



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。

