

# Part 1

## 価値創造のかたち

産業・経済・暮らしの豊かさの  
持続性と発展性を見据えて  
責任ある価値創造に挑戦し続けています。

鹿島のあゆみ .....	7
価値創造の源泉 .....	9
ビジネスモデル .....	11
価値創造プロセス .....	13

### 2022年度 主要プロジェクト・技術

01: 秋田港・能代港洋上風力発電所(秋田県) ▶P.41 / 02: 浦宿第二雨水ポンプ場(宮城県)  
/ 03: UPS Middletown(米国) / 04: Epworth Eastern Hospital(オーストラリア) / 05:  
ヒルトン沖縄宮古島リゾート(沖縄県) / 06: トンネル現場を巡回する四足歩行型ロボット  
「Spot(スポット)」 / 07: 横浜コネクスクエア(神奈川県) / 08: 長周期地震動対策技術  
「D<sup>3</sup>SKY®-L」を設置した恵比寿ガーデンプレイスタワー(東京都) ▶P.72 / 09: 世界貿易  
センタービルディング 南館(左)と世界貿易センタービルディング 既存本館・別館解体工事  
(右)(東京都) / 10: ハロウィンターナショナルスクール安比ジャパン(岩手県) / 11: 九段会  
館テラス(東京都) / 12: 徳島南部自動車道 吉野川サンライズ大橋(徳島県) ▶P.44



01



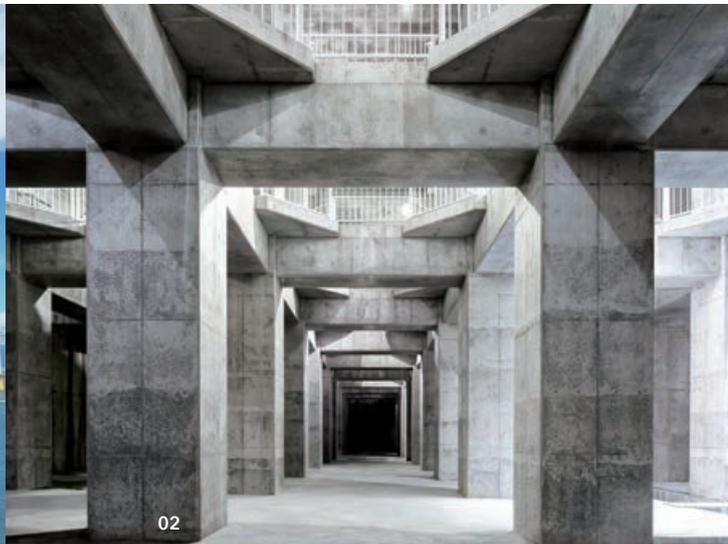
04



07



10



02



03



05



06



08



09



11



12

# 時代の要請に応え続けてきた歴史 ——「進取の精神」

鹿島は、建設・開発の両事業を通じ、我が国の産業や経済の発展に貢献してきました。創業から180年を越える歴史のなかで、常に時代のニーズを先見し、先駆的取組みを継続した結果、「洋館の鹿島」「鉄道の鹿島」「ダム of 鹿島」「超高層の鹿島」と称されてきました。この「進取の精神」は今もなお受け継がれ、新たな挑戦につながっています。

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)

1977

1840～  
文明開化を迎えて

## 洋館の鹿島

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大工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・英一番館の建設以降、洋風建築に先鞭をつけ、「洋館の鹿島」として知れわたっていきました。



英一番館繁栄の様子が描かれた錦絵



蓬萊社(1873年完成/東京都)

1880～  
近代の社会基盤整備が求められるなか

## 鉄道・ダムの鹿島

二代目・鹿島岩蔵は1880年に鹿島組を創立し、敦賀線の工事を機に鉄道請負業に進出します。その後も精力的に工事を請け負い、「鉄道の鹿島」の名声を高めました。一方、急増する電力需要に対し、日本初のコンクリート高堰堤ダム・大峯ダムを建設するなど施工実績を重ね、「ダム of 鹿島」として日本の国土開発に貢献しました。



大峯ダム(1924年完成/京都府)



丹那トンネル(1934年完成/静岡県)

1960～  
高度経済成長期において

## 超高層の鹿島

1968年に日本初の超高層ビル・霞が関ビルディングを完成させて以降、日本各地に超高層ビルを建設し「超高層の鹿島」としての信頼を築きました。これらの建設技術の開発は、1949年に業界として初めて設立した技術研究所を核に行われました。1980年代には世界に先駆けて制震装置を開発するなど、超高層ビルの安全性を求める声に応えています。

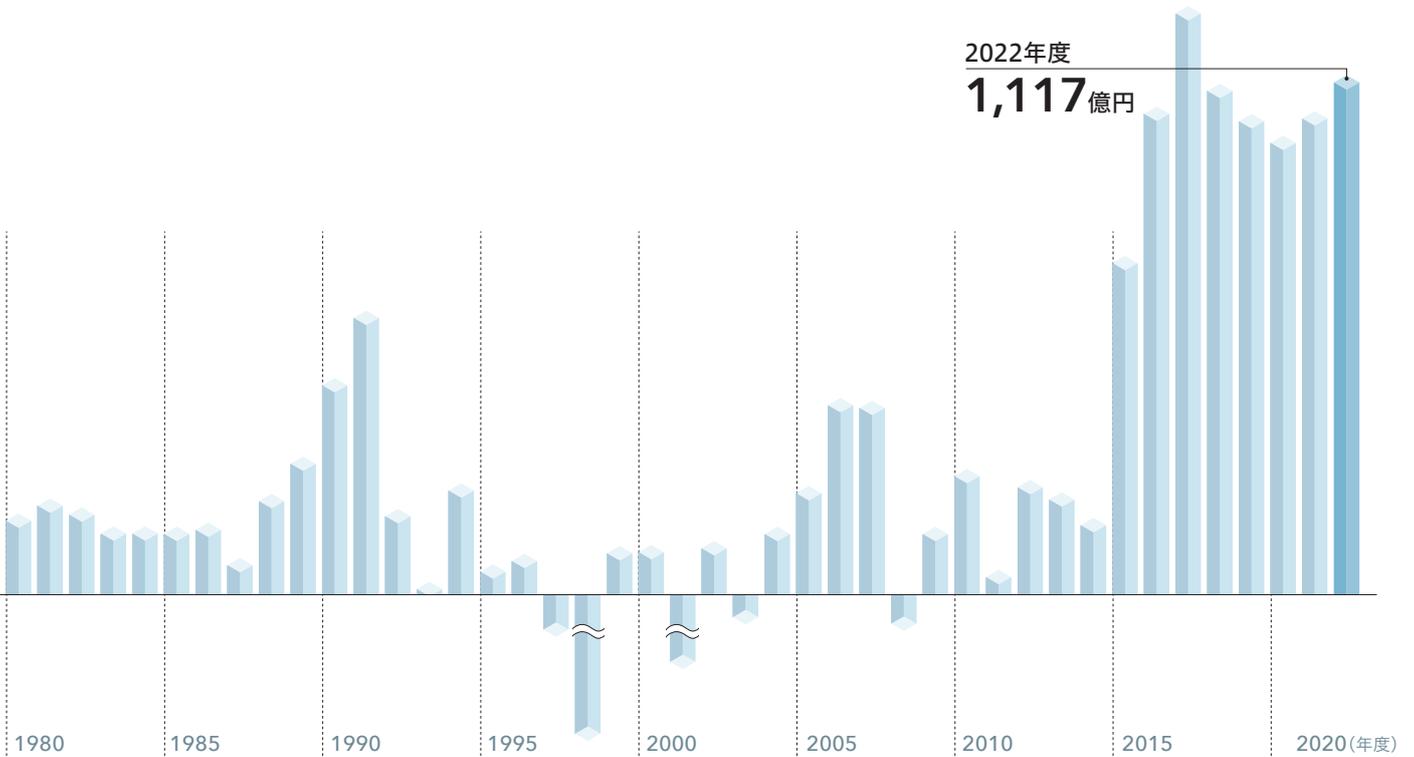


霞が関ビルディング(1968年完成/東京都)



新宿副都心超高層ビル群(1974年当時/東京都)

2022年度  
1,117億円



1980～  
グローバル化の加速

2000～  
都市再生による豊かさの追求

2020～  
VUCAの時代を迎えて

## 海外事業の推進

鹿島の海外事業は1960年代、米国・リトルトーキョーの再開発を契機に躍進します。1980年代には米国にカジマ・ユー・エス・エー、英国にカジマ・ヨーロッパ、シンガポールにカジマ・オーパーシーズ・アジア※を設立。現在は、鹿島建設(中国)、中鹿營造、カジマ・オーストラリアも含めた世界6拠点で、地域に根ざした事業を展開しています。

※ 現カジマ・アジア・パシフィック・ホールディングス



リトルトーキョー  
(2007年開発完了/米国・ロサンゼルス)



スナヤン・スクエア  
(2015年開発完了/インドネシア・ジャカルタ)

## 開発事業の雄飛

1971年にスタートした大規模住宅団地・志木ニュータウンの開発を機に、鹿島は大規模複合開発に本格参入しました。2000年代には、秋葉原クロスフィールドや虎ノ門タワーズなど、都市再生プロジェクトに参入。その後も設計施工力を併せ持つゼネコンデベロッパーとして、「技術力」と「総合力」を活かした“魅力あるまちづくり”を手がけています。



志木ニュータウン(1988年完成/埼玉県)



虎ノ門タワーズ(2006年完成/東京都)

不確実性の増す経営環境において、鹿島は「2030年にありたい姿」を定め、「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」を柱とする「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」を策定しました。この計画をもとに当社グループの持続的成長と社会課題解決に向けた取組みを進めています。



秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事  
▶ P.41

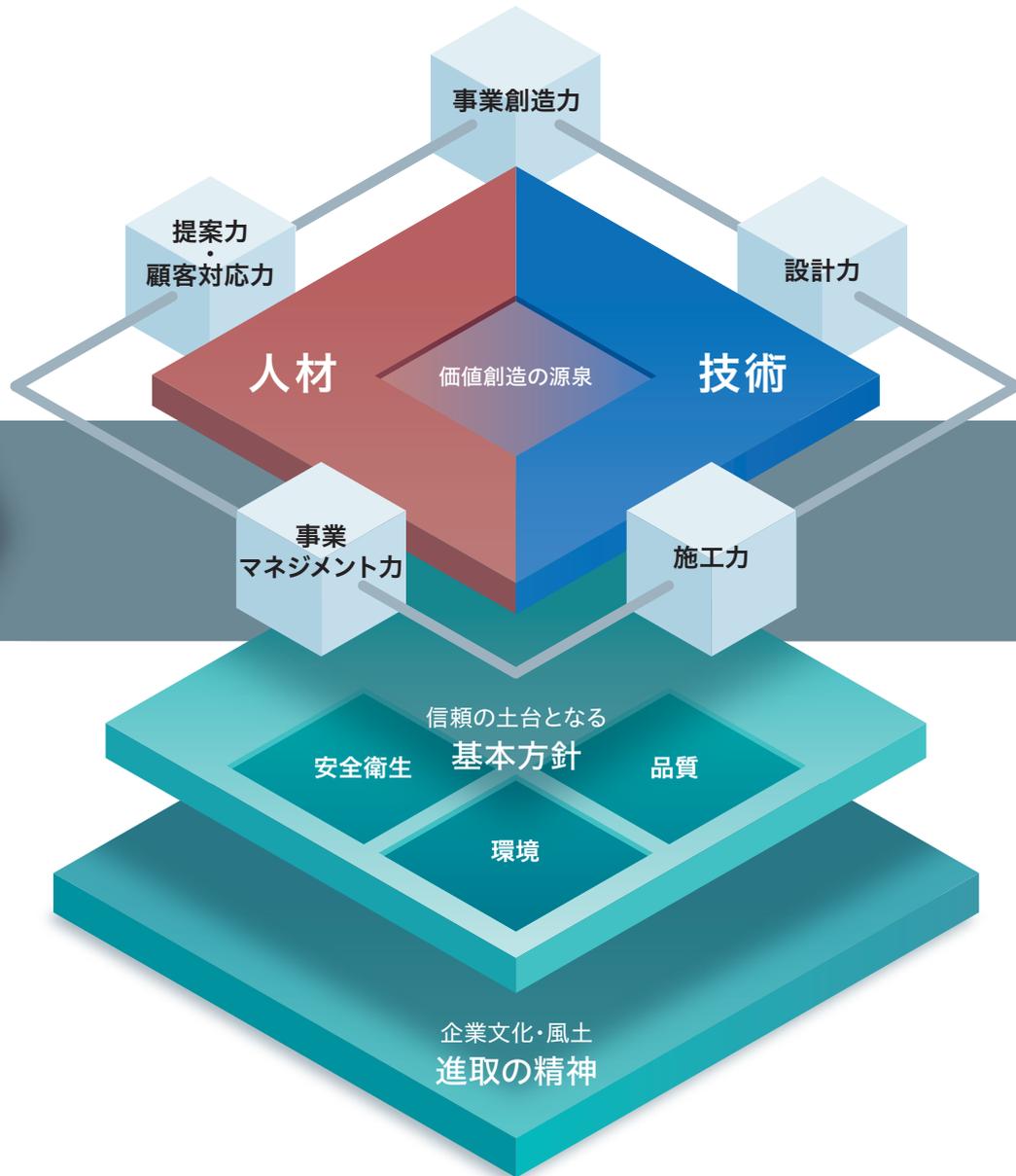


羽田イノベーションシティ  
(2023年11月グランドオープン予定/東京都)

## 価値創造の源泉

# 「人材」と「技術」を源泉として 新たな価値を創造

鹿島は、創業以来培ってきた「進取の精神」と「安全衛生」「環境」「品質」を基軸とした企業活動を通じて価値創造の源泉となる「人材」と「技術」を育み、新たな価値を創造することにより、社会・顧客からの信頼に応えています。



- 事業創造力** ..... 建設に係る技術力や不動産開発の知見、顧客・パートナーとのネットワークにより、事業を創り出す力
- 設計力** ..... 意匠、構造、設備などにおける高度な設計技術やエンジニアリング技術を提供する力
- 施工力** ..... 専門技術や先端技術を活用して、厳しい施工条件においても高品質な構造物をつくり上げる力
- 提案力・顧客対応力** ..... 顧客の真のニーズを理解し、社内外の技術・知見を有機的に結びつけ、最良のサービスを提案する力
- 事業マネジメント力** ..... 社会、顧客、協力会社など多数の関係者を理解・調整し、事業の実現に導く力

# 180余年の歴史のなかで蓄積してきた 経営資本

## 人的資本

### 信頼に応える多様な人材

建設バリューチェーンの各フェーズにおいて、高度な専門性を有する多様な人材が、顧客をはじめとするステークホルダーの信頼に応え、グローバルに活躍しています。

連結従業員数 ..... **19,396人**  
(国内13,507人/海外5,889人)

主な資格者数 (単体) ..... 技術士 855人 ▶ P.73  
一級建築士 2,474人  
一級土木施工管理技士 1,909人  
一級建築施工管理技士 2,655人

## 知的資本

### 社会・顧客の課題を解決する技術

「技術立社」として、新たな技術や最良な施工方法を開発・検証し、経験を積んだ多数の技術者が鹿島の技術力を実際の現場において具現化しています。

また、自社のリソースのみに依存せず、社外の優れた技術を取り入れるために、先端技術の探索やオープンイノベーションによる協業、他社と連携した効率的な技術開発を推進しています。

R&D・デジタル投資額 (中期経営計画) ..... **550億円/3年**

登録・公開特許件数 ..... **238件・208件** ▶ P.67

研究開発拠点 ..... 技術研究所  
The GEAR(シンガポール)  
シリコンバレーオフィス(米国)

## 財務資本

### 成長を支える強固な財務基盤

建設と開発を両輪とする事業運営がグループ経営の安定化と健全な財務基盤をもたらし、両事業の生み出すキャッシュ創出力が、中長期的な成長に向けた投資を可能にしています。

総資産 ..... **2兆7,697億円** ▶ P.111

投資総額 (中期経営計画) ..... **8,000億円/3年** ▶ P.32

発行体格付 ..... **A+ (R&I)**

## 製造資本/社会関係資本

### 地域社会に根ざした事業推進体制

事業地域や事業領域の拡張に応じて、顧客や地域社会、協力を会社をはじめとする多くのステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを図り、良好な関係を構築しています。

#### 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** ▶ P.89

主要な事業地域 ..... **24の国と地域**

## 自然資本

### 地球環境と共存する事業活動

事業活動による環境負荷を定量的に把握したうえで、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取組みを推進するとともに、自然環境への影響を低減する技術開発や生物多様性の保全・創出・利用を促進しています。

CO<sub>2</sub>排出量削減目標 2050年カーボンニュートラル

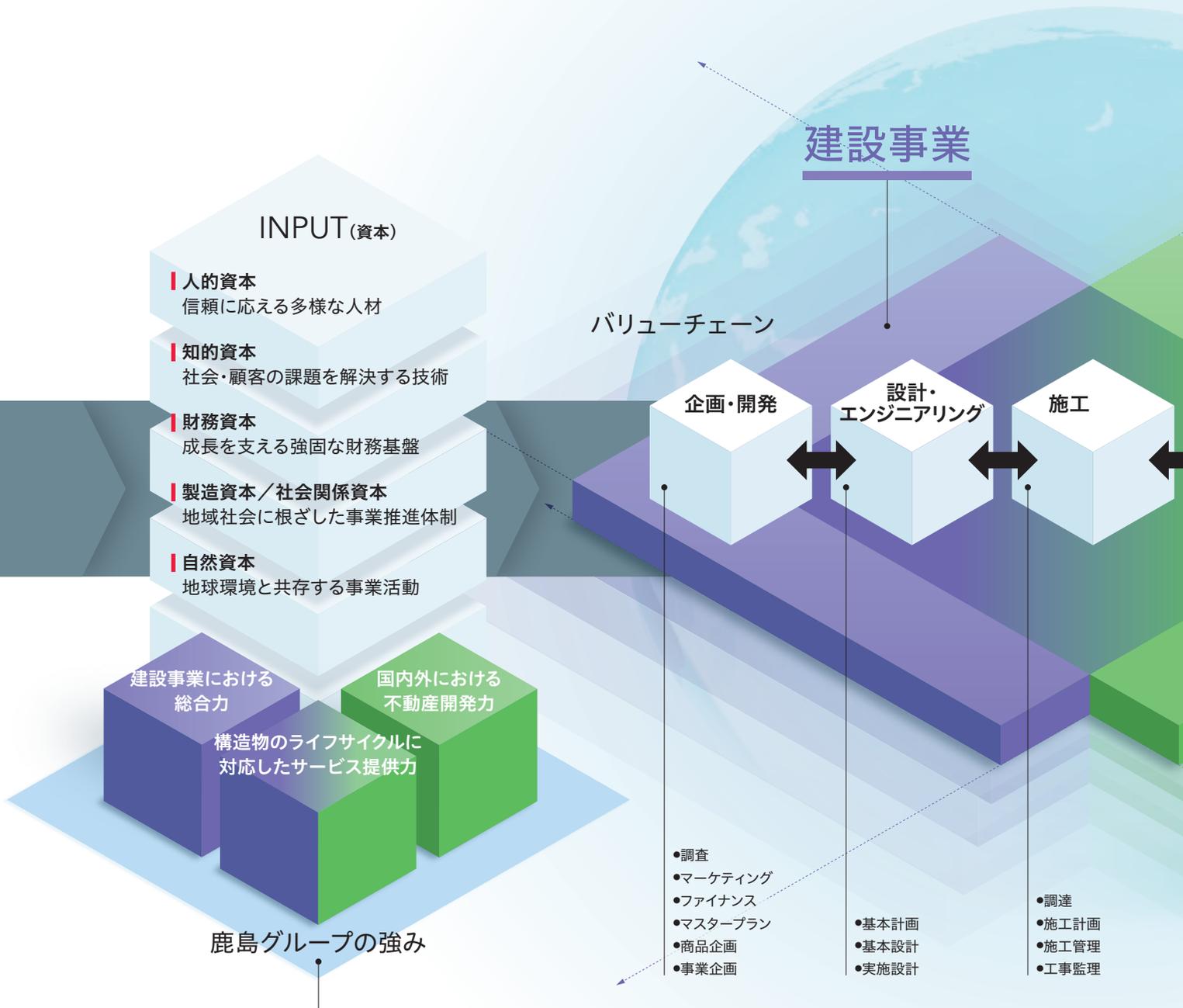
低炭素建材技術 ..... 環境配慮型コンクリート

生物多様性回復技術 ..... サンゴ・アマモの再生 ▶ P.82

カーボנקレジット創出 ..... Jクレジット(社有林・環境配慮型コンクリート)  
ブルーカーボン(藻場再生)

# 「建設」「開発」事業を通じたバリューチェーンにより 付加価値の高いサービスをグローバルに提供

鹿島グループは、蓄積してきた資本を活用してグローバルな建設バリューチェーンを構築しています。「建設事業」「開発事業」の推進により、多くのシナジー効果を創出し、付加価値の高い多様なサービスを提供しています。



- 
**「建設事業における総合力」**  
 高度かつ専門技術を活用して顧客ニーズに応じた様々な課題を解決し高品質の建造物を構築
- 
**「国内外における不動産開発力」**  
 建設技術と不動産開発ノウハウを掛け合わせて付加価値の高い開発事業を創出
- 
**「建造物のライフサイクルに対応したサービス提供力」**  
 建設バリューチェーンの一領域だけではなく、上流から下流まで一貫した質の高いサービスを提供



※1 「建設事業」に「その他の事業」を加えた数値  
 ※2 連結当期純利益から開発事業当期純利益を除いた数値

## 開発事業

運営・管理

維持・修繕

- 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

## 開発事業

連結売上高  
1,605億円

当期純利益<sup>※3</sup>  
387億円

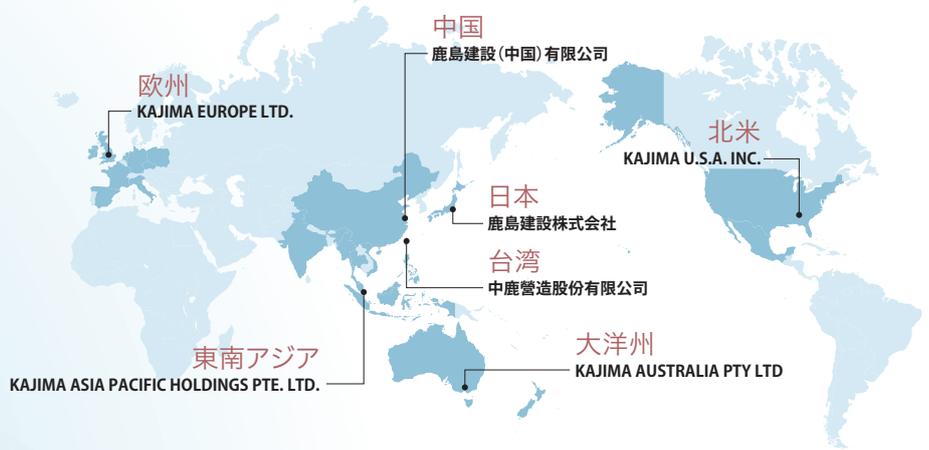
7%

35%

※3 内部取引等調整前の管理数値

## グローバルネットワークを活用した事業展開

鹿島グループの厚みのあるグローバルネットワークを活用することにより、顧客やパートナーからの要請に対して、国や地域を越えたサービスを提供し、更なる信頼関係の構築と事業機会の拡張を実現しています。



## 建設事業と開発事業のシナジー効果を創出

事業特性やノウハウ、ネットワークの異なる2つの事業が協調することにより、事業シナジーと財務シナジーを創出し、社会や顧客に提供する価値を高めるとともに鹿島グループの持続的な成長を実現しています。

### 建設事業 受注生産型・労働集約型ビジネス

建設技術      施工力      ネットワーク      鹿島ブランド (信用力)

#### 社会・顧客への貢献

- 事業の早期化、高付加価値化
- ニーズに即した品質、環境技術の提供
- 機能的なまちづくりの実現
- 構造物のライフサイクル全体の最適化

#### 鹿島グループの持続的な成長

- 収益性、競争力の強化
- 事業機会の創出、増加
- 人材の多様化、高度化
- 新たな建設技術の実証、展開

### 開発事業 資本集約型の投資ビジネス(短期回転型/長期保有型)

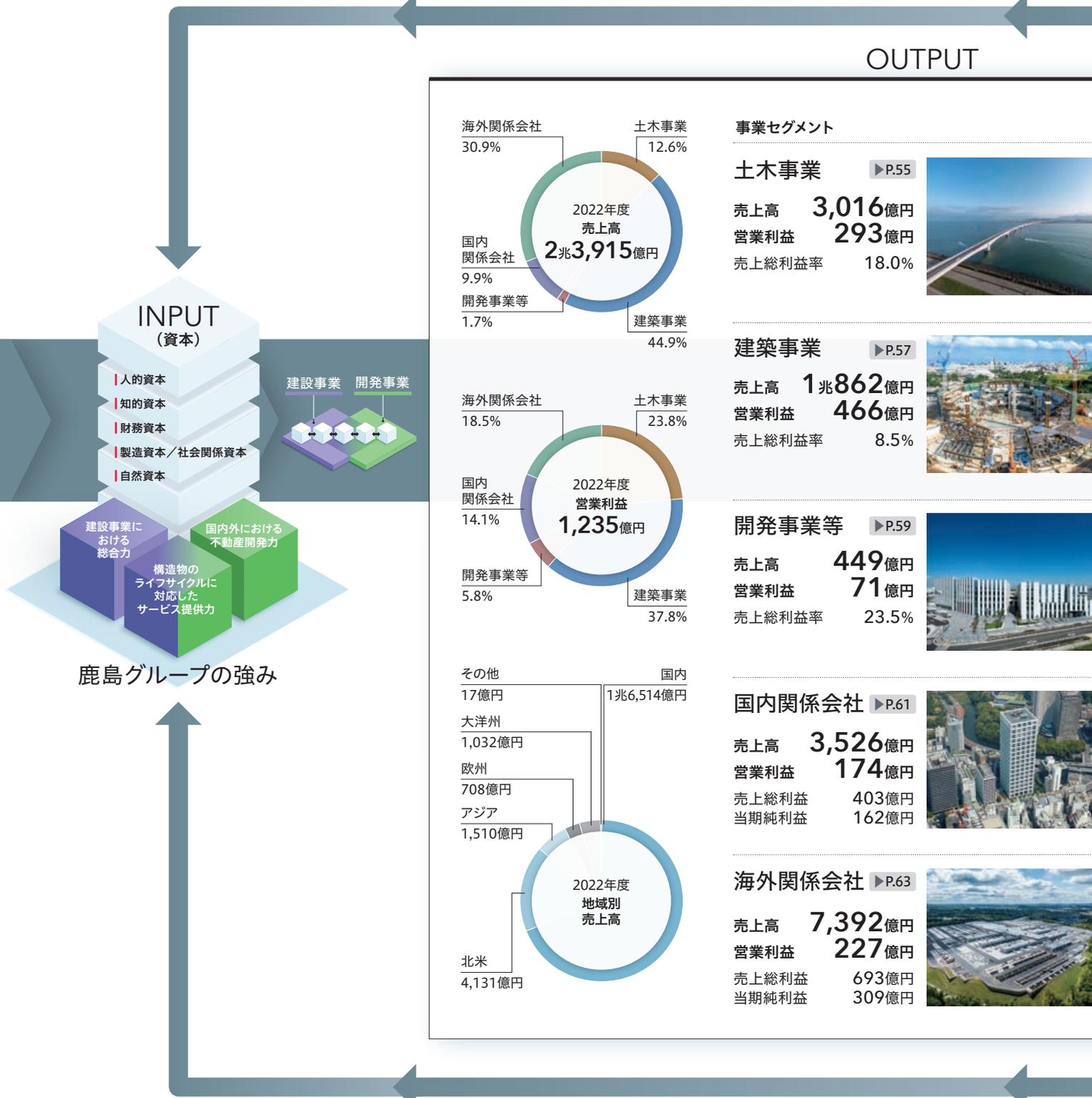
開発ノウハウ      不動産情報      ネットワーク      主体的事業推進

# 「建設」「開発」を基軸とした事業展開を通じて 経済・社会・環境価値を創出

鹿島グループは、企業活動を通じて「経済価値」、社会・環境にプラスのインパクトをもたらす「社会価値」「環境価値」を創出することを目指し、短期・中期・長期の観点から施策を策定、推進しています。

社会価値が生み出す付加価値を経営資本に還元

OUTPUT



## OUTCOME

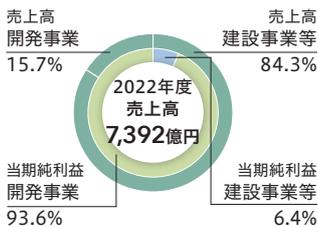
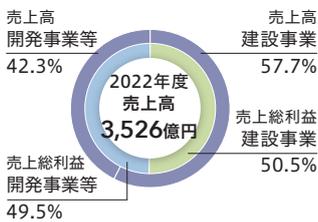
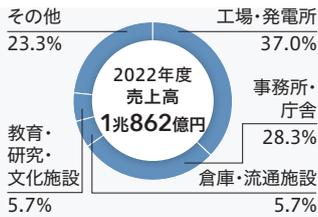
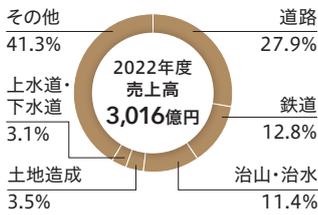
多様な人材を雇用・育成し、  
活躍の場を提供

	2020年度	2022年度
連結従業員数	18,905人	19,396人
海外関係会社 従業員数	5,786人	5,889人

技能伝承や先端技術開発などで協力会社や  
外部パートナーとの協力

	2022年度
鹿島マイスター人数 ▶ P.79	407人
特許登録件数	238件

### 参考データ



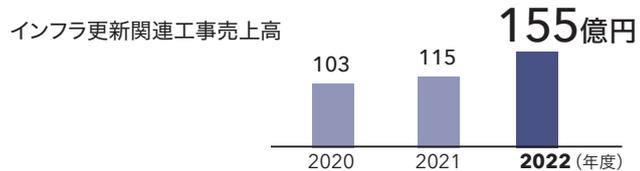
事業を通じて  
自社と社会にとって  
プラスとなるインパクトを創出

2030年に  
ありたい姿

成長投資と還元のバランスを追求

	2020年度	2022年度
1株当たり年間配当金	54円	70円
配当性向	28.0%	30.7%
成長投資	5,180億円 (実績)	8,000億円 (計画)

安全でレジリエントな街づくり、社会インフラの提供



脱炭素社会への移行促進

