

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
新たな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



新苫前ウィンピラ発電所(北海道)

時代の要請に応え続けてきた歴史——「進取の精神」

鹿島は、創業から180年を越える歴史において、時代のニーズを先見した先駆的な取組みを進め、社会からの要請に応えることにより、我が国の産業や経済の発展に貢献してきました。この「進取の精神」は、鹿島の企業文化として今もなお受け継がれ、新たな挑戦を続けています。



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)



丹那トンネル(1934年完成/静岡県)



大峯ダム(1924年完成/京都府)



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)

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。

1880-

社会基盤整備に向けて 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、「ダムの鹿島」として日本の国土開発に貢献しました。

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。



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)



志木ニュータウン(1988年完成/埼玉県)



羽田イノベーションシティ(2023年完成/東京都)

▶ P.51



秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事
(2023年完成/秋田県)



The GEAR(2023年完成/シンガポール)

▶ P.76

1980-

グローバル化を見据えて 海外事業の 推進

1964年にロサンゼルス市のリトルトーキョー再開発に参画し、米国市場へ進出しました。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・オーバーシーズ・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

2000-

都市再生の興起に対して 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、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。

2020-

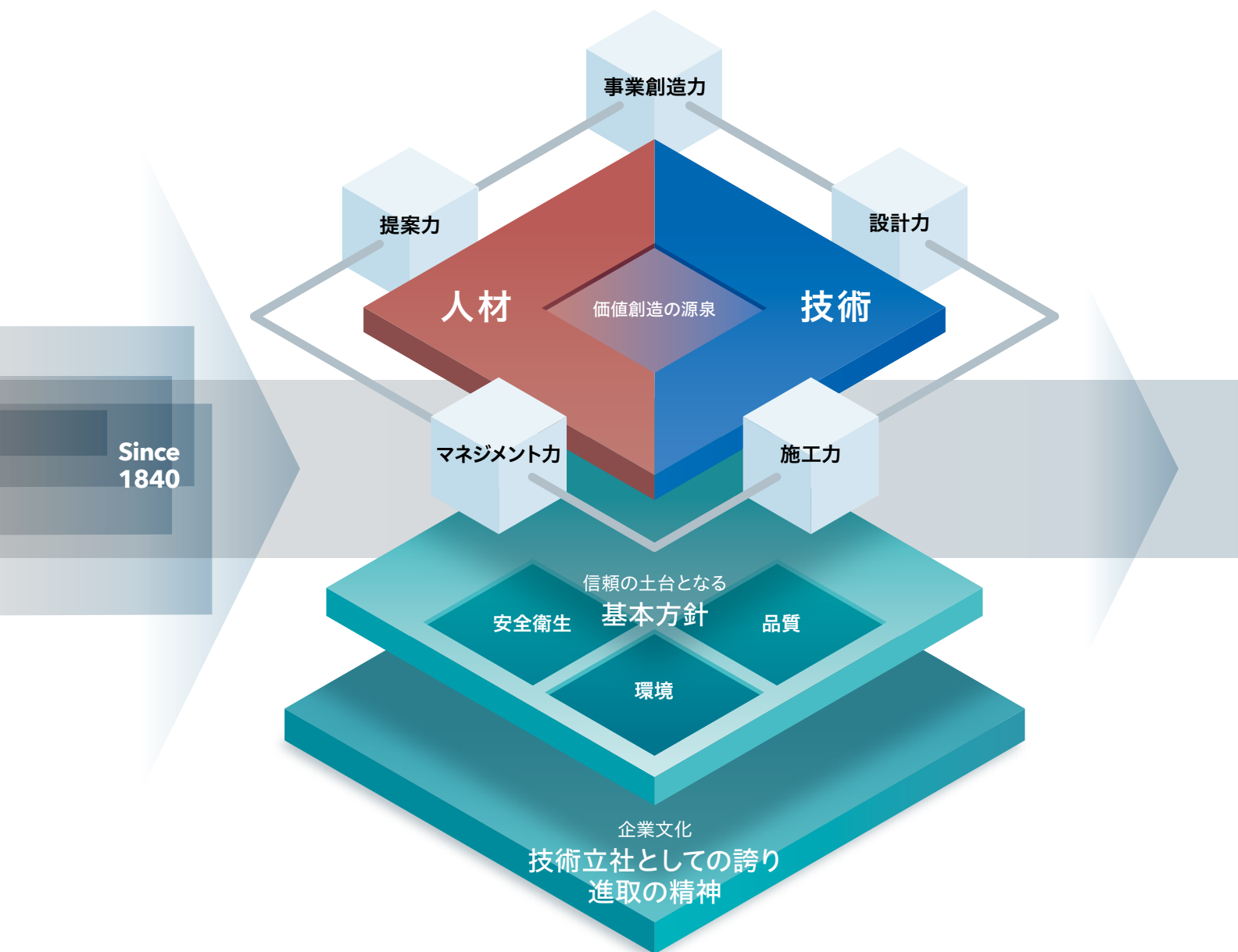
持続可能な社会を目指して 社会・顧客とともに 未来を開拓

環境課題やデジタル化への対応をはじめニーズの多様化が進むなか、再生可能エネルギー施設や生産施設の建設、脱炭素建材の開発などに取り組んでいます。新たな中期経営計画のもと、中核事業の更なる強化とともに、バリューチェーンの拡充、R&D、イノベーション推進により新たな価値を創出し、社会・顧客とともに持続可能な社会の実現を目指しています。

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、技術へのこだわりを持ち「技術立社としての誇り」と「進取の精神」を企業文化として、価値創造の源泉である「人材」と「技術」を育んできました。企業活動の基軸である「安全衛生」「環境」「品質」を高め、新たな価値を創造することにより、社会・顧客からの更なる信頼に応えていきます。



- 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、サプライチェーンを活用して、難工事・実績のない工事でも高品質な構造物をつくり上げる力
- 提案力** 顧客の真のニーズを理解し、社内外の技術や知見、国内外のネットワークを活用して最適なサービスを提案する力
- マネジメント力** 社会、顧客、協力会社など多数の関係者を調整し、確実に事業を実現する力

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 23,873人
(国内17,571人／海外6,302人)

主な資格者数 (単体) 技術士 854人 ▶ P.89
一級建築士 2,491人
一級土木施工管理技士 1,903人
一級建築施工管理技士 2,669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) 1,100億円／3年 ▶ P.74

登録・公開特許件数 241件・236件

研究開発拠点 技術研究所
The GEAR(シンガポール) ▶ P.75
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 3兆1,351億円 ▶ P.121

投資総額 (中期経営計画) 1兆2,000億円／3年 ▶ P.35

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、協力会社をはじめとする多くのステークホルダーと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 ▶ P.99

鹿栄会 約4,500社

主要な事業地域 27の国と地域

自然資本

地球環境と共存する事業活動

事業活動における環境負荷を定量的に把握したうえで、限りある自然資本の棄損を防ぎます。「脱炭素」「資源循環」「自然再興」の3つの分野が相互に関連している(相乗効果・トレードオフ)ことも認識し、取組みを進めています。

2050年カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブの実現

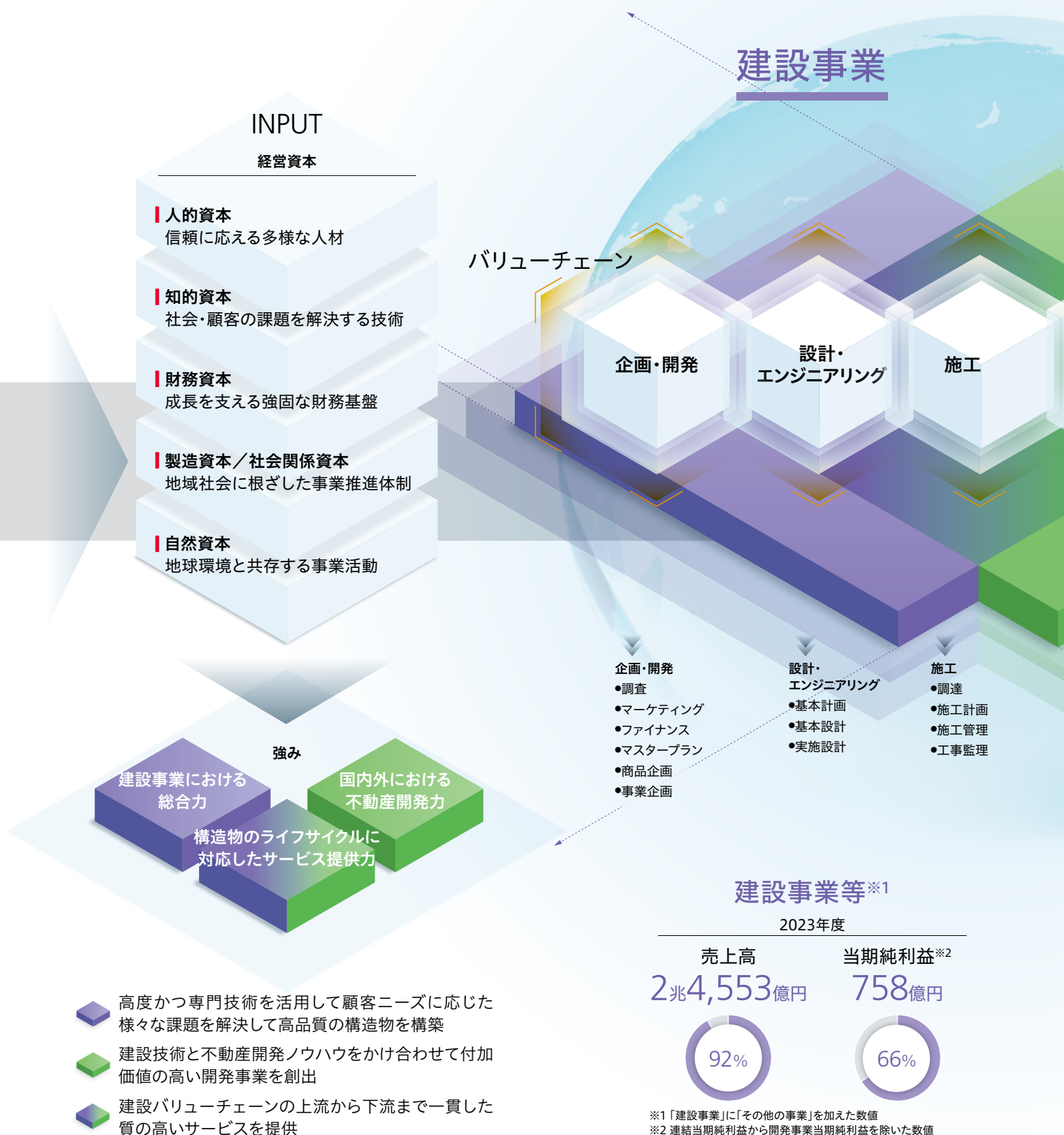
環境配慮型コンクリートの開発／活用 ▶ P.85

社有林の適切な維持管理、伐出材利用

藻場再生技術による生態系の維持・改善、
ブルーカーボンの創出 ▶ P.87

「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、蓄積してきた経営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」「開発」事業の推進が、多くの効果を生み出し、付加価値の高い多様なサービスを可能にしています。



開発事業

運営・管理

維持・修繕

運営・管理

- 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

維持・修繕

- メンテナンス
- リニューアル

開発事業

2023年度

売上高

2,097億円

当期純利益^{※3}

391億円

8%

34%

※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

鹿島グループのグローバルネットワークが、国や地域を超えたサービスの提供を可能とし、顧客・パートナーとの更なる信頼関係の構築と事業機会の拡張を実現



パートナーとの協業による技術力強化・新たな価値創出

優れた技術や知見などを保有するパートナーとの協業が、新たな技術や事業の創出に繋がり、社会や顧客に提供するサービスの高度化と拡張を実現

技術開発

- ・自動化施工技术
- ・最先端デジタル技術
- ・環境配慮型資材の開発
- ・最適な施工方法の共同研究

事業創出

- ・再開発事業
- ・スマートシティ
- ・再生可能エネルギー施設開発
- ・流通倉庫開発

建設・開発事業の推進によりシナジー効果を創出

特性の異なる2つの事業の協調が、事業・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、鹿島グループの持続的な成長を実現

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
- 建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

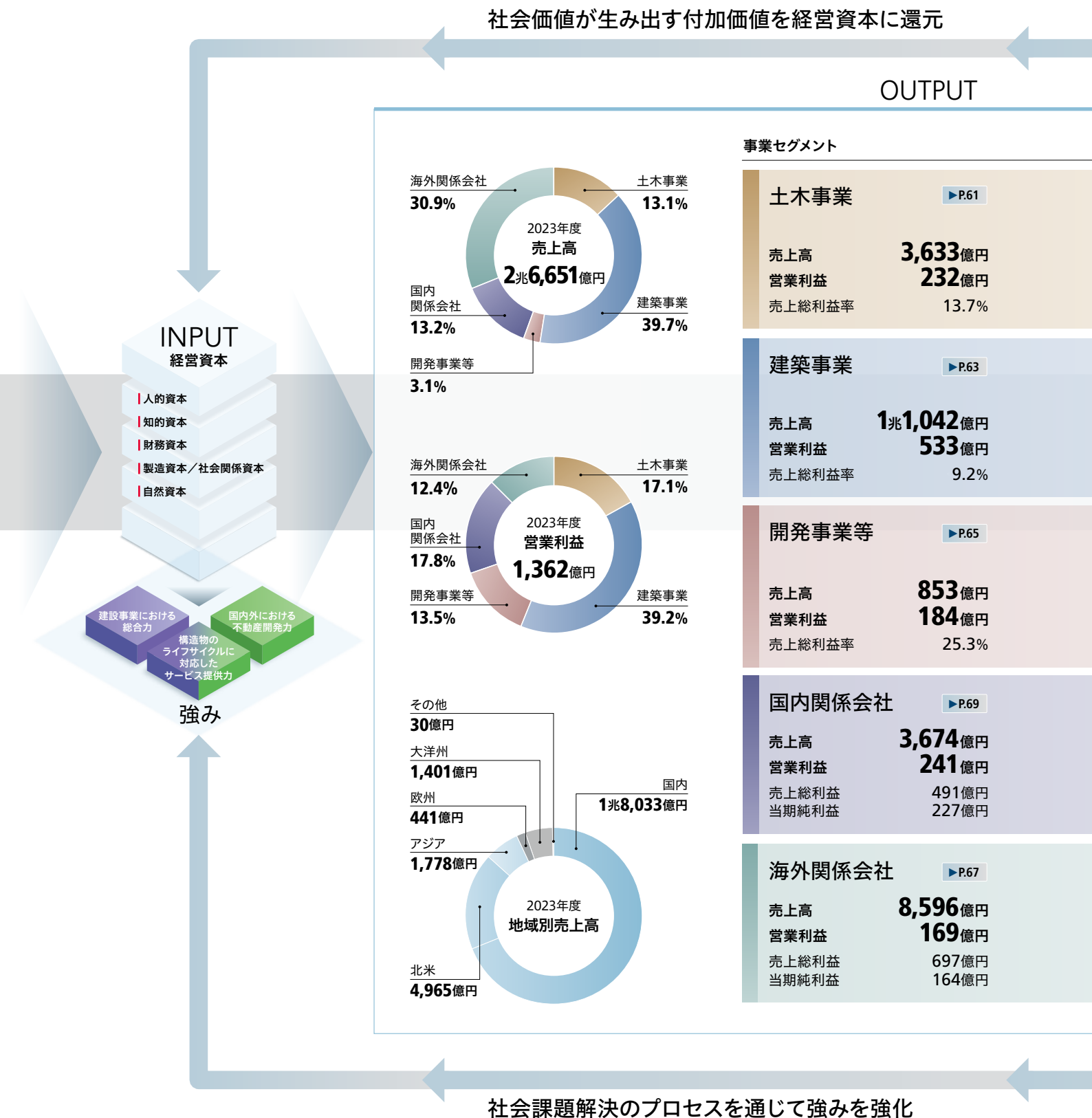
ネットワーク

主体的事業推進

価値創造プロセス

蓄積してきた経営資本を活かして 経済・社会・環境価値を創出

鹿島グループは、「建設」「開発」を基軸とした企業活動を通じて、「経済価値」や社会・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」を創出し、自社と社会の持続的な成長に繋げています。



OUTCOME

多様な人材を雇用・育成し、活躍の場を提供

	2020年度	2023年度
連結従業員数	18,905人	23,873人
海外関係会社従業員数	5,786人	6,302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協力

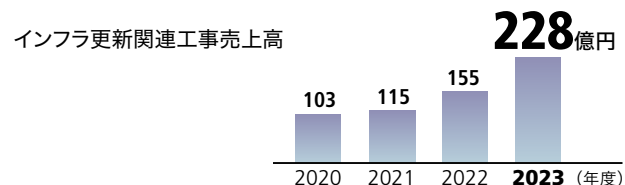
	2020年度	2023年度
鹿島マイスター人数	499人	550人
特許登録件数	231件	241件

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

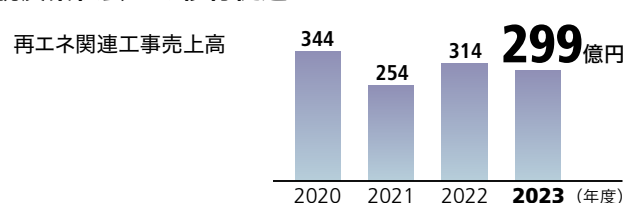
成長投資と還元のバランスを追求

	2020年度	2023年度
1株当たり年間配当金	54円	90円
配当性向	28.0%	37.7%
	2018～2020年度	2021～2023年度
成長投資	5,180億円	9,500億円

安全でレジリエントなまちづくり、社会インフラの提供



脱炭素社会への移行促進



参考データ

