

個人投資家の皆さまへ

# 鹿島建設株式会社 会社説明会

2025年3月1日

新桂沢ダム(北海道三笠市) 2024年3月完成

1957年に当社が施工した「桂沢ダム」の本体部分を  
11.9m高上げし、総貯水量は約1.6倍に増加

証券コード  
1812

# 本日お伝えしたいこと

- 1 鹿島グループの概要 ————— P.2
- 2 成長戦略（中期経営計画） ————— P.7
- 3 経営目標・財務戦略 ————— P.20
- 4 株主還元 ————— P.23



# 1 鹿島グループの概要

# 「人材」と「技術」を源泉として 新たな価値を創造

## 連結売上高

(2023年度)

2兆6,651億円

前年度比11.4%増収

## 海外売上高

(2023年度)

8,617億円

[海外売上高比率 32.3%]

成長が見込まれる海外市場に  
強固な地盤を構築

## R&D・デジタル投資

(2021~2023年度累計実績)

930億円

「技術立社」として社会課題を解決する  
研究技術開発や  
生産性向上に注力

## 従業員数

(2024年3月末)

連結 19,813人

[海外 6,158人]

グローバルに活躍する  
多様な人材

## 連結当期純利益

(2023年度)

1,150億円

前年度比2.9%増益

## ROE

(2023年度)

10.2%

資本効率を意識した経営

## サプライチェーン

取引会社

約49,000社

協力会社との強固なパートナーシップで  
地域社会に根ざした  
事業を推進

## 新卒採用女性社員数

113人(単体)

[採用比率 28.2%]

目標比率30%に向けて  
女性活躍を推進中

## 建設事業

土木

良質なインフラを構築



建築

多様化する  
顧客ニーズを実現



## 開発事業

建設技術をベースに  
付加価値を創出する不動産事業

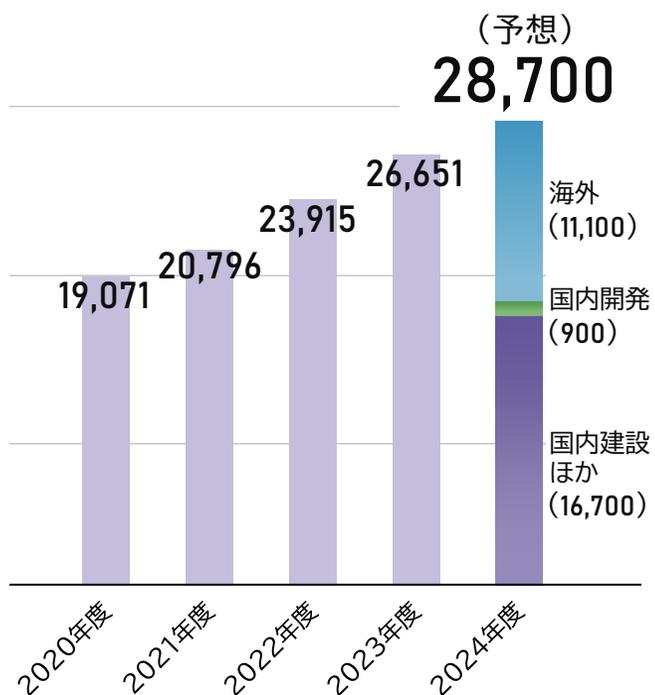


建設・開発の両事業を中核として、グローバルに事業を展開

# 2021年度から4期連続の増収増益を達成する見通し

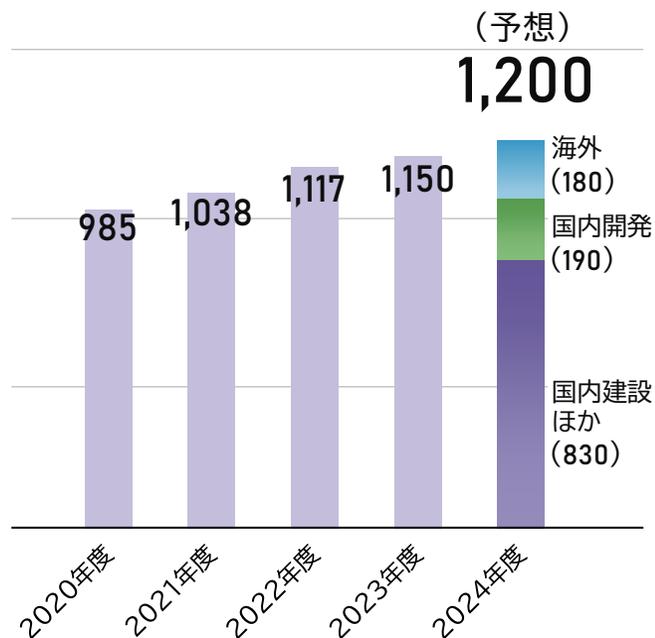
## 連結売上高

単位：億円



## 連結当期純利益

単位：億円



## 同業大手との業績比較

単位：億円

### 連結業績 (2023年度実績)

	売上高	営業利益	当期純利益	売上高 海外比率
鹿島	26,651	1,362	1,150	32%
A社	23,251	793	750	25%程度
B社	17,650	264	402	5%程度
C社	20,055	△246	171	5%程度

※海外比率は各社公表数値から独自算出

# 時代の要請に応え続けてきた歴史

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

文明開化を迎えて  
洋館の鹿島  
1840



蓬萊社

社会基盤整備に向けて  
鉄道・ダム  
の鹿島  
1880



大峯ダム

高度経済成長期において  
超高層の鹿島  
1960



霞が関ビルディング

グローバル化を見据えて  
海外事業の推進  
1980



リトルトーキョー  
(ロサンゼルス)

都市再生の興起に対して  
開発事業の雄飛  
2000



志木ニュータウン

2020



撮影:阿野太一  
The GEAR  
(シンガポール)

## 2 成長戦略（中期経営計画）

## 鹿島グループの中期経営計画(2024~2026)

テーマ

中核をさらに強化し、未来を開拓する

技術立社として、国内外の建設事業、不動産開発事業をさらに強化するとともに、バリューチェーン拡充やR&D、イノベーション推進により、新たな価値を創出する

### 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

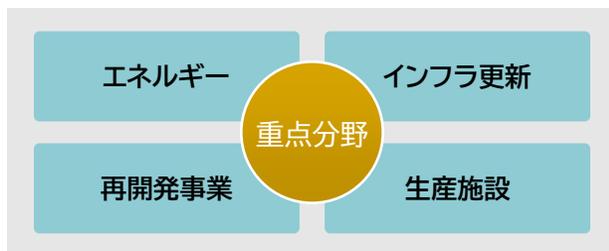
サステナビリティ

## 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

### 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



### 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、多様な働き方に適応した現場づくり



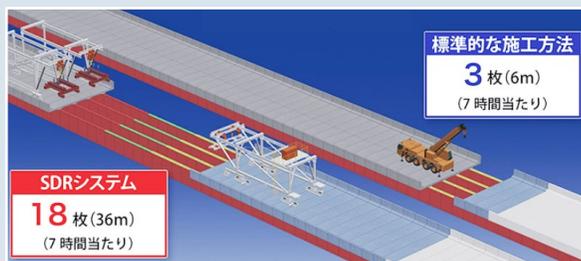
## インフラ更新

完成から40年以上経過した高速道路が増加し、  
更新需要が拡大

「高速施工」技術で社会・顧客のニーズに対応

### スマート床版 更新(SDR)システム<sup>®</sup>

道路橋の床版取替において、  
一連の工程を連続して実施  
できる施工システムを開発  
作業効率が最大6倍に



©2024KAJIMA CORPORATION

専用機械を導入  
工程を67%短縮  
できることを実証

工事に伴う交通規制などの  
ソーシャルロスを低減

床版取替工事の施工状況  
「関越自動車道阿能川橋床版取替工事」  
(群馬県利根郡みなかみ町～新潟県南魚沼郡湯沢町)

## 生産施設

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

### 国内最大級の半導体工場 「JASM第一工場」を建設

(熊本県菊池郡菊陽町)

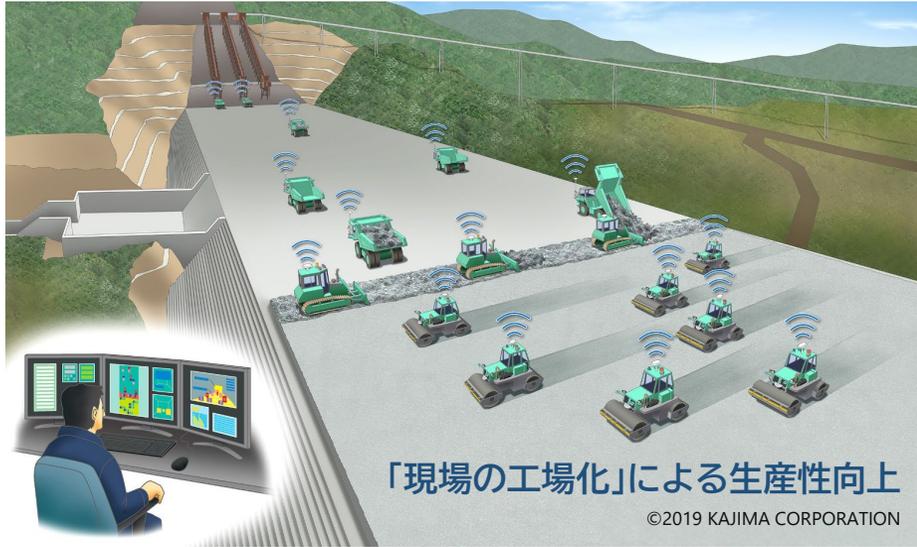
蓄積した知見、ノウハウを活用し、  
半導体・デジタル産業の建設需要に応える

Rapidusが計画する  
大型半導体生産施設

「IIM-1建設計画」を  
施工中

(北海道千歳市)





自動化  
施工システム

# A<sup>4</sup>CSEL<sup>®</sup> (クワッドアクセル)

A<sup>4</sup>CSEL  
名称の由来

自動 / 自律 / 先進的 / 加速  
Automated / Autonomous / Advanced / Accelerated  
Construction system for Safety, Efficiency, and Liability  
建設システム 安全 効率 責任(ある技術)

- 建設機械の自動運転を核とした自動化施工システム「A<sup>4</sup>CSEL」
- 自動化改造した建設機械に、最適化した作業データを送信  
建設機械の自律的な自動作業を実現
- 少人数で多くの自動化建設機械を同時稼働させる世界初の建設生産システム

## 進化を続けるA<sup>4</sup>CSELの目指す姿

### ダム現場を中心に実績を蓄積



ダム工事月間打設  
工事量

**27.1万<sup>3</sup>**

2022年10月  
日本記録  
(14.7万<sup>3</sup>)を  
62年ぶりに更新

### トンネル現場への適用検討

#### 「A<sup>4</sup>CSEL for Tunnel」

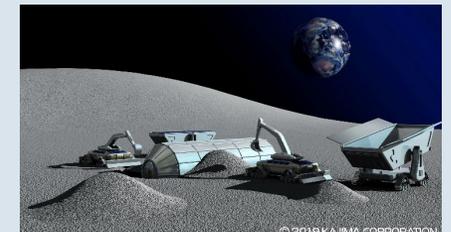
山岳トンネル掘削作業  
(6ステップ)の自動化  
が完成



### 宇宙開発への挑戦

#### 「A<sup>4</sup>CSEL for Space」

JAXAと共同で  
月面施設建設への  
適用検討





## 「ヒト」×「デジタル」＝スマート生産を実現する会社

株式会社One Team・・・業務の高度化・省力化を推進する「建設現場支援サービス」専門会社

One Teamは  
様々な現場業務をサポート

### 建設工事の検査

施工段階で  
発生する各種の  
検査業務を担当



### 建設ロボット運用



ロボットやドローンによる  
測定業務を担当

「社員の建設専門知識は不問」としていることがOne Teamの特徴

ショップ店員や事務職などを経て、鹿島の現場で活躍しているOne Team社員の「ある1日」

主な業務の一つは、  
検査記録写真の撮影

社内研修でスキルを  
習得し、検査ツール運用  
やシステム開発支援を  
担当

鉄筋検査記録写真を撮影  
担当業務を限定して習熟  
速度を早め、即戦力に育成



現場ICTツール導入も  
担当

新ツール導入・教育を担い、  
施工管理に従事する技術系  
社員の負担軽減に貢献

新規入場の建設技能者に専用ス  
マートフォンの操作をレクチャー  
ICTツールの知識も深まり、現  
場になくってはならない存在に



鹿島グループの建設バリューチェーンの一翼を担い  
「現場サポート」という新しい業務を通じて、魅力ある労働環境を提供

## 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

### 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



### 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



## 開発事業

建設技術と不動産ノウハウを掛け合わせた建設バリューチェーンの強みを発揮

# HANEDA INNOVATION CITY



### 「先端」と「文化」が息づく 日本初のスマートエアポートシティ

先端医療センター、ホテル、ライブホール、コンベンション施設など  
多様な機能を備えた大規模複合施設を開発・運営

企画・開発



ヘルスケア領域の研究開発拠点や音楽・食文化などの  
発信拠点としての機能を企画

設計・  
エンジニアリング



飛行機が飛び立つ  
躍動的なイメージをデザイン

施工



空港関連工事の経験・知見とデジタル技術の活用により、  
高品質な現場管理を実現

運営・管理



自動運転バスやサービスロボットなどの先端技術を導入

維持・修繕

鹿島グループの各社が維持・運営を担い、施設価値の向上に貢献

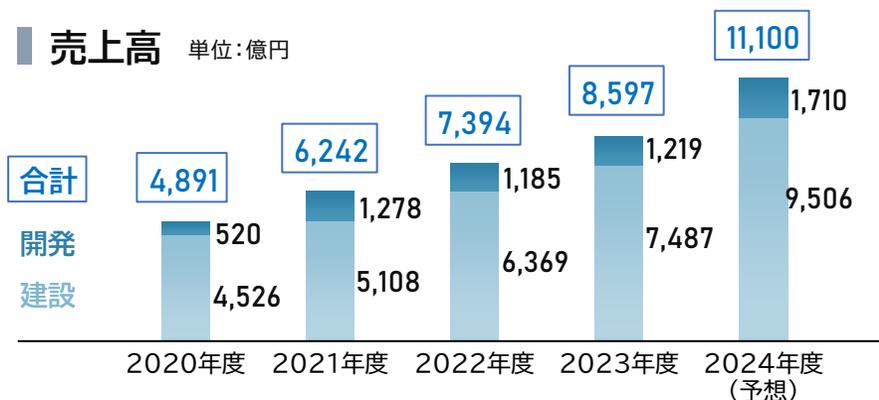
- ・不動産管理・運営業務
- ・ビルマネジメント業務
- ・エリアマネジメント業務
- ・緑化造園業務

## 海外事業

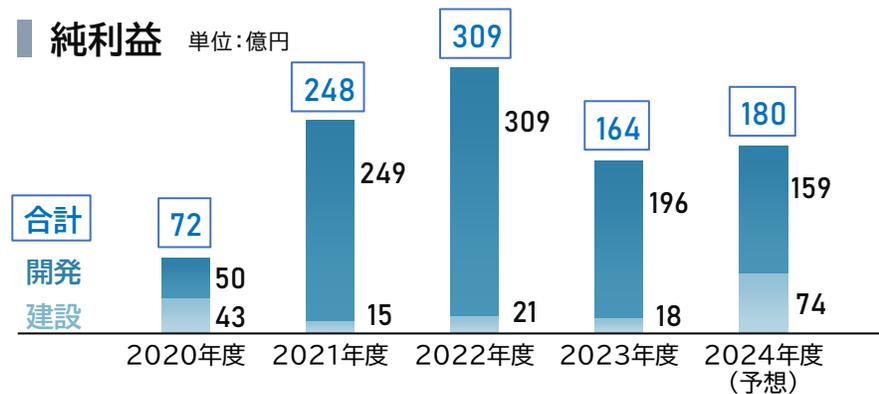
鹿島グループの成長ドライバー 厚みのあるネットワークで建設・開発事業を推進

### 海外事業 業績推移

#### 売上高 単位:億円



#### 純利益 単位:億円



※建設・開発の事業別業績は、内部取引調整前の管理数値



米国のグループ会社  
「Core5」

業界トップクラスの経験を有する  
流通倉庫開発の専門家集団

2021~2023年度実績(3か年累計)

倉庫売却 39件  
純利益 500億円以上



Hendricks (I, II, III, IV) 米国・インディアナ州

### 米国で流通倉庫開発事業を展開し、高い収益力を誇る

#### 「Core5」ビジネスモデル

物件着手から売却まで3年程度の短期回転型

開発・運営中 42件  
(2024年12月末)



## 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み合わ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

### 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



撮影：阿野太一

シンガポールの新拠点「The GEAR」  
最先端の研究開発を推進

### 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



工事現場に四足歩行ロボット  
「Spot(スポット)」を導入

### 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
  - 藻場再生・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



海洋分野では藻場再生に取り組む



## カーボンニュートラルの実現に貢献するコンクリート

CO<sub>2</sub>を吸収する  
コンクリート

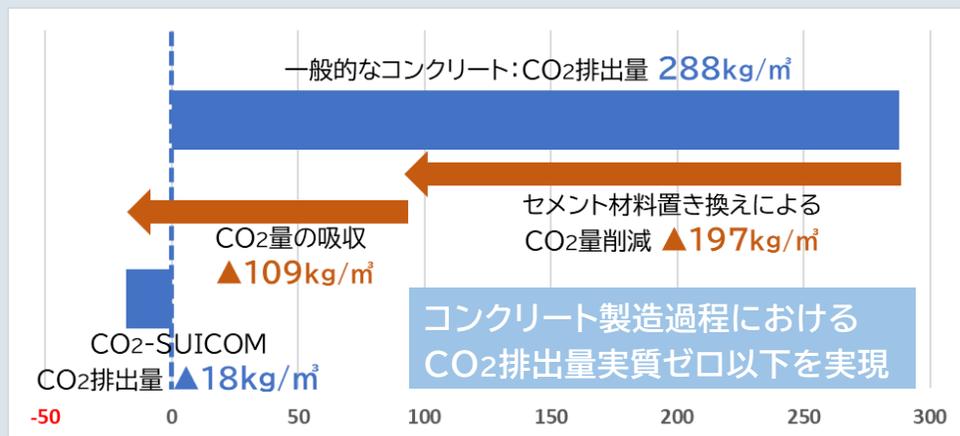
# CO<sub>2</sub>-SUICOM<sup>®</sup>

(シーオーツースイコム)

「CO<sub>2</sub>-SUICOM(シーオーツースイコム)」は、鹿島が2008年に中国電力、デンカ、ランデス3社と共同で開発した、**世界初のCO<sub>2</sub>吸収コンクリート**

- コンクリートの主原料であるセメントの半分以上を特殊材料に置き換え
- セメント製造時に排出されるCO<sub>2</sub>を大幅に削減
- コンクリートが固まる過程で特殊材料が大量のCO<sub>2</sub>を吸収・固定

### 一般製品と「CO<sub>2</sub>-SUICOM」のCO<sub>2</sub>排出量比較



### 適用事例を拡大



道路の境界ブロック



高速道路橋脚  
※埋設型枠に適用



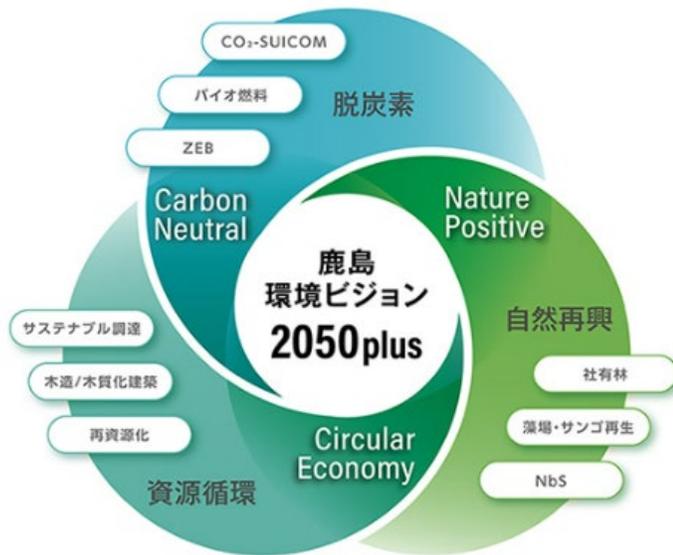
大型ブロック擁壁

本格的な普及、展開を目指し、研究・開発を推進中

# サステナビリティ

## I 地球環境

新たに策定した「鹿島環境ビジョン2050plus」を推進するとともに、気候変動も踏まえた防災・減災対策など自然災害への対応を強化する



## II 人材、コンプライアンス・人権の尊重

- サプライチェーンを含めた人的資本投資の充実により、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、さら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



## I 地球環境

### ① 「鹿島環境ビジョン2050plus」の推進

#### 脱炭素 カarbonニュートラルを目指した取組み

2026年度目標  
Scope 1+2  
排出量 **▲23%**  
(2021年度比)  
(2030年度目標▲42%)

2026年度目標  
Scope 3  
排出量 **▲10%**  
(2021年度比)  
(2030年度目標▲25%)



#### 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
- ・再資源化率向上への取組み推進
- ・木造・木質化建築の拡大、体制強化

#### 自然再興

- ・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・激甚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)

## II 人材、コンプライアンス・人権の尊重

### 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

人材を育てる

新たな価値観を取り入れた環境・仕組みをつくる

全員が活躍できる職場をつくる

人的資本に関する基盤を整える

### ② サプライチェーンの維持・強化、担い手確保

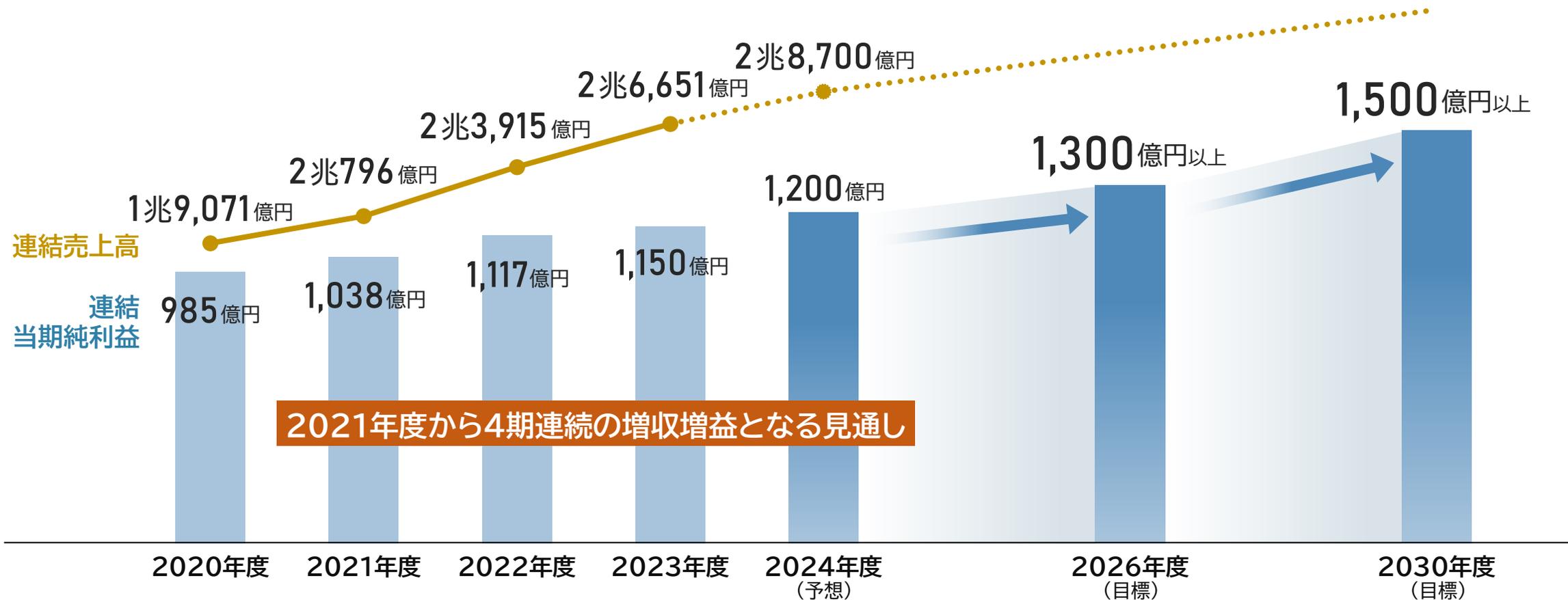
- ・建設技能者の処遇を改善
- ・重層下請構造改革を継続(原則二次下請に限定した施工体制構築)
- ・協力会社支援を充実(人材育成、連携強化等)

### ③ 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

# 3 経営目標・財務戦略

成長戦略を推進し、ROE10%以上の継続と  
 2026年度の連結当期純利益1,300億円以上、2030年度の1,500億円以上を目指す

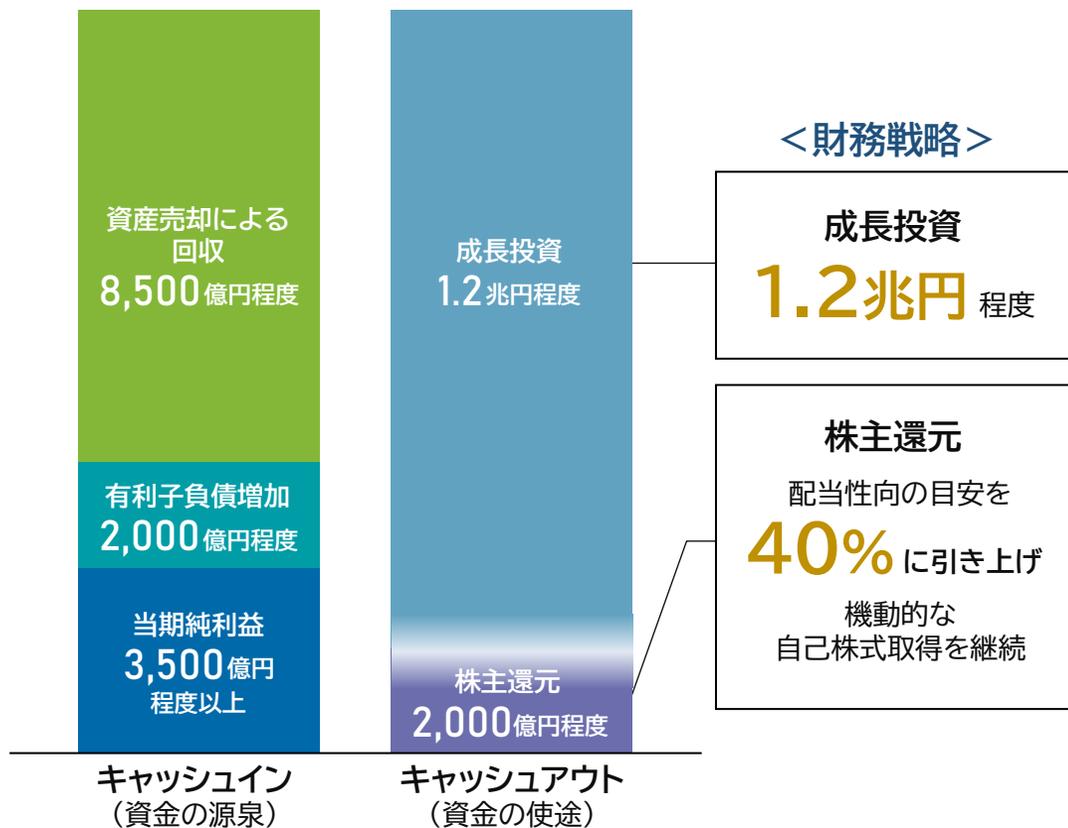


2021年度から4期連続の増収増益となる見通し

ROE目標: 継続的に10%を上回る水準

成長戦略と株主還元のバランスを重視  
 持続的な成長と市場評価のさらなる向上を目指す

キャッシュアロケーション (2024-2026年度累計)



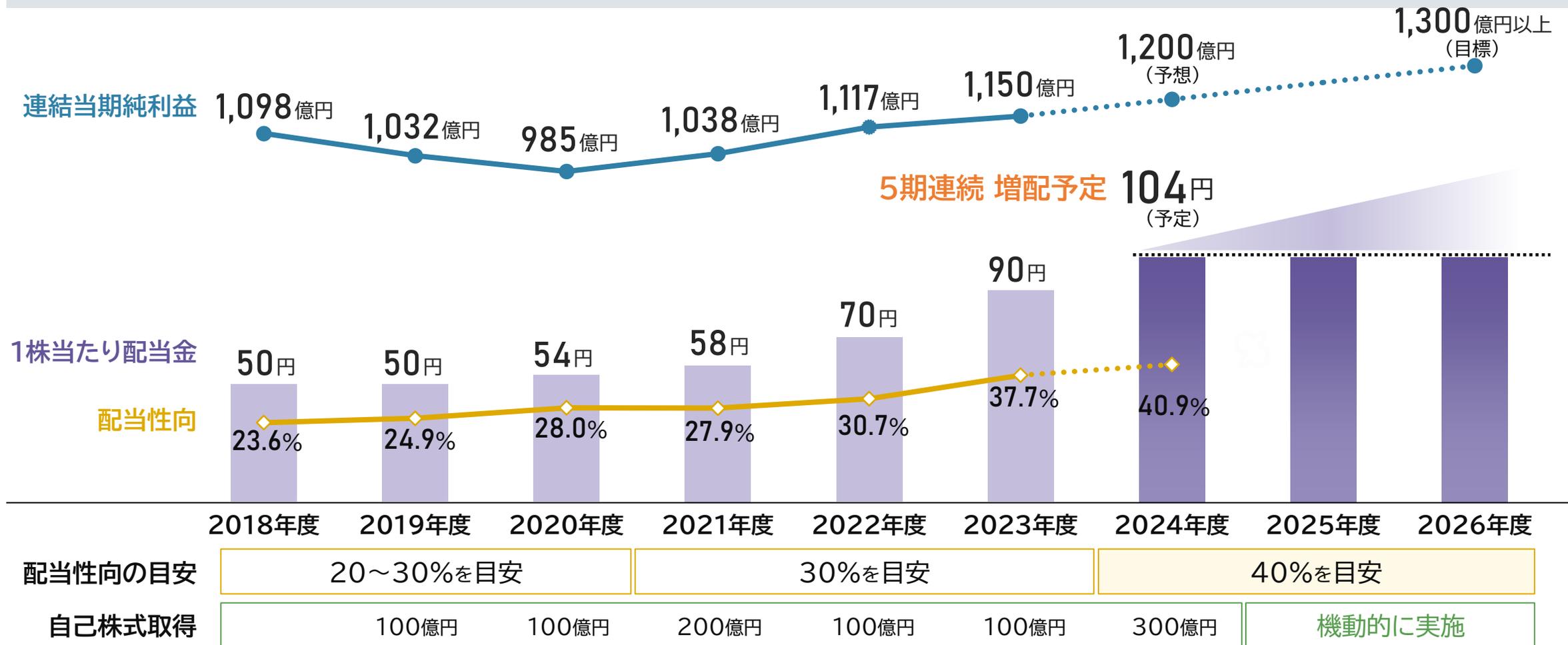
主な成長投資

<b>R&amp;D・デジタル投資</b>	600億円 + 500億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 施工の自動化・ロボット化などによる生産性向上</li> <li>• 生成AIの活用等を通じた業務効率化</li> <li>• 新たな価値の創出に向け、 全社規模、グローバルなR&amp;DやDXを推進</li> </ul>	
<b>戦略的投資枠</b>	800億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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&amp;Aを推進</li> <li>• 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</li> </ul>	
<b>国内開発事業</b>	3,200億円
<b>海外開発事業</b>	6,300億円

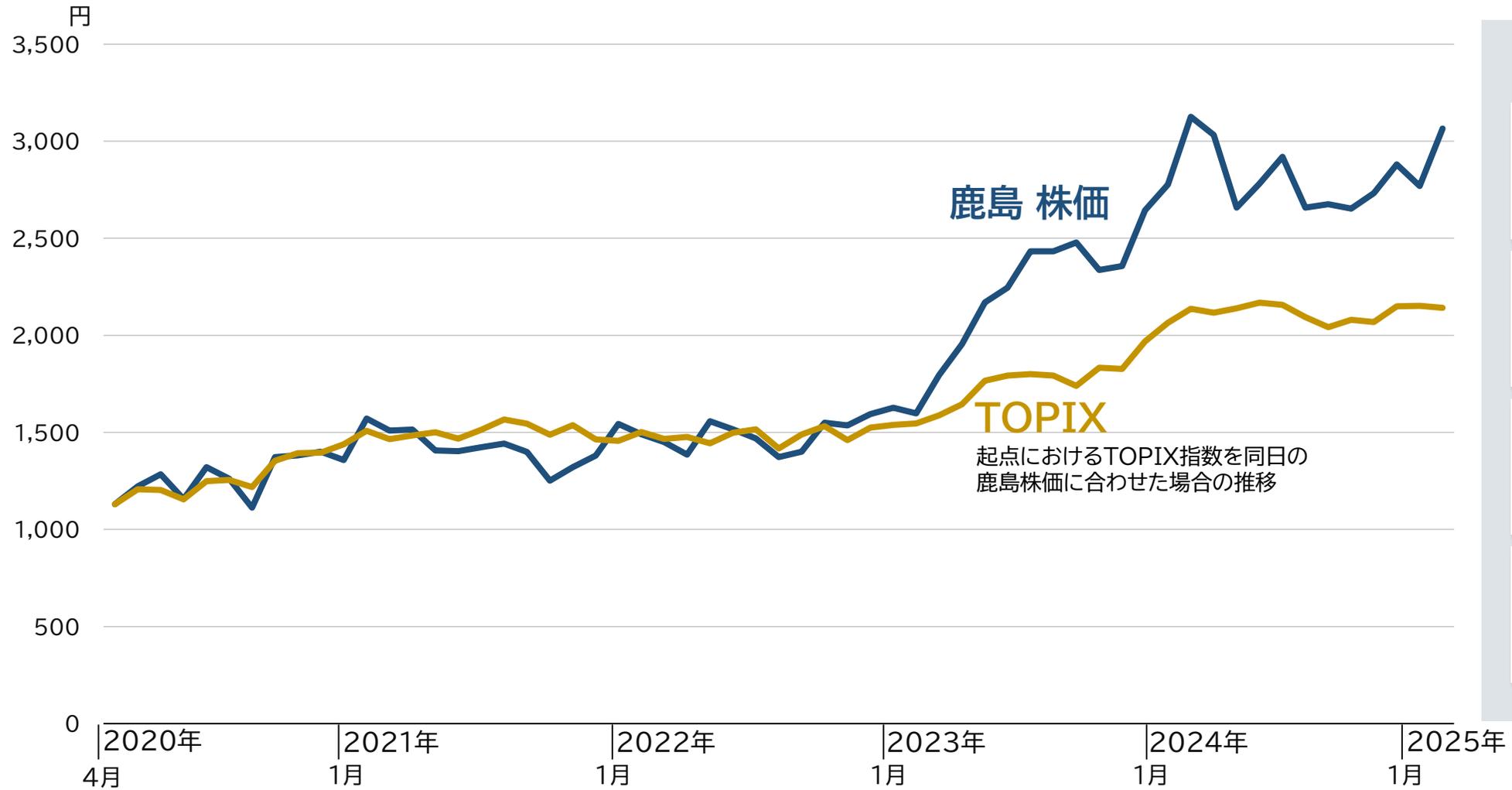
## 4 株主還元

### 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



## 4 株価推移(2020年4月~2025年2月)



### 株価情報

2025/2/26 終値  
3,143円

PBR  
1.25倍

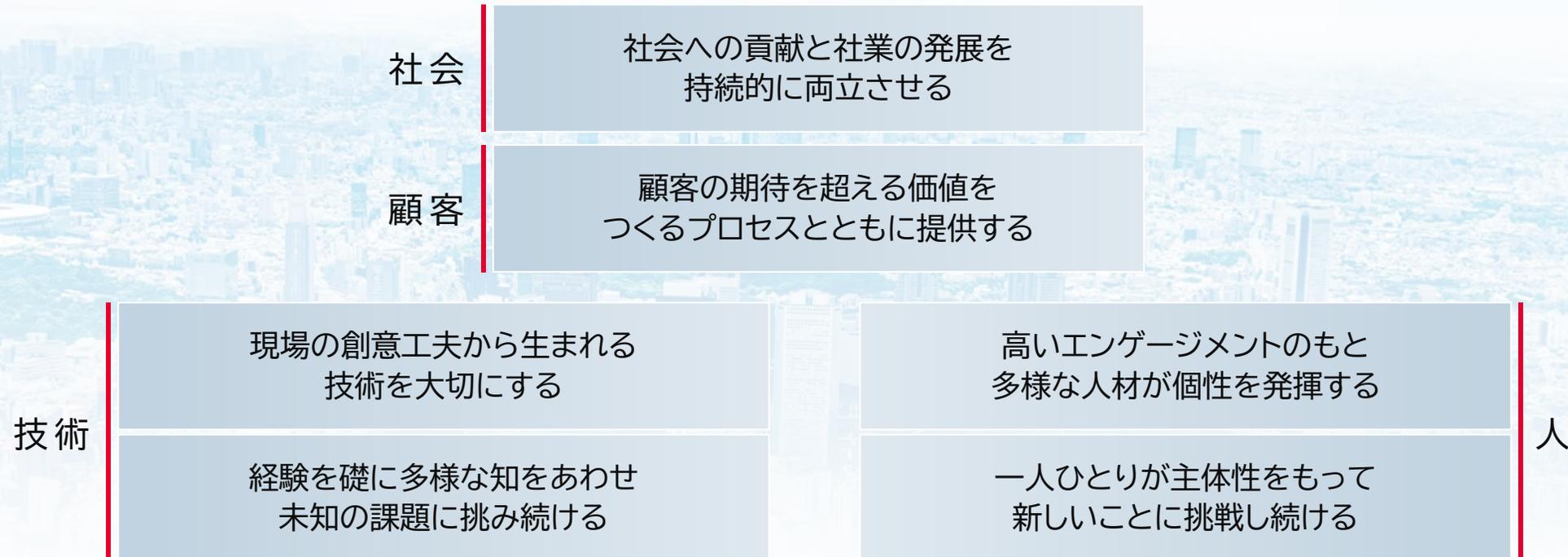
PER  
12.30倍

配当利回り  
3.31%

## 鹿島グループのありたい姿

社員・役員からの声や経営理念、受け継いできた企業風土・価値観などを踏まえ、鹿島グループの「ありたい姿」を具体的に言語化

価値創造の源泉である人と技術をつなぎ合わせ、顧客、さらにその先にある社会に貢献することを目指す



この資料には、当社の現在の計画や業績見通しなどが含まれております。  
それら将来の計画や予想数値などは、入手可能な情報をもとに、当社が計画・予測したものであります。  
実際の業績などは、様々な条件・要素によりこの計画や予想数値とは異なる結果になることがあります。  
この資料はその実現を確約したり、保証するものではありません。



鹿島建設株式会社

経営企画部 コーポレート・コミュニケーショングループ

E-mail [ir@ml.kajima.com](mailto:ir@ml.kajima.com)