

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。

鹿島は、1840年(天保11年)の創業から現在に至るまで、
人々が安全・安心で快適に暮らすことができる社会をめざし、
建設事業を通じて産業・経済の発展に貢献してまいりました。
それは、鹿島の苦闘と改革、発展の歴史でもあります。

業界の先頭を切って新たな領域に挑戦してきた
経営者や社員の中に脈々と流れる
積極果敢な「進取の精神」こそが発展の礎です。
鹿島は、常に時代の動きを鋭敏に捉え、進歩と発展に努力してまいりました。

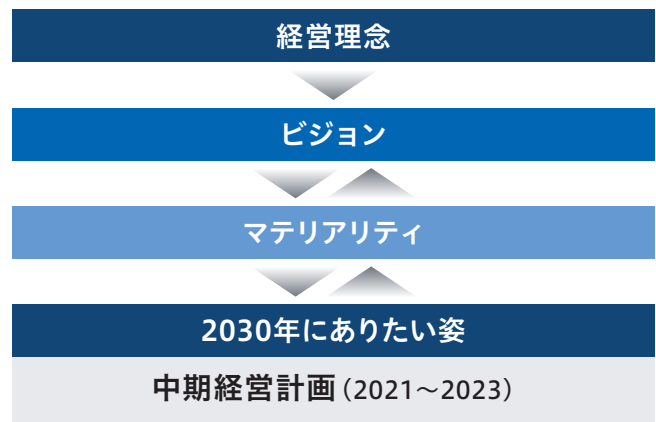
これからもこのよき伝統を受け継ぎ、この経営理念のもと、
真に快適な環境創造の担い手として
社会の要請にこたえられるよう研鑽を積み、
社会に貢献できる企業として歩んでまいります。

ビジョン

変化のスピードが加速している経営環境において、鹿島グループが目指す方向性を広くグループ内外と共有するためにビジョンを作成しました。

ビジョンは、目指す方向性を文章で表現した「ステートメント」と、それを実現するうえで「大切にしたい価値観」から構成されています。

経営理念・ビジョン・マテリアリティ・
中期経営計画の位置づけ



▶ P.26~29 中期経営計画の推進状況

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

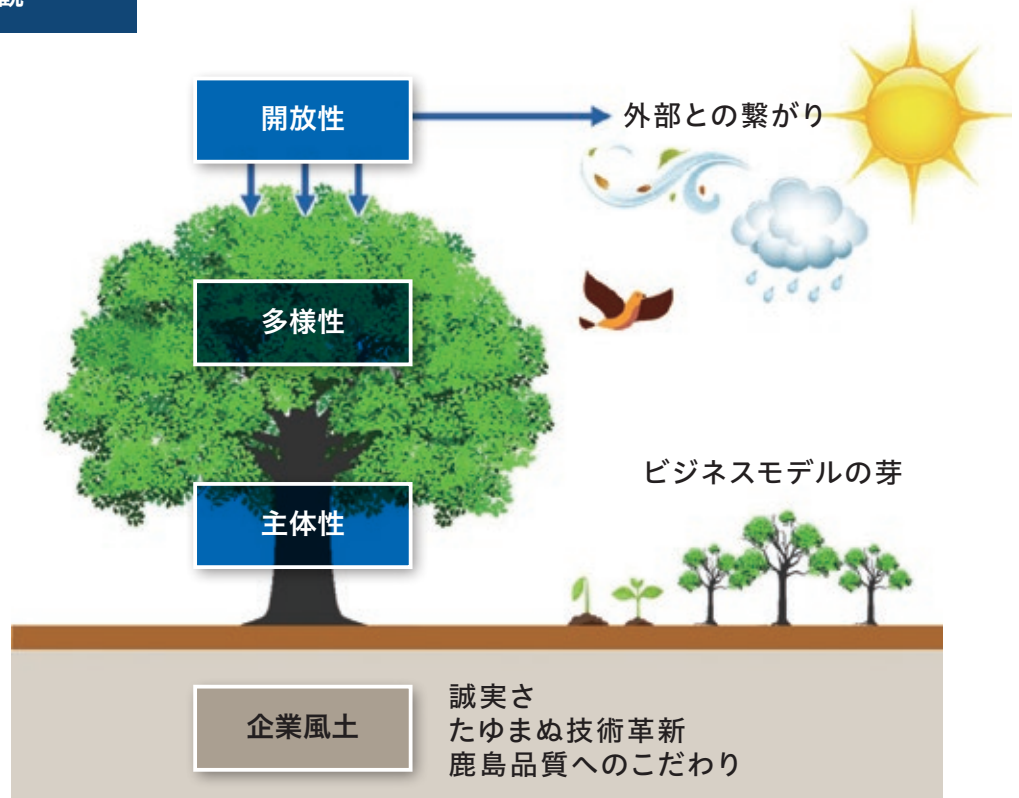
事業創出やR&Dに必要な
リソースや刺激を外部に求め、
変化への適応力がある

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

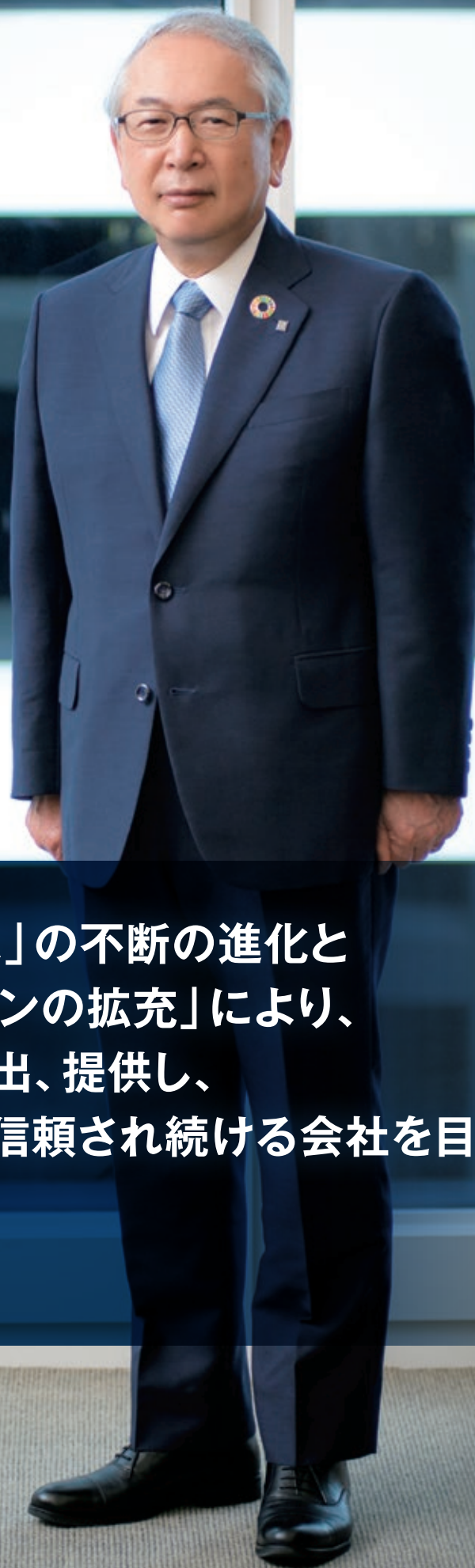
主体性

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



企業価値向上の源泉

社長メッセージ



**「つくるプロセス」の不断の進化と
「バリューチェーンの拡充」により、
新たな価値を創出、提供し、
社会とお客様に信頼され続ける会社を目指します**

代表取締役社長
天野 裕正

はじめに

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。この理念の実践により、様々な難局を乗り越え企業として成長してきた歴史があり、我々の経営の拠り所であると考えています。

創業以来、社内に脈々と受け継がれている、積極果敢に挑戦する「進取の精神」のもと、鉄道やダム、発電所など社会インフラ整備や日本初の超高層建築など、その時代の先駆的なプロジェクトを手がけることで、我が国の経済や産業の発展に貢献してまいりました。

これらを担ってきたのが鹿島の「人材」と「技術」です。「人材」と「技術」が信頼を生み、事業を成長させ、社会への貢献度合いも増幅していく。目先の利益だけを追わず、技術を尽くして期待に真摯に応え、長期的な視点から良い仕事をすることで信頼を得ていくという姿勢は、これまでも、今も、将来も変わることはありません。

私たちの仕事は、良質な社会資本を世の中に提供するという使命を負っており、社会性・公共性の高いものです。建物や構造物は長期間にわたって使用されるため、必然的に、その責任も長きにわたります。今後も、建設事業と不動産開発事業を中核に、その上流から下流に至るまで幅広いサービスを世界各国で提供し、価値を創出し続けてまいります。

就任1年目の振り返り

2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により中止や延期となるプロジェクトが国内外に少なからずありましたが、海外開発事業をはじめ、これまでの取組みの成果により、連結当期純利益は1,038億円と経営目標を達成し、直近6年間で5度目の1,000億円超の利益水準を確保しました。経営環境の不確実性が高まるなかでも、グループの経営安定化と新しい収益源の獲得を実現し、順調な滑り出しができたと考えています。

建設事業における安定的な利益確保と短期回転型開発事業によるキャッシュ創出力の大幅な向上に

より、更なる将来の利益創出に向けた積極的な投資、増配や自己株式取得などの株主還元、賃金増という形でのグループ社員への還元を行うことができました。また、協力会社の技能労働者を含む建設業従事者の処遇改善に従前から取り組んでおり、これを継続・強化していく方針です。

引き続き、建設事業と開発事業をグローバルに展開していることのリスクと機会を認識し、当社グループの総力を結集し、情報収集と分析に基づく的確な状況判断のもと、施策を実行してまいります。当面の間、経営環境の不確実性は続くと思いますが、企業としてもう一段成長し、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていくためには、重要な時期になると考えています。

当面の国内受注環境

現在、世界的な建設需要の増大に加え、ウクライナ情勢による市場の混乱などから、資機材、エネルギー価格などが世界的に上昇し、先行きの不透明感が増しています。

国内の受注環境は、老朽インフラの更新や再生可能エネルギー関連施設に加え、都心部、地方中核都市における大型再開発計画や生産・物流施設など安定した建設需要が期待できます。一方で、受注競争のなかで物価上昇を考慮する必要があり、受注判断にはこれまで以上に慎重さが求められます。

工事契約後の物価上昇に対しては、公共工事は即応していただける傾向にありますが、単体建設受注高の約7～8割を占める民間工事については、原契約に基づいて個々に協議することになるため、受注前の段階での見積価格及び契約内容に関する十分な精査が重要になります。

今回の物価上昇では日用品の価格も軒並み上昇しており、影響する範囲が広がれば広いほど、数多の資機材・労務を扱う建設業に与える影響も大きくなります。デフレからインフレへの転換期に調達コストの見直しを見誤って受注し、業績悪化に陥った過去の反省や教訓もあります。適切なコストを反映した見積の作成に徹するとともに、プロジェクト初期段階での設計確定やBIM活用による早期発注などの資機材価格上昇対策に努めてまいります。

近年は、1,000億円を超えるような工事を始め、1件当たりの規模の大きな案件が増えています。受注にあたっては、数年後も見据えた判断が必要です。当社の経営資源を最大限に活かすことができるよう判断してまいります。

中期経営計画の進捗

「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」では、「ビジョン」と「2030年にありたい姿」を新たに定め、「マテリアリティ」を基軸として、「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の整備とESG推進」を3本の柱と位置づけています。

▶ P.26～29 中期経営計画の推進状況

言うまでもなく、計画よりも実行が重要であり、その実行を鹿島グループの全ての社員が一人称で取り組むことで、更に大きな成果になると確信しています。

デジタル化、DX

2021年に私が社長に就任してから、中期経営計画の達成に向けた要諦として発信し続けているキーワードが2つあります。それは、「デジタル化」と「バリューチェーンの拡充」です。

近年、プロジェクトの超大型化・複雑化に伴って、業務の高度化、量的な増加が生じています。「デジタル化」は、暗黙知や属人的な知識の見える化による“知恵や経験の伝承”だけではなく、業務品質の維持・向上と効率化にも資すると考えています。また、2024年度から時間外労働の上限規制が建設業にも適用されますが、建設現場に関わる社員の労働時間の短縮、多様な働き方を実現するためにもデジタル化が重要であると考えており、全社を挙げて推進しています。

建設業界の新しい価値観による取組みとして、2021年9月に建設会社が連携し業界全体の生産性・魅力向上を目指す「建設RXコンソーシアム」を発足し、協調分野と考えられる施工ロボットやソフトウェア、IoT技術の開発を会社の枠を超えて会員企業共同で進めています。

技術の継承と省人化、生産性の向上は、建設業界共通の課題です。各社のロボット開発技術を相互利

用し活用機会を拡大すること、複数のIoT技術を含む特殊技術を持った協力会員と共同開発することは、開発期間の短縮や開発の効率化と費用低減、普及促進に確実に効果があります。将来的な担い手不足という直面する課題があるなかで、建設業界全体の生産性や魅力の向上につながる取組みのため、その効果に期待しています。

▶ P.35 土木(Digital transformation)

▶ P.39 建築(Digital transformation)

建設業界は、製造業と比べ、いろいろな面で遅れた産業と見られてきました。そうした意味では、最後のフロンティアなのかもしれません。鹿島は、DX（デジタルトランスフォーメーション）による経営基盤の最適化や変革を進め、デジタル社会における社会・顧客の新たな課題に対してデジタル技術を活用して応えてまいります。

バリューチェーンの拡充

2つ目の「バリューチェーンの拡充」については、開発、エンジニアリング、設計、土木・建築の施工、維持管理など、上流から下流に至るバリューチェーンのひとつひとつの機能を強化し、有機的に機能させることで新たな価値を創出することを企図しています。

具体的には、建物のBIMデータを設計から維持管理まで一気通貫で活用し、運用時データを建設上流に循環させる仕組みの構築、設計段階から施工段階への引継ぎ、連携のより一層の円滑化などの業務プロセスの改革、さらに設計エンジニアリング会社のM&Aによる建設事業の強化が挙げられます。2021年に取得した「熱海ビーチライン」のようなインフラの保有・運営や欧州での再生可能エネルギー施設開発分野など、既存事業に隣接する収益機会を捉えてシナジーを発揮させるもの、さらに隣接領域への種まきなど事業領域の拡大を目指した投資を着実に進めています。

▶ P.22～23 バリューチェーン

海外事業の成長、今後の方針

海外事業は、1980年代以降育ててきた事業領域であり、従前から取り組んできた海外各地域における事業基盤「プラットフォーム」の構築と戦略的な投

資の成果により、グループ業績に占める割合が増え続けています。

売上高の伸長に伴い、海外現地法人の従業員数は右肩上がりに増加していますが、鹿島本社からの出向社員数はこの10年間ほぼ横ばいです。これは、経営の現地化が進んでいることに加え、主にM&Aによって事業を拡大してきた北米、欧州、大洋州において、買収した会社の経営幹部、社員が鹿島グループの一員として成果を出していることを表しています。今後も、当社グループと企業文化を共有できる相手先を厳選してM&Aを行う方針です。

一方、アジアの建設・開発事業においては、M&Aよりも、現地のパートナー企業との連携・協業で事業を伸ばしてきました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けましたが、将来的な東南アジアの経済発展は間違いありません。コロナ禍後を見据え、まずは既存事業の業績回復と、ベトナムのホテル開発事業をはじめ有望分野への投資を推進します。

海外事業は鹿島グループの成長エンジンの一つであり、グローバルなネットワークを長期的な視点をもって着実に拡大し、グローバルベースの中長期的な事業ポートフォリオの構築を念頭に取り組んでまいります。

▶ P.46~47 海外

未来を見据えた取組み

2050年頃を見据えた長期的な経営の方向性

ここ20年のIT技術の進歩に加え、昨今の気候変動対応の潮流、地政学的リスクの顕在化などに象徴されるように、今後も技術開発や社会の変化は加速度的に進むことは間違いありません。そして、それに呼応するように国内外の市場環境や社会・顧客が求める価値は、これまで以上に大きく変容していくのは必然と考えています。

こうした変化があっても、当社グループは、人々の暮らしに近い部分で、「安全・安心・快適」を提供する使命があり、地球環境を守りながら、社会の期待に応えなければなりません。

未来社会における期待に応えるべく、現在の中核事業である建設事業や開発事業に加えて、マネジメ

ント力や技術・知見を提供するサービス型ビジネス、さらにはサイバー空間、宇宙空間に関するビジネスにまで領域を拡大し、企業として質的転換と成長の双方を追求していくことを見据えています。

イノベーション

鹿島は「技術立社」を標榜し、進取の精神をもって新しい技術の開発と適用を進めてきましたが、社会が大きく変容するなかでは、自前の研究開発だけにとどまっていたは、そのスピードに追いつきません。

昨年策定したビジョンのなかに、大切にしたい価値観として、「開放性」「多様性」「主体性」を挙げていますが、これらは請負ビジネスが中心の当社にはどちらかというところ不足している要素です。イノベーションを会社の成長に取り込んでいくには、こうした価値観を社内で共有し、また外部に発信し共感を得ていく必要があると思っています。

▶ P.3 ビジョン

そのため、多様な人材の確保と育成に努めるとともに、外部との協業にも力を入れています。

2018年のベンチャー企業支援ファンドへの出資を契機に米国シリコンバレーに社員を配置し、異業種企業やAI・ロボットなどの先端技術を有する様々なスタートアップ企業とのネットワークを構築し、数千社を対象に調査を行い、実証実験、協業の実績を積み重ねており、成果をあげています。

また、2023年度末にシンガポールに設立する「The GEAR」内に、鹿島技術研究所のシンガポールオフィス「KaTRIS」を移設し、外部企業や政府機関、大学などとのオープンイノベーションを推進していく予定です。

2021年10月に本社に設置した「イノベーション推進室」は、オープンイノベーションのハブ機能として、最先端技術などの探索や協業、並びに収集した知見を活用した新規事業の企画、推進を担当しています。いまだ社内で不足しているイノベーション文化の醸成に向け、社内のフォーラムや会議、若手中堅社員の教育の場などを通じた啓蒙活動も進めています。



サステナビリティ

サステナビリティについては、当社経営における重要度、ステークホルダーの皆様からの注目度が一段と高まっていると感じています。なかでも、人材投資、重層下請構造改革、カーボンニュートラルへの取組みの3つを重点的に進めています。

人材投資

新型コロナウイルス感染症の拡大、デジタル化、働き方改革の進展もあり、仕事に対する人々の価値観が大きく変化していますが、そうしたなかで、いかに人材を確保し、育て、活かすか、これが企業の生命線であると認識しています。当社グループの持続的な成長には、会社の理念やビジョンを共有したうえで、目まぐるしい環境変化にも対応し、社会と顧客の期待に応え続けることができる高度な専門人材と、その専門人材を束ねるマネジメント人材の育成が重要です。

社員一人ひとりが自律的かつ継続的に能力を高めることができる研修体系の構築を進めるとともに、個々人の能力を組織として活かすための基盤として、タレントマネジメントシステムを運用しています。

新たに事業領域を広げていくにあたっては、戦略的な人員配置、すなわち人材のシフトを適切に進めることが必要です。M&Aという形で人材を獲得することもあると思いますが、これも人材投資の一つと

捉えています。

あわせて、社員同士の交流を目的とした研修施設や社員の品質管理能力の向上と次世代の担い手の育成を目的とした実務体験型研修施設の建設も進めており、ソフトとハードの両面で社員の成長を促進しています。

また、多様な人材が生き生きと働ける自由闊達な組織づくりを進めており、様々なライフイベントを迎えても安心して働き続けられるための各種制度を充実させています。近年は、鹿島における女性総合職の新卒採用比率は2割以上に達し、キャリアを積んだ優秀な女性管理職が徐々に増えていますが、施工管理など現場に関わる業務における女性活躍推進が課題です。繁忙な現業部門であっても、女性がもっと働きやすい環境づくりを進めます。海外現地法人では、事業会社の経営幹部や現場責任者をはじめ、女性が多く活躍していますので、良いところを取り入れていきたいと考えています。

人材育成やダイバーシティの推進には、ある程度の時間が必要ではありますが、従来の建設業界のイメージを払拭すべく、不退転の決意で着実に施策を進めたいと考えています。

今後も、新たに設置したサステナビリティ委員会などにおいて議論を重ね、長期的視点から計画的に人材育成、ダイバーシティに取り組んでいく方針です。

■ P.49～51 人材

重層下請構造改革の進捗状況

建設業において長年定着している重層下請構造は、安全・品質の管理、賃金支払いの透明性確保といった面で問題があります。

これを改善すべく、当社では、施工体制を「原則二次下請まで」に限定することによる、技能労働者の賃金水準の向上や、元請会社として目が行き届きやすい安全な職場環境の整備を目指す活動を継続しています。

実施に向けた意見交換においては、協力会社から「安定した工事量の確保」や「急な工程変更の抑制」などの要望を受けており、重点会社への計画発注や早期の工事情報の開示、労務主体の協力会社との直接契約などの取組みを進めています。

元請であるゼネコンが技能労働者を直接雇用する形態ではないことから、今日、鹿島の現場に来た技能労働者が明日は別の会社の現場に行くということは日常茶飯事です。建設業全体で技能労働者を共有している以上、鹿島独自の施策として結果を得るのは容易ではありません。これは社会構造の変革であり、目を見張るようなスピードで進んでいるとは言えませんが、一般社団法人日本建設業連合会や国土交通省がともに重層下請構造の改善を提言しており、建設業のサステナビリティの観点から業界一体となった取組みになることを期待しています。

▣ P.53 人権・サプライチェーン・安全(重層下請構造の改革)

カーボンニュートラルに向けた取組み

世界がカーボンニュートラルに向かうなかで、建設会社として貢献できる分野の一つが、再生可能エネルギー施設の建設です。現在、秋田港・能代港にて国内初の商用洋上風力発電施設の建設工事を施工中であり、新たに3件の洋上風力発電施設建設工事に優先交渉権者として参画しています。今後も、需要の拡大に対応すべく、これまでの実績をもとに知見・技術を蓄え、更なる貢献を目指します。

▣ P.36 土木(商用洋上風力建設国内唯一の施工実績、内定3件獲得)

建設資材の分野では、CO₂を吸収し固定する世界で唯一の商用化されたカーボンネガティブなコンクリート「CO₂-SUICOM® (スイコム)」をはじめ、環境配慮型コンクリートの開発と適用に力を入れています。2022年1月には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」にコンソーシアムとして提案し採択され、技術面、コスト面などの課題解決に取り組んでいます。

▣ P.59 環境(革新的カーボンネガティブコンクリートの汎用化への挑戦)

また、木造・木質化建築、並びに建物運用段階のCO₂排出量を削減するZEBは、近年、お客様から要望を受ける機会が増加しています。いずれも設計提案のなかで重要テーマとなっており、当社グループの実績と強みを活かし、今後も積極的に取り組んでいく方針です。

▣ P.58 環境(脱炭素社会に貢献する環境配慮型建築)

当社グループは、鹿島環境ビジョン「トリプルZero2050」に基づき、「事業から排出されるCO₂の

削減」と「カーボン・オフセット」の2つの取組みにより、2050年の鹿島グループとしての排出量実質ゼロ、カーボンニュートラルを目指しています。

2030年度までの削減目標は、現場重機のハイブリッド化・電動化及び低炭素(脱炭素)燃料の使用、使用電力の切り替えによる脱炭素化などにより達成可能と考えていますが、2050年度の削減目標に対しては、現在の取組みにとどまらず、先進企業との協業も考えています。ほぼ全ての業界に広がるお客様とのネットワークが当社にはありますので、建設機械メーカーによる革新的な低炭素機器の開発、新たな脱炭素燃料の開発などの他業種との連携、技術革新に向けた協働など、様々な可能性を探ってまいります。

▣ P.56 環境(2050年カーボンニュートラルの実現に向けて)

最後に

建設業における「つくるプロセス」は、製造業と異なり、1つのプロジェクトを数年にわたって、お客様や協力会社をはじめ多くの関係者とともに作り上げていくものです。おのずと「つくるプロセス」が共有・理解され、評価もされます。デジタル化をはじめとした「つくるプロセス」の不断の進化は、鹿島がお客様や協力会社の皆様から選ばれ続けるための重要な要素の一つであり、また、優秀な人材を集めるためにも必要であることから、確実に取り組んでいきたいと思えます。加えて、バリューチェーンの拡充を通じて新しい収益源を獲得し、あわせて持続的な成長につなげていきます。

今後も、経営理念のもと、社会課題の解決と当社の持続的成長を両立させるため、基軸として定めた7つの「マテリアリティ(重要課題)」に基づき、防災分野、改修・維持更新分野などにおける高度な技術・サービスの提供や、環境配慮型材料の研究開発などを積極的に推進し、グローバルな視野で持続可能な社会の実現とお客様に信頼される会社を目指します。

鹿島は、180余年の歴史を持つ企業として、人の思いと技術を受け継ぎ、創造と感動を形にするために新しい発想で挑戦し続けてまいります。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。

鹿島のあゆみ

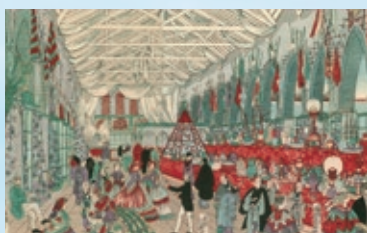
鹿島は1840年の創業以来、鉄道やダムをはじめとする社会資本の整備や、オフィス、商業施設、住宅など人々の生活や活動の場を創造し、建設事業を通じて安全・安心で快適な社会の構築に貢献し続けてきました。

幕末、明治、大正、昭和、平成、令和と時代が移り変わるなかで「洋館の鹿島」「鉄道の鹿島」「ダムの鹿島」「超高層の鹿島」などと称されてきたのは、時代の要請に応えた事業を展開し、常に時代を先取りする「進取の精神」が脈々と受け継がれ、技術で未来に挑戦を続けてきた証です。

1840～

創業、そして洋館の鹿島へ

鹿島の歴史は、1840年、創業者 鹿島岩吉が大工として江戸中橋正木町（現在の東京都中央区京橋）に店を構えたことに始まります。大名屋敷の御出入りとなるまでに成功した岩吉は、日米修好通商条約により開港場として建設ラッシュに沸く横浜に進出。横浜初の外国商館・英一番館を建設し、以来、その仕事ぶりは「洋館の鹿島」として知れ渡っていきました。



英一番館が描かれた錦絵「横浜英吉利西商館繁栄図」(部分、一蕙斎(落合)芳幾筆、1871年)

1880～

鉄道の鹿島／ダムの鹿島

事業を引き継いだ二代目 鹿島岩蔵は、1880年に鹿島組を創立し、鉄道請負業に乗り出しました。以降、数多くの鉄道を敷設し「鉄道の鹿島」としてその名声を高めていきます。さらに、急増する電力需要に対し、鹿島は日本初のコンクリートダムである大峯ダムを完成させ、その後も数多くのダムを施工し「ダムの鹿島」として、日本の国土開発に大きく貢献しました。



日本初のコンクリート高堰堤・大峯ダム(1924年、京都府)。1964年の天ヶ瀬ダム建設で水没

1960～

超高層への挑戦

1968年には日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」を完成させ、「超高層の鹿島」として日本における超高層の建設技術を確立し、日本各地に超高層ビルを建設していきます。この技術開発の核となったのが、1949年に建設業界として初めて設立した技術研究所です。1980年代には世界に先駆けて制震装置などの技術開発を推進し、超高層ビルの安全性を求める声に応えています。



竣工当時の霞が関ビルディング(1968年)

連結当期純利益の推移

(親会社株主に帰属する当期純利益)



2020～

現在の鹿島

鹿島はこれからも「進取の精神」を貫き、未来を見据えた取組みを進めていきます。



国内最大級の洋上風力発電施設建設工事



先端と文化の融合による複合施設「羽田イノベーションシティ」

2000～

開発事業の雄飛

国内最大級のプロジェクトとされた志木ニュータウン(埼玉県)の開発をきっかけに、鹿島は大規模複合開発に本格参入することとなりました。2000年代には、秋葉原開発プロジェクトや虎ノ門四丁目プロジェクトなど都市再生プロジェクトに参入。その後も、設計施工力などを併せ持つゼネコンデベロッパーとして、「技術力」「総合力」を活かし、複合的な都市開発を実現しています。



東京の中枢・虎ノ門の丘に建つ23階建ての賃貸オフィスと41階建ての分譲レジデンスからなる虎ノ門タワーズ(2006年)

1980～

海外事業への積極展開

鹿島の海外事業は、1960年代のリトルトーキョー(米国)の再開発に取り組んだことを契機に躍進します。1986年 米国にカジマ・ユー・エス・エー社、1987年 英国にカジマ・ヨーロッパ社、1988年 シンガポールにカジマ・オーバーシーズ・アジア社[※]を設立。現在は、鹿島建設(中国)、中鹿營造、カジマ・オーストラリア社も含めた世界6拠点体制により、地域に根ざした事業を積極的に展開しています。

[※]現 カジマ・アジア・パシフィック・ホールディングス社



再生された全米一の日本人街リトルトーキョー

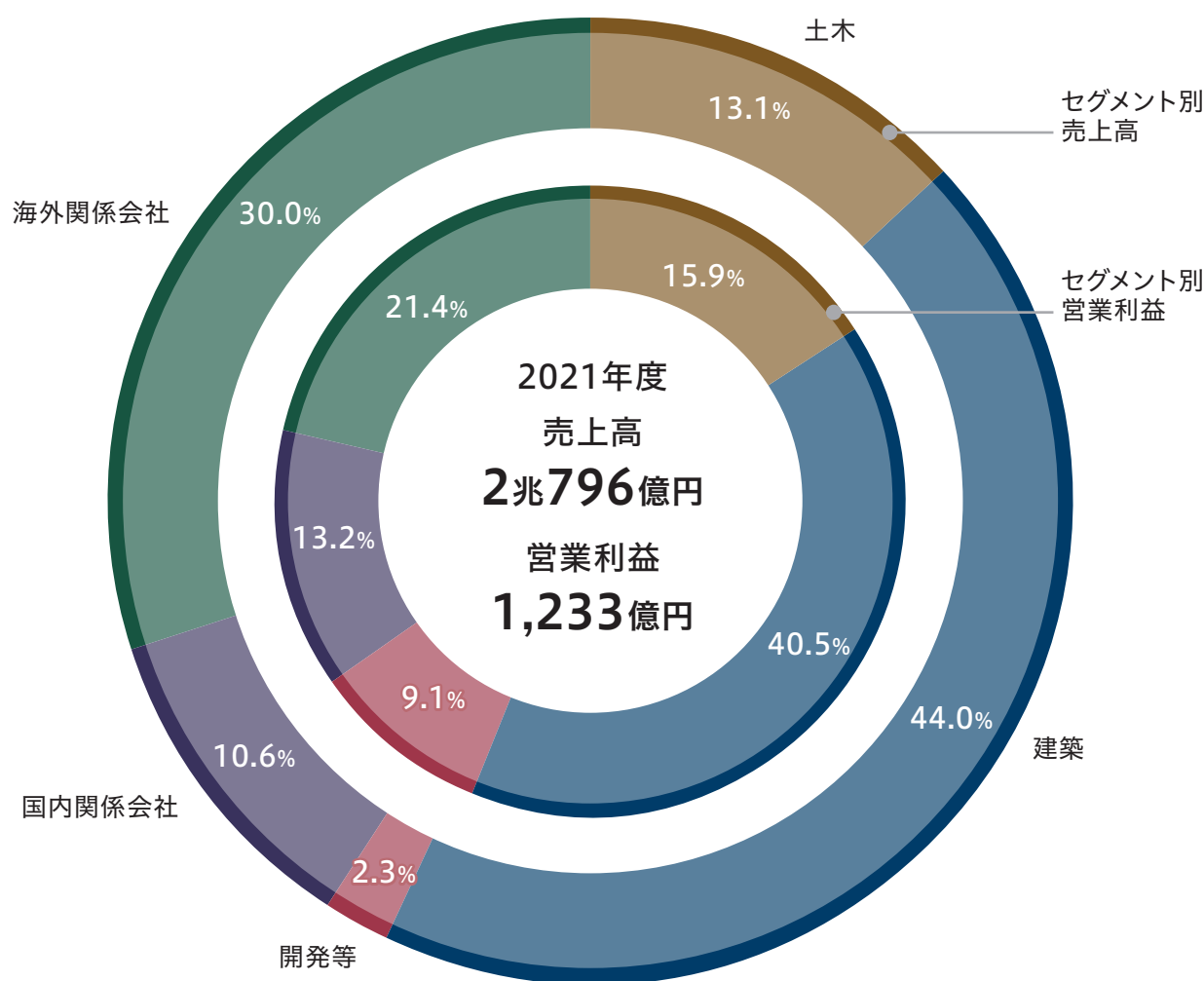
2021年度

1,038 億円



鹿島グループの事業

鹿島グループは、日本国内にとどまらず、北米、アジア、欧州、大洋州に地域統括現地法人を置き、建設事業、エンジニアリング事業、開発事業などを通じて産業・経済の発展に貢献してきました。創業以来培ってきた高度な設計施工力や長期的に育成してきた開発事業の持つ事業創出・運営力を一層高めることに加えて、オープンイノベーションネットワークを拡充し、活用することにより、国内外の社会や顧客のニーズに応え、最高水準の都市空間・建造物・インフラ構造物を提供することを目指しています。



セグメント別売上高

| | | |
|------------------|------------------|----------------|
| ■ 土木 2,718億円 | ■ 建築 9,206億円 | ■ 開発等 524億円 |
| ■ 国内関係会社 3,161億円 | ■ 海外関係会社 6,239億円 | 連結調整額 ▲1,053億円 |

(地域別の売上高)

| | | |
|--------------|------------|-----------|
| 国内 1兆4,555億円 | 北米 3,888億円 | アジア 954億円 |
| 欧州 414億円 | 大洋州 968億円 | その他 16億円 |

セグメント別営業利益

| | | |
|----------------|----------------|-------------|
| ■ 土木 196億円 | ■ 建築 501億円 | ■ 開発等 112億円 |
| ■ 国内関係会社 162億円 | ■ 海外関係会社 264億円 | 連結調整額 ▲4億円 |

土木事業

P.34~37

売上高 2,718 億円

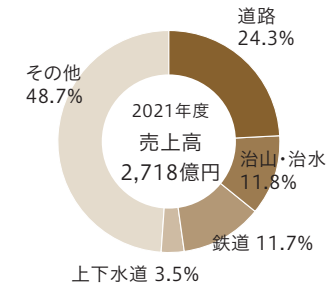
営業利益 196 億円

売上総利益率 16.5%

ダム、橋梁、トンネル、道路などのインフラ施設の設計・施工を行う事業です。

脱炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギー施設の建設やインフラ老朽化に対する更新工事への取り組みを促進しています。

また、海外では台湾・東南アジアを対象国として事業を推進しています。



建築事業

P.38~41

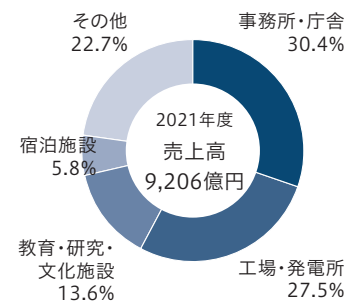
売上高 9,206 億円

営業利益 501 億円

売上総利益率 10.3%

国内において、オフィス、生産施設、研究所、病院、学校などの建築物の設計・施工を行う事業です。

企画・設計段階から関わるプロジェクトが増加しており、当社グループの企画・開発力や設計・エンジニアリング力を結集し、社会・顧客のニーズを捉えたモノづくりに取り組んでいます。



開発事業等

P.42~43

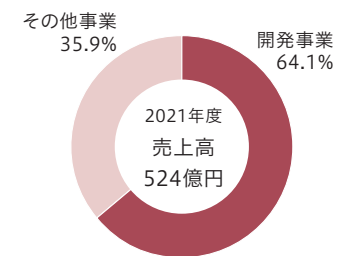
売上高 524 億円

営業利益 112 億円

売上総利益率 27.1%

首都圏や地方中核都市を中心に、オフィスやホテル、住宅などの開発・販売・賃貸を行う事業、並びに意匠や構造などの設計、エンジニアリング全般を行う事業です。

開発事業では、当社の建設事業とのシナジーによる優良資産の創出を進めており、保有型事業と回転型事業のバランスや地域バランスのとれたポートフォリオの形成に取り組んでいます。



国内関係会社

P.44~45

売上高 3,161 億円

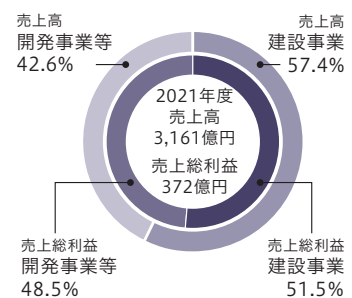
営業利益 162 億円

売上総利益 372 億円

当期純利益 147 億円

道路舗装、地盤改良、内装、設備などの専門工事や調査・設計、建物リース、設計・施工支援、建物管理など、建設の上流・下流分野での幅広い事業を行っています。

グループ連携による高度なバリューチェーンの構築を図っています。



海外関係会社

P.46~47

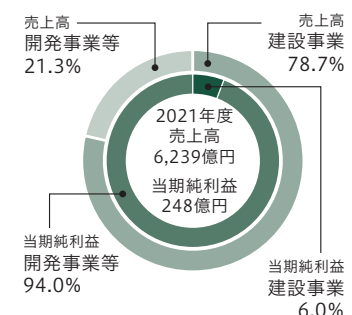
売上高 6,239 億円

営業利益 264 億円

売上総利益 653 億円

当期純利益 248 億円

北米、アジア、欧州、大洋州において、地域特性に合わせて、建築・設計・開発などの事業を行っています。海外企業との提携やM&Aなどによる事業領域拡大、グローバルネットワークの構築を進めており、流通倉庫や住宅、複合施設に加え、再生可能エネルギー施設の開発に取り組んでいます。



価値創造プロセス

鹿島グループは、社会インフラの整備やまちづくり、建造物の構築など、当社グループが培ってきた強みを起点に中核事業を一層強化すること、あわせて激しい社会の変化に応じた新たな企業価値の創出に挑戦することで、社会課題の解決への貢献と持続的な成長の実現を目指します。

社会課題・
世界の潮流

INPUT

■ P.16~17 経営資本

信頼を支える
多様な人材
人的資本

社会課題と向き合う
技術開発
知的資本

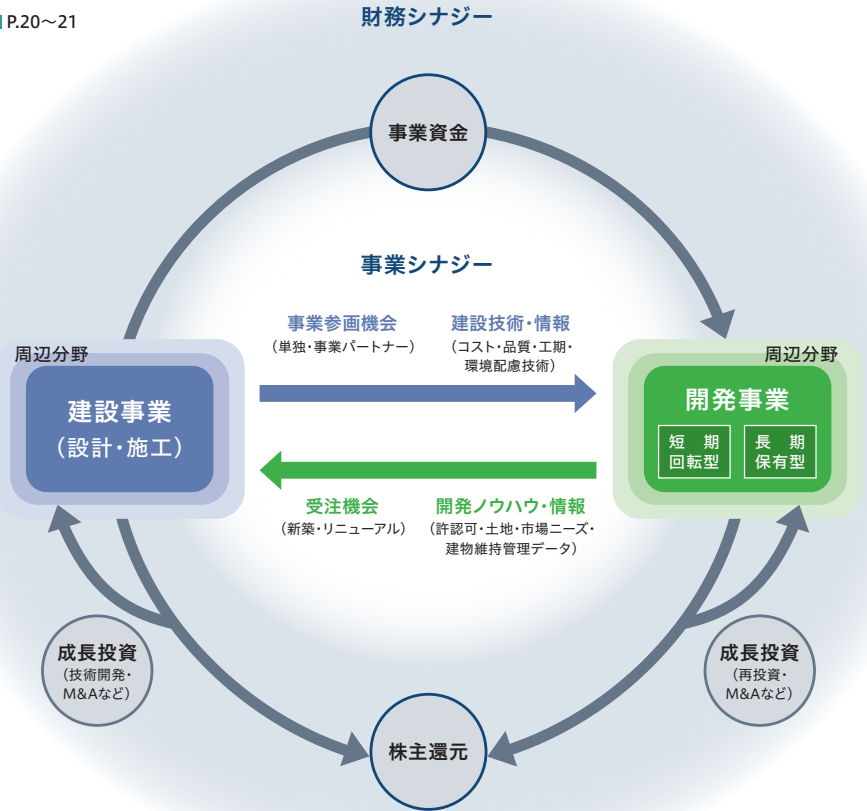
グループ経営を支える
財務基盤
財務資本

地域に根差した
事業推進体制
製造資本
社会・関係資本

影響は最小限に、
環境と共存する事業活動
自然資本

ビジネスモデル

■ P.20~21

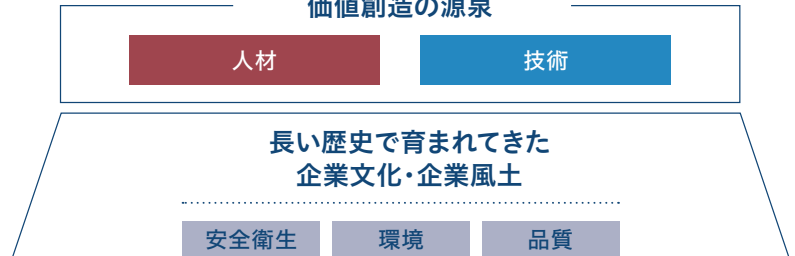


鹿島グループの強み

■ P.18~19 価値創造の源泉

建設事業・開発事業に係る全てのフェーズにおいて
高度な専門家によって連携させた総合力

価値創造の源泉



■ P.2 経営理念

■ P.3 ビジョン

■ P.24~25 マテリアリティ

■ P.26~29 中期経営計画 (2021~2023)

OUTPUT

提供する事業・サービス

土木

ダム・橋梁・トンネル・高速道路等の構造物の構築、再生エネルギー事業など

▶ P.34~37

建築

オフィス・生産施設・研究所・病院・学校等の設計・施工など

▶ P.38~41

開発

国内の不動産開発事業・販売事業・賃貸事業など

▶ P.42~43

国内関係会社

道路舗装・地盤改良・内装・設備などの専門工事や調査・設計、建物リース、BIM支援、建物管理など

▶ P.44~45

海外

北米、アジア、欧州、大洋州を中心に建築・設計・開発など

▶ P.46~47

OUTCOME

社会課題の解決と持続的成長の両立

多様な人材の確保と育成

人的資本

- ・柔軟な働き方の推進
- ・多様な人材
- ・女性管理職数189人[※]
- ・海外関係会社従業員比率30.9%（連結）

イノベーションの創出

知的資本

- ・オープンイノベーションの推進
- ・登録特許件数202件、公開特許件数224件[※]

成長と還元のための原資

財務資本

- ・親会社株主に帰属する当期純利益1,038億円
- ・ROE11.4%
- ・配当性向27.9%

パートナーとの価値共創

製造資本 社会・関係資本

- ・建設現場の安全
- ・建設業の担い手の中長期的な確保
- ・重層下請構造の改革
- ・地域活性化
- ・スマートソサエティの取組み推進
- ・海外売上高比率30.0%

脱炭素社会移行への貢献

自然資本[※]

- ・国内建設現場における施工によるCO₂排出量原単位削減率36.4%（2013年度比）
- ・建設廃棄物最終処分率2.4%

※ 鹿島単体

経営資本

鹿島は、180余年の歴史のなかで積み上げてきた以下の6つの資本により、事業活動を行っています。今後もこれらの資本を維持・強化して価値を創出し続け、持続的な成長と企業価値向上を図っていきます。

信頼を支える多様な人材

人的資本

鹿島は、グローバルに事業を展開しており、各国において多様な人材が活躍しています。それぞれが日々の業務に邁進し、取引先をはじめとしたステークホルダーの期待に応えることで、鹿島の信頼を積み上げてきました。

経営環境が大きく変化するなかでも、鹿島が今後も持続的に成長していくために、社員一人ひとりの個性や価値観を尊重しながらも、互いに協力して最大限に能力を発揮できる仕組みづくりを進めています。



社会課題と向き合う技術開発

知的資本

鹿島は、1949年に建設業界初の技術研究所を開設するなど、「技術立社」を標榜しています。

現在、技能労働者の減少や働き方改革に対応するため、自動化・機械化、デジタル化を中心とした生産性向上に向けた取組みを加速させています。土木では、「現場の工場化」、建築では「鹿島スマート生産ビジョン」の実現を目指しています。

また、多様化するニーズに応えるため、日本・シンガポール・米国のオープンイノベーションネットワークを活用した、先端技術の探索にも取り組んでいます。



グループ経営を支える財務基盤

財務資本

鹿島は、建設事業と開発事業をグローバルに展開しており、建設事業が生み出す安定的なキャッシュを活用することにより開発事業が更に成長し、業績に貢献しています。建設事業と開発事業の相互補完がグループ経営をより安定的なものとしており、健全な財務基盤を有しています。財務規律を維持しながら、成長に向けた積極的かつ多面的な投資を継続しています。



- 自己資本 9,457 億円
- 有利子負債 3,599 億円

地域に根差した事業推進体制

製造資本

社会・関係資本

製造設備を持たない建設業にあって、鹿島の生産活動を支えているのは、優良な協力会社のネットワークです。労働人口の減少に伴い、建設業の技能労働者も減少するなか、鹿島は協力会社とのパートナーシップを重視し、担い手確保・育成の取組みを積極的に支援しています。また、建設事業、開発事業ともに、事業を推進するうえで、顧客や地域社会をはじめとする多くの人々が関わります。鹿島は、そうした多様なステークホルダーとのコミュニケーションに積極的に取り組み、良好な関係の構築に努めています。



- 顧客・協力会社とのパートナーシップ
- 鹿島事業協同組合 約 940 社
- 鹿栄会 約 4,500 社
- 地域に根差したグローバルな厚みのあるネットワーク

影響は最小限に、環境と共存する事業活動

自然資本

鹿島の中核事業である建設事業と開発事業は、自然環境を長年に改変する可能性があります。鹿島は、事業活動で使用する電力、燃料などのエネルギーや水資源、排出されるCO₂、廃棄物などの環境負荷を定量的に把握したうえで、自然資本への影響を低減する取組みを推進しています。また、新たな生物多様性の創出・利用を促進するなどして、持続可能な社会の実現を目指しています。



- 建設資材※ 807.2 万t
- エネルギー使用量※ 86.6 万MWh
- 水※ 108.1 万m³
- CO₂排出量※ 19.1 万t-CO₂

(注) 数値は2022年3月末時点のデータ

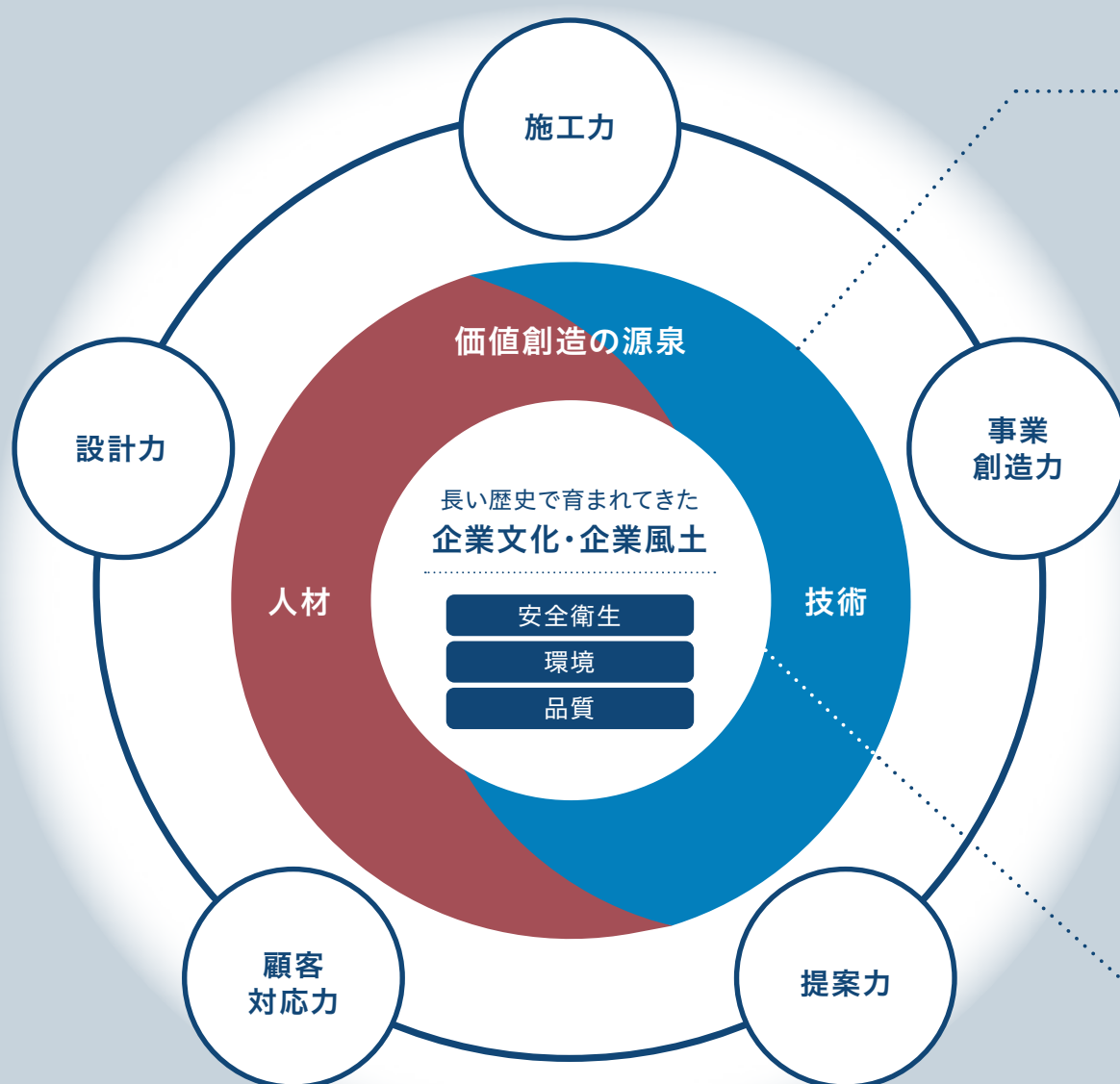
※ 鹿島単体

価値創造の源泉

鹿島の価値創造の源泉は、創業以来の歴史のなかで育まれてきました。生産活動を支える前提条件であり企業存続の根幹となる「安全衛生・環境・品質」と、顧客・協力会社とのパートナーシップを重視する「企業文化・企業風土」を核とし、業界の先頭を切って新たな領域に挑戦してきた「人材」と、建設事業・開発事業を中心に、社会や顧客のニーズに応える多彩な「技術」が価値創造の源泉となっています。

鹿島グループの強み

建設事業・開発事業に係る全てのフェーズにおいて高度な専門家によって連携させた総合力



設計力・施工力

高度な設計・エンジニアリング技術を駆使して、大規模・高難度・短工期など厳しい施工条件を克服し、優れた品質を生み出す力

事業創造力

建設に係る技術力や不動産開発ノウハウなどにより、顧客・パートナーとともに事業を創り出す力

提案力・顧客対応力

社会や顧客に寄り添い、真のニーズを理解し、設計力・施工力、事業創造力や社内外のネットワークを有機的に結びつけて、価値を提供する力



価値創造の源泉：人材

業界の先頭を切って新たな領域に挑戦してきた鹿島には、社員に積極果敢な「進取の精神」が根づいています。知識と経験の融合により培われた鹿島のマインドを若い世代に継承し、最高水準の建物・構造物などを生み出す人材を育成しています。

ルーツ

- 創業以来受け継がれる「進取の精神」
- 人道主義・家族主義的な伝承

受け継ぎ育む

- 多様な人材を確保し、多様な働き方を支え、社員の挑戦を促す仕組みづくり
- タレントマネジメントシステムの展開
- 次世代人材育成に向けた研修施設の拡充



価値創造の源泉：技術

時代を超え、世代を超えて受け継がれる建物や土木構造物をつくるには「技術」が不可欠です。鹿島の180余年の歴史のなかで培ってきた高度な技術で、人々の生活や活動の場を創造してきました。

ルーツ

- 1949年に建設業界初となる技術研究所の設立
- 創業以来の施工実績と培ってきた鹿島品質へのこだわり
- トップクラスの研究者を外部から招聘

受け継ぎ育む

- 暗黙知の見える化・デジタル化による“知恵や経験の伝承”
- 国内外の大学・研究機関や有力企業、スタートアップなど、様々なパートナーとの共同研究・研究開発の推進
- 日本・シンガポール・米国のオープンイノベーションネットワークを活用した先端技術の探索、東南アジアにおけるオープンイノベーション拠点「The GEAR」の建設

基本方針と安全衛生・環境・品質方針

基本方針（安全衛生・環境・品質の3分野共通）

安全衛生・環境・品質の確保は生産活動を支える前提条件であり、企業存続の根幹である。関係法令をはじめとする社会的な要求事項に対応できる適正で効果的なマネジメントシステムを確立・改善することにより、生産活動を効率的に推進するとともに、顧客や社会からの信頼に応える。

安全衛生 方針

安全は企業の能力と良心を示すバロメーターであるとの理念に基づき、管理能力の高い協力会社と連携して建設工事に伴う災害・事故の撲滅を図り、もって社会基盤整備を担う建設業の信頼確保と会社の持続的な発展を目指す。

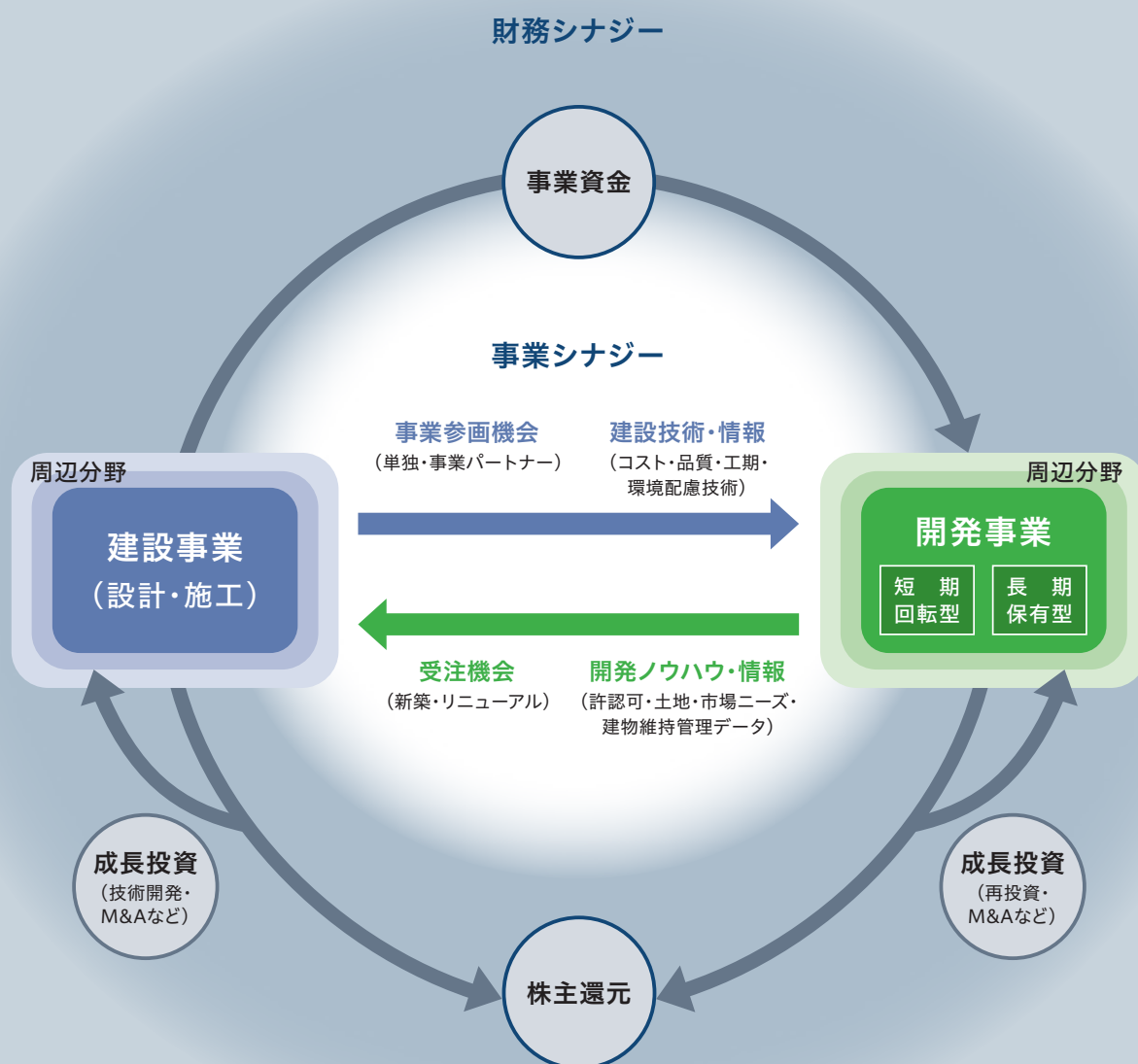
環境 方針

鹿島は“100年をつくる会社”として、長期的な環境ビジョンを全社で共有し、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。

品質 方針

顧客が安心して、信頼して注文できるよう営業活動からアフターサービスまでを含め、顧客が満足感を持てる製品及びサービスを提供する。

ビジネスモデル



国内外の建設事業と開発事業をビジネスの基軸として、建設バリューチェーン全体を通じ、付加価値を提供しています。

祖業である建設事業は、単に設計図をかたちにとどまらず、発注者の真のニーズを具現化するため、鹿島の持つ設計力、建設技術力、優良なサプライチェーンを結集させ、絶えずS(安全)、E(環境)、Q(品質)、D(工期)、C(コスト)の高度化・最適化を行い、プロジェクト価値の最大化を図っています。労働集約的なビジネスであり、現地生産を行う地場性の強い事業であるため、日本国内をはじめ諸外国においても、地域に根差した体制を構築しています。

開発事業は、建設事業が生み出すキャッシュと、建設事業の信用力により有利調達した外部資金を活用した資本集

約型の投資ビジネスであり、建設事業への工事受注機会を創出する一方で、プロジェクト全体の採算性、求める品質やコストなどの知見をグループ内で共有することにより、グループ全体にわたる利益創出に大きな効果を与えています。また、自社開発し保有している優良不動産は安定収益源として業績に貢献し、運用時データを設計など建設バリューチェーンの上流にフィードバックしています。

建設事業と開発事業は、収益機会やリスクの内容が異なりますが、異なる特性を持つ事業の組合せとグローバルな事業展開が相乗的・補完的な関係となってグループ経営を安定的なものにし、優秀な人材の確保・育成や中長期的な研究開発、新たな事業領域・地域への挑戦と適切な株主還元を可能にしています。

海外市場での事業展開

当社の海外事業は、これまで、建設事業と開発事業の協業を進め、M&Aも活用した事業地域、事業領域の拡大を実現してきました。

建設事業では、日系顧客の信頼に応えるとともに、サプライチェーンネットワークを構築し、今日では現地企業から数多くの工事を受注し、高い評価を得ています。

開発事業では、世界的なeコマースの進展により市場が拡大している流通倉庫や、経済発展著しいアジアで

の大型複合開発など、事業地域の特性に合わせた開発を進めています。国内事業と比較して、開発事業のウエイトが大きい海外事業においては、建設部門のフィードバックを受けて、品質・工期を確保した質の高い開発プロジェクトを提供できることが強みです。当社特有の強みにより、開発事業のパートナーとの協業や工事受注の機会を得るなど、建設と開発がうまく融合したビジネス展開が図れており、収益に結びついています。

流通倉庫等開発事業の展開



北米では、カジマ・ユー・エス・エー社が1989年にIDI社を設立して、流通倉庫開発事業に取り組み始め、長年にわたりノウハウを蓄積してきました。2015年に設立したCore5社は、IDI社のノウハウを受け継ぎ、市場の流通倉庫需要を的確に捉えるとともに、確かな立地選定力を備え、ユーザー企業のニーズを先取りした流通倉庫を開発しています。また、カジマ・ユー・エス・エー社傘下の建設事業会社との連携により、建設リスクを低減し、競争力・収益力の高い事業スキームを実現しています。

欧州では、北米での実績が評価され、2016年に流通倉庫開発の大手であるパナトニ・ヨーロッパ社と開発JV（共同企業体）を組成し、欧州の物流のハブに位置づけられるポーランドを中心に流通倉庫開発事業を展開しています。欧州でも、カジマ・ヨーロッパ社傘下の建設事業会社との協業のもと、質の高い開発を実現しています。

ベトナムの合併会社インドチャイナ・カジマ・デベロップメント社は、製造業・物流業向けの貸工場や貸倉庫など、工業用不動産市場に参入を検討していましたが、2022年からは「Core5ベトナム」としてブランドマーケティングを開始しています。



Bourbon Logistics Center I (米国)

グローバル顧客への対応

各地域におけるお客様からの厚い信頼と当社グループのグローバルネットワークが、工事受注に結びついています。

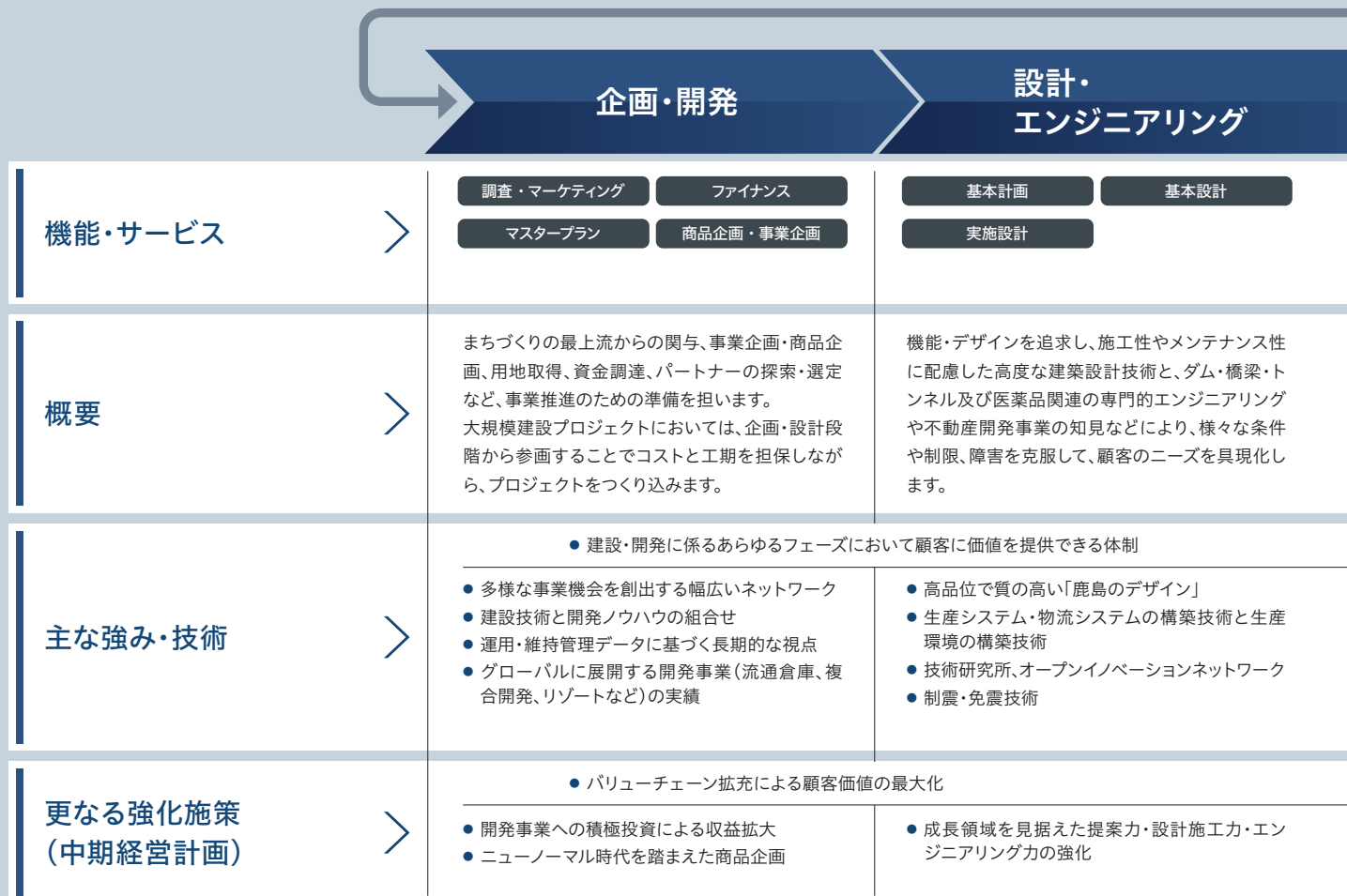
日系企業からの海外工事受注
主にアジア、北米における工場など

海外企業からの国内工事受注
主に工場、データセンターなど

海外企業からの国外工事受注
北米顧客発注のアジアでの工事など

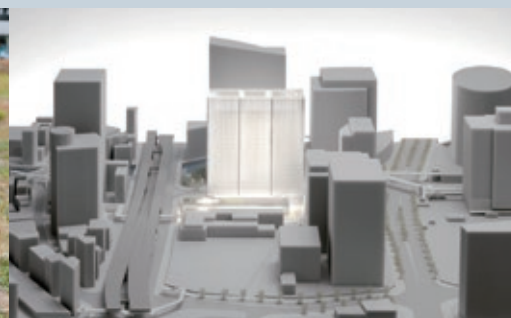
バリューチェーン

鹿島グループは創業以来培ってきた高度な施工技術力をはじめ、建設バリューチェーンの上流にあたる企画・開発力、設計・エンジニアリング力から下流にあたる維持・管理能力までを駆使し、国内外の社会や顧客に対し、最高水準の都市空間・建造物・インフラ構造物を提供しています。



事例 横濱ゲートタワープロジェクト

場 所: 神奈川県横浜市西区高島1丁目2番5号
 事業者: 鹿島開発事業本部、住友生命保険(相)、三井住友海上火災保険(株)
 設 計: 鹿島建築設計本部
 用 途: 事務所、店舗、プラネタリウム
 施 工: 鹿島・鉄建・小保建設共同企業体
 竣 工: 2021年9月、2022年3月グランドオープン



| | | |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 具体的な取組み | <p>横浜市の事業者公募で、事業・運営計画、施設計画、防災・環境などの提案内容が高く評価され、当社を代表企業とする企業グループが選定。多様な働き方が可能なワークスペースを企画したほか、にぎわい創出の場としてプラネタリウムを誘致。</p> | <p>多様化する社会的ニーズ・事業者要望、都市景観・環境に与える影響などの複雑な条件に対し、当社が開発・設計・施工を手がけるメリットを活かした建築・構造・設備の統合的デザインと高機能・高品質な施設を提案、実現。</p> |
| プロジェクト推進、協力（主な部署・グループ会社） | <p>鹿島開発事業本部、営業本部、建築設計本部、横浜支店 (株)ランドスケープデザイン、(株)アバンアソシエイツ</p> | <p>鹿島建築設計本部 (株)アルモ設計、(株)アルテス、(株)イリア、(株)ランドスケープデザイン</p> |

施工

運営・管理

維持・修繕

調達

施工計画

施工管理

工事監理

建物管理

アセットマネジメント

ファシリティマネジメント

プロパティマネジメント

流動化・証券化

エネルギーサービス

メンテナンス

リニューアル

安全と環境に配慮した施工方法を計画し、材料・労務を調達して確実な施工・品質管理を行い、納期を守って建設物を引き渡します。
建設現場の生産体制は、高度な専門技術と実績を備えた鹿島の技術者を中心に、各分野における専門技術、豊富な経験を備えた協力会社で構成されています。

不動産の保有・賃貸・運営管理や、ホテル、ゴルフ場、有料道路などの運営を行い、施設特性に応じたサービスを提供しています。
建物・設備管理、ICT活用、廃棄物処理並びにエネルギー供給など、顧客にとって最適な管理サービスを提供しています。

建物・構造物の安全・安心を維持しながら長寿命化するため、顧客のニーズに応じて、機能向上、省エネルギー、耐震化などの工事・サービスを提供しています。
最新技術を駆使した、老朽化インフラの更新、建物解体の提案をはじめ、適切かつ高品質なリニューアルを目指しています。

● 最適なサービスを提供するための「人材」「技術」「ネットワーク」

- 高度技術を活用した豊富な施工実績と業界プレゼンス
- スマート生産技術と建設重機の自動化施工技術
- 優良な協力会社ネットワーク

- 国内外における優良不動産の保有
- 私募リートなど不動産と金融を融合した手法の利活用による投資効率の追求
- 建物のライフサイクル全体での総合マネジメントサービスの提供

- 新たな技術の開発と適用
- 既存超高層ビル長周期地震動対策:TMD制震装置
 - インフラ更新:スマート床版更新(SDR)システム
 - 建物解体:鹿島スラッシュカット工法
 - インフラ維持管理:光ファイバを活用したシステム
 - 地震発生時安全度診断:「q-NAVIGATOR®」

● グローバルプラットフォームの構築・強化

- 次世代建設生産システムの進化
- 重層下請構造改革、サプライチェーンの維持・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
- インフラ運営など新たな領域でのビジネス推進

- 重点分野(インフラ更新、リニューアルなど)として注力



地下鉄との近接をはじめ、難しい施工条件を克服し、高品質な建物を工期内に休業災害ゼロで完工。デジタル技術を駆使した先進的な建設生産プロセスに挑戦し、生産性向上を実現するとともに、様々な実証を行い技術開発推進に寄与。

賃貸オフィスビルとして運用。建物管理やエネルギーサービスをはじめ、施設運営・管理を一体的に鹿島グループが担当。入居するヨコハマSDGsデザインセンターと連携し、イベントやアートをテーマとしたにぎわい創出施策を展開中。

- 維持管理に活用する鹿島グループの技術
- IoT・AIを活用した最適ビル管理サービス「鹿島スマートBM」
 - 専門知識を活かした効率的かつ継続的なエネルギーマネジメント
 - BIMを活用した施設管理システム「BIM-FM」
 - 省エネ空調システム「OCTPUS」

鹿島横浜支店
大興物産(株)、かたばみ興業(株)、鹿島道路(株)、(株)One Team、(株)グローバルBIM

鹿島開発事業本部、エンジニアリング事業本部、鹿島プロパティマネジメント(株)、(株)アパンアソシエイツ、鹿島建物総合管理(株)