

社長メッセージ

デジタル化の推進とグローバル展開の加速により グループの総合力を更に高め、成長を目指します

代表取締役社長

押味 至一

私が社長に就任した2015年度から、前中期経営計画がスタートし、業績の回復と拡大を目指すなかで、最重要テーマであった「単体建設事業の再生・強化」に取り組みました。続いて2018年度から、前中期経営計画を継承しつつ、「次世代建設生産システムの構築」など中長期的な経営課題を見据えた基本方針と目標を掲げ、その実現に向け様々な施策を盛り込んだ「鹿島グループ中期経営計画（2018～2020）」を推進しています。

グループの役員・社員が一丸となって、この2つの中期経営計画で定めた施策を推し進めた成果に加え、経営環境が安定的に推移したこともあり、この5年間は目標を上回る高い水準の業績を確保することができました。

ここ数年の好業績は、鹿島の180年の歴史において培った信頼と、人材そして技術によるものです。景気悪化による業績低迷があっても、価値創造の源泉である優秀な人材の確保・育成と先端技術の開発、将来に向けた投資を止めず、安定的に収益を確保できるグループ経営を志向しています。建設事業とシナジーのある開発事業に加えて、景気の波に比較的左右

されることの少ない不動産賃貸・維持管理をはじめとした建設周辺分野への事業領域の拡大と、鹿島グループの強みである総合力を高めるための投資を進めているところです。

またこの間、コーポレート・ガバナンスの改革と、コンプライアンス、リスク管理体制の整備を行いました。当社が独占禁止法違反の容疑で起訴された事案や、グループ会社が同法違反により課徴金納付命令を受けた事案などを踏まえ、企業活動の根幹であるコンプライアンスを徹底するとともに、過去にあった不十分な見積りに起因する不採算工事の発生や海外土木工事の巨額損失などの総括を踏まえたリスク管理を実践するため、組織や規程の見直しを行い、不断の改善を図っています。

私は『超高層のあけぼの』という映画を見たことをきっかけに、鹿島に入社しました。時代のニーズに合わせ、経済成長著しい日本において狭い土地を有効活用するために日本初の超高層ビルを建設したように、脈々と受け継がれている「進取の精神」に基づき、全く新しい領域の技術を開発・駆使して、社会課題の解決に貢献することが当社グループの持続的な発展につながります。当時の私が憧れた超高層建築のような物づく



りの形を、現在、デジタル化させつつあります。既に次の新しい時代が始まっており、世の中の変化が加速度的に速くなっていくと考えていますが、経営理念である「社業の発展を通じて社会に貢献する」ことを目指し、当社グループが不断の変革を続ければ自ずと成長への道は開けると信じています。

社長に就任して6年目となる今年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により先行きを見通すことが困難な状況ではありますが、当社グループ丸となって眼前の短期的な課題に対応しつつ、長期的な課題への取組みを継続・発展させてまいります。



中期経営計画(2018~2020)の
推進状況 P26

2019年度の振り返り

2019年度の業績は、フロントローディング^{※1}の徹底や技術開発を通じた生産性向上などによる単体建築事業の利益率向上に加えて、国内関係会社の業績改善により、連結当期純利益は1,032億円と4期連続して1,000億円超の水準を確保することができました。

また、施策面についても、首都圏の工事集中など足元の経営課題に対処するとともに、少子高齢化や技術革新の影響など中長期的な経営環境の変化に備えるための取組みを着実に進捗させることができました。2020年度までの3年間の総額5,000億円の投資計画については、国内外の開発事業や、土木の自動化施工、建築のスマート生産を中心とする研究開発、M&Aなど、収益源の多様化や競争力の強化に向けた投資を着実に実施してまいりました。

こうしたなかで年明けから顕在化し始めた新型コロナウイルス感染拡大の影響についてですが、まず、国内の建設現場においては、安全確保を最優先に、現場でともに施工を進める協力会社と連携しながら、一丸となって感染症の拡大防止に努めてきました。また、政府などによる公的支援に加え鹿島独自の支援策を講じ、サプライチェーンの維持にも努めています。さらに、調達面では、大きな影響には至らなかったものの、一部製品の納期の遅れや代替品の調達などが発生したことから、調達先の多様化を進めています。

一方、海外事業においては、各国政府の規制もあり、いくつかの国でオフィスの閉鎖や工事の中断を行いました。海外においても、ステークホルダーの安全確保を優先しながら、業務活動の継続に努めています。

グループ業績への影響について、2019年度は、国内事業・海外事業ともに軽微な影響にとどまりましたが、2020年度は、2019年度比で減収減益となる見通しです。2020年度は国内建設事業の売上高が上がらない時期にあたり、その分を海外事業での売上高に期待していましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響で一定程度減少すると予想し、連結当期純利益は前年度比約2割減と予想しています。

投資計画につきましては、先行き不透明な状況ではありますが、将来の利益成長のため、近年の好業績により準備でき

※1 フロントローディング: プロジェクトの早い段階で建築主のニーズを取り込み、設計段階から建築主・設計者・施工者が三位一体で物決め(合意形成)を進め、後工程の手待ち・手戻りや手直しを減らすことにより、全体の業務量を削減し、適正な品質・コスト・工期をつくり込むこと

ている投資資金を活用し、着実に計画を推進していきたいと考えています。良い案件があれば、機会を逃さず、投資を実施するなど柔軟に対応していきます。



現場における新型コロナウイルス感染症への対策 P57

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた市場環境の見通し

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、国内における民間の設備投資については、インバウンド関連分野などは減少が予想される一方、医療関係や、e-コマース拡大に伴う物流施設、テレワークなどの普及によるデータセンター、生産施設の国内回帰による工場建設など、需要の増加が期待される分野もあります。また、公共投資も景気刺激や国土強靱化の観点から底堅く推移すると予想しています。

2021年度以降に計画されている案件も多くありますが、今後の市場動向に細心の注意を払いつつ、特に需要拡大が期待される分野における技術力・提案力の更なる強化に取り組むことで、受注の確保を図ってまいります。

新型コロナウイルス感染拡大により、世の中の働き方が変わりつつあります。オフィスについては、テレワークの常態化、ソーシャルディスタンスの確保や通信環境の充実などの観点から、レイアウトや共用部分の使用方法の変化、空調設備などにおける感染症対策など、ウェルネス領域の高度化が求められると思います。現在、外部の研究機関や大学などとの共同研究を進めています。

海外事業については、ホテル・リゾート関連事業の需要が戻るには少し時間がかかると想定していますが、その一方で、流通倉庫市場は活況です。米国では專業子会社のCore5社を中心に、欧州ではパナトニ・ヨーロッパ社との戦略的提携に基づく共同事業により積極的な投資を進めており、これらが海外事業部門の収益を下支えするものと考えています。また、製造業の生産施設は国内回帰に加え、複数の地域・国への分散化に伴う建設需要も見込まれるため、グループの総合力を活かし、積極的に対応してまいります。

今後も、事業ポートフォリオの最適化を図りつつ、変化に伴う新たな顧客・社会のニーズを的確に捉えるとともに、有事であっても頼られる事業パートナーとしてのポジションを維持・確立してまいります。



海外事業の状況 P48

メガトレンドと将来の経営環境

長期的には、国内市場においては、少子高齢化に伴う人口減少により、建設需要は新設中心から維持補修・リニューアルへの質的変容が進み、地方では、インフラの集約化や再生可能エネルギーの地産地消などを含めたスマートソサエティの仕組みが機能するようになると予想しています。日本は自然災害が多発する国であるため、長期的な市場予測を行う場合には大規模災害の発生を想定しておく必要があります。さらに、労働力人口の減少に伴い、技能労働者の不足がより深刻になることも考慮しなければなりません。海外市場については、アジアを中心に経済発展が更に加速し、建設需要は大きく増加するとみています。

加えて、人々の価値観が変化し、建物ではなく空間や機能がより重要視されるようになると考えられます。また、気候変動による自然災害の激甚化など物理リスクと低炭素社会移行への対応の重要性が増すことが予想されます。

こうしたメガトレンドと社会課題解決を目指す世界共通の目標であるSDGsなどを踏まえ、当社グループが長期的に取り組むべきマテリアリティとして、「長く使い続けられる社会インフラの追求」「安全・安心を支える防災技術・サービスの提供」「低炭素社会移行への積極的な貢献」などを掲げています。従前からのビジネスはもとより、今後の成長に向けた事業領域・エリアの拡大において、マテリアリティを踏まえながら事業の持続的成長を推進していきます。

特に、気候変動を含めた環境課題への対応は、サステナビリティ上、最も重要な課題の一つであると認識しています。世界的に低炭素・脱炭素を求める社会や市場の動きが活発化しているなかで、鹿島は、2050年までの鹿島環境ビジョン「トリプルZero2050」の目標のもと、自社の事業活動と顧客の事業活動支援の両面から環境への取組みを強化・推進しています。2020年度から建設現場におけるエネルギー消費量削減に向けて環境データ評価システム「edes（イーデス）」の全現場への展開を進め、リアルタイムに施工中のCO₂排出量を把握し、削減目標達成に向けタイムリーな対策実施が可能となりました。また、洋上・陸上風力発電所の建設、メタンガス発電施設の設計施工、低炭素コンクリートの開発・適用など、顧客への環境価値の提供にも注力していきます。

今年も九州地方を中心に豪雨による被害が発生しましたが、今後も異常気象や水害の激甚化が予想されます。建設会社として、防災・減災・BCP、災害時の復旧への貢献が使命と

認識しており、ハザードマップの高度利用などソフト面も含めた研究開発に注力しています。気候変動に関連する社会課題の解決を通じ、企業価値を持続的に維持・向上できるよう対応を進めてまいります。



鹿島グループのマテリアリティ
環境への取組み

P18
P58

鹿島の将来像と目指す姿

現在、BIM・CIMにより建物・構造物に関わる全てのプロセスをデジタル化したうえで、IoTやAIを駆使し、企画・設計段階から建設・メンテナンスまで一貫したサービスの構築にグループ全体で取り組んでいます。

既に、建物・構造物のライフサイクルにおける各フェーズのデータ連携がビジネスの鍵になりつつあります。今後、建設分野にIT系企業など、他業種が参入してくることも予想されますが、鹿島は、建物・構造物に関する知見に加え、防災やエネルギー・環境関連技術、建設上流・下流分野も含めた一貫したサービスの提供などにより、優位性を確保することができると確信しています。

物づくりの面では、現在推進している「鹿島スマート生産ビジョン」や「現場の工場化」といった自動化・省人化への取組みの先には、モジュール化や機械・ロボットを駆使した生産性の飛躍的向上、特に土木工事では最終的には完全自動化の達成も可能であると見ています。そのためには、全ての情報がデジタル化されていることが前提条件であり、設計も完全自動化に合わせた標準化を行い、なるべく工場で生産し、現場は組立作業を行うような工事形態に移行していくことになると思います。

また、顧客(=異業種)とのネットワークと開発事業のノウハウ、BIM・CIMなど建設に関わるデータの保有に基づく一貫したサービスの提供力を活かして、スマートシティをはじめ新しいまちの運営に広く深く関わっていくことを目指します。

海外事業については、アジア・北米など既進出国における事業規模・領域の拡大に加え、新たな有望市場への進出も視野に入れてまいります。

こうした動きに合わせた技術開発を加速させるため、従来の取組みに加え、シンガポールの当社技術研究所(KaTRIS)を中心とした海外におけるR&D、国内外の先進企業との協業による技術開発、同業大手とのロボット施工・IoT分野での連携など、外部の知見を積極的に取り込む活動、オープンイノベー

ションを推進しています。徐々に成果も出始めており、例えば、溶接ロボットや四足歩行ロボットは現場への適用段階に入っており、ダムやトンネルにおける自動化施工領域は更に拡大し、省人化・省力化による生産性の向上と、安定した安全と品質の確保を実現しつつあります。

将来を見通すことが難しい時代となっていますが、グループの方向性としては、「現場でいかにつくって引き渡すか」という施工段階の工夫を中心とする物づくりのビジネスモデルを進化させ、建物・構造物のライフサイクル全般におけるデータを活用し「いかに満足度の高いサービスを創出し提供し続けるか」というソフトの部分をも更に広げ、デジタルとリアルを融合させたユニークなビジネスモデルとして昇華させていきたいと考えています。

長期的にも、やはり強みを発揮できる建設分野に関わる領域で価値を生み出していくことに変わりはないと思います。また、私たちの価値創造の源泉が人と技術であることに変わりはありませんが、これにデータが重要な要素として加わります。そのために、人材の確保・育成と研究開発を進めるとともに、外部との提携やM&Aも積極的に進めていきます。

こうした長期的な方向性については、次期中期経営計画を検討していくなかで、ポストコロナの状況を見通しながら、引き続き議論していきたいと考えています。

10~20年先の鹿島の姿に向けた、次期中期経営計画の方向性

■ 次期中期経営計画の方向性

2021年度から新たな中期経営計画をスタートさせる予定です。長期的に目指す方向性に沿った取組みを進めていく一方で、まずは新型コロナウイルス感染症に正面から向き合い、足元を固めていくことも重要です。建設業の特性から、2~3年後までの売上高はある程度見込めるものの、新型コロナウイルス感染症によって経営環境が大きく変わりましたので、新しい中期経営計画を検討しつつ、デジタル関連などの施策はスケジュールを前倒しして推進しています。

したがって、次期中計ではこうした取組みの進捗に加え、長期的な方向性と施策、並びに3年後のマイルストーンを公表するイメージになります。人材(担い手確保・教育)、技術(生産性向上)、デジタル、環境、グループの業容拡大などをキーワードとした施策を盛り込むことを考えており、内容としては、新たな施策だけでなく、現在の中計の施策を継続発展させるものも

社長メッセージ

多くなると思います。また、生産性向上や注力分野への取組みなど施策の効果を定量的に把握し、着実に推進するため、2020年度からKPI（重要評価指標）の運用を開始しています。

2020年度は直近4年間継続した当期純利益1,000億円以上の水準に比べ減益の予想としていますが、次期中計においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響が残るなかでもネガティブインパクトを最小限に抑えつつ、既存事業の収益力強化と事業領域の拡大を目指した施策を着実に推進することによる早期の回復と再びの成長に向けた道筋を示してまいります。

■ 国内建設事業

国内建設事業については、まずは受注の確保です。建築は、新型コロナウイルス感染症の影響があるなかでも、顧客の事業継続・発展を支え、信頼関係の維持・強化を図っていきます。土木では、再生可能エネルギー関連やインフラ更新分野に引き続き注力していきます。また、リニューアブル分野に戦略的に対応するための体制づくりを進めることに加え、調達先の多様化を含めたコスト競争力を更に強化していく必要があると考えています。

継続的な施策として、働き方改革による担い手の確保と、生産性向上による労働力不足の補完に取り組まなければなりません。生産現場のあり方を見直して、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働き手の処遇改善や多能工育成に取り組んでいます。具体的には、技能労働者を育成する教育施設を開設し、特に若い人たちの建設業への入職を促すための準備を進めています。こうした技能労働者の就労環境の改善と賃金の向上を目指す「鹿島働き方改革」を推進するとともに、万全の感染症対策を施しつつもICTなどの活用によって、生産性を下げず、むしろ向上させることを目指して、建設業の魅力を高めて新規入職者を獲得していきたいと思っています。

建築では、「鹿島スマート生産ビジョン」のもと、生産プロセスの変革を引き続き推進します。特に、着工時にデジタルの世界では工事を竣工させる「デジタルツイン」の取組みに注力していきます。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、建物の資産価値を向上させ厳しい競争環境下でも利益を確保した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、施工の効率化を図るとともに、高品質かつ高価値な建物を提供していきます。2020年1月に竣工した大型のオフィスビルにおいて、日本初のデジタルツインを完成させることができましたので、今後はこれを拡大し全ての建物に適用していきたいと考えています。

土木では、当社独自の自動化施工技術「A⁴CSEL[®]（クワッドアクセル）」による、ダム、トンネルなどにおける完全な自動化施工の実現を目指します。模擬トンネルにおける覆工コンクリート

施工の完全自動化など既に部分的に達成しつつあり、今年度は成瀬ダム（秋田県）への本格導入に向けて開発の最終段階にあります。自動化施工を実現できれば、他職種への転用はもとより、パッケージでの外販や海外への展開も含めてビジネスの可能性が広がりますので、これらの取組みを引き続き推進していきたいと思っています。

施工のロボット化・自動化や遠隔管理の進展は、建設業界の長年の課題である「労働災害をなくすこと」にもつながります。「建設現場は危険」とのイメージを払拭することは、建設業の魅力向上のために必要不可欠です。これまでの協力会社と一体となった安全対策と合わせて、日々の安全を守る体制の確立に向けて真摯に取り組んでまいります。また、海外事業の拡大に合わせて、国・地域の実情を踏まえつつも、「SEQ方針^{※2}」に基づき、安全管理レベルの向上と安全第一の意識の浸透を進めています。

一方で、競争力強化に向けて、これまで進めてきた直備化や国内外でのM&A、資本提携を更に進めていくつもりです。需給逼迫業種における直備人材は既に欠かすことのできない現場の戦力となっており、設備系人材の確保・育成も進めています。また、国内インフラの老朽化や気候変動による自然災害の激甚化への対応として、例えば、地方自治体の所有するインフラの維持修繕分野や、コストを抑え品質を確保する標準化技術など、これまで取り組んでいない事業領域に他社と連携しチャレンジすることも考えています。

特集：生産性向上への取組み P22

※2 SEQ方針：安全・環境・品質に関する方針

■ グループ経営の推進、経営基盤の強化

建設の上流・下流分野への取組みとしては、「デジタルツイン」によって生み出される成長機会を確実に捉えるため、BIM・CIMを基軸に企画・設計から施工、維持・管理まで、データを一元的に収集・活用し一貫したサービスを提供する体制づくりを加速させます。例えば、維持管理・運営においては、「鹿島スマートBM[®]」と連携のうえ、設備の最適調整による省エネ化、機器の長寿命化及び故障予測の組み合わせにより、建物のライフサイクルコスト低減に向けたトータルソリューションへとつなげていきます。

国内開発事業については、新しいニーズを取り入れて、海外とのネットワークと技術力を活かした独自性のある価値を事業パートナーと組んで提供していきたいと思っています。特に、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、将来のマーケット拡大を見据え実績を積み重ねてまいります。「羽田イノベーションシティ」や「Smart City Takeshiba」などのプロジェクトに次々と参画しており、今後も東京に限らずスマートシティには

様々な業種のパートナーと連携して取り組んでいく方針です。

海外においては、信頼できるパートナー企業との提携、将来の現地法人経営を担う人材の採用・育成などを通じ、より地域に根差した事業体制の整備に取り組めます。また、北米の短期回転型開発事業の推進、欧州の学生寮事業など新たな領域の事業強化に注力していきます。これまで右肩上がりに売上高と資産を拡大してきましたので、次のステップとして、地域・事業特性に見合った効率性の向上によって、量と質とのバランスの取れた、グローバル企業としての真の成長を目指します。

将来を見据えると、鹿島グループの全ての事業活動において収集した膨大なデータを活用し、新しいビジネスを生み出せる人材の確保・育成が重要です。これまでは、国内の建設施工を中心とした人材の採用と育成プログラムでしたが、今後は、国内はもとより、グローバルなネットワークも活用して、人材の確保と育成に取り組めます。鹿島の良さである、社員を大切にす家族主義的な企業風土を残しつつも、変革のための基盤整備を着実に進めていきたいと考えており、多様な人材が能力を十分に発揮するための多様な働き方を尊重した制度面の改定と、現在導入を進めているタレントマネジメントシステムを十分に機能させることによる適正配置と教育制度の見直し、またそのための社内の意識改革も思い切って進めてまいります。



人材の育成

P54

ステークホルダーの皆様へ

株価は様々な要因で形成されていますので、株価水準に対する評価は難しいのですが、当社の株価を形成する一つの要因として、将来の利益成長に対する不安感が反映されているとのご意見を伺うこともあります。当社といたしましては持続的な成長の実現に向けた取組みにより、こうした不安感を払拭していくことが株価の上昇につながると考えており、短期的な業績水準を確保することはもとより、中期経営計画に掲げた施策並びに投資の着実な推進と、「建設事業、開発事業に関する高い総合力」を活かしたビジネスモデルの高度化、更なるグローバル展開により、企業価値の向上を図ってまいります。

利益配分については、配当や自己株式取得による株主の皆様への還元と、内部留保による将来に向けた投資や財務体質の強化とのバランスが重要であると捉えています。株主の皆様への還元については、安定的な配当に努めることがまずは重要と考えています。また、自己株式の取得など更なる還元の拡充

につきましては、経営環境などを踏まえ機動的に実施したいと考えています。

本年5月に公表した2020年度の業績予想については、株主・投資家の皆様、並びにグループの役職員に対し、いまだ見通せない部分もあるものの、新型コロナウイルス感染症が及ぼす影響とその前提条件を説明し理解を得るため、社外取締役の意見も踏まえて開示することを決めた経緯があります。今後も、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様を十分に意識した情報開示に努め、それに基づく対話で得たご意見を経営に反映させてまいります。

厳しい経済環境のなかでも、経営に全力を尽くし、企業価値向上と持続的な成長を目指してまいりますので、ステークホルダーの皆様におかれましては、何卒ご理解とご支援を引き続き賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



超高层のあけぼのは、(株)日本技術映画社(現(株)Kプロビジョン)が制作した長編劇場用映画。日本初の超高层ビル「霞が関ビル」の企画・設計・建設・完成までのドラマを壮大なスケールで描いた作品。1969年、東映配給により全国東映系劇場で一斉公開され、同年度の邦画興行ベストテン第2位を記録した。