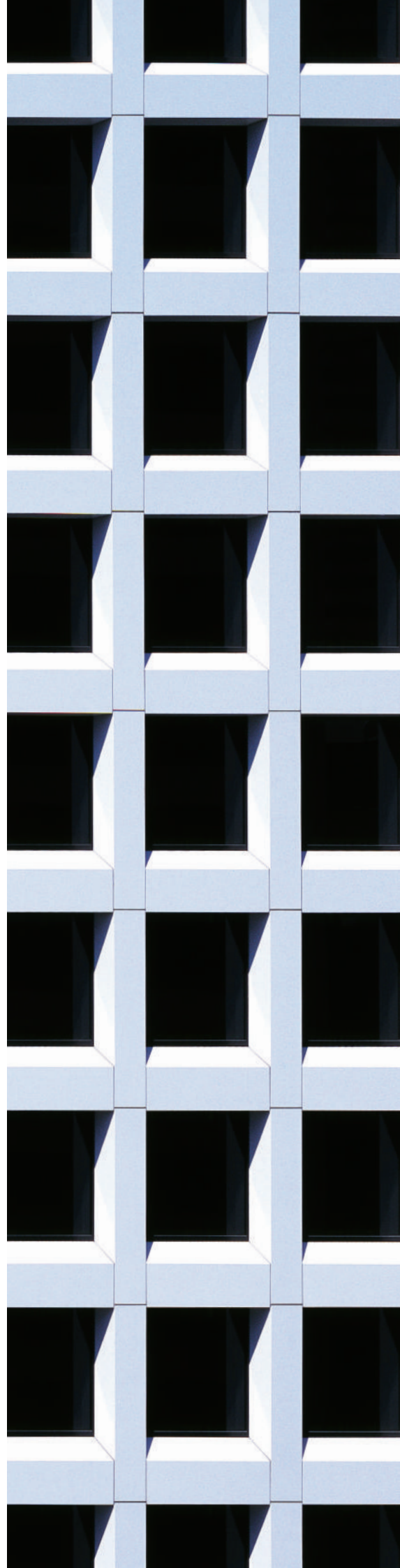


KAJIMA CORPORATE REPORT

2018





KAJIMA CORPORATION

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	08	価値創造の源泉	42
数字で見る鹿島グループ	12	安全衛生	43
社長・社外取締役対談	18	人材	44
価値創造のプロセス	22	環境	46
中期経営計画2018~2020	23	鹿島の技術力を支える基盤	48
土木事業	32	鹿島グループのCSR	50
建築事業	34	コーポレート・ガバナンス	52
Special Feature 鹿島働き方改革	36	取締役会議長メッセージ	53
開発事業	38	コーポレート・ガバナンス	54
海外事業	40	リスクマネジメント	58
		コンプライアンス	60
		取締役・監査役一覧	62
		企業データ	64

報告対象

■期間

2017年度(2017年4月1日~2018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

2018年8月(前回:2017年8月 次回:2019年8月予定)

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。

編集にあたっては「国際統合報告フレームワーク」、GRI「サステナビリティ レポートニング ガイドライン第4版」、経済産業省「価値協創ガイダンス」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。

ウェブサイトにおける情報提供

鹿島ホームページ <https://www.kajima.co.jp/>

株主・投資家情報(IR) <https://www.kajima.co.jp/ir/>

CSRの取組み <https://www.kajima.co.jp/csr/>



鹿島のあゆみ

鹿島の創業は1840年。創業から179年を迎える今日まで3世紀にわたって、
鉄道をはじめとする社会基盤整備やオフィス、商業施設、住宅など人々の生活や活動の場を創造し、
建設事業を通じて安全・安心で快適な社会の構築に貢献してきました。
これまで「洋館の鹿島」「鉄道の鹿島」「原子力の鹿島」「超高層の鹿島」などの冠で呼称されてきたのは、
創業以来、常に時代を先取りする「進取の精神」が脈々と受け継がれ、
技術で未来に挑戦を続けてきたことの証でもあります。

100年をつくる会社、鹿島。

私たちは、これからの100年に向かって、
ますますグローバル化する社会の中で、
常に変化しさらに高度化する時代のニーズに応えながら
歩み続けます。

1840

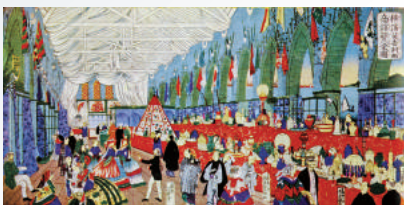
創業期

「洋館の鹿島」の頃

1840年

鹿島岩吉が江戸中橋正木町で創業

洋館建築に先鞭。横浜で英一番館、亜一番館
はじめ、蓬萊社や岡山県庁など当時の先端を
行く建物を施工



英一番館



蓬萊社

鉄道請負への転進

「土木の鹿島」への雄飛

1880年

鉄道請負に転進(日本初の鉄道工事に資
材納入が「鉄道の鹿島」の第一歩)

東海道本線丹那トンネル、横川ー軽井沢間
の鉄道、朝鮮や台湾でも鉄道工事を施工。
その後ダム、高速道路、新幹線、空港などの
大プロジェクトを次々と手掛ける



阿賀野川橋梁



上野駅

「原子力の鹿島」 「超高層の鹿島」

技術で時代を先取りして

1949年

建設業界初の技術研究所を設立

日本初の原子炉である日本原子力研究所第1
号原子炉、日本初の超高層霞が関ビルを施工。
原子力分野へ進出する一方、臨海地帯では大
型ドックや火力発電所などを施工
霞が関ビルの完成(1968年)は今日までの
「超高層の鹿島」の礎となる



日本原子力研究所第1号原子炉



東海道新幹線・新丹那トンネル



霞が関ビル

開発事業に注力、 海外でも積極展開

グローバル化への道

1964年

米国にKajima International Inc.(KII)発足、ロサンゼルスで開発事業がスタート

米国で大規模な自動車工場などを施工し、旧東独ではホテルなどを手掛ける。国内では民間単独の宅地開発として最大級の志木ニュータウン(埼玉県)の開発事業を開始(1971~1988年)



リトル・トーキョー再開発(ロサンゼルス)



最高裁判所



志木ニュータウン開発事業



南備讃瀬戸大橋

ビジネス領域の拡大

さらなる躍進へ

1988年

統括現地法人Kajima Overseas Asia (KOA)設立。Kajima USA(1986年設立)、Kajima Europe(1987年設立)とあわせ、日本、アメリカ、ヨーロッパ、アジアの世界4極体制を確立

2009年

創業170年

2015年

統括現地法人Kajima Australia(KA)設立



汐留シオサイト



東京国際空港D滑走路



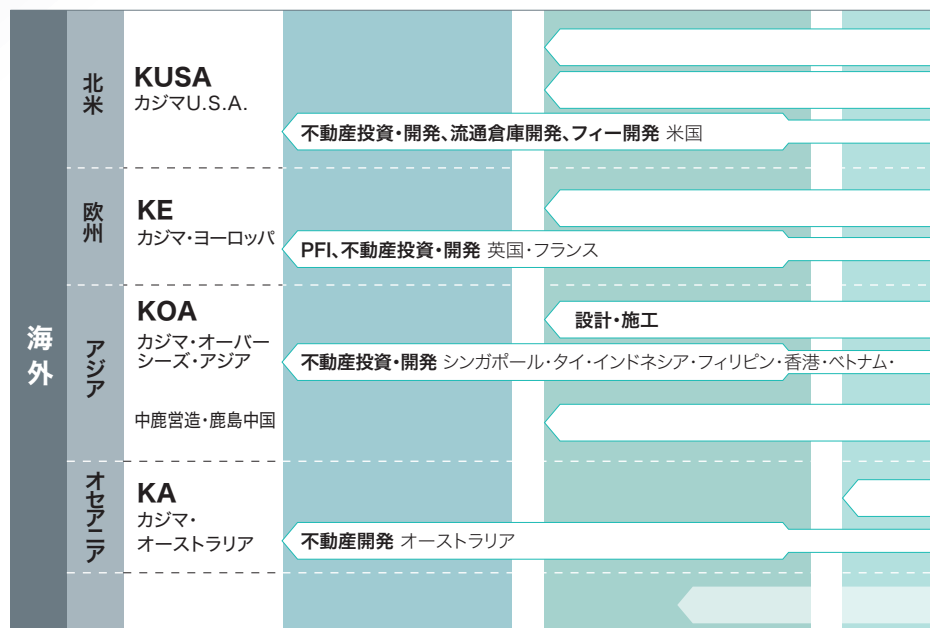
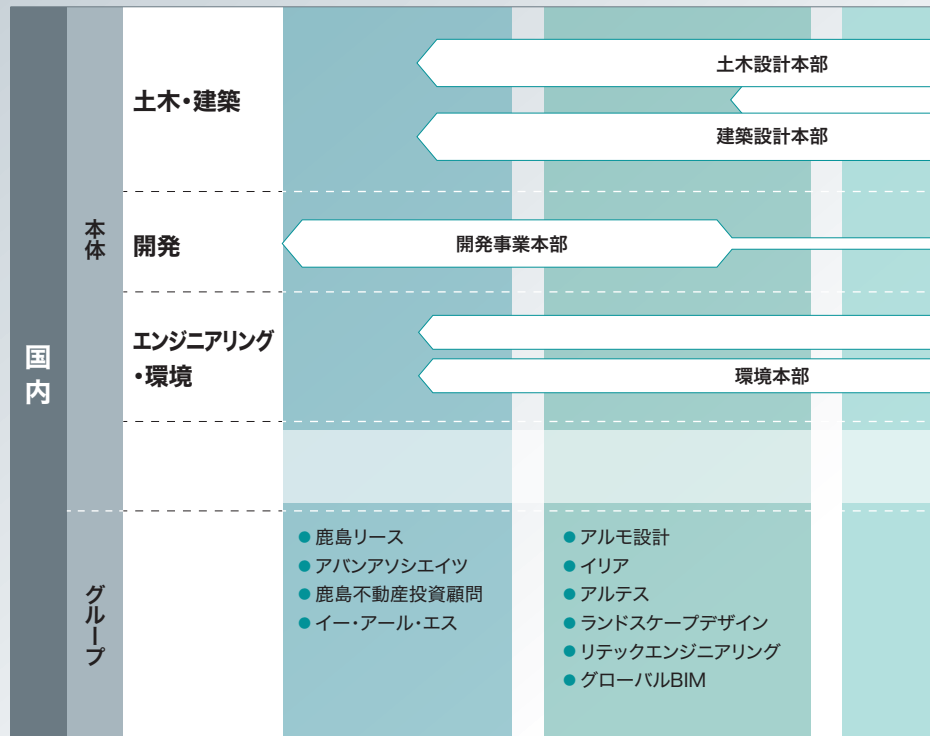
スナヤン・スクエア・プロジェクト(インドネシア)

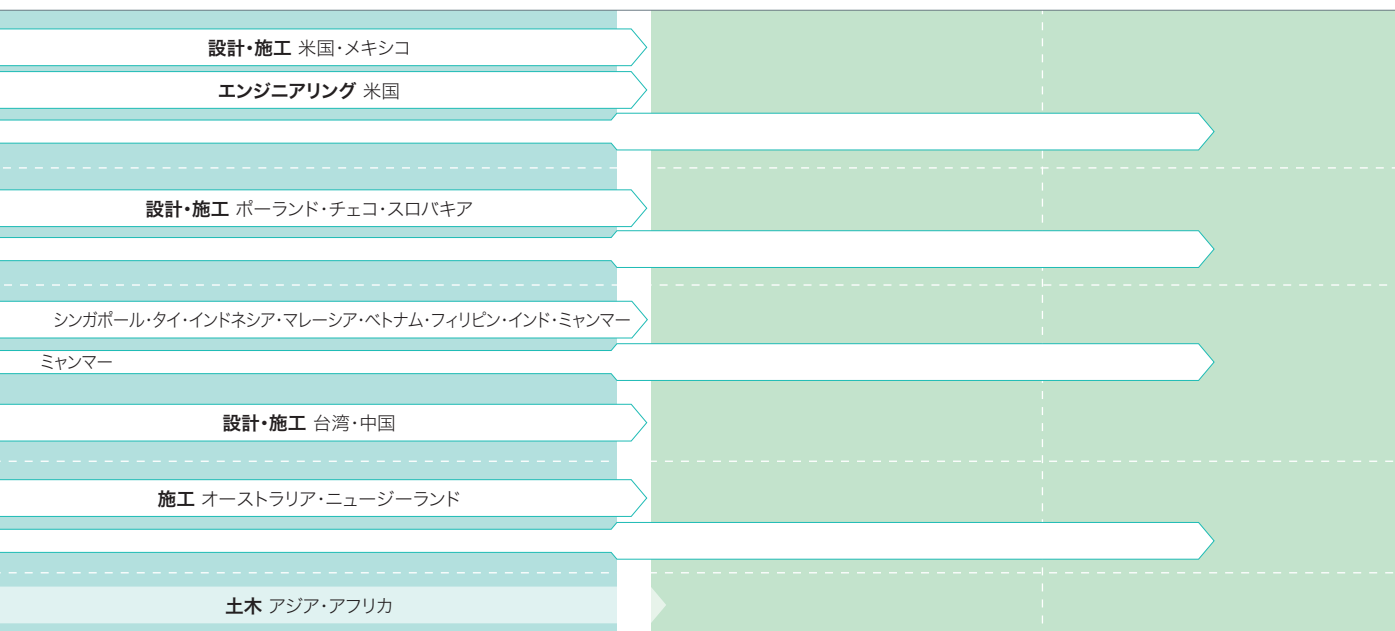
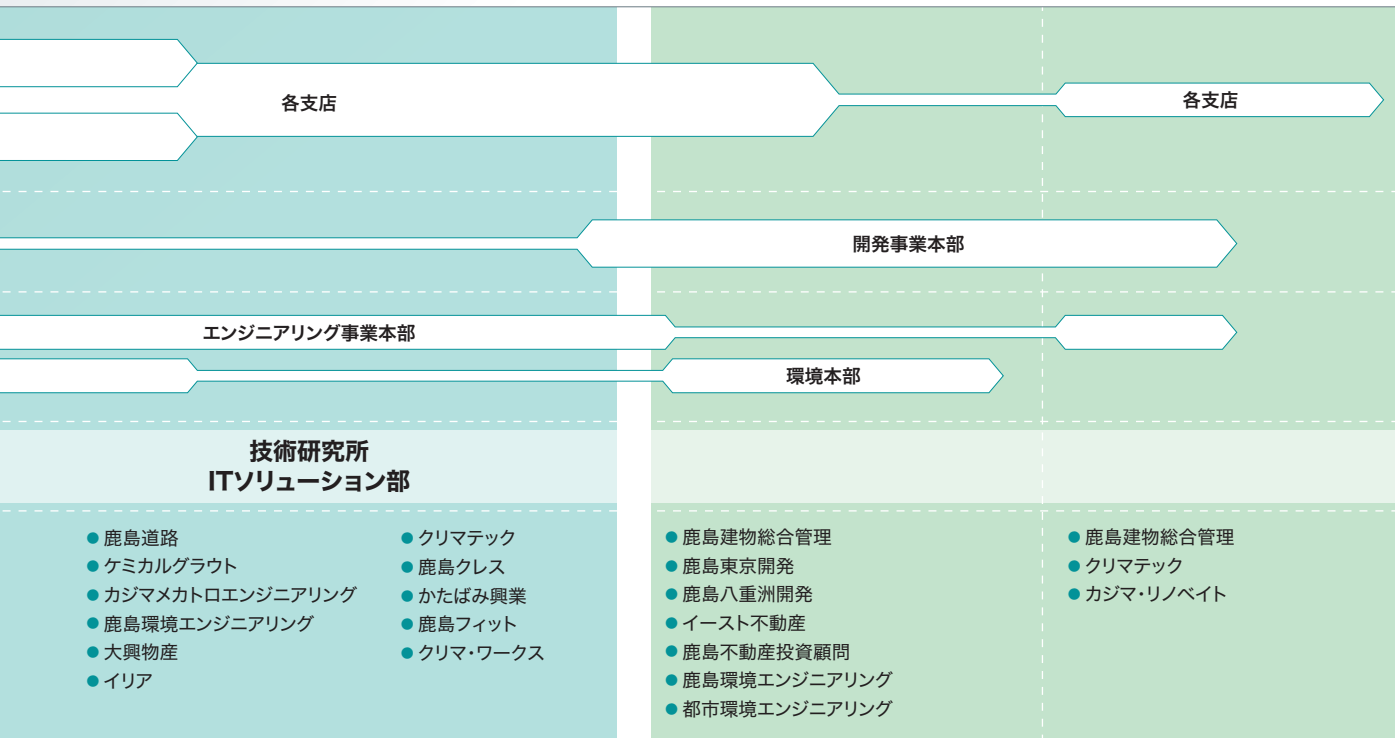
鹿島グループの事業領域

鹿島グループは国内外で建設・開発にかかわる事業を展開しています。

私たちの特徴は、企画・開発から設計・エンジニアリング、施工、建物竣工後の運営・管理、維持・修繕に至るまで、全てのフェーズにおいて高度な専門家が連携する総合力にあります。そして、どの国においても地域に根ざした事業展開を目指しています。

安全と安心を基本とし、また環境にも配慮しながら、グループ一体となり、全てのステークホルダーの多様な要求に応えていきます。







2020年度以降を見据えた 鹿島グループの 持続的な成長のために

代表取締役社長

押味 至一

中期経営計画(2015~2017)を 振り返って

私が社長に就任した2015年、単体建設事業の再生・強化が喫緊の課題となっていました。「鹿島グループ中期経営計画(2015~2017)」においては、最初の2年間を構造改善期間と定め、施工逼迫や一部の不採算工事に対して集中的な対策を施すなど、着実に事業の立て直しを進めました。

特に、工事受注前までにお客様のニーズに対し、プロフェッショナルとして具体的かつわかり易い提案を行うとともに、工期の最後まで施工の合理化や生産性の向上に取り組んでいくことを徹底しました。そして、建設業として基本となる生産活動を忠実に実行していくこと、つまり、お客様が満足

する品質を安全な施工により決められた工期内に納めることを、改めてグループ全体に浸透させてまいりました。

この間、建設コストが比較的安定して推移したことや、東京オリンピック・パラリンピックを控えて市場環境が良好であったことなどの後押しがあり、課題であった国内建設部門における利益の向上につながりました。同時に、強みを活かせる事業領域の拡充と経営基盤の整備を着実に進めるなか、米国の好景気などを受けて海外現地法人が好調を維持するなど、鹿島グループ挙げての社員の努力が成果に現れたものと考えております。

この3年間はすべての年度において期首目標を達成し、最終年度である2017年度の連結経常利益は1,797億円と2016年度に続いて過去最高益となりました。

非連続に変化する世界を見定める

新たな中期経営計画策定の背景

中期経営計画(2018-2020)の策定にあたっては、対象期間の今後3年間はもちろんのこと、それ以降の中長期的な経営環境の変化を強く意識しました。

2020年頃までの国内外の建設・開発市場については大きな変化はなく、従来の延長線上で推移するだろうと考えています。ただし、国内建設事業は、旺盛な建設需要に支えられて施工量が増加傾向にあり、大都市圏での大型工事の集中と技能労働者の逼迫、それに伴う調達単価の上昇が予想されるため、利益確保に向けたさらなる創意工夫が必要になります。

その先の2021年以降については、“非連続な経営環境”への対応が重要になると認識しています。企業はいつの時代も周囲の環境変化に対応しながら事業活動を続けていくことが宿命です。人口動態や社会資本の状況、環境規制やエネルギー政策、世界経済動向等の様々な要因により、国内外の市場が大きく変容していく可能性があります。また、近年のIoTやAIの急速な技術革新がもたらす変化のスピードは極めて速く、建設業のビジネスモデルを大きく転換させる可能性を秘めており、今から備えることが必要です。

短期的な課題への対応とともに、中長期的な経営課題を見据えた施策を積極的に実施していくことが新たな中期経営計画において最も重要な点になります。

時代の変化を見据えた課題解決の取組み

中長期的な経営課題への対処にあたり、まず意識すべきことは、すべての事業活動が常に社会とつながっているということです。環境やエネルギー、コンプライアンスなど、企業が様々な課題を放置すれば経済の成長は続かず、健全な社会を築くことはできません。私たちにはこれらの課題を解決し、持続可能な社会を実現する責任があります。この責任を果たしてこそ企業価値が高まり、企業グループとして持続的に成長することができると考えています。そのため計画の中心にESGを据え



て、この3年間では環境・エネルギーに関する取組みの推進、生産性向上と就労環境改善、リスク管理体制の強化と人材の確保・育成などについて、重点的に取り組みます。

激しく変化する社会のなかで成長するためには何をすべきか。シンプルに言えば、“次の時代へ種をまく”ということです。時代の変化を見据えて、鹿島グループの経営基盤を強化するとともに、有望市場や成長分野に対して積極的に投資を行います。具体的には、国内・海外の開発事業を中心に、R&DやM&A、人材育成などに3年間で総額5,000億円の投資を計画しています。特に開発事業は建設事業に次ぐ重要な柱として、国内・海外の各市場にあわせて事業を拡大し収益力の向上を図ります。また、建設事業の上流・下流に位置するグループ会社間の連携をさらに強化するとともに、不足している機能はM&A等により増強し、建物や構造物のライフサイクル全般にわたる収益源の多様化を図ります。R&Dは、鹿島グループの事業の先進性を支えるとともに、建設事業における省人化・自動化技術に道筋をつける等、将来の競争優位性確保のため技術力向上を着実に推進します。

こうした取組みを通じて、将来にわたり、お客様、株主・投資家の皆様、ビジネスパートナー、社会に還元できる仕組みを構築していきます。

持続可能な生産現場の確立に向けた 次世代建設システムの実現

建設業界はいま「次世代の担い手不足」という大きな問題に直面しています。建設技能労働者の不足により、国内の建設産業自体が成り立たなくなれば、社会資本を支えることができなくなる可能性があります。若者たちが希望の職種として建設業を選択し、長く働いてもらうことが必要です。そのため、取り組みを強化、継続していきます。

「鹿島働き方改革」は、他産業と比べて休日が少ない建設現場において週休2日（原則4週8閉所）を実現するものです。ここで重要なのは、社員だけでなく協会社にとっても魅力ある就労環境を整備することです。単なる休日の確保だけでなく、技能労働者の賃金水準の向上などにもあわせて取り組みます。

また、技能労働者が収入を得る機会を増やすため多能工の育成をさらに推進するとともに、協会社の採用活動や教育訓練などを支援し、建設業界の持続的な発展につなげていきます。採用のためのコンテンツ制作やインターンシップへの協力など既に具体的な取り組みを始めています。

一方で、私たちはお客様のニーズに応えることによって長きにわたり事業を継続してきましたので、働き方改革がお客様の経済活動を阻害するものであってはならないと考えています。

従って、働き方改革の推進にあたっては、休日を確保しつつ品質や工期に影響がでないよう生産性を向上させることがあわせて必要であり、省人化・自動化技術の開発やBIM・CIMの活用促進等を戦略的に推進します。また、当社グループの経営資源だけで創出できるイノベーションには限界があるため、外部の技術・知見やアイデアを取り込むことによりR&Dを一挙に進め、社会やお客様の要請に迅速に対応できる力を強みとして深化させていきます。

働き方改革と生産性向上を同時に推し進めることが、持続可能な次世代建設システムを構築していくことにつながります。最重要課題の一つとして、グループの総力をあげて注力します。

信頼され続ける 企業グループであるために

コンプライアンスへの取り組み

本年3月に当社並びに当社の社員1名が、独占禁止法違反の容疑で東京地方検察庁に起訴されました。これまでもグループをあげて法令遵守のための様々な取り組みを実施してきましたが、今般コンプライアンス違反の疑いをもたれる事態に至りましたことは誠に申し訳なく、ステークホルダーの皆様へ深くお詫び申し上げます。

本年4月にコンプライアンス強化に向けた組織・体制の見直しを行い、管理体制の一層の充実を図っています。

【コンプライアンスについての詳細はP60、61をご覧ください】

ステークホルダーの皆様へ

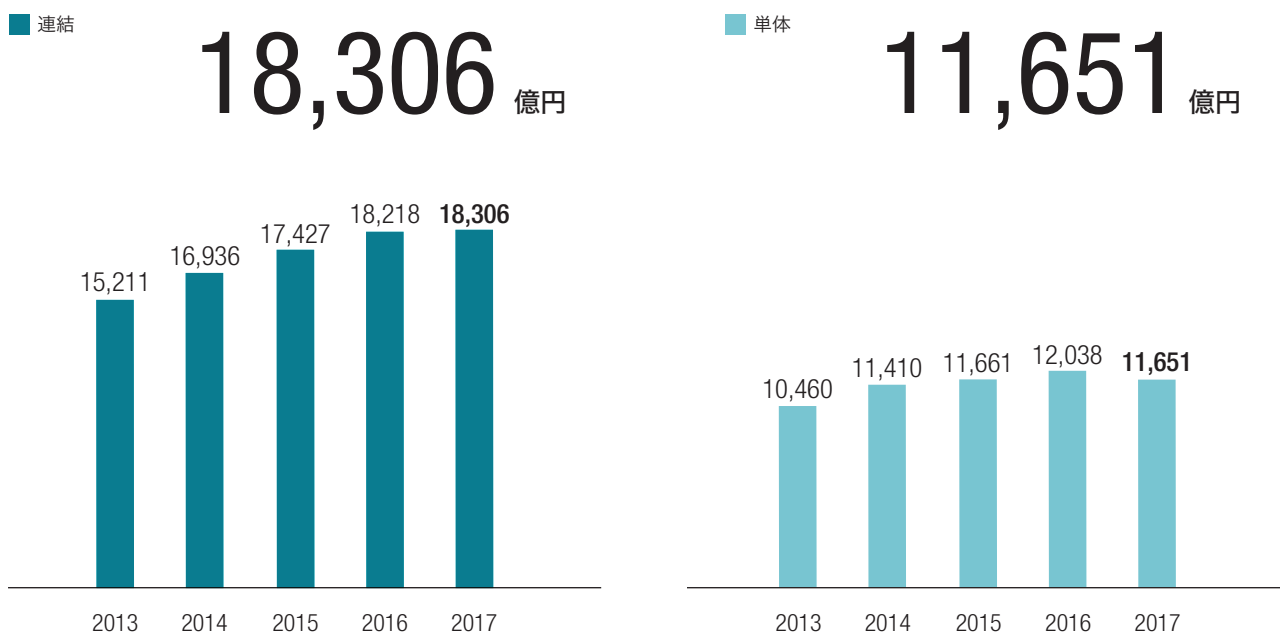
企業を取り巻く事業環境は変化し続けています。鹿島はその変化を取り込みながら、これからも社会に必要とされる持続可能な企業グループとして、いつの時代でもお客様からの期待に応えられる存在であり続けたいと考えています。2021年以降の急激な経営環境の変化をチャンスに変えることができるよう、ステークホルダーの皆様には、今後ともなにとぞ格別のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



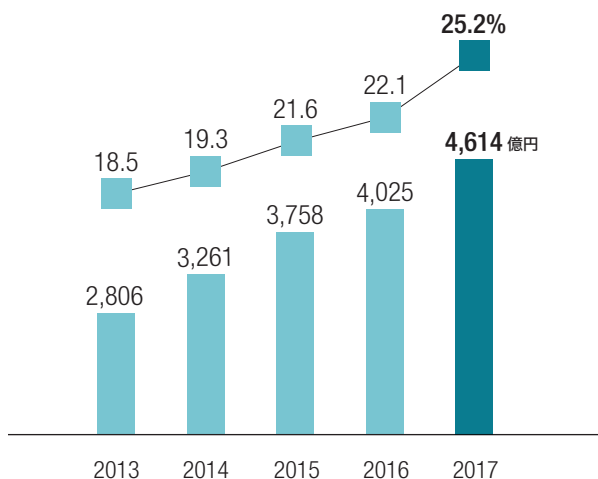
数字で見る鹿島グループ

鹿島の2017年度を数字で振り返ります。

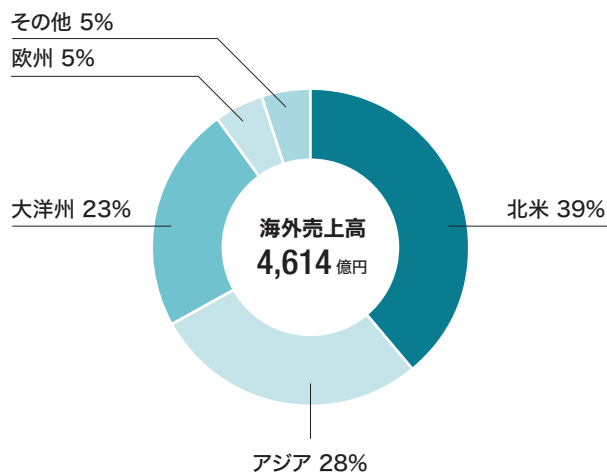
売上高



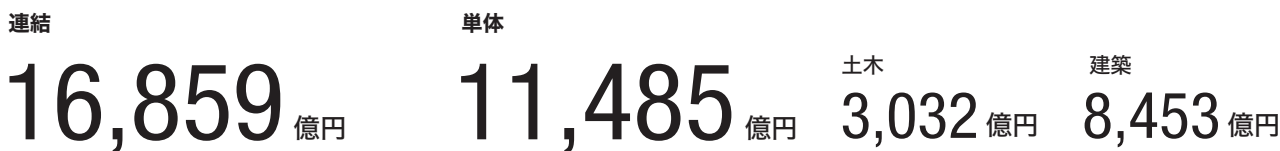
海外売上高／海外売上高比率の推移



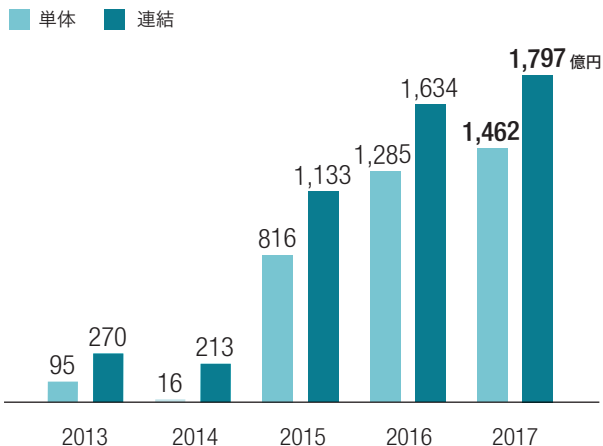
海外地域別売上高比率



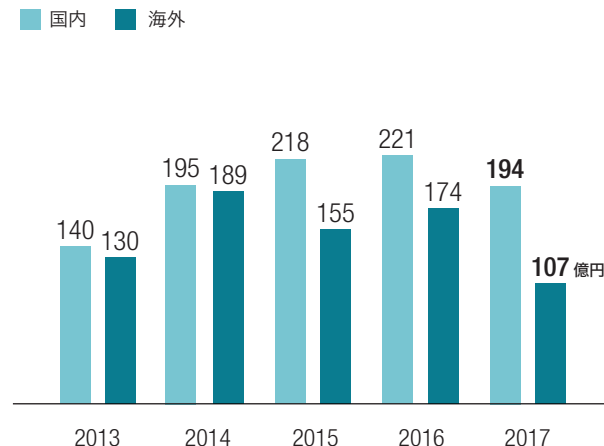
建設事業受注高



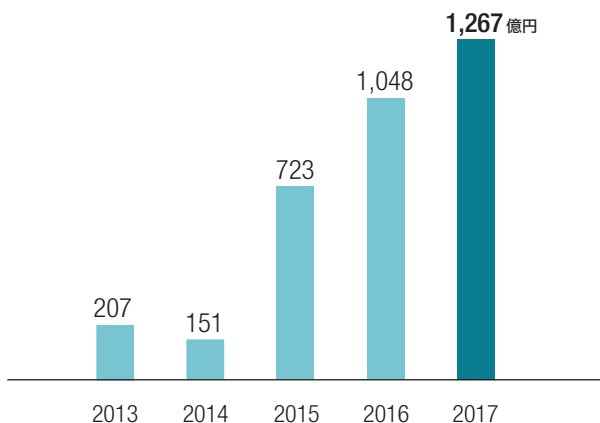
経常利益



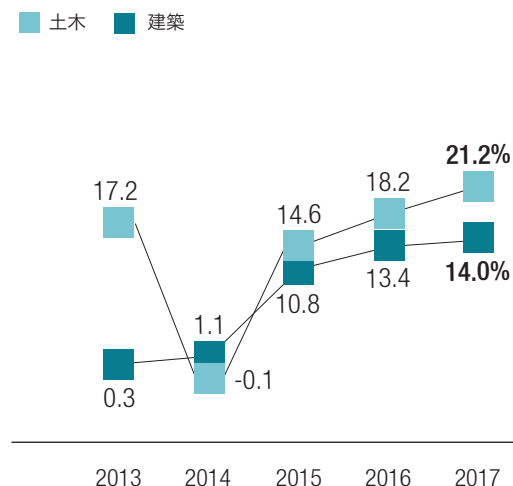
国内・海外グループ会社経常利益



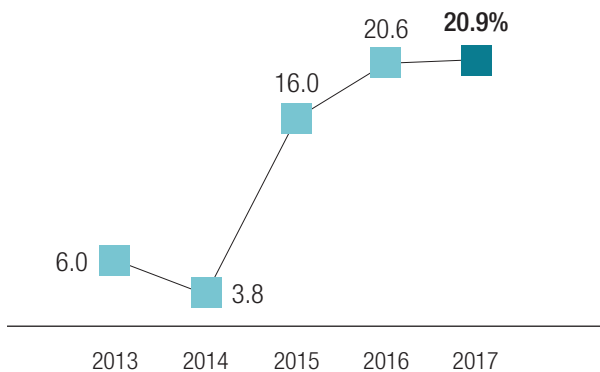
親会社株主に帰属する当期純利益



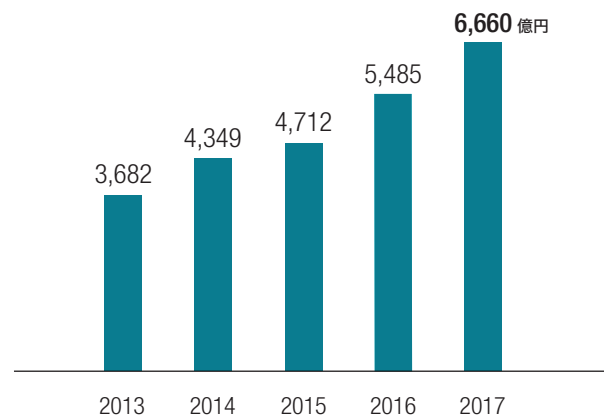
土木・建築工事総利益率 (単体)



ROE推移



自己資本



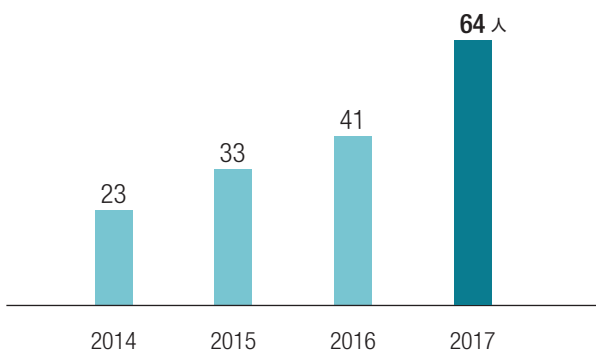
従業員

17,730 人



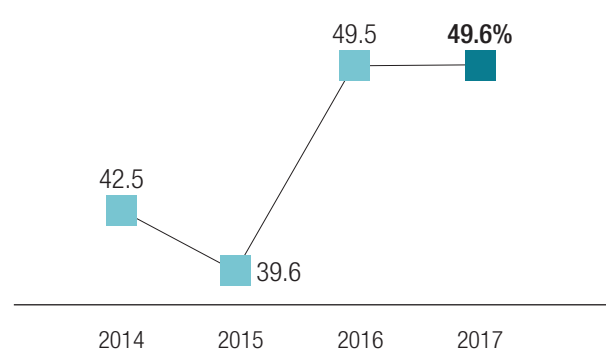
男性育児フレックス短時間勤務制度利用者

64 人



有給休暇取得率

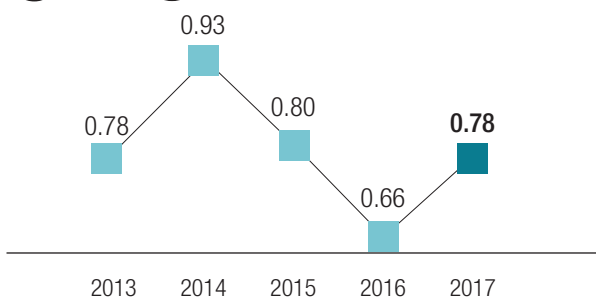
49.6 %



建設現場における安全成績

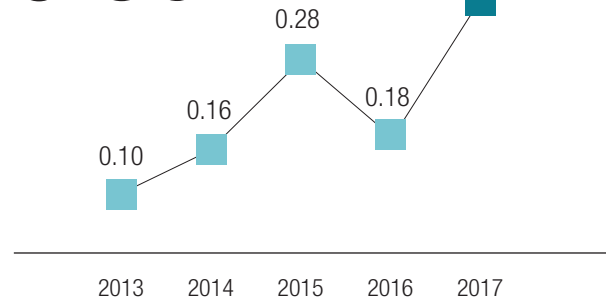
度数率 (休業4日以上)

0.78



強度率

0.36

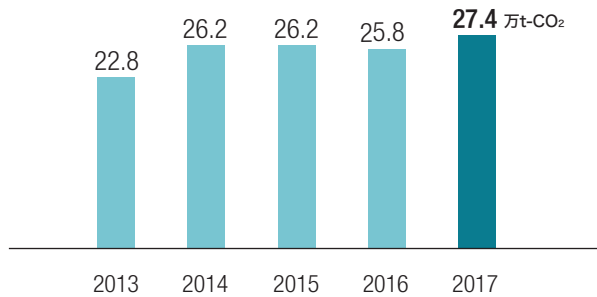


度数率: 100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生の頻度を表したもの
強度率: 1,000延実労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の程度を表したもの

施工によるCO₂排出量

27.4

万t-CO₂

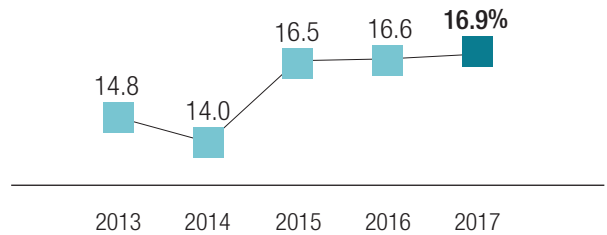


施工によるCO₂排出量原単位削減率

16.9

%

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

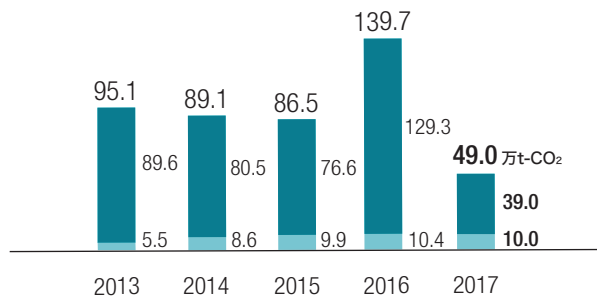


間接的なCO₂削減貢献量

49.0

万t-CO₂

- グリーン調達(高炉セメント・コンクリート)に伴うCO₂削減貢献量
- 建物の省エネルギー設計に伴うCO₂削減貢献量*

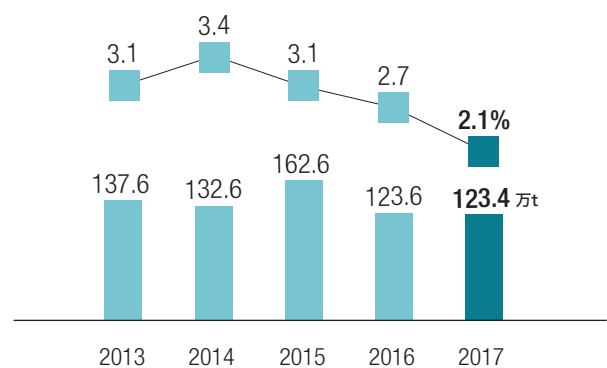


※ 当該年度に竣工した自社設計建築物の省エネルギー設計に伴う削減貢献量(年間)に建築物のライフサイクル(30年)を乗じたもの

建設廃棄物の最終処分率・発生量(汚泥除く)

2.1

%

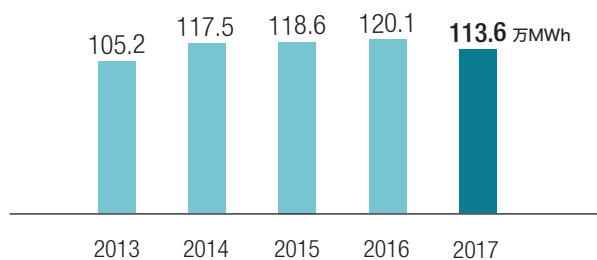


エネルギー使用量(建設現場、オフィス)

113.6

万MWh

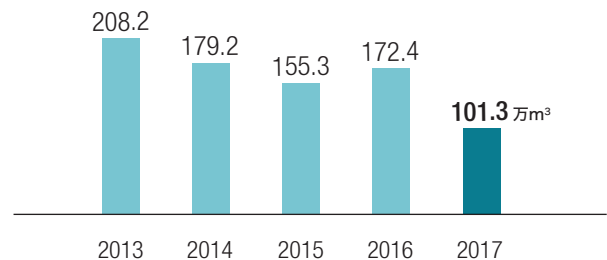
エネルギー使用量は、電気、化石燃料、熱・蒸気・冷却使用量を、一次エネルギー換算して合計した数値



水使用量(建設現場、オフィス)

101.3

万m³



10年ハイライト

連結

(年度)	2008	2009	2010	2011
業績				
建設事業受注高	15,854	11,383	11,884	12,960
売上高	19,485	16,373	13,256	14,577
営業利益	196	△ 67	172	294
経常利益	159	90	175	413
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 62	132	258	38
売上高営業利益率(%)	1.0	△ 0.4	1.3	2.0
研究開発費	99	100	97	91
設備投資額	231	238	229	359
財政状態				
総資産	18,854	17,968	16,449	16,862
自己資本	2,311	2,618	2,528	2,567
純資産	2,390	2,621	2,532	2,567
有利子負債	5,405	6,200	5,589	5,257
キャッシュ・フロー				
営業キャッシュ・フロー	161	△ 769	640	817
投資キャッシュ・フロー	△ 305	△ 57	29	△ 387
財務キャッシュ・フロー	746	719	△ 505	△ 377
1株当たり情報				
1株当たり当期純利益(円)	△ 6.20	13.03	24.87	3.69
1株当たり純資産(円)	227.56	251.97	243.35	247.12
1株当たり配当金(円)	6.0	6.0	6.0	5.0
経営指標				
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	△ 2.4	5.4	10.0	1.5
自己資本比率(%)	12.3	14.6	15.4	15.2
D/Eレシオ	2.34	2.37	2.21	2.05
非財務情報				
従業員数(人)	15,608	15,189	15,083	15,149
うち単体(人)	8,705	8,452	8,164	7,925
国内連結子会社(人)	3,722	3,711	3,760	3,785
海外連結子会社(人)	3,181	3,026	3,159	3,439
施工によるCO ₂ 排出量総量(万t-CO ₂)	28.8	25.1	20.5	21.3
施工によるCO ₂ 排出量原単位(t-CO ₂ /億円)	22.0	22.0	21.5	21.3
建設廃棄物の最終処分率(汚泥除く)(%)	5.2	2.2	2.3	3.1

(単位：億円)

2012	2013	2014	2015	2016	2017
13,332	15,735	14,748	17,958	17,283	16,859
14,850	15,211	16,936	17,427	18,218	18,306
184	230	126	1,110	1,553	1,583
246	270	213	1,133	1,634	1,797
234	207	151	723	1,048	1,267
1.2	1.5	0.7	6.4	8.5	8.7
84	78	77	78	82	103
205	198	254	329	294	161
16,860	17,894	18,392	18,867	19,928	20,741
3,204	3,682	4,349	4,712	5,485	6,660
3,181	3,641	4,369	4,740	5,525	6,697
4,801	4,447	3,850	3,785	3,729	3,448
584	329	592	363	1,875	1,204
367	173	83	△ 278	△ 319	△ 473
△ 586	△ 171	△ 707	△ 131	△ 205	△ 530
22.55	19.98	14.58	69.66	101.01	122.14
308.49	354.62	418.86	453.93	528.46	641.69
5.0	5.0	5.0	12.0	20.0	24.0
8.1	6.0	3.8	16.0	20.6	20.9
19.0	20.6	23.6	25.0	27.5	32.1
1.50	1.21	0.89	0.80	0.68	0.52
15,468	15,391	15,383	15,810	16,422	17,730
7,737	7,657	7,546	7,527	7,611	7,686
3,920	3,945	4,068	4,144	4,442	4,674
3,811	3,789	3,769	4,139	4,369	5,370
22.9	22.8	26.2	26.2	25.8	27.4
22.0	22.0	22.2	21.5	21.5	21.4
2.8	3.1	3.4	3.1	2.7	2.1

今年度新たにスタートした中期経営計画
起業家、企業経営者として豊富な経験を有する
齋藤社外取締役と押味社長が、
策定の思いや、達成に向けた課題について意見を交わしました。

代表取締役社長

押味 至一

社外取締役

齋藤 聖美

社外取締役役に就任して感じたこと

押味 社外取締役役に就任いただいてから3年がたちました。建設業については異文化と感ぜられるところもあったのではないかと思います。どのような感想をお持ちでしょうか。

齋藤 今では慣れましたが、最初は業界用語などでも戸惑いました。例えば、工事の受注を意味する「入手」という言葉にも驚きました。一体何を入手したのかと不思議に思ったりしたものです。

押味 建設業界独特という意味では、プロジェクトの業績見込みが予測したとおりになりづらい点を、以前から社外取締役から指摘されているところです。

齋藤 これはすごく特徴的なことだと思っています。他の製造業と違って、プロジェクトごとに個別事情を加味して業績が予測されますよね。これから規模がもっと拡大して、海外案件も増えてくるとなると、不確定な部分をもっと数値化しないといけないのではないかと感じています。ただ、3年前に比べれば大きく改善したと思います。今後も期待しています。

非連続の時代に向けた投資について

押味 今年度スタートした中期経営計画については、策定の過程で取締役会の中でも討議させていただきましたが、改めて今回の中期経営計画をどのように評価しているかお聞かせください。

齋藤 総花的にならず、事業分野ごとに方向性がはっきりと打ち出され、明瞭なものになっていると評価しています。世の中は3年間あるとかなり変わりますが、経営的な見地からすると3年間というのはある程度先が見通せる期間です。計画というより工程表という表現が適していると思いますが、大風呂敷を広げるような期間ではないので、十分に実現が期待できる良い計画と評価しています。

押味 計画は2021年以降に訪れる非連続の時代に備える

ために策定したものです。コア事業である建設事業については、次世代建設システムの構築に向け、生産性を向上させる技術開発への投資に注力していきます。さらに国内建設市場がこれから飛躍的に伸びることは難しい状況ですので、国内外の開発事業にも積極的に投資し、今のうちに将来の変化に備えておくことを目指すものです。

齋藤 すべて自力でしようせず、技術開発への投資など、外部リソースの活用をあげているのは良いことだと感じています。

押味 オープンイノベーションについては、社外取締役の方々からずいぶんアドバイスを頂いたところです。これまで鹿島は技術開発というと、なるべく内製し他社と技術力で差をつけようという意識が強い傾向にありました。しかし、工事の自動化という流れを進めていくなかで、全部を一貫して社内で開発しようとする、上手いかわないところがどうしても出てきます。例えば映像や情報処理の部分は外部の力を組み入れていかないと進まないで、そういうことは開発の現場もわかってきています。

齋藤 大企業は外部の力を借りようとする同等レベルの企業としか付きあわない傾向にありますが、今はベンチャーがすごく能力を持っているので、規模ではなく内容の見極めが重要な時代になっています。ITの世界ではAIの優秀な技術者は企業に勤めたことのない人も多く、大手企業はパイプが少ない部分でもあります。

押味 今回シリコンバレーに社員を派遣しようとしていますが、そういった見極める能力を得ることも期待しています。大手IT企業の技術が建設業に大きな影響を与える可能性もあるし、まだ見ぬベンチャーが解決策を持っていることもあり得るかもしれません。

齋藤 開発事業への投資に関しては、変化する社会のなかで持続的な成長を可能にする体制を構築するという点に注目しています。

押味 齋藤取締役からは、多様な分野で収益を上げる体制の重要性として事業ポートフォリオの考え方を教えていただきました。地域という面では、カントリーリスクを分散する

ためにも、複数の国に根をおろして利益創出の機会を準備しておくことが大切だと思っています。また、投資の方法も今までとは違い、幅を持たせていきます。例えば、海外の専門工事会社に出資して徐々にゼネコンに仕立てるとか、現地の有力な企業とコラボレーションしてそこで仕事をするなど、単に開発事業を行うだけ、建設工事の仕事を取るだけではない事業展開を検討していきたいと考えています。

齋藤 この部分をもっと強く打ち出していいと思います。ジョン・F・ケネディの言葉に「屋根の修理は晴れの日にする」というものがあります。今まさに鹿島は業績が良い時期ですから、屋根の修理ができるタイミングと言えます。国内の成長が鈍化することが見えているなら、海外のどこで何をするのかについて手を打つ必要がありますし、コア事業の周辺領域を強化するなど、先行投資ができる恵まれた環境だと感じます。

働き方改革について

押味 中計のもう一つの柱は、ESG(環境・社会・ガバナンス)に対する取組みです。特に「S(社会)」については、建設業の喫緊の課題である建設産業への入職者不足を解決するために「鹿島働き方改革」を進めていきます。建設業界は長期にわたって市場環境が厳しかったこともあり、若い人たちを呼



び込むということを怠ってきました。この間に無策でいたことが今まさに突きつけられている状態です。現場の就労環境を改善して、協力会社が技能労働者を増やすことができる状況を整えるというのが、我々ゼネコンに課せられた最大の責務です。生産性向上をテーマに置きながら入職を促すサービスを進めていくことを基本にしています。

齋藤 私が代表取締役社長を務めている会社は国債の電子取引システム開発・運営を業務としていますが、会社を起業した当初から言い続けているのは「機械ができることは人間はしない」ということです。つまり、どうすれば仕事を機械に置き換えられるか。現場の大変な環境で休むというのは工期の問題もあるし、労働者本人には賃金が下がるという問題も出てきます。それを何が補うかというやはり機械化であろうと思います。中計にもありますが、システムやAIをいかに活用していくか、というのが解決策となるでしょう。

押味 特に土木の分野でこれまでは人がやってきたことを機械に置き換えることに力を注ぎ、生産性を向上させることが業界の魅力につながると期待しています。

齋藤 鹿島にはそれができると思います。一方で、機械だけでなく人間の温かみも大切で、働きやすい環境を整備することも大切だと思います。山中の土木現場では温泉を利用できる宿舎を用意した事例があると聞きましたが、こういう気持ちが伝わる施策も大切です。

押味 女性活躍という点に目を向けますと、鹿島では2006年前後から女性総合職の採用を本格化させてきて、戦力として成長もしてきています。ただ、入社から10年がたち先端を走ってきた世代に子供が生まれるなどライフイベントを迎える段階になっているため、これにあわせて人事制度の見直しも進めていきますが、こういった動きについてどのようにお考えでしょうか。

齋藤 小さいお子さんを抱えて仕事するのはとても大変なことです。制度を充実することも大切ですが、それ以上に上司の対応というのがとても重要で、例えば子供が熱を出した時に「大変だから早く帰ってあげて」と言われるのと「またか」と言われるのでは受け止める気持ちが全然違ってきます。上

に立つ人の考え方というのが何より大切になるわけですが、制度を作るよりもこちらの方がむしろ大変かもしれませんね。お金もかかりませんし即効力もあるので、職場ごとに工夫して、個人の事情を言いやすい雰囲気を作ることが必要です。

押味 これからは介護という問題も増えてくるので、上司は一人ひとりの事情をよく見て、気を配る必要があるということですね。鹿島グループは人材が財産ですから、事情を勘案してチームとして仕事をしていくことが大切です。

ガバナンスの強化について

押味 コンプライアンスについては鹿島グループ全体で重点的に取り組んできましたが、徹底されていない部分もあると考えており、この3年間で襟を正して足元を強化していきたいと考えています。

齋藤 その必要がありますね。例えばテニスコートをイメージすると、ラインは決まったところにあると思っていたら、知らないうちにコート自体が狭くなっていて自分が外に出てしまっているという状況に近いかもしれません。コートの大きさを誰かが書き換えてくれれば明快ですが、実際には書き換えられていなくても世の中の風潮でこれ以上は許されないという目に見えないラインが多くなってきました。経営トップからコートのラインはここではなく、世の中としてはここですよというメッセージを発する必要があるのではないかと思います。

押味 会社としてあるべき姿や仕事に臨む戦略について、幹部の共通認識が不足している部分はまだあると思っています。

齋藤 以前、別の企業の役員をしていた時、その企業のトップは「売上、利益が少し下がっても会社は潰れないが、コンプライアンスやガバナンスの問題が起きると会社はすぐに潰れてしまう。そんな仕事や利益はいらないから、会社のためにコンプライアンス違反をしてはいけない」と常に言っていました。そう言われると社員はすごく楽になると思います。ガバナンスに関するトラブルで残念なのは、本人は会社のために



やっているという面があるところです。会社のためにコンプライアンス違反をしてはいけないというメッセージを強く打ち出すことが大切なのではないでしょうか。

これからの鹿島への期待

齋藤 建設業界の魅力は、みんなが努力したものが形になるところだと思います。「この建物はお父さん、お母さんが作ったんだよ」といえる仕事は世の中になかなかありません。また、鹿島は技術に優れていることが社内で常識的になり過ぎているのではないかと感じます。もっと自分たちが優れた技術を持つ企業であることをアピールしても良いのではないのでしょうか。

押味 新しい血を入れながらこれからの時代に備えなくてはいけない状況ですから、鹿島の技術力や建設業の魅力といったところも積極的に社外に伝えていきたいと思っています。

齋藤 鹿島は社会から憧れられる存在になってほしいと思います。昔は受け身で仕事を頂いてという姿勢が強かったかもしれませんが、今はクリエイティブな時代に移ってきていると思います。

押味 そうですね。これまでのご経験を鹿島の経営に活かしていただきますよう今後ともお願いいたします。本日はありがとうございました。

価値創造の プロセス

鹿島は、建設を核としながらも、バリューチェーンの上流から下流において、企画・計画・施工・維持管理・開発事業といった多様な機能を有し、対応するエリアを世界中に広げてきました。これからも機能の一つひとつをさらに高め、品質に優れたサービスを提供していくことで、持続的な進化・発展を続ける企業グループを追求していきます。

鹿島グループ中期経営計画 2018～2020

今後の経営環境の変化とESGの観点を踏まえた中長期的な展望に基づき、2021年度以降の持続的な成長の実現に向け、「鹿島グループ中期経営計画(2018～2020)」を策定しました。策定にあたっては、取締役会において複数回の議論を重ね、世界及び日本において予測される社会変化の方向

性、中長期的な社会課題を抽出し、当社グループに影響を与えうる経営環境変化を特定しました。これに対し、中長期的に取り組むべき重要課題を設定し注力していくことにより、当社グループの持続的な成長と持続可能な社会の両立を目指します。

中長期的な変化の方向性		
世界的に 予測される変化	新興国における急激な都市化の進行	国際的な都市間競争の激化 新市場への企業進出増加
	革新的技術による破壊的イノベーション	産業構造の大幅な変化 技術革新に応じた社会インフラの高度化
	自然環境の変化による影響	防災基準、環境規制の一層の強化 エネルギー政策の変化
日本で 顕在化する変化	高齢化の進行	生産年齢人口の減少 就労期間の長期化 就労者の高年齢化
	人口の減少	外国人労働者の増加 コンパクトシティ政策の加速
	社会インフラの老朽化	リニューアル・コンバージョンの増加 ライフサイクルコスト削減、整備・所有方法の見直し

予測される 非連続な経営環境の変化	中長期的に取り組むべき重要課題
● 経済隆盛地域の変遷	個人の能力向上と組織マネジメント強化による実行力の向上
● 既存のビジネス環境やルールの変化	高齢化・人口減少時代における効果的な社会基盤整備・維持管理手法の確立
● 要求水準の高度化・多様化	グループでのさらなるグローバル展開
● 人的資源の質・量の変化	コアコンピタンスの強化と新たなビジネスモデルの探求・確立
● 建設投資減少	新たな社会・顧客ニーズに即した先進的な価値の提案
● 投資の質の変化	地球規模の諸課題(減災・環境・エネルギー等)解決のための技術開発・知見蓄積

中期経営計画策定にあたり検討したテーマ

非連続な経営環境への備え			
収益源の多様化	新たなニーズへの対応	技術革新の影響注視	経営基盤の整備
<ul style="list-style-type: none"> ● 開発事業 ● 海外事業 ● 施工の上流・下流 ● 運営管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● R&D推進 ● 社会・顧客とのパートナーシップ構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● オープンイノベーション ● 中長期的なビジネスモデルの追求 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ経営基盤構築 ● リスク管理強化 ● 人材確保・人材開発

鹿島グループ中期経営計画 2018～2020

① 基本方針

1. 次世代建設生産システムの構築

国内建設事業の生産現場を「技術」とそれを支える「人」の両面から持続可能なシステムに改革し、次世代の生産現場を構築する。

2. 社会・顧客にとって価値ある建設・サービスの提供

中長期的な経営環境の変化を見据え、社会課題や顧客要求に対する能動的な対応力を強化し、効果的な建設とサービスを追求する。

3. 成長に向けたグループ経営基盤の確立

単体建設業中心の組織・管理体制をグループ経営に適した体制に整備する。

<ESGの重点実施項目>



② 事業戦略

戦略的なR&Dを核に高い競争力を有する生産方法の確立を目指すとともに、生産現場を中心に据えた働き方改革を推進し、当社社員のみならず技能労働者に対する働きがいのある労働環境を整備する。また、高度化・多様化する社

会・顧客ニーズに応じて事業領域の拡大を図り、収益源の多様化を目指す。これらの実現に向けた施策・投資を積極的に実施するとともに、事業推進体制等のグループ経営を支える基盤を整備する。

国内建設事業	生産性向上と魅力ある労働環境の整備
国内・海外建設事業	有望市場・分野への取り組み強化
周辺ビジネス	上流・下流事業の取り組み推進と収益源の多様化
国内・海外開発事業	開発事業の収益力強化
全事業共通	環境・エネルギー・防災減災等社会課題への取り組み強化

③ 中長期経営目標

2018～2020年度目標

連結当期純利益

800 億円以上

ROE

10%以上

株主資本コストを上回るROEを継続

中長期目標

連結当期純利益

1,000 億円以上

	2018年度		2020年度		中長期
	連結	単体	連結	単体	連結
売上高	20,000億円	12,500億円	21,500億円	13,400億円	25,000億円程度
当期純利益*	820億円	660億円	800億円以上	600億円	1,000億円以上
有利子負債	3,400億円	-	4,000億円以下	-	-

※ 連結の「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」

④ 投資計画

3年間における投資総額

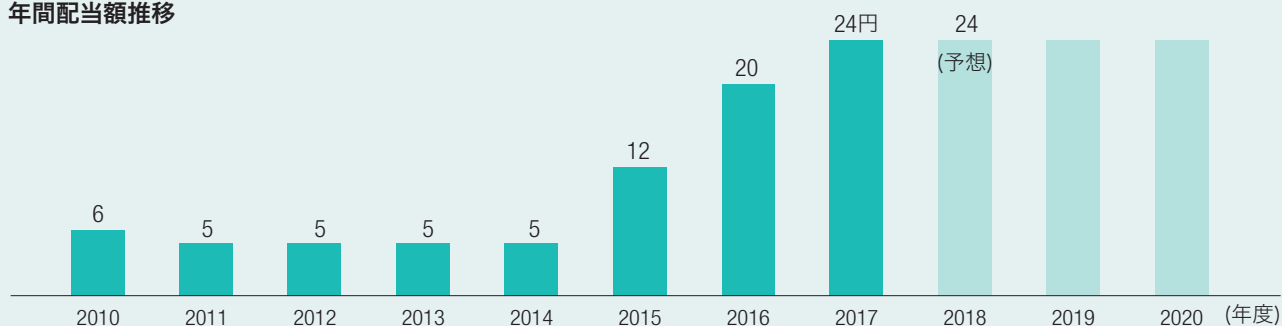
5,000 億円

強みを持つ国内・海外開発事業への重点投資
資本コストを意識した投資効率測定とリスク管理を徹底

⑤ 株主還元方針

連結自己資本を確保しつつ、配当性向20～30%の範囲を目安に安定的な配当に努める。

年間配当額推移



※2018年10月1日を効力発生日として当社株式2株につき1株の割合で株式併合を実施予定

※上記は株式併合の影響を考慮しない場合の1株当たり年間配当金を記載

2021年度以降の持続的な成長を目指した 収益源多様化への取組み

外部環境の変化がゼネコンという業態のあり方に大きく影響を与える可能性があります。将来を見据え、積極的な投資等による収益源の多様化に取り組む一方で、鹿島のコアコンピタンスを再定義し収益力を強化します。この3年間で種まき期間として位置づけ、2021年度以降に着実に成果を上げていくための土台を構築することが重要と考えています。各事業の収益を伸ばし新たな事業を育てるために必要な投資と施策を実行します。

中長期経営目標

2020年度連結当期純利益800億円以上の目標は、2017年度実績と比較すると減益となります。今後3年間は資材・労務費の高騰リスクや受注競争が激しくなることが予想されるため、国内建設事業における利益確保は2020年度に近づくほど厳しくなると想定しています。

中長期的には、国内外の開発投資、グループ連携強化、M&A等の成果により連結当期純利益1,000億円以上の確保を目指し、その半分を国内建設以外の事業が担うことを想定しています。国内建設事業は、R&D投資等を通じた次世代建設生産システムの構築を実現し、2020年度水準以上の利益確保を目指します。

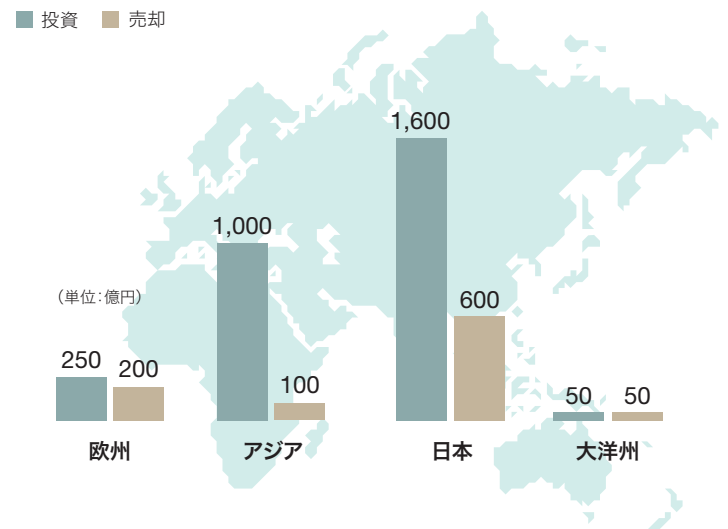
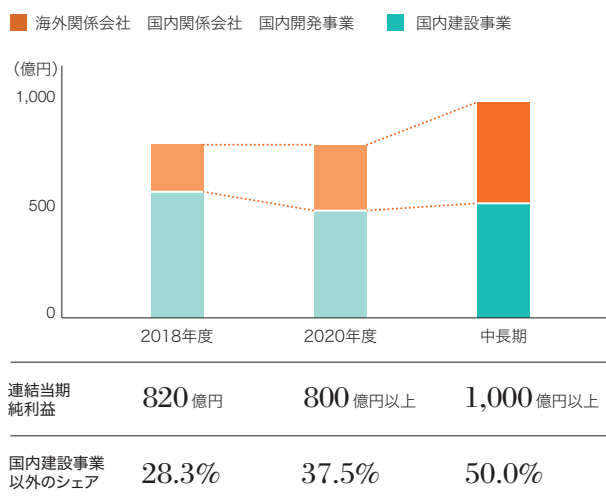
投資計画

総額5,000億円の投資は、中期経営計画期間中における業績への寄与は大きくありませんが、長期的に鹿島の持続的な成長と企業価値向上に大きく貢献することを企図しています。ステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、資本コストを意識した投資効率測定とリスク管理を徹底しつつ事業を推進します。

国内外の開発投資

これまで国内外で培ってきた開発事業の企画提案力と地域に根差した建設事業の技術力によるシナジーは、当社グループが強みを発揮できる分野です。これをさらに成長させるため、世界各地の開発事業に4,000億円を投資します。投資案件は既に推進中または事業決定しているものが多く、物件売却による資金回収1,750億円を見込んだネット投資額は2,250億円となります。優良資産の積上げと確実な資金回収の両輪により、事業収益と資金効率の向上を図ります。

一方で、投資拡大にあたっては、これまで以上にリスク管理の徹底が重要となります。個別案件の審査については、事業リスク、コンプライアンス、国別・事業別の利益水準並びに将来の成長性等が、予め定めた基準に適合することを事業



実施の条件としています。また、事業費が一定金額を超える大規模プロジェクトあるいは新規分野・市場への進出等の重要案件は、事業部門における検討の後、本社関係部署が参加する専門委員会による審査を経て、経営会議または取締役会にて投資判断を行います。事業実施にあたっては、投資及び資金回収の進捗状況を定期的にフォローします。

また投資効率指標（ROIC）の導入により、部門毎に資本コストを上回るリターンを上げているかを測定し、資金の最適配分を図るほか、保有資産の価値の下振れリスクを把握し、その総量を一定の水準に収めるための監視体制を構築します。

R&D投資、人材投資等

R&D投資として500億円、競争力強化・持続的成長投資として500億円を計画しており、先進技術の導入による生産性の飛躍的向上を図るほか、新たな技術やビジネスの芽の探索とインキュベーションを行い活用につなげます。

中長期的には、既存技術と新しいビジネス・技術との組み合わせによって新しい価値を生み出し、競争力の維持向上を目指します。あわせて、こうした前向きな取組みを推進するにあたり必要な人材への投資やIT投資、また国内外において既存事業とのシナジーや機能補完を期待できるM&Aに積極的に取り組みます。

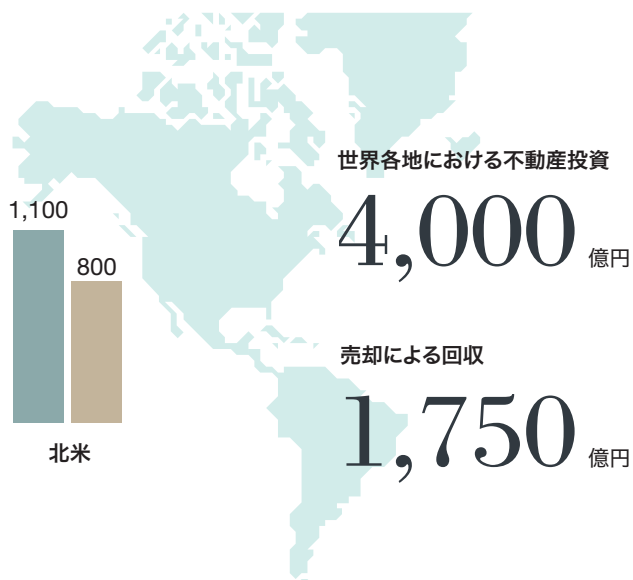
グループ連携の強化

シンガポール国家開発省国立公園庁が主催する「ジュロンレイクガーデン国際コンペ」では、鹿島グループの参加するチームが最優秀賞を受賞しました。グループ会社であるランドスケープデザインが現地の設計事務所等とアライアンスを組み、スペシャリストとして環境本部、技術研究所、アバソシエイツを加え、現地法人のKOA等が協力支援を実施。鹿島グループが保有する環境技術やエアーマネジメントのノウハウを融合させたことが強みとなりました。今後もグループ連携の強化により収益力の向上を図っていきます。



M&A等の成果

当社グループのリソースを補う会社（建設業の上流・下流等）や担い手確保につながる会社、特に海外においては、新規分野・市場の事業会社の買収、設立を実施。今後、さらなるシナジー発揮、事業拡大により収益力強化を図ります。



主なM&A、会社新設等

2015	アメリカ	コア5社設立（流通倉庫開発）
	オーストラリア	アイコン社買収（建設・開発）
2016	ベトナム	インドチャイナ・カジマ・デベロップメント社設立（開発）
	日本	鹿島フィット設立（専門工事）
2017	オーストラリア	コクラム社買収（建設）
	アメリカ	フラワノイ社買収（集合住宅の開発・建設・運営）
	日本	グローバルBIM設立（BIM） クリマ・ワークス設立（専門工事）
2018	香港	シナリオ・コクラム社株式追加取得（特殊内外装）
	シンガポール	IFE社買収（エンジニアリング）
	日本	鹿島プライベートリート投資法人設立（私募リート）

健全な財務基盤の構築と資本効率のさらなる向上を図りつつ、株主還元の期待に応えます



取締役 常務執行役員 財務本部長

内田 顕

中期経営計画(2018~2020)における財務面の課題

新たな中期経営計画が始動いたしました。終了した中期経営計画(2015~2017)期間の業績は極めて好調でした。近年、財務基盤の安定化と資本効率向上に向けて取り組んできた諸施策が奏功し、有利子負債の削減、バランスシートの改善が進んだことも有意義な成果です。これらの成果を踏まえ、中期経営計画(2018~2020)とその少し先の中長期見通しにおける財務構造の今後について検討を重ねております。

即ち、回復を遂げた建設事業における「次世代建設システム」や「現場の工場化」などのさらなる生産性向上への取り組み、元請下請構造や受発注取引に関わる制度や枠組みの変

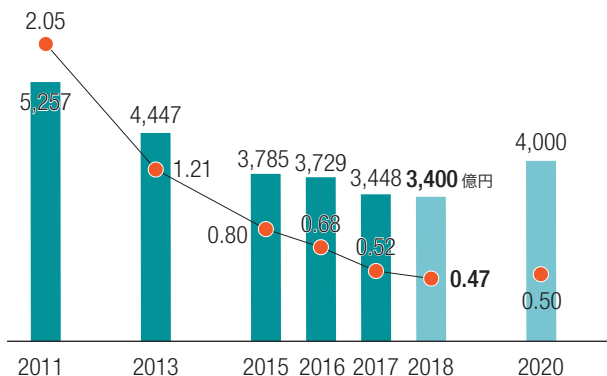
化への対応、喫緊課題である技能労働者不足への備え、上流・下流分野への収益源の拡大、建設事業とのシナジーをも狙う国内・海外開発事業の前向き投資等々に関し、今後の経営環境、業界動向並びに経営資源等を的確に予測しつつ、諸施策・諸投資を着実に推進できる盤石な財務基盤の構築に取り組んでまいります。

中長期の間には、顧客と社会のニーズ、技術革新の領域や実地適用、建設生産体制など、あらゆる局面において、現在知からは予想しきれないような非連続な変化も生じる可能性があります。これら変化への「対策・投資」を適時的確に淀みなく実行し、その成果を着実にあげられるよう、円滑で有利な資金調達を図り、その成果を的確に測定・評価し、かつ「回収」を促進するという、資金サイクルを検証しなければなりません。

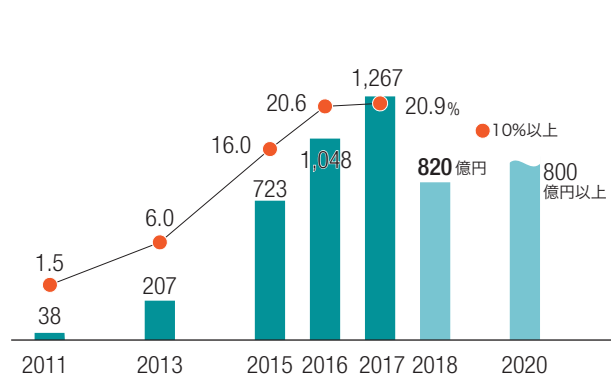
足下では、建設産業の安定性を増すべく、協力会社への支払条件改善にも取り組んでおります。コア・ビジネスからの営業キャッシュフローを原資とする一方で、資金の「出と入り」の加速(資金回転率の向上)による経済量の増加も、建設産業の体質改善に寄与すると考えます。

国内・海外の開発事業においては、景況によっては資産の減損リスクが伴います。海外ビジネスでは、地域経済の景況

有利子負債・D/Eレシオ



親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



悪化リスクや為替変動リスクも伴います。開発資産や海外事業の拡大に対して一定のリスクを取るためには、期間損益とバランスシートの強靱性が求められますが、これが今回の中期経営計画で「連結自己資本の確保」に言及した理由のひとつであります。当社グループでは、「建設事業」と「ゼネコンデベロッパーとしての特徴を持つ開発事業」との両立を目指しますので、財務構造も「フローの建設ビジネス」と「ストックの開発ビジネス」の双方を併せ持つ、ゼネコンの中でも一色異なるユニークなものになると予想しています。その長短を見極め、バランスを図り、かつリスク抵抗力を増していくという財務マネジメントが求められる課題と考えております。

積極的な投資を支える財務健全性の確保

他方、投資はその成果を得るには一定の「時間」が必要です。例えば多くの関係者ととも「造り込む」開発事業では、収益貢献まで時には数年単位の時間を要し、M&A事案でも、ポストマージャーを経て、当社との親和性をもってビジネスを分担し、収益貢献できるまでには相応の時間を要します。技術開発においても、飛躍的向上を望めば望むほど開発期間を要し、広範なフィールドからの新たな知見の探索と取り込みが必要です。また、技能労働者の育成や入職促進策では各種施策の検討や試行錯誤も必要になります。

いずれの施策もスピードアップが必要であります。なかには中期経営計画の3カ年を超えた後によりやく実現できる課題もあり得ることから、持続的で忍耐強い構造改革が必

要と考えます。

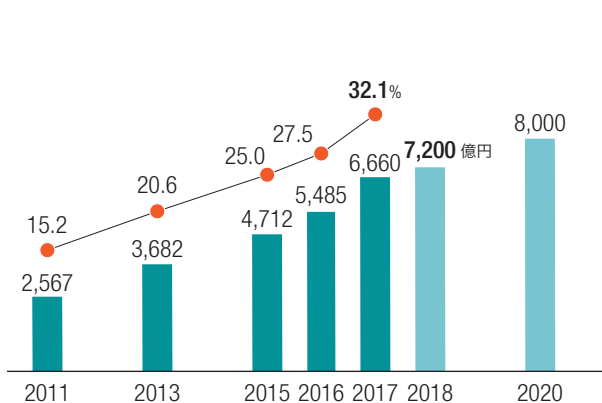
今後の多面的な諸投資においては、投資効率の物差しを常備し、資金・資源の最適配分も図らねばなりません。安定的な事業収益からのキャッシュフローや、投資効率面に裏付けられた資金回収等により、投資財源の安定確保と有利子負債に過度に依存することのない財源コントロールが必要となります。それら営為の積み重ねを経て、自己資本の額・比率や、D/Eレシオなどで当社グループの財務の健全性を測ってまいります。

自己資本の確保と株主還元について

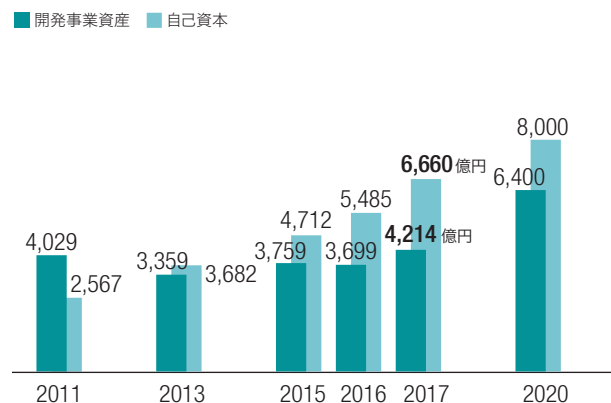
当社では「連結自己資本を確保しつつ配当性向20～30%の範囲を目安に安定的な配当に努める」を基本方針として掲げております。稼得資金の使途については、積極的な「投資」と「株主還元」のバランスを図ります。年度ごとの目標利益の積み重ねにより当面の連結自己資本目標（8,000億円程度）を達成する過程において、ROEは巡航速度に落ち着きますが、目標水準の10%以上を継続的に確保するとともに、株主還元への期待に十分応えてまいりたいと考えます。

社会や環境の変化の不可測性を乗り越え、中期経営計画の描く将来像に向けて、「持続的な成長と企業価値の向上」に着実かつ堅実に取り組んでまいり所存です。

自己資本・自己資本比率



開発事業資産・自己資本



環境・エネルギーに関する 長期的な取組み

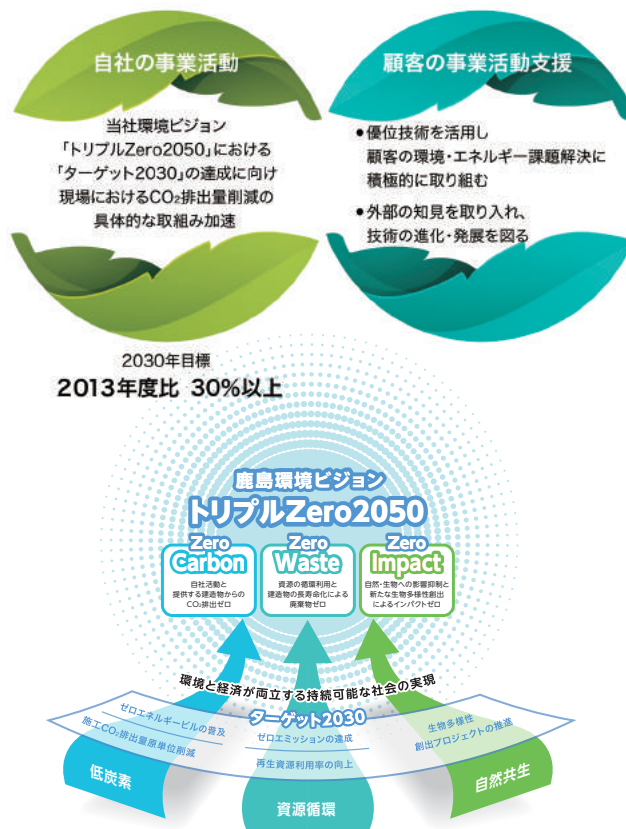
環境ビジョン:トリプルZeroの新しい目標値

「中期経営計画(2018-2020)」の中で、環境での重点項目は「自社と顧客の事業活動を対象とした環境・エネルギー課題への取組み推進」としています。すなわち、自社の事業活動では、現場におけるCO₂排出量削減の具体的な取組みを加速すること、顧客の事業活動支援では、優位技術を活用し、顧客の環境・エネルギー課題解決に積極的に取り組む、この2つが大きな柱です。

鹿島の環境への取組みの基本は、2013年に策定した「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」であり、このなかで謳っている3つの分野「低炭素」「資源循環」「自然共生」は、中期経営計画でも継続しています。

特に低炭素については、パリ協定の締結やESG投資の高まりを受け、目標を刷新しました。政府が公表した日本国全体の削減目標にあわせ、鹿島もCO₂排出量原単位(t-CO₂/億円)を2013年度比で2030年30%、2050年80%以上の削減を目指します。

環境・エネルギーに関する長期的な取組みを強化

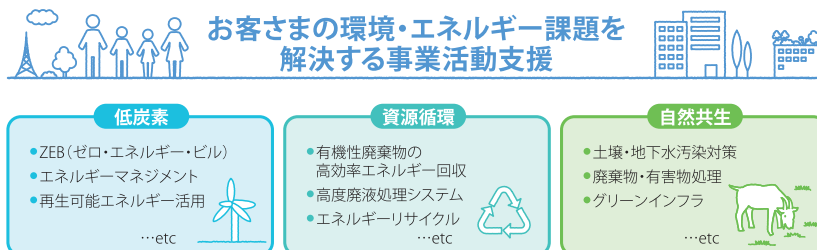


トリプルZero2050 (2018年5月改訂)

	目指す社会	トリプルZero2050	ターゲット2030
持続可能な社会の実現	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 鹿島グループの温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)を2013年度比で80%以上削減し、Zero Carbonを目指す。	全社共通 全社の温室効果ガス排出量(スコープ1、2)の原単位を2013年度比で30%以上削減する(施工量一定として総量でも30%削減に相当)。スコープ3についても、サプライチェーンと協力しその削減に貢献する。 施工 現場からの温室効果ガス排出原単位を2013年度比で30%以上削減 建築設計 新築建物の運用段階CO ₂ を国の省エネ基準比で30%以上削減 ZEB Readyの汎用化及びトップランナーでnet ZEBを実現
	資源循環社会 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化した社会	Zero Waste 建設廃棄物のゼロエミッション化とともに、サステイナブル資材の活用、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(鋼材、セメント、生コンクリート、砕石、アスファルト)の再生材利用率60%以上
	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
共通基盤		<ul style="list-style-type: none"> 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 研究技術開発 社内外への積極的な情報提供 	

お客様の環境・エネルギー課題解決のために

鹿島は、「低炭素」「資源循環」「自然共生」それぞれの分野で、お客様の環境・エネルギー課題を解決し、事業活動を支援する技術・サービスを提供しています。



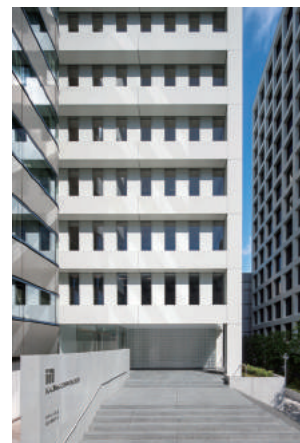
PICK UP
低炭素

建物の運用段階におけるエネルギー消費量を限りなくゼロに

建設工事のCO₂削減だけでなく、完成後お客様に引き渡した後の建物の運用段階におけるCO₂削減にも取り組んでいます。省エネや再生可能エネルギーなどにより、運用段階のエネルギー消費量を限りなくゼロに近づけるのが「ZEB(ゼロ・エネルギー・ビル)」の考え方です。

2016年8月に完成し、鹿島の東京土木支店、東京建築支店が入居するKTビル(東京都港区)は、国の定める省エネ性能表示制度^{*}において、標準的なビルと比べてエネルギー消費量を54%削減して、ZEB Ready(ZEBを見据えた先進的なビル)認証を取得。都市型の省CO₂中規模オフィスビルのモデルケースとなっています。

^{*} 建築物省エネルギー性能表示制度、通称BELS(ベルス)



PICK UP
資源循環

地域の未利用バイオマスを有効活用

JFEエンジニアリング株式会社他と特別目的会社を設立し、PFI事業によって、下水汚泥、し尿・浄化槽汚泥、生ごみ等の地域由来のバイオマスを既設下水処理場内で集約処理、100%エネルギー化する「豊橋市バイオマス利活用センター」を愛知県豊橋市に整備しました。複合地域バイオマスを資源化する施設としては国内最大規模で、2017年10月に供用を開始しました。

このセンターの受入前処理施設には、生ごみから発酵不適物を除去してメタン発酵効率を向上させる破碎分別機「イプトロン[®]」や、無機物を除去して後工程のトラブルを回避する分離装置「カラトロン[®]」など当社が開発した技術も採用されており、これらの維持管理・運営は鹿島グループの鹿島環境エンジニアリングが担当しています。

地域バイオマスの集約処理、エネルギー化により、既存施設の更新費や運転費を削減、地域資源循環型社会の構築と地球温暖化対策に大きく貢献しています。



土木



建設機械の自動化を核とした次世代の建設生産システム
「A⁴CSEL[®](クワッドアクセル)」

2017年度の振り返りと今後の土木市場について

土木部門では、近年、増加する施工高に対して社員の機動的配置による対応を図りつつ、生産性向上の取組みを推進してきました。2017年度は、大型工事が順調に進捗したことなどから増収・増益を達成するとともに、受注面でも、公共投資が底堅く推移したなか、民間分野ではエネルギー関連の大型工事を入手し、期首予想の受注高を確保できました。

今後の需要動向については、当面は、道路・鉄道インフラや防災・減災関連を中心に公共投資が安定的に推移するとともに、原発再稼働や風力発電等の民間エネルギー分野の需要が拡大していくと予想しています。中長期的には、インフラの老朽化に対応する維持更新工事が増加すると見えています。

しかし一方で、中長期的な担い手不足は今すぐに対応しないと間にあわない構造的な問題です。現場を担う技能労働者の休日や賃金を他産業と同水準に確保して魅力ある職場にしていくことが必要不可欠であるとともに、熟練技能労働者の減少も踏まえ、生産現場のあり方自体を抜本的に変えることも視野に取り組まなければならないと考えています。

目指すのは「現場の工場化」

担い手不足の問題に対して、土木部門では、かねてから対応策を検討してきましたが、その一環として、現在、最も力を入れているものが「現場の工場化」に向けた技術開発です。



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

当社は、重機の自動化施工の開発に10年以上前から取り組んできましたが、今年、福岡県で施工中の小石原川ダムにおいて、複数の重機が連動して自律的に作業を行う自動化施工システムを世界で初めて実用化します。さらに、今年度受注した秋田県の成瀬ダムでこのシステムの全面的な導入を図るとともに、ダムでの実績を足掛かりとして、トンネル、シールド等の他工種にも自動化施工を展開していくため、技術開発を進めています。

コンクリート構造物のプレキャスト化にも取り組んでいるところですが、超高層マンションなどの鉄筋コンクリート造建築物では、すでにプレキャストが当たり前になっています。生産性向上が進んでいる建築部門の発想も取り入れながら、土木のプレキャスト化を加速し、将来は、ロボット技術と組みあわせることによって、プレキャスト部材の組立ての自動化につなげていくことが理想です。

施工の機械化・自動化だけでなく、現場管理の高度化も重要です。工場で大量生産を行う製造業とは異なり、一品受注、現地屋外生産となる土木工事では、日々の生産に関するデータを取得し、作業の改善につなげる活動が難しい面がありました。しかし、近年のICTの著しい進歩により、工事現場でも生産プロセスに関する様々なデータを比較的容易に収集できるようになってきています。本年4月、本社に新設した「生産性推進部」では、ICTを活用し、データの収集・共有・分析を一元的に行っていくこととしています。また、普及展開の進むCIMについても、今後は、自動化施工とも連携した現場管理システムとして、進化発展させることを目指しています。



鹿島は、日本で初めて4ブーム・フルオートコンピュータジャンボを新区界トンネル（岩手県）の本坑掘削に適用しました。今後、トンネル施工に伴う一連の作業全体を自動化していくことを目指しています

海外も視野に入れたオープンイノベーションの取組み

現状をブレークスルーする技術を開発するためには、国内にとどまらず、海外にも視野を広げ、未知の最先端技術を探求し、積極的に取り入れていくことが重要です。特に、「現場の工場化」のカギとなるAIやIoTの先端技術は、海外のベンチャー企業や研究所等に集中しています。

昨年来、本社に専任チームを設置し、先端技術を持つベンチャー企業等を海外からも幅広く探索し、協業を図る活動を進めてきました。例えば、海外では、地下の埋設物等を探査し、それらを避けながら、超小型断面のトンネルを構築する技術を開発し、事業化につなげているベンチャー企業があります。シールドトンネル技術では長らく日本が世界一と言われてきましたが、海外では、探査・制御等の先端技術を上手く取り入れ、事業創出につなげるイノベーションが進んでいることを示す一つの例です。

今夏からは、米国シリコンバレーに拠点を設け、社員を派遣することとし、海外での技術探索を本格化しています。異業種ベンチャー企業との協業によるオープンイノベーションの取組みを強化し、ダントツの技術を生み出していきます。

さらに、こうした自動化・機械化技術によれば、海外でも現地の条件に大きく左右されず、一定水準の成果品を納めることが可能になると期待され、海外での競争力強化にもつながれると考えています。

建築



2017年度の振り返りと今後の建築を取り巻く環境について

2015年～2017年の3年間、喫緊の課題は単体建設事業の再生・強化にありました。この中で前半2年を構造改善期間とし、2017年度からは生産性向上に向けた取組みである「KTMS-2017(建築工事 Total Management System)」を始動させ、「業務標準見直し」「ICTツールの活用」「労務3割削減」という3つの施策を連携させながら、さらなる改善活動を進めています。その結果、受注前や着工後の全社生産性向上・原価低減活動とともに、国内市場の堅調な需要と物価の安定を追い風としながら業績目標を達成し、大幅に業績を回復することができました。

またこの間、グループの協働を活かした事業領域の拡大も進めてきました。一例としては、BCPに関連する技術営業の展開としてq-NAVIGATOR[®](建物安全度判定支援システム)を累計で300棟以上に設置するなど、グループ会社の専門性を活かした総合的なソリューションを強化しています。

2018年度以降の国内建築市場については、再開発計画が多数ある首都圏を中心として、建設投資は堅調に推移する見通しであるものの、首都圏の大型再開発工事等の繁忙が本格化し、建設コストが高騰する懸念があります。また、長期的には少子高齢化や生産年齢人口の減少など、国内建設市場を取り巻く環境は変化していくことが見込まれています。労務逼迫や物価上昇については、ICTツールを活用しながら主要兆候の把握・察知・情報共有化を進めることで対応していく考えです。



代表取締役 副社長執行役員
建築管理本部長

小泉 博義

q-NAVIGATOR[®]

建物の1階や最上階を含む数フロアに揺れを検知する計測装置を設置し、各階ごとの揺れの大きさから建物の地震後の安全性を短時間で判定し、BCP対応を支援するシステム

次世代建設システムの構築に向けて

昨年度より開始したKTMS-2017は、3年計画の中間点を迎え、啓蒙・導入期から定着・効果確認へと順調にフェーズを推移させています。今後の活動としては2020年以降想定される受注環境の変化や、顧客ニーズの変化に対応するために「建築情報基盤データ」の確立に向けた取組みを開始します。プロジェクト初期・施工・アフター対応の一連の流れに沿った膨大なデータを蓄積し、分析・評価・フィードバックする仕組みを完成させることで、安定した品質のもとさらなる生産性の向上を図り、工種毎に不足する技能労働者なども予測して、事前に対応策を講じることも可能となります。将来的にはAIを活用し、誰もが概算見積や適正工期の算出、また最適施工計画の評価ができるようになると期待しています。

生産性向上に向けた新たな取組み

これまでも生産現場での最前線において労務3割削減活動を実施してきましたが、ここに「働き方改革」「週休2日の導入」といった社会や時代の要求を取り込みながら活動を活性化させていきます。生産性向上のために特に注力していくのは、やはり技術開発です。施工のロボット化やICT活用といった技術開発テーマについては、外部企業や社内連携を図りつつ推進していきます。例えば、溶接ロボットや現場内位置検知等の新たな技術については、自社開発案件にて現場適用と検証を進め、さらなる拡大の基礎としていきます。

BIM[※](Building Information Modeling)の活用についても加速していきます。設計施工案件の中からモデル現場を定めて、設計-施工-建物維持管理までの高度なBIM活用に挑んでいきます。BIMは建物の企画から設計・施工・管理運用に至る基幹情報インフラになり得る技術です。各々の場面で様々な活用ができると期待しており、これからは、どのような情報をどのように持ち、どう活用するかが非常に重要な要素になると捉えています。

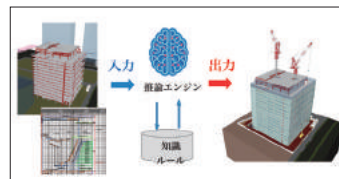
グループ会社による技能労働者直庸化と上流・下流ビジネスでの収益体制

生産性向上のためには、技能労働者の多能工化も重要な課題です。鹿島ではこの課題への挑戦として、技能者の直庸化に踏み切りました。新たに設立した鹿島フィット、鹿島クロス溶接事業部やクリマ・ワークスは、既存の協力会社では対応が難しい特殊部位や追加変更工事の対応も含め、首都圏大型現場における重要な戦力となっています。また、ロボットなどの技術開発も含めて活躍のフィールドを広げています。

鹿島グループが中長期的に安定した利益を維持していくためには、中核をなす本体の建設事業と、その上流・下流分野を担うグループ会社の強みを活かし、相乗効果による新たな価値の創造・事業領域の拡大を図る必要があります。具体的には、上流ではBCPやPRE(Public Real Estate)などを切り口とした得意先・自治体とのプロジェクトメイキング、下流ではリニューアルや建物管理におけるサービス強化を推進していきます。

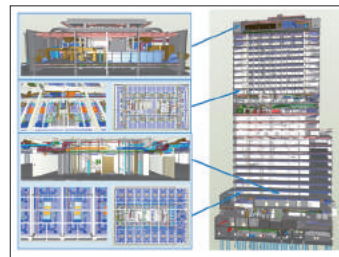
これからの競争を勝ち抜くためには、いわば「鹿島流」ともいえる次世代の建設システムを確立することが必要不可欠です。鹿島グループの連携を強化し、ICTを活用した情報技術の深化と自動化・省力化といった技術開発により働き方改革を実現し、持続的な成長を達成していきたいと考えています。

AIによる施工計画作成支援



蓄積された建築情報基盤データやBIMデータを用いて、AIが進捗管理・品質管理・施工管理を支援

BIMによるバーチャル竣工



建築・構造・設備を統合し、着工前に不整合ゼロとなるバーチャル竣工を迎えることで大きな生産性向上を目指す

鹿島働き方改革

現場における 週休2日への取組み

お客様のニーズに応え、当社が持続的に発展していくために、現場の状況や諸条件、協力会社の意見を検討し、鹿島の現場における取組み「鹿島働き方改革」をまとめました。この改革を実現するには、週休2日に向けて、新しい視点を取り込み、様々な角度から課題の洗い出しとその解決を図ることが必要です。

加えて重要なのは、すべての現場が週休2日を達成することで技能者の賃金が減少しては、将来に向けた制度として成り立たないということです。単に週休2日ではなく、技能者賃金・処遇の向上との両立に挑戦するのが「鹿島働き方改革」です。現場ごとに様々な状況、条件に応じた様々な施策を検討して週休2日に取り組むとともに、労務賃金の維持・向上を図り次世代の担い手確保につなげるという従来と異なる「新しい働き方」の構築を進めていきます。

週休2日への挑戦

現場における週休2日(年間104日閉所[※])の実施率を段階的に引き上げていきます。まず、2019年度末までに、週休2日(年間104日休日)実施率50%到達を目標にします。第2段階として、鹿島としての自助努力をさらに徹底し、生産性の向上により、2020年度末までに、週休2日(年間104日休日)実施率75%到達を目標にしています。そして2021年度末までに、すべての現場が週休2日(年間104日閉所)となることを目指しています。

※年間104日閉所:

$365日 \times 2/7 (\text{週休2日}) \approx 104日$

2017	中期経営計画期間			次期中期経営計画期間		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
週休2日(年間104日)実施率の目標		50%	75%	100%		
新しい働き方の施策策定	協力会社との積極的な対話による新しい働き方の構築		2年間の取組みをもとに次期中期経営計画に向けた働き方のスパイラルアップ			
	自助努力の徹底による生産性の向上					
	関係者の理解促進による目標の達成					

改革を実現するために

現場毎の施工条件や制約条件の実状に即して、支障が少なく有益と思われる閉所の形態を検討し、年間の閉所計画を策定する取組みを進めていきます。また、管理部門で閉所実績を計画と対比させながらフォロー・支援していきます。

原則として、計画段階から土曜日及び日曜日を閉所し週休2日を実施することにより、年間104日の閉所を確保していくことを理想としています。しかし、積雪や渇水期といった施工条件の制約との兼ね合いで、一定期間に集中して施工することを余儀なくされる工事や、稼働中施設の改修工事のように土日の作業が求められる現場があります。それらにおいては、現場の実状にあわせて閉所可能な平日に閉所し、加えてGW・夏季・年末年始等に集中して長期閉所を実施するなどにより、年

間104日の閉所を確保します。さらに、現場の中には、超短工期での施工が求められる工事や、公共性が高く閉所が難しい工事などの特殊な現場もあります。そのような条件の現場では、現場閉所に伴う休暇と交代で取得する休暇を組みあわせて、年間104日の休日を確保することを目指します。

実現に向けては、設計と現場が一体となった取組み強化や、自動化・機械化を推進した生産性向上による休日確保。加えて、作業の平準化や技能者の多能工化による安定した就労機会の提供。さらにはICTツールを活用し、協力会社と一体となった現場運営の効率化など、様々な施策を実施していきます。

長期的には、各現場での取組みを精査し、工事種類ごとの基本的な取組みのパターン化を図り、展開を加速していきます。

建設技能者の仕事に理解の促進を

建設技能者の仕事は、社会で適切に理解されていないという側面があります。物づくりの魅力や就労環境の安全性を伝えるために、若年層、保護者や学校の先生に向けて、専門工事（7職種）の具体的な内容や建設工事の仕事の今を紹介するDVDを製作・活用するとともに、現場見学会や体験会を開催しています。次世代の担い手確保のために、建設技能者の教育訓練や処遇改善への取組みとあわせ、鹿島事業協同組合と協働で多様な施策を推進していきます。

MESSAGE



安全環境部長

本多 敦郎

“次世代の担い手確保”のために

当社が持続的に成長を続けるためには、協力会社を含めた安定的な施工体制の構築が不可欠であり、その意味で、次世代に向けた担い手の確保は重要かつ喫緊の課題です。一方、担い手たる建設技能者については、賃金水準・休日取得や就労環境等の理由から、職業選択の有力な候補に成り得ていないのが実状です。

そこで当社では、前述の「鹿島働き方改革」を「次世代の担い手確保」の手段と位置付けたうえで、全社的な行動計画に基づき、意欲ある協力会社に対し可能な限りの支援策を展開することとしました。すなわち、今日の若者が重視する「雇用の安定」「労働に見合った処遇」「休日の確保」「働き甲斐」に焦点を当て、5つの分野（採用活動、処遇改善、教育訓練、周辺環境、経営基盤）で多岐にわたる施策を整備し、協力会社組織（鹿島事業協同組合、鹿栄会）との密接な連携のもと具体的に実行してまいります。

開発



副社長執行役員
開発事業本部長

山口 皓章

2015年～2017年を振り返って

当社の開発事業部門は、短期のフロー型事業と中長期のストック型事業のバランスを取りながら展開を進めてきました。特に後者に関しては建物竣工後もグループ会社のノウハウを活かした施設管理を行うことで資産の価値を高めながら、鹿島グループとしての成長につなげてきました。

中期経営計画(2015～2017)では、短期間での利益創出とともに、長期的な優良資産の構築を目指し、当社の総事業費として約1,700億円に上る新規案件を創出しました。特に単なる価格競争ではない事業コンペにおいて、総合的な提案が高く評価されたことは、2002年の秋葉原における再開発以降積み上げてきたノウハウの賜物であり、ゼネコンデベロッパーとしての企画提案能力が花開いた結果と言えます。

中長期を見据えた展開

開発事業部門は、これまでも土木、建築につぐ第3の中核部門としての役割を果たすべく事業を拡大してきました。中期経営計画(2018～2020)では、さらにその先の2021年以降の安定的な収益基盤の構築に向け、賃貸資産を中心に着手済み事業を着実に推進していきます。3年間で約1,600億円を投下することで、優良資産を約3,000億円へと積み増すとともに、販売用不動産の短期回転事業にも積極的に取り組み、さらなる全社利益の底上げに貢献します。

さらに、570兆円とも言われる公的不動産の利活用として政府が積極的な展開を図るPPP (Public-Private Partnership)のうち、不動産のノウハウを活用できる公的不動産利活用事業やコンセッション事業に取り組んでいくほか、グループ会社を通じた公的不動産の包括的民間委託業務など、運営・マネジメント分野への事業領域拡大を目指します。

今般、超低金利という投資環境を背景に、安定的な配当収入を期待できる私募リート[※]の運営を開始しました。これによりフィー収益を中心とした保有・運営事業を拡大し、鹿島建物総合管理など鹿島グループの収益拡大につなげていくことができると考えています。

開発、設計、施工、運営という不動産バリューチェーンすべてを自社で進める開発案件は、先進の技術を導入する機会としての役割も担っています。名古屋伏見ビルや西湘実験フィールドなど、自社の開発資産をロボット化やICT活用等、建設部門の次世代建設システム構築の実証の場として提供することで、鹿島の建設技術開発を支えることにも寄与していきます。

鹿島の開発事業には、再開発などで培った合意形成力、特区活用や許認可取得などの提案力、そして事業を企画し作り上げる事業構築・推進力に加えて、ゼネコンとして日本全国をカバーするネットワーク力があります。さらには、環境性の優れた建築物を計画するエンジニアリング力、エリアマネジメントや最適な建物・設備の維持・運転管理など資産価値の向上を図るソリューション力も備わっています。これらの強みを活かし、各地で地域に根ざして顧客に長く寄り添うビジネスを展開する、鹿島らしい開発をこれからも進めていきます。

私募リート

不動産等の運用により賃貸収入や売買益を投資家に分配する不動産投資信託 (Real Estate Investment Trust)のうち、証券取引所に上場していないものを指し、運用期間の定めのない長期間での投資が可能

PICK UP

羽田空港跡地第1ゾーン整備事業(第一期事業)



鹿島等9社が出資する「羽田みらい開発株式会社」は、「羽田空港跡地第1ゾーン整備事業(第一期事業)」について大田区と事業契約を締結し、約50年間の定期借地(予定)による先端産業拠点・クールジャパン発信拠点の整備・運営事業に着手しました。

羽田空港の国際線旅客ターミナルから1駅2分の「天空橋駅」の直上に位置する約5.9haの敷地に、研究開発施設(ラボ・大規模オフィス)、先端医療研究センター、会議場、イベントホール、日本文化体験施設、飲食施設、研究・研修滞在施設、水素ステーション等を中心とした、延床面積12

万m²を超える多彩な用途からなる複合施設を整備・運営します。

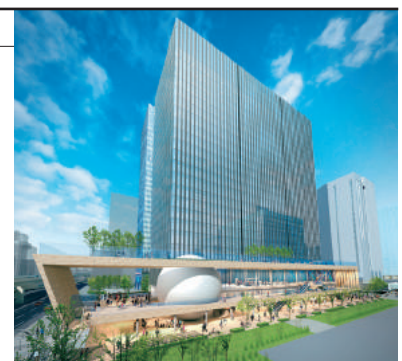
日本各都市から東京への、ひいては世界から日本への玄関口であるこのエリアのポテンシャルを最大限に活かし、未来志向の新たな体験や価値を創出するまちづくりを目指しています。

みなとみらい21中央地区58街区

鹿島建設株式会社、住友生命保険相互会社、三井住友海上火災保険株式会社の3社で構成するグループが、横浜市が公募する「みなとみらい21中央地区58街区」の事業予定者に選定されました。

希少性・利便性の高い立地特性を最大限に活かすため、研究開発施設等にも対応する高機能な

賃貸オフィスや、オフィスとの親和性が高いにぎわい施設等を中心とした延床面積約8万6千m²の複合ビルを建設します。また、この地区の魅力的な景観を形成し、安全・安心なまちづくりに寄与する優れた環境性能・防災機能をもつ施設を目指します。



海外



副社長執行役員
海外事業本部長

越島 啓介

鹿島は、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、オセアニアで建設・開発事業を展開しています。この事業を担っている海外現地法人は、各地の市場にあわせた活動を展開する事業基盤“プラットフォーム”です。鹿島がゼロから興し育ててきた事業だけでなく、市場によってはM&Aによりプラットフォームの拡大を図り、19の国と地域で活躍しています。

先の中期経営計画では、経常利益100億円を安定的に計上することを目標に掲げました。その実現のために「ビジネスモデル」とそれを実現する「人・組織」の両輪を強化し、目標を達成することができました。

この間、既存のプラットフォームを深化・拡大するとともに、M&A等も活用しながら面的に事業を広げてきましたが、現在それぞれが安定的に成長するフェーズに移行してきました。これからの3年間は2021年以降に利益を上積みするために、次の時代へ種をまく仕込みの期間と位置付けています。

鹿島のM&Aの特徴は単なる投資ではなく、現地の企業を鹿島の一員として迎え、同じ志を持って互いに協力しあう関係を築くことです。これからも広げたネットワークの相互作用により、グループ傘下の会社だけでなく外部のパートナーとの連携や、建設・開発の協働を促進し、事業の面的な広がりに加え、より厚みのあるネットワークの構築を進め、グローバルに事業展開されているお客様に、付加価値の高いサービスを提供していきます。

米国における短期回転型事業の推進

アメリカではここ数年、流通倉庫開発を核とした短期回転型事業を積極的に推進してきました。2017年は、2015年に設立したCore5社が初期に開発した物件を売却することで投資を回収し、短期回転型のサイクルを確立できたことは大きな収穫です。

さらに、2017年12月に賃貸集合住宅の開発・建設・運営事業を行うFlournoy社を買収しました。この買収によりKajima U.S.A.社が持つ流通倉庫などの産業分野に加え、住宅分野における開発プラットフォームを新たに得ることで、米国不動産市場の景気変動に対して柔軟に対応することが可能となり、収益源の多様化を図っていきます。

アジア圏における新たな展開

経済成長を背景に不動産市場が拡大しているベトナムでは、2016年に設立したIndochina Kajima Development社が新しいプラットフォームとして不動産開発事業を順調に展開しています。シンガポールでは、Kajima Development社と、政府系メディアであるSingapore Press Holdings社が設立した共同企業体が、ピダダリ地区の地下鉄(MRT)北東線ウッドレイ駅に直結する土地(2.54ha)を約900億円で落札し、複合開発事業を実施します。ミャンマーにおいても、Kajima Overseas Asia(KOA)社傘下のKajima Yankin PPP社が事業主体となり、総事業費約450億円の複合開発事業をスタートしました。

さらに、今般、薬品・半導体・電機などハイテク企業の生産施設を対象に、設計・EP/CM^{*}に特化したフィービジネスを展開しているInternational Facility Engineering社を買収しました。既存の現地法人であるKOAと協働することで、プロジェクト上流段階のエンジニアリングサービスから施工まで一貫したサービスを展開していきます。

EP/CM

エンジニアリング・調達/建設管理

オーストラリアにおいて全方位的な対応力を確立

2015年にKajima Australia社を設立し、同年に住宅に強みを持つIcon社を、2017年には非住宅分野で競争力を持つCockram社を買収し、事業領域を拡大してきました。これによりオーストラリアの建設市場で全方位的なサービスを提供することが可能になりました。Cockram社は中国においても、欧米と日系資本による大型医薬品工場や研究所のEP/CMの豊富な実績があるため、既存建設事業との相乗効果も期待しています。

PICK UP

ヤンキン地区複合開発

鹿島は、海外で培った大規模複合開発のノウハウを活用し、ミャンマー・ヤンゴン市内の面積2万7千m²の敷地において、オフィス、ホテル、商業施設からなる、延床17万m²の複合開発事業に着手しています。

鹿島のアジア地域統括法人KOA社傘下の、Kajima Yankin PPP社が事業主体となり、70年間(初期50年+10年延長2回)のBOT事業で、総事業費は約450億円を見込んでいます。“The Garden for the People”をキーコンセ

プトとして、児童向け図書館や交通渋滞緩和を企図したトランスポート・スクエアを設置するとともに、防災対応サービス(水、食糧、毛布の備蓄、避難場所の提供)など地域貢献機能もあわせて備える予定です。また現地では本事業の推進を通じ、地元建設業者の育成と技術移転、さらに環境や安全、ライフサイクルコストマネジメントに関わる鹿島の先進的な技術・経験・ノウハウを、ミャンマーの官民に伝えることも期待されています。



価値創造の源泉

鹿島は、品質(Q)、安全衛生(S)、環境(E)を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、生産活動にあたっています。

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持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。

鹿島組の印半纏

かつての職人社会では、益暮に建築請負業者から職方に半纏を配与する慣習があり、なかでも羽の印半纏は群を抜いて権威があったという。この半纏を着られるのは職人でも最上級の技量の持ち主と目された。

安全衛生

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。

2017年度は、国内工事において死亡災害4件を含む70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0.78、休業1日以上について1.41となり、強度率は0.36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いきます。

安全成績の推移

		2013	2014	2015	2016	2017
度数率	休業4日以上	0.78	0.93	0.80	0.66	0.78
	休業1日以上	1.67	1.99	1.37	1.14	1.41
強度率		0.10	0.16	0.28	0.18	0.36
災害件数		80	102	83	64	70
死亡者数		1	2	3	2	4
延労働時間 (百万時間)		104.51	109.32	104.25	97.15	89.65

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

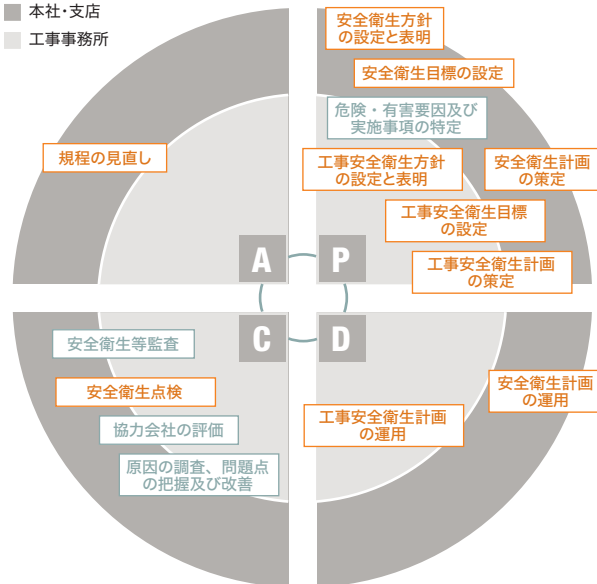
強度率: 1,000延実労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の程度を表したもの

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

- システムの基本事項
- システムの補完事項
- 本社・支店
- 工事事務所



安全衛生に係る優良事業場として厚生労働大臣表彰(優良賞2件)を受賞

鹿島・東急・TSUCHIYA・京急建設共同企業体

武蔵野の森総合スポーツ施設(仮称)サブアリーナ・プール棟工事

鹿島・前田・京急建設共同企業体

横浜環状北線交差部新設工事



押味社長が全国安全週間に現場パトロールを実施

人材

鹿島は、永続的に高品質なサービスを創造・提供し、社会に貢献していくためには「人材」が非常に重要なステークホルダーであり、企業活動を支える「大切な財産」だと考えています。性別や国籍、宗教等の違いや障がいの有無等、多様な属性や価値観を認めたとうえで、社員それぞれが自分の能力を発揮し、一人ひとりが鹿島グループの一員であることを誇りにできる労働環境を創造し、活力ある企業グループを目指しています。

人材の育成

鹿島ではOJT教育を人材育成の基本とし、OJT教育を補完することを目的として、階層別研修、マネジメント研修等のOFF-JT研修を実施しています。①若年層・中堅層の育成強化、②マネジメント人材の継続的育成を育成方針の柱として掲げ、積極的に人材開発に取り組んでいます。

①若年層・中堅層の育成強化

自律した人材の早期育成・強化のため、計画的に一段レベルの高いチャレンジングな実践経験などを付与します。加えて、年次別研修の対象を中堅社員にまで延長するとともに、各種研修への参加機会を専門職・一般職にも拡大し、社員全体のレベルアップを図ります。

また、現地法人や海外の新規ターゲットエリアにおいて活躍する人材を育成するため、国際要員研修、現地法人研修及び海外留学等を積極的に活用し、広い視野と深い専門性、高いコミュニケーション能力を持つグローバル人材の着実な育成を目指します。

②マネジメント人材の継続的育成

鹿島グループ全体の事業を牽引するマネジメント層を育成するため、チャレンジングかつ責任のある立場での経営経験の付与、国内外グループ内での人事交流・合同研修の拡充を推進していきます。

また、マネジメント研修(初級、中級及び上級)を充実させることにより、必要なマネジメント、リーダーシップスキルについて体系的に学ぶ機会を付与します。

鹿島グループ全体としてもグループ内のマネジメント人材の育成及びグループ間の交流促進を図るため、国内外グ

ループ会社との相互出向や現地法人(KOA、中鹿營造)のエンジニアを日本で研修させるなど、人事交流やOJT研修を積極的に推進します。

社員の「働き方改革」を推進するための人事諸制度の拡充

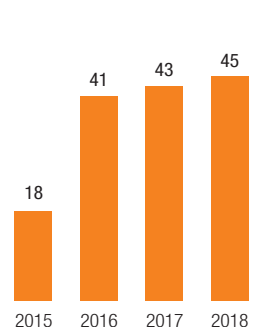
現在、「鹿島働き方改革」に取り組んでおり、2018年からはこれまでに注力してきた現業部門に加え、社員の働き方改革も推進していきます。これには「意識改革」「生産性の向上」「働きがいの向上」とともに、社員一人ひとりが活力を持って働ける職場環境の整備が必要となります。そのために柔軟な働き方を実現する人事諸制度の拡充を進めていきます。

- 所属長裁量制の新設
- 時間単位年休の導入
- 勤務時間インターバル制度の導入
- 育児フレックス制度の拡充
- 病気治療と仕事の両立制度の拡充
- 在宅勤務制度の導入
- 退職者復帰制度の導入

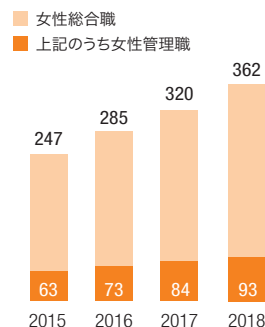
ダイバーシティへの取り組み

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、2016年に策定した「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



女性管理職の推移



※2018年4月1日時点において鹿島(単体)の新入社員は45名で比率は19.7%となりました。

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のワーク・ライフ・バランスの充実に向け、育児や介護など様々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んでいます。

これまででも、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。

2018年6月には全社員を対象に、家族に介護が必要になった場合の備えとして「仕事と介護の両立支援ハンドブック」を配布したほか、全国の本社・支店にて計13回の介護セミナーを実施し、理解の促進に努めています。

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。

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。



社員の健康

鹿島では本社内には診療所を設置し、社員が受診しやすい環境を整えるほか、全国の各拠点と緊密に連携し、中長期的な視点から健康管理を行っています。定期健康診断の着実な受診や治療の勧奨を行うほか、保健指導等も積極的に実施しています。社員のメンタルヘルスについては、予防・早期対応を重視し、セルフケア(自身で行う健康管理)の充実と働きやすい職場環境づくりを目的に、労働安全衛生法に基づきウェブシステムによるストレスチェックを行っています。

また、海外勤務者・家族についてはメンタルヘルスに関する社外相談窓口として「海外ヘルスサポート」を新たに設置し、利便性を向上させました。

2018年度は経済産業省から、健康経営を実践し成果を上げている企業として「健康経営優良法人2018(大規模法人部門)」に選定されました。



(各年度3月31日時点)

人事データ(単体)

(年度)	2014	2015	2016	2017
従業員	7,546	7,527	7,611	7,686
再雇用者	908	921	1,102	919
障がい者雇用率(%)	2.2	2.2	2.1	2.2
3年以内の離職率(%)	3.7	3.7	3.0	3.5
出産・育児				
育児休業取得者	28	34	39	35
配偶者出産休暇取得者	100	115	112	117
看護休暇取得者	96	86	93	90
男性育児フレックス短時間勤務制度利用者	23	33	41	64
介護				
介護休業取得者	1	0	0	4
介護休暇取得者	24	22	22	33
ボランティア休暇制度取得者	10	12	17	21
有給休暇取得率(%)	42.5	39.6	49.5	49.6

環境

鹿島の環境マネジメントシステム

鹿島はISO14001に準拠して、環境マネジメントシステムを運用しています。社長を委員長とする全社環境委員会のもと、土木、建築、環境エンジニアリング、エンジニアリング、研究開発の5つの部門で推進し、部門横断的な課題については環境マネジメント、施工環境、サステナブル調達、生物多様性の4つの部会を設けて活動しています。

国内グループ会社については、環境負荷が大きい施工系の会社から取組みを始めています。

前3カ年の総括と、これからの3カ年

2017年度は前3カ年(2015~2017年度)の最終年でした。環境ビジョン:トリプルZeroの低炭素、資源循環、自然共生の3分野での目標はおおむね達成しましたが、廃棄物に関わる法手続きの不備3件が発生しました。支店環境担当者への集中教育を徹底して現場への支援体制を強化するなど、再発防止に努めています。

2018年度から始まった新しい3カ年では、トリプルZeroの低炭素目標を見直したことを受け、基準年を2013年度とし、2020年度目標を8%削減としました。また、資源循環では、これまでは汚泥を含まない数値で管理していましたが、汚泥のリサイクルを推進する意味からも、汚泥を含めて最終処分率3%未満としました。

ESGにおける環境重点項目の取組み

「自社と顧客の事業活動を対象にした環境・エネルギー課題への取組み推進」のため、施工現場での活動と、顧客への提案や技術開発を積極的に行います。

現場でのエネルギー削減の取組み推進

自社の環境活動では、トリプルZeroの目標達成のため、現場におけるCO₂排出量削減の具体的な取組みを加速していきます。

鹿島が排出しているCO₂の約9割が施工現場からのものです。現場でのエネルギー消費量は、約3割が電力、約7割が現場の重機などで使用する軽油に由来しています。

これまでも現場での省エネ活動や省燃費運転などに取り組んできましたが、今年度からエネルギー消費量の見える化を開始し、取組みを加速します。3カ年をかけ、全現場で電力や軽油などのエネルギー消費量の実態を把握し、CO₂排出量削減に向けた活動を進めます。

サプライチェーンとして顧客のCO₂削減に貢献

鹿島は、直接の責任範囲として施工現場から排出するCO₂の削減に取り組むだけでなく、建設業は顧客のサプライチェーンの一つであることから、建設資材の製造時や処分時の環境負荷の低減についても積極的に取り組んでいます。

TOPICS

戻りコンを再生した 超低炭素コンクリート「エコクリート® R³」を開発

工事現場では、受入れ検査で不合格となった生コンなど、注文したコンクリートの1~2%(全国で年間400万トン)がやむを得ない理由から使用できず、ほとんど再利用されることなく処分されています。首都圏など一部の地域では戻りコンの引取りを有料化する動きが出るなど、環境負荷低減の観点から、その減量・再生が大きな課題となっていました。

鹿島は、三和石産株式会社、学校法人東海大学・笠井哲郎教授と共同で、環境省の環境研究総合推進費による研究助成を受け、戻りコンクリートを再利用したセメント「CemR³(セムアールスリー)」とこれを用いた超低炭素コンクリート「エコクリートR³」

を開発しました。CemR³は戻りコンのスラッジ(排水に含まれる固形分)を脱水処理した原料を、分級、乾燥、粉砕して製造するもので、一般的なポルトランドセメントに比べて製造時のCO₂負荷は1/8程度です。

本技術は、平成29年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰を受賞しました。当社の受賞は、平成26年度の環境配慮型コンクリート「CO₂-SUICOM®(シーオーツースイコム)」、平成27年度の「ECM®(エネルギー・CO₂・ミニマム)セメントコンクリート」に続いて3回目となります。

2015~2017年度のまとめ

		3ヵ年(2015~2017年度)目標	実績	評価
低炭素	施工	施工時CO ₂ 原単位1990年度比17%削減(電力原単位の影響除外)	16.9%削減	○
	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 運用段階CO ₂ :社内省エネ基準値(20%削減)の達成	2015年度:25.5%削減 2016年度:29.2%削減 2017年度:20.7%削減	○
資源循環	施工	最終処分率3%未滿 建設汚泥の削減、有効利用促進	最終処分率2.08%(汚泥を除く) 2.42%(汚泥込み)	○
	設計	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	4.8品目	○
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	優良プロジェクト6件	○
		広報・教育・普及活動を推進	HP「いきまち通信」 「カジマキッズアカデミー」など	○
共通基盤		環境保全と持続可能な利用に資する研究技術開発の推進 現業部門への成果展開件数3年間で6件以上	成果展開件数: 3年間で6件	○
		有害物質の管理 予防的対応の促進(特に汚染土壌、石棉)	有害物質では事故ゼロ 廃棄物処理法に関わる手続き不備3件	×
		化学物質等についての管理促進	エンジニアリングプロジェクトにおける 化学物質への対応を確認・指導	○

新3ヵ年目標と2018年度目標

		3ヵ年(2018~2020年度)目標	2018年度目標
低炭素	施工	CO ₂ 排出量原単位2013年度比8%削減	CO ₂ 排出量原単位2013年度比4%削減
	設計	建築物省エネ法適合義務化におけるQCDSE整合性の確保 CO ₂ 削減におけるトップランナー育成	建築物省エネ法適合義務化に伴う行動計画の推進 BELS等ラベリング制度の積極的活用の推進 社内省エネ基準値の達成
資源循環	施工	汚泥を含む最終処分率3%未滿	汚泥を含む最終処分率3%未滿
	設計	グリーン調達の推進 建物長寿命化の推進	4品目以上提案、実施設計図書への明示と採否最終確認 社内チェックシートによる取組み評価3.6以上
自然共生		生物多様性優良プロジェクトの推進	優良プロジェクトの推進 6件/年以上
		施工による環境影響の抑制(特に有害物質、汚濁水の管理など)	施工による環境影響の抑制(特に有害物質、汚濁水の管理など)
共通基盤		トリプルZeroを支える研究開発及び技術・サービスの推進	トリプルZeroを支える研究開発及び技術・サービスの推進

マテリアルフロー

インプット			アウトプット		
建設現場	電力	10,831 万 kWh	CO ₂ 排出量	27.4 万t	
	軽油	67,234 kℓ	建設発生土	83.7 万m ³	
	灯油	3,823 kℓ	有害物質回収量		
	水	86.5 万m ³	アスベスト含有建材	17,490.1 t	
	主要建設資材	223.3 万t	フロン・ハロン	2.9 t	
			蛍光管	41.8 t	
		建設廃棄物	198.8 万t		
		最終処分量	4.8 万t		
オフィス	電力	2,622 万kWh	CO ₂ 排出量	1.4 万t	
	重油	12 kℓ			
	灯油	0 kℓ			
	ガス	17.2 万m ³	廃棄物発生量	1,942.4 t	
	熱・蒸気・冷却	15,077 GJ			
	水	14.8 万m ³			

※ 温室効果ガス排出量(SCOPE1,2,3)、エネルギー使用量、有害物質回収量、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。

技術研究所

鹿島の技術力を 支える基盤



技術研究所本館
省資源及び省エネルギー等によりCASBEE最高ラ
ンクを取得

技術研究所のあゆみ

鹿島は、1949年に日本の建設業界で初めて技術研究所を設立しました。1956年には調布市飛田給に本拠地を移転、西調布実験場、葉山水域環境実験場、検見川緑化実験場と実験の特性に適した地域にも拠点を設け、次世代を見据えた研究技術開発に積極的に挑戦してきました。2013年にはシンガポールに技術マーケティングの拠点を開設、2017年には自動化施工の実証の場として小田原市郊外に西湘実験フィールドを整備しました。また、2009年から2011年にかけて行われた飛田給地区のリニューアルでは、省エネルギーや環境配慮技術、知的生産性向上を目指すフロアづくりなどの実証的な研究棟、実験棟を整備しています。

研究開発に欠かせない様々な実験装置や設備についても、技術研究所では社会や技術的二ーズに応じて、整備・更新を進めています。最近では、巨大地震の長周期地震動を再現する世界最大規模の3次元振動台W-DECKERや、東日本大震災級の津波を想定した実験を可能とするマルチ造波水路を整備し、より安全・安心を実現する建物や、津波対策技術の実現に寄与しています。

異業種及び世界の技術を取り入れた オープンイノベーションへの挑戦

日本の建設業は、多くのゼネコンが技術研究所を保持し、世界をリードする技術を開発してきたと自負してきました。しかしながら新しい技術の果たす役割も目まぐるしく変化しており、なかでもAI、IoT、ロボット技術は、社会・産業を支える基盤技術としての役割を急速に拡大させています。このような状況において、建設業の枠組みの中や、日本国内に閉じてもっていても、世界の技術的進歩から取り残されてしまうことは明らかです。

このような現状を踏まえて、技術研究所ではESG、持続可能な社会、デジタル、オープンイノベーション、海外、グループ経営のキーワードを重視して研究開発を進めています。特

PICK UP

miniGeo®

小型地盤調査車「miniGeo」を開発

軟弱な地盤に建物を構築する場合、硬質な支持層にまで杭を確実に到達させることが必要であり、高品質で合理的な建物基礎の設計・施工には、敷地の地盤状況を正確に把握することが不可欠です。鹿島は1994年から四半世紀にわたって低コスト、短工期で地下の支持層を正確に把握する独自の技術を搭載した地盤調査車(GEO-EXPLORER)を開発・運用してきました。近年、杭データの偽装などに端を発して、支持層分布を正確に把握する調査需要が高まっていることや、都心部などの狭小地、造成前の不整地の調査需要も多いことから、2017年に小型調査車(miniGeo)を開発、運用を開始しました。



に鹿島グループの中期経営計画(2018~2020)でも重点課題としている人と機械が役割を効率的に分担して、生産性を高める次世代生産システムの実現と、社会課題でもあるESGの観点から人間が健康かつ快適でありながら、経済性を両立させて持続可能な社会の実現を目指します。そのためにも、海外や異業種など外部リソースを活用し、建設技術と人工知能(AI)やIoTなど新しい技術を高度に融合させる研究開発に重点的に取り組んでいます。

例えば鹿島が「現場の工場化」を目指して開発を進めているA⁴CSELは、建設機械の遠隔操作ではなく自律的に運行させることに特徴があります。この技術は月や火星の基地を無人で建設することに役立つことも期待され、宇宙航空研究開発機構(JAXA)との共同研究を進めています。さらに、2017年度からは、環境の変化に応じた作業を行う高度な自律機能と、刻々と変化する施工状況において、施工計画・管理を最適化するAIの研究推進・人材育成を加速するため、理化学研究所との共同研究を開始しました。

また、AI、IoTに限らず、海外には日本とは全く異なる視点から生み出された技術が少なくありません。鹿島は2013年9月に、スマートネーションを掲げ世界の最先端技術情報が集積するシンガポールにオフィス(KaTRIS)を開設し、当社が保有する技術力のPRや共同研究を推進しています。今後、鹿島グループの技術マーケティングの基盤として、「技術の鹿島」を世界へ発信するとともに、海外市場においても顧客ニーズに応えられる技術力とソリューション力をあわせ持つ高度なコンサルティング組織へと成長させるべく、積極的に活動を展開しています。

エコアくまもと

地域の生態系を守り育てる
ビオトープの成立を実証

熊本県公共関与産業廃棄物管理型最終処分場(熊本県南関町、以下エコアくまもと)では、地域生態系保全だけでなく、資源循環や生物多様性保全を学習する県北の環境教育拠点として、また地元へ貢献する施設として、ホテルビオトープを構築しています。ここでは2015年10月の竣工以来、ホテルをはじめとした地域に生息する限られた生物資源を殖やし、環境基盤を盤石にするとともに、鹿島の技術である動植物・環境モニタリングシステム“いきものNote[®]”を活用した調査・管理を継続、グリーンインフラの構築を通じ、「地域に役立つ施設」となっています。エコアくまもとはこれらの実績が高く評価されており、「平成28年度土木学会賞環境賞」を受賞しました。

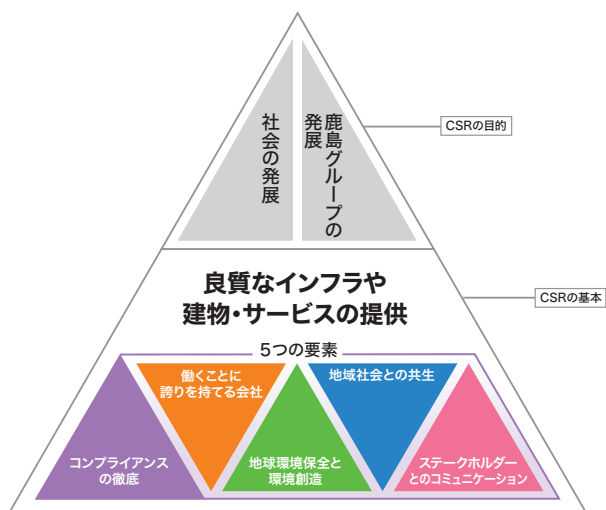


鹿島グループのCSR

鹿島は、「社業の発展を通じて社会に貢献する」という経営理念に基づいて「鹿島グループのCSRの枠組み」を定め、グループ全体でCSR活動を展開しています。

建造物は世代を超えて長く使い続けられるため、高品質なものを提供することが社会の持続可能な発展に大きく関与するものです。それだけでなく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ることが、社会全体の付加価値向上に欠かせないものであり、これに寄与することが私たちの使命だと考えています。

鹿島グループのCSRの枠組み



社会貢献活動

建設・開発を中心とした事業活動を行うにあたり、各拠点・現場は地域社会との関わりが大きく、その地域の一人としての活動も重要なコミュニケーションです。鹿島はCSRの枠組みのもと、日頃の事業活動はもとより、自らが持つ技術、人材や拠点ネットワークなどを活かし、社会貢献活動を積極的に進めています。

災害復旧活動、地域貢献活動、環境保全活動、次世代教育、さらに財団を通じた文化芸術活動の支援に取り組んでいるほか、社員によるボランティア活動の支援も実施しています。

環境保全

「国際サンゴ礁年2018」のオフィシャルサポーターに任命

「国際サンゴ礁年2018」は環境省が主催する、サンゴ礁生態系の価値やそれを取り巻く脅威について普及啓発し、一人ひとりの行動を促すための世界規模のキャンペーンです。鹿島は2010年より沖縄県慶良間諸島国立公園において、自社開発した自然分解型の「コーラルネット®」を用いてサンゴ群集の再生活動を支援しており、この活動が認められオフィシャルサポーターに任命されました。今後も保全技術の開発に注力するとともに、地域での普及啓発に努めていきます。



国際サンゴ礁年2018ロゴマーク



コーラルネットで再生中のサンゴ群集
(沖縄県慶良間諸島)

文化・芸術活動の支援

彫刻コンクールを開催

鹿島は鹿島美術財団と鹿島学術振興財団の後援を受けて、KAJIMA彫刻コンクールを実施しています。当社の創業150年記念事業の一環として1989年に創設以来「彫刻・建築・空間」をテーマに隔年で開催するもので、彫刻と建築空間の緊密な関わりを特徴とした国内唯一の屋内彫刻展として、若手彫刻家の登竜門となっています。

審査員には美術評論家の酒井忠康氏、彫刻家の澄川喜一氏、安田侃氏、建築家の榎文彦氏、谷口吉生氏、そして当社取締役相談役の鹿島昭一が名を連ねています。



当社ホームページで第1回からのコンクール入賞作品を紹介しています。

<https://www.kajima.co.jp/csr/culture/sculpture/index.html>

次世代教育

鹿島サマースクールを実施

2017年7月から約2ヵ月にわたり、「鹿島サマースクール 2017 ～本物の建設現場を見に行こう～」と題し、初めての試みとして、学校の夏休みを利用した全国一斉の現場見学会を実施しました。これは、社会貢献活動の一環である次世代教育として行ったものです。

参加者の募集は当社ウェブサイトを通じて行うとともに、現場近隣にお住まいの方々への案内や、工業高校・高等専門学校を通じた周知を行いました。また、一部の現場では、工事に携わる当社社員や協力会社の関係者・家族も対象にするなど、現場の状況にあわせた多様な開催形式とした結果、全国33現場において、延べ37回実施し、参加者は合計767名となりました。

トンネルや橋梁、超高層ビル、病院といった様々な建設現場で開催し、参加者からは「見学の後で建設業の印象が変

わった」との声が多く聞かれたほか、工業高校の生徒からは「暑い中、一生懸命働いている人を見て、かっこよく感じました。こんなにかっこいいとは思っていなかった」、「労働者の安全や健康に対する配慮がとても良いと思った」といった感想が寄せられました。

このように実際に建設現場を歩き、物づくりのプロセスに触れる機会を設けることで、若年層に建設業の面白さや魅力を伝え、ひいては将来にわたる担い手確保にもつながることを期待しています。



財団を通じた学術・文化・芸術の振興

鹿島は企業市民として学術・文化・芸術活動を積極的に支援しています。特に5つの財団の事業を通じて長年学術や文化振興に寄与しています。

公益財団法人 鹿島学術振興財団

1976年設立。都市・居住環境の整備及び国土・資源の有効利用等による国民生活環境の向上、日本の学術及び文化の向上発展に寄与することを目的として、研究助成、研究者交流援助等の事業を行っている。2017年度は合計56件、総額6,885万円の助成・援助を実施。毎年助成を行った研究の成果発表を行っている。

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。2017年度は合計75件、総額6,224万円の活動を実施。毎年、助成した研究の中から優れた成果をあげた者に対し、「鹿島美術財団賞」を授与し、研究発表会を開催している。

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。

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。2017年度の13名を含め、これまで49カ国・地域、278名に奨学支援を実施。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、毎年国内だけでなく、北京・ソウル・台北・マニラなどで国際学術会議・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。2017年度は留学生4名を含め、全62名に総額3,960万円の奨学金を支給した。

コーポレート・ ガバナンス

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
経営理念に掲げています。

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。

取締役会議長 メッセージ

当社は、持続的な成長により企業価値を向上させ、経営理念である「社業の発展を通じて社会に貢献する」ことを目指しています。刻々と変化する経営環境において、事業運営の前提となるコーポレート・ガバナンスの強化は重要な課題であり、その一環として取締役会の改革に取り組んでいます。

2015年に社外取締役3名を招聘して以来、取締役会の実効性評価や社外役員ミーティング等でのフィードバックを定期的を実施し、重要議案に対する十分な審議時間を確保するなど、取締役会の改善・充実を進めています。

取締役会は、月次の業績報告と重要案件の審議、及び各事業部門からの報告等に基づき、事業計画の進捗状況や各事業の現状と課題等を把握し、業務執行を監督しています。事故・災害、法令違反等のネガティブな情報については、毎回の取締役会の冒頭に適宜タイムリーに報告することを求め、事後対応や再発防止策等の確認など監督機能の強化を図っています。経営計画並びに役員人事等の重要案件については、取締役会審議の前に、社外取締役と協議する機会を設け、客観性と透明性の確保に努めております。

今回の新しい中期経営計画の策定に際しては、取締役会において計4回の議論を重ね、社外取締役を含めたメンバーが十分な時間をかけて審議・検討し、鹿島グループの進むべき方向性を確認してきました。また、昨年度はコーポレート・ガバナンスに精通した専門家を講師に招き、最新のコーポレート・ガバナンス動向に関する研修会を実施して、外部の知見を取り入れる工夫を施しました。



東海旅客鉄道株式会社が発注する中央新幹線建設工事に係る独占禁止法違反の容疑で起訴されるに至る一連の捜査の際には、容疑が発覚した後、直ちに社外弁護士に依頼し、徹底的な社内調査を行い、同弁護士からの客観的な調査報告を取締役会で実施いたしました。

今後は、取締役会がコンプライアンスのさらなる徹底を監視するとともに、中期経営計画の進捗状況をしっかりとフォローし、持続的な成長と企業価値の向上につなげていくことが重要です。業績目標はもとより、鹿島働き方改革やR&D、国内・海外の開発事業など、中期経営計画において定めた重点施策を着実に進めるとともに、さらなる深耕に向けて取締役会での議論を一層深めていくつもりです。

2018年3月の取締役会決議により、鹿島グループ全体のコンプライアンス・リスク管理を強化するため、従来の組織を統合した「総務管理本部」を設置して本社組織の再編・強化を行うとともに、社長を委員長とする「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置しました。中期経営計画に掲げたESG経営の基盤を支える柱としていきます。

当社のコーポレート・ガバナンスは、未だ発展の途上にあります。社外取締役を含めた外部からの客観的な視点に基づいた評価を得ながら、一步一步着実に進化させていきたいと思っております。引き続き、社会・株主からの要請等も踏まえて、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。

代表取締役会長

中村 満義

コーポレート・ガバナンス

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。

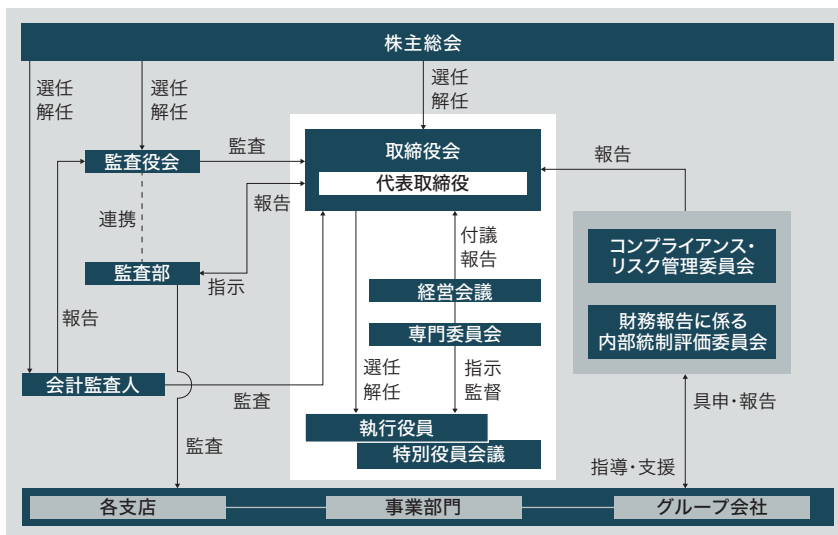
東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえ、今後もコーポレート・ガバナンスの強化に取り組みます。

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。

当社経営理念のもと、当社グループが将来にわたり持続的に成長・発展するため、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び適正規模を勘案したうえで、各分野で培ったビジネス、財務、技術等に関する知見を活かすことのできる能力を備えた人材を選任しています。取締役候補の指名に際しては、会長、社長と社外取締役による事前の協議を行い、取締役会は、その助言・提言を踏まえ審議、決定しています。なお、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

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。

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、コンプライアンス・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。

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あたり、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しています。

2017年度主な会議体の開催回数

取締役会	14回
経営会議	38回
特別役員会議	11回
監査役会	16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	2017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13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

コーポレート・ガバナンス

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	2017年度出席回数
中川 雅博	○	—	株式会社三井住友銀行の執行役員並びに株式会社SMBC信託銀行の代表取締役社長等を歴任し、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 — 監査役会 —
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16回/16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16回/16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います。

取締役の報酬の決定に際しては、会長、社長と社外取締役による事前の協議を行い、取締役会は、その助言・提言を踏まえ審議、決定しています。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。

2017年度取締役・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)	718	513	205	12
監査役 (社外監査役を除く)	55	55	-	3
社外役員	100	100	-	6

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能及び実効性を高めることを目的として、毎年1回、取締役会全体の実効性評価を行っており、開催の都度、外部専門家によるレビューを実施し、評価方法の改善を図っています。

評価にあたっては、前年度の実効性の運営や主な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、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。また、重要性の観点から一部執行案件の審議・決定を経営陣に移譲し、経営方針や目標等、会社の中長期的な方向性に関して一層の議論充実を図るべきとの意見がありました。

取締役会は、付議基準を改訂して審議案件を絞り込み、グループ全体の中長期的な事業計画の審議を充実させるなど、実効性向上に取り組んでいます。

2017年度取締役会の主な審議(討議)案件

- 中長期的に取り組むべき重要課題の設定
- 鹿島グループ中期経営計画(2018~2020)の策定
- コンプライアンス及びリスク管理体制の見直し
- 鹿島働き方改革の推進
- 鹿島私募リートの組成
- ミャンマーにおける大規模複合開発事業の実施
- シンガポールのエンジニアリング企業IFE社の買収

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しています。

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

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、経営企画部コーポレート・コミュニケーション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。



海外事業説明会

2017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等	2	海外事業説明会、西湘実験フィールド見学会を実施。
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。 https://www.kajima.co.jp/ir/

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適確な把握とその未然防止に総力をあげて取り組むとともに、適切な情報開示に努め、株主、顧客等の皆様からの信頼を確保することにより、企業価値の向上を目指しています。

リスク管理体制

鹿島グループは、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、「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。

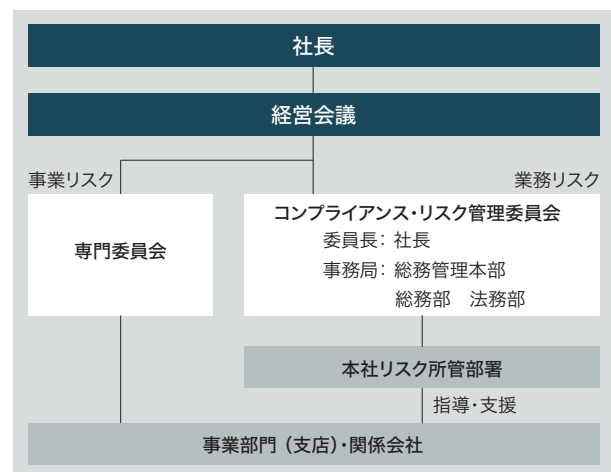
2018年4月、グループ全体のコンプライアンスとリスク管理の体制をより一層強化するため、組織改編を行いました。

具体的には、総務部と法務部を統括する「総務管理本部」を新設し、総務部に「リスク管理グループ」を設置するとともに、法務部内でコンプライアンスを担当してきた部署を「コン

プライアンス室」として再編・強化いたしました。さらに、「企業行動委員会」と「リスク管理委員会」を統合・改編した「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長：社長）を設置し、新設の総務管理本部を事務局として、鹿島並びに鹿島グループのコンプライアンスとリスク管理を一元的にフォローする体制といたしました。

あわせて、2018年4月に各支店に支店長直属の「支店長付部長（コンプライアンス・リスク管理担当）」を置き、また国内主要子会社においては各子会社の事務責任者をコンプライアンス・リスク管理担当と明確に位置付けました。これら各

リスク管理体制図



事業リスクの把握と対策を審議する専門委員会等

委員会等名称	委員長/議長	目的等
開発運営委員会	開発事業本部長	国内開発事業への投資、及び手持ち重要不動産の事業化・売却及び事業推進中のプロジェクトについて審議・報告を行う。
PFI土木委員会 PFI建築委員会	土木管理本部長 建築管理本部長	PFI等事業に係る全社対応方針及び対応体制、出資等の事業リスクを伴う個々の案件及び企業コンソーシアム形成に係る対応方針等について審議・報告を行う。
海外開発プロジェクト 運営委員会	開発事業本部長	現地法人及び海外事業本部の重要な開発事業の投資及び計画の大幅な変更並びに当該開発事業の譲渡について、計画の内容、採算性等の審議・報告を行う。
海外事業運営委員会	海外事業本部長	海外事業（現地法人事業並びに直轄事業）に係る重要事項等の審議・報告を行う。
事業投資等検討会	経営企画部長	上記以外の新規投資、会社設立、M&A、アライアンス等の事案について、リスク・課題を洗い出し審議を行い、その推進を支援する。
重要工事検討会	土木管理本部長 建築管理本部長	国内の重要工事について見積提出前に技術上、施工上、契約上のリスクの確認を行い、見積提出にあたっての方針を明確にする。
海外土木工事検討会 海外建築工事検討会	土木管理本部長 建築管理本部長	海外の重要工事について、受注時の技術上、施工上、契約上のリスクの検討・報告、及び施工中の工事について重大な問題が生じる恐れがある場合の対策の検討・報告を行う。

担当と鹿島の総務管理本部及び各本部の企画管理部、各支店の管理部が連携し、本部・支店・子会社におけるコンプライアンス、リスク発生の未然防止と再発防止を徹底していきます。

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、特に重点的な教育と訓練を実施しています。

建設業の工事事務所はその多くが仮設建物であり、さらに施工にあ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により、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。2017年度は22の拠点を対象に情報セキュリティ監査を実施した結果、8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、日本建設業連合会が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・レベルの向上を図ります。

日々深刻化・多様化するサイバーセキュリティに対する

脅威については、経済産業省が策定した「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に準拠して対策を講じています。体制面では、日本シーサート協議会に加盟する情報セキュリティ推進部署(K-SIRT^{※1})を設置し、外部機関や他社のシーサートと平時から連携を取り合うことにより、コンピュータ・セキュリティに関する最新のノウハウやサイバー攻撃に関する情報を収集しています。システム面では、サイバー攻撃による脅威の発生に対して、迅速に対処し被害を軽減させるために、不正アクセスやコンピュータウィルス等に対する監視や検知を行っています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

災害時の事業継続計画(BCP)

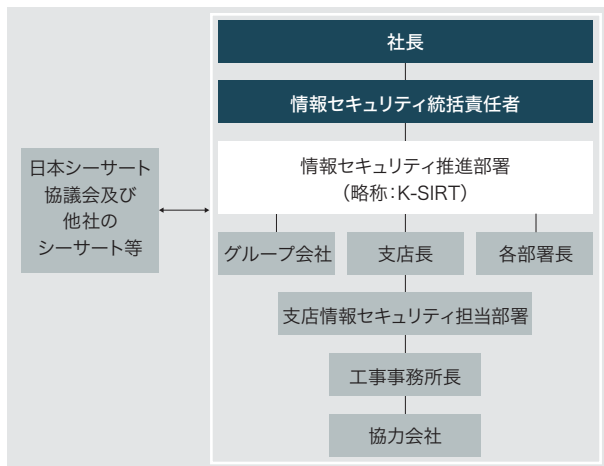
地震等の自然災害発生時、建設業は自社の業務を継続することとあわせ、道路の啓開や橋梁の修復など、社会インフラを早期に復旧することを求められます。この使命を果たすため、鹿島は、国からの要請を受ける日本建設業連合会の一員として、災害時の事業継続計画(BCP)を策定し、定期的な訓練と改善を積み重ねることによって、事業継続力の向上に取り組んでいます。その活動により「建設会社における災害時の事業継続力認定^{※2}」を受けているほか、「レジリエンス認証^{※3}」を取得しています。

また、地方自治体や公共インフラ事業者等とも連携を深め、災害協定に基づいた復旧支援体制を整備しています。

※2 国土交通省関東地方整備局が建設会社の基礎的事業継続力を評価認定する制度

※3 国土強強化の趣旨に賛同し、大規模自然災害などへの備えとして、事業継続に関する取組みを積極的に行っている事業者を「国土強強化貢献団体」として認定する制度

情報セキュリティ管理体制図



海外でのリスクに対して

鹿島は、海外における危機発生時に全社をあげて対応し、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まとめ、海外赴任社員に周知を行っています。

コンプライアンス

鹿島は、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。

コンプライアンス体制

社長を委員長とする「企業行動委員会」(事務局:法務部)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の確認を行い、企業倫理の確立及び法令遵守の徹底を図ってきました。2018年4月からは、企業行動委員会の機能を引き継ぎ、グループ全体のコンプライアンスとリスク管理の体制をより一層強化した「コンプライアンス・リスク管理委員会」のもと、コンプライアンスの徹底を推進しています。

主要なコンプライアンスに係る施策

- 「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
- 鹿島グループ全社員を対象としたeラーニングによる企業行動規範研修(2017年度受講実績:グループ会社37社7,457名を含む16,446名)



談合防止体制の確実な運用

コンプライアンス・リスク管理委員会のもとに「独占禁止法委員会」を設置しており、鹿島グループ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。

2018年3月23日に、東海旅客鉄道株式会社が発注する中央新幹線建設工事のうち品川駅・名古屋駅に関して、鹿島及び鹿島社員1名が独占禁止法違反容疑により起訴されました。また、同3月28日には、子会社である鹿島道路株式会社が、成田国際空港株式会社が発注する舗装工事に関して、独占禁止法違反により、公正取引委員会から課徴金納付命令を受けました。

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

中央新幹線建設工事を巡る起訴については、起訴内容を精査し、今後、当社として主張すべき点につき公判で主張いたしますが、起訴された事実や子会社が課徴金納付命令を受けた事実を重く受け止め、グループ全体のコンプライアンスとリスク管理の体制をより一層強化するため、2018年4月に、前記(P58)リスク管理体制の全社的な組織改編を行ったほか、土木管理本部に土木営業本部を統合し受注活動を統制するとともに、土木管理本部の「管理部」に「総務・コンプライアンスグループ」を新設することで、土木部門が日常業務の中で、コンプライアンスを一層徹底する体制を整備しました。

さらに、同起訴事件の徹底した分析と反省を踏まえ、社内規程の必要な見直しと教育の継続による周知徹底を図り、法違反を行わないことは言うまでもなく、今後二度と法違反を疑われることのないよう、グループをあげて、談合防止の徹底に取り組んでいきます。

その他実施している主要な談合防止に係る施策

- 「独占禁止法遵守マニュアル」(2016年7月改訂)の策定・配付



- 独占禁止法に精通した弁護士による独占禁止法研修会の全国開催(2017年度受講実績:グループ会社23社232名を含む1,062名)
- 入札プロセスの記録整備と定期的な監査
- 同業他社との接触や社外会合参加等に関するルールの策定と事前承認手続き

内部通報制度

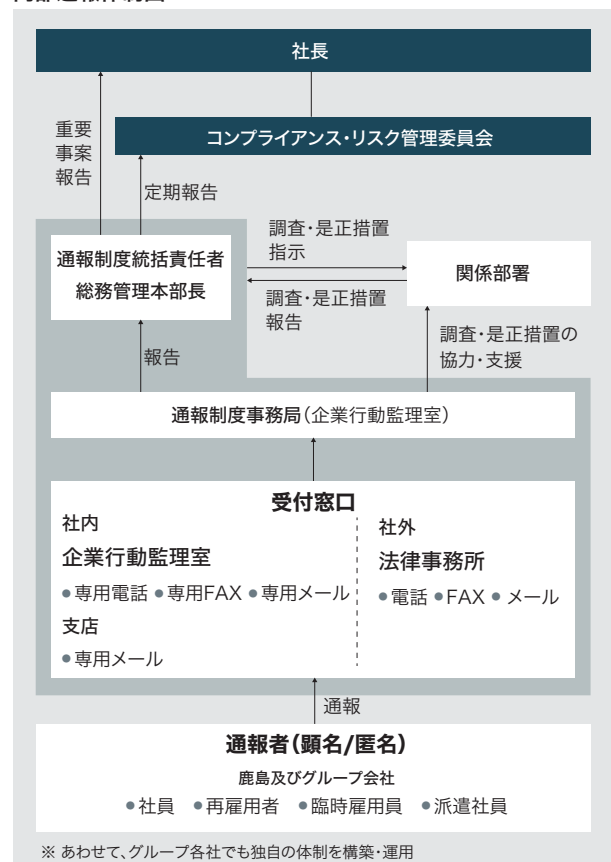
鹿島グループでは、役員・社員などによる贈収賄などの汚職を含む法令違反や不正行為の発生(あるいはその兆候)を知った従業員等から匿名でも通報可能な企業倫理通報制度(企業倫理ホットライン)を整備しています。

また、本制度の利便性・実効性を確保するため、社外にも通報受付窓口を設置しています。

当制度では通報者に対する報復行為や不利益な取扱いを禁じています。また、全社員を対象としたeラーニングや啓発用カードの配付などにより制度の周知及び積極的な活用を促しています。

社外のステークホルダーからはお問合せ窓口をとおして相談を受け付けています。相談のあった内容及び個人情報は、機密情報として取り扱われます。

内部通報体制図



取締役・監査役一覧 (2018年6月26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)



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 常務執行役員、
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 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)



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)



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
 2007年 同社代表取締役会長
 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)



常勤監査役**

中川 雅博

1981年 株式会社住友銀行入行
 2010年 株式会社三井住友銀行執行役員不動産法人営業部長
 2013年 株式会社SMBC信託銀行代表取締役社長
 2015年 同社代表取締役副社長兼副社長執行役員
 2018年 当社常勤監査役(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

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	7,686名(グループ全体19,426名)
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ヵ所、 国内営業所27ヵ所、海外19ヵ国・地域 42拠点
グループ会社	234社(うち国内92・海外142)

※ 従業員、事業所、グループ会社については2018年3月末日現在

組織図



執行役員一覽

2018年7月10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

尾崎 勝

建築設計担当

越島 啓介

海外事業本部長

専務執行役員

竹田 優

総務管理本部長、
広報室、安全環境部管掌

岡 昌男

設備担当

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

高田 悦久

土木管理本部副本部長、
機械部管掌

鞆田 茂

営業本部副本部長

常務執行役員

伊藤 仁

建築管理本部副本部長

木下 勲

北海道支店長

丸亀 秀弥

エンジニアリング事業本部長

風間 優

東京土木支店長

坂本 好謙

土木管理本部副本部長

大津 健次

土木管理本部技師長

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

福田 孝晴

技術研究所長

執行役員

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

相河 清実

土木設計本部長

北 典夫

建築設計本部長

田名網 雅人

建築設計本部副本部長

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

市橋 克典

秘書室長、
人事部、総合事務センター管掌

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

カジマUSA社長

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

土木管理本部技師長

木村 宏

土木管理本部技師長

吉田 英信

四国支店長

小土井 満治

土木管理本部
プロジェクト推進統括部長、
安全担当(土木)

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

総務管理本部副本部長、
秘書室秘書役

小林 伸浩

東京建築支店副支店長

竹川 勝久

建築管理本部副本部長、
安全担当(建築)

藤村 正

建築設計本部副本部長

吉弘 英光

鹿島道路株社長

伊藤 樹

東京建築支店副支店長

芦田 徹也

北陸支店長

塚口 孝彦

開発事業本部副本部長

主要グループ会社 国内

	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	土木建造物の調査・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	土木建造物の補修・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
	株式会社カジマアイシーティ	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
出版	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
	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版
ホテル・レジャー	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
	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

主要グループ会社 海外

Kajima
Europe
Ltd.

Kajima
Overseas Asia
Pte Ltd

Kajima
Australia
Pty Ltd

■ POLAND

■ UNITED KINGDOM

■ FRANCE

■ CZECH REPUBLIC

■ SHANGHAI

INDIA ■

HONG KONG ■

■ TAIWAN

MYANMAR ■

■ THE PHILIPPINES

THAILAND ■

■ VIETNAM

MALAYSIA ■

■ SINGAPORE

■ INDONESIA

■ MELBOURNE

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 France Development S.A.R.L.
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

■ 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.
International Facility Engineering 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.

■ VIETNAM
ベトナム

Kajima Vietnam Co., Ltd.
Indochina Kajima Development Ltd.

■ THE PHILIPPINES
フィリピン

Kajima Philippines Inc.

■ HONG KONG
香港

Allied Kajima Ltd.

■ INDIA
インド

Kajima India Pvt. Ltd.

■ MYANMAR
ミャンマー

Kajima Myanmar Co., Ltd.
Kajima Yankin PPP Co.,Ltd.



Kajima U.S.A. Inc.

■ HONOLULU

■ LOS ANGELES

■ CLEVELAND
■ NEW YORK

■ ATLANTA
■ COLUMBUS

■ LEÓN (MEXICO)

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

■ SHANGHAI
上海

Cockram Projects (Shanghai) Consturction &
Engineering Co Ltd

■ HONG KONG
香港

Scenario Cockram Limited

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.

■ 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

■ COLUMBUS
コロンバス

Flournoy Construction Company
Flournoy 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.

株主情報

2018年3月31日現在

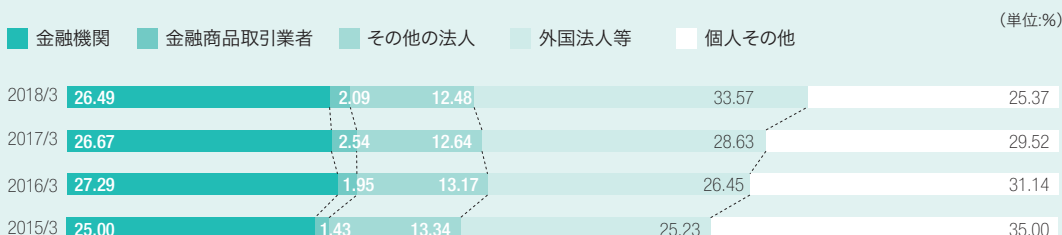
発行可能株式総数 2,500,000,000株
 発行済株式の総数 1,057,312,022株(自己株式17,567,805株を含む)
 株主数 54,957名(前期末比8,341名減)

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)	67,379	6.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	44,592	4.29
鹿島昭一	31,585	3.04
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	21,621	2.08
株式会社三井住友銀行	20,442	1.97
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	18,816	1.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	17,136	1.65
鹿島社員持株会	16,664	1.60
GOVERNMENT OF NORWAY	15,345	1.48
公益財団法人鹿島学術振興財団	14,470	1.39

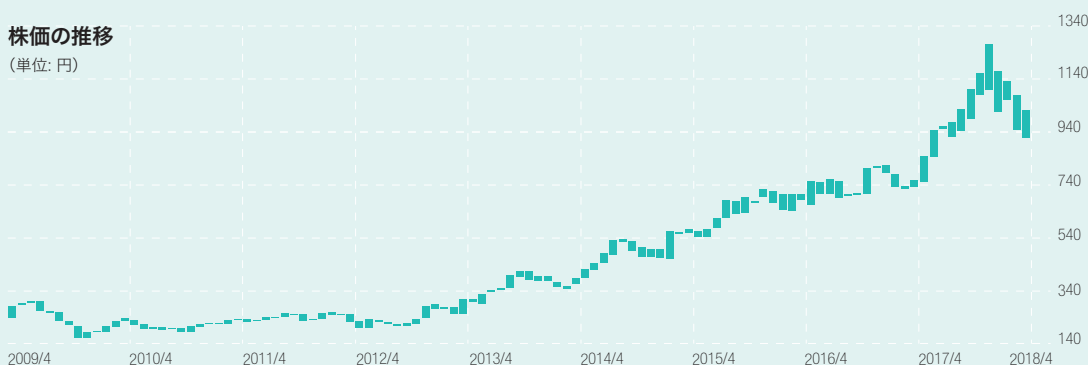
(注) 1. 当社は自己株式17,567千株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

株主構成比(株式所有割合)

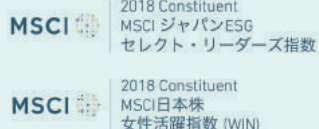


株価の推移

(単位:円)



社外からの評価



鹿島建設株式会社 広報室
〒107-8388 東京都港区元赤坂 1-3-1

