

鹿島グループ
中期経営計画(2021~2023)
—未来につなぐ投資—

2021年5月14日

目次

1.

**前中期経営計画の成果と
経営環境の見通し**

2.

ビジョン

3.

中期経営計画(2021～2023)

－ 未来につなぐ投資 －

- [1] 主要施策
- [2] 経営目標・投資計画
- [3] 株主還元・財務施策

4.

**鹿島グループが
描く未来**

1.

前中期経営計画の成果と 経営環境の見通し

中期経営計画（2021～2023）を策定するにあたり、前中期経営計画の成果を含め過去の振り返りを行うとともに、新型コロナウイルス感染症の影響など大きく変化した経営環境について考察した。

1-1. 前中期経営計画の成果

業績・財務の振り返り

グループ全体の業績水準が向上

- フロントローディングの徹底と生産性の向上による国内建設事業の収益力回復
- 開発事業・海外事業の収益源化

財務構造が改善、成長投資を実行可能な体制となる

前中期経営計画期間は3年連続経営目標を達成

前中期経営計画 経営目標	連結当期純利益 800 億円以上
	ROE 10 %以上

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

施策の成果

次世代建設生産システムの構築

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

社会・顧客にとって価値ある建設・サービスの提供

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

成長に向けたグループ経営基盤の確立

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

継続課題

中核事業強化

- 生産性の更なる向上と担い手確保
- 効率性・成果を一層重視した投資

事業領域拡大

- 建設の上流・下流分野への取組み
- 新ビジネスモデルの開拓

経営基盤

- コンプライアンス徹底の継続
- 脱炭素への取組み強化

1-2. 経営環境の見通し

経営環境の変化

社会・経済

- グローバリゼーションの複雑化
- 産業構造・企業活動原理の変化、ESG・SDGsの普及
- 生活・消費行動の変容、価値観・働き方の多様化
- 中長期的な国内労働人口の減少

環境・エネルギー

- 気候変動、自然災害激甚化
- 脱炭素化の流れ、再生可能エネルギーの普及

技術

- デジタル化の加速度的進展、AI、IoT、5Gの実装拡大

新型コロナウイルス感染症の影響

経済動向

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

国内事業

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

海外事業

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

建設需要の見通し

国内

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

海外

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

2.

ビジョン

不確実性を増す昨今の経営環境において、多様な人材を呼び込み、外部のリソースと連携しながら価値を共創することが重要との認識のもと、鹿島グループが目指す姿を広く社内外と共有するために「ビジョン」を作成した。

2-1. ビジョン(ステートメントと大切にしたい価値観)

ビジョンステートメント

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

大切にしたい価値観

開放性

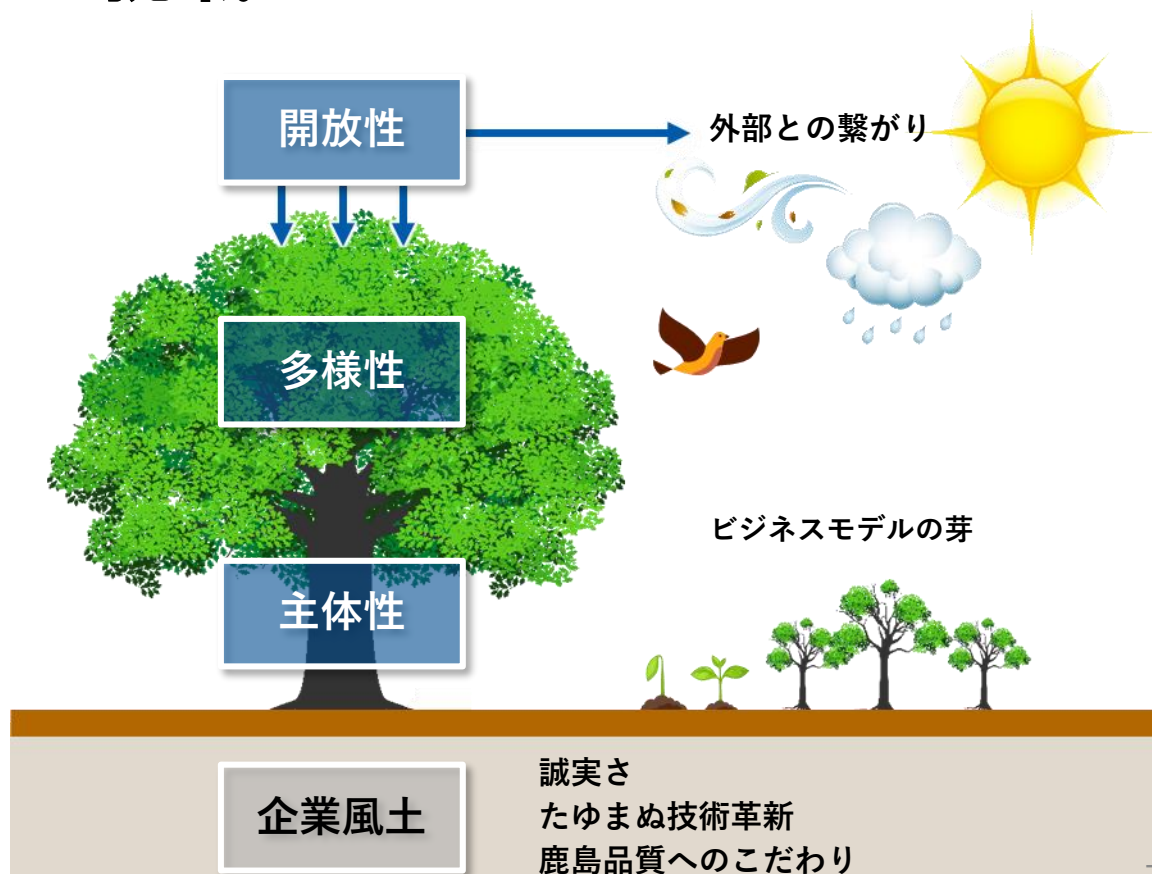
事業創出やR&Dに必要なリソースや刺激を外部に求め、変化への適応力がある

多様性

多様な人材や働き方を重視し、尖った発想や異なる価値観を認め合う受容力がある

主体性

イニシアチブを発揮し、新たな価値領域への仕掛けをまとめ上げる構想力がある



2-2. 経営理念・ビジョン・マテリアリティ・中期経営計画の位置付け

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

鹿島が長期的に目指す姿

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

マテリアリティ

社会とともに持続的に成長し、
企業価値を向上させるための重要課題

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



脱炭素社会
移行への
積極的な貢献



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
シップを
重視した
ものづくり



企業倫理
の実践



中期経営計画 (2021～2023)

今後3か年で注力して推進する
重要施策と経営数値目標

2030年にありたい姿

中核事業の
一層の強化

新たな価値創出
への挑戦

成長・変革に向けた
経営基盤整備とESG推進

3.

中期経営計画(2021～2023)

－未来につなぐ投資－

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、鹿島グループの将来にわたる発展につなげる計画である。

[1]主要施策

[2]経営目標・投資計画

[3]株主還元・財務施策

3 [1] -1. 中期経営計画（全体像）

- 3年間の計画策定に先立ち、中長期的な目標として「2030年にありたい姿」を定めた。

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

2030年にありたい姿

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

- 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

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

2023年に向けた主要な施策

- ① 成長領域を見据えた提案力・設
計施工力・エンジニアリング力の強化
- ② 次世代建設生産システムの進化
- ③ バリューチェーンの拡充による
顧客価値の最大化
- ④ 開発事業への積極的投資継続に
よる収益拡大
- ⑤ グローバル・プラットフォーム
の構築・強化

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

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

3 [1] -2. 主要施策

1. 中核事業の 一層の強化 1/2

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

- 中核事業である建設事業・開発事業のバリューチェーン拡充、収益力向上を推進する。

2023年に向けた主要な施策

- ① 成長領域を見据えた提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化
- ② 次世代建設生産システムの進化
- ③ バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化

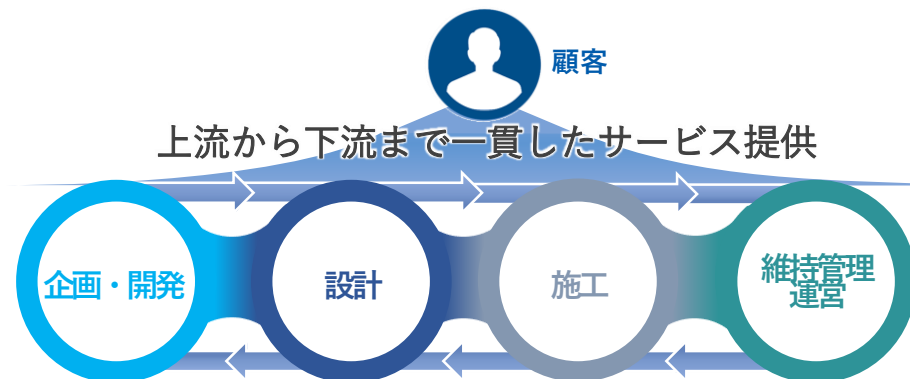
成長領域、重点分野への取組み



スマート生産、施工の自動化・最適化の更なる推進



バリューチェーンを通じた顧客への価値提供の取組み強化



2023年に向けた主要な施策

- ④ 開発事業への積極的投資継続による収益拡大
- ⑤ グローバル・プラットフォームの構築・強化

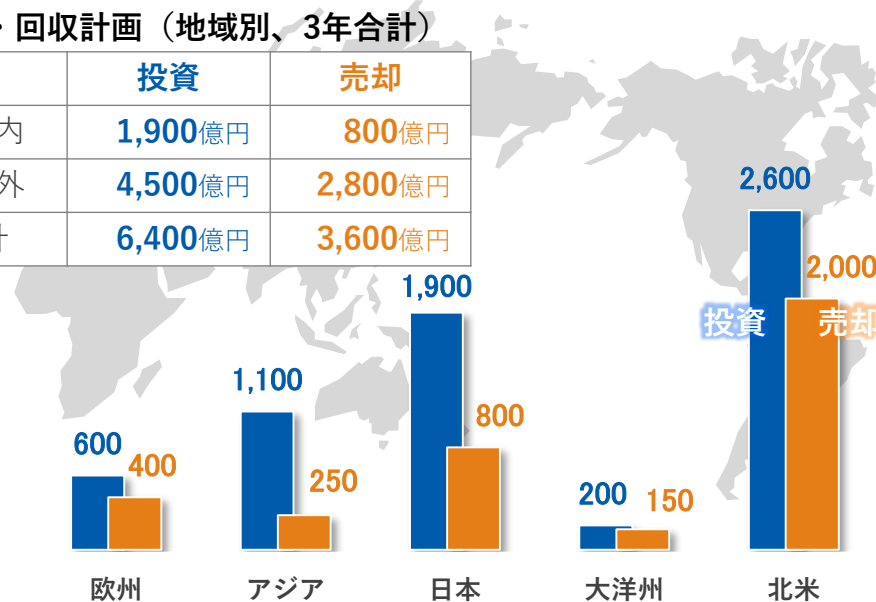
開発事業の投資サイクルの拡大成長とポートフォリオの多様化

ニューノーマル時代を踏まえた商品企画 + ポートフォリオ、レパートリーの多様化 + 投資サイクルの確立、拡大

➡ 収益の拡大

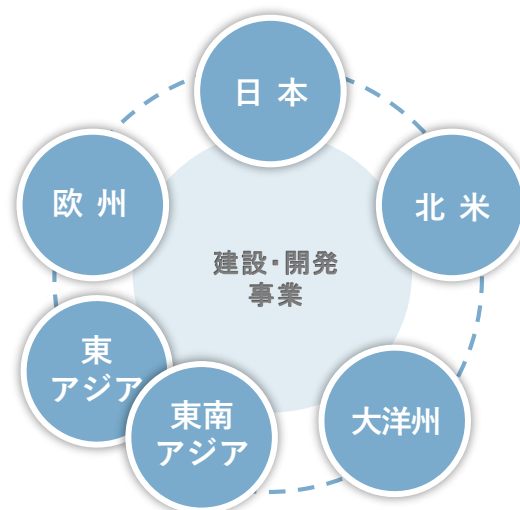
投資・回収計画（地域別、3年合計）

	投資	売却
国内	1,900億円	800億円
海外	4,500億円	2,800億円
計	6,400億円	3,600億円



世界 5 極体制の更なる発展

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



3 [1] -2. 主要施策

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

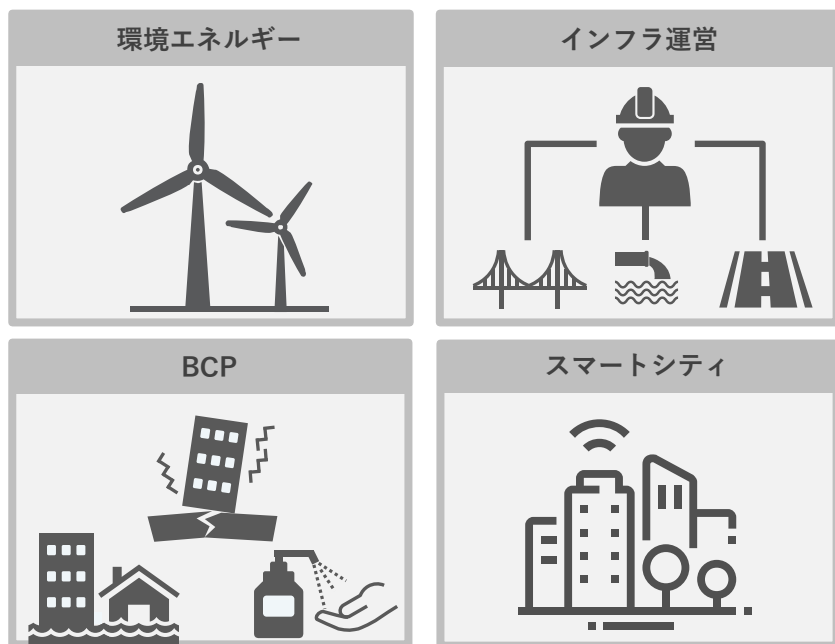
1. 中核事業の一層の強化

- オープンイノベーション推進体制の確立と、社会課題解決型ビジネスの有望分野での事業化を推進する。

2023年に向けた主要な施策

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

新たな領域でのビジネス推進



など

マーケティング ➡ 戦略的投資 ➡ 事業化 ➡ 収益源化

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



米国シリコンバレー拠点



日本 技術研究所



シンガポール The GEAR

フロンティア領域探索のための未来社会構想チームの組成



3 [1] -2. 主要施策

3. 成長・変革に向けた 経営基盤整備とESG推進

1. 中核事業の一層の強化 2. 新たな価値創出への挑戦

- ESG/SDGsへの取組み・投資と、成長・変革を支える経営基盤の整備を進める。

2023年に向けた主要な施策

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

2050年カーボンニュートラルの実現に挑戦

2013年度比 CO₂排出原単位削減率

削減対象	2023年度 目標	トリプルZero2050	
		2030年度目標 ターゲット2030	2050年度目標
自社排出CO ₂	▲26%	▲50%	▲100%

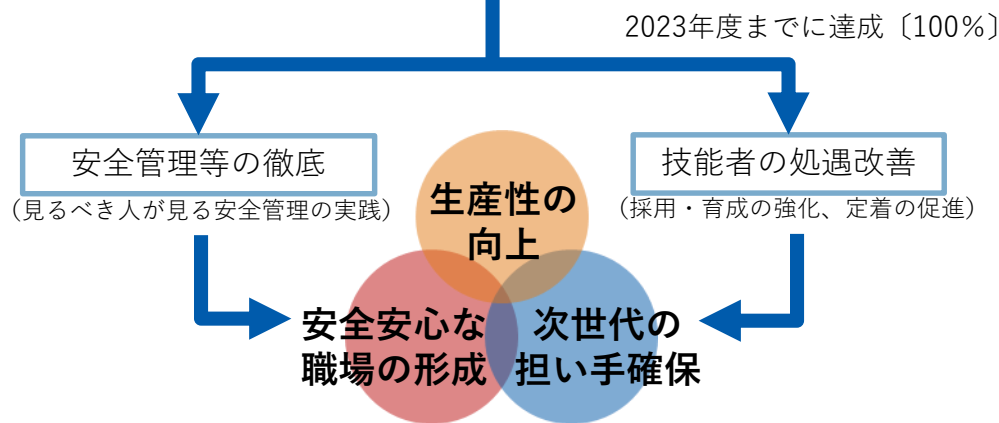
SBT (Science Based Targets) は、
温室効果ガス削減目標に関する国際認証。

➡ 2023年度**SBT取得**を目指す

- カーボン・オフセットのための計画的な投資
- CO₂-SUICOMなど環境配慮型材料の開発・使用推進

重層下請構造改革

原則二次下請までに限定した施工体制の実現



ガバナンス強化

- グループ全体へのDXの浸透、業務プロセス刷新やビジネスモデル創出に向けた環境構築
- サプライチェーン挙げたコンプライアンス徹底

人材・組織開発、働き方改革

- 多様な人材が集結し、挑戦・成長し続ける仕組みづくり
 - ・ 人材開発に向けた諸施策の拡充
(タレントマネジメントシステム活用、研修制度見直し、新研修施設活用)
- 柔軟な働き方の推進を通じた高い生産性の追求
 - ・ テレワーク、リモートワークの定着、業務効率化・省力化の推進

3.

中期経営計画(2021～2023)

－未来につなぐ投資－

[1]主要施策

[2]経営目標・投資計画

[3]株主還元・財務施策

3 [2] - 1. 経営目標

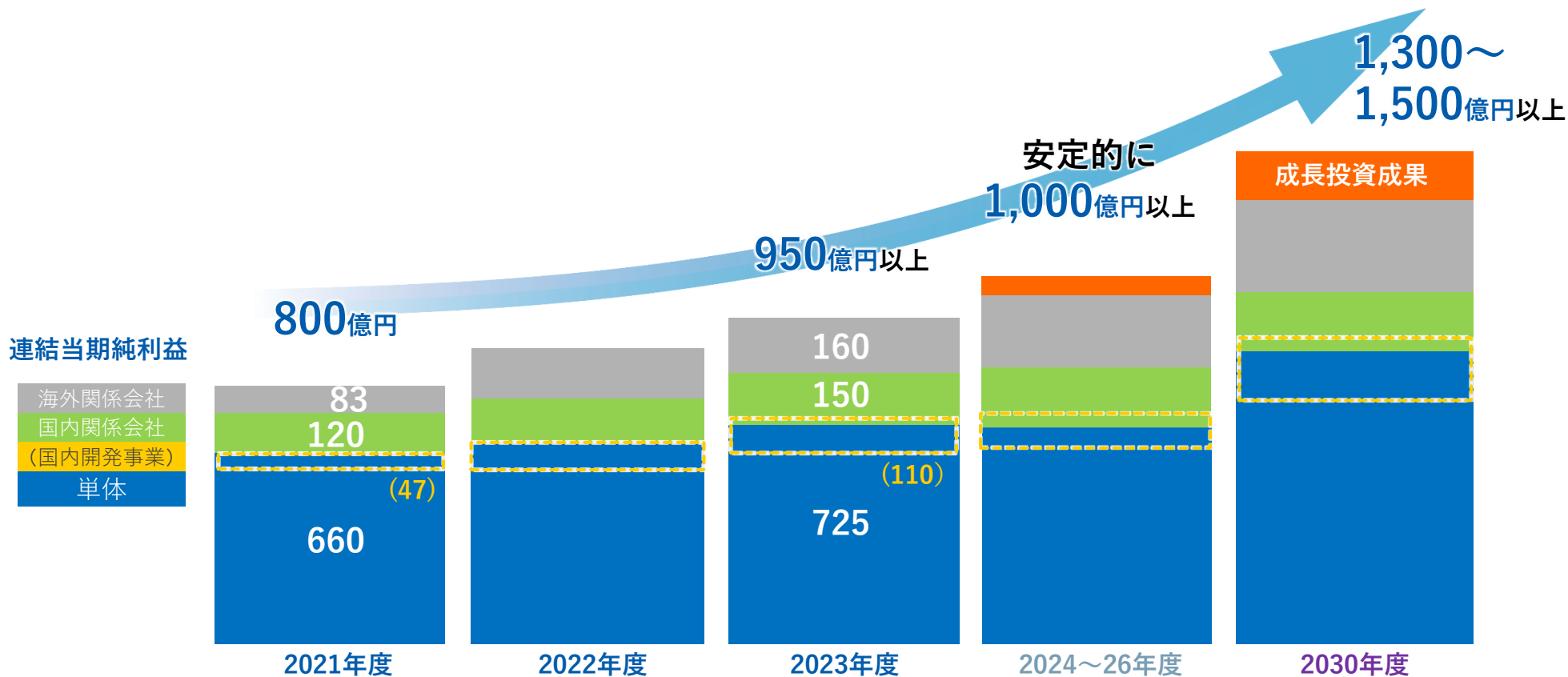
- 厳しい経営環境下での中期経営計画期間のスタートとなるが、2023年度目標は連結当期純利益950億円以上、中長期的には更なる利益成長を目指す。

← 中期経営計画期間 →						
	2021年度		2023年度		2024～ 2026年度	2030年度
	連結	単体	連結	単体	連結	連結
売上高	2兆100 億円	1兆2,500 億円	2兆2,500 億円 程度	1兆3,700 億円 程度	—	—
当期 純利益	800 億円	660 億円	950 億円 以上	725 億円 以上	安定的に 1,000 億円 以上	1,300～ 1,500 億円 以上
ROE	早期に10%を上回る水準に回復する					

※連結当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益。

3 [2] -2. セグメント別利益

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



※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、連結調整前の単体及び関係会社の当期純利益を記載しているため、合計の連結当期純利益とは一致しない。

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

3 [2] -3. 投資計画（分野別）

- 総額8,000億円の投資を計画する。開発投資の回収を進め、ネット投資額は前期間比760億円増の4,400億円の計画である。

	中期経営計画（2018～2020）		中期経営計画 (2021～2023)
	計画	実績	
国内・海外開発事業 (売却による回収) (ネット投資額)	4,000億円 1,750億円 2,250億円	4,000億円 1,600億円 2,400億円	6,400億円 3,600億円 2,800億円
R&D・デジタル投資	500億円	490億円	550億円
戦略的投資枠	-	-	600億円
その他設備投資 ※1	500億円	※2 690億円	450億円
投資総額 (ネット投資額)	5,000億円 3,250億円	5,180億円 3,580億円	8,000億円 4,400億円

※1 中期経営計画(2018～2020)では『競争力強化・持続的成長投資』としていた。

※2 約290億円の成長投資が含まれている。

3 [2] -4. 投資計画（R & D ・ デジタル）

R&D ・ デジタル投資（550億円／3年）

- 次世代建設生産システムの進化に向けてR&D、DXを戦略的に推進する。
- オープンイノベーションネットワークの拡充により、世界の最先端技術を有する企業等との共創を推進する。

次世代建設生産システム



鹿島スマート生産

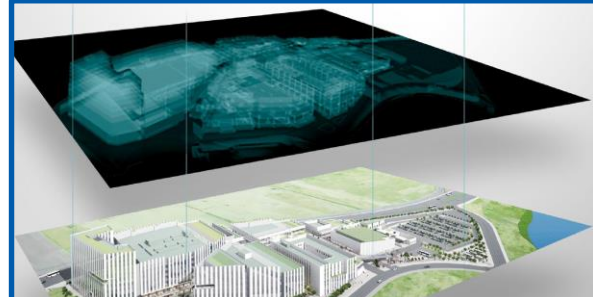
- ロボット化・遠隔管理などの技術開発の推進、実用化を進め、現場への展開を加速させる



自動化建設生産システム

- ダム工事で実装済みのA4CSEL（クワッドアクセル）をトンネル・造成工事に展開
- AI開発・導入推進

新分野



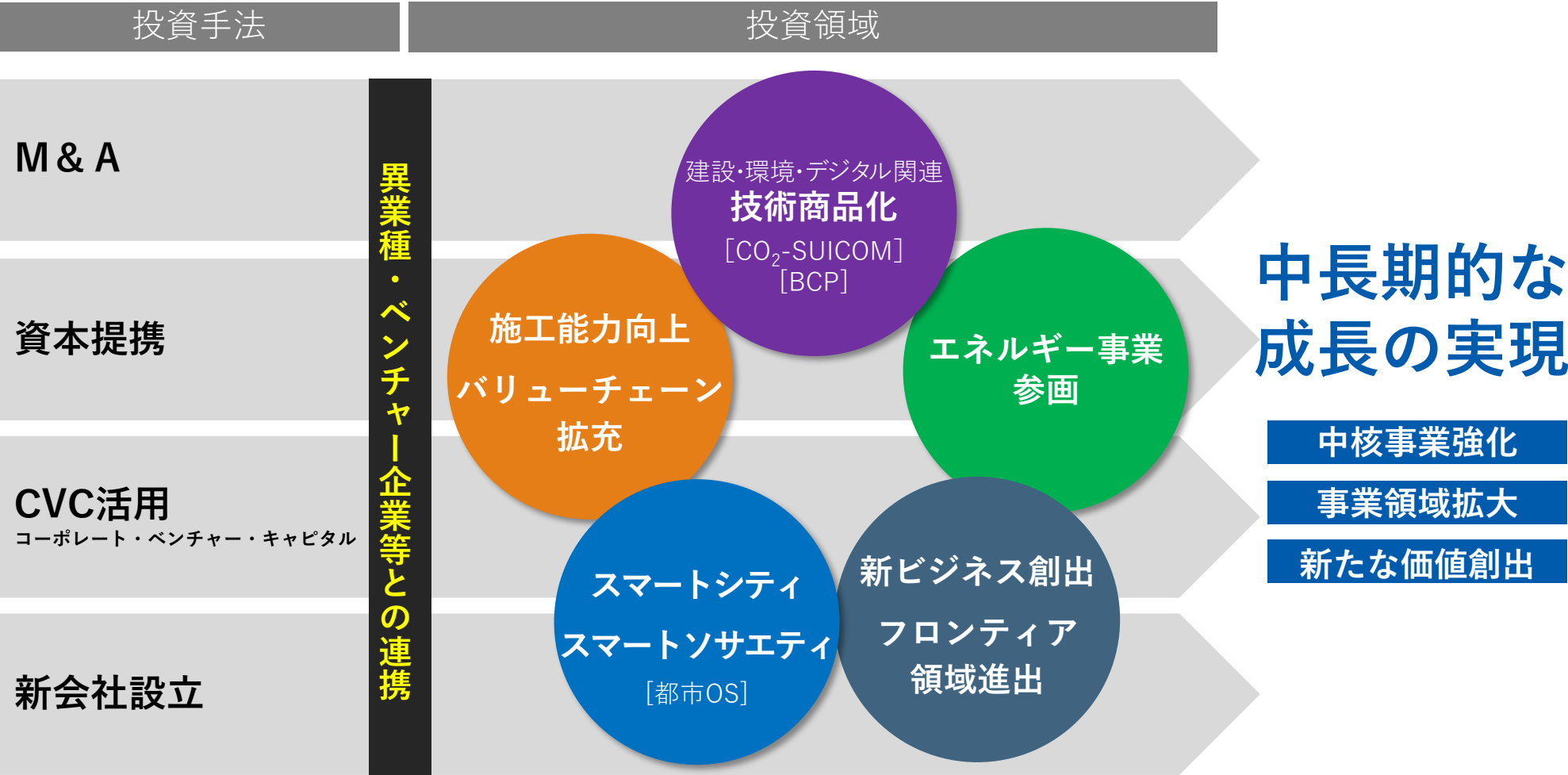
デジタルツイン・スマートシティ

- 都市OS運用体制の整備
- 土木・建築のデジタルツイン（仮想竣工・運用）推進

3 [2] -5. 投資計画（戦略的投資）

戦略的投資枠（600億円／3年）

- 中長期的な成長を加速させる投資機会を国内・海外において探索し、戦略的投資を実行する。



3.

中期経営計画(2021～2023)

－未来につなぐ投資－

[1]主要施策

[2]経営目標・投資計画

[3]財務施策・株主還元

3 [3]. 財務施策・株主還元

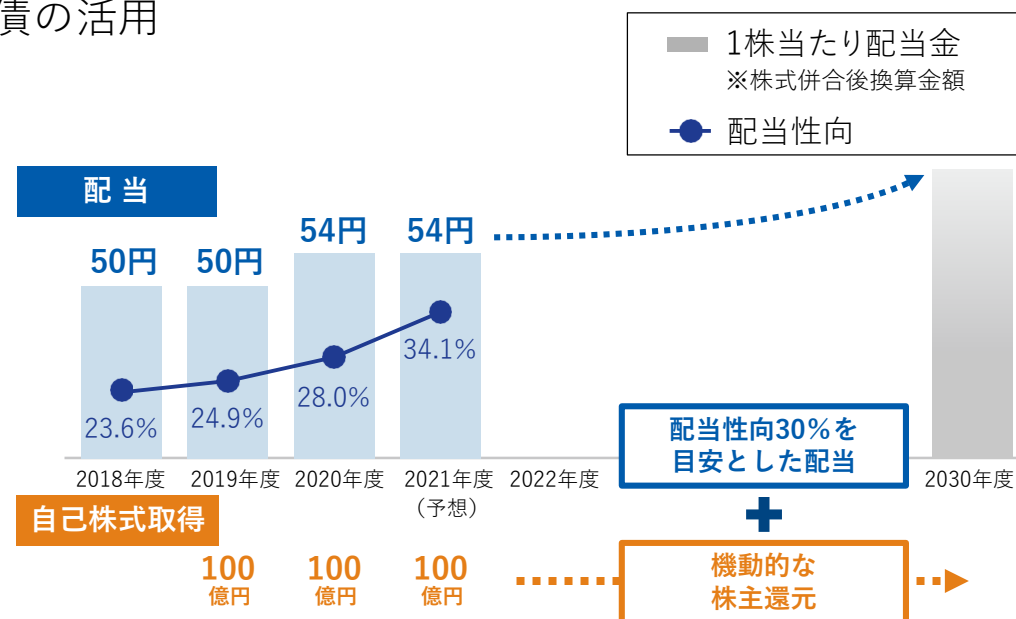
- 中長期的な成長に向けた投資を重視するとともに、株主還元の拡充に努める。

財務施策

- 事業ポートフォリオ・資産構成の最適化
 - ・ 資産効率の高い事業や成長事業への重点的な投資
 - ・ 効率性、リスクを考慮した事業・保有資産の適宜見直し
 - ・ ROIC（投下資本利益率）によるモニタリング
- 成長投資への充当原資として「政策保有株式」の更なる縮減（計画期間中に300億円以上売却）と有利子負債の活用
- リスク耐性を備えた財務健全性の維持

株主還元

- **配当性向30%を目安とした配当**に努めるとともに、業績、財務状況及び経営環境を勘案し、**自己株式の取得など機動的な株主還元**を行うことを基本方針とする



4.

鹿島グループが 描く未来

4-1. ヒューマン・スマート・ソサエティ

ヒト中心の持続可能な街づくりを目指して

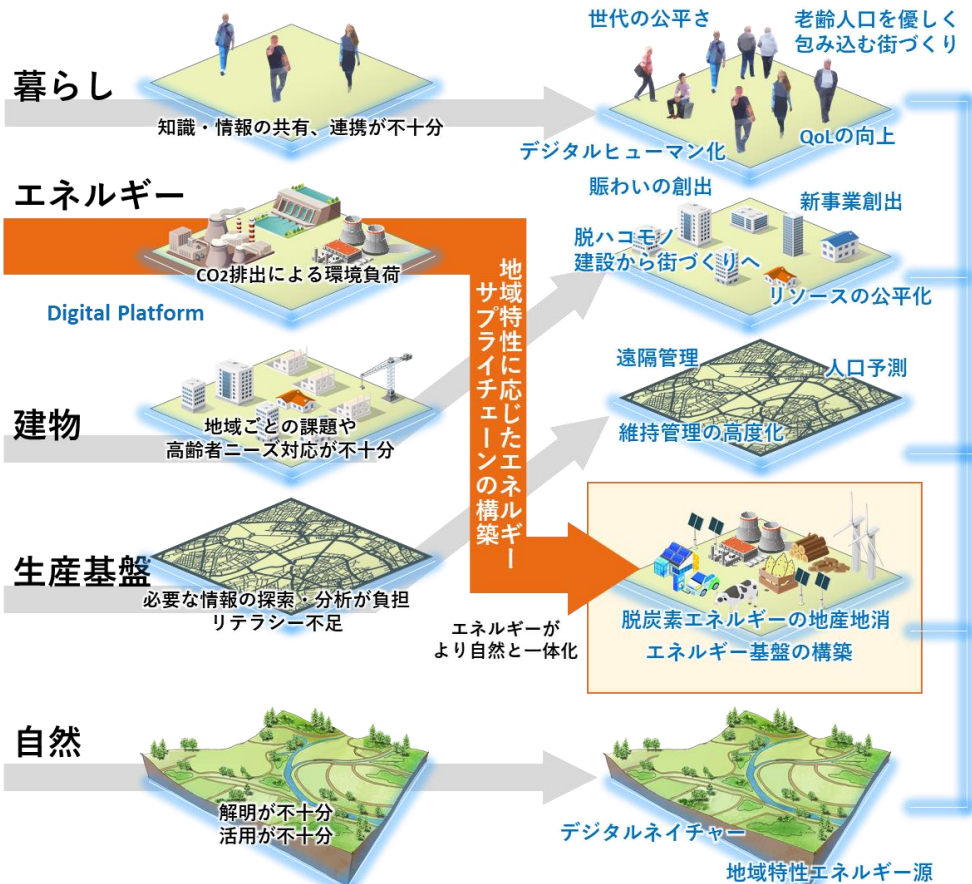
ヒト中心の社会には、「自然」「生産基盤」「建物」「エネルギー」「暮らし」といった領域がある。
各領域のデジタルツイン構築が進み、フル・デジタルツイン化を経てヒューマン・スマート・ソサエティを実現していく。

2020年代（現在）

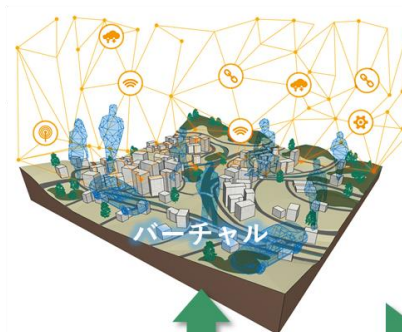
2030年代

2050 VISION

ヒト中心の社会



フル・デジタルツイン化が実現



フィジカル



魅力ある地方に人（若者も高齢者も）が流入し、より生き生きとした地方が実現

現在、北海道鹿追町と連携し、バイオガスを利用した地域スマートソサエティ構想が進行中。
また、宮崎県都城市にて、エネルギー有効利用プロジェクト・エコタウン構想の実現を目指し活動中。

4-2. スマート・コンストラクション、その先へ グローバルに、パートナーとともに

よりスマートに、よりグローバルに、若い力を呼び込み、パートナーとともに、ロボットとともに、持続可能な都市・インフラをつくり、育むことに挑戦しつづける。

2020年代（現在）

2030年代

2050 VISION

建設



A4CSEL / ロボティクス

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
ユニット施工

スマート生産 / 逸品・標準化の追求

維持管理・リニューアル



スマートBM / スマート・インフラ維持管理

設計・エンジニアリング



デジタルツイン

建設現場の工場化

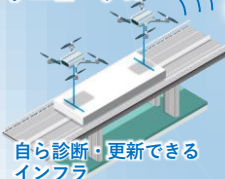


培った技術・スキームの海外展開

逸品・標準化の両立



インフラ・セルフ・リニューアル



SMART

GLOBAL PLATFORM

PARTNER

次の現場は、宇宙です。



海外でもスマート生産



世界中で建設人材が増加



協力会社が主体のものづくり



現地パートナー強化



ロボティクス、デジタルの力で、
パートナーとともに、世界を舞台に、
魅力ある建設業を創出

5.

補足資料

5-1. 事業部門別戦略【土木事業】

▶ KPI 2023年度目標

成長領域への注力、新事業領域への挑戦による事業規模の拡大

成長領域

次世代インフラ整備の
パイオニア

洋上・陸上風力施工実績・ノウハウ活用、新造SEP船の稼働による競争力強化
スマート床版更新システムの高速道路更新工事への積極展開
再エネ及びインフラ更新分野の専門組織の設置・グループ会社協働体制強化

▶ 再エネ分野 売上高300億円/年 インフラ更新分野 売上高200億円/年

新事業領域

社会課題解決型事業の推進

インフラPPP、投資・サービス事業への取組強化
CO₂吸収コンクリート（CO₂-SUICOM）の社会実装・事業化促進

海外土木

多面的・戦略的取組み

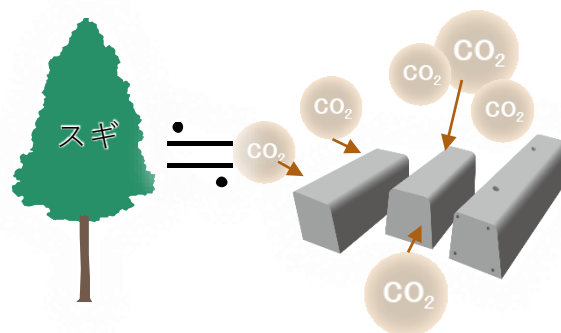
アジア重点地域における現地パートナーとの連携強化
M&A活用による事業機会の探索

新造SEP船（1,600t吊）



CO₂-SUICOM

コンクリートがCO₂と反応する『炭酸化反応』に着目し、製造時にCO₂を大量に吸い込み、固定・貯留するコンセプトの環境配慮型コンクリート



プレキャストコンクリートブロック1m³分の製造過程において、スギの木が1年間に吸収するCO₂量と同じ削減効果が期待できる。

遠隔・自動化等先端技術の開発・適用推進

- A⁴CSELの造成・トンネル工事への適用、海外展開
- 生産性向上に向けたデジタル化の加速

▶ 現場PH（売上原価/延労働時間）2016年度比15%向上

グループ経営の更なる深耕

- インフラ更新・維持管理分野における協力体制の構築(グループ会社による専門施工班の育成など)
- グループ会社と連携した直備化、多能工化等による施工能力増強
- 専門工事会社等との提携やM&Aを活用した競争力強化、事業機会の創出

5-2. 事業部門別戦略【建築事業】

▶ KPI 2023年度目標

競争力、設計施工力向上による事業規模拡大

重点分野の 取組強化	物流、生産施設、データセンター、 医薬・医療、再生可能エネルギー等
調達力強化	多様な調達手法（標準化・集中購買等）に よるコスト競争力強化
施工能力向上	直備化・多能工化による増強 M&A、グループ会社機能強化  現場サポート専門子会社 (One Team)

▶ モデル現場生産性 2017年度比20%向上※1

▶ スマート生産導入現場数 50%以上※2

※1 延労働時間/施工延床面積

※2 工事金額10億円以上現場



- オープンイノベーションを活用した技術開発の推進
- BIMフル活用による設計・施工・維持管理各段階のデジタルツインの確立

リニューアル事業の安定拡大

- 省エネ、BCP、デジタル化ニーズの取り込み

▶ リニューアル売上高 2,000億円/年（2014～18年度平均 約1,500億円）

グループ連携を含めた企画・設計・施工・運営・維持管理までの一貫的取組み強化

- 建物管理プラットフォーム「スマートBM」の導入推進

▶ 導入棟数 20棟/年

- 建物管理事業の海外展開
- 地震時の建物安全性を診断する「q-NAVIGATOR」の展開



デジタルツインイメージ

5-3. 事業部門別戦略【国内開発事業】

1/2

- 安定的な収益を生む優良資産の創出
- 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
- 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
- 私募リートの子会社を活用した収益機会の拡充

中長期的な投資・回収計画

	2018-2020 3年間合計	【中期経営計画】 2021-2023 3年間合計	【中長期の方向性】 2024-2026 3年間合計	2027以降
投資	2,000億円	1,900億円	1,900億円	➡
売却による回収	600億円	800億円	1,600億円	➡
NET	1,400億円	1,100億円	300億円	-
[資産残高（各最終年度末）]	[3,100億円]	[4,200億円]	[4,500億円]	➡

中長期的な利益水準（各最終年度）

国内開発 当期純利益※	105億円	110億円	➡	➡
----------------	-------	-------	---	---

※「鹿島単体の開発事業＋開発系国内関係会社」を示した経営管理数値。

5-3. 事業部門別戦略【国内開発事業】

2/2

2021～23年度完成（予定）



2024～26年度完成（予定）



2027年度以降完成（予定）

5-4. 事業部門別戦略【海外開発事業】

1/2

- 投資・売却・再投資のサイクルを拡大成長させ、高い投資効率及び継続的な利益を実現
- 安定収益資産の着実な積み上げとコロナ禍により低下した東南アジア地域における収益力回復・向上
- 新規事業への参入、育成により新たな収益源の確保

中長期的な投資・回収計画

	2018-2020 3年間合計	【中期経営計画】 2021-2023 3年間合計	【中長期の方向性】 2024-2026 3年間合計	2027以降
投資	2,000億円	4,500億円	4,600億円	➡
売却による回収	1,000億円	2,800億円	3,000億円	➡
NET	1,000億円	1,700億円	1,600億円	-
[資産残高 (各最終年度末)]	[2,900億円]	[4,600億円]	[6,200億円]	➡ (緩やかに増加)

中長期的な利益水準 (各最終年度)

海外開発 当期純利益	50億円	130億円	➡	➡
(参考) 海外建設等当期純利益	43億円	60億円	➡	➡
内部取引等	▲21億円	▲30億円	-	-
海外関係会社当期純利益	72億円	160億円	➡	➡

5-4. 事業部門別戦略【海外開発事業】

2/2

北米

流通倉庫開発の積極的な投資・売却・再投資のサイクルの拡大成長。賃貸集合住宅開発の育成。



Core5社 流通倉庫開発

東南アジア

開発中案件の着実な推進と運営事業の収益力回復・向上。立ち上げ期にあるベトナム事業の育成。



シンガポールウッドレイ住宅・商業複合開発

欧州・大洋州

欧州 流通倉庫に加え、学生寮、賃貸住宅等を含む事業ポートフォリオの進化。
大洋州 開発中案件の着実な推進と事業機会創出。



ポーランド、ドイツ他 流通倉庫開発



フラワノイ社 賃貸集合住宅開発



ベトナム ホテル・オフィス・流通倉庫開発



オーストラリア オフィス・住宅開発

5-5. 2050年カーボンニュートラルへの挑戦 1/2

CO₂排出量削減目標

- KPI : 2013年度比 CO₂排出原単位削減率

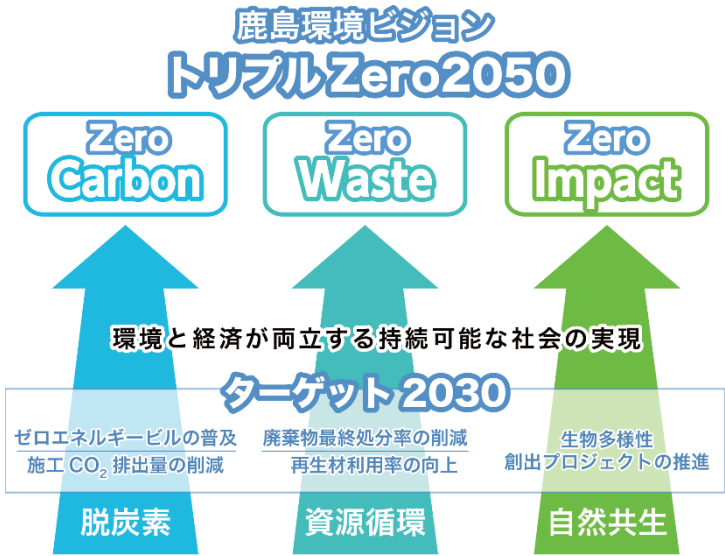
削減対象	2023年度 目標	トリプルZero2050	
		2030年度目標 ターゲット2030	2050年度目標
自社排出CO ₂ (Scope1&2)	▲26%	▲50%	▲100%

2023年度中の
SBT取得を目指す

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

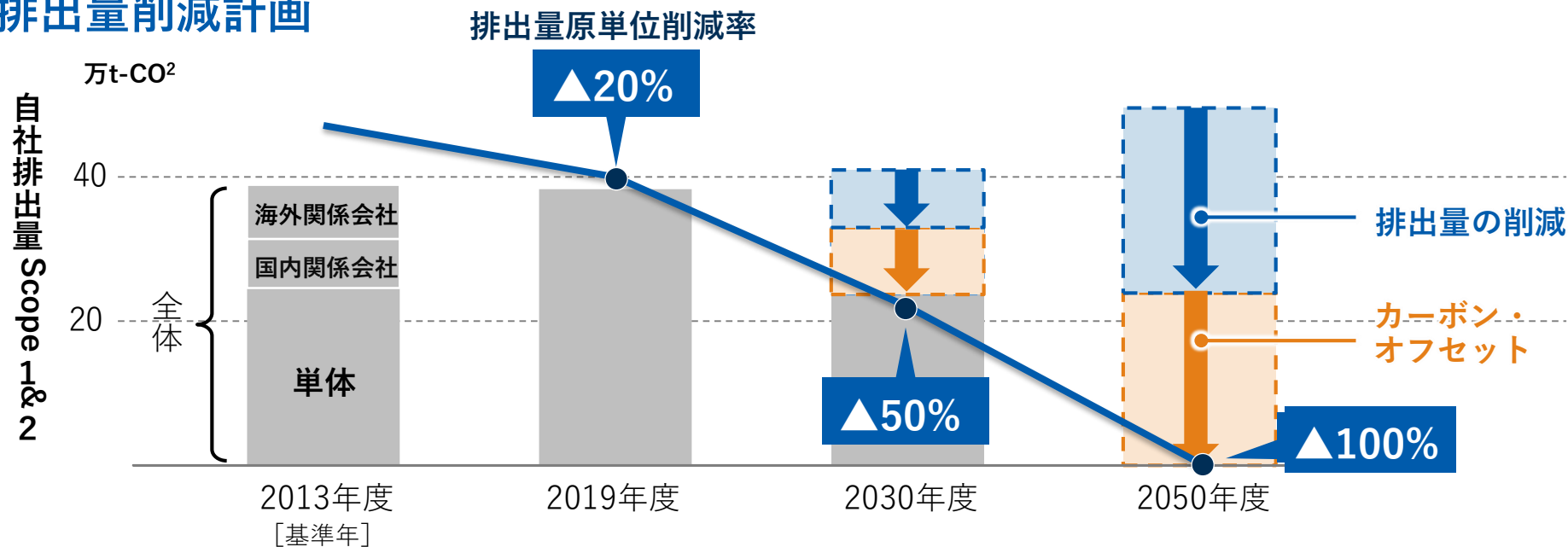
鹿島環境ビジョン：トリプルZero2050 [2021年改訂]

- 持続可能な社会を「脱炭素（カーボンニュートラル）」
「資源循環」「自然共生」の3つの視点でとらえ、2050年
までに鹿島が達成すべき将来像を「Zero Carbon」「Zero
Waste」「Zero Impact」としている。



5-5. 2050年カーボンニュートラルへの挑戦 2/2

CO₂排出量削減計画



1. 事業から排出されるCO₂の削減

- ① 徹底的な省エネルギー（3R/生産性向上）
- ② 重機のハイブリッド/電動化、燃料の低（脱）炭素化
- ③ 使用電力の脱炭素化

2. カーボン・オフセット

- ① 再生可能エネルギー電源の確保
- ② カーボンクレジットの創出・取得
- ③ CO₂フリー水素の調達・使用

3. サプライチェーンCO₂の削減 (Scope3)

- ① 低（脱）炭素材料の開発・使用
- ② ZEBなど省エネ建物の設計・施工
- ③ エネルギーサービス事業の推進

5-6. 次世代の担い手確保

▶ KPI 2023年度目標

① 建設業の就業者数の減少

建設技能者の人数は327万人、ピーク時の70%の水準

② 建設業就業者の高齢化の進行

年齢構成は、55歳以上が約35%、29歳以下が約12%

③ 職種による就業者数の偏り

溶接・耐火被覆など特定の職種は全国的に技能者が不足

次世代の担い手確保に関する施策の推進

1. 改革のための環境整備

① 原則二次下請までに限定した施工体制の実現

▶ 2023年度までに達成（100%）

② 技能者能力評価制度と連動したCCUSの推進・活用

2. 技能者の処遇改善

③ 建退共制度の民間工事100%負担

④ 鹿島マイスター制度・新E賞の充実（報奨金の支給）

▶ 新E賞対象者800人（2020年度比倍増）

3. 技能者の育成・定着

⑤ 社内外の研修施設を利用した各種教育訓練の実施

⑥ 外国人労働者の育成と、女性の活躍に向けた取組み

⑦ 鹿島パートナーカレッジの設立・運営

目的1：優良な協力会社との連携強化

目的2：将来有望な人材（経営幹部、技術・技能者）の計画的な育成・確保

4. 技能者の採用支援

⑧ 学生等を対象の現場見学会・技能体験会・出前授業の開催

⑨ 採用活動ツールの作成・提供、学校等への訪問同行

5. 促進のための資金援助

⑩ 4週8閉所の実現に向けた褒賞金制度の検討、実施

⑪ 生産力強化等に関する活動奨励制度

鹿島パートナーカレッジは2コース設置

テクニカルコース

マネジメントコース

対象	 鹿島マイスター候補向け	 経営幹部候補向け
	現場運営、関連職種	建設全般、会社運営
内容	現場運営、関連職種	建設全般、会社運営
期間	1～3年間	2年間

【鹿島グループのマテリアリティ 2021.3改定】

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・サービス提供	 
環境	4	脱炭素社会移行への積極的な貢献	    
事業継続基盤	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	

鹿島グループのマテリアリティと 中期経営計画主要施策の関係

主要施策

マテリアリティ

① 新たなニーズに応える 機能的な都市・地域・ 産業基盤の構築	② 長く使い続けられる 社会インフラの追求	③ 安全・安心を支える 防災技術・サービス提供	④ 脱炭素社会移行への 積極的な貢献	⑤ たゆまぬ技術革新と 鹿島品質へのこだわり	⑥ 人とパートナーシップ を重視したものづくり	⑦ 企業倫理の実践
---------------------------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------	---------------------------	----------------------------	-----------

中核事業	①	成長領域を見据えた提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化	●			●	●		
	②	次世代建設生産システムの進化	●			●	●	●	
	③	バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化	●	●	●				
	④	開発事業への積極的投資継続による収益拡大	●						
	⑤	グローバル・プラットフォームの構築・強化	●	●	●	●	●	●	●
新たな価値	①	社会課題解決型ビジネスの主体的推進	●	●	●	●			
	②	オープンイノベーションの推進による新ビジネスの探索・創出					●	●	
	③	未来社会を構想する機能の強化	●			●	●	●	
経営基盤ESG	①	「トリプルZero2050」の活動加速				●			
	②	次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化					●	●	●
	③	成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり						●	●
	④	R&D、DXの戦略的推進	●	●	●	●	●	●	