



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組みを進め、社会からの要請に応えることにより、我が国の産業や経済の発展に貢献してきました。この「進取の精神」は、鹿島の企業文化として今もなお受け継がれ、新たな挑戦を続けています。



英一番館繁栄の様子が描かれた錦絵

## 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。

## 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。その後も精力的に工事を請け負い、「鉄道の鹿島」の名声を高めました。一方、急増する電力需要に対し、日本初のコンクリート高堰堤ダム・大峯ダムを建設するなど施工実績を重ね、「ダム



丹那トンネル(1934年完成/静岡県)

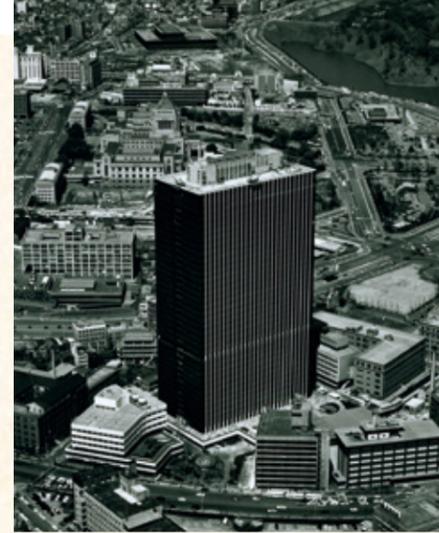
1938-1957(社長在任期間)

## 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 本を読む時間をもち
  - 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 人をうらまず突進せよ
  - 第十九条 ムダを見つづける目を開け
  - 第二十条 仕事を道楽とせよ



震が関ビルディング(1968年完成/東京都)

## 1960- 超高層の鹿島

技術研究所を核とする技術開発を進め、1968年に日本初の超高層ビルとなる震が関ビルディングを完成させました。以降、日本各地に超高層ビルを建設し「超高層の鹿島」としての信頼を築きました。1980年代には制震装置を開発し、世界初の制震ビルを完成するなど、制震・免震技術のトップとして、世界をリードし続けています。

## 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)



羽田イノベーションシティ(2023年完成/東京都)

## 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。

## 2020- 社会・顧客とともに未来を開拓

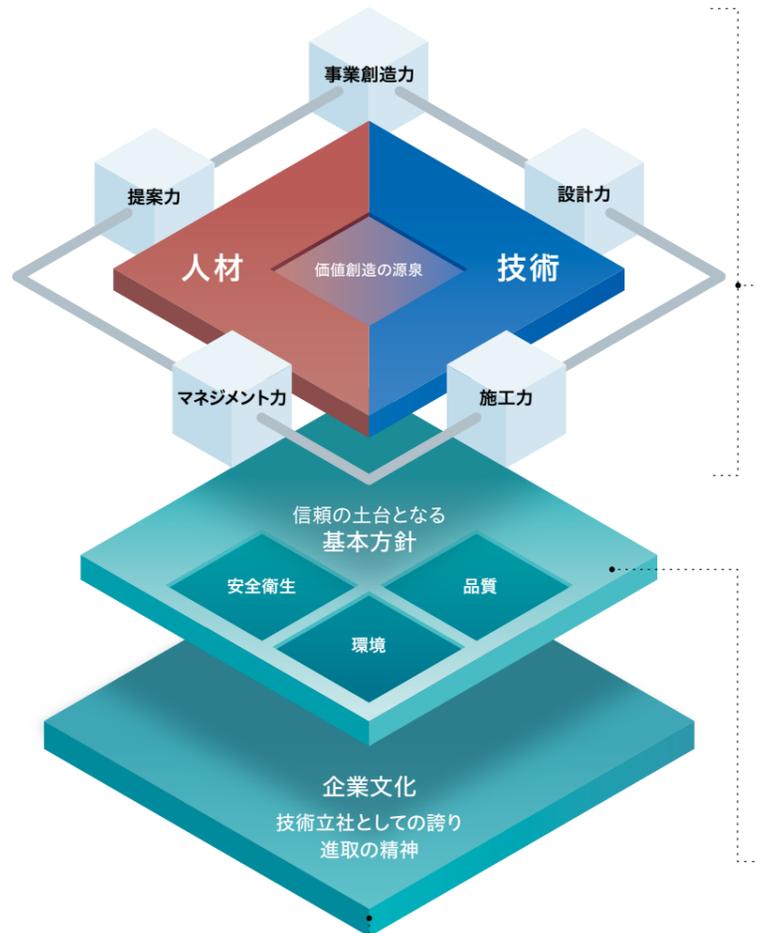
環境課題やデジタル化への対応をはじめ社会や顧客のニーズが多様化するなか、再生可能エネルギー施設や生産施設の建設、環境配慮型資材の開発などに取り組んでいます。建設・開発事業における技術や知見を発展させ、中核事業を更に強化するとともに、バリューチェーン拡充、R&D、イノベーション推進により新たな価値を創出し、持続可能な社会の実現を目指しています。



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じていきます。



## 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」

<p><b>人的資本</b></p> <p>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じています。 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。</p>	<p>連結従業員数 ..... 25,339人</p> <p>主な資格者数(単体)</p> <p>一級建築士 ..... 2,470人</p> <p>一級土木施工管理技士 ..... 1,892人</p> <p>海外関係会社</p> <p>従業員数(出向社員含む) ..... 6,789人</p>
<p><b>知的資本</b></p> <p>「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。</p>	<p>登録・公開特許件数 ..... 264件・217件</p> <p>中期経営計画</p> <p>R&amp;D・デジタル投資 ..... 1,200億円/3年</p> <p>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)</p>
<p><b>財務資本</b></p> <p>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。</p>	<p>総資産 ..... 3兆4,545億円</p> <p>自己資本 ..... 1兆2,581億円</p> <p>発行体格付 ..... A+(R&amp;I)</p>
<p><b>製造資本/社会関係資本</b></p> <p>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。</p>	<p>協力会社とのパートナーシップ</p> <p>鹿島事業協同組合 ..... 約950社</p> <p>鹿栄会 ..... 約4,400社</p> <p>主要な事業地域 ..... 23の国と地域</p>
<p><b>自然資本</b></p> <p>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。</p>	<p>社有林 ..... 5,500ha</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境配慮型資材の開発・活用による省資源化</li> <li>● 再生可能エネルギー利用による地球温暖化対策</li> <li>● 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</li> <li>● 土壌汚染対策による土壌の健全化</li> </ul>

# 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。



2024年度

**建設事業等<sup>※1</sup>**      **開発事業**



※1 「建設事業」に「その他の事業」を加えた数値    ※2 連結当期純利益から開発事業当期純利益を除いた数値    ※3 内部取引等調整前の管理数値

企画・開発	設計・エンジニアリング	施工	運営・管理	維持・修繕
<ul style="list-style-type: none"> <li>調査</li> <li>マーケティング</li> <li>商品開発</li> <li>事業企画</li> <li>ファイナンス</li> <li>マスタープラン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本計画</li> <li>基本設計</li> <li>実施設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工計画</li> <li>調達</li> <li>施工管理</li> <li>工事監理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建物管理</li> <li>アセットマネジメント</li> <li>ファシリティマネジメント</li> <li>プロパティマネジメント</li> <li>エネルギーサービス</li> <li>不動産流動化・証券化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンテナンス</li> <li>リニューアル</li> </ul>

## 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構造物の提供、付加価値の高い開発事業を実現

建設事業		開発事業	
<b>国内</b>	総合建設会社として、全国において建設事業を推進	<b>国内</b>	主に中核都市において販売・賃貸事業を展開
<b>海外</b>	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	<b>海外</b>	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
<p>受注生産型・労働集約型ビジネス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>建設技術</li> <li>施工力</li> <li>ネットワーク</li> <li>鹿島ブランド(信用力)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の早期化、高付加価値化</li> <li>ニーズに即した品質、環境技術の提供</li> <li>機能的なまちづくりの実現</li> <li>構造物のライフサイクル全体の最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益性、競争力の強化</li> <li>事業機会の創出、増加</li> <li>人材の多様化、高度化</li> <li>新たな技術の実証、展開</li> </ul>	<p>資本集約型の投資ビジネス(短期回転型/長期保有型)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>開発ノウハウ</li> <li>不動産情報</li> <li>ネットワーク</li> <li>主体的事業推進</li> </ul>

## 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化施工技術</li> <li>最先端デジタル技術</li> <li>環境・社会課題に対応する技術</li> <li>最適な施工方法の共同研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再開発事業</li> <li>スマートシティ</li> <li>再生可能エネルギー施設開発</li> <li>流通倉庫開発</li> </ul>

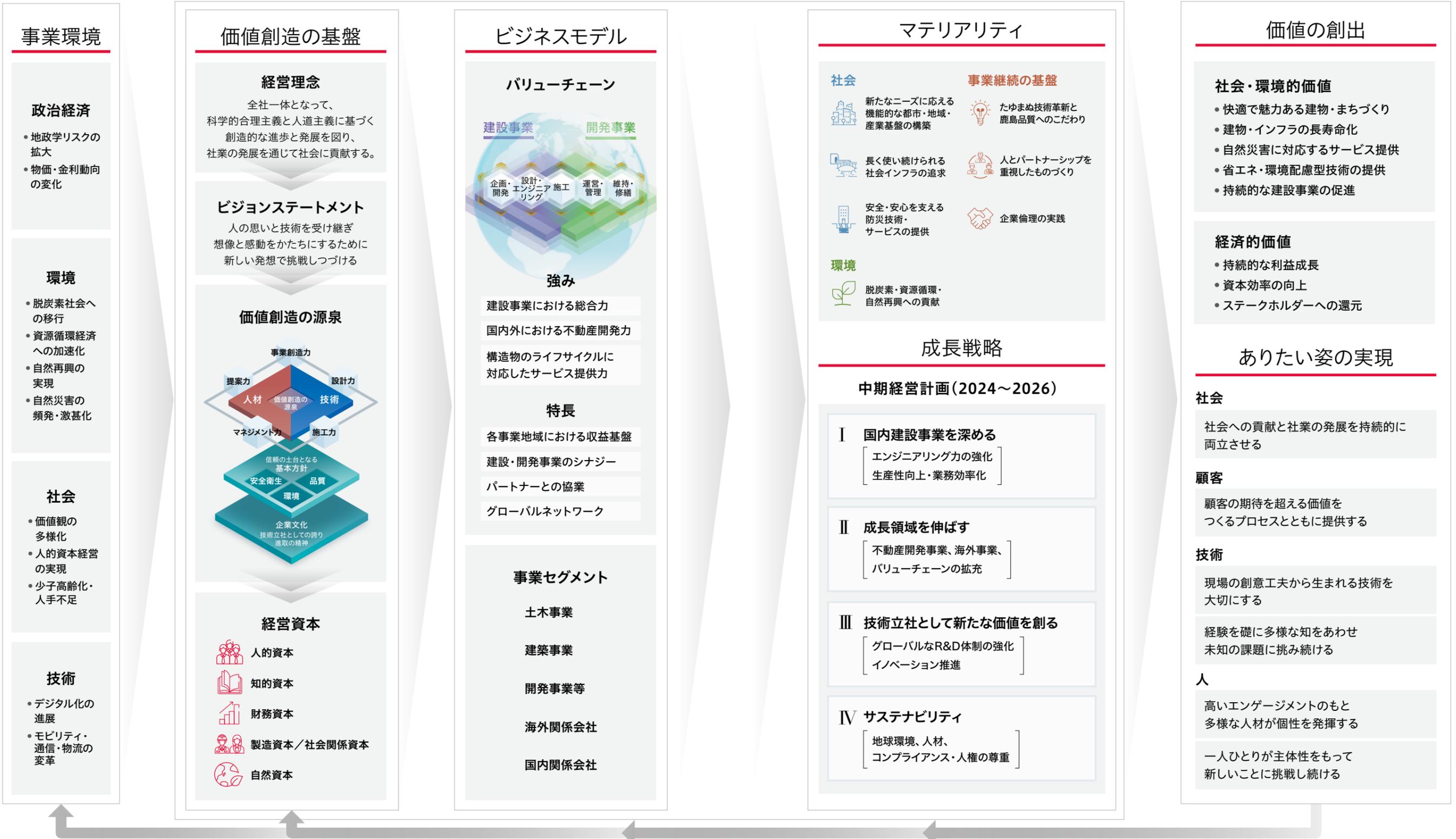
## グローバルネットワークを活用した事業展開

- 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