株主還元の推移



### ■ 新領域・新分野への取組み

前中期経営計画の開始以降、新領域・新分野への事業投資の検討を活発に行っています。事業投資に関する社内諮問機関「事業投資等検討会」の開催頻度も一気に上がり、隔週、あるいは毎週といったペースで、再エネ、インフラ運営、異分野事業との提携、イノベーション投資等々、多種多様な新規案件を取り上げています。建設・開発事業と異なる観点での事業性・採算の評価に加え、対象事業が当社グループの事業に加わる意義や既存事業との親和性やシナジーの有無など、幅広く多面的に検討を行っています。新中期経営計画に謳う、グループの未来につながる投資で、「可能性を切り拓く」べく取り組んでいるところです。

財務部門としても、事業と資金調達手法の適合性、資金回収と損益計上の見込み時期、会社全体の財務ポジションへの影響などに照らしつつ、これら投資のための資金確保に努めます。既存収益からの資金投下に加え、新規投資からの回収を早期化して再投資へ振り向けるほか、有利子負債の有効活用も課題となります。新中期経営計画の最終年度の予想自己資本に照らせば、D/Eレシオの上昇は緩やかと見込まれますが、活発な「回収とそれに先行する投資」には有利子負債も活用することにより、連結有利子負債残高は5,000億円規模に増加すると見越しています。

そのうえで、「株主資本コスト（6～8%と想定、WACCは3.5～5%程度）を上回るROE水準」を常に念頭に置きつつ、新中期経営計画期間中に一時的に低下することであっても、ROE10%以上への早期回復を果たすことを財務課題とします。

### ■ 更なる企業価値向上に向けての課題

#### ■ 気候変動への対応と情報開示

近時、温暖化対策、とりわけCO<sub>2</sub>排出に係る対策が、企業レベルでの喫緊の課題として一気に重要性を増してきました。当社の建設事業・開発事業においても、CO<sub>2</sub>排出量に対してどのようなインパクトを与え、どれだけオフセットできるのかの把握と対策が不可欠であり、当社グループの目標である「トリプルZero2050」と「ターゲット2030」の具体的な行動目標の明確化も課題です。具体的な行動に必要な財源には、新中期経営計画の戦略的投資やR&D投資の一部を充て、定常的なコストコンポーネントとなる部分は損益に適切に織り込んでまいります。また、財務部門としては、ルール策定に向けて世界的に検討が始まった「気候変動にかかる財務・非財務情報の開示」についてもしっかりと対応していく所存です。

## ■ 政策保有株式

政策保有株式については、CGコードの改訂につれて社会的な認知も進んできました。投資効率の低下した資産の入替えが、投資家の資産効率の改善を求める要請に応えることにもなることから、当社においても前年度から政策保有株式見直しを推進しています。新中期経営計画においても、2023年度末までに300億円の売却を掲げ、前中期経営計画の最終2020年度の売却額と合わせて約400億円の売却を計画しました。かかる政策保有株式は、長い過去からの企業間信頼の証として、多くは相手先からの要請により、また大半は必ずしも持ち合いを目的としない取得と保有でしたので、売却に際しては、相手先の同意を得ながら進めています。「株式売却が受注を阻害しない」という理解が徐々に世に浸透することにも期待しつつ計画的に売却を進め、その回収資金を、戦略的な投資や、投資効率のより高い資産への転換に充て、結果的には顧客の利益にもつながっていくR&D・生産性向上・担い手確保策等の費用支出の財源等に、それぞれ充当していく考えです。

## ■ 株主還元

株主還元については、配当性向の目安を30%に引き上げ、また1株当たり配当金を増額しました。前中期経営計画で連結自己資本の当面の目標であった8,000億円水準に到達し、同水準が新旧中期経営計画で一貫して進めている開発事業資産の積み上がりに対して、その資産価値の下

落リスクに対する一定の「資本抵抗力」として機能する水準に達したと判断されたこと、さらに「収益の分配」という観点では、R&D・生産性向上投資によって得られた成果の「顧客」や「協力会社」への還元、従業員への給与・「働き方」での還元策、課税所得の確保による法人税等の納付など、各ステークホルダーへの還元を果たすなかで、株主還元についても、自己株式の取得とあわせ、配当水準の切上げにより従前以上の充実を図るべきと判断したことによります。今後も、収益力を高め「1株当たり利益（EPS）を増加させる」ことで増配の可能性を探るとともに、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趣旨で還元方針も改定しました。

新中期経営計画では、多くの課題を措定しました。企業に対する社会からの要請と当社グループの発展を期するアイデアとを丹念に拾い集めた結果ですが、前述の温暖化対策や生産性向上・担い手確保対策など、まだまだ将来像を精緻に結び切れたとはいえ、今後も対応策の具体化・強化を進めていくべき課題が数多くあります。業績の維持・向上を図りつつ、社会とのオープンな接続のなかで、課題を一つずつ前進させていくために、財務部門ひいては当社グループを挙げて、ビジョン（大切にしたい価値観）、ESG、マテリアリティ（SDGs）等の理念が導く方向に沿って活動を進めていきたいと考えています。

## 開発事業（国内+海外）

### 投資と回収のモデル

#### 開発資産残高

（回収には減価償却等を含まず）

