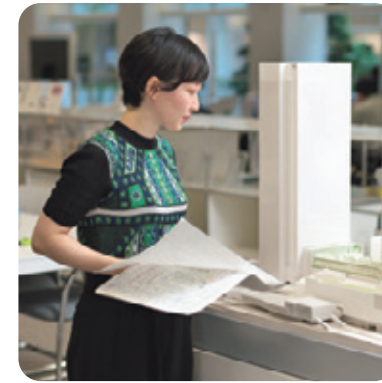




KAJIMA Integrated Report 2026

鹿島 統合報告書

統合報告書2026でお伝えしたいこと

本報告書は、鹿島グループの価値創造を「受け継ぐもの」と「進化させるもの」の両面からお伝えします。経営理念や進取の精神、社会に貢献する使命感は、時代や経営体制が変わっても鹿島の根幹として受け継がれてきました。一方で、人と技術は、現場で培われた経験や知見を次世代へ伝えながら、新たな技術や事業へと発展し続けています。人から人へ、人から機械へ、日本から世界へ。様々なかたちで継承される人と技術が、鹿島グループの価値創造の源泉です。

本報告書では、とりわけ以下の2つの視点を軸に構成しています。それぞれのコンテンツがどのようにつながり、価値創造へと結びついているのかを意識しながらご覧いただくことで、鹿島グループの価値創造への理解をより深めていただければ幸いです。

視点 1 新たな経営体制と受け継がれる価値観

新たな経営体制のもとで、経営理念や進取の精神、社会に貢献する使命感をどのように受け継ぎ、鹿島グループが持続的な成長を目指していくのかをお伝えします。



P.07 社長メッセージ



P.28 価値創造の基盤



P.91 社外役員鼎談

視点 2 受け継がれ、進化する人と技術

現場で培われた知見や技術は、人材育成や自動化施工、海外展開などを通じて新たな価値へとつながっています。様々な局面で受け継がれ、進化を続ける鹿島の人と技術をご紹介します。



P.13 特集1
東京駅前再開発の集大成
「八重洲二丁目中地区」
ー人と技術を結集した
大規模プロジェクトー



P.17 特集2
A+CSELが次世代につなぐ
鹿島の現場力
ー人から自動化機械へ、
そして人へー



P.19 特集3
The GEAR by Kajimaが拓く
グローバルな
技術マーケティング

表紙について

鹿島の価値創造の源泉となる「人」と「技術」。その象徴として設計や施工、海外という多様な現場の最前線で働く社員の姿と、東京・八重洲の大規模再開発プロジェクトや実務体験型研修施設「鹿島テクニカルセンター」を選びました。鹿島のロゴマークのモチーフである曲尺を軸に通すことで、人と技術を基盤として未来に新たな線を引き、成長への軌道を描いていく思いを込めています。

目次

- 01 目次／編集方針
- 03 経営理念／ビジョン
- 05 At a glance
- 07 社長メッセージ
- 13 特集ー受け継がれ、進化する人と技術

Part1 価値創造のかたち

- 23 価値創造の軌跡
- 25 価値創造プロセス
- 27 事業環境
- 28 価値創造の基盤
- 29 価値創造の源泉
- 30 経営資本
- 31 ビジネスモデル
- 33 マテリアリティ

Part2 中長期戦略

- 39 中期経営計画の変遷
- 41 財務本部長メッセージ
- 45 中期経営計画(2024～2026)
成長戦略の進捗
- 47 中期経営計画(2024～2026)
財務戦略の更新

Part3 事業戦略

- 51 鹿島グループの事業
- 53 土木事業
- 55 建築事業
- 57 開発事業
- 59 海外事業
- 61 国内グループ事業
- 63 Focus 原子力事業の未来

Part4 価値創造基盤

- 67 研究技術開発
- 71 サステナビリティ推進体制
- 73 人材戦略
- 79 人権
- 80 サプライチェーン
- 82 労働安全衛生
- 83 環境
- 90 品質
- 91 社外役員鼎談
- 95 役員一覧
- 97 コーポレート・ガバナンス
- 103 リスクマネジメント
- 105 コンプライアンス

- 107 財務・非財務ハイライト
- 109 社会貢献活動
- 110 IR活動
- 111 投資家FAQ
- 112 会社概要／株式の状況

編集方針

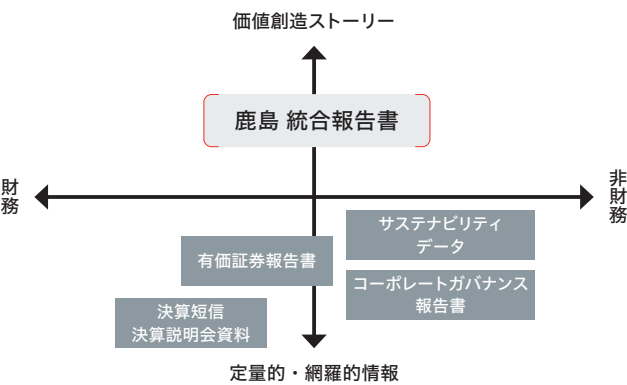
当社は、鹿島グループの価値創造や成長戦略などへの理解を深めていただくとともに、ステークホルダーの皆様との建設的な対話に活用するためのコミュニケーションツールの一つとして「鹿島 統合報告書」を発行しています。当年度版は、鹿島グループの価値創造を支える「人と技術」に焦点を当て、その継承と進化の姿を特集しました。鹿島の歴史と挑戦が交差する大規模プロジェクト、自動化施工による技能継承、技術の海外展開、そして原子力分野への取組みなどの事例を通じて、人と技術が受け継がれながら進化し、新たな価値創造につながる姿を紹介しています。また、建設事業と開発事業を軸としたビジネスモデルや事業戦略、財務情報、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンスに加え、投資家の皆様から寄せられるご質問を踏まえた情報も掲載し、ステークホルダーの皆様との更なる対話の充実を目指しています。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	2025年度 国内：2025年4月1日～2026年3月31日 海外：2025年1月1日～2025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	2026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/

開示資料の位置づけ



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。

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目指し、
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。
それは鹿島の技術立社としての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や技術革新に挑戦してきた
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、その期待や信頼に応えるため、
技術を開発し、人を育成して、進歩と発展を図ってきました。

これからも、経営理念のもと、よき伝統を受け継ぐとともに、
絶えず、新しい発想で挑戦しつづけ、
高度かつ多様な“技術”と“人”をつなぎ合わせることで、
顧客・社会からの期待を超える価値を提供してまいります。

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 〕	〔 多様性 〕	〔 主体性 〕
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	イニシアチブを発揮し、 新たな価値領域への仕掛けを まとめ上げる構想力がある

〔 企業風土 〕

誠実さ

たゆまぬ技術革新

鹿島品質へのこだわり

ありたい姿

社会

社会への貢献と社業の発展を
持続的に両立させる

顧客

顧客の期待を超える価値を
つくるプロセスとともに提供する

技術

現場の創意工夫から生まれる
技術を大切にする

経験を礎に多様な知をあわせ
未知の課題に挑み続ける

人

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



At a glance

創業

1840年

連結売上高

3兆672億円 ^{UP}
(2024年度比+1,554億円)

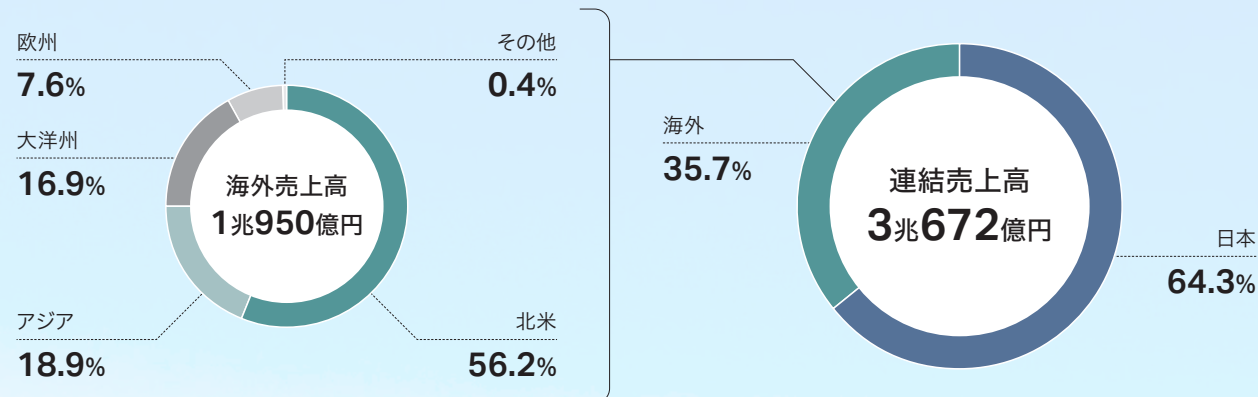
連結営業利益

2,407億円 ^{UP}
(2024年度比+888億円)

親会社株主に帰属する 当期純利益

1,773億円 ^{UP}
(2024年度比+515億円)

地域別売上高比率



グループ会社

325社 (2026年3月末現在)

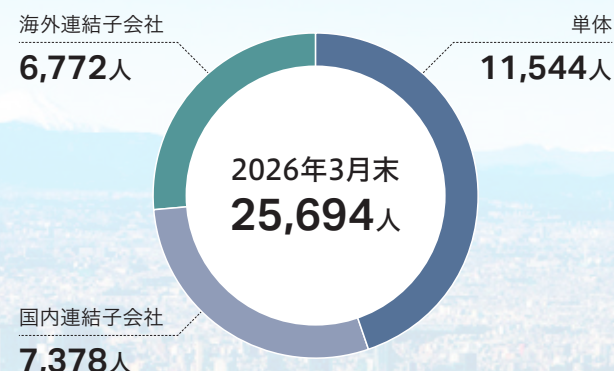
連結子会社

185社 国内18社 海外167社

持分法適用会社

140社 国内88社 海外52社

従業員数



ROE

13.3% ^{UP}
(2024年度10.2%)

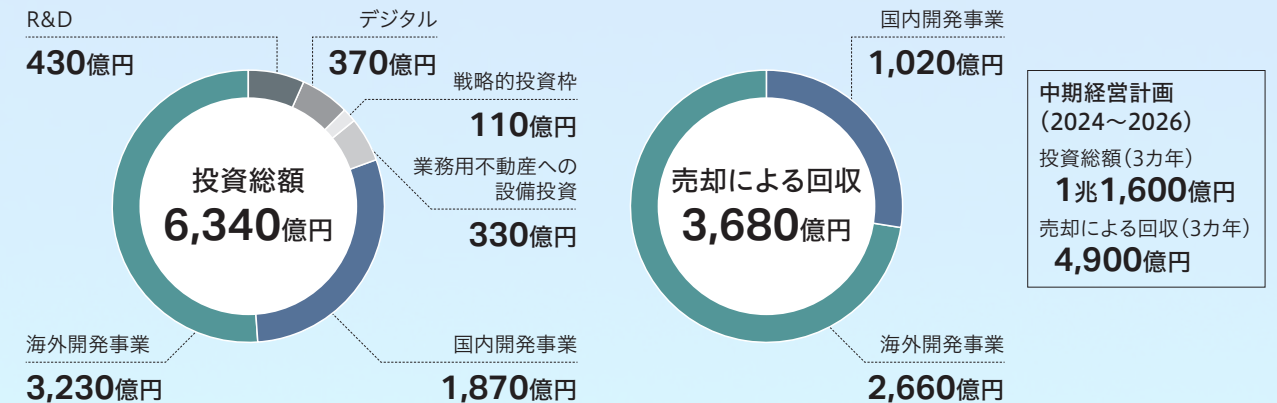
1株当たり年間配当金

146円 ^{UP}
(2024年度104円)

PBR(2026年3月末)

1.95倍 ^{UP}
(2025年3月末1.14倍)

投資計画 2024年度～2025年度 実績累計



主要な事業エリア



社長メッセージ

「人」と「技術」によって、
社会やお客様の課題解決に
つながる価値を創造し、
成長し続ける会社を目指します

代表取締役社長
桐生 雅文

2026年6月に代表取締役社長に就任しました桐生です。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。」という経営理念のもと、技術開発と人材育成に重きを置き、時代の変化に応じた高度な建設技術を提供し続けることにより、社会やお客様との信頼関係を築いてきました。

鹿島の価値創造の源泉は、「人と技術」、そして、先人の努力によって築き上げた「信頼」です。創業から186年にわたって積み重ねてきた歴史の重みと、これを次世代につなぐ責任の大きさを強く感じております。鹿島創業家をはじめとする先人への敬意と託された責任の重さ、この2つを胸に、「人と技術による価値創造」を更に強化し、鹿島グループの持続的な成長を通じて、皆様からの信頼や期待に応え続ける会社を目指してまいります。

社長として大切にしたいこと

鹿島のDNA

鹿島には、創業家代々の伝統である「進取の精神」と、「科学的合理主義」と「人道主義」に基づき、社業を通じて社会に貢献するという経営理念があります。私も、「鹿島のDNA」ともいうべき、この伝統と経営理念を尊重し、時代の変化に応じた新たな発展を目指し努力していきます。

時代は移り変わり、事業環境も大きく変化していますが、創業家から受け継がれた、社員を愛し大切にし、技術を磨き、社会に貢献するという経営の根本は変わりません。この経営の根本を大切に、「鹿島のDNA」を守り、確実に次世代へ引き継ぐこと。そして、先人が築いてきた「鹿島」を更に成長させ、「技術立社」として社会から期待される役割を果たしていくこと。これが私の使命であると認識しています。

故 鹿島昭一最高相談役は、将来の建設市場の質的、量的変化を見据え、「建設バリューチェーン」の拡充を推進しました。1980年代からの先見的な取り組みが、現在の鹿島グループの事業基盤と成長の礎になっています。この戦略を継承し、建設会社の枠を超えた、ユニークなグローバル企業として、社会に新たな価値を提供していきたいと考えています。

人と人とのつながり

私は1984年に鹿島に入社して以来、30年以上にわたり東京建築支店の建築現場に従事してきました。いずれの

現場においても、地域の皆様やお客様、協力会社など、多様な立場の方々と向き合い、協力いただきながら、安全と品質、そして約束した工期を守り、満足いただける建物を引き渡すことを第一に取り組んできました。

私の現場経験の集大成となったのが、東京ミッドタウン日比谷の建設工事です。その建替え前の日比谷三井ビルは、1960年当時の東洋最大級のオフィスビルであり、後の霞が関ビルへと続く鹿島の超高層建築の原点でもありました。私はこの日比谷三井ビルを解体し、跡地に東京ミッドタウン日比谷を建設するプロジェクトの現場所長を務めました。延床面積19万㎡、ピーク時には約2,000人の技能者が集う大規模現場において多様な関係者が一つの目標に向かって結集する組織力は、鹿島グループの価値創造を支える基盤であることを改めて認識しました。

当社の歴史を振り返ると、江戸時代の終わりに横浜初の外国商館である「英一番館」を施工したことを契機に「洋館の鹿島」として名を馳せました。私は2024年からの2年間、横浜支店長を務めましたが、関係先を訪れるなかで、当社と地元企業との結びつきや、行政との連携が脈々と受け継がれてきたことを強く感じました。同時に、地域の一員として信頼を積み重ねることの大切に加え、自分たちの活動が地元の歴史の一つとなる誇りと責任を実感しました。

建設・不動産事業を営むうえで大切にすべきことは、国内・海外のどの事業地域においても変わるものではありません。それぞれの地域の文化や価値観を尊重し、その土地に根ざした「人と人とのつながり」を築くことが、鹿島グループの成長を支える基盤であり、「信頼」の源泉であると考えています。

鹿島グループの将来像

鹿島グループの使命は、「人」と「技術」によって、社会やお客様の課題解決につながる価値を創造することにあります。当社はこれまで、社会やお客様のニーズの変化を的確に捉え、「洋館の鹿島」「鉄道の鹿島」「超高層の鹿島」などと呼ばれてきたように、時代ごとの社会課題に技術で応えてきました。

現在、鹿島グループは、320を超える国内外の関係会社からなる建設バリューチェーンを構成しています。社会やお客様のニーズが多様化・複雑化するなか、その本質を的確に捉え、企画・開発、設計・エンジニアリング、施工、運営・管理、維持修繕にいたるすべてのプロセスを一貫し

社長メッセージ

て担える総合力は、当社グループの大きな強みであると考えています。

鹿島には、4代目社長 鹿島守之助の説いた「事業成功の秘訣二十カ条」が深く根づいており、そのなかに「絶えず改良を試みよ」「新しい考え、新しい方法の採用を怠るな」という一節があります。私たちは、先人たちが築いてきた「鹿島品質」「鹿島ブランド」を大切にしながらも、新たな考えや方法を積極的に取り入れることで、その価値を更に高めなければなりません。

私は、鹿島グループの将来像として、世界中のパートナー企業と「人」と「技術」の両面で協働し、より高い付加価値を創出していく姿を思い描いています。多様なパートナーとのつながりを深め、力を結集することで価値創造力を高め、建設バリューチェーンの上流から下流にわたる高品質かつ幅広いサービスを提供し、世界で最も評価され、信頼される企業グループを目指してまいります。

中期経営計画の進捗

当社は「鹿島グループ中期経営計画(2024～2026)」(以下、中計)のもと、国内建設事業の収益力向上をはじめ、国内開発事業・海外事業の拡大、人的資本や技術開発への投資などの重点施策に取り組んでいます。

2025年度は過去最高の業績を達成しました。これまで積み重ねてきた取組みが着実に成果に結びついたことの証であり、確かな手応えを得ています。今後は、この成果を持続的な成長へとつなげることが何よりも重要です。

足許では、国内外の建設需要が堅調に推移していますが、技能者不足、資機材価格の高騰、金利や為替の変動、地政学リスクなど、不確実性の高い事業環境が続いています。こうした環境下においても、計画に掲げた諸施策を着実に実行し、2026年度の利益目標達成と将来の成長を支える経営基盤の強化を図ります。

直近10年間をみると、国内建設事業、国内開発事業、海外事業への継続的な投資が、事業ポートフォリオの高度化を促進し、事業環境の変化に左右されにくい安定した利益成長を支える基盤の構築につながっています。

現在は、将来の収益力強化に向けて、多くの国内外の開発資産を積み上げている時期にあります。これらが順次完成し、稼働や売却の段階に至ると、資本効率が一段高まります。引続き、事業ごとの収益性と資本効率を高める最適な資本配分を追求し、利益成長とROE向上を目指してまいります。

事業戦略

国内建設事業

旺盛な設備投資などを背景とした高い水準の建設需要は、当面継続すると見通しています。土木事業では、「エネルギー」と「インフラ更新」を重点分野に定め、エネルギー分野では、洋上風力に加え、原子力発電所の再稼働・廃炉・新設など当社の技術力を大いに発揮できると考えています。インフラ更新分野では、災害や事故を未然に防ぎ、インフラを安全、安心な状態で長く使えるよう強靱化することは、当社が社会から期待される重要な役割であると認識しており、技術開発など更なる強化を進めています。

建築事業では、半導体関連、医薬品など「生産施設」を重点分野と位置づけています。また、積極的な投資が進むデータセンター、都市機能を高度化する再開発事業、耐震性能や環境性能を高めるリニューアルなど、幅広い分野の需要を見込んでいます。

近年、土木事業、建築事業ともに受注高、売上高が大きく増加し、売上総利益率も改善傾向にあります。案件ごとに施工条件やリスクを見極めたうえで受注し、着工後も「安全、環境、品質、工期、コスト」の面からリスク管理を徹底するという地道な積み重ねが、収益性の確保と確実な施工の両立につながっていると考えています。

このリスク管理の実効性を高めるため、当社では、最前線で工事を担う現場を本社・支店の管理部門が組織的に支える体制を整えています。「現場所長を一人にしない」という合言葉のもと、本社・支店が現場所長と連携する「フォローアップ会議」を定期的に開催し、現場の課題を共有しながらリスクの未然防止と問題解決にあたっています。現場の実態を的確に把握し、組織全体で支えることが、品質やブランドの維持と、着実な利益向上に寄与しています。

国内開発事業

国内開発事業は、建設バリューチェーンの上流と下流を円滑に連携させる重要な事業領域です。安定した賃貸収益と時機を捉えた資産売却を組み合わせた事業モデルは、安定的な利益を生み出す当社の収益基盤の一つに成長しており、今後も事業規模やレパトリの拡充に取り組み、積極的に強化する考えです。

開発事業の推進は、建設事業とのシナジーを生み出します。施工者としての受注機会拡大に加え、新たな建築計画や施工技術、サービスを取り入れる重要な実証の場にもなっています。一方、当社の建設ノウハウを活かした独

自性を発揮することで、開発物件のブランド価値を高めるとともに、近年では当社の施工力への期待も含めデベロッパーから事業への参画を打診されるケースが増えるなど、開発事業者としてのメリットも享受しています。

これらのシナジーは、鹿島グループ全体の価値創出力を高めるとともに、新たなパートナーとの関係構築を促進し、今後も多種多様な事業機会を生み出すものと考えています。

海外事業

海外事業は、連結売上高の3割程度を占める事業へと拡大しており、中長期的な鹿島グループの利益成長を牽引する事業領域と位置づけています。

各国・地域の経済状況や事業環境の変化にも柔軟に対応しつつ、全体としては一定以上の収益性を確保しており、今後も米国を中心に、東南アジア、欧州などにおいて、地域の特性やリスクを踏まえた事業展開を計画しています。建設事業は、国内で培ったリスク管理のノウハウ活用などにより収益力向上を図り、開発事業は、マーケットの変化を慎重に見極めながら投資効率と財務健全性の両立を目指します。

また、シンガポールのアジア統括拠点「The GEAR」は、研究開発とオープンイノベーションを結びつける戦略拠点です。スタートアップ企業や大学、行政機関など多様なパートナーが集い、互いの知見を高めあう場として発展しており、現地で研究員等と意見交換した際にも、シンガポール政府や関係機関からの期待の大きさを実感しました。今後も、多様なパートナーとの協業による新たな価値創造の拠点として、その機能を一層強化してまいります。

次期中期経営計画に向けて

次年度から新たな中期経営計画がスタートします。次期中計は、現中計で積み上げた成果を継承しつつ、社会や鹿島グループの将来像を見据えたうえで、更なる成長を確かなものにするための計画を策定する方針です。

建設バリューチェーンの拡充、生産性向上、人材育成などの経営基盤の強化に加え、新たな収益源の確立や、脱炭素、循環型経済を実現する技術開発など、長期的な視点で施策を検討しています。

更なる利益成長に向けては、国内建設事業の収益力向上はもとより、成長ドライバーである国内開発事業、海外事業の収益拡大及び基盤強化を一層推進していく必要があります。次期中計では、その実現に向けた具体的な戦略

とともに、投資や還元の方針についても明確にお示ししたいと思います。

現在、本社及び各支店、グループ会社、そして事業の最前線である現場との対話に加え、株主・機関投資家や外部有識者のご意見も踏まえ、取締役会等において議論を進めています。中堅・若手を含めた社員や協力会社などの率直な声を聴くことは、施策の実効性を高めるだけでなく、グループ全体の一体感とコンプライアンスを含む経営基盤の強化につながると考えています。

サプライチェーンの強化

建設業を持続可能な産業として次世代に引き継いでいくためには、サプライチェーン全体の強化が不可欠です。とりわけ、次世代の担い手確保は、建設業界全体で取り組むべき喫緊の課題であり、業界一体となって、「ものづくりの楽しさや醍醐味、社会貢献性、将来性」といった建設業の魅力を積極的に発信し、若い世代からも選ばれる産業となるため「給与がよい、休暇がとれる、希望が持てる、かつこい」の新4Kの実現に向けた取組みを進めています。



当社では、協力会社や技能者を将来的に不足が懸念される重要な経営資本と捉え、担い手確保やパートナーシップ強化に加え、デジタル技術などを活用した省人化・省力化を推進しています。

その施策の一つとして、協力会社への工事代金支払の早期化を継続的に実施し、協力会社の財務基盤の強化を後押しするとともに、技能者の処遇改善を直接支援する手当や報奨金の拡充、原則二次下請までに施工体制を限定する重層下請構造改革にも取り組んでいます。

また、協力会社の経営幹部候補や技能者の育成を目的として、「鹿島パートナーカレッジ」を運営し、次世代を担

社長メッセージ

う人材育成にも力を注いでいます。こうした取組みを通じて、技能者一人ひとりの処遇改善と協力会社とのパートナーシップの強化、サプライチェーン全体の持続可能性向上につなげていきたいと考えています。

近年、データセンターや半導体関連施設など、設備工事の割合が高い大規模工事が増加し、設備専門工事会社とのパートナーシップ強化が、施工体制を構築するうえでの課題の一つとなっています。計画・設計段階からの早期連携やモジュール化などの生産性向上の施策を共同で推進することで、確実な施工体制の確保を図ってまいります。

AI・デジタル技術の活用

AI・デジタル技術は飛躍的な進化を遂げており、これらを建設生産プロセスに積極的に取り入れています。品質・工期・安全面での価値の向上に加え、省人化・省力化による担い手不足への対応や建設業の魅力向上につながる重要な取組みと位置づけています。

当社では、設計・施工の各プロセスにおけるBIM活用が標準となり、可視化や情報共有の高度化を通じて、お客様の意思決定の迅速化に加え、設計・施工段階の手戻り防止、施工品質の向上などに効果が現れています。

自動化施工の代表的な取組みとして、土木事業における「A⁺CSEL[®]（クワッドアクセル）」があります。秋田県の成瀬ダムでは、複数の自動化建設機械による施工を進め、ダム堤体打設作業において1時間当たりの作業量が最大で有人運転の約2倍を記録するなどの成果を上げました。この技術を新たな現場に展開するとともに、トンネル工事など適用工種の範囲拡大にも力を入れています。

また、技術力強化の一手法として、トンネルの計測施工管理システムのトップ企業である(株)演算工房を完全子会社化しました。国内実績に加え、シンガポールでも高いシェアを有しています。当社の技術力と同社のシステム開発力、現場適用力を融合し、更なる自動化施工技術の進化を図ります。

一方、デジタル技術や自動化技術は、生産性向上に不可欠な手段ですが、重要なことは、現場の実態や課題を的確に捉え、そこで働く人の力を最大限に引き出す技術としてデジタルを活用することです。建設の価値を最終的に形にするのは、現場を知り、状況を見極め、判断する「人」の力です。経験・知恵を備えた人の力とデジタル技術を効果的に融合させることが、デジタル技術の進化を価値創造に結びつける鍵と考えています。

人材戦略

社員一人ひとりが「個」の力を高め、その力を結集する「組織」の力が当社の競争力の根幹と考えています。

当社では、将来的な社員構成の見通しを踏まえ、若手の早期育成に積極的に取り組んでいます。その施策の一つとして、経験を積んだ社員に蓄積している知識やノウハウのナレッジ化を進め、人材育成の早期化・平準化・効率化を図っています。その結果、若手社員一人ひとりが自律的に知識を習得し実践する風土が醸成されており、今後は、蓄積したナレッジにAIを融合させることで、知識活用の高度化と生産性向上を図っていきます。

一方、AIの活用が進む時代においても、人にしかできない力を伸ばしていくことが重要です。建設業は現場の個性が高く、その時々状況に応じた判断や創意工夫が求められます。AIが示す分析や選択肢を活用しながら、経験や知恵に基づいて最適な判断を下し、新たな価値を創出できる人材。そうした人材が、これからの鹿島を支える存在になると考えています。

そのためには、早い時期から多様な現場や部署を経験し、実体験を通じて学ぶことが欠かせません。入社後数年間を重点育成期間と位置づけ、異なる工種の現場や海外を含めた複数のエリアを経験する配置ローテーションを実施しています。社員が失敗を恐れず、自ら考え挑戦することを後押しし、その能力や可能性を大きく広げながら、将来の鹿島グループを担う人材育成を進めています。

また、育成期間も含めて社員一人ひとりが成長し活躍するためには、エンゲージメントの向上が不可欠です。当社では、サーベイの結果をもとに、課題の改善や好事例の展開を行い、社員が能力を最大限発揮できる組織づくりを進めるとともに、社員の賃金の引上げや福利厚生充実など、社員の処遇改善にも継続的に取り組んでいます。今後も働きがいのある環境づくりを進め、当社の持続的な成長を支える人材基盤の強化を図ってまいります。

サステナビリティ

中計では、サステナビリティを成長戦略の一つに位置づけ、社会課題の解決と鹿島グループの持続的な成長との両立を目指しています。なかでも環境課題への対応は、次世代への責務でもある重要なテーマです。

「鹿島環境ビジョン2050 plus」に基づき、脱炭素、資源循環、自然再興の3分野を重点領域として、環境課題の解

決に資する研究開発と社会実装を着実に進めています。

2027年3月から横浜で開催される「GREEN×EXPO 2027」において、大阪・関西万博の大屋根リングを再利用した高さ約60mの木造タワー「KAJIMA TREE」を出展します。木材に新たな命を吹き込む本プロジェクトを通じて、木造建築の更なる可能性と、未来の都市づくりに向けた新たな風景を社会に発信してまいります。

木造・木質建築は、資源循環や脱炭素の実現に向けて注力している技術領域です。当社は、制震技術と純木質耐火集成材を組み合わせた「欄間制震システム[®]」を開発し、新たな東北支店ビルへの採用を計画しています。本計画は、木造中高層建築のフラッグシップビルとして位置づけており、2029年度内の竣工を目指しています。

これらの取組みの根幹には、鹿島グループが長年にわたり継承してきた広大な社有林があります。創業家二代目の鹿島岩蔵が約120年前に北海道の尺別山林を取得したことを契機に森林経営を開始し、現在は全国49か所に計約5,500haの社有林を保有しています。この貴重な経営資源を活かして、木材の利活用や木材サプライチェーンの構築に取り組むとともに、近年ではドローンやデジタル技術を活用した森林経営支援サービス「Forest Asset[®]」を展開しています。今後も森林由来の新たな価値創出を通じて、脱炭素社会の実現と自然再興に貢献してまいります。

ガバナンスの強化

事業の多様化とグローバル化による事業構造の変化を踏まえ、2026年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。この移行により、取締役会の監督機能を一層強化するとともに、経営方針や戦略に関



する議論の充実を図っています。

私は、社外取締役との率直かつ建設的な対話が、経営に欠かせないものと実感しています。取締役会以外の場も含め、社外取締役と活発に議論を交わすことは、社長として多くの示唆をいただく貴重な機会であり、経営に活かしていく所存です。

ガバナンス強化は、事業環境や経営状況の変化に応じて、常によりよい体制を追求していくべきものです。取締役会の実効性評価をはじめとする各種の取組みを継続し、実効性の高いガバナンス体制の構築に向けて、不断の改善を進めてまいります。

ステークホルダーの皆様へ

2025年度は、ステークホルダーの皆様のご支援のもと、計画を上回る利益を確保し、株主還元、社員の賃金引上げ、技能者の処遇改善など、各ステークホルダーへの還元を拡充いたしました。

これらの成果は、株主・投資家、お客様、協力会社、地域社会の支えと、日々現場で力を尽くす社員一人ひとりの頑張りがあってのものです。建設という事業は、多くの人々の力を結集してはじめて成り立つものです。

私が大切にする言葉に、良寛和尚の「我が我がの『我(が)』を捨てて、お陰お陰の『下(げ)』で生きる」という言葉があります。私の長い現場経験に照らし、私たちは多くの方々の支えによって成り立っている、そのことへの感謝を忘れず、信頼や期待に誠実に応えていくことが大切であると考えています。

世の中の変化はますます加速しています。AIをはじめ、新しい技術や市場についても、今の段階ですべての答えが見えているわけではありません。

建築現場の用語で「曲がり真っ直ぐ」という言葉があります。まず方向を定める。そして状況を見ながら修正し、調整しながら目的地へ向かう。だからこそ失敗を恐れずに挑戦してみる。そうした姿勢を忘れずに、これからも挑戦を続けたいと思います。

「100年をつくる会社、鹿島」として、先人から受け継いだ信頼のうえに、新たな価値を創造し、社会に提供し続ける鹿島グループを築いてまいります。株主・投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様のご期待に応えられるよう、持続的な成長と企業価値向上に向けた取組みを着実に進めていく所存でございますので、引き続きご支援いただけますようよろしくお願い申し上げます。

東京駅前再開発の集大成 「八重洲二丁目中地区」 —人と技術を結集した大規模プロジェクト—



鹿島がかつて事業の礎を築いた旧本社跡地で大規模プロジェクト「八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業」が進んでいます。東京駅前に広がる約2haの敷地に、オフィスや商業施設、サービスアパートメントなどが入る地上43階地下3階、延床面積約39万㎡の大規模複合施設を建設します。鹿島は長年にわたりこの地で培ってきた地域との信頼を基盤に、開発、設計、建築・土木の人と技術を結集して事業を推進しています。東京駅前再開発の集大成となるプロジェクトで、歴史を受け継ぎ、更なる成長を目指す社員の姿を紹介します。

超高層ビルの「感性」養う

高層ビルが建ち並ぶ東京駅八重洲口前の一角に広がるスペースで、高さ約100mのタワークレーン8基が稼働しています。足元では地下から低層階の柱が組み上げられ、商業施設や劇場などのフロアが少しずつ形づくられています。

「周辺は鉄道や高速道路が通り、電気、ガス、通信などの都市インフラが大規模かつ複雑に埋設されています。工事の影響を最小限に抑えつつ、隣接のビルに入るバスターミナルなどと接続する大規模施設を造るため、各部門の知恵やノウハウを結集して作業を進めています」。



所長
高橋 佳之

2024年に着工したこの再開発事業の新築工事事務所長を務める高橋佳之執行役員はこう語ります。1988年の入社以来、新宿パークタワーや日本橋室町三井タワーなど都心の大規模再開発を中心にキャリアを形成。日本初の超高層「霞が関ビル」の増改築に携った際は、建築当時の手書き図面を紐解くなど「超高層の鹿島」の思いを受け継いできました。「超高層ビルは制震技術に加え、環境やエネルギーへの対応、土木工事のノウハウも必要です。鹿島の総合力が強みだと考えています」と説明します。

ピーク時には3,300人の技能者が働く今回のプロジェクトで高橋所長の思いを現場に伝えるのが中堅社員です。鹿島が重点育成期間と設定する入社13年目までの経験を積んだ、



工事課長代理
齊藤 鋭

社員たちが各工事を統括する役割を担っています。

地上工事の施工計画、安全、品質、工程管理を担う齊藤鋭工事課長代理は、「大規模な建物なので、中低層部分のうちどこから作業に入ると安全かつ効率がよいのかというストーリーを描くことが難しさです」と語りました。これまでは、中小規模現場で工事全体の計画を経験してきましたが、入社13年目で初めて大規模現場の地上全体の工事計画を担っています。「これまでも地下や機電の担当者と調整は行ってきましたが、規模が違います。所長を含め先輩方の助言をもらいながら、自ら計画を練ることで超高層ビル施工に必要な感性を養いたいと思います」。

都市の利便性高める動脈づくり

規模の大きさは機電や設備工事にも表れています。超高層ビルの施工に不可欠なタワークレーンは8基、工事用エレベーターは12基にのびます。高木良介機電課長代理は「これまで赴任した現場はそれぞれ2～3基の設置だったので、今回は手配から試行錯誤でした。組み立てや操作で事故・災害が起きないように管理・調整し、円滑な施工に貢献したいと思います」と力を込めます。



機電課長代理
高木 良介

今後本格化する設備工事では協力会社は25社以上にものぼるため、太田宏一設備課長は「建物の心臓部になる大型機器の搬入調整や施工順序など工事計画を進めています。協力会社が多くなっても、高品質を保つため施工計画書のつくりこみも重要です」と表情を引き締めます。

一方、地下や土木の工事は都市環境への挑戦があります。地下工事は1階から下階に順次施工を進める逆打(さかう)ち工法を採用。地上と並行して進められるため工期



工事課長代理
上橋 由寛

短縮や騒音を防ぐ効果がある一方、都心ならではの難しさがありました。地下工事の施工計画、安全、品質、工程管理を担う上橋由寛工事課長代理は「電力、通信、上下水等の、周辺インフラの影響を最小化する山留計画と地下の工法選



外観イメージパース



設備課長
太田 宏一



工事課長代理
高橋 智樹

択が私の課題でした」と話します。入社16年目で地下工事の経験も10年以上と豊富ですが、「既存建物や地下接続など複雑な条件のなかで、安全に施工できるよう構造設計者と協働で検討し、新たな知見を得られました。今後に活かしていきたいと思います」と将来を見据えます。

地下鉄や隣接ビルへの接続部分を担当する土木部門の高橋智樹工事課長代理も「都市インフラの埋設という空間的な制約に加えて、時間的な制約がありました」と難しさを語ります。都市機能を妨げないよう作業は夜間に集中するため、分単位の工程管理が求められるうえ、接続先や行政などの対外調整も求められます。キャリア18年目で再開発事業に初めて携わり、「関係者の合意形成をいかに図るかを学びました。都市の利便性を高める動脈づくりの一端を担う責任を感じながら、安全に工事を進めていきます」と話します。

東京駅前再開発の集大成「八重洲二丁目中地区」

－人と技術を結集した大規模プロジェクト－

地域に根づく旧本社と 八重洲ブックセンターの記憶

八重洲の活性化を目指す「東京駅前3地区再開発」の集大成となるこのプロジェクトは、2005年に「まちづくり勉強会」が発足してスタート。2013年に準備組合が設立され、鹿島は、事務局長を派遣するなど、事業協力者として事業を推進してきました。



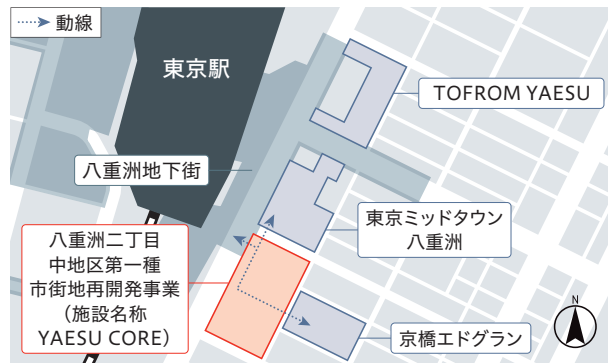
課長
丸茂 嶺介

「ここ八重洲において地域の方々からの『鹿島への信頼』を強く感じます。先輩たちが築いた関係を大切にしながら、地権者や関係者と向き合っています」。開発事業本部の丸茂嶺介課長はこう語ります。準備組合が再開発組合に移行する2020年からプロジェクトを担当し、権利者の合意形成、建物・用地の明渡し、権利変換などの実務を担ってきました。その過程で実感したのが地域に根づいた記憶です。

鹿島は1929年にこの地に本店を移転して以降、八重洲を拠点に事業を発展させてきました。1968年に赤坂見附に本社を移した後は、4代目社長の鹿島守之助の「どんな本でもすぐに手に入る店をつくりたい」という意向を受け、跡地に「八重洲ブックセンター」を開業しています。「地権者から戦争中に旧本社の地下防空壕に逃げ込んだ話や、八重洲ブックセンターが街の名前を広めたという声を聞き、鹿島と八重洲の関わりの深さを感じています」(丸茂課長)。



再開発区域内にあった旧本社ビル



この信頼は今も受け継がれています。鹿島は地権者、事業協力者、事務局、参加組合員、実施設計、施工・監理など様々な立場から事業に関与し、「権利者から開発・設計・施工による『オール鹿島』への安心感、期待感を感じます」(同)。その結果、計画区域内の37棟、権利者・借家人等合わせて約250人が再開発に同意し、区域が欠けることなく一斉に着工しています。

高橋所長は「1棟でもインフラを残すと解体工事は始められません。円滑に解体工事・新築工事に着手できたことは、開発事業本部との連携の成果です」と話しました。

日本最大級ミクストユース型再開発を実現する約50人の設計体制

今回のプロジェクトにおける大きな特徴の一つが、「日本最大級のミクストユース型再開発」という点です。オフィス、商業施設、サービスアパートメント、インターナショナルスクール、劇場、バスターミナルを一つの建物に内包します。実施設計を担う建築設計本部の加茂川豊記チーフは、「多様な人、モノ、価値観が交わる新たな都市拠点の創出を目指して日々、格闘しています。技術的・空間的挑戦の連続です」と語ります。同本部では、各施設を専門とする約50人の体制を整備。用途ごとに異なる複雑な法規確認



チーフ
加茂川 豊記



チーフ
鈴木 淳史



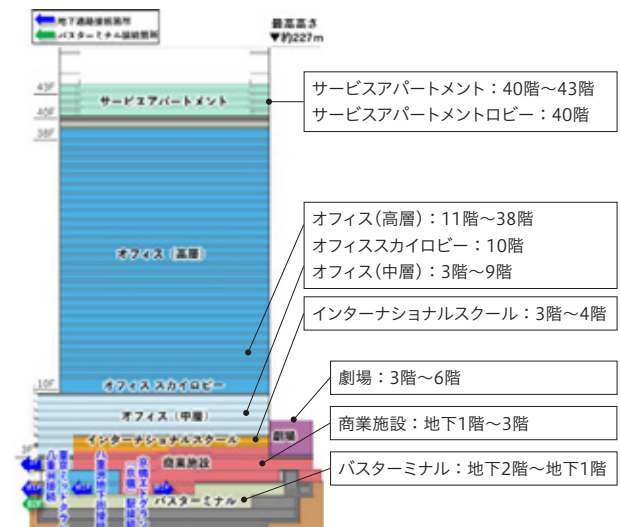
商業施設1階屋内広場の完成イメージ。ミクストユース型の大規模複合施設を訪れる多様な人が行き交う場になる

や行政協議、綿密な動線・セキュリティ・メンテナンス計画の構築、そして建物全体を統合する外装・空間デザインの統括までをトータルに担っています。

複数の施設が混在する中低層を含む地上階の構造設計を担当する鈴木淳史チーフは「これまで主にオフィスビルの設計に携わってきたため、大空間や防振・遮音性能など、劇場特有の課題に意欲的に取り組みました。建築の魅力を高めながら、構造の合理性や施工性との両立を意識して設計しました」と話します。

設備設計の鈴木雄介グループリーダーも「同じ空調でも、オフィスや劇場など建物用途が異なると計画は変わります。各施設で求められる条件を満たしつつ、人体に例えると内臓や血管に相当する設備の機械室・メインルートをいかに配置するのかが問われました」と語ります。

ミクストユース型再開発の設計では、各施設の機能要



件を高いレベルで満たしながら、外観や空間デザインに建物全体としての統一感を持たせることが求められます。八重洲が持つ「伝統と先進を掛け合わせ、時代にあわせて柔軟に変化してきた街の精神」というテーマを具現化する鍵

が、まさに鹿島の「総合力」です。加茂川チーフは「設計と施工の担当者が現場で連日、膝を突き合わせて議論を重ねています。技術的な難易度が極めて高いプロジェクトですが、外観や空間デザインにも一切の妥協を許さず高いクオリティを維持できているのは、総合力の結晶だと実感しています」と語ります。

2029年の竣工を目指してプロジェクトが進むなか、高橋所長は「地域の皆さんは八重洲がより良い街になると期待して待っています。安全を第一に心を込めたもののづくりをしていきます」と先を見据えました。

工事概要

プロジェクト名	八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業
施設名称	YAESU CORE(ヤエスコア)
発注者	八重洲二丁目中地区市街地再開発組合
設計	基本設計・実施設計監修・監理 (株)日建設計 実施設計・監理 鹿島建設(株)
施工	鹿島建設(株)
工期	2024年8月～2029年1月(予定)

A⁴CSELが次世代につなぐ鹿島の現場力 －人から自動化機械へ、そして人へ－

建設業界では技能者の高齢化や入職者減少に伴い担い手不足が急速に進行しており、いかに省人化施工を実現するか、そしていかに技能を継承するかが大きな課題となっています。そのような状況のなか、鹿島は自動化施工システム「A⁴CSEL[®]（クワッドアクセル）」を活用した対策に取り組んでいます。熟練技能者の技やノウハウを継承し、その再現を可能にするため、作業をデータ化して機械が行えるよう開発を進めてきました。今では若手社員でも運用できる自動化施工を実現し、ダムやトンネル、そして造成へと適用範囲を拡大しています。A⁴CSELが受け継いだ技能は将来の人材育成の資産にもなり、鹿島の現場力を「人から機械へ、そして人へ」とつないでいきます。

「山を読む」技能者に代わる発破設計システム

北海道新幹線の新函館北斗駅から延伸する区間のうち、小樽市と札幌市を結ぶ「札幌トンネル」。全長26.2kmのほぼ中間に位置する山岳エリアで、切羽(きりは)と呼ばれる壁面を爆破しながら掘り進める発破工法の穿孔作業が進められていました。

「爆薬を詰める孔(あな)を削るドリルジャンボと切羽の距離を微調整したら、あとはスイッチを入れて見守るだけです」。入社5年目の中野了担当は操作室で、ドリルジャンボから腕のように伸びる3本のブームが自動で稼働するのを確認しながらこう話しました。その間にも高さ約8m、幅約10mの楕円状の壁面に次々と孔が開けられていきます。

発破工法の第一段階となる穿孔作業は従来、熟練技能者の経験知に大きく依存してきました。掘り進めるごとに変化する岩盤・地質状況はドリルの入り具合や発破後の

形状から予測します。「山を読む」といわれるこの判断をもとに切羽が硬い箇所は穿孔数を増やすなどの調整を行い、孔の位置をマーキング。それに沿って3本のブームを各1人計3人の技能者が操作し、同時並行で穿孔する難易度の高い作業です。

これに対し鹿島はA⁴CSELの一環として、山を読む技能者に代わる「最適自動発破設計システム」を開発しました。岩盤の硬さや亀裂などのデータに応じ、効率的な穿孔数と配置、火薬量を決定する独自の評価式を確立。穿孔時のエネルギー値や壁面形状のスキャン結果を入力すると、発破指示書を自動作成する仕組みです。プログラム通りに穿孔するフルオートコンピュータジャンボを組み合わせ、作業の標準化と省人化を実現しています。

2024年から工事に携わる中野担当は「トンネル掘削は未経験でしたが、すぐに穿孔作業に入れました。他の社員にも1週間程度で引き継げると思います」と語ります。札幌トンネルの現場は通常、穿孔作業を1班5人で行っていますが、フルオートコンピュータジャンボの稼働時はオペレータと監視員の2人のみ。昼勤と夜勤の交代時間を利用し、約1時間の自動化施工を実施した結果、1日の作業時間を約25分短縮し、生産性が向上しています。

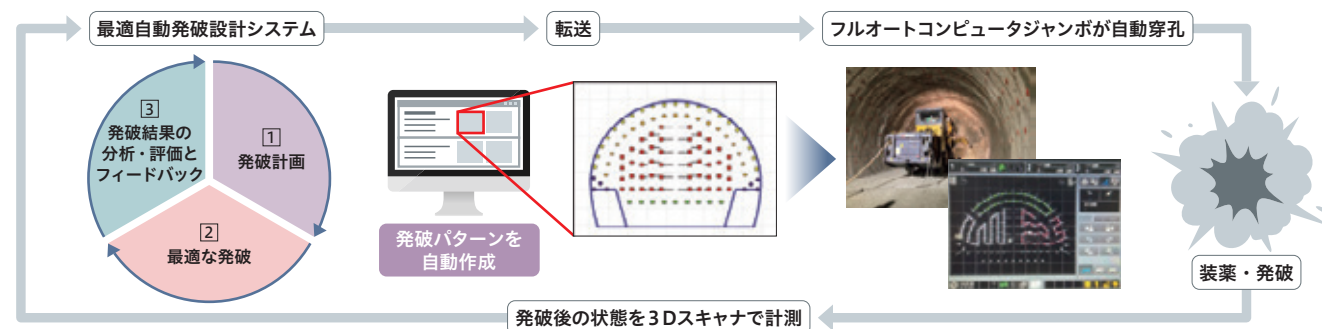


中野 了



最適自動発破設計システムで稼働するフルオートコンピュータジャンボの操縦室

発破穿孔の自動化プロセス



札幌トンネル工事に適用しているA⁴CSEL for Tunnelの自動穿孔

実現場への適用進めるステージ

鹿島は建設業の「担い手不足」「低い労働生産性」「高い労働災害割合」という問題の解消を目指し、2009年にA⁴CSELの開発を始めました。ダムや造成へと適用を拡大し、2017年には切羽作業員の高齢化を踏まえ、次世代の山岳トンネル自動施工化システム「A⁴CSEL for Tunnel」の開発に着手しています。

2018年から第1ステージとして模擬トンネルで、自動化向けの機械製作・改良や動作制御システムを構築。第2ステージの2021年からは神岡試験坑道(岐阜県)で実際の岩盤を掘削する実証を進めました。2024年に穿孔から装薬、発破、ずり(土砂)出し、アタリ(凹凸)取り、吹付け、ロックボルトまで全6工程で一定の自動化・遠隔化に成功し、現在は実現場への適用という第3ステージを迎えています。

神岡試験坑道で所長を務めた土木工務部トンネルグループの女賀崇司次長は「熟練技能者に頼らず施工できる水準まで技術を確認しました。多くの現場に展開して知見に磨きをかけるとともに、自動化施工への認知を広げて普及につなげたいと考えています」と語ります。

主な課題となるのが精度の向上です。札幌トンネル工事では、切羽の表面の凹凸によってブームからの距離が

10cm単位で想定と異なり、発破設計通りに穿孔できないことがありました。フルオートコンピュータジャンボは微調整ができないため、中野担当は事前に3つのパターンを用意する方法を考案しました。作業前に切羽とブームの距離を確認し、40cm、60cm、80cmのいずれかを選



次長
女賀 崇司

択して穿孔した結果、余掘り量などの精度を熟練技能者並みに上げることができています。

機械が教科書に

建設業の担い手不足が災害復旧やインフラ整備を今後進めていくうえでの制約になると考えられるなか、政府も自動化を後押ししています。国土交通省が2024年に策定したICTによる生産性向上策「i-Construction2.0」は建設現場のオートメーション化を打ち出しました。その一環として山岳トンネルにおいて、自動化・省人化技術の現場活用の試行工事を実施。入札は、技術向上提案の費用を予定価格の5%以内で計上できる総合評価落札方式「技術提案評価型SI(エスイチ)型」とし、新しい技術の開発・普及を促進しています。

2025年度の試行工事のうち北海道島牧郡島牧村の新穴洞トンネル工事には鹿島も参画し、提案テーマである支保工建込の遠隔操作の他、穿孔やアタリ取りなどA⁴CSEL for Tunnelの技術を順次適用していく予定です。

女賀次長は「自動化は全工程で適用して初めて省人化の効果を発揮します。現場で知見を積み上げ、生産性や安全性を向上するとともに、建設会社の原点である施工能力を蓄積したいと思います」と語りました。担い手不足によって熟練の技能が失われるおそれもあるなか、A⁴CSEL for Tunnelの開発・展開で得た知見は貴重な資産にもなります。札幌トンネル星置JV工事事務所の岡野裕樹所長は「熟練技能者が減少し、これからの現場は自動化施工の技術を比較・検証できる機会が大幅に減少する可能性があります。今のうちに同水準の自動化施工を実現しておけば、機械を教科書に人が技能を学ぶという新たな人材育成の形も見えてくるかもしれません」と話しました。

The GEAR by Kajimaが拓く グローバルな技術マーケティング



新たな価値の創造に挑むThe GEAR by Kajimaのメンバーたち

鹿島グループが培ってきた建設技術や研究開発の成果を、海外市場の課題解決と新たな事業機会へつなげる。その役割を担うのが、シンガポールを拠点とするThe GEAR by Kajima (TGK社)です。鹿島が長年にわたり同国で築いてきた事業基盤と、政府機関・教育機関・大学などとの信頼関係を活かし、TGK社は、オープンイノベーションと技術マーケティングを通じて、実証・協業・事業化に向けた取組みを進めています。

TGK社設立の背景

鹿島は、長年にわたり東南アジアで建築・開発事業を担ってきました。1988年には統括現地法人をシンガポールに設立し、現在では8か国で事業を展開しています。2013年には技術研究所初の海外オフィスとしてKaTRIS (Kajima Technical Research Institute Singapore) を開設し、現地の研究機関や大学との協業も広がっています。

鹿島はシンガポールで、政府の方針や都市開発ニーズに応える事業活動を継続してきました。加えて、同国政府系機関であるJTC Corporation (JTC) との共同研究や、シンガポール経営大学、シンガポール工科デザイン大学等との連携を進めるなど、産官学にまたがる協業関係を構築しています。

鹿島は2023年、シンガポールに自社ビル「The GEAR」を開業しました。The GEARは、アジア本社、R&Dセンター、オープンイノベーションハブの機能を備え、建物全体をテストベッドとして活用する研究・交流拠点です。当初、The GEARの不動産開発と運営を手がけるKajima Development (KD) 社が中心となり、鹿島の技術や活動を紹介する場を設け、同国における鹿島グループの認知向上につなげてきました。その後、イベント開催や関係者との対話を通じて、鹿島の技術が新たな事業機会につながる可能性が見えてきました。こうした活動を継続的に推進すべく、2024年8月、統括現地法人Kajima Asia Pacific Holdings (KAP) 傘下にTGK社を設立しました。

TGK社の役割

TGK社の活動の一つは、オープンイノベーションです。The GEARを活用してスタートアップ企業等との接点を広げ、KaTRISや鹿島グループ各社との協業につなげています。都市や建設の未来をテーマに、企業・政府機関・大学の関係者が集うイノベーションサミット「フューチャーシティフェスティバル (FCF)」を開催し、産官学の連携・協業の機会を提供しています。また、独自のスタートアップ支援プログラム「The GEAR Startup CoLab」の運営を通じて、市場展開や事業化につなげる仕組みづくりを進めています。

もう一つの活動が、技術マーケティングです。シンガポールでは労働力不足を背景に自動化施工への関心が高まっており、鹿島の自動化施工システム「A⁴CSEL[®] (クワッドアクセル)」にも高い関心が寄せられました。TGK社はJTCと共同研究契約を締結し、現在調査プロジェクトが進行しています。これは、今後の技術展開に向けた重要な一歩と捉えています。

さらに、シンガポールで培ったオープンイノベーションの知見やネットワークを海外拠点へ展開し、グローバルな協業・イノベーション機会の創出にも貢献しています。Kajima Australia及びKajima U.S.A.と連携し、共同研究や技術実証、人材育成につながる協業機会の創出を支援しています。

シンガポールで築いた事業基盤と信頼関係を活かし、鹿島の技術を海外市場へとつなぐ橋渡し役として、TGK社は新たな価値創造への挑戦を続けていきます。



香港・シンガポールの学生を迎えたグローバル研修プログラム



熱ストレスをテーマとした技術交流イベントでのブース展示

Interview

鹿島の技術と グローバルなマーケットをつなぐ 橋渡し役として

The GEAR by Kajima
社長
ルーク・ウー
(Luke Wu)



私は2021年に鹿島グループの一員となり、KaTRISで1年、KD社で2年半の経験を経て、TGK社設立から関わっています。KaTRISでは企画担当として鹿島の技術に触れ、KD社ではThe GEARの開発段階から、イノベーションハブとしての取組みに携わってきました。

鹿島は、技能者の減少や生産性・安全性の向上といった業界課題、脱炭素や自然災害の激甚化といった社会課題に対し、多様な技術を開発し、日本国内で豊富な実績を持つことが強みです。一方、それらを海外で活かし、有望な技術や知見を取り込むという観点では、グローバルなマーケットを捉える機能が十分ではないと感じています。そこでTGK社は、鹿島の技術を市場ニーズにあわせて展開するとともに、海外の技術や知見を取り込むことで、新たな価値を生み出す役割を担うことを目指しています。

具体的には、技術マーケティングにおいて、A⁴CSELをはじめ、インフラ監視システムや低炭素建材について、鹿島の技術研究所や建設・開発部門とともに、事業機会の創出から実証、展開までを支援しています。オープンイノベーションでは、政府機関や大学、スタートアップとの接点を継続的に確保し、鹿島グループの現場や事業への技術の適用可能性を評価する仕組みづくりに取り組んでいます。

現在、TGK社は、日本のイノベーション推進室との連携強化を進めています。それぞれの地域で築いたネットワークや知見を活かし、鹿島が持つ優位性の高い技術を、新たな価値としてともに展開していきます。

今後もTGK社を市場ニーズへの橋渡し役として成長させることで、鹿島グループにおける海外事業の更なる発展につなげていきたいと考えています。

Gemba Centric Innovationを通じたイノベーション文化の醸成を

Column

「鹿島をイノベティブな企業に」することを目的に、イノベーション推進室は2021年に本社部署として発足しました。我々はイノベーションの定義を「自分たちですら気づいていない課題・ニーズor諦めていた価値を発掘し、その問題を解決すること」としています。社会・お客様・現場・社内各事業部門のニーズを発掘し、業界内外・国内外からそのニーズにつながる技術や知見を探索し、現場や各事業部門に伴走しながら課題解決の支援を行っています。一方、探索をするなかで、自分たちでは思いもよらなかった技術や知見に遭遇することも多々あり、そのような場合は我々自身も主体となって、技術開発や新たな事業領域への挑戦に取り組んでいます。そのなかで、我々が最も大切にしているのが「Gemba Centric Innovation～現場起点の技術開発・イノベーション」を推進することです。

イノベーションはニーズから起こる。ニーズは現場にある。だから現場からイノベーションが生まれる。ロボットやAIといった革新的なものだけがイノベーションではありません。日々直面する課題を現場の知恵と工夫で解決し、新たな取組みにつながればそれで十分イノベーションです。

研究・技術開発におけるイノベーション推進と、Gemba Centric Innovationの両輪で取り組む。これが鹿島にとってのイノベーション推進です。これらを通じて、一人ひとりが自分ごととして挑戦するイノベーション文化・風土の醸成につなげていきたいと考えています。

今後も、TGK社との連携を通じて、国内で生まれる現場起点の発想と海外の技術・人材・ネットワークを結び付け、鹿島グループならではのイノベーション創出につなげていきます。



イノベーション推進室長
大浜 大

価値創造のかたち

受け継がれた理念と進取の精神を礎に、
人と技術を価値創造の源泉として磨き続け、
鹿島グループの成長と社会の発展を
目指しています。

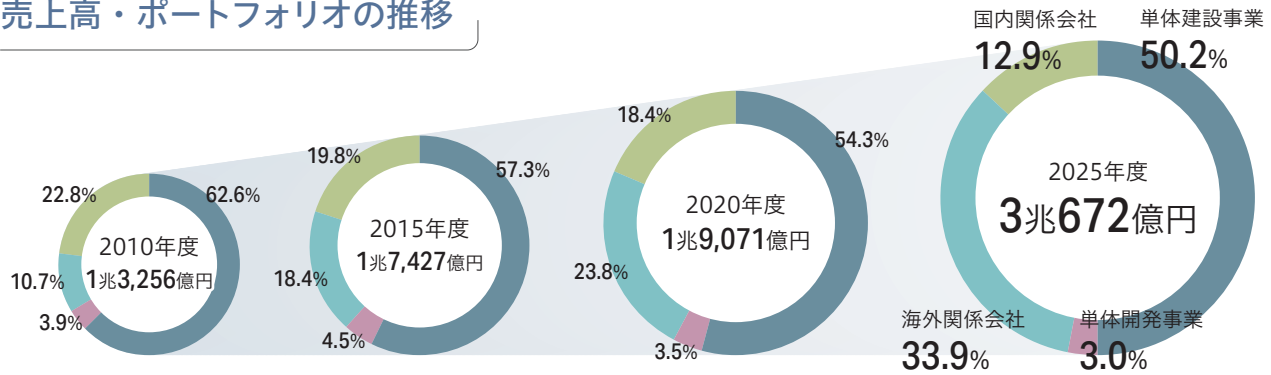
価値創造の軌跡	23
価値創造プロセス	25
事業環境	27
価値創造の基盤	28
価値創造の源泉	29
経営資本	30
ビジネスモデル	31
マテリアリティ	33



価値創造の軌跡

鹿島は、創業から180年を超える歴史において、時代のニーズを見据えた先駆的な取組みにより、我が国の産業や経済の発展に貢献してきました。建設技術の発展やその強みを活かした事業展開を通じて、社会的・経済的な価値を創出するとともに、その基盤となる人材と技術を育み、企業価値と市場評価の向上を実現しています。

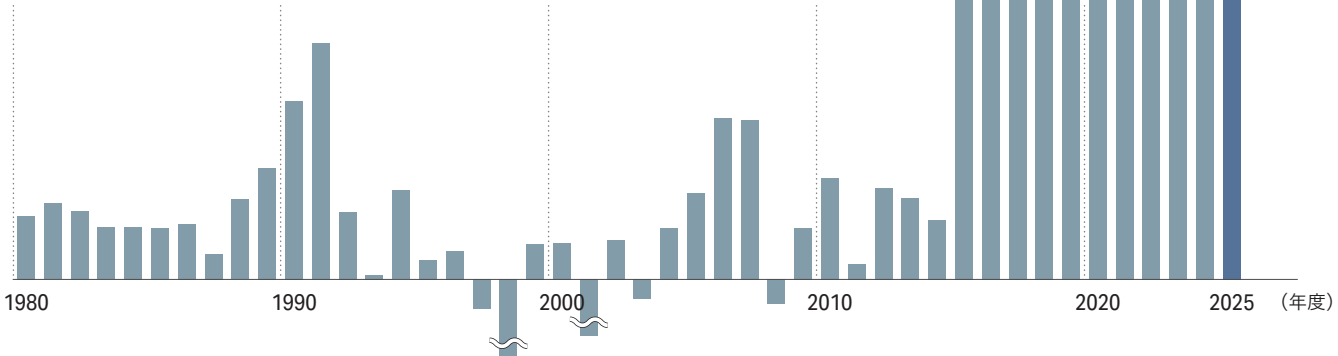
売上高・ポートフォリオの推移



鹿島グループの現在地(2025年度)

売上高 過去最高 **3兆672億円** 当期純利益 過去最高 **1,773億円** ROE **13.3%** 時価総額 **3兆1,228億円**
(2026年3月末時点)

当期純利益の推移



価値創造のかたち



英一番館繁栄の様子が描かれた錦絵

1840~

洋館の鹿島

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)に店を構えたことが鹿島の始まりです。大名屋敷の御出入り大工となった後、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」として知れわたりました。



大峯ダム(1924年完成/京都府)

1880~

鉄道・ダムの鹿島

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



霞が関ビルディング(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霞が関ビルディングが竣工。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年代には制振装置を開発し、世界初の制震ビルを建設するなど、制震・免震技術の先駆者として、世界をリードし続けています。



リトルトーキョー(2007年開発完了/米国)

1980~

海外事業の推進

ロサンゼルス市リトルトーキョー再開発(1964年~)を契機に米国市場へ進出。1980年代には米国にカジマ・ユー・エス・イー、英国にカジマ・ヨーロッパ、シンガポールにカジマ・オーバースー・アジア*を設立。現在は鹿島建設(中国)、中鹿營造、カジマ・オーストラリアを含む世界6拠点で、高付加価値のサービスを提供しています。

*現カジマ・アジア・パシフィック・ホールディングス



志木ニュータウン(1988年完成/埼玉県)

2000~

開発事業の雄飛

大規模住宅団地・志木ニュータウン開発(1971年~)を契機に大規模複合開発事業に本格参入。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し、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。



CUOCO®-SUICOMドーム

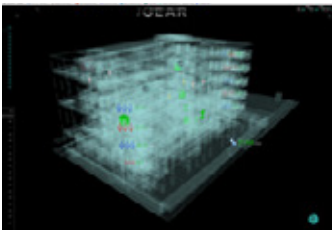
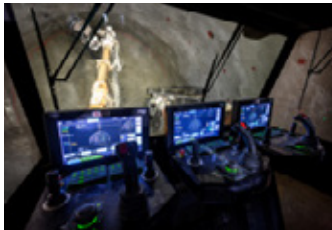
2020~

新たな価値の創出

社会や顧客ニーズの多様化に伴い、デジタル、エネルギー、環境など幅広い分野の課題に対応する技術が求められています。高度化した建設技術に加え、海外事業・開発事業で蓄積した知見やネットワークを活用した新たな価値を創出し、社会及び顧客への価値提供を通じて、持続可能な社会の実現に貢献しています。

建設技術の発展

技術立社として、技術革新、技術探索、共同研究を推進し、建設技術を進化。業界初となる技術研究所の設立をはじめ、先進的な研究開発を牽引し、自動化やデジタル化など、最先端の建設技術を開発しています。



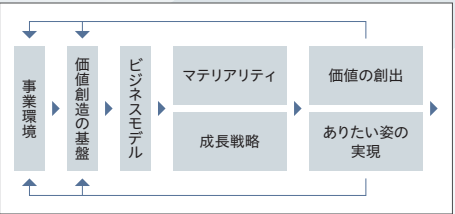
建設技術を活かした事業展開

建設技術を強みとして、海外事業や開発事業など新たな領域に進出。事業領域の拡張により、知見やネットワークの幅を広げ、建設事業の更なる強化とビジネス機会の拡大につなげています。



価値創造プロセス

180余年にわたり培ってきた経営基盤を礎に、「建設」「開発」を中核とした事業を展開しています。
環境の変化を踏まえたマテリアリティへの取組みと成長戦略の実践を通じて、社会・環境・経済価値を創出し、
鹿島グループの成長と持続可能な社会の実現を目指しています。



鹿島グループの持続的な成長を通じて、持続可能な社会の実現に貢献

価値創造のかたち

事業環境

政治経済、環境、社会、技術などの外部環境の変化を継続的に把握・分析し、鹿島グループへの影響を機会とリスクの両面から評価しています。事業環境の変化を発展の機会と捉え、分析結果を踏まえて施策を適宜見直ししながら、更なる成長を目指しています。

● = 中期経営計画策定時 >>>> = 事業環境の変化

トレンド

政治経済

- 地政学リスク・国家間対立
- 物価上昇・金利上昇
- >> 責任ある積極財政推進
- >> 17の重点投資分野設定
- >> 対米投資誘致拡大
- >> 資源価格の高騰

環境

- 脱炭素・資源循環・自然再興
- 自然災害の頻発・激甚化
- >> 持続可能な都市づくりへの要請

社会

- 人的資本経営
- 価値観・働き方の変化
- 国内の技能者不足
- 建物やインフラの老朽化
- >> 多くの産業で人手不足が深刻化

技術

- デジタル化の進展
- モビリティ・通信・物流の変革
- >> AI・デジタル技術の急速な進化

機会

>> 経済安全保障・防衛関連の需要増加

17の重点投資分野

- AI・半導体
- 防衛産業
- 資源エネルギー・GX
- 防災・国土強靱化
- 造船
- 創薬・先端医療
- バイオ
- 情報通信
- 航空・宇宙
- など

>> 価格転嫁への理解拡大

>> 国内外企業による設備投資増加・インバウンド需要の継続（データセンター、オフィス、ホテル、高級レジデンスなど）

>> エネルギーインフラ・GX関連投資の拡大

>> 技術伝承・人材育成の促進

>> DX推進の加速（生産性向上・自動化など）

リスク

>> 資機材調達リスクの顕在化

>> 建設コスト上昇、資材供給制約

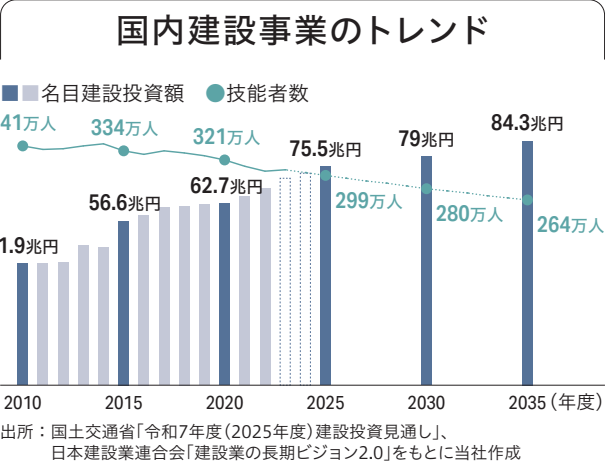
>> 金利上昇による不動産市場の減速懸念

>> 人手不足の深刻化

>> 産業を越えた人材獲得競争の激化

>> サイバーセキュリティリスクの増大

>> 米国景気の不透明感、不動産市場の停滞懸念



対処すべき課題

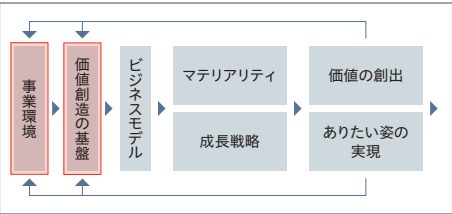
生産性向上

担い手確保

更なる発展の機会

- 施工の自動化・スマート化
- デジタル技術活用による建設プロセスの高度化
- ▶ パートナーとの協業
- 技能者の処遇改善
- 協力会社経営幹部候補・技能者の育成
- 外国人を含む多様な人材の活躍
- ▶ サプライチェーン強化

価値創造の基盤



創業以来、受け継がれてきた経営者の思想は「鹿島のDNA」として、役員・社員の価値観や行動の拠りどころとなっています。「鹿島のDNA」は、経営理念、ビジョンステートメント、ありたい姿などの経営指針に反映され、経営戦略の実践に活かされています。

鹿島のDNA

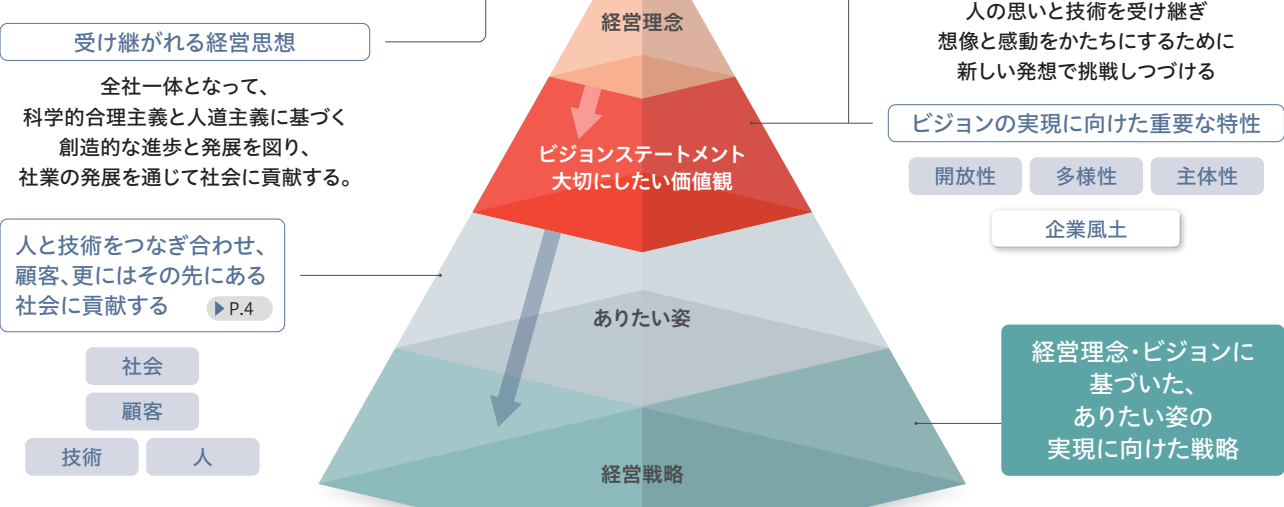
創業者 鹿島岩吉から受け継がれる「進取の精神」や四代目社長 鹿島守之助による「事業成功の秘訣二十カ条」に代表される歴代経営者の思想は、現在においても普遍的な価値観として、役員・社員に継承されています。

事業成功の秘訣二十カ条

- 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 事業は大きき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 イエスマンに取替かるるな
- 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 ムダを見つける目を開け
- 第二十条 仕事を道楽とせよ

鹿島守之助（社長在任期間：1938～1957）は、「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」との経営方針のもと、経営の近代化や合理化を推進するとともに、「技術立社」としての礎を築きました。

DNAの成文化



DNAの伝承機会

役員研修や現場所長研修における社長講話、全社員が参加できる講演会（「鹿島守之助の経営者としての功績と後世への影響」(寺島実郎氏)など）

社史や記念誌などの書籍に加え、研修施設や社内イントラネット上で、鹿島守之助が経営思想を自ら語っている映像などを公開

価値創造の源泉

「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」の力を高めています。「企業行動規範」を基本として、「安全衛生」「環境」「品質」の各方針を徹底し、新たな価値を創出することにより、社会や顧客からの信頼に応えています。



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カ条」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。

人材と技術を両輪とした「5つの力」

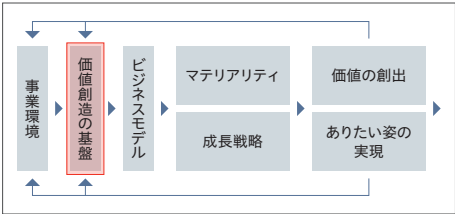
- 事業創造力**
建設技術や不動産開発の知見、顧客・パートナーとのネットワークを活用し、事業をつくる力
- 設計力**
意匠、構造、設備などにおける高度な設計技術やエンジニアリング技術の力
- 施工力**
専門技術や先端技術、サプライチェーンを活用し、高品質な構造物をつくり上げる力
- 提案力**
真のニーズを理解し、社内外の技術や知見、ネットワークを活用し、最適な提案をする力
- マネジメント力**
社会、顧客、協力会社など多数の関係者を調整し、確実に事業を実現する力

信頼の土台となる「基本方針」

- 企業行動規範**
- ①技術立社として良質な建設物・サービスの提供
 - ②公正で誠実な企業活動
 - ③社会との調和
 - ④人の尊重
 - ⑤環境への責任

- 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り組みにより、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。

経営資本



価値創造の歴史のなかで、その源泉である「人材」と「技術」が培われるとともに、「財務資本」や「製造資本/社会関係資本」「自然資本」など多様な経営資本が蓄積されてきました。これらを有機的に結び付け発展させることにより、価値創造を支える経営基盤を強化し、持続的な成長を実現しています。

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	25,694人
主な資格者数(単体)	
一級建築士	2,440人
一級土木施工管理技士	1,915人
海外関係会社	
従業員数(出向社員含む)	6,772人

知的資本

「技術立社」として、新たな技術や最適な施工方法の開発・検証を重ね、多くの技術者がその成果を現場で具現化しています。
デジタルなどの先端分野では、自社の枠に捉われず、国内外の先端技術の探索やオープンイノベーション、他社との連携を通じて優れた知見を取り込み、技術力の更なる向上につなげています。

登録・公開特許件数	194件・237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	3兆6,243億円
自己資本	1兆4,150億円
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、人と人とのつながりを大切にコミュニケーションを図り、信頼関係を築いています。
この信頼関係が、事業遂行と新たなビジネス機会の創出を支え、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	22の国と地域

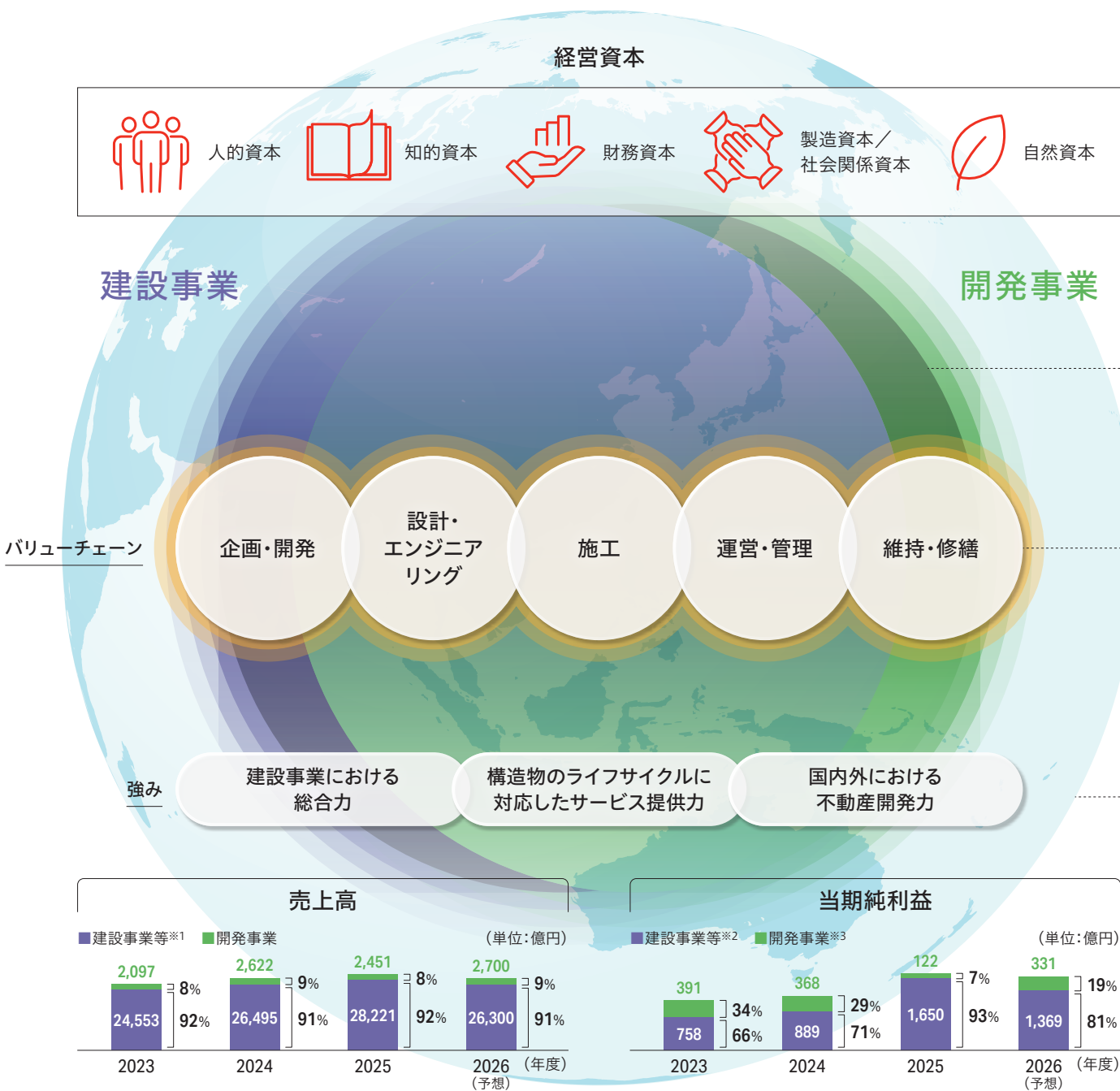
自然資本

事業活動に伴う環境負荷を定量的に把握し、限りある自然資本の保全に取り組んでいます。
脱炭素、資源循環、自然再興の相互の関連性(相乗効果・トレードオフ等)も認識し、これらへの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献しています。

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	

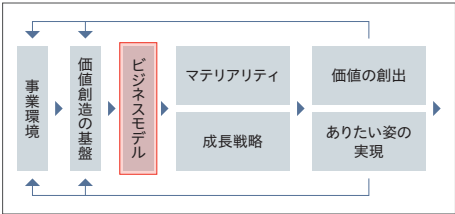
ビジネスモデル

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し、両事業の強みをかけ合わせることで、
社会課題や顧客ニーズに応じた付加価値の高いサービスを提供しています。



※1 建設事業に、その他事業を加えた数値 ※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
●調査 ●マーケティング ●商品開発 ●事業企画 ●ファイナンス ●マスタープラン	●基本計画 ●基本設計 ●実施設計	●施工計画 ●調達 ●施工管理 ●工事監理	●建物管理 ●アセットマネジメント ●ファシリティマネジメント ●プロパティマネジメント ●エネルギーサービス ●不動産流動化・証券化	●メンテナンス ●リニューアル



各事業地域において収益基盤を確立

建設事業

国内 総合建設会社として、全国において建設事業を推進

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

開発事業

国内 主に中核都市において販売・賃貸事業を展開

海外 市場特性にあ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

建設事業

受注生産型・労働集約型ビジネス

建設技術

施工力

ネットワーク

鹿島ブランド(信用力)

社会・顧客への貢献

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

鹿島グループの持続的な成長

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

開発事業

資本集約型の投資ビジネス (短期回転型/長期保有型)

開発ノウハウ

不動産情報

ネットワーク

主体的事業推進

パートナーとの協業による技術力強化・新たな価値創出

技術開発

- 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

事業創出

- 再開発事業
- ホテル
- 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

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

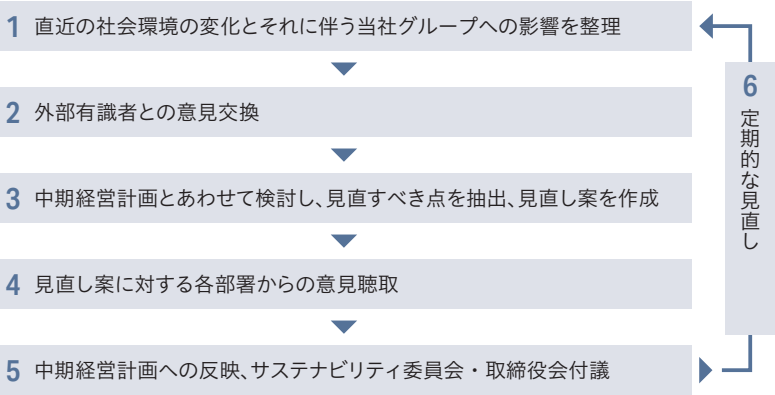
鹿島グループは2019年7月、社会課題を「社会への影響度」と「鹿島グループにおける重要度」の2軸で評価し、「社会への影響度が高く、当社グループにおける重要度が大きい課題」をマテリアリティとして特定しました。当社グループの事業を通じて社会に貢献する4項目、事業継続の基盤となる3項目の計7項目を取りまとめ、SDGsとの関連性を整理しています。

社会環境や事業環境の変化を踏まえ、マテリアリティは定期的に見直しています。2023年度には、中期経営計画(2024～2026)なら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て見直しを実施し、2024年に環境に関する項目をはじめ一部を更新しました。

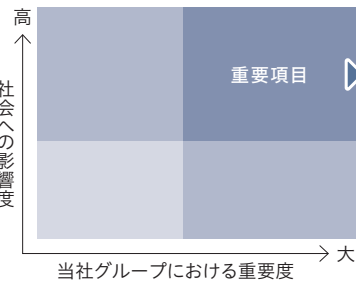
また、中期経営計画(2024～2026)の成長戦略と紐づけ、具体的施策やKPIを設定して、持続可能な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取組みを推進しています。

▶ P.37

マテリアリティ見直しのプロセス



課題のマッピング



上図における「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、言語化を行い、当社グループのマテリアリティとして事業を通じて社会に貢献する4項目、事業継続の基盤となる3項目の計7項目に取りまとめている。

- 1

● 地域社会の活性化
● ワークスタイル変化への対応
● 都市機能の高度化
- 2

● 社会インフラの維持更新
- 3

● 防災能力・レジリエンス向上
● 防災対応の高度化 ● 災害復興
- 4

● 気候変動への対応
● エネルギーの有効活用・安定供給
● 脱炭素社会の構築
● 生物多様性の保全
● 資源循環の推進
- 5

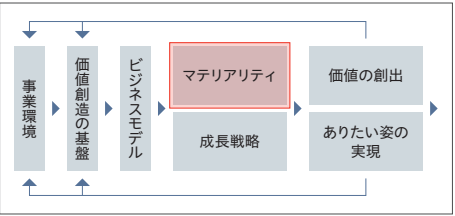
● 品質の確保・向上
● 労働生産性の向上
● 技能労働者の処遇改善
● 人材育成 ● パートナースhip強化
- 6

● 労働安全の確保
● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
- 7

● 公正な事業慣行
● コンプライアンス ● 人権の尊重

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 ・スマートシティ・スマートソサエティ ・スマートビル	3 気候変動にかなう持続可能な開発 8 豊かさと公平な経済 11 住み続けられるまちづくり
	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	9 産業とインフラの高度化 11 住み続けられるまちづくり 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	9 産業とインフラの高度化 11 住み続けられるまちづくり
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 ・「鹿島環境ビジョン2050plus」	7 気候変動にかなう持続可能な開発 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動にかなう持続可能な開発 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさを守ろう
		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
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	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しするため、品質検査・保証の仕組みの不断の改善を図ります。	・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 住み続けられるまちづくり 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 気候変動にかなう持続可能な開発 4 質の高い雇用と経済成長 5 働きがいと経済成長 8 豊かさと公平な経済 10 人や国の不平等をなくそう 17 パートナリーシップを強化しよう
	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観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



価値創造のかたち

マテリアリティ

※1 2024～2026年度 ※2 2024～2025年度 ※3 2026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	2025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	362億円		
			III イノベーション推進による新たな価値の創出	【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	人の理解・嗜好性データに基づく スマートウェルネス技術を社内施設で実装		
			III 鹿島らしい新規事業の創出	戦略的投資	800億円/3年間合計※1	110億円/2年間合計※2		
			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2,800億円/3年間合計※1 海外6,100億円/3年間合計※1	国内1,870億円/2年間合計※2 海外3,230億円/2年間合計※2		
			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	光ファイバ計測技術を活用して、 インフラ事業者と高速道路や地下管路等の 維持管理に関する共同研究や受託業務を実施		
			II バリューチェーン拡充による収益源の多様化	【建築】リニューアール工事売上高	2,000億円以上	2,155億円		
	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		BCPソリューション適用件数 76棟/年		
			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					
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 再資源化等率 NbS提供(環境認証取得数、社外表彰件数)	28.8万t-CO ₂ (2021年度比▲23%) 1,108万t-CO ₂ (2021年度比▲10%) 97% 10件	39.5万t-CO ₂ (2021年度比+5%) 1,442万t-CO ₂ (2021年度比+17%) 96.3% 5件		
			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	51件
					III グローバルなR&D体制の強化	デジタル投資 R&D投資	600億円/3年間合計※1 600億円/3年間合計※1	370億円/2年間合計※2 430億円/2年間合計※2
				6 人とパートナーシップを 重視したものづくり	     	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 鹿島パートナーカレッジ修了生人数 E賞対象者(優良技能者報奨金制度)	前年度以上 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※1 800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				17.98/25(前年度17.65/25)		
IV DE&Iの推進	新卒総合職女性比率 女性管理職比率 男性育児休業・育児目的休暇取得率	2028年度までに30% 2035年度までに10% 100% (育児休業期間30日以上取得者の割合50%)				27%※3 3.5%※3 94.3% (62.3%)		
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				2件		
7 企業倫理の実践		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 人権デュー・ディリジェンスの実施 サプライチェーン行動ガイドラインに係る アンケート回答率(主要協力会社)	100% 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組み推進 回答結果を踏まえた施策の推進、 次回調査での回答率向上	100% 型枠材と木製品、 石材の商流及び認証材利用状況を確認 71.7%(前回76.9%)

価値創造のかたち

中長期戦略

建設と不動産開発を中核とする
中長期戦略の実践により、
社会的・経済的価値を創出し、
持続的な成長と企業価値向上を実現します。

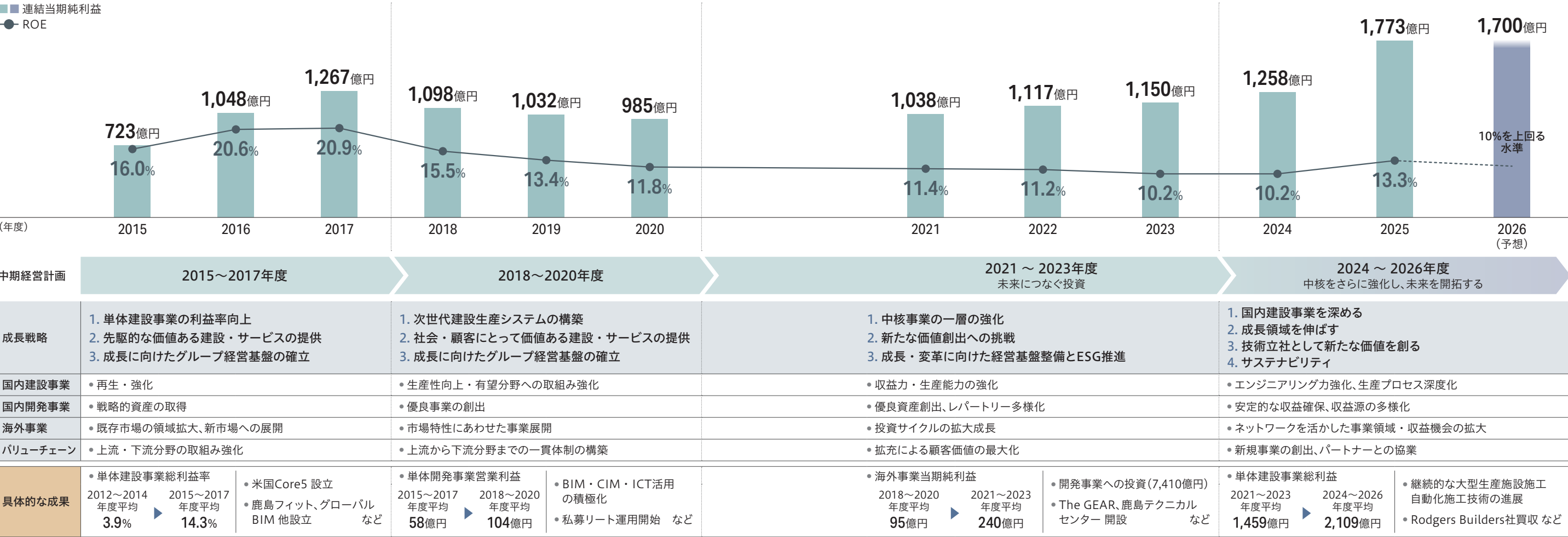
中期経営計画の変遷	39
財務本部長メッセージ	41
中期経営計画(2024～2026)成長戦略の進捗	45
中期経営計画(2024～2026)財務戦略の更新	47

神楽山風力発電所(福島県)



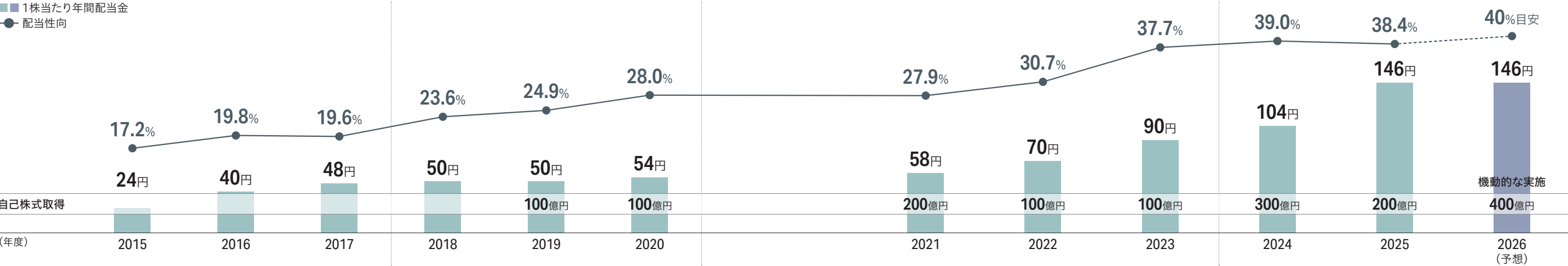
中期経営計画の変遷

利益成長の加速 持続的成長を見据えた成長戦略の実践により、着実な利益成長を実現



中長期戦略

株主還元の拡充 利益成長に連動した配当金引上げと継続的な自己株式取得により、株主還元を拡充



(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。



持続的な利益成長と
資本効率向上により
企業価値・市場評価の向上を
目指します

取締役 常務執行役員 財務本部長
熊野 隆

2025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2年目となる2025年度は、過去最高の売上高3兆672億円、当期純利益1,773億円を計上し、5期連続の増収増益となりました。期初から、国内建設事業の収益性向上を踏まえて、中計の最終年度目標である1,300億円の当期純利益を予想していましたが、予想を大きく上回り、資本政策の取組みも相まって、ROEは13.3%まで向上しました。

事業動向を振り返りますと、国内建設事業は、高水準の建設需要が継続する一方、資材価格の動向や技能者不足などを踏まえた慎重な事業運営が求められました。工事受注時の市況を踏まえた正確な見積もりと適切な条件での契約に加え、施工中の生産性向上とリスク管理の徹底が、安定かつ確実な利益成長には不可欠です。

国内開発事業については、金利や建設コストが上昇する事業環境においても、これまでの優良資産への投資が着実に業績へ貢献しています。

海外事業は、不透明感の増す国際情勢やインフレ、高止まりする金利など、厳しい事業環境が続いていますが、建設事業の利益率改善が開発事業の物件売却の減速を補い、海外事業全体としては一定の収益を確保しました。

国内建設事業に加え、国内開発事業、海外事業が収益源として着実に成長し、収益基盤の強化が進んでいます。事業特性の異なる強靱なポートフォリオを構築することで、外部環境の変化に左右されにくい安定的な利益成長

を目指せることが当社の強みです。

こうした収益基盤の強化と財務の健全性が、(株)格付投資情報センター(R&I)からも評価され、2026年3月に長期社債格付がA+(安定的)からA+(ポジティブ)へと引き上げられました。

2026年度業績は、特に国内建築事業において施工初期段階の大型工事が多いことを背景に、連結売上高2兆9,000億円、当期純利益1,700億円の予想としていますが、中計最終年度として、予想を上回る業績の達成を目指すとともに次期中計につながる経営基盤の強化を着実に進めてまいります。

企業価値向上に向けて

企業価値向上に向けて、利益成長と資本効率の両立を重要な経営課題と位置づけ、鹿島グループ全体の定量的な指標として、当期純利益とROEの目標を掲げています。

また、各事業の特性に応じて、国内開発事業ではROIC、海外事業ではROE、国内建設事業では売上総利益率を主要指標に設定し、ポートフォリオ経営を通じた最適化を目指しています。

成長段階にある国内開発事業と海外事業の投資効率を高めるには一定の時間を要しますが、国内建設事業の安定した収益を基盤に両事業へ資本を重点的に配分し、その成果を着実に収益化することで、利益成長と中長期的な資本効率向上の両立を図ってまいります。

利益成長の進化

国内建設事業とともに、国内開発事業、海外事業の収益力強化を目指す成長戦略は着実に成果を上げています。

2014年度以前の連結当期純利益は200億円程度でしたが、国内建設事業の収益性改善と国内開発事業・海外事業の伸長により、2023年度までには1,000億円超の純利益を安定的に確保する段階となりました。現在は、国内建設事業の収益力向上に加え、国内開発事業・海外事業の利益貢献が拡大し、1,700億円以上の純利益を継続的に目指せるフェーズに入っています。

国内・海外開発事業ともに、将来の収益化に向けて優良な資産を積み上げており、時機を捉えた資産売却や賃貸・運営収益の拡充により、中長期的には更なる利益水準の向上を目指します。

資本効率の向上

国内建設事業は、外部環境が大きく変化するなか、売上総利益率の向上を特に重視しています。工事受注時の利益率の下限を定め、受注後には、生産性向上などによる利益率改善を見込んだ目標利益率を設定し、工事ごとの管理を徹底しています。利益率の向上には、プライスとコストの2つの側面があります。難易度の高い工事の増加や技術の高度化に加え、技能者の減少により施工キャパシティが限られることを背景に、建設業の創り出す価値がプライスに反映される事業環境へ変化しつつあると捉えています。一方、コストに関しては、最適かつ柔軟な調達やデジタルツールを活用した業務効率化、生産性向上への取組みにより、継続的なコスト低減を進めています。

国内開発事業は、個々の開発プロジェクトについて、NOI利回りやIRRを基準として投資判断を行い、事業全体としては、全社のWACC(加重平均資本コスト)6%程度を参考にROICの目標を定めています。現段階のROICは、大手不動産会社と同程度の水準と捉えていますが、資産の入れ替えによる販売収入と安定的な賃貸収入を組み合わせることにより、ROICの更なる改善を目指します。

海外事業は、全社の株主資本コスト(8%程度)を参考に、ROEの目標を定めています。短期回転型の開発事業が好調であった時期は、ROEも高い水準で推移していましたが、現在の不透明な市場環境においては低下傾向にあり、今後の水準回復と安定化が課題と考えています。

資本効率は、売上高純利益率、総資産回転率、財務レバレッジのそれぞれを高めることにより向上しますが、国内建設事業を利益創出の基盤、国内開発事業と海外事業を成長

ドライバーとして、まずは売上高純利益率や財務レバレッジを高めつつ、国内・海外開発事業の投資・回収サイクル早期化を実現し、総資産回転率の改善を目指します。

ROE(売上高純利益率×総資産回転率×財務レバレッジ)

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	(年度)
13.4	11.8	11.4	11.2	10.2	10.2	13.3	(%)
(株主資本コスト)							
6～8		6.5～8		7～8程度		8程度	(%)
(CAPMや株式益利回り等を勘案した数値)							

売上高純利益率(当期純利益÷売上高)

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	(年度)
5.13	5.17	4.99	4.67	4.32	4.32	5.78	(%)

総資産回転率(売上高÷総資産)

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	(年度)
0.94	0.88	0.92	0.94	0.90	0.88	0.87	(回)

財務レバレッジ(総資産÷自己資本)

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	(年度)
2.76	2.60	2.47	2.56	2.61	2.67	2.65	(倍)

財務戦略の更新

財務戦略を更新し、中計3か年のキャッシュアロケーションは、1兆5,400億円のキャッシュインに対して、1兆1,600億円を成長投資に、1,000億円をサプライチェーン強化に充当し、2,800億円を株主還元に配分する計画です。

成長投資のうち、8割程度を国内・海外の開発投資、2割程度をR&Dやデジタル投資に充当し、持続的な利益成長と経営基盤強化を図ることとしています。

成長投資

技術力強化や人材育成への投資は、技術立社としての競争優位性を高め、社会的・経済的価値の創出力を向上させるうえで、必要不可欠です。

技術力強化への投資としては、顧客ニーズや社会課題解決に資する研究技術開発に加え、最適な施工方法の確立、現場の省力化・省人化といったコスト競争力向上のための取組み、更にはノウハウや技術の伝承のためのデジタルを活用したナレッジの整備なども含まれます。また、優れた技術や独創的な発想を有するスタートアップなどとの協業による技術開発にも注力しています。

財務本部長メッセージ

人的資本への投資については、社員の賃上げや初任給の引上げとともに、教育プログラムや施設の充実、多様な人材が快適に働ける職場環境の整備を進め、経営基盤の強化を図っています。

これらの投資の効果は直ちに表れるものではなく、その成果を定量的に示すことは容易ではありませんが、中長期的な売上高や利益の成長見通しが、投資の成果を測る重要な指標になると考えています。

国内・海外の開発投資に関しては、資産の積み上げだけでなく、資金効率や回収確度の意識を高めています。開発プロジェクトに関する事業判断を担う社内委員会では、国内、海外それぞれの専門知識を有するコーポレート部門が参画し、多角的な視点のもとで議論を行うことにより、リスクやシナジーに関する新たな気づきや連携を生み、個別プロジェクトの質の向上につながっています。財務部門としては、事業リスクや資本効率の観点から、資金回転率の向上や資産の出口戦略の最適化、パートナーとの協業による投資効率改善などを提言し、投資リターンの最大化に努めています。

サプライチェーン強化

日本建設業連合会は、建設投資の増加と技能者の減少により、2035年度には129万人の技能者が不足すると見通しています。そのため、建設業界全体で、生産性向上と担い手確保に取り組み、持続可能な建設産業を構築する必要があります。

当社では、自動化施工などによる生産性向上を進める一方、担い手確保を喫緊の課題と捉え、技能者の処遇改善や人材育成に積極的に取り組んでいます。

2025年度には、施工の担い手である協力会社の財務基盤の強化を目的として、資本金10億円未満の協力会社への工事代金の支払について、手形払いを廃止し、全額現金払いに変更しました。当社と取引する協力会社の9割以上が資本金10億円未満の企業であるため、その効果は多くの協力会社に波及し、最前線で働く技能者の処遇改善にもつながると見込んでいます。

一方、建設プロジェクトの上流に位置する発注者からの支払の早期化に向けた働きかけも進めています。協力会社への支払は月次出来高に応じて実施しているのに対し、民間工事では発注者からの工事代金の支払が竣工時期やそれ以降に大きく偏るケースが多く、未収入金の増加による資金負担が課題となっています。近年は工事の大型化・長期化が進んでおり、キャッシュ・コンバージョン・

サイクルの長期化が資本効率低下の一因となっています。

こうした民間発注者からの代金回収に関する課題は当社固有のものではなく、建設業界全体の課題であるため、業界一体となって改善に向けた取組みを進めています。

株主還元の考え方

株主還元については、「配当性向40％を目安とした配当」と「機動的な自己株式取得」を方針としています。

近年の自己株式取得を含めた総還元性向は6割程度となり、成長に向けた投資を積極的に進めている段階として、バランスのとれた配分であると評価しています。

2025年度は、1株当たり配当金を146円に増配し、2026年度も同額を予定しています。2019年度から6期連続の増配であり、更なる利益の積み上げによる継続的な配当金の引上げを目指しています。

自己株式取得は、機動的な株主還元として、2019年度から継続的に実施しています。2026年度は、中計期間の利益成長が計画以上であったことを踏まえて、過去最大の400億円の自己株式を取得しました。取得した自己株式については、その一部を役員への業績連動型報酬や社員への株式交付インセンティブ・プランに活用し、株価に対する意識向上に役立てています。一方、継続的な自己株式取得により自己株式残高が増加したため、資本政策の一環として、保有比率が発行済株式総数の5％程度となるよう自己株式の消却を実施しました。

適正な資本構成への取り組み

政策保有株式の縮減

政策保有株式の保有残高を2026年度末までに連結純資産の20％未満にすることを目標に掲げ、保有株式の継続的な縮減を進めています。取締役会では、個別銘柄ごとに数値化されたデータをもとに、保有の意義や保有数を厳格に審査しています。

2024年度末の保有残高は連結純資産の19.8％と目標を達成する水準になりましたが、その後の保有銘柄の株価上昇に伴って、2025年度末は21.2％となりました。

2026年度は、目標を確実に達成すべく当初計画から売却目標額を200億円増額し、500億円程度の政策保有株式を売却する方針です。期初時点では発行元の6割程度から売却の内諾をいただいております、保有意義のある株式についても、目標達成に向けて、顧客との縮減に関する協議を進めています。

次期中計以降も継続的に縮減を進める方針に変更はなく、社外取締役からの意見も踏まえ、更なる縮減目標を検討してまいります。

政策保有株式の縮減状況

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)
2020	320(144)	2,665億円(30.1%)	20 (94億円)
2021	316(135)	2,587億円(27.1%)	17 (148億円)
2022	306(125)	2,510億円(23.7%)	17 (100億円)
2023	291(113)	3,161億円(25.8%)	27 (284億円)
2024	278(100)	2,535億円(19.8%)	34 (203億円)
2025	272 (97)	3,041億円(21.2%)	23 (210億円)
2026		(20%未満)	(500億円程度)

(注)売却銘柄数、売却額には一部売却を含む

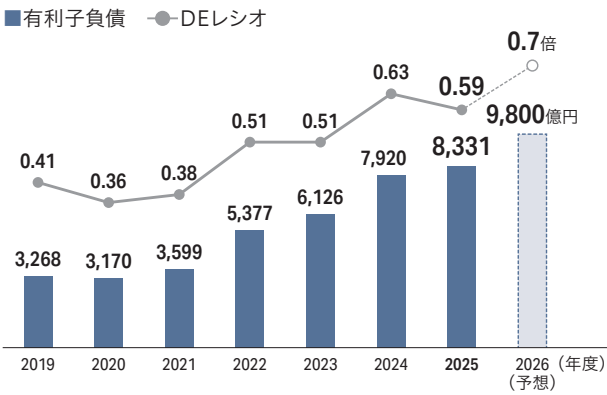
有利子負債の活用

資本効率向上を目的として財務レバレッジの活用を図る一方、財務健全性の維持も重視し、本中計期間におけるDEレシオの目安を0.7倍としています。

2026年度末の有利子負債残高(9,800億円)は、前年度末から1,500億円程度増加する見通しですが、自己資本の充実によりDEレシオは0.7倍程度に収まると見込んでいます。

当社は、不動産開発事業に積極的に取り組んでいることから、建設専門企業の水準(0.5倍程度)より高く、開発専門企業の水準(1倍超)よりは低い水準をDEレシオの目安としていますが、国内開発事業と海外事業の収益力強化、収益安定化の早期実現のためには、更なる財務レバレッジの活用も必要と認識しており、次期中計期間のDEレシオの目安については引上げも検討しています。

DEレシオ／有利子負債



資本市場との対話について

顧客や社会に信頼され、選ばれる企業となるためには、社会的・経済的価値の創出を実績として積み重ねることに加え、企業としての信用や成長期待を高めることも重要な要素です。

信用については、コンプライアンスの徹底はもとより、リスク管理の強化、人的資本投資、環境経営、更にはサプライチェーン全体での人権尊重など、企業活動の基盤に関わる取組みを進めています。

また、成長期待の醸成に向けて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーが求める情報開示と対話を重視し、その充実を図っています。2025年度の対話実績は、前年比で約1.6倍、2年前との対比で約2.5倍に増加し、その中では中長期的な成長戦略や資本政策、ESGなどに関する質問や意見が寄せられています。2024年度からは個人投資家向けのIR説明会も開催し、多様な視点からのご意見をいただく貴重な機会として継続的に取り組んでいます。

取締役会では、株主・投資家との対話内容や市場評価に関する報告をもとに、財務戦略の検証を行っています。社外取締役からは、金利上昇を踏まえた資本コストの動向やROE目標の妥当性、成長投資の評価のあり方、バランスシート経営に基づく資本政策などに関する意見や助言を得ており、これを財務戦略や資本政策に反映しています。

株式市場からの評価指標であるPBRは1倍を十分上回る水準を安定的に維持しており、PERについても直近1年間で12～15倍程度の水準まで上昇していますが、こうした市場評価は、当社グループの実績に基づく信頼に加え、適時適切な情報開示及び株主・投資家との継続的な対話が評価された結果として受け止めています。

今後も、利益成長に向けた施策と持続的成長を支える経営基盤強化を着実に推進するとともに、情報開示と対話の充実を通じて、ステークホルダーからの信頼と成長期待を高め、企業価値・市場評価の向上に努めてまいります。

PBR(株価純資産倍率)

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	(年度)
0.72	0.91	0.78	0.74	1.24	1.14	1.95	(倍)

PER(株価収益率)

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	(年度)
5.4	7.7	6.8	6.6	12.2	11.2	15.6	(倍)

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

- 生産施設やインフラ更新などの重点分野において、着実に受注、施工の実績を積み重ね、技術力の強化や知見、ノウハウの蓄積が進展
- 安全性、生産性の向上に資する自動化施工システムの更なる深化や、将来のビジネス機会拡充に寄与する技術開発を推進
- 生成AIなどの先進技術の積極的な活用が、働き方の質を高め、安全を追求する労働環境の改善に貢献

取組み事例

- 重点分野と位置づける「生産施設」において、半導体や自動車関連の大型工事を含め、4,000億円以上の工事を受注
- 見積書・工程表の自動作成、現場の安全管理支援、橋梁の健全度診断などにおいて、AI活用を推進
- 自動化施工システム「A⁴CSEL[®] (クウッドアクセル)」を、「新名神高速道路城陽工事」(京都府)などの複数工事に展開。工事範囲が複雑な形状であり、かつ盛土材料が変化する造成工事にも適用
- 東京大学「ハイパーカミオカンデ」(岐阜県)において、地下600mに直径69m、高さ94mの世界最大級となる地下空洞を構築。今後の拡大が期待される地下空間活用ニーズに対応

2025年度の生産施設受注実績は4,412億円
(2024年度比34.8%増加)



「ソムラ茨城工場 造粒包装棟建設工事」
(茨城県)

II 成長領域を伸ばす

- 国内、海外において、建設技術と不動産ノウハウをかけ合わせた付加価値の高い不動産開発事業を推進
- 海外では各地域の事業環境を慎重に見極めつつ、強固な収益基盤に成長した流通倉庫開発事業のグローバル展開を加速
- 国内では事業資産のレパートリーを拡充するとともに、賃貸物件の収益性を高める取組みに注力
- 建設コスト上昇や金融環境の変化を見据え、外部資金の積極的活用を企図したプロジェクトの共同事業化などの取組みを強化

取組み事例

- 米国で蓄積した実績、知見を活かし、流通倉庫開発事業のグローバル展開を促進。欧州、東南アジアに加え、豪州においても新規案件に着手。倉庫開発床面積(2015年以降)は累計745万㎡まで拡大
- 国内、海外の複数の開発事業プロジェクトにおいて、共同事業者の招聘による外部資金活用により、事業リスク低減と資本効率向上を実現
- ユニバーサル・スタジオ・ジャパンのオフィシャルホテル「Osaka Sakurajima Resort」(大阪府)や「新秩父宮ラグビー場(仮称)整備・運営等事業」(東京都)等の大型開発プロジェクトが着工。レパートリーの拡充が進展
- 国内賃貸物件のテナントリーシングを強化。全53棟の入居率は95%程度を確保

※「SMBC Olive SQUARE」という名称は2030年5月(予定)の施設運営開始日より効力発生となります。



「新秩父宮ラグビー場(仮称)整備・運営等事業」
(東京都)※
(2026年2月に着工)

III 技術立社として新たな価値を創る

- 建設事業の強化と社会課題解決への貢献を柱とする当社グループの技術開発については、外部パートナーとの協業、連携も深めつつ、技術の社会実装、普及展開に向けた取組みが進展
- 「防災・減災」、「ウェルビーイング、スマートビル」などの複数の研究領域において、社会、顧客のニーズに応えた新たな付加価値を創出

取組み事例

- 高速道路床版取替工事の工期短縮、ソーシャルロス低減を実現する「スマート床版更新(SDR)システム[®]」の普及展開及び技術深化を目指し、「SDRシステム研究会」を設立
- 光ファイバセンシング技術を活用した地中空洞化検知、路車協調型自動運転の実現に向け、外部パートナーと連携した研究開発や実証実験を開始
- 「東京証券取引所ビル本館」(東京都)屋上に制震装置「D³SKY-L[®] (ディースカイエル)」を設置。最新鋭の超高層ビルと同等レベルまで耐震性を向上させるバリューアップを実現
- アジア地域統括拠点「The GEAR」において、自然換気活用による空調依存の大幅低減を実現。ASHRAE(米国暖房冷凍空調学会)Technology AwardsのNew Commercial Building部門最優秀賞を獲得



「東京証券取引所ビル本館」(東京都)
耐震バリューアップ
工事が完了



「D³SKY-L」をビル屋上に設置

IV サステナビリティ

- 「鹿島環境ビジョン2050 plus」に基づき、相互に関連する脱炭素、資源循環、自然再興の3分野における取組みに注力
- 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、当社グループの人材、資産を幅広く活用しつつ、建設技術をベースにした研究開発を推進
- 社会や顧客から信頼され、成長し続けるため、コンプライアンスや人権尊重を前提とした経営基盤を整備
- 多様な人材の活躍を促す施策に加え、技能者の処遇改善や協力会社に対する支援を通じて、強固なサプライチェーンを構築

取組み事例

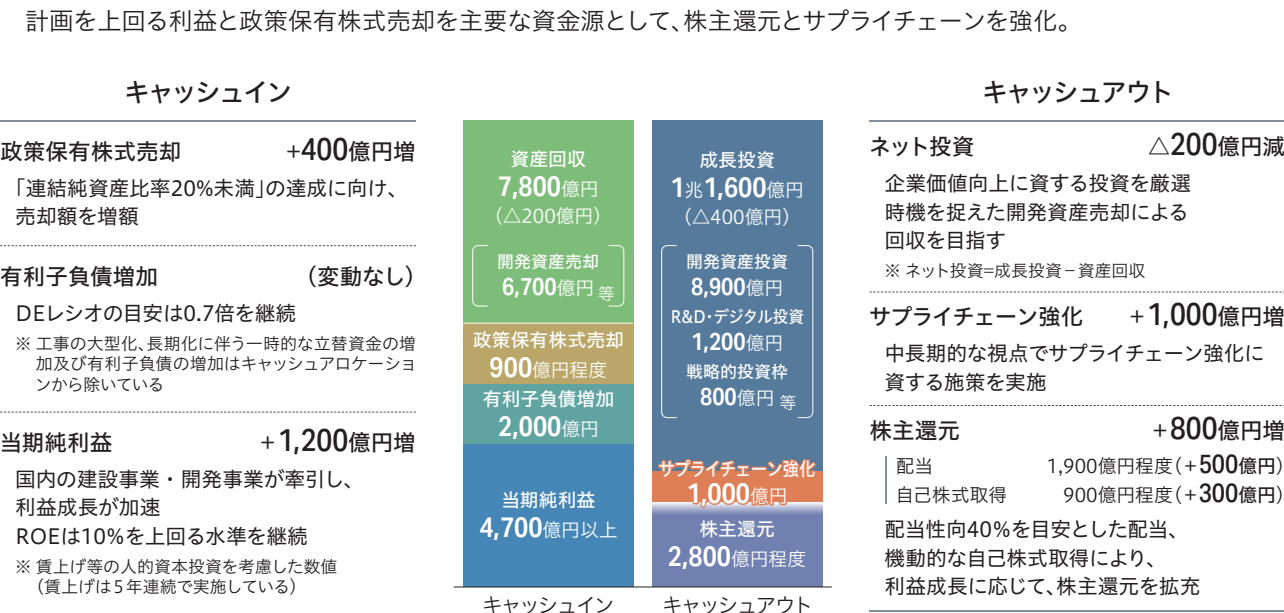
- 「CO₂-SUICOM[®] (シーオーツースイコム)」を含む2種類の環境配慮型コンクリートを国土交通省の直轄工事に大量適用。当初計画のコンクリートを使用した場合と比較し、CO₂排出量を約45t削減
- 米国北西部の太平洋沿岸地域における森林の取得と持続可能な管理を目的とする森林ファンドに出資。脱炭素及び自然再興の実現に向けた取組みを加速
- 純木質耐火集材材を採用した木造建築となる「東北支店ビル」(宮城県)建替えに着手。当社グループ社有林(約5,500ha)の産出材活用を計画し、森林の適正管理・再生による脱炭素社会の実現に貢献
- 社員の熱意や会社への信頼度などを調査するエンゲージメントサーベイのスコアが2年連続で向上
- 電子マネーなどと交換可能な建設技能者向けポイントサービスの導入、工事代金の支払早期化などにより、技能者の処遇改善、協力会社の財務基盤強化を支援



当社「東北支店ビル」(宮城県仙台市)
木造制震構造「欄間制震システム[®]」を初採用
(2029年竣工予定)

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 (数値の増減は、中期経営計画策定時との比較)



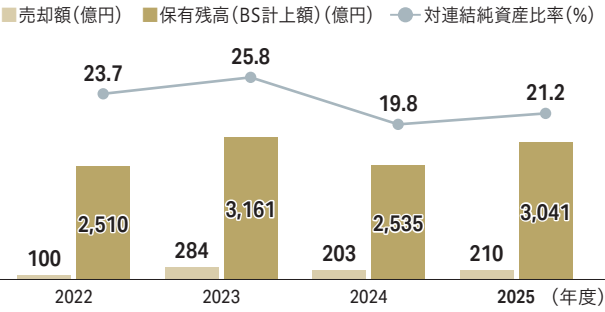
成長投資

	実績 (2024～2025)	中期経営計画 (2024～2026)
R&D投資	430	600
デジタル投資	370	600
戦略的投資枠	110	800
業務用不動産への設備投資	330	700
国内開発事業	1,870	2,800
(売却による回収)	(1,020)	(1,300)
海外開発事業	3,230	6,100
(売却による回収)	(2,660)	(5,400)
投資総額	6,340	11,600
ネット投資額	2,660	4,900

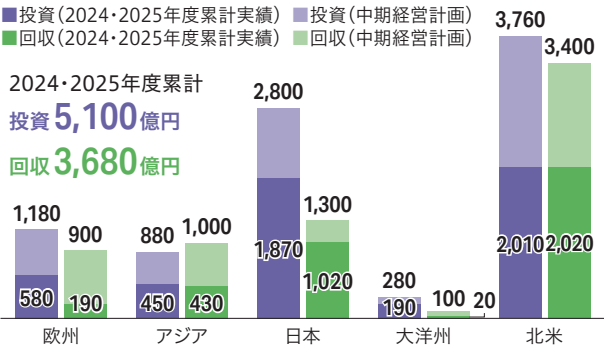
(注) 為替レート：2024年度は158.18円/1US\$、2025年度以降は156.56円/1US\$程度

政策保有株式売却

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900億円程度、継続的に売却を推進

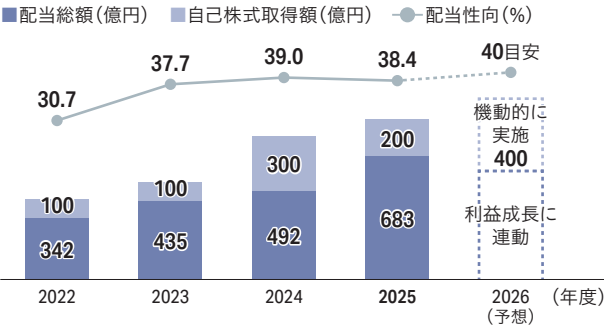


地域別 開発事業投資

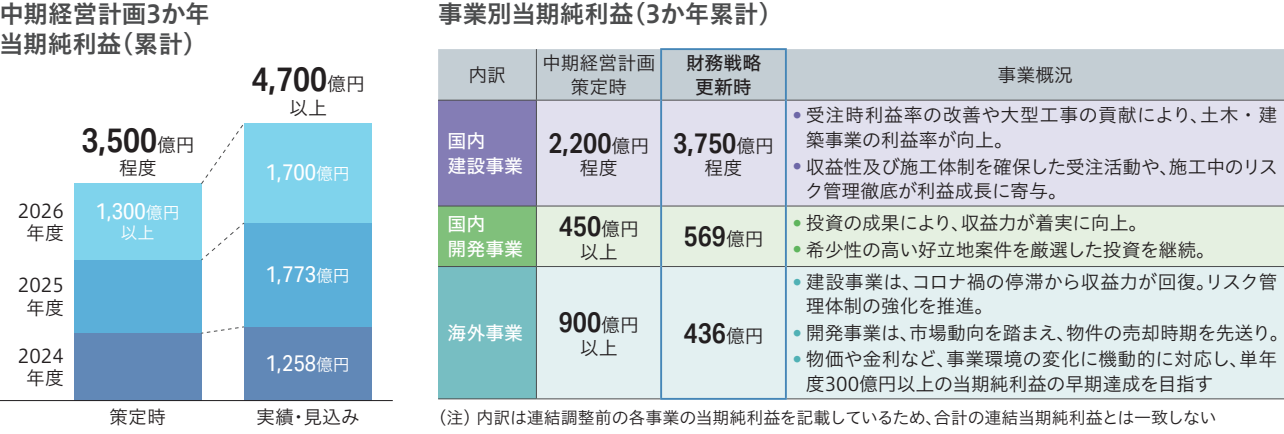


株主還元

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



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)の策定後も、事業環境や業績動向を踏まえ、財務戦略を適切に更新。
- 取締役会では、資本コストや事業ごとの資本収益性を確認、評価するとともに、株式市場における各種指標、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、キャッシュアロケーションを検証。

業績動向

- 2025年度は、国内建設事業の順調な工事進捗と利益率向上を主因に、5期連続の増収増益を達成。売上高は3兆円を超え、連結当期純利益は1,773億円。いずれも過去最高を更新。
- 2026年度は、不安定な国際情勢を注視する必要があるものの、堅調な国内建設事業と国内外の不動産開発物件の確実な売却により、連結当期純利益は中期経営計画の目標「1,300億円以上」を大きく上回る1,700億円を予想。
- 中計期間3年間の連結当期純利益は、計画を1,200億円程度上回る見通し。
- 2027年以降も良好な事業環境は継続する見通しであり、次期中期経営計画において更なる利益成長を目指す方針。

資本収益性

- 当社グループの株主資本コストは、金利動向等を検証し、8%程度と認識。
- 2025年度のROEは13.3%まで上昇。2026年度以降も継続して10%を超え、株主資本コストを十分に上回る資本収益性を確保できる見通し
- 国内外の不動産開発事業への投資に際しては、地域別、事業形態別にハードルレートを設定し、資本コストを上回る資本収益性を確保したプロジェクトを厳選していることを確認。

株式市場の評価

- 2026年3月末における当社の株価は、1年前と比較し大幅に上昇。PBRは概ね2倍程度となっている。
- 当社グループの利益成長と業績に連動した株主還元が株式市場において評価されたと認識。

※株主資本コストは、CAPM(資本資産評価モデル)や株式益利回り等により検証

2 今後の取組み

- 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。
- 成長に向けた施策と投資を着実に進めつつ、計画を上回る利益や政策保有株式の売却を主要な資金源として、株主還元の充実に加え、協力会社への支払早期化等によるサプライチェーンの強化を図る。
- 経営方針や業績見込みのタイムリーな情報開示と多様な投資家・市場との対話の強化により、株式市場から信頼され、評価される企業グループを目指す。

成長投資

- 中長期的な成長を見据え、人的資本への投資に加え、「生産性向上」「新たな価値創出」に向けたR&D投資・デジタル投資を集中的に推進。
- 国内外の不動産開発事業における資本効率向上を企図した共同事業化や市況を見極めた投資・回収時期の変更を主因に、ネット投資額は計画比200億円減少。
- 株主資本コストの変動を意識しつつ、ROEは10%を上回る水準を継続。

資本構成

- 政策保有株式は継続的に縮減を推進。株価動向を踏まえ、「2026年度末までに連結純資産の20%未満」とした目標の達成に向けて、3年間の売却額は計画比400億円増額の900億円程度を目指す。
- DEレシオの目安は0.7倍程度を維持。

株主還元

- 配当性向40%を目安として、業績向上に連動した配当金の引上げを実施。
- 自己株式取得は、政策保有株式の売却実績をベースに機動的に実施。2026年度は利益成長の加速を踏まえ、政策保有株式売却額を上回る400億円を取得。あわせて、保有する自己株式を発行済株式総数の5%程度となるよう消却。
- 3年間の株主還元総額を計画比800億円拡充。

サプライチェーン強化

- 持続的な成長を支えるサプライチェーンの強化に1,000億円程度を充当。
- 工事代金の支払いに関して現金比率を高めるなど、支払早期化を実施し、協力会社の財務基盤改善を支援することに加え、建設技能者へのポイントサービス導入や手当・報奨金の拡充を推進。

事業戦略

高度化・複雑化する社会課題や顧客ニーズを捉え、
鹿島グループの総合力を活かした
事業戦略を推進し、
建設バリューチェーンを通じた
価値提供の拡大に取り組んでいます。

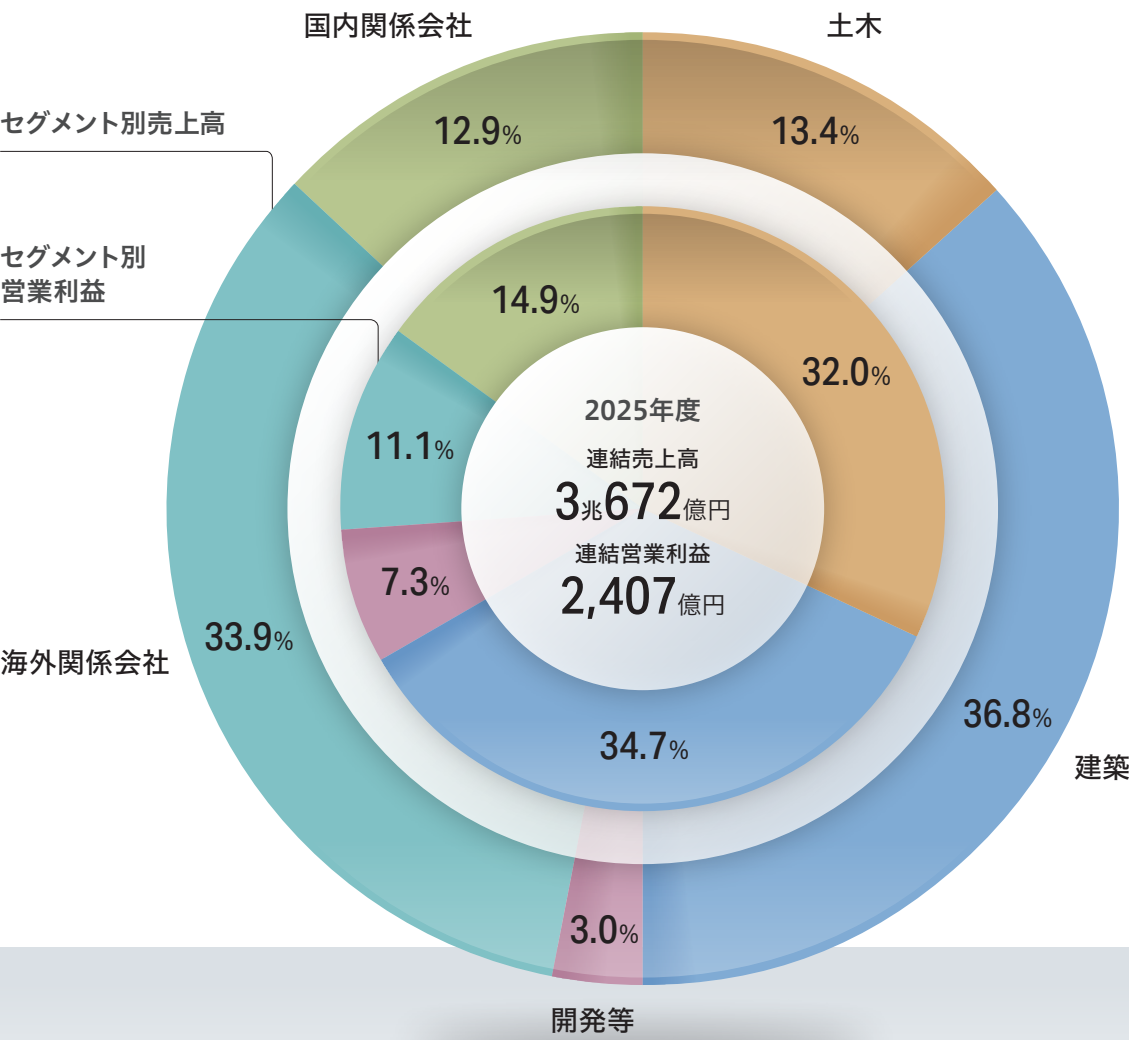
鹿島グループの事業	51
土木事業	53
建築事業	55
開発事業	57
海外事業	59
国内グループ事業	61
Focus 原子力事業の未来	63

- 1：松山自動車道 双海橋（II期線）（愛媛県）
- 2：SMC Japan Technical Center（千葉県）
- 3：パナソニックHVACチェコ新P1棟（チェコ ビルゼン市）
- 4：BASEGATE横浜関内（神奈川県）

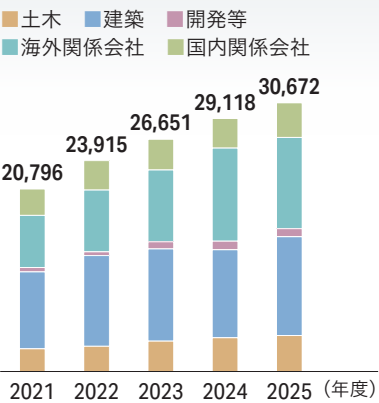


鹿島グループの事業

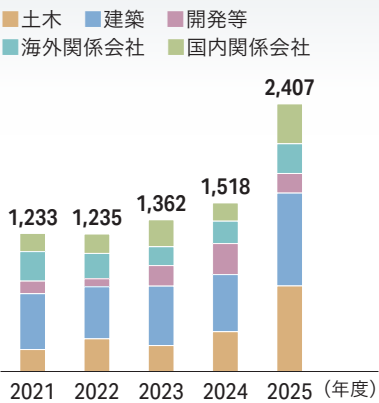
鹿島グループは、鹿島建設を中心に、連結子会社185社、持分法適用会社140社で構成され、5つのセグメントを通じて国内・海外で幅広い事業を展開しています。建設事業と不動産開発事業を中核に据え、建設バリューチェーンの各フェーズにおいて付加価値を創出するとともに、グループ各社の多様な機能と専門性を活かし、社会課題や顧客ニーズに応えるソリューションを提供しています。



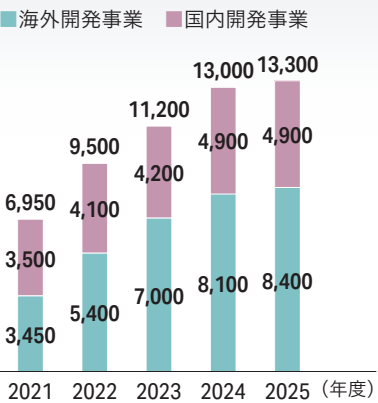
連結売上高の推移(億円)



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

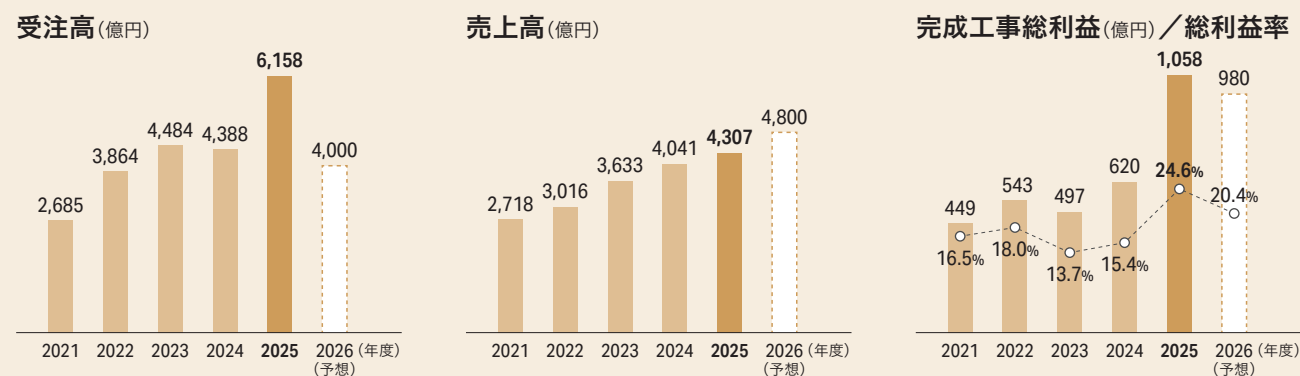
2025年度業績	事業概要
土木事業 売上高 4,307億円 営業利益 767億円 完成工事総利益率 24.6%	ダム、橋梁、トンネル、エネルギー関連施設など、社会インフラの設計・施工を担う事業です。 国土強靱化やインフラ更新、脱炭素化に向けた施設整備などを通じて社会基盤の構築・強化に貢献するとともに、自動化施工技術を活用した安全性・生産性の向上にも積極的に取り組んでいます。また、台湾・東南アジアを中心に海外土木事業を展開しています。
建築事業 売上高 1兆1,829億円 営業利益 832億円 完成工事総利益率 11.8%	国内において、オフィス、生産施設、研究所、病院、学校などの建築物の設計・施工を行う事業です。 生産施設や再開発事業などの重点分野に加え、データセンターなど成長領域への取組みを推進するとともに、企画・開発から設計、施工、維持管理に至る総合力を発揮し、建物の高機能化や環境性能の向上、資源循環への対応など社会・顧客のニーズに応える新たな付加価値を提供しています。
開発事業等 売上高 964億円 営業利益 176億円 開発事業等総利益率 23.1%	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、ならびに意匠や構造などの設計、エンジニアリング全般を行う事業です。 開発事業では、当社グループの建設バリューチェーンが有する高い専門性を活用しつつ、都市再開発やホテル、物流施設など、多様なアセットを開発し、収益機会拡大と資産価値向上を図っています。
海外関係会社 (海外事業) 売上高 1兆919億円 営業利益 266億円 当期純利益 99億円	米国、アジア、欧州、大洋州において、地域に根ざ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。 長年にわたり培った現地ネットワークやパートナーとの協業を通じて事業領域を拡大させるとともに、流通倉庫、賃貸集合住宅、再生可能エネルギー関連施設などの注力分野へ積極的に投資し、建設と開発の両機能を活かした持続的な利益成長を目指しています。
国内関係会社 (国内グループ事業) 売上高 4,146億円 営業利益 357億円 当期純利益 295億円	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。 各社の専門機能の有機的な連携を図り、グループ全体の価値創出力を高めるとともに、高級不動産開発による収益力強化やICTを活用した建設生産プロセスの高度化などにも注力しています。

事業概況

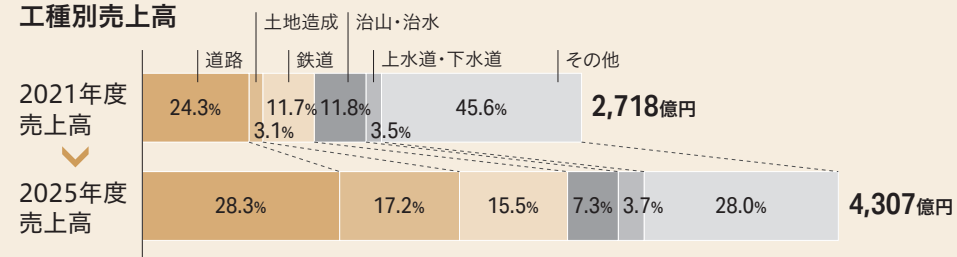
土木事業

国土強靱化や脱炭素社会の実現、さらには安全保障に関連した基盤整備など、土木部門の社会的使命はますます重要になっています。現場で培った知見・ノウハウに先進技術を融合させたエンジニアリング力により付加価値の高いインフラを創出し、社会・顧客からの信頼に応えながら、着実な事業成長を実現します。

代表取締役 副社長執行役員 土木管理本部長
風間 優



工種別売上高



- 2021年度比では、売上高は大幅に増加
- 重点分野であるインフラ更新工事への取組み強化により、「道路」の売上高、売上高比率は高い水準が継続

2025年度の振り返り

複数の大型工事が順調に進捗したこともあり、売上高、完成工事総利益が着実に増加しています。工事が多く、現場の繁忙状況は続いているが、現場発のイノベーションや創意工夫も活発に行われており、当社の特徴である活気のある現場運営がなされていると感じています。受注面では北海道開発局が技術提案評価型(SI型)総合評価落札方式※で発注した一般国道229号島牧村新穴澗トンネル工事を受注し、その施工を通して山岳トンネルの省人化施工に向けた取組みを推進しています。

※ 品質や施工性の向上、脱炭素、省人化などに資する技術提案を評価する入札方式

また、東京大学「ハイパーカミオカンデ」(岐阜県)において、地下600mに直径69m、高さ94mの巨大地下空洞を構築し、引渡しが完了しました。科学技術の発展を担うプロジェクトに貢献できたことに加え、今後の地下空間活用ニーズに応える技術、知見の蓄積も進展しました。



神岡鉱山地下で掘削が完了したハイパーカミオカンデ空洞

市場環境

重点分野

エネルギー施設

- デジタル化の進展等に伴う電力需要増大を見据え、第7次エネルギー基本計画は、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(最終処分他)などの建設需要が拡大

防衛関連インフラ

- 安全保障能力の強化方針を受け、2026年度の防衛費予算は9兆円超に増加。防衛関連施設の整備需要は今後も安定的に推移する見通し

高速道路更新事業

- 供用開始から40年以上経過し、老朽化が進む高速道路が増加。通行規制によるソーシャルロスを抑制する効率的な技術・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

- 2026年度の国土強靱化関連予算は5.3兆円規模。防災インフラ整備、ライフライン強化に重点的に配分
- 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拡大
- 安全保障強化に関連した防衛関連インフラの需要増加
- 国土強靱化推進に伴う防災・減災対策工事やインフラ維持・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や社会実装の進展
- 今後の経済成長が期待される東南アジアなどにおけるインフラ整備、都市機能高度化の需要継続

リスク・対処すべき課題

- 技能者の高齢化、建設産業への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
- 国際情勢の悪化に伴う資機材の調達難

強み

- 豊富な施工実績に支えられた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、技術開発体制、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
- 安全性、生産性を高めつつ、担い手不足をカバーする自動化施工技術の適用事例、ノウハウの蓄積

事業方針

グループ全体のエンジニアリング力を結集した取組み強化

- 戦略的な技術開発や設計・施工一体のプロジェクト体制構築、グループ会社との綿密な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

- エネルギー関連施設やインフラ更新工事などの受注機会拡大に向けた取組みを強化
- 東南アジアなどにおける事業機会の探索

「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

- 外部連携も含めた保有技術の事業化推進
- 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

主要施策

重点分野・有望分野への取組み

- 原子力発電施設・防衛関連インフラを重点分野とし、総合的なエンジニアリング力を活かした取組みを継続
- 洋上風力発電施設を中長期的な有望分野と位置づけ、施工中工事における設計・施工部門一体での取組みを強化

継続する高速道路更新需要への取組み

- 大幅な工期短縮によるソーシャルロス低減を実現するスマート床版更新(SDR)システム®を活用した更新工事の受注拡大
- 他社へのライセンス供与なども含めたSDRシステムの普及促進

自動化施工技術の実現場適用推進

- 更なる改良やノウハウ蓄積を目指し、自動化施工システム「A⁺CSEL®」の造成・トンネル工事への導入に注力
- 「現場の工場化」による安全性・生産性の向上



「A⁺CSEL」自動ブルドーザーと自動振動ローラによる盛土作業の自動化施工(新名神高速道路城陽工事)
詳細は右記二次元コードよりご確認ください



重要な指標(KPI)

KPI 1
原子力発電分野の受注高：
250億円以上

KPI 2
再エネ・インフラ更新分野の売上高：
600億円以上

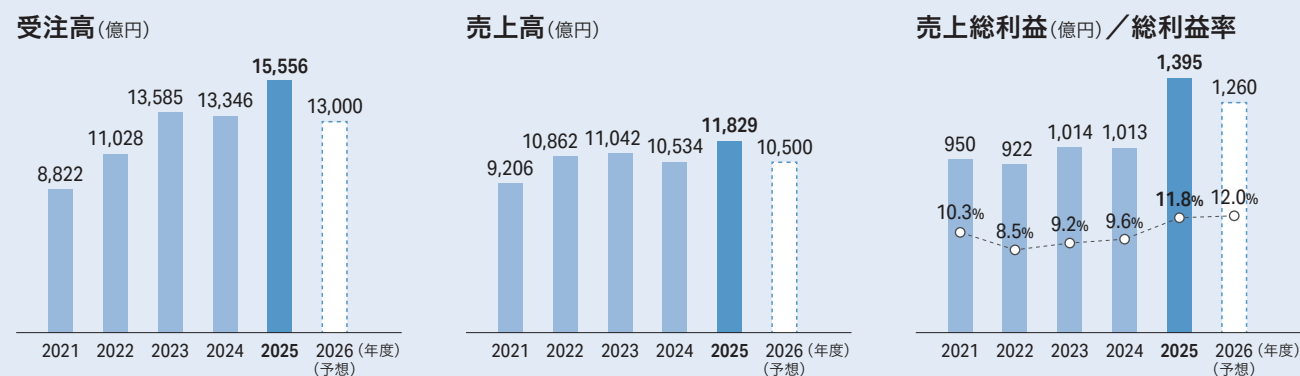
KPI 3
実工事へのA⁺CSEL適用件数：
6件以上

事業概況

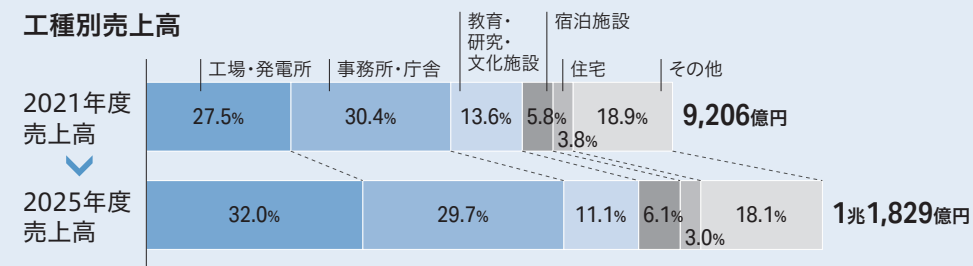
建築事業

建設需要は非常に旺盛な状況にあり、デジタル関連投資の拡大や建物機能の高度化など、多様化する顧客ニーズに真摯に向き合う必要があります。中長期的な成長を見据え、次世代の担い手確保に注力するとともに、設計・施工部門が一体となった提案力とAIを活用した生産プロセス深度化により、収益力と経営基盤の強化を実現します。

専務執行役員 建築管理本部長
茅野 毅



工種別売上高

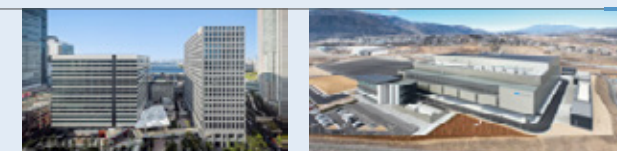


- 旺盛な建設需要やインフレ局面に適切に対応したことにより売上高は着実に増加
- 生産施設や再開発事業などの重点分野への取組み進展により、「工場・発電所」「事務所・庁舎」の売上高比率は高い水準を維持

2025年度の振り返り

民間設備投資の拡大を背景に、生産施設や再開発案件を中心に高水準の需要が続きました。一方で、資材価格の高止まりや技能者不足に伴う労務逼迫により、高度な工程・コスト管理が要求される工事が増加しており、設計変更やVE(価値向上とコスト低減)を組み合わせた提案を通じて顧客の事業推進に協力しつつ、協力会社との連携により安定した施工体制の維持に努めています。

加えて、持続的成長の基盤となる人的資本の充実に向け、多様な人材が活躍できる環境整備が急務であり、ウェ



豊洲セイルパーク コーサー南アルプス工場

ルビーイング向上とDE&I推進に注力しています。

これらの取組みが奏功し、2025年度の売上総利益は期首予想を上回る1,395億円(総利益率11.8%)を確保しました。更なる利益率向上を目指し、2026年度も各施策を強力に推進していきます。

市場環境

重点分野

民間設備投資

- 製造業、非製造業問わず堅調な設備投資が継続。半導体、医薬関連の生産施設や、旺盛なインバウンド需要の取り込みに向けた宿泊・観光施設などの需要が中長期的に拡大する見通し

デジタル関連インフラ

- AI投資の拡大に伴うデータセンター需要の高まりに加え、電力不足解消やカーボンニュートラルを目指す発電所施設の再稼働、新設や周辺インフラ整備の需要が増加

都市再開発

- 都市機能の高度化に向け、首都圏・地方中核都市を中心に大規模再開発事業の建設需要は堅調に推移。ZEB対応、脱炭素化などの建物の高付加価値化が進展

継続分野

安全保障関連施設

- 安全保障能力の強化方針に基づく防衛関連施設の新設、建替需要が増加する見通し

リニューアル

- 建物の老朽化対策に加え、BCP強化・省エネ・ウェルネス向上など、ニーズが多様化。オフィス・工場・宿泊施設を中心に、事業継続性を重視するリニューアル需要が拡大する見込み。

環境認識

機会

- 日本政府が掲げる「戦略17分野」への重点投資が建設需要をけん引(AI・半導体/資源・エネルギー安全保障・GX/防災・国土強靱化/創薬・先端医療/防衛産業/情報通信)
- 生産施設を中心とした堅調な民間設備投資と社会インフラ分野の需要拡大
- 都市圏や地方中核都市における大型再開発、建物の機能高度化に伴うリニューアル需要の増加

リスク・対処すべき課題

- 技能者の高齢化や入職者減少に伴う構造的な担い手不足
- 地政学リスクの高まりによる建設資機材サプライチェーンの不安定化
- 社会や顧客が抱える社会課題(防災・減災、脱炭素、サーキュラーエコノミーなど)への対応

強み

- DX技術(BIM、AI)を活用した高度な生産プロセス
- 設計、施工から維持管理に至る各フェーズを仮想空間で再現する「デジタルツイン」を駆使した提案力
- 建設バリューチェーンを支えるグループ内連携
- リニューアル・コンバージョン(用途変更による付加価値創出)など、ストック分野における豊富な実績

事業方針

多様な建設需要に応える技術提案力の強化

- 企画開発、設計、施工、維持管理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
- 成長分野における高度な要求に応える新工法・新技術の開発と現場実証により設計施工力を強化

建築生産プロセスの革新

- BIMを基軸とした設計施工連携による生産設計の高度化、モジュール工法をはじめとした施工合理化や省人化、自動化を推進
- AIを活用した生産プロセスの各段階(設計・見積等)の業務効率化、高度化により顧客に対する迅速な提案を実現

サステナビリティへの取組み

- 建物長寿命化や構造躯体のリユース、リサイクルなど、サーキュラーエコノミーの実現に向けた工法・技術の開発を推進
- 持続可能な建設業の実現に向け、適正工期(4週8閉所)による工事計画策定と顧客との合意形成

主要施策

重点分野の深化と新規市場開拓

- 半導体、医薬、データセンター、原子力、防衛施設などの需要に対し、エンジニアリング力を結集した取組みを強化

鹿島品質の確保

- 暗黙知をデジタル化しナレッジとして継承するシステムの活用と、社員教育強化による品質管理能力の向上
- デジタルツインによる設計・施工・運用情報の事前検証を通じた、着工前からのリスク把握と先手の品質管理を実践

技術開発・イノベーションの推進

- ロボット技術・遠隔管理技術の現場展開
- 新工法の開発、現場実証(基礎/木造/光ファイバ等)

安全な作業環境の確保

- 死亡重篤重大災害や公衆災害の絶無を最優先課題に据えた、絶対に妥協しない安全管理の実施
- 高リスク現場を抽出したうえで、過去の災害データの傾向を踏まえた実効性の高い安全対策を展開

ヒューマンセントリックな職場運営

- 心理的安全性の高い職場づくりと多様性を認め合う組織風土を醸成。充実したキャリア形成を支援し、社員一人ひとりのウェルビーイング実現を推進

※ 技術や効率を優先するのではなく、人を起点に経営や事業を構想する考え方

重要な指標(KPI)

KPI 1
2026年度建築事業
売上総利益率
12%

KPI 2
適正工期(4週8閉所)
新規受注の85%

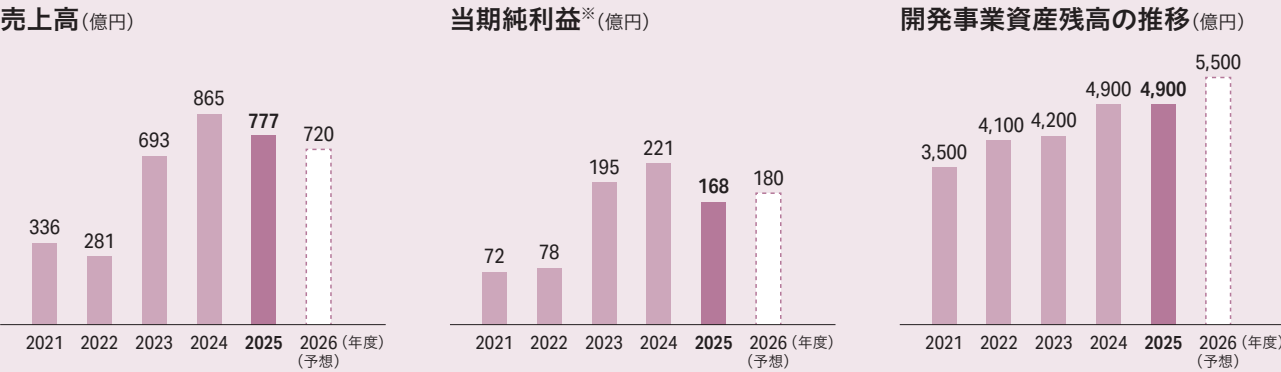
KPI 3
施工ロボット
現場適用件数25件

事業概況

開発事業

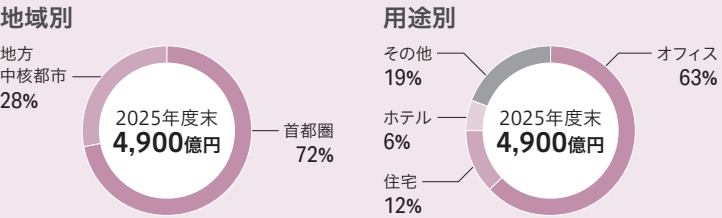
建設技術との融合を強みとする開発事業は、建設バリューチェーンの各フェーズにおいて付加価値を創出し、グループ全体の成長に貢献しています。安定した賃貸収入に加え、時機を捉えた資産売却やアセットマネジメント業務など、収益源の多様化が着実に進展しており、引続きグループ内連携を強化しつつ、事業領域の拡充を図ります。

専務執行役員 開発事業本部長
市橋 克典



※ 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



Osaka Sakurajima Resort
※画像提供元：合同会社桜島開発



キャノピー by ヒルトン
沖縄宮古島リゾート



名古屋伏見
Kフロンティア



札幌4丁目
ブレイス

2025年度の振り返り

安定した賃貸収益に加え、複数のオフィスビル等の売却実現により、国内開発事業の当期純利益は168億円を確保しました。また、外部パートナーとの共同事業となる大型ホテル開発「Osaka Sakurajima Resort」が着工するなど、リスク低減と資本効率向上を両立させる取組みも着実に進展しています。

良好な不動産市況のもと、オフィスビルを中心に賃貸資産のNOI向上による収益基盤強化を進めつつ、将来の収益源となる好立地案件への投資も順調に進捗しています。

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)※1
JIIYUGAOKA MUSE SQUARE	商業、住宅、オフィス	2026年7月
横濱ビルディング((仮称)横浜市中区海岸通計画(A-1地区))	オフィス	2027年1月
KALOC富谷2期	物流施設	2027年3月
三会堂ビル建替計画	オフィス	2027年9月
リージェント京都計画※2	ホテル	2028年1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
Osaka Sakurajima Resort	ホテル	2029年度
関内駅港町地区第一種市街地再開発事業	オフィス、住宅、店舗	2030年度
関内駅北口地区第一種市街地再開発事業	オフィス、住宅、店舗	2030年度

※1 竣工時期は今後変更となる可能性があります
※2 当社グループ会社のイトンリアルエステート(株)の開発プロジェクト

市場環境

不動産投資市場

- 中東情勢の影響などによる国際的な経済変動や金利上昇に注視する必要があるものの、海外資金の流入など、高い水準の投資家需要が継続

オフィス

- 旺盛なテナント需要に支えられ、空室消化の進展、高値水準の賃料成約が実現するなど、全国的に堅調に推移。エリアごとの新規床供給状況には注視が必要

住宅

- 都心高級物件を中心に分譲住宅の販売状況は良好。賃貸住宅についても賃料上昇が継続

ホテル

- インバウンド需要をはじめとする観光需要は底堅く、良好な市場環境が継続

物流施設、データセンター(DC)

- 物流施設は立地、スペックによる物件選別が進んでおり、ニーズを的確に捉えた案件形成が重要
- 入居事業者や電力の確保など、高い参入障壁はあるものの、AI関連投資の増加に伴うDC市場の規模拡大が継続

環境認識

機会

- 都市機能高度化や人的資本投資の高まりなどに伴いオフィス再開発や建替えニーズが増加
- デジタル関連のインフラ整備や脱炭素化の加速など、社会・経済構造の変化に適応した不動産開発需要
- インバウンド需要をはじめとする旺盛な観光需要の継続

リスク・対処すべき課題

- 世界的な経済情勢の変化を受けた不動産市況の停滞
- 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
- 各開発案件のファイナンスや資本効率性の確保

強み

- 建設技術を基盤とするプロジェクト創出や事業化まで一貫して手がける事業推進体制
- 事業構築から許認可取得などの豊富な開発ノウハウ
- 建設事業で培った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

資産価値向上や時機を捉えた投資・売却による収益力の強化

- 賃貸資産の賃料、稼働率を向上させ、安定的な収益基盤を構築
- 販売物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

資本効率向上を追求した取組みを推進

- 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をモニタリングし、早期資金回収などによる資本効率向上を実現

レパトリー拡充による収益機会の多様化

- オフィス開発に加え、住宅、宿泊、物流施設、DCや連結子会社「イトンリアルエステート(株)」を活用した高級不動産などの開発推進

私募リートの成長を通じた新たな収益源の創出

- 鹿島私募リートの資産規模拡大を支援し、アセットマネジメント業務などの収益機会を拡充

主要施策

優良資産形成と資産価値向上を推進

- 市場ニーズを捉えたレパトリー拡充
- 首都圏、地方中核都市の好立地案件を厳選した投資による優良資産積み増し
- リーシング活動の強化により、賃料引上げや稼働率の維持、向上を実現
- ホテルマネジメント機能の強化など、成長領域に対する取組みを推進
- 関連グループ会社との連携を一層強化し、開発グループとしての収益力向上を実現

回転型ビジネス推進による利益創出と早期資金回収の両立

- 投資需要に応じた多様な手法を駆使した資産売却により、高い収益性を確保
- 資本効率を意識した投下資金の回収

アセットマネジメント事業の強化

- 資産規模1,000億円を目指す鹿島私募リート(資産規模約880億円)や私募ファンドを活用した出口戦略の多様化、フィービジネス拡充



JIIYUGAOKA MUSE SQUARE
※画像提供元：株式会社エスエス：海谷征生



横濱ビルディング
((仮称)横浜市中区海岸通計画(A-1地区))

重要な指標(KPI)

KPI 1

2026年度国内開発事業
当期純利益
180億円

KPI 2

賃貸物件稼働率
95%以上

KPI 3

ネット投資額
(2024~2026年度)
1,500億円※

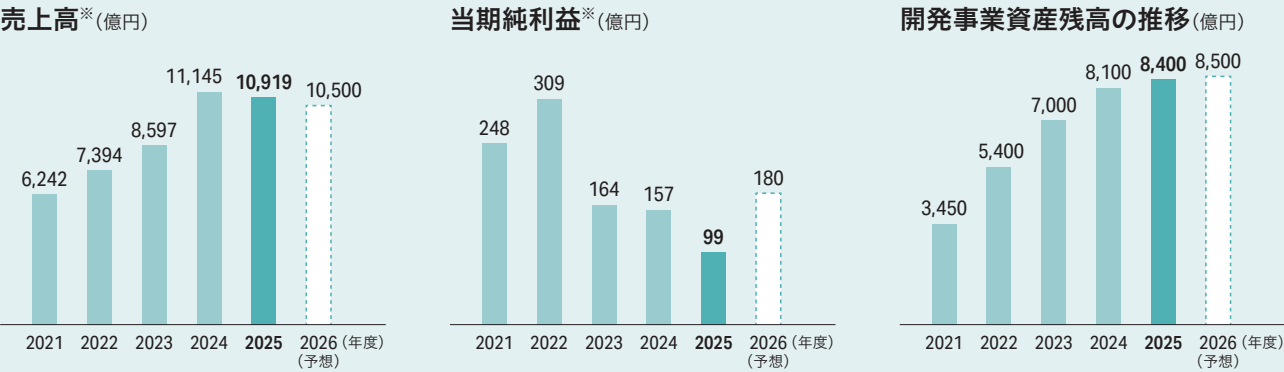
※ 投資2,800億円、売却による回収△1,300億円

事業概況

海外事業

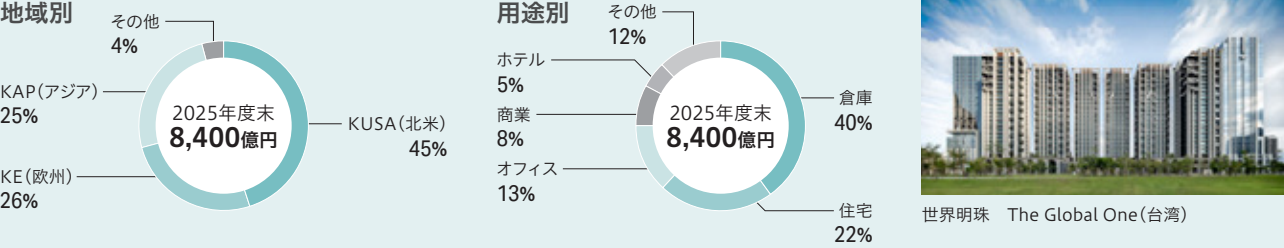
米国・アジア・欧州・大洋州において、各地域に密着したネットワークを構築し、市場特性に応じた競争力を有するビジネスモデルを確立しています。引続き建設・開発の事業領域を拡充することに加え、新たな成長分野にも積極的に挑戦し、持続的な成長と多様な収益機会の創出を図ってまいります。

常務執行役員 海外事業本部長
高林 宏隆



※ 内部取引等調整前の管理数値

開発事業資産の現況



2025年度の振り返り

欧州や東南アジアを中心に建設事業の収益性が向上したものの、通商環境の不安定化などに伴う不動産投資の停滞を踏まえ、売却時期を変更した開発物件が増加したことから、当期純利益は99億円となりました。

一方で、建設受注高は、東南アジアや米国における大型工事の受注を主因に前年度を上回る9,674億円を確保したことに加え、施工中工事の着実な進捗により売上高が2年連続で1兆円を超えるなど、業績回復に向けた土台固めが進展していると評価しています。

開発事業においては、金利や不動産取引市況の動向を見極めつつ、投資効率と財務健全性を重視した事業運営を徹底しました。

建設事業による安定的な利益創出が実現し、開発事業における慎重な投資判断を重ねたことが、事業ポートフォリオ全体の質的向上につながりました。今後も事業環境の変化に機動的に対応しつつ、更なる利益成長に向け各地域・市場の特性を見定めた施策を推進してまいります。

市場環境

- 米国
- 政治・国際情勢や金融政策の不確実性はあるものの、デジタル化の進展、産業の国内回帰などが下支えとなり、設備投資は底堅く推移する見通し
 - 不動産取引市況における投資家の慎重姿勢が続くなか、流通倉庫や賃貸住宅はサプライチェーン強化、人口動態の変化を背景に需要拡大が見込まれる
- アジア
- 国際情勢の変化に伴うエネルギー供給不安はあるものの、堅調な経済成長を維持する見通し。インフラ整備や民間設備投資を中心に旺盛な建設需要が継続
 - 不確実な外部環境の影響を受けつつも、都市圏の拡大や観光需要の回復を背景に開発事業の環境は改善傾向
- 欧州
- インフレ懸念に伴う金融政策の動向や長期化しているウクライナ情勢などには引き続き留意が必要
 - 一方で、ユーロ圏経済はプラス成長を確保する見通しであり、不動産取引市場には資金回帰の兆しがある
- 大洋州
- 金融環境の変動が先行きを左右する状況が継続するものの、豪州経済は緩やかな回復基調にある
 - 中長期的には、人口増加に伴うインフラ拡張、住宅建設などの需要が継続する見通し

環境認識

- 機会
- 生産施設や環境関連分野に加え、AI関連投資を中心とした社会インフラ新設、更新などの建設需要増加
 - 経済活動の拡大に伴う開発事業における投資・回収サイクルの加速
 - 顧客やパートナーとの強固な関係性を活かした優良案件形成力の向上
 - オープンイノベーション活動を通じた新事業領域の創出
- リスク・対処すべき課題
- インフレ、金利上昇による市況及び競争環境の変化
 - 中東情勢緊迫化など、地政学リスクの高まりに伴う経済活動の停滞
 - 品質・安全の確保、ガバナンスの徹底
 - 事業成長を支える多様な人材の確保及び育成
- 強み
- 各地域に根ざした厚みのあるネットワーク
 - グローバルに事業を展開する顧客や有力な現地パートナーとの信頼関係
 - 建設と開発の両機能を組み合わせた事業推進体制
 - シンガポールに設立したThe GEAR by Kajima社を起点とした外部連携と新たな事業機会の創出力

事業方針

- 収益力と資本効率を意識した事業運営の徹底
- 金融環境や市況変動等を踏まえ、案件ごとの機会とリスクを見極めた丁寧な事業判断を徹底
 - 建設・開発事業双方において、収益力向上と資本効率改善の両立を図る
- 顧客・パートナーとの関係深化によるニーズに合致した案件形成の実現
- 地域をまたいで事業を展開する顧客や、強固な信頼関係を醸成している現地有力パートナーとの連携を強化
 - 情報収集、提案、案件組成の各段階における積極的な協働により、継続案件を確実に獲得しつつ、派生案件に対する機会拡充を図る
- 新規事業及び成長領域への戦略的投資の推進
- 都市基盤整備や環境分野等の成長領域や、オープンイノベーションへの投資により、中長期的な成長を支える新たなビジネスモデルの創出と収益源の多様化を推進

主要施策(エリア別)

- 米 国
- 手持工事の利益向上に加え、業務プロセス改善や生産性向上に注力。建設事業会社の競争力強化に向け、最適な組織運営体制を構築
 - 開発案件におけるアセットタイプ、投資手法の多様化を進め、安定収益資産を拡充。リスク管理を重視した投資判断による利益水準の維持、向上
- アジア
- 工事のリスク管理徹底や多様な顧客ニーズに対応する受注体制整備による建設事業の収益力強化
 - 長期保有物件の安定稼働や短期回転型資産の売却実現により、開発事業の収益性、資本効率を向上
- 欧 州
- 新規優良顧客の開拓や適切な施工体制を確保した工事受注徹底による建設事業の利益水準向上
 - 流通倉庫、再生可能エネルギー施設の売却による投下資本回収、利益確保に加え、新規案件の創出などによる開発資産ポートフォリオの再構築を推進
- 大洋州
- リスク管理体制の強化に加え、適正な契約条件の確保などを重視した受注戦略による建設事業の業績安定化

重要な指標 (KPI)	KPI 1 2026年度当期純利益 180億円	KPI 2 米国流通倉庫売却件数 10～15件	KPI 3 ネット投資額 (2024～2026年度) 700億円 [※]
-------------	-------------------------	-------------------------	---

※ 投資6,100億円、売却による回収△5,400億円

事業概況

国内グループ事業

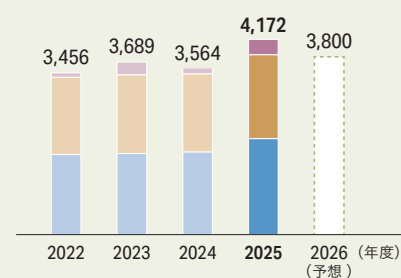
当社グループは、企画・開発から設計・エンジニアリング、施工、運営・管理、維持・修繕まで、建設バリューチェーンの各段階を担う専門会社によって構成されています。各社で培われた人材や技術、ノウハウを共有しながら有機的に連携することで、鹿島グループならではの総合力を発揮し、社会やお客様に新たな価値を提供しています。今後もグループ連携をさらに強化し、中核事業の競争力向上と新たな事業領域への挑戦を進めていきます。

執行役員 グループ事業推進部長
阿部 祥晴



売上高※1(億円)

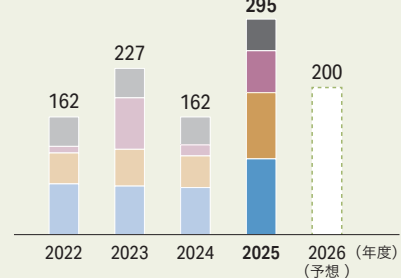
■ 建築 ■ 土木 ■ 開発



※1 内部取引等調整前の管理数値

当期純利益※1(億円)

■ 建築 ■ 土木 ■ 開発 ■ 非連結子会社・関連会社



国内関係会社(2025年度末現在106社、うち子会社51社※2、関連会社55社)の売上高・利益は、基幹事業である建築・土木系関係会社の業績は安定的に推移する一方で、開発系関係会社の物件売却等によって大きく変動する傾向にあります。2026年度は、過去最高となった前年度実績との比較では減収減益を見込んでいます。

※2 連結子会社18社、非連結子会社33社

KX-FOREST TATESHINA 鹿島グループ蓼科保養所 ～グループがつながる共創拠点～

鹿島グループでは、グループ会社従業員が利用できる保養・研修施設「KX-FOREST TATESHINA 鹿島グループ蓼科保養所」を開設しました。

本施設は単なる福利厚生施設ではなく、グループ会社間の交流、学び、共創を促進する場として、グループ会社为主体となり活用方法を検討・企画しながら運営する施設です。この構想の実現に向け、グループ会社から有志社員が集まり、各社の知見や強みを持ち寄りながら、築30年になる本施設の企画、整備・運営が進められました。蓼科の地にグループ会社が集い交流を深めることで、新たなつながりや価値が生まれ、より魅力ある鹿島グループへと発展していくことを目指しています。

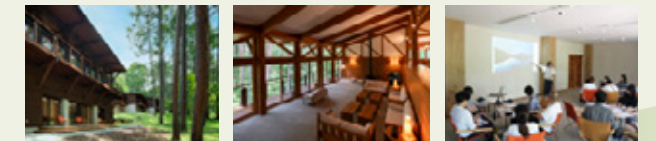
2026年7月、施設は大規模改修を経てリニューアルオープンし、各種研修やイベントなどグループ横断の活動を本格的に開始しました。施設のこけら落としとして開催した写真撮影講座では専門家による実践研修や共同活動に加え、交流

会も実施し、知識の習得とグループ内ネットワークの強化を図りました。所属会社の枠を超えた交流と学び合う機会を創出することで、人材交流の拠点としての役割を担っています。

人と人をつなぎ、新たな価値創造とグループシナジーの創出を支える舞台として、今後も本施設を活用し、鹿島グループの総合力向上につなげていきます。

また、2026年8月から放映を開始した鹿島グループの新テレビCMでは、グループ34社の社名を紹介しながら、鹿島グループの幅広い事業領域と総合力を表現していますので、ぜひご覧ください。

鹿島ホームページ
広告・CMライブラリ



バリューチェーンをつなぐ主なグループ会社

国内関係会社
106社

※子会社51社
※関連会社55社

企画・開発

設計・
エンジニア
リング

施工

運営・管理

維持・修繕



鹿島リース
資金計画やリース提案で
事業化を支援



リテックエンジニアリング
インフラの点検・診断・補修設計で
社会基盤の長寿命化を支える



イリア
空間デザインと
家具計画で価値を創出



ケミカルグラウト
地盤改良・防水技術で
地下空間を支える



大興物産
資機材調達と物流管理、
施工管理で現場を支える



鹿島道路
舗装・造成技術で
社会・産業基盤を形成



クリマテック
建物設備を通じ快適な
空間づくりに貢献



かたばみ
緑化造園事業と
保険代理業を通して、
快適な環境と安心を提供



鹿島東京開発
施設運営を通じ
資産価値の向上に貢献



熱海インフラマネジメント
道路運営を通じ
維持管理の知見を蓄積



鹿島建物
鹿島建物総合管理
維持管理で得た知見を
次の価値創造へ



カジマ・リノバイト
補修・補強技術で
構造物の価値を高める

企画・開発

設計・
エンジニア
リング

施工

運営・管理

維持・修繕

- ・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

- ・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
- ・鹿島プロパティマネジメント
- ・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

- ・鹿島環境エンジニアリング
- ・都市環境エンジニアリング

企画から維持管理まで。
建設バリューチェーン
全体で蓄積した
知見とデータを、
次の価値創造へつなぐ。

グループ各社が連携しながら、
人・技術・ノウハウを継承・発展。
運営で得た知見を
企画・設計・施工へ
フィードバックする循環型の
価値創造を実現しています。

原子力事業の未来

建築・土木の力で エネルギーの 安定供給に貢献



東北電力女川原子力発電所

原子力発電の役割が改めて注目されています。AI・データセンターの普及による電力需要の増加や地政学リスクの高まりで安定供給と脱炭素化の両立が求められるなか、政府は安全性の確保を前提に、再生可能エネルギーとともに原子力も最大限活用していく方向を示しています。鹿島は国内原子力発電所の半数以上の設計・建設に携わってきた実績を基盤に、技術力の向上や人材育成に取り組んでいます。安全性を確保しつつ、建築や土木の力でエネルギーの安定供給や脱炭素化にいかに関与していくのか。原子力の未来につながる現場を歩きました。

再稼働に向けた安全対策工事

宮城県女川町と石巻市にまたがる牡鹿半島の中ほどに位置する東北電力女川原子力発電所。約173万㎡の敷地内で、2024年の再稼働後、初の定期検査を終えた2号機（出力82.5万kW）が営業運転を続けていました。防潮堤を臨む建屋周辺は静けさを保っています。

再稼働に向けた安全対策工事に携わった北野佑磨工事課長は「今は落ち着いています。最盛期は数十台のクレーンが所狭しと稼働し、あらゆる場所で作業が急ピッチで進んでいました」と振り返ります。入社5年目の2012年から女川原子力発電所で東日本大震災後の内装修復・耐震補強工事に従事し、2019年に別の現場へと異動しました。2022年に再び着任すると、大量の工事で一変した現場の光景に驚かされました。

震災で停止した女川原子力発電所は2013年に、福島第一原子力発電所事故後に強化された新規制基準への適合性審査を申請。従来の基準に対し、火山・竜巻・森林火災への対応や、重大事故対策、耐震・耐津波性能の強化が次々と追加された結果、安全対策工事は大幅に増加しました。東北電力とともに前例のない工事を進めてきた建築工事事務所の櫻井一雄所長は「設計や工程が決定してから始まる一般建築と異なり、国と協議、設計しながら進める『開発工事』といわれました。中断や手戻りが最小となるよう打ち合わせと調整を密に行いました」と語ります。

2021年末に設計・工事計画の認可を受け、建屋周辺の工事が加速すると、施工は高い品質と安全性が求められました。放射線管理区域では作業時間などの制限があるうえ、屋根トラス補強工事は使用済み燃料を冷却・保

管するプールの真上で行うため、仮設ステージで上下を仕切るなど細心の注意が必要でした。原子炉建屋の耐震補強に携わった北野工事課長は「仕様書に基づいた厳格な品質と工程順守が必要だったので、安全や品質管理の計画力と検討力が養われました」と話します。

安全対策工事では土木分野も試行錯誤が求められました。女川原子力発電所は震災時、最大約13mの津波を記録。海拔13.8m（地震後約1m沈下）の敷地高さは乗り越えませんでした。福島第一原子力発電所事故と同程度の津波に備え緊急安全対策として、海拔約17mに相当する高さ約3mの防潮堤を設置しました。並行して、震災等の最新の科学的・技術的知見や新規制基準の議論を踏まえ、津波の高さを海拔23.1mと評価し、信頼性と周辺住民への説明にも配慮した海拔約29mのかさ上げ工事を実施しました。地盤沈下や滑動への対策も追加実施しています。2013年の着工当時から担当してきた土木工事事務所の田村廣丈所長は「規模が大きくなるほど、部材も厚くて重いものになります。いかに精度を保つかが難しい工事でした」と説明します。

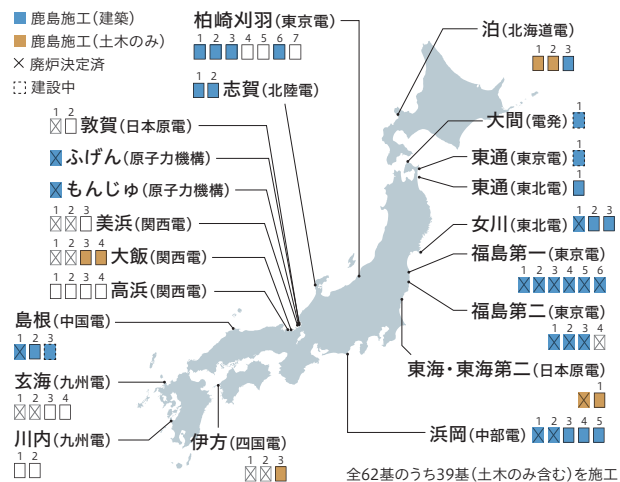
例えば、長さ約680mに及ぶ防潮堤の鋼管杭は総重量が約20,000tに上ります。構成する1本の重量が70tの杭部材は、津波をサイト内に流入させないようにするため高精度で設置することが重要でした。入社9年目の2019年から携わった成田周平工事課長代理は「通常の規模や仕様ではない工事が多かった。若手でも問題解決のために自由に発想して計画する思考力が鍛えられました」と語ります。地盤改良の追加などで10年以上に及んだ防潮堤かさ上げ工事は2025年に、日建連表彰土木賞を受賞しています。

国内39基の実績支える原子力部

これまでの日本の原子力発電所全62基（建設中・廃止措置中含む）のうち、鹿島は女川原子力発電所など39基（土木工事のみ含む）を手がけてきました。運転中33基（2026年4月時点、再稼働前含む）でも20基に上り、この実績が原子力事業の基盤になっています。それを支えてきたのは1956年を起源とする原子力部です。

1955年の原子力基本法制定を受け、ゼネコン初の原子力専門部署として発足し、原子炉建屋などの設計、許認可、建設に一貫して携わってきました。原子力部長を務める塚本正彰常務執行役員は「新技術の開発・実装と、専門人材の確保・育成に継続的に取り組んできたことが鹿島の強みです」と説明します。再稼働や新設建屋での許認可対応では最新の耐震評価など高度な技術を駆使して電力会社

鹿島の原子力発電所施工実績（2026年4月時点）



福島第一原子力発電所 廃炉の現在地

東日本大震災から15年が経過し、東京電力福島第一原子力発電所の廃炉作業が着実に進んでいます。鹿島は設計・施工で培ってきた技術を活かし、事故直後の安定化から汚染水対策、燃料取り出しと各段階で協力してきました。2026年1月には水素爆発のあった1号機の上層階に残るがれきの撤去や燃料取り出しに向け、放射性物質の飛散を防ぐ大型カバーの設置を完了。2026年5月には、がれきや放射性廃棄物を容器に入れて一時保管する固体廃棄物貯蔵庫第11棟が着工しています。地上5階地下1階、延床面積約7万㎡のこの建物には、SC構造を大規模適用し、工期短縮やコスト抑制を図っています。

塚本正彰常務執行役員原子力部長は「廃炉の着実な進展が原子力の信頼回復と活用の大前提です。1～6号機すべての建設に携わってきた鹿島は廃炉を最後までやり切ることを責務と捉え、全社を挙げて取り組んでいきます」と語りました。



1号機大型カバー

を支援する一方、顧客や時代のニーズを先取りした先進的な解析評価や建設工法の技術開発にも挑戦しています。

例えば、安全性の高い次世代革新炉への活用が期待されるSC（鋼板コンクリート）構造は1980年代に開発を始めました。RC（鉄筋コンクリート）構造の建屋では原子力施設に求められる高い耐震性を確保するため、一般的な建築物よりも太い鉄筋を何段も組む必要がありました。SC構造はRC構造の鉄筋・型枠を、強度が高く工場製作が可能な鋼板パネルに置き換え、工期短縮とともに現場作業を省力化。鉄筋・型枠工の担い手不足や安全性向上に対応する技術として注目されています。

福島第一原子力発電所の事故以降、新設が滞るなか、技術継承の取組みも進めています。若手・中堅は再稼働への許認可対応を通じて過去の設計を学ぶほか、ベテランと組んで設計する際に3次元モデル「BIM（Building Information Modeling）」にナレッジを取り込み、仮想竣工による作りこみを行い、次の建替えや次世代革新炉の建設に備えています。大間原子力発電所の設計を担当する入社12年目の伊藤衛課長代理は、「サイトごとに特徴があり、同じ条件で設計できるものがないなか、既存の実績や先輩の知見が非常に参考になります」と語ります。

資源エネルギー庁の見通しでは、データセンターや半導体工場の新増設などを背景に2040年度に向け電力需要は最大1.2倍程度増加するとされています。塚本常務執行役員は「エネルギーの多様化や安定供給の観点から、原子力発電の必要性は今後ますます高まると考えています。今後の建替えや次世代革新炉をはじめとする将来プロジェクトに向けて、設計・建設技術の継承と高度化、人材育成に取り組んでいきます」と語りました。

価値創造基盤

持続可能な社会の実現に向けて、
人材・技術・サプライチェーンなどを強化し、
価値創造を支える基盤を構築しています。

研究技術開発	67
サステナビリティ推進体制	71
人材戦略	73
人権	79
サプライチェーン	80
労働安全衛生	82
環境	83
品質	90
社外役員鼎談	91
役員一覧	95
コーポレート・ガバナンス	97
リスクマネジメント	103
コンプライアンス	105



※周辺会場はイメージであり、今後変更となる場合があります



研究技術開発

研究技術開発を通じた新たな価値創造

鹿島は、建設業ではいち早く1949年に技術研究所を開設し、社会や顧客の要請に応える研究技術開発を継続してきました。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、様々な専門分野のスペシャリストを擁し、進取の精神で時代の変化に応じて研究開発してきた技術は、鹿島の競争力の源泉です。

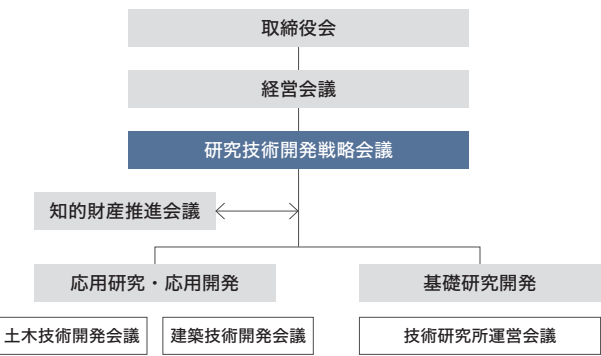
近年、AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展や社会課題の高度化を背景に、鹿島は、日本の技術研究所に加え、シンガポールのKaTRISが開設されているThe GEARと、米国シリコンバレーの3拠点を中心に、よりグローバルなR&D体制の構築・強化を進め、新たな価値創造を促進しています。また、国内建設現場では、本社イノベーション推進室を中心に、現場のニーズや課題を解決すべく異業種との協創・協働を促進する活動を継続しています。

R&D体制と研究開発プロセス

研究開発テーマの立案においては、研究技術開発戦略会議を中核に、社会経済動向や業界課題を踏まえたトップダウン型と建設現場やプロジェクト起点のボトムアップ型を組み合わせ、短期・中長期視点から課題を捉え、応用研究開発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。この過程では、グローバル拠点から得られるイノベーション関連の情報や知財関連情報を活用したIPランドスケープ※による視点も取り入れ、技術動向や競合状況を踏まえたテーマ創出を推進しています。開発成果は、学会等を通じて発表するとともに、社内では報文発表会等を通じて共有され、当社の全国の現場等に展開されています。

※ 事業方針・R&D方針の立案等に際し、知的財産を中心とした情報を分析した結果を事業責任者等と共有する活動

R&D推進体制



知的財産活動



鹿島は、事業戦略・R&D戦略と連携した知的財産活動を推進しており、特許権の取得に加え、ノウハウ秘匿や契約活用など、技術特性や事業方針に応じた手段を選択し、競争優位の確立及び社外連携でのオープンイノベーション促進に必要な資本として価値化を図っています。また、知財リスクマネジメントの観点から、現場での他社権利の侵害回避にも細心の注意を払い対応しています。更に、IPランドスケープ、人材育成・啓蒙活動を行い、知的財産を経営資源として活用する体制を強化しています。

知的財産に関する重要事項は、取締役会及び経営会議に報告され、経営層と部門責任者で構成される知的財産推進会議において、全社的に知的財産に関する方針・施策の議論や進捗管理を行っています。また、各支店に土木部門は「知財サポーター」を、建築部門は「知財キーパーソン」を選任し、知的財産部との窓口として現場起点の創意工夫の発掘・権利化や係争リスクの早期把握に努め、全社的な知財活動の浸透を進めています。

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

鹿島は、社内表彰制度の社長賞に「知的財産表彰」を設け、業績貢献賞、功労賞、奨励賞の3部門で毎年表彰をしています。2025年度、奨励賞により将来が期待される若手・中堅層の発明者を表彰し知財活動への参画を促進するとともに、若手社員が社会課題解決技術であるCO₂削減や制震分野で特許出願を行い関連技術を先導していること等が評価され、経済産業省特許庁と世界知的財産所有権機関が大阪・関西万博において創設した「EXPO 2025 JPO-WIPO AWARD」の「若者活躍推進部門」を受賞しました。

2025年12月には、公益社団法人発明協会が推進する高校生向け知的財産教育の一環として、技術研究所見学会と講義を行い、次世代人材の育成に協力しました。同年5月には、日本知的財産協会会長に押味至一会長が就任し、産業横断的な知財活動の発展にも寄与しています。

鹿島は今後も、知的財産活動を通じて人材・技術・社会価値の好循環を創出し、企業価値の持続的向上を図ります。

時代に先駆ける「挑戦と創造」を

鹿島技術研究所は、1949年の設立以来、「技術の鹿島」の中核として、時代ごとの社会課題に向き合い、数々の革新的技術を創出することで社会の発展に貢献してまいりました。現在、気候変動への対応、自然災害の激甚化・複合化、インフラ老朽化、労働力不足、循環型社会への移行など、社会と建設業界を取り巻く課題は一層複雑化しています。こうした課題の解決に向け、鹿島では、防災・減災、ウェルビーイング、スマートビル、ライフサイクル、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・構工法を重点分野として、分野横断的な研究開発を推進しています。また、AIをはじめとする先端デジタル技術と、業界最大級の実験施設による実証知見を融合し、コア技術の深化と新たな価値創出を加速しています。更に、将来予測が難しい時代にあっても、社会環境の変化を新たな成長機会へと

つなげるため、人材基盤と技術基盤の強化を進めています。加えて、国内外の研究機関や企業との共創を通じてオープンイノベーションを推進し、技術の社会実装と国際展開を加速していきます。「挑戦と創造」の精神のもと、お客様や社会の期待を先取りする研究開発を着実に推進し、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献するとともに、信頼され、選ばれ続けるパートナーを目指してまいります。



執行役員 技術研究所長
栗野 治彦

2026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」「ウェルビーイング、スマートビル」「ライフサイクル」「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
	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） 木質環境、温熱環境、音響関連
	ライフサイクル	インフラ維持管理・更新 長寿命化に向けた技術開発、適用
中核	グリーン・サーキュラーエコノミー	低炭素コンクリート、バイオエネルギー 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

研究技術開発

サーキュラーエコノミー

スマート床版更新(SDR)システム

高度経済成長期に整備された道路橋の多くは、車両の大型化や通行量の増加、路面凍結防止剤の散布などにより急速に劣化が進んでいます。2015年に、高速道路の大規模更新・修繕事業の実施について、国土交通大臣から道路整備特別措置法に基づく許可がなされ、「高速道路リニューアルプロジェクト」として床版取替工事他の更新事業が始まりました。これらの更新工事は供用中の施設を対象としており、工事に伴うソーシャルロスを低減するため、交通規制の期間や範囲を最小限にするとともに、近接する交通や周辺施設への安全確保が求められます。

このような社会的要請に対処すべく、鹿島は交通規制を大幅に短縮できる「スマート床版更新(SDR^{※1})システム[®]」(以下、SDRシステム)を開発しました。SDRシステムは、床版取替に係る①既設床版の撤去、②主桁ケレン^{※2}、③高さ調整^{※3}、④新設床版の架設という4つの工程を、それぞれの専門班が各エリアで同時並行で行ういわば「移動式工場」を実現した施工システムです。4つの工程を順々に繰り返す従来の施工方法では、各専門班が断続的に作業を行うのに対し、SDRシステムでは、各専門班が連続的に作業を行うことから、大幅な工期短縮を実現するとともに、安全性の向上にもつながっています。

本システムは、2023年に関越自動車道阿能川橋(群馬県)と広島自動車道奥畑川橋(広島県)に、2024年には広島自動車道伴高架橋(広島県)に適用しています。伴高架橋では、従来工法では21日要する床版取替を6日で完了し、工程を約70%短縮するなど、ソーシャルロスの低減を実現しました。また、本システムは「令和6年度土木学会賞技

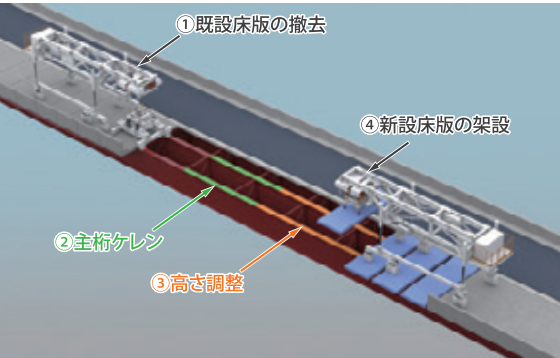
土木管理本部
プロジェクト推進部 部長
SDRシステム技術開発責任者
山中 宏之



術開発賞」を受賞しています。

こうした成果を広く社会に展開するため、SDRシステムについて特許を取得しました。今後は、他社へのライセンス供与も含めて普及展開を促進していきます。また、本システムの普及及び技術の高度化を目的として、鹿島建設(株)、(株)大林組、ピーエス・コンストラクション(株)、三井住友建設(株)、(株)横河ブリッジの5社が幹事会社として「SDRシステム研究会」を設立しております。本研究会では、有識者の方々に顧問としてご指導いただく体制を整えており、現在は国内の民間企業24社が参加しています。

今後、鹿島は本システムの更なる性能向上と適用拡大に向けた技術開発を進めるとともに、「SDRシステム研究会」を通じて継続的な改良と普及展開を推進していきます。これにより、更新工事に伴うソーシャルロスの低減を通じてサーキュラーエコノミーの実現に貢献するとともに、道路橋床版更新工事の更なる効率化・高度化に寄与してまいります。



SDRシステム概要図



交通規制下における床版取替工事の施工状況

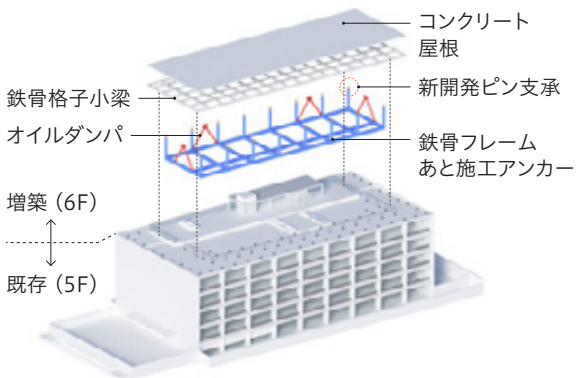


新設床版の架設状況

※1 Smart Deck Renewal ※2 鋼桁の上フランジの表面処理及び防錆材を塗布する作業
※3 新設床版の高さを調整するための硬質ゴムと、床版下の無収縮モルタルの漏れ止めとなるソールスポンジの設置作業

サーキュラーエコノミー

既存建物の機能と耐震性を同時に向上させる増築制震技術「E³SKY」



E³SKY[®]は、増築部を既存建物に対する大重量TMD(同調質量型制震装置)として利用する、中低層RC(鉄筋コンクリート)建物向けの制震改修技術です。従来のTMDと比較すると、制震効果を決定づける錘重量を格段に大きくとれるのが特徴であり、既存建物に加わる地震力を低減することで耐震性が飛躍的に向上します。TMDとして機能する増築部の変形は一般建物と同程度であるため、増築部を一般的な材料で合理的に構成することが可能です。当社は本技術を、自社技術研究所本館のリニューアル工事に初適用しました。2026年2月に着手し、2027年10月末に完成を予定しています。本計画は、RC造5階建ての

既存部の屋上に1層を増築し、6階建てに改修します。増築部は、専用開発した低コストでコンパクトなピン支承とオイルダンパを備えた鉄骨架構に、RC屋根を組み合わせたシンプルな構成としています。既存部の許容耐力以内の増築計画となっており、既存部や基礎の補強は不要なため、居ながらでの改修工事を実現しています。

中低層RC造建物のリニューアルは、環境負荷低減やサーキュラーエコノミーの観点からも、多くの需要が見込まれています。既存建物の用途変更や拡張、耐震補強というニーズに対し、当社はE³SKYを通じて積極的に貢献していく予定です。



技術研究所
建築構造グループ
上席研究員
矢口 友貴

大学・大学院と構造制御を扱う研究室に所属しました。2008年に入社後、建築設計本部にて三年間の構造設計・現場監理業務を経て、東日本大震災直後の2011年4月に同部内の応答制御や高度解析を専門的に扱うグループに配属となり制震技術に関する業務に従事、現在は技術研究所で同分野の研究開発・適用展開を推進するとともに、関連分野との連携強化にも注力しています。

当社は長年にわたり制震技術の分野で世界をリードし、多くの独創的な技術を生み出してきました。制震技術は、単に建物の揺れを抑える技術にとどまらず、社会や人々が抱えるさまざまな課題の解決に貢献できる技術だと考えています。耐震性と建物機能の向上を同時に実現するE³SKYもその一つです。

今後、社会ニーズはますます複雑化・多様化していくことが想定されますが、それらに応えるためには特定の分野にとどまらず、幅広い分野の技術者と連携した総合的なソリューションの創出が不可欠です。鹿島にはそのような挑戦を後押しする風土があり、私自身も分野横断的な連携を牽引しながら、新たな価値創造に取り組んでいきたいと考えています。

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

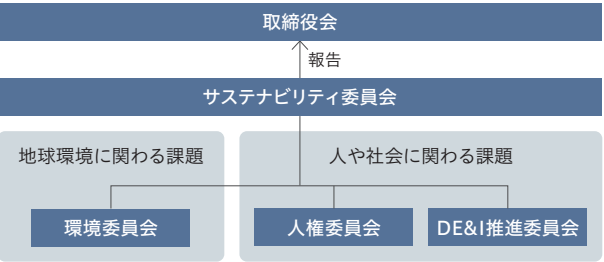
グループ全体のサステナビリティに関する取組み方針の検討・意思決定、推進状況のモニタリングを行うことを目的として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は、社長を委員長とし、委員は関係する執行役員などで構成され、「地球環境に関わる課題」や人材の多様性確保、人権尊重、サプライチェーンマネジメントなどの「人や社会に関わる課題」に関するテーマを取り扱い、その議論や決定内容は、年間スケジュールに基づき取締役会に定期的に付議、報告しています。

サステナビリティ委員会の下部委員会として、「地球環境に関わる課題」については環境委員会を、「人や社会に関わる課題」については、人権委員会とDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)推進委員会を設置しています。

2025年度も継続して環境及び人材、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的に検証したうえで、重要度に応じた活動を推進しています。

推進体制



サステナビリティ委員会のテーマの実績と予定

	2024年度		2025年度		2026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	●CO ₂ 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	環境 (7月)	●CO ₂ 削減状況、課題と今後の削減策 ●再生可能エネルギー等環境投資の計画	9月	●鹿島環境ビジョン2050plusの見直し ●サーキュラーエコノミーの取組み方針検討(継続)	
人材	●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 ●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 ●ハラスメント等の人権リスクへの対応状況報告	障がい者雇用 (7月) DE&I女性活躍推進 (9月)	●障がい者法定雇用率達成に向けた計画 ●DE&Iに関するKPIの進捗確認(女性総合職採用比率、女性管理職比率、男性育休取得率)、目標達成に向けた取組み状況と課題の確認	11月	●グループ会社を含めた障がい者採用活動 ●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	3月	●エンゲージメントスコア向上の具体策	
		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 ●建材トレーサビリティ調査の結果報告	11月	●グループ会社を含めた人権の取組み強化 ●建材トレーサビリティ調査の深度化	
サプライチェーン	●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 ●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	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 ●サプライチェーン組織再構築	

2025年度の開催実績

2025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、カーボンニュートラル実現に向けた再生可能エネルギー等環境投資計画について検討しました。

人材

- 2024年度に新設したDE&I推進委員会のもとで、女性活躍推進を中心とした取組み内容と3つのKPIに対する進捗を報告し、課題や今後の取組みについて議論しました。
- 障がい者法定雇用率の達成に向けて、現状を共有した後、ロードマップを検討しました。
- 従業員エンゲージメント調査の結果を報告し、前年度対比に基づく課題と対応方針を検討しました。

人権、サプライチェーン

- 当社グループならびにサプライチェーンにおける人権課題に関して報告するとともに、2025年度に初めて実施した建材トレーサビリティ調査(型枠材、木工事関連材、石材を対象)の結果を報告しました。
- 建設業の担い手確保を継続テーマとし、建設技能者の処遇に関する調査結果や、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

- 地球環境やサステナビリティに真摯に取り組んでいることを、積極的に社外に発信すべきである。
- DE&I推進に向けた取組みが着実に進んでいる。ダイバーシティは女性や障がい者だけでなく、LGBTQ+(プラス)や外国籍社員に対する取組みも重要である。
- サプライチェーン上の人権に対する方針や取組みについて、社会的な関心が高まっており、海外事業が拡大しているなかで、海外のサプライチェーンに関しても取組みを進めてほしい。
- 担い手確保の施策の一つとなる重層下請構造改革は、安全や品質を確保するために重要な観点で取組みを着実に進めつつ、4週8閉所や建設技能者の処遇改善を進める取組みを今後も継続してほしい。

Topics 鹿島グループ調達基本方針を新設

2026年7月に「鹿島グループ調達基本方針」を新設しました。

本方針は、「鹿島グループ企業行動規範」に基づき、鹿島グループにおける調達活動の基本的な考え方を定めるものです。鹿島グループ各社および役員・社員は、本方針に基づき、公平・公正な取引の推進および取引先との信頼関係の構築に努めます。

1. 公平・公正な取引

取引先の皆様に、競争の機会を公平・公正に提供します。また、品質・価格・納工期、技術力、信頼性、経営状況等を総合的に評価し、選定を行います。

2. 相互繁栄

大切なパートナーである取引先の皆様と信頼関係を築くとともに、互いの競争力強化と繁栄を目指します。

3. 法令遵守・社会的責任

取引において、法令や社会規範の遵守はもとより、安全衛生、人権・労働、環境保全等に配慮し社会的責任を果たします。また、取引先の皆様が「鹿島グループサプライチェーン行動ガイドライン」を遵守・尊重・励行できるように、連携・協働して取り組みます。

各種方針

全般

- 鹿島グループ企業行動規範
- 安全衛生・環境・品質に関する方針
- 鹿島グループ調達基本方針

環境

- 鹿島環境ビジョン2050plus
- 鹿島グループ生物多様性行動指針

社会

- 鹿島グループ人権方針
- 鹿島グループ健康経営宣言
- 鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン
- 鹿島グループ 社会貢献方針
- 鹿島グループにおけるカスタマーハラスメントに関する基本方針

ガバナンス

- 内部統制システム構築の基本方針
- 鹿島グループ贈収賄防止方針
- 鹿島グループ税務ポリシー

鹿島ホームページ

各種方針



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。」ことを掲げています。「人道主義」、すなわち「人」を尊重する考え方は、創業以来受け継がれてきた価値観であり、企業価値創造の原点です。

一方で、建設業を取巻く環境は大きく変化しています。少子高齢化に伴う担い手不足の進行に加え、デジタル技術の急速な進展や事業領域の拡大により、求められる人材像も多様化しています。また、今後10年で当社の人員構成は大きく変化し、若手・中堅社員がこれまで以上に早い段階から専門性発揮やマネジメントを担うことが求められます。

鹿島の技術者には、専門分野で培った確かな技術基盤に加え、社会インフラを支え続ける使命感と挑戦心が求められており、優秀な人材の獲得競争は一層激しさを増しています。こうした環境変化や課題に対応し、持続的な成長を実現することが、人材戦略の重要な役割です。

鹿島では人材戦略を経営戦略の実行を支える基盤の一つとして位置づけています。人材の確保・育成・活躍の状況を経営レベルで継続的に議論・モニタリングし、将来

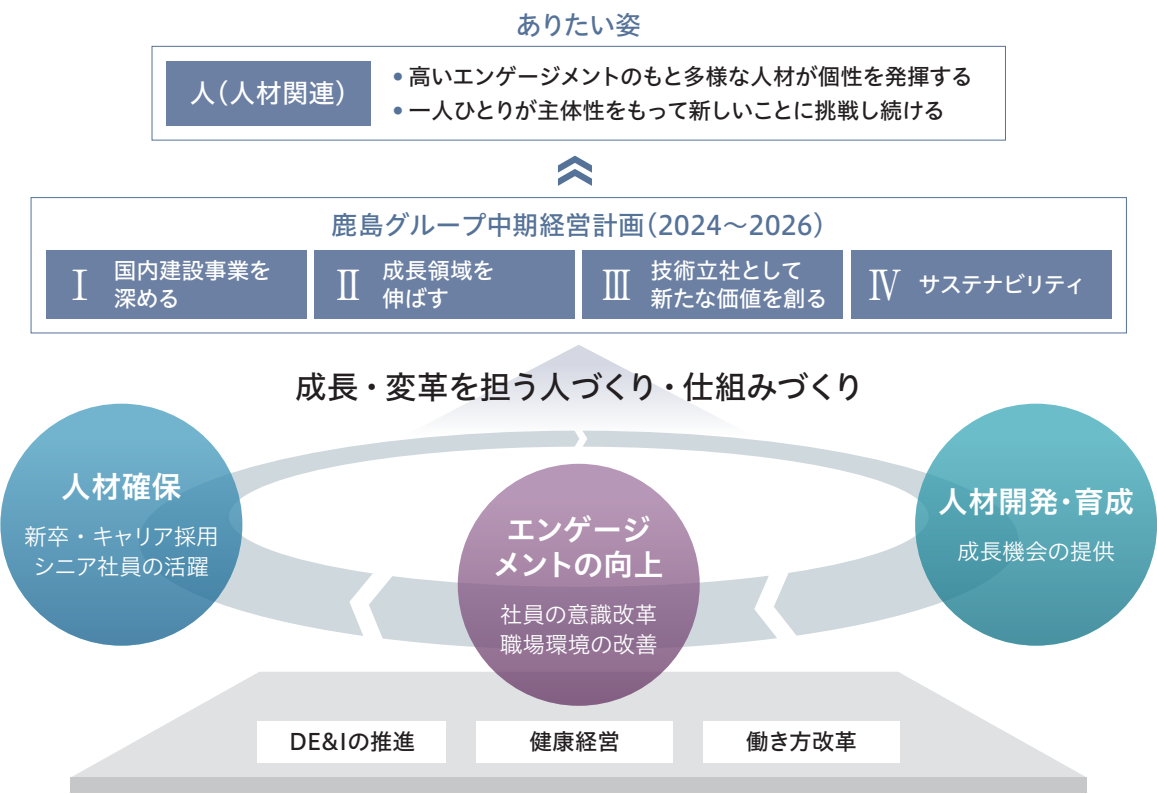
にわたり事業を支える人材ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

当社の事業は、高度な専門性を要するプロジェクトの積み重ねによって成り立っています。スキル習得には一定の時間を要するため、新卒採用を中核としつつ、キャリア人材やシニア人材の持つ多様な専門性を組み合わせた人材基盤の強化を図っています。

また、国内外の多様な事業機会や配置を通じて人材の成長を促すとともに、社員一人ひとりが主体的に学び続ける環境整備を進めています。専門性とマネジメント力の双方を高めることで、将来の鹿島グループを担う人材の育成を加速しています。

人材戦略においては、「人材確保」「人材開発・育成」「エンゲージメントの向上」を重点領域として位置づけています。採用から育成、能力発揮までを一連のサイクルとして捉え、社員一人ひとりの成長と企業価値向上の好循環の実現を目指しています。

「鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)」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こと」「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」を人材分野のありたい姿として掲げています。2035年を見据え、人材戦略を継続的に進化させることで、持続的な成長と企業価値向上を支えていきます。



土木・建築 人事責任者メッセージ

鹿島では、人材戦略を経営戦略の重要な実行基盤として位置づけています。一方で、少子高齢化による担い手不足や世代交代の進行により、今後10年で人員構成は大きく変化することが見込まれています。こうした環境変化のなかでも競争力を維持・向上していくためには、人材の確保だけでなく、技術・経験の継承や人材活用の高度化を進めることが不可欠です。ここでは、土木・建築それぞれの事業を担う人事責任者が、人材に関する課題認識と今後の方向性を語ります。



執行役員
土木管理本部
土木企画部長
太鼓地 敏夫

鹿島の土木事業は、自然条件や地盤条件など不確実性の高い環境のなかで最適解を導く「経験工学」の側面が強い事業です。現場ごとに異なる条件へ対応するには、知識や技術だけでなく、経験に裏打ちされた判断力や関係者との信頼構築力が求められます。

一方で、今後は世代交代が進み、若手・中堅社員がこれまで以上に早い段階から中核的な役割を担うことになります。従来と同じ時間軸で成長を待つのではなく、多様な経験を通じて早期に成長し、活躍できる環境の整備が求められます。

また、ベテラン社員が長年培ってきた知見や判断の勘所を、個人の経験にとどめず組織として継承していくことも重要な課題です。技術やノウハウを組織全体の共有資産へと転換し、将来にわたり現場力を維持・向上させていくことが、土木事業の持続的な成長につながると考えています。



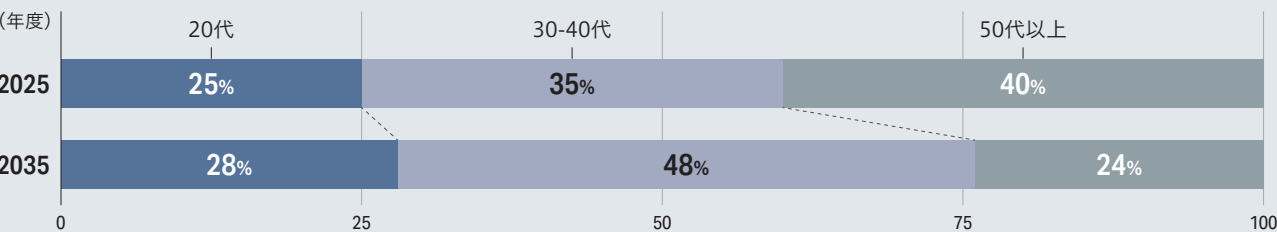
常務執行役員
建築管理本部副本部長兼
建築企画部長
堀内 大輔

鹿島の建築事業の強みは、設計・施工一貫体制のもと、多様な専門人材が連携しながら価値を創出する総合力にあります。建築物の高度化・複雑化が進むなか、人と組織の力そのものが競争力を左右する重要な要素になっています。

今後は、人材不足が進むなかでも持続的な成長を実現するため、一人ひとりの経験や専門性をよりの確に把握し、育成や配置に活かしていくことが重要になります。個人の能力を最大限に引き出すとともに、多様な専門人材が相互に連携できる組織づくりを進めることで、事業全体の力を高めていきたいと考えています。

また、建築事業の価値創造は当社社員だけで完結するものではありません。協力会社を含めたサプライチェーン全体が持続的に活躍できる環境を整え、多様な人材が能力を発揮できる仕組みを構築することが、将来の競争力確保につながると考えています。

総合職・専門職 世代別構成比率予測



人材確保 生産能力の維持・向上に向けた採用・人材獲得の強化

新卒採用の強化

鹿島は、長年にわたり培った知識・技術・価値観や顧客からの信頼を将来へ継承し、鹿島の未来をともにつくる人材を安定的に確保することを採用の基本方針としています。今後の人員構成の変化を見据え、新卒採用を中核としながら、キャリア人材やシニア人材の知見も活用し、多様な専門性を組み合わせた人材ポートフォリオの構築を進めています。

建設・開発事業の中核を担う人材に加え、技術の高度化や環境変化に対応できる多様な人材の採用を進めています。中長期的な事業規模や人員構成を見据え、近年は新卒採用数を約400人規模に拡充し、将来の生産体制の維持・強化を図っています。

一方で、少子化の影響などにより、特に技術系人材を中心に採用環境は厳しさを増しています。これに対し、広報イベントやインターンシップ、現場・技術研究所・鹿島テクニカルセンターでの見学機会の提供、動画コンテンツによる情報発信などを通じ、学生との接点拡大に継続的に取り組んでいます。

また、現場が広範な地域に及ぶ建設業の特性を踏まえ、長期的に地域に根ざして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し、2025年には89人が入社しました。高校生から大学院生まで、地元での活躍を希望する多くの人材が応募しています。



鹿島テクニカルセンターでのインターンシップの様子

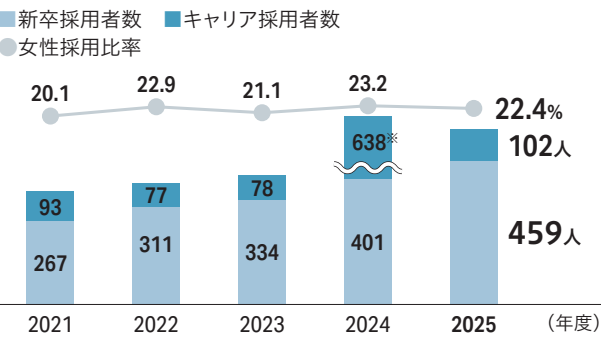
キャリア人材・シニア人材の活躍

鹿島では、成長領域における即戦力の確保や、社内にはない専門性・知見の導入を目的として、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、海外事業など事業戦略と連動する領域を中心に、多様な経験や専門性を有するキャリア人材の採用を推進しています。加えて、DX・AIをはじめとするデジタル分野における高度専門人材の獲得を通じて経営課題への対応強化を図っています。

また、シニア人材については、重要ポジションの担い手としてだけでなく、次世代の育成、技術の継承を支える欠かせない存在と位置づけています。2024年に処遇を見直すとともに、短日数勤務・短時間勤務など柔軟な働き方を拡充し、再雇用率は8割超の高い水準を維持しています。

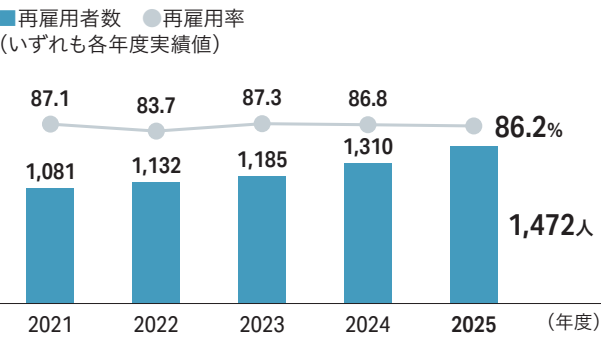
キャリア人材及びシニア人材は、新卒採用を中心とする人材構成を補完し、経験に裏打ちされた専門性・知見や技術の継承を担いながら、事業の継続性と変化対応力を支える重要な役割を果たしています。

新卒採用者数とキャリア採用者数



※ 2024年度の大規模な人数増加はグループ会社の再編に伴うもの

再雇用者数と再雇用率



人材開発・育成 挑戦・成長し続けられる環境の整備

基本的な考え方

鹿島は、人材育成を人的資本への中長期的な投資と捉え、社員一人ひとりの潜在力を最大限に引き出すとともに、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、プロジェクト推進や組織運営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。こうした考え方のもと、体系的な育成と自律的な学びの両立を重視しています。

当社の事業は高度な専門性と実務経験の蓄積を前提としており、専門性やマネジメント力の習得には時間を要します。このため、人材育成については、短期的な研修施策にとどまらず、現場力とマネジメント力を長期にわたり蓄積していくものと位置づけています。

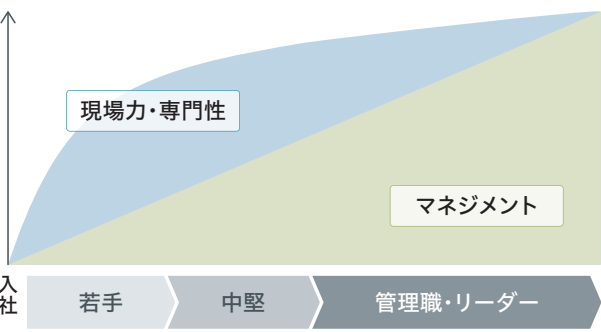
人材育成の体系と主要施策

新卒社員については、「入社後13年間」を重点育成期間と位置づけ、現場を中心としたOJTと配置ローテーション、職種別・年次別の集合研修(OFF-JT)を組み合わせることで、基礎的な知識・経験を着実に蓄積しています。

通常の海外赴任に加え、育成を主眼とした海外派遣・研修制度も拡充し、海外現地法人等でのタフ・アサインメントの機会を提供しています(2025年度派遣実績15人、過去10年累計118人)。こうした多様な経験を通じて、複雑なプロジェクトの完遂に求められる判断力や総合的なマネジメント力を段階的に育成しています。

また、管理職層に対しては、職位に応じた4階層の研修を年間約600人規模で実施し、マネジメントスキルの向上に加え、DE&Iやエンゲージメントへの理解を深めています。

教育・研修体系イメージ



自律的学習とデジタルスキルの習得

近年は、デジタル技術の活用力向上を人材育成の重要な柱と位置づけ、体系的な教育を推進しています。生成AIの活用については役員全員に研修を実施するとともに、社員には習熟度に応じ「知る」「使う」「使いこなす」「リードする」の4階層で、eラーニングから実践型研修まで自主的に学べるメニューを提供しています。あわせて「デジタル業務改善コンテスト」を通じて、各現場でのデータ活用や業務アプリ開発等による先進的な実践事例を全社展開し、挑戦をたたえる文化の醸成を図っています。これらの取り組みにより、建設分野の専門性とデジタル知識を融合し、現場における業務変革を自ら推進できる人材の育成を進めています。

今後に向けた課題

今後の人員構成の変化を見据えると、若手・中堅社員がより早期から専門性を発揮し、プロジェクト運営や組織マネジメントを担うことが求められます。そのため、社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、自ら学び続けることができる環境整備を進めるとともに、多様な経験機会や支援制度を通じて成長を後押しし、人材開発の更なる高度化を図っていきます。



「デジタル業務改善コンテスト」授賞式の様子

エンゲージメントの向上

能力発揮を支える働く環境・条件の整備

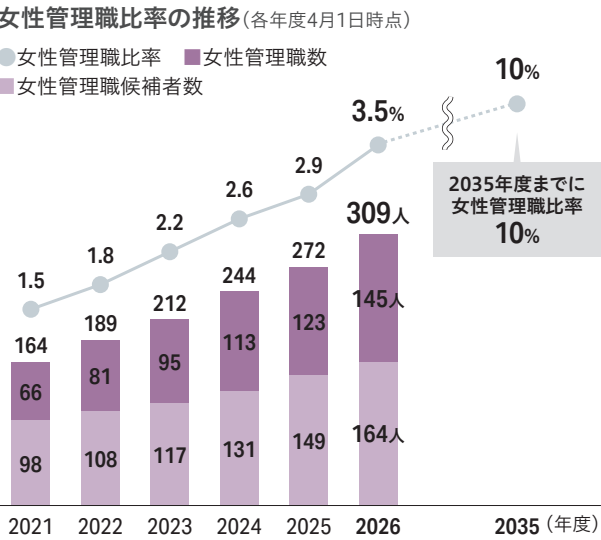
好循環の創出に向けて

鹿島では、多様な人材が能力を発揮し、主体的に挑戦し続けられる組織づくりを重要な経営課題と位置づけています。その実現に向け、DE&I、働き方改革、健康経営を相互に関連する取組みとして推進し、人と組織の持続的な成長を支えています。

DE&Iの推進

鹿島では、全員が能力を発揮できる職場づくりを目指し、DE&I施策を経営の重要課題として推進しています。多様な背景や価値観を持つ社員同士が互いに違いを認め合い、挑戦できる風土を醸成するため、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」を新設しました。2028年度までに総合職女性新卒採用比率を30%、2035年度までに女性管理職比率を10%、男性育児休業取得率を100%(うち30日以上取得割合50%)と、中長期の目標を引き上げたほか、差別や不公平の排除、障がい者雇用の促進などにも取り組み、多角的な視点から職場環境の改善を進めています。

当社では技術系社員が約7割を占めており、特に建設現場における女性技術者の活躍推進は重要な課題です。性別にかかわらず誰もが能力を最大限発揮できる職場環境づくりを進めるとともに、学生向けイベントや広報活動等を通じて建設業における多様なキャリアの魅力を発信し



ています。

また、約20年前から本格的に総合職新卒女性の採用を進めてきた結果、今後は女性管理職の増加が期待されています。キャリア研修やメンター制度等を通して成長を支援するとともに、多様な視点や価値観を経営や事業運営に取り入れることで、意思決定の質の向上と持続的な企業価値向上につなげていきます。

働き方改革の進捗状況

2024年度から建設業にも適用された時間外労働の上限規制への対応を契機として、「働き方改革推進委員会(委員長：社長)」を中心に「限られた時間のなかで成果を出す働き方」への転換を進めています。週休二日を前提とした工期設定、計画的な休暇取得の推進やデジタルを活用した業務改善の促進により、生産性の向上と多様な働き方の実現につなげています。これら施策を継続しながら、エンゲージメントの更なる向上と社員一人ひとりの成長実感の創出に取り組んでいます。これらの取組みは、単なる労働時間の適正化にとどまらず、現場オペレーションの高度化にも寄与しています。

健康経営の着実な推進

社員の心身の健康は、安定的なパフォーマンス発揮を支える重要な基盤と捉え、「鹿島グループ健康経営宣言」のもと健康増進に関する施策を継続的に展開。経済産業省「健康経営優良法人」に3年連続(通算7回目)認定されています。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、講話や面談を通じて遠隔地でも安心して働ける環境を整備しています。

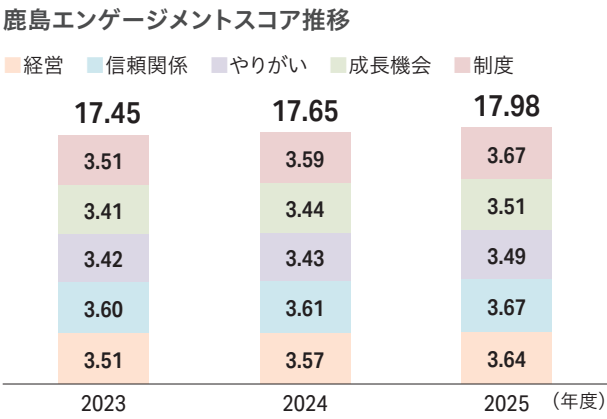
2026年度は社内イントラネットに「KAJIMA健康ガイド」を開設するとともに、外部動画サービスをグループ全体に導入。社員一人ひとりの健康リテラシー向上と行動変容の促進に取り組んでいます。あわせて「心の健康づくり計画」に基づき、メンタルヘルスや発達障がいの啓発、ハラスメント防止のeラーニング(2025年度グループ全体受講率：99.9%)などを展開しています。ストレスチェックでは「総合健康リスク」が80と、全国平均(100)を下回る良好な水準を維持しています。

エンゲージメントの測定と職場改善への活用

当社は社員満足度が高く、離職率も1%台と低水準ではありますが、持続的な成長にはエンゲージメントを継続的に高めていく必要があると認識し、2023年度にエンゲージメント向上を重要な指標として位置づけ、年1回のサーベイを開始しました。

サーベイの結果から「鹿島エンゲージメントスコア」(25点満点。「経営」「やりがい」「信頼関係」「成長機会」「制度」の5項目で構成)を算出し、前年度スコア比の向上をKPIとして設定しています。更に、2025年4月からは役員賞与の算定要素に本スコアを組み込み、経営と人材戦略をつなぐ指標として活用を進めています。

スコアは2023年度の調査開始以降、継続的に向上しており、2025年度は17.98(前年度17.65)となりました。5つの各項目は、いずれも前年度を上回っています。



サーベイの結果は組織の現状を定量把握するための指標として経営層・人事部門・各部署で共有され、各職場への好事例の展開や、課題のある組織の特定及び改善に活用することで、組織全体のパフォーマンス向上につなげています。

挑戦と活躍を支える処遇

社員一人ひとりが主体的に挑戦し、能力を発揮し続けるためには、働く環境の整備に加え、その成果や役割に応じた適切な処遇が重要です。当社では、個々の貢献を適切に捉え、それに報いることで、更なる挑戦と成長を後押しする好循環の創出を重視しています。

また、建設業を取巻く労働市場環境の変化や担い手不足の進行を踏まえ、人材の確保と定着を図る観点からも、処遇水準の充実に継続的に取り組んでいます。こうした取組みは、単に人材を惹きつけるためにとどまらず、長期にわたり組織としての生産性を維持・向上させるための重要な基盤となるものです。

更に、当社の事業は、多様な人材が協働しながら個別プロジェクトを完遂することで価値を創出する特性を有しています。このため、個人の成果に加え、チームとしての成果やプロセスも踏まえた納得感のある処遇の実現を通じて、組織全体としてのパフォーマンス向上につなげています。

こうした処遇のあり方を人的資本への投資の一環として位置づけ、エンゲージメントや定着の向上を通じて、生産性の改善や事業遂行力の強化につなげていきます。

社員寮リニューアルを通じた人的資本基盤の強化

働く環境への投資の一環として、1990年代に整備した社員寮(東京都豊島区)の改修に着手し、2026年春に工事が完了しました。全室にバス・トイレ・洗面を設置するとともに、共用部の機能充実を図り、入寮者に加え、研修受講者や社宅居住社員・家族も利用可能な施設としています。これまで社宅内で試行していた託児施設も移設し、社員とその家族の安心を支える環境を整備しました。本施設は居住機能に加え、若手社員の成長や社員同士の交流を促す拠点としても位置づけています。これらの整備を通じて、社員の定着やエンゲージメントの向上、人材確保力の強化につなげていきます。今後は他の寮についても段階的に改修を進めていきます。

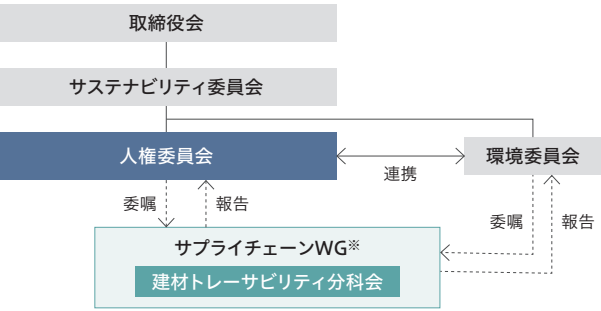


基本的な方針

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。

体制図



※ 経営企画部、人事部、総務部、法務部、安全環境部、グループ事業推進部、土木管理本部、建築管理本部、環境本部、海外事業本部のメンバーから構成

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

	2024年度	2025年度	2026年度
鹿島グループ	サプライチェーン行動ガイドライン解説書公開	調達基本方針の検討、カスタマーハラスメント基本方針策定	調達基本方針策定・公開 サプライチェーン行動ガイドライン・解説書見直し
	鹿島グループにおける人権デュー・ディリジェンスの実施、フィードバック	鹿島建設における人権デュー・ディリジェンスの実施、フィードバック	
		人権方針の周知、啓蒙、研修内容の見直し、研修内容の理解度・実践度確認	
			救済窓口の整理
サプライチェーン	サプライチェーン行動ガイドラインの周知・啓蒙		
		協力会社向け教育コンテンツ作成	
	ガイドラインセルフチェックアンケート実施、フィードバック	ガイドラインセルフチェックアンケート見直し	ガイドラインセルフチェックアンケート実施、フィードバック
	ハイリスク建材抽出	建材トレーサビリティ調査の実施	建材トレーサビリティ調査の実施
	取組み状況・結果の情報開示		

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得ながら、鹿島単体、国内外グループ会社、鹿島単体サプライチェーンの人権デュー・ディリジェンスを定期的に実施しています。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、取組みを継続しています。

2025年度は、鹿島単体を対象に、2度目となる調査を行い、マネジメント体制、人権リスクへの対応、環境・倫理の3つを軸に、根拠となる社内規定の確認等を行いました。社内規定・ルールについては確実に整備されている一方で、いくつかの人権課題が見受けられたため、改善に向けた対応を継続しています。

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。

サプライチェーンとの協働

鹿島グループは、国内外において、建設や不動産開発を中心とした事業を展開しており、多様なサプライチェーンとの関係性構築が不可欠です。2026年7月に、「鹿島グループ調達基本方針」を新設し、鹿島グループ全体で環境や社会に配慮した調達活動を推進しています。

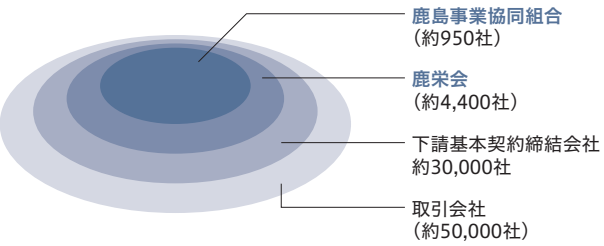
また、2020年に先んじて「鹿島グループサプライチェーン行動ガイドライン」を定め、法令の遵守、人権の尊重、環境への配慮、品質の確保等への取組みに関して、サプライチェーンを構成する全世界の取引先の皆様と共有し、遵守・尊重・励行をお願いしています。▶P.72

協力会社とのパートナーシップ構築

鹿島のサプライチェーンでは、国内建設事業において専門工事を担う「協力会社」は重要なパートナーです。

各建設現場では協力会社とともに、建物や構造物の完成に向けて、安全衛生、環境、品質を確保してプロジェクトを進めています。

また、協力会社組織として、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」を設けています。鹿島と協力会社が一体となって、国内建設事業を遂行できるように強固なパートナーシップを結んでいます。



協力会社とともに「魅力ある建設業」を追求し、建設技能者の働き方改革や、労働環境の整備等を推進しています。鹿島では、当社の現場で働く建設技能者を対象に、労務賃金アンケートを実施し、その結果はサステナビリティ委員会にて報告しています。

サプライチェーン行動ガイドラインに関する調査

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しました。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するとともに、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関して、遵守・尊重・励行を求めています。

2022年以来、隔年で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してセルフチェックアンケートを実施しています。2026年度も前回同様に鹿島事業協同組合の組合員を対象に実施し、71.7%に回答いただきました。

今後、回答企業にフィードバックするとともに、取引先の取組み促進に向けて調査先との対話を行い、ガイドラインへの理解の深化と調査の実効性を高めるべく取組みを進めます。

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年度に、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」を設け、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、過去3年間の発注実績上位企業を対象に、当社で使用する建材のうち型枠材・木材(木工事及び木製建具)・石材の3品目について、原料の採掘・伐採から現場に届くまでの商流に存在する企業情報(企業名、所在国、エリア等の情報)及び認証の有無(型枠材と木材のみ)をヒアリング、及びアンケート形式で調査しました。

本調査を継続的に実施し、サプライチェーンのパートナーの皆様とともに、解決すべき課題を抽出するとともに、人権・環境等への取組みを進めていきます。

▶ アンケート結果
<https://www.kajima.co.jp/partner/kenzai/>

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。

重層下請構造の改革

建設業の下請構造は、長年にわたり重層化傾向にあります。鹿島では「安全・品質管理等の徹底」「技能者の処遇改善」「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。この取組みにより、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。着手した2021年度から二次下請以内の施工体制達成率は70%超を維持しており、着実に重層二次化の取組みが根づいてきています。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 (%)				
	土木+建築	土木	建築	うち設備*
2024年1月	77.2	94.0	71.4	44.9(97.5)
2025年1月	74.2	92.2	65.9	38.8(89.4)
2026年1月	72.3	91.4	64.3	34.0(88.3)

*カッコ内は設備三次下請以内の施工体制達成率

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」を開講しており、そのなかに優秀な職長「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、元請の立場での施工管理など、実践的なプログラムを実習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91人、マネジメントコース16人の計107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15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もカレッジで習得・構築した知識と人脈を活かして自社を牽引しており、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

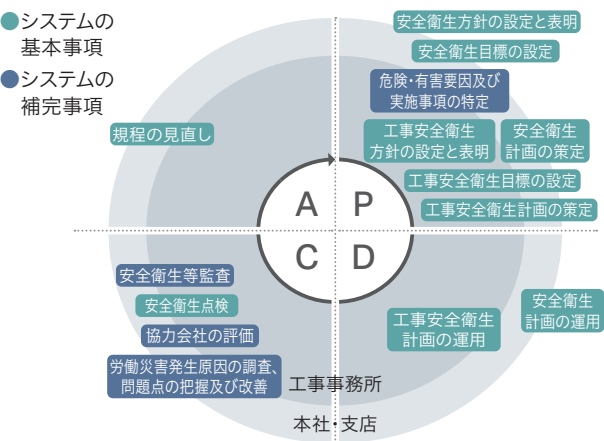
2024年度に新設した本制度は、鹿島事業協同組合と鹿栄会の会員を対象に、技術者・技能者の確保・育成に有効な活動に対し、当社が活動経費の助成(50%まで最大200万円)などを通じサポートするものです。2026年度は14件の取組みを選定しました。

「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。

安全を実現する仕組みと2025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。



2025年度は、国内工事において46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0.52、休業1日以上については1.13となりました。「決心せよ! 今日一日の無災害 ひとつひとつ心を含めたものづくり」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)		
度数率	休業4日以上	2023	2024	2025
	休業1日以上	0.91	0.74	0.52
災害件数		83	63	46
延べ労働時間	100万時間	91.26	85.49	88.24
死亡者数	単体(国内)	0	3	2
	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※	0	1	2

● 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
(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

イレギュラー作業時の災害防止活動の強化

現場では、当初の計画どおりに実施できないイレギュラーな作業が発生することがあります。こうした状況をイレギュラーとして認識せず、十分な対策を講じないまま実施すると、災害・事故につながるリスクが高まります。

鹿島では、これまでもイレギュラーな作業に対して手順の見直しなどの対策を講じることで、災害防止に努めてきました。さらに、イレギュラー作業時の災害・事故の撲滅に向け、これらの取組みを一層強化した「Stop&Checkミーティング活動(SC活動)」を、2025年度から推進しています。SC活動では、イレギュラーに気づいた段階でいったん作業を止め、手順を確認し、関係者で対応を共有・検討することを徹底しています。あわせて、「イレギュラーをイレギュラーとして認識する」ことを最も重要なポイントと位置づけ、具体的な場面を示しながら注意喚起を行っています。これにより現場での「気づき」を促し、対策の確実な実行につなげています。

技能者が適切に見直された手順を十分に理解したうえで作業を行えるよう調整を徹底することで、安全性の一層の向上を図り、災害・事故の撲滅を目指します。

移動式安全体感訓練施設の運用

当社では、中型トラックに訓練装置を搭載した移動式安全体感施設「Kajima Safety Caravan」を活用し、全国各地の現場で働く技能者を中心に訓練を実施しています。

この車両には、墜落、機械への巻き込まれなど、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、これらの訓練を通じて、現場で働くすべての方々の安全意識と危険感受性の向上を図っています。

受講者からは「災害事例を資料で見ると危険を実感できた」「実際に体感することの重要性を認識した」などと好評を得ており、確かな手応えを感じています。

2024年7月の運用開始から2026年3月までに、危険体感訓練を66会場で93回実施しました。今後も引続きこの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。巻き込まれ体感訓練を受ける技能者(写真右)

鹿島環境ビジョン2050plus

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ます。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、顧客や社会と協力して取り組む意

思と、2050年の先を見据えた永续性を「plus」に込めました。「脱炭素」「資源循環」「自然再興」の3分野が相互に関連しあうことを認識し、グループの目標や行動計画を再構築しました。次期中期経営計画にあわせ、環境ビジョンの見直しも検討しています。

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

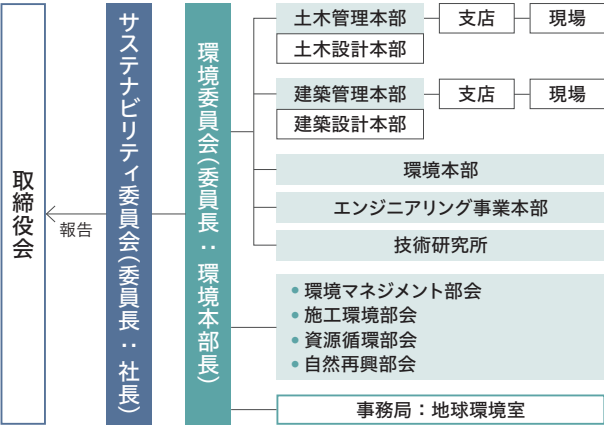
	脱炭素	資源循環	自然再興
2050年度目標	カーボンニュートラルの実現 鹿島グループの温室効果ガス排出量（スコープ1,2,3）実質ゼロ	サーキュラーエコノミー（再資源化率100%）の実現 良質なインフラ資産を基盤にサステナブルな資源で更新	ネイチャーポジティブの実現 サプライチェーン全体で自然再興に取り組み、生態系サービスを持続的に享受できる社会を実現する
2030年度目標	■ 排出量（2021年度比） スコープ1,2 ▲42% スコープ3 ▲25% ● 電力グリーン化 100% ● バイオ燃料転換率 65% ** ● 低炭素コンクリート使用 40% ** ● 電炉鋼鉄骨使用 20% ** ● ZEB水準 100%実現 **	■ 主要資材における再生材利用率 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利用率 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 *

2025年度まとめ

2025年度は中期経営計画（2024～2026）の2年目でした。
脱炭素では鹿島グループのスコープ1, 2（自社排出量）は39.5万t-CO₂と前年度から減少しました。単体での大規模工事における燃料多消費工程がピークアウトしたためとみえています。スコープ1, 2における削減策の効果は▲5.7万t-CO₂でした。スコープ3（サプライチェーン上流／下流排出量）は1,442万t-CO₂、スコープ1, 2, 3（サプライチェーン全体排出量）も1,481.4万t-CO₂と、いずれも微増しました。
資源循環では、主要資材での再生材使用率は36%、再資源化等率は96.6%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5件となりました。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。

環境マネジメントシステム体制
鹿島（単体）はISO14001を取得しています。環境委員会のもと、部署横断の課題については環境マネジメント、施工環境、資源循環、自然再興の4部会で対応しています。

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/index.html>



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/tcfd/>

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に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なら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。

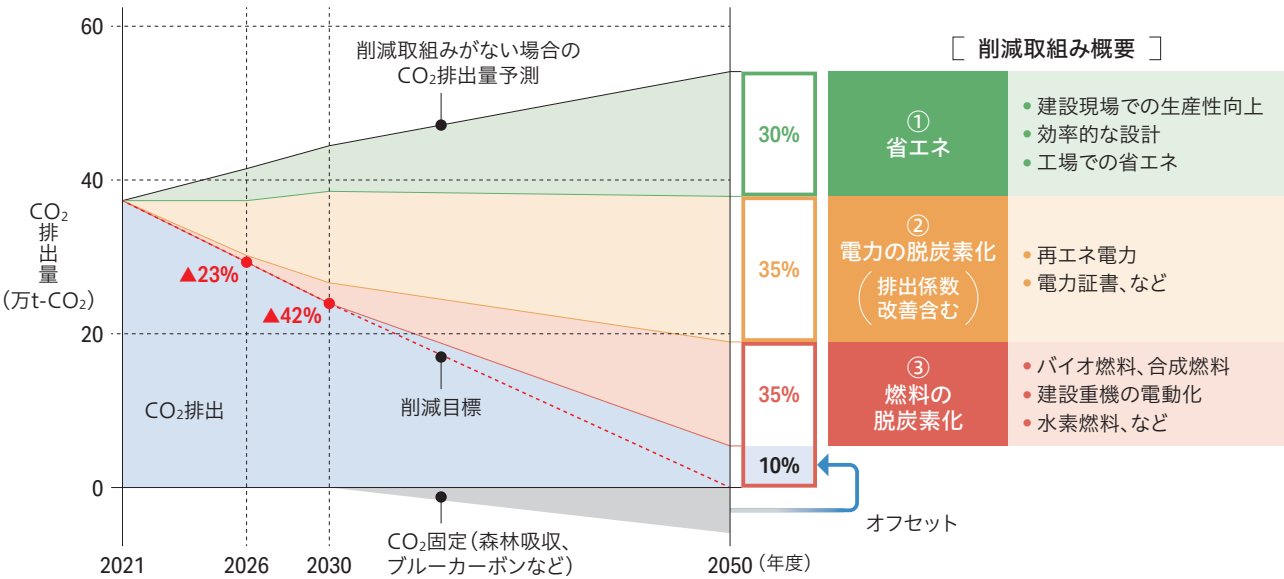
リスクと機会、対応策及び2025年度の代表的な取組み事例

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。
+：P/Lへの正の影響
-：P/Lへの負の影響

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	2025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	← バイオ燃料使用拡大に向けた取組み ▶ P.85
		増税による建設市場縮小	-	② 低炭素建材の開発、導入促進	← 低炭素コンクリート、低炭素鋼材の拡大 ▶ P.86
		CO ₂ 排出枠による事業の制限	-	③ 再生可能エネルギー電力の確保	← V-PPAを契約 ▶ P.85
	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	← 原子力関連工事を支える技術力・人材基盤の強化 ▶ P.63
物理リスク	慢性	再生可能エネルギー関連需要増加	++	② 再生可能エネルギー施設の設計・施工技術開発	← ZEB設計の拡大 ▶ P.86
		ZEB市場拡大	++	③ ZEBの事業性・快適性の追求	
		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 ⁺ CSEL [®] （クワッドアクセル）による生産性向上と技能継承 ▶ P.18
	急性	防災・減災、国土強靱化	++	① 防災・減災、BCPIに関連する技術開発の推進	← 制震技術、水災害トータルエンジニアリングサービス
物理リスク	急性	災害危険エリアからの移転	-	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	

脱炭素 カーボンニュートラルを目指して 自社排出(スコープ1, 2)

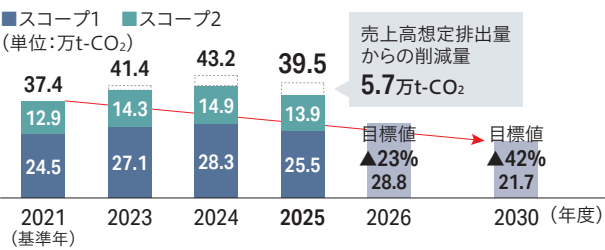
スコープ1, 2削減のロードマップ



スコープ1, 2と削減取組み

2025年度鹿島グループのスコープ1, 2排出量は39.5万t-CO₂となりました。2025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▲5.7万t-CO₂となり、順調に増加しています。今後も引き続き、次に示す削減策を実施します。

鹿島グループのスコープ1, 2 CO₂排出量



2025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	4.3万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	1.4万t-CO ₂
③燃料の脱炭素化	●バイオ燃料 ●合成燃料(予定) ●建設重機の電動化(予定) ●水素燃料など(予定)	0.02万t-CO ₂
合計		5.7万t-CO ₂

【①省エネ】工期短縮や材料削減といった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。

【②電力の脱炭素化】2025年度は日本国内において、国内年間電力使用量の約20%相当のV-PPA^{※1}を契約、さらに本社周辺オフィスのグリーン電力メニュー採用を拡大しました。今後は自社保有再エネ施設を増やしその環境価値の利用を進め、電力証書の購入も検討しつつ、将来の再エネ需給や法制度を念頭に置きながら、適切な分散調達を検討します。海外は、電力使用量の多いインドネシアにて日系企業から電力証書を購入しました。国内外あわせて2030年度グリーン化100%の着実な達成を図ります。

【③燃料の脱炭素化】2025年度は軽油代替燃料であるB5^{※2}、GTL^{※3}、RD^{※4}を計1,400kLを使用し、供給者や配送者などの商流、価格、供給範囲、実用性などの情報を蓄積しました。軽油代替燃料はまだ高額で供給量にも限りがあるため、当社では電力の脱炭素化を先行することとしました。燃料については、26年度からRDの大規模試行を開始するほか、合成燃料や水素燃料、建設重機の電動化といった新たな可能性を幅広く捉え、最新動向を把握しながら、徐々に化石燃料使用量を削減させ、将来の軽油代替燃料の本格的導入に備えます。また、2050年を見据え、軽油代替燃料の製造にも前向きに挑戦する方針です。

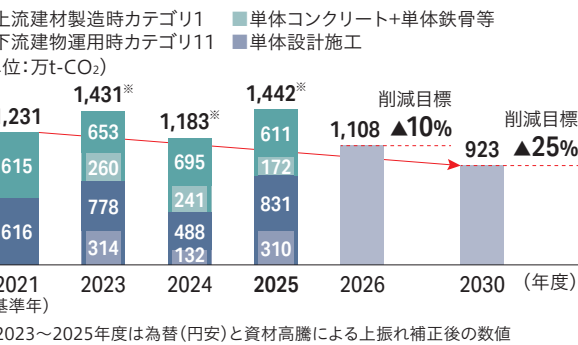
※1 バーチャルPPA。物理的な電力を直接受け取るのではなく、再生可能エネルギー由来の環境価値のみを長期購入する仕組み
※2 バイオ燃料5%混合軽油 ※3 天然ガス由来燃料
※4 廃食油等由来の再生可能ディーゼル燃料

サプライチェーン排出(スコープ3)

スコープ3と削減取組み

2025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1,442万t-CO₂となりました。

スコープ3(サプライチェーン上流/下流)CO₂排出量



建材製造時CO₂(カテゴリ1)の削減

スコープ3カテゴリ1は当社が当該年度に購入した建材の製造時CO₂が大半を占めています。

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。2030年度までにコンクリート/セメントで約40%の低炭素製品、鉄骨で20%の電炉鋼製品の使用を目標としており、2025年度はコンクリート/セメントの低炭素製品使用が約9%、電炉鋼製品使用は約33%でした。

建築工事においては設計施工案件にて、設計段階の低炭素コンクリート、電炉鋼鉄骨の採用目標を設定しています。これらの低炭素建材使用には、特別な設計や施工が必要となる場合もあり、資材調達での課題とあわせ、必ずしもすべての工事には適用できませんが、発注者の理解を得ることで採用例は増えつつあります。

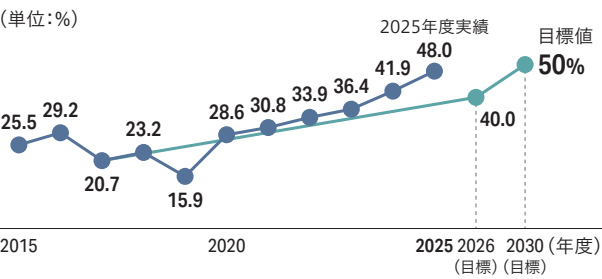
新たな潮流として、2028年度から施行される建築物のライフサイクルカーボン評価制度があります。5,000㎡以上の事務所を建築するにあたり、建築主にライフサイクルカーボンの評価結果の届出が義務化されるものです。脱炭素化の促進に向け、設計及び施工中の案件において、当社が開発した「Carbon Foot Scope[®]」にてライフサイクルカーボンの評価を行い、低炭素建材や低炭素施工の提案もすでに始まっています。

建物運用時CO₂(カテゴリ11)の削減

スコープ3カテゴリ11は当社が建設し、当該年度に竣工した建物が将来60年間にわたって使用するエネルギーから排出されるCO₂(竣工案件すべての合計)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ており、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%削減を目標として取り組んでいます。2025年度に着工した建物の実績値は48.0%削減に達しており、2026年度目標値を前倒して達成しました。

設計施工案件の建物運用時CO₂削減率推移と目標値



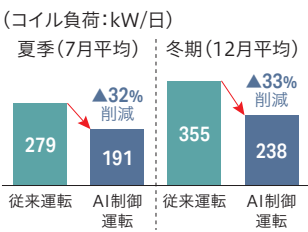
エッジコンピュータでビルをスマート化。空調エネルギーを約3割削減

エッジコンピューティング技術を活用し、オフィスビル等に設置される空調機等の設備機器をAIで自動制御するシステム「K-BOX[™]」を開発しました。小型エッジコンピュータを一般的な設備機器に外付けするだけで、簡易かつ低コストでビルをスマート化できます。気象情報サービスと連携し、天候の変化に応じた制御も可能です。また、新築だけでなく既設建物にも対応します。

このシステムを都内自社施設の空調機制御の一部に試適用したところ、建物利用者が快適と感じる範囲を逸脱せず、従来の運転時(2024年実績)と比較して、空調機のエネルギー消費量を夏期で32%、冬期で33%削減できました(中間期は28%)。

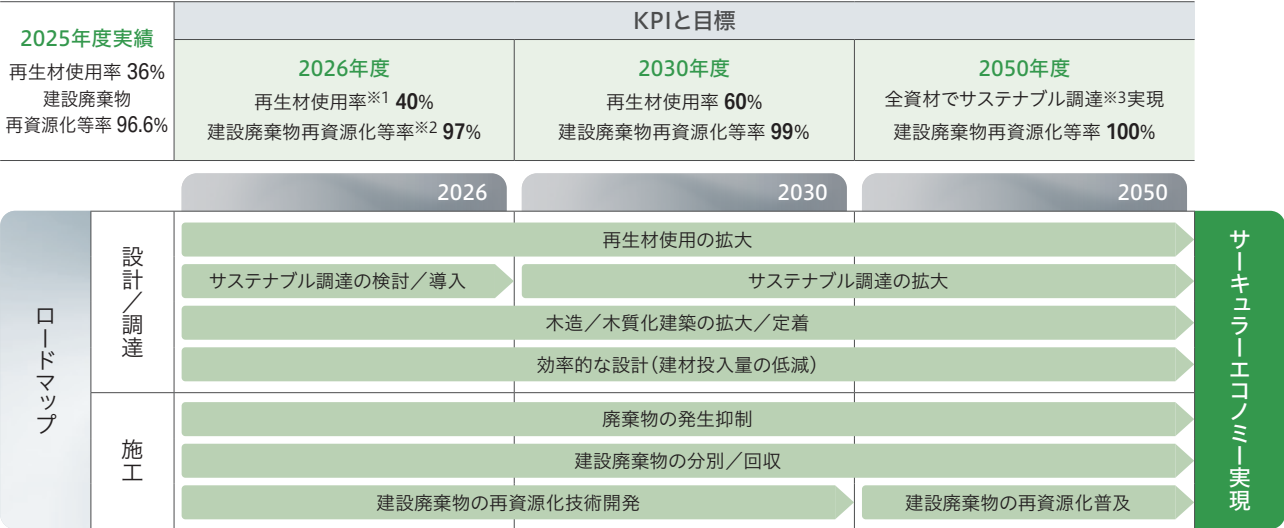
鹿島は、スマートビルの普及促進を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

空調機のエネルギー消費量の比較



資源循環 サークュラーエコノミーに向けて

KPIと目標、ロードマップ



※1 再生材使用率＝再生資材を使用した割合 ※2 建設廃棄物再資源化等率＝建設廃棄物のマテリアルリサイクル＋ケミカルリサイクル＋サーマルリサイクルの割合
※3 サステナブル調達＝サプライチェーン上の環境、社会に配慮した建材の調達

鹿島はサーキュラーエコノミー移行に向けて、最終処分量の更なる削減、天然資源の効率的な利用と循環を推進します。環境ビジョン2050plusでは再生材使用を目標とし、使用量が多いコンクリート、鉄骨についてそれぞれ再生材を用いた自社開発の低炭素コンクリート、電炉鋼鉄骨の使用を顧客に提案していきます。また、建設廃棄物について再資源化等率をKPIとし、分別の徹底とともにプラスチックなどの再資源化を推進します。2025年度は再生材使用率が36%、再資源化等率が96.6%でした。

建設系廃プラスチックのリサイクルが着実に進展

建設現場から排出される廃プラスチックは素材が多様多様なうえ汚れ・付着物が多いため、大半が熱回収や焼却、埋立処理されています。鹿島は、廃プラスチックから現場で使える製品(土のう袋、バリケード等)へのマテリアルリサイクルに取り組んでできました(2025年統合報告書で紹介)。

2025年には、ナフサの代替としても期待が高く汎用性の高い再生油を、建設系廃プラからケミカルリサイクルして製造する取組みを環境省「令和7年度プラスチック資源循環に関する先進的実装モデル形成支援事業」として5社※と協働で行いました。今回の実験では素材や製品別にグループ分けを行い廃プラスチックの35%が油化でき、立地や規模等の前提条件次第では、現状の産廃処理同等コストで実施できる見通しを得ました。CO₂排出量も

通常の処理に比べて15%程度削減できることも確認できました。

Topics

大阪・関西万博からGREEN×EXPO 2027に引き継がれるレガシー

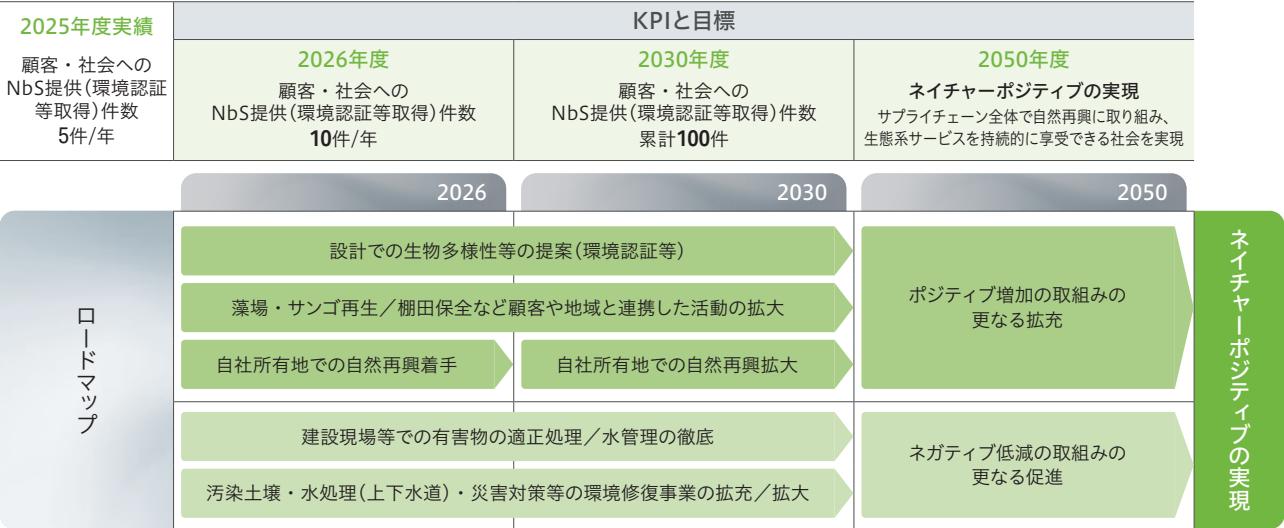
鹿島は2027年3月から神奈川県横浜市で開催される国際園芸博覧会「GREEN×EXPO 2027」に、大阪・関西万博の大屋根リングの木材をリユースし施工する高さ60mのKAJIMA TREEを出展します。大阪・関西万博のレガシーが「GREEN×EXPO 2027」に引き継がれます。同博覧会は、米軍から返還された広大な土地のうち約100haを会場とするもので、KAJIMA TREEは、鹿島出展エリアのみならず会場全体のランドマークとして注目されています。鹿島は、大屋根リングのリユース材に強度試験や加工技術を施し再び構造材として活用します。構造には鹿島が独自に開発した新技術である木材と鋼製の制震装置(ダンパ)を組み合わせた「組木制震システム」を採用、資源循環と耐震性能を掛け合わせた技術が、大屋根リング解体木材のリユースを可能にしています。この他鹿島出展エリアには、同じく大阪・関西万博で使用した舗装ブロック、鹿島の旧横浜支店の躯体解体材基礎コンクリートなど、鹿島環境ビジョン2050plusを具現化したサーキュラーエコノミーの時代にふさわしいリユース事例の数々が計画されています。



※ (株)竹中工務店、NIPPON EXPRESSホールディングス(株)、(株)リファインパースグループ、(株)あおぞら、三菱ケミカル(株)

自然再興 ネイチャーポジティブを目指して

KPIと目標、ロードマップ



建設事業／開発事業は、現地の自然環境を大きく改変します。鹿島の事業活動のみならずサプライチェーンにおいても建設資材の採掘や廃棄物処分など影響が大きいため、自然再興への取組みは重要と考えています。鹿島環境ビジョン2050plusでは自然再興に関する目標として、顧客・社会へのNbS提供実績を掲げ、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。森林の持つ機能を活用するため、米国の森林ファンドに参加し、森林管理ノウハウの習得を進めています。2025年度のNbS実績は5件となり目標には届きませんでした。また、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」では、環境事故につながる重大な法違反や環境影響はありませんでした。

TNFDレポートを公開

鹿島は、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の最終提言v1.0版に基づき、2025年度に分析を行いました(概要は▶P.89)。分析結果を受け、新規現場の自然関連

2025年度 NbS提供実績

	件名	認証、受賞
1	日影山山林・ボナリ山林(社有林)	自然共生サイト(新法)
2	あてま高原ベルナティオ	自然共生サイト(新法)
3	芝御成門タワー	JHEP Aランク
4	藻場再生(神奈川県葉山町)	Jブルークレジット®
5	十日町三ヶ村地区における棚田再生	令和6年度 土木学会賞環境賞・IIグループ

リスクを可視化するための評価手法の開発に着手しました。

また水リスクについては、鹿島の分析結果では優先課題ではなかったものの社会的関心が高いため、主要な事業活動拠点(建設現場、自社オフィス、自社開発物件)での分析結果をウェブサイト※(サステナビリティ→環境→水資源)に開示しました。今後は、分析評価の拡大やモニタリングなどの追加措置を検討しています。

※ <https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/water/>

Topics

社有林発のコミュニケーション

鹿島グループは全国49か所、約5,500haの社有林を保有し、適切な維持管理を行っています。社有林の木材をKX-FOREST鹿島軽井沢保養所や、建設中の東北支店ビルなどで使用(予定)の他、様々なコミュニケーションでも社有林が活用されています。テレビCM「KAJIMAはつくる 尺別森林」篇では、手入れされた森林を自律飛行型ドローンによって計測する様子を紹介しました。2026年7月には、北海道尺別山林のナラ、タモ材を使用したIDカードケースを鹿島社員組合が作成、組合員に配布しました。今後は、生物多様性学習など社有林を使った環境プログラムを構築していきます。



▶ 鹿島のテレビCMライブラリ

自然資本・生物多様性：TNFDに基づく情報開示と具体的対応

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、TNFD β 版フレームワーク(v0.4)に従い、自社の直接事業と主要建設資材であるセメントのサプライチェーンについて、自然関連リスクと機会の特定・評価と対応検討を試行しました。2026年3月には、TNFD最終提言(v1.0)に基づき、自社事業の自然関連の依存とインパクト、リスクと機会を明らかにするとともに、事業戦略に反映すべく、対応検討を行ったうえで、指標・目標を開示しています。

一般要件

マテリアリティの適用	TNFD開示においては、「自然資本が事業活動に与える影響(財務マテリアリティ)」に加えて、「事業活動が自然資本に与える影響(インパクトマテリアリティ)」に着目するダブルマテリアリティを採用します。
開示のスコープ	本開示では、海外を含む「建設事業」「不動産開発事業」と、「アスファルト合材製造事業(国内)」の3事業のサプライチェーン上流、直接操業、下流を対象として選定しました。
自然関連課題がある地域	「建設事業」「不動産開発事業」「アスファルト合材製造事業(国内)」から代表的な拠点として国内外282か所を分析対象に選定しました。

※詳細はTNFDレポートを参照 https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/tnfd/pdf/tnfd_report.pdf

ガバナンス	環境マネジメントシステムを運用し、自然関連課題を含む地球環境への対応を重要な経営課題と位置づけ、環境関連の重要方針や施策はサステナビリティ委員会にて審議・決定しています。
戦略	● 影響度「大」となった、最も対応優先度の高い項目(下表参照)は「環境ビジョン2050plus」における目標・対応計画で対応を網羅できしており、その妥当性を確認しました。 ● 影響度「中」のバリューチェーン上流の原料調達リスク等は定性的な対応策を設定したうえで、今後、具体的な追加措置を検討し、必要に応じて目標を設定していきます。
リスクと影響の管理	環境に関するリスクと影響は社内関連部署が組織横断的に評価し、環境委員会にて審議・決定しています。部門の著しい環境側面と法的要求事項を考慮して、部門の環境目標と実施計画を決定します。各部門は目標展開と運用管理を実施し、結果のレビューを行い、環境目標と実施計画へ反映することで、PDCAのサイクルを回しています。
指標と目標	TNFDレポートにおいてTNFD提言のグローバルコアメトリック指標に対応する鹿島の目標と実績を開示しています。一部、請負業である建設業では数値目標の設定が困難な指標については、指標のあり方を含め、今後検討を進めます。

リスクと機会(LEAPアプローチ分析結果の抜粋)

下表は、最も優先度の高い影響度「大」の項目と、影響度「中」のうち現状対応が不足している項目

バリューチェーン	生態系サービスへの依存／インパクト	リスク／機会	リスク／機会の内容	影響度
直接	土地利用、固形廃棄物の発生、有害な土壌・水質汚染物質の排出等	リスク(移行)	施主や顧客・取引先の要求水準(建設資材のトレーサビリティや自然へのインパクトに関する透明性など)の高まりに対応できない場合、 受注機会喪失	大
直接	土地利用	リスク(移行)	グリーンインフラ技術や自然を基盤とした解決策(NbS)への技術的な対応ができない場合、 受注機会喪失/売上減少	大
直接	土地利用	機会	グリーンインフラ技術や自然を基盤とした解決策(NbS)への需要が高まることで、関連する案件の 受注機会増加	大
直接	固形廃棄物の発生	リスク(移行)	建設リサイクルの高度化や長寿命化への建設工事への技術的な対応ができない場合、 受注機会喪失/売上減少	大
直接	固形廃棄物の発生	リスク(移行)	資源循環に関する規制強化(再生材使用義務化や廃棄物の高リサイクル率など)に伴い、 設計・調達における対応コスト増加	大
直接	固形廃棄物の発生	機会	建設リサイクルの高度化や長寿命化技術を用いた案件の 受注機会増加	大
直接	有害な土壌・水質汚染物質の排出	機会	土壌/水質汚染対策の規制強化により、汚染対策や土壌・水質浄化などの 売上/利益増加	大
直接	バイオマス供給(木材)	機会	カーボンニュートラルの要求の高まりなど、木造建築の需要増加による木造建築の 受注機会増加	大
上流	その他資源(鉱物資源:鉄、セメント、生コンクリート)	リスク(移行)	生物多様性上重要な地域をターゲットとした保護地域の指定や森林破壊防止による開発制限の拡大による 調達コスト増加 持続可能な採掘活動のための生態系サービス損失の回復等の補償費用が発生し、価格転嫁され、 調達コスト増加	中
上流	その他資源(同上)	リスク(移行)	水ストレス地域における水資源の需給/バランス低下に伴い、水使用における規制が強化されることにより、上流工程の製造工場における対応コスト増加が価格転嫁され、 調達コスト増加	中
上流	その他資源(同上)	リスク(移行)	社会環境への影響(汚染、地域住民への健康被害など)や環境関連の法規制への違反が非難された上流工程(鉱山/採石場/製造工場)から調達していることによる 評判低下	中
直接	外来種の導入	リスク(移行)	資材の運搬に伴う外来種の侵入が生態系に悪影響を与えることによる 評判低下	中

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 Reviewや検図のプロセスを厳格に運営し、品質及びリス

クの管理を徹底しています。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、施工後に得られた情報のフィードバックを実施することで、リスクの管理を前倒しし、課題の早期解決を図っています。なお、工事監理業務においては、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事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与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。

Topics

AIを活用した確実な品質確保の実現

建設現場における品質管理では、KTMSに基づき、現場社員が施工状況を直接確認する日常的な管理が基本です。一方で、変化する現場環境のなかでは、人に起因するミスをいかに早期に発見しフォローするかも重要な課題となっています。鹿島では、その対応策として遠隔管理やAI技術の活用を進めています。

その一例が、CFT構造における鋼管柱内へのコンクリート充填作業の品質確保です。従来は目視確認や記録に多くの時間と手間を要していましたが、自社開発のコンクリート充填監視システム「moni-as」を基盤に、さくらインターネット(株)と連携して作業状況を遠隔で可視化しました。さらに、(株)Ridge-iと連携し、施工映像から異常の兆候をAIが検知する機能を追加しています。これにより、本社と現場が連携しながら離れた場所でも施工状況を確認でき、異常の早期発見と確実な品質確保を実現しています。

今後も遠隔管理やAI技術の活用範囲を広げ、お客様により安心いただける品質確保につなげていきます。

moni-asのシステムフロー

現場: ケーブルドラム、カメラ、コンクリート充填作業の様子を撮影。有線カメラ、ダイアフラム、コンクリート、鋼管柱。

クラウド: moni-as®システム。映像は自動保存、AIの学習にも活用。AI支援システム: 鋼管柱内の異物、コンクリート性状、ダイアフラムの通過タイミング。

通信: 配信映像、チャット、AI画像診断結果。

関係者: 現場事務所、技術者(遠隔地)、本社・支店。

社外取締役鼎談



社外取締役
安田 結子
人事委員会委員
報酬等委員会委員

社外取締役
斎藤 保
人事委員会委員長
報酬等委員会委員長

社外取締役
飯島 彰己
人事委員会委員
報酬等委員会委員

人事委員会及び報酬等委員会の委員長を務める斎藤取締役と、両委員会の委員である飯島取締役、安田取締役が、桐生新社長への期待、ガバナンス強化の方向性、持続的成長に向けた今後の課題などをテーマに鼎談しました。

鹿島への印象と、その変化

安田 取締役役に就任して1年が経ち、非常に事業の幅が広く、奥も深いと感じています。道路や鉄道などのインフラ、半導体生産施設、エネルギー関連施設、防衛など、多岐にわたる領域を担っていることに驚きました。昨年は横浜環状南線公田笠間トンネル(神奈川県横浜市)と新名神高速道路(京都府)の現場を見学し、社員と対話することもできました。皆さんが鹿島に強い愛着を持ち、一員であることを心から誇りに思っている、その様子を随所で感じました。また、「KAJIMA彫刻コンクール」の受賞作品を鑑賞する機会があり、経済価値にとどまらず、芸術・文化にも貢献しているところに、企業としての豊かさを感じています。

飯島 就任当時から、社内に根づいた「進取の精神」に加えて、安全と環境と品質、そして技術にこだわり徹底的に追求する姿勢を持つ会社、というイメージを持っておりました。国内の現場に加え、技術研究所や台湾の現場を見学する機会を通じてさらに感じたのは、社員が「企業価値を高めたい」という強い意識を持っていることです。「この技術を他の現場にどう活かすか」「AI・DX・人材育成をどう企業価値向上につなげるか」、そうした声を社員の方から聞く機会が非常に増えました。

斎藤 鹿島には誠実で親しみやすい人が多く、そうした企業風土がお客様との信頼関係の構築につながっていると思います。お客様から寄せられる信頼の大きさは、以前にも増して強くなっていると感じます。特命案件が多いことがその表れだと考えていますが、そこに免震・制震などの高い技術力の裏付けがあることも特徴です。建設業の大きな課題である人手不足に対しては、自動化施工システム「A⁴CSEL®(クワッドアクセル)」の展開などを通じて生産性の向上に取り組んでいます。また、設計業務にAIを取り入れるなど、時代の流れに沿って進化している。これが、この数年での鹿島の変化ではないでしょうか。

鹿島の「人と技術」、海外展開

飯島 台湾で見学したトンネル工事を支えていたのは、現地に根ざした人材です。若手のうちに海外勤務を経験した社員が、一度国内の現場で経験を積み、再び海外勤務に派遣される、という人材育成の仕組みが成果として表れていると思います。同時に、3D画像を活用した施工管理や、熟練工の暗黙知をデジタル技術で形式知に変換して次世代に継承するといった取組みも進んでおり、感心しました。また、中堅・若手の女性社員との懇談会では、資格取得などの自己研鑽を通じて、「自身の成長で企業価値を高めた

い」という強い意欲と高い志を、参加した皆さんが持っていたのが印象的でした。

社員一人ひとりの成長が会社の技術を磨き、その技術の継承が次世代の人材を育てる。この「人が技術を磨き、技術が人を育てる」好循環が、単なる技術の伝承ではなく、技術の進化という形になっていると評価しています。

安田 鹿島の社員の技術力、そして仕事に対する責任感、他社にないものであり、それがお客様からの信頼につながっていると感じます。そして、飯島取締役のおっしゃるとおり、意欲のある優秀な女性社員が揃っているので、丁寧に育成してほしいと思います。DE&I推進委員会の発足後、総合職女性新卒採用比率や女性管理職比率、男性育休取得率といったKPIを早いペースで定め、柔軟な働き方、キャリア形成支援、育休取得の促進など細やかな施策を打っている点は評価しています。鹿島の仕事は、多くの人と関わり合いながらつくり上げていくものなので、仕事を通じて人が育つ局面が非常に多いと感じています。女性を含め現場の社員が成長し、活躍していく姿を見届けたいと考えています。

斎藤 海外事業を強化しているなかで、鹿島がやや消極的と映るのが海外土木事業です。インフラの老朽化は日本だけではなく、欧州や米国でも相当進んでいるので、これからの更新需要が見込まれています。過去の苦い経験があつて踏み切れない部分もあるかもしれませんが、有望かつ取り組みやすい地域から始めるべきだと考えています。



安田 海外は事業のみならず、人材育成の場としても重要です。日本と異なる環境を経験することは若手の成長に向けた試練になりますし、マネジメントの経験も培われます。若い頃からのグローバル人材の育成にも取り組んでほしいと思います。

桐生新社長への期待、次世代リーダー育成

斎藤 人事委員会では、サクセッションプランに基づき、社長に求められる人物像について議論を重ね、外部評価も踏まえた多面的な評価を行ってまいりました。その結果、桐生社長が次代の鹿島を率いるに最もふさわしい人物であるとの認識を委員会にて共有し、取締役会に推薦しました。

社長の交代は、大きな変革を起こす非常に良い機会になります。ここで何かを打ち出すと、社内外の受け止めは大きく変わります。このタイミングを活かして、建設業の未来像を含めた変革の方向性を明確に打ち出して、鹿島をよりよい会社へ、そして次のステージへと導いていただきたい。

飯島 桐生社長は現場一筋で歩んできた「現場育ち」ですが、これは強みだと思っています。現場力を経営にいかに関与するかが問われますが、ぜひ鹿島の変革した姿を見せていただきたい。私は現場力を「洞察力」「瞬発力」「行動力」「コミュニケーション力」の4つに分解できると考えています。「洞察力」で機会とリスクを見抜き、「瞬発力」で瞬時に判断して、「行動力」で実行に移す。そして「コミュニケーション力」で他の人にも動いてもらう、重層的・双方向のコミュニケーションを幅広く展開する力が問われます。それに加えて、自身のビジョンを社員に、そして社外に共有することを実践していただきたい。

安田 就任直後に協力会社に向け、担い手不足を解消するための施策を発表したのは、現場育ちの桐生社長ならではの発信だと感じました。桐生社長の一歩の強みは、信頼に基づき協力や連携を推進するリーダーシップだと思います。社内のあらゆる力を結集するのはもちろんですが、今は鹿島一社では対応できない課題も多く、協力会社、さらには業界全体の連携が重要になっています。そういった時代のリーダーとしての活躍を、大いに期待しています。

斎藤 今年の人事委員会では、幹部クラスの社員が社長になるまでのプロセスや育成をテーマにしたいと考えています。部長や課長クラスの有望な人材をどう配置し、経験を積

社外取締役鼎談

ませていくのかを議論したい。そのためには、鹿島や建設業の方向性が定まらないと、育てるべき人材像は描けません。桐生社長のリーダーシップのもとで、建設業と鹿島の将来像について取締役会でも議論していきたいと思います。

安田 私は、経営人材を育成するにあたり、組織横断的な育成の仕組みを議論すべきだと思います。土木、建築、開発と異なる事業を展開しているため、事業ごとの縦割りも強くなっていると感じます。複数の事業や困難な修羅場を経験することは次世代のリーダーとして成長する機会になると考えておりますので、今後、ローテーションを含めて、経営人材を育てる仕組みを真剣に検討すべきです。

ガバナンス体制の更なる強化

安田 このタイミングで監査等委員会設置会社へ移行したことは、とても良い判断だったと評価しています。これを機会に、鹿島のガバナンスはどうあるべきかを考え、さらに質を高めていただきたいと思います。取締役会の議題は重要な案件が優先的に上程され、また、現場からのバッドニュースも適切に報告が上がる仕組みはできていますが、各委員会の運営や重要な議題の更なる絞り込みについて、精査していく必要があると思います。

飯島 私は取締役会が集中して議論すべきは、中期経営計画を軸とする戦略論、そして執行側から上程される重要度の高い業務執行事項だと考えています。もう一点は、長



期ビジョンの検討です。2040年にどういう社会になっているか、鹿島はどうありたいのか、という「あり姿」を置いたうえで、そのなかに中期経営計画を位置づけていく。このタイミングで、鹿島も検討を進めるべきだと思います。

斎藤 将来の建設業を真剣に考える時期に来ています。AIやDXの進化のスピードは非常に速く、建物の形やつくり方そのものが変わるかもしれません。建設とデジタル技術をどう組み合わせるかを含めた将来像を描いていく必要があります。そのためには、研究開発をしっかり進めなければならない。研究開発費は多いと言われますが、将来を担うにはまだ少ないと、私は感じています。どこに、どれだけ投資すべきかを十分に議論すべきです。

飯島 機関設計変更に伴い、ガバナンス体制の整理も検討する必要があると思っています。監査等委員会設置会社では、人事委員会・報酬委員会・監査等委員会の3委員会体制が一般的です。現行のガバナンス・報酬委員会※を報酬委員会として報酬設計に特化することも議論すべきではないでしょうか。

役員報酬は段階的に見直しを行い、ようやく相応の水準に達したと思っています。次は固定報酬、ショートターム・インセンティブ、ロングターム・インセンティブの比率設計や指標の見直しです。機関投資家からは、業績連動性・株価連動性を高めてほしいという声があり、業界ベンチマークも含めて体系的に整理する必要があります。現行では、ショートタームに当期純利益・安全成績・従業員エンゲージメント、ロングタームにROE・当期純利益の直近3か年平均を指標としていますが、時代の要請として、環境などESGファクターの拡充も検討すべきと考えます。

斎藤 ショートターム指標は、直近の業績数値を反映するので設計が明確ですが、ロングターム・インセンティブをどういう基準でどう配分するのかは、まだ議論の余地が残されています。鹿島としての考え方を、外部に明確に説明できる水準まで整理し、提示したいと思います。

企業価値の更なる向上に向けて

安田 業績が好調な今こそ、企業価値の更なる向上に向けた議論が必要です。私が最も重要視しているのが海外事業の展開です。リスクマネジメント、利益の可視化、人材強化が課題として挙げられます。一方で、インフラアセット



マネジメントの経験を通じた人材育成の場としての活用が期待できます。海外事業は投資家の関心も非常に高く、これからどう位置づけていくのか、次期中期経営計画の論点の一つだと考えています。

飯島 イノベーションとR&D、これこそが、鹿島の成長の源泉になると考えています。低炭素型コンクリートや、クラウドファンディングで話題になった立体音響スピーカー「OPSODIS(オブソーディス)1®」、藻場やサンゴ再生などのように隠れた技術や資産を進化させて、ポートフォリオを変化させていく必要があります。もちろん、そのポートフォリオ戦略のなかには、成長領域としてきた海外事業と開発事業が入ってきます。

斎藤 AI・データセンターの急速な普及により、世界的に電力不足が深刻化しています。海外では、発電所・データセンターの建設・運営を一体で手がけようという動きがみられます。鹿島も建設を担うだけでなく、運営を含めた新たなビジネスモデルへの参画を検討することも、建設業の未来像を考える一つの入口になるのではないのでしょうか。

飯島 建設業の未来のためにも、AIの活用やDXの推進は必要不可欠ですが、セキュリティの課題も大きくなっています。これらの分野に精通したデジタル人材の確保・育成、そして社員全体のリテラシーを高める研修制度についても、取締役会で議論すべきと考えています。

斎藤 足元の状況では、やはり担い手不足が懸念されます。これを解消するため、例えば、工業高校や高専、大学などに寄附講座を設けて学生との接点を強化するなどの取り組みが求められます。具体的な施策には、海外人材を含めた検討が必要かもしれません。また、「マルチモーダル」という概念が登場している今、職人技という貴重な技術資産をどう次世代に継承し、活用していくかを考えることも大切です。

飯島 鹿島では、人材をコストではなく成長資産として捉える、いわゆる人的資本経営が根づいてきていると感じています。そのうえで、多様性を受け入れ、あらゆる差別のないインクルーシブな職場づくり、そうした企業文化の醸成にこれまで以上に力を入れていただきたいと思います。そして、人材への積極的な投資により、グローバル人材が「鹿島に行きたい」と自然と惹きつけられるような施策の推進に期待しています。

※ 2026年9月に報酬等委員会へ変更

役員一覧 (2026年6月26日現在)

取締役 (監査等委員である取締役を除く)



押味 至一
代表取締役会長
■11年 ■86,452株
1974年 当社入社
2005年 執行役員 横浜支店長
2008年 常務執行役員
2010年 専務執行役員
2015年 副社長執行役員
代表取締役社長 社長執行役員
2021年 代表取締役会長 (現任)



桐生 雅文
代表取締役社長 社長執行役員
■新任 ■18,875株
1984年 当社入社
2021年 執行役員 東京建築支店副支店長
2024年 常務執行役員 横浜支店長
2026年 代表取締役社長 社長執行役員 (現任)



越島 啓介
代表取締役 副社長執行役員
海外担当
■5年 ■31,402株
1978年 当社入社
2009年 執行役員
2010年 海外事業本部長
2012年 常務執行役員
2015年 専務執行役員
2018年 副社長執行役員 (現任)
2021年 代表取締役 (現任)
2026年 海外担当 (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
■3年 ■49,071株
1981年 当社入社
2013年 執行役員 土木管理本部副本部長
2015年 常務執行役員 関西支店副支店長
2017年 東京土木支店長
2021年 専務執行役員
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
■5年 ■47,226株
1980年 当社入社
2014年 執行役員 経営企画部長
2017年 常務執行役員
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)



熊野 隆
取締役 常務執行役員
財務本部長
■6年※1 ■11,450株
1983年 当社入社
2017年 監査部長
2020年 常勤監査役
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※2
■4年 ■3,400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 (現任)
2024年 株式会社IHI特別顧問 (現任)



飯島 彰己
取締役※2
■3年 ■2,000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※2
■1年 ■100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・アソシエーツ・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)

※1 記載年数は、監査役としての在任期間を含みます
※2 会社法第2条第15号の定める社外取締役
(注) 所有株式数は2026年4月末日時点の数字

取締役監査等委員



小林 俊明
取締役 監査等委員 (常勤)
■2年※1 ■5,600株
1986年 当社入社
2014年 法務部長
2024年 常勤監査役
2026年 取締役常勤監査等委員 (現任)



大森 映治
取締役※2 監査等委員 (常勤)
■新任 ■0株
1985年 株式会社住友銀行入行
2014年 株式会社三井住友銀行執行役員
本店営業第四部長
2017年 同社常務執行役員
2019年 SMBCコンサルティング株式会社顧問
2019年 SMBCコンサルティング株式会社代表取締役社長
2020年 銀泉株式会社専務執行役員
2024年 同社代表取締役兼副社長執行役員
2026年 当社取締役常勤監査等委員 (現任)



寺脇 一峰
取締役※2 監査等委員
■7年※1 ■4,700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 取締役
2026年 取締役監査等委員 (現任)



武石 恵美子
取締役※2 監査等委員
■3年※1 ■700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
2006年 法政大学キャリアデザイン学部助教授
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
2026年 取締役監査等委員 (現任)



中森 真紀子
取締役※2 監査等委員
■2年※1 ■1,600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
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
2026年 取締役監査等委員 (現任)

執行役員

社長執行役員
桐生 雅文
副社長執行役員
越島 啓介
海外担当
風間 優
土木管理本部長、安全担当
勝見 剛
総務管理本部長、
監査部・安全環境部管掌
竹川 勝久
特定プロジェクト担当

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
土木管理本部副本部長、
GI基金(CUCO・A^CSEL担当
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
建築管理本部長、安全担当 (建築)
吉岡 伸明
東京建築支店長
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
小森 浩之
関西支店長
森口 敏美
土木管理本部副本部長 兼
海外土木事業部長、
再生エネルギー部管掌

常務執行役員
熊野 隆
財務本部長
高林 宏隆
海外事業本部長
大石 修一
カジマ・デベロップメント社長
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
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
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
一木 浩人
環境本部長
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
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
執行役員
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
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
多田 幸夫
土木設計本部長
成実 経夫
営業本部副本部長
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・オーバーシーズ・
アジア社長
岡田 広行
東京建築支店副支店長
高橋 佳之
東京建築支店
八重洲二丁目中地区
再開発事業新築工事事務所長
河原 慎治
関西支店副支店長
松田 雅人
横浜支店長
船迫 俊雄
メカトロニクス・
ソリューション部長
田川 勝明
九州支店長
栗野 治彦
技術研究所長
阿部 祥晴
グループ事業推進部長、
広報室管掌
金網 伸一
経営企画部長

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

監査等委員会設置会社への移行

当社は、2026年6月26日開催の第129期定時株主総会を経て、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行いたしました。

本移行により、権限移譲を通じた意思決定・業務執行の迅速化、取締役会における経営方針や戦略に関する議論の充実及び取締役会の監督機能の強化等を進め、更なるコーポレート・ガバナンスの強化並びに企業価値の向上を図ります。また、監査等委員会と監査部の連携強化や監査体制の整備により、監査・監督機能の一層の充実を進めています。

取締役会は、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や高い知見を有する社外取締役により構成され、経営の基本方針及び重要事項に係る審議・決定並びに業務執行の監督にあたっています。また、監査等委員会は、法律や財務・会計などの専門性を有する監査等委員の専門的知見に基づき取締役の職務執行を監

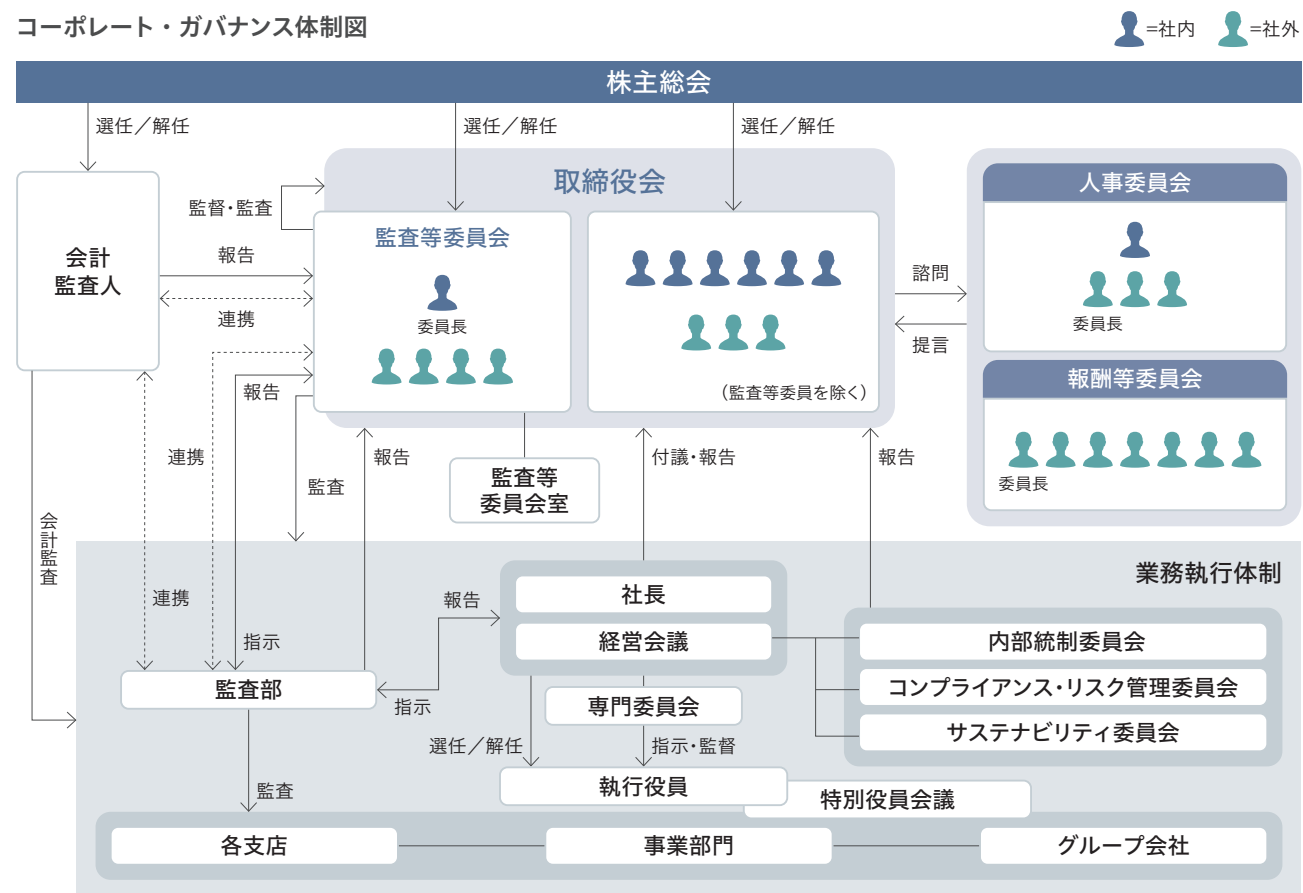
査・監督します。

取締役会の諮問機関である「人事委員会」及び「報酬等委員会」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。

コンプライアンスの徹底、リスク管理及び業務の適正かつ効率的な遂行並びに財務報告の信頼性の確保を目的として、内部統制システム構築の基本方針を取締役会決議により定めています。内部統制システムの整備・運用状況については、内部統制委員会が定期的に確認し、その結果を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及び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、取締役会及び監査等委員会に直接報告します。

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7名含む14名(任期1年)
	議長	会長
	メンバー	すべての取締役
	2025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

監査等 委員会	員数	社外取締役4名含む5名(任期2年)
	委員長	社内取締役
	メンバー	すべての取締役・監査等委員

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	委員長	社外取締役
	メンバー	社長、社外取締役
	2025年度 開催回数	4回

目的

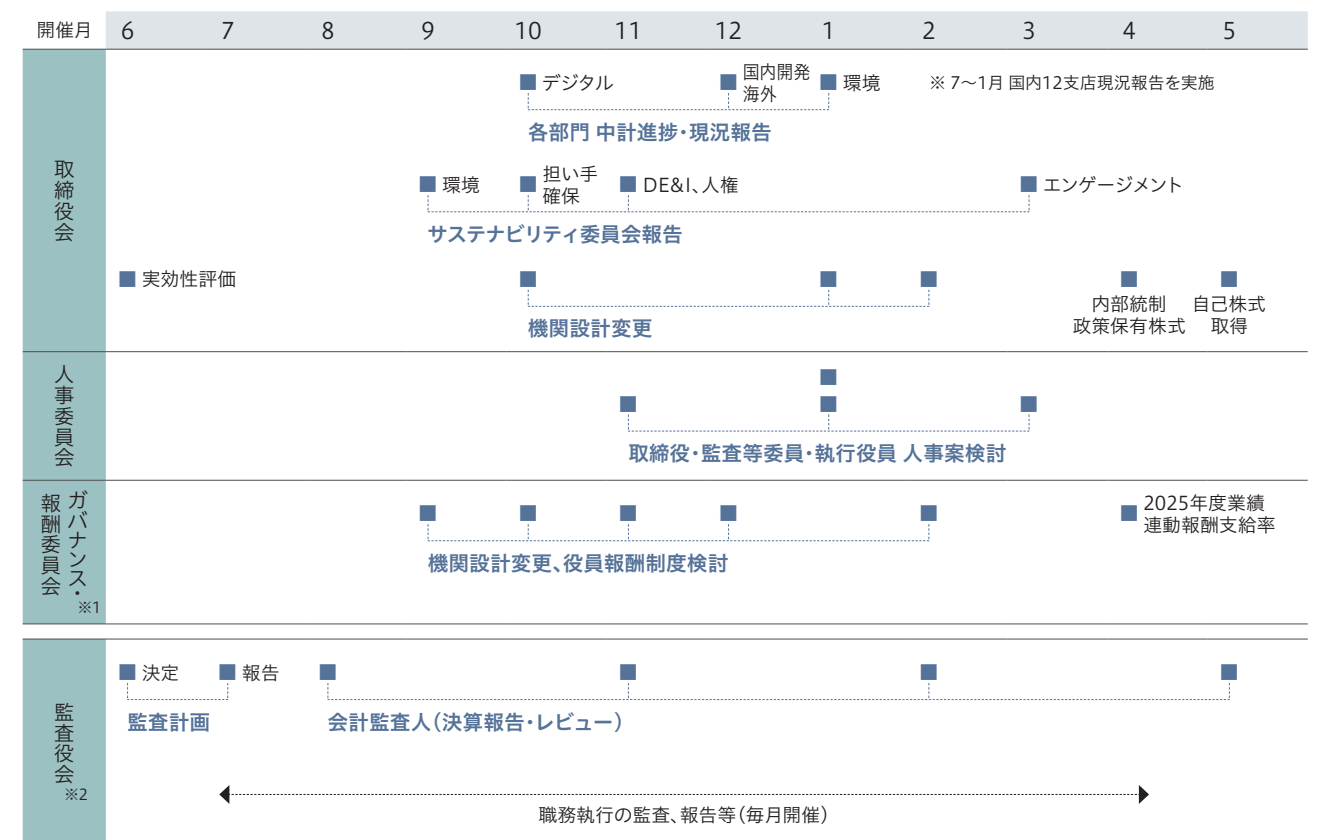
- 取締役等の人事について協議し、取締役会に対する提言を行う

報酬等 委員会	委員長	社外取締役
	メンバー	社外取締役

目的

- 主に取締役等の報酬について協議し、取締役会に対する提言を行う

2025年度 取締役会・監査役会・各委員会の開催実績(主なテーマ)



※1 2026年9月に報酬等委員会へ変更 ※2 2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行

取締役を求める専門性と経験

当社の取締役は、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の経営において、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。また、監査等委員である取締役については、取締役の職務執行の監査・監督を適切に遂行するために必要な経験・知見・専門性を有していることが求められます。このような観点から、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人材を選任しています。

取締役候補者（監査等委員である取締役を含む）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、取締役会において審議・決定しています。

取締役のスキルマトリックス

※ 委員会：■=人事委員会構成員、◆=報酬等委員会構成員、★=委員長

氏名	役職等	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 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 監査等委員である取締役を除く	押味 至一	代表取締役会長	●			●	●	●		●	●
	桐生 雅文	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		●		●	●		●	●	●
	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		●	●	●					●
	斎藤 保	取締役	社外 独立	■★ ◆★	●		●	●	●	●	
監査等委員である取締役	飯島 彰己	取締役	社外 独立	■◆	●	●		●	●	●	
	安田 結子	取締役	社外 独立	■◆	●			●	●	●	
	小林 俊明	取締役 監査等委員（常勤）			●					●	●
	大森 映治	取締役 監査等委員（常勤）	社外 独立	◆	●	●				●	
	寺脇 一峰	取締役 監査等委員	社外 独立	◆		●		●			
	武石 恵美子	取締役 監査等委員	社外 独立	◆		●		●	●		
	中森 真紀子	取締役 監査等委員	社外 独立	◆		●	●	●			

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・デジタル技術等を取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。2025年6月から2026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。

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

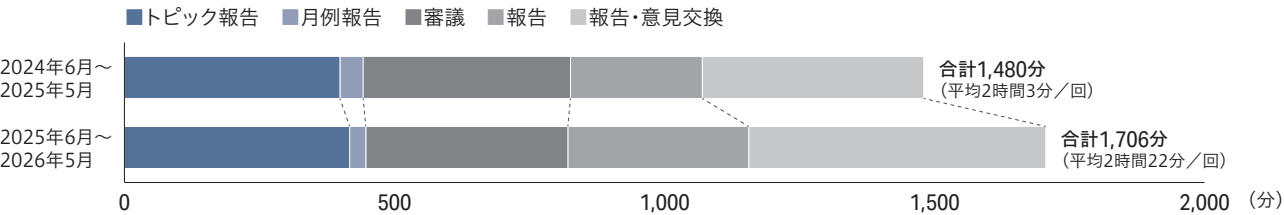
今回の評価結果

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

（注）株主総会当日の取締役会を除く



2. 2025年度の取組み状況

前年度の課題	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	● 開発・海外事業の現況、デジタル化の推進状況、国内支店の現況、サステナビリティ委員会の報告等、中長期課題を討議 ● 機関設計変更についての議論を複数回実施	● 中長期的な経営戦略や海外、DX／AI、人材育成等の重要課題の議論を深めるべき
課題2 取締役会以外の対話機会の拡充	● 社外取締役による建設現場の視察を実施	● 資料の事前共有早期化により、当日の議論の充実を図るべき
課題3 取締役会構成の不断の見直し	● 監査等委員会設置会社への移行を決定（2026年6月～） ● 社外取締役比率50％へ	● 取締役会の構成について、ボードサイズ、社内外比率、多様性等を引き続き検討すべき

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。

2026年度の対応予定

- ①成長戦略・経営戦略に関する議論の充実に向けた、取締役会付議事項のあり方の検討
- ②重要課題として「人事施策」「イノベーション」の報告・討議
- ③取締役会当日の議論充実のため、資料の事前共有時期の早期化等の実施
- ④取締役会の適正な規模や多様性の充実に関する検討を継続
- ⑤社外取締役の事業理解のための現場視察等の継続

※ 2026年9月に報酬等委員会へ変更

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、客観性及び透明性を確保するため、社外取締役を主要な構成員とする「報酬等委員会」（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、報酬制度及び報酬水準等について協議を行っています。取締役会は、同委員会の助言・提言を踏まえ、取締役の報酬等に関する方針及び内容について審議・決定しています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）

取締役（監査等委員である取締役を除く）には、役位（執行役員を兼務する場合の執行役員としての役位を含む）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及び株式報酬を支給しています。

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	25%	25%	50%
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
(注) 社外取締役には、月例報酬のみを支給する

取締役（監査等委員）

監査等委員である取締役については、その職責に鑑み、独立した立場からの監査・監督機能を確保するため、固定報酬としての月例報酬を支給し、その報酬額は株主総会で承認された報酬枠の範囲内で決定しています。

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 (監査等委員である取締役を除く)	固定報酬(月例報酬)		役位に応じた額	年額6億円 (うち社外取締役は1億円以内)
取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)	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8億円
		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か年の連結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(注)	3事業年度 36億円
取締役(監査等委員)	固定報酬(月例報酬)		監査等委員である取締役の協議により決定した額	年額1.8億円

(注) 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

役員報酬の実績等

2025年度の取締役・監査役に対する報酬額

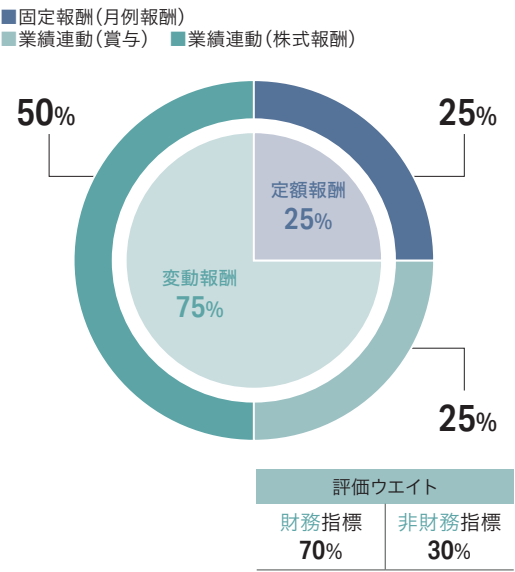
(金額：百万円)

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)	1,205	365	450	389	7
監査役(社外監査役を除く)	61	61	—	—	2
社外役員	135	135	—	—	9

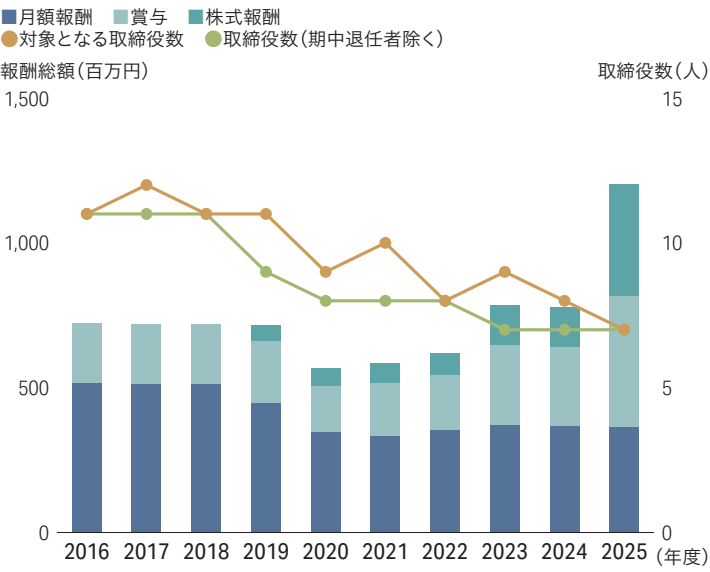
(注1) 上記賞与の額は、2025年度において費用計上した、取締役7名に対する役員賞与を記載しています。
(注2) 上記株式報酬の額は、2025年度において費用計上した、取締役6名に対する株式報酬(役位固定部分と業績連動部分)、並びに海外居住となる取締役1名に対する金銭による代替報酬を記載しています。

➤ 役員報酬についての詳細は、2026年3月期有価証券報告書P.73～79(役員の報酬等)をご参照ください。
<https://www.kajima.co.jp/ir/yuho/>

取締役（社外取締役を除く）の報酬の構成



取締役（社外取締役を除く）の報酬総額推移



Topics

社外役員が高速道路工事を視察

2025年9月に、当社事業への理解促進を図る目的で当社が施工する高速道路工事(シールドトンネル)の現場を社外役員が視察しました。

シールド掘進管理室やセグメントヤードを視察後、トンネルの坑内へ移動し、光ファイバによる計測システムや最先端の大断面シールド掘進管理に関する説明を受けながら、到達間近のシールドマシン、トンネル施工状況を確認しました。

現場視察後は、若手社員を交え、施工面での特色や工夫、環境・品質に対する取組みなど、多岐にわたる意見交換を実施しました。

また、2026年1月には、関西地方における高速道路工事についても視察しています。

価値創造基盤

リスクマネジメント

リスク管理体制

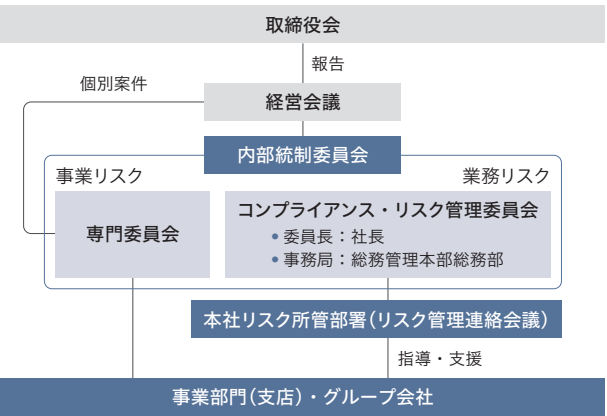
鹿島グループは、適正かつ効率的なリスク管理体制を整備し、事業や業務の遂行におけるリスクの的確な把握とリスク発現の未然防止に総力を挙げて取り組むとともに、適切な情報開示に努め、株主、顧客などの皆様からの信頼を確保することにより、企業価値の向上を目指しています。

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(2025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。

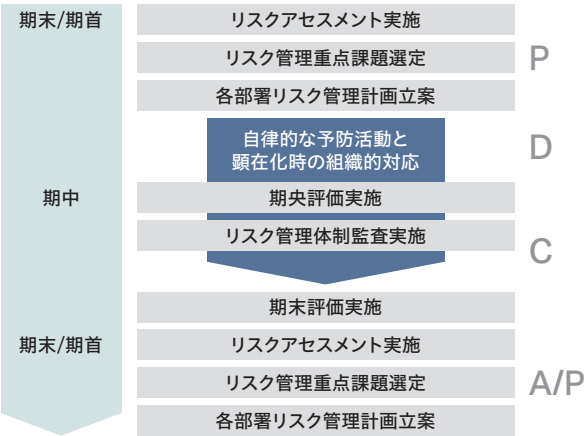
リスク管理活動

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

事業環境の変化に関わるリスク
建設コストの変動リスク
保有資産の価格・収益性の変動リスク
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
建設業の担い手不足に関するリスク
法令リスク
安全衛生・環境・品質リスク
情報セキュリティリスク
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)
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

▶ 詳細は2026年3月期有価証券報告書P.24～27「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、セキュリティ意識向上に努めています。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、サプライチェーン全体における情報セキュリティレベルの向上を推進しています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

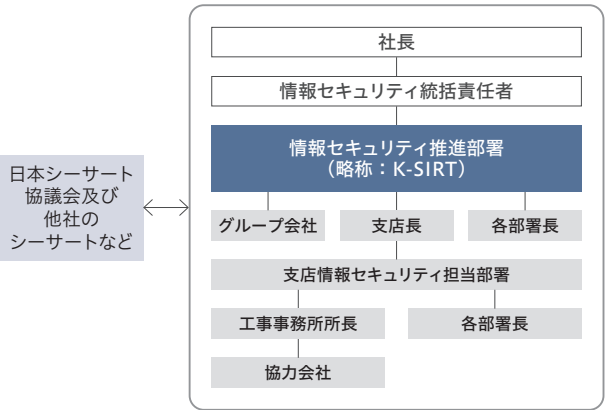
2025年度 教育・訓練実績

- 標的型攻撃メール訓練
対象者：32,193人
- 情報セキュリティeラーニング研修(受講率100%)
受講者：26,121名(うちグループ会社9,845名)

サイバーセキュリティ

日々高度化・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

情報セキュリティ管理体制図



キュ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構築・強化しています。

更に、重大なインシデント発生時に迅速に対応し、被害・影響を最小化するための対応要綱を整備するとともに、実践的な訓練を毎年実施し、組織的対応力及び事業継続力の強化に努めています。

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、「役員及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



2025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ほか、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ラーニング研修を実施するほか、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。

- 2025年度の主な取組み
- 「鹿島グループ企業行動規範」の改定(2026年5月)
 - コンプライアンスマニュアルの改訂(第11版)
 - コンプライアンスeラーニング研修
(対象：国内グループ会社を含む役員・社員・派遣社員全員)
受講者：25,846人(うちグループ会社47社9,991人)、受講率100%

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するとともに、支出の適法性及び妥当性を厳格にチェックしています。

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。

2025年度は、2024年までに実施したアジア地域を中心

とした各現地法人等への訪問ヒアリングの結果を分析し、2026年度に予定している贈賄防止体制の見直しに向けた検討を進め、一部は先行着手しました。引続き、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、「サプライチェーンとの適正取引」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。

引続き「鹿島グループサプライチェーン行動ガイドライン」の浸透、定着に努め、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。

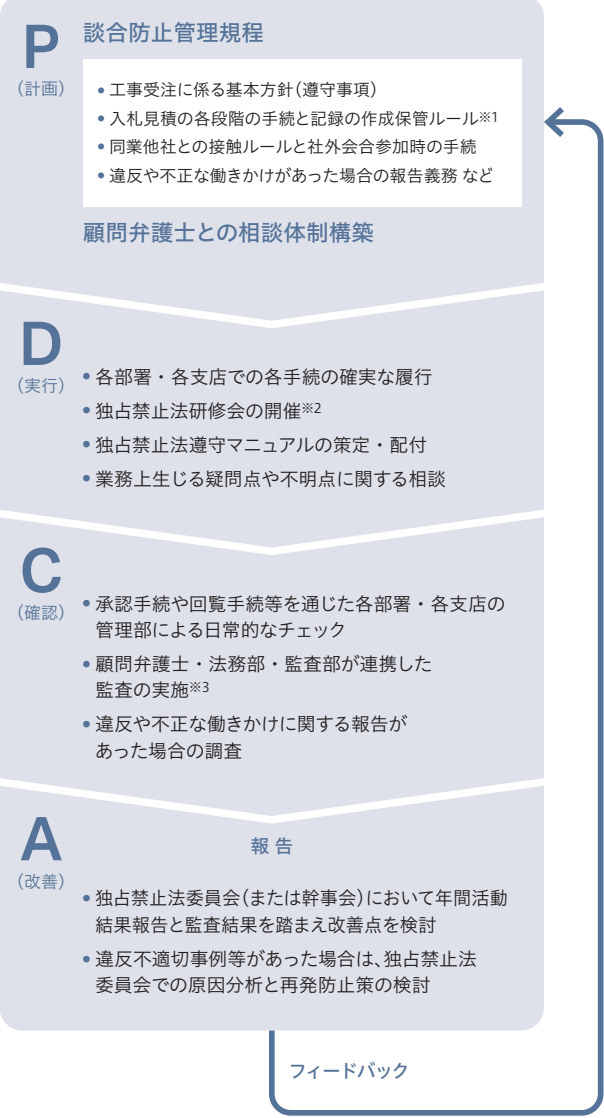
2026年3月には、振興基準の改正及び建設業法令遵守ガイドラインの改訂に準拠するとともに、サプライチェーンの更なる強化に向けた施策として、協力会社への支払条件の改善を実施しました。また、2026年7月には、高騰する労務費や原材料費の適切な転嫁等の観点を踏まえ、「鹿島パートナーシップ構築宣言」を改定しました。

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様々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国内グループ会社においても、鹿島の「談合防止管理規程」に準じて規程を制定し運用しており、鹿島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 2025年度受講者：1,885人うちグループ会社27社482人
※3 2025年度は、全12支店と本社関係2部署につき監査実施、公共調達に関する受注活動を行っている国内グループ会社全18社が実施した監査に協力

裁判の現況(2026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。

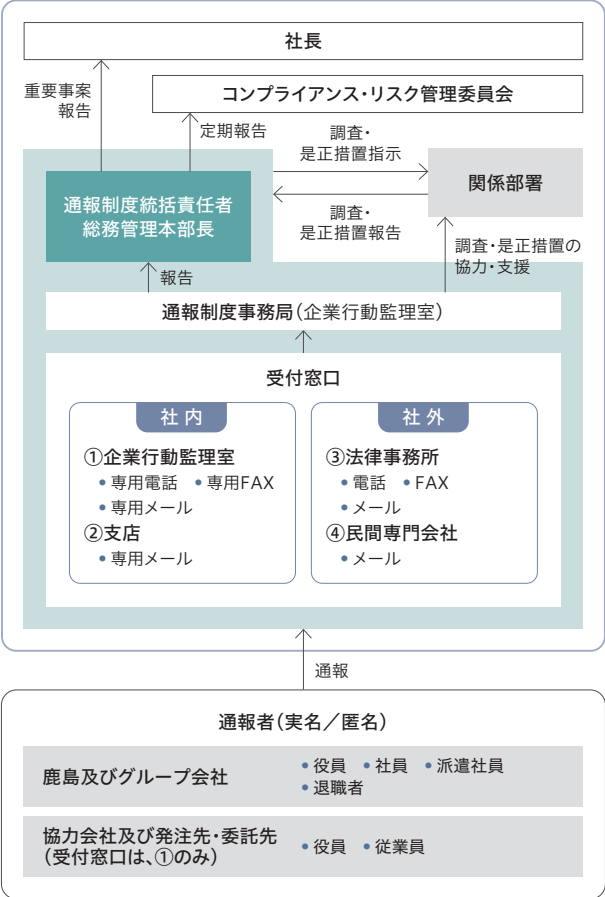
内部通報制度

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。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。

海外拠点の従業員等については、現地の通報窓口に加え、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、2026年度中に海外全拠点から本社の通報窓口へ通報することが可能となります。

- 2025年度の企業倫理ホットライン受付実績
- 138件(対応結果：調査28件、相談110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)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
業績(連結)											
建設事業受注高		17,283	16,859	20,101	17,528	17,201	19,298	21,969	29,272	26,245	32,639
売上高		18,218	18,306	19,742	20,107	19,071	20,796	23,915	26,651	29,118	30,672
営業利益		1,553	1,583	1,426	1,319	1,272	1,233	1,235	1,362	1,518	2,407
経常利益		1,634	1,797	1,629	1,466	1,397	1,521	1,567	1,501	1,606	2,404
親会社株主に帰属する当期純利益		1,048	1,267	1,098	1,032	985	1,038	1,117	1,150	1,258	1,773
売上高営業利益率(%)		8.5	8.7	7.2	6.6	6.7	5.9	5.2	5.1	5.2	7.8
研究開発費		82	103	139	164	150	173	182	207	222	242
設備投資額		294	161	284	863	527	580	858	475	751	610
(単体) 建設事業受注高		13,045	11,485	13,779	11,225	12,053	11,508	14,893	18,070	17,735	21,715
売上高		12,038	11,651	12,803	13,050	11,895	12,449	14,327	15,529	15,600	17,100
当期純利益		817	1,003	970	801	828	721	784	901	1,047	1,469
土木 売上総利益率(%)		18.2	21.2	19.0	14.0	15.5	16.5	18.0	13.7	15.4	24.6
建築 売上総利益率(%)		13.4	14.0	12.5	13.2	12.7	10.3	8.5	9.2	9.6	11.8
財政状態											
総資産		19,928	20,512	20,911	21,721	21,648	23,377	27,697	31,351	34,545	36,243
自己資本		5,485	6,660	7,532	7,917	8,748	9,457	10,524	12,101	12,581	14,150
純資産		5,525	6,697	7,569	7,960	8,848	9,535	10,611	12,236	12,779	14,362
有利子負債		3,729	3,448	2,987	3,268	3,170	3,599	5,377	6,126	7,920	8,331
キャッシュ・フロー											
営業キャッシュ・フロー		1,875	1,204	303	530	1,530	302	△291	1,237	306	1,146
投資キャッシュ・フロー		△319	△473	△253	△1,018	△654	△511	△817	△629	△1,048	△465
財務キャッシュ・フロー		△205	△530	△750	△108	△391	△209	1,118	△95	616	△305
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)※		101.01	244.29	211.67	200.99	193.13	208.00	227.98	238.76	266.49	379.81
1株当たり純資産(円)※		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	3,036.89
1株当たり配当金(円)		20.0	48.0	50.0	50.0	54.0	58.0	70.0	90.0	104.0	146.0
経営指標											
ROE(自己資本当期純利益率)(%)		20.6	20.9	15.5	13.4	11.8	11.4	11.2	10.2	10.2	13.3
自己資本比率(%)		27.5	32.5	36.0	36.5	40.4	40.5	38.0	38.6	36.4	39.0
DEレシオ(倍)		0.68	0.52	0.40	0.41	0.36	0.38	0.51	0.51	0.63	0.59

(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			
	2023	2024	2025
環境(連結)※1			
CO ₂ 排出量(スコープ1)(万t-CO ₂)	27.1	28.3	25.5*(25.8)
CO ₂ 排出量(スコープ2)(万t-CO ₂)	14.3	14.9	13.9
CO ₂ 排出量(スコープ1+2)(万t-CO ₂)	41.4	43.2	39.5*(39.7)
CO ₂ 排出量(スコープ3)(万t-CO ₂)	1,936	1,355	1,597
省エネルギー設計によるCO ₂ 削減量(万t-CO ₂)※2	42.2	45.3	76.4
エネルギー使用量(万MWh)※2	105.7	115.2	104.8
化石燃料使用量(万MWh)※2	72.1	76.5	68.9
軽油代替燃料使用量(万MWh)※2	0.6	1.5	1.6
電力使用量(万MWh)※2	11.8	13.2	13.3
グリーン電力使用量(万MWh)※2	0.9	1.3	2.8
上水使用量(万m³)※2	148.6	141.4	155.6
建設廃棄物発生量(万t)※3	154.7	143.8	173.0
建設廃棄物再資源化等率(%)※3	95.9	96.4	96.6
NbS提供件数(件)※2	—	12	5
人事(単体)			
従業員数(人)※4	23,873	25,339	25,694
従業員数(人)	10,358	11,194	11,544
総合職女性採用人数(人)	64	74	77
総合職女性採用比率(%)	21.1	23.2	22.4
女性管理職数(人)	95	113	123
女性管理職数比率(%)	2.2	2.6	2.9
平均勤続年数(年)	17.9	16.4	15.7
鹿島エンゲージメントスコア	17.45	17.65	17.98
離職率(%)	1.1	1.2	1.3
離職率(新卒採用者の3年以内離職)(%)	5.8	4.9	4.2
中途採用者比率(%)	18.9	61.4	18.2
有給休暇取得率(%)	69.2	62.8	69.4
男性育児休業取得率(%)	92.2	91.2	94.3
うち30日以上取得率(%)	35.1	46.0	62.3
介護休業取得者数(人)※5	48	40	52
ガバナンス			
取締役会出席率(全取締役)(%)	98.8	100.0	98.1
うち社外取締役(%)	98.6	100.0	95.4

※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
* カーボンニュートラル都市ガス使用分を反映

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。

学術・文化・芸術の振興

「KAJIMA彫刻コンクール」を開催

鹿島は、“彫刻・建築・空間”をテーマとした屋内彫刻コンクール「KAJIMA彫刻コンクール」を開催しています。1989年に創業150周年を記念して始まり、2年に1回開催



審査の様子



入賞者の説明を聞きながら作品を鑑賞

詳しくはこちら



されている当コンクールは、公益社団法人企業メセナ協議会「This is MECENAT 2025」にも認定されています。入賞作品は当社KIビルアトリウムに展示され、審査会後の表彰式・レセプションには各方面から招待客を招き、審査員や作家の方々と交流を深めました。

こうした取組みは、事業活動にとどまらず、芸術振興を通じた文化的な価値の創出に貢献しています。

災害復旧活動

令和8年熊本地震への対応

当社は2026年7月28日に発生した令和8年熊本地震では、地震発生直後に災害対策本部を設置し、社員・派遣社員及びグループ会社従業員の安否確認を行うとともに、施工中工事や当社が施工した物件の被災状況の確認を開始しました。また、本社、九州支店、熊本営業所が連携した支援体制を構築し、被災地への支援社員の派遣や、復旧工事要請に備えた人員・資機材の確保を進めました。

その後も、日本建設業連合会を通じた被災インフラの復

詳しくはこちら



旧支援や、建物の被災調査・緊急復旧工事に取り組むとともに、社内備蓄の飲料水や衛生用品などの支援物資を熊本県内の受入拠点へ提供しました。さらに、被災地の復旧・復興を支援するため、役員・社員を対象とした災害義援金の募集を実施しました。寄せられた義援金に会社拠出分1,600万円を加えた総額約3,200万円について、熊本県へ寄付します。

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。日本の学術の発展なら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。

2025年度は、財団設立50周年記念事業として特別研究助成1件を含む、合計215件、総額6億4,575万円の助成・援助を決定。毎年、秋に研究成果発表会、春に贈呈式を開催しています。

- 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。

2025年度は、合計106件、総額1億8,493万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。また、本年3月には、「第12回日本美術史に関する国際大学院生会議」（於：東京大学、大塚国際美術館）開催への助成を実施しました。

- 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高等専門学校生、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。2025年度は全196人に総額1億4,718万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、2025年度までに54か国・地域からの398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

主なIR活動実績			
活動	2024年度実績	2025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 (国内機関投資家) (海外機関投資家) (証券会社)	480回 (192回) (251回) (37回)	749回 (314回) (398回) (37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。
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現場見学会/事業分野別説明会	1回	1回	投資家等の関心が高い自動化施工システム「A'CSEL®(クワッドアクセル)」が稼働している「新名神高速道路城陽工事」において現場見学会を開催。現場担当者及びIR部門が出席し、証券アナリスト・機関投資家9名と対話。 
機関投資家議決権行使担当者等との個別対話	18回	20回	経営企画部を担当する執行役員の他、関連する取締役、執行役員ならびに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 海外機関投資家向けカンファレンス	4回	6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	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(WEB配信方式)に参加。

主な対話の成果		
財務戦略の更新	要望	業績が上振れた場合の株主還元拡充への期待。
	対応	利益成長が加速している状況を踏まえ、中期経営計画(2024-2026年度)の財務戦略を適宜更新。計画を上回る利益は、成長投資と株主還元に加え、中長期的な成長を支える基盤となるサプライチェーンの強化に充当することを明示。
自動化施工システム稼働現場の見学会	要望	建設事業の生産性向上に向けた取組み、具体的成果の紹介。
	対応	証券アナリストや国内機関投資家を対象に自動化施工システム稼働現場の見学会を開催。
海外機関投資家との対話機会拡大	要望	海外機関投資家からの対話要望が増加。
	対応	海外カンファレンスの参加回数を増加(前年度比+2回)、海外機関投資家との個別面談回数を増加(前年度比+147回)。
開示資料の充実	要望	今後も投資拡大が見込まれる国内開発事業の取組み事例や収益性に関する情報提供。
	対応	推進中の開発プロジェクトを竣工年度別に掲載することに加え、稼働中賃貸物件の収益性に関連する指標(稼働率、NOI利回り)を記載した資料を作成、開示。
	要望	業績に対する影響度が高まっている海外開発事業の事業環境現況や見通しに関する情報提供。
	対応	主力事業に成長した米国流通倉庫開発事業に関して、当社グループ事業会社の見解や現地民間調査会社の各種レポートに基づき、賃貸市場及び売買市場の現況及び今後の見通しを記載した資料を作成、開示。
自己株式消却を決定	要望	発行済株式総数に対する比率が10%を上回る水準となっている自己株式について、消却実施を要望する投資家が増加。
	対応	2026年度に実施する400億円の自己株式取得完了後に、保有する自己株式を発行済株式総数の5%程度となるよう消却予定であることを発表。

➤ 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

イニシアティブへの参画



社外からの評価



Q

鹿島グループの「強み」は何か？

A

当社の強みは、技術革新や品質へのこだわりによって培われた、「建設事業に関する高い総合力」です。具体的には、土木、建築事業において様々な難題を解決してきた「設計・施工力」、「エンジニアリング力」であり、それを支える「人材」と「技術力」です。また、その総合力を活かした「開発事業」や、米国を中心とする「海外事業」は、業界内で優位性を確保していると自負しています。これらの強みを最大限に発揮し、国内外を問わず、社会や顧客に対して、インフラ構築に関わる上流から下流に至る各フェーズにおいて、多様な付加価値を提供できるバリューチェーンを構築しています。

Q

コストや金利の上昇が続くなか、国内建設需要の先行きをどのように考えているのか？

A

インフラ更新、防災・減災、エネルギー・半導体・データセンター関連投資、GX・脱炭素対応など、中長期的な建設需要は引続き底堅いとみています。一方で、建設コストや金利の上昇が顧客の投資判断に影響を及ぼす環境下においては、顧客ニーズに合致した付加価値の高い提案を実践することが、より一層重要になります。工期短縮や高いレベルの技術要求に応えつつ、機能高度化や貸床面積拡張など建物価値向上につながるプランを提供し、顧客と協働しながら事業計画を推進しています。また、国内外で調達先の多様化を図り、安定調達・コスト低減の選択肢を増やすなど、調達力強化にも取り組んでいます。こうした提案力と調達力の両面を高めることが、当社の持続的な成長に不可欠だと考えています。

Q

建設技能者が減少している現状に対して、何か対策を講じているのか？

A

建設技能者の減少は業界共通の課題であり、当社も重点的に取り組んでいます。現中期経営計画では1,000億円の資金を充当し、工事代金の支払早期化による協力会社の財務基盤強化を支援するなど、技能者の処遇改善に向けた人的資本への投資を後押ししています。また、ICTツールを活用した自動化施工やスマート生産などの普及、展開により建設現場の生産性、安全性の向上を図り、限られた担い手でも高品質な施工を実現できる体制の構築を目指しています。人への投資と生産プロセスの変革を両輪として、中長期的な競争力の維持、向上を目指す取組みを推進しています。

Q

成長期待が高い一方でリスクもある海外事業について、今後の取組み方針は？

A

海外事業は、売上高1兆円、連結売上高比率が3割を超えるまで成長した当社の重要な収益源ですが、規模拡大そのものを目的とはしていません。地域特性や事業環境を十分に見極め、当社の強みを発揮できる市場・分野を選択することを重視しています。また、投資判断や受注審査についても厳格な基準を設け、収益性とリスクのバランスを常に検証しています。受注前や施工中のリスク管理体制強化により業績が改善している建設事業や、高い収益性を維持している米国流通倉庫開発事業などを中心に、着実な利益成長と持続的な企業価値向上につながる事業ポートフォリオの構築を目指しています。

Q

ROE(自己資本利益率)目標を「10%を上回る水準」から引き上げないのか？

A

当社はROEを向上させるアプローチとして、資本効率向上に加え、持続的な利益成長を重視しています。現在、国内開発事業を中心に好立地案件への事業参画が増加しており、中長期的な収益力強化に向けた重要な投資フェーズにあります。これらの成長機会を確実に捉えるために、適切な水準の自己資本を確保しつつ、配当や自己株式取得による株主還元にも注力しています。2025年度のROEは13.3%となり、8%程度と認識している株主資本コストを十分に上回る水準を確保することができました。今後も成長投資と株主還元を両立させながら、ROEと企業価値の向上を実現していきます。

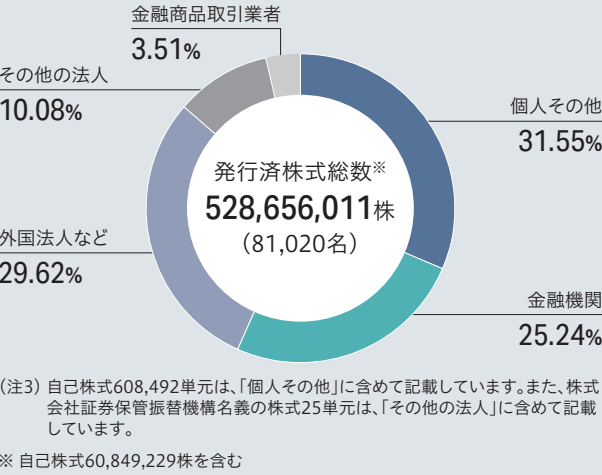
社名	鹿島建設株式会社 (KAJIMA CORPORATION)		
本社	〒107-8388 東京都港区元赤坂1-3-1		
創業	1840年(天保11年)		
設立	1930年(昭和5年)		
資本金	814億円余		
従業員数	単体11,544人 連結25,694人		
発行可能株式総数	1,250,000,000株		
発行済株式の総数	528,656,011株(自己株式60,849,229株を含む)		
株主数	81,020名(前年度末比15,824名増)		
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社		
上場金融商品取引所	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場(証券コード：1812)		

大株主の状況

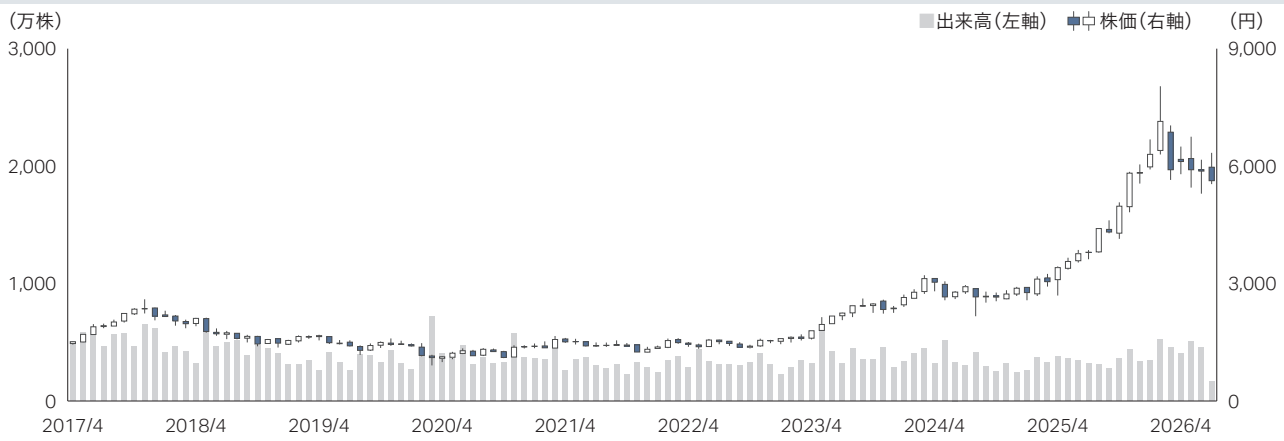
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	71,094	15.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	33,071	7.07
鹿島公子	15,849	3.39
鹿島社員持株会	8,602	1.84
公益財団法人鹿島学術振興財団	7,235	1.55
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	6,742	1.44
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	6,065	1.30
ピーエヌワイエム アズ エージェンティ クライアンツ ノントリーティー ジャスデック	5,807	1.24
株式会社かたばみ	5,800	1.24
公益財団法人鹿島美術財団	5,788	1.24

(注1) 当社は自己株式60,849千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)



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2017年4月1日付で行われたと仮定して算出しています。