

KAJIMA CORPORATE REPORT 2017



鹿島建設株式会社 広報室
〒107-8388 東京都港区元赤坂 1-3-1



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。

CONTENTS

社長メッセージ	04
数字で見る鹿島グループ	10
写真で見る鹿島グループ	16

Our Value, Our Process 20

鹿島の持続的な成長を追求する	22
持続可能な社会の構築に寄与する	28
対談:これからの鹿島のあり方とは	32

Our Performance 38

中期経営計画の概要と2016年度のまとめ	40
土木事業	42
建築事業	44
開発事業	46
海外事業	48
建設事業におけるQSEの取組み	50

Corporate Governance 52

基本的な考え方	53
IR活動	57
コンプライアンス	58
リスクマネジメント	59
内部統制システムの運用	59
取締役・監査役一覧	60

Corporate Data 62

会社概要・組織図	63
主要グループ会社	64
財団一覧	67
株主情報・社外からの評価	68
執行役員一覧	69

編集方針

鹿島グループは、2015年から財務情報とESG(環境・社会・ガバナンス)を含む非財務情報を統合的に報告する「鹿島コーポレートレポート」を発行しています。本レポートを通じて、鹿島グループの業績や事業概況、経営体制などに加えて、持続可能な社会の実現に向けた価値創造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 レポーティング ガイドライン第4版」などを参考にしました。

〈将来の見通しに関する注意事項〉

このレポートに記載されている将来の見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計数数値、施策の実現を確約したり保証したりするものではありません。

報告対象

■期間

2016年度(2016年4月1日~2017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

2017年8月(前回:2016年8月 次回:2018年8月予定)

ウェブサイトにおける情報提供

鹿島ホームページ <http://www.kajima.co.jp/>
株主・投資家情報(IR) <http://www.kajima.co.jp/ir/>
CSRの取組み <http://www.kajima.co.jp/csr/>



代表取締役社長 押味 至一

社長に就任してから2年が経過しました。ちょうど「中期経営計画(2015～2017年度)」とともにスタートを切り、まず2年間を構造改善期間として国内建設事業の再生・強化を推進し、あわせてグループの強みを活かせる事業領域の強化・拡充と経営基盤の確立に向けて、全社を挙げて取り組んできました。

その結果、建設工事における利益率の向上に加え、国内開発事業や海外事業が堅調に推移したことから、2016年度の利益水準は、前年を上回ることができました。特に国内建設工事においては、就任当初に掲げた「現場第一主義」の下、主役である現場を全社で支援する体制が整備されつつあると感じています。工事入手前の営業段階において、顧客の要望を満たす提案や生産性向上と原価低減の検討を重ね、入手後の施工段階においては、更に様々な知恵を結集するなど、新たな取組みを推進したことが実ったと捉えています。

今後も、長年培ってきた技術と知見に加え、ロボット技術やAIなどを活用することで、事業環境の変化に対応できる企業グループを目指し、持続的な成長と企業価値の向上を図ってまいります。

持続的に成長する 企業グループであるために

2017年度は、中期経営計画の最終年度となり、この2年間国内建設部門で進めてきた施策の更なる深耕を図ってまいります。そして、鹿島が持続的に成長する企業グループであり続けるため、事業領域の強化・拡大に必要な分野に対し、経営資源を的確かつ集中的に投入することで、収益基盤を確かなものになりたいと考えています。

建設事業は業績の波が激しい傾向にあります。事業の柱を増やし、面的な広がりを進めることでバランスを取り、目まぐるしい市場の変化にも対応できる企業グループを目指したいと思っています。

鹿島グループは施工部門だけではなく、開発事業、エンジニアリング事業、海外における建設・開発事業を行っています。これらがより充実した事業の柱となるように挑戦を続けていきます。

特に海外事業に関しては、昨年9月にIndochina Kajima Development社を、安定した経済成長を背景として不動産市場の拡大が予想されるべ



トナムに設立しました。同国で豊富な不動産開発実績を有するIndochina Capital社をパートナーとし、開発事業の積極的な展開を目指したものです。また、今年3月には、豪州現地法人カジマ・オーストラリア社(KA)が、同国準大手ゼネコンのCockram(コクラム)社を買収しました。現在KAが得意としている住宅分野の建設・開発事業に、Cockram社の非住宅分野の競争力を融合することで、市場環境の変化にも対応できる経営基盤の構築に資すると判断したものです。さらにCockram社は中国などでも幅広く事業を行っており、既存のプラットフォームとの連携を深めつつ、更に広い事業領域での展開を見込んでいます。

主たる事業である建設事業における生産性の向上は永続的な課題です。その一つの切り口として、私が現場にいる頃から必要だと考えている技能者の多能工化に挑戦すべく、2016年6月に内装工事を行う「鹿島フィット」、2017

年4月には設備工事を専門とする「クリマ・ワークス」を設立しました。グループ内にこうした技能者の会社を設けることにより、担い手確保への一歩とすると同時に、より現場に密着した技術開発を進めていきたいと考えています。

また、生産性向上を実現するためには、機械化やIoTの活用も欠かせません。建築施工部門においては、更なるBIM(Building Information Modeling)の普及展開と高度化を図るため、2017年4月に、BIM業務を専業とする「グローバルBIM」を設立しました。土木部門では、CIM(Construction Information Modeling)の普及展開や運用支援を行う「CIM推進室」を、また自動化施工に関する技術開発、開発成果の普及展開、施工管理に関する指導・支援などを一元的に担う「自動化施工推進室」をそれぞれ社内に設置し、現場各所で適合する技術や手法を組み合わせ、汎用化に向けて歩みを進めたいと考えています。

経営基盤の強化に向けて

持続的な成長のためには、市場における自らの優位性を高めると同時に、経営基盤の強化が必要です。そのために注力すべき分野について、改めて今年度中にESG(環境・社会・ガバナンス)の観点から見直していきます。重要な経営資源である人材の育成には、特に注力しなければならないと考えています。これまで、現場で活躍できる技術者育成には力を入れてきましたが、新たな発想やマネジメントという点で、高い企画力を備えたプロフェッショナルの育成にも取り組んでいく必要性を感じているところです。

そして喫緊の課題は、当社の生産部門の根底を支える「次世代の担い手確保」です。この大きなテーマと対峙しながら、社員と協力会社の双方にとって、魅力的な職場環境を実現していかうとする「鹿島働き方改革」をスタートさせ

ました。生産活動を支える協力会社の声に耳を傾けながら、「現業部門のあり方はどうあるべきか」という観点で、具体的な取組みに着手すべく全支店の現場所長と意見交換を行い、活動を始めています。

2017年度は次期中期経営計画を策定する年でもあります。長期的な視点で、鹿島グループが目指す姿を想像し、その実現に向けた施策をつくり込んでいきたいと考えています。

信頼される企業グループとして

企業活動を継続するためには、社会からの信頼が必要です。誠実な仕事こそが信頼の礎になると考えておりますが、2016年度はグループ会社において、公正取引委員会による処分を受けるなどしました。大いに反省すると同時に、改めてグループ全体でコンプライアンスの徹底を図っていく所存です。ま



た、リスクマネジメントを更に強化し、品質・安全衛生・環境の事故防止体制の徹底を継続していきます。

最近も各地で豪雨による水害が発生し、自然の脅威を感じています。昨年4月の熊本地震、10月の鳥取県中部地震など震災に加え、北海道・東北はじめ各地で多くの自然災害が発生しました。そのたびに、建設業が安全で安

心・快適な社会の構築に関わる責任を改めて認識してまいりました。技術の力で地震の揺れから人々の命を守り、技術によって自然の大きな力と共存していくために、より研鑽を重ねなければならないと感じています。また災害発生時には、一刻も早い事業継続に向けた活動に従事すべく、折に触れて訓練を行い、一人ひとりの意識高揚を図っています。いざという時の備えを日ごろから

行い、発災時には建設業の一員としての社会的責任と使命を果たしてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

鹿島グループが社会の一員として歩んでいくためには、施主・発注者などの顧客はもちろんのこと、株主・投資家、協力会社、地域、社員といった幅広いステークホルダーとの良好なコミュニケー

ションが不可欠です。企業として事業活動を通じた責任を果たすことはもとより、鹿島らしい社会貢献活動を通して社会的責任も遂行してまいります。

今後も「100年をつくる会社」にふさわしい価値創造を進めていく所存ですので、ステークホルダーの皆さまの変わらぬご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。



社長 押味至一(中央)と副社長9名
左から
天野裕正、茅野正恭、児嶋一雄、
渥美直紀、小泉博義、日名子喬、
田代民治、山口皓章、石川洋

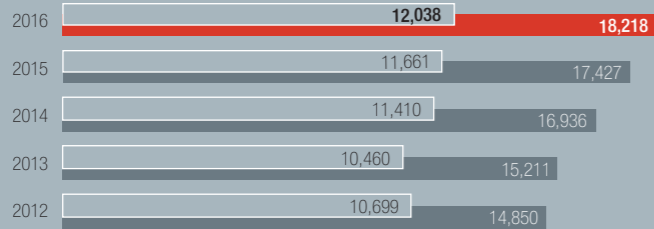
数字で見る鹿島グループ

鹿島の2016年度を数字で振り返ります。

売上高

2016年度の売上高は、1兆8,218億円となりました。建設事業・開発事業共に増加しています。

□ 単体 ■ 連結



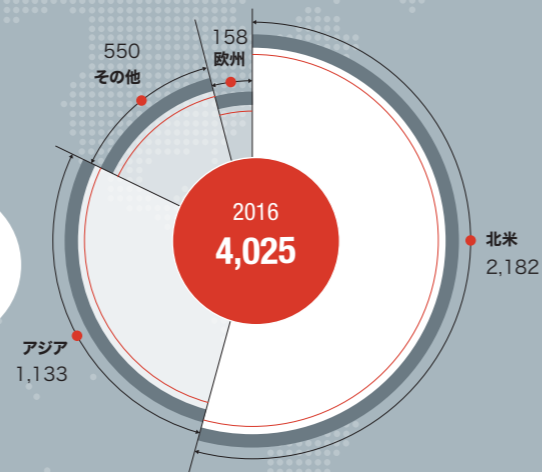
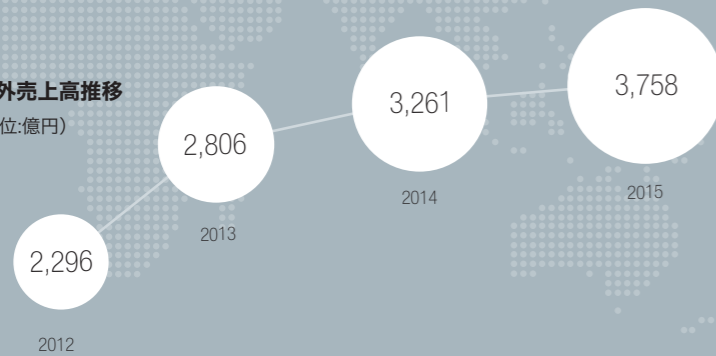
18,218 億円

海外比率

近年、海外売上高は着実に増加しており、海外比率は22.1%となりました。

22.1%

海外売上高推移
(単位:億円)



建設事業受注高

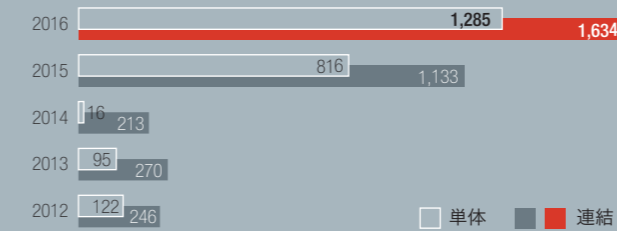
2016年度の建設事業受注高は、前年度と概ね同水準の1兆7,283億円となりました。

17,283 億円

経常利益

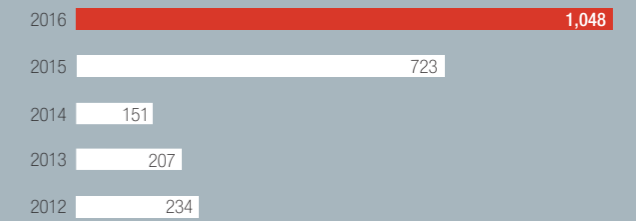
2016年度の経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益は、建設事業の利益率向上と開発事業の好調な推移により、いずれも過去最高益を更新しました。

1,634 億円



親会社株主に帰属する当期純利益

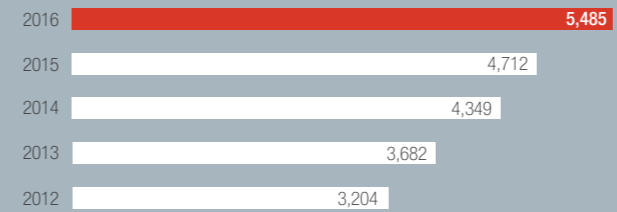
1,048 億円



自己資本

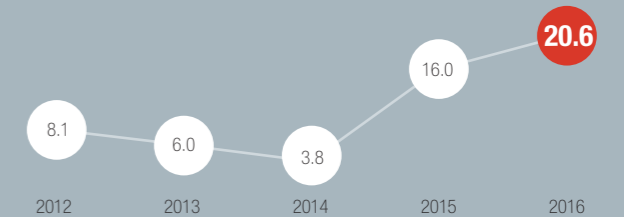
自己資本は、業績の向上に伴い、着実に増加しています。

5,485 億円



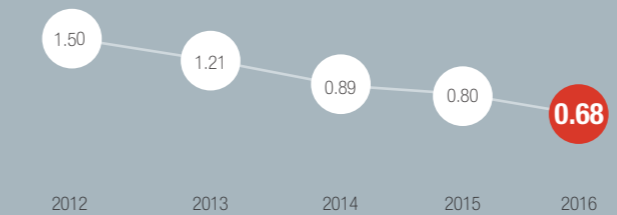
ROE (自己資本当期純利益率)

ROEは中期経営計画の2017年度目標である8.0%以上を大きく上回り推移しています。



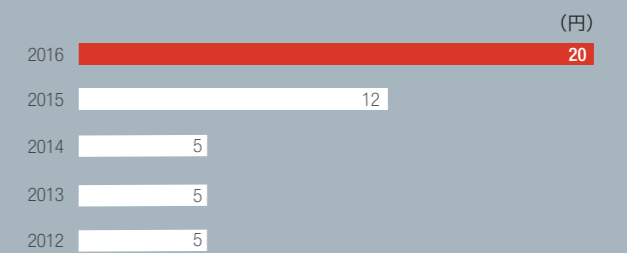
D/Eレシオ

財務体質の改善・強化に取り組んできた結果、D/Eレシオは毎年改善し、2016年度末は0.68となりました。(有利子負債残高3,729億円)



1株当たりの配当金

当社における利益配分については、健全な経営基盤を維持するため、内部留保金を確保しつつ、株主に対し業績に応じた利益還元を行うとともに、安定的な配当を行うことを基本方針としています。2016年度の配当は、業績並びに今後の経営環境等を勘案し、1株当たり年20円を実施しました。



従業員

16,422人

2016年度末時点での連結従業員数は16,422人です。国内および海外の連結子会社の従業員数が引き続き増加しています。国籍や性別等にかかわらず、鹿島グループの事業を担う人材の育成に取り組んでいます。

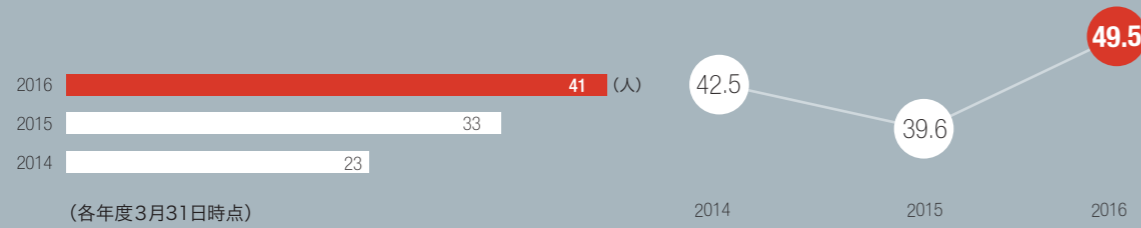


男性育児フレックス短時間勤務制度利用者

41人
鹿島(単体)では育児フレックス短時間勤務制度を利用する男性が増加しており、2016年度は41名となりました。

有給休暇取得率

49.5%



現場における安全成績

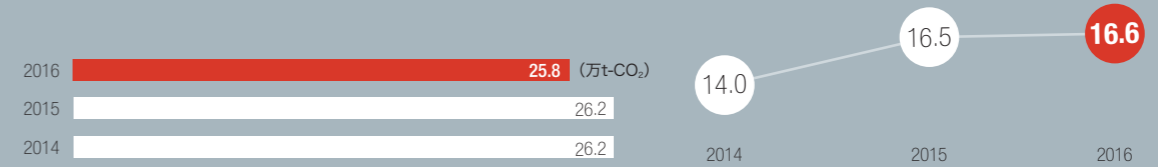
度数率	強度率	(年度)	2014	2015	2016
0.66	0.18	度数率			
		(休業4日以上)	0.93	0.80	0.66
		(休業1日以上)	1.99	1.37	1.14
		強度率	0.16	0.28	0.18
		災害件数	102	83	64
		死亡者数	2	3	2
		延労働時間(百万時間)	109.32	104.25	97.15

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の頻度を表したもの(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程度を表したもの

建設段階のCO₂排出量・削減率

25.8 万t-CO₂

16.6%

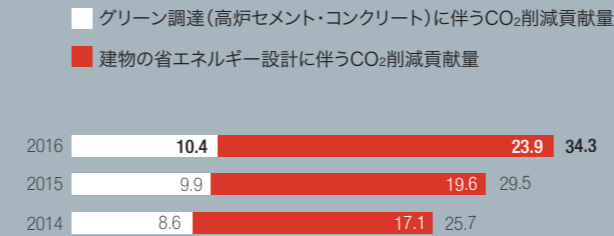


2016年度からSCOPE2排出量はマーケットベースによる算出方法とし、過去の数値も合わせて算出しておりました。

建設現場からのCO₂排出量原単位(施工高億円あたりのCO₂排出量)の1990年度比削減率

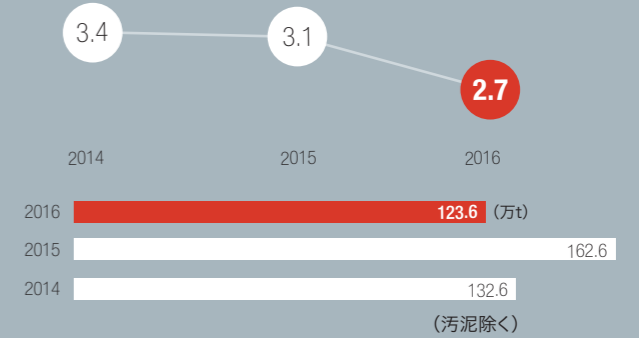
間接的なCO₂削減貢献量

34.3 万t-CO₂



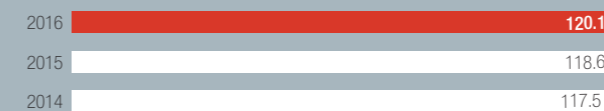
建設廃棄物の最終処分率・発生量

2.7%



全エネルギー使用量

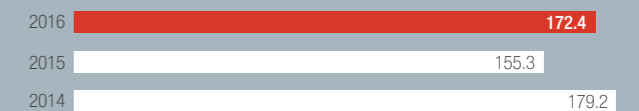
120.1 万MWh



全エネルギー使用量は、電気、化石燃料、熱・蒸気・冷却使用量を、一次エネルギー換算して合計した数値

水使用量

172.4 万m³



10年ハイライト

連結

(単位：億円)

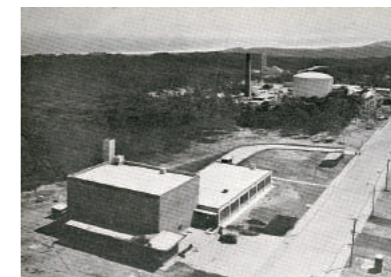
(年度)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
業績										
建設事業受注高	16,772	15,854	11,383	11,884	12,960	13,332	15,735	14,748	17,958	17,283
売上高	18,940	19,485	16,373	13,256	14,577	14,850	15,211	16,936	17,427	18,218
営業利益	180	196	△ 67	172	294	184	230	126	1,110	1,553
経常利益	294	159	90	175	413	246	270	213	1,133	1,634
親会社株主に帰属する当期純利益	407	△ 62	132	258	38	234	207	151	723	1,048
売上高営業利益率(%)	1.0	1.0	△ 0.4	1.3	2.0	1.2	1.5	0.7	6.4	8.5
研究開発費	96	99	100	97	91	84	78	77	78	82
設備投資額	345	231	238	229	359	205	198	254	329	294
財政状態										
総資産	19,183	18,854	17,968	16,449	16,862	16,860	17,894	18,392	18,867	19,928
自己資本	2,972	2,311	2,618	2,528	2,567	3,204	3,682	4,349	4,712	5,485
純資産	3,054	2,390	2,621	2,532	2,567	3,181	3,641	4,369	4,740	5,525
有利子負債	4,738	5,405	6,200	5,589	5,257	4,801	4,447	3,850	3,785	3,729
キャッシュ・フロー										
営業キャッシュ・フロー	△ 525	161	△ 769	640	817	584	329	592	363	1,875
投資キャッシュ・フロー	30	△ 305	△ 57	29	△ 387	367	173	83	△ 278	△ 319
財務キャッシュ・フロー	△ 76	746	719	△ 505	△ 377	△ 586	△ 171	△ 707	△ 131	△ 205
1株当たり情報										
1株当たり当期純利益(円)	39.13	△ 6.20	13.03	24.87	3.69	22.55	19.98	14.58	69.66	101.01
1株当たり純資産(円)	292.63	227.56	251.97	243.35	247.12	308.49	354.62	418.86	453.93	528.46
1株当たり配当金(円)	7.0	6.0	6.0	6.0	5.0	5.0	5.0	5.0	12.0	20.0
経営指標										
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	12.8	△ 2.4	5.4	10.0	1.5	8.1	6.0	3.8	16.0	20.6
自己資本比率(%)	15.5	12.3	14.6	15.4	15.2	19.0	20.6	23.6	25.0	27.5
D/Eレシオ	1.59	2.34	2.37	2.21	2.05	1.50	1.21	0.89	0.80	0.68
非財務情報										
従業員数(人)	14,934	15,608	15,189	15,083	15,149	15,468	15,391	15,383	15,810	16,422
うち単体(人)	8,817	8,705	8,452	8,164	7,925	7,737	7,657	7,546	7,527	7,611
国内連結子会社(人)	3,411	3,722	3,711	3,760	3,785	3,920	3,945	4,068	4,144	4,442
海外連結子会社(人)	2,706	3,181	3,026	3,159	3,439	3,811	3,789	3,769	4,139	4,369
施工によるCO ₂ 排出量総量(万t-CO ₂)	28.3	28.8	25.1	20.5	21.3	22.9	22.8	26.2	26.2	25.8
施工によるCO ₂ 排出量原単位(t-CO ₂ /億円)	23.3	22.0	22.0	21.5	21.3	22.0	22.0	22.2	21.5	21.5
建設廃棄物の最終処分率(汚泥除く)(%)	3.3	5.2	2.2	2.3	3.1	2.8	3.1	3.4	3.1	2.7

写真で見る鹿島グループ

1840年の創業から現在まで、建設事業を通じて社会基盤整備や人々の生活・活動の場を創造し、安全・安心で快適な社会を構築して歩みを進めてきました。

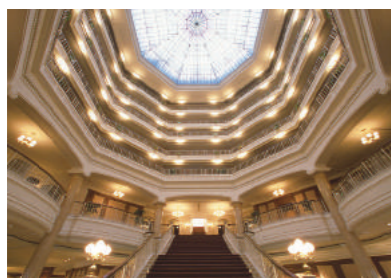
- ▶1840 鹿島岩吉、江戸中橋正木町で町方大工として創業
- ▶1860 横浜で英一番館、亜一番館などを建築、洋館建築に先鞭
- ▶1870 日本初の鉄道工事に資材を納入
- ▶1880 鹿島組創立。鉄道請負に進出
- ▶1893 横川・軽井沢間アプト式鉄道開通、軽井沢別荘地の開発に着手
- ▶1899 朝鮮、台湾で鉄道工事に従事
- ▶1909 宇治川電気(現 関西電力)の工事を受注。ダム、水力発電所工事に進出
- ▶1918 東海道本線丹那トンネル西口着工(1934年竣工)
- ▶1921 日本初のコンクリート高堰堤・大峯ダム着工(1924年竣工)
- ▶1923 関東大震災で社屋焼失。震災復旧・復興工事に従事
- ▶1945 戦災復旧工事、駐留軍工事に従事
- ▶1947 社名を鹿島建設株式会社に変更
- ▶1949 建設業界初の技術研究所を設立
- ▶1950 沖縄工事で日本初のJV方式に先鞭
- ▶1952 日本初のアーチダム・上椎葉ダム着工(1955年竣工)
- ▶1954 戦後の賠償工事第1号・パルーチャン第2発電所(ミャンマー)着工(1960年竣工)
- ▶1957 日本初の原子炉、日本原子力研究所第1号原子炉が完成
- ▶1959 東海道新幹線新那那トンネル西口着工(1964年竣工)
- ▶1961 東京、大阪証券取引所に株式を上場
- ▶1963 年間受注高世界第1位(1,368億円)
- ▶1964 米国にKajima International Inc.(KII)発足、リトル東京再開発(ロサンゼルス)に着手、北米で開発事業がスタート
- ▶1968 日本初の超高層・霞が関ビルディング竣工
- ▶1969 最高裁判所新庁舎設計競技で当社岡田新一グループ最優秀作入選(当社施工により1974年竣工)
- ▶1974 新宿新都心で新宿住友ビル、KDDビル、新宿三井ビルなどの超高層ビルが相次いで竣工
- ▶1981 業界初の受注高1兆円達成
- ▶1982 TQCでデミング賞実施賞を受賞
- ▶1984 国技館竣工
- ▶1988 統括現地法人Kajima Overseas Asia(KOA)設立。Kajima USA(1986年設立)、Kajima Europe(1987年設立)と併せ、日本、アメリカ、ヨーロッパ、アジアの世界4極体制を確立。本州四国連絡橋(児島坂出ルート)、青函トンネル開通
- ▶1989 世界初の制震ビルが竣工、KAJIMA彫刻コンクール開始、インドネシアで開発事業(スナヤン・スクエア・プロジェクト)に着手
- ▶1992 ハワイ島でアアラライ・リゾート開発に着手(1996年オープン)
- ▶1995 阪神・淡路大震災復旧工事に従事
- ▶1997 東京湾アクアライン開通
- ▶1998 明石海峡大橋(世界最長の吊り橋)開通
- ▶2003 汐留シオサイトで汐留タワー、日本通運本社、汐留メディアタワーなどの超高層ビルが相次いで竣工
- ▶2010 東京国際空港D滑走路、国際線新ターミナル竣工
- ▶2011 東日本大震災の復旧・復興工事に従事
- ▶2012 東京駅丸の内駅舎保存・復原工事が完了
- ▶2015 統括現地法人Kajima Australia Pty Ltd(KA)設立。国宝姫路城大天守保存修理、スナヤン・スクエア・プロジェクトの開発フェーズ完了
- ▶2016 東京ガーデンテラス紀尾井町竣工

Part 1

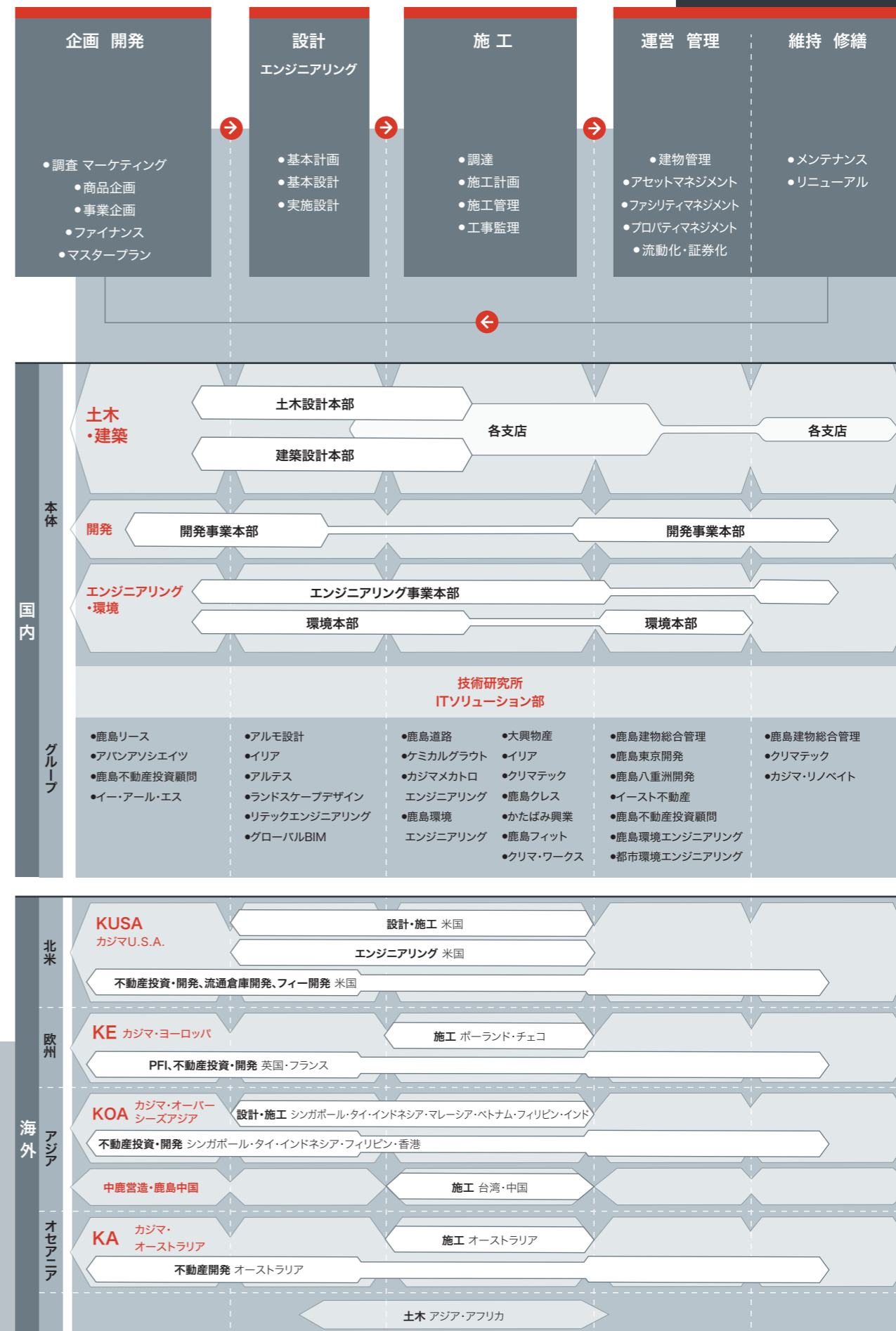


写真で見る鹿島グループ

Part 2



鹿島グループ
の事業領域



Our Value, Our Process



鹿島は建設事業を軸にして、自らが事業主となる開発事業をもう一つの軸としてきました。中長期を見据えて、建造物のバリューチェーン全体を捉え、事業領域に厚みを持たせ地理的な拡大も目指しています。自らの価値創造プロセスで、各事業部門が国際競争力を保持し、より高度で多様なサービスを提供する創造的な企業グループとして持続的な成長を追求しています。

鹿島グループの価値創造

これまで「鉄道の鹿島」「土木の鹿島」、そして幅広い実績を経て「超高層の鹿島」「原子力の鹿島」と冠を持った称され方をしてきました。面的な広がり事業軸の多様化を図り、新たな歴史を刻んでいきたいと考えています。そのために重要な価値創造の源泉は技術と人材であり、技術開発と人材育成を積極的に進め、建造物に関わる全般的なソリューションを提供する企業グループとして進化を目指しています。

進取の精神で技術開発を推進

鹿島はこれまで時代を先駆けしたプロジェクトに携わり、その実現に向けた研究技術開発を進めてきました。そこにある進取の精神が、受け継がれて現在に至っています。時代の変化や社会のニーズに応じて事業領域が変遷し、鹿島が取り組む社会課題や未来に応じた戦略的なテーマ選定の元、技術開発を進めています。

人材を最大の資産に

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

鹿島の持続的な成長を 追求する

鹿島は中期経営計画の中で、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に対応すべく2020年度までの方向性を示しています。2020年度以降も持続的な成長ができる企業グループであるためには、コア事業である建設事業における競争力強化と市場や社会の変化に柔軟に対応できるバランスのとれた事業展開を図り、さらに経営基盤の強化が不可欠です。

建設事業における競争力強化

建設業界では、技能労働者の高齢化に加え、今後、団塊世代の大量引退に伴う深刻な労働力不足が懸念されています。そのため技能労働者を確保して熟練技能の維持・継承を進め、将来の担い手確保を進めています。建設産業は労働集約型産業とされてきましたが、労働力の確保を進めつつ、より少ない技能労働者で施工を進められるような体制やそのために必要な技術開発が不可欠です。

機械化や自動化施工など機械を用いることによる作業効率の向上、プレキャスト化やユニット化による現場作業の低減、更にはIoTやAIを用いた施工方法の変革などを進めることで鹿島の建設事業における競争力強化につながります。



A⁴CSEL®(クワッドアクセル)

従来のリモコン等による遠隔操作とは異なり、人がタブレット端末で指示を出すことで複数の建設機械が自律的に作業を行うシステム

土工事の基本作業の自動化に成功 — 運搬・荷下ろし・敷き均し・転圧 —



汎用ダンプトラックにGPS機器・制御PC等を搭載



ICTブルドーザに自動化機器・装置等を搭載



汎用の振動ローラに自動操舵装置・制御PCを搭載

鹿島の土木部門では、従来の発想にとらわれない技術開発を進め、生産性の向上、施工の合理化、安全性の確保に取り組んでいます。そのひとつが次世代の建設生産システム「A⁴CSEL®」(クワッドアクセル)。汎用の建設機械に計測装置や制御PCを搭載して自動化し、一人が複数台を同時に稼働させる新たなシステムを確立しました。

機械化や 自動化施工の取組み



建築部門は共通のICTツール導入によって、現場運営の効率化・標準化を図るなど、建設現場での作業のあり方改革を目指しています。その一つとして、柱や梁の鉄骨の溶接作業に関して、「汎用可搬型溶接ロボット」を用いた施工方法の確立に取り組んでいます。実証実験等を進めたうえで、2現場で適用し、作業終了後の検査では熟練溶接技能工と同等の結果となりました。溶接技能工は高い技量を求められるとともに、資格取得条件が厳しいことから今後不足が予想されています。この溶接ロボットを操作するオペレータを育成するために、グループ会社の鹿島クレスに溶接事業部を足元させました。今後オペレータの育成を進め、予想される溶接技能工不足に対応するとともに、操作技量の安定化と品質の向上を目指しています。

多能工育成の 挑戦

現在、内装工事や設備工事は複数の専門技能者が連携して進めており、施工時は工種ごとに技能者が必要です。これら一連の作業を一人で進めることができれば、作業間の無駄が減り、作業の効率化に直結すると考えられ、多能工の育成に着手しました。内装工事、設備工事に関して、それぞれ鹿島フィット、クリマ・ワークスをグループ会社として設立し、多能工化に挑戦しています。グループ会社で技能者を育成し、この施策が実用化すると、少ない人数で、手待ちのない作業が可能です。今後都内現場で実際に作業を進めながら、施工方法や新たな技術開発など新たな姿を追求していきたいと考えています。



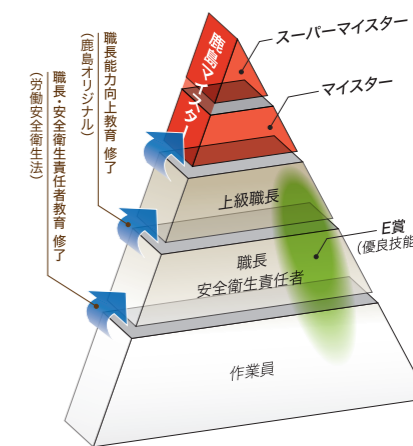
担い手確保に向けて

建設現場の根底を支える「次世代の担い手確保」は、鹿島だけでなく協力会社を含めた喫緊の課題です。施工の省力化や合理化を進め、建設現場のあり方を抜本的に見直すとともに、積極的な担い手確保を進めることが、自らの建設事業における競争力向上につながります。鹿島では、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、人材の確保・育成・支援のための取組みを強化しています。

鹿島事業協同組合は、厚生労働省に無料職業紹介事業の届出を行い、組合員各社における技術者・技能労働者の採用活動を支援しています。その一環として、若年層をターゲットにした求人情報ページを設けたり、職種別パンフレットやDVDを作成したりして、建設業界への興味や関心、理解を深めてもらう活動を積極的に進めています。

また、2015年度から主要な協力会社を中心に当社の現場で活躍する技能者と施工のキーマンである職長の中で、特に優秀な方々を「鹿島マイスター」として登録し、鹿島の現場で

働いた日数に応じて直接手当を支給する優秀登録職長手当制度「(通称)鹿島マイスター」を運用しています。これにより、施工のキーマンとなる職長に、長く鹿島の現場に従事してもらえるよう図っており、2016年度・2017年度と支給額を増額するなど、制度の充実を図っています。



経営基盤の強化

鹿島グループの持続的な成長を図るうえで、経営基盤の強化が不可欠です。注力すべき分野をESG(環境・社会・ガバナンス)の観点から見直し、次期中期経営計画で定めていきますが、大きな課題の一つは「働き方改革」です。社員のワーク・ライフ・バランスの推進や働きやすい職場環境の整備などはこれまでも取り組んできましたが、鹿島の現場で働く人々も含めた労働環境に踏み込んだ取り組みを進めています。また、今後の事業展開を見据えた人材育成や、これまでにないテーマでの技術開発などを進め、経営基盤の強化を図っていきます。

「鹿島働き方改革」の推進

2017年4月から「鹿島働き方改革」を掲げており、鹿島社員と協力会社の双方にとって魅力的な職場環境を実現するために必要な施策の検討を始めています。鹿島の現場や社員の休日確保だけでなく、協力会社の働き手も同様な労働環境を確保したうえで、現在と同水準以上の収入を得られることを目指すと、重層下請構造や賃金体系など、業界全体で取り組まなくてはいけない課題が多く出てきます。これらの解決のプロセスには、建設現場での物づくりのプロセスや、生産体制のあり方の見直しが伴うものと考えられます。真に魅力ある産業への変革が進めば、次世代を担う若年層に建設業を進路の選択肢に含めてもらうことにつながります。「働き方改革」と「担い手確保」は切り離せない課題と捉えています。

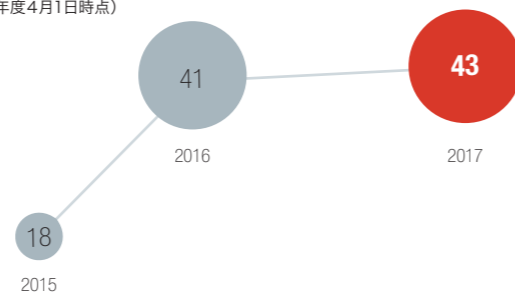
2017年3月に、ダイバーシティ経営の推進とワーク・ライフ・バランスの充実へ向けた様々な取り組みが高く評価され、経済産業省が、ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を表彰する「平成28年度 新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。これからすべての社員にとって働きやすい環境の創出に努め、誰もがその能力を最大限発揮し輝き続けられる職場環境づくりを進めてまいります。

ダイバーシティへの取り組み

鹿島は、女性技術者と管理職を2014年から5年で倍増、10年で3倍にすることを目標にしています。その達成のため、「女性活躍推進法に基づく第1回行動計画」では、総合職採用に占める女性比率を20%以上として、定着を図るとともに、女性管理職の倍増を目指しています。

新卒採用における女性数

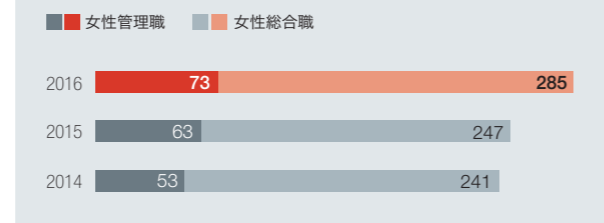
(各年度4月1日時点)



2017年4月1日時点において、鹿島(単体)の新入社員は207名のうち女性が43名で、20.8%となりました。

女性管理職の推移

(各年度3月31日時点)



ワーク・ライフ・バランスの推進

社員一人ひとりが仕事と生活の充実を図ることは、仕事へのモチベーション向上につながり、ひいては企業全体の生産性向上にもつながります。鹿島は、女性に限らずすべての社員が、育児や介護などさまざまなライフイベントを迎えても安心して働き続け、活躍できる職場環境の整備や制度の拡充に取り組み、ワーク・ライフ・バランスの充実を図っています。

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

また、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、育児フレックス短時間勤務制度を利用する男性社員が増加しています。さらに、2017年1月から育児休業について最大20日まで有給化しました。育児や介護など生活環境の変化に対応できる働きやすい仕組みを設け、より活力ある職場環境を追求していきます。



出産前後研修

人事データ(単体)

(各年度3月31日時点)

(年度)	2014	2015	2016
従業員	7,546	7,527	7,611
再雇用者	908	921	1,102
障がい者雇用率(%)	2.25	2.19	2.11
離職率(%)	3.7	3.7	3.0
出産・育児			
育児休業取得者	28	34	39
配偶者出産休暇取得者	100	115	112
看護休暇取得者	96	86	93
男性育児フレックス短時間勤務制度利用者	23	33	41
介護			
介護休業取得者	1	0	0
介護休暇取得者	24	22	22
ボランティア休暇制度取得者	10	12	17
有給休暇取得率(%)	42.5	39.6	49.5

TOPICS



持続可能な社会の構築に寄与する

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、その後の維持管理、メンテナンス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鹿島グループの使命だと考えています。

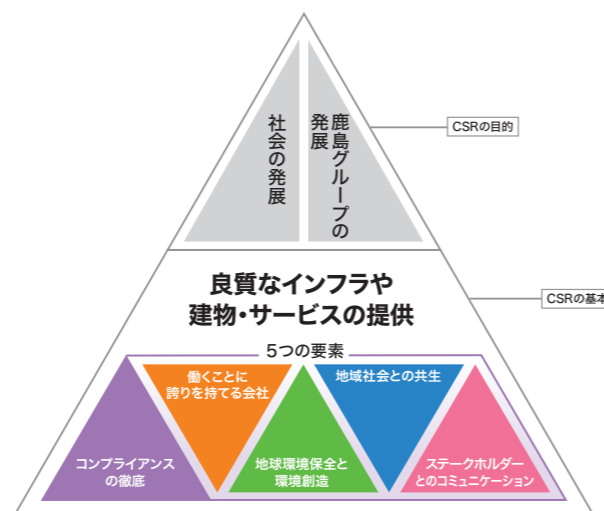
社会や顧客からの要請を捉えると同時に、持続可能な社会の構築に寄与することが、鹿島グループの持続的な成長につながります。

社会的責任の遂行(CSR)

鹿島は「社業の発展を通じて社会に貢献する」ことを経営理念に掲げており、これは事業活動を通じて良質なインフラや建物・サービスを提供し続けることで価値創造を進め、その結果、社会の付加価値を高めていくことを意味します。「鹿島グループのCSRの枠組み」の下、安全で安心、快適な社会の構築に寄与することが鹿島の社会的責任と自負しています。

また、事業活動を行うにあたって、各拠点・現場は地域社会との関わりが大きく、その地域の一員としての活動も重要なコミュニケーションです。また、近年、日本国内では地震や水害といった人々の生活基盤を揺るがすような自然災害が多く発生しており、防災・減災に技術立社として携わることも大きな責務です。事業を通じて社会的責任を遂行するとともに、自らが持つ技術や人材、拠点やネットワークなどの強みや知見を活かして、災害復旧活動、地域貢献活動、環境保全活動、次世代教育を通じた社会課題解決にも取り組んでいます。

鹿島グループのCSRの枠組み



環境と経済が両立する持続可能な社会を目指す

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。

鹿島環境ビジョン トリプルZero2050

建設プロジェクトでは、計画段階から建設のプロセスに至るまで、どの段階においても環境保全と環境創造の観点が不可欠です。そのため、鹿島は2013年から環境と経済が両立する持続可能な社会を目指す「鹿島環境ビジョン トリプルZero2050」を掲げています。これは、持続可能な社会を「低炭素」「資源循環」「自然共生」の3つの視点で捉え、2050年までに達成すべき将来像を「Zero Carbon」「Zero Waste」「Zero Impact」と表現したもので、自社の事業活動で負荷軽減できるものと、社会や顧客への提案を通じて実現可能な

ものとの2面で構成しています。また、取組みの核となる活動を抽出したうえで、定量的な到達点を「ターゲット2030」としています。



トリプルZero2050

目指す社会	トリプルZero2050	ターゲット2030	共通基盤
低炭素社会 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	Zero Carbon 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	
資源循環社会 良質なインフラ資産を基盤に持続可能な資源で更新されゼロエミッションが進展した社会	Zero Waste 建設廃棄物のゼロエミッション化とともに、持続可能な資源の活用、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)	
自然共生社会 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	Zero Impact 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	

- 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

高い環境性能の建物を追求する挑戦

鹿島は、自社ビル等の不動産開発において、様々なテーマを持って計画・設計・施工と進めています。2012年に竣工した超高層賃貸オフィスビルの「Akasaka K-Tower」では、運用段階におけるCO₂排出量40%削減を目指して計画しました。底効果のあるアウトフレーム構造に加え、空調や熱源、照明の制御システムを適用し、最先端の省エネルギー・CO₂削減技術を導入するとともに、CO₂排出量削減を目的とするビル入居者向けの説明会の開催などを行い、ハードとソフトの両面で環境負荷低減と快適な執務空間の実現を目指しています。その結果、2016年度の東京都「温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度」において、「トップレベル事業所」に認定されました。

Akasaka
K-Tower +



また、2016年に竣工したKTビルにおいては、設計段階からコスト合理性に配慮しながら新たな省エネ制御技術を導入し、施工段階では様々な省力化施工に取り組みました。その結果、BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)の新基準において、54%の省エネを達成して、国内オフィスビルで初めて「ZEB Ready」(ZEBを見据えた先進建築物)を実現しました。鹿島では2020年にZEB(ゼロ・エネルギー・ビルディング)の第1号実現を目指しており、自社不動産を用いた計画・設計・施工・運用の各段階における取組みのメニュー化を進め、ZEB実現に着実に向かっていきたいと考えています。

また、個別の建造物の徹底した省エネに加えて、複数の建物や街づくり全体を捉えた環境への取組みにも注力しており、新しい技術開発や異業種とのアライアンスでより高度な持続可能性を追求していきます。

+ KTビル

CASBEE(建築環境総合性能評価システム)2014年版(新築)においてSクラス、BEE(環境性能効率)=8.1の国内最高スコア(認証期限が継続している建造物のうち)となった



ブルーベリー園でヒツジによる除草を行う

TOPICS

地域や異業種とのネットワークで挑む

現在鹿島は、北海道鹿追町にある家畜バイオマス由来の水素製造供給施設「しかおい水素ファーム[®]」において、エア・ウォーター株式会社などとともに水素サプライチェーン実証事業に参画しています。これは、環境省が進める「地域連携・低炭素水素技術実証事業」の一つで、地域の再生可能エネルギーや未利用エネルギーを活用して、水素を精製、製造、貯蔵、輸送、供給、利用するという一貫した水素エネルギーのサプライチェーンを実証することを目指しています。家畜ふん尿のメタン発酵施設からバイオガスの供給を受け、施設敷地内で水素ガスを製造し、純水素型燃料電池用のエネルギーとして利用されたり、貯蓄用カードルで畜産農家や近隣施設に水素を運搬し、電気と温水を供給したりするものです。



鹿島は、地産地消の水素エネルギー社会の実現に向けて経験を積むことで未来への可能性を検討していきたいと考えています。

また、東京都狛江市では、鹿島と狛江市によって設立された「狛江版CSA発足準備協議会」が主体となり、2015年から2か年、「狛江版CSA^{※1}」に取り組みました。これは、国土交通省「都市と緑・農が共生するまちづくりに関する調査」に提案し、採択されたもので、市内の小学校や飲食店、行政施設の協力のもと、ヒツジによる除草管理、循環型ミミズコンポスト、コーヒークスを利用したヒラタケ栽培、アドプト緑化^{※2}で収穫したホップでの地ビールづくりなどを実施し、市民参加型の農業と循環型まちづくりに取り組むものです。

持続可能な社会を追求し、建設業だけでなく、まちづくりの観点から地域との連携を高めることも、鹿島ならではの取組みにつながると考えています。

※1 地域に支えられた農業(Community Supported Agriculture)

※2 市民参加型の緑化



対談

これからの 鹿島の あり方とは

代表取締役社長

押味 至一

社外取締役

坂根 正弘

2015年6月に社外取締役3名を迎え、2年が経過しました。今回は、坂根正弘社外取締役と押味至一代表取締役社長が、鹿島の現状と課題やこれからの鹿島のあり方について意見を交わしました。

2年間を振り返って

押味 社外取締役にご就任いただいたから2年が経ちました。まずご感想からお聞かせいただけないでしょうか。

坂根 私が長年いるコマツでは、約20年前に社外取締役を招聘し、私自身も今まで5社で社外取締役を務めてきました。この2年間、私は常に本音で話をさせてもらいました。鹿島にとって私たちが初めての社外取締役ですが、コマツでの経験からも、社外取締役の意見というのは、内部では気付かない部分や、時には踏み込みづらい部分にも及

ぶからこそ意義があると考えています。

押味 そうですね、取締役会のみならず経営幹部に対する講演会なども行っていただき、改めて勉強し直すと同時に、私自身多くの刺激を受けています。

坂根 私たちが就任した頃から鹿島を始め建設業界の業績は大きく好転したわけですが、この急変には驚きを感じました。要因をしっかりと把握できているのかが大きな焦点だと思っています。真の理由が追求できていないと、またどこかで業績が悪化したり、大きなチャンスを逃したりしかねません。

押味 私が社長に就任する直前は大変厳しい時期でした。建築管理本部長・関西支店長だった頃ですが、当時の問題点がどこにあったかというのはかなり明確だと思っています。同じことを繰り返さないようにするためにも、見積りの仕組みなど自らのあり方を考え直す必要があると考え、取り組んできました。

坂根 市場については、やはり需給問題が根底にあるのだと思います。今は技能労働者不足によって労務単価が上昇し、ともすれば業績へ悪影響を与えるリスクを上手くコントロールできたことが、数字に結び付いているのでしょう。ただ、私には顧客志向が強すぎるようにも感じられます。企業としてある限り、株主や株価にもう少し敏感になり、仕事のあり方を考えていくべきではないでしょうか。

押味 この2年間で感じた変化はございますか。

坂根 就任当時は非常に単体志向が強いと感じていましたが、少しずつ連結

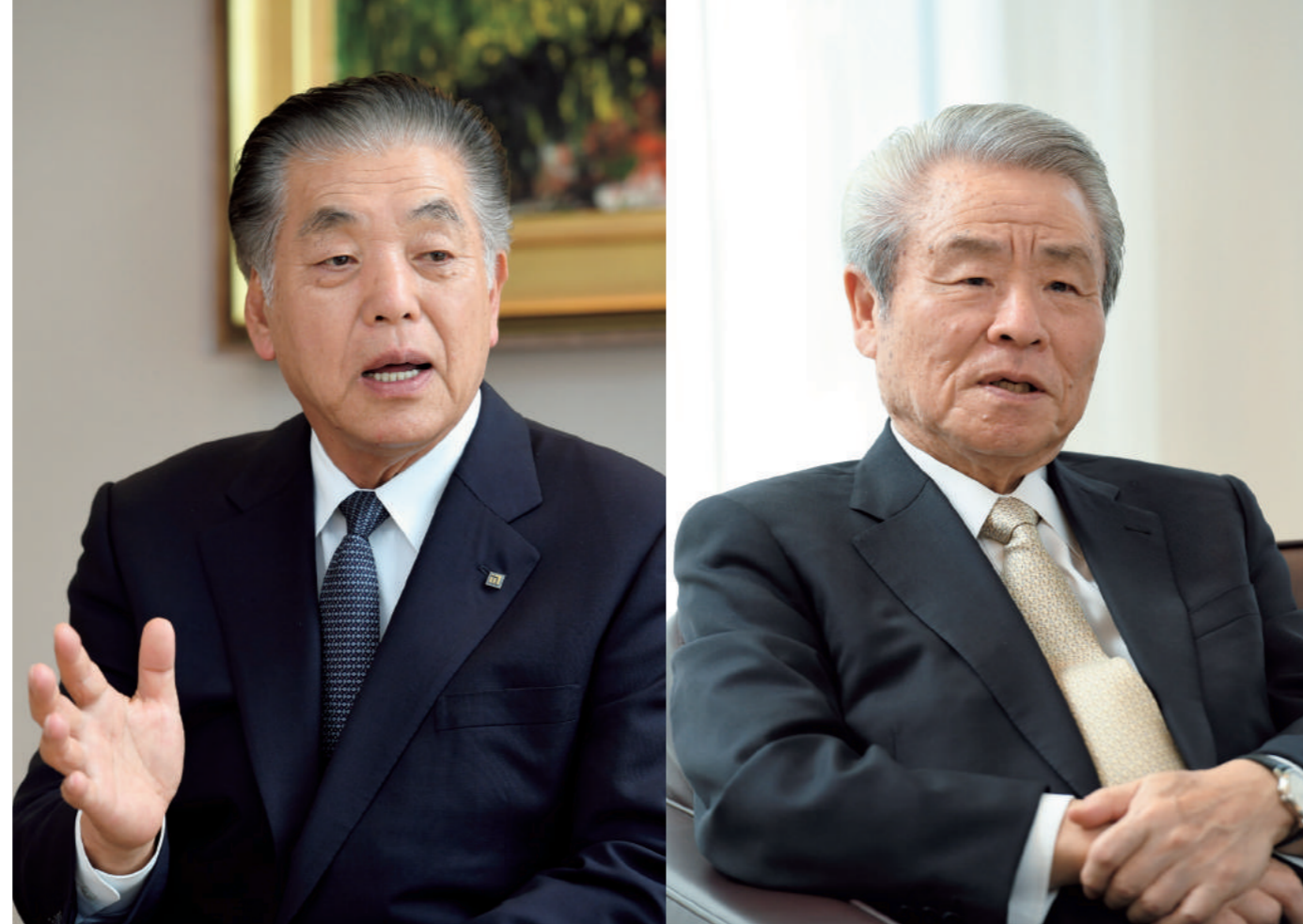
志向に移ってきたなという印象を持っています。海外における開発事業案件が成長していることも背景にあるのでしょう。私は常々グループ全体で考えるよう申し上げていますので、これは良い方向ですね。

押味 取締役会の運営についてはいかがでしょうか。

坂根 私が社外取締役となった会社では、必ずお願いしていることが2つあります。一つは取締役会の冒頭で、まずは社長から特にパッドニュースを含めた近況報告をしてほしいということ。そしてもう一つは、取締役会では討議に注力してほしいということです。会社の意思決定プロセスには報告、討議、決議という一連の流れがありますが、とも

すれば決議ばかりになりがちです。鹿島は支店経営がしっかりと構築されていますが、トップダウンの部分、通常のオペレーションと分けて進める必要があります。例えば経営資源をどこに集中させていくか、海外への投資ではどこに集中するかというような、いわゆる「戦略」の部分をもっと討議すべきだと思います。今であればまさに「働き方改革」や「協力会社との関係」などですね。企画段階で討議事項としてもらうことが大切だと考えています。

押味 坂根取締役からは、これまでも建設業特有の重層下請構造についてご意見をいただいています。今回私たちは「鹿島働き方改革」を掲げていますが、鹿島の現場のあり方と協力会社の



魅力的な建設現場を創り出そう というのが「鹿島働き方改革」の 目指すところです。

押味

働き方改革を同じくして考えなければ、本当の改革はできないと思っています。

坂根 とても大事なことですね。他のゼネコンと異なる鹿島の特色を出すためにも、将来にわたった議論が欠かせません。下請けへの発注というのは、自動車業界をはじめ、他の業界でもあるわけですが、建設業はその代表格でしょう。これまでは成り立ってきたかもしれませんが、この重層下請構造はもう長くは

続かないと思っています。もともと鹿島自身が一貫通貫でやっていた、かつての時代の経験やノウハウがあったからこそ、これまで請負形態でマネジメントができたのでしょう。しかし時代の変化とともに限界が近づいており、今ここで鹿島が率先して、働き方改革も含めたゼネコンのあり方を考える時期に来ているのではないのでしょうか。

押味 おっしゃる通りだと思います。建

設業は現場によって与条件が全く異なるうえ、技能労働者の雇用形態も様々なため、現場を閉所しても、休暇を取るのではなく他の現場で仕事をしている状況が多く見られます。そのような現状に対して鹿島はどうすべきかを考えた訳ですが、まず全ての現場所長に対して、自分の現場の課題を洗い出し、協力会社と膝詰めでその現場に合った解決策を検討してもらうことから始めました。休暇取得と所得維持の両立という課題に限らず、現場を移動する際に生じる「空き」を無くし、仕事に継続性を持たせるための調達部署のフォロー等、踏み込んだ検討が必要だと考えています。稼働中の全ての現場で「現場のあり方」をどうするか考え、次世代の担い手確保に向けた魅力的な建設現場を創り出そうというのが「鹿島働き方改革」の目指すところです。

坂根 鹿島だけが現在の下請構造から脱却することはできないでしょうから、そこで大切なのは、協力会社との関係性だと思います。コマツでも協力会社との結束は非常に大切にしています。鹿島と協力会社が相互に信頼関係を強くすることが、業界での優位性にもつながるのではないのでしょうか。

押味 そうですね。優位性をさらに確かなものにするために、E賞、マイスター制度などを設け、鹿島事業協同組合と様々な取組みをしていますが、社会保険や育成制度など課題はすべてつながっているのです。次の中期経営計画の柱の一つにするつもりです。今をチャンスと捉え、お互いに知恵を出し合い、挑戦していかなければならないと思っています。また、鹿島が新たなことに取り組めば、横のつながりで波及してくることもあるでしょう。

今後の飛躍に向けて

押味 さて、坂根取締役は常にダントツ経営ということをおっしゃっています。またそのために良きパートナーと連携することの重要性を説かれています。

坂根 私は日本の社会には共通の課題があると感じています。それは総花主義・平均点主義・自前主義の3つです。特に大企業は内部で何でも揃えようとする。そして技術でも総花になりがちです。内部でできることを積み上げていった世界は、ダントツとは真逆になってしまふ。そこで大切なのが、トップがどのような会社を目指すのかというビジョンです。そのプロセスで自社にある「一流のもの」を明確にし、足りないものについては外部から調達する。IoTをはじめとした技術革新が日夜進んでいく今、ダントツを実現するプラットフォームが見えてくるはずですよ。

押味 確かに建設技術は、各社ともに同等の分野も多くなっています。構造や耐震といった鹿島の強みもありますが、現在のポジションから一歩抜け出すことは、まさに次の時代を制することに直結しますね。自分たちの能力を今までにないところに進化させる突破口に出会うこと、そこに挑戦することは簡単ではないと思いますが、ヒントのようなものはありますでしょうか。

坂根 鹿島にも「A⁴CSEL[®]」(クワッドアクセル)という次世代建設生産システムをダム現場に導入していますが、コマツでも2年前にスマートコンストラクションをスタートさせました。これは今後世の中を変えるものだと思います。今は全国約3,000か所の現場から3次元データがクラウド上に蓄積されている

状態で、新しい案件が出てくる度にこのデータを元にAIで施工計画の最適解を導くことを進めています。このスマートコンストラクションをリードしている人達は、工場の効率化を考えてきた生産技術のプロです。彼らから見ると、土木現場に散在する段取りの待ち時間などの余白が非常に気になるとのこと。つまりこれは大きな改善、展開の伸び代があることとなります。スマートコンストラクションを一言で表すと、現場を全て画像と3次元データで見える化し、建設機械の自律運転化を行って、このビッグデータをディープラーニングで活用していくことではないでしょうか。

押味 私も土木現場での自動運転・自動施工技術を見ていて、今後急激に拡大するものと思っています。ひとつ実績ができると、そこから次へのヒントが生まれ、さらに前進する。みんなでやろうとする方向性が、社員のアイデアをより引き出せると思っています。ただ自分たちだけではできないことも出てくるはずですよ。

坂根 そう、そこで必要なものを探すときに国内だけではなく世界に視野を広げてダントツを見つけることです。

自分たちが内部でやれることは何か、外部こそが活かせるところは何かという観点で一歩先に行く差別化を考えると重要だと思います。

坂根

現在、コマツでは環境・安全・情報通信技術でダントツになろうと言っているのですが、鹿島にも同じ側面があるのではないのでしょうか。

押味 その通りです。例えば環境では、仕事を受けるときに、現場で消費するエネルギーがどのくらいかが正確には分かっていません。つまり、竣工までにどれだけ節約できたかも分からない状態になっているのです。ここが今年度の大きな改善項目だと思っています。

坂根 そういうことであれば、建設現場における「環境の見える化」を徹底して進めるのも一つの案だと思いますよ。人間というのは見える化すると何とかしようと知恵が出てくるものだと思います。コマツでも、日本の工場の電力を5割削減しようという目標を立て、見える化を徹底してきましたが、結果的に石川県の粟津工場新組立工場では、生産性向上2割分を含めて9割の省エネが達成できました。

押味 私どもとしては、施工部門でエネルギーなどの見える化を一つの切り口に節約すべきところを見出し、結果的にデータの取り方から仕事のあり方を見直すことにもつながると考えています。

次期中期経営計画について

押味 今年は現行の中期経営計画の最終年であり、もう少し先をイメージした中期経営計画を立案するのが大きな課題だと考えています。先ほどお話ししていた生産改革・働き方改革に加えて、ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組み強化・教育制度の改革などを進めていきたいと思っています。

坂根 やはり、大事なことは「差別化戦略」をどうするかということではないでしょうか。先ほどお話ししているように、請負形式を中心とするビジネスモデルは、国内の労働市場等を考えると、限界に近づいているというのが私の大きな危機意識です。自分たちが内部でやるべきことは何か、外部こそが活かせるところは何かという観点で一歩先に行く差別化を考えると重要だと思います。例えば、顧客とともに価値を創るという視点で考えてみてはどうでしょう。顧客にとって建物の価値は長く使用してようやく判断できるものであり、完成してすぐに建設会社を評価するのは難しい部分もあるのですが、使い始めてすぐに鹿島に頼んでよかったと思えるものが何かあるか、というも切り口になると思います。またもちろん、国内だけを見るのではなく、海外を含めて投資を考える必要があるでしょう。

押味 海外事業については、見直すべきところは見直ししながら引き続き拡大を図っていくこととなります。特に土木は海外に進出するための創り込みが必要で、戦略的に取り組まねばならないと思っています。

坂根 そうですね。難しさもありますが、海外での様々な経験を活かし、リスクマネジメントをしながらチャンスの芽

を育てていかねばなりません。企業経営というのは、ヒト・モノ・カネという限られた経営資源を活用し、顧客価値を高めることで、より多くのリターンを得ることだと考えています。そのリターンを社員、取引先、株主そして社会還元へ再分配し、サイクルが連続していくわけです。しっかりと稼いで分配するという経営サイクルを展開することで、鹿島がより多

くのステークホルダーの期待に応えていくことになり、企業価値の向上につながると思います。まだまだ成長可能な企業グループだと思いますので、これからも期待しています。

押味 今後ともご経験を踏まえたアドバイスをお願いいたします。本日はありがとうございました。



Our Performance



取締役 常務執行役員
財務本部長

内田 顕

2015年度からの「中期経営計画」も折り返し点を過ぎ、最終年度の目標達成に向けて全社を挙げて取り組んでいます。業績面で本業再生への取り組みが着実な成果を挙げつつありますが、振り返ってみれば、国内外、建設・開発事業の状況において同計画策定時点での想定と、現時点での状況認識とでは多くの「相違点」があります。わずか3年であっても、それほど将来予想が難しいということです。例えば、都市部においては高度成長期の建設物の更新需要に相俟って東京五輪・パラリンピック後に開始される再開計画が具体化し始めたこと、生産・物流において拠点・ノードや施設種類の多様化が進んでいること、異常気象に伴う災害多発に対する防災・減災対策の必要性がますます増えていること、「働き方改革」の意識高揚による広範な就労形態の変化、建設技能労働者の絶対的不足の予兆、IoTやAIの進展が人間の労働を補完・代替できることへの期待拡大と挑戦の始まりなど、策定時に十分想定し得なかった大きな潮流の変化が生じています。

「中期経営計画」とは、会社の向かうべき方向性を企業グループ全社員で共有するために明示するとともに、社外にも提示するもの、と理解しますが、経営戦略という形で、いかに社会経済動向と会社リソースの状況を見極め、未来を近似的に予想しうかが問われます。例えば「働き方改革」ひとつを採り上げても、その結果、建物の機能や仕様にどんな影響を及ぼすか、建設技能労働者の数的確保や技能継承に関して業界・会社が展開すべき施策は何か、人が安全・快適・効率的に社会経済活動を営むために、国土利用、インフラ整備、防災・減災計画や交通網整備がどうあるべきか等々、様々な検討を新たに要請するものと考えます。

企業グループとして能う限りの知見を結集して、これら課題を真摯に考え、着実に実践に結びつけるべく、会社の経営戦略として具体化し、業績・財政状態、投資計画・資源配分に反映させていかねばなりません。またそれらの成果は、あらゆるステークホルダーに対しても最善となる施策でなければなりません。

中期経営計画においては、いくつかの経営指標を目標値として掲げていますが、事業環境の複雑さの下では、事業環境からの影響がどのように現れるかを踏まえ、それら代表的な目標指標のみにとどまらず、指標を補完する指標、指標から導かれる関連指標、指標の背後にある前提条件や制約の想定なども広範に想定しながら、現在の中期経営計画で掲げる「収益源の多様化、収益を確保できる体制の確立、財務基盤の安定化と資本効率の向上」という課題の延長線上に、次に取り組むべき新たな計画を設定しなければならないと考えています。

鹿島の次の「中期経営計画」の検討が今、始まります。

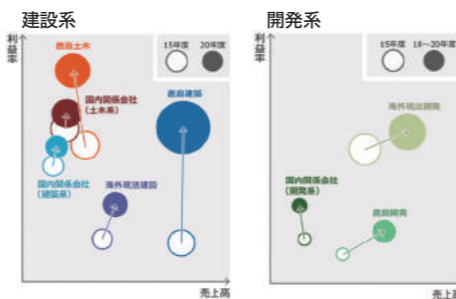
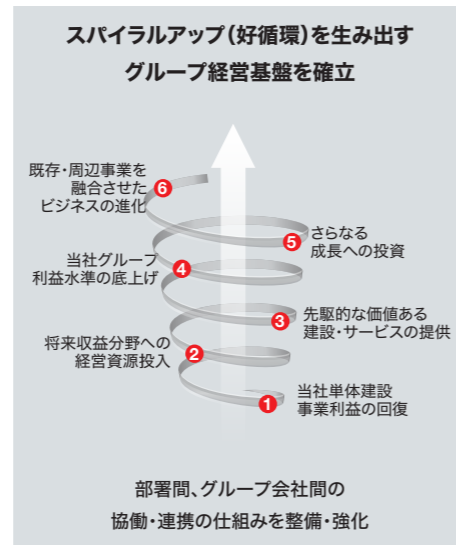
中期経営計画の概要と2016年度のまとめ

中期経営計画(2015~2017年度)

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か年、すなわち2015~2017年度の3年間で達成すべき具体的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三項目を「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、売上高1兆7,500億円程度、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。



※ セグメント間の比較ではなく、各セグメントにおける方向性についてのイメージ図

2016年度のまとめ

中期経営計画の2年目となった2016年度は、建設事業の利益率向上と開発事業の好調な推移により、経常利益は昨年度比44.2%増の1,634億円、親会社株主に帰属する当期純利益は昨年度比45.0%増の1,048億円となり、いずれも過去最高益となりました。

特に、2015年度から2016年度の2年間に構造改善期間と位置付け、単体建設事業の利益率改善に重点的に取り組んできました。グループ全体でプロジェクトの計画段階から生産性向上と原価低減の検討を重ねたことに加え、施工段階においても一段の生産性向上と原価低減を実現できたことが、業績向上につながっています。また、国内・海外関係会社が高い水準の利益を確保したことも寄与しました。

今後につきましては、建設需要は底堅く推移すると予想される一方で、資機材・労務コストは工事量の増加により高騰する懸念があります。鹿島グループは、こうした中においても持続的な成長を図っていくため、中期経営計画に掲げた諸施策を一層推進します。

売上高
18,218 億円

親会社株主に帰属する当期純利益
1,048 億円

中期経営計画(2015~2017年度)

		2015	2016	2017		
		実績	実績	期首予想	目標	2020目標
グループ		構造改善期間		利益水準の向上		
単体	1.単体建設事業の再生・強化					
グループ	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					
経常利益	連結	1,133	1,634	1,200	650以上	850以上
	単体	816	1,285	890	350以上	
売上高	連結	17,427	18,218	18,300	17,500	
	単体	11,661	12,038	11,400	10,800	
有利子負債	連結	3,785	3,729	3,700	3,700以下	
	単体	2,953	2,876	2,200		
ROE		16.0%	20.6%	-	8%以上	

セグメント別

		億円		
		2015実績	2016期首予想	2016実績
土木事業	売上高	3,079	3,150	2,968
	営業利益	288	169	359
建築事業	売上高	8,240	8,900	8,351
	営業利益	574	341	786
開発事業等	売上高	340	650	718
	営業利益	6	88	98
国内関係会社	売上高	3,646	3,470	3,611
	営業利益	206	146	195
海外関係会社	売上高	3,679	4,465	4,009
	営業利益	75	94	116
調整額	売上高	Δ1,560	Δ1,636	Δ1,442
	営業利益	Δ40	8	Δ3
連結計	売上高	17,427	19,000	18,218
	営業利益	1,110	850	1,553

鹿島グループのセグメントは、5つに分かれており、鹿島単体の建設事業のうち土木工事に関する事業を「土木事業」、同建設事業のうち建築工事に関する事業を「建築事業」、さらに不動産開発全般に関する事業や設計・エンジニアリング全般の事業を「開発事業等」、国内関係会社が行う建設資材の販売や専門工事、総合リース、ビル賃貸等の事業を「国内関係会社」、海外関係会社が行う建設および開発事業等を「海外関係会社」としています。



取締役 副社長執行役員
土木管理本部長、海外土木担当
茅野 正恭

市場の変化とその速さに負けない 強い体質の土木部門を目指す

これまでの土木部門は長い歴史の中でダム、トンネル、橋梁等の重厚長大なプロジェクトに対し、技術開発を進め、社会インフラの整備に当たってきました。しかし、近年では経済成長期に整備してきた社会資本ストックが老朽化してきたこともあり、これまで造ってきた構造物をいかに長く使い続けるか、いかに再生させるかが大きな社会的課題となってきました。このような課題に対処するための施工方法は、従来のやり方とは全く違う考え方、新しい発想が必要であり、そのための技術開発や他業種とのアライアンスなどを重点的に進めているところです。

Civil Engineering

大分川ダム建設工事



喫緊の課題は、担い手の確保とそれを実現するための生産性向上です。国土交通省が「i-Construction」の強化推進を掲げ、鹿島でも自動化・機械化に積極的に取り組んでいます。2015年度に建設機械の自動化技術による次世代の建設生産システム「A⁴CSEL[®]」(クワッドアクセル)を開発し、振動ローラとブルドーザの自動施工を実現しました。そして、2016年度には、大分川ダム堤体盛立工事に自動ダンプトラックの導入試験を行い、土工の基本である運搬・敷き均し・転圧の一連の作業の自動化に成功しました。このシステムは、従来のリモコン等による建設機械の遠隔操作とは異なり、一人がタブレット端末を用いて複数の機械に作業指示を出すと、機械が自動運転を行うものです。建設現場の省人化を達成し生産性を飛躍的に向上させます。また、自動化施工の利点として、施工フィールド内の人員削減による安全性の確保、トレーサビリティによる品質の確保もあげられます。今後、このような自動化・機械化はトンネルやシールド現場にも適応することを目指します。また、プレキャスト化の推進も不可欠です。まさに「建設現場の工場化」こそが、少人数で安定した品質を確保し、安全性を向上させる究極の姿だと考えています。

ゼネコンが持つ強みとは、幅広い技術の組み合わせや様々な関係者をマネジメントすることだと思います。これは東日本大震災発生後、石巻地区のがれき処理に携わり、かつて経験したことのない複雑な業務に異業種が集まり立ち向かったときに強く認識したものです。これまで多くの技術開発をインハウスで行ってきましたが、世の中には必要な分野で秀でた会社がたくさんあることを認識し、これからはこれらの会社、個人とのアライアンスが極めて重要だと考えています。現在の速くて変化の激しい市場に対応できるようになるためには、自ら何でも開発するのではなく、必要なものを持ち合わせた企業や人材をいかにタイムリーにインテグレートできるかが肝要です。そこには、迅速な意思決定と大胆かつ的確な投資が必要になります。

また、事業のあり方を見直すとともに、人材育成も欠かせません。採用時の土木・建築・事務といった種別の枠を取り払い、経営資源としての人材を適材適所に配置し、パフォーマンスを最大化できるような全社的な一元管理とマネジメントへの切り替えも検討しなくてはならないと考えています。

そして、鹿島の技術や経験を大いに活かせる収益源の多様化も中長期の成長に向けた課題です。例えば、海外での土木事業において多くの施工実績がありますが、継続して土地に根付き自らの存在感を示していく土台作りが不足していました。建築や開発については、長い時間を費やし、現地法人が地元との関係を構築し今まさにその花が開いてきています。土木部門においても鹿島の優位性が望める分野を中心に、新たな挑戦を目指し経営資源を積極的に投入していきます。

国内外において、新たなネットワークを構築し、従来とは異なる収益源を持つ土木部門を追求し、これからの市場の変化とスピードの速さに打ち勝つ基盤を醸成していきたいと思っています。

Building Construction



東京ガーデンテラス紀尾井町



代表取締役 副社長執行役員
建築管理本部長

小泉 博義

Integrated Construction Company への進化

2 015年版の本レポートでは、「コア事業の強化」が喫緊の課題と申し上げましたが、中期経営計画におけるこの2年間の構造改善期間を経て、複数の取組みが結実し順調に成果を出しつつあります。2013年に私が建築管理本部長に就任してから、協力会社の重層構造は正の検討に端を発し、抜本的対策として「労務3削減活動」を掲げ、現場における合理化・省力化

の推進とともに、IT活用による現場運営管理の高度化、組織的なリスク対応能力の向上と現場管理状況の見える化をテーマとし活動してきました。その集大成として今般「KTMS(建築工事 Total Management System)2017」を始動しました。このKTMS2017の先には、2020年以降に「建設の産業革命」とも言えるようなこれまでの生産システムを大きく変える現場のあり方改革を見据えています。

現在、社会的に課題となっている「働き方改革」については、「休み方」だけに焦点を当てるのではなく、本来の目的である「担い手の確保」を目指した真の構造改革を伴ったものでなくてはならないと考えています。協力会社とともに、実際に働く技能労働者の処遇を改善し、他産業並みの休暇も確保できる魅力ある産業とするためには、IT・ロボットの導入も含め、あらゆる手立てを動員して生産性を向上させ、21世紀の産業としての進化が不可欠です。その一つの挑戦として技能者の多能工化があります。昨年は耐火被覆とALC施工のため鹿島フィット、溶接作業のため鹿島クレスに溶接事業部、今年は設備工事のためのクリマ・ワークスを設立し直備化を進めることとしました。これまで単独の専門技術を磨いてきた技能者が、関連する複数の工種を手がけることで、生産性の向上と安定した職場環境への改善が見込まれます。喫緊の人手不足対応に加えて、生産効率の追求が、新しい働き方へとつながる試金石になることを期待しています。

鹿島グループ全体の収益性・成長性を考えると、建築分野では、その強みとして開発事業と海外事業に大きな可能性があると考えています。また、国内グループ会社による建設のコア事業周辺を強化することで、収益源の多様化と成長性の向上が図られると考えています。例えば、鹿島建物総合管理は、約2,500棟の管理業務を受託しており、維持管理にとどまらず、鹿島本体の持つ建物ライフサイクルを捉えたマネジメントと最新の技術を組み合わせることで新たな展開が見込めると思います。

グループ会社各社が持つ質の高い事業を伸ばし、グループ全体のパフォーマンスを向上させるためには、その核となる人材の育成が鍵となるはずで、そのためには、40代前後の中堅社員を中心に、グループ会社と相互人材交流を図り、互いに業務内容を理解するとともに真の総合力を養うキャリア形成を再構築していきたいと考えています。すでにグループ会社と海外現地法人との人材交流も始まっており、この取組みをより深化させることで、経営基盤強化につながるものと考えています。

これから2018～2019年度は繁忙が予想されます。そのような環境の中でこそ、新たな建設生産システムを構築する基盤が育ち、コア事業の基盤を盤石にしたうえで、2020年以降、建築のトータルソリューションを提供できる企業グループとして持続的に成長できるように歩みを進めていきたいと考えています。

Real Estate

Development



勝どきザ・タワー



副社長執行役員
開発事業本部長

山口 皓章

グループ一体となった 収益源の多様化と拡大を

開 発事業部門は、この2年間の構造改善期間において、強みを活かした鹿島らしい案件の推進と、将来を見越した挑戦を目標に掲げてきました。2016年度は「勝どき5丁目再開発事業(勝どきザ・タワー)」が完了し、鹿島の技術を中心とした総合力が高く評価されました。これは、事業スタート時から開発のノウハウと設計・施工の技術力とを融合させ事業をまとめ上げる、鹿島ならではのビジネスモデルの象徴だと考えています。

開発事業部門ではこのような短期で事業をまとめ上げるフロー型事業と、中長期的な観点で作り込みを行うストック型事業のバランスを重視しています。いずれの事業においても、上流からソリューション提供することで事業参画の機会を得ることがポイントです。政府の推し進めるインバウンド政策をも踏まえ、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、優良案件の創出につなげていきたいと考えています。また、国内の優良不動産を購入し、資産価値向上(バリューアップ)を進めて安定的な収益源とすると同時に、地元根付いたネットワークの構築や周辺を含めた将来の一体的開発案件の創出を目指しています。

これまで開発事業は、建物のバリューチェーンの上流業務から下流業務までを不動産開発の付加価値向上機能と捉え、グループ会社を活用しながら経験と実績の蓄積を図ってきました。しかし今後は、そこからさらに一歩進め、グループ会社が担っている機能から生み出される事業の芽を活かし、鹿島が有する知見と連携させることでグループ会社事業の拡大を通じたグループ全体での収益源の多様化を実現していけたらと考えています。例えば、上流業務を担うアバンソシエイツにおいては、従来の都市計画のコンサルティング機能に加え、地域全体の価値向上を図るエリアマネジメント機能を業務として拡充すべく、鹿島から若手を含む人材を供出しています。また、下流機能を担い、鹿島の施工物件に関わらず約2,500棟のビルを管理している鹿島建物総合管理においては、ビルメンテナンスで取引している同社の顧客に、開発事業で培ったアセットマネジメント機能やプロパティマネジメント機能などを提供することで更なる付加価値サービスを提供することが可能と考え、2017年4月から、同社内に専門部署を設けるとともに相互の人材交流を始めました。

さらに2017年5月には、開発事業本部内でPFI推進部を改編し、「公民連携マネジメント部」としました。今後更なるマーケットの拡大が見込まれるPPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)について、鹿島グループ全体での強みを活かせる事業領域と考えており、プロジェクトへの参画方法を検討するなど、収益機会拡大に向け大きな期待を持っています。

国内におけるフロー型とストック型の事業バランスを取りながら、併せて海外も視野に入れた経営資源の最適配分を行っています。海外部門と連携し、開発採用人材に海外経験を積ませ、国内外で活躍できる人材の育成を進めることで、日本を含む世界5極体制での開発事業展開も現実のものとなりつつあります。そして、ノンアセットビジネスの基盤再構築も一つの挑戦です。国内外の他人資金を活用した事業スキームを活用し、景気動向に左右されにくい開発事業部門を目指したいと考えています。

グループ全体のバリューチェーンを活かして、収益源を多様化し、各分野をさらに拡大させるためには、夢を持って新しい事業に挑戦を続けることが不可欠です。40年にわたる鹿島の開発事業をより大きな柱にすべく取り組みを続けていきます。

Overseas



スナヤン・スクエア

厚みあるネットワークによる 真のグローバル企業へ

専務執行役員
海外事業本部長
越島 啓介



現

在、海外事業はアメリカ、アジア、ヨーロッパ、オセアニアと4地域で展開しています。これまでそれぞれの地域に円の中心を置き、各地の市場環境に合わせて建築・開発各事業のプラットフォームの強化に取り組んできました。市場に合った「ビジネスモデル」とそれを実現できる「人・組織」が揃うことがプラットフォームの要件です。この両輪を強化し、既存の事業の深耕と拡大を図りつつ、M&Aによってローカルに根付いた新たな成長を進めるというものです。

2017年3月には、カジマ・オーストラリア社において現地オーストラリアの準大手建設会社Cockram(コクラム)社を買収しました。2015年に買収したICON(アイコン)社

の持つ住宅分野での優位性に鹿島の技術や実績を融合させ、2016年度も順調に建設・開発事業を進めてきましたが、今回のCockram社との融合により、非住宅分野での競争力を強化し、全ての市場に対応できることとなります。さらに、同社のグローバルな事業拠点とユニークなビジネスモデルが、現在の各現地法人の事業との相乗効果を生み、鹿島の展開力につながることを期待しています。これまで既存のプラットフォームのもとで、地域や事業が独立して活動している「点と点線」だったところから、厚みあるネットワークへと進化させることにより、グローバルに事業展開されているお客様に対し、より高い付加価値のサービスを提供できると考えています。

建設・開発とも特定の地域に根差した属地産業であることから、ローカル社員とローカルネットワークが活かされる事業基盤の強化が必要であることは言うまでもありません。アメリカのKUSA社では、長年鹿島が育ててきた事業に加え、M&Aによってプラットフォームを拡大してきましたが、近年は特に建設部門と開発部門の協業が進んでいます。一方アジアにおいては、KOA社で多くのローカルスタッフが育ち戦力となっていますが、更なる現地化とローカル市場の開拓を進める必要があります。次のステージに向かうべく、2017年1月にKOA社の再編を行いました。ホールディング会社としての戦略策定機能と建設・開発の両事業会社に対する管理機能を強化し、分社化による事業責任を明確にして、経営基盤を強化するとともに、新たな投資も前向きに検討し、より現地化した組織を目指していきます。

鹿島の海外事業は、長い時間をかけて地域に根付き、それぞれの場所で優位性を育んできました。特に開発事業については、海外でローカルプレーヤーに近い形で参画できていると感じています。自らのプラットフォームで臨めることは大きな優位性でもあり、今後新たなパートナーやネットワークでその機会が増えると考えており、真にグローバルな企業を目指して、海外事業の展開を図っていきます。

建設事業におけるQSEの取組み

鹿島は、品質(Q)、安全衛生(S)、環境(E)を3つの建設事業における重点課題として捉えています。「品質・安全衛生・環境に関する基本方針」のもと、2003年4月から土木・建築の各施工部門が統合マネジメントシステムを展開しています。Q・S・Eは連動しており、3つの課題解決が相乗効果を生むことから、それらの観点で施工計画を立て、生産活動に当たっています。

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。また環境についてはISO14001の認証を受けており、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しました。安全衛生管理では、「建設業労働安全衛生マネジメントシステム(COHSMS)」に準拠して進めています。

環境の2016年度総括

2016年度は3か年計画(2015～2017年度)の2年目であり、環境ビジョン:トリプルZero2050で取り組んでいる低炭素、資源循環、自然共生の3分野での成果はおおむね良好でしたが、環境事故として油の流出事故が1件発生しました。このような環境事故の防止を目的に、経営者指示のもと、法規制や社内ルールを網羅した「環境に関する現場運営標準シート」の点検表を作成し、現場での使用を徹底しています。また、現場を指導する立場にある支店の環境担当者への集中教育を実施して現場支援体制を強化するなど、今後も現場と管理部門が一丸となって環境への取組みを進めていきます。

Policies

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。

- 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。
- 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。

- 三現主義(現場で・現物を・現実)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。
- 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。

- 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。
- 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。

環境分野の中期目標と2016年度実績

	中期(2015～2017年度)目標	2016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踏まえたレベルアップと深耕	設計* ●運用段階における一次エネルギー消費量の削減:BEI≤0.8(運用段階CO ₂ 削減20%に相当) ●BELS認証(建築物省エネルギー性能表示制度)☆☆☆☆の取得	●設計施工過半の案件でBEI≤0.8達成(運用段階CO ₂ 削減29.2%) ●設計施工案件で☆☆☆☆を取得、国内オフィスビルとして初となるZEB Readyを達成	○
	施工 施工時CO ₂ 原単位1990年度比17%削減	施工 ●施工時CO ₂ 原単位1990年度比16%削減	16.6%	○
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	2.7%	○
	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92%、平均5.3品目 ●平均3.70	○
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	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)	●油流出による環境事故1件	×
	化学物質等についての管理促進	●環境事故防止のため環境リスク管理 ●化学物質(640物質)のリスクアセスメント対応	●全エンジニアリングプロジェクトで対応確認 ●教育を実施	○

* 建物の運用段階におけるCO₂削減については、2015年度に始まった改正省エネ法基準の本格施行を受け、目標の表現を変更しています。

マテリアルフロー

インプット		アウトプット		
建設現場	軽油	66,310kℓ	CO ₂ 排出量(施工)	25.8万t
	灯油	4,205kℓ	建設発生土	86.0万m ³
	電力	13,834万kWh	有害物質	
	建材	183.2万t	アスベスト含有建材	13,250.5t
	水	159.7万m ³	フロン・ハロン回収量	0.1t
オフィス	電力	2,587万kWh	蛍光管	34.9t
	重油	11.8kℓ	建設廃棄物	229.8万t
	灯油	12.4kℓ	最終処分量	13.3万t
	ガス	18.7万m ³		
	水	12.7万m ³	CO ₂ 排出量	1.5万t
			廃棄物発生量	1,414.9t

* 温室効果ガス排出量(SCOPE1・2・3)、エネルギー使用量、上水使用量及び廃棄物排出量について一般財団法人日本品質保証機構(JQA)による第三者検証を受けています。

Corporate Governance

鹿島グループは、「社業の発展を通じて社会に貢献する」ことを経営理念に掲げており、株主、顧客をはじめ、取引先、地域社会、従業員等のすべてのステークホルダーから評価、信頼される企業を目指しています。

基本的な考え方

鹿島のコーポレート・ガバナンスは、取締役会、監査役等による経営監督機能の充実と、内部統制システムの整備によるリスク管理と説明責任の遂行、及びコンプライアンス徹底のための施策を通じて、公正で透明性のある企業活動を実現することを、基本的な方針としています。

東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえ、今後もコーポレート・ガバナンスの強化に取り組みます。

機関設計： 監査役会設置会社

取締役	人数(うち社外取締役)	14名(3名)
	任期	2年
監査役	人数(うち社外監査役)	5名(3名)
執行役員制度の採用		あり
独立役員の数		6名

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

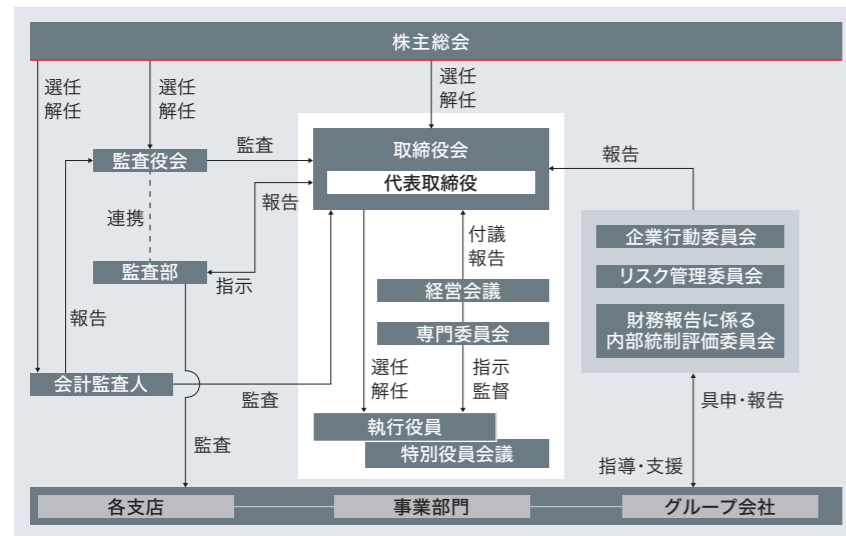
取締役会は、原則として月1回、その他必要に応じて開催し、そのメンバーは、当社の事業に精通した社内取締役11名

に加え、独立した立場から重要な意思決定に関する助言を得ること並びに経営の監督を強化すること等を目的として社外取締役3名を選任しており、計14名です。また、取締役会には社外監査役3名を含む監査役5名も出席しています。

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

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

監査役会は、3名の社外監査役と社内出身の2名の監査役で構成されています。社外監査役を含む監査役(財務及び会計に関する高度な知見を有する監査役を含む)は、直属の監査役室スタッフを活用しながら、取締役会をはじめとする重要会議への出席等を通じ、取締役の業務執行の適正性、妥当性について監査を実施しています。また、会計監査人及び内部監査部門との間で緊密な連携を保つとともに、リスク管理委員会、財務報告に係る内部統制評価委員会が当社の内部統制の実施状況について情報提供を行うことにより、監査の有効性と効率性の向上に努めています。



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

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

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

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

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

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

専門委員会
重要な投融资等に関わるリスクについては、専門委員会において、リスクの把握と対策の審議を行う。開発運営委員会、海外事業運営委員会、海外開発プロジェクト運営委員会、PFI土木・建築委員会等。

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。

2016年度主な会議体の開催回数等	
取締役会	14回
経営会議	37回
特別役員会議	11回
監査役会	15回

社外取締役の選任理由等

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由	2016年度出席回数
古川 治次	○	三菱商事(株)顧問	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おり、これまでも当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っているため、社外取締役として選任しております。	取締役会14回/14回
坂根 正弘	○	(株)小松製作所相談役、武田薬品工業(株)社外取締役	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おり、これまでも当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っているため、社外取締役として選任しております。	取締役会14回/14回
齋藤 聖美	○	ジェイ・ボンド東短証券(株)代表取締役社長、昭和電工(株)社外監査役	モルガンスタンレー投資銀行エグゼクティブディレクター等を歴任した後、株式会社ジェイ・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、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おり、これまでも当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っているため、社外取締役として選任しております。	取締役会14回/14回

社外監査役の選任理由等

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由	2016年度出席回数
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相当程度の知見と、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、社外監査役として選任しております。	取締役会14回/14回 監査役会15回/15回
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、社外監査役として選任しております。	取締役会14回/14回 監査役会15回/15回
町田 幸雄	○	弁護士、朝日生命保険(相)社外監査役、(株)みずほ銀行社外取締役	検事及び弁護士としての専門的知見と、法曹界における豊富な経験、高度な識見に基づく中立的、客観的立場による意見が得られるため、社外監査役として選任しております。	取締役会14回/14回 監査役会15回/15回

役員報酬

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

業績連動の変動報酬(賞与)を支給しています。ただし、非常勤取締役には、月例報酬のみを支給しています。監査役の報酬額は、株主総会決議によって定められた範囲内で、勤務の態様等を勘案のうえ、監査役の協議により定めています。

2016年度の取締役・監査役に対する報酬額

(百万円)

役員区分	報酬等の総額	月例報酬	賞与	人数(名)
取締役(社外取締役を除く)	723	516	207	11
監査役(社外監査役を除く)	48	48	-	2
社外役員	100	100	-	6

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高めることを目的に、毎年1回、取締役会全体の実効性の評価を行っています。

評価にあたっては、前年度の実効性の評価や主要案件の決議後の経過を報告したうえで、社外取締役、社外監査役を含めた取締役会に参加するメンバー全員により、取締役会のあり方や実効性を高める方策について討議を行い、課題や改善点の抽出を行っています。

討議の結果、当社の取締役会は、適切な事前の情報提供や運営が行われており、また、社外取締役の意見を積極的に取り入れ、実効性を高める取組みが継続的に行われていると評価されました。

討議では、経営方針や目標等、会社の方向性に関する議題について議論の一層の充実を図ること、社外役員同士や社外役員と経営陣の意見交換の機会拡充に取り組むこと等

MESSAGE

取締役会議長 メッセージ

当社経営理念に掲げている、「社業の発展を通じて社会に貢献する」ためには、その礎としてコーポレート・ガバナンスが極めて重要であり、その強化には不断の努力が必要であります。

2015年6月に当社に初めて社外取締役をお迎えして以来、2年が経過しました。豊富な経営経験、知見を有する3名の社外取締役の存在は、当社の取締役会に新たな風を吹き込み、非常に良い緊張感をもたらしています。この緊張感が、取締役会メンバーだけでなく、会社全体に対して外部のステークホルダーの目線を意識して議論する姿勢を浸透させ、好影響を与えていると感じています。当社経営の健全性や透明性が高まることにつながり、業績回復・向上にも資するものであったと確信しております。

また、社外取締役と社外監査役には、社外役員ミーティングにおける議論の結果を経営陣にフィードバック頂いているほか、取締役会以外の場でも、貴重なアドバイスを日常的に頂いており、大変感謝しております。

建設業のご出身でない社外取締役の皆さんには、この2年間で取締役会や支店・現場視察の機会等を通じ、当社事業への理解を十分に深めて頂いたものと考えており

ます。一方で、2016年度には社外取締役から当社役員に対する示唆に富む内容の講義も実施して頂きました。その結果として、取締役会における経営陣との議論も一層深まり、より適切な経営判断を導く内容になってきたと実感しております。

2016年度に実施した取締役会の実効性評価では、社内・社外を問わず各取締役・監査役から様々なご意見を頂き、取締役会議長として、新たな気づきを得る貴重な機会となりました。取締役会における活発な議論を議長としてファシリテートしておりますが、3名の社外取締役を含む現在の取締役会の構成は、メンバーの知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模の面で適切であり、ガバナンス体制として有効に機能していると考えています。

引き続き、コーポレート・ガバナンスに対する社会からの要請等を踏まえ、社外役員とのコミュニケーションの機会を増やし、コーポレート・ガバナンスの一層の強化と、中長期的な企業価値向上に努めてまいります。

の要望があり、審議プロセスの改善や社外役員と経営陣との会合を複数回実施するなど、取締役会の実効性向上の取組みを進めております。

社外役員のサポート体制

社外取締役については秘書室が、社外監査役については監査役室が支援業務を担当し、取締役会開催前に事前説明等を実施するほか、必要に応じて適宜情報提供を行う体制とされています。

また、経営陣幹部と社外役員、及び社外役員のみによる定期的な会合の開催や、支店・建設現場視察による当社事業内容の理解の深化により、経営監督機能の一層の強化を図っています。



社外役員ミーティングの様子

IR活動

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

2016年度における主なIR活動

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4	社長が出席する決算説明会を年2回開催(第2四半期末、年度末)、第1、第3四半期末には、IR部門による電話会議を開催。
アナリスト・機関投資家向け現場見学会	1	建設現場、自社開発物件の見学会を定期的に開催。
海外機関投資家向けIR活動	-	証券会社主催のカンファレンスに定期的に参加し(3回)、主としてOne-On-Oneミーティングを実施。また、要望に応じ、電話会議や個別ミーティングに対応。
IR資料のホームページ掲載	-	当社ホームページの「株主・投資家情報」に、決算説明会資料、FACTBOOK、四半期決算・受注関連資料等を掲載。 http://www.kajima.co.jp/ir/

株主との建設的な対話の方針

鹿島は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、株主・投資家との双方向の建設的な対話を促進するため、以下の体制整備及び取組み等を実施しています。

- (1)株主・投資家との対話全般については、財務担当取締役及び経営企画部を担当する執行役員が統括する。
- (2)対話を補助する社内体制としては、経営企画部IRグループが中心となり、関係各部署とともに適切に情報交換を行い、有機的連携を図る。
- (3)株主・投資家との対話の手段を充実させるため、個別面談以外に、定期的に決算説明会及び現場見学会等を開催する。
- (4)対話において把握された株主・投資家の意見等については、定期的かつ適時・適切に取締役会等に報告する。
- (5)株主・投資家との対話に際してのインサイダー情報については、社内規則の定めるところに従い、適切に管理する。



アナリスト・機関投資家向け現場見学会(勝どきザ・タワー)

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		
①公正で誠実な企業活動 1 法令の遵守と良識ある行動 2 社会のニーズと顧客満足の重視 3 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引 4 知的財産、その他の権利・財産等の保護 5 政治・行政との透明な関係 6 反社会的行為の根絶 7 企業会計の適正性確保	②社会との調和 1 社会との良好な関係の構築 2 あらゆる国、地域における文化、慣習の尊重 3 適時、適切な開示とコミュニケーション ③人間尊重 1 差別や不当な取扱いの禁止 2 安全で働きやすい職場環境の確保 3 能力、個性を尊重した人事処遇、人材育成 4 児童労働・強制労働の禁止	④環境への責任 1 環境問題への取り組み ⑤企業行動規範の運用 1 教育と啓蒙 2 実効ある社内体制の整備 ⑥違背する事態が発生した場合 1 再発防止と説明責任 2 厳正な処分

コンプライアンス体制

鹿島は、企業倫理の確立及び法令遵守の徹底を図るため、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するために、社長を委員長とする「企業行動委員会」を毎年開催し、コンプライアンスに関する諸施策の実施結果と次年度の計画を確認しています。主要な施策として、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」(2016年8月改訂)の策定・配付やグループ全社員を対象とした企業行動規範研修を実施しています。

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、各分野の担当部署が、必要な規則・ガイドラインを策定し、研修を実施することにより、コンプライアンスに関する取組みを継続しています。

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」(2016年7月改訂)の策定・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。

2016年度の独占禁止法研修会は、幹部社員及び営業担当者を対象とし、弁護士を講師として全国各地で開催し、グルー

プ会社23社245名を含む1,109名が受講しました。

なお、2015年以降複数の事案に関し、子会社である鹿島道路が、独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会や検察による強制捜査・立入検査を受けました。鹿島道路は、一部の事案に関して、2016年9月に公正取引委員会による排除措置命令及び課徴金納付命令を受けましたが、刑事告発は受けませんでした。残るいくつかの事案に関しては、独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会による調査が続いています。

かかる事態を招いたことを真摯に反省し、鹿島は、2016年度から、グループ各社の談合防止体制の運用について、グループ各社の談合リスクに応じて自ら直接、確認し、指導することとしました。今後二度と法違反を行わないことは言うまでもなく、法違反を疑われることのないよう、グループを挙げて、談合防止の徹底に取り組んでいきます。

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対象としたeラーニングを毎年行うほか、近年増加している標的型サイバー攻撃への対応について、特に重点的な教育を実施しています。また、日本シーサート協議会に加盟し、コンピュータ・セキュリティに関する最新のノウハウについて外部機関と連携しています。

建設業は、工事事務所についてはその多くが仮設建物であり、さらに施工に当たっては建造物の情報を発注者や協力会社とやり取りするなど、情報漏洩リスクが高い側面があり

ます。そのため、定期的な点検や監査を実施することで、物理的、人的、技術的な対策の確認と改善措置の徹底を図っています。2016年度は25の拠点を監査した結果、7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、協力会社に対しては、日本建設業連合会で作成した共通のチェックシートやeラーニングによる教育資料を展開し、各社における情報セキュリティ・レベルの向上を図っています。

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ともに、適切な情報開示に努め、株主、顧客等の皆さまからの信頼を確保することにより、持続的な企業価値の向上を目指しています。

リスク管理体制

鹿島は、事業遂行上のリスクの発生を防止、低減するための活動を全社的に推進しています。新規事業、開発投資等の「事業リスク」に関しては、経営会議、専門委員会が、事業に係るリスクの把握と対策について審議を行っています。

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

災害時の事業継続計画(BCP)

地震等の自然災害発生時、建設業は自社の業務を継続することと併せ、道路の啓開や橋梁の修復など、社会インフラを早期に復旧することが求められます。この使命を果たすため、鹿島は、国からの要請を受ける日本建設業連合会の一員として、災害時の事業継続計画(BCP)を策定し、定期的な訓練と改善を積み重ねることによって、いざというときに備えています。また、地方自治体等とも連携を深め、災害時協定に基づいた体制を整備しています。

2016年に発生した熊本地震の際には、従業員・家族の安否確認を迅速に行った上で、現地と本支店間の連携により新幹線や高速道路の緊急復旧に注力するとともに、その他の社会インフラや各種施設の早期の復旧活動につなげることができました。これらを通じ、自社のBCPについて一定の有効性を確認することができましたが、抽出された課題を踏まえ更なるブラッシュアップを図ってまいります。



BCP訓練における震災対策本部の様子

海外でのリスクに対して

鹿島では、海外での危機発生時に全社を挙げて対応し、社員・家族の身の安全を守るため、国際危機対策委員会を設置しています。海外でのテロ・大地震発生時などの有事の際には、社員・家族の安否確認を第一に情報収集を図り、現地支援を行う体制を整えています。

また、現地における事前予防措置や危機発生後対応に関するマニュアルを纏め、海外赴任社員に周知を行っています。

内部統制システムの運用

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

財務報告に係る内部統制

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

取締役・監査役一覧 (2017年6月29日現在)



代表取締役会長
中村 満義

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)



代表取締役社長
社長執行役員
押味 至一

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)



取締役相談役
鹿島 昭一

1953年 取締役
1959年 代表取締役副社長
1978年 代表取締役副会長
1984年 代表取締役社長
1990年 代表取締役副会長
1994年 取締役(現任)、相談役(現任)



代表取締役
副社長執行役員
渥美 直紀

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掌



代表取締役
副社長執行役員
田代 民治

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、機械部管掌
2008年 専務執行役員
2009年 取締役
2010年 代表取締役(現任)兼
副社長執行役員(現任)



代表取締役 副社長執行役員
建築管理本部長
小泉 博義

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)



取締役 副社長執行役員
営業本部長
日名子 喬

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)



取締役[※]
古川 治次

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
三菱商事株式会社顧問(現任)
2015年 当社取締役(現任)



取締役[※]
坂根 正弘

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
2010年 同社取締役会長
2013年 同社取締役相談役
同社相談役(現任)
2015年 当社取締役(現任)



取締役[※]
齋藤 聖美

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 同行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)



常勤監査役^{※※}
中村 金郎

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)



取締役 副社長執行役員
土木管理本部長・海外土木担当
茅野 正恭

1974年 当社入社
2001年 秘書役
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)、
機械部管掌
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)
2015年 海外土木担当(現任)



取締役 副社長執行役員
営業担当
石川 洋

1989年 当社参与
1997年 鹿島リース株式会社代表取締役
副社長
2000年 取締役
2002年 常務取締役
2004年 専務取締役
2005年 取締役(現任)兼専務執行役員
営業本部長
2007年 営業担当(現任)
2016年 副社長執行役員(現任)



取締役 常務執行役員
財務本部長
内田 顕

1979年 当社入社
2012年 Kajima Europe Ltd.取締役社長
2015年 執行役員
2017年 常務執行役員兼財務本部長(現任)
取締役(現任)



取締役
平泉 信之

1984年 当社入社
2005年 財務省財務総合政策研究所研究部
総括主任研究官
2007年 開発事業本部資産マネジメント事業部
担当部長
2009年 退職
株式会社アバン アソシエイツ顧問(現任)
2012年 当社取締役(現任)



常勤監査役
中谷 俊信

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



常勤監査役
深田 浩司

1980年 当社入社
2007年 横浜支店経理部長
2013年 横浜支店管理部長
2015年 監査部長
2017年 常勤監査役(現任)



監査役^{※※}
須藤 秀一郎

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)



監査役^{※※}
町田 幸雄

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

Corporate Data

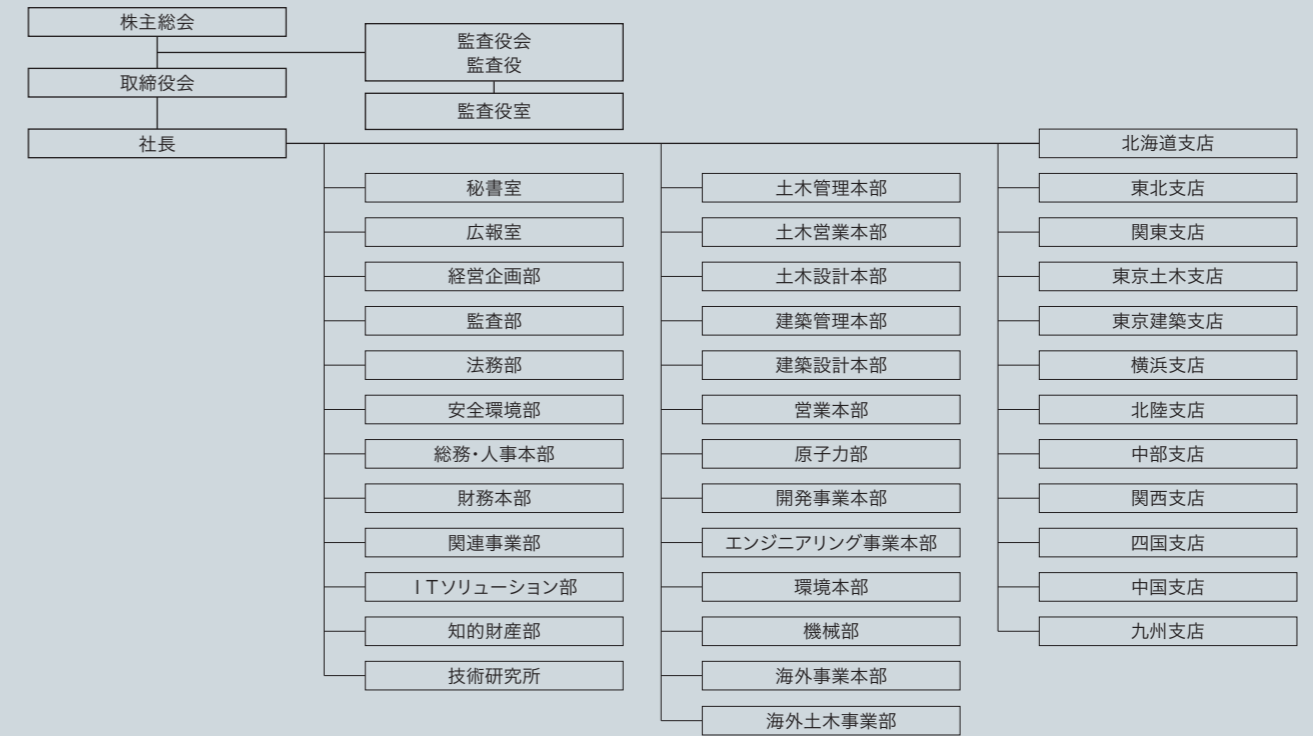
企業データ



会社概要

社名 鹿島建設株式会社 (KAJIMA CORPORATION)
 本社 〒107-8388 東京都港区元赤坂1-3-1
 創業 1840年(天保11年)
 設立 1930年(昭和5年)
 資本金 814億円余
 従業員 7,611名(グループ全体18,032名) 2017年3月末時点
 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
 事業所 本社、開発事業本部・エンジニアリング事業本部・海外事業本部、技術研究所、機械技術センター、支店12か所、国内営業所27か所、海外19か国・地域 41拠点
 グループ会社 200社(うち国内89・海外111)
※ 従業員、事務所、グループ会社については2017年3月31日現在

組織図



Kajima Europe Ltd.

Kajima Europe Ltd.

- UNITED KINGDOM
イギリス
Kajima Europe Ltd.
Kajima Partnerships Ltd.
Kajima Properties (Europe) Ltd.
- FRANCE
フランス
Kajima Europe Lou Roucas S.A.R.L.
- CZECH REPUBLIC
チェコ
Kajima Czech Design and Construction s.r.o.
- POLAND
ポーランド
Kajima Poland Sp. z o.o.

Kajima Overseas Asia Pte Ltd

Kajima Overseas Asia Pte Ltd

- SINGAPORE
シンガポール
Kajima Overseas Asia Pte Ltd
Kajima Overseas Asia (HQ) Pte. Ltd.
Kajima Design Asia Pte Ltd
Kajima Development Pte. Ltd.
- INDONESIA
インドネシア
PT Kajima Indonesia
PT Senayan Trikarya Sempana
PT Jimbaran Greenhill
- THAILAND
タイ
Thai Kajima Co., Ltd.
Ramaland Development Co., Ltd.
Bang Tao Beach Ltd.
- MALAYSIA
マレーシア
Kajima (Malaysia) Sdn. Bhd.

Kajima Australia Pty Ltd

Kajima Australia Pty Ltd

- MELBOURNE
メルボルン
Kajima Australia Pty Ltd
Icon Co Pty Ltd
Cockram Construction Australia Pty Ltd
Icon Developments Australia Pty Ltd

鹿島建設(中国)有限公司

SHANGHAI
上海

中鹿營造股份有限公司

TAIWAN
台湾

Kajima U.S.A. Inc.

Kajima U.S.A. Inc.

- ATLANTA
アトランタ
Kajima U.S.A. Inc.
Kajima International Inc.
KBD Group, Inc.
Batson-Cook Company
Kajima Real Estate Development Inc.
Core5 Industrial Partners LLC
Batson-Cook Development Company

- LOS ANGELES
ロサンゼルス
KCS West, Inc.
Kajima Development Corporation
- HONOLULU
ホノルル
Hawaiian Dredging Construction Company, Inc.
- CLEVELAND
クリーブランド
The Austin Company

- NEW YORK
ニューヨーク
Development Ventures Group, Inc.
Anglebrook Golf Club
- LEÓN (MEXICO)
レオン(メキシコ)
Kajima Alberici
Construcciones S.A.de C.V.

	社名	業務内容
設計・コンサルタント	株式会社イリア	インテリア設計、コンサルティング、内装・家具関連事業
	株式会社アルモ設計	建築設計、設備設計、プレゼンテーション
	株式会社アルテス	建築構造設計、コンサルティング、施工エンジニアリング
	株式会社イー・アール・エス	資産評価事業、土壌環境評価事業、災害リスク評価事業
	株式会社ランドスケープデザイン	外構設計、景観計画、緑化コンサルタント、まちづくり提案
	リテックエンジニアリング株式会社	土木構造物の調査・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
	株式会社グローバルBIM	BIM関連の情報処理、ソフトウェア販売、運用コンサルティング
調達・施工	大興物産株式会社	建設資機材の販売・賃貸、各種工事の請負
	ケミカルグラウト株式会社	地盤改良、基礎築造、土壌浄化
	鹿島道路株式会社	道路・橋梁・空港等の舗装、舗装用材料の製造・販売
	日本海上工事株式会社	海洋港湾・海岸保全工事、地質調査
	鹿島クレス株式会社	人材派遣事業、工事請負事業、積算・施工図事業
	鹿島環境エンジニアリング株式会社	水・廃棄物を中心とした環境事業及びコンサルタント事業
	カジマメカトロエンジニアリング株式会社	建設機械製造業
	カジマ・リノベイト株式会社	土木構造物の補修・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
	鹿島フィット株式会社	直備技能工による各種工事の請負
株式会社クリマ・ワークス	直備技能工による各種設備工事の請負	
運営・管理	鹿島建物総合管理株式会社	建物管理業
	鹿島東京開発株式会社	不動産の賃貸・運営管理、ホテル事業
	イースト不動産株式会社	不動産の賃貸・管理・仲介・鑑定評価
	鹿島八重洲開発株式会社	不動産の賃貸・運営管理
	新潟万代島ビルディング株式会社	不動産の賃貸・運営管理
サービス・商品販売	鹿島サービス株式会社	旅行業、物販、ビジネスサービス
	株式会社アクト・テクニカルサポート	人材派遣・人材紹介事業、イベント事業
	鹿島リース株式会社	建設プロジェクトの企画、建物リース、機器リース
	株式会社カジマイシーティ	鹿島グループのICT基盤及び各種システムの設計・運用・管理
	株式会社都市環境エンジニアリング	廃棄物の収集運搬・処理事業
	株式会社Kプロビジョン	広報・広告の企画・制作、映像事業
	鹿島不動産投資顧問株式会社	不動産のアセットマネジメント、コンサルティング、信託受益権の売買・仲介
出版	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版
	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
ホテル・レジャー	株式会社ホテル鹿島ノ森	軽井沢でのホテル運営
	鹿島リゾート株式会社	長野県蓼科での別荘地の分譲、管理及びゴルフ場(鹿島南蓼科ゴルフ場)運営
	株式会社当間高原リゾート	ホテル・ゴルフ場の運営
	那須リゾート株式会社	ゴルフ場(那須ちふり湖カントリークラブ)の運営
	株式会社森林公園ゴルフ倶楽部	ゴルフ場運営
	鹿島軽井沢リゾート株式会社	ゴルフ場・ホテル・スキー場運営
緑化・保険	かたばみ興業株式会社	山林・緑化造園業、損害保険・生命保険代理業

公益財団法人 鹿島学術振興財団

1976年設立。日本の学術の発展並びに国際交流を図るため、自然科学及び人文・社会科学等の幅広い分野における国民生活向上に寄与する研究に対して、研究助成、研究者交流援助、国際学術交流援助の事業を行っている。

公益財団法人 鹿島美術財団

1982年設立。美術の振興を図り、日本の文化の向上と発展に寄与することを目的として、美術に関する調査研究助成、出版援助、国際交流援助、美術普及振興を行っている。

一般財団法人 鹿島平和研究所

1966年設立。国際平和の推進と日本の安全確保などに寄与することを目的とし、国際間の平和・安全・経済、日本の外交に関する諸問題の調査研究とその援助、研究成果の出版を実施している。

KAJIMA彫刻コンクール

鹿島は、文化活動の一環として1989年から2年ごとに「KAJIMA彫刻コンクール」を開催している。第1回から「彫刻・建築・空間」をテーマに、彫刻芸術と建築空間が会う新しい空間の創造を求め、2017年には15回目を迎えた。国内外から彫刻の登竜門として認められている。鹿島美術財団と鹿島学術振興財団が後援。

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。また、奨学支援終了後も続くネットワークの構築を目指しており、世界各国で大学教員になっている元奨学生が主体となって、毎年国内外でシンポジウム・フォーラム・ワークショップ・スタディツアーなどを開催している。

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を行っている。

株主情報 2017年3月31日現在

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17,508,329株を含む)
 株主数 63,298名(前期末比2,038名減)

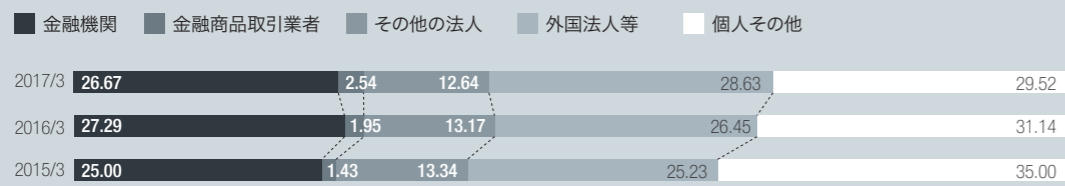
大株主の状況

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)	63,253	6.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	52,616	5.06
鹿島昭一	31,585	3.04
株式会社三井住友銀行	20,442	1.97
鹿島社員持株会	18,445	1.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	18,095	1.74
ステート ストリートバンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	16,868	1.62
公益財団法人鹿島学術振興財団	14,470	1.39
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	13,403	1.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	13,255	1.27

(注) 1. 当社は自己株式17,508千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。

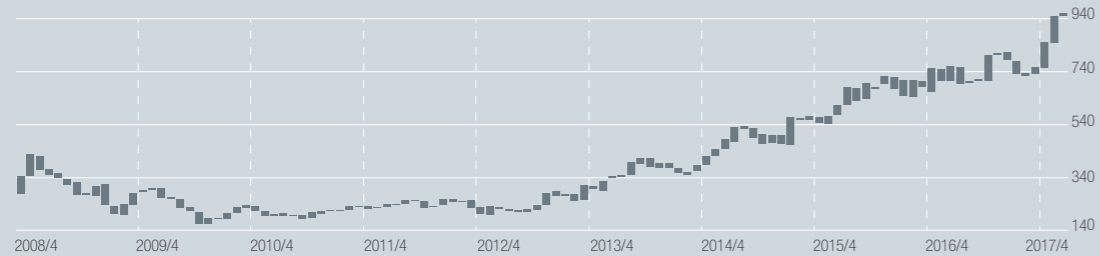
株主構成比(株式所有割合)

(単位:%)



株価の推移

(単位: 円)



社外からの評価



執行役員一覧 2017年6月29日現在

社長執行役員
押味 至一

副社長執行役員
渥美 直紀

田代 民治

小泉 博義
 建築管理本部長

日名子 喬
 営業本部長

茅野 正恭
 土木管理本部長、
 海外土木担当

山口 皓章
 開発事業本部長

児嶋 一雄
 建築構造担当、
 研究技術開発担当、
 知的財産部管掌

石川 洋
 営業担当

天野 裕正
 東京建築支店長

専務執行役員
尾崎 勝
 建築設計本部長

竹田 優
 総務・人事本部長、
 広報室、法務部、安全環境部管掌

岡 昌男
 設備担当

鈴木 健一
 土木設計担当

越島 啓介
 海外事業本部長

野村 高男
 横浜支店長

松崎 公一
 関西支店長

松嶋 潤
 東京建築支店副支店長

常務執行役員
河本 克正
 北陸支店長

伊藤 仁
 建築管理本部副本部長

木下 勲
 北海道支店長

高田 悦久
 土木管理本部副本部長、
 機械部管掌

丸亀 秀弥
 エンジニアリング事業本部長

鞆田 茂
 営業本部副本部長

風間 優
 東京土木支店長

山本 和雄
 東京建築支店副支店長

坂本 好謙
 土木営業本部長

大津 健次
 技師長

片山 豊
 中部支店長

勝見 剛
 経営企画部長、
 関連事業部、ITソリューション部管掌

河野 健吾
 九州支店長

田所 武士
 関東支店長

勝治 博
 東北支店長

内田 顕
 財務本部長

執行役員
土肥 穰
 アルジェリア
 東西高速道路建設工事担当

田中 利春
 海外土木事業部長

新川 隆夫
 環境本部長

利穂 吉彦
 土木管理本部副本部長
 兼土木企画部長

相河 清実
 土木設計本部長

大島 信豊
 開発事業本部副本部長

田名網 雅人
 建築設計本部副本部長

福田 孝晴
 技術研究所長

国平 浩士
 建築設計本部副本部長

山田 安彦
 東京建築支店副支店長

北 典夫
 建築設計本部副本部長

市橋 克典
 秘書室長

田中 栄一
 原子力部長

吉貝 滋
 建築設計本部副本部長

内田 道也
 海外事業本部副本部長

杉本 弘治
 カジマ・オーバーシーズ・
 アジア(HQ)社長

大石 修一
 カジマ・
 デベロップメント社長

米澤 和芳
 東京建築支店副支店長

一方井 孝治
 エンジニアリング事業本部
 副本部長

下保 修
 技師長

木村 宏
 技師長

吉田 英信
 四国支店長

小土井 満治
 土木営業本部副本部長

池上 隆三
 中国支店長

塩沢 振一郎
 営業本部副本部長

吉美 宗久
 営業本部副本部長

新妻 充
 秘書室秘書役

小林 伸浩
 東京建築支店副支店長