

ステークホルダーの皆様へ

社長メッセージ



**社会とお客様に信頼される会社でありつづけるため、
デジタル化による変革と
社会課題解決に向けた取組みを推進します**

代表取締役社長
天野 裕正

経営方針

2021年6月に社長に就任し、鹿島グループの舵取りを任された重責と期待を強く感じています。押味至一前社長（現会長）が進めてきた施策と経営基盤を引き継ぎ、既存事業のさらなる深化と事業領域の拡大に取り組み、鹿島グループの長期的な成長を目指してまいります。

2021年度から「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」がスタートしましたが、まずは、今年度の経営目標を着実に達成することに注力します。そして、中期経営計画に掲げる諸施策を強力に推進し、ステークホルダーの皆様のご期待に添うことができるよう、また、「社会とお客様から信

頼される会社」でありつづけるために、経営陣、社員とともに、全力で挑戦します。

鹿島は、1840年（天保11年）の創業以来、社会と顧客の課題を、人と技術を軸にして解決することに取り組んできた会社です。技術を尽くして真摯に期待に応え、継続的なお客様になっていただく。目先の利益だけを追わず、長期的な視点から良い提案・良い仕事をすることで信頼を得て顧客とともに成長していく。これがこれまでの鹿島の歩みであり、これからも変わらない流儀だと思います。長きにわたり培い、継承されてきた技術立社としての信頼の大きさこそ会社の価値であり、また、たゆまぬ技術革新と品質へのこだわり、誠実さは、鹿島の企業風土です。

今回の中期経営計画を策定するにあたり、当社グループが

目指す方向性を広くグループ内外と共有するため、「ビジョン」を作成しました。経営環境が大きく変化するなか、持続的に成長するためには、多様な人材を呼び込み、外部リソースと連携しながら価値を共創することが重要です。この認識のもと、鹿島の企業風土に、オープンイノベーションなど外部の力を積極的に取り入れ、多様な人材が集まり、その能力を最大限発揮する、そして主体的に新たな価値創出を図っていくという価値観を加え、未来へ向けて挑戦しつづける会社でありたいという意味を表したものです。

この「ビジョン」のもと、人材育成、気候変動への対応、重層下請構造改革など中長期的な課題に取り組むとともに、中核事業である建設事業と不動産開発事業の強化、バリューチェーンの拡充に加え、新たな事業領域を開拓し、質と量の伴った成長を成し遂げたいと思います。

ビジョン▶P.16～P.17

前中期経営計画の振り返り、 市場環境の見通し

昨年度まで推進してきた「鹿島グループ中期経営計画（2018～2020）」においては、生産性向上に向けたR&Dの集中的実施や新技術のプロジェクトへの適用と展開、米国・欧州における流通倉庫事業の拡大など、中長期的な経営課題を見据えた施策や投資を積極的に推進してまいりました。業績面では3年連続で利益目標を達成することができました。

ESG、サステナビリティについては、経営における重要性がますます高まっており、環境・エネルギー課題への対応、担い手確保の取組み及びコンプライアンス徹底など、いずれも今後も継続して取り組んでいく課題であると捉えています。また、世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症はいまだ収束しておらず、国内外において感染の拡大防止と関係者の安全確保を最優先事項としつつ、事業の継続を図っているところです。

建設需要の見通しについて、国内の公共投資は、激甚化する自然災害やインフラの老朽化に対する国土強靱化の施策などにより、引き続き堅調に推移すると考えています。国内民間設備投資においては、新型コロナウイルス感染症の影響が完全に払しょくされるには時間を要するとみていますが、一部プロジェクトの中止や延期はあったものの、再開や再生可能エネルギー関連などのニーズもあり、需要は底堅いと考えています。東京では大規模再開発案件が引き続き計画されており、大阪では大阪・関西万博を控えて大型の需要が継続し、また、その他の主要都市でも再開発案件などが予定されているほか、半導体関連、データセンターな

どの分野においては、旺盛な設備投資意欲がうかがえます。

オフィスに関して、需要が急に冷え込むことはないと思いますが、一方で、密を避ける、非接触、フリーアドレスなど空間の使い方は大きく変化しつつあります。アフターコロナのワークスタイルとして、オフィス環境に人との距離が必要になるのであれば、それに見合う面積が必要になります。当社は、スーパーコンピュータ「富岳」を活用した理化学研究所を中心とした研究にも協力しておりますが、コロナ禍を経験したうえで提供できる技術は何か、社会が求めているものは何かを追求していく方針です。

海外においては、東南アジア市場がコロナ禍前の水準に戻るには一定の期間が必要と見込んでいますが、収束後には、再び経済成長が続くと考えています。米国は、経済成長のポテンシャルはまだ高く、当社グループにとって重要な地域です。eコマースの進展により需要が高まっている流通倉庫や賃貸集合住宅などの分野に、建設、開発の両面から積極的に対応してまいります。

デジタル化

鹿島グループの屋台骨である建設事業を強化するにあたってデジタル化を最重要視しており、ハード・ソフトの両面でなお一層デジタル化を進めてまいります。

建設業は製造業と異なり、工事現場ごとにつくるものや条件が違い、全く同じ現場というものがないことから、経験工学であると言われてきました。建設のモノづくりプロセスにおける暗黙知や属人的な知識をデジタル化することで、社内の知恵と経験を効率よく共有できるようにしていきます。

工事における各種検討データ（事例）を収集し、最大限活用すれば、仕事が日々改善され、蓄積されるデータの質も向上します。その結果、SEQDC（安全・環境・品質・工期・コスト）に好影響を及ぼし、良いものをより安くより早く建設できるようになり、社員が成長し、会社も成長して、良い人材が集まってくる。こういった好循環を創出したいと考えています。一方で、失敗データとトラブル対応事例を蓄積・共有することで、リスクマネジメントにおける最重要ツールとすることもできます。

建設工事において生まれる膨大なデータを集めて整理し、設計・開発などの上流から、維持管理などの下流に至るまでの建設バリューチェーン全体に活かす、これが肝です。この貴重なデータから、次の新しいビジネスを生み出していきたいと考えています。

中期経営計画(2021～2023) —未来につなぐ投資—

今回の中期経営計画は、副題を「未来につなぐ投資」としています。これは、厳しい競争環境においても、未来に向けた投資を積極的に実施することで、当社グループの将来にわたる発展につなげることを企図しています。

2023年度の連結当期純利益は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を見込み、2020年度実績と概ね同水準の950億円を目標としていますが、2024年度以降は安定的に1,000億円以上、2030年度を目途に1,300～1,500億円以上と、さらなる成長を目指します。今後3年間の利益が横這いの計画ですが、これをベースとして上積みを狙う一方で、建設生産プロセスの改善など質的な成長と、将来の飛躍に向けた仕込みを重視します。すなわち、国内建設事業の利益水準を高いレベルで維持、向上させるための施策とともに、前中期経営計画を上回る8,000億円の投資計画を定めました。

国内開発事業においては、首都圏及び主要地方都市でのプロジェクト創出や用途レパートリーの拡大など、引き続き当社の建設技術を活かした開発事業を着実に推進します。また、海外開発事業においては、既に成果を上げている北米及び欧州における流通倉庫開発事業等への投資を増加させます。これまでに習得したノウハウや投資基盤を活かし、着実に投資を実行していくとともに、投資の回収も進めることで投資サイクルの拡大成長を図っていきます。

本計画では、新たに戦略的投資枠600億円を設定しました。建設事業の施工力強化や開発から維持管理までのバリューチェーン全体を拡充する投資に加え、環境・エネルギー、スマートシティ・スマートソサエティ、インフラ運営、BCPなど、社会課題解決型ビジネスにおける有望分野への投資や、シンガポール、米国シリコンバレーなどとのグローバルネットワークも活かした、異業種、ベンチャー企業等との提携のために活用します。投資枠が不足する場合にも柔軟に対応する予定であり、長期的な視点から企業価値向上につなげる位置づけとしています。

中核事業強化

設計施工力強化

近年、建築工事において、設計施工で受注する比率が上昇しています。特に、大規模複合施設や医薬品工場をはじめ高度なエンジニアリング力を求められる工事や、半導体関連工

場・データセンターなど短期間での完成を求められる工事など、顧客からは、設計・エンジニアリング部門と施工現場との連携・調整が社内ですべて完結する当社の設計施工一貫体制への期待が高まっています。また、土木の分野においても、洋上風力発電所の建設工事など、工事施工前のエンジニアリング力が問われる案件が多くなっています。

成長分野・注力分野における上流段階での取組みの重要性が増しており、技術・ノウハウの蓄積を進めるとともに、建設バリューチェーンの上流下流のデータ連携により、モノ決め力やコーディネート力を向上させてまいります。

生産性向上

次世代建設生産システムの進化を目指すなかで、生産性向上に向けた取組みをさらに加速させます。スマート生産、自動化・遠隔施工などの推進においては、熟練技能者の技術をデジタル化することが重要です。属人的な技術や知識をデジタル化し、生産性の向上だけでなく、技術の伝承につなげていきます。また、BIM・CIMに代表されるデジタル技術は、様々なシミュレーションやリアルタイムのデータ利活用を可能にし、品質の向上などにも寄与します。

建築分野では、まず、鉄骨の溶接や耐火被覆の吹付けといった作業環境が厳しい工種を最初のターゲットにして自動化・機械化の技術開発を進めており、現場に順次適用しています。

土木分野では、建設機械の「遠隔操作」と「自動制御」の協調による自動化施工システム「A⁴CSEL[®](クワッドアクセル)」があり、現在秋田県の成瀬ダム堤体打設工事で稼働中です。今後はトンネルや道路の造成工事にも展開していき、この一連の流れを加速します。また、この技術は月面拠点建設の実現への貢献も期待されています。現在進めている自動化施工やロボット化の技術を進化させ、先進的・画期的で魅力ある建設現場を整備し、また、夢のあるプロジェクトの実現に挑戦します。

実際に見ていただくとわかるのですが、当社の建設現場は、以前とは全く異なるものになっています。建設業は、製造業などに比べると自動化、ロボット化等が遅れていましたが、この数年間で加速度的に進化のスピードが増しており、今も最先端の技術や機器が現場に次々と導入されています。引き続き、オープンイノベーションも活用し、積極的に世界中の知見を取り入れて、実証、導入を進めていきます。

超高層建築のDNA

今年8月から世界貿易センタービルディング(東京都港区)の解体工事が始まりました。超高層ビルの勃興期に、霞が関ビルディングに続き鹿島が建設した2つ目の超高層ビルです。超高層



1969年 建設中の世界貿易センタービルディング(東京都港区)

ビル建設を次々に手掛け「超高層の鹿島」と称された当社にとって、記念碑的な超高層ビルを解体して建て替えるという時代の節目になります。150m超の超高層ビル解体は国内初です。この工事は、山手線、新幹線、モノレール等と近接したなかでの難易度の高い工事であり、鹿島の技術を結集して臨んでいます。

更新時期を迎えた超高層ビルに関しては、「解体して建て替える」ほかに、「機能を付加して活かす」こともできます。新宿三井ビルディングや京王プラザホテル東京、恵比寿ガーデンプレイスのように、建物を使いながら制震装置を建物の屋上に設置し、耐震性能を高める技術があります。導入事例は増加しており、「活かす」技術のさらなる研鑽に努めています。超高層ビルは、土地が貴重である日本におけるオフィス需要という社会課題を、地震にも耐えられる柔構造で建設する技術により解決しましたが、更新時期を迎えた超高層ビルを次はどうするのか、建設技術の面から課題解決に取り組み、超高層建築のDNAをしっかりと継承するとともに、新しい価値を提供していきたいと思います。他社よりも先んじている分野であり、引き続きトップランナーであり続けます。

事業領域拡大

バリューチェーンの拡充

建設・開発に関わるあらゆるフェーズにおいて、顧客に価値を提供できる体制を拡充していく方針です。開発・設計・エンジニアリング・インテリア・建物管理といった、建設バリューチェーン

の上流から下流まで一貫してサービスを提供できる、多様な機能を持つ企業にしていきたいと考えています。BIM・CIMはバリューチェーンの上流から下流まで利用可能なツールです。これらを活用しつつ、開発の計画から設計、施工計画、見積、施工、維持管理・運営まで、すべてを鹿島グループの中でできるという強みを磨き、活かしていきたいと考えています。

維持管理・運営分野については、建物管理事業に加えて、インフラ運営事業などに進出し新たな事業領域とするとともに、環境技術をはじめとした新技術の実証・確立の場として活用するほか、データ蓄積・活用による新ビジネスの展開を図ってまいります。

海外事業のプラットフォーム

我々が営む建設事業や不動産開発事業は、地場産業であり、地元根を張りネットワークを構築しなければ、事業の継続や広がりを持てません。鹿島グループの海外事業は、製造業の顧客の海外進出におけるパートナーという役割から本格的にスタートしましたが、2000年代以降、M&Aによるローカル化を進め、優秀な人材、有望な継続顧客を獲得し、協力会社のネットワークも構築しています。現在は、各国で建設事業、不動産開発・運営事業を展開しており、米国流通倉庫開発事業(CORE5社)、同賃貸住宅開発事業(フラワノイ社)、ベトナムのホテル等開発事業(インドチャイナ・キャピタル社との合併会社)、欧州流通倉庫開発事業(パナトニ・ヨーロッパ社とのJV)など、M&Aや企業連携等による、複数のビジネスモデルで建設・開発のシナジーを発揮するプラットフォームを構築しています。また、グローバルネットワークによる横のつながりも強化しています。

今後は、こうしたプラットフォームの創出に加え、シンガポールに建設中の「The GEAR[®]」を中心とした異業種とのオープンイノベーションを推進し、世界中で建設事業と開発事業を営むユニークな会社として、事業領域の更なる拡大を図っていきます。

※ アジア太平洋地域における事業統括と、技術革新を推進するイノベーションセンターとしての役割を担うビジネス・R&D拠点

スマートシティ、スマートソサエティ

スマートシティの構築・運営において、最先端のAIやIoT技術と高度なマネジメントの活用(都市OSなど)による、エネルギー、ヘルスケア、人の暮らし方、交通手段など様々な分野における課題解決と新しい価値の創出を目指し、異業種や大学などと共同で取組みを進めています。

スマートシティの先駆けとも言える、「羽田イノベーションシティ」のプロジェクトは一期工事が終わり、二期工事が始まります。ここでは自動運転や医療福祉などを組み合わせたまちづくりを当社が主導しています。また、北海道鹿追町や

宮崎県都城市において、エネルギーの地産地消・自己完結型の取組みを「スマートソサエティ」と称して進めています。鹿追町では家畜ふん尿を、都城市では霧島酒造（株）様とともに、焼酎の製造過程で発生する焼酎粕など、これまで廃棄されていたものを活用してバイオガス発電し、工場などの地域のエネルギーとして有効利用を図っています。鹿追町では水素サプライチェーンの構築にも挑戦しています。こうした取組みを通じて、経験と知見を蓄積し、事業化と展開エリアの拡大を進めていきたいと思っています。

そのために、当社グループが目指すスマートシティ、スマートソサエティとは何か、社会のニーズに合わせて当社の技術力を発揮できることは何か、あるいは新しく開発すべき技術は何か、探索と実践を続けていきます。

経営基盤

人材

新たに作成したビジョンのもとに、多様な人材が集い、新しい価値を生み出す環境を整えるべく、国内外の研究機関やベンチャー企業との協業を立ち上げており、今後こうした外部人材との交流機会を更に増やしていきます。ダイバーシティという観点では、これまで女性の活躍を推進するための採用・環境整備などを推進してきましたので、将来的には多くの女性社員が幹部に育ってくれるはずです。また、海外においては、事業会社の社長や経営幹部は外国人人材が大半であり、多数の女性幹部が活躍しています。

ワーク・ライフ・バランスが充実し、多様な働き方ができる魅力ある会社にならなければ、良い人材を獲得できません。仕事をしている時間ではなく、成果を出すことが重要であり、成果を正しく計測する意味でも、業務の見える化、デジタル化が必須です。建設現場だから、建設業は経験工学だからと言い訳せず、多様な働き方ができる職場づくりを進めていきます。ロボット化など現場のハード面に加え、業務のなかにデジタル化をどれくらい取り込めるかが鍵です。

社員教育については、先輩の背中を見ながら仕事を覚えるというOJTのスタイルだけではなく、IT・デジタルを活用して、技術の伝承を進めます。あわせて、業務の効率化を進め、本当の意味で働き方を変えていくことで労働時間短縮につながってまいります。

重層下請構造改革

重層下請構造は、責任体制の曖昧さや、賃金の流れの不透明性、品質・安全の管理能力低下といった問題があります。建設施工体制を二次下請までとすることでこれらを改善し、

建設技能労働者の処遇改善、若年層の入職者にもつなげていきます。建設業界の長年の土壌・仕組みでもあり、変えることが難しい面はありますが、持続可能な建設産業とするために推進してまいります。

気候変動への対応、カーボンニュートラルへの挑戦

近年、気候変動により、自然災害が激甚化する傾向にあります。防災・減災に貢献する技術・サービスの提供等を通じて安心して暮らせる安全な社会を支えていくこと、また災害発生時には、経営資源を総動員して復旧にあたるのが建設業の使命であると考えています。ゲリラ豪雨や大型台風を考慮した設計に加え、各種ハザードマップを高度化し、被害や影響の予測、復旧シナリオの策定などBCP構築を支援するサービスや、災害発生時にリアルタイムに建物安全度を判定する「q-NAVIGATOR®」を標準装備するといったサービスの提供を開始しており、ソフト面での新しい価値の提供にも注力してまいります。

一方で、カーボンニュートラルに向けた動きが世界的に加速しています。当社グループは、2030年度までにCO₂排出量を2013年度比で50%削減、2050年度までにカーボンニュートラル達成を目指すことを宣言しました。「事業から排出されるCO₂の削減」における取組みとしては、独自開発した「環境データ評価システム (edes)」により、国内の全建設現場から収集したデータを活用して、CO₂排出量の削減に取り組みます。これまでは一部の現場のみを対象としたサンプル調査であったために、現場ごとの実績データがつかめず、実効的な削減策が打てませんでした。今後は、全現場のデータに基づき、工事ごとに異なる特徴を踏まえた削減策を着実に進め、目標の達成を目指します。

それでもなお不足する削減量は、自前の再エネ電源の確保、保有する森林などを活かしたカーボンクレジットの取得など「カーボン・オフセット」で賄う計画です。また、製造過程でCO₂を吸収するコンクリートである「CO₂-SUICOM®」の高度化、実プロジェクトへの適用を加速させます。

また、省エネルギー設計を施した建物の提供はもちろん、建設時の排出量削減や脱炭素・低炭素材料の適用により、顧客にとっての排出量削減にも積極的に貢献してまいります。

社会課題解決を通じた新しい事業領域の創出

鹿島グループは、社会への貢献と自らのビジネスを両立させることを追求していきます。当社経営理念にある「社業の発



安全パトロール

(撮影:山田 新治郎)

展を通じて社会に貢献する」を、今後は社会課題解決を通じて新しい事業領域の創出も含めた取組みとして昇華させていきたいと思えます。社会のニーズに応える姿勢を持つ会社であること、これはSDGsと親和性があり、今、世界から当社グループに期待をかけられていると認識しています。

建設会社として、治山治水や道路をつくる、橋を架けるといった社会資本の整備、CO₂削減など社会・顧客ニーズが高まっている分野への注力に加え、今後どのように事業を通じて社会に貢献していくか。今般のビジョンや中期経営計画策定の検討と並行してマテリアリティの見直しを行い、あらためて方向性を明確化しました。中期経営計画の主要施策は、マテリアリティにすべて結びついています。

ステークホルダーに向けたメッセージ

コンプライアンス

東北地方の復興事業関連工事に従事した当社の元社員が、協力会社から金銭を受領し、これに関連して当該元社員が所得税法違反で在宅起訴されたことに関し、発注者及びその他官公庁から指名停止を受け、また一部マスコミの報道等により、関係者の皆様へ多大なご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。このような事象が発生したことは誠に遺憾であり、深く反省するとともに、協力会社との付き合い方について、飲食・ゴルフ帯同の禁止などについて明文化し、本事案を全役員・社員に周知しあらためて注意喚起を行いました。今後とも、協力会社との取引及び付き合いにおける公正性と適正性を確保する仕組み作りに努めてまいります。

取締役会では、社外取締役から常に、外部の客観的な視点から当社経営を監督していただき、改善点の指摘を受けて

おりますが、特にコンプライアンスの徹底について強く要請されています。我々経営陣が主導しなければならない最優先事項と捉えていますので、近年の事案の反省も踏まえ、社長として責任を持って実施していきます。コンプライアンスは、企業として存続するための前提条件であり、鹿島グループの企業風土のなかに刻み込んでいく所存です。

人が想像できることは必ず人が実現できる

建設業は特殊な業態であり、他産業と同じようにはいかない、という固定観念がまだ業界・社内に残っており、ここから脱却したいと思えます。デジタル化、ロボット化・自動化、重層下請解消、建設現場の安全確保、労働時間短縮など、マインドセットを変え、IT技術等をフル活用して推進し、「建設業だからできない」をなくし、さらに「鹿島だからできる」を増やしていく。故鹿島昭一取締役相談役がしばしば引用されていた「人が想像できることは必ず人が実現できる」というジュール・ヴェルヌの言葉は、まさに技術立社としての我々のチャレンジ姿勢を表すものであり、社内に深く浸透させたいと思えます。

最後に

今般作成したビジョンや中期経営計画をベースに、社内外の幅広い意見をくみ上げながら、鹿島グループの成長シナリオを経営陣にて議論して描き、実行してまいります。ステークホルダーの皆様から信頼され、企業として成長し続けることができるよう、全力を挙げて取り組んでまいりますので、何卒ご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。