Part 4

事業概況、 今後の見通し

事業環境変化に対応しながら、 建設事業と開発事業を両輪とした ビジネスモデルを着実に進化させ、 付加価値の高いサービスを提供しています。

土木		55
建築		57
開発		59
国内	関係会社	61
毎外		63

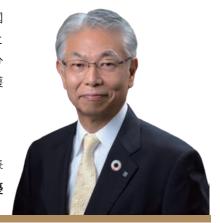




土木

従来市場の変化にスピード感を持って対応し、 社会課題解決型領域への挑戦を継続する

激甚化する自然災害や老朽化したインフラの更新への対応が求められるなか、国 土強靭化対策を含め、良質なインフラを提供し、国民の安全・安心を担保すること で社会に貢献しています。カーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギー分 野については、洋上・陸上風力プロジェクトの設計・施工・調達や契約を通じて獲 得した知見・ノウハウを活かし、中長期的な収益源としていきます。



代表取締役 副社長執行役員 土木管理本部長

風間 優

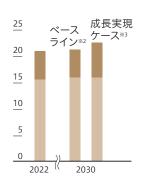
事業概況

売上高 完成工事総利益(億円)/ (億円) 総利益率 □□ 完成工事総利益 ● 総利益率 3,100 3,347 3,016 543 - 500 2,718 519 449 18.0% 16.1% 15.5% 16.5% 2020 2021 2022 2023 (年度) 2020 2021 2022 2023 (年度)

市場環境

土木分野における 建設投資の中期予測*1(兆円)





当社における 分野別工事量の見通し

_		
	工事分野	今後の見通し
従来市場	ダム、道路、鉄道、 橋梁、上下水道など	→
社会課題解決型領域	再生可能エネルギー 発電施設関連 ▶P.41	*
	リニューアル (更新・修繕) ▶P.44	*

- ※1 出典:一般財団法人建設経済研究所「建設経済レポート No.74」
 - 1.2 建設投資の中長期予測~供給側・需要側から見た2035年までの予測~
- ※2 足元の潜在成長率で経済が推移する場合
- ※3 経済政策効果が実績ベースの進度で表れる場合

強み

- 豊富な施工実績と業界プレゼンス
- 新技術・新分野に挑戦し、具現化する 経営基盤(人材、技術など)
- あらゆる顧客ニーズに応える エンジニアリングカ

リスク

- 時間外労働上限規制適用に伴う既存 労働力の減少
- 技能労働者の高齢化、入職者減少に よる次世代の担い手不足
- 資機材価格など建設コストの上昇

- 国土強靭化対策に伴うインフラ維持・ 更新需要の拡大
- 脱炭素社会に向けた再生可能エネル ギー市場の成長
- ICTを活用した省人化技術への評価 向上と社会的ニーズの高まり

関連する中期経営計画の主要施策

- (a) 総合的なエンジニアリング力を活かした 案件の取組み強化
- (b) 成長領域と新事業領域への注力
- (c) ICT技術を用いた生産システムの 更なる革新
- (d) グループ会社や専門工事会社と連携した 施工能力向上、事業規模拡大

- 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・エンジニアリングカ 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
- 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
 - 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 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進
 - 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化

中期経営計画の詳細はP.31-34をご参照ください。

■ 2022年度の成果と今後の取組み

ECI案件の継続的な受注 ・・・・・・・・・・・(a)

技術的難易度の高いプロジェクトは、最適な施工方法を 計画し全体工程の短縮を図るため、発注方式がこれまでの 総合評価落札方式からECI**方式に移行しつつあります。

当社は強みである「総合的なエンジニアリングカ」を発揮 し、2022年度は4件のECI方式の工事契約を結ぶとともに、 複数案件の優先交渉権を獲得しました。今後も設計部門と 施工部門が一体となって技術協力業務にも取り組み、ECI案 件の継続的な受注を目指します。

※ ECI(Early Contractor Involvement):建設契約の一種で設計段階から元請 業者が関与して意見を提供するもの

インフラ更新分野への取組み ▶P.44 ·········· (b)

高度経済成長期に建設されたインフラは老朽化が加速し ており、大規模更新や修繕の需要が高まっています。

2022年度は優先交渉権を獲得していた高速道路橋の大 型床版取替工事並びに耐震補強工事の工事契約を締結し ました。また、一般入札工事においても複数のインフラ更新 工事を受注しています。インフラ更新分野での2023年度の 年間売上高目標を200億円に定めており、今後も積極的に 取り組んでいきます。

再生可能エネルギー分野への取組み ▶P.41 ····· (b)

国内初の商用洋上風力発電事業となる「秋田港・能代港 洋上風力発電施設建設工事 |を進め、2023年3月に竣工し ました。

今後の洋上風力マーケットの拡大を見込み、3社共同(五 洋建設、寄神建設、当社)で大型SEP船の建造を進めていま す。また、次の洋上風力発電施設建設工事として3案件の優 先交渉権者に選定されており、施工計画などを検討していま す。更に、技術開発についてもNEDO[※]採択事業として、浮体 式洋上風力に関する研究を日立造船と共同で進めています。

※ 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

自動化建設機械による施工 ▶P.71 ············ (c)

秋田県東成瀬村で施工中の「成瀬ダム堤体打設工事」に おいて自動化建設機械による大量高速施工を実現し、2022 年10月に月間打設量として国内最高を記録しました。自動 化施工システム「A⁴CSEL®」は、シミュレーションに基づき効 率的な施工計画を生成したうえで、その計画どおりに自律的 かつ高精度に施工する技術です。ダム工事を中心に導入して きたこの技術をトンネル工事へと展開し、岐阜県神岡試験 坑道で実規模施工試験を進めています。



長野自動車道 岡谷高架橋(インフラ更新)



阪和自動車道 雄の山高架橋(インフラ更新)



吹付作業の自動化施工(神岡試験坑道)

建築

需要の拡大と新たな顧客ニーズへの対応、生産プロセスの 進化にグループ総合力を結集し取り組む

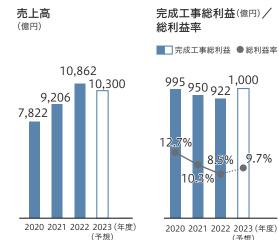
国内建築市場は、再開発事業や生産施設の超大型化、脱炭素社会に向けた需要 が高まる一方で、2024年度からの時間外労働上限規制の適用など、新たな局面 を迎えています。当社グループは、蓄積してきた技術力とノウハウをもとに、変化す る市場環境に応じた付加価値の高いサービスを提供していきます。また、グルー プ会社を含めた多様な人材、技術を結集し、BIMによるデジタルツインやスマー ト生産技術の高度化など、更なる建設プロセスの進化を図っていきます。

副社長執行役員 建築管理本部長

松崎 公



事業概況



市場環境

建築分野における建設投資の状況



強み

- 確立されたスマート生産技術とBIM・ デジタルツイン技術の信頼性
- 設計施工の総合力を活かしたプロジェ クト推進力
- 建設事業の上流から下流のバリュー チェーン全体をカバーするグループ 会社連携

リスク

- 資機材価格など建設コストの上昇
- 旺盛な建設需要に対する供給リソース
- 時間外労働上限規制適用に伴う既存 労働力の減少
- 技能労働者の高齢化、入職者減少に よる次世代の担い手不足

- デジタル関連を中心とする国内企業や 外資系企業の設備投資の拡大
- 都市圏や地方中核都市における大型 再開発やリニューアル需要の増加
- 脱炭素社会に向けた環境配慮型技術 へのニーズ拡大

関連する中期経営計画の主要施策

- (a) 次世代建設生産システムの展開と 更なる進化
- (b) BIMによるデジタルツイン技術の深度化
- (c) 設計施工の総合力を活かした 顧客ニーズへの対応
- (d) 持続可能な経営基盤、施工体制の構築

- 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
 - 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
- 2 新たな価値創出への挑戦
 - 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 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進
 - 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化
 - 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり

中期経営計画の詳細はP.31-34をご参照ください。

2022年度の成果と今後の取組み

スマート生産技術の適用拡大 ▶P.70 ······ (a)

全国110以上のモデル現場を選定し、個々の現場に応じた現場作業低減技術や軽量化資機材、ICTツールの活用などを進めています。従前から取り組んでいる「鹿島スマート生産ビジョン*1」を推し進めることで、2024年度から適用される時間外労働上限規制や将来的な技能労働者の担い手不足への対応を図っています。また、「建設RXコンソーシアム*2」において、施工ロボットやBIMデータ活用などに関する相互利用や共同開発を推進しています。

- ※1「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、生産性の3割向上を目的とするもの
- ※2 鹿島が幹事会社の1社となっている建設施エロボット・IoT分野での技術連携に関する共同事業体

デジタルツイン技術の適用範囲拡大 ▶P.70 ····· (b)

設計段階におけるBIM活用を推進しています。意匠、構造、設備の各設計業務の合理化とともに、実施設計段階での整合性確保と施工情報のインプットを行う生産設計の取組みを強化し、着工時の仮想竣工に取り組んでいます。

施工段階では、360度カメラ、スキャナやセンサで収集した画像データを用いて「現場のデジタル化」を推進するとともに、BIMとの融合によって遠隔施工管理技術を確立し、品質・安全の更なる向上を図っています。

高まる建設需要への対応 ······ (c)

2020年度の民間設備投資は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により大きく減少しましたが、段階的な回復により、2022年度はコロナ禍前を上回る水準となりました。特に首都圏や地方中核都市における大型再開発、半導体生産施設やデータセンターなどのデジタル関連、医療・医薬品関連の需要などが高まっています。

当社は豊富な設計施工の実績を活かし、構造、コスト、工期、制震・免震技術など多種多様な提案を武器に、最適な設計施工体制を構築することで、顧客のニーズに応える価値ある建設・サービスを提供します。

時間外労働上限規制への対応 ▶P.80 ······(d)

2024年度からの時間外労働上限規制の適用に伴い、社員1人当たりの労働時間の減少が見込まれるため、BIMや次世代建設生産システムの活用など、デジタル化による業務の効率化や業務品質の向上に取り組んでいます。また、日本建設業連合会の「総労働時間・適正工期(4週8閉所)対応WG」に呼応し、民間工事における適正工期の作成・提案と発注者団体への要請・合意形成の推進など、受注段階における取組みを全社的に進めています。



耐火被覆吹付ロボット(スマート生産技術)



現物とBIMを重ねて表示し施工位置を確認(BIM活用)



中外ライフサイエンスパーク横浜(医薬品関連施設)

開発

鹿島らしい開発事業を展開し、建設バリューチェーンの拡充 と収益力強化・投資効率向上、アセットの多様化を図る

建設技術と不動産ノウハウをかけ合わせた開発事業の強みを最大限に活かし、 優良資産の積上げと短期回転型事業モデルの確立による収益力強化・投資効率 向上を進めます。また、建設事業とのシナジーをより一層追求するとともに、リー ト運用などによってグループの収益機会を拡大し、建設バリューチェーンを拡充 します。加えて、高級不動産の開発など、アセットの多様化を図るとともに、環境 配慮やスマートビルなど社会課題解決に向けた取組みにも注力していきます。



塚口 孝彦



事業概況



開発事業資産の現況



市場環境

国内不動産市場の中期的な見通し

分野	現況	今後の見通し		
投資市場 (共通)	©	→	金融緩和政策の継続など により、投資家の需要は 旺盛であり、概ね堅調に 推移	
オフィス	717 0	→	全体としては弱含みだが、グレードによる優劣が鮮明となり、優良ビルは概ね堅調に推移	
住宅	0	→	分譲住宅は都心高級物件 を中心に好調、賃貸住宅 は概ね堅調に推移	
ホテル	0	*	インバウンドなどの増加 に伴い市況は改善傾向に あり、今後も更なる回復 が見込まれる	
物流施設	0	→	新規供給の増加により物件選別が進んでいるが、需要は引続き旺盛であり好調を継続	

強み

- プロジェクト創出から建設・事業化 まで一貫した建設技術にこだわる自 社事業
- 当社グループの幅広い情報ネットワー クを活用した多様な事業機会
- 私募リートなど、不動産と金融を融合し た手法の活用による投資効率の追求

リスク

- 社会ニーズや市場環境の変化による 需要の低下
- インフレ、金利上昇による事業コスト の増加

- 都市構造の変化に伴う再開発ニーズ
- デジタル化の進展やカーボンニュート ラルの潮流に伴う新たな不動産開発 へのニーズの高まり
- アフターコロナにおけるインバウンド の回復とビジネス環境の転換

関連する中期経営計画の主要施策

- (a) 安定的な収益を生む優良資産の創出
- (b) 新規販売用不動産取得と 短期回転型事業推進による収益力向上
- (c) 新たな社会・顧客ニーズに適応した事業の 企画、レパートリーの拡大
- (d) 私募リートの成長を活用したグループ収益 機会の拡充
- 1 中核事業の一層の強化
 - 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
- 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
 - 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

中期経営計画の詳細はP.31-34をご参照ください。

■ 2022年度の成果と今後の取組み

着実な事業推進による優良資産の積増しと新規事業 機会の創出······ (a)(b)

2022年度は、「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」の大型3案件が竣工し、今 後の業績に寄与する見通しです。また、「横浜市旧市庁舎街 区活用事業 | など3件が着工するとともに、「新秩父宮ラグ ビー場(仮称)整備・運営等事業 |など、新たな事業機会を 8件獲得しました。約580億円の投資と約170億円の物件 売却による回収を行った結果、2022年度末の資産残高は 4,100億円程度となり、中期経営計画の目標(4,200億円)達 成が視野に入っています。2023年度は6件竣工と10件着工 を計画しており、今後も当社の保有する建設技術と不動産ノ ウハウをかけ合わせた、鹿島らしい開発事業を展開し、建設 バリューチェーンを拡充していきます。

また、投資効率の向上を目的として、短期回転型事業モデ ルの確立や適切な資産の入替え、省資金型のプロジェクト 会社の活用などを行い、ROICなどの指標を意識した事業運 営を進めていきます。

グローバル不動産市場に訴求する高級不動産に特化 した子会社の設立 ▶P.32 ····· (c)

近年の国内不動産市場における国際水準を満たした高級 不動産への需要の高まりを事業機会と捉え、これに特化し た100%子会社イートンリアルエステート(株)を設立しまし た。今後、都心部の商業施設や高級賃貸レジデンスなど、多 様なアセットの開発と投資を展開するとともに、当社開発事 業との協業による相乗効果の創出を目指していきます。

また、環境不動産やスマートビルの開発などに積極的に 取り組み、今後の社会・顧客ニーズに適応した商品を提供し ていきます。

私募リートの拡大による収益機会の拡充 ▶P.48 ····· (d)

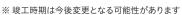
鹿島私募リートは、2022年度に当社から2物件を購入し た結果、資産規模は約700億円となりました。資産規模を 2023年度末に800億円、早期に1.000億円規模へ拡大する ことを目標としており、当社はスポンサーとして最大限のサ ポートを行い、鹿島グループによるフィービジネスの収益機 会の拡充を目指します。

開発プロジェクトスケジュール

プロジェクト名	主要用途	竣工
九勧末広通りビル	オフィス	2023年4月
大宮ソラミチKOZ	オフィス	2023年5月
羽田イノベーション シティ(II期)	オフィス	2023年6月
福岡Kスクエア	オフィス	2023年6月
パークタワー 勝どきサウス	住宅	2023年8月
HILLSIDE FOREST 横浜戸塚	住宅	2023年10月

-			~~ (3,7)
年4月	(仮称)鹿島南六郷 物流センター	物流施設	2024年10月
年5月	(仮称)鹿島富谷物流センター	物流施設	2024年10月
年6月	(仮称)銀座一丁目 オフィス計画	オフィス	2025年1月
年6月	(仮称)札幌4丁目 プロジェクト新築計画	オフィス 商業	2025年1月
年8月	(仮称)仙台中央三丁目 プロジェクト	オフィス	2025年3月
年10月	横浜旧市庁舎街区 活用事業	オフィス	2025年度

プロジェクト名 主要用途 竣工(予定)





羽田イノベーションシティ



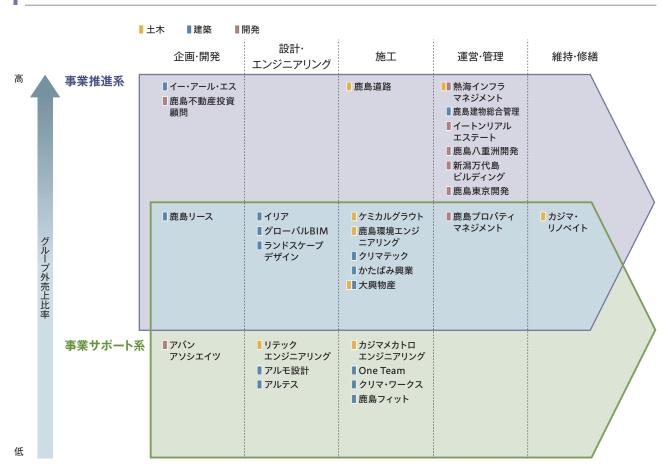
大宮ソラミチKOZ

国内関係会社

国内グループ会社が相互に連携し、中核事業の強化と 周辺事業の拡大を図る

当社グループは、企画・開発から設計・エンジニアリング、施工、運営・管理、維持・修繕など幅広い分野の専門会社を多数 有しており(国内関係会社:2022年度末現在107社、うち子会社47社、関連会社60社)、各社との有機的な連携が、鹿島 グループの建設バリューチェーンを構成しています。今後も、グループ内の連携を高めることにより、鹿島グループの中核 事業を強化するとともに、社会のニーズに応える新たな事業領域への挑戦を図っていきます。

主要グループ会社



企画・開発: 鹿島リースは、建物リースなどのファイナンスメ ニューで顧客の事業実現を支援しています。アバンアソシエ イツは、都市づくり・まちづくりのシンクタンクです。

設計・エンジニアリング: イリアは、ハイグレードのインテリ アデザイン・施工を担っています。ランドスケープデザイン は、外部空間のデザインを通じて上質な都市環境の創造に 取り組んでいます。

施工:土木分野では、鹿島道路が舗装工事をコアビジネス として発展し、ケミカルグラウトは地下の総合エンジニアリ

ングを担っています。建築分野では、クリマテックが給排水 衛生・空調・電気設備工事を担っています。大興物産は、建設 資機材の総合商社です。

運営・管理: 鹿島建物総合管理は、建物のライフサイクルを 総合的にマネジメントしています。熱海インフラマネジメント は、熱海ビーチラインを運営しています。鹿島東京開発は、東 京イースト21を運営しています。

維持・修繕: カジマ・リノベイトがインフラ構造物の補修・補 強工事、長寿命化に取り組んでいます。

建設現場のあらゆる業務をサポートする「One Team」

近年、品質に関わる要求水準の高まりによって建設現場 の仕事量は増加の一途をたどっている一方、時間外労働上 限規制への対応のため、労働時間の縮減を図っていく必要 があります。One Teamは、労働力減少の補完や現場のデジ タル化推進を目的に2019年に設立され、建設現場のあらゆ る業務をサポートする専業部隊を多くの現場に派遣してい ます。

施工段階において発生する各種検査業務は、これまで現 場管理者が担っていました。これを分業化し、現場で行う検査 (配筋検査、内装工程内検査、仕上げ検査)・工場で行う検査 (鉄骨検査)など、それぞれの検査に特化したエキスパート を同社が育成し、担当しています。

また、鹿島スマート生産の推進として、建設現場内のリア

ルタイム位置情報サービス「3D K-Field | ▶P.70 の導入・ 運営支援をしています。

その他、技能者向けに現場作業に便利なアプリを搭載し たスマートフォン「K-Mobile®」の運用支援や、各種建設口 ボットの導入支援など、各方面において鹿島スマート生産を 支える役割を担っています。同社の従業員は2022年度末で

138名まで増員(2020 年度末32名)し、鹿島 グループの施工力の維 持・向上や、現場業務 の高度化に貢献してい ます。



One Team による配筋検査

新技術実証の場を提供する「熱海インフラマネジメント」

2021年に設立した熱海インフラマネジメントが有料道路 熱海ビーチライン(静岡県)の運営を開始しています。鹿島グ ループは、今後の市場拡大が見込まれるインフラ更新・維持 管理分野の競争力強化のため、熱海ビーチラインを舞台に 道路の維持補修や環境配慮技術の実証を行っています。そ の一つが高性能の分布型光ファイバ計測技術の活用です。 光ファイバセンサーを設置した区間を走行する車両から生 じる振動を計測して走行状態を精緻に把握し、道路舗装の 状態をリアルタイムにモニタリングすることで、監視カメラや パトロールによる現地確認を補足する道路管理ツールとし て活用できることを実証しました。

今後も熱海ビーチラ インで行った技術実証 や実績をもとに、イン フラ更新や脱炭素社会 といった社会課題解決 に向けた取組みを進め ていきます。



熱海ビーチライン

BIMの普及・拡大を支える「グローバルBIM」

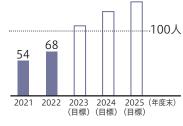
グローバルBIMは、国内外の先端BIM技術の獲得やBIM 技術者の確保、施工現場へのBIMの普及展開・高度化を目 的として2017年にBIM専業会社として設立されました。

同社では、鹿島グループ内外のBIM活用推進に合わせて、 モデリングデータを活用した施工計画、数量算出のほか、工 程・調達情報や施工性などを考慮した総合調整・施工図対 応並びにCDE*導入支援など、高い技術力や対応能力をもっ てBIMコンサルティングなどのサービスを提供しています。

※ CDE(Common Data Environment):共通データ環境

今後も、建設業界で高まるBIM需要に対応できる高度な

BIM技能を持つ技術 者の採用・育成、最新 技術・知見の獲得・展 開により、鹿島グルー プの生産技術の高度 化や生産性向上に寄 与していきます。



BIM技術者数の推移(グローバルBIM)

海外

地域に根ざした現地法人が構成する、厚みのある ネットワークを活かして付加価値の高いサービスを提供する

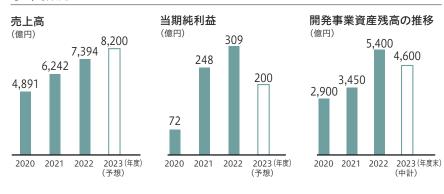
当社グループは、北米、アジア、欧州、大洋州の28の国と地域で活動しています。各 地域の市場特性に応じて事業展開する100社以上の現地法人が「厚みのあるネッ トワーク |を形成し、付加価値の高いサービスをグローバルに提供できる体制を 整えています。開発、設計、建設、運営、売却までを一貫して手がけることのできる ユニークなローカルベストプレーヤーとして、今後も更なる成長を目指し、リスク を適切に管理して、事業基盤の拡充と新たな収益源の獲得を進めていきます。

代表取締役 副社長執行役員 海外事業本部長

越島 啓介

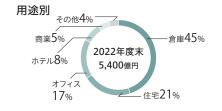


事業概況



開発事業資産の現況





市場環境

当社が開発・建設事業を展開する各地 域における中期的な市場環境の見通し

地域	現況	今後の見通し		
北米	0	→	米国経済の底堅さにより、概ね堅調に推移	
アジア	0	*	コロナ禍からの経済 活動の再開により、 回復傾向	
欧州		→	ウクライナ情勢の 影響などに注視が必要	
大洋州	0	→	需要は安定しており、 概ね堅調に推移	

強み

- 各国に根づいた組織と事業に基づく 厚みのあるネットワーク
- 長い歴史のなかで醸成された、グロー バル顧客やローカルパートナーとの 信頼関係
- 魅力のある開発事業を創出できる 自前の開発プラットフォーム

リスク

- インフレや高金利による市場環境の 変化への対応
- 特定地域における地政学的リスク
- 次世代を担う現地人材の採用と育成

- 生産施設関連への活発な投資を 背景とした豊富な営業案件
- 人流や経済活動の回復に伴う開発 運営物件の稼働率向上
- 顧客やパートナーから提案される 将来収益が見込めるプロジェクト

関連する中期経営計画の主要施策

- (a) 各事業が特定した市場・分野においてベスト プレーヤーを目指す
- (b) グループ内の協業によりユニークな 収益機会を創出する
- (c) 厚みのあるネットワークを形成する
- 1 中核事業の一層の強化
 - 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
- 2 新たな価値創出への挑戦
 - 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 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進
 - 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり

中期経営計画の詳細はP.31-34をご参照ください。

2022年度の成果と今後の取組み

海外事業の2022年度実績と開発投資の進捗状況

米国を中心とする開発事業が牽引し、当期純利益は過去 最高の309億円となりました。建設受注高は、生産施設や物 流倉庫の需要が堅調に推移しているため、高い水準を維持 しています。売上高は、豊富な手持ち工事の進捗や為替変動 の影響などにより全地域で増収となりました。

2023年度の当期純利益は、中期経営計画で掲げている当 期純利益目標(160億円)を上回る200億円を予想しており、 計画以上の収益性を確保しています。

開発投資も積極的に進めており、2021~2022年の2年 間で3,840億円を投資し、2022年度末の海外開発事業資産 は5,400億円となりました。また、流通倉庫を中心とする物 件売却により、高収益を計上しています。今後も厚みのある ネットワークを通じ、収益性の高い案件への投資を進め、将 来の収益資産拡大と着実な利益計上を図ります。

リスク管理とマネジメント ▶P.103

リスク管理・対策については、新規案件着手前の本社専門 委員会での審議、海外監査の強化・拡充、国内に準じた品質 管理体制の運用などを講じています。また、鹿島の理念を共 有できる企業のM&Aを通じて集まった多くの優秀な人材 が、鹿島社員や現地採用スタッフとともに、事業運営、現地 企業のマネジメントなどにおいて活躍しています。

各事業エリアの取組み

■北米 ▶P.49

脱炭素社会、デジタル社会に向けた建設需要が堅調であ り、EV関連工場や物流施設などの工事を受注しています。開 発事業では、市場動向を見極めつつ、流通倉庫や賃貸集合 住宅などへの投資、売却を進め、収益確保を図っています。

■ 欧州

流通倉庫や学生寮など、地域や市場の特性に応じたプ ラットフォームを構築しています。新たな事業領域として、再 生可能エネルギー施設の開発事業に取り組んでおり、2021 年のPAD-RES社の持分取得に続き、2023年には太陽光パネ ルなど再生可能エネルギー設備の設置会社であるHymon 社の持分70%を取得し、同事業の拡充を進めています。

■東南アジア ▶ P.67

新型コロナウイルス対策に伴う各種制限が解消され、運 営事業の収益改善が進んでいます。ベトナムでは、宿泊特化 型のホテルブランド「Wink Hotels」のほか、Core5ブランド での流通倉庫開発を展開するなど、アジアの経済成長を取 り込む施策を推進しています。

また2023年8月、シンガポールに開業したオープンイノ ベーションの推進拠点「The GEAR」において、地域の優秀 な人材の確保と協業、新たな事業の創出を目指します。



Hymon社(ポーランド)



Magnolia Apartments (米国 テキサス州)



Core5ハイフォン(ベトナム)