

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さに加え、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。創業者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。