

KAJIMA

Integrated Report

2020

鹿島 統合報告書

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目指し、
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。

CONTENTS

鹿島の価値創造	48	海外
02 社長メッセージ	50	エンジニアリング
08 価値創造のあゆみ	51	国内関係会社
10 鹿島の事業		
12 ビジネスモデル		強みと成長を支える基盤
14 鹿島の価値創造の源泉	54	人材
16 強みを掛け合わせた事例	56	パートナーシップ
18 マテリアリティ	57	安全を実現する仕組み
	58	環境
鹿島の成長戦略	62	コーポレート・ガバナンス
22 特集：生産性向上への取り組み	70	リスクマネジメント
26 中期経営計画(2018～2020)の 推進状況	76	コンプライアンス
28 財務本部長メッセージ	78	取締役・監査役一覧
32 財務・非財務ハイライト	80	ステークホルダーとの対話
36 10か年ハイライト	81	社会貢献活動
38 社長・社外取締役対談	82	主要グループ会社 国内
42 土木	83	主要グループ会社 海外
44 建築	84	執行役員一覧
46 開発	85	会社情報
	86	株主情報

編集方針

鹿島グループは、2015年度から財務情報とESGを含む非財務情報を「鹿島コーポレートレポート」として発行してまいりました。2019年度からは、社会とともに持続的に成長するために、事業を通じて優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）の開示をはじめ、更なる内容の充実を図ったことを契機として、「鹿島 統合報告書」に改称し発行しています。

本報告書を通じて、「鹿島グループ中期経営計画（2018～2020）」に基づく企業価値向上に向けた取り組みの状況や、持続可能な社会の実現に向けた価値創造についてご理解いただ

ければ幸いです。

今後も、投資家様をはじめステークホルダーの皆様からのご意見を参考に改善を図り、建設的な対話に資するコミュニケーションツールとしての有用性を高めるべく努力していきます。

なお、編集にあたっては「国際統合報告フレームワーク」、GRI「サステナビリティ レポーティング ガイドライン第4版」、経済産業省「価値協創ガイドンス」「環境報告書ガイドライン」などを参照しました。



報告対象

■期間

2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）
※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
※安全衛生や環境に関する定量的データは、鹿島建設株式会社単体の国内のみを対象に集計しています。

〈発行時期〉

2020年9月（前回：2019年8月／次回：2021年9月予定）

〈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/>
CSRの取り組み <https://www.kajima.co.jp/csr/>

〈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。

社長メッセージ

デジタル化の推進とグローバル展開の加速により グループの総合力を更に高め、成長を目指します

代表取締役社長

押味 至一

私が社長に就任した2015年度から、前中期経営計画がスタートし、業績の回復と拡大を目指すなかで、最重要テーマであった「単体建設事業の再生・強化」に取り組みました。続いて2018年度から、前中期経営計画を継承しつつ、「次世代建設生産システムの構築」など中長期的な経営課題を見据えた基本方針と目標を掲げ、その実現に向け様々な施策を盛り込んだ「鹿島グループ中期経営計画（2018～2020）」を推進しています。

グループの役員・社員が一丸となって、この2つの中期経営計画で定めた施策を推し進めた成果に加え、経営環境が安定的に推移したこともあり、この5年間は目標を上回る高い水準の業績を確保することができました。

ここ数年の好業績は、鹿島の180年の歴史において培った信頼と、人材そして技術によるものです。景気悪化による業績低迷があっても、価値創造の源泉である優秀な人材の確保・育成と先端技術の開発、将来に向けた投資を止めず、安定的に収益を確保できるグループ経営を志向しています。建設事業とシナジーのある開発事業に加えて、景気の波に比較的左右

されることの少ない不動産賃貸・維持管理をはじめとした建設周辺分野への事業領域の拡大と、鹿島グループの強みである総合力を高めるための投資を進めているところです。

またこの間、コーポレート・ガバナンスの改革と、コンプライアンス、リスク管理体制の整備を行いました。当社が独占禁止法違反の容疑で起訴された事案や、グループ会社が同法違反により課徴金納付命令を受けた事案などを踏まえ、企業活動の根幹であるコンプライアンスを徹底するとともに、過去にあった不十分な見積りに起因する不採算工事の発生や海外土木工事の巨額損失などの総括を踏まえたリスク管理を実践するため、組織や規程の見直しを行い、不断の改善を図っています。

私は『超高層のあけぼの』という映画を見たことをきっかけに、鹿島に入社しました。時代のニーズに合わせ、経済成長著しい日本において狭い土地を有効活用するために日本初の超高層ビルを建設したように、脈々と受け継がれている「進取の精神」に基づき、全く新しい領域の技術を開発・駆使して、社会課題の解決に貢献することが当社グループの持続的な発展につながります。当時の私が憧れた超高層建築のような物づく



りの形を、現在、デジタル化させつつあります。既に次の新しい時代が始まっており、世の中の変化が加速度的に速くなっていくと考えていますが、経営理念である「社業の発展を通じて社会に貢献する」ことを目指し、当社グループが不断の変革を続ければ自ずと成長への道は開けると信じています。

社長に就任して6年目となる今年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により先行きを見通すことが困難な状況ではありますが、当社グループ丸となって眼前の短期的な課題に対応しつつ、長期的な課題への取組みを継続・発展させてまいります。



中期経営計画(2018~2020)の
推進状況 P26

2019年度の振り返り

2019年度の業績は、フロントローディング^{※1}の徹底や技術開発を通じた生産性向上などによる単体建築事業の利益率向上に加えて、国内関係会社の業績改善により、連結当期純利益は1,032億円と4期連続して1,000億円超の水準を確保することができました。

また、施策面についても、首都圏の工事集中など足元の経営課題に対処するとともに、少子高齢化や技術革新の影響など中長期的な経営環境の変化に備えるための取組みを着実に進捗させることができました。2020年度までの3年間の総額5,000億円の投資計画については、国内外の開発事業や、土木の自動化施工、建築のスマート生産を中心とする研究開発、M&Aなど、収益源の多様化や競争力の強化に向けた投資を着実に実施してまいりました。

こうしたなかで年明けから顕在化し始めた新型コロナウイルス感染拡大の影響についてですが、まず、国内の建設現場においては、安全確保を最優先に、現場でともに施工を進める協力会社と連携しながら、一丸となって感染症の拡大防止に努めてきました。また、政府などによる公的支援に加え鹿島独自の支援策を講じ、サプライチェーンの維持にも努めています。さらに、調達面では、大きな影響には至らなかったものの、一部製品の納期の遅れや代替品の調達などが発生したことから、調達先の多様化を進めています。

一方、海外事業においては、各国政府の規制もあり、いくつかの国でオフィスの閉鎖や工事の中断を行いました。海外においても、ステークホルダーの安全確保を優先しながら、業務活動の継続に努めています。

グループ業績への影響について、2019年度は、国内事業・海外事業ともに軽微な影響にとどまりましたが、2020年度は、2019年度比で減収減益となる見通しです。2020年度は国内建設事業の売上高が上がらない時期にあたり、その分を海外事業での売上高に期待していましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響で一定程度減少すると予想し、連結当期純利益は前年度比約2割減と予想しています。

投資計画につきましては、先行き不透明な状況ではありますが、将来の利益成長のため、近年の好業績により準備でき

※1 フロントローディング: プロジェクトの早い段階で建築主のニーズを取り込み、設計段階から建築主・設計者・施工者が三位一体で物決め(合意形成)を進め、後工程の手待ち・手戻りや手直しを減らすことにより、全体の業務量を削減し、適正な品質・コスト・工期をつくり込むこと

ている投資資金を活用し、着実に計画を推進していきたいと考えています。良い案件があれば、機会を逃さず、投資を実施するなど柔軟に対応していきます。



現場における新型コロナウイルス感染症への対策 P57

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた市場環境の見通し

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、国内における民間の設備投資については、インバウンド関連分野などは減少が予想される一方、医療関係や、e-コマース拡大に伴う物流施設、テレワークなどの普及によるデータセンター、生産施設の国内回帰による工場建設など、需要の増加が期待される分野もあります。また、公共投資も景気刺激や国土強靱化の観点から底堅く推移すると予想しています。

2021年度以降に計画されている案件も多くありますが、今後の市場動向に細心の注意を払いつつ、特に需要拡大が期待される分野における技術力・提案力の更なる強化に取り組むことで、受注の確保を図ってまいります。

新型コロナウイルス感染拡大により、世の中の働き方が変わりつつあります。オフィスについては、テレワークの常態化、ソーシャルディスタンスの確保や通信環境の充実などの観点から、レイアウトや共用部分の使用方法の変化、空調設備などにおける感染症対策など、ウェルネス領域の高度化が求められると思います。現在、外部の研究機関や大学などとの共同研究を進めています。

海外事業については、ホテル・リゾート関連事業の需要が戻るには少し時間がかかると想定していますが、その一方で、流通倉庫市場は活況です。米国では専門子会社のCore5社を中心に、欧州ではパナトニ・ヨーロッパ社との戦略的提携に基づく共同事業により積極的な投資を進めており、これらが海外事業部門の収益を下支えするものと考えています。また、製造業の生産施設は国内回帰に加え、複数の地域・国への分散化に伴う建設需要も見込まれるため、グループの総合力を活かし、積極的に対応してまいります。

今後も、事業ポートフォリオの最適化を図りつつ、変化に伴う新たな顧客・社会のニーズを的確に捉えるとともに、有事であっても頼られる事業パートナーとしてのポジションを維持・確立してまいります。



海外事業の状況 P48

メガトレンドと将来の経営環境

長期的には、国内市場においては、少子高齢化に伴う人口減少により、建設需要は新設中心から維持補修・リニューアルへの質的変容が進み、地方では、インフラの集約化や再生可能エネルギーの地産地消などを含めたスマートソサエティの仕組みが機能するようになると予想しています。日本は自然災害が多発する国であるため、長期的な市場予測を行う場合には大規模災害の発生を想定しておく必要があります。さらに、労働力人口の減少に伴い、技能労働者の不足がより深刻になることも考慮しなければなりません。海外市場については、アジアを中心に経済発展が更に加速し、建設需要は大きく増加するとみています。

加えて、人々の価値観が変化し、建物ではなく空間や機能がより重要視されるようになると考えられます。また、気候変動による自然災害の激甚化など物理リスクと低炭素社会移行への対応の重要性が増すことが予想されます。

こうしたメガトレンドと社会課題解決を目指す世界共通の目標であるSDGsなどを踏まえ、当社グループが長期的に取り組むべきマテリアリティとして、「長く使い続けられる社会インフラの追求」「安全・安心を支える防災技術・サービスの提供」「低炭素社会移行への積極的な貢献」などを掲げています。従前からのビジネスはもとより、今後の成長に向けた事業領域・エリアの拡大において、マテリアリティを踏まえながら事業の持続的成長を推進していきます。

特に、気候変動を含めた環境課題への対応は、サステナビリティ上、最も重要な課題の一つであると認識しています。世界的に低炭素・脱炭素を求める社会や市場の動きが活発化しているなかで、鹿島は、2050年までの鹿島環境ビジョン「トリプルZero2050」の目標のもと、自社の事業活動と顧客の事業活動支援の両面から環境への取組みを強化・推進しています。2020年度から建設現場におけるエネルギー消費量削減に向けて環境データ評価システム「edes（イーデス）」の全現場への展開を進め、リアルタイムに施工中のCO₂排出量を把握し、削減目標達成に向けタイムリーな対策実施が可能となりました。また、洋上・陸上風力発電所の建設、メタンガス発電施設の設計施工、低炭素コンクリートの開発・適用など、顧客への環境価値の提供にも注力していきます。

今年も九州地方を中心に豪雨による被害が発生しましたが、今後も異常気象や水害の激甚化が予想されます。建設会社として、防災・減災・BCP、災害時の復旧への貢献が使命と

認識しており、ハザードマップの高度利用などソフト面も含めた研究開発に注力しています。気候変動に関連する社会課題の解決を通じ、企業価値を持続的に維持・向上できるよう対応を進めてまいります。



鹿島グループのマテリアリティ
環境への取組み

P18
P58

鹿島の将来像と目指す姿

現在、BIM・CIMにより建物・構造物に関わる全てのプロセスをデジタル化したうえで、IoTやAIを駆使し、企画・設計段階から建設・メンテナンスまで一貫したサービスの構築にグループ全体で取り組んでいます。

既に、建物・構造物のライフサイクルにおける各フェーズのデータ連携がビジネスの鍵になりつつあります。今後、建設分野にIT系企業など、他業種が参入してくることも予想されますが、鹿島は、建物・構造物に関する知見に加え、防災やエネルギー・環境関連技術、建設上流・下流分野も含めた一貫したサービスの提供などにより、優位性を確保することができると確信しています。

物づくりの面では、現在推進している「鹿島スマート生産ビジョン」や「現場の工場化」といった自動化・省人化への取組みの先には、モジュール化や機械・ロボットを駆使した生産性の飛躍的向上、特に土木工事では最終的には完全自動化の達成も可能であると見ています。そのためには、全ての情報がデジタル化されていることが前提条件であり、設計も完全自動化に合わせた標準化を行い、なるべく工場で生産し、現場は組立作業を行うような工事形態に移行していくことになると思います。

また、顧客(=異業種)とのネットワークと開発事業のノウハウ、BIM・CIMなど建設に関わるデータの保有に基づく一貫したサービスの提供力を活かして、スマートシティをはじめ新しいまちの運営に広く深く関わっていくことを目指します。

海外事業については、アジア・北米など既進出国における事業規模・領域の拡大に加え、新たな有望市場への進出も視野に入れてまいります。

こうした動きに合わせた技術開発を加速させるため、従来の取組みに加え、シンガポールの当社技術研究所(KaTRIS)を中心とした海外におけるR&D、国内外の先進企業との協業による技術開発、同業大手とのロボット施工・IoT分野での連携など、外部の知見を積極的に取り込む活動、オープンイノベー

ションを推進しています。徐々に成果も出始めており、例えば、溶接ロボットや四足歩行ロボットは現場への適用段階に入っており、ダムやトンネルにおける自動化施工領域は更に拡大し、省人化・省力化による生産性の向上と、安定した安全と品質の確保を実現しつつあります。

将来を見通すことが難しい時代となっていますが、グループの方向性としては、「現場でいかにつくって引き渡すか」という施工段階の工夫を中心とする物づくりのビジネスモデルを進化させ、建物・構造物のライフサイクル全般におけるデータを活用し「いかに満足度の高いサービスを創出し提供し続けるか」というソフトの部分をも更に広げ、デジタルとリアルを融合させたユニークなビジネスモデルとして昇華させていきたいと考えています。

長期的にも、やはり強みを発揮できる建設分野に関わる領域で価値を生み出していくことに変わりはないと思います。また、私たちの価値創造の源泉が人と技術であることに変わりはありませんが、これにデータが重要な要素として加わります。そのために、人材の確保・育成と研究開発を進めるとともに、外部との提携やM&Aも積極的に進めていきます。

こうした長期的な方向性については、次期中期経営計画を検討していくなかで、ポストコロナの状況を見通しながら、引き続き議論していきたいと考えています。

10~20年先の鹿島の姿に向けた、次期中期経営計画の方向性

■ 次期中期経営計画の方向性

2021年度から新たな中期経営計画をスタートさせる予定です。長期的に目指す方向性に沿った取組みを進めていく一方で、まずは新型コロナウイルス感染症に正面から向き合い、足元を固めていくことも重要です。建設業の特性から、2~3年後までの売上高はある程度見込めるものの、新型コロナウイルス感染症によって経営環境が大きく変わりましたので、新しい中期経営計画を検討しつつ、デジタル関連などの施策はスケジュールを前倒しして推進しています。

したがって、次期中計ではこうした取組みの進捗に加え、長期的な方向性と施策、並びに3年後のマイルストーンを公表するイメージになります。人材(担い手確保・教育)、技術(生産性向上)、デジタル、環境、グループの業容拡大などをキーワードとした施策を盛り込むことを考えており、内容としては、新たな施策だけでなく、現在の中計の施策を継続発展させるものも

社長メッセージ

多くなると思います。また、生産性向上や注力分野への取組みなど施策の効果を定量的に把握し、着実に推進するため、2020年度からKPI(重要評価指標)の運用を開始しています。

2020年度は直近4年間継続した当期純利益1,000億円以上の水準に比べ減益の予想としていますが、次期中計においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響が残るなかでもネガティブインパクトを最小限に抑えつつ、既存事業の収益力強化と事業領域の拡大を目指した施策を着実に推進することによる早期の回復と再びの成長に向けた道筋を示してまいります。

■ 国内建設事業

国内建設事業については、まずは受注の確保です。建築は、新型コロナウイルス感染症の影響があるなかでも、顧客の事業継続・発展を支え、信頼関係の維持・強化を図っていきます。土木では、再生可能エネルギー関連やインフラ更新分野に引き続き注力していきます。また、リニューアル分野に戦略的に対応するための体制づくりを進めることに加え、調達先の多様化を含めたコスト競争力を更に強化していく必要があると考えています。

継続的な施策として、働き方改革による担い手の確保と、生産性向上による労働力不足の補完に取り組まなければなりません。生産現場のあり方を見直して、4週8閉所の達成を目指すとともに、協力会社支援を通じた働き手の処遇改善や多能工育成に取り組んでいます。具体的には、技能労働者を育成する教育施設を開設し、特に若い人たちの建設業への入職を促すための準備を進めています。こうした技能労働者の就労環境の改善と賃金の向上を目指す「鹿島働き方改革」を推進するとともに、万全の感染症対策を施しつつもICTなどの活用によって、生産性を下げず、むしろ向上させることを目指して、建設業の魅力を高め新規入職者を獲得していきたいといます。

建築では、「鹿島スマート生産ビジョン」のもと、生産プロセスの変革を引き続き推進します。特に、着工時にデジタルの世界では工事を竣工させる「デジタルツイン」の取組みに注力していきます。工事受注の際に竣工まで見通し、実現可能な様々な提案を織り込むことによって、建物の資産価値を向上させ厳しい競争環境下でも利益を確保した工事受注につなげます。そして受注後には、デジタル竣工したデータを活用し、施工の効率化を図るとともに、高品質かつ高価値な建物を提供していきます。2020年1月に竣工した大型のオフィスビルにおいて、日本初のデジタルツインを完成させることができましたので、今後はこれを拡大し全ての建物に適用していきたいと考えています。

土木では、当社独自の自動化施工技術「A⁴CSEL[®](クワッドアクセル)」による、ダム、トンネルなどにおける完全な自動化施工の実現を目指します。模擬トンネルにおける覆工コンクリート

施工の完全自動化など既に部分的に達成しつつあり、今年度は成瀬ダム(秋田県)への本格導入に向けて開発の最終段階にあります。自動化施工を実現できれば、他職種への転用はもとより、パッケージでの外販や海外への展開も含めてビジネスの可能性が広がりますので、これらの取組みを引き続き推進していきたいといます。

施工のロボット化・自動化や遠隔管理の進展は、建設業界の長年の課題である「労働災害をなくすこと」にもつながります。「建設現場は危険」とのイメージを払拭することは、建設業の魅力向上のために必要不可欠です。これまでの協力会社と一体となった安全対策と合わせて、日々の安全を守る体制の確立に向けて真摯に取り組んでまいります。また、海外事業の拡大に合わせて、国・地域の実情を踏まえつつも、「SEQ方針^{※2}」に基づき、安全管理レベルの向上と安全第一の意識の浸透を進めています。

一方で、競争力強化に向けて、これまで進めてきた直備化や国内外でのM&A、資本提携を更に進めていくつもりです。需給逼迫業種における直備人材は既に欠かすことのできない現場の戦力となっており、設備系人材の確保・育成も進めています。また、国内インフラの老朽化や気候変動による自然災害の激甚化への対応として、例えば、地方自治体の所有するインフラの維持修繕分野や、コストを抑え品質を確保する標準化技術など、これまで取り組んでいない事業領域に他社と連携しチャレンジすることも考えています。



特集：生産性向上への取組み

P22

※2 SEQ方針：安全・環境・品質に関する方針

■ グループ経営の推進、経営基盤の強化

建設の上流・下流分野への取組みとしては、「デジタルツイン」によって生み出される成長機会を確実に捉えるため、BIM・CIMを基軸に企画・設計から施工、維持・管理まで、データを一元的に収集・活用し一貫したサービスを提供する体制づくりを加速させます。例えば、維持管理・運営においては、「鹿島スマートBM[®]」と連携のうえ、設備の最適調整による省エネ化、機器の長寿命化及び故障予測の組み合わせにより、建物のライフサイクルコスト低減に向けたトータルソリューションへとつなげていきます。

国内開発事業については、新しいニーズを取り入れて、海外とのネットワークと技術力を活かした独自性のある価値を事業パートナーと組んで提供していきたいといます。特に、スマートシティなどに関する事業機会にも積極的に参画し、将来のマーケット拡大を見据え実績を積み重ねてまいります。「羽田インノベーションシティ」や「Smart City Takeshiba」などのプロジェクトに次々と参画しており、今後も東京に限らずスマートシティには

様々な業種のパートナーと連携して取り組んでいく方針です。

海外においては、信頼できるパートナー企業との提携、将来の現地法人経営を担う人材の採用・育成などを通じ、より地域に根差した事業体制の整備に取り組めます。また、北米の短期回転型開発事業の推進、欧州の学生寮事業など新たな領域の事業強化に注力していきます。これまで右肩上がりに売上高と資産を拡大してきましたので、次のステップとして、地域・事業特性に見合った効率性の向上によって、量と質とのバランスの取れた、グローバル企業としての真の成長を目指します。

将来を見据えると、鹿島グループの全ての事業活動において収集した膨大なデータを活用し、新しいビジネスを生み出せる人材の確保・育成が重要です。これまで、国内の建設施工を中心とした人材の採用と育成プログラムでしたが、今後は、国内はもとより、グローバルなネットワークも活用して、人材の確保と育成に取り組めます。鹿島の良さである、社員を大切にす家族主義的な企業風土を残しつつも、変革のための基盤整備を着実に進めていきたいと考えており、多様な人材が能力を十分に発揮するための多様な働き方を尊重した制度面の改定と、現在導入を進めているタレントマネジメントシステムを十分に機能させることによる適正配置と教育制度の見直し、またそのための社内の意識改革も思い切って進めてまいります。



ステークホルダーの皆様へ

株価は様々な要因で形成されていますので、株価水準に対する評価は難しいのですが、当社の株価を形成する一つの要因として、将来の利益成長に対する不安感が反映されているとのお意見を伺うこともあります。当社といたしましては持続的な成長の実現に向けた取組みにより、こうした不安感を払拭していくことが株価の上昇につながると考えており、短期的な業績水準を確保することはもとより、中期経営計画に掲げた施策並びに投資の着実な推進と、「建設事業、開発事業に関する高い総合力」を活かしたビジネスモデルの高度化、更なるグローバル展開により、企業価値の向上を図ってまいります。

利益配分については、配当や自己株式取得による株主の皆様への還元と、内部留保による将来に向けた投資や財務体質の強化とのバランスが重要であると捉えています。株主の皆様への還元については、安定的な配当に努めることがまずは重要と考えています。また、自己株式の取得など更なる還元の拡充

につきましては、経営環境などを踏まえ機動的に実施したいと考えています。

本年5月に公表した2020年度の業績予想については、株主・投資家の皆様、並びにグループの役職員に対し、いまだ見通せない部分もあるものの、新型コロナウイルス感染症が及ぼす影響とその前提条件を説明し理解を得るため、社外取締役の意見も踏まえて開示することを決めた経緯があります。今後も、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様を十分に意識した情報開示に努め、それに基づく対話で得たご意見を経営に反映させてまいります。

厳しい経済環境のなかでも、経営に全力を尽くし、企業価値向上と持続的な成長を目指してまいりますので、ステークホルダーの皆様におかれましては、何卒ご理解とご支援を引き続き賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



超高層のあけぼのは、(株)日本技術映画社(現(株)Kプロビジョン)が制作した長編劇場用映画。日本初の超高層ビル「霞が関ビル」の企画・設計・建設・完成までのドラマを壮大なスケールで描いた作品。1969年、東映配給により全国東映系劇場で一斉公開され、同年度の邦画興行ベストテン第2位を記録した。

価値創造のあゆみ

鹿島は1840年の創業以来、鉄道やダムをはじめとする社会資本の整備や、オフィス、商業施設、住宅など人々の生活や活動の場を創造し、建設事業を通じて安全・安心で快適な社会の構築に貢献し続けてきました。

幕末、明治、大正、昭和、平成、令和と時代が移り変わるなかで「洋館の鹿島」「鉄道の鹿島」「ダム of 鹿島」「超高層の鹿島」などと称されてきたのは、時代の要請に応えた事業を展開し、常に時代を先取りする「進取の精神」が脈々と受け継がれ、技術で未来に挑戦を続けてきた証です。

100年をつくる会社、鹿島

私たちは、先達が築いてきた技術と品質の優れた伝統と、未来を志向して果敢に挑戦してきた歴史を受け継ぎ、新たな時代を切り開いていきます。

1840

創業、そして
洋館の鹿島へ

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（現在の東京都中央区京橋）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・英一番館を建設し、以来、その仕事ぶりは「洋館の鹿島」として知れ渡っていきました。その後、東京京橋木挽町に土族らの商社「蓬萊社」を建設するなど各地に新しい建築を手がけ、今日に至る発展の基礎を築きました。



英一番館が描かれた錦絵「横浜英吉利西商館繁栄図」(部分、一蕙斎(落合)芳幾筆、1871年)

1880

鉄道の鹿島
ダムの鹿島

事業を引き継いだ二代目 鹿島岩蔵は、1880年に鹿島組を創立し、鉄道請負業に乗り出しました。以降、数多くの鉄道を敷設し「鉄道の鹿島」として世紀の難工事といわれた丹那トンネルを完成させるなど、その名声を高めていきます。さらに、急増する電力需要に対し各地でダム建設が開始されるようになると、鹿島は日本初のコンクリートダムである大峯ダムを完成させ、その後も数多くのダムを施工し「ダムの鹿島」として、日本の国土開発に大きく貢献しました。



日本初のコンクリート高堰堤・大峯ダム(1924年、京都府)。1964年の天ヶ瀬ダム建設で水没

1960

超高層への挑戦

1968年には日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」を完成させ「超高層の鹿島」として日本における超高層の建設技術を確立し、日本各地に超高層ビルを建設していきます。この技術開発の核となったのが、1949年に建設業界としてはじめて設立した技術研究所です。1980年代には世界に先駆けて制震装置などの技術開発を推進し、超高層ビルの安全性を求める声に応えています。今日に至るまで、当社の技術開発の中心を担い、豊かで安全な国土の建設と社会発展に寄与し続けています。



竣工当時の霞が関ビルディング(1968年)

1980

海外事業への積極展開

鹿島の海外事業は1899年に着工した鉄道建設に始まります。以降、東南アジア諸国でインフラ施設を手がけていきました。1960年代には米国ロサンゼルス日本人街、リトルトーキョーの再開発に取り組んだことを契機に海外事業は躍進します。1980年代には、1986年米国にKUSA (カジマ・ユー・エス・エー)、1987年 英国ロンドンにKE (カジマ・ヨーロッパ)、1988年 シンガポールにKOA (カジマ・オーバーシーズ・アジア 現KAP) を設立し3極体制を確立。現在は2015年に設立したKA (カジマ・オーストラリア) を加え、各地域において建築・開発事業を積極的に展開しています。



再生された全米一の日本人街、リトルトーキョー

2000

開発事業の雄飛

大規模複合開発に本格参入するきっかけとなったのは、開発コンペに入賞した志木ニュータウン (埼玉県) です。用地買収・土地造成・配置計画から設計・施工・分譲販売に至るまで、その総合力が試される国内最大級のプロジェクトでした。2000年代には秋葉原開発プロジェクトや虎ノ門四丁目プロジェクトなど都市再生プロジェクトに参入。その後も設計・施工能力などを併せ持つゼネコンデベロッパーとして、「技術力」「総合力」を活かし、複合的な都市開発を実現しています。



東京の中枢・虎ノ門の丘に建つ23階建ての賃貸オフィスと41階建ての分譲レジデンスからなる虎ノ門タワーズ(2006年)

2020

現在の鹿島

鹿島はこれからも「進取の精神」を貫き、未来を見据えた取組みを進めていきます。



加速する土木現場の工場化 P22、42



「鹿島スマート生産」の展開 P22、44



グループの総合力を活かした国内外の開発事業 P 46、48

鹿島の事業

事業領域・事業セグメント

鹿島は、「社業の発展を通じて社会に貢献する」という経営理念のもと、日本国内のみならず、北米、アジア・欧州、大洋州にそれぞれ地域統括現地法人を置き、建設、エンジニアリング、開発事業などをグローバルに展開しています。180年の歴史のなかで培ってきた高度な施工技術力をはじめ、建設バリューチェーンの上流にあたる企画・開発力、設計・エンジニアリング力、そして下流にあたる維持・管理力を駆使し、国内外の社会や顧客に対し、最高水準の都市空間、建築空間、インフラ構造物を提供しています。



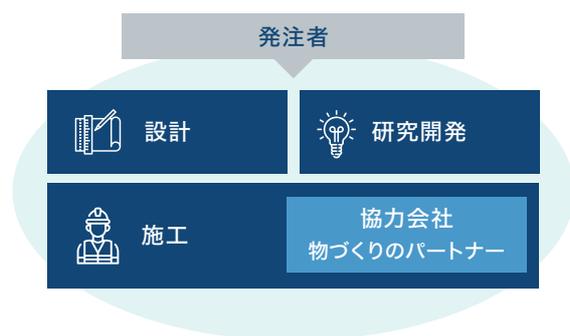
(2019年度)



1. 単体建設事業（土木・建築）

国内の建設事業は、全国12支店を置き、支店を1つの経営単位として、責任者である支店長のもと、それぞれに営業、技術、管理部門を備えるとともに、協力会社組織を編成し、これらが一体となり地域に根差した事業活動を行っています。本社の設計・エンジニアリング部門、研究開発部門及び営業部門、開発事業部門などと協働し、建設プロジェクトの初期段階から専門的な知見をもって顧客の真のニーズを掘り起こし、最適な建設サービスを提供します。特に、準備・計画期間が必要となる大規模プロジェクトにおいては、企画・設計段階から参画することでコストと工期を担保しながら、発注者とWIN-WINとなるプロジェクトにつくりこみます。

鹿島の総合力によって、大規模・高難度・短工期といった厳しい条件下の施工を可能とし、高い品質の建物・構造物の提供を通じて、発注者の事業推進や優良資産の形成に寄与しています。



設計

機能・デザインを追求し、施工性やメンテナンス性に配慮した高度な建築設計技術と、橋梁・トンネル及び医薬品関連の専門的エンジニアリングや不動産開発事業の知見などにより、様々な条件、制限や障害を克服して、発注者のニーズを具体化します。また、これまでの様々な経験や最先端技術をもとに、自然災害への備えや環境性能なども含めた提案を行っています。

研究開発

「不断の研究と創造が会社に進歩と繁栄をもたらす」という理念のもと、鹿島技術研究所（日本及びシンガポール）を中心とした研究開発により、制震・免震技術などの防災技術をはじめ、各分野において世界最高水準の技術を確立しています。先端技術探索と技術マーケティングを通じたオープンイノベーションも活用し、建設技術開発を進めています。

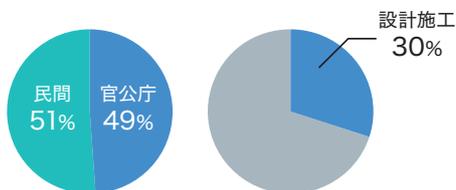
施工、協力会社

安全と環境に配慮した施工方法を計画し、確実な施工・品質管理を行います。建設現場は、高度な専門能力を備えた鹿島の技術者を中心とした施工組織に、多い時には100社を超える協力会社が組み込まれた一体の生産体制となっています。協力会社に施工計画や各種検討への参画を促して相互理解を深めつつ作業を行い、その完了をともに確認し、日々改善する現場運営を進め、WIN-WINの関係を構築しています。また、鹿島は、物づくりのパートナーである協力会社の育成に、長期的な視点で取り組んでいます。

土木

▶P42

ダム・橋梁・トンネル・高速道路など、インフラ施設の新設、維持更新など。

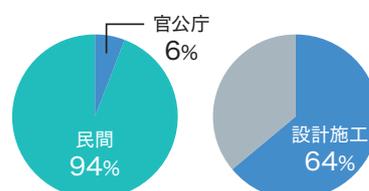


※ 円グラフは、2019年度受注高における官民及び設計施工の比率

建築

▶P44

オフィス・生産施設・研究所・病院・学校など建築物の新築、リニューアルなど。



2. 開発事業等

▶P46

国内開発事業は、首都圏、地方中核都市を中心に鹿島の技術力とネットワークを活かした不動産開発及び賃貸事業などを展開しています。

3. 国内関係会社

▶P51

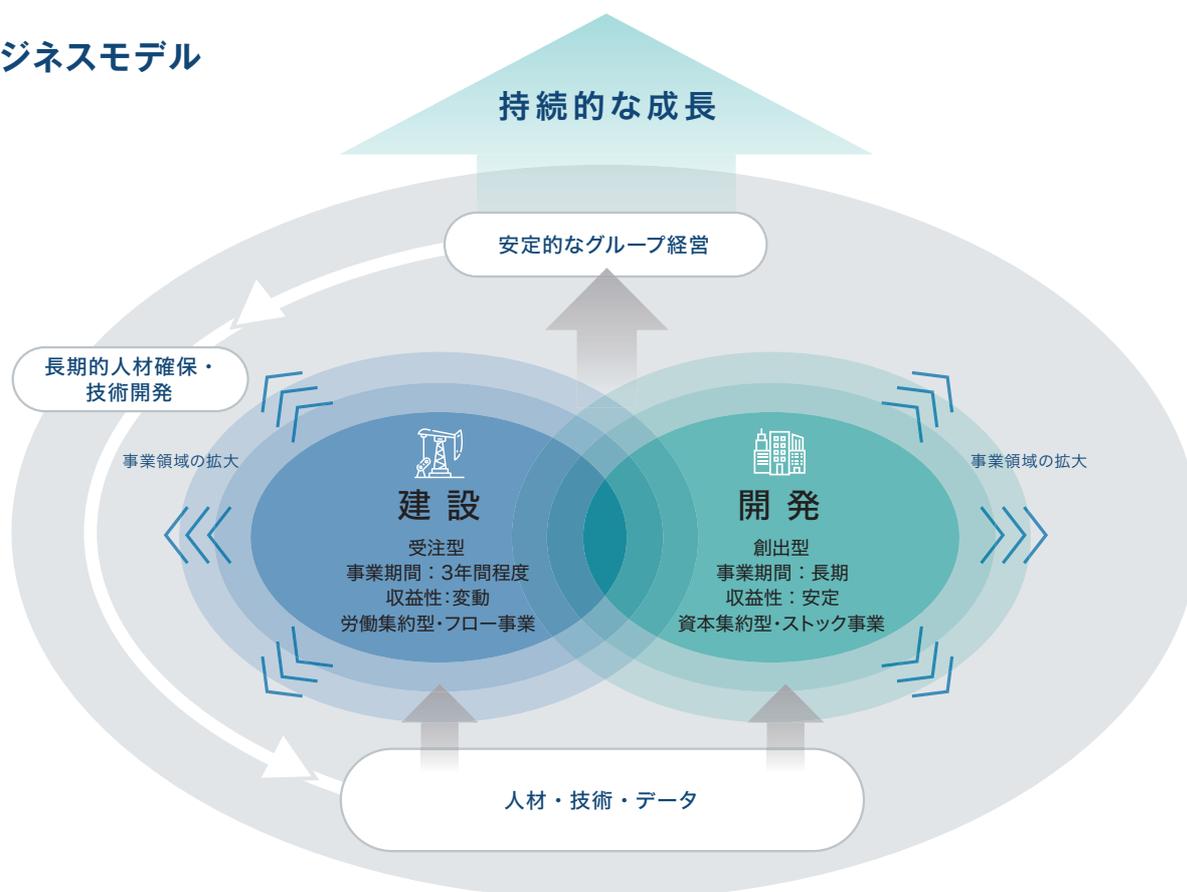
主に道路舗装、建物管理、地盤改良、設備工事施工、資材商社など建設上流・下流分野の事業会社により事業を展開しています。一部は、単体建設事業の協力会社として機能を担っています。

4. 海外関係会社

▶P48

北米、アジア、欧州、大洋州を中心に、統括現地法人傘下の建設、設計、開発の事業会社により事業を展開しています。

ビジネスモデル



創業以来の祖業である建設事業は、現在もコア事業です。単に設計図を形にすることにとどまらず、発注者の真のニーズを具現化するため、絶えずS(安全)、E(環境)、Q(品質)、D(工期)、C(コスト)の高度化・最適化を図りつつ、建設技術や許認可取得などのプロジェクト推進力に磨きをかけ、優良なサプライチェーンと協働して、プロジェクト価値の最大化を図ります。また、現地生産を行う地場性の強い事業であるため、日本国内をはじめ諸外国において、長年かけて地域に根差した体制を構築しています。

建設事業は、建設バリューチェーン中流に位置し、受注生産型事業のため、中期的な売上は見込みやすい一方、受注量は企業の設備投資や公共投資の動向によって影響を受けやすく、あわせて、外部調達する労務・資機材の需給バランスによってコストが変動するリスクがあります。

これに対し、開発事業は、資本集約型の投資ビジネスであり、労働集約的な建設事業とビジネスの形態は異なりますが、建設バリューチェーンのなかで、この分野の専門能力を獲得することは、プロジェクト全体の採算性、求める品質やコストなどの知見をグループ内で共有でき、グループ全体にわたる利益創出に大きな効果を与えます。加えて、開発事業は、建設事業が生み出すキャッシュの受け皿となり、開発した優良不動産は安定収益源として業績に貢献しています。

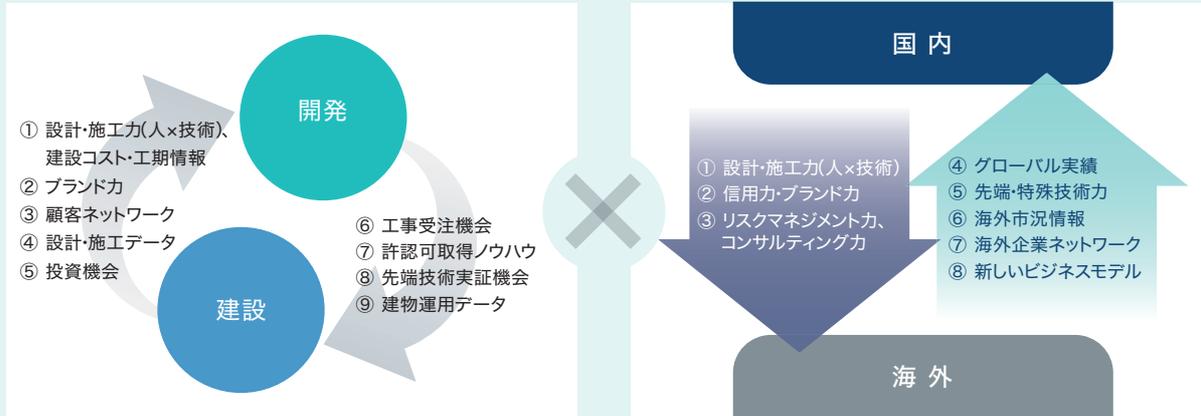
1980年代の日本企業の海外進出や日本政府のODAによって、世界各地で建設工事の実績を積み、堅実なビジネス領域として海外事業を形成しています。日本、北米、アジア、欧州、大洋州で、それぞれ契約形態やリスク度合いは異なりますが、長年の顧客である日本企業への建設サービス提供と、優良な現地プロジェクトへの参画により、確実な利益創出を図っています。

また、建設投資の旺盛な地域は、開発事業の有望市場でもあり、海外事業における建設事業と開発事業は同時進行で進めてきました。その結果、海外では、建設と開発がうまく融合したビジネスが生まれ、大きな収益となっています。

開発事業を含めた上流・下流事業は、収益機会やリスクの内容が建設事業とは異なります。異なる特性を持つ事業の組合せとグローバルな事業展開が相乗的・補完的な関係となり、グループ経営を安定的なものにし、優秀な人材の確保・育成や中長期的な研究開発、新たな事業領域・地域への挑戦などを可能にしています。

鹿島は、国内外の建設事業と開発事業をビジネスの基軸として、人材・技術にデータ活用を加え、上流分野の設計・エンジニアリング事業、下流分野の維持・管理事業を強化しており、建物やインフラ構造物のライフサイクル全体を通じ、付加価値を提供するビジネスモデルにより、進化と成長を続けていきます。

建設・開発、国内・海外事業のシナジー



- ① 開発プロジェクトにおいて、事前に建設コスト・工期の検証ができ、安定した品質を確保できる建設部門を持つ強み
- ② 建設トップ企業である鹿島のブランド力による開発物件の商品価値の向上
- ③ 建設事業の幅広い顧客ネットワークをテナント誘致やCRE（企業不動産）事業などの分野に活用
- ④ 設計・施工により得られるデータの運営管理・維持修繕事業への活用
- ⑤ 建設部門を持たないデベロッパーにとって魅力的な事業パートナーとして、共同参画による事業への投資機会の獲得
- ⑥ 事業への共同参画に伴う工事受注機会の獲得
- ⑦ 開発事業における許認可取得ノウハウの受注活動への活用
- ⑧ 自社開発案件の建設現場における先端技術実証機会の獲得
- ⑨ 建物運用時データの設計へのフィードバック

- ① 国内事業で培った設計・施工技術、人材の海外工事への適用
- ② 財務基盤に基づく信用力、実績に基づくブランド力の供与
- ③ 建設・開発のリスクマネジメント、コンサルティングに関わる人材・ノウハウの海外案件への適用
- ④ 海外における実績を国内グローバル企業へ訴求
- ⑤ 海外関係会社の先端・特殊技術の国内適用
- ⑥ 資材の海外調達に関する情報共有
- ⑦ 海外で取引のある企業のインバウンドビジネス機会獲得
- ⑧ 海外の新しいビジネスモデルの国内展開

海外におけるシナジー

建設事業と開発事業のシナジー効果は、日本国内と比較して開発事業のウエイトが大きい海外事業にも当てはまります。建設部門を備えることにより、海外においても計画どおりに品質・工期が確保され、一方で、開発事業のパートナーからの工事受注及び、協業の機会を得ています。

日系企業が海外進出する際に工場建設等を通じて支援する

ことにより、従前からの顧客の信頼を高めるとともに、サプライチェーンネットワークを構築して現地企業からの工事受注を広げます。また、経済発展著しいアジアの大型開発事業や、世界的なe-コマース進展により市場拡大する流通倉庫開発事業を手がけるなど、既存事業の強化と収益基盤の拡充を実現しています。

米国流通倉庫開発事業 (Core5社)

スピード感が重要な流通倉庫開発市場では、開発と建設の両分野を有する特性が生かされます。建設部門との連携によって、立地特性やサービス、投資規模、建物仕様、建設コスト、これらを全て把握できることで、土地の適正価格を迅速に導き出し、市場競争力の高い事業スキームを構築しています。

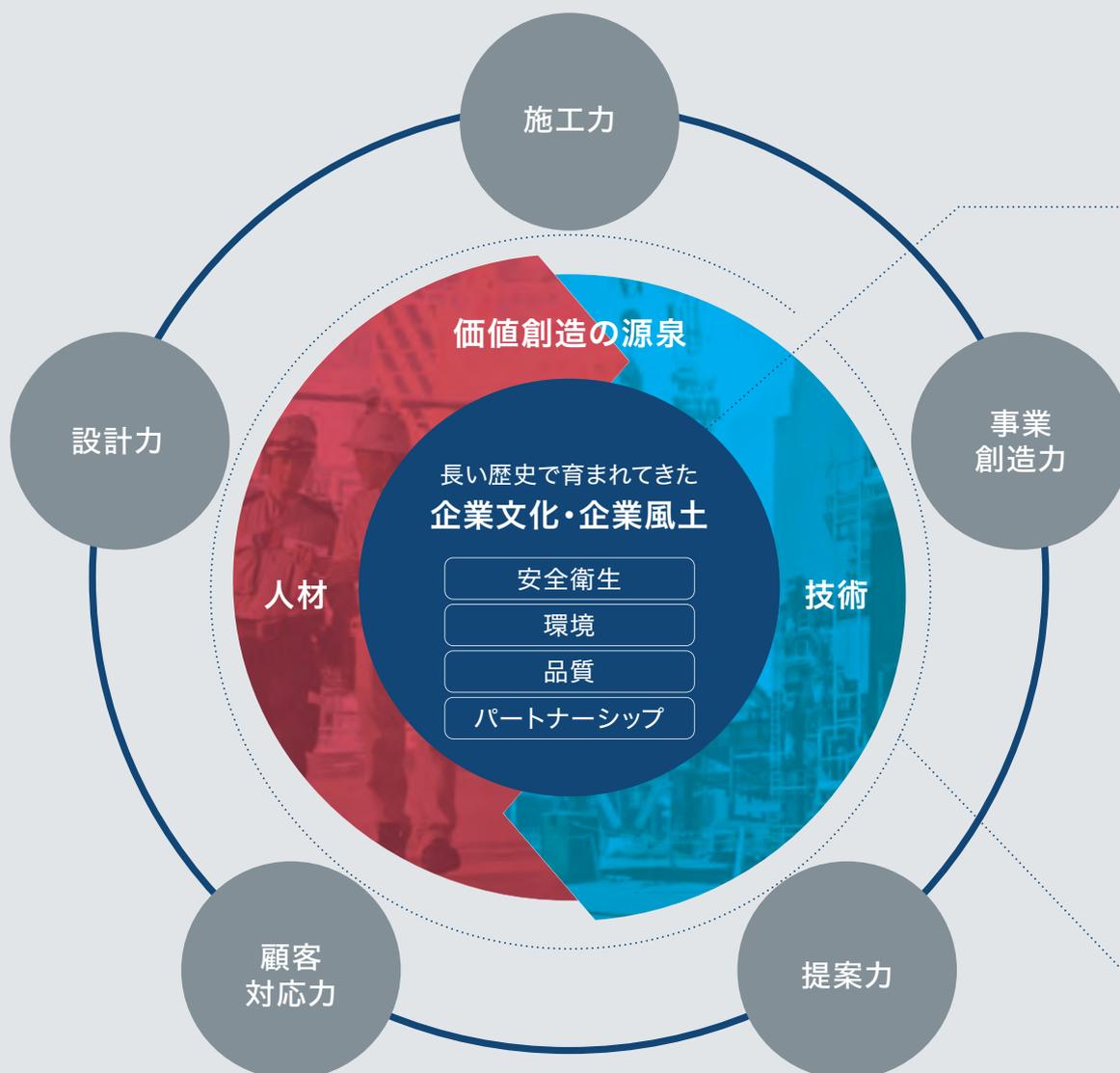


鹿島の価値創造の源泉

鹿島の価値創造の源泉は、創業以来の歴史のなかで育まれてきました。生産活動を支える前提条件であり企業存続の根幹となる「安全衛生・環境・品質」と、顧客・協力会社との「パートナーシップ」を重視する「企業文化・企業風土」を核とし、業界の先頭を切って新たな領域に挑戦してきた「人材」と、土木・建築・開発の3つの事業を中心に、社会や顧客のニーズに応える多彩な「技術」が価値創造の源泉となっています。

鹿島グループの強み

建設・開発に係る全てのフェーズにおいて高度な専門家によって連携させた「建設事業・開発事業に係る総合力」です。



設計力・施工力

高度な設計・エンジニアリング技術を駆使して、大規模・高難度・短工期など厳しい施工条件を克服し、優れた品質を産み出す力

事業創造力

建設に関わる技術力や不動産開発ノウハウなどにより、顧客・パートナーとともに事業を創り出す力

提案力・顧客対応力

設計力・施工力・事業創造力と、専門知見やネットワークを有機的に結び付け、顧客に寄り添いながら価値を提供していく力

SEQ方針 (安全衛生・環境・品質の3分野共通)

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。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を確立・改善することにより、生産活動を効率的に推進するとともに、顧客や社会からの信頼に応える。

安全衛生方針

安全は企業の能力と良心を示すバロメーターであるとの理念に基づき、管理能力の高い協力会社と連携して建設工事に伴う災害・事故の撲滅を図り、もって社会基盤整備を担う建設業の信頼確保と会社の持続的な発展を目指す。

- 三現主義 (現場で・現物を・現実) と現地における指差喚呼を徹底し、ヒューマンエラーによる災害・事故を防止する。
- 当社と協力会社のコミュニケーションを強化し、人間・機械・設備が相互に協調した安全で快適な職場環境を形成する。

環境方針

鹿島は“100年をつくる会社”として、長期的な環境ビジョンを全社で共有し、環境保全と経済活動が両立する持続可能な社会の実現を目指す。

- 自らの事業活動における環境負荷の低減はもとより、建造物のライフサイクルを考慮し、低炭素社会、資源循環社会、自然共生社会の実現を目指す。
- 上記取組みを支える共通の基盤として
 - ・ 環境の保全とその持続可能な利用に資する技術開発を推進する。
 - ・ 事業に関わる有害物質につき自主管理も含め予防的管理を推進する。
 - ・ 積極的な情報開示を含め、広く社会と連携を図る。

品質方針

顧客が安心し、信頼して注文できるよう営業活動からアフターサービスまでを含め、顧客が満足感を持てる製品及びサービスを提供する。

- 顧客要求事項への適切な対応と重点志向及びPDCAプロセスの徹底により、製品品質を確保する。
- 技術開発・改善活動を進め、品質の向上及び業務の効率化を図る。

人材

主な資格者数

技術士	853人	一級土木 施工管理技士	1,902人
一級建築士	2,365人	一級建築 施工管理技士	2,559人

※ 2020年4月1日時点

技術

2019年度

特許出願件数	特許登録件数	特許公開件数	研究・技術開発投資額
232件	206件	220件	180億円

強みを掛け合わせた事例



設計力 × 施工力 × 事業創造力 × 提案力 × 顧客対応力

HANEDA INNOVATION CITY

国家戦略特区・国土交通省スマートシティモデル事業

「先端」と「文化」を融合させ、新たな体験と価値を創出するまちづくり

プロジェクト概要

「羽田イノベーションシティ(HiCity)」は、羽田空港の第3ターミナル(旧 国際線ターミナル)から1駅の「天空橋駅」に直結する、延床面積約13万m²超の大規模複合施設です。

「先端」と「文化」の2つをまちのコア産業として、多くの特徴的な機能を内包し、先端技術による実証実験の取組みや、ジャパンカルチャー体験の機会を提供します。また、研究者、クリエイター、国内外からの観光客や来街者など、多種多様な人々が集い、互いに刺激し合うことで「先端」と「文化」が融合し、ヒト・モノ・コトの分野を超えた交流と新たな産業を創造します。未来志向の新たな体験や価値を創出するまちづくりを推進し、日本初のスマートエアポートシティ[※]を実現します。

国土交通省に選定されたスマートシティモデル事業として、BIMを活用した空間情報データ連携基盤である「3D K-Field[®](ケイ・フィールド)」を整備し、3次元空間モデルにおいて施設内で活躍する清掃ロボット、案内ロボットや警備、荷物の配送、自律走行バスの動きを可視化して、管理の効率化や動線の最適化の実現に取り組みます。

[※] 空港近接地における大規模複合開発であり、実証実験などの取組みを行うスマートシティのこと

グループの総合力によりプロジェクトを推進

9社が出資するコンソーシアム「羽田みらい開発」の代表企業として、当社の開発事業本部が当プロジェクトの企画・運営を行い、これにグループ会社4社が加わり、それぞれの得意分野を活かし連携しながら事業全体を推進しています。

エリアマネジメントでは、(株)アバンアソシエイツがエリアマネジメント委員会の事務局となり、業務推進の役割とガイドライン作成や関連コミュニティにおける基盤づくりのための検討を行っています。

プロパティマネジメントではイースト不動産(株)[※]が中心となる役割を担い、鹿島東京開発(株)が「東京イースト21」での実績を活かし、商業をメインとしたサポートを行っています。

また、ビルマネジメントでは鹿島建物総合管理(株)が担当し、建物管理プラットフォーム「鹿島スマートBM」(Kajima Smart Building Management)の導入を計画しています。

[※] 2020年10月1日から鹿島プロパティマネジメント(株)に社名変更予定



計画概要

(出資企業9社)

鹿島建設(株)、大和ハウス工業(株)、京浜急行電鉄(株)、日本空港ビルテック(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)

全体計画：鹿島建設(株)建築設計本部

設計：鹿島建設(株)建築設計本部、大和ハウス工業(株)

施工：鹿島建設(株)、大和ハウス工業(株)

用途：研究開発拠点(ラボ・大規模オフィス)、先端医療研究センター、イベントホール、日本文化体験施設、飲食施設、会議・研修滞在施設、水素ステーションなど

規模：S・RC・SRC造、地下1階・地上11階建、延床面積約131,000m²

工期：2018年～2022年

開業スケジュール：2020年7月3日開業、2022年グランドオープン



設計力 × 提案力 × 顧客対応力

医薬品施設の運営・管理事業を展開

アステラス製薬の全国の施設管理を一括受託

プロジェクト概要

アステラス製薬(株)の全国の生産4事業所と研究所3事業所における施設の運営・管理業務について、当社エンジニアリング事業本部と鹿島建物総合管理(株)にて一括で受託。アステラス製薬グループの運営管理会社であるアステラスビジネスサービス(株)より施設管理人材を継承し、2017年から建屋や設備機器の点検・保全・補修などの日常管理業務及び、食堂や清掃などの外注管理業務をはじめとした総務業務を実施しています。

高い専門性で顧客をサポート

医薬品施設の施設管理業務には、医薬品の製造管理・品質管理基準であるGMP (Good Manufacturing Practice) や医薬品施設の設備機器への深い理解が求められます。施設の日常管理業務を施設管理の実務に長けた鹿島建物総合管理(株)が担い、医薬品施設の豊富な実績を持つエンジニアリング事業本部が全体統括と専門技術指導を行うことで、各事業所の安定した施設稼働をサポートしています。



設計力 × 施工力 × 事業創造力

シンガポールにおいて Kajima Global Hub (KGH) を建設

建設・開発の事業部門と技術開発部門とのシナジー効果を加速

プロジェクト概要

アジア最大のハブ空港であるチャンギ国際空港から車で5分という利便性の高いチャンギビジネスパーク内に、オフィスと研究施設を兼ね備えた建物を、開発・建設・運営するプロジェクトに着手しました。シンガポール経済開発庁への提案が評価され実現したもので、設計・施工・維持管理の全てのフェーズに日本で培った技術を盛り込むことで、アジア・太平洋地域の人材・企業・投資家・政府に対して、当社グループの持つ先進的な施工技術・施設運営のノウハウを、具現化して提供する場としていきます。

KGH内には、鹿島技術研究所のシンガポールオフィスが研究施設を開設し、技術開発に積極的なシンガポールを舞台に、外部企業、政府機関や大学などのオープンイノベーションを推進します。また、これまでシンガポール内の数か所に点在していたグループ会社をKGHに集約し、建設・開発の事業部門と技術開発部門とのシナジー効果をより一層発現させるとともに、新たなビジネスをインキュベートする場にする事も企図しています。



マテリアリティ

「社業の発展を通じて社会に貢献する」という経営理念のもと、社会とともに持続的に成長し、企業価値を向上させるための重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

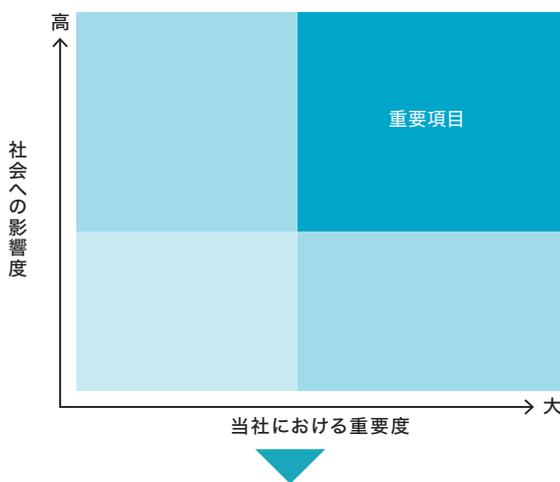
鹿島グループは、SDGs達成への貢献をはじめとした社会課題の解決に積極的に取り組むことを通じて、まちづくりや建造

物の構築、社会インフラの整備の分野で、品質に優れたサービスを生み出し、提供し、そして検証する仕組みと体制を整備することにおいて、世界で最も評価され、信頼される企業グループを目指しています。

マテリアリティ特定のプロセス

- 1 社内各部署において自部署の事業・中期経営計画の施策などの取組みと、SDGsの17の目標との関連性を確認
- 2 各部署から提出されたSDGsに関連する事業・取組みを集約・整理し、課題を抽出
- 3 「社会への影響度」（縦軸）と「当社における重要度」（横軸）によりプロット
- 4 部署横断の会議体による検討、外部有識者との意見交換
- 5 経営会議による審議・決定

課題のマッピング



上図における「社会への影響度が大きく、当社における重要度が高い課題」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項目に取りまとめました。

- | | |
|---|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> 都市間競争への対応 都市機能の高度化 |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> 社会インフラ維持更新分野の費用・人材不足への対応 |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> 防災能力、レジリエンス向上 防災対応の高度化 災害復興 |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 エネルギーの安定供給 エネルギーの有効活用 |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> 品質の確保・向上 |
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> 労働生産性の向上 技能労働者の処遇改善 人材育成 パートナーシップ強化 労働安全の確保 ダイバーシティ |
| 7 | <ul style="list-style-type: none"> 公正な事業慣行 コンプライアンス |

WE SUPPORT



鹿島は、「社業の発展を通じて社会に貢献する」ことを経営理念に掲げています。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野からなる国連グローバル・コンパクトの10原則を支持し、経営理念のもと事業を通じた社会課題の解決に努めるとともに、SDGsへの取組みを進めていきます。

マテリアリティと関連するSDGs

	各マテリアリティに対する取組みの方向性	顧客の事業を通じた貢献	自社の事業を通じた貢献	関連するSDGs
社会	1 新たなニーズに応える 機能的な都市・産業基盤の構築 鹿島は、これまで培った経験と新たな技術を融合させ、新たなニーズに応えるとともに、住みやすさ・働きやすさ・ウェルネスなどの機能の追求により、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。	<ul style="list-style-type: none"> 快適で魅力ある空間の創造 エンジニアリング技術による生産性・品質向上 知的生産性・ウェルネス価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模複合再開発プロジェクト スマートビル・スマートシティの構築 	
	2 長く使い続けられる 社会インフラの追求 鹿島は、建物・インフラの長寿命化をはじめ、改修・維持更新分野における技術開発を推進し、将来にわたり安心して使い続けられる優良な社会インフラの整備を担います。	<ul style="list-style-type: none"> 建造物の長寿命化技術 インフラ維持・リニューアル技術 施設・建物管理業務の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 良質な開発事業資産の積上げ コンセッションへの参画 	
	3 安全・安心を支える 防災技術・サービスの提供 鹿島は、災害に強い建物・インフラの建設や技術開発、発災時の迅速な復旧・復興のためのサービスを提供します。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"> 制震・免震技術の高度化 気候変動を踏まえた強靱な建物・構造物の建設 BCPソリューションの提案 	<ul style="list-style-type: none"> BCPを考慮したサプライチェーンの構築 災害発生時における初期復旧業務への対応力強化 	
	4 低炭素社会移行への 積極的な貢献 鹿島は、工事中のCO ₂ 排出量の削減、省エネ技術の開発や再生可能エネルギー施設の整備、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通じて、低炭素社会への移行に積極的に貢献します。また、「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」に基づき、資源循環・自然共生にも取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> ZEBなど省エネ建物の提供 最適なエネルギーシステムの構築 再生可能エネルギー施設の建設 	<ul style="list-style-type: none"> 工事中のCO₂排出量の削減 グリーンビルディングの開発 再生可能エネルギーの活用 	
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> ・「トリプルZero2050」の達成 </div>		
環境	各マテリアリティに対する取組みの方向性	事業継続の基盤		関連するSDGs
	5 たゆまぬ技術革新と 鹿島品質へのこだわり 鹿島は、技術開発による生産性向上と安全性向上により持続可能な次世代の建設システムを構築します。また、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、安心して建物・インフラや環境を利用いただくための品質を追求します。	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発の推進とICT活用による生産性・安全性の向上 高品質で安全な建造物を担保する品質確認体制の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 施工の機械化・自動化・ICT化 「鹿島スマート生産ビジョン」 	
	6 人とパートナーシップを 重視したものづくり 鹿島は、建設現場の働き方改革、担い手確保の推進と、人材の確保・育成、様々な人が活躍できる魅力ある就労環境の整備を進めます。事業に係るパートナーとの価値共創と、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"> 労働安全衛生の確保 働き方改革、担い手確保の推進 ダイバーシティを重視した人材育成・人材開発 オープンイノベーションの活用 		
7 企業倫理の実践 鹿島は、コンプライアンスの徹底とリスク管理のための施策を通じて、公正で誠実な企業活動を推進します。グループの役員・社員一人ひとりが高い倫理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。	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底 リスク管理体制とプロセス管理の強化 適正なサプライチェーンマネジメント 			
事業継続の基盤	各マテリアリティに対する取組みの方向性	事業継続の基盤		関連するSDGs
	5 たゆまぬ技術革新と 鹿島品質へのこだわり 鹿島は、技術開発による生産性向上と安全性向上により持続可能な次世代の建設システムを構築します。また、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、安心して建物・インフラや環境を利用いただくための品質を追求します。	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発の推進とICT活用による生産性・安全性の向上 高品質で安全な建造物を担保する品質確認体制の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 施工の機械化・自動化・ICT化 「鹿島スマート生産ビジョン」 	

鹿島の 成長戦略

- 22 特集：生産性向上への取組み
- 26 中期経営計画（2018～2020）の推進状況
- 28 財務本部長メッセージ
- 32 財務・非財務ハイライト
- 36 10か年ハイライト
- 38 社長・社外取締役対談
- 42 土木
- 44 建築
- 46 開発
- 48 海外
- 50 エンジニアリング
- 51 国内関係会社



特集

生産性向上 への 取組み

建設業では、若年入職者の減少や技能労働者の高齢化などにより、建設就業者不足への対応が喫緊の課題となっています。こうした課題に対し、当社は鹿島グループ中期経営計画の重点施策の一つに「生産性向上」を掲げ、最先端技術を活用した建設生産システムの構築を進めることで着実に成果を上げ、課題解決に向かっていきます。

建築部門では、2018年度に策定した「鹿島スマート生産ビジョン」の実現に向けて、BIMを基軸とした先端ICTや各種ロボットの活用と現場管理手法の革新を全国の現場で推進しています。そして、建物の企画・設計から施工、竣工後の維持管理・運営まで全てのフェーズで一貫した建物データの連携を可能にするBIMによる「デジタルツイン」を日本で初めて実現しました。

土木部門では、建設機械の自動化を核とした次世代建設生産システム「A⁴CSEL[®]」が集大成を迎えようとしています。

生産性向上への取組みにより、人の経験とノウハウがIoTやAIと融合し、建設業は、新しい魅力のある仕事へと生まれ変わろうとしています。

鹿島スマート生産の取組みを加速

当社は2018年度に将来の就業者不足への対応と働き方改革を目的として、建築の生産プロセスを変革する「鹿島スマート生産ビジョン」を策定しました。「作業の半分はロボットと」「管理の半分は遠隔で」「全てのプロセスをデジタルに」をコアコンセプトとして、2024年度までに生産性を3割向上することを目標にしています。

「作業の半分はロボットと」

人と機械の協働による生産性向上を目指します。苦渋作業などはロボットで、高度な判断や技能を要する作業は人が担っていきます。

「管理の半分は遠隔で」

無線通信やセンサー技術などを活用し、効率的で質の高い管理手法を追求します。新型コロナウイルス感染症への対応も踏まえ対策を加速していきます。

「全てのプロセスをデジタルに」

BIMを基軸に、建築プロセスにおける情報のデジタル化を進めます。BIMは、従来の3次元情報に加え、数量と時間情報を追加した5次元へと発展させ、更に維持管理情報も含めた6次元の情報とすることで、企画・設計から建物管理まで活用していきます。建設業の最大の弱点であった「一品生産」を、BIMによる仮想竣工シミュレーションにより、「繰り返し生産」に変えていきます。

なお、品質や安全性の向上といった事業の競争力につながる領域の開発を競う一方で、協力会社が共通で利用するロボットやツールなどは業界全体で取り組み、利用者の利便性の向上と普及促進を図ります。

ENGINEERING

全てのプロセスをデジタルに



WORK

作業の半分はロボットと

MANAGEMENT

管理の半分は遠隔で

※「鹿島スマート生産ビジョン」の動画はこちらからご覧ください。



WORK 作業の半分はロボットと

<マニピュレータ型現場溶接ロボット>

大型鉄骨柱の溶接を自動で行うマニピュレータ（多関節）型現場溶接ロボットを開発し、実工事に適用しました。人の腕と同じ動きが可能な6軸多関節型ロボットを2台組合せ、溶接個所のセンシングと溶接作業を行います。汎用の可搬型ロボットでは困難といわれる角型鋼管柱（BOX柱）角部の連続溶接を含む全周囲溶接を可能とし、熟練技術者と同等の品質を実現しています。

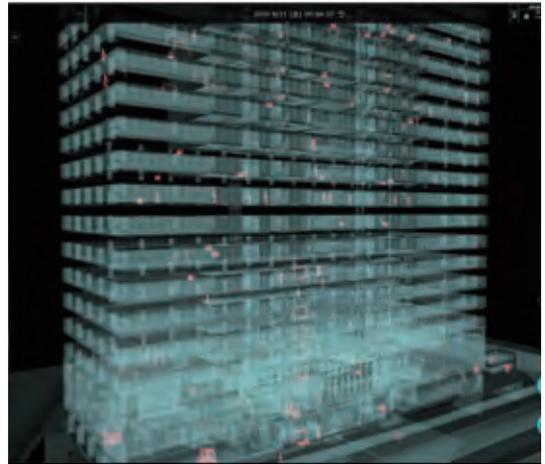


マニピュレータ型現場溶接ロボット

MANAGEMENT 管理の半分は遠隔で

<デジタルツインを実現する「K-Field®」と「KENLOGI®」>

建築現場内の人や資機材、工事車両などの位置情報や稼働状況をリアルタイムに表示する「K-Field（ケイ・フィールド）」を開発し、複数の現場で適用しています。このシステムは、現場内の資機材や人にビーコン（発信機）を取り付け、各層に設置されたゲートウェイ（受信機）が位置を把握するものです。クラウドを利用することで、現場事務所や支店などから遠隔での情報共有が可能となります。最新の「3D K-Field」では、建物のBIMデータを活用して資機材や人の位置を建物の3次元空間モデル上に表示し、より直感的な位置把握を実現しています。また、既存の識別タグを活用して資機材の現場への出入りを管理する「KENLOGI（ケンロジ）」とあわせて活用することで、様々な資機材の管理を効率化します。これらのシステムの構築・運用は当社グループ会社（株）One Teamが担います。



仮想空間上でリアルタイムに建設現場の状態を可視化する「3D K-Field」

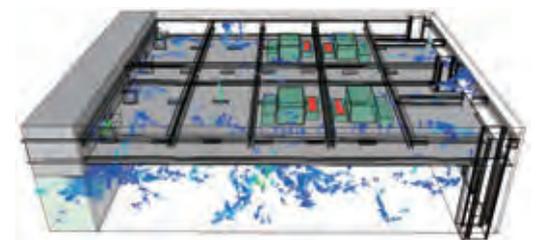
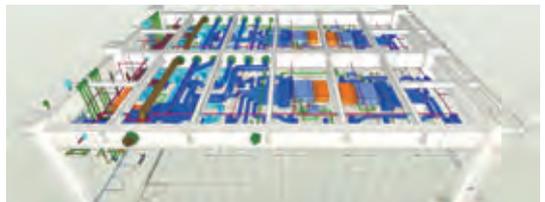
ENGINEERING 全てのプロセスをデジタルに

<BIMを基軸としたデータ連携>

建築に係るプロセスの全てを、BIMを基軸に展開していきます。例えば、設計段階においては、BIMを活用し、気流や火災時の人流など様々なシミュレーションを行います。また、施工フェーズにおいては仮想空間上で着工前に仮想竣工することで、高品質な図面や計画のつくり込みによる付加価値を向上させ、工事の手待ち・手戻りも削減します。

調達・製作・物流、施工工程では「BIM／ロジスティックシステム」により、製作状況、搬入状況、現場取付状況など、リアルタイムで進捗を把握することができるようになります。

維持管理の段階では、携帯端末や中央監視設備から収集したメンテナンス情報をBIMと連携させることで、建物管理を見える化します。また、収集したデータを蓄積・分析することにより、顧客にとって有益な情報を生み出し、戦略的にリニューアル工事を提案することも可能となります。



様々な状況を想定した気流シミュレーション評価

生産性向上への取組み



工事概要

工事名	オービック御堂筋ビル新築工事
発注者	株式会社オービック
工事場所	大阪市中央区平野町4丁目
建物用途	ホテル、ホール(集会場)、事務所、飲食店舗、展示場、駐車場
延床面積	55,753m ²
構造	地下SRC造、地上S造・RC造、地下2階・地上25階建
設計施工	鹿島建設(株) 関西支店
工期	2017年5月～2020年1月

建物の企画・設計から施工、竣工後の維持管理・運営までの各情報を全てデジタル化し、それらを仮想空間上にリアルタイムに再現する「デジタルツイン」。当社は「オービック御堂筋ビル」において、全てのフェーズで一貫した建物データの連携を可能にするBIMによるデジタルツインを日本で初めて実現しました。

背景

現在、国内ではSociety 5.0の実現に向けた様々な取組みが進められており、デジタルツインへの関心が高まっています。当社では、高品質な建物を提供することはもとより、企画・設計から竣工後の維持管理・運営までの一貫した建物情報をデジタル化し、お客様に提供することが建物資産価値の更なる向上に資すると捉え、BIMの活用を積極的に推進しています。また、当社が推進中の「鹿島スマート生産」においても、「全てのプロセスをデジタルに」をコアコンセプトの一つに掲げ、BIMを基軸とした新たな生産システムの構築に取り組んでいます。

BIMによる「デジタルツイン」

デジタルツインでは、全ての建設プロセスがBIMを基軸に連携されます。建物の3次元表現であるBIMに、数量と時間情報を追加した5次元で生産性を向上させ、維持管理情報を合わせた6次元で建物管理に活用します。建設業の最大の弱点であった「一品生産」は、BIMによる仮想竣工シミュレーションを行うことで「繰り返し生産」に変わります。また、BIMによるデジタルツインは、維持管理・運用フェーズにおいて鹿島建物総合管理(株)が運営する「鹿島スマートBM® (P.45建築・TOPICSご参照)」と連携し、最適な建物管理サービスを提供することが可能となります。

これは、実際の建物と同じ価値を持つデジタル資産が形成されることを意味します。そして、これらの仮想空間上の情報がほかの建物情報と連携して、街区、地域へと拡大していくことが、今後発展が期待されるスマートシティには不可欠なものになります。

当社は今後も、BIMデータの利活用範囲を更に拡大し、建築プロジェクトにおける様々な業務の効率化を図っていくとともに、建物オーナーや利用者の利便性・快適性と、建物資産価値のより一層の向上に寄与していきます。

デジタルデータの循環





工事概要

工事名	成瀬ダム堤体打設工事(第1期)
発注者	国土交通省 東北地方整備局
工事場所	秋田県雄勝郡東成瀬村
用途	多目的ダム
型式	台形CSGダム
諸元	堤高114.5m、堤頂長755.0m、堤体積4,850,000m³
工期	2018年5月~2022年12月
施工	鹿島建設(株) 東北支店JV



次世代建設生産システム「A⁴CSEL」

土木分野においてもAIやICTをはじめとした先端テクノロジーの活用が進み、現場生産性と安全性の向上を目的として、ICT建機の活用や高度通信技術の導入など新しい建設生産システムの構築が進んでいます。

鹿島が手がけている、建設機械の自動化を核とした次世代建設生産システム「A⁴CSEL(クワッドアクセル)」は、汎用の建設機械に計測装置や制御PCを搭載して、自律型自動建設機械に改造していること、熟練オペレーターの実操作データを収集し、AIなどで強化した最適制御を行い、自動運転を実現していることが大きな特徴です。従来のリモコンなどによる建設機械の遠隔操作とは異なり、管制室から作業指示を送信するだけで、複数の建設機械が自律的に判断し、自動化施工を行う世界初の技術です。

成瀬ダムにおける挑戦

秋田県雄勝郡東成瀬村にて建設が進む成瀬ダム。堤高114.5m、堤頂長755.0mで、完成すると台形CSGダムとして世界最大となります。この成瀬ダムで当社は、「A⁴CSEL」を全面的に導入し、23台の自動化重機による本格的な堤体打設に挑戦しています。

「A⁴CSEL」の実工事への適用は、2015年の五ヶ山ダムから始まり、2016年の大分川ダム、2018年の小石原川ダムと重機の台数、機種、稼働時間を徐々に拡大してきました。直近の小石原川ダムの堤体盛立作業では、3機種7台の自動化重機が約5時間にわたり連続作業を行い、コア材一層分(1,300m³)の盛立を成功させました。そして、成瀬ダムでは「A⁴CSEL」によるダム工事の集大成として、過去最大の5機種23台(ダンプトラック

7台、ブルドーザ4台、振動ローラ7台、章動ローラ3台、清掃車2台)の自動化重機が昼夜を問わず最大72時間稼働します。

これまでにない規模での自動化重機によるCSG打設工事に向けて、昨秋から各重機の連携試験、フォーメーション試験、現地で製造したCSGを用いた打設試験など、様々な準備を行ってきました。

そして、2020年の夏から、いよいよ「A⁴CSEL」の自動化重機によるCSG打設を実施しています。この地は豪雪地帯で冬季は工事ができず、2023年7月の打設完了を達成するためには、1日当たり1万6,500m³の大量高速施工が求められます。

今後は、複数の重機を効率的に配置・稼働させるための生産適正化技術や、リアルタイムの運転データから施工進捗を可視化する技術など、様々な先端ICTを導入していきます。

A⁴CSEL これまでの歩み

- 2009 ● 研究開発に着手
- 2012 ● 自動振動ローラ実証実験
- 2013 ● 自動ブルドーザ走行試験
(株)小松製作所との共同研究開発を開始
- 2015 ● 次世代の建設生産システムとして「A⁴CSEL」を発表
「五ヶ山ダム堤体建設工事」(福岡県那珂川市)で自動振動ローラの実適用と自動ブルドーザの実証実験
- 2016 ● 「A⁴CSEL」に自動ダンプトラックを導入
「大分川ダム堤体盛立工事」(大分県大分市)で自動ダンプトラック導入試験
宇宙航空研究開発機構JAXAとの共同研究開始
- 2017 ● 第19回国土技術開発賞 最優秀賞ほか多くの賞を受賞
西湘実験フィールド開設
- 2018 ● 「小石原川ダム本体建設工事」(福岡県朝倉市・東峰村)で本格的な堤体盛立作業を実施(自動ダンプトラック、自動ブルドーザ、自動振動ローラ)
理化学研究所と(株)小松製作所、鹿島が共同研究開始
- 2020 ● 「成瀬ダム堤体打設工事」で20数台の自動化重機を稼働

中期経営計画(2018~2020)の推進状況

2018年度にスタートした「鹿島グループ中期経営計画(2018~2020)」は、足元の施工量増加に適切に対応し安定した利益を確保するとともに、ESGの観点を重視した施策を積極的に推進し、国連サミットで採択されたSDGsなども踏まえ事業を通じた社会課題の解決に取り組み、持続可能な成長

の実現を目指すことをテーマとしています。

中期経営計画は2年目までおおむね順調に進捗していますが、進捗が遅れている施策のフォロー並びに環境変化に対応し、取組みを強化する施策の追加などを期中に実施しています。

基本方針

1 次世代建設生産システムの構築

国内建設事業の生産現場を「技術」とそれを支える「人」の両面から持続可能なシステムに改革し、次世代の生産現場を構築する。

2 社会・顧客にとって価値ある建設・サービスの提供

中長期的な経営環境の変化を見据え、社会課題や顧客要求に対する能動的な対応力を強化し、効果的な建設とサービスを追求する。

3 成長に向けたグループ経営基盤の確立

単体建設事業中心の組織・管理体制をグループ経営に適した体制に整備する。

ESGの重点実施項目

E

自社と顧客の事業活動を対象とした
環境・エネルギー課題
への取組み推進

S

持続可能な生産現場の
確立を目指した
生産性向上と就労環境改善

G

積極的投資や事業領域拡大を
下支えする
リスク管理体制強化、
人材の確保・育成

主な経営数値目標

2018年度から2020年度の3年間において、連結当期純利益800億円以上の安定確保と株主資本コストを上回るROE10%以上の継続を目標に掲げており、中長期目標として連結当期純利益1,000億円以上の確保を目指しています。

連結	2019年度(実績)	2020年度	中長期
売上高	20,107億円	21,500億円	25,000億円程度
親会社株主に帰属する当期純利益	1,032億円	800億円以上	1,000億円以上
ROE	13.4%	10%以上	—
有利子負債	3,268億円	4,000億円以下	—

戦略と具体的成果

戦略	2018年度の具体的成果	2019年度の具体的成果
国内建設事業 生産性向上と魅力ある労働環境整備	<ul style="list-style-type: none"> • BIM・CIM及びICTの活用 • 働き方改革の推進 • グループ会社との連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> • 「鹿島スマート生産ビジョン」の実現場において施工面積当たりの労働時間を20%削減 • ロボット施工・IoT分野における同業大手との技術連携 • 現場の管理業務を支援するグループ会社を設立 • 協会の若手技能者採用や育成活動に対する助成金事業を創設
国内・海外建設事業 有望市場・分野への取組み強化	<ul style="list-style-type: none"> • 再生可能エネルギー分野への対応強化 • 土木インフラ更新・建築リニューアル市場への対応強化 • 海外グループ会社間の連携、部門間の協働促進 	<ul style="list-style-type: none"> • SEP船を他社と協働して建造することを決定 • 秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事を受注
周辺ビジネス 上流・下流事業への取組み強化と収益源の多様化	<ul style="list-style-type: none"> • 建物の企画から管理・維持までのワンストップ・ソリューション提供に向けたBIM活用 • エンジニアリング力を活かした医薬品周辺領域における企画・設計など上流事業の対応強化 • 私募リート・鹿島プライベートリート投資法人の運用開始による、不動産運営・マネジメント分野における収益機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • IoT・AIを利用した建物管理サービス「鹿島スマートBM」を提供開始 • ポーランドの学生寮開発運営会社・Student Depot社を買収
国内・海外開発事業 開発事業の収益力強化	<ul style="list-style-type: none"> • 国内・海外において計画に沿った着実な投資を実行 • 新規優良プロジェクト創出に向けた取組み強化 	<ul style="list-style-type: none"> • 「羽田イノベーションシティ」などにおいてスマートシティへの取組みを展開 • 当社の参加するコンソーシアムが「横浜市現市庁舎街区活用事業」事業予定者に決定 • ミャンマー・ヤンキン地区複合開発プロジェクトをJOIN（海外交通・都市開発事業支援機構）と共同事業化
全事業共通 環境・エネルギー防災・減災など社会課題への取組み強化	<ul style="list-style-type: none"> • 環境課題の解決支援に向けた製品・サービス事業を拡充 • 自社CO₂排出量削減に向けた取組みの加速 • 顧客が行う自然災害リスクマネジメントへの支援強化 	<ul style="list-style-type: none"> • 施工中CO₂排出量を見える化するシステム「edes」の開発、施工中現場への導入 • 当社設計施工の「Hareza Tower」において超高層複合用途ビルとして初の「ZEB Ready」認証取得 • 地震時の建物安全性を診断する「q-NAVIGATOR®」の当社設計施工案件への標準装備開始
経営基盤 R&Dの戦略的推進 グループ経営に対応する経営基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> • R&Dのグローバル化 • コンプライアンス・リスク管理体制の整備 • マネジメント人材育成に向けたグループ人材交流の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> • シリコンバレー拠点などでの先端技術探索、ベンチャー企業との共同技術開発を実施 • グループ会社の談合防止管理監査の実施 • 社員教育体系の見直しを開始

投資計画

3年間における投資総額

5,000 億円

強みを持つ国内・海外開発事業への重点投資
 資本コストを意識した投資効率測定とリスク管理を徹底



国内・海外開発事業

中計2年間累計実績

投資 **2,120** 億円
 売却 **880** 億円



財務本部長メッセージ



中長期の観点で、競争力強化や 収益源の多様化に向けた 投資を加速

取締役 常務執行役員 財務本部長

内田 顕

鹿島特有の事業構造、 それを支える自己資本の確保と 目標ROEについて

当社は、コア事業である建設事業と、投資ビジネスである開発事業とのシナジー効果による安定的な収益基盤の構築を目指しています。建設事業は、受注型であるがゆえに景気や建設コストの動向により収益性に変動が生じるものの、信頼と技術力に基づく数々の実績を礎に、近年は都市部大型ビルの建設などを数多く手がけています。また、開発事業は通常の方譲・賃貸という不動産事業に加え、収益構造やリスクが異なる都市再生やスマートシティといった創出型の事業にも積極的に参画しています。建設事業で稼得したキャッシュを国内外の

開発事業投資にも活用し、自ら建設するとともに、完成した不動産が短期販売では所期の収益を確保し、長期の賃貸用資産では安定収益を生んで業績に貢献するという形で、建設と開発の事業連携による好循環を創出しています。

そのような事業構造において、開発事業に関しては、財務の健全性の観点からも自己資本と他人資本とのバランスを取りつつ資産を積み上げています。現状、連結ベースの開発用資産は5,400億円程度となり、評価差額金を除いた「修正自己資本」が7,000億円強、有利子負債が約3,300億円ですから、開発事業資産の一部に減損が生じてもD/Eレシオ 1倍以内は維持しうると見込まれ、財務の健全性は確保されると認識しています。過去の中期経営計画では、財務体質改善を最優先に有利子負債削減基調で財務運営を行ってきました。しかしな

有利子負債・D/Eレシオ

(億円)



親会社株主に帰属する当期純利益・ROE

(億円)



がら、現中期経営計画では、建設事業の収益性に安定度が増したこと、かつ将来の収益源確保のために開発投資へドライブしていくことを踏まえ、有利子負債は増加抑制を基調としつつも、開発事業でレバレッジを効かせるべく有利子負債の活用も容認、という方向に舵を切りました。その結果、2019年度の有利子負債、ネット有利子負債の実績は、財務的なコントロールは維持しつつ、2018年度から「反転増」としました。

開発事業への投資拡大に伴い、景況悪化による資産の減損、海外事業では為替変動のリスクエクスポージャーも増加します。これらに備えるべく、連結自己資本の当面の目安を8,000億円と設定し、十分なリスク耐性を持てる財務基盤を目指しています。

一方、当社の連結業績は、依然、コアである国内建設事業に大きく依拠しています。その国内建設事業の収益性について今後のトレンドを予測した場合、建設総需要の漸減により楽観視しにくいものの、収益源としての重要性は色褪せることなく、引き続き最重要のコンポーネントであり続けると判断しています。開発事業の将来収益源のつくり込みと上流・下流分野への事業領域拡大を進めることで、それが建設事業の新たな需要も喚起し、加えて施工能力・生産性の向上や、技能労働者不足への対策に向けた資金投下などとあわせ、施工量と総利益の維持・向上につなげて収益貢献を果たしていくという展望を描いています。

また海外では、相対的に開発事業のウェイトが高く、既に建設事業との協業実績も多くあり、収益構造上のウェルバランスが進展しています。建設需要の拡大が見込まれる国・地域もあることから、この特徴を活かしての一層の業容拡大と収益貢献を期待しています。

これらの将来展望を実現していくためにも、今後も事業リスクに耐えうる連結自己資本の充実が必要ですが、「株主資本コ

スト(6~8%程度と想定)を上回るROE水準」を指標に設定し、それに向けて投資効率(負債コストと株主資本コストの加重平均であるWACCは3.5~5%程度)の更なる向上を図っていくこととなります。

5,000億円の投資計画達成に向けて積極的な投資を実行

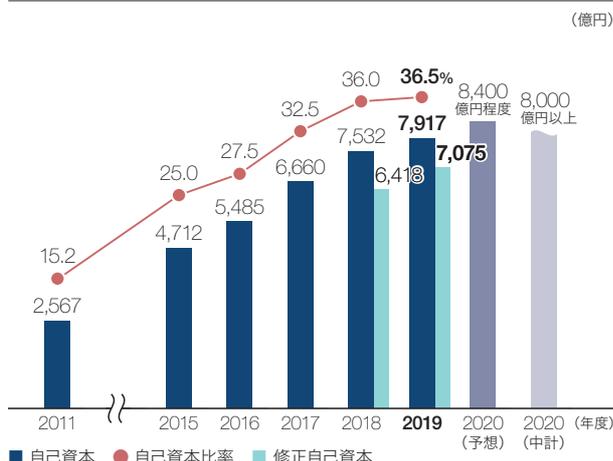
現中期経営計画では、総額5,000億円の成長投資のうち、約4,000億円を国内外で推進する開発事業に振り向けることとしています。2019年度の投資額実績は、国内大型収益物件の取得などもあり、2018年度から伸長して1,440億円となり、3か年の計画に対しては、2年間累計で5割程度の進捗となっています。このほか、R&Dに180億円、競争力強化・持続的成長投資に210億円を実行しており、中期経営計画の投資計画は着実に進捗しています。

今後、新型コロナウイルス感染症の影響が出ることは否めないものの、この「投資」が将来の会社成長への布石である以上、適切な利益を確保できる案件を見極めつつ、2020年度も投資を進め、計画した投資額の達成を目指していきます。また、量的・質的に業容拡大を図ることができるM&Aについては、引き続き当社ビジネスとの親和性(共感し合える価値観や、相互補完的な事業・技術領域)を重視しつつ探索を続けていきます。

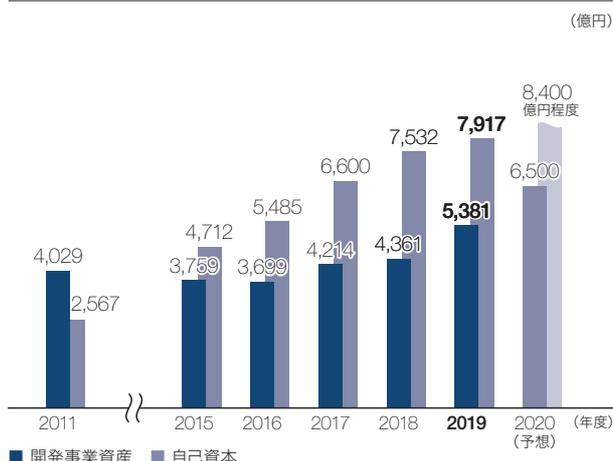
これらの投資に対して、一定規模以上の事案は、事業分野別に個別事案の審議を行う各種委員会などでの討議を経たうえで機関決定していますが、各審議機関では活発に投資の妥当性にかかる議論を重ねています。

鹿島の開発事業における最大の特徴は、設計・施工機能などを併せ持つデベロッパー、いわゆる「ゼネコン・デベロッパー」

自己資本・自己資本比率・修正自己資本



開発事業資産・自己資本



財務本部長メッセージ

であることです。社内に設計・施工に係るスキル・ナレッジがあることから、例えば、設計時点で施工性を配慮する合理化設計、事業費の大半を占める建設工事費の概算把握、地域の土地条件・土壌や防災整備状況、近隣状況に至るまで多面的に保有する情報を開発計画に早期・迅速に反映できるなどの利点を有しています。開発事業投資の増加に応じて、この利点を更に伸ばすべく、個人・組織の能力向上、外部能力の活用、先端技術の利活用、多様な資金の活用などをより一層推し進め、開発事業の優れた実行部隊が優れたビジネスに仕立て上げて所期の成果を挙げてまいります。これらは国内外に共通した課題であり、財務部門としても、そのことが財務に与える影響を見極めつつ、ファイナンス面も含め有する知見を総動員して全面的にサポートしています。

中期経営計画2年目の財務運営も 着実に進展

中期経営計画2年目にあたる2019年度の財務活動を振り返りますと、堅調であった前2018年度業績による潤沢なキャッシュ・フローを活用しつつ、おおむね中期経営計画に沿った活動ができました。

2019年度は年間を通じて大型工事案件の資金立替期に該当しましたが、前年度までに積み上がったキャッシュのみならず、資金投下事案の性質に適した資金調達手段も用いつつ、必要額をタイムリーに調達しました。具体的には、グリーンビルディング建設資金のファイナンス/リファイナンスを用途とする当社初のグリーンボンド100億円の起債や、コマーシャルペーパー発行可能枠3,000億円からの機動的発行、またコロナ禍において万一、経常資金収支が悪化した場合でも、各種資金拠出に支障をきたさないよう、手元現預金残高の目安額を保持するとともに、不測の事態に備えたコミットメントラインを2,500億円まで増枠し、いかなる金融環境にあっても安定的に資金調達できる体制を整えています。一方、増加している海外開発事案については、その資金需要が「資本性」か「負債性」かなどを踏まえつつ、後者については、従来、現地でも有利子負債により資金調達していた海外現地法人に対し、部分的に親会社貸付も実施するなど、グループ全体の資金効率を向上させるとともに、グローバルワイドに財務をコントロールする方策も具体化しました。

財務部門の役割には、必要な資金の調達に加え、新規事案における事業の特性を十分に踏まえつつ財務リスクを多面的に洗い出してヘッジに努め、コーポレートのキャッシュ・フローの総量をコントロールすることも含まれます。事業リスク

の把握と対策を審議する前述の社内委員会などを通じて個別事業の事業採算性の検証を行いつつ、グループ全体も俯瞰した財務リスク管理に努めています。すなわち、(1) 地域ごとの事業規模の相違を考慮したウェイトとバランス、(2) 開発事業ポートフォリオの事業種類別の収益性と資金回収性の評価、(3) M&Aでは、グループ内の既存ビジネスとの親和性、及び相乗的利益創出の可能性を測る一方、撤退条件も意識した事業継続性判断、(4) 建設事業の資金回転速度の向上、(5) 資金調達の多様な選択肢を確保し、事業に最適な手段での調達、などです。特に、新型コロナウイルス感染症に起因するリスクについては、日々状況も変化し、先行き想定が難しいものの、可能な限り前広に考察し、先手を講じていこうと考えています。

株主還元方針のもと、 安定的な配当を実施

当社は、「連結自己資本を確保しつつ、配当性向20~30%の範囲を目安に安定的な配当に努めるとともに、業績、財務状況及び経営環境を勘案した株主還元を行う」との基本方針に則り、株主還元の充実を図っています。

2019年度は、中期経営計画によるキャッシュ・アウトフローを計画どおりに実行する一方、インフローが万一不足する場合も想定し、配当水準変更と自己株式取得をいったん「留保」した結果、前年度と同じく1株当たり年間配当金を50円とさせていただきます。新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の事態も勘案したうえでの水準であり、2020年度についても、減益見通しではあるものの、安定配当の方針重視により、2019年度実績と同額の配当予想としています。配当水準と自己株式取得については、決算時点の経済情勢、業績、投資計画、財政状態などのほか、3~5年の先行き予測も踏まえつつ、株主の皆様のご期待に沿うべく、引き続き検討してまいります。

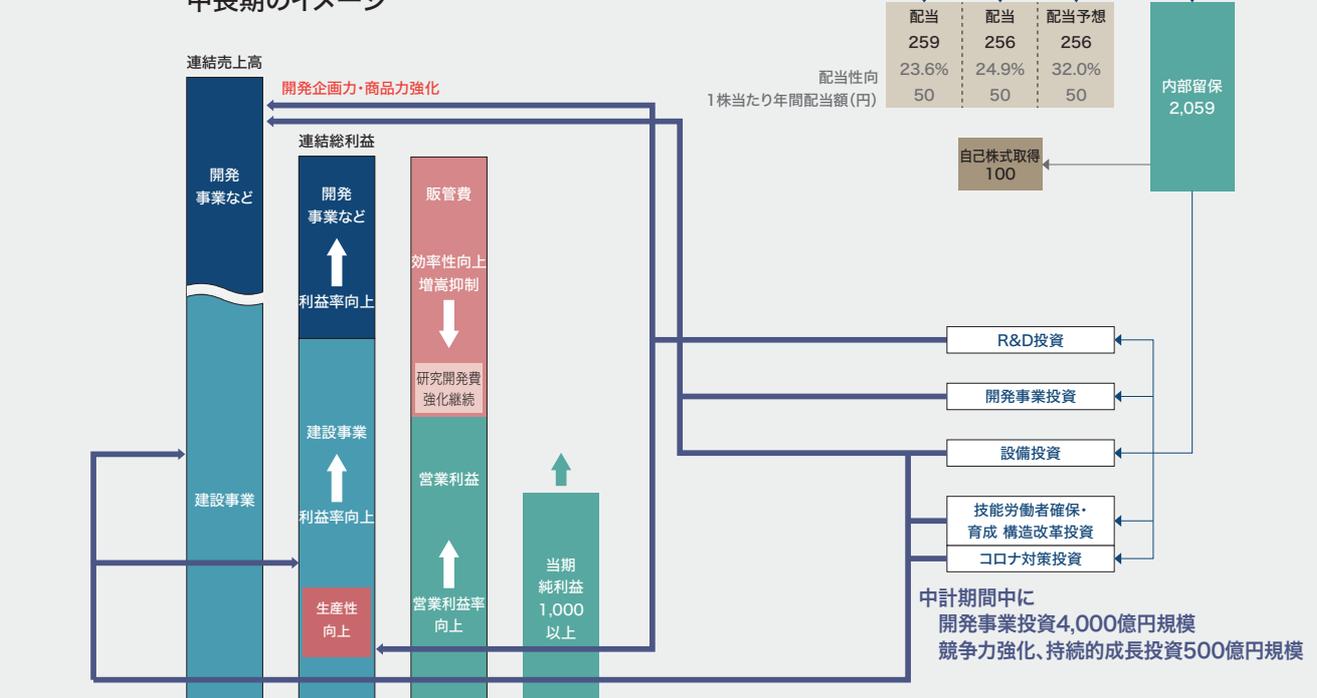
また、政策保有株式については、中長期での縮減方針のもと、処分の影響を十分勘案しつつ、当社の今後の成長、すなわち建設事業で更に加速する技術研究開発・技能労働者確保策、継続的な開発事業などに向けた投資、株主還元、財務基盤強化などの資金使途に対し、バランスを取りつつ活用してまいります。

これからも株主の皆様との対話を一層深めるとともに、ESGの観点や、SDGsで掲げられている諸目標に対する重要課題を常に念頭に置きつつ積極的かつ長期的な取組みを続け、持続的な成長と企業価値向上を図ってまいります。

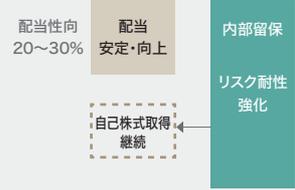
中期経営計画3か年



中長期のイメージ



項目	2018年度	2019年度	2020年度 予想
配当	259	256	256
配当性向	23.6%	24.9%	32.0%
1株当たり年間配当額(円)	50	50	50

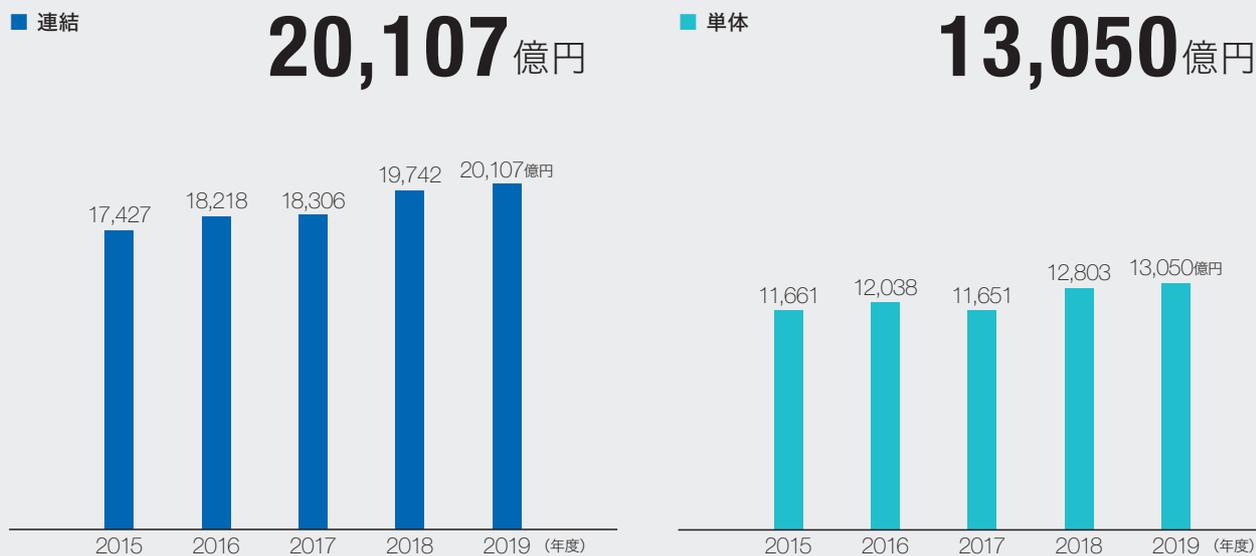


財務・非財務ハイライト

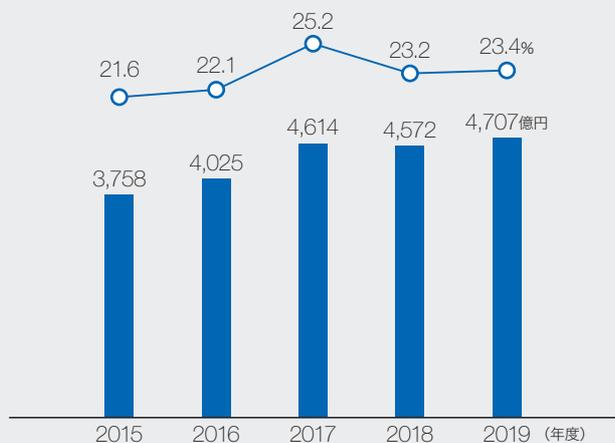
数字で見る鹿島グループ

鹿島の2019年度を数字で振り返ります。

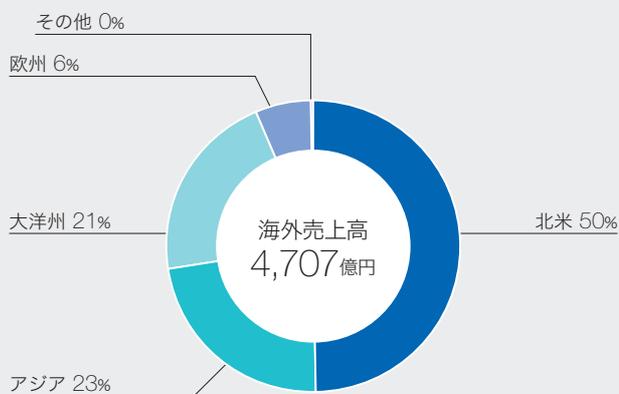
売上高



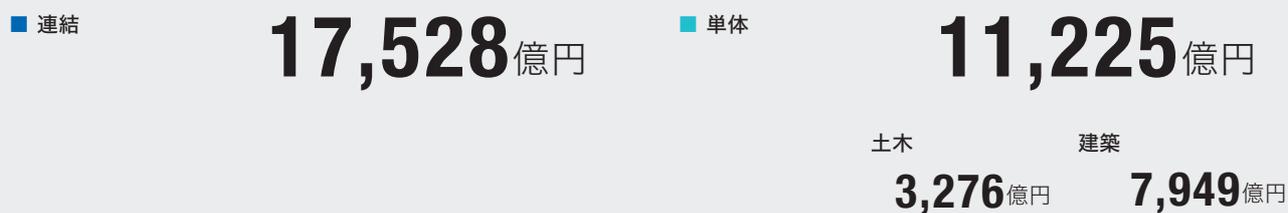
海外売上高／海外売上高比率



海外地域別売上高比率

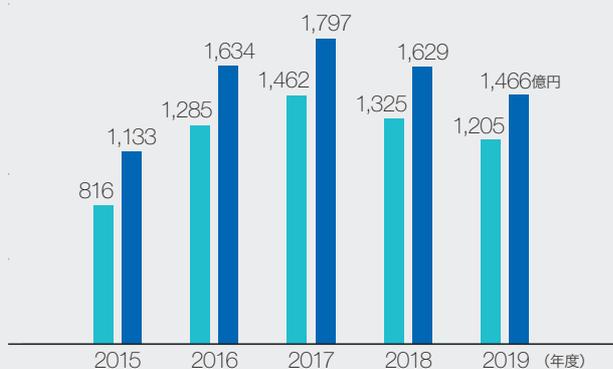


建設事業受注高



経常利益

■ 単体 ■ 連結

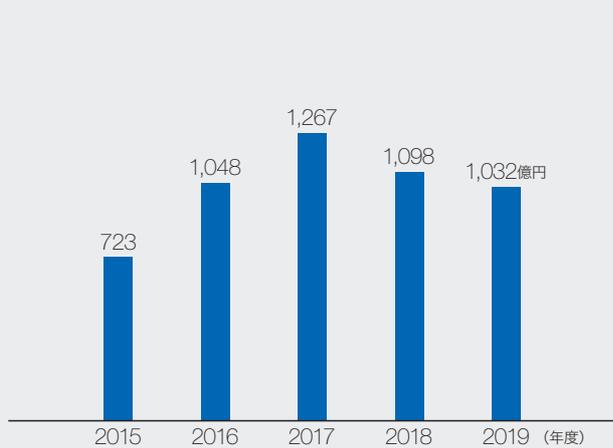


国内・海外グループ会社経常利益

■ 国内 ■ 海外



親会社株主に帰属する当期純利益



土木・建築工事総利益率(単体)

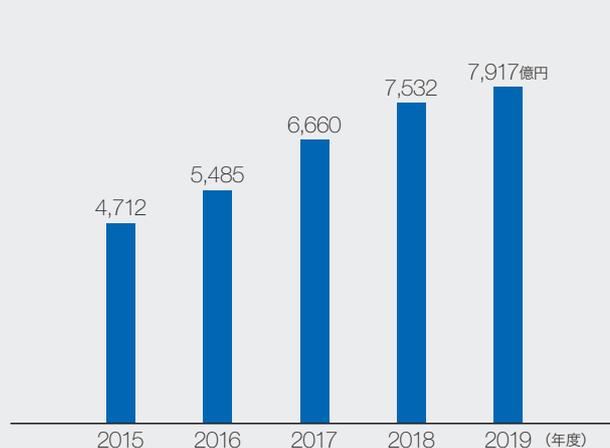
■ 土木 ■ 建築



ROE

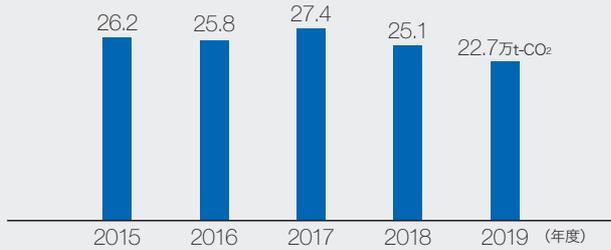


自己資本



施工によるCO₂排出量

22.7万t-CO₂



施工によるCO₂排出量原単位削減率

20.0%

建設現場からのCO₂排出量原単位 (施工高億円あたりのCO₂排出量) の各基準年度比削減率

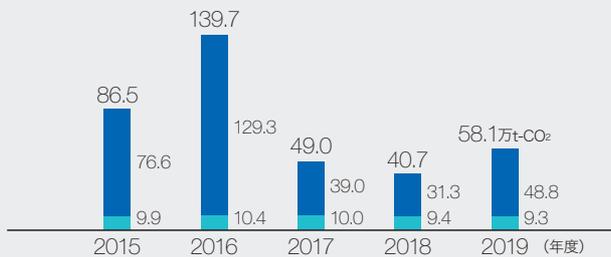


※ 2017年度までは1990年、2018年からは2013年を基準年としています。

間接的なCO₂削減貢献量

58.1万t-CO₂

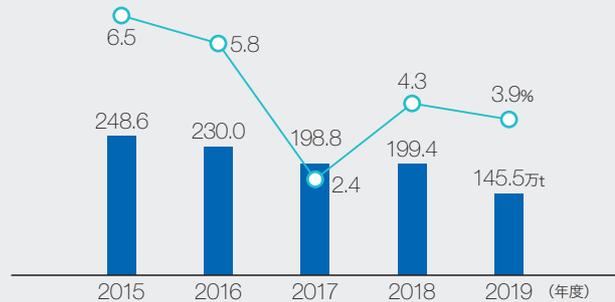
- グリーン調達 (高炉セメント・コンクリート) に伴うCO₂削減貢献量
- 建物の省エネルギー設計に伴うCO₂削減貢献量*



※ 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貢献量 (年間) に建築物のライフサイクル(30年)を乗じたもの。

建設廃棄物の最終処分率・発生量 (汚泥を含む)

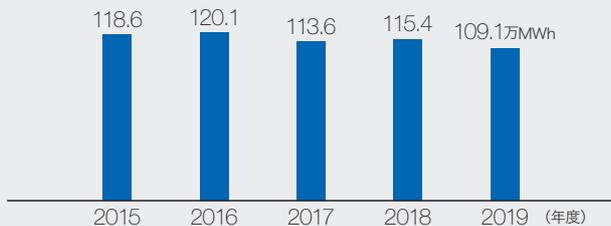
3.9%



エネルギー使用量 (建設現場、オフィス)

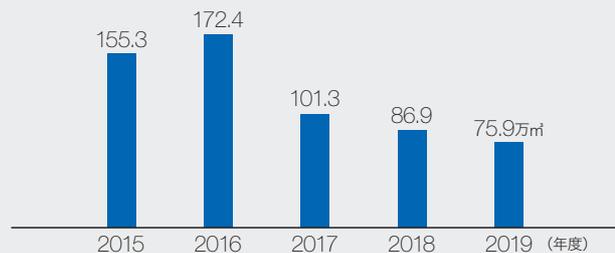
109.1万MWh

エネルギー使用量は、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



水使用量 (建設現場、オフィス)

75.9万m³



建設現場における安全成績

度数率(休業4日以上)

0.69



強度率

0.18



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、災害発生の頻度を表したものと

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と

従業員数

18,673人

(非連結子会社を含む 20,504人)

海外連結
子会社

5,810人



国内連結
子会社

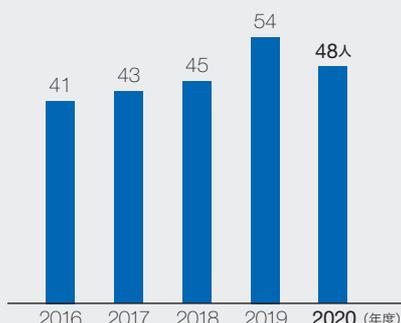
4,976人

単体

7,887人

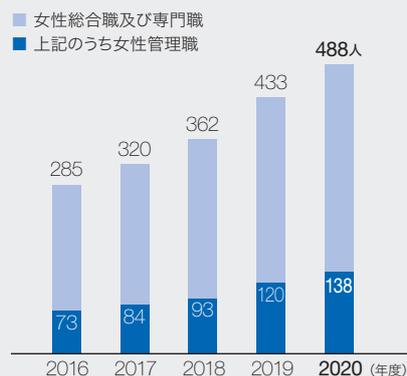
2019年
3月末

新卒採用における女性社員数



※ 2020年4月1日時点において鹿島(単体)の新入社員は251名で比率は19.1%となりました。

女性管理職の推移



※ 2019年より総合職及び専門職の合計数を表示しています。

人事データ(単体)

(各年度3月31日時点)

		2015	2016	2017	2018	2019
従業員	従業員数	7,527	7,611	7,686	7,783	7,887
	再雇用者	921	1,102	919	930	961
	障がい者雇用率(%)	2.2	2.1	2.2	2.2	2.1
	3年以内の離職率(%)	3.7	3.0	3.5	2.0	2.0
出産・育児・介護	育児休業取得者	34	39	35	53	60
	配偶者出産休暇取得者	115	112	117	111	108
	看護休暇取得者	86	93	90	78	87
	男性育児フレックス短時間勤務制度利用者	33	41	64	89	98
	介護休業取得者	22	22	37	22	63
その他	ボランティア休暇制度取得者	12	17	21	15	24
	有給休暇取得率(%)	39.6	49.5	49.6	46.4	52.8

10か年ハイライト

連結

(年度)	2010	2011	2012	2013
業績				
建設事業受注高	11,884	12,960	13,332	15,735
売上高	13,256	14,577	14,850	15,211
営業利益	172	294	184	230
経常利益	175	413	246	270
親会社株主に帰属する当期純利益	258	38	234	207
売上高営業利益率 (%)	1.3	2.0	1.2	1.5
研究開発費	97	91	84	78
設備投資額	229	359	205	198
(単体)				
土木				
総利益率 (%)	0.7	8.1	3.5	17.2
建築				
総利益率 (%)	9.7	6.7	6.2	0.3
財政状態				
総資産	16,449	16,862	16,860	17,894
自己資本	2,528	2,567	3,204	3,682
純資産	2,532	2,567	3,181	3,641
有利子負債	5,589	5,257	4,801	4,447
キャッシュ・フロー				
営業キャッシュ・フロー	640	817	584	329
投資キャッシュ・フロー	29	△387	367	173
財務キャッシュ・フロー	△505	△377	△586	△171
1株当たり情報				
1株当たり当期純利益 (円)	24.87	3.69	22.55	19.98
1株当たり純資産 (円)	243.35	247.12	308.49	354.62
1株当たり配当金 (円)	6.0	5.0	5.0	5.0
経営指標				
ROE (自己資本当期純利益率) (%)	10.0	1.5	8.1	6.0
自己資本比率 (%)	15.4	15.2	19.0	20.6
D/Eレシオ	2.21	2.05	1.50	1.21
非財務情報				
従業員数 (人)	15,083	15,149	15,468	15,391
うち単体 (人)	8,164	7,925	7,737	7,657
国内連結子会社 (人)	3,760	3,785	3,920	3,945
海外連結子会社 (人)	3,159	3,439	3,811	3,789
施工によるCO ₂ 排出量総量 (万t-CO ₂)	20.5	21.3	22.9	22.8
施工によるCO ₂ 排出量原単位 (t-CO ₂ /億円)	21.5	21.3	22.0	22.0
建設廃棄物の最終処分率 (汚泥を含む) (%)	13	9	6.9	6.9

(注) 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. 「『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。

(単位:億円)

2014	2015	2016	2017	2018	2019
14,748	17,958	17,283	16,859	20,101	17,528
16,936	17,427	18,218	18,306	19,742	20,107
126	1,110	1,553	1,583	1,426	1,319
213	1,133	1,634	1,797	1,629	1,466
151	723	1,048	1,267	1,098	1,032
0.7	6.4	8.5	8.7	7.2	6.6
77	78	82	103	139	164
254	329	294	161	284	863
△0.1	14.6	18.2	21.2	19.0	14.0
1.1	10.8	13.4	14.0	12.5	13.2
18,392	18,867	19,928	20,512	20,911	21,721
4,349	4,712	5,485	6,660	7,532	7,917
4,369	4,740	5,525	6,697	7,569	7,960
3,850	3,785	3,729	3,448	2,987	3,268
592	363	1,875	1,204	303	530
83	△278	△319	△473	△253	△1,018
△707	△131	△205	△530	△750	△108
14.58	69.66	101.01	244.29	211.67	200.99
418.86	453.93	528.46	1,283.38	1,451.66	1,544.71
5.0	12.0	20.0	48.0	50.0	50.0
3.8	16.0	20.6	20.9	15.5	13.4
23.6	25.0	27.5	32.5	36.0	36.5
0.89	0.80	0.68	0.52	0.40	0.41
15,383	15,810	16,422	17,730	18,297	18,673
7,546	7,527	7,611	7,686	7,783	7,887
4,068	4,144	4,442	4,674	4,816	4,976
3,769	4,139	4,369	5,370	5,698	5,810
26.2	26.2	25.8	27.4	25.1	22.7
22.2	21.5	21.5	21.4	20.0	17.6
7.1	6.5	5.8	2.4	4.3	3.9

社長・社外取締役対談



代表取締役社長
押味 至一

2015年に鹿島初の社外取締役に就任して以来、豊富な経営の経験を活かし経営に関わってきた坂根取締役と押味社長がガバナンスの変化や鹿島・建設業の将来像について意見を交わしました。

取締役会の変化について

押味 社外取締役に就任いただき、5年が経過しました。また3年前にも対談させていただきましたが、取締役会の議論などを通して、当社の変化をどのように感じていらっしゃいますか。

坂根 取締役会の改革はいろいろと進んできました。まず、役員の人事や報酬関係などガバナンス全般を議論する「社外役員諮問会議」が設置されましたし、取締役の任期を1年とし、また社外取締役の人数を全体の1/3以上にするなど、前向きな改革が次々と行われてきたことは非常に評価できます。今後も、改革を継続していただきたいと思います。

私が社外取締役に務めている会社の取締役会では、とにかく「バッドニュースファースト」ということをお願いしていますが、取締役会の冒頭に丁寧に報告していただいていると感じています。

社外取締役は、社会や株主を代理した立場で発言するのが基本的な役割です。当社の取締役会では、私を含め社外役員

がたくさん発言しています。社外役員が積極的に発言している取締役会になったということは、有意義な討議のできる素地ができてきたということだと思います。私は、取締役会の議題における報告・討議・決議という3つのステップのうち、特に「討議」を大事にしてくださいとお願いしています。特に重要な事項は、検討過程において討議に参加することなしに我々に決議だけを求められても、なかなか正しい判断はできません。お願いした結果、重要案件に関する「討議」の時間が設けられるようになりましたが、今後更に増やしていく必要があるという印象を持っています。

押味 2015年に社外取締役をお迎えするまでは、日常の業務執行のレポートラインで報告されているバッドニュースが取締役会場であらためて報告されることはありませんでした。社外取締役が出席する場で説明することを通じて、あらためてリスク要因や再発防止策を検証することにつながっています。関連する部署横断の検討会でも、社外からの目も意識した多面的な議論が非常に多くなりました。

討議の時間については、ご指摘のとおり、まだ不足している



社外取締役
坂根 正弘

部分もあると考えています。取締役会における社外取締役からのご意見やご指摘はもちろん、関連する情報や背景を取締役会で説明する準備を通じて、ヒントを得ることもあります。本年7月からは私が取締役会の議長を務めていますが、今後は、討議の機会を意識的に増やしていきたいと思っています。

坂根 バッドニュースをゼロにすることはできません。人間なのでミスはありますし、社会の基準も変わります。20年前は許されたことが現在では許されないということもあります。取締役会でそれを報告する習慣があれば、社員は早く伝えないと社長に恥をかかせることになります。こうなれば、会社のなかは良いほうに回っていくのではないかと思います。また、コンプライアンスに関わる事案については、取締役会に丁寧に都度報告いただいています。取締役会で情報を整理・確認し、様々なバックグラウンドを持つ社外役員と意見交換を行うことは、とても良いことだと思っています。

建設業の将来と鹿島の課題

押味 世界最高水準の技術を持つ会社を目指して、積極的に外部の知見を導入しR&Dを推進しているところですが、今後、当社が目指すべき技術革新やオープンイノベーションについてどのようにお考えでしょうか。

坂根 オープンイノベーションとは、ただ優れた技術を結集すればいいというわけではありません。将来こういうビジネスモデルを実現したいといったゴール設定がまずあって、それを実現するうえで、自社に何が足りないのか、何が欲しいのかを明確にし、外部から進んだ技術を採用するというものでなければなりません。先般の同業大手との技術提携などは、自前主義からの脱却であり、評価しています。

建設業界というのは、各社の違いがわかりづらいと思います。そういうなかで、鹿島が差別化できる要素としては、例えば、これまで以上に設計能力を更に高めていくことではないでしょうか。

これからの社会は、「CASE^{*}」という時代を迎えます。建設業界においても、技術革新や生活様式の変化に伴い、データの活用方法や建物の所有のあり方など、ニーズが変化していくことは間違いありません。建物に関する多様なニーズに応えるサービスを提供していくためには、例えば、テレワークに適したオフィスのあり方を踏まえた通信設備、空調、エネルギー供給といったところまで、提案・設計する能力が求められると思います。そこではきっと、外部の専門的知見も必要になるはずです。ニーズを具現化していく設計能力は今までも大事でしたが、これからもっと大事になると思います。そういったところが、これから鹿島の特色になるのではないのでしょうか。

※CASE：Connected(コネクティッド)、Autonomous(自動化)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)の頭文字をとった造語

押味 私たちの企業風土として「進取の精神」はもともとあるのですが、身近にある技術革新のヒントを見落としていることもあったのではないかと思います。

例えば、現場で使用する重機のデータを蓄積・活用することで、もっと効率よく工事が進められるということに、なかなか気がつかなかった。建設プロセスのデータをしっかりと収集すれば、ものすごい蓄積量になるはず。設計にフィードバックできるデータの「収集方法」を考えていけば、新しい技術に結びついていくことは間違いありません。デジタル化を今後の物づくりの起点に置きながら、生産技術に革新を起こしたいと考えています。

坂根 経営というのは、お客様からいただいた収益で投資を行い、社員に給料を払い、株主還元や社会貢献をするわけです。お客様の価値を高めることでいただいたものが全ての原資であって、お客様の価値をどう創造するかが基本活動です。それにつながる技術開発や営業サービス活動を進めていくことで、鹿島と顧客の関係のレベルを上げていくことができるのではないのでしょうか。

押味 建設業の仕事のあり方について「重層下請構造の変革が必要であり、鹿島が率先して、働き方改革も含めたゼネコンのあり方を考える時期である」ということをご指摘いただいています。

私たちも技能労働者が逼迫している職種の直働化を進める、また次世代の担い手確保のため、生産性と建設業の魅力の向上を目指し、「鹿島スマート生産ビジョン」や「現場の工場化」を進める取組みを推進しています。また、技能労働者の処遇及び就労環境の改善のための諸施策を推進しているところです。

建設業全体あるいは当社の現況などから、更に取り組みすべきことがありましたら、ご意見をお聞かせください。

坂根 建設業だけでなく、重層下請構造というのはこの国の特色であり、それがこの国の重荷になってきているのは間違いないと思っています。人手が潤沢にあった時代はそれでよかったと思いますが、人手が不足がちになり、かつ情報技術の連携を要求されてくると、恐らく成り立たなくなると思います。

先ほど触れた「CASE」というビジネスにおいて、例えば、コマツが進めている「スマートコンストラクション」では、ダンプトラックを手配するときに、地図上に所在場所、積載状況、が表示されます。そうすると、ドライバーは直接仕事を請け、重量の記録から料金決済もできるので、ダンプトラックを所有する会社に下請発注する部分に意味がなくなってくるわけです。

これまで一つの建設投資からたくさんの会社が重層下請構

造のなかで仕事をもらっていましたが、下請構造や会社のなかの階層はこれから崩れていくのではないかと考えています。

押味 私たち建設業も現在の重層下請構造を変えなければいけないのは誰もがわかっていますが、なかなか進んでいないのが実状です。建設業を持続可能な産業にするために、協力会社との新しい共存共栄の形を方向づけすることは絶対に必要ですから、まずは原則、2次下請までに限定する取組みに挑戦してまいります。

今後の成長に向けて

押味 現在、北海道の鹿追町で、家畜のふん尿から水素をつくることでエネルギーの地産地消を目指す実証実験を進めています。今後は、そういったエネルギーに関する部分もターゲットにしていこうと考えています。特に地方都市は、インフラをなるべく集約して管理費用を抑えながら、BCP上重要なところに拠点をつくっていかねばならないため、ハザードマップをうまく利用したアーバンデザインにも長期的な視点から挑戦していきたいと思っています。

坂根 日本は温暖化などの気候変動の影響を強く受け、自然災害の甚大化に直面しています。このため、気候変動への対応は不可欠であり、特にエネルギー分野の課題に関して積極的に取り組む必要がありますので、従来の考え方や方法にとらわれずに様々な取組みを検討してほしいと思っています。

環境分野からまちづくりに関与することは、鹿島であれば可能だと思います。国内だけではなく、中国やアジアの国々の新しいまちでもそういうニーズがこれから出てくるのではないのでしょうか。海外への展開においても、先進国での経験は役に立つはず。

これからまちの中の移手段である自動車の動きがデータ化されることで、できる限り駐車場の少ないまちづくりが可能になったり、あるいはできる限り少ない車でCO₂も少なくして、みんなが便利に使えるというまちをつくることができるようになったりします。その全体のデータを把握すれば、まちを運営する部分のデータビジネスが出てくるはず。そう考えたときに、ゼネコンが一つのまちをつくり責任を持ってその運営までできるとしたら、それは一つの大きなノウハウ、ビジネスモデルになると思います。

押味 将来的には、物づくり中心のビジネスから、外部と協働



して収集したデータを活用するビジネスへと領域を広げていきたいと思っています。既に、複数のスマートシティのプロジェクトに参画しており、様々な取組みにチャレンジしています。

また、海外事業については、これまで以上に地域に根差した強固な事業推進体制を構築し、様々な施策を展開していくということが重要でないかと思っています。

海外の事業会社を経営されたご経験から、アドバイスをいただけますでしょうか。

坂根 建設業の特色というのは、世界中どの国でも一番古くからある産業で、ローカルの会社が必ずあるということです。そこに外国企業として参画する際に売り込む材料の一つに、地震国である日本の建設会社として、耐震性の高いものをつくることのできる技術があると思います。また、地球温暖化の影響などで自然災害が多くなっていくと、既存の建物・構築物に

品質上の支障が至る所で出てくるのではないのでしょうか。そういうなかで、30年後、40年後に日本の鹿島のつくった物は違うなという評判が出るような仕事をしていく。ただし、古くから地域に根差している業界ですから、しっかりとしたローカルパートナーを早く見つけて、そこに日本流の良さを入れてやっていく。そういう戦略ではないかと思います。

押味 貴重なご意見をありがとうございます。新しい市場に進出するには、現地の信頼できるパートナーと組んで、永続的に仕事をやっていくつもりで挑む必要があると思っています。

引き続き社外取締役の皆さんからのご指摘・ご意見を経営に反映させ、取締役会の実効性を高めることに努めることといたします。また、今期の経営目標の達成を目指すとともに、次期中期経営計画の策定を進め、更に先の成長も見据えて、全社一丸となって取り組んでまいりたいと思います。

前回（コーポレートレポート2017）対談における指摘事項と対応状況

指摘事項	主な対応状況
<p>《取締役会について》</p> <ul style="list-style-type: none"> 特にバッドニュースを含めた近況報告をしてほしい。 討議に注力してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> 毎回の取締役会冒頭に、バッドニュースを含めた報告を実施。 取締役会において討議を17件実施（2019年6月～2020年5月）。
<p>《オープンイノベーション、共同開発について》</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社にある「一流のもの」を明確にし、足りないものは外部から調達するべき。 	<ul style="list-style-type: none"> 鹿島技術研究所シンガポールオフィス（KaTRIS）が、シンガポール国立大学（NUS）などと共同研究を推進。 2018年6月、オープンイノベーション促進のため、ベンチャー企業を支援するファンドに出資、シリコンバレー拠点を開設。 2020年1月、同業大手とロボット施工、IoT分野における技術連携。 Boston Dynamics社の四足歩行型ロボットの改良型を土木現場に導入。など
<p>《建設業のあり方について》</p> <ul style="list-style-type: none"> 重層下請構造の変革。鹿島が率先して、働き方改革も含めたゼネコンのあり方を考える時期である。 	<ul style="list-style-type: none"> 原則、2次下請までに限定した施工体制の構築を目指し、調達・発注方法の見直しなどを検討中。 建設就業者不足の対応や「鹿島働き方改革」の実現に向けて、生産性向上を目指した「鹿島スマート生産ビジョン」、「A⁴CSEL（クワッドアクセル）」を中心とした「現場の工場化」を推進中。 担い手確保に向けて、建設キャリアアップシステムの推進・活用、褒賞金制度の導入、若手の入職前・入職後研修の実施、教育訓練学校の開講準備など諸施策を推進中。 溶接工事、耐火被覆工事などにおける直備化を実施。

土木

Civil
Engineering



事業方針

- 中長期を見据えた有望分野への取組み強化
- ICTを用いた生産システムの革新

強み

- 新技術・新分野に挑戦する文化
- 高度技術を活用した豊富な施工実績
- 人材・組織の総合力

機会とリスク

- 社会のニーズや市場環境の変化
- 再生可能エネルギー分野やインフラ維持・更新分野の拡大
- 建設業への入職者減少による担い手不足
- ICTを活用した省人化技術の開発と実装

事業戦略



代表取締役 副社長執行役員
土木管理本部長、海外土木担当

茅野 正恭

有望分野への取組み強化

国内土木市場は、道路・鉄道インフラ整備や防災・減災などの国土強靱化に関する投資が底堅く推移するとともに、再生可能エネルギー分野の需要が高まっていくと見込んでいます。当社も低炭素社会への移行を視野に、再生可能エネルギー関連施設の建設に積極的に取り組んでいきます。

この取組みを強化するため、再生可能エネルギー分野に対応する専門部署を本社に新設しました。主に、風力発電に関連するプロジェクトの設計・施工・調達や契約を含めた各種課題を一元的にマネジメントし、この分野を中長期的な収益源とするための知見とノウハウを集積していきます。

2020年2月には、秋田県にて洋上風力発電施設の建設工事に本格着工しました。これは、国内初の商用での洋上風力発電事業となります。また、五洋建設(株)、寄神建設(株)とともに、洋上風力発電施設の建設に不可欠なSEP船^{*1}の建造も進めています。このSEP船は、現在想定している最大級の風車建設に対応することができ、「安全かつ高効率な施工」と「リーズナブルな建設コスト」を実現するものです。

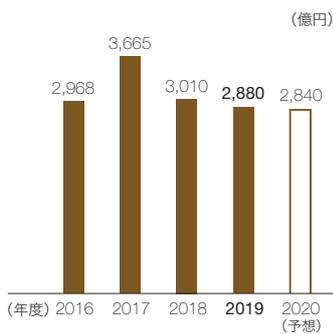
一方、国内インフラ市場においては、維持管理分野が拡大していく見込みです。この分野における競争力の強化策の一例として、例えば、光ファイバーを用いた計測技術の開発を進めています。光ファイバーはひずみや温度を長期間にわたり正確に測定できることから、構造物に設置することで建設当初からの経年変化を計測できるようになり、構造物の耐久性や安全性を評価し、補修やリニューアルの時期をよりの確に推定することが可能となります。当社が持つ高度なデータ分析ノウハウを活かし、引渡し後を見据えた効果的な維持管理にもつなげていきます。

また、今後も成長が見込まれる海外の土木工事については、当社の技術力やマネジメント力を活かせる工種に注力するとともに、持続的に利益を生み出すことができる地域を見定め、現地に根差した取組みを展開していきます。

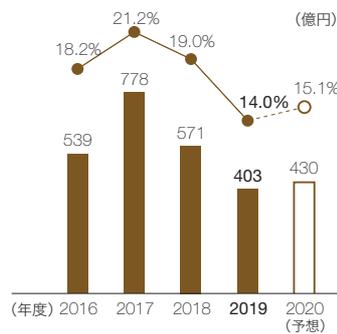


事業概況

完成工事高



完成工事総利益／総利益率



生産システムの革新

将来的な担い手不足に対応するため、機械化・自動化を更に進め、生産システムを革新することで、生産性・安全性を高めることが急務です。次世代建設生産システムである「A⁴CSEL」はこれまでダム分野を中心に適用してきましたが、今後はトンネル分野へも展開します。また、ロボット活用の一環として、昨年、Boston Dynamics社の四足歩行型ロボット「Spot (スポット)」を、工事中のトンネル内でも不自由なく歩行できるように改良して導入しました。四足歩行可能な特性を活かして、単なる巡視業務のみならず、急傾斜地での調査・測量などの危険作業を含めて適用範囲を拡大していきます。

また、ICT / CIM^{※2}の活用も更に推進しています。AR / MRなどの最新技術を現場に積極的に導入することはもとより、近年増加するECI方式^{※3}への対応も考慮し、設計段階からCIMを活用して提案力の強化を図っています。CIMデータと工程表ソフトを連動させて、着工前に竣工までの工事の進捗状況を可視化する「着工前仮想竣工」の取組みなどを通じ、設計部門と施工部門が一体となって早期に最適な施工法を確立し、安全・品質の向上とコストダウンを実現します。

技術開発を加速するためのオープンイノベーションも強化しており、シリコンバレーに加え、シンガポールでも政府や大学機関などとのネットワークを構築して広く情報収集を進めています。引き続き、自動化技術をはじめwithコロナ時代も見据えた新技術の開発と適用を促進します。

TOPICS

日本最大の陸上風力発電所「ウインドファームつがる」が竣工

今後、本格的に洋上風力分野に進出するにあたり、当社は先行する陸上風力分野で数多くの実績を積み重ねてきています。この春には青森県つがる市で、日本最大となる121.6MWの風力発電所「ウインドファームつがる」が竣工し、4月から事業者による商業運転が始まりました。津軽半島の付け根の南北約9kmにわたって、38基の風車が設置されています。

風車の大きさは、直径103m、最大地上高さ149.8mで、陸上用のものとしてはいずれのスペックも日本最大を誇ります。

当社は2017年にも当時日本最大の発電規模(80MW)を誇った新青山高原風力発電所(三重県津市・伊賀市)を施工した実績があり、大型風車の施工ノウハウを着実に蓄積しています。



〔ウインドファームつがる建設工事〕

場所：青森県つがる市

発注者：グリーンパワーつがる合同会社
(株式会社グリーンパワーインベストメント)

規模：発電出力121.6MW(3.2MW風車×38基)

土木工事一式、風車輸送・据付・電気設備工事一式

工期：2017年8月～2020年5月

※1 SEP (Self-Elevating Platform) 船：自己昇降式作業台船

※2 CIM (Construction Information Modeling) : 3次元モデルを中心として、建設構造物に関する様々な情報を関係者間で共有することで、一連の建設生産システムの効率化・高度化を図るもの

※3 ECI (Early Contractor Involvement) 方式 : 施工者が設計段階から技術協力する入札契約方式

建築

Building
Construction



事業方針

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

強み

- 建設事業の上流・下流分野をカバーするグループ会社との連携
- 国内外の建設・開発事業の相互補完が可能な経営基盤

機会とリスク

- コロナ後の社会における市場環境の変化
- 社会・顧客の合理化・効率化ニーズの継続的進展
- 担い手となる建設技能労働者の減少

事業戦略



代表取締役 副社長執行役員
建築管理本部長

小泉 博義

非連続な市場環境へ生産性の効率化で挑む

2020年に予定されていた東京オリンピック・パラリンピックに向け、国内建築市場を取り巻く環境は比較的安定したものでした。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により、経営環境は変化しました。私たちは今まで手がけた施策を加速し、この環境に向かっていくことが必要です。そのためには、更なる業務品質の向上と生産性の向上を促進する体制を整備しなくてはなりません。これまでKTMS[※]-2017として整備してきた「新しい業務標準」「ITツールの活用」「労務3割削減活動」の取り組みを、今年度からKTMS-2020として進化・加速させます。

まず、働き方改革と社員の生産性（PH）の向上のため、建築系技術者の育成カリキュラムを再構築します。高度な専門技術や多様な実務経験が必要とされる建築系技術者の早期育成を

図るため、体験型教育施設の新設を進めます。また、業務の基礎を習得した入社6年次の社員を海外現地法人に派遣し、マネジメントスキルの醸成も継続します。

次に、データ蓄積と高度な利活用を進めます。ベースとなるBIMの本格展開を進めることで、工事着工時点での仮想竣工を目指し設計・施工力の強化、さらに施設の運営段階においてもBIMを活用することにより、顧客に新たな価値を提供するサービスを展開します（デジタルツイン）。

工事管理では既に運用段階にあるITツール類を定着させ、特に労務管理では、作業間調整や安全管理書類のIT化とともに、建設キャリアアップシステム（CCUS）と連携のうえ、顔認証や入退場管理にデジタル技術を活用し、技能労働者の経験や技能を適正に評価することにより、魅力ある職場環境を提供していきたいと考えています。

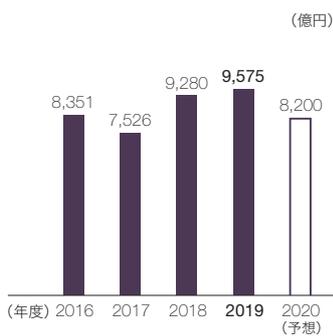
現場の業務の品質と生産性を更に向上させるため、鹿島グループに新会社（株）One Teamを設立し、本支店に設置した生産推進サポートチームと連携し、建設現場におけるIT環境の立ち上げ支援、検査補助業務などを担うことにより、現場社員が本来の業務に専念できる環境を構築します。現在、実証段階に入った「鹿島スマート生産」と合わせ、現場における労務の削減、管理業務の効率化を高度化させます。（P.22-23 特集ご参照）

鹿島クレス（株）と進めているロボット溶接などの施工の自動化技術は、大きな課題である将来の担い手確保の解決にもつながるだけでなく、遠隔操作が可能な管理と工種を拡大す



事業概況

売上高



完成工事総利益／総利益率



ることにより、新型コロナウイルス感染症への対策としても高い効果が期待できます。(P.51 国内関係会社参照)

事業領域の拡大に向けて

BIMの展開を加速・拡大することにより、建物運用時の様々なデータを蓄積・分析して有効活用することが可能になります。既に、R&Dとしてスマートビルの開発を取り上げ、「居住者のウェルネス」「管理のIT化」「エネルギー制御」などの分野で検証を進めています。建物内の人・モノの動きや機器類の稼働状況をリアルタイムに把握することで、施設混雑度や利用者に応じた環境制御、エレベーター運行状況の可視化、会議室などの環境制御について最適化が図られます。これらの技術は、スマートビルからスマートシティへと展開が可能で、大きな可能性を秘めています。

これら「利用者の快適性や利便性、仕事の生産性」を向上させるサービスは、グループ会社と連携することにより、建築工事の上流・下流をサポートする各グループ会社の事業領域も拡大させます。例えば、設計・施工段階ではBIMの推進をサポートする(株)グローバルBIMが、そして建物運用段階では鹿島建物総合管理(株)が顧客のパートナーとして「デジタルツイン」と合わせ「鹿島スマートBM」などの新しいサービスの提供と長期にわたる安定的な事業機会を創出します。

現場運営管理のIT化・デジタル化とスマート生産などによる次世代生産システムの導入も取り込み、グループ会社とともに、これからの非連続な環境に対応できる経営基盤の構築を進めていきます。

TOPICS

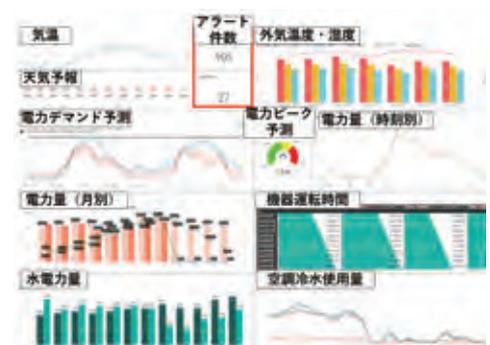
新たなプラットフォーム「鹿島スマートBM[®]」を活用した建物管理サービスの提供を開始

鹿島と鹿島建物総合管理(株)は、日本マイクロソフト(株)と連携し、建物管理プラットフォーム「鹿島スマートBM(Kajima Smart Building Management)」を開発しました。このシステムでは、建物で得られる運用管理データを、クラウドネットワーク上の環境に自動収集・蓄積します。そのデータを分析・活用することで、設備の稼働状況把握、省エネルギー、運用改善提案、緊急時の早期復旧、顧客の安心度向上などにつなげることを目指しています。

「鹿島スマートBM」は、鹿島建物総合管理(株)の管理案件で約51棟(2020年7月時点)に展開し、管理業務での活用を図っています。さらに今後は、建物の使用方法や利用者の行動データの活用とも組合せ、利便性・快適性の向上につながるサービスに拡張していきます。



「鹿島スマートBM」を使った建物管理サービスの概念



「鹿島スマートBM」のダッシュボードと管理現場での活用状況

※ KTMS：建築工事Total Management System

開発

Real Estate
Development



事業方針

- 実施中案件の着実な事業推進による優良資産の積上げ
- レジリエントなポートフォリオの形成に向けた新規案件の創出
- 効率的で強固な開発系グループ経営基盤の確立

強み

- 建設部門が有する技術力を活かした質の高い資産の創出
- 当社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

機会とリスク

- 社会の変化に伴う新たな持続可能なまちづくりへの挑戦
- グループ会社と連携した運営マネジメント力の強化
- 生産技術革新と協働する新たな開発マネジメント手法の構築と実践

事業戦略



執行役員
開発事業本部長

塚口 孝彦

建設部門との協業による優良資産の形成と投資効率の追求

開発部門は土木、建築に次ぐ第3の柱として、事業拡大を図り、「鹿島グループ中期経営計画(2018~2020)」では3年間で1,600億円の投資による収益の拡大、またその結果である約3,000億円の国内資産形成を目指しています。2019年度の国内開発事業の投資金額は、「名古屋伏見Kスクエア」の竣工・開業、「横濱ゲートタワー」及び「(仮称)九段南一丁目プロジェクト」、「(仮称)博多駅前四丁目ビル」の着工に加え、新たに横浜市現市庁舎街区活用事業の事業予定者「KANNAI 8」への参画、大阪、仙台などでの収益ビルの取得により848億円の投資を行い、2019年度の資産残高は約2,700億円となり、中期経営計画における目標以上の達成が視野に入っています。2020年度は、「羽田イノベーションシティ」のまち開き、「東京ポートシティ竹芝」の竣工・開業を迎え、進行中のプロジェクトの着実な推進を図るとともに、CRE・PRE・再開発事業を重点戦略として新たなプロジェクトの創出にも挑戦し、更なる収益の拡大を図っていきます。これらの大規模プロジェクトは、当社重要得意先との共同事業であり、得意先のノウハウと当社の技術力を融合した先進的な開発事業を目指しており、競争力を有する優良資産の形成を今後も継続していきます。

また、資産規模拡大の一方で投資効率を追求していきます。省資金型のプロジェクトスキームの活用、適切な資産の入れ替えによる収益力の追求などを通じ、限りある資金の最有効活用を意識しながら当社の目標であるROE10%以上の確保に

国内開発プロジェクト

プロジェクト名	備考
羽田イノベーションシティ	(I期) 2020年5月竣工 (II期) 2022年度竣工予定
東京ポートシティ竹芝	2020年5月竣工
浜松町二丁目4地区A街区(A3棟)	2021年3月竣工予定
(仮称)博多駅前四丁目ビル	2021年6月竣工予定
横濱ゲートタワー	2021年9月竣工予定
九段会館建替え事業	2022年7月竣工予定
(仮称)みなとみらい21中央地区37街区開発計画	2023年1月竣工予定
パークタワー勝どきサウス	2023年8月竣工予定
横浜市現市庁舎街区活用事業	2025年度竣工予定
浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業	2026年竣工予定

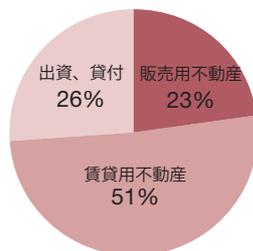


事業概況

国内開発事業資産



2019年度末の資産内訳



貢献していきます。なお、グループ会社である鹿島不動産投資顧問（株）が2018年度に運用を開始した私募リートは、運用資産が400億円を超え、2023年度における資産規模1,000億円の目標に対して順調に拡大しています。今後も機関投資家に向け、長期安定運用に資する収益性の向上や新たな投資機会を提供すべく、最大限のスポンサーサポートを行っていきます。

社会の変革に適応した新たなまちづくりへの挑戦

AI・IoTをはじめとする技術の革新、少子高齢化や人口減少に伴う社会構造の変化、国際化やインバウンド政策に基づく産業構造の変化、またこのたびの新型コロナウイルス感染症の蔓延といった社会的リスクへの対応など、都市や施設に求められる役割が大きく変わるうとしています。また、それを担う企業側もSDGsに代表されるように社会貢献への意識の変革が求められています。新たな時代に求められるまちづくりは何か、それに対して当社はどのように貢献するか、その課題に積極的に挑戦していきます。自社単体の開発ではなく、まち全体の発展を目指すエリアマネジメント業務は2007年、秋葉原にて開始して以来、各地で展開していますが、「羽田イノベーションシティ」でのスマートシティモデル事業や新産業創造・発信拠点の整備、東京・竹芝エリアで新たなモビリティサービスの実装に向けた実証実験などを具体的に行っています。これからも、開発事業の推進を通じた持続可能な社会の創出に全力で取り組んでいきます。

TOPICS

技術のショーケースとして 「鹿島スマート生産ビジョン」を導入した プロジェクトが竣工

名古屋市中区で開発を進めてきた「名古屋伏見Kスクエア」が2019年10月に開業。名古屋ビジネスエリアのメインストリートである錦通に面する、1階が店舗、2～13階が事務所の賃貸オフィスビルで、事業企画・設計・施工とも鹿島が担当した自社開発物件です。外装ガラスには高性能ダブルコーティングLow-Eガラス、ブラインドには太陽光追尾による自動制御システムを搭載。アルミカーテンウォール型材には六価クロムを発生させない高耐候ポリエステル粉体塗装を採用、エントランスホールや各階エレベーターホールの内装には木曽ヒノキの無垢材を使用するなど、省エネルギー化と環境負荷低減に配慮しました。本ビルの特徴は、運営開始後をも見据えた施工段階からの新たな取組みの実践です。建築工事に関するあらゆる生産プロセスの変革を推進し、生産性の向上を目指す「鹿島スマート生産ビジョン」のパイロット現場として、ICTを活用した各種の施工ロボットや現場管理ツールなど18項目に上る最新技術・システムを適用、実証しました。建物完成後も、鹿島建物総合管理（株）とともに、施工時のBIMデータを建物維持管理に活用したBIM-FM[※]システムの構築に取り組んでいます。

※ FM: Facility Managementの略



エントランスやエレベーターホールに木曽ヒノキの無垢材を使用
撮影：アーバン・アーツ/解良信介

海外

Overseas
Operations



事業方針

- 特定した市場・分野においてベストプレイヤーとなる
- 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

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
- グループの総合力を活用した開発事業

機会とリスク

- 新たな収益源の獲得・育成
- アジアの経済成長を取り込む

事業戦略



副社長執行役員
海外事業本部長

越島 啓介

アのグループ会社が日本国内でも協業を進めています。必要な時にだけ拠点間・現地法人間で連携をとる「点と線」のような体制ではなく、各拠点が持つ事業領域の円がそれぞれ広がり、互いにつながって「厚みのあるネットワーク」を構築していることが当社グループの海外事業の特徴となっています。

私たちは、現地企業とのパートナーシップの構築に加え、市場性があり、企業文化や事業規模・分野が当社グループのニーズと合致する企業を買収してきました。買収後は、長期的な信用を重視し、質の良いサービスを提供する、といった鹿島の企業文化や社風を共有する“仲間”として、グループに参加してもらっています。

厚みのあるネットワーク

当社グループは、現在、アメリカ・アジア・ヨーロッパ・オセアニアの18の国と地域において、複数の買収子会社を含む100社以上の現地法人が単独、又は有力な地元パートナーと協働して、多種多様なサービスを提供しています。世界各地に現地法人を有することで、建設プロジェクトを複数の国や地域で展開している多国籍企業のお客様に対して、グローバルに、よりよいサービスを提供できる機会も増えてきています。ある国で具現化したお客様の要求事項を、他の国で活動している鹿島のグループ会社に水平展開して、実現できる体制が整いつつあります。

また、海外のみならず、日本国内の部署・支店とも緊密な連携を築いており、テーマパーク建設に強みを持つオーストラリ

グループの総合力を活用した開発事業

私たちは、自らのグループ内で設計、建設、開発、運営、売却までを一貫して行うことのできる数少ないゼネコンデベロッパーとして、各地に根づいた建築・不動産開発事業を展開しています。例えば、都市化が進む東南アジアでは、ホテル開発や大型の長期複合再開発事業に取り組む一方で、欧米では景気の変動を受けにくい介護施設や高層賃貸住宅、e-コマースの拡大を背景とした流通倉庫などの短期回転型開発事業に力を入れるなど、それぞれの市場の特徴に応じて、地域に定着したプラットフォーム^{※1}の構築をしています。

コロナ禍において、e-コマース市場はこれまで以上の勢いで

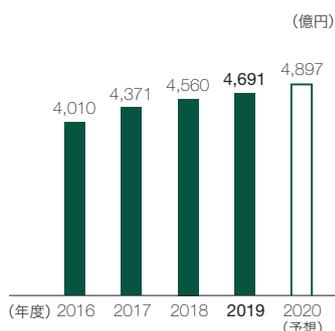


イオンモールHa Dong
設計/施工:カジマ・ベトナム・ホアビンJV
開発/運営:イオンモール ベトナム



事業概況

売上高



経常利益



拡大しており、欧米の流通倉庫開発事業は、今後も引き続き利益への大きな貢献が期待できます。当社グループは、ゼネコンとして優れた建物を提供するとともに、デベロッパーとして開発・運営し、お客様に差別化された付加価値を提供するだけでなく、機関投資家へ長期安定収益を提供しています。

新たな収益源の獲得・育成

既存事業とのシナジー効果が期待できる、新たな収益源の獲得も実施しています。留学生が多いポーランドにおいては、学生寮の開発・運営における最大手企業を買収したほか、英国やアイルランドにて資産管理を展開する企業を傘下に収めました。今後は、前者においてはポーランドの建設事業とのコラボレーション、後者においては欧州のPFI事業との連携を進めていきます^{※2}。

アジアの成長を取り込む

建築事業・開発事業ともに、経済成長をいかに取り込むかが成功の鍵であり、今後の成長が期待できるアジア市場において、優れたプレイヤーとなることを目指しています。鹿島グループの厚みのあるネットワークを活用しながら、日系企業のみならず、グローバル企業のアジア進出やアジア企業の欧米進出及び域内展開などを多角的にサポートすることで、より幅広い分野で付加価値のあるビジネスを展開できると考えています。

TOPICS

欧米流通倉庫開発事業での躍進

米国の流通倉庫市場は、物流拠点都市における巨大な「メガボックス」から、配送先に近い「ラスト1マイル」と呼ばれるものまで多岐にわたります。e-コマースの拡大を受け流通倉庫に対する需要は旺盛で、空室率は低い水準で推移しており、賃料は安定しています。

KAJIMA USA社 (KUSA) は1989年にIDI社を設立して流通倉庫開発事業に取り組み始め、2013年に事業を売却するまで長年にわたりこの分野でノウハウを蓄積してきました。2015年に設立したCore5社は、IDI社でのノウハウを受け継ぎ、市場の流通倉庫需要を的確に捉えるとともに、確かな立地選定力を備え、ユーザー企業のニーズを先取りした流通倉庫を開発しています。また、KUSA傘下の建設事業会社との連携により、建設リスクを抑えることができ、競争力の高い事業スキームを実現しています。

欧州では、2016年春に、流通倉庫開発の大手であるパナトニ・ヨーロッパ社と開発JVを組成し、多くのEU加盟国との往来が可能なポーランドとチェコを中心に、流通倉庫開発事業を進めています。欧州でも、需要の把握や立地の選定に米国での経験を活かすとともに、KAJIMA EUROPE社傘下の建設事業会社との協業のもと、質の高い開発を実現しています。

米国Core5社が手がけるプロジェクトは、売却済も含め40件を超え、欧州の開発JVとあわせると、当社グループ全体で、過去4年間で50件以上の実績を積み上げています。



Panattoni SMYK/Media Expert Tomaszowska

※1 当社の海外事業では、「収益を得るビジネスモデル」と「ビジネスモデルを遂行・達成する人・組織」から構成される事業基盤「プラットフォーム」を構築しています。

※2 2019年5月、学生寮を開発・運営するポーランドの Student Depot社を、同年10月、英国・アイルランドでPFIの資産管理を展開するPario社を、それぞれ買収。どちらの企業も当社グループの一員として尽力し、海外での事業拡大に貢献しており、国籍や立場にとらわれることなく、適材適所で事業に取り組んでいます。

エンジニアリング

Engineering

事業の特徴

- 生産プロセスの視点から高機能・高生産性の施設を構築する
- 建設との相乗効果により付加価値を創造

主な取り組み

エンジニアリング事業は、生産施設分野を主な対象に、建築・生産・物流・情報・ユーティリティといったあらゆる機能を一体のシステムとして捉え、最適な生産システムを提案・構築するトータルなエンジニアリングを提供しています。建築事業と一体となって高機能な生産施設を構築する国内EPC事業、国内で培ったエンジニアリング力を海外で展開する海外事業、施設構築後の運営・管理業務を行うO&M (Operation & Maintenance) 事業の3つの方向性で事業展開を進めています。

コアビジネスである国内EPC事業については、安定的な設備投資が見込まれる医薬品・医療機器・化粧品・食品などの生産施設や物流施設を中心に事業を推進しています。特に、成長を続けるバイオ医薬品分野に注目し、製品の上市期間短縮やウイルス不活化といった顧客の課題に対応すべく、モジュール化医薬品製造施設「KaMoS® (Kajima Modular Facility System : ケイモス)」や連続熱式不活性化処理装置ユニット「HAZARD BUSTER®」な

どの独自技術を開発し実績の拡大につなげています。

海外事業では、2018年に買収したIFE社 (シンガポール) を核に、現地建設子会社KOA社とともに、医薬品市場の拡大が続く東南アジア地域での展開を進め、既に複数のローカル製薬会社からプロジェクトを受託し、実績を上げています。豊富な実績に裏打ちされた当社のエンジニアリングの強みである緻密な計画力は海外でも高く評価を受けており、今後もIFE社のローカルネットワークやKOA社の施工力との相乗効果による事業拡大を図っていきます。

O&M事業は、施設管理のアウトソーシングニーズに対応するビジネスであり、現在、アステラス製薬 (株) を含む複数の顧客の施設管理業務を実施しています。当社のエンジニアリング力と鹿島建物総合管理 (株) の施設管理力を総合的に提供し、顧客との接点をO&Mというバリューチェーンの下流まで拡張することで、施設運用の課題についてより深く理解し、上流の施設計画段階での提案力強化につなげています。

TOPICS

産業施設の自動化を支援する

国内の労働力不足や作業負荷低減への要請といった社会環境を背景に、あらゆる産業施設で自動化・省力化へのニーズが高まっています。

当社は、これまでも工場内の工程間搬送の自動化を中心とした様々な自動化設備を構築してきました。最新の事例としては、2019年に竣工した (株) ツムラ茨城工場の第3SD棟があります。「自動化による生産性の向上」のコンセプトのもと、医療用漢方製剤のトップメーカーによる漢方製剤の中間品であるエキス粉末を製造する工場建設です。植物の根・茎・葉・実や鉱物など様々な形状、性質の原料生薬を切裁・秤量し、製剤ごとの処方に応じた配合比で調合する工程は、これまでなかなか自動化が困難でしたが、最新鋭ロボットを開発・導入することで作業を自動化し、安全性の向上や作業の効率化を実現しました。

自動化設備の構築や工場のスマート化には、ロボットメーカー、シ

テムインテグレーター、物流機器メーカー、計装メーカー、AIベンダーなど多岐にわたるプレイヤーとの協業が必要です。当社は、様々な技術を統合してシステム構築するエンジニアリング力を活かし、引き続き産業施設の自動化に貢献していきます。



投入自動化設備



自動搬送設備

国内 関係会社

Group Companies

事業の特徴

- グループとして必要な機能をM&Aなどにより拡充・強化
- 建物や構造物のライフサイクル全般にわたる収益源の多様化を図る

主な取組み

鹿島グループの国内関係会社（2019年度末現在95社、うち子会社42社、関連会社53社）は、施工を中心に建設関連分野の上流・下流領域を幅広くカバーし、その特長は企画・開発から設計・エンジニアリング、施工、建物竣工後の運営・管理、維持・修繕に至るまで、全てのフェーズにおいて高度な専門家が連携する総合力にあります。

現中期経営計画においては、「成長に向けたグループ経営基盤の確立」を図ることにより、2021年度以降の持続可能な成長の実現を目指しています。この方針を受け、2019年度は、ITやロボットを活用した生産性・サービス機能の向上、建物の設計・施工から維持管理におけるBIM活用、グループ連携によるBCPソリューションの提供やPPP・PRE分野での取組みなど、国内建設事業及び上流・下流事業での収益力強化を進めました。2019年度の国内関係会社の業績（連結ベース）は、売上

高は建設需要などが底堅く推移したことから前年度と同水準の3,980億円、経常利益は前年度比11%増の211億円となりました。

国内主要関係会社の業績

	2019年度(億円)		従業員数(人) (2020年3月末)
	売上高	経常利益	
鹿島道路(株)	1,335	65.0	1,414
大興物産(株)	1,096	18.7	296
鹿島建物総合管理(株)	623	37.2	1,862
ケミカルグラウト(株)	283	14.7	291
(株)クリマテック	246	13.2	377
(株)イリア	109	9.1	180
カジマメカトロエンジニアリング(株)	94	0.6	200
鹿島リース(株)	90	8.6	55

TOPICS

施工の自動化・ロボット化

当社が推進中の「鹿島スマート生産ビジョン」では、「作業の半分はロボットと」をコアコンセプトの一つに位置づけ、厳しい環境下での作業や、自動化により品質や効率にメリットが得られる作業などを対象に、グループ会社と連携して自動化・ロボット化を進めています。具体的には、鹿島フィット(株)による耐火被覆吹付ロボットや、鹿島クレス(株)による溶接ロボットを実工事に積極的に適用し、性能向上を図っています。また、ロボットを操作する直備技能労働者のノウハウが、技術開発の促進に貢献しています。



耐火被覆吹付ロボットによる施工状況 など

グループ内外へのBIM普及

クラウドサービスを利用し、プロジェクト関係者全員がアクセス可能なBIMプラットフォーム「Global BIM」を提供するBIM専門会社として2017年に設立した(株)グローバル BIMは、設立以来、鹿島グループのBIM普及に大きく貢献しているほか、グループ外企業へのサービス提供も積極的に行ってきました。同社はBIMプラットフォームの提供に加え、BIMデータを作成するモデリング事業や、BIMデータをどのように活用し、施工現場での作業効率化・コスト削減につなげていくかといったコンサルティング業務も積極的に推進しています。その結果、鹿島の施工現場だけでなく、グループ外の企業との取引も増加しています。

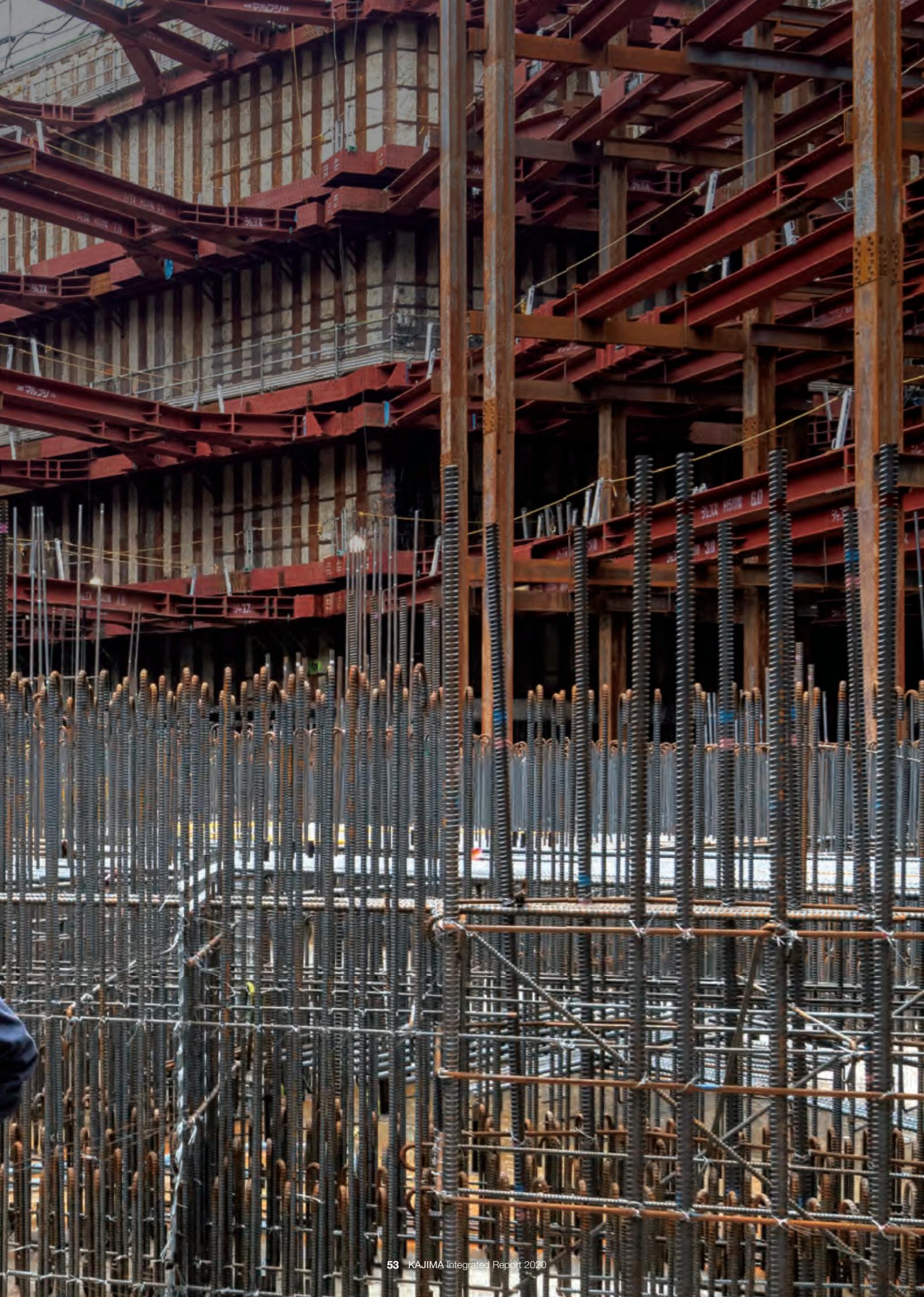


BIMのモデリング サンプル

強みと成長を 支える基盤

- 54 人材
- 56 パートナーシップ
- 57 安全を実現する仕組み
- 58 環境
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 70 リスクマネジメント
- 76 コンプライアンス
- 78 取締役・監査役一覧
- 80 ステークホルダーとの対話
- 81 社会貢献活動
- 82 主要グループ会社 国内
- 83 主要グループ会社 海外
- 84 執行役員一覧





人材



執行役員
秘書室長、人事部、
総合事務センター管掌
市橋 克典

当社は、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る」と謳っています。この人道主義・家族主義的な伝統は、当社の競争力の源泉の一つであり、これからも大切にしたいと考えています。

一方で、経営環境は刻々と変化し、今年は予期せぬ感染症の流行という非常事態にも直面しています。このような時こそ、業務の進め方や社員の働き方を変革するチャンスと捉え、積極的に改革に取り組んでいきます。

昨年から今年にかけ人事システムを刷新し、これに続き、今冬には新たな研修施設を稼働させる予定です。これらを活用し、あらためて社員一人ひとりが実力を十分に発揮できる多様なキャリアやフィールドを検討し、更なるスキルアップを図るとともに、適材をタイムリーに適所に配置し、競争力を強化していきます。

当社グループで働く全員がそれぞれの経験や適性を活かし、よりよい職業人生を送ることで、当社グループが持続的な成長を遂げ、社員と会社がともに物質的にも精神的にも豊かになっていく、そうした好循環を実現したいと考えています。

▶ 人材の育成

● きめ細かいキャリア形成

少子高齢化や人口減少が進む中、当社を取り巻く環境はこれまでの想定を超えるスピードで変化し、かつ不確実性が増えています。このような非連続な経営環境を乗り越えていくには、個人の能力向上と組織マネジメント力の強化が重要と考え、今年6月にタレントマネジメントシステムを導入しました。本システムを活用することで、社員自身が希望する短期及び中長期のキャリアを

定期的に表明し、人事部門及び上司から助言を受けられるようにするとともに、それに応じた研修やセミナーを受講することで、自己研鑽を積んでいくことができます。一方、会社としては、世界で活躍する社員一人ひとりの多彩な経験、意欲、適性、能力をきめ細かく把握することで、タイムリーで適材適所な人材配置に反映させるとともに、社員の育成につなげることが可能となります。

● ビジネス領域の拡大に向けて

当社グループは、顧客と社会からの期待に十二分に応えることのできる、広範な分野における高度な専門人材と、その専門人材を束ねるマネジメント人材の育成を目指し、積極的に人材開発に取り組んできました。

予測不能な経済環境のなかで、新たなビジネス領域を拡大していくには、社員一人ひとりがマネジメントやビジネスの視点を持つことが重要です。高い専門性に加えマネジメントスキ

ルやビジネススキルをバランスよく習得できるよう、新たな研修体系を構築していきます。

また、今般の新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、研修方式の大幅な見直しも進めています。従来の集合研修を積極的にオンライン化することにより、海外及び各支店・各現場から、時間に縛られず受講できる環境を整えています。

● 次代のビジネスリーダー育成の場を開設

研修のオンライン化を進める一方で、対面での関連なコミュニケーション、社員同士がつながり刺激し合うことは重要です。当社は今冬に、東京都豊島区に新たな少人数向け研修施設を開設すべく準備を進めています。本施設が、①対話型のワークショップやセミナーを通じた「気づき・学びの場」、②役職・部署にとらわれず社員同士が「つながる場」、③勉強会や発表会などの「共創の場」となるよう、積極的な活用を図ります。上述のキャリア形成の支援や研修の拡充に加え、それを補完する「場」を提供することにより、社員が主体的に成長し、会社の成長へとつながっていくことを期待しています。



新研修施設のカンファレンスホール(イメージ)

▶ ダイバーシティ&インクルージョン

● 女性の活躍推進/ワーク・ライフ・バランス

当社は、性別や国籍、宗教の違いや障がいの有無など多様なバックグラウンドを持つ人材が、個性と能力を最大限に発揮できる環境をつくることが重要だと考えています。また、様々なライフイベントを迎えても安心して働き続け、活躍できる職場環境の整備や制度の拡充に取り組んでいます。

近年は特に、仕事と育児・介護の両立支援強化のため、育児フレックス制度の拡充、在宅勤務制度の導入、家族サポート休暇の新設など各種制度を充実させるとともに、ハンドブックの配付やセミナー・個別相談会の開催など周知活動に力を

入れてきました。その結果、女性技術者と女性管理職を2014年度から5年で倍増させるという目標をそれぞれ達成し、また、ここ数年20~30人で推移していた介護休業取得者は、2019年度は63人と大幅に増加しました。

女性技術者・女性管理職の推移(人)

	2014年度	2020年度	2024年度(目標)
女性技術者	175	377	525
女性管理職	54	138	162

● 外国人社員の活躍

海外事業の広がりとともに海外連結子会社の数は年々増加し、社員は5,810人に上ります。台湾の現地法人である中鹿營造股份有限公司では、2009年から現地社員の日本研修制度を導入し、これまで17人が日本の現場で技術を学んでいます。2019年10月に2回目の日本研修で来日し、関西支店の現場で鉄骨工事を担当した研修生は、「どんな質問に対しても理解できるまで辛抱強く教えてもらえた。しっかりと現場での作業について学ぶことができた」と充実した時間を過ごせた旨を述べています。このように、国をまたいだ社員の相互交流を促

進することで、日本・現地双方に経験値を積んでいくことが大事だと考えています。



会議に臨む研修生



免震装置の取り付けを確認する研修生

● 新しい働き方

今般の新型コロナウイルス感染症の流行を受け、当社は時差通勤・テレワーク・リモート会議を導入し、三密を避けた対策を行っています。流行の長期化が予測されるなか、社員が安心して働ける環境を整備するため、人事諸制度の拡充も検討しています。

また、これらを一過性の取組みとせず、今後は、業務改善や最適化のための恒常的手段としてそれらを活用していきたいと

考えています。そのための環境整備として、DX(デジタルトランスフォーメーション)を積極的に推進していき、業務・プロセスの見直し、IT環境の整備、制度の拡充などを図っていきます。

社員一人ひとりが様々な事情や環境に置かれ、その状況も刻一刻と変化していくなかで、柔軟に、かつ生産性を高められる環境づくりを進めていきます。

▶ 社員の健康増進

当社は、「社員の健康づくりを推進することで事業所がより元気になる!」をスローガンに、社員の健康を重要な経営資源と捉え「健康経営」を継続的に実践しており、2017年より毎年「健康経営優良法人」に認定されています。健康経営を実現するため、本社内に診療所を設置し、社員が受診しやすい環境を整えるほか、定期健康診断の着実な受診や治療の勧奨を行うほか、保健指導なども積極的に実施しています。また、産業医の指導のもと、中央安全衛生委員会の場にて必要な事項を調査・審議し、その結果を全国各支店の安全衛生委員会に展

開する体制を整えています。

社員のメンタルヘルスについては、メンタルヘルス疾患の予防と早期発見のためには「セルフケア=自分自身で心身の状況を把握し、対処すること」に加え、「ラインケア=管理職が部下の健康管理を行うこと」が重要だと考え、2019年度は中級管理職層を対象にメンタルヘルス研修を新たに開始しました。2016年度より毎年実施している労働安全衛生法に基づくストレスチェックでは、社員の総合健康リスクについて全国平均より約20%低い水準を継続しています。

パートナーシップ

協力は、鹿島のサプライチェーンにおける最も大切なパートナーです。

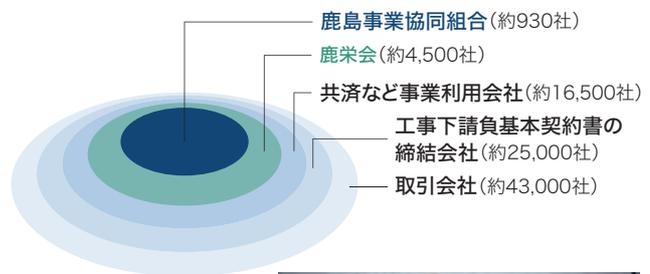
建設業にとってのサプライチェーンは資機材もさることながら、協力を中心とする現場内でもともに竣工を目指す人的資源に拠るところが非常に大きいのが現実です。鹿島では、外部機関や独自の制度を活用した協力会社の評価・管理を行い、適正な施工能力のある協力会社を選定して工事を進めています。

差別や不当な取扱いを禁止する法律、児童労働・強制労働を禁止する法律などを遵守することをサプライヤーに求め、それをサプライヤー評価項目に含めています。さらに、鹿島グループの企業行動規範に則り、法令の遵守、協力会社との対等な関係の保持、反社会的行為の根絶、あらゆる国・地域における文化・慣習の尊重、差別や不当な取扱いの禁止、児童労働・強制労働の禁止、環境問題（エネルギー使用、CO₂/GHG排出を含む気候変動の影響、水の使用、生物多様性への影響、汚染、廃棄物）への取組みなどを考慮します。また、日本建設業連合会の「労務費見直し尊重宣言」を踏まえ、技能者の処遇改善を推進するとともに、技能者の確保や育成支援を行うことで、共存共栄を目指しています。

▶ 協力会社とともに

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」（全国約930社）と、災害防止活動を主な目的とする「鹿栄会」（全国約4,500社）を構成し、鹿島と協力会社が一体となって安全・品質の確保を行えるよう強固なパートナーシップを結んでいます。

次世代の担い手確保や生産性向上などの課題解決のため、協力会社との意見交換・対話を通じて「魅力ある建設業」を目指しています。



鹿島は2020年8月「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。パートナーシップ構築宣言は、経団連会長、日商會頭、連合会長及び関係大臣（内閣府、経産省、厚労省、農水省、国交省）をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において創設された仕組みで、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表者の名前で宣言するものです。

▶ 建設業従事者の処遇改善に向けて

2015年度から技術者・技能者の処遇改善に向けた取組みとして、優秀登録職長手当制度「鹿島マイスター」と優良技能者報奨金制度「新E賞」を運用しています。

【鹿島マイスター】

主要な協力会社を中心に、技術者と施工のキーマンである職長のなかで、特に優秀な者を「鹿島マイスター」として登録し、当社の現場に従事した日数に応じて手当を直接支給する制度です。

【新E賞】

優良な職長、次世代を担う技能者など、当社工事の施工に貢献した有能な技能者のなかから選定し、報奨金を直接支給する制度です。

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 (2020年度:106人) 日額4,000円を支給	【マイスター】 約500人を認定 (2020年度:393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 (2019年度:593人) 年額10万円を支給

▶ 週休2日への取組み

現場における週休2日（年間104日閉所[※]）の実施率を段階的に引き上げていきます。2019年度末の実施率は目標50%に対して38%となりました。第2段階として2020年度末までに、週休2日（年間休日104日）実施率75%到達を目標にして

います。そして、2021年度末までに、全ての現場が週休2日（年間104日閉所）となることを目指しています。

※ 年間104日閉所：365日×2/7(週休2日)≒104日

安全を実現する仕組み

鹿島の安全衛生管理は、現場に関わる全ての人々に対する責務です。現場で工事に携わる協力会社の職長・作業員が安全な設備と環境のなかで安心して作業を進められるように、計画とリスク管理を行うのが元請である鹿島の役割です。

2019年度は、国内工事において死亡災害2件を含む67件（休業4日以上）の災害が発生し、度数率が休業4日以上の災害について0.69、休業1日以上について1.24となり、強度率は0.18という結果になりました。鹿島は、「決心せよ！今日一日の無災害」のスローガンのもと、安全第一の姿勢を徹底していきます。

安全成績の推移

(年度)

		2015	2016	2017	2018	2019
度数率	休業4日以上	0.80	0.66	0.78	0.68	0.69
	休業1日以上	1.37	1.14	1.41	1.49	1.24
強度率		0.28	0.18	0.36	0.11	0.18
災害件数		83	64	70	66	67
死亡者数		3	2	4	1	2
延労働時間 (百万時間)		104.25	97.15	89.65	96.71	97.62

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

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
※ 協力会社作業員を含めて計算しています。

▶ マネジメントシステム

鹿島は「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の見直しを行い、当年度の全社的な安全衛生目標と計画を策定するというサイクルを取っています。この「計画 (Plan) → 実行 (Do) → 評価 (Check) → 改善 (Action)」というサイクルで策

定された全社方針から、各工事事務所と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。それらを基盤として、各現場では工事安全衛生方針・目標・計画を立て、鹿島と協力会社が共有して施工を進めています。さらに現場では、三現主義に基づいて、パトロールを繰り返し、安全衛生水準の継続的な向上を目指しています。

▶ 現場における安全対話の実施

最近の現場では、一昔前に比べて計画面・設備面の安全対策が充実する一方、工事関係者が事故や災害に実際に遭遇する機会が減ったことなどから、危険に対する感覚（危険感受性）が薄れていることは否めません。

そこで鹿島では、危険感受性を高めるための取組みとして、全ての現場で毎月1回「安全対話」を行っています。「安全対話」

とは、過去に当社の工事で発生した災害事例などを題材にして、元請職員や協力会社の職長などが集まり、対話形式で意見を出し合う“安全に特化した活動”です。

この「安全対話」の活用によって、一人ひとりの安全意識の向上と同種災害の再発防止が図られ、さらには情報共有やコミュニケーションの活性化といった効果も生み出されています。

▶ 現場における新型コロナウイルス感染症への対策

建設業はインフラを支える役割を果たすため、感染症流行下においても稼働が求められる業種です。工事現場においては感染防止を徹底するため、「密閉、密集、密接」を避ける取組みを基本に対策を実施しています。

「朝礼」では、分散朝礼の実施や各人の間隔を確保して行っています。工事事務所、休憩室や喫煙所内においては、段ボール、アクリル板、シートなどを利用して密接を防ぐ対策を図っています。また、作業間連絡調整システムを活用することで、工事事務所に集まっていた打合せを遠隔での情報登録と管理に置き換えていま

す。さらに、顔認証による入退場管理と同時に体温を計測し、技能労働者の体調管理につなげる取組みも加速しています。



ソーシャルディスタンスをとった朝礼



休憩所に仕切りを設置

環境

▶ 環境ビジョンと中期経営計画

鹿島の環境への取組みの基本は、2013年に策定した「鹿島環境ビジョン：トリプルZero2050」です。低炭素、資源循環、自然共生の3つの分野でそれぞれ最終的に「ゼロ」を目指し、特に低炭素についてはパリ協定やESG投資の高まりを受け、2018年度に目標を刷新しました。CO₂排出量原単位 (t-CO₂/億円) を2013年度比で2030年に30%減、2050年には80%減を目指しています。

2018年に発表した「鹿島グループ中期経営計画(2018～2020)」で、環境の重点項目を「自社と顧客の事業活動を対象とした環境・エネルギー課題への取組み推進」として掲げました。自社の事業活動では、現場におけるCO₂排出量削減の具体的な取組みの加速に、顧客の事業活動支援では、鹿島の優位技術を活用した顧客の環境エネルギー課題解決に積極的に取り組んでいます。

2019年度は、SDGsの課題解決のためのマテリアリティ特定と、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)のシナリオ分析を行いました(詳細はP.74ご参照)。これらを受けて「リスクと機会」の低炭素の分野を見直しました(全文は当社ウェブサイトに掲載しています)。2020年2月には、建設中の「横浜ゲートタワー」(神奈川県横浜市)と自社所有「KTビル」(東京都港区)の建設資金のリファイナンスを用途として、グリーンボンド100億円分を発行しました。



トリプルZero2050 (2018年5月改訂)

	目指す社会	トリプル Zero2050	ターゲット 2030
持続可能な社会の実現	低炭素社会 温室効果ガス的人為的排出量と地球の吸収量がバランスする社会	Zero Carbon 鹿島グループの温室効果ガス排出量(Scope1、2、3)を2013年度比で80%以上削減し、Zero Carbonを目指す。	全社共通 全社の温室効果ガス排出量(Scope1、2)の原単位を2013年度比で30%以上削減する(施工量一定として総量でも30%削減に相当)。Scope3についても、サプライチェーンと協力し、その削減に貢献する。 施工 現場からの温室効果ガス排出原単位を2013年度比で30%以上削減 建築設計 新築建築物の運用段階CO ₂ 排出量を国の省エネ基準比で30%以上削減 ZEB Readyの汎用化及びトップランナーでNet ZEBを実現
	資源循環社会 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されゼロエミッションが進化した社会	Zero Waste 建設廃棄物のゼロエミッション化とともに、サステナブル資材の活用、建造物の長寿命化により建設事業でのZero Wasteを目指す。	建設廃棄物最終処分率0% 主要資材(鋼材、セメント、生コンクリート、砕石、アスファルト)の再生材利用率60%以上
	自然共生社会 自然・生物に対する負荷が少なく、そこからの生態系サービスを持続的に享受できる社会	Zero Impact 建設事業における自然・生物への影響を抑制し、新たな生物多様性の創出・利用を促進することで、建設事業全体でZero Impactを目指す。	生物多様性創出プロジェクトの推進 生物多様性ネットワークの拠点(コア)となる良質プロジェクトを社会に蓄積
	共通基盤	<ul style="list-style-type: none"> ● 有害物質の管理：予防的対応の徹底(特に汚染土壌、石綿)、化学物質などの管理徹底 ● 研究技術開発 ● 社内外への積極的な情報提供 	

各分野で3か年(2018～2020年度)の環境目標を設定して活動しています。(詳細はP.61ご参照)

顧客の環境・エネルギー課題解決に向けたサービスを拡大

鹿島は、「低炭素」「資源循環」「自然共生」それぞれの分野で、顧客の環境・エネルギー課題を解決し、事業活動を支援する技術・サービスを提供しています。特に、ゼロ・エネルギー・ビル（ZEB）、エネルギーの利活用、排水処理システムの活用、汚染・有害物質の処理や資源化など、いずれも長年実績を積んできた分野で、現在ニーズの

高いものについて取組みを強化しています。

また、竣工後の建物のエネルギーマネジメントを鹿島建物総合管理（株）が提供するほか、廃棄物の最終処分場の維持管理を鹿島環境エンジニアリング（株）が担うなど、グループ会社と連携することで、建設の上下流においても事業機会を拡大しています。

PICK UP 1

地域スマートソサエティの構築に向けて

近年、エネルギーの「地産地消」が注目されています。例えば、その地域で未利用なままのエネルギー資源から水素を製造し、備蓄、運搬、供給することができれば、新たな産業創出につながります。また、BCPの観点からも、地域独自のエネルギーの有効活用は重要です。鹿島は、北海道河東郡鹿追町で、2015年から環境省の「地域連携・低炭素水素技術実証事業」で実施している「しかおい水素ファーム（当社を含む4社[※]の共同事業）」にて、家畜ふん尿由来水素を活用した水素サプライチェーン構築を目指しています。2020年度からは新たに、農業倉庫での燃料電池フォークリフトへの水素供給や、非常時の電力ニーズにも対応した水素吸蔵合金・燃料電池利用システムの実証を行います。水素サプライチェーンはエネルギーの地産地消に加えて、防災・減災や社会インフラ、地域産業の活性化など、地域の社会課題解決に貢献できるもの

水素サプライチェーンを核とした地域スマートソサエティの概念図



です。今後も鹿島は、保有する再生可能エネルギーやBCP関連技術を活用し、自治体と連携してこれらの取組みを発展させ、地域スマートソサエティの実現を目指します。

※ エア・ウォーター（株）、日鉄パイプライン&エンジニアリング（株）、日本エアプロダクツ（株）、鹿島建設（株）の4社

PICK UP 2

建物運用段階のCO₂排出量削減とカーボンオフセット

鹿島は、省エネ法や東京都キャップ&トレード制度といった、自社オフィスビルへの省エネ規制に対応しています。対象事業所である「東京イースト21」（東京都江東区）、「AKASAKA K-TOWER」（東京都港区）をはじめとした自社施設で、設備更新も含めた省エネ計画とエネルギー消費量削減に努めてきました。省エネ法での努力義務は「5年間で平均1%以上の原単位改善」ですが、鹿島は直近5年平均で2.5%減を達成し、省エネが優良な事業者と

して経済産業省が公表する「Sクラス」を維持しています。東京都の制度では、排出枠を下回った分をクレジットとしてストックできますが、第一計画期間（2010～2014年）でのストック分をカーボンオフセットしました。具体的には、「（仮称）藤村学園複合体育館新築工事」（東京都国立市、2021年8月末竣工予定）で使用する軽油や電力に由来するCO₂のオフセットと、東京都が目指す「ゼロエミッション東京」に協力したものです。

▶ 自社の事業活動から生じる環境負荷の低減

鹿島の環境マネジメントシステム

鹿島は、ISO14001に準拠して、環境マネジメントシステムを運用しています。社長を委員長とする全社環境委員会のもと、土木、建築、環境エンジニアリング、エンジニアリング、研究開発の5つの部門で推進し、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、サステナブル調達、自然共生の

4つの部会を設けて活動しています。

国内グループ会社については、特に環境への影響の大きい施工系14社で取組みを推進し、エネルギー使用量を調査しています。

環境活動2019年度のまとめ

3か年計画の2年目である2019年度の活動はおおむね好調でした。低炭素分野では、施工時CO₂排出量削減を2013年度比6%削減目標に対して、20%削減を達成しました。資源循環では、汚泥を含む廃棄物最終処分率の目標3%未満に対して、3.9%と未達でした。廃棄物の処分率については、工事の種類と周辺環境（優良な廃棄物処理施設があるなど）に影響される場合があります。

環境事故については、行政処分を伴う重大な法違反はありませんでしたが、石綿事前調査の不備や産廃処理の不適切な委託による軽微な法違反が6件ありました。また、大気汚染防止法、石綿障害予防規則の見直しを受け、届出拡大への対応について全支店のアスベスト責任者に情報共有し、改正に備えました。

現場のエネルギー削減に向けた「環境データ評価システム(edes)」本格運用

鹿島が自らの事業活動で排出しているCO₂の約9割が施工現場からによるもので、その7割が重機などで使用する軽油、3割が電力に由来します。鹿島は、これまでも現場での省燃費運転講習などで使用エネルギーの削減に努めてきましたが、消費量の実態については、全国からサンプル抽出した現場を一定期間調査したデータから施工高あたりのCO₂排出量を割り出し、全社の排出量を算出してきました。しかし、施工CO₂排出量の削減加速が最重要課題となった今、現場ごとの排出量の実態を把握し、状況に応じた効果的な削減方法をタイムリーに行う必要があります。

鹿島の現場で以前から導入していた施工管理支援サービスと連携することで、建設機械の種類・台数・稼働時間などの情報を自動的に「edes」に読み込み、それらのデータからCO₂排出量を算出します。また、土砂・廃棄物の搬出車両量も既存の行政報告用環境情報システムと、電力や水の使用量は、最近導入した公共料金決済代行システムと連携しています。現場の生産性向上のために構築してきた様々なシステムが現場のエネルギー使用量、CO₂排出量の把握にもつながりました。

そこで、全ての現場の全ての工程でCO₂排出量を月単位で把握し、可視化できる環境データ評価システム「edes」を2018年度に開発、2019年度からは全国で運用を開始しました。

2020年度は全ての現場での導入を目指し、現場や支店ごとの実績値を比較したり、効果的な削減策を抽出して全国に水平展開するなど、施工によるCO₂排出量削減の取組みを加速していきます。



環境目標 (2018~2020年度) と2019年度実績

		3か年(2018~2020年度)目標	2019年度目標	2019年度実績
低炭素	施工	施工時CO ₂ 排出量原単位 2013年度比8%削減	CO ₂ 排出量削減率6%	CO ₂ 排出量削減率20%
	設計	建築物省エネ法適合義務化における SEQDC整合性の確保 CO ₂ 排出量削減における トップランナー育成	建築物省エネ法適合義務化に 伴う行動計画の推進 BELSなどラベリング制度の 積極的活用の推進 社内省エネ基準値(20%削減)の達成	建物用途に応じた 独自課題を設定・管理 BELS、CASBEE-建築(新築)、CASBEE-ウェル ネスオフィス、LEED-NCなど認証取得に向けた 取り組み中の案件多数 今年度「CASBEE-ウェルネスオフィス評価認証」 で国内最高スコア、CASBEE-スマートウェルネ スオフィス評価認証Sランクを取得 15.9%削減
資源循環	施工	汚泥を含む最終処分率3%未満	汚泥を含む最終処分率3%未満	最終処分率3.9%(汚泥を含む)
	設計	グリーン調達への推進	4品目以上提案、実施設計図書への明 示と採否最終確認	提案 平均5.2品目
自然共生		生物多様性優良プロジェクトの推進	優良プロジェクトの推進 6件/年以上	優良プロジェクト8件を選定
		施工による環境影響の抑制 (特に有害物質、汚濁水の管理など)	施工による環境影響の抑制 (特に有害物質、汚濁水の管理など)	有害物質や汚濁水による環境影響なし
共通基盤	トリプルZeroを支える研究開発及び技術・サービスの推進			
	研究 開発	環境保全と持続可能な利用に資する 研究技術開発の推進 現業部門への成果展開件数：3年間で 6件以上	環境貢献研究開発：6件 環境貢献技術展開：2件	環境指定テーマ：17件 成果展開：8件
	環境 エンジニア リング	グループ会社と一体になった 環境経営の推進 トリプルZeroに基づいた 技術の刷新、プロジェクトの創出	環境における提案力の向上、 プロジェクトメイキング	重点4分野の取り組み強化 次世代技術・プロジェクトへの取り組み、環境フェア (4支店)のフォロー及び要請64案件に対応
	エンジニア リング	環境に優れた生産施設を 顧客に提供する	プロジェクトごとにトリプルZeroの取 組み方針及び化学物質への対応を確認	本部DR、施工検討会で確認 (対象プロジェクト全てに実施：7件)

マテリアルフロー

インプット

	2019年度	
建設現場	● エネルギー	
	・電力(万kWh)	12,099
	・軽油(kℓ)	63,383
	・灯油(kℓ)	1,261
	・重油(kℓ)	142
	● 水(万m ³)	60.9
● 主要建設資材(万t)	227.6	
オフィス	● エネルギー	
	・電力(万kWh)	2,540
	・軽油(kℓ)	5
	・灯油(kℓ)	10
	・重油(kℓ)	10
	・ガス(万m ³)	16.3
	・熱・蒸気・冷却(GJ)	14,776
● 水(万m ³)	15.0	

アウトプット

	2019年度	
建設現場	● CO ₂ 排出量(万t)	22.7
	● 建設発生土(万m ³)	201.4
	● 有害物質回収量	
	・アスベスト含有建材(t)	6,197
	・フロン・ハロン(t)	0.2
	・蛍光管(t)	43.3
	● 建設廃棄物(万t)	145.5
● 最終処分量(万t)	5.7	
オフィス	● CO ₂ 排出量(万t)	1.3
	● 廃棄物発生量(t)	2,096.5

コーポレート・ガバナンス

鹿島のコーポレート・ガバナンスは、取締役会、監査役などによる経営監督機能の充実と、内部統制システムの整備によるリスク管理と説明責任の遂行、及びコンプライアンス徹底のための施策を通じて、公正で透明性のある企業活動を実現することを基本的な方針としています。東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえ、今後もコーポレート・ガバナンスの強化に取り組めます。

▶ 体制の概要

鹿島は、取締役会が経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行い、監査役が取締役の職務執行を監査する監査役会設置会社の体制を選択しています。

取締役会は、原則として月1回、その他必要に応じて開催し、そのメンバーは、当社の事業に精通した社内取締役8名に加え、独立した立場から重要な意思決定に関する助言を得ること並びに経営の監督を強化することなどを目的として社外取締役4名を選任しており、計12名です。議長は社長が務めています。

当社経営理念のもと、当社グループが将来にわたり持続的に成長・発展するため、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。なお、取締役会には社外監査役3名を含む監査役5名も出席しています。

社外取締役及び社外監査役を構成員とする「社外役員諮問会

議」を任意の指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担う取締役会の諮問機関として設置し客観性と透明性の確保を図るとともに、執行役員制度を導入し経営監督機能と業務執行機能の分離・強化並びに経営の効率化・迅速化を図っているほか、業務執行の効率性を高めるため「経営会議」と「特別役員会議」を設置しています。

監査役会は、3名の社外監査役と社内出身の2名の監査役で構成されており、原則月1回開催しています。社外監査役を含む監査役（財務及び会計に関する高度な知見を有する監査役を含む）は、直属の監査役室スタッフを活用しながら、取締役会をはじめとする重要会議への出席などを通じ、取締役について監査を実施しています。また、会計監査人及び内部監査部門との間で緊密な連携を保つとともに、コンプライアンス・リスク管理委員会、財務報告に係る内部統制評価委員会が当社の内部統制の実施状況について情報提供を行うことにより、監査の有効性と効率性の向上に努めています。

▶ コーポレート・ガバナンス強化の取組み

2020年6月に、取締役任期を2年以内から1年以内に短縮し責任を明確化するとともに、社内取締役を減員して取締役会構成における社外取締役比率を3分の1以上としています。また、新たに定めた「役

員報酬に関する基本的な考え方」に基づき、中長期的な企業価値向上と株主との価値共有の実現の観点から、取締役の業績連動報酬（賞与）の算定式における業績評価指標(KPI)などを見直しています。

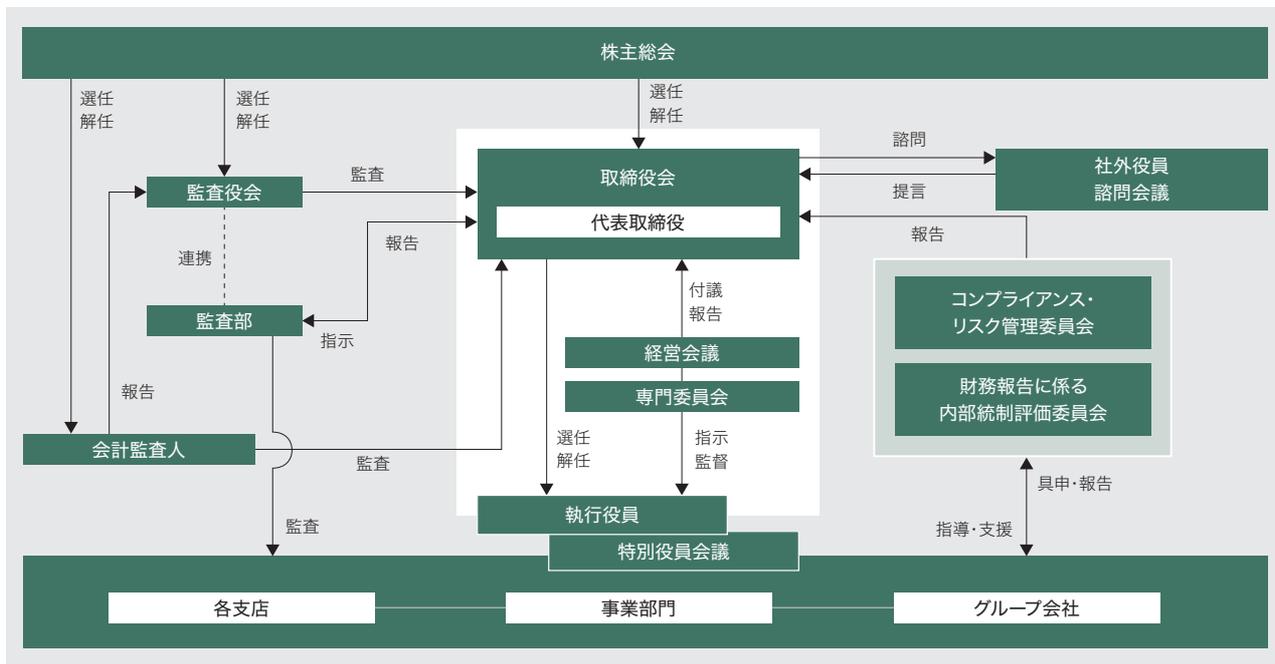
機関設計：監査役会設置会社

取締役	人数(うち社外取締役)	12名(4名)
	任期	1年
監査役	人数(うち社外監査役)	5名(3名)
執行役員制度の採用		あり
独立役員の人数		7名

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	~2006年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
役員報酬						議渡制限付株式報酬制度の導入	賞与KPI見直し
指名・報酬決定プロセスの客観性・透明性向上						社外役員諮問会議の設置	
取締役会の実効性向上					実効性評価の実施		
社外取締役の人数(比率)				3名(21.4%)		4名(30.7%)	4名(33.3%)
取締役任期				2年以内			1年以内

コーポレート・ガバナンス体制図



社外役員諮問会議

主な議題

- 役員報酬制度のあり方（報酬の構成、報酬水準、報酬の決定方針など）について
- 取締役会の構成並びに経営陣幹部及び要件や指名方針について
- 取締役会の実効性向上に向けた運営改善などについて



※ 写真は2020年8月に社長が参加した社外役員諮問会議の様子

「社外役員諮問会議」は、役員人事・報酬関連を含むコーポレート・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、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担う任意の委員会として設置し、当社のコーポレート・ガバナンスの客観性と透明性の確保を図っています。構成員は社外取締役及び社外監査役であり、定例会議を原則年2回開催するほか、必要に応じ随時開催します。なお、議案内容に応じ、社長ほかの経営陣幹部などが説明者として参加しています。

構成員

社外取締役：古川治次（議長）、坂根正弘、齋藤聖美、町田幸雄
社外監査役：中川雅博、寺脇一峰、藤川裕紀子

▶ 社外役員のサポート体制

社外取締役については秘書室が、社外監査役については監査役室が支援業務を担当し、取締役会開催前に事前説明などを実施するほか、必要に応じて適宜情報提供を行う体制としています。

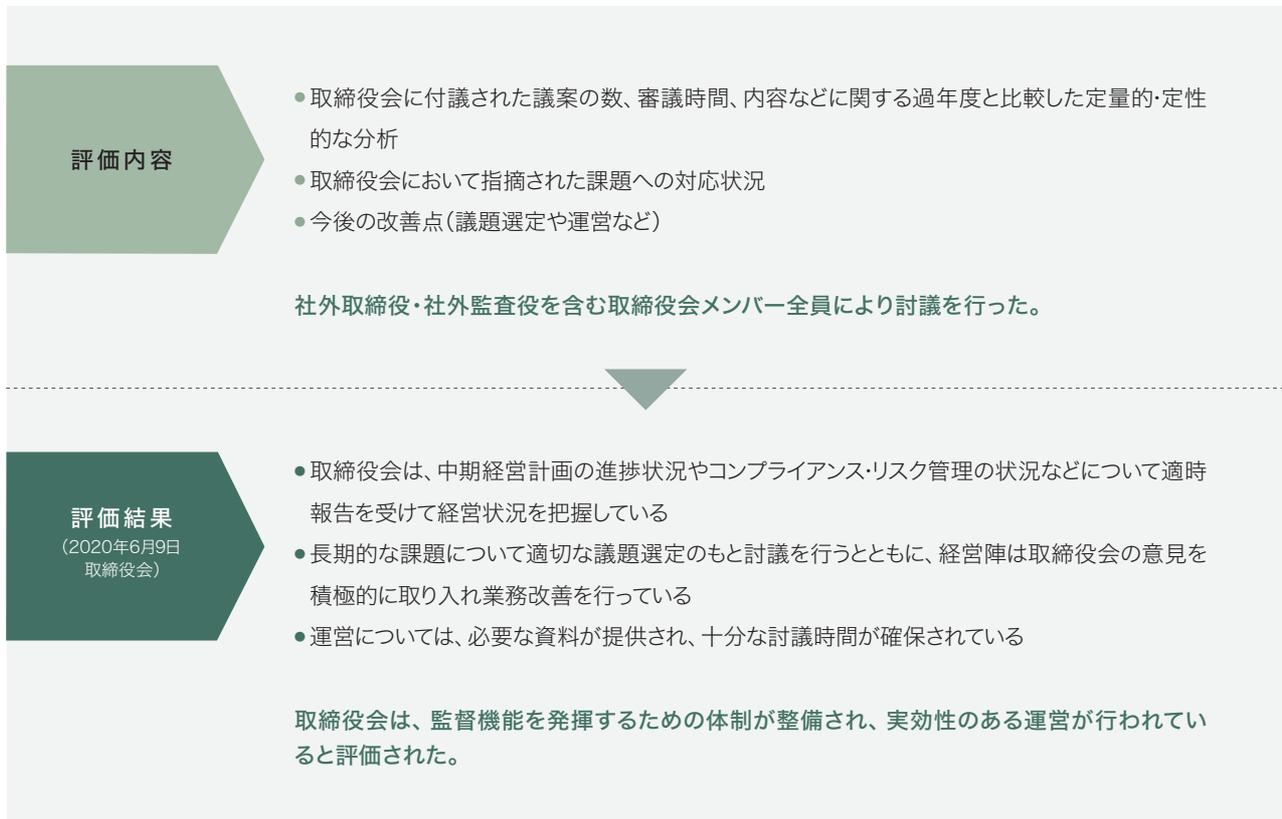
また、経営陣幹部との定期的な会合の開催や、支店・建設現場視察による当社事業内容の理解の深化により、経営監督機能の一層の強化を図っています。



社外取締役による台湾の現場視察(右から3人目が古川取締役)

▶ 取締役会の実効性評価

当社は、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おり、開催の都度、外部専門家によるレビューを実施しています。2020年6月に実施した結果の概要は、以下のとおりです。



〈今後の改善点〉

	指摘された事項	今後の対応
1	長期の経営課題に関する議論の時間が増え好ましい傾向にあるが、充実した議論の継続を期待する。	一層の議論活性化を図ることとし、新型コロナウイルス感染拡大後の顧客・社会ニーズへの対応や持続的な競争優位確保など長期的な経営課題を議題に取り上げ、議論を拡充する。
2	取締役会以外の対話機会を充実すべき。	社外役員と執行役員・社員とのコミュニケーション機会を増やし、社外役員への情報提供の充実を図る。

●今回評価対象期間（2019年6月～2020年5月）の主な取組み実績

(1) 中長期の経営課題に関する議論の充実

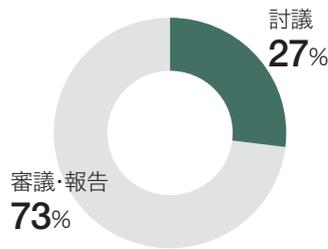
「経営方針や中長期の課題に関する議論を充実させるべき」との提言を踏まえ、討議の機会を拡充。

〈主な討議議題〉

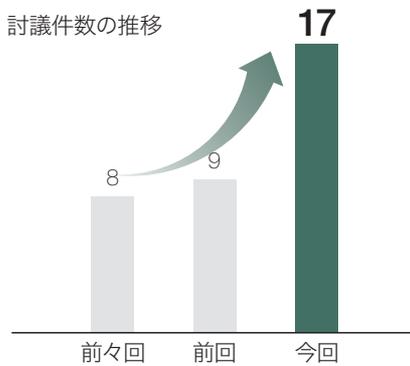
- ・国内外における建設市場動向並びに国内外建設企業の事業ポートフォリオ
- ・建設市場における成長分野への対応方針
- ・新型コロナウイルス感染症の拡大による影響
- ・ロボット施工などIoT分野における技術開発及び他社との協業

- ・鹿島グループ中期経営計画のフォローアップ
- ・投資計画（不動産開発、R&Dなど）の進捗状況
- ・英国・アイルランドアセットマネジメント会社の買収
- ・自己昇降式作業台船を保有する船舶保有会社の設立… など17件

議題件数構成比



討議件数の推移



(2) グループガバナンス強化等への取組み

- ① 国内外グループ会社を含めたコンプライアンス・リスク事案を定期的にレビューするとともに、重要案件については取締役会議題として複数回取り上げ、管理状況を確認。
- ② 海外事業のガバナンス向上に向けた取組みの一環として、社外役員と現地法人幹部との対話機会を設け、現地の実情や課題に関する報告と意見交換を実施。
- ③ 株主、投資家やその他ステークホルダーとの対話を通じ寄せられる意見について、取締役会において情報共有し、意見交換を実施。

(3) 諮問機関としての社外役員諮問会議の更なる機能発揮

社外役員諮問会議は取締役会構成や役員報酬に関し十分な議論を重ねて提言を行い、取締役会はその提言を踏まえ審議し、以下について決議。

- ① 取締役会の規模を適正規模に保ち、各取締役の経営責任を明確にして経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制とするため、定款上の取締役の員数を「13名以内」に減員し、任期を「1年以内」に短縮（2020年6月25日第123期定時株主総会に上程し、承認）

- ② 中長期的な業績向上へのインセンティブ付与、建設業の特徴の反映などの観点から、取締役及び執行役員の業績連動報酬（賞与）制度の見直しを実施。

(4) その他、取締役会の運営等

- ① 社長と社外取締役との個別意見交換を開催したほか、社外取締役と執行役員との懇談会を開催するなど、取締役会以外の自由な意見交換の場を設け、コミュニケーション機会を充実。
- ② 取締役会で決議した案件について、その後の進捗状況を確認。
- ③ 資料の視認性向上、プレゼンテーション方法の改善による議論の活性化を目的として、取締役会のペーパーレス化を実施。

▶ 社外取締役・社外監査役の選任状況

鹿島は社外取締役及び社外監査役の選任にあたり、高い独立性を確保することを重視しており、国内の金融商品取引所が定める独立役員の要件を参考に人選しています。社外取締

役4名、社外監査役3名については、いずれもこの要件を満たしており、7名全員を当社が上場している東京証券取引所及び名古屋証券取引所に独立役員として届け出しています。

社外取締役の選任理由など

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由
古川 治次	 ○	三菱商事(株)顧問	三菱商事株式会社代表取締役副社長、三菱自動車工業株式会社取締役副会長、株式会社ゆうちょ銀行取締役代表執行役会長、日本郵便株式会社代表取締役会長等を歴任し、多様な業種における企業経営者としての豊富な経験、高度な識見を有しており、これまでも当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っているため。
坂根 正弘	 ○	(株)小松製作所顧問、武田薬品工業(株)社外取締役	株式会社小松製作所代表取締役社長及び代表取締役会長等を歴任し、グローバルに事業を展開するメーカーの企業経営者としての豊富な経験、高度な識見を有しており、これまでも当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っているため。
齋藤 聖美	 ○	ジェイ・ボンド東短証券(株)代表取締役社長、昭和電工(株)社外監査役	モルガンスタンレー投資銀行エグゼクティブディレクター等を歴任した後、株式会社ジェイ・ボンド(現 ジェイ・ボンド東短証券株式会社)を設立、長年にわたり代表取締役社長を務め、起業家、企業経営者としての豊富な経験、高度な識見を有しており、これまでも当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っているため。
町田 幸雄	 ○	弁護士、朝日生命保険(相)社外監査役	当社の社外監査役在任期間において、検事及び弁護士としての専門的知見と法曹界における豊富な経験、高度な識見に基づき、当社から独立した客観的な立場での確かな意見を述べ、その職責を十分に果たしており、また監査役業務を通じて当社の事業内容に精通していることから、その豊富な知識や経験を当社の経営に活かすため。

社外監査役の選任理由など

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由
中川 雅博	 ○	—	株式会社三井住友銀行の執行役員並びに株式会社SMBC信託銀行の代表取締役社長等を歴任し、財務及び会計に関する相当程度の知見と、金融機関での長年の勤務経験に基づく中立的、客観的立場による意見が得られるため。
寺脇 一峰	 ○	弁護士、芝浦機械(株)社外取締役、キュービー(株)社外監査役、(株)商工組合中央金庫社外監査役	公安調査庁長官、仙台高等検察庁検事長及び大阪高等検察庁検事長としての専門的知見と法曹界における豊富な経験、高度な識見を有するとともに、弁護士登録後は、弁護士としての業務のほか、複数の上場企業の社外取締役・社外監査役を務めるなど幅広い実務経験を有していることから、これらに基づく中立的、客観的立場による意見が得られるため。
藤川 裕紀子	 ○	藤川裕紀子公認会計士事務所所長、東洋証券(株)社外取締役、相鉄ホールディングス(株)社外取締役、星野リゾート・リート投資法人監督役員	公認会計士及び税理士として財務・会計に関する専門的知見を有し、金融監督庁(現 金融庁)検査部金融証券検査官を歴任した後、藤川裕紀子公認会計士事務所を設立し、長年にわたり所長を務めており、その豊富な経験と高度な識見から、当社の社外監査役として適任であるため。

2019年度 主な会議体の開催回数

取締役会

14回

監査役会

15回

社外役員諮問会議

4回

在任年数	主な専門的経験分野						2019年度出席回数 開催期間：2019年4月1日～2020年3月31日	
	企業経営	財務/会計	法務/ リスクマネジメント	技術・IT	政府機関	グローバル	取締役会	社外役員諮問会議
5	○	○	○			○	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 4回/4回
5	○			○		○	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 4回/4回
5	○	○				○	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 4回/4回
1*			○		○		取締役会 11回/11回	社外役員諮問会議 4回/4回

※ 2015年6月～2019年6月 社外監査役

在籍年数	主な専門的経験分野						2019年度出席回数 開催期間：2019年4月1日～2020年3月31日	
	企業経営	財務/会計	法務/ リスクマネジメント	技術・IT	政府機関	グローバル	取締役会	社外役員諮問会議
2	○	○	○				取締役会 14回/14回 監査役会 15回/15回	社外役員諮問会議 4回/4回
1			○		○		取締役会 10回/11回 監査役会 10回/11回	社外役員諮問会議 2回/2回
2020年6月就任		○			○		—	—

▶ 役員報酬

鹿島は役員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下記のとおりです。

役員報酬に関する基本的な考え方

- 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。

●取締役報酬制度の内容

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「社外役員諮問会議」（議長は社外取締役）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、株式報酬を支給しています。

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、株式報酬の割合はおおむね下記のとおりです（賞与が基準額の場合）。

	固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬(賞与)	株式報酬
社長	60%	25%	15%
それ以外の取締役	70%	15%	15%

役員報酬の内容

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

※ 社外取締役を除く。

2019年度の実績に対する報酬額 (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)	716	447	213	56	11
監査役 (社外監査役を除く)	56	56	—	—	2
社外役員	110	110	—	—	8

固定報酬

固定報酬（月例報酬）の取扱いは、次のとおりです。

- (i) 月例報酬の合計額は、月額6,000万円以内とする。（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

役の員数は14名）

- (ii) 新しく取締役就任すること又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する。
- (iii) 役位が昇進した役員の月例報酬額は、原則として役位昇進日をもって改定する。

業績連動報酬額

業績連動報酬（賞与）の取扱いは、次のとおりです。

- (i) 賞与の合計額は、年額3億円以内とする。（2017年6月29日第120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11名）
- (ii) 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月末に一括支給する。
- (iii) 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」と「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」に対するそれぞれ

れの業績連動係数の平均をベースとし、目標達成率やESG要素などを考慮して±20%の範囲で加減算した評価係数を乗じて算出する。業績連動係数は200%を上限とし、親会社株主に帰属する当期純利益が一定基準以下の場合は0%とする。

- (iv) 重大なコンプライアンス違反があった場合などは、賞与を不支給とする、又は減額することがある。
- (v) 事業年度の途中で新たに選任された場合又は退任した場合は、原則として期間中の在任が9カ月以上の場合は算定額の満額を、在任が6カ月以上9カ月未満の場合は算定額の半額を支給し、在任が6カ月未満の場合は支給しない。

業績連動報酬としての賞与に係る指標は、評価係数です。当該指標を選択した理由は、単年度の連結業績に加え直近3か年の平均を加味することにより、①中期的な視点に基づく経営のインセンティブがあること、②工期がおおむね2～3年という建設業の業態に親和性があること、③適時適切な損失計上を阻害しないことなどがあります。

当年度においては、社外役員諮問会議において協議を行い、その助

言・提言を踏まえ、役位ごとに定めた賞与基準額に乘じる評価係数を190%として支給することについて、取締役会で審議、決定しました。

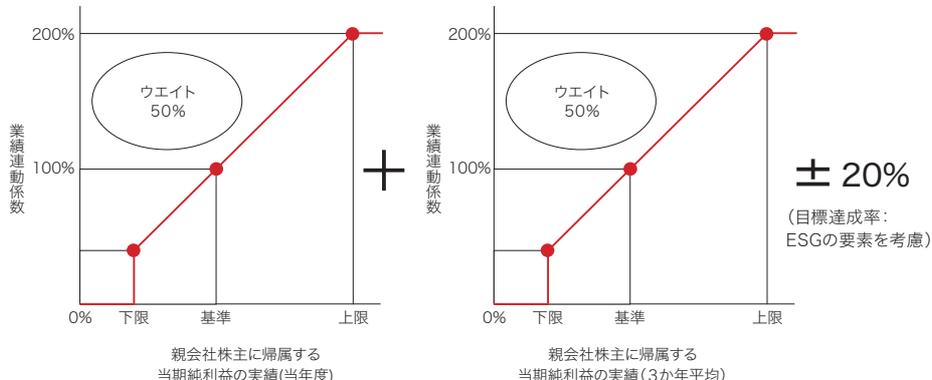
親会社株主に帰属する当期純利益の実績に連動する算定式とし、また目標達成率を考慮した加減算を行っているため、評価係数の目標は定めていません。

〈算定式〉

賞与額

$$= \text{賞与基準額} \times \text{評価係数}^*$$

※「当年度の親会社株主に帰属する当期純利益の実績」の業績連動係数×50%+「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」の業績連動係数×50%±20%



株式報酬

株式報酬の取扱いは、次のとおりです。

- (i) 株式報酬の合計額は、年額3億円以内とする。（2019年6月25日第122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9名）

- (ii) 役位ごとに定めた基準額に応じた譲渡制限付株式報酬の交付について毎年取締役会にて決定し、対象取締役に交付する。
- (iii) 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いずれの地位からも退任する日までの期間とする。

● 監査役報酬制度の内容

監査役には、固定報酬としての月例報酬を支給しています。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ています。月例報酬の合計額は、月額

1,500万円以内としています。（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）

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、日常業務の遂行におけるリスクの適確な把握とそ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

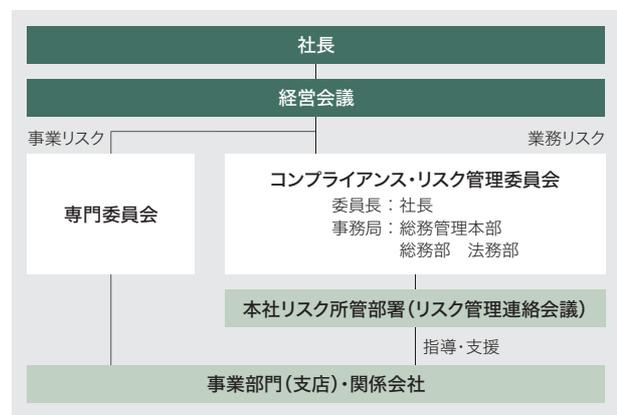
鹿島グループは、事業遂行上のリスクの発生を防止、低減するための活動を推進しています。新規事業、開発投資などの「事業リスク」に関しては、経営会議、専門委員会が事業に係るリスクの把握と対策について審議を行っています。法令違反などの「業務リスク」に関しては、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長・社長）が鹿島グループのリスク管理体制の運用状況の把握、評価を行うとともに、リスク管理の方針及び重大リスク事案への対応などについて審議を行い、必要に応じて取締役会に報告しています。

また、本社のリスク所管部署の担当者によって構成された「リスク管理連絡会議」を定期的を開催し、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、他社での事例、さらにはリスクマネジメントやリスクコミュニケーションの手法などの情報を報告・共有し、重要な情報については適宜「コンプライアンス・リスク管理委員会」に報告しています。なお、顕在化したリスク事案については、「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が情報を一元管理し、対応状況を継続的にフォローしています。

リスク管理活動の実効性を高めるためには、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することが有効です。鹿島では毎年期首に、発生頻度及び顕在化した際の

影響度の両面から分析し、企業活動上、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、組織的対応によるリスクの拡大防止と再発防止に努めるなど、PDCAサイクルに基づいた実効的なリスク管理活動を展開しています。国内外グループ会社においても、鹿島に準じた体制を整備し、鹿島と連携しながら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



事業リスクの把握と対策を審議する専門委員会など

委員会など名称	委員長／議長	目的など
海外事業運営委員会	海外事業本部長	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の審議・報告を行う。
海外開発プロジェクト運営委員会	海外事業本部長	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、採算性などの審議・報告を行う。
海外土木工事検討会 海外建築工事検討会	土木管理本部長 建築管理本部長	海外の重要工事について、受注時の技術上、施工上、契約上のリスクの検討・報告、及び施工中の工事について重大な問題が生じるおそれがある場合の対策の検討・報告を行う。
開発運営委員会	総務管理本部長	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・報告を行う。
重要工事検討会	土木管理本部長 建築管理本部長	国内の重要工事について見積提出前に技術上、施工上、契約上のリスクの確認を行い、見積提出にあたっての方針を明確にする。
PFI土木委員会 PFI建築委員会	土木管理本部長 建築管理本部長	PFIなど事業に係る全社的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・報告を行う。
事業投資等検討会	総務管理本部長	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案について、リスク・課題を洗い出し審議を行い、その推進を支援する。

▶ 情報セキュリティの徹底

鹿島グループは設計、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。これらの情報を外部からの攻撃や過失による漏洩などから守るため、鹿島グループでは、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。

鹿島グループ全体を対象としたe-ラーニングを毎年行い、クラウドサービス利用時のリスクや近年増加している標的型サイバー攻撃などの新しい脅威について、教育しています。

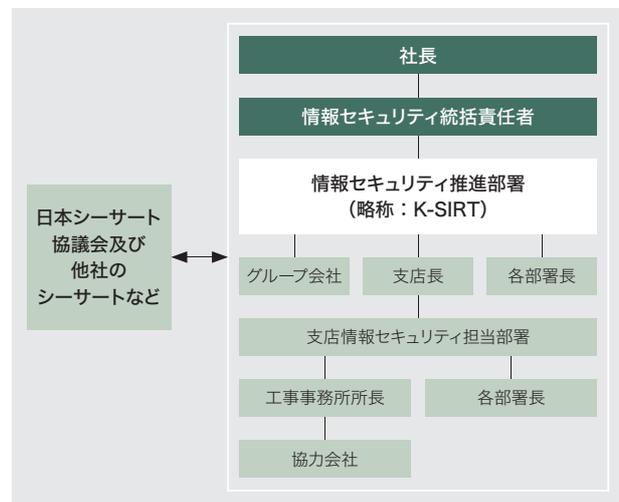
建設業の工事事務所は、その多くが仮設建物であり、施工にあたっては建造物の情報を発注者や協力会社とやりとりする機会が多いことから、情報管理の徹底が求められます。そのため、定期的な点検や監査を実施することにより、物理的・人的・技術的な対策の確認と改善を図っており、協力会社に対しては、日本建設業連合会が提供しているチェックシートや啓発ポスター、教育資料を展開し、各社における情報セキュリティレベルの向上を図っています。

日々深刻化・多様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。体制面では、情報セキュリティ推進部署（K-SIRT^{※1}）を設置し、日本シー

サート協議会に加盟のうえ、外部機関や他社のシーサートと日常的に連携し、コンピュータ・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。システム面では、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対する監視体制を随時強化しています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

情報セキュリティ管理体制図



▶ 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を継続することとあわせ、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^{※2}」を受けているほか、「レジリエンス認証^{※3}」を取得しています。

また、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、直ちに支援要請に対応できるよう、全社体制で備えています。

新型コロナウイルス感染症に対しては、早期に危機対策本部を設置し、感染予防と感染拡大防止を最優先としつつ、情報収集とリスク想定を行い、国内外従業員への行動指示、協力会社への指導のほか必要な対策を実施するなど、可能な限りの事業継続と被害最小化を図っています。

※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り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」として認証する制度

▶ 海外でのリスクに対して

鹿島は、海外における危機発生時に全社を挙げて対応し、社員・家族の身の安全を守るため、国際危機対策委員会を設置しています。海外のテロ・大地震発生時などの有事の際には、社員・家族の安否確認を第一に情報収集を図り、現地支援を行う体制を整えています。

また、現地における事前予防措置や危機発生後対応に関するマニュアルをまとめ、海外赴任社員に周知を行っているほか、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。

▶ 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"> ・景気悪化等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等、建設事業・開発事業等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・賃貸収入の減少等の影響を受ける可能性があります。 ・他の総合建設会社等との競争が激化し、当社グループが品質、コスト及びサービス内容等における競争力を維持できない場合、業績等が悪化する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・変化する状況や市場動向に的確に対応しつつ、引き続き「鹿島グループ中期経営計画(2018～2020)」に掲げる諸施策を積極的に推進するとともに、マテリアリティ(重要課題)への取り組みを通じて、経営目標達成と企業価値向上を目指しています。
建設コストの変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・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の調達を行う必要があることから、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等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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・建設コストの変動による影響を抑えるため、早期調達及び多様な調達先の確保を図るとともに、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。
保有資産の価格・収益性の変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・販売用不動産(当年度末の連結貸借対照表残高628億円)の収益性が低下した場合、賃貸等不動産(同1,985億円)及び投資有価証券(同3,096億円)等の保有資産の時価が著しく下落した場合には、評価損や減損損失等が発生する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・開発事業資産については、案件ごとに減損リスク等を把握し、その総量を連結自己資本と対比し一定の水準に収めて管理しています。 ・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することとし、8,000億円程度を目安としています。 ・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)等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。 ・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等を検証したうえで、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。
諸外国における政治・経済情勢等の変化に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・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、中期経営計画に基づき海外新市場への展開、既存市場の領域拡大を推進していく方針です。当該進出国の政治・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外におけるM&Aや新市場への進出等にあたっては、本社の専門委員会(海外事業運営委員会)等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。 ・テロ、暴動等が発生した場合に、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。
建設業の担い手不足に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・建設業界においては、建設技能労働者が減少傾向にあり、十分な対策を取らなければ、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等の影響を受ける可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画に基づき、将来の施工体制を維持するため、社員だけでなく協力会社、技能労働者も含めた職場環境の改善を目指す「鹿島働き方改革」を推進しています。 ・生産性向上による更なる業務効率化を推進し、工期を遵守しつつ現場の「4週8閉所」に挑戦し労働条件の改善を図るとともに、技能労働者の処遇改善と収入の安定、職業としての魅力向上に向けた各種施策等を実施しています。 ・技能労働者の処遇改善につながる協力会社への支援策を実施しています。また、担い手不足を補うため、自動化・省人化・ロボット化技術の開発を計画的に進めています。

リスクファクター	リスク・機会の内容	対応
法令リスク	<p>・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、独占禁止法等、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、法令等の改正や新たな法的規制の制定、適用基準の変更等があった場合、その内容次第では受注環境やコストへの影響等により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>・当社グループにおいて法令等に違反する行為があった場合には、刑事・行政処分等による損失発生や事業上の制約、信用の毀損等の発生により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>・関係法令等の制定・改正については、担当部署を通じてその内容と必要な対応を周知するとともに、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」を策定、法令等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。</p> <p>・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e-ラーニングを用いた「鹿島グループ企業行動規範」に関する研修を継続的に実施しているほか、例えば、独占禁止法分野では、本社法務部が、独占禁止法遵守マニュアルの策定・改定、弁護士によるケーススタディを用いた研修会開催、本社及び各支店における談合防止体制の遵守状況の監査を実施するなど、各分野の担当部署が、規則・ガイドラインの策定、研修、監査等を実施し、適正な事業活動のより一層の推進を図っています。</p>
品質・安全衛生・環境リスク	<p>・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、重大な品質事故、人身事故、環境事故等が発生した場合には、信用の毀損、損害賠償や施工遅延・再施工費用等の発生により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>・品質・安全衛生・環境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、基本方針並びに品質方針、安全衛生方針、環境方針を定め、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。</p> <p>・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。</p> <p>・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うとともに、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。</p>
情報セキュリティリスク	<p>・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等によって漏洩又は消失等した場合は、信用の毀損、損害賠償や復旧費用等の発生により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>・情報セキュリティポリシーを定め、e-ラーニングを用いた教育、点検及び監査を行っています。</p>
取引先の信用リスク	<p>・発注者、協会社等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等により、業績等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。</p>	<p>・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、工事代金回収不能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渡し後まで残る不利な支払条件を提示された場合等には、当社が関与しリスクの把握と対策を講ずるとともに、基準に則り経営会議において審議しています。</p> <p>・協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等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、重要な協会社に対しては、定期的に訪問し、財務状況を含めた経営状況の確認を実施しています。</p>
ハザードリスク (自然災害、パンデミックなど)	<p>・大規模地震、風水害等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、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>・パンデミック（感染症の大流行等）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等、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>・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ます。</p> <p>・新型コロナウイルス感染症に対しては、感染予防と感染拡大防止を最優先としつつ、可能な限りの事業継続と被害最小化を図るため、危機対策本部を設置して対応しています。情報収集とリスク想定を行い、国内外従業員への行動指示、協会社への指導のほか必要な対策を実施しています。</p>

▶ 気候変動関連の情報開示 (TCFD提言に沿った開示)

鹿島は、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題の一つと認識し、マテリアリティとして、「安全・安心を支える防災技術・サービスの提供」「低炭素社会移行への積極的な貢献」等を掲げています。2019年12月には、TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への賛同を表明しました。

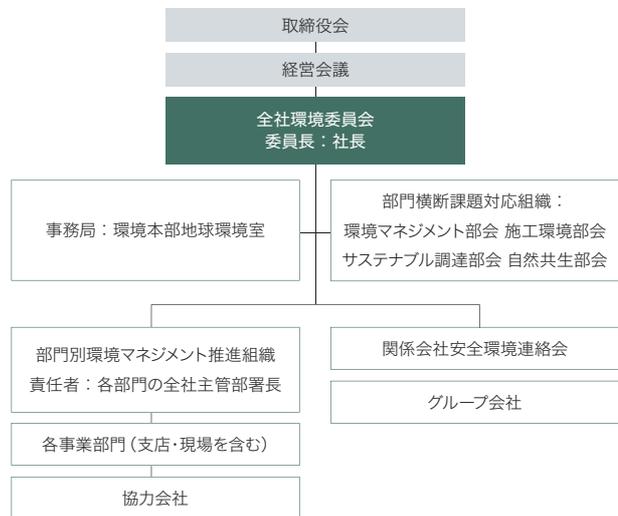
低炭素・脱炭素を求める社会や市場の動きが活発化する一方で、既に異常気象や水害の激甚化が顕在化しています。建設

業の社会的使命である防災・減災・BCP (事業継続計画)、災害時の復旧への貢献をはじめ、事業を通じて気候変動に関連する社会課題の解決に貢献できるよう、取組みを進めていきます。



1. ガバナンス

環境関連課題を審議・決定する機関として、社長を委員長、経営層並びに国内外関係会社の幹部をメンバーとする「全社環境委員会」を設置し、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審議・決定しており、重要な方針については取締役会や経営会議に付議し決定しています。決定された方針や施策を各部門の事業計画に組み込み実施するとともに、その進捗や成果を翌年の「全社環境委員会」にてフォローすることにより、更なる改善や新たな取組みにつなげています。「全社環境委員会」で検討した低炭素に関する取組み方針などを統合して現行の中期経営計画 (2018~2020) の重点施策として盛り込んでおり、その実施状況を取締役会が定期的にフォローしています。



2. 戦略

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に関連性の高い移行リスクとして特定しました。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として特定しました。再生可能エネルギー需要の拡大や、低炭素施工による差別化など事業機会もあり、当社は十分なレジリエンスを有していると分析しました。

下記の2つのシナリオを設定し、2030年における国内建設事業へのインパクトを試算しました。

【2°Cシナリオ^{※1}】

気候変動に対し厳しい対策が取られ、2100年時点において、産業革命時期比の気温上昇が2°C程度に抑制されるシナリオ。

【4°Cシナリオ^{※2}】

気候変動への厳格な対策が取られず、2100年時点において、産業革命時期比4°C程度気温が上昇するシナリオ。

※1 インパクトを試算する際のパラメーターは、IEA「World Energy Outlook 2018」SDSシナリオ、環境省「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」などから設定。

※2 インパクトを試算する際のパラメーターは、WRI「The Aqueduct Global Flood Analyzer」、ILO「Working on a warmer planet」などから設定。

■ リスクと機会

分類	リスク/機会の項目	2030年度P/Lへのインパクト			
		2°Cシナリオ	4°Cシナリオ		
移行 リスク	炭素税によるコスト増加	【リスク】セメントや鉄の製造時CO ₂ 排出や施工時のCO ₂ 排出に炭素税が付加され、建設コストが増加。 【機会】低炭素施工が価格競争力となる。	---		
	増税による建設市場縮小	【リスク】増税による民間建設投資が減少。消費税増税時と類似した民間消費の減少を想定。	-		
	CO ₂ 排出枠による事業の制限	【リスク】国別排出量目標達成のため、政府が建設投資を抑制。当社排出量目標達成のため、排出権取引や証書(クレジット)購入のコストが増加。	-		
	市場	エネルギーミックス変化(化石燃料減少)	【リスク】化石燃料を使用する発電施設の建設需要減少。	-	
		再エネ関連需要増加	【機会】風力発電等、再エネ関連施設への建設投資が増加。	++	++
		ZEB(ゼロ・エネルギー・ビル)市場拡大	【機会】4°CシナリオにおいてもZEBの一定の普及が想定されるが、2°Cシナリオにおいてはより普及し、高付加価値化が進む。	++	+
物理 リスク	慢性	気温上昇による労働条件影響	【リスク】ヒートストレスにより労働生産性が低下し、施工量維持のためにより多くの技能労働者が必要となり建設コストが増加。	-	--
	急性	防災・減災、国土強靱化	【リスク】異常気象により、自社施設に被害が発生。 【機会】集中豪雨や異常気象の激甚化に伴い、治水をはじめとする防災・減災需要や復興需要が発生。	++	++
		災害危険エリアからの移転	【リスク】自然災害の危険エリアが拡大し、工場等が海外へ移転。 【機会】海拔の低い地域からの移転需要が発生。		-+

■ 対応策

炭素税・排出枠規制の対応	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税によるコスト増 増税による建設市場縮小 CO₂排出枠による事業の制限 	<ul style="list-style-type: none"> ① 施工中CO₂排出量削減活動の推進 ② 低炭素建材の開発、導入促進 ③ 再エネ電力の確保
新市場や気候変動に対応した技術開発	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーミックス変化(化石燃料減) 再エネ関連需要増加 ZEB(ゼロ・エネルギービル)市場拡大 気温上昇による労働条件影響 	<ul style="list-style-type: none"> ① エネルギーミックスを踏まえた注力分野選択 ② 再エネ施設的设计・施工技術開発 ③ ZEBの事業性・快適性の追求 ④ 省人化施工技術の開発
異常気象の激甚化への対応	<ul style="list-style-type: none"> 防災・減災、国土強靱化 災害危険エリアからの移転 	<ul style="list-style-type: none"> ① 防災・減災、BCPIに関連する技術開発の推進 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

3. リスク管理

気候変動関連リスクについては、環境に関する影響を、全社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、最終的には毎年の全社環境委員会にてリスクと機会を審議・決定しています。

また、気候変動関連リスクを含む全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、年2回取締役会に報告を行っています。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ます。

4. 指標と目標

2013年に、環境への取組みの基本として「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」を策定・公表し、あわせて「ターゲット2030」として2030年の定量的な到達点を示し具体的な目標を定めて活動を推進しています。

CO₂削減については、パリ協定に基づく日本の目標に合わせ、施工中に発生するCO₂発生量(Scope1、2)を2013年度比で2030年までに30%削減、さらに2050年までに施工中に発生す

るCO₂発生量(Scope1、2)に加えて、建物運用中その他で発生するCO₂発生量(Scope3)の80%削減を目標としています。

上記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ます。「環境目標」は、グループ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ます。

コンプライアンス

鹿島は、コンプライアンスが全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

当社は、「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置し、コンプライアンスの徹底を図ることとしています。

具体的な施策については、総務管理本部長のもと、法務部が、コンプライアンスマニュアル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、各分野の所管部署は、必要に応じて規則・ガイドラインの策定や研修を実施しています。グループ各社でも、コンプライアンスマニュアルの策定、企業倫理通報制度の整備、研修の実施など、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。

「コンプライアンス・リスク管理委員会」では、これらグループ全

体の実施状況の報告を適宜受けるほか、重要な事案が起こった場合は都度報告を受け、必要な対応や改善策を指示しています。

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。

【2019年度の主な取組み】

- ・企業行動規範e-ラーニング研修
受講者：22,621名（うちグループ会社37社8,975名）
受講率：100%
- ・コンプライアンスマニュアルの改訂（第5版）
当社に準じ、グループ各社も改訂版策定（指導・支援）

鹿島グループ企業行動規範

- | | | |
|--|---|--|
| <p>① 公正で誠実な企業活動</p> <ol style="list-style-type: none">1. 法令の遵守と良識ある行動2. 社会のニーズと顧客満足の重視3. 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引4. 知的財産、その他の権利・財産等の保護5. 政治・行政との透明な関係6. 反社会的行為の根絶7. 企業会計の適正性確保 | <p>② 社会との調和</p> <ol style="list-style-type: none">1. 社会との良好な関係の構築2. あらゆる国、地域における文化、慣習の尊重3. 適時、適切な開示とコミュニケーション | <p>④ 環境への責任</p> <ol style="list-style-type: none">1. 環境問題への取組み |
| <p>③ 人間尊重</p> <ol style="list-style-type: none">1. 差別や不当な取扱いの禁止2. 安全で働きやすい職場環境の確保3. 能力、個性を尊重した人事処遇、人材育成4. 児童労働・強制労働の禁止 | <p>⑤ 企業行動規範の運用</p> <ol style="list-style-type: none">1. 教育と啓蒙2. 実効ある社内体制の整備 | <p>⑥ 違背する事態が発生した場合</p> <ol style="list-style-type: none">1. 再発防止と説明責任2. 厳正な処分 |

▶ 独占禁止法の遵守体制の確実な運用

「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、鹿島グループ内の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実施しています。

本年度は、2018年9月に制定した「談合防止管理規程」に基づく適正な受注活動と適切な管理をより一層推進すべく、本社・各支店での独占禁止法研修会や本支店幹部による訓示などを通じ、規程の趣旨・内容につき周知徹底を図るとともに、弁護士・法務部・監査部による社内の監査により、繰り返し運用状況を確認しました。

公共調達に関する受注活動を行っているグループ会社でも、当社の「談合防止管理規程」に準じて各社の規程の見直しを図っており、当社は、各社が実施する談合防止監査への同行や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、コンプライアンスの一層の徹底に努めています。

なお、2018年3月23日、東海旅客鉄道（株）が発注する中央新幹線建設工事のうち品川駅・名古屋駅に関して、独占禁止法違反容疑で起訴された事件については、無罪を主張し裁判中です。

また、2019年7月30日に子会社である鹿島道路（株）が、アスファルト合材の製造販売に関し、独占禁止法に違反する行為を行っていたとして、公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。同社は、公正取引委員会の事実認定及び判断には誤りがあるとして、2020年1月29日、東京地裁に取消訴訟を提起しましたが、疑いを受けたこと自体を真摯に受け止め、合材販売価格決定に係るプロセスやルールの見直し、監査体制の強化、同業他社との接触に関する管理の強化などを行っています。

2019年度独占禁止法研修会の開催実施実績

受講者：1,339名（うちグループ会社 20社 138名）

談合防止管理規程に基づく取組み（一部）

- 「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）について、応札に至るまでの各プロセスの記録化の徹底。
- 同業他社との接触禁止と、接触せざるを得ない場合の管理の徹底
- 応札方針決定や金額決定の都度、同業他社との接触や、情報交換、資料授受の有無等の確認の徹底
- 他社から不正の疑いのある働きかけを受けた場合の報告の徹底
- 談合防止監査による運用状況の確認

▶ 海外グループ会社における取組み

海外における事業への取組みが拡大・多様化していることから、2018年度から2019年度にかけて、海外グループ会社のコンプライアンス体制と最新の管理状況を確認するため、法務部による現地コンプライアンスヒアリングを実施しました。

このヒアリング結果を踏まえて、必要な会社にはコンプライアンスプログラムの見直しを求めつつ、それぞれの国に適合したリスク防止体制の整備・強化を進めています。

▶ 贈賄等の禁止に向けた取組み

鹿島グループでは、贈賄等の腐敗行為の防止に向けて様々な取組みを実施しています。

【方針の明示】

コンプライアンスマニュアルである「企業行動規範実践の手引き」の関連項目のなかで、禁止される利益の供与や、政治家、公務員との関係について方針を明示。

【教育・研修の実施】

e-ラーニングによる企業行動規範研修のなかで、継続的に

教育を行っているほか、海外部門では別途弁護士を講師とする研修会を開催。

【厳格な経理チェックの実施】

経費の支出については、経理部門等において支払先・用途などを厳格にチェックし、適法性・妥当性を確認。

なお、2019年度、贈賄等の禁止に違反した件数は0件です。

▶ 内部通報制度

鹿島グループでは、役員・社員などによる贈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）を知ったグループ又は協力会社の従業員などから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、本制度の利便性・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。

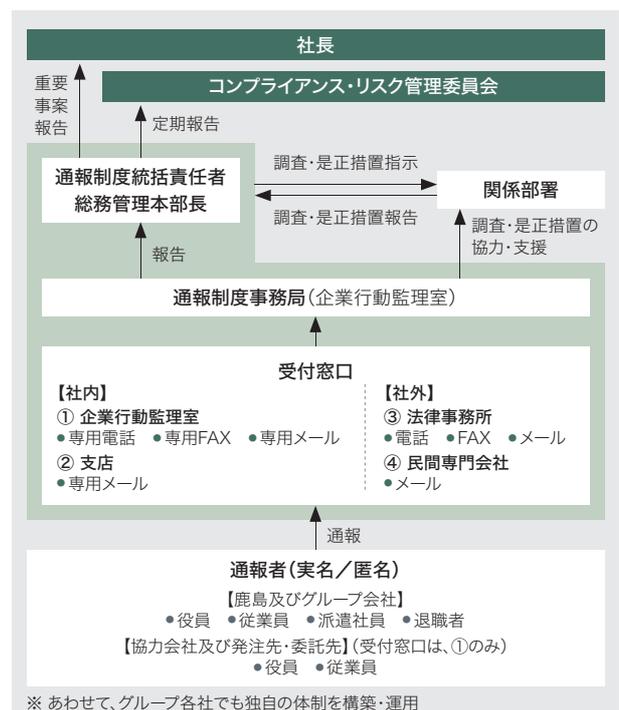
当制度の理解を深めるため、グループ全従業員を対象にe-ラーニングの実施や啓発用リーフレットを配付し、ルールの教育と積極的な活用を図っています。そのほか、全般的な問合せ窓口を別途設け、広く一般の方からも問合せや相談を受け付けています。

なお、2019年度に同制度を改正（通報者及び通報窓口の拡充など）しています。

【通報実績】

2019年度：19件

内部通報体制図



取締役・監査役一覧 (2020年6月25日現在)

取締役



押味 至一
代表取締役社長
社長執行役員

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(現任)兼
社長執行役員(現任)



渥美 直紀
代表取締役
副社長執行役員

1986年 当社参与
1995年 取締役
1997年 常務取締役
2000年 専務取締役
2002年 代表取締役副社長、秘書室、人事、監査担当
2005年 代表取締役(現任)兼副社長執行役員(現任)、企画本部長、CSR担当、秘書室、監査部、新事業開発部、関連事業部、ITソリューション部管掌



小泉 博義
代表取締役 副社長執行役員
建築管理本部長

1973年 当社入社
2004年 Kajima Overseas Asia Pte Ltd 取締役社長
2008年 執行役員
2010年 常務執行役員
2013年 専務執行役員、建築管理本部長(現任)
2015年 代表取締役(現任)兼副社長執行役員(現任)



茅野 正恭
代表取締役 副社長執行役員
土木管理本部長、海外土木担当

1974年 当社入社
2001年 秘書役
2007年 執行役員、東京土木支店長
2009年 常務執行役員
2011年 土木管理本部長(現任)、機械部管掌
2012年 専務執行役員
2014年 取締役兼副社長執行役員(現任)
2015年 海外土木担当(現任)
2019年 代表取締役(現任)



石川 洋
取締役 副社長執行役員
営業本部長

1989年 当社参与
1997年 鹿島リース株式会社代表取締役副社長
2000年 取締役
2002年 常務取締役
2004年 専務取締役
2005年 取締役(現任)兼専務執行役員、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(現任)



内田 顕
取締役 常務執行役員
財務本部長

1979年 当社入社
2012年 Kajima Europe Ltd. 取締役社長
2015年 執行役員
2017年 常務執行役員兼財務本部長(現任)
取締役(現任)



平泉 信之
取締役

1984年 当社入社
2005年 財務省財務総合政策研究所研究部 総括主任研究官
2007年 開発事業本部資産マネジメント 事業部担当部長
2009年 退職
株式会社アバン アソシエイツ顧問(現任)
2012年 当社取締役(現任)



古川 治次
取締役^{*1}

1962年 三菱商事株式会社入社
1999年 同社代表取締役副社長
2004年 三菱自動車工業株式会社取締役副会長
株式会社ゆうちょ銀行取締役
代表執行役会長
2009年 郵便局株式会社代表取締役会長
2012年 日本郵便株式会社代表取締役会長
2013年 同社顧問
三菱商事株式会社顧問(現任)
2015年 当社取締役(現任)



坂根 正弘
取締役^{*1}

1963年 株式会社小松製作所入社
1989年 同社取締役
1999年 同社代表取締役副社長
2001年 同社代表取締役社長
2003年 同社代表取締役社長兼CEO
2007年 同社代表取締役会長
2010年 同社取締役会長
2013年 同社取締役相談役、同社相談役
2015年 当社取締役(現任)
2019年 株式会社小松製作所顧問(現任)



鹿島 昭一
取締役相談役

1953年 取締役
1959年 代表取締役副社長
1978年 代表取締役副会長
1984年 代表取締役社長
1990年 代表取締役副会長
1994年 取締役(現任)、相談役(現任)

監査役



齋藤 聖美
取締役^{*1}

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(現ジェイ・ボンド東短証券株式会社)
代表取締役社長(現任)
2015年 当社取締役(現任)



町田 幸雄
取締役^{*1}

1969年 東京地方検察庁検事任官
2002年 公安調査庁長官
2004年 仙台高等検察庁検事長
最高検察庁次長検事
2005年 退官
弁護士登録
2015年 当社監査役
2019年 取締役(現任)



深田 浩司
常勤監査役

1980年 当社入社
2007年 横浜支店経理部長
2013年 横浜支店管理部長
2015年 監査部長
2017年 常勤監査役(現任)



中川 雅博
常勤監査役^{*2}

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
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兼
副社長執行役員
2018年 当社常勤監査役(現任)



熊野 隆
常勤監査役

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(現任)



寺脇 一峰
監査役^{*2}

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(現任)



藤川 裕紀子
監査役^{*2}

1988年 中央新光監査法人入所
1992年 公認会計士登録
1998年 金融監督庁(現金融庁)検査部
金融証券検査官
2000年 藤川裕紀子公認会計士事務所所長
(現任)
2004年 税理士登録
2012年 税理士法人会計実践研究所代表社員
(現任)
2020年 当社監査役(現任)

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役
※2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

ステークホルダーとの対話

鹿島は、すべてのステークホルダーから評価、信頼され、また、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、ステークホルダーとの双方向の対話を実施しています。

お客様

お客様とともに、ニーズを建設物に具現化することが建設事業の本分であり、対話を通じて顧客の真のニーズを把握することに努めています。

企画・開発から設計、エンジニアリング、施工、建物竣工後の運営・管理、維持・修繕に至るまで、顧客との長期にわたるコミュニケーションのなかで信頼関係を構築し、継続的な対話に基づく最適な建設サービスの提供に努めています。

また、お客様の課題解決のため、幅広いお客様とのネットワークを活用し、お客様同士をつなげる役割を果たすことも重要な務めと認識しています。

調達先

現場における物づくりのパートナーである協力会社とは、公正な取引関係による信頼関係のもと、技能労働者の減少や、担い手確保、安全衛生といった課題認識を共有し、その解決に向けて協働しています。

鹿島事業協同組合の活動を中心に、経営トップや、各地域の支店長が協力会社と定期的に意見を交換する場を設け、共有する課題の解決に向けた実効性のある施策について議論しています。

従業員

国内外の多様な当社グループ社員の意見を経営に反映することや、中長期的な会社の方向性を社員と共有することは、持続的な成長の実現を支える非常に重要な要素と考えています。

そのため、経営層と社員組合との間で懇談会を年2回開催し議論するとともに、社長が国内外の建設現場に赴き社員と直接意見交換するなど、当社グループ社員とのコミュニケーションの充実を図っています。

地域社会

建設事業や開発事業は、地域社会と直結した事業であり、各国・地域に根差し、社会・経済の持続可能な発展に寄与することを目指しています。

通常の事業を通じた貢献だけでなく、行政との事前協定に基づく災害時の支援や日本建設業連合会を通じた緊急復旧など、災害への対応は建設業の使命であると捉えています。

また、毎年、地域の小中学生向けの現場見学会を開催するなど、次世代教育に取り組んでいます。

株主・投資家

「株主との建設的な対話の方針」を定め、積極的な情報開示に努めるとともに、株主総会のほか、決算説明会や現場見学会、個別面談などを通じ、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・投資家からの意見は、定期的かつ適時・適切に取締役会及び経営会議に報告し、経営やIR活動の改善に反映しています。



第123期定時株主総会

2019年度における主なIR活動

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4	社長が出席する決算説明会を年2回(第2四半期末、年度末)開催、第1・第3四半期末には、IR部門による電話会議を開催
アナリスト・機関投資家向け現場見学会など	1	高速道路橋梁工事の現場見学会を実施
アナリスト・機関投資家との個別対話	173	IR部門が中心となり、アナリストや機関投資家と個別に対話する機会を設定
IR資料のウェブサイト掲載	—	当社ホームページの「株主・投資家情報」に、決算説明会資料、ファクトブック、四半期決算・受注関連資料などを掲載(https://www.kajima.co.jp/ir/index-j.html)

社会貢献活動

鹿島グループは経営理念のもと、事業活動を通じた社会的責任の遂行とともに社会や地域の課題に取り組み、社会の持続的発展に貢献します。

建設・開発を中心とした事業活動を行うにあたり、各拠点・現場は地域社会との関わりが大きく、その地域の一員としての活動も重要なコミュニケーションです。鹿島は日頃の事業活動

はもとより、事業を通じて培われた技術や経験、人材やネットワークを活かし、社会貢献活動を積極的に進めています。災害復旧・防災活動、地域貢献活動、環境保全活動、次世代教育、さらに財団を通じた学術・文化・芸術活動の支援に取り組んでいるほか、社員によるボランティア活動の支援も実施しています。

次世代教育

鹿島サマースクールを実施

2019年7月末から約1か月にわたり、「鹿島サマースクール2019 ～本物の建設現場を見に行こう～」と題した現場見学会を全国19の現場で開催しました。3回目となる今年は417人の小中学生が参加、シールドトンネルや鉄道などの土木工事現場、超高層ビルや病院、学校、競技場などの建築工事現場において、重機の操縦や測量などを体験しました。

今後も、社会貢献活動の一環として次世代教育に継続して取り組んでいくとともに、建設現場を“見る”だけでなく、実際の作業に“触れて”感じてもらうことで、若年層に建設業への興味や関心、理解を深めてもらい、将来にわたる担い手確保にもつなげていきたいと考えています。



現場監督の仕事体験



土木現場での測量体験(沈埋管)

学術・文化・芸術活動の支援

KAJIMA彫刻コンクールの開催

鹿島は、鹿島美術財団と鹿島学術振興財団の後援を受けて「KAJIMA彫刻コンクール」を実施しています。当社の創業150年記念事業の一環として1989年に創設以来「彫刻・建築・空間」をテーマに隔年で開催しており、今回で第16回を迎えました。200点を超える応募作品のなかから金賞・銀賞・銅賞・奨励賞が各1点選出されました。下記QRコードから、入賞作品紹介動画がご覧いただけます。

本コンクールは、彫刻と建築が互いに語り合う空間の創造と新たな個性を持った作家の輩出を目指します。



彫刻コンクール



QRコード

財団を通じた学術・文化・芸術の振興

鹿島は、企業市民として学術・文化・芸術活動を積極的に支援しています。長年、特に5つの財団の事業を通じて、学術や文化振興に寄与しています。

公益財団法人 鹿島学術振興財団

1976年設立。都市・居住環境の整備及び国土・資源の有効利用などによる国民生活の向上、日本の学術及び文化の向上発展に寄与することを目的として、研究助成、研究者交流援助などの事業を行っています。2019年度は合計86件、総額1億410万円の助成・援助を実施。毎年助成を実施した研究の成果発表を行っています。

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。2019年度は合計84件、総額7,083万円の活動を実施。毎年、助成した研究のなかから優れた成果をあげた者に対し、「鹿島美術財団賞」を授与し、研究発表会を開催しています。

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年設立。外国人留学生を対象とする奨学支援事業と留学生を通じた国際交流事業を行っています。これまで51か国・地域からの306人に奨学支援を実施。また、奨学支援終了後も続くネットワークの構築を目指して、世界各国で大学教員や研究者になっている元奨学生が主体となって、隔年にアジアの主要都市で開催するアジア未来会議(2019年度はフィリピンで開催)をはじめ、国内外で国際学術会議・フォーラム・スタディツアーなどを企画実施しています。

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。2019年度は全112人に総額7,890万円の奨学金を支給しました。

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、内装施工、家具アートワーク調達業務
	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	資産評価事業、土壌環境評価事業、災害リスク評価事業
	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
	鹿島クレス株式会社	人材派遣事業、工事請負事業、積算・施工図事業
	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	建設機械の製造、据付等施工管理、維持管理
	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
	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)
	イースト不動産株式会社 [※]	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
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
	株式会社カジマイシティ	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
	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
	株式会社One Team	建設工事現場における各種検査業務、ICTツール導入支援、教育補助
出版	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版
	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
ホテル・レジャー	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	かたばみ興業株式会社	緑化造園・山林事業、損害保険・生命保険代理業

※ 2020年10月1日より鹿島プロパティマネジメントに社名変更予定

海外



Kajima Europe Ltd.	
1 イギリス	Kajima Europe Ltd.
	Kajima Partnerships Ltd.
	Kajima Properties (Europe) Ltd.
	Pario Limited
2 フランス	Kajima France Development S.A.R.L.
	Kajima Europe Lou Roucas S.A.R.L.
3 チェコ	Kajima Czech Design and Construction s.r.o.
4 ポーランド	Kajima Poland Sp. z o.o.
	Student Depot Sp. z o.o.

Kajima Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.	
5 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.
6 インドネシア	International Facility Engineering Pte.Ltd.
	PT Kajima Indonesia
	PT Senayan Trikarya Sempana
7 タイ	PT Jimbaran Greenhill
	Thai Kajima Co., Ltd.
	Ramaland Development Co., Ltd.
8 マレーシア	Bang Tao Beach Ltd.
	Kajima (Malaysia) Sdn. Bhd.
9 ベトナム	Kajima Vietnam Co., Ltd.
	Indochina Kajima Development Ltd.
10 フィリピン	Kajima Philippines Inc.
11 香港	Allied Kajima Ltd.
12 インド	Kajima India Pvt. Ltd.
13 ミャンマー	Kajima Myanmar Co., Ltd.
	Kajima Myanmar Development and Management Co., Ltd.

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

鹿島建設(中国)有限公司	
18 上海	鹿島建設(中国)有限公司

中鹿營造股份有限公司	
19 台湾	中鹿營造股份有限公司

Kajima U.S.A. Inc.	
20 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.
21 コロンバス	Core5 Industrial Partners LLC
	Batson-Cook Development Company
22 ロサンゼルス	Flournoy Construction Company
	Flournoy Development Company
23 ホノルル	KCS West, Inc.
	Hawaiian Dredging Construction Company, Inc.
24 ニューヨーク	Development Ventures Group, Inc.
	Anglebrook Golf Club
25 クリーブランド	The Austin Company
26 メキシコシティ	

執行役員一覽

(2020年6月25日現在)

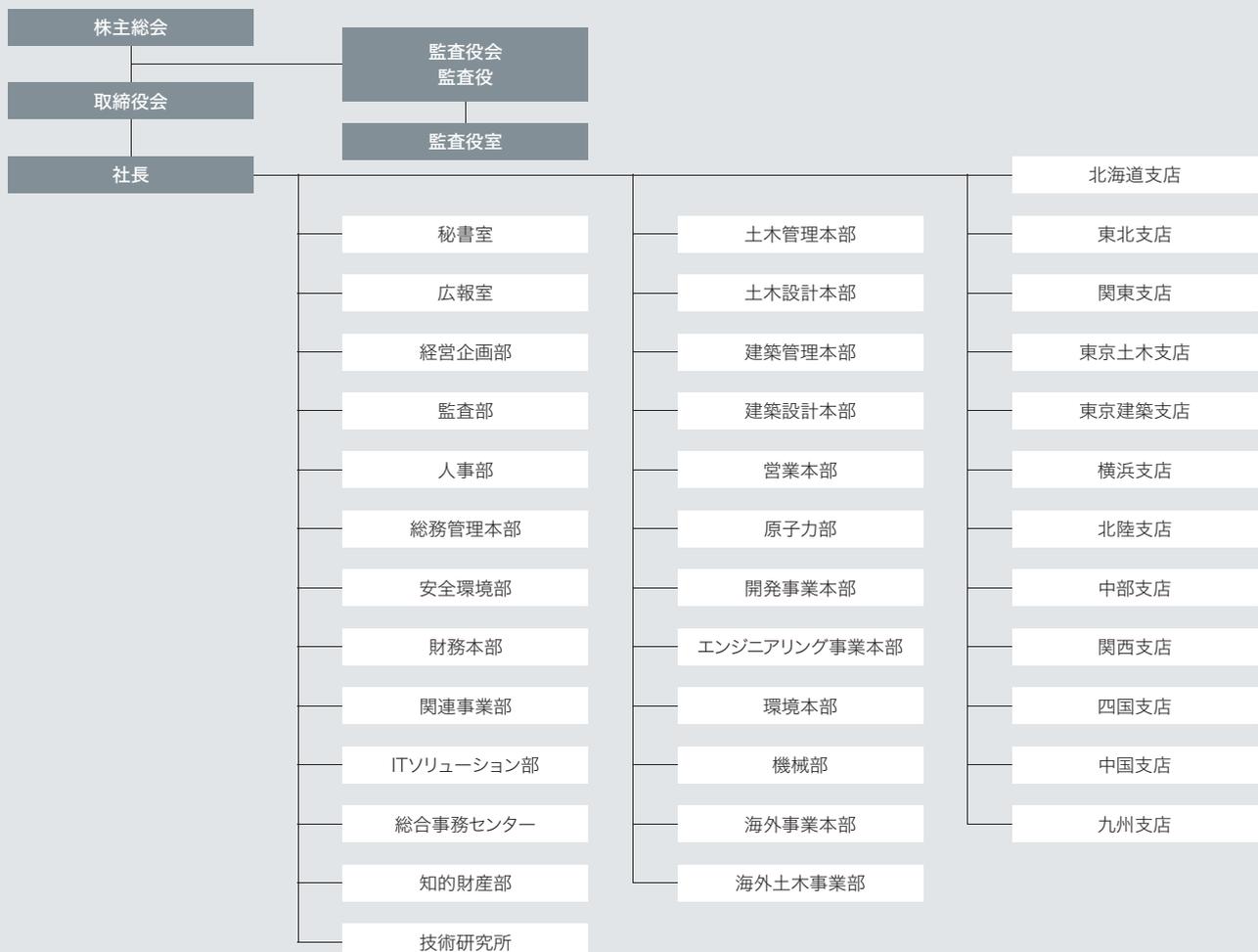
社長執行役員	丸亀 秀弥 エンジニアリング事業本部長	杉本 弘治 カジマ・オーバーシーズ・アジア社長	吉弘 英光 鹿島道路(株)社長
押味 至一	勝見 剛 総務管理本部長、安全環境部、 関連事業部、ITソリューション部管掌	執行役員	伊藤 樹 東京建築支店副支店長
副社長執行役員	常務執行役員	利穂 吉彦 土木管理本部副本部長	芦田 徹也 北陸支店長
渥美 直紀	伊藤 仁 建築管理本部副本部長	市橋 克典 秘書室長、人事部、 総合事務センター管掌	塚口 孝彦 開発事業本部長
小泉 博義 建築管理本部長	風間 優 東京土木支店長	田中 栄一 原子力部長	森山 善範 技師長
茅野 正恭 土木管理本部長、 海外土木担当	片山 豊 中部支店長	内田 道也 カジマUSA社長	坂東 正敏 土木管理本部副本部長
児嶋 一雄 建築構造担当、研究技術開発担当、 知的財産部管掌	田所 武士 関東支店長	大石 修一 カジマ・デベロップメント社長	坂田 昇 土木管理本部土木技術部長
石川 洋 営業本部長	勝治 博 東北支店長	米澤 和芳 東京建築支店副支店長	茅野 毅 建築管理本部副本部長
天野 裕正 東京建築支店長	内田 顕 財務本部長	一方井 孝治 エンジニアリング事業本部副本部長	中島 健一 海外土木事業部長
尾崎 勝 建築設計担当	福田 孝晴 技術研究所長	小土井 満治 土木管理本部プロジェクト推進統 括部長、安全担当(土木)	小森 浩之 九州支店長
越島 啓介 海外事業本部長	北 典夫 建築設計本部長	池上 隆三 中国支店長	村上 泰雄 営業本部副本部長
岡 昌男 設備担当	山田 安彦 東京建築支店副支店長	塩沢 振一郎 営業本部副本部長	森口 敏美 土木管理本部副本部長
専務執行役員	下保 修 土木管理本部技師長	吉美 宗久 営業本部副本部長	黒川 泰嗣 建築設計本部副本部長
野村 高男 横浜支店長	木村 宏 土木管理本部技師長	新妻 充 総務管理本部副本部長、 広報室管掌	山本 徹 北海道支店長
松崎 公一 関西支店長	吉田 英信 四国支店長	小林 伸浩 東京建築支店副支店長	平岡 雅哉 建築設計本部副本部長
松嶋 潤 東京建築支店副支店長	新川 隆夫 環境本部長	竹川 勝久 建築管理本部副本部長、 安全担当(建築)	高林 宏隆 経営企画部長
高田 悦久 土木管理本部副本部長、 機械部管掌	相河 清実 土木設計本部長	藤村 正 建築設計本部副本部長	
鞆田 茂 営業本部副本部長	田名網 雅人 建築設計本部副本部長		

会社情報

会社概要

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	7,887人(グループ全体20,504人)
事業内容	建設事業、開発事業、設計・エンジニアリング事業ほか
事業所	本社、開発事業本部・エンジニアリング事業本部・海外事業本部、 技術研究所、機械技術センター、支店12か所、 国内営業所27か所、海外18か国・地域 44拠点
グループ会社	260社(うち国内95社・海外165社) ※ 従業員数、事業所、グループ会社については2020年3月末日現在

組織図



株主情報 (2020年3月31日現在)

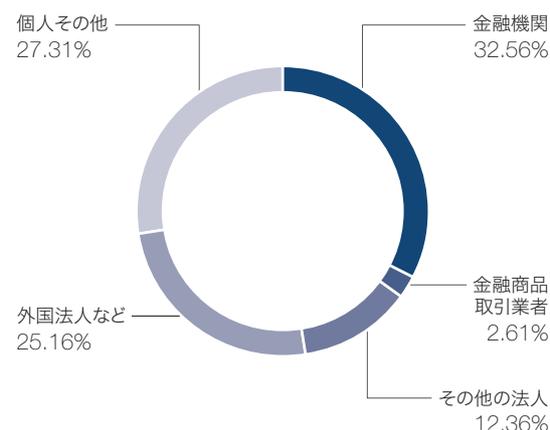
発行可能株式総数 1,250,000,000株
 発行済株式の総数 528,656,011株(自己株式15,131,225株を含む)
 株主数 60,622名(前年度末比4,026名増)

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)	45,347	8.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	32,834	6.39
鹿島昭一	15,792	3.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	10,807	2.10
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	10,791	2.10
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	10,039	1.95
株式会社三井住友銀行	9,171	1.79
鹿島社員持株会	8,551	1.67
ジェービーモルガンチェースバンク385151 (常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	7,967	1.55
公益財団法人鹿島学術振興財団	7,235	1.41

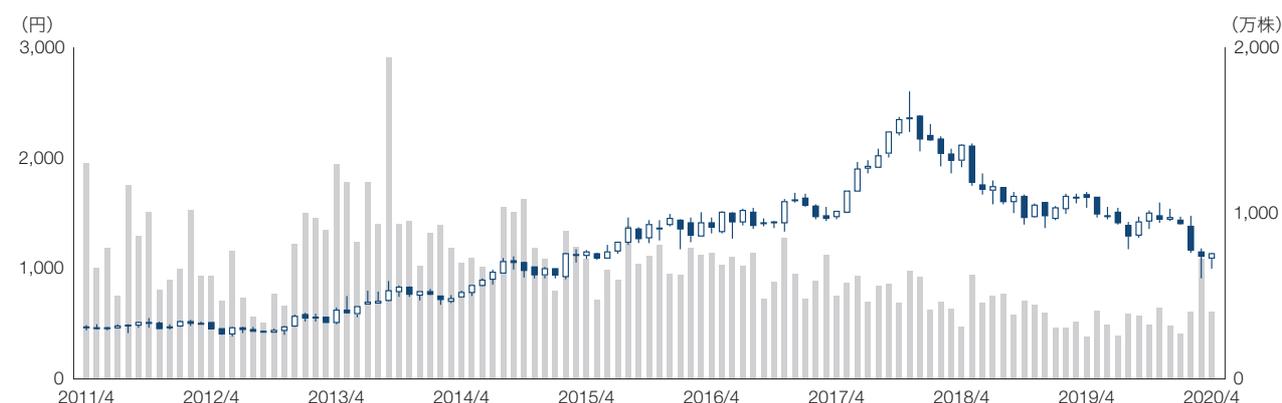
(注)1. 当社は自己株式15,131千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株主構成比(株式所有割合)



※ 自己株式151,312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。

株価の推移



※ 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。
 上記の株価につきましては、当該株式併合が2011年4月1日付で行われたと仮定して算出しています。

社外からの評価





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/>