

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。

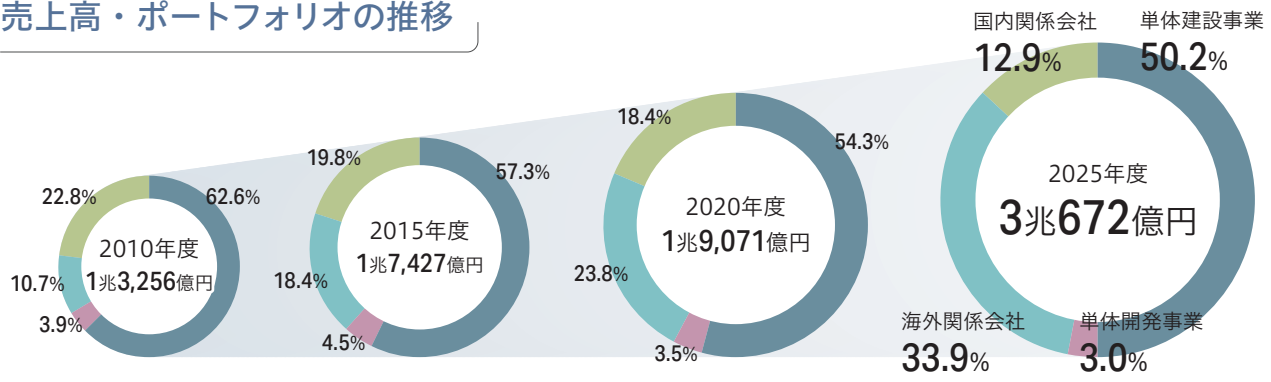
価値創造の軌跡	23
価値創造プロセス	25
事業環境	27
価値創造の基盤	28
価値創造の源泉	29
経営資本	30
ビジネスモデル	31
マテリアリティ	33



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。

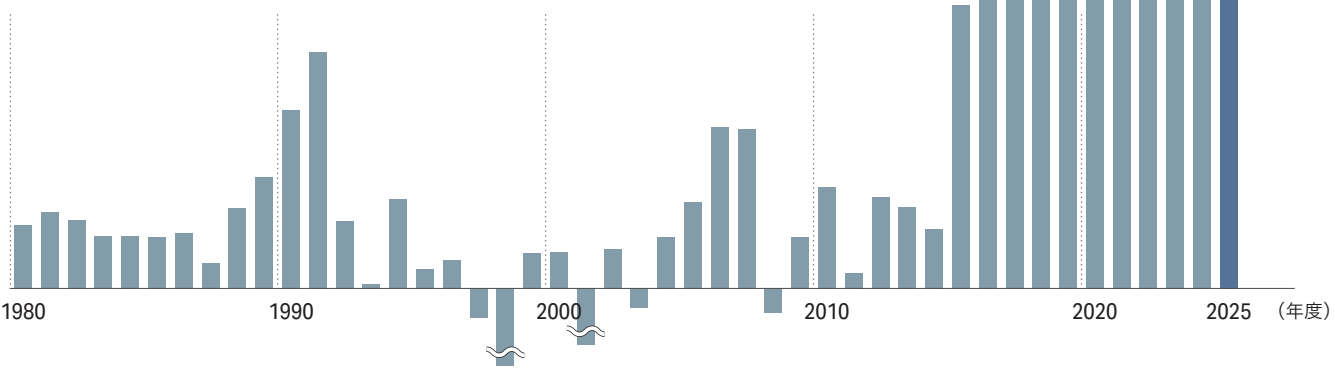
売上高・ポートフォリオの推移



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、世界初の制震ビルの先駆者として、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・オーバークシー・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

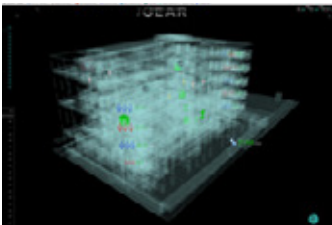
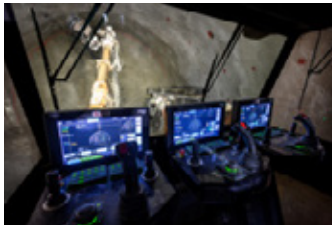
2020~

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。



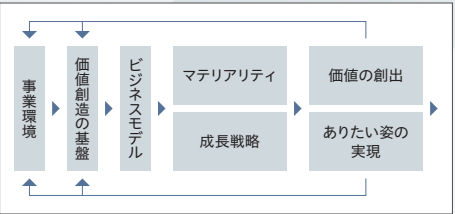
建設技術を活かした事業展開

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

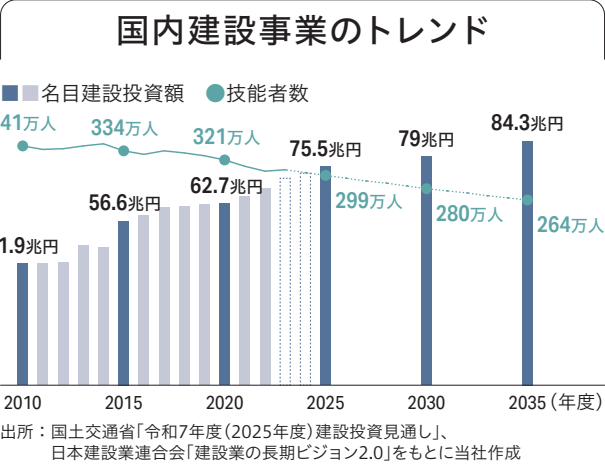
>> 金利上昇による不動産市場の減速懸念

>> 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

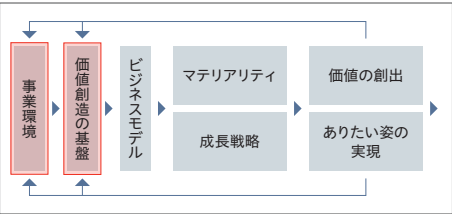
生産性向上

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

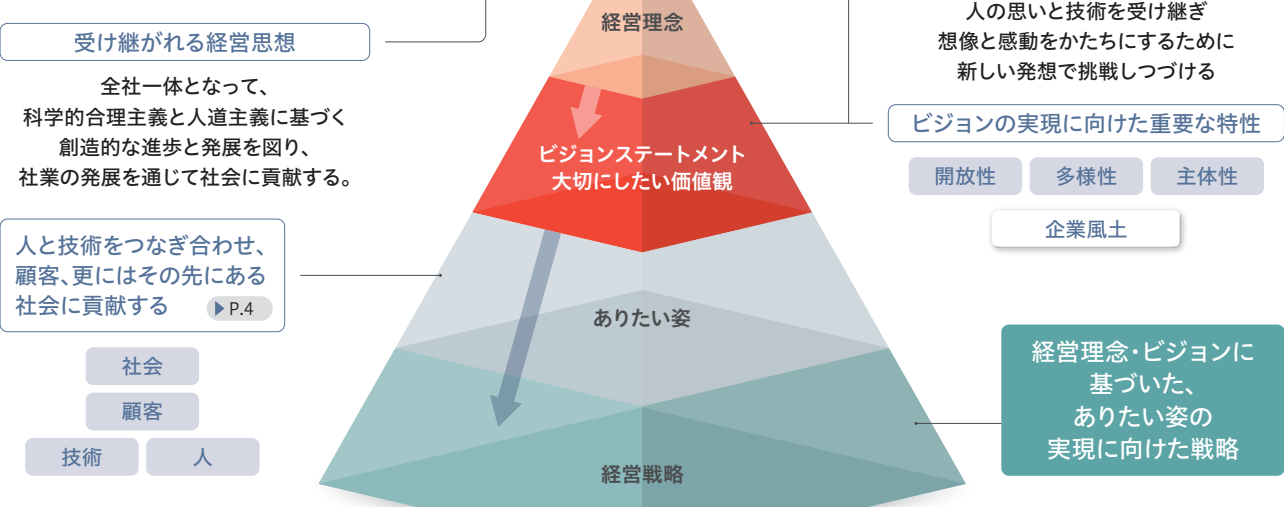
創業者 鹿島岩吉から受け継がれる「進取の精神」や四代目社長 鹿島守之助による「事業成功の秘訣二十カ条」に代表される歴代経営者の思想は、現在においても普遍的な価値観として、役員・社員に継承されています。

事業成功の秘訣二十カ条

- 第一条 「旧来の方法が『面白い』』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 一人よがりは事を損ず
- 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。

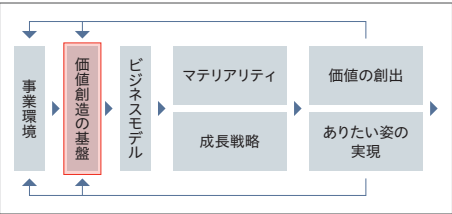
人材と技術を両輪とした「5つの力」

- 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

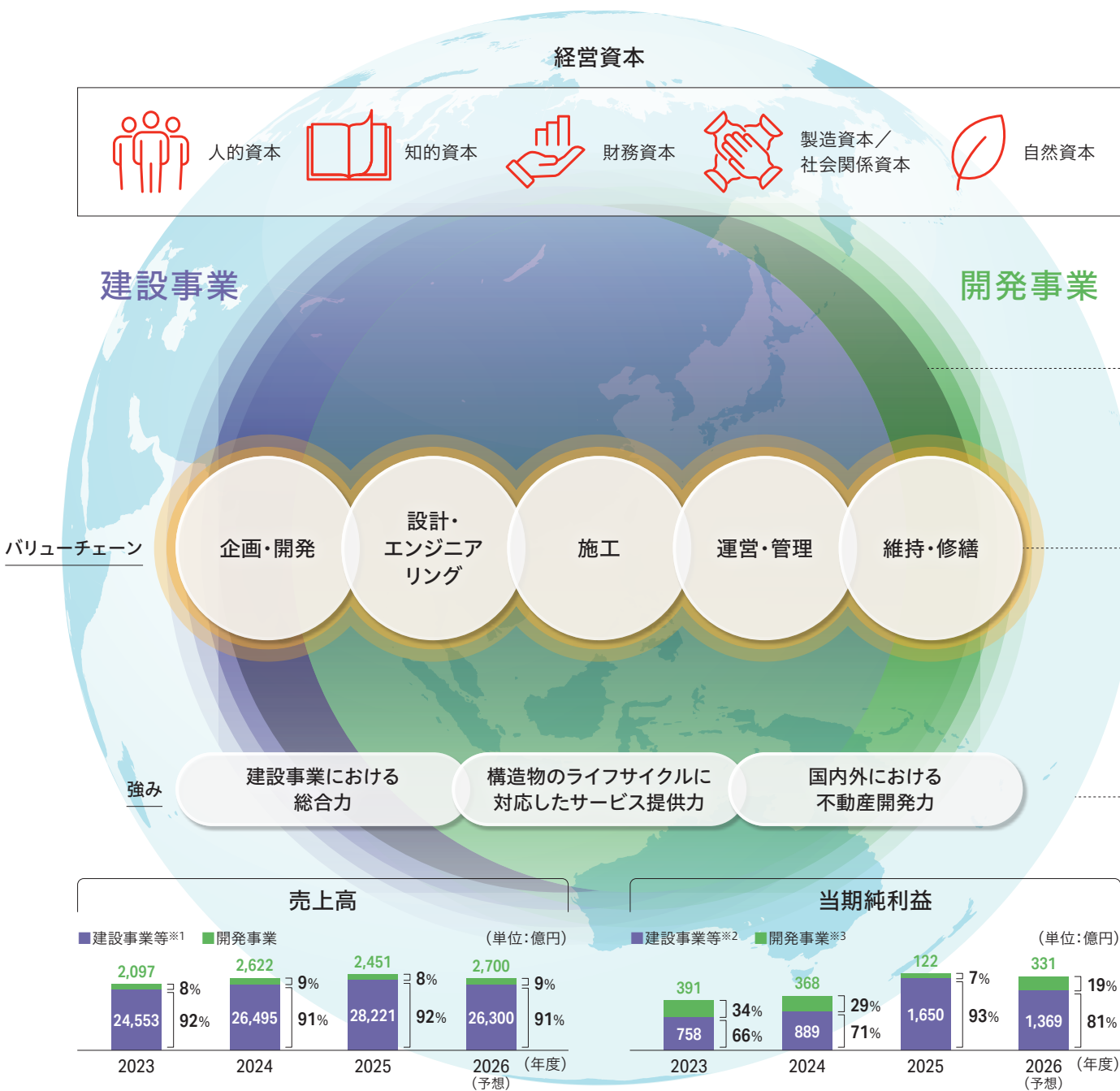
自然資本

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

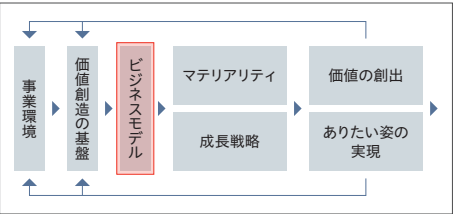
ビジネスモデル

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

• 地域特性にあわせた建設・開発事業を展開し、収益基盤を構築

• 社会・顧客のニーズに応じた高品質な構造物の提供、付加価値の高い開発事業を実現

建設事業

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

• 特性の異なる2つの事業の協調が、事業面・財務面における多様なシナジーを創出

• 社会や顧客に提供する価値の高度化と鹿島グループの持続的な成長を実現

建設事業
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

• 優れた技術や知見を保有するパートナーとの協業が、新たな技術や事業を創出

• 社会や顧客に提供するサービスの高付加価値化と鹿島グループの経営基盤強化を実現

技術開発

- 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
- 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
- ホテル

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

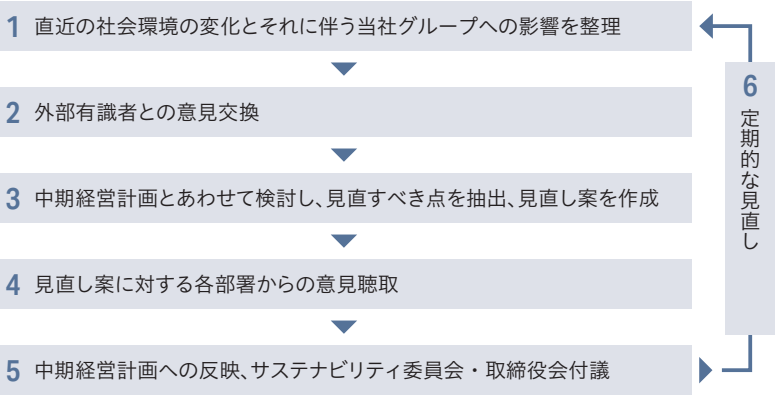
鹿島グループは2019年7月、社会課題を「社会への影響度」と「鹿島グループにおける重要度」の2軸で評価し、「社会への影響度が高く、当社グループにおける重要度が大きい課題」をマテリアリティとして特定しました。当社グループの事業を通じて社会に貢献する4項目、事業継続の基盤となる3項目の計7項目を取りまとめ、SDGsとの関連性を整理しています。

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。

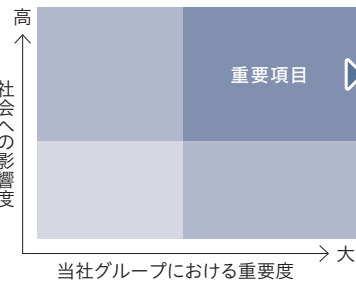
また、中期経営計画(2024～2026)の成長戦略と紐づけ、具体的施策やKPIを設定して、持続可能な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取組みを推進しています。

▶ 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

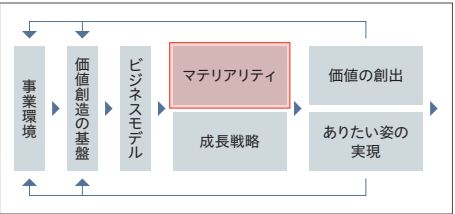
● 品質の確保・向上
● 労働生産性の向上
● 技能労働者の処遇改善
● 人材育成 ● パートナースhip強化
- 6

● 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	  
	2 	長く使い続けられる 社会インフラの追求	鹿島は、建物・インフラの長寿命化をはじめ、改修・維持更新分野における技術開発を推進し、将来にわたり安心して使い続けられる優良な社会インフラの整備を担います。	・建造物の長寿命化技術 ・インフラ維持・リニューアル技術 ・施設・建物管理業務の高度化	・良質な開発事業資産の積上げ ・インフラ運営・PPPへの参画    
	3 	安全・安心を支える 防災技術・ サービスの提供	鹿島は、災害に強い建物・インフラの建設や技術開発を推進するとともに、災害が発生した場合には、復旧や復興に貢献します。気候変動による影響も踏まえ、防災技術の高度化に努め、安心して暮らせる安全な社会を追求します。	・制震・免震技術の高度化 ・気候変動を踏まえた強靱な建物・構造物の建設 ・BCPソリューションの提案	・BCPを考慮したサプライチェーンの構築 ・災害発生時の対応力強化  
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」	    
		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」	 
	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	     
	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	



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	2028年度までに30% 2035年度までに10%				27%※3 3.5%※3		
	男性育児休業・育児目的休暇取得率	100% (育児休業期間30日以上取得者の割合50%)				94.3% (62.3%)		
7 企業倫理の実践		I 安全で魅力ある働きやすい現場の追求				死亡災害件数(単体 国内)	0件	2件
		IV コンプライアンス・人権の尊重	コンプライアンス教育実施率 人権デュー・ディリジェンスの実施			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	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	
			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)	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	71.7%(前回76.9%)			

価値創造のかたち