

KAJIMA

Integrated Report

2019

鹿島 統合報告書



CONTENTS



02

- 02 経営理念
- 04 鹿島のあゆみ



08

- 08 価値創造プロセス
- 10 社長メッセージ
- 16 マテリアリティ(重要課題)
- 20 社長・社外取締役対談
- 24 財務・非財務ハイライト
- 28 10か年ハイライト



30

- 30 中期経営計画(2018~2020)の推進状況
- 32 財務本部長メッセージ
- 36 土木
- 38 建築
- 40 生産性向上への取組み
- 42 開発
- 44 海外
- 46 エンジニアリング
- 47 国内関係会社



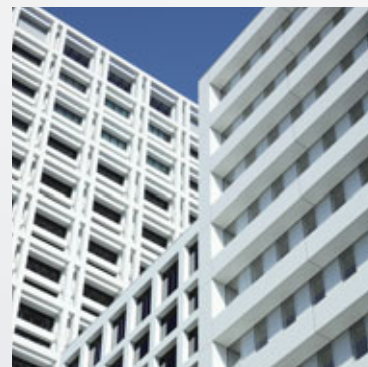
48

- 48 強みと成長を支える基盤
- 50 技術
- 52 人材
- 54 顧客との信頼関係のために
- 55 品質
- 56 安全を実現する仕組み
- 57 取引先とのパートナーシップ
- 58 環境



62

- 62 取締役会議長メッセージ
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 68 リスクマネジメント
- 70 コンプライアンス
- 72 取締役・監査役一覧



74

- 74 社会貢献活動
- 75 主要グループ会社 国内
- 76 主要グループ会社 海外
- 78 執行役員一覧
- 79 会社情報
- 80 株主情報



編集方針

鹿島グループは、2015年度から財務情報とESGを含む非財務情報を「鹿島コーポレートレポート」として発行してまいりました。今年度からは、社会とともに持続的に成長するために、事業を通じて優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）の開示をはじめ、更なる内容の充実を図ったことを契機として、「鹿島統合報告書」に改称し発行することとしました。

本報告書を通じて、鹿島グループ中期経営計画（2018～2020）に基づく企業価値向上に向けた取組みの状況や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。

今後も投資家様をはじめステークホルダーの皆様からのご意見を参考に改善を図り、建設的な対話に資するコミュニケーションツールとしての有用性を高めるべく努力していきます。

なお、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ینگ ガイドライン第4版」、経済産業省「価値協創ガイダンス」などを参照しました。



報告対象

■期間

2018年度（2018年4月1日～2019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
※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〉

2019年8月（前回：2018年8月／次回：2020年8月予定）

〈ウェブサイトにおける情報提供〉

鹿島ホームページ <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/>

〈将来の見通しに関する注意事項〉

本報告書に記載されている将来の見通しは、現在入手可能な種々の情報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。

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。



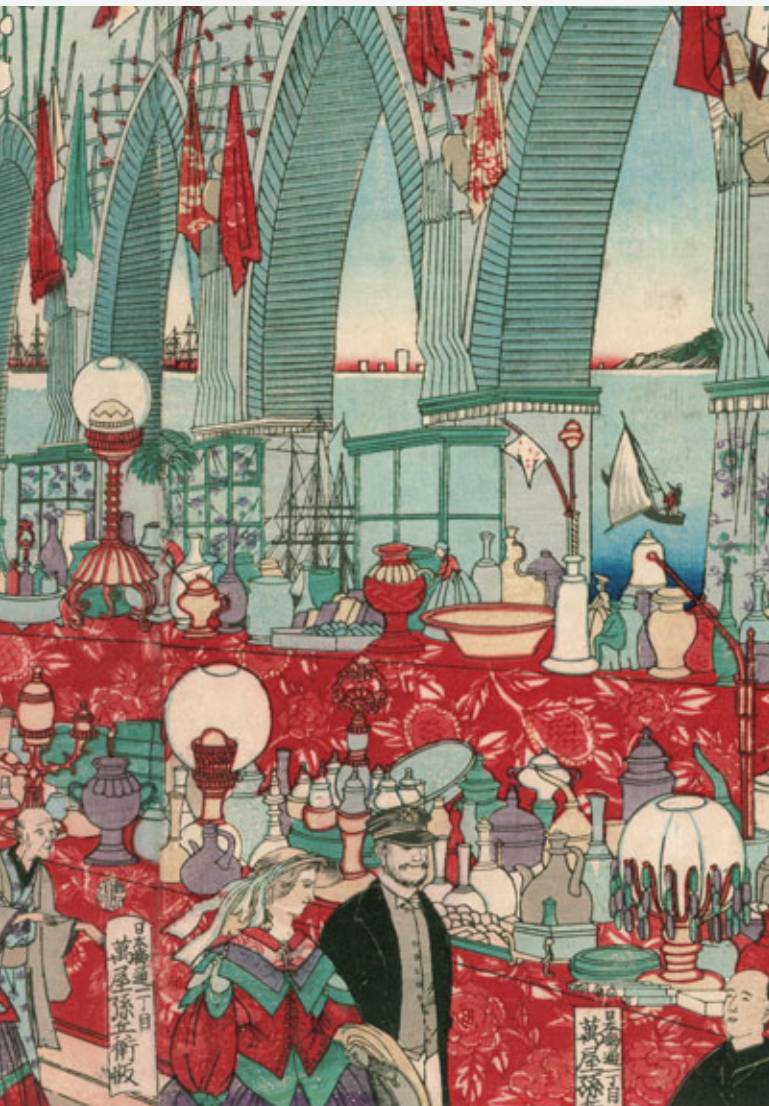
英一番館が描かれた錦絵「横浜英吉利西商館繁栄図」(部分、一恵齋[落合]芳幾画、1871年)

横浜開港直後にジャーディン・マセソン商会がはじめて輸入した珍しい海外の品々を英一番館の店内一杯に陳列している様を描いている

鹿島は、1840年(天保11年)の創業から現在に至るまで、人々が安全・安心で快適に暮らすことができる社会を目指し、建設事業を通じて産業・経済の発展に貢献してまいりました。それは鹿島の苦闘と改革、発展の歴史でもあります。

業界の先頭を切って新たな領域に挑戦してきた経営者や社員の中に脈々と流れる積極果敢な「進取の精神」こそが発展の礎です。鹿島は、常に時代の動きを鋭敏に捉え、進歩と発展に努力してまいりました。

これからもこのよき伝統を受け継ぎ、この経営理念のもと、真に快適な環境創造の担い手として社会の要請にこたえられるよう研鑽を積み、社会に貢献できる企業として歩んでまいります。



経営理念の成文化について(鹿島建設 社史より)

鹿島の経営理念は、その時々経営者が示した方針や理念、行動の総和として社内に受け継がれてきました。

そのキーワードは、創業者鹿島岩吉の「パイオニア精神」、4代目社長鹿島守之助の「人道主義と合理主義」「科学的管理方法」「鹿島共同体」、6代目社長渥美健夫の「システム力」などでありました。

しかし創業以来140年が経った頃、企業規模も拡大するにつれて、経営理念が「無形」のままでは、その伝承・継承に支障をきたす恐れが出てきたため、7代目社長石川六郎は、これまで社内に受け継がれてきた理念のエッセンスを「経営理念」として再構築しました。

「全社一体」は「鹿島共同体」の理想を実現、「科学的合理主義と人道主義」は「科学的管理法」と「人道主義と合理主義」そのものであり、「創造的な進歩と発展」は「パイオニア精神」「システム力」を根源としたものでありました。

そして「社会に貢献する」と、企業の社会的責任を結語で示しました。

鹿島のあゆみ

Story

「進取の精神」
を貫き、
今日の基盤を
確立する。

1840年に創業者鹿島岩吉が江戸中橋正木町で町方大工の店を構えて以来、鹿島は様々な冠で呼ばれてきました。「洋館の鹿島」「鉄道の鹿島」「超高層の鹿島」「原子力の鹿島」——。それらは、「その分野なら鹿島だ」というパイオニアの称号であり、時代の要請に応え続けてきた証明でもあります。鹿島の歩みは、今も受け継がれる「進取の精神」によって具現化されたものと言えます。

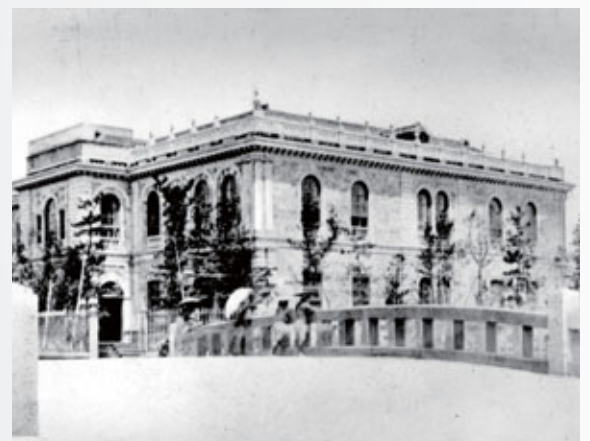
その長い歴史の中で、鹿島は常に自らを進化させる挑戦を続けてきました。1949年の技術研究所設立は、建設業界初の取組みでした。その取組みは、卓越した技術と信頼につながり、社会から「技術の鹿島」という評価を手にするまでになりました。

1840

進取の原点は、 洋館への挑戦。

〔洋館の鹿島〕

鹿島の歴史は、1840年、創業者鹿島岩吉が大工として江戸中橋正木町に店を構えたことに始まります。数々の大名屋敷を建築した岩吉は、その技術を買われて横浜居留地第一号となる「英一番館」の建築を任されることとなります。文明開化とともに西洋館建築技術を身につけた岩吉は、その後も多くの洋館建設に携わり、西洋館棟梁として名を馳せました。



蓬萊社(1873年)は、旧土佐藩士・後藤象二郎らが設立した商社。当時、新橋駅と相対する位置にあり、東京の名所の一つだった

1949

卓越した技術で、 次代を拓く。

【 超高層の鹿島／原子力の鹿島 】

戦後復興から、高度経済成長期に至るまで、鹿島は技術研究所で磨き抜かれた最先端の技術を駆使して、更なる成長の道を歩みます。1965年には、日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」を着工します。日本の経済復興を象徴する金字塔となりました。また、1957年には日本原子力研究所第一号原子炉の完成を皮切りに、原子力分野へ進出しました。「原子力の鹿島」の冠が示す通り、これまでに国内の原子力関連工事の半数近くを任されてきました。

1880

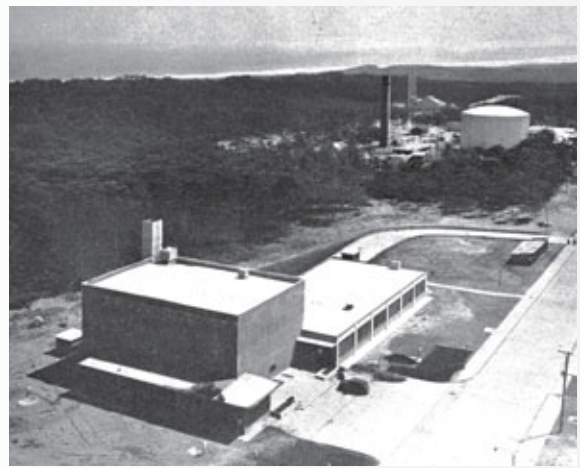
日本の礎を つくる。

【 鉄道の鹿島／土木の鹿島 】

事業を引き継いだ二代目鹿島岩蔵は、それまでの日本には存在しなかった新事業・鉄道建設に転身します。難工事といわれた東海道本線・丹那トンネルの施工を成功させたことで「鉄道の鹿島」の名は高まり、多くの鉄道敷設を任せられます。さらに、1900年代に入ると電力需要が急増し、水力発電所の巨大ダム建設にも従事し、「土木の鹿島」として日本の国土開発に大きく貢献しました。



上: 矢嶽隧道(宮崎県, 1909年)。坑口前にて発注者、施工者、作業員の記念撮影
下: 日本初のコンクリート高堰堤・大峯ダム(1924年, 京都府)。1964年の天ヶ瀬ダム建設で水没



上: 完成当時の霞が関ビルディング(1968年)
下: 日本原子力研究所第一号原子炉(1957年)

Story

新たな飛躍を見据えて、 開発事業と海外展開に挑む。

順調な成長を続けていた鹿島。しかし、その「進取の精神」は従前の事業に留まることを良しとはしませんでした。新たな飛躍を見据えて、取り組んだのは事業の多角化と国際化です。設計・施工機能を併せ持つ開発事業もその一つでした。企画・開発から設計・エンジニアリング、施工、建築竣工後の運営・管理、維持・修繕まで、すべてのフェーズで高度な専門家が連携することで総合力を最大限に活かし、オフィスや住宅、商業施設、教育・医療福祉施設など、大規模な複合開発に多くの実績を積み上げています。

また、1899年に海外進出して以来、東南アジア諸国でダム・発電所・ドック工事を多数手掛けるなど、確かな実績を重ねてきましたが、その展開を急加速。1964年、日本の建設業初の米国本格進出となるロサンゼルスへのKII設立を皮切りに、現在では世界各国で建設・開発事業を展開。世界各国で、大型複合開発をはじめとした多岐にわたる施設を手掛けています。

1964

グローバル展開が加速。

〔海外の鹿島〕

1899年に着工した鉄道インフラ建設にはじまり、台湾全島に電力を供給し続ける日月潭水力発電所、ビルマ（現ミャンマー）最大のインフラ施設・バルーチャン発電所など、世界各国のインフラ整備において信頼と実績を積み重ねてきました。1960年代から手掛け続けていた、ロサンゼルス日本人街・リトルトーキョー再開発プロジェクトは、海外事業躍進の契機となりました。



再生された全米一の日本人街、リトルトーキョー。ニューオータニ・ホテル・アンド・ガーデン(1977年)やカジマビル(1967年)が建つ

1988

開発事業への 挑戦。

【 総合力の鹿島 】

開発事業のはじまりは、民間単独の宅地開発として最大級となる志木ニュータウン（埼玉）の開発でした。用地買収・土地造成・配置計画から設計・施工・分譲販売に至るまで、その総合力が試される国内最大級のプロジェクトとなりました。1980年代後半には「東京イースト21（東京都江東区）」などの大規模開発を各地で展開し、“オール鹿島”の総合力を証明する機会になりました。



上：志木ニュータウン（1988年）

下：自社所有地を有効活用した東京イースト21では、鹿島が自ら事業主となって地域の新たな顔を創出（1992年）

2000~

更なる飛躍を 目指して。

2000年代に入り、鹿島の挑戦はさらに加速します。秋葉原開発や虎ノ門4丁目開発など、都市再生プロジェクトにおける大規模複合開発事業に積極的に参入しています。海外においても、ハワイ島の居住型リゾートのフアラライ・リゾートや、インドネシアの首都ジャカルタにある複合施設スナヤン・スクエアなど鹿島の総力を挙げた国際プロジェクトが次々と誕生しています。

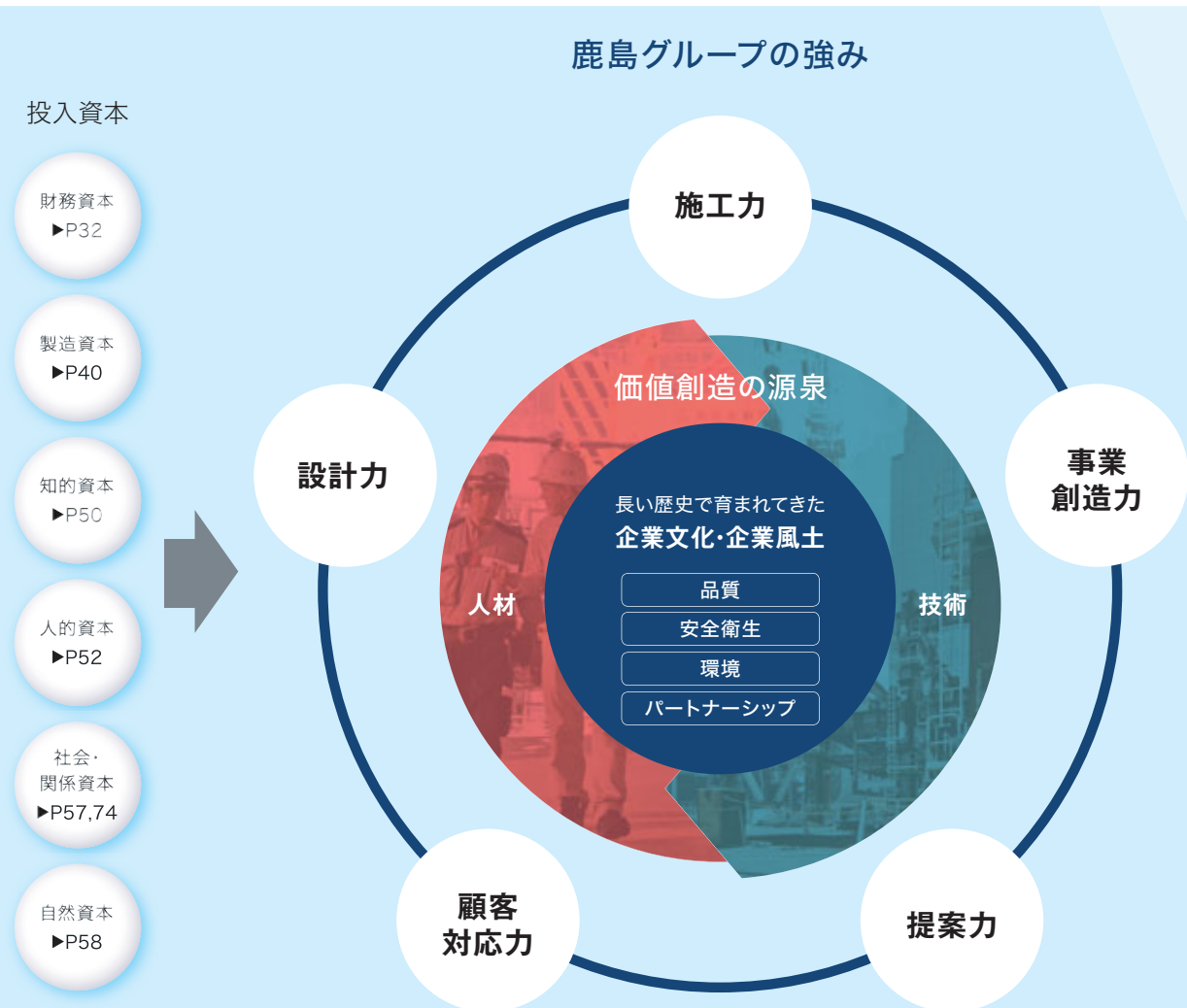


上：秋葉原駅前を一新した再開発。左からTOKYO TIMES TOWER（2004年）、秋葉原UDX（2006年）、秋葉原ダイビル（2005年）

下：東京の中枢、虎ノ門の丘に建つ23階建ての賃貸オフィスと41階建ての分譲レジデンスからなる虎ノ門タワーズ（2006年）

価値創造プロセス

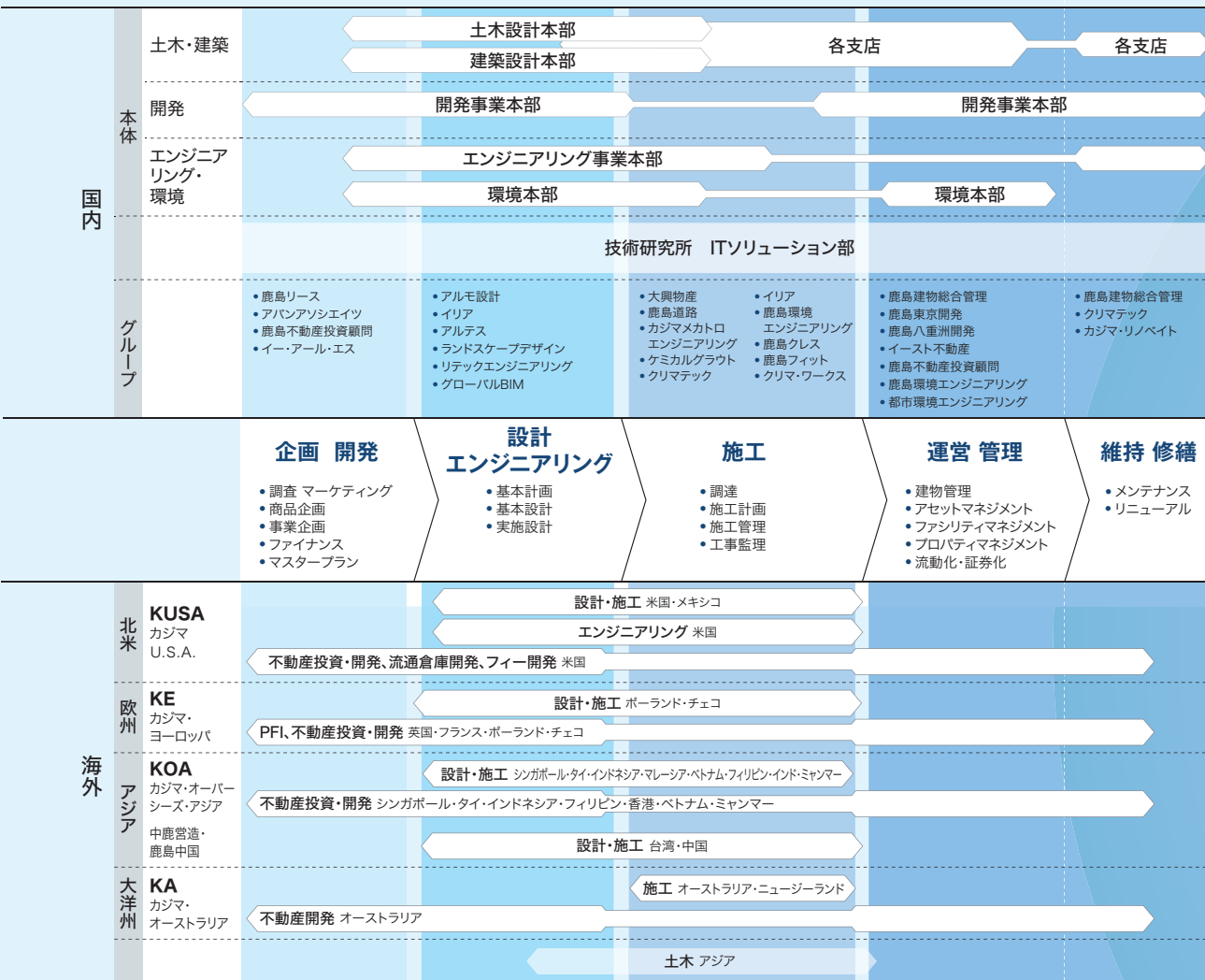
鹿島の価値創造の源泉は、創業以来の歴史の中で育まれてきました。生産活動を支える前提条件であり企業存続の根幹となる「品質・安全衛生・環境」と、顧客・協力会社との「パートナーシップ」を重視する「企業文化・企業風土」を核とし、業界の先頭を切って新たな領域に挑戦してきた「人材」と、土木・建築・開発の3つの事業を中心に社会や顧客のニーズに応える多彩な「技術」が価値創造の源泉となっています。



鹿島グループの強み

鹿島の強みは、建設・開発に係るすべてのフェーズにおいて高度な専門家によって連携させた「建設事業・開発事業に係る総合力」です。具体的には、工期短縮や難工事対応を可能とし優れた品質を産み出す「設計力」「施工力」。エンジニアリングや環境技術、開発事業のノウハウ等を組み合わせた「事業創造力」。そして、これらの力を、国内・海外を問わず、有機的に結び付けて、社会からのニーズを踏まえ顧客に真摯に寄り添いながら価値を提供していく「提案力」「顧客対応力」。この5つの力を連携させた「建設事業・開発事業に係る総合力」を活かし、持続的な企業価値の向上を目指します。

事業領域



持続的な
企業価値の
向上

戦略

鹿島グループ中期経営計画 (2018~2020)	基本方針	<ol style="list-style-type: none"> 次世代建設生産システムの構築 社会・顧客にとって価値ある建設・サービスの提供 成長に向けたグループ経営基盤の確立
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・分野への取組み強化	
周辺ビジネス	上流・下流事業の取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組み強化	

鹿島グループ中期経営計画(2018~2020)に関する詳細はP30をご覧ください。

社長メッセージ



これからも社会に信頼され 持続的に成長する 企業グループへと進化を続けます

代表取締役社長

押味 至一

中期経営計画(2018~2020)の進捗

初年度の状況

2018年度は中期経営計画の初年度として、国内建設事業の競争力向上とグループ全体の収益力強化に重点的に取り組んでまいりました。その成果に加えて経営環境が堅調に推移したことなどにより、連結当期純利益は3期連続で1,000億円を超える水準を確保することができました。受注高については、国内建築受注高は複数の大規模再開発案件の獲得などがあり、2007年度以来11年ぶりに1兆円を超え、連結受注高は2兆円を上回りました。

成長投資、特に不動産開発投資については、国内・海外において計画に沿った着実な投資を実行するとともに、新規優良プロジェクト創出に向けた取組みを強化しております。2019年度に入ってから、すでに複数の大きな投資を実施しており、さらに、新たに決まった投資案件もあり、将来の収益基盤構築に向けた3年間の投資計画は十分に達成できるものと考えています。

こうした業績動向を踏まえて、増配及び自己株式の取得による株主還元の拡充、資本効率の向上にも取り組みました。

技術開発においても急速に進展するICTやロボット技術を積極的に活用し、土木における施工の機械化・自動化の推進、

建築における「鹿島スマート生産ビジョン」の策定などにより、生産プロセスの変革を積極的に推進しています。重点施策の各取組みは着実な成果を上げており、中期経営計画の初年度は確かな一歩を踏み出すことができたと考えています。

2020年度に向けて

2019年度の国内建設事業は、東京オリンピック・パラリンピック前に完成する大型案件の施工が進みますが、次の大型案件の施工が本格化するのは2021年度以降になるため、2020年度においては売上高が踊り場となることが考えられます。

そのため、2019年度は国内の建設需要の掘り起こしに注力致します。土木においては安定的な公共投資や再生可能エネルギー関連投資、建築においては首都圏を中心とする大型再開発やインバウンドを対象とした宿泊施設への投資、製造業における機能高度化・省人化投資などが見込まれますので、営業・設計・施工の各部門が一層の連携を図り、積極的な受注活動を展開してまいります。

経営環境の変化を見据えて

中核事業の更なる強化と グループ収益力の拡大

グローバル化の拡大、ICTの急速な進展、シェアリングエコノミーに代表されるような社会の価値観の変化など、目まぐるしく世界が移り変わっています。

国内建設需要は、2021年度以降に計画される案件も多くあるため、当面の間、堅調に推移すると期待しておりますが、少子高齢化に伴う人口減少により、長期的には減少も見込まれます。また、新設中心から維持補修・リニューアルへのニーズが拡大すると考えております。こうした国内建設投資の量的・質的な変容に対応し、持続的な成長を目指すために、まずは中核事業である国内建設事業をさらに強化することが重要です。前回の中期経営計画（2015～2017）では構造改善に取り組み、安定的に利益を上げることができる体質を整えることに注力しました。続いて現在の中期経営計画（2018～2020）においては、生産機能の補完・強化と技術開発のため、需給逼迫職種における直備化やM&Aなどの取組みを掲げ、着実に

推進しています。

同時に、国内建設事業以外の分野の成長に向けた投資や施策への取組みにも注力してまいります。変化する時代の要請に応えるため、BIM・CIMの技術を基軸に建設事業と開発事業、国内関係会社、海外関係会社が連携することにより、建設物のライフサイクル全般における付加価値の高いサービスやソリューションを提供して持続的な成長を目指します。公民連携分野という新たな事業領域において、地方自治体施設の包括管理業務を鹿島建物総合管理(株)が受託するなど、グループ連携強化による具体的な成果は出始めています。

中長期的には連結当期純利益1,000億円以上を安定確保し、その半分を国内建設事業以外が稼ぐ企業グループを目標としていますが、10～20年先は、当然さらに高い利益水準に挑戦しなければなりません。具体的な数値目標を示すのは、次期中期経営計画発表時としますが、各事業の強化は今から確実に取り組んでまいります。



持続的に成長するための推進力

次世代の担い手不足を解消するために

建設業は他産業と比べて就業者の高齢化が顕著となっており、次世代の担い手不足は喫緊の課題です。しかし長時間勤務、少ない休日や低い賃金水準が新規入職者確保の障害となっています。

まずは、この状況を業界の先頭に立って解消していく必要があると考えています。徹底的な生産性向上の取組みを前提に、関係者のご理解も得ながら4週8閉所の達成を目指すとともに、協力会社支援を通じた処遇改善や多能工育成に取り組みます。これは建設業にとっては非常に大きな改革ですが、不転で達成しなければならないと考えています。

生産現場のあり方を見直して、技能労働者の就労環境改善と賃金水準の向上を目指す「鹿島働き方改革」を推進すると同時に、ICTなどの活用による生産性の飛躍的向上を図ることによって建設業の魅力を高めていきたいと思っています。

具体的には、ICT・AIやロボットなどの最新技術によって、技能労働者を重労働から解放することを目指します。また、そのような技術を駆使したものづくりの面白みを現場の魅力向上につなげ、特に若い人たちの協力会社への入職を促していきたいと思っています。一人で複数の異なる作業や工程を遂行する技能を身につけた多能工を育成する施設をつくり、技能労働者の活躍の場を広げることも重要だと考えています。本格運用の始まった建設キャリアアップシステムについても、働き方改革、技能労働者の処遇改善、生産性向上といった課題解決のため、積極的に活用してまいります。

「次世代建設生産システム」の確立

人口減少社会においては、現状と同じ人数の担い手を確保することは困難であるため、担い手確保の取組みの一方で、不足する労働力を技術によって補い、人と技術の両面から支えられた持続可能な生産現場を確立し、競争力を強化するための施策を推進しています。

建築においては、BIMを活用したフロントローディング[※]の深化により、着工時までに設計図の不具合や問題点をすべて無くし、デジタルの世界で工事を仮想的に竣工させる取組みを徹底してまいります。工事受注の際に竣工まで見通し、実現可能な様々な提案を織り込むことによって、厳しい競争環境下においても利益の確保が可能な工事受注につなげます。そして受注後には、デジタル竣工したデータを活用し、もう一段の工夫を凝らして更なる利益の創出を図ります。

土木においては、自動化施工の推進に引き続き取り組まします。土木は繰り返しの作業が多く、自動化施工を実現できれば当社の競争力の源となりますので、この取組みを推進していきたいと思っています。

ただし、建築工事、土木工事ともすべての作業を自動化・ロボット化することは難しいと考えています。単品受注生産である建設業では、個々のプロジェクトの要求水準に合致したきめ細やかな対応には熟練技能労働者の経験に裏付けされた感覚が大切になるため、自動化・ロボット化との調和、共存を探っていく必要があるでしょう。いかに技術が進んでも人にしかできない部分は必ずありますので、前述した担い手確保はとても重要です。

また、技術開発を加速するには最先端技術を導入する必要があります。自前主義のみによる技術開発では、世の中の急速な進歩から取り残されるおそれがありますので、外部の知見を活用したオープンイノベーションを強化しています。例えば、ベンチャー企業を支援するファンドへ出資してシリコンバレーに社員を常駐させているほか、技術研究所シンガポールオフィスでは海外の大学などと共同研究を広く展開しています。

現在、現場のあらゆる生産情報を一元的に収集、集積する体制が整いつつあります。今後は集積した膨大なデータをどのように活用していくかが重要なテーマとなります。建設業はデータ活用の分野ではまだまだ進化の余地が大きく、可能性は無限に広がっています。この分野においても業界をリードする会社となることを目指したいと思っています。

[※] 設計段階で検証やシミュレーションを行い、施工時の負担を軽減すること

多様な収益源の構築と経営基盤の整備

国内開発事業については、これまで蓄積したノウハウに加えて、新しいニーズを取り入れ、海外部門とも連携し、企画力と技術力を活かした独自性のある価値を提供していきたいと思っております。スマートシティなどに関する事業機会にも積極的に参画してまいります。現在取り組んでいる案件が業績に貢献できるようになるのは、主には2021年度以降と考えており、次なる飛躍のためのシナリオ達成における重要な要素の一つと位置付けています。

海外事業においては、地域に根差した事業体制の整備を推進するとともに、アジアにおける街づくり、北米や欧州における流通倉庫開発事業の推進、学生寮事業といった新しいプラットフォームの創出・発展に注力します。また、海外のインフラ関連事業については、工事完成後も継続的に利益が得られるビジネスの展開を図っていくために、事業への投資を含めて焦らず長期的な取組みを進めたいと考えています。

一方、積極的に推進している不動産開発投資は市況による価格変動リスクなどが伴うため、採算性と成長性に加えて、リスク分散を考慮した投資を行うとともに、常に資本効率と財務の健全性を十分に意識して中長期目線の最適な資産構成を念頭においた経営を進めてまいります。

国内関係会社を含め鹿島グループの事業領域が拡大しており、新たな課題やリスクにも遭遇すると考えています。それに適切に対応し、グループの収益力を高めていくためには、グループガバナンスの強化が必要です。コンプライアンス・リスク管理体制の不断の拡充とともに、建設生産現場を支える人材、環境の変化に柔軟に対応し多岐にわたる事業を牽引する人材、専門能力の高い研究開発人材、先進ITを応用可能な人材など、多様な人材を確保・育成することが重要であると考えています。買収会社を含めて人材・財務の面からも強固なグループ経営基盤を整備してまいります。

当社の取締役会では、高い見識と豊富な経験を持つ社外取締役を含めて非常に活発な議論が行われておりますので、特に今後は長期的な方向性を議論していきたいと考えています。

社会課題への取組み

中期経営計画ではESGの観点から重視した施策を積極的に推進し、SDGsなども踏まえ事業を通じた社会課題解決に取り組む方針としています。これらの社会課題は短期的に解決可能なものは少なく、長期的・持続的な取組みが私たちにも求められるものがほとんどです。本業を通じた社会課題解決を推進するため、広い視野と長期目線といった要素を当社のガバナンスに組み込むことが必要だと考えています。

SDGsには、災害に強いインフラ構築や住み続けられるまちづくりなど、建設・開発事業に深く関連する目標が含まれており、当社事業と極めて親和性が高く、「社業の発展を通じて社会に貢献する」という当社の経営理念とも合致しています。当社は創業以来、社会インフラの整備や建造物の構築の分野における社会課題解決に努めてまいりましたが、更なるグローバル展開を拡大していくなかではSDGsをはじめとした社会・環境課題への対応を十分に意識していく必要があります。こうした背景から、2019年7月の経営会議において、7つのマテリアリティ（重要課題）を明確化いたしました。（詳細はP16）

当社グループが社会に提供する価値と経済価値の両立について、これまで建設業の使命として当たり前とってきた取組みを含め役員・社員がその意義を改めて認識し、当社グループの持続的な成長につなげたいと考えています。7つのマテリアリティを中心に各事業部門における取組みの加速と、新しい事業分野へのチャレンジを促し、事業を通じた社会課題の解決を進めてまいります。

近年、世界的に気候変動への対応が重要視されるようになっており、マテリアリティの一つとして「低炭素社会移行への積極的な貢献」を挙げています。当社は、2050年までの長期方針として鹿島環境ビジョン「トリプルZero2050」を掲げており、CO₂排出量の具体的な削減目標を設定し、「自社事業における活動」と「顧客の事業活動支援」の両面から取り組んでいます。現在、国内建設現場におけるCO₂排出量を把握するシステムの導入を進めており、2020年度までには全現場の排出量把握が可能になります。この定量的に把握したデータを基に具体的な削減策を進めてまいります。

ステークホルダーの皆様へ

近年、好調な業績が続いています。今後もこれを維持・継続し、更なる成長を目指すためには、経営陣はもとより、役員社員一人ひとりが危機感を持たなければならないと考えています。当社はこれまで日本経済の成長・発展とともに歩んできましたが、180年の歴史を振り返ると、良い時期も悪い時期もありました。時代の荒波を乗り越えていくためには長期的な視点が不可欠です。私の頭のなかでは当社グループの目指す将来像に向けて、次の中期経営計画を具体的にイメージしつつあります。

近い将来、従来型の建設請負中心のビジネスモデルだけでは、お客様のご期待に応え続けていくことができない可能性があります。もう少し長期の視点では、急速な技術革新などの影

響により、ビジネスの前提やルールが突然覆される可能性もあります。経営環境が変化するなかにあっても持続的に成長するために、当社グループの人材と技術・ノウハウに、世界中の新しい技術や知見を融合し、時代遅れといわれてきた建設現場の変革と新たな価値の創出に取り組んでまいります。

鹿島グループは売上高2兆円、従業員2万人の企業グループとなりました。これからも優秀な人材が集まり、その人材の能力・多様性を活かしながら、社会に必要とされ、持続的に成長できる企業グループに進化することを目指し、着実に歩みを進めてまいります。ステークホルダーの皆様には、今後とも格別のご理解とご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。



マテリアリティ(重要課題)

今般、「社業の発展を通じて社会に貢献する」という経営理念のもと、社会とともに持続的に成長し企業価値を向上させるためのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

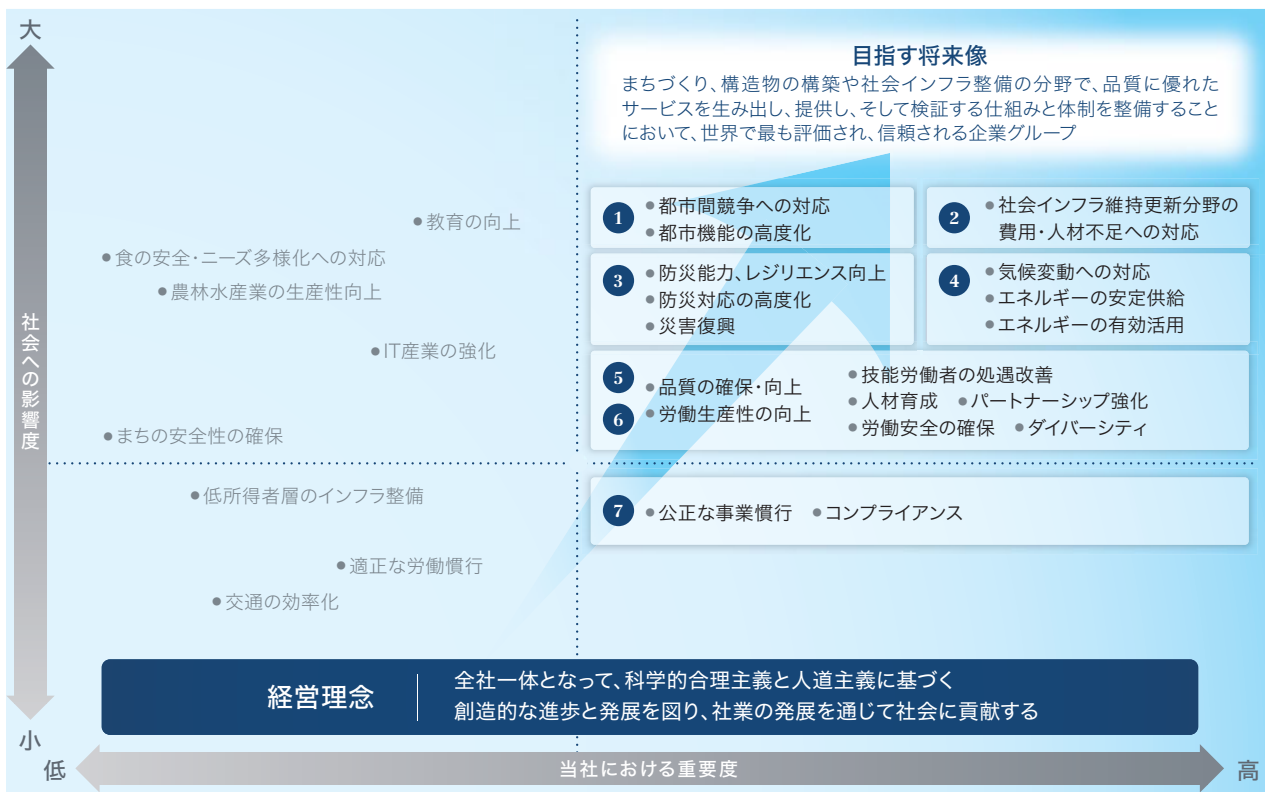
鹿島グループは、SDGsへの貢献をはじめとした社会課題の解決に積極的に取り組むことを通じて、まちづくり、建造物の

構築や社会インフラの整備の分野で、品質に優れたサービスを生み出し、提供し、そして検証する仕組みと体制を整備することにおいて、世界で最も評価され、信頼される企業グループを目指します。

マテリアリティ特定のプロセス

- 1 社内各部署において自部署の事業・中期経営計画の施策などの取組みと、SDGsの17の目標との関連性を確認
- 2 各部署から提出されたSDGsに関連する事業・取組みを集約・整理し、課題を抽出
- 3 「社会への影響度」(縦軸)と「当社における重要度」(横軸)によりプロット
- 4 部署横断の会議体による検討、外部有識者との意見交換
- 5 経営会議による審議・決定

課題のマッピング



上図における「1～7 社会への影響度が大きく、当社における重要度が高い課題」について内容を統合・再整理し言語化を行い、当社グループのマテリアリティとして事業を通じて貢献する4項目、事業継続の基盤となる3項目の計7項目に取りまとめました。

マテリアリティ(重要課題)と関連するSDGs項目

下の図は、7つのマテリアリティについて、当社グループの貢献と特に深く関連するSDGs項目を合わせて表現したものです。



マテリアリティ(重要課題)の解説

マッピングされた課題

各マテリアリティに対する取組みの方向性

<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> 都市間競争への対応 都市機能の高度化 		<p>1. 新たなニーズに応える 機能的な都市・産業基盤の構築</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会インフラ維持更新分野の費用・人材不足への対応 	<p>社会</p>	<p>2. 長く使い続けられる 社会インフラの追求</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> 防災能力・レジリエンス向上 防災対応の高度化 災害復興 		<p>3. 安全・安心を支える防災技術・サービスの提供</p>
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 エネルギーの安定供給 エネルギーの有効活用 	<p>環境</p>	<p>4. 低炭素社会移行への積極的な貢献</p>
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> 品質の確保・向上 労働生産性の向上 技能労働者の処遇改善 人材育成 パートナーシップ強化 <p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> 労働安全の確保 ダイバーシティ 	<p>事業継続の基盤</p>	<p>5. たゆまぬ技術革新と鹿島品質へのこだわり</p> <p>6. 人とパートナーシップを重視したものづくり</p>
<p>7</p> <ul style="list-style-type: none"> 公正な事業慣行 コンプライアンス 		<p>7. 企業倫理の実践</p>

鹿島は、これまで培った経験と新たな技術を融合させ、新たなニーズに応えるとともに、住みやすさ・働きやすさ・ウェルネスなどの機能の追求により、建物・インフラの構築、まちづくり・産業基盤整備の分野において先進的な価値を提案します。

鹿島は、建物・インフラの長寿命化をはじめ、改修・維持更新分野における技術開発を推進し、将来にわたり安心して使い続けられる優良な社会インフラの整備を担います。

鹿島は、災害に強い建物・インフラの建設や技術開発、発災時の迅速な復旧・復興のためのサービスを提供します。気候変動による影響も踏まえ、防災技術の高度化に努め、安心して暮らせる安全な社会を追求します。

鹿島は、工事中のCO₂排出量の削減、省エネ技術の開発や再生可能エネルギー施設の整備、グリーンビルディングの開発やエネルギーの効率的なマネジメントなどを通じて、低炭素社会への移行に積極的に貢献します。また、「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」に基づき、資源循環・自然共生にも取り組みます。

鹿島は、技術開発による生産性向上と安全性向上により持続可能な次世代の建設システムを構築します。また、建物・インフラをお客様に自信をもってお引き渡しするため、品質検査・保証の仕組みの不断の改善を図り、安心して建物・インフラや環境を利用いただくための品質を追求します。

鹿島は、建設現場の働き方改革、担い手確保の推進と、人材の確保・育成、様々な人が活躍できる魅力ある就労環境の整備を進めます。事業に係るパートナーとの価値共創と、外部との連携を活用したイノベーションの推進に取り組みます。

鹿島は、コンプライアンスの徹底とリスク管理のための施策を通じて、公正で誠実な企業活動を推進します。グループの役員・社員一人ひとりが高い倫理感をもって行動するとともに、サプライチェーン全体を通じた取り組みにより、お客様と社会からの信頼向上に努めます。

「国連グローバル・コンパクト」に参加

鹿島は、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に署名し、2019年3月7日付で参加企業として登録されました。

国連グローバル・コンパクトは、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための枠組み作りに参加する自発的な取り組みです。

国連グローバル・コンパクトの10原則

人権	原則1：人権擁護の支持と尊重 原則2：人権侵害への非加担
労働	原則3：結社の自由と団体交渉権の承認 原則4：強制労働の排除 原則5：児童労働の実効的な廃止 原則6：雇用と職業の差別撤廃
環境	原則7：環境問題の予防的アプローチ 原則8：環境に対する責任のイニシアティブ 原則9：環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則10：強要や贈賄を含みあらゆる形態の腐敗防止の取り組み

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います。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野からなる国連グローバル・コンパクトの10原則を支持し、経営理念のもと事業を通じた社会課題の解決に努めるとともに、SDGsへの取り組みを進めていきます。

WE SUPPORT



社長・社外取締役対談

企業経営者として豊富な経験を有し2015年に社外取締役就任、社外役員諮問会議の議長を務める古川取締役と押味社長が、鹿島のコーポレート・ガバナンスと持続的な成長に向けた中長期的な課題について、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
古川 洽次

社外取締役として4年を経て

押味 社外取締役に就任いただいてから4年が経過しました。まずは率直なご意見をお聞かせください。

古川 これまで多くの企業で役員や社外取締役などを務める機会がありましたが、どこの会社でも「うちの会社は一般の会社と事情が少し違う」という話が出ます。確かに、会社の歴史や生い立ちが違うので、企業文化、風土というのはそれぞれ違うのですが、マネジメントという面から見ると違いはあまりないはずですよ。どんな会社も同じルールのもとで試合をしていると思っており、そういう目で4年間、興味深く参加させていただいております。

押味 取締役会についてはどうでしょうか。

古川 取締役会というのは、言うまでもなく会社の重要な意思決定機関ですので、それがどのように運営、進行されて物事が決められていくのかというプロセスはとても大切です。鹿島の場合は非常によく整理されていて、議題もこなれているので、社外取締役にとっては非常に判り易いということがあります。ただ、本当にそれでいいのかという疑問もあります。当初は、業界用語なども判らないので、質問攻めにしてしまうこともありました。この2年は色々な意見を申し上げてきました。例えば、取締役会では業績についての議題が出ます。当然、企業ですから業績は大切なのですが、少し単年度の業績について議論する時間が長すぎるのではないかと感じています。数字は通知表みたいなもので過去の結果です。一方で会社というのは常にオン・ゴーイングで流れていくものです。一瞬の結果を切り取った数字よりも、過去はどうだったのか、その過去も踏まえて未来はどうするのかという思いを、経営者それぞれが抱かないと決算の意味がないですし、そういった議論をもっと増やすべきではないかと感じています。

押味 昨年の取締役会で印象に残っている議題はございますか。

古川 コンプライアンス強化は中期経営計画における重要な施策の一つですが、私は以前から、「コンプライアンスはすべてに優先する」と言い続けてきました。そもそもコンプライアンス

というのは、「その人の置かれた立場で期待される役割を果たす」という意味なのです。当初、法令遵守と訳されたのはむしろ間違いと言うべきで、法令遵守はコンプライアンスの当然の一部に過ぎません。発生するかもしれない問題や損失を防止するリスク管理と合わせて経営上極めて重要である。また組織変更や規程制定などを行う際には、社内外からその意図がよく見える形の方が望ましいと申し上げてきました。その意味で、取締役会におけるコンプライアンスに係る様々な議論を踏まえて、これまでの会議体を再編・強化して「コンプライアンス・リスク管理委員会」が設置され、また従来のルールを見直して諸規則を統合した「談合防止管理規程」が制定されたことは大変に意義があると考えています。

押味 2018年12月に「社外役員諮問会議」が設置され、古川取締役には議長を務めていただいております。諮問会議における議論や今後のテーマなどについてお聞かせください。

古川 これまで4回開催しましたが、原則として社外役員だけがメンバーですから、社内からは決して出てこないような話ができるのが良い点だと思っています。最近は多くの時間を役員報酬に関する議論にあてましたが、報酬水準や変動報酬の割合、役位別の報酬のあり方も含めて、他社事例なども参考に、各社外役員の異なるバックグラウンドに基づいて様々な意見を交わしました。その結果は取締役会に提言させていただいたとおりです。

押味 今般の役員に対する株式報酬の導入も、この諮問会議からの提案がきっかけでした。

古川 社外取締役に就任してすぐに役員持株会の設立をお願いし、役員が当社株式を購入できるようにしていただきました。今回の株式報酬の導入についても狙いは同じでして、報酬を業績に連動する株価と紐づけることによって、株価向上に対するインセンティブ効果がありますし、何と言っても長期的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現することにつながります。もちろんガバナンス上の重要事項は報酬だけではありませんので、今後は後継者計画などについても議論を深めて、提言をしていきたいですね。

この後に来る時代に備え、
社員あげて知恵を出し
挑戦していきたいと思います。



持続的な成長に向けた、中長期的な課題

押味 今、建設業界は非常に恵まれた時代に遭遇しているということは間違いないでしょう。私が社長に就任した2015年は大変厳しい時代であり、2015～2017年の中期経営計画では、何とかして受注時採算を確保することが課題でした。そのために実施したことは、工事受注の段階でこれまでとは違うアプローチをとること、我々はそれをフロントローディングと呼んでいますが、具体的にはプロジェクトが始まる前に予め大きな労力をかけて組織的に知恵を出すということです。これにより高い付加価値を創り出し、得意先の満足度を高めると同時に、価格だけによる競争を避けることができるようになります。これに加えて工事施工中のリスク管理の徹底を図るなど、国内建設事業の構造改善を行いました。この効果と時代の流れが重なり、近年の好業績につながりました。

古川 建設事業において、実績が予算を大きく上回っていることがあります。これは、決して良いことではありません。実績が予算を大きく下回る時以上に警戒しなくてはならない。控えめに作成された予算は予算に値しません。

押味 おっしゃる通りだと思います。我々は、ここに危機感を抱かないといけなく考えています。建設プロジェクトというのは仕事をする前に、ある程度の採算性が見えているものです。非常に好調な時期が続いており、建設業全体が今までの経験にない数字であるため、勘違いしてしまっているのではないかと心配しています。今後競争環境が厳しくなった時でも利益を確保するためにはどうすれば良いのか、それが取り組むべき大きな課題だと考えています。

古川 経団連の会長も務められた土光敏夫氏の言葉に「計画というのは将来の意思である。将来への意思は、現在から飛躍し、無理があり、実現不可能に見えるものでなくてはいけない。現在の延長上にあり、合理的であり、現実的に可能な計画は予定である。」というものがあります。予定と計画は違います。計画は高く掲げて、実現可能な予算で進めていく。達成できないなら予算を修正していく。各部門がお互いに議論しながら進めていくことが望ましいでしょう。もし馴れ合いで議論がなくなるようなことがあれば、衰退の始まりだと考えるべきでしょうね。

押味 まず必要なことは、生産性向上に向けた技術開発などに積極投資をしていくことだと考えて、この3年間の中期経営計画を立てています。例えば先に述べたフロントローディングには非常に大きな労力がかかりますが、これをもっと効率良く機能的にできるようにしていく。大きなところではBIM化・CIM化を推進していきます。「着工する時点で、デジタル上ではすべての工事が完了している状態」をつくるスーパーフロントローディング、さらに「作業の半分はロボットと、管理の半分は遠隔で、すべてのプロセスをデジタルに」を掲げている鹿島スマート生産ビジョンも大きな挑戦と言えます。

古川 海外への展開についてはどのように考えていますか。

押味 海外の建築事業や不動産開発事業については現地化を早い段階から進めたことにより今では重要な収益源となっておりますが、海外のインフラ整備に関連する事業については、今後、国内で培ってきた技術をいかに活用してそれを利益につなげることができるかがカギになると考えています。具体的には、



将来どういう会社にするか
どこを目指すのか
自由に議論したらどうでしょうか。

工事が終わったらその国から引き揚げてしまう形態の海外プロジェクトではなく、現地に合った形で工事完成後も継続的に利益が得られる仕組みに投資したいと考えています。次の中期経営計画ではそういうことを盛り込んでいきたいと考えています。

古川 海外のプロジェクトで上手くいかなかった事例もありましたが、失敗は成功への過程です。失敗しても投げ出しはいけない。失敗したらそれをどうしたらいいか手当すれば良いのです。過去の件はリーガルマインドの欠如や、商習慣・行政制度に対する理解不足などがあつたと推察しますが、二度と契約に穴が開かないようなドキュメンテーションの見直しを図って欲しいと思います。リスクの大きさと利益は比例すると言えます。利益はリスクに対する対価と言えます。どうやってリスクをコントロールしてミニマイズするかが問われます。

これからの鹿島への期待

古川 鹿島建設が、我が国のゼネコンのなかで、今後ともリーダー的存在であり続けることを目指すのは当然です。しかし、業界のなかだけに留まっている限り、比較相対的に産業界におけるプレゼンスの低下は否めません。鹿島建設ではなく「鹿島」を将来どういう会社にするのか、どこを目指すのか、という議論を会社のいろいろな層で自由してみたらどうでしょうか。私が長くいる商社にも、経済社会の変動や法規法令の改変など会社を取り巻く環境の変化が起きました。そのたびに事業分野の選別を行い、仕事や組織の在り方、或いはルールを変えるなど、経営は変革を断行し続けています。その結果、私が入社した時と現在の会社で同じなのは三菱商事という名前だけで、中身は全く似ても似つかぬものになっています。また、今は、企業に対してESGへの対応が強く求められる時代です。これまで鹿島建設が

押味 その国のことを深く研究して、仕組みを作って持続的に利益を出す拠点を創っていききたいと考えています。建築事業と不動産開発事業に加えて、今後インフラ整備に関連する事業で、どうやってその国に根差した展開ができるか。それができて初めて海外事業が国内事業を支えることができるようになります。これからは、インフラ整備に関連する事業について、進出先の国の建設会社との資本提携やM&Aなど、その国に深く関わることも視野に入れていきたいと考えています。

古川 まさにその必要があると思います。国によって事情は違うと思いますが、各国で根を生やした展開がポートフォリオ形成につながりますので、トータルで大きな利益をとっていくことができるのではないのでしょうか。

経営理念のとおり事業を通じて日本の発展に大きく貢献してきたように、国内・海外の社会課題の解決に貢献しながら変化の波を乗り越えて成長し、かつてのように輝く存在を目指してください。

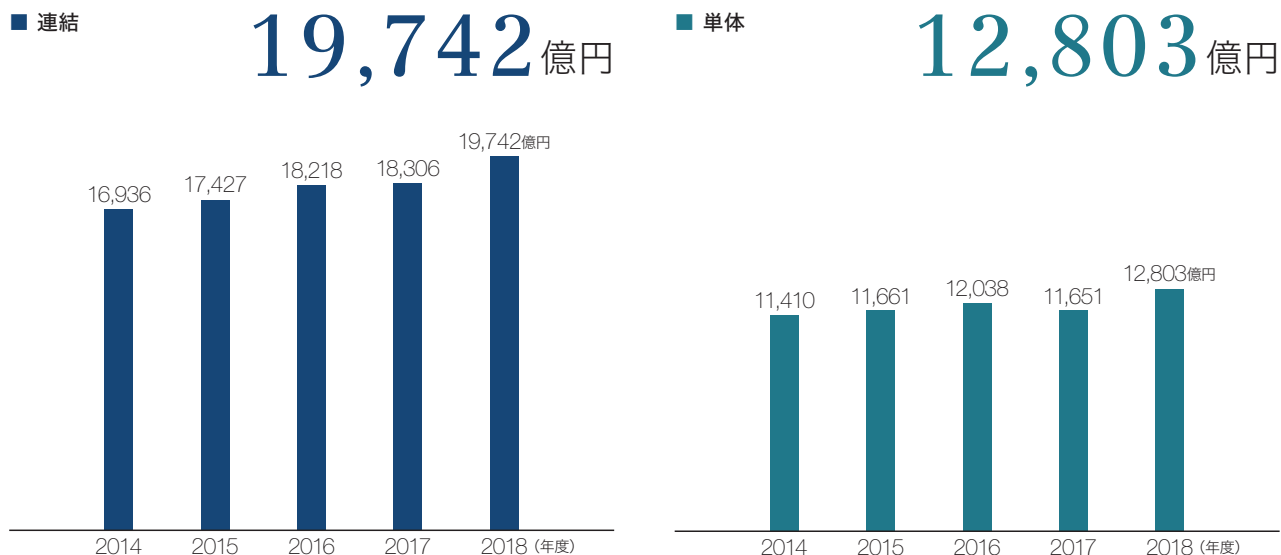
押味 ご指摘ありがとうございます。ESGに関しては企業が持続的な成長をするために必要不可欠な要素であり、SDGsに代表される社会・地球環境課題を十分意識して、常に長期的な視点を持ちながら経営していきたいと思っています。業績好調の今だからこそ、この後に来る時代に備える絶好の機会と捉えています。まずは中期経営計画の達成に向けて、様々な課題がありますが、次期中期経営計画、さらには2030年、2050年、その先も見据えて、社員みんなで知恵を出して常に将来に挑戦し続けていく会社でありたいと思います。

財務・非財務ハイライト

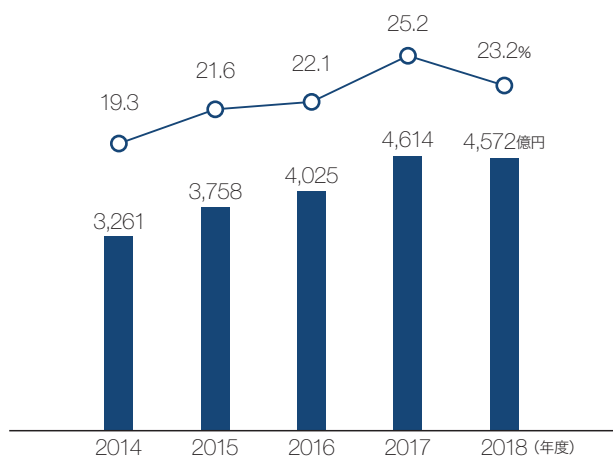
数字で見る鹿島グループ

鹿島の2018年度を数字で振り返ります。

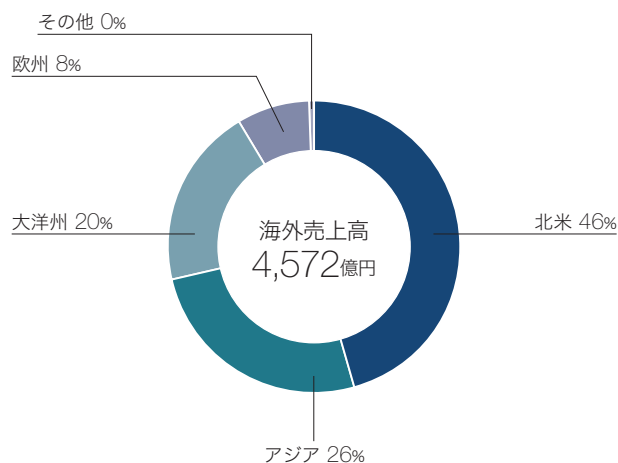
売上高



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

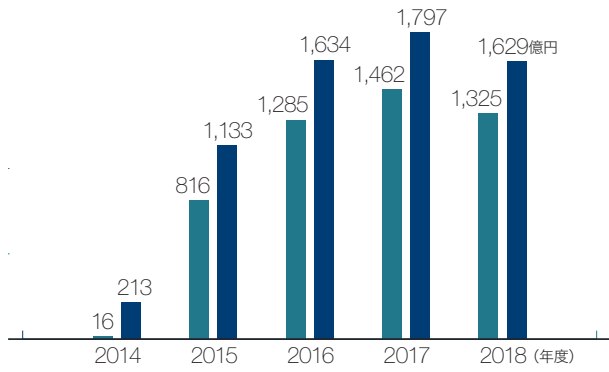


建設事業受注高



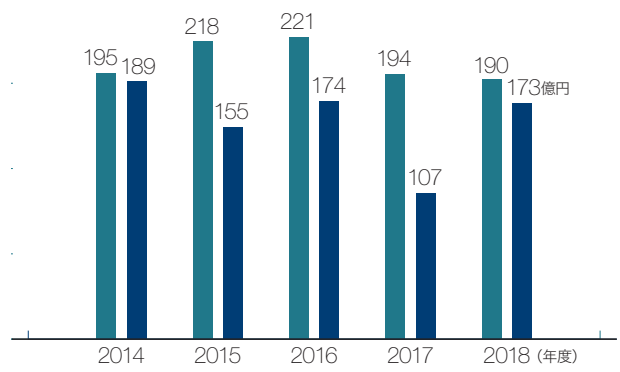
経常利益

■ 単体 ■ 連結

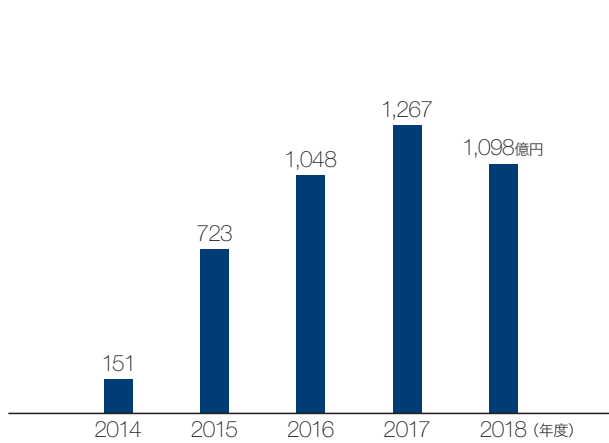


国内・海外グループ会社経常利益

■ 国内 ■ 海外

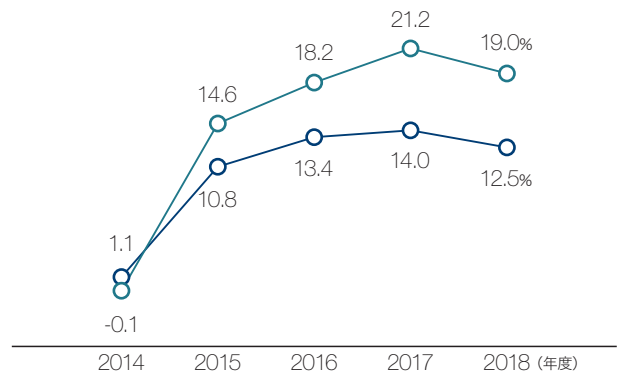


親会社株主に帰属する当期純利益

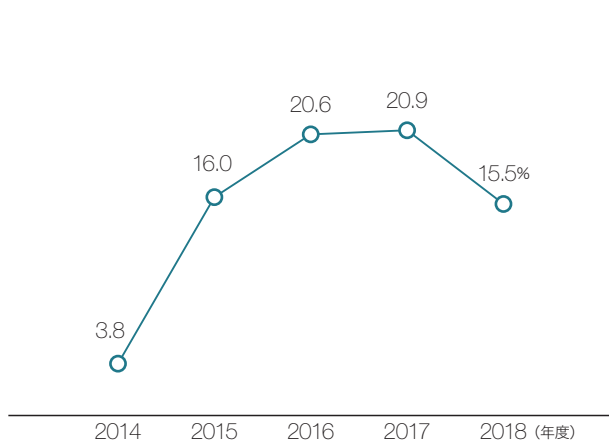


土木・建築工事総利益率(単体)

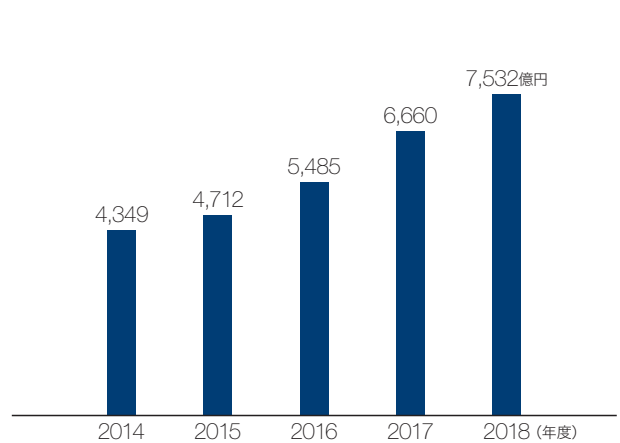
■ 土木 ■ 建築



ROE推移



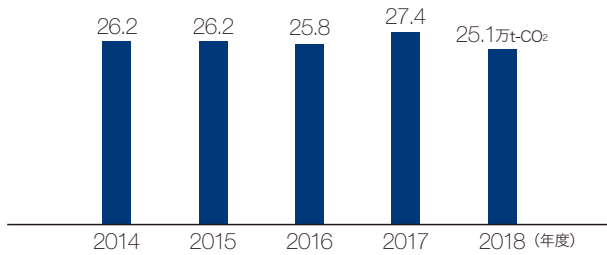
自己資本



財務・非財務ハイライト

施工によるCO₂排出量

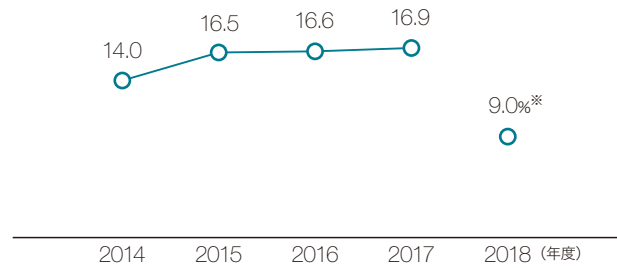
25.1万t-CO₂



施工によるCO₂排出量原単位削減率

9.0%

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
各基準年度比削減率

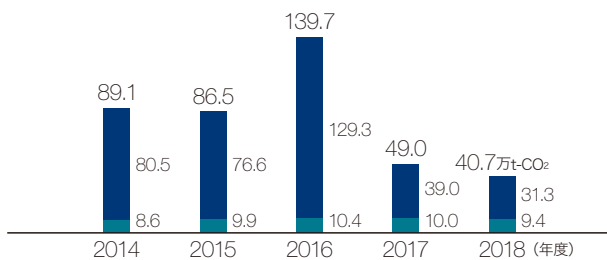


※ 2017年度までは1990年、2018年からは2013年を基準年としています

間接的なCO₂削減貢献量

40.7万t-CO₂

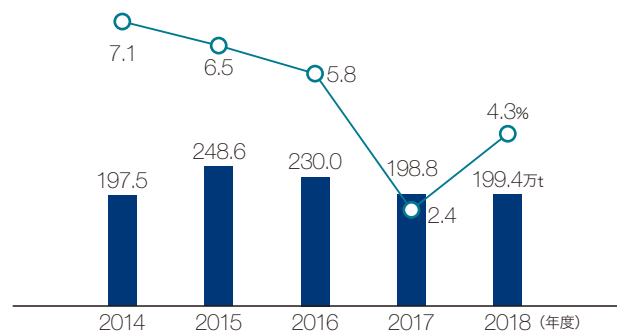
- グリーン調達 (高炉セメント・コンクリート) に伴うCO₂削減貢献量
- 建物の省エネルギー設計に伴うCO₂削減貢献量*



※ 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 (汚泥含む)

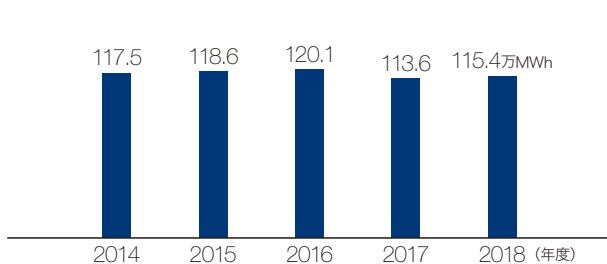
4.3%



エネルギー使用量 (建設現場、オフィス)

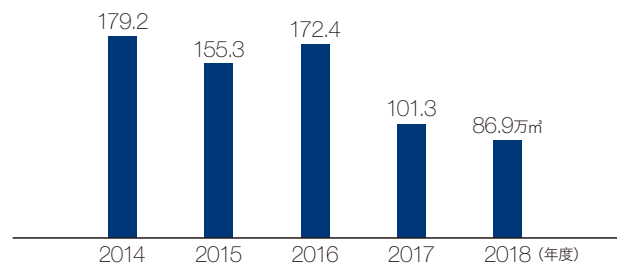
115.4万mwh

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)

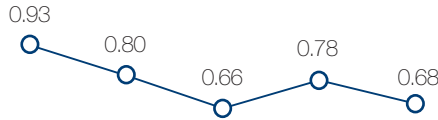
86.9万m³



建設現場における安全成績

度数率 (休業4日以上)

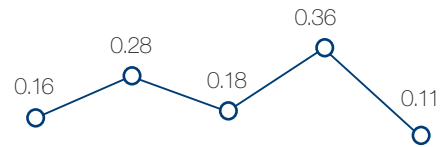
0.68



2014 2015 2016 2017 2018 (年度)

強度率

0.11



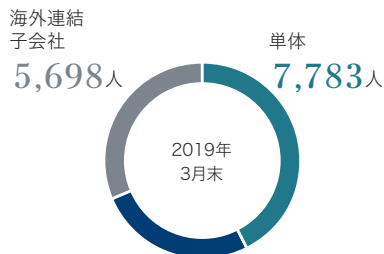
2014 2015 2016 2017 2018 (年度)

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

従業員

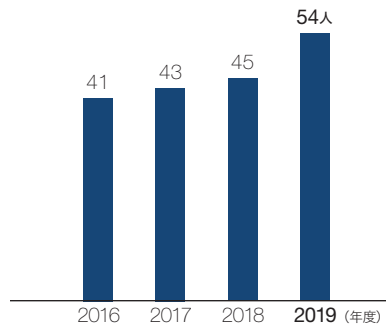
18,297人

(20,058人 非連結子会社含む)



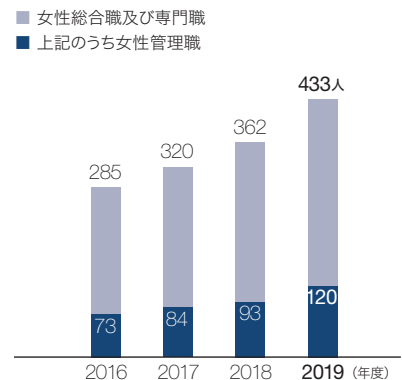
2019年3月末

新卒採用における女性数



※ 2019年4月1日時点において鹿島(単体)の新入社員は247名で比率は21.9%となりました

女性管理職の推移



※ 2019年より総合職及び専門職の合計数を表示しています

人事データ(単体)

(各年度3月31日時点)

		2014	2015	2016	2017	2018
従業員	従業員数	7,546	7,527	7,611	7,686	7,783
	再雇用者	908	921	1,102	919	930
	障がい者雇用率(%)	2.2	2.2	2.1	2.2	2.2
	3年以内の離職率(%)	3.7	3.7	3.0	3.5	2.0
出産・育児・介護	育児休業取得者	28	34	39	35	53
	配偶者出産休暇取得者	100	115	112	117	111
	看護休暇取得者	96	86	93	90	78
	男性育児フレックス短時間勤務制度利用者	23	33	41	64	89
	介護休業取得者	25	22	22	37	22
その他	ボランティア休暇制度取得者	10	12	17	21	15
	有給休暇取得率(%)	42.5	39.6	49.5	49.6	46.4

10か年ハイライト

連結

(年度)	2009	2010	2011	2012
業績				
建設事業受注高	11,383	11,884	12,960	13,332
売上高	16,373	13,256	14,577	14,850
営業利益	△67	172	294	184
経常利益	90	175	413	246
親会社株主に帰属する当期純利益	132	258	38	234
売上高営業利益率(%)	△0.4	1.3	2.0	1.2
研究開発費	100	97	91	84
設備投資額	238	229	359	205
財政状態				
総資産	17,968	16,449	16,862	16,860
自己資本	2,618	2,528	2,567	3,204
純資産	2,621	2,532	2,567	3,181
有利子負債	6,200	5,589	5,257	4,801
キャッシュ・フロー				
営業キャッシュ・フロー	△769	640	817	584
投資キャッシュ・フロー	△57	29	△387	367
財務キャッシュ・フロー	719	△505	△377	△586
1株当たり情報				
1株当たり当期純利益(円)	13.03	24.87	3.69	22.55
1株当たり純資産(円)	251.97	243.35	247.12	308.49
1株当たり配当金(円)	6.0	6.0	5.0	5.0
経営指標				
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	5.4	10.0	1.5	8.1
自己資本比率(%)	14.6	15.4	15.2	19.0
D/Eレシオ	2.37	2.21	2.05	1.50
非財務情報				
従業員数(人)	15,189	15,083	15,149	15,468
うち単体(人)	8,452	8,164	7,925	7,737
国内連結子会社(人)	3,711	3,760	3,785	3,920
海外連結子会社(人)	3,026	3,159	3,439	3,811
施工によるCO ₂ 排出量総量(万t-CO ₂)	25.1	20.5	21.3	22.9
施工によるCO ₂ 排出量原単位(t-CO ₂ /億円)	22.0	21.5	21.3	22.0
建設廃棄物の最終処分率(汚泥含む)(%)	14	13	9	6.9

(注) 2018年10月1日付で当社普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2017年度及び2018年度に係る数値については、2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し算定しています。

『税効果会計に係る会計基準』の一部改正を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

(単位:億円)

2013	2014	2015	2016	2017	2018
15,735	14,748	17,958	17,283	16,859	20,101
15,211	16,936	17,427	18,218	18,306	19,742
230	126	1,110	1,553	1,583	1,426
270	213	1,133	1,634	1,797	1,629
207	151	723	1,048	1,267	1,098
1.5	0.7	6.4	8.5	8.7	7.2
78	77	78	82	103	139
198	254	329	294	161	284
17,894	18,392	18,867	19,928	20,512	20,911
3,682	4,349	4,712	5,485	6,660	7,532
3,641	4,369	4,740	5,525	6,697	7,569
4,447	3,850	3,785	3,729	3,448	2,987
329	592	363	1,875	1,204	303
173	83	△278	△319	△473	△253
△171	△707	△131	△205	△530	△750
19.98	14.58	69.66	101.01	244.29	211.67
354.62	418.86	453.93	528.46	1,283.38	1,451.66
5.0	5.0	12.0	20.0	48.0	50.0
6.0	3.8	16.0	20.6	20.9	15.5
20.6	23.6	25.0	27.5	32.5	36.0
1.21	0.89	0.80	0.68	0.52	0.40
15,391	15,383	15,810	16,422	17,730	18,297
7,657	7,546	7,527	7,611	7,686	7,783
3,945	4,068	4,144	4,442	4,674	4,816
3,789	3,769	4,139	4,369	5,370	5,698
22.8	26.2	26.2	25.8	27.4	25.1
22.0	22.2	21.5	21.5	21.4	20.0
6.9	7.1	6.5	5.8	2.4	4.3

中期経営計画(2018~2020)の推進状況

2018年度にスタートした「鹿島グループ中期経営計画(2018~2020)」は、足元の施工量増加に適切に対応し安定した利益を確保するとともに、ESGの観点を重視した施策を積極的に推進し、国連が採択したSDGsなども踏まえ事業を

通じた社会課題の解決に取り組み、持続可能な成長の実現を目指すことをテーマとしております。

今後も基本方針に基づいた諸施策を積極的に推進してまいります。

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

E	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り組み推進	S	持続可能な生産現場の確立を目指した 生産性向上と就労環境改善	G	積極的投資や事業領域拡大を支える リスク管理体制強化、人材の確保・育成
----------	---	----------	--	----------	---

戦略	2018年度の具体的成果
①国内建設事業 生産性向上と魅力ある労働環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ●BIM・CIM及びICTの活用 適用現場の拡大と高度利用の促進 施工データ・ノウハウの集積と一元管理化による現場管理の高度化 ●働き方改革 現場の4週8閉所に向けた取り組み推進 建設キャリアアップシステムの試験運用を開始 ●グループ会社との連携強化 需給逼迫職種の直備化と多能工化の取り組み強化 施工ロボットの本格適用
②国内・海外建設事業 有望市場・分野への取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー分野への対応強化 ●土木インフラ更新・建築リニューアル市場への対応強化 高速道路のリニューアル技術開発 建築リニューアル市場に対応する専門チーム設置 ●海外グループ会社間の連携、部門間の協働促進 買収したシンガポールのエンジニアリング企業IFE社との連携による新たな顧客獲得 流通倉庫開発事業(米国・欧州)における開発部門と建設部門との協働
③周辺ビジネス 上流・下流事業への取り組み推進と収益源の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ●建物の企画から管理・維持までのワンストップ・ソリューション提供に向けたBIM活用 ●エンジニアリング力を活かした医薬品周辺領域における企画・設計など上流事業の対応強化 ●私募リート「鹿島プライベートリート投資法人」の運用開始による、不動産運営・マネジメント分野における収益機会の拡大
④国内・海外開発事業 開発事業の収益力強化	<ul style="list-style-type: none"> ●国内・海外において計画に沿った着実な投資を実行 国内…羽田空港跡地第一ゾーン整備事業(第一期事業)着工 ほか 海外…ウッドレイ住宅・商業複合開発事業(シンガポール)着工 ほか ●新規優良プロジェクト創出に向けた取り組み強化 米国フラワノイ社買収による住宅分野の開発プラットフォーム整備
⑤全事業共通 環境・エネルギー・防災減災など社会課題への取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ●環境課題の解決支援に向けた製品・サービス事業を拡充 ●自社排出CO₂削減に向けた取り組みの加速 ●顧客が行う自然災害リスクマネジメントへの支援強化 技術研究所に顧客対応や研究開発を行う専門部署を設置 災害の全フェーズ「予測・予防・発災後対応」において、ハードとソフトの両面で最適なソリューションを提供

主な経営数値目標

2018年度から2020年度の3年間において、連結当期純利益800億円以上の安定確保と株主資本コストを上回るROE10%以上の継続を掲げており、中長期目標として連結当期純利益1,000億円以上の確保を目指しています。

連結	2018年度（実績）	2020年度	中長期
売上高	19,742億円	21,500億円	25,000億円程度
当期純利益 [※]	1,098億円	800億円以上	1,000億円以上
ROE	15.5%	10%以上	—
有利子負債	2,987億円	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」

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

国内・海外開発事業
4,000
億円
(NET 2,250億円)

国内1,600億円程度
海外2,400億円程度

R&D投資
500
億円

2018年度実績
150
億円

競争力強化・
持続的成長投資
(国内外M&A、人材関連など)
500
億円

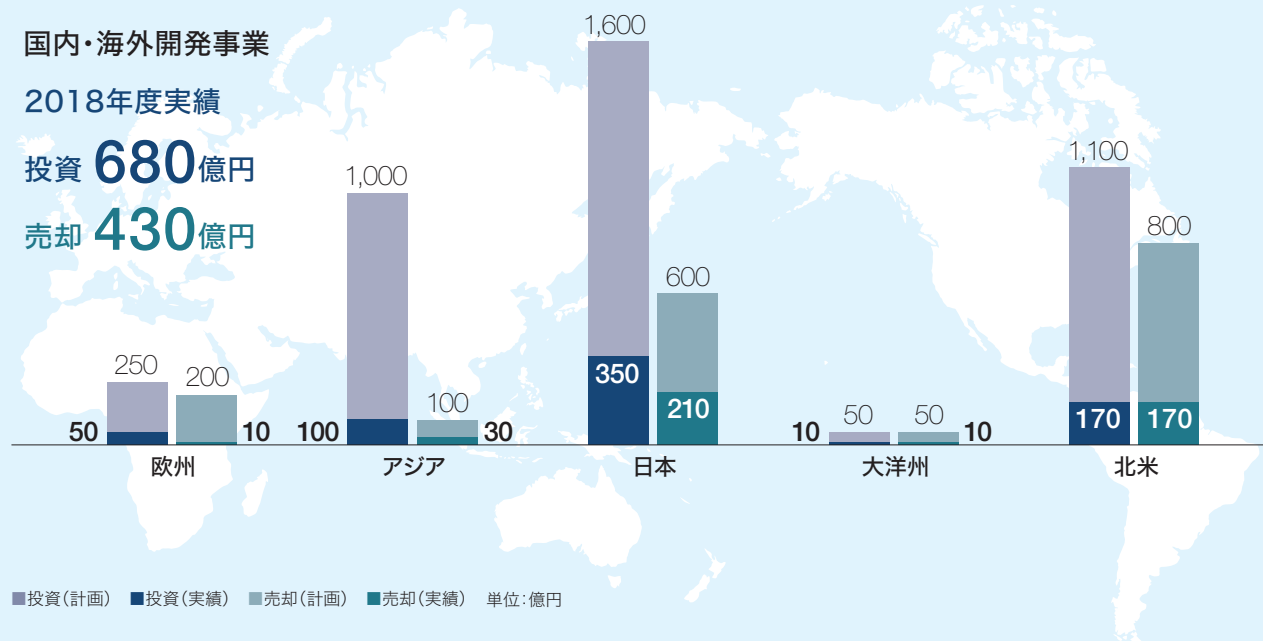
2018年度実績
260
億円

国内・海外開発事業

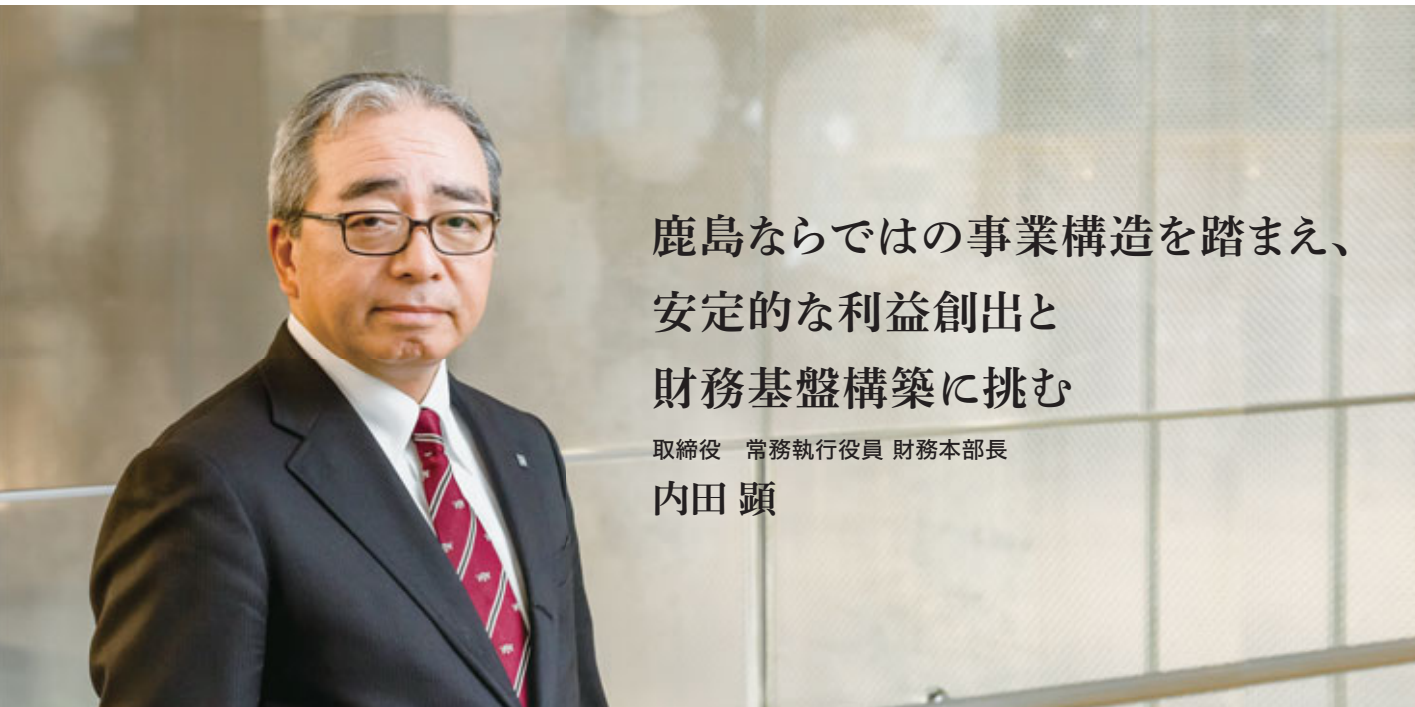
2018年度実績

投資 **680** 億円

売却 **430** 億円



財務本部長メッセージ



鹿島ならではの事業構造を踏まえ、 安定的な利益創出と 財務基盤構築に挑む

取締役 常務執行役員 財務本部長

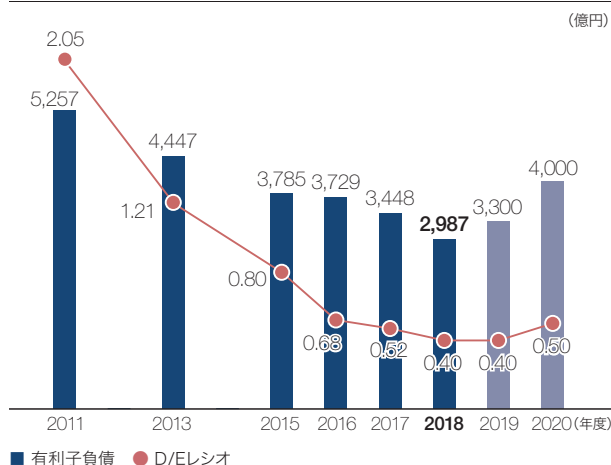
内田 顕

鹿島ならではの事業構造と自己資本の確保、及び目標ROEについて

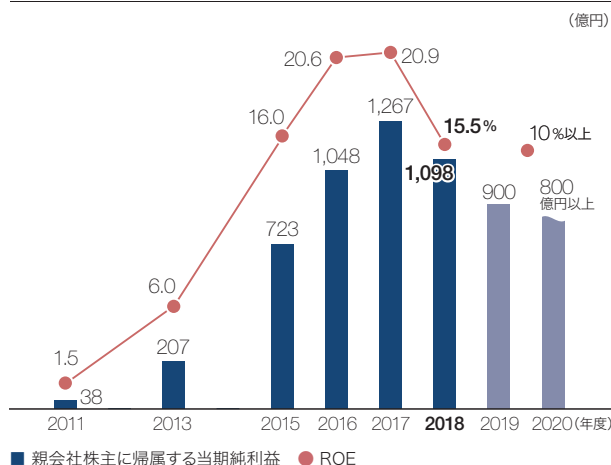
まず、当社の事業収益及び投資計画の方向性について述べます。建設事業における工事総利益率の趨勢や、開発事業の利回り・資金回収タームの見通しに基づき、資本コストを上回る事業収益をいかにして得ていくか——この点が最重要課題と認識しています。とりわけデベロッパーとしての事業特性を抱える開発事業は、10～30年のスパンでの投資を考えなければなりません。したがって当社の事業構造も、「フロー

型の建設ビジネス」と「ストック型の開発ビジネス」の双方を併せ持つ、大手ゼネコンのなかでもユニークなものになりつつあります。このような構造を踏まえて、2つの事業のバランスを取りながらの財務運営が求められております。開発事業の資産に関しては、自己資本と他人資本の配分によって収益性が変動します。財務の健全性の観点から自己資本と他人資本とのバランスを取りつつ開発資産を積み上げております

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



が、個別事案の取組みレベルでは、資本効率を重視し、財務レバレッジを利かせてより収益性を高める手法も採用しています。現状、連結ベースの開発用資産は4,300億円程度であり、評価差額金を除いた修正自己資本が6,200億円強、有利子負債が約3,000億円ですから、財務の健全性は十分に確保されていると認識しております。中期経営計画で開発資産を6,200億円まで積み増しても、修正自己資本7,000億円に加え、4,000億円以内としている有利子負債で賄うこととなり、その時のD/Eレシオ（負債資本倍率）も0.5倍前後と目されますので、財務の健全性は引き続き維持できると見ております。なお、開発事業への投資を拡張していくことにより、景況の悪化などによる資産の減損リスク、海外開発事業においては加えて為替変動リスクも増加いたします。これらに備えるべく、当面の連結自己資本の目安を8,000億円として設定しており、この自己資本の水準は、国内外開発事業資産の今後の伸びを考慮しても十分耐性を持つ財務基盤となり得ると考えています。

中期経営計画においては開発事業への投資ドライブが特

筆されますが、当社の連結業績は、依然主力である建設事業に大きく依拠しております。その建設事業の総利益率は、今後更なる競争の激化もあり、容易に上昇できるとは予想しにくい傾向にあります。このような動向にあって10%以上というROEの目標水準を維持するには、建設事業での受注能力の向上や更なる生産性向上を通じた原価低減・原価増加抑制に努めて収益力を向上させると同時に、投資した不動産からはより多くより早く安定収益を稼ぎ出す必要があります。このため、例えば投資効率指標（ROIC）により、資本コストを上回るリターンを上げているかを部門ごとに測定し、資金の最適配分を図るほか、個々の保有資産の価値の下振れリスクを把握し、その総量が一定水準に収まっているかのモニタリング体制を構築するなど、対策の更なる充実も必要と考えております。以上のように、事業リスクに対する耐性を備えた自己資本と、事業リスクへの自律的・効果的な事業管理・財務管理に裏付けられた成長投資の下で、安定的に利益を生み出し、株主の皆様のご期待にお応えすべきと考えております。

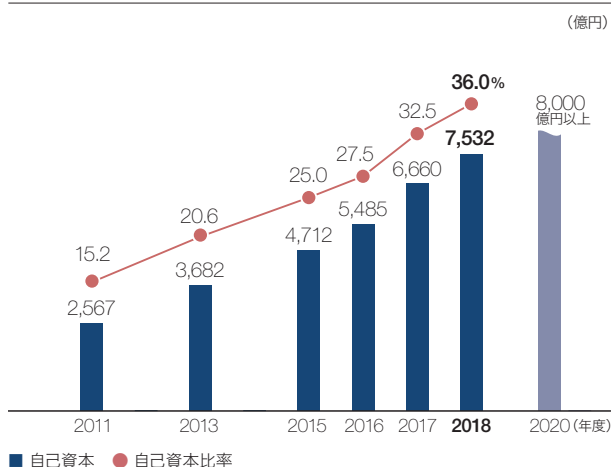
長期的なスパンで実行する、総額5,000億円の投資計画

2018年度に始動した中期経営計画では、総額5,000億円の成長投資額のうち約4,000億円を、前述のとおり、本邦を含む世界各地で推進する開発事業に振り向けます。優良資産の積上げと確実な資金回収の両輪によって、事業収益と資金効率の向上を図ります。

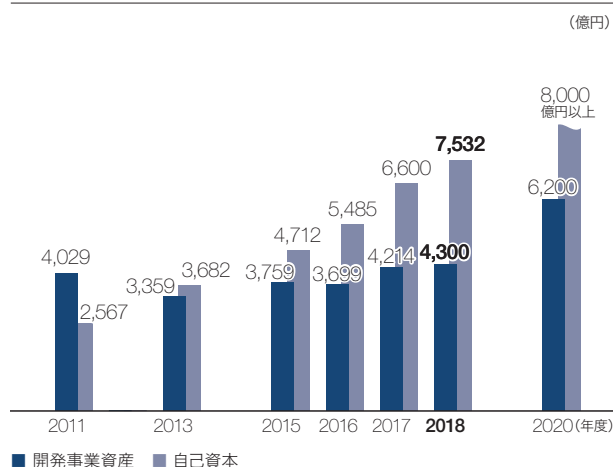
加えて、R&D投資に500億円、競争力強化・持続的成長に

向けた投資として500億円を設定しております。先進技術の導入による生産性の飛躍的な向上を狙うほか、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、建設業の枠にとらわれず、国の内外に協業先を求めて推進しておりますが、その実践も現実化し始め、効果の期待も高まりつつあります。研究開発投資も過去にない高い水準を割り当てております。それら

自己資本・自己資本比率



開発事業資産・自己資本



の成果が、生産性向上や競争力の維持向上に寄与し、建設工事の総利益を下支えと考えております。さらには、こうした活動を推進するうえで必要となる人材への投資やICT投資も積極化していきます。これらの投資は、今次の中期経営計画期間中の業績にとどまらず、より長期的に原価低減や工期短縮などのメリットをもたらす、これをお客様とともに享受することによって、鹿島の持続的な成長と企業価値向上、ひいては社会全体に貢献できることを企図しています。

海外での業容拡大を図る重要な手段であるM&Aについては、当社ビジネスとの親和性、つまり共感し合える価値観や、互いに補完し合える技術・事業領域を保有している企業を対象に引き続き探索を続けてまいります。

なお、内外投資計画のうち、一定規模以上の開発事業案件は、本社に設けた「開発運営委員会」などにおいて、事業コンセプト、社会ニーズや適用する技術の適合性、事業採算性、資金回収期間など多岐にわたる検討を行ったうえで正式な機関決定をしております。また、開発事業の範疇に収まらない再生エネルギーなどの事業投資、M&A案件、他企業とのアライアンス構築などは、「事業投資等検討会」にて、個別事案を審議するプロセスを経たうえで機関決定し実行に移しています。

中計初年度の財務・投資戦略を、想定どおりに遂行

中期経営計画の初年度にあたる2018年度を振り返りますと、前年度(2017年度)の業績が堅調で、潤沢なキャッシュフローを稼得できたことから、おおむね中期経営計画の方針に沿った財務・投資戦略を遂行できました。

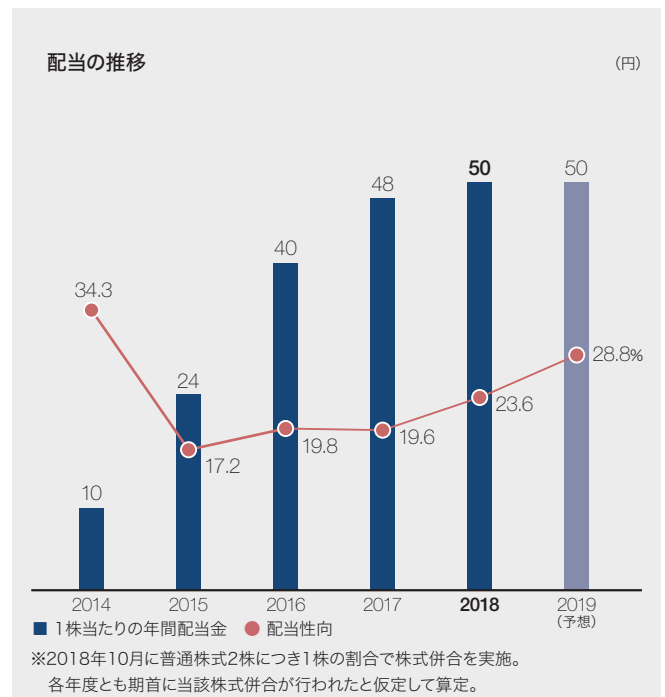
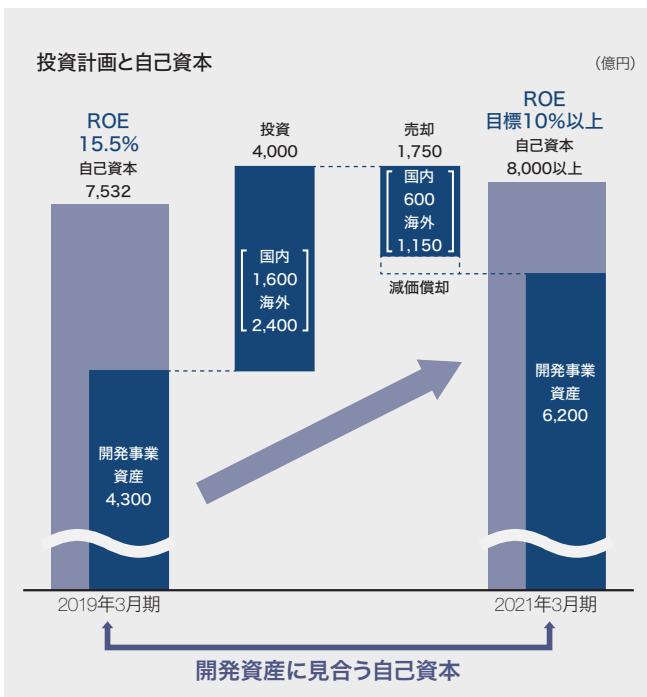
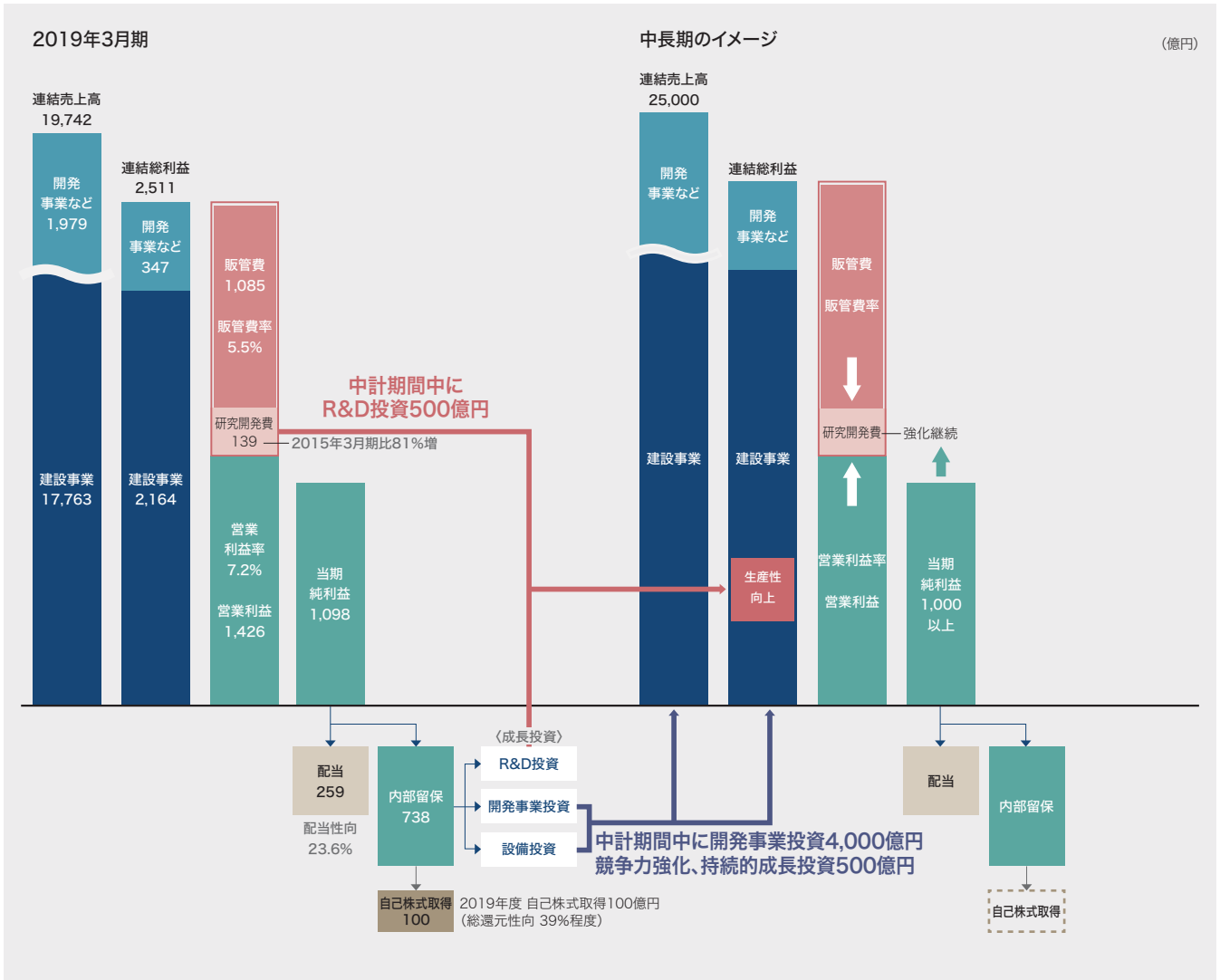
海外関係会社への増資やオープンイノベーションへの投資、重機の自動運転技術のフィールド実験など、当社が主体的に推進できる施策について積極的に実行できたと評価しています。投融資の一部では、持続可能な建設産業の構築を目的とした「次世代建設生産システム」への変革を、技術分野はもちろろん、協力会社の確保・育成、日々の現場運営・工程管理方法の改善・効率化、協力会社への支払条件改善、協力会社の海外拠点運営への支援に至るまで、多面的な角度から推進することができました。

財務部門の役割は、必要な資金を機動的に効率よく確保し、新規事案における未知・未経験の財務リスクを多面的に洗い出してヘッジに努め、建設事業・開発事業の資金繰りの特性を十分に踏まえ、コーポレートのキャッシュフローの総量をコントロールすることにあります。投下する資金需要の性質を踏まえて、調達における直接金融と間接金融の適否を全体の負債構成も踏まえて衡量し、資金の流通速度・回転率を高めることによって経済量の増加を補完するなどの工夫をしております。2019年度以降においても、引き続き中期経営計画に基づく投融資などの諸施策を盤石に推進できるよう、果敢に財務部門の役割を果たしていきたいと考えております。

従来からの配当方針を維持しつつ、新機軸も打ち出す

当社は「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とともに、業績、財務状況及び経営環境を勘案した株主還元を行う」ことを基本方針に掲げました。この方針のもと、株主還元の更なる充実を図っております。2018年度は1株当たり年間配当金を50円(株式併合後に換算)に増配し、2019年度には自社株買いを実施す

るなど、業績による裏付けを伴った新機軸を打ち出すことができました。これからも株主の皆様との対話を一層深め、社会課題であるESG、SDGsなどに何をもって応えるべきかの議論も行いつつ、成長投資・財務基盤の整備と強化・株主還元などのバランスを考慮した資本政策を体現してまいり所存であります。



土木

Civil
Engineering

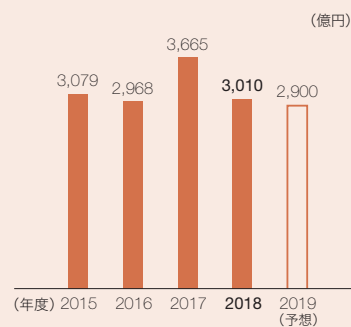


事業方針

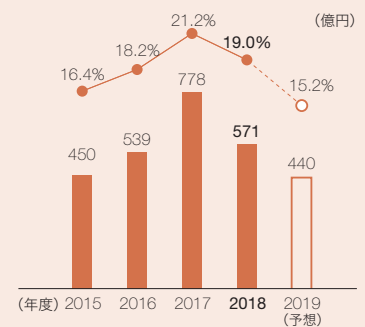
- 有望分野への取組み強化
- ICT/CIMを用いた生産システムの革新

事業概況

売上高



完成工事総利益／総利益率



機会

- 有望分野への取組み強化
- 省人化技術の開発及び実装

課題

- 市場環境の変化
- 建設業への入職者減少による担い手不足

TOPICS

現場の「見える化」を支援するハンディ型モニターを開発・実用化

鹿島は、サイテックジャパン株式会社（東京都）と共同で、現場における実際の画像にCIMモデルを精度よく重ね合わせて表現し、施工計画の作成や安全管理などに活用するハンディ型モニター[※]を開発・実用化しました。本ツールを、秋田県で当社が施工を進める成瀬ダム堤体打設工事において初めて適用し、その有効性を確認しました。

GNSSによって正確に自らの位置を把握したモニター上にはCIMモデルが表示され、現地形との整合性や支障物の有無などを、複数人がその場で同時に確認できます。小型・軽量のハンディタイプで持ち運びも容易であり、さらにはインターネットを経由して工事事務所や本・支店など、遠隔地とのリアルタイムな情報共有も可能です。

豪雪地帯での施工となる成瀬ダム堤体打設工事では、雪に埋もれた構造物や資材をツールで「見える化」し、安全な除雪作業に活かすと

ともに、次世代建設システム「A⁴CSEL」（クウッドアクセル）や自動スライド型枠といった、自動化技術の施工管理に活用していく予定です。

鹿島は本ツールを、ダム工事だけでなく、埋設物や支障物の多い都市部の工事など、ほかの工種にも適用範囲を広げていきます。

※ Trimble Early Experience Program(トリムブル早期体験プログラム)のプレリリース版を使用しています



ハンディ型モニターを用いた現場でのCIMモデル確認

事業戦略

有望分野への取組み強化

2018年度は、高速道路やダムなどの公共工事に加えて、風力発電などの民間エネルギー分野の大型工事の入手により、前年度と同水準の受注高を確保しました。

国内土木市場は、道路・鉄道インフラ整備や防災・減災など国土強靱化に関連する投資が今後も底堅く推移するとともに、再生可能エネルギー分野の需要が高まっていくと予想しています。特に、法整備が進む大型洋上風力発電の分野においては、当社は日本で初めて外洋で洋上風車を設置したバイオニアであり、その強みを積極的に活かして着実な対応を図ります。

公共インフラ関係では既存施設の更新需要がますます拡大すると見込んでいます。当社は既に多くのダムのリニューアル工事を施工していますが、他分野でも更新工事が増加しつつあります。昨年度は、高速道路のリニューアルにあたり、軽量で耐久性の高い新たな材料を用いて安全かつ短期間で工事を完了することができました。引き続き、独自の技術開発を行い、社会のニーズに応えてまいりたいと考えています。

海外土木市場では、東南アジアをはじめ、当社の拠点や実績がある地域においてインフラ建設需要が堅調に推移していますので、技術力やマネジメント力が活かせる地域・工種に着目し、現地に根差した取組みを着実に進めていきます。

ICT/CIMを用いた生産システムの革新

建設業への若年入職者が減少しているなか、長期的な技能労働者確保に向けて、当社でも週休2日の実現を目指した魅力ある就労環境づくりを推進しています。働き方改革を進めるうえでは、建設現場の生産性や安全性を高めることが不可欠であり、現場の「見える化」を念頭に、ICT技術を用いた現場管理や安全教育も積極的に取り入れました。

さらに生産システムの革新を中長期的な重点課題と位置づけ、重機の自動化や構造物のプレキャスト化などの技術開発を加速しており、実施工への適用、さらには他工種への水平展開を進めてまいります。

将来的には最先端の工場と同じように建設機械がIoTでつながりCIMの活用や各種データのタイムリーな収集・分析を行う仕組みを構築して、現場の生産性をトータルで管理し、向上させることを目指します。

昨年度より力を入れているオープンイノベーションについては、米国シリコンバレーでの約1年間の活動を通じ、AI・ロボットなどの先端技術を有する様々な企業とのネットワークが生まれました。今年度はこれらの技術の現場への適用に向けた活動を推進します。



代表取締役 副社長執行役員
土木管理本部長、海外土木担当

茅野 正恭

CIM (Construction Information Modeling)

3次元モデルを中心として、建設構造物に関する様々な情報を関係者間で共有することで、一連の建設生産システムの効率化・高度化を図るもの

建築

Building
Construction

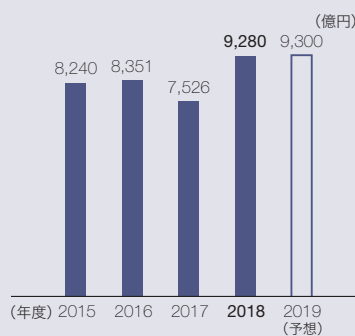


事業方針

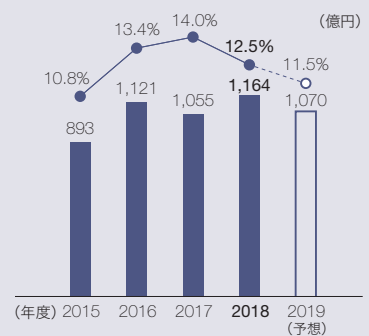
- 生産性向上と生産能力の増強
- 次世代の担い手確保につながる労働環境整備

事業概況

売上高



完成工事総利益／総利益率



機会

- 現場管理の高度化
- 自動化、ロボット化の推進による担い手確保

課題

- 建設業への入職者減少による担い手不足
- 首都圏の大型再開発工事などが本格化し建設コストが高騰
- 受注競争環境の激化

TOPICS

入退場管理システム「EasyPass」を開発、試験運用を開始

鹿島は業界に先駆け、建設キャリアアップシステムとの連携を可能とする現場入退場管理システム「EasyPass」をパートナー企業とともに開発しました。2019年3月、このシステムを301の建築工事現場と154の土木工事現場に設置し、CCUSとの連携に向けた試験運用を開始しました。

連携にあたってはアートサービス株式会社（神奈川県）が提供するシステムを採用、同社を中心としたEasyPassの販路も構築し、鹿島だけでなく、会社の枠を超えた幅広い展開を図っています。

品質などコアになる部分に関しては各社で競争し、共通で利用するツールなどの協調できるところはオープンにし、建設業界全体で生産効率を高めていくことが求められています。



EasyPassとCCUSの連携イメージ

事業戦略

ICT活用による生産性向上

2015～2017年の前半を構造改善期間とし、単体建設事業の再生・強化に取り組んできました。そして、2017年からは「KTMS-2017（建築工事 Total Management System）」を始動させ、新業務標準推進・ICTツールの活用・労務3割削減活動の3つを中心に次世代建設システムの構築を図っています。

2018年度は計画、設計、施工、アフターの各生産活動で得る情報を、建築情報基盤データとして整備する体制を整えました。今後はこのフィードバック情報やBIMデータをAIと融合させることで、品質管理、工程管理、施工管理の支援システムを構築していきます。また、「鹿島スマート生産ビジョン」を策定しました。各種ICT・ロボット技術の適用に加え、資機材管理へもBIMの活用を展開します。

そして2019年度以降はこの取組みを活用し、設計施工力の強化を推進します。具体的には、実施設計・施工段階においてBIMの利用を強化し、着工した時点で設計図の不整合や問題点をゼロにする「着工時仮想竣工」を目指していきます。また、BIM推進の核となる人材育成のため、BIM管理者研修を実施、BIM技能の認定制度も策定する予定です。

さらに、建物の維持管理においても設備機器の稼働データなどを管理するシステムを開発し、アフターサービスの分野でも競争力の強化を図ります。

鹿島働き方改革の推進

建設業の担い手である技能者は、賃金水準、休暇取得や就労環境などの理由から、職業選択の有力な候補になり得ていない状況にあります。この現状を変えるため、4週8閉所の定着や労務賃金向上のため褒賞金・支援金制度などを推進します。

また、2019年3月には国土交通省が主導する「建設キャリアアップシステム」の本格運用に先立ち、独自の入退管理システムである「EasyPass」（イージーパス）を開発し試験運用を開始しました。技能労働者の経験・能力を適切に評価し、処遇改善につなげ、同時に入退場時間や労務実績などの情報を専用システムに「見える化」することで、現場運営全体の効率化を図っていきます。

グループ会社である鹿島クレス、鹿島フィットやクリマ・ワークスで展開している、外国人材を含む技能労働者の直備化も加速していきます。直備社員を多能工化することにより、工程や天候などに左右されず安定した収入を実現できます。また、ロボット技術の開発において実際の技能者との連携が深まることにより、オペレーション側の声を集めてフィードバックすることが可能になるため、技術開発を加速させることにもつながります。



代表取締役 副社長執行役員
建築管理本部長

小泉 博義

建設キャリアアップシステム (CCUS)

国土交通省の主導のもと、一般財団法人建設業振興基金が構築・運営する、建設技能者の就労履歴や資格情報を蓄積する業界共通のデータベース。登録された技能者には、各々固有のIDが付与された「建設キャリアアップカード」が発行され、現場に設置されたカードリーダーにかざすだけで、作業した現場やその際の職種・立場などの情報が記録される。蓄積された実績をもとに、技能者はキャリアに応じた処遇を受けることができ、また雇用する事業者の客観的な評価にもつながる。



～持続的な成長に向けて～ 生産性向上への取組み

Project 1 鹿島スマート生産ビジョン

2018年11月、鹿島では建設就業者不足の対応や、働き方改革の実現に向けて、建築工事に関わるあらゆる生産プロセスの変革を推進し、生産性の向上を目指す「鹿島スマート生産ビジョン」を策定しました。ICTを活用したロボット技術の開発と現場管理手法の革新を進め、2025年を目標に、より魅力的な建築生産プロセスの実現を目指しています。



※ 鹿島スマート生産ビジョン／動画



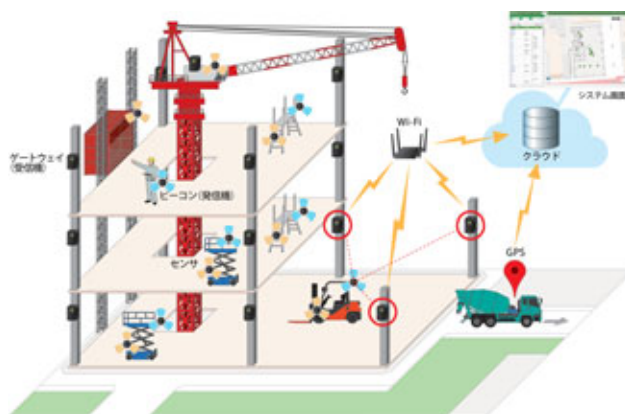
ビジョン実現に向けた技術の現場実証

(仮称) 鹿島伏見ビル新築工事をパイロット現場に選定し、各種の施工ロボットや現場管理ツールなど、18項目にのぼる技術・システムの集中的な適用・実証を進めています。

- 鉄骨溶接ロボット (柱全周・梁上向き)
- ドローン自動巡回システム
- 耐火被覆吹付ロボット
- 搬送管理システム
- コンクリート押しロボット
- 現場内モニタリングシステム (ウェアラブル/固定カメラ)
- ウェアラブルパイプレータ
- バイタルセンサー体調管理支援システム
- 外装取付アシストマシン
- BIM/出来形検査連携システム
- 疲労軽減アシストスーツ
- BIM/VR活用 (もの決め、安全教育)
- 鉄骨建方精度モニタリングシステム
- BIM/ARチェックシステム
- 資機材位置・稼働モニタリングシステム
- BIM/鉄筋加工連携システム
- 顔認証入退場管理システム
- 技能伝承システム (ノウハウ収集活用)

例えば、新たに開発した識別タグを活用してあらゆる資機材の現場への出入りを把握する在庫管理システム「KENLOGI」(ケンロジ)と、資機材の現場内での位置情報や稼働状況をリアルタイムに把握するシステム「K-Field」(ケイ・フィールド)を導入しました。高所作業車と立馬、台車など、合計およそ150台を対象にビーコンを取り付け、そのすべてが今、どこにあるのか、PC画面やモニターで一目瞭然に把握することが可能になりました。さらにはすべての高所作業車にマグネットセンサを取り付け、そのつく・離れるによって稼働状況まで把握する仕組みも導入しています。

これらにより、使われず放置されているような高所作業車がなくなり、従来に比べて資源の有効活用が図られています。今後は、作業員などの「ヒト」にビーコンを持たせることで、その動きや滞留場所を把握し、トイレや昇降設備、安全通路などの仮設計画に活かすことも検討しています。





Project 2

土木現場の工場化を加速

山岳トンネル工事の自動化技術

2018年11月に山岳トンネル工事の自動化技術の開発拠点として「模擬トンネル」を構築し、自動化技術の実証、検証実験を開始しました。この模擬トンネルはトンネル延長55m、断面積76㎡。高速道路2車線断面を想定しています。

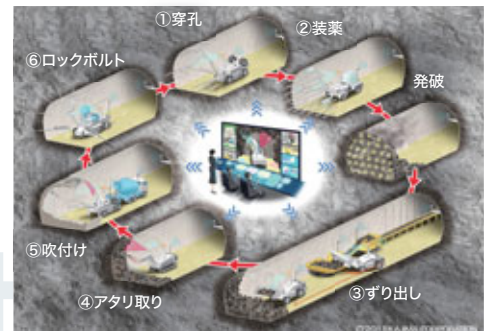
現在、自動化技術の第1弾として、コンクリート吹付け作業の自動化の開発に取り組んでいます。コンクリート自動吹付け機は、作業環境や地山条件により、吹付け位置や範囲、吹付け厚さ、対象面の形状などに応じたノズルの位置や姿勢、吹付け経路などを設定することで、アームやブームが自動的に動き、無人で吹付け作業が行えます。

今後は、吹付け厚さや形状計測、材料性状把握などの計測管理技術を付加していき、現場条件に合わせた作業手順、方法を模擬トンネルでの実大実験により確立し、多様な現場の状態に応じた最適自動吹付けシステムを実現していく方針です。

また、自動吹付けだけでなく、穿孔やずり出し、アタリ取り、ロックボルトなど、施工の各ステップにおける自動化も順次進めていくこととしており、切羽作業を一人のオペレータで行う「ワンオペレーション化」を2020年度までに実現する方針です。



模擬トンネル内で行われた自動吹付けのデモンストレーションの様子



トンネル現場の自動化・ワンオペレーション化のイメージ

ダム工事の自動化技術

小石原川ダム本体建設工事（福岡県）において、建設機械の自動化による次世代の建設生産システム「A⁴CSEL[®]」（クワッドアクセル）を活用し、初めて本格的な堤体の盛立作業（コア材一層分）を行いました。

A⁴CSELは汎用の建設機械に計測機器や制御用PCを搭載することによって作業の自動化を実現した世界初の技術で、従来のリモコンなどによる遠隔操作とは異なり、一人が作業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という、全く新たなコンセプトによるシステムです。

この実績をもとに、2018年に着工した成瀬ダム本体工事（秋田県）では自動化重機を20～30台の規模で適用し、台形CSGダム^{*}の堤体打設作業を行う予定です。このほかにも「全自動スライド型枠」などの当社の自動化技術を結集し、堤体材料の出荷から運搬、打設まですべての工種を自動化し土木現場が工場になる可能性を示していきます。将来的には労働集約型でない生産性の高い建設システムを構築することで、国内の建設市場だけでなく海外へも仕組みごと持ち込むことができると考えています。

^{*} 砂礫に水とセメントを配合して生成されたCSG（Cemented Sand and Gravel）を台形状に盛り立てたコンクリートダム的一种



管制室から自動化重機に指示を出す



小石原川ダムでのコア材盛り立ての様子

開発

Real Estate
Development

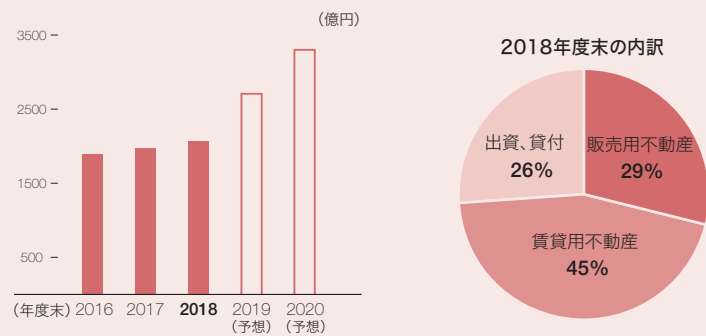


事業方針

- 経営安定化に資する中長期的事業基盤の構築
- 資本効率を見据えた不動産関連ビジネスの拡充
- 不動産関連業務を通じた幅広い社会的要請への対応

事業概況

国内開発事業資産



機会

- 総合的なソリューションが期待される案件の増加
- 都市構造変化に伴う再開発ニーズの高まり
- 施設の環境・快適性能向上に対する社会的要請

課題

- 施設整備費用の高騰
- 運営業務におけるグループ対応力の強化

TOPICS

国内開発プロジェクト

プロジェクト名	備考
グレースアタワーズ海老名	東棟：2019年5月竣工 西棟：2020年1月竣工予定
(仮称) 鹿島伏見ビル	2019年9月竣工予定
羽田空港跡地第1ゾーン整備事業（第一期事業）	2020年5月竣工予定（I期） 2022年竣工予定（II期）
(仮称) 竹芝地区開発計画	2020年5月竣工予定
浜松町二丁目4地区A街区（A3棟）	2021年3月竣工予定
横濱ゲートタワー	2021年秋頃竣工予定
九段会館建替え事業	2022年7月竣工予定
(仮称) みなとみらい21中央地区37街区開発計画	2023年3月竣工予定
浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業	2026年竣工予定



歴史的建造物の「九段会館」建替え事業

事業戦略

優良資産の着実な上積みと短期回転ビジネスの展開

開発部門は土木、建築に次ぐ第3の柱として、短期回転型の事業と中長期ストック型の事業のバランスを取りながら事業を拡大してきました。そして、中期経営計画（2018～2020）では3年間で1,600億円を投資し、優良資産を約3,000億円へと積み増すことを目標にしています。

2018年度における国内開発事業における投資金額は、みなとみらい21地区で「横濱ゲートタワープロジェクト」の土地取得・工事着工・許認可協議を推進したほか、既存プロジェクトが順調に進捗したことなどにより約350億円となりました。その結果、2018年度末の資産残高は、約2,100億円となっています。

収益面では、中期経営計画に則り保有資産の入れ替えを行っているため、一時的に収益が上下する状況にありますが、優良賃貸資産による安定収益に加え、適切な事業性評価を行ったうえで開発済みの収益物件を取得し、収益向上策を講ずることにより、新たに賃貸収入を積み増すほか、バリューアップ後に売却することによって、更なる利益創出を図っています。

今後も、入手済みで事業構築中の大型優良案件を着実に推進するとともに、得意先とのネットワークを活かした相対取引による新たな優良物件の取得を通じ、中期経営計画を達成する見込みです。

なお、グループ会社である鹿島不動産投資顧問が2018年度運用を開始した私募リートは、2018年度末に運用規模が280億円となり、目標である5年後の資産規模1,000億円に向けて順調に拡大を続けています。鹿島グループの有する企画力や技術力、ネットワーク力を活かした特色ある不動産サービス提供を通じ、機関投資家の長期安定運用に資する新たな投資機会の提供や、投資価値の最大化に寄与していきます。

開発ノウハウを活かした新たな展開

自社事業に加え、これまでの開発事業の経験や得意先への事業支援で培った事業構築・開発許認可・環境アセスメントなどの開発ノウハウや企画提案力を活用して、優良工事の創出に向けた受注支援活動を展開していきます。さらに、不動産関連のグループ会社機能の再構築・強化を通じ、得意先資産などにおけるCREコンサルティング・仲介斡旋・マネジメントサービスなどのノンアセットビジネスの更なる拡充を図っていきます。

公的不動産の利活用として政府が積極的な展開を図っているパブリック・プライベート・パートナーシップ（公民連携）事業については、これまで通り建設事業の強みを活かすほか、異業種や他社機能と連携した事業企画提案に積極的に取り組み、将来を見据えた長期の優良で多様な事業機会の創出を探っていきます。

また、SDGsの達成も意識しながら、グリーンビル開発を加速させるほか、「羽田空港跡地第1ゾーン整備事業」において次世代のまちづくりにつながるスマートシティの実装にも取り組んでまいります。重ねて、開発事業の推進を通じて、地域の産業育成、雇用創出のほか、自然との共生や質の高い教育の提供など、持続可能な社会の創出に向けてこれまで以上に努力していきます。



副社長執行役員
開発事業本部長

山口 皓章

海外

Overseas
Operations

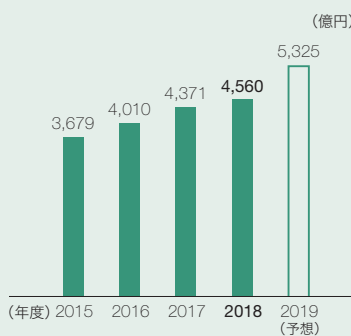


事業方針

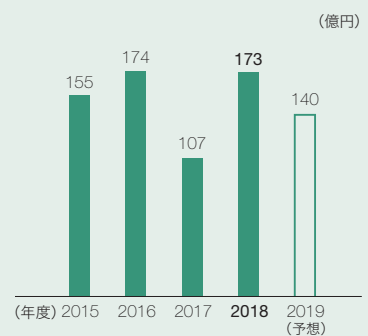
- 特定した市場・分野においてベストプレイヤーとなる
- グループ内の協業によりユニークな収益機会を創出する

事業概況

売上高



経常利益



機会

- 受注機会の多様化
- 新たな収益源の育成

課題

- バランスのとれた資産構成
- 事業基盤の強化

TOPICS

インドチャイナ・カジマ・デベロップメント社による開発事業

2016年にベトナムの不動産開発会社インドチャイナ・キャピタル社と合併で設立したインドチャイナ・カジマ・デベロップメント社を通じて開発事業を推進していますが、2018年11月30日、同国のホテルとしては第一号案件となる開発事業の起工式を執り行い、建設工事に着手しました。

この事業は、ホーチミン市内のタンソンニャット国際空港から車で15分、ビジネス中心街(CBD)からは車で5分と交通アクセスに優れ、ビジネス・観光の拠点として注目されるグエン・ビン・キエム通りに237室のホテルを開発するもので、完成後はWink Hotelsブランドとして営業をスタートします。*

ベトナム発のブランドチェーンとして、同国内外からの旅行者やビジネスマンの需要を幅広く取り込むべく、リーズナブルで高品質なホ

テルを提供します。

※インドシナ地域の伝統と現代の融合をコンセプトとした宿泊特化型ホテルブランド



事業戦略

事業基盤の強化による厚みのあるネットワーク構築

海外事業では、海外現地法人が各国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”を構築しており、近年はM&Aによる事業分野の拡大も行っています。

鹿島グループの海外事業は、日本を中心として広げていくのではなく、各海外現地法人が事業領域を拡大し、それぞれが重なり、連携することで厚みのあるネットワークを構築していきます。例えば、コクラム社とオースティン社の協業により、これまでは参入していなかった欧米系企業へのサービスの提供が可能となりました。また、日本国内でもテーマパーク建設に強みを持つシナリオ・コクラム社との協働が進んでいるほか、海外資本からのインバウンド投資においても、海外現地法人の持つ顧客との信頼関係が活かされています。

● アメリカ:短期回転型ビジネスモデルが引き続き好調

米国不動産開発事業では、Core5社がEコマース向けの流通倉庫開発に注力し、短期回転型のビジネスモデルを積極的に推進しています。ライバル企業も多くあるなかで、建設事業との連携を活かし差別化された価値ある商品を提供するとともに、少数部隊でアウトソースを活用しながら、確実に利益を創出できるノウハウを蓄積していることが、大きな強みとなっています。2017年に買収した賃貸集合住宅の開発・建設・運営事業を行うフラワノイ社も順調に事業を推進しており、2021年度以降には利益面で貢献できる見込みです。カジマ・ユーエスエー（KUSA）社全体では、長期保有型の収入とのコンビネーションにより、安定的な利益の創出を目指していきます。

● アジア:大型プロジェクトが本格始動

カジマ・オーバーシーズ・アジア（KOA）社傘下のカジマ・ヤンキン PPP社が事業主体となり2017年より着手しているミャンマー・ヤンゴン市内のヤンキン地区複合開発が、本格的に着工を迎えました。また、シンガポールにおいてもKOAの不動産開発事業統括会社であるカジマ・デベロップメント（KD）社と、シンガポール政府系メディア企業のシンガポール・プレス・ホールディングス社との共同事業で、約2.5haの土地に分譲住宅と商業施設からなる複合施設を建設する、ウッドレイ開発プロジェクトにおいて分譲住宅の事前販売を開始し、順調に推移しています。

● オーストラリア:M&Aの相乗効果

2015年に買収したアイコン社、2017年に買収したコクラム社を2018年12月に完全子会社化し合併しました。住宅分野に強みを持つアイコン社と生産施設など非住宅分野に強みを持つコクラム社の合併効果により、同国でも建設会社の最大手の一つとして認識されるようになり、教育施設、医療施設、防衛施設など、これまでよりも多くの領域へのサービス提供を開始しています。



副社長執行役員
海外事業本部長

越島 啓介

コクラム社

大洋州を管轄するカジマ・オーストラリア（KA）社が2017年に買収。オーストラリアのほか、中国、アメリカ、ニュージーランドでも事業を展開。非住宅分野の建設事業に強みがある。

オースティン社

2005年にKUSAが買収。生産施設の設計・エンジニアリングと施工の両サービスの提供を強みとする。

シナリオ・コクラム社

コクラム社の子会社で、2018年3月にKAが過半の株式を取得。米国、アジアを中心にテーマパークなどの擬岩、特殊内外装、アトラクションの設計、製作、施工を手掛ける。

Core5社

2015年3月に設立された、米国流通倉庫開発会社。短期間での開発、投資・回収サイクルを回すことが可能で、高い市場競争力を持つ。

エンジニアリング

Engineering

事業方針

生産プロセスの視点から高機能・高生産性の施設を構築する

鹿島のエンジニアリング事業は医薬品の研究・生産・物流関連施設をはじめ、化粧品・食品分野などでの生産・物流関連施設や植物工場といった幅広い分野を対象に、EPC [設計(Engineering)、調達(Procurement)、建設(Construction)]

で対応した豊富なプロジェクト実績と技術力に裏打ちされたエンジニアリングサービスを提供しています。さらに、これからの成長が期待されるバイオ製剤のような新たな製品に対応するための技術開発も進めています。

主な取組み

生産・研究施設や物流施設においては、発注者の経営計画や生産計画に基づき、最適な生産プロセスを構築することが重要です。

鹿島のエンジニアリングの特徴は、施設構想や基本計画の段階から設計・施工、施設運営・管理まで、生産・物流施設のライフサイクルの全フェーズにわたり、建築部門とエンジニアリング部門が一体となって、プロジェクトを遂行することです。計画段階でお客様の要望を踏まえた多角的な観点からの検討を行うことで、手戻りなく最短スケジュールでプロジェクトを成功に導くことができます。加えて、鹿島ではインダストリアル・エンジニアリング手法による作業分析や、様々な生産工程の自動化技術を活用することで、人と機械が融合する高い生産性を持つ施設を実現します。

また、医薬品や食品などの分野では製品の品質確保が重要なミッションであり、研究施設や生産施設には、多くのレギュレーションが存在し、さらにグローバルにビジネスを展開する場合、各国のレギュレーションにも対応しなければなりません。鹿島では、国内外の最新のレギュレーションを熟知するエンジニアが、各国の専門コンサルなどと連携し、各施設に求められる仕様・水準に対応した施設計画を行うことで、高い製品品質を確保する施設を構築しています。

施設計画技術、生産性向上技術、環境配慮技術といったコアとなる技術やノウハウを活かし、プロジェクトの初期段階から円滑なプロジェクトマネジメント力によりお客様のニーズに応じていきます。

TOPICS

鹿島のモジュール化医薬品製造施設

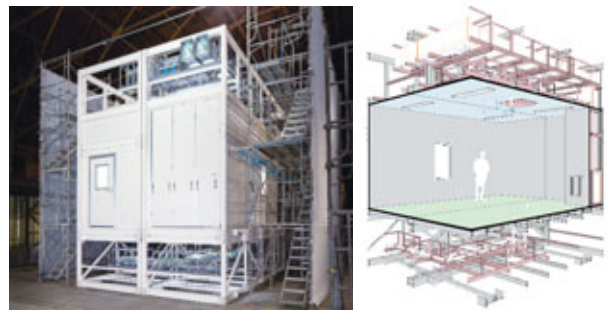
建築を現場ですべて施工するのではなく、運搬可能なユニットを工場製作し現地に運び組み立てるモジュール化建築は、建築品質の確保や施設の立ち上げ期間の短縮を目的として、様々な施設で応用が始まっています。鹿島は、このモジュール化技術を活用し、モジュール化医薬品製造施設KaMoS (Kajima Modular Facility System) を開発しました。

KaMoSのモジュールは建築、設備を一体化し工場製作することで、均質かつ高精度な施設を短期間で構築することを可能にします。ハイグレードのバイオクリーンルーム、バイオハザードにも適用可能な気密性やサニタリー性を有しており、医薬品施設に求められる施設品質を実現しました。

施設を構成するモジュールは標準的なコンテナに入れて運搬でき、現地で組み立てた後も分解し、再運搬、再組立てが可能です。この技術により、日本で建設するものと同様な高品質なバイオクリーンルームを世界中のどこにでも短工期で建設可能で、施設が一度建設

KaMoS (Kajima Modular Facility System)

された後も、製造室の拡大、縮小、間仕切り変更などにスピーディに対応でき、施設をほかの敷地へ移設することも可能となります。



KaMoSを構成するモジュールは垂直方向3段のモジュール(シーリングモジュール、フロアモジュール、アンダーモジュール)に分割され、それらを水平方向に接続することで施設を構成

国内関係会社

Group Companies

事業方針

鹿島グループの国内関係会社（2018年度末現在91社、うち子会社40社、関連会社51社）は、施工を中心に建設関連分野の上流・下流領域を幅広くカバーし、その特徴は企画・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。

グループ中期経営計画においては、「成長に向けたグループ経営基盤の確立」を図ることにより2021年度以降の持続可能な成長の実現を目指しています。この方針を受け、2018年度は、需給逼迫職種の直備化や多能工化などによる生産機能の補完、建物の設計・施工から維持管理におけるBIM活用、グループ連携によるBCPソリューションの提供やPPP・PRE分野での取組みなど、国内建設事業および上流・下流事業での収益力強化を進めてきました。2018年度の国内関係会社業績（連結ベース）は、売上高は前期比7.4%増の3,937億円、経常利益は前期と同水準の190億円となりました。

引き続きグループ間での連携をさらに促進するとともに、不足している機能をM&A等により拡充・強化し、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っていきます。

国内主要関係会社の業績

	2018年度(億円)		従業員数(人) (2019年3月末)
	売上高	経常利益	
大興物産(株)	1,175	15.5	295
鹿島道路(株)	1,342	67.1	1,349
鹿島建物総合管理(株)	575	35.6	1,785
ケミカルグラウト(株)	262	12.6	292
鹿島リース(株)	91	8.8	54
(株)イリア	74	5.2	178
カジマメカトロエンジニアリング(株)	110	1.0	196
(株)クリマテック	205	8.7	374

TOPICS

需給逼迫職種の直備化・多能工化の取組み

■鹿島フィット(株)

鹿島グループの正社員として安心して働ける就労環境をつくり、鹿島グループの幅広いノウハウを活かして施工技術やマネジメントに長けた「多能工」を育成し、建設業の施工力と生産性の向上に貢献します。埼玉県八潮市にある技術研修施設において熟練技能者から施工技術の基礎技術を教育・訓練した後、現場でのOJT教育を中心に、耐火被覆工事・ALC工事など複数の工種に対応できる技能者を育成しています。

■鹿島クレス(株)

ベトナムから技能実習生を積極的に受け入れ、現場溶接の技能者として育成しています。2017年以降、延べ22人を受け入れ、建築鉄骨溶接スペシャリストの証しであるAW検定に合格した技能実習生を溶接工として現場に配置しています。



鹿島フィットの多能工集団



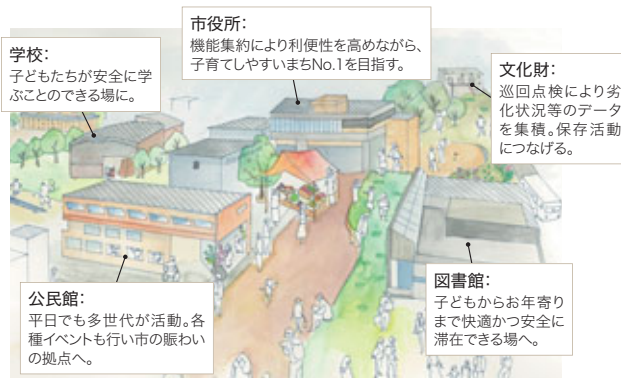
ベトナムからの技能実習生の開講式

TOPICS

グループ連携によるPRE分野の取組み

■鹿島建物総合管理(株)

2019年3月に東大和市から包括施設管理業務を受託しました。公共施設等の包括管理とは、地方自治体の課ごと、施設ごとに契約している管理業務を包括的に契約し、業務の効率化や管理の適正化などを、統一的に目指す維持管理手法です。鹿島グループの連携による総合力で「安全・安心でやさしい都市を目指す公共施設マネジメント」の実現に取り組んでいます。



公共施設等の包括管理のイメージ

学校：
子どもたちが安全に学ぶことのできる場に。

市役所：
機能集約により利便性を高めながら、子育てしやすいまちNo.1を目指す。

文化財：
巡回点検により劣化状況等のデータを集積。保存活動につなげる。

公民館：
平日でも多世代が活動。各種イベントも行い市の賑わいの拠点へ。

図書館：
子どもからお年寄りまで快適かつ安全に滞在できる場へ。

強みと 成長を 支える基盤

- | | | | |
|----|---------------|----|--------------|
| 50 | 技術 | 62 | 取締役会議長メッセージ |
| 52 | 人材 | 63 | コーポレート・ガバナンス |
| 54 | 顧客との信頼関係のために | 68 | リスクマネジメント |
| 55 | 品質 | 70 | コンプライアンス |
| 56 | 安全を実現する仕組み | 72 | 取締役・監査役一覧 |
| 57 | 取引先とのパートナーシップ | | |
| 58 | 環境 | | |





技術

鹿島は建設技術の分野では常に業界をリードする技術立社を標榜しています。「鉄道の鹿島」「ダム of 鹿島」「超高層の鹿島」「制震の鹿島」として、時代の要請に応じて事業領域を拡大してきました。これからも創業以来脈々と受け継がれる「進取の精神」で、求められる技術開発を先駆けて進めることで、顧客のニーズに応えるとともに新たな時代を切り開いていきます。

中期経営計画におけるR&Dの戦略

生産性の飛躍的向上 人と機械の協働	社会課題と顧客ニーズに応える 先駆的R&D	研究開発の基盤強化 人材+資金+外部リソース
<p>[スマート生産、現場の工場化]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 機械・ロボット・ICT活用による省人化・自動化 ● BIM・CIM活用による技術開発推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大規模都市開発 ● 維持管理・LCE ● 環境・エネルギー ● 防災/減災・BCP ● 高性能化・高付加価値化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 最重要テーマへの重点投資 ● グループ内連携の促進 ● 斬新な技術・アイデアの探索と導入 ● 社外リソースの活用

R&D投資

2018年度

150 億円

計画期間累計

500 億円

最近の主な技術開発の実績

制震	自動ラック倉庫の制震構法 「Container Damper System (CDS)」
制震	鉄筋コンクリート構造物用の大地震対応TMD 「D ³ SKY [®] -RC」
制震	中低層建物用のコンパクトで低コスト型のTMD 「D ³ SKY [®] -c」
生産性	資機材の管理・運用を効率化するシステム 「KENLOGI」・「K-Field」
生産性	2種の耐火被覆材を効率よく活用した ハイブリッド耐火被覆工法
生産性	瞬間破砕による杭頭処理技術「カット&クラッシュ工法 [®] 」
生産性	コンクリート仕上げロボット「NEWコテキング」

国内外先端技術の探索・導入

今後の当社事業に変革を与えるR&D成果の創出に向け、中小企業やベンチャー企業を含む国内外の企業や研究機関を対象として、アライアンスやM&Aも視野に入れながらAI、IoT、ロボティクスなどの先端技術・斬新な技術や、アイデアを取り入れた建設技術を創出していきます。

2018年9月には米シリコンバレーに拠点を開設しました。ベンチャー企業への投資などを手掛ける株式会社WiL（東京都港区）のシリコンバレー事務所に技術系社員を常駐させ、ベンチャー企業の技術と自社技術を融合するオープンイノベーションに取り組んでいます。生産性向上につながる新しい技術を持つベンチャー企業を探し、社内の開発グループとのマッチングを図り、実用化に向けたスピードを加速します。

鹿島の創造力を支える研究技術開発

鹿島は受け継がれてきた「進取の精神」のもと、これまでも時代の要請に応じて多くの技術開発に取り組んできました。例えば、1995年には日本初の建築用オイルダンパーを開発するなど、制震技術・免震技術の分野では常に世界・日本をリードしてきました。現在、制震・免震の技術については最新の制震オイルダンパー「HiDAX-R[®]」や、超高層ビルにおける超大型制震装置TMD「D³SKY[®]」など高性能な技術を確立しています。しかし、防災技術の発展はこれで留まるものではありません。将来的には要素技術の組み合わせや、ビッグデータを組み込むことによりさらに高度な技術開発が可能と考えています。

具体的には、既に日本中をカバーする高感度地震観測網が整備されているほか衛星による地表観測も可能となり、今後は公的機関からこれらの高い精度の情報が発信されることが期待されています。これらのデータをリアルタイムに観測し、AIやIoTを活用することで、さらに効果的な防災システムを構築することを目指していきます。

また、技術開発の加速に向けてもビッグデータをいかに活用するかが重要となります。例えばウェアラブル端末で計測した生体データを活かして、利用者へより安全・安心・快適な住環境を提供するなど、これまで開発を進めてきた建物の環境・エネルギー性能に加えて、より豊かで持続的な社会を創出することにつなげていきたいと考えています。

そのためには幅広い専門分野の人材が柔軟に活用できる組織を構築することが大切です。研究所・設計部門・現場間の人事交流の実施や、先端技術探索と技術マーケティングを通じたオープンイノベーションにより、鹿島の創造力の基盤となる技術開発を進めていきます。



副社長執行役員
研究技術開発担当
児嶋 一雄

COLUMN

開設から70年を迎える 技術研究所

鹿島技術研究所は1949年、当時会長であった鹿島守之助の「不断の研究と想像が会社に進歩と繁栄をもたらす」という理念のもと設立されました。建設会社としては初の研究所であり、開設から今日に至るまで、常に「技術の鹿島」を支える中心的な役割を担っています。

2013年9月には建設会社の研究所として初の海外拠点をシンガポールに開設 (KaTRIS)。以来、鹿島グループのグローバルで先進的な活動を先導するリサーチセンターとして進化を続けています。シンガポール政府や大学関連機関とのネットワーク構築を図るとともに、当社海外現地法人の技術支援や、現地のデベロッパー、設計・エンジニアリング会社への技術コンサルを実施するなど、実績を積み重ねています。



設立当時の技術研究所(1949年)

人材

「人材」は、企業活動を支える大切な財産です。高品質なサービスを創造・提供し、永続的に社会に貢献していくためには、社員一人ひとりが自分の能力を発揮し、当社グループの一員であることを誇りに思うことが重要と考えています。

人材の育成

当社グループは、顧客と社会からの期待に十二分に応えることのできる、広範な分野における高度な専門人材と、その専門人材を束ねるマネジメント人材の育成が重要だと考え、積極的に人材開発に取り組んでいます。特に、①若年・中堅での専門技術・知識習得と経験付与、②中堅以上でのマネジメントに関する知識習得と経験付与、③グループ内での人材交流の3点を、育成方針の柱としています。育成に際しては、OJTを基本としつつ、各部門における階層別の専門教育や全社でのマネジメント研修、国内外留学などのOFF-JTの拡充を進めています。

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、土木・建築・開発など、各部門にて計画的かつ機動的に実践経験を付与しています。加えてここ数年は、エンジニア向けの施工実務教育など、年次別研修の対象を中堅社員にまで延長し、継続的なレベルアップを図っています。

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などを積極的に活用し、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ています。

※ 直近3年の海外留学派遣人数:2017年度末5人、2018年度末8人、2019年度末12人(予定)

②マネジメント人材の育成

当社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、グループ内での人事交流・合同研修の拡充を推進しています。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ています(2018年度の受講者は計490人)。

③グループ内での人材交流

当社グループ内の人材の育成及び交流促進を図るため、国内外グループ会社との相互出向(2018年度末時点で429人)や現地法人(KOA、中鹿營造)のエンジニアなどの日本での研修(2018年度の受講者は計15人)など、人事交流やOJT研修を積極的に推進しています。

ダイバーシティ&インクルージョン

①女性活躍推進

当社は、性別や国籍、宗教の違いや障がいの有無など多様なバックグラウンドを持つ人材が、個性と能力を最大限に発揮し活躍できる環境をつくることが重要だと考えており、その一環として特に女性の活躍推進に取り組んでいます。

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おり、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。

海外勤務を含め女性社員の職域も広がっており、特に現場のフィールドワークを担当する女性エンジニアが増加しています。



ウッドレイ開発プロジェクト(シンガポール)にて施工管理にあたる技術者

②ワーク・ライフ・バランスの充実

当社は、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。

育児については、男女共同参画の観点から、男性の育児参加を推進しており、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。介護については、団塊の世代がすべて75歳以上となる「2025年問題」を見据え、2018年度に本社・全支店で計13回のセミナーを開催すると同時に、「仕事と介護の両立支援ハンドブック」を作成し全社員に配布しました。2019年度は、首都圏在住の社員を対象としたセミナーを追加開催し、実家用として全社員にハンドブックを追加配布します。

今後も、休暇取得推進やノー残業デーの推進に加え、ボランティア活動への支援や、育児・介護支援制度の充実など、仕事と生活の両立支援を強化していきます。

③柔軟な働き方を実現するための人事諸制度の拡充

社員一人ひとりが活力をもって働ける職場環境を整備し、職場の繁忙・特性を考慮した柔軟な働き方を実現するために、全社員を対象とした人事諸制度の拡充にも取り組んでいます。

人事諸制度の拡充

2018年11月実施

- 出退勤に係る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

2019年4月実施

- 家族サポート休暇の新設

2019年度中に導入予定

- 在宅勤務制度の導入
- 退職者復帰(カムバック)制度の導入

社員の健康増進

当社は、本社内に診療所を設置し、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、保健指導など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ストレ

スチェックを行っています。2018年度に実施したストレスチェックの全体結果(総合健康リスク)は、全国平均よりも約20%低いという判定でした。

こうした取り組みが高く評価され、2018年度に引き続き、経済産業省から「健康経営優良法人(ホワイト500)2019」に選定されました。今後も、社員の健康課題を把握し、社員の健康増進に向けた様々な取り組みを行っていきます。



執行役員
秘書室長、人事部、
総合事務センター管掌
市橋 克典

当社は経営理念で「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る」と謳っています。この人道主義・家族主義的な伝統は、当社の競争力の源泉の一つであり、これからも大切にしたいと考えています。

一方で、経営環境は刻々と変化しています。これまで培ってきた競争優位性を維持しつつ、建設バリューチェーンの上流・下流に事業領域を着実に広げ、それらをグローバルに展開していく必要があります。従って、求められる人材が多様性を増しつつあるなか、適所に人材をきちんと配置していかなければ、ますます激化する競争に勝ち抜いていくことはできません。

今秋稼働する新人事システムを活用し、あらためて社員一人ひとりの意欲や持ち味をきめ細かく理解して、実力を十分に発揮できる多様なキャリアやフィールドを検討していきます。

当社グループで働く全員が、それぞれの経験や適性を活かし、より良い職業人生を送ることで、当社グループが持続的な成長を遂げ、社員と会社がともに物質的にも精神的にも豊かになっていく、そうした好循環を実現したいと考えています。

顧客との信頼関係のために

QSE方針(品質・安全衛生・環境の3分野共通)

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

顧客が安心して、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。

品質

鹿島は長い歴史のなかで確かな品質の提供を積み重ね、信頼と評価を受けることで、お客様から続くプロジェクトに携わる機会をいただけてきました。2015年より「一つ一つ心を込めた物づくり」のスローガンを掲げ、現場第一主義のもと社会やお客様にとって価値あるサービスを提供してまいります。

マネジメントシステム

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

土木部門

顧客・規定及び利害関係者などの要求事項を満たす土木構造物の提供、並びに顧客満足度の向上と品質・安全・衛生・環境マネジメントの効果運用及びパフォーマンス全体の改善に資するために、1996年より「土木工事マニュアル」を定め随時改定しています。

建築部門

2002年に業界に先駆けて、プロジェクト運営の基本となる業務フローや現場運営ルール、文書保管ルールなどを定めた基幹業務のマニュアルである「建築工事 Total Management System (KTMS)」を策定しました。以来、顧客要求事項の多様化及び高度化、関連法令の整備及び運用の厳格化、並びに社内外で発生した品質・環境事故などを受けて、これらのニーズに応えるべく改定を重ねてきました。

そして、2015年5月に策定した中期経営計画（2015～2017）において、建築部門ではプロジェクトの早期フェーズからの関与、生産性向上の集中実施、及び施工リスクの早期発見・対応について、重点的に取り組むこととなったため、2017年にこれらを定常的な取組みとして組み込んだ全面改定を行い、「KTMS-2017」として運用しています。

鹿島本社のISO9001,14001	規格名	登録機関
--------------------	-----	------

鹿島建設株式会社	ISO14001:2015	MSA
(株)マネジメントシステム評価センター 注：11支店ともに登録されている。(海外土木事業部は土木部門として登録)		再認証日:2017.11.28 有効期限:2020.12.16
鹿島建設土木部門	ISO9001:2015	MSA
鹿島建設建築部門		
注：本社関連部署・技術研究所・建築設計本部・支店におけるISO9001は、土建別に全社一本化した「土木部門」及び「建築部門」に含まれる。		再認証日:2017.11.28、 有効期限:2020.12.23
エンジニアリング事業本部	ISO9001:2008	MSA

その他の認証など	規格名	登録機関
----------	-----	------

建築設計本部、(株)アルモ設計 本社	ISO/IEC 27001:2013	BSI
エンジニアリング事業本部	ISO27001:2013	MSA
海外土木事業部	OHSAS18001:2007	MSA

国内外グループ会社の認証など	規格名	登録機関
----------------	-----	------

鹿島道路(株)	ISO9001:2015	MSA
	ISO14001:2015	MSA
鹿島環境エンジニアリング(株)	ISO14001:2015	MSA
鹿島建物総合管理(株) 清掃サービス(7物件)、設備管理(1物件)	ISO9001:2015	MSA
カジマメカトロエンジニアリング(株)	ISO9001:2008	MSA
	エコアクション21	(一般財団法人)持続性推進機構
カジマ・リノバイト(株)	ISO9001:2015	日本検査キューエイ
	ISO14001:2015	日本検査キューエイ
(株)クリマテック	ISO9001:2015	MSA
	ISO14001:2015	MSA
(株)小堀鐸二研究所	ISO9001:2015	MSA
(株)都市環境エンジニアリング	ISO14001:2015	MSA
	ISO27001:2013	MSA

安全を実現する仕組み

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なか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。

2018年度は、国内工事において死亡災害1件を含む66件（休業4日以上）の災害が発生し、度数率が休業4日以上で0.68、休業1日以上で1.49となり、強度率は0.11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

	2014	2015	2016	2017	2018	
度数率	休業4日以上	0.93	0.80	0.66	0.78	0.68
	休業1日以上	1.99	1.37	1.14	1.41	1.49
強度率	0.16	0.28	0.18	0.36	0.11	
災害件数	102	83	64	70	66	
死亡者数	2	3	2	4	1	
延労働時間 (百万時間)	109.32	104.25	97.15	89.65	96.71	

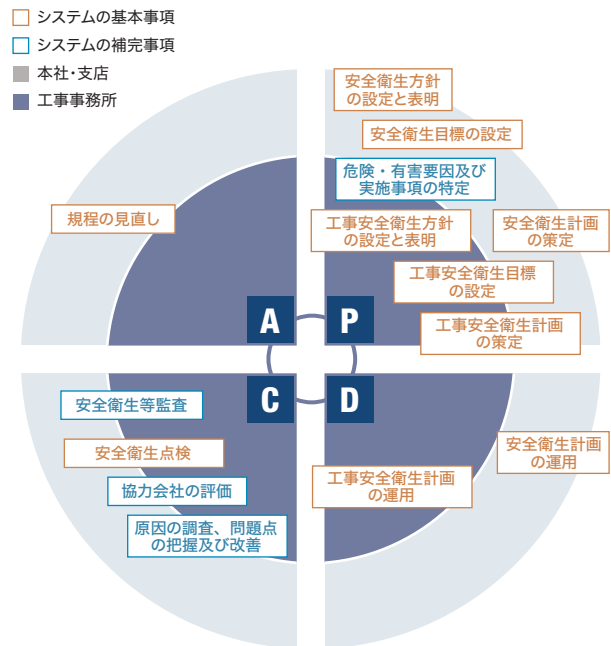
度数率：100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生頻度を表したもの

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

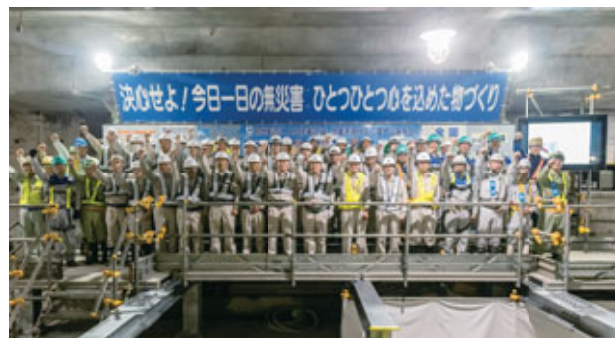
マネジメントシステム

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

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



安全衛生に係る優良事業場として厚生労働省表彰(健康確保:健康増進など)を受賞
福岡高地家裁庁舎新営建築工事



押味社長が全国安全週間に現場パトロールを実施

取引先とのパートナーシップ

協力は、鹿島のサプライチェーンにおける最も大切なパートナーです。

建設工事における協会の選定にあたっては、独自の制度に加えて外部機関を活用した評価・管理を行うことで、適正な施工能力があることを確認しています。また、資機材の調達も含めて、法令遵守、協会との対等な関係の保持、反社会的行為の根絶、あらゆる国・地域における文化・慣習の尊重、差別や不当な取扱いの禁止、児童労働・強制労働の禁止、環境問題への取組みなどについて鹿島グループ企業行動規範に従い、透明、公正かつ適正な調達を行っています。

中期経営計画(2018~2020)においては「次世代の担い手確保」を重点施策の一つに位置づけており、採用活動・処遇改善・教育訓練・周辺環境・経営基盤の5つの領域にわたる施策を展開し、協会との共存共栄を目指しています。

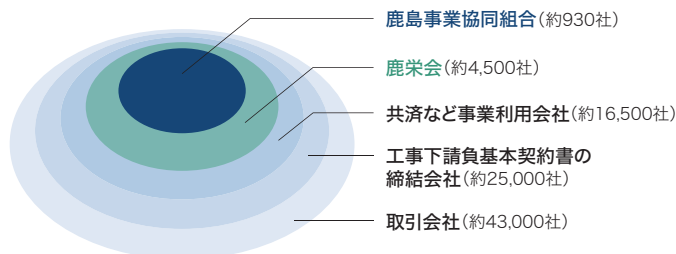
鹿島事業協同組合・鹿栄会とともに

鹿島の協力は、相互扶助の精神を基本に各種事業を行う「鹿島事業協同組合」(全国約930社)と、災害防止活動を主な目的とする「鹿栄会」(全国約4,500社)を構成し、鹿島と協会が一体となって品質・安全の確保を行えるよう強固なパートナーシップを結んでいます。

た、労働災害被災者の補償・救済、技術・技能者の養成や施工水準の向上などを図るため、各種の事業を展開しています。鹿島との連携強化・意思疎通の円滑化、組合員の経営体質強化及び各種指導のシステム化を図り、双方にとって有益かつ効率的な環境を構築しています。このような仕組みはほかのゼネコンには存在せず、鹿島建設固有のものであります。

鹿島事業協同組合

品質と安全が確保された建築物を作り上げるには「高い施工力」が必要です。鹿島と一体となって「施工力」の強化に努める企業パートナーで構成される鹿島事業協同組合は、生産体制の中核を担う施工系協会により1974年に設立されました。相互扶助の精神に基づき、必要な共同事業を行うことにより、構成企業の経済的地位の向上を目指しています。ま



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×2/7(週休2日)=104日

現場における週休2日の目標と実施率

	2017	2018	2019	2020	2021
目標		—	50%	75%	100%
実績		30%			

新しい働き方の
施策策定

協会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
スパイラルアップ

環境

環境ビジョン:トリプルZero2050の新しい目標値

昨年発表した「中期経営計画（2018～2020）」のなかで、環境での重点項目を「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、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の加速、顧客の事業活動支援では、鹿島の優位技術を活用して顧客の環境・エネルギー課題解決に積極的に取り組んでいます。

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」です。低炭素、資源循環、自然共生の3つの分野でそれぞれ最終的に「ゼロ」を目指して活動しており、特に低炭素については、パリ協定やESG投資の高まりを受け、2018年度に目標を刷新しました。鹿島はCO₂排出量原単位 (t-CO₂/億円) を2013年度比で2030年30%、2050年80%削減を目指しています。

2018年度は、現場でのエネルギー削減に向けた「環境データ評価システム (edes)」を開発し、モデル現場での試行を開始しました。(詳細はP60)

環境・エネルギーに関する長期的な取組みを強化

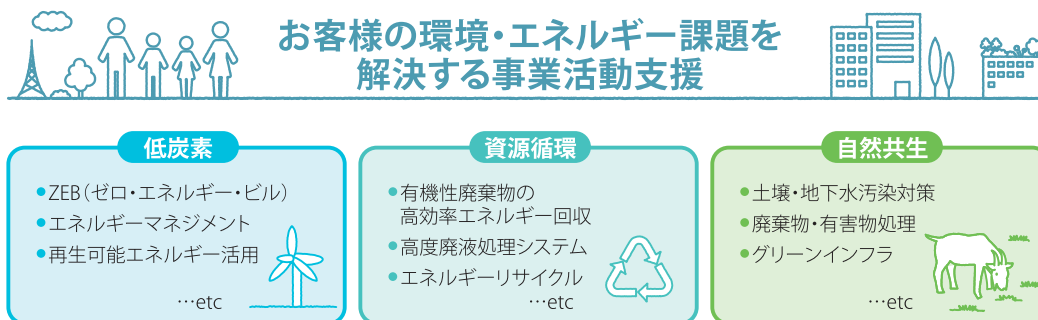


トリプルZero2050 (2018年5月改訂)

	目指す社会	トリプル Zero2050	ターゲット 2030	環境目標
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	各分野で3か年(2018～2020年度)の環境目標を設定して活動しています。(詳細はP60～P61)
	資源循環社会 良質なインフラ資産を基盤に持続可能な資源で更新されゼロエミッションが進展した社会	Zero Waste 建設廃棄物のゼロエミッション化とともに、持続可能な資源の活用、建造物の長寿命化により建設事業でのZero Wasteを目指す。	建設廃棄物最終処分率0% 主要資材(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)、化学物質などの管理徹底 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 1 低炭素

施工段階だけでなく建材製造段階・運用段階でCO₂削減に大きく貢献

2019年2月に完成した「Fプレイス 藤沢市藤沢公民館・労働会館等複合施設」は、鹿島が設計・施工一括発注方式による総合評価競争入札で一括受注したものです。CASBEE（建築環境総合性能評価システム）第三者認証を取得し、公共建築としてどんな人にも使いやすいようバリアフリー・ユニバーサルデザインに配慮するとともに、自然採光、自然通風や太陽光発電システムも採用した高い省エネ性能を実現しています。建物のライフサイクルでもっともCO₂排出量が多いのはお客様に引き渡した後ですが、この運用段階でのCO₂削減に大きく寄与します。

また、鹿島が開発した超低炭素コンクリート「エコクリートR³」をこの工事で初めて大規模に適用しました。エコクリートR³は、やむを得ず廃棄処分していた戻りコンクリート^{*1}を原材料として再利用した環境配慮型コンクリートで、資源循環とCO₂排出量削減に寄与します。今回の工事では建物躯体に6,000m³利用、工事期間中に藤沢市で発生する戻りコンクリートの廃棄量を約600トン縮減し、コンクリート製造時のCO₂排出量は一般的なコンクリートに比べ約480トン削減したことになります。

^{*1} 戻りコンクリート：受入れ検査に使用したものなど、やむを得ない理由から使用されず工場に戻される生コンクリートのこと。

PICK UP 2 資源循環

重金属汚染土壌の全量再生技術「M・トロン[®]」

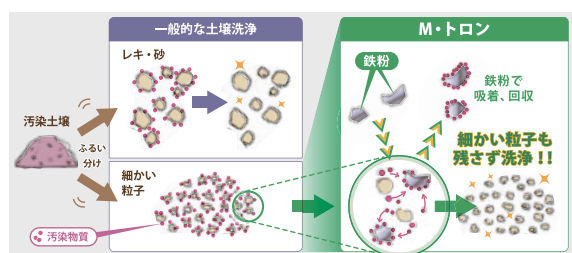
2016年度エンジニアリング功労者賞受賞、2016年度土木学会賞環境賞受賞

自然地盤中にも存在するヒ素や鉛などによる土壌汚染は広域に及ぶことが多く、また金属加工業や化学工業など多くの業種の工場跡地で汚染が確認されています。ヒ素や鉛など重金属による汚染が判明した場合は、汚染土壌を掘削し敷地外に搬出して、同じ量の健全な土壌を埋め戻す方法が主流でした。掘削した汚染土壌を現地で洗浄する方法もありますが、この場合、粒子の細かい土壌からは完全に除去することができず、洗い残した土壌や有害物質を含む泥水は産業廃棄物として敷地外に搬出せざるを得ませんでした。

この洗浄による対策に、鹿島が開発したM・トロンを組み合わせることで、重金属汚染土壌の全量再生が可能になりました。M・トロンは、吸着性を高めた特殊な鉄粉で重金属を吸着させ、超電導磁石による強い磁場で鉄粉を強力に引き寄せ、汚

染物質が吸着した鉄粉を泥水中から効率よく回収し、汚染物質を除去します。

M・トロンは、2016年度エンジニアリング功労者賞や2016年度土木学会賞環境賞を受賞し、シールド工事の現場などにも適用されています。



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で取組みを進めています。

環境活動2018年度のまとめ

2018年度は、新しい3か年計画の初年度でした。年度の初めに鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050のうち、低炭素の目標を見直しました。これはパリ協定やESG投資の高まりを受けたもので、日本の削減目標に合わせ、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%削減と設定しました。

低炭素分野での実績は、施工時CO₂原単位を1990年度比から2013年度比に改めましたが、CO₂排出削減率4%に対して9%と目標を大きく達成しました。一方、資源循環では、汚泥の

リサイクルを推進する観点から廃棄物最終処分率目標を2018年度から汚泥を含めた数値に変更しましたが、2018年度は目標3%未満に対して4.3%と未達でした。自然共生では有害物質や汚濁水による環境影響はありませんでした。ただし廃棄物処理法の手続き上の軽微な違反が2件ありました。

2019年4月に大きな改正があった土壌汚染対策法については、2018年度中に本社・支店の営業担当者を対象に説明会を開催したり、支店ごとに管内の顧客を招いて「環境フェア」として事業活動への影響を説明するなど、改正に備えました。

現場のエネルギー削減に向けた「環境データ評価システム(edes)」を始動

鹿島が自らの事業活動で排出している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講習の実施に取り組んできましたが、CO₂排出につながるエネルギー消費量の実態については、サンプル抽出した現場を一定期間調査したデータから施工高あたりのCO₂排出量を割り出したもので全社の排出量を把握してきました。

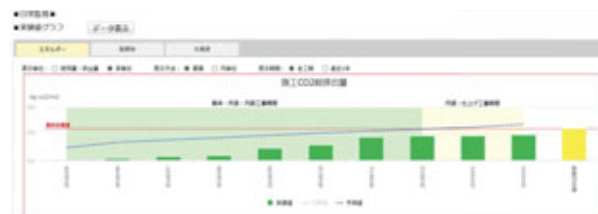
一方で、効果的に施工CO₂の削減を進めるためには、現場ごとの排出量を把握したうえでそれぞれの状況に応じた適切な対策をタイムリーに行う必要があります。

そこで、すべての現場のすべての工程でCO₂排出量を月単位で把握し、可視化できる「環境データ評価システム(edes:イェデス)」を開発しました。現場ごとの施工CO₂排出量、建設廃棄物発生量、水使用量を月単位で集計して見える化することで、2018年度のモデル現場での試行を経て、2019年6月より建築現場から本格運用を開始しています。具体的には、現

場で稼働する建設機械の種類・台数・稼働時間などの情報を、既存の施工管理支援サービスと連動し、自動的にデータをedesに読み込むことで、施工CO₂排出量の算出を可能にしました。さらに、電力由来及び土砂・廃棄物の搬出車両に使用する燃料由来のCO₂排出量を加算することで、各現場の実績値の月単位での把握が可能になりました。

今後は、現場や支店ごとの実績値を比較し、効果的な削減策を抽出して全国で水平展開するなど、トリプルZeroに掲げる低炭素社会の実現に向けた取組みを加速します。

現場の施工CO₂排出量表示イメージ



環境目標 (2018~2020年度) と2018年度実績

		3か年(2018~2020年度)目標	2018年度目標	2018年度実績
低炭素	施工	施工時CO ₂ 排出量原単位 2013年度比8%削減	CO ₂ 排出量削減率4%	CO ₂ 排出量削減率9%
	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などラベリング制度の 積極的活用の推進 社内省エネ基準値(20%削減)の達成	建物用途に応じた 独自課題を設定・管理 BELS、CASBEE新築、CASBEEウェルネスオ フィス、LEED NCなど認証取得に向けた取り組 み中の案件多数 今年度CASBEE新築認証取得1件 23.2%削減
資源循環	施工	汚泥を含む最終処分率3%未満	汚泥を含む最終処分率3%未満	最終処分率4.3%(汚泥含む)
	設計	グリーン調達への推進 建物長寿命化への推進	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	提案 平均5.3品目 取組み評価 平均3.64
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	優良プロジェクト9件を選定
		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)	有害物質や汚濁水による環境影響なし (廃棄物処理法手続き上の軽微な違反2件)
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			
	研究 開発	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	環境貢献研究開発 6件 環境貢献技術展開 2件	環境指定テーマ:18件 成果展開:3件
	環境 エンジニア リング	グループ会社と一体になった 環境経営の推進 トリプルZeroに基づいた 技術の刷新、プロジェクトの創出	環境における提案力の向上、 プロジェクトメイキング	重点4分野の取組み強化 次世代技術・プロジェクトへの取組み、支店と連 携した環境フェアの開催(3回)
	エンジニア リング	環境に優れた生産施設を 顧客に提供する	プロジェクトごとにトリプルゼロの取組 み方針及び化学物質への対応を確認	本部DR、施工検討会で確認 (対象プロジェクトすべてに実施:14件)

マテリアルフロー

インプット

	2018年度	
建設現場	● エネルギー ・電力(万kWh)	9,358
	・軽油(kℓ)	75,703
	・灯油(kℓ)	2,137
	● 水(万m ³)	71.3
	● 主要建設資材(万t)	218.9
オフィス	● エネルギー ・電力(万kWh)	2,544
	・重油(kℓ)	11
	・灯油(kℓ)	10
	・ガス(万m ³)	15.7
	・熱・蒸気・冷却(GJ)	16,755
	● 水(万m ³)	15.6

アウトプット

	2018年度	
建設現場	● CO ₂ 排出量(万t)	25.1
	● 建設発生土(万m ³)	75.0
	● 有害物質回収量 ・アスベスト含有建材(t)	56,926
	・フロン・ハロン(t)	1.5
	・蛍光管(t)	77.9
	● 建設廃棄物(万t)	199.4
	● 最終処分量(万t)	8.5
オフィス	● CO ₂ 排出量(万t)	1.4
	● 廃棄物発生量(t)	2,036.4

取締役会議長メッセージ

「会社の将来像を討議する機会を増やしていきたいと思います」

代表取締役会長
中村 満義



2015年に社外取締役を招聘して以降、当社の取締役会は進化を続けています。

直近1年間では、昨年12月に指名・報酬に係る任意の委員会として「社外役員諮問会議」を設置し、本年6月株主総会後は、社外取締役が3名から4名に増員となり、また役員に対する株式報酬制度も導入しました。いずれも当社のコーポレート・ガバナンス強化につながるものであり、これまで準備してきたことが一気に目に見える形となりました。

こうした制度や体制の改革を進めることは外部からの信頼を得るためにも当然必要なことですが、当社グループの真の企業価値向上という意味では、取締役会における議論の中身が変わり、また報告よりも討議に多くの時間をかけるようになったことが重要な変化だと捉えています。

社外取締役を招聘して当初2年目くらいまでは、高い見識とグローバルな経験を持つ社外取締役からの質問や指摘に対し、執行側の担当役員が受け身の姿勢で回答に終始する議事進行が多かったと思います。それが今では、社外取締役からの質問や指摘に対して回答するだけでなく、社内役員の方から事業の方向性などについて社外取締役の意見を積極的に引き出そうとする場面が増えており、健全かつ活発な討議の場となっています。先日の取締役会では技術開発やビジネスモデルについてかなり踏み込んだ内容の議論があり、今後も継続的

に議題として取り上げていくこととしました。こうした変化は、取締役会の場合だけでなく支店・現場の視察や経営陣との対話機会を通じて、社外監査役も含めた社外役員に当社への理解を深めていただく努力をしてきた成果でもあると思っています。

とはいえ、取締役会は月に1回のみ、しかも法定の決議事項などもありますので時間が限られています。昨年一年間の活動を振り返り意見交換したところ、社外、社内双方の役員から、特定の議題について事業責任者も交えて、場合によってはその現場に赴いて議論したいという要望を受けました。現場所長が参加する支店会議への出席や海外現地法人の訪問など、今後も社外役員との交流の機会を増やして、会社の将来像を討議する場を設けていきたいと考えております。

この4年間で振り返りますと、当社は社外取締役・社外監査役のメンバーに恵まれ、経営の監督及び監査だけでなく、将来の飛躍に向けた議論に導いていただいております。取締役会の機能向上に向けた取組みを継続し、定着させることが私の重要な役目であると認識しています。

引き続き、社会やステークホルダーの皆様からのご意見に真摯に耳を傾けつつ、取締役会議長としての役割と責任を果たし、取締役会での議論の質を高め、企業価値の向上に向けたコーポレート・ガバナンスの一層の強化を進めてまいります。

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、監査役など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。

体制の概要

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9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などを目的として社外取締役4名を選任しており、計13名です。議長は会長が務めています。

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、技術など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。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。

社外取締役及び社外監査役を構成員とする「社外役員諮問会議」を任意の指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担う

取締役会の諮問機関として設置し客観性と透明性の確保を図るとともに、執行役員制度を導入し経営監督機能と業務執行機能の分離・強化並びに経営の効率化・迅速化を図っているほか、業務執行の効率性を高めるため「経営会議」と「特別役員会議」を設置しています。

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おり、原則月1回開催しています。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などを通じ、取締役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。

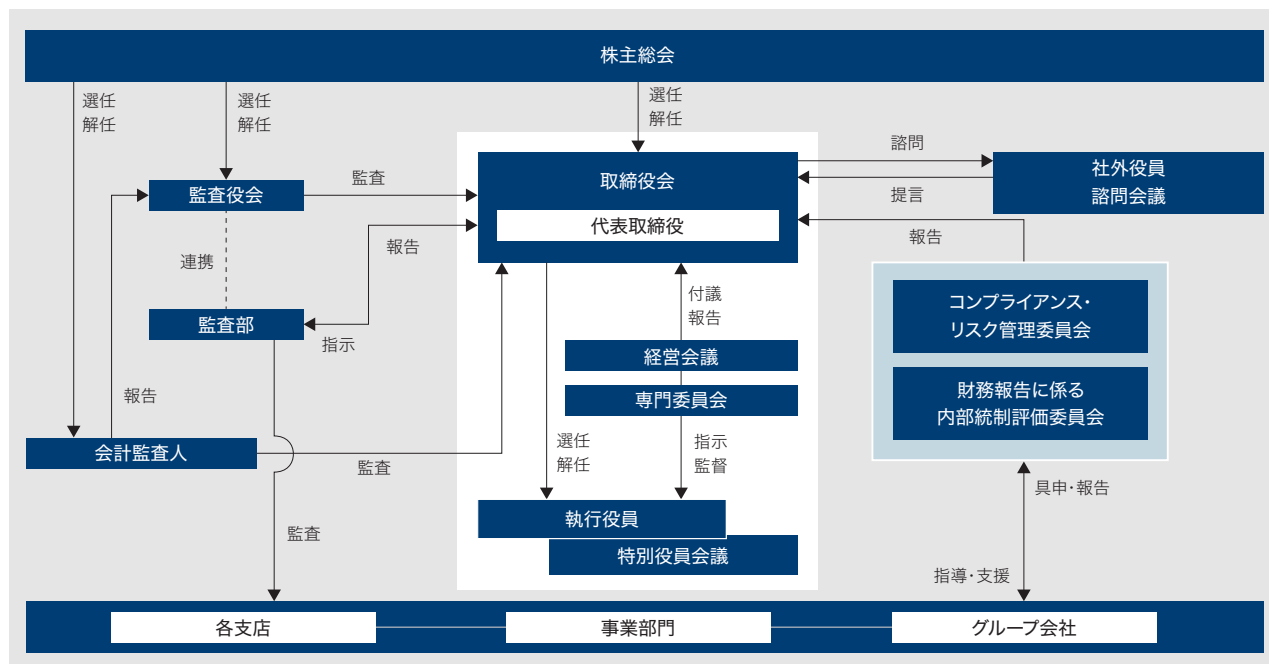
機関設計:監査役会設置会社

取締役	人数(うち社外取締役)	13名(4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
独立役員的人数		7名

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	～2006年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
役員報酬						譲渡制限付株式報酬制度の導入
指名・報酬決定プロセスの客観性・透明性向上						社外役員諮問会議の設置
取締役会実効性向上					実効性評価の実施	
経営・執行の分離				執行役員制の導入		
内部統制システム構築		企業行動委員会/リスク管理委員会/財務報告に係る内部統制評価委員会			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	
社外取締役の人数				3名		4名に増員

コーポレート・ガバナンス体制図



社外役員諮問会議

直近4回の議題 (2018年12月～2019年6月)

- 社外役員諮問会議で扱う議題について
- 役員報酬制度のあり方 (報酬の構成、報酬水準、報酬の決定方針など)
- 取締役会の構成や経営陣幹部の要件や指名方針について
- 取締役会の実効性向上に向けた運営改善などについて

2018年12月に当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の更なる強化を目指し、取締役会の諮問機関として、「社外役員諮問会議」を設置しました。取締役などの人事・報酬関連を含むコーポレート・ガバナンスに関する重要事項について協議し、取締役会に対して提言する会議体を設置することにより、これらの事項に関する客観性及び透明性の確保を図っています。当会議体の構成員は当社の社外取締役全員及び社外監査役全員であり、議長は古川取締役が務めています。

社外役員のサポート体制

社外取締役については秘書室が、社外監査役については監査役室が支援業務を担当し、取締役会開催前に事前説明などを実施するほか、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、経営陣幹部との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4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、7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。

2018年度主な会議体の開催回数

取締役会	14回
経営会議	36回
特別役員会議	11回
監査役会	15回

社外取締役の選任理由など

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由	2018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などを歴任し、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。	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 2回/2回
坂根 正弘	○	(株)小松製作所顧問、 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などを歴任し、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。	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 2回/2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などを歴任した後、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。	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 2回/2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。(2019年6月まで社外監査役)	取締役会 14回/14回 監査役会 15回/15回	社外役員諮問会議 2回/2回

社外監査役の選任理由など

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由	2018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などを歴任し、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。	取締役会 11回/11回 監査役会 10回/10回	社外役員諮問会議 2回/2回
須藤 秀一郎	○	—	同和火災海上保険株式会社代表取締役社長、ニッセイ同和損害保険株式会社代表取締役社長及び代表取締役会長などを歴任し、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。	取締役会 14回/14回 監査役会 15回/15回	社外役員諮問会議 2回/2回
寺脇 一峰	○	弁護士、東芝機械(株)社外取締役、キュービー(株)社外監査役、(株)商工組合中央金庫社外監査役	法曹界における豊富な経験、高度な識見を有し、複数の上場企業の社外監査役を務めるなど幅広い実務経験を有しているため。(2019年6月就任)	—	—

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能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ています。2019年6月に実施した結果の概要は、以下のとおりです。

討議内容

- 取締役会に付議された議案の数、審議時間、内容などに関する過年度と比較した定量的・定性的な分析
 - 取締役会において指摘された課題への対応状況
 - 今後の改善点（議題選定や運営など）
- ※社外取締役・社外監査役を含む取締役会メンバー全員により討議

評価結果

(2019年6月11日
取締役会)

<定量的・定性的な分析>

- 取締役会においては討議時間を十分に確保し議論の活性化が図られている
- 経営陣は取締役会の指摘を積極的に取り入れてガバナンス及び業務改善に継続的に取り組んでいる

取締役会は、意思決定や監督機能を発揮する体制が整備され、実効性のある運営が行われていると評価された。

指摘された主な課題と対応状況

	指摘された主な課題	対応状況
1	客観性及び透明性の確保のために、社外役員が自由に議論し取締役会に提言する機会を設けるべき。	取締役会の諮問機関として、社外取締役及び社外監査役のみを構成員とする「社外役員諮問会議」を設置。
2	被疑事案発生を踏まえ、今後二度と独占禁止法違反などを疑われることのないようにすべき。	既存のルールの見直しを行うとともに、遵守事項や手続を定めた諸規則を統合・改正した「談合防止管理規程」を制定。
3	長期的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現する報酬制度を導入すべき。	役員の報酬制度や水準に関する議論を重ね、株式報酬制度を導入。
4	労働災害の発生状況を踏まえ、現場の安全性向上を重要課題と認識し対策を徹底すべき。	新たに任命した2名の安全担当執行役員による現場巡視のほか、重機へのセンサーや安全装置取付などの具体的な対策実施を推進。

取締役会の主な審議（討議）案件（2018年7月～2019年5月）

1. 鹿島グループ中期経営計画のフォローアップ

(社外取締役からの意見[抜粋])

- 中長期の施策や投資計画の進捗状況を確認することは重要であり、今後はM&A実施後の状況なども報告いただきたい。
- 海外建設事業における収益力の更なる強化が必要である。

2. 「社外役員諮問会議」の設置

3. 役員に対する株式報酬の導入

4. 「談合防止管理規程」の制定

5. 労働災害の発生状況と安全管理の課題・対策

6. 先端技術探索に向けたベンチャーキャピタルへの参加

7. ポーランド学生寮開発運営会社の買収

役員報酬

鹿島は役員報酬など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、客観性と透明性を確保するため、社外取締役及び社外監査役を構成員とする「社外役員諮問会議」（議長は社外取締役）において、役員報酬に関する基本的な考え方や報酬制度及び報酬水準などについての協議を行い、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。

また、2019年6月25日第122期定時株主総会において、当社の取締役が株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的に、譲渡制限付株式の割当てのための報酬制度（譲渡制限付株式に関する報酬などとして支給する金銭報酬債権の総額は年額3億円以内とし、譲渡制限期間は譲渡制限株式の交付日から当社の取締役及び執行役員のいずれの地位からも退任する日までの期間とする。）を導入を決議しています。

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、勤務の態様などを勘案のうえ、監査役の協議により定められています。

役員報酬の内容

	報酬額	取締役 ^{※1}	社外取締役	監査役
月例報酬	取締役月額6,000万円以内 監査役月額1,500万円以内	●	●	●
業績連動報酬（賞与）	年額3億円以内 ^{※2}	●	—	—
譲渡制限付株式報酬	年額3億円以内	●	—	—

※1 社外取締役を除く。

※2 業績連動報酬（賞与）は、原則、役職・在任期間ごとに定めた賞与基準額に、当期連結経常利益を分子とし直近3か年の平均連結経常利益を分母とした増減率、経営環境を踏まえた業績水準などを総合的に勘案した係数を乗じて算出する。係数は2倍を上限とし、取締役会で決議する。

2018年度の実績・取締役・監査役に対する報酬額

役員区分	報酬等の総額	月例報酬	賞与	株式報酬	人数(名)
取締役 (社外取締役を除く)	720	513	206	—	11
監査役 (社外監査役を除く)	56	56	—	—	2
社外役員	100	100	—	—	7

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などを実施しています。

- 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。
- 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。
- 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を開催する。
- 対話において把握された株主・投資家の意見などについては、定期的かつ適時・適切に取締役会などに報告する。

- 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。



（仮称）鹿島伏見ビル 建設現場見学会

「鹿島スマート生産ビジョン」のパイロット現場として適用・実証を進めている最新ロボット技術やICTを活用した管理手法など生産性向上の取組み、プロジェクトの上流から竣工後に至る情報を一元管理するシステムなどを紹介。

2018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など	1	（仮称）鹿島伏見ビル建設現場見学会を実施。
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（2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・受注関連資料などを掲載。 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、顧客など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、開発投資などの「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。

法令違反などの「業務リスク」に関しては、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長・社長）が当社グループのリスク管理体制の運用状況の把握、評価を行うとともに、リスク管理の方針及び重大リスク事案への対応などについて審議を行い、必要に応じて取締役会に報告しています。

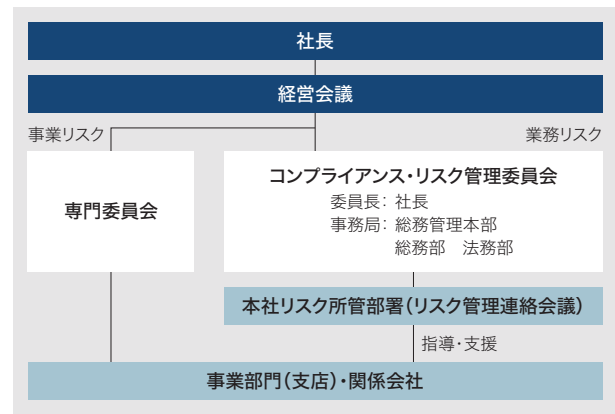
また、本社のリスク所管部署の担当者によって構成された「リスク管理連絡会議」を定期的に開催し、当社グループに関するリスク顕在化事案や法令改正、社会動向、他社での事例、さらにはリスクマネジメントやリスクコミュニケーションの手法などの情報を報告・共有し、重要な情報については適宜「コンプライアンス・リスク管理委員会」に報告しています。

なお、顕在化したリスク事案については、「コンプライアンス・リスク管理委員会」の事務局である総務管理本部が情報を一元管理し、対応状況を継続的にフォローしています。

具体的なリスク管理活動としては、期首に近年のリスク事案発生状況や社会動向を分析し、企業活動上、重点的な管理が

必要とされる事項を「リスク管理重点課題」として選定、全社に展開し、予防的観点からのリスク管理を実施しています。顕在化したリスク事案については、「コンプライアンス・リスク管理委員会への報告基準」に基づく早期の報告を義務付け、組織的対応によるリスクの拡大防止と再発防止に努めるなど、PDCAサイクルに基づいた実効的なリスク管理活動を展開しています。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、鹿島と連携しながら自律的なリスク管理活動を実施しています。

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など

委員会など名称	委員長／議長	目的など
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など事業に係る全社的対応方針及び対応体制、出資など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などについて審議・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、採算性などの審議・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）に係る重要事項などの審議・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、アライアンスなどの事案について、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。

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。鹿島グループ全体を対象としたe-ラーニングを毎年行い、近年増加している標的型サイバー攻撃をはじめ、ビジネスEメール詐欺などの新しい脅威について、教育しています。

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の徹底を図っています。

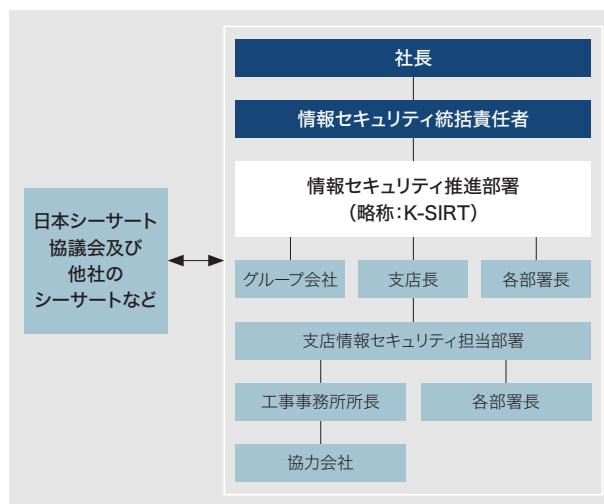
また、協力会社に対しては、日本建設業連合会が提供しているチェックシートや啓発ポスター、教育資料を展開し、各社における情報セキュリティレベルの向上を図っています。

日々深刻化・多様化するサイバーセキュリティに関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、情報セキュリティ推進部署（K-SIRT^{※1}）を設置し、日本シーサート協議会に加盟の上、外部機関や他社のシーサートと日常的に連携し、コンピュータ・セキュリティに関するノウハウや

サイバー攻撃に関する最新情報を収集しています。システム面では、サイバー攻撃に迅速に対処し被害を低減させるため、不正アクセスやコンピュータウイルスなどに対する監視体制を強化しています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

情報セキュリティ管理体制図



災害時の事業継続計画（BCP）

地震などの自然災害発生時、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などとも連携を深め、災害協定に基づいた復旧支援体制を整備しており、風水害などの予測可能な災害に対しては、直ちに支援要請に対応できるよう、全社体制で備えています。

※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 国土強靱化の趣旨に賛同し、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「国土強靱化貢献団体」として認証する制度

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るほか、海外渡航者に対しても治安情勢や疫病などの情報提供と注意喚起を行っています。

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

当社は、「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置し、コンプライアンスの徹底を図ることとしております。具体的な施策については、総務管理本部長の下、総務管理本部内に設置した法務部コンプライアンス室が、コンプライアンスマニュアル策定や全社を対象とするe-ラーニングによる研修を実施しているほか、各分野の所管部署も、必要に応じて規則・ガイドラインの策定や研修を実施しています。そのうえで、「コンプライアンス・リスク管理委員会」が、これらの実施状況の報告を適宜受けるほか、重要な事案が起こった場合はその報告も受け、

必要な対応や改善策を指示しております。

また、業務執行部門から独立した内部監査部門である監査部が、業務監査の一環として、内部監査を実施しております。

2018年度企業行動規範e-ラーニング研修実施実績

対象：グループ会社37社7,593名を含む17,399名

受講率：100%

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・財産などの保護
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

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」のもとに専門委員会である「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、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、当社らが独占禁止法違反容疑で起訴された事実（現在、当社は無罪を主張し公判中）や、同年3月28日に子会社である鹿島道路株式会社、成田国際空港株式会社発注の舗装工事に関して、独占禁止法違反により課徴金納付命令を受けたことを重く受

け止め、適正な受注活動の徹底を図り、二度と談合に巻き込まれないという決意の下、既存の遵守事項や手続の見直しを行うとともに規則などの統合を図り、「談合防止管理規程」を制定しました。

同規程の趣旨・内容については、社内通達だけでなく、2018年度中に、本社・各支店での独占禁止法研修会や本支店幹部による訓示などを通じ、十分に周知徹底するとともに、弁護士・法務部・監査部による社内の監査により、運用状況を確認しております。

談合防止管理規程における見直しの主なポイント

- 「違法な受注や利益は求めずコンプライアンスはすべてに優先すること」や「受注意思なく入札などに参加しないこと」などを基本方針としてあらためて明記。
- 入札や見積プロセスを特別に管理し、監査する対象として、従来の公共工事や民間補助金工事だけでなく、公益性のある発注者の工事など一部民間工事を追加。
- 方針決定や金額決定の都度、同業他社との接触や、情報交換、資料授受の有無の確認徹底を義務付け。
- 外部から技術検討支援や参考見積を依頼された場合の社内承認手続を明記。
- 同業他社との接触禁止や社外会合参加申請を必要とする範囲の拡張(営業社員だけでなく一部の技術系社員も含めるなど)。
- 社外会合出席への承認の要否を問わず、同業他社が出席した会合参加後の報告の徹底。
- ほかの役員・社員の不正を認知した場合の社員の報告・通報義務の新設。
- 国内グループ会社への談合防止体制整備の指導と整備運用状況の確認への関与を明記。

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」の策定・配付
- 独占禁止法に精通した弁護士によるケーススタディを用いた独占禁止法研修会の全国開催(2018年度受講実績:グループ会社24社189名を含む2,148名)



独占禁止法研修会

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)を知ったグループまたは協力会社の従業員など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、社外にも複数の通報受付窓口を設置しています。

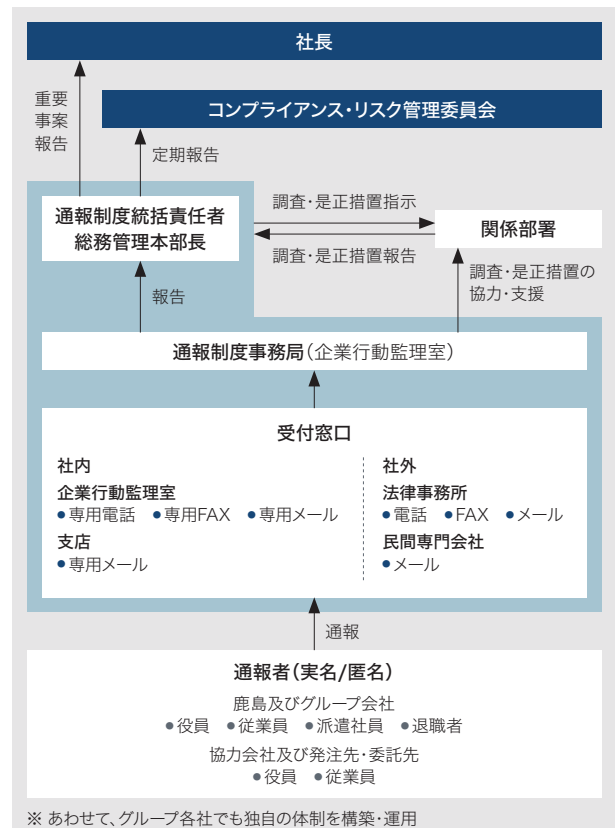
当制度の理解を深めるため、グループ全従業員を対象にe-ラーニングの実施や啓発用リーフレットを配付し、ルール of 教育と積極的な活用を図っています。そのほか、一般的な問合せ窓口を別途設け、広く一般の方からも問合せや相談を受け付けており、その内容及び個人情報、通報同様に機密情報として取り扱われます。

[通報実績]

2018年度:1件

2019年度から同制度を改正(通報者及び通報窓口の拡充など)、6月末現在で6件

内部通報体制図



取締役・監査役一覧 (2019年6月25日現在)

取締役



中村 満義
代表取締役会長

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)



押味 至一
代表取締役社長
社長執行役員

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)



渥美 直紀
代表取締役
副社長執行役員

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



小泉 博義
代表取締役 副社長執行役員
建築管理本部長

1973年 当社入社
2004年 Kajima Overseas Asia Pte Ltd
取締役社長
2008年 執行役員
2010年 常務執行役員
2013年 専務執行役員、建築管理本部長 (現任)
2015年 代表取締役 (現任) 兼
副社長執行役員 (現任)



茅野 正恭
代表取締役 副社長執行役員
土木管理本部長、海外土木担当

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 取締役兼
副社長執行役員 (現任)
2015年 海外土木担当 (現任)
2019年 代表取締役 (現任)



石川 洋
取締役 副社長執行役員
営業本部長

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
2016年 副社長執行役員 (現任)
2019年 営業本部長 (現任)



内田 顕
取締役 常務執行役員
財務本部長

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)



平泉 信之
取締役

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)



古川 治次
取締役*

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
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)



坂根 正弘
取締役*

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)



鹿島 昭一
取締役相談役

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)

監査役



齋藤 聖美
取締役*

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・ボンド東短証券株式会社)
代表取締役社長(現任)
2015年 当社取締役(現任)



町田 幸雄
取締役*

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
2019年 取締役(現任)



中谷 俊信
常勤監査役

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)



深田 浩司
常勤監査役

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)



中川 雅博
常勤監査役**

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)



須藤 秀一郎
監査役***

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)



寺脇 一峰
監査役***

1980年 東京地方検察庁検事任官
2014年 公安調査庁長官
2015年 仙台高等検察庁検事長
2016年 大阪高等検察庁検事長
2017年 退官
弁護士登録
2019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

社会貢献活動

鹿島グループは経営理念のもと、事業活動を通じた社会的責任の遂行とともに社会や地域の課題に取り組み、社会の持続的発展に貢献します。

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、その地域の一員としての活動も重要なコミュニケーションです。鹿島は日頃の事業活動

はもとより、事業を通じて培われた技術や経験、人材やネットワークを活かし、社会貢献活動を積極的に進めています。災害復旧・防災活動、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。

次世代教育

東京大学 東洋文化研究所 国際総合日本学サマープログラムの支援

東京大学の東洋文化研究所が海外の学生に戦後と現在の日本を理解してもらうために開催している、国際総合日本学サマープログラムの一環で、ヨーロッパ・アメリカ・アジア各国の大学生と担当教授約20名が鹿島を訪問しました。

様々な国からプログラムに参加している学生に対し、建築設計本部の担当者から、機能性と意匠を融合させ、人間の感覚に訴えかけるユニバーサルデザインを具現化する当社の技術や、世界に類を見ない急速な超高齢社会を迎えた我が国の新たな環境・空間づくりの取組みを紹介しました。



実際の建物でユニバーサルデザインの解説

地域貢献活動・環境保全活動

地域の小学生とアマモの苗づくり

技術研究所葉山水域環境実験場では、2005年より「葉山アマモ協議会」の一員として、葉山町漁協、地域の小学校やNPO法人とともに、アマモ場再生に取り組んでいます。

葉山町立一色小学校では、当社の主任研究員が海辺の環境、アマモの役割や当社が開発したアマモ苗の育成技術ついて講義を行った後、子どもたち一人ずつが自然分解性のポットに種をまき、自分の名札とともに水槽に設置しました。まいた種は4月頃には苗となり、近くの海に植える予定です。



主任研究員によるレクチャー



自然分解性のポットに種をまく

文化・芸術活動の支援

KAJIMA彫刻コンクールの開催

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。

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・資源の有効利用などによる国民生活の向上、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、研究者交流援助などの事業を行っている。2018年度は合計68件、総額8,066万円の助成・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。2018年度は合計87件、総額7,060万円の活動を実施。毎年、助成した研究のなか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 渥国際交流財団

1994年設立。外国人留学生を対象とする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。2018年度の12名を含め、これまで51カ国・地域からの290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、世界各国で大学教員や研究者になっている元奨学生が主体となって、隔年にアジアの主要都市で開催するアジア未来会議（2018年度は韓国ソウル）をはじめ、国内外で国際学会会議・フォーラム・スタディツアーなどを企画実施している。

公益財団法人 鹿島育英会

1956年設立。経済的に恵まれていない国内の大学生及び外国人留学生に対して奨学金の給付援助。2018年度は留学生6名を含め、全82名に総額5,250万円の奨学金を支給した。

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、内装施工、家具アートワーク調達業務
	株式会社アルモ設計	建築設計、設備設計、プレゼンテーション
	株式会社アルテス	建築構造設計、コンサルティング、施工エンジニアリング
	株式会社イー・アール・エス	資産評価事業、土壌環境評価事業、災害リスク評価事業
	株式会社ランドスケープデザイン	外構設計、景観計画、緑化コンサルタント、まちづくり提案
	リテックエンジニアリング株式会社	土木構造物の調査・診断、新設・補修補強設計、計測管理
	株式会社アバンアソシエイツ	都市計画、まちづくり支援、公的不動産活用(PRE)、官民連携(PPP)、エアーマネジメント
	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・空港などの舗装、舗装用材料の製造・販売
	日本海上工事株式会社	海洋港湾・海岸保全工事、地質調査
	鹿島クレス株式会社	人材派遣事業、工事請負事業、積算・施工図事業
	鹿島環境エンジニアリング株式会社	水・廃棄物を中心とした環境事業及びコンサルタント事業
	カジマメカトロエンジニアリング株式会社	建設機械製造業
	カジマ・リノベイト株式会社	土木構造物の補修・補強工事、補修材料の販売
	株式会社クリマテック	総合設備工事、リニューアル工事
	鹿島フィット株式会社	直備技能工による各種工事の請負
	株式会社クリマ・ワークス	直備技能工による各種設備工事の請負
運営・管理	鹿島建物総合管理株式会社	建物管理業
	鹿島東京開発株式会社	不動産の賃貸・運営管理、ホテル事業(ホテルイースト21東京)
	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
	鹿島不動産投資顧問株式会社	不動産のアセットマネジメント、コンサルティング、信託受益権の売買・仲介
出版	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版
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	軽井沢でのホテルの運営
	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)の運営
	株式会社当間高原リゾート	ホテル・ゴルフ場(あてま高原リゾートベルナティオ)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	ゴルフ場の運営
	鹿島軽井沢リゾート株式会社	ゴルフ場・ホテル・スキー場(プレジデントリゾート軽井沢)の運営
緑化・保険	かたばみ興業株式会社	緑化造園・山林事業、損害保険・生命保険代理業

主要グループ会社 海外



Kajima Europe Ltd.

- **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.
Student Depot 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 Overseas Asia (Singapore) 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.

Kajima Australia Pty Ltd

- **Melbourne**
メルボルン
Kajima Australia Pty Ltd
Kajima Icon Holdings Pty Ltd
Icon Developments Australia Pty Ltd
- **Shanghai**
上海
Cockram Projects (Shanghai)
Constrction & 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.

執行役員一覽 (2019年6月25日現在)

社長執行役員
押味 至一

副社長執行役員
渥美 直紀

小泉 博義
建築管理本部長

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
営業本部長

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

岡 昌男
設備担当

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

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

丸亀 秀弥
エンジニアリング事業本部長

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

風間 優
東京土木支店長

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

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

北 典夫
建築設計本部長

山田 安彦
東京建築支店副支店長

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

執行役員
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

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

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

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

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
鹿島道路株式会社

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

森山 善範
技師長

坂東 正敏
土木管理本部副本部長

坂田 昇
土木管理本部土木技術部長

茅野 毅
建築管理本部建築企画部長

中島 健一
海外土木事業部長

小森 浩之
九州支店長

村上 泰雄
営業本部副本部長

森口 敏美
東京土木支店副支店長

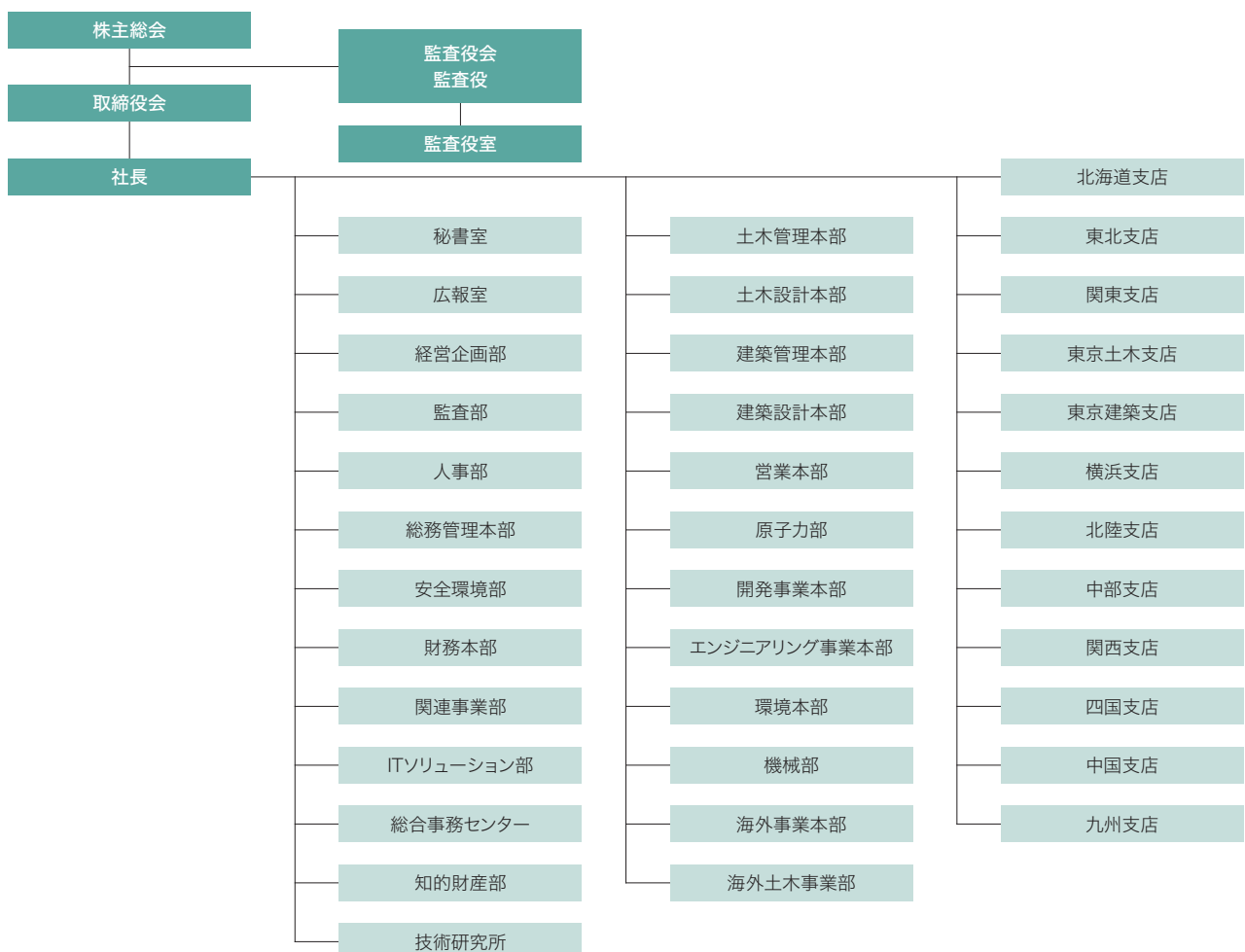
黒川 泰嗣
建築設計本部副本部長

会社情報

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	7,783名(グループ全体20,058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カ所、 国内営業所27カ所、海外18カ国・地域 43拠点
グループ会社	242社(うち国内91社・海外151社) ※ 従業員、事業所、グループ会社については2019年3月末日現在

組織図



株主情報 (2019年3月31日現在)

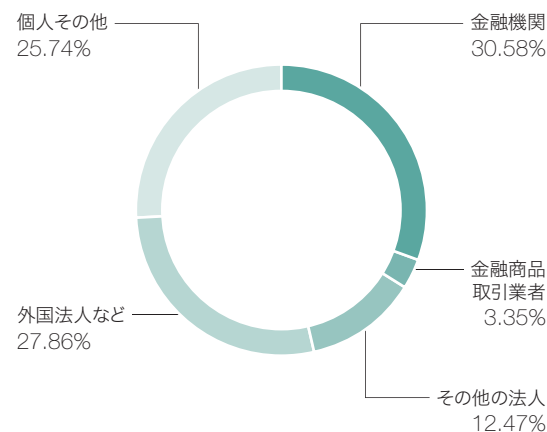
発行可能株式総数 1,250,000,000株
 発行済株式の総数 528,656,011株(自己株式8,802,167株を含む)
 株主数 56,596名(前期末比1,639名増)

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)	40,174	7.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	30,078	5.79
鹿島昭一	15,792	3.04
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	10,302	1.98
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	9,742	1.87
株式会社三井住友銀行	9,508	1.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	9,034	1.74
鹿島社員持株会	8,432	1.62
公益財団法人鹿島学術振興財団	7,235	1.39
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	7,145	1.37

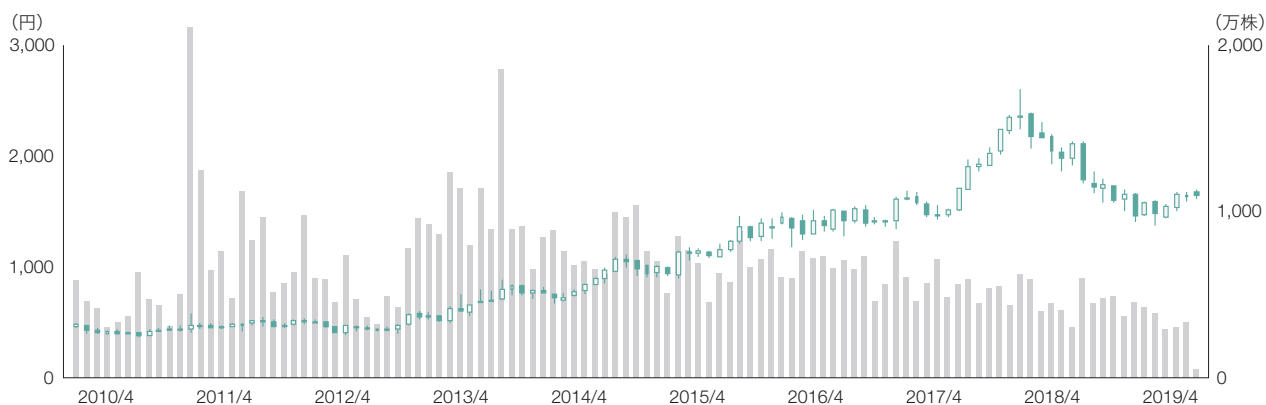
(注) 1. 当社は自己株式8,802千株を保有しておりますが、上記大株主からは除いています。
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株主構成比(株式所有割合)



※ 自己株式88,021単元は、「個人その他」に含めて記載しています。
 また、株式会社証券保管振替機構名義の株式25単元は、「その他の法人」に含めて記載しています。

株価の推移



※ 2018年10月1日付で株式併合(2株を1株に併合)及び単元株式数の変更(1,000株から100株に変更)を実施しました。
 上記の株価につきましては、当該株式併合が2010年4月1日付で行われたと仮定して算出しています。

社外からの評価



鹿島建設株式会社
〒107-8388 東京都港区元赤坂 1-3-1
<https://www.kajima.co.jp/>

