

# 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おります。

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さ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<sup>※</sup>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おります。

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おります。

<sup>※</sup> 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、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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

