Part 2 中長期 成長戦略

社会への貢献と鹿島グループの 企業価値向上の両立を目指して、 4つの成長戦略を柱とする中期経営計画を 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
中期経営計画の変遷 29
中期経営計画(2024~2026)の概要 31
中期経営計画(2024~2026)の成長戦略 33
中期経営計画(2024~2026)の財務戦略35
財務本部長メッセージ37
マテリアリティと主な取組み41
マテリアリティと中期経営計画(2024~2026)・KPI 43





鹿島本社ビル群

社長メッセージ

技術立社として 社会や時代の要請に応えるソリューションや 新たな価値を提供し 持続的な成長を目指します



鹿島は、「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。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、 1840年の創業から現在に至るまで、社会・お客様から

の信頼を受け継いできた「技術立社」です。

私が社長に就任し3年が経ち、今年度から新たな中期 経営計画(2024~2026)がスタートしました。今後も、社 会や時代の要請に応えるソリューションや新たな価値 を提供し、持続的な成長を追求する経営を進めてまいり ます。

ありたい姿

新たな中期経営計画の策定にあたり、社員及び役員からの意見を集め、経営理念、受け継いできた企業風土・価値観なども踏まえて、鹿島グループの「ありたい姿」を言語化しました。価値創造の源泉である「人」と「技術」をつなぎ合わせ、顧客、更にはその先にある社会に貢献することを表しています。これまでの経営や事業運営の根底にある思想や追い求めてきた姿と異なるものではありませんが、当社が実践してきた「あるべき姿」、更には時代が変化しても追求し続けるべき「ありたい姿」として、経営方針にも反映させていきます。

「ありたい姿」は4つの項目で構成しています。特に、「技術」については、現場の最前線での社員一人ひとりの気づきや探求心から生まれる発想を大切にし、社外の知も取り入れながら積極的に挑戦してほしいという思いを込めています。「人」については、挑戦を後押しする職場風土のもと、社員が自分の仕事に手ごたえを感じ、出来栄えに満足感を覚える。そして、それを追い求める気持ちが自然に湧いてくるようなエンゲージメントの高い企業グループを目指すことを示しています。

今回集まった社員・役員の意見には、経営理念、企業風土にある"誠実さ"を重視する共通のマインドがあった一方、世代によるギャップも垣間見られ、面白い発想にも触れることができました。特に、若い社員は業績よりも、環境・社会への貢献度を重視していることなどは、当社の経営理念に通じるものであり、一種の頼もしさや懐の深さを感じました。こうした社員・役員との対話、特に社員とのコミュニケーションは様々な形で今後も継続していきたいと考えています。

「ありたい姿」は、取締役会でも議論を重ねましたが、社外 役員から「鹿島の生き様を表している」、「社員・役員の声を反 映させ、全社でつくることが重要である」といった、社外からの 目線でのご意見や評価をいただきました。このようなプロセス を経て定めた「ありたい姿」は、現在・未来を問わず私たちが心 に持ち続けるべき言葉であると考えています。

▶P.101 社外取締役鼎談

新たな中期経営計画

前中期経営計画の最終年度であった2023年度は、過去最高の受注高、売上高を計上、当期純利益は過去2番目の水準となる1,150億円となり、施策についても概ね順調に進捗させることができたと評価しています。この成果に基づき、株主や社員、協力会社など各ステークホルダーへの還元を拡充しました。これが、当社への更なる期待や信頼、ロイヤリティに繋がればと期待しています。

新たな中期経営計画は、「中核をさらに強化し、未来を開拓する」との副題を掲げ、前中期経営計画の方向性を基本的には継承しつつ、更なる利益成長、経営基盤の強化を目指す計画としています。当社事業の根幹である、国内外の建設事業、不動産開発事業を更に強化していくことはもちろんのこと、R&Dやイノベーションの推進、バリューチェーンの拡充により新たな価値を創出することを目指しており、計画期間の3か年では、R&D・デジタル、国内外の不動産開発に加え、環境、人的資本関連などに対する総額1.2兆円程度の投資を計画しています。また、新たな環境ビジョンである「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進をはじめ、サステナビリティ課題への取組みについても、更なる強化を図っていく方針です。

▶P.29 中期経営計画

鹿島グループのありたい姿

社会

社会への貢献と社業の発展を 持続的に両立させる

顧客

顧客の期待を超える価値を つくるプロセスとともに提供する

技術

現場の創意工夫から生まれる 技術を大切にする

経験を礎に多様な知をあわせ 未知の課題に挑み続ける 高いエンゲージメントのもと 多様な人材が個性を発揮する

一人ひとりが主体性をもって 新しいことに挑戦し続ける 人

旺盛な建設需要への対応

当社グループの国内外の事業地域における建設需要は、エ ネルギー問題や環境課題への対応、デジタル化の進展などを 背景に堅調に推移しています。特に、国内では、首都圏を中心 とする再開発事業に加えて、半導体関連をはじめとする生産 施設、外資系企業による対日投資案件などにより、建設需要 が高まっています。JASM第一工場(熊本県、2023年12月竣 工)やRapidus IIM-1建設計画(北海道、2023年9月着工)な ど、過去にない規模での工事の大型化も進んでおり、今後しば らくの間は繁忙状況が続くものと見通しています。

需要の高まりは喜ばしいことですが、このような状況におい ても、工事受注前のフロントローディングやBIMの活用、適切 な施工体制確保、本社管理部門の確認・審査など、リスクを排 除するための仕組みやガバナンスをアップデートさせながら、 採算を重視した受注活動を継続することが重要です。現在、全 国各地で計画されている超大型工事への対応は、一つの受注 判断が採算面のみならず、社員や協力会社を含めた全社的な 生産リソースの配分にも大きく関わり、数年間の会社業績に 大きな影響を与えます。慎重かつ丁寧な受注判断を徹底する ことは、社長として最も重要な役割の一つと捉えています。

また、旺盛な建設需要により施工体制を構えることができ ず、お客様に対して、着工時期の調整などをお願いするケース も増えています。このような場合でも、長年当社にお寄せいた だいている信用や期待に応えるべく、状況を詳細かつ丁寧に 説明するとともに、代案を提示するなど、誠意を尽くした対応 を行っているところです。

▶P.47 特集「半導体・デジタル産業の建設需要対応」

成長領域としての不動産開発事業・海外事業

今後も、不動産開発事業と海外事業は成長領域と定め、建 設に関わるバリューチェーンとして拡充していく方針です。当 社が不動産開発事業や海外事業に参入してから50年以上に なりますが、景気による浮沈があっても継続して取り組んだ結 果、今では当社の中核事業として成長し、他社との違いを生む "強み"となっています。

2015年以降、国内建設事業で創出した資金を不動産開発 事業に積極的に投下した結果、資産規模は拡大し利益水準も 大きく向上しました。今後の3年間では、資金回収と外部資金 の更なる活用により、投資効率と収益性の向上、リスクヘッジ の実現を目指す方針です。

国内不動産開発事業においては、当社単独での事業だ



けではなく、大手デベロッパーと共同で大規模開発事業に 参画する機会が増えています。当社が出資する開発事業で は、当社が設計・施工を担当することが多くありますが、プ ロジェクトの合理化や早期化を図るなど、開発、建設の両面 で良い効果が表れています。また、先端技術を保有する企業 が集う羽田イノベーションシティ「HICity」や、グローバル 顧客や高級不動産を対象とするグループ会社「イートンリア ルエステート|(2022年設立)、物流センターの $|(KALOC^{TM})|$ (2024年10月、2件竣工予定)など、当社の持つネットワー クを通じた新たな試みも実現しており、今後も質、量ともに 充実させていきます。

海外事業についても着実な成長を続けており、2024年度の 売上高は、(単体建築事業と同程度の)1兆円に初めて達する 見通しです。これまで統括現地法人が事業領域、事業地域の 拡大を目的とした企業買収を行ってきましたが、現在は傘下 の事業会社が自社の事業領域の拡大・強化のために企業買収 を行うケースも増えており、新たな成長段階に進んでいます。

また、海外事業の拡大に合わせて、リスク管理体制の強化 のため、各事業会社に対するガバナンスや鹿島本社による安 全・品質も含めた管理・支援体制の強化、グローバルベースで の監査・内部通報制度の充実も進めています。

▶ P.51 特集「HICity」 ▶ P.55 特集「カジマ・ヨーロッパ」

人と技術

技術立社として時代や社会の要請に応え続けるためには、 研究技術開発の積み重ねが不可欠ですが、近年の生成AIIに 象徴されるように専門領域が多様化し、技術革新のスピード が加速化しているなかでは、自前主義に拘らず、外部の先端 技術との融合によるイノベーションを追求していくことも大 切です。

人に関しては、人材確保、人材開発・育成、エンゲージメント の向上に注力し、多様なバックグラウンドや個性を持つ人材 が活躍でき、個々に成長を実感できる会社を目指します。また、 業務を進めるうえでは、自分の直感や感性を大切にし、「格好 よく」、「センスよく」、自身が満足のいくやり方で業務を進めた 方が、優れた結果をもたらすことも多いと私は考えており、社 員が誇りを持ち、スマートな会社でありたいという価値観も大 切にしたいと思っています。

▶ P.89 人材戦略

技術・イノベーション

2023年8月、シンガポールにThe GEAR(Kajima Lab for Global Engineering, Architecture & Real Estate)を開業 しました。①鹿島グループのアジア地域拠点機能、②技術研 究所シンガポールオフィス、③スタートアップ企業等が入居 するオープンイノベーションハブ機能の3つを有する施設です。 私も出席した開所セレモニーでは、シンガポール通商産業大 臣(当時)のロー・イエンリン氏から、革新的なソリューション の開発や人材育成についての期待と応援のメッセージをいた だきました。その後も、シンガポールの大臣や政府高官が頻繁 に視察されており、The GEARへの期待を感じています。新た な付加価値の創造に取り組む拠点として、大いなる可能性を 持った施設であり、成果をあげていきたいと思います。

最近では、地熱技術をベースとしたエネルギー会社(カナ ダ)や森林内ドローン会社(スウェーデン)をはじめ、複数の海 外スタートアップとの協業を進めています。オープンイノベー ションは、当社の魅力ある技術があってこそ、協業先との真の WIN-WINの関係が生まれます。理念や行動様式も含めて、当 社自身が魅力ある会社であり続けることがそのための前提条 件と考えています。

また、全社規模での技術開発に加えて大事にしたいのが、 現場の社員一人ひとりの気づきや知的好奇心、探求心から生 まれる技術です。このような挑戦の積み重ねが、鹿島グループ の競争力の源泉となり、技術立社としての持続可能性が高ま ると考えています。そのためにも、最前線で働く社員の直感や アイデア、「試したい」という欲求を引き出し、実際にやってみ る、あえて言えば失敗してもいいという機会を与え、挑戦を後 押ししたいと考えています。

▶ P.75 FOCUS The GEAR

デジタル化、働き方改革

デジタル化が、ものづくりのあり方を抜本的に変えようとし ています。ヒト中心のものづくりが変容を遂げようとするなか、

私たちは技術に裏打ちされた知恵と経験の効率的な伝承と 共有を目指さなければならないと考えています。社長就任以 来、私が注力してきたデジタル化の取組みは社内にようやく浸 透してきたと感じます。これまで個人に蓄積していた知識やノ ウハウをデジタル化することで、社内で有効に活用され、生産 性向上や技術水準の向上に効果を発揮しつつあります。今後 はデータを価値の源泉として、社員の新しい発想や生成AIを はじめとした先端技術も取り入れ、新たな価値創造に発展さ せていく方針です。

今年度から建設業にも時間外労働上限規制が適用されて います。ここ数年、全社を挙げて働き方改革を推進し、多様な 人材が多様な働き方で活躍できる環境整備に取り組んできま した。業務の効率化は一定程度進んでいますが、現在の建設 需要に伴う繁忙状況を変革のチャンスと捉え、デジタルの力 も借りた業務の抜本的な見直しに挑戦しています。

▶P.79 ▶P.81 FOCUS「DX」

女性活躍推進・ダイバーシティ

これは私が常々社内会議等で話していることですが、当社 では特に、建設現場で働く女性社員がライフイベントを経なが らも、継続してキャリアを積み、現場所長を目指せるような環 境を整えることが大事だと考えています。昨年から、現場監督 として活躍する中堅・若手の女性技術者と面談し、どのような 将来像を描き、課題を抱えているのかを私が直接聞き、施策や 制度にも反映しています。

その一例として、現場における重要な会議は原則9時から 16時の間に設定する取組みをスタートさせました。これは子 どもの送り迎え等がある育児中の社員が会議に出席し、現場 の運営に深く関与できるようにするとともに、育児をしながら 現場で働くことに負い目を感じることなく現場監督としてキャ リアを積めるようにするためです。以前は、一日の現場作業が 終わって職人さんが帰ってから会議を行うことが多くありまし たが、会議の開催時間を早めることにより、現場での業務の見 直しや残業時間の抑制にもつながると考えています。男性の 育児参加や共働きが増加、定着しているなか、現場の就業環 境向上には必須の取組みと位置づけています。育児休業から 復帰後の就業については、本人の意思と将来のキャリア形成 について面談したうえで配属を決め、モチベーションの向上と 能力発揮を促進する仕組みも導入しました。従来の現場運営 を変革し、育児や介護をしながらも着実に現場でキャリアを 積み上げる社員が増えてくれば、現場の魅力も高まり、次世代 の採用にもつながっていくと信じています。

▶P.92 ダイバーシティ ▶P.93 働き方改革

協力会社とのパートナーシップ

建設工事現場は、同じ職場で様々な会社に所属する多様 な人材が工事完成という同じゴールを目指し、まさに「一所懸 命」に仕事をするところです。ここに、元請一協力会社の契約 関係を超えた関係性が生まれます。

協力会社もまた請負業であり、これまで我々元請に対し弱 い立場というイメージがあったかと思いますが、この関係も変 わってきました。需要増と人手不足のなかで、我々は協力会社 から選ばれる元請会社にならなければなりません。元請、協力 会社がその契約関係を超えて、お互いを必要とし、利害が一致 しているという共通認識のなかで、生産組織としての一体性 を築き、ともにイノベーションを図っていく。協力会社は我々ゼ ネコンという業態を支えてくれる、かけがえのないパートナー であり、生産体制の根幹といえます。

そのためには、協力会社の安定的な経営を支援することも 大切です。特に、人材の育成、採用など、"人"に関する部分は、 当社の人的資本の一部と捉え、協力会社の採用活動や教育活 動への協力に加え、「若い人にも魅力のある現場づくり」に注 力しています。また、重層下請構造改革、現場の週休2日制(4 週8閉所)、建設キャリアアップシステムの推進・活用、マイス ター制度といった処遇改善のための施策など、あらゆる面か ら、持続可能なサプライチェーン構築のための取組みを進め ています。

▶P.96 人材育成(協力会社)

▶P.99 人権/サプライチェーンマネジメント

環境経営の実践

今般、当社グループの環境ビジョンを見直し、「鹿島環境ビ ジョン2050plus」として改定しました。「脱炭素」「資源循環」 「自然再興」が相互に関連しあっていることを認識し、それぞ れの2050年までのロードマップを描き、目標や行動計画を 再構築しています。サステナビリティ委員会で議論を重ね、取 締役会でも議論し決定したものですが、いずれの分野も目標 は高く設定しました。まだ不確実な要素も多く、自助努力だけ では成し得ないのが実情ですが、他業種などとも積極的に連 携・協力し、挑戦していく方針です。

建材の分野では、環境配慮型コンクリートの開発を長年継 続しています。来年開催される2025年日本国際博覧会(大阪・ 関西万博)では、ブロンズパートナーとして環境配慮型コンク リートドーム「CUCO®-SUICOMドーム」を建設予定です。低 炭素型コンクリートやCO2を吸収・固定して固まるカーボン ネガティブコンクリート「CO2-SUICOM®」などの普及を図り、 カーボンニュートラル社会実現への貢献を目指します。

また、CO2の吸収源として当社グループが保有する約 5,500haの社有林を健全に保ち、伐出した木材は建材として



鹿島グループの3つのカーボンサイクル 一CO2削減とサステナブルな社会の実現一



利用し、新たに植林するサイクルを回すとともに、社有林をテ ストベッドとした森林のデジタル管理サービスの開発・提供な ど新たな価値創出にも挑戦しています。

藻場やサンゴの保全、復元・再生による自然再興やブルー カーボン創出の取組みも継続中です。宮城県南三陸町では、 藻場再生・拡大に向けた共同研究を進めています。フィリピン では、消滅危機にあるサンゴ礁の保全と再生を目的としたプ ロジェクト「InCORE」が始動し、各地域に適したサンゴ礁の 保全・再生の手法確立を目指しています。

環境ビジョンの実現には、社会や顧客と協力することが不 可欠であり、今後も通常の事業活動における関係先の範囲を 超えた各方面との協業を進めていきます。こうした活動を広く 発信することで、賛同いただける仲間を増やし、持続可能な地 球環境の実現に貢献することが、新たなビジネス機会を創出 し、当社グループの発展にも繋がると捉えています。

▶P.73 研究技術開発 ▶P.83 環境

▶ P.81 FOCUS「DX(デジタル森林管理)」

投資家などステークホルダーとの対話、 情報開示の充実

近年、私の意識のなかで大きく変わったことの一つが、市場 からの評価についてです。東京証券取引所による市場再編や 「資本コストや株価を意識した経営の実現」の要請といった 外的要因に加え、当社の社外取締役からの助言や、役員向け 株式報酬制度の拡充、従業員向けインセンティブプラン(株式 交付)の導入といった内的要因もあります。

証券アナリストや機関投資家と対話する機会を設けるよう にしていますが、「良い環境だからこそ10年後を見据えた手を 打っているのではないか」、「建設業全体の評価を上げる必要 があるのではないか」といった当社に対する期待や建設業そ のものの見え方を直接聞くことができ、情報発信のあり方な どを含めて当社が取り組むべきことのヒントを得る貴重な機 会となっています。このような対話の機会は、今後も継続して いきたいと思います。

これは、私の持論でもありますが、建設業は、社会基盤整備 を生業とする永続的な産業である一方、短期的な視点では、 画期的な一つの技術やサービスの開発によって大きな収益を 生み出すことの難しい産業と考えています。当社では、従前か ら顧客や社会課題に対応する技術開発や、施工における生産 性向上に向けた取組みを進めていますが、この成果は、紆余 曲折を経ながら、徐々に浸透していくことで、表れてくるもので す。情報開示の充実と丁寧な説明を通じて、当社の取組みへ の理解と将来への期待に繋げたいと考えています。

▶P.128 IR活動

最後に、持続的な成長に向けて

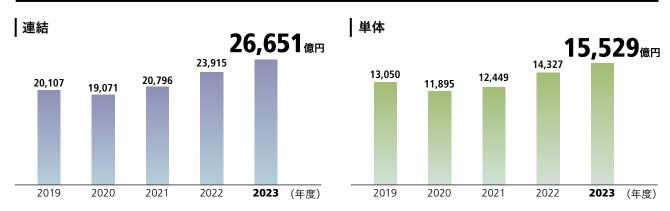
日本の建設業は成熟産業とも言われますが、まだまだ深め ていく余地があると考えています。特に、建設生産の過程には、 上流の計画段階から現場での専門工事に至るまで、当社の経 営理念に謳われている「科学的合理主義」の観点からの根本 的な見直しや改善など、できることが限りなくあります。人と 技術を軸として、デジタルを活用しながら、先人たちから引き 継いできた「建設」を更に深化させ、力強く成長させていきた いと考えています。それゆえ、新たな中期経営計画の成長戦略 の1つ目を、「国内建設事業を深める」と定めました。これに加 えて、当社グループの特徴であり強みでもある、開発事業と海 外事業を更に伸ばしていく方針です。

当社グループの事業の成長とあわせて、私は、社会・産業基 盤を支える建設業界全体のイメージ向上、社会からの更なる 信頼獲得を目指したいと考えています。建設業は、人々の暮 らしに近い部分で「安全・安心」を支え、「快適な環境」を創造 し提供する役割を担っている、働き甲斐のある仕事です。また、 国家的なプロジェクトへの関与も含め社会課題解決の一翼を 担っている業態と言えます。このことを、改めて社員や協力会 社に認識していただき、社会にも訴求していきたいと思います。

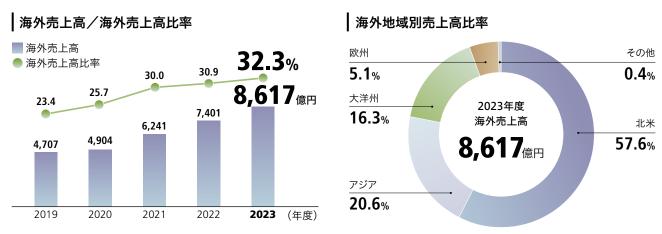
こうした取組みが、当社グループの持続的な成長を実現す ると信じています。新たな価値創出には、当社が持っていない ものを持つ事業パートナーが必要であり、ともに仕事をする 優れた人材を惹きつけるためにも、良い会社であること、また 建設業界が魅力ある産業であることが必要です。社長として、 外部から自社と建設業がどう評価されているかも常に意識し、 経営にあたってまいります。引き続き、変わらぬご理解とご支 援を賜りますようお願い申し上げます。

財務ハイライト

売上高

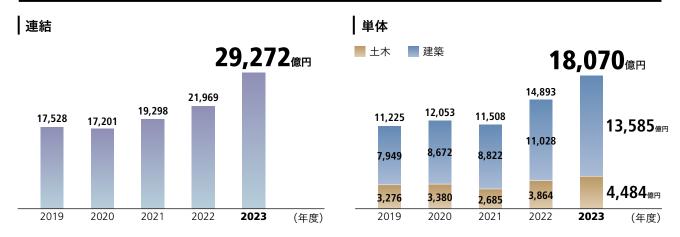


連結は単体建設事業において大型工事の施工が順調に進捗していることや海外関係会社における建設事業売上高が増加したことを主因に、11.4%増収となり、過去最高となりました。単体は建設事業・開発事業等ともに増加し、8.4%増収となりました。



北米やアジア、大洋州における工事の順調な進捗を主因に、16.4%増収、海外売上高比率は1.4pt増加となりました。

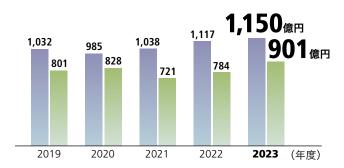
建設事業受注高



単体の土木事業・建築事業及び海外関係会社において大型工事を複数受注したことにより、連結は33.2%、単体は21.3%増加となりました。

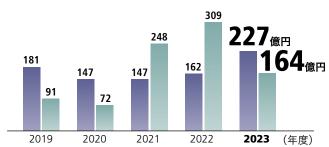
親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益





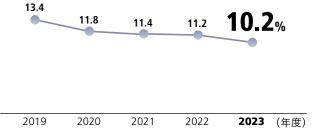
連結は単体建築事業の利益率向上や国内・海外開発事業の物件売却益 を主因に、2.9%増益の1.150億円となりました。単体は売上高の増加、 開発事業等の改善を主因に14.9%増益となりました。

■ 国内関係会社 ■海外関係会社



国内関係会社は開発事業の物件売却を主因に、40.2%増益となりました。 海外関係会社は高水準であった2022年度比では46.8%減益となりました が、米国開発事業における物件売却は着実に進みました。

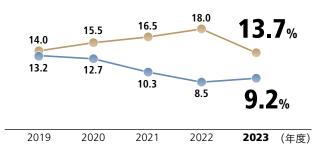
ROE



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。

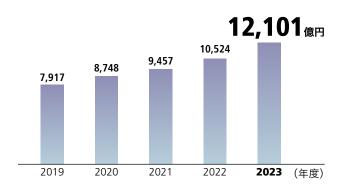
土木・建築工事総利益率(単体)

● 土木 建築



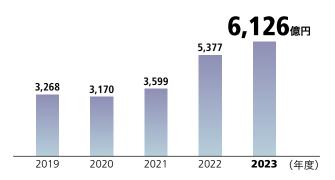
一部の工事の損益低下などにより、土木工事総利益率は低下しましたが、 建築工事総利益率は竣工工事を中心とした損益改善により向上しました。

自己資本



安定した業績確保により、自己資本は1兆円を超える水準を継続し、開発 事業資産が増加しているなかでも財務の健全性を維持しています。 (自己資本比率38.6%)

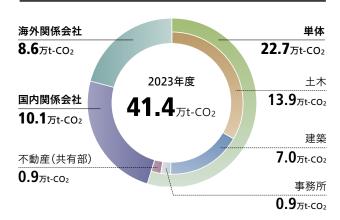
有利子負債



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13.9%増加しました。 (D/Eレシオ0.51倍)

非財務ハイライト *は単体

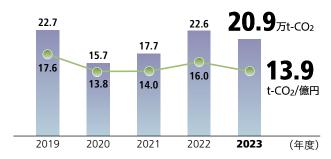
鹿島グループのCO2排出量(スコープ1・2)



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。

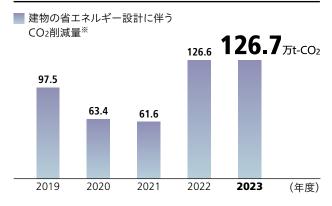
施工によるCO2排出量/排出量原単位*

- ■施工によるCO₂排出量
- 施工によるCO2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。

省エネルギー設計によるCO2削減量*

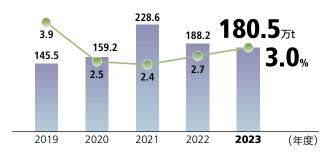


運用段階での省エネルギーを可能とする設計に伴うCO2削減量を算出し

※ 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量(年間)に 建築物のライフサイクル(60年)を乗じたもの。

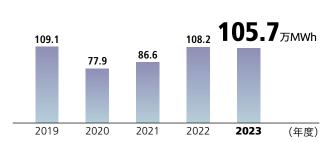
建設廃棄物の発生量/最終処分率(汚泥を含む)*

- 建設廃棄物の発生量
- 建設廃棄物の最終処分率



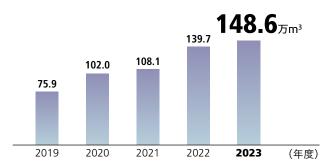
廃棄物の発生量は工事量や内容の影響を受けますが、発生抑制や適正な 分別などに取り組むことで、最終的に埋め立てられる量を削減しています。

エネルギー使用量(建設現場・オフィス)*



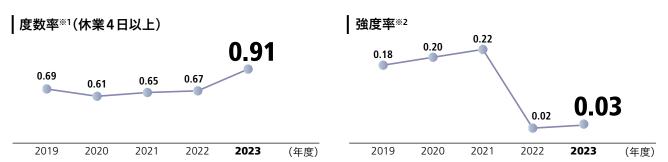
電気、化石燃料、熱・蒸気・冷却使用量を一次エネルギー換算して合計した 数値です。

水使用量(建設現場・オフィス)*



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*



2023年度は、国内工事において休業4日以上の災害が83件(死亡災害は0件)発生し、度数率が0.91、強度率は0.03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、安全管理活動の更なる充実を図っていきます。

※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、災害発生の頻度を表したもの

※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

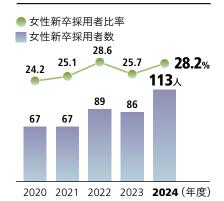
従業員数



7,213人

単体、国内連結子会社、海外連結子会社のい ずれも従業員数が増加し、グループ従業員数 は前年同期比で約3%の増加となりました。

新卒採用における女性社員数*



2024年度の単体の新卒採用者数(正社員)は 401人で、女性新卒採用者の比率は28.2%とな りました。(各年度4月1日時点)

女性管理職比率の推移*



2020 2021 2022 2023 2024(年度)

女性管理職比率を2035年度までに10%にす るという目標を設定し、達成に向けた取組みを 推進しています。(各年度4月1日時点)

人事データ*

								(年度)
				2019	2020	2021	2022	2023
	従業員数 ^{※1}		人	9,701	9,884	10,007	10,172	10,358
	障がい者雇用率 ^{※2}		%	2.1	2.5	2.4	2.3	2.4
従業員	離職率		%	0.7	0.7	0.8	1.1	1.1
	離職率(新卒採用者の3年以内の離職)		%	1.8	4.6	3.3	4.6	5.8
	中途採用者比率		%	23.6	22.4	25.8	19.8	18.9
	奈旧 什 类取得变※3	男	%	49.1	40.3	49.4	64.3	92.2
出産·育児·介護	育児休業取得率*3	女	%	106.8	105.0	93.3	109.1	107.0
	育児のためのフレックス勤務者数	男	人	98	118	135	131	174
		女	人	228	254	253	256	262
	介護休業取得者数※4		人	63	40	35	45	48
7.0/14	ボランティア休暇制度取得者数		人	24	4	15	18	26
その他	有給休暇取得率		%	52.8	54.5	48.7	61.3	69.2

- ※1 各年度3月31日時点。臨時従業員を含む全従業員数(出向・留学を除く)
- ※2 各年度6月1日時点
- ※3 各年度内に育休を取得した人及び育児目的休暇を取得した人/各年度内に子が誕生した人
- ※4 介護休暇、短期介護休暇(無給休暇、年休積立分使用)、介護欠勤、介護休業すべて含む

中長期成長戦略の全体像

新たな「中期経営計画(2024~2026)」を推進し、 「ありたい姿」と「持続的な成長」を実現

鹿島グループは、経営理念のもと、中長期的に目指す方向性として「ビジョン」を定めています。 今般、「中期経営計画(2024~2026)」の策定にあたり、社員・役員の声や企業風土を踏まえ、「ありたい姿」を言語化しました。 中期経営計画の推進、「マテリアリティ」への取組みを通じ、「ありたい姿」と「持続的な成長」の実現を目指します。

ビジョン

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

経営理念

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。

ビジョン ステートメント

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

企業風土

誠実さ たゆまぬ技術革新 鹿島品質へのこだわり

鹿島グループの ありたい姿

社会への貢献と社業の発展を 持続的に両立させる

顧客

顧客の期待を超える価値を つくるプロセスとともに 提供する

技術

現場の創意工夫から生まれる 技術を大切にする

経験を礎に多様な知をあわせ 未知の課題に挑み続ける▼

高いエンゲージメントのもと 多様な人材が個性を発揮する 一人ひとりが主体性をもって 新しいことに挑戦し続ける

マテリアリティ

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



長く使い続けられる 社会インフラの追求

安全・安心を支える 防災技術· サービスの提供



社会

鹿島グループ中期経営計画

(2024~2026)

国内建設事業を 深める

> 成長領域を 伸ばす

技術立社として 新たな価値を創る

人材

コンプライアンス・ 人権の尊重

地球環境

サステナビリティ

建設事業

開発事業

事業継続の基盤



たゆまぬ技術革新と 鹿島品質へのこだわり



人とパートナーシップを 重視したものづくり

脱炭素·資源循環· 自然再興への貢献



環境

政治経済

●地政学リスクの高まり

動価上昇·金利上昇

環境

● 脱炭素社会への移行

循環型経済の実現

生物多様性の維持向上

自然災害の頻発・激甚化

事業環境の変化を機会とする

持続的成長

社会

●価値観の多様化

人的資本経営の実現

● 少子高齢化・人手不足

● 労働時間規制の強化

技術

● デジタル化の進展

●モビリティ・通信・ 物流の変革



中期経営計画の変遷

2015~2017

2018~2020

成長戦略·重点領域

- 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
- 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

国内建設事業

● 再生・強化

国内開発事業

● 戦略的資産の取得

海外事業

● 既存市場の領域拡大、新市場への展開

バリューチェーン

●上流・下流分野の取組み強化

- 生産性向上・有望分野への取組み強化
- 優良事業の創出
- 市場特性に合わせた事業展開
- 上流から下流分野までの一貫体制の構築

定量目標・定量実績の推移



2021~2023の振り返り

定量目標

● 各年度とも当期純利益は1,000億円を上回り、ROEは10%以上を継続

中核事業の一層の強化

- ●重点分野における受注・施工 ●国内外開発事業の資産積み上げと売却による利益実現
- 鹿島スマート生産、自動化施工の加速

新たな価値創出への挑戦 ● The GEAR開業 ● 再エネ分野への投資、体制強化 ● 熱海ビーチラインの取得、運営・実証

- 経営基盤整備とESG推進 ●新たなCO2削減目標設定、SBT認定取得 ●CO2-SUICOM®の実用化・高度化推進
 - 鹿島テクニカルセンター等研修施設開設、鹿島パートナーカレッジ開講
 - ●重層下請構造改革の進展 ●社員の処遇改善、育休取得率向上 ●全社を挙げた働き方改革の推進

2021~2023

未来につなぐ投資

2024~2026 中核をさらに強化し、未来を開拓する

- 1. 中核事業の一層の強化
- 2. 新たな価値創出への挑戦
- 3. 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進
- 収益力・生産能力の強化
- 優良資産創出、レパートリー多様化
- 投資サイクルの拡大成長
- 拡充による顧客価値の最大化

- 1. 国内建設事業を深める
- 2. 成長領域を伸ばす
- 3. 技術立社として新たな価値を創る
- 4. サステナビリティ
- エンジニアリング力強化、生産プロセス深度化
- 鹿島らしい開発事業の展開
- ネットワークを活かしたサービス提供
- 新規事業の創出、パートナーとの協業



2024~2026に向けた継続課題

国内建設事業

- ●建設コスト上昇への対応 ●設備工事会社への調達力の強化 ●時間外労働上限規制への対応
- 安全成績の改善

成長領域、R&D

- ●海外事業の体制強化 ●投資・R&Dの成果追求
- ●建設の上流・下流分野への取組み、新たなビジネスの創出

経営基盤

- ●人材の採用と育成、担い手確保 ●ダイバーシティ(DE&I)の推進
- ●コンプライアンスの徹底の継続 ●環境課題への取組みの更なる強化

中期経営計画(2024~2026)の概要

テーマ - 中核をさらに強化し、未来を開拓する-

鹿島グループの目指す「ありたい姿」を念頭に「外部環境」、「前中期経営計画からの継続課題」などを踏まえて策定。 中核事業である国内外の建設事業と不動産開発事業を更に強化するとともに、バリューチェーン拡充やR&D、イ ノベーションの推進により、新たな価値を創出することを目指します。

ありたい姿

価値創造の源泉である「人」と「技術」をつなぎ合わせ、「顧客」更にはその先にある「社会」への貢献を目指しています

社会

社会への貢献と社業の発展を 持続的に両立させる

顧客

●顧客の期待を超える価値を つくるプロセスとともに提供する

技術

- ●現場の創意工夫から生まれる 技術を大切にする
- 経験を礎に多様な知をあわせ 未知の課題に挑み続ける



- 高いエンゲージメントのもと 多様な人材が個性を発揮する
- 一人ひとりが主体性をもって 新しいことに挑戦し続ける

外部環境認識

「政治経済」「環境」「社会」「技術」のメガトレンドを捉えて、鹿島グループへの影響を機会とリスクの観点から分析

メガ トレンド

政治経済	●地政学的リスク ●物価上昇・金利上昇
環境	●脱炭素・資源循環・自然再興●自然災害の頻発・激甚化
社会	●人的資本経営●価値観・働き方の変化●国内の技能者不足、インフラの老朽化
技術	●デジタル化の進展●モビリティ・通信・物流の変革

機会

●トレンドに応じた需要やニーズの増加 ●生産性やスキルの向上、多様な人材など

リスク

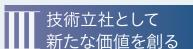
●コストの上昇、供給リソースの減少 ●人材獲得競争激化、異業種の参入など

成長戦略

前中期経営計画の基本的な方向性を引き継ぎつつ、以下の4つを柱とする成長戦略を策定

国内建設事業を深める

設計施工会社としての経験・技術力に基づき、社会や顧客への価値 創出力を強化するとともに、デジタル化による生産性向上・業務効 率化を推進することによって国内建設事業を深化させ、持続的な 収益力を高める



●社会、顧客、現場の課題を特定し、自社の技術や外部の先端技術等 との組合せにより解決するとともに、技術立社として、オープンイノ ベーションも活用した技術開発を推進し、新たな価値を創出する



成長領域を伸ばす

●建設ノウハウを活用した不動産開発事業、各地域に根づいた海外 事業で独自性を発揮するとともに、バリューチェーンを拡充するこ とにより、収益の拡大を図る

サステナビリティ

- ●「鹿島環境ビジョン2050plus」を推進するとともに、自然災害への 対応を強化する
- ●中核及び新事業分野における人材の確保、育成、定着に資する仕 組みを構築し、更なる成長に向けた好循環を生み出す
- ●コンプライアンスを最優先する意識を徹底し、社会・顧客からの信 頼を維持する

経営目標

国内建設事業の利益成長と成長領域である国内開発事業、海外事業の収益拡大、バリューチェーン拡充により、経営目標の達成を目指します



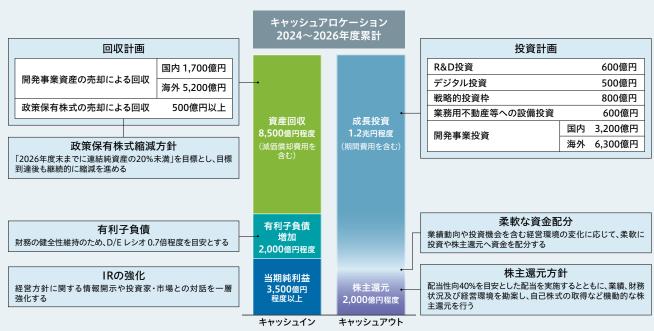
※連結当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益(棒グラフの内訳は連結調整前の各事業の当期純利益を記載しているため、合計の連結当期純利益とは一致しない) ※想定為替レートは 142円/1US\$程度

財務戦略

成長戦略を推進し経営目標を達成するための投資を計画するとともに、投資とのバランスを考慮した株主還元を実施



株主還元 配当性向を40%目安に引上げ 2024年度は300億円の自己株式を取得 (今後も機動的な自己株式取得を継続)



中期経営計画(2024~2026)の成長戦略

国内建設事業を 深める

- 社会・顧客に付加価値を もたらす提案力・設計施工力・ エンジニアリング力の強化
- ●重点分野における実績と人材・ノ ウハウを蓄積
- ●社会・顧客の課題やニーズに応え る提案力を強化



2 デジタル化の推進による 生産性向上・業務効率化

- 建設現場へ自動化・ロボット化・ス マート生産技術を実装
- ●生成AIの活用などにより、業務効 率を改善



自動化施工技術 A4CSEL®(クワッドアクセル)

3 安全で魅力ある働きやすい 現場の追求

- ●安全を最優先した現場運営を実施
- 時間外労働削減に資する現場業務 の見直し、管理部門等による支援 を充実
- 多様な人材、多様な働き方に適応 した現場づくり



成長領域を 伸ばす

1 不動産開発事業の収益拡大と 投資効率向上

- 市場動向をとらえた投資・資産売 却により収益を確保
- 外部資金の活用や投下資金の早 期回収等により投資効率を向上

国内開発事業

- ●レパートリーの拡充により収益機会を 多様化(ホテル、住宅、物流倉庫など)
- ●私募リートの成長を通じて、新たな収益 機会を創出



浜松町二丁目4地区A街区

海外開発事業

- 市場・金融動向を見極め、時機をとらえた 投資と売却による回収を推進
- 売却により回収した資金・利益を再投資 するサイクルを着実に拡大



Hendricks I, II, III, IV (米国流通倉庫)

グローバル・プラットフォーム の強化

- 厚みのあるネットワークを活かし、 収益力・収益機会を拡充
- ●事業規模拡大に伴い経営基盤を 整備、ガバナンスを強化

の バリューチェーン拡充による 収益源の多様化

- ●鹿島グループ内外との連携強化に よる提供価値の向上
- ●建設事業と開発事業のシナジー効果
- ●鹿島グループ一体となった上流から下流 まで一貫した質の高いサービスの提供
- 有益な外部パートナーの発掘・協業など
- ●M&A等によるバリューチェーン拡充

技術立社として 新たな価値を創る

● グローバルなR&D体制の強化

- 社会・顧客・現場の課題に対応す るR&Dの推進
- グローバルネットワークを活用し たR&D体制の構築



2 イノベーション推進による 新たな価値の創出

自社技術と外部の先端技術の融合 によるイノベーション活動の推進

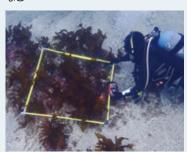


NEDO(国立研究開発法人新エネルギ 技術総合開発機構)

グリーンイノベーション基金事業 環境配慮型 コンクリートドーム「CUCO®-SUICOMドーム」

❸ 鹿島らしい新規事業の創出

- ●鹿島グループの有するリソースと 強みが活きる新たな事業への挑戦
- ●保有する山林を活用した森林分野
- ●藻類再生・培養技術を活かした海洋分野
- ●自動化施工技術を高度化した宇宙分野 など



(神奈川県三浦郡葉山町)

サステナビリティ

地球環境

●「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進

- 3つの分野「脱炭素」「資源循環」「自然再興」が相互に関連しあっ ていることを認識したうえで、従来の環境ビジョンの目標や行動 計画を再構築し、新たに策定
- 環境保全と経済活動が両立する持続可能な社会の実現を目指す



脱炭素

カーボンニュートラルを目指した取組み

カーボンニュートラルへ向けた目標設定

2026年度目標

(2021年度比)

Scope 1+2 排出量 🔼

(2030年度目標 ▲42%)

【削減策】・生産性向上と省エネによる排出量 削減

- ・再エネ電力・バイオ燃料の確保と 利用推進
- アスファルト製造プラントにおける 燃料使用量削減(鹿島道路)

資源循環

サーキュラーエコノミー を目指した取組み

- ・現場における再生材(特に主要資材)の積極採用
- ・木造・木質化建築の拡大、体制強化
- ・再資源化率向上への取組み推進

2026年度目標

(2021年度比)

Scope 3 排出量

(2030年度目標 ▲25%)

【削減策】サプライチェーン上流

- ・CO2-SUICOMなど環境配慮型コ ンクリートの開発・適用
- ·電炉鋼鉄骨利用推進
- サプライチェーン下流
- ・ZEBによる省エネ率向上

自然再興

ネイチャーポジティブ を目指した取組み

- ・生物多様性や生物資源への配慮、水資源への 依存の極小化などの設計提案と環境認証等の 積極活用
- ・藻場/サンゴ再生・棚田保全など、顧客や地域と 連携した保全活動
- ・社有林等の自社所有地での生態系保全/再生

2 自然災害に対する社会・企業の サステナビリティの確保

- 気候変動により頻発・激甚化する風 水害と大地震への防災・減災対策
- ●BCM*を支援するハード・ソフト両 面の技術開発と適用
- ****** BCM: Business Continuity Management (事業継続マネジメント)



水害シミュレーションを用いて水災害トータルエン ジニアリングを展開



制震技術

人材

1 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり

·	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
必要な人材を確保する	●中核事業を担う人材の新卒採用強化●新分野、専門性の高い人材のキャリア採用推進
人材を育てる	●OJT、計画的な経験・挑戦機会付与による成長促進 ■マネジメントスキル向上の推進 ●十分な自己学習機会の提供
新たな価値観を取り入れ た環境・仕組みをつくる	●良質なコミュニケーションの促進によるエンゲージメントの向上●中長期的なキャリア形成の推進資質、適性、希望等に基づく社員の能力発揮支援
全員が活躍できる 職場をつくる	●働き方改革の推進 ●DE&I*の推進、健康経営 ●育児、介護等に配慮した人事制度の充実
人的資本に関する 基盤を整える	●人材情報基盤の整備●人事部門のグループ連携強化●社員の処遇改善

※ DE&I:ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

2 サプライチェーンの維持・強化、担い手確保

- 建設技能者の処遇を改善
- ●重層下請構造改革を継続(原則二次下請に限 定した施工体制構築)
- ●協力会社支援を充実(人材育成、連携強化等)



協力会社の技能者や後継者人材を育成する 「鹿鳥パートナーカレッジ」

コンプライアンス・人権の尊重

- ●一人ひとりが高い倫理観を持って誠実に行動する組織・風土の醸成
- ●サプライチェーンを含めたコンプライアンス徹底、人権の尊重

中期経営計画(2024~2026)の財務戦略

投資計画

建設事業の収益をもとに強固な財務基盤を構築し、持続的な成長を見据えた投資を継続してきました 新たな中期経営計画では、経営基盤強化に向けた投資や将来の収益源となる開発事業投資を増加する一方、開発資産の売却による回収 も進め、投資、回収、再投資のサイクル拡大を計画しています

(億円)	2018~2020 (実績)	2021~2023 (実績)	2024~2026 (計画)
R&D投資	490	520	600
デジタル投資	470	410	500
戦略的投資枠	290	550	800
業務用不動産等	400	610	600
国内開発事業	4,000	1,580	3,200
(売却による回収)	(600)	(660)	(1,700)
海外開発事業	2,000	5,830	6,300
(売却による回収)	(1,000)	(2,690)	(5,200)
投資額	7,180	9,500	12,000
(ネット投資額)	5,580	6,150	5,100

地域別 開発事業投資(2024~2026)



R&D·デジタル投資 600億円+500億円

- ●施工の自動化・ロボット化などによる生産性向上
- ●生成AIの活用等を通じた業務効率化
- ●新たな価値の創出に向け、全社規模、グローバルな R&DやDXを推進

「A⁴CSEL for Tunnel」自動化されたロックボルト施工

業務用不動産等への設備投資 600億円

- ●魅力ある職場環境や寮・社宅の整備
- ●自動化施工や生産性向上に資する施工用機械への投資



成長・変革を促すサードプレイス「KX-LAB」(東京都)

戦略的投資枠 800億円

- ●バリューチェーン拡充、イノベーション推進、新規事業の創出に向けた投資やM&Aを推進
- ●再生可能エネルギー発電事業への投資など環境関連投資(200億円)を含む



「The GEAR」(シンガポール) における スタートアップの発掘・協業

(2024年度) 米国において中堅建設会社「Rodgers Builders社」を買収

- ・米国南東部を事業地域として、医療・教育分野に強み (創業1963年、従業員数約280名)
- ·年間売上高800億円程度
- ・米国建設事業の成長戦略の一環として、 安定した需要が見込める医療、教育分野を強化



Rodgers Builders社施工の医療施設

国内開発事業

投資3,200億円 売却による回収1,700億円

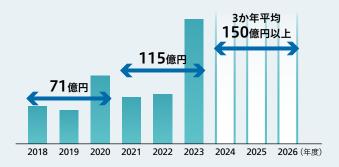
将来的な利益確保に向けた優良資産の積み上げ期にもあたり、 リスク管理を徹底しつつ、外部資金も活用した投資を継続

●レパートリー拡充、優良資産積み上げによる収益源の多様化、収益機会の拡大

国内開発事業※1の当期純利益

過去の中期経営計画を上回る3か年平均150億円以上を目指す

※1 鹿島単体の開発事業と開発系国内関係会社の当期純利益を合算した経営管理数値



海外開発事業

投資6,300億円 売却による回収5,200億円

資産売却により回収した資金・利益を再投資するサイクルを拡大し、投資・回収ともに増加

●北米: 流通倉庫、賃貸住宅など短期回転型事業中心

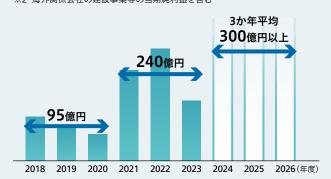
●アジア:複合施設開発・運営など長期保有型事業。販売事業も強化

●欧州: 流通倉庫、学生寮、再生可能エネルギーなど多様な

事業ポートフォリオを構築

海外関係会社※2の当期純利益

過去の中期経営計画を上回る3か年平均300億円以上を目指す ※2 海外関係会社の建設事業等の当期純利益を含む



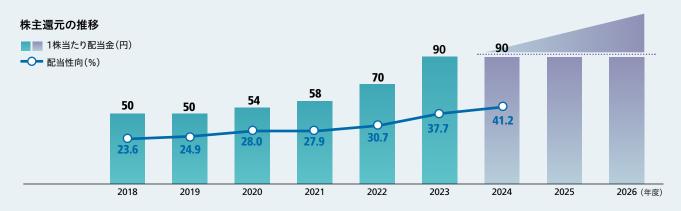
株主還元

着実な利益成長により、配当性向の目安を段階的に引き上げ、2020年度から4期連続して増配しましたまた、機動的な株主還元として、自己株式取得を2019年度から継続的に実施しています

新たな中期経営計画では、成長投資と株主還元のバランスを重視し、業績動向や投資機会を含む経営環境の変化に応じて、柔軟に投資 や株主還元へ資金配分することを計画しています

株主還元方針

配当性向40%を目安とした配当を実施するとともに、業績、財務状況及び経営環境を勘案し、自己株式の取得など機動的な株主還元を行う



配当性向の目安 20~30%を目安 30%を目安		30%を目安			40%を目安			
自己株式取得	100 億円	100億円	200億円	100億円	100億円	300 億円	機動的に実施	

財務本部長メッセージ



企業価値・市場評価の 更なる向上を目指して

取締役 常務執行役員 財務本部長 熊野 隆

2024年6月に財務本部長に就任した熊野です。2020年6月からの4年間、常勤監査役として取締役会・経営会議に参加し、また鹿島グループの監査などを通じて国内外の多くの役員・社員と対話してきました。その経験を活かし、グループの財務運営を行ってまいります。

前中期経営計画の振り返り

鹿島グループ中期経営計画(2021~2023)(以下「前中計」)の3年間は、当期純利益、ROEの経営目標を達成し、継続的な成長投資の成果として、各セグメントとも利益を獲得する力を向上することができました。また、市場からの評価指標の一つとして着目しているPBRは1倍を超え、改善しつつあります。

計画策定当初は、多くの顧客が2019年からのコロナウイル ス感染症の影響を受けて業績回復の途上にあり、当社にとっ ては逆風を受ける3年間になる可能性があると予想しました が、堅調な国内建設事業と、国内・海外開発事業の計画を上 回る利益貢献により、当社としては比較的良好な3年間になっ たと評価しています。国内建設需要は、日本企業の回復力の高 さや政府の景気浮揚策の後押しなどにより増加基調となる一 方で、ウクライナ情勢を起因とする資機材価格などの急騰が 生じましたが、規律に基づく適正な条件での工事受注や資機 材調達における先手管理に努めたことが、安定的な利益確保 の要因になったと考えています。また、国内建設事業における 安定的かつ計算できる一定水準以上の収益計上が、国内外の 不動産開発投資やR&D・デジタル投資、社員及び技能労働者 への人的投資などの原資となり、経営基盤の強化や更なる収 益の創出に繋がりました。特に、不動産開発投資については、 3年間に総額7,410億円を投資し、資産の積み上げ、レパート

リーの拡張が順調に進捗しました。また、前中計以前からの投資に関しても、この3年間に十分な利益貢献があったと評価しています。

新たな鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)(以下「中計」)は、方向性としては前中計を継承しながら更に進化させたものです。中長期的な目線に基づいて、建設事業では収益性と持続性の確保に努めること、開発事業では短期回転型事業での投資回収サイクルを早める一方で、中長期的な収益を支える長期保有型案件を着実に仕込んでいくこととし、キャッシュを振り向けていく方針です。今後の3年間も将来的な収益を生むための開発投資により開発資産が増加する計画ですが、開発リスクの総量に見合うだけの自己資本を保持しながら、資本効率性の観点から過度な自己資本の水準とならないようバランスを図ってまいります。

国内建設事業の強化

近年、国内建設事業における1件当たりの工事規模が大型化しています。顧客の共同事業化、施設の集約化や機能高度化などが要因ですが、大型化に伴い、請負者(当社)側の課題やリスクが増えています。特に見積提出や契約締結から実際の着工までに時間がかかる案件に関しては、物価上昇、技能労働者の供給不足に対するヘッジは必須であり、その期間が長くなればなるほどリスクが増えていきます。このことを発注者(顧客)にも理解いただく必要があり、契約交渉における重要な要素になっています。また、代金授受に関しても、商慣習・制度として一般的に民間工事では発注者からの代金収受の割合が竣工時に偏っている一方、協力会社への代金支払は月次ベースであり、監督官庁からは更なる協力会社への支払の早

期化を要請されているため、工事の大型化、工期の長期化は、キャッシュ・フロー上の影響が過大になる可能性があります。そのため、資金回転率向上の観点に加えて、協力会社の資金繰りの改善がサプライチェーン確保に繋がる点なども考慮し、工事進捗に合わせた工事代金の支払を受けるべく、発注者への支払条件改善の働きかけを続けています。

国内建設需要は堅調に推移していますが、担い手確保など建設業の持続性の観点から対処しなければならない課題も多く、相応の資金を課題解決に向けて充当することが重要と考えています。「人材」への投資に関しては、当社社員への賃金や教育だけではなく、グループ会社、協力会社にも広げなければなりません。協力会社に対しては、技能労働者の採用支援や報奨制度にとどまらず、多能工化に向けた教育、重層下請構造改革、若手経営幹部や職長を育成する講座(鹿島パートナーカレッジ)の設置など様々な取組みを実施していますが、その継続とともに、労働環境も含めた更なる処遇改善を進めることが、建設産業そのもののサステナビリティと当社へのロイヤリティを高める一手になればと考えています。

次に「技術」への投資に関してですが、「技術立社」として、社会からのインフラ技術の高度化への期待に応えるためには、「研究技術開発」の継続と更なる強化が不可欠です。適用する最適な技術や施工方法、環境を配慮した建設資材の開発などのR&D投資を進めていますが、スタートアップ企業などへの「戦略的投資」を通じた技術開発の推進も新たな打ち手としています。また、現場業務の省人化、省力化、見える化に向けたデジタル投資や業務効率化などにも、継続的に資金を振り向ける必要があると考えています。

2024年度の国内建設事業(単体)は、売上高1.4兆円程度、 工事総利益1,460億円(工事総利益率10.7%)を見込んでいますが、今後、先に述べた建設業のサステナビリティに関わる 費用を含めた販管費が漸増していく見通しのなかで、それを 賄って営業利益を確保するためには、工事総利益率を高めて いかなければなりません。受注時採算や生産効率を高めることに加えて、当社のリソースに見合った適正な工事量の受注により品質と安全を確保し、トラブルによる利益の逸失を防ぐという姿勢も肝要と考えています。

不動産開発事業など成長領域への対応

建設事業に比して投資的要素の強い不動産開発事業は、その時々の市場の影響を大きく受ける事業であるため、計画時における長期的な視点を持った慎重な投資判断と、事業推進時においても柔軟に計画変更できる仕組みとマインドが必要と考えています。2023年度は、海外における不動産売買市場の低迷により、売却計画を延期する案件がありましたが、後々の高収益が期待できる、あるいは先延ばしした利益を補完するだけの他事業・他案件における収益が見込まれるのであれば、中長期的な視点からの経営施策として許容すべきと判断しています。

中計では、開発事業を成長ドライバーの一つと位置づけ、取締役会での議論を経て、投資計画を策定しました。国やアセットタイプ(資産種別)により、収益性や資金回転率は異なりますが、事業サイドには、常に資金の回転を意識するよう指導しています。

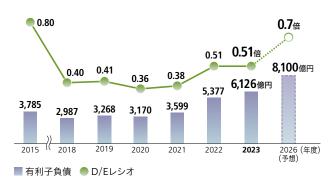
海外開発事業については、長期保有型だけでなく、米国や東南アジアにおける流通倉庫開発、欧州における再生可能エネルギー施設開発など、短期回転型を志向するビジネスへの投資、回収も計画しています。今後3年間の投資総額は、前中計を470億円上回る6,300億円を計画する一方で、売却による回収も前中計を2,510億円上回る5,200億円を計画しているため、ネット投資額は前中計を2,000億円程度下回り、投資と回収のサイクルが回り始めていると評価しています。

国内開発事業については、今後の3年間を優良資産の積み上げ期、優良資産への入れ替え期と捉え、合計3,200億円の投資を計画しています。首都圏を中心とする再開発事業が活

自己資本/自己資本比率/開発事業資産



有利子負債/D/Eレシオ



況であるなか、パートナーとの協業も含めて事業への参画機 会が増加しており、将来収益を仕込む時期、建設事業とのシナ ジーを創出する好機と判断しています。一方で、短期回転型の キャピタルゲインの稼得も図るべく、住宅やホテル、物流施設 などの開発も進めており、3年間で1,700億円の資金回収を計 画しています。個別の開発プロジェクトごとの事業判断につい ては、IRRやNOI利回りなどの指標を用いて判断しています が、国内開発事業、海外開発事業のそれぞれを大括りにして、 資本効率、財務の健全性などの観点から総括的に管理し、必 要に応じた対応を行っています。国内、海外で多少の違いはあ りますが、資本効率はROICがWACC(加重平均資本コスト4 ~5%程度)を、ROEが株主資本コスト(7~8%程度)を上回 る水準、財務の健全性は、個々のプロジェクトのリスク量の合 計が純資産を下回る水準を一つの目安と考えています。単年 度でみるとそれぞれの指標の目安を下回るもしくは上回る時 期もありますが、複数年度にわたる中期的な視点からの事業 判断、評価をしています。

また、将来の成長に向け800億円の戦略的投資枠を設定し ています。バリューチェーンの拡充、イノベーション推進、新規 事業の創出に向けた投資やM&Aに取り組むための投資枠 であり、再生可能エネルギー発電事業など環境関連への投資 200億円を含んでいます。こうした建設事業・不動産開発事業 以外の新たな分野における投資については、「事業投資等委 員会」で審議しています。同委員会は資金効率に加え、成長性 やシナジーなどを重視して意思決定しており、前中計期間で は、道路運営事業の買収や地熱発電関連企業への出資などを 検討し、投資実行に繋げました。投資後は、同委員会にて定期 的にモニタリングし、状況によっては撤退判断も含めた協議を 行っています。

キャッシュアロケーション

中計においては、3年間のキャッシュアロケーションを示し ました。今回の中計のポイントの一つが1.2兆円の成長投資 ですが、財務的な視点からは、資産売却による回収も重要な 焦点です。国内外の開発事業に対して、前中計とその前の3年 間(2018~2020年度)の6年間で合計1.1兆円程度(ネット投 資では6,400億円程度)の投資を実施しているため、回収その ものだけではなく、回収サイクルや資本効率なども含めて総合 的に測定しなければなりません。全社的なROE10%以上の目 標とは別に、事業ごとのROE、ROICのモニタリングを行い評 価しています。

有利子負債に関しては、連結ベースで8,100億円程度を見 込んでいます。財務の健全性と財務レバレッジの両方をにら

みながら運用しており、D/Eレシオは、社債格付維持の観点も 踏まえ0.7倍程度を目安と考えています。建設事業は基本的に は多くの資金を必要としない事業ですが、不動産開発事業で は、資本効率性を高めるために有利子負債の活用を進めてお り、国内・海外開発事業のD/Eレシオは、いずれも1倍程度の 水準となっています。国内金融機関からの借入金や社債など 資金調達の環境は比較的良好(=低コスト)ですが、為替変動 リスク等も踏まえ、海外事業の資金需要には原則として現地 借入にて対応しています。

株主還元については、将来のキャッシュ創出力を強化する ための成長投資枠を確保しつつ、株式市場からの期待等も踏 まえて、「配当性向の目安を30%から40%へ引き上げ」ました。 また、前中計と同様に「業績、財務状況、経営環境を勘案し、自 己株式の取得など機動的な還元を実施する」方針としていま す。キャッシュアロケーションでは、3年間で2,000億円程度 の株主還元、50%を超える総還元性向を計画していますが、 基本的にはこれらを下回らない前提で、業績動向や投資機会 の増減など経営環境の変化に応じて、柔軟に株主還元に配分 し、拡充することも考えています。

政策保有株式の更なる縮減

政策保有株式については、前中計における「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3年 間で533億円を売却し、連結純資産に対する比率は2020年 度末の30%程度から25%程度まで減少しました。新たな中計 では、「政策保有株式の残高を2026年度末までに連結純資産 の20%未満にすることを目標に500億円以上を売却し、目標 到達以降も継続的に縮減を進める | 方針としています。

政策保有株式の縮減に対する顧客(=発行会社)の理解は、 市場からの縮減要請の高まりなどを背景に、確実に進んでい ると感じています。当社の保有方針である「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 | に基づき、取締役会において「受注実績や将来の工事計 画、工事損益、配当利回り」などの各指標を用いて、個別銘柄 ごとに判定していますが、保有基準を厳格に運用するととも に、縮減の必須性を踏まえ、財務本部長として縮減に向けた取 組みを進めていきます。顧客の状況等に応じ、銘柄ごとに縮減 する時期は異なりますが、2024年度も着実な縮減を予定して います。

一方で、個別の投資金額としては大きくありませんが、オー プンイノベーションを活用した先端技術の獲得や新たな事業 創出を目的として、スタートアップ企業への戦略的投資、並び にサプライチェーン強化を目的とした投資を積極的に進めて

います。これらの「成長投資として増加した非上場株式」につ いては、その目的や状況等に関する情報開示を充実させるこ とによりご理解をいただきたいと考えています。

市場評価に関する課題への対応

かねて取締役会において、グループ全体並びに事業ごとの 収益性や成長性などを確認するとともに、定期的に機関投資 家との対話内容について報告し、市場からの要請や評価に対 する検討、議論を行っています。

近年は、継続してROE10%以上を達成し、当社が認識する 株主資本コスト(7~8%)を上回る資本収益性を確保していま すが、建設事業に加えて不動産開発事業を中核事業とする当 社グループの事業ポートフォリオを考えた時に、ROE10%以 上を維持し続けることは決してやさしい目標ではありません。 特に、開発資産の積み上げ期と、施工初期段階の工事が多く 売上・利益が上がりづらい時期が重なる場合には、開発資産 のリスク量に見合った自己資本を備えるため、ROEの分母で ある自己資本が増加傾向となる一方で、分子である当期純利 益が伸びないことがあります。これらの課題を解決しROEを 継続的に高い水準に維持するためには、一段高い水準での安 定した収益力の確保と適切な自己資本のコントロールが必須 と考えており、そのための適切な資金、資産の運用が財務部 門の命題と捉えています。

2022年度以前は、株式市場から十分な評価を得られてい ない状況と認識していましたが、2023年度第1四半期以降の 当社グループ業績への信頼性の向上、当社グループの成長性 をお伝えするべく推進した情報開示や市場との対話の充実に より、市場からの評価は改善されつつあると判断しています。 これらの取組みは、資本コスト低減に資するものであり、今後 も継続してまいります。

引き続き、中計に掲げた戦略を実践し、収益力の向上を図 るとともに、事業活動を通じた社会、顧客への貢献に対する期 待感を高め、またサステナビリティに関する施策の着実な実 施と情報開示の充実を進めることにより、市場評価の向上を 図っていきたいと考えています。

政策保有株式縮減状況

※ 売却銘柄数、売却額には一部売却を含む

年度	銘柄数	うち上場	うち非上場	B/S計上額(時価)	連結純資産比率	売却銘柄数	売却額
2015	385	181	204	2,244億円	47.3%	13	13億円
2020	320	144	176	2,665億円	30.1%	20	94億円
2021	316	135	181	2,587億円	27.1%	17	148億円
2022	306	125	181	2,510億円	23.7%	17	100億円
2023	291	113	178	3,161億円	25.8%	27	284億円
2024~2026					20%未満	500億	円以上

企業価値・市場評価の更なる向上と財務戦略について

1. 現状分析·評価

中期経営計画(2021~2023)に基づいて、持続的な成長に向けた施 策や投資を推進した結果、目標を超える利益を確保し、資本収益性 についても目標のROE10%を上回っています。また、情報開示の改 善や投資家・市場との対話の充実等の効果もあり、市場における評 価は高まりつつあると受け止めています。なお、当社グループの株主 資本コストは7~8%程度と認識しています。

2. 今後の取組み

2024年度からスタートした新たな中期経営計画(2024~ 2026)に掲げた成長戦略を実践し、当社グループの持続的な成 長や事業活動を通じた社会や顧客への貢献を目指すとともに、 成長投資と株主還元のバランスを考慮した財務戦略により、企 業価値・市場評価のさらなる向上を図っていきます。

3. 中期経営計画(2024~2026)における財務戦略

■成長戦略を推進するために、3年間で1.2兆円程度の投資を実施 ■ ROE目標は10%を上回る水準を継続 ■ ROE目標は10%を上回る水準を継続 ■ 放策保有株式は、「2026年度末までに連結純資産の20%未満」を目標に、500億円以上を売却。目標到達後も継続的に縮減	成長投資	資本構成	株主還元・IR
	間で 1.2兆円程度の投資を実施 ROE目標は10%を上回る水準を	は0.7倍程度を目安 ・政策保有株式は、「2026年度末まで に連結純資産の20%未満」を目標に、 500億円以上を売却。目標到達後も継	● 資本コストも意識し、機動的な自己株式取得を継続。2024年度は300 億円の自己株式を取得

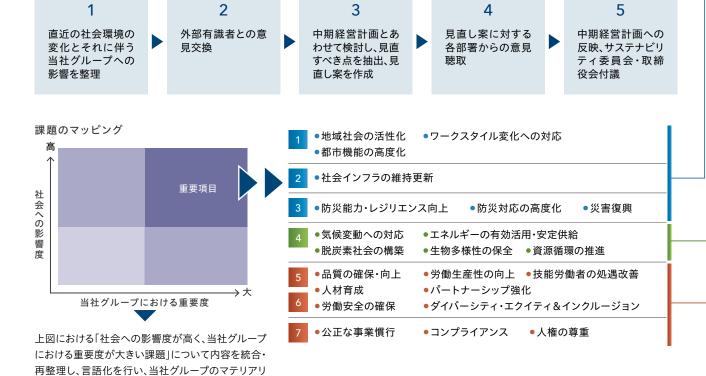
マテリアリティと主な取組み

2019年7月に、当社グループの事業活動や中期経営計画の施策などをSDGsに紐付けて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。その後定期的に見直しており、 中期経営計画(2024~2026)並びに鹿島環境ビジョン2050plusの検討と並行して、マテリアリティの見直しを議論しました。 社会環境の変化、外部有識者及び社内各部署からの意見等を踏まえて検討した結果、2024年に環境に関する項目をはじめ 一部を更新しています。

外部環境認識

リスク	メガトレンド	機会
●建設コストや不動産開発コストの上昇●新規プロジェクトの延期や凍結	政治 ●物価上昇・金利上昇 経済 ●地政学リスク・国家間対立	経済安全保障関連の需要増 (例:半導体、EV・蓄電池、医薬品)
●計画的なCO₂排出量削減の必要性 ●環境配慮の欠如による信頼度の低下	環境 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	再生可能エネルギーの需要増環境配慮型技術・設計に対するニーズ国土強靭化や防災・減災の需要増
● 人材獲得競争の激化や離職者の増加● 建設需要に対する供給リソースの不足	人的資本経営価値観・働き方の変化建物やインフラの老朽化技能者減少、残業規制の適用(国内)	人材への投資によるスキル向上経営戦略に見合う多様な人材の獲得ウェルネスに配慮した空間設計の需要増再開発や更新・リニューアルの需要増
●異業種による建設業への参入	技術 デジタル化の進展、汎用技術の普及モビリティ・通信・物流の変革	● 自動化・ロボット化やデジタルツイン、 生成AIの活用による生産性向上 ● 汎用的な先端技術へのアクセス ● eコマース進展による物流施設の需要増

マテリアリティ見直しのプロセス



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。

マテリアリティと関連するSDGs

			推進する具体	本的な取組み	
		マテリアリティ、取組みの方向性(解説)	顧客の事業を通じた貢献	自社の事業を通じた貢献	関連するSDGs
	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・ ・スマートビル 	●大規模複合再開発 プロジェクト スマートソサエティ	3 TOTAL BENEFIT AND THE STATE OF THE STATE O
- 社 会	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。	●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 ::::::::::::::::::::::::::::::::::::
	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を推進す るとともに、災害が発生した場合には、復旧や復興に貢献しま 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 強靭な建物・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 ::
環境	4	脱炭素・資源循環・自然再興への貢献 鹿島は、脱炭素社会の実現に向けて、工事中のCO。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、 再生材利用や再資源化の推進により資源循環(サーキュラーエコノミー)に、サンゴ・藻場の保全・再生や社有林の利活用など を通じて自然再興(ネイチャーポジティブ)に貢献します。脱炭素・資源循環・自然再興の3つの要素の相乗効果、トレードオフ を認識し取り組みます。	 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 環境配慮型コンクリートの普及促進 サンゴ・藻場の保全・再生技術 	●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/施設開発事業 ●環境配慮型材料の開発・活用 ●再生建設資材の採用 ●社有林の利活用	7 therefore 12 00000 13 0000000 14 400000000000000000000000000
		マテリアリティ、取組みの方向性(解説)		売の基盤	関連するSDGs
事	5	たゆまぬ技術革新と鹿島品質へのこだわり 鹿島は、グローバルなR&Dネットワークを活用した技術開発と 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 取り組みます。また、高品質で安全な建物・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 不断の改善を図ります。	技術開発とDXの推進、 生産性・安全性の向上と 高品質で安全な建造物を 品質確認体制の徹底 グローバルなR&Dネット	担保する	11 0000000 12 000000 A
事業継続の基盤	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。国内外で、事業に係るパートナーとの価値共創と、大学・研究機関や異業種・スタートアップ等の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・エクイテ人材育成・人材開発オープンイノベーションの		10 17 17 17 17 17 17 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。また、サプライチェーンも含めたすべての ステークホルダーの人権尊重に取り組みます。	コンプライアンスの徹底リスク管理体制とプロセ適正なサプライチェーン人権の尊重		16 vecess

マテリアリティと中期経営計画(2024~2026)・KPI

			中期経営計画(2024~2026) 成長戦略:田国内建設事業を深める	
		マテリアリティ	成文戦略・山国内建設事業で深める Ⅲ成長領域を伸ばす Ⅲ技術立社として新たな価値を創る 瓜サステナビリティ	
1	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	社会・顧客に付加価値をもたらす提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化	0
		3 TOTOLIC 8 SERVICE 11 SOURCES	イノベーション推進による新たな価値の創出	Ш
		<i>-</i> ₩• *	鹿島らしい新規事業の創出	Ш
			不動産開発事業の収益拡大と投資効率向上	Ш
41.			グローバル・プラットフォームの強化	П
社会	2	長く使い続けられる 社会インフラの追求 9 #####** 11 ####** 12 ###	社会・顧客に付加価値をもたらす提案力・設計施工力・エンジニアリングカの強化	0
П			バリューチェーン拡充による収益源の多様化	Ш
П	3	安全・安心を支える 防災技術・サービスの提供	自然災害に対する社会・企業のサステナビリティの確保	IV.
		9 ##2-050 11 #2-200	社会・顧客に付加価値をもたらす提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化	0
環境	4	脱炭素・資源循環・ 自然再興への貢献 7 *###### 12 *#### 13 ###### 14 *#### 15 ###### ※	「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進	N
	5	たゆまぬ技術革新と 鹿島品質へのこだわり 11 stoods 12 stdff	デジタル化の推進による生産性向上・業務効率化	0
		A □	グローバルなR&D体制の強化	Ш
事業継続	6	人とパートナーシップを 重視したものづくり 3 TATEGRAS 4 ADDRESS 5 SERVICE 8 RAME 10 ATRICETS W ■ ■ ● ● ← ← ← ← ← ← ← ← ← ← ← ← ← ← ← ←	サプライチェーンの維持・強化、担い手確保	N
米米		17 (H-17-597) (M-18-66.2)	エンゲージメントの向上	IV
続の基盤			DE&Iの推進	N
			安全で魅力ある働きやすい現場の追求	0
	7	企業倫理の実践 16 特に記 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	コンプライアンス・人権の尊重	N

КРІ	2026年度 目標	2023年度 実績
【土木】再エネ・インフラ更新分野の売上高	550億円	527億円
【建築】ウェルネスの技術開発、実装	人を中心にした建物やまちづくりを推進	メタバース等のデジタル技術を用いた ウェルネスに関する共同研究を開始
戦略的投資	800億円/3年間合計**2	550億円/3年間合計 ^{※1}
不動産開発事業投資額/3年間合計	国内3,200億円/3年間合計 ^{※2} 海外6,300億円/3年間合計	国内1,580億円/3年間合計 ^{※1} 海外5,830億円/3年間合計 ^{※1}
【土木】インフラ維持管理技術の 実証・実装の推進	維持管理技術の開発と実装による インフラ長寿命化への貢献	インフラ更新関連工事売上高 299億円
【建築】リニューアル工事売上高	2,000億円以上	2,573億円
建物管理分野の業容拡大に向けたグループ一体	での取組み推進	鹿島建物総合管理(株)の管理棟数 2,835棟
BCP・水災害トータルエンジニアリングサービスの	の適用拡充	BCPソリューション適用件数 98棟/年
Scope1+2のCO2排出量 Scope3のCO2排出量	28.8万t-CO2(2021年度比▲23%) 1,108万t-CO2(2021年度比▲10%)	41.4万t-CO2(2021年度比+11%) 1,773万t-CO2(2021年度比+44%)
再資源化等率	97%	96.4%
NbS提供(環境認証取得数、社外表彰件数)	10件	8件
建設ICT・ロボットの業界内相互利用件数	10件	-
デジタル投資	500億円/3年間合計 ^{※2}	410億円/3年間合計 ^{※1}
R&D投資	600億円/3年間合計*2	520億円/3年間合計 ^{※1}
原則二次下請までに限定した施工体制達成率	前年度以上	77.2%
鹿島パートナーカレッジ修了生人数	マネジメントコース18人/3年間合計 ^{**2} テクニカルコース60人/3年間合計 ^{**2}	マネジメントコース11人/3年間合計 ^{*1} テクニカルコース80人/3年間合計 ^{*1}
新E賞対象者(優良技能者報奨制度)	800人	768人
エンゲージメントサーベイ回答率	90%以上	89%
新卒総合職女性比率	2028年度までに30%	21.1%
女性管理職比率	2035年度までに10%	2.2%
男性育児休業·育児目的休暇取得率	100% (育児休業期間30日以上取得者の割合50%)	92.2% (33.2%)
死亡災害件数	0件	0件
コンプライアンス教育実施率	100%	100%
人権デュー・ディリジェンスの実施	グループ全体で リスク低減・回避・救済に向けた対策の実施、 サプライチェーンを含めた取組み推進	サプライチェーンを含む 当社グループの人権課題の特定、 人権課題のリスク低減策等検討
サプライチェーン行動ガイドラインに係るアン ケート回答率(主要協力会社)	回答結果を踏まえた施策の推進、 次回調査での回答率向上	77% ^{※3}