

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、設計図があつて、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、多様なニーズに届け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は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名にもものぼ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は広がっています。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。今後も市況を鑑みながら、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していると、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



アメリカ



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。

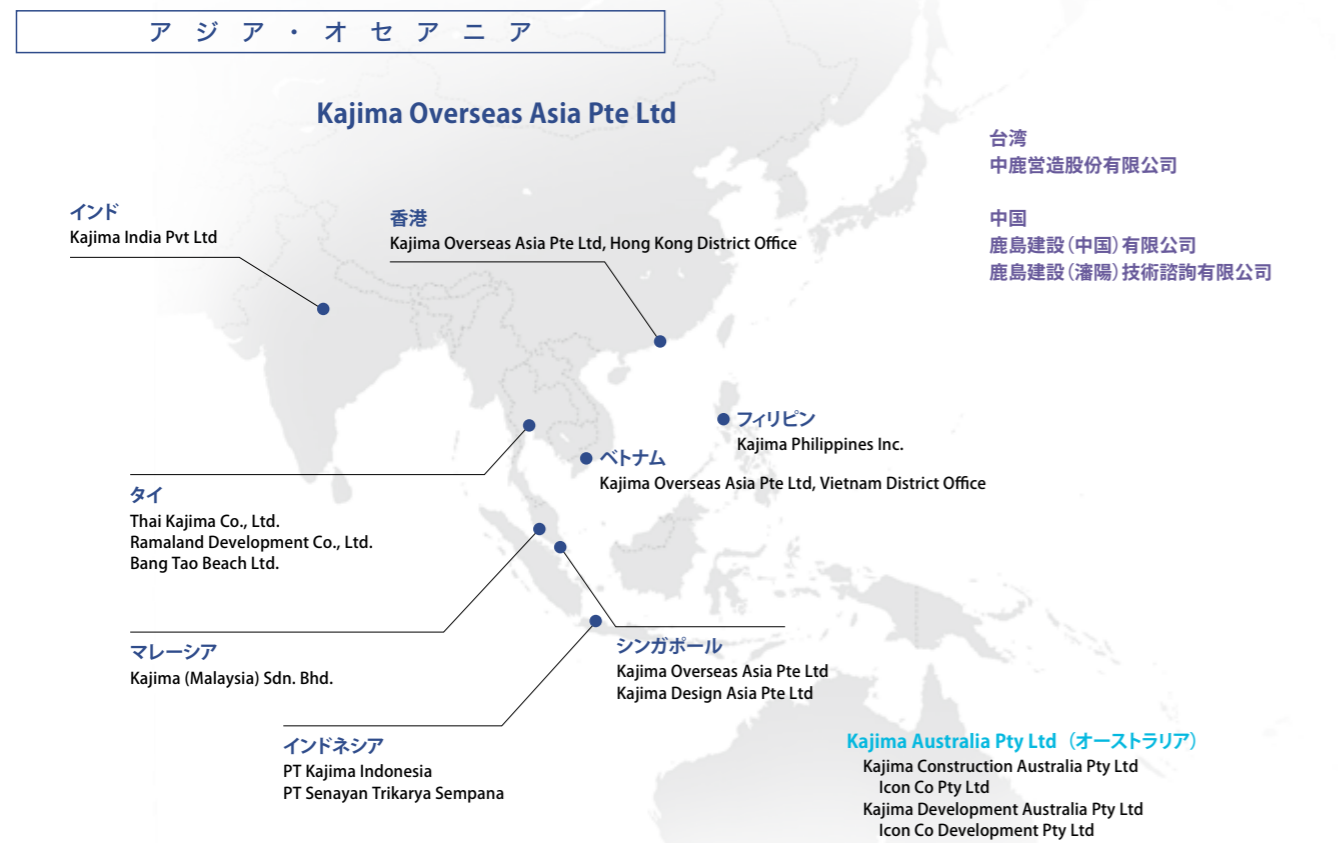


2014年に購入したガラス近郊のオフィスビル「タワー 2600」

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)