

鹿島コーポレートレポート2015

K A J I M A  
2 0 1 5  
C O R P O R A T E  
R E P O R T



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  


P i c k U p

C O N T E N T S

鹿島グループ  
の事業領域  
—ビジネスモデル—  
**06**  
ページ

数字で見る  
鹿島グループ  
**08**  
ページ

2020年に  
向かって  
—ものづくりの原点から—  
**14**  
ページ

100年をつくる

各事業部門の  
今とこれから  
—各部門責任者が語る—  
**22**  
ページ

価値創造の  
源泉  
—技術と人材—  
**40**  
ページ

価値創造の  
基盤  
—コーポレートガバナンス  
とCSR—  
**48**  
ページ

- 01**  
鹿島はどのような会社か
- 04 経営理念と鹿島の歩み
  - 06 鹿島グループの事業領域
  - 08 数字で見る鹿島グループ
  - 10 10カ年ハイライト
  - 12 鹿島を支えるマネジメント

- 02**  
鹿島グループのこれから
- 14 社長メッセージ

- 03**  
各事業部門の今とこれから
- 22 土木
  - 26 建築
  - 30 開発
  - 34 海外建築・開発

- 04**  
価値創造の源泉
- 40 技術
  - 44 人材
- 05**  
価値創造の基盤
- 48 鹿島のコーポレートガバナンス
  - 54 鹿島グループのCSR
  - 56 Q 品質
  - 57 S 安全衛生
  - 58 E 環境

- 06**  
企業データ
- 64 会社概要
  - 67 株式情報

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2015」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ینگ 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  
2014年度(2014年4月1日～2015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

2015年7月(前回:2014年7月 次回:2016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/>

# 鹿島はどのような会社か

## 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。

## Our Philosophy

2015年、鹿島は創業176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を進めてきました。鹿島は経営理念のもと、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続けていきます。

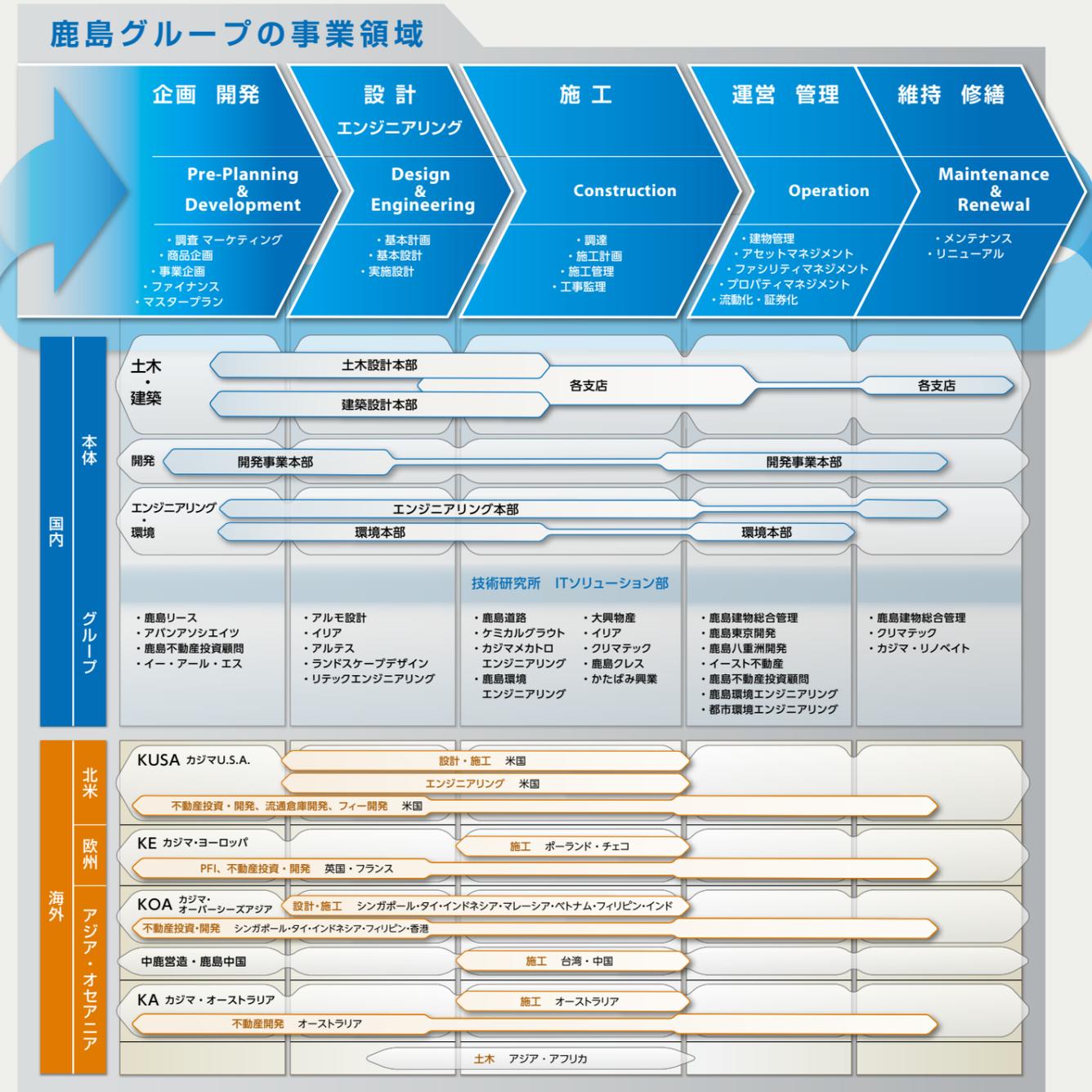


# Business Model

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  
企業グループに進化する

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。これらは、土木構造物や建築物の根幹となる「構造」分野の技術や基礎研究が実を結んだものが少なくありません。

また、建設事業を軸に、自らが事業主となる開発事業は、鹿島のもう一つの軸となっています。鹿島グループは、施工分野を中心に建造物のバリューチェーンを軸として事業領域に厚みを持たせ、地理的にも拡大を目指しています。各事業部門が、国際競争力を身に付け、それらが部門間で作用し、グループ全体の進化を促していきます。



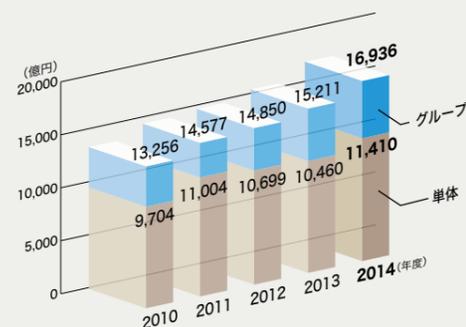
# Our Numbers

## 数字で見る鹿島グループ

鹿島の2014年度を数字で振り返ります。

### 売上高

16,936 億円



### 海外売上比率

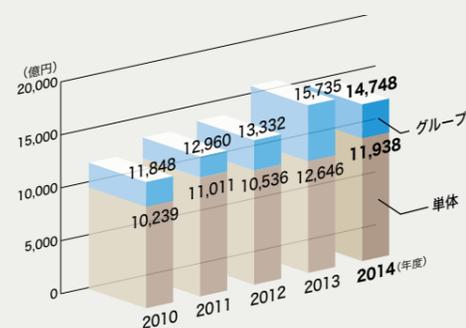
19.3%

[地域別売上高]

日本	80.7%
北米	11.4
欧州	1.4
アジア	7.6
その他の地域	▲1.1

### 建設事業受注高

14,748 億円



### 特命比率 (鹿島単体)

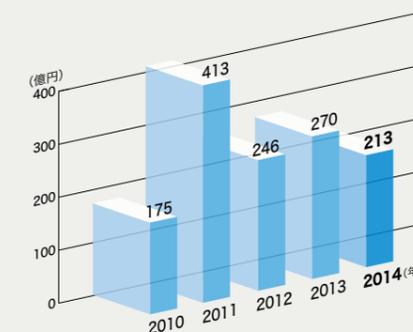
48.2%

### 設計施工比率 (鹿島単体)

44.9%

### 経常利益

213 億円



### 研究開発費

77 億円

▶ P42へ

### 建設廃棄物のリサイクル率

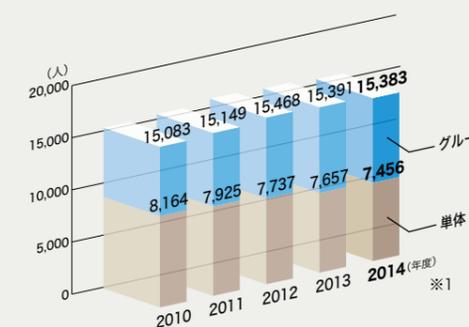
96.6%

(ただし汚泥を除く)

▶ P61へ

### グループ従業員数

15,383 人

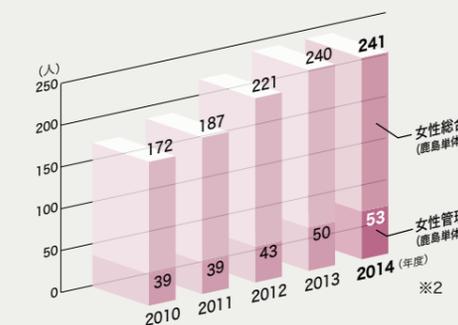


### 女性総合職の人数 (鹿島単体) ※2

241 人

### 女性管理職の人数 (鹿島単体) ※2

53 人



※1 各年度3月31日時点  
 ※2 各年度4月1日時点

## 10年ハイライト —主要経営指標の推移—

[連結]

(年度)	2005	2006	2007
建設事業受注高	14,627	16,125	16,772
売上高	17,708	18,913	18,940
営業利益	556	554	180
経常利益	552	586	294
当期純利益	221	413	407
1株当たり当期純利益(円)	20.81	39.29	39.13
自己資本当期純利益率(%)	8.6	13.0	12.8
売上高営業利益率(%)	3.1	2.9	1.0
総資産	19,059	21,072	19,183
自己資本	—	3,406	2,972
純資産	2,970	3,509	3,054
自己資本比率(%)	15.6	16.2	15.5
1株当たり純資産(円)	282.19	324.12	292.63
有利子負債	4,585	4,638	4,738
D/Eレシオ	1.54	1.36	1.59
1株当たり配当金(円)	6.0	7.0	7.0
営業キャッシュフロー	534	▲41	▲525
投資キャッシュフロー	▲148	221	30
財務キャッシュフロー	▲359	▲48	▲76
研究開発費	95	91	96
設備投資額	219	398	345
従業員数(人)	15,951	14,387	14,934
うち単体従業員数(人)	9,234	9,084	8,817

(単位:億円)

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
15,854	11,383	11,884	12,960	13,332	15,735	14,748
19,485	16,373	13,256	14,577	14,850	15,211	16,936
196	▲67	172	294	184	230	126
159	90	175	413	246	270	213
▲62	132	258	38	234	207	151
▲6.20	13.03	24.87	3.69	22.55	19.98	14.58
▲2.4	5.4	10.0	1.5	8.1	6.0	3.8
1.0	▲0.4	1.3	2.0	1.2	1.5	0.7
18,854	17,968	16,449	16,862	16,860	17,894	18,392
2,311	2,618	2,528	2,567	3,204	3,682	4,349
2,390	2,612	2,532	2,567	3,181	3,641	4,369
12.3	14.6	15.4	15.2	19.0	20.6	23.6
227.56	251.97	243.35	247.12	308.49	354.62	418.86
5,405	6,200	5,589	5,257	4,801	4,447	3,850
2.34	2.37	2.21	2.05	1.50	1.21	0.89
6.0	6.0	6.0	5.0	5.0	5.0	5.0
161	▲769	640	817	584	329	592
▲305	▲57	29	▲387	367	173	83
746	719	▲505	▲377	▲586	▲171	▲707
99	100	97	91	84	78	77
231	238	229	359	205	198	254
15,608	15,189	15,083	15,149	15,468	15,391	15,383
8,705	8,452	8,164	7,925	7,737	7,657	7,546

児嶋 一雄  
副社長執行役員  
研究技術開発担当

茅野 正恭  
取締役  
副社長執行役員  
土木管理本部長

日名子 喬  
取締役  
副社長執行役員  
営業本部長

山口 皓章  
副社長執行役員  
開発事業本部長



小泉 博義  
代表取締役  
副社長執行役員  
建築管理本部長

渥美 直紀  
代表取締役  
副社長執行役員

押味 至一  
代表取締役社長  
社長執行役員

田代 民治  
代表取締役  
副社長執行役員

# Our Management

## 鹿島を支えるマネジメント

2015年6月、10年間社長を務めた中村満義からバトンを受け、押味至一が新社長に就任しました。同4月から、新たに開発事業と研究技術開発担当の副社長執行役員も任命され、新たな陣容でこれからの鹿島を導いていきます。

2020年に向かって  
— ものづくりの原点から —



[代表取締役社長]

押味 至一

## 社長就任にあたって

去る6月に行われた株主総会・取締役会で社長に就任しました。175年を超える歴史と伝統を有する鹿島グループの舵取りを務めるにあたり、改めて重責を感じています。私は、入社時に配属された横浜支店で30年以上を過ごし、2005年に支店長に就任しました。その後、本社・建築管理本部長、そして関西支店長を務めました。現場所長、そして支店や建築部門の長として、発注者や設計者、共に建設を担う協力会社の皆さまから多くを学び、共に竣工の喜びを味わいました。困難を乗り越えながら、お客様に満足していただける建造物やサービスを提供することが、鹿島として第一の使命と考えています。

鹿島グループがさらに歴史を重ねる企業であるために、まずは今般策定した「鹿島グループの中期経営計画(2015～2017)」を達成すべく全力を尽くしてまいります。

そして、本計画の達成に向けて、これまでも私自身が支店長として掲げてきた2つのスローガン「決心せよ! 今日一日の無災害」と「ひとつひとつ心を込めた物づくり」を全

社に展開しました。

一つ目の「決心せよ! 今日一日の無災害」は、現場で働くすべての人々の安全を守るということです。現場で働く社員にとっては非常に厳しく重みのある言葉だと認識していますが、敢えてこの言葉を毎日心に刻んでいかねばなりません。協力会社の社員や作業員の皆さんは、私たち鹿島にとって不可欠なパートナーであり、その方たちの働きやすい現場環境や仕組みを考えるのは大きな責務です。共に働く皆さんが毎日無事に大切な家族の元へ帰宅できるように鹿島全体で取組みを重ねていきます。

二つ目の「ひとつひとつ心を込めた物づくり」は品質に関することです。近年いくつかのプロジェクトにおいて重大な品質トラブルを起こしたことで、当社には非常に厳しい目が向けられています。工期内に品質の良いものを安全につくってお客様にお渡す、ということが私たちの仕事の原点であり、常にこれを念頭に実直に仕事をし、物づくりにこだわりを持つという伝統も継承していきます。

## 2020年を見据えた鹿島グループ中期経営計画

2014年度は連結ベースで売上高1兆6,936億円に対し、営業利益126億円となりました。国内・海外の関係会社は着実な成長を遂げ、大きな貢献が見られましたが、単体は180億円の営業損失という結果に終わり、中核事業である単体建設事業の利益率向上がグループ業績向上のためには不可欠であり喫緊の課題です。

今般、2020年度までの当社グループの中期的な方向性を示すと共に、前半3カ年の経営計画として、「鹿島グループ中期経営計画(2015～2017)」を策定しました。

本計画は最初の2年間を構造改善期間と位置づけ、単体建設事業の施工逼迫や一部の不採算工事に対して集中的に対策を実施し、単体営業利益が常に200億円以上

計上できる体制を経営管理面と共に整備していきます。また、「鹿島グループの強みを活かせる事業領域の強化・拡大」と「経営基盤の整備」を今年度から計画的に進めます。

2020年度に向けて、当社単体の利益の拡大とグループ内連携強化の相乗効果により、事業内容の質的向上と連結利益水準の更なる底上げを図り、2020年度に連結経常利益850億円を目指します。

まずは1年目となる今年度の数値目標を達成することがすべての鍵であり、私に課せられた大きな責務だと捉えています。その上で、2016・2017年度のための準備を併せて今年度からやらねばなりません。たとえば、東京ではこれまでに経験したことのないような超大型プロジェクトが複数見込まれています。プロジェクトごとに準備を進めつつ、複数のプロジェクトを横断的に見ることで、スケールメリットを生み出す仕組みなどを編み出したり、設計と施

工の部隊が互いの知識と経験で支えながら新たな挑戦をしたりする絶好の機会だと確信しています。そして、この機会に経験したことを今後の鹿島の糧にしていくことが不可欠です。お客様の求めるニーズを的確に捉え、それに応える鹿島の技術に対して先方からその価値を認めようという行動を改めて社内に徹底したいと思っています。

### 現場第一主義の徹底

中期経営計画の達成に向けて、不可欠と考えているのが「現場第一主義」の徹底です。当社にとって利益の源泉である現場。この現場がやろうとしていることを実現できるよう最大限のサポートをするのが管理部門であり、とにかく現場がやりたいように大いなる挑戦をできるようにする。全社・全社員の意思統一が最も重要だと考えています。また、社員だけでなく、協力会社・職人が汗をかいてくれ

る現場があってこそ鹿島だということを再認識した上で、それぞれの組織や立場で現場のために何ができるのかを考え直していくべきなのです。

その一例として、関西支店長として一昨年に支店内で新設した「現場サポート室」があります。現場では各種の検査が必須で、確認したうえで書類作成までのプロセスが非常に大切である一方、より新鮮な目で見の方が効果の出るものでもあります。そこで、現場経験のない事務職の女性を中心とした現場支援チームを編成し、マンションの内装検査や鍵合わせといった細やかな感覚が求められる部分を担ってもらっています。技術者でなくても鹿島社員として、物づくりの最前線に積極的に関わってもらいたいと思うと共に、ライフイベントへの柔軟な対応にも一助となる仕組みではないかと考えています。

私自身、現場で育ち、所長として複数の現場を経験してきました。現場の面白さというのは最終的に完成する建造物の形や機能は決まっているものの、その造り方、完成までの道のりややり方は自由だという点です。よってそのプロセスで工夫の仕方が無数にあり、それを考えてやっ



てみるのが現場所長には許されているというのが大きな魅力だと信じています。その魅力をより深めるのは、各部署・部門が、所長の思いを実現させるためにどれだけ一丸となれるかということです。何をどのようにせねばならない、というルールを定めてその運用がなされているかを確認することも大切ではありますが、現場の自由な発想を盛り立て、その実現のプロセスで生まれる新たな発想や考え方が鹿島の糧になっていくのです。

私が初めて現場所長として取りまとめたのが、藤沢のオフィスビルでした。苦労も多かったですが、緊張感の中で自分の工夫が品質・安全・生産性の向上に繋がっていくのが楽しかったことは今でも鮮明に覚えています。今現場で日々頑張ってくれている社員にも、その楽しみ、まさに建設現場の醍醐味を感じられるような環境を創っていきます。

鹿島グループ中期経営計画		2015	2016	2017	2020
		構造改善期間 当初2年間で重点的に実施			
単体	○単体建設事業の再生・強化 営業利益200億円以上を確実に稼ぐ土台の整備				
グループ	○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 ○グループ経営基盤の整備				
経常利益	連結	430 億円		650 億円以上	850 億円以上
	単体	220 億円		350 億円以上	
売上高	連結	17,500 億円		17,500 億円程度	
	単体	11,300 億円		10,800 億円程度	
有利子負債		3,800 億円以下		3,700 億円以下	
ROE		—		8.0% 以上	



環境の変化にしなやかな対応を

国内の市場環境については、少子化などの影響により中長期の観点では横ばいから次第に縮小に向かうと同時に、都市部への投資の集中、維持補修やリニューアル案件の比率向上という市場の質的な変化も想定しています。市場における競争は中期的には激化し、こと施工においては技能労働者が慢性的に不足すると予想しています。

国内市場の縮小を見据え、当社は国内だけでなく海外にも積極的に展開していきます。建設と開発の機能・ノウハウを併せ持つ当社グループの強みを最大限活用することでリスクを低減して事業を展開していけると考えています。

先般オーストラリアに新たな法人を立ち上げましたが、これからは日本から人材などの経営資源を現地に持ち込むというよりも、ローカルのネットワークや人材を活かし鹿島の優位性である技術とうまくリンクさせながら、各地域や土地に合った事業展開を戦略的に進めていかねばなりません。そのためにも、国内市場が変化するであろう2020年ごろまでに自ら実力・体力をつけて外に出ていく準備をしていきます。準備とは、社員の海外研修やローテーションによりグローバルなビジネス感覚を養ったり、いくつ

かの注目する国や地域での市場調査やローカルのビジネスパートナーの模索などが挙げられます。

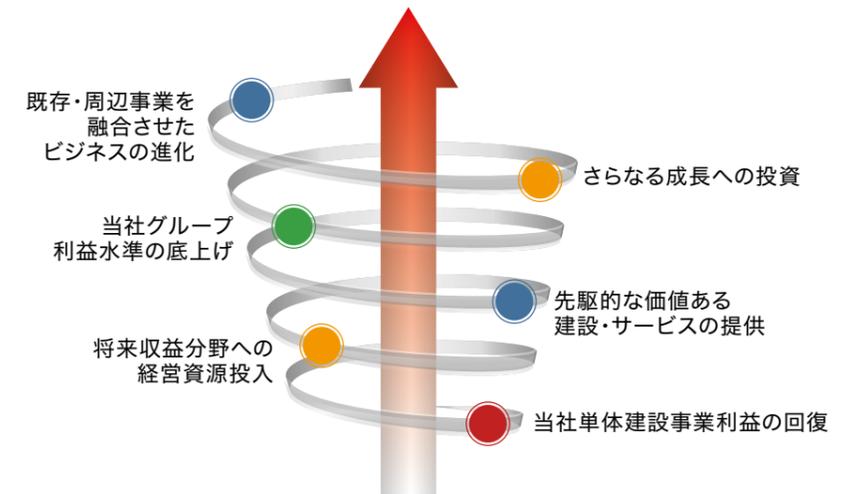
次に、国内市場の質的变化への対応としては、事業内容を進化させ、新たな顧客ニーズに応えられるよう先駆的な価値ある建設・サービスを提供します。また、鹿島グループの強みを活かせる事業領域の強化拡大を実施し、真にグループ一体となった事業戦略の展開を目指します。建造物のライフサイクルに合わせたバリューチェーンを見渡すと、中核に国内建設事業があり、エンジニアリングや環境、エネルギー分野を軸として、より上流からのプロジェクトへの関与拡大や維持管理・運営等の下流分野の収益化により、利益水準の底上げと収益源の多様化を目指します。

プロジェクトを創出から運営までで捉える開発事業については、国内で効果的な投資による優良プロジェクトの創出、さらにはフィービジネス等のノンアセットビジネス基盤の再構築に向けて取り組みます。個々のグループ会社の得意分野と、小回りの利く対応などといった特徴を活かし、鹿島グループの各所でシナジー効果を生む体制と収益源の多様化が鹿島グループのサステナビリティにつながっていくと考えます。

国内建設市場の見通し

	計画期間内 (2015-2017)	中期的見通し
市場環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基本的には良好を維持                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・震災復興需要</li> <li>・防災、減災対策</li> <li>・老朽化対策</li> <li>・オリンピック関連需要</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 建設投資は横ばいから減少                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少等</li> <li>・財政制約</li> </ul> </li> <li>■ 都市への投資の集中</li> <li>■ 質的変容                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・新設減少</li> <li>・維持補修、リニューアル増加</li> <li>・PPP、PFI増加</li> </ul> </li> </ul>
競争環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 需要堅調・競合減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 競争激化</li> </ul>
施工環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 工事量増大による技能労働者不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 少子高齢化等による技能労働者不足</li> </ul>

スパイラルアップ(好循環)を生み出すグループ経営基盤を確立



部署間、グループ会社間の協働・連携の仕組みを整備・強化

最後に、建設現場を支える技術者・技能者の中でも技能労働者の不足の課題については、抜本的な取組みが不可欠です。これまで建設業では長年にわたり「生産性の向上」が謳われてきましたが、他産業に比べて労働生産性の向上が見られていません。また、これから数年は仕事量の増加により部分的な不足が想定される一方で、その後を見越すと、協力会社各社がひとつの専門工事から多能工化していくことも必要だと考えています。一人の職人が同じ仕事を繰り返すのではなく、ひとつの流れとして複数の仕事に携わり、仕事の幅を広げることで、生産性の向上と安定的な収入が見込め、現場の安全にも直結します。協力会社側から見ても、仕事量の平準化により、社員として安定的に雇える環境が整備できます。元請・協力会社ともに良いシナジーを得るためには、互いに知恵を絞って、全体としてのボトムアップを図る土壤が必要です。

また、建設業が魅力ある職場であることを、若い世代に向け積極的にアピールしていくことも当社の重要な責務であると考えています。子どもたちに現場見学会などを通じて建設業とその最前線である建設現場の魅力を伝え、建設の仕事への興味や物づくりの素晴らしさを伝える努力も継続していかねばなりません。

なるべく一つの現場で長く働き続けてもらえる仕組みや

方策を考え、試行錯誤を重ね、次のステップを踏めるよう取り組んでまいります。

持続可能な企業体力を養う

このような取組みを具体的に進めながら、3年目の2017年度には連結経常利益650億以上を目指して取り組んでいきます。構造改善期間と位置付けた2015・2016年度に2017年度以降の準備ができるかも大きな課題です。中期経営計画の先には2020年、そしてさらにその先があるのです。常に目の前の課題を解決すべく立ち向かいながら、長い目で見て準備を怠らないことが肝要です。この準備にどれだけ力を注ぐことができるかが、鹿島の底力につながってくるからです。今年度についても、2016・2017年度に対して、人員の柔軟なシフトと経営資源の手当を施し、さらに各プロジェクトについて全社で十分な準備を徹底していきます。

目の前と少し先のバランス、これは国内に限らず海外に対しても同じです。マーケットをグローバルで捉えた上で、海外における事業の進め方は、より十分な情報収集と流れに乗る判断力が不可欠となります。いつどこに経営資源を投入していくのか、その判断をしっかりと刻み込みながら進めていきます。

## 成長を支える基盤の強化

3年後の目標を達成するためには、社内の連携だけでなくグループ会社間の協働・連携を強化し、好循環を生み出す中長期的なグループ経営基盤の確立が欠かせません。当社の価値創造の源泉は、技術と人材であり、事業戦略に即した技術開発の促進、人材の確保・育成を加速させ、経営基盤の整備を進めていきます。

当社はこれまで技術で最先端を走ってきました。しかしより優位性を示すことのできる技術分野がどこにあるのか、また市場のニーズに対してどこが攻めどころなのか、自らの立ち位置を客観的に見ながら技術開発や技術提携を図っていく必要があると考えています。超高層や制震など、これからも優位性を保つ努力を継続すると共に、エネルギー分野での事業展開、機械化施工などテーマを選定した上で、鹿島の看板となる技術開発を進めていきます。

## ステークホルダーの皆さまへ

当社は本年から3名の社外取締役をお迎えしました。各分野で豊富な経験と知見を基盤として、当社に対して厳しい視点で業務執行の状況を監督の上、ご助言・ご指導をいただきながら、時代とマーケットに即した事業展開を進めていきたいと思っております。

そして、真にお客様の求める建造物やサービスを、心を込めてお届けできるよう日々の作業を進めていきます。そのためには、鹿島が率先してお客様と設計者や関係者との会話を継続し、時に扇の要となって関係構築に努めなければならないと考えています。

鹿島にとってのお客様は、発注者だけではなく協力会社の皆さんも含まれます。共に働く大切なパートナーとして、一体となって業界を盛り立てられるよう、互いに高み

を目指すと同時に、近隣への配慮、地球環境への取組みなど、地域社会への貢献もしっかりと積み重ねてまいります。

各方面との対話を継続して、お客様のニーズに応える鹿島グループの姿勢を徹底し、挑戦を続けていきます。

## 株主・投資家の皆さまへ

今般、不採算工事に対して手当を行い、環境が整った状態で引き継がせていただきました。株主・投資家の皆さまのご期待に応えられるよう努力と挑戦を継続します。そして当社の強みを活かした成長基盤を整備しながら、計画通りまたはそれ以上の結果に結びつけ、皆さまに還元できるよう努めてまいります。



## 03 各事業部門の今とこれから

## 土木



## これまでの価値観を 見つめ直し 次のフェーズに向かう

代表取締役 副社長執行役員

### 田代 民治

Tamiharu Tashiro

私が2010年に副社長に就任し6年目となりました。その間、土木部門は一時の疲弊状況から脱し、屋台骨となる国内工事の受注が上向きになってはきましたが、市場は今後5年間で震災関連工事やオリンピック関連工事が収束に向かうと見込まれています。したがって、今後の方針としては、この間に課題の多い現場作業環境改善を図りながら、国内工事で確実な収益率向上を進め、海外を含めた新たな市場の開拓とビジネスモデルの確立を進めることが、特に土木部門では必要不可欠と考えています。

#### 買ってもらえる商品・技術とは何か

最近、自分たちが自信を持って買ってもらえるものを造り込んできているのだろうかという疑問を持つようなことが起こっています。請負というのは、設計図があって、出来形基準や品質基準が定められ、これらに沿って、構造物を造り上げる仕事であります。施工に当たっては、自社が定めた施工管理手法、品質管理手法を用いて創り込み、発注者や顧客に引き渡してきました。自分自身がこれまでやってきたことも含めて振り返ってみますと、構築物を自らの基準で完成させて自己満足するだけで終わってはいないだろうか？ 発注者の期待や最終ユーザーのニーズを確実に満たすべくやっているだろうか？、自分たちの達成感をどこに焦点を当てて、仕事をしているのか？ と考え

させられます。発注者や顧客の真のニーズを捉え、そこに応えるという軸をきちんと持っていることが基本であり、すべてのスタート地点はそこにあるはずで、自らの論理で、例えば「高品質・高付加価値」な建造物と謳って満足するのではなく、商品価値を認めてもらえる構造物やマネジメントを『買ってもらおう』というスタンスを、改めて全員で問い直す時が来ていると思っています。

これは技術開発のテーマについても同じことが言えます。近年残念ながら当社の突出した技術が少なくなったことに関して、「発想力の原点回帰」と「取組みに対する真剣さ」という点に課題を感じています。顧客のニーズに的を絞り、付加価値が認められ『買ってもらえる』という観点での取組みを徹底していかなければなりません。そして、そのメニュー幅を広げることで、多様なニーズに 대응できる体制を再構築することが最も重要と感じていますし、今こそその精神で向かっていきたいと思っています。

#### 生産性の向上は安全にも直結する

過去10年で一般の製造業は労働生産性が2割向上したと言われていています。一方で建設業は、向上幅が少なく、むしろ高齢化が進み、若手の担い手が不足して、その確保が喫緊の課題となってきています。

建設業も生産性向上というテーマは長年叫ばれてきましたが、まずはコスト削減が主たる目的であるため、単品生産で現場単位のコスト重視の傾向に負け、他の製造業に比べて、遅々として進んでいないのが現状です。しかし、この生産性向上については、抜本的に視点を変えて考え直さねばならない時期が来ていると感じています。生産性向上と言えば、プレキャスト化、自動化やIT化というのが常に出てくるテーマですが、コスト削減や工程短縮等の効率化の追求一辺倒ではなく、現場作業の実態、特に担い手不足の実態に目を向ける必要があります。

台風・地震等の非常時の対応は別として、何かあると休日返上、昼夜兼行等の労働スタイルは異常です。生産性向上を図れば、担い手不足に対応できますし、正規の休日の確保も可能となりますし、現場の作業や時間が減るという点で災害発生リスクも減少するはずで、休日確保を含めて、全産業の中でも災害・事故とりわけ死亡事故の発生が多い建設業の現場実態の改善は価値があると思いますし、女性の積極的参入を推進するには絶対に欠

かせない課題のほうです。

生産性向上と現場の作業環境、特に安全性の向上がスパイラルアップしていくことを追求しなければなりません。その上で生産性向上により、収益力のアップを図る必要があります。

#### ビジネス領域を広げる

これらを着実に進める一方で、グループ一体となって多様なビジネスモデルに挑戦し、市場の変化に対応できる体制の構築を目指します。コンストラクションマネジメント(CM)方式やPFI方式など事業形態の多様化も進んでおり、設計・施工に加えて運営・維持管理に至るまで一連の領域での対応力を強化することにより、収益源の多様化とシナジーに期待していきたいと思っています。そのためにも、従来のやり方にとらわれることなく、また開発事業のノウハウやグループ会社の強み、さらには環境分野での新たなビジネス構築などにより広さと深さを追求していきます。

そして、海外でも、これまでの失敗を含めた様々な経験を活かし、どのような立ち位置でプロジェクトに関わっていくのかなどから検討していきます。しかし、これらの拡大の中で常にリスクを意識する必要があります。特に土木工事は自然が相手で、天変地異は勿論、把握が難しい気象・地形・地質等のリスクがあり、これを絶対に忘れてはならないことを肝に銘じて進めなければなりません。

社会の変化やニーズの高度化が目まぐるしい中、やはり当社の最大の武器は人材です。これからも、鹿島で本来育まれていた一歩先を見据えた「進取の精神」と自然との対峙の中「謙虚な精神」を持って、皆で既存の概念にとられない挑戦をしていきたいと思っています。

## 2014年度のまとめ

土木部門の完成工事高は、前年度とほぼ同水準で推移した結果、前年度比7.5%減の2,764億円となり、利益面では一部の海外工事において採算が悪化したことで155億円の営業損失となりました。

受注に関しては、前年度同様に高い水準で推移し、国内外合わせて3,399億円となり、その6割以上が国内官公庁からのものでした。今後、東京オリンピック関連工事や今後想定されるリニア新幹線関連工事など、ターゲットを絞った技術開発等を継続し、強みを活かした受注につなげていきます。

中期経営計画で掲げる「単体建設事業の再生・強化」については、市場の変化に合わせた社員の機動的配置や、確実な施工体制の構築に加え、生産性の向上に向けた取り組みが欠かせません。ダム現場での自動化施工の実現など、成果が現れはじめており、今後もこれらの取り組みを加速させていきます。また、「グループの強みを活かせる事業領域の強化・拡大」についても、現在「おながわまちづく

り」などで使われているCM方式など、従来型請負事業以外のPPPやPFIといった形式も積極的に検討・対応していきます。時代の変化に対応したビジネスモデルの多様化では、業務形態だけではなく、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も一つの選択肢です。

土木技術者育成に関しては、継続して入社から5年間で重点育成期間とし、配属された現場でのOJTと、実在するプロジェクトを模倣したケーススタディを題材とする座学などを組み合わせて、鹿島の技術者として必要なことを修得できるプログラムを実施しており、設計・施工・見積など幅広い業務をローテーションで経験していく仕組みとなっています。2015年度もこれらを継続しながら、必要に応じて女性活躍推進に関わるプログラムを追加したり、一層の基盤強化に努めます。

- 主な完成工事** 災害廃棄物処理業務(石巻ブロック)  
中央環状品川線シールドトンネル(北行)工事  
京極発電所新設土木本工事
- 主な繰越工事** 女川町震災復興事業
- 主な受注工事** 東京外郭環状道路本線トンネル(南行)東名北工事  
国道45号白井地区道路工事  
平成26-30年度 長安口ダム施設改造工事



エチオピア幹線道路



ダム再開発工事中の鶴田ダム



陸前高田地区における  
海岸沿いの復興工事

## Project

# TOPICS

### 首都高速中央環状線が全線開通

東京土木支店 中央環状品川線本線シールドトンネル(北行)工事  
事務所・五反田出入口工事事務所・大橋本線接続工事事務所

現在首都圏では、3環状道路(圏央道・外環道・中央環状線)の整備が進んでおり、2015年3月にそのいちばん内側に位置する中央環状線が全線で開通しました。鹿島JVは、大井ジャンクションと大橋ジャンクションを結ぶ2本の超長距離シールドトンネル(約8km)のうち、大橋方面への本線となる「中央環状品川線シールドトンネル(北行)工事」、品川線の中間部分付近の「五反田出入口工事」、また供用中の新宿線と品川線を接続する「中央環状新宿線大橋地区本線接続工事」の施工を担当。「五反田出入口工事」では、交通量の多い山手通りの交差点付近の地下で、多くの地下埋設物が交錯する中、「パイプルーファーチ工法」を用い工程短縮も実現させま

した。開通の結果、都心の高速道路ネットワーク機能強化が図られ、新宿と羽田空港の所要時間は約20分とこれまでの半分に短縮されました。2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けた都市機能再生の重要なインフラであり、都内の広域防災拠点をつなぐ緊急輸送道路になることが期待されています。



長さ日本一の道路トンネルとなった山手トンネル。2015年3月に開通記念式典が行われた

## Person

### 心を満たす現場所長を目指して

東京土木支店 西武大泉学園JV工事事務所 工事課長代理  
佐々木 貴史

入社以来、土木設計本部で橋梁とシールドを経験した後、東京メトロ副都心線渋谷駅の工事を経て、現在、西武池袋線の練馬高野台駅付近から大泉学園駅付近までの約2.4kmについて道路と鉄道との連続立体交差化を進める工事に従事しています。

入社から15年が経ち、建設業に対する世間の目に厳しさが増す近年ですが、私自身は土木を通じて社会に貢献し、周りにいる人を幸せにできるような一流の土木技術者になるべく日々努力してい

こうと思っています。目の前の仕事に追われると仕事の「やり方」に考えが偏り、本来の「あり方」を見失いがちですが、「人が先、数字は後」「変えられるのは自分だけ」という言葉を胸に刻み日々の業務に当たっています。共に働く協力会社の人たちに、また一緒に働きたいと思ってもらえる技術者を目指し、現場に関わる人たちの心を満たす現場所長となるべく今後も精進していきます。



これまでの各種経験が活かされて現在があり、所長に任命される日を楽しみにしている

## Group company

### 新しい価値創造に挑戦

#### 鹿島道路

当社は「新しい価値創造に挑戦し、人と地球の豊かで快適な環境づくりに貢献する」という企業理念のもと、鹿島グループの一員として、一般道路・高速道路・橋梁・空港・港湾・ダム・調整池・自動車テストコース等の舗装工事を中心とした土木工事、建築工事、アスファルト合材製造販売など様々な事業を展開しています。鹿島の土木・建築工事で専門工事を担うと同時に、自らも元請となって工事を請け負っています。また、舗装工事をコアビジネスとして、高性能で環境に配慮した工法が好評の小口径鋼管杭事業、土壌浄化事業、PFI事業などにも取り組み、社会・生活基盤を幅広く

支えています。さらに、海外ではタイとベトナムに現地法人を設立し、日系企業の工場新設工事などに携わっています。今後は、大規模災害に対する防災・減災事業や老朽化した社会資本の維持・更新工事など、メンテナンス時代の社会的なニーズに対して技術力や施工力で応えてまいります。



圏央道相模原愛川IC~相模原IC舗装工事

## 建築

コア事業を強化し  
次の飛躍に備える

代表取締役 副社長執行役員  
建築管理本部長

小泉 博義

Hiroyoshi Koizumi

建築部門の喫緊の課題は、コア事業の強化にあります。今般の中期経営計画にもあるように、2020年度には技術力及び収益力で業界のトップランナーを再度目指していきたい—そのためには、何よりも単体建設事業の強化が必要で、前半2年間で構造改善期間とするという基本方針が出されています。この施策を各部署、そして社員一人ひとりの活動にブレイクダウンして取り組むことで、必ず計画は達成できると考えています。まずは目の前で施工中のプロジェクトにおいて良い仕事をし、顧客の評価を得て業績向上に繋げることが必要です。先を見据えると、日本国内は少子高齢化、成熟社会、ストック型社会等のキーワードが多く挙げられます。今後どのような状況になろうとも、社会の動きに対応できるコンパクトで柔軟な組織を目指すことが不可欠と考えています。

## 建築部門のこれから

過去を振り返れば、建築部門は「超高層」や「原子力」といった社会のニーズに合わせて先駆的な技術開発を進め、それをプロジェクトに繋げ成長してきました。一方、近年は社会のニーズが急速に多様化・複雑化し、ターゲットを絞り込むことが難しく、自分たちが進む方向が明確でない部分があったように感じます。このため、社会のニーズの捉え方自体も考え直す必要があります。

当社は各技術領域に素晴らしい専門家がいて、ボトムアップの色彩の強い開発を進めてきました。ここに、ある一定のトップダウンで将来の方向性を加えることも必要と考えています。そのためには、建設業という井戸の中から空を見るのではなく、異業種との接触を積極的に進め、広い視野で社会動向を見て異なる考え方を知ること、新たな発想や展開に繋がると期待しています。さらに、先駆的で多様なサービスを提供するには、鹿島単体に留まらず、建物ライフサイクルの中で鹿島グループ全体が有機的に連携し、強みを活かせる分野や市場を創り出していくべきと考えています。

## 集中的に課題に立ち向かう

次に業界全体に目を移すと、技能労働者、いわゆる職人さんの不足が大きな課題となっています。技能労働者の高齢化が進み、新たな入職がなければ、この10年間で340万人から約130万人減少すると言われています。このため、若手の入職や定着化の促進を図ると共に、現場の生産性向上を推進することが必要です。

前者では、賃金水準向上のための「協力会社の重層構造改善」や「社会保険への確実な加入」、さらに「所定の休日が取れる労働環境や処遇の改善」が必要です。また、後者の生産性向上では、工場製作等による現場作業の削減、機械化やIT活用による効率化など、色々な角度からより少ない現場人員で効率良く進める方法を検討していきます。現場作業が減ると事故も減少し、工場製作が増えれば品質も安定するメリットもあります。

また、最近軌道に乗り始めたBIM (Building Information Modeling) の活用は生産システムの改革に大いに役立つものと期待しています。この中期計画の期間中、技能労働者の処遇改善と現場の生産性向上を建築部門の全社的課題として強力に進めたいと考えています。

## 海外での経験を活かす

また、コア事業強化のためには、海外事業からのフィードバックも非常に重要と考えています。逆に海外強化のためには強い国内の事業基盤が必要です。これらは、お互い密接な関係にあります。海外で様々な問題に接し、この経験を糧として国内が強くなり、強くなった国内基盤を海外に投入し海外も成長する。このスパイラルアップ効果を期待しています。

私自身、北米と東南アジアに20年間勤務しました。北米では、リスク管理の厳しさの一端を見た気がします。初めての土地・顧客、初めての協力会社でプロジェクトを進めるには、共通のルールが必要です。そのルールブックが契約書であり、契約書の一語一句は非常に重要です。日本にあっても契約時のリスク管理は避けては通れない課題だと考えます。一方、アジアでは、見積時に色々な提案をできることが当社を含む日系企業の最大の強みだと実感しました。売り込んでいける技術力を前面に出し、コストだけでなく、その付加価値が顧客からも期待され、また認めてもらえる機会が多くなっています。

構造改善期間の2年間で単体建設事業の強化に努めると共に、その先の時代に備え、国内外を問わず、ニーズに合った鹿島ならではの付加価値を顧客に買っていただき、同時に十分なリスク管理ができるエンジニアリング・コントラクターグループを目指したいと考えています。

## エンジニアリング・コントラクターグループのイメージ



## 2014年度のまとめ

国内建築部門の完成工事高は、前年度の受注高が高水準だったことから前年度比13.2%増の7,808億円となり、利益面では一部の工事において採算が悪化したことにより234億円の営業損失となりました。

鹿島単体の受注高は、施工体制の確保ならびに採算重視の方針のもと、前年度比992億円減の7,425億円、民間工事では特命比率が66.5%となりました。2015年度も引き続き超大型工事の受注が見込まれており、建築部門全体の施工力を勘案しつつ、より上流から顧客に寄り添い、鹿島の優位性が発揮できるプロジェクトに創り込むことで収益改善に努めていきます。

また現在、首都圏と東北に仕事量が集中しており、これからの数年間は同様の状況が続くと予想されるため、全社を見渡した上で社員の柔軟な配置などを進めると共に、協力会社及び技能労働者についても、全国的なネットワークを充実させて、機動的に動かしたいと考えています。さらにグループ一体となって強みを活かせる事業領域

としては、医薬品分野を中心としたエンジニアリング事業などを見込んでおり、今後一層取組みを強化します。また、施工を中心として業務フローで上流・下流をなるべく全体で捉えるグループ会社との連携を図っていきます。

建築部門の技術者教育では、引き続き5年目までを重点期間と位置づけ、現場におけるOJTと定期的に開催される座学のシナジーが生まれるよう、毎年改良を重ねて運営しています。また、女性技術者に対しても、今後見込まれるライフイベントに向けてどのような対応をすべきかなど、女性技術者本人との対話も繰り返しながら活躍推進を図っています。



- 主な完成工事** 愛知医科大学新病院棟建設工事  
札幌三井JPビルディング新築工事(写真右)
- 主な繰越工事** (仮称)紀尾井町計画オフィス・ホテル棟新築工事  
勝どき五丁目地区第一種市街地再開発事業施設建築物新築工事
- 主な受注工事** (仮称)新日比谷プロジェクト新築工事  
日本橋二丁目地区第一種市街地再開発事業(C・D街区)新築工事  
(仮称)エクシブ湯河原新築工事



北陸新幹線 白山総合車両所

5年半をかけて保存・修理し、2015年3月にグランドオープンした国宝・姫路城

## Project

# TOPICS

### 水産業復興のシンボル・新魚市場を建設中

#### 石巻市水産物地方卸売市場石巻売場建設事業

現在、鹿島は宮城県石巻市で新魚市場の建設プロジェクトを、コンストラクションマネージャー (CMR) として「アットリスク型CM方式」で取り組んでいます。これは大規模かつ迅速な復興のために、通常の建設工事に加えて、周辺工事との調整業務、オープンブックの採用、専門業者選定の事前承諾、発注者監査及び第三者監査を併せて行う仕組みです。鹿島では土木の「おながわまちづくり」で既に取り組んでおりましたが、大型公共建築工事で国内初の適用となりました。

事業内容は、全長約880mの大規模荷捌き施設で、最新鋭のHACCP対応。さらには仮設の市場機能を運用しながら早期の完

成を目指すというものです。設計者の選定や帳票類の整備から始まり、これまでの経験や社内のスペシャリストの力を結集し、2015年2月までに東棟、中央棟、西棟の一部を竣工しました。地域の復興が加速することを願って新魚市場全棟完成に向けて取り組んでいます。



全長が震災前の650mから880mに拡大した施設全景

## Person

### 施工計画の扉を開ける日を目指して

中部支店 三菱重工業小牧南工場工事事務所  
河根 栄央

今年で入社4年目となり、これまで駅前再開発の大型PFI案件、さらに今の支店に異動し商業施設、今は大型工場の施工管理に携わっています。

当現場では工事課長のもと、躯体工事全般を担当しています。自分の仕事は、いかに多くの職人の皆さんに効率よく仕事を進めてもらえるようにするかであると考え、図面の読み込みや現場での確認、コミュニケーションに努めています。昨年、大スパンの鉄骨ト

ラス梁を架けるにあたり、構造設計の担当者などが計画したものを施工し、実際に出来上がるという楽しみを改めて認識しました。関係者全員で多くを議論し、職人さんの経験も組み込みながら、お客様に満足してもらえる建物を完成させてお引渡しすること。この醍醐味を感じながら、近い将来、自らの経験を糧に上流の施工計画を立案できるよう努力を重ねていきたいと思っています。



昨年1級建築士を取得し、名実を共にした技術者を目指すという意気込み

## Group company

### 多様な人材の育成でグループ全体に更なる貢献を

#### 鹿島クレス

1987年の設立以来、鹿島本体の事業所や建築現場に技術者を派遣してきました。現在、鹿島の建築現場に全国で約360名以上の社員を派遣し、施工図の作成・積算やドキュメント電子化、着工から竣工引渡しに至るまでの計画立案や施工管理をサポートしています。2014年度から鹿島への専門職登用制度も確立され、社員の活躍の場は大きく広がりました。

若い熱意ある優秀な人材を採用するため、近年は全国各地の工業高校、高等専門学校に対してOBによる母校の訪問をプログラム化し、教職員および生徒や両親との信頼関係も築いています。

『社員が財産』という理念のもと、特に力を入れているのが多様な人材を育成し鹿島建設の現場に活力を与えることです。今後ますます社員教育システムを充実させ、建築施工管理や施工図のスペシャリストとして成長した社員が、鹿島本体に、そして鹿島グループ全体に、さらに貢献できるように…。それが会社設立以来変わらない私たちの願いです。



都内超高層プロジェクトに関わる鹿島クレス社員

## 開発

# 良質な資本ストックを 形成するエンジニアリング デベロッパーとして



副社長執行役員  
開発事業本部長

山口 皓章

Teruaki Yamaguchi

当社の開発事業部門は1976年に開発事業部としてスタートして以来、約40年にわたり継続して事業を進めてきました。その結果、現時点では、エンジニアリング力を持ったデベロッパーとしての地位が確立されたと自負しています。そして、今後に向けては、中期経営計画の実現はもとより、10年、20年先を見据え、当社の中核を担う部門へと成長していかなければならないと改めて感じています。

## 将来を見越して挑戦

これまで約10年間、開発事業部門は、まちのポテンシャルを高め、新しい価値を生み出す事業を創出、推進してきました。これからは、2020年以降の更なる展開に向け、都内の大型複合再開発事業に加え、特にインバウンド需要の高まりを捉え、羽田アクセスエリア、都心湾岸エリアを重点地域に設定し、これまで鹿島が蓄積してきたノウハウを活かして「先進性」「先端性」を有する事業創出に努めていきたいと考えています。

### ■国内での事業バランス

この際に大切なのは、短期のフロー型事業と中長期のストック型事業のバランスだと考えています。前者は、構想・企画から計画・設計・施工を行った上で資産を売却しキャピタルゲインを得るものであり、後者は、施工後も運

営・管理を行うことで資産に関与し続け、定常的に収益を得るものです。特に、後者の場合、下流にあたる運営・管理においてグループ会社のノウハウを活かすことでグループ一体となって総合的な価値創造を行うことができると共に、そこで得られた知見を上流にあたる構想・企画にフィードバックすることにより利用者や顧客のニーズに即した事業の創出につなげることができます。さらに、これまでの知見に加えて、自社の低未利用不動産を利活用することで新たな事業を創出しながら、資産活用ノウハウをさらに蓄積して、お客様に対しCRE提案を行っていかうと考えています。

### ■柔軟な金融市場の活用

また、国内の不動産証券化市場は、今後さらなる拡大が見込まれております。この市場環境の変化を見据え、2005年にスタートした鹿島ファンドの運営実績と経験を糧に、有利子負債の圧縮にも寄与できるビークルの活用を検討していきます。

### 自らの強みを活かして

鹿島の開発事業の強みは、何と言っても企画を実行に移す能力を兼ね備える開発エンジニアリング力だと自負しています。これは、再開発等で培った合意形成力、特区活用や許認可取得などの行政調整力、さらには環境性能を向上させたオフィスなどの商品企画力、そしてスキームを活用し事業を組み上げる事業構築力などから成っています。

これらの強みに併せて、鹿島全体の幅広い業界や企業との繋がり、設計・建設のエンジニアリング力、与信力、地域に根付いたネットワーク力を統合させて鹿島ブランドを活かしたエンジニアリングデベロッパーとして事業を構築し、他社との差別化を図っています。

### ■国内外での事業バランス

グローバルマーケットにおける事業ポートフォリオは、先ほどのフロー・ストックのバランスと共に重要なポイントであると考えています。国内では、短期回転投資と賃貸事業投資、運営を行いながら、マザー工場として開発ノウハウと事業経験の蓄積、海外事業支援体制の強化を図っていきます。海外では、海外部門や海外現地法人と連携して、インドネシアのスナヤンにおける複合開発や、ロンドンのストックリーパーク開発、アメリカ各地で現在進めている都市型賃貸マンションのスカイハウス開発のよ

うな、現地のニーズに即した投資事業を積極的に進めていきます。

### ■幅広い経験を積んで人材育成

これらを支えるのは、28年間で約200名にもよる部門独自に採用した人材です。入社10年で3部署の経験を基本とし、さらに、新設の海外現地法人研修や出向制度等も活用して国内外で活躍するエンジニアリング力を有する人材を育成していきます。特に海外での研修や出向では、マネジメント能力を身に付け、その経験や現地で構築したネットワークを国内に還流して新たな事業分野の創造に寄与してほしいと考えています。また、国内グループ会社への出向では、労務管理やガバナンスなど経営感覚を涵養し、本体に還元してほしいと願っています。

これから2年の構造改善期間において、鹿島らしい案件の創出を進めると共に、深い知識・広い経験・研ぎ澄まされた判断力に富んだ社員を育成して、開発部門を、鹿島を支える太い柱としていこうと考えています。



Akasaka K-Tower

2014年度のまとめ

2014年度は、不動産市況回復を背景に物件売却を進めました。その結果、設計、エンジニアリング部門の業績を含めた開発事業等の売上高は前年度比46.5%増の837億円、そして前年度比12倍超の209億円の営業利益となりました。

開発事業部門は、2年間の構造改善期間の着実な収益確保に向け、『晴海2丁目マンション』『勝どき5丁目再開発』等の取組み中案件を着実に推進しています。また、2020年以降の更なる展開に向け事業推進中の「都市再生ステップアップ・プロジェクト竹芝地区」では、国家戦略特別区域計画の特定事業として総理大臣認定を取得しました。



東京駅八重洲口開発

「虎ノ門タワーズオフィス」などの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(安心・安全・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。

PFI事業については、当社グループが優位性を発揮できる案件を厳選し応札した結果、昨年度は5件を落札。1999年度以降これまで、110件に応札した結果、落札件数は49件、落札率も44.5%とゼネコン内トップに位置しています。

また、当部門は、開発事業を実施するのみではなく、事業構築ノウハウを活かして、お客様様の土地利用計画の立案やコンサルティング活動を行っています。その際、特に、国家戦略特区、東京オリンピック・パラリンピック、医療クラスター、都市部で急激に進む高齢社会、教育の国際化等、時代に不可欠なキーワードを取り込み、創造的な街づくりを目指しています。



東根市公益文化施設整備等事業の完成予想パース(PFI)

主なプロジェクト

プロジェクト名称	所在地	敷地面積(坪)	事業概要
----------	-----	---------	------

未成プロジェクト

晴海2丁目マンション(ザ・パークハウス晴海タワーズティアロレジデンス)	東京都中央区	約4,500	・他社との共同により、マンション分譲事業(49階建、861戸)を行うもの。 ・12年7月着工、13年8月販売開始、16年8月引渡し予定。
勝どき5丁目再開発(勝どきザ・タワー)	東京都中央区	約3,300	・他社との共同により、再開発事業に参加組合員として参画し、住宅保留床の分譲事業(53階建、総戸数1,420戸のうち1,318戸)を行うもの。 ・11年10月本組合設立、12年12月権利変換計画認可取得、13年9月本体工事着工、14年5月販売開始、17年3月引渡し予定。
都市再生ステップアップ・プロジェクト竹芝地区	東京都港区	約4,700	・他社との共同により、都有地を借地し70年間の賃貸事業(業務棟(39階建)、住宅棟(21階建))を行うもの。
戸塚土地開発	神奈川県横浜市	約8,600	・他社との共同により、マンション分譲事業(戸数未定)を行うもの。 ・16年度着工予定、18年度竣工・引渡し予定。

稼働中プロジェクト

虎ノ門タワーズオフィス	東京都港区	約2,000	・賃貸オフィス、駐車場、一部店舗(23階建)。 ・分譲レジデンス棟との複合開発として06年8月竣工。鹿島単独事業。 ・2010年度申請で、東京都環境確保条例におけるトップレベル事業所認定。
東京駅八重洲口開発	東京都千代田区	約6,000(全体)	・JR東日本・三井不動産他との共同による大規模複合開発。 ・当社グループは南棟(42階建)にて事業参画。13年2月に持分の一部を売却。 ・14年9月に駅前広場が竣工し全体完成。
Akasaka K-Tower	東京都港区	約1,500	・旧本社跡地において総合設計制度を活用して建設した、オフィス・住宅等で構成される超高層複合ビル(30階建)。12年1月竣工。 ・CASBEE-新築でSクラス取得。

TOPICS

Project

トータルコーディネータとして

開発事業本部  
勝どき5丁目再開発

都心湾岸エリアは2020年東京オリンピック・パラリンピックを視野に入れたインフラの整備が進み、ポテンシャルが増大しつつあるエリアです。開発事業本部ではこのエリアを重要地域と位置づけ、都市の機能更新需要に対応した開発事業への取組みを進めています。

現在、手掛けている勝どき5丁目再開発は、総戸数1400戸超・53階建ての国内最大級のタワーマンションを含む3棟からなる大型の法定再開発です。

再開発の準備組合が行った事業パートナーの募集に対し、鹿島はこれまでの再開発で培ったノウハウを活かすと判断し、開発・設計・建設部門が協力してコンペに応募。住まい手の立場に立った商品企画や、建築・構造計画、施工計画、コストコントロールなど

をトータルでコーディネートできることが高く評価され、再開発事業全体をまとめあげる事業協力者・特定業務代行者として選定されました。

その後も再開発組合とともに企画・設計・行政協議を短期間で押し進め、街づくりとしても、また、デベロッパーにとっても魅力のある事業計画に仕立て上げ、鹿島を幹事会社とした大手デベロッパー4社とのJVを組成し、昨年より販売活動を開始しました。優れた商品企画、制震構造やトライスター型の特徴ある形状、施工会社やデベロッパーへの信頼感から好調に推移しています。完成は2016年末の予定です。



完成予想パース

Person

しなやかな開発エンジニアリング力を身に付けたい

開発事業本部 東北復興開発事務所  
高橋 浩人

現在、仙台市の蒲生北部被災市街地復興土地区画整理事業で、事業運営支援、市有地利活用検討等を担当しています。入社時は本社・本部の開発計画部に在籍し、その後生まれ育った東北の復興まちづくりに現地で携わりたいとの希望が叶い現在に至ります。

震災復興において当社はCMやECI等の民間の力を活用した新たなスキームの発注方式に積極的に対応しており、開発部門として

は、これまでの開発ノウハウを活かし、土木・建築部門と密に連携して入手時の創込み段階からプロジェクトを支援しています。各種インフラ造成工事から最終的な土地利用に至る復興までのスピード感が求められる中で、行政と社内外関係者の要望を素早く調整するマネジメント力の重要性を実感する毎日です。前例のないスキームのプロジェクトに携わる中で、鹿島ならではの経験と人材に支えられながら、物づくりに関わる人間としてのバランス感覚を養っていきたくと思っています。



Group company

安全・安心で快適な都市空間を提供

鹿島東京開発

当社は、江東区東陽にある複合施設「東京イースト21」の運営のために設立され、施設オープンから23年を迎えます。事業内容は、オフィス・商業テナントの賃貸ならびにホテルイースト21東京の運営、施設全体の運営管理を行っています。

私どもは、様々なお客様が利用する都市空間として、平日はビジネス拠点、休日は地域住民の憩いの地となるよう、商業テナントの入れ替えや毎週開催するイベント等により、街の鮮度を保つよう心がけてきました。

また、リニューアルを実施したオフィスでは、東日本大震災後、

いち早くスマートエネルギーネットワークを構築すると共に災害備蓄品を整備し、BCP対応を図っています。

ホテルでは、客室のコンバージョンにより、客室からは遮るものなく仰ぎ見る東京スカイツリーに、ファミリー客や、昨今のアジア・インバウンドにおいても好評を得ています。

2020年のオリンピック・パラリンピック開催控え、これからは時代の流れと共に変化し、様々なお客様のニーズに応え、多くの機能を備えた都市空間づくりに努めていきます。



東京イースト21全景

## 鹿島らしさを活かし 質の違う 成長を目指す

専務執行役員  
海外事業本部長

越島 啓介

Keisuke Koshijima



海外現地法人は、アメリカ・アジア(東南アジア、台湾、中国)・ヨーロッパで建築・開発事業を展開して来ましたが、2015年3月には鹿島オーストラリア社を設立し、オーストラリアにも進出しました。各地域においてそれぞれの市場に合わせた建築・開発事業のプラットフォーム(事業基盤)が活躍しています。国内市場の動向とは別に、海外での鹿島のプレゼンスを伸ばし、鹿島のより安定的な収益源として成長していくための施策を戦略的に打ち、これまでとは質の違う成長を目指したいと考えています。

そのためにはまず、プラットフォームの充実です。プラットフォームとは即ち、「人・組織」と「儲ける仕組み(ビジネスモデル)」です。両方を強化していかねばなりません。これまで取り組んできたことを深耕し、専門知識をより各地域に合わせて活かしていくことも必要です。一方で、建築や開発事業は地元根付いたサービス産業であり、人・組織を持続的に維持・成長させることができる体制が不可欠です。そのため、新しい市場に向かう際には、日本人の鹿島社員が現地に赴きゼロから事業をスタートするだけでなく、ローカル社員から成るプラットフォームを成長させていく手法もあります。そのひとつがM&Aであり、すでにアメリカではかなりの実績を重ね、事業拡大に繋がっています。同じ信念を持って進むことができる頼りになる仲間です。また、鹿島

グループの傘下にある会社だけでなく、お互いに得意な分野をシナジー効果で高められる外部のパートナー企業との連携も手法のひとつです。より効果的なビジネスモデルを構築し、幅広い付加価値を付けることで収益源とできるしなやかな体制を追求していきます。

### 地域に根差して展開する

#### ■アジア

アジアでは、建築・開発ともに、鹿島社員が直接事業に携わりながら、長い時間をかけて大型案件をも実現する実力を培ってきました。特に、建築事業においては、長年、鹿島社員が熱心に育成したローカルスタッフが今は大きな戦力となっています。ローカルスタッフの技術力やレベルのみならず、今後は彼らの能力を最大限に引き出すためのマネジメント力を強化することが肝要と考えています。

当社のアジアにおける強みは、設計エンジニアリング力を活かした提案力により、鹿島ならではのサービスができることだと認識していますが、競争力を保ち続けるためには常に一歩秀でることを狙い続けなくてはなりません。たとえば一昨年からシンガポールに事務所を構えた技術研究所。現在は地元の大学や関係機関と共同研究などを行っており、行政機関からはその専門性の高さを評価されています。今後はアジアならではの市場を知り、日本とは異なった技術でのチャレンジをしていきたいと思っています。また、エンジニアリング部門も昨年からは進出しています。アジアにおける医薬分野の市場は成長しており、エンジニアリング部門の事業機会が広がっています。建設事業の受注支援ではなく、鹿島のエンジニアリング力そのものをビジネスの糧にしていきたいと考えています。

#### ■アメリカ

アメリカでは、ホールディングカンパニー傘下の建築・開発事業それぞれの統括会社のもとに多様なプラットフォームの運営が進み、それらを経営する経験も蓄積されてきました。今後は市況を鑑みながら、建築・開発のそれぞれ収益源の多様化を積極的に検討します。特に、近年は事業会社間の協業によるユニークなサービス・商品の展開に力を入れており、新たな商品を企画し事業として組み立てる開発機能と、企画した商品を確実にデリバリーできる建設機能を融合させたビジネスモデルである都市型高層賃貸住宅シリーズの「スカイハウス」がその好例です。また、開発事業については、一昨年に売却した流通倉庫開発の

IDI社に代わる収益源を確保すべく、新たな収益資産・事業への投資を進めていきます。

#### ■ヨーロッパ

ヨーロッパでは、中欧において建築事業を展開するほか、不動産開発・投資を自ら行うことができるプラットフォームをもつことが特徴です。今後も、イギリスの大型のPFI事業から得られる安定的な収益を基盤とし、案件入手とフィービジネスの展開を継続します。また、短期回転型事業としての不動産投資を行い、バリューアップを含めたアセットマネジメントで付加価値を付けていきます。

#### ■オーストラリア

新たな市場として開拓するオーストラリアでは、鹿島オーストラリア社を設立し、地場の中堅建築・開発会社Icon社を買収しました。これをベースにして今後も成長が見込めるオーストラリア市場で建築・開発の両分野でユニークなプラットフォームを構築していきます。

### グローバルマーケットで勝ち抜く

どの地域においても、事業を進めていくにはある一定の投資をしてリスクも取らないといけないのですが、経営資源の配分やリスクの評価方法について、その都度精度を見直していかなくてはならないと考えています。当社は長年海外における事業を進めてきましたが、現在のように収益や将来の方向性を考えられるようになる前には大きな失敗もしてきました。将来への投資は必要であり、リターンはすぐには来ないかもしれませんが、その方向性を各人、組織が共有して進めていくことが最も大切だと信じています。

日本のやり方で効果的なツールは海外展開していくのがいいと考えています。一方で、どうしても日本国内に在ると、グローバルマーケットが日本を中心にした同心円的な見え方になりますが、あくまでも各地域に円の中心があり、世界地図上の複数の円をそれぞれ成長させていかなければいけないことを改めて認識し、前進していきたいと思えます。

2014年度のまとめ

鹿島は、世界17の国・地域で建築・開発事業を営んでいます。各国の現地法人を通じて地域に深く根を下ろしており、地域社会に対する社会的責任も果たしています。アメリカ、東南アジア、ヨーロッパ、オーストラリアでは地域統括法人を通じて、傘下の事業会社が事業を展開しており、台湾では1社、中国では2社の事業会社を通じて事業を行っています。

2013年にシンガポールのKOAが25周年を、台湾の中鹿營造が30周年を迎え、2014年にはアメリカとメキシコで事業を展開しているKUSAが50周年を迎えました。またイギリスのKEは20年以上にわたり、ヨーロッパで事業を行っています。これは、鹿島が長年にわたり各国・地域に根を下ろして着実に事業を継続してきた証左であると言えます。

2014年度の海外現地法人の業績は、繰越工事高と受注高が高水準であったこと及び運営中開発事業からの安定的な収益等の結果、収益面、利益面ともに良い結果を得ることができました(建設受注高2,812億円、売上高3,402億円、経常利益189億円、当期純利益132億円)。

建築事業部門は、企業買収後順調に業績を伸ばしているアメリカハワイ州のハワイアン・ドレッシング社の大型コンドミニアム等を主として、受注高を伸ばしました。売上

高は、高水準の繰越工事高を持つアメリカを主として順調に推移しつつ、次期への繰越工事高も全体として高水準を維持しています。

開発事業部門は、アメリカでは建築事業とのシナジー効果を発揮できる高層賃貸住宅事業「スカイハウス」等が順調に推移し、収益物件を積み上げているところです。東南アジアでは、インドネシアのスナヤン事業が好調であり、加えてイギリスのPFI事業(18件)からの収益や時機を得た棚卸資産の売却等の結果、好業績となりました。

2015年度は、「鹿島グループ中期経営計画(2015-2017年度)」の初年度にあたります。同計画の中で「海外事業(建築、開発)における既存事業の深耕と新市場・新分野の開拓」を掲げました。2015年に入ってから、イギリスでのロンドン金融街シティ地区中心部のオフィスビル取得、新スキームである「PF2」を適用したロンドン近郊7校の学校建て替え・整備を行うPFI事業の入手、鹿島オーストラリア社設立によるオーストラリア建築・開発市場への進出など、既存事業の深耕と新市場・新分野の開拓に向けて積極的に対応しています。

今後とも新しい手法にも取り組みつつ海外事業のインフラ整備に努め、中期経営計画の達成に寄与していきます。

TOPICS

ハワイアン・ドレッシング社から

会長 ビル・ウィルソン

2002年11月1日、鹿島USAはハワイアン・ドレッシング(以下、「HDCC」)を傘下におさめました。HDCCは1902年にハワイの港湾で浚渫工事を行って以来、様々な建物、橋梁、電力、生産施設の建設を手がけてきた結果、いまやハワイで最も歴史のある、最大規模、かつ、最も守備範囲の広い請負業者となりました。

鹿島とHDCCとの関係は、今から何年も前にホノルルの大型オフィスビル開発で一緒に成功を収めたことに遡りますが、この時は事業主の鹿島が設計支援を行い、HDCCが工事を請け負いました。1990年代に入り、オアフ島で他のオフィスビルやハワイ島のフォーシーズンズリゾート

ト・フアラライの事業を行う際にも鹿島はHDCCを請負業者に選定しました。これらの事業での成功と両社の良好な関係がきっかけとなり、2000年以降両社はJVを組んでさらに3件のプロジェクトを行うことになりました。

2002年に鹿島USAの子会社となって以来、HDCCはめざましい発展を続け、現在、今まで以上に数多くのプロジェクトをハワイ各所で推進中です。

HDCCと鹿島は、官民を問わず、すべての顧客と長期間にわたり多くの事業を共に手がけてきた両社の絆に強い誇りを感じています。HDCCのハワイにおける優位性を背景に、今後ともより一層輝かしい未来を築いていきます。

左から4人目がビル・ウィルソン会長



KUSAグループの2014年度の業績は、アメリカ経済の堅調な改善を背景として、建設受注高および売上高は過去最高水準となり、利益面でも建築事業部門・開発事業部門が共に貢献する形で目標を上回る結果となりました(建設受注高1,931億円、売上高1,935億円、経常利益40億円、当期純利益24億円)。

KUSAグループでは、「特定の事業領域または地域におけるトッププレイヤーになる」ことを中長期的なあるべき姿と捉え、傘下子会社ごとの強みを着実に伸ばしていくことが先決であると考えています。

この明確な経営ビジョンのもと、直近の最優先課題とし

て注力しているのは、グループ収益力の確保に向けた優良事業機会への投資であります。その一例として、都市型高層賃貸住宅シリーズの「スカイハウス」に対して積極的に投資を進めており、KUSAが得意とする建築事業部門と開発事業部門の連携を十分に活かしたユニークなプロジェクトであると自負しています。

並行して、過去にも実績のある有望な現地企業の買収や新会社の設立を通じて収益源のさらなる多様化を進めると共に、今後は特に不動産投下資本の回収にも注力し、投資サイクルの安定軌道化を目指していきます。

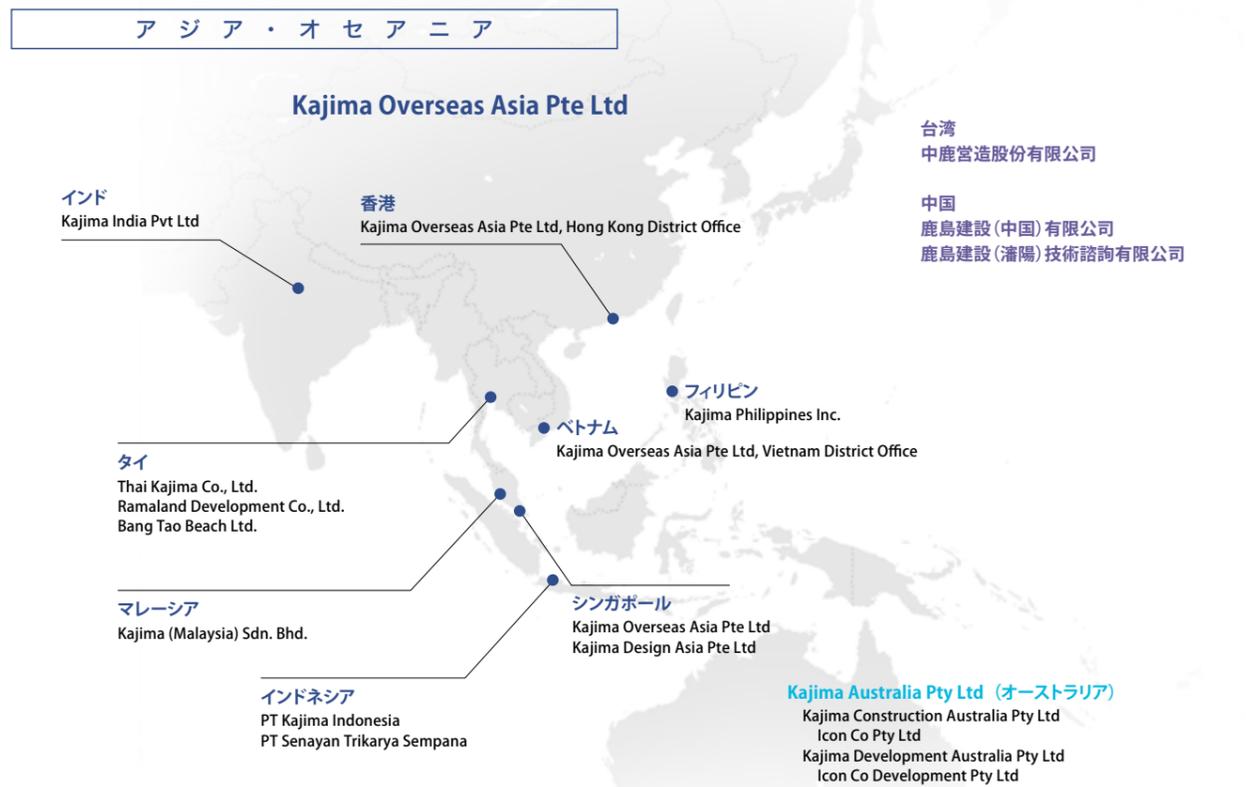


2014年に購入したガラス近郊のオフィスビル「タワー 2600」

2014年に竣工した「スカイハウス ヒューストン」。シリーズ展開する高層賃貸住宅スカイハウスの第5号案件



2014年11月に開催した米国鹿島50周年レセプション



KOAグループの2014年度の業績は、厳しい国際競争を繰り広げる東南アジア市場において、売上高は3年連続で1,000億円を超え、利益面では開発事業部門の好調により目標を上回る高水準の結果となりました(建設受注高626億円、売上高1,101億円、経常利益99億円、当期純利益76億円)。

KOAグループでは、“アジア経済拡大の潮流を受け、強固な経営基盤のもと、事業の更なる拡大と安定化を目指す”との経営方針を掲げ、管下8カ国でそれぞれの市場環境に応じた受注戦略と特色ある開発事業を展開すると共に、新たな市場・ビジネスチャンスも追求しています。

このうち、建築事業部門では、選択と集中により得意分野を絞り込み、技術提案を通じてKOAの強みを活かす受注戦略を展開し、たとえばシンガポールでは次々と大型公共施設を入手するなど、今後多くの大型プロジェクトが期待される市場で競争力を高めています。

また、開発事業部門では、インドネシアにおけるスナヤン・スクウェア開発が最終フェーズであるホテル複合棟の本格開業(2015年8月予定)を迎えるなど、保有運営事業の収益向上による経営の安定化が期待されます。

さらに、周辺有望市場の調査を実施するなど市場開拓による事業拡大についても検討を進めています。

KEグループにとって2014年は中欧建築事業における大型物流倉庫案件の受注、イギリスの開発事業においては、新規PFI案件の成約、開発用不動産の売却の実現と建築・開発事業部門が揃って成果を遂げた年となりました(建設受注高142億円、売上高225億円、経常利益38億円、当期純利益23億円)。

KEグループは、欧州4カ国に構築した事業プラットフォームを最大限に活用し、日系・欧米系顧客の多様かつ高度化したニーズに応えるべく満足度の高いソリューションを提供することを使命としています。

成熟した経済環境下において安定した成長が見込まれ

るイギリス・フランスにおいては、不動産投資・開発事業及びPFI・PF2事業等の不動産ビジネスを中核に据える一方、インフラ整備の余地があり、産業立地が進む中欧のポーランド・チェコにおいては、生産・物流施設、商業施設、教育施設等の建設ビジネスを事業の柱として展開しています。

KEグループは、今後も欧州全体を広く潜在市場と捉え、これまでに培った知見と経験を礎に、高品質なサービスと新たな付加価値の提供を通じ、事業の持続的成長と地域社会への貢献を目指していきます。



国立シンガポール工科大学・デザイン大学 (シンガポール)



自動車一貫生産工場プロジェクトである「フォードインディア サナンド工場第1期 設計・CM業務」(インド)



ショッピングセンター、オフィスビル3棟、アパート4棟、ホテル複合棟からなる大規模複合開発「スナヤン・スクウェア」(インドネシア)



2014年に竣工・開業を迎えたPFIプロジェクト「ビスター病院」(イギリス)



2015年に取得したロンドン金融街シティ地区中心部のオフィスビル「55ムーアゲート」(イギリス)



サンタンドレオール・ゴルフ&スパリゾート(フランス)

# 技術

## 常に一步先を行く技術の 深化&進化を目指す

当社は、土木では「鉄道の鹿島」「ダム of 鹿島」、建築では「洋館の鹿島」「超高層の鹿島」「原子力の鹿島」、そして制震技術の更なる高度化を目指した「制震の鹿島」として日本経済の発展の中で、事業戦略と技術戦略を両輪とし、建設技術市場を常にリードする技術立社を標榜してきました。

私は、当社の建築技術開発の基盤は二人の大家によって形成されたと考えています。その一人が建築部門発展の原点にある超高層建築分野で耐震工学の国際的権威の武藤清先生、そして制震理論の提唱者の小堀鐸二先生であり、いずれも副社長として当社に招聘し、その強力なリーダーシップの下、組織が一丸となって日本・世界をリードする先駆的技術の開発・適用と改良を繰り返し、鹿島の今日に繋がっています。

### 技術開発の伝統を継承する

この度、制震改修が完了した新宿三井ビルは1974年に竣工した新宿の超高層ビル群の中でもひととき目立つ超高層建築ですが、東日本大震災で直接的被害は無かったものの、長周期地震動リスクが懸念される折、より安全安心な最新鋭の超高層並みに揺れを抑えたいとの強い要望に応え、1,800トンの超大型TMD・D<sup>3</sup>SKY<sup>®</sup>を新たに開発しました。一般的な制震補強は下層部のフレームに制震装置を多く組み込むシステムで、居ながら工事難しく、貸室や外観への影響等の問題がありますが、屋上設置のD<sup>3</sup>SKY<sup>®</sup>システムはこれ等の問題を解決し、建物価値の向上に大きく貢献する改修工事ならではの制震技術として高い評価を頂きました。このように、当社には自由な発想からの合理的な技術を涵養する企業風土があることを誇りに思っています。そしてこの企業風土と前述のお二人の強力な指導者のもとで培われた技術開発へのスピリットを大切に継承し、より安全安心で持続性のある社会と都市の建設に貢献すべく、次の鹿島の冠となる技術を誘引したいと思っています。昨今、建築技術市場は多様化し、技術も小粒化しているようにも思われますが、技術開発の活性化こそが鹿島の「進取の精神」の継承、そして人材育成に繋がると考えています。

### 時代とマーケットに対し攻めの姿勢を

現在、建設投資はバブル期のピークから半分は減少し、国内建設市場規模はGDP比で欧米先進国に並び、新築市場成熟の一方でリニューアルなどのライフサイクル市場の割合が増加しています。この建設市場構造の変化へいかに対応していくのがカギです。鹿島としては、建設事業において上流から

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、優秀な人材を確保し、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ねばなりません。この2つの要素は切り離すことができず、価値創造の源泉として重点的に技術開発、人材育成に取り組んでいきます。



副社長執行役員  
研究技術開発担当

## 児嶋 一雄

Kazuo Kojima

下流までの建物のライフサイクル全般にわたり、上流では技術の更なる高度化と進化、中流では生産技術の革新やリニューアル技術、下流では廃炉・最終処分場や解体など、グローバルマーケットに対応できる事業領域の強化・拡大に伴う新たな分野へと、技術開発の方向性が見えてきます。また、ICT・IoTといった情報通信技術など新たな技術要素との融合による技術開発や異業種との技術提携、場合によっては顧客と共に進める技術開発も視野に、投資効果の評価に立脚した戦略的な推進を行っていきます。2013年9月には技術研究所のシンガポールオフィスを開設しましたが、より活動を活性化させて、どのように地場へ貢献できる体制を取るのか、その場所でこそ求められているニーズを捉えて、そこに応える方法を模索していきたいと考えています。

次世代を育て、鹿島の技術が次のフェーズに進めるよう自ら率先して中長期の事業戦略と融合する技術開発を進めていきます。

2014年度のまとめ

鹿島は、これまでも多くの技術開発に取り組んできましたが、2014年度から技術的な工夫を気軽に特許提案できるよう、新たな社内キャンペーンをスタートさせています。そして、顧客や社会のニーズに応える研究技術開発を土木・建築などの各分野で推進しています。さらに、各現場・プロジェクトに合わせて必要な技術開発を行ったり、シミュレーション等で工法の検討を進めたりしています。必要に応じて各分野のプロフェッショナルと技術提携や共同開発などを行っており、これからもより効果的な技術開発を進めます。



毎年行われる報文発表会

知的財産に対する取組み

2014年度は新たに170件の特許が認められ、現在の保有特許は1,959件(2014年度末現在)となっています。また、技術者の知的財産に関する理解を高め、会社の業績向上に貢献する特許を獲得、活用するために、知的財産に関する教育を強化しています。2014年度は本社圏で知財講習会を6回実施し、400名弱が受講しました。併せて、支店向けに「知財キャラバン」を実施しています。

【研究開発費と特許件数】 (億円/件)

(年度)	2010	2011	2012	2013	2014
研究開発費	97	91	84	78	77
うち単体	94	88	81	75	73
特許件数	187	202	205	196	170

社外からの評価

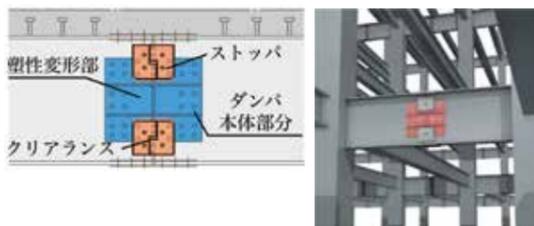
土木学会、建築学会やBCS賞、その他各専門分野において技術開発の実績や現場での取組み、研究論文が幅広く評価を受けています。2014年度は、第27回日本建設機械施工大賞・大賞部門でトンネル覆工コンクリートの品質向上で長寿命化を目指して開発した「66時間存置が可能な新型テレスコピックセントル」が最優秀賞を受賞するなど多様な表彰を受けています。

第16回  
日本免震構造協会賞  
技術賞

長周期かつ長時間継続する地震で生じる超高層建物の鉄骨梁の累積損傷対策として、梁に生じる変形のうち、一定の変形をダンバに負担させる制震工法を開発。「変形を制限した鋼製弾塑性ダンバによる鉄骨梁の損傷低減工法の開発」として第16回日本免震構造協会賞技術賞を受賞



部分架構実験1/2縮尺試験体



超大型TMD・D'sSKY®の内部

参照ページ▶P40

「第1回夢の環境アイデアコンペ」を開催

2014年度、鹿島グループ全体で「第1回夢の環境アイデアコンペ」を開催しました。これは鹿島グループが掲げる「環境ビジョン:トリプルZero2050」の実現に向けて、「明日を変えるために、今!考えよう!!」をスローガンに自由な発想でアイデアを募集する企画。集まったアイデアは362件、海外やグループ会社も含め378名が参加し、3分の1は現場社員によるものでした。

最終審査では、日本政策投資銀行の竹ヶ原啓介氏(環境・CSR部長)にもご参加いただき、2次審査を通過した6つのアイデアのプレゼンテーションが行われ、優秀賞2件、入賞4件が発表されました。

集まったアイデアはすべて、鹿島グループ共有の財産とし、特許化や実現に向けての検討を進めています。



日本政策投資銀行 環境・CSR部長  
竹ヶ原 啓介 様

夢の環境アイデアコンペの最終審査に参加させていただき、素晴らしい雰囲気を感じました。国内外300を超える応募作品から厳選された皆さんだけに、非常に魅力的なプレゼンテーションが展開され、かつ審査員を務められた経営陣との丁々発止のやりとりも大変印象的でした。高速道路のコンバージョン、光合成をビルトインした都市など、「夢」を語りつつも、そこは皆さんエンジニアリングの世界のプロだけに、フィージビリティが強く意識されていたこと、また、何より若手スタッフが業務時間外に熱心に取り組んだプロセスが伝わってきたことなどが思い出されます。

審査会後の懇親の場も含め、グループの一体感が感じられるクリエイティブな場として今後も展開していただきたい企画です。



土木学会賞技術賞  
IIグループ

平成26年度  
地盤工学会賞環境賞部門  
地盤環境賞

石巻ブロック災害廃棄物処理業務。3年間の取組みに対して土木学会賞技術賞・IIグループおよび平成26年度地盤工学会賞の環境賞部門・地盤環境賞を受賞。土木学会賞はIグループで1件、IIグループでこれ以外に2件受賞している。



# 人材

## 真のダイバーシティと ワーク・ライフ・バランスを促進

鹿島は、日本国内の本支店・現場に加えて、ヨーロッパ・アジア・アメリカなど各地に現地法人を構えており、それぞれ多様な国籍のローカルスタッフを採用しています。それぞれが各所で活躍することにより、鹿島グループと地元企業や取引先との信頼を構築し、地元根差した事業展開が可能になっています。また、地元企業のM&Aに当たっては、しっかりとした対話を重ねて互いの理解が得られるよう努めています。その結果、相手先企業とそのスタッフとの信頼関係が構築され、共に困難を乗り越える同志になっています。

### ダイバーシティの推進

鹿島は、「社員」が非常に重要なステークホルダーであり、企業活動を支える「大切な財産」だと考えています。性別や国籍、宗教等の違いや障がいの有無等の属性の違いだけでなく、育児や介護など働き方の多様性や雇用形態の違いを受け入れ、認め、活かしていくことで、一人ひとりが鹿島グループの社員であることを誇りにできる労働環境を創造し、活力ある企業グループを目指しています。

#### ■女性活躍推進の取組み

2014年度は、「日本再興戦略」改訂2014 ー未来への挑戦ーで、女性の活躍推進に向けた新たな法的枠組みの構築が閣議決定されたことに伴い、国土交通省や日本建設業連合会においても「女性活躍推進」のための行動計画とアクションプランを策定するなど、女性技術者・技能者の活躍推進に対する活動が活発化しました。鹿島もこれらに賛同し、「女性の役員、管理職登用に関する自主行動計画」を発表。鹿島として技術系女性社員と女性管理職を5年で倍増、10年で現在の3倍にすることを目指すこととしています。

鹿島は女性総合職の採用拡大、職域拡大、管理職登用、職場環境の整備等、早くから女性の活躍を推進してきました。建設業は男性中心という印象の強い業界ですが、女性が活躍できるフィールドはたくさんあることから、もっと女性の個性と能力を最大限に活かし、今後も、活力ある企業の基盤を醸成していきます。

#### ■障がい者の雇用促進

2013年度から障がい者の法定雇用率が1.8%から2.0%に引き上げられましたが、鹿島では障がい者を積極的に採用し、能力を活用することで法定雇用率を上回っています。今後も、障がいをハンディキャップではなく個性と捉え、能力を十分に発揮して働ける環境を創造していきます。



### ワーク・ライフ・バランスの推進

鹿島は、すべての社員が仕事にやりがいを持ち、家庭生活を充実させることでより一層一人ひとりが輝ける会社にすべく、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年生の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得る問題として捉え、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作りに取り組んでいます。

### 人事データ

(年度)	2010	2011	2012	2013	2014
従業員	15,083	15,149	15,468	15,391	15,383
従業員(以下、単体)	8,164	7,925	7,737	7,657	7,546
再雇用者数	1002	968	945	804	908
障がい者雇用率(%)	1.75	1.83	1.88	2.03	2.25
離職率(%)	2.7	2.1	4.3	5.4	3.7
育児・介護休業取得者数	47	38	37	36	54
男性フレックス短時間勤務制度利用者	7	12	18	22	23
有給休暇取得率(%)	35.4	37.6	32.4	35.8	42.5
ボランティア休暇制度取得者数	8	26	8	5	10
新入社員数 ※1	185	185	191	203	116
うち女性 ※1	26	20	27	24	9

※1 各年度4月1日時点

2014年度のまとめ

2014年4月に女性9名を含む116名の新入社員が入社し、2015年3月末における従業員数は単体で7,546名、グループ全体で15,383名となりました。障がい者雇用率は2.25%と前年度を上回り、離職者数も3.7%にとどまっています。2015年4月1日時点で、鹿島単体における女性総合職は248名で、土木・建築の現場から設計、営業に至るまでその活躍の場は広がっています。なお、そのうち管理職は63名で、2007年比2.3倍となっています。

また、2014年度から監理技術者の確保やリニューアル工事等への対応力強化を目的に、現場の施工管理業務や専門技術等に特化した優秀な技術系社員を中心にキャリア採用を行う専門職制度を導入しました。

くるみん認定を取得

鹿島は、2014年に次世代育成支援対策推進法に基づき策定した行動計画の目標を達成、一定の基準を満たしたとして、厚生労働省から「くるみん認定」を受けました。



くるみんシンボルマーク

さらに、新たな次世代行動計画として次の目標を掲げ、2014年度から2016年度の3年間で取り組んでいきます。

第4回次世代行動計画(2014～2016年度)

1. 男性の育児休業取得者3名以上  
育児フレックス短時間勤務制度利用者15名以上
2. 女性の育児休業取得率90%以上
3. 所定時間外労働の改善

■ワーク・ライフ・バランス相談窓口の設置

鹿島は、2014年度に本社、各支店に相談窓口を設置し、育児や介護等の不安や疑問、悩みなどに対応できる体制を作りました。また、半年に1度の評価者面談において、評価者に対して、業績確認だけでなく育児や介護に関する個別状況の確認を義務付けることや、年に1度の自己申告制度では、家庭生活の変化があれば会社に配慮を求めることもできるようにしました。今後も実態に即した制度の整備・拡充を推進していきます。

KAJIMA EXPO 2014を開催

鹿島は、総合建設会社の「人」と「技術」を身近に感じ、大学での勉強が社会でどのように活かされているのかを知っていただく機会として、大学生を対象とした「KAJIMA EXPO2014」を開催しました。土木現場、建築現場、技術研究所など合計14回開催し、359名の学生の参加がありました。「けんせつ小町フォーラム」と称して、女子学生が女性技術者と交流できる機会を設けました。

国内・業界全体を見据えて

建設業界は労働力不足だけではなく、団塊の世代が引退し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となっています。鹿島は、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、人材確保のための取組みを強化し、富士教育訓練センターをより活用しやすい制度を設けるなど、人材の採用・育成・定着の支援を行っています。

鹿島事業協同組合が職業紹介事業を開始

知名度や仕事の内容、役割などを説明する難しさなどから、協力会社各社が単独で採用活動をしてなかなか学生が入社しないという状況がありました。そこで、鹿島事業協同組合が厚生労働省に無料職業紹介事業の届け出を行い、2014年7月から事業を開始。学生・生徒や保護者に仕事の内容や役割、キャリアアップの制度などをPRできるようになりました。組合が各社の求人票を預かり、高校や専門学校、ハローワークなどに一括して提出した上で採用活動を行う仕組みです。またPRのためのDVDやパンフレットも作成しており、これからも広く活動を継続していきます。

「鹿島マイスター制度」をスタート

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。これは主要な協力会社を中心に、鹿島の現場で働く技術者と施工のキーマンである職長の中で、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。「マイスター」の中から、さらに優秀な方々を「スーパーマイスター」として認定していきます。また、1999年から「E賞」として鹿島が支給している従来の優秀技術・技能者報奨金制度についても、その対象や内容を見直し、「新E賞」として制度を継続しています。

女性の声を職場に活かす  
「鹿島たんぼぼ活動」を展開

2015年4月から鹿島独自の取組みとして、鹿島の女性技術者と、協力会社の女性技術者を中心とした「鹿島たんぼぼ活動」を全社でスタートしました。これは、鹿島の現場で働く女性技術者及びその職長・経営者の中で、主体的に参加する意思を表明した「たんぼぼ活動メンバー」が、自身が働く現場に対して職場環境改善提案を行い、現場所長を中心にその実現に向けた取組みを積み重ねるといったものです。この要望事項、実施状況はすべて本社に集約され、好事例については全社へ水平展開すると共に、現場安全パトロール時の報告・確認事項にも加えています。



女性が働きやすい職場環境を作ることは、女性に限らず誰にとっても働きやすい環境の創出につながると考え、若年層の建設業入職を促進する観点からも、建設現場における職場環境の一層の改善を目指し、積極的な活動を推進しています。



なでしこ工事チームに登録した「中央環状品川線(北行)工事たんぼぼ活動チーム」

Person

イギリスの地で  
日本企業「鹿島」を活かして

ジュリアン・ラッド=ジョーンズ

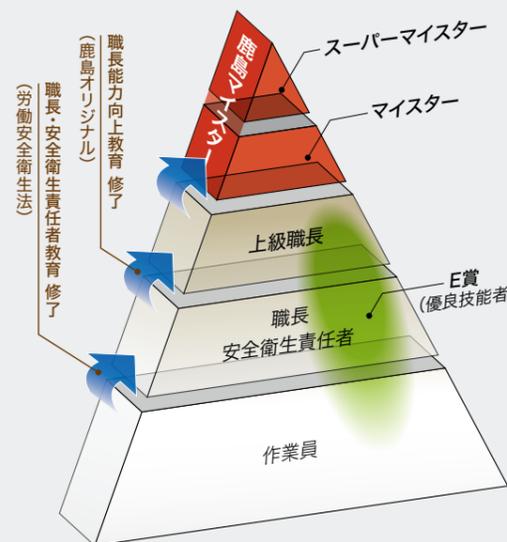
Kajima Partnerships Ltd マネージング・ディレクター  
Kajima Properties (Europe)Ltd マネージング・ディレクター

現在、私たちは英国において成長著しい不動産開発セクターのうち2つに携わっています。一つは世界有数の国際都市であるロンドンの不動産事業、そしてもう一つは学校、病院や公共の施設など、多くの人々から必要とされる社会インフラのPFIやPPPなどの手法による整備と運営・管理です。

Kajima Partnerships Ltdは、私が入社した1999年に設立され、日本の特性を取り入れたイギリス企業を目指してきました。社員の豊富な経験とコミットメント、鹿島に寄せられる世界的な信用、そして地域の経験豊富なコントラクターとの間に構築された質

の高いパートナーシップにより、当社は顧客の信用を勝ち得て、ここまで成長を続けてきました。

これまで多様なプロジェクトに関わり、美しいデザインを採用したロンドンの中学校、特徴あるブライトン小児病院、そして大きな価値向上を実現させたメイフェア地区のオフィスビルについて特に誇りに思っています。今後も鹿島の継続的なサポートと、イギリス経済の力強い成長を追い風として、私たちは大きな期待と共に事業の発展に取り組んでまいります。



鹿島のコーポレートガバナンス

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、従業員等の全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下、今後もコーポレートガバナンスの強化に取り組めます。

<b>機関設計: 監査役会設置会社</b>	
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、取締役会による業務執行の監督及び監視機能と、監査役会による監査機能を有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、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にあっています。

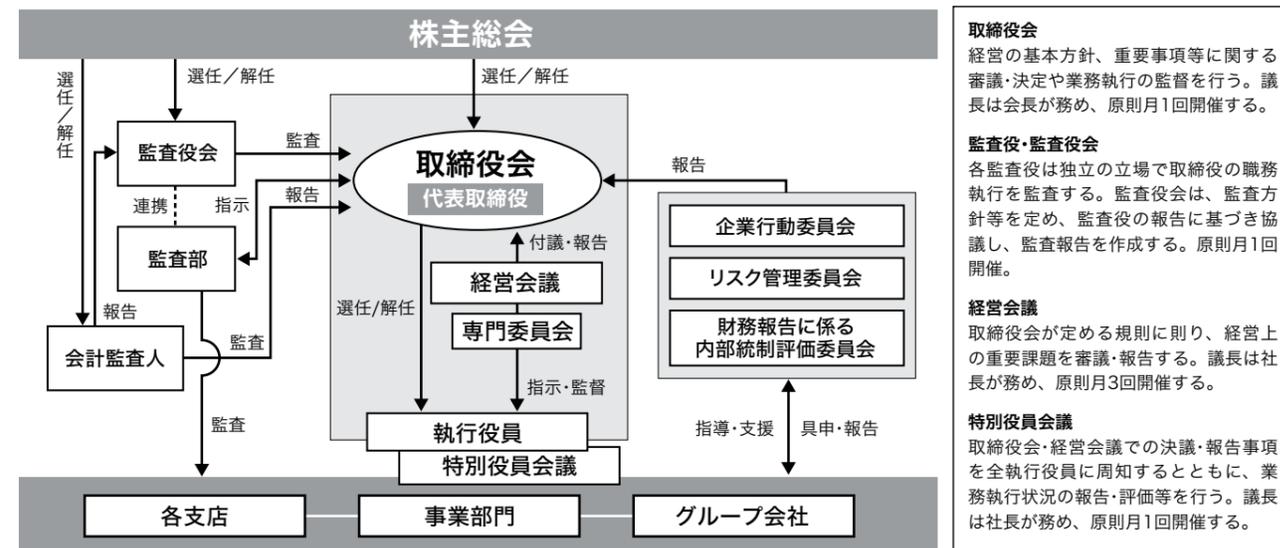
取締役会メンバーは、当社の事業に精通した社内取締役に加え、2015年6月から、独立した立場から重要な意思決定に関する助言を得ること並びに経営の監督を強化すること等を目的として社外取締役3名を迎えており、計14名で構成されています。また、取締役会には社外監査役3名を含む監査役5名も出席しています。

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により、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共に、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共に、リスク管理委員会、財務報告に係る内部統制評価委員会から当社の内部統制の実施状況について報告を受けることにより、監査の有効性と効率性の向上に努めています。



■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の要件を参考に、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ています。

2014年度主な会議体の開催回数等

取締役会	.....15回
監査役会	.....15回
社外監査役の取締役会への出席状況	.....95%
社外監査役の監査役会への出席状況	.....98%

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
古川 治次	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いるため。
坂根 正弘	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いるため。
齋藤 聖美	モルガンスタンレー投資銀行エク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。

社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
中村 金郎	株式会社住友銀行の支店長、法人部長並びに株式会社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。
須藤 秀一郎	同和火災海上保険株式会社代表取締役社長、ニッセイ同和損害保険株式会社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。
町田 幸雄	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。

■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、取締役には、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。2014年度は取締役報酬が390百万円、監査役報酬が107百万円となりました。

役員区分	人数(人)	報酬額の総額
取締役	10	390
監査役	6	107
(うち社外監査役)	4	50

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

■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ュアル」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。

2014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14社136名を含む822名が受講しました。なお、2015年1月に、子会社である鹿島道路が独占禁止法違反の疑いで、公正取引委員会の立入検査を受けました(2015年7月時点で調査継続中)。

当社の子会社がかかる疑いを受けたこと自体、誠に遺憾であり、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、これまで以上に談合防止を徹底していきます。

■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含めた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、さらに施工にあ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、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。

2014年度は22拠点の監査を行った結果、10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。また協力会社に対しても、情報セキュリティ対策の状況を確認・指導し、情報漏洩リスクの低減に努めています。

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共に、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で、

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または早期に再開することと併せ、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共に、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。

■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。

IR活動

鹿島は、株主・投資家等の当社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おり

ます。2014年における主なIR活動は次のとおりです。

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1回開催(年度末)、第1、第2、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(2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、FACT BOOK、四半期決算・受注関連資料等を掲載。 http://www.kajima.co.jp/ir/

取締役・監査役一覧



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 代表取締役副社長
1984年 代表取締役社長
1990年 代表取締役副社長
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、
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)



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
2015年 三菱商事株式会社顧問(現任)
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
2015年 同社相談役(現任)
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
1990年 同社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 専務執行役員

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(現任)、
営業本部長
2007年 営業担当(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
株式会社パン・アソシエイツ顧問(現任)
2012年 当社取締役(現任)



田島 雄一郎
常勤監査役

1974年 当社入社
2007年 監査部長
2009年 執行役員
2014年 常務執行役員
2015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

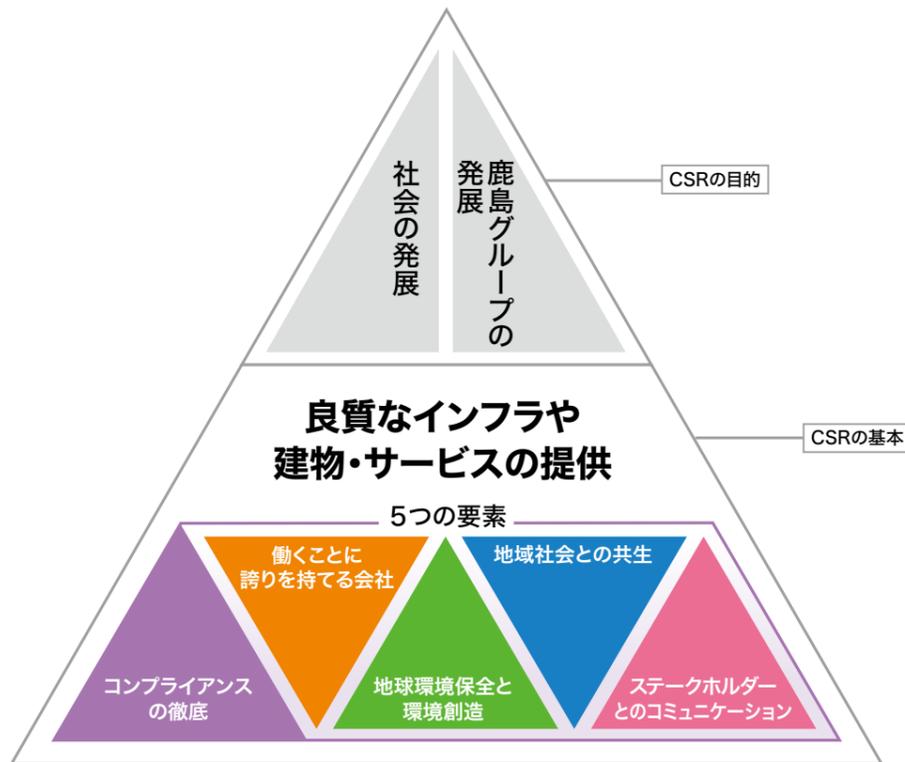
鹿島グループのCSR

鹿島はコーポレートメッセージとして「100年をつくる会社」を標榜しています。鹿島が関わる建造物は世代を超えて使い続けられるものであり、竣工までのプロセス、さらにはその後のメンテナンスや運用についても中長期の観点で十分な配慮と責任を持って関わり、社会全体の付加価値向上に寄与することが、「100年をつくる会社」の使命だと考えています。

鹿島グループのCSRの基本的な考え方

鹿島は「社業の発展を通じて社会に貢献する」という経営理念に基づいて「CSRの枠組み」を定め、グループ全体でCSR活動を進めています。安全・安心、快適な社会を創造するべく、本業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、「品質(Q)・安全衛生(S)・環境(E)」を重要課題とし、「品質・安全衛生・環境に関する方針」に則って事業を進めています。

鹿島グループのCSRの枠組み



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持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。

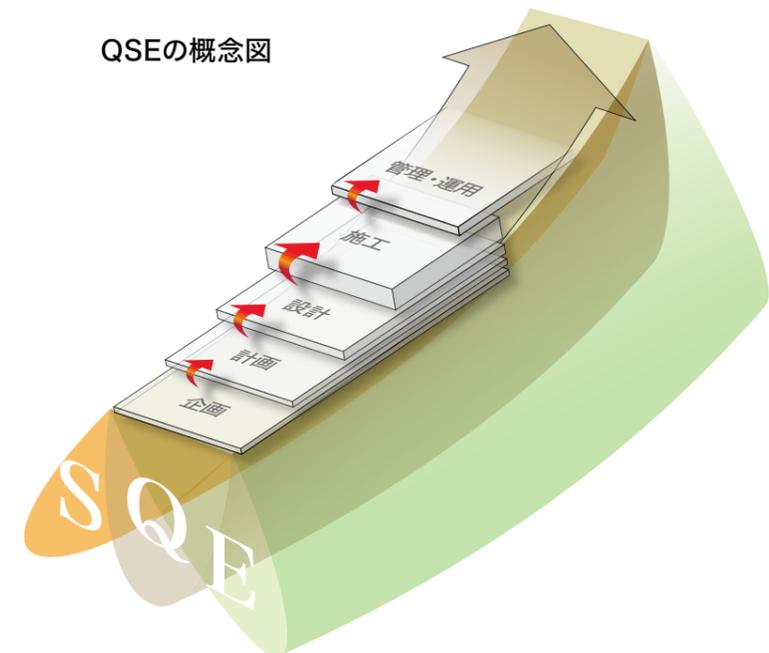
- 1 自らの事業活動における環境負荷の低減はもとより、建造物のライフサイクルを考慮し、低炭素社会、資源循環社会、自然共生社会の実現を目指す。
- 2 上記取組みを支える共通の基盤として
  - ・環境の保全とその持続可能な利用に資する技術開発を推進する。
  - ・事業に関わる有害物質につき自主管理も含め予防的管理を推進する。
  - ・積極的な情報開示を含め、広く社会と連携を図る。

品質・安全衛生・環境の統合マネジメントシステム

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。

QSEの概念図



## 品質 Quality

### ～ひとつひとつ 心を込めた 物づくり～

鹿島は、長い歴史の中で、確かな品質の提供を積み重ね、施主・発注者から信頼と評価をいただくことで、次のプロジェクトに携わる機会を得てきました。しかしながら、近年のいくつかの品質トラブル等により社会・施主からの厳しいご意見をいただいています。それらを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きます。

#### ■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。

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、全社的に取り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、品質確保に繋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。

#### ■実効性ある体制

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、QCDSE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。



シンガポール国立総合病院病理学棟・アカデミア。シンガポール建設庁2015年 コンストラクション・エクセレンス・アワードの公共施設部門で表彰された

胆沢ダム。平成26年度ダム工学会賞 技術賞を「京極発電所 上部調整池工事」と共に受賞

京都八百一本館。第55回BCS賞を受賞

## 安全衛生 Safety

### ～決心せよ! 今日一日の無災害～

鹿島の現場における安全衛生管理は、現場に関わるすべての人々に対する責務です。実際に作業にあたる協力会社の社員・作業員が、安全な設備と環境の中で無理なく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。

2014年度は、国内工事において死亡災害2件を含む102件(休業4日以上)の災害が発生し、度数率が休業4日以上について0.93、休業1日以上について1.99となり、強度率は0.16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

	2010	2011	2012	2013	2014
度数率 (休業4日以上)	0.66	0.82	0.76	0.77	0.93
度数率 (休業1日以上)	—	—	1.73	1.67	1.99
強度率	0.02	0.58	0.40	0.10	0.16
災害件数	64	89	85	80	102
死者数	0	8	5	1	2
延労働時間(百万時間)	97.07	108.19	112.16	104.51	109.32

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(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、災害の重篤度を表したもの



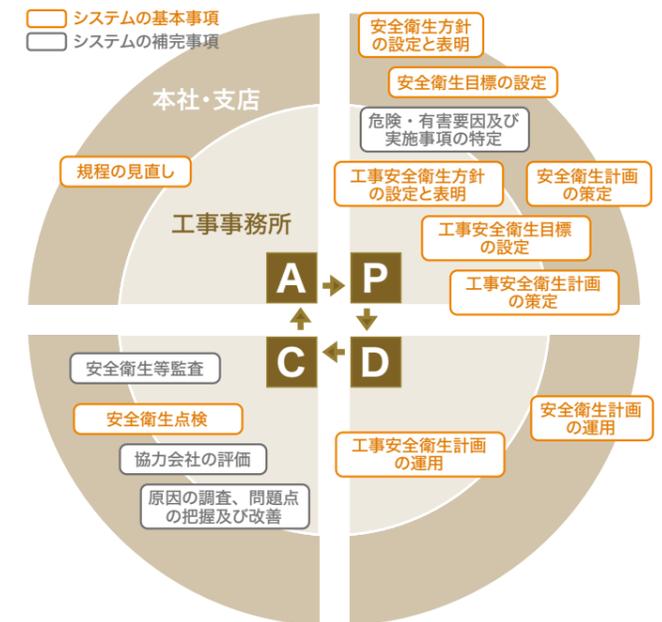
安全衛生成績が極めて高い水準に達し他の模範と認められる優良事業場として、安全衛生厚生労働大臣表彰を受賞(優良賞3件、奨励賞2件)

#### ■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



社長による安全パトロール

## 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、自らの事業活動における環境負荷軽減とともに、提供する社会基盤の環境共生化を図りつつ、持続可能な社会の実現に向け先導的な役割を果たそうと考えています。

そのために、2050年を目途に持続可能な社会の実現に貢献していく自らの姿として「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」を掲げています。グループ全体のビジョンと位置づけ、環境を軸とした事業の上流・下流への拡大も視野に、グループ会社と連携して活動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	・有害物質の管理：予防的対応の徹底(特に汚染土壌、石綿)、化学物質等の管理徹底 ・研究技術開発 ・社内外への積極的な情報提供
<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% ・主要資材での再生材利用率60%以上 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)	
<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。	・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	

## 環境と経済が両立する持続可能な社会の実現に向けて

鹿島では2013年から「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)の二つの側面で構成しています。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」としています。

トリプルZeroの実現と共に、その取組みの共通の基盤として、有害物質の管理、そして研究技術開発、さらに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。

### ■低炭素社会に向けて

建設現場では、資材や作業の無駄をなくしたり、燃料の消費を抑えるなどの工夫で、施工段階のCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。鹿島が開発した「現場deエコ」では、現場の担当者がイントラネット上で、工事規模に応じた様々な削減メニューを選択し簡単にCO<sub>2</sub>の削減を計画に取り入れることができます。また建物のライフサイクルでもっともCO<sub>2</sub>の排出が多いのは運用段階です。鹿島が設計する建物では、環境、省エネに優れた設計を行っています。特に、ZEB(ゼロ・エネルギービルディング)の普及に向け、技術開発や自社施設を用いた実証を進めています。

### ■資源循環社会に向けて

鹿島では、より質の高いリサイクルを目指して、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。環境大臣の認定を受けたメーカー等が自社製品である建材等の廃棄物を回収し、リサイクルまで適正処理する制度です。石膏ボードの場合、鹿島の現場で回収、メーカーの工場で紙と石膏粉に分離し、紙は再生紙等に、石膏粉は再び石膏ボードの原料へとリサイクルされています。廃棄物を元の資材そのものに再生する水平リサイクルは、資源循環社会実現の鍵となる取組みです。

また、製造時のCO<sub>2</sub>排出量をゼロ以下にできる環境配慮型コンクリート「CO<sub>2</sub>-SUICOM®」や、一般的なコンクリートよりCO<sub>2</sub>排出量を40%削減できる「鹿島環境配慮型CFT充填:KKCコンクリート」を開発するなど、新素材開発の面からも資源循環に向けて取り組んでいます。

### ■自然共生社会に向けて

建設現場では、騒音や振動など周辺環境への影響を最小限にすることに取り組んでいるほか、貴重種保全などの生物多様性保全活動に、計画段階から多角的に取り組んでいます。

また、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。

## 環境マネジメントシステム

### 全社環境委員会組織図



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、海外事業の6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、グリーン調達、生物多様性の4つの部会で活動しています。国内グループ会社に関しては、施工関連会社を中心に15社と連携して取り組んでおり、環境ビジョンの推進に向けた勉強会などを開催しています。

2014年度のまとめとこれから

3カ年目標の最終年度であった2014年度は、各分野とも概ね順調に推移しましたが、施工におけるCO<sub>2</sub>削減は目標18%に対し、14.0%と未達でした。震災後の電力係数の影響によるところが大きく、電力係数を震災前の値に固定すると19.2%となります。建物運用時のCO<sub>2</sub>の削減については、改正省エネルギー法における新基準の本格施行により、基準比削減率32%にとどまりました。

共通基盤の取組みである有害物質管理では、近年発生した石綿粉じん漏洩事故などを受け、有害物質対策を含めた事前調査マニュアル及び環境管理マニュアルの大幅改訂を2014年度中に完了し、2015年度から運用を開始しています。

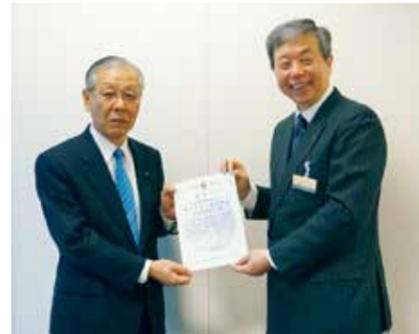
また、2014年度は初めての試みとして、鹿島グループ全体で「第1回夢の環境アイデアコンペ」を開催しました。環境ビジョン:トリプルZero2050の実現に向けての夢のアイデアを募ることで、環境ビジョンの浸透と環境と鹿島の未来について、皆が考える機会を持つことになりました。

参照ページ▶P43

新3カ年(2015~2017年度)目標では、新規の目標として、資源循環の分野で「建設汚泥の削減と有効利用促進」を追加しました。その他はこれまでの方向性と大きな変更はなく、それぞれの分野での更なる取組みを進めていくこととしています。また、環境事故の発生防止を目的に、2015年度は若手・中堅社員を対象とした環境教育を全支店で実施して知識の更なる底上げを図ります。

中期経営計画では「上流分野への関与拡大」「環境を軸としたプロジェクトメイキング」があげられています。環境は事業の根幹のひとつであることを認識し、今後も取組みを強化していきます。

世界自然保護基金ジャパン(WWFジャパン)から「ビジネスと生物多様性勝手にアワード」で「亀の甲より年の功」賞を受賞。右が筒井WWF事務局長、左が金子副社長(当時)



3カ年目標に対する実績・評価と新3カ年目標

	3カ年(2012~2014年度)目標	実績	評価	新3カ年(2015~2017年度)目標	見直しのポイント
低炭素	【設計】 建物運用時CO <sub>2</sub> 省エネ法基準値比35%削減	32% (2014年度) 37% (2012~2014年度計)	△	【設計】 建物運用時CO <sub>2</sub> 省エネ法基準値比35%削減	基準値強化への対応
	【施工】 施工時CO <sub>2</sub> 原単位1990年度比18%削減	14.0% (電力係数を震災前に固定:19.2%)	△	【施工】 施工時CO <sub>2</sub> 原単位1990年度比17%削減(電力係数の影響除外)	削減メニューリストの活用
資源循環	ゼロエミッション 最終処分率3%未満	最終処分率3.4%	△	リサイクル ・最終処分率3%未満 ・建設汚泥の削減・有効利用促進	活動水準の維持 リスク対応等で新規追加
	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	提案達成案件率:85% (全体の平均4.9品目)	○	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	提案水準向上
自然共生	生物多様性優良プロジェクトの推進 5件/年以上	4件	△	生物多様性優良プロジェクトの推進 6件/年以上	提案への活用促進
	広報・教育・普及啓発を推進	八重洲ミツバチプロジェクト、 いきまち通信など	○	広報・教育・普及啓発を推進	広報・教育・普及啓発を 推進
共通基盤	環境の保全と持続可能な利用に 資する研究技術開発の推進 成果展開件数 3年で6件以上	開発:14件 成果展開:4件(2014年度) 19件(2012~2014年度)	○	環境の保全と持続可能な利用に資する 研究技術開発の推進 成果展開件数 3年で6件以上	
	有害物質の管理 予防的対応の促進 (特に汚染土壌、石綿)	石綿含有建材の不適切な解体事故2件 (建築)	×	有害物質の管理 予防的対応の促進 (特に汚染土壌、石綿)	
	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	○	化学物質等についての管理促進	

マテリアルフロー

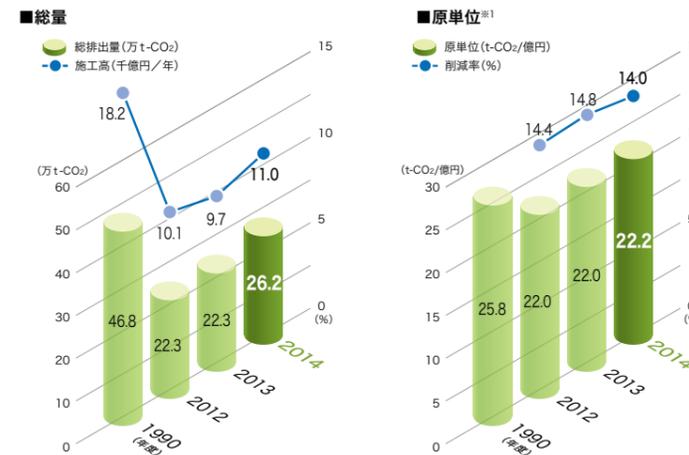
	インプット
建設現場	軽油 74,943 kℓ
	灯油 3,740 kℓ
	電力 11,271 万kWh
建材	229.3 万t
	水 164 万m <sup>3</sup>
オフィス	電力 2,563 万kWh
	重油 30 kℓ
	灯油 15 kℓ
	ガス 19 万m <sup>3</sup>
	水 15 万m <sup>3</sup>

アウトプット	
CO <sub>2</sub> 排出量(施工)	26.2 万t
建設発生土	136.5 万m <sup>3</sup>
有害物質	
アスベスト含有建材	13,946.3 t
フロン・ハロン回収量	6.8 t
蛍光管	47.3 t
建設廃棄物	197.5 万t
最終処分量	13.9 万t
CO <sub>2</sub> 排出量	1.6 万t
廃棄物発生量	1.0 t

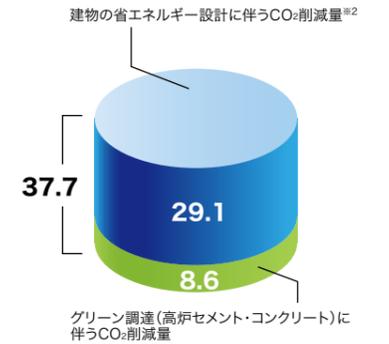
施工によるCO<sub>2</sub>排出量の推移

2014年度から電力排出係数を発電端から受電端の数値に変更したの  
あわせ、過去の数値も統一しました。

※1 原単位は土木・建築の原単位を施工高比  
率(3カ年移動平均値)で加重平均

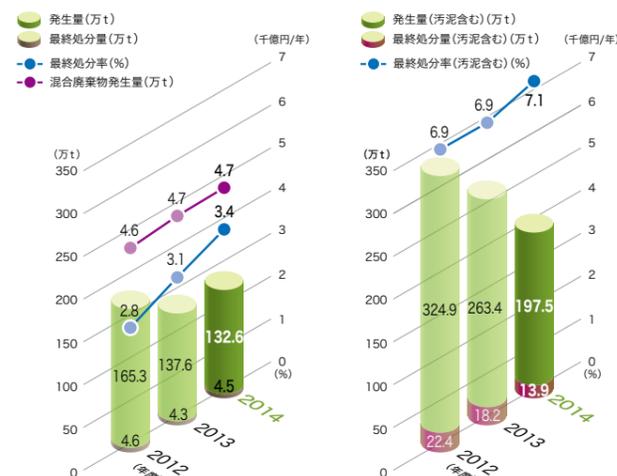


間接的な削減量(万t-CO<sub>2</sub>)

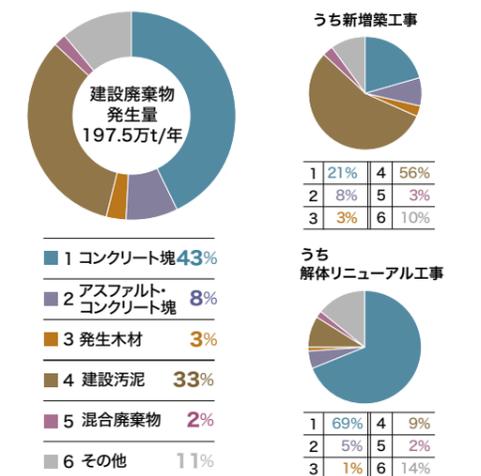


※2 建物運用に伴うCO<sub>2</sub>削減効果は毎年継続するため、  
当社がこの数値を公開した2003年度からの累積

建設廃棄物の発生量と最終処分量

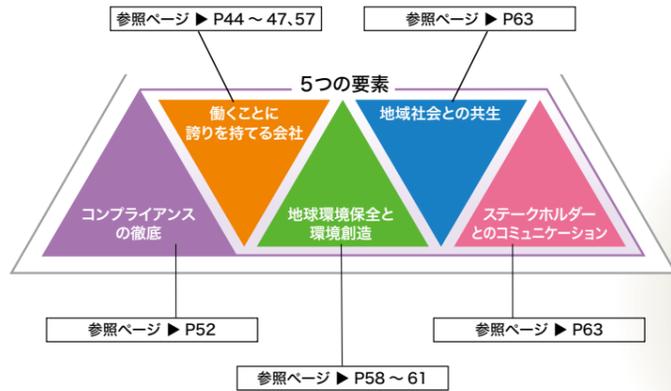


建設廃棄物 発生量品目別内訳



CSRの5つの要素

鹿島は、Q・S・Eに重点を置いて「良質なインフラや建物・サービスの提供」を進めています。自らの事業活動を進めるにあたって、CSRの観点から「コンプライアンスの徹底」「働くことに誇りを持てる会社」「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」を重要な5つの要素と捉えています。



鹿島にとってのステークホルダー

ステークホルダーとは企業活動から影響を受ける様々な利害関係者を指します。建設業にとっては、ステークホルダーは株主・投資家、施主・発注者(顧客)、従業員、設計会社、協力会社などの現場関係者、行政機関、マスコミ、業界団体などに加えて、実際に施工した建造物を利用する幅広い人々が存在しています。この幅の広さこそが、建設業の果たすべき使命の大きさとも言えます。



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

各現場や拠点、そこで働く鹿島社員も、現場周辺の住民をはじめとする地域社会の一員であることを意識して活動を継続しています。必要に応じて地域との協定を結んだ上で現場運営を行い、現場内での作業内容については歩道沿いに週間予定表などで掲示してお知らせするなど、情報発信やコミュニケーションを進めています。完成する建造物が広義で地域の一員になってほしいとの思いから、現場見学会等の取組みも実施しています。

■地域とともに

鹿島は、全国各地の拠点で地元の伝統行事やイベントへの参加・協賛などを通じて、学術・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。また、地域の人々が快適に過ごせるよう、現場周辺の清掃活動なども行っています。



正月送りの行事として全国で最大級の「どんど祭裸祭り」に参加

■次世代教育支援

建設現場を実際に見ることで、建設業や鹿島の存在・取組みなどを次世代に知ってもらい、若年層のキャリア教育の一翼を担うと同時に将来の選択肢のひとつになればと考え、現場見学会や職業体験などを受け入れていきます。



地元小学生が夏休みに現場見学



経済広報センター主催の「教員の民間企業研修」で土木現場見学の様子

財団を通じた学術・文化・芸術などへの支援

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、日本の学術の発展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。2014年度は合計41件、総額5,000万円の助成・援助を実施。

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、出版援助、国際交流援助、美術普及振興を行っている。2014年度は合計70件、総額4,212万円の活動を実施。

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。

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。2014年度の12名を含め、これまで42カ国・地域、241名に奨学支援を実施。国際交流事業としては2014年8月に第2回アジア未来会議(インドネシア・バリ)を実施し380名の研究者が集まった。

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。2014年度は留学生5名を含む50名に奨学金2,220万円を支給。

TOPICS

KAJIMA彫刻コンクールを隔年で実施

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、隔年でKAJIMA彫刻コンクールを実施しています。「彫刻・建築・空間」をテーマに、屋内彫刻を対象としたコンクールで、審査委員には美術評論家の酒井忠康氏、彫刻家の澄川喜一氏、安田侃氏、建築家の横文彦氏、谷口吉生氏、そして当社取締役相談役の鹿島昭一が名を連ねています。本コンクールは若手彫刻家の登竜門となっており、毎回国内外から多数の応募があり、2015年から2016年にかけて14回目の開催となります。



受賞作品はKIビルアトリウムに展示



理科の楽しさと、学んだことが実際の社会で活かされていることを伝える授業を鹿島社員が地元小学校で実施。今回はふりこ制震装置をテーマとした

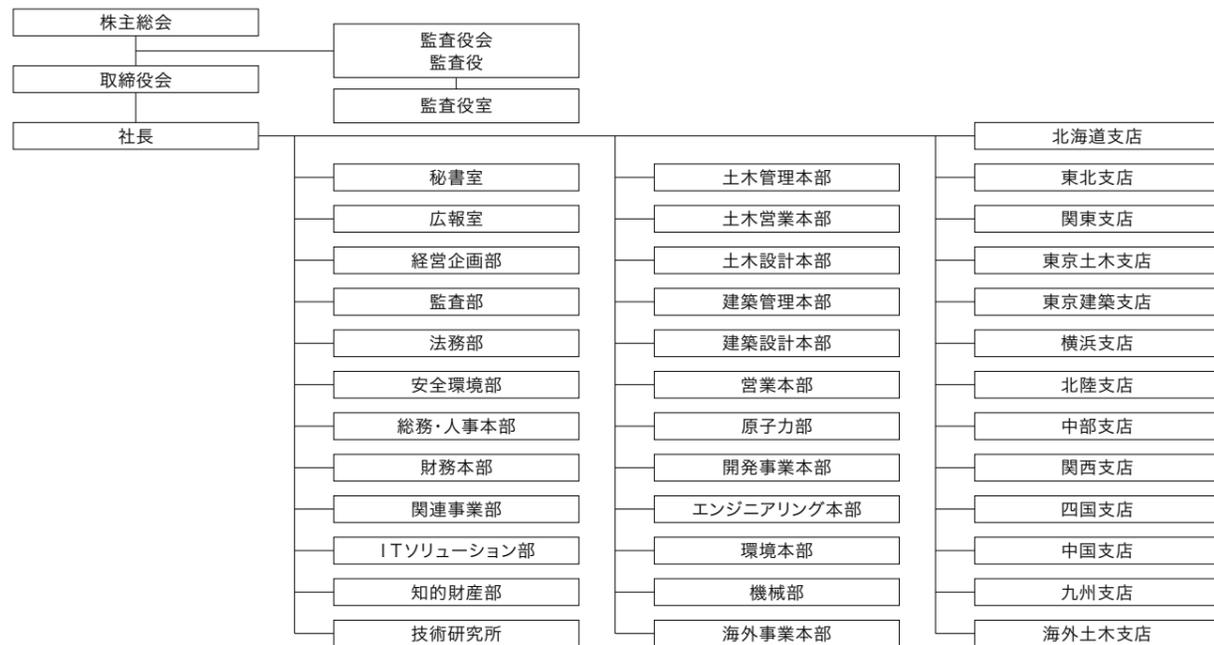


2015年4月からウェブサイト内に「カジマキッズアカデミー」を公開。子どもたちに建設業の役割や魅力を伝えていく

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	7,546名(グループ全体15,383名) 2015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	190社(うち連結子会社数国内11・海外82・計93社) 2015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・タンザニア事務所・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
	株式会社ケイアールエル	舗装・土木工事に関わる計画・設計・調査・試験・車輛リース
	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
調達・施工	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
	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	建築・設備・リニューアル工事、人材派遣事業
	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
	グラウト物産株式会社	建設用資機材の販売
運営・管理	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
	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・売買
金融・保険	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
	かたばみ興業株式会社	緑化造園工事、損害保険・生命保険代理業
	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
	鹿島サービス株式会社	旅行業、物販、ビジネスサービス
商品販売・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
	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
	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等
文化	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版
	株式会社八重洲ブックセンター	図書・刊行物・文具販売
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	宿泊・レストラン並びに会議・宴会等のホテル営業
	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」の運営等
	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・スキー場並びに夏山の運営

海外

Kajima U.S.A. Inc. (アメリカ)	
建築事業	アメリカ Kajima International Inc. Kajima Building and Design, Inc. KCS West, Inc. Hawaiian Dredging Construction Company, Inc. The Austin Company Batson-Cook Company
不動産・開発事業	メキシコ Kajima Alberici Construcciones S.A. de C.V.
建築事業	アメリカ Kajima Real Estate Development Inc. Core5 Industrial Partners LLC Logistic Developments International, LLC Batson-Cook Development Company Commercial Developments International, Inc. Kajima Development Corporation KUD International LLC Anglebrook Golf Club
Kajima Overseas Asia Pte Ltd (シンガポール)	
建築事業	シンガポール Kajima Overseas Asia Pte Ltd Kajima Design Asia Pte Ltd タイ Thai Kajima Co., Ltd. インドネシア PT Kajima Indonesia マレーシア Kajima (Malaysia) Sdn. Bhd. フィリピン Kajima Philippines Inc. インド Kajima India Pvt Ltd ベトナム Kajima Overseas Asia Pte Ltd, Vietnam District Office
不動産・開発事業	シンガポール Kajima Overseas Asia Pte Ltd タイ Ramaland Development Co., Ltd. Bang Tao Beach Ltd. インドネシア PT Senayan Trikarya Sempana 香港 Kajima Overseas Asia Pte Ltd, Hong Kong District Office
Kajima Europe Ltd. (イギリス)	
建築事業	イギリス Kajima Europe Design and Construction(H) Ltd ポーランド Kajima Poland Sp. z o.o. チェコ Kajima Czech Design and Construction s.r.o.
不動産・開発事業	イギリス Kajima Estates (Europe) Ltd Kajima Partnerships Ltd. Kajima Properties (Europe) Ltd. フランス Kajima France Development S.A.R.L. Kajima Europe Lou Roucas S.A.R.L., Saint Andreol
中鹿營造股份有限公司(台湾) 鹿島建設(中国)有限公司(中国) 鹿島建設(瀋陽)技術諮詢有限公司(中国)	
Kajima Australia Pty Ltd (オーストラリア)	
建築事業	Kajima Construction Australia Pty Ltd Icon Co Pty Ltd
不動産・開発事業	Kajima Development Australia Pty Ltd Icon Co Development Pty Ltd
グループ会社	CGC Geotecnia e Construções Ltda (ブラジル)
海外現地法人	KRO Co., Ltd (タイ)

執行役員一覧

社長執行役員	押味 至一			
副社長執行役員	渥美 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
専務執行役員	石川 洋 竹田 優 栗原 俊記	増永 修平 高野 博信 天野 裕正	長谷川 俊雄 岡 昌男 鈴木 健一	尾崎 勝 浦嶋 将年 越島 啓介
常務執行役員	戸河里 敏 上田 仁 松嶋 潤 高田 悦久 山本 和雄	野村 高男 中嶋 恒男 木下 勲 丸亀 秀弥	河本 克正 瀬口 智勝 佐藤 修 鞆田 茂	伊藤 仁 松崎 公一 中谷 俊信 風間 優
執行役員	高橋 正剛 田中 利春 小保方 一哉 堀川 明広 内田 顕 福田 孝晴	太田 貴博 坂本 好謙 勝見 剛 田所 武士 相河 清実 国平 浩士	澤尻 弘之 片山 豊 大津 健次 勝治 博 大島 信豊 山田 安彦	土肥 穰 新川 隆夫 河野 健吾 利穂 吉彦 田名網 雅人

株式情報

2015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17,386,337株を含む)  
 株主数 74,078名(前期末比13,430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)	58,005	5.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	48,102	4.63
鹿島 昭一	31,585	3.04
鹿島社員持株会	21,988	2.11
株式会社三井住友銀行	20,442	1.97
公益財団法人鹿島学術振興財団	14,470	1.39
石川 ヨシ子	14,442	1.39
大正製薬ホールディングス株式会社	12,576	1.21
渥美 伊都子	12,254	1.18
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	12,176	1.17

(注) 1. 当社は自己株式17,386千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。

単元株式所有者別  
株式分布情報(%)

