

KAJIMA
Integrated Report
鹿島 統合報告書

2025



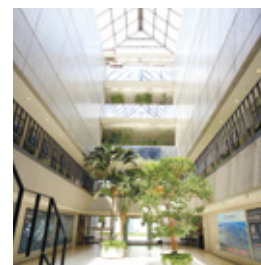
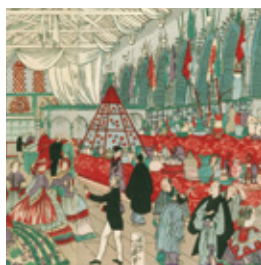
経営理念

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

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も上げる構想力がある

企業風土

- 誠実さ
- たゆまぬ技術革新
- 鹿島品質へのこだわり

ビジョンステートメントには、「過去に対する敬意」と「未来への挑戦」という
2つの意が込められています。

社員・顧客・社会・職人への思い、つながり、信頼、
技術立社として培った伝統ある技術を新たな価値創造の源泉として、次代に受け継ぐ。
持続的成長を期すために、新しい発想で絶えず自己研鑽し、
“想像と感動をかたちにする”というワクワク感と期待感を
世の中に提供する意思を持続けることを表しています。

ビジョンの実現に向けて、鹿島グループの求める重要な特性として、
大切にしたい価値観を特定し、人材育成や組織づくりを通じて、
長期的な企業価値向上に挑んでいます。

At a glance

創業

1840年

連結売上高

2兆9,118億円 ^{UP}

(2023年度比 +2,466億円)

連結営業利益

1,518億円 ^{UP}

(2023年度比 +156億円)

親会社株主に帰属する
当期純利益

1,258億円 ^{UP}

(2023年度比 +107億円)

自己資本

1兆2,581億円 ^{UP}

(2023年度比 +479億円)

ROE

10.2% →

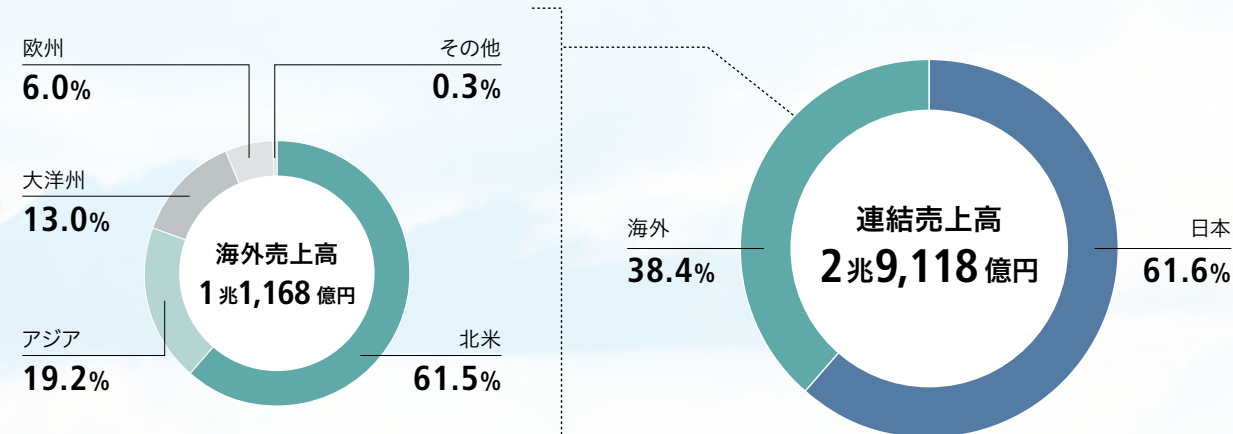
(2023年度 10.2%)

1株当たり年間配当金

104円 ^{UP}

(2023年度 90円)

地域別売上高比率



グループ会社

322社 (2025年3月末現在)

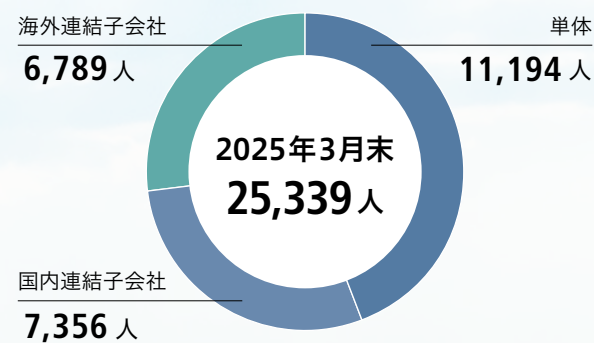
連結子会社

181社 国内18社 海外163社

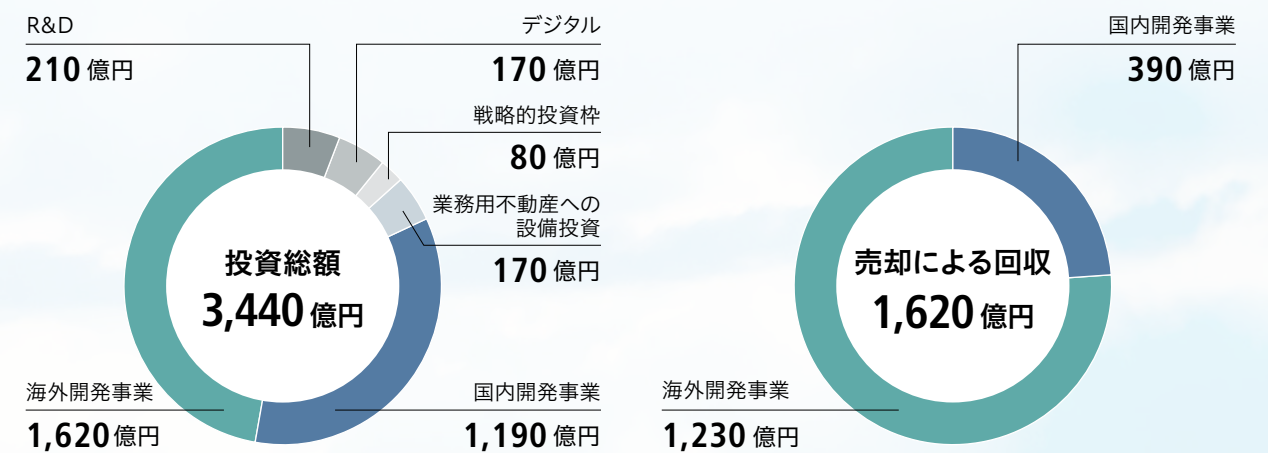
持分法適用会社

141社 国内90社 海外51社

従業員数



投資計画 2024年度実績



主要な事業エリア



人材と技術をもって 信頼に応え、 「選ばれる会社」で あり続けることを目指します

代表取締役社長
天野 裕正



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。1840年の創業から現在に至るまで、技術開発と人材育成に重きを置き、時代の変化に合わせた高度な建設技術を提供し続けることにより、社会・お客様からの信頼を受け継いできた「技術立社」です。社会・お客様からの信頼に応える過程で、建設技術、不動産開発や海外の知見を蓄え、事業領域、事業地域を拡大してきました。今後も、社会や時代の要請に応えるソリューションや新たな価値を提供し続けることで、持続的な成長を追求してまいります。

鹿島のDNAの継承

1936年(昭和11年)の社内報『鹿島組月報』に掲載された、当社の中興の祖である故鹿島守之助会長(社長在任期間1938年～1957年)の『事業成功の秘訣二十カ条』の初出の文章を目にする機会がありました。

ここには、守之助会長が、そこに思い至った当時の背景や込められた意図が表現されており、大いに得心いたしました。その内容は時代を先取りしつつも普遍的で、80年以上も前に書かれたものでありながら、古さを感じさせません。『事業成功の秘訣二十カ条』は、「旧来の方法が一番いいという考えを捨てよ」「給料は高くせよ」などの条文から構成されていますが、「進歩改良に精進する」という思想と「絶えざる拡大と発展の中に安定を見出す『動的安定』こそ鹿島の生きる道である」という経営方針が根底に流れており、複雑化した現代を生きる我々にとっても道標となるものです。

昨年12月、守之助会長の没後50年を迎えたことを機に、その事績を振り返るとともに、更なる社業発展の契機とすべく、追懷の会を開催しました。守之助会長の思想・功績を含む鹿島の歴史については、映像や冊子、あるいは社内研修の機会を通じて、役員・社員に広く伝承されていますが、こうした創業以来の歴史や経営思想の理解が、鹿島を更に発展させ、新たな歴史をつくっていかうとするマインドの醸成につながると 생각합니다。創業以来、今も息づく鹿島のDNAを次世代を担う社員に伝承することも、私の務めの一つであると考えています。

▶P.15 中興の祖 鹿島守之助

鹿島グループの目指す姿

さて、こうした鹿島のDNAを表すものとして、当社グループが目指す会社像を「ありたい姿」として言語化しています。中期経営計画(2024～2026)の策定にあわせて、役員・社員から意見を集め、取締役会でも議論したのですが、価値創造の源泉である「人」と「技術」をつなぎ合わせ、顧客、更にはその先にある社会に貢献することを目指す、というものです。鹿島のDNA、それは数多の先人達が実践してきた「生きざま」とも言えるものですが、今後も継続し、更に発展させていきたいと考えています。

ありたい姿の実現に向け、当社グループが最も強みを発揮できる国内建設事業を深化させるとともに、新たな強みとなっている不動産開発事業、及び海外事業を伸長させ、更にはバリューチェーンの拡充を進めることにより、社業の発展と社会への貢献を図っていく方針です。「建設施工を核として、バリューチェーンの上流から下流にわたる多様な機能を持つグローバルな企業グループ」として、私たちは、社会に有用な技術開発を進め、優れたサービスを提供し、世界で評価される企業となることを目指しています。

その根底にあるのは、「人」と「技術」、そして「信頼」であり、「鹿島品質」あるいは「鹿島ブランド」とも言い換えられると思います。これらは、社会や顧客、パートナーに寄り添いながら、信頼や期待に応え続けることによって築かれてきたものです。どんな時でも基本に忠実に、正しいことを徹底し、技術をもって信頼に応える。この姿勢を続けていくことが「鹿島品質」、「鹿島ブランド」を守る原点であると考えます。

▶P.10 鹿島グループのありたい姿

事業環境認識

各国の通商・金融政策や地政学的リスクにより、景気の先行きに不確実性が高まっています。また、人的資本の重要性が一段と増していることに加え、環境面では循環型経済への対応が求められるなど、社会の要請や顧客のニーズは、今後も絶えず変化していくと見込まれます。こうした様々な変化やそれに伴う課題を確実に捉え、確かな技術力をベースとしたソリューション、そして新たな価値を提供していくことが、当社グループに期待されている役割であると認識しています。

建設市場では、国内、海外ともに安定した建設需要が当面は継続すると見通しています。国内においては、特に工

エネルギー供給に関連した課題や各種インフラの老朽化対策、デジタル化に関連した投資などが中長期的に拡大すると見込んでいますが、建設コストの上昇には依然として留意する必要があります。労働需給がひっ迫するなかで旺盛な需要に応えられる施工体制を整えることも大きな課題となっています。コスト管理を徹底しつつ、建設技能者の処遇改善と生産性向上を進め、サプライチェーンも含めた施工力の強化を図る必要があります。

近年の急激な建設コストの上昇に関しては、お客様にもご理解いただけていると感じていますが、工期や着工時期が延びる、あるいは、施工体制が確保できないといった、これまでにはなかった事態にお客様も困惑されている状況です。このような時期だからこそ、お客様のご要望に沿えない場合でも、解決策と一緒に考え、いつでもご相談いただける関係を構築・維持することが大切であり、丁寧な対応に努めています。

2024年度の振り返り

当社グループは、外部環境が大きく変化するなかでも増収増益を継続し、財務の面でも自己資本や時価総額が増加するなど、持続的な成長に必要な経営基盤の強化が着実に進んでいると評価しています。

新たな中期経営計画の1年目である2024年度も、順調な滑り出しとなりました。質を伴った工事受注と確実な施工、不動産開発事業における投資・回収サイクルの確立に向けた取り組みなどが着実に進展しています。個別プロジェクトへの対応力の向上と各事業単位での管理手法の構築により、安定的な利益創出力、リスクマネジメント力が整ってきたことが要因と考えています。

こうした評価・認識のもと、各事業における今後の成長シナリオの実現を前提に、2030年度の経営目標としていた「連結当期純利益1,500億円以上」の前倒しでの達成をコミットすることとしました。

▶P.35 ▶P.41 ▶P.43 中期経営計画

目標の達成に向け、「建設」を核としたバリューチェーンの収益力を高める

①国内建設事業

今後も旺盛な需要が見込まれる国内建設事業については、リスクコントロールの徹底と半導体生産施設やインフラ関連など重点分野における優位性の確立により、工事

総利益率の向上を軸とした利益成長を目指します。

特に、工事受注にあたっては、堅調な建設需要のなか、貴重な経営資源を投入することを意識して、調達実績や市況を反映した精度の高い積算により利益を確保するとともに、サプライチェーンを含めた施工体制と適正な工期の確保を徹底します。また、最新の半導体生産施設やデータセンター等の施工経験によって獲得した新たな知見やノウハウを更なる強みに昇華させていきます。

②国内開発事業、海外事業

国内開発事業は、今後数年間は優良資産の積み上げに注力する時期、つまりは投資が先行する予定ですが、これまでの投資の成果としての資産売却も徐々に増加しており、収益力の底上げが着実に進展しています。更なる収益力向上に向けて、特に、現在推進中の都心の大型プロジェクトを丁寧に仕上げ、採算性をもう一段高めることが鍵になります。

当社グループの海外事業は、軸となる米国での流通倉庫事業、コロナ禍を経て復調しつつあるアジアでの事業など、各地の経済情勢に的確に対応しつつ、建設・開発両事業のプラットフォームを活かし、もう一段上の利益水準を目指します。海外事業は、長年のローカルに根ざした地道な取り組みと信頼の積み重ねにより、現在では連結売上高の1/3を占めるまでに成長してきましたが、更なる成長のためには、足元の事業基盤を固めることも重要と考えています。

③バリューチェーンの拡充

強みのある建設・開発事業を軸として、周辺事業への関与を深め、当社グループの事業領域を更に拡げていきたいと考えています。

ダムなどの長期の土木工事を除き、多くの場合、建設工事の実際の施工期間は3年以内ですが、どのプロジェクトにも施工期間の前後のフェーズ(当社グループにとっての収益機会)があり、特に引渡し後、建物やインフラは長きにわたって運用、あるいは利用されます。鹿島は「100年をつくる会社」です。施工を核としながら、上流段階の開発・設計・エンジニアリングから下流段階の運用・維持管理・更新までを一貫して担うことで、顧客に対して長期的な価値を提供していくことが可能であり、顧客との接点を永続的に持つことができます。シンガポールのR&D拠点「The GEAR」をはじめ自社施設での実証を進めていますが、建設物の運用時における様々なデータが取得できるように



なっています。設計・施工時のデータに、運用時に取得したデータも組み合わせ、より効率よく快適な運用となるよう、ハード側を最適化させていくようなデータ活用も可能となります。これは、当社グループの強みを最も発揮できる分野であり、当社が施工した建物・インフラのライフサイクルに寄り添いながら、機能のアップデート、建設物の価値の維持・向上を通じて、収益機会を拡大していく方針です。

当社グループの成長戦略には、業態柄、エボックメイキングな技術や新製品の開発・販売によって、短期間に大きな利益を獲得するような派手さはありません。基本的には強みを徹底的に磨いて、潜在的なものも含め社会・顧客のニーズに寄り添いつつ応えていくという、長期的な利益の追求が柱です。その実現には、工事を受注する前から、人材・ノウハウなどを含めた多くの経営資源を投入し、自らの手のなかにプロジェクトがある間に、いかに、そのプロジェクトの価値を高めていくかという観点が重要であると私は考えています。例えば、当社には「フォローアップ会議」という仕組みがあります。これは、各工事のSEQDC(安全・環境・品質・工程・コスト)に関して、本支店管理部門の責任者が、定期的に現場所長と確認し合う会議ですが、現場運営上の様々なトラブルの芽を早期に摘む仕組みとして有効に機能しています。工事に限らず、開発プロジェクトや関連事業への投資に対し、管理部門は各プロジェクトに適度な距離感で伴走し、外部環境の変化・見通し、潜在的なリスクなどの情報も提供しながら、現場と一緒に提供価値を高めていく。こういった一つひとつのリスクマネジメントの徹底が、今後の成長の礎になると考えています。

▶P.31 The GEAR ▶P.49 事業戦略

中核事業の足腰を強靱に保つ

デジタル、ナレッジ

幸いにして、当社は堅調な業績が継続していますが、このような時こそ、中核事業の足腰を強靱に保つための施策をより一層進めることが重要です。私が社長に就任してから4年が経過しましたが、最も力を入れてきたのが、ナレッジの整備です。

建設業のプロセスには、経験知が多く存在します。これらをデジタルの力も活用して「見える化」し、ナレッジとして整備・共有することで、業務の効率と質の向上を図るとともに、組織全体の生産性を高めています。

ナレッジの整備は、社員同士の建設的な対話を促進し、心理的安全性の向上にも寄与しています。上司と部下が具体的なデータや事例をもとに理知的に議論できる環境は、働き方の質を高め、生産性向上にもつながっている他、多様な人材が多様な働き方で活躍できる魅力ある職場づくりにも寄与しています。

更には、社員が良質な知恵や工夫、過去の失敗などの実例に触れることにより、仕事に対する「直感力」が養われ、新たな発想を喚起すると考えます。多くの社員が良質なナレッジに触れ、全員参加でその質を更に高めていく、自律的にスパイラルアップしていく仕組みにより、鹿島グループの「組織知」をより高いレベルのものに育てていきます。

▶P.88 品質

人材と技術

“ものづくり”を生業としつつも、生産拠点・設備を持たない当社グループの価値創造の源泉は「人材」と「技術」に他なりません。当社の現場や各部門、各グループ会社が有する人材と技術を、横糸でしっかり紡ぎ合わせることで鹿島グループの独創性を生み出すことができると考えます。

①人材

個々の社員が様々なことにチャレンジするとともに、こうした自発的な取り組みを互いに評価し、楽しみ、刺激し合えるような企業風土が定着すれば、一人ひとりが主体的に仕事に向き合い、充実した生活を送ることができるように、私は考えています。現場を支える協力会社の建設技能者の方々も含むすべての人が、働きがいとやりがいを持って、自己の能力を最大限に活かす環境をつくり出すことが、当社の人的資本経営の根幹です。

2024年4月から働き方改革関連法が建設業にも本格適

社長メッセージ

用され、建設業界全体が大きな転換期を迎えるなか、当社はこれを「変革のチャンス」と捉え、業務の効率化とスマートな働き方への移行を積極的に進めてきました。

AIの進化やデジタル化が、ものづくりのあり方を根本から変えようとしている今、改めて技術立社としての原点に立ち返り、私たちは技術に裏打ちされた知恵と経験の効率的な伝承と共有を目指さなければなりません。こうした変化に合わせ、社員の働き方、育成の仕組みも見直しています。

また、近年増加しているインバウンド工事（外資系企業が発注する工事）では、当社がグローバル展開している優位性、海外での現場マネジメントの経験が活かされていることから、将来を見据え、技術系社員の海外派遣制度を拡充しています。

多様な人材が活躍できる環境整備にも注力していますが、特に、女性のキャリア支援に関して、女性管理職比率の向上に向けた新たな目標を設定しました。ライフイベントを迎えても安心して働き続けられる制度設計と、一定の経験を積んだ後に、将来のキャリアに必須のコア業務や重要な課題を計画的かつ早期に経験させるなど、早期の業務経験付与を念頭に置いた取組みも進めています。

事業における大切なパートナーである協力会社の建設技能者については、処遇改善、建設キャリアアップシステムの導入促進といった取組みを日本建設業連合会などの業界団体と協働して進めるとともに、鹿島パートナーカレッジや原則二次下請までに限定した施工体制の構築など、当社独自の取組みも継続して進めています。

②技術

R&Dについては、建設事業の強化と、社会課題解決に資するテーマに取り組むことを基本方針とし、積極的に外部との協業、連携も推進しています。

当社は、1949年に業界初の技術研究所を設立するなど、建設技術の開発を長年リードしてきました。例えば、制震・免震技術は、1968年の日本初の超高層ビルである霞が関ビルディングの建設からはじまり、世界初の制震ビルを建設するなど、長きにわたる改良と進化を重ね、今も世界トップの水準にあります。我が国の科学技術の向上と産業発展への功績を評価いただき、伝統と権威のある全国発明表彰を受賞するなど、当社の人材と技術は外部からも高く評価されておりますが、今後も更に研鑽を続けていきます。

近年は、スマート床版更新（SDR）システム[®]をはじめインフラ更新分野や自動化施工技術（A⁴CSEL[®]）の普及・展開に注力しています。

また、重要性を増しているエネルギーや環境に関しては、特に、原子力、再生可能エネルギーの分野に豊富な知見や実績があります。原子力分野では、1957年、耐震技術をもとに日本初の原子炉を建設、その後も全国の原子力施設の建設に継続的に携わり、現在は150人超の専門人材を擁する原子力部と全国に実績のある施工部隊を持っています。洋上風力の分野では、日本初の商用洋上風力発電事業である秋田港・能代港洋上風力発電施設（2023年竣工）の施工を担当しました。この他、木造木質建築分野では、様々な要素技術を盛り込んだ木造フラッグシップビルとして、当社東北支店ビルの建替え工事を施工中であり、環境分野では大阪・関西万博にて環境配慮型コンクリートCUCO[®]-SUICOMによるドームを建設するなど、実装・ビジネス化に向けた取組みにも注力しています。

全社規模でのR&Dに加え、私が大事にしているのは、現場の最前線における社員一人ひとりの気づきや知的好奇心、探求心から生まれる技術です。このような挑戦の積み重ねが、鹿島グループの競争力の源泉となり、技術立社としての持続可能性が高まると考えています。

そこで、最前線で日々汗を流している社員の直感やアイデア、「試してみたいな」という欲求を引き出し、現場所長の目の届く範囲内で実際に試す、あえて言えば失敗してもいいという機会を与えています。社員の挑戦を後押しするための制度・予算を確保するとともに、発表や表彰の機会もつくり、成果の横への展開を図っています。社員と対話するなかでも、そうしたマインドが徐々に浸透しつつあることを感じています。

▶P.25 特集「鹿島の人と技術」 ▶P.65 研究技術開発

▶P.69 人材戦略 ▶P.81 環境

サプライチェーン

日建連の資料によると、国内の建設技能者数は1997年度の464万人をピークに漸減し、2024年度には303万人、直近10年の平均減少率（△1.26%/年）から試算すると、2030年度には280万人、2035年度には264万人まで減少することが見込まれています。

建設業は、良質な社会資本を提供するという使命を負った社会性、公共性の高い産業であると同時に、歴史上で最も古い産業の一つです。また、過去の幾多の経験や知恵によって支えられている、永続性のある安定した産業であると私は考えています。一般的な製造業が、製品の研究・開発を経て、生産・販売して収益を得るのに対し、建設業は設計図面で積算し、まだこの世に存在しない、これからつくられる

成果物に値段をつけていただき、対価を得ながら生産していく。また、同じ建物であっても、つくり方が幾通りもあり、その生産プロセスを評価いただくのが特徴であり、技術者の知恵や能力が試されるとともに、唯一無二のものをつくる楽しさがあります。建設物そのものの持つスケール感、時には自然との闘いともなる、ものづくりの醍醐味を体感しながら、少しずつ経験を積み、必要な技術や知見を習得し、長い時間をかけて成長していける職業であると思います。

しかし、変化する時代に合わせた形で建設業の魅力を向上させ、若者の入職を促さなければ、建設産業の持続可能性は失われてしまいます。現在、協力会社と一体となって、建設技能者の処遇改善や人材の採用・育成に取り組んでいます。これは社外取締役からもご助言いただいたことですが、先日発表された日建連の新長期ビジョンとあわせて、こうした我々建設業界の中身をもっと広く社会に知っていただけるようアピールしていくことも、私の責務であると考えています。

▶P.79 担い手確保

おわりに

社会に安全・安心を提供する当社は、社会の構成員として求められる価値観や倫理観をもって、公正かつ適切な経営を実現することを期待されています。業績数値等はもちろん大切ですが、会社にとって真に大切なことは、個々の社員の仕事への手応えや出来栄えへの満足感、それらへの不

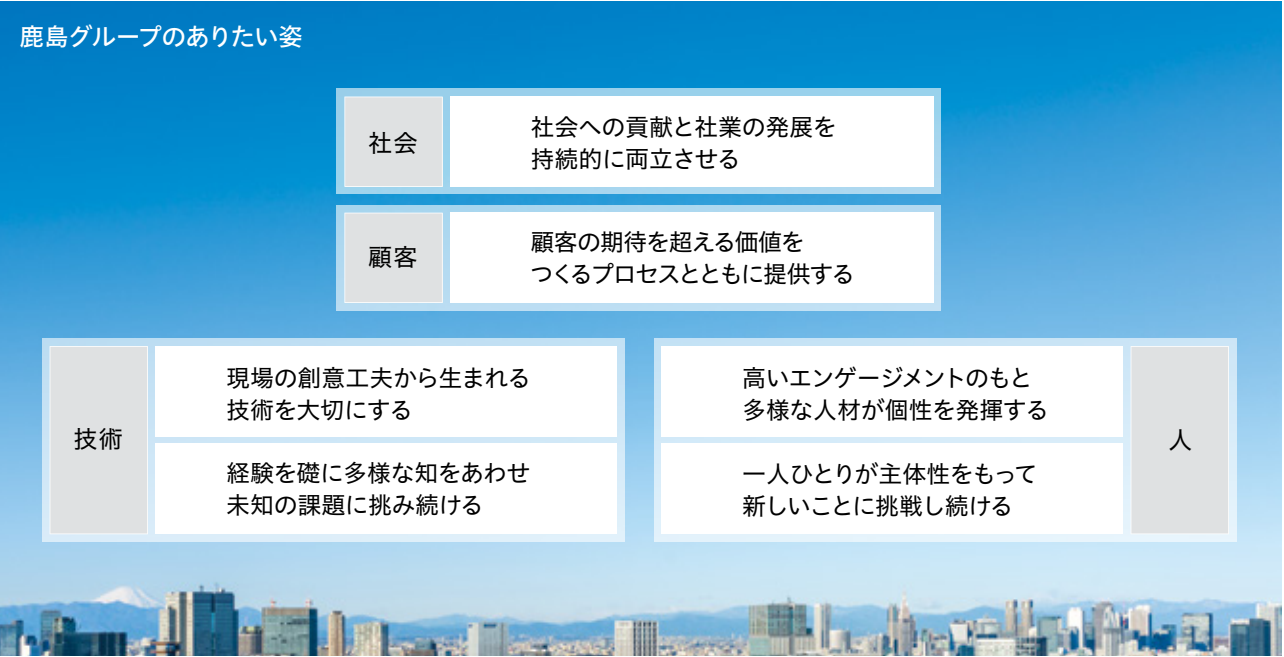
断の欲求であると思います。この健全な欲求こそが、会社を根底から支え、品質不良やコンプライアンス問題を起こさない、鹿島グループの力の源泉であり、こうしたエンゲージメントの高い企業グループを目指していきたいと思います。

当社が持続的な成長を実現していくため、すべてのステークホルダーに配慮し、適切な還元をしていく方針です。社員に対しては、賃金で報いることはもちろんのこと、職場環境や寮・社宅の整備、教育や育成といった人的資本投資を着実に進めています。技術開発や人材育成を通じて、提供するサービスの付加価値を向上させることは、社会や顧客、株主の皆様への還元につながるものと考えています。

また、建設業界の喫緊の課題ではありますが、担い手確保に向けた技能者の処遇改善や協力会社への支援を進め、広い意味での建設業の基盤強化に向けた還元も、更に積極的に行う必要があります。当社を支えていただいている株主の皆様に対しては、株主還元方針をお示ししていますが、利益成長と連動した配当金の引上げや、収益力を含めた経営基盤強化に向けた投資とのバランスを踏まえた自己株式の取得により、還元の拡充を図ってまいります。

時代が変化していくなかでも、国の内外を問わず、顧客や社会、協力会社、パートナー企業、株主の皆様や投資家、そして入社を希望する人材から「選ばれる会社」であり続けるために、会社のありようを常にアップデートしていきます。今後とも、鹿島グループへの変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

▶P.35 ▶P.43 株主還元



目次

経営理念 1

ビジョン 2

At a glance 3

社長メッセージ 5

目次／編集方針 11

Part 1

価値創造のかたち

鹿島のあゆみ 15

価値創造の源泉 17

ビジネスモデル 19

価値創造プロセス 21

Part 2

特集一 鹿島の人と技術

特集1
現場が育てる鹿島のエンジニア 25

特集2
流通倉庫開発のグローバル展開 29

特集3
The GEARの目指すスマートウェルネスの未来 31

Part 3

中長期戦略

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

Part 4

事業戦略

鹿島グループの事業 51

土木事業 53

建築事業 55

開発事業 57

海外事業 59

国内関係会社 61

Part 5

価値創造基盤

研究技術開発 65

人材戦略 69

サステナビリティ推進体制 75

人権／サプライチェーン 77

労働安全衛生 80

環境 81

品質 88

社外役員鼎談 89

役員一覧 93

コーポレート・ガバナンス 95

リスクマネジメント 101

コンプライアンス 103

財務・非財務ハイライト 105

社会貢献活動 107

IR活動 108

会社情報／株式情報 109

表紙について

「The GEAR」の吹抜け空間「K／SHAFT」
(シンガポール)

直射光を制御しつつ、自然光のみを採り入れる開放的な空間は、鹿島のアジア本社、研究開発拠点、オープンイノベーションハブの3つの機能を持つThe GEARの中心に位置しています。多様な人々が交流する場であるK／SHAFTの光景に、鹿島グループが地域や領域の枠を超えて、着実に成長のステップを踏んでいく決意を込めました。



編集方針

当社は、鹿島グループの価値創造や成長戦略などへの理解を深めていただくとともに、ステークホルダーの皆様との建設的な対話に活用するためのコミュニケーションツールの一つとして「鹿島 統合報告書」を発行しています。

2025年度版は、価値創造の源泉である「人と技術」にフォーカスした内容としました。最前線で働く建設現場のエンジニアや海外における不動産開発事業、研究技術開発の具体的な事例を通じ、鹿島グループの強みや特徴を説明しています。また、建設事業と開発事業を軸としたビジネスモデル、事業戦略に加え、財務情報、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンスなど、ステークホルダーの皆様の関心の高い事項を網羅的に取り上げており、今後の新たな対話の入り口にしていただけたと考えています。

なお、編集にあたっては「国際統合報告フレームワーク」「GRIスタンダード」、経済産業省「価値協創ガイダンス」、環境省「環境報告ガイドライン」などを参照しました。



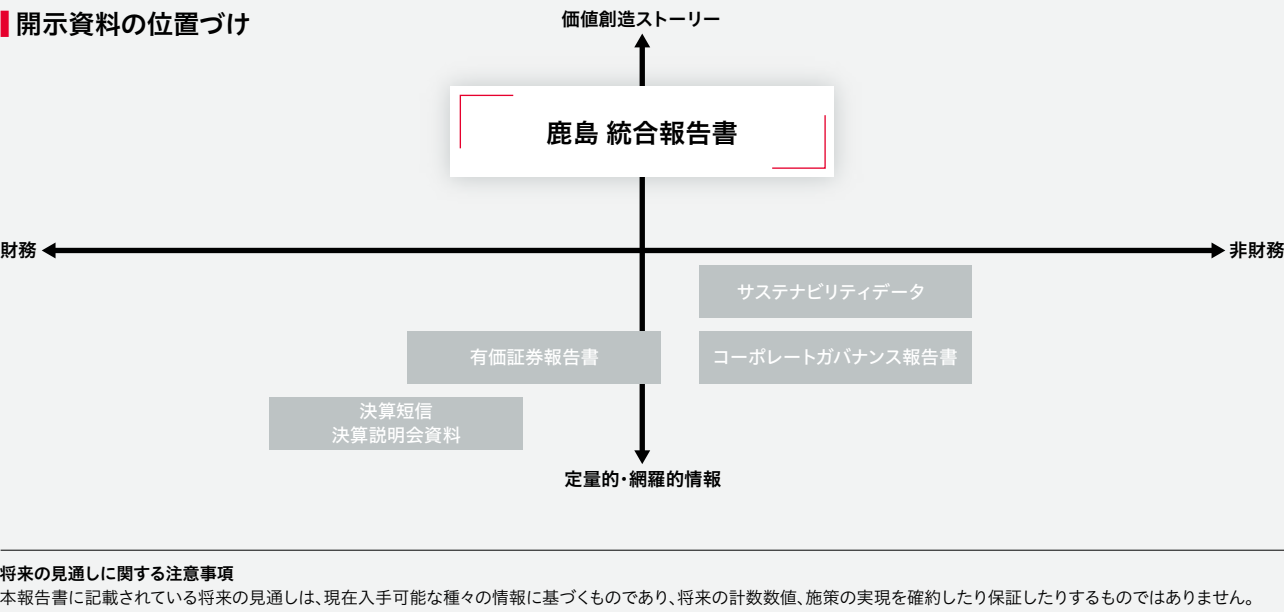
報告対象

期間 2024年度
国内:2024年4月1日～2025年3月31日
海外:2024年1月1日～2024年12月31日
※ 上記原則と異なる場合があります
※ 当該年度以外の活動内容も一部掲載しています

組織 鹿島グループ

発行時期 2025年9月

ウェブサイトにおける
情報提供 ● 鹿島ホームページ
https://www.kajima.co.jp/
● 株主・投資家情報(IR)
https://www.kajima.co.jp/ir/
● サステナビリティの取組み
https://www.kajima.co.jp/sustainability/



将来の見通しに関する注意事項
本報告書に記載されている将来の見通しは、現在入手可能な種々の情報に基づくものであり、将来の計数数値、施策の実現を確約したり保証したりするものではありません。



1: The GEAR (シンガポール) 2: 鹿島技術研究所西調布実験場 (東京都) 3: 鹿島本社ビル群 (東京都)

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
建設、不動産開発を通じた価値創造を続けています。

鹿島のあゆみ	15
価値創造の源泉	17
ビジネスモデル	19
価値創造プロセス	21

鹿島のあゆみ

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り組みを進め、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

1880-

鉄道・ダム

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。その後も積極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。



丹那トンネル(1934年完成/静岡県)

1938-1957(社長在任期間)

中興の祖 鹿島守之助

四代目 鹿島守之助は、鹿島の経営近代化や合理化等の改革を推し進めるとともに、業界初となる技術研究所を設立し、「技術立社」としての礎を築きました。当時の経営思想である「事業成功の秘訣二十力条」は、今なお鹿島グループの普遍的な価値観として受け継がれています。



- 事業成功の秘訣二十力条
- 第一条 「旧来の方法が一番いい」という考えを捨てよ
 - 第二条 絶えず改良を試みよ、「できない」と云わずにやってみよ
 - 第三条 有能な指導者を作れ
 - 第四条 人をつくらぬ事業は亡ぶ
 - 第五条 「どうなるか」を研究せよ
 - 第六条 本を読む時間をもて
 - 第七条 給料は高くせよ
 - 第八条 よく働かせる人たれ
 - 第九条 賞罰を明らかにせよ
 - 第十条 なるべく機械を使うこと
 - 第十一条 部下の協力一致を計れ
 - 第十二条 事業は大きさよりも釣り合いが肝心
 - 第十三条 何よりも先ず計画
 - 第十四条 新しい考え、新しい方法の採用を怠るな
 - 第十五条 一人よがりな事を損ず
 - 第十六条 イエスマンに取巻かるな
 - 第十七条 欠陥は改良せよ
 - 第十八条 人をうらます突進せよ
 - 第十九条 ムダを見つける目を開け
 - 第二十条 仕事を道楽とせよ

1840-

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。



霞が関ビルディング(1968年完成/東京都)

1980-

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



リトルトーキョー(2007年開発完了/米国・ロサンゼルス)

2000-

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。



羽田イノベーションシティ(2023年完成/東京都)

2020-

社会・顧客とともに未来を開拓

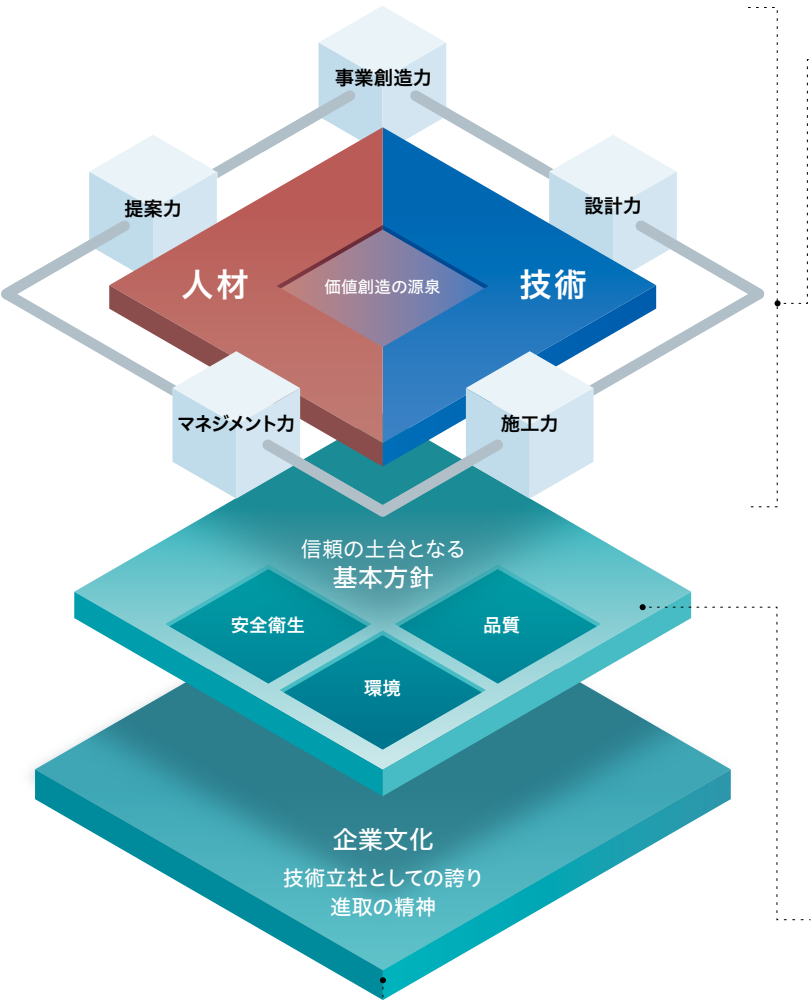
環境課題やデジタル化への対応をはじめ社会や顧客のニーズが多様化するなか、再生可能エネルギー施設や生産施設の建設、環境配慮型資材の開発などに取り組んでいます。建設・開発事業における技術や知見を発展させ、中核事業を更に強化するとともに、バリューチェーン拡充、R&D、イノベーション推進により新たな価値を創出し、持続可能な社会の実現を目指しています。



The GEAR(2023年完成/シンガポール)

価値創造の源泉

創業以来、「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。価値創造の歴史のなかで蓄積された経営資本のもと、企業活動の基軸である「安全衛生」「環境」「品質」を高め、新たな価値を創出することにより、社会や顧客からの更なる信頼に応えていきます。



人材と技術を両輪とした「5つの力」

- 事業創造力**
建設技術や不動産開発の知見、顧客・パートナーとのネットワークを活用し、事業をつくる力
- 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の力
- 施工力**
専門技術や先端技術、サプライチェーンを活用し、高品質な構造物をつくり上げる力
- 提案力**
真のニーズを理解し、社内外の技術や知見、ネットワークを活用し、最適な提案をする力
- 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

信頼の土台となる「基本方針」

- 安全衛生方針**
安全と衛生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、協力会社と一体となった積極的な取組みにより、建設工事に伴う災害・事故の撲滅を図るとともに、職場の安全衛生環境の向上・健康促進を目指す。
- 環境方針**
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、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。

鹿島に根づく「企業文化」

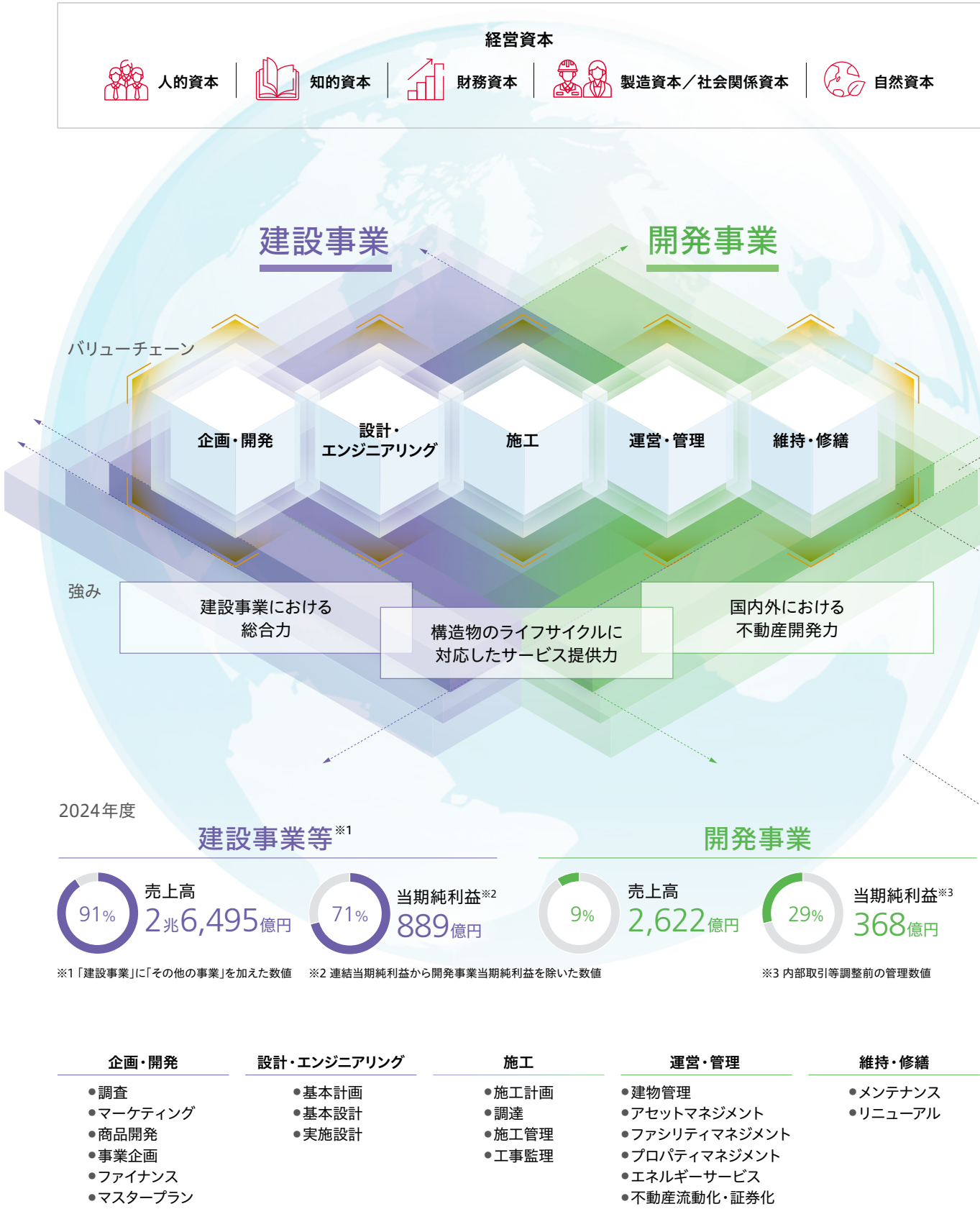
- 技術立社としての誇り**
建設技術の提供を通じた産業・経済の発展への貢献をもとに「技術の鹿島」を標榜し、社会からの信頼に応えるべく、最良の技術力を提供する文化が根づいています。
- 進取の精神**
『旧来の方法が一番いい』という考えを捨てよ」「新しい考え、新しい方法の採用を怠るな」など、中興の祖である鹿島守之助が提唱した「事業成功の秘訣二十か条」が社員一人ひとりに浸透し、新たな発想や挑戦する価値を認め、後押しするマインドが培われています。

価値創造の歴史のなかで蓄積された「経営資本」

 人的資本	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、社会や顧客をはじめとするステークホルダーからの信頼に応えています。 米国や欧州、東南アジア、大洋州などにも現地に根ざした拠点を構え、多種多様な人材がグローバルに活躍しています。	連結従業員数 25,339人
		主な資格者数(単体) 一級建築士 2,470人 一級土木施工管理技士 1,892人
 知的資本	「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グループ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、国内外において先端技術の探索やオープンイノベーションによる協業、他社と連携した技術開発も推進しています。	登録・公開特許件数 264件・217件 中期経営計画 R&D・デジタル投資 1,200億円／3年 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	収益構造の異なる建設と不動産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ています。 両事業の生み出すキャッシュ創出力と健全な財務基盤に基づく信用力が、持続的な成長に向けた投資とステークホルダーへの還元を可能にしています。	総資産 3兆4,545億円 自己資本 1兆2,581億円 発行体格付 A+(R&I)
 製造資本／社会関係資本	顧客や地域社会、協力会社など、事業地域や事業領域における多くのステークホルダーとの間で、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続けています。 また、良好な関係が、新たなビジネス機会を創出し、鹿島グループの更なる成長につながっています。	協力会社とのパートナーシップ 鹿島事業協同組合 約950社 鹿栄会 約4,400社 主要な事業地域 23の国と地域
 自然資本	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こと(相乗効果・トレードオフ)も認識し、取組みを進めています。	社有林 5,500ha ●環境配慮型資材の開発・活用による省資源化 ●再生可能エネルギー利用による地球温暖化対策 ●藻場・サンゴ再生技術の開発・適用による水域の生物多様性向上 ●土壌汚染対策による土壌の健全化

ビジネスモデル

多様な経営資本を活用・拡大させながらグローバルな建設バリューチェーンを構築しています。
国内・海外において、「建設」「開発」事業の収益基盤を確立するとともに、互いの強みをかけ合わせることで、社会・顧客にとって付加価値の高いサービスを提供しています。



各事業地域において収益基盤を確立

- 地域特性に合わせた建設・開発事業を展開し、収益基盤を構築
- 社会・顧客のニーズに応じた高品質な建造物の提供、付加価値の高い開発事業を実現

建設事業		開発事業	
国内	総合建設会社として、全国において建設事業を推進	国内	主に中核都市において販売・賃貸事業を展開
海外	日系・外資系を顧客として、地域に根ざした建設事業を推進	海外	市場特性に合わせた開発事業を展開

建設・開発事業の推進によるシナジー効果

- 特性の異なる2つの事業の協力が、事業面・財務面における多様なシナジーを創出
- 社会や顧客に提供する価値の高度化と鹿島グループの持続的な成長を実現

建設事業	社会・顧客への貢献	鹿島グループの持続的な成長	開発事業
受注生産型・労働集約型ビジネス	●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	●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 ●新たな技術の実証、展開	資本集約型の投資ビジネス（短期回転型/長期保有型）
建設技術 施工力 ネットワーク 鹿島ブランド（信用力）			開発ノウハウ 不動産情報 ネットワーク 主体的事業推進

パートナーとの協業による技術力強化・新たな価値創出

- 優れた技術や知見を保有するパートナーとの協業が、新たな技術や事業を創出
- 社会や顧客に提供するサービスの高付加価値化と鹿島グループの経営基盤強化を実現

技術開発	事業創出
- 自動化施工技術 - 最先端デジタル技術 - 環境・社会課題に対応する技術 - 最適な施工方法の共同研究	- 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

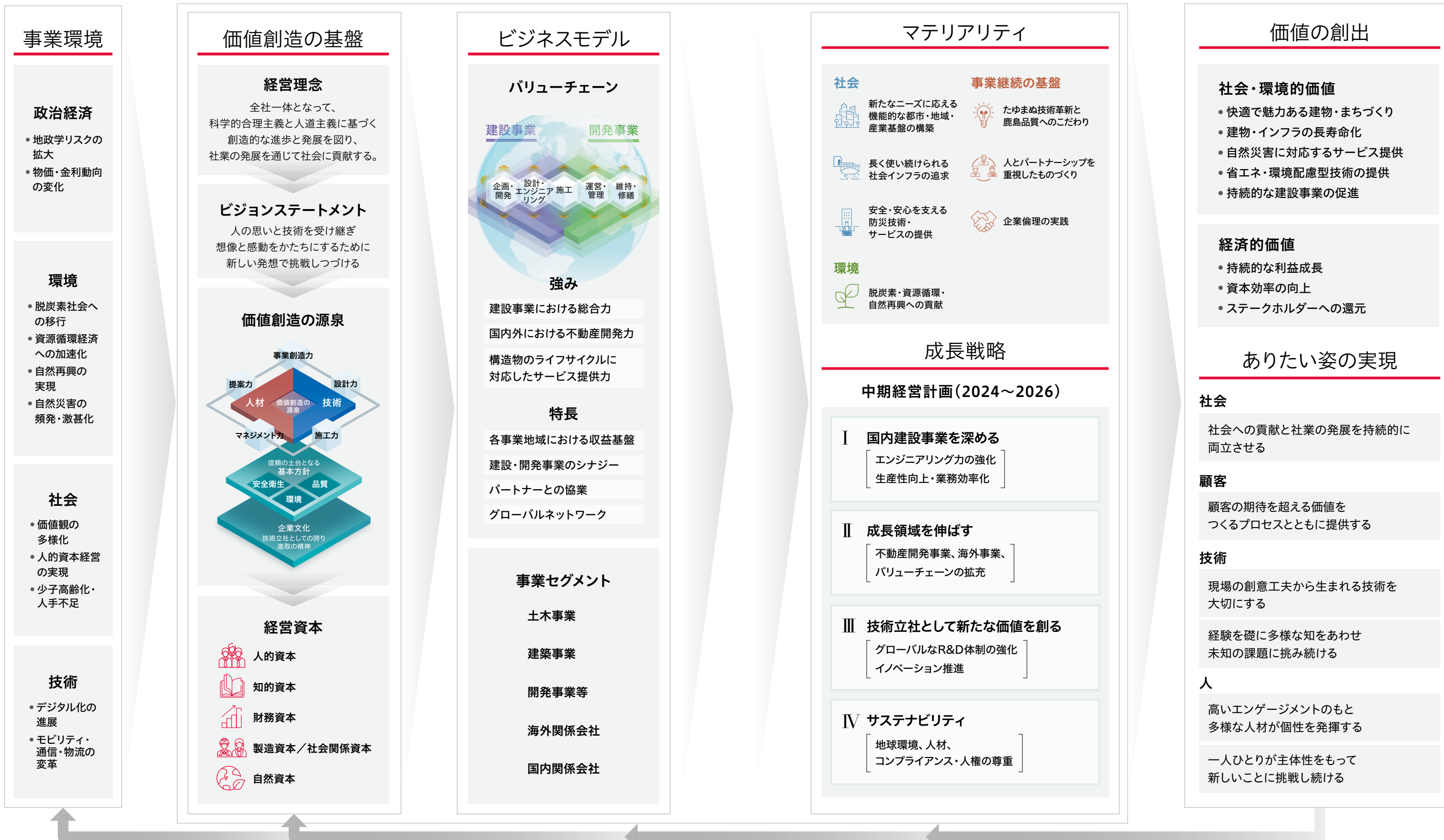
グローバルネットワークを活用した事業展開

- 独自の収益基盤を持つグループ会社が連携しネットワークを活用した事業を展開
- グローバル顧客やパートナーが求めるサービスの提供と鹿島グループの事業機会拡張を実現



価値創造プロセス

180余年の歴史のなかで価値創造の基盤を強化しつつ、「建設」「開発」を中核とする事業展開を進めています。事業環境に応じたマテリアリティへの取り組みや成長戦略の実践を通じて、社会・環境・経済的な価値の創出と、鹿島グループのありたい姿を実現し、社会の発展と鹿島グループの持続的な成長につなげています。



社会の発展と鹿島グループの持続的な成長を実現



Part 2

特集一 鹿島の人と技術

人を育て、技術を磨くこと、社内外の知見を有機的に結びつけることにより、
価値創造の基盤をより強固なものとし、魅力あるサービスの提供を実現しています。

特集1	
現場が育てる鹿島のエンジニア	25
特集2	
流通倉庫開発のグローバル展開	29
特集3	
The GEARの目指すスマートウェルネスの未来	31

現場が育てる鹿島のエンジニア

鹿島は事業領域や規模の拡大を踏まえ、人材育成に注力しています。現場を中心に若手・中堅の意欲や業務習得状況に合わせた教育訓練を施し、専門人材をマネジメントできる所長へ成長する道筋を示しています。東京都心と日本の空の玄関口を結ぶ鉄道新線「羽田空港アクセス線」のトンネル工事と、国産半導体の復権を目指すRapidus(ラピダス)の最先端生産施設「IIM-1」(北海道)の建設という2つの大規模プロジェクトで働く鹿島のエンジニアが、いかに技術や思いを受け継いでいるのかを語りました。

シールドトンネル工事に集う若手、中堅、ベテラン ー羽田空港アクセス線

鹿島は職種に応じて人材育成の方針を定めています。機電系は3年次までの「基礎力育成」、7年次までの「応用力育成」の各期間を経て、13年次までに管理能力を育成。土木系は入社後6年間で「重点育成期間」として施工管理や設計の基礎を学び、13年次までの「成長促進期間」には専門性を深めるとともに、所長に必要な知識を修得します。

キャリアの入り口

2023年に入社した鬼頭沙知担当は大学時代に機械科で学び、鹿島の企業説明会に参加したことがキャリアの入り口になりました。「横浜環状南線公田笠岡トンネル工事の見学に行き、シールドマシン(掘削機)の機械設備の壮大さと中央制御室のシステムの精密さを目の当たりにして、土埃舞う建設現場の印象が180度変わりました。機電系社員が操作を担っているの、機械科出身でも工事に直接携わることができる」と知ったことが入社のきっかけです。

東京土木支店で半年間の研修後、江東ポンプ所工事事務所で現場管理の基本を習得。メカトロニクス・ソリューション部で施工管理ガイドの作成などに携わりながら現場を回り、2024年4月に念願かなって羽田空港アクセス線シールドトンネル工事(以下、羽田アクセス線工事)に配属されました。「今は2026年からの掘削開始を目指し、発進基地内に直径11.8mの円形カッターを搭載したシールドマシンを現地で組み立てる計画の立案を担当しています。経験が少ないので、必要な維



機電担当
鬼頭 沙知

持管理や起こり得るトラブルを想像し、情報を整理する難しさを感じています」。先輩社員の助言を受けながら、シールドマシンの稼働の鍵を握る装置の仕様検討にも参加しました。「技術開発の進め方や機械構造など多くのことを学びました。まずはこの現場を無事故でやり遂げることが目標です。機械の仕組みをより熟知し、粘り強く現場と向き合うことで、信頼されるエンジニアになりたいです」。

施工と設計を知り、俯瞰する力に

現場での日常的な教育に加え、設計やITなどの専門分野は集合研修を実施し、幅広い経験が得られるジョブローテーション制度も用意しています。羽田アクセス線工事の梶川初太郎次長は入社後、下水道や都市ガス導管などのシールドトンネルの現場で施工管理の経験を積み、13年目から9年間は土木設計本部で発注者への技術提案などを担ってきました。「首都高速中央環状品川線の工事で、セグメント(トンネル内壁を覆う構造物)開発に携わったことが転機です。現場で得た経験を反映し、設計段階から作業負担を抑え、収益に配慮できるよう考えてきました」。

2024年4月からは羽田アクセス線工事で、対外協議を担う「監理技術者」を務め、発注者や周辺施設と工事日程などの調整に取り組んでいます。「現場と設計の両方を知り、技術的な知識を深めるとともに、プロジェクト全体を俯瞰する力を養ったことが、今の仕事に活かされています。施工技術を提供するだけではなく、関係者と信頼関係を築き、誠実に対応することで要求性能を満たす仕事を達成したいと思います」。

梶川次長がその姿勢を学んだのが、羽田アクセス線工事の柴田佳彦所長でした。中央環状品川線の現場でも



工事概要	
プロジェクト名	東京国際空港空港アクセス鉄道シールドトンネル他築造等工事
発注者	国土交通省関東地方整備局東京空港整備事務所
設計	パシフィックコンサルタンツ
施工	鹿島・東亜・あおみ特定建設工事共同企業体
工期	2024年1月～2028年1月

に働き、当時の監理技術者として関係者と信頼関係を築いていく様子が印象的だったと振り返ります。柴田所長は「トンネル工事は換気や消火などの設備事業者も参画しますが、プロジェクトをリードするのは鹿島です。安全・安心・安定した施工で社会と顧客の信頼獲得を目指します」と話します。

1990年代から続く建設人生の8割をシールドトンネル工事の現場で過ごし、技術の進化や施工条件の高難度化を経験してきました。「掘り進む先を目視することができないシールド工法は、あらゆるモニタリング技術や自らの五感も駆使し、地盤状態を『見える化』することが重要」と考えています。シールドトンネル工事は一時期停滞し、技術継承に懸念があるなか、この経験則を言葉で教えるとともに、マニュアル化やシステムの開発にも取り組んできました。

「人材育成がこの現場の大きな使命です。若手・中堅職員には積極的に提案、挑戦していくことが大切だと伝えていきます。失敗を恐れず、ものづくりの大変さと面白さを早くつかみ取ってほしいと思います」。



次長(監理技術者)
梶川 初太郎



所長
柴田 佳彦

半導体工場建設の草分けから次世代へのバトン ーRapidus IIM-1 建設計画

建築系は入社後5年までの重点育成期間を皮切りに、6～9年次の役職任用準備、10～13年次の役職任用の各期間を経て、14年目以降の所長任用に備えます。新入社員らの導入期には集合住宅や事務所など基礎となる工事を経験し、内外装など各工種を学びます。

大規模プロジェクトで視野広げる

大学時代に設計を専攻した小森ゆりこ担当は在学中に参加した鹿島の見学会で、「職人さんと現場で建物を造り

上げていく施工管理の仕事に魅力を感じ、入社を決めました」。2022年に入社後、関東支店を経て、翌2023年8月にIIM-1建設計画工事に着工から配属されました。本棟に電力を送る特高変電棟を担当し、地盤改良から基礎、躯体、内外装、検査まで全工種を約10か月で経験しています。半導体業界の激しい開発競争を反映し、超短工期の作業が求められるうえ、「最初に完成する棟だったので、ロールモデルがないなかで工事を進める難しさがありました。他の棟の担当者とも密に連携を取り、やり直しがないよう心がけました」。

ピーク時には約5,500人が働いた大規模な現場に配属当

初は不安もありましたが、多くの先輩社員と出会ったことで視野を広げています。「役割が細分化されているなかでも、活躍する先輩社員は誰がどんな仕事をしているのかを的確に把握していました。経験と知識を深め、『何を頼んでも大丈夫』と思われる存在になりたいです」。

2024年3月に赴任した佐藤雄太工事主任は役職任用準備期間となる入社9年目。大工の祖父の影響でものづくりに憧れ、ホテルや医薬品工場の現場を経験してきました。「大規模な建物の建設に携わりたいと思い、鹿島を志望しました」。希望がかなった形のIIM-1では本棟の鉄骨から外装、内装と工事の進捗に合わせて各工種の施工管理を順次担当しています。「1つの棟が出来上がる過程を身をもって知ることができました。次は工事課長代理として、全体の工程をマネジメントできるようになりたいと思います」と先を見据えています。



特高変電棟担当(当時)
小森 ゆりこ



工事主任
佐藤 雄太

液晶ディスプレイ部品工場からIIM-1へ

鹿島は2022年に半導体メモリ大手キオクシアの四日市工場第7製造棟(三重県)、翌2023年に半導体受託製造大手の台湾積体電路製造(TSMC)が過半を出資する

JASM第一工場(熊本県)を相次いで完工させたのに続き、IIM-1の建設を受注。2025年4月に建屋の約半分を占める試作ラインを予定どおり稼働させ、2027年の量産開始に向け工事を続けています。

IIM-1建設計画工事の高野貢一統括所長は「ラピダスは日本がかつて半導体業界をリードしていた時代の人材が、若手・中堅に技術を継承することを目指しています。鹿島にとって次世代にバトンを渡す重要なプロジェクトです」と力を込めました。

1987年の入社以来、中部地方を中心に電子部品工場などの工事を手がけ、2003年から液晶ディスプレイ部品工場の現場で所長を務めたことがキャリアの方向性を決めました。「精密な加工・処理が求められる電子部品や半導体の製造にはマイクロ(100万分の1)m単位の微粒子も除去するクリーンルームが必要です。建物の要求性能も明確で、結果が数値で評価されることに技術者として魅力を感じました」。

医薬品工場や最先端液晶ディスプレイ工場の現場でクリーンルームのノウハウを蓄積するなか、所長として最後に残った挑戦が半導体です。日本メーカーの衰退に伴って施設の建設件数も一時低迷しましたが、近年の需給逼迫で生産需要が拡大。鹿島は設計・施工一丸となって受注獲得に取り組み、キオクシア四日市工場で道を切り拓きました。半導体工場の現場を初めて経験した高野統括所長は「液晶ディスプレイなどと比べ、圧倒的に工事量が多いことを実感しました。基板を洗浄する水や清浄度を保つ空調など設備工事の割合が高いので、設備業者とも



統括所長
高野 貢一

チームになって取り組まなければなりません」と語ります。

IIM-1ではその経験を活かし、クリーンルームや耐震性など半導体工場特有の施工技術を積極的に伝えています。大規模な現場で全体に共通認識を行き渡らせるため、高野統括所長が思いを託すのが役職任用期間にある所長候補の中堅です。

中核人材を所長に

半導体工場建設の鍵となる設備工事を担う日比野貴生設備課長代理は「通常の空調・衛生・電気設備に加え、特殊なガスや薬液、水処理までほかの工事では範疇に入らない知識が求められます」とその難しさを実感しています。大学院で環境工学を学び、2012年の入社後は電子部品工場などの現場で10年以上の経験を積みました。IIM-1では設備CM(コンストラクション・マネジメント)という新たな役割に挑戦しています。設備工事が別途工事の場合、設備業者間の調整は本来、発注者が行いますが、発足間もないラピダスは工事の根幹を請け負う鹿島に依頼。多くの設備業者が関わり、工程などで各社の主張が対立することもあるなか、「過去の知見を活かして着地点を探り、主体的に解決に導く人間力が養われました。あらゆる職種を経験し、最終的に所長を目指したいと思います」。

キオクシア四日市工場の現場から高野統括所長とともに働く赤松政成工事課長代理は、ランドマークとなる建物の建設を目指し2014年に入社しました。東京建築支店や横浜支店で施工管理の経験を積み、6年目から中部支店で工事全体の計画・管理を担当。現在はIIM-1本棟のほか、水処理や特高変電など複数の棟が建つ計画全体の調整役を務めています。「現場は人がすべて」と語る高野統括所長のコミュニケーションを重視する姿勢から学び、「関係者が多いので各担当者の意見がぶつかることもあります。コミュニケーションを密に取ることで全員が同じ方向を向くよう



設備課長代理
日比野 貴生



工事課長代理
赤松 政成

心がけています」。

鹿島は大規模で超短工期のIIM-1試作ラインの建設を成し遂げ、半導体工場の建設で存在感を発揮しています。高野統括所長は「専門性や経験が問われる工事なので、赤松らプロジェクトの中核を担える人材が早期に抜擢され、更に活躍してほしいと考えています」と期待を寄せます。赤松工事課長代理は「早く所長になり、いろいろな人の力を合わせて鹿島だから成功したと言われる仕事をしたいと思います」と決意を語りました。

主な資格取得者数(単体)	
技術士	988人
一級建築士	2,470人
一級土木施工管理技士	1,892人
一級建築施工管理技士	2,702人
(2025年4月現在)	

プリンシパル・アーキテクトから学んだ「周囲を巻き込む力」

IIM-1などの建設では、鹿島の設計・施工の強みが活かされています。建築設計本部で半導体工場などを長年手がけてきたプリンシパル・アーキテクトと、技術を受け継ぐ中堅が思いを語りました。

建築設計本部プリンシパル・アーキテクト
本山 浩司

「半導体業界は専門用語が多く、超短工期に対応した進め方も独特なので経験しなければわかりません。提案の準備期間が数日というケースもあり、短期間に顧客と会話を積み重ね信頼を得ることが重要です。そのため、若手には2～3年目からプレゼンを担当させてきました。最初は専門的な質問に答えられず苦勞しますが、世界と勝負する顧客と一緒に仕事をする面白さを感じてほしいと思います」。

建築設計統括グループ生産統括チーフ
糸長 大佑

「入社してすぐ本山グループに配属され、当初は顧客や先輩社員から教えてもらうことばかりでした。しかし、先輩社員が周囲を巻き込んでプロジェクトを進めていく姿を見て、一人で悩むのではなく、チームで仕事をする大切さを学び

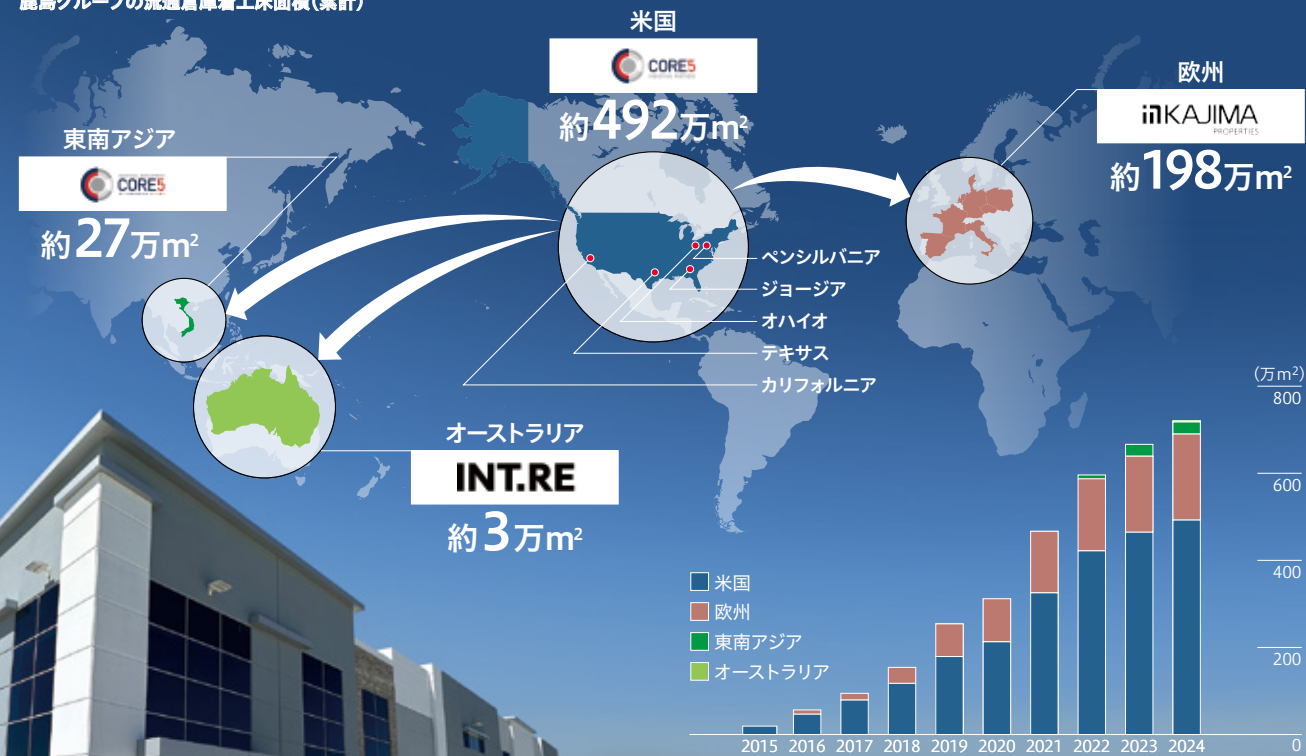


糸長チーフ(左)と本山プリンシパル・アーキテクト
ました。IIM-1では外構の設計を担当し、千歳市とも連携して自然を活かした設計を目指しています。鹿島ならではの大规模プロジェクトに、今後も挑戦していきたいと思います」。

米国から欧州、東南アジア、豪州へ 流通倉庫開発のグローバル展開

鹿島は不動産開発事業の拡大に向け、流通倉庫開発のグローバル展開を進めています。1980年代から米国の傘下企業が用地取得から施設企画、テナント企業の誘致、稼働まで一貫して手がけ、確かな実績とノウハウを獲得。Eコマースの普及やサプライチェーン(供給網)の深化で流通倉庫の重要性が高まるなか、安定的に高収益を生み出すビジネスモデルを欧州や東南アジア、豪州へと広げ、更なる成長を目指しています。

鹿島グループの流通倉庫着工床面積(累計)



地域プラットフォーム

鹿島の流通倉庫開発の中核となっているのが米ジョージア州アトランタに本社を置くコア5・インダストリアル・パートナーズ(Core5)です。カジマ・ユー・エス・エー(KUSA)傘下で流通倉庫開発を展開してきたメンバーが2015年に新たに設立し、これまで10年間の新規着工床面積は累計約492万㎡に達しています。

成長の最大の要因は、地域に根ざしたネットワークを持つ専門人材です。Core 5は本社の他、物流網の中心地であるカリフォルニア、テキサス、オハイオ、ペンシルバニアに4つの地域拠点を展開しています。KUSAの資金基盤を背景に開発実績を積み上げ、各地のニーズに精通する流通倉庫開発の専門人材が事業の強固なプラットフォームを構築。事業の反復性を通じて地元の仲介業者や建設業者らパートナー企業の信頼を獲得し、優良案件につながる開発用地

に関する情報がいち早く集まる態勢を構築しました。

また、景気サイクルの変化を意識した開発案件の慎重な仕込みも事業の安定を支えています。過去にはITバブル崩壊、リーマン・ショックなどで倉庫需要の急速な縮小を経験したことから、個別案件の新規仕込みに際しては、地域別に細分化されたサブマーケットごとの需給バランスに関するデータ等に加え、手持ち案件のリーシング状況と販売状況などをにらみながら、資金効率性と収益性を重視して慎重に進めています。



Middletown (ペンシルバニア州)

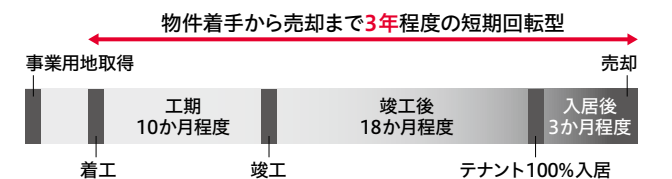
短期回転型ビジネス

米国の流通倉庫は平屋建てが多く、オフィスや集合住宅などと比べて工程を抑えられる傾向があります。Core 5は用地取得・着工から竣工までの期間を10か月程度、投資から稼働後に売却して資金を回収し、再び投資するまで3年程度という短期回転型のビジネスモデルを確立しました。この結果、アトランタの商業不動産開発面積でベスト3(2020~2021年)に入るなど各事業エリアで存在感を発揮。2022~2024年度3か年累計の売上高は2,700億円以上、当期純利益は450億円以上と高い収益構造を構築し、不動産開発事業の収益拡大と投資効率向上を牽引しています。

欧州でも2016年に流通倉庫開発大手パナトニ・ヨーロッパ社と共同事業を開始しました。以前は現地の当社施工部門の施主であったパナトニと開発分野でも新たに連携し、ポーランド、チェコ、ドイツ、オランダ、フランス、スペイン、イタリアの7か国でプロジェクトを手がけています。これまでに34件の開発に取り組み、20件を売却(2025年3月末時点)し、事業を成長軌道へと乗せています。

製造拠点が集積する東南アジアでは、2022年にベトナムで産業系不動産ブランドであるコア5・ベトナム(Core5 Vietnam)を立ち上げました。現地でニーズの大きい貸工場のマーケットに対し、米国の流通倉庫事業で培った実績や信用力を訴求し、北部の港湾都市ハイフォンなどに3物件を開発しています。シンガポールでは冷凍冷蔵倉庫1物件、オーストラリアでも2024年に、南東部の大都市メルボルン近郊で第一号案件の開発をスタートさせています。

国や地域によって参入形態や手法は異なりますが、鹿島グループは短期回転型のビジネスモデルを維持しつつ、現地の企業や人材と手を携えて流通倉庫開発を進めています。今後も成長領域の一つとしてグローバル展開を加速し、一層の収益拡大と投資効率の向上につなげていきます。



国内は「KALOC®」ブランドで市場参入

日本でも流通倉庫の需要が増加するなか、鹿島は都市近郊の物流ニーズを捉え、「KALOC®」のブランド名で市場に参入しています。第一弾として2024年10月に宮城県富谷市に「KALOC富谷」、2025年1月に東京都大田区に「KALOC南六郷」が相次いで完工。企画開発から設計・施工まで一貫して行う強みを活かし、荷物用エレベーターを多く設置するなどテナントの利便性に配慮した施設を提案しています。鹿島は今後もブランドの展開を進めていく方針です。

※ 鹿島物流センター「Kajima Logistics Center」(カロック)



KALOC 南六郷

Core 5創業者 各地域の市場動向を熟知するチームが鍵

我々は創業以来、流通倉庫開発に特化し、収益性の高い事業に注力してきました。かつては小売店向けの床面積2.5万㎡程度の配送施設が開発対象の中心でしたが、Eコマースが市場の牽引役に成長した現在は床面積10万㎡超の中核物流拠点や、都市周辺部の宅配センターなどサプライチェーンで鍵となる多様な需要にも対応しています。親会社であるKUSAの信用力を活用できるCore 5は、資金調達面で外部出資者に依存する必要がなく、最適なタイミングで土地を仕込み、開発に着手できることが大きな強みです。また、事業展開する各地域において経験豊富で有能なローカルの人材を、Core5の事業方針を理解してもらったうえで採用していることから、拠点レベルでも会社と社員の目指している方向が一致しているものと自負しています。

現在の政治的、経済的状況により市場の回復ペースに遅れがみられます。しかし、時代の要請によって変化するリスクに対し、Core5は各地域の市場特性を熟知するメンバーによるチーム力を強みにどんな課題にも対応していきますと確信しています。



Timothy J. Gunter
President and CEO

Linda Booker
Executive Vice
President and CFO

The GEARの目指す スマートウェルネスの未来

鹿島はAIやIoTを活用し、省エネルギーや快適な環境を実現する「スマートビル」の研究開発に取り組んでいます。2023年8月にシンガポールに開業したアジア統括拠点「The GEAR(Kajima Lab for Global Engineering, Architecture & Real Estate)」ではビル丸ごとを実験空間と位置づけ、室内の温度や照明から、働く人の行動、生体情報まで膨大なデータの収集・蓄積・分析を始めています。省エネ・脱炭素や建物管理の効率化にとどまらず、一人ひとりの心と身体のウェルネスを推進するスマートビルの未来を研究開発の最前線で探りました。



働く人、環境、社会にやさしい

「How about going to the SKY GARDEN?(スカイガーデンに移動しませんか)」。The GEARで働く従業員がパソコンに向かって業務に没頭していると、手元のスマートフォンにメッセージが届きました。施設内の行動追跡カメラや指輪型のバイタルセンサーのデータをもとに、長時間の集中作業でストレスは増加し、ソーシャル(社会性)指標が低下しているとAIが判定して送ったものです。メッセージによって緑に包まれた開放的な共有スペースへの自発的な移動を提案し、リラックスして同僚と交流するよう促しています。

鹿島のアジア本社とともに、研究開発センターやオープンイノベーションハブの機能を併せ持つThe GEARは働く人、環境、社会のいずれにもやさしいスマートビルを目指し、多くの先進的な設計や取組みを導入しました。人の特性や心理から行動を誘導する「ナッジ」理論に基づくスマホのメッセージの他、AIで人流を解析し、空調・照明を効率化する自動制御システム、直射光を防ぎつつ自然光のみで照らされる吹抜け空間など、意識下の疲労や不快感まで考え、快適性と省エネの両立を図っています。

また、パナソニック エレクトリックワークス社と共同開設したオフィス空間「Co.worXlab(コワークスラボ)」は、会議中の映像と音声のデータを即時解析し、進行に合わせて空調・照明、気流、香りを制御することで議論を活性化する会議室など知的生産性の向上につながる仕組みを実証しています。

9,000種以上のデータ蓄積

これらの取組みを支えるのがセンシングデバイスです。表情から感情も読み取る顔認証カメラや、大気中の微粒子を検知する空気質センサーなど、地上6階、地下1階建てのビル全体に2,700個以上を設置。1個3〜4種類程度の項目を測定しており、計9,000種以上のデータが日々「見える化」され、蓄積されています。

The GEARは、人の健康に焦点を当てた建物・街区の国際的な環境性能評価システム「WELL 認証」の最高ランクとなるプラチナを取得、2025年にはスマートビルの認証システム「SmartScore」の最高ランクも獲得しました。設計仕様に加え、室内環境のモニタリングやデータの見える化など運用面の取組みも考慮された結果です。

鹿島がThe GEARを実験空間とする背景には、イノベーションの推進に積極的なシンガポールの政策や風土があります。2014年に当時のリー・シェンロン首相が発表した「スマートネイション」構想のもと、行政サービスやインフラ管理、決済システムなど各分野でデジタル化が進展。政府が認めた行政データは民間にも共有するなどオープン化を進めるとともに、スタートアップ企業や研究開発拠点への支援策を相次いで打ち出しています。

鹿島は1988年に東南アジア統括拠点をシンガポールに設立して以来、現地で建設・開発事業の実績を積み重ね、2013年には鹿島技術研究所のシンガポールオフィス「KaTRIS (Kajima Technical Research Institute Singapore)」を設立。The GEARに統合して以降は、オープン化への理解が

The GEARの主なセンシングデバイスと測定項目

デバイス	ウェアラブルデバイス	ビル管理システム	位置追跡カメラ	空気質センサー
測定項目	心拍、体温、活動量、ストレスレベル	空調・照明制御、施設利用状況	表情、ロケーション、人数	気温、湿度、PM2.5、騒音

進む風土を活かし、人の行動や生体情報を含めたビッグデータの構築と分析に取り組んでいます。

半屋外オフィスでエネルギー消費量9割削減

気候条件や労働環境、技術水準などが刻々と変化するなか、スマートビルの役割も常に進化が求められています。KaTRISは収集・蓄積したデータをもとに、ウェルネスの次の展開を探っています。The GEARでは気流をシミュレーションして風通しを最大化する建物形状を考案し、5〜6階の吹抜けに半屋外のワークスペース「K/PARK」を設けま

した。可動式間仕切りで開閉可能で、心地よい風を感じながら働くことができます。利用者調査では気温28度の熱帯条件にもかかわらず、自然換気と天井ファンの組み合わせの環境が、暑さ・寒さを意識しない「中立」と感じる割合が多くを占めました。これは冷房と天井ファンの組み合わせを上回っています。自然換気では冷房運転時に比べ、エネルギー消費量を86〜94%削減できることも確認しました。

KaTRISは検証結果をもとに、半屋外オフィスの東南アジア各国や日本への展開を目指しています。鹿島は社会のニーズを捉え、先端技術を取り入れながら、進化し続けるスマートビルを実現していきます。

多様な人材引きつけるリビングラボ

建物全体を実験・実装空間とするThe GEARは、シンガポールに集まるハイレベルな人材を引きつけています。KaTRISで働く約30人のうち半数近くが多様なバックグラウンドを持つ現地採用の研究員です。2024年4月からKaTRISのスマートビルチームで働くシンガポール出身のシニア・リサーチャー、オリビア・クェは「The GEARは行動データと心理的洞察を統合し、有意義な研究を可能にしています。社会科学の研究やデータサイエンティストなどの経験をもとに、住空間や労働環境がいかにウェルビーイングに影響するのかを探っています。アイデアを実装できることがThe GEARの魅力です」と語ります。

室内温熱環境を専門とする香港出身のシニア・リサーチャー、チュン・チン・トゥは「実用的な成果とイノベーションの双方を促進する雰囲気」が特徴だと感じます。学術機関を中心にキャリアを築いてきましたが、日常的な建物管理の課題解決に向き合うためKaTRISに参画しました。K/PARKを舞台に環境性能とウェルビーイングの研究に取り組み、空調に頼らず、快適に過ごせる半屋外や自然換気の設計の可能性を広げていきたい」と話しました。



KaTRISで働くオリビア・クェ(左)とチュン・チン・トゥ



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

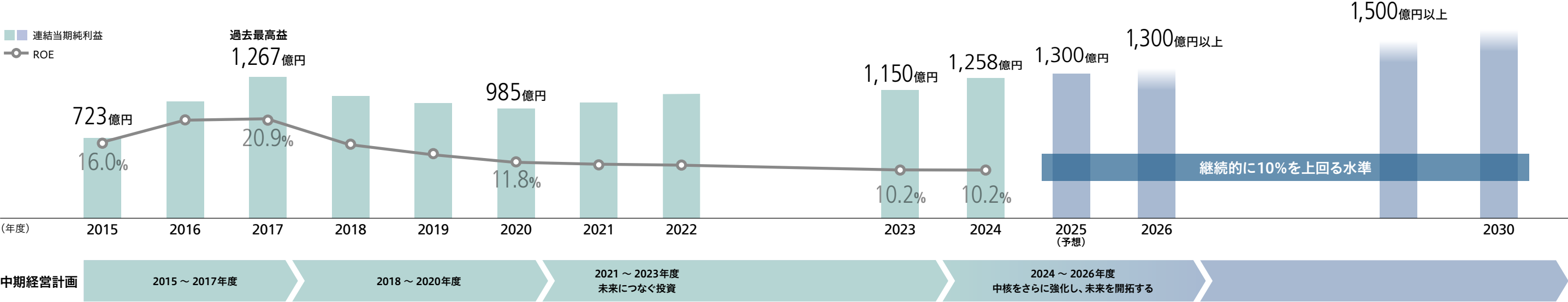
鹿島グループの持続的な成長を目指して、建設と不動産開発を中核とする
中長期戦略を実践し、利益成長と経営基盤の強化を進めています。

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。



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

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

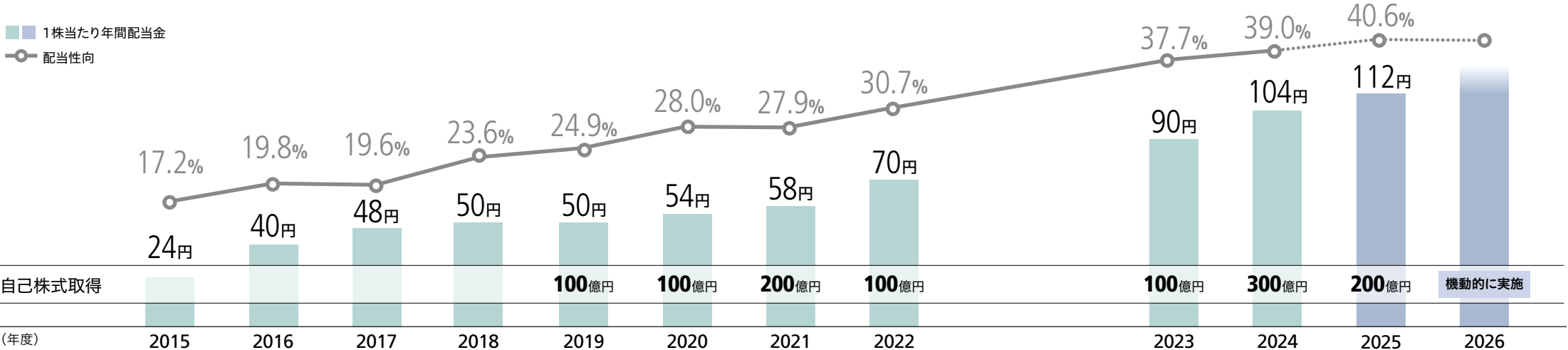
2026年度 1,300億円以上 ● 2025年度から更に増益

「2030年度目標1,500億円以上」の前倒し達成を目指す

中長期戦略

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。

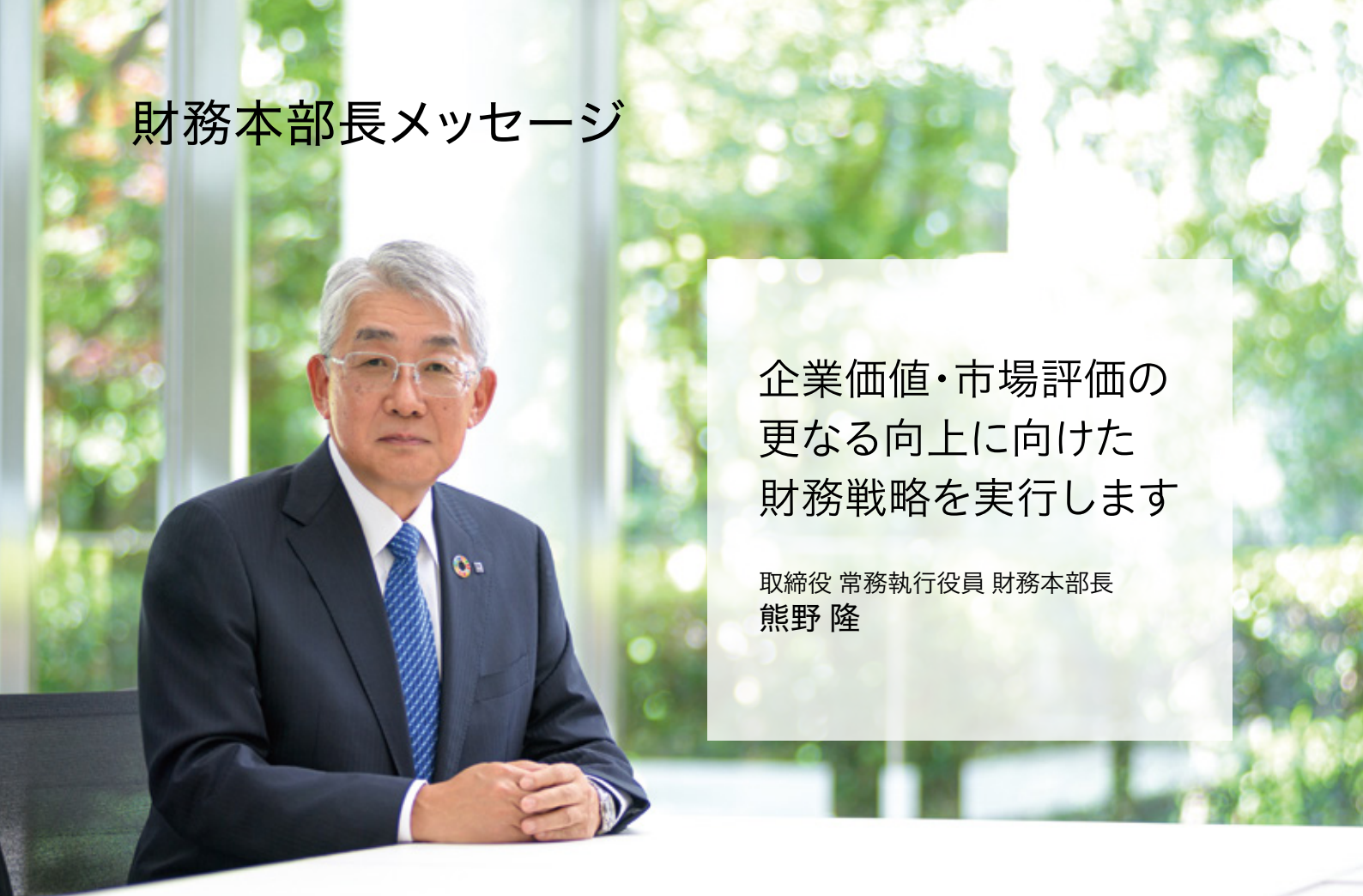


(注)2018年10月1日付で当社普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2015年度～2018年度の数値については、2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し算定しています。

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。

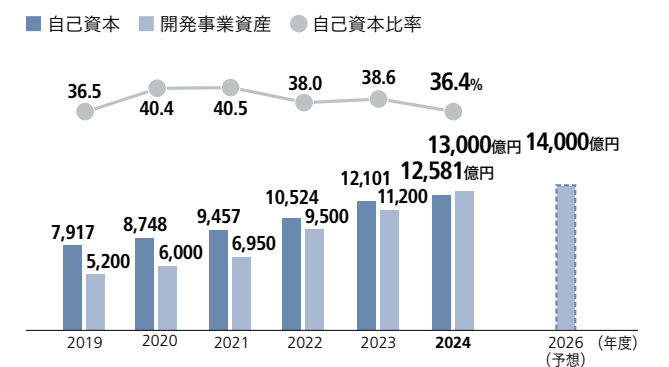
海外開発事業は、前中計やその前の3か年の中計と比較して、投資金額が増加する一方で、資産売却による回収も増えるため、ネット投資額は減少する見通しです。投資と回収が循環し、利益を創出する段階に入ったと考えています。

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す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合うと考えています。

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。

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

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。

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。

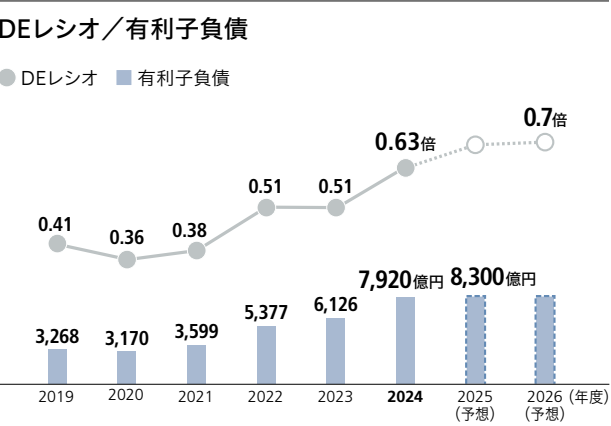
現中計から配当性向の目安を30%から40%に引き上げ、その方針に基づいて、5期連続となる増配を行いました。2019年度の1株当たり配当金50円から段階的に増額し、現在では104円と2倍以上となっています。今年度も増益に伴う増配を予定しており、利益成長との連動による配当金の引上げ継続を目指しています。

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。

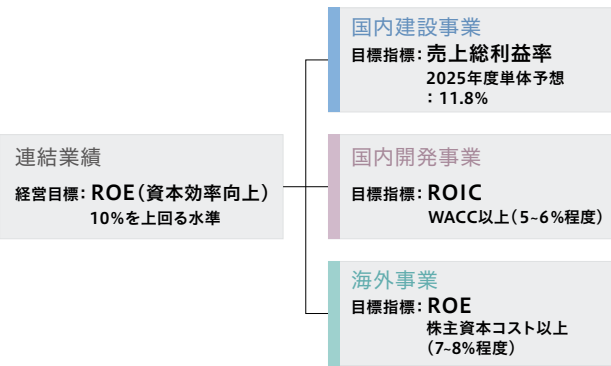
取締役会では、グループ全体並びに事業ごとの資本収益性や成長性などを定期的に評価し、IR部門から投資家との対話内容を含めた市場評価についての報告を受けただうえで、成長投資や株主還元などの財務戦略を検証しています。社外取締役からは、短期的な視点だけでなく、次の中計も見据えた中長期的な視点でのバランスシート戦略



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。

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

- ① 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
- ② デジタル化の推進による生産性向上・業務効率化
- ③ 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)

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

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)

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

- ① 不動産開発事業の収益拡大と投資効率向上
- ② グローバル・プラットフォームの強化
- ③ バリューチェーン拡充による収益源の多様化

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 (IV)

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

- ① グローバルなR&D体制の強化
- ② イノベーション推進による新たな価値の創出
- ③ 鹿島らしい新規事業の創出

「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



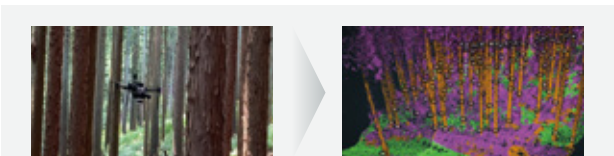
※1 阪神高速道路の「コミュニケーション型共同研究制度」を活用
※2 当社の光ファイバセンシング及びSUBARU技術研究所の協調型自動運転の技術を活用

「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が必要とする顧客を探索し、新たな収益源を開拓

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

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 (オブソーディス)」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

- ① 「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進
- ② 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CO₂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「CO₂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

- ① 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり
- ② サプライチェーンの維持・強化、担い手確保
- ③ 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

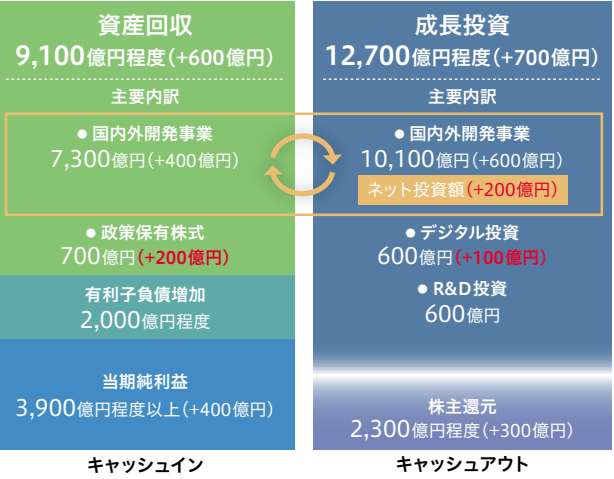
※5 厚生労働省の指導基準による課長職以上

※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)
- 政策保有株式(+200億円) → 成長投資(+300億円) → 株主還元(+300億円)
- 当期純利益(+400億円)
- 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)

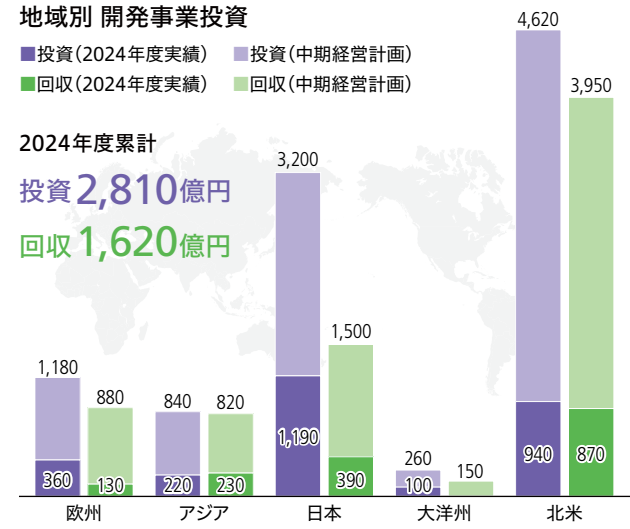
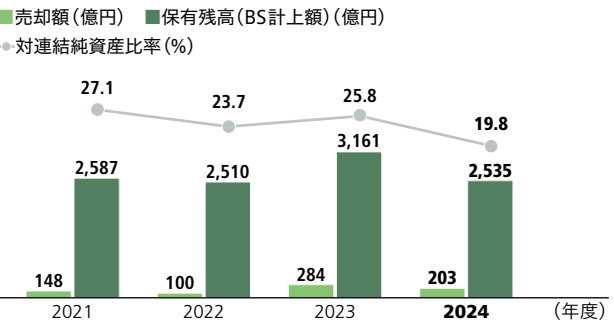
成長投資

(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

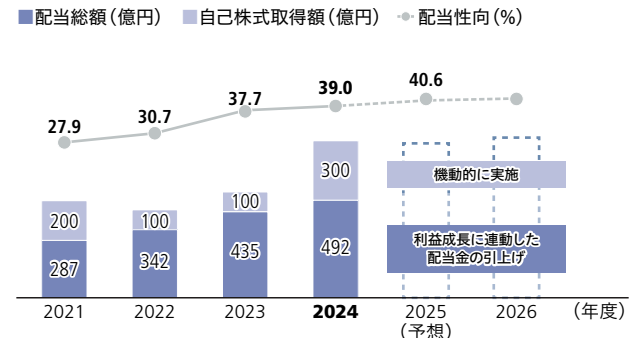
政策保有株式縮減

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



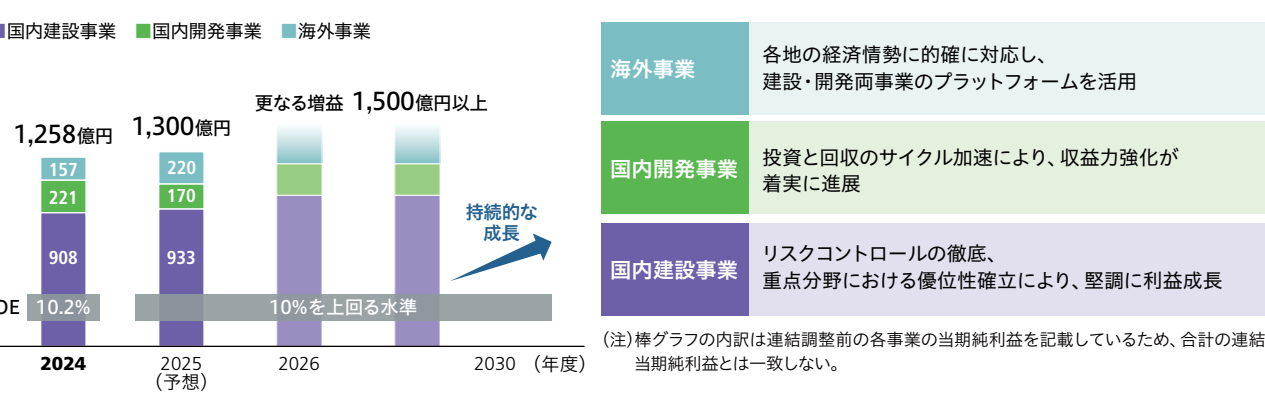
株主還元

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



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。

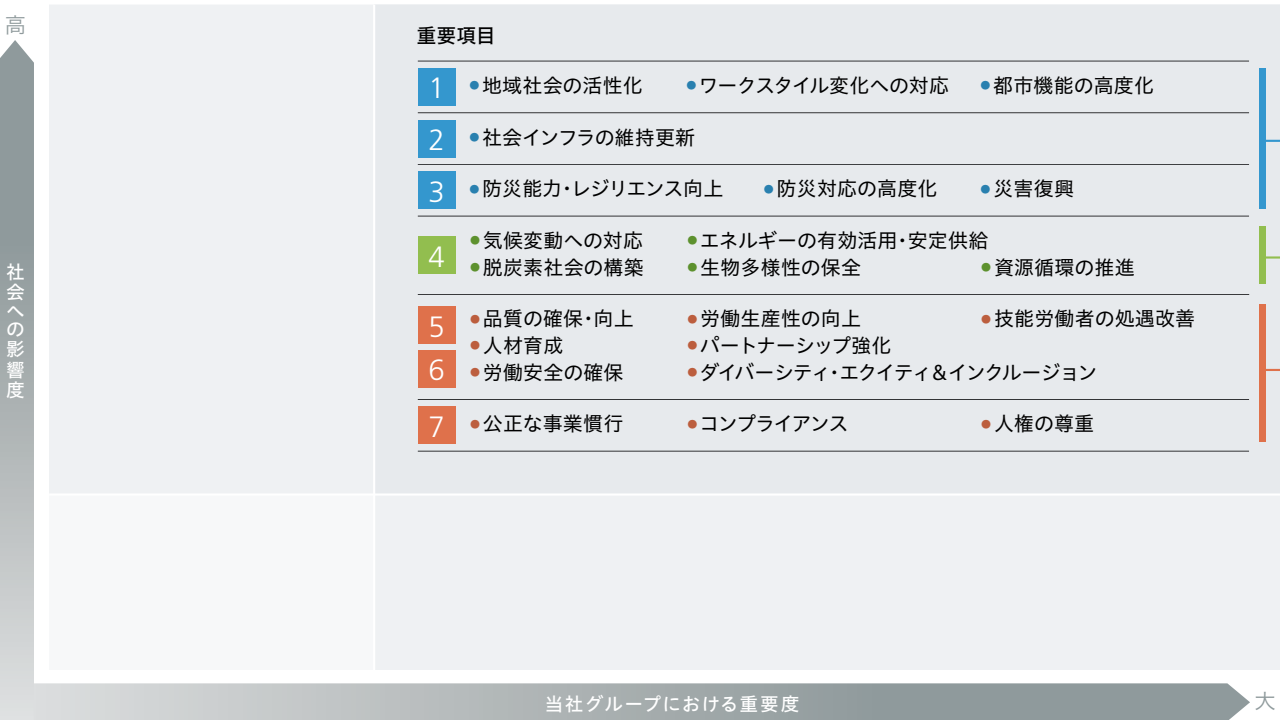
マテリアリティ

鹿島グループのマテリアリティの
特定・見直し

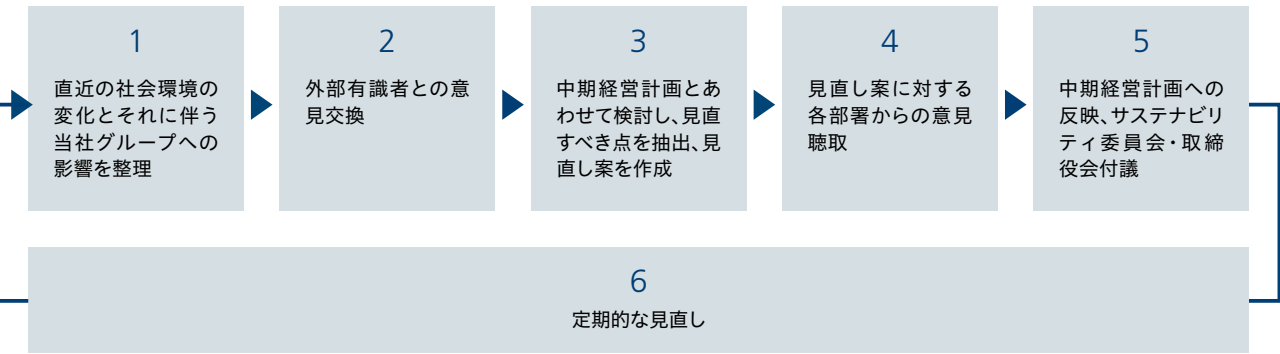
鹿島グループは、2019年7月に、社会課題について、社会への影響度と鹿島グループにおける重要度の2軸でマッピングし、「社会への影響度が高く、当社グループにおける重要度が大きい課題」について内容を統合・再整理しました。当社グループのマテリアリティとして事業を通じて貢献する4項目、事業継続の基盤となる3項目の計7項目を取りまとめ、特定したマテリアリティと国連が採択したSDGsの関連性を整理しました。

▶P.46

課題のマッピング



マテリアリティ見直しのプロセス



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

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		関連するSDGs
		顧客の事業を通じた貢献	自社の事業を通じた貢献	
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	●大規模複合再開発プロジェクト ●スマートシティ・スマートソサエティ ●スマートビル	3 持続可能な都市と地域 8 豊かさと公平な社会 11 持続可能な都市と地域
	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	9 持続可能な産業と雇用 11 持続可能な都市と地域 12 持続可能な消費と生産
	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靱な建物・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	9 持続可能な産業と雇用 11 持続可能な都市と地域
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	●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	7 持続可能なエネルギー 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動への対応 14 持続可能な海洋資源 15 持続可能な生態系
事業継続の基盤	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
	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すため、品質検査・保証の仕組みの不断的改善を図ります。	●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」	11 持続可能な都市と地域 12 持続可能な消費と生産
	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		3 持続可能な都市と地域 4 質の高い教育をみんなに 5 持続可能な雇用と経済成長 8 豊かさと公平な社会 10 持続可能な社会を築く 17 持続可能なパートナーシップ
	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		16 平和と公正な社会

※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	戦略的投資	800億円/3年間合計 ^{※1}	80億円
		Ⅲ 鹿島らしい新規事業の創出			
		Ⅱ 不動産開発事業の収益拡大と投資効率向上	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
		Ⅱ グローバル・プラットフォームの強化			
	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
		Ⅱ バリューチェーン拡充による収益源の多様化	【建築】リニューアル工事売上高	2,000億円以上	2,106億円
	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	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		鹿島建物総合管理(株)の管理棟数 2,787棟
		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
	6 人とパートナーシップを 重視したものづくり	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
		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
			新卒総合職女性比率	2028年度までに30%	22.2% ^{※2}
		Ⅳ DE&Iの推進	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%)
	7 企業倫理の実践	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
		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り組み推進	当社グループ会社の 人権デュー・ディリジェンスを実施、 ハイレスク建材を特定

中長期戦略



1:Victoria Place at Ward Village(アメリカ) 2:KALOC富谷(宮城県) 3:かわうち鬼太郎山風力発電所(福島県) 4:ONE FUKUOKA BLDG.(福岡県)

Part 4

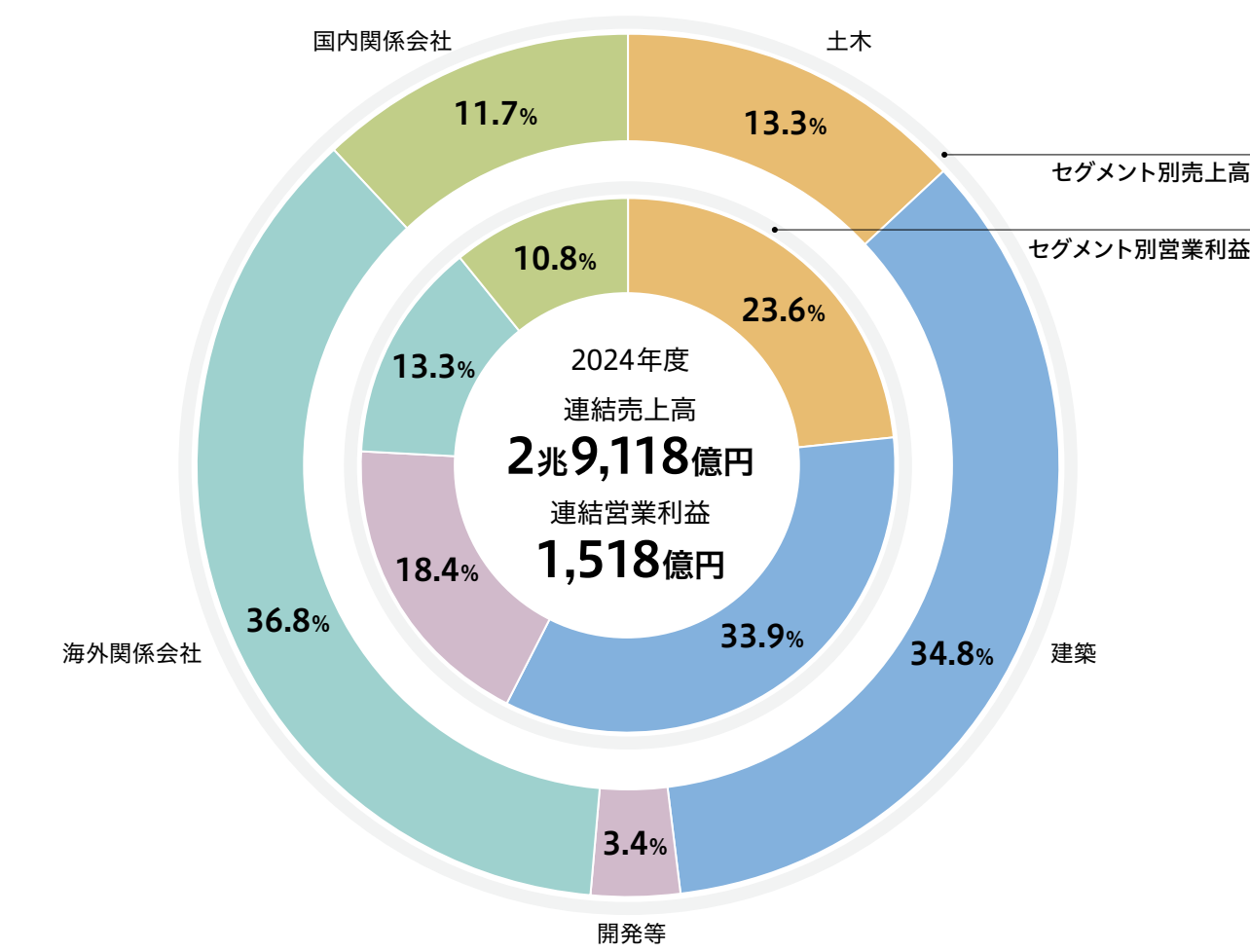
事業戦略

中長期戦略をもとに環境変化に応じた事業戦略を策定し、
付加価値の高いサービス提供と持続的な成長に向けた取組みを実践しています。

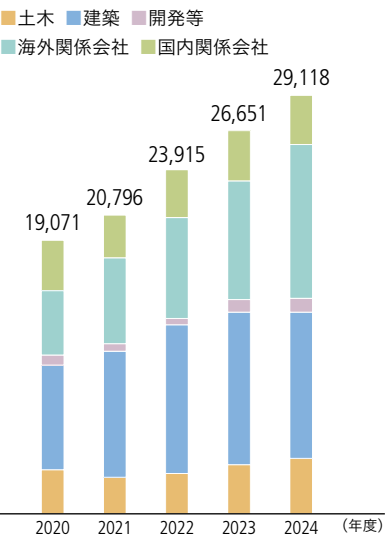
鹿島グループの事業	51
土木事業	53
建築事業	55
開発事業	57
海外事業	59
国内関係会社	61

鹿島グループの事業

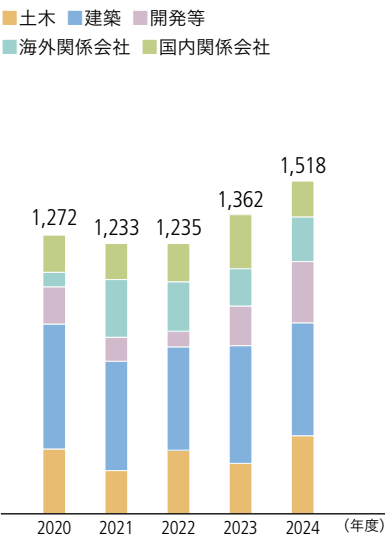
鹿島グループは、鹿島建設を中心に、連結子会社181社、持分法適用会社141社で構成され、5つのセグメントに分かれて事業活動を展開しています。
国内・海外の建設事業と不動産開発事業を中核に据え、建設技術をベースとするバリューチェーンを構築、拡充することにより、社会や顧客のニーズに沿ったソリューションを提供しています。



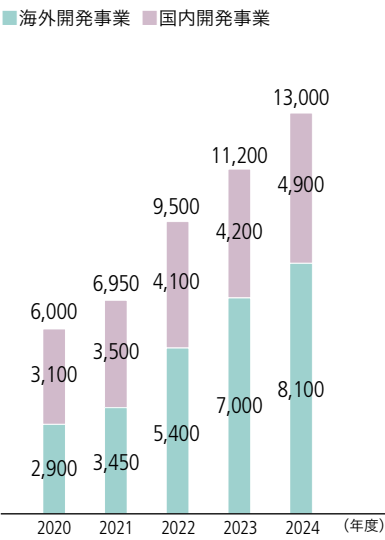
連結売上高の推移(億円)



連結営業利益の推移(億円)



開発事業資産残高の推移(億円)



事業セグメント

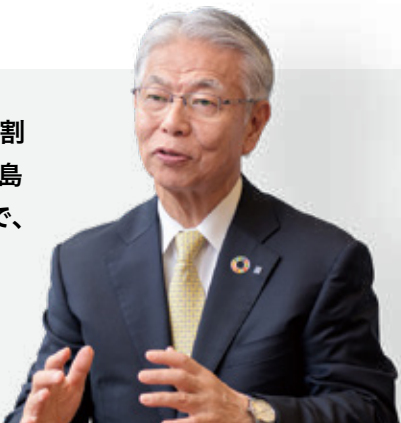
2024年度業績	事業概要								
土木事業 <table><tr><td>売上高</td><td>4,041億円</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>357億円</td></tr><tr><td>売上総利益率</td><td>15.4%</td></tr></table>	売上高	4,041億円	営業利益	357億円	売上総利益率	15.4%	ダム、橋梁、トンネル、エネルギー関連施設などの設計・施工を行う事業です。 インフラ施設の建設を通じて、生活基盤の維持・構築に貢献するとともに、老朽化したインフラの更新や自動化施工技術を活用した生産性向上にも積極的に取り組んでいます。 また、海外では台湾・東南アジアを対象として事業を展開しています。		
売上高	4,041億円								
営業利益	357億円								
売上総利益率	15.4%								
建築事業 <table><tr><td>売上高</td><td>1兆534億円</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>512億円</td></tr><tr><td>売上総利益率</td><td>9.6%</td></tr></table>	売上高	1兆534億円	営業利益	512億円	売上総利益率	9.6%	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。 生産施設や再開発事業などを中心に、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た技術提案により、社会・顧客のニーズを捉えた新たな付加価値を提供しています。		
売上高	1兆534億円								
営業利益	512億円								
売上総利益率	9.6%								
開発事業等 <table><tr><td>売上高</td><td>1,023億円</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>278億円</td></tr><tr><td>売上総利益率</td><td>30.8%</td></tr></table>	売上高	1,023億円	営業利益	278億円	売上総利益率	30.8%	首都圏や地方中核都市を中心に、国内におけるオフィスやホテルなどの開発・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、建設事業で培った技術力と不動産開発ノウハウを掛け合わせた多数の優良プロジェクトを創出しており、流通倉庫などの新規レパートリー拡充にも注力しています。		
売上高	1,023億円								
営業利益	278億円								
売上総利益率	30.8%								
海外関係会社(海外事業) <table><tr><td>売上高</td><td>1兆1,145億円</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>200億円</td></tr><tr><td>売上総利益</td><td>862億円</td></tr><tr><td>当期純利益</td><td>157億円</td></tr></table>	売上高	1兆1,145億円	営業利益	200億円	売上総利益	862億円	当期純利益	157億円	北米、アジア、欧州、大洋州において、地域に根差した事業基盤を構築して、建築・設計・開発などの事業を展開しています。 現地企業との提携やM&Aなどにより事業領域を拡大させるとともに、流通倉庫や賃貸集合住宅、再生可能エネルギー発電施設などの不動産開発に取り組み、将来の利益につながる資産形成を進めています。
売上高	1兆1,145億円								
営業利益	200億円								
売上総利益	862億円								
当期純利益	157億円								
国内関係会社 <table><tr><td>売上高</td><td>3,546億円</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>164億円</td></tr><tr><td>売上総利益</td><td>426億円</td></tr><tr><td>当期純利益</td><td>162億円</td></tr></table>	売上高	3,546億円	営業利益	164億円	売上総利益	426億円	当期純利益	162億円	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・下流分野において幅広い事業を展開しています。 近年では、高級不動産の開発・運営会社や、ICTツールを活用した現場サポートを専業とする会社を設立するなど、グループ連携によるバリューチェーン拡充を推進しています。
売上高	3,546億円								
営業利益	164億円								
売上総利益	426億円								
当期純利益	162億円								

事業概況

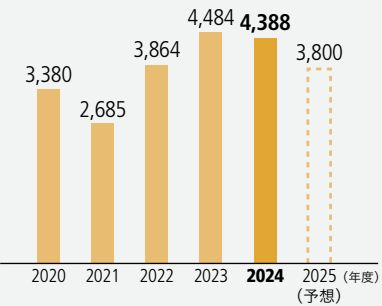
土木事業

防災・減災対策、インフラ更新、環境・エネルギー問題など、土木部門の果たすべき役割は、かつてないほど重要性を増しています。技術力、設計・施工力を一層強化し、鹿島グループ全体のエンジニアリング力を結集した質の高いインフラを提供することで、社会課題の解決と事業の着実な成長を実現します。

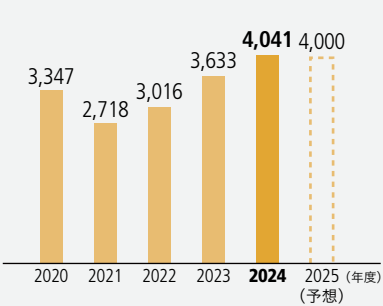
代表取締役 副社長執行役員 土木管理本部長
風間 優



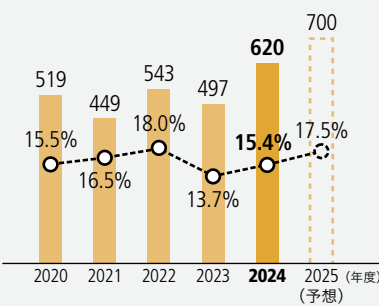
受注高 (億円)



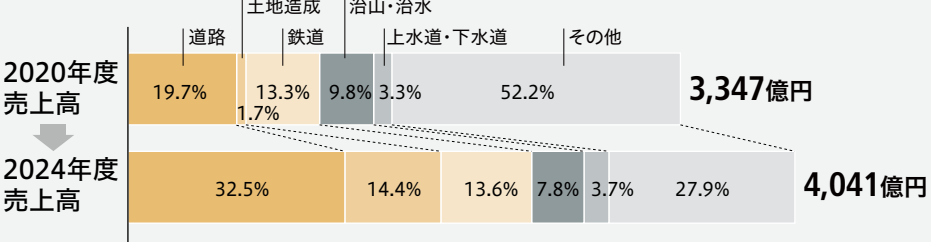
売上高 (億円)



完成工事総利益 (億円) / 総利益率



工種別売上高



● 2020年度比では、売上高は着実に増加
● 工種別では、重点分野に位置づけているインフラ更新需要への対応により「道路」の比率が大きく増加

2024年度の振り返り

2024年度の業績は複数の大型工事が順調に進捗したこともあり、2023年度に続いて高い水準を維持することができました。繁忙状況が続くなか最大の懸念であった時間外労働上限規制が適用されましたが、全社で計画的に取り組んだ結果、大きな混乱は生じず、時間外労働の削減が進展しました。受注面では近畿地方整備局がECI方式※で発注した国道169号線上池原トンネル他工事(奈良県)の技術協力業務優先交渉権獲得や、海外での台北MRT北環状線CF690B(故宮)工区建設工事(台湾)の契

約など着実な取組みが奏功しています。

また、激甚化・頻発化する自然災害やインフラ老朽化の影響が拡大するなか、能登半島地震、八潮市道路陥没事故などにおいて、当社が培ってきた現地対応能力を活かして貢献することができました。

※ 建設契約の一種で設計段階から元請業者が関与して意見を提供するもの



石川県のと里山海道(越の原IC～穴水IC間)道路啓開対応

市場環境

重点分野

エネルギー施設

- 第7次エネルギー基本計画では、エネルギーの安定供給と脱炭素化を両立させる電源構成を志向
- 再生可能エネルギー、原子力再稼働・バックエンドプロセス(最終処分など)の加速化が進展

高速道路更新事業

- 開通後40年以上経過した高速道路が増加しており、更新需要が継続
- 車線制限などによるソーシャルロスを抑制するための新技術・新工法に対する顧客ニーズの高まり

継続分野

ダム、道路、鉄道、橋梁、上下水道など

- 国土強靱化の次期5か年計画(2026年度開始)の事業規模は、防災インフラの整備・管理やライフラインの強靱化などを含め20兆円強となる方針
- 国内の社会資本整備に対する需要は底堅く推移し、重要インフラの健全性確保に向け、優先順位などを明確にした戦略的な維持管理・更新が進展

環境認識

機会

- エネルギーの安定供給、脱炭素化に資するエネルギー施設の需要継続
- 国土強靱化対策に伴うインフラ維持・更新需要の持続的な拡大
- カーボンニュートラルなどの社会課題・顧客ニーズに応える技術の価値向上
- 今後の経済成長が期待される東南アジアにおけるODA案件の需要継続

リスク

- 技能労働者の高齢化、入職者減少による次世代の担い手不足
- 資機材価格、労務費などの建設コスト上昇

強み

- 豊富な施工実績に基づく技術力と業界プレゼンス
- 外部環境の変化に対応できる経営基盤(人材、技術、サプライチェーンなど)
- あらゆる顧客ニーズに応えるエンジニアリング力
- 担い手不足をカバーする自動化施工技術の適用実績

事業方針

総合的なエンジニアリング力を活かした案件の取組み強化

- 戦略的な技術開発や設計・施工体制の確保、グループ会社との連携などによる技術提案力の強化を継続

成長分野と海外事業の確実な収益源化

- エネルギーやインフラ更新分野における取組み強化
- 海外ODA案件などの入手による収益機会の拡大

「現場の工場化」に向けたR&D推進

- 自動化施工技術の普及・展開を加速
- インフラ更新技術のシステム化推進を強化

建設周辺事業の収益拡大と将来を見据えた経営基盤整備

- グループ会社との連携による保有技術の事業化を推進
- 次世代技術開発に向けた組織体制の整備
- デジタルを活用した人材開発・育成を強化

重要な指標(KPI)

- KPI① ECI案件の受注:2件以上
- KPI② 再エネ・インフラ更新分野の売上高:550億円以上
- KPI③ 実工事へのA⁴CSEL[®]適用件数:2件以上

主要施策

ECI案件の継続的な受注

- 従来のエネルギー分野、インフラ更新分野などに加え、災害復旧工事においてもECI方式での発注が増加
- ECI案件の継続的な受注を目指し、設計・施工部門一体での取組みを積極化

高速道路リニューアル工事への取組み

- 当社が開発したスマート床版更新(SDR)システム[®]を高速道路更新工事に随時適用し、大幅な工期短縮によるソーシャルロス低減を実現
- 他社へのライセンス供与なども含めてSDRシステムの普及を促進

自動化施工技術の実現場適用推進

- 自動化施工システム「A⁴CSEL」の造成・トンネル工事への導入を推進
- 「現場の工場化」による安全性・生産性の向上



自動化改造した2台のローラによる連携作業(岡崎市阿知和地区工業団地造成事業)。詳細は上記二次元コードよりご確認いただけます

事業概況

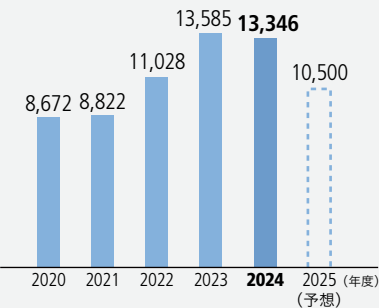
建築事業

デジタル化の進展に伴う生産施設拡充や建物の機能高度化など、多様化する顧客ニーズに対応しつつ、持続可能な建設業の実現に向け、技能労働者の処遇改善にも取り組んでいます。デジタル技術を活用した生産プロセスの深度化を進めることで、収益力と経営基盤を更に強化し、社会や顧客の要請に応えてまいります。

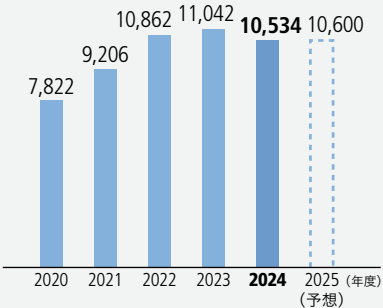
専務執行役員 建築管理本部長
竹川 勝久



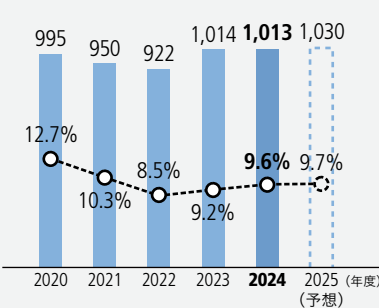
受注高(億円)



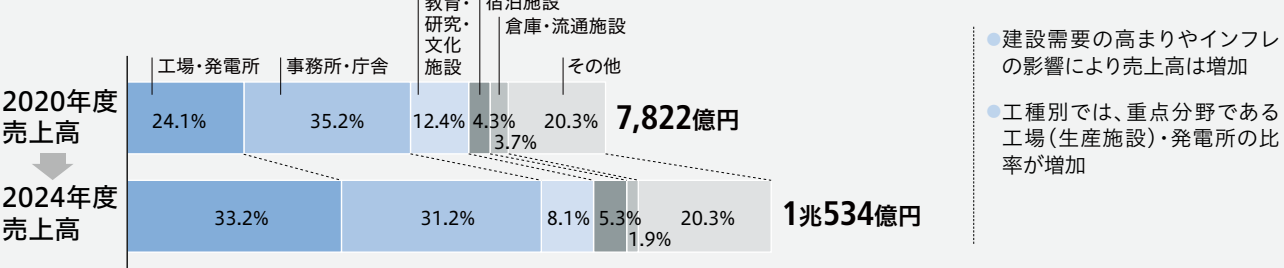
売上高(億円)



売上総利益(億円)／総利益率



工種別売上高



2024年度の振り返り

民間企業の設備投資は高い水準を継続し、一部で施工時期変更を提案するなどの対応を行いました。建設コスト上昇に対しては、顧客からの追加要望に沿った設計変更やVE(建物価値向上とコスト低減)を織り交ぜた技術提案を行うなど、顧客の事業推進に協力しながら、適切な対応を進めています。また、競争力強化による持続的な成長を目指し、社員の働き方改革やDE&I・女性活躍を支援する施策を推進しています。

これらの取組みの成果もあり、大型生産施設や再開発

事業を含めた各工事は順調に進捗し、2024年度の業績は期首予想を上回りました。売上高は1兆534億円、売上総利益は1,013億円(総利益率9.6%)を確保し、2025年度は更なる利益率向上を目指しています。



日立ハイテック笠戸地区新製造棟

市場環境

重点分野

生産施設、データセンター、再開発事業など

- 半導体や医薬関連の生産施設、データセンターの建設需要は引き続き堅調に推移
- 地域経済や都市機能の更なる活性化に向け、首都圏や地方中核都市において、複数の大規模再開発プロジェクトが進行

継続分野

物流施設、宿泊施設など

- eコマースの増加やビジネスの効率化により、即時配送サービスの導入が進み、大型物流施設に対する建設需要が継続
- インバウンド需要の増加に伴い、宿泊施設や観光関連施設の新築・増改築などの設備投資が高い水準で推移

オフィスビル、医療施設など

- スマートビル化による設備制御や高セキュリティ化、脱炭素化などへの需要が高まり、建物管理業務の効率化や建物の資産価値向上を図る取組みが加速

環境認識

機会

- 生産施設を中心とした堅調な民間設備投資の継続
- 都市圏や地方中核都市での大型再開発、オフィスリニューアル需要の増加
- 脱炭素社会・資源循環に向けた環境配慮型技術のニーズ拡大

リスク

- 労務及び資機材価格など、更なる建設コスト上昇
- 旺盛な建設需要に対する供給リソースのひっ迫
- 技能労働者の高齢化、入職者減少による次世代の担い手不足

強み

- 確立されたスマート生産技術とBIM・デジタルツイン技術
- 設計・施工の総合力を活かしたプロジェクト推進力
- 生産施設分野(大規模半導体工場など)での実績とナレッジ
- 建設バリューチェーン全体をカバーするグループ連携

事業方針

重点分野における建設需要への対応

- 半導体や医薬品工場など、多くの分野における設計・施工の実績から得た、知見や技術、エンジニアリング力を活かし、顧客ニーズに沿った最適な技術提案を実践
- 持続可能な建設業の実現への対応として、適正工期(4週8閉所の確保)を前提とした工事計画を策定し、顧客と調整

BIMを中心とした建築生産プロセスの深度化

- 設計・施工の総合力を発揮し、BIMを活用した「生産設計」の高度化に注力
- 設計段階での意匠・構造・設備の整合調整などにより設計精度を高め、施工の効率化・合理化を推進

サステナビリティへの取組み

- CarbonFootScope[®]※を活用したCO₂排出量の自動算定や、脱炭素建材(ECM・CO₂-SUICOM[®]・B5軽油など)の適用拡大
- ※ AIを活用して建物ライフサイクル全体のCO₂排出量を算定するシステム

重要な指標(KPI)

- KPI① 適正工期(4週8閉所)確保:新規受注の90%
- KPI② BIM活用による着工前図面完成:着工工事の80%
- KPI③ B5軽油(CO₂排出量削減燃料):原則100%使用

主要施策

鹿島品質の確保

- 高品質な建物を顧客に提供するために遵守すべき、重要な品質管理項目を再設定し、ものづくりの原点に立ち返った品質管理を実践

現場作業の省力化・省人化

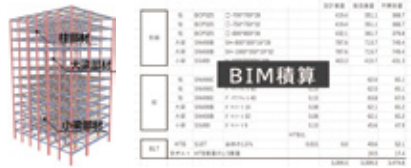
- 「モジュール化し、製品として現場で受け入れ、組み立てる」ことをベースとする建設プロセスへの変革
- 安全・環境・品質・工程面のメリットに加え、省人化による担い手不足への対応を推進

現場を起点とする技術開発・イノベーションの推進

- 現場技術者の自由な発想やアイデアを後押しする環境を醸成し、AIやICTツールを駆使して実現

顧客との合意形成の早期化

- 概算見積体制を整備し、プロジェクト構想段階においても、蓄積したデータベースを活用し、構造・内外装・設備などの根拠ある見積を提示



パターン別に構造解析し、仕様や歩掛を算出

事業概況

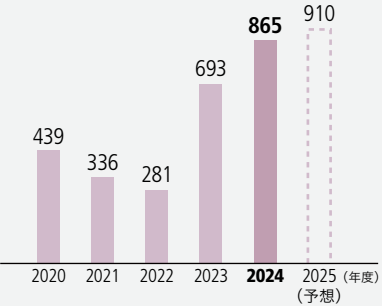
開発事業

建設技術と不動産ノウハウをかけ合わせた、鹿島ならではの付加価値の高い開発事業を全国主要都市で展開します。優良資産の積み増しとマーケットを捉えた適時の資産売却により、安定的な収益を計上するとともに、アセットマネジメント事業の強化などによる収益源の多様化を進めます。

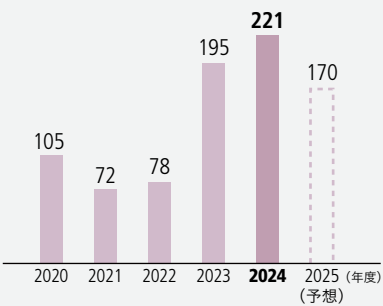
専務執行役員 開発事業本部長
市橋 克典



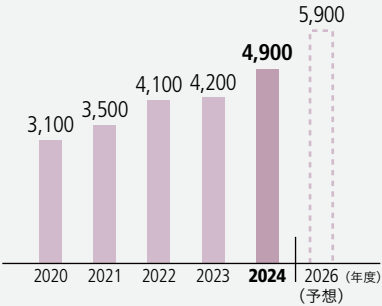
売上高(億円)



当期純利益※(億円)

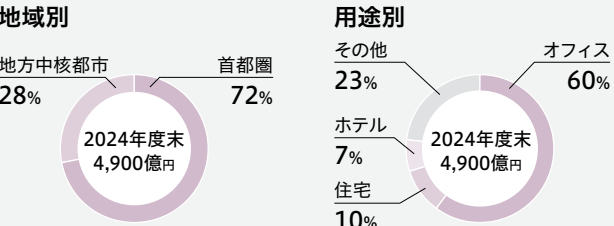


開発事業資産残高の推移(億円)



※ 単体の開発事業と開発系国内関係会社の当期純利益を合算した経営管理数値

開発事業資産の現況



賃貸・販売別



芝御成門タワー

2024年度の振り返り

2024年度は、大規模タワーマンション「WORLD TOWER RESIDENCE」などの販売が好調に推移し、計画に沿った投資を実行した結果、国内開発事業の当期純利益は過去最高の221億円、資産残高は4,900億円となりました。

「八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業」、「三会堂ビル建替計画」など、好立地での6案件が新たに着工し、強力なパイプラインにより事業拡大が進んでいます。

また、施設名称「KALOC(カロック)」シリーズ展開による物流2案件が竣工し、レパトリーも拡充しています。

開発プロジェクトスケジュール

プロジェクト名	主要用途	竣工(予定)※
NANT仙台南町	オフィス	2025年6月
芝御成門タワー	オフィス	2025年7月
ANAホリデイ・インリゾート軽井沢	ホテル	2025年7月
名古屋伏見Kフロンティア	オフィス	2025年10月
日本橋本町 M-SQUARE	オフィス	2025年11月
(仮称)宮古島トゥリバー地区2期ホテル計画	ホテル	2025年11月
BASEGATE横浜関内	オフィス	2025年12月
栄トリッドスクエア	オフィス	2026年3月
自由が丘一丁目29番地区第一種市街地再開発事業	商業、住宅、オフィス	2026年7月
(仮称)横浜市中区海岸通計画(A-1地区)	オフィス	2027年1月
三会堂ビル建替計画	オフィス	2027年9月
八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業	オフィス、商業	2029年1月

※ 竣工時期は今後変更となる可能性があります

市場環境

不動産投資市場

- 国際的な経済情勢の変化や、金利上昇の影響に注視が必要ではあるものの、国内外の投資家需要に支えられ、概ね堅調に推移

オフィス

- 新規床の大量供給時における賃貸需要の変動には注視が必要であるものの、直近では空室率、賃料ともに良化傾向にあり、全体としては概ね堅調に推移

住宅

- 分譲住宅は都心高級物件を中心に販売状況は良好であり、賃貸住宅需要も堅調に推移

ホテル

- インバウンド需要の増加により市況は上昇傾向にあり、今後も良好な環境が継続

物流施設

- 新規供給の増加を背景に、立地条件などによる物件選別が進んでいるものの、需要自体は底堅く、中長期的には需給バランスも改善される見通し

環境認識

機会

- 都市構造(交通インフラ整備や人口動態など)の変化に伴う再開発や建替えニーズの増加
- デジタル化の進展やカーボンニュートラルの潮流に伴う新たな不動産開発へのニーズの高まり
- インバウンド需要の継続、経済情勢を含む外部環境の変化

リスク

- インフレ、金利上昇による開発事業コストの増加、CAPレート上昇などに伴う不動産市況の変化
- 社会的ニーズや市場環境の変化による需要の低下

強み

- プロジェクト創出から建設・事業化まで一貫した建設技術にこだわる自社事業
- 大型開発案件の事業構築や許認可取得などの豊富な開発ノウハウ
- 当社グループの幅広い情報ネットワークを活用した多様な事業機会
- 私募リートなど、不動産と金融を融合した手法の活用による投資効率の追求

事業方針

市場動向を捉えた投資・資産売却による収益の確保

- 販売案件の売却推進と有利条件での新規案件創出の両立を図り、安定した売却利益を確保
- 賃貸資産の形成により、安定的な収益基盤を構築

外部資金活用や資金早期回収による資本効率向上

- 大型開発案件における外部資金の積極的活用
- ROICなどの指標を用いて事業全体をモニタリングし、早期の資金回収などによる資本効率向上を実現

レパトリーの拡充による収益機会の多様化

- 連結子会社「イートン リアルエステート(株)」を活用した高級不動産開発に加え、ホテル、物流施設などの開発を推進

私募リートの成長を通じた新たな収益機会の創出

- 鹿島私募リートの物件組み入れの支援を継続し、アセットマネジメント業務など収益機会を拡充

重要な指標(KPI)

KPI① 2025年度国内開発事業当期純利益170億円

KPI② ネット投資額(2024～2026年度)1,700億円※

※ 投資3,200億円、売却による回収△1,500億円

KPI③ 2026年度末開発事業資産残高5,900億円

主要施策

優良資産形成と資産売却に加え、外部資金活用などによる資本効率向上

- 市場動向を見極めた資産売却により、高い収益性を確保しつつ、早期に投下資金を回収
- 中期経営計画(2024～2026)の3年間を、収益拡大に向けた優良資産の積み上げ期と位置づけ、首都圏や地方中核都市における厳選投資を推進
- 好立地の賃貸資産積み増しによる収益基盤強化
- 大型開発案件においては、事業着手段階からデベロッパー、金融機関などの外部資金活用を検討し、事業リスク低減と資本効率向上を両立

アセットマネジメント事業の強化

- 鹿島私募リート(資産規模 約840億円)の資産規模1,000億円達成に向け、スポンサーサポートを継続
- 私募ファンドスキームを活用したフィービジネス拡充



(仮称)宮古島トゥリバー地区2期ホテル計画



名古屋伏見Kフロンティア

事業概況

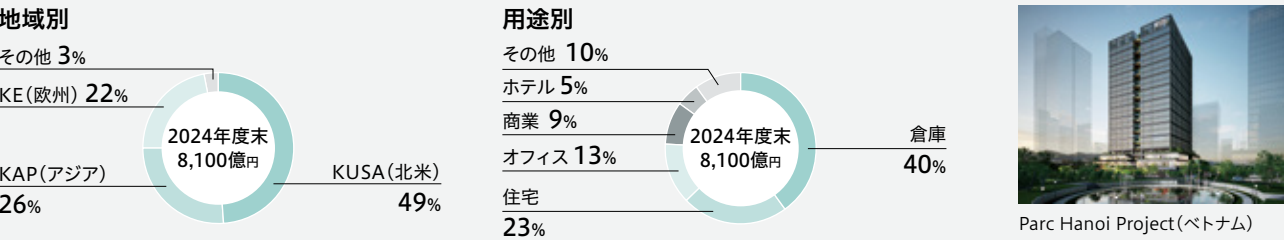
海外事業

当社グループは、米国・アジア・欧州・大洋州の各国、地域において事業を展開しており、100社以上の現地法人が、当社の強みを発揮できる市場・分野を特定し厚みのあるネットワークを形成しています。今後も、付加価値の高いサービスとプロダクトをグローバルに提供することにより事業基盤を拡充し、新たな収益機会を創出してまいります。

代表取締役 副社長執行役員 海外事業本部長
越島 啓介



開発事業資産の現況



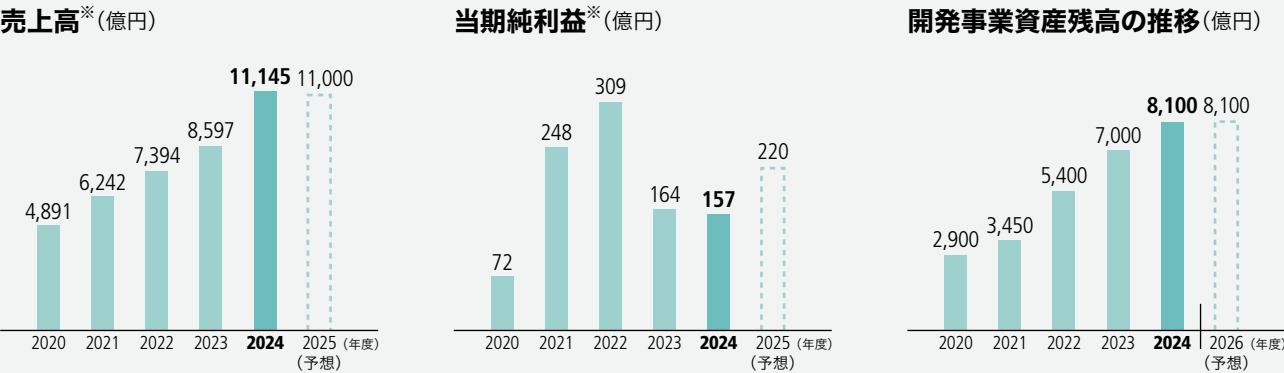
2024年度の振り返り

インフレ抑制や金利低下に時間を要し、世界経済の先行きに対する不透明感が続くなか、東南アジア建設事業の回復や米国開発事業の売却益増加などにより、当期純利益は157億円を確保しました。

建設受注高は、大型工事の受注があった2023年度からは減少したものの、7,200億円超の高い水準を維持し、売上高は、買収した米国建設会社(ロジャーズ・ビルダーズ社)の寄与による建設事業の増加を主因に、初めて1兆円を突破しました。

強固な収益基盤に成長した開発事業においては、事業環境の回復に若干の停滞がみられるなか、取組み案件を厳選しながら、1,620億円の投資と、資産売却による1,230億円の回収を実現しました。

また、持続可能な成長に向けた投資と回収のサイクルが確立しつつある現況を踏まえ、中期経営計画(2024～2026)における投資額と回収額をそれぞれ600億円増額するなど、利益成長の更なる加速を目指した施策を推進しています。



※ 内部取引等調整前の管理数値

市場環境

環境認識

事業方針

主要施策(エリア別)

- 北米**
- トランプ政権の動向に注視が必要であるものの、産業国内回帰による設備投資増加の可能性あり
 - 不動産市況は投資家の様子見姿勢が継続しているが、流通倉庫は近年の新規供給抑制により空室率が減少に転じ、リーシングが進展する見通し
- アジア**
- 経済成長を背景に建設需要は堅調
 - 米国通商政策などによる先行き不透明感はあるものの、ホテル稼働率がコロナ前の水準に回復するなど開発事業の環境は改善
- 欧州**
- インフレ沈静化、金利低下局面に入り、投資マーケットは徐々に回復。ウクライナ問題長期化、ドイツ経済低迷などには引き続き留意が必要
- 大洋州**
- 豪州経済は一時的な停滞から緩やかな回復基調に転換
 - 政策金利引き下げや人口増加などを背景にした経済活動の更なる活性化に期待

- 機会**
- 生産施設、環境関連への活発な投資を背景とする建設需要の拡大
 - 人流や経済活動の正常化に伴う運営施設の稼働率向上
 - 顧客やパートナーとの強固なネットワークを活かした新規プロジェクト
 - オープンイノベーション活動による新事業の発掘・創出
- リスク**
- インフレや高金利による市場環境の変化
 - 特定地域における地政学的リスクの顕在化
 - 次世代を担う人材の採用と育成
 - 米国通商政策の影響による世界経済の減速

- 強み**
- 各国に根ざした組織と事業に基づく厚みのあるネットワーク
 - 長い歴史のなかで醸成された、グローバル顧客やローカルパートナーとの信頼関係
 - 魅力ある開発事業を創出できる自前の開発プラットフォーム
 - The GEARをコアとした様々な外部機関とのコラボレーション

- 競争優位性を確立できる市場・分野を見定めた事業推進**
- 各地域の市場特性を見極め、収益性・成長性の高い分野に注力することで、特定領域において高い競争力を有するビジネスモデルを確立し、持続的な収益確保と効率的な事業運営を実現
- 厚みのあるネットワークを形成**
- 各地域の現地法人や建設事業・開発事業間の協働促進
 - グループの枠を越えた他企業との連携を推し進め、付加価値の高いサービスをグローバルに提供する
- グループ内の協業によりユニークな収益機会を創出**
- 建設事業・開発事業の垣根を越えた新領域への展開を図り、現地の産官学との協業なども活用しつつ、グループ全体の新たな収益源を創出

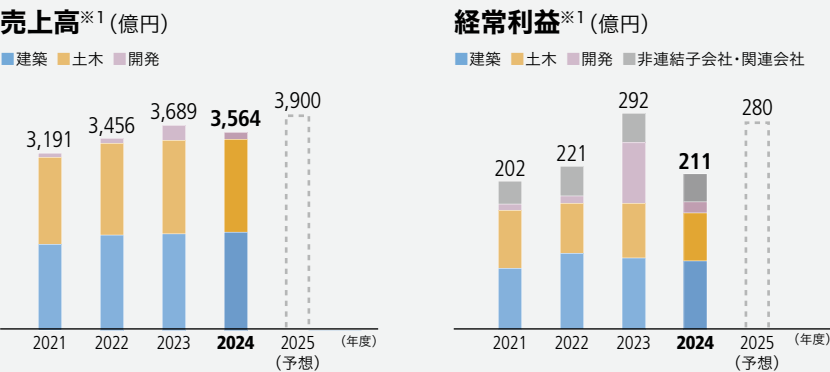
- 重要な指標(KPI)**
- KPI①** 2025年度当期純利益220億円
 - KPI②** 2025年度建設受注高8,000億円
 - KPI③** ネット投資額(2024～2026年度)1,100億円※
- ※ 投資6,900億円、売却による回収△5,800億円

- 北米**
- 注力分野である生産施設や流通倉庫に加え、安定した建設需要が見込まれる医療福祉施設において、差別化された独自のサービスを展開
 - 流通倉庫の着実な着工・売却推進に加え、高金利・高コストを前提とした慎重な開発投資案件の選定を継続
- アジア**
- 現地企業との協業などを通じて建設事業の顧客層の多様化を図り、受注機会を拡大
 - 開発事業は、投資パートナーとの連携による案件売却、新規投資を進め、収益力向上と投資効率を両立
- 欧州**
- 技術提案を積極的に採用する顧客からの優先発注獲得などによる建設事業の利益水準向上
 - 開発事業では、流通倉庫、再生可能エネルギー事業などの各領域において、新規着手と売却を着実に実施
- 大洋州**
- 建設事業の業績改善に向けたリスク管理の徹底
 - 賃貸集合住宅市場などの新たな分野への進出により優良な開発事業プロジェクトを創出

事業概況

国内関係会社

当社グループは、企画・開発から設計・エンジニアリング、施工、運営・管理、維持・修繕など幅広い分野の専門会社を多数有しており、各社との有機的な連携が、鹿島グループの建設バリューチェーンを構成しています。今後も、グループ内の連携を高めることにより、鹿島グループの中核事業を強化するとともに、社会のニーズに応える新たな事業領域への挑戦を図っていきます。



※1 内部取引等調整前の管理数値

※2 連結子会社18社、非連結子会社33社

企画・開発					
企画・開発		設計・エンジニアリング		施工	
運営・管理		維持・修繕			
主要 グループ会社	 鹿島リース 不動産等に関する企画や投資計画のコンサルティング業務を担う他、建物・建設機械・機器リースを通じて顧客の事業推進を支援。	 鹿島道路 道路舗装や造成工事に関する専門技術を有し、主にインフラ整備の品質向上と効率化を遂行。  大興物産 資機材調達及び施工管理の機能を併せ持った技術商社であり、多様なニーズへの対応を通じて工事を支援。  ケミカルグラウト 地盤改良や防水工事に関する専門技術の提供や、特殊工法・材料等の活用により、地下工事等の円滑な施工を支援。  クリマテック 空調設備工事や衛生設備工事を中心に、先進技術を活用した総合的な設備サービスを提供。  イリア 内装、設備等に関する企画・設計・コンサルティング、家具等の調達を通じて、インテリアに係るソリューションを提供。	 鹿島東京開発 複合施設の効率的な管理・運営を通じて、資産価値の維持・向上を図り、快適で持続可能な環境を提供。  鹿島建物総合管理 建物の維持管理や設備保守を通じて、安全性・快適性を確保。更なる価値向上や効率的な管理運営の提案を行うことに加えて、運用フェーズの知見をプロジェクトの企画・開発へフィードバック。	 カジマ・リノベイト 土木構造物の補修・補強専門会社として、独自の技術や工法を数多く保有。公共・民間インフラの補修・補強を担い、構造物の長寿命化を支援。	
その他の グループ会社	● 鹿島不動産投資顧問 ● アバンアソシエイツ ● イー・アール・エス	● アルモ設計 ● アルテス ● ランドスケープデザイン ● グローバルBIM ● リテックエンジニアリング	● カジマメカトロエンジニアリング ● One Team ● 鹿島フィット ● クリマ・ワークス	● イートンリアルエステート ● 鹿島八重洲開発 ● 熱海インフラマネジメント ● 鹿島プロバティマネジメント	● 鹿島環境エンジニアリング

「技術とモノ」で現場に貢献する技術商社 大興物産

大興物産は1947年に設立され、「物販」「仮設材リース」「工事」を基幹事業として展開しています。

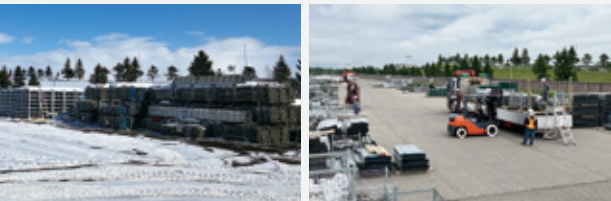
仮設材リース事業では、Rapidus IIM-1 建設計画 ▶P.25で仮設材の計画・作図・運搬・現場管理等の一括管理を担当しています。常駐管理体制を構築することで、膨大な仮設材を調達し、広大な現場で必要な場所にタイムリーに搬入するというニーズに対応しています。

本プロジェクトでは計画段階から参画し、必要となる仮設材の調達計画を鹿島と共同で策定。過去の大型半導体工場建設における仮設材一括管理業務で得た経験を最大限に活かして業務を遂行しています。

特に不足が懸念された鉄骨仮設・支保工材は、必要な数量を早期に把握し、本州から海上輸送を実施。トラックによる運搬台数を最小限にすることで、大幅なコスト削減や運転手の労働時間の縮減などを実現しました。

現場への搬出入は、本工事の専用車両を用意し、現場近郊に仮設ヤードを設けることにより、調達した仮設材の集積管理や現場から搬出された仮設材の仮置き、仕分ヤードとしての機能を果たしました。

地元協力会社や運送会社、仮設材リース会社といった多くの関係者を現場ニーズに合わせてまとめ上げる組織力と、多種多量の仮設材を各地から集める調達力により、工期内竣工に向けて大きく貢献しています。



Rapidus IIM-1 建設計画仮設材の仮置き、仕分ヤード

その他の分野のグループ会社

出版・広報	● 鹿島出版会 ● Kプロビジョン
IT	● カジマアイシーティ
人材派遣	● アクト・テクニカルサポート
サービス	● 鹿島サービス
廃棄物処理	● 都市環境エンジニアリング
緑化・造園	● かたばみ
	
リゾート	● 鹿島リゾート ● 那須リゾート ● 鹿島軽井沢リゾート ● 森林公園ゴルフ倶楽部
	



Part 5

価値創造基盤

持続可能な地球環境のために豊かさを分かち合う暮らしと都市の実現を目指して、
価値創造の源泉である人と技術を磨き続けています。

研究技術開発	65
人材戦略	69
サステナビリティ推進体制	75
人権／サプライチェーン	77
労働安全衛生	80
環境	81
品質	88

社外役員鼎談	89
役員一覧	93
コーポレート・ガバナンス	95
リスクマネジメント	101
コンプライアンス	103

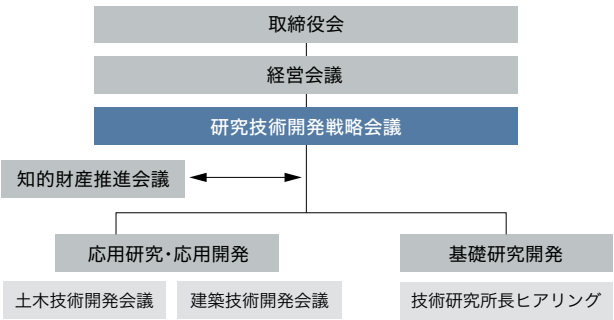
研究技術開発

鹿島のR&D体制

鹿島は、建設業ではいち早く1949年に技術研究所を開設し、1956年に東京都調布市に移転。大型振動台や海洋水理実験棟などの多様な実験施設を備え、進取の精神で、時代に先駆けて社会や顧客の要請に応える技術開発を積み上げてきました。蓄積された優れた技術は、鹿島の競争力の源泉です。

近年、経済社会の変化が加速し、AIをはじめとするデジタル技術が急速に発展していること等を背景に、日本の技術研究所に加え、2013年にシンガポールに設置したKaTRISが拠点とするThe GEARと、イノベーションに関する情報収集機能を担っている米国・シリコンバレーの3拠点を中心に、よりグローバルで、協創・協働によるイノベーションを促進するR&D体制の強化を進めています。

R&D推進体制



・研究開発テーマの立案・選定

研究技術開発にあたっては、研究技術開発戦略会議において、土木及び建築の応用研究・応用開発（部門技術開発）、基礎研究（基盤研究開発）のR&D方針を決定し、競争力の高い技術を提供できる体制を構築しています。社会経済動向や注目される社会課題や業界における課題を踏まえてトップダウンテーマを設定し、建設現場における課題やプロジェクトごとに解決すべきテーマについてはボトムアップを中心に、短期的視点と長期的視点から捉え、応用研究・開発テーマと基礎研究開発それぞれにバランスのとれたテーマの企画・立案を行っています。このプロセスでは、グローバル拠点を活かしたイノベーションに関する情報や、IPランドスケープ※を活用した新たな視点も取り入れています。

※ 事業方針・R&D方針の立案等に際し、知的財産関連情報を可視化・分析した結果を共有する活動全般

知的財産活動の推進

鹿島の知的財産活動は、時代や社会のニーズを先見した先駆的な研究開発により得られた成果と、具現化する過程で生まれる様々なアイデア、知見、経験値、データ、ノウハウなどを着実に知的財産として保護し、競争優位の確立及び協業先確保に必要な資本として活用すべく、事業戦略及びR&D戦略と連携して進めています。具体的には、知的財産に関する重要事項については、取締役会または経営会議にて報告を行い、経営層と部門責任者をメンバーとする知的財産推進会議にて、全社の知的資本に関する方針決定及び施策推進を行っています。

知的財産推進会議の事務局となっている知的財産部は、社内における新たな知財の出願・権利化や、知財に関連する契約、係争対応、係争リスクの低減に向けた啓蒙や人材育成を行うとともに、知財関連情報を事業展開やR&D活動に活用するIPランドスケープ活動等も行っています。

部門連携による戦略的な知的財産活動の推進



・知財に関する啓蒙と人材育成

2022年から建築部門では、各支店に「知財キーパーソン」を設置し、現場の創意工夫を円滑に権利化につなげたり、早期に権利抵触のリスク等に気づいたりする窓口となり、技術者の知財に対する啓蒙につなげています。

また、知的財産に関する教育を継続して行っており、社員公募でオンラインにて受講する形式をとっています。また、社内表彰制度を設け、知的財産の分野において、事業に対する顕著な貢献のあった発明や将来が期待される若手・中堅層の発明者などを、社長が表彰しています。

・知財に関するグローバルプラットフォームに参加

鹿島は、2022年から国連の世界知的所有権機関(World Intellectual Property Organization)が運営する、環境関連技術の普及とイノベーションを促進するためのプラットフォーム「WIPO GREEN」にパートナー参加しています。現時点で、ECMコンクリートとCUCO-SUICOM、コーラルネットを登録し、社外との連携も期待されます。

2024年度の研究技術開発分野

鹿島は、研究技術開発分野を「防災・減災」「ライフサイクル」「ウェルビーイング、スマートビル」「グリーン、サーキュラーエコノミー」「自動化・デジタル化」「施工・構工法」の6つに分類し、全体を俯瞰しています。いわゆる中核事業である建設事業に関して、長年取り組んでいる個別建設プロジェクトに対応した新しい技術開発や検証に加え、少子高

齢化に伴う担い手不足のなかで、生産性・安全性の向上を図るための自動化・デジタル化の取り組みがあります。

また、頻発・激甚化する自然災害に対応する防災・減災技術の開発、老朽化が進むインフラの維持管理や、今後建設する建造物の長寿命化に向けた技術開発、健康と幸福を促進し空間品質向上を目指すウェルビーイング技術、脱炭素の未来を見据えたサーキュラーエコノミー関連の研究開発も積極的に推進しています。

研究領域・分野と事例

	領域・分野	事例
新事業・周辺事業	防災・減災	制震・免震、水害対策 災害リスク評価・BCP
	ライフサイクル	インフラ維持管理 長寿命化に向けた技術開発、適用
中核	ウェルビーイング、スマートビル	センサーによる環境管理(マネジメント) 温熱環境、音響関連
	グリーン、サーキュラーエコノミー	低炭素コンクリート 木造・木質材料、デジタル山林管理 ブルーカーボン(藻場・サンゴ礁再生)
	自動化・デジタル化	自動化施工、ロボット等の活用 AI、光ファイバ、衛星計測等
	施工・構工法	合理化施工等新たな工法の開発 建設事業に係る検証等

Topics

令和7年度知財功労賞「大阪・関西万博特別賞」受賞

日本の知的財産権制度の発展・普及・啓発に貢献した個人及び知的財産権制度を積極的に活用した企業等を表彰する令和7年度「知財功労賞」において、鹿島は「大阪・関西万博特別賞」を受賞しました。

社長直下の部署として知的財産部を設置し、経営と知財との距離が近く、社内の知財表彰制度を設けている点、知財を活用した建設業界全体の社会課題解決も推進している点に加え、大阪・関西万博に向けた機運の醸成にも貢献した点の3つが高い評価を受けました。2点目については、建機の自動運転を核とした自動化施工システム「A⁴CSEL[®](クワッドアクセル)」、当社を含む55の企業・大学等と炭素を活用するためのコンクリート開発を進めるコンソーシアム「CUCO[®]」、建設分野の自動化を推進するために設立した建設RXコンソーシアム(約270社)等の取り組みが評価対象とされました。



表彰式の様子

グリーン、サーキュラーエコノミー(カーボンニュートラル)

CO₂-SUICOM[®] ー脱炭素から活性炭、サーキュラーエコノミー実現へー

技術研究所 土木材料グループ
上席研究員
取達 剛

大学・大学院とコンクリートの研究室に所属し、2005年に入社して以来、技術研究所でコンクリート×CO₂の研究開発を担当しています。2013年から3年間は九州のダム工事の2現場で、ダムコンクリートの施工と品質管理を経験して、新しいコンクリートを現場で適用する機会を得ました。その経験をもとに、構造と材料、施工が相乗効果を上げる技術研究をしたいと思い、技術研究所に戻ってきて9年が経過。私が研究開発しているのが、構造物に不可欠なコンクリートについて製造時に多くのCO₂が発生するという課題に向き合っているCO₂-SUICOMです。当社では設計・施工のプロセスで構造物のライフサイクルを通じたCO₂削減を進めていますが、個別の材料に踏み込むことによって、脱炭素だけでなくサーキュラーエコノミーにも寄与できると考えています。

CO₂-SUICOMは、2008年に中国電力・デンカとともに世界で初めて開発した技術ですが、今は社会に広げていくために、コンクリート製品メーカーのランデスを皮切りに、更に幅広い企業と連携した取組みに着手しています。現在、CO₂-SUICOMの価格は通常のコンクリートの約3倍となっていますが、製造に取り組んでもらえるメーカーさんの参加を増やすことで市場を拡大し、汎用性を高めることにより、環境性能の向上とともに、経済性の追求に向かっています。CO₂を吸収する脱炭素を超えて、活性炭を目指していきたいと考えています。

自動化・デジタル化(DX)

A⁴CSEL[®] ー多様な人材が参加できる建設現場へー

入社以来約四半世紀、計測・システム制御、特に建設機械の自動化システムの設計・実装に関する研究開発に携わっており、2009年以降は、建設施工の自動化システム「A⁴CSEL(クワッドアクセル)」の研究開発を行っています。

日本の建設業においても、「熟練技能者の高齢化」や「担い手不足」は目下の課題であり、特に主要な課題として「生産性の向上」が挙げられます。技能者のスキルや経験の違いにより、人の作業では進捗や質にバラつきが出ますが、ベテラン技能者の動きを基に、これらの作業を標準化し一定の精度が得られるよう、自動化ができれば、誰がどこで作業をしても品質を確保し「生産性の向上」を図ることができます。そこで、建設現場の施工作業を知ることから始め、得られたノウハウを自動化建設機械に組み込みました。現在ではダム現場で自動化施工が運用できる段階にあります。今後は適用できる建設現場の拡大だけでなく、海外展開や宇宙探査なども視野に、更なる価値創造を進めたいと考えています。

近年ICTや生成AIなどの技術が発展しているなかで、土木・建築分野の知見を機械・電気・情報などの専門知識の視点で捉え、新たなアプローチで取り組めることが私の強みだと考えています。例えば自動化施工が進めば、これまで求められてきた操作の熟達より作業手順や段取りの重要性が高まり、また遠隔管理が実現することで、働く場所を問わない多様な人材の参画が期待できます。多様な人材が参加できる建設現場を通じて社会インフラを支えていく、そのような社業・社会に貢献できる研究開発に今後とも取り組んでいきます。



技術研究所 主席研究員
浜本 研一

防災・減災

① 制震技術

鹿島は業界に先駆けて制震・免震の研究に着手し、世界初の制震ビルを完成させたのち、日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」をはじめ、様々な研究を実用化してきました。

2013年には、超高層ビルの地震の揺れ対策の制震装置として、D³SKY[®]を開発し、これまでに複数の展開をしています。

また、2023年に新たに開発した制震構造「KaCLASS[®](カクラス)」は、巨大地震に伴い発生する長周期地震動による超高層建物全体の揺れを、従来の耐震・制震架構と比べ大幅に低減する制御層制震構造で、現在施工中のプロジェクトに適用しています。

これからも、多様な地震動に対応し、人々の安全・安心な生活基盤の整備に寄与すべく、研究開発を続けていきます。

令和6年度全国発明表彰 文部科学大臣賞

令和6年度全国発明表彰において、建物の層間に設置して揺れを低減する制震オイルダンパ技術(HiDAX[®]-R)が、文部科学大臣賞とともに、発明実施功績賞を受賞しました。



受賞後の記念撮影

② 水災害トータルエンジニアリングサービス

鹿島は、リスク評価から対策立案・対策工事、運用支援までをワンストップで行う当社グループの「水災害トータルエンジニアリングサービス」を提供しています。

今般、技術研究所の西調布実験場について、気候変動等により増大する水害リスクと、同実験場が浸水した場合の実損被害額や実験停止に伴う影響を勘案し、2023年から合理的な水害対策の検討をスタートし、2025年6月に完了しました。今後はBCP訓練などで適宜、行動タイムラインを見直しスパイラルアップさせながら、顧客に提供するソリューションとしても充実を図っていきます。

また、長年にわたり培ってきた地震、風、火災などに対するBCP支援に水害対策を加えて、各種災害に備え、各種シミュレーションによるソフト面と、ハード面も含めた浸水防止設備の選定や防災行動を加味したソリューションを、合理的にワンストップで提供できるよう取組みを継続します。



複数パターンシミュレーションにより導き出された想定浸水深

ウェルビーイング

立体音響技術の研究開発と実装



リニューアルした高性能な無響室

当社は1986年に、他に先駆けて技術研究所内に音響実験棟を設け、高度な音響空間の設計を支援するシミュレーション技術の開発や、英国サウサンプトン大学と立体音響再生技術「OPSODIS」の共同開発等を進め、数多くの音楽ホール等の設計や施工に携わってきました。

音響実験棟内には、室内で反射する音を可能な限り減衰させた「響かない」音響実験室を設け、様々な形状や材質の壁、床、天井面の音響特性と、様々な方向からヒトの耳まで到来する音の伝達特性を正確に把握できることが開発の鍵となっています。今般、無響室の更なる高性能化技術を開発し、2025年1月にリニューアルして、無響性能を極限まで高めました。▶P.42

人材戦略

人材戦略の全体像

鹿島は、経営理念において「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」と掲げています。この「人道主義」、すなわち「人」を尊重する姿勢は、当社の競争力の源泉の一つです。

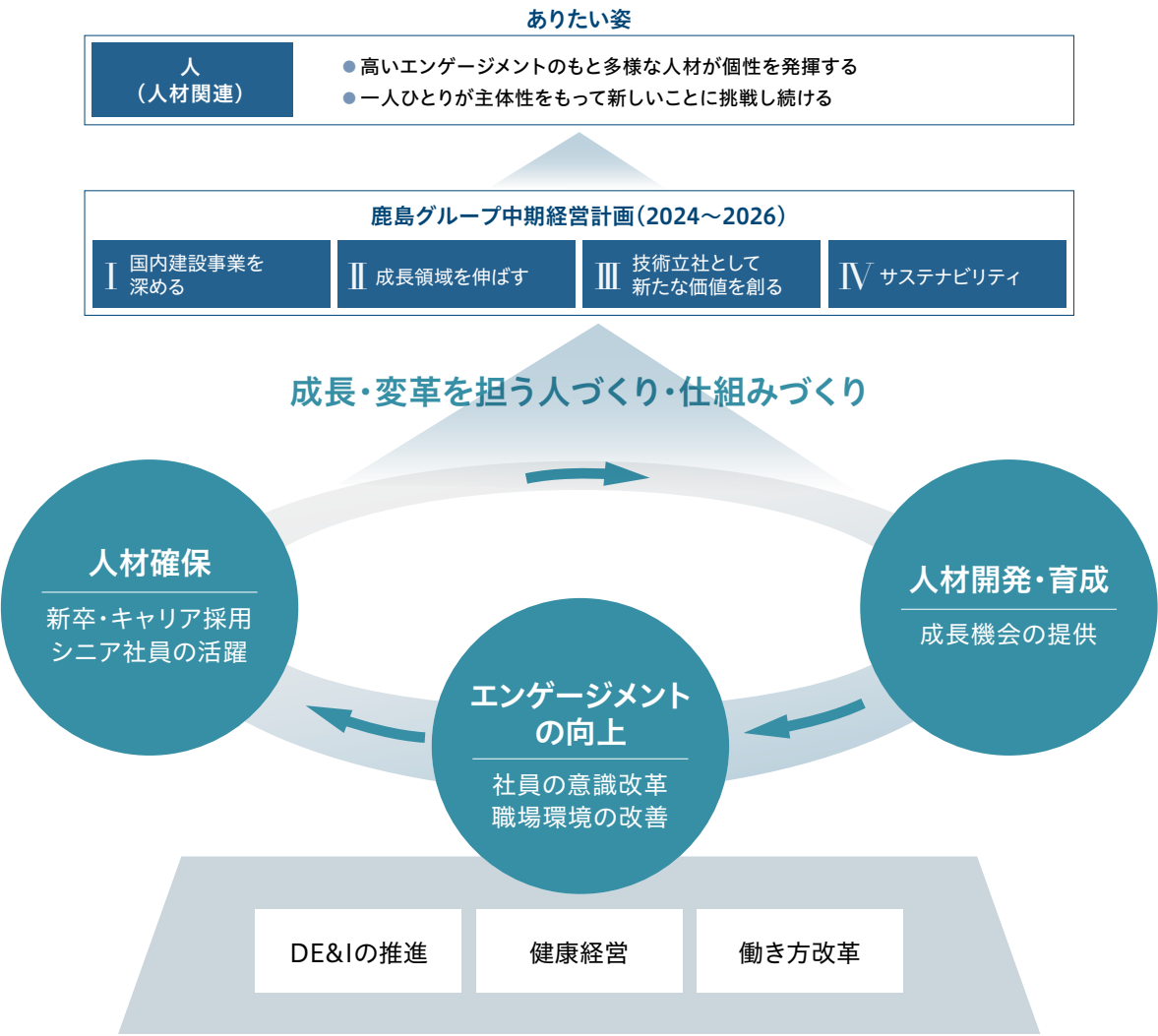
また、創業以来、鉄道建設や超高層建築など、常に時代の先を見据えたプロジェクトに取り組むことで、「進取の精神」が脈々と受け継がれてきました。今後も、一人ひとりが変化を敏感に捉え、自らの能力を最大限に発揮することで、鹿島グループの一員であることに誇りを持てる、活力ある企業グループを目指していきます。

「鹿島グループ中期経営計画(2024～2026)」とともに策定した鹿島グループの「ありたい姿」では、「高いエンゲージメントのもと多様な人材が個性を発揮する」「一人ひとりが主体性をもって新しいことに挑戦し続ける」こと

を、「人」に関する重要な要素として位置づけました。

近年、旺盛な建設需要に対し供給リソースが制約を受けるなか、2024年度から本格適用となった時間外労働上限規制への適応を進めています。将来を担う若手層の確保・早期育成と中堅層のマネジメント力強化が急務となるなど、当社の人的資本を取り巻く環境は大きく変化していますが、これらの変化を、柔軟な働き方の推進と企業の魅力向上につなげる好機と捉え、人的資本戦略を加速させていきます。

以下のセクションでは、「成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり」に向けて、①国内建設事業や成長領域、技術開発を支える「人材確保」、②社員のポテンシャルを引き出す「人材開発・育成」、③DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)、健康経営、働き方改革を基盤とした「エンゲージメントの向上」の3つの柱を有機的に連携させた人材戦略について、具体的取組みや施策を紹介します。



人事部長メッセージ

「人」を大切にする風土を未来へ
多様な人的資本の価値最大化に向けて

執行役員 人事部長
西澤 直志

鹿島の価値創造の原点は「人」にあり、それを支えてきたのが「現場第一主義」と「技術立社」としての誇りです。「現場」とは、土木・建築の施工現場に限らず、R&D、不動産開発、設計、運営管理・維持修繕など、あらゆる挑戦の場を指します。社員一人ひとりがその「現場」で自らの役割を見出し、誇りを持って働くことが、人的資本の価値最大化につながります。また、技術立社を支える基盤は、180年以上にわたる歴史のなかで、共通の目標に向かって社員同士が切磋琢磨しながら積み重ねてきた知識・スキル・経験の集積にあります。多様な個性を持つ人材が安心して長期にわたり成長し続けられる環境を整備することが、人事部門の重要な役割です。

今後、世代交代の進展に伴って社員の年齢構成が大きく変化すると予測しています。中堅層が組織の中核を担う機会の拡大と、若手世代が早期に活躍できる環境の整備が必要です。そのため、現場でのOJTを支える研修に加え、キャリア面談やメンター制度を充実させ、社員に寄り添った成長支援を行っています。また、自己研鑽の機会を広げ、内省や自己理解を促す仕組みを通じて、社員が主体的にキャリアを描き、成長する風土の醸成を図っています。

売上高の約4割を海外部門が占め、国内でも海外からの直接投資が増加するなか、グローバルに活躍できる人材の育成も重要です。海外研修制度の拡充により、若手社員の派遣人数を倍増する計画を進めています。

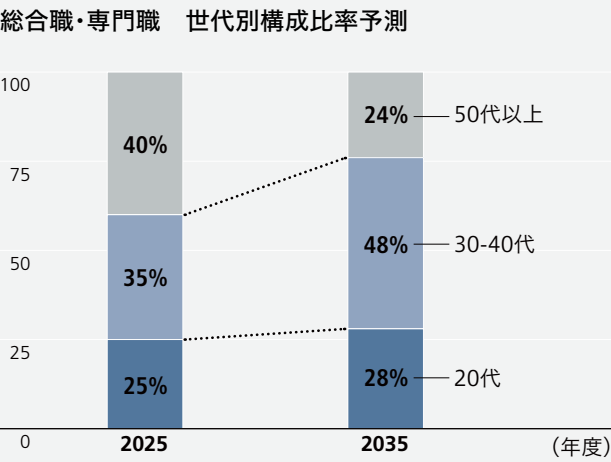
昨年は、DE&I推進を加速し、女性新卒総合職の採用比率目標を2割から3割に引き上げました。シニアや障がいの



ある方々も含め、誰もが活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

育児・介護・配偶者の転勤に伴う休職・離職は、個人のみならず組織にとっても社会課題解決に資する気付き・学びの機会であると捉え、両立支援制度やカムバック制度、配偶者同行休職制度などを整備・拡充しています。

2023年度に導入したエンゲージメントサーベイでは、職場での信頼関係が社員のやる気や成長実感、経営への信頼を高めていることが明らかになりました。当社中興の祖である鹿島守之助は「人を集めるには愛が無ければならない。愛が無ければ人はつなぎとめられない」と語っています。昨年のサーベイスコアは初年度を上回る結果となりましたが、今後も「人」を大切にする風土を守りながら、エンゲージメントの更なる向上を目指してまいります。



人材確保 生産能力の維持・向上に向けた採用の強化と雇用の維持

新卒採用の強化

鹿島は、「長年にわたり培われた知識・技術・価値観、そして顧客からの信頼を継承し、鹿島の未来をともにすることが出来るポテンシャルの高い人材を、安定的かつ継続的に確保する」ことを採用方針としています。

建設・開発事業の中核を担う人材に加え、技術の高度化に対応できる専門性の高い人材、グローバル化や変化のスピードに柔軟に対応できる人材など、多様な人材の採用を積極的に進めています。中長期的な事業規模や人員構成を見据えつつ、時間外労働の上限規制への対応も踏まえ、近年は新卒採用数を約400人に拡充。事業の持続的な発展に不可欠な人材基盤の強化に努めています。

一方で、少子化の影響などにより、一部技術系を中心に応募者数の伸び悩みがみられます。これに対し、学生との接点を増やす広報活動イベント(参加者数約3,700人)やインターンシップの受け入れ(同約100人)、オンライン・対面の広報イベント、全国各地の土木・建築現場、技術研究所、鹿島テクニカルセンターなどでの見学会開催(同約500人)など、多面的な対応を進めています。

また、施工現場が広範な地域に展開しているという建設業の地理的特性を踏まえ、地域に根ざして長期的に活躍できる人材の確保にも注力しています。2024年からは専門職の新卒採用を開始。高校生から大学院生まで、地元での活躍を希望する人材が多数応募し、63人が入社しました。

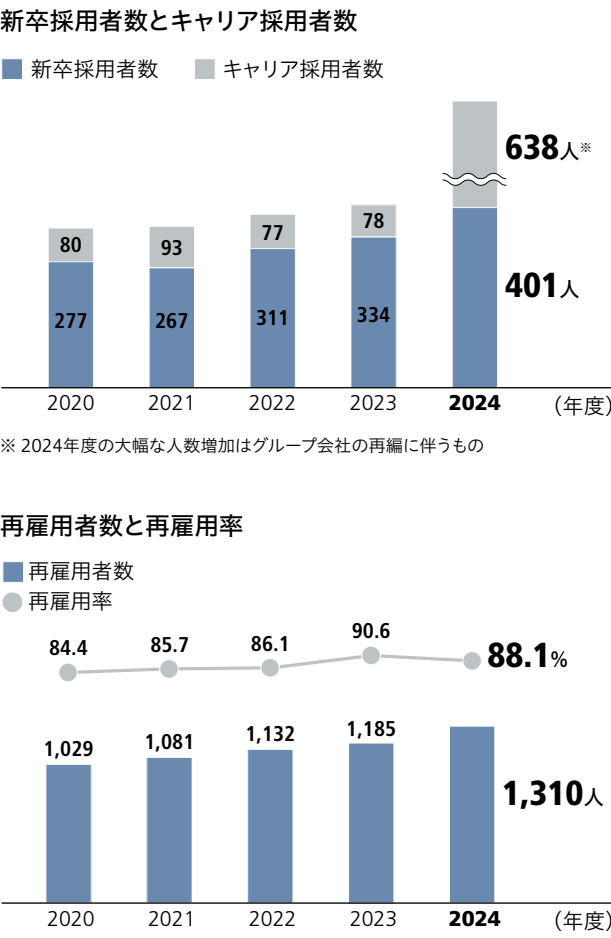


鹿島テクニカルセンターでのインターンシップの様子

キャリア人材・シニア人材の活躍

鹿島では、成長領域における即戦力の確保と社外の知見の導入を目的に、キャリア採用を積極的に推進しています。エンジニアリング、自動化施工・ロボット技術、海外事業など、戦略に即した専門性と実務経験を持つ人材を採用する他、地域密着型の事業を支える人材も専門職として登用やキャリア採用しています。また、60歳の定年後も就労意欲がある社員が継続して働けるよう、再雇用制度と就労環境を整備。再雇用率は約90%、希望者の再雇用率は100%に達しています。

技術力の伝承においては、世代を超えて継承される「現場の知」が重要です。長年第一線で活躍してきたシニア人材は、次代の育成や技術・企業文化の継承に大いに貢献しており、持続的な成長と価値創造につながっています。



人材開発・育成 挑戦・成長し続けられる環境の整備

主体的に成長する風土の醸成

鹿島では、確保した人材の潜在力を最大限に引き出すため、変化し続ける社会と顧客の期待に応える高度な専門性と、組織運営・プロジェクト推進に必要なマネジメント力を兼ね備えた人材の育成に取り組んでいます。

新卒社員については「入社後13年間は専門知識を習得する重点育成期間」と位置づけ、OJTと配置ローテーションによる経験付与に加え、職種別・年次別の集合研修(OFF-JT)を通じて、一人前の技術者・ビジネスパーソンへの育成を図っています。また、国内で成果を上げた社員を海外現地法人等に配置し、タフ・アサインメントを通じて更なる成長を促しています(2024年度派遣実績12人、過去10年間の累計は113人)。

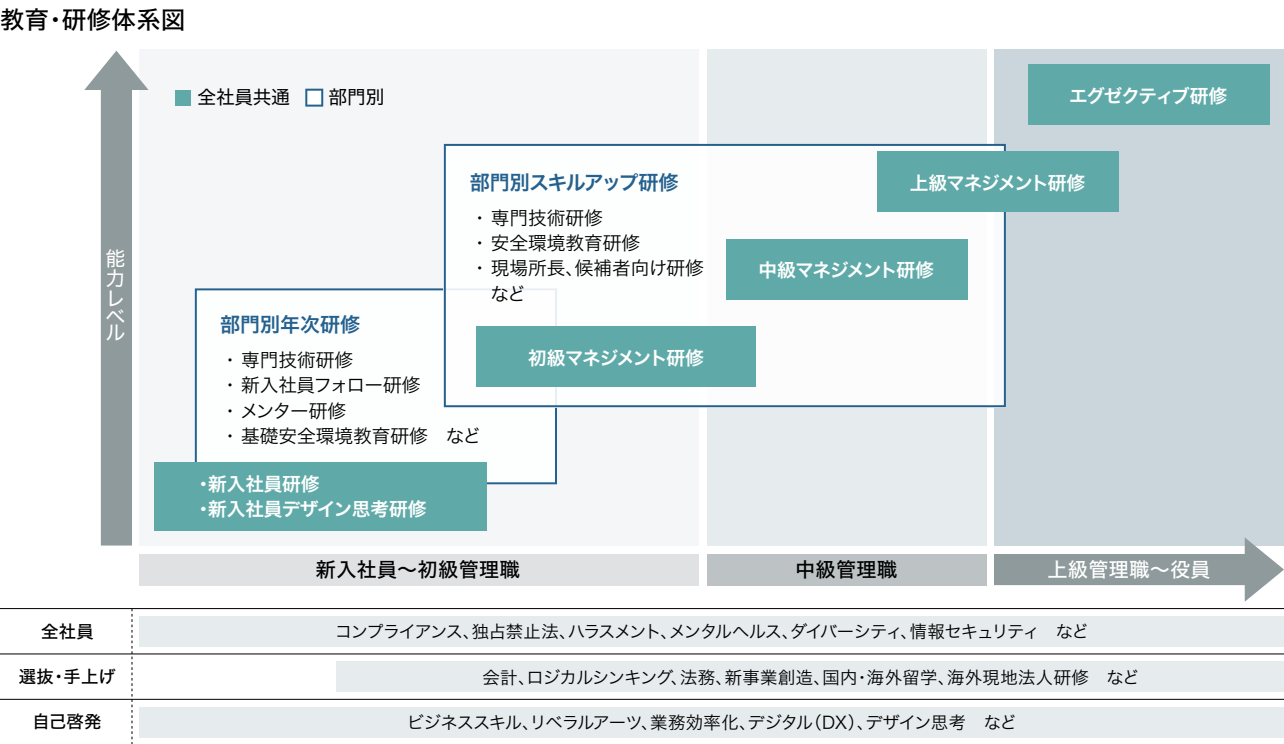
管理職層には、職位に応じた4階層の研修を毎年約600人に実施。マネジメント力の向上に加え、社会情勢の変化やDE&I、エンゲージメントに関する内容も拡充しています。これは、多様な価値観を尊重し、社員一人ひとりが能力

を発揮できる職場づくりには、管理職の意識変革が不可欠との認識に基づくものです。

更に、社員の自律的・主体的な成長を支援する環境整備も進めています。ビジネススキルやデジタル・IT分野のラーニング動画、職種別研修資料やナレッジ等のコンテンツを集約し全社員が利用できる「スキルアップ」コーナーを2024年度から社内イントラネットに公開、延べ46,135人が利用しました。加えて、国内外の大学院・短期ビジネススクールへの留学制度、資格取得、語学習得支援なども整備し、成長実感と生産性向上を後押ししています。

東京都豊島区では既存研修施設のリニューアル・拡充も進めており、2026年春の稼働を予定。これらの体系的な教育・研修と挑戦機会の提供、自律的な学びの促進により、社員の成長と組織の活力を高めています。

10年後を見据えると、若手社員のマネジメント力の早期獲得が課題です。現在の専門性を重視した育成体系に加え、マネジメント力を養う新たなプログラムの導入等、人材開発の更なる拡充に取り組んでいきます。



エンゲージメントの向上 柔軟な働き方の推進等を通じた社員の意識改革と職場環境の改善

エンゲージメントの向上

鹿島のエンゲージメント向上施策は、「制度」と「対話」の両輪で進められています。社員の声を起点に、職場環境や働き方を改善することで、組織の活力と信頼を高めています。多様な人材が個性とポテンシャルを発揮し、主体的に新たな挑戦を続けられる職場づくりを目指し、DE&I、健康経営、働き方改革などの施策を着実かつ継続的に推進しています。

DE&Iの推進

鹿島では、働きやすさだけでなく、誰もが働きがいを感じられる職場づくりに注力し、DE&I施策を推進しています。社員同士が互いの違いを認め合い、学び合うことで、心理的安全性と挑戦の文化が育まれています。

これまで、女性活躍や男性の育児休業取得促進など、多様性を尊重する取組みを継続してきました。2024年度には社長直轄のサステナビリティ委員会の下に「DE&I推進委員会」を新設。総合職女性新卒採用比率を2028年度までに30%、女性管理職比率を2035年度までに10%、男性育休取得率を100%（うち30日以上取得割合50%）へと目標を引き上げました。更に、心理的安全性の向上を目的に、差別や不公平の排除、障がい者雇用の促進など、多角的な施策も展開しています。

当社では理系エンジニアが社員の約7割を占めています。建設系学科に進学する女性学生が少ないという現状を踏まえ、学生向け広報イベント等を通じて業界のキャリアイメージの関心を高めています。

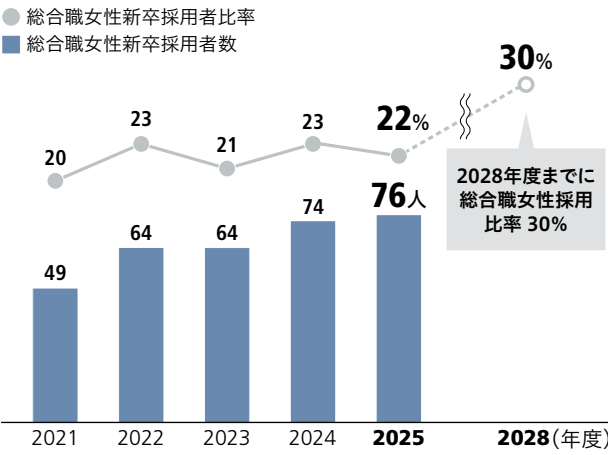
女性総合職の新卒採用は約20年前に開始され、現在では総合職に占める比率が9.6%に達し、管理職候補も着実に増加。2015年からは若手女性社員向けにキャリア研修を実施し、毎年約50人が参加しています。リーダーシップスキルの習得やロールモデルとの交流を通じて、自律的なキャリア形成を支援しています。

両立支援の一環として、2015年から「仕事と育児の両立ウェビナー」を開催（2024年は約200人が参加）、2022年に育児フレックス制度とテレワーク規程を拡充するなど、諸施策の推進も寄与し、2024年度の男性育休取得率は91.2%（うち30日以上取得割合46.0%）と目標

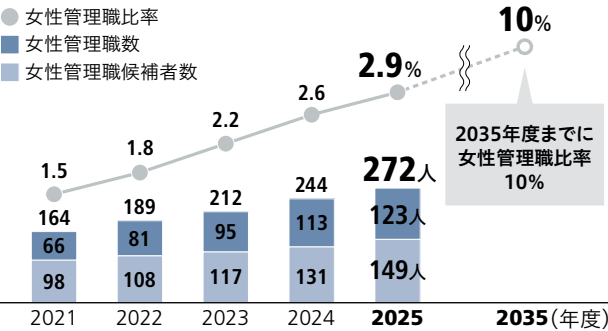
に近づいています。

また、2025年3月には国際女性デーに合わせて「Kajima DE&I Week」を開催。社長以下経営幹部や各部署・支店トップによるメッセージ動画を配信し、社員一人ひとりが自分事としてDE&I推進に取り組む文化の醸成に寄与しました。アンケート結果も良好であり、来年にに向けて更なる企画を検討しています。

総合職女性新卒採用者比率と採用者数(各年度4月1日時点)



女性管理職比率の推移(各年度4月1日時点)



「Kajima DE&I Week」メッセージ動画

働き方改革の進捗状況

2024年度から建設業にも時間外労働の上限規制（月45時間）が適用され、社長を委員長とする「働き方改革推進委員会」を中心に、「限られた時間のなかで成果を出す働き方」への転換を推進しています。

改革の実現には週休二日を前提とした工期設定が不可欠であり、発注者の理解を得ながら取組みを進めています。事業計画に応じた厳しい工期となりがちな民間建築工事においても、2024年度の新規受注工事の約8割で週休二日相当（4週8閉所）を確保。施工中の工事でも閉所日を増やすキャンペーンを実施し、社員の心身のリフレッシュや家族との時間の確保につなげています。

また、全社員が年間120日以上の日休を確保できるよう、計画的な休暇取得を促進しています。併せて、業務プロセスの効率化・デジタル化を継続的に推進し、作業の要素分解、改善・共有、外部委託可能な領域への再編を通じて、時間外労働の削減と生産性の向上を図っています。

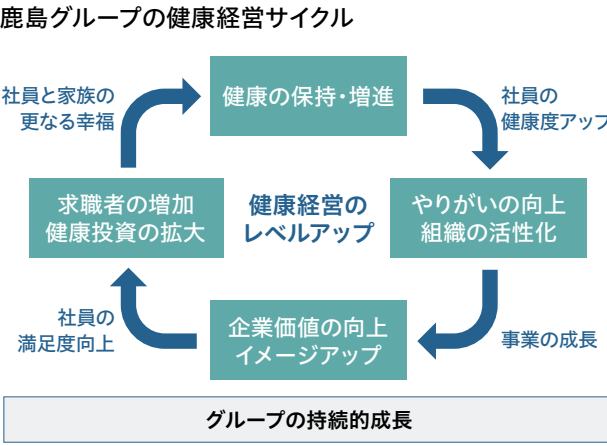
健康経営の着実な推進

鹿島は、社員の心身の健康を重要な経営資源と捉え、「鹿島グループ健康経営宣言」のもと、健康増進に取り組んでいます。経済産業省の「健康経営優良法人」に2年連続（通算6回目）認定されており、社内診療所では健康管理

システムを活用し、全社員の健康情報を一元管理。「予防医療」と「治療」の両面から支援を行っています。

当社の事業場は全国に広く点在しているため、産業医や保健師が出張し、衛生講話や面談を通じて遠隔地でも安心して働ける環境を支援。ストレスチェックでは「総合健康リスク」が80と、全国平均（100）を下回る良好な水準を維持しています。

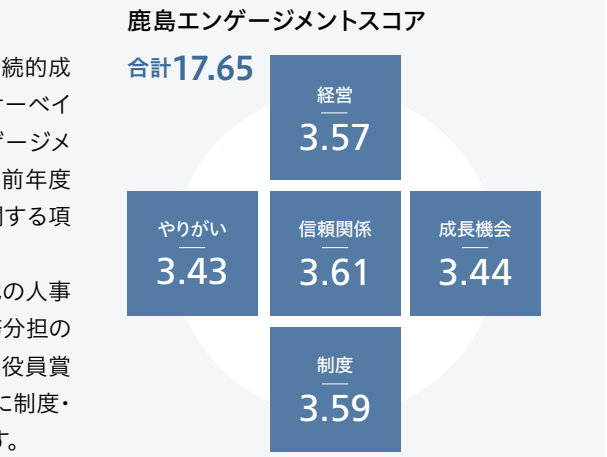
併せて、「心の健康づくり計画」に基づき、メンタルヘルスや発達障がいの啓発、ハラスメント防止のeラーニング（2024年度受講率：99.9%）など、全社的な教育・研修を展開。これらの取組みを通じて、社員と家族の安心を支え、持続的成長の基盤づくりを目指しています。



Topics エンゲージメントサーベイの活用

当社は、社員満足度が高く離職率も約1%と低水準ですが、持続的成長と職場環境の向上を見据え、2023年度にエンゲージメントサーベイを導入しました。設問を5要素に分類し、合算した「鹿島エンゲージメントスコア」をKPIとして活用。2024年度は25点満点中17.65（前年度17.45）と良好で、「働く時間・場所」「設備・環境」など働き方に関する項目の改善が顕著でした。

結果は経営層・人事部門・部署長等で共有され、定性情報や他の人事データとの相関分析を通じて課題を特定。職場ヒアリングや業務分担の見直しなど具体的な改善につなげています。2025年4月からは役員賞与の算定要素にも本スコアを組み込みました。社員の声を起点に制度・環境の見直しを進め、心理的安全性と組織の活力向上を図ります。



サステナビリティ推進体制

基本的な考え方

「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」という経営理念のもと、社会・環境問題に対応し、持続的に成長できる企業グループを目指すことを、サステナビリティの基本的な考え方としています。

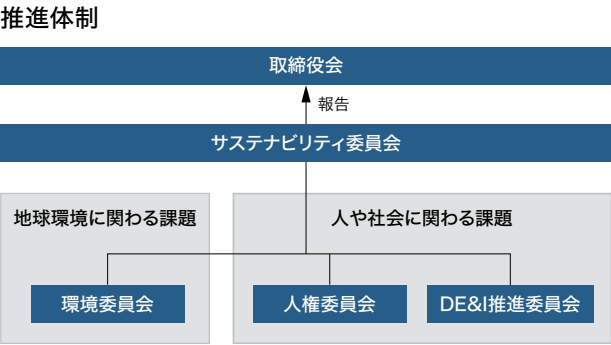
サステナビリティ委員会

グループ全体のサステナビリティに関する取組み方針の検討・意思決定、推進状況のモニタリングを行うことを目的として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は、社長を委員長とし、委員は関係する執行役員などで構成され、「地球環境に関わる課題」や人材の多様性確保、人権尊重、サプライチェーンマネジメントなどの「人や社会に関わる課題」に関するテーマを取り扱い、その議論や決定内容は、年間スケジュールに基づき取締役会に定期的に付議、報告しています。

2024年度には、環境委員会、人権委員会に加えて、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）推進委員会を3つ目の下部委員会として、新設しました。

なお、サステナビリティ関連を含めたリスク管理については、社長が委員長を務める「コンプライアンス・リスク管理委員会」において、あらゆるリスクを網羅・検証したうえで、重要度に応じた活動を推進しています。

2025年度も引き続き、環境及び人材、サプライチェーンの維持・強化をテーマとし、社会動向を踏まえて、ロードマップに対する進捗状況の確認と、課題に対する取組み方針及び社外への発信を検討していく予定です。



サステナビリティ委員会のテーマの実績と予定

	2023年度		2024年度		2025年度	
	実績	テーマ	実績	取締役会報告	検討課題・取り扱うテーマ	
環境	●鹿島環境ビジョン2050plusの策定 ●再生可能エネルギーへの投資方針	環境 (7月、12月)	●CO2削減状況、課題と今後の削減策 ●サーキュラーエコノミーへの取組み方針検討	3月	●環境目標達成に向けた進捗状況確認と課題 ●サーキュラーエコノミーへの取組み方針検討(継続)	
人材	●ダイバーシティ経営に関する有識者による講演 ●DE&Iに関する現状と課題の確認、シニア活躍促進に向けた処遇改善の検討、決定 ●メンタルヘルス疾患やストレスチェックのスコア、健康経営度調査の報告	DE&I 女性活躍推進 (8月) 障がい者雇用 (10月)	●DE&Iに関する新たな目標を設定 (女性総合職採用比率、女性管理職比率、男性育休取得率) ●DE&I推進委員会を新設	12月	●DE&Iに関する取組みの進捗報告と課題検討	
		従業員エンゲージメント、離職の状況 (2月)	●エンゲージメントサーベイ結果報告、指標の策定 ●離職状況及び対応の報告	2月	●エンゲージメントサーベイ結果報告	
		人権 (10月)	●ハラスメント等の人権リスクへの対応状況報告 ●サプライチェーンを含む人権問題への対応方針の議論、策定	12月	●人権の取組み強化 ●建材トレーサビリティ調査の報告	
サプライチェーン	●鹿島パートナーカレッジの運営状況、今後の取組み方針の確認 ●外国人技能者の採用支援に関する報告 ●4週8閉所(年間104閉所)推進、重層下請構造改革の進捗状況確認	担い手確保 (9月)	●労務賃金アンケートの分析結果報告 ●4週8閉所と重層下請構造改革の推進状況の確認	10月	●担い手確保施策の進捗確認 ●重層下請構造改革の継続	

・2024年度の開催実績

2024年度はサステナビリティ委員会を6回開催し、取締役会には4回の報告を行いました。

環境

- 鹿島環境ビジョン2050plusに掲げる脱炭素、資源循環、自然再興のロードマップに基づく実績、課題を共有し今後の対応方針を確認、議論するとともに、社会からの注目が高まっているサーキュラーエコノミーへの取組み方針等を検討しました。

人材

- 新設したDE&I推進委員会のもとで、女性活躍推進や障がい者雇用等への対応方針を検討、これまでのKPI・目標を更新しました。
- 従業員エンゲージメントについては、「鹿島エンゲージメントスコア」をKPI・目標として明確化するとともに、調査結果の前年度対比に基づく課題と対応方針を議論しました。
- 建設業の担い手確保をテーマとし、建設技能者の労務賃金等の処遇改善策の状況や、4週8閉所の実施状況を報告し、今後の取組み方針を確認しました。

取締役会での社外役員からのコメント

- 鹿島は環境関連の優れた技術や取組みが多い。もっと積極的に社外にアピールすべき。
- 女性総合職の比率が30%を超えると、女性の意見がより会社経営に反映されるようになる。女性の登用については、経営上の効果も念頭において考えてほしい。
- エンゲージメントサーベイの回答データを蓄積・分析し、効果的に活用できる。
- 建材トレーサビリティに人権と環境の両面からアプローチすることは非常に有用であり、調査の実施内容や結果について社内外に公表していただきたい。
- 4週8閉所の実現は、建設業の魅力を高めるために重要であり、今後も取組みを継続してほしい。

Topics

安全衛生・環境・品質に関する方針を改訂

鹿島は、2003年4月にそれまで安全衛生・環境・品質の各分野で掲げていた方針をまとめ、土木・建築それぞれに3つのマネジメントを統合したマネジメントシステムを展開しています。

「安全衛生・環境・品質に関する方針」のうち、「安全衛生方針(2003年制定)」並びに「環境方針(2013年改定)」について、安全衛生及び環境関連施策の変遷、並びに社会環境の変化を踏まえて2025年4月に改訂しました。

●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

安全と衛生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、協力会社と一体となった積極的な取組みにより、建設工事に伴う災害・事故の撲滅を図るとともに、職場の安全衛生環境の向上・健康促進を目指す。

1. 三現主義(現場で・現物を・現実にと)と「安全基本行動(一声かけ・現地KY・指差喚呼)」を全ての現場で実行する。
2. 活発なコミュニケーションにより、心理的安全性が保たれた、風通しの良い安心して働ける職場環境を実現する。

●環境方針

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。

1. 自らの事業活動はもとより、建造物のライフサイクル全般と、地域環境保全／環境修復事業を対象に、脱炭素、資源循環、自然再興に取り組む。
2. 上記取組みを支える共通の基盤として
 - ・環境の保全とその持続可能な利用に資する技術開発を推進する。
 - ・事業に関わる有害物質につき自主管理も含め予防的管理を推進する。
 - ・積極的な情報開示を含め、広くステークホルダーとの連携を図る。

●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。

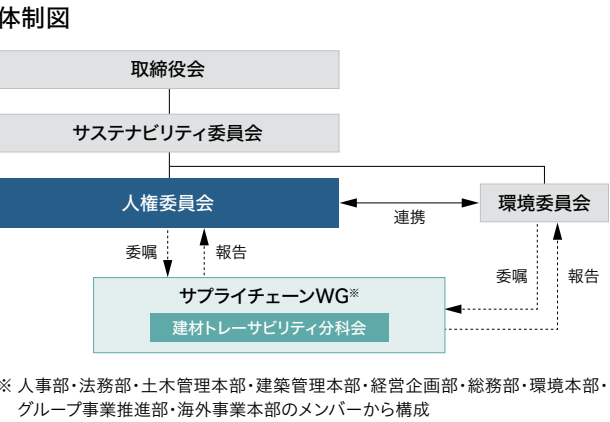
1. 顧客要求事項への適切な対応と重点志向及びPDCAプロセスの徹底により、製品品質を確保する。
2. 技術開発・改善活動を進め、品質の向上及び業務の効率化を図る。

人権／サプライチェーン

基本的な方針

鹿島グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などをもとに「鹿島グループ人権方針」を定め、人権委員会を中心に人権尊重の取組みを推進しています。本方針は当社グループのすべての役員、社員に適用するとともに、サプライチェーンを構成する全世界の取引先にも理解、支持いただくことを期待し、継続的な啓発活動を行っています。

また、取引先の皆様と、人権尊重に加え、法令遵守、環境配慮、品質確保などに取り組むための指針として、「鹿島グループサプライチェーン行動ガイドライン」を策定し、社会的な責任を果たす取組みを推進しています。



人権デュー・ディリジェンス

鹿島グループでは、2021年度に人権デュー・ディリジェンスに着手し、社外の専門家の助言を受けながら、2023年度に鹿島単体、2024年度は国内外グループ会社97社を対象に人権デュー・ディリジェンスを実施し、鹿島グループにおける配慮すべき人権リスクを、「労働時間」「ハラスメント」「サプライチェーン上の人権」等に特定しました。

・鹿島グループにおける取組み

2024年度は、国内グループ会社の取締役向けに、企業の果たすべき人権尊重の取組みに関する研修を実施しました。また、グループ全体を対象に実施するコンプライアンス研修において、人権啓発プログラムを継続しています。今後は、特定した人権課題の予防や解決に重点的に取り組んでいくとともに、鹿島グループの事業活動を通じて起こり得る人権への負の影響の最小化に引き続き取り組んでいきます。

・サプライチェーンとの協働

2024年4月に、鹿島グループサプライチェーン行動ガイドラインに定める各項目について、用語説明を含む「解説」と「具体的な取組みの例」を示した解説書を発行、協力会社の経営層に対し、安全大会等で周知を行い、取組みの一層の推進を要請しました。また、発注条件書に加え、工事下請負基本契約書にも条文を追加し、同ガイドラインの内容に応じ、遵守・尊重・励行を求めました。

隔年で実施している同ガイドラインの法令遵守、人権、労働慣行、環境、情報セキュリティ、BCP等13項目の取組み状況に関するセルフチェックアンケート（対象：当社の発注金額の約6割を占める鹿島事業協同組合の組合員）について、2024年度の回答率は、前回は上回る76.9%となりました。調査結果と課題を、回答企業にフィードバックするとともに、取締役会等に報告しました。

2025年度は、ガイドラインへの理解の深化と取引先の取組み促進に向けて調査先との対話を行い、次年度実施するアンケート項目の見直し等実効性を高めるための取組みを進めます。

▶調査結果
https://www.kajima.co.jp/partner/survey/pdf/survey_results.pdf

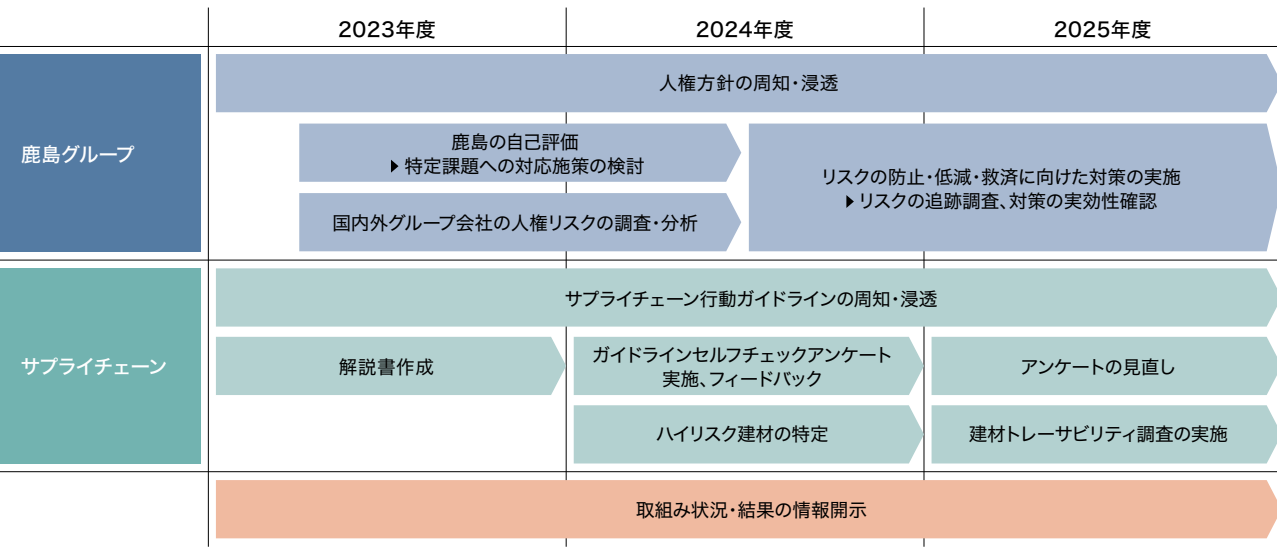
・建材トレーサビリティ調査

社会・顧客から、建設資材のトレーサビリティやサプライチェーンにおける人権・環境課題に対する関心が高まっています。2024年度は、部署横断でサプライチェーン関連の課題に取り組む「サプライチェーンワーキンググループ」内に、「建材トレーサビリティ分科会」を新設し、人権委員会、環境委員会で決定した取組み方針に則り、リスクが高い原材料の抽出を行いました。2025年度は、リスクが高い原材料として特定した木材等について、一部取引先にヒアリング調査を行った結果を踏まえ、トレーサビリティ調査を実施する予定です。関係する調達先などとの対話等により、伐採・採掘、加工などのプロセスにおける人権や環境に関するリスクを把握し、今後の取組みにつなげていくことを目指します。

相談窓口（救済メカニズム）の設置

サプライチェーンを含めたすべてのステークホルダーが利用できる人権侵害に関する通報窓口を社内外に設け、建設現場でも周知しています。また、ハラスメントに特化した社員向け相談窓口も設置しています。

サプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスの推進



重層下請構造の改革

建設業の下請構造は、長年にわたり、工事全体の総合的な管理監督機能を担う元請のもと、中間的な施工管理や労務の提供その他の直接施工機能を担う一次下請、二次下請、更にそれ以下の次数の下請企業から形成される重層化傾向にあります。

こうした重層下請の構造は、施工の円滑化、生産性の向上に支障をきたすだけでなく、安全・品質面の指導・管理が最先端まで行きわたらず、更には技能者の労働賃金が低い水準にとどまっている等の一因になっています。

鹿島は、法令の遵守はもとより、施工上の責任所在を明確化して「安全・品質管理等の徹底」を図るとともに「技能者の処遇改善」と「生産性の向上」を実現するために、2021年度より重層下請構造の改革に取り組んできました。

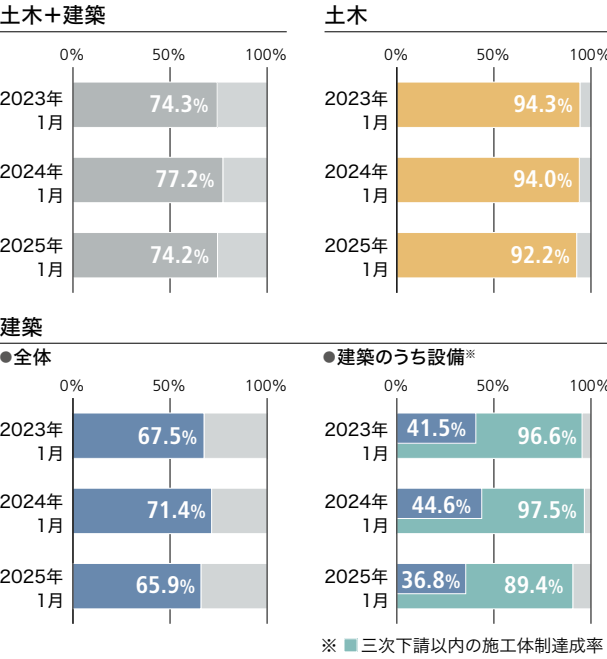
まずは重層化要因の洗い出しを行い、それらに対して、適正な工期を確保し安定的な発注を行うことや、実質的な関与の少ない仲介業者を排除すること、一次会社の改革への取組みに対して支援を行うこと等、様々な対策を進めることにより、大きく状況が改善しました。また、特殊技術を要する工事が多く、重層化しやすい設備工事においても、重層化を防止する取組みを積極的に進め、四次以上の施工体制は激減しています。

二次下請までに限定した施工体制は、技能者の労働賃金が向上するなど処遇改善につながり、建設業が魅力ある産業となることで、ひいては次世代を担う若手入職者が増えることが期待されます。また、元請企業として目が行き届く管

理体制になり、一次下請企業の職長が二次下請企業の職長を掌握して適切な指示や指導を行うことができる「見るべき人が見る安全・品質管理」にもつながるものと考えます。

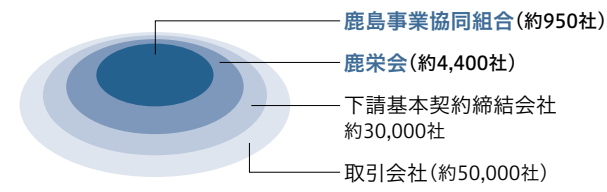
二次下請以内の施工体制達成率は、2022年以降、土木は90%超、建築は70%程度となり、着実に重層二次化の取組みが根づいてきています。2025年1月調査結果は、昨今の設備工事の労働者不足等により前年より低くなりましたが、今後もこれまでの取組みを継続し、重層二次化に応じた施工体制の確保に努めていきます。

二次下請以内の施工体制達成率



協力会社とのパートナーシップ

鹿島の協力会社は、相互扶助の精神を基本に各種事業を行う「鹿島事業協同組合」と、災害防止活動を主な目的とする「鹿栄会」を構成し、鹿島と協力会社が一体となって安全・品質等の確保を行えるような強固なパートナーシップを結んでいます。



担い手確保の取組み

将来にわたって高い施工力を発揮し、安全と品質を確保し続けるためには、協力会社と連携し人材を計画的・体系的に育成・確保することが不可欠です。鹿島では建設業の担い手確保に向けた諸施策を推進しています。

・鹿島パートナーカレッジ

鹿島事業協同組合と連携し、協力会社の人材育成を目的とした受入れ型の研修制度「鹿島パートナーカレッジ」を開講しています。本カレッジでは、優秀な職長「鹿島マイスター」候補者向けの「テクニカルコース」と、経営幹部候補者向けの「マネジメントコース」を設置。施工管理能力の強化及び、建設業界全体を俯瞰できる幅広い視野とリーダーシップを有する人材育成を目指しています。

テクニカルコースでは、当社現場での実地訓練（安全パトロール、ICTツール研修等）や協力会社改善事例発表会

への参加、元請の立場での施工管理など、実践的なプログラムを実施し現場管理者としてのスキルアップを図ります。マネジメントコースでは、9か月間鹿島に出向して先端技術・先端工法採用現場での施工管理に加え、提携先教育機関での授業や行事を体験します。両コースとも費用は当社の負担を基本とします。

2021年の開校からの4年間で、テクニカルコース71人、マネジメントコース8人の計79人が所定の研修を修了しました。テクニカルコースの受講者のうち13人は鹿島マイスターに認定されており、当社の現場で活躍中です。また、マネジメントコースの卒業生のうち2人はすでに自社の社長に就任し、カレッジで習得・構築した知識と人脈を活かして自社をけん引しており、優秀な人材の育成・確保という面において着実に効果を上げています。

今後も鹿島は協力会社の人材育成・確保を継続して支援していきます。

・次世代の担い手確保活動奨励制度

2024年度に新設した本制度は、鹿島事業協同組合と鹿栄会の会員を対象に、技術者・技能者の確保・育成に有効な活動に対し、当社が活動経費の助成（50％まで）などを通じサポートするものです。第1回、第2回とも各10件の取組みを選定しました。

・「鹿島マイスター」と「E賞」

技能者の処遇改善に向けた取組みとして優秀な職長を認定し手当を支給する「鹿島マイスター制度」と有能な若手・ベテラン技能者に報奨金を支給する「E賞」を運用しています。E賞は40歳未満の技能者を優先的に選定する枠を設定し、若手技能者のモチベーションアップにつなげています。

Voice

モチベーションと責任感の醸成につながる「鹿島マイスター」

2024年3月から鹿島が北海道千歳市に建設中の「Rapidus IIM-1建設計画」▶P.25の現場で鉄骨工事の施工管理に携わってきました。超短工期が求められるなか、工程に遅れが出ないよう調整する業務は大変でしたが、所長から推薦を受け、2025年度から鹿島マイスターに認定されています。制度がスタートした当時、先輩社員が北海道支店第一号の一人に選ばれたので、憧れは抱いていました。実際に認定されて感じるのは、手当の厚さはもちろんですが、ロゴ入りのヘルメットを着用した時の責任の大きさです。部下からもマイスターとして認識されますので、これまで以上にしっかりと現場を見て安全管理や効率的な施工ができるよう心がけています。今回は大規模なプロジェクトで多くの人と仕事をしたことで学びがありました。この経験を活かし、次はスーパーマイスターを目指したいと思います。

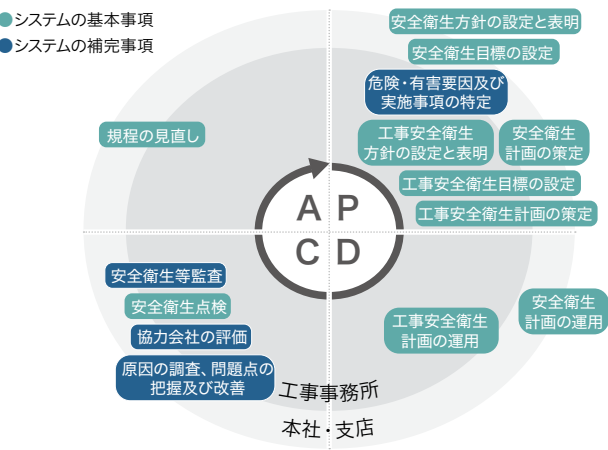


（株）稲田組
鉄構部部長
谷藤 英昌

安全を実現する仕組みと2024年度の結果

鹿島では「建設業労働安全衛生マネジメントシステム（COHSMS）」に準拠して安全衛生管理を行っています。

前年度の実績や状況をもとに、必要に応じて安全衛生方針を見直し、当年度の全社的な安全衛生目標と計画を策定しています。計画（Plan）→実行（Do）→評価（Check）→改善（Action）のサイクルを回し策定した全社方針から、各工事事務所、それを支援する本社・支店、そして協力会社のそれぞれが重点実施事項を絞り込みます。各現場ではこの重点実施事項を基盤に施工を進めています。



2024年度は、国内工事において63件（休業4日以上）の労働災害が発生しました。度数率は、休業4日以上については0.74、休業1日以上については1.47となり、強度率は0.29となりました。「決心せよ！今日一日の無災害」のスローガンのもと、安全管理を徹底していきます。

安全成績の推移

		(年度)		
		2022	2023	2024
度数率	休業4日以上	0.67	0.91	0.74
	休業1日以上	1.34	1.74	1.47
強度率		0.02	0.03	0.29
災害件数		61	83	63
延べ労働時間	(100万時間)	91.28	91.26	85.49
	単体(国内)	0	0	3
	単体(海外)	0	0	0
	国内グループ会社※	0	0	0
	海外グループ会社※	1	0	1

●度数率：100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生頻度を表したものの
●強度率：1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の程度を表したものの
（注）協力会社作業員を含めて計算しています
※ 建設系子会社を対象

安全基本行動の徹底

鹿島では、三現主義（現場で・現物を・現実にと）「安全基本行動（一声かけ・現地KY※・指差喚呼）」を「安全衛生方針」に定め、すべての現場において、これらに基づく安全管理活動を実施しています。特に、一昨年から改めて安全の基本に立ち返るべく「安全基本行動」の徹底に取り組んでいます。

今年度は「安全基本行動」のなかでも特に「現地KY」の強化を図っています。過去の災害には「現地KY」による対策が技能者全員に周知・徹底されていれば防げたものも少なくありません。「現地KY」によって災害発生の危険性が高い作業を特定し、その作業に対する危険度の低減対策を充実させていきます。

また、安全ナレッジとしてデータベース化された災害情報、災害事例動画を「現地KY」時に活用できる仕組みの構築も進めており、「安全基本行動」の徹底による労働災害防止への取組みを強化しています。

※ 現地危険予知活動

移動式安全体感訓練施設の運用開始

当社では、現場で働くすべての方々の安全意識と危険感受性を向上させることを目的に、移動式の安全体感訓練施設「Kajima Safety Caravan（中型トラックに訓練装置を搭載）」を導入しました。この車両には墜落災害、機械への巻き込まれ災害、電気関連災害など発生件数の多い災害をリアルに体感できる9つの訓練装置が搭載されており、全国各地の現場で実際に働く技能者を中心に訓練を実施しています。

訓練を受講した技能者からは「災害事例を資料で見るとより危険を実感できた」「実際に体感することが重要であると感じた」などと好評を得ており、確かな手応えを感じています。今後も引き続きKajima Safety Caravanによる危険体感訓練を実施するとともに、プログラムの見直しや搭載する装置の改良などにより、この訓練の更なる充実を図っていきます。



中型トラック（最大積載量11t）をベースにした訓練車（写真左）に、危険体感訓練の研修コンテンツ9種類を搭載。VR危険体感装置で訓練を受ける社員（写真右）

鹿島環境ビジョン2050plus

2024年5月に従来の環境ビジョンを見直した「鹿島環境ビジョン2050plus」を発表しました。「plus」には顧客や社会と協力して取り組んでいく意思と、2050年の先を

見据えた永续性を込めています。2050plusでは、2030年度、2026年度のKPIと目標を設定し、特に脱炭素分野では温室効果ガス（GHG）削減のための方策とベンチマークを策定しました。鹿島は、環境保全と経済活動が両立する持続可能な社会の実現に向け、取組みを推進していきます。

2050年に向けたKPIと目標

* 鹿島単体＋国内グループ会社事業における目標 ** 鹿島単体における目標

	脱炭素	資源循環	自然再興
2050 年度 目標	カーボンニュートラルの実現 鹿島グループの温室効果ガス排出量（スコープ1,2,3）実質ゼロ	サーキュラーエコノミー（再資源化率100%）の実現 良質なインフラ資産を基盤にサステナブルな資源で更新	ネイチャーポジティブの実現 サプライチェーン全体で自然再興に取り組み、生態系サービスを持続的に享受できる社会を実現する
2030 年度 目標	■ 排出量（2021年度比） スコープ1,2 ▲42% スコープ3 ▲25% ・電力グリーン化 100% ・バイオ燃料転換率 65% ** ・低炭素コンクリート使用 40% ** ・電炉鋼鉄骨使用 20% ** ・ZEB水準 100%実現 **	■ 主要資材における 再生材使用率 60% * ■ 再資源化等率 99% * ■ 木造／木質化建築の定着 ■ 廃棄物資源化技術の普及 *	■ 顧客・社会へのNbS*提供 （環境認証等取得）累計 100件 * ■ 自社所有地での自然再興の拡大 * ※ NbS：Nature based Solution（自然の機能を活用して社会的課題に対処する取組み）
2026 年度 目標	■ 排出量（2021年度比） スコープ1,2 ▲23% スコープ3 ▲10% ・電力グリーン化の実施 ・バイオ燃料の使用 ** ・低炭素コンクリート使用 ** ・電炉鋼鉄骨使用 ** ・ZEBによる省エネ率 40% **	■ 主要資材における 再生材使用率 40% * ■ 再資源化等率 97% * ■ 木造／木質化建築の拡大 ■ 廃棄物資源化技術の開発 *	■ 顧客・社会へのNbS提供 （環境認証等取得）件数 10件／年 * ■ 自社所有地での自然再興に着手 *

2024年度まとめ

鹿島（単体）の環境活動はISO14001に準拠しています。
▶グループ会社のISO認証取得リストは下記ページをご参照ください
https://www.kajima.co.jp/sustainability/policy/management/isolist-j.html

2024年度は新しい環境目標を掲げた3か年の最初の年でした。

脱炭素では、鹿島グループのスコープ1,2（自社排出量）は43.2万t-CO₂、スコープ3（サプライチェーン上流／下流排出量）は1,355万t-CO₂、スコープ1,2,3（サプライチェーン全体排出量）は1,398万t-CO₂となりました。また、スコープ1,2削減策実施の効果は▲4.1万t-CO₂となりました。▶P.83

資源循環では、主要資材での再生材使用率は34％、再資源化等率は97％となりました。

自然再興では、顧客・社会へのNbS提供の取組みが12件となりました。また、建設現場での環境への悪影響を防ぐネガティブ低減の取組みでは、重大な法違反や環境影響はなく、環境事故に発展したものはありませんでした。

規格や仕組みづくりでの協働

持続可能な社会の実現には、他業種や業界団体との協働が不可欠です。鹿島は、建設／不動産各社、製造業、業界団体、学識経験者、関連省庁と連携し、下記の分野で規格や仕組みづくりに積極的に取り組んでいます。

建築物のライフサイクルアセスメント
個々の建物の脱炭素性能を客観的に評価するため、標準的な比較対象値（目安値）の算定方法に関する検討

製造物の資源循環性指標
素材／部品メーカーから最終製品製造、使用や廃棄／再資源化までのバリューチェーンを網羅する製品単位での循環性評価・指標の標準化に関する検討

不動産事業のGHG削減貢献
不動産セクターにおけるGHG削減貢献量を定量化し、事業者の目標設定やESG投資の推進に寄与するためのガイドラインの検討

▶より詳細な実績は下記ページをご参照ください
https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/environment/index-j.html#anc_env_data

気候変動：TCFDに基づく情報開示と具体的対応

鹿島は、2019年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同を表明しており、TCFDに基づく情報開示を行っています。

▶TCFD開示の詳細は下記ページをご参照ください
https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/tcfid/index-j.html

ガバナンス	● 気候変動対応に係る重要な方針や施策は、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」にて審議・決定し、取締役会に付議・報告している。 ● 事業部門のトップや関連部署長をメンバーとする「環境委員会」を「サステナビリティ委員会」の下部専門委員会として設置してPDCAサイクルを回し、更なる改善や新たな取組みにつなげている。
戦略	● 炭素価格や炭素排出量に関わる政策、ZEBや再生可能エネルギー関連工事市場、及び低炭素施工技術を関連性の高い移行リスク・機会として特定。また、気象パターンの変化や異常気象の激甚化並びに気温上昇による労働生産性への影響やそれに対応した労働法制を物理リスク・機会として特定している。 ● 1.5℃シナリオ、4℃シナリオにより、2030年度における国内建設事業へのインパクトを試算している。
リスク管理	● 環境委員会にてリスクと機会を審議・決定するとともに、気候変動関連リスクを含むすべての業務リスクを、社長が委員長を務める「コンプライアンス・リスク管理委員会」において評価し、取締役会に報告している。 ● 実践的なBCP訓練を実施するなどにより、企業としての防災力、事業継続力の更なる向上に取り組んでいる。
指標と目標	● CO ₂ 排出削減目標：2021年度比で2030年度までにスコープ1, 2を42％削減、スコープ3を25％削減。2050年度までに実質ゼロ。 ● 目標達成のための各種ベンチマークを設定している。 ● 気候変動関連のリスク・機会の評価及び指標と目標を3年ごとに見直し、環境活動を管理している。 ● 「環境目標」は、中期経営計画と期間を同一とし、企業価値の向上と環境課題の解決を統合的に実現することを目指している。

リスクと機会、対応策及び2024年度の代表的な取組み事例

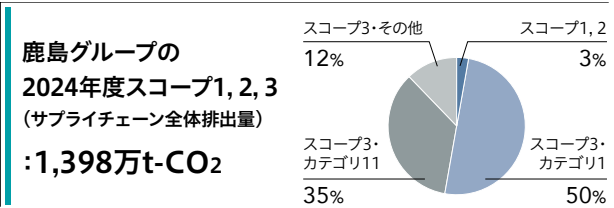
TCFD分析にて把握された個別対応策について、下記のとおり具体的な取組みを実施しています。

分類		リスク・機会の項目	2030年度P/Lへのインパクト		対応策	2024年度の代表的な取組み事例
			1.5℃シナリオ	4℃シナリオ		
移行リスク	政策	炭素税によるコスト増加	－	－	① 施工中CO ₂ 排出量削減活動の推進 ② 低炭素建材の開発、導入促進 ③ 再生可能エネルギー電力の確保	← バイオ燃料使用拡大に向けた取組み着手 ▶P.83 ← 低炭素コンクリート、低炭素鋼材の拡大 ▶P.84 ← 革新的地熱利用技術への投資 ▶P.83
		増税による建設市場縮小	－			
		CO ₂ 排出枠による事業の制限	－			
	市場	エネルギーミックス変化（化石燃料減少）	－		① エネルギーミックスを踏まえた注力分野選択 ② 再生可能エネルギー施設の設計・施工技術開発 ③ ZEBの事業性・快適性の追求	← 再生可能エネルギーの取組み ▶P.83 ← ZEB設計の拡大 ▶P.84
		再生可能エネルギー関連需要増加	＋	＋		
		ZEB市場拡大	＋	＋		
物理リスク	慢性	気温上昇による労働条件への影響	－	－	① 省人化施工技術の開発	← A ⁴ CSEL [®] （クワッドアクセル）の対応工種拡大
	急性	防災・減災、国土強靱化	＋	＋	① 防災・減災、BCPに関連する技術開発の推進 ② 独自の知見を加えたハザードマップの整備・活用 ③ 国土強靱化、建物・構造物強靱化に資する工事の施工	← 独自ハザードマップの自社施設（技術研究所西調布実験場）への適用とBCP改修 ▶P.68
		災害危険エリアからの移転		－		

脱炭素 カーボンニュートラルを目指して 自社排出

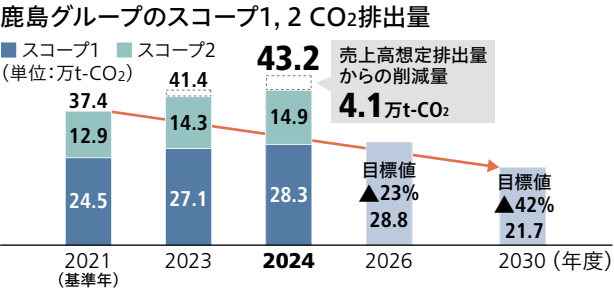
	2030年度目標	2024年度実績
スコープ1, 2	21.7万t-CO ₂ (2021年度比▲42%)	43.2万t-CO ₂ (前年度比+4%)
スコープ3 (カテゴリ1+11)	923万t-CO ₂ (2021年度比▲25%)	1,183万t-CO ₂ (前年度比▲17%)

鹿島単体+国内/海外グループ会社事業における目標・実績



スコープ1, 2と削減取組み

2024年度鹿島グループのスコープ1, 2排出量は43.2万t-CO₂となりました。2024年度に実施した削減策は①省エネ、②電力の脱炭素化、③燃料の脱炭素化であり、その効果は合計で▲4.1万t-CO₂となり、2023年度の2倍以上となりました。



Topics

新たな再エネへの挑戦

自社排出の削減に欠かすことができない再生可能エネルギーは、将来的に供給不足の可能性があるので、その確保に向けて様々な対策を検討・実施しています。

その一つとして、クローズドループ技術を保有する、地熱発電事業のゲームチェンジャーと成り得るカナダのスタートアップ企業、Eavor Technologies Inc. (エバーテクノロジーズ)に出資しました。クローズドループ技術は、適用地に地熱貯留層という特殊な地層条件を必要としない、という特徴があります。同社は、その技術に循環液体流量調節可能となる独自技術を組み合わせた「Eavor-Loop™」(エバーループ)を保有し、柔軟な需給調整が可能なベースロード電力供給の実現を目指しています。

「Eavor-Loop」による発電イメージ

2024年度削減実績内訳と今後の削減取組み

①省エネ	●建設現場での生産性向上 ●効率的な設計 ●工場での省エネ	約3.5万t-CO ₂
②電力の脱炭素化 (排出係数改善含む)	●再エネ電力 ●電力証書 ●建設重機の電動化など	約0.6万t-CO ₂
③燃料の脱炭素化	●バイオ燃料 ●合成燃料 ●水素燃料など	約0.03万t-CO ₂
合計		4.1万t-CO ₂

今後も引き続き、次に示す削減策を実施します。

【省エネ】建設現場での生産性向上を中心に、今後も継続して実施します。

【電力の脱炭素化】国内での再エネ利用を先行し、2030年度には海外も含めてグリーン化100%を目指します。更に、将来の再エネ電力供給不足への備えとして、自前再エネ電源の確保(投資)も、コストを勘案しながら積極的に進めます。

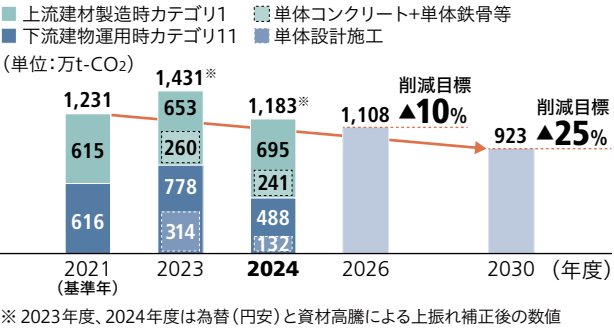
【燃料の脱炭素化】当面はバイオ燃料を、将来的には合成燃料・水素燃料への転換を進めます。現時点ではバイオ燃料の供給量が限られ単価も高いため、費用対効果を勘案して使用を開始しました。将来の大量利用へ向け、石油元売/ベンチャー企業等と協力して各種燃料の試験利用、供給ルート開拓及び長期購入権の確保等に取り組んでいきます。また、CO₂排出量削減となる電動重機について、性能やコスト、使い勝手等を把握するため、重機メーカーと協力して試験運用を実施します。更に、子会社のKajima Venturesを通じて合成燃料ベンチャー企業に出資し、燃料脱炭素化手段の多様化を進めています。

サプライチェーン排出

スコープ3と削減取組み

2024年度鹿島グループのスコープ3(サプライチェーン上流/下流)排出量(カテゴリ1+11)は1,183万t-CO₂となりました。建物運用時CO₂(カテゴリ11)は設計施工案件におけるZEBの拡大が寄与し、基準年より減少しましたが、建材製造時CO₂(カテゴリ1)は低減が進んでおりませんが、当社の努力可能な対象である低炭素コンクリート、低炭素鉄骨の採用を継続して進めています。

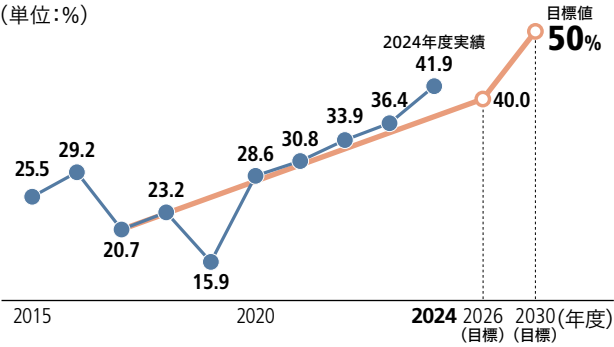
スコープ3(サプライチェーン上流/下流)CO₂排出量



建物運用時CO₂(カテゴリ11)の削減

運用開始された建物は、30~60年間の長期にわたり電力・ガス等のエネルギー消費が続くため、省エネ性能に起因する建物運用時CO₂削減は建物のホールライフカーボンにおいて極めて重要です。鹿島では、全国で設計・施工する建物の建物運用時CO₂について、建築物省エネ法により算定される一次エネルギー消費性能値の目標値を定め、現在の中期経営計画の最終年である2026年度に40%削減、2030年度には50%削減として取り組んでいます。2024年度に着工した建物の実績値は41.9%削減に達しており、2026年度目標値を前倒しで達成しました。

設計施工案件の建物運用時CO₂削減率推移と目標値



建材製造時CO₂(カテゴリ1)の削減

建材として使用量が特に多く、当社として挑戦しやすいコンクリート/セメント及び鉄(鉄骨)で建材製造時CO₂削減に取り組んでいます。2024年度はコンクリート/セメントで約12%の低炭素製品、鉄骨で約36%の電炉鋼製品を使用しました。

建築物のライフサイクルカーボン算定にいち早く着手

政府が進める「建築物のライフサイクルカーボン削減に関する関係省庁連絡会議」にて、2028年度を目途に建築物ライフサイクルアセスメントの実施を促す制度が開始見込みとなっています。それを見越し、当社ではAIを活用して建物のライフサイクル全体のCO₂排出量を正確に算定するシステム「Carbon Foot Scope®」(カーボンフットスコープ)を開発しました。そのシステムを使用して、建築主から算定依頼のあった15件に加え、当社施工65件を分析したCO₂排出量の傾向を日本建築学会大会にて発表しました。

Topics

中規模オフィスビルの新築から解体までのCO₂排出量を35%削減

当社開発・設計・施工の中規模オフィスビル「名古屋伏見Kフロンティア」にて、旧建物の地下躯体の山留利用や電炉鋼の適用拡大など、当社が蓄積してきたCO₂排出量削減のノウハウを活用することで、実施設計段階におけるライフサイクルカーボン(運用時エネルギー消費を除く)を基本設計段階のものと比較した結果、35%の削減を実現しました。

主な削減策として、当社独自の環境配慮型コンクリートの採用、軽油代替燃料の建機での使用、更新・修繕の頻度が高いOAフロアで、CO₂排出量が少ない樹脂製を採用、設備機器の長期修繕計画に基づいた最適な更新・修繕プランを策定、などが挙げられます。

設計段階	CO ₂ 排出量 (単位: t-CO ₂ e/m ²)	削減率
基本設計	3.79	
実施設計	2.44	約35%削減

資源循環

サーキュラーエコノミーに向けて

	2030年度目標	2024年度実績
主要資材における再生材使用率	60%	34%
再資源化等率	99%	97%

鹿島単体+国内グループ会社事業における目標・実績

鹿島環境ビジョン2050plusでは資源循環のKPIを、再生材使用率と建設廃棄物の再資源化等率としました。資材を大量に使用する建設業が循環型経済（サーキュラーエコノミー）に移行していくためには、資源循環活動の中心であった最終処分量の削減だけでなく、再生材の利用や、投入資源の削減が不可欠と考えるためです。

主要建材で算定する再生材使用率は2026年度40%、2030年度60%をKPIとし、鹿島が関与して顧客に提案しやすく、使用量の多いコンクリートと鉄に関しては、低炭素コンクリートと電炉鋼鉄骨の使用率目標を設定しています。低炭素コンクリートはCO₂排出量の多いセメントを他産業の廃棄物であるスラグ等で代替することから、電炉鋼鉄骨は鉄スクラップを再製品化することから、再生材に位置づけられます。また、再生可能な自然資材である「木」を利用した木造／木質化建築の拡大も目標としました。これらは脱炭素（CO₂排出量低減や吸収）と自然再興（原料採掘負荷低減や自然資本増加）も兼ね、脱炭素・資源循環・自然再興の相乗効果が発揮される代表的な取り組みです。

Topics

成瀬ダム、低炭素材料の使用で資源循環と脱炭素の相乗効果

ダム工事では大量のコンクリートを使用します。鹿島は、台形CSG^{※1}ダムとして国内最大規模となる成瀬ダム（2027年度完成予定／秋田県東成瀬村）にて、資源循環と脱炭素の両方に貢献できる材料を使用しました。

石炭火力発電所で発生するフライアッシュは有効利用が進まず、多くは産業廃棄物として処理されています。鹿島ほか3者^{※2}は、これらのJIS規格外フライアッシュからフライアッシュCSGを開発し、435tを本工事に使用しました。従来のCSGとの比較で製造時のCO₂排出量は28%削減となります。

また、ダム堤体と造成岩盤コンクリートの一部に、低炭素型コンクリート「ECMコンクリート[®]」^{※3}計1,526m³を使用しました。これにより、本ダムの建設工事に伴い発生するCO₂排出量を73t・CO₂削減することができました。ECMコンクリートのダム堤体への大規模導入は国内で初めてです。

※1 Cemented Sand and Gravel: 現地発生材（石や砂れき）とセメント、水を混合してつくる材料

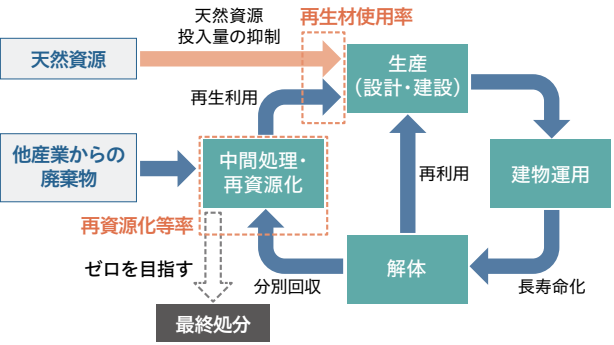
※2 東北電力の協力のもと、国土交通省東北地方整備局、東京大学、ダム技術センター、鹿島の4者で共同開発

※3 ECM（エネルギー・CO₂ミニマム）コンクリートは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）プロジェクトにおいて、当社を含む1大学7社で共同開発した低炭素型コンクリート



建設中の成瀬ダム

建設業の資源循環と再生材使用率、再資源化等率



2024年度の再生材使用率は34%でした。

再資源化等率は、排出される建設廃棄物のうちリサイクルされる割合で、従前から継続している発生抑制、徹底分別がその取組みのベースとなっています。排出される建設廃棄物は、法律に基づき、可能な限りのリサイクルと適正処理を実施します。汚れや接着剤などが付着してそのままではリサイクルに適さないものも多い建設廃棄物ですが、複数の品目でメーカーと連携したリサイクルに取り組んでいます。特に再資源化等率向上の余地がある廃プラスチックについては、2022年のプラスチック資源循環促進法施行を受け、現場から回収した廃プラスチックの再資源化に向けた技術開発を進めています。

Topics

木質化による資源循環——東北支店ビル建替え

鹿島と、山林管理および緑化造園業務などを行うグループ会社のかたばみの2社は、2024年12月に農林水産省と「建築物木材利用促進協定」を締結しました。森林資源を余すことなく循環利用するサイクルを構築し、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します。

その一環として、東北支店ビルを、純木質耐火集成材による木造フラッグシップビルとして建て替えます。日本の伝統建築から着想を得た新開発の木造制震構造「欄間制震システム[™]（特許出願済）」を初採用し、超高層ビルと同等の耐震設計基準を満たす、高い安全性を有する建物となります。執務スペースは、柱及び梁がすべて木造で構成される多柱空間が特徴で、木に囲まれた空間は、快適なワークスペースとして心身の健全性向上をもたらします。構造材には約1,810m³の木材が使われ、その一部は、東北エリアの鹿島グループ社有林から供出するほか、山林関係者、木材生産者と密接に連携して木材調達を進めていく計画です。



新東北支店ビル外観
地下1階、地上9階、木造（制震構造）一部鉄骨造、延床面積8,872m²
2025年6月解体着工、2026年度新築着工、2028年度竣工予定

Topics

廃プラスチックのマテリアルリサイクルの取組み

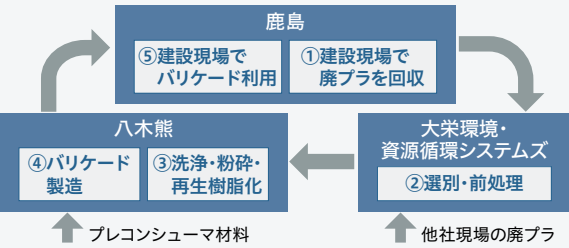
建設現場では様々な廃プラスチックが発生しますが、汚れが付着したものが多く、比較的きれいな使用済み梱包材等でも他の廃プラスチックとまとめて回収され焼却処理に回るなど、建設分野でのマテリアルリサイクルは進んでいませんでした。鹿島は、工事で発生する廃プラスチックを回収し、保安用品など建設現場で使える製品に再生する取組みを進めています。

リサイクルバリエードの製造

鹿島を含む建設現場で発生した廃プラスチックを回収^{※1}し、中間処理施設^{※1}で廃プラスチックの選別・前処理を行います。プラスチック成形会社^{※2}で洗浄・粉砕・再生樹脂化し、再生樹脂とポリプロピレン樹脂を混ぜてリサイクルバリエードを製造しました。

このリサイクルバリエードは鹿島の建設現場で実際に使用されており、建設現場から排出された廃プラスチックが別のプラスチック製品として再資源化されることで、建設現場内での資源循環を実現しています。

※1 大栄環境及び資源循環システムズ ※2 八木熊



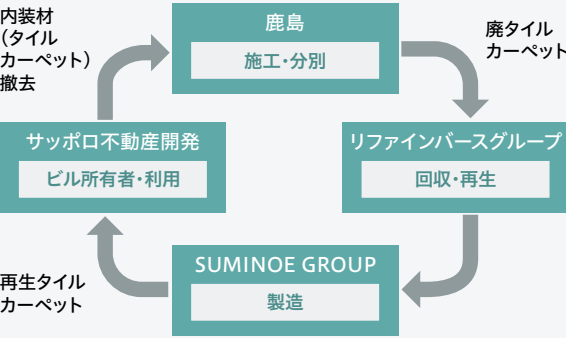
タイルカーペットの水平リサイクル

オフィスの内装リニューアル工事で大量に発生する廃タイルカーペットは、分別回収してリサイクル工場に直送する仕組みがなく、混合廃棄物として中間処理施設に搬出されることが一般的です。素材としても繊維層と樹脂層の2層構造となっているため中間処理施設で分離させることが難しく、埋立処分されていました。

鹿島は、所有・管理するビルのリニューアルで再生品を積極的に採用するとした発注者^{※3}の協力を得て、タイルカーペットの水平リサイクルを実現しました。

廃タイルカーペットを他の建設廃棄物と混ざらないよう専用台車を用いて個別に回収^{※4}し、原料の一部となる塩ビ再生素材を製造する工場^{※4}に直接搬入することで、廃タイルカーペットからリサイクルタイルカーペットを製造^{※5}する水平リサイクルの仕組みを構築しました。

※3 サッポロ不動産開発 ※4 リファインバースグループ
※5 SUMINOE GROUP



自然再興

ネイチャーポジティブを目指して

	2030年度目標	2024年度実績
顧客・社会へのNbS提供 (環境認証等取得)	累計100件	12件

鹿島単体+国内グループ会社事業における目標・実績

鹿島環境ビジョン2050plusでは、環境を復活・再生する「ポジティブ増加」と、建設現場での環境への悪影響をゼロにする「ネガティブ低減」を自然再興の目標としました。ネイチャーポジティブの観点から、顧客や社会へのNbS提供(環境認証、外部表彰の取得など)と、自社所有地での自然再興(社有林の自然共生サイトの登録など)に取り組んでいます。

NbS提供実績

	件名 受賞・認証
1	鹿島グループの森林(社有林) 森林×ACTチャレンジ2024(森林づくり部門)優秀賞<林野庁長官賞>
2・3	KX-Forest KARUIZAWA 鹿島軽井沢泉の里保養所 SITESプラチナ認証、 国交省優良緑地確保計画認定制度TSUNAGトリプル・スター
4	森林の計測・経営支援サービス「Forest Asset」 日経優秀製品・サービス賞2024最優秀賞
5	藻場再生(神奈川県葉山町) Jブルークレジット®
6	藻場再生(熊本県芦北町) Jブルークレジット®
7	東京ポートシティ竹芝 国交省優良緑地確保計画認定制度TSUNAGトリプル・スター
8	KOMAZAWA Park Quarter ABINC認証
9	新潟県十日町市棚田の水田(ふれあいファーム三ヶ村) 自然共生サイト
10	SMBCの森 自然共生サイト
11	中外ライフサイエンスパーク横浜 自然共生サイト
12	サンゴ礁再生プロジェクト「InCORE™」 アジア開発銀行(ADB)による国際公募事業

鹿島グループ生物多様性行動指針の改訂

「鹿島生物多様性行動指針」(2005年策定、2009年改訂)を、2025年4月に「鹿島グループ生物多様性行動指針」として大幅に改訂しました。鹿島環境ビジョン2050plusの内容に合わせ、従来の「自然共生」を「自然再興」に改めるとともに、サプライチェーンも含めた事業活動を通じネイチャーポジティブに積極的に関与していくことを掲げています。

https://www.kajima.co.jp/sustainability/policy/environment/index-j.html

TNFDに基づく情報開示と今後の取組み

鹿島は、2023年8月に自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)のフォーラムに参画しました。それに先駆け、TNFDβ版フレームワーク(v0.4)に従い自然関連リスクと機会の特定・評価を試行し、結果を公表しています。現在、TNFD最終提言v1.0を適用し、新たな開示に向けた分析結果を本年度中に開示予定です。

https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/tnfd/index-j.html

Topics

鹿島保養所で環境認証を取得

KX-Forest KARUIZAWA 鹿島軽井沢泉の里保養所は、ランドスケープに特化した国際的な環境認証SITESの最高ランク「プラチナ」を国内の宿泊施設として初めて取得しました。また、国土交通省が2024年に創設した「優良緑地確保計画認定制度(TSUNAG)」の最高ランク「トリプル・スター」も取得しました。地域の景観や生態系と調和した環境を創出し、社有林や敷地内伐採木などの利活用も推進しています。



既存の自然を可能な限り保全・活用し、良質なリゾート空間を創出

Topics

地域連携で里海づくりに貢献

鹿島の藻場(アマモ)再生の技術支援によりブルーカーボン31.0t-CO₂の創出に貢献しました。芦北高校が20年以上積み上げてきた活動をベースに、地域連携協定を6者[※]で締結したものです。地域金融機関などのステークホルダーが参加、好循環を生む地域主体の自然再興活動のモデルケースを目指しています。なお、環境省の令和7年度戦略的「令和の里海づくり」基盤構築支援事業に採択されました。

※ 芦北町、芦北町漁業協同組合、熊本県立芦北高等学校、(株)肥後銀行、(公財)肥後の水とみどりの愛護基金、鹿島建設(株)



地域連携によりブルーカーボンを創出する計石湾のアマモ場

品質を確保するための取組み

鹿島では土木部門・建築部門それぞれで、ISO9001の認証を受け、品質マネジメントを行っています。土木部門はISOに基づいて「土木工事マニュアル」「土木工事管理要領」「施工計画書作成要領」に品質管理システムを定め、それに基づいた品質管理を行っています。施工計画書において問題点と予防処置を明確にしたうえで、適切な現場管理と定期的な社内検査によるフォローを行い、必要な場合にはプロセスの改善を実施します。

建築部門はISOに基づく独自の品質管理手法「KTMS(建築工事Total Management System)」を定め、このシステムに基づき品質管理を行っています。KTMS基本業務手順書によって、企画、設計・計画、施工、アフターケアの各業務フェーズで、組織的な管理手法を定めています。現場での日々の品質管理に加え、支店や本社の管理部門が各種会議体や現場の監査・検査・パトロールにおいてフォローし、問題がある場合にはプロセス改善を実施します。また、社内イントラネットには当社のナレッジを集結したコンテンツを充実させ、社員の品質管理レベルを向上させる取組みをしています。

設計施工案件に関しては、設計の各段階で様々なDesign

Topics

鹿島品質を確保する効果的管理手法

建築部門では、業務フェーズごとに詳細マニュアルを整備し、本支店によるリスク確認や監査・検査を含めた品質管理のプロセス(KTMS)を定め、運用しています。各工事における品質管理関連情報はITツールによって一元管理しており、万が一トラブルが発生した際には、直ちに現場・支店・本社がリアルタイム情報をもとに対応検討ができる効率的な体制・仕組みを整えています。

また、社員の品質管理能力向上のため、2023年に開設した実務体験型研修施設「鹿島テクニカルセンター」で、若手技術者が経験豊富な先輩から品質管理のポイントをリアルに学ぶ機会をつくることに加え、時間・場所を選ばず効率的に学習できる教育動画(失敗事例から学ぶ形式)も充実させています。私はこれまで複数の現場の所長を経験してきましたが、品質管理は先手管理によるメリハリをつけた重点チェックが最も重要です。絶対に自らの目で確認するポイントは外さず、今後も効率的かつ有効な品質管理手法を展開し現場力を高め、鹿島品質を確保していきます。

Reviewや検図のプロセスを厳格に運営し管理しています。また、施工部門と早期に連携する取組み(フロントローディング)や、施工後に情報をフィードバックすることで、設計施工リスクの管理を前倒しし、早期解決を図っています。なお、工事監理業務によって設計図書どおりの施工実施の確認と品質確保を行っています。

海外工事では、KTMS海外版の展開・運用を進めるとともに、専門委員会(海外重要工事検討会等)にて品質上のリスクの予見・未然予防に努め、そのリスクへの対応について入前から竣工までのフォローアップを実施しています。また、本社にて品質管理情報を現地法人と共有できるシステムの整備を継続して進めています。

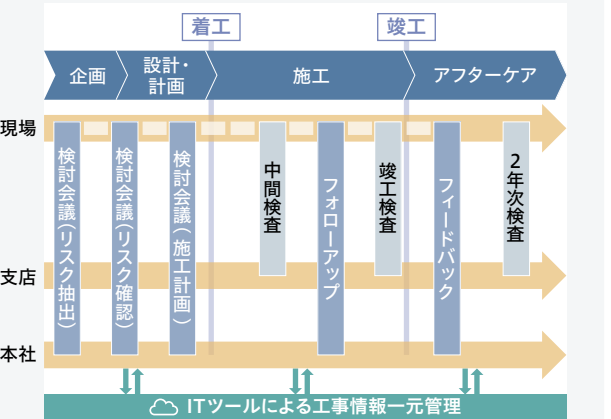
品質問題発生時の対応

着工前の施工検討会など品質問題の未然防止に努めるとともに万一品質トラブルが発生した場合には、直ちに支店・本社に報告することをルール化し徹底しています。原因究明と対策の実施について、全社で対応し、問題の拡大を防ぐ体制を整えています。また、グループ内への水平展開や品質トラブル事例を題材とした教育実施などにより、再発防止を図っています。



建築管理本部 建築工務部長
岡島 繁之

KTMSにおける品質管理のプロセス



社外役員鼎談

人事委員会及びガバナンス・報酬委員会の議長である齋藤取締役と、中川監査役、武石監査役が、取締役会の議論や人材育成、今後の成長に向けた課題などをテーマに鼎談しました。



社外監査役
武石 恵美子
ガバナンス・報酬委員会委員

社外取締役
齋藤 保
人事委員会議長
ガバナンス・報酬委員会議長

社外監査役
中川 雅博
ガバナンス・報酬委員会委員

鹿島に対する印象や、感じている特徴

齋藤 鹿島は、人間的な魅力のあふれる会社というのが第一印象です。そういった背景から、信頼関係のなかで鹿島に特命で仕事を発注したいというお客様が多いのではないかと思います。また、技術力の高い会社だということを実感しています。先日、大阪・関西万博を訪れ、鹿島の環境配慮型コンクリートを使った「サステナドーム」を現地で見学しました。取締役会では、国産半導体メーカーRapidus(ラピダス)の最先端生産施設建設などにも適用されている免震技術や制震技術について説明を聞く機会があり、地球温暖化や災害など社会課題の解決に貢献できる会社だと改めて思いました。

中川 良い意味で「日本型経営システム」が機能している会社なのではないでしょうか。保守的や時代遅れという悪い印象で語られることが多い言葉ですが、実はそうではないと思います。鹿島は、企業の持続性を重視し、ステークホルダーを含む集団利益、社員の幸福、社会貢献に企業価値を置くという日本型経営の良い部分をしっかり保ち、日本経済の基盤となるものづくりやインフラを技術をもって支え続ける、という

使命感が非常に強い会社だという印象です。

武石 私は、日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」を施工した会社というイメージが強く、社内の資料を拝見し、大型コンピューターで耐震性を解析するなど当時の先駆的技術を結集した建物だったことを改めて勉強しました。一方で、海外での積極的な事業展開については監査役になってから知りました。建設、不動産開発事業に加えて、シンガポールに2023年に設置した拠点「The GEAR」は、先進的なR&Dやオープンイノベーション活動を推進しており、海外での新たな成長の足がかりになると期待しています。また、発注者のみならず、協力会社とのパートナーシップを意識した取組みを進めていて、いろいろな意味でつながりを大事にしている会社だと感じています。

中川 常勤の社外監査役を務めてきたこの7年間で、鹿島が大きく変わったと感じる点が幾つかあります。

まず、グループ全体の業容が拡大しました。特に海外分野と不動産開発分野のウエイトが大きくなり、成長分野としての伸びが期待される一方で、これまでと違った意思決定プロ

セスやリスクコントロールが求められる局面に入っていると考えています。

国内建設事業については、社会的要請の強い分野にチャレンジしています。土木事業では、秋田沖で洋上風力を他社に先駆けて施工するなど、再生可能エネルギー関連分野に早くから取り組み、建築分野では、半導体製造関連やバイオ関連など、エンジニアリング力が試される成長分野に積極的に参入し、成果を上げています。

また、働き方についての意識も変わりました。当初ハードルが高いと思われた2024年度からの時間外労働の上限規制への対応により、働き方改革が一気に進展しました。労働時間を削減するための機械化やデジタル化で仕事のやり方を変えようとする意識が、各現場をはじめ全社に浸透し、更に発注者の理解も得つつあると思います。

取締役会の監督機能

武石 最近を取締役会が、働き方改革やサステナビリティ、イノベーションなど、中長期的な課題も議論する場になってきており、とても有意義なことだと思います。取締役会の議論は形式的になりがちですが、鹿島では足元の事業環境についての懸念要因なども率直に報告されているので、バランスのとれた活発な議論ができていてと感じています。鹿島の取締役会は、とても発言しやすい雰囲気があります。

中川 鹿島が海外を含め業容を拡大していくなかで、建設事業と不動産開発事業という2つの異なるビジネスモデルをうまくコントロールするには、幅広い見識を持った社外役員の意見が重要になってきます。

今、社外役員と執行サイドの話し合いの場は、取締役会が基本になっていますが、産官学の有識者で構成する社外役員の高い知見を活かすため、議題を決めず自由に幅広い意見をいただき、テーマを発掘するような機会があってもいいと思います。

齋藤 GXやDXの動きが加速するなかで、未来の建設業のあり方を議論する機会も必要と考えています。中長期的という3か年の中期経営計画を考えてしまいましたが、その先はどのようなのか。従来型の建物を建てるという業態だけではなく、デジタル技術などあらゆるものを活用しながら、快適なオフィス環境や住環境を生み出していくためには、根本的な議論が欠かせません。

現在、鹿島の業績は好調で、中期経営計画も順調に進捗し

ていますが、取締役会としては、リスク管理を含め活発な議論をしていくことを通じて、今後もこれを支えていくことが重要だと思います。

役員報酬制度の改定、人事委員会のテーマ

齋藤 今回の役員報酬の改定にあたっては、他社の動向も考慮し、業績連動報酬の割合をいかに高めていくことができるかが大きなポイントでした。また、中期経営計画のKPIであるROEを指標とすることは委員の一致した意見でしたが、これに加え、安全成績、従業員エンゲージメントなども指標として採用しました。「ガバナンス・報酬委員会」における議論がうまくまとまったと思います。

武石 役員報酬は、同規模の会社には比べやや低い水準だったので、社外役員は水準自体の引き上げを提案しましたが、社内の取締役からは、社員とのバランスに配慮する意見もありました。最終的には、役員報酬の引き上げが、社員のモチベーションにもつながるという社外役員の意見を受け入れる形で決着したのが印象的でした。

齋藤 昨年度は役員報酬制度に関する議論がメインでしたが、今年度は、ガバナンスのテーマにも力を入れていきたいと考えています。

中川 今回、社外役員のみで構成する「ガバナンス・報酬委員会」が役員報酬の改定を提言したように、コーポレート・ガバナンス改革のエンジン役となるのは社外役員の存在だと思います。



社外役員鼎談

武石 ガバナンスに関しては、事業が拡大し、子会社や海外拠点が増えると、目が届かないところから問題が発生することに留意する必要があります。グループ全体を俯瞰して対応することが重要だと思います。

斎藤 現在、私が議長を務めているもう一つの委員会、「人事委員会」の最大の課題がサクセッションプラン（後継者育成計画）です。次世代を見据えて、執行役員への早期登用を進めていく方法なども話し合っていきたいと考えています。優秀な若手・中堅社員は各部門が手放したがりませんが、私がIHIの社長であった時、いろいろな部門を経験できる仕組みをつくり、有望な人材が成長できる環境を整えました。制度自体を変更しないと抜擢は難しいと実感しているので、鹿島社内でもぜひ検討してほしいと思います。

武石 人材育成に関しては、女性活躍推進に積極的に取り組んではいますが、いまだ道半ばであり、女性幹部の人数が少ないことが気になっています。サクセッションプランのなかにもダイバーシティの視点をぜひ積極的にとり入れてほしいと考えています。目立つのはどうしてもフルタイムで最前線の現場で活躍する人材ですが、育児などで一時的に仕事がペースダウンしている人材のなかにも、やる気や能力のある人材はいると思います。こうした人材を発掘して、長期的な視点での女性の活躍を後押ししてほしいと思います。

鹿島の「人と技術」、強み

斎藤 昨年、多業種の企業が参加するセミナーで、鹿島の方にお話ししてもらいましたが、鹿島の設計業務におけるAI活用が進みつつあることを知りました。メーカーと比べても、と

ても熱心に取り組まれている印象です。背景には人手不足への懸念があり、設計や施工にAIの活用が求められるなかで研究開発を加速しているのですが、これが鹿島の強みの一つだと感じました。

中川 鹿島は「技術立社」を標榜し、国内の技術研究所やシンガポールのThe GEARを中核として研究開発を進めていますが、建設業では必要に応じて小さな技術改良が日々連続して起こっているものだと考えています。イノベーションや創造的破壊というのは卓越したアントレプレナー（起業家）が起こすと考えられがちですが、むしろ人と技術と資金が集積している大企業でこそ相乗的に起こりやすいものだと思います。「良い技術があります」と、外部の新興企業から売り込まれても、それを現場で根づかせることは容易ではありません。しかし、今社内にある新しい技術上のアイデアはすぐに現場に導入し、広げることができるので、イノベーションへの早道になります。

武石 私も現場に多くの技術とノウハウが蓄積されていると考えています。製造業は同じ製品をつくり続ける再現性を重視しますが、建設業は毎回つくるものも、つくる場所も違う工事現場で、例えば掘削に伴う湧水対策をどうするかなど日々の問題に対応しながら工事を進めていきます。こうした技術の膨大な蓄積は素直にすごいと感心しました。

また、JR渋谷駅の線路切替工事を視察した際に、1回の切替で1,000人程度が携わったと聞き、全員を同じ方向に導くマネジメント力の高さに驚きました。そうした現場のノウハウも体系的に積み上げていくことができれば、事業を継続的に発展させていくことができるはずです。

中川 先ほど人手不足の話題がありましたが、建設業界はコンプライアンス問題や業績不振に陥った冬の時代があり、業界のイメージが悪化したことがあります。しかし建設の仕事は、厳しい面もありますが、人々の生活を支え、国や社会の発展の礎をつくる仕事であるだけにそれに夢や憧れを抱く若者はいます。肝心なのは、建設業の将来性や、いろいろなキャリアが選択でき、自己実現につなげられる、そしてそれに見合う報酬が得られる、というイメージを持ってもらうことではないでしょうか。そういう意味で、鹿島はイメージを発信し続けることが大きな課題だと思います。

武石 同感です。中期経営計画の策定に際して集めた鹿島社員の声を見ると、若い人は社会貢献の意識が高いので、

「建設業界の魅力とは何か」をもっと積極的に発信すべきだと思います。人手不足は業界全体の課題なので、鹿島がリーダーシップを発揮して解決に取り組むことが重要です。すでに協力会社の建設技能者のキャリアアップを促進する取り組みや鹿島パートナーカレッジの設立・運営などを進めていますので、今後も業界全体という広い視点から人材育成に注力してもらいたいと思います。

中長期的な課題、鹿島への期待

中川 先ほど申し上げたように、建設事業と不動産開発事業という、リスクのとり方の異なる2つのビジネスをいかにコントロールしていくかが課題だと思います。また、パンデミックやインフレなどここ数年の環境変化のなかでも、海外事業は大きく伸び、業績向上に貢献してきました。事業環境や地域性は国・地域によって変わりますので、「不確実性」への対応が重要になってきます。想定外の事象が起こった時の対応力や、リスク検知能力、迅速な情報ルートの確保なども備えてほしいと思います。

斎藤 鹿島の長期的な業績を予測すると、やはり海外案件は増加していくと思います。足元の状況では国内に案件が潤沢にあるので、国内事業だけでも業績を確保できるかもしれませんが、それでは大きな成長につながりません。例えば、データセンターとその電力を賄う発電施設の建設工事は、今後、世界的に大きな需要が見込まれます。鹿島には更なる海外展開を進めてほしいと思います。IHIは海外の大型橋梁



などを受注してきましたが、工事を円滑に行うには現地の法制度や税制など、様々な知識が必要になると痛感しています。多くの社員に海外での実務を経験させることで、会社としての対応力が高まると思います。

武石 足元の業績が好調だからといって前例踏襲主義に陥らず、挑戦する姿勢を緩めないでほしいと思います。変革を後押しするような危機がないという今の状況が、むしろ危機のようにも私には感じられます。

建設業は、工事現場で次々と生じる課題に、現場の力を結集して対処していくという特性があり、人材が最も重要な資産です。多様な人材がこの会社で生き生きと働くことができるよう、ダイバーシティの推進を更に加速し、人材活用を進めることで、持続的な成長につなげてほしいと思います。



役員一覧 (2025年6月27日現在)

取締役



押味 至一
代表取締役会長
10年 74,205株
1974年 当社入社
2021年 代表取締役会長(現任)



越島 啓介
代表取締役 副社長執行役員
海外事業本部長
4年 28,402株
1978年 当社入社
2010年 海外事業本部長(現任)
2018年 副社長執行役員(現任)
2021年 代表取締役(現任)



石川 洋
取締役 副社長執行役員
営業担当
25年 2,589,069株
1989年 当社参与
2005年 取締役(現任)
2016年 副社長執行役員(現任)
2024年 営業担当(現任)



熊野 隆
取締役 常務執行役員
財務本部長
1年 7,100株
1983年 当社入社
2024年 取締役(現任)
常務執行役員(現任)
財務本部長(現任)



斎藤 保
取締役※1
3年 2,900株
1975年 石川島播磨重工業株式会社入社(現 株式会社IHI)
2012年 同社代表取締役社長
2016年 同社代表取締役会長
2020年 同社相談役
2022年 当社取締役(現任)
2023年 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構理事長(現任)
2024年 株式会社IHI特別顧問(現任)



寺脇 一峰
取締役※1
2年 4,400株
1980年 東京地方検察庁検事任官
2014年 公安調査庁長官
2015年 仙台高等検察庁検事長
2016年 大阪高等検察庁検事長
2017年 退官
弁護士登録
2019年 当社監査役
2023年 当社取締役(現任)

※1 会社法第2条第15号の定める社外取締役



天野 裕正
代表取締役社長 社長執行役員
4年 61,432株
1977年 当社入社
2021年 代表取締役社長(現任)
社長執行役員(現任)



風間 優
代表取締役 副社長執行役員
土木管理本部長 安全担当
2年 41,073株
1981年 当社入社
2022年 土木管理本部長(現任)
2023年 代表取締役(現任) 副社長執行役員(現任)
2024年 安全担当(現任)



勝見 剛
取締役 副社長執行役員
総務管理本部長
監査部・安全環境部管掌
4年 39,228株
1980年 当社入社
2020年 総務管理本部長(現任)
2021年 取締役(現任)
2024年 副社長執行役員(現任)



鈴木 庸一
取締役※1
4年 2,500株
1975年 外務省入省
2005年 在ボストン総領事
2008年 外務省経済局長
2010年 駐シンガポール大使
2013年 駐フランス大使
2016年 政府代表 関西担当大使
2017年 政府代表 国際貿易・経済担当大使
2018年 外務省退官
2021年 当社取締役(現任)



飯島 彰己
取締役※1
2年 1,500株
1974年 三井物産株式会社入社
2008年 同社代表取締役常務執行役員
同社代表取締役専務執行役員
2009年 同社代表取締役社長
2015年 同社代表取締役会長
2021年 同社取締役 同社顧問(現任)
2023年 当社取締役(現任)



安田 結子
取締役※1
新任 0株
1985年 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
1991年 ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社入社
1993年 ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・インク入社
1996年 同社マネージング・ディレクター
2003年 同社日本支社代表及び
エグゼクティブ・コミッティーメンバー
2013年 同社エグゼクティブ・コミッティーメンバー
2020年 株式会社企業統治推進機構
(現 株式会社ボードアドバイザーズ) シニア
パートナー
2023年 同社取締役副社長(現任)
2025年 当社取締役(現任)

監査役



中川 雅博
常勤監査役※2
7年 6,200株
1981年 株式会社住友銀行入行
2010年 株式会社三井住友銀行執行役員
不動産法人営業部長
2013年 株式会社SMBC信託銀行
代表取締役社長
2015年 同社代表取締役副社長
副社長執行役員
2018年 当社常勤監査役(現任)



小林 俊明
常勤監査役
1年 5,300株
1986年 当社入社
2024年 常勤監査役(現任)



中森 真紀子
監査役※2
1年 900株
1987年 日本電信電話株式会社入社
1991年 井上斎藤英和監査法人
(現 有限責任あずさ監査法人)入所
1996年 公認会計士登録
1997年 中森公認会計士事務所代表(現任)
2024年 当社監査役(現任)



鈴木 一史
常勤監査役
4年 5,100株
1984年 当社入社
2021年 常勤監査役(現任)



武石 恵美子
監査役※2
2年 500株
1982年 労働省(現 厚生労働省)入省
1992年 株式会社ニッセイ基礎研究所入社
2003年 東京大学社会科学研究所助教授
2004年 株式会社ニッセイ基礎研究所上席主任研究員
2007年 法政大学キャリアデザイン学部教授(現任)
2023年 当社監査役(現任)

※2 会社法第2条第16号の定める社外監査役
(注)所有株式数は2025年4月末日時点の数字

執行役員

社長執行役員

天野 裕正

副社長執行役員

越島 啓介

海外事業本部長

風間 優

土木管理本部長、安全担当

石川 洋

営業担当

勝見 剛

総務管理本部長、
監査部・安全環境部管掌

専務執行役員

福田 孝晴

研究技術開発担当、
建築構造担当、
デジタル推進室・
知的財産部管掌

北 典夫

建築設計本部長

利穂 吉彦

技術研究所長、
GI基金CUCO・A×CSEL担当

竹川 勝久

建築管理本部長、
安全担当(建築)

市橋 克典

開発事業本部長 兼 秘書室長

島居 潤

営業本部長

茅野 毅

関西支店長

吉岡 伸明

東京建築支店長

常務執行役員

山田 安彦

建築管理本部副本部長 兼
東京建築支店副支店長

内田 道也

環境本部長

大石 修一

カジマ・デベロップメント社長

米澤 和芳

東京建築支店副支店長

小林 伸浩

建築管理本部副本部長 兼
東京建築支店副支店長、
建設RXコンソーシアム担当

吉弘 英光

東京土木支店長

一方井 孝治

エンジニアリング事業本部長

芦田 徹也

土木管理本部副本部長

小森 浩之

九州支店長

森口 敏美

土木管理本部副本部長、
再生エネルギー部・
メカトロニクス・
ソリューション部管掌

熊野 隆

財務本部長

吉美 宗久

営業本部副本部長

藤村 正

建築設計本部副本部長

桐生 雅文

横浜支店長

高林 宏隆

経営企画部長、
グループ事業推進部管掌

尾崎 美伸

四国支店長

常岡 次郎

中国支店長

野村 祥一

関東支店長

執行役員

新妻 充

総務管理本部副本部長、
広報室管掌

森山 善範

技師長

中島 健一

海外土木事業部長

黒川 泰嗣

建築設計本部副本部長

平岡 雅哉

建築設計本部副本部長

太鼓地 敏夫

土木管理本部土木企画部長

千田 幸央

東京建築支店副支店長

一木 浩人

カジマ・ヨーロッパ社長

西澤 直志

人事部長、ITソリューション部・
総合事務センター管掌

木村 淳二

北陸支店長

秋田 大次郎

中部支店長

堀内 大輔

建築管理本部副本部長 兼
建築企画部長

多田 幸夫

土木設計本部長

成実 経夫

営業本部副本部長

村尾 光弘

土木管理本部技師長

黒川 純一良

土木管理本部技師長

塚本 正彰

原子力部長

斉藤 栄一

東京建築支店副支店長

奥村 一正

北海道支店長

岸 裕和

営業本部副本部長

田中 啓之

土木管理本部プロジェクト推進
統括部長

奥本 現

土木管理本部土木工務部長、
安全担当(土木)

横井 隆幸

東北支店長

澤 宏明

カジマ・オーバースーズ・アジア社長

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要

鹿島では、取締役会が経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行い、監査役が取締役の職務執行を監査する監査役会設置会社の体制を選択しています。

社外監査役を含む監査役が実効性の高い監査を行う体制を整えるとともに、事業に精通した取締役及び企業経営者等としての豊富な経験に基づく高い知見を有した社外取締役により構成される「取締役会」が、経営の基本方針、重要事項等に係る審議・決定や業務執行状況の監督にあたっています。

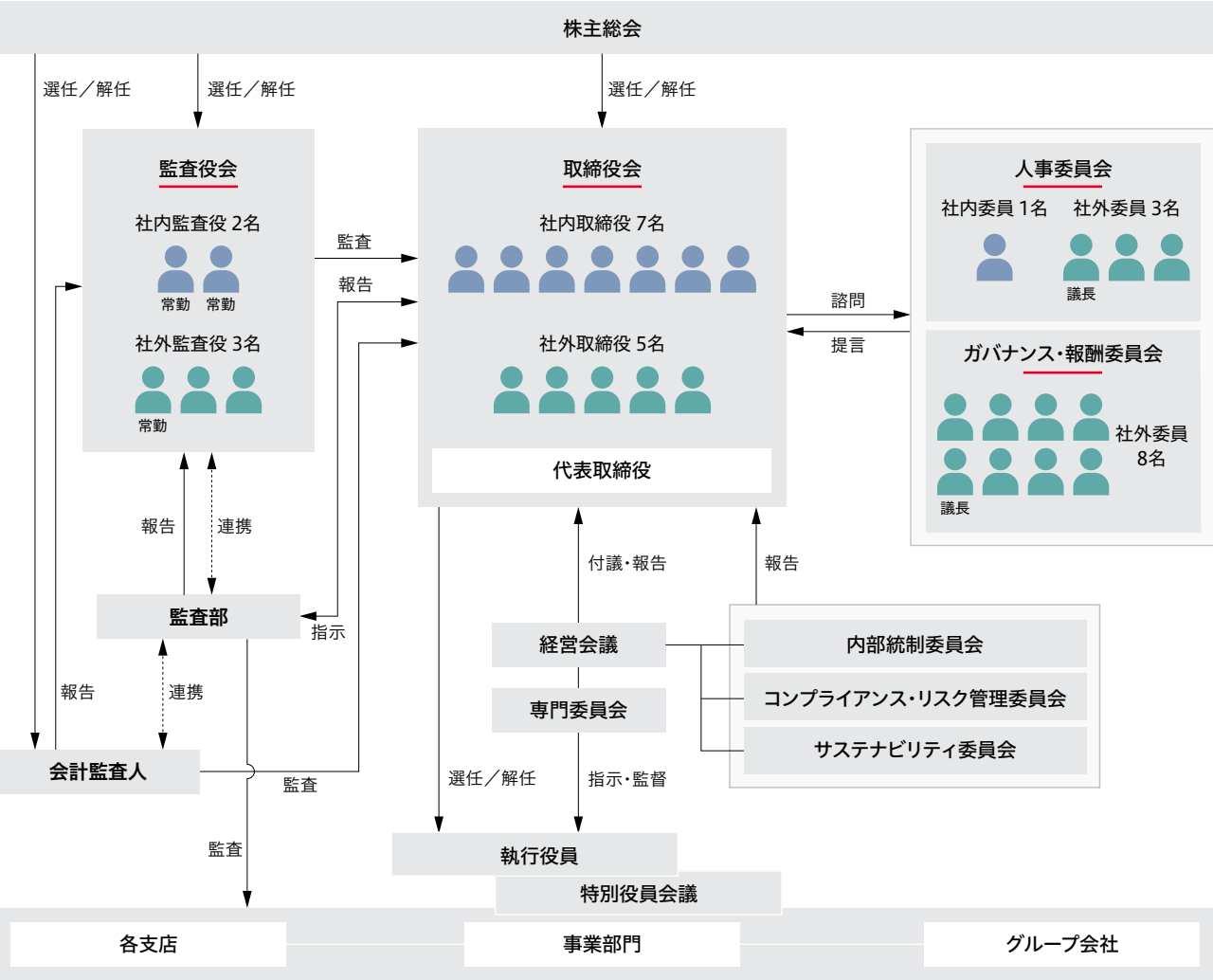
また、取締役会の諮問機関として「人事委員会」及び「ガバナンス・報酬委員会」を設置し経営監督機能を強化するとともに、業務執行の効率性を高めるため「経営会議」と「特別役員会議」を設置しています。経営会議は社長を議

長とし、原則毎週1回、取締役会から委嘱された業務執行のうち重要事項について議論を行い、その審議を経て執行決定を行っています。

上記機関設計のもと、コンプライアンスを徹底し、リスクを管理しながら業務を適正かつ効率的に遂行するとともに、財務報告の信頼性を確保するため、内部統制システム構築の基本方針を取締役会の決議により定めています。内部統制システムの整備・運用状況は、内部統制委員会が定期的に確認し、取締役会に報告しています。

また、業務執行部門から独立した監査部が、会計及び業務活動に関する適正性、財務報告に係る内部統制の整備・運用状況、並びにコンプライアンス体制、リスク管理体制の構築・運用状況等について、グループ会社を含めて監査を実施しており、その結果について、取締役会及び監査役会に直接報告しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



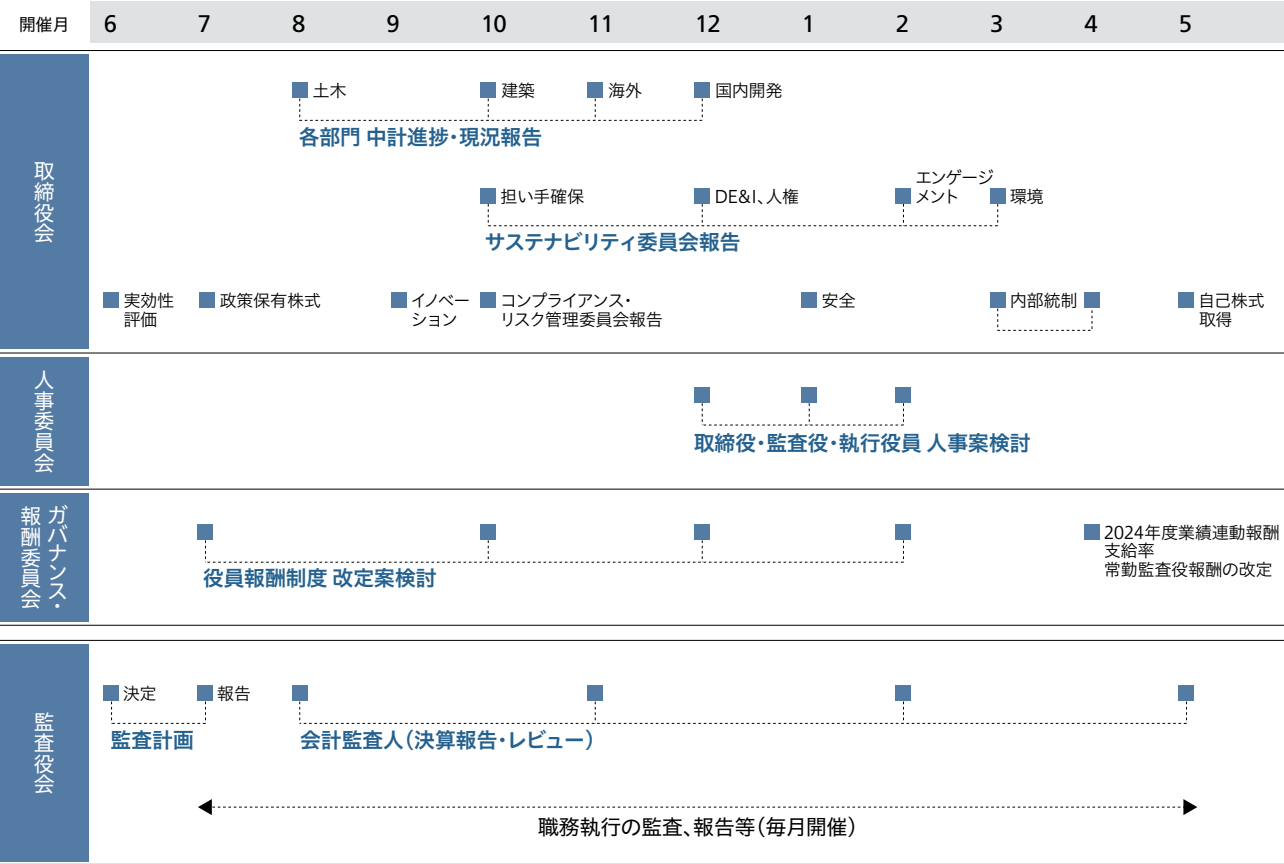
取締役会	員数	社外取締役5名含む12名(任期1年)
	議長	会長
	メンバー	すべての取締役、監査役
	2024年度開催回数	13回
主な検討、実施事項		
●経営の基本方針、法定専決事項、その他経営に係る重要事項の審議・決定		
●業務の執行状況に関する監督		
●経営計画の進捗状況の確認		

監査役会	員数	社外監査役3名含む5名(任期4年)
	議長	社外監査役
	メンバー	すべての監査役
	2024年度開催回数	15回
主な検討、実施事項		
●取締役の業務執行状況及び会社の財産の状況等		
●法令・定款等の遵守並びに損失の危険に対する管理体制の構築・運用状況		
●当社グループにおける業務の適正を確保するための体制の整備・運用状況		
●取締役、内部監査部門その他と意思疎通を図ったうえでの、監査の実施		

人事委員会	議長	社外取締役
	メンバー	社長、社外取締役
	2024年度開催回数	3回
目的		
●取締役等の人事について協議し、取締役会に対する提言を行う		

ガバナンス・報酬委員会	議長	社外取締役
	メンバー	社外取締役、社外監査役
	2024年度開催回数	5回
目的		
●役員報酬関連を含むガバナンスに関する重要事項について協議し、取締役会に対する提言を行う		

2024年度 取締役会・監査役会・各委員会の開催実績(主なテーマ)



取締役・監査役に求める専門性と経験

当社取締役及び監査役は、国内外の建設・不動産開発を中核とし、バリューチェーンの各フェーズに幅広く事業を展開する当社経営において、適切な意思決定及び監督を担うにふさわしい、経験・知見・専門性・優れた人格などの資質を有する必要があります。そのような観点から、取締役に必要と考える経験、知見等の能力をスキルマトリッ

クスに定め、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び適正規模を勘案したうえで、各分野で培ったビジネス、財務、技術などに関する知見を活かすことのできる能力を備えた人材を選任しています。取締役・監査役候補の指名に際しては、客観性と透明性を確保するため、「人事委員会」の助言・提言を踏まえ、審議、決定しています。

取締役・監査役のスキルマトリックス ※ 委員会: ■=人事委員会構成員、◆=ガバナンス・報酬委員会構成員、★=議長

	氏名	役職	委員会 委員※	主な専門性と経験								
				企業経営・ 経営戦略	財務会計	コンプライ アンス・ リスク管理	技術・IT	営業・ マーケ ーティング	環境・社会	グローバル	人事・ 人材開発	建設・不動産 開発の知見
取締役	押味 至一	代表取締役会長		●			●	●	●		●	●
	天野 裕正	代表取締役社長 社長執行役員	■	●			●	●	●		●	●
	越島 啓介	代表取締役 副社長執行役員		●		●		●		●	●	●
	風間 優	代表取締役 副社長執行役員		●			●	●		●	●	●
	石川 洋	取締役 副社長執行役員		●				●				●
	勝見 剛	取締役 副社長執行役員		●	●	●			●			●
	熊野 隆	取締役 常務執行役員		●	●	●						●
	鈴木 庸一	取締役	◆				●		●	●		
	斎藤 保	取締役	■★ ◆★	●			●		●	●	●	
	飯島 彰己	取締役	■ ◆	●		●			●	●	●	
監査役	寺脇 一峰	取締役	◆			●			●			
	安田 結子	取締役	■ ◆	●					●	●	●	
	中川 雅博	常勤監査役	◆	●	●	●					●	
	鈴木 一史	常勤監査役			●	●						●
	小林 俊明	常勤監査役				●					●	●
	武石 恵美子	監査役	◆			●			●		●	
	中森 真紀子	監査役	◆		●	●	●		●			

求めるスキルの選定理由

主な専門性と経験	選定理由
企業経営・経営戦略	経営の基本方針、重要事項等に係る審議・決定や業務執行状況の監督を行うため
財務会計	正確な財務報告、強固な財務基盤の構築に加え、成長投資（M&Aを含む）の推進と適切な株主還元を実現するため
コンプライアンス・リスク管理	コンプライアンス、適正かつ効率的なリスク管理は、企業活動継続の前提であるため
技術・IT	技術立社として、先端技術やIT・デジタル技術等を探り入れて不断の技術力向上に努め、社会・顧客に価値を提供し続けることが重要であるため
営業・マーケティング	社会や顧客ニーズの把握・予測に基づき、成長分野・重点分野への取組み推進と、得意先との関係維持・強化を図ることが重要であるため
環境・社会	気候変動への対応をはじめとした環境課題への対応、持続可能なサプライチェーン構築、DE&Iなど、サステナビリティを重視した経営を推進するため
グローバル	海外事業を成長領域と位置づけており、また国内事業においてもグローバル対応が重要であるため
人事・人材開発	多様な人材の採用・育成、サプライチェーンを含む人材への投資など、人的資本を重視した経営を行うことが重要であるため
建設・不動産開発の知見	建設事業・不動産開発事業を中核としたバリューチェーンの更なる強化・拡充を推進するため

取締役会の実効性評価

鹿島は、取締役会の機能を高めることを目的として、毎年1回、取締役会全体の実効性評価を行っています。2024年6月から2025年5月を対象とした実効性評価の分析・評価方法及び結果は以下のとおりです。



社外役員が技術研究所を視察

分析・評価方法

①外部機関に委託し、全取締役、全監査役を対象にアンケートを実施

②アンケート結果、並びに取締役会に付議された議案の内容や審議時間などに関する定量的・定性的分析結果を踏まえ、過年度の提言・指摘への対応状況、人事委員会及びガバナンス・報酬委員会の活動、今後の課題などについて、取締役会メンバー全員で討議を行い、実効性に関する評価を実施

③客観性を確保するために、評価プロセス・結果について外部専門家によるレビューを実施

今回の評価結果

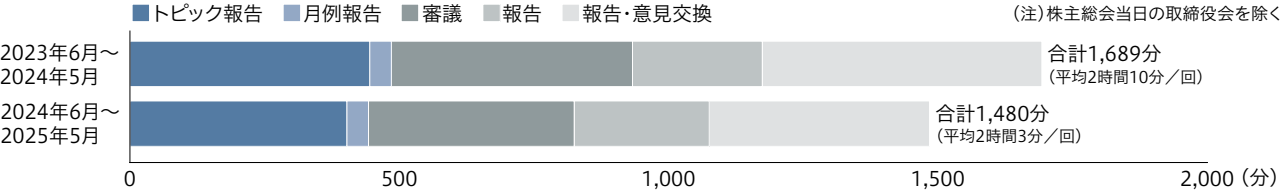
取締役会は、取締役会並びに人事委員会、ガバナンス・報酬委員会が適切に機能し、実効性が確保されていると評価した

●定量的・定性的分析結果、及び外部機関によるアンケート結果から、取締役会の構成、運営、議論は適正である

●各事業部門の現況、サステナビリティに関する取組み等、中期経営計画に基づく施策の達成状況について十分な議論がなされている

●討議の一層の充実、取締役会以外の対話機会の拡充、取締役会構成の不断の見直し等に継続的に取り組んでいる

1. 議案種別ごとの所要時間・質疑時間の変化



2. 前年度の提言・指摘への対応

前年度の提言・指摘事項	今回対象評価期間の取組み状況	次年度に向けた改善への提言
課題1 取締役会における討議の一層の充実	● 土木、建築、開発、海外等各事業部門の現況、方針に関する議論を実施 ● 投資家やアナリスト等からの指摘、対応について報告し、企業価値向上に向けた議論を実施	● 国内支店の報告を取り上げてもらいたい ● 社外役員の事業理解のため現場見学の実施が有用 ● 社外取締役、女性取締役の比率を高めるべき
課題2 取締役会以外の対話機会の拡充	● 2024年12月に社外役員による技術研究所の視察を実施 ● 取締役、監査役、執行役員による懇談会を開催	
課題3 取締役会構成の不断の見直し	● 2023年度から2024年度にかけては、社外役員比率、女性役員比率ともに横這い	

3. 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会について

役員人事、報酬に関する取締役会審議の際は、委員会議長である社外取締役から討議結果の説明並びに提言が行われ、取締役会はそのを踏まえ審議・決定しており、両委員会が取締役会の客観性と透明性確保に貢献し、実効性が確保されていると評価された。

今後の課題

- ①「デジタル化」「国内支店報告」等の議題を取り上げる。書面決議の活用、議題説明の簡略化を継続
- ②現場見学の開催を検討
- ③取締役会の構成多様化に向けた検討を継続

役員報酬

取締役報酬

基本的な考え方
●優秀な経営陣の確保・保持に資する報酬水準とする
●役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に相応しい報酬体系とする
●経営目標に対する達成度に連動した報酬及び当社株価に連動した報酬を導入し、中長期的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現する
●客観性と透明性が担保された報酬決定プロセスとする

取締役の報酬の決定に際しては、客観性と透明性を確保するため、社外取締役及び社外監査役を構成員とする「ガバナンス・報酬委員会」（議長：社外取締役）において、役員報酬に関する基本的な考え方や報酬制度及び報酬水準などについての協議を行い、取締役会は、その助言・提言を踏まえ審議、決定しています。

取締役には、役位（執行役員を兼務する場合の執行役員の役位を含む）ごとに定めた、固定報酬としての月例報酬、業績連動報酬としての賞与、株式報酬を支給します。

なお、2025年3月取締役会にて、取締役報酬制度の改定を行いました。▶P.100

固定報酬・業績連動報酬の割合

	固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬	
		賞与	株式報酬
社長	35%	35%	30%
取締役(社長以外)	役位が上位であるほど業績連動報酬としての賞与、株式報酬の割合が大きくなるよう設定		

(注) 賞与が基準額、株式報酬が基準株数の場合

監査役報酬

監査役の報酬額は、勤務の態様等を勘案のうえ、監査役の協議により定めます。
監査役には固定報酬としての月例報酬を支給します。

役員報酬制度の概要

対象	種類		取扱い・算定式	限度額
取締役	固定報酬		役位に応じた額	月額6,000万円
取締役 (社外取締役除く)	業績連動報酬	賞与	■算定式：賞与＝基準額×評価係数 評価係数 「当年度の親会社株主に帰属する当期純利益」に基づく支給率×70% +「安全成績(度数率及び死亡災害発生件数)」に基づく支給率×15% +「従業員エンゲージメント(鹿島エンゲージメントスコア(前年度比))」 に基づく支給率×15% 各支給率は200%を上限とし、一定の基準を下回った場合は0%とする。	年額5億円
		株式報酬	■算定式：株式報酬＝基準株数×評価係数 評価係数 「直近3か年の親会社株主に帰属する当期純利益の平均」 に基づく支給率×50% +「直近3か年のROEの平均」に基づく支給率×50% 各支給率は200%を上限とし、一定の基準を下回った場合は0%とする。 ■クローバック条項あり	年額3億円
監査役	固定報酬		監査役の協議により決定した額	月額1,500万円

役員報酬の実績等

2024年度の実績等

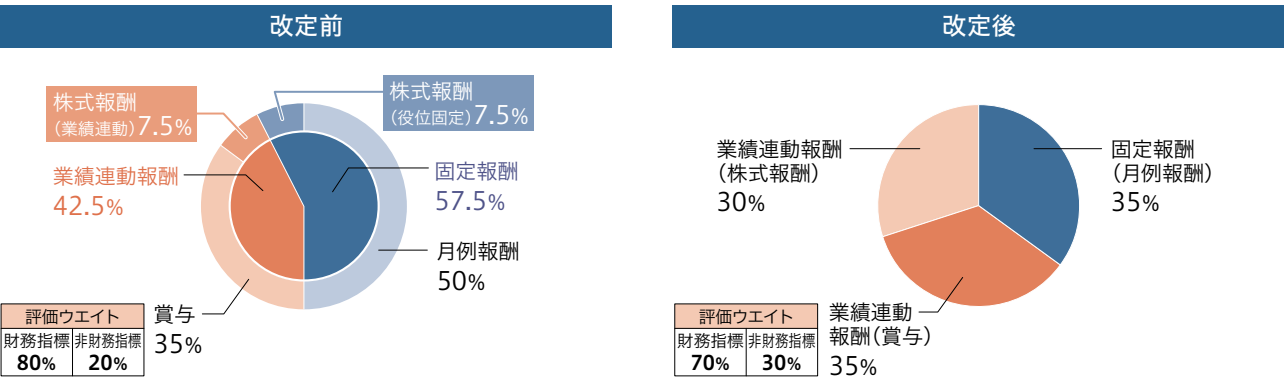
役員区分	報酬等の総額	月例報酬	賞与	株式報酬	人数(名)
取締役(社外取締役を除く)	781	367	272	141	8
監査役(社外監査役を除く)	58	58	—	—	3
社外役員	133	133	—	—	9

(注1) 上記賞与の額は、2024年度において費用計上した、取締役8名に対する役員賞与を記載しています。
(注2) 上記株式報酬の額は、2024年度において費用計上した、取締役7名に対する株式報酬(役位固定部分と業績連動部分)、並びに海外居住となる取締役1名に対する金銭による代替報酬を記載しています。

取締役報酬制度の主な改定点

①業績連動報酬の構成割合を拡大

●株式報酬の構成割合を増やすとともに、100%業績連動とし、固定報酬：業績連動報酬の割合を57.5%：42.5%→35%：65%に変更。



②業績連動報酬(賞与・株式報酬)の評価係数を変更

●資本効率性を考慮した中期的な視点に基づく経営のインセンティブとするため、株式報酬に係る指標として、ROEを導入。
●従業員エンゲージメント(鹿島エンゲージメントスコア ▶P.74)を賞与に係る指標として導入。

改定前			改定後		
賞与	親会社株主に帰属する当期純利益(当年度)	80%	賞与	親会社株主に帰属する当期純利益(当年度)	70%
	安全成績(度数率・強度率)	10%		安全成績(度数率・死亡災害発生件数)	15%
	社員の健康度	10%		従業員エンゲージメント(前年度比)	15%
株式報酬	親会社株主に帰属する当期純利益(直近3か年平均)	100%	株式報酬	親会社株主に帰属する当期純利益(直近3か年平均)	50%
				連結ROE(直近3か年平均)	50%

③業績連動報酬(株式報酬)に、「クローバック条項」を導入

譲渡制限期間の満了後3年間に限り、重大な財務諸表の修正があった場合や重大な不正行為、当社グループのレピュテーションに重大な影響を及ぼす事象があった場合に、株式報酬の全部または一部の返還を求める条項(クローバック条項)を導入。

▶役員報酬についての詳細は、2025年3月期有価証券報告書P. 72～77(役員の報酬等)をご参照ください。
<https://www.kajima.co.jp/ir/yuho/pdf/128.pdf>

リスクマネジメント

リスク管理体制

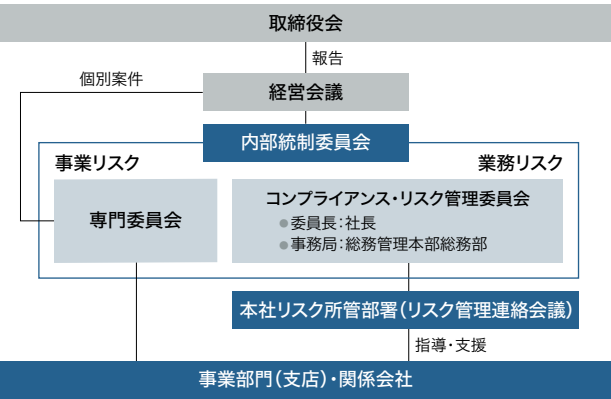
鹿島グループは、適正かつ効率的なリスク管理体制を整備し、事業や業務の遂行におけるリスクの的確な把握とリスク発現の未然防止に総力を挙げて取り組むとともに、適切な情報開示に努め、株主、顧客などの皆様からの信頼を確保することにより、企業価値の向上を目指しています。

新規事業、開発投資などの「事業リスク」に関しては、経営会議及び専門委員会が事業に係るリスクの把握と対策について審議し、法令違反などの「業務リスク」に関しては、リスクごとに所管部署を定め、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長：社長）がリスク管理体制の運用状況を把握・評価するほか、リスク管理の方針及び重大リスク事案への対応などを審議しています。内部統制委員会（委員長：社長）はリスク管理体制の運用状況及びその有効性を確認し、取締役会に報告しています。本社のリスク所管部署の担当者によって構成される「リスク管理連絡会議」を定期的に開催し（2024年度：24回）、鹿島グループに関するリスク顕在化事案や法令改正、社会動向、他社事例、更にはリスクコミュニケーションの手法などを報告・共有し、重要な情報については「コンプライアンス・リスク管理委員会」に適宜報告しています。

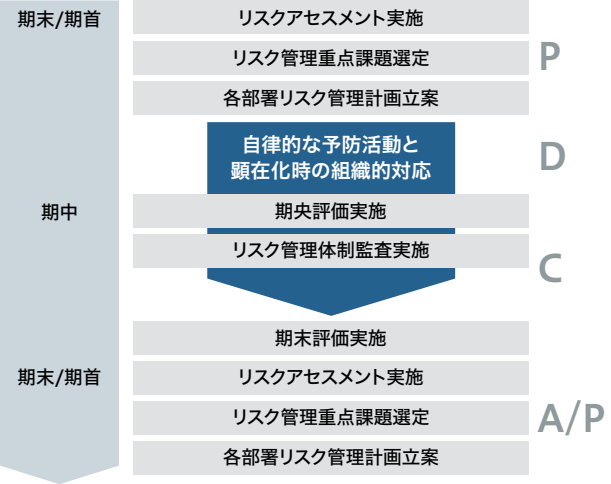
リスク管理活動

リスク管理活動の実効性を高めるため、期首に、企業活動のうえで想定される様々なリスクを、発生頻度、影響度の両面から分析し、重点的な管理が必要とされる業務リスクを「リスク管理重点課題」として選定・展開し、予防的観点からのリスク管理活動を推進しています。顕在化したリスク事案については、早期の報告を義務づけ、「リスク管理連絡会議」にて報告・共有して被害や影響の拡大防止と再発防止に組織的に対応しており、期中、期末に活動の評価を実施して翌期の活動に反映させるPDCAサイクルに基づいた実効的な活動を展開しています。なお、顕在化したリスク事案の対応状況や経過は「コンプライアンス・リスク管理委員会」の事務局である総務管理本部総務部が継続的にフォローしており、定期的に同委員会に報告しています。国内外の主要なグループ会社においても、鹿島に準じた体制を整備し、自律的なリスク管理活動を実施しています。

リスク管理体制図



リスク管理活動サイクル



主要なリスク

関連ページ	
事業環境の変化に関わるリスク	▶P.41
建設コストの変動リスク	▶P.55
保有資産の価格・収益性の変動リスク	▶P.37
諸外国における政治・経済情勢などの変化に関わるリスク	▶P.101
建設業の担い手不足に関するリスク	▶P.77
法令リスク	▶P.103
安全衛生・環境・品質リスク	▶P.80 ▶P.81 ▶P.88
情報セキュリティリスク	▶P.102
取引先の信用リスク	
ハザードリスク(自然災害、パンデミックなど)	▶P.102
気候変動に伴う物理的リスク及び脱炭素社会への移行リスク	▶P.82

▶詳細は2025年3月期有価証券報告書P.28～31「事業等のリスク」をご参照ください。

情報セキュリティの徹底

・情報セキュリティ管理体制と活動

鹿島グループは、建造物や顧客をはじめ経営・技術・知的財産などに関する様々な情報を外部からの攻撃や過失による漏洩などから守るため、情報セキュリティポリシーを制定し、リスク管理を徹底しています。

情報セキュリティを統括管理する情報セキュリティ統括責任者のもと、全社的な情報セキュリティ活動の推進部署であるK-SIRT^{※1}が中心となり、支店、各部署や国内外のグループ会社と連携してリスクの低減を図っています。

予防活動として、鹿島グループ全体を対象とするeラーニングを毎年行い、事故事例や生成AIなどのIT活用時のリスクを周知・展開するとともに、標的型攻撃メールの脅威などについて、繰り返し教育・訓練をしています。事業所では定期的な点検や監査を実施することで、物理的・人的・技術的な対策の評価と改善を図っています。協力会社に対しては、(一社)日本建設業連合会(日建連)が提供しているチェックシートや啓発ポスター、動画などの教育資料を展開し、サプライチェーンを含めて情報セキュリティレベルの向上を図っています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

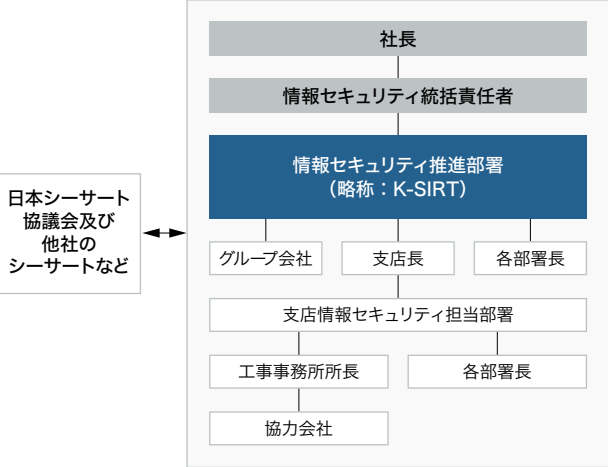
2024年度 教育・訓練実績

- 標的型攻撃メール訓練
対象者：31,285人
- 情報セキュリティeラーニング研修(受講率100%)
受講者：25,707人(うちグループ会社9,826人)

・サイバーセキュリティ

日々多様化・巧妙化するサイバーセキュリティに関する脅威に対しては、経済産業省が策定した「サイバーセキュ

情報セキュリティ管理体制図



リティ経営ガイドライン」に準拠して対策を講じています。K-SIRTは、(一社)日本シーサート協議会に加盟し、外部機関や他社のシーサートと日常的に連携しており、セキュリティに関するノウハウやサイバー攻撃に関する最新情報を収集しています。また、サイバー攻撃に迅速に対処し被害を低減させるため、不正アクセスやコンピュータウイルスなどに関する防御と検知の対策及び24時間365日の監視と対応の体制を随時強化しています。

インシデントに対して速やかに活動を開始し、被害や影響を極力抑えるために対策要綱を策定しており、毎年、サイバー攻撃による被害などを想定した訓練を実施して組織的な対応力や事業継続力の向上に取り組んでいます。

マルチハザードに対する事業継続計画

・自社の事業継続体制強化

自然災害発生時、「役員および従業員とその家族の安全確保」と「事業活動の維持継続・早期復旧」のために、事業継続計画(BCP)を策定し、定期的な訓練の実施と継続的な改善に取り組んでいます。当活動を通じた当社の高い事業継続力は、「建設会社における災害時の事業継続力認定^{※2}」、「レジリエンス認証^{※3}」で評価されています。また、協力会社向けのBCPマニュアルの作成・展開を進めることで、サプライチェーン全体の事業継続力向上にも努めています。

・災害協定^{※4}に基づく災害復旧支援体制の構築

建設業は、自然災害発生時、道路の啓開をはじめ社会インフラを早期復旧する重要な役割を担っています。当社は、国からの要請を受ける日建連をはじめ、地方自治体や公共インフラ事業者などと災害協定を締結し、協定に基づいた復旧支援体制を整備しています。

※2 国土交通省関東地方整備局が建設会社の基礎的事業継続力を評価認定する制度

※3 国土強靱化の趣旨に賛同し、大規模自然災害などへの備えとして、事業継続に関する取組みを積極的に行っている事業者を「国土強靱化貢献団体」として認定する制度

※4 災害時における災害復旧対策業務及び建設資材等の調達に関し締結した協定



2024年度夏のBCP訓練風景

コンプライアンス

コンプライアンス体制と運用

鹿島グループは、コンプライアンスがすべての企業行動の根底にあると認識し、この企業姿勢を明確にすべく、役員・従業員共通の判断基準となる「鹿島グループ企業行動規範」を定め、コンプライアンス推進に努めています。

「コンプライアンス・リスク管理委員会」(委員長:社長)では、グループ全体のコンプライアンスに係る施策の推進状況について適宜報告を受ける他、重要な事案は都度報告を受け、必要な対応や改善策を速やかに指示するとともに、その内容を取締役会に報告しています。

コンプライアンスの所管部署である総務管理本部法務部が、コンプライアンスマニュアルの策定と定期的な見直し、eラーニングによる研修を実施している他、各分野の担当部署が、必要に応じて規則・ガイドラインを策定し、研修を実施しています。また、業務執行部門から独立した内部監査部門である監査部が、業務監査の一環として内部監査を実施しています。

各グループ会社においても、当社に準じたコンプライアンス体制を構築・運用しています。

2024年度の主な取組み

- コンプライアンスマニュアルの改訂(第10版)
- コンプライアンスeラーニング研修(受講率100%)
受講者:25,710人(うちグループ会社47社10,113人)

腐敗防止に向けた取組み

鹿島は「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「あらゆる形態の腐敗防止の取組み」を支持しています。また、腐敗防止の取組み姿勢をより明確にするため、「鹿島グループ贈収賄防止方針」を制定しています。

- 国内公務員などとの適正な関係保持
国内の公務員などに対する支出などについては、「国家公務員倫理規程」に準拠して行動するよう周知徹底を図るとともに、支出の適法性及び妥当性につき厳格なチェックを行っています。
- 外国公務員などとの適正な関係保持
外国公務員などの対応に特化した規程及びガイドラインを整備しています。国内外のグループ会社においても、これに準じた規程及びガイドラインの策定に取り組み、贈賄リスク防止の活動を推進しています。

2024年度は汚職リスクが比較的高いとされるアジア地域を中心に現地法人等を訪問し、運用状況を把握しました。引き続き、より実効性のある贈賄防止体制の構築、見直しを進めます。

協力会社取引の適正化に向けた取組み

- 鹿島は、協力会社を重要なパートナーとして認識し取引の適正化に努めています。
- 適正な関係の保持
「鹿島グループ 企業行動規範」において、「協力会社との対等な関係の保持」を掲げ、協力会社に対する強要禁止はもとより、協力会社からの供応・接待・贈答を原則禁止とする厳格な全社ルールを定め、徹底しています。また、個別取引開始前の審査等を厳正に行い、協力会社選定の公正性と適正性の確保に努めています。
 - 2025年5月には工事下請負基本契約を改定し、「鹿島グループサプライチェーン行動ガイドライン」の遵守及び関係取引先への働きかけを求める条項を定めました。今後もサプライチェーン全体でコンプライアンスを徹底する取組みを推進していきます。

- 取引内容・決定過程の適正化
協力会社との取引内容やその決定過程の適正化にも取り組んでいます。
- 2025年4月には、高騰する労務費や原材料費の適切な転嫁等の観点を踏まえ、「鹿島 パートナーシップ構築宣言」を改定しました。また、前記の工事下請負基本契約改定は、建設業法改正を踏まえた内容としています。

独占禁止法遵守体制の確実な運用

鹿島は、「コンプライアンス・リスク管理委員会」のもとに専門委員会である「独占禁止法委員会」を設置し、本社事務局である法務部と支店事務局である各支店の管理部が中心となり、談合防止体制を確実に運用するためのさまざまな取組みを継続しています。

公共調達に関する受注活動を行っているグループ会社においても、当社の「談合防止管理規程」に準じて規程を制定し運用しており、当社は各社が実施する談合防止監査への同行や監査調書の確認などを通じて、各社の運用状況のチェックに積極的に関与しています。

独占禁止法遵守活動サイクル



※1 公共工事及び一部民間工事(補助金工事や公益性のある発注者の工事等)を対象
※2 2024年度受講者:2,242人うちグループ会社27社418人
※3 2024年度は全12支店と本社関係2部署につき実施

裁判の現況(2025年8月現在)

リニア中央新幹線建設工事に関する独占禁止法違反事件(刑事訴訟)については、一審である東京地方裁判所の有罪判決に対し当社が行っていた控訴の申立てにつき、2023年3月に東京高等裁判所から棄却判決を言い渡されたことから、当社はこれを不服として、最高裁判所に上告しています。また、同事件に関し2020年12月に公正取引委員会から受けた排除措置命令への取消訴訟は、一審である東京地方裁判所の棄却判決に対し当社が行っていた控訴の申立てにつき、2025年5月に東京高等裁判所から棄却判決を言い渡されたことから、当社はこれを不服として、最高裁判所に上告及び上告受理申し立てを行っています。

内部通報制度

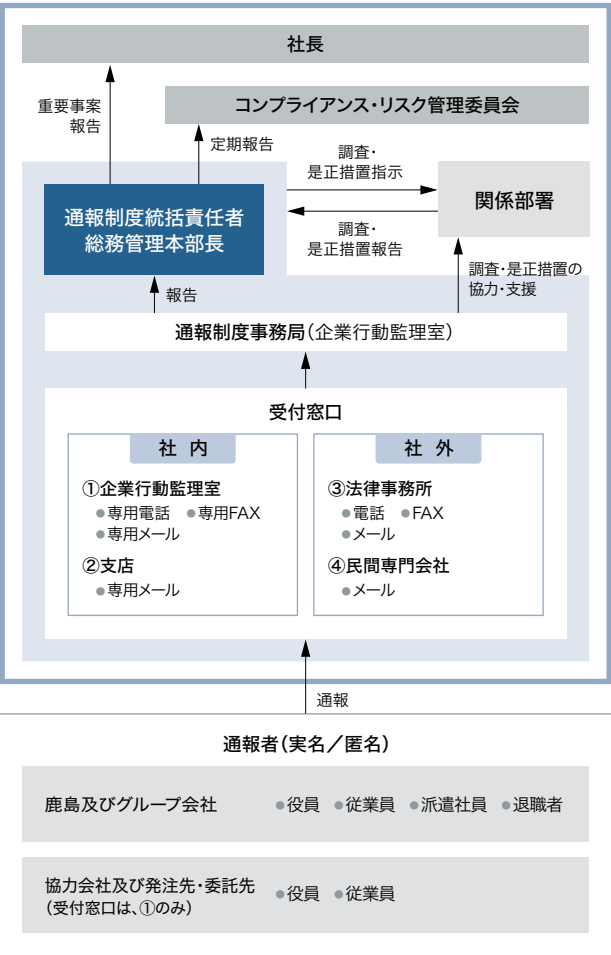
鹿島グループでは、役員・社員などによる贈収賄などの汚職を含む法令違反や不正行為の発生(あるいはその兆候)を知った当社・グループ会社・協力会社の従業員などが、匿名でも通報可能な企業倫理通報制度(企業倫理ホットライン)を整備しています。また、当制度の利便性・実効性を確保するため、社外にも複数の通報受付窓口を設置しています。新たな取組みとして、海外拠点の従業員等が本社へ直接通報できるグローバル内部通報制度の導入を進めています。

当制度の理解を深めるため、グループ全従業員を対象にeラーニングの実施や啓発用リーフレットの配付を行い、安心して当制度を活用し、適切な通報を行える環境の醸成と制度の実効性の向上を図っています。

2024年度の企業倫理ホットライン受付実績

- 136件(対応結果:調査17件、相談119件)

内部通報体制図



(注) あわせて、グループ各社においても独自の体制を構築・運用

財務・非財務ハイライト

財務情報								(億円)			
(年度)		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
業績(連結)											
建設事業受注高		17,958	17,283	16,859	20,101	17,528	17,201	19,298	21,969	29,272	26,245
売上高		17,427	18,218	18,306	19,742	20,107	19,071	20,796	23,915	26,651	29,118
営業利益		1,110	1,553	1,583	1,426	1,319	1,272	1,233	1,235	1,362	1,518
経常利益		1,133	1,634	1,797	1,629	1,466	1,397	1,521	1,567	1,501	1,606
親会社株主に帰属する当期純利益		723	1,048	1,267	1,098	1,032	985	1,038	1,117	1,150	1,258
売上高営業利益率(%)		6.4	8.5	8.7	7.2	6.6	6.7	5.9	5.2	5.1	5.2
研究開発費		78	82	103	139	164	150	173	182	207	222
設備投資額		329	294	161	284	863	527	580	858	475	751
(単体)	建設事業受注高	11,880	13,045	11,485	13,779	11,225	12,053	11,508	14,893	18,070	17,735
	売上高	11,661	12,038	11,651	12,803	13,050	11,895	12,449	14,327	15,529	15,600
	当期純利益	390	817	1,003	970	801	828	721	784	901	1,047
	土木 売上総利益率(%)	14.6	18.2	21.2	19.0	14.0	15.5	16.5	18.0	13.7	15.4
	建築 売上総利益率(%)	10.8	13.4	14.0	12.5	13.2	12.7	10.3	8.5	9.2	9.6
財政状態											
総資産		18,867	19,928	20,512	20,911	21,721	21,648	23,377	27,697	31,351	34,545
自己資本		4,712	5,485	6,660	7,532	7,917	8,748	9,457	10,524	12,101	12,581
純資産		4,740	5,525	6,697	7,569	7,960	8,848	9,535	10,611	12,236	12,779
有利子負債		3,785	3,729	3,448	2,987	3,268	3,170	3,599	5,377	6,126	7,920
キャッシュ・フロー											
営業キャッシュ・フロー		363	1,875	1,204	303	530	1,530	302	△291	1,237	306
投資キャッシュ・フロー		△278	△319	△473	△253	△1,018	△654	△511	△817	△629	△1,048
財務キャッシュ・フロー		△131	△205	△530	△750	△108	△391	△209	1,118	△95	616
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)※		69.66	101.01	244.29	211.67	200.99	193.13	208.00	227.98	238.76	266.49
1株当たり純資産(円)※		453.93	528.46	1,283.38	1,451.66	1,544.71	1,731.16	1,920.45	2,165.12	2,514.97	2,672.64
1株当たり配当金(円)		12.0	20.0	48.0	50.0	50.0	54.0	58.0	70.0	90.0	104.0
経営指標											
ROE(自己資本当期純利益率)(%)		16.0	20.6	20.9	15.5	13.4	11.8	11.4	11.2	10.2	10.2
自己資本比率(%)		25.0	27.5	32.5	36.0	36.5	40.4	40.5	38.0	38.6	36.4
D/Eレシオ(倍)		0.80	0.68	0.52	0.40	0.41	0.36	0.38	0.51	0.51	0.63

(注)「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。
※ 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、2017年度及び2018年度に係る数値については、2017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。

非財務情報			
	2022	2023	2024
環境(連結) ^{※1}			
CO ₂ 排出量(スコープ1)(万t-CO ₂)	29.1	27.1	28.3
CO ₂ 排出量(スコープ2)(万t-CO ₂)	13.8	14.3	14.9
CO ₂ 排出量(スコープ1+2)(万t-CO ₂)	42.9	41.4	43.2
CO ₂ 排出量(スコープ3)(万t-CO ₂)	2,030	1,936	1,355
省エネルギー設計によるCO ₂ 削減量(万t-CO ₂) ^{※2}	42.2	42.2	45.3
エネルギー使用量(万MWh) ^{※2}	108.2	105.7	115.2
化石燃料使用量(万MWh) ^{※2}	76.1	72.7	76.5
軽油代替燃料使用量(万MWh) ^{※2}	0.6	0.6	1.5
電力使用量(万MWh) ^{※2}	11.4	11.8	13.2
グリーン電力使用量(万MWh) ^{※2}	0.9	0.9	1.3
上水使用量(万m ³) ^{※2}	139.7	148.6	141.4
建設廃棄物発生量(万 t) ^{※3}	—	154.7	143.8
建設廃棄物再資源化等率(%) ^{※3}	—	95.9	96.4
NbS提供件数(件) ^{※2}	—	—	12
人事(単体)			
従業員数(人) ^{※4}	23,141	23,873	25,339
従業員数(人)	10,172	10,358	11,194
総合職女性採用人数(人)	64	64	74
総合職女性採用比率(%)	22.9	21.1	23.2
女性管理職数(人)	81	95	113
女性管理職数比率(%)	1.8	2.2	2.6
平均勤続年数(年)	18.1	17.9	16.4
鹿島エンゲージメントスコア	—	17.45	17.65
離職率(%)	1.1	1.1	1.2
離職率(新卒採用者の3年以内離職)(%)	4.6	5.8	4.9
中途採用者比率(%)	19.8	18.9	61.4
有給休暇取得率(%)	61.3	69.2	62.8
男性育児休業取得率(%)	64.3	92.2	91.2
うち30日以上取得率(%)	31.9	35.1	46.0
介護休業取得者数(人) ^{※5}	45	48	40
ガバナンス			
取締役会出席率(全取締役)	100.0	98.8	100.0
うち社外取締役	100.0	98.6	100.0

※1 より詳細な環境データは下記ページをご参照ください。
https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/environment/index-j.html#anc_env_data
※2 単体
※3 国内
※4 連結
※5 介護休暇、短期介護休暇、介護欠勤、介護休職すべて含む

社会貢献活動

鹿島グループは、「社業の発展を通じて社会に貢献する」と謳う経営理念に基づき、事業活動の遂行とともに、良き企業市民として社会や地域の課題解決に取り組み、社会の持続的発展に貢献します。

2021年4月に制定した「鹿島グループ社会貢献活動方針」のもと、「防災活動と災害復旧」「地域貢献」「環境保全」「次世代教育」、財団を通じた「学術・文化・芸術の振興」に取り組んでいます。

地域貢献

「まつだい棚田バンク」の活動に参加

鹿島は、農林水産省の「つなぐ棚田遺産」オフィシャルサポーターとして、社業と社会貢献活動を通じ、棚田地域における持続可能な営農環境整備と棚田の魅力発信に取り組んでいます。

2024年度は、担い手のいなくなった田んぼを借り受けて耕作する「まつだい棚田バンク」(新潟県十日町市)の企業オーナーとして、田植え、稲刈りイベントへの社員参加や、収穫米を使った社員食堂イベントを実施し、その活動を社内外に情報発信しました。この他にも、十日町市の棚田において、スマート農業の実証実験・導入支援をはじめ、生物多様性保全・洪水防止機能など棚田のもつ多面的機能の把握に関する研究も行っています。



まつだいの棚田



田植えの様子

次世代教育

ロボコンに建設業界で初めて協賛

鹿島はNHK学生ロボコン、ABUアジア・太平洋ロボコン、高専ロボコンに協賛し、若きエンジニアたちの挑戦を応援しています。

2024年度の大会は、「Harvest Day」をテーマに学生たちがロボットを制作し、技術力と創造力を競い合いました。当社は、NHK学生ロボコンで「新潟大学」に特別賞を贈呈したほか、各大会にブースを出展しスマート農業や建設ロボットの取組みを紹介しました。また、各地で行われ

財団を通じた学術・文化・芸術の振興

公益財団法人 鹿島学術振興財団

1976年設立。日本の学術の発展並びに学術の国際交流を図るため、自然科学及び人文社会科学の幅広い分野を対象とし、研究助成(一般・特定テーマ)、研究者交流援助(派遣・招へい)、国際共同研究援助、国際研究集会援助などの事業を行っています。

2024年度は、能登半島地震の調査・研究等も含め、合計160件、総額3億7,265万円の助成・援助を決定。毎年、採択者の贈呈式、研究成果の発表会を開催しています。

公益財団法人 鹿島美術財団

1982年設立。美術の振興を図り、日本の文化の向上と発展に寄与することを目的として、美術に関する調査研究助成、出版援助、国際交流援助、美術普及振興を行っています。

2024年度は、合計95件、総額1億796万円の助成事業を実施。毎年、調査研究助成者のうち優れた成果を上げた研究者に対し、鹿島美術財団 財団賞・優秀賞を授与し、受賞者による研究発表会を開催しています。昨年11月には、ポストン美術館所蔵品調査への助成支援などが評価され「メセナアワード2024」優秀賞を受賞しました。

公益財団法人 鹿島育英会

1956年設立。経済的に恵まれていない国内の大学生、大学院生及び外国人留学生に対して奨学金の給付援助を行っています。2024年度は全186人に総額1億3,938万円の奨学金を支給しました。

一般財団法人 鹿島平和研究所

1966年設立。国際平和の推進と日本の安全確保などに寄与することを目的とし、国際間の平和・安全・経済、日本の外交に関する諸問題の調査研究とその援助、研究成果の出版を実施しています。

公益財団法人 渥美国際交流財団

1994年に外国人留学生対象の奨学支援事業と留学生を通じた国際交流事業を目的として設立以来30年を経て、2024年度までに53か国・地域からの382人(2022年度から対象となった日本人学生を含む)に奨学支援を実施しています。また、世界各国で大学教員や研究者として活躍する元奨学生を主体にアジア未来会議をはじめとする国際学術会議やフォーラムなどの国際交流事業を国内外で展開し、国際交流ネットワークの構築を目指しています。

IR活動

「株主との建設的な対話の方針」を定め、積極的な情報開示に努めるとともに、決算説明会や個別面談などを通じ、業績・中長期的な経営方針・ESGなどをテーマとして、建設的な対話の促進を図っています。

対話を通じて把握した株主・投資家の意見等は、定期的かつ適時・適切に取締役会や経営会議に報告し、経営やIR活動の改善に反映しています。

2024年度は、「中期経営計画(2024～2026)」に基づき、当社の成長戦略に関する対話を実施しました。また、海外機関投資家との対話機会の増加や個人投資家向け説明会の実施、開示資料の充実などにも取り組みました。

▶ステークホルダー・エンゲージメントの詳細は下記ページをご参照ください。
https://www.kajima.co.jp/sustainability/stake_holder/engagement/index.html

活動	2023年度実績	2024年度実績	活動状況
機関投資家・証券アナリストとの個別対話	311回	480回	経営企画部を担当する執行役員及びIR部門が中心となり、個別に対話。ESGテーマに特化した対話も含む。
（国内機関投資家）	(124回)	(192回)	
（海外機関投資家）	(152回)	(251回)	
（証券会社）	(35回)	(37回)	
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	4回	4回	社長及び事業部門や財務、経営企画部を担当する取締役・執行役員が出席する決算説明会を2回開催(第2四半期末、年度末)。財務担当取締役及び経営企画部を担当する執行役員が出席する決算説明会を2回開催(第1、第3四半期末)。
機関投資家・証券アナリスト向けスモールミーティング	1回	—	社長及び財務担当取締役、経営企画部を担当する執行役員が出席。2023年度は国内機関投資家7人と対話。
機関投資家・証券アナリスト向け見学会/事業分野別説明会	1回	1回	2024年度は、投資家等の関心が高い最先端半導体生産施設「Rapidus IIM-1」建設工事現場の見学会を開催。経営企画部を担当する執行役員、現場担当者並びにIR部門が出席し、証券アナリスト・機関投資家15人と対話。
機関投資家議決権行使担当者等との個別対話	17回	18回	経営企画部を担当する執行役員の他、関連する取締役、執行役員並びにIR部門が出席し、Shareholder Relations(シェアホルダーリレーションズ)の一環として定期的に対話。
証券会社主催カンファレンス	3回	4回	IR部門が、海外機関投資家向けカンファレンスに参加。
個人投資家向け会社説明会	—	1回	経営企画部を担当する執行役員及びIR部門が、個人投資家向け会社説明会に参加。

イニシアティブへの参画



社外からの評価





会社情報／株式情報（2025年3月31日現在）

社名	鹿島建設株式会社 (KAJIMA CORPORATION)
本社	〒107-8388 東京都港区元赤坂1-3-1
創業	1840年(天保11年)
設立	1930年(昭和5年)
資本金	814億円余
従業員数	単体11,194人　連結25,339人
発行可能株式総数	1,250,000,000株
発行済株式の総数	528,656,011株(自己株式55,368,760株を含む)
株主数	65,196名(前年度末比3,501名増)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場金融商品取引所	東京証券取引所　プライム市場　名古屋証券取引所　プレミア市場(証券コード:1812)

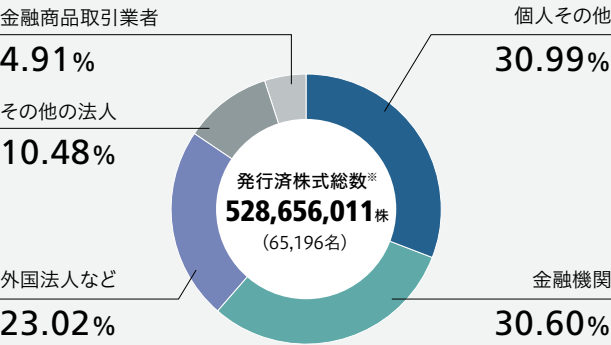
大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	81,127	17.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	44,814	9.47
鹿島公子	15,849	3.35
JPMorgan証券株式会社	13,407	2.83
鹿島社員持株会	9,245	1.95
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ― 505234	7,966	1.68
公益財団法人鹿島学術振興財団	7,235	1.53
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	6,405	1.35
株式会社三井住友銀行	6,321	1.34
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	6,026	1.27

(注1) 当社は自己株式55,368千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

(注2) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

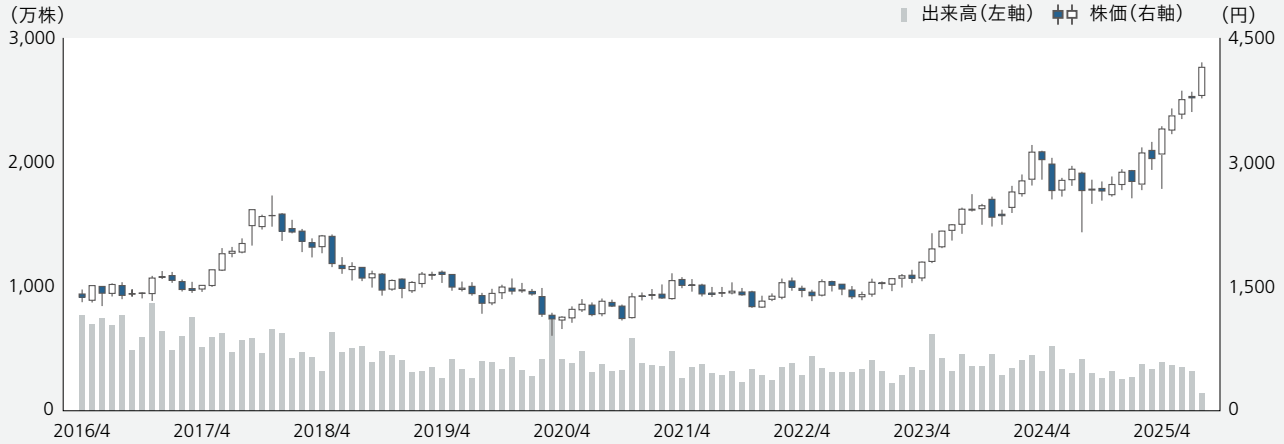
株主構成比（株式所有割合）



(注3) 自己株式553,687単元は、「個人その他」に含めて記載しています。また、株式会社証券保管振替機構名義の株式25単元は、「その他の法人」に含めて記載しています。

※ 自己株式55,368,760株を含む

株価・出来高の推移



(注4) 2018年10月1日付で株式併合(2株を1株に併合)及び単元株式数の変更(1,000株から100株に変更)を実施しました。上記の株価については、当該株式併合が2016年4月1日付で行われたと仮定して算出しています。