

Part 2

中長期成長戦略

「2030年にありたい姿」を目指し
建設バリューチェーンをグローバルに強化しながら
3つの成長戦略を推進しています。

社長メッセージ	17
財務ハイライト	23
非財務ハイライト	25
中長期成長戦略の全体像	27
マテリアリティと主な取組み	29
「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」の進捗	31
「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」と マテリアリティ、KPI	33
財務本部長メッセージ	35





代表取締役社長
天野 裕正

時代の変化に合わせて、 人材と技術を活かした新たな価値を提供し続け、 社会とお客様からの信頼と期待に応えていきます

当社は、「全社一体となって、科学的合理主義と人道主義に基づく創造的な進歩と発展を図り、社業の発展を通じて社会に貢献する」という経営理念を掲げています。創業以来、「技術立社」を標榜し、技術開発と人材育成に重きを置き、時代の変化に合わせた高度な建設技術を提供し続けることにより、社会・お客様からの信頼を受け継いでいます。

信用・信頼から生まれる鹿島の強み

鹿島は、1880年代に洋館建築から鉄道建設請負業に転身し実績を重ね、その信頼をもとに、1917年には「丹那トンネル」を鉄道院から特命受注しました。世紀の難工事と言われた国家的プロジェクトに、当社は社運をかけて臨み、大量の湧水や崩落への対応など、当時の技術では極めて困難な課題を、新工法、新技術などを考案、適用して克服し、16年の歳月をかけて完成させ、日本の経済発展に貢献しました。

これは当社が技術をもって信頼にお応えした一例であり、その後もダム、超高層ビルなど、各時代の社会課題解決につながるプロジェクトに挑戦し、社業を発展させてきました。

昨今では、高速道路のリニューアル、再生可能エネルギー施設、半導体関連工場をはじめとする生産施設、データセンターなどの需要が高まっていますが、時代に合わせて変化する社会やお客様のニーズ、期待される領域を重点分野と定めて技術を磨き、協力会社とともに「つくるプロセス」を強化する、これが顧客志向を徹底する鹿島の変わらぬDNAであると考えています。

当社は、建設事業によって培われた社会・顧客からの信用・信頼を基盤として、不動産開発事業をはじめ、エンジニアリング・維持管理などの建設周辺分野、並びに海外展開に注力してきました。個々の事業におけるサービスだけではなく、これらの相乗効果も加わり、建設バリューチェーン全体でグローバルにサービスを提供できることが当社グループの強みとなっています。



代表取締役社長
天野 裕正

不透明な経営環境においても着実な利益成長

2022年度は、世界的なインフレや欧米を中心とする金利上昇、建設資機材価格上昇などの影響により、当社事業を取り巻く環境には逆風も吹きましたが、当社グループの連結売上高は過去最高、連結当期純利益は過去2番目の水準(1,117億円、過去最高は2017年度の1,267億円)を計上しました。ROE(自己資本利益率)は11.2%となり、2015年度以降、10%以上を継続しています。

これらは、国内建設事業における受注時の採算管理の徹底と確実な施工、米国を中心とする海外事業における業容拡大の積み重ねの成果であり、長年にわたり構築してきた事業ポートフォリオにより、当社グループの収益力や経営の安定性は着実に高まっていると考えています。

国内建設需要が土木、建築ともに堅調に推移するなか、当社は複数の大型工事を受注し、当面は底堅い建設需要が継続するとみております。

海外事業は、米国で注力している流通倉庫や賃貸集合住宅の開発が順調に収益を伸ばし、過去最高益となりました。海外比率は、売上高・利益ともに連結業績の3割にまで上昇しており、今後も利益貢献を期待できる収益の柱の一つと位置づけています。

▶P.49 特集(KUSA)

2023年度は現行の3年間の中期経営計画の最終年度となりますが、「2026年度までに安定的に連結当期純利益1,000億円以上を計上する」という中長期的な目標は、国内建設事業での着実な業績の積み上げと不動産開発事業における投資の成果、海外事業の成長により、前倒しで到達しつつあります。

更なる成長に向けた 中長期的な経営の方向性について

現行の中期経営計画では、国内建設事業の一層の強化を図るとともに、国内開発事業、海外事業を中核事業として更

に成長させるための施策や投資を進めています。

計画は概ね順調に進捗していますが、更なる中長期的な成長を目指すうえで、特に以下の3点に留意しています。

▶P.31 中期経営計画の進捗

1つ目は、過去の教訓を活かして経営を進めることです。

当社の歴史においては、教訓とすべき事柄が幾つもあります。例えば、厳しい価格競争のなかで受注した複数の大型工事が、結果として会社業績を押し下げる要因になったこともありました。理由の如何を問わず、同じ轍を踏んではならないと肝に銘じており、経営陣にて過去の戒めを共有しています。

とりわけ、現在の市場環境においては、資材価格の動向や施工体制の確保には十分に留意し、案件への取組みを慎重に進める必要があると考えています。

2つ目は、時代の要請や建設業の持続可能性も考慮して事業を進めていくことです。

働き方改革、2024年度から建設業に適用される時間外労働上限規制への対応として、本質的な業務の見直しやデジタル化、ロボット化等による生産性向上を追求し続けるとともに、適正工期を確保する受注活動にも取り組んでいます。

また、建設業が安定的に発展していくためには、強靱なサプライチェーンを維持、構築することが必要です。現在取り組んでいる重層下請構造の改革や賃金水準向上、4週8閉所など建設技能労働者の処遇改善、次世代の担い手確保のための施策を継続的かつ着実に進め、建設業の魅力を高めていかなければならないと考えています。

▶P.90 重層下請構造の改革 ▶P.76/P.80 働き方改革

我々には、より早く、より安く、より良いものを求めるお客様の要望に、可能な限り応える責務がありますが、建設業を永続的なものにするため、採算性と工期を重視した工事受注方針を堅持し、SEQDC(安全、環境、品質、工期、コスト)の管理を徹底した施工を継続してまいります。

3つ目は、時代の変化に対応し、その変化を成長機会として活用していくことです。

テクノロジーや社会の変化は今まで以上に加速度的に進んでいくと予想しています。これからの10年は、気候変動、エネルギー、自然共生など地球環境に関わる課題、少子化・高齢化の進行、ウェルネス・健康をはじめ人間社会に関わる課題が重要性を増し、国内外の市場環境や社会・顧客が求める価値は大きく変わっていくと考えます。

当社グループは、人々の暮らしに近い部分で、「安全・安心」を支える使命があり、「快適な環境」を創造し提供するという、社会の期待に応えなければならないと認識しています。社会が直面する課題解決に向けて、たゆまぬ技術開発と研鑽、品質へのこだわりをもって臨み、お客様のみならずすべてのステークホルダーの皆様から、「鹿島だから」という理由で選んでいただける会社を目指してまいります。

社会課題の解決を成長機会とするためには、各事業の深化だけでなく、領域の拡大、すなわち「バリューチェーンの拡充」も必要です。近年の安定した好業績は、これまで培ってきた当社グループの強みの表れと捉えていますが、更なる成長を期すためには、じっくりと着実に、新たな事業の創出も含め、建設バリューチェーンに関わる事業領域を広げるとともに、各事業領域の収益力を更に高めることが重要と考えています。

▶ P.45 特集(建設バリューチェーン)

経営基盤強化において、 社長として大切にしていること

当社グループの競争力の源泉は、人材と技術、そしてそこから生まれる信用です。

人材を育成し、技術を磨き、信用を高めること、これらが経営基盤強化に関し、社長として最も大切な役割であると考えています。

①人材(人的資本)

鹿島は、建設バリューチェーン全体を事業領域としていますが、これらが有機的に連携し価値を最大化するためには、各フェーズを担う社内の専門家が各々の道を究めていく必

要があります。各事業及びR&Dを担う多様な人材が育つよう後押しし、その人材を活かす、そして各分野の専門家同士が切磋琢磨する場を提供する。最初から全体最適だけを追求せず、強みを持った専門家同士が協業することによって生み出される尖った発想やイノベーションに期待しています。

実プロジェクトを通じた技術や実務能力のスパイラルアップに加え、新たに開設した基礎的な専門技術習得のための実務体験型社員研修施設「鹿島テクニカルセンター」(神奈川県横浜市)や、社員の教育・交流拠点である「KX-LAB」、 「KX-SQUARE」(いずれも東京都豊島区)などオフサイト空間を活用した人材育成や成長機会の提供も推進しています。

▶ P.77 鹿島テクニカルセンター

建設バリューチェーンにおける各々の役割を適切に評価したうえで、つながりを円滑にし、良いところを水平展開することで組織の能力を高め、各事業の成長につなげていく。それに加えて、我々と力を一つにする協力会社の技能労働者の育成、処遇改善をはじめ、サプライチェーン全体に目を配ることも大切です。当社は「鹿島パートナーカレッジ」を開講し、協力会社の技能労働者及び経営幹部候補を育成していますが、2022年度にその第一期生が卒業し、各々の所属会社でその学びを活かしながら、活躍しています。当社グループの社員のみならず、サプライチェーンも含めて人材を重視した経営をすることが私の役割と考えています。

▶ P.79 鹿島パートナーカレッジ

②技術(知的資本)

当社は、「技術立社」を標榜しており、更なる技術水準の高みを目指しています。

社長に就任して以来、スマート生産、自動化施工等の技術開発の推進や個々の人材が持つ「経験知」、「暗黙知」等の体系的なデジタル化など、生産性向上と業務の効率化、技術レベルの向上と習熟の早期化に注力しています。徐々に形となり、実際の効果が出始め、社内における共感の広がりに手応えを感じています。また、デジタル技術の進展に合わせて、スマートビル・スマートシティなどへのニーズも高まっており、



新しい分野に関連する技術開発、AIの活用にも積極的に取り組んでいく方針です。

▶P.69 鹿島のDX

建設事業の生産活動「つくるプロセス」には、上流の計画段階から仮囲いのなかでの専門工事に至るまで、経営理念にある「科学的合理主義」に立てば、根本的な見直しが必要なものや、改善ができるものが限りなくあります。

メーカー等の製造業とは異なり、当社のような「つくるプロセス」で付加価値を生み出す業種業態における技術開発においては、実際にものをつくっている現場での取り組みや着想が重要であり、日々の生産活動における気づきが社業発展の萌芽になります。

当社では、これを「現場起点のイノベーション」として、2023年度から活動を加速させ、現場における自由な発想やアイデアに基づく積極的な取組みを推奨、支援しています。技術開発部門だけではなく、現場を含めた会社全体として、クリエイティブな取組みへの機運を醸成し、将来の当社の技術力や競争力を高めていくことを狙いとしています。

更に、2022年度から「知的財産表彰制度」を開始しました。当社技術の一層の深化・発展に対する社員の意識向上、常に新たなアイデアを発案する社内風土の醸成、社業発展に寄与する創造的活動の活性化を目的としています。

▶P.68 知的財産マネジメント

また、シンガポールでは、東南アジア地域の事業統括拠点とR&Dの拠点を兼ねる「The GEAR」が完成しました。シンガポール政府と協業し、官民の壁を越えた活動ができる点で、将来の大きな可能性を感じることでできる施設です。日本や米国シリコンバレーなどとのグローバルネットワークの活用やオープンイノベーション活動により、先進的技術の開発と新ビジネスの創出を推進する拠点としていきます。

▶P.67 The GEAR

現行の中期経営計画にあわせて、当社グループが目指す方向性として、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」を定めましたが、これらの活動はその実践の象徴とも言えます。

③信用

企業にとって、信用は事業の根幹です。事故やトラブルが生じた場合、我々が最も気を配らなければならないのは、お客様をはじめとしたステークホルダーとの信頼関係です。売上や利益といった「数字への影響」は一過性のものですが、「失われた信用」は簡単には取り戻すことができず、経営に長期的かつ甚大な影響を及ぼします。失敗を100%なくすることは難しいものの、その回復のための行動には誠心誠意、全力を傾けて臨むことが重要です。

社長メッセージ

当社が施工した建物・構造物の品質は、お客様や利用者に時間をかけて評価されます。内部構造や設備などの外から見えない部分、あるいは実際に使用してみなければわからない部分もあるため、我々の仕事は信用がなければ成り立たないビジネスと考えています。技術開発はもちろんのこと、デジタル化をはじめとした「つくるプロセス」の不断の進化、品質水準の維持向上は、これからお客様との信頼関係の構築において最重要要素の一つであると認識しています。

当社は180年余の歴史のなかで、信用・信頼を築き上げてきました。業績が順調である今だからこそ、先々に目を向けて足元を固めることが重要であり、この考えを社長として常に発信し続けています。

また、社会から「良い会社」と認知されることも必要と考えています。ビジョンのなかで、大切にしたい価値観として「開放性・多様性・主体性」を挙げ、当社の持続的な成長のためには、多様な人材を呼び込み、外部とも連携しながら価値を共創していくことの重要性を表明しています。新たな価値創出には、当社の持たないものを持つ事業パートナーが必要であり、ともに仕事をする優れた人材を惹きつけるためにも、「良い会社」であることが必要だと思っています。

社長として、外部から会社がどう評価されているかを常に意識し、内にも外にも「良い会社」であることを志向していきます。

サステナビリティ

現場に近い国内の支店長や国内外のグループ会社社長には、直面する課題への対応、着実な経営に軸足を置いてもらっていますが、私自身が主導して取り組まなければならないのは、サステナビリティです。これは広く社会と、当社ならびに建設業を持続可能なものにすることでであると捉えています。

現行の中期経営計画では、社会課題を解決する事業分野への注力に加え、「成長に向けた経営基盤整備とESG推進」を掲げており、特に、前述した人材育成や重層下請構造改革などの取組みに加えて、カーボンニュートラルをはじめとし

た環境課題への対応に重点を置いています。

建設会社として、カーボンニュートラルに貢献できる分野は、まずは再生可能エネルギー施設の建設工事です。当社が施工を担当した、秋田港・能代港における日本初の商用洋上風力発電施設は、2023年3月に無事完成しました。ここで得た貴重な知見・技術は、今後取り組む案件に活かしてまいります。また、市場の拡大を見据え、SEP船（自己昇降式作業台船）を他社と共同で建造するなど、施工力及びコスト競争力の強化を進めており、この分野での更なる貢献を目指します。

▶ P.41 特集(洋上風力)

CO₂排出量削減に関しては、2050年度のカーボンニュートラルを目指す新たな目標を設定し、温室効果ガス排出削減目標に関する国際認証であるSBT認定を取得しました。CO₂排出量のより正確な把握をベースに、施工時のCO₂排出量削減、省エネ技術・環境配慮型材料の開発、エネルギーの効率的なマネジメントなどを積極的に推進しています。2023年度からは、国内工事を対象として支店別の削減目標を設定しました。

当社グループのサプライチェーン全体でのCO₂排出のうち、自社排出量（スコープ1・2）は2～3%で、これ以外の大部分は上流の建材（コンクリート、鉄骨・鉄筋など）製造時及び下流の建物運用時に排出されるもの（スコープ3）です。これらの削減には材料メーカーや工事発注者・建物所有者であるお客様など、外部との協働が必須です。



建材分野では、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」を実施するコンソーシアム(CUCO)の幹事会社として、技術開発を進めています。先日、その成果の第一弾として、製造過程で排出されるCO₂排出量が実質ゼロ以下となるカーボンネガティブコンクリートを用いた「CUCO-SUICOM型枠」を建設現場に初適用しました。これは、当社ほかが開発した、コンクリートにCO₂を吸収・固定する技術「CO₂-SUICOM®」を改良し、更なるCO₂排出量の削減を可能としたコンクリートで製造した型枠です。注目度、期待度が高いプロジェクトであり、本格的な実用化を目指し、更なる技術開発を進めます。

このほか、各種低炭素材料、ZEBの技術開発・適用に加え、ブロックチェーンを活用したCO₂排出量の見える化など、サプライチェーン全体のCO₂排出量削減に資するGX分野への対応強化を進めています。

また、自然の復元・再生に向けた生物多様性の保全やブルーカーボンの創出、全国各地に所在する社有林の利活用など、環境面での多面的なアプローチから、ビジネス機会と地球環境保全への貢献の両立を図ってまいります。

▶P.82 環境

※ 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

コーポレート・ガバナンスの強化

2015年に当社にとって初めての社外取締役を招聘して以降、社外取締役の皆様には、独立した立場から、豊富な経験と高度な識見に基づく、時には耳の痛い、厳しくも優しい、貴重な助言を多数頂戴するとともに、経営の監督をしていただいております。

具体的には、人事委員会及びガバナンス・報酬委員会(いずれも議長は社外取締役)を主導いただくなど、当社のコーポレート・ガバナンス強化に尽力いただいているほか、バッドニュースファースト、「事故や不祥事を起こすよりも隠す方が悪い」という文化の社内への浸透、重層下請構造改革をは

じめ建設業界のサステナビリティに関する助言など、経営の改善を後押しいただいております。

社会から期待される社外取締役としての役割を果たしていただくこと、当社がそれを真摯に受け止めることが、当社グループの内なる変革と、外部からの信頼を生み出し、持続的な成長をより確実なものにすると感じています。様々なバックグラウンドをもつ社外取締役の助言は、当社のコーポレート・ガバナンスにおける重要な要素の一つと考えております。

最後に

ウクライナ情勢や物価上昇など、様々な要因により不透明な経営環境が続いていますが、近年は継続的に計画を上回る利益を確保し、増配や自己株式の取得、従業員の賃金引上げ、技能労働者の処遇改善など、各ステークホルダーへの還元を拡充することができました。

また、国内外の開発事業投資やR&D投資、戦略的投資など、中期経営計画に掲げた投資計画を着実に進めており、将来的な収益力強化、更なる経営基盤の充実につながるものと考えています。

引き続き、資本コストを上回る利益水準を確保し、持続的な成長に向けた投資とのバランスを考慮しつつ更なる株主還元などの拡充を検討し、株式市場などからの評価の向上に努め、期待に応えてまいります。

株価あるいは株式時価総額は、会社を評価する重要な指標の一つですが、市場からの適正な評価を得るためには、当社の目指す将来像や成長性を理解いただくことも大切と考えています。

今後も株主・投資家の皆様をはじめ、株式市場の声にも耳を傾けるとともに、社長としての情報発信、情報開示の充実を図ってまいります。

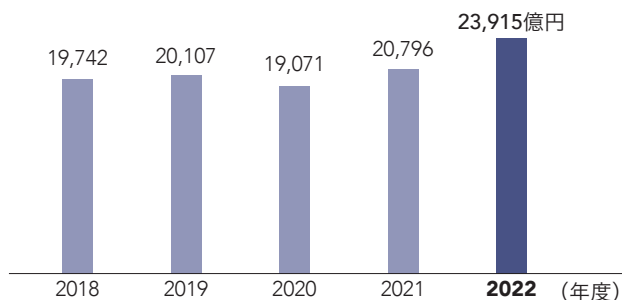
来年度からは新しい中期経営計画がスタートします。今年度はその助走期間であり、また現中期経営計画の総仕上げの年度と認識しています。引き続き、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

財務ハイライト

売上高

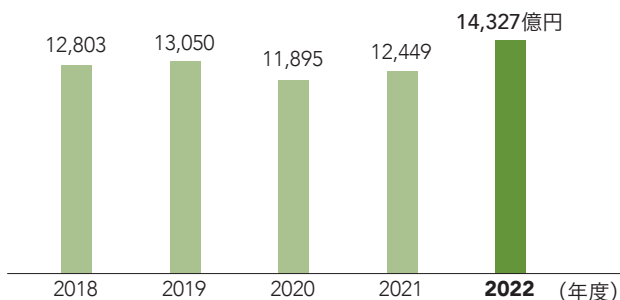
連結

23,915億円



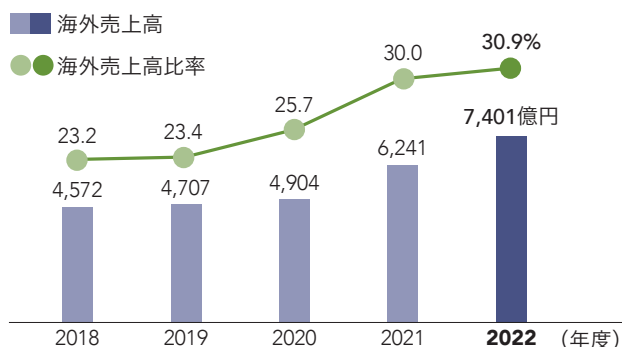
単体

14,327億円

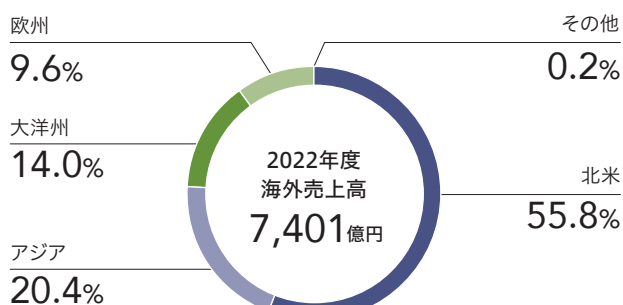


連結は単体建設事業において大型工事の施工が順調に進捗していること、海外関係会社における建設事業売上高が増加したことを主因に、15.0%増収となり、過去最高となりました。単体は建築事業の増加を主因に、15.1%増収となりました。

海外売上高／海外売上高比率



海外地域別売上高比率

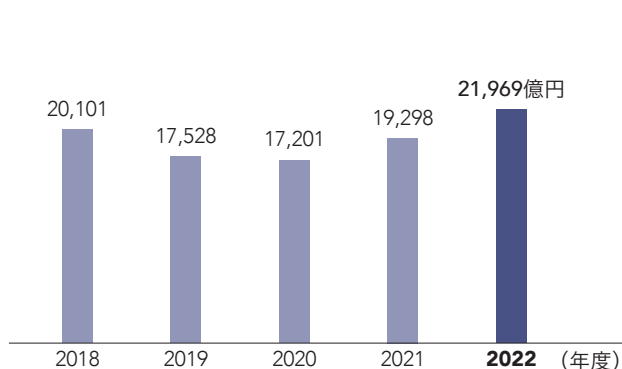


新型コロナウイルス感染症の影響が解消され経済活動が活性化しつつあるアジアをはじめ、すべての事業地域において増加し、18.6%増収、海外売上高比率は0.9pt増加となりました。

建設事業受注高

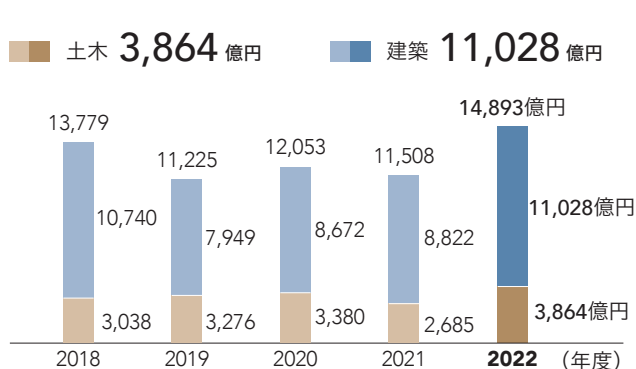
連結

21,969億円



単体

14,893億円

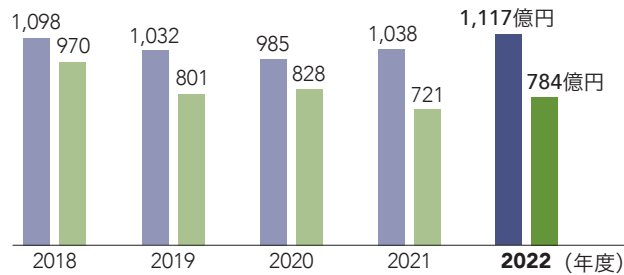


単体の土木事業・建築事業において大型工事を複数受注したことにより、連結は13.8%、単体は29.4%増加となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益

■ 連結 **1,117億円**

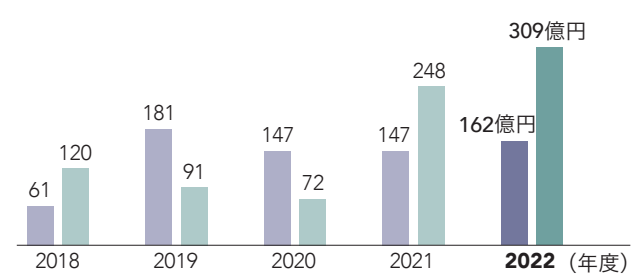
■ 単体 **784億円**



連結は単体建設事業及び海外関係会社の増益を主因に7.6%増益となり、1,000億円程度の当期純利益を安定的に計上しています。単体は売上高の増加、土木事業の利益率改善を主因に8.6%増益となりました。

■ 国内関係会社 **162億円**

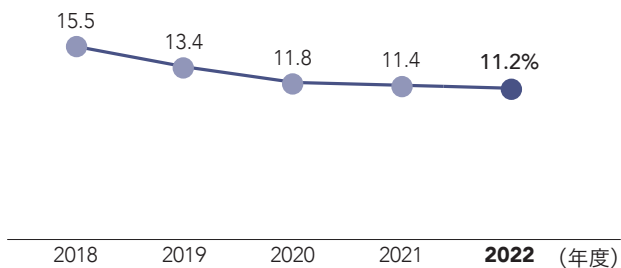
■ 海外関係会社 **309億円**



国内は建設事業、開発事業ともに増益となり、9.9%増益となりました。海外は米国開発事業の着実な進捗を主因に24.7%増益となり、過去最高となりました。

ROE

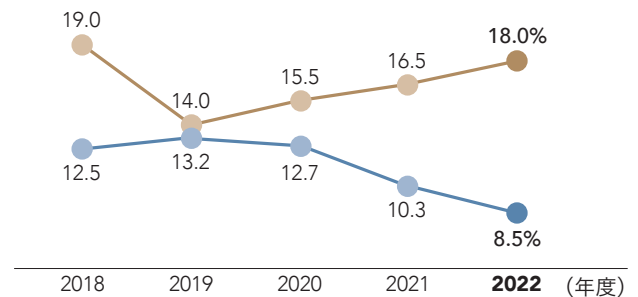
11.2%



安定した業績を確保したことにより、10%を超える水準を維持しています。

土木・建築工事総利益率(単体)

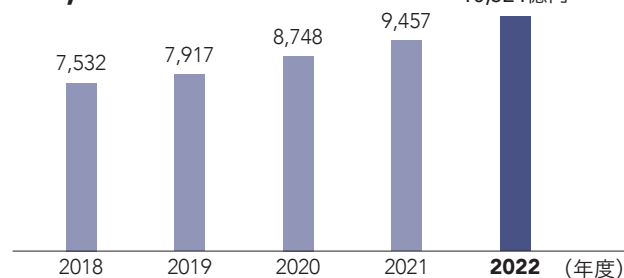
● 土木 **18.0%** ● 建築 **8.5%**



生産性向上などにより、土木工事総利益率は向上しましたが、建築工事総利益率は資材価格高騰の影響により低下しました。

自己資本

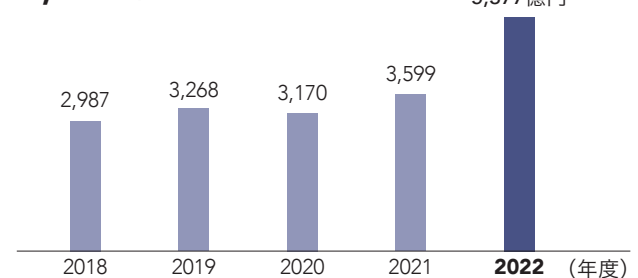
10,524億円



1兆円を超える水準となり、財務健全性が高まっています。
(自己資本比率38.0%)

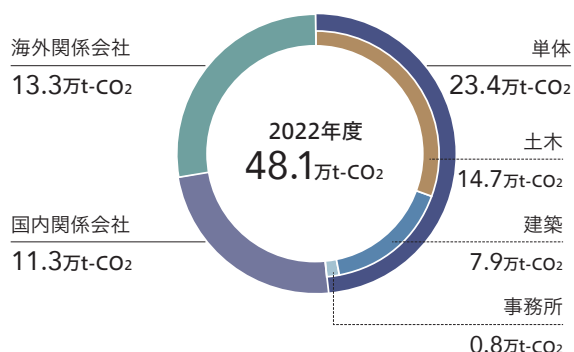
有利子負債

5,377億円



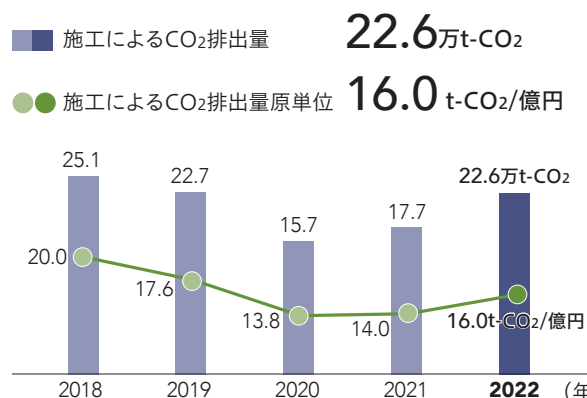
開発事業投資などに伴う外部資金の活用や外貨建て借入金における為替換算の影響により49.4%増加しました。(D/Eレシオ0.51倍)

鹿島グループのCO₂排出量(スコープ1・2)



単体、国内関係会社、海外関係会社の自社排出量(スコープ1・2)を集計しています。

施工によるCO₂排出量／排出量原単位*

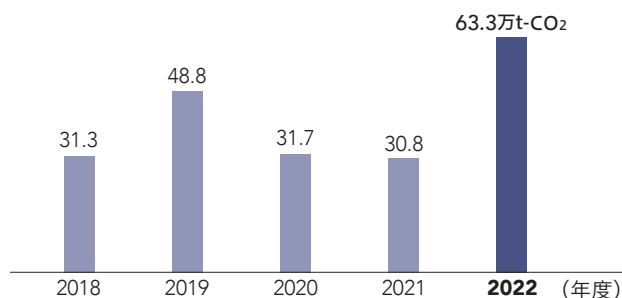


全国の建設現場で使用する電力、燃料などをCO₂換算したものです。2020年度からは全現場でのデータを積み上げて計算しています。

間接的なCO₂削減貢献量*

63.3万t-CO₂

■ 建物の省エネルギー設計に伴うCO₂削減貢献量※

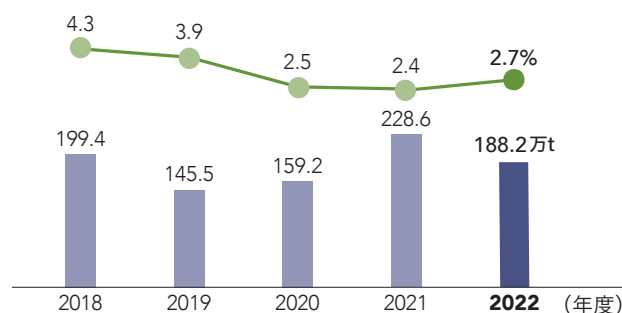


運用段階における省エネルギーを可能とする設計に伴う間接的な貢献量を算出しています。

※当該年度に竣工した自社設計建築物の省エネルギー設計に伴う削減貢献量(年間)に建築物のライフサイクル(30年)を乗じたもの。

建設廃棄物の発生量／最終処分率(汚泥を含む)*

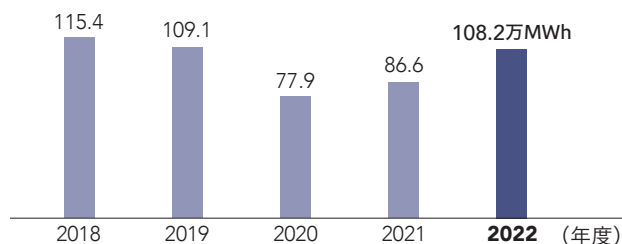
■ 建設廃棄物の発生量 188.2万t
● 建設廃棄物の最終処分率 2.7%



廃棄物の発生量は工事量や内容の影響を受けますが、発生抑制や適正な分別などに取り組むことで、最終的に埋め立てられる量を削減しています。

エネルギー使用量(建設現場、オフィス)*

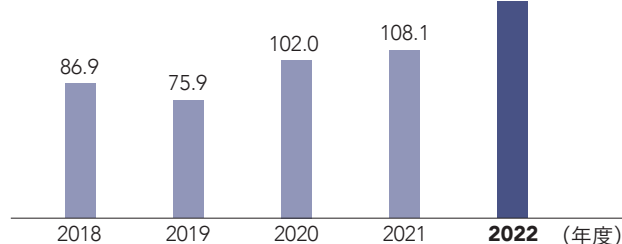
108.2万MWh



電気、化石燃料、熱・蒸気・冷却使用量を一次エネルギー換算して合計した数値です。

水使用量(建設現場、オフィス)*

139.7万m³

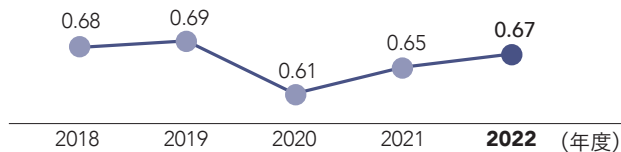


建設現場での水使用量は、その年に施工した工事の種類や規模、工法などによる変動が大きいため、削減目標を設定していませんが、各現場で削減に努めています。

建設現場における安全成績*

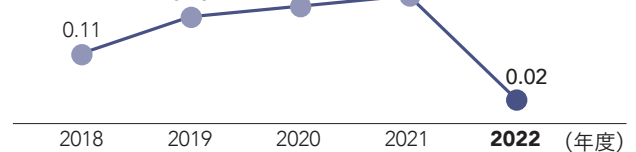
度数率※1(休業4日以上)

0.67



強度率※2

0.02



2022年度は、国内工事において休業4日以上(死亡災害は0件)の災害が61件発生し、度数率が0.67、強度率は0.02という結果になりました。

「決心せよ! 今日1日の無災害」のスローガンのもと、安全第一の姿勢を徹底していきます。

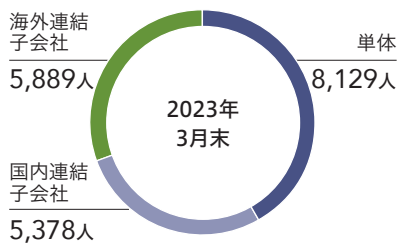
※1 度数率:100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生頻度を表したもの

※2 強度率:1,000延実労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の程度を表したもの

従業員数

19,396人

(非連結子会社を含む 21,580人)

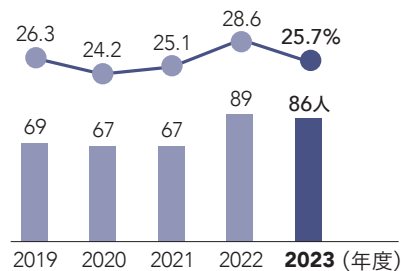


単体、国内連結子会社の従業員数が増加しました。事業領域の拡大などにより、従業員数は増加傾向にあります。

新卒採用における女性社員数*

■ 女性新卒採用者

● 各年度比率

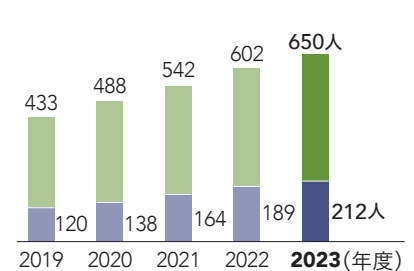


2023年度の単体の新卒採用者数(正社員)は334人で、女性新卒採用者の比率は25.7%となりました。

女性管理職数の推移*

■ 女性総合職及び専門職数

■ 上記のうち女性管理職数



女性管理職数を2014年度(54人)からの10年で3倍にする目標に対して、3年前倒しとなる2021年度に達成し、その後も継続的に増加しています。

人事データ*

							(年度)	
			2018	2019	2020	2021	2022	
従業員	従業員数※1	人	7,783	7,887	7,989	8,080	8,129	
	再雇用者数※1	人	930	961	1,029	1,081	1,132	
	障がい者雇用率※2	%	2.3	2.1	2.5	2.4	2.3	
	離職率	%	0.5	0.7	0.7	0.8	1.1	
	離職率(新卒採用者の3年以内の離職)	%	3.2	1.8	4.6	3.3	4.6	
	中途採用者比率	%	18.3	23.6	22.4	25.8	19.8	
出産・育児・介護	育児休業取得率※3	男	%	45.3	49.1	40.3	49.4	64.3
		女	%	104.7	106.8	105.0	93.3	109.1
	育児フレックス短時間勤務制度利用者数	男	人	89	98	118	135	131
		女	人	210	228	254	253	256
	介護休業取得者数※4	人	19	63	40	35	45	
その他	ボランティア休暇制度取得者数	人	15	24	4	15	18	
	有給休暇取得率	%	46.4	52.8	54.5	48.7	61.3	

※1 各年度3月31日時点

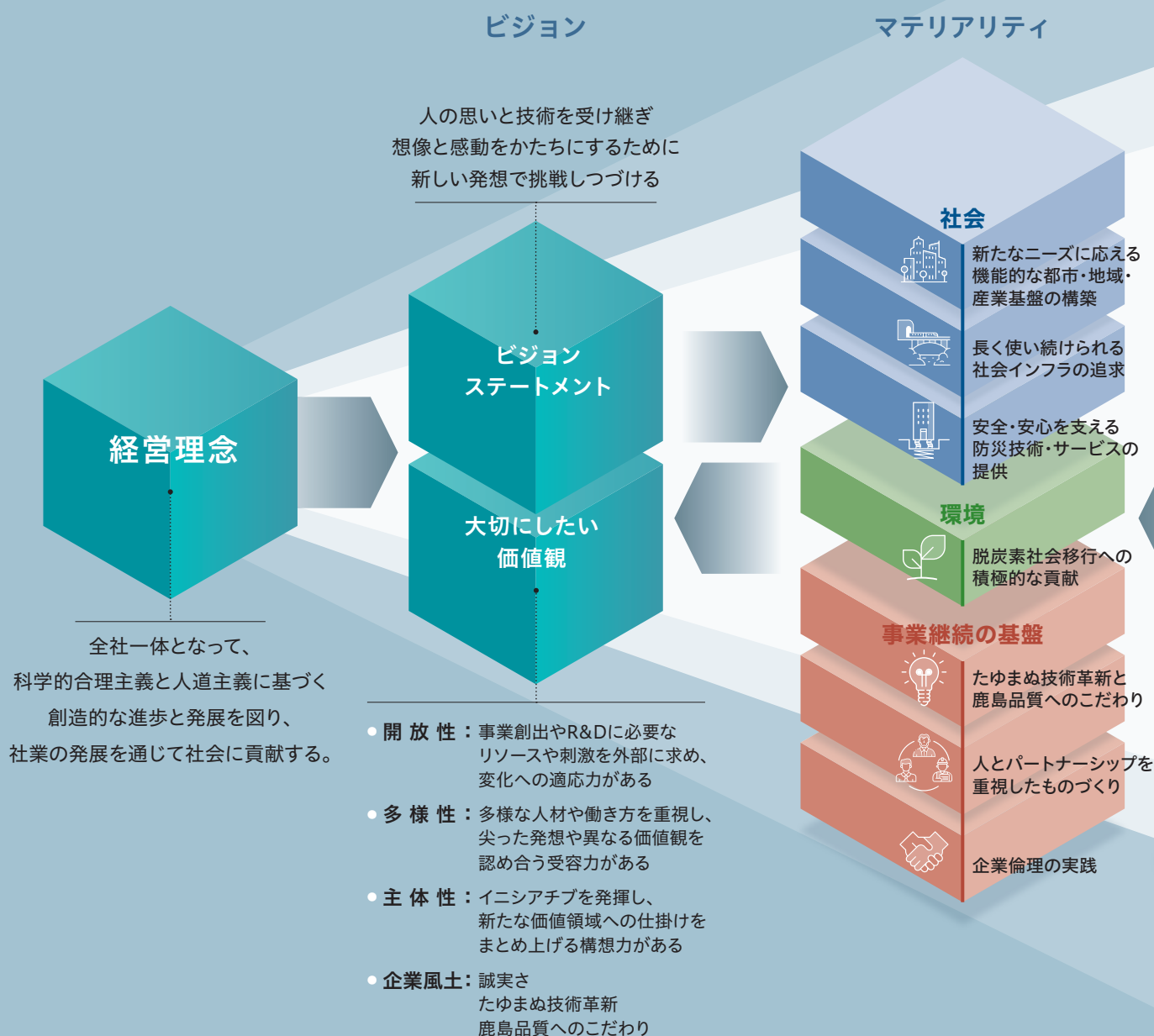
※2 各年度6月1日時点

※3 各年度内に育児休業を取得した人及び育児目的の休業を取得した人/各年度内に子が誕生した人

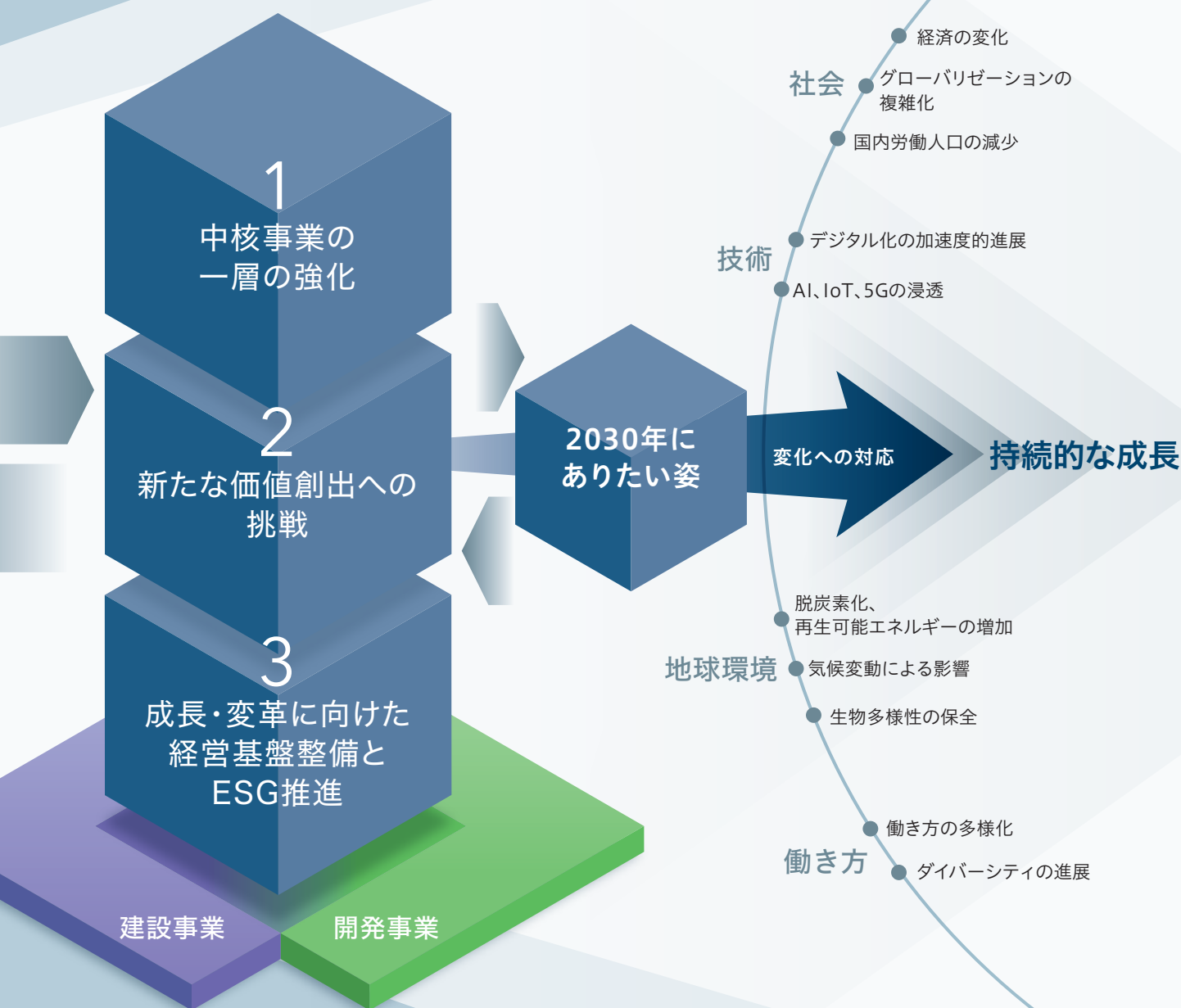
※4 介護休業、短期介護休業(無給休業、年休積立分使用)、介護欠勤、介護休業すべて含む

「2030年にありたい姿」と「マテリアリティ」を踏まえた 「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」を推進

鹿島グループは、経営理念をもとに、長期的に目指す方向性である「ビジョン」と社会とともに持続的に成長していくための重要課題「マテリアリティ」を定めています。「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」は、これらの実現とともに「2030年にありたい姿」からのバックキャスティングにより重要施策を策定し、変化の激しい社会・経済環境においても持続的に成長するための取組みを推進しています。



鹿島グループ中期経営計画 (2021～2023)

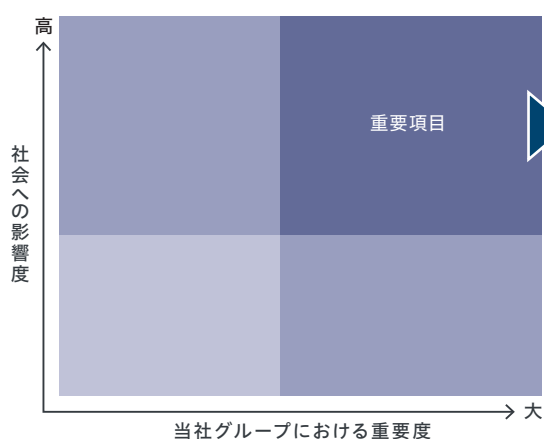


マテリアリティと主な取組み

2019年7月に、当社グループの事業活動や鹿島グループ中期経営計画(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、ビジョン及び鹿島グループ中期経営計画(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

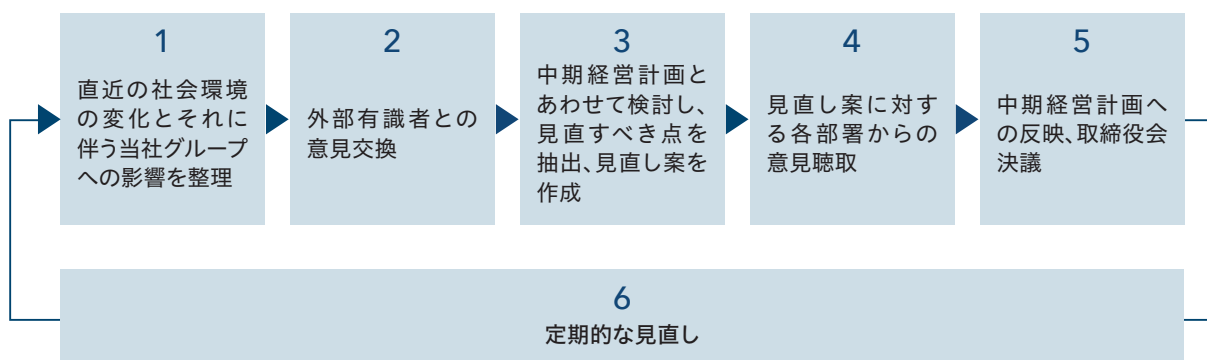
課題のマッピング



上図における「社会への影響度が高く、当社グループにおける重要度が大きい課題」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
 - 地域社会の活性化
 - ワークスタイル変化への対応
 - 都市機能の高度化
- 2
 - 社会インフラの維持更新
- 3
 - 防災能力、レジリエンス向上
 - 防災対応の高度化
 - 災害復興
- 4
 - 気候変動への対応
 - エネルギーの有効活用・安定供給
 - 生物多様性の保全
 - 資源循環の推進
- 5
 - 品質の確保・向上
- 6
 - 労働生産性の向上
 - 技能労働者の処遇改善
 - 人材育成
 - パートナーシップ強化
 - 労働安全の確保
 - ダイバーシティ
- 7
 - 公正な事業慣行
 - コンプライアンス
 - 人権の尊重

マテリアリティ見直しのプロセス



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	 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 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・働きやすさ・ウェルネスなど機能性を実現します。	- 快適で魅力ある空間の創造 - エンジニアリング技術による生産性・品質向上 - 知的生産性・ウェルネス価値の向上 ●スマートシティ・スマートソサエティの構築	大規模複合再開発プロジェクト	3 8 11
	2	 長く使い続けられる 社会インフラの追求 鹿島は、建物・インフラの長寿化をはじめ、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。	- 建造物の長寿命化技術 - インフラ維持・リニューアル技術 - 施設・建物管理業務の高度化	- 良質な開発事業資産の積上げ - インフラ運営・PPPへの参画	9 11 12
	3	 安全・安心を支える 防災技術・サービスの提供 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。	- 制震・免震技術の高度化 - 気候変動を踏まえた強靱な建物・構造物の建設 - BCPソリューションの提案	- BCPを考慮したサプライチェーンの構築 - 災害発生時の対応力強化	9 11
環境	4	 脱炭素社会移行への 積極的な貢献 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CO₂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。	- ZEBなど省エネ建物の提供 - 最適なエネルギーシステムの構築 - 再生可能エネルギー施設の建設 - グリーンインフラの推進 ●「トリプルZero2050」の達成	- 工事中のCO₂排出量の削減 - グリーンビルディングの開発 - 再生可能エネルギー発電事業 - 環境配慮型材料の開発・活用	7 12 13 14 15
		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	 たゆまぬ技術革新と 鹿島品質へのこだわり 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しするため、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。	- 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 - 高品質で安全な建造物を担保する品質確認体制の徹底	●施工の機械化・自動化・ICT化 ●「鹿島スマート生産ビジョン」	11 12
	6	 人とパートナーシップを 重視したものづくり 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。	- 労働安全衛生の確保 - 働き方改革、担い手確保の推進 - 重層下請構造の改革 - ダイバーシティを重視した人材育成・人材開発 - オープンイノベーションの活用		3 4 5 8 10 17
	7	 企業倫理の実践 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。	- コンプライアンスの徹底 - リスク管理体制とプロセス管理の強化 - 適正なサプライチェーンマネジメント - 人権の尊重		16

「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」の進捗

2021年度にスタートした「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」は、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設定しました。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ことをテーマとしています。

中期経営計画の2年目となる2022年度も概ね順調に推移しましたが、引き続き、中長期的な利益成長に向けた施策や投資を着実に推進していきます。

3つの柱と2030年にありたい姿

1

中核事業の 一層の強化



- 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

2

新たな 価値創出への 挑戦



- 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

3

成長・変革に向けた 経営基盤整備と ESG推進



- 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
- 安全・安心・快適で、
すべ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

経営数値目標

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度		2024～2026年度 目標	2030年度 目標
			目標	予想		
売上高	2兆796億円	2兆3,915億円	2兆2,500億円程度	2兆4,800億円	—	—
親会社株主に帰属 する当期純利益	1,038億円	1,117億円	950億円以上	1,050億円	安定的に 1,000億円以上	1,300～ 1,500億円以上
ROE	11.4%	11.2%	—	—	10%を上回る水準	

投資計画の進捗状況

中期経営計画では、「未来につなぐ投資」を重点項目と位置づけ、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。2022年度は2021年度を上回る投資と回収を実施し、計画は着実に進捗しています。

特に、海外開発事業投資は、為替が計画策定時よりも円安になっていることもあり、3年間の投資計画に対して時間経過率を上回るペースで進捗していますが、投資の成果とし

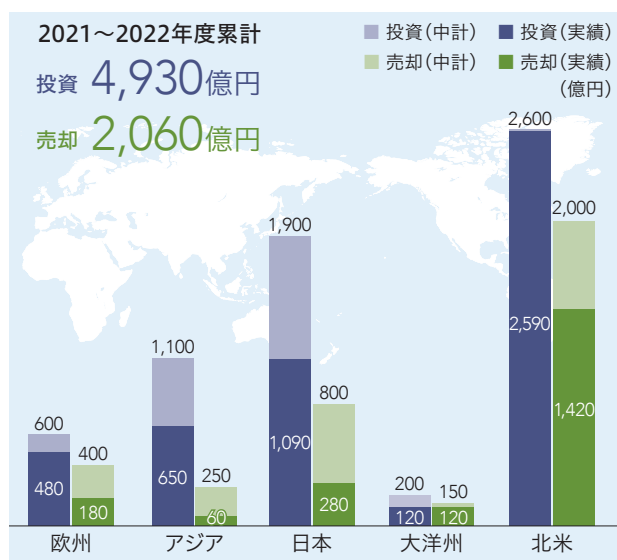
て高水準の売却益を計上しており、今後も積極的な姿勢で取り組む方針です。

また、その他設備投資は計画を上回る投資となっていますが、人材育成施設や技術開発・オープンイノベーション拠点の拡充に向けた投資によるものです。▶P.67 ▶P.77

2023年度も、優良案件への投資や経営基盤強化に資する投資を推進する方針です。

(億円)	2021年度実績	2022年度実績	中期経営計画(2021~2023)
国内・海外開発事業(売却による回収)	1,910 (1,050)	3,020 (1,010)	6,400 (3,600)
国内開発事業(売却による回収)	510 (110)	580 (170)	1,900 (800)
海外開発事業(売却による回収)	1,400 (940)	2,440 (840)	4,500 (2,800)
R&D・デジタル投資	180	180	550
戦略的投資	210	220	600
その他設備投資	200	310	450
投資総額	2,500	3,730	8,000
ネット投資額	1,450	2,720	4,400

国内・海外開発事業



戦略的投資

ビジネス領域の拡充に向けて、100%子会社の「イートンリアルエステート(株)」を設立し、高級不動産への対応やレパートリー拡大を目的に、「並木館銀座」「CURA(キュラ)GINZA」の2物件を取得しました。

イートンリアルエステート(株)の保有物件



並木館銀座[商業施設]



CURA GINZA[事務所・商業施設]

財務施策・株主還元

政策保有株式縮減状況

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予定
売却銘柄数 (一部売却を含む)	17銘柄	17銘柄	20銘柄程度
売却額	148億円	100億円	3年間累計 300億円以上

株主還元

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予定
1株当たり年間配当金	58円	70円	70円
1株当たり当期純利益	208.00円	227.98円	216.01円
配当性向	27.9%	30.7%	32.4%
自己株式取得	200億円	100億円	100億円

「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」とマテリアリティ、KPI

中期経営計画 (2021～2023)	2023年に向けた 主要施策	2022年度の具体的成果
1 中核事業の 一層の強化	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	- 秋田港・能代港洋上風力発電施設が完成。再生可能エネルギー分野の競争力を強化 ▶P.41 - 道路橋床版取替用技術「スマート床版更新(SDR)システム®」の特許を取得 ▶P.44 - 半導体工場の設計・施工や医薬品・バイオ関連工場など重点分野である大型生産施設工事を複数受注 - 恵比寿ガーデンプレイスタワーの制震工事が完了 ▶P.72
	次世代建設生産 システムの進化	- 自動化施工システム「A⁴CSEL®」の活用により「成瀬ダム堤体打設工事」においてダム工事におけるコンクリート月間打設量国内最高記録を樹立 ▶P.71 - すべての建設現場に顔認証入退場、作業員スマホ、BIMを標準導入。スマート生産を支えるロボット、遠隔管理ツールの開発を推進
	バリューチェーンの 拡充による顧客価値の 最大化	- 老朽化やBCP、省エネ対策などリニューアル需要に対する営業・施工体制の構築 - 熱海ビーチラインで法面危険箇所画像評価技術、監視技術、光ファイバによる道路施設モニタリングの実証試験を実施。パトロール活動に「Field Browser®」を適用 - 博多コネクタを鹿島プライベートリートに売却。リート資産規模を拡大 ▶P.48
	開発事業への積極的 投資継続による 収益拡大	- 九段会館テラス、横浜コネクトスクエア、ヒルトン沖縄宮古島リゾートなどの収益物件が完成 ▶P.5 - 米国流通倉庫開発事業への投資(13件着手)と保有物件の有利売却(10件売却) 55 Market Street(シンガポール)を取得。Wink Hotel Hai Phong(ベトナム)の開発
	グローバル・プラット フォームの構築・強化	- 米国賃貸集合住宅事業を拡大(13件着工)。ベトナムにおいて流通倉庫開発事業に着手(Core5ベトナム) - ポーランド再生可能エネルギー設備設置会社の持分取得
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	- ポーランドで再エネ発電施設開発事業を推進(太陽光10件、陸上風力2件) 「CUCO®」で開発したカーボンネガティブコンクリートを用いた埋設型枠を実工事に適用
	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	- 国内高級不動産開発事業に特化した子会社イトンリアルエステート(株)を設立 - 建設RXコンソーシアムの会員数が160社超に拡大 「A⁴CSEL」の普及・展開を目的とした合併会社を設立 - オープンイノベーション拠点「The GEAR」(シンガポール)が完成 ▶P.67
	未来社会を構想する 機能の強化	
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	2050年カーボンニュートラルを目指した新たなCO₂削減目標を設定。SBT認定を取得(2023年7月) - ブルーカーボン(海洋生態系が吸収・貯蔵する炭素)の創出に寄与する大型海藻類の大量培養技術を確立
	次世代の担い手確保、 サプライチェーンの 維持・強化	- 鹿島パートナーカレッジの第1期生が卒業 ▶P.79 - 重層下請構造改革への取組みを継続 ▶P.90
	成長・変革を担う 人づくり・ 仕組みづくり	- 横浜市鶴見区に実務体験型研修施設「鹿島テクニカルセンター」を開設 ▶P.77 - ロボット導入、RPA化、ペーパーレスなど業務DXを(株)One Teamと協働で推進 ▶P.62 - 従業員の賃金引上げを継続。従業員に対する株式インセンティブプラン導入を検討 「働き方改革推進委員会」による活動推進 ▶P.80
	R&D、DXの戦略的推進	- デジタル人材育成ポータルサイトの運用を開始。レベル別DX教育を推進 「知的財産表彰」を社長賞として新設 ▶P.68

※「2050年カーボンニュートラル」に向けてNEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)が研究開発・実証から社会実装までを10年間支援する「グリーンイノベーション基金事業」として、55の企業・大学・研究機関が結成したコンソーシアム。2030年を目標に炭素を活用するためのコンクリート開発を進めている。

マテリアリティ

社会

- 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

環境

- 4 脱炭素社会移行への積極的な貢献

事業継続の基盤

- 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

マテリアリティと中期経営計画のKPI		KPIの進捗	
		2022年度実績	2023年度目標
1	【土木】再生可能エネルギー分野売上高	314億円／年	300億円／年
2	【土木】インフラ更新分野売上高	155億円／年	200億円／年
3	光ファイバモニタリング防災関連適用件数	10件／2年間合計	10件／3年間合計
5	【建築】開発中のスマート生産 5現場以上で実適用した技術の割合	50%	60%
2	【建築】リニューアル工事売上高	1,969億円／年	2,000億円／年
2	【建築】スマートBMの導入棟数	21棟／年	20棟／年
1	国内・海外開発事業投資額	3,020億円／年 4,930億円／2年間合計	6,400億円／3年間合計
1	海外開発事業投資額	2,440億円／年 3,840億円／2年間合計	4,500億円／3年間合計
3	BCPソリューションの適用棟数	78棟／年	60棟以上／年
6	戦略的投資額	220億円／年 430億円／2年間合計	600億円／3年間合計
4	CO ₂ 排出量原単位(スコープ1・2)2021年度比削減率	1%削減(2021年度比)	2030年度 42%削減(2021年度比)
6	原則二次下請までに限定した施工体制達成率	74.3%	100%
6	新E賞(優良技能者報奨制度)対象者数	768人／年	800人／年
7	サプライチェーン行動ガイドラインに係るアンケート実施率(主要協力会社)	60.4%	100%
7	重大な法令違反件数	0件	0件
6	女性管理職数	189人	2024年度162人 (2014年度54人を3倍増)
5	R&D、デジタル投資額	180億円／年 360億円／2年間合計	550億円／3年間合計



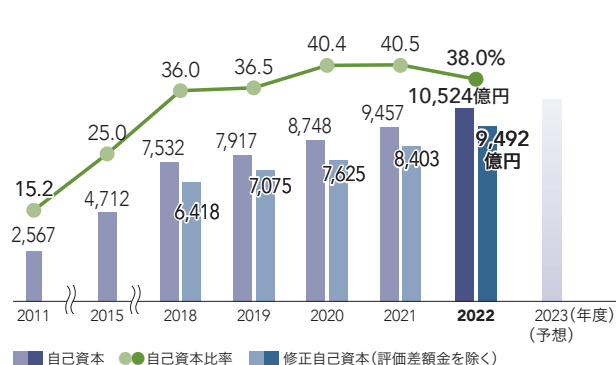
前年度の振り返りと現下の経済情勢への対応

中期経営計画(2021~2023)(以下「現行中計」)の第2年度であった2022年度を概括すると、コロナ禍による景気低迷から脱却しつつあるなかで、公共インフラの新設・更新の継続、製造業の設備投資の回復傾向、オフィス・研究所などの民間企業施設案件や都市再開発案件の具体化に進展がみられる一方、資材価格上昇と将来的な技能労働者の担い手不足という課題に対処しつつ、建設事業においては総じて繁忙、開発事業においても案件推進に注力した事業年度となりました。また、海外事業比率が比較的高い当社においては、年央まで急激に進んだ円安や海外で顕著に進んだ金利上昇など、経済的な与条件の変動にも対応しつつ事業運営にあたりました。幸いに、為替レートについては、年度後半には落ち着きを取り戻し、以後、ボラティリティは残しながらも

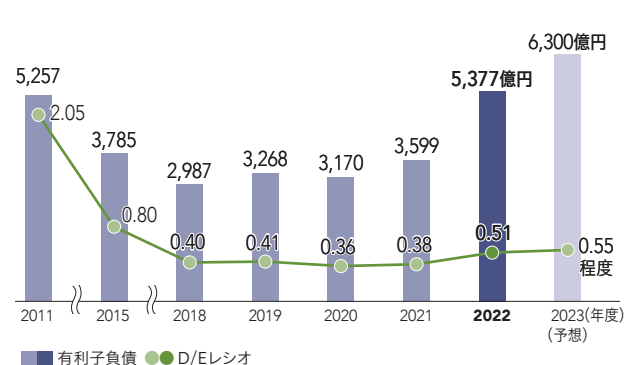
比較的安定的に推移していることから、現行中計最終年度の事業運営においては、期首設定の業績見通しを大きく軌道修正する必要性には至っていません。したがって本年度の事業運営も、現行中計の基本方針と前年度までの施策の延長線に基軸を据えて進めています。

また、中期経営計画(2018~2020)(以下「前中計」と、前中計を進化させた「現行中計」との6年間をひと括りの事業期間として捉え、現行中計の最終年度である現時点から振り返ってみると、国内外ともに種々の要因の影響を受けながらも、一貫して建設事業の収益力の向上に努め、開発事業では短期回転型案件での投資回収サイクルを早める一方で、長期保有型案件を着実に仕込んでいくという戦略に沿った事業展開を継続できていると判断しています。

自己資本／自己資本比率／修正自己資本



有利子負債／D/Eレシオ



建設事業の状況

建設事業の特性は、技能労働者と現場監督員という「人材」と、「建材・資機材」などのリソースを現実の土地に投下し、一品一品の建設物を構築する点にあります。安全・安心を提供するインフラ構造物であれ、人の生活をより快適にする空間であれ、地球温暖化を抑制する建物・設備であれ、そこに採用する最適な技術、施工方法で高品質な建設物を構築するためには、知的財産の創造を含む「研究技術開発」の不断の継続と強化が不可欠です。当社の研究開発費(R&D)は年200億円規模にまで高まり、単体では恒常的に売上高の1%以上を占める水準となっています。他方、担い手確保策においても、協力会社の技能労働者採用の支援、優良技能を備えた職長への報奨制度、協力会社の若手経営幹部や職長を育成する講座設置(鹿島パートナーカレッジ)、2024年度に適用される時間外労働上限規制に対する現場運営時間短縮に向けたIT投資や業務効率化などにも、積極的に資金を割り充てており、今後もその継続が必要です。また、個社レベルでの各種の取組みだけではなく、建設会社や協力会社、ベンチャー企業が参画する「建設RXコンソーシアム」を通じて、汎用技術の開発、共通化による開発技術の利便性を高める活動を進めていますが、これも元請への専属性を高めることを指向していた従来型の「元請-協力会社関係」の枠組みに、施工体制の将来を見据えた合理的な変革を加えていく取組みと考えています。

こうした「新たな資金の使い道」など建設産業の生産構造改革に対して一段と積極的に改革費用を捻出し、振り向けた者こそが、その動きをリードできるであろうと考えています。また、顧客からの建設代金収受と協力会社への代金支払いとの間で、前者が後者に遅行するという制度的・商慣習的な非対称性があるなかで、協力会社への更なる支払条件の

改善にも多額の資金需要が生じますが、かかる資金投下も財務運営上の重要な政策と認識しています。

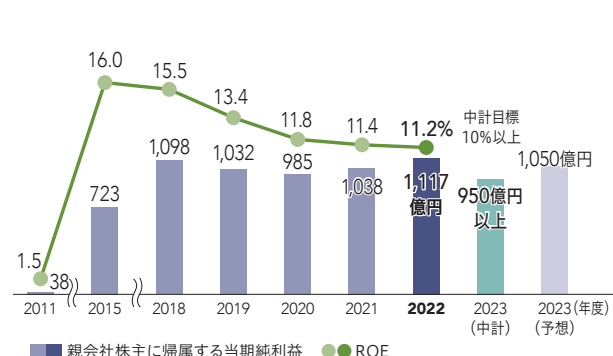
当事業の最大の収益ドライバーである単体建設事業について、その収益構造、収益水準を「モデル的」に示せば、売上高1.5兆円規模で、工事総利益1,500~1,800億円以上(工事総利益率10~12%以上)を確保し、研究開発費や担い手確保対策費を含む販管費5~6%を賄ったうえで営業利益5~7%以上とする必要があります。有効な研究技術開発を継続し、元請-協力会社関係の構造改革や入職者促進による担い手確保策に必要な費用は今後も漸増基調と予測されることから、工事総利益の安定的確保がますます必要になると考えています。

開発事業の状況

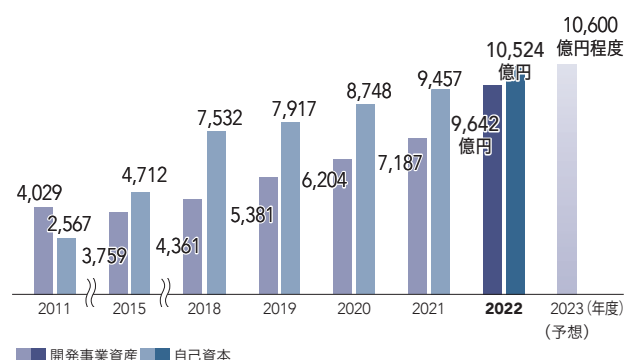
開発事業については、保有するアセットタイプ(資産種別)により、収益性は大きく異なります。現行中計での開発事業の主たるドライバーは、海外開発における短期回転型の流通倉庫開発ビジネスですが、海外開発事業全体を「モデル的」に示せば、資産残高5,000~5,500億円規模に対して、売上高は1,200~1,700億円で平均して1,500億円、ここから開発原価60~70%、販管費・支払利息や税金等を差し引き、開発事業に関する持分法投資損益と投資有価証券売却損益を加え、当期純利益250億円以上とすれば、対売上高比率は15~20%となります。

また資産効率を「大括り」に捉えれば、資産規模5,000~5,500億円、ROICは5%以上となり、当社のWACC(加重平均資本コスト4.0~5.5%)を上回る水準となります。資産残高についても、新たな事業着手による資産増分に対して、それに見合う資産売却による回収を実現し、回転率を維持した資産効率の高い事業運営が目標になります。近時、建設物価の上

親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



開発事業資産/自己資本



財務本部長メッセージ

昇や、借入金利上昇による負担増、物件売却先である「投資家」の投資意欲の変動など、事業環境の変化も生じていることから、それらを機敏に察知し、機動的かつ柔軟性ある対応をもってパフォーマンスを確保することに努めています。

国内開発事業も、規模的に海外開発事業と同等水準にあり、長期保有運営事業の比率が海外事業に比して高いことから、個々の賃貸運営等の利回りの維持向上に努めつつ、利回り低下物件への改善策や資産入れ替えを適宜行っています。今後、着工段階に進む複数の大型案件は、取組み承認時以降の数々の状況変化を吸収すべくプロジェクトのつくり込みに細心の注意を払ってリターンの最大化を狙います。増加する事業費に対し、有利な借入れ条件を獲得してレバレッジを利かせる必要があり、個別プロジェクトレベルでも、セグメント全体レベルでも有利子負債の有効な活用と適切な残高管理に努めていきます。

キャッシュ・アロケーション

ここまで述べてきた建設事業と開発事業を含めたキャッシュの入りと出について、現行中計3年間の見通し、並びに中長期的に目指す姿を、図で模式的に示します。

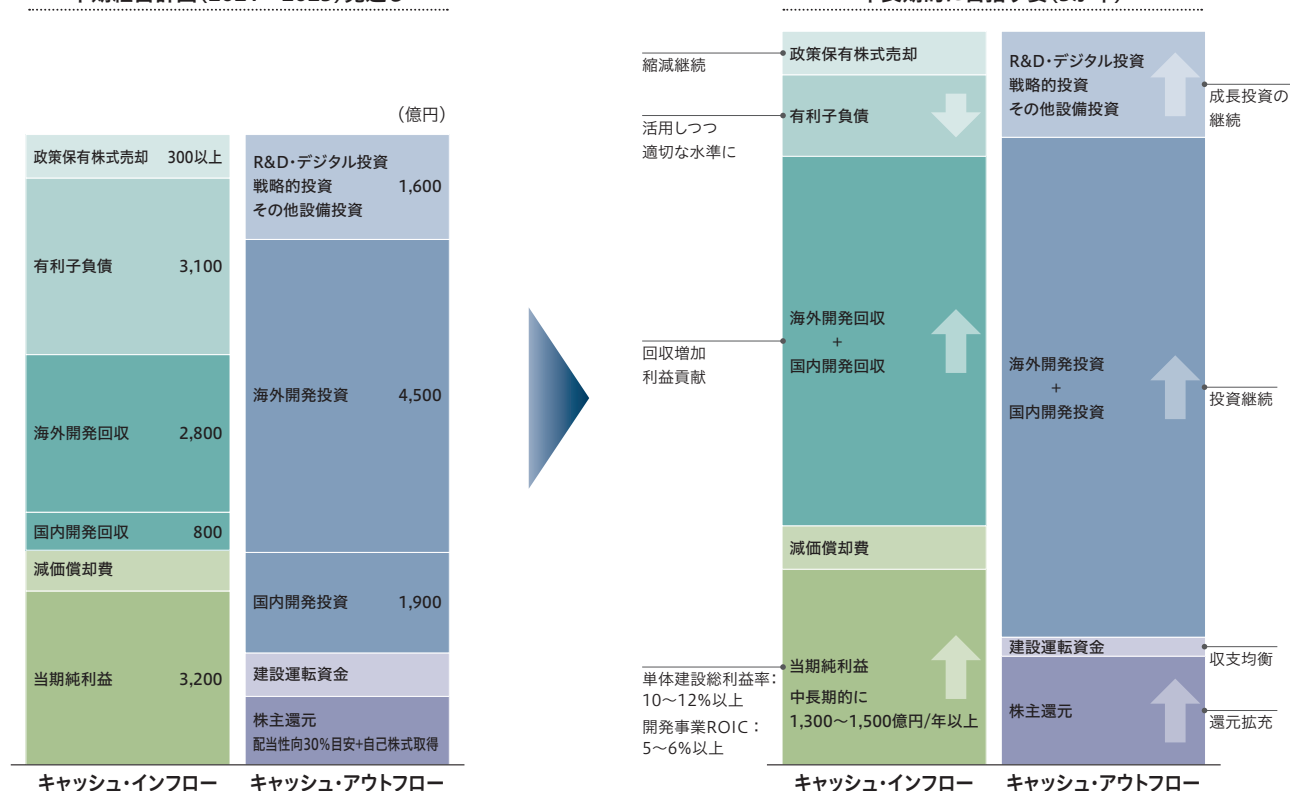
成長投資である、R&D・デジタル投資、戦略的投資、設備投資と、国内外の開発投資の旺盛な資金需要（キャッシュ・アウトフロー）を、主には国内外開発事業の回収で賄い、その他に有利子負債の積極活用、政策保有株式の売却資金、当期純利益から株主還元を実施した残余などで充当（キャッシュ・インフロー）しています。次期中計は今後詳細に検討したうえで策定しますが、現行中計の収益ドライバーを更に強化した延長線上に将来の成長モデルを想定するならば、引き続き、R&D・デジタル投資と国内外開発事業投資、並びに株主還元をアウトフローの主力とし、インフローでは、前中計と現行中計の成果として国内外開発事業投資の回収の増加を期すとともに、有利子負債は適正水準への収斂を狙います。ただし、現在想定する開発事業のビジネスモデルの枠組みを超える新たな事案に取り組む際は、再び機動的な有利子負債活用を選択肢とします。

当期純利益については、建設事業の生産性向上、コスト低減に加えて、R&D・デジタル投資で利益向上に寄与し、開発事業の回収増加が利益向上に寄与することを期します。

当期純利益の増加は、株主還元拡充の原資となります。

キャッシュ・アロケーション

中期経営計画(2021～2023)見通し



政策保有株式

現行中計における「2023年度までの3年間で300億円以上を売却する」という目標に対して、経過2年間で249億円の売却を行いました。最終年度も目標達成に向けての売却を進めています。

コーポレートガバナンス・コードの改訂、有価証券報告書における開示の詳細化、市場からの高まる縮減要望の声などを背景に、顧客(=発行会社)のご理解を得つつ、年ごとに着実に進めることができています。「当社の企業価値向上に資する場合のみ保有し、保有意義の低下した銘柄は売却」という基本方針に基づき、取締役会にて保有の妥当性について審議しています。従前から、「受注量や将来の工事計画、工事損益率、配当利回り」などの各指標を用いて判定していますが、資本コストとの対比という意味で工事総利益、配当金利回り、保有株式時価を勘案した「総合利回り」を独自に定義して保有意義の検証を進めています。政策保有株式全体での総合利回りは、当社の株主資本コスト(6.5%~8.0%)を十分上回っています。ただし、それを縮減手控えの理由とせず、たとえ個別銘柄ごとで高い判定値を得たとしても、毎年の個別の売却候補選定において、政策保有株式縮減の必須性に立ち返り、「聖域なき縮減」を進めてきた結果がこの2年間の縮減実績です。

一方、「R&D・デジタル投資」や「戦略的投資」などにおけるベンチャー投資や技術の獲得、サプライチェーン強化目的等の投資も増加しつつあります。個別の投資金額は大きくありませんが、「非上場株式の銘柄数が増加」するケースが生じます。「縮減すべき政策保有株式」とこれら「成長投資で増加する非上場株式」との区別については、補足的な例示なども丁寧に行いたいと考えます。

次期中計における政策保有株式の縮減については、現行中計の目標の延長線上に据える必要がありますが、結果として、次期中計の最終年度を見据えて、政策保有株式の対純

資産割合について、目標値を設定することも選択肢になると考えています。

市場評価に関する課題への対応、株主還元の考え方

かねて取締役会において、事業ごとの収益性や資本コストなどについて分析・評価してきましたが、東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請を踏まえ、市場評価に関する議論も深めています。

当社は、近年は継続してROE10%以上を達成し、資本コストを上回る資本収益性を確保しておりますが、株式市場から更なる評価を得るために、当社グループの成長性を株式市場に適切に伝え、市場評価を向上させることが課題と認識しています。

これに対し、中期経営計画に基づく施策や投資を継続、強化するとともに、各事業における成長戦略の明確化に加え、環境問題への対応や人的資本などに関する情報開示を充実させ、投資家の皆様などとの丁寧な対話を積極的に実施することにより、市場評価の向上を図ってまいります。

また、株主還元については、成長投資とのバランスを考慮しつつ、更なる充実を検討しています。現行中計の開始を機に見直した株主還元方針「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」に基づいた還元を実施していますが、株式市場からの期待等も踏まえ、前年度は、「配当性向30%を確保」する大幅な増配を行いました。こうした考え方は、次期中計における株主還元方針にも引き継ぐ必要があると考えています。

今日の企業に対する様々な要請、課題に対応しながら、成長投資の成果として収益力を向上させ、ROEや1株当たり利益(EPS)の向上、更なる企業価値向上を目指してまいります。

政策保有株式縮減状況

年度	保有銘柄数	うち上場	うち非上場	B/S計上額	売却銘柄数	売却額
2015	385	181	204	2,244億円	13	13億円
2020	320	144	176	2,665億円	20	94億円
2021	316	135	181	2,587億円	17	148億円
2022	306	125	181	2,510億円	17	100億円
2023 (予定)	—	—	—	—	20程度	(2021~2023年度) 300億円以上

※ 売却銘柄数、売却額には一部売却を含む