

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。

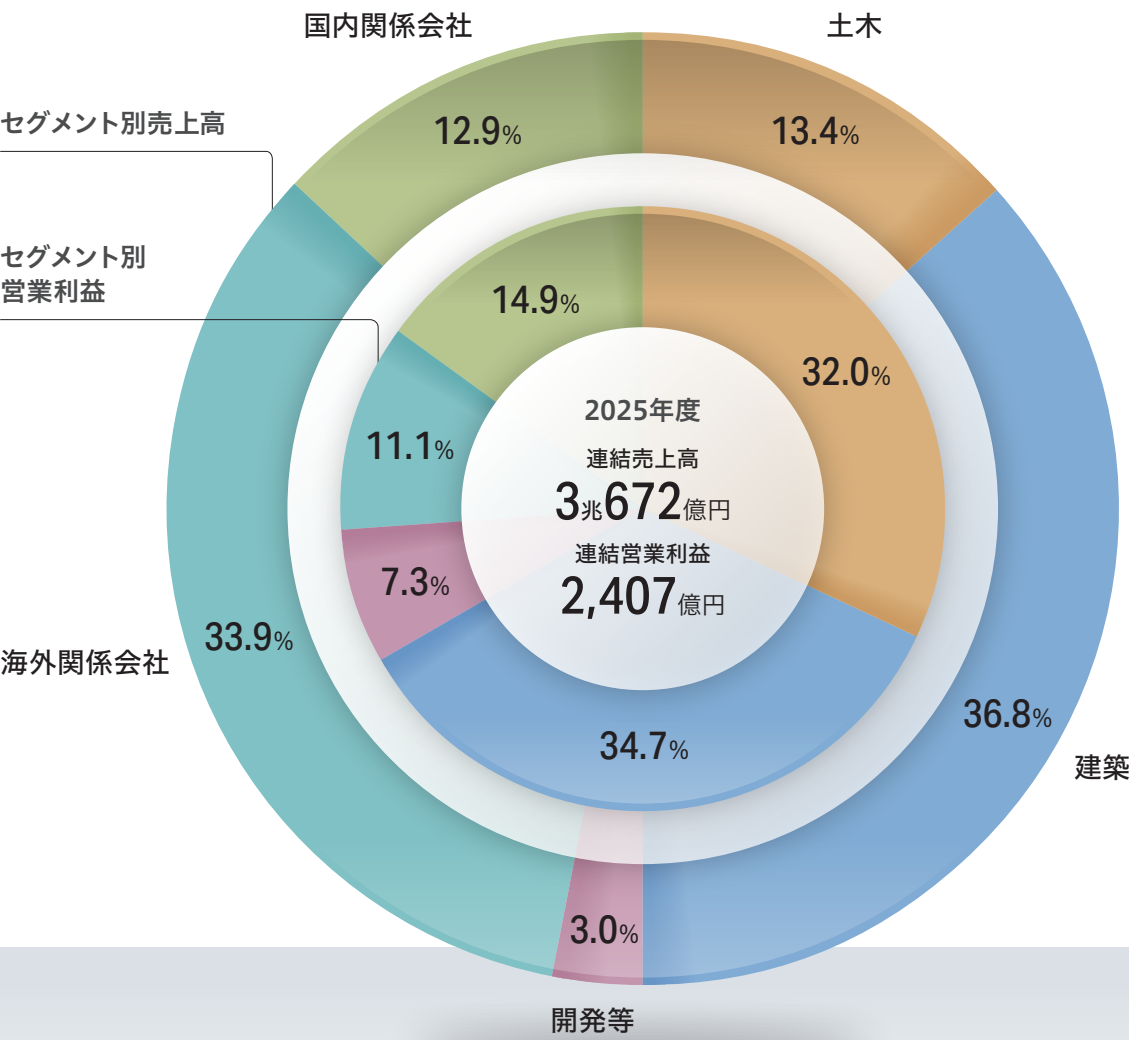
鹿島グループの事業	51
土木事業	53
建築事業	55
開発事業	57
海外事業	59
国内グループ事業	61
Focus 原子力事業の未来	63

- 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）

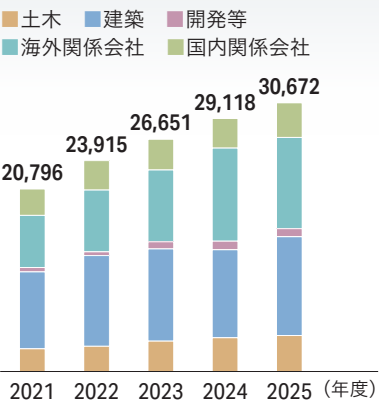


鹿島グループの事業

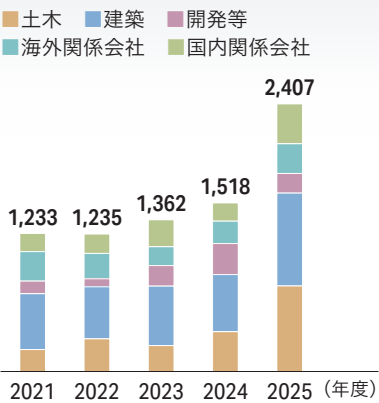
鹿島グループは、鹿島建設を中心に、連結子会社185社、持分法適用会社140社で構成され、5つのセグメントを通じて国内・海外で幅広い事業を展開しています。建設事業と不動産開発事業を中核に据え、建設バリューチェーンの各フェーズにおいて付加価値を創出するとともに、グループ各社の多様な機能と専門性を活かし、社会課題や顧客ニーズに応えるソリューションを提供しています。



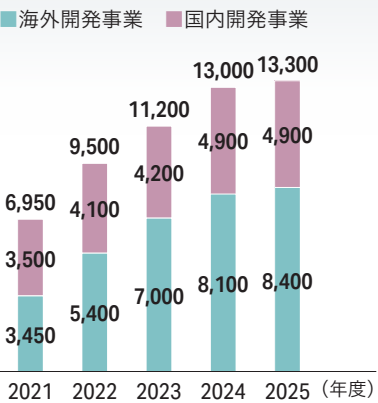
連結売上高の推移 (億円)



連結営業利益の推移 (億円)



開発事業資産残高の推移 (億円)



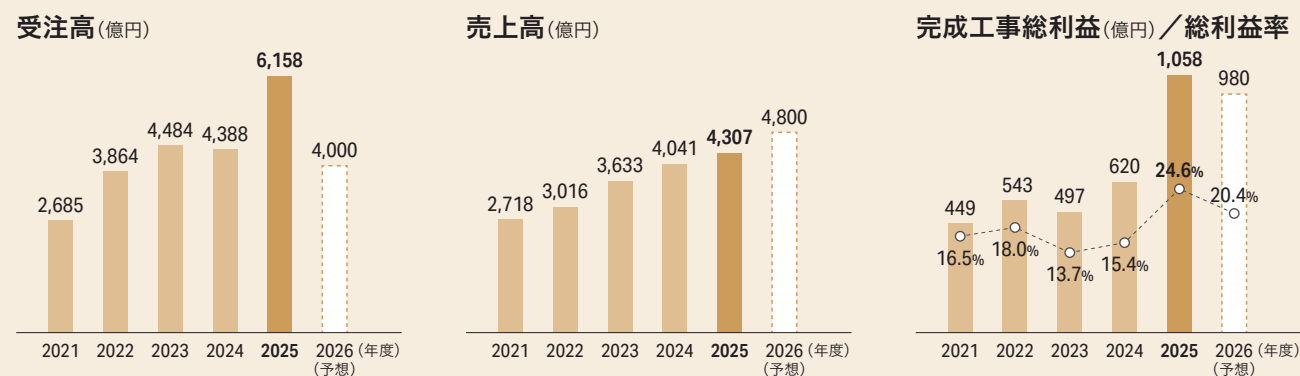
事業セグメント

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。

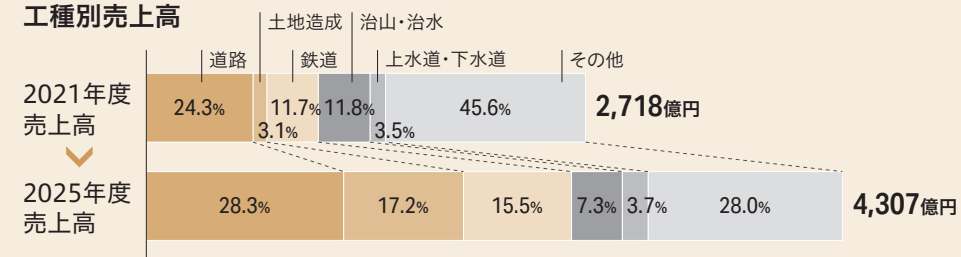
事業概況 土木事業

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

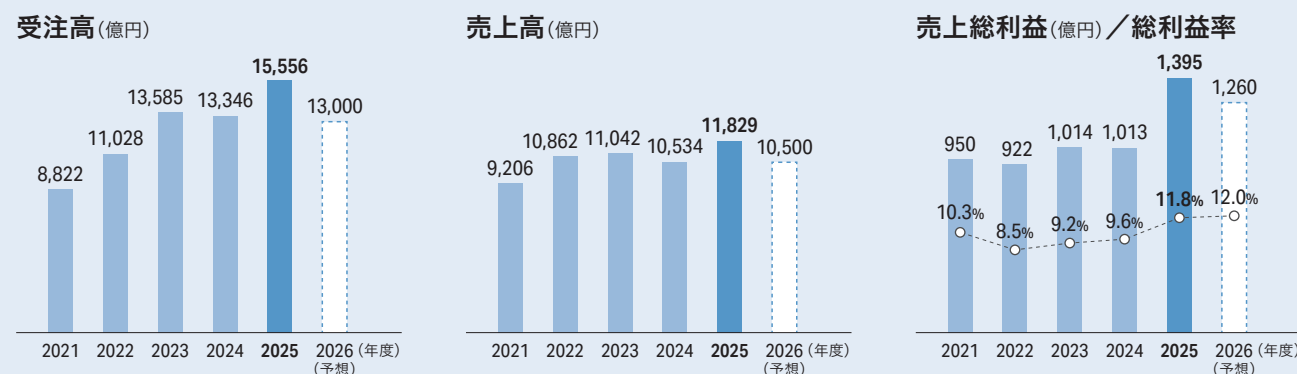
KPI 3
実工事へのA⁺CSEL適用件数：
6件以上

事業概況

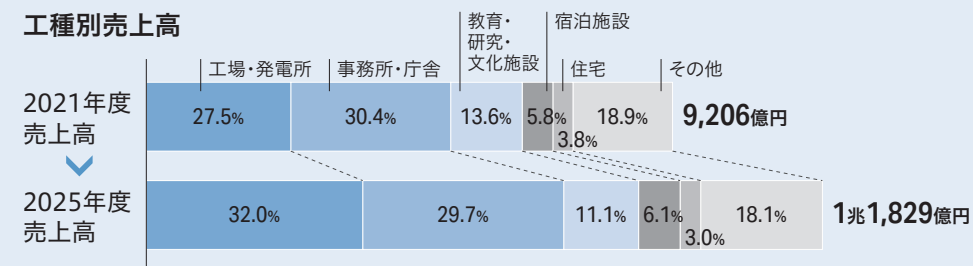
建築事業

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

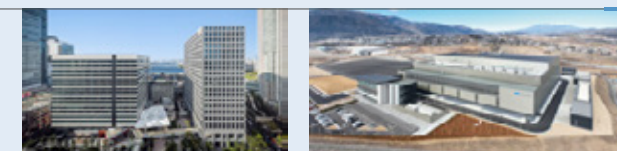


- 旺盛な建設需要やインフレ局面に適切に対応したことにより売上高は着実に増加
- 生産施設や再開発事業などの重点分野への取組み進展により、「工場・発電所」「事務所・庁舎」の売上高比率は高い水準を維持

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

コーセー南アルプス工場

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%

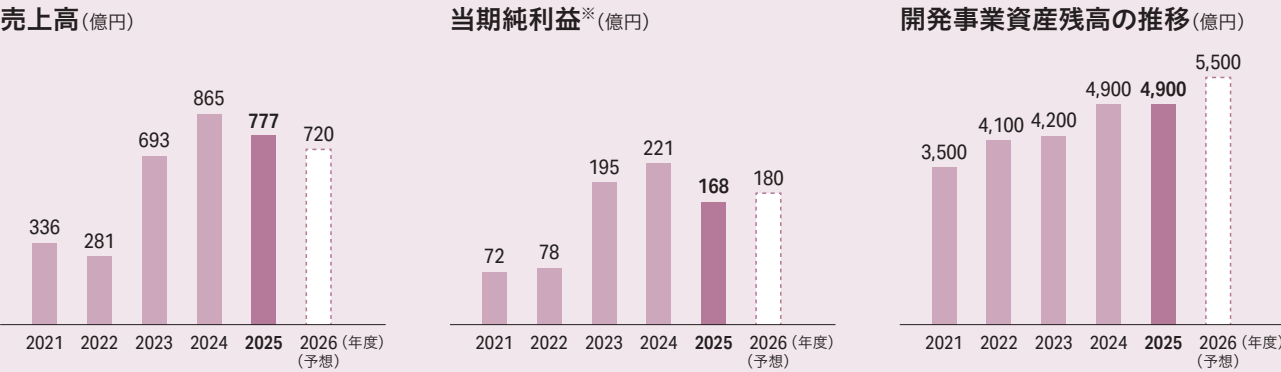
KPI 3
施工ロボット
現場適用件数25件

事業概況

開発事業

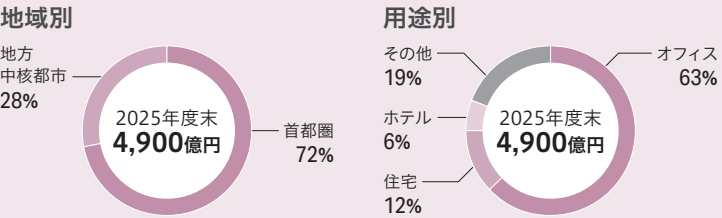
建設技術との融合を強みとする開発事業は、建設バリューチェーンの各フェーズにおいて付加価値を創出し、グループ全体の成長に貢献しています。安定した賃貸収入に加え、時機を捉えた資産売却やアセットマネジメント業務など、収益源の多様化が着実に進展しており、引続きグループ内連携を強化しつつ、事業領域の拡充を図ります。

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



キャンピー 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
プレイス

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

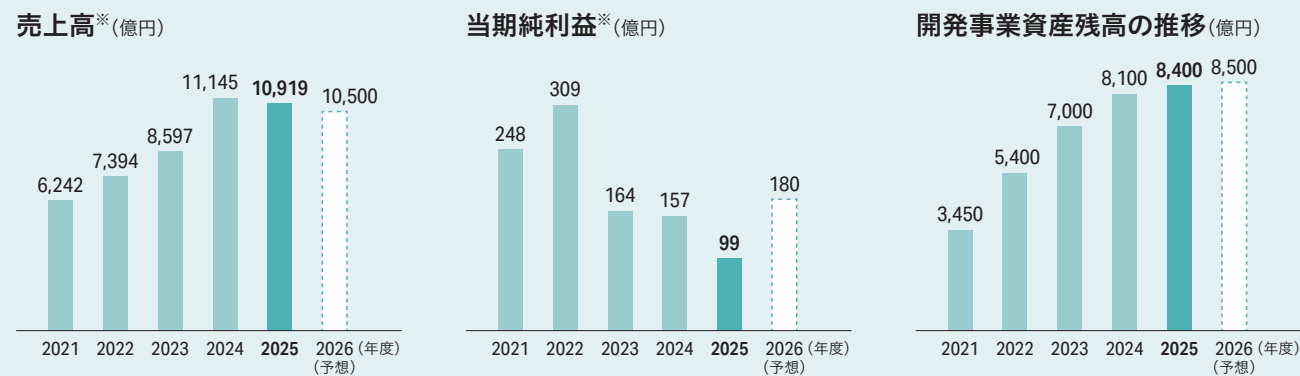
ネット投資額
(2024~2026年度)
1,500億円※

※ 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

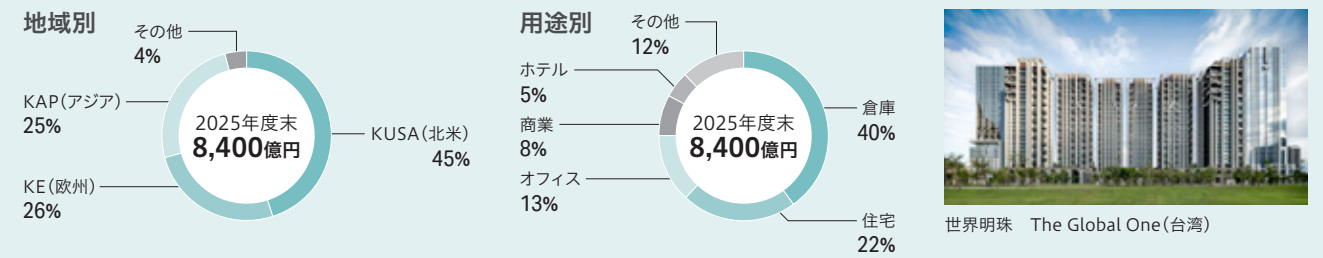
米国・アジア・欧州・大洋州において、各地域に密着したネットワークを構築し、市場特性に応じた競争力を有するビジネスモデルを確立しています。引続き建設・開発の事業領域を拡充することに加え、新たな成長分野にも積極的に挑戦し、持続的な成長と多様な収益機会の創出を図ってまいります。

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



世界明珠 The Global One(台湾)

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

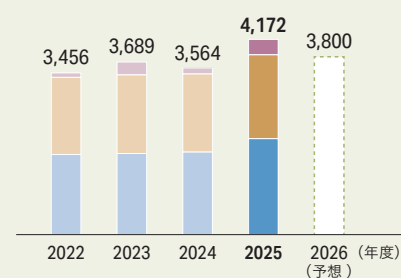
当社グループは、企画・開発から設計・エンジニアリング、施工、運営・管理、維持・修繕まで、建設バリューチェーンの各段階を担う専門会社によって構成されています。各社で培われた人材や技術、ノウハウを共有しながら有機的に連携することで、鹿島グループならではの総合力を発揮し、社会やお客様に新たな価値を提供しています。今後もグループ連携をさらに強化し、中核事業の競争力向上と新たな事業領域への挑戦を進めていきます。

執行役員 グループ事業推進部長
阿部 祥晴



売上高※1(億円)

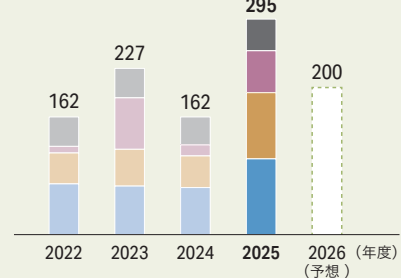
■ 建築 ■ 土木 ■ 開発



※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。

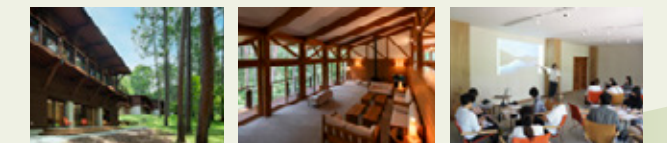
2026年7月、施設は大規模改修を経てリニューアルオープンし、各種研修やイベントなどグループ横断の活動を本格的に開始しました。施設のこけら落としとして開催した写真撮影講座では専門家による実践研修や共同活動に加え、交流

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。



北野佑磨工事課長(左)と成田周平工事課長代理

田村廣丈所長(左)と櫻井一雄所長

塚本正彰常務執行役員 原子力部長

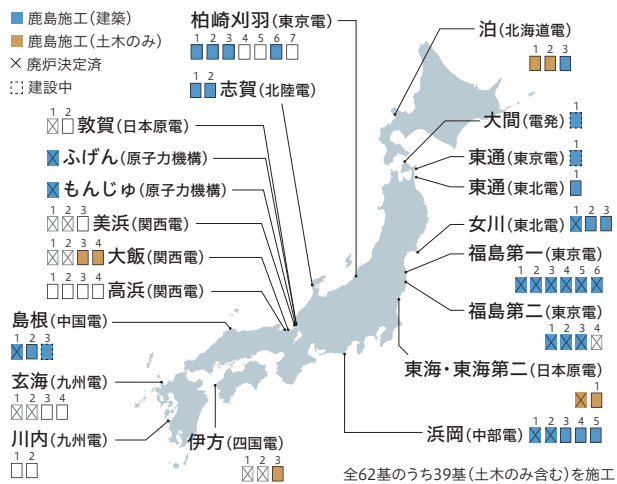
伊藤衛課長代理

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

Column