

鹿島建設株式会社

〒107-8388 東京都港区元赤坂1-3-1

<https://www.kajima.co.jp/>

KAJIMA  
Integrated Report  
鹿島 統合報告書  
2024

## 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めざし、  
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、鹿島の苦闘と改革、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、進歩と発展に努力してまいりました。

これからもこのよき伝統を受け継ぎ、この経営理念のもと、  
真に快適な環境創造の担い手として  
社会の要請にこたえられるよう研鑽を積み、  
社会に貢献できる企業として歩んでまいります。

## ビジョン

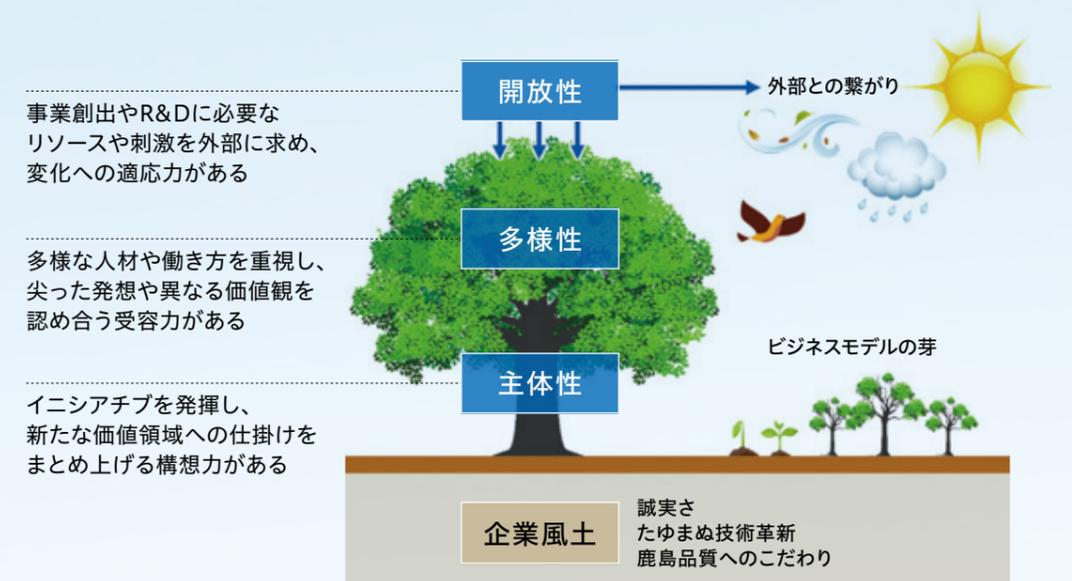
変化のスピードが加速している経営環境において、  
鹿島グループが目指す方向性を広くグループ内外と共有するためにビジョンを作成しました。

ビジョンは、目指す方向性を文章で表現した「ステートメント」と、  
それを実現する上で「大切にしたい価値観」から構成されています。

### 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



# 目次

経営理念	1
ビジョン	2
目次	3

## Part 1

価値創造のかたち	5
鹿島のあゆみ	7
価値創造の源泉	9
ビジネスモデル	11
価値創造プロセス	13

## Part 2

中長期成長戦略	15
社長メッセージ	17
財務ハイライト	23
非財務ハイライト	25
中長期成長戦略の全体像	27
中期経営計画の変遷	29
中期経営計画(2024~2026)の概要	31
中期経営計画(2024~2026)の成長戦略	33
中期経営計画(2024~2026)の財務戦略	35
財務本部長メッセージ	37
マテリアリティと主な取り組み	41
マテリアリティと 中期経営計画(2024~2026)・KPI	43

## Part 3

### 中長期成長戦略の実践 45

<b>特集1</b> 半導体・デジタル産業の 建設需要に応える鹿島の総合力	47
<b>特集2</b> 「まちづくり」から「イノベーションの創出」へ—— 建設バリューチェーンが拓く HANEDAの未来	51
<b>特集3</b> 新たな事業を創出し成長を続ける、 カジマ・ヨーロッパの戦略	55

## Part 4

### 事業概況、 今後の見通し 59

土木事業	61
建築事業	63
開発事業	65
海外事業	67
国内関係会社	69

## Part 5

### 持続的成長を支える 基盤強化—— ESGの取り組み 71

研究技術開発	73
知的財産マネジメント	74

#### FOCUS

<b>グローバルなR&amp;D体制の強化</b> シンガポールの新拠点で加速する 研究開発	75
<b>建設DX最前線</b> 建設機械の自動化を核に 「現場の工場化」を推進	79
<b>DXを通じた新たな価値創出</b> 異業種・大学との共創を通じた 社会課題の解決	81
サステナビリティ推進体制	82
環境	83
人材戦略	89

#### FOCUS

<b>施工技術者の育成</b> 実践的な研修の拡充と メンター制度の運用	94
<b>協力会社の人材育成</b> 協力会社の技能者や 幹部人材の育成を支援	96
品質	97
労働安全衛生	98
人権/サプライチェーンマネジメント	99
社外取締役鼎談	101
役員一覧	105
コーポレート・ガバナンス	107
リスクマネジメント	115
コンプライアンス	119

10か年ハイライト	121
社会貢献活動	123
組織体制	124
主要グループ会社	125
会社情報/株式情報	127
IR活動	128

#### 編集方針

当社は、鹿島グループのビジネスモデルや成長戦略などへの理解を深めていただくとともに、建設的な対話に資する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」を制作しています。

2024年度版では、新たに策定した「鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)」を中心に、持続的な発展を見据えた成長戦略や具体的な取り組み状況について説明し、特集として、国内建設事業「半導体関連の生産施設建設」、国内開発事業「HANEDA INNOVATION CITY」、海外事業「カジマ・ヨーロッパ」を掲載しました。

今後も、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にとって有用な統合報告書を発信し、対話を通じた相互理解の醸成と当社経営の高度化の好循環を図ってまいります。

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」などを参照しています。



#### 報告対象

期間  
2023年度  
国内:2023年4月1日~2024年3月31日  
海外:2023年1月1日~2023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  
2024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り組み  
<https://www.kajima.co.jp/sustainability/>

#### 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。

# Part 1

## 価値創造のかたち

産業・経済・暮らしの豊かさの  
持続性と発展性を見据えて  
新たな価値創造に挑戦し続けています。



鹿島のあゆみ	7
価値創造の源泉	9
ビジネスモデル	11
価値創造プロセス	13

新苫前ウィンピラ発電所(北海道)

# 時代の要請に応え続けてきた歴史——「進取の精神」

鹿島は、創業から180年を越える歴史において、時代のニーズを先見した先駆的な取組みを進め、社会からの要請に応えることにより、我が国の産業や経済の発展に貢献してきました。この「進取の精神」は、鹿島の企業文化として今もなお受け継がれ、新たな挑戦を続けています。



英一番館繁栄の様子が描かれた錦絵



丹那トンネル(1934年完成/静岡県)



霞が関ビルディング(1968年完成/東京都)



リトルトーキョー  
(2007年開発完了/米国・ロサンゼルス)



志木ニュータウン(1988年完成/埼玉県)



秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事  
(2023年完成/秋田県)



蓬萊社(1873年完成/東京都)



大峯ダム(1924年完成/京都府)



新宿副都心超高層ビル群(1974年当時/東京都)



スヤン・スクエア  
(2015年開発完了/インドネシア・ジャカルタ)



羽田イノベーションシティ(2023年完成/東京都)  
▶ P.51



The GEAR(2023年完成/シンガポール) ▶ P.76

## 1840-

### 文明開化を迎えて 洋館の鹿島

鹿島の歴史は、1840年、創業者 鹿島岩吉が大工として江戸中橋正木町(現東京都中央区京橋)に店を構えたことに始まります。大名屋敷の御出入り大工となるまでに成功した岩吉は、日米修好通商条約により開港場として建設ラッシュに沸く横浜に進出。横浜初の外国商館・英一番館の建設以降、洋風建築に先鞭をつけ、「洋館の鹿島」として知られていきました。

## 1880-

### 社会基盤整備に向けて 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します。その後も精力的に工事を請け負い、「鉄道の鹿島」の名声を高めました。一方、急増する電力需要に対し、日本初のコンクリート高堰堤ダム・大峯ダムを建設するなど施工実績を重ね、「ダムの鹿島」として日本の国土開発に貢献しました。

## 1960-

### 高度経済成長期において 超高層の鹿島

1968年に日本初の超高層ビル・霞が関ビルディングを完成させて以降、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。これらの建設技術の開発は、1949年に業界として初めて設立した技術研究所を核に行われました。1980年代には世界に先駆けて制震装置を開発するなど、超高層ビルの安全性を求める声に応えています。

## 1980-

### グローバル化を見据えて 海外事業の推進

1964年にロサンゼルス市のリトルトーキョー再開発に参画し、米国市場へ進出しました。1980年代には米国にカジマ・ユー・エス・エー、英国にカジマ・ヨーロッパ、シンガポールにカジマ・オーバーシーズ・アジア※を設立。現在は、鹿島建設(中国)、中鹿營造、カジマ・オーストラリアも含めた世界6拠点で、地域に根ざした事業を展開しています。

※ 現 カジマ・アジア・パシフィック・ホールディングス

## 2000-

### 都市再生の興起に対して 開発事業の雄飛

1971年にスタートした大規模住宅団地・志木ニュータウンの開発を機に、大規模複合開発に本格参入しました。2000年代には、秋葉原クロスフィールドや虎ノ門タワーズなど、都市再生プロジェクトに参入。その後も設計施工力を併せ持つゼネコンデベロッパーとして、「技術力」と「総合力」を活かした「魅力あるまちづくり」を手がけています。

## 2020-

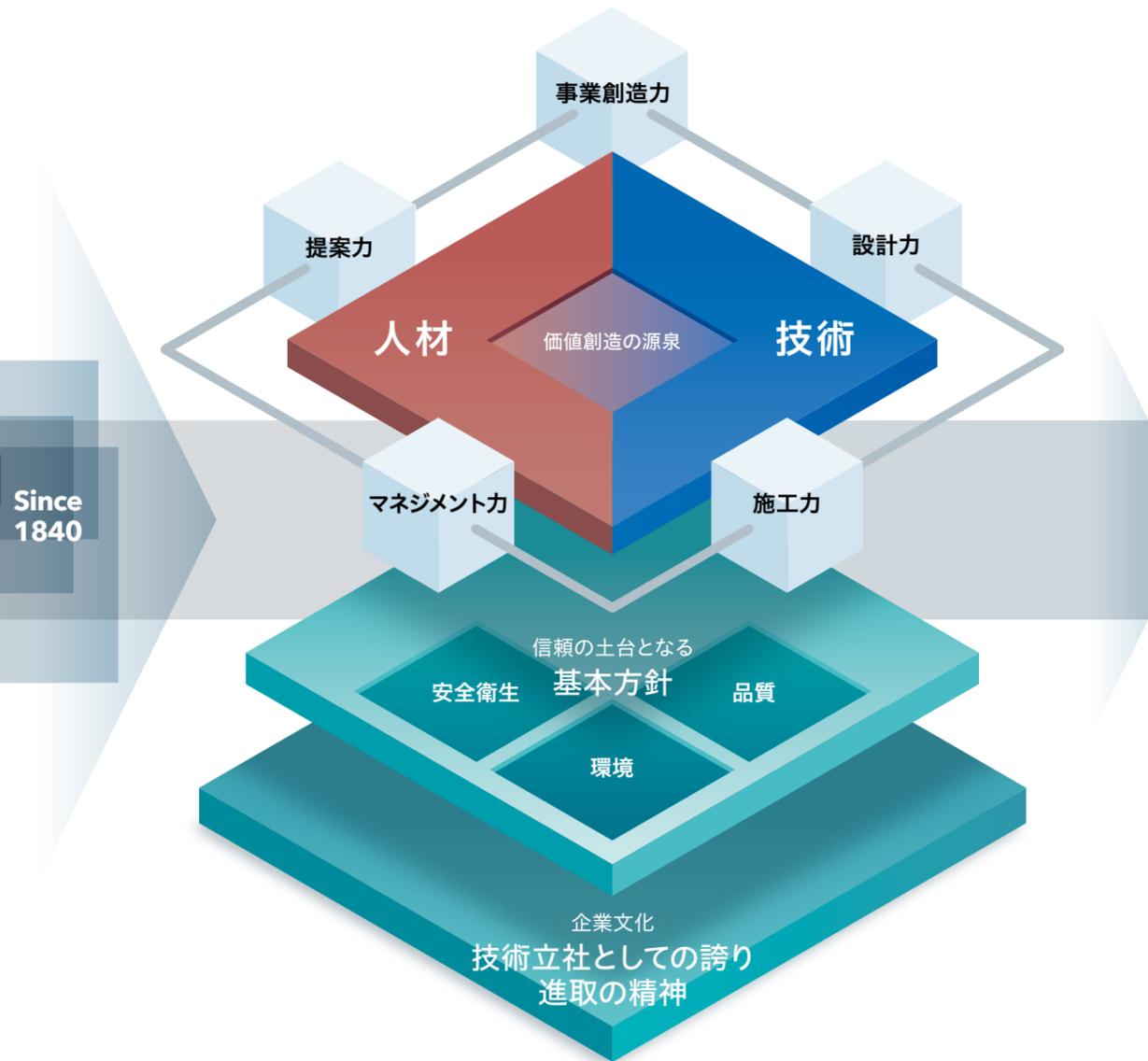
### 持続可能な社会を目指して 社会・顧客とともに 未来を開拓

環境課題やデジタル化への対応をはじめニーズの多様化が進むなか、再生可能エネルギー施設や生産施設の建設、脱炭素建材の開発などに取り組んでいます。新たな中期経営計画のもと、中核事業の更なる強化とともに、バリューチェーンの拡充、R&D、イノベーション推進により新たな価値を創出し、社会・顧客とともに持続可能な社会の実現を目指しています。

価値創造の源泉

「人材」と「技術」を源泉として  
新たな価値を創造

鹿島は、創業以来、技術へのこだわりを持ち「技術立社としての誇り」と「進取の精神」を企業文化として、価値創造の源泉である「人材」と「技術」を育ててきました。企業活動の基軸である「安全衛生」「環境」「品質」を高め、新たな価値を創造することにより、社会・顧客からの更なる信頼に応えていきます。



- 事業創造力** 建設に係る技術力や不動産開発の知見、顧客・パートナーとのネットワークにより、事業を創り出す力
- 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を提供する力
- 施工力** 専門技術や先端技術、サプライチェーンを活用して、難工事・実績のない工事でも高品質な構造物をつくり上げる力
- 提案力** 顧客の真のニーズを理解し、社内外の技術や知見、国内外のネットワークを活用して最適なサービスを提案する力
- 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

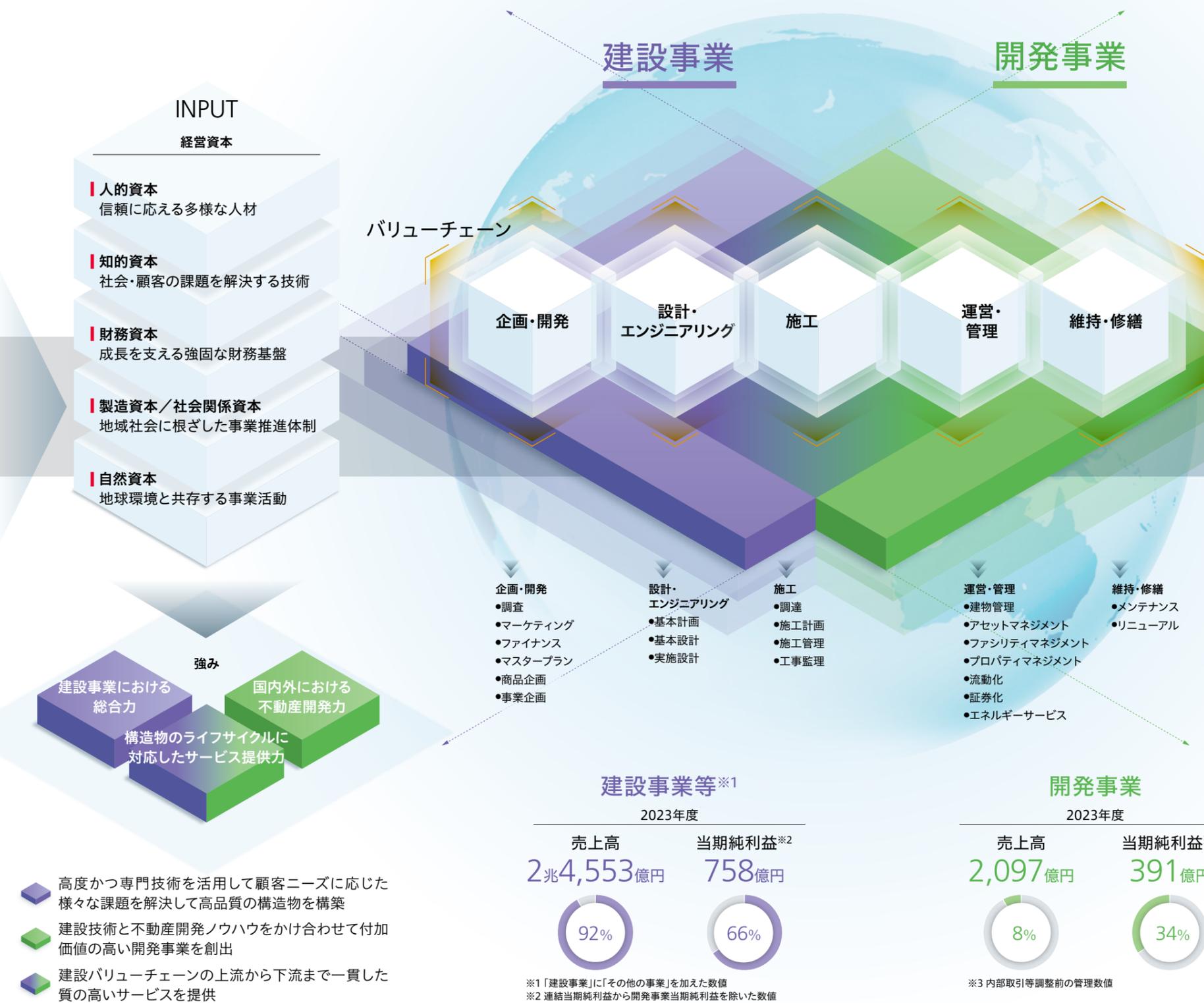
180余年の歴史のなかで蓄積してきた  
経営資本

<p><b>人的資本</b> 信頼に応える多様な人材</p> <p>建設バリューチェーンの各フェーズにおいて、高度な専門性を有する多様な人材が、顧客をはじめとするステークホルダーの信頼に応え、グローバルに活躍しています。</p>	<p>連結従業員数 23,873人 (国内17,571人/海外6,302人)</p> <p>主な資格者数(単体)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>技術士 854人 ▶ P.89</li> <li>一級建築士 2,491人</li> <li>一級土木施工管理技士 1,903人</li> <li>一級建築施工管理技士 2,669人</li> </ul>
<p><b>知的資本</b> 社会・顧客の課題を解決する技術</p> <p>「技術立社」として、新たな技術や最適な施工方法を開発・検証し、経験を積んだ多数の技術者が鹿島の技術力を実際の現場において具現化しています。また、自社のリソースのみに依存せず、社外の優れた技術を取り入れるために、先端技術の探索やオープンイノベーションによる協業、他社と連携した効率的な技術開発を推進しています。</p>	<p>R&amp;D・デジタル投資額(中期経営計画) 1,100億円/3年 ▶ P.74</p> <p>登録・公開特許件数 241件・236件</p> <p>研究開発拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>技術研究所</li> <li>The GEAR(シンガポール) ▶ P.75</li> <li>シリコンバレーオフィス(米国)</li> </ul>
<p><b>財務資本</b> 成長を支える強固な財務基盤</p> <p>建設と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、両事業の生み出すキャッシュ創出力が、中長期的な成長に向けた投資を可能にしています。</p>	<p>総資産 3兆1,351億円 ▶ P.121</p> <p>投資総額(中期経営計画) 1兆2,000億円/3年 ▶ P.35</p> <p>発行体格付 A+ (R&amp;I)</p>
<p><b>製造資本/社会関係資本</b> 地域社会に根ざした事業推進体制</p> <p>事業地域や事業領域の拡張に応じて、顧客や地域社会、協力会社をはじめとする多くのステークホルダーと積極的なコミュニケーションを図り、良好な関係を構築しています。</p>	<p>協力会社とのパートナーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>鹿島事業協同組合 約940社 ▶ P.99</li> <li>鹿栄会 約4,500社</li> </ul> <p>主要な事業地域 27の国と地域</p>
<p><b>自然資本</b> 地球環境と共存する事業活動</p> <p>事業活動における環境負荷を定量的に把握したうえで、限りある自然資本の棄損を防ぎます。「脱炭素」「資源循環」「自然再興」の3つの分野が相互に関連している(相乗効果・トレードオフ)ことも認識し、取組みを進めています。</p>	<p>2050年カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型コンクリートの開発/活用 ▶ P.85</li> <li>社有林の適切な維持管理、伐出材利用 ▶ P.87</li> <li>藻場再生技術による生態系の維持・改善、ブルーカーボンの創出</li> </ul>

ビジネスモデル

# 「建設」「開発」事業を通じたバリューチェーンにより付加価値の高いサービスをグローバルに提供

鹿島グループは、蓄積してきた経営資本を活用してグローバルな建設バリューチェーンを構築しています。「建設」「開発」事業の推進が、多くの効果を生み出し、付加価値の高い多様なサービスを可能にしています。



## グローバルネットワークを活用した事業展開

鹿島グループのグローバルネットワークが、国や地域を超えたサービスの提供を可能とし、顧客・パートナーとの更なる信頼関係の構築と事業機会の拡張を実現



## パートナーとの協業による技術力強化・新たな価値創出

優れた技術や知見などを保有するパートナーとの協業が、新たな技術や事業の創出に繋がり、社会や顧客に提供するサービスの高度化と拡張を実現

### 技術開発

- ・自動化施工技術
- ・最先端デジタル技術
- ・環境配慮型資材の開発
- ・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

## 建設・開発事業の推進によりシナジー効果を創出

特性の異なる2つの事業の協力が、事業・財務シナジーを創出し、社会や顧客に提供する価値を高め、鹿島グループの持続的な成長を実現



価値創造プロセス

蓄積してきた経営資本を活かして  
経済・社会・環境価値を創出

鹿島グループは、「建設」「開発」を基軸とした企業活動を通じて、「経済価値」や社会・環境にプラスのインパクトをもたらす「社会価値」「環境価値」を創出し、自社と社会の持続的な成長に繋げています。

OUTCOME

多様な人材を雇用・育成し、活躍の場を提供

	2020年度	2023年度
連結従業員数	18,905人	23,873人
海外関係会社従業員数	5,786人	6,302人

技能伝承や先端技術開発などで協力会社や外部パートナーと協力

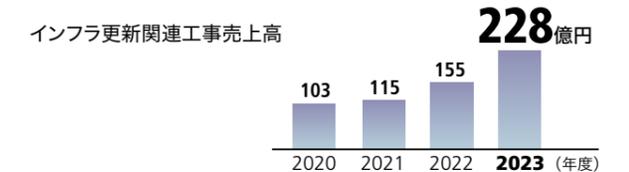
	2020年度	2023年度
鹿島マスター人数	499人	550人
特許登録件数	231件	241件

事業を通じて  
自社と社会にとって  
プラスとなるインパクトを創出

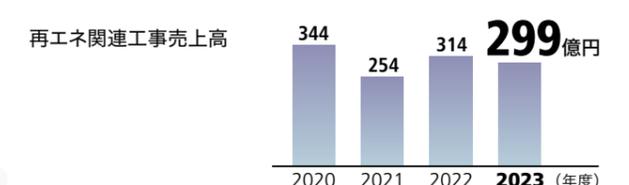
成長投資と還元のバランスを追求

	2020年度	2023年度
1株当たり年間配当金	54円	90円
配当性向	28.0%	37.7%
成長投資	5,180億円	9,500億円

安全でレジリエントなまちづくり、社会インフラの提供



脱炭素社会への移行促進

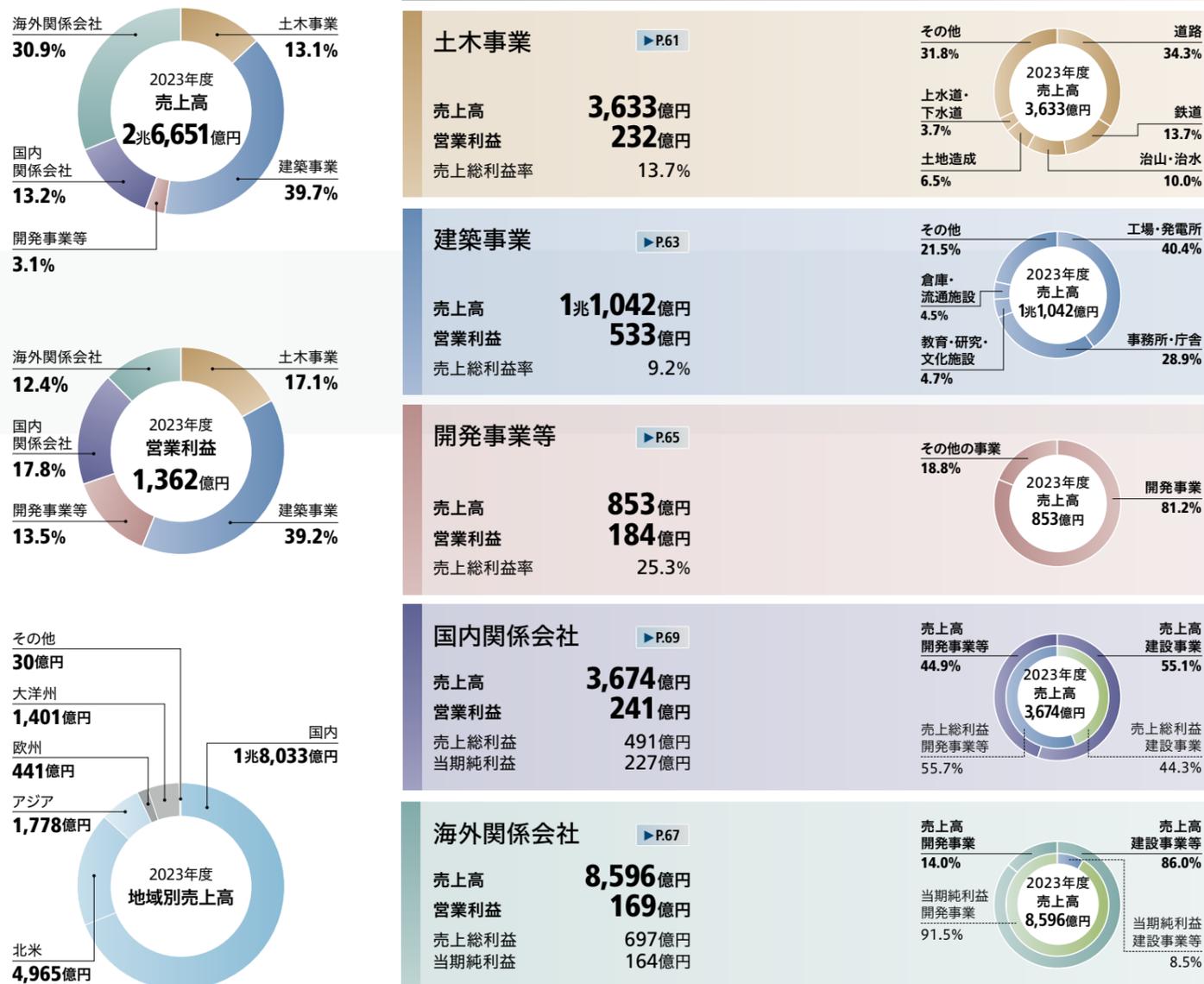


社会価値が生み出す付加価値を経営資本に還元

OUTPUT

事業セグメント

参考データ



社会課題解決のプロセスを通じて強みを強化

INPUT  
経営資本

- 人的資本
- 知的資本
- 財務資本
- 製造資本/社会関係資本
- 自然資本



強み

# Part 2

## 中長期 成長戦略

社会への貢献と鹿島グループの  
企業価値向上の両立を目指して、  
4つの成長戦略を柱とする中期経営計画を  
推進しています。

社長メッセージ	17
財務ハイライト	23
非財務ハイライト	25
中長期成長戦略の全体像	27
中期経営計画の変遷	29
中期経営計画(2024~2026)の概要	31
中期経営計画(2024~2026)の成長戦略	33
中期経営計画(2024~2026)の財務戦略	35
財務本部長メッセージ	37
マテリアリティと主な取組み	41
マテリアリティと中期経営計画(2024~2026)・KPI	43



# 社長メッセージ

## 技術立社として 社会や時代の要請に応えるソリューションや 新たな価値を提供し 持続的な成長を目指します



代表取締役社長  
天野 裕正

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」という経営理念を掲げています。技術開発と人材育成に重きを置き、時代の変化に合わせた高度な建設技術を提供し続けることにより、1840年の創業から現在に至るまで、社会・お客様から

の信頼を受け継いできた「技術立社」です。

私が社長に就任し3年が経ち、今年度から新たな中期経営計画(2024-2026)がスタートしました。今後も、社会や時代の要請に応えるソリューションや新たな価値を提供し、持続的な成長を追求する経営を進めてまいります。

### ありたい姿

新たな中期経営計画の策定にあたり、社員及び役員からの意見を集め、経営理念、受け継いできた企業風土・価値観なども踏まえて、鹿島グループの「ありたい姿」を言語化しました。価値創造の源泉である「人」と「技術」をつなぎ合わせ、顧客、更にはその先にある社会に貢献することを表しています。これまでの経営や事業運営の根底にある思想や追い求めてきた姿と異なるものではありませんが、当社が実践してきた「ありたい姿」、更には時代が変化しても追求し続けるべき「ありたい姿」として、経営方針にも反映させていきます。

「ありたい姿」は4つの項目で構成しています。特に、「技術」については、現場の最前線での社員一人ひとりの気づきや探求心から生まれる発想を大切に、社外の知も取り入れながら積極的に挑戦してほしいという思いを込めています。「人」については、挑戦を後押しする職場風土のもと、社員が自分の仕事に手ごたえを感じ、出来栄えに満足感を覚える。そして、それを追い求める気持ちが自然に湧いてくるようなエンゲージメントの高い企業グループを目指すことを示しています。

今回集まった社員・役員の意見には、経営理念、企業風土にある“誠実さ”を重視する共通のマインドがあった一方、世代によるギャップも垣間見られ、面白い発想にも触れることができました。特に、若い社員は業績よりも、環境・社会への貢献度を重視していることなどは、当社の経営理念に通じるものであり、一種の頼もしさや懐の深さを感じました。こうした社員・役員との対話、特に社員とのコミュニケーションは様々な形で今後も継続していきたいと考えています。

「ありたい姿」は、取締役会でも議論を重ねましたが、社外役員から「鹿島の生き様を表している」、「社員・役員の声を反

映させ、全社でつくることが重要である」といった、社外からの目線でのご意見や評価をいただきました。このようなプロセスを経て定めた「ありたい姿」は、現在・未来を問わず私たちが心に持ち続けるべき言葉であると考えています。

▶ P.101 社外取締役鼎談

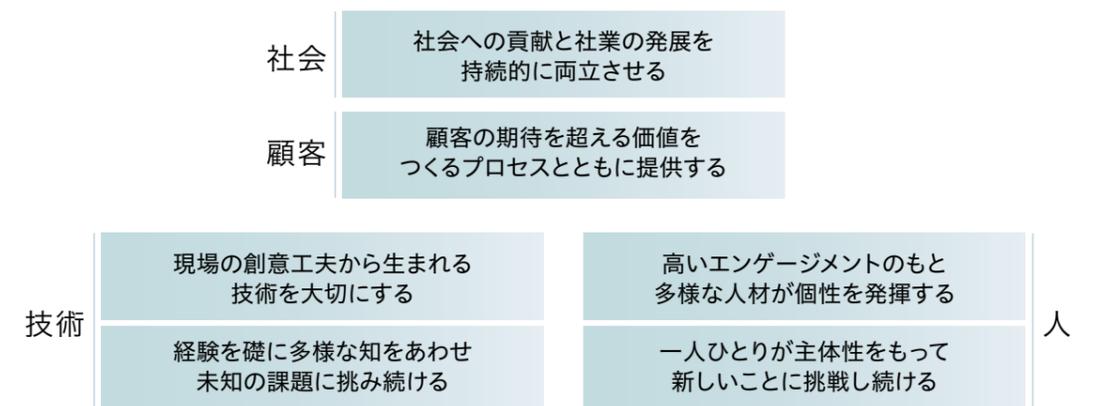
### 新たな中期経営計画

前中期経営計画の最終年度であった2023年度は、過去最高の受注高、売上高を計上、当期純利益は過去2番目の水準となる1,150億円となり、施策についても概ね順調に進捗させることができたことと評価しています。この成果に基づき、株主や社員、協力会社など各ステークホルダーへの還元を拡充しました。これが、当社への更なる期待や信頼、ロイヤリティに繋がればと期待しています。

新たな中期経営計画は、「中核をさらに強化し、未来を開拓する」との副題を掲げ、前中期経営計画の方向性を基本的には継承しつつ、更なる利益成長、経営基盤の強化を目指す計画としています。当社事業の根幹である、国内外の建設事業、不動産開発事業を更に強化していくことはもちろんのこと、R&Dやイノベーションの推進、バリューチェーンの拡充により新たな価値を創出することを目指しており、計画期間の3か年では、R&D・デジタル、国内外の不動産開発に加え、環境、人的資本関連などに対する総額1.2兆円程度の投資を計画しています。また、新たな環境ビジョンである「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進をはじめ、サステナビリティ課題への取組みについても、更なる強化を図っていく方針です。

▶ P.29 中期経営計画

## 鹿島グループのありたい姿



旺盛な建設需要への対応

当社グループの国内外の事業地域における建設需要は、エネルギー問題や環境課題への対応、デジタル化の進展などを背景に堅調に推移しています。特に、国内では、首都圏を中心とする再開発事業に加えて、半導体関連をはじめとする生産施設、外資系企業による対日投資案件などにより、建設需要が高まっています。JASM第一工場(熊本県、2023年12月竣工)やRapidus IIM-1建設計画(北海道、2023年9月着工)など、過去にない規模での工事の大型化も進んでおり、今後しばらくの間は繁忙状況が続くものと見通しています。

需要の高まりは喜ばしいことですが、このような状況においても、工事受注前のフロントローディングやBIMの活用、適切な施工体制確保、本社管理部門の確認・審査など、リスクを排除するための仕組みやガバナンスをアップデートさせながら、採算を重視した受注活動を継続することが重要です。現在、全国各地で計画されている超大型工事への対応は、一つの受注判断が採算面のみならず、社員や協力会社を含めた全社的な生産リソースの配分にも大きく関わり、数年間の会社業績に大きな影響を与えます。慎重かつ丁寧な受注判断を徹底することは、社長として最も重要な役割の一つと捉えています。

また、旺盛な建設需要により施工体制を構築することができず、お客様に対して、着工時期の調整などをお願いするケースも増えています。このような場合でも、長年当社にお寄せいただいている信用や期待に応えるべく、状況を詳細かつ丁寧に説明するとともに、代案を提示するなど、誠意を尽くした対応を行っているところです。

▶ P.47 特集「半導体・デジタル産業の建設需要対応」

成長領域としての不動産開発事業・海外事業

今後も、不動産開発事業と海外事業は成長領域と定め、建設に関わるバリューチェーンとして拡充していく方針です。当社が不動産開発事業や海外事業に参入してから50年以上になりますが、景気による浮沈があっても継続して取り組んだ結果、今では当社の中核事業として成長し、他社との違いを生む“強み”となっています。

2015年以降、国内建設事業で創出した資金を不動産開発事業に積極的に投下した結果、資産規模は拡大し利益水準も大きく向上しました。今後の3年間では、資金回収と外部資金の更なる活用により、投資効率と収益性の向上、リスクヘッジの実現を目指す方針です。

国内不動産開発事業においては、当社単独での事業だ



けではなく、大手デベロッパーと共同で大規模開発事業に参画する機会が増えています。当社が出資する開発事業では、当社が設計・施工を担当することが多くありますが、プロジェクトの合理化や早期化を図るなど、開発、建設の両面で良い効果が表れています。また、先端技術を保有する企業が集う羽田イノベーションシティ「HiCity」や、グローバル顧客や高級不動産を対象とするグループ会社「イトンリアルエステート」(2022年設立)、物流センターの「KALOC™」(2024年10月、2件竣工予定)など、当社の持つネットワークを通じた新たな試みも実現しており、今後も質、量ともに充実させていきます。

海外事業についても着実な成長を続けており、2024年度の売上高は、(単体建築事業と同程度の)1兆円に初めて達する見通しです。これまで統括現地法人が事業領域、事業地域の拡大を目的とした企業買収を行ってきましたが、現在は傘下の事業会社が自社の事業領域の拡大・強化のために企業買収を行うケースも増えており、新たな成長段階に進んでいます。

また、海外事業の拡大に合わせて、リスク管理体制の強化のため、各事業会社に対するガバナンスや鹿島本社による安全・品質も含めた管理・支援体制の強化、グローバルベースでの監査・内部通報制度の充実も進めています。

▶ P.51 特集「HiCity」 ▶ P.55 特集「カジマ・ヨーロッパ」

人と技術

技術立社として時代や社会の要請に応え続けるためには、研究技術開発の積み重ねが不可欠ですが、近年の生成AIに象徴されるように専門領域が多様化し、技術革新のスピードが加速しているなかでは、自前主義に拘らず、外部の先端技術との融合によるイノベーションを追求していくことも大切です。

人に関しては、人材確保、人材開発・育成、エンゲージメントの向上に注力し、多様なバックグラウンドや個性を持つ人材が活躍でき、個々に成長を実感できる会社を目指します。また、業務を進めるうえでは、自分の直感や感性を大切に、「格好よく」、「センスよく」、自身が満足のいくやり方で業務を進めた方が、優れた結果をもたらすことも多いと私は考えており、社員が誇りを持ち、スマートな会社でありたいという価値観も大切にしたいと思っています。

▶ P.89 人材戦略

技術・イノベーション

2023年8月、シンガポールにThe GEAR(Kajima Lab for Global Engineering, Architecture & Real Estate)を開業しました。①鹿島グループのアジア地域拠点機能、②技術研究所シンガポールオフィス、③スタートアップ企業等が入居するオープンイノベーションハブ機能の3つを有する施設です。私も出席した開所セレモニーでは、シンガポール通商産業大臣(当時)のロー・イエンリン氏から、革新的なソリューションの開発や人材育成についての期待と応援のメッセージをいただきました。その後も、シンガポールの大臣や政府高官が頻繁に視察されており、The GEARへの期待を感じています。新たな付加価値の創造に取り組む拠点として、大いなる可能性を持った施設であり、成果をあげていきたいと思えます。

最近では、地熱技術をベースとしたエネルギー会社(カナダ)や森林内ドローン会社(スウェーデン)をはじめ、複数の海外スタートアップとの協業を進めています。オープンイノベーションは、当社の魅力ある技術があってこそ、協業先との真のWIN-WINの関係が生まれます。理念や行動様式も含めて、当社自身が魅力ある会社であり続けることがそのための前提条件と考えています。

また、全社規模での技術開発に加えて大事にしたいのが、現場の社員一人ひとりの気づきや知的好奇心、探求心から生まれる技術です。このような挑戦の積み重ねが、鹿島グループの競争力の源泉となり、技術立社としての持続可能性が高まると考えています。そのためにも、最前線で働く社員の直感やアイデア、「試したい」という欲求を引き出し、実際にやってみる、あえて言えば失敗してもいいという機会を与え、挑戦を後押ししたいと考えています。

▶ P.75 FOCUS「The GEAR」

デジタル化、働き方改革

デジタル化が、ものづくりのあり方を抜本的に変えようとしています。ヒト中心のものづくりが変容を遂げようとするなか、

私たちは技術に裏打ちされた知恵と経験の効率的な伝承と共有を目指さなければならないと考えています。社長就任以来、私が注力してきたデジタル化の取組みは社内によりやく浸透してきたと感じます。これまで個人に蓄積していた知識やノウハウをデジタル化することで、社内でも有効に活用され、生産性向上や技術水準の向上に効果を発揮しつつあります。今後はデータを価値の源泉として、社員の新しい発想や生成AIをはじめとした先端技術も取り入れ、新たな価値創造に発展させていく方針です。

今年度から建設業にも時間外労働上限規制が適用されています。ここ数年、全社を挙げて働き方改革を推進し、多様な人材が多様な働き方で活躍できる環境整備に取り組んできました。業務の効率化は一定程度進んでいますが、現在の建設需要に伴う繁忙状況を変革のチャンスと捉え、デジタルの力も借りた業務の抜本的な見直しに挑戦しています。

▶ P.79 ▶ P.81 FOCUS「DX」

女性活躍推進・ダイバーシティ

これは私が常々社内会議等で話していることですが、当社では特に、建設現場で働く女性社員がライフイベントを経ながらも、継続してキャリアを積み、現場所長を目指せるような環境を整えることが大事だと考えています。昨年からは、現場監督として活躍する中堅・若手の女性技術者と面談し、どのような将来像を描き、課題を抱えているのかを私が直接聞き、施策や制度にも反映しています。

その一例として、現場における重要な会議は原則9時から16時の間に設定する取組みをスタートさせました。これは子どもの送り迎え等がある育児中の社員が会議に出席し、現場の運営に深く関与できるようにするとともに、育児をしながら現場で働くことに負い目を感じることなく現場監督としてキャリアを積めるようにするためです。以前は、一日の現場作業が終わって職人さんが帰ってから会議を行うことが多くありましたが、会議の開催時間を早めることにより、現場での業務の見直しや残業時間の抑制にもつながると考えています。男性の育児参加や共働きが増加、定着しているなか、現場の就業環境向上には必須の取組みと位置づけています。育児休業から復帰後の就業については、本人の意思と将来のキャリア形成について面談したうえで配属を決め、モチベーションの向上と能力発揮を促進する仕組みも導入しました。従来の現場運営を変革し、育児や介護をしながらも着実に現場でキャリアを積み上げる社員が増えてくれば、現場の魅力も高まり、次世代の採用にもつながっていくと信じています。

▶ P.92 ダイバーシティ ▶ P.93 働き方改革

協力会社とのパートナーシップ

建設工事現場は、同じ職場で様々な会社に所属する多様な人材が工事完成という同じゴールを目指し、まさに「一所懸命」に仕事をすることで、ここに、元請—協力会社の契約関係を越えた関係性が生まれます。

協力会社もまた請負業であり、これまで我々元請に対し弱い立場というイメージがあったかと思いますが、この関係も変わってきました。需要増と人手不足のなかで、我々は協力会社から選ばれる元請会社にならなければなりません。元請、協力会社がその契約関係を越えて、お互いを必要とし、利害が一致しているという共通認識のなかで、生産組織としての一体性を築き、ともにイノベーションを図っていく。協力会社は我々ゼネコンという業態を支えてくれる、かけがえのないパートナーであり、生産体制の根幹といえます。

そのためには、協力会社の安定的な経営を支援することも大切です。特に、人材の育成、採用など、“人”に関する部分は、当社の人的資本の一部と捉え、協力会社の採用活動や教育活動への協力に加え、「若い人にも魅力のある現場づくり」に注力しています。また、重層下請構造改革、現場の週休2日制(4週8閉所)、建設キャリアアップシステムの推進・活用、マイスター制度といった処遇改善のための施策など、あらゆる面から、持続可能なサプライチェーン構築のための取組みを進めています。

▶ P.96 人材育成(協力会社)

▶ P.99 人権/サプライチェーンマネジメント

環境経営の実践

今般、当社グループの環境ビジョンを見直し、「鹿島環境ビジョン2050plus」として改定しました。「脱炭素」「資源循環」「自然再興」が相互に関連しあっていることを認識し、それぞれの2050年までのロードマップを描き、目標や行動計画を再構築しています。サステナビリティ委員会で議論を重ね、取締役会でも議論し決定したのですが、いずれの分野も目標は高く設定しました。まだ不確実な要素も多く、自助努力だけでは成し得ないのが実情ですが、他業種などとも積極的に連携・協力し、挑戦していく方針です。

建材の分野では、環境配慮型コンクリートの開発を長年継続しています。来年開催される2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)では、ブロンズパートナーとして環境配慮型コンクリートドーム「CUCO®-SUICOMドーム」を建設予定です。低炭素型コンクリートやCO<sub>2</sub>を吸収・固定して固まるカーボンネガティブコンクリート「CO<sub>2</sub>-SUICOM®」などの普及を図り、カーボンニュートラル社会実現への貢献を目指します。

また、CO<sub>2</sub>の吸収源として当社グループが保有する約5,500haの社有林を健全に保ち、伐出した木材は建材として



利用し、新たに植林するサイクルを回すとともに、社有林をテストベッドとした森林のデジタル管理サービスの開発・提供など新たな価値創出にも挑戦しています。

藻場やサンゴの保全、復元・再生による自然再興やブルーカーボン創出の取組みも継続中です。宮城県南三陸町では、藻場再生・拡大に向けた共同研究を進めています。フィリピンでは、消滅危機にあるサンゴ礁の保全と再生を目的としたプロジェクト「InCORE」が始動し、各地域に適したサンゴ礁の保全・再生の手法確立を目指しています。

環境ビジョンの実現には、社会や顧客と協力することが不可欠であり、今後も通常の事業活動における関係先の範囲を超えた各方面との協業を進めていきます。こうした活動を広く発信することで、賛同いただける仲間を増やし、持続可能な地球環境の実現に貢献することが、新たなビジネス機会を創出し、当社グループの発展にも繋がると捉えています。

▶ P.73 研究技術開発 ▶ P.83 環境

▶ P.81 FOCUS「DX(デジタル森林管理)」

投資家などステークホルダーとの対話、情報開示の充実

近年、私の意識のなかで大きく変わったことのひとつが、市場からの評価についてです。東京証券取引所による市場再編や「資本コストや株価を意識した経営の実現」の要請といった外的要因に加え、当社の社外取締役からの助言や、役員向け株式報酬制度の拡充、従業員向けインセンティブプラン(株式交付)の導入といった内的要因もあります。

証券アナリストや機関投資家と対話する機会を設けるようにしていますが、「良い環境だからこそ10年後を見据えた手を打っているのではないか」、「建設業全体の評価を上げる必要があるのではないか」といった当社に対する期待や建設業そのものの見え方を直接聞くことができ、情報発信のあり方な

どを含めて当社が取り組むべきことのヒントを得る貴重な機会となっています。このような対話の機会は、今後も継続していきたいと思います。

これは、私の持論でもありますが、建設業は、社会基盤整備を生業とする持続的な産業である一方、短期的な視点では、画期的な一つの技術やサービスの開発によって大きな収益を生み出すことの難しい産業と考えています。当社では、従前から顧客や社会課題に対応する技術開発や、施工における生産性向上に向けた取組みを進めていますが、この成果は、紆余曲折を経ながら、徐々に浸透していくことで、表れてくるものです。情報開示の充実と丁寧な説明を通じて、当社の取組みへの理解と将来への期待に繋げたいと考えています。

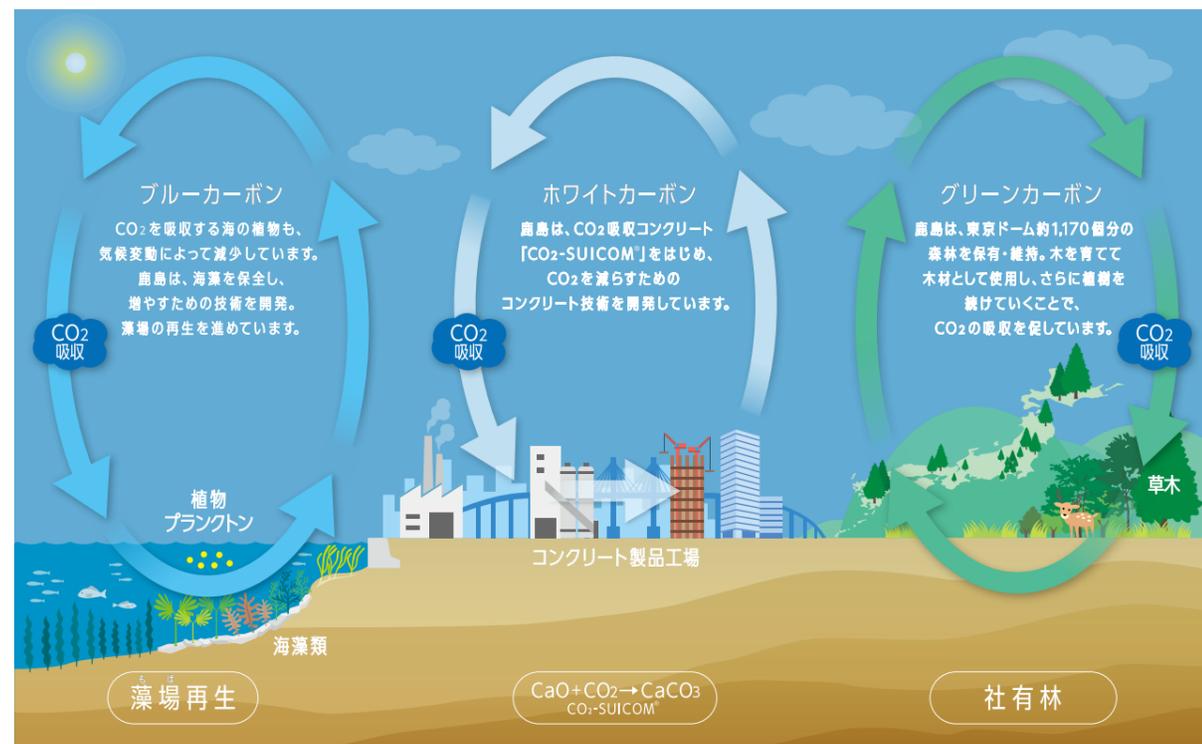
▶ P.128 IR活動

最後に、持続的な成長に向けて

日本の建設業は成熟産業とも言われますが、まだまだ深めていく余地があると考えています。特に、建設生産の過程には、上流の計画段階から現場での専門工事に至るまで、当社の経営理念に謳われている「科学的合理主義」の観点からの根本的な見直しや改善など、できることが限りなくあります。人と技術を軸として、デジタルを活用しながら、先人たちから引き継いできた「建設」を更に深化させ、力強く成長させていきたいと考えています。それゆえ、新たな中期経営計画の成長戦略の1つ目を、「国内建設事業を深める」と決めました。これに加えて、当社グループの特徴であり強みでもある、開発事業と海外事業を更に伸ばしていく方針です。

当社グループの事業の成長とあわせて、私は、社会・産業基盤を支える建設業界全体のイメージ向上、社会からの更なる信頼獲得を目指したいと考えています。建設業は、人々の暮らしに近い部分で「安全・安心」を支え、「快適な環境」を創造し提供する役割を担っている、働き甲斐のある仕事です。また、国家的なプロジェクトへの関与も含め社会課題解決の一翼を担っている業態と言えます。このことを、改めて社員や協力会社に認識していただき、社会にも訴求していきたいと思えます。

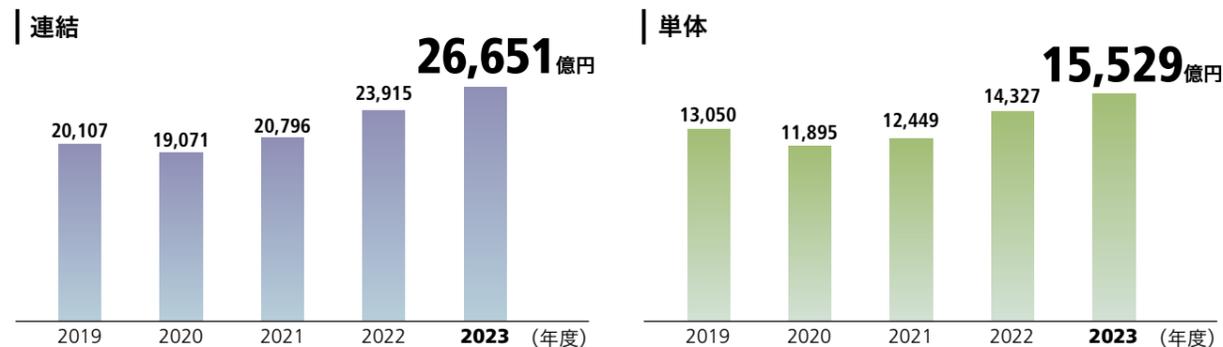
こうした取組みが、当社グループの持続的な成長を実現すると信じています。新たな価値創出には、当社が持っていないものを持つ事業パートナーが必要であり、ともに仕事をする優れた人材を惹きつけるためにも、良い会社であること、また建設業界が魅力ある産業であることが必要です。社長として、外部から自社と建設業がどう評価されているかも常に意識し、経営にあたってまいります。引き続き、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



鹿島グループの3つのカーボンサイクル —CO<sub>2</sub>削減とサステナブルな社会の実現—

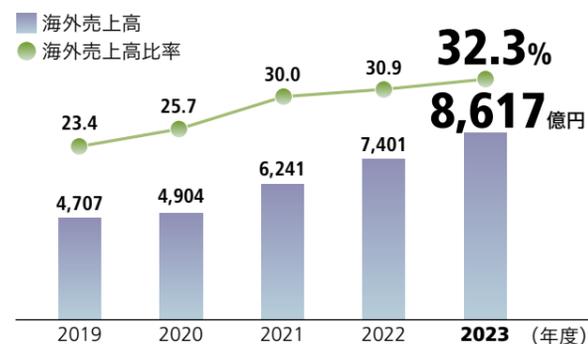
# 財務ハイライト

## 売上高



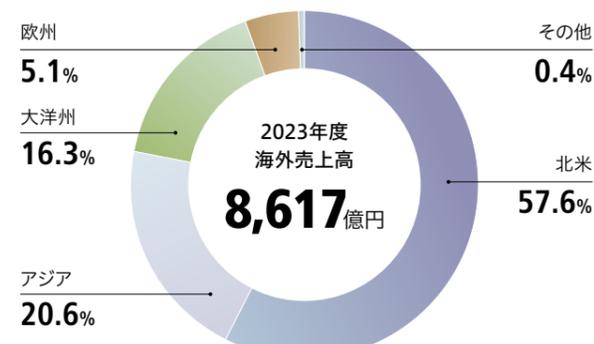
連結は単体建設事業において大型工事の施工が順調に進捗していることや海外関係会社における建設事業売上高が増加したことを主因に、11.4%増収となり、過去最高となりました。単体は建設事業・開発事業等ともに増加し、8.4%増収となりました。

## 海外売上高／海外売上高比率

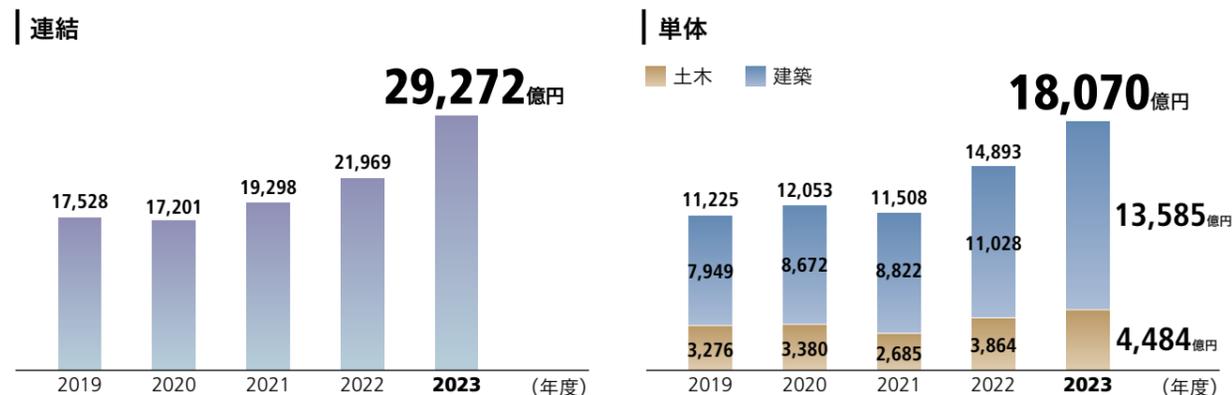


北米やアジア、大洋州における工事の順調な進捗を主因に、16.4%増収、海外売上高比率は1.4pt増加となりました。

## 海外地域別売上高比率

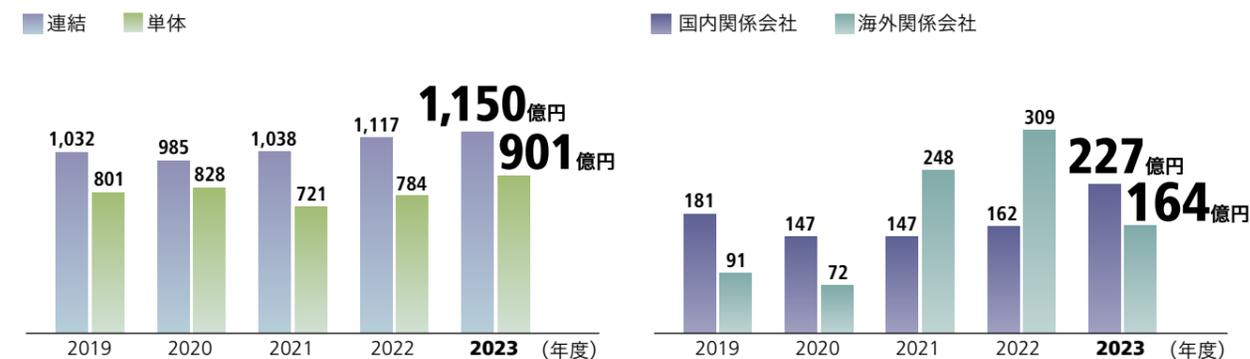


## 建設事業受注高

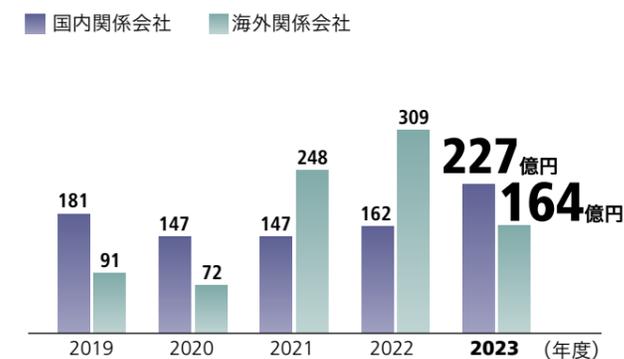


単体の土木事業・建築事業及び海外関係会社において大型工事を複数受注したことから、連結は33.2%、単体は21.3%増加となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益

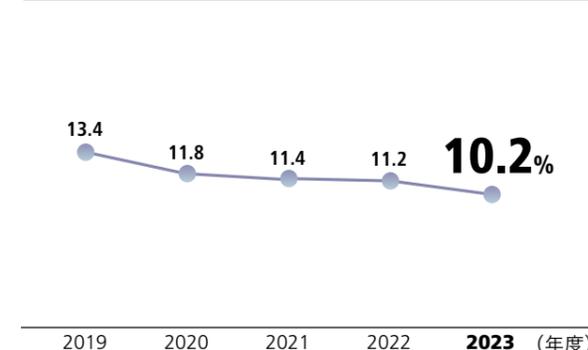


連結は単体建築事業の利益率向上や国内・海外開発事業の物件売却益を主因に、2.9%増益の1,150億円となりました。単体は売上高の増加、開発事業等の改善を主因に14.9%増益となりました。



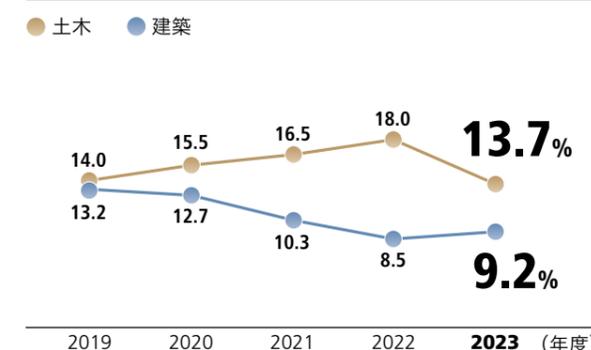
国内関係会社は開発事業の物件売却を主因に、40.2%増益となりました。海外関係会社は高水準であった2022年度比では46.8%減益となりましたが、米国開発事業における物件売却は着実に進みました。

## ROE



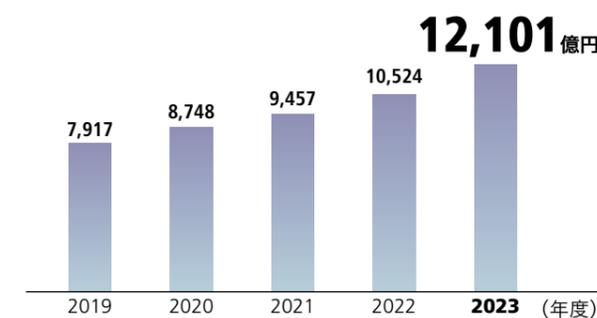
安定した業績を確保したことにより、10%を超える水準を維持しています。

## 土木・建築工事総利益率(単体)



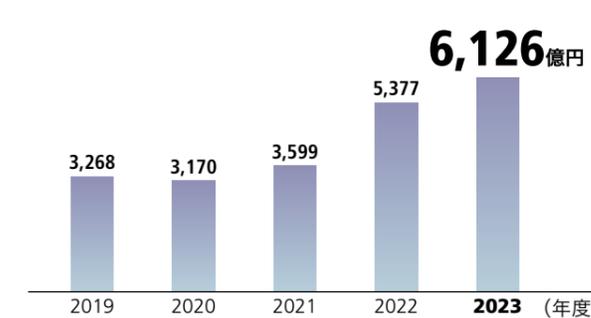
一部の工事の損益低下などにより、土木工事総利益率は低下しましたが、建築工事総利益率は竣工工事を中心とした損益改善により向上しました。

## 自己資本



安定した業績確保により、自己資本は1兆円を超える水準を継続し、開発事業資産が増加しているなかでも財務の健全性を維持しています。(自己資本比率38.6%)

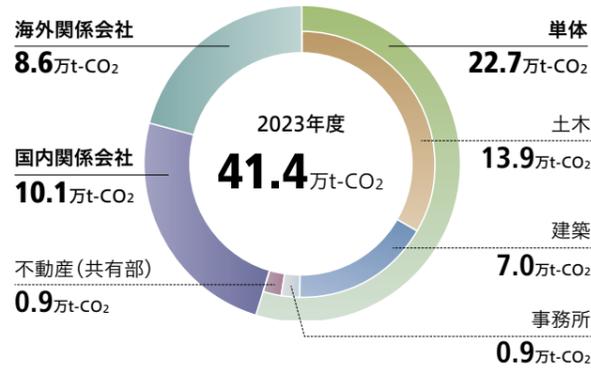
## 有利子負債



開発事業投資などに伴う外部資金の活用や外貨建て借入金における為替換算の影響により13.9%増加しました。(D/Eレシオ0.51倍)

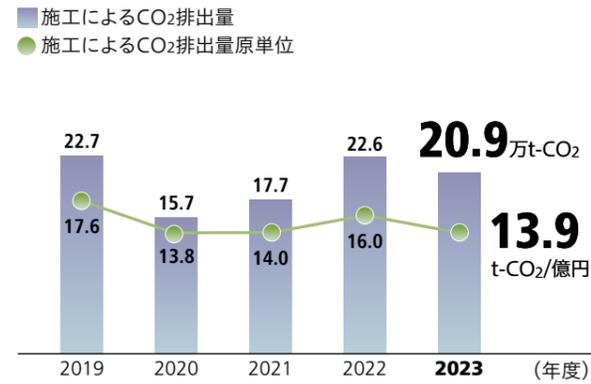
# 非財務ハイライト \*は単体

## 鹿島グループのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1・2)



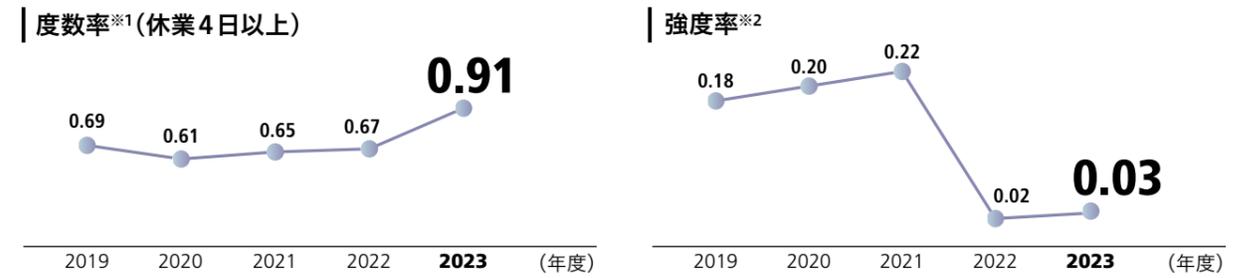
単体、国内関係会社、海外関係会社の自社排出量(スコープ1・2)を集計しています。

## 施工によるCO<sub>2</sub>排出量/排出量原単位\*



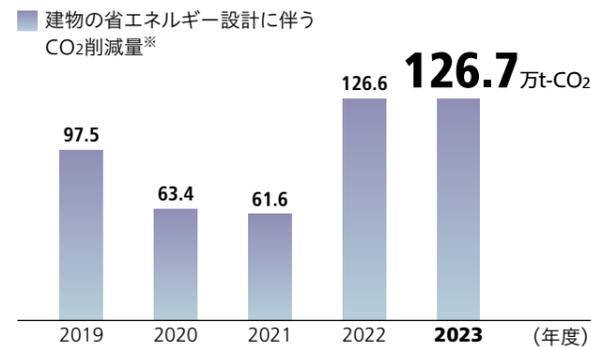
全国の建設現場で使用する電力、燃料などをCO<sub>2</sub>換算したものです。2020年度からは全現場でのデータを積み上げて計算しています。

## 建設現場における安全実績\*



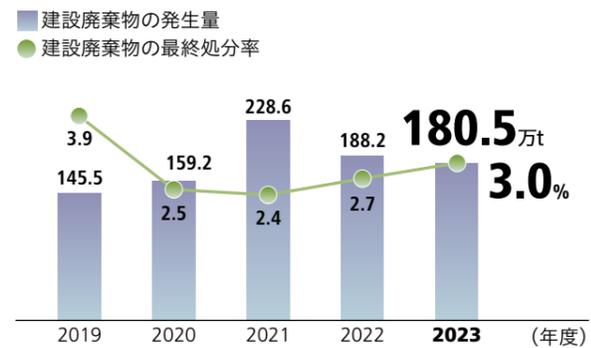
2023年度は、国内工事において休業4日以上(死亡災害は0件)の災害が83件発生し、度数率が0.91、強度率は0.03という結果になりました。「決心せよ! 今日1日の無災害」のスローガンのもと、安全管理活動の更なる充実を図っていきます。  
 ※1 度数率: 100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生頻度を表したもの  
 ※2 強度率: 1,000延実労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の程度を表したもの

## 省エネルギー設計によるCO<sub>2</sub>削減量\*



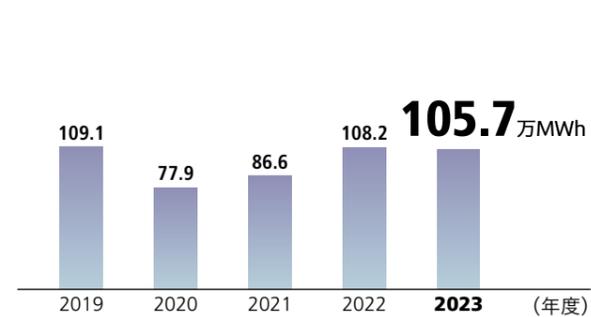
運用段階での省エネルギーを可能とする設計に伴うCO<sub>2</sub>削減量を算出しています。  
 ※ 当該年度に竣工した自社設計建築物の省エネルギー設計に伴う削減量(年間)に建築物のライフサイクル(60年)を乗じたもの。

## 建設廃棄物の発生量/最終処分率(汚泥を含む)\*



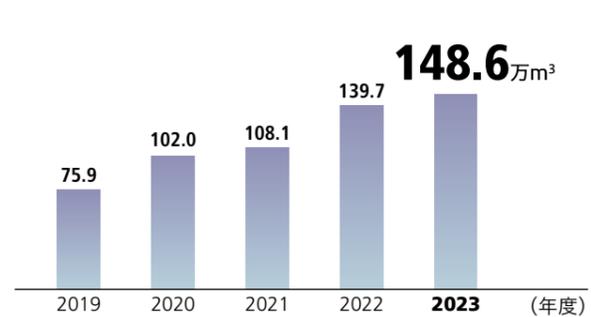
廃棄物の発生量は工事量や内容の影響を受けますが、発生抑制や適正な分別などに取り組むことで、最終的に埋め立てられる量を削減しています。

## エネルギー使用量(建設現場・オフィス)\*



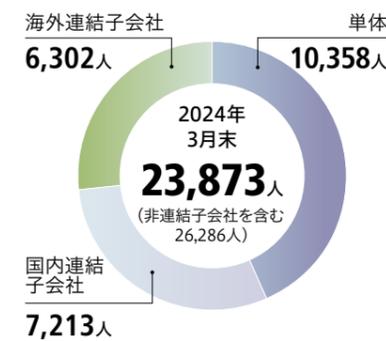
電気、化石燃料、熱・蒸気・冷却使用量を一次エネルギー換算して合計した数値です。

## 水使用量(建設現場・オフィス)\*



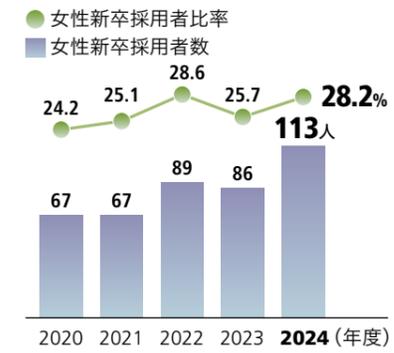
建設現場での水使用量は、その年に施工した工事の種類や規模、工法などによる変動が大きいため、削減目標を設定していませんが、各現場で削減に努めています。

## 従業員数



単体、国内連結子会社、海外連結子会社のいずれも従業員数が増加し、グループ従業員数は前年同期比で約3%の増加となりました。

## 新卒採用における女性社員数\*



2024年度の単体の新卒採用者数(正社員)は401人で、女性新卒採用者の比率は28.2%となりました。(各年度 4月1日時点)

## 女性管理職比率の推移\*



女性管理職比率を2035年度までに10%にするという目標を設定し、達成に向けた取組みを推進しています。(各年度 4月1日時点)

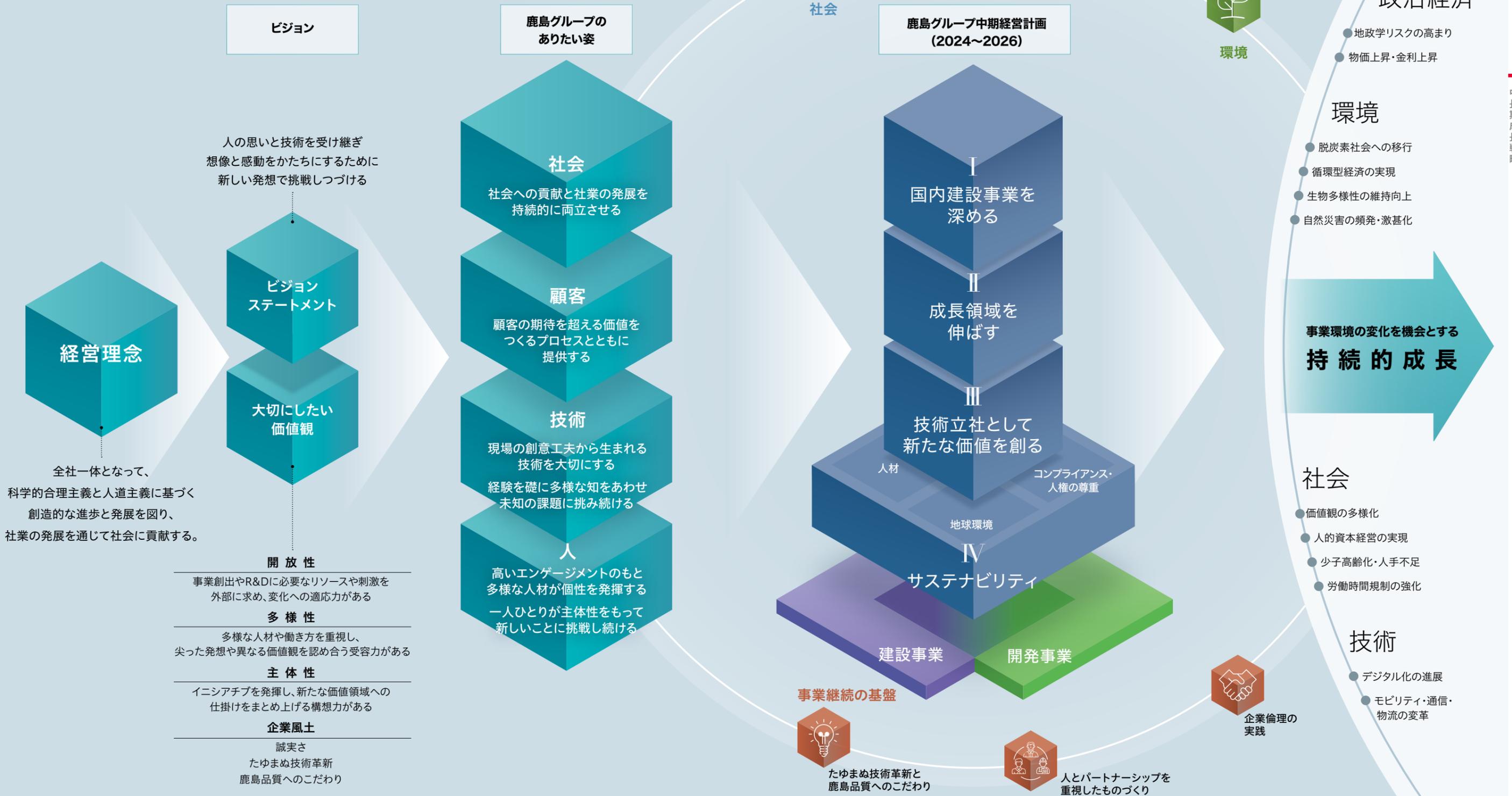
## 人事データ\*

		(年度)					
		2019	2020	2021	2022	2023	
従業員	従業員数 <sup>※1</sup>	人	9,701	9,884	10,007	10,172	10,358
	障がい者雇用率 <sup>※2</sup>	%	2.1	2.5	2.4	2.3	2.4
	離職率	%	0.7	0.7	0.8	1.1	1.1
	離職率(新卒採用者の3年以内の離職)	%	1.8	4.6	3.3	4.6	5.8
	中途採用者比率	%	23.6	22.4	25.8	19.8	18.9
出産・育児・介護	育児休業取得率 <sup>※3</sup>	男 %	49.1	40.3	49.4	64.3	92.2
		女 %	106.8	105.0	93.3	109.1	107.0
	育児のためのフレックス勤務者数	男 人	98	118	135	131	174
		女 人	228	254	253	256	262
その他	介護休業取得者数 <sup>※4</sup>	人	63	40	35	45	48
	ボランティア休暇制度取得者数	人	24	4	15	18	26
	有給休暇取得率	%	52.8	54.5	48.7	61.3	69.2

※1 各年度3月31日時点。臨時従業員を含む全従業員数(出向・留学を除く)  
 ※2 各年度6月1日時点  
 ※3 各年度内に育児を取得した人及び育児目的の休業を取得した人/各年度内に子が誕生した人  
 ※4 介護休業、短期介護休業(無給休暇、年休積立分使用)、介護欠勤、介護休業すべて含む

# 新たな「中期経営計画(2024~2026)」を推進し、「ありたい姿」と「持続的な成長」を実現

鹿島グループは、経営理念のもと、中長期的に目指す方向性として「ビジョン」を定めています。今般、「中期経営計画(2024~2026)」の策定にあたり、社員・役員の声や企業風土を踏まえ、「ありたい姿」を言語化しました。中期経営計画の推進、「マテリアリティ」への取り組みを通じ、「ありたい姿」と「持続的な成長」の実現を目指します。



# 中期経営計画の変遷

2015～2017

2018～2020

2021～2023  
未来につなぐ投資

2024～2026  
中核をさらに強化し、未来を開拓する

## 成長戦略・重点領域

1. 単体建設事業の利益率向上
2. 先駆的な価値ある建設・サービスの提供
3. 成長に向けたグループ経営基盤の確立

1. 次世代建設生産システムの構築
2. 社会・顧客にとって価値ある建設・サービスの提供
3. 成長に向けたグループ経営基盤の確立

1. 中核事業の一層の強化
2. 新たな価値創出への挑戦
3. 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進

1. 国内建設事業を深める
2. 成長領域を伸ばす
3. 技術立社として新たな価値を創る
4. サステナビリティ

国内建設事業	● 再生・強化	● 生産性向上・有望分野への取組み強化	● 収益力・生産能力の強化	● エンジニアリング力強化、生産プロセス深度化
国内開発事業	● 戦略的資産の取得	● 優良事業の創出	● 優良資産創出、レパートリー多様化	● 鹿島らしい開発事業の展開
海外事業	● 既存市場の領域拡大、新市場への展開	● 市場特性に合わせた事業展開	● 投資サイクルの拡大成長	● ネットワークを活かしたサービス提供
バリューチェーン	● 上流・下流分野の取組み強化	● 上流から下流分野までの一貫体制の構築	● 拡充による顧客価値の最大化	● 新規事業の創出、パートナーとの協業

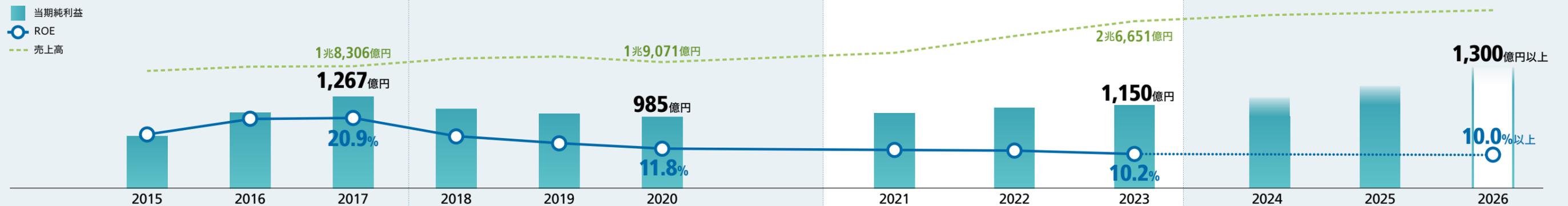
## 定量目標・定量実績の推移

経常利益 ..... 650億円以上  
ROE ..... 8%以上  
売上高 ..... 1兆7,500億円程度

当期純利益 ..... 800億円以上  
ROE ..... 10%以上

当期純利益 ..... 950億円以上  
ROE ..... 10%を上回る水準  
売上高 ..... 2兆2,500億円程度

当期純利益 ..... 1,300億円以上  
ROE ..... 10%を上回る水準



### 2021～2023の振り返り

- 定量目標** ●各年度とも当期純利益は1,000億円を上回り、ROEは10%以上を継続
- 中核事業の一層の強化** ●重点分野における受注・施工 ●国内外開発事業の資産積み上げと売却による利益実現  
●鹿島スマート生産、自動化施工の加速
- 新たな価値創出への挑戦** ●The GEAR開業 ●再エネ分野への投資、体制強化 ●熱海ビーチラインの取得、運営・実証
- 経営基盤整備とESG推進** ●新たなCO<sub>2</sub>削減目標設定、SBT認定取得 ●CO<sub>2</sub>-SUICOM®の実用化・高度化推進  
●鹿島テクニカルセンター等研修施設開設、鹿島パートナーカレッジ開講  
●重層下請構造改革の進展 ●社員の処遇改善、育休取得率向上 ●全社を挙げた働き方改革の推進

### 2024～2026に向けた継続課題

- 国内建設事業** ●建設コスト上昇への対応 ●設備工事会社への調達力の強化 ●時間外労働上限規制への対応  
●安全成績の改善
- 成長領域、R&D** ●海外事業の体制強化 ●投資・R&Dの成果追求  
●建設の上流・下流分野への取組み、新たなビジネスの創出
- 経営基盤** ●人材の採用と育成、担い手確保 ●ダイバーシティ(DE&I)の推進  
●コンプライアンスの徹底の継続 ●環境課題への取組みの更なる強化

# 中期経営計画(2024~2026)の概要

## テーマ - 中核をさらに強化し、未来を開拓する -

鹿島グループの目指す「ありたい姿」を念頭に「外部環境」、「前中期経営計画からの継続課題」などを踏まえて策定。中核事業である国内外の建設事業と不動産開発事業を更に強化するとともに、バリューチェーン拡充やR&D、イノベーションの推進により、新たな価値を創出することを目指します。

### ありたい姿

価値創造の源泉である「人」と「技術」をつなぎ合わせ、「顧客」更にはその先にある「社会」への貢献を目指しています

<b>社会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会への貢献と社業の発展を持続的に両立させる</li> </ul>	<b>顧客</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
<b>技術</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>現場の創意工夫から生まれる技術を大切にする</li> <li>経験を礎に多様な知をあわせ未知の課題に挑み続ける</li> </ul>	<b>人</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

### 外部環境認識

「政治経済」「環境」「社会」「技術」のメガトレンドを捉えて、鹿島グループへの影響を機会とリスクの観点から分析

<b>メガトレンド</b>	<b>政治経済</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地政学的リスク</li> <li>物価上昇・金利上昇</li> </ul>	<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>トレンドに応じた需要やニーズの増加</li> <li>生産性やスキルの向上、多様な人材など</li> </ul>
	<b>環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素・資源循環・自然再興</li> <li>自然災害の頻発・激甚化</li> </ul>	
	<b>社会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本経営</li> <li>価値観・働き方の変化</li> <li>国内の技能者不足、インフラの老朽化</li> </ul>	
	<b>技術</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化の進展</li> <li>モビリティ・通信・物流の変革</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>コストの上昇、供給リソースの減少</li> <li>人材獲得競争激化、異業種の参入など</li> </ul>

### 成長戦略

前中期経営計画の基本的な方向性を引き継ぎつつ、以下の4つを柱とする成長戦略を策定

#### I 国内建設事業を深める

- 設計施工会社としての経験・技術力に基づき、社会や顧客への価値創出力を強化するとともに、デジタル化による生産性向上・業務効率化を推進することによって国内建設事業を深化させ、持続的な収益力を高める

#### II 成長領域を伸ばす

- 建設ノウハウを活用した不動産開発事業、各地域に根づいた海外事業で独自性を発揮するとともに、バリューチェーンを拡充することにより、収益の拡大を図る

#### III 技術立社として新たな価値を創る

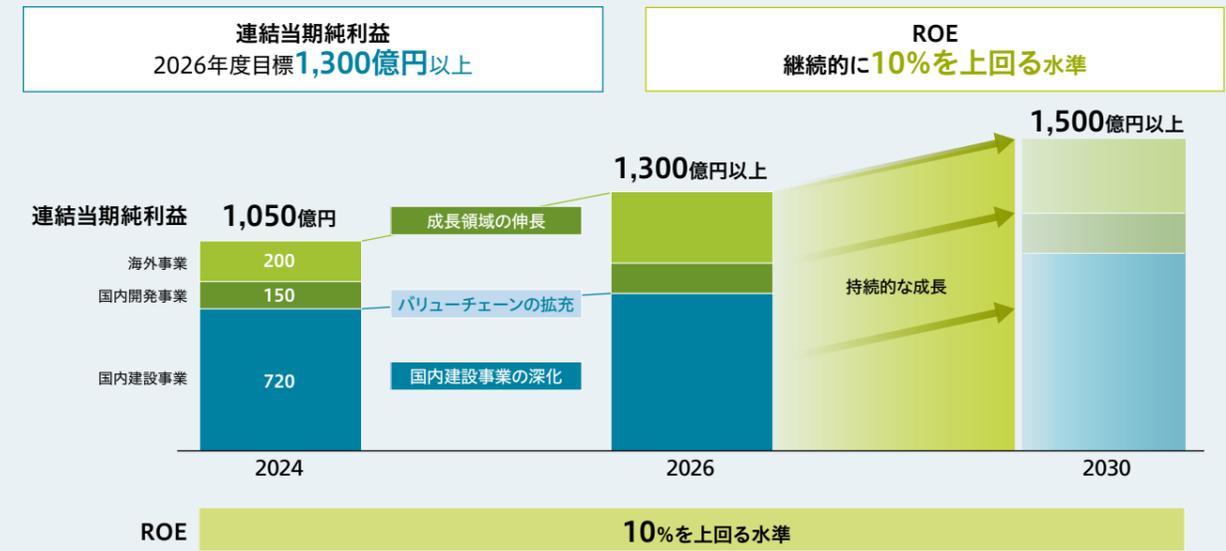
- 社会、顧客、現場の課題を特定し、自社の技術や外部の先端技術等との組合せにより解決するとともに、技術立社として、オープンイノベーションも活用した技術開発を推進し、新たな価値を創出する

#### IV サステナビリティ

- 「鹿島環境ビジョン2050plus」を推進するとともに、自然災害への対応を強化する
- 中核及び新事業分野における人材の確保、育成、定着に資する仕組みを構築し、更なる成長に向けた好循環を生み出す
- コンプライアンスを最優先する意識を徹底し、社会・顧客からの信頼を維持する

### 経営目標

国内建設事業の利益成長と成長領域である国内開発事業、海外事業の収益拡大、バリューチェーン拡充により、経営目標の達成を目指します



※連結当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益(棒グラフの内訳は連結調整前の各事業の当期純利益を記載しているため、合計の連結当期純利益とは一致しない)  
※想定為替レートは 142円/1US\$程度

### 財務戦略

成長戦略を推進し経営目標を達成するための投資を計画するとともに、投資とのバランスを考慮した株主還元を実施



# 中期経営計画(2024~2026)の成長戦略

## I 国内建設事業を深める

### 1 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

- 重点分野における実績と人材・ノウハウを蓄積
- 社会・顧客の課題やニーズに応える提案力を強化



### 2 デジタル化の推進による生産性向上・業務効率化

- 建設現場へ自動化・ロボット化・スマート生産技術を実装
- 生成AIの活用などにより、業務効率を改善



自動化施工技術 A4CSEL® (クワッドアクセル)

### 3 安全で魅力ある働きやすい現場の追求

- 安全を最優先した現場運営を実施
- 時間外労働削減に資する現場業務の見直し、管理部門等による支援を充実
- 多様な人材、多様な働き方に適した現場づくり



## II 成長領域を伸ばす

### 1 不動産開発事業の収益拡大と投資効率向上

- 市場動向をとらえた投資・資産売却により収益を確保
- 外部資金の活用や投下資金の早期回収等により投資効率を向上

#### 国内開発事業

- レパートリーの拡充により収益機会を多様化(ホテル、住宅、物流倉庫など)
- 私募リート成長を通じて、新たな収益機会を創出



浜松町二丁目4地区A街区

#### 海外開発事業

- 市場・金融動向を見極め、時機をとらえた投資と売却による回収を推進
- 売却により回収した資金・利益を再投資するサイクルを着実に拡大



Hendricks I, II, III, IV (米国流通倉庫)

### 2 グローバル・プラットフォームの強化

- 厚みのあるネットワークを活かし、収益力・収益機会を拡充
- 事業規模拡大に伴い経営基盤を整備、ガバナンスを強化

### 3 バリューチェーン拡充による収益源の多様化

- 鹿島グループ内外との連携強化による提供価値の向上
- 建設事業と開発事業のシナジー効果
- 鹿島グループ一体となった上流から下流まで一貫した質の高いサービスの提供
- 有益な外部パートナーの発掘・協業など
- M&A等によるバリューチェーン拡充

## III 技術立社として新たな価値を創る

### 1 グローバルなR&D体制の強化

- 社会・顧客・現場の課題に対応するR&Dの推進
- グローバルネットワークを活用したR&D体制の構築



### 2 イノベーション推進による新たな価値の創出

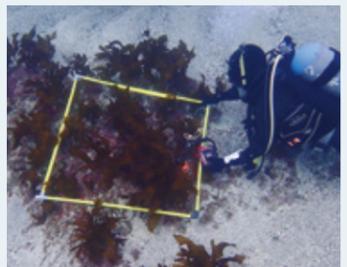
- 自社技術と外部の先端技術の融合によるイノベーション活動の推進



NEDO (国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構) グリーンイノベーション基金事業 環境配慮型コンクリートドーム「CUCO®-SUICOMドーム」

### 3 鹿島らしい新規事業の創出

- 鹿島グループの有するリソースと強みが活かせる新たな事業への挑戦
- 保有する山林を活用した森林分野
- 藻類再生・培養技術を活かした海洋分野
- 自動化施工技術を高度化した宇宙分野など



藻場再生のモニタリングの様子 (神奈川県三浦郡葉山町)

## IV サステナビリティ

### 地球環境

#### 1 「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進

- 3つの分野「脱炭素」「資源循環」「自然再興」が相互に関連しあっていることを認識したうえで、従来の環境ビジョンの目標や行動計画を再構築し、新たに策定
- 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



#### 脱炭素 カarbonニュートラルを目指した取組み

##### カーボンニュートラルへ向けた目標設定



- 【削減策】・生産性向上と省エネによる排出量削減  
 ・再生電力・バイオ燃料の確保と利用推進  
 ・アスファルト製造プラントにおける燃料使用量削減(鹿島道路)



- 【削減策】サブライチェーン上流  
 ・CO<sub>2</sub>-SUICOMなど環境配慮型コンクリートの開発・適用  
 ・電炉鋼鉄骨利用推進  
 サブライチェーン下流  
 ・ZEBIによる省エネ率向上

#### 資源循環 サーキュラーエコノミーを目指した取組み

- 現場における再生材(特に主要資材)の積極採用
- 木造・木質化建築の拡大、体制強化
- 再資源化率向上への取組み推進

#### 自然再興 ネイチャーポジティブを目指した取組み

- 生物多様性や生物資源への配慮、水資源への依存の極小化などの設計提案と環境認証等の積極活用
- 藻場/サンゴ再生・棚田保全など、顧客や地域と連携した保全活動
- 社有林等の自社所有地での生態系保全/再生

#### 2 自然災害に対する社会・企業のサステナビリティの確保

- 気候変動により頻発・激化する風水害と大地震への防災・減災対策
- BCM※を支援するハード・ソフト両面の技術開発と適用

※ BCM: Business Continuity Management (事業継続マネジメント)



水害シミュレーションを用いた水災害トータルエンジニアリングを展開



制震技術

### 人材

#### 1 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり

必要な人材を確保する	● 中核事業を担う人材の新卒採用強化 ● 新分野、専門性の高い人材のキャリア採用推進
人材を育てる	● OJT、計画的な経験・挑戦機会付与による成長促進 ● マネジメントスキル向上の推進 ● 十分な自己学習機会の提供
新たな価値観を取り入れた環境・仕組みをつくる	● 良質なコミュニケーションの促進によるエンゲージメントの向上 ● 中長期的なキャリア形成の推進 ● 資質、適性、希望等に基づく社員の能力発揮支援
全員が活躍できる職場をつくる	● 働き方改革の推進 ● DE&Iの推進、健康経営 ● 育児、介護等に配慮した人事制度の充実
人的資本に関する基盤を整える	● 人材情報基盤の整備 ● 人事部門のグループ連携強化 ● 社員の処遇改善

※ DE&I: ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

#### 2 サプライチェーンの維持・強化、担い手確保

- 建設技能者の処遇を改善
- 重層下請構造改革を継続(原則二次下請に限定した施工体制構築)
- 協力会社支援を充実(人材育成、連携強化等)



協力会社の技能者や後継者人材を育成する「鹿島パートナーカレッジ」

### コンプライアンス・人権の尊重

- 一人ひとりが高い倫理観を持って誠実に行動する組織・風土の醸成
- サプライチェーンを含めたコンプライアンス徹底、人権の尊重

# 中期経営計画(2024~2026)の財務戦略

## 投資計画

建設事業の収益をもとに強固な財務基盤を構築し、持続的な成長を見据えた投資を継続してきました  
 新たな中期経営計画では、経営基盤強化に向けた投資や将来の収益源となる開発事業投資を増加する一方、開発資産の売却による回収も進め、投資、回収、再投資のサイクル拡大を計画しています

(億円)	2018~2020 (実績)	2021~2023 (実績)	2024~2026 (計画)
R&D投資		520	600
デジタル投資	490	410	500
戦略的投資枠	290	550	800
業務用不動産等	400	610	600
国内開発事業	4,000	1,580	3,200
(売却による回収)	(600)	(660)	(1,700)
海外開発事業	2,000	5,830	6,300
(売却による回収)	(1,000)	(2,690)	(5,200)
投資額	7,180	9,500	12,000
(ネット投資額)	5,580	6,150	5,100

### 地域別 開発事業投資(2024~2026)



### R&D・デジタル投資 600億円+500億円

- 施工の自動化・ロボット化などによる生産性向上
- 生成AIの活用等を通じた業務効率化
- 新たな価値の創出に向け、全社規模、グローバルなR&DやDXを推進



「A4CSEL for Tunnel」自動化されたロックボルト施工

### 業務用不動産等への設備投資 600億円

- 魅力ある職場環境や寮・社宅の整備
- 自動化施工や生産性向上に資する施工用機械への投資



成長・変革を促すサードプレイス「KX-LAB」(東京都)

### 戦略的投資枠 800億円

- バリューチェーン拡充、イノベーション推進、新規事業の創出に向けた投資やM&Aを推進
- 再生可能エネルギー発電事業への投資など環境関連投資(200億円)を含む



「The GEAR」(シンガポール)におけるスタートアップの発掘・協業

### (2024年度) 米国において中堅建設会社「Rodgers Builders社」を買収

- 米国南東部を事業地域として、医療・教育分野に強み(創業1963年、従業員数約280名)
- 年間売上高800億円程度
- 米国建設事業の成長戦略の一環として、安定した需要が見込める医療、教育分野を強化



Rodgers Builders社施工の医療施設

### 国内開発事業 投資3,200億円 売却による回収1,700億円

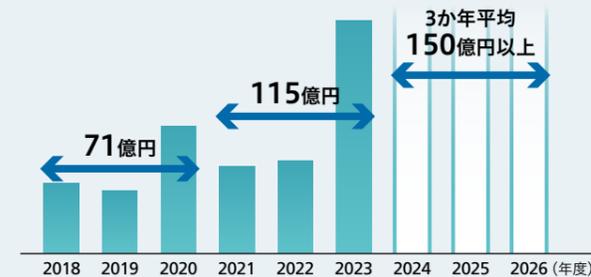
将来的な利益確保に向けた優良資産の積み上げ期にもあたり、リスク管理を徹底しつつ、外部資金も活用した投資を継続

- レポートリー拡充、優良資産積み上げによる収益源の多様化、収益機会の拡大

### 国内開発事業<sup>※1</sup>の当期純利益

過去の中期経営計画を上回る3か年平均150億円以上を目指す

※1 鹿島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



### 海外開発事業 投資6,300億円 売却による回収5,200億円

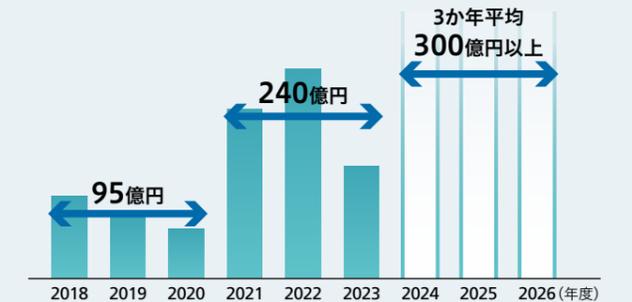
資産売却により回収した資金・利益を再投資するサイクルを拡大し、投資・回収ともに増加

- 北米: 流通倉庫、賃貸住宅など短期回転型事業中心
- アジア: 複合施設開発・運営など長期保有型事業。販売事業も強化
- 欧州: 流通倉庫、学生寮、再生可能エネルギーなど多様な事業ポートフォリオを構築

### 海外関係会社<sup>※2</sup>の当期純利益

過去の中期経営計画を上回る3か年平均300億円以上を目指す

※2 海外関係会社の建設事業等の当期純利益を含む



## 株主還元

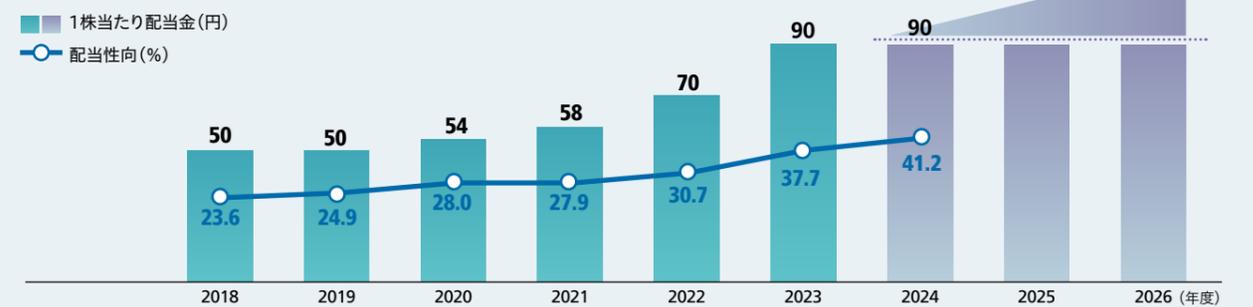
着実な利益成長により、配当性向の目安を段階的に引き上げ、2020年度から4期連続して増配しました  
 また、機動的な株主還元として、自己株式取得を2019年度から継続的に実施しています

新たな中期経営計画では、成長投資と株主還元のバランスを重視し、業績動向や投資機会を含む経営環境の変化に応じて、柔軟に投資や株主還元へ資金配分することを計画しています

### 株主還元方針

配当性向40%を目安とした配当を実施するとともに、業績、財務状況及び経営環境を勘案し、自己株式の取得など機動的な株主還元を行う

### 株主還元の推移



配当性向の目安	20~30%を目安	30%を目安	40%を目安				
自己株式取得	100億円	100億円	200億円	100億円	100億円	300億円	機動的に実施



## 企業価値・市場評価の更なる向上を目指して

取締役 常務執行役員 財務本部長  
熊野 隆

2024年6月に財務本部長に就任した熊野です。2020年6月からの4年間、常勤監査役として取締役会・経営会議に参加し、また鹿島グループの監査などを通じて国内外の多くの役員・社員と対話してきました。その経験を活かし、グループの財務運営を行ってまいります。

### 前中期経営計画の振り返り

鹿島グループ中期経営計画(2021~2023)(以下「前中計」)の3年間は、当期純利益、ROEの経営目標を達成し、継続的な成長投資の成果として、各セグメントとも利益を獲得する力を向上することができました。また、市場からの評価指標の一つとして着目しているPBRIは1倍を超え、改善しつつあります。

計画策定当初は、多くの顧客が2019年からのコロナウイルス感染症の影響を受けて業績回復の途上にあり、当社にとっては逆境を受ける3年間になる可能性があると思いましたが、堅調な国内建設事業と、国内・海外開発事業の計画を上回る利益貢献により、当社としては比較的良好な3年間になったと評価しています。国内建設需要は、日本企業の回復力の高さや政府の景気浮揚策の後押しなどにより増加基調となる一方で、ウクライナ情勢を起因とする資機材価格などの急騰が生じましたが、規律に基づく適正な条件での工事受注や資機材調達における先手管理に努めたことが、安定的な利益確保の要因になったと考えています。また、国内建設事業における安定的かつ計算できる一定水準以上の収益計上が、国内外の不動産開発投資やR&D・デジタル投資、社員及び技能労働者への人的投資などの原資となり、経営基盤の強化や更なる収益の創出に繋がりました。特に、不動産開発投資については、3年間に総額7,410億円を投資し、資産の積み上げ、レパート

リーの拡張が順調に進捗しました。また、前中計以前からの投資に関しても、この3年間に十分な利益貢献があったと評価しています。

新たな鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)(以下「中計」)は、方向性としては前中計を継承しながら更に進化させたものです。中長期的な目線に基づいて、建設事業では収益性と持続性の確保に努めること、開発事業では短期回転型事業での投資回収サイクルを早める一方で、中長期的な収益を支える長期保有型案件を着実に仕込んでいくこととし、キャッシュを振り向けていく方針です。今後の3年間も将来的な収益を生むための開発投資により開発資産が増加する計画ですが、開発リスクの総量に見合うだけの自己資本を保持しながら、資本効率性の観点から過度な自己資本の水準とならないようバランスを図ってまいります。

### 国内建設事業の強化

近年、国内建設事業における1件当たりの工事規模が大型化しています。顧客の共同事業化、施設の集約化や機能高度化などが要因ですが、大型化に伴い、請負者(当社)側の課題やリスクが増えています。特に見積提出や契約締結から実際の着工までに時間がかかる案件に関しては、物価上昇、技能労働者の供給不足に対するヘッジは必須であり、その期間が長くなればなるほどリスクが増えていきます。このことを発注者(顧客)にも理解いただく必要があり、契約交渉における重要な要素になっています。また、代金授受に関しても、商慣習・制度として一般的に民間工事では発注者からの代金収受の割合が竣工時に偏っている一方、協力会社への代金支払は月次ベースであり、監督官庁からは更なる協力会社への支払の早

期化を要請されているため、工事の大型化、工期の長期化は、キャッシュ・フロー上の影響が過大になる可能性があります。そのため、資金回転率向上の観点に加えて、協力会社の資金繰りの改善がサプライチェーン確保に繋がる点なども考慮し、工事進捗に合わせた工事代金の支払を受けるべく、発注者への支払条件改善の働きかけを続けています。

国内建設需要は堅調に推移していますが、担い手確保など建設業の持続性の観点から対処しなければならない課題も多く、相応の資金を課題解決に向けて充当することが重要と考えています。「人材」への投資に関しては、当社社員への賃金や教育だけでなく、グループ会社、協力会社にも広げなければなりません。協力会社に対しては、技能労働者の採用支援や報奨制度にとどまらず、多能工化に向けた教育、重層下請構造改革、若手経営幹部や職長を育成する講座(鹿島パートナーカレッジ)の設置など様々な取組みを実施していますが、その継続とともに、労働環境も含めた更なる処遇改善を進めることが、建設産業そのもののサステナビリティと当社へのロイヤリティを高める一手になればと考えています。

次に「技術」への投資に関してですが、「技術立社」として、社会からのインフラ技術の高度化への期待に応えるためには、「研究技術開発」の継続と更なる強化が不可欠です。適用する最適な技術や施工方法、環境を配慮した建設資材の開発などのR&D投資を進めていますが、スタートアップ企業などへの「戦略的投資」を通じた技術開発の推進も新たな打ち手としています。また、現場業務の省人化、省力化、見える化に向けたデジタル投資や業務効率化などにも、継続的に資金を振り向ける必要があると考えています。

2024年度の国内建設事業(単体)は、売上高1.4兆円程度、工事総利益1,460億円(工事総利益率10.7%)を見込んでいますが、今後、先に述べた建設業のサステナビリティに関わる費用を含めた販管費が漸増していく見通しのなかで、それを賄って営業利益を確保するためには、工事総利益率を高めて

いかなければなりません。受注時採算や生産効率を高めることに加えて、当社のリソースに見合った適正な工事量の受注により品質と安全を確保し、トラブルによる利益の逸失を防ぐという姿勢も肝要と考えています。

### 不動産開発事業など成長領域への対応

建設事業に比して投資的要素の強い不動産開発事業は、その時々市場の影響を大きく受ける事業であるため、計画時における長期的な視点を持った慎重な投資判断と、事業推進時においても柔軟に計画変更できる仕組みとマインドが必要と考えています。2023年度は、海外における不動産売買市場の低迷により、売却計画を延期する案件がありましたが、後々の高収益が期待できる、あるいは先延ばしした利益を補完するだけの他事業・他案件における収益が見込まれるのであれば、中長期的な視点からの経営施策として許容すべきと判断しています。

中計では、開発事業を成長ドライバーの一つと位置づけ、取締役会での議論を経て、投資計画を策定しました。国やアセットタイプ(資産種別)により、収益性や資金回転率は異なりますが、事業サイドには、常に資金の回転を意識するよう指導しています。

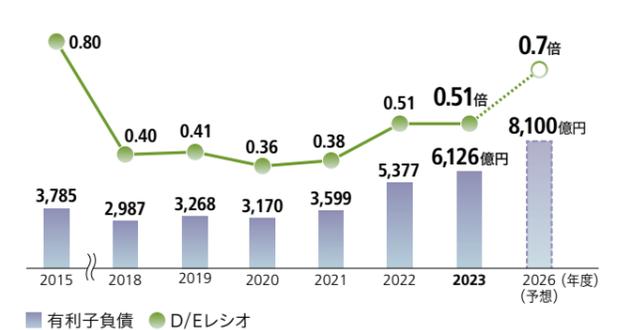
海外開発事業については、長期保有型だけでなく、米国や東南アジアにおける流通倉庫開発、欧州における再生可能エネルギー施設開発など、短期回転型を志向するビジネスへの投資、回収も計画しています。今後3年間の投資総額は、前中計を470億円上回る6,300億円を計画する一方で、売却による回収も前中計を2,510億円上回る5,200億円を計画しているため、ネット投資額は前中計を2,000億円程度下回り、投資と回収のサイクルが回り始めていると評価しています。

国内開発事業については、今後の3年間で優良資産の積み上げ期、優良資産への入れ替え期と捉え、合計3,200億円の投資を計画しています。首都圏を中心とする再開発事業が活

自己資本/自己資本比率/開発事業資産



有利子負債/D/Eレシオ



況であるなか、パートナーとの協業も含めて事業への参画機会が増加しており、将来収益を仕込む時期、建設事業とのシナジーを創出する好機と判断しています。一方で、短期回転型のキャピタルゲインの稼得も図るべく、住宅やホテル、物流施設などの開発も進めており、3年間で1,700億円の資金回収を計画しています。個別の開発プロジェクトごとの事業判断については、IRRやNOI利回りなどの指標を用いて判断していますが、国内開発事業、海外開発事業のそれぞれを大括りにして、資本効率、財務の健全性などの観点から総括的に管理し、必要に応じた対応を行っています。国内、海外で多少の違いはありますが、資本効率はROICがWACC(加重平均資本コスト4~5%程度)を、ROEが株主資本コスト(7~8%程度)を上回る水準、財務の健全性は、個々のプロジェクトのリスク量の合計が純資産を下回る水準を一つの目安と考えています。単年度でみるとそれぞれの指標の目安を下回るもしくは上回る時期もありますが、複数年度にわたる中期的な視点からの事業判断、評価をしています。

また、将来の成長に向け800億円の戦略的投資枠を設定しています。バリューチェーンの拡充、イノベーション推進、新規事業の創出に向けた投資やM&Aに取り組むための投資枠であり、再生可能エネルギー発電事業など環境関連への投資200億円を含んでいます。こうした建設事業・不動産開発事業以外の新たな分野における投資については、「事業投資等委員会」で審議しています。同委員会は資金効率に加え、成長性やシナジーなどを重視して意思決定しており、前中計期間では、道路運営事業の買収や地熱発電関連企業への出資などを検討し、投資実行に繋がりました。投資後は、同委員会にて定期的にモニタリングし、状況によっては撤退判断も含めた協議を行っています。

キャッシュアロケーション

中計においては、3年間のキャッシュアロケーションを示しました。今回の中計のポイントの一つが1.2兆円の成長投資ですが、財務的な視点からは、資産売却による回収も重要な焦点です。国内外の開発事業に対して、前中計とその前の3年間(2018~2020年度)の6年間で合計1.1兆円程度(ネット投資では6,400億円程度)の投資を実施しているため、回収そのものだけでなく、回収サイクルや資本効率なども含めて総合的に測定しなければなりません。全社的なROE10%以上の目標とは別に、事業ごとのROE、ROICのモニタリングを行い評価しています。

有利子負債に関しては、連結ベースで8,100億円程度を見込んでいます。財務の健全性と財務レバレッジの両方をにら

みながら運用しており、D/Eレシオは、社債格付維持の観点も踏まえ0.7倍程度を目安と考えています。建設事業は基本的には多くの資金を必要としない事業ですが、不動産開発事業では、資本効率性を高めるために有利子負債の活用を進めており、国内・海外開発事業のD/Eレシオは、いずれも1倍程度の水準となっています。国内金融機関からの借入金や社債など資金調達環境は比較的良好(=低コスト)ですが、為替変動リスク等も踏まえ、海外事業の資金需要には原則として現地借入にて対応しています。

株主還元については、将来のキャッシュ創出力を強化するための成長投資枠を確保しつつ、株式市場からの期待等も踏まえて、「配当性向の目安を30%から40%へ引き上げ」ました。また、前中計と同様に「業績、財務状況、経営環境を勘案し、自己株式の取得など機動的な還元を実施する」方針としています。キャッシュアロケーションでは、3年間で2,000億円程度の株主還元、50%を超える総還元性向を計画していますが、基本的にはこれらを下回らない前提で、業績動向や投資機会の増減など経営環境の変化に応じて、柔軟に株主還元配分し、拡充することも考えています。

政策保有株式の更なる縮減

政策保有株式については、前中計における「2023年度までの3年間で300億円以上を売却する」という目標に対して3年間で533億円を売却し、連結純資産に対する比率は2020年度末の30%程度から25%程度まで減少しました。新たな中計では、「政策保有株式の残高を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500億円以上を売却し、目標到達以降も継続的に縮減を進める」方針としています。

政策保有株式の縮減に対する顧客(=発行会社)の理解は、市場からの縮減要請の高まりなどを背景に、確実に進んでいると感じています。当社の保有方針である「当社の企業価値向上に資する場合のみ保有し、保有意義の低下した銘柄は売却」に基づき、取締役会において「受注実績や将来の工事計画、工事損益、配当利回り」などの各指標を用いて、個別銘柄ごとに判定していますが、保有基準を厳格に運用するとともに、縮減の必要性を踏まえ、財務本部長として縮減に向けた取組みを進めていきます。顧客の状況等に応じ、銘柄ごとに縮減する時期は異なりますが、2024年度も着実な縮減を予定しています。

一方で、個別の投資金額としては大きくありませんが、オープンイノベーションを活用した先端技術の獲得や新たな事業創出を目的として、スタートアップ企業への戦略的投資、並びにサプライチェーン強化を目的とした投資を積極的に進めて

います。これらの「成長投資として増加した非上場株式」については、その目的や状況等に関する情報開示を充実させることによりご理解をいただきたいと考えています。

市場評価に関する課題への対応

かねて取締役会において、グループ全体並びに事業ごとの収益性や成長性などを確認するとともに、定期的に機関投資家との対話内容について報告し、市場からの要請や評価に対する検討、議論を行っています。

近年は、継続してROE10%以上を達成し、当社が認識する株主資本コスト(7~8%)を上回る資本収益性を確保していますが、建設事業に加えて不動産開発事業を中核事業とする当社グループの事業ポートフォリオを考えた時に、ROE10%以上を維持し続けることは決してやさしい目標ではありません。特に、開発資産の積み上げ期と、施工初期段階の工事が多く売上・利益が上がりづらい時期が重なる場合には、開発資産のリスク量に見合った自己資本を備えるため、ROEの分母である自己資本が増加傾向となる一方で、分子である当期純利

益が伸びないことがあります。これらの課題を解決しROEを継続的に高い水準に維持するためには、一段高い水準での安定した収益力の確保と適切な自己資本のコントロールが必須と考えており、そのための適切な資金、資産の運用が財務部門の命題と捉えています。

2022年度以前は、株式市場から十分な評価を得られていない状況と認識していましたが、2023年度第1四半期以降の当社グループ業績への信頼性の向上、当社グループの成長性をお伝えするべく推進した情報開示や市場との対話の充実により、市場からの評価は改善されつつあると判断しています。これらの取組みは、資本コスト低減に資するものであり、今後も継続してまいります。

引き続き、中計に掲げた戦略を実践し、収益力の向上を図るとともに、事業活動を通じた社会、顧客への貢献に対する期待感を高め、またサステナビリティに関する施策の着実な実施と情報開示の充実を進めることにより、市場評価の向上を図っていききたいと考えています。

政策保有株式縮減状況

※ 売却銘柄数、売却額には一部売却を含む

年度	銘柄数	うち上場	うち非上場	B/S計上額(時価)	連結純資産比率	売却銘柄数	売却額
2015	385	181	204	2,244億円	47.3%	13	13億円
2020	320	144	176	2,665億円	30.1%	20	94億円
2021	316	135	181	2,587億円	27.1%	17	148億円
2022	306	125	181	2,510億円	23.7%	17	100億円
2023	291	113	178	3,161億円	25.8%	27	284億円
2024~2026					20%未満	500億円以上	

企業価値・市場評価の更なる向上と財務戦略について

1. 現状分析・評価

中期経営計画(2021~2023)に基づいて、持続的な成長に向けた施策や投資を推進した結果、目標を超える利益を確保し、資本収益性についても目標のROE10%を上回っています。また、情報開示の改善や投資家・市場との対話の充実等の効果もあり、市場における評価は高まりつつあると受け止めています。なお、当社グループの株主資本コストは7~8%程度と認識しています。

2. 今後の取組み

2024年度からスタートした新たな中期経営計画(2024~2026)に掲げた成長戦略を実践し、当社グループの持続的な成長や事業活動を通じた社会や顧客への貢献を目指すとともに、成長投資と株主還元のバランスを考慮した財務戦略により、企業価値・市場評価のさらなる向上を図っていきます。

3. 中期経営計画(2024~2026)における財務戦略

成長投資	資本構成	株主還元・IR
<ul style="list-style-type: none"> <li>成長戦略を推進するために、3年間で1.2兆円程度の投資を実施</li> <li>ROE目標は10%を上回る水準を継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務の健全性維持のため、D/Eレシオは0.7倍程度を目安</li> <li>政策保有株式は、「2026年度末までに連結純資産の20%未満」を目標に、500億円以上を売却。目標到達後も継続的に縮減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当性向の目安を40%に引き上げ、利益成長に連動した配当を実施</li> <li>資本コストも意識し、機動的な自己株式取得を継続。2024年度は300億円の自己株式を取得</li> <li>経営方針に関する情報開示や投資家・市場との対話を一層強化</li> </ul>

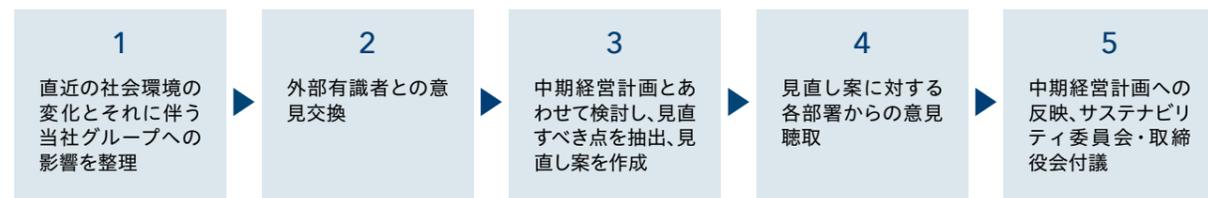
# マテリアリティと主な取組み

2019年7月に、当社グループの事業活動や中期経営計画の施策などをSDGsに紐付けて7項目に取りまとめ、社会課題の解決と当社グループの持続的成長を両立させるためのマテリアリティ(重要課題)として定めました。その後定期的に見直ししており、中期経営計画(2024~2026)並びに鹿島環境ビジョン2050plusの検討と並行して、マテリアリティの見直しを議論しました。社会環境の変化、外部有識者及び社内各部署からの意見等を踏まえて検討した結果、2024年に環境に関する項目をはじめ一部を更新しています。

## 外部環境認識

リスク	メガトレンド	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>建設コストや不動産開発コストの上昇</li> <li>新規プロジェクトの延期や凍結</li> </ul>	<b>政治経済</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>物価上昇・金利上昇</li> <li>地政学リスク・国家間対立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済安全保障関連の需要増(例:半導体、EV・蓄電池、医薬品)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的なCO<sub>2</sub>排出量削減の必要性</li> <li>環境配慮の欠如による信頼度の低下</li> </ul>	<b>環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素・資源循環・自然再興</li> <li>自然災害の頻発・激甚化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの需要増</li> <li>環境配慮型技術・設計に対するニーズ</li> <li>国土強靱化や防災・減災の需要増</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>人材獲得競争の激化や離職者の増加</li> <li>建設需要に対する供給リソースの不足</li> </ul>	<b>社会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本経営</li> <li>価値観・働き方の変化</li> <li>建物やインフラの老朽化</li> <li>技能者減少、残業規制の適用(国内)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材への投資によるスキル向上</li> <li>経営戦略に見合う多様な人材の獲得</li> <li>ウェルネスに配慮した空間設計の需要増</li> <li>再開発や更新・リニューアルの需要増</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種による建設業への参入</li> </ul>	<b>技術</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化の進展、汎用技術の普及</li> <li>モビリティ・通信・物流の変革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化・ロボット化やデジタルツイン、生成AIの活用による生産性向上</li> <li>汎用的先端技術へのアクセス</li> <li>eコマース進展による物流施設の需要増</li> </ul>

## マテリアリティ見直しのプロセス



## 課題のマッピング



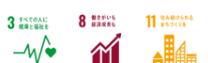
上図における「社会への影響度が高く、当社グループにおける重要度が大きい課題」について内容を統合・再整理し、言語化を行い、当社グループのマテリアリティとして事業を通じて貢献する4項目、事業継続の基盤となる3項目の計7項目に取りまとめています。

## 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	<b>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</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>快適で魅力ある空間の創造</li> <li>エンジニアリング技術による生産性・品質向上</li> <li>知的生産性・ウェルネス価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模複合再開発プロジェクト</li> </ul>	
	<b>2 長く使い続けられる社会インフラの追求</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>建造物の長寿命化技術</li> <li>インフラ維持・リニューアル技術</li> <li>施設・建物管理業務の高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>良質な開発事業資産の積上げ</li> <li>インフラ運営・PPPへの参画</li> </ul>	
	<b>3 安全・安心を支える防災技術・サービスの提供</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>制震・免震技術の高度化</li> <li>気候変動を踏まえた強靱な建物・構造物の建設</li> <li>BCPソリューションの提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPを考慮したサプライチェーンの構築</li> <li>災害発生時の対応力強化</li> </ul>	
環境	<b>4 脱炭素・資源循環・自然再興への貢献</b> 鹿島は、脱炭素社会の実現に向けて、工事中のCO <sub>2</sub> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZEBなど省エネ建物の提供</li> <li>最適なエネルギーシステムの構築</li> <li>再生可能エネルギー発電施設の建設</li> <li>グリーンインフラの推進</li> <li>環境配慮型コンクリートの普及促進</li> <li>サンゴ・藻場の保全・再生技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事中のCO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>グリーンビルディングの開発</li> <li>再生可能エネルギー発電事業/施設開発事業</li> <li>環境配慮型材料の開発・活用</li> <li>再生建設資材の採用</li> <li>社有林の利活用</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>「鹿島環境ビジョン2050plus」</li> </ul>	
事業継続の基盤	<b>5 たゆまぬ技術革新と鹿島品質へのこだわり</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>高品質で安全な建物を担保する品質確認体制の徹底</li> <li>グローバルなR&amp;Dネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工の機械化・自動化・ICT化</li> <li>「鹿島スマート生産」</li> </ul>	
	<b>6 人とパートナーシップを重視したものづくり</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生の確保</li> <li>働き方改革</li> <li>担い手確保の推進、重層下請構造の改革</li> <li>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン</li> <li>人材育成・人材開発</li> <li>オープンイノベーションの活用</li> </ul>		
	<b>7 企業倫理の実践</b> 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感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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの徹底</li> <li>リスク管理体制とプロセス管理の強化</li> <li>適正なサプライチェーンマネジメント</li> <li>人権の尊重</li> </ul>		

# マテリアリティと中期経営計画(2024~2026)・KPI

※1 2021~2023年度 ※2 2024~2026年度 ※3 2024年7月

	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	2023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 	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 I	【土木】再エネ・インフラ更新分野の売上高	550億円	527億円		
			【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	メタバース等のデジタル技術を用いた ウェルネスに関する共同研究を開始		
		イノベーション推進による新たな価値の創出 III	戦略的投資	800億円/3年間合計 <sup>※2</sup>	550億円/3年間合計 <sup>※1</sup>		
		鹿島らしい新規事業の創出 III	不動産開発事業投資額/3年間合計	国内3,200億円/3年間合計 <sup>※2</sup> 海外6,300億円/3年間合計	国内1,580億円/3年間合計 <sup>※1</sup> 海外5,830億円/3年間合計 <sup>※1</sup>		
		不動産開発事業の収益拡大と投資効率向上 II		グローバル・プラットフォームの強化 II			
	2 長く使い続けられる 社会インフラの追求 	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 I	【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	インフラ更新関連工事売上高 299億円		
			【建築】リニューアル工事売上高	2,000億円以上	2,573億円		
		バリューチェーン拡充による収益源の多様化 III	建物管理分野の業容拡大に向けたグループ一体での取組み推進	鹿島建物総合管理(株)の管理棟数 2,835棟			
	3 安全・安心を支える 防災技術・サービスの提供 	自然災害に対する社会・企業のサステナビリティの確保 IV	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 98棟/年		
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 I							
環境	4 脱炭素・資源循環・ 自然再興への貢献 	「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進 IV	Scope1+2のCO <sub>2</sub> 排出量	28.8万t-CO <sub>2</sub> (2021年度比▲23%)	41.4万t-CO <sub>2</sub> (2021年度比+11%)		
			Scope3のCO <sub>2</sub> 排出量	1,108万t-CO <sub>2</sub> (2021年度比▲10%)	1,773万t-CO <sub>2</sub> (2021年度比+44%)		
			再資源化等率	97%	96.4%		
			NbS提供(環境認証取得数、社外表彰件数)	10件	8件		
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 	デジタル化の推進による生産性向上・業務効率化 I	建設ICT・ロボットの業界内相互利用件数	10件	—		
			デジタル投資	500億円/3年間合計 <sup>※2</sup>	410億円/3年間合計 <sup>※1</sup>		
	6 人とパートナーシップを 重視したものづくり 	グローバルなR&D体制の強化 III	R&D投資	600億円/3年間合計 <sup>※2</sup>	520億円/3年間合計 <sup>※1</sup>		
				サプライチェーンの維持・強化、担い手確保 IV	原則二次下請までに限定した施工体制達成率	前年度以上	77.2%
					鹿島パートナーカレッジ修了生人数	マネジメントコース18人/3年間合計 <sup>※2</sup> テクニカルコース60人/3年間合計 <sup>※2</sup>	マネジメントコース11人/3年間合計 <sup>※1</sup> テクニカルコース80人/3年間合計 <sup>※1</sup>
		新E賞対象者(優良技能者報奨制度)	800人		768人		
		エンゲージメントの向上 IV	エンゲージメントサーベイ回答率	90%以上	89%		
			DE&Iの推進 IV	新卒総合職女性比率	2028年度までに30%	21.1%	
	安全で魅力ある働きやすい現場の追求 I	女性管理職比率		2035年度までに10%	2.2%		
		男性育児休業・育児目的の休暇取得率	100% (育児休業期間30日以上取得者の割合50%)	92.2% (33.2%)			
		死亡災害件数	0件	0件			
7 企業倫理の実践 	コンプライアンス・人権の尊重 IV	コンプライアンス教育実施率	100%	100%			
		人権デュー・ディリジェンスの実施	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	サプライチェーンを含む 当社グループの人権課題の特定、 人権課題のリスク低減策等検討			
		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	77% <sup>※3</sup>			

中長期成長戦略

# Part 3

## 中長期 成長戦略の 実践

“顧客の期待を超える技術の提供”と  
“魅力あるまちづくりの実現”に向けた取組みを  
グローバルに実践しています。



特集1	47
半導体・デジタル産業の 建設需要に応える鹿島の総合力	
特集2	51
「まちづくり」から「イノベーションの創出」へ—— 建設バリューチェーンが拓くHANEDAの未来	
特集3	55
新たな事業を創出し成長を続ける、 カジマ・ヨーロッパの戦略	

新東名高速道路 河内川橋工事(神奈川県)

# 半導体・デジタル産業の建設需要に応える 鹿島の総合力

2023年12月、熊本県に完成した「JASM第一工場」は、我が国の半導体生産の拡大に寄与する国家的なプロジェクトです。鹿島グループの提案力・設計施工力・エンジニアリング力を結集して、国内最大級の半導体生産施設の建設に臨み、工場棟、ユーティリティ設備棟と複数の付属棟、オフィス棟を約定どおりに完工させました。

**工事概要**  
**JASM第一工場**  
 場所：熊本県菊池郡菊陽町  
 発注者：Japan Advanced Semiconductor Manufacturing (株)  
 設計監理：鹿島建設(株)  
 用途：オフィス、工場、駐車場  
 施工：鹿島建設(株)  
 工期：2022年4月～2023年12月



中長期成長戦略の実践

## 半導体工場建設の加速化

2021年に「半導体・デジタル産業戦略」を打ち出した日本政府は、同産業の拡大・成長への取組みを国家事業として位置づけ、半導体生産については、国内生産による半導体関連の売上高を2030年に15兆円(2020年比約3倍)まで引き上げる目標を掲げています。今回完工した「JASM第一工場」を含めて、多くの企業が半導体関連の生産施設の整備を計画しており、今後の工場建設の加速化が見込まれています。

鹿島は、2000年代初めの電子デバイス工場建設が急増した時代に、クリーンルームの設計手法や生産施設の微振動対策・工法を開発。以降も、CO<sub>2</sub>削減を視野に入れた省エネ設計やBCP対策など、新たなニーズに対応し、技術とソリューションを蓄積してきました。2022年には、蓄積した技術力、設計施工力を活かし、半導体メモリの大規模生産施設などを建設しました。▶P.50

## 日本最大級の半導体工場

2023年12月に竣工した「JASM第一工場」は、世界有数の半導体受託製造専門企業である台湾の「TSMC(Taiwan Semiconductor Manufacturing Company:台湾積体回路製造)」が過半数を出資する子会社「JASM(Japan Advanced Semiconductor Manufacturing) (株)」が建設した半導体生産施設です。TSMC社が日本で工場建設・半導体製造する初めてのプロジェクトであり、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)、(株)デンソーなど国内企業も参画するほか、日本政府が最大4,760億円を補助する国家的プロジェクトです。22/28nm、12/16nm(ナノメートル)の半導体が製造される予定で、月間生産能力は5万5,000枚(300mmウェーハ)を見込んでおり、約1,700人の人材の雇用創出が期待されます。2024年末までに生産開始を予定しています。

## 世界基準の品質・スピードへの対応

「JASM第一工場」の建設は、鹿島グループが総力をあげて挑戦した一大プロジェクトとなりました。受注にあたっては、「20.5か月の工期を厳守し、日本の建築基準法のもとでTSMCの基準に則った施設整備を実施する」という難易度の高い施工条件が求められました。鹿島は早期段階から電子デバイス工場のプロジェクトを経験した設計者と施工者を集め、施主の意向を踏まえた企画立案に着手。TSMC社と同じ台湾に地盤を持つ当社グループの中鹿營造股份有限公司も提案の段階から参画し、グループ一丸となり施主の意向を汲み取り、スピーディな対応に徹底しました。台湾に営業拠点を構える日系ゼネコンは他にもありますが、当社の組織力・提案力が施主に評価されたと考えています。

## 鹿島グループの総合力を発揮

現場の組織体制は、ゼネラルマネージャーとして建築系役員が現地に常駐し、迅速な判断指示を実行しました。そのもとで、全国8支店(北海道・東京建築・横浜・中部・関西・中国・四国・九州)から、総勢304人の社員が集結しました。全国の協力会社とのネットワークを通じ、国内外から資機材や労務を調達、工事最盛期において1日最大作業員数が7,500名を超えました。更に、鹿島グループの持つバリューチェーンを活かし、全20社のグループ会社の技術とサービスを導入しました。

■ 大興物産(株):	杭工事・資機材調達
■ 鹿島道路(株):	道路・外構工事
■ ケミカルグラウト(株):	山留・地盤改良工事
■ (株)クリマテック:	設備工事
■ 鹿島フィット(株):	耐火被覆工事
■ (株)アルモ設計:	設計協力
■ (株)イリア:	家具の設計・施工・納品 ▶P.70
■ (株)グローバルBIM:	BIMモデリングなど



## BIM活用による見える化・生産性向上

工事にあたっては、「世界水準の品質とスピード」「台湾を拠点とする施主との合意形成」「用途の異なる複数棟の同時施工」「実施設計と着工準備の同時進行」「30社超の別途設備工事会社の情報収集・調整」など、多岐にわたる課題が山積しました。この解決策としてBIM(Building Information Modeling)の機能を駆使しました。

BIMはコンピュータ上に作成した3次元の建物の形状情報に、属性情報(各部位の仕様・性能、居室等の名称・用途・仕上げ、コスト情報等)を加えた統合管理システムで、建設工事のデジタル化を推進する要となるツールです。今回の工事では、発注者への説明・交渉から、意匠・構造・設備設計の総合調整、資材発注の数量算出、施工管理など、あらゆる場面でBIMをフル活用しました。見える化・生産性向上が、効率的な施工、プロジェクトの成功に繋がりました。

報に、属性情報(各部位の仕様・性能、居室等の名称・用途・仕上げ、コスト情報等)を加えた統合管理システムで、建設工事のデジタル化を推進する要となるツールです。今回の工事では、発注者への説明・交渉から、意匠・構造・設備設計の総合調整、資材発注の数量算出、施工管理など、あらゆる場面でBIMをフル活用しました。見える化・生産性向上が、効率的な施工、プロジェクトの成功に繋がりました。

## BIMのフル活用により膨大な工事作業量を手戻りなく進め、チーム一丸で着実な施工を実現

今回の工事は、多くの人員が集結し大量の資機材を扱うなかで、「いかに短時間で効率よく一つひとつの仕事を仕上げ、手戻りなく次のステップに引き継ぐか」が最大の課題でした。これまで複数の建設現場を経験してきましたが、常に心掛けてきたのは、入念な準備と関係者間の正確かつタイムリーな意思疎通です。お客様の思いを正確に共有し、的確な計画を策定すること、それを着実に施工すること。この基本的な繰り返しを忠実かつスピーディに実現することが、効率的な施工のための必要条件です。国内最大級の現場において、BIMをフル活用し、デジタル上での各プロセスの情報共有、相互確認を可能としたこと、経験豊富な設計チームとそれを具現化する施工チーム、そして1日で最大7,500名を超える全国から参集した技術者たちの総合力が、工期を守り成果を上げることできた要因であったと、改めて思います。



上棟式にて工事関係者



建築管理本部  
本部長付部長  
北村 浩一郎

## 多様な人材の活躍

短工期かつ大規模現場であったため、作業員の確保、膨大なドキュメント類への対応も重要な課題となりました。施主発注業者を含め、約400社の協力会社が参加しましたが、鹿島のグループ会社で採用している溶接工をはじめ外国人材も大いに活躍しました。場内看板等は英語を含めた複数言語を併記し、色やライトなど直感的に理解しやすい安全対策、作業員用のインフォメーションセンターなど、多様な人材が安全で働きやすい環境を整備しました。また、IT専門人材が現場業務のデジタル化を進めたほか、サテライトオフィスによる作業など、遠隔地の人材も工事に大きく貢献しました。

## 今後の需要拡大に向けて

今回のプロジェクトを通じ、鹿島は大型半導体工場建設のノウハウを新たに獲得することができました。発注者のニーズに応えた、設計・施工・グループ会社の連携、協力会社との協働の成果です。また、全国から集まった大勢の工事関係者の労務管理や環境整備、大量の資機材の搬出入等に伴う周辺環境へのリスクの対応など、超大型工事であるが故の工事以外での課題対応も重要なノウハウの一つです。こうした経験を通じて得た知見・ノウハウを水平展開し、今後加速化する半導体関連工事等における競争力強化、生産性向上に繋がっていきます。

## TOPICS

### TSMCから優秀サプライヤとして表彰

鹿島は「JASM第一工場」の計画通りの完工が高く評価され、TSMCから「Excellent Performance Award」を受賞しました。この表彰は半導体製造装置、材料、検査、パーツ供給、施設管理サービスなど、TSMCに関わる幅広い分野のサプライヤを対象に、1年間の支援と優れた貢献に感謝の意を表するもので、2023年は日本企業7社を含む計20社が受賞しました。

2023年12月7日に開催された「2023 Supply Chain Management」の表彰式では、TSMCのCEOであるC.C.Weï氏(2024年6月にチェアマン兼CEOに就任)から当社の天野社長に記念品が手渡されました。



表彰式にて、TSMC社CEOのC.C.Weï氏(右)と当社天野社長

中長期成長戦略の実践

## 半導体関連生産施設の国内建設需要に応える

日本国内では、半導体をはじめ半導体製造装置や関連部品を製造する工場の建設計画が全国各地で進んでいます。

当社には、「JASM第一工場」の以前にも、「キオクシア四日市工場 新製造棟(Y7棟)」や複数の半導体関連施設の施工実績があり、「鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)」においても重点分野に定め、取組みを強化しています。



キオクシア四日市工場 新製造棟(Y7棟)  
(三重県・2022年竣工)



TDK北上工場新製造棟  
(岩手県・2024年竣工)

### 政府支援による大規模半導体関連の計画

日本政府は、半導体の安定的な供給確保に向けた施策として5G促進法及びNEDO法の改正や補正予算の計上などを行い、生産施設整備への後押しを進めています。政府の支援も受けて半導体関連施設の建設計画が動き始めています。

●半導体 ■装置・部素材



「半導体・デジタル産業戦略」(経済産業省)より作成

# 「まちづくり」から「イノベーションの創出」へ—— 建設バリューチェーンが拓くHANEDAの未来

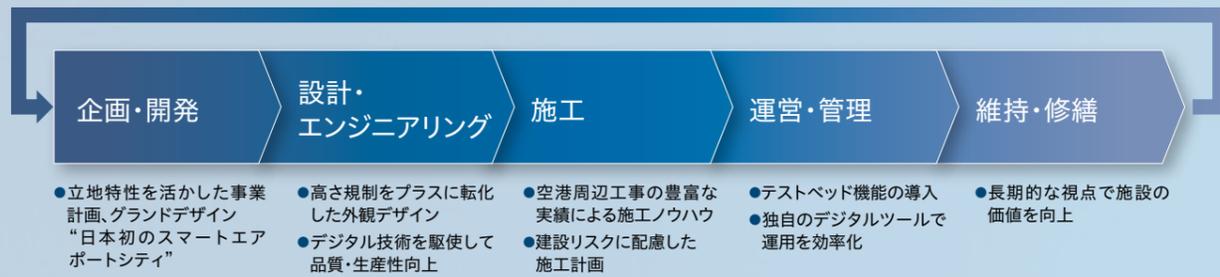
鹿島は、「バリューチェーン拡充による収益源の多様化」を成長戦略の一つに据え、開発事業においては、グループの総合力を基盤とする多様な外部パートナーとの協業によりプロジェクトの上流から下流に至るプロセスを通じて独自の価値連鎖を生み出しています。ここでは、開発プロジェクトのリーダーがその最前線を語ります。

## 「HANEDA INNOVATION CITY(HICity)」（東京都大田区）

鹿島など9社が出資する羽田みらい開発(株)は、日本の空の玄関口、東京国際空港(羽田空港)に隣接する約5.9haの区有地に、モビリティやロボティクスなどの研究開発施設(ラボ・オフィス)、先端医療研究センター、ホテルやコンベンション施設、飲食店など多様な機能を備えた大規模複合施設を開発、運営しています。

**工事概要**  
 プロジェクト名:羽田空港跡地第1ゾーン整備事業(第一期事業)  
 施設名称: HANEDA INNOVATION CITY (HICity:エイチ・アイ・シティ)  
 事業者:羽田みらい開発(株)  
 敷地面積:約5.9ha  
 ※羽田空港跡地第1ゾーン全体約16.5ha  
 規模:CFT造一部RC造 地上11階・地下1階 延べ約131,000m<sup>2</sup>  
 設計者:鹿島建設(株) 大和ハウス工業(株)  
 施工者:鹿島建設(株) 大和ハウス工業(株)  
 全体工期:2018年12月~2023年6月  
 2023年11月グランドオープン

### 「HANEDA INNOVATION CITY(HICity)」における鹿島の建設バリューチェーン



HICityは、ZONE AからLで構成。東京モノレール・京浜急行電鉄空港線「天空橋駅」徒歩1分、羽田空港第3ターミナルの隣駅という立地を活かし羽田空港のゲートウェイとして、新たな産業の創造・発信を目指しています。  
 公式サイト: <https://haneda-innovation-city.com/>



### 企画・開発

#### 「先端」と「文化」が息づく スマートエアポートシティ

HICityは、東京都大田区が地域の活性化を目指し事業公募した官民連携プロジェクトです。羽田空港跡地を約50年間借り受け、立地特性を活かした「先端産業」と「文化産業」をテーマとする事業を実施するものです。国家戦略特区でもあることから、日本の成長戦略に貢献する事業となることも期待されました。

鹿島は東京都心部で大型再開発事業を数多く手がけてきたことから、地域の特性を読み解き、立地ポテンシャルを活かしたまちづくりを得意としています。マスタープランの作成では、大田区の主要産業である機械金属加工などの製造業に着目し、高齢化や後継者不足などで減少傾向にある地場産業の再興に寄与するプロジェクトにしたいと考えました。「先端」をキーワードに、町工場が育ててきた人材と技術を、日本が得意とするモビリティやロボティクスなどの先端技術と結びつけることで、イノベーションを創出・発信する研究開発拠点にしようというわけです。加えて、対岸の川崎市には医療系研究機関が集積していることから、相互交流によるヘルスケア領域の研究開発プランも盛り込みました。文化産業については、空港利用者をターゲットに現代アートや音楽・エンターテインメント、食文化などのジャパンカルチャーを発信することで、インバウンド需要を含めた国内外の人々の交流を促し、まちの賑わいを創出することを企図しました。

こうした仕掛けを実現していくうえで、鹿島の開発事業の強みの一つである有望な事業パートナーを見極めて協業していく事業推進力は、大きな役割を果たしています。HICityでは、我々の事業の主旨と目的に共鳴いただいた大和ハウス工業(株)、京浜急行電鉄(株)、日本空港ビルデング(株)、空港施設(株)、東日本旅客鉄道(株)、東京モノレール(株)、野村不動産パートナーズ(株)、富士フイルム(株)と鹿島の9社でコンソーシアムを組成しました。各業界を牽引する大手優良企業とアライアンスを組むことができるのは、鹿島の経験と実績が育んだブランド力にあると自負しています。

開発事業本部 事業部長  
 羽田みらい開発(株)  
 SPC統括責任者  
**加藤 篤史**

### 設計・エンジニアリング

#### 空港隣接という 立地特性を活かしたデザイン

今回のプロジェクトは、企画・開発、設計、施工をオール鹿島で担当しました。こうした体制は質の高いまちづくりを推進するうえでも、コンペで優位性を発揮するうえでも非常に有効です。実際のプレゼンテーションでは、企画段階から設計担当者と一緒に作り込んだ明確なグランドデザイン計画と完成形に近いイメージパースを外観・内観ともに提示することができ、高い評価を得ることができました。

HICityの遠景は、空港ターミナルから天空に向かって緩やかに伸びる躍動的な施設群が特徴で、飛行機が飛び立つ風景さながらです。これは航空法による高さ規制という厳しい立地条件をプラスに転化した設計陣のデザイン力によるものです。また、動線計画では「イノベーションコリドー」と呼ぶ、施設全体を結ぶ200mに及ぶメインストリートを配置しました。こうしたグランドデザインには、「多様な人・モノ・情報が集まり、交流することでイノベーションを創出する」というHICityのコンセプトが表現されています。



上:多摩川方面からHICityを望む  
 左:施設全体を結ぶイノベーションコリドー 右:大屋根が設置された屋外型広場

#### 設計・施工一括によるフロントローディング

HICityでは設計・施工一括の強みを活かして、施工計画の検討を前倒しで行う「フロントローディング」に取り組みました。設計段階からBIMを活用し、設備配管の干渉の検討、施工時に必要な人員数や資機材の数、作業工程などのモノ決めに設計者と工事関係者が連携して行います。施工方法や必要な技術の開発検討なども早期に着手できるため、安全な施工、生産性向上、コスト縮減とともに品質確保にも有効です。

施工

豊富な施工実績とデジタルの活用で  
施工力強化

1980年代、羽田空港の沖合展開事業がスタートして以来、鹿島は埋立地の基盤整備や周辺高速道路の施工をはじめ、D滑走路や第3ターミナル新築、再増改築など、空港関連施設の工事を多数担当してきました。

HICityの工事でも、空港関連工事の経験と知見を活かし、更に最新のデジタル技術も導入し、空港運営への影響ゼロの現場管理に努めました。また、開発事業本部、建築設計本部、施工担当の東京建築支店それぞれの責任者が、緊密なコミュニケーションを図り一体となってプロジェクトを推進しました。

首都圏は複数の大型工事が重なり、更にコロナの影響もあり、労務・資材の価格高騰への対応が大きな課題でしたが、早期調達と追加変更を原価管理システムによるリアルタイム管理を行うことで、価格変動に先手を打つことができたと考えています。



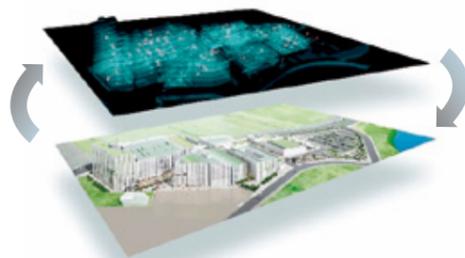
施工中のHICity(2022年7月撮影)

運営・管理

先端技術の社会実装を支える  
テストベッド機能

2023年11月にグランドオープンしたHICityには、モビリティやロボティクスなどを研究する約50社の企業や大学がオフィスやラボを構え、「先端産業」の創出を目指しています。ここで生み出された研究開発成果は営業中の施設内で実証することができます。鹿島はこれまでも自社の開発物件に新技術を積極的に実装し、エビデンスに基づく信頼ある技術へと成長させてきた企業文化があります。HICityに付加した「テストベッド機能」は、当社の経験を研究機関とも共有する仕組みと言えます。

HICityの運営管理には、当社開発の「3D K-Field」を採用しています。建物の企画・設計・施工、維持管理・運営までのプロセスで発生するすべての情報をデジタル・データ化し、BIM上で管理することができます。カメラやセンサから得る情報とあわせて仮想空間上で可視化できるデジタルツイン機能を活かし、施設の来訪者や警備・物流・清掃スタッフなどの人流データをはじめ、自動運転バスやサービスロボットの位置情報、稼働状況をリアルタイム管理します。会議室やトイレの空き状況のほか、各施設への経路情報を案内板として設置するなど、来場者の利便性を高めながら効率的な施設運営を実現しています。運用を担当する鹿島建物総合管理(株)は、今後ビッグデータやAIを組み合わせ、エビデンスに基づくより効率的で便利な運営管理ツールとしてスパイラルアップを図り、将来は行政や企業が持つオープンデータと連携させ、「スマートオフィス」「スマートホスピタル」「スマートファクトリー」「スマートパーキング」などに展開し、新たな価値創出を目指します。これも、テストベッド機能の活用の一つです。



「3D K-Field」による施設運営ツールと空間情報データの連携基盤イメージ

維持・修繕

長期的な視点で施設の価値を向上

HICityでは、グループ会社の質の高いサービス力を活かし、長期的な視点で施設のバリューアップを図っていきます。良好な地域環境を維持向上させるエリアマネジメントでは、(株)アバンアソシエイツが事務局となってガイドライン作成などを推進しています。資産価値向上に不可欠なプロパティマネジメントでは、鹿島プロパティマネジメント(株)がオフィスを、鹿島東京開発(株)が商業施設を担当し、企画段階から管理・運営計画を立案・実践しています。ビルマネジメントは鹿島建物総合管理(株)が、緑化造園は(株)かたばみが担っています。

今後は、コンソーシアム各社とともに、大田区や地域社会、研究パートナー、商業テナントとの対話を通じて、スマートエアポートシティを更に進化させていきます。

「先端」と「文化」を発信する日本初のスマートエアポートシティ

国家戦略特区に該当するHICityは、2020年に「国土交通省スマートシティモデル事業」における「先行モデルプロジェクト」に選定されたほか、「データ連携促進型スマートシティ推進事業」「スマートシティ推進パートナー」にも認定されている日本初の「スマートエアポートシティ」です。先端技術の追究とあわせ、空港を訪れる人々に多彩なジャパンカルチャーを発信します。

3つの  
「先端」を  
追究

スマートモビリティ

先端モビリティの研究・技術開発を行うメーカーがラボを設置。試験用のコースを設けているほか、HICityをテストベッドとして自動運転バスやパーソナルモビリティを運行しています。



自動運転バス

デンソー「Global R&D Tokyo, Haneda」

スマートロボティクス

先端ロボティクスの研究・技術開発を行うメーカーがラボを設置。羽田空港の業務を担う各種自動化機器を開発するほか、飲食店では調理・接客を担うサービスロボットが活躍しています。



terminal.0 HANEDA

ロボットレストラン「AI\_SCAPE」

スマートヘルスケア

次世代医療の研究や医療機器と創薬メーカーの共同研究などのほか、各種の実証実験を行っています。また、併設したホテルなどを利用した医療ツーリズムサービスも提供しています。



藤田医科大学東京  
先端医療研究センター

医療ツーリズムサービスの提供

日本の  
「文化」を  
発信

現代アートや音楽、映画や演劇などのエンターテインメント、食、観光など、ジャパンカルチャーの最新情報と体験の場を提供。まちの賑わいを創出しています。



2つのホテルを誘致

空飛ぶクルマの展示

デジタル体験型商業施設  
「羽田出島」での体験型コンテンツ

ライブホール

Message

HICityでの取組みを通じ、人のこころを動かす空港まちづくりの実現へ

当社は、地元大田区と羽田の更なる飛躍の実現に期待し、本事業に参画しました。代表企業の鹿島は、これまでも羽田空港旅客ターミナルの建設工事を担っていただいていた「羽田空港にとってもかけがえのないパートナー」です。本事業においてはコンソーシアム形成の段階から企画・開発、設計・施工、開業から今に至るすべてのプロセスにおいて、温かいご指導とご支援をいただいております。

2024年3月に当社は、HICity内に“人のこころを動かすために、空港が出来ることすべて。”をコンセプトに掲げる研究開発施設「terminal.0 HANEDA」を開業しました。鹿島を含む32社1団体2大学に参画いただいております。皆さんと空港の様々な課題を解決する事業共創に取り組んでいます。ここHICity「terminal.0 HANEDA」から生み出されたソリューションが、旅客ターミナルの枠を超えて、“人のこころを動かす空港まちづくり”へと広がり、世界中の空港まちづくりに展開していくことを目指しています。



日本空港ビルデング(株)  
専務取締役  
執行役員

小山 陽子

# 新たな事業を創出し成長を続ける、カジマ・ヨーロッパの戦略

鹿島の海外事業は、各拠点における着実な事業展開により、鹿島グループの収益基盤の一つとなっています。このうち、欧州に拠点を置くカジマ・ヨーロッパ(KE)は、政治・経済・社会情勢・市場環境の変化に合わせて事業地域の転換と事業ポートフォリオの多様化を進め、継続的に収益を生み出しています。環境問題をはじめあらゆる分野の先進地域である欧州において、今後も新たな事業に挑戦し更なる成長を続けていきます。  
(KE2023年度 売上高413億円 当期純利益70億円 従業員数508人)



スチューデント・デポ社が開発・運営する学生寮／ポーランド

## 成長の起点

鹿島の欧州への事業進出は、1976年の日本と旧東ドイツの国交樹立記念事業である国際貿易センター(ベルリン)の建設工事から始まります。霞が関ビルディングをはじめとする鹿島の超高層ビル建設の技術が評価されて指名されたものです。その後、旧東ドイツにおける3件の大型ホテルの建設などを経て、1987年に欧州の建設・開発事業の統括会社として、KEを設立しました。

設立当初は、オランダを統括拠点として、英国や西欧諸国において事業を推進していましたが、欧州の社会的、経済的な変化に合わせて、事業地域や事業戦略を柔軟に転換し、現在は、ポーランドを中心に3か国で建設事業を、英国やポーランドなど9か国で開発事業を展開しています。

欧州の景気に浮き沈みがあるなかでも、建設事業の成長の起点となったのは、2000年代の西欧から中欧への事業地域の転換と事業会社経営のローカル化です。欧州には古くからの伝統やしきたりがあるため、地域の密着度が高い建設事

業では、ローカルゼネコンとしての地位を確立し、現地顧客やサプライチェーン企業からの信頼を得ることが重要です。KEは、カジマ・ポーランド(KP)を現地出身の社長を中心とする地域に根差した経営体制にすることで、ローカル企業としてのブランド力と鹿島の文化や強みを併せ持つ組織に進化させ、欧州では稀少な設計施工一貫サービスを提供するポーランド有数の建設会社に成長させました。

開発事業における成長の起点となったのは、2000年のカジマ・パートナーシップス(KPL)の英国PFI事業への進出です。KPLは当初から英国人が中心となる組織で、多くのPFI案件を獲得し完成物件のファンド化を行うなど、安定的な収益基盤を構築するとともに、官民共同事業に関するノウハウを蓄積していきました。また、KPLのローカル経営を参考にしたカジマ・プロパティーズ・ヨーロッパ(KPE)の流通倉庫開発事業への進出がKEの開発事業の成長を加速させました。同事業は、カジマ・チェコが施工した流通倉庫の施工技術と鹿島グループの米国流通倉庫開発の実績が欧州最大手の流通

倉庫開発会社パナトニ・ヨーロッパ社に評価され、同社との共同開発という形でスタートしたもので、現在は、中欧から西欧の倉庫開発にまで事業地域を広げています。また、パナトニ・ヨーロッパ社との関係が、中欧最大手のベンチャーキャピタルであるグリフィン社との協業に繋がり、ポーランドにおける学生寮開発運営事業や再生可能エネルギー施設開発事業など新たな事業領域への参入を実現しました。

このように、KEでは、事業会社のローカルな経営体制と確立された強固なネットワークを新たな成長と事業創出の源泉と位置づけています。

## 多様な事業ポートフォリオ 建設事業

西欧における日系企業発注の工場建設や英国PFI事業関連の建設から、中欧における倉庫・工場建設へと事業の軸を移し、中欧諸国がEUに加盟した後にポーランド、チェコに現地法人を設立しました。現在はポーランドを中心に欧州企業発注の流通倉庫や生産施設の建設などに取り組んでおり、KEの純利益の3割程度を占めています。2023年には、新たな事業基盤としてドイツに現地法人を設立しました。

## PFI事業・リジェネレーション事業

PFI発祥の地である英国のPFI市場の発展を見据えて、2000年にDEFRAケンブリッジ庁舎のPFI事業に参画しました。以降、英国・アイルランドにおいて、学校、病院、図書館などの公共施設に携わり、現在の管理資産は総額約2,100億円程度にまで拡大しています。公的機関との長期的PFI契約による収益が、景気動向に左右されない収益基盤となり安定した事業運営を支えています。現在は、PFIのノウハウを活用し、英国のリジェネレーション事業(地方政府が主導する官民連携の都市再生事業)にも取り組んでいます。

## バリューアッド型オフィス投資事業

古くなったオフィスビル取得後に大規模改装を行い、床面

積を増やすなど価値を上昇させて、賃貸・売却する事業です。2008年にロンドンのメイフェア地区のオフィスに投資し、現在はロンドン中心部に5件のオフィスを保有しています。

## 流通倉庫事業

2016年にポーランドにおいてパナトニ・ヨーロッパ社と共同事業を開始して以来、ポーランドを中心に、チェコ、ドイツ、オランダ、フランス、スペイン、イタリアに事業地域を拡大しています。これまでに34件の開発プロジェクトに取り組んでおり、うち17件を売却し、現在は8件を運営、9件が開発中です(開発資産370億円程度)。運営後はファンドの組成・活用による資金の効率化なども図りつつ、投資市場の動向を見極めた開発物件の売却と再投資を進めています。

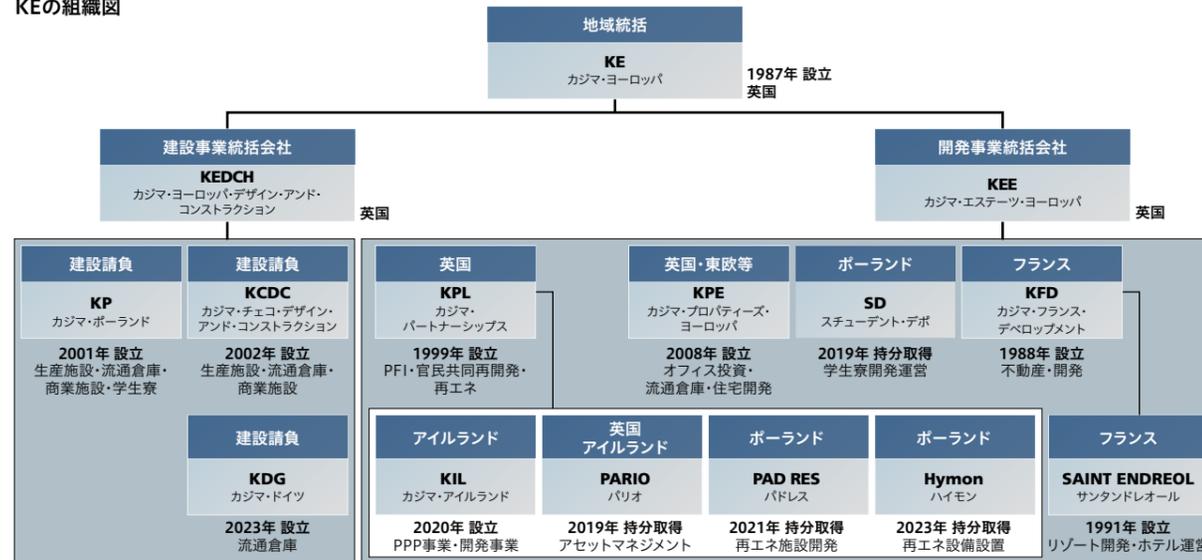
## 住宅系開発運営事業

2019年に、スチューデント・デポ社の過半持分を取得し、学生寮開発・運営事業に参入しました。現在運営している9件の学生寮は、ほぼ入居率100%で稼働しており、ポーランドの学生寮市場の3割程度のシェアを占めています。2021年には新たな住宅系開発運営事業として、アイルランドでの賃貸住宅開発に参画し、賃貸住宅の需要が高い同国での事業拡大を検討しています。

## 再生可能エネルギー施設開発事業

2021年に風力・太陽光発電施設を開発するパドレス社の株式の過半持分を取得し、再生可能エネルギー事業に参入しました。発電施設の用地購入から許認可手続、施設建設などを手がけた後、発電事業者や投資家に売却するスキームを構築し、現在までに18件のプロジェクトに取り組み、2023年度には最初の太陽光発電施設を売却しました。また、EU市場における太陽光パネルとヒートポンプの需要拡大を捉え、2023年に太陽光発電設備設置会社であるハイモン社の過半持分を取得しています。

KEの組織図



※ 開発事業におけるパートナーとの共同事業の多くは、営業外損益や特別損益に計上しています。



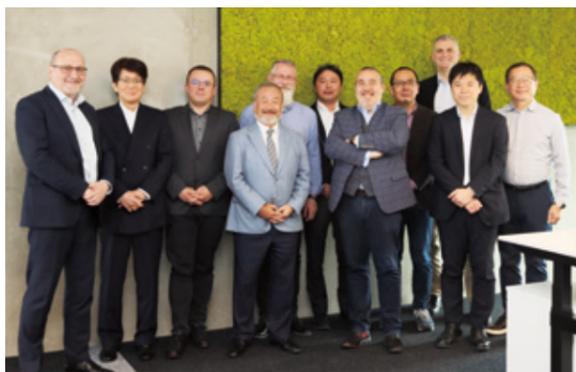
大型太陽光発電施設「シュトゥム」(ポーランド/開発:パドレス)

## ガバナンスと人材育成の強化

欧州における建設事業、開発事業の成功には、各国の歴史や文化への深い理解が必須です。KE傘下の各事業会社では、各国のビジネス文化に適合すべく現地出身の社長を軸とした地域に根差した経営が浸透しており、実務的なマネジメントは社長以下の経営陣に任されています。ただし、ガバナンスに関しては、ローカル経営幹部を中心とする各事業会社のボード(取締役会)と鹿島から派遣された統括法人の取締役が日々連携して進めています。また、KEの建設部門では、統括法人の取締役と3か国の事業会社の経営幹部が出席する“大陸会議”を開催し、施工中工事や営業案件などの情報及び課題を共有し、組織横断的な議論を通じて部門全体の管理体制の強化を図っています。開発部門では、初期段階で統括法人の経営幹部も参加する専門委員会で事業化検討する案件を取捨選択し、その後各事業会社のボードで決議するなど、KEとして慎重な事業判断を行い、最終的には鹿島本社の専門委員会において審議し、実施の可否を決定しています。

また、鹿島グループのガバナンスの一環として、鹿島本社による業務フローや建物の品質に関する監査、月次での情報共有会議を行い、リスクや課題の共有とトラブルの未然防止を図っています。

このようにKEでは、ローカル経営の徹底を前提としたうえで、鹿島から派遣された幹部と現地の幹部が密に連携し、事業計画の達成に向けて共同で取り組んできました。長年



大陸会議出席者

の信頼関係は経営基盤を強固なものとしています。また、将来の幹部候補となる現地スタッフが鹿島本社に研修に訪れる機会をつくり、グローバルな視野を広めつつ鹿島グループの一員としての理解を深めるよう働きかけています。鹿島グループから派遣される駐在員についても、KEの多岐にわたる事業に対応するため、他の海外現地法人での経験者や、国内開発・建設事業を経験したエンジニアなど専門スキルを有する社員を計画的に配属しています。

## 更なる成長を追求

欧州の経営環境は、ウクライナ情勢の影響により、エネルギーや物価の高騰、金利の上昇が続いていましたが、落ち着きを取り戻しつつあります。

建設事業については、安定した収益基盤であるポーランドに続き、チェコを主要なプロフィットセンターに成長させるべく、強化を図っています。特に生産施設の建設工事は、鹿島グループのグローバルネットワークを活用し、米国や日本の顧客からの受注に結びつけています。

開発事業については、コロナ禍の間にeコマースの成長により流通倉庫の需要が高まりましたが、売買取引に関しては金利や物価上昇などの影響を受けて、投資家の様子見の傾向もみられています。KEのビジネスモデルは、テナントを一定程度確保したうえで工事着手するモデルのため、当面は賃貸収益を生む資産として保有し、投資市場回復後に売却するなどの柔軟な対応をとっています。一方で、エネルギー価格の高騰や環境課題への取組み強化の流れにより、再生可能エネルギーの需要が急激に高まっており、太陽光発電施設開発を成長領域と捉えて、積極的な展開を計画しています。

KEは、事業パートナーとの協業も活用したポートフォリオの多様化や、市場動向に合わせた事業領域の最適化により、近年の成長を実現してきました。この成長を今後も継続していくためには、ローカルネットワークとグローバルネットワークの両方に磨きをかけ、新たなビジネスチャンスに対して継続的かつ果敢に取り組む姿勢が重要と考えています。

### 事業パートナー会社 トップメッセージ

#### パナトニ・ヨーロッパ 協業拡大に向けた欧州や新市場におけるパートナーシップに期待している



**Robert Dobrzycki**  
CEO & Co-Owner  
Panattoni Europe, UK, Middle East and India

鹿島グループとの関係は、ポーランドのプロジェクトの施工会社と発注者としての関係からスタートし、その後の鹿島グループとの共同事業の成功に伴って、戦略的パートナーシップの段階へと移行しています。当社は、鹿島グループの不動産開発市場における洞察力と専門知識がプロジェクトの成果と効率を上げ、成功に繋がっていると評価しており、パートナーとして大きな信頼を寄せています。今後の欧州での継続的な連携による更なる成長に向けたパートナーシップを強く望むとともに、新たな市場での協業拡大の可能性にも期待しています。



シフイエポジシ-フルフィルメントセンター  
(ポーランド/開発:パナトニ・KPE JV 施工:KP)

### KEグループ事業会社 トップメッセージ

#### カジマ・ポーランド グループ会社間の連携により不透明な経営環境においても更なる成長を目指す



**Maciej Runkiewicz**  
President  
Kajima Poland Sp. z o.o.

当社は、生産施設に強みを持つ設計・施工会社の一つとして評価され、これまで数百に及ぶプロジェクトを完成させてきました。当社の熱意と創造力に、鹿島グループのノウハウ・ネットワークを加えることで、地元企業や名立たるグローバル企業などから工事を受注しています。不透明な経営環境においても開発系事業会社を含むグループ会社との連携により安定した経営を続けており、グループ間での情報共有とイノベーションの実践に向けた連携を進め、更なる成長を目指していきます。



デザイナーアウトレット ワルシャワ(ポーランド)

#### カジマ・プロパティーズ・ヨーロッパ 市場の変化に合わせて新たな戦略を講じ、安定収益の確保と成長分野への進出を図る



**John Harcourt**  
Managing Director  
Kajima Properties (Europe) Ltd.

当社の開発事業は、鹿島グループからの支援やイノベーション推進への取組みによる恩恵を受けて、開発ノウハウや投資事業に関する専門性を高めるとともに、新たな成長分野への参入を進めています。欧州の不動産市場は不透明な状況が続いていますが、優良な投資機会の特定と適切なリスク管理を行う仕組みを構築し、的確に運用することで、継続的な収益を計上しています。引き続き、市場の変化に合わせて新たな戦略を講じることで、付加価値の高いプラットフォームを構築し、更なる業績貢献を図っていきます。



コールマン・ストリート(英国)

### 変化する事業環境に対して、事業会社の強みを最大限活かし、持続的な成長を図る

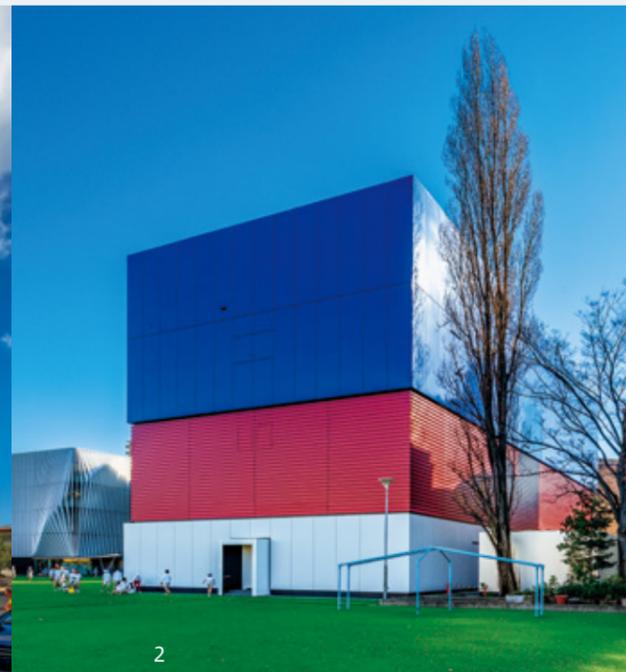
欧州は、古くからの伝統と様々な分野での先進性を併せ持つ地域です。KEでは、事業会社が強みを持つ地域・事業での深化を図るとともに、有望と見込まれる様々な事業機会に対して、パートナーとの協業や企業買収も選択肢として積極的かつ柔軟に取り組むことで、経営の安定と成長を追求しています。近年の業容拡大は、この戦略に基づき、事業ポートフォリオを進化させてきた成果です。統括法人の社長として、事業会社に対するガバナンスを効かせつつ、事業会社の持つ強みを最大限活かすため、「明快な経営システムの浸透」と「ベンチャー的社風の醸成」「コミュニケーションの透明性の堅持」を重視しています。刻々と変化する事業環境に適応しつつ、持続的な成長を図るためには、「常に自らをつくり替えていくこと(=reborn)」が重要ですが、そのためには各社の自主性とコミットメントに対する敬意、そして各社からの鹿島への深い信頼が何よりも重要と考えています。



**Kajima Europe Ltd.**  
President and CEO  
一木 浩人

# Part 4 事業概況、 今後の 見通し

事業環境の変化に対応しながら、  
建設事業と開発事業を中核とするビジネスモデルを  
着実に進化させ、付加価値の高いサービスを  
提供しています。



土木事業	61
建築事業	63
開発事業	65
海外事業	67
国内関係会社	69

1: The Brewery (オーストラリア)  
 2: 洗足学園音楽大学新校舎 (神奈川県)  
 3: ミュージックテラス (Kアリーナ横浜・ヒルトン横浜・Kタワー横浜) (神奈川県)  
 4: The Woodleigh Residences, The Woodleigh Mall (シンガポール)  
 5: GRAND MARINA TOKYO パークタワー勝どきサウス (東京都)  
 6: 五條市大塔町赤谷地区砂防事業 (奈良県)

# 土木事業

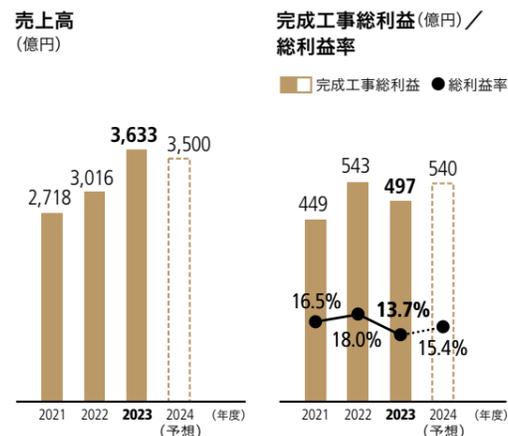
## 技術力、設計・施工力を高め、良質なインフラを提供し、社会課題解決と事業の成長を実現する

激甚化・頻発化する自然災害や老朽化したインフラ更新への対応が求められるなか、国土強靱化対策を含め、良質なインフラを提供し、国民の安全・安心を担保することが、土木部門の役割と考えています。環境やエネルギーをはじめとする社会課題や顧客ニーズの多様化、高難度化などの外部環境の変化に対して、技術力や設計・施工力の更なる強化と鹿島グループのエンジニアリング力の結集を図り、収益力の向上と収益機会の拡大を実現します。



代表取締役 副社長執行役員 土木管理本部長  
風間 優

### 事業概況



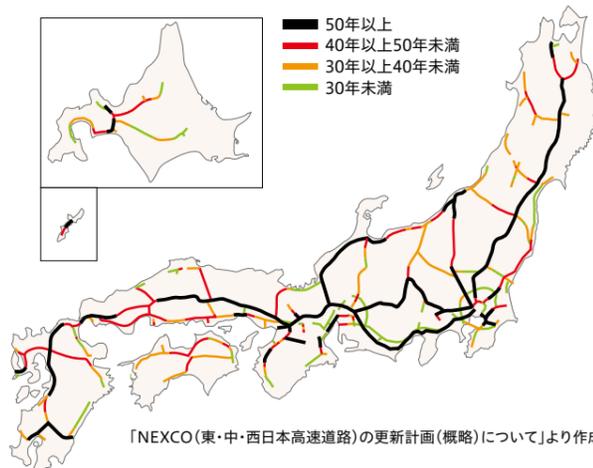
### 市場環境

	工事分野	今後の見通し
従来市場	ダム、道路、鉄道、橋梁、上下水道など	→
社会課題解決型領域	再生可能エネルギー発電施設関連	↗
	リニューアル(更新・修繕)	↗

### 政府による洋上風力導入目標

2023年	初の商用洋上風力運転開始
2030年	約1,000万kW
2040年	約3,000万kW~4,500万kW

### 高速道路の供用後経過年数 (2023年3月時点)



### 強み

- 豊富な施工実績に基づく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、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

### リスク

- 技能労働者の高齢化、入職者減少による次世代の担い手不足
- 資機材価格など建設コストの上昇

### 機会

- 国土強靱化対策に伴うインフラ維持・更新需要の伸長
- 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
- 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

### 事業方針

(a) 総合的なエンジニアリング力を活かした案件の取組み強化	戦略的な技術開発や設計・施工体制の確保、グループ会社との連携などにより技術提案力の強化を推進する
(b) 成長分野と海外事業の確実な収益源化	エネルギーやインフラ更新分野における取組み強化、海外ODA案件などの獲得により新たな収益機会を創出する ●再生可能エネルギー・インフラ更新分野売上高 550億円(2026年度)
(c) 現場の工場化に向けたR&D推進	自動化施工技術の造成・トンネル工事への展開とインフラ更新技術のシステム化を推進する
(d) 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	グループ会社との連携による保有技術の事業化推進や次世代建設技術開発に向けた組織体制の整備を図る

### 2023年度の成果と今後の取組み

#### ECI案件の継続的な受注 (a)

技術的難易度の高いプロジェクトでは、施工会社の知見を企画・設計段階から取り入れるため、ECI<sup>※</sup>方式での発注が本格化しています。当社は強みである「総合的なエンジニアリング力」を発揮し、2023年度は北海道新幹線札幌車両基地など2件のECI方式の工事契約を締結しました。今後も設計部門と施工部門が一体となった取組みを積極化させ、ECI案件の継続的な受注を目指します。

※ ECI (Early Contractor Involvement): 建設契約の一種で設計段階から元請業者が関与して意見を提出するもの

#### インフラ更新分野への取組み (b)

高度経済成長期に建設された高速道路などに対する更新需要が高まっています。2023年度は、広島自動車道奥畑川橋(広島県)、関越自動車道阿能川橋(群馬県)において、当社保有の特許技術であるスマート床版更新(SDR)システム<sup>®</sup>を適用し、大幅な工期短縮とソーシャルロスの低減を実現しました。新たに3件の床版取替工事を受注しており、他社へのライセンス供与も含めてSDRシステムの普及促進を図っていきます。

また、浄水場施設の老朽化に伴う更新・高度化に向けた動きも活発化しており、人口減少地域でのダウンサイジングによる浄水場施設更新事業などにも参画しています。

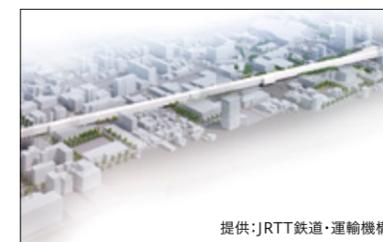
#### 再生可能エネルギー分野への取組み (b)

当社は4つの洋上風力発電プロジェクト<sup>※1</sup>の施工会社として優先交渉権者に選定され、設計や施工計画などの策定を進めています。2023年度には、施工のカギとなる大型SEP船が完成し、五洋建設(株)、寄神建設(株)と共同保有しています。また、コンソーシアム<sup>※2</sup>を構成して共同提案した「愛知県沖浮体式洋上風力実証事業」がNEDO<sup>※3</sup>のグリーンイノベーション基金事業「洋上風力発電の低コスト化プロジェクト」に採択され、技術の確立に向けた実証を進めています。

※1 「秋田県能代市、三種町及び男鹿市沖」「秋田県由利本荘市沖」「千葉県銚子市沖」「秋田県男鹿市、潟上市、秋田市沖」  
 ※2 (株)シーテック、日立造船(株)、鹿島建設(株)、(株)北拓、(株)商船三井  
 ※3 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

#### 自動化建設機械による施工 (c)

当社固有の技術である自動化施工システム「A<sup>4</sup>CSEL<sup>®</sup>」を成瀬ダム堤体打設工事(秋田県)において活用し、今後造成工事などへの導入を計画しています。また、適用領域の拡大として、神岡試験坑道(岐阜県)において、山岳トンネル工事の自動化実証試験を進めています。複数の施工ステップのうち自動発破穿孔などの一部は実用化が完了しており、全国の現場への適用を開始し、施工の自動化、遠隔化による安全性や生産性の向上を図っています。



北海道新幹線 札幌車両基地  
(注)デザインは検討中であり、あくまでもイメージ図です



関越自動車道阿能川橋における新設床版の架設



株式会社ジェイウインド 新青森湾ウィンドピア発電所

# 建築事業

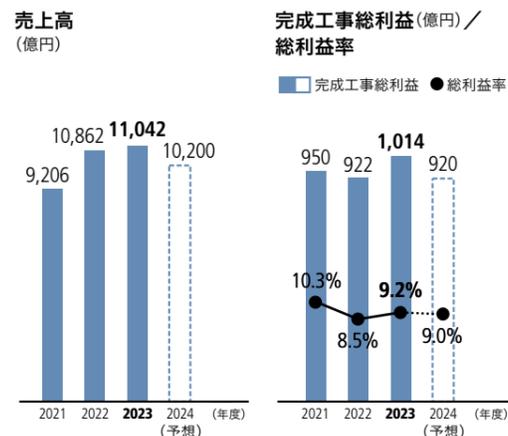
## 超大型工事や多様化する顧客ニーズへの対応とともに、生産プロセスの深度化を推進する

建設需要は高い水準にあり、生産施設や都市再開発の大型化に加え、機能の高度化、脱炭素、ウェルビーイングなど顧客ニーズは多様化しており、対応力が求められています。その一方で、将来的な担い手確保に向けて技能労働者の処遇改善などを進めていく必要があります。適正な工期、採算確保に向けた取り組みとともに、デジタル技術を活用した生産プロセスの深度化を推進することで、収益力と経営基盤の強化を実現します。

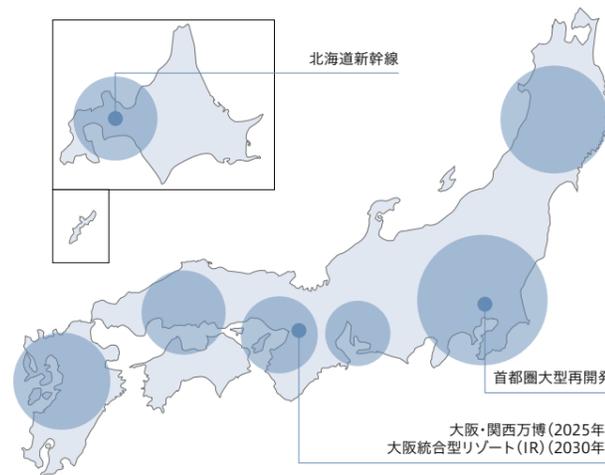
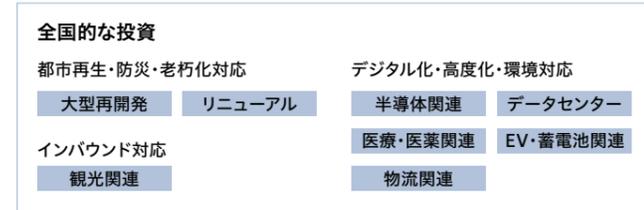


専務執行役員 建築管理本部長  
竹川 勝久

### 事業概況



### 建築分野における建設投資の状況



### 市場環境

	工事分野	今後の見通し
重点分野	生産施設、再開発事業、リニューアルなど	▲
継続分野	物流施設、ホテルなど	▲
	商業施設、病院、学校、住宅など	→

### 強み

- 確立されたスマート生産技術とBIM・デジタルツイン技術
- 設計・施工の総合力を活かしたプロジェクト推進力
- 建設バリューチェーン全体をカバーするグループ連携

### リスク

- 資機材価格など建設コストの上昇
- 旺盛な建設需要に対する供給リソースのひっ迫
- 技能労働者の高齢化、入職者減少による次世代の担い手不足

### 機会

- デジタル関連を中心とする国内企業や外資系企業の設備投資の拡大
- 都市圏や地方中核都市における大型再開発やリニューアル需要の増加
- 脱炭素社会に向けた環境配慮型技術へのニーズ拡大

### 事業方針

(a) 特定・重点分野における建設需要への対応	全社的な受注判断と設計・施工体制の構築を継続し、リスクの低減と重点分野への取組み強化を推進する ● リニューアル分野売上高 2,000億円以上(毎年度)
(b) BIMを中心とした建築生産プロセスの深度化	上流における設計・施工が連携したBIM生産設計と、下流における専門工事業者とのBIMデータ連携を推進する
(c) デジタル化・機械化を軸としたスマート生産技術の適用と更なる進化	ロボット技術や遠隔管理手法の適用拡大、BIMデータなどを活用した建築生産プロセスのデジタル化による生産性向上、省人化を図る
(d) 持続可能な経営基盤の構築とサプライチェーンの維持・強化	4週8閉所や重層下請構造改革などの取組み継続とともに、海外メーカーも含めた強靱なサプライチェーンの構築を図る

### 2023年度の成果と今後の取組み

#### 特定・重点分野における建設需要への対応 …… (a)

建設需要が高い水準にあるなかで、当社では、生産施設や再開発事業などを重点分野と定め、取組みを強化しています。2023年度は、JASM第一工場(熊本県)やTDK北上工場新製造棟(岩手県)などが竣工し、新たにRapidus IIM-1建設計画(北海道)などを受注し、施工を進めています。

生産施設においては、適切な工期や建設コストの算出、エンジニアリングの提案などから、設計・施工一貫方式の発注が増えています。半導体や医薬品工場をはじめとする多くの分野における設計・施工の実績から得た、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進めています。

#### BIMを中心とした建築生産プロセスの深度化 … (b)

設計・施工の総合力を発揮し、BIMを活用した「生産設計」の高度化に注力しています。設計段階での意匠・構造・設備の整合調整などにより設計精度を高め、施工段階での手間や手戻りの防止に繋げています。また、施工段階では、協力会社とのBIM情報の共有や、カメラ・センサーで収集した画像データを用いて「現場のデジタル化」を推進し、安全・品質・施工効率の更なる向上に取り組んでいます。

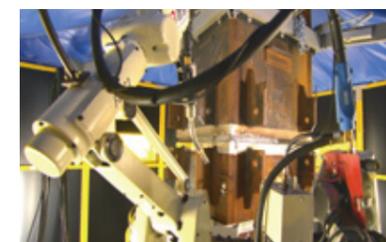
#### スマート生産技術の現場適用拡大 …… (c)

全国120以上の現場にロボット技術や軽量化資機材を導入し、ICTツールの活用などによる現場作業の低減を進め、省人化・生産性向上を図っています。各ツールの活用後にはフィードバックを実施し、技術改善や有用な技術の水平展開に加えて、社員の技術開発や活用に対する意識を醸成させています。また、「建設RXコンソーシアム<sup>※</sup>」において、ロボット施工やIoT分野で248社との相互利用や共同開発を進めており、建設業界全体での生産性、安全性の向上、コスト削減に向けた取組みを継続しています。

<sup>※</sup> 鹿島が幹事会社の1社となっている建設施工ロボット・IoT分野での技術連携に関する共同事業体

#### 持続可能な経営基盤の構築 …… (d)

時間外労働上限規制や持続可能な建設業への対応として、4週8閉所、適正工期確保の取組みが加速しています。そのようななかで、施工力の更なる強化を図るため、専門技術者のキャリア採用や鹿島グループ全体としての採用体制を整備しています。また、サプライチェーン強化については、技能労働者の処遇改善や働きやすい魅力ある現場づくりを推進し、建設資材調達では、特定国に偏重しない海外サプライチェーンの構築にも取り組んでいます。



次世代溶接ロボット(スマート生産技術)



BIM共通データ環境の整備



Shibuya Sakura Stage (大型再開発)

# 開発事業

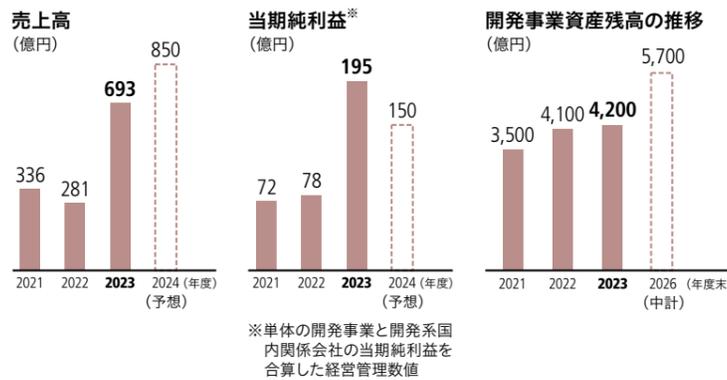
## 鹿島ならではの開発事業を展開し、建設バリューチェーンの拡充と収益力強化を図る

建設技術と不動産ノウハウを掛け合わせた開発事業の強みを最大限に活かし、安定収益確保に向けた優良資産の積増しと、計画に基づく適時の資産売却、外部資金活用による投資効率向上を進めます。また、オフィスに加え高級不動産やホテル、住宅、物流施設など多様なアセットの開発を推進するとともに、リート運用などによるグループ収益機会を拡大させ、建設バリューチェーンの拡充と収益力の更なる強化に注力してまいります。

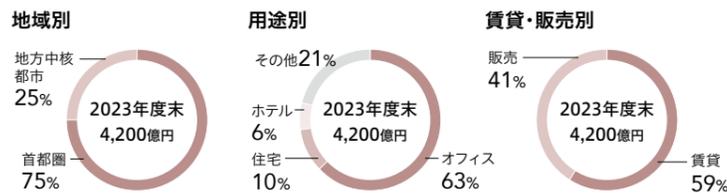


専務執行役員 開発事業本部長  
市橋 克典

### 事業概況



### 開発事業資産の現況



### 強み

- プロジェクト創出から建設・事業化まで一貫した建設技術にこだわる自社事業
- 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

### リスク

- 社会ニーズや市場環境の変化による需要の低下
- インフレ、金利上昇による事業コストの増加

### 機会

- 都市構造の変化に伴う再開発ニーズの増加
- デジタル化の進展やカーボンニュートラルの潮流に伴う新たな不動産開発へのニーズの高まり
- インバウンド増加、ビジネス環境の変化

### 市場環境

#### 国内不動産市場の中期的な見通し

分野	現況	今後の見通し
投資市場 (共通)	◎ →	金利上昇による環境変化に注視が必要であるが、国内外の投資家需要に支えられ、概ね堅調に推移
オフィス	○ →	空室率、賃料ともに改善傾向となるが、グレードによる選別は継続し、優良ビルは概ね堅調に推移
住宅	◎ →	分譲住宅は都心高級物件を中心に好調、賃貸住宅は概ね堅調に推移
ホテル	◎ →	インバウンドの増加に伴い市況は上昇傾向、今後も良好な環境が継続
物流施設	○ →	新規供給の増加により物件選別が進んでいるが、需要は引き続き旺盛であり好調を継続

### 事業方針

(a) 市場動向を捉えた投資・資産売却による収益の確保	販売案件の有利売却推進と有利条件での新規案件創出の両立を図り、定常的な売却利益を確保する
(b) 外部資金の活用や投下資金の早期回収等による投資効率の向上	大型開発案件における外部資金活用やROICモニタリングなどにより、投資効率の向上を図る
(c) レポートリーの拡充による収益機会の多様化	国内関係会社を活用した高級不動産開発に加えて、ホテル、物流倉庫などの開発を推進する
(d) 私募リートの成長を通じた新たな収益機会の創出	鹿島私募リートの物件組入れの支援を継続し、収益機会の拡充を図る

### 2023年度の成果と今後の取組み

#### 資産売却による収益実現と着実な事業推進による優良資産の積増し (a)(b)

2023年度は、「羽田イノベーションシティ」などの6案件が竣工し、「福岡Kスクエア」「大宮ソラミチKOZ」など複数物件を売却したことにより、国内開発事業の当期純利益は過去最高の195億円、2023年度末の資産残高は約4,200億円となりました。また、「(仮称) 錦通桑名町ビル計画」「(仮称) 御成門計画」など、新たに10案件が着工しています。

2024年度からの3年間は、収益源の多様化や収益機会の拡大に向けた更なる優良資産の積上げ期として3,200億円の開発投資を計画しています。リスク管理を徹底しつつ外部資金の活用などを行い、ROICを指標とした投資効率の向上も図っていく方針です。また、計画に基づく1,700億円の資産売却による回収などを進め、中期経営計画の3年間を通じて、年間当期純利益150億円以上を目指しています。今後も、当社の保有する建設技術と不動産ノウハウを掛け合わせた、鹿島ならではの付加価値の高い開発事業を展開し、収益力の強化や建設バリューチェーンの拡充などを行ってまいります。

#### 物流施設開発への新規参入をはじめとするレポートリーの拡充 (c)

国内開発事業のレポートリーの多様化を図るべく、2023年度は2件の物流施設開発事業に着手しました。施設名称は「KALOC™」(カロック)とし、シリーズ展開する予定です。また、2022年に設立し、高級不動産開発事業を展開する100%子会社イトンリアルエステート(株)は2023年度に新たな事業機会を複数獲得しています。今後も高級賃貸レジデンスやホテルなど多様なアセットの開発を進め、鹿島グループへの収益貢献と、当社開発事業との協業による相乗効果の創出を目指していきます。

#### 私募リートの拡大による収益機会の拡充 (d)

鹿島私募リートは、2023年度に当社から1物件を購入した結果、資産規模は約800億円となりました。早期に資産規模を1,000億円へ拡大することを目標としており、引き続き、当社はスポンサーとして最大限のサポートを行い、鹿島グループによるフィービジネスの収益機会の拡充を目指します。

### 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) <sup>※1</sup>
(仮称) 鹿島富谷物流センター	物流施設	2024年10月
浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業	住宅/オフィス/商業	2024年11月 <sup>※2</sup>
(仮称) 鹿島南六郷物流センター	物流施設	2025年1月
(仮称) 銀座一丁目オフィス計画	オフィス	2025年1月
(仮称) 札幌4丁目プロジェクト新築計画	オフィス/商業	2025年1月
(仮称) 仙台中央三丁目プロジェクト	オフィス	2025年5月
(仮称) 御成門計画	オフィス	2025年7月
(仮称) 錦通桑名町ビル計画	オフィス	2025年10月
日本橋本町 M-SQUARE	オフィス	2025年11月
(仮称) 宮古島トゥッリバー地区2期ホテル計画	ホテル	2025年
栄トリッドスクエア	オフィス	2026年3月
横浜市旧市庁舎街区活用事業	オフィス	2025年度

※1 竣工時期は今後変更となる可能性があります ※2 全体竣工は2026年12月予定



浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業 (仮称) 札幌4丁目プロジェクト新築計画

# 海外事業

## 現地法人が構成する厚みのあるネットワークを活かして付加価値の高いサービスを提供する

当社グループは、北米・アジア・欧州・大洋州の27の国と地域で活動しています。100社以上の現地法人が、各地域の市場特性に応じた事業を展開するとともに厚みのあるネットワークを形成し、付加価値の高いサービスをグローバルに提供できる体制を整えています。今後も、自らの強みを活かせる特定の市場・分野におけるリーディングプレーヤーとして更なる成長を図り、ネットワークを活用した事業基盤の拡充と新たな収益機会の創出を進めていきます。

代表取締役 副社長執行役員 海外事業本部長  
越島 啓介



### 事業概況



### 開発事業資産の現況



### 強み

- 各国に根づいた組織と事業に基づく厚みのあるネットワーク
- 長い歴史のなかで醸成された、グローバル顧客やローカルパートナーとの信頼関係
- 魅力のある開発事業を創出できる自前の開発プラットフォーム

### リスク

- インフレや高金利による市場環境の変化
- 特定地域における地政学的リスク
- 次世代を担う人材の採用と育成

### 市場環境

当社が開発・建設事業を展開する各地域における中期的な市場環境の見通し

地域	現況	今後の見通し
北米	○ →	長引く金融引締めのもとでも堅調な成長が継続
アジア	○ →	内需と輸出の両方に支えられ、コロナ前の成長ペースまで回復
欧州	○ →	持直しの兆しはみられるが、金融引締めによる低成長が継続
大洋州	○ →	物価高と金利高が続き、プラス成長を維持するが、横這い

### 機会

- 生産施設、環境関連への活発な投資を背景とする建設需要
- 人流や経済活動の正常化に伴う運営施設の稼働率向上
- 顧客やパートナーとのネットワークによる新規プロジェクト

### 事業方針

(a) 各事業が特定した市場・分野においてベストプレーヤーを目指す	各地域の市場特性に応じて、収益性・成長性の高い分野に注力し、着実な収益確保と効率的な事業運営を図る
(b) グループ内の協業によりユニークな収益機会を創出する	建設・開発の垣根を越えた新領域への展開、及び現地の産官学との協業などにより、新たな収益源を創出する
(c) 厚みのあるネットワークを形成する	各地域の現地法人間や建設・開発間の協働、並びにグループを越えた他企業との協働を促進する

## 2023年度の成果と今後の取組み

### 海外事業の業績と投資の状況

経営環境はインフレや金利高など厳しい状況にあり、建設事業ではコロナ禍の影響も一部受けましたが、米国を中心とする開発事業が着実に収益を確保し、164億円の当期純利益を計上しました。建設受注高は、防衛施設関連や集合住宅、生産施設など複数の大型工事を受注したことにより、各事業地域ともに高い水準を維持し、売上高は、順調な工事進捗などにより、増加傾向を継続しています。

開発投資については、2021～2023年度の3年間に5,830億円を投資し、約6,900億円の資産残高となりました。また、新たな技術開発やオープンイノベーション活動を推進する場として、The GEAR(シンガポール)を開設しました。

中期経営計画(2024～2026)では、事業環境の変化への耐性を高め、安定的に収益を確保できる体制の構築を目指しています。3年間で6,300億円の開発投資と5,200億円の資産売却による回収を計画しており、3か年平均の当期純利益は300億円以上を目標としています。

### リスク管理とガバナンス

地域統括法人が、国・地域の特性に応じたガバナンス体制を構築し、適切に運用しています。また、新規案件着手前の本社専門委員会の審議、本社管理部門による会計、品質上の監査など、リスク管理・ガバナンス体制の強化を進めています。

### 各事業エリアの取組み

#### ■北米

建設事業では、安定した需要が見込める医療や教育分野の強化を進めており、同分野に強みのあるRodgers Builders社を買収しました。また、防衛施設関連の大型土木工事をハワイ州で受注し施工しています。開発事業では、従来の短期回転型事業に加えて、長期保有資産の積増しも検討しており、更なる収益基盤の拡充や安定化に取り組んでいます。

#### ■欧州

建設事業では、倉庫・工場建設などの注力分野に加えて、商業施設やデータセンターなどへの取組みを強化しています。開発事業では、流通倉庫や学生寮に加えて再生可能エネルギー開発などレパトリー拡充を図り、市場動向を見極めた投資を推進しています。

#### ■東南アジア

建設需要や運営施設の稼働率が回復基調にあり、建設事業では、現地ゼネコンとの協業や積極的なローカル幹部の登用などにより、顧客層の多様化や競合との差別化に取り組んでいます。開発事業では、流通倉庫などの短期回転型事業や、より高いリターンが期待できる案件・地域への選択的投資を進め、収益力と投資効率の向上を図っています。

また、The GEARにおいては、スタートアップ企業や大学などと連携し、オープンイノベーション活動を進めています。



エモリー大学の医療施設(米国)



グエノペヴァファ太陽光発電施設(ポーランド)



コモンウェルズ冷凍流通倉庫(シンガポール)

# 国内関係会社

## 国内グループ会社の連携を強化し、バリューチェーン拡充による収益源の多様化を目指す

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・修繕など幅広い分野の専門会社を多数有しており(国内関係会社:2023年度末現在108社、うち子会社49社、関連会社59社)、各社との有機的な連携が、鹿島グループの建設バリューチェーンを構成しています。今後も、グループ内の連携を高めることにより、鹿島グループの中核事業を強化するとともに、社会のニーズに応える新たな事業領域への挑戦を図っていきます。

主要グループ会社とグループ外売上比率 ■ 土木 ■ 建築 ■ 開発



低 グループ内 売上比率が高い

上図は、各分野の主なグループ会社を、グループ外(内)の売上比率で分布させたものです。

「設計・エンジニアリング」、「施工」分野に、グループ「内」売上比率が高い会社が集中しています。鹿島建設との緊密な連携が鹿島グループとしての設計・施工体制の強化に繋がっており、建設需要が旺盛ななかで、国内建設事業に大きく貢献しています。

一方、建設上流分野の「企画・開発」、下流分野の「運営・管理」、「維持・修繕」は、グループ「外」売上比率が高い(グループ「内」売上比率が低い)会社が多く存在しています。今後伸びしろのある成長領域と位置づけており、M&Aなども含めた事業規模拡大による建設バリューチェーンの拡充、連結業績への更なる貢献を目指しています。

## インテリア業界のリーディングカンパニー：イリア

### 国内でも稀有な総合インテリア企業

グループ会社であるイリアは、1985年、単に建築内装という意味でのインテリアではなく、人間との接点を最重視してFFE(家具・備品)からアートワークに至るまで高度な専門性と感性を持つ、真のインテリアデザイン専門集団を目指して設立されました。以来着実に成長し、2023年には世界で注目される日本企業として、Newsweek国際版にも紹介されています。



2023年8月Newsweekに掲載時の記事

設立以来一貫して、主としてハイスペックな仕様を求められるオフィスやホテルのインテリア全般を手がけており、特に趣向を重んじる外資系企業への対応に強みがあります。昨今では事業分野が広がり、オフィスでは「働き方のコンサルティング」から設計・施工・家具の調達まで、ホテルでもインテリア設計に加えて、アートワークや食器・調理器具などの運営備品の選定を含めたコンサルティング・調達まで対応可能な専門性を有しており、国内でも稀有な総合インテリア企業に発展しています。



2023年開業「Kアリーナ横浜」のVIPルームは、イリアが内装設計・家具等の調達を担当

### 建設バリューチェーンにおける多彩なサービス

半導体生産施設 ▶P.47 のような鹿島の施工案件では、オフィスの家具の配置計画から調達・設置までをイリアが担うことにより、発注者は建設会社と家具メーカーとの調整をする必要がなく、かつ適正なコストときめ細かな搬入・納品スケジュールを組むことで顧客からも非常に高い評価を得ています。また、近年は研究施設の工事において、かつては鹿島グループとして対応できなかった研究所の特殊機器に関してイリアが選定や配置のコンサルティングから参画することで、鹿島グループとして建設から機器の設置までを包括して受託できる体制が整いました。



資生堂グローバルイノベーションセンターにおいて、設計だけでなく、特殊機器の選定・コンサルティング・調達も担当

現在は更なるシナジー発揮に向けて、騒音や振動・臭気を低減しながら実施する「居ながらリニューアル®工事」など、様々な研究開発を鹿島建設と連携して進めています。オフィスやホテルが稼働しているなかでの改修工事は、発生する騒音・振動・臭気などの対策が必要であり、これまでは週末・夜間に工事時間帯が制限されていました。低騒音・低振動・低臭気の実現は、顧客への価値提供に加えて、携わる社員・協力会社の働き方改革へつながることも期待されています。多様化する顧客のニーズ・社会の要請に対する的確に応え、技術力と審美性を兼ね備えた「Total Design Solutions」を提供すべく、研鑽を続けています。

### 事業分野別売上高の推移(億円)



### 株式会社イリア

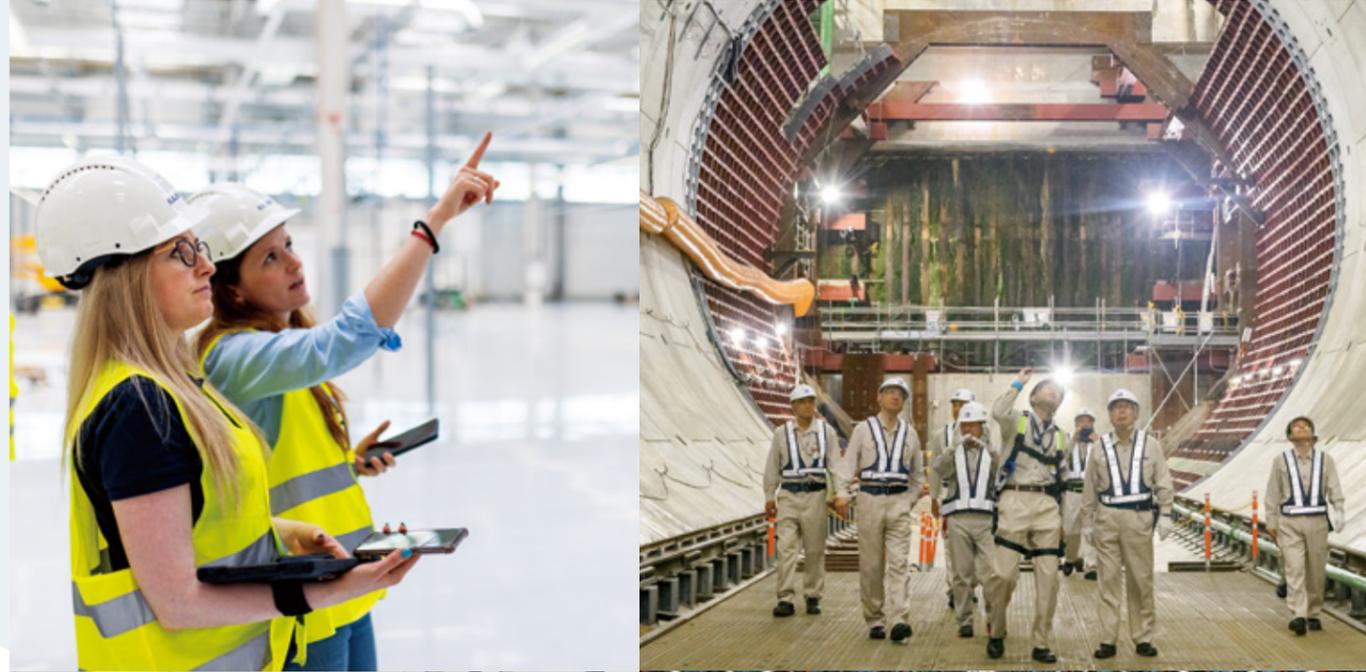
設立:1985年6月  
2023年度売上高:135億円  
従業員数:207名  
(2024年3月31日時点)

# Part 5

## 持続的成長を支える 基盤強化 —ESGの取組み

持続可能な地球環境のために  
豊かさを分かち合う暮らしと  
都市の実現を目指して、価値創造の源泉である  
人と技術を磨き続けています。

研究技術開発	73
知的財産マネジメント	74
<b>FOCUS</b> ●グローバルなR&D体制の強化	75
●建設DX最前線	79
●DXを通じた新たな価値創出	81
サステナビリティ推進体制	82
環境	83
人材戦略	89
<b>FOCUS</b> ●施工技術者の育成	94
●協力会社の人材育成	96
品質	97
労働安全衛生	98
人権/サプライチェーンマネジメント	99
社外取締役鼎談	101
役員一覧	105
コーポレート・ガバナンス	107
リスクマネジメント	115
コンプライアンス	119

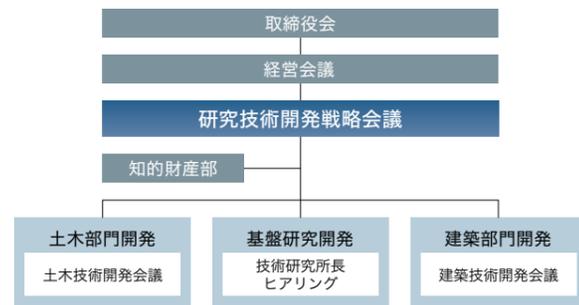


# 研究技術開発

## R&Dと経営戦略

鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)では成長戦略として「技術立社として新たな価値を創る」を掲げています。グローバルなR&D体制を一層強化する▶P.75とともに、事業戦略から求められる技術ニーズと、現場からのニーズ、研究者としての専門的な視点など、トップダウンとボトムアップ、短期的ニーズと長期的社会ニーズのバランスをとった研究開発を推進します。

### R&D推進体制



## 社会課題に対応する研究技術開発

鹿島は豊富な研究開発成果を礎に、AI、ICTやロボットなどの先端技術を高度に融合させることにより、環境、エネルギー、防災・減災、インフラ維持管理・更新、そして担い手不足への対応など、社会課題解決に資する研究技術開発活動を積極的に推進しています。

### 長周期地震動に有効な制免震構造「KaCLASS®」誕生

鹿島の制震技術は日々進化を遂げています。2023年度に発表した制御層制免震構造®「KaCLASS」は、超高層建物の途中に制御層を設け、制御層から上部は制御層による免震構造、下部は上部駆体が制震の錘として機能し、より安全で快適な空間を実現します。



### CO<sub>2</sub>排出量を約70%削減する「CUCO®-SUICOMドーム」

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)「グリーンイノベーション基金」による委託研究「CO<sub>2</sub>を用いたコンクリート等製造技術開発」の一環として、「CUCO-SUICOMドーム」を鹿島技術研究所(東京都調布市)隣地で試験施工しました。RCシェル構造のドームは、天候に左右されずに工事が可能な鹿島開発のKTドーム®工法を採用。CO<sub>2</sub>を削減、吸収・固定できる環境配慮型のコンクリートを使用することで、CO<sub>2</sub>排出量を約70%削減する効果を実現しました。本ドームは環境配慮型コンクリートを用いた建設技術の確立・社会実装例として「2025年日本国際博覧会」の会場に建設予定です。



鹿島技術研究所隣地で試験施工したCUCO-SUICOMドーム

### BCP-ComPAS®

鹿島では、地震や水害等のハザード情報のほか、リアルタイムの地震被害推定やSNS情報と、本支店や現場、当社の竣工物件の位置情報をGIS(地理情報システム)上に示すことで、分かりやすく一元管理できるシステム「BCP-ComPAS」を開発し、運用しています。本システムでは被災時に参集できる社員や搬送ルートを確認できる機能も備えており、令和6年能登半島地震では、現地、北陸支店、鹿島震災対策本部の各所で、発災当日から被災地情報をリアルタイムに把握し、活用しました。今後更なる展開を目指して取り組みを進めます。



発災後被害推定やSNS情報を確認できるBCP-ComPAS画面

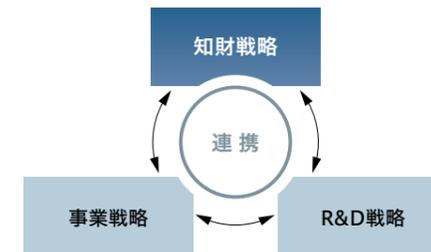
# 知的財産マネジメント

## 知的財産活動の推進

研究技術開発、知的財産部管掌役員を議長とし、経営層と各部門責任者をメンバーとする「知的財産推進会議」にて、各部門の意見を集約し、IPランドスケープを活用したR&Dテーマの立案や先を見越した知的財産の確保など、全社の知的資本に関する方針決定、施策推進を行っています。2023年度は特に、現場で生み出されるアイデア(暗黙知)の権利化(形式知化)推進などについて議論し、方向性を確認しました。

この方針下で、知的財産部は事業部門における知財戦略の支援と知財管理を担っています。特に、事業戦略・R&D戦略と連携し重点分野に軸を置いた特許権利化とその活用

### 部門連携による戦略的知的財産活動の推進



材料などを用いて施工を行っており、幅広く様々な知財リスクが存在するため、他者の知的財産権も尊重しつつ、リスクの最小化を図っています。

## 知的財産教育と啓蒙

知的財産の創造を担う「人」を育成し、新たな価値を生み出し続けるため、職種別研修や特定部門向け研修など充実した知財教育の実施を行うとともに、職務発明に対して報奨金を支給しています。また、社内表彰制度を設け、知的財産の分野において将来が期待される若手・中堅層の発明者などを表彰しています。



2023年度社長賞「知的財産奨励賞」受賞者のコメント

技術研究所地球環境・バイオグループ主任研究員 河野 麻衣子

私が研究している土壌・地下水の分野も、10年も経てばまた異なる課題が出てくるはずで、そこに技術開発のチャンスがあります。今回の受賞を励みに、今後も変化する時代や環境のニーズに対応した開発を続けていきたいと思っています。

### 知財戦略の事例

#### 土木重点分野(インフラ更新)

土木の重点分野である道路橋の更新事業における床版取替技術「スマート床版更新(SDR)システム®」の開発に際しては、入念な先行技術調査及び検討を行い、技術の根幹についての権利化(基本特許の取得)を進めました。

この特許は、協調領域として開放して他社施工にも展開することで、SDRシステムのデファクト化を進めるとともに、競争領域については周辺特許や各種ノウハウを当社の固有技術として、工事受注における優位性を確保しています。



SDRシステム実証実験の様子

市場環境  
1960年代の高度成長期に建設された、全国各地にある高速道路橋の老朽化による更新需要の高まり

#### 鹿島の技術

「SDRシステム」の開発  
道路橋の高速施工(工期短縮)を実現  
更新工事に伴う交通規制等によるソーシャルロスの大幅な低減

#### 知財戦略の実践

協調領域 → デファクト化  
競争領域 → 優位性確保

持続的成長を支える基盤強化

**FOCUS** グローバルなR&D体制の強化

シンガポールの新拠点で加速する研究開発



The GEARの5つのラボでKaTRISが進める先進的かつ実践的な研究開発

鹿島技術研究所シンガポールオフィス「KaTRIS」

当社は2013年9月、日本の建設会社では初の技術研究所海外オフィスとして、シンガポールに鹿島技術研究所シンガポールオフィス「KaTRIS (Kajima Technical Research Institute Singapore)」を開設しました。

シンガポール政府は近年、一層のイノベーション推進によって経済成長を加速させるという戦略のもと、都市が持つ課題を解決し持続的成長を遂げるべく、グローバル企業が持つ技術・研究開発ノウハウや人材に着目しています。建設業に対しても、各政府機関が協働して、課題を提示した企業にスタートアップがソリューションを提供するプログラムを推進するなど、イノベーション創出に向けた施策を講じています。

こうした刺激ある外部環境のなか、KaTRISはシンガポールを中心にアジアの市場ニーズや世界中の技術シーズの収集と把握に努め、政府機関や大学と連携し、グローバルで先進的な技術開発と各地域のニーズに寄り添った技術展開を推進してきました。

鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)では、「グローバルなR&D体制の強化」「イノベーション推進による新たな価値の創出」「鹿島らしい新規事業の創出」という3つの戦略を打ち出しており、その実践において、KaTRISは中核的役割を担います。

2023年8月には当社の新たなアジア統括事業拠点「The GEAR」に移転し、より先端で広範な領域を対象とした研究開発を、これまで以上に多くのパートナーと協働し推進する、新たなフェーズに入っています。

アジア統括事業拠点「The GEAR」

2023年8月、鹿島はシンガポールに「The GEAR (Kajima Lab for Global Engineering, Architecture & Real Estate)」を開業しました。(1)鹿島のアジア本社、(2)R&Dセンター、(3)オープンイノベーションハブ、の3つの機能を持つアジア統括事業拠点です。アジア最大のハブ空港であるチャンギ空港に隣接するチャンギビジネスパーク内に位置し、RC造、地上6階、地下1階、延床面積1万3,000m<sup>2</sup>の社屋には、アジア統括現地法人カジマ・アジア・パシフィック・ホールディングス(KAP)、開発事業会社のカジマ・デベロップメント(KD)、建築事業会社のカジマ・オーバースーズ・アジア(KOA)をはじめ、分散していた各種事業会社、並びにKaTRISを集約し、質の高い技術とサービスを提供します。企画・開発はKD、設計は当社建築設計本部、施工はKOAシンガポールが担当しました。

The GEARの今後の活動や研究開発にはシンガポール政府からも期待が寄せられており、グラントオープンセレモニーには、シンガポール通商産業省担当大臣をはじめ政府要人や駐シンガポール日本国大使などが出席しました。



The GEAR全景



The GEARグラントオープンセレモニーには、ロー・イエンリン シンガポール通商産業省担当大臣(当時/下段右から3人目)をはじめ政府要人等が多数出席。右隣りは当社天野社長

グローバルで先進的な研究開発

KaTRISは、The GEAR内に5つの先端領域のラボを開設しました。政府機関・大学・企業・スタートアップといった外部パートナーと協働し、社会の要請に応える実践的な研究を進めています。

5つのラボで外部パートナーと共創



**人間中心デザインラボ**  
仮想空間技術を駆使しながら様々な建築環境を再現し、居住性や省エネに加えて、ウェルビーイングを向上させる技術を開発。



**建設ロボラボ**  
施工の自動化技術を開発。現場の個別作業のデジタル化だけでなく建設プロセス全体の最適化を目指す。



**デジタル技術ラボ**  
IoT、AI技術を用いてデータ収集・分析を行い、スマートビル、スマートシティの実現に向けたソリューションを開発。



**環境・バイオラボ**  
都市や建物の緑化技術のほか、微生物を活用した高効率な廃水・廃棄物処理に関する研究開発を実施し、サステナブルな社会を実現。



**都市空間構築ラボ**  
環境負荷を低減する建設材料や、現地の地盤・材料に応じた構造物モニタリング技術の開発を通じて、レジリエントな社会づくりに貢献する。

更に、The GEARの建物全体をテストベッド(検証・実証の場)として活用し、外部パートナーとともに技術の検証とフィードバックを繰り返す、The GEARを最先端のスマートウェルネスオフィスへと進化させ続けます。最終的には、こうした研究成果が社会に実装されるとともに、当社の中核事業及び新事業に寄与していくことを目指しています。

**FOCUS** グローバルなR&D体制の強化

🔴 **KaTRISの研究開発プロジェクト**

**1. 次世代の建設プロセス構築による生産性向上**

人が中心であった現場作業を、AIやロボットを駆使し、より安全で生産性の高い工法やシステムに転換していきます。シンガポールは政府主導による施策の結果、BIMやデジタルツールの普及率が高く、デジタルデータを蓄積しやすい環境にあります。KaTRISでは、こうした豊富な蓄積データを活用するための基盤システムと分析方法を開発し、実現場での運用を通じてその効果を確認、技術を進化させています。更に、ロボットをより簡単かつ安全に現場で使用できるよう、部材のモジュール化、人との協調作業、統合管理システムなどの研究も行っています。

今後、開発したシステムや分析手法を多種多様なプロジェクトに適用し改善を重ね、ロボットに適した次世代の建設システムを構築し、建設プロセス全体の進化とともに真の生産性向上を図っていきます。



現場の生産性向上を実現するモジュール工法

**グローバルな視野で研究開発に挑戦**

建設インテリジェンスチーム Head、上席研究員  
**蔡 成浩 (チェ・ソンホ)**



鹿島技術研究所で建築生産分野の研究開発に携わった後、2019年からKaTRISの建設インテリジェンスチームのHeadを務め、建設ロボットやデジタルソリューションを用いた現場生産性向上技術の開発と展開に取り組んでいます。建設業界の労働力不足はシンガポールや日本をはじめとする先進諸国で課題となっており、グローバルな研究ネットワークを拡充しながら効率的・効果的な成果創出に取り組んでいます。KaTRISは、アジア地域のみならず、欧米やオセアニア地域の鹿島の現地法人とも連携を深めており、開発技術の現場導入も両輪で進め、世界の仲間と建設現場の新たな姿を実現していきます。

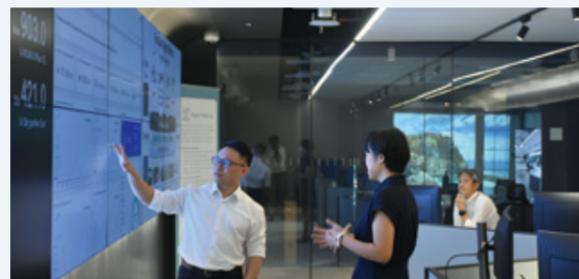
**2. 熱帯気候における省エネとウェルビーイングの追求**

KaTRISは、2019年にシンガポール国立大学(NUS)と共同で、シンガポール初のZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)を実現しました。その後もシーリングファンと組み合わせたハイブリッド空調システムなどの省エネ技術を開発。The GEARの建設に当たっては、熱帯気候では難しい半屋外オフィスに挑戦しました。「K/PARK」と名付けたこの空間は、可動間仕切りを開閉することで半外部空間と内部空間を切り替えることができ、心地よい風が吹くワークスペースを実現。緑に彩られたオフィス空間は、バイオフィリックデザインの実験場であるとともに、空調を使わないことで大幅な省エネを達成し、シンガポールの省エネビル認証「Green Mark Super Low Energy」を取得しました。



The GEARの半屋外オフィス「K/PARK」

このほかにも、センシング技術により働く人の行動と生体情報から空調・照明を自動調整したり、人間の行動特性や心理を利用して行動を誘導する「ナッジ」手法を用いて、ワーカーにスマートフォンで休憩を促すなど、多彩なウェルビーイング技術を開発・導入。業務効率と快適性を向上させつつ、環境負荷低減、建物管理の省力化など、相反しがちな課題を同時に解決します。こうした取り組みが評価され、国際的な空間評価システム「WELL Building Standard™」の最高ランク「プラチナ」をシンガポールの新築ビルで初めて取得しました。



The GEARデジタルプラットフォームを前にスマートウェルネスについて議論するKaTRIS研究員

🔴 **社会課題の解決に向けたイノベーション活動**

The GEARでは今、活気溢れるイノベーション活動がスタートしています。アジア統括現地法人KAP ▶P.76 は、傘下の新会社を通じて、施設内にオープンイノベーションハブ専用のフロアを設けて、社内外のイノベーターの交流の場を提供し、新たなコラボレーションやビジネスの創出を進めています。KaTRISは、このオープンイノベーション活動に積極的に関与し、社会課題の解決に向けた研究技術開発に取り組んでいます。現在、スタートアップと協働し、低炭素コンクリートの開発や光ファイバ計測を活用した構造物診断技術などサステナビリティやレジリエンスに貢献する共同研究やPOC(概念実証)を進めています。



The GEARにて、スタートアップとのイノベーション活動の様子



ドローン技術を活用したデジタル地質調査

🔴 **グローバルなR&D人材の創出**

グローバルなR&D体制を強化していくためには、国際的に通用するハイレベルな人材の確保と、その育成が不可欠です。シンガポール政府は国内外から優秀な人材を集めるための戦略的取り組みを推進しており、「世界人材ランキング2023」(IMD発表)ではアジア第1位を獲得するなど、世界有数の人材保有国です。こうした環境下でKaTRISは、現地

の研究者の獲得に向けて、他社との差別化を図る研究活動・イノベーション環境の整備に注力しています。その取り組みの一つが、グローバルな事業拠点を持つ鹿島グループの強みを生かした、米国、欧州、豪州、アジア各国の研究機関との共同研究です。例えば、フィリピンではアジア開発銀行の支援を受け、地域のステークホルダーと連携しながらサンゴ礁の保全・再生を推進する取り組みを手掛けており、技術オリエンテッドを核にサステナブルな社会を実現できる人材の輪が広がっています。

今後、更に本格化するスタートアップ企業とのオープンイノベーション活動も相まって、多彩な交流活動を通じたKaTRIS研究員のモチベーション向上とともに、新たなハイレベル人材を社内外から集め、グローバルなR&D活動を推進していきます。

**技術立社を体現するグローバルな研究活動**

技術研究所 副所長(海外担当) 兼 グローバル展開グループ長  
**武政 祐一**



私はKaTRIS開設から約9年間、現地大学や政府関係者との交流、先端技術の研究開発、現地法人への技術協力などを通じ、KaTRISの機能強化に取り組みました。現在は、技術研究所全体のグローバルな活動推進を担当しています。デジタル技術やAIに象徴される技術革新、地球温暖化に起因する持続的発展に向けた新たな社会課題など、企業を取り巻く経営環境がグローバルなレベルで大きく変化するなか、研究開発部門は世界の先端技術をいち早く取り入れて事業部門に展開するとともに、研究開発成果を世界のお客様に提供する機能強化が求められています。The GEARを新たな拠点として活動を始めたKaTRISは、鹿島グループの研究開発部門のあり方を切り拓く先導役として期待されています。KaTRISと日本の技術研究所、技術開発関連部門が一体となってグローバルな技術立社としての成長にチャレンジしていきたいと考えています。

## 建設機械の自動化を核に「現場の工場化」を推進



A4CSELを導入し、自動化建設機械で堤体打設作業を行う成瀬ダム現場（2023年8月撮影）

### ④「現場の工場化」で建設生産システムの変革に挑む

「人手不足・熟練労働者不足への対応」「労働災害撲滅」など、建設業が抱える課題への解決策として、鹿島は「現場の工場化」を進めています。

建設作業の効率はそれを担当する技能者によって異なり、数値では測れない個々の技能に委ねられてきました。工場化を実現するためには、こうした定性的でバラツキのある生産効率を、安定した定量的な数値に変えなければなりません。現場作業を定型的、反復的な動作の組合せに再構築、標準化し、マニュアル化した作業手順と方法で確実に実施することによって、生産性が向上し、安定した施工品質が確保できるようになります。更に、日々の施工結果から適宜マニュアルを改訂し、そのとおりに作業を進めることで生産性がより一層向上し、建設現場が大きな工場になると考えました。現場の工場化の本質的な意義は、合理的な施工方法を創り出し、ソフト化し、それを現場で使って確認と改善を繰り返すことにより、生産性の高い施工方法を実現していくことにあります。

### ④自動化施工システム「A4CSEL®(クワッドアクセル)」

鹿島では、建設機械の自動運転を核とした自動化施工システム「A4CSEL」の開発を2009年から開始し、ダム工事を中心に現場に導入しつつ、継続的に改善、改良を重ねています。A4CSELは、単に建設機械の自動化ではなく、現場作業を自動化するシステムです。その日の作業エリア、稼働機械種別や台数などの情報をもとに、システムが機械配置と作業手順を最適化し、自動運転で作業を行います。

A4CSELを適用すれば、理論上は1人で多数の機械を同時に稼働させることができ、現場の生産性・安全性を飛躍的に向上させることが可能となります。発注者の協力のもと、「五ヶ山ダム」(福岡県)、「小石原川ダム」(福岡県)、「大分川ダム」(大分県)の堤体打設工事で実証試験・本格導入を進め、機能・性能の向上を図りました。また、2020年からは「成瀬ダム堤体打設工事」(秋田県)にA4CSELを適用。稼働する10数台の建設機械を3~4人のITパイロットで管制し、大幅な省人化を達成しています。2022年10月には、ダム工事の月間打設量27.1万m<sup>3</sup>を記録し、日本記録である14.7万m<sup>3</sup>を

62年ぶりに大きく更新しました。2023年の最盛期には3機種14台の建設機械による自動化施工と、堤体材料であるCSG※をサイト内にある製造プラントから自動搬送する設備とによって、材料の製造から打設に至るすべての工程を完全自動化することに成功。これにより、鹿島が目指す「現場の工場化」の一つの形が確立しました。

※現地材料(石や砂れき)とセメント、水を混合してつくる材料

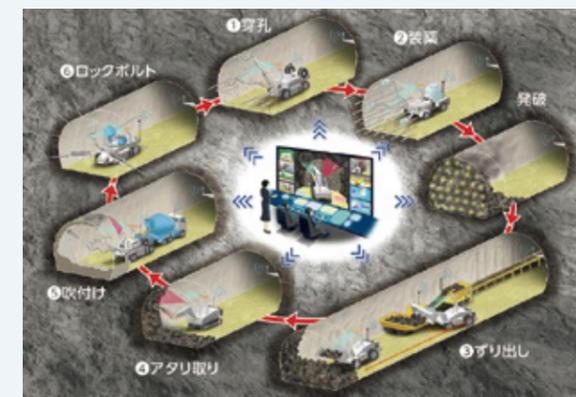
### ④進化を続けるA4CSEL

#### 遠隔集中管制システム

A4CSELを広く適用するため、大規模工事だけでなく中小規模の工事にも利活用する検討を進めています。その方策の一つとして、工事場所の異なる複数の現場に導入したA4CSELを一か所から管制する遠隔集中管制システムを開発しました。「鹿島西湘実験フィールド」(神奈川県)に設置した遠隔管制室から、成瀬ダムを含む3現場を5人で管制し、施工を進めています。現地に赴くことなく快適な環境での作業という点では、働き方改革の主旨にも適っています。

#### 「A4CSEL for Tunnel」

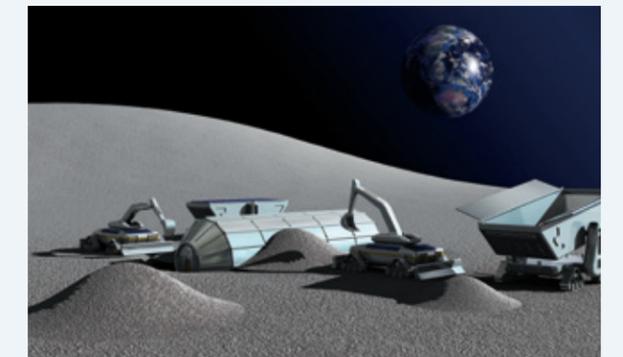
2024年7月、鹿島は山岳トンネル工事の自動化施工システム「A4CSEL for Tunnel」を発表しました。2017年から開発に着手。模擬トンネル(静岡県)での実験に続き、神岡試験坑道(岐阜県)で実岩盤での実証を重ね、山岳トンネルの掘削作業6ステップの自動化・遠隔化に成功しました。これにより、崩落などによる労働災害の発生リスクが高いトンネル切羽付近での作業の無人化を実現、安全性が飛躍的に向上します。今後は導入現場を拡大しつつ、進化と深化を続けていきます。



「A4CSEL for Tunnel」概念図

#### 宇宙開発への挑戦「A4CSEL for Space」

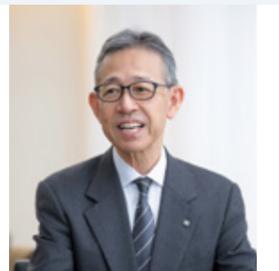
2016年から宇宙航空研究開発機構(JAXA)と共同で取り組んでいるA4CSELを活用した研究開発は、月面有人探査拠点の建設から月の資源開発へと広がっています。「地上でできないことは月ではできない」として、鹿島西湘実験フィールドでの検証から始めた作業の自動化検討が実践的になり、月面作業シミュレーションへ。次の現場は「月」かもしれません。



月面での施工イメージ

#### 「A4CSEL」の拡大に向けて

技術研究所  
プリンシパルリサーチャー  
三浦 悟



就業者が減り続けるなかで、時間外労働の上限時間が規制されるなど、労働力不足への対策として生産性向上が建設業界の最重要課題となっています。製造業では1980年代からミスの削減、作業効率の向上を目的に自動化を進めました。産業用ロボットを使って作業を自動化すると同時に、生産プロセスを工夫して人の介在を減らし、少数でミスなく安全に大量生産を行うことに成功しました。この仕組みを建設に取り入れたいと開発をスタートさせました。工場と異なり、作業条件・環境が目まぐるしく変わるため自動化は不可能と言われていた建設現場でA4CSELが成果を上げられているのは、計画や自動運転プログラムを迅速に変えられるシステムと、それを支える人材と体制があるからです。開始当初の5人が、A4CSELをやりたいと加わった人たちで、今では数十人に。これからも新たな課題に挑戦し続けていきます。

持続的成長を支える基盤強化

# FOCUS DXを通じた新たな価値創出 異業種・大学との共創を通じた社会課題の解決

## 事例1 物流の人手不足対策、CO2排出量削減

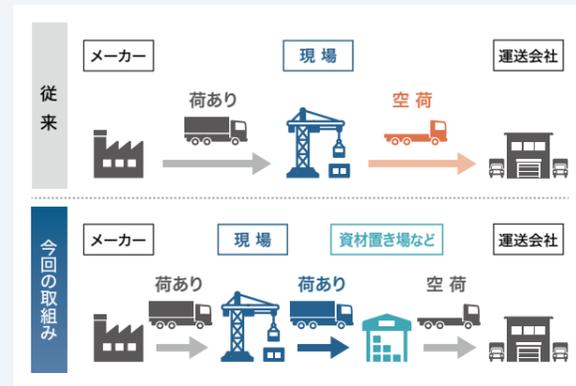
### マッチングと中継システムで効率的な 資材運送を実現

鹿島は、現場で作業する協力会社と運送会社をマッチングさせるプラットフォーム「TraMatch™(トラマッチ)」及び、建設資材を大型車両で物流センターに一括搬入し、必要なタイミングで小型車両で建設現場にピストン輸送する「物流センター中継システム」を開発し、運用を開始しました。

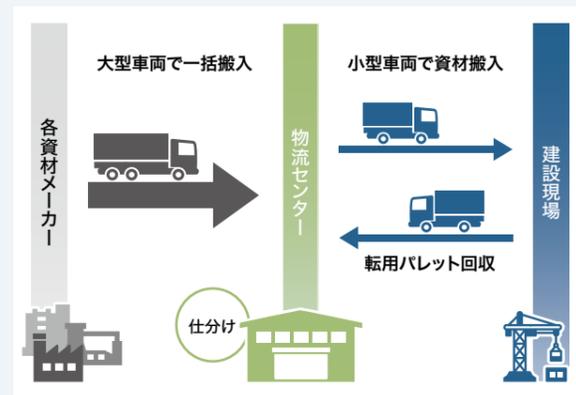
両システムの運用で、効率的な資材運送による物流業界の人手不足対策、稼働車両の低減によるCO2削減に寄与します。

車両の可能積載量以下となる「低積載」の解消や、荷下ろし後の「空荷」の削減による合理的な運送、狭隘地で資材搬入に制約がある都市部の建設現場での資材搬入時の車両待機時間の低減、資材置き場不足解消などの効果を実証しています。

#### 運送マッチングプラットフォーム「TraMatch」



#### 物流センター中継システム



## 事例2 森林管理における生産性・付加価値の向上

### デジタルで森林づくりを総合支援

鹿島は、国立大学法人東海国立大学機構名古屋大学との共同研究による解析技術と、スウェーデンのDeep Forestry社製の自律飛行ドローンを活用した高精度なデータ化技術を用い、森林の樹種ごとのボリューム、位置・樹高などの点群データ情報を取得し、解析・評価する技術を開発しました。

また、本技術を用いた森林づくり計画の提案、森林経営・活用を総合支援するサービス「Forest Asset™ (フォレストアセット)」の提供を開始しました。

本サービスは、上空からと森林内の両方で得られた点群データ情報を連携させ、更に、鹿島が独自保有する自然環境調査技術と組み合わせ、森林の多面的機能を計測・評価します。その結果をもとに必要な森林整備を検討し、例えば水源涵養機能を向上させる間伐整備などを提案することにより、森林管理の生産性と付加価値向上に繋がります。

鹿島グループは、これまでも保有する約5,500haの社有林で森林の特徴に応じた計測・解析、ゾーニングを行い、伐出材を木造建築物へ活用するなど持続可能な森林経営に取り組んできました。2024年6月に本技術を活用し、福島県と宮崎県、神奈川県の社有林約170haについて「クレジット制度のプロジェクト登録を受けました。こうした知見を活かし、鹿島は今後より多くの自治体や企業の森林所有者へ本サービスを提案していきます。



森林内自律飛行ドローンによる計測

# サステナビリティ推進体制

## サステナビリティ委員会

グループ全体のESG経営へのコミットメントを高め、企業価値を向上させることを目的として「サステナビリティ委員会」を設置しています。

サステナビリティ委員会は、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、環境関連(E)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(S)など、サステナビリティに関する取組み方針の検討・意思決定とモニタリングの機能を担い、定期的に取り締り会への報告(G)を

### 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

項目	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 検討課題・取り組むテーマ予定
全体	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ委員会の位置づけ、役割</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティ見直し</li> </ul>	
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBT認定取得に向けたCO2削減目標見直し</li> <li>2022年度のCO2排出実績を踏まえた2023年度削減方針(重点対策工事の抽出と排出抑制、支店別目標の設定)の決定</li> <li>国内工事を対象としたインターナルカーボンプライシング導入の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鹿島環境ビジョン2050plusの策定 - 資源循環、自然再興に関するロードマップ、KPI</li> <li>中期経営計画(2024~2026)における環境目標と主な施策</li> <li>再生可能エネルギーへの投資方針</li> </ul>	<p><b>鹿島環境ビジョン2050plusの推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境目標達成に向けた施策の具体化と進捗確認、見直し</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合職採用における女性比率、男性育児休業・育児目的休暇の取得率等の目標設定と取組み状況確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ経営に関する有識者による講演</li> <li>DE&amp;Iに関する現状と課題の確認、シニア活躍促進に向けた処遇改善の検討、決定</li> <li>メンタルヘルス疾患やストレスチェックのスコア、健康経営度調査の報告</li> </ul>	<p><b>成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DE&amp;Iの推進</li> <li>エンゲージメントの向上</li> <li>人権の取組み強化</li> </ul>
サプライチェーンの維持・強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>担い手確保、サプライチェーンの維持強化策(鹿島パートナーカレッジの運営、建設キャリアアップシステム(CCUS)の普及促進等)の進捗、今後の取組み方針の確認</li> <li>重層下請構造改革、4週8閉所(年間104閉所)推進の進捗、今後の取組み方針の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鹿島パートナーカレッジの運営状況、今後の取組み方針の確認</li> <li>外国人技能者の採用支援に関する報告</li> <li>重層下請構造改革、4週8閉所(年間104閉所)推進の進捗状況確認</li> </ul>	<p><b>成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>担い手の確保</li> <li>重層下請構造改革の継続</li> <li>協力会社支援の充実</li> </ul>

行っています。特に環境に関しては環境委員会で、サプライチェーンを含めた人権に関する事案は人権委員会で議論し、サステナビリティ委員会に付議、報告としています。サステナビリティ委員会での議論を踏まえ、当社内及び国内外のグループ会社と連携し、ESG経営の更なる推進を図ります。

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・検証したうえで、重要度に応じた活動を推進しています。

### これまでの開催実績と今年度のテーマ

2023年度はサステナビリティ委員会を6回開催し、3回の取締役会で報告を行いました。環境については環境ビジョンの見直しを中心に、人材についてはダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンや健康経営を取り上げ、更に担い手確保についてもテーマとし、各回関連な議論がなされ、あわせてマテリアリティの見直しも行いました。今年度からは、中期経営計画の成長戦略に掲げる「サステナビリティ」を念頭に、引き続き、環境及び人材、サプライチェーンの維持・強化をテーマとします。それぞれ社会動向を踏まえて、3年間の活動方針、目標とアクションプラン、ロードマップを検討して、着実に取組みを進めていく予定です。

## 2023年度のまとめ

鹿島は2013年に「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」を策定し、持続可能な社会を「脱炭素」「資源循環」「自然共生」の3つの視点で捉え、2050年までに鹿島が達成すべき将来像を「Zero Carbon」「Zero Waste」「Zero Impact」と表現し、全社で達成に向けて取り組んできました。

鹿島単体の環境活動は、ISO14001に準拠して環境マネジメントシステムを運用しており、3か年(2021~2023年度)及び年度目標で管理しています。3か年の最終年度であった2023年度の施工時CO<sub>2</sub>排出量原単位は2021年度比7%削減目標に対して、0.2%減でした。現場においてバイオ燃料の使用、施工合理化の取り組みを進め基準年より原単位は減少しましたが、目標未達となりました。資源循環では、汚泥を含む最終処分率が3.0%とわずかながら目標未達でした。また、自然環境に影響を及ぼす環境トラブルはありませんでした。

	2021~2023年度目標	2023年度実績
脱炭素	CO <sub>2</sub> 排出量原単位 2021年度比7.0%削減	0.2%減
資源循環	汚泥を含む最終処分率3%未満	3.0%
自然共生	生物多様性優良プロジェクトの推進	優良プロジェクト14件 (土木1件、建築11件、フロントピア2件)
	施工による自然環境への影響抑制 (特に有害物質、汚濁水の管理)	重大な法違反や環境影響はなく環境事故に発展せず

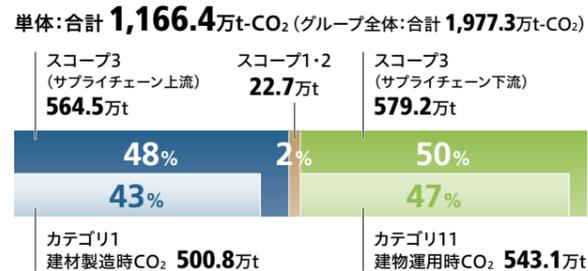
▶詳細は環境データ集2024をご参照ください  
[https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/pdf/data\\_report2024.pdf](https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/pdf/data_report2024.pdf)

## 鹿島グループサプライチェーンCO<sub>2</sub>排出と実績

建設物のライフサイクルCO<sub>2</sub>排出における施工時CO<sub>2</sub>(スコープ1,2)は2%程度ですが、建設会社として直接的な責任があるため施工現場を中心に主体的な削減活動を実施します。

多くを占めるサプライチェーン排出(スコープ3)の削減は鹿島グループだけでは難しいため、建材メーカーや発注者など関係他社との協働で進めていきます。

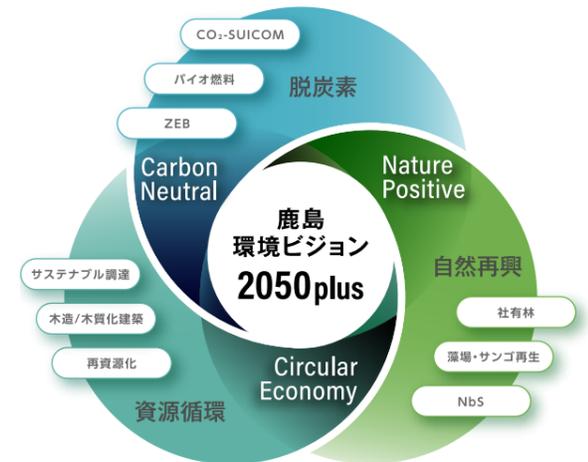
## 2023年度のサプライチェーンCO<sub>2</sub>排出量



## 鹿島環境ビジョン2050plusの策定

今般、環境ビジョンを見直し、「鹿島環境ビジョン2050plus」として改定しました。「脱炭素」「資源循環」「自然再興(自然共生から変更)」の3つの分野が相互に関連し合っている(相乗効果・トレードオフ)ことも認識したうえで、グループの目標や行動計画を再構築しています。

これらの取り組みは、当社グループだけでは実行が難しいことを認識しています。顧客、社会と協力して取り組んでいく意思と、2050年の先を見据えた持続性を「plus」に込めて、鹿島は新たな環境ビジョンのもと、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、取り組みを推進していきます。



## 新しいKPIと目標

鹿島環境ビジョン2050plusでは、2050年度目標として、脱炭素分野ではカーボンニュートラルの実現(変更なし)、資源循環ではサーキュラーエコノミーの実現、自然再興ではネイチャーポジティブの実現を掲げています。

これらの達成に向け、2030年度、2026年度のKPIと目標を設定しました。特に脱炭素分野では、2030年度の目標に変更はありませんが、CO<sub>2</sub>排出量を削減するための方策とベンチマークの数字を策定しました。2024年からの3か年では、2026年に向けて電力グリーン化、バイオ燃料の使用などの取り組みを推進していきます。

また、GHGプロトコルでは効果が測れない削減貢献量についても、国際情勢を把握しながら2026年度までに定量化方法の検討/確立、開示を目指します。

## 2050年に向けたKPIと目標

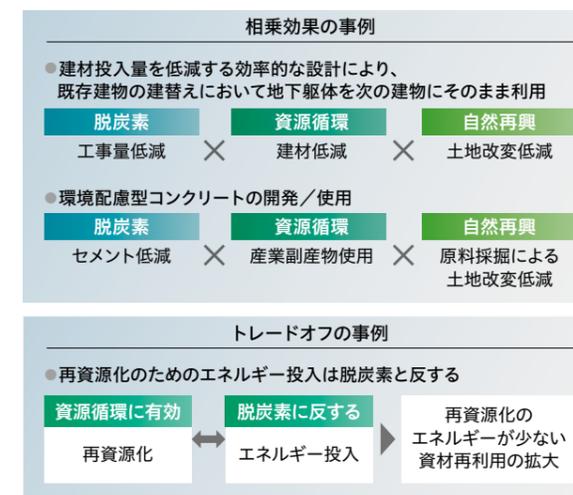
\* 鹿島単体+国内グループ会社事業における目標 \*\* 鹿島単体における目標

	脱炭素	資源循環	自然再興
2050年度目標	<b>カーボンニュートラルの実現</b> 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	<b>サーキュラーエコノミー(再資源化率100%)の実現</b> 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	<b>ネイチャーポジティブの実現</b> 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) Scope1,2 ▲42% Scope3 ▲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 * ※ Nature-based Solutions ■ 自社所有地での自然再興の拡大 *
2026年度目標	■ 排出量(2021年度比) Scope1,2 ▲23% Scope3 ▲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 *

## 3分野の相乗効果とトレードオフ

3分野それぞれの取り組みには、相乗効果が見込めるものとトレードオフとなるものが存在します。

例えば、既存建物の建替えで地下躯体を次の建物にそのまま利用することができれば、工事量低減によるCO<sub>2</sub>削減、投入建材量削減による新規原材料の縮減、土地改変低減による土地や地下水への影響の低減が見込まれ、3分野すべてに効果があります。また、環境配慮型コンクリートを使用することで、セメント製造時のCO<sub>2</sub>低減、セメントの代替品として高炉スラグなどの産業副産物を使用することによる資源循環、セメント原料採掘量の縮減による採掘地の土地改変低減が見込まれ、同様に3分野すべてに効果があります。

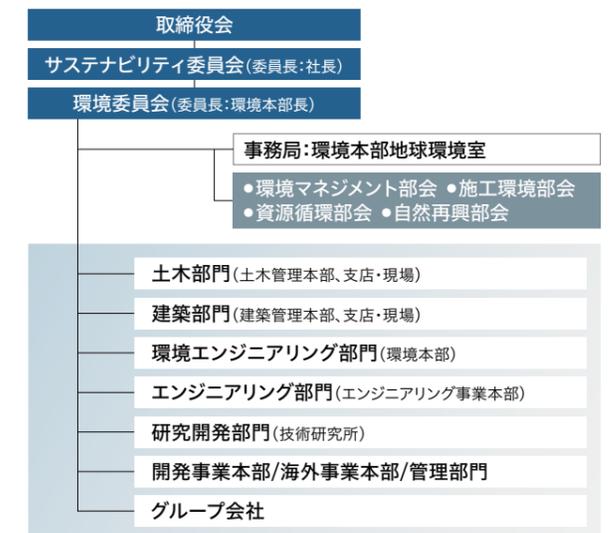


一方、再資源化のためのエネルギー投入は脱炭素と反することがあります。

相乗効果の見込めるものは特に推進し、トレードオフにも配慮しながら、調和のとれた取り組みを実施していきます。

## 環境ビジョンの推進体制

サステナビリティ委員会の下部専門委員会である環境委員会のもとで、それぞれの部門とグループ会社が活動を推進します。部門横断的な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つの部会のほか、省エネ法対応などはワーキンググループを組織して活動しています。



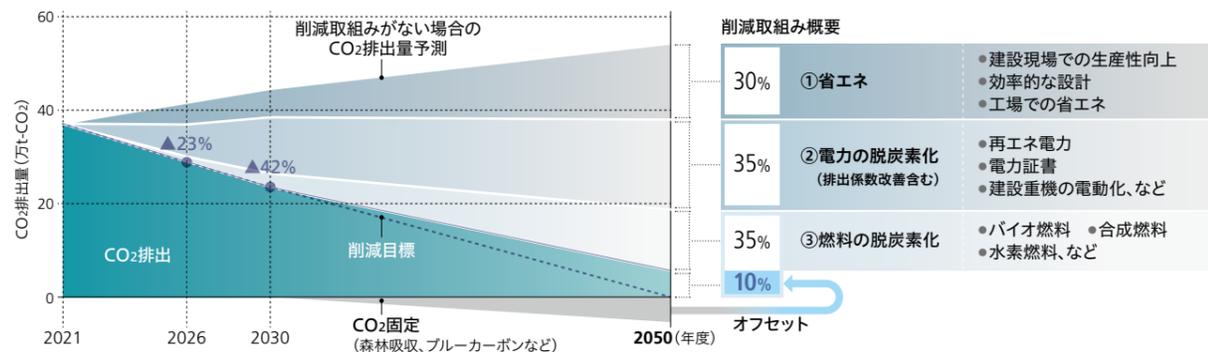
脱炭素 カarbonニュートラルを目指して 自社排出

自社排出(スコープ1, 2)のCO<sub>2</sub>排出量削減では、省エネ、電力と燃料の脱炭素化に取り組みます。2050年度には省エネで全体の30%を削減、電力の脱炭素化で35%を削減、燃料による排出35%のうち燃料の脱炭素化で25%削減を目指しています。10%は自社事業で実施したCO<sub>2</sub>固定(社有林による吸収や海藻による吸収など)によりオフセットを行い、カーボンニュートラルを実現します。

生産性向上、省エネ(エネルギー使用量の削減)が、施工現場でまず行うべき取組みです。土木/建築の両分野で業務効率化を目指した技術開発/適用を推進し、生産性向上を図ります。

電力は2030年度に100%グリーン電力化することを目指

スコープ1+2削減のロードマップ



していますが、業容拡大や建設重機の電動化で使用量も増加すること、また再生電力不足に備え、国内は必要電力以上の再生電力の保有を目指して投資を積極的に行います。海外は再生電力の普及や制度の違いなど状況を見極めて投資を検討します。

燃料については、業容拡大による排出量増加を建設重機の電動化で相殺できるため、一定の排出量に収まると想定しています。具体的には、2030年にバイオ燃料への転換率65%(鹿島単体)を設定し、スコープ2と合わせて▲42%を目指します。バイオ燃料の購入には社内炭素価格制度を導入しています。

脱炭素 カarbonニュートラルを目指して サプライチェーン排出

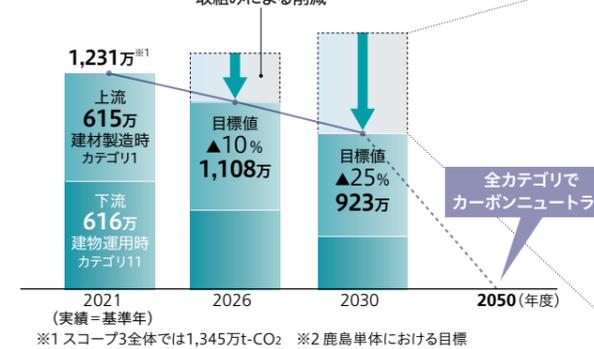
スコープ3(サプライチェーン排出)削減は関係会社との協働が必要なため、まずは自社努力が可能な範囲に注力し、事業の上流段階では低炭素建材の開発/使用、事業の下流段階ではZEBの拡大を削減の取組み対象に定めました。

鹿島はすでに様々な低炭素コンクリートを開発し、現場での適用を開始していますが、2030年度には使用率40%を目指します。また、使用量の多い鉄についても、高炉鋼より建材製造時CO<sub>2</sub>排出量が小さい電炉鋼の使用を推進し、2030年

度で鉄骨での使用率20%を目指します。

下流段階では、建物運用時のエネルギー消費量を省エネや再生可能エネルギー利用などにより削減し限りなくゼロにする「ZEB」の普及拡大を目指します。設計施工案件の建築設計において、2030年度で建物エネルギー消費量の削減目標を省エネ率▲50%(2013年度省エネ基準比)とし、あわせてZEB水準(Net ZEB, Nearly ZEB, ZEB Ready, ZEB Oriented)100%達成を目標に掲げています。

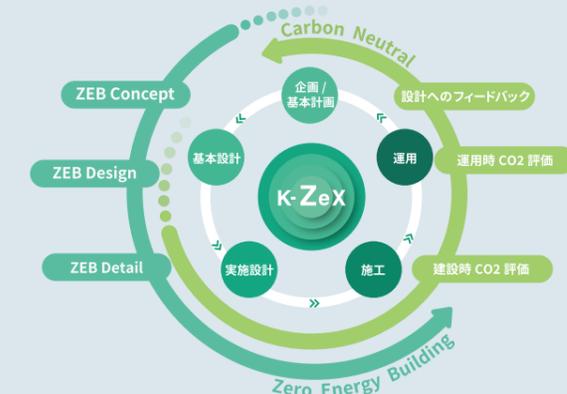
KPIと目標



上流:カテゴリ1(建材製造時CO <sub>2</sub> )	
主要構造物	①コンクリート ●低炭素コンクリート →注力 使用率40% <sup>※2</sup> (エコクリート、高炉コンクリートほか) ●CO <sub>2</sub> 吸収コンクリート(CO <sub>2</sub> -SUICOM)ほか
	②鉄製品 ●鉄骨での電炉鋼使用 →注力 使用率20% <sup>※2</sup> ●製鉄時のCO <sub>2</sub> 排出量の少ない鋼材の採用
	③その他(木造躯体ほか)
その他建材	④資材メーカーの自社排出削減努力とCO <sub>2</sub> 排出量の少ない製品の採用
下流:カテゴリ11(建物運用時のCO <sub>2</sub> ×60年分)	
省エネ設計	⑤建物エネルギー消費量の削減 →注力 設計目標▲50% <sup>※2</sup> (2013年度省エネ基準比)
電力のグリーン化	⑥電力排出係数の改善

建物の脱炭素化をライフサイクル全体で支援するシステム「K-ZeX™」を構築

鹿島が持つ、建物の企画、基本計画から設計、施工、運用までの各段階におけるデータベースやナレッジ、アプリケーション、サービスを統合したシステムです。建物のライフサイクル全体で顧客の脱炭素化ニーズに応えるトータルコーディネートが可能であり、建物の脱炭素化に必要な注力箇所を“超”初期段階から効率的に検討できます。運用データを最適な形で次の設計プロセスに反映することで、より高度な脱炭素設計を推進し、建物の環境性能向上に寄与します。



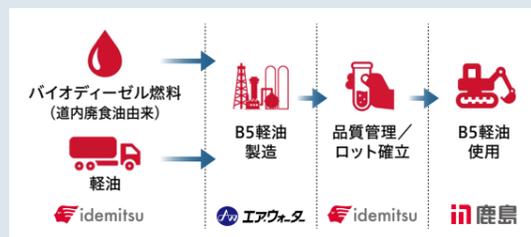
設備機器も含めた建材由来CO<sub>2</sub>を算定する「Carbon Foot Scope™」を開発

鹿島グループが長年の建物ライフサイクル評価で培ってきたノウハウやデータをAIに学習させることで、建築部材と設備機器のCO<sub>2</sub>排出量の正確な算定を可能としたシステムを開発しました。数万点に及ぶ複雑な設備機器も短時間で自動算定するため、顧客が設備機器を選定する際にCO<sub>2</sub>排出量が異なる複数パターンを短時間でケーススタディし、合理的で経済的なCO<sub>2</sub>削減プランを提案でき、顧客のCO<sub>2</sub>削減に貢献します。



北海道でB5軽油の地産地消体制を構築

2024年8月から北海道内の施工現場において、建設機械及び発電機向け燃料としてB5軽油を使用しています。B5軽油は、出光興産(株)の軽油と、道内セイコーマートの店内調理の廃食用油から製造されたバイオディーゼル燃料を原料に、エア・ウォーター・ライフソリューション(株)の工場で混合し製造されたものです。供給体制の構築や厳しい品質管理という課題をクリアし、バイオ燃料の地産地消が実現しました。



サプライチェーンのイメージ図

CO<sub>2</sub>-SUICOM®をグレード分け、更なる普及・展開を促進

製造時にCO<sub>2</sub>を吸収して固まることでCO<sub>2</sub>排出量をゼロ以下にできるコンクリート「CO<sub>2</sub>-SUICOM」について、従来のカーボンネガティブ型に加えて新たにカーボン低減型を設定し、2種類のグレード展開を開始しました。これまでカーボンネガティブ型は舗装用ブロック等の小型プレキャストコンクリート製品を中心に市場展開してきましたが、カーボン低減型を設定したことで製品種類が飛躍的に拡充、大型ブロック擁壁などの大型プレキャストコンクリート製品でインフラ建設市場に広く展開可能となりました。

	CO <sub>2</sub> -SUICOM	グレード	CO <sub>2</sub> 固定量の目安 <sup>※1</sup> (kg/m <sup>3</sup> )
従来	CO <sub>2</sub> -SUICOM(P) <sup>※2</sup>	カーボンネガティブ型	100以上
新設	CO <sub>2</sub> -SUICOM(E) <sup>※2</sup>	カーボン低減型	100未満

※1 一般的なコンクリートとCO<sub>2</sub>-SUICOMを比較した際のCO<sub>2</sub>吸収・固定量を基準にしています  
 ※2 (P) PREMIUM, (E) ECONOMY

**資源循環** サークュラーエコノミーに向けて

鹿島はこれまで3Rを徹底することで廃棄物をゼロにする取り組みを進めてきました。鹿島環境ビジョン2050plusでは、3Rだけでなく、資源投入量・消費量を抑えストックを有効活用して付加価値を生み出す「サーキュラーエコノミー」を目指します。

建設事業では多くの資源を投入しますが、脱炭素／自然再興へのトレードオフに配慮しつつ、再利用／再生利用を増加し、天然資源投入量の抑制に取り組みます。

**KPIと目標、ロードマップ**

KPIと目標	2026年度	2030年度	2050年度
	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生材利用率<sup>※1</sup> 40%</li> <li>建設廃棄物再資源化等率<sup>※2</sup> 97%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生材利用率<sup>※1</sup> 60%</li> <li>建設廃棄物再資源化等率<sup>※2</sup> 99%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全資材でサステナブル調達<sup>※3</sup> 実現</li> <li>建設廃棄物再資源化等率<sup>※2</sup> 100%</li> </ul>
設計・調達	2026	2030	2050
	再生材使用の拡大	サステナブル調達の拡大	サステナブル調達の拡大
施工	サステナブル調達の検討／導入		
	木造／木質化建築の拡大／定着		
	効率的な設計(建材投入量の低減)		
	廃棄物の発生抑制		
	建設廃棄物の分別／回収		
	建設廃棄物の再資源化普及		

※1 再生材利用率=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

**自然再興** ネイチャーポジティブを目指して

建設業は工事に伴い現地の自然環境を大きく改変する産業であり、また、サプライチェーンにおいても建設資材の素材採掘場所や解体材処分地の環境変化に間接的に関与するため、自然再興に取り組むことは重要です。

鹿島環境ビジョン2050plusでは、有害物の適正処理など環境への悪影響をゼロにする「ネガティブ低減」と、顧客・社会にNbSを提供するなどして環境を復活・再生する「ポジティブ増加」の両面から取り組みます。

**KPIと目標、ロードマップ**

KPIと目標	2026年度	2030年度	2050年度
	顧客・社会へのNbS提供(環境認証等取得) 件数 10件/年	顧客・社会へのNbS提供(環境認証等取得) 件数累計 100件	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
ロードマップ	2026	2030	2050
	設計での生物多様性等の提案(環境認証等)		ポジティブ増加の取組みの更なる拡充
	藻場・サンゴ再生／棚田保全など顧客や地域と連携した活動の拡大		
	自社所有地での自然再興着手	自社所有地での自然再興拡大	
	建設現場等での有害物の適正処理／水管理の徹底		ネガティブ低減の取組みの更なる促進
	汚染土壌・水処理(上下水道)・災害対策等の環境修復事業の拡充／拡大		

**社有林の活用と木質利用の拡大**

国産木材の利用促進はネイチャーポジティブに貢献するだけでなく、サステナブル建材として資源循環にも寄与します。木造・木質化建築の拡大は鹿島環境ビジョン2050plusの目標の一つです。

鹿島では社有林からの伐出材を地元で加工しています。KX-FOREST KARUIZAWA 鹿島軽井沢泉の里保養所(2024年10月竣工予定)では、敷地内伐出材を宿泊棟の外装材や家具材に、福島県日影山山林からの伐出材を宿泊棟の構造材、外装材などに利用しています。



泉の里保養所での建材利用

**南三陸町の藻場再生・拡大に向けた共同研究を開始**

宮城県南三陸町において藻場の再生・拡大を目的とする4者<sup>※4</sup>での共同研究を開始しました。鹿島が培ってきた、地域固有のアマモの遺伝子を保護しながらアマモ場を再生する技術を活用するもので、今後は、アマモの藻場再生と再生技術の体系化、藻場再生による生態系の維持・改善、ブルーカーボンの創出などを目指します。

※4 南三陸町、(一社)サステナビリティセンター、MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)、鹿島の4者



南三陸沿岸で保全を行っているタチアマモ

**TCFDに基づく情報開示**

鹿島は、2019年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明し、気候変動課題をグループの主要リスクとして管理するガバナンス体制を構築し

ています。また、気候変動によるリスクと機会を特定したうえでその影響を明確化し、目標設定のもと、取組みを強化しています。

▶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/tcfid/index-j.html>

<b>ガバナンス</b>	気候変動への対応を含む環境に係る重要な方針や施策については、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」にて審議・決定する。その議論の内容を含めて、定期的に(年2回程度)取締役会に報告することとしており、特に重要な方針は取締役会に付議し、決定する。また、充実した議論と機動的なフォローを行うため、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いる。脱炭素に関する取組みは、中期経営計画(2024~2026)の主要施策の一つとして位置づけており、各部門の事業計画に組み込み実施するとともに、「サステナビリティ委員会」、「環境委員会」においてPDCAサイクルを回し、更なる改善や新たな取組みに繋げている。
<b>戦略</b>	建設業は、セメントや鉄など製造時に多くの温室効果ガス排出を伴う材料を使用すること、建物・構造物の運用年数が長く顧客(発注者)の温室効果ガス排出量に大きく影響を及ぼすといった特性があることを踏まえ、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を開連性の高い移行リスク・機会として特定している。また、防災・減災への貢献など建設業の社会的使命、並びに屋外作業が多い特性から、気象パターンの変化や異常気象の激甚化並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。2021年3月に2°Cシナリオの設定を1.5°Cシナリオに見直し、2030年度における国内建設事業へのインパクトを試算した。
<b>リスク管理</b>	環境に関する影響を、環境委員会事務局である環境本部地球環境室が中心となり環境マネジメント部会をはじめ社内関連部署が組織横断的に評価し、最終的には環境委員会にてリスクと機会を審議・決定している。また、気候変動関連リスクを含むすべての業務リスクについては、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」において評価し、取締役会に年2回報告を行っている。加えて、災害時の事業継続計画(BCP)に基づく豪雨災害等を想定した実践的なBCP訓練を実施するなど、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。
<b>指標と目標</b>	2013年策定の「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」を2024年に見直し、「鹿島環境ビジョン2050plus」として公表している。CO <sub>2</sub> 排出削減については、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%削減し、2050年度までに実質ゼロ、カーボンニュートラルにすることを目標としている。環境ビジョンのもと、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にしており、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**

+ : 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
		1.5°Cシナリオ	4°C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 <sub>2</sub> 排出量削減活動の推進 ② 低炭素建材の開発、導入促進 ③ 再生可能エネルギー電力の確保
		増税による建設市場縮小	-	
		CO <sub>2</sub> 排出枠による事業の制限	-	
移行リスク	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 ② 再生可能エネルギー施設的设计・施工技術開発 ③ ZEBの事業性・快適性の追求
		再生可能エネルギー関連需要増加	++	
		ZEB市場拡大	++	
物理リスク	慢性	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 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
	急性	防災・減災、国土強靱化	++	
		災害危険エリアからの移転	-+	

**TNFDに基づく情報開示と今後の取組み**

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し、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、TNFDβ版フレームワーク(v0.4)に従い、自然関連リスクと機会の特定・評価を試行しました。

▶TNFD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/tnfd/>

今後、TNFD最終提言の適用に取り組むとともに、TCFDの開示とあわせて、気候・自然資本への依存と影響、気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会の把握など、情報開示を進めていきます。

# 人材戦略

## 人材戦略の全体像

鹿島は、経営理念で「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。」と謳っています。この「人道主義」すなわち「人」を大切にしている伝統は、当社の競争力の源泉の一つであるといえます。

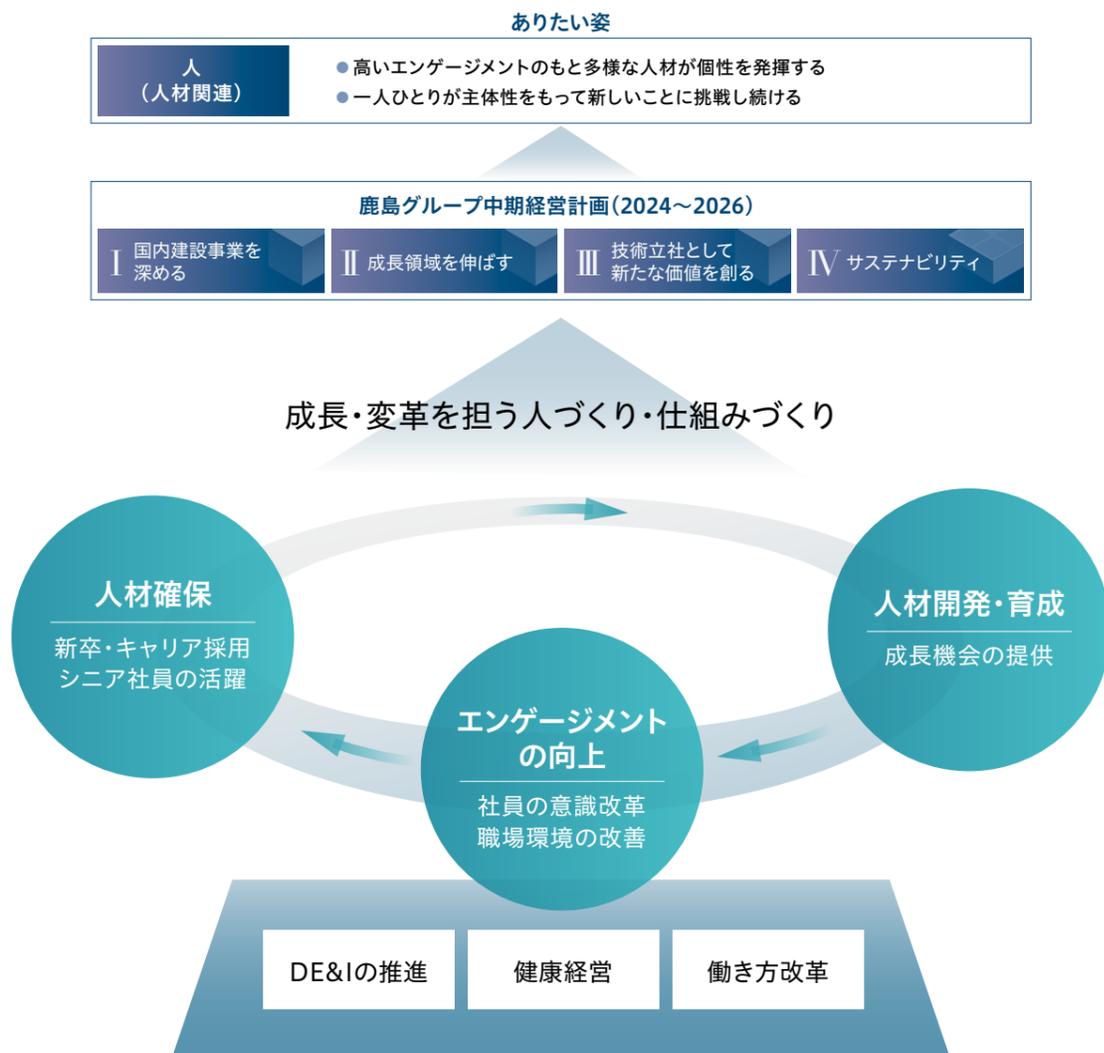
また、創業以来、鹿島には、鉄道や超高層建築など、常に時代を先取りする「進取の精神」が脈々と受け継がれてきました。これからも、一人ひとりが時代の変化を敏感に感じ取り、能力を思う存分発揮することで、鹿島グループの一員であることを誇りに感じられる、活力ある企業グループを目指していきます。

「鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)」とあわせ、新たに策定した鹿島グループのありたい姿では、「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」「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」に関する項目として掲げました。

建設需要に対する供給リソースの不足、2024年度から本格適用となった時間外労働上限規制など、当社をとりまく環境は変化していますが、それぞれが持つ豊かな個性や多様な価値観を大切にしながら柔軟な働き方を推進し、一層魅力的な「鹿島」へと発展していく好機であると捉えています。

具体的には、「成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり」に向けて、①国内建設事業、成長領域、技術開発等を支える「人材確保」、②社員のポテンシャルを引き出す「人材開発・育成」、③DE&I、健康経営、働き方改革を基盤とした「エンゲージメントの向上」——この3つの柱を有機的に繋ぐ人材戦略を推進していきます。



## 人材確保 生産能力の維持・向上に向けた新卒/キャリア採用の強化

### 鹿島の未来をともにつくる人材の採用

鹿島では、「長年にわたり培われた知識・技術・価値観、そして顧客からの信頼を継承し、鹿島の未来をともにつくることのできるポテンシャルの高い人材を、安定的かつ継続的に確保する」ことを採用方針としています。中長期的な事業規模や人員数を見通しつつ、時間外労働の上限規制にも対応するため、近年は採用人数を増やし、事業の持続的な発展に不可欠な人材基盤の確保に努めています。中核事業である建設事業・開発事業を担う人材はもちろん、技術の高度化に適応できる専門性の高い人材、ビジネスのグローバル化や変化のスピードに柔軟に対応できる人材など、多様な人材を積極的に採用してきました。

学生に対しては、鹿島の「人」や「技術」を身近に感じるとともに、大学での勉強が実務にどのように活かされているのかを知る機会として、インターンシップ生を受入れや広報イベント

### 新卒採用者数とキャリア採用者数



鹿島テクニカルセンターでのインターンシップの様子

ト「KAJIMA EXPO」を開催し、2023年には延べ約5,000人が参加したほか、全国各地の土木現場、建築現場、技術研究所などで見学会を行っています。更に「けんせつ小町フォーラム」では、女子学生と女性技術者とが交流。各施策の推進もあり、2023年は女性86人を含む334人を新卒採用しています。

2022年には、東京大学「メタバース工学部」に幹事企業として参画するなど、工学分野のDE&I推進やDX人材の育成を積極的に進めるほか、内閣府男女共同参画局の「理工チャレンジ」応援団体に加入、現場見学会などを随時開催しています。

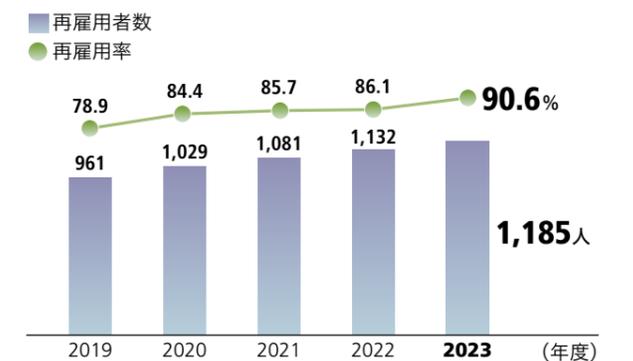
キャリア採用に関しては、エンジニアリング、自動化施工・ロボットといった先端IT系、海外事業など、成長戦略に応じた経験・スキルを持つ人材を積極採用しています。

## シニア社員の活躍

鹿島では、60歳で定年を迎える社員のうち、引き続き就業意欲を有する場合は再雇用制度を活用し、働き続けられるように制度と環境を整えており、再雇用率は約90%（再雇用希望者の再雇用率は100%）に達しています。近年は1,000人以上のシニア社員が現場所長等の第一線で活躍し、長年培った技術と経験を活かすとともに、次代を担う社員の育成や技術の伝承なども担っています。

シニア社員が引き続き高いモチベーションを持って活躍できるよう、2024年度からは現場所長等の報酬については定年到達前と同水準を維持することとしました。

### 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

成長機会の提供

確保した人材の潜在力をいかに伸ばしていくかも重要な課題です。鹿島は、変化し続ける社会と顧客の期待に応えることができる高度な専門性と、組織運営やプロジェクト推進に求められるマネジメント力とを兼ね備えた人材の育成に、積極的に取り組んでいます。

新卒社員には、「入社後13年間は専門性を習得する重点育成期間」と定め、職場におけるOJT形式の教育とともにOFF-JT形式で年次別の集合研修を実施。確実な能力開発と経験・挑戦機会の付与を促進することで、若年層の成長実感を高めています。

例えば建築技術系では、社内講師による具体事例豊富な講義を拡充し、鹿島の技術者として求められる判断力や品質へのこだわり等の継承に努めています。土木系では、メンター制度の対象年次を拡張すること等により、若手社員の主体的な成長を促しています。

管理職層に対しては、職位に応じ求められるマネジメント力の向上を目指し、初級からエグゼクティブまでの4階層に分けられた研修を実施しています。毎年約600人がマネジメントに求められる知識・スキルのみならず、社会情勢の変化等についても学ぶ機会となっています。

また、各種ビジネススキルや、DXなどに関する動画講義やeラーニングコンテンツ、国内外留学制度・語学学習支援を整備し、多様化する社員の学習ニーズや学びへの自発性に応える環境整備を進めています。

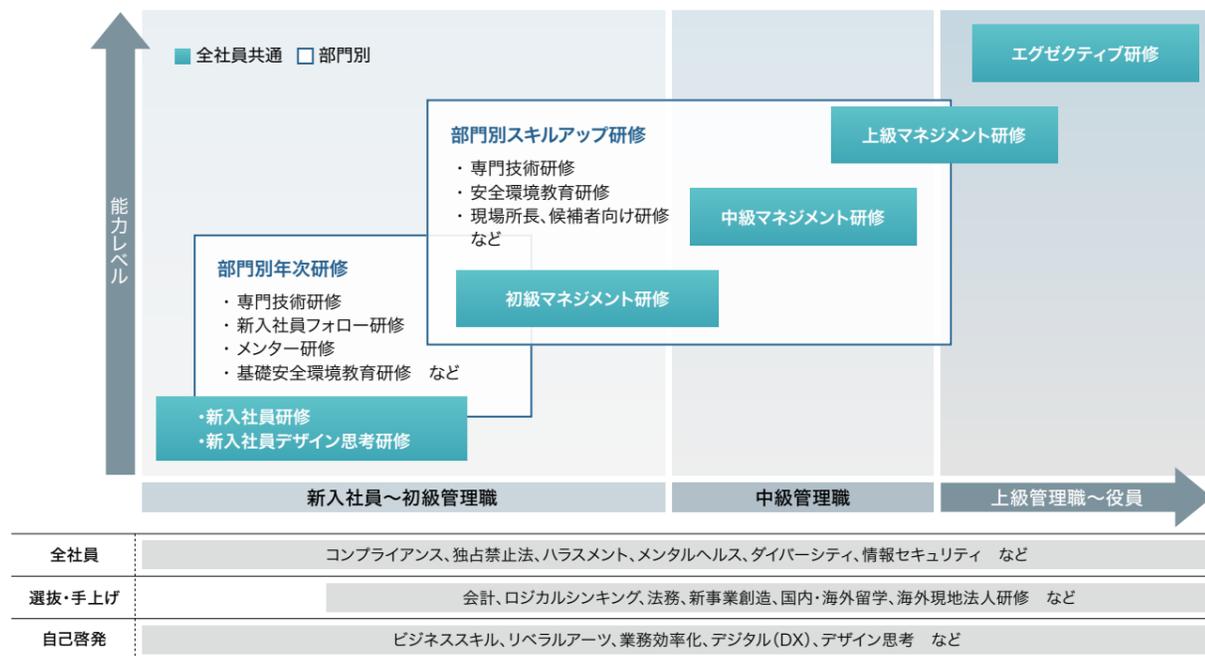
その他、社員が自己研鑽を進めるための「気づき」を得る機会として、ワークショップやイベントを定期的に開催しています。2023年度は、例えば「アンコンシャスバイアス」や「Z世代の考え」をテーマに、社外のゲストスピーカーによるトークイベントを開催。直近3年間では約40回のイベントを開催し、延べ約2,600人(オンライン参加を含む)が参加しています。

更に、2023年度からは新入社員全員を対象に、クリエイティブな取り組みへのマインドセットを図るべく、デザイン思考をテーマにしたワークショップを実施しています。



デザイン思考ワークショップの様子

教育・研修体系図



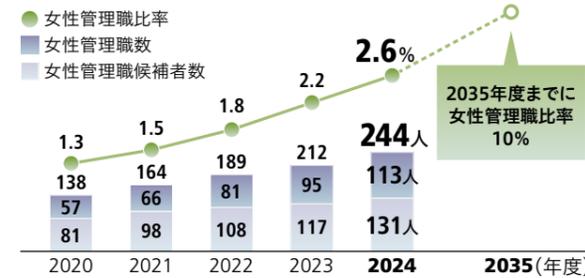
エンゲージメント向上 柔軟な働き方の推進等を通じた社員の意識改革と職場環境の改善

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

鹿島は、多様なバックグラウンドと個性を持つ社員一人ひとりが公正・公平に活躍し、能力を最大限に発揮できる環境整備に努めています。

当社は2014年に新卒採用時の総合職女性比率目標を20%以上とし、2016年以降は概ね達成しています(2023年度は21.1%)。DE&Iへの取り組みを更に進めるため、2024年度には目標を「2028年度までに30%」に引き上げることとしました。女性管理職・女性技術者数についても、「2014年度比で5年以内に倍増、10年以内に3倍」という目標をすでに達成しており、新たな目標を「2035年度までに女性管理職比率10%」と設定しています。

女性管理職比率の推移



女性管理職とその候補者は着実に増加しており、中長期的には採用比率と同水準になると見込んでいます。女性社員向けキャリア研修(毎年継続的に開催)は、職種や部門・部署を超えたネットワーク構築の場としても機能しており、女性社員の定着促進につながっています。近年は、特に仕事と育児の両立を支援するための施策として、育児フレックス制度・テレワーク規程の拡充、「仕事と育児の両立ウェビナー」の開催、ワーク・ライフ・バランス相談窓口の強化、乳幼児から小学生を対象とした託児サービス「KX-FAMILY」を開始しました。

男性育児休業取得日数の割合

全体	～5日	6～10日	11～29日	30日以上
184人	7.6%	8.7%	50.5%	33.2%

2023年度の男性育休取得率は71.3%(前年比+33.5pt)となり、取得者の83%が11日以上を取得、育児目的休暇の取得者を含む取得率も92.2%(前年比+27.9pt)と大きく上昇しました。今後は男性育休取得率100%(30日以上取得割合50%)を目標とします。



仕事と双子育児の両立

建築設計本部  
構造設計統括グループ(業務・宿泊)チーフ  
赤澤 圭祐

私は、3歳の双子の育児と仕事を両立しています。フルタイムで働く妻と、互いの繁忙度に合わせ、育児・家事を分担しています。20日間の育児休業取得時に、妻と同じ育児レベルに辿り着くよう励んだこともあり、ワンオペの日でもなんとか育児・家事をこなせています。現在は、育児フレックス制度を利用した朝の登園準備や、テレワーク実施日(週2日)の保育園送迎を行っています。送迎があることで時間的制約が生まれましたが、業務効率を高めることで、以前よりも成果が上がり、充実した日々を送っています。

健康経営

社員の健康を重要な経営課題と捉え、「健康経営」を継続的に実践しており、経済産業省の「健康経営優良法人2024」に認定されています。社内の診療所では、全社員の健康情報を一元的に管理し、「予防医療」と「治療」に加え、ストレスチェック等による社員のメンタルヘルスケアに積極的に取り組んでいます。ストレスチェックにおける総合健康リスクは81(厚生労働省が示している全国平均値は100)で、2016年以来、良好な数値を維持しています。また、中央安全衛生委員会・本社衛生委員会にて調査・審議・情報共有した結果を国内全支店に展開する体制を整え、一定規模以上の事業場(工事事務所を含む)には衛生管理者等の産業保健スタッフを配置し、社員の健康増進に向けた諸施策を推進しています。

エンゲージメントサーベイ

2023年にエンゲージメントサーベイを導入し、初年度は全体として良好な結果が得られました。今後も年1回の頻度で実施し、人事施策の検討や効果測定、組織・人材の管理等に活用していきます。

2023年度 エンゲージメントサーベイの内容と結果

- 対象: 鹿島建設全社員
- 主な内容: 経営に対する共感・信頼、職場の人間関係、仕事のやりがい等
- 回答率: 約90%

働き方改革

今年度から建設業にも適用された時間外労働上限規制への対応を、「限られた時間のなかで成果を出す働き方への転換」の好機と捉え、社長を委員長とする「働き方改革推進委員会」を中心として、施策に取り組んでいます。

柔軟な働き方の推進などを通じた社員の意識改革と職場環境の改善を促進することにより、新たな人材の獲得にも繋がる魅力的な職場づくりを進めています。

基盤整備 一原則週休二日の工期確保一

働き方改革と時間外労働上限規制への対応の実現には、週休二日を前提とした工期設定が必要不可欠です。(一社)日本建設業連合会「適正工期確保宣言」や建設業4団体「土日一斉閉所運動」などと連動し、発注者の理解を得ながら週休二日を前提とした工期設定への取組みを進めています。事業計画に応じた厳しい工期となりがちな民間建築工事においても、上限規制への対応を前提として取組み、新規受注工事の約7割で週休二日を確保しています。

※ 2024年度に着工した一定規模以上の建築工事

意識改革 一会議は9時～16時に一

社員の一層の意識改革と発注者などの理解や協力の促進を図るため、2023年12月に「鹿島働き方改革3つの宣言」と称し、「休日・時間外のメールは控えます」「打合せは所定時間内に終わらせます」「積極的に休暇を取得します」を宣言しています。また、この宣言のテンプレートを原則、全社員がメールの署名欄に添え、全社一体で取組みを進めています。

**私たちは働き方改革を実践します！**

- ＜宣言1＞ 休日・時間外のメールは控えます！
- ＜宣言2＞ 打合せは所定時間内に終わらせます！
- ＜宣言3＞ 積極的に休暇を取得します！

2024年度は特に現場の会議や打合せを、原則「9時～16時」に終わらせる取組みを強化しています。これまで現場社員の業務形態として、技能者が作業している間は現場管理に注力し、作業終了後の夕方から会議等を実施する傾向にありました。開催時間を早めることで現場社員の業務サイクルの改革と、生産性向上への意識改革が促進されています。また、子どもの送り迎えがある育児中の社員も支障なく会議出席が可能となり、「柔軟な働き方」の促進にも寄与しています。

生産性向上 一デジタル化による業務改善一

長年にわたり蓄積してきた技術のノウハウや知見をデジタル化する活動を全社で継続的に進めています。業務をデジタル化し要素分解することで、業務改善が可能なもの、業務シェアが可能なもの、アウトソーシングが可能なものに分類し、現場の業務効率化を促進しています。業務改善の好事例は、「働き方改革ニュース」としてイントラネット等で適時水平展開しています。

**遠隔管理による移動時間の削減「WEBカメラ」「統合管理システム」の導入**

土木の現場は作業エリアが広大であることが多く、特に山間部の現場においては、現場事務所から作業エリアの移動に片道30分以上を要することもあります。そこで、鹿島の現場では作業エリア内にWEBカメラを設置して、その映像を現場事務所の大型ディスプレイに映し、遠隔で作業状況を確認することができる環境を整備することで、社員の移動時間を削減しています。また、カメラ映像に加えて、人や重機の位置情報や稼働状況、騒音・振動などの計測データ、環境情報などをリアルタイムに統合管理できる「Field Browser®」を自社開発・展開し、現場状況を見える化することで、施工方法を検討する打合せなどにおける意思決定の精度向上と迅速化を図っています(土木の75現場に導入、2024年5月時点)。「現場で・現物を・現実に」という三現主義を大切にしつつ、遠隔管理ツールを上手に組み合わせることで、これまで以上に丁寧な現場管理を実現しています。



WEBカメラの映像を映す大型ディスプレイ類と打合せ風景



統合管理システム「Field Browser」

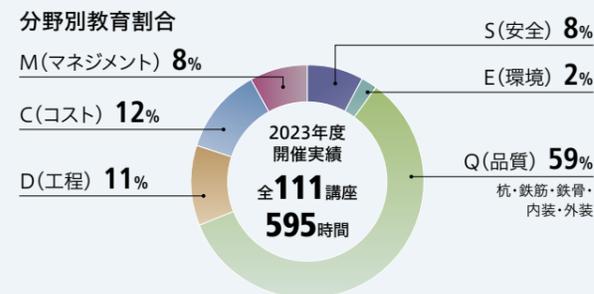
**FOCUS** 施工技術者の育成  
実践的な研修の拡充とメンター制度の運用

建築 | 若手社員と社内講師、双方の成長を促す研修

鹿島は、入社13年目までの期間を、各社員が専門的知識を習得する「育成期間」と位置づけており、OJT教育に加え、入社年次別・職種別の集合研修により、若手社員の能力開発とキャリアメイクを促進しています。

建築技術系社員の育成を目指し2023年4月に開設した実務体験型研修施設「鹿島テクニカルセンター」▶P97では、研修メニューの一つとして、入社13年次までの社員を対象に、社内講師によるケーススタディ形式の講義を実施しています。同施設には様々な構造の建築物の一部を再現した構造体や設備機器などの実物を設置しており、これらも教材にしながら、実務経験豊富な社員による講義と意見交換を通じて、未経験の工事も含めた専門スキルや経験・ノウハウの共有・継承を図っています。理論教育を実務に落とし込めるよう、各社内講師が実務で得た経験を活かし、OJTに限りなく近い教育内容としています。また、建築施工技術者としての判断力や勘どころを養うべく、先輩社員の経験談から学ぶ機会を積極的に設けています。

社内講師には、当該研修内容に適した経験を持つ社員を選定しており、現在、現場所長経験者を含む本支店所属の約60名が社内講師向けの研修(人前に立ち、人に教えるスキルをインプットする研修)を受講済みです。鹿島テクニカルセンターでの研修は、若手社員の育成だけでなく、講師を務める社員自身が、普段の業務とは異なる経験を通して自己成長を図る機会になっています。テーマに沿った教育コンテンツを構築する過程においては、資料整理、伝達方法の工夫、タイムスケジュール管理、教える立場としての知識の深掘りなどが必要になるからです。このように、今後幹部やプロフェッショナルの役割を担っていく人材が、受講生とともに学び、気づきや成長機会を得ることも、研修の重要な目的の一つとなっています。



社内講師の声

実践的なTipsにより成長を後押しし、若手社員とともに意識をアップデート

建築管理本部 建築企画部  
企画・管理グループ 課長代理  
甲州 大佑



私は、2011年入社後、大規模な研究施設や都心の再開発事業など12年間にわたる現場経験を経て、建築管理本部に在籍し、2022年10月から建築技術系研修(1年～5年次)の社内講師を担当しています。

若手社員には、多くの仲間とともに現場をつくり上げる楽しさに目覚めてもらえるよう、知識やスキルに加え、私の実体験で積み上げた実践的なTips\*を伝えています。講義は、「デザイン思考」を用いた全員参加型の形式とし、現場マネジメント力の向上を目的とした講義を新たに加えるなど、鹿島テクニカルセンターのコンセプトに則り「感じ・考える」ことができるよう、研修内容を工夫しています。

自分が現場で培ってきた経験を後輩に伝えられることはうれしいことです。講義を通して若手社員の思考や悩みに触れ、現場の「いま」の温度感を知り、自らの意識をアップデートできるのも大きな利点です。受講して良かったと思ってもらえるよう、後輩に寄り添い、私自身もともに成長していければと思っています。

\* コツ・ヒント・アドバイス

研修受講者の声(2024年6月、4年次集合研修)

「これまで悩んでいた作業員さんへの指示の方法について、考え方や資料のまとめ方を教えてもらい実践的な講義だった。」

「働き方改革で業務効率化を進めてきたが、今回の講義を受け、まだまだ現場のコア業務の効率化ができると感じた。」

「現場での失敗談など、意見交換をできた時間は貴重だった。」



グループワークで意見交換

**FOCUS** 協力会社の人材育成  
**協力会社の技能者や幹部人材の育成を支援**

**土木 若手社員に寄り添い、ともに成長する「土木系メンター制度」**

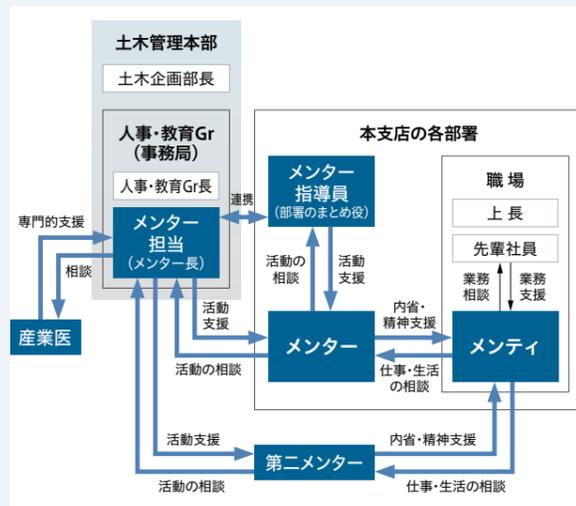
鹿島には、事務系、土木系、建築技術系、建築設計系など複数の職種があり、職種ごとに「メンター制度」を運用しています。本制度は、メンター※がメンティ※に寄り添って仕事だけでなく、生活面も含め支援する制度です。

※メンター：若手社員の成長を支援する先輩社員  
 メンティ：先輩社員から支援を受ける若手社員

このうち、土木系では1～13年次の土木系社員を対象に、メンティが、自分とは異なる職場のメンターに仕事や生活全般について安心して相談できる体制を作るとともに、職場や部署の垣根を超えた交流を通じて、メンティ、メンター双方が学び、成長することを目的としています。

メンターは、メンターに必要なスキルを身に着けるための専門的な研修を受講します。メンティとのマッチングは、同じ本支店の中で異なる職場から、職務経験(工種、工事規模など)、性別、ライフイベント経験などを考慮して行います。メンティ本人の希望で、第二メンターとして他部署からメンターをマッチングすることもできます。メンター面談は、年2回以上実施。対面を優先に、オンラインミーティングツールも活用し、2か月に1回程度の頻度でメールや電話で様子を確認することもあります。土木管理本部に設置している事務局では毎年、産業医と連携しメンターのスキルアップ講習やメンター/メンティ全員への振り返りアンケートを行い、メンター活動の活性化を図っています。

土木系メンター制度体系図



メンティの声

メンターとの面談を心の拠り所に  
現場での日々の業務に注力

中国支店  
 広島呉道路 小屋浦トンネル工事事務所  
**厚朴 璃子**

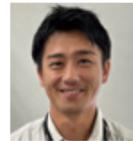


2023年に入社し、2人のメンターのサポートを受けています。第二メンターは離れた関西支店にいますが、オンラインミーティングツールや電話で気軽に相談できる点が気に入っています。相談内容は、仕事に関することや、現場での女性特有の悩みなど大小様々ですが、メンターの経験に基づくアドバイスはこの仕事を続けるうえでとても役立っています。不安なことや辛いことがあっても、心の拠り所となる制度が用意されているおかげで、日々前向きに業務に励んでいます。

メンターの声

メンティとの対話を通じて  
自身の成長も実感

中国支店  
 島根原子力発電所 土木工事事務所 工事課長  
**林 高德**



これまで配属された現場は、先輩や同僚、後輩に恵まれ、仕事やプライベートの悩みも気軽に相談できる環境でした。その経験から自分も後輩をサポートしたいと思い、2019年からメンターを担当しています。メンティと対話するようになって、私自身も多様な考え方や視点など学びを得ています。誰も慣れない仕事や環境に対しては不安やストレスを感じるものですが、それが少しでも軽減され、業務に取り組むことができるようになればと思います、メンティの支援にあたっています。

女性ならではの視点を活かして  
メンティの活躍をサポート

関西支店  
 土木部 工事管理グループ 課長  
**村上 育子**



今まで西日本エリアで活躍する女性社員のメンターを担当してきました。当初は、年齢差もあり、うまくコミュニケーションがとれるか心配しましたが、直接会って話をしてみると、当時の初々しかった自分を思い出しつつ、彼女たちの悩みに共感し、多角的な視点からアドバイスできているのではないかと思います。特に女性の場合は、キャリアアップに加え、ライフイベントや健康課題などの悩みが尽きないことから、少しでも彼女たちの不安が払拭されるよう心がけています。

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、優良な協力会社と連携し、人材を計画的・体系的に育成・確保することが不可欠です。

鹿島は、その具体的な施策として、2021年4月、協力会社組織である鹿島事業協同組合と連携し、“受入れ型”の研修制度「鹿島パートナーカレッジ」を開講しました。

本カレッジでは、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、施工管理能力の強化及び、建設業界全体を俯瞰できる幅広い視野とリーダーシップを有する人材の育成を目指しています。

テクニカルコースでは、現場で働きながら支店主催の短期・単発の研修を受講し、マネジメントコースでは9か月間鹿島に出向して様々な実務や研修を体験します。本カレッジに係る費用は、当社の負担を基本とします。

2023年度までの3年間で、テクニカル・マネジメント両コースにおいて計55人が所定の研修を修了し(現在の在籍者は53人)、このうち、テクニカルコースを卒業した3人の技能者が「鹿島マイスター」に認定されました。今後も鹿島は、協力会社の人材育成を継続して支援していきます。

優秀技能者を支援する「鹿島マイスター」「新E賞」

鹿島は技能者の処遇改善に向けて、建設業界最高水準となる優秀登録職長手当制度「鹿島マイスター」と優秀技能者報奨金制度「新E賞」を運用しています。新E賞については、若手技能者のモチベーションアップと処遇改善を目的に、2021～2023年度までの時限措置として40歳未満の技能者を優先的に選定する若手枠を設定したところ、モチベーションアップや処遇改善だけでなく、鹿島マイスター候補の育成及び優れた職長の確保にも効果を確認できたことから、時限措置を延長(2024～2026年度まで)し運用しています。

優秀登録職長手当制度「鹿島マイスター」	
スーパーマイスター マイスターから約100人を認定 (2024年度:149人) 日額4,000円を支給	マイスター 約500人を認定 (2024年度:422人) 日額2,000円を支給
優良技能者報奨金制度「新E賞」	
年間約400人を選定 (2021～2023年度は若手枠を含めて増枠、2023年度:854人*) 年額10万円を支給 ※報奨金は対象年度の翌年度に支給	

プログラム例「鹿島マイスター」の候補育成を目的とした「テクニカルコース」

鹿島パートナーカレッジの「テクニカルコース」は、現役職長あるいは職長を目指す若手技能者を対象に、当社現場での実地訓練(安全パトロール、ICTツール研修等)や協力会社改善事例発表会への参加、元請の立場での現場施工管理

等、実践的な教育プログラムを実施し、現場管理者としてのスキルアップを図ります。協力会社が推薦した参加技能者は、3年以内に所定の単位を取得し、当社の優秀登録職長の称号である「鹿島マイスター」を目指します。

「テクニカルコース」修了者の声 (2021～2023年度)

- 現場安全パトロールへの同行：
  - ・元請視点での安全管理を見ることができて、安全に対する意識が高まった。
  - ・他工種の作業や安全管理の取組みを知ることができた。
- 協力会社改善事例発表会への参加：
  - ・現場での課題に対する協力会社各社の取組みや工夫を知ることができた。
  - ・全国発表会に参加し、全国の方々との交流機会を得られ、情報交換のネットワーク構築ができた。
- その他：
  - ・元請側の立場での施工を経験し、新しい発見があった。
  - ・他工種や現場管理に関する理解を深めることができ、以前より現場作業における視野が広がった。
  - ・BIMやCAD研修が、スキルアップと業務効率化に繋がった。



安全パトロールへの同行  
(九州支店)



協力会社改善事例発表会  
(横浜支店)



CIM・CAD研修  
(東京土木支店)



卒業式・入校式  
(東京建築支店)

持続的成長を支える基盤強化

# 品質

鹿島は品質方針として「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」ことを掲げています。各事業部門が適正で効果的なマネジメントシステムを確立、改善し続けることにより、関係法令をはじめ高い品質を確保することへの社会的要請に応えます。また、技術者への品質教育やデジタル化の推進も行っており、品質の維持と向上に取り組んでいます。

## 品質を確保するための取組み

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ており、そのシステム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として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。

設計施工案件に関しては、設計の各段階で様々なDR（Design Review）や検図のプロセスを厳格に運営して管理しています。また、施工部門と早期に連携（フロントローディング）する取組みや、施工後に情報をフィードバックすることで、設計施工リスクの管理を前倒しし、早期解決を図っています。また、工事監理業務によって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。

建築工事に関しては、KTMSに基づく施工図・計画書等の作成、重要管理ポイントの明確化、生産プロセスの管理によって品質をつくり込んでいます。また、「KTMS基本業務手順書」によって組織的な品質管理手法を規定しており、現場での日々の品質管理に加え、支店管理部門が定期的な社内検査を実施し、フォローアップしています。更に本社管理部門によりKTMSに基づいた品質管理がなされているかを厳格に監査し、問題がある場合には、支店及び現場のプロセス改善を実施しています。

海外工事においては、KTMS海外版の展開・運用を進めるとともに、専門委員会である海外建築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と共有できるシステムの整備を進めています。

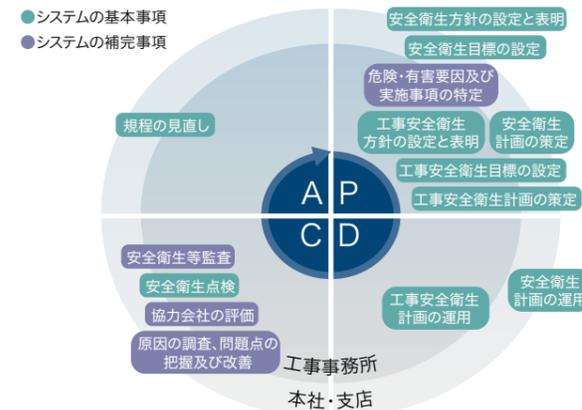
## 品質問題発生時の対応

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。

# 労働安全衛生

## 安全を実現する仕組みと2023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、工事安全衛生方針・目標・計画を立案し、協力会社とも共有して施工を進めています。



2023年度は、国内工事において83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0.91、休業1日以上については1.74となり、強度率は0.03となりました。なお、死亡災害の発生はありません。

### 安全成績の推移

		(年度)		
		2021	2022	2023
度数率	休業4日以上	0.65	0.67	0.91
	休業1日以上	1.21	1.34	1.74
強度率		0.22	0.02	0.03
災害件数		55	61	83
延べ労働時間	(100万時間)	85.11	91.28	91.26
死亡者数	単体(国内)	2	0	0
	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	0

●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  
 ●強度率：1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の程度を表したもの  
 （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

## 災害事例を活用した安全管理活動

建設工事に伴う労働災害防止には、過去に発生した災害事例を学ぶことにより、作業に伴う危険要因を排除し、類似災害を起こさないようにする取組みが重要です。鹿島では過去に発生した災害事例情報をデータベース化して展開していますが、2024年度の重点施策として災害事例を動画化した安全ナレッジの構築を進めています。日々の作業時に加え、施工方法検討時など、様々な場面で過去の災害動画を活用することにより、安全管理活動の更なる充実を図っていきます。

また、海外工事においても、安全管理水準の更なる底上げ・平準化を目的として、海外で発生した事例を周知する会議を半期ごとに開催したり、海外における災害事例をデータベース化し情報共有するなどの安全管理活動を実施しており、国内外すべての工事において、労働災害防止への取組みを強化しています。

## 移動式の安全体感訓練施設の導入

安全は現場で働く管理者や技能者にとって最優先されるべき事項ですが、近年は現場の設備面やルール面での安全対策が大きく改善された結果、労働災害の発生件数は減少しています。一方で、工事関係者が事故や労働災害に実際に遭遇する機会が減少しており、個々人が危険を察知する感覚である「危険感受性」が低下しているといわれています。これは建設業に限らず産業界全体の問題であり、危険感受性の向上を目的とした危険体感訓練が注目されています。

当社では、現場で働くすべての方々の安全意識と危険感受性を向上させることを目的に、移動式の安全体感訓練施設「Kajima Safety Caravan」を導入しました。今年度は首都圏を中心に技能者が実際に働いている現場に出向き、様々な危険体感訓練を実施します。（運用開始2024年7月～）



中型トラック（最大積載11t）をベースにした訓練車に、危険体感訓練の研修コンテンツ9種類を搭載

持続的成長を支える基盤強化

## 施工品質の維持・強化を図る実務体験型研修施設「鹿島テクニカルセンター」

建設業は“一品生産”が特徴であることから、施工管理の仕事は建物の規模や用途、使用する技術や工法がプロジェクトごとに違います。そのため、施工技術者の育成はOJTによる手法だけでは配属現場によって習得できる技術やノウハウが異なり、偏りやばらつきが生じる課題がありました。

そこで建設現場で実際に行われる実務に則した品質管理教育を実施するための実務体験型研修施設として「鹿島テクニカルセンター」を開設。“建物まるごと現物教材”を特徴とする施設内に、様々な工法や技術を使った実物の構造体を再現したトレーニングセンターを整備することで、施工品質の維持・強化を図るためのスキルを身につけ「品質へのこだわり」を大切にする鹿島の精神を継承しています。



一見お手本のように組まれた部材には100か所にも及ぶ“間違い”があて隠されているものもある

# 人権／サプライチェーンマネジメント

## 人権の尊重

当社グループは、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。これらの取組みは、人権委員会を中心に推進しており、2023年度はサプライチェーンを含む当社グループの人権課題の特定とそのリスクの低減策などを検討しました。2024年度はこれらの具体的な施策を進めていくとともに、取組みの過程で認識した人権課題の予防や解決に引き続き取り組んでいきます。

## 人権デュー・ディリジェンス

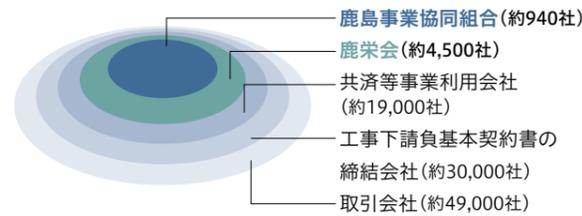
2021年度には人権デュー・ディリジェンスに着手し、2022年度までに人権尊重に関する当社内の「体制・制度」と「個別課題」に関し、重要な課題となる可能性のある事項の特定を行いました。これをもとに、2023年度から当社の自己評価、国内・海外グループ会社のリスク分析を実施しています。2024年度も引き続き、国内・海外グループ会社の対応を重点的に行うとともに、潜在的なリスクの防止・低減に向けて、積極的に取り組んでいきます。

また、人権に関する相談窓口として、当社グループの全社員及びすべての社外関係者を利用対象とする企業倫理通報

窓口を社内外に設けているほか、ハラスメントに特化した社員向けの相談窓口も設置しています。いずれも匿名による通報も受け付け、プライバシーなどの機密性の確保を徹底し、通報者が不利益な扱いを受けないよう保護のうえ、適時適切な対応に取り組んでいます。

## 協力会社とのパートナーシップ

鹿島の協力会社は、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」を構成し、鹿島と協力会社が一体となって安全・品質等の確保を行えるような強固なパートナーシップを結んでいます。



## サプライチェーン行動ガイドライン

法令遵守、人権尊重、環境配慮、品質確保などのサステナビリティ課題に対して、協力会社も含めたサプライチェーン全体で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」を策定しています。本ガイドライ

### 人権方針・サプライチェーン行動ガイドラインに基づく取組みの推進

	2023年度	2024年度	2025年度
人権方針	人権方針の周知・浸透		
	人権デュー・ディリジェンス		
	鹿島	自己評価 ▶ 特定課題への対応施策の検討	リスクの防止・低減・救済に向けた対策の実施 ▶ リスクの追跡調査、対策の実効性確認
	国内外グループ会社	人権リスクの調査・分析	
サプライチェーン	サプライチェーン行動ガイドラインアンケートのなかで実施 ▶ フィードバック、改善指導・支援		
調査・取組み状況の情報開示			
サプライチェーン行動ガイドライン	ガイドラインの実践状況に関するアンケート実施 ▶ フィードバック、改善指導・支援		
	解説書作成	解説書に基づく教育・啓発活動	
		ハイリスク原材料の特定	リスク防止・低減に向けた取組みの検討・実施
	取組み状況・結果の情報開示		

ンには、協力会社と締結する工事下請負基本契約書や、労務安全衛生基本誓約書に含まれる法令遵守、安全、反社会的勢力の排除、腐敗防止、年少者の就業制限などに関する項目に加え、「鹿島グループ企業行動規範」に準じた内容などを盛り込んでいます。

2024年4月には、ガイドラインの各項目(コンプライアンス、人権、労働慣行、環境、情報セキュリティ、BCP等全13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。作成にあたっては、主要な協力会社に対してヒアリングを実施して得た意見を反映させています。各支店の安全大会において協力会社の経営層に対して解説書の周知を行い、取組みの一層の推進を要請しました。

また、協力会社におけるガイドラインの浸透・遵守状況を確認し、サプライチェーン上の潜在リスクを把握することを目的に、2022年から、当社の発注金額の約6割を占める鹿島事業協同組合の組合員を対象にアンケートを実施しています。2024年の調査では、ガイドラインの13項目について、解説書で挙げた取組み例を中心に実施状況の確認を行いました。労働慣行に関しては全体的に取組みが進んでいる一方で、取組み度合いに差が見られる項目もありました。全体の底上げを図るべく、調査結果のフィードバックや好事例の水平展開等を行い、協力会社と一体となった取組みを今後も継続します。

**サプライチェーンアンケート(2024)の概要**

- 調査対象: 鹿島事業協同組合 組合員
- 調査期間: 2024年6月26日～7月19日
- 調査内容: ガイドライン(13項目)の取組み状況等
- 回答社数: 692社(回答率76.8%、前回は60.4%)

今年度は更に、海外サプライチェーン向けの英語版解説書作成のほか、当社が建設工事向けに調達している資材について、強制労働や児童労働などの人権侵害や、環境破壊などの問題と結びつきやすい品目の特定を行います。特定した人権上のハイリスク資材については、今後、リスク防止・低減に向けた取組みを検討します。

## 重層下請構造の改革

建設業の下請構造は、長年にわたり、工事全体の総合的な管理監督機能を担う元請のもと、中間的な施工管理や労務の提供その他の直接施工機能を担う一次下請、二次下請、更にそれ以下の次数の下請企業から形成される重層化

が定着しています。

こうした重層下請の構造は、施工の円滑化、生産性の向上に支障をきたすだけでなく、安全・品質面の指導・管理が最先端まで行きわたらず、更には技能者の労働賃金が低い水準にとどまっている等の一因になっています。

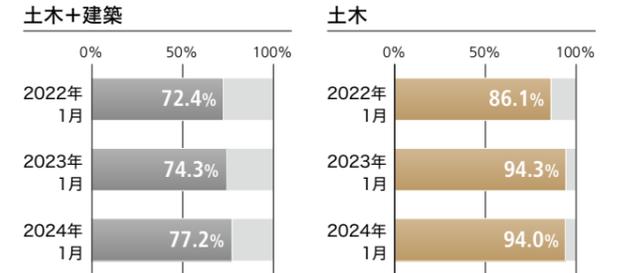
鹿島は、法令の遵守はもとより、施工上の責任所在を明確化して「安全・品質管理等の徹底」を図るとともに「技能者の処遇改善」と「生産性の向上」を実現するために、2021年度より重層下請構造の改革に取り組んできました。

まずは重層化要因の洗い出しを行い、それらに対して様々な対策を進めることにより、二次下請までの比率は、現場入場者数の増減により変動はあるものの、着実に向上しています。また、特殊技術を要する工事が多く、重層化しやすい設備工事においても、重層化を防止する取組みを積極的に進めており、四次以上の施工体制は激減しています。

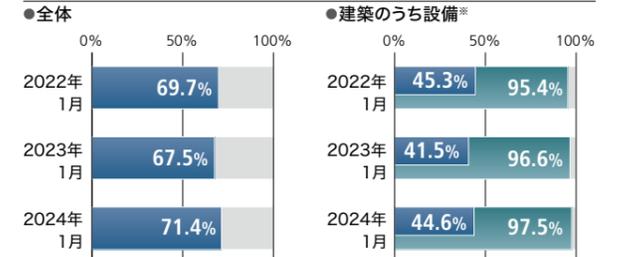
二次下請までに限定した施工体制は、技能者の労働賃金が向上するなど処遇改善につながり、建設業が魅力ある産業となることで、ひいては次世代を担う若手入職者が増えることが期待されます。また、元請企業として目が行き届く管理体制になり、一次下請企業の職長が二次下請企業の職長を掌握して適切な指示や指導を行うことができる「見るべき人が見る安全・品質管理」にもつながるものと考えます。

鹿島は、今年度から始まる中期経営計画でも定めるとおり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



### 建築



※ ■ 三次下請以内の施工体制達成率

持続的成長を支える基盤強化

# 社外取締役鼎談

昨年社外取締役に就任した飯島取締役、寺脇取締役と、人事委員会及びガバナンス・報酬委員会の議長である齋藤聖美取締役に、中期経営計画策定における取締役会等の議論や人材育成、今後の成長に向けた課題などをテーマに語っていただきました。



社外取締役  
飯島 彰己  
人事委員会委員  
ガバナンス・報酬委員会委員

社外取締役  
齋藤 聖美  
人事委員会議長  
ガバナンス・報酬委員会議長

社外取締役  
寺脇 一峰  
ガバナンス・報酬委員会委員

## 鹿島に対する印象、感じている特徴

**飯島** 社外取締役に就任する前から、鹿島は長い歴史と多くの実績があって、信頼できる会社という印象でした。「洋館の鹿島」にはじまり、「鉄道の鹿島」、「ダム鹿島」、「超高層の鹿島」と社名に冠のつくものが積み上げられて、海外事業そして不動産開発事業と展開されてきました。社員に進取の精神があるからこそ、社会や顧客のニーズに合わせて業態を拡充しながら成長してきたと思います。今はVUCA<sup>※1</sup>の時代ですから、これからは「鹿島グループのありたい姿」の追求が活動のテーマになりますね。

最近、経済界でいくつかの役職に就いている関係で熊本を訪問した際、自治体関係者の方にJASM第一工場の工事現場を案内いただく機会が何回かあったのですが、その度に、設計・施工を担った鹿島の技術、品質、工期のパフォーマンスが高く評価されていました。2024年3月に台湾を訪問した際には、発注者であるTSMC社のC.C.Weiチェアマン兼CEOから鹿島に対する高い評価を直接聞いて、社外取締役としてうれしく思いました。また、天野社長をはじめ経営陣と

の対話や現場視察などを通じて、皆さんの技術へのこだわりを感じます。少し過度かもしれない部分もありますが、これも鹿島の良さではないでしょうか。

就任前に持っていた印象に違わぬ、期待以上の会社だと感じています。

※1 Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字。先行きが不透明で予測困難な状態を示す言葉

**寺脇** 私は取締役に任される前に4年間監査役を務めました。その前まで、一般的な「ゼネコン」という言葉にはネガティブな印象も含まれている、と漠然と思っていました。しかし、鹿島の監査役に就任して最初に感じたのは、皆さんがとにかく誠実に仕事をしているということでした。今年の元日に発生した能登半島地震においても、鹿島の社員はすぐに現地に駆けつけ、復旧に尽力しました。報道では自衛隊や警察の活躍が多く取り上げられるなか、彼らが乗り込むための道路の復旧をはじめ初期段階の作業を鹿島が手がけており、その強い想いやDNAは、きっと長い歴史のなかで培われてきたものだろうと思います。

鹿島に身を置いてみて、正直、私自身は鹿島の印象が大き

く変わりました。ゼネコンが、日本を支えていくという意識が強く、見えないところでも社会の役に立っていることが、世の中一般にあまり理解されていないのは残念です。

**齋藤** 私が1980年代にニューヨークに駐在していた頃お会いした鹿島の人たちは、あまり実績をお話しにならず、そこに際立ったプライドを感じました。昔からそのような自負があったのだと思います。ただ、情報が氾濫する現代では、きちんとすべきことを言わないとやっていることが認知されない、言い過ぎるくらいに言ってもいいと思います。遠慮がち、奥ゆかしい面がある鹿島には、そういう意味でもまだ伸びしろを感じます。

**寺脇** そうですね。例えば、脱炭素に貢献する取組みなど、他社に先駆けてやっていることが、報道ベースではそのように伝わっていないような気もするので、もったいないと感じています。

**飯島** 三井物産でも実感したのですが、やはり戦略的な広報は、広く一般的な企業イメージ向上だけでなく、機関投資家に対するIR活動においても重要ですね。これは取締役会でも申し上げたことですが、IR活動の更なる強化も課題と考えています。

## 中期経営計画策定に関する取締役会での議論

**齋藤** 今回の中期経営計画は、これまでのものと違って広く社員が参加して考えたというのが行間に表れており、良さを感じます。企画担当部署が淡々とつくったものではないとわかる、一種の「手づくり感」があります。

**飯島** 私自身は三井物産を含めて6社の経営計画の策定に関わってきましたが、今回のように、取締役会で5回も議論したのは初めてでした。役員、社員が多様に関わり、「ありたい姿」についての声を分析して集約されたのは非常に良かったと思いますし、成長戦略も市場環境や自己分析を含めて、ありたい姿からバックキャストして議論したので、しっかりした計画になったと感じます。

**寺脇** 私が驚いたのは、トップダウンだけでなく、社員の声を集めるなどボトムアップがあった点です。「ありたい姿」について、役員と社員の思いの違いを取締役会の説明のなかで

示してもらったことは、大変興味深く、このような策定のプロセスを新鮮に感じました。社員の声には、業績よりも自分自身のやりがいや働き方、社会との繋がりという観点が多かったですよね。役員の声との違いは、ジェネレーションギャップや視座の違いなど、ある程度理解できますが、鹿島の伝統とする部分は幹として通っており、ゆるぎないものとして存在していることを確認できたと思います。このような、皆さんが思い描いている先を見据えたものを集約して文字化したことで、会社の進むべき方向性がよりわかりやすくなりました。

## 人材育成、ダイバーシティについて

**飯島** このVUCAの時代に、経営計画で10年、20年先を考えてと言っても、正直全然わかりませんね。IT・デジタル技術の進化・発展は目覚ましく、私たちの想像をはるかに超えています。だからこそ、徹底して人を鍛えるしかないと思います。最近特に感じるのは、過去に景気低迷下でリストラを進め日本全体が人材育成を軽んじてきた時代があったことが、今の歪みを生んで、国全体の問題に繋がっているのではないかと、ということです。鹿島はずっと人材を大切にできていて、これまで時代のニーズに合わせた経営資源の配分を決断し、対応してきた伝統がありますが、人材開発に改めて注力することで、VUCAの時代に合った次の鹿島のステージが見えてくるように思います。

取締役会でも発言しましたが、現在、半導体、再エネ、蓄電池に加えてメディカルヘルスケア分野など、とにかく多様な入り口を探っていく必要があります。事業のベースは人材ですから、人的資本投資として、グローバル人材やデジタル人材などをいかに鍛えるのか、研修制度などを見直す必要があるかもしれません。

**齋藤** そうですね。部署間の異動が以前よりは多くなったと聞いていますが、入社時の背番号ともいえる土木・建築・事務等の種別は、必要な専門性を更に高めるとい意味では長所ですが、一方でサイロになりがちな短所もあります。今後は、それを超えて、真のダイバーシティを目指した人材交流を進めることが、人材育成や人材開発にもつながるのではないのでしょうか。

**飯島** 土木、建築、開発、海外という各事業分野で、組織と人がシンクロすることで新しい付加価値を創出するような風土も必要です。

## 社外取締役鼎談

**寺脇** 取締役会でも、鹿島の強み・弱みの分析を行い、新しいビジネスの創出が課題である、という認識でした。縦割りの組織は居心地が良く、外との交流が億劫になるところはあるかもしれませんが、流動性を持つことで、化学反応を起こさせる人材交流には期待したいと思います。

**齋藤** 入社5年次女性社員を対象とした研修で毎年講師を務めており、若手女性社員と対話する機会があります。とにかく皆さん真面目に自らのキャリアに向かっています。将来も仕事を続けられるかをすでに心配している人が多いので、多くの事例を共有することが大切だと感じます。意識の高い彼女たちは人材の宝庫。長く在籍して、経験を積んでいけば、社員の男女比率の問題は長期的には自然と解決すると思います。

**飯島** 私も過去に女性社員のリテンションについて施策を検討したことがありますが、やはり、女性活躍にはロールモデルが必須だと思います。

**齋藤** 実際、ライフイベントが原因で仕事を辞めるのではなく、辞めようかなと思ったタイミングにライフイベントを口実に辞める人が多いように思います。仕事が楽しくやりがいがあれば、仕事を辞めずに済む工夫をするものです。仕事を続けたい職場環境を整備することが重要ですが、制度面はかなり充実していると思います。その一方で、上司との価値観の違いについてよく女性から話が出ます。なかなか難しい課題ですが、克服しなければいけない点ですね。

### 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会について

**齋藤** 2021年に「社外役員諮問会議」を発展的に改組し、「ガバナンス・報酬委員会」と「人事委員会」を設置して4年目になります。こうした委員会の設置は、当時の当社にとっては画期的だったのが思い出されます。昨年から私が両委員会の議長を務めていますが、社外役員が集まり、オープンに自身の経験、見聞きした他社の成功例や失敗例を情報交換し、役員人事や報酬などの議論ができる、とても良い場だと感じています。しかし、これを社内のメンバーに敷衍して実践するのはなかなか難しいだろうなと思います。

両委員会は、これまで成果を上げてきたと思いますが、今後のあるべき姿の実現に向けたマネジメントプランは描きやすい一方で、次期マネジメント層の育成については課題意識があります。

**飯島** いわゆるサクセッションプランについては、社外役員が事前に個人を特定して検討できる話ではないので難しい課題です。昨今、世の中の社長の選び方も変化してきました。CEOが任命されると、次のCEOは誰にするかという議論もスタートするといった会社もあります。こうしたなかで、いずれ鹿島も変化が必要になるでしょうが、納得感とともに次のステップを描きやすくなるのはいいことだと考えます。

**齋藤** ガバナンス・報酬委員会での役員報酬制度見直しの議論では、業績だけでなく、安全成績や従業員エンゲージメントといったソフトなところも重視するようになってきました。こういった類の指標に関する評価というのは難しさが伴いますが、採り入れていく方向性になっていることは評価できるのではないのでしょうか。

**寺脇** ガバナンスという観点では、監査役時代から、当社は社外役員にとって発言しやすい環境が整っており、心理的安全性が確保されていると感じます。現場視察では、若手社員と対話する時間も持てるので、貴重な機会になっています。国内建設事業の要とも言うべき各支店の支店長ともそういう対話の機会が持てるといいですね。

### 中長期的な課題の認識

**齋藤** 先ほど人材育成が話題になりましたが、アントレプレナーシップ<sup>※2</sup>を持った人材の育成が課題ではないでしょうか。組織がしっかりといて規模が大きいとなかなか難しいかもしれませんが、キャリア採用を含めて、外の世界を知っている人との接点を増やして、新しい分野に遅れないよ



うにしないではいけません。スタートアップとの情報交換も一つの入り口になると思います。

※2 起業家精神

**飯島** キャリア採用に加えて、一度退職して、外で経験を積んでまた会社に戻ってくる人材も有用です。人材育成の観点から、海外や多様な経験を積めるような研修制度等、社内の流動性があるとより活性化されてくると思います。

先日、鹿島の台湾現地法人である中鹿營造を訪問して、現地で働く社員の方とも話をさせていただきましたが、20年以上台湾にいるという方もいて驚きました。一方で、このような専門人材もなくてはならない存在だと思います。

**寺脇** どうしても日々の忙しさに追われて、新しいことに挑戦するマインドが育ってこないのかもしれませんが、当社は同業他社に先駆けて海外事業を展開したと思いますが、最近では組織がしっかりしているがゆえに、新たなアイデアが出づらい環境になっている可能性もあります。事業がうまく進んでいる状況だからこそ、この根本的な課題に向き合うべきではないのでしょうか。

**飯島** 私としては、新たな中期経営計画の期間は、海外におけるニーズを把握して部門間でシンクロさせ、新たなサービスをつくり出すチャンスがあると思っています。特に、気候変動に伴う自然災害の頻発・激甚化に応える防災・減災の機能を磨いていくことは、海外のニーズもあるのではないのでしょうか。シンガポールに研究開発拠点、インキュベーションの場であるThe GEARが完成したのも後押しになると思います。

**齋藤** 気候変動という観点では、社会のサステナビリティに企業としてどう寄与するかが注目されていますね。

**飯島** 欧州が先行していますが、サステナビリティに関する情報開示への対応が急務です。資源投入量や廃棄量など多様な指標がありますが、特に水使用については注目度が高くなっています。求められた開示項目に応えるだけでなく、開示に対する企業姿勢が問われており、鹿島はゼネコンのなかでも先んじて、目標や実績の開示を進めていくべきです。

**齋藤** ダム建設などは、山を切り拓いて自然環境を壊すイメージを持たれていると思いますが、地域の水災害を防ぐなどポジティブな部分がたくさんあるので、それらの効果の伝え方が重要だと思います。老朽化した建物についても、解体するよりも使い続けることの良さを見える化することも大切です。サステナビリティという言葉が非常に幅広い概念であるがゆえに難しいことは理解していますが、できるだけ定量的な数値も使って、建設業らしいアプローチができるのではないのでしょうか。

**寺脇** ESGやサステナビリティが注目されるなかで、技術開発が進んだ結果、既存のルール・法制度が阻害している場合もあると思います。そういう場合は、関係当局に対して、当社がリーダーシップを持って業界の声を届けていく必要があります。発信しルールを変える契機をつくることも、当社だけではなく、社会のサステナビリティを高めることにも繋がると信じています。

**飯島** 中期経営計画にもサステナビリティを重要施策の一つに挙げています。この中期経営計画を着実に実行していけば、鹿島は持続的に成長していけるのではないのでしょうか。取締役会として、計画の進捗状況を適時確認し、十分に役割を果たしていかなければならない、と思います。



# 役員一覧 (2024年6月25日現在)

## 取締役



### 押味 至一

代表取締役会長  
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  
2009年 建築管理本部長  
2010年 専務執行役員  
2013年 関西支店長  
2015年 副社長執行役員  
代表取締役社長 社長執行役員  
代表取締役会長(現任)



### 天野 裕正

代表取締役社長  
社長執行役員  
1977年 当社入社  
2009年 執行役員 建築管理本部建築企画部長  
2012年 中部支店長  
2013年 常務執行役員  
2014年 専務執行役員 東京建築支店長  
2017年 副社長執行役員  
2021年 代表取締役社長(現任) 社長執行役員(現任)



### 越島 啓介

代表取締役 副社長執行役員  
海外事業本部長  
1978年 当社入社  
2005年 KAJIMA U.S.A. INC. 取締役社長  
2009年 執行役員  
2010年 海外事業本部長(現任)  
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)



### 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 機械部管掌  
1981年 当社入社  
2013年 執行役員 土木管理本部副部長  
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)



### 石川 洋

取締役 副社長執行役員  
営業担当  
1989年 当社参与  
2000年 取締役  
2004年 専務取締役  
2005年 取締役(現任) 専務執行役員 営業本部長  
2007年 営業担当  
2016年 副社長執行役員(現任)  
2019年 営業本部長  
2024年 営業担当(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  
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 専務執行役員 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  
1983年 当社入社  
2011年 関東支店長野営業所長  
2015年 関東支店管理部長  
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)



### 齋藤 聖美

取締役<sup>#1</sup>  
1973年 株式会社日本経済新聞社入社  
1975年 ソニー株式会社入社  
1984年 モルガンスタンレー投資銀行入行  
1990年 同行エグゼクティブディレクター  
2000年 株式会社ジェイ・ボンド代表取締役社長  
(現 ジェイ・ボンド東短証券株式会社)  
2015年 当社取締役(現任)  
2021年 ジェイ・ボンド東短証券株式会社  
代表取締役(現任)



### 鈴木 庸一

取締役<sup>#1</sup>  
1975年 外務省入省  
2005年 在ボストン総領事  
2008年 外務省経済局長  
2010年 駐シンガポール大使  
2013年 駐フランス大使  
2016年 政府代表 関西担当大使  
2017年 政府代表 国際貿易・経済担当大使  
2018年 外務省退官  
2021年 当社取締役(現任)



### 斎藤 保

取締役<sup>#1</sup>  
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)  
株式会社IHI特別顧問(現任)



### 飯島 彰己

取締役<sup>#1</sup>  
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)



### 寺脇 一峰

取締役<sup>#1</sup>  
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 当社取締役(現任)

## 監査役



### 中川 雅博

常勤監査役<sup>#2</sup>  
1981年 株式会社住友銀行入行  
2010年 株式会社三井住友銀行執行役員  
不動産法人営業部長  
2013年 株式会社SMBC信託銀行  
代表取締役社長  
2015年 同社代表取締役副社長  
副社長執行役員  
2018年 当社常勤監査役(現任)



### 鈴木 一史

常勤監査役  
1984年 当社入社  
2009年 経営企画部内部統制グループ長  
2013年 経営企画部管理グループ長  
2014年 関連事業部長  
2021年 常勤監査役(現任)



### 小林 俊明

常勤監査役  
1986年 当社入社  
2006年 総務・人事部人事部長  
2010年 法務部担当部長  
2014年 法務部長  
2018年 総務管理本部法務部長  
2024年 常勤監査役(現任)



### 武石 恵美子

監査役<sup>#2</sup>  
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  
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(現任)

※2 会社法第2条第16号の定める社外監査役



### 中森 真紀子

監査役<sup>#2</sup>  
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  
1996年 公認会計士登録  
1997年 中森公認会計士事務所代表(現任)  
2013年 株式会社ネクスト(現 株式会社LIFULL)  
社外監査役(現任)  
2019年 伊藤忠商事株式会社社外取締役(現任)  
2024年 当社監査役(現任)

## 執行役員

### 社長執行役員

天野 裕正

### 副社長執行役員

越島 啓介

風間 優

石川 洋

勝見 剛

齋藤 保

寺脇 一峰

### 専務執行役員

松嶋 潤

福田 孝晴

北 典夫

利穂 吉彦

勝治 博

竹川 勝久

市橋 克典

島居 潤

山田 安彦

田名網 雅人

内田 道也

大石 修一

米澤 和芳

小土井 満治

茅野 毅

小林 伸浩

松嶋 潤

福田 孝晴

北 典夫

利穂 吉彦

勝治 博

吉弘 英光

一方井 孝治

芦田 徹也

小森 浩之

森口 敏美

熊野 隆

吉美 宗久

藤村 正

坂田 昇

米澤 和芳

小土井 満治

吉岡 伸明

桐生 雅文

千田 幸夫

常岡 次郎

常岡 次郎

常岡 次郎

常岡 次郎

### 執行役員

新妻 充

伊藤 樹

森山 善範

中島 健一

村上 泰雄

黒川 泰嗣

平岡 雅哉

高林 宏隆

太誠地 敏夫

尾崎 美伸

千田 幸夫

常岡 次郎

常岡 次郎

常岡 次郎

常岡 次郎

常岡 次郎

常岡 次郎

一木 浩人

Kajima Europe Ltd.

西澤 直志

野村 祥一

木村 淳二

秋田 大次郎

堀内 大輔

多田 幸夫

成実 経夫

村尾 光弘

黒川 純一良

塚本 正彰

斉藤 栄一

奥村 一正

奥村 一正

奥村 一正

奥村 一正

奥村 一正

※1 会社法第2条第15号の定める社外取締役



### 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会

「人事委員会」は、社長及び社外取締役を構成員として、取締役等の人事について協議します。「ガバナンス・報酬委員会」は、社外取締役及び社外監査役を構成員として、取締役の報酬等を含むガバナンスに関する重要事項について協議します。両委員会ともに、取締役会に対し提言を行う会議体として設置し、客観性と透明性の確保を図っています。



	人事委員会	ガバナンス・報酬委員会
役割	取締役等の人事について協議し、取締役会に対し提言を行う会議体として設置し、客観性と透明性の確保を図っている	取締役の報酬等を含むガバナンスに関する重要事項について協議し、取締役会に対し提言を行う会議体として設置し、客観性と透明性の確保を図っている
主な検討テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会の構成</li> <li>●経営陣幹部の要件、指名方針</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●役員報酬制度の在り方(報酬の構成、報酬水準、報酬の決定方針など)</li> <li>●ダイバーシティについて</li> <li>●働き方改革の推進について</li> </ul>
運営	秘書室が事務局として支援業務を担当	秘書室が事務局として支援業務を担当。議案内容に応じ社長他の経営陣幹部等が説明者として参加
2023年度開催実績	2回	4回
議長	社外取締役	社外取締役
構成員	社長、社外取締役3名	社外取締役5名、社外監査役3名

### 取締役・監査役に求める専門性と経験

当社取締役及び監査役は、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上下流にも事業を展開する当社経営において、適切な意思決定及び監督を担うにふさわしい、幅広い経験・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。そのような観点から、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能力を備えた人材を選任しています。取締役・監査役候補の指名に際しては、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、審議、決定しています。

#### 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、重要事項等に係る審議・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・デジタル技術等を探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
行政・公共政策	良質な社会資本を提供するという社会性・公共性の高い事業を営むうえで、政策や国際ルールを踏まえて社会・環境課題に対応することが重要であるため
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・不動産開発事業の知見	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・監査役の実効性評価

氏名	社内/社外	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	行政・公共政策	グローバル	人事・人材開発	建設・不動産開発事業の知見
取締役 押味 至一	社内	●			●	●			●	●
天野 裕正	社内	●			●	●			●	●
越島 啓介	社内	●		●		●		●	●	●
風間 優	社内	●			●	●		●	●	●
石川 洋	社内	●				●				●
勝見 剛	社内	●	●	●						●
熊野 隆	社内	●	●	●						●
齋藤 聖美	社外	●	●		●			●		
鈴木 庸一	社外			●			●	●		
斎藤 保	社外	●			●			●	●	
飯島 彰己	社外	●		●				●	●	
寺脇 一峰	社外			●			●			
監査役 中川 雅博	社外	●	●	●					●	
鈴木 一史	社内		●	●						●
小林 俊明	社内			●					●	●
武石 恵美子	社外			●			●		●	
中森 真紀子	社外		●	●	●					

### 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。2023年6月から2024年5月を対象とした取締役会全体の実効性評価の分析・評価方法及び結果は以下のとおりです。

#### (参考) 外部機関によるアンケート結果の要点概要

	前年度比	評価のポイント
取締役会の構成	➡	●女性社外取締役・女性役員比率 2023年度→2024年度は横這い
取締役会の運営	➡	●社外役員による現場視察を実施 ●資料の事前配信の早期化
取締役会の議論	➡	●中期経営計画、サステナビリティ課題に関する複数回の議論を実施

#### 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、議論は適正であることが確認された
- 中期経営計画、サステナビリティなどの重要課題について、視点を変えつつ複数回にわたり実質的な議論ができてきていることを確認(人事委員会、ガバナンス・報酬委員会でも実質的な議論ができてきていることを確認)
- 運営に関して、現場視察の実施、資料の事前配信早期化などが評価された
- 取締役会のダイバーシティについては、人事委員会も含め、中長期的課題として議論し、取り組んでいくことを確認

今回評価対象期間(2023年6月~2024年5月)の実績と評価

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6月~5月の全13回について分析

2. 前年度の提言・指摘への対応

前年度の提言・指摘事項	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(中長期的な課題等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会において中長期的な課題として以下のテーマを設定 中期経営計画関連(外部環境、ありたい姿、市場動向など) サステナビリティ委員会報告(環境、人的資本、DE&amp;I、担い手確保、マテリアリティ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における議案の説明を簡略化してよい</li> <li>取締役会のダイバーシティについては継続的な検討が必要</li> <li>取締役会のボードサイズ、スキルマトリックス等については定期的なレビューを実施すべき</li> </ul>
課題2 取締役会以外の対話機会の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年12月に社外役員による現場視察を実施</li> <li>取締役、監査役、執行役員による懇談会を開催</li> </ul>	
課題3 取締役会構成の不断の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度以降、社外取締役比率が漸次向上(2022年度38.5%→2023年度41.6%)</li> <li>女性役員増員(2023年度は社外監査役1名増で3名)</li> </ul>	

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、取締役会はそれを踏まえ審議・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。

今後の課題

- ①取締役会における討議の一層の充実(議案の説明簡略化による討議時間の拡充など)
- ②取締役会以外の対話機会の拡充(現場・社有施設の視察、フリーディスカッションなど)
- ③取締役構成の不断の見直し(取締役会のダイバーシティ、ボードサイズ、スキルマトリックス等に関する定期レビュー)

社外役員が都内大規模再開発ビルを視察

2023年12月、当社が設計と施工を担当する都内の大規模再開発ビルの現場を社外役員が視察しました。

鉄骨建方等の施工状況を確認した後、工事事務所において、現場におけるロボットの活用状況やBIMの今後の可能性に関する質疑等を行い、現場におけるイノベーション、DXの推進状況を確認しました。

また、当現場で活躍する女性を含む若手社員と意見交換を行い、ダイバーシティの推進状況等を確認しました。



現場視察の様子

Topics

役員報酬

鹿島は役員の報酬等の額の決定に関する方針を定めており、その内容及び決定方法は以下のとおりです。

取締役報酬制度

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、客観性と透明性を確保するため、社外取締役及び社外監査役を構成員とする「ガバナンス・報酬委員会」(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や報酬制度及び報酬水準などについての協議を行い、取締役会は、その助言・提言を踏まえ審議、決定しています。

取締役には、役位(執行役員を兼務する場合の執行役員の役位を含む)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、株式報酬を支給します。報酬額全体における固定報酬としての月例報酬、業績連動報酬としての賞与、株式報酬の割合は概ね以下のとおりです。(賞与、株式報酬が基準額の場合)

	固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬(賞与)	株式報酬
社長	50%	35%	15%
それ以外の取締役	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		

固定報酬(月例報酬)

1. 固定報酬(月例報酬)の合計額は、月額6,000万円以内とします(2005年6月29日第108期定時株主総会にて決議、決議時における取締役の員数は14名)。
2. 月例報酬は役位に応じた額とします。
3. 新しく取締役に就任することまたは取締役を退任するこ

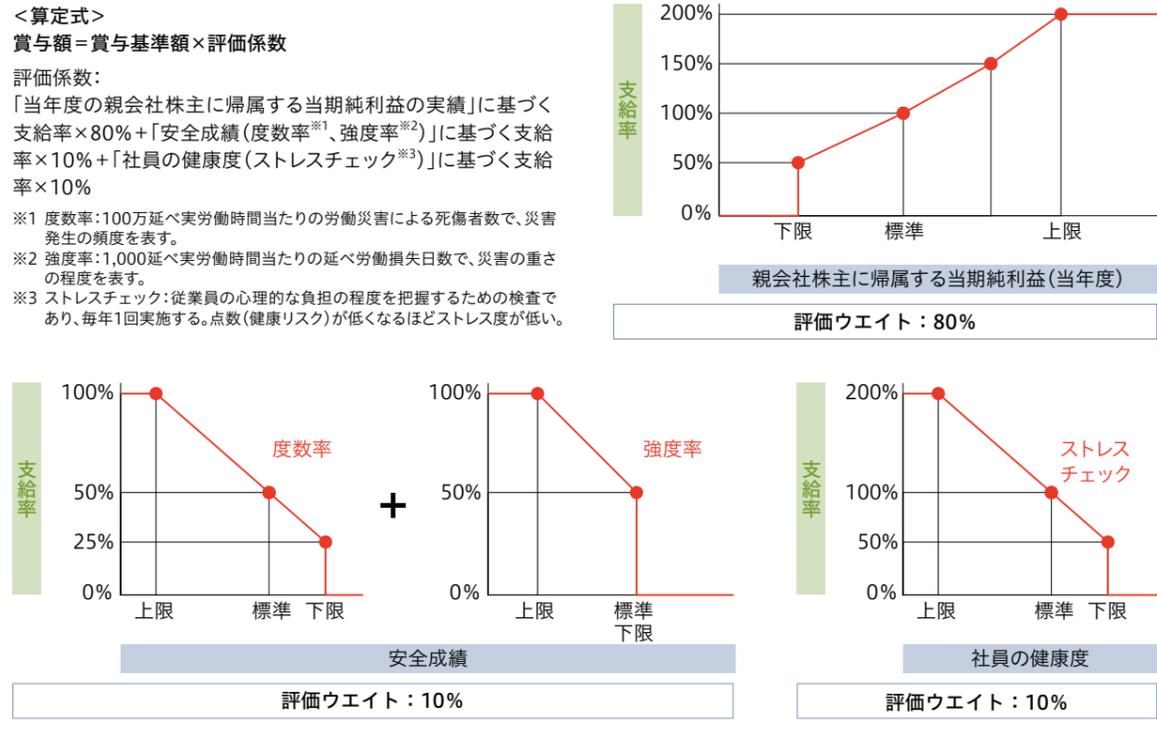
とに伴う月例報酬額の改定は、株主総会による選任日の翌月からとします。  
4. 役位が昇進した取締役の月例報酬額は、原則として役位昇進日をもって改定します。

業績連動報酬(賞与)

1. 賞与の合計額は、年額5億円以内とします(2023年6月28日第126期定時株主総会にて決議、決議時における社外取締役を除く取締役の員数は7名)。
2. 賞与は、事業年度(4月1日~3月31日)を対象に、3月末時点の役位に応じ、取締役会の決議を経て6月末に一括支給します。
3. 賞与は、原則、役位ごとに定めた賞与基準額に、「当年度の親会社株主に帰属する当期純利益の実績」、「安全成績(度数率、強度率)」及び「社員の健康度(ストレスチェック)」に基づく3つの支給率を8:1:1の評価ウエイトに基づいて計算した評価係数を乗じて算定します。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%とします。  
4. 会社として重大なコンプライアンス違反があった場合など、次ページ計算式どおりの支給に疑義が生じる時は、社長は減額等に関する提案を行うことができません。  
5. 事業年度の途中で新たに選任された場合または退任した場合は、原則として期間中の在任が9か月以上の場合には算定額の満額を、在任が6か月以上9か月未満の場合には算定額の半額を支給し、在任が6か月未満の場合には支給しません。

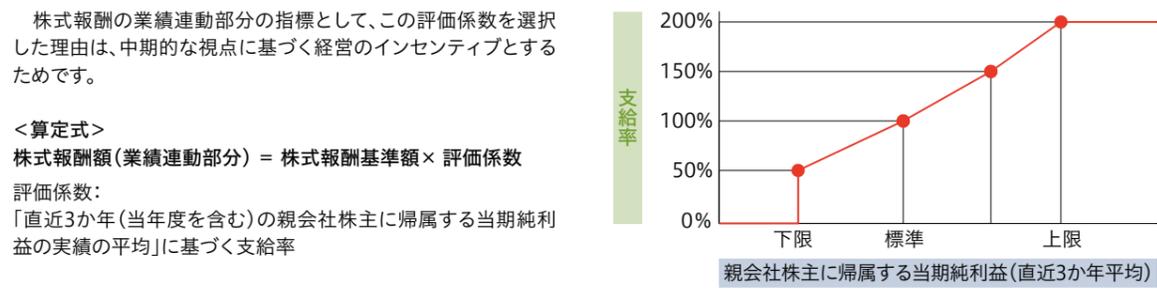
業績連動報酬としての賞与の指標として、この評価係数を選択した理由は、連結業績に加え、サステナビリティへの対応の重要性を踏まえ「安全成績」と「社員の健康度」の2つの要素を加味しているためです。



**株式報酬**

1. 株式報酬の合計額は、年額3億円以内とします(2023年6月28日第126期定時株主総会にて決議、決議時における社外取締役を除く取締役の員数は7名)。
2. 株式報酬は、役位固定部分と業績連動部分で構成します(基準額の場合における比率は1:1)。
3. 役位固定部分は、役位に応じた額とします。
4. 業績連動部分は、事業年度(4月1日~3月31日)を対象に、3月末時点の役位に応じて算定します。役位ごとに定めた株式報酬基準額に、「直近3か年の親会社株主に帰属する当期純利益の実績の平均」に基づいて計算した

- 支給率を評価係数として乗じて算定します。支給率は200%を上限とし、一定の基準を下回った場合は0%とします。
5. 役位固定部分と業績連動部分を合わせて、原則として7~8月に譲渡制限株式を一括付与します。
  6. 譲渡制限期間は譲渡制限付株式の交付日から当社の取締役及び執行役員のいずれの地位からも退任する日までの期間とします。
  7. 各事業年度において割りあてる譲渡制限付株式の総数は60万株を上限とします。



**監査役報酬制度**

監査役には、固定報酬としての月例報酬を支給します。各監査役の月例報酬額は、勤務の態様等を勘案のうえ、監査役の協議により定めます。

月例報酬の合計額は、月額1,500万円以内とします(1994年6月29日第97期定時株主総会にて決議、決議時における監査役の員数は5名)。

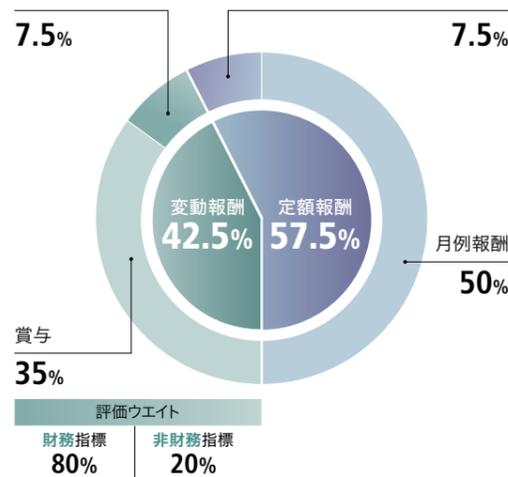
**役員報酬の実績等**

2023年度の取締役・監査役に対する報酬額 (百万円)

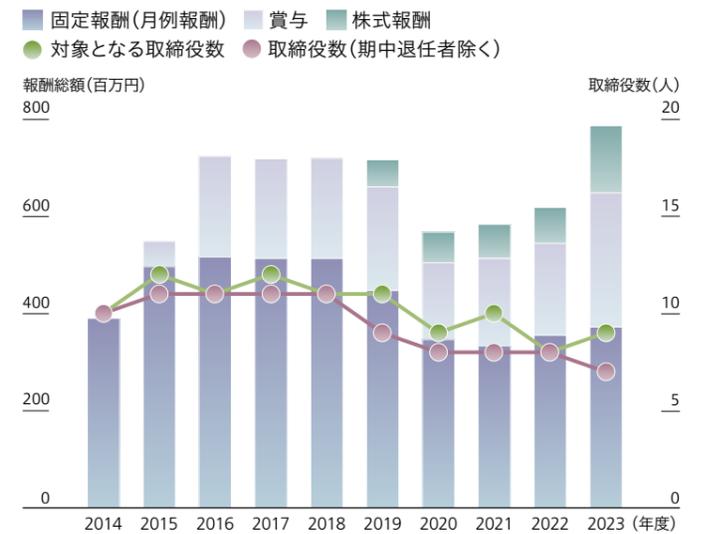
役員区分	報酬等の総額	月例報酬	賞与	株式報酬	人数(名)
取締役 (社外取締役を除く)	786	372	276	138	9
監査役 (社外監査役を除く)	57	57	—	—	2
社外役員	133	133	—	—	11

(注1)上記賞与の額は、2023年度において費用計上した、取締役8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、2023年度において費用計上した、2023年の改定前の制度に基づく取締役6名に対する株式報酬及び改定後の制度に基づく取締役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。

**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**



**(参考)役員報酬支給対象と上限額**

	固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬(賞与)	譲渡制限付株式報酬
報酬額	取締役月額 6,000万円以内 監査役月額 1,500万円以内	年額 5億円以内	年額 3億円以内
取締役 <sup>※</sup>	●	●	●
社外取締役	●	—	—
監査役	●	—	—

※ 社外取締役を除く

# リスクマネジメント

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。

## リスク管理体制

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ています。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。その結果は取締役会に報告され、取締役会はリスク管理体制の運用状況を監督しています。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(2023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。

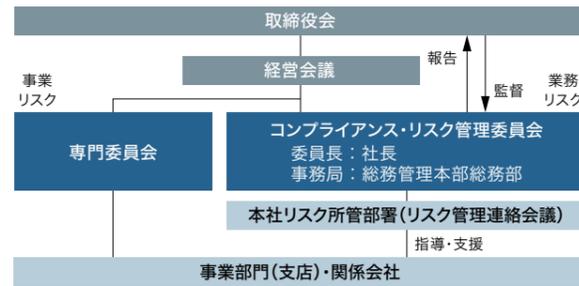
リスク管理活動の実効性を高めるため、毎年期首に、発生頻度、影響度の両面から分析し、企業活動のうえで重点的な管理が必要とされる業務リスク事項を「リスク管理重点課題」として選定・展開し、予防的観点からのリスク管理を実施しています。顕在化したリスク事案については、早期の報告を義務づけ、リスクの拡大防止と再発防止に組織的に対応するなど、PDCAサイクルに基づいた実効的な活動を展開しています。

### 事業リスクの把握と対策を審議する専門委員会

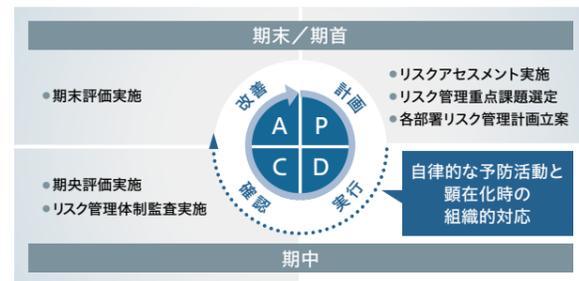
委員会名称	目的等
海外事業運営委員会	海外事業(現地法人事業並びに直轄事業)に係る重要事項などを審議・報告
海外開発プロジェクト運営委員会	現地法人及び海外事業本部の重要な開発事業の投資及び計画の大幅な変更並びに当該開発事業の譲渡について、計画の内容、採算性などを審議・報告
海外土木工事検討会 海外建築工事検討会	海外の重要工事について、受注時の技術上、施工上、契約上のリスクを検討・報告。また、施工中の工事について重大な問題が生じる恐れのある場合の対策を検討・報告
開発運営委員会	国内開発事業への投資、及び手持ち重要不動産の事業化・売却及び事業推進中のプロジェクトについて審議・報告
重要工事検討会	国内の重要工事について見積提出前に技術上、施工上、契約上のリスクを確認し、見積提出にあたっての方針を明確化
PFI土木委員会 PFI建築委員会	PFI事業などに係る全社対応方針及び対応体制、出資などの事業リスクを伴う個々の案件及び企業コンソーシアム形成に係る対応方針などについて審議・報告
事業投資等委員会	上記以外の新規投資、会社設立、M&A、アライアンスなどの事業について、リスク・課題を洗い出し審議を行い、その推進を支援

なお、顕在化したリスク事案は「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、対応状況を継続的にフォローしています。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



## 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、建造物や顧客に関する情報、経営・技術・知的財産に関する情報など様々な情報を取り扱っています。

これら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<sup>※1</sup>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・訓練しています。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、サプライチェーンを含めて情報セキュリティレベルの向上を図っています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

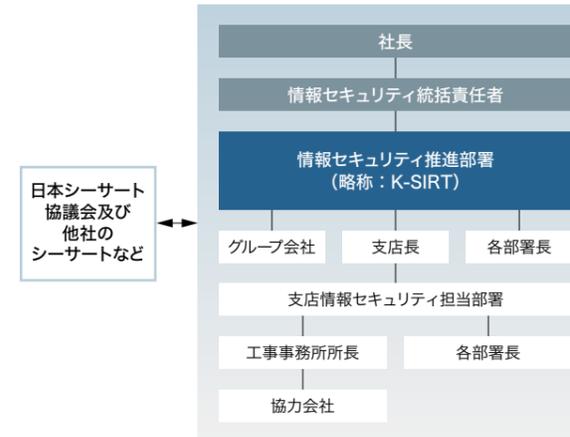
### 2023年度 教育・訓練実績

- 標的型攻撃メール訓練
  - ・対象者:30,326人
- 情報セキュリティeラーニング研修
  - ・受講者:25,008人(うちグループ会社77社9,971人)
  - ・受講率:100%

### サイバーセキュリティ

日々多様化・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。情報セキュリティ推進部署K-SIRTは、(一社)日本シーサート協議会

### 情報セキュリティ管理体制図



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随時強化しています。

インシデントに対して速やかに活動を開始し、被害や影響を極力抑えるために対策要綱を策定しており、毎年、サイバー攻撃による被害等を想定した訓練を実施して組織的な対応力や事業継続力の向上に取り組んでいます。

## マルチハザードに対する事業継続計画(BCP)

大規模地震や風水害などの自然災害発生時、建設業は自社の業務継続とあわせ、道路の啓開や橋梁の修復など、社会インフラを早期に復旧することを求められます。

この使命を果たすため、鹿島は、国からの要請を受ける日本建設業連合会の一員として、災害時の事業継続計画(BCP)を策定し、定期的な訓練と改善を積み重ねることによって、事業継続力の向上に取り組んでいます。その活動により「建設会社における災害時の事業継続力認定<sup>※2</sup>」を受けているほか、「レジリエンス認証<sup>※3</sup>」を取得しています。地方自治体や公共インフラ事業者などとも連携を深め、災害協定に基づいた復旧支援体制を整備しており、風水害などの予測可能な災害に対しては、支援要請に直ちに対応できるよう、全社体制で備えています。また、協力会社向けのBCPマニュアルの作成・展開を進め、サプライチェーンを含めた事業継続力の向上を図っています。

※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

## 海外のリスクへの対応

鹿島は海外の危機発生時に社員・家族の身の安全を守るため、国際危機対策委員会(委員長:社長)を設置しています。海外でテロや大規模自然災害、紛争などが発生した際には、社員・家族の安否確認を第一に情報を収集し、現地を支援する体制を整えています。また、事前予防措置や危機発生後の対応マニュアルを海外赴任社員に周知するほか、海外渡航者に対しても治安情勢や疫病などの情報提供と注意喚起を行っています。

持続的成長を支える基盤強化

事業等のリスク

リスクファクター	リスク・機会の内容	対応
事業環境の変化に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●景気悪化などによる建設需要の大幅な減少や不動産市場の急激な縮小など、建設事業・開発事業などに係る著しい環境変化が生じた場合には、建設受注高の減少及び不動産販売・賃貸収入の減少などの影響を受ける可能性があります。</li> <li>●他の総合建設会社などとの競争が激化し、当社グループが品質、コスト及びサービス内容などにおける競争力を維持できない場合、業績などが悪化する可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●変化する状況や市場動向を踏まえ策定した「鹿島グループ中期経営計画(2024~2026) - 中核をさらに強化し、未来を開拓する -」に掲げる諸施策を推進することにより、経営目標の達成と企業価値の向上を目指しています。</li> </ul> <p style="text-align: right;">中期経営計画(2024~2026)の概要 ▶P.31</p>
建設コストの変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●建設工事においては、工事期間が長期にわたるなかで資機材及び労務を調達する必要のあることから、建設コストの変動の影響を受けます。主要資材価格や労務単価の急激な上昇などによる想定外の建設コスト増加を請負契約工事金額に反映させることができない場合には、工事採算が悪化する可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●建設コストの変動による影響を抑えるため、早期調達及び調達先の多様化を進めるとともに、発注者との契約に物価スライド条項を含めるなどの対策を実施しています。</li> </ul> <p style="text-align: right;">建築事業 ▶P.63</p>
保有資産の価格・収益性の変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●販売用不動産(当連結会計年度末の連結貸借対照表残高2,218億円)の収益性が低下した場合、賃貸等不動産(同3,028億円)及び投資有価証券(同4,424億円)などの保有資産の時価が著しく下落した場合には、評価損や減損損失などが発生する可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●開発事業資産については、案件ごとに価値下落リスクなどを把握し、その総量を連結自己資本と対比し一定の水準に収める管理を実施しています。</li> <li>●連結自己資本は、中期経営計画期間中の国内外開発事業資産の増加を考慮しても、十分耐性を持つ財務基盤を維持できる水準を確保しています。</li> <li>●個別案件の投資にあたっては、本社の専門委員会(開発運営委員会、海外開発プロジェクト運営委員会)などにおいてリスクの把握と対策を審議したうえで、基準に則り取締役会や経営会議において審議しています。</li> <li>●投資有価証券のうち政策的に保有する株式は、毎年度、全銘柄について、中長期的な視野に立った保有意義や資産効率などを検証したうえで、取締役会にて審議し、保有意義の低下した銘柄は原則として売却しています。中期経営計画では、政策的に保有する株式の残高を「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3年間で500億円以上売却し、目標到達後も継続的に縮減を進める方針としています。</li> </ul> <p style="text-align: right;">財務本部長メッセージ ▶P.37</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●北米・欧州・アジア・大洋州等海外における建設事業及び開発事業を展開しており、進出国の政治・経済情勢、法制度、為替相場等に著しい変化が生じた場合には、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業規模拡大に伴う経営基盤の整備、ガバナンスの強化等を推進していく方針です。</li> <li>●海外におけるM&amp;Aや新市場への進出などにあたっては、本社の専門委員会(海外事業運営委員会)などにおいてリスクの把握と対策を審議したうえで、基準に則り取締役会や経営会議において審議しています。</li> <li>●テロ、暴動などが発生した場合に、社員・家族の安否確保を図り、現地支援を行うため、国際危機対策委員会を設置しています。</li> </ul> <p style="text-align: right;">リスクマネジメント ▶P.115</p>
建設業の担い手不足に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●建設業界においては、建設技能労働者が減少傾向にあり、十分な対策をとらなければ、施工体制の維持が困難になり、売上高の減少や労務調達コストの上昇による工事利益率の低下などの影響を受ける可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●建設技能者の処遇改善、原則二次下請までに限定した施工体制の実現を目指した重層下請構造改革、人材育成や連携強化をはじめとした協力会社支援の充実など、各種施策を継続して実施する方針です。</li> </ul> <p style="text-align: right;">人権/サプライチェーンマネジメント ▶P.99</p>

リスクファクター	リスク・機会の内容	対応
法令リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●建設業法、建築基準法をはじめ、労働安全衛生関係法令、環境関係法令、独占禁止法など、様々な法的規制のなかで事業活動を行っています。そのため、法令などの改正や新たな法的規制の制定、適用基準の変更などがあった場合、その内容次第では受注環境やコストへの影響などにより、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> <li>●当社グループにおいて法令などに違反する行為があった場合には、刑事・行政処分などによる損失発生や事業上の制約、信用の毀損などの発生により、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●関係法令などの制定・改正については、担当部署を通じてその内容を周知し必要な対応を実施しています。例えば、2024年4月から建設業に適用された時間外労働の上限規制については、働き方改革、デジタル化による業務効率化や質の向上、業務内容に応じた集約化、アウトソーシングなどを進めるとともに、人員配置など施工体制の十分な検討と必要な工期を考慮した見積の提出に努めています。</li> <li>●コンプライアンスマニュアルである「鹿島グループ企業行動規範 実践の手引き」を法令などの改正や社会情勢の変化も踏まえ適宜改訂し、全役員・従業員に周知しています。</li> <li>●コンプライアンス意識の更なる向上と定着を図るため、当社グループの役員及び従業員を対象としたコンプライアンスに係るeラーニング研修を継続的に実施しているほか、各分野の担当部署が、規則・ガイドラインの策定、研修、監査などを実施し、適正な事業活動のより一層の推進を図っています。</li> </ul> <p style="text-align: right;">コンプライアンス ▶P.119</p>
安全衛生・環境・品質リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当社グループが提供する設計、施工をはじめとする各種サービスにおいて、重大な人身事故、環境事故、品質事故などが発生した場合には、信用の毀損、損害賠償や施工遅延・再施工費用などの発生により、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全衛生・環境・品質の確保は生産活動を支える前提条件であり企業存続の根幹であることから、基本方針並びに安全衛生方針、環境方針、品質方針を定め、関係法令をはじめとする社会的な要求事項に対応できる適正で効果的なマネジメントシステムにより生産活動を行っています。</li> <li>●安全を実現するため「建設業労働安全衛生マネジメントシステム(COHSMS)」に準拠した安全衛生管理を行っています。</li> <li>●環境については、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを運用しています。</li> <li>●品質については、土木部門・建築部門それぞれでISO9001の認証を受けており、海外関係会社は個々に必要な認証を受けています。</li> </ul> <p style="text-align: right;">労働安全衛生 ▶P.98 環境 ▶P.83 品質 ▶P.97</p>
情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当社グループは設計、施工をはじめとする各種サービスを提供するにあたり、建造物や顧客に関する情報、経営・技術・知的財産に関する情報、個人情報、その他様々な情報を取り扱っています。このような情報が外部からの攻撃や従業員の過失などによって漏洩または消失などした場合は、信用の毀損、損害賠償や復旧費用などの発生により、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●情報セキュリティポリシーを定め、重点的なリスク管理を実施しています。</li> <li>●サイバー攻撃を想定した訓練を実施し組織的な対応力向上に取り組んでいるほか、当社グループの役員及び従業員を対象としたeラーニングを用いた教育、点検及び監査並びに協力会社に対する啓発活動を行っています。</li> </ul> <p style="text-align: right;">リスクマネジメント ▶P.115</p>
取引先の信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●発注者、協力会社などの取引先が信用不安に陥った場合には、工事代金の回収不能や施工遅延などにより、業績などに影響を及ぼす可能性があります。特に、一契約の金額の大きい工事における工事代金が回収不能になった場合、その影響は大きくなります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新規の営業案件に取り組むにあたっては、企業者の与信、資金計画並びに支払条件などを検証し、工事代金の回収が不能になるリスクの回避を図り対応しています。新たな契約形態や工事代金の回収が竣工引き渡し後まで残る不利な支払条件を提示された場合などには、本社が関与しリスクの把握と対策を講じるとともに、基準に則り経営会議において審議しています。</li> <li>●協力会社と新たに取引を開始する際には、原則として財務状況などを審査したうえで工事下請負基本契約を締結しています。また、重要な協力会社に対しては、定期的に訪問し、財務状況を含め経営状況を確認しています。</li> </ul>
ハザードリスク(自然災害、パンデミックなど)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大規模地震、風水害などの大規模自然災害が発生した場合には、施工中工事への被害や施工遅延、自社所有建物への被害などにより、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> <li>●パンデミック(感染症の大流行など)が発生した場合には、景気悪化による建設受注高の減少や工事中断による売上高の減少など、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●災害時の事業継続計画(BCP)を策定し、首都直下地震や豪雨災害などを想定した実践的なBCP訓練を実施するなど、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ます。</li> <li>●感染症の大流行に対しては、感染予防と感染拡大防止を最優先としつつ、事業継続と被害最小化を図るため、情報収集とリスク想定を行い、国内外従業員や協力会社に対して必要な対策を指導します。</li> </ul> <p style="text-align: right;">リスクマネジメント ▶P.115</p>

(注) 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については、「TCFDに基づく情報開示」に記載しています ▶P.88

# コンプライアンス

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、鹿島グループ役員・従業員の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、グループを挙げて、コンプライアンスの推進に努めています。

## コンプライアンス体制と運用

「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ラーニングによる研修を実施しているほか、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。

**2023年度の主な取組み**

- コンプライアンスマニュアルの改訂(第9版)
- コンプライアンスeラーニング研修
  - ・受講者:25,121人(うちグループ会社48社10,596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。

### 協力的会社との適正な関係保持

鹿島は「鹿島グループ 企業行動規範」において、「協力的会社との対等な関係の保持」を掲げています。

具体的には、協力的会社に対する強要を禁止するのはもとより、協力的会社からの供応・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、見積・発注条件として「鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン」の遵守を求め、腐敗防止を含むコンプライアンスを協力的会社

と一体となって徹底するとともに、個別取引内容の審査・査定を厳正に行うことにより、協力的会社の選定と契約に関する公正性と適正性の確保に努めています。

本年4月には、ガイドライン13項目に関する解説や具体的な取組み例を示した解説書を発行し、ガイドラインの更なる浸透を図っています。

### 国内公務員などとの適正な関係保持

鹿島は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を図っています。更に、交際費申請書を事前に提出するよう義務づけ、事後の経費処理時とあわせ、支出の適法性及び妥当性につき厳格なチェックを行っています。

### 外国公務員などとの適正な関係保持

外国公務員などに関しては、その対応に特化した「鹿島外国公務員等贈賄防止規程」を制定し、行為類型ごとに具体的手順や判断基準を定めた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、当社に準じた規程、ガイドラインの策定に取り組み、鹿島グループの贈賄リスク防止に向けた活動を推進しています。

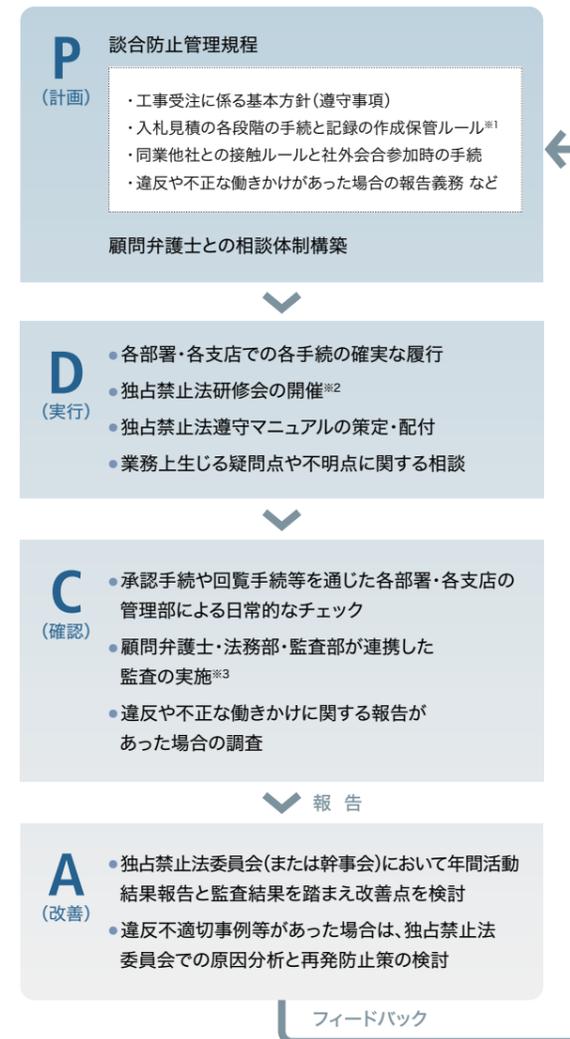
2023年度は、当社の海外拠点、国内グループ会社の海外拠点及び海外グループ会社に勤務する従業員を対象として、「海外従業員向け贈賄防止研修(eラーニング)」を実施するとともに、東南アジアの拠点の現地ヒアリングを実施しました。引き続き、汚職リスクが比較的高いとされるアジア地区を中心に現地訪問を実施し、ガイドラインの運用状況の把握に努めるとともに、ガイドラインの浸透・仕組みの改善を図ります。

## 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グループ会社においても、当社の「談合防止管理規程」に準じて規程を制定し運用しており、当社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 2023年度受講者:1,809人(うちグループ会社28社391人)  
 ※3 2023年度は全12支店と本社関係2部署につき実施

**裁判の現況(2024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、本年6月に東京地方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、東京高等裁判所に控訴しています。
- 子会社である鹿島道路(株)に係るアスファルト合材の製造販売に関する独占禁止法違反事件について、公正取引委員会から受けた排除措置命令などへの取消訴訟は、2023年11月に東京高等裁判所から控訴を棄却する判決を言い渡され、判決内容を精査のうえ、上告及び上告受理の申立てを行わないこととし、同社の敗訴が確定しました。

## 内部通報制度

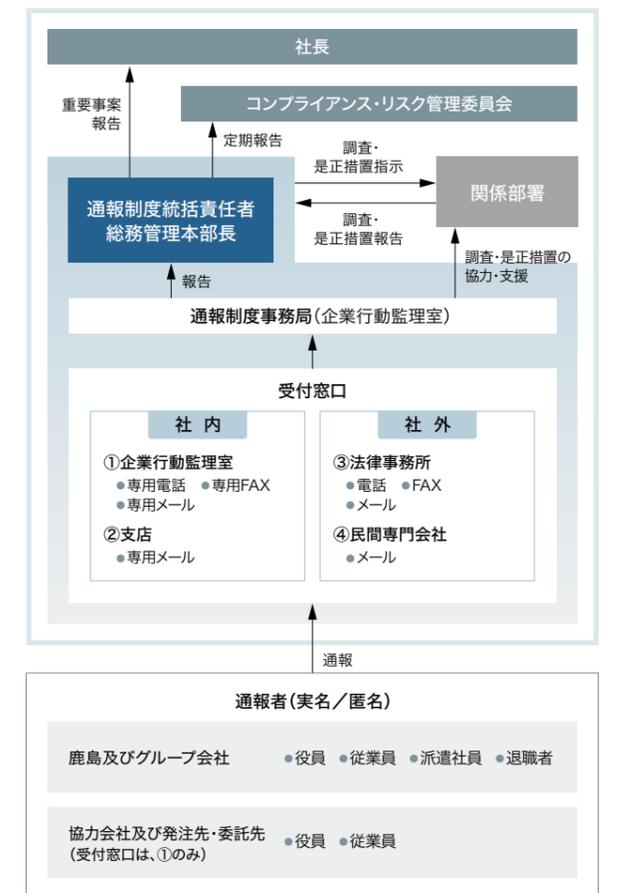
鹿島グループでは、役員・社員などによる贈収賄などの汚職を含む法令違反や不正行為の発生(あるいはその兆候)を知った当社・グループ会社・協力的会社の従業員などが、匿名でも通報可能な企業倫理通報制度(企業倫理ホットライン)を整備しています。また、当制度の利便性・実効性を確保するため、社外にも複数の通報受付窓口を設置しています。新たな取組みとして、海外拠点の従業員等が本社へ直接通報できるグローバル内部通報制度の導入を進めています。

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。

**2023年度の企業倫理ホットライン問合せ実績**

- 90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

## 10か年ハイライト

### 財務情報

(億円)

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>業績</b>										
建設事業受注高	14,748	17,958	17,283	16,859	20,101	17,528	17,201	19,298	21,969	29,272
売上高	16,936	17,427	18,218	18,306	19,742	20,107	19,071	20,796	23,915	26,651
営業利益	126	1,110	1,553	1,583	1,426	1,319	1,272	1,233	1,235	1,362
経常利益	213	1,133	1,634	1,797	1,629	1,466	1,397	1,521	1,567	1,501
親会社株主に帰属する当期純利益	151	723	1,048	1,267	1,098	1,032	985	1,038	1,117	1,150
売上高営業利益率(%)	0.7	6.4	8.5	8.7	7.2	6.6	6.7	5.9	5.2	5.1
研究開発費	77	78	82	103	139	164	150	173	182	207
設備投資額	254	329	294	161	284	863	527	580	858	475
<b>(単体)</b>										
<b>土木</b>										
総利益率(%)	△0.1	14.6	18.2	21.2	19.0	14.0	15.5	16.5	18.0	13.7
<b>建築</b>										
総利益率(%)	1.1	10.8	13.4	14.0	12.5	13.2	12.7	10.3	8.5	9.2
<b>財政状態</b>										
総資産	18,392	18,867	19,928	20,512	20,911	21,721	21,648	23,377	27,697	31,351
自己資本	4,349	4,712	5,485	6,660	7,532	7,917	8,748	9,457	10,524	12,101
純資産	4,369	4,740	5,525	6,697	7,569	7,960	8,848	9,535	10,611	12,236
有利子負債	3,850	3,785	3,729	3,448	2,987	3,268	3,170	3,599	5,377	6,126
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業キャッシュ・フロー	592	363	1,875	1,204	303	530	1,530	302	△291	1,237
投資キャッシュ・フロー	83	△278	△319	△473	△253	△1,018	△654	△511	△817	△629
財務キャッシュ・フロー	△707	△131	△205	△530	△750	△108	△391	△209	1,118	△95
<b>1株当たり情報</b>										
1株当たり当期純利益(円) <sup>※1</sup>	14.58	69.66	101.01	244.29	211.67	200.99	193.13	208.00	227.98	238.76
1株当たり純資産(円) <sup>※1</sup>	418.86	453.93	528.46	1,283.38	1,451.66	1,544.71	1,731.16	1,920.45	2,165.12	2,514.97
1株当たり配当金(円)	5.0	12.0	20.0	48.0	50.0	50.0	54.0	58.0	70.0	90.0
<b>経営指標</b>										
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	3.8	16.0	20.6	20.9	15.5	13.4	11.8	11.4	11.2	10.2
自己資本比率(%)	23.6	25.0	27.5	32.5	36.0	36.5	40.4	40.5	38.0	38.6
D/Eレシオ(倍)	0.89	0.80	0.68	0.52	0.40	0.41	0.36	0.38	0.51	0.51

### 非財務情報

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
従業員数(人)	18,637	19,100	19,580	20,914	21,648	22,133	22,389	22,819	23,141	23,873
うち単体(人)	9,314	9,289	9,337	9,398	9,549	9,701	9,884	10,007	10,172	10,358
国内連結子会社(人)	5,505	5,611	5,804	5,983	6,227	6,456	6,584	6,736	6,937	7,213
海外連結子会社(人)	3,818	4,200	4,439	5,533	5,872	5,976	5,921	6,076	6,032	6,302
施工によるCO <sub>2</sub> 排出量総量(万t-CO <sub>2</sub> ) <sup>※2 ※3</sup>	26.2	26.2	25.8	27.4	25.1	22.7	15.7	17.7	22.6	20.9
施工によるCO <sub>2</sub> 排出量原単位(t-CO <sub>2</sub> /億円) <sup>※2 ※3</sup>	22.2	21.5	21.5	21.4	20.0	17.6	13.8	14.0	16.0	13.9
建設廃棄物の最終処分率(汚泥を含む)(%) <sup>※3</sup>	7.1	6.5	5.8	2.4	4.3	3.9	2.5	2.4	2.7	3.0

(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。  
 ※1 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。  
 ※2 2020年度からCO<sub>2</sub>排出量総量、原単位の集計方法が変更となりました。▶ P.25  
 ※3 単体

## 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。

### 災害復旧活動

### 令和6年能登半島地震への対応

2024年1月1日に発生した令和6年能登半島地震では、災害発生直後から震災対策本部を設置し、社員・社外人材の安否、被災地及び得意先の被災状況を確認しました。翌日には現地に社員を派遣し資機材搬入を開始し、国土交通省、(一社)日本建設業連合会の支援要請を受け24時間体制で道路啓開などの緊急復旧作業を実施しました。

その後も当社は、石川県輪島市の熊野地区河川閉塞箇所・市ノ瀬地区土石流発生箇所、穴水町の「のと里山海道」自動車道崩落箇所の3か所で復旧工事を行っています。

また、役員・社員並びに鹿島ボランティアネットワークから寄せられた災害義援金に、会社拠出分1,000万円を加えた、総額27,954,220円を石川県に寄付しました。



のと里山海道の復旧工事



石川県に義援金を贈呈

### 学術・文化・芸術の振興

### 第18回KAJIMA彫刻コンクールの開催

鹿島は隔年で「KAJIMA彫刻コンクール」を実施しています。本コンクールは鹿島建設創立150周年記念として1989年に創設以来「彫刻・建築・空間」を一貫したテーマとして、彫刻芸術と建築空間が会える魅力的な空間の創造を目指しています。第18回となった今回は、応募総数は国内外から201点にのぼり、第1次審査で選ばれた入選作品8点のなかから、金賞、銀賞、銅賞、奨励賞が各1点選出されました。ポー

ランドの学生が制作した作品が銅賞を獲得するなど、20代の若手作家から、経験豊富な作家が実力を競いました。



第18回金賞受賞作品  
「彫刻家具(みんなの本棚)」西村 浩幸

受賞作品はこちら



## 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。日本の学術の発展並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。また、2024年度からは全国の大学等からの応募が可能になりました。

2023年度は、合計93件、総額2億1,585万円の助成・援助を決定。毎年、採択者の贈呈式、研究成果の発表会を開催しています。

### 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。

2023年度は前年度より増加し、合計98件、総額1億335万円の事業を実施。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・優秀賞を授与しています。今春、新型コロナで延期していた第30回及び第31回の財団賞・優秀賞の受賞者8人による研究発表が行われ、WEB聴講も含め約260人が視聴しました。

### 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。2023年度は全158人に総額1億2,126万円の奨学金を支給しました。

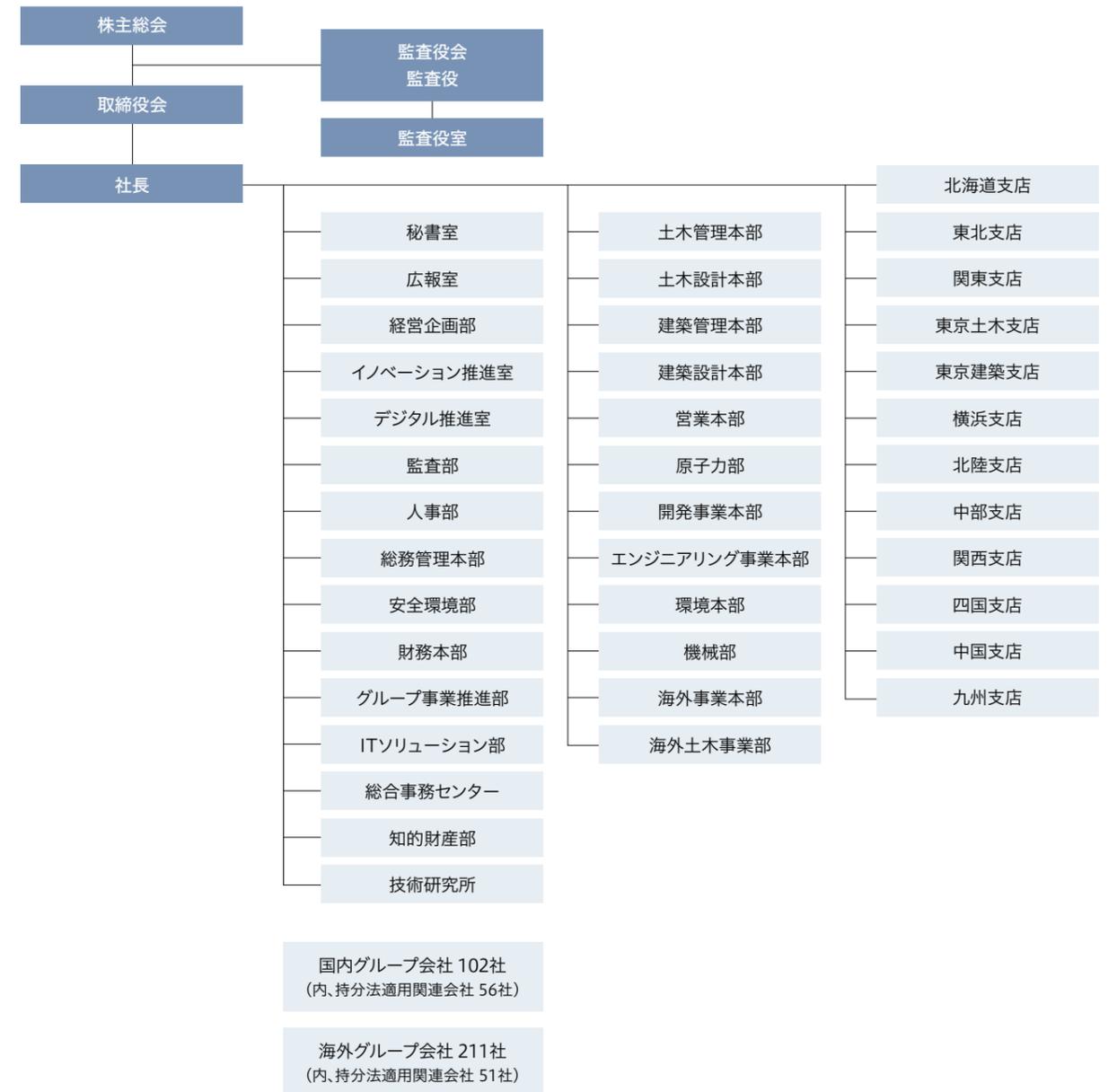
### 一般財団法人 鹿島平和研究所

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されて以来、30年となりました。2022年度からは日本人学生も対象となり、2023年度までに53か国・地域からの366人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。

## 組織体制



## 主要グループ会社

### 国内

	社名	業務内容
設計・コンサルタント	株式会社イリア	インテリア設計、コンサルティング、内装・家具関連事業
	株式会社アルモ設計	建築設計、設備設計、プレゼンテーション
	株式会社アルテス	建築構造設計、コンサルティング、施工エンジニアリング
	株式会社イー・アール・エス	リスクマネジメントサービス、デュー・ディリジェンスサービス、土壌環境サービス、エネルギーマネジメントサービス
	株式会社ランドスケープデザイン	外構設計、景観計画、緑化コンサルタント、まちづくり提案
	リテックエンジニアリング株式会社	土木構造物の調査・診断、新設・補修補強設計、計測管理
	株式会社アバンアソシエイツ	都市計画、まちづくり支援、公的不動産活用(PRE)、官民連携(PPP)、エリアマネジメント
	株式会社グローバルBIM	BIM関連の情報処理、ソフトウェア販売、運用コンサルティング
調達・施工	大興物産株式会社	建設資機材の販売・賃貸、各種工事の請負
	ケミカルグラウト株式会社	地盤改良、基礎築造、土壌浄化
	鹿島道路株式会社	道路・橋梁・空港などの舗装、舗装用材料の製造・販売
	日本海上工事株式会社	海洋港湾・海岸保全工事、地質調査
	鹿島環境エンジニアリング株式会社	水・廃棄物を中心とした環境事業及びコンサルタント事業
	カジマメカトロエンジニアリング株式会社	建設機械製造業
	カジマ・リノベイト株式会社	土木構造物の補修・補強工事、補修材料の販売
	株式会社クリマテック	総合設備工事、リニューアル工事
	鹿島フィット株式会社	直備技能工による各種工事の請負、建設工事の技能労働者育成
	株式会社クリマ・ワークス	直備技能工による各種設備工事の請負
運営・管理	鹿島建物総合管理株式会社	建物管理業
	鹿島東京開発株式会社	不動産の賃貸・運営管理、ホテル事業(ホテルイースト21東京)
	鹿島プロパティマネジメント株式会社	不動産の賃貸・管理・仲介・鑑定評価
	鹿島八重洲開発株式会社	不動産の賃貸・運営管理
	新潟万代島ビルディング株式会社	不動産の賃貸・運営管理
	鹿島不動産投資顧問株式会社	不動産のアセットマネジメント、コンサルティング、信託受益権の売買・仲介
	熱海インフラマネジメント合同会社	有料道路(熱海ビーチライン)の運営
イートンリアルエステート株式会社	不動産の開発・投資・運用等	
サービス・商品販売	鹿島サービス株式会社	旅行業、物販、ビジネスサービス
	株式会社アクト・テクニカルサポート	人材派遣・人材紹介事業、イベント事業
	鹿島リース株式会社	建設プロジェクトの企画、建物リース、機器リース
	株式会社カジマアイシーティ	鹿島グループのICT基盤及び各種システムの設計・運用・管理
	株式会社都市環境エンジニアリング	廃棄物の収集運搬・処理事業
	株式会社Kプロビジョン	広報・広告の企画・制作、映像事業
	株式会社One Team	建築生産推進サポート(検査、IT推進、調査、教育)、人材派遣
出版	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版
ホテル・レジャー	東観光開発株式会社	ゴルフ場(高坂カントリークラブ)の運営
	株式会社ホテル鹿島ノ森	軽井沢でのホテルの運営
	鹿島リゾート株式会社	長野県蓼科での別荘地の分譲、管理及びゴルフ場(鹿島南蓼科ゴルフ場)の運営
	株式会社当間高原リゾート	ホテル・ゴルフ場(あてま高原リゾート ベルナティオ)の運営
	那須リゾート株式会社	ゴルフ場(那須ちふり湖カントリークラブ)の運営
	株式会社森林公園ゴルフ倶楽部	ゴルフ場の運営
	鹿島軽井沢リゾート株式会社	ゴルフ場・ホテル・スキー場(プレジデントリゾート軽井沢)の運営
緑化・保険	株式会社かたばみ	山林・緑化造園業、損害保険・生命保険代理業

### 海外



#### Kajima Europe Ltd.

1 イギリス	Kajima Europe Ltd. Kajima Partnerships Ltd. Kajima Properties (Europe)Ltd. Pario Limited
2 アイルランド	Kajima Ireland Ltd.
3 フランス	Kajima France Development S.A.R.L. Les Domaines De Saint Endréol
4 チェコ	Kajima Czech Design and Construction s.r.o.
5 ポーランド	Kajima Poland Sp. z o.o. Student Depot Sp. z o.o. PAD RES Development Sp. z o.o. Hymon Fotowoltaika Sp. z o.o.
6 ドイツ	Kajima Deutschland GmbH

#### Kajima Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.

7 シンガポール	Kajima Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. Kajima Overseas Asia Pte. Ltd. Kajima Design Asia Pte Ltd Kajima Overseas Asia (Singapore) Pte. Ltd. Kajima Development Pte. Ltd. International Facility Engineering Pte. Ltd. Kajima Ventures Pte. Ltd.
8 インドネシア	PT Kajima Indonesia PT Senayan Trikarya Sempana PT Jimbaran Greenhill
9 タイ	Thai Kajima Co., Ltd. Ramaland Development Co., Ltd. Bang Tao Beach Ltd.
10 マレーシア	Kajima (Malaysia) Sdn. Bhd.
11 ベトナム	Kajima Vietnam Co., Ltd. Indochina Kajima Development Ltd.
12 フィリピン	Kajima Philippines Inc.
13 香港	Allied Kajima Ltd.
14 インド	Kajima India Pvt. Ltd.
15 ミャンマー	Kajima Myanmar Co., Ltd. Kajima Yankin PPP Co., Ltd.

#### Kajima Australia Pty Ltd

16 オーストラリア	Kajima Australia Pty Ltd
17 ニュージーランド	Icon Co Holdings Pty Ltd Icon Developments Australia Pty Ltd
18 上海	Cockram Projects (Shanghai) Construction & Engineering Co Ltd
19 香港	Scenario Cockram Limited

#### 鹿島建設(中国)有限公司

20 上海	鹿島建設(中国)有限公司
-------	--------------

#### 中鹿營造(股)有限公司

21 台湾	中鹿營造(股)有限公司
-------	-------------

#### Kajima U.S.A. Inc.

22 アトランタ	Kajima U.S.A. Inc. Kajima International Inc. Kajima Building & Design Group, Inc. Kajima Associates, Inc. Batson-Cook Company Kajima Real Estate Development Inc. Core5 Industrial Partners LLC Batson-Cook Development Company
23 シャーロット	Rodgers Builders, Inc.
24 コロンバス	Flournoy Construction Group, LLC Flournoy Development Group, LLC
25 オーランド	Development Ventures Group, Inc.
26 ニューヨーク	Anglebrook Golf Club
27 クリーブランド	The Austin Company
28 デトロイト	Gala & Associates, Inc.
29 ロサンゼルス	Kajima Development Corporation
30 アーバイン	TACK Builders, Inc.
31 ホノルル	Hawaiian Dredging Construction Company, Inc.

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10,358人 連結23,873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44,231,963株を含む)
株主数	61,695名(前年度末比1,064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)	79,031	16.31
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	37,663	7.77
鹿島公子	15,849	3.27
鹿島社員持株会	9,427	1.95
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	8,362	1.73
株式会社三井住友銀行	7,521	1.55
公益財団法人鹿島学術振興財団	7,235	1.49
JPモルガン証券株式会社	6,692	1.38
大正製薬ホールディングス株式会社	6,288	1.30
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	5,831	1.20

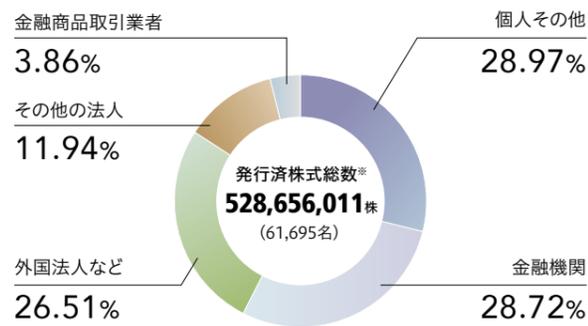
(注1) 当社は自己株式44,231千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。  
 (注2) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株価・出来高の推移



※ 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2015年4月1日付で行われたと仮定して算出しています。

株主構成比 (株式所有割合)



(注3) 自己株式44,319単元は、「個人その他」に含めて記載しています。また、株式会社証券保管振替機構名義の株式25単元は、「その他の法人」に含めて記載しています。

※ 自己株式44,231,963株を含む

IR活動

「株主との建設的な対話の方針」に基づき、積極的な情報開示に努めるとともに、決算説明会や個別面談等を通じて、業績・中長期的な経営方針・ESGなどをテーマとして、建設的な対話の促進を図っています。

対話を通じて把握した株主・投資家の意見等は、定期的かつ適時・適切に取締役会や経営会議に報告し、経営やIR活動の改善に反映しています。

▶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](https://www.kajima.co.jp/sustainability/stake_holder/engagement/index.html)

主なIR活動実績

活動	2022年度実績	2023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)	215回 (106回)	311回 (124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。
(海外機関投資家)	(73回)	(152回)	
(証券会社)	(36回)	(35回)	
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	4回	4回	第2四半期末、年度末は、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。第1、第3四半期末は、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。
機関投資家・証券アナリスト向けスモールミーティング	1回	1回	社長及び財務担当取締役、経営企画部を担当する執行役員が出席。2022年度は証券アナリスト6人、2023年度は国内機関投資家7人と対話。
機関投資家・証券アナリスト向け見学会/事業分野別説明会	0回	1回	2023年度は、西調布実験場(技術研究所)の見学会を開催。技術研究所長である執行役員、土木技術を担当する執行役員などが出席し、機関投資家・証券アナリスト15人と対話。
機関投資家議決権行使担当者等との個別対話	18回	17回	経営企画部を担当する執行役員のほか、関連する取締役、執行役員並びに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。
証券会社主催カンファレンス	2回	3回	IR部門が、海外機関投資家向けカンファレンスに参加。

イニシアティブへの参画





社外からの評価







2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数



2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



2024 Sojitz Sustainability Index



レゾナンス認証  
事業継続および社会貢献  
認証番号00000012