

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りする、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てもら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 単体 220 億円 | | | 650 億円以上 | 850 億円以上 |
| 売上高 | 連結 17,500 億円 単体 11,300 億円 | | | 17,500 億円程度 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。

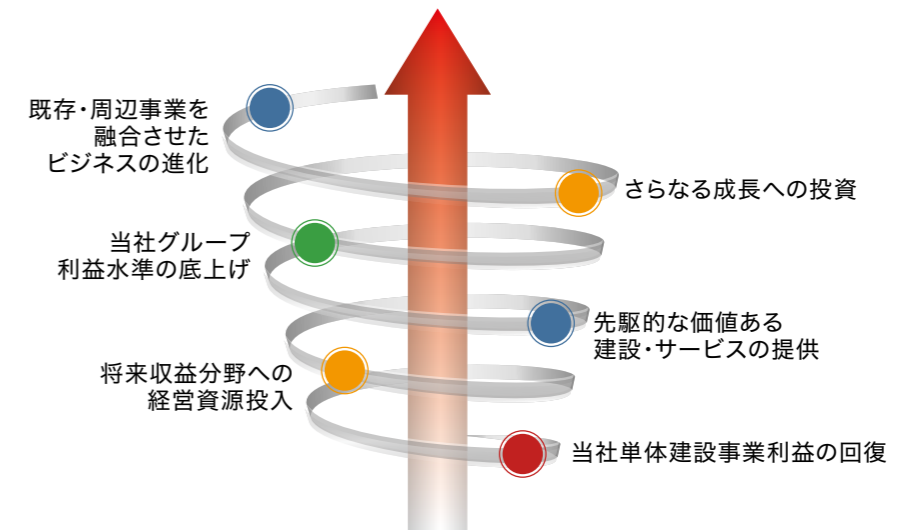
次に、国内市場の質的变化への対応としては、事業内容を進化させ、新たな顧客ニーズに応えられるよう先駆的な価値ある建設・サービスを提供します。また、鹿島グループの強みを活かせる事業領域の強化拡大を実施し、真にグループ一体となった事業戦略の展開を目指します。建造物のライフサイクルに合わせたバリューチェーンを見渡すと、中核に国内建設事業があり、エンジニアリングや環境、エネルギー分野を軸として、より上流からのプロジェクトへの関与拡大や維持管理・運営等の下流分野の収益化により、利益水準の底上げと収益源の多様化を目指します。

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

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。

