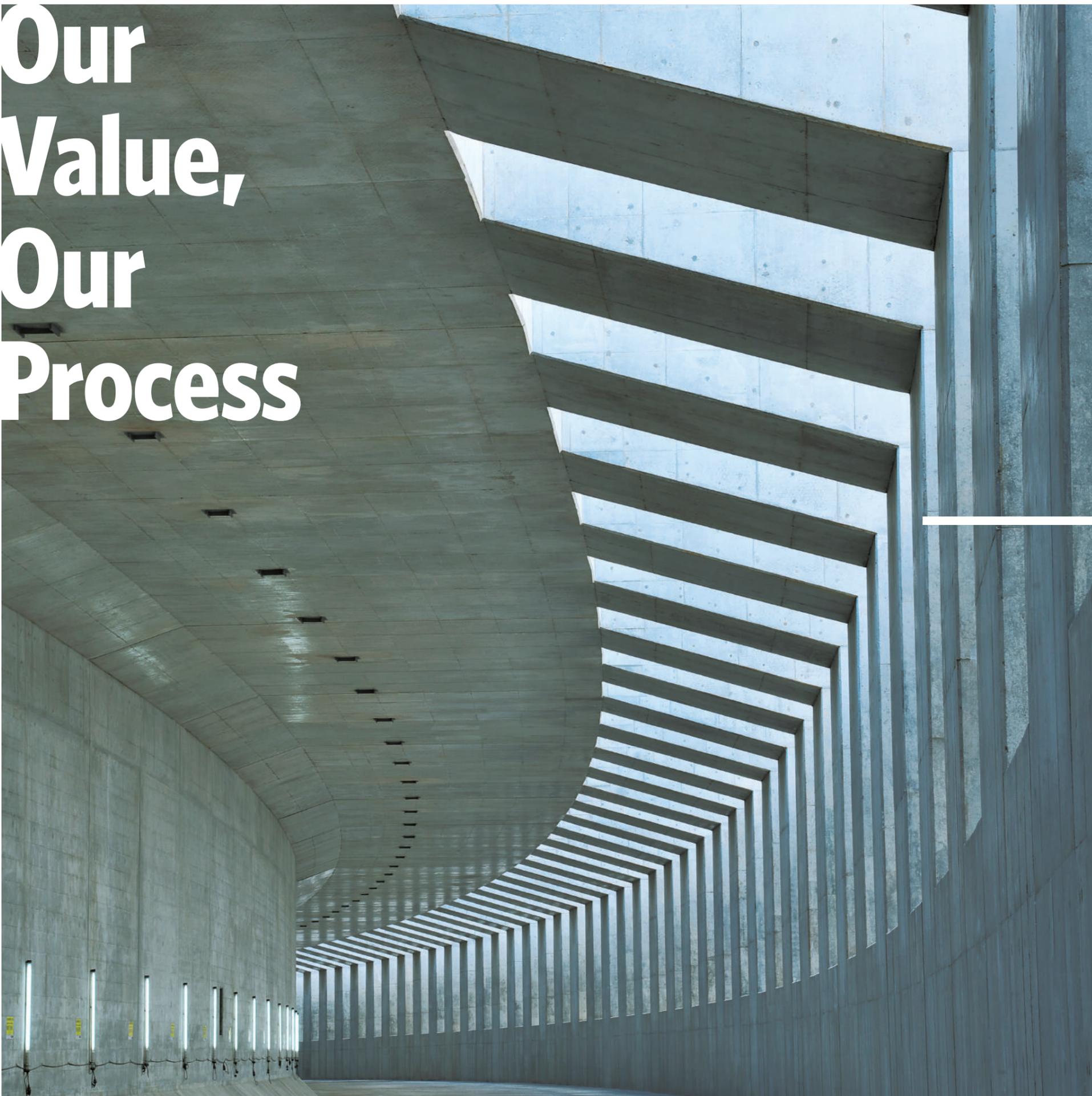


# Our Value, Our Process



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。面的な広がりや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。



#### A<sup>4</sup>CSEL®(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「A<sup>4</sup>CSEL®」(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。



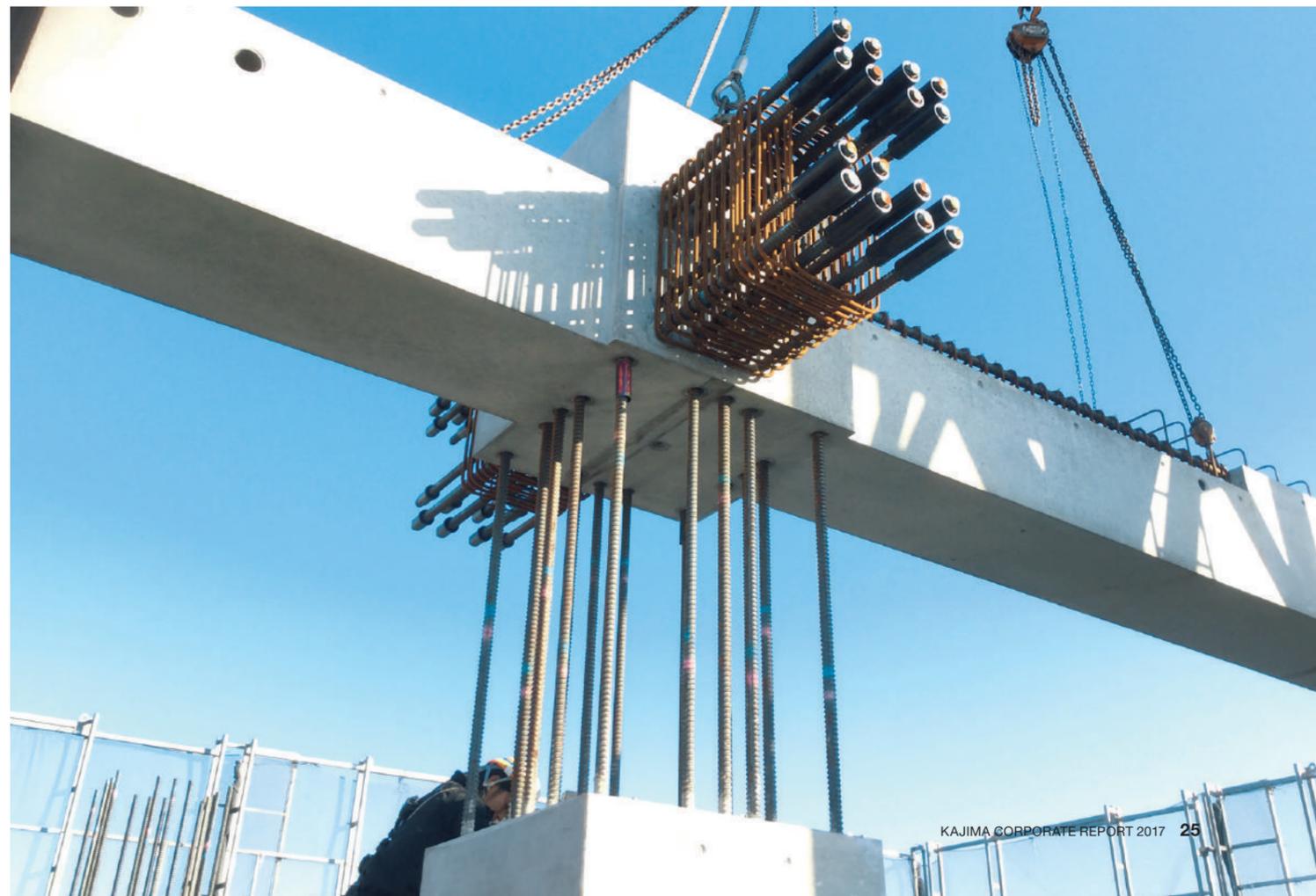
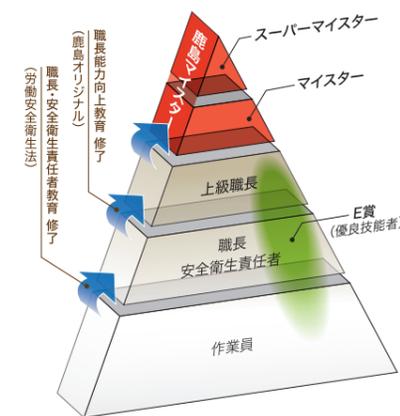
## 担い手確保に向けて

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

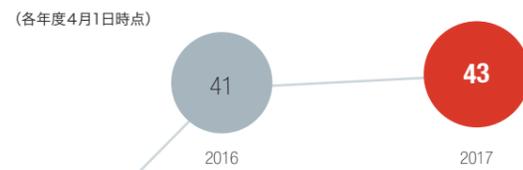
2017年4月から「鹿島働き方改革」を掲げており、鹿島社員と協力会社の双方にとって魅力的な職場環境を実現するために必要な施策の検討を始めています。鹿島の現場や社員の休日確保だけでなく、協力会社の働き手も同様な労働環境を確保したうえで、現在と同水準以上の収入を得られることを目指すと、重層下請構造や賃金体系など、業界全体で取り組まなくてはいけない課題が多く出てきます。これらの解決のプロセスには、建設現場での物づくりのプロセスや、生産体制のあり方の見直しが伴うものと考えられます。真に魅力ある産業への変革が進めば、次世代を担う若年層に建設業を進路の選択肢に含めてもらうことにつながります。「働き方改革」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

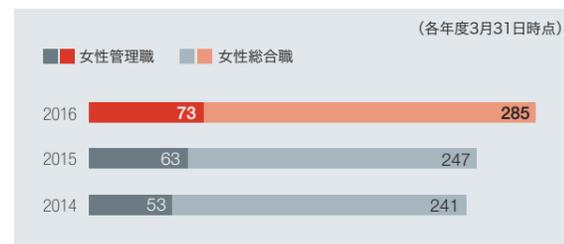
鹿島は、女性技術者と管理職を2014年から5年で倍増、10年で3倍にすることを目標にしています。その達成のため、「女性活躍推進法に基づく第1回行動計画」では、総合職採用に占める女性比率を20%以上として、定着を図るとともに、女性管理職の倍増を目指しています。

#### 新卒採用における女性数



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



## TOPICS



## 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
<b>従業員</b>	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
<b>出産・育児</b>			
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
<b>介護</b>			
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

## 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。

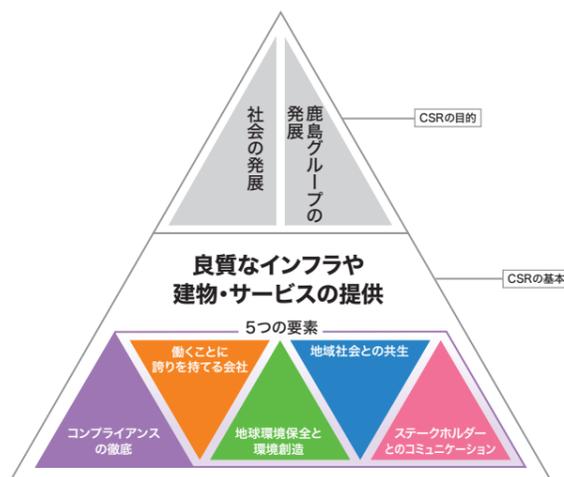
社会や顧客からの要請を捉えると同時に、持続可能な社会の構築に寄与することが、鹿島グループの持続的な成長につながります。

### 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必要不可欠です。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
<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。	<b>設計</b> 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 <b>施工</b> 排出原単位1990年度比35%削減 ※総量では65%削減に相当	
<b>資源循環社会</b> 良質なインフラ資産を基盤にサステ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、サステナブル資材の活用、建造物の長寿命化により建設事業での“Zero Waste”を目指す。	●建設廃棄物最終処分率 0% ●主要資材での再生材利用率 60%以上 主要資材(鋼材、セメント、生コンクリート、砕石、アスファルト)	
<b>自然共生社会</b> 自然・生物に対する負荷が少なく、そこからの生態系サービスを持続的に享受できる社会	<b>Zero Impact</b> 建設事業における自然・生物への影響を抑制し、新たな生物多様性の創出・利用を促進することで、建設事業全体で“Zero Impact”を目指す。	●生物多様性創出プロジェクトの推進 ●生物多様性ネットワークの拠点(コア)となる良質プロジェクトを社会に蓄積	

- 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CO<sub>2</sub>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・CO<sub>2</sub>削減技術を導入するとともに、CO<sub>2</sub>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



## TOPICS

ブルーベリー園でヒツジによる除草を行う

### 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<sup>®</sup>」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<sup>※1</sup>」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、コーヒーかすを利用したヒラタケ栽培、アドプト緑化<sup>※2</sup>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

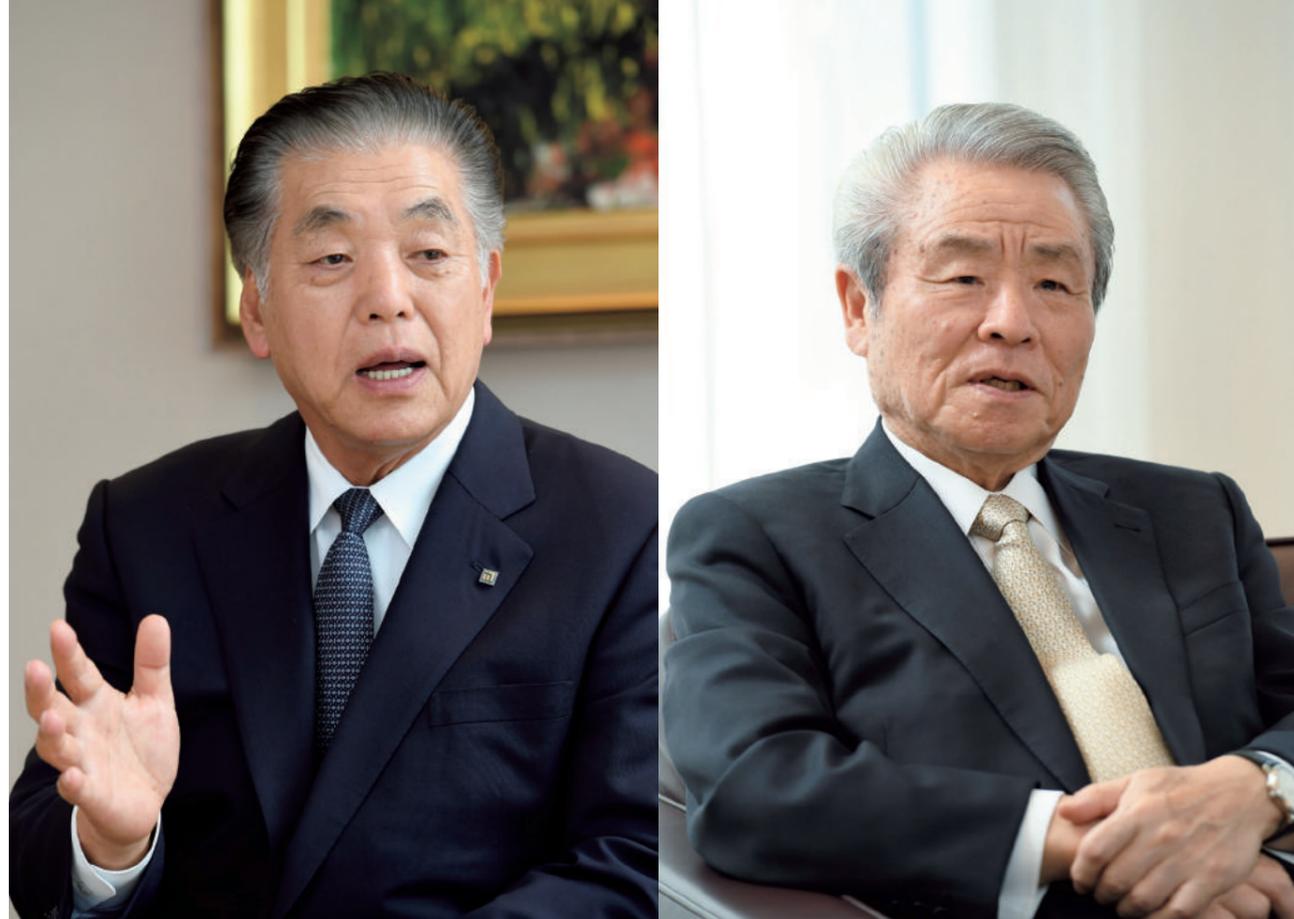
志向に移ってきたなという印象を持っています。海外における開発事業案件が成長していることも背景にあるのでしょう。私は常々グループ全体で考えるよう申し上げていますので、これは良い方向ですね。

**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」の目指すところではあります。

**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、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「A<sup>4</sup>CSEL<sup>®</sup>」(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。

