CUCO®-SUICOMドーム（サステナドーム）

グリーンワールド工区

シグネチャーパビリオン「いのちめぐる冒険」

シグネチャーパビリオン「いのち動的平衡館」

2025年日本国際博覧会「大阪・関西万博」で当社が担当した施設

Part 3

中長期戦略

鹿島グループの持続的な成長を目指して、建設と不動産開発を中核とする
中長期戦略を実践し、利益成長と経営基盤の強化を進めています。

中期経営計画の変遷 …… 35

財務本部長メッセージ …… 37

中期経営計画（2024～2026）
成長戦略の進捗 …… 41

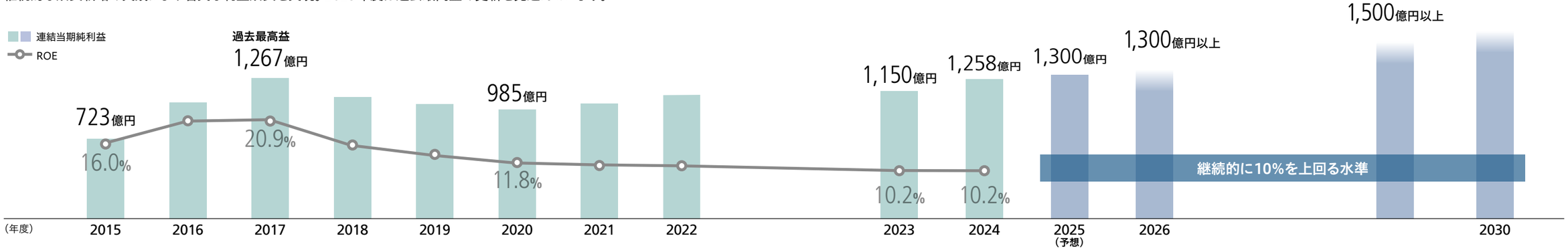
中期経営計画（2024～2026）
財務戦略の更新 …… 43

マテリアリティ …… 45

中期経営計画の変遷

利益成長の加速

継続的な成長戦略の実践により着実な利益成長を実現。2025年度は過去最高益の更新を見込んでいます。



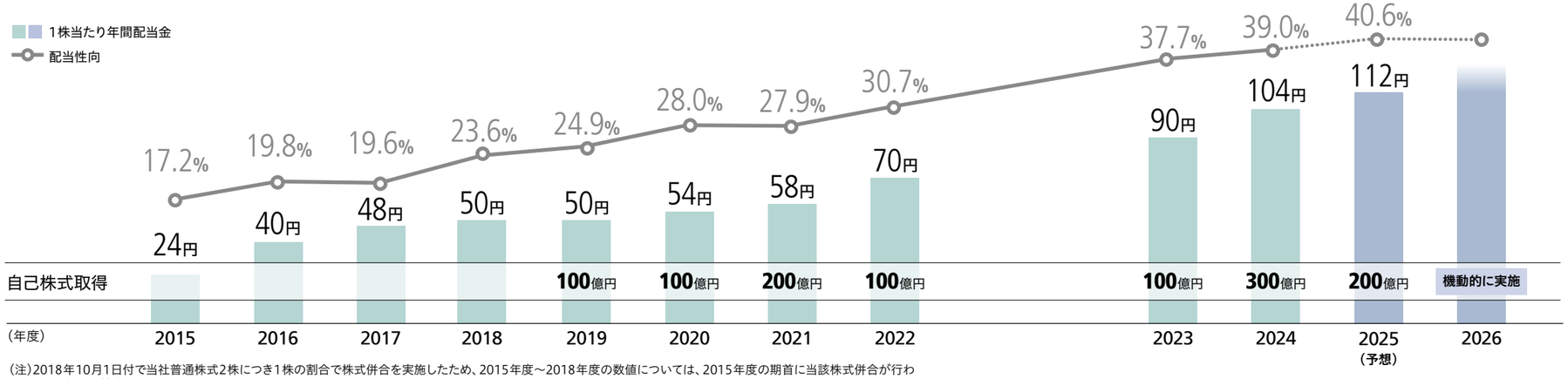
中期経営計画

2015 ～ 2017年度	2018 ～ 2020年度	2021 ～ 2023年度 未来につなぐ投資	2024 ～ 2026年度 中核をさらに強化し、未来を開拓する

成長戦略	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	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	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
国内建設事業	● 再生・強化	● 生産性向上・有望分野への取組み強化	● 収益力・生産能力の強化	● エンジニアリング力強化、生産プロセス深度化
国内開発事業	● 戦略的資産の取得	● 優良事業の創出	● 優良資産創出、レパートリー多様化	● 鹿島ならではの開発事業の展開
海外事業	● 既存市場の領域拡大、新市場への展開	● 市場特性に合わせた事業展開	● 投資サイクルの拡大成長	● ネットワークを活かしたサービス提供
バリューチェーン	● 上流・下流分野の取組み強化	● 上流から下流分野までの一貫体制の構築	● 拡充による顧客価値の最大化	● 新規事業の創出、パートナーとの協業

株主還元の拡充

配当金の段階的な引上げと継続的な自己株式取得を実施。利益成長に連動した株主還元の拡充を目指しています。



(注)2018年10月1日付で当社普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2015年度～2018年度の数値については、2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し算定しています。

経営目標

連結当期純利益

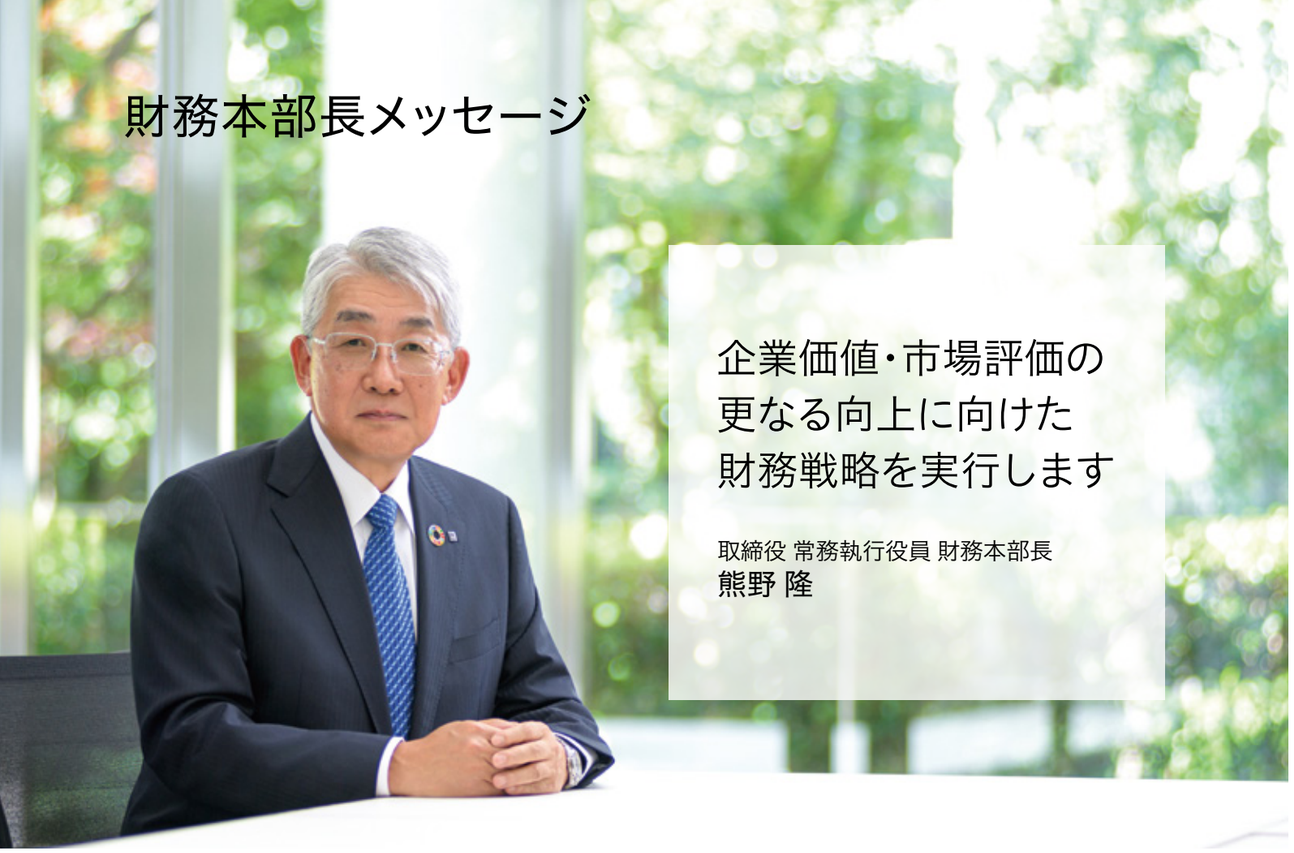
2025年度 1,300億円 ● 過去最高益更新

2026年度 1,300億円以上 ● 2025年度から更に増益

「2030年度目標1,500億円以上」の前倒し達成を目指す

継続課題

国内建設事業	● 建設コスト上昇への対応 ● 設備工事などへの調達力強化 ● 適正工期の確保 ● 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 ● 新たなビジネスの創出
経営基盤	● 人材採用と育成、担い手確保 ● DE&Iの推進 ● コンプライアンス徹底の継続 ● 環境課題への取組み強化



財務本部長メッセージ

企業価値・市場評価の更なる向上に向けた財務戦略を実行します

取締役 常務執行役員 財務本部長
熊野 隆

2024年度の振り返りと今後の見通し

鹿島グループ中期経営計画（2024～2026）（以下「中計」）の初年度となる2024年度は、売上高は過去最高の2兆9,118億円、当期純利益は過去2番目となる1,258億円を計上し、4期連続の増収増益となりました。ROEは10%以上を維持し、当社グループの目指す利益成長と資本効率性を継続できていると評価しています。また、EPS（1株当たり当期純利益）や株価も着実に向上しています。

事業動向について振り返りますと、国内建設事業は、上昇基調にある建設コスト、時間外労働上限規制への対応など様々な課題がありましたが、工事受注前の綿密な検討と適切な条件での契約、施工中工事における生産性向上などの取組みにより、計画を上回る利益を計上しました。

不動産開発事業については、国内・海外ともに金融情勢に変化がありましたが、国内は比較的良好に進捗し、米国など政策動向が依然として不透明な海外は、投資・資産売却の両面で慎重に時機を見定める環境だったと評価しています。ただし、その環境下においても、多少の変動はありつつも、海外事業全体として一定水準以上の利益を計上しており、十分に計算できる収益の柱に成長しています。

2025年度業績は、最盛期を迎える国内土木工事が多いこと、国内建築工事の収益性が上向いていること、海外市場の回復に伴って海外業績が改善していくことなどを踏まえ、連結売上高、当期純利益ともに過去最高となる2兆9,500億円、1,300億円の予想としました。

国内建設事業

国内建設需要は堅調に推移しており、4～5年程度先までの受注案件が見込めていますが、担い手確保や生産性向上など、建設事業の持続性の観点から対処すべき課題は依然として多く、その対応のための取組み（＝投資）を続けること、そして投資原資（＝工事総利益）を確保し続けることが必要です。

重点項目の一つである人的資本への投資は、当社グループ社員の賃金や教育、働く環境の改善だけでなく、ものづくりの実際の担い手である協力会社の技能労働者も対象としています。技能労働者の処遇改善を推し進めることが、担い手確保が喫緊の課題である“持続可能な建設業の構築”には必須であり、その取組みが当社にとっての中長期的な施工力の維持・強化につながることにも期待しています。

また、技術立社を標榜する当社にとって、技術への投資は不可欠です。高度な技術や最適な施工方法、環境に配慮した建設資材などの研究技術開発に加えて、現場業務の省人化や省力化、見える化など担い手不足や技術の伝承に資する投資も継続しています。

デジタル化が加速度的に進展しているなかでは、社内のリソースだけではなく、スタートアップ企業などへの投資を通じた効率的かつ新たな視点に基づく技術開発も有用であり、国内外において協業先の探索を進めています。

このような取組みにかかる費用は、主には販管費として漸増していますが、それを賄い営業利益を確保するためには、売上高を伸ばすだけではなく、工事利益率を高めていくことが課題と捉えています。

工事利益率を高めるには、プライス（=価格）とコスト（=費用）の両面からのアプローチがありますが、コストの観点から生産効率を高めることはもとより、将来的に技能労働者が減少し需給がひっ迫すること、工事の難易度が増し必要とされる技術が高度化していることなどを勘案すると、プライス面においてもその価値を価格に加味し、お客様に評価いただきたいと考えています。

また、近年の工事の大型化や長期化に加えて、国内市場が金利ある世界に回帰したことも相まって、発注者（=顧客）からの代金収受の時期等の条件についても、解決しなければならない課題と捉えています。

民間工事の多くは、商慣習として、発注者からの代金収受のタイミングが竣工時に大きく偏っていることが多い一方で、協力会社への代金支払は原則として出来高に応じた月次ベースで行っているため、未収入金という形で元請建設会社の資金負担が重くなっています。

協力会社への支払については、協力会社の経営体質の強化が持続可能なサプライチェーンの構築には必要であり、今年度も更なる支払の早期化を実施したところですが、当社のキャッシュ・コンバージョン・サイクル（仕入債務支払から売上債権回収までの期間）が長期化しつつあることを踏まえ、発注者に対しては工事進捗に合わせた代金支払を受けるべく働きかけを続けています。

この発注者からの代金収受の課題は当社固有のものではなく、建設コスト高騰に関する価格協議や適正工期確保と同様、建設業界共通の大きな課題であるため、業界一体となった取組みを検討しています。

不動産開発事業

成長戦略の一つとして不動産開発事業への投資を積極化してから6年余りが経過しましたが、当初と比較して、利益水準が向上するとともに、事業規模や事業エリア、レパートリーなどの幅を着実に広げており、成長戦略に沿った進捗状況と評価しています。

中計期間中の国内開発事業は、優良資産を積み上げる一方、資産の入れ替えも計画しており、従来のオフィス開発による賃貸収益と売却収益に加えて、住宅やホテル、物流施設などの売却収益の稼得も目指しています。

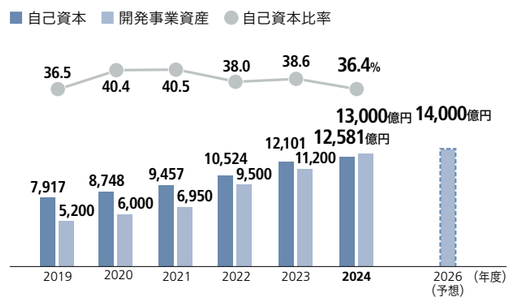
海外開発事業は、前中計やその前の3か年の中計と比較して、投資金額が増加する一方で、資産売却による回収も増えるため、ネット投資額は減少する見通しです。投資と回収が循環し、利益を創出する段階に入ったと考えています。

国や地域ごとに、事業環境や不動産売買市場の成熟度が異なるため、事業戦略も同一ではありませんが、短期回転型ビジネスを志向している流通倉庫開発（米国、欧州、東南アジア）を主力として、賃貸集合住宅（米国）や再生可能エネルギー施設（欧州）、ホテル（東南アジア）などの売却収益と、長期保有型の複合施設運営（東南アジア）などによる安定した賃貸収益を計画しています。

開発プロジェクトに対する事業判断は、国や地域、アセットタイプ（資産種別）、事業形態によって収益性や資金回転率が異なるため、各案件に即したハードルレートを設定し、IRRやNOI利回りなどの指標を用いて行っています。社内委員会等では、特に資金の回転率、資産の出口戦略についての説明を事業部門に求めています。

また、事業部門ごとにバランスシートを作成し、資本効率、財務の健全性などの観点から現況や見通しをモニタリングしています。国内開発事業と海外開発事業では、市場特性や事業形態など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5～6%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自己資本を下回ることを一つの基準としています。事業部門に対して、資産の入れ替えやオフバランス化などの検討を指示し、リスク量の低減や資本効率の向上を図ることもありますが、一時的な収益低下の局面もあるため、単年度での判断ではなく、中長期的な視点からの事業判断、評価をしています。

自己資本／自己資本比率／開発事業資産



財務本部長メッセージ

財務戦略の更新

中計策定時の想定よりも利益成長が加速しているため、中計3か年のキャッシュアロケーションを見直しました。1兆5,000億円（策定時＋1,000億円）のキャッシュインに対して、1兆2,700億円程度（同+700億円）を成長投資に、2,300億円程度（同+300億円）を株主還元に充当する計画です。

投資家との対話のなかで、ROEの目標数値（10%以上）の引上げを期待する意見も聞かれますが、当面の開発資産の積み上げ期においては、ROEの分母である自己資本を、開発資産のリスク量に見合った水準に保つことを優先するため、現在の目標水準が適切と判断しています。持続的な成長を目指す当社にとっては、自己資本のリスクバッファーを過度な株主還元により減少させてROEを高めるよりも、分子である当期純利益の絶対額を増やすための投資や取組みを継続し、ROEを高めることの方が実態に適うと考えています。

成長投資

持続的な利益成長を着実に実現するため、積極的な投資計画を継続的に策定し、推進しています。

過去からの連結当期純利益の水準を振り返ると、2015年度以前は200億円程度でしたが、国内建設事業の収益改善により700億円程度まで向上し、その後、不動産開発事業、海外事業の成長により1,000億円超の利益水準を安定的に確保する段階を経て、現在では、最高益となる1,300億円をねらえるステージに入っています。

この10年間の利益成長は、景気や政策の後押しといった外的要因もありますが、不動産開発事業や海外事業への投資の成果に加えて、人的資本や研究技術開発、デジタルなど経営基盤に関わる投資の成果でもあり、成長戦略の実践による結果と考えています。

適正な資本構成

政策保有株式の縮減

2024年度末の政策保有株式の保有残高は、継続的な縮減により連結純資産の19.8%となり、中計に掲げた政策保有株式の縮減方針にある「2026年度末までに連結純資産の20%未満」を2年前倒しで達成しました。中計3か年の売却目標500億円以上については、今般200億円増額し、今後2年間で500億円程度（中計期間中に700億円程度）を売却する方針に見直しました。

取締役会においては、株式保有意義を数値化し、個別銘柄ごとに保有・売却を厳格に判断していますが、保有基準を充足する銘柄についても、市場からの要請や顧客を取り巻く環境などを考慮し、縮減の検討・打診を進めています。

一方で、純投資目的以外の株式保有として、先端技術の獲得や新たな事業創出を目的としたスタートアップ企業などへの投資を行っています。主には非上場企業への投資となりますが、技術競争力の向上やオープンイノベーションに資する取組みとして、目的や状況などに関する情報開示を充実させてまいります。

有利子負債の活用

財務レバレッジを高めることと、財務健全性を維持することを両にらみした運営を進めており、中計期間中のDEレシオは0.7倍を目安としています。信用格付維持などの観点も踏まえつつ、不動産開発事業に積極的に取り組んでいる状況から、一般的な建設会社よりは高く、不動産デベロッパーよりは低い水準としています。

一方で、現在の利益水準からすれば、財務レバレッジを更に高め、一時的にDEレシオの目安を超過したとしても、一定程度の範囲であれば、財務の健全性は十分に維持できるとも判断しているため、柔軟に対応したいと考えています。

政策保有株式縮減、自己株式取得の状況

年度	保有銘柄数（うち上場）	BS計上額（時価）	対連結純資産比率	売却銘柄数	売却額	自己株式取得額
2020	320（144）	2,665億円	30.1%	20	94億円	100億円
2021	316（135）	2,587億円	27.1%	17	148億円	200億円
2022	306（125）	2,510億円	23.7%	17	100億円	100億円
2023	291（113）	3,161億円	25.8%	27	284億円	100億円
2024	278（100）	2,535億円	19.8%	34	203億円	300億円
2025			20%未満	（2025～2026合計）		200億円
2026					500億円程度	

（注）売却銘柄数、売却額には一部売却を含む

2024年度以降政策保有株式売却をベースとした自己株式取得を計画

株主還元

中計3か年において、総額2,300億円程度の株主還元を見込んでいます。3か年の連結当期純利益の合計3,900億円から試算すると、総還元性向は6割程度であり、将来的なキャッシュ創出力の獲得に向けた投資を進めている現段階において、成長投資と株主還元のバランスがとれた状態と評価しています。

現中計から配当性向の目安を30%から40%に引き上げ、その方針に基づいて、5期連続となる増配を行いました。2019年度の1株当たり配当金50円から段階的に増額し、現在では104円と2倍以上となっています。今年度も増益に伴う増配を予定しており、利益成長との連動による配当金の引上げ継続を目指しています。

機動的な株主還元として、株式市場からは自己株式取得が注目されていますが、当社では、2019年度から継続的に自己株式を取得しています。従前は、業績や財務状況、経営環境を勘案して、取得の有無や取得金額を検討していましたが、当面は、政策保有株式の売却実績をベースとした自己株式の取得を考えています。

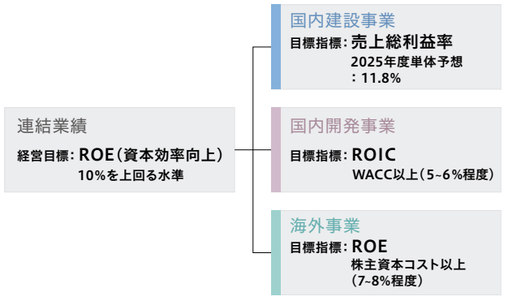
資本コストや株価を意識した経営

2024年度通期決算の開示に合わせて、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」▶P.44を公表しました。

取締役会では、グループ全体並びに事業ごとの資本収益性や成長性などを定期的に評価し、IR部門から投資家との対話内容を含めた市場評価についての報告を受けたうえで、成長投資や株主還元などの財務戦略を検証しています。社外取締役からは、短期的な視点だけでなく、次の中計も見据えた中長期的な視点でのバランスシート戦略やリスクへの備え、投資の評価方法などについて意見があり、計画にもこれらを反映させています。

2025年度から、役員報酬の評価指標にROEを加えました。収益の絶対額（＝当期純利益）に関する指標は以前から導入していましたが、中計のKPIの一つとしている資本効率性について、経営陣の意識をより一層高めることをコミットしたものです。

また、事業部門ごとに作成したバランスシートのモニタリングに加えて、国内開発事業にはROIC、海外事業にはROE、基本的には大きな資本を必要としない国内建設事業には、売上総利益率を目標として設定し、各事業部門の目標達成が全社のROE目標達成につながる管理体制を構築しています。

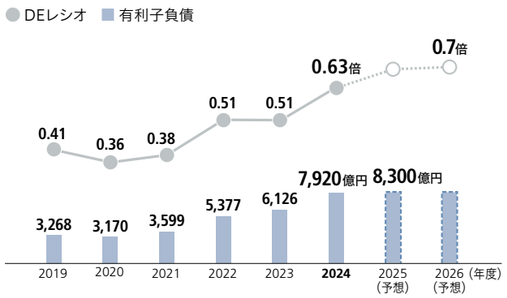


株式市場からの評価指標の一つであるPBRは、安定的に1倍超の水準を維持しており、中計の順調な進捗に加え、当社グループの実績に基づく業績への信頼性やタイムリーな情報開示も評価につながっていると捉えています。

一方で、利益成長への期待値と考えられるPERには向上余地があるとみています。年々、国内及び海外機関投資家との対話の機会が増加していますが、対話の質の更なる充実を図り、当社グループの将来性への期待を高める活動を進めていきます。また、昨年度は、証券会社が主催した個人投資家向けの会社説明会に参加しました。当社グループの戦略や方向性を説明し、それに対する意見や評価を直接お伺いできる貴重な機会であったと感じており、今後も継続していく考えです。

引き続き、中計に掲げた戦略を実践し、収益力の向上やその成果に基づくステークホルダーへの還元を実現するとともに、サステナビリティも含めた情報開示と対話の充実を図り、市場・社会からの更なる評価向上を目指していきたいと考えています。

DEレシオ／有利子負債



中期経営計画（2024～2026）成長戦略の進捗

Ⅰ 国内建設事業を深める

❶ 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
❷ デジタル化の推進による生産性向上・業務効率化　**❸ 安全で魅力ある働きやすい現場の追求**

半導体生産施設など難易度が高い工事も順調に進捗し、技術力の強化や知見・ノウハウの蓄積が進展 ▶P.26

Rapidus IIM-1建設計画（北海道）

重点分野と位置づける「生産施設」において、年間3,000億円以上の工事を受注

コーセー南アルプス工場新築工事（山梨県）

高速道路更新工事において、特許技術「スマート床版更新（SDR）システム®」を適用し、大幅な工期短縮を実現

関越自動車道阿能川橋床版取替工事（群馬県～新潟県）において、床版取替にかかる期間を約67%短縮

山岳トンネル掘削作業の自動化・遠隔化を実現する自動化施工システムが完成 ▶P.67

「A⁴CSEL（クワッドアクセル）for Tunnel」

Ⅱ 成長領域を伸ばす

❶ 不動産開発事業の収益拡大と投資効率向上　**❸ バリューチェーン拡充による収益源の多様化**
❷ グローバル・プラットフォームの強化

国内開発事業

大型分譲マンションやオフィスなど開発物件の売却により収益が拡大

WORLD TOWER RESIDENCE（東京都）

開発事業、設計施工の両面から参画する「八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業」（東京都）が着工

海外事業

米国・欧州において、物流倉庫を継続的に複数開発し売却。グローバルな事業展開により、強固な収益源に成長 ▶P.17

ロッテルダム（オランダ）

2024年度受注実績
UNC Health Nash - Inpatient Tower（JV）

米国の建設会社「ロジャーズ・ビルダーズ社」を買収。医療・教育分野などの事業領域を強化

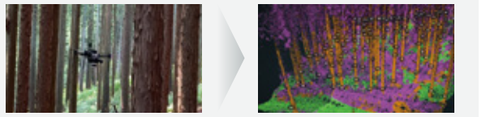
Ⅲ 技術立社として新たな価値を創る

❶ グローバルなR&D体制の強化　**❸ 鹿島らしい新規事業の創出**
❷ イノベーション推進による新たな価値の創出

「阪神高速道路淀川左岸線（2期）海老江区間」※1において、大阪市の協力のもと、光ファイバセンシング技術を用いた路車協調型自動運転の実証実験※2を開始

※1 阪神高速道路の「コミュニケーション型共同研究制度」を活用
※2 当社の光ファイバセンシング及びSUBARU技術研究所の協調型自動運転の技術を活用

自律飛行ドローンとデジタル技術を活用した森林管理サービス「Forest Asset」の提供を開始。鹿島グループ社有林を含め13件を受託



自律飛行ドローンによる
レーザー計測・点群データ取得

樹木データを解析
デジタル空間上で可視化

「The GEAR by Kajima Pte.Ltd.」（シンガポール）を設立し、オープンイノベーション活動や技術マーケティング事業を推進

当社グループの保有技術を必要とする顧客を探索し、新たな収益源を開拓

英国サウサンプトン大学と共同開発した立体音響技術「OPSODIS（オプソーディス）」を搭載した小型スピーカーを開発、クラウドファンディングで販売

立体音響スピーカー
「OPSODIS1」

Ⅳ サステナビリティ

地球環境

❶ 「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進
❷ 自然災害に対する社会・企業のサステナビリティの確保

2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）会場施設内に環境配慮型コンクリート技術※3を適用

「CUCO®-SUICOMドーム（サステナドーム）」が完成

会場の舗装（約3,300m²）にCO_2吸収コンクリートを活用

※3 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）の委託業務（JPNP21023）を受けた「CO_2を用いたコンクリート等製造技術開発」の成果を活用

人材、コンプライアンス・人権の尊重

❶ 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり
❷ サプライチェーンの維持・強化、担い手確保
❸ コンプライアンス・人権の尊重

DE&I※4に関する新たな目標を設定。様々な背景を持つ人材が能力を発揮できる企業風土を醸成 ▶P.69

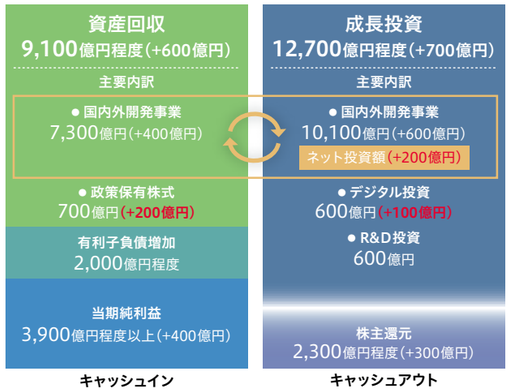
	目標	2024年度実績
女性総合職採用比率	2028年度までに30%	22.2%※6
女性管理職※5比率	2035年度までに10%	2.9%※6
男性育休取得率 うち取得日数30日以上	100% 50%以上	91.2% 46.0%

※4 ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン
※5 厚生労働省の指導基準による課長職以上
※6 2025年4月1日現在

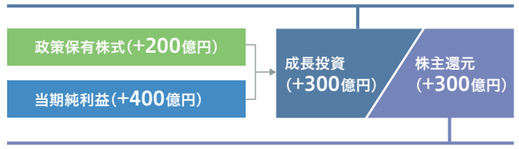
中期経営計画（2024～2026）財務戦略の更新

キャッシュアロケーション（2024～2026年度累計）

利益成長と政策保有株式縮減の加速により資金創出力が向上。中計3か年累計のキャッシュアロケーションを更新



- 開発事業における投資と売却のサイクルを加速させ、更なる利益成長を目指す。（国内外開発事業ネット投資額：+200億円）
- AIの活用範囲拡大、自動化施工技術の進化、バリューチェーンにおけるデータ連携など建設DXを推進し、安全性・品質・生産性の向上と競争力の強化を図る。（デジタル投資：+100億円）



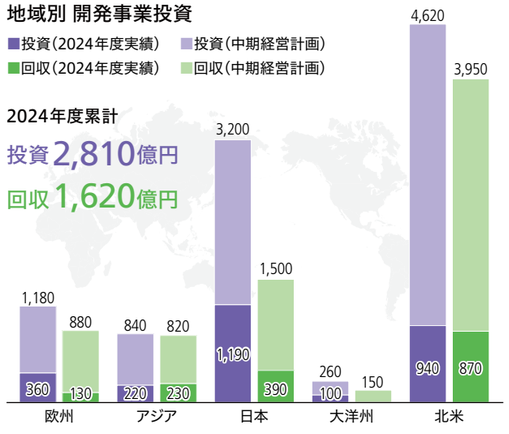
- 配当性向40%を目安として、利益成長に連動した配当金の引上げ。
（策定時1,400億円程度→今回更新1,550億円程度：+150億円）
- 政策保有株式縮減の加速を踏まえ、自己株式取得を増額。
（策定時600億円程度→今回更新750億円程度：+150億円）

成長投資

（億円）	2024年度（実績）	中期経営計画（2024～2026）
R&D投資	210	600
デジタル投資	170	600
戦略的投資枠	80	800
業務用不動産への設備投資	170	600
国内開発事業	1,190	3,200
（売却による回収）	（390）	（1,500）
海外開発事業	1,620	6,900
（売却による回収）	（1,230）	（5,800）
投資総額	3,440	12,700
ネット投資額	1,820	5,400

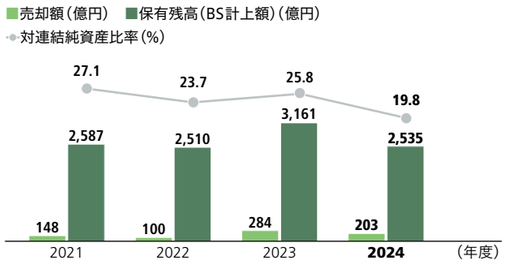
（注）為替レート：2024年度は158.18円/1US$、2025年度以降は145円/1US$程度

地域別 開発事業投資



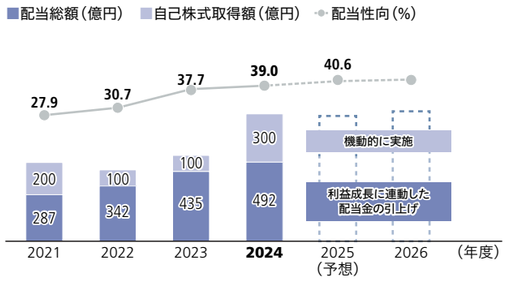
政策保有株式縮減

保有残高：2026年度末までに連結純資産の20%未満
売却額：3年間で700億円程度、継続的に縮減を推進



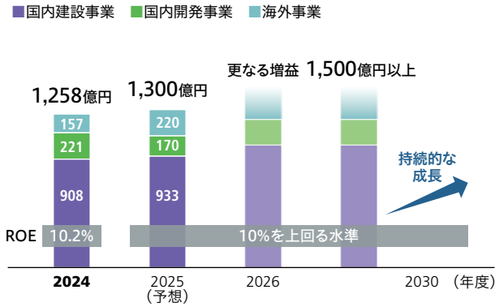
株主還元

配当性向40%を目安とした配当。業績、財務状況、経営環境を勘案した機動的な自己株式の取得などの実施



当期純利益

2024年度の計画比増益、2026年度目標1,300億円の前倒し達成、2026年度の増益により中計3か年累計の利益が拡大



海外事業	各地の経済情勢に的確に対応し、建設・開発両事業のプラットフォームを活用
国内開発事業	投資と回収のサイクル加速により、収益力強化が着実に進展
国内建設事業	リスクコントロールの徹底、重点分野における優位性確立により、堅調に利益成長

（注）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。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

1. 現状分析・評価

- 鹿島グループ中期経営計画（2024～2026）において、企業価値・市場評価向上を目指した財務戦略を策定。
- 取締役会では、複数回にわたり、資本コストを踏まえ、事業ごとの資本収益性を確認、評価。加えて、市場評価を把握し、IR活動の実績を確認したうえで、成長投資や株主還元などの財務戦略を検証。

業績動向	● 2024年度は、国内における建築事業の利益率改善と開発事業の売却益拡大が貢献し、連結当期純利益は、期首時点の予想を上回る1,258億円、4期連続増収増益を達成。 ● 2025年度は、国内土木・建築事業の着実な利益成長と国内・海外関係会社の増益により、連結当期純利益は過去最高の1,300億円を予想。中期経営計画の2026年度目標を1年前倒しで達成し、5期連続増収増益の計画。 ● 2026年度以降も継続的に利益成長を実現し、中計で掲げた「2030年度の連結当期純利益目標1,500億円以上」の早期達成を目指す。
資本収益性	● 当社グループの株主資本コストは7～8%程度と認識。（CAPM（資本資産評価モデル）や株式益利回り等により検証） ● 2024年度のROEは10.2%となり、2025年度以降も継続して10%を上回る水準を確保できる見通し。 ● 2024年度実績、2025年度経営目標ともに、株主資本コストを十分に上回る資本収益性を確保していることを確認。
株式市場の評価	● 2024年度の業績予想の修正と増配を公表した2025年2月以降、当社の株価は上昇。PBRは1倍を超えている。 ● タイムリーな業績予想の開示と業績向上に伴う機動的な株主還元の実施が、株式市場において評価されたと認識。

2. 今後の取組み

- 利益成長が加速している状況を踏まえ、企業価値・市場評価の更なる向上を図るため、財務戦略を更新。
- 変化する経営環境を適切に見極めつつ、成長に向けた施策と投資の実行とともに、株主還元の充実を図る。
- 株式市場からの信頼と評価を得るため、今後も経営方針や業績見込みのタイムリーな情報開示と投資家・市場との対話を強化。

成長投資	● 人的資本への投資やAI・デジタル関連の技術開発、国内外の不動産開発事業における投資と回収のサイクル加速により、一層の利益成長を目指す。 ● 3年間の投資総額は計画比700億円増額。開発資産売却による回収は400億円増加。 ● ROEは10%を上回る水準を継続。
資本構成	● 政策保有株式は、「2026年度末までに連結純資産の20%未満」としていた目標を2024年度末時点で達成。2025年度以降も継続的に縮減を進め、3年間の売却額は計画比200億円程度の増加を目指す。 ● D/Eレシオの目安は0.7倍程度を継続。
株主還元	● 配当性向40%を目安に、利益成長に連動した配当金の引上げを目指す。 ● 資本効率向上と株主還元充実のための自己株式取得を継続。当面は、政策保有株式の売却実績をベースとして機動的に実施。2025年度は200億円の自己株式取得を予定。（2024年度の政策保有株式売却額は203億円） ● 3年間の株主還元総額を計画比300億円程度拡充。
ガバナンス・IR	● 2025年度から役員報酬の評価指標にROEを採用。 ● 経営方針や業績見込みについてのタイムリーな情報開示と投資家・市場との対話の強化を継続。

マテリアリティ

鹿島グループのマテリアリティの特定・見直し

鹿島グループは、2019年7月に、社会課題について、社会への影響度と鹿島グループにおける重要度の2軸でマッピングし、「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・再整理しました。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項目を取りまとめ、特定したマテリアリティと国連が採択したSDGsの関連性を整理しました。

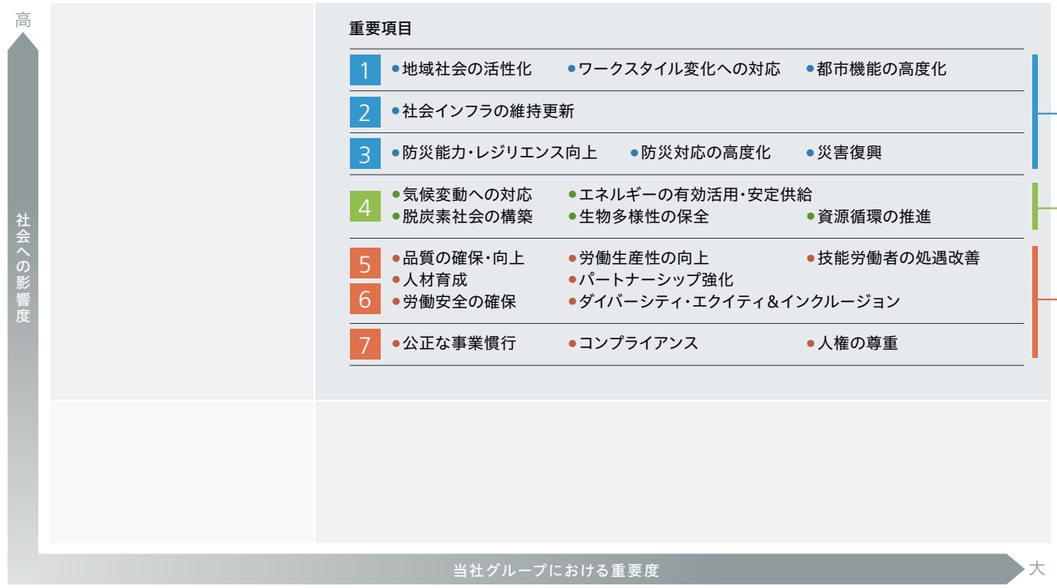
▶P.46

その後も社会環境の変化等を踏まえて、定期的に見直しています。2023年度には、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、外部有識者の意見等も踏まえ、マテリアリティの見直しを行い、2024年に環境に関する項目をはじめ一部を更新しました。

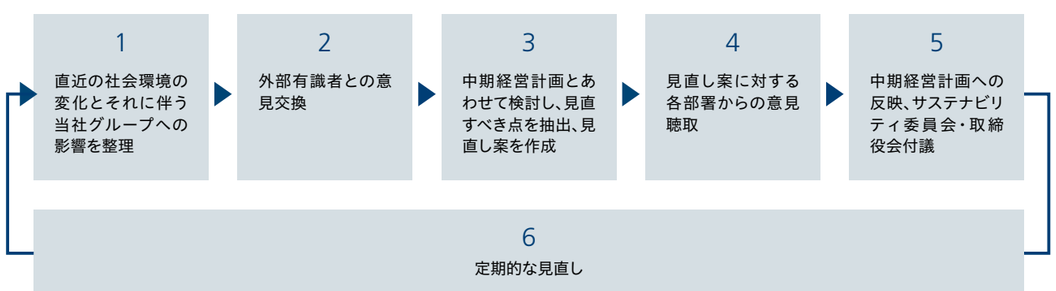
また、中期経営計画（2024～2026）の成長戦略と紐づけ、具体的施策やKPIを設定して、持続可能な成長と中長期的な企業価値向上に向けて取組みを推進しています。

▶P.47

課題のマッピング



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：顧客の事業を通じた貢献	推進する具体的な取組み：自社の事業を通じた貢献	関連するSDGs
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 ●スマートビル	●大規模複合再開発プロジェクト	
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	
社会	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	
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_2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 ●「鹿島環境ビジョン2050plus」	●工事中のCO_2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	

	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、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 ●グローバルなR＆Dネットワーク ●施工の機械化・自動化・ICT化 ●「鹿島スマート生産」	
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・エクイティ＆インクルージョン ●人材育成・人材開発 ●オープンイノベーションの活用	
事業継続の基盤	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	

マテリアリティ

※1 2024～2026年度　※2 2025年4月1日現在

マテリアリティ		中期経営計画(2024～2026) 成長戦略：Ⅰ国内建設事業を深める　Ⅱ成長領域を伸ばす　Ⅲ技術立社として新たな価値を創る　Ⅳサステナビリティ	KPI	2026年度 目標	2024年度 実績
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	Ⅰ 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	【土木】再エネ・インフラ更新分野の売上高	550億円	475億円
			【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	デジタル技術を用いたウェルネスに関する研究を実施
		Ⅲ イノベーション推進による新たな価値の創出 Ⅲ 鹿島らしい新規事業の創出	戦略的投資	800億円/3年間合計※1	80億円
		Ⅱ 不動産開発事業の収益拡大と投資効率向上 Ⅱ グローバル・プラットフォームの強化	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※1 海外6,900億円/3年間合計※1	国内1,190億円 海外1,620億円
	2 長く使い続けられる社会インフラの追求	Ⅰ 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	【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	光ファイバセンシング技術を用いた道路インフラの自動運転支援技術に関する実証実験を開始
			【建築】リニューアル工事売上高	2,000億円以上	2,106億円
		Ⅱ バリューチェーン拡充による収益源の多様化	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 2,787棟
	3 安全・安心を支える防災技術・サービスの提供	Ⅳ 自然災害に対する社会・企業のサステナビリティの確保 Ⅰ 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	BCP・水災害トータルエンジニアリングサービスの適用拡充		BCPソリューション適用件数 98棟/年
環境	4 脱炭素・資源循環・自然再興への貢献	Ⅳ 「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進	Scope1+2のCO_2排出量 Scope3(カテゴリ1+11)のCO_2排出量	28.8万t-CO_2(2021年度比▲23%) 1,108万t-CO_2(2021年度比▲10%)	43.2万t-CO_2(2021年度比+16%) 1,183万t-CO_2(2021年度比▲4%)
			再資源化等率	97%	97%
			NbS提供(環境認証取得数、社外表彰件数)	10件	12件
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	Ⅰ デジタル化の推進による生産性向上・業務効率化	建設ICT・ロボットの業界内相互利用件数	10件	14件
			デジタル投資	600億円/3年間合計※1	170億円
		Ⅲ グローバルなR&D体制の強化	R&D投資	600億円/3年間合計※1	210億円
	6 人とパートナーシップを重視したものづくり	Ⅳ サプライチェーンの維持・強化、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	前年度以上	74.2%
			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※1 テクニカルコース60人/3年間合計※1	マネジメントコース0人 テクニカルコース24人
			E賞対象者(優良技能者報奨金制度)	800人	884人
		Ⅳ エンゲージメントの向上	エンゲージメントスコア	前年度以上	17.65/25
		Ⅳ DE&Iの推進	新卒総合職女性比率	2028年度までに30%	22.2%※2
			女性管理職比率	2035年度までに10%	2.9%※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%)	91.2% (46.0%)
		Ⅰ 安全で魅力ある働きやすい現場の追求	死亡災害件数(単体 国内)	0件	3件
	7 企業倫理の実践	Ⅳ コンプライアンス・人権の尊重	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	当社グループ会社の 人権デュー・ディリジェンスを実施、 ハイリスク建材を特定
			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	76.9%(前回60.4%)