

# 鹿島の事業

## 事業領域・事業セグメント

鹿島は、「社業の発展を通じて社会に貢献する」という経営理念のもと、日本国内のみならず、北米、アジア・欧州、大洋州にそれぞれ地域統括現地法人を置き、建設、エンジニアリング、開発事業などをグローバルに展開しています。180年の歴史のなかで培ってきた高度な施工技術力をはじめ、建設バリューチェーンの上流にあたる企画・開発力、設計・エンジニアリング力、そして下流にあたる維持・管理能力を駆使し、国内外の社会や顧客に対し、最高水準の都市空間、建築空間、インフラ構造物を提供しています。



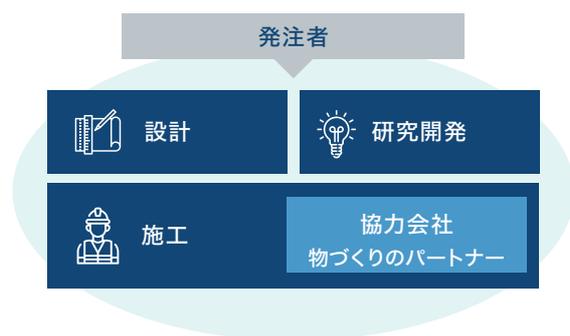
(2019年度)



## 1. 単体建設事業（土木・建築）

国内の建設事業は、全国12支店を置き、支店を1つの経営単位として、責任者である支店長のもと、それぞれに営業、技術、管理部門を備えるとともに、協力会社組織を編成し、これらが一体となり地域に根差した事業活動を行っています。本社の設計・エンジニアリング部門、研究開発部門及び営業部門、開発事業部門などと協働し、建設プロジェクトの初期段階から専門的な知見をもって顧客の真のニーズを掘り起こし、最適な建設サービスを提供します。特に、準備・計画期間が必要となる大規模プロジェクトにおいては、企画・設計段階から参画することでコストと工期を担保しながら、発注者とWIN-WINとなるプロジェクトにつくりこみます。

鹿島の総合力によって、大規模・高難度・短工期といった厳しい条件下の施工を可能とし、高い品質の建物・構造物の提供を通じて、発注者の事業推進や優良資産の形成に寄与しています。



### 設計

機能・デザインを追求し、施工性やメンテナンス性に配慮した高度な建築設計技術と、橋梁・トンネル及び医薬品関連の専門的エンジニアリングや不動産開発事業の知見などにより、様々な条件、制限や障害を克服して、発注者のニーズを具体化します。また、これまでの様々な経験や最先端技術をもとに、自然災害への備えや環境性能なども含めた提案を行っています。

### 研究開発

「不断の研究と創造が会社に進歩と繁栄をもたらす」という理念のもと、鹿島技術研究所（日本及びシンガポール）を中心とした研究開発により、制震・免震技術などの防災技術をはじめ、各分野において世界最高水準の技術を確立しています。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も活用し、建設技術開発を進めています。

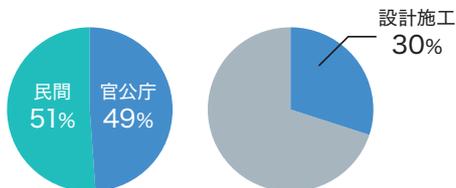
### 施工、協力会社

安全と環境に配慮した施工方法を計画し、確実な施工・品質管理を行います。建設現場は、高度な専門能力を備えた鹿島の技術者を中心とした施工組織に、多い時には100社を超える協力会社が組み込まれた一体の生産体制となっています。協力会社に施工計画や各種検討への参画を促して相互理解を深めつつ作業を行い、その完了とともに確認し、日々改善する現場運営を進め、WIN-WINの関係を構築しています。また、鹿島は、物づくりのパートナーである協力会社の育成に、長期的な視点で取り組んでいます。

## 土木

▶P42

ダム・橋梁・トンネル・高速道路など、インフラ施設の新設、維持更新など。

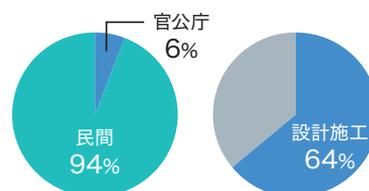


※ 円グラフは、2019年度受注高における官民及び設計施工の比率

## 建築

▶P44

オフィス・生産施設・研究所・病院・学校など建築物の新築、リニューアルなど。



## 2. 開発事業等

▶P46

国内開発事業は、首都圏、地方中核都市を中心に鹿島の技術力とネットワークを活かした不動産開発及び賃貸事業などを展開しています。

## 3. 国内関係会社

▶P51

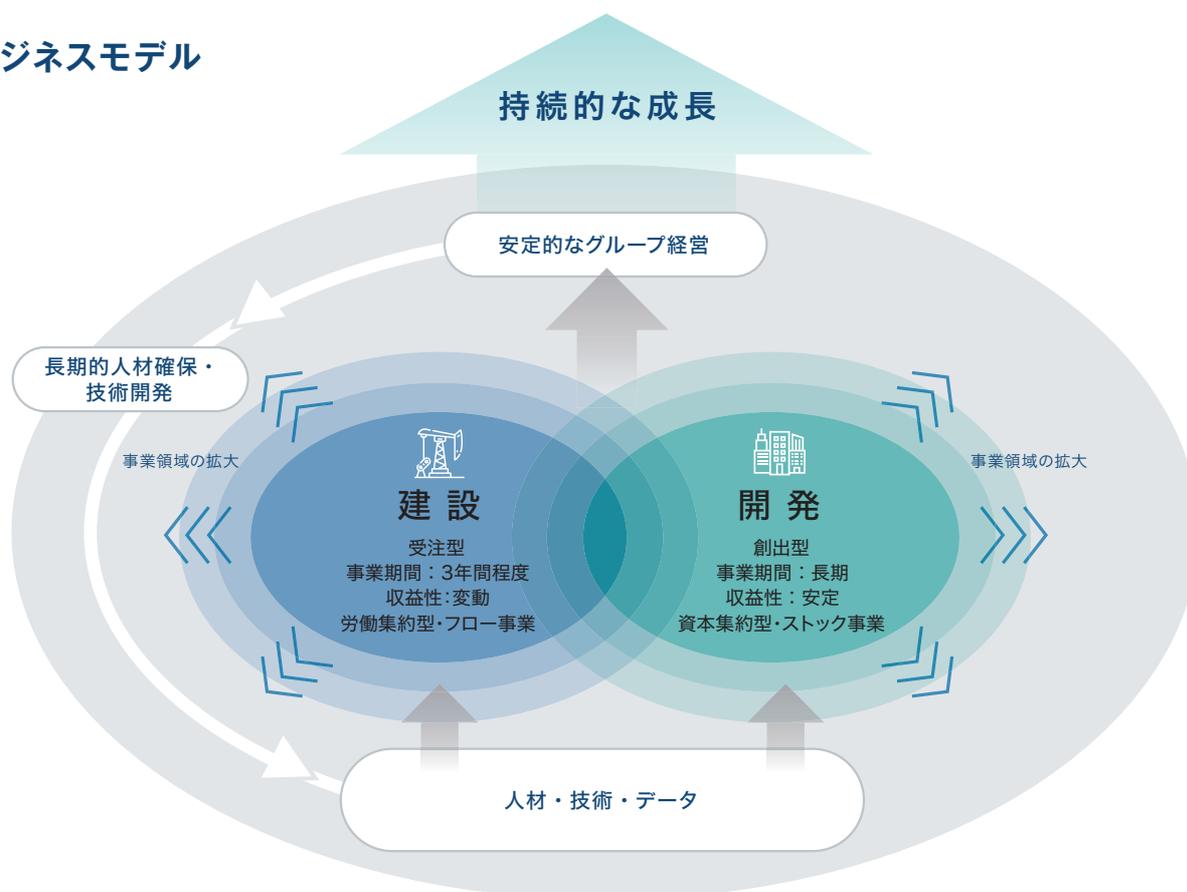
主に道路舗装、建物管理、地盤改良、設備工事施工、資材商社など建設上流・下流分野の事業会社により事業を展開しています。一部は、単体建設事業の協力会社として機能を担っています。

## 4. 海外関係会社

▶P48

北米、アジア、欧州、大洋州を中心に、統括現地法人傘下の建設、設計、開発の事業会社により事業を展開しています。

## ビジネスモデル



創業以来の祖業である建設事業は、現在もコア事業です。単に設計図を形にすることにとどまらず、発注者の真のニーズを具現化するため、絶えずS(安全)、E(環境)、Q(品質)、D(工期)、C(コスト)の高度化・最適化を図りつつ、建設技術や許認可取得などのプロジェクト推進力に磨きをかけ、優良なサプライチェーンと協働して、プロジェクト価値の最大化を図ります。また、現地生産を行う地場性の強い事業であるため、日本国内をはじめ諸外国において、長年かけて地域に根差した体制を構築しています。

建設事業は、建設バリューチェーン中流に位置し、受注生産型事業のため、中期的な売上は見込みやすい一方、受注量は企業の設備投資や公共投資の動向によって影響を受けやすく、あわせて、外部調達する労務・資機材の需給バランスによってコストが変動するリスクがあります。

これに対し、開発事業は、資本集約型の投資ビジネスであり、労働集約的な建設事業とビジネスの形態は異なりますが、建設バリューチェーンのなかで、この分野の専門能力を獲得することは、プロジェクト全体の採算性、求める品質やコストなどの知見をグループ内で共有でき、グループ全体にわたる利益創出に大きな効果を与えます。加えて、開発事業は、建設事業が生み出すキャッシュの受け皿となり、開発した優良不動産は安定収益源として業績に貢献しています。

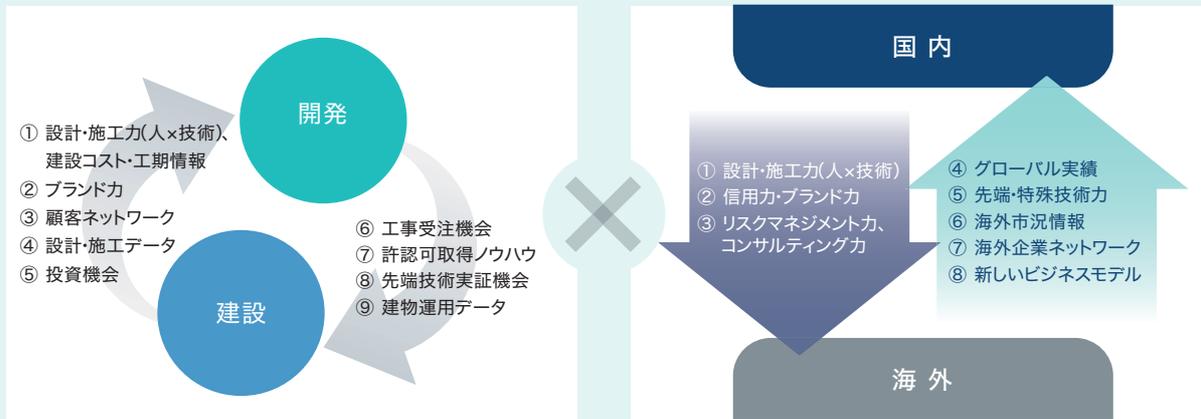
1980年代の日本企業の海外進出や日本政府のODAによって、世界各地で建設工事の実績を積み、堅実なビジネス領域として海外事業を形成しています。日本、北米、アジア、欧州、大洋州で、それぞれ契約形態やリスク度合いは異なりますが、長年の顧客である日本企業への建設サービス提供と、優良な現地プロジェクトへの参画により、確実な利益創出を図っています。

また、建設投資の旺盛な地域は、開発事業の有望市場でもあり、海外事業における建設事業と開発事業は同時進行で進めてきました。その結果、海外では、建設と開発がうまく融合したビジネスが生まれ、大きな収益となっています。

開発事業を含めた上流・下流事業は、収益機会やリスクの内容が建設事業とは異なります。異なる特性を持つ事業の組合せとグローバルな事業展開が相乗的・補完的な関係となり、グループ経営を安定的なものにし、優秀な人材の確保・育成や中長期的な研究開発、新たな事業領域・地域への挑戦などを可能にしています。

鹿島は、国内外の建設事業と開発事業をビジネスの基軸として、人材・技術にデータ活用を加え、上流分野の設計・エンジニアリング事業、下流分野の維持・管理事業を強化しており、建物やインフラ構造物のライフサイクル全体を通じ、付加価値を提供するビジネスモデルにより、進化と成長を続けていきます。

## 建設・開発、国内・海外事業のシナジー



- ① 開発プロジェクトにおいて、事前に建設コスト・工期の検証ができ、安定した品質を確保できる建設部門を持つ強み
- ② 建設トップ企業である鹿島のブランド力による開発物件の商品価値の向上
- ③ 建設事業の幅広い顧客ネットワークをテナント誘致やCRE（企業不動産）事業などの分野に活用
- ④ 設計・施工により得られるデータの運営管理・維持修繕事業への活用
- ⑤ 建設部門を持たないデベロッパーにとって魅力的な事業パートナーとして、共同参画による事業への投資機会の獲得
- ⑥ 事業への共同参画に伴う工事受注機会の獲得
- ⑦ 開発事業における許認可取得ノウハウの受注活動への活用
- ⑧ 自社開発案件の建設現場における先端技術実証機会の獲得
- ⑨ 建物運用時データの設計へのフィードバック

- ① 国内事業で培った設計・施工技術、人材の海外工事への適用
- ② 財務基盤に基づく信用力、実績に基づくブランド力の供与
- ③ 建設・開発のリスクマネジメント、コンサルティングに関わる人材・ノウハウの海外案件への適用
- ④ 海外における実績を国内グローバル企業へ訴求
- ⑤ 海外関係会社の先端・特殊技術の国内適用
- ⑥ 資材の海外調達に関する情報共有
- ⑦ 海外で取引のある企業のインバウンドビジネス機会獲得
- ⑧ 海外の新しいビジネスモデルの国内展開

### 海外におけるシナジー

建設事業と開発事業のシナジー効果は、日本国内と比較して開発事業のウエイトが大きい海外事業にも当てはまります。建設部門を備えることにより、海外においても計画どおりに品質・工期が確保され、一方で、開発事業のパートナーからの工事受注及び、協業の機会を得ています。

日系企業が海外進出する際に工場建設等を通じて支援する

ことにより、従前からの顧客の信頼を高めるとともに、サプライチェーンネットワークを構築して現地企業からの工事受注を広げます。また、経済発展著しいアジアの大型開発事業や、世界的なe-コマース進展により市場拡大する流通倉庫開発事業を手がけるなど、既存事業の強化と収益基盤の拡充を実現しています。

### 米国流通倉庫開発事業 (Core5社)

スピード感が重要な流通倉庫開発市場では、開発と建設の両分野を有する特性が生かされます。建設部門との連携によって、立地特性やサービス、投資規模、建物仕様、建設コスト、これらを全て把握できることで、土地の適正価格を迅速に導き出し、市場競争力の高い事業スキームを構築しています。

