

KAJIMA 2016  
CORPORATE REPORT



鹿島建設株式会社 広報室  
〒107-8388 東京都港区元赤坂 1-3-1



100年をつくる会社

04	社長メッセージ
10	数字で見る鹿島グループ
16	 鹿島グループが中長期的な成長を追求する価値創造プロセスをご説明します <ul style="list-style-type: none"> <li>● 鹿島の持続的な成長を追求する</li> <li>● 価値創造の源泉</li> <li>● 中村会長×古川社外取締役対談</li> </ul>
36	 中期経営計画の進捗状況とこれからの取組みをお伝えします <ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益源の多様化とグローバル化に向けて</li> <li>● 中期経営計画の概要と2015年度のまとめ</li> <li>● 建設事業における3つの重点課題</li> </ul>
58	 鹿島のコーポレートガバナンスをご説明します <ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本的な考え方</li> <li>● IR活動</li> <li>● コンプライアンス</li> <li>● リスクマネジメント</li> <li>● 内部統制システムの運用</li> <li>● 取締役・監査役一覧</li> </ul>
66	 鹿島のCSRに対する考え方や社会貢献活動をご説明します <ul style="list-style-type: none"> <li>● CSRの基本的な考え方</li> <li>● 鹿島グループの社会貢献活動</li> </ul>
72	企業データ

編集方針

鹿島グループは、ステークホルダーの皆さまに当社グループの経営及び企業活動全般をよりわかりやすくお伝えするため、「鹿島コーポレートレポート2016」を発行いたします。本レポートを通じて、鹿島グループの業績及び事業概況、経営体制などに加えて、経済・社会・環境の側面から、持続可能な社会の実現に向けた鹿島グループの価値創造活動についてご理解いただければ幸いです。

編集に当たっては「国際統合報告フレームワークVer.1」、GRI「サステナビリティ レポートニング ガイドライン第4版」などを参考にしました。

〈将来の見通しに関する注意事項〉

このレポートに記載されている将来の見通しは、種々の前提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。

報告対象

■期間  
2015年度(2015年4月1日～2016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  
ただし、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  
2016年8月(前回:2015年7月 次回:2017年7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 <http://www.kajima.co.jp/>  
 株主・投資家情報(IR) <http://www.kajima.co.jp/ir/>  
 CSRの取組み <http://www.kajima.co.jp/csr/>



代表取締役社長

押味 至一

本年4月に発生した熊本地震やその後の集中豪雨により亡くなられた方々に謹んでお悔やみを申し上げるとともに、被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

昨年9月の鬼怒川堤防決壊など、この1年も多くの自然災害が発生しました。建設業に携わる一員として、安全・安心な社会の構築に向け、さらに真摯に向き合っていきたいという思いを強くしています。

### 就任1年目を振り返って

2015年6月に社長に就任し、1年が経過しました。私は就任当初から、当社の最重要部署であり主役である現場に対して、本社や支店の管理部門が総力を挙げて支援する「現場第一主義」を徹底してまいりました。私たちの生産活動の基本は「顧客が満足する品質を、安全な施工で、所定の工期内に納める」ということです。そのため、国内のすべての現場に「決心せよ！今日一日の無災害」「ひとつひとつ心を込めた物づくり」という安全と品質に関する2大スローガンを掲示しました。このスローガンは、「鹿島として、もう一度安全・品質を足元から見直し、全員でしっかりやっていきます。」という決意を込めたものです。

こうして2015年度は、安全・品質の重責を担っている現場に対して管理部門が最大限の支援を行うとともに、現場で働く一人ひとりの社員、協力会社作業員の皆さんには、物づくりの一瞬一瞬のプロセスに「こだわり」を持ち、創意工夫しながら、常に新しいことにもチャレンジしてもらいました。建設業を事業の主軸とする当社にとって最も重要なことは「安全と品質に対するお客様からの信頼」です。これは先輩方が築き上げたものであり、さらに高めるべくお客様からのご期待に応えていきたいと思えます。そのためには、働きやすい作業環境を整備し、鹿島グループと協力会社の皆さんがコミュニケーション良く仕事を進めることが不可欠です。これからも引き続き、推進していきます。

### 「中期経営計画(2015～2017年度)」の進捗

さて、2015年度は「中期経営計画(2015～2017年度)」の初年度であり、「構造改善期間」と定めた2年間の前半でもありました。ここ数年の最大の課題であっ

た単体建設事業の利益率向上に注力するとともに、グループの強みを活かせる事業領域の拡充と経営基盤の確立に計画的に取り組んでまいりました。

2015年度の業績は、従前より進めていた生産性の向上に向けた取組みが実を結んだことに加え、資材費の上昇傾向が比較的落ち着いたことにより、連結経常利益は1,133億円と当初の見込みを大幅に上回ることができました。建設事業受注高については、国内建築事業と米国等の海外における受注が好調に推移したことから1兆7,958億円に上りました。

しかしながら、中長期的に安定的な利益を維持するためにはまだまだ課題もあります。中核をなす建設事業と、その上流・下流分野を担うグループ会社の強みを活かし、より高い相乗効果の創出に努めてまいります。

## 中長期的な成長を目指して

構造改善期間の後半となる2016年度は、2018年度から19年度に予想される超繁忙期を見据えた準備期間と位置付けています。様々な観点で着手している施策は、短期的な繁忙期対応のみならず、中長期的にも当社が成長していくための新たな基盤整備にもつながるものです。

まず、現場競争力の源泉となる「生産性の向上」については、機械化やITの活用を引き続き推進するとともに、BIM・CIMを用いた企画・設計から施工、維持管理に至るまでの一貫したマネジメントに挑戦していきます。これらの取組みは、生産年齢人口の減少に伴う技能労働者数の減少という、我が国が抱える構造的問題の解決にも資するものと考えており、「担い手の確保」に向けた鹿島グループによる直備化・多能工化への取組みと並行して、着実に進めてまいります。

一方、自らが事業主になり安定的な収益を創り込む開発事業についても展開を継続しています。都内の大型複合再開発事業に加え、インバウンド需要の高まりを捉えた都心の重点地域で優良資産の創出に取り組んでいます。さらに当社のもうひとつの事業軸とするべく、2016年4月にエンジニアリング本部を「エンジニアリング事業本部」としました。同本部は、1996年に土木・建築の枠を超えた総合エンジニアリング力を発揮し、幅広いエンジニアリング分野での技術営業力強化を目

的に立ち上げたものですが、国内で培った医薬品工場や植物工場に関する技術・ノウハウを海外でも展開できると考えています。また、米国、アジア、ヨーロッパに続く現地法人として、2015年2月に「鹿島オーストラリア社」を設立しました。

事業領域を着実に拡充し、建設や開発を中心としたサービスをグローバルに提供する企業グループとして成長していきます。

## 技術と経験を活かし安全・安心を確保する

冒頭でも申し上げましたが、建設業は自然と向き合いながら事業を進めていることから、技術と経験を活かし安全・安心な社会を創造することに、改めて自らの使命を感じています。

当社は、日本で最初の超高層ビルである「霞が関ビル」を建設し、耐震・制震技術に強みを持ちますが、2015年度には制震性能を飛躍的に向上させたオイルダンパー「HiDAX-R」を新たに開発しました。この技術は、「地震エネルギーで揺れを



止める」というまさに逆転の発想で生まれたものですが、新築の超高層ビルだけではなく、中・低層建物や既存ビルの耐震改修、さらには橋梁など都市インフラなどへも適用可能ですので、今後大いに利活用を進めたいと考えています。

自然の力に対峙する技術開発を推進する一方、予期せぬ自然災害に対しては、緊急時の初動から本格復旧に至るまで、幅広い対応力が求められます。熊本地震では、高速道路や新幹線といった都市インフラの応急復旧をはじめ、被害にあった建物の耐震診断や復旧工事等のお手伝いをさせていただきましたが、その際、5年前の東日本大震災発生後の経験や教訓を応援社員の配置などに活かすことができました。被災地の一日も早い復興に向け、これからも当社の技術と経験を活かし、建設業の一員として社会的使命と責任を果たしてまいります。

### ステークホルダーの皆さまへ

社長就任以来、決算説明会に出席し金融機関や投資家の方との対話の機会を持ちました。鹿島に対する期待と激励を受けながら、着実な歩みを求められていることを感じています。2016年3月期の決算で前年度の5円から12円へ増配しましたが、これからも継続的な利益向上により、株主還元を着実にできるよう努めてまいります。

また2015年度からは社外取締役3名を迎え、企業経営者としての豊富な経験に基づく様々なご意見・ご示唆を頂いており、より幅広い視野を持った経営を進めていきたいと考えています。

先の熊本地震においては、非常時における人と人のつながりの重要性も改めて認識し、会社としての社会貢献活動にもより注力していきたいと思いを新たにしています。今後も「100年をつくる会社」として鹿島らしい価値創造を進めていく所存ですので、ステークホルダーの皆さまの変わらぬご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。

社長 押味至一(中央)と副社長8名  
左から 児嶋一雄、茅野正恭、小泉博義、渥美直紀、  
田代民治、日名子喬、山口皓章、石川洋



数字で見る鹿島グループ

鹿島の2015年度を数字で振り返ります。

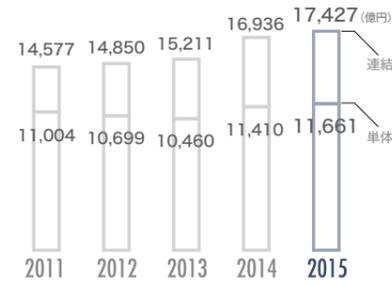
1兆7,958億円

建設事業受注高

2015年度の連結建設事業受注高は、単体建築事業と海外関係会社の受注が好調だったことにより、前年度の1兆4,748億円から21.8%増の1兆7,958億円となりました。

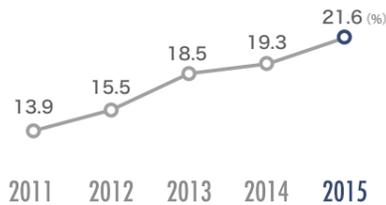
売上高

1兆7,427億円



海外比率

21.6%

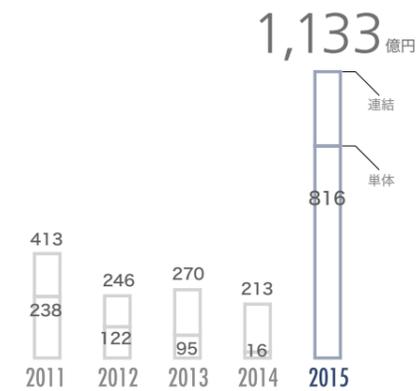


地域別

日本	13,668 億円	78.4%
北米	2,026 億円	11.6%
欧州	190 億円	1.1%
アジア	1,223 億円	7.0%
その他	318 億円	1.9%

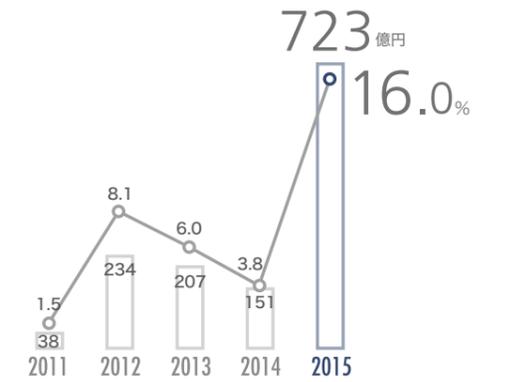
当社グループは海外事業の着実な成長を目指しています。2015年度の連結売上高1兆7,427億円のうち、海外比率は21.6%となりました。

経常利益



2015年度の親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を更新、連結経常利益は1991年度以来の1,000億円超となりました。その結果、ROEは中期経営計画の2017年度目標である8.0%以上を大きく上回る16.0%となりました。

親会社株主に帰属する  
当期純利益 / ROE (自己資本当期純利益率)

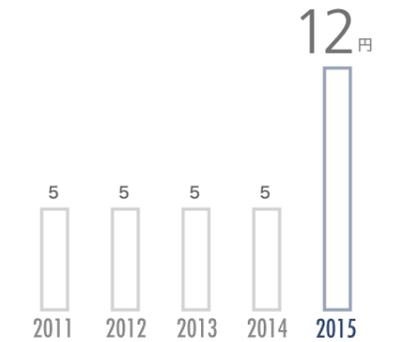


D/Eレシオ



財務体質改善・強化に取り組んできた結果、D/Eレシオは毎年改善し、2015年度は0.8となりました。

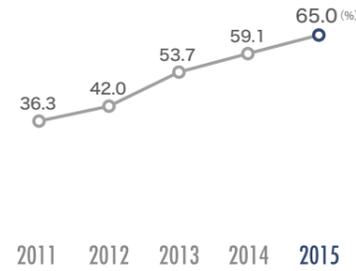
1株当たりの配当金



当社における利益配分については、健全な経営基盤を維持するため、内部留保金を確保しつつ、株主に対し業績に応じた利益還元を行うとともに、安定的な配当を行うことを基本方針としています。2015年度の配当は、業績並びに今後の経営環境等を勘案し、1株当たり年12円を実施しました。

民間建築における設計施工比率

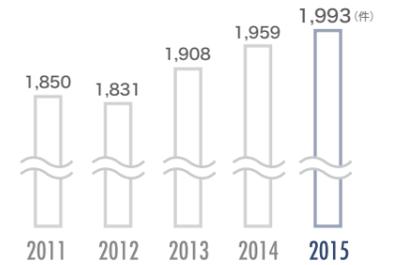
65.0%



保有特許件数

当社は、「技術の鹿島」を標榜しており、技術開発への機運を高め、知的財産に対する意識高揚を図っています。その結果、2015年度末時点での保有特許件数は、業界トップクラスの1,993件となりました。

1,993 件



施工実績

当社は「洋館建築の鹿島」から始まり、鉄道・ダム・超高層など多くの冠をもって称されてきました。国内では181基のダムを新築し、海外でも24基を手がけています。またダムのリニューアルについても32件に携わり、いずれも業界トップです。建築についても、霞が関ビルを皮切りに超高層建築のトップランナーとして業界をリードしてきました。高さ150m以上のシンボル性の高い超高層ビルは58棟手がけ、現在も複数施工中であり、業界トップの実績を誇ります。

ダム

181 基

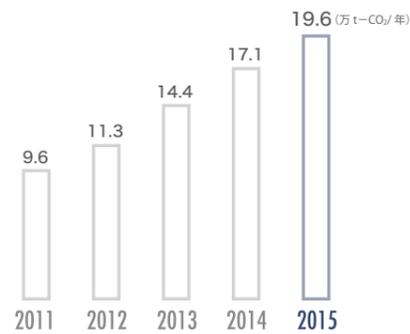
150m以上の超高層ビル

58 棟

設計施工による建築物の運用段階CO<sub>2</sub>排出削減量

低炭素社会の実現に向けて建設業が担う大きな役割の一つが、省エネ性能の高い建築物の提供です。鹿島がこれまで提供してきた設計施工建築物の運用段階におけるCO<sub>2</sub>排出削減量は、2008年から集計しており、2015年度は19.6万t-CO<sub>2</sub>/年でした。

19.6 万t-co<sub>2</sub>



従業員数

15,810 人 ※1

単体 7,527 (人)	国内連結子会社 4,144 (人)	海外連結子会社 4,139 (人)
-----------------	----------------------	----------------------

女性総合職(単体) ※2

女性管理職(単体) ※2

247 人 63 人

2015年度末時点の従業員数は15,810人です。このうち国内外の連結子会社の従業員が占める割合は52.4%で、10年前(2006年度)の38.8%から大幅に増加しています。また女性活躍推進にも注力しており、今後も国籍や性別等に関わらず当社グループの事業を担う人材の一層の育成に取り組めます。



※1 各年度3月31日時点  
※2 各年度4月1日時点・単体

## 10カ年ハイライト

[連結]	(年度)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(単位：億円)											
<b>業績</b>											
建設事業受注高		16,125	16,772	15,854	11,383	11,884	12,960	13,332	15,735	14,748	17,958
売上高		18,913	18,940	19,485	16,373	13,256	14,577	14,850	15,211	16,936	17,427
営業利益		554	180	196	▲ 67	172	294	184	230	126	1,110
経常利益		586	294	159	90	175	413	246	270	213	1,133
親会社株主に帰属する当期純利益		413	407	▲ 62	132	258	38	234	207	151	723
売上高営業利益率 (%)		2.9	1.0	1.0	▲ 0.4	1.3	2.0	1.2	1.5	0.7	6.4
研究開発費		91	96	99	100	97	91	84	78	77	78
設備投資額		398	345	231	238	229	359	205	198	254	329
<b>財政状態</b>											
総資産		21,072	19,183	18,854	17,968	16,449	16,862	16,860	17,894	18,392	18,867
自己資本		3,406	2,972	2,311	2,618	2,528	2,567	3,204	3,682	4,349	4,712
純資産		3,509	3,054	2,390	2,621	2,532	2,567	3,181	3,641	4,369	4,740
有利子負債		4,638	4,738	5,405	6,200	5,589	5,257	4,801	4,447	3,850	3,785
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業キャッシュ・フロー		▲ 41	▲ 525	161	▲ 769	640	817	584	329	592	363
投資キャッシュ・フロー		221	30	▲ 305	▲ 57	29	▲ 387	367	173	83	▲ 278
財務キャッシュ・フロー		▲ 48	▲ 76	746	719	▲ 505	▲ 377	▲ 586	▲ 171	▲ 707	▲ 131
<b>1株当たり情報</b>											
1株当たり当期純利益 (円)		39.29	39.13	▲ 6.20	13.03	24.87	3.69	22.55	19.98	14.58	69.66
1株当たり純資産 (円)		324.12	292.63	227.56	251.97	243.35	247.12	308.49	354.62	418.86	453.93
1株当たり配当金 (円)		7.0	7.0	6.0	6.0	6.0	5.0	5.0	5.0	5.0	12.0
<b>経営指標</b>											
ROE (自己資本当期純利益率) (%)		13.0	12.8	▲ 2.4	5.4	10.0	1.5	8.1	6.0	3.8	16.0
自己資本比率 (%)		16.2	15.5	12.3	14.6	15.4	15.2	19.0	20.6	23.6	25.0
D/E レシオ		1.36	1.59	2.34	2.37	2.21	2.05	1.50	1.21	0.89	0.80
<b>非財務情報</b>											
従業員数 (人)		14,837	14,934	15,608	15,189	15,083	15,149	15,468	15,391	15,383	15,810
うち単体 (人)		9,084	8,817	8,705	8,452	8,164	7,925	7,737	7,657	7,546	7,527
国内連結子会社 (人)		3,437	3,411	3,722	3,711	3,760	3,785	3,920	3,945	4,068	4,144
海外連結子会社 (人)		2,316	2,706	3,181	3,026	3,159	3,439	3,811	3,789	3,769	4,139
施工によるCO <sub>2</sub> 排出量総量 (万 t-CO <sub>2</sub> )		29.2	28.3	28.8	25.1	20.5	21.3	22.9	22.8	26.2	26.2
施工によるCO <sub>2</sub> 排出量原単位 (t-CO <sub>2</sub> /億円)		22.6	23.3	22.0	22.0	21.5	21.3	22.0	22.0	22.2	21.5
建設廃棄物の最終処分率 (汚泥除く) (%)		6.7	3.3	5.2	2.2	2.3	3.1	2.8	3.1	3.2	3.1

# 01 Our Value, Our Process

鹿島は建設業を軸にして、自らが事業主となる開発事業をもう一つの軸としてきました。中長期を見据えて、建造物のバリューチェーン全体を捉え、事業領域に厚みを持たせ地理的な拡大も目指しています。企業価値創造プロセスにおいて、各事業部門が、国際競争力を保持し、グループ全体の進化を促していきます。

## 鹿島の持続的な成長を追求する

鹿島は経営理念のもと、技術と人材を活かし、より高度で多様なサービスを提供するバイタリティに富んだ創造的な企業グループとして進化を目指しています。

## 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。

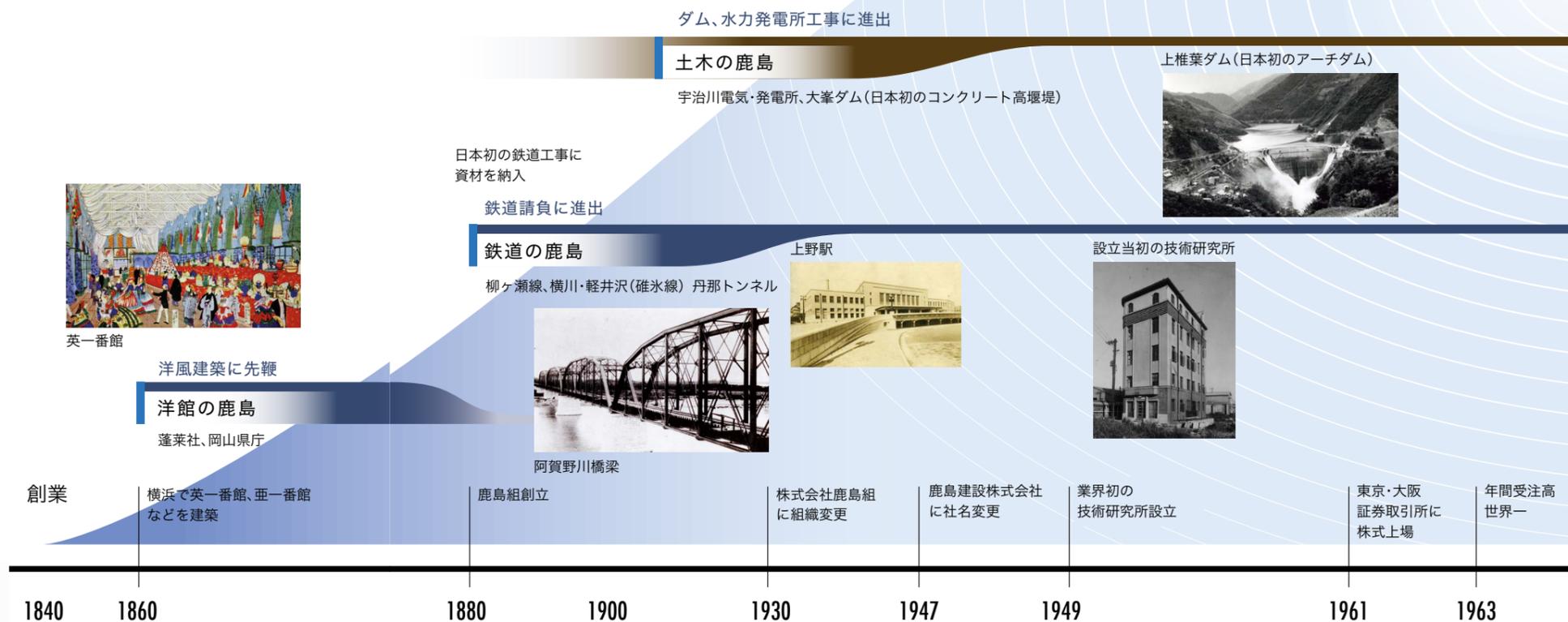
## 鹿島の歩みと価値創造プロセスの変遷

2016年、鹿島は創業177年を迎えました。1840年の創業から現在まで、建設事業を通じて社会基盤整備や人々の生活・活動の場を創造し、安全・安心で快適な社会を構築して歩みを進めてきました。これまで「鉄道の鹿島」「土木の鹿島」、そして幅広い実績を経て「超高層の鹿島」「原子力の鹿島」と冠を持った称され方をしてきました。面的な広がりや事業軸の多様化を図ることで、さらに歴史を刻んでいきたいと考えています。

### 海外で

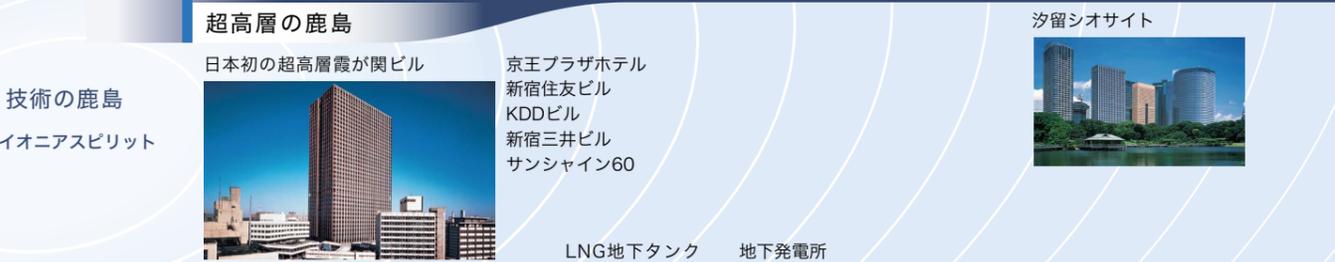
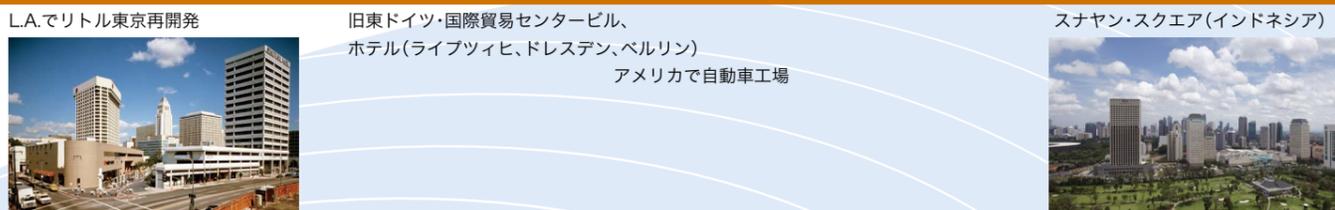
戦後の賠償工事第1号  
パルーチャン第2発電所(ミャンマー)

### 原子力の鹿島

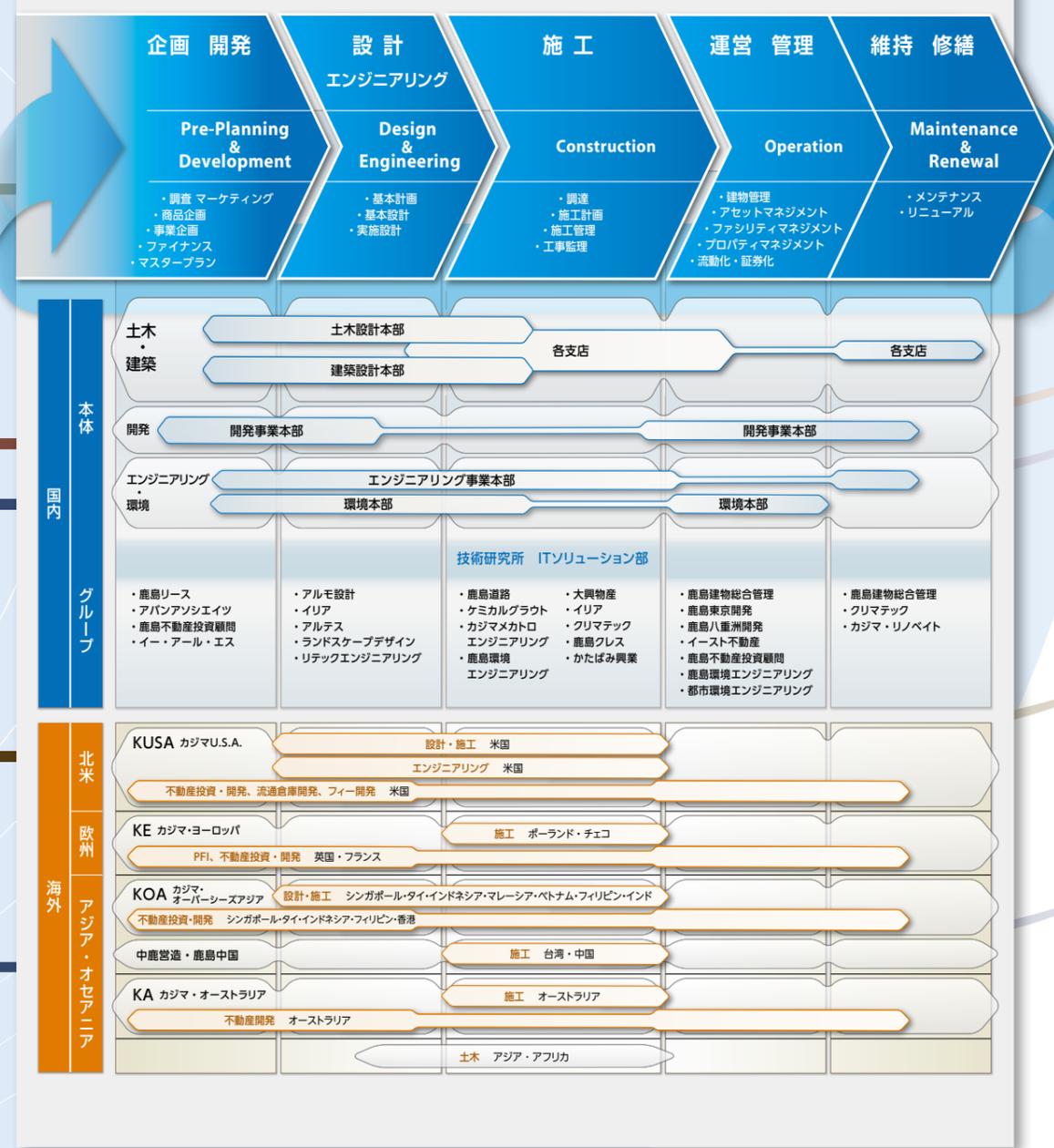


米国現地法人Kajima International Inc.設立

日本、アメリカ、ヨーロッパ、  
アジア世界4極体制確立  
統括現地法人  
Kajima U.S.A. Inc. 1986  
Kajima Europe Ltd 1987 統括現地法人  
Kajima Overseas Asia Pte Ltd 1988 Kajima Australia Pty Ltd 2015



### 鹿島グループの事業領域



業界初の受注高1兆円 | TQCでデミング賞 | 創業150年

1970 1981 1982 1989 2000 2016

## Pick Up

鹿島の持続的な成長を追求する

## — 面を拡げる —

2015年2月、オーストラリアのメルボルンに「鹿島オーストラリア社」を設立し、同4月には現地の準大手建設・開発会社であるICON社を傘下に収めました。米国・ヨーロッパ・アジアに次ぐ新たな海外拠点で事業の展開を進めています。

## パートナーとともに強みを活かし成長する

鹿島オーストラリア社 社長

## 梅原 基弘

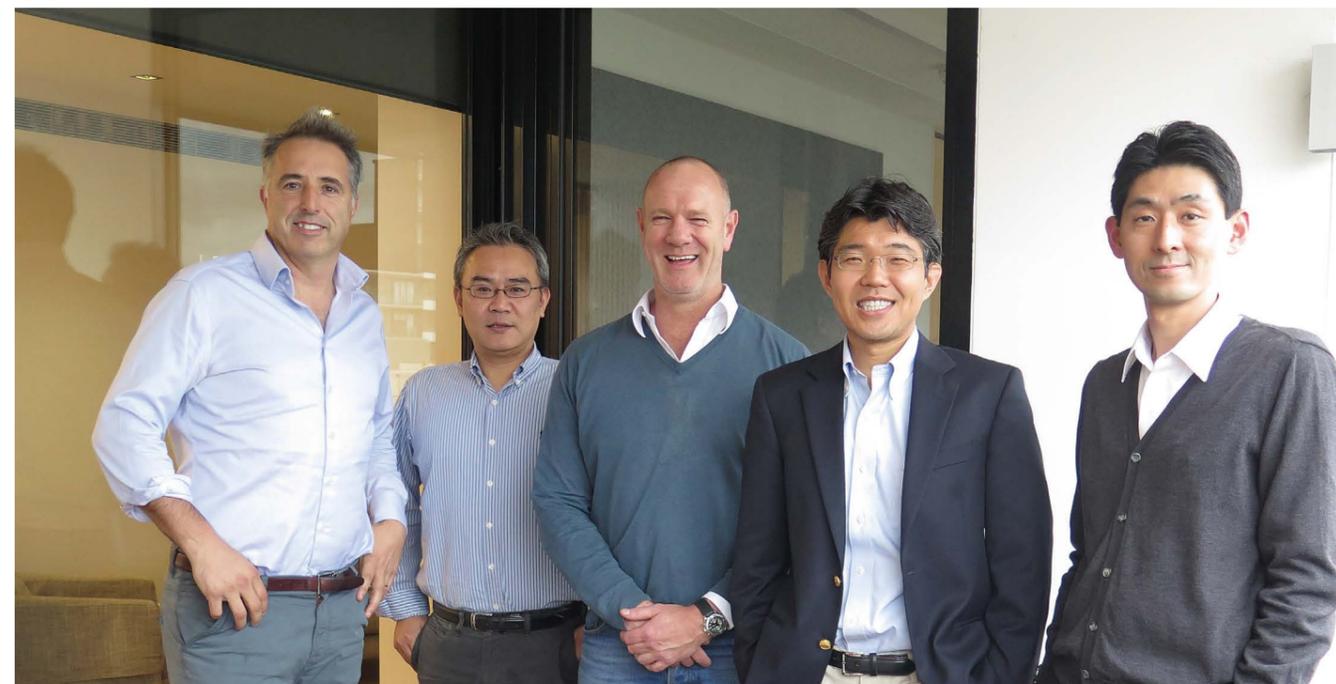
オーストラリアは、市場の透明性が高く建設市場規模の大きな先進国ですが、同時に中長期的な人口増加が予想される成長ポテンシャルの高い国でもあります。当社が得意とする日系顧客のマーケットが小さいこともありこれまで進出をしていませんでしたが、昨年ICON社という力強いパートナーと出会い、買収という形を通じてオーストラリア市場に参入しました。ICON社経営陣の仕事への情熱、プロ意識には共感できる点が多く、良いパートナーを得ることができたと感じています。

## 2015年度は基盤整備の1年

鹿島オーストラリア社への出向者のうち3名は事業子会社であるICON社(建設、開発の2社)の取締役も兼務しています。ICON社の創業メンバーには買収前と同じポジションで力を発揮してもらっていますが、重要事項は私たちも一緒に議論し、経営陣全員が一丸となって事業会社の管理・運営に当たっています。買収直後は経営方針や取引関係の変化を心配する顧客、取引先、従業員も多く、特に最初の半年間は彼らの信頼を得るために多くの時間を割きました。試行錯誤はありましたが、地道な対話を続け、財務、技術面でのサポートを継続することで相互の理解が深まり、事業基盤構築への道筋をつけることができたと考えています。おかげさまで、昨年後半から受注が増え始め、オーストラリア国内の住宅ブームの追い風もあり、2015年度は目標を大きく上回る840億円の受注を確保することができました。積み上がった手持工事をしっかりと施工していくことが今年の大きな課題です。

## 現状の強みを活かし、多様化を図る

もともとICON社は集合住宅の施工を得意としていましたが、買収後は以前にも増して大型集合住宅案件の受注機会が増えました。ただ、経営を安定化させるためには、住宅事業を拡充しなが



鹿島オーストラリア社の社長・梅原基弘(右から2番目)とICON社(建設)の社長 Nickdas Brown(左端)、ICON社(開発)の社長 Ashley Murdoch(中央)

ら新たな強みを創っていくことも重要です。現在は、景気に左右されにくい医療福祉施設、教育施設、一部の公共施設分野に狙いを定め、取組みを加速させています。それらの新規開拓分野でも鹿島本体との連携を強化し、グループの実績や経験者の知見に学びながら受注活動を優位に進めたいと考えています。

開発部門については、買収後に4件の集合住宅案件に着手しました。市場にあふれる投資家向けの画一的なものではなく、プランニングやディテールにこだわった実需向けのプロダクトを創り込みたいと考えています。今後は、非住宅分野での投資機会も積極的に検討していきます。

中期的には、建設・開発の両機能を持つ特徴を活かし、両事業部門が安定的に収益を確保できる体制を構築していきたいと考えています。各事業会社が狙いを定めたいいくつかの戦略分野でトッププレイヤーになることを目指し、その結果として事業内容を多様化できれば理想的です。

## 人材育成と交流

買収後は、同業大手からの転職を希望してくる人が増え、優秀な人材を確保しやすくなりました。施工量の増加に伴い繁忙度が増えていますので、即戦力を中途採用するだけでなく、

オーストラリア独自のキャデットと呼ばれる学生インターンに働きながら学んでもらい、良い人材を採用する流れもつくっていきたく考えています。ICON社の従前の仕組みを改善し、キャデットにメンター役の先輩社員をつけ、職種ごとの課題に取り組んでもらうプログラムを策定し運用を始めました。

また、ICON社の社員を日本の短期研修に派遣したり、日本からの出向者を鹿島オーストラリア社が受け入れたりすることで、人材・技術面の交流を積極的に図り、鹿島グループ全体の人材育成に貢献したいと思っています。

## 鹿島グループの一員として

オーストラリア人の中には、日本の製品やサービス、ひいては日本人に対する潜在的な安心感、信頼感を持つ人が多いように思います。また、当社に対する期待の大きさも実感します。ここオーストラリアでも鹿島ののれんを感じながら、技術面、品質面、安全面における強みを活かして頑張りたいと思います。

鹿島グループは、地域に根差したサービスの提供を通じて海外事業を伸ばしてきました。日本だけでなく世界各地に事業発展の円の中心があることを意識し、オーストラリアにも新たな円をしっかりと描けるよう事業を展開してまいります。

## Pick Up

鹿島の持続的な成長を追求する

## — 軸を増やす —

1996年に立ち上げたエンジニアリング本部は、医薬品を中心に化粧品や食品などの生産施設を手掛けています。発足後20年を経て、2016年4月にエンジニアリング事業本部と名称を変え、建設事業・開発事業に次ぐ事業の柱とできるよう今後より積極的な事業展開を目指していきます。

## 世界で勝ち抜くエンジニアリング力を

常務執行役員

エンジニアリング事業本部長

丸亀 秀弥



鹿島のエンジニアリング事業は医薬品・化粧品・食品といった分野に特化した展開を図っています。それぞれの分野に対する専門性を高め、施設構想・基本計画などの上流段階において付加価値を提供することで、競争が激化する中、他社と差別化した新しいビジネススキームを構築していく方針です。

## プロセスエンジニアの成熟を目指す

生産施設の計画に当たり、顧客のニーズは、製造プロセスや生産設備についての知識が豊富なプロフェッショナルによる施設計画のコンサルティングにあります。鹿島はこれまで実績を積み重ねる中で育成してきたプロセスエンジニアが、そうしたニーズに対し、高い専門性をもって応えられるようになっていると認識しています。また最近では、製薬企業を中心に生産施設の運営管理業務をアウトソーシングするニーズが高まっており、当本部のエンジニアが鹿島建物総合管理株式会社などと連携し施設運営管理業務に参画するケースも増加しています。私たちのエンジニアリング力を計画段階だけではなく運営・管理段階でも提供する取組みですが、こうした取組みを通じ生産プロセスへの知見がさらに深まり、計画段階での提案力の向上にもつながると考えています。

## グローバルマーケットを主戦場に

医薬品等の分野でプロフェッショナルを育成し、鹿島だけが提供可能な付加価値を持つことで、国内にとどまらずグローバルに事業を展開できる基盤が整いつつあります。最近もある韓国企業の要請を受け、生産ラインのコンサルティングを実施しました。医薬品分野は施設に対するレギュレーションが世界的に統一されつつあり、技術力さえあればどの国でも基本計画業務をフィービジネスとして展開ができることを実感し、今後の可能性も感じています。

また、2014年からシンガポールに駐在員事務所を置き、現地ネットワークの構築を進めてきました。マーケットの状況から見て、日本国内で培ってきたエンジニアリングサービスをアジアでも展開できると見込んでおり、現地法人の設立も視野に入ってきました。

医薬品の分野における深耕もさることながら、生産系排水処理技術をはじめグローバルに通用する技術も武器にしながら、今後対象分野を広げ、ニーズのある場所で必要な技術を提案していきたいと思います。

## パートナーとの協業を通じて

顧客の様々な課題・ニーズに対応し、最新の技術を取り込ん



ニプロファーマ(株)鏡石工場 第二固形剤棟

だソリューションを提供するためには、専門技術を持つ機器メーカーやエンジニアリング会社とオープンな協業関係を構築することが不可欠です。自社の技術に拘らず、各分野のトップ企業とのパートナーシップを組み、それぞれの強みを活かしつつシナジーを発揮する新たな展開も図っています。また、建設業とは異なる視点を持つパートナーとの協業を通じて、若手社員が経験を積むことがこれからの鹿島の糧になるでしょう。そのために、私をはじめとする上の世代が、若手にパートナーとともに協業できる環境を創出し、彼らとその体験から多くを学ぶことこそが、人材育成につながるのです。仕事を受注するためにコスト面などで切磋琢磨していくことは必要不可欠ですが、経験を積み、ビジネス展開のレベルアップを図ることも肝要だと考えています。

## 新しい壁を越えて世界を広げる

今、多くの日本企業が力を試されている激動の時代だと強く危機感を持っています。これから鹿島がどのように事業を展開していくのかということが大きな課題です。設計・施工段階を中心に上流から下流までの一貫した建設サービスを提供する中で、鹿島にしかできない付加価値の創出スキームを持つことが、企業グループとしての基礎体力を高めるものだと考えています。付加価値の源泉である顧客の真のニーズに迫るためにも、特定の分野での専門性を突きつめることこそが重要であるとの思いを強くしているところです。今回、事業本部と名称を変え、更なる事業展開の強化を図るに当たり、我々の取組みが新たな事業分野を創出するきっかけになっていくことが、鹿島グループの将来を切り拓くことにつながると信じ邁進していきます。

## 価値創造の源泉

鹿島にとって技術と人材こそが価値創造の源泉です。技術立社として顧客のニーズに応えるためには、自由な発想と闊達な議論で新たな時代を切り拓く技術開発を進めていかなければなりません。また優秀な人材を確保するとともに、これからの鹿島の方向性に見合った人材の戦略的育成に取り組まねばならないと考えています。

### 進取の精神で技術開発を推進

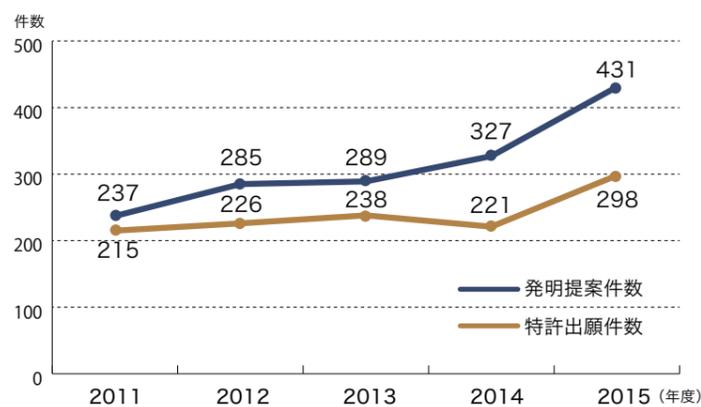
鹿島はこれまで時代を先駆けたプロジェクトに携わり、その実現に向けた研究技術開発を進めてきました。そこにある進取の精神が、受け継がれて現在に至っています。時代の変化や社会のニーズに対応して、鹿島が臨む未来も変化し、それに合わせた研究技術開発のテーマを設定していかなければなりません。そのため、鹿島では技術開発への機運を高め、知的財産に対する意識高揚を図っています。

### ■知的財産への取り組み

2015年1月から、技術的な工夫を気軽に特許提案するための「発明提案奨励制度」を設けて、社内での技術開発に対する認識を高める取り組みを行っています。また、支店向けの知的財産に関する講習会「知財キャラバン」を進め、2015年度は本支店で知財に関する教育を計34回開催しました。知的財産に対する理解を高め、一人ひとりが、知財リスクを認識することと同時に、日ごろの業務の中から新たな技術を生み出す創造力と意欲を引き出すことが目的です。

2015年度は発明提案奨励制度を利用した提案が431件あり、現場で活用された技術が提出されるなど大きく増加しました。今後の鹿島の資産となりうる知的財産を漏れなく権利として確保するための取り組みをさらに進めていきます。

発明提案件数・特許出願件数の推移(単体)



### 人材を最大の資産に

鹿島は、従業員を重要な資産であり、大切なステークホルダーと考えています。性別や国籍、宗教等の違い、障がいの有無等の属性の違いだけでなく、育児や介護による働き方の多様性や雇用形態の違いを認め合いながら、一人ひとりを活かしていく企業グループであるよう努めています。また、鹿島は、日本国内の拠点に加えて、アメリカ・アジア・オセアニア・ヨーロッパなど各地に現地法人を構えています。多様な国籍のローカルスタッフが在籍し、それぞれが地元企業や取引先との信頼を構築し、地元で根ざした事業展開を進めています。

### ■ワーク・ライフ・バランスの推進

社員一人ひとりが仕事と生活の充実を図ることは、仕事へのモチベーション向上につながり、ひいては企業全体の生産性向上にもつながります。鹿島は、すべての社員が輝ける会社にするべく、ワーク・ライフ・バランスの充実を図っています。

ボランティア活動への支援や、育児・介護休業制度の充実に加え、休暇取得推進やノー残業デーの推進など、仕事と生活の両立支援を強化してきました。小学校4年生始期まで利用できる育児フレックス短時間勤務制度や介護のために最大約1年間休める諸制度を設け、育児や介護に直面する社員が状況に合わせた働き方の選択ができるようサポートしています。

また、育児は女性だけの問題ではなく、男女共同参画の観点から、男性の育児参加も推進しており、フレックス短時間勤務制度を利用して積極的に家事や育児に参加する男性社員が増え

ています。さらに、介護の問題は誰にでも起こりうる問題として捉え、働き方の見直しなど、生活に変化があっても働き続けられる仕組みづくりに取り組んでいます。

2016年3月には「女性活躍推進法」施行に伴い、鹿島を含めた鹿島グループ8社がそれぞれ行動計画を発表しました。

### 女性活躍推進法に基づく第一回行動計画(単体)

#### ◇行動計画期間

2016年4月1日から2020年3月31日までの4年間

#### ◇課題

1. 女性総合職が少ない
2. 女性管理職が少ない

#### ◇目標と取り組み内容・実施期間

鹿島は、女性技術者と管理職を2014年から5年で倍増、10年で3倍にすることを目指しています。その達成のため、第一回行動計画では以下の目標を掲げ取り組みます。

目標1: 総合職採用に占める女性比率を20%以上とし、定着を図る。

目標2: 女性管理職の倍増を目指す。

(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	
再雇用者数	968	945	804	908	921	
障がい者雇用率(%)	1.83	1.88	2.03	2.25	2.19	
離職率(%)	2.1	4.3	5.4	3.7	3.7	
出産・育児	育児休業取得者数	33	35	35	28	34
	配偶者出産休暇取得数	109	84	119	100	115
	看護休暇取得者数	72	79	76	96	86
	男性フレックス短時間勤務制度利用者数	12	18	22	23	33
介護	介護休業取得者数	2	1	1	1	0
	介護休暇取得者数	32	33	25	24	22
ボランティア休暇制度取得者数	26	8	5	10	12	
有給休暇取得率(%)	37.6	32.4	35.8	42.5	39.6	
新入社員数※1	185	191	203	116	183	
	うち女性※1	20	27	24	9	18

※1 各年度4月1日時点

## — 技術 —

2015年4月に研究技術開発担当の副社長が新たに就任し、改めて技術立社として進むべく施策を進めてきました。当社の事業領域は、時代の要請に応じて拡大するとともに、そこに求められる技術開発を先駆的に進め、「進取の精神」で「技術の鹿島」を標榜してきました。この歴史をさらに次のステージに進めるための展開を図っています。

### 柔軟な組織と人材が技術開発を拓く

副社長執行役員  
研究技術開発担当

## 児嶋 一雄

研究技術開発担当の副社長に就任して1年が経ちました。2015年度はR&D体制の見直しを図り、これまでの土木・建築を中心とした部門ごとの研究テーマに加えて、トップダウンによるテーマ選定や部門を越えた共通課題に対する取組みなども体系的に推進できるようにしました。私としては、とにかく「技術の鹿島」であり続けたい、あり続けなくてはならない、という強い思いがあり、各部門長ともその部分で共通の意識を持っていると思います。

#### ITを基盤にする体制に

今や日常生活を見てもネットワークやITから切り離されたものはほとんど見当たりません。いずれの業界もITを基盤技術として、様々な展開が図られています。一方この建設業界は、いわば世界の潮流に取り残されているような認識でありますが、このことは逆に多くの可能性を秘めているとも言えます。これまで人を中心としたアナログなものづくりを継続してきましたが、従来のハードとITの融合により、より確実に品質を確保し、ひいては担い手確保、生産性向上といういま建設業が直面している大きな課題の解決にもつながるのではないかと考えています。構造分野ではヘルスマonitoring技術などが考えられますし、生産現場の成熟とともに、ITやIoTという時代の流れに乗っていく意識を持つことが大切だと思っています。

土木部門では、国土交通省がi-Constructionの推進を提言しており、機械化施工が意図的に進められています。面的な広がりや線的な伸び、といった造成などの工事にはGPSを使った測量が向いているのだと推測されますが、このIT化は土木・建築の垣根を越えて良い部分を取り入れ合うことができると思います。一見、建築現場では多くの専門工事が同時に進められることから難しそうにも思われがちですが、だからこそITの活用によってまとめられる部分があるとすれば、より大きなメリットにつながるのではないかと考えています。

#### よりオープンな技術開発の場を

2015年度は全社R&D体制の一新を図りましたが、人材育成と技術開発は両輪であり、そこに対する施策もスタートさせました。具体的なテーマを掲げ、それに対して部門や種別の垣根を取り払い、情報交換にとどまらず議論を促しました。これによって技術開発の肝になる部分を深めたり複数の視点から見たりすることで新たな展開を求めています。

また、2016年4月には技術研究所にこれまで私と同じ建築設計本部で構造を専門としていた福田孝晴が新所長に着任しました。これは技術研究所と現場、そして全社の関係がよりオープンになることとグローバル化の推進を企図してのことです。技術研究所で扱うテーマが、よりマーケットや社会の情勢を読んだものであるべきで、組織間の距離を縮めていくことが喫緊の課題だと考えています。この距離が近づくことで、ニーズに応えるスピード感が上がっていくでしょう。また、現場で施工を担当する社員が、追求したいと思った専門分野があれば技術研究所に異動して取り組んだり、逆に技術研究所から現場や設計部門に異動するなど、人事交流を行うことも必要だと考えています。

#### これからの鹿島の技術研究開発

先日「日本産業技術大賞」において、新たに開発した制震オイルダンパー「HiDAX-R」が、「文部科学大臣賞」を受賞しました。制震技術分野では当社の優位性が高いと自負していますが、さらに高みを目指してこれらの要素を組み込んだシステムとして新たなステージに持ち込めるようにしていきたいと考えています。技術研究開発の対象がパーツにとどまらず、異業種と



の連携によるパッケージ化を目指したり、さらには実績のある工法をより汎用化させていくような観点も必要になってきていると思うのです。現在自動溶接ロボットの实用化に向けた取組みを加速させていますが、人間にはできないことができる機械やロボットの可能性が、建設現場における安全性の向上、品質の確保や生産性の向上と担い手の確保に直結するものと期待しています。

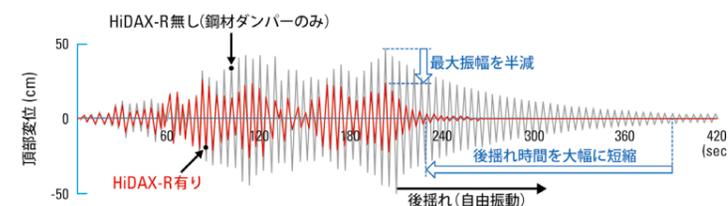
またシンガポールに技術研究所のオフィスを設けて2年が経過しました。先日竣工したシンガポールのメディアコブでは、音響に関する技術支援により高性能なスタジオの完成につながりました。鹿島の技術をただ移すだけでなく、現地のニーズに合った開発を進めていくことも必要です。

従来の建設事業から飛躍を目指すためには、多様化するマーケットに対応できる幅広い専門分野の人材が柔軟に活動できるフレキシブルな組織に変化していかなければなりません。次世代に活きた技術を繋ぎ、鹿島の技術開発の精神を受け継いでいけるよう尽力していきます。

#### 制震オイルダンパー「HiDAX-R」



HiDAX-Rの外観。従来型のHiDAXに、補助タンクと電磁制御弁で構成されている。



高さ180mの超高層ビルを想定し、東京都内で東日本大震災の際に観測された地震動を用いて地震応答解析を実施。長周期地震動対策として大きな効果があることを証明した



日本産業技術大賞において「文部科学大臣賞」を受賞

## 価値創造の源泉

## 一人材

鹿島は長年、部門によって求められる専門性や大学等での専攻が異なるため、土木系・建築系・事務系など9種別に分けた採用を行い、それぞれの教育体系を充実させてきました。中期経営計画を進めるにあたって、今後当社がより重要と考えるのは、専門性の高い人材を総合的にマネジメントできる人材育成です。この点について、事務・建築・土木を統括する渥美直紀、小泉博義、茅野正恭の3副社長が、中長期を見据えて語り合いました。

**渥美** 鹿島グループの中期経営計画では中核事業である建設事業の再生・強化を第一としつつも、2020年や2025年といった少し先を見据えて経営の方向性を示しています。特に、事業領域の拡大は大きな課題であり、そのために必要な経営センスを育むことが私たちの大事な使命です。

**茅野** そうですね。これからはマネジメント層の人材育成が非常に重要だと思います。マーケットや顧客の考え方は変化が目まぐるしく、これからの幹部はその変化に対応できる柔軟性や、鹿島の生きる道を考える企画力、意思決定力、そして行動力を持たねばなりません。それらを習得させる場を設けていくのがまさに私たちに課せられた役割だと思います。期待できる人材に対して、意図的に色々な道を歩ませていく。現場、支店や本社部署、さらには関連会社や海外などで経験の幅を広げるようなキャリアを創り込み、各所での苦労はあるでしょうが、本人にも自覚を持たせた上で臨んでもらうことは絶対に必要なことですね。

**小泉** 建築部門は、現在、職人の多能工化という課題を掲げています。これは一人で複数の専門作業ができるようにして、施工に関わる絶対数を減らし、待遇を上げ、効率化を目指すものです。同じことは、鹿島の社員にも当てはまります。たとえば今は設備の社員が担当している工事を、建築施工系が学び進めていく、またその逆も含めて、既成の枠を超えることから始める必要があると考えています。

## 幅広い経験でキャリアメイクを

**渥美** 事務系社員も若いうちに現場実務を経験することは大切なことですが、何年も同じ業務を担当しているとどうしても視野が狭くなりがちで、先のキャリアが見えないと悩む若手社員もいました。そこで現在は、本社主導で早期から複数の部門に積極的な異動を行い、本社・支店、営業・総務・財務系、海外や開発といった広い活躍の場を与え、実務経験を通じた教育や能力開発を心がけています。

**茅野** 以前は、土木部門も現場で実績を残した人が所長、土木部長、支店長という階段を上がる仕組みが一般的になっていました。そういうキャリアルートは必要ですが、私たちの原点である「も

のづくり」という柱は据えたまま、そこから得られる幅広い経験や知見を持って、施工請負だけでなく、建設事業に関連する様々なビジネスチャンスをも自分たちの商売の種にしていかなければなりません。そういう感覚を鍛える教育というか、キャリアルートも必要です。これこそが鹿島が今後勝ち残れるかどうかの分かれ目でしょう。

**小泉** 現在50代の建築施工系社員は約8割が一級建築士の資格を持っている一方で、施工系全体では50%というのが現状です。年代別の社員数の波はあるものの、若手が資格を取っていない。まずは若いうちに資格を取って、自らのコアとなるアイデンティティを持った上で様々な経験をしてもらいたいです。身近なことでは、人員の流動化を図り、多様な工事の規模や異なる環境で、様々な経験を積む流れにしたい。また、他部門への異動や国内外のグループ会社への出向なども幅を広げる良い機会になると思います。

**渥美** 仰る通りです。若いうちから国内外のグループ会社などに出向させ、マネジメントで得た経験や手法を、将来戻ってきて鹿島に還元させてほしいのです。グループ会社の規模であれば、「会社」の在り方を全体で捉えるようになり、そこが今の鹿島本

体には非常に大切な部分です。積極的に若手にそういう苦労をさせて、成功体験を持ち帰って次のステージに進んでもらいたいです。



**小泉** 私自身も海外の現地法人にいた時に、協力会社を選定するに当たって、電話帳や地方の商工会から情報を得て探したこともありますよ。現場には設備系の社員はいませんでした。また、会社設立から資金調達、税務、総務など幅広く担当する事務系社員も見てきました。国内ではなかなかない経験ですよ。海外では日本のように情報等が整備されていない中、非常に基本的なことから着手しなければならないこともあり、国内とは異なる経験が積めるので、チャレンジしたい人にはとにかく行ってもらうという考えです。



**茅野** やはり、海外のビジネス感覚は日本と全く違うので、その経験を日本に持ち帰ってもらえることは大きな鹿島の財産です。部署長や支店長は、できるだけプレイヤーにならず、大局観を持って部下をどのように配置して最大の結果に結びつけるかということを常に考えること、即ち人材育成が最も重要な仕事のひとつです。将来のマネジメント層の候補者にその自覚を持たせて、チャレンジさせるということの大切さと必要性を改めて感じます。

**茅野** 土木でもより安定的な成長につながる収益源を創り出すスキームが不可欠だと考えています。実際、海外においてインフラサービスの事業主として参入することを求められたり、現地の施工会社の買収を持ちかけられたりなどの動きもあります。国内でもインフラの更新や運営に民間がより上流側から下流側まで係るような市場が立ち上がりつつあります。施工という狭い世界の中だけで考えては太刀打ちできないビジネスの広がりが見えています。開発事業を展開してきた知見で、土木のPFI事業を創出したり、海外の現地法人が建築・開発事業で得たネットワークを活かした土木部門の海外展開を改めて考えたりすることも喫緊の課題です。

**小泉** もう少し前の段階から言えば、大学での教育プログラムにも課題を感じますね。アメリカの大学では、土木・建築で学部・学科が分かれておらず、いずれの分野も学び、マネジメントの講義も組み込まれているようです。日本では学生の時から縦割り区分が明確です。良い面もあると思いますが、段階を追ってそういう所にも要望を出していく必要があるかもしれません。

**渥美** 鹿島の人材は、種別ごとに専門性を見極めながら採用していますが、誰もが等しく鹿島の人材であり、鹿島の共有財産として、しっかりと育成していかなければいけないのです。これまでも増して戦略的かつ計画的に社員を育成していくことと、事業領域を広げて収益源の多様化を図っていくことは鹿島を支える両輪なのだ、まずは私たち3人が認識を新たにし、全社に強く発信しながら動くときが来たということですね。しっかりと取り組んでいきましょう。

**戦略的な育成が鹿島の未来を創る**

**渥美** 現代は仕事の仕組みが高度化・複雑化していますので、これに対応するためには、種別にこだわりなく縦と横の人材交流を促進していくことが不可欠です。そしてこのクロスオーバーこそが、大きなシナジーを生み出す原動力となり、新しい発想、新しいビジネスにもつながっていくわけです。



**業界全体を見据えて**

建設業界では、技能労働者の高齢化に加え、今後、団塊世代の大量引退に伴う深刻な労働力不足が懸念されています。また、女性を含めた若年層の入職が進まなければ、熟練技能の維持・継承が途絶えることから、将来の担い手確保が重要な課題です。鹿島は、若年層の入職促進のため、社会保険への加

入促進や重層下請構造の改善など、労働環境や賃金水準の改善・向上策に努めています。2014年度から、協力会社組織である「鹿島事業協同組合」と連携し、人材の確保・育成・支援のための取組みを強化しています。

**鹿島事業協同組合による職業紹介事業**

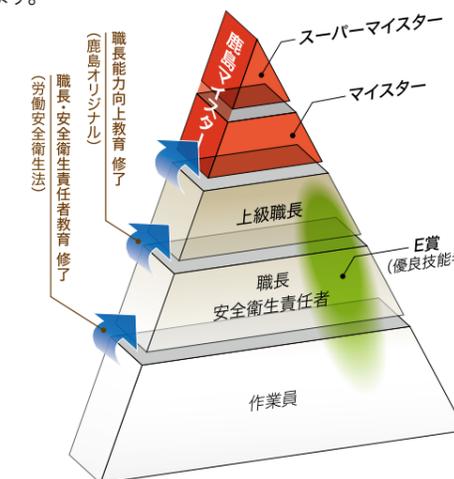
鹿島事業協同組合は、厚生労働省から無料職業紹介事業の許可を受け、組合員各社における技術者・技能労働者の採用活動の支援を行っています。その一環として、2016年7月からは若年層をターゲットにスマートフォン向けの求人情報ページを新設したほか職種別パンフレットやDVDを作成するなど、建設業界への興味や関心、理解を深めてもらう活動を積極的に行っています。



仕事内容を紹介する8種類の職業別のパンフレットを作成

**「鹿島マイスター制度」を改定**

技術者・技能労働者の処遇改善に向けた取組みの一環として2015年度から優秀登録職長手当「鹿島マイスター」制度を開始しました。この制度は、主要な協力会社を中心に施工のキーマンである職長のうち、特に優秀な職長を登録し、鹿島の現場で働いた日数に応じて直接手当を支給するものです。2016年度からは支給額の増額や対象者数を増やすなど、制度の充実を図っています。



**「鹿島たんぼぼ活動」を本格化**

2015年度から、鹿島の女性技術者と協力会社の女性技能者を中心とした「鹿島たんぼぼ活動」をスタートしました。この活動は、女性目線による意見を取り入れて現場のトイレや休憩所などの設備を整備するなど、より快適で働きやすい職場環境を創出していく取組みです。現在、全国各地の現場でたんぼぼ活動チームによる独自の環境改善活動が進んでいます。



した。1つは「京都女子大学工事事務所」のチームで、女性社員の割合が多くなるように配置して女性目線を上手に活かしたほか、最新ITツールを活用して業務の軽量化を図った事例です。もう1つは本社の土木部門のチームで、男性上司を対象とした女性部下育成のためのセミナーを開催した事例です。



京都女子大学工事でされている環境整備活動

## 中村会長 × 古川社外取締役 対談

鹿島は2015年6月に社外取締役3名を迎えました。今回、企業経営者として豊富な経験を経て選任された古川治次社外取締役と、中村満義代表取締役会長が、社外取締役の目から見た鹿島の現状と課題について意見を交わしました。

### 1年を振り返って

**中村** 昨年6月の社外取締役ご就任から、約1年が経ちました。精力的に全国各地の支店期首会議に出席いただいたり、現場もご覧になられて、社外取締役の目から見た鹿島の印象は率直にいかがでしょうか。

**古川** たまたま前の会社で施主になったことがあります。今度はまったく逆の立場になったわけです。これまで経験してきた会社とは全く違う雰囲気を感じています。言い表すことは難しいのですが、例えば、この本社ビルデザインや内装にも表現されているとおり、余計な装飾や飾りがないシンプ

ルな設えが、これまでの他の会社と全く異なります。1年を経て感覚的に申し上げれば、非常にストレートでシンプル、その一方、重厚で誠実、いわば水墨画の世界に身を置いているようなある種の心地良い印象を持ちました。

**中村** なるほど、ストレートでシンプル。たいへん嬉しいお言葉です。取締役会の運営などもいかがでしょうか。

**古川** 取締役会など会議の資料は本当に良くできていて、会社の真面目さと誠実さが表れていると思います。鹿島の社員の方々とともに接していて誠実さを感じます。取締役会資料も丁寧にまとめられていて非常にありがたいのですが、一方で膨大な資料を毎回読み切るのなかなか大変ですね。簡素化には常に意を払うべきですが、おのずから限りがあります。会議の説明資料などは、原則としてディスプレイを使うなど、会議のIT化も考えていただきたいと思います。今年は各地の支店を訪問したいと思ひまして、建築設計本部や東京建築支店、東京土木支店、関東支店、東北支店、中部支店の期首会議にも出席しました。どこの会議でも、本社会議を伝達する資料と、自部署の資料の2部構成でした。どれもかなりの分量で、相当部分は本社からの資料なのですが、支店ごとにまとめ方が違っているのです。本

来であれば、集約したものを本社で1枚に分かりやすくまとめて渡せば済む性格のもので。期首経営会議は各支店の年中行事としてしっかり根付いているようで、支店なりの工夫や趣向もあり、大変興味深く見聞きしながらの陪席でした。最初に出席した建築設計本部は、後で感じたのですが、クリエイティブな雰囲気があり、出席者も他の支店と比べて画一的でないように思われました。東北支店は、非常に反応がよく、後方の座席からも本質を突くような質問が出てきて大変有意義な場だと感じました。

### 外から見た鹿島とは

**中村** やはり資料ひとつを取っても、これまで当たり前だと思っ

**古川** ええ、事前のブリーフィングも含めて、説明は大変丁寧で分かりやすいですね。予算の執行状況、つまり毎月の支店ごとの経営数値についても、各方面から分かりやすく説明してもらっています。入手状況や利益の見込みなどについて、私自身

は、各支店という現場がその先の現場とどのようなコミュニケーションの積み上げの中で数字を取りまとめているのか、そのプロセスに非常に興味があります。今度はそこを具体的に聞いてみたいと思っています。

**中村** 現場があって、所長、支店長、そして社長がいるというのが鹿島の構図なのですが、やはり支店長の決裁権は大きく、受注については大きな判断が求められます。各支店長が、管下の状況を見極め、施工が始まれば現場所長を一人にせず、全社でバックアップする。これらのプロセスが、すべて利益につながるかと考え、社長時代も取り組んできました。

**古川** 社員に対して「がんばれ」と言うだけではなく、その意欲を引き出す仕組みが必要ではないでしょうか。これまで何度か申し上げてきましたが、信賞必罰を明確にするということです。これは個人、組織いずれに対しても、良い成果に対しては評価し、そうでなかったときには反省してもらう。社員一人ひとりがその評価を翌年の原動力としていく。そういった評価の仕組みを工夫していただきたいと思っています。そうすれば、もっと一人ひとりの力を発揮させることができると思うのです。言い方を変えると、今の鹿島は、社員の使い方がぜいたくすぎるということになります。もちろん過度に成果主義を強調すると、その弊害も生まれますので、そのバランスと度合いは考えなくてはいけません。仕組みや制度を作るだけではなく、魂を入れるのが、経営の役割ではないでしょうか。現場だけでなく、管理部門や協



力会社まで含めて、バランスの良い仕組みがあれば、この会社はもっとパワーを発揮できると思います。

**中村** 成果に対する評価については、もちろん人事制度として取り入れています。現場やプロジェクトというのはチーム力の成果ですから、チーム力をどう評価していくかを工夫していきたいと考えています。現場は入手時から竣工に至るまで、多くの人が関わっていますし、市場や地域による違いもあり、どういう評価軸を設けるかという点が課題でもあります。

**古川** 仰る通りで、難しい点はあると思いますが、経営目標や予算達成というようなハード面だけではなく、間接部門の活性化や協力会社との効率的な好関係性構築の手法などソフト面でも評価ができるとなお良いのではないのでしょうか。

**中村** 少し観点を変えて、鹿島に来ていただく前と今とでは会社としてのイメージに変化がございましたでしょうか。

**古川** 建設会社というものの概要はそれなりに知っていたつもりですが、率直に申しまして、収益や利益に関する考え方が、請負業という業種の独特な考え方にここまで根付いているのか、というのが驚きでした。私が長年在籍している総合商社は、時代とともに変わってきました。もう半世紀余も前のことですが、私が入社した頃の商社は、口銭商売といわれる手数料取引が主な生業で、従ってリスクが伴う仕事はご法度でした。紆余曲折がありましたが、今では川上から川下までの事業や会社に投資して経営していくという、リスクに曝されながら事業や企業群をマネージする会社になっています。今後、鹿島も請負業だけではなく、どのように変化して成長していくのか、稼いだ利益をどこに投資していくのかを考えていくことが肝要だと思います。

**中村** 私が若かりし頃は、顧客に代わって鹿島が土地を取得し、建物を建てて、そこに入るテナントを探して、施主が賃貸事業を行うためのサービスを行ったことがあります。当時その苦勞が、請負の仕事をもたらすための大切なプロセスであり、すべてが本業だと言われたものですが、現在のまさに開発事業に当たるものです。振り返ってみると、そういう経験が、顧客のニーズを知るとともに、自分たちの仕事の幅を広げてくれて、次の世代の事業展開につながっているのでしょうか。

#### これからの鹿島に期待すること

**古川** 鹿島の歴史を私なりに振り返ってみると、2代目の鹿島岩蔵は多角化を図り、3代目の精一は整理縮小を図るなど、その後も広げてはまた収めての繰返しだと分かります。実は私が長年



いた三菱商事もほぼ同じような流れをたどっているのです。終戦後財閥解体があり、昭和29年以降復活した新生三菱各社の経営から、岩崎家は離れましたが、彌太郎を祖とする岩崎4代が築いた企業文化と三菱ブランドへのロイヤリティはしっかりと根付いていると思っています。鹿島も同じようなロイヤリティを持っており、本当に似ているところに多くのご縁を感じております。

**中村** 確かに仰る通りですね。企業の歴史とブランドはやはり長い時間をかけて醸成されてくるものだとも思います。

**古川** 一方、ブランドを持ちながら、時代の変化についていけるかどうかはまた別問題だと思います。日本の建設会社は、海外から買収されるかもしれないと考えたことがあるでしょうか。高い技術力があり、顧客の信頼度や収益性が高ければ、当然そういうことが起き得るはずですし、鹿島がそういうターゲットになれるくらいのポジションであるべきだと思います。私は鹿島という会社には大きな可能性があるかと期待しています。

**中村** 力強いお言葉と新鮮な視点を与えていただきありがとうございます。この1年、グループ経営の在り方についてもご指摘をいただきました。

**古川** 目標と決算の説明などでも、まず単体の数字があり、次に連結会社がくる、というように非常に強い単体思考が根付いています。これは連結子会社の経営数値がもっと大きくなってくると自然と変わってくるようにも思いますし、そうなれば当然ポートフォリオ経営に推移していくことでしょう。今はマーケットの影響を受けやすい建設事業を中心に行っていることで、毎年の経営数値が4月になるとゼロからスタートしている状態です。つ

まり、安定した収益が見込める軸を増やしていく必要もあります。そういうことを意図して、事業展開を考え直すことも不可欠でしょうね。

**中村** 商社はやはり海外のマーケットが大きい分、ゼネコンとの感覚の違いが大きいのでしょうか。

**古川** 海外で事業を進めていると、日本での仕事の仕方と違う部分があります。国内を中心とした単体での事業展開と海外での進め方の違いが経営上で衝突を生む日が続くと推測しています。その時に大切なことは、鹿島は優れたインターナショナルな会社を目指す、というぶれない姿勢だと思うのです。インターナショナルな会社というのは、事業活動はボーダレスに、つまりグローバルに展開する企業という意味ですが、その中で「日本の鹿島」としての在り方は変わらないということなのです。私がこの1年で感じ取ってきた鹿島には、長年培ってきた優れた企業文化があります。そこを拠り所として、グローバルに展開して行ってほしいし、鹿島なら必ずできると考えています。

**中村** 今後もこれまでの知見を活かしてご指導いただきたいと思います。よろしくお願いいたします。



# 02

## Our Performance

2015年度は「中期経営計画(2015～2017年度)」の初年度でした。全体そしてセグメント別の2015年度の実績を振り返るとともに、今後取り組んでいく課題や方向性について説明します。



横浜環状北線交差部新設工事(横浜市神奈川区子安台～鶴見区岸谷)



フェアモント・ジャカルタ

### 収益源の多様化とグローバル化に向けて

取締役専務執行役員 財務本部長

## 高野 博信

2015年度期首時点では、売上高 1兆7,500億円、経常利益430億円という目標を掲げていましたが、国内外の鹿島グループの総力を結集し、売上高 1兆 7,958億円、経常利益 1,110 億円と、年度目標を大幅に上回り前年度比で増収増益決算になりました。これは、特にここ数年にわたる国内建設事業において生産性向上の努力の成果が表れ、資材高騰などへの顧客の理解によるものです。

また、連結数値に含まれている国内・海外の関係会社についても業績好調で、グループ全体として業績の押し上げに貢献しています。海外においては、従来から、アメリカ、アジア、ヨーロッパそれぞれに統括現地法人を置き、建築・開発事業を展開しておりますが、2015年にオーストラリアに進出し、グローバルな経営基盤のさらなる拡充・強化を図っています。

2015年度は好業績でしたが、国内の建設マーケットが、今後、施工の面で活況を呈してくると、建設技能を持った方々へのニーズがますます高まり人手不足が再燃するのではないかと、また、比較的落ち着いている建設資材価格も上昇に転じるのではないかとコストアップ傾向も予見され、先行きの採算は楽観できないものと予想しています。

その意味でも、今のうちに収益源を多様化し、連結ベースで収益を確保できる体制を築いていくことが必要です。



#### 財務基盤の安定化と資本効率向上に向けて

当社は近年、格付けの回復に向けて取組みを継続してきました。1点目が、有利子負債の削減です。ここ数年の厳しい経営環境下でも、着実な圧縮を進めてきました。この結果、現在はBBB+からA-に格付けが上がり、さらなる上昇を目指しています。

2点目がキャッシュフロー創出力の強化です。鹿島の持つ技術力・営業力・施工力のシナジーを用い、さらには事業領域の強化・拡大を進めることで、この流れをさらに強めていきたいと考えています。そのためには、収益源の確保に向けた戦略的投資も必要です。前出のオーストラリア進出に加え、アメリカにおけるCore 5社の設立、国内でも新規投資を継続していきます。

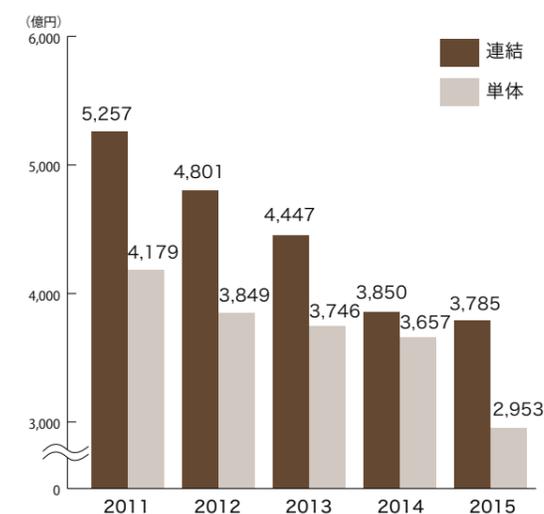
今後は投資対象について、短期回転型と中長期での安定収益創出型とのバランスが大切です。さらにファンドを用いた省資金型の新たなスキームなども積極的に検討していきます。

#### 中長期を見据えて

現在の中期経営計画は2020年以降を見据えた3か年計画になっています。財務面を掌る財務本部は、グループ全体の財務・経理に関する核としての役割がより大きくなると考えています。私を含め、最近では海外経験者が数多く在籍するようになりました。海外などで幅広い経験を積み、グローバルビジネスを知悉した人材も不可欠です。

マーケットを見る目や判断力もしっかり養いながら、中期経営計画を着実に進めていきたいと思っております。

#### 有利子負債の推移



## 中期経営計画の概要と2015年度のまとめ

中期経営計画の1年目となった2015年度は期首に設定した年度目標を達成し、今後の構造改善に向けた施策を展開していく上で良いスタートとなりました。2017年度の数値目標として、連結売上高1兆7,500億円、経常利益650億円等を掲げ、2016年度は構造改善期間の後半として取組みを加速し、2020年度以降を見据えて前進していきます。

2015年5月に策定した「鹿島グループ中期経営計画」は、2020年度までの当社グループの中期的な経営の方向性を示すとともに、前半3カ年、すなわち2015～2017年度の3年間で達成すべき具体的な目標を定めた経営計画であるという二つの役割を持っています。

2020年度までの中期的な方向性については、人口減少、財政制約、あるいは新設需要から維持補修へのシフトといった建設事業を取り巻く状況変化を見据え、将来に向けて取り組むべき課題として、①単体建設事業の利益率向上 ②先駆的な価値ある建設・サービスの提供 ③成長に向けたグループ経営基盤の確立の3項目を「基本方針」として定めています。

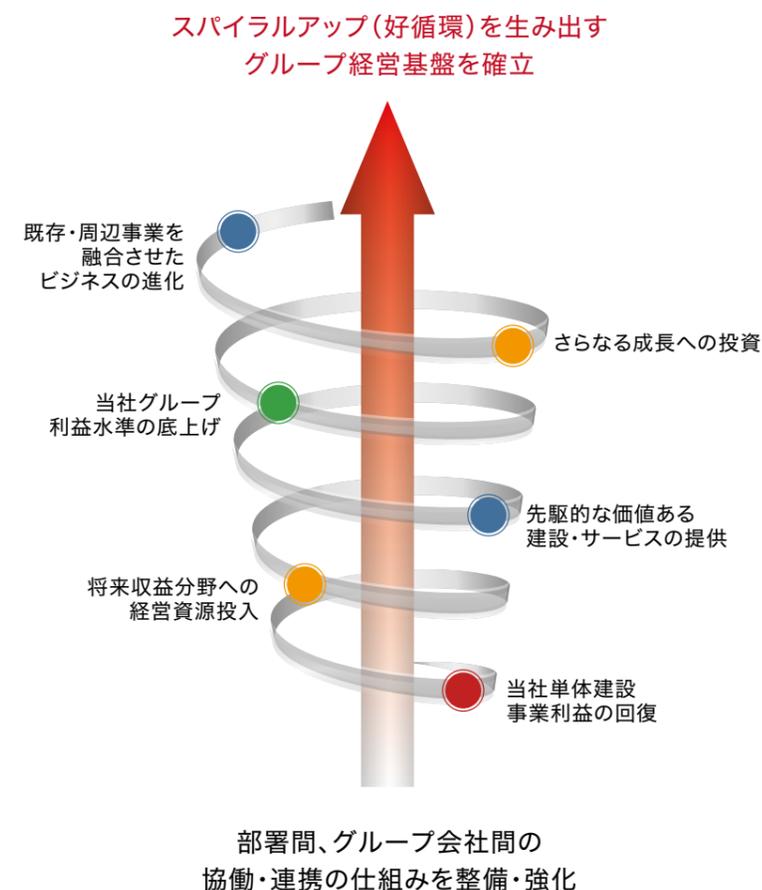
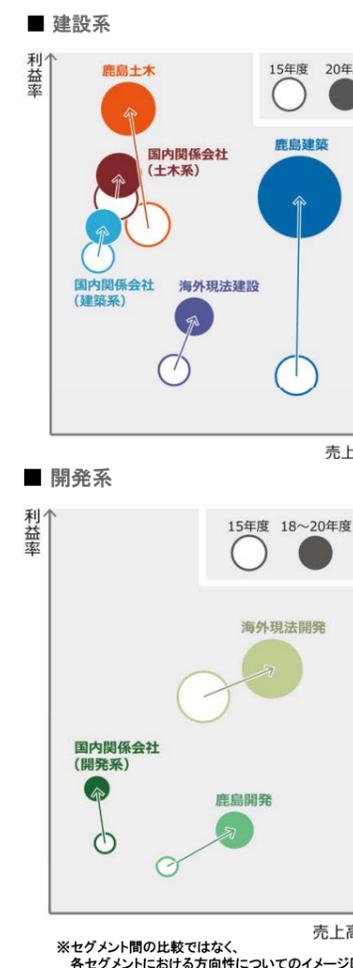
この基本方針に基づき、2015～2017年度における事業戦略として単体建設事業の再生・強化、グループ全体の強みを活かせる事業領域の強化・拡大、経営環境の変化に対応したグループ経営基盤の確立の3つを掲げ、これら施策の展開により達成すべき業績目標として、最終年度の2017年度に、連結売上高1兆7,500億円程度、連結経常利益650億円以上、ROE8.0%以上を目指すこととしています。

2015年度は、上記戦略のうち特に集中実施している「単体建設事業の再生・強化」に向けた取組みの効果に加え、市場環境の予想以上の好転もあって、期首に設定した目標を大きく上回る利

### 鹿島の中期経営計画(2015～2017年度)

中期経営計画(2015～2017年度)						
		2015	2016	2017		
		構造改善期間				
単体 グループ	1. 単体建設事業の再生・強化				利益水準の向上	
	2. 当社およびグループの強みを活かせる事業領域の強化・拡大					
	3. グループ経営基盤の整備					
(億円)						
(年度)		2014	2015	2016	2017	2020
		実績	目標	実績	目標	目標
経常利益	連結	213	430	1,133	900	650
	単体	16	220	816	600	
売上高	連結	16,936	17,500	17,427	19,000	17,500
	単体	11,410	11,300	11,661	12,700	
有利子負債	連結	3,850	3,800 <sub>以下</sub>	3,785	3,750 <sub>以下</sub>	3,700 <sub>以下</sub>
	単体	3,059		2,953	2,650	
ROE		—	—	—	—	8%以上

### グループの業績推移の方向性(2015年度→2020年度)



益を計上し、計画初年度として幸先の良いスタートとなりました。

しかし、内外の経済環境は不透明さを増しており、建設市場においても今後、資機材や労務の逼迫によるコスト上昇や将

来の需要減少に向けた受注競争の再燃等が懸念されます。当社グループとしては気を緩めることなく、中期経営計画に掲げた諸施策を着実に推進し、将来に向けた成長基盤の強化・拡充を図ってまいります。

### セグメント別

		2014		2015		2016		
		実績	目標	実績	目標	実績	目標	
土木事業	売上高	2,764	3,100	3,079	3,150	3,079	3,150	▶ P40
	営業利益	▲155	146	288	169	288	169	
建築事業	売上高	7,808	7,900	8,240	8,900	8,240	8,900	▶ P41
	営業利益	▲234	85	574	341	574	341	
開発事業等	売上高	837	300	340	650	340	650	▶ P42
	営業利益	209	▲1	6	88	6	88	
国内関係会社	売上高	3,664	3,509	3,646	3,470	3,646	3,470	▶ P43
	営業利益	191	125	206	146	206	146	
海外関係会社	売上高	3,401	4,059	3,679	4,465	3,679	4,465	▶ P44・45
	営業利益	111	45	75	94	75	94	
調整額	売上高	▲1,539	▲1,368	▲1,560	▲1,636	▲1,560	▲1,636	
	営業利益	▲4	▲0	▲40	8	▲40	8	
連結計	売上高	16,936	17,500	17,427	19,000	17,427	19,000	
	営業利益	126	400	1,110	850	1,110	850	

※ 土木事業、建築事業、開発事業等はすべて(単体)に係る事業

## 土木

土木部門の完成工事高は、大型工事の進捗が順調に進んだことから、前年度比11.4%増の3,079億円に、営業損益は、完成工事総利益率が大幅に改善した結果、288億円の利益となりました。

受注も堅調に推移し、国内外合わせて2,859億円となり、前年度同様にその6割以上が国内官公庁からでした。

2015年度は、増加する施工高に対して、社員の機動的配置を促進し、生産性の向上に向けた取組みに注力することで、適切な施工体制の確保を図りました。技術開発面では、ダム現場において自動化施工を実現するなど、開発成果を現場で積極的に適用しました。

また、鹿島道路の舗装技術やケミカルグラウトの地盤改良技

術など、関係会社の強みを活かした連携が上手く機能した結果、土木系関係会社も好調な業績でした。

2020年東京五輪開催を契機として、急ピッチで整備が進む首都圏の交通インフラや2027年開通を目指すリニア新幹線関連工事、さらには福島復旧・復興事業などを対象とした技術開発・整備を継続し、強みを活かした受注につなげていきます。

また、長期的な技能労働者の減少を見据えて、プレキャスト化やICTを活用した現場の生産性向上の取組みを加速します。

一方では、PPPやPFIといった多様な入札契約形式にも積極的に検討・対応し、維持運営・更新事業や環境を軸にしたプロジェクトメイキング、エネルギー分野における優位性向上など新たな事業分野への進出にも積極的に取り組みます。



武蔵水路



女川まちづくり事業



新区界トンネル

## 建築

建築部門の完成工事高は、前期と概ね同水準で推移し、前年度比5.5%増の8,240億円となり、完成工事総利益率が大幅に改善したことから、営業損益は、前年度より808億円増加の574億円の利益となりました。

単体の受注高は、底堅い建設投資を背景に、前年度比1,595億円増の9,020億円でした。

受注については、入手段階におけるリスク管理への取組みが着実に成果をあげるとともに、施工体制確保を前提とした適切な活動を推進してきました。

また、生産については、BIMの活用や、現場管理業務の効率化・IT化を進める一方、ロボット化の開発など、生産性向上の取組みを重点的に推進しています。

さらにグループ一体となって強みを活かせる事業領域として、

医薬品分野を中心としたエンジニアリング事業や、LCE分野などに注力していきます。

また、今年度は、昨年度を上回る完成工事高が見込まれ、中期的にも更なる増加が予想されるとともに、首都圏を中心に再び労務不足や建設物価の高騰が予想されています。

そのため、仕事量に合わせた柔軟な社員配置やグループ会社による直備化など労務不足に備えた施工体制の構築、そして、より一層労務削減などの生産性向上を推進していくとともに、物価動向の監視体制強化を推進してまいります。

また、建築部門の技術者教育の充実や女性技術者の活躍をさらに推進していくとともに、担い手確保のための社会保険加入促進や技能労働者の処遇改善なども加速していきます。



土浦協同病院



豊洲新市場青果棟全景

# 開発

2015年度は、昨年度実施した物件売却の反動減により、開発事業等の売上高は前年度比59.3%減の340億円、そして営業利益は前年度比96.7%減の6億円の営業利益となりました。

取組み中の大型マンション案件である「晴海2丁目開発」「勝どき5丁目地区再開発」については、販売が堅調に推移し、両物件とも竣工を前に売売となりました。

また、「(仮称)竹芝地区開発計画」では、2020年以降の更なる展開に向け、業務棟と住宅棟からなる全体延床面積約20万㎡の国際ビジネス拠点を創出します。さらに、歩行者デッキなどの整備を行い、竹芝地区で防災対応力を完備した、先端のかつ魅力的な都市に変えることを目指し、事業推進しています。

2006年8月に竣工し、今年で10年を迎える「虎ノ門タワーズオフィス」では、東京都「温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度」の第二計画期間(2015年度申請)においてもトップレベル事業所として再認定されました。賃貸物件においては、適切な更新投資や、多様化するテナントニーズ(安全・安心・地球環境等)への対応を行い、資産価値の向上を図っています。

当部門では、2015年度、都心の戦略エリアにおいて、将来の

周辺開発を見据えた不動産物件の取得を積極的に進めました。重ねて、2020年以降を見据え、国家戦略特区、東京オリンピック・パラリンピック、環境対応、医療クラスター、都市部で急速に進む高齢社会、教育の国際化等、時代に不可欠なキーワードを取り込んだ創造的な街づくりに寄与する案件の検討を進めております。また、不動産開発事業のみならず、社内のエンジニアリング力を活かした投資事業にも取り組み、2015年度には、秋田県鹿角市において風力発電事業に参画いたしました。

今後も、多様な資産の積上げを図り、中長期的な収益獲得が期待できるストック型の運営マネジメント事業の拡充を目指してまいります。



勝どき5丁目地区再開発(勝どきザ・タワー)



晴海2丁目開発(ザ・パークハウス 晴海タワーズ ティアロレジデンス)



(仮称)竹芝地区開発計画 業務棟スキップテラスイメージ

# 国内関係会社

鹿島グループの国内関係会社(2015年度末現在87社、うち子会社40社、関連会社47社)は、施工分野を中心に上流・下流の領域を幅広くカバーし、鹿島本体と連携しつつ、グループとしての業容の拡大、多様化を図ってきました。

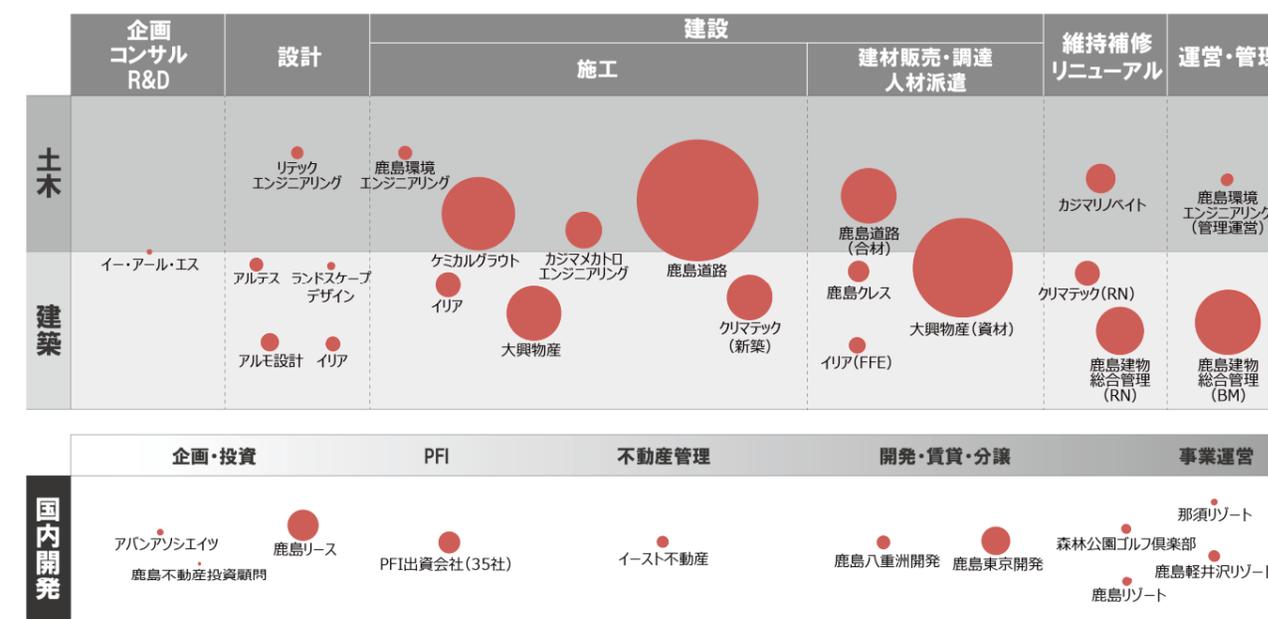
グループ中期経営計画においては「グループ間の協働・連携の仕組みをさらに整備・強化」することで、スパイラルアップ(好循環)を生み出す経営基盤を確立し、将来の成長に向けてグループ全体の利益水準の底上げを図っていくこととしています。この方針を受け、土木、建築、開発、それぞれの事業領域においてグループ内の情報共有や連携の取組みを推進しており、特に建設事業強化に向けた「担い手確保」「生産性向上」の分野、あるいは施設の運営・管理業務への展開等において具体的成果が上がり始めています。

2015年度の国内関係会社業績(連結ベース)は、売上高は前年度と同水準の3,646億円、経常利益は前年比7.9%増の206億円となり、「内外の関係会社で経常利益300億円」という中期経営計画の業績目標(2017年度)に向けて順調なスタートとなりました。

引き続き、設計、開発、施工、調達、維持管理、各種サービス等、それぞれの分野での技術、ノウハウを磨きつつ、グループとして顧客に最適なソリューションを提供できるよう連携強化に努めてまいります。

## 国内主要関係会社の業績

	2015年度(億円)		従業員数(人) (2016年3月末)
	売上高	経常利益	
大興物産(株)	1,077.0	20.6	282
鹿島道路(株)	1,223.2	90.4	1,024
鹿島建物総合管理(株)	508.6	32.4	1,509
ケミカルグラウト(株)	315.0	33.8	286
鹿島リース(株)	69.5	11.4	50
(株)イリア	76.2	1.0	175
カジマメカトロエンジニアリング(株)	109.7	0.7	182
(株)クリマテック	213.3	6.2	375



【注記】  
 ※1 建設系及び開発系事業に限る  
 ※2 円の面積は当社特分売上高を表す(2014年度実績)  
 ※3 主要会社を掲載・孫会社は除く

海外関係会社  
(海外建築・開発)

中期経営計画の初年度である2015年度は、鹿島オーストラリア社設立により建設・開発の両事業を立ち上げ、KOAでは建設事業をミャンマーで展開するために支店を設立するなど新市場に参入するとともに、米国ではCore5社を設立し流通倉庫の開発・運営事業を拡げました。

2015年度の業績は、建設受注高4,913億円、売上高3,679億円、経常利益155億円、当期純利益137億円と、前年度に引き続き良い結果を残すことができました。特に、堅調な米国での大型工事受注と鹿島オーストラリア社の受注が大きく貢献し、建設受注高は前年度比7割強の増加となりました。利益面では、高水準の繰越施工高を背景にした建設事業部門の貢献と、開発事業部門の想定を上回る推移に加え、特別利益として

英国ロンドンで保有していたバリュー・アッド型賃貸ビルの売却益もあり、当期純利益段階では前期を上回りました。収益資産を積み増す一方で、時機を得た売却による資産の入替えと利益の確定を積極的に実施した結果です。

2016年度も、海外事業の積極的な展開を図ります。建設・開発事業ともに既存事業をさらに深耕し、また開発事業の事業領域を広げていきます。具体的には、香港でのホテル新築や新たにベトナムにおける開発事業の展開、PPP等新手法・新分野にも積極的に取り組んでいくことで、中期経営計画の達成に寄与していきます。

また、常にGood Corporate Citizenとして各地域社会に深く根を下ろし、社会的責任も果たしていきます。



地上波放送局のメディアコープ社の「メディアコンプレックス」(シンガポール)



台北市内の高級マンション2棟とオフィス1棟からなる「忠泰長虹明日博」(台湾)



「フェアモント・ジャカルタ(左端)」のオープンをもって、既存複合施設にホテル機能を加え、開発フェーズを完了した「スナヤン・スクエア」(インドネシア)

海外主要関係会社の業績

2015年度(億円)		建設受注高	売上高	経常利益	当期純利益
主要子会社	Kajima U.S.A. Inc.	2,799	2,061	56.9	36.6
	Kajima Overseas Asia Pte Ltd	973	992	83.7	52.8
	Kajima Europe Ltd.	164	186	10.9	44.7
	Kajima Australia Pty Ltd	842	266	▲5.7	▲3.6
	中鹿營造股份有限公司	133	173	9.5	7.2
計		4,913	3,679	155	137

Kajima Overseas Asia Pte Ltd

建設事業部門では、受注面ではシンガポールの大型工事受注が貢献しましたが、減収減益となりました。これを開発事業部門の貢献により補完し、目標を上回る当期純利益を計上しました。

Kajima Europe Ltd.

建設事業部門の順調な推移に加え、開発事業部門のPF運営事業の堅調な推移や英国ロンドンの物件売却により当期純利益は目標比増益となりました。

中鹿營造股份有限公司

受注・売上は目標を下回ったものの、手持ち工事の採算性の回復により利益は目標を上回りました。

※なお、Kajima U.S.A. Inc.とKajima Australia Pty Ltdについては、50-51ページと20-21ページ参照。



高層マンション「オーバルタワー」完成予想図(オーストラリア)



チェコ有数の大規模流通施設「アマゾン・チェコ フルフィルメントセンター」(チェコ)



ホノルルの高層コンドミニアム「801サウス・ストリート」(米国)  
(写真:Ed Gross/The Image Group, LLC)

## Pick Up

中期経営計画の概要と2015年度のまとめ

## 物づくりをベースにこれからを考える

執行役員 東北支店長

## 勝治 博

## 真の復興を目指して

東日本大震災発生から5年が経過し、東北は「復興・創生期間」と称する新たなステージに入りました。これまでの5年を振り返ると、発災直後から全社の支援の元、まずは応急復旧に臨み、元施工案件は勿論のこと、客先からの要請に応じ、他社施工案件でも可能な限り真摯に対応してきました。また、復興の前段として対応が必要になった災害廃棄物処理や除染工事については、それぞれ宮城県石巻市、福島県富岡町などで大型業務を担当しました。石巻の災害廃棄物処理では、阪神・淡路大震災の経験を活かし、かつがれきの膨大な量に対しては新たな創意工夫により早期の処理を完了させ、国土交通大臣賞や土木学会特別表彰を受賞するなど関係者から高く評価されました。富岡の除染工事は、これまで経験のない種類の作業で、一日当たり最大2,200人もの作業員を管理するという難しい業務でしたが、この3月に無事に所定の業務を完了することができました。

さらに復興関連では、宮古市のたろう地区や女川町のまちづくり事業、陸前高田市の海岸復旧工事、復興支援道路の新区界トンネル、石巻魚市場建設事業など多くの事業を担当し、当社の本業で



復興支援道路工事をパトロール中の支店長・勝治博(手前)



2015年9月に完成式典が行われた「石巻魚市場」

ある建設事業を通じて東北の復興に力強く貢献してきました。こうした事業には、全国から東北に異動してきた多くの社員や協力会社の支援が大きな力となり、地域への貢献を果たすとともに、復興工事に従事した社員達も、それぞれの事業の課題をチームワークと創意工夫により解決していくことで成長することができたと感じています。また、当社のまちづくり事業でCM方式を新たな仕組みとして模索しながら推進し、その成果を受け継ぐ形で進めた石巻魚市場建設事業では、日本CM協会の「平成26年度CM選奨 最優秀賞」受賞の栄誉を得ることができました。津波で壊滅的な被害を受けた魚市場を、CM方式の採用により特段のスピード感を持って完成させ、関係者から多くの感謝の言葉を頂戴したことに加え、復興工事における一つの有効な事業の在り方を構築した意義は大きいものがあると思っています。

こうした復旧・復興工事への対応の結果、東北支店の業績は震災以降に大きく数字を伸ばしており、2015年度の受注高は土木812億円、建築874億円、開発等26億円、全体で1,712億円と他社を圧倒する受注量を確保し、社員の繁忙度も非常に高い状況が継続しております。今年度以降、復興関連工事の出件の中心は岩手・宮城から福島へと移行してまいります。今後も施工体制を模索しながら可能な限り多くの案件にチャレンジし、東北の復興により一層の貢献を果たすとともに、創意工夫により適正な利益を創出し、会社の中で存在感のある支店として頑張っていきたいと考えています。

## これから鹿島の向かうところ

建設業は、震災復旧や防災・減災、国土強靱化などに対し

てその存在価値が見直される一方、今後10年の間に約128万人もの技能労働者が離職すると予測されており、その対策が急務となっております。そのため日本建設業連合会は、技能労働者の処遇改善や休日の確保などにより建設業の魅力を高め、新たに90万人の新規入職者を確保すること、そして「i-Construction」と称する生産性向上の施策により35万人分の省力化を図ることで、その対策としたいと考えており、建設業界全体がこの問題に真摯に取り組む必要があります。

当社においては、社会保険の加入促進、女性の活躍を促すための鹿島たんぼ活動などの施策に加え、生産性向上についてはICTの活用、プレハブ化やBIM・CIMの採用などの先進的な取組みを進めており、東北支店としても今期の重点施策としてこれらの施策に取り組んでいるところです。

昨年の押味社長就任以来、『ひとつひとつ心を含めた物づくり』は全社共通のスローガンになっておりますが、東北支店におきましても「東北における地域からの当社への高い信頼は、過去の先輩たちの長年にわたる誠意ある物づくりの蓄積によるものであり、この継続が東北支店の経営基盤となる」と社員に伝え続けています。

こうした当社の強みをベースに、CM方式やECI方式など事業のより上流からの取組みに注力し、単純な請負業のみでなく鹿島の総合力を発揮できる形での事業を拡大していくことが重要であり、鹿島の発展には欠かせない取組みになると考えております。東北支店としても、地域の特性を考慮しながら、今後も積極的にチャレンジしていきたいと思っております。

## 世界で通用する地下の 総合エンジニアリング会社を目指して

ケミカルグラウト 代表取締役社長

### 立和田 裕一

ケミカルグラウトは、1963年の創業以来、技術立社を社是とし、地下に関する技術開発から、設計、提案、施工、アフターフォローまでトータルで提供する「地下の総合エンジニアリング会社」として、最適なソリューションを提供しています。

#### 3つの柱で社会に貢献する

2013年に私が社長に就任した際、全役員・社員に対して「生産性の向上」「人材の育成」「技術の伝承」の3つを柱としてこうと話しました。

「生産性の向上」は少数精鋭での実践、手戻りなど無駄の排除を徹底し、財務体質向上を目指すことが目的です。これは目に見えて根付いてきており、好決算に結びついています。

「人材の育成」と「技術の伝承」については同時に行うべきと考えています。人材の育成はOJTを基本として、先達の知識を伝承し、「技術立社」の社是、つまりマインドを後進に永続的に伝えていくことです。技術とは、施工技術に止まらず、営業、開発、設計、事務部門のすべてに当てはまり、それらを途切れることなく伝えて、50年余りの当社の良さをさらに伸ばしたいと思っています。

マインドの継承ということでは、私を含めた幹部が講師となり、過去の実体験をもとに、ケミカルグラウトの良い文化を伝承していく研修を20年以上継続しています。

#### ケミカルグラウトにしかできない技術を持って

現在、鹿島以外からの受注は約30%ですが、これを50%にするのが中長期での目標です。ケミカルグラウトの技術は、グループ会社としてまず鹿島本体で採用されてきました。その実績を基に、鹿島以外の会社に使われることで、社会的に認められたと捉えられると考えています。

他社にはできない絶対的な技術を保持し、差別化によりコスト競争から脱却して、価値創造を進めることが肝要です。

現在、3つの技術テーマを軸にしていますが、1つ目はジェットグラウト技術の深耕です。初代のコラムジェットグラウト、2代目のスーパージェットはいずれも鹿島との共同開発です。いずれも海外を含めてオープンに利活用されており、国内外のインフラ整備に貢献できる技術だと自負しています。現在はジェットクリートと



現場パトロールをする社長・立和田裕一(左)

いうオーダーメイドシステムにより、お客様のあらゆるニーズに対応することが可能です。

2つ目は福島第一原子力発電所の凍土遮水壁にも用いられた凍結技術です。元来ヨーロッパの技術ですが、国内では当社を含め2社のみが保有しています。更なる技術開発を重ね、今後見込まれる大深度地下工事等で仮設を含め活用が広がると見込んでいます。

3つ目は環境です。凍結工法もセメントを用いないことで環境負荷低減につながりますが、ジェットグラウトでの廃棄物の再利用など、「環境」は技術開発の軸だと捉えています。

#### 世界を知り自らを磨く

当社は、ブラジルでも事業展開を継続していますが、長く地盤と水との闘いをしてきた日本企業だからこそその強みがあります。ただハード面での技術だけでなく、それを理解して活用できるソフトを重視していくことも必要です。

世界最大の地盤改良業者であるケラー社とは、技術発表会を毎年交互に開催し、互いに社員を派遣しながら知見を高める機会となっています。世界を相手にする企業との交流は、最先端の技術やマーケットを知るチャンスであり、社員の意識向上も狙いです。さらに、ケラーグループのアメリカ法人で当社の社員が研修を受けるプログラムもスタートしました。

これからも自分たちにしかできない独自技術を持って、鹿島グループの一員としての誇りを持って事業を展開していきたいと考えています。

## ビルマネジメントから事業を広げる

鹿島建物総合管理 代表取締役社長

### 宅 正雄

鹿島建物総合管理(以後、鹿島建物)は、建物が長きにわたって最善のパフォーマンスを保つためのビルマネジメントを事業としています。建物のライフサイクルのうち、竣工後の下流部分を設備管理やリニューアルなどで担うとともに、それらを基盤とした周辺業務への参入や新方式の修繕コンサルなど、新たな分野を含めた業容の拡大を図っています。

#### 顧客のニーズから事業領域を拡大

1985年からの創業期には、設備管理から清掃、警備へと業務を広げ、同時にオフィスビルから商業施設、文化施設、さらに複合施設へと受託建物の用途を広げて、建物管理業の基盤固めをしました。その後、開発計画段階からの管理計画コンサルティング、建物の資産マネジメントへと業務を拡大し、総合管理業として建物の生涯に関わる体制を確立しています。

鹿島建物は、省エネやノンコア業務のアウトソーシング化など、お客様のニーズに向き合いお応えすることで、事業領域を広げてきました。現在は約2,200棟の建物管理を行っています。2015年度は、管理物件のリニューアル工事が増加したことから売上高508億円、経常利益32億円といずれも過去最高となりました。継続して、安定的な利益創出に向けて歩みを進めていきたいと思っています。

#### 新規領域への挑戦

2011年、国交省「建設企業の連携によるフロンティア事業」に参画し「価格開示方式(RM方式)」というスキームを確立しました。これはマンション管理組合の立場に立ったオープンブック方式の大規模修繕コンサルティング業務です。受注実績は関西圏で約20件、関東圏にも広がっています。この業務を通じて信頼をいただきその後の管理受注につながった事例もあり、今後の展開に大きな期待を寄せています。

また、2014年7月、ビルの空室の有効利用を模索する中で、パイロット事業としてレンタル水耕菜園の店舗を開設しました。周辺勤務者や住民を中心に高い関心が寄せられ、街の賑わいに一役かったとともに、水耕栽培への注目度の高さからメディアに複数回取り上げられています。建物内のオアシスとしての利用など、様々な企業や団体から問合せがあり、今後の方向性に広が



ビルの防災センターで管理事務所長から説明を受ける社長・宅正雄(右)

りを見せています。

#### ストック活用時代の建物管理業

建物は完成後、経年により劣化していきます。当社では、定期的な点検や必要な補修だけでなく、劣化の度合いを減らすためのコンサルティングや、時代の要請に適した付加価値を高める提案などを行っています。建物総合管理業の担う役割はますます重要になっていると感じます。

労働集約型の事業においては、人材は人財です。鹿島建物では、本格的なストック活用の時代を迎えた現在、企業力を発揮するために、社員の教育・研修制度をさらに充実させ、人事交流も図って研鑽を重ねることに尽力しています。

創立当初から、企業理念の筆頭に「建物は社会の資産である。建物のライフサイクルを通して安心・安全快適な環境を維持し、社会に貢献する」と掲げる鹿島建物にとって、鹿島グループの一員として建物管理に携わることは、大きな強みです。グループに貢献し、自らの利益創出を着実に進められる体制を整備したいと考えています。

## Pick Up

中期経営計画の概要と2015年度のまとめ

## 建設事業と開発事業の両立による バランスの取れた事業展開で安定成長を目指す

鹿島USA社 社長

### 大橋 令明

鹿島の米国への本格的な進出は1964年に遡りますが、2014年には節目となる50周年を迎えました。現在の鹿島USA(以下KUSA)グループは、事業を統括するホールディングカンパニーのもとに、建設事業ならびに開発事業を展開する多様なプラットフォームの構築が進み、統括会社・事業会社ともに経験とノウハウが蓄積されてきました。

#### 2015年度の実績と今後の見込み

2015年度の実績は、建設受注高が2,799億円、売上高が2,061億円、経常利益が56.9億円となり、いずれもリーマンショック後では最も高い結果となりました。

建設部門では、特にハワイで大型案件の受注が重なったことから、2016年度の売上高はもう一段の拡大が見込まれる一方で、米国経済の先行きを踏まえて顧客の投資判断が慎重になりつつあり、受注高の減少が予想されます。

一方、開発事業への投資を継続しています。以前は分譲住宅が一般的でしたが、住宅バブル崩壊やリーマンショックによる苦い経験からその後は賃貸住宅への需要が増加しており、そのタイミングに仕込んだ「スカイハウス」という都市型高層賃貸住宅シリーズが好調です。さらに2015年度に設立した新会社による流通倉庫事業の展開に注力するとともに、景気動向に左右されにくいシニア介護施設などのヘルスケア部門を継続的なターゲットとして投資先の選定を戦略的に行っているところです。

利益面に目を向けますと、建設事業部門の売上高経常利益率は1.5%程度ですが、規模のメリットを活かし以前に比べると無理をせず着実に利益を積み上げることが可能な状況になっており、グループ利益の下支えとなる安定収益としての役割を十分に果たしています。一方、開発事業部門はここ数年、新規案件を仕込んできましたが、売却の好機に入りつつあることから利益への本格的な貢献が期待されます。このような投資と回収のサイクルを確実に回していきたいと思ひます。建設・開発の両事業部門が連携を深めることで、バランスの良い利益創出を目指すとともに、KUSAグループ全体の利益の最大化を図りたいと考えています。

#### KUSAグループの強み

KUSAグループを構成する事業会社は、各々特定分野や地域における高いプレゼンスを有していますが、買収した会社を含めて鹿島との相互理解のもとで各社の経営陣とコミュニケーションを



定期的に行っている社長会にて。左から2番目がKUSA社 社長の大橋令明

図りながらここまで歩んできました。現在も、定期的に行う社長会や各社との打合せの中で、経営課題を共有しながら、その解決方法をともに考えて克服していくよう努力しています。

過去にM&AでKUSAグループに入った会社で具体例を挙げますと、2002年に買収したハワイアンドレッシング社(事業領域:ハワイにおける建設請負)は、建設機械や仮設資材への投資を積極的に進めており、直備工による施工の生産性向上に努めてきました。建築部門と土木部門を併せ持つ強みを発揮し、また、JV組成によって他社の専門ノウハウも活用しながら、事業の幅を着実に広げています。

2005年に買収したオースチン社(事業領域:産業施設等の設計施工)は、鹿島の営業力を源泉として日系企業の動向に合わせてメキシコに進出しました。また、病院の設計施工を得意とする会社から人材を招聘し、ヘルスケア分野に特化した新部門を設けて今後の展開に向けて準備を進めています。

2008年に買収したパトソクック社(事業領域:南東部における建設請負)は、買収後の市況が悪く、波に乗れない状態が続きましたが、ここ数年で明るい展望を描くことができるようになったと思います。そのきっかけの一つは前述のスカイハウスシリーズでした。同社がディベロッパーと企画を進めている中で、リーマンショック後の景気低迷期には資金力と信用力がプロジェクト遂行上の課題だと判明しました。その際に、鹿島USAグループの開発部門を入れたスキームを提案し、鹿島の信用力によって課題解決を図ったのです。これにパトソクック社が推進していたLean Construction(ムダを徹底的に省いた短工期工法)を導入し、3日で1フロアのコンクリート躯体を立ち上げ、着工から市場への供給までの日数を大きく短縮しました。

KUSAグループは、順調に進んでいることは各事業会社に任

せ、そうではない課題について最終目標に向かうための解決策を一緒に考えて、最適な結論を導き出すことを信条としてきました。また、重要な経営課題・事業テーマについては各社の取締役会メンバーで厳格に議論・検討することによってガバナンス機能の向上にも努めてきました。今後もこうした経営姿勢を継続していきたいと考えています。

#### 安定成長を図るために

米国は人材の流動性が高い国です。必要に応じて他社から優秀なマネジメント層を社長候補として採用することもあります。逆に、優秀な人材が他社に引き抜かれるリスクもあるため、当社グループへの帰属意識を持たせるとともに実績に対する評価はしっかりと行うようにしています。

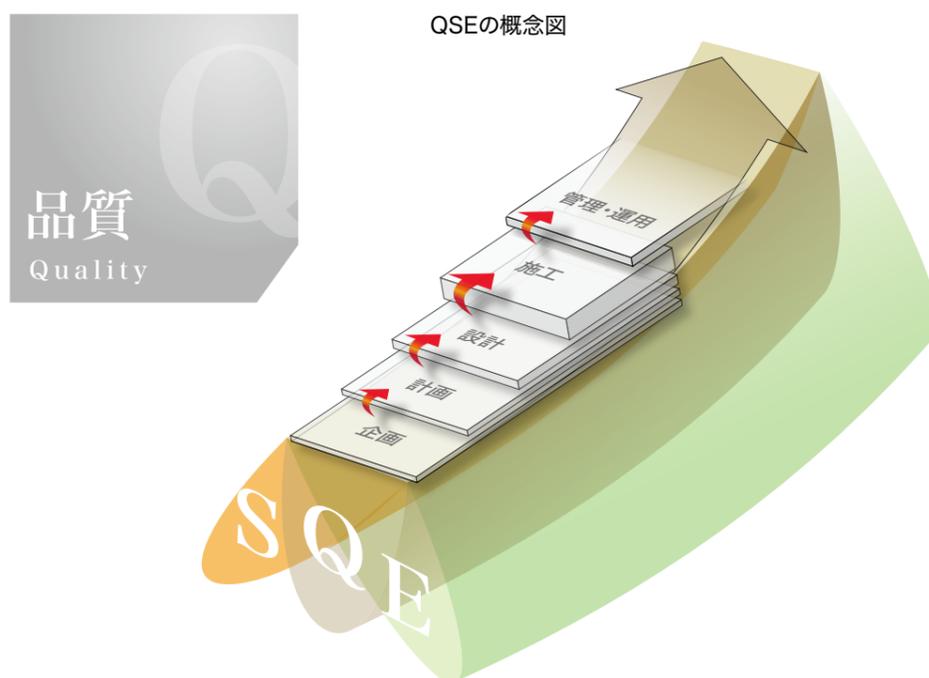
また、日本国内と同じく、建築学科への進学者が減っているため危機感を持っています。現在は進路指導の教職員が大学進学を強く推す傾向があるため、高校での建設業への啓蒙活動やインターン採用等によりエンジニアや建設労働者への道を知ってもらう活動も推進中です。

鹿島の人材育成も喫緊の課題です。国内の建設事業にとどまらず、鹿島のグローバル展開に資する人材を発掘し戦略的に育てていくこと、そういう場を設けることが不可欠だと考えています。

私は、鹿島が世界標準で勝ち抜ける企業でなくてはならないと思っています。そのためには世界ナンバーワンの米国市場でもしっかりと事業基盤を保持し、安定成長を図っていかねばなりません。そのための体制と人材を整えて、この先も多くの歴史を刻める企業グループの一員でいられるよう取り組んでいきます。

## 建設事業における3つの重点課題

鹿島は、2003年4月にそれまで品質・安全衛生・環境各分野で運用していた方針を統合し、共通の基本方針のもと、土木・建築の施工部門はそれぞれ統合マネジメントシステムを展開しています。品質(Q)、安全衛生(S)、環境(E)は相互に連動しており、Q・S・Eそれぞれの向上が相乗効果を生みます。そのため、各現場では3つの観点で施工計画を検討し、日々の活動に落とし込んでいます。



鹿島は、長い歴史の中で、確かな品質の提供を積み重ねた結果、信頼と評価を受け、続くプロジェクトに携わる機会を得てきました。近年、いくつかの品質トラブル等を踏まえ、自らに問いかけ直し、「ひとつひとつ 心を込めた物づくり」のスローガンのもと、全社で改めて品質確保こそが信頼の基礎であることを再認識して取り組んでいます。

### マネジメントシステム

鹿島は土木部門・建築部門それぞれで、ISO9001の認証を受け、品質マネジメントを行っています。本社関連部署・技術研究所・建築設計本部・支店におけるISO9001は両部門に含まれ、海外グループ会社は個々に必要な認証を受けています。土木・建築それぞれでマニュアルや実施要領を整え、マネジメントシステムを運用しています。

## 品質・安全衛生・環境に関する方針

### 基本方針

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。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。

### 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。

- 1 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。
- 2 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。

### 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永続的な発展を目指す。

- 1 三現主義(現場で・現物を・現実に)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。

- 2 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。

- 1 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。
- 2 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。

### 2015年度の取組み

土木部門では、コンクリートの品質確保と「杭」の品質トラブル回避を全社重点管理項目として、全社的に取組みの強化を図っています。それぞれ重点的に管理するためのマニュアルを整備し、技術力向上のための教育プログラムを展開する一方で、品質確保につながる研究技術開発にも注力しています。

建築部門では、「鹿島施工管理・工事監理ガイドライン」に則って施工を進めています。施工者として現場で行うべき品質管理記録の項目や確認方法の区分などを重点志向とし、めりはりのある品質管理活動の展開と実効性の向上を目指します。建築工事は、専門工種が非常に多岐にわたり、複数の工種が同時期に並行して進んでいくため、鉄筋、杭、コンクリート、防水など、それぞれの工種でプロセス管理の着実

な積み重ねを徹底しています。

品質確保のためには、本社・支店・現場という組織と、各会議体、そして社員一人ひとりの意識が連動していくことが肝要です。

施主・発注者の意思決定から着工に至り、建設が進む中で、マクロからミクロに至る施工計画をより前倒しすることが、QCDSSEすべての向上につながります。施工計画時には、施工準備委員会などの会議体で、調達や機械・電気などのスペシャリストの意見等も加え、鹿島がこれまで多くのプロジェクトを通じて蓄積してきた経験を還元する仕組みとなっています。

また、現場の特殊条件などを踏まえたシミュレーションや技術的支援を技術研究所の実験施設などで検証し、現場のバックアップを行い鹿島の総合力を発揮しています。

# S 安全衛生 Safety

鹿島の安全衛生管理は、現場に関わるすべ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中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。

2015年度は、国内工事において死亡災害3件を含む83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0.80、休業1日以上について1.37となり、強度率は0.28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まいります。

## 安全成績の推移

	2011	2012	2013	2014	2015
度数率 (休業4日以上)	0.82	0.76	0.77	0.93	0.80
強度率 (休業1日以上)	—	1.73	1.67	1.99	1.37
災害件数	89	85	80	102	83
死亡者数	8	5	1	2	3
延労働時間(百万時間)	108.19	112.16	104.51	109.32	104.25

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と(休業1日以上は2012年度から統計化)

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



安全衛生に関する水準が特に優秀で、他の模範と認められる事業場として、厚生労働大臣表彰(優良賞1件)を受賞



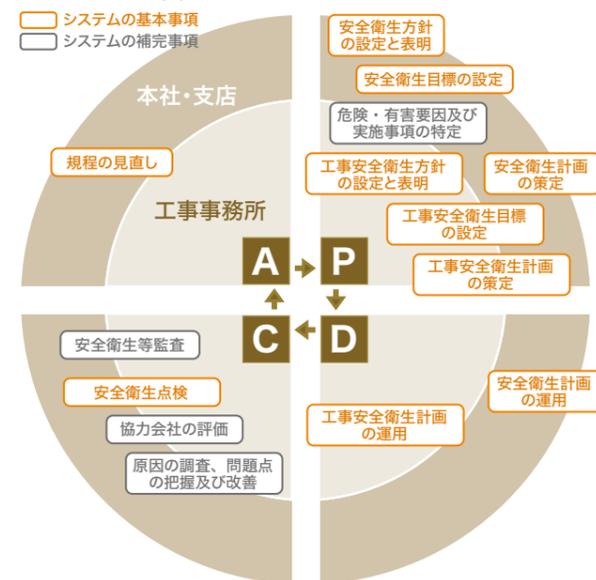
全国安全週間に押味社長がパトロールを実施し、朝礼で訓示

## 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な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)–実施(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、鹿島と協力会社がそれらを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。

## PDCAサイクル図



# 環境 Environment



建設業は、社会基盤の提供を通じて将来にわたる社会の姿に大きな影響を持つ産業です。鹿島は、「100年をつくる会社」として、持続可能な社会の実現に向け先導的な役割を果たすため、「鹿島環境ビジョン トリプルZero2050」を掲げています。環境と経済が両立する持続可能な社会を「低炭素」「資源循環」「自然共生」の3つの視点でとらえ、2050年までに達成すべき将来像を「Zero Carbon」「Zero Waste」「Zero Impact」と表現しました。これらはリスク(自社の事業活動での負荷軽減で実現するもの)と機会(社会や顧客への提案を通じて実現するもの)の2つの側面から構成しています。さらに取組みの核となる活動を抽出し、設計や施工の段階ごとに定量的な到達点を「ターゲット2030」としました。

具体的な取組みとしては、低炭素分野では、建物のライフサイクルでもっともCO<sub>2</sub>の排出が多い運用段階での削減に向け、

ZEB(ゼロ・エネルギービルディング)の技術開発や自社施設を用いた実証を進めています。建設施工段階におけるCO<sub>2</sub>排出については、資材や作業の効率化、燃料消費の抑制などにより削減に取り組んでいます。資源循環分野では、より質の高いリサイクルを目指し、メーカーリサイクル(広域認定制度)の活用を推進しています。また、自然共生社会に向けては、事業を通じて都市の生態系ネットワークを強化する「生物多様性都市 いきものにぎわうまち」を理念に掲げ、自然の有する力を積極的に利用して施設整備や土地利用を進めるグリーンインフラの整備に取り組んでいます。

これら3つの分野でのトリプルZeroの実現を目指すとともに、その取組みの共通の基盤として、有害物質の管理、研究技術開発、社内外への積極的な情報提供による社会との連携を推進していきます。

目指す社会	トリプルZero2050	ターゲット2030	共通基盤
<b>低炭素社会</b> 温室効果ガスの人為的排出量と地球の吸収量がバランスする社会	<b>Zero Carbon</b> 自社の事業活動に起因するものだけでなく、提供する建造物から排出される温室効果ガスも含めた“Zero Carbon”を目指す。	(設計) ZEB(ゼロ・エネルギービルディング)2020年実現、2025年技術汎用化、2030年広範に普及 (施工) 排出原単位1990年度比35%削減 ※総量では65%削減に相当	<ul style="list-style-type: none"> <li>有害物質の管理: 予防的対応の徹底(特に汚染土壌、石棉)、化学物質等の管理徹底</li> <li>研究技術開発</li> <li>社内外への積極的な情報提供</li> </ul>
<b>資源循環社会</b> 良質なインフラ資産を基盤にサステイナブルな資源で更新されゼロエミッションが進展した社会	<b>Zero Waste</b> 建設廃棄物のゼロエミッション化とともに、サステイナブルな資材の活用、建造物の長寿命化により建設事業での“Zero Waste”を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設廃棄物最終処分率 0%</li> <li>主要資材での再生材利用率60%以上</li> <li>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)</li> </ul>	
<b>自然共生社会</b> 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	<b>Zero Impact</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>生物多様性創出プロジェクトの推進</li> <li>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</li> </ul>	

### 2015年度のまとめとこれから

2015年度は新しい3ヵ年計画の初年度でした。施工におけるCO<sub>2</sub>削減は目標(1990年度比)15%に対し16.5%と達成しましたが、建物運用時のCO<sub>2</sub>の削減では改正省エネルギー法における新基準の本格施行があり、基準比削減率は当初目標35%に対し結果は25.5%となりました。廃棄物も最終処分率の目標3%未満に対して3.1%でした。

3ヵ年計画で新たに目標に追加した「建設汚泥の削減・有効利用促進」では、全国から好事例を収集するとともに、日本建

#### 環境マネジメント体制図



設業連合会として東京都環境局のモデル事業に「中間処理後の汚泥改良土の利用」で応募、採択され、鹿島の4現場が参加しました。その結果、汚泥改良土が埋め戻し材として極めて有効であることが確認できました。今後も、この事業をベースとして発注者・設計者の理解を得ながら、汚泥改良土の利用促進に努めます。

共通基盤の取組みである有害物質管理では、石綿管理を中心に本店からの支援を充実させていることもあり、大きな問題は発生していません。一方、廃棄物管理においてはコンクリート打設後に余った生コンを不適切に扱った事例が2014年度に発覚し、2016年になって社員及び両罰規定に基づき当社が書類送検される事態に至りました。当社では、この事象を真摯に受け止め、2015年度に全支店の施工系社員を対象とした環境教育を実施するなど、再発防止を徹底させています。

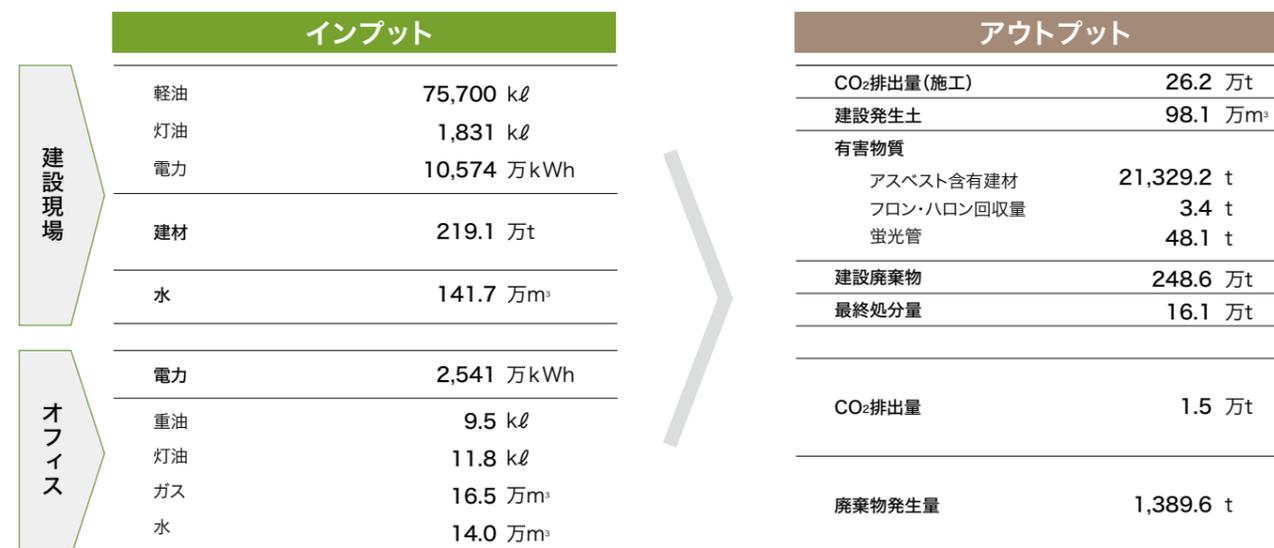
2015年9月に発行されたISO14001の規格改訂に対しては、2017年度から運用を開始する予定で準備を進めています。「環境と事業の統合」という改訂意図を踏まえ、リスクと機会などの新しい要求事項についても2015年度から試行的に取り組み、目標設定に反映しました。

2016年4月に日本建設業連合会「建設業の環境自主行動計画」第6版が発表されましたが、鹿島は業界とともに、「低炭素社会」「資源循環社会」「自然共生社会」の実現に向けて活動を推進します。

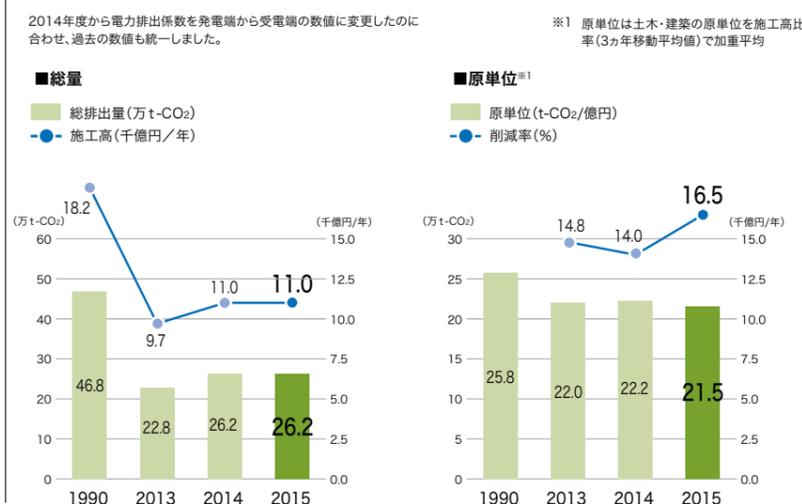
#### 環境分野の2015年度目標と実績

	3ヵ年計画(2015-2017年度)目標	2015年度目標	実績	評価
低炭素	(設計) 2015年度からの改正省エネ法基準の本格施行をふまえたレベルアップと深耕	(設計) 全社設計施工案件で運用段階CO <sub>2</sub> の削減35%以上	25.5%	△
	(施工) 施工時CO <sub>2</sub> 原単位1990年度比17%削減	(施工) 施工時CO <sub>2</sub> 原単位1990年度比15%削減	16.5%	○
資源循環	最終処分率3%未満	・最終処分率3%未満 ・建設汚泥の削減・有効利用促進	3.1%	△
	設計でのグリーン調達重点17品目から4品目以上を提案 建物長寿命化の推進	・設計でのグリーン調達:重点17品目から4品目以上を提案 ・建物長寿命化の推進(社内チェックシートによる取組み評価3.6以上)	達成率87%、平均5.2品目 平均3.72	○
自然共生	生物多様性優良プロジェクトの推進 6件/年以上	生物多様性優良プロジェクトの推進 6件/年以上	5件	△
共通基盤	有害物質の管理 予防的対応の促進(特に汚染土壌、石綿)	有害物質の管理 予防的対応の促進(特に汚染土壌、石綿)	環境事故3件(廃棄物含む)	×
	化学物質等についての管理促進	化学物質等についての管理促進	環境チェックリスト(設計・施工)に基づいたリスクチェックを実施	○

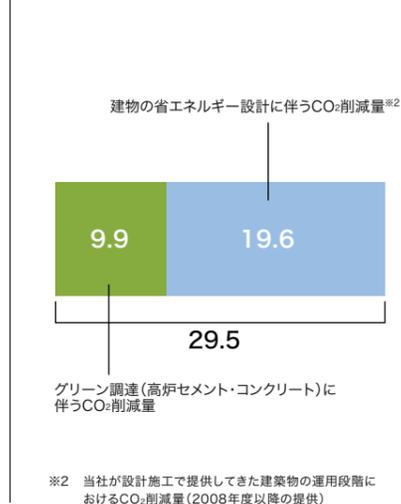
#### マテリアルフロー



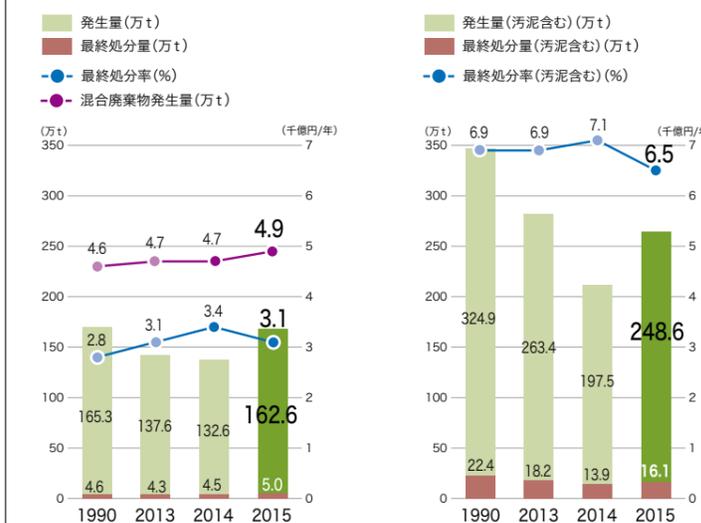
#### 施工によるCO<sub>2</sub>排出量の推移



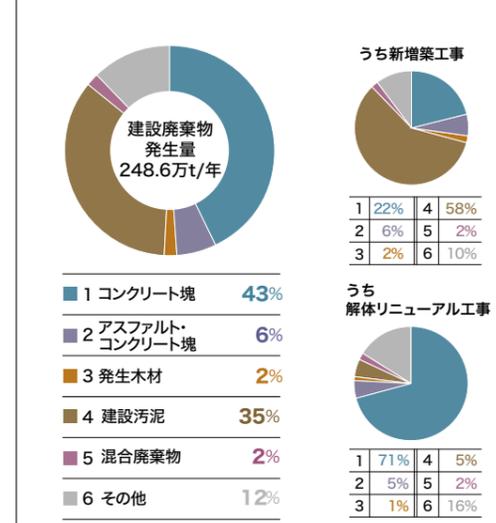
#### 間接的な削減量(万t-CO<sub>2</sub>)



#### 建設廃棄物の発生量と最終処分量



#### 建設廃棄物 発生量品目別内訳



# 03 Corporate Governance

鹿島グループは、「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おり、株主、顧客をはじめ、取引先、地域社会、従業員等のすべてのステークホルダーから評価、信頼される企業を目指しています。

## 基本的な考え方

鹿島のコーポレートガバナンスは、取締役会、監査役等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」の各原則を基本的に遵守する方針のもと、今後もコーポレートガバナンスの強化に取り組みます。

### 機関設計：監査役会設置会社

取締役	人数(うち社外取締役)	14名(3名)
	任期	2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	6名

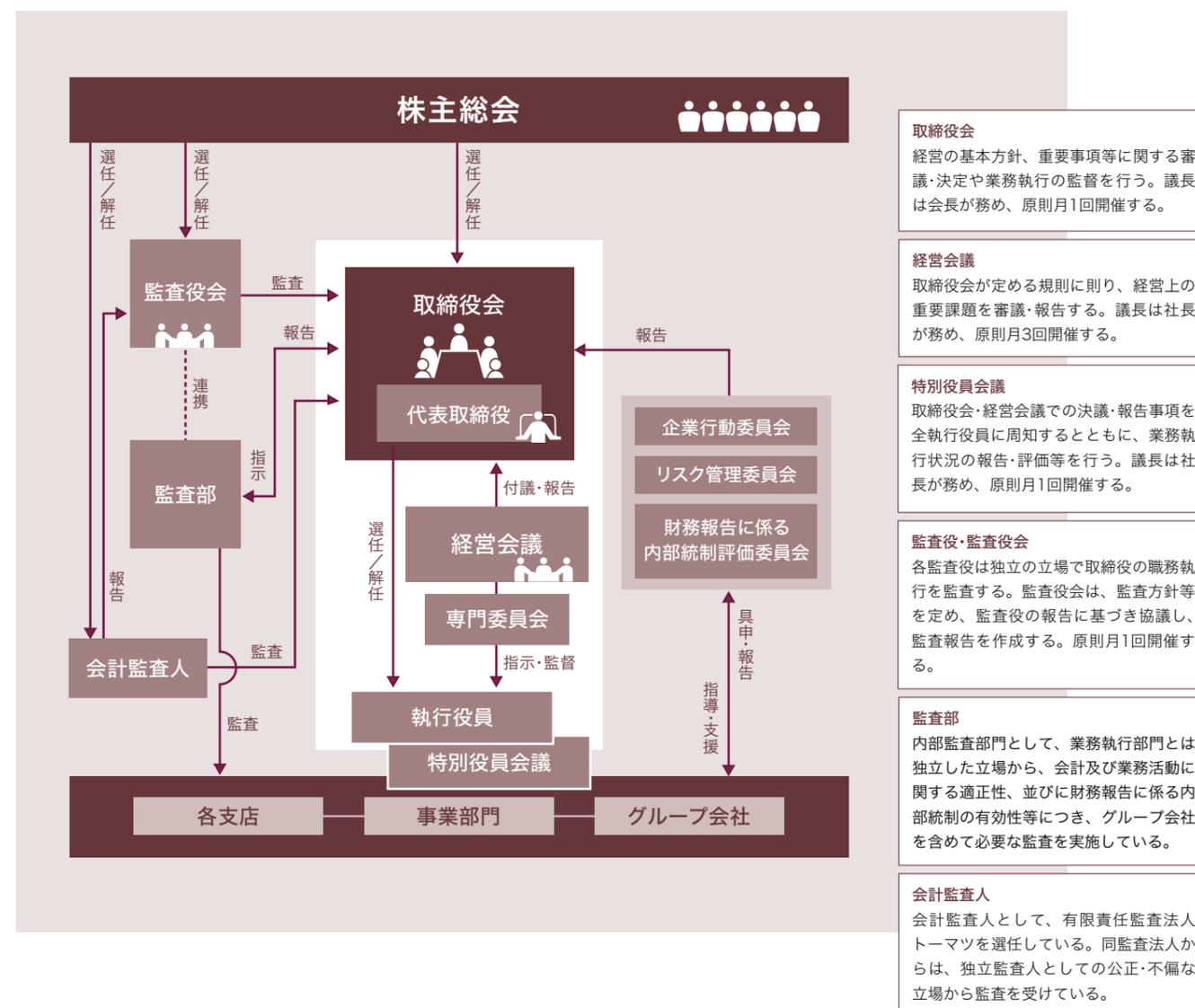
鹿島は、取締役会が経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行い、監査役会が取締役職務執行を監査する監査役会設置会社の体制を選択しています。

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ています。取締役会メンバーは、当社の事業に精通した社内取締役11名に加え、2015年6月から、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等を目的として社外取締役3名を選任しており、計14名で構成されています。また、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。

取締役会による意思決定の適正性、妥当性に関し、社外取締役及び社外監査役から、それぞれの豊富な経験や高い識見及び専門分野からの第三者的な視点に基づく意見を得られる体制としており、客観性と中立性の確保を図っています。

また、2005年から「執行役員制度」を導入し、業務執行を行う役員の機能・責任を明確化するとともに、社長が議長を務める「経営会議」を原則として月3回開催し、経営上の重要課題を審議する等、業務執行の効率化・迅速化を図っています。

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等を通じ、取締役の業務執行の適正性、妥当性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、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。



**取締役会**  
経営の基本方針、重要事項等に関する審議・決定や業務執行の監督を行う。議長は会長が務め、原則月1回開催する。

**経営会議**  
取締役会が定める規則に則り、経営上の重要課題を審議・報告する。議長は社長が務め、原則月3回開催する。

**特別役員会議**  
取締役会・経営会議での決議・報告事項を全執行役員に周知するとともに、業務執行状況の報告・評価等を行う。議長は社長が務め、原則月1回開催する。

**監査役・監査役会**  
各監査役は独立の立場で取締役の職務執行を監査する。監査役会は、監査方針等を定め、監査役の報告に基づき協議し、監査報告を作成する。原則月1回開催する。

**監査部**  
内部監査部門として、業務執行部門とは独立した立場から、会計及び業務活動に関する適正性、並びに財務報告に係る内部統制の有効性等につき、グループ会社を含めて必要な監査を実施している。

**会計監査人**  
会計監査人として、有限責任監査法人トーマツを選任している。同監査法人からは、独立監査人としての公正・不偏な立場から監査を受けている。

## 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当たり、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要件を参考に人選しております。社外取締役3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、6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。

### 2015年度主な会議体の開催回数等

取締役会	16回
経営会議	35回
特別役員会議	11回
監査役会	12回

## 社外取締役の選任理由等

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由	2015年度出席回数
古川 治次	○	三菱商事(株)顧問	三菱商事(株)代表取締役副社長、三菱自動車工業(株)取締役副会長、(株)ゆうちょ銀行取締役代表執行役会長、日本郵便(株)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いるため。	取締役会12回/12回
坂根 正弘	○	(株)小松製作所相談役、旭硝子(株)社外取締役、武田薬品工業(株)社外取締役	(株)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いるため。	取締役会12回/12回
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、(株)かんば生命保険社外取締役	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)ジェイ・ボンド(現ジェイ・ボンド東短証券(株))を設立、長年にわたり代表取締役社長を務めており、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いるため。	取締役会11回/12回

## 社外監査役の選任理由等

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由	2015年度出席回数
中村 金郎	○	—	(株)住友銀行の支店長、法人部長並びに(株)三井住友銀行の常任監査役を歴任し、財務及び会計に関する高度な知見と、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。	取締役会16回/16回 監査役会12回/12回
須藤 秀一郎	○	—	同和火災海上保険(株)代表取締役社長、ニッセイ同和損害保険(株)代表取締役社長及び代表取締役会長等を歴任し、企業経営者としての豊富な経験、高度な識見に基づく中立的、客観的立場による意見が得られるため。	取締役会16回/16回 監査役会12回/12回
町田 幸雄	○	弁護士、朝日生命保険(相)社外監査役、(株)みずほ銀行社外取締役	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、高度な識見に基づく中立的、客観的立場による意見が得られるため。	取締役会12回/12回 監査役会 8回/ 8回

## 役員報酬

鹿島は役員の報酬等の額の決定に関する方針を定めており、取締役の報酬は、株主総会決議によって定められた範囲内で、役職(執行役員を兼務する場合の執行役員の役職を含む)・在任期間ごとに定めた、固定報酬としての月例報酬及び業績連動の

変動報酬(賞与)を支給しています。ただし、非常勤取締役には、月例報酬のみを支給しています。監査役の報酬額は、株主総会決議によって定められた範囲内で、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。

## 2015年度の取締役・監査役に対する報酬額

(百万円)

役員区分	報酬等の総額	月例報酬	賞与	人数(名)
取締役(社外取締役を除く)	549	496	52	12
監査役(社外監査役を除く)	55	55	—	3
社外役員	87	87	—	6

## 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等を実施するほか、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、経営陣幹部と社外役員の定期的な会合の開催や、支店・建設現場視察による当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。



2016年5月に行われた(仮称)日比谷プロジェクトの現場視察

## 取締役会議長メッセージ

### 代表取締役会長 中村 満義

2015年6月に、当社に初めて社外取締役をお迎えしました。お三方とも、建設業とは異なる分野のビジネスにおける素晴らしい経営経験を有する方々です。取締役会議長として、7月以降、社外取締役にご納得いただければ株主や投資家の皆さまのご理解を得られない、ということを十分意識したうえで、取締役会の案件審議を進めてまいりました。これまで以上に緊張感ある取締役会において、社外監査役を含めた6人の社外役員の方々から様々なご意見やご指摘を受け、それに経営陣がこたえていく形で議論がなされ、回を重ねることに取締役会の実効性が高まってきたと実感しております。また、役員人事や報酬の検討に際しては、取締役会審議に先立ち、社外取締役の皆さんとの事前協議をさせていただくこととしております。そのほか取締役会以外の場でも、これまでの経験や知見に基づく貴重なアドバイスを日常的にいただいております。大変感謝しております。

この1年間、取締役会運営の改善を図りながら、社外取締役に当社の事業内容へのご理解を深めていただくべく様々な形で情報提供する努力をまいりました。今後さらにその内容を充実させるとともに、コミュニケーションの機会を増やし、コーポレートガバナンスの一層の強化と、中長期的な企業価値向上につなげてまいりたいと考えております。

## IR活動

鹿島は、株主・投資家等の当社グループに対する理解促進を図るため、企業・経営情報の適時・適切な開示に努めています。

### 株主との建設的な対話の方針

鹿島は、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、株主・投資家との双方向の建設的な対話を促進するため、以下の体制整備及び取組み等を実施しています。

(1)株主・投資家との対話全般については、財務担当取締役及び経営企画部を担当する執行役員が統括する。

(2)対話を補助する社内体制としては、経営企画部IRグループが中心となり、関係各部署とともに適切に情報交換を行い、有機的連携を図る。

(3)株主・投資家との対話の手段を充実させるため、個別面談以外に、定期的に決算説明会及び現場見学会等を開催する。

(4)対話において把握された株主・投資家の意見等については、定期的かつ適時・適切に取締役会等に報告する。

(5)株主・投資家との対話に際してのインサイダー情報については、社内規則の定めるところに従い、適切に管理する。

## 2015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回	社長が出席する決算説明会を年2回開催(第2四半期末、年度末)、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	1回	建設現場、自社開発物件の見学会を定期的に開催。
海外機関投資家向けIR活動	—	証券会社主催のカンファレンスに定期的に参加し(3回)、主としてOne-On-Oneミーティングを実施等。
IR資料のホームページ掲載	—	当社ホームページの「株主・投資家情報」に、決算説明会資料、FACTBOOK、四半期決算・受注関連資料等を掲載。 <a href="http://www.kajima.co.jp/ir/">http://www.kajima.co.jp/ir/</a>

## コンプライアンス

鹿島は、CSRの枠組みにおいても「コンプライアンスの徹底」を5つの要素のひとつに掲げ、コンプライアンスがすべての企業行動の根底にあると認識し、この企業姿勢を明確にすべく、「鹿島グループ企業行動規範」を定めています。

鹿島グループ企業行動規範	
<b>1 公正で誠実な企業活動</b> 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	<b>3 人間尊重</b> 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
<b>2 社会との調和</b> 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	<b>4 環境への責任</b> 1 環境問題への取り組み
<b>5 企業行動規範の運用</b> 1 教育と啓蒙 2 実効ある社内体制の整備	<b>6 違背する事態が発生した場合</b> 1 再発防止と説明責任 2 厳正な処分

### コンプライアンス体制

鹿島では、コンプライアンスの所管部署である法務部が、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」の策定・配付やグループ全体を対象とした企業行動規範研修等の諸施策を通じて、役員・社員一人ひとりに対してコンプライアンス意識を継続的に喚起しています。そして、社長を委員長とする「企業行動委員会」を毎年一回開催し、これら諸施策の実施結果と次年度の計画を確認しています。

また、従業員等が匿名でも通報できる通報窓口(企業倫理ホットライン)を社内外(本社・各支店・弁護士事務所)に設け、啓発用カードの配付などを通じて制度を周知し、積極的な活用を促しています。

そのほかにも、各分野に特化したコンプライアンスに関する取り組みを継続しており、その一部を報告します。

### 談合防止体制の確実な運用

鹿島は、企業行動委員会のもとに独占禁止法委員会を設け、社内の談合防止体制を確実に運用するための様々な取り組みを継続して実施しています。具体的には「独占禁止法遵守マニ

アル」の配付、入札プロセス等に関する定期的な監査、独占禁止法研修会の開催等を行っています。

2015年度は主に営業担当者を対象とした独占禁止法研修会を開催し、グループ会社18社162名を含む958名が受講しました。なお、2016年1月及び3月に、子会社である鹿島道路が独占禁止法違反の疑いで、公正取引委員会や検察による強制捜査・立入検査を受けました。

かかる事態を招いたことを真摯に受け止め、今後二度と法違反を疑われることのないよう、グループを挙げて、談合防止を徹底していきます。



「企業行動規範実践の手引き」(左)と  
独占禁止法遵守マニュアル「営業活動と独占禁止法」(右)  
(2016年度改訂)

### 情報セキュリティの徹底

鹿島は、情報セキュリティポリシーを制定し、重点的なリスク管理を継続しています。グループ会社や社外人材も対象としたeラーニングを毎年行うほか、近年増加している標的型サイバー攻撃への対応について、特に重点的な教育を実施しています。

また建設業は、工事事務所の多くが仮設建物であり、さらに施工に当たっては建造物の情報を発注者や協力会社とやり取りするなど、情報漏洩リスクが高い側面があります。そのため、定期的な点検や監査を実施することで、物理的、人的、技術的な対策の確認と改善措置の徹底を図っています。

2015年度は22拠点の監査を行った結果、9件の指摘事項があり、改善のうえ他拠点に水平展開しました。

また協力会社の社員・作業員に対しては、スマートフォンで受講できるeラーニングを活用し、情報セキュリティ教育を実施しております。

なお鹿島は、情報セキュリティの対応ノウハウについて外部との連携を図るため、日本シーサート協議会(※)に加盟しました。

※CSIRT: Computer Security Incident Response Team

## 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的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、顧客等の皆さまからの信頼を確保することにより、持続的な企業価値の向上を目指しています。

### リスク管理体制

鹿島は、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全社的に推進しています。新規事業、開発投資等の「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。

法令違反等の「業務リスク」に関しては、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を毎年3月に開催し、「全社的に管理すべき重大リスク」を選定して全社に展開することにより、リスク意識の高揚とPDCAサイクルによるリスク管理活動の定着を図っています。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、自律的なリスク管理活動を実施しています。

### 災害時の事業継続計画(BCP)

地震等の自然災害発生時、建設業は自社の業務を継続することと併せ、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が求められます。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、いざというときに備えています。また、地方自治体等とも連携を深め、災害時協定に基づいた体制を整備しています。

### 内部統制システムの運用

鹿島グループでは、コンプライアンスを徹底し、リスクを管理しながら業務を適正かつ効率的に遂行するとともに、財務報告の信頼性を確保するために、会社法に基づき内部統制システム構築の基本方針を定め、その適切かつ効率的な運用を図っています。

鬼怒川水害や熊本地震の際には、従業員・家族の安否確認や現地と本支店間の情報共有を迅速に行い、早期の復旧活動に繋げることができました。これらを通じ、当社BCPについて一定の有効性を確認することができましたが、抽出された課題を踏まえ更なるブラッシュアップを図ってまいります。



熊本地震における震災対策会議の様子

### 海外でのリスクに対して

当社では、海外での危機発生時に社を挙げて対応し、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。海外でのテロ・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纏め、海外赴任社員に周知を行っています。

### 財務報告に係る内部統制

金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告制度に対応し、財務報告の虚偽記載が発生しないための社内体制の構築並びに経営者による評価を行い、当社の財務報告は有効である旨を記載した内部統制報告書を、監査法人による適正意見を得た上で開示しました。今後も、継続的な改善を行って財務報告の信頼性を確保していきます。

取締役・監査役一覧 (2016年6月28日現在)



**中村 満義**  
代表取締役会長  
1965年 当社入社  
1996年 取締役  
1999年 常務取締役  
2002年 専務取締役、営業本部長兼  
関西営業本部長  
2005年 代表取締役社長兼  
社長執行役員  
2015年 代表取締役会長(現任)



**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)



**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)



**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理



**田代 民治**  
代表取締役 副社長執行役員

1971年 当社入社  
2005年 執行役員、  
東京事業本部東京土木支店長  
2007年 常務執行役員、  
土木管理本部長、機械部管理  
2008年 取締役  
2009年 専務執行役員  
2010年 代表取締役(現任)兼  
副社長執行役員(現任)



**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、  
代表取締役(現任)兼  
副社長執行役員(現任)



**日名子 喬**  
取締役 副社長執行役員  
営業本部長

1968年 当社入社  
2003年 取締役  
2005年 執行役員  
2006年 常務執行役員  
2007年 営業本部長(現任)  
2008年 専務執行役員  
2011年 副社長執行役員(現任)  
2012年 取締役(現任)



**古川 治次**  
取締役\*

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  
2007年 株式会社ゆうちょ銀行取締役  
代表執行役員  
2009年 郵便局株式会社代表取締役会長  
日本郵便株式会社代表取締役会長  
2012年 同社顧問  
2013年 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\*

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(現任)  
2015年 当社取締役(現任)



**齋藤 聖美**  
取締役\*

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  
同行エグゼクティブディレクター  
1990年 株式会社ジェイ・ボンド(現ジェイ・  
ボンド東証証券株式会社)代表取締  
役社長(現任)  
2015年 当社取締役(現任)



**中村 金郎**  
常勤監査役\*\*

1972年 株式会社住友銀行入行  
2002年 株式会社三井住友銀行常任監査役  
2003年 三井住友カード株式会社常務取締役  
同社常務執行役員  
2006年 当社常勤監査役(現任)



**茅野 正恭**  
取締役 副社長執行役員  
土木管理本部長

1974年 当社入社  
2001年 秘書  
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)、  
機械部管理(現任)  
2012年 専務執行役員  
2014年 取締役(現任)兼  
副社長執行役員(現任)



**石川 洋**  
取締役 副社長執行役員

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(現任)  
2016年 副社長執行役員(現任)



**高野 博信**  
取締役 専務執行役員  
財務本部長

1972年 当社入社  
2008年 執行役員、財務本部副本部長  
2010年 財務本部長(現任)  
2011年 常務執行役員  
2012年 専務執行役員(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  
株式会社アパノンエイト顧問(現任)  
2012年 当社取締役(現任)



**中谷 俊信**  
常勤監査役

1976年 当社入社  
2010年 財務本部主計部長  
2011年 執行役員、財務本部副本部長  
2015年 常務執行役員、監査部管理  
2016年 常勤監査役(現任)



**高田 淳彦**  
常勤監査役

1977年 当社入社  
2005年 総務・人事本部法務部長  
2006年 法務部長  
2007年 総務・人事本部人事部長  
2013年 常勤監査役(現任)



**須藤 秀一郎**  
監査役\*\*

1964年 同和火災海上保険株式会社入社  
1991年 同社取締役  
1996年 同社常務取締役  
1998年 同社代表取締役社長  
2001年 ニッセイ同和損害保険株式会社  
代表取締役社長  
2006年 同社代表取締役会長  
2010年 あいおいニッセイ同和損害保険  
株式会社代表取締役  
2012年 当社監査役(現任)



**町田 幸雄**  
監査役\*\*

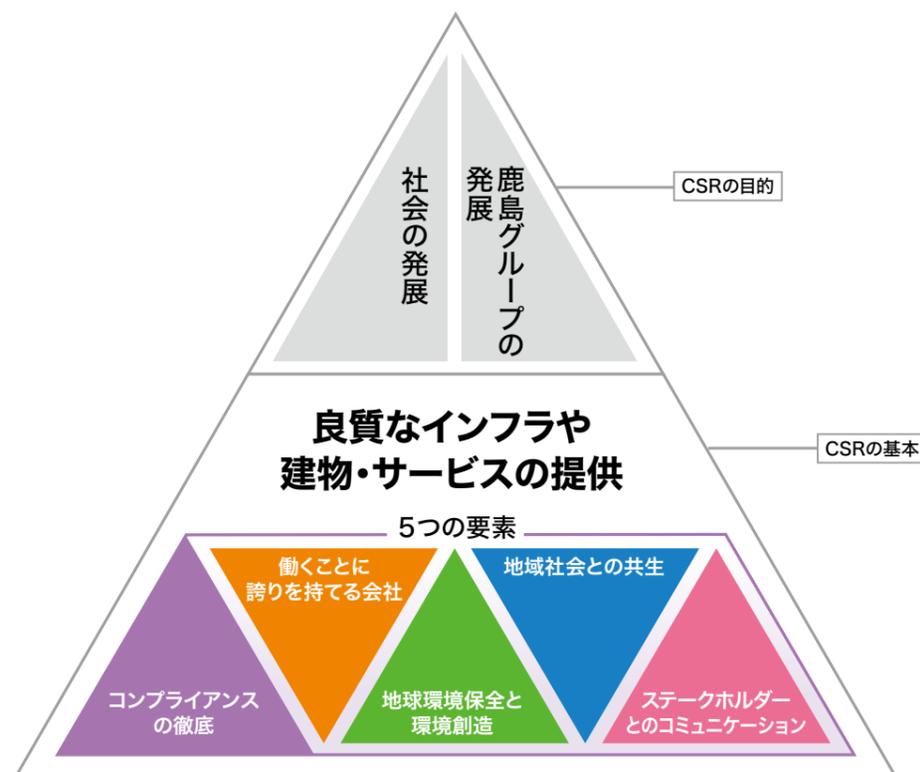
1969年 東京地方検察庁検事任官  
2002年 公安調査庁長官  
2004年 仙台高等検察庁検事長  
2004年 最高検察庁次長検事  
2005年 退官  
弁護士登録  
2015年 当社監査役(現任)

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

# 04 Our CSR

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るとともに、「100年をつくる会社」を標榜しています。事業活動を通じた社会的責任の追求、そして事業活動にまつわる社会や地域の課題に取り組む社会貢献活動も推進しています。

鹿島グループのCSRの枠組み



## CSRの基本的な考え方

当社は「鹿島グループのCSRの枠組み」を定め、CSR活動を推進しています。安全・安心で快適な社会の構築に寄与すべく、事業活動を通じて顧客の求める良質なインフラや建物・サービスを確実に提供し続けることが責務です。

そのプロセスにおいて、「コンプライアンスの徹底」「働くことに誇りを持つ会社」「地球環境保全と環境創造」「地域社会との共生」「ステークホルダーとのコミュニケーション」を5つの重要な要素と捉えています。

## 鹿島グループの社会貢献活動

当社が事業活動を行うにあたって、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となります。

鹿島は、日ごろの事業活動を通じて、人々の安全で安心、快適な社会の構築に寄与することはもとより、自らが持つ技術や人材、拠点やネットワークといった強みや知見を活かし、事業活動

以外の場面でも社会貢献活動を積極的に進めています。災害復旧活動、地域貢献活動、環境保全活動、次世代教育などを重点的に取り組むとともに、社員有志によるボランティア活動を支援しています。さらに、財団を通じて、学術・文化・芸術の振興を図っています。

### 災害復旧活動

地震や水害等の自然災害が発生した際に、社会インフラの早急な再開に向けた調査と復旧作業が求められます。発災後の復旧活動などは、事業を通じて培った技術や経験を活かし、人々の安全や安心に繋がる活動であり、社会や経済の継続性にも直結することから、自らの大きな責任だと考えています。

2015年9月の鬼怒川堤防決壊、2016年4月の熊本地震など自然災害発生時には、関係省庁や業界団体と連携のもと、適切なフォローアップとリーダーシップにより、復旧活動に貢献しました。



九州自動車道での復旧工事。昼夜問わずに工事が行われた



鬼怒川堤防緊急復旧工事には社員24名、協力会社47社、協力会社人員約3,000名が従事し、2週間で仕上げた

地域貢献活動

企業はコミュニティの一員であり、鹿島の拠点や現場も地域の一員として、コミュニティや周辺住民・関係者の理解を受けて事業活動を行っています。地域で共存していくためにも、各地域に適した活動を継続することが肝要です。日々の建設現場周辺の清掃や、通勤通学時の交通安全活動に積極的に努めています。また、地元の伝統行事やイベントへの参加・協賛を通じて、文化・芸術の振興や地域文化の継承、経済活性化に寄与しています。



仙台を流れる広瀬川における「第20回広瀬川流域一斉清掃」に鹿島関係者151名が参加



泉区まちづくり推進協議会が主催する「秋の一斉清掃」に泉中央78街区工事事務所の社員や協力会社の職長・作業員が計70名参加



「(仮称)イオンモール今治新都市新築工事」で地域児童とその家族500名を招待し施設内外の見学や重機への試乗なども実施

G7伊勢志摩サミットの  
カーボン・オフセットに協力

鹿島は、全国10か所に約1,000haの山林を所有しており、グループ会社のかたばみ興業に山林の管理・施業を委託しています。福島県と宮崎県に位置する3か所の社有林においては、森林吸収によるJ-VERクレジットの取得に努めてきており、現在約1,900t-CO<sub>2</sub>のJ-VERクレジットを保有しています。今回2016年5月に開かれたG7伊勢志摩サミット開催に伴うCO<sub>2</sub>排出量をオフセットする政府の企画に協力し、鹿島のクレジットから100t分を提供しました。また、金沢マラソンにおいても5t分を提供しました。

これまでクレジットの一部は、建設事業で排出されるCO<sub>2</sub>のオフセットに活用し、5件のカーボンゼロ施工を実現しています。これからも社有林の



カーボンオフセット協力専用ロゴマーク

整備を進めるとともに、森林の持つCO<sub>2</sub>吸収固定、生物多様性、森林体験や癒しなどの新しい環境価値を重視し、その保全活動を継続します。



J-VER制度登録林(宮崎県)

環境保全活動

環境活動は大きな社会問題です。鹿島では日ごろからさまざまな場面で、社員一人ひとりの小さな活動を積み重ねています。

たとえば、本支店・現場で取り組んでいる「エコキャップ活動」では、集めたペットボトルのキャップをワクチン代として寄付するだけでなく、ペットボトルの廃棄時にボトル本体・ラベル・キャップをきちんと分別する習慣が根付き、社員のリサイクル意識向上に役立っています。

現場で社員が着用する作業服についても、グループ会社の大興物産と協力し、2010年からリサイクルを進めています。全国からリサイクルされた作業服は2014年度までに約15,000着となり、その実



コアジサシ営巣地整備ボランティアに社員とその家族・友人24名が参加



愛知県の「企業の森づくり」に参画しており毎年2回植樹や伐採作業を実施。2016年6月は社員とその家族が計32名参加



技術研究所 葉山水域環境実験場の地元小学校でアマモに関する出前授業を実施



エコキャップ運動：2008年から2016年5月までで合計約368万個の実績となり、CO<sub>2</sub>に換算すると27tの削減に当たる



社宅における親子ワークショップ。2010年度から開催している

■次世代教育

未来を担う次世代の育成は、社会全体の課題でもあります。鹿島も現場見学や職業体験の受入れを通じ、建設業について子供たちに知ってもらう機会を設けています。これらをきっかけとして、当社や業界に興味を持ち、自らの将来を考えてもらえるよう努めています。

また、大学での学びがどのように社会で活かされているのかを知る機会として大学生を対象とした「KAJIMA EXPO」を2014年度から開催しています。土木・建築の現場見学や女性技術者との交流の場を設けて、広く当社の現場での仕事に触れてもらいました。2016年度は新たに高校生向けプログラムも設けていく予定です。



大学生を対象とした「KAJIMA EXPO」で女性向けの「けんせつ小町フォーラム」を実施。2015年度は現場や技術研究所の見学会を開催



毎年「土木の日(11月18日)」に合わせて、地元の小学校から技術研究所の見学会に招聘

■社員によるボランティア活動の支援

鹿島は、社員によるボランティア活動の支援も行っています。その中のひとつに、1993年から活動を継続している社員有志の団体「鹿島ボランティアネットワーク(通称KVネット)」があります。KVネットは毎年年末に施設にカレンダーや文具類など必要とされているものを届けたり、震災等が発生した時に社員の希望を受けて募金活動を行ったりしており、必要に応じて当社も社員へ



「長安口ダム施設改造工事」の現場で地元の阿南工業専門学校の生徒31名が見学会に参加



経済広報センター主催「教員の民間企業研修」。毎年夏休み中に、教員が民間企業の活動を知る研修で、鹿島は受入れを継続中



呉市立広南小学校でニホンミツバチに関する体験型出張授業を実施

の協力依頼や作業場所等の提供をしています。

また、1994年から使用済み切手やプリペイドカードを回収し、途上国での植林・緑化活動に役立てる「鹿島グリーンアジェンダ」を続けています。各部署に回収箱を設置して定期的に取りまとめています。

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。特に5つの財団の事業を通じて長年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・資源の有効利用等による国民生活環境の向上、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、研究者交流援助等の事業を行っている。2015年度は合計41件、総額5,000万円の助成・援助を実施。毎年助成を行った研究の成果発表を行っている。



第38回研究発表会(2015年11月)

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る。2015年度は合計64件、総額4,338万円の活動を実施。毎年、助成した研究の中から優れた成果を挙げた者に対し、「鹿島美術財団賞」を授与し、研究発表会を開催している。



2016年財団賞授賞式、助成金贈呈式、研究発表会(2016年5月)

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る。

公益財団法人 渥美国際交流財団

1994年設立。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る。2015年度の12名を含め、これまで42カ国・地域、253名に奨学支援を実施。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おり、世界各国で大学教員になっている元奨学生が主体となって、毎年国内だけでなく、北京・ソウル・台北・マニラなどでシンポジウム・フォーラム・ワークショップ・スタディツアーなどを開催している。



2015年度ふくしまスタディツアーでの稲刈り風景

公益財団法人 鹿島育英会

1956年設立。国内の大学生及び外国人留学生に対して奨学援助。2015年度は留学生5名を含め、全52名に総額2,900万円の奨学金を支給した。

企業データ

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	7,527名(グループ全体15,810名) 2016年3月末現在
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
グループ会社	195社(うち連結子会社数国内11・海外90・計101社) 2016年3月末現在
国内主要拠点	本社・赤坂別館・KIビル・技術研究所 北海道支店・東北支店・関東支店・東京土木支店・東京建築支店・横浜支店・北陸支店・中部支店・ 関西支店・四国支店・中国支店・九州支店・海外土木支店
海外営業所等	台湾統括営業所・東南アジア統括営業所・シンガポール営業所・インドネシア営業所・ベトナム営業所・ ミャンマー営業所・海外事業本部中国連絡事務所

組織図



主要グループ会社一覧

国内

	社名	業務内容	
設計・コンサルタント	株式会社イリア	インテリア設計、コンサルティング、内装・家具関連事業	
	株式会社アルモ設計	建築設計、設備設計、プレゼンテーション	
	株式会社アルテス	建築構造設計、コンサルティング、施工エンジニアリング	
	株式会社イー・アール・エス	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	土木建造物の調査・診断、新設・補修補強設計、計測管理	
調達・施工	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	
	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・空港等の舗装、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	建設機械製造業	
	カジマ・リノバイト株式会社	土木建造物の補修・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	
運営・管理	鹿島フィット株式会社	各種工事の請負、建設工事の技能労働者育成	
	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	
	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ーティ	鹿島グループのICT基盤及び各種システムの設計・運用・管理
文化	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	
	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版	
	ホテル・レジャー	東観光開発株式会社	ゴルフ場(高坂カントリークラブ)の運営
		株式会社ホテル鹿島ノ森	軽井沢でのホテル運営
		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)運営
		株式会社当間高原リゾート	ホテル・ゴルフ場の運営
		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	ゴルフ場運営
緑化・保険	鹿島軽井沢リゾート株式会社	ゴルフ場・ホテル・スキー場運営	
	かたばみ興業株式会社	山林・緑化造園業、損害保険・生命保険代理業	

海外

アメリカ

Kajima U.S.A. Inc.



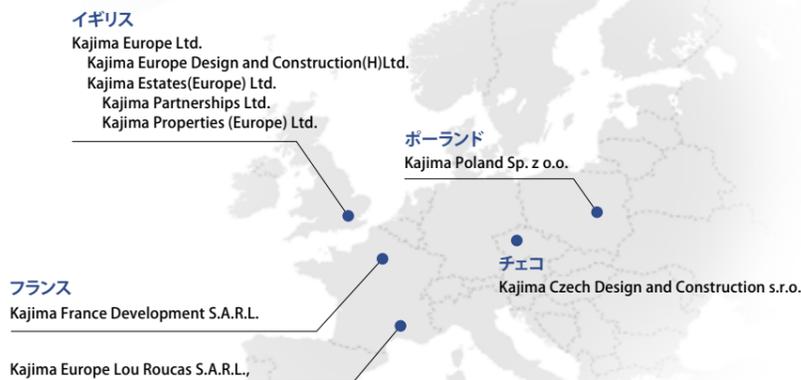
アジア

Kajima Overseas Asia Pte Ltd



ヨーロッパ

Kajima Europe Ltd.



オセアニア

**Kajima Australia Pty Ltd (オーストラリア)**  
Kajima Construction Australia Pty Ltd  
Icon Co Pty Ltd  
Kajima Development Australia Pty Ltd  
Icon Co Development Pty Ltd  
**メルボルン**

執行役員一覧

2016年6月末現在

社長執行役員	押味 至一			
副社長執行役員	瀨美 直紀 茅野 正恭	田代 民治 山口 皓章	小泉 博義 児嶋 一雄	日名子 喬 石川 洋
専務執行役員	尾崎 勝 浦嶋 将年 越島 啓介	竹田 優 栗原 俊記 野村 高男	高野 博信 天野 裕正	岡 昌男 鈴木 健一
常務執行役員	河本 克正 松崎 公一 高田 悦久 山本 和雄	伊藤 仁 松嶋 潤 丸亀 秀弥 坂本 好謙	中嶋 恒男 木下 勲 鞆田 茂 大津 健次	瀬口 智勝 佐藤 修 風間 優
執行役員	太田 貴博 片山 豊 田所 武士 相河 清実 国平 浩士 田中 栄一 大石 修一	澤尻 弘之 新川 隆夫 勝治 博 大島 信豊 山田 安彦 吉貝 滋 米澤 和芳	土肥 穰 勝見 剛 利穂 吉彦 田名網 雅人 北 典夫 内田 道也 一方井 孝治	田中 利春 河野 健吾 内田 顕 福田 孝晴 市橋 克典 杉本 弘治

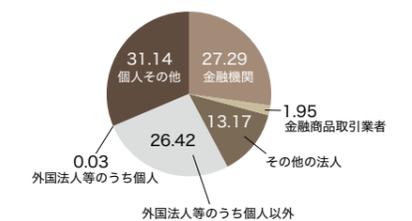
株式情報

2016年3月末現在

発行可能株式総数 2,500,000,000株  
 発行済株式の総数 1,057,312,022株(自己株式17,455,473株を含む)  
 株主数 65,336名(前期末比8,742名減)  
 大株主

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)	58,370	5.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	52,464	5.05
鹿島 昭一	31,585	3.04
株式会社三井住友銀行	20,442	1.97
鹿島社員持株会	19,872	1.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	17,326	1.67
公益財団法人鹿島学術振興財団	14,470	1.39
石川 ヨシ子	14,292	1.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	12,930	1.24
大正製薬ホールディングス株式会社	12,576	1.21

単元株式所有者別  
株式分布情報(%)



(注) 1. 当社は自己株式17,455千株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。  
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。