

# 02

## Our Performance

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



横浜環状北線交差部新設工事(横浜市神奈川区子安台～鶴見区岸谷)



フェアモント・ジャカルタ

## 収益源の多様化とグローバル化に向けて

取締役専務執行役員 財務本部長

### 高野 博信

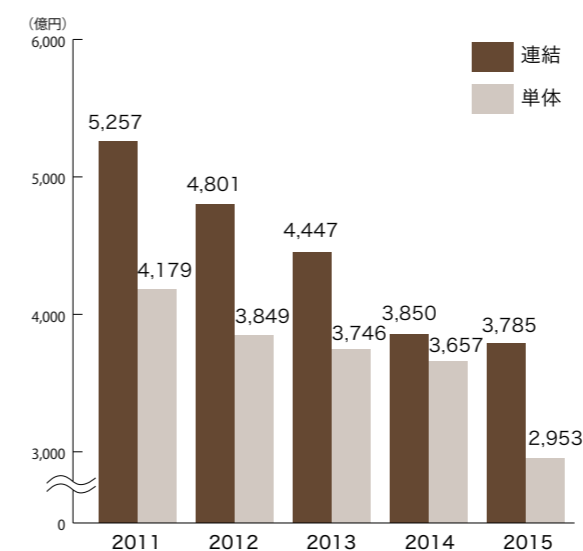
2015年度期首時点では、売上高 1兆7,500億円、経常利益430億円という目標を掲げていましたが、国内外の鹿島グループの総力を結集し、売上高 1兆 7,958億円、経常利益 1,110 億円と、年度目標を大幅に上回り前年度比で増収増益決算になりました。これは、特にここ数年にわたる国内建設事業において生産性向上の努力の成果が表れ、資材高騰などへの顧客の理解によるものです。

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

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

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

#### 有利子負債の推移



#### 財務基盤の安定化と資本効率向上に向けて

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

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

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

#### 中長期を見据えて

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

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

## 中期経営計画の概要と2015年度のまとめ

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

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

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

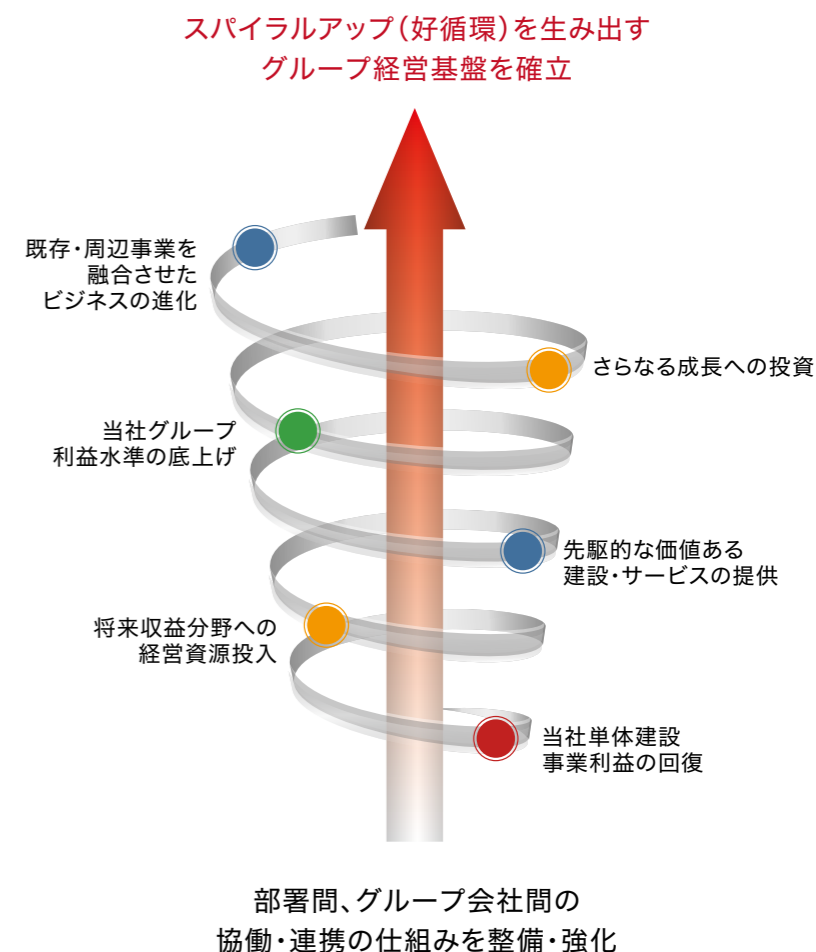
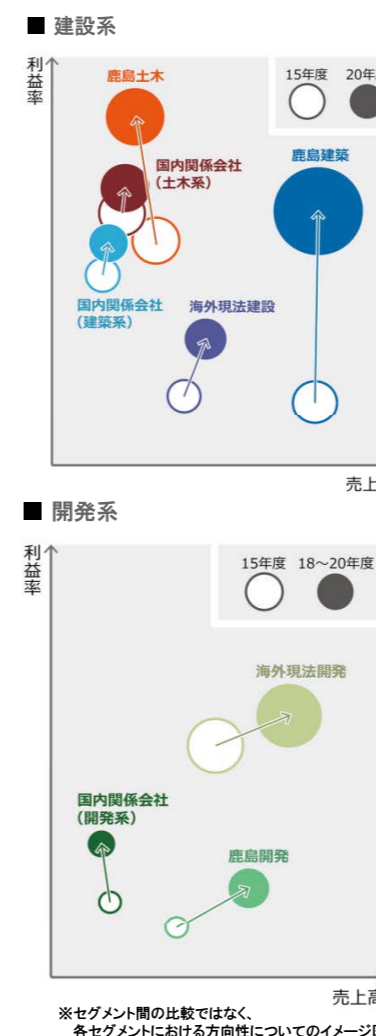
この基本方針に基づき、2015～2017年度における事業戦略として単体建設事業の再生・強化、グループ全体の強みを活かせる事業領域の強化・拡大、経営環境の変化に対応したグループ経営基盤の確立の3つを掲げ、これら施策の展開により達成すべき業績目標として、最終年度の2017年度に、連結売上高1兆7,500億円程度、連結経常利益650億円以上、ROE8.0%以上を目指すこととしています。

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

### 鹿島の中期経営計画(2015～2017年度)

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

### グループの業績推移の方向性(2015年度→2020年度)



益を計上し、計画初年度として幸先の良いスタートとなりました。

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

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

### セグメント別

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

※ 土木事業、建築事業、開発事業等はすべて(単体)に係る事業

## 土木

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

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

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

また、鹿島道路の舗装技術やケミカルグラウトの地盤改良技

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

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

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

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



女川まちづくり事業



武蔵水路



新区界トンネル

## 建築

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

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

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

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

さらにグループ一体となって強みを活かせる事業領域として、

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

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

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

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



土浦協同病院



豊洲新市場青果棟全景

# 開発

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

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

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

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

当部門では、2015年度、都心の戦略エリアにおいて、将来の

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

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



勝どき5丁目地区再開発(勝どきザ・タワー)



晴海2丁目開発(ザ・パークハウス 晴海タワーズ ティアロレジデンス)



(仮称)竹芝地区開発計画 業務棟スキップテラスイメージ

# 国内関係会社

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

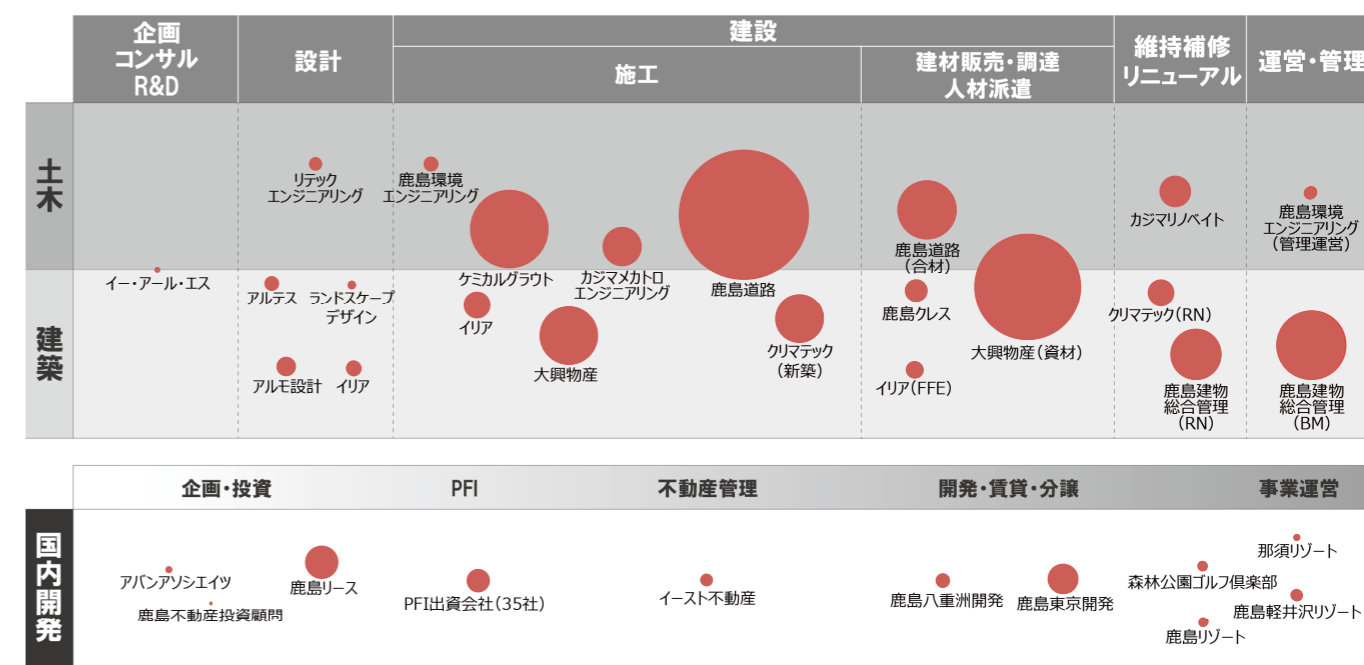
グループ中期経営計画においては「グループ間の協働・連携の仕組みをさらに整備・強化」することで、スパイラルアップ(好循環)を生み出す経営基盤を確立し、将来の成長に向けてグループ全体の利益水準の底上げを図っていくこととしています。この方針を受け、土木、建築、開発、それぞれの事業領域においてグループ内の情報共有や連携の取組みを推進しており、特に建設事業強化に向けた「担い手確保」「生産性向上」の分野、あるいは施設の運営・管理業務への展開等において具体的成果が上がり始めています。

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

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

## 国内主要関係会社の業績

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



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

海外関係会社  
(海外建築・開発)

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

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

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

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

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



地上波放送局のメディアコープ社の「メディアコンプレックス」(シンガポール)



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



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

海外主要関係会社の業績

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

Kajima Overseas Asia Pte Ltd

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

Kajima Europe Ltd.

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

中鹿營造股份有限公司

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

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



高層マンション「オーバルタワー」完成予想図(オーストラリア)



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



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

## Pick Up

中期経営計画の概要と2015年度のまとめ

## 物づくりをベースにこれからを考える

執行役員 東北支店長

## 勝治 博

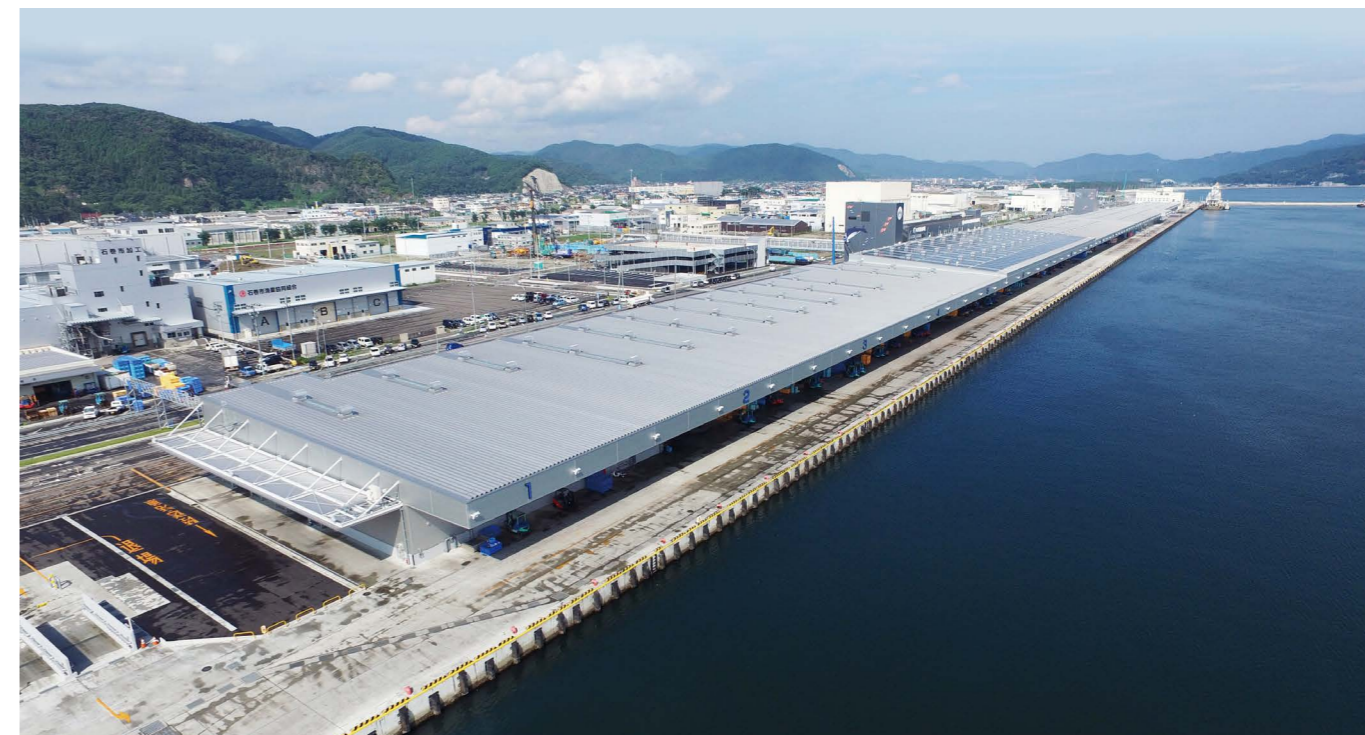
## 真の復興を目指して

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

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



復興支援道路工事をパトロール中の支店長・勝治博(手前)



2015年9月に完成式典が行われた「石巻魚市場」

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

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

## これから鹿島の向かうところ

建設業は、震災復旧や防災・減災、国土強靱化などに対し

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

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

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

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

## 世界で通用する地下の 総合エンジニアリング会社を目指して

ケミカルグラウト 代表取締役社長

### 立和田 裕一

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

#### 3つの柱で社会に貢献する

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

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

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

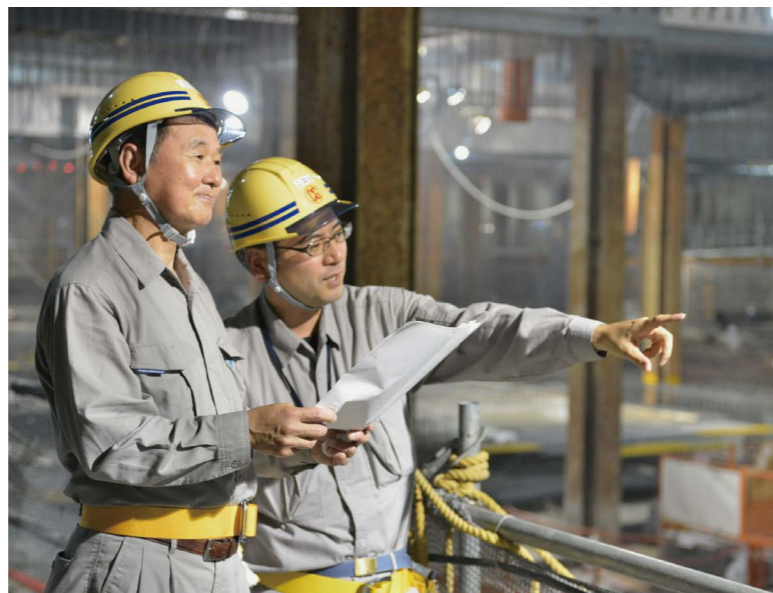
マインドの継承ということでは、私を含めた幹部が講師となり、過去の実体験をもとに、ケミカルグラウトの良い文化を伝承していく研修を20年以上継続しています。

#### ケミカルグラウトにしかできない技術を持って

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

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

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



現場パトロールをする社長・立和田裕一(左)

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

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

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

#### 世界を知り自らを磨く

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

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

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

## ビルマネジメントから事業を広げる

鹿島建物総合管理 代表取締役社長

### 宅 正雄

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

#### 顧客のニーズから事業領域を拡大

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

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

#### 新規領域への挑戦

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

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



ビルの防災センターで管理事務所長から説明を受ける社長・宅正雄(右)

りを見せています。

#### ストック活用時代の建物管理業

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

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

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

## Pick Up

中期経営計画の概要と2015年度のまとめ

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

鹿島USA社 社長

### 大橋 令明

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

#### 2015年度の実績と今後の見込み

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

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

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

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

#### KUSAグループの強み

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



定期的に行っている社長会にて。左から2番目がKUSA社 社長の大橋令明

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

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

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

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

KUSAグループは、順調に進んでいることは各事業会社に任

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

#### 安定成長を図るために

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

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

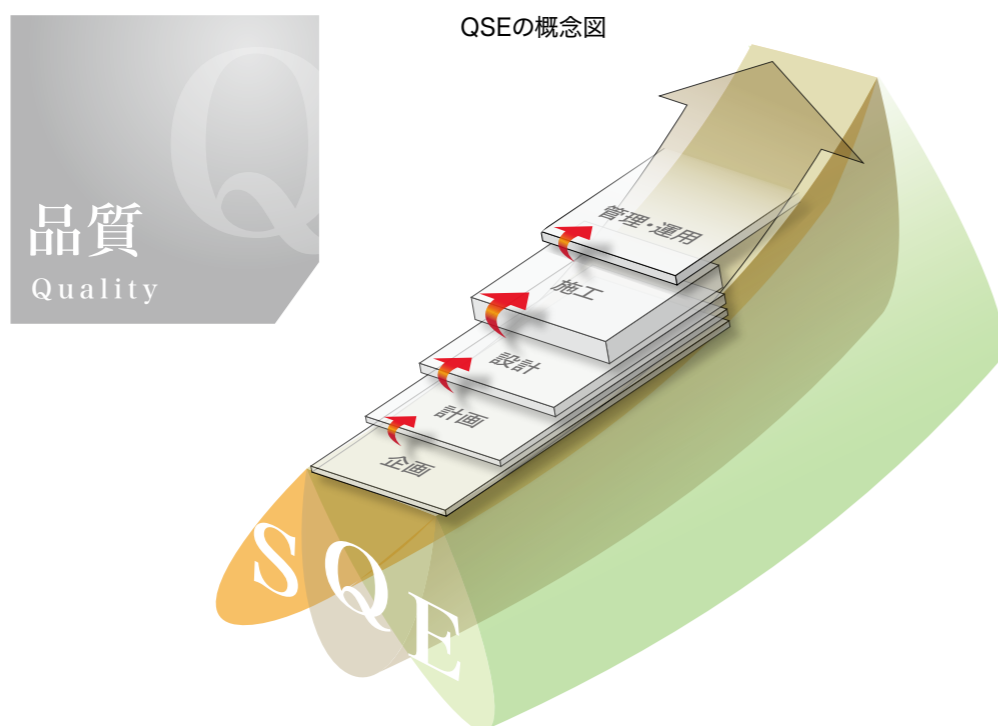
鹿島の人材育成も喫緊の課題です。国内の建設事業にとどまらず、鹿島のグローバル展開に資する人材を発掘し戦略的に育てていくこと、そういう場を設けることが不可欠だと考えています。

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



## 建設事業における3つの重点課題

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



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

### マネジメントシステム

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

## 品質・安全衛生・環境に関する方針

### 基本方針

品質・安全衛生・環境の確保は生産活動を支える前提条件であり、企業存続の根幹である。関係法令をはじめとする社会的な要求事項に対応できる適正で効果的なマネジメントシステムを確立・改善することにより、生産活動を効率的に推進するとともに、顧客や社会からの信頼に応える。

### 品質方針

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

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

### 安全衛生方針

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

- 1 三現主義(現場で・現物を・現実に)と現地における指差喚呼を徹底し、ヒューマンエラーによる災害・事故を防止する。

- 2 当社と協力会社のコミュニケーションを強化し、人間・機械・設備が相互に協調した安全で快適な職場環境を形成する。

### 環境方針

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

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

### 2015年度の取組み

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

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

な積み重ねを徹底しています。

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

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

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

# S 安全衛生 Safety

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

2015年度は、国内工事において死亡災害3件を含む83件(休業4日以上)の災害が発生し、度数率が休業4日以上の災害について0.80、休業1日以上について1.37となり、強度率は0.28という結果になりました。鹿島は、「決心せよ! 今日一日の無災害」のスローガンのもと、安全第一の姿勢を徹底してまいります。

### 安全成績の推移

	2011	2012	2013	2014	2015
度数率 (休業4日以上)	0.82	0.76	0.77	0.93	0.80
度数率 (休業1日以上)	—	1.73	1.67	1.99	1.37
強度率	0.58	0.40	0.10	0.16	0.28
災害件数	89	85	80	102	83
死亡者数	8	5	1	2	3
延労働時間(百万時間)	108.19	112.16	104.51	109.32	104.25

度数率:100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生頻度を表したものと(休業1日以上は2012年度から統計化)

強度率:1,000延実労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の程度を表したものと



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



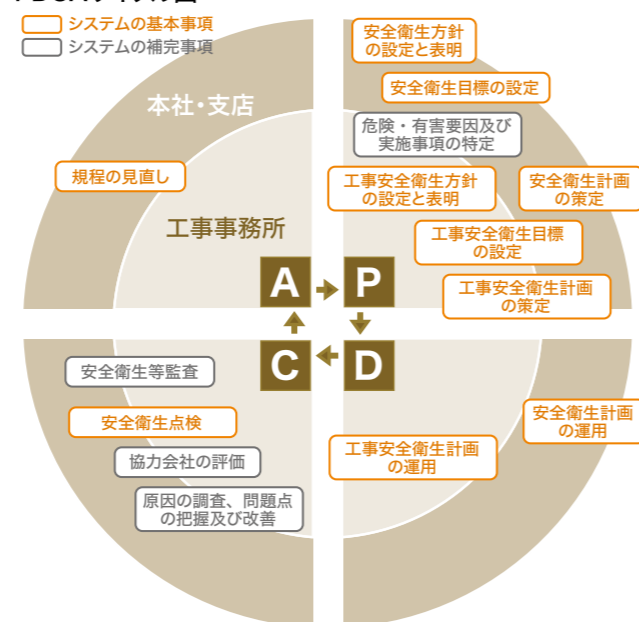
全国安全週間に押味社長がパトロールを実施し、朝礼で訓示

### マネジメントシステム

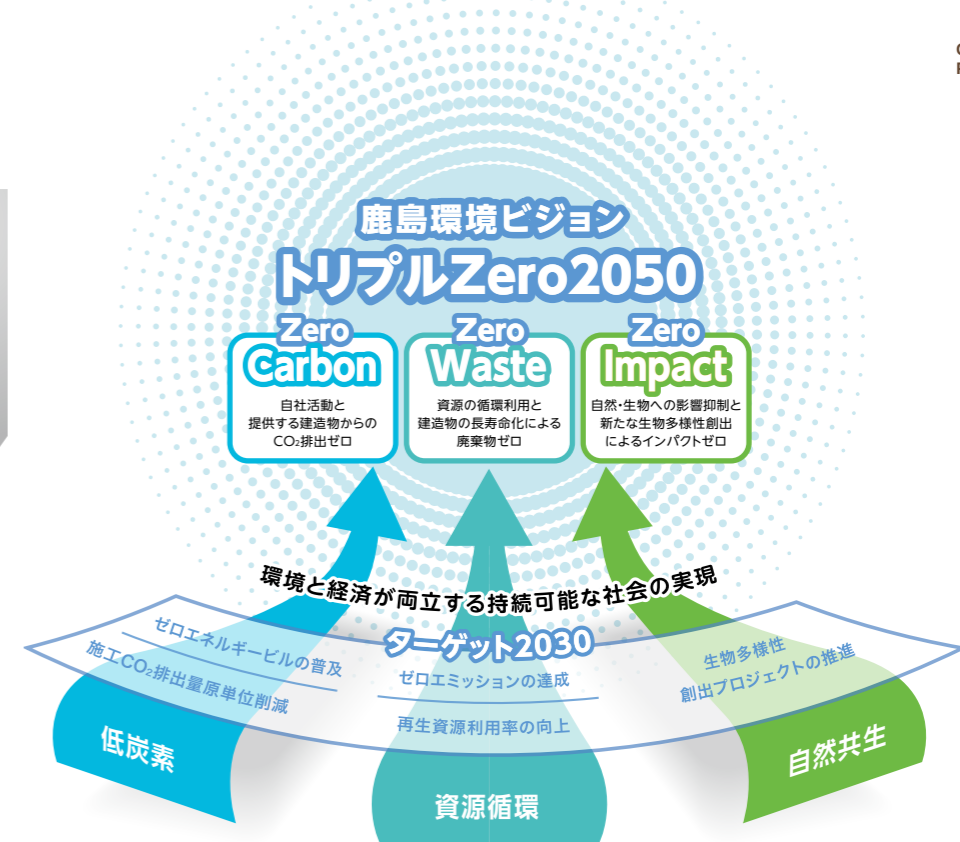
鹿島は、「建設業労働安全衛生マネジメントシステム(COHSMS)」に準拠して安全衛生管理を行っています。

前年度の実績や状況をもとに必要なに応じて安全衛生方針の見直しを行い、当年度の全社的な安全衛生目標と計画を策定するというサイクルを取っています。この「計画(Plan)–実施(Do)–評価(Check)–改善(Action)」というサイクルで策定された全社方針から、各工事事務所とそれを支援する本社・支店、そして協力会社のそれぞれ重点実施事項を絞り込みます。それらを基盤として、各現場では工事安全衛生方針・目標・計画を立て、鹿島と協力会社がそれらを共有して施工を進めています。さらに現場では三現主義に基づいて、パトロールを繰り返し、安全衛生水準の継続的な向上を目指しています。

### PDCAサイクル図



# 環境 Environment



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

具体的な取組みとしては、低炭素分野では、建物のライフサイクルでもっともCO2の排出が多い運用段階での削減に向け、

ZEB(ゼロ・エネルギービルディング)の技術開発や自社施設を用いた実証を進めています。建設施工段階におけるCO2排出については、資材や作業の効率化、燃料消費の抑制などにより削減に取り組んでいます。資源循環分野では、より質の高いリサイクルを目指し、メーカーリサイクル(広域認定制度)の活用を推進しています。また、自然共生社会に向けては、事業を通じて都市の生態系ネットワークを強化する「生物多様性都市 いきものにぎわうまち」を理念に掲げ、自然の有する力を積極的に利用して施設整備や土地利用を進めるグリーンインフラの整備に取り組んでいます。

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

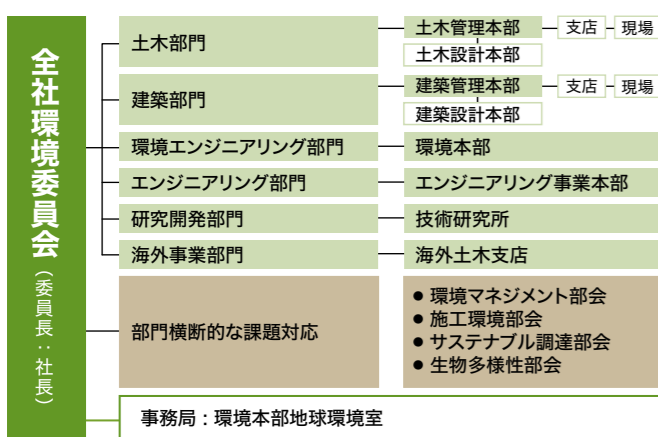
目指す社会	トリプルZero2050	ターゲット2030	共通基盤
<b>低炭素社会</b> 温室効果ガスの人為的排出量と地球の吸収量がバランスする社会	<b>Zero Carbon</b> 自社の事業活動に起因するものだけでなく、提供する建造物から排出される温室効果ガスも含めた“Zero Carbon”を目指す。	(設計) ZEB(ゼロ・エネルギービルディング)2020年実現、2025年技術汎用化、2030年広範に普及 (施工) 排出原単位1990年度比35%削減 ※総量では65%削減に相当	<ul style="list-style-type: none"> <li>有害物質の管理: 予防的対応の徹底(特に汚染土壌、石棉)、化学物質等の管理徹底</li> <li>研究技術開発</li> <li>社内外への積極的な情報提供</li> </ul>
<b>資源循環社会</b> 良質なインフラ資産を基盤にサステイナブルな資源で更新されゼロエミッションが進展した社会	<b>Zero Waste</b> 建設廃棄物のゼロエミッション化とともに、サステイナブルな資材の活用、建造物の長寿命化により建設事業での“Zero Waste”を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設廃棄物最終処分率 0%</li> <li>主要資材での再生材利用率60%以上</li> <li>主要資材(鋼材、セメント、生コンクリート、砕石、アスファルト)</li> </ul>	
<b>自然共生社会</b> 自然・生物に対する負荷が少なく、そこからの生態系サービスを持続的に享受できる社会	<b>Zero Impact</b> 建設事業における自然・生物への影響を抑制し、新たな生物多様性の創出・利用を促進することで、建設事業全体で“Zero Impact”を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> <li>生物多様性創出プロジェクトの推進</li> <li>生物多様性ネットワークの拠点(コア)となる良質プロジェクトを社会に蓄積</li> </ul>	

### 2015年度のまとめとこれから

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

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

#### 環境マネジメント体制図



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

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

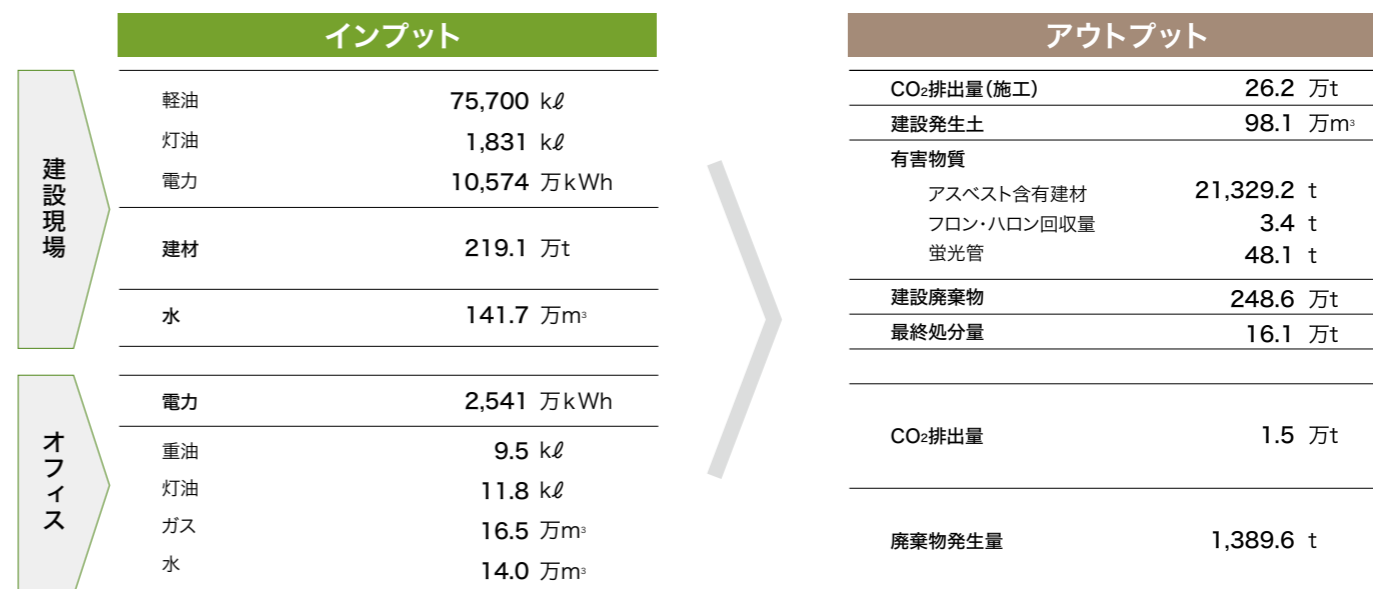
2015年9月に発行されたISO14001の規格改訂に対しては、2017年度から運用を開始する予定で準備を進めています。「環境と事業の統合」という改訂意図を踏まえ、リスクと機会などの新しい要求事項についても2015年度から試行的に取り組み、目標設定に反映しました。

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

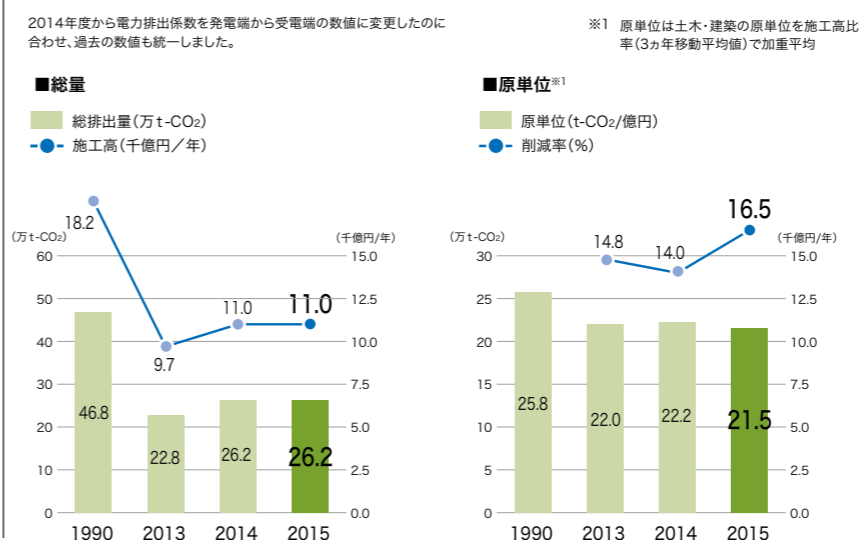
#### 環境分野の2015年度目標と実績

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

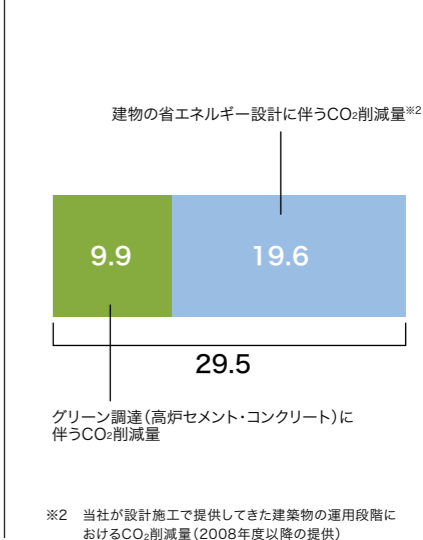
#### マテリアルフロー



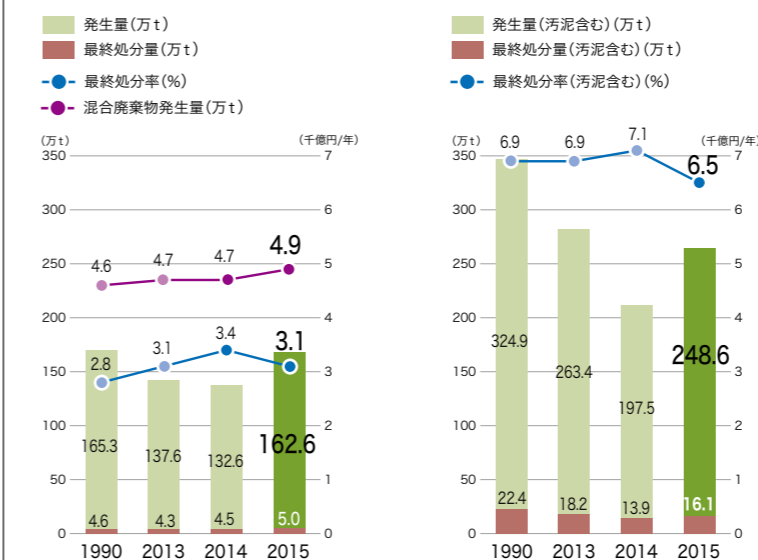
#### 施工によるCO<sub>2</sub>排出量の推移



#### 間接的な削減量(万t-CO<sub>2</sub>)



#### 建設廃棄物の発生量と最終処分量



#### 建設廃棄物 発生量品目別内訳

