



KAJIMA
Integrated Report
2022
鹿島 統合報告書

CONTENTS

企業価値向上の源泉

社長メッセージをはじめ、持続的な企業価値向上の原動力でもある経営資本、ビジネスモデル、バリューチェーンなどについて記載しています。

- 2 経営理念
- 3 ビジョン
- 4 社長メッセージ
- 10 鹿島のあゆみ
- 12 鹿島グループの事業
- 14 価値創造プロセス
- 16 経営資本
- 18 価値創造の源泉
- 20 ビジネスモデル
- 22 バリューチェーン



価値創造戦略

マテリアリティを基軸とし「2030年にありたい姿」を目指した中期経営計画の推進状況について、財務本部長メッセージ、各事業部門の事業戦略とともに記載しています。

- 24 マテリアリティ
- 26 中期経営計画の推進状況
- 30 財務本部長メッセージ
- 34 土木
- 38 建築
- 42 開発
- 44 国内関係会社
- 46 海外



持続的な成長を支える基盤

価値創造の持続性を高めるサステナビリティの取組みのほか、社長・社外取締役対談、コーポレート・ガバナンスなどについて記載しています。

- 48 サステナビリティ体制
- 49 人材
- 52 人権・サプライチェーン・安全
- 56 環境
- 62 社長・社外取締役対談
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 72 リスクマネジメント
- 76 コンプライアンス



財務・企業情報

財務・非財務の各種データ、会社情報、株式情報などを記載しています。

- 78 取締役・監査役・執行役員一覧
- 80 財務・非財務ハイライト
- 84 10か年ハイライト
- 86 主要グループ会社
- 88 社会貢献活動
- 89 会社情報
- 90 株式情報



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」として発行してきました。2019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」に改称し発行しています。

本報告書を通じて、「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」に基づく企業価値向上に向けた取り組みの状況や、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、全ての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ガイドライン第4版」、経済産業省「価値協創ガイダンス」、環境省「環境報告ガイドライン」、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書」などを参照しました。



報告対象

■ 期間
2021年度（2021年4月1日～2022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
※ 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〉
2022年9月（前回：2021年9月／次回：2023年9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/>
サステナビリティの取組み <https://www.kajima.co.jp/sustainability/>

〈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。

経営理念

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。

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めざし、
 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。

ビジョン

変化のスピードが加速している経営環境において、鹿島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にビジョンを作成しました。

ビジョンは、目指す方向性を文章で表現した「ステートメント」と、それを実現するうえで「大切にしたい価値観」から構成されています。

経営理念・ビジョン・マテリアリティ・
 中期経営計画の位置づけ



■ P.26~29 中期経営計画の推進状況

ビジョンステートメント

人の思いと技術を受け継ぎ
 想像と感動をかたちにするために
 新しい発想で挑戦しつづける

大切にしたい価値観

開放性

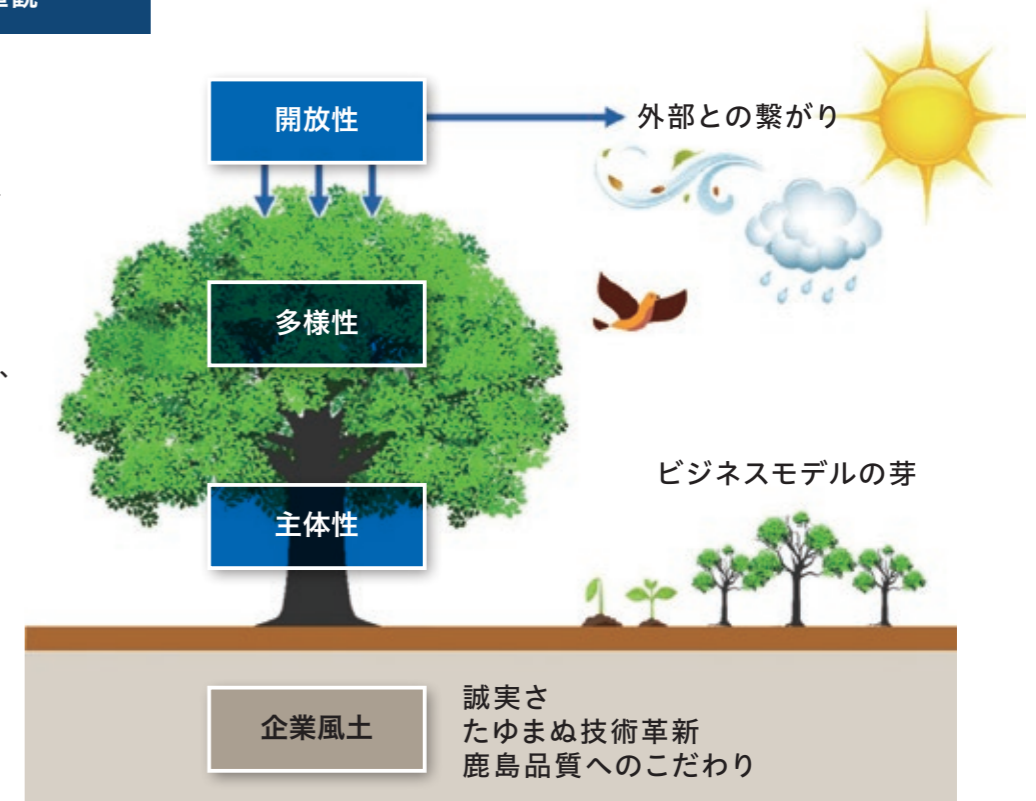
事業創出やR&Dに必要な
 リソースや刺激を外部に求め、
 変化への適応力がある

多様性

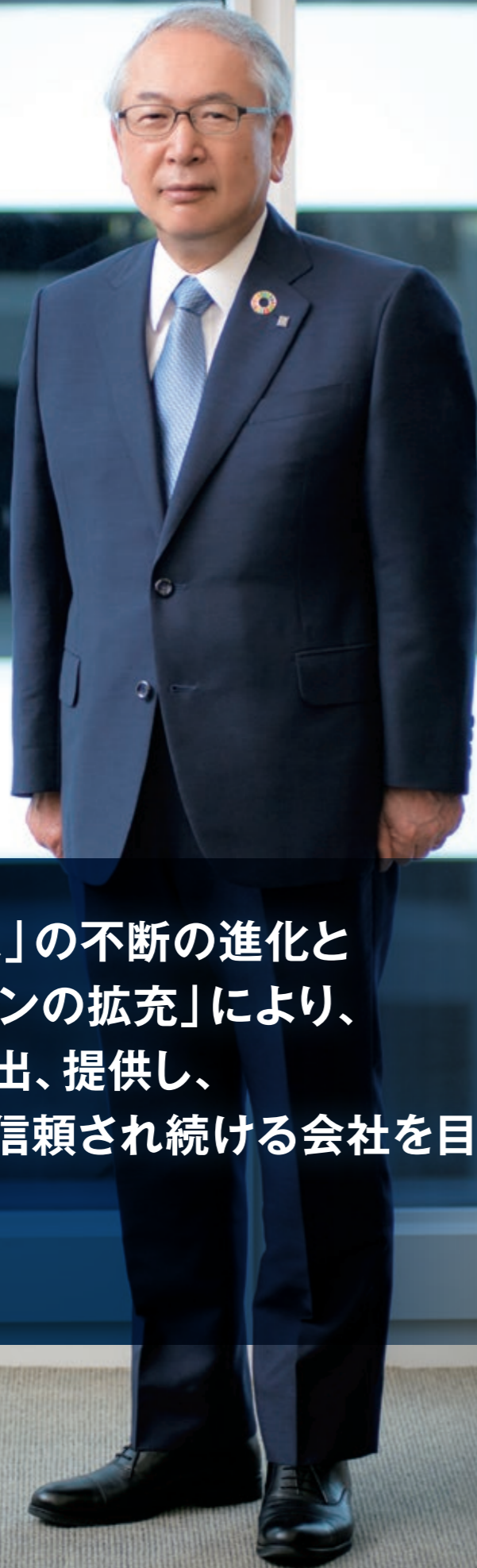
多様な人材や働き方を重視し、
 尖った発想や異なる価値観を
 認め合う受容力がある

主体性

イニシアチブを発揮し、
 新たな価値領域への仕掛けを
 まとめ上げる構想力がある



社長メッセージ



**「つくるプロセス」の不断の進化と
「バリューチェーンの拡充」により、
新たな価値を創出、提供し、
社会とお客様に信頼され続ける会社を目指します**

代表取締役社長
天野 裕正

はじめに

鹿島は、「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。」という経営理念を掲げています。この理念の実践により、様々な難局を乗り越え企業として成長してきた歴史があり、我々の経営の拠り所であると考えています。

創業以来、社内に脈々と受け継がれている、積極果敢に挑戦する「進取の精神」のもと、鉄道やダム、発電所など社会インフラ整備や日本初の超高層建築など、その時代の先駆的なプロジェクトを手がけることで、我が国の経済や産業の発展に貢献してまいりました。

これらを担ってきたのが鹿島の「人材」と「技術」です。「人材」と「技術」が信頼を生み、事業を成長させ、社会への貢献度も増幅していく。目先の利益だけを追わず、技術を尽くして期待に真摯に応え、長期的な視点から良い仕事をする事で信頼を得ていくという姿勢は、これまでも、今も、将来も変わることはありません。

私たちの仕事は、良質な社会資本を世の中に提供するという使命を負っており、社会性・公共性の高いものです。建物や構造物は長期間にわたって使用されるため、必然的に、その責任も長きにわたります。今後も、建設事業と不動産開発事業を中核に、その上流から下流に至るまで幅広いサービスを世界各国で提供し、価値を創出し続けてまいります。

就任1年目の振り返り

2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により中止や延期となるプロジェクトが国内外に少なからずありましたが、海外開発事業をはじめ、これまでの取組みの成果により、連結当期純利益は1,038億円と経営目標を達成し、直近6年間で5度目の1,000億円超の利益水準を確保しました。経営環境の不確実性が高まるなかでも、グループの経営安定化と新しい収益源の獲得を実現し、順調な滑り出しができたと考えています。

建設事業における安定的な利益確保と短期回転型開発事業によるキャッシュ創出力の大幅な向上に

より、更なる将来の利益創出に向けた積極的な投資、増配や自己株式取得などの株主還元、賃金増という形でのグループ社員への還元を行うことができました。また、協力会社の技能労働者を含む建設業従事者の処遇改善に従前から取り組んでおり、これを継続・強化していく方針です。

引き続き、建設事業と開発事業をグローバルに展開していることのリスクと機会を認識し、当社グループの総力を結集し、情報収集と分析に基づいた確かな状況判断のもと、施策を実行してまいります。当面の間、経営環境の不確実性は続くと思いますが、企業としてもう一段成長し、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていくためには、重要な時期になると考えています。

当面の国内受注環境

現在、世界的な建設需要の増大に加え、ウクライナ情勢による市場の混乱などから、資機材、エネルギー価格などが世界的に上昇し、先行きの不透明感が増しています。

国内の受注環境は、老朽インフラの更新や再生可能エネルギー関連施設に加え、都心部、地方中核都市における大型再開発計画や生産・物流施設など安定した建設需要が期待できます。一方で、受注競争のなかで物価上昇を考慮する必要があり、受注判断にはこれまで以上に慎重さが求められます。

工事契約後の物価上昇に対しては、公共工事は即応していただける傾向にありますが、単体建設受注高の約7～8割を占める民間工事については、原契約に基づいて個々に協議することになるため、受注前の段階での見積価格及び契約内容に関する十分な精査が重要になります。

今回の物価上昇では日用品の価格も軒並み上昇しており、影響する範囲が広がれば広いほど、数多の資機材・労務を扱う建設業に与える影響も大きくなります。デフレからインフレへの転換期に調達コストの見直しを見誤って受注し、業績悪化に陥った過去の反省や教訓もあります。適切なコストを反映した見積の作成に徹するとともに、プロジェクト初期段階での設計確定やBIM活用による早期発注などの資機材価格上昇対策に努めてまいります。

近年は、1,000億円を超えるような工事をはじめ、1件当たりの規模の大きな案件が増えています。受注にあたっては、数年後も見据えた判断が必要です。当社の経営資源を最大限に活かすことができるよう判断してまいります。

中期経営計画の進捗

「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」では、「ビジョン」と「2030年にありたい姿」を新たに定め、「マテリアリティ」を基軸として、「中核事業の一層の強化」「新たな価値創出への挑戦」「成長・変革に向けた経営基盤の整備とESG推進」を3本の柱と位置づけています。

■ P.26～29 中期経営計画の推進状況

言うまでもなく、計画よりも実行が重要であり、その実行を鹿島グループの全ての社員が一人称で取り組むことで、更に大きな成果になると確信しています。

デジタル化、DX

2021年に私が社長に就任してから、中期経営計画の達成に向けた要諦として発信し続けているキーワードが2つあります。それは、「デジタル化」と「バリューチェーンの拡充」です。

近年、プロジェクトの超大型化・複雑化に伴って、業務の高度化、量的な増加が生じています。「デジタル化」は、暗黙知や属人的な知識の見える化による“知恵や経験の伝承”だけでなく、業務品質の維持・向上と効率化にも資すると考えています。また、2024年度から時間外労働の上限規制が建設業にも適用されますが、建設現場に関わる社員の労働時間の短縮、多様な働き方を実現するためにもデジタル化が重要であると考えており、全社を挙げて推進しています。

建設業界の新しい価値観による取組みとして、2021年9月に建設会社が連携し業界全体の生産性・魅力向上を目指す「建設RXコンソーシアム」を発足し、協調分野と考えられる施工ロボットやソフトウェア、IoT技術の開発を会社の枠を超えて会員企業共同で進めています。

技術の継承と省人化、生産性の向上は、建設業界共通の課題です。各社のロボット開発技術を相互利

用し活用機会を拡大すること、複数のIoT技術を含む特殊技術を持った協力会員と共同開発することは、開発期間の短縮や開発の効率化と費用低減、普及促進に確実に効果があります。将来的な担い手不足という直面する課題があるなかで、建設業界全体の生産性や魅力の向上につながる取組みのため、その効果に期待しています。

■ P.35 土木(Digital transformation)

■ P.39 建築(Digital transformation)

建設業界は、製造業と比べ、いろいろな面で遅れた産業と見られてきました。そうした意味では、最後のフロンティアなのかもしれません。鹿島は、DX（デジタルトランスフォーメーション）による経営基盤の最適化や変革を進め、デジタル社会における社会・顧客の新たな課題に対してデジタル技術を活用して応えてまいります。

バリューチェーンの拡充

2つ目の「バリューチェーンの拡充」については、開発、エンジニアリング、設計、土木・建築の施工、維持管理など、上流から下流に至るバリューチェーンのひとつひとつの機能を強化し、有機的に機能させることで新たな価値を創出することを企図しています。

具体的には、建物のBIMデータを設計から維持管理まで一気通貫で活用し、運用時データを建設上流に循環させる仕組みの構築、設計段階から施工段階への引継ぎ、連携のより一層の円滑化などの業務プロセスの改革、さらに設計エンジニアリング会社のM&Aによる建設事業の強化が挙げられます。2021年に取得した「熱海ビーチライン」のようなインフラの保有・運営や欧州での再生可能エネルギー施設開発分野など、既存事業に隣接する収益機会を捉えてシナジーを発揮させるもの、さらに隣接領域への種まきなど事業領域の拡大を目指した投資を着実に進めています。

■ P.22～23 バリューチェーン

海外事業の成長、今後の方針

海外事業は、1980年代以降育ててきた事業領域であり、従前から取り組んできた海外各地域における事業基盤「プラットフォーム」の構築と戦略的な投

資の成果により、グループ業績に占める割合が増え続けています。

売上高の伸長に伴い、海外現地法人の従業員数は右肩上がりに増加していますが、鹿島本社からの出向社員数はこの10年間ほぼ横ばいです。これは、経営の現地化が進んでいることに加え、主にM&Aによって事業を拡大してきた北米、欧州、大洋州において、買収した会社の経営幹部、社員が鹿島グループの一員として成果を出していることを表しています。今後も、当社グループと企業文化を共有できる相手先を厳選してM&Aを行う方針です。

一方、アジアの建設・開発事業においては、M&Aよりも、現地のパートナー企業との連携・協業で事業を伸ばしてきました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けましたが、将来的な東南アジアの経済発展は間違いありません。コロナ禍後を見据え、まずは既存事業の業績回復と、ベトナムのホテル開発事業をはじめ有望分野への投資を推進します。

海外事業は鹿島グループの成長エンジンの一つであり、グローバルなネットワークを長期的な視点をもって着実に拡大し、グローバルベースの中長期的な事業ポートフォリオの構築を念頭に取り組んでまいります。

■ P.46～47 海外

未来を見据えた取組み

2050年頃を見据えた長期的な経営の方向性

ここ20年のIT技術の進歩に加え、昨今の気候変動対応の潮流、地政学的リスクの顕在化などに象徴されるように、今後も技術開発や社会の変化は加速度的に進むことは間違いありません。そして、それに呼応するように国内外の市場環境や社会・顧客が求める価値は、これまで以上に大きく変容していくのは必然と考えています。

こうした変化があっても、当社グループは、人々の暮らしに近い部分で、「安全・安心・快適」を提供する使命があり、地球環境を守りながら、社会の期待に応えなければなりません。

未来社会における期待に応えるべく、現在の中核事業である建設事業や開発事業に加えて、マネジメ

ント力や技術・知見を提供するサービス型ビジネス、さらにはサイバー空間、宇宙空間に関するビジネスにまで領域を拡大し、企業として質的転換と成長の双方を追求していくことを見据えています。

イノベーション

鹿島は「技術立社」を標榜し、進取の精神をもって新しい技術の開発と適用を進めてきましたが、社会が大きく変容するなかでは、自前の研究開発だけにとどまっていたは、そのスピードに追いつきません。

昨年策定したビジョンのなかに、大切にしたい価値観として、「開放性」「多様性」「主体性」を挙げていますが、これらは請負ビジネスが中心の当社にはどちらかというと不足している要素です。イノベーションを会社の成長に取り込んでいくには、こうした価値観を社内でも共有し、また外部に発信し共感を得ていく必要があると思っています。

■ P.3 ビジョン

そのため、多様な人材の確保と育成に努めるとともに、外部との協業にも力を入れています。

2018年のベンチャー企業支援ファンドへの出資を契機に米国シリコンバレーに社員を配置し、異業種企業やAI・ロボットなどの先端技術を有する様々なスタートアップ企業とのネットワークを構築し、数千社を対象に調査を行い、実証実験、協業の実績を積み重ねており、成果をあげています。

また、2023年度末にシンガポールに設立する「The GEAR」内に、鹿島技術研究所のシンガポールオフィス「KaTRIS」を移設し、外部企業や政府機関、大学などとのオープンイノベーションを推進していく予定です。

2021年10月に本社に設置した「イノベーション推進室」は、オープンイノベーションのハブ機能として、最先端技術などの探索や協業、並びに収集した知見を活用した新規事業の企画、推進を担当しています。いまだ社内でも不足しているイノベーション文化の醸成に向け、社内のフォーラムや会議、若手中堅社員の教育の場などを通じた啓蒙活動も進めています。



サステナビリティ

サステナビリティについては、当社経営における重要度、ステークホルダーの皆様からの注目度が一段と高まっていると感じています。なかでも、人材投資、重層下請構造改革、カーボンニュートラルへの取組みの3つを重点的に進めています。

人材投資

新型コロナウイルス感染症の拡大、デジタル化、働き方改革の進展もあり、仕事に対する人々の価値観が大きく変化していますが、そうしたなかで、いかに人材を確保し、育て、活かすか、これが企業の生命線であると認識しています。当社グループの持続的な成長には、会社の理念やビジョンを共有したうえで、目まぐるしい環境変化にも対応し、社会と顧客の期待に応え続けることができ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です。

社員一人ひとりが自律的かつ継続的に能力を高めることができる研修体系の構築を進めるとともに、個々人の能力を組織として活かすための基盤として、タレントマネジメントシステムを運用しています。

新たに事業領域を広げていくにあたっては、戦略的な人員配置、すなわち人材のシフトを適切に進める必要があります。M&Aという形で人材を獲得することもありますが、これも人材投資の一つと

捉えています。

あわせて、社員同士の交流を目的とした研修施設や社員の品質管理能力の向上と次世代の担い手の育成を目的とした実務体験型研修施設の建設も進めており、ソフトとハードの両面で社員の成長を促進しています。

また、多様な人材が生き生きと働ける自由闊達な組織づくりを進めており、様々なライフイベントを迎えても安心して働き続けられるための各種制度を充実させています。近年は、鹿島における女性総合職の新卒採用比率は2割以上に達し、キャリアを積んだ優秀な女性管理職が徐々に増えていますが、施工管理など現場に関わる業務における女性活躍推進が課題です。繁忙な現業部門であっても、女性がもっと働きやすい環境づくりを進めます。海外現地法人では、事業会社の経営幹部や現場責任者をはじめ、女性が多く活躍していますので、良いところを取り入れていきたいと考えています。

人材育成やダイバーシティの推進には、ある程度の時間が必要ではありますが、従来の建設業界のイメージを払拭すべく、不退転の決意で着実に施策を進めたいと考えています。

今後も、新たに設置したサステナビリティ委員会などにおいて議論を重ね、長期的視点から計画的に人材育成、ダイバーシティに取り組んでいく方針です。

■ P.49～51 人材

重層下請構造改革の進捗状況

建設業において長年定着している重層下請構造は、安全・品質の管理、賃金支払いの透明性確保といった面で問題があります。

これを改善すべく、当社では、施工体制を「原則二次下請まで」に限定することによる、技能労働者の賃金水準の向上や、元請会社として目が行き届きやすい安全な職場環境の整備を目指す活動を継続しています。

実施に向けた意見交換においては、協力会社から「安定した工事量の確保」や「急な工程変更の抑制」などの要望を受けており、重点会社への計画発注や早期の工事情報の開示、労務主体の協力会社との直接契約などの取組みを進めています。

元請であるゼネコンが技能労働者を直接雇用する形態ではないことから、今日、鹿島の現場に来た技能労働者が明日は別の会社の現場に行くということは日常茶飯事です。建設業全体で技能労働者を共有している以上、鹿島独自の施策として結果を得るのは容易ではありません。これは社会構造の変革であり、目を見張るようなスピードで進んでいるとは言えませんが、一般社団法人日本建設業連合会や国土交通省がともに重層下請構造の改善を提言しており、建設業のサステナビリティの観点から業界一体となった取組みになることを期待しています。

■ P.53 人権・サプライチェーン・安全(重層下請構造の改革)

カーボンニュートラルに向けた取組み

世界がカーボンニュートラルに向かうなかで、建設会社として貢献できる分野の一つが、再生可能エネルギー施設の建設です。現在、秋田港・能代港にて国内初の商用洋上風力発電施設の建設工事を施工中であり、新たに3件の洋上風力発電施設建設工事に優先交渉権者として参画しています。今後も、需要の拡大に対応すべく、これまでの実績をもとに知見・技術を蓄え、更なる貢献を目指します。

■ P.36 土木(商用洋上風力建設国内唯一の施工実績、内定3件獲得)

建設資材の分野では、CO₂を吸収し固定する世界で唯一の商用化されたカーボンネガティブなコンクリート「CO₂-SUICOM® (スイコム)」をはじめ、環境配慮型コンクリートの開発と適用に力を入れています。2022年1月にはNEDOグリーンイノベーション基金事業「CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」にコンソーシアムとして提案し採択され、技術面、コスト面などの課題解決に取り組んでいます。

■ P.59 環境(革新的カーボンネガティブコンクリートの汎用化への挑戦)

また、木造・木質化建築、並びに建物運用段階のCO₂排出量を削減するZEBは、近年、お客様から要望を受ける機会が増加しています。いずれも設計提案のなかで重要テーマとなっており、当社グループの実績と強みを活かし、今後も積極的に取り組んでいく方針です。

■ P.58 環境(脱炭素社会に貢献する環境配慮型建築)

当社グループは、鹿島環境ビジョン「トリプルZero2050」に基づき、「事業から排出されるCO₂の

削減」と「カーボン・オフセット」の2つの取組みにより、2050年の鹿島グループとしての排出量実質ゼロ、カーボンニュートラルを目指しています。

2030年度までの削減目標は、現場重機のハイブリッド化・電動化及び低炭素(脱炭素)燃料の使用、使用電力の切り替えによる脱炭素化などにより達成可能と考えていますが、2050年度の削減目標に対しては、現在の取組みにとどまらず、先進企業との協業も考えています。ほぼ全ての業界に広がるお客様とのネットワークが当社にはありますので、建設機械メーカーによる革新的な低炭素機器の開発、新たな脱炭素燃料の開発などの他業種との連携、技術革新に向けた協働など、様々な可能性を探ってまいります。

■ P.56 環境(2050年カーボンニュートラルの実現に向けて)

最後に

建設業における「つくるプロセス」は、製造業と異なり、1つのプロジェクトを数年にわたって、お客様や協力会社をはじめ多くの関係者とともに作り上げていくものです。おのずと「つくるプロセス」が共有・理解され、評価もされます。デジタル化をはじめとした「つくるプロセス」の不断の進化は、鹿島がお客様や協力会社の皆様から選ばれ続けるための重要な要素の一つであり、また、優秀な人材を集めるためにも必要であることから、確実に取り組んでいきたいと思えます。加えて、バリューチェーンの拡充を通じて新しい収益源を獲得し、あわせて持続的な成長につなげていきます。

今後も、経営理念のもと、社会課題の解決と当社の持続的成長を両立させるため、基軸として定めた7つの「マテリアリティ(重要課題)」に基づき、防災分野、改修・維持更新分野などにおける高度な技術・サービスの提供や、環境配慮型材料の研究開発などを積極的に推進し、グローバルな視野で持続可能な社会の実現とお客様に信頼される会社を目指します。

鹿島は、180余年の歴史を持つ企業として、人の思いと技術を受け継ぎ、創造と感動を形にするために新しい発想で挑戦し続けてまいります。変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

鹿島のあゆみ

鹿島は1840年の創業以来、鉄道やダムをはじめとする社会資本の整備や、オフィス、商業施設、住宅など人々の生活や活動の場を創造し、建設事業を通じて安全・安心で快適な社会の構築に貢献し続けてきました。

幕末、明治、大正、昭和、平成、令和と時代が移り変わるなかで「洋館の鹿島」「鉄道の鹿島」「ダムの鹿島」「超高層の鹿島」などと称されてきたのは、時代の要請に応えた事業を展開し、常に時代を先取りする「進取の精神」が脈々と受け継がれ、技術で未来に挑戦を続けてきた証です。

1840～

創業、そして洋館の鹿島へ

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（現在の東京都中央区京橋）に店を構えたことに始まります。大名屋敷の御出入りとなるまでに成功した岩吉は、日米修好通商条約により開港場として建設ラッシュに沸く横浜に進出。横浜初の外国商館・英一番館を建設し、以来、その仕事ぶりは「洋館の鹿島」として知れ渡っていきました。



英一番館が描かれた錦絵「横浜英吉利西商館繁栄図」(部分、一蕙斎(落合)芳幾筆、1871年)

1880～

鉄道の鹿島／ダムの鹿島

事業を引き継いだ二代目 鹿島岩蔵は、1880年に鹿島組を創立し、鉄道請負業に乗り出しました。以降、数多くの鉄道を敷設し「鉄道の鹿島」としてその名声を高めていきます。さらに、急増する電力需要に対し、鹿島は日本初のコンクリートダムである大峯ダムを完成させ、その後も数多くのダムを施工し「ダムの鹿島」として、日本の国土開発に大きく貢献しました。



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

1960～

超高層への挑戦

1968年には日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」を完成させ、「超高層の鹿島」として日本における超高層の建設技術を確立し、日本各地に超高層ビルを建設していきます。この技術開発の核となったのが、1949年に建設業界として初めて設立した技術研究所です。1980年代には世界に先駆けて制震装置などの技術開発を推進し、超高層ビルの安全性を求める声に応えています。



竣工当時の霞が関ビルディング(1968年)

1980～

海外事業への積極展開

鹿島の海外事業は、1960年代のリトルトーキョー(米国)の再開発に取り組んだことを契機に躍進します。1986年 米国にカジマ・ユー・エス・エー社、1987年 英国にカジマ・ヨーロッパ社、1988年 シンガポールにカジマ・オーバーシーズ・アジア社[※]を設立。現在は、鹿島建設(中国)、中鹿營造、カジマ・オーストラリア社も含めた世界6拠点体制により、地域に根ざした事業を積極的に展開しています。

[※]現 カジマ・アジア・パンフィック・ホールディングス社



再生された全米一の日本人街 リトルトーキョー

2000～

開発事業の雄飛

国内最大級のプロジェクトとされた志木ニュータウン(埼玉県)の開発をきっかけに、鹿島は大規模複合開発に本格参入することとなりました。2000年代には、秋葉原開発プロジェクトや虎ノ門四丁目プロジェクトなど都市再生プロジェクトに参入。その後も、設計施工力などを併せ持つゼネコンデベロッパーとして、「技術力」「総合力」を活かし、複合的な都市開発を実現しています。



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)

2020～

現在の鹿島

鹿島はこれからも「進取の精神」を貫き、未来を見据えた取組みを進めていきます。

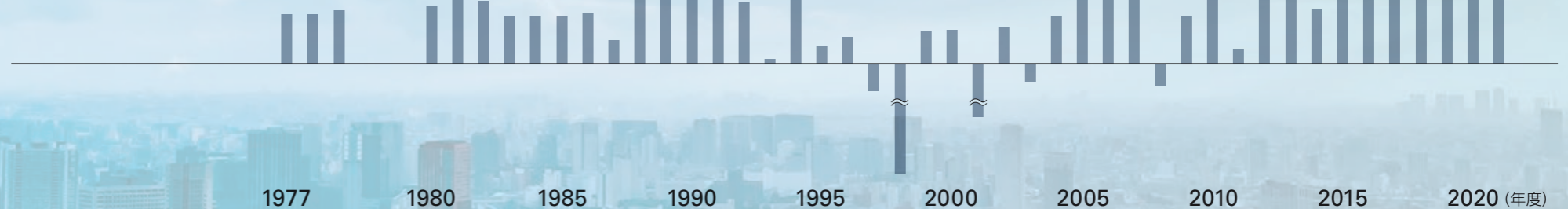


国内最大級の洋上風力発電施設建設工事



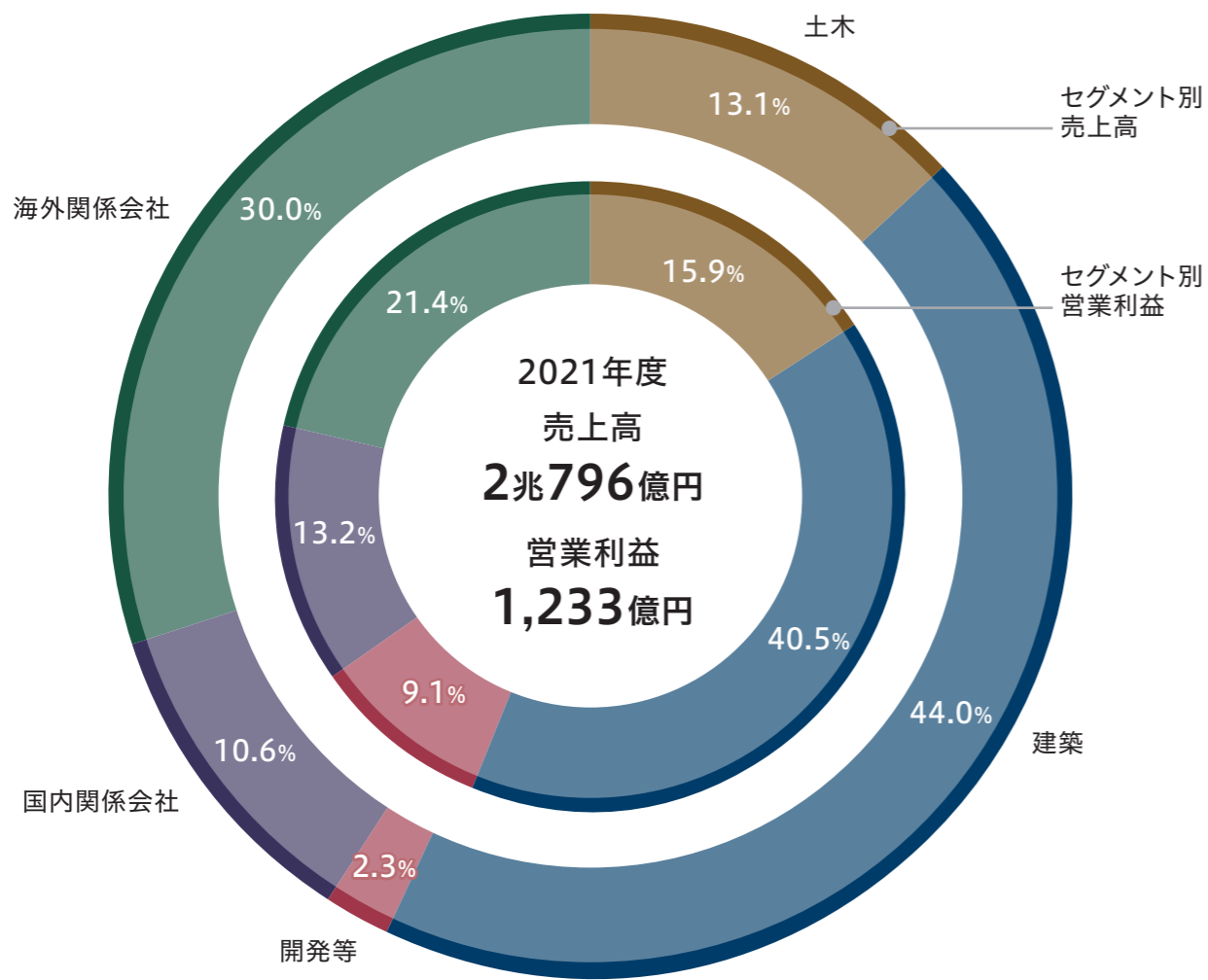
先端と文化の融合による複合施設「羽田イノベーションシティ」

連結当期純利益の推移 (親会社株主に帰属する当期純利益)



鹿島グループの事業

鹿島グループは、日本国内にとどまらず、北米、アジア、欧州、大洋州に地域統括現地法人を置き、建設事業、エンジニアリング事業、開発事業などを通じて産業・経済の発展に貢献してきました。創業以来培ってきた高度な設計施工力や長期的に育成してきた開発事業の持つ事業創出・運営力を一層高めることに加えて、オープンイノベーションネットワークを拡充し、活用することにより、国内外の社会や顧客のニーズに応え、最高水準の都市空間・建造物・インフラ構造物を提供することを目指しています。



セグメント別売上高

- 土木 2,718億円
- 建築 9,206億円
- 開発等 524億円
- 国内関係会社 3,161億円
- 海外関係会社 6,239億円
- 連結調整額 ▲1,053億円

(地域別の売上高)

- 国内 1兆4,555億円
- 北米 3,888億円
- アジア 954億円
- 欧州 414億円
- 大洋州 968億円
- その他 16億円

セグメント別営業利益

- 土木 196億円
- 建築 501億円
- 開発等 112億円
- 国内関係会社 162億円
- 海外関係会社 264億円
- 連結調整額 ▲4億円

2021年度業績

事業概要

参考データ

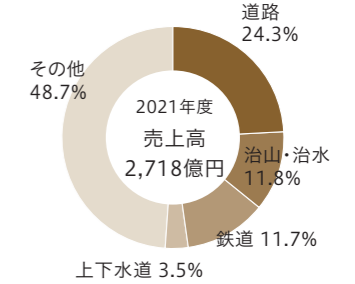
土木事業 P.34~37

売上高 **2,718 億円**

営業利益 **196 億円**

売上総利益率 **16.5%**

ダム、橋梁、トンネル、道路などのインフラ施設の設計・施工を行う事業です。脱炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギー施設の建設やインフラ老朽化に対する更新工事への取り組みを促進しています。また、海外では台湾・東南アジアを対象国として事業を推進しています。



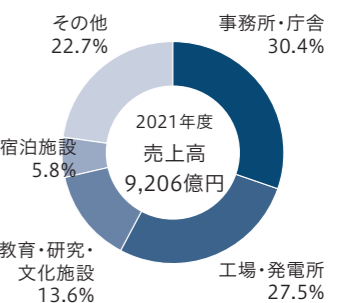
建築事業 P.38~41

売上高 **9,206 億円**

営業利益 **501 億円**

売上総利益率 **10.3%**

国内において、オフィス、生産施設、研究所、病院、学校などの建築物の設計・施工を行う事業です。企画・設計段階から関わるプロジェクトが増加しており、当社グループの企画・開発力や設計・エンジニアリング力を結集し、社会・顧客のニーズを捉えたモノづくりに取り組んでいます。



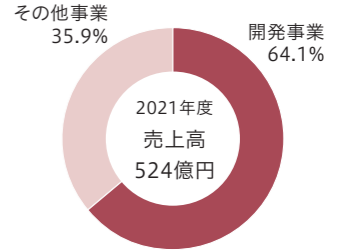
開発事業等 P.42~43

売上高 **524 億円**

営業利益 **112 億円**

売上総利益率 **27.1%**

首都圏や地方中核都市を中心に、オフィスやホテル、住宅などの開発・販売・賃貸を行う事業、並びに意匠や構造などの設計、エンジニアリング全般を行う事業です。開発事業では、当社の建設事業とのシナジーによる優良資産の創出を進めており、保有型事業と回転型事業のバランスや地域バランスのとれたポートフォリオの形成に取り組んでいます。



国内関係会社 P.44~45

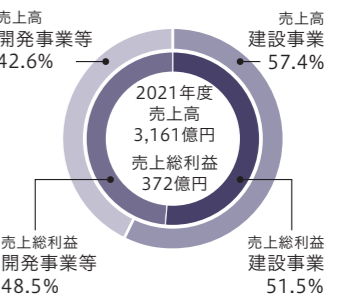
売上高 **3,161 億円**

営業利益 **162 億円**

売上総利益 **372 億円**

当期純利益 **147 億円**

道路舗装、地盤改良、内装、設備などの専門工事や調査・設計、建物リース、設計・施工支援、建物管理など、建設の上流・下流分野での幅広い事業を行っています。グループ連携による高度なバリューチェーンの構築を図っています。



海外関係会社 P.46~47

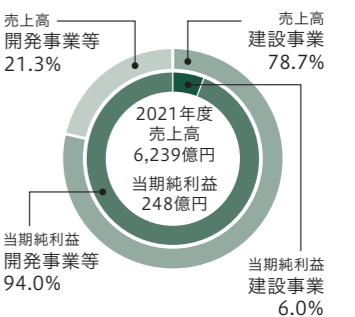
売上高 **6,239 億円**

営業利益 **264 億円**

売上総利益 **653 億円**

当期純利益 **248 億円**

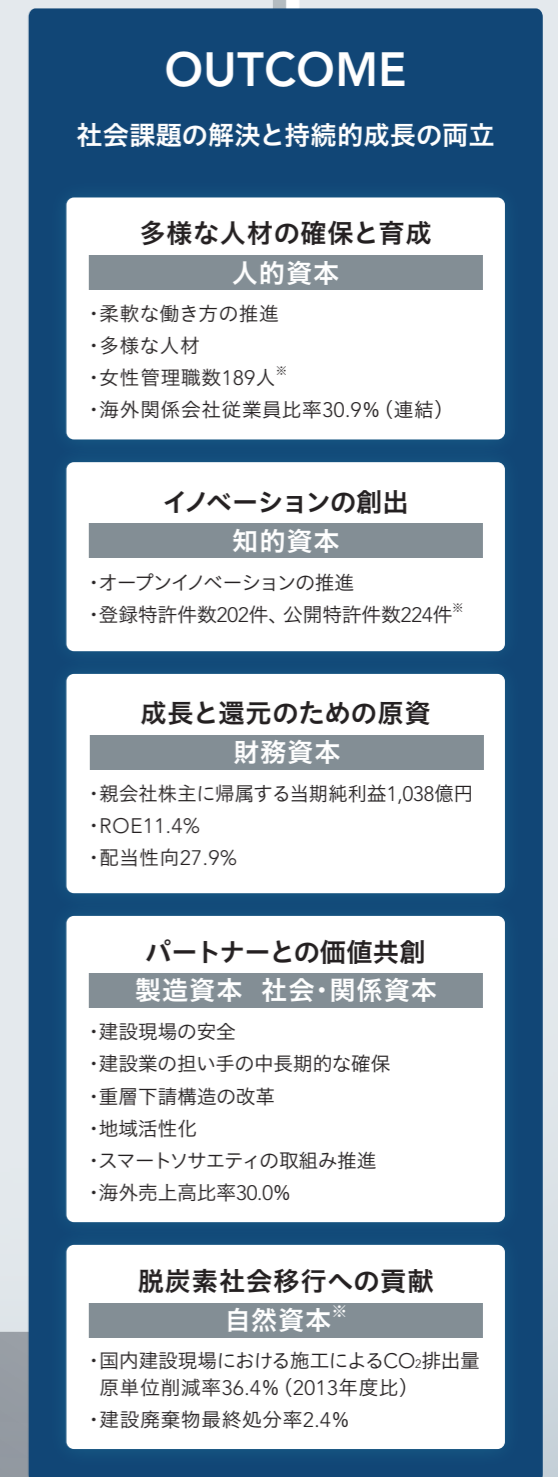
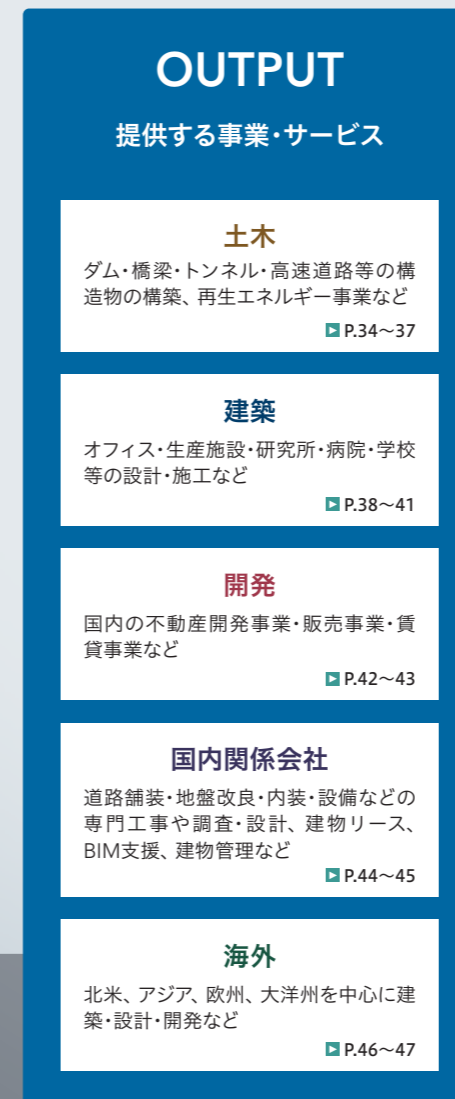
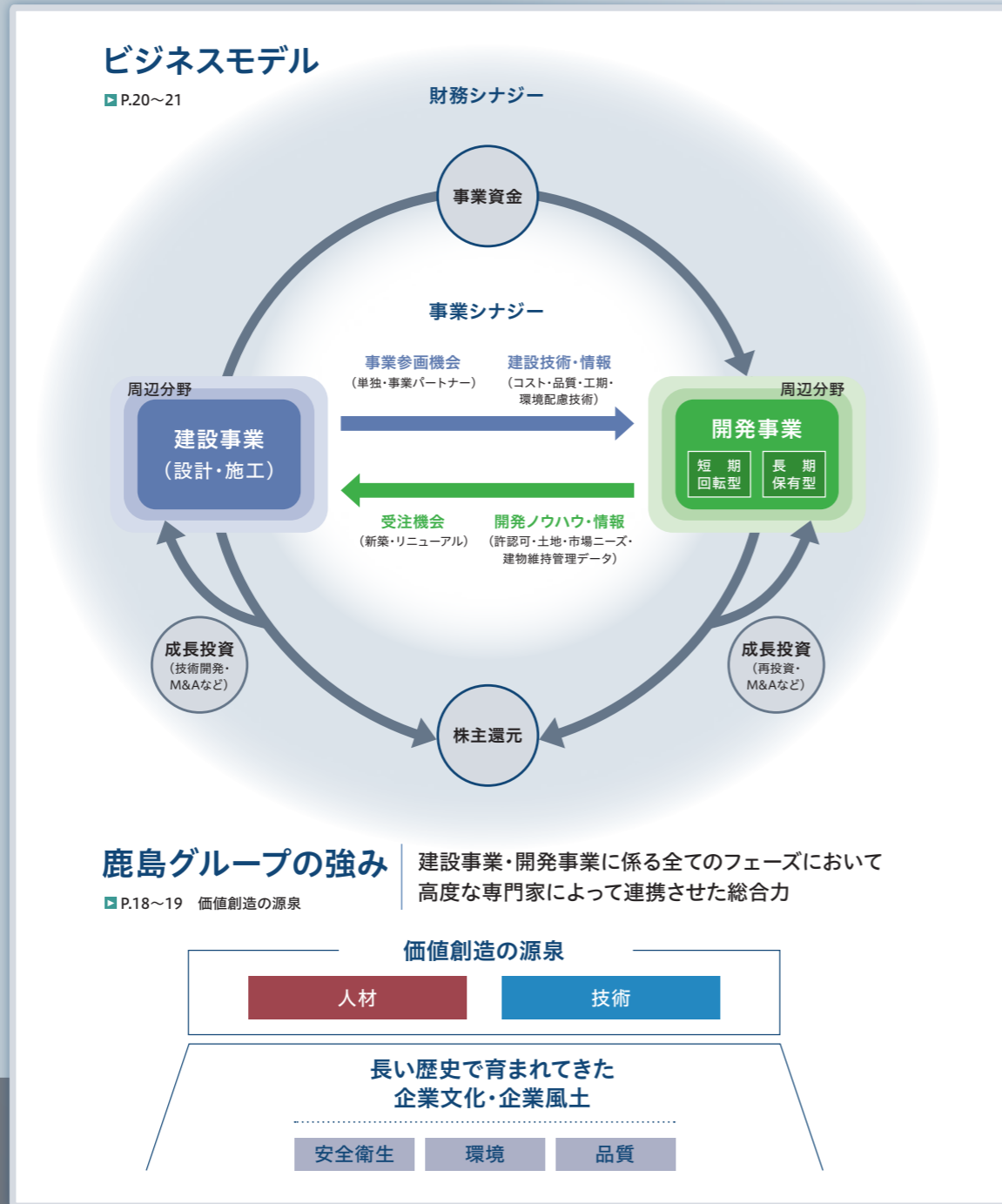
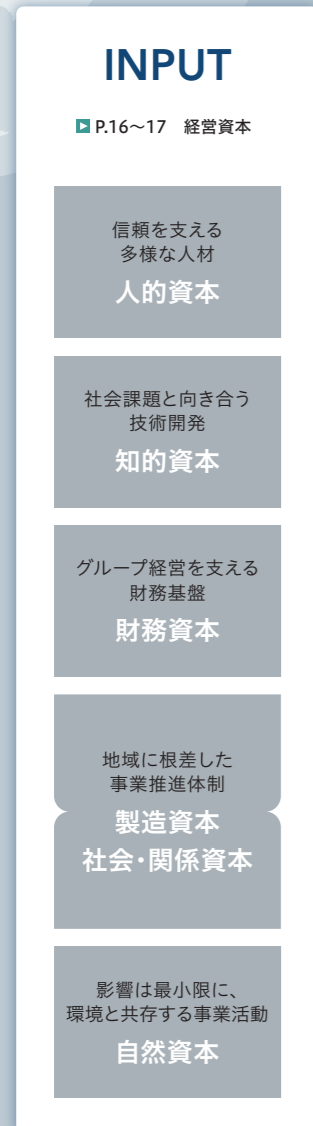
北米、アジア、欧州、大洋州において、地域特性に合わせて、建築・設計・開発などの事業を行っています。海外企業との提携やM&Aなどによる事業領域拡大、グローバルネットワークの構築を進めており、流通倉庫や住宅、複合施設に加え、再生可能エネルギー施設の開発に取り組んでいます。



価値創造プロセス

鹿島グループは、社会インフラの整備やまちづくり、建造物の構築など、当社グループが培ってきた強みを起点に中核事業を一層強化すること、あわせて激しい社会の変化に応じた新たな企業価値の創出に挑戦することで、社会課題の解決への貢献と持続的な成長の実現を目指します。

社会課題・世界の潮流



※ 鹿島単体

- P.2 経営理念
- P.3 ビジョン
- P.24~25 マテリアリティ
- P.26~29 中期経営計画 (2021~2023)

経営資本

鹿島は、180余年の歴史のなかで積み上げてきた以下の6つの資本により、事業活動を行っています。今後もこれらの資本を維持・強化して価値を創出し続け、持続的な成長と企業価値向上を図っていきます。

信頼を支える多様な人材 人的資本

鹿島は、グローバルに事業を展開しており、各国において多様な人材が活躍しています。それぞれが日々の業務に邁進し、取引先をはじめとしたステークホルダーの期待に応えることで、鹿島の信頼を積み上げてきました。

経営環境が大きく変化するなかでも、鹿島が今後も持続的に成長していくために、社員一人ひとりの個性や価値観を尊重しながらも、互いに協力して最大限に能力を発揮できる仕組みづくりを進めています。



社会課題と向き合う技術開発 知的資本

鹿島は、1949年に建設業界初の技術研究所を開設するなど、「技術立社」を標榜しています。

現在、技能労働者の減少や働き方改革に対応するため、自動化・機械化、デジタル化を中心とした生産性向上に向けた取組みを加速させています。土木では、「現場の工場化」、建築では「鹿島スマート生産ビジョン」の実現を目指しています。

また、多様化するニーズに応えるため、日本・シンガポール・米国のオープンイノベーションネットワークを活用した、先端技術の探索にも取り組んでいます。



グループ経営を支える財務基盤 財務資本

鹿島は、建設事業と開発事業をグローバルに展開しており、建設事業が生み出す安定的なキャッシュを活用することにより開発事業が更に成長し、業績に貢献しています。建設事業と開発事業の相互補完がグループ経営をより安定的なものとしており、健全な財務基盤を有しています。

財務規律を維持しながら、成長に向けた積極的かつ多面的な投資を継続しています。



地域に根差した事業推進体制 製造資本 社会・関係資本

製造設備を持たない建設業にあって、鹿島の生産活動を支えているのは、優良な協力会社のネットワークです。労働人口の減少に伴い、建設業の技能労働者も減少するなか、鹿島は協力会社とのパートナーシップを重視し、担い手確保・育成の取組みを積極的に支援しています。

また、建設事業、開発事業ともに、事業を推進するうえで、顧客や地域社会をはじめとする多くの人々が関わります。鹿島は、そうした多様なステークホルダーとのコミュニケーションに積極的に取り組み、良好な関係の構築に努めています。



影響は最小限に、環境と共存する事業活動 自然資本

鹿島の中核事業である建設事業と開発事業は、自然環境を長年に改変する可能性があります。

鹿島は、事業活動で使用する電力、燃料などのエネルギーや水資源、排出されるCO₂、廃棄物などの環境負荷を定量的に把握したうえで、自然資本への影響を低減する取組みを推進しています。また、新たな生物多様性の創出・利用を促進するなどして、持続可能な社会の実現を目指しています。



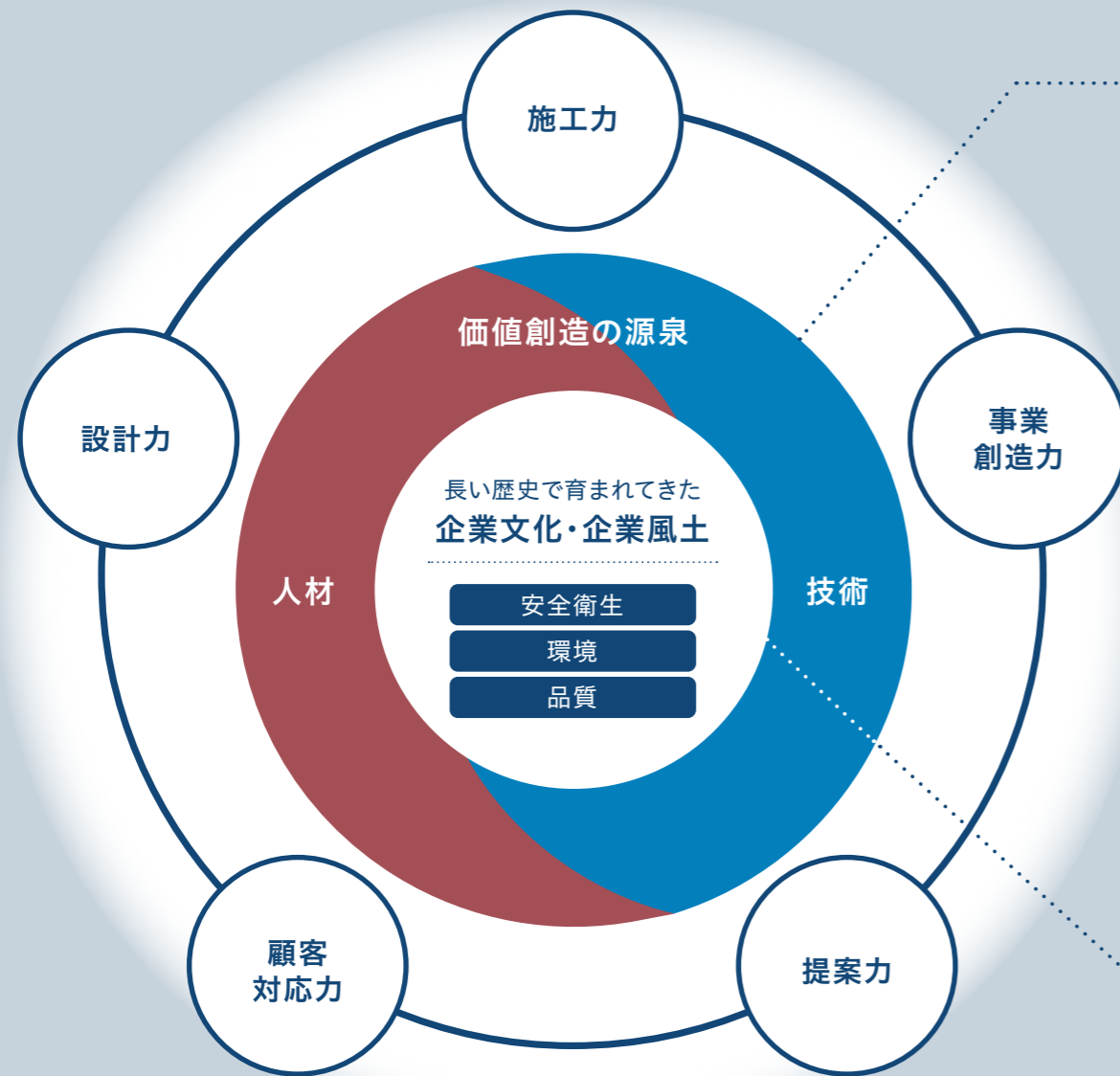
(注) 数値は2022年3月末時点のデータ
* 鹿島単体

価値創造の源泉

鹿島の価値創造の源泉は、創業以来の歴史のなか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「安全衛生・環境・品質」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、建設事業・開発事業を中心に、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

建設事業・開発事業に係る全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総合力



設計力・施工力

高度な設計・エンジニアリング技術を駆使して、大規模・高難度・短工期など厳しい施工条件を克服し、優れた品質を生み出す力

事業創造力

建設に係る技術力や不動産開発ノウハウなどにより、顧客・パートナーとともに事業を創り出す力

提案力・顧客対応力

社会や顧客に寄り添い、真のニーズを理解し、設計力・施工力、事業創造力や社内外のネットワークを有機的に結びつけて、価値を提供する力

価値創造の源泉：人材

業界の先頭を切って新たな領域に挑戦してきた鹿島には、社員に積極果敢な「進取の精神」が根づいています。知識と経験の融合により培われた鹿島のマインドを若い世代に継承し、最高水準の建物・構造物などを生み出す人材を育成しています。

ルーツ

- 創業以来受け継がれる「進取の精神」
- 人道主義・家族主義的な伝統

受け継ぎ育む

- 多様な人材を確保し、多様な働き方を支え、社員の挑戦を促す仕組みづくり
- タレントマネジメントシステムの展開
- 次世代人材育成に向けた研修施設の拡充

価値創造の源泉：技術

時代を超え、世代を超えて受け継がれる建物や土木構造物をつくるには「技術」が不可欠です。鹿島の180余年の歴史のなかで培ってきた高度な技術で、人々の生活や活動の場を創造してきました。

ルーツ

- 1949年に建設業界初となる技術研究所の設立
- 創業以来の施工実績と培ってきた鹿島品質へのこだわり
- トップクラスの研究者を外部から招聘

受け継ぎ育む

- 暗黙知の見える化・デジタル化による“知恵や経験の伝承”
- 国内外の大学・研究機関や有力企業、スタートアップなど、様々なパートナーとの共同研究・研究開発の推進
- 日本・シンガポール・米国のオープンイノベーションネットワークを活用した先端技術の探索、東南アジアにおけるオープンイノベーション拠点「The GEAR」の建設

基本方針と安全衛生・環境・品質方針

基本方針（安全衛生・環境・品質の3分野共通）

安全衛生・環境・品質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。

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。

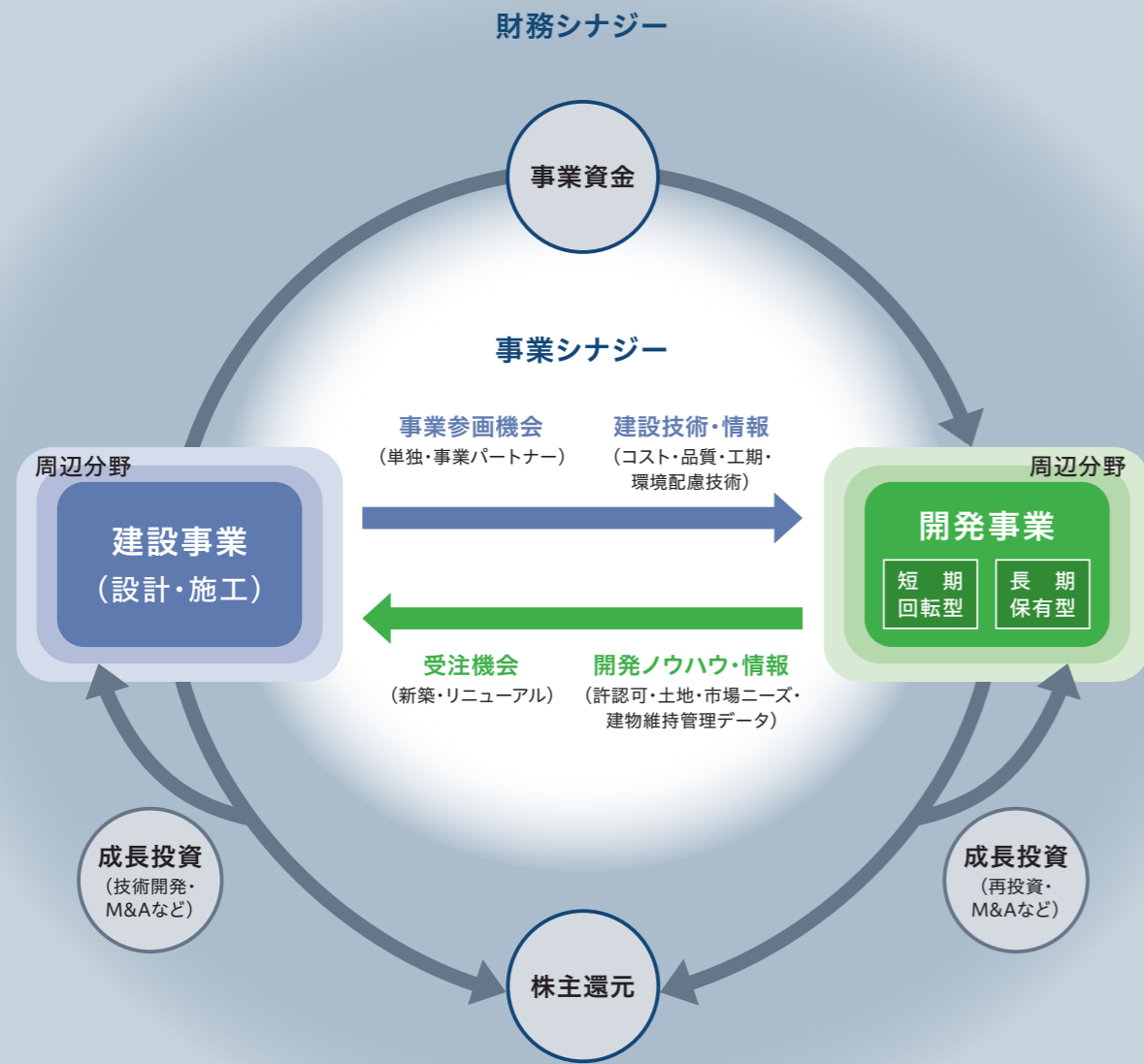
環境方針

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。

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。

ビジネスモデル



国内外の建設事業と開発事業をビジネスの基軸として、建設バリューチェーン全体を通じ、付加価値を提供しています。

祖業である建設事業は、単に設計図をかたち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、鹿島の持つ設計力、建設技術力、優良なサプライチェーンを結集させ、絶えずS(安全)、E(環境)、Q(品質)、D(工期)、C(コスト)の高度化・最適化を行い、プロジェクト価値の最大化を図っています。労働集約的なビジネスであり、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も、地域に根差した体制を構築しています。

開発事業は、建設事業が生み出すキャッシュと、建設事業の信用力により有利調達した外部資金を活用した資本集

約型の投資ビジネスであり、建設事業への工事受注機会を創出する一方で、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することにより、グループ全体にわたる利益創出に大きな効果を与えています。また、自社開発し保有している優良不動産は安定収益源として業績に貢献し、運用時データを設計など建設バリューチェーンの上流にフィードバックしています。

建設事業と開発事業は、収益機会やリスクの内容が異なりますが、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・補完的な関係となって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・地域への挑戦と適切な株主還元を可能にしています。

海外市場での事業展開

当社の海外事業は、これまで、建設事業と開発事業の協業を進め、M&Aも活用した事業地域、事業領域の拡大を実現してきました。

建設事業では、日系顧客の信頼に応えるとともに、サプライチェーンネットワークを構築し、今日では現地企業から数多くの工事を受注し、高い評価を得ています。

開発事業では、世界的なeコマースの進展により市場が拡大している流通倉庫や、経済発展著しいアジアで

の大型複合開発など、事業地域の特性に合わせた開発を進めています。国内事業と比較して、開発事業のウエイトが大きい海外事業においては、建設部門のフィードバックを受けて、品質・工期を確保した質の高い開発プロジェクトを提供できることが強みです。当社特有の強みにより、開発事業のパートナーとの協業や工事受注の機会を得るなど、建設と開発がうまく融合したビジネス展開が図れており、収益に結びついています。

流通倉庫等開発事業の展開



- ①北米
 - 1989年 IDI社設立 (2013年売却)
 - 2015年 Core 5社設立
- ②欧州
 - 2016年 パナトニ・ヨーロッパ社との開発JV組成
- ③アジア
 - 2022年 「Core5ベトナム」として倉庫・貸工場を開発

北米では、カジマ・ユー・エス・エー社が1989年にIDI社を設立して、流通倉庫開発事業に取り組み始め、長年にわたりノウハウを蓄積してきました。2015年に設立したCore5社は、IDI社のノウハウを受け継ぎ、市場の流通倉庫需要を的確に捉えるとともに、確かな立地選定力を備え、ユーザー企業のニーズを先取りした流通倉庫を開発しています。また、カジマ・ユー・エス・エー社傘下の建設事業会社との連携により、建設リスクを低減し、競争力・収益力の高い事業スキームを実現しています。



Bourbon Logistics Center I (米国)

欧州では、北米での実績が評価され、2016年に流通倉庫開発の大手であるパナトニ・ヨーロッパ社と開発JV(共同企業体)を組成し、欧州の物流のハブに位置づけられるポーランドを中心に流通倉庫開発事業を展開しています。欧州でも、カジマ・ヨーロッパ社傘下の建設事業会社との協業のもと、質の高い開発を実現しています。

ベトナムの合併会社インドチャイナ・カジマ・デベロップメント社は、製造業・物流業向けの貸工場や貸倉庫など、工業用不動産市場に参入を検討していましたが、2022年からは「Core5ベトナム」としてブランドマーケティングを開始しています。

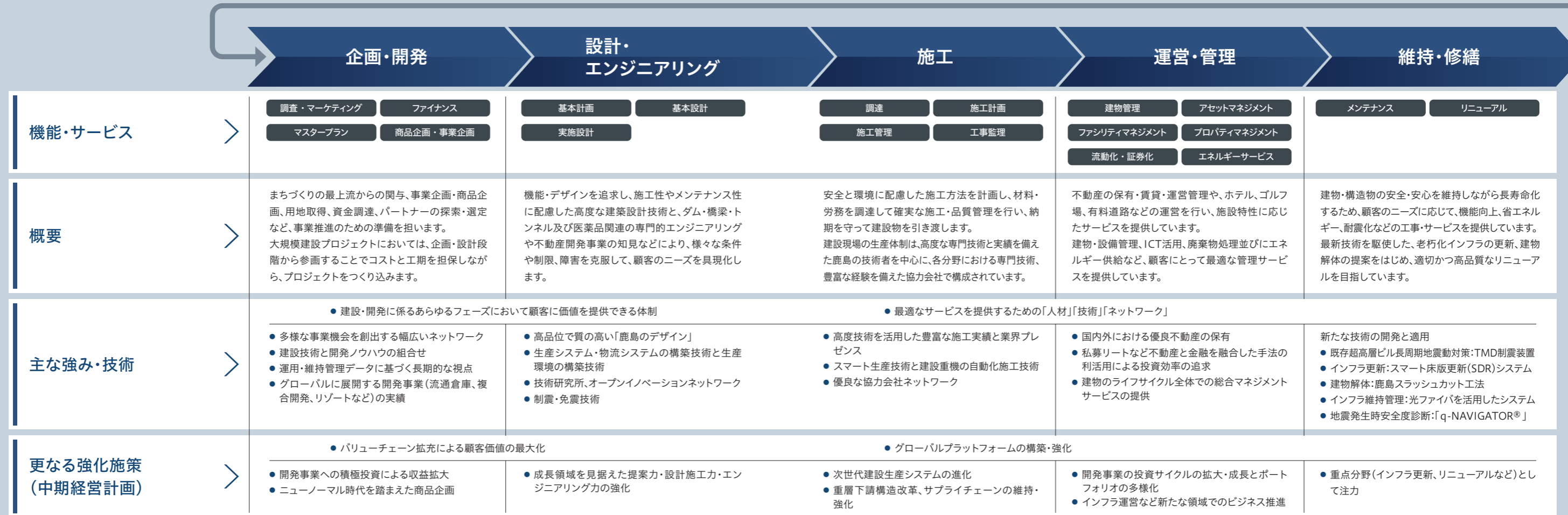
グローバル顧客への対応

各地域におけるお客様からの厚い信頼と当社グループのグローバルネットワークが、工事受注に結びついています。

<p>日系企業からの海外工事受注 主にアジア、北米における工場など</p>	<p>海外企業からの国内工事受注 主に工場、データセンターなど</p>	<p>海外企業からの国外工事受注 北米顧客発注のアジアでの工事など</p>
---	---	---

バリューチェーン

鹿島グループは創業以来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から下流にあたる維持・管理力までを駆使し、国内外の社会や顧客に対し、最高水準の都市空間・建造物・インフラ構造物を提供しています。



事例 横濱ゲートタワープロジェクト

場所: 神奈川県横浜市西区高島1丁目2番5号
 事業者: 鹿島開発事業本部、住友生命保険(相)、三井住友海上火災保険(株)
 設計: 鹿島建築設計本部
 用途: 事務所、店舗、プラネタリウム
 施工: 鹿島・鉄建・小保建設共同企業体
 竣工: 2021年9月、2022年3月グランドオープン



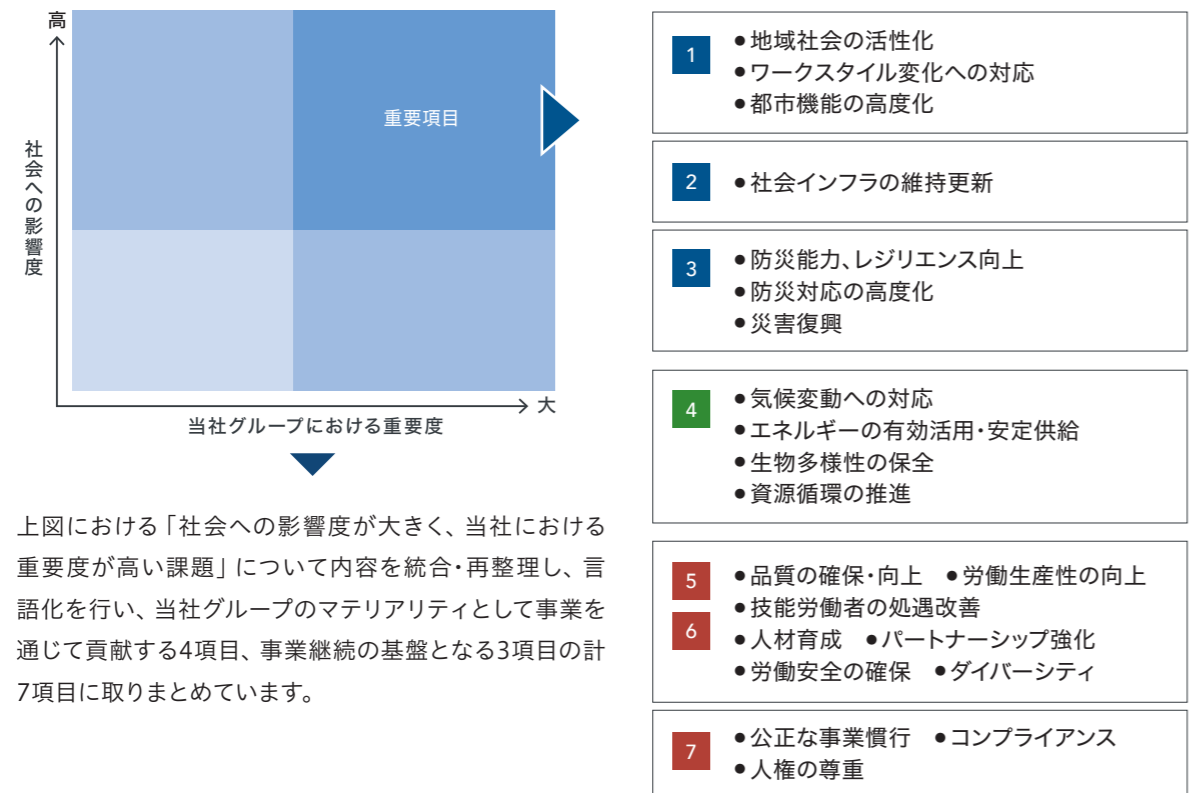
具体的な取組み	<p>横浜市の事業者公募で、事業・運営計画、施設計画、防災・環境などの提案内容が高く評価され、当社を代表企業とする企業グループが選定。多様な働き方が可能なワークスペースを企画したほか、にぎわい創出の場としてプラネタリウムを誘致。</p>	<p>多様化する社会的ニーズ・事業者要望、都市景観・環境に与える影響などの複雑な条件に対し、当社が開発・設計・施工を手がけるメリットを活かした建築・構造・設備の統合的デザインと高機能・高品質な施設を提案、実現。</p>	<p>地下鉄との近接をはじめ、難しい施工条件を克服し、高品質な建物を工期内に休業災害ゼロで完工。デジタル技術を駆使した先進的な建設生産プロセスに挑戦し、生産性向上を実現するとともに、様々な実証を行い技術開発推進に寄与。</p>	<p>賃貸オフィスビルとして運用。建物管理やエネルギーサービスをはじめ、施設運営・管理を一体的に鹿島グループが担当。入居するヨコハマSDGsデザインセンターと連携し、イベントやアートをテーマとしたにぎわい創出施策を展開中。</p>	<p>維持管理に活用する鹿島グループの技術</p> <ul style="list-style-type: none"> ● IoT・AIを活用した最適ビル管理サービス「鹿島スマートBM」 ● 専門知識を活かした効率的かつ継続的なエネルギーマネジメント ● BIMを活用した施設管理システム「BIM-FM」 ● 省エネ空調システム「OCTUPUS」
プロジェクト推進、協力（主な部署・グループ会社）	<p>鹿島開発事業本部、営業本部、建築設計本部、横浜支店 (株)ランドスケープデザイン、(株)アバンアソシエイツ</p>	<p>鹿島建築設計本部 (株)アルモ設計、(株)アルテス、(株)イリア、(株)ランドスケープデザイン</p>	<p>鹿島横浜支店 大興物産(株)、かたばみ興業(株)、鹿島道路(株)、(株)One Team、(株)グローバルBIM</p>	<p>鹿島開発事業本部、エンジニアリング事業本部、鹿島プロパティマネジメント(株)、(株)アバンアソシエイツ、鹿島建物総合管理(株)</p>	

マテリアリティ

2019年7月に、当社グループの事業活動や中期経営計画（2018～2020）の施策とSDGsをはじめとした社会課題との関連性を整理し、7項目に取りまとめ、社会課題の解決と当社グループの持続的成長を両立させるためのマテリアリティ（重要課題）として決めました。2021年3月には、ビジョン及び中期経営計画（2021～2023）の策定に合わせて、新型コロナウイルス感染症の拡大や脱炭素に向けた動きの加速など社会環境の大きな変化を踏まえ、マテリアリティを一部見直しています。

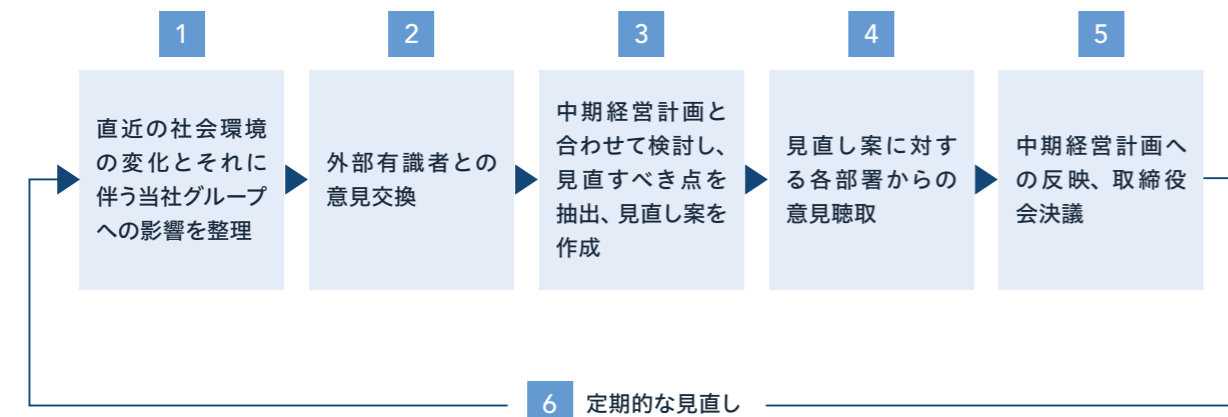
マテリアリティの特定

課題のマッピング



上図における「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項目に取りまとめています。

マテリアリティ見直しのプロセス



マテリアリティと関連するSDGs

マテリアリティ、取組みの方向性（解説）	推進する具体的な取組み		関連するSDGs
	顧客の事業を通じた貢献	自社の事業を通じた貢献	
1 新たなニーズに応える 機能的な都市・地域・産業基盤の構築 鹿島は、価値観・行動様式の変化に伴い多様化するニーズを捉え、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。これまで培った経験と新たな技術を融合させて、住みやすさ・働きやすさ・ウェルネスなど機能性を実現します。	<ul style="list-style-type: none"> 快適で魅力ある空間の創造 エンジニアリング技術による生産性・品質向上 知的生産性・ウェルネス価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模複合再開発プロジェクト 	3 持続可能な都市 8 産業と雇用 11 持続可能な都市
2 長く使い続けられる 社会インフラの追求 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。	<ul style="list-style-type: none"> 建造物の長寿命化技術 インフラ維持・リニューアル技術 施設・建物管理業務の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 良質な開発事業資産の積上げ インフラ運営・PPPへの参画 	9 産業と雇用 11 持続可能な都市 12 持続可能な消費
3 安全・安心を支える 防災技術・サービスの提供 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。	<ul style="list-style-type: none"> 制震・免震技術の高度化 気候変動を踏まえた強靱な建物・構造物の建設 BCPソリューションの提案 	<ul style="list-style-type: none"> BCPを考慮したサプライチェーンの構築 災害発生時の対応力強化 	9 産業と雇用 11 持続可能な都市
4 脱炭素社会移行への積極的な貢献 鹿島は、脱炭素社会への移行に積極的に貢献するため、工事中のCO ₂ 排出量の削減、省エネ技術・環境配慮型材料の開発や再生可能エネルギー発電施設の建設及び開発・運営、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推進します。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。	<ul style="list-style-type: none"> ZEBなど省エネ建物の提供 最適なエネルギーシステムの構築 再生可能エネルギー施設の建設 グリーンインフラの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 工事中のCO₂排出量の削減 グリーンビルディングの開発 再生可能エネルギー発電事業 環境配慮型材料の開発・活用 	7 気候変動 12 持続可能な消費 13 気候変動 14 海洋資源 15 陸域生態系
5 たゆまぬ技術革新と 鹿島品質へのこだわり 鹿島は、技術開発とDXを推進し、生産性・安全性の向上などにより持続可能な次世代の建設システムを構築するとともに、新たな価値の創出に挑戦します。また、建物・インフラをお客様に自信をもってお引き渡すため、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。	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発とDXの推進、生産性・安全性の向上と新たな価値の創出 高品質で安全な建造物を担保する品質確認体制の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 施工の機械化・自動化・ICT化 「鹿島スマート生産ビジョン」 	11 持続可能な都市 12 持続可能な消費
6 人とパートナーシップを重視したものづくり 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。	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生の確保 働き方改革、担い手確保の推進 重層下請構造の改革 ダイバーシティを重視した人材育成・人材開発 オープンイノベーションの活用 	<ul style="list-style-type: none"> 「鹿島スマート生産ビジョン」 	3 持続可能な都市 4 産業と雇用 5 労働と経済 8 産業と雇用 10 公正な消費 17 持続可能な消費
7 企業倫理の実践 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組みにより、お客様と社会からの信頼向上に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底 リスク管理体制とプロセス管理の強化 適正なサプライチェーンマネジメント 人権の尊重 		16 公正な消費

中期経営計画の推進状況

2021年度にスタートした「鹿島グループ中期経営計画(2021~2023)」は、ビジョンとマテリアリティを踏まえ、中長期的目標である「2030年にありたい姿」を念頭に置き、注力していく重要施策と経営目標を設定しました。厳しい競争環境においても、業績を維持・向上させながら、中長期的な成長に向けた投資を実施し、当社グループの将来にわたる発展につなげることをテーマとしています。

本中期経営計画1年目はおおむね順調に推移していますが、引き続き、中長期的な利益成長に向けた施策や投資を推進していきます。

3つの柱と2030年にありたい姿

1 中核事業の一層の強化	2 新たな価値創出への挑戦	3 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進
2030年にありたい姿		
<ul style="list-style-type: none"> ソフト・ハード、デジタル・リアル技術の活用と、強固なバリューチェーンの構築により、持続的に成長している 「建設現場の工場化」や「サプライチェーン全体の見える化」により、合理的な生産体制を構築している 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題解決型ビジネスの有望分野で新たな収益源を獲得している オープンイノベーション推進体制が確立され、様々な新規ビジネスを創出している 	<ul style="list-style-type: none"> 鹿島環境ビジョン「トリプルZero2050」に向けて「ターゲット2030」を達成している 安全・安心・快適で、全ての建設技能者が魅力を感じる現場となっている 多様な人材が集い、自由闊達な組織となっている 世界最先端の知と結びついたR&Dが事業をリードしている

経営数値目標

	2021年度実績	2022年度予想	2023年度目標	2024~2026年度目標	2030年度目標
売上高	2兆796億円	2兆2,700億円	2兆2,500億円程度	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	1,038億円	850億円	950億円以上	安定的に1,000億円以上	1,300~1,500億円以上
ROE	11.4%	—	10%を上回る水準		

主要施策と具体的成果

主要施策	2021年度の具体的成果
<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">中核事業の一層の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 成長領域を見据えた提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化 ② 次世代建設生産システムの進化 ③ バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化 ④ 開発事業への積極的投資継続による収益拡大 ⑤ グローバル・プラットフォームの構築・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点分野で大型工事を受注(大規模複合施設、物流施設、生産施設など) ● 国内外の設計・エンジニアリング、情報システム開発、専門工事会社などのM&A、資本提携 ● 秋田県沖2件、千葉県沖1件の洋上風力発電事業の建設工事に協力企業として参画 ● 自動化施工技術「A⁴CSEL for Tunnel」の実坑道での施工試験開始 ● 「鹿島スマート生産ビジョン」に基づき、ロボット・デジタル・遠隔管理技術の適用を拡大 ● みなとみらい21中央地区58街区「横濱ゲートタワー」(当社開発・設計施工)の完成、まちびらき ● 地方の再開発事業を推進する体制を整備し、地域戦略を拡充(国内開発事業) ● 流通倉庫開発事業への投資と回収(米国・欧州において37件新規着手、22件売却)
<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">新たな価値創出への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 社会課題解決型ビジネスの主体的推進 ② オープンイノベーションの推進による新ビジネスの探索・創出 ③ 未来社会を構想する機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● ポーランドにおいて再生可能エネルギー発電施設の開発事業に進出 ● 北海道河東郡鹿追町において水素の製造・販売などのサプライ事業を行う合弁会社を設立 ● 熱海インフラマネジメント合同会社を設立し、道路運営事業(熱海ビーチライン)を取得 ● 2023年の完成に向けて、シンガポールのオフィス・研究所「The GEAR」の建設は順調に進捗 ● ロボット開発などを推進する「建設RXコンソーシアム」の設立(2022年7月末時点、会員数:105社) ● デジタル関連など先端技術を保有する複数のベンチャー企業への出資、共同研究開発
<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 「トリプルZero2050」の活動加速 ② 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化 ③ 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり ④ R&D、DXの戦略的推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG経営を推進する「サステナビリティ委員会」の立ち上げ ● 海外現場(14か国)にてCO₂排出量調査を実施、2023年度中のSBT(温室効果ガス削減目標に関する国際認証)取得へ ● 環境データ評価システム「edes」の国内現場運用100%を達成、実情に合わせた削減活動を展開 ● 鹿島本社ビル及び西調布実験場を100%グリーン電力化 ● NEDO[※]グリーンイノベーション基金事業「CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」に参画 ※国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 ● 協力会社の経営幹部候補や技能者など34人が「鹿島パートナーカレッジ」を受講 ● 緊密な業務連携と効率的な組織運営を目的に、土木・建築部門の本社機能などを再配置

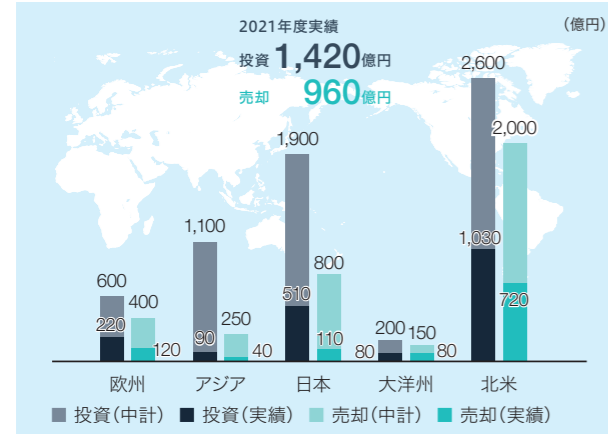
投資計画の進捗状況

本計画期間においては、「未来につなぐ投資」を重点項目と位置づけ、総額8,000億円の投資と開発事業における3,600億円の物件売却による回収を計画しています。2021年度は、2,520億円の投資、1,070億円の回収を行っており、投資計画に対して投資、回収ともにおおむね30%の進捗となりました。

生産性向上や担い手確保、強みを持つ国内外の開発事業への投資に加え、新たに戦略的投資枠を設定し、社会課題解決型ビジネスやグローバルなオープンイノベーションの推進など、将来の飛躍に向けた様々な取組みと新たな事業創出に挑戦していきます。

(億円)	2021年度実績	中期経営計画(2021~2023)
国内・海外開発事業(売却による回収)	1,930 (1,070)	6,400 (3,600)
国内開発事業(売却による回収)	510 (110)	1,900 (800)
海外開発事業(売却による回収)	1,420 (960)	4,500 (2,800)
R&D・デジタル投資	180	550
戦略的投資枠	210	600
その他設備投資	200	450
投資総額	2,520	8,000
ネット投資額	1,450	4,400

国内・海外開発事業



戦略的投資

熱海インフラマネジメント合同会社を設立し、道路運営事業(熱海ビーチライン/静岡県)を取得



財務施策・株主還元

政策保有株式

中期経営計画に掲げた3か年で300億円以上の売却に向けて、売却銘柄の選定を進めており、初年度となる2021年度は16銘柄(上場株式)、148億円の売却を実施しました。

縮減状況	2021年度実績	2023年度目標
売却銘柄数(一部売却を含む)	16銘柄	—
売却額	148億円	3年間累計300億円以上

保有状況	2020年度末	2021年度末
銘柄数(うち上場株式)	320銘柄(144銘柄)	316銘柄(135銘柄)
貸借対照表計上額	2,665億円	2,587億円

株主還元

「配当性向30%を目安とした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、自己株式の取得など機動的な株主還元を行う」との株主還元方針に従い、増配することとしました。

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度予想
1株当たり年間配当金	54円	58円	58円
1株当たり当期純利益	193.13円	208.00円	172.61円
配当性向	28.0%	27.9%	33.6%
自己株式取得	100億円	200億円	—

マテリアリティと中期経営計画のKPI

マテリアリティ	中計の主要施策	KPI	2021年度実績	2023年度目標	
社会	1 新たなニーズに応える機能的な都市・地域・産業基盤の構築	成長領域を見据えた提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化	【土木】再生可能エネルギー分野売上高	260億円	300億円/年
		開発事業への積極的投資継続による収益拡大	国内・海外開発事業投資額	1,930億円	6,400億円/3年間合計
		グローバル・プラットフォームの構築・強化	海外開発事業投資額	1,420億円	4,500億円/3年間合計
	2 長く使い続けられる社会インフラの追求	1 成長領域を見据えた提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化	【土木】インフラ更新分野売上高	110億円	200億円/年
			【建築】リニューアル工事売上高	1,800億円	2,000億円/年
		バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化	【建築】スマートBMの導入棟数	19棟	20棟/年
3 安全・安心を支える防災技術・サービスの提供	2 社会課題解決型ビジネスの主体的推進	BCPソリューションの適用棟数	97棟	60棟以上/年	
	1 成長領域を見据えた提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化	光ファイバモニタリング防災関連適用件数	6件	10件/3年間合計	
環境	4 脱炭素社会移行への積極的な貢献	「トリプルZero2050」の活動加速	CO ₂ 排出量原単位(スコープ1・2)削減率	2013年度比36.4%	2021年度比7%(目標変更前:2013年度比26%)
事業継続の基盤	5 たゆまぬ技術革新と鹿島品質へのこだわり	1 次世代建設生産システムの進化	【土木】現場PH(売上原価/現場延労働時間)	2016年度比13.8%向上	2016年度比15%向上
			【建築】スマート生産導入現場率	10.2%	50%以上
	6 人とパートナーシップを重視したものづくり	3 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化	原則二次下請までに限定した施工体制達成率	72.4%	100%
			新E賞(優良技能者報奨制度)対象者数	735人	800人/年
		2 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり	女性管理職数	164人	2024年度162人(2014年度54人を3倍増)
	7 企業倫理の実践	3 オープンイノベーションの推進による新ビジネスの探索・創出	戦略的投資額	210億円	600億円/3年間合計
			3 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化	サプライチェーン行動ガイドラインに係るアンケート実施率(主要協力会社)	試行
		重大な法令違反件数	0件	0件	

財務本部長メッセージ



資金効率、資産効率、資本効率を高める財務運営をめざして

取締役 専務執行役員
財務本部長
内田 顕

前年度の振り返りと現下の経済情勢への対応

中期経営計画（2021～2023）（以下、今中計）の初年度であった前年度の業績は、コロナ禍の影響を受けながらも、国内外建設事業での損益低下傾向を防ぎつつ、海外開発事業での好業績などに支えられ、期首の目標を上回る結果が残せました。当社では、中期経営計画（2018～

2020）（以下、前中計）から、成長投資、特に国内外での開発事業投資に注力しており、通算すれば実質4年目となるなかで、特に海外部門で成果が表れ始めたこと認識しています。引き続き、市場に適合した開発投資を成長ドライバーに据えるとともに、建設事業とその上下流の拡張領域を含む当社グループの能力向上に資するR&D・デジタル投資、新分野への戦略的投資を進め、それらの成果を結実させていく所存です。

一方で、収束の見えないコロナ禍に加え、今中計の2年目に入った途端、従前の予想を上回る世界各地でのインフレと金利上昇、相対的に著しく進んだ円安、ウクライナ情勢をはじめとする地政学的な不安定さの高まりなど、劇的な変化に遭遇しています。これらのいくつかは今中計や今年度の業績目標の策定時点では想定できなかった事態です。例えば、円安について、当社の海外建設事業・開発事業は地場性が強く、事業資金の収支は現地貨ベースが主体であるため、クロスボーダー取引での為替差損益が事業損益に及ぼす影響は限定的です。一方で、国内建設事業での輸入材の物価上昇の加速が建設利益を損なうこと、また、海外事業比率が高まっていることから、損益計算書や貸借対照表の換算増が大きく表れ、その結果、国内外の事業量のポートフォリオやセグメント損益のバランスが変わること、有利子負債の国内外バランスや残高のボラティリティなどにも影響が生じます。

かかるなかで、連結経営成績全体の維持・向上と、海外部門収益とバランスシートとの妥当なバランス、言い換えればROA（総資産利益率）やROIC（投下資本利益率）なども参照しての新たな調和を図り始めています。激動する経済環境のもと、2022年度への影響を見極めつつ、中長期的な視点から対処していきます。

建設事業と財務

建設構想、基本計画、基本設計の初期段階から、「施工」を想定した顧客との綿密な打ち合わせを重ねることにより受注時採算の確保を図り、施工段階では円滑なモノ決め、効率的な施工計画、技術開発やサプライチェーン強化による生産性の向上に努めなければ工事総利益は確保できません。そのための施策やツールは極めて多岐にわたるとともに、その不断の改善が不可欠です。例えば、自動化施工システム「A⁴CSEL（クワッドアクセル）」のダムからトンネルへの適用工種の拡張、担い手不足対策としての入職促進・技能労働者教育などの協会社支援・育成、熟練技能労働者へのインセンティブ付与、重層下請解消策、仮想竣工（施工計画）と実施工とのギャップを極小化させるデジタルツインなど、これらを継続実施する財源として工事総利益の確保が不可欠です。当社のR&D投資（デジタル投資と合わせて2021年度実績約180億円）の大半が建設事業に充当されると仮定すれば、完成工事高の1%程度にも相当することから、工事総利益の低下は看過できません。

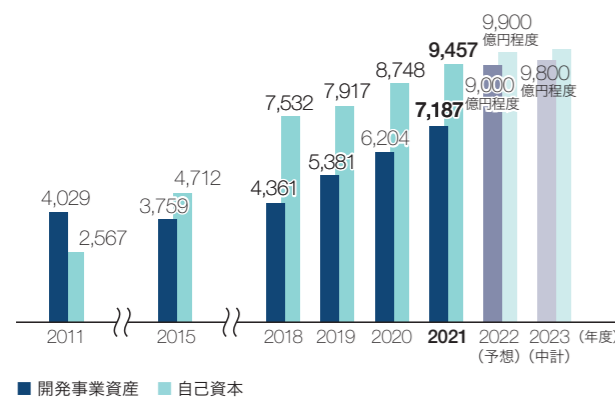
あわせて、運転資金＝資金繰りの確保も重要です。建設業では、建設代金收受（取下げ）と協会社支払いとの資金受け払いの時期に必ず時間差が生じます。顧客からの支払条件の改善に努めていますが、顧客ごとに様々である長年の取引慣行の改定には時間を要する一方、協会社への支払いについては建設業法や下請法に定められており、中小企業保護の要請から、支払いの一層の早期化が奨励されています。かかる資金の受け払いにおける非対称性がキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）を遅らせ、加えて近年の建設工事の大型化は、元請業者の建設中の資金負担が高む傾向もあります。本来的にはほとんど資産に

依存しない建設事業という「フローのビジネス」においては、資金の円滑な流通、回転率の向上が資金繰りを支えます。個別1件ごとに請負契約での支払条件で資金収支が規定されることから、受け払いのギャップを最小化する日常的な取組みが重要です。

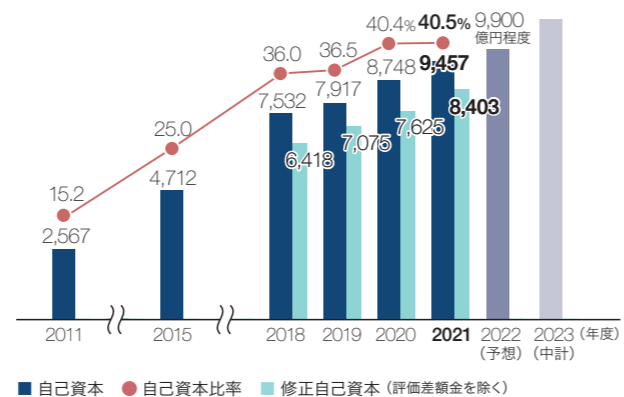
開発事業と財務

前中計から通算し、実質4年目となる開発事業の投資ドライブへの資金源は、建設事業収支を主因に堅調であった全社的な営業キャッシュ・フローを活用しました。開発事業資産は大別して、安定収益型の賃貸用資産と、短期回転型の販売用資産の組合せとなりますが、国内外ともに地域性やポートフォリオを考慮してバランスをとるべく努めています。前年度は、とりわけ欧米の短期回転型事業が想定を上回るパフォーマンスを見せ、連結業績の牽引役となり、そこでの回収資金を次の再投資に充当でき、有利子負債の著増を抑制することにも寄与しました。事業資金の回転に前倒しがかかることで資金効率が大きく改善された結果と言えます。今後も「収益ドライバー」として一定の開発事業投資を継続する計画ですが、「ストックのビジネス」たる開発事業であり、資金が「寝やすい」ことから、資金の回転を上げて収益・損益の実現を早める事業運営が求められます。また、投資の累積的効果は、有利子負債の活用＝残高の増加に帰結します。有利子負債の活用により、個々の案件の収益性を高める（レバレッジを利かせる）効果も得られますが、今後については、少なくとも海外では金利上昇が始まっており、各エリアの金利・景況見通しを踏まえて、投資判断をより慎重に行う必要があります。個別プロジェクト単位での意思決定では、IRR（内部収益率、主に販売

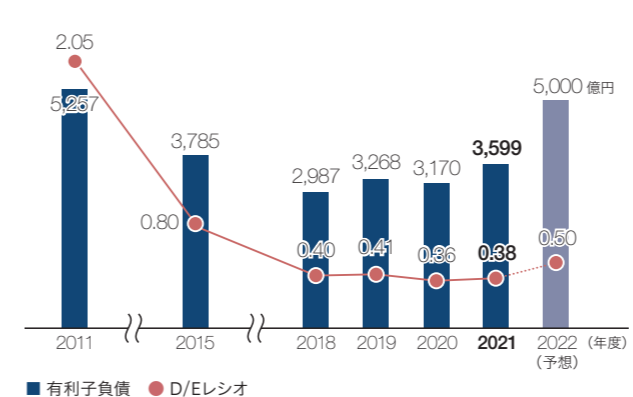
開発事業資産／自己資本



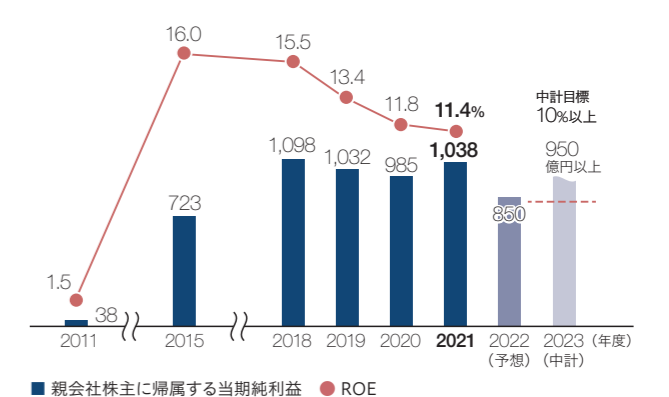
自己資本／自己資本比率／修正自己資本



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



事業が対象)、NOI(ネット・オペレーティング・インカム、主に賃貸事業が対象)などにより、また事業セグメント単位ではROIC(投下資本利益率)がWACC(加重平均資本コスト:当社では4.0~5.5%と試算)を上回っているか、リスク量と自己資本は見合っているかなどを判断しますが、
 全社レベルでも建設事業との複合体であるというバランスシートの特性を踏まえ、D/Eレシオなどでの歪みを生じさせないか、有利子負債への過度な依存の兆候がないかなど、多面的な評価を行いつつ対処しています。

新領域・新分野への事業投資

引き続き、技術探索を軸とした新領域・新分野への投資を進めています。例えば、前述した「A⁴CSEL」のダムからトンネル工事への適用拡張、本邦初の商用洋上風力発電施設建設で蓄積した知見とスキルの2023年稼働予定のSEP船への反映、買収した有料道路の運営だけでなく道路関連の新技术のテストベッドとしての活用など、自社固有の建設技術に外部知見を融合させて新たな技術地平を切り拓き、先行者としての地位を狙う試みを続けています。
 一方で、投資事案である以上、財務面からの投資効果の測定も不可欠であることから、投資した案件の定期的レビューにより投資の継続・廃止を判断する活動も開始し、進歩も陳腐化もともに加速する技術革新のスピードに対応できる投資体制づくりを進めています。

サステナビリティ経営の展開

ESG、SDGs、脱炭素、サステナビリティと、企業経営における新たな評価軸が導入され、かつ年々進化しています。

世界的なサステナビリティ報告基準の策定作業も、まさに進行中です。財務要素と非財務要素との関連性、一方が他方に与える影響なども視座に入れて施策を設定する必要があります。現下の企業裁量による自由な開示形式の多様さが、逆に比較可能性を損ない、重要度の軽重を表示しきれない可能性もあるとして、現在進められている報告・開示形式の基準整備の動向にも対応しつつ、当社の開示のわかりやすさと充実とを図っていく必要があります。

サステナブルファイナンスにおいては、当社は既に4種のケースを導入しました。建設事業も開発事業も、突き詰めれば「人が活動し、人が自然と折り合う場の構築」であり、
 言わば「丸々サステナビリティを具現すべき産業」とも言えることから、ファイナンスにおいても、サステナビリティ上の評価を得つつ組成する、という取組みを積極的に継続します。サステナブルファイナンスは原則的には長期資金に適用されますが、当社の長期の連結有利子負債残高1,450億円に対し、サステナブルファイナンス残高は300億円余で、既に20%強を占めており、その比率を今後も可能な限り上げていく考えです。

政策保有株式

今中計において掲げた「2023年度までの3年間で300億円以上を売却する」という目標を、企業間の信頼・連帯の証としての株式保有という歴史的背景や企業メンタリティの在り様の解消に時間を費やしつつも、粛々と進めています。「当社の企業価値向上に資する場合のみ保有し、保有意義の低下した銘柄は売却」という基本方針に基づき、従前から、保有意義の測定を受注量や将来計画、工事損益率、配当利回りなどの指標を用い、また資本コストと

政策保有株式縮減状況

年度	保有銘柄数	うち上場	うち非上場	B/S計上額(時価)	売却銘柄数	売却額
2015	385	181	204	2,244億円	13	13億円
2020	320	144	176	2,665億円	20	94億円
2021	316	135	181	2,587億円	17	148億円
2023	—	—	—	—	2021~2023年度で300億円以上	

の対照も行っていますが、新たな測定方法の追加を検討し、よりリジッドな検証を進めたいと考えます。

一方で、活動のなかで浮上してきた課題として、「R&D・デジタル」「戦略的」の各成長投資には、ベンチャー投資や技術囲い込み目的の投資も含まれ、「業務提携アライアンス」よりも確実に効果的な「資本提携アライアンス」を選択すべき場合には、結果的に非上場株式の件数が「増加」となるケースが生じます。コーポレートガバナンス・コードとその開示の現行の枠組みでは、「縮減すべき政策保有株式」とこれら「成長投資」とが区分し難いことから、補足的な説明も行っていきたいと考えます。

株主還元方針

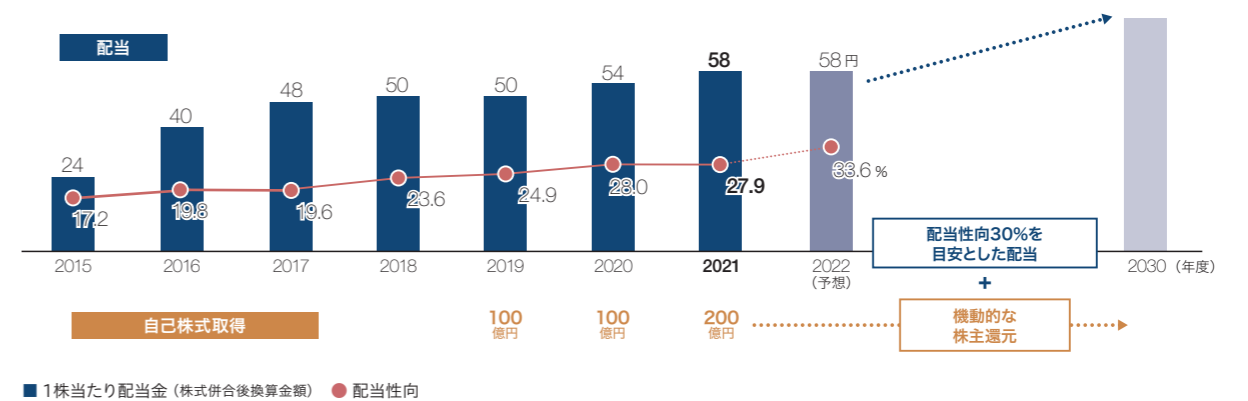
今中計を機に見直した株主還元方針「配当性向30%を目安とした配当に努めるとともに、業績、財務状況及び経営環境を勘案し、自己株式の取得など機動的な株主還元を行うこと」に変更はありません。人的資本重視も含むサステナビリティ経営への進展は、企業活動に関わる広範な

ステークホルダーへの還元も求めることとなります。顧客、生産・サプライチェーンを支える協力会社、当社グループ従業員、現場の近隣を含む一般社会・公共、地球環境そのもの、どれ一つ欠かさないこれらへの「貢献」「還元」も、株主還元と同様に重要性があり、全体でのバランス取りが必要です。景況悪化に起因する事業損益の悪化、資産価値下落などが自己資本に及ぼす影響を見極めつつ、なお持続的な「還元」を維持すること、反対に、景況に支えられ業績が確保できる場合には「還元」の幅をどこまで拡大するかを考えること、この両翼の振れ幅のなかで、事業収益の稼働と投資回収による現預金をコントロールし、配当と自己株式取得とを組み合わせた株主還元を目指します。企業の「稼ぐ力」を示すROEの目標を当社は10%以上に設定していますが、この目標をクリアできる収益力の向上によって、1株当たり利益(EPS)も高め、株主還元の充実を後押しできるよう経営にあたっていきます。

当社が取り組むサステナブルファイナンス

種類	組成年度	金額	年限	サステナビリティ項目
グリーンボンド	2019	100億円	5	グリーンプロジェクト2棟の建設資金・リファイナンス
サステナビリティボンド	2021	100億円	5	SEP船建造、サステナビリティ技術のR&D投資及び拠点建設(シンガポール)
ポジティブ・インパクト・ファイナンス	2021	70億円	5	当社の事業活動が環境・社会・経済に及ぼすインパクトの評価
	2021	30億円	5	
サステナビリティ・リンク・ローン	2022	15億円	5	CDP気候変動スコア A-以上

株主還元の推移



土木

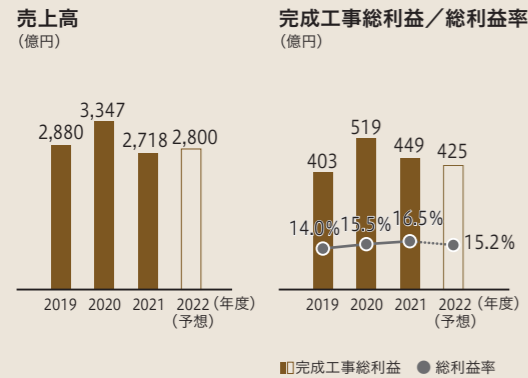


専務執行役員
土木管理本部長
風間 優

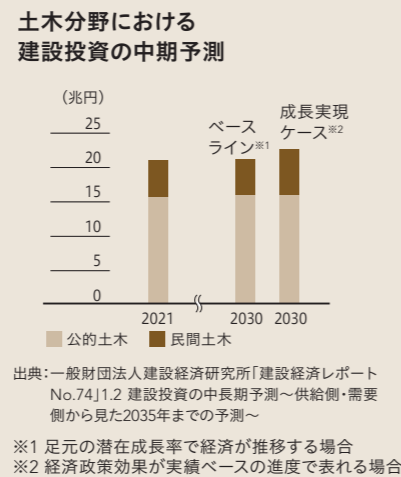
従来市場からの変化にスピード感を持って対応し、社会課題解決型領域への挑戦を加速する

土木部門は、激甚化する自然災害や老朽化したインフラの更新への対応が求められるなか、国土強靱化対策を含め、良質なインフラを提供し、国民の安全・安心を担保することで社会に貢献していきます。また、カーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギー分野についても、プロジェクトの設計・施工・調達や契約を通じて、知見・ノウハウの集積を着実に推進し、中長期的な収益源としていきます。

■ 事業概況



■ 市場環境



当社における分野別工事量の見通し

工事分野	今後の見通し
ダム、道路、鉄道、橋梁、上下水道など	→
再生可能エネルギー発電施設関連 P.36	↗
リニューアル(更新・修繕) P.37	↗

強み

- 豊富な施工実績と業界プレゼンス
- 新技術・新分野に挑戦し、それを具現化する技術開発力
- あらゆる顧客ニーズに応える設計・施工能力

リスク

- サプライチェーンの混乱
- 資機材価格の高騰
- 建設業への入職者減少による次世代の担い手不足

機会

- 国土強靱化対策、脱炭素化への社会ニーズ加速
- 再生可能エネルギー分野やインフラ維持・更新分野の拡大
- ICTを活用した省人化技術の開発と実装力

■ 事業方針

- 総合的なエンジニアリング力を活かした案件の取組み強化
- 成長領域と新事業領域への注力
- ICT技術を用いた生産システムの更なる革新
- グループ会社や専門工事会社と連携した施工能力向上、事業規模拡大

■ 2021年度の進捗

● 総合的なエンジニアリング力の発揮

受注は、官庁工事が堅調でしたが、民間工事の発注量が少なかったことなどから、目標を下回りました。一方、近年注力してきた洋上風力発電所の建設工事やECI^{※1}案件など、施工前の総合的なエンジニアリング力が問われる案件への対応を着実に進めています。設計部門と施工部門が一体となってフロントローディングを実施し、優先交渉権を獲得しています。

※1 ECI (Early Contractor Involvement)：建設契約の一種で元請業者がプロジェクトの初期段階で関与して設計段階への意見を提供するもの

● 社会課題解決に向けた新たな取組みの推進

有料道路「熱海ビーチライン」運営事業を取得し、インフラの更新・維持管理、環境配慮型技術の実証・導入の場として活用を始めています。環境配慮型コンクリート「CO₂-SUICOM」(P.59)については、NEDO^{※2}グリーンイノベーション基金事業に採択されました。

※2 NEDO(New Energy and Industrial Technology Development Organization)：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

■ 今後の取組み

● 受注獲得・収益確保に向けた基盤強化

採算の確保が見込まれる案件の応札量を増やし、確実に受注につなげるとともに、収益の維持・向上を図ります。また、施工技術や現場マネジメントのノウハウをデジタル化することによる情報共有と技術の伝承を進めるとともに、ICT・CIMを活用し最適な施工計画を立案できる人材の育成・確保に取り組み、安全・高品質な施工とコストダウンの両立を図ります。

● 再生可能エネルギー・インフラ更新分野及び新事業領域への注力

洋上・陸上風力発電施設建設工事の設計、施工及び契約対応体制を更に強化します。高速道路更新工事において、交通規制による社会的影響を最小化するシステムを適用していきます。海外土木事業については、2021年度に受注した台湾のシールド工事に続き、東南アジア諸国を重点地域とした新規受注に注力します。専門工事会社などとの提携やM&Aを活用した競争力強化、事業機会創出に取り組みます。

● 「A⁴CSEL」のトンネル工事への適用

ダム工事を中心に導入してきた自動化施工システム「A⁴CSEL」の山岳トンネル工事への展開を進めています。崩落など、危険度の高い切羽周辺作業の無人化による安全性向上や、生産性向上を実現する自動化技術に加え、余掘りを低減する発破技術などの開発成果の実規模施工試験を神岡試験坑道(岐阜県飛騨市)で進めています。

Digital transformation

自動化施工のトップランナー「A⁴CSEL」

成瀬ダム堤体打設工事(秋田県雄勝郡東成瀬村)では、国内最大級の台形CSGダムの堤体打設に鹿島が開発した「A⁴CSEL」を適用し、自動化施工を行っています。同時に稼働するダンプトラック、ブルドーザ、振動ローラなどの自動化重機は、ピーク時で最大23台を予定。これまでにない大量高速施工を可能とする世界最先端の現場です。

2020年度の自動化施工開始後、施工データから得られた知見をプログラムにフィードバックし、改善を重ねながら施工を進めてきました。その結果、1時間当たりの打設量は、1年目は500m³でしたが、2年目には750m³まで向上、3年目となる今年と同種工事では前人未達の1時間当たり900m³の連続打設を目指します。また、将来を見据え「遠隔集中管制システム」を開発し、当現場をはじめ「A⁴CSEL」を導入する3拠点で鹿島本社で一括管制することに成功しています。

今後も当社は、次世代建設生産システム「A⁴CSEL」を基軸に、自動化施工のトップランナーとして走り続けていきます。



「A⁴CSEL」により堤体打設を行う成瀬ダム

商用洋上風力建設国内唯一の施工実績、内定3件獲得

国内最大規模となる洋上風力発電プロジェクトを施工中

陸上風力発電と比較し、平均風速が高く安定した発電量を得ることのできる洋上風力発電は、日本の新たな再生可能エネルギー供給源として有望視されています。

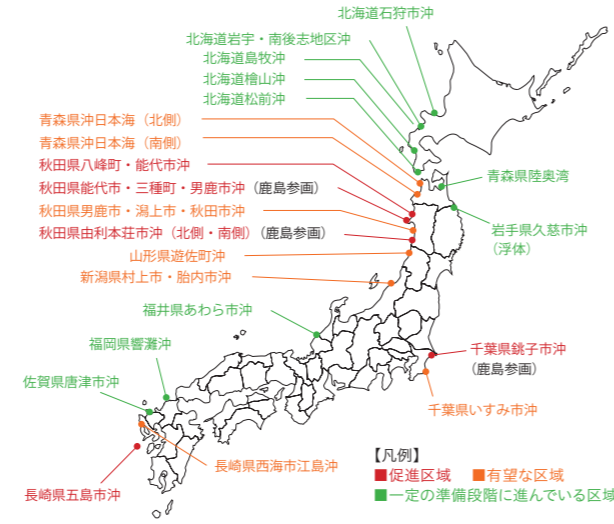
当社は、約30年前から陸上風力発電所の建設工事を手がけており、洋上風力に関しては、2009年から千葉県銚子市沖の海上で実施された日本初の着床式洋上風力発電の実証研究において、風車基礎や風況観測タワーの構造設計・施工を担当しました。この経験・実績を活かし、現在は国内初の商用洋上風力発電施設となる「秋田港・能代港洋上風力発電施設」(事業者:秋田洋上風力発電(株))を施工中です。

本工事は、秋田県が管理する港湾区域に着床式洋上風車計33基を設置するプロジェクトです。総出力は138.6MWに及び、国内最大規模の風力発電所となります。当社は計画段階からプロジェクトに参画し、基礎や海底ケーブルのエンジニアリング、調達・設計・据付業務を一括で担当しています。工事は2021年4月から風車基礎施工を開始、2022年7月には風車の据付に着手しており、12月の完成を目指しています。



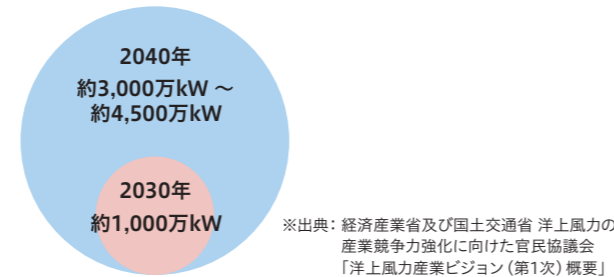
設置第1号風車(2022年7月現在)

洋上風力発電施設計画状況



※ 経済産業省「総合エネルギー調査会 省エネルギー・新エネルギー分科会/電力・ガス事業分科会 再生可能エネルギー大量導入・次世代電力ネットワーク小委員会」をもとに当社作成

政府による洋上風力導入目標



新たに3件の洋上風力発電事業に参画

2021年12月、経済産業省と国土交通省は「海洋再生可能エネルギー発電設備の整備に係る海域の利用の促進に関する法律」(再エネ海域利用法)に基づき、「秋田県能代市、三種町及び男鹿市沖」(事業者:秋田能代・三種・男鹿オフショアウィンド(同))、「秋田県由利本荘市沖」(事業者:秋田由利本荘オフショアウィンド(同))、「千葉県銚子市沖」(事業者:千葉銚子オフショアウィンド(同))で実施する洋上風力発電事業の事業者を選定しました。当社はJapan Offshore Wind & Marine Contractors(株)(以下、JOW & MC)と共同で、この3事業者の協力企業として建設工事を担当します。

JOW & MCは、ヨーロッパで40件以上の洋上風力発電事業を手がけるオランダのVan Oord Offshore Wind BV社の日本人です。今後、当社とJOW & MCは双方が持つ高度な技術力を融合し、本事業の円滑な推進に協力していきます。

関連技術の開発推進

着床式洋上風力発電施設の施工には、大型SEP船(Self Elevating Platform:自己昇降式作業台船)が欠かせません。今後控える工事に向けて、当社は五洋建設(株)、寄神建設(株)と共同出資し、1,600t吊級のSEP船を建造中で、2023年4月の稼働開始を目指しています。

また、2022年3月には今後建設需要の拡大が見込まれる

浮体式風力発電の風車基礎の最適化・量産化、及びハイブリッド係留システムについて、日立造船(株)とともに研究開発をスタートさせました。NEDO*のグリーンイノベーション基金事業の一環として風力発電の低コスト化を推進します。

※ 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

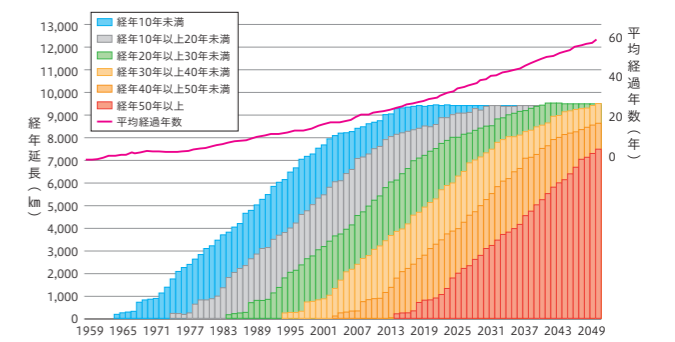
インフラ更新市場において優位性を発揮する新技術

高速道路の更新市場動向

高度経済成長期に建設された道路は、経年劣化とあわせて大型車の通行量増加や凍結防止剤の散布などが要因で、劣化が加速しており、大規模更新や修繕が行われています。

高速道路3会社では、現在管理する高速道路(延長約9,000km)のうち、供用から30年以上経過した延長が約4割を占める状況にあり、2014年に大規模更新・修繕計画(案)を公表しています。そのなかには、鋼橋の劣化した鉄筋コンクリート床版をプレキャスト床版に取り替える工事が総延長224km、事業費16,429億円、実施期間15年で盛り込まれています。2015年には国土交通大臣より道路整備特別措置法に基づく特定更新工事として事業許可が出され、その後続々と床版更新工事が発注されています。

高速道路の経過年数の推移

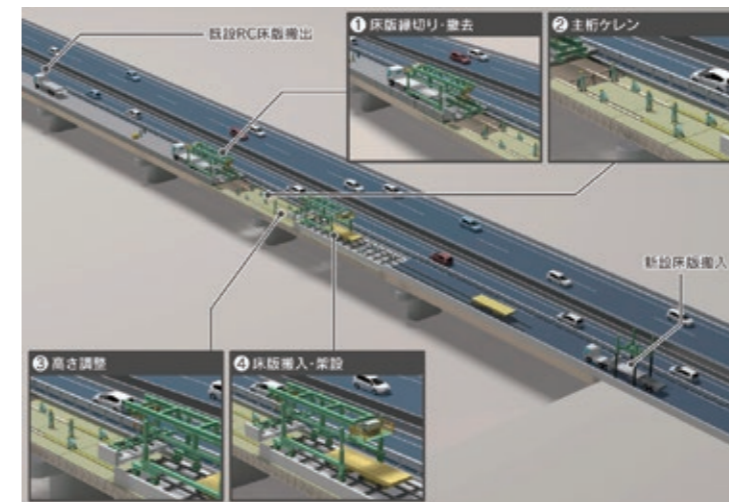


※ 参考: NEXCO「東・中・西日本高速道路の更新計画について」

スマート床版更新(SDR)システムの開発

道路橋床版の大量更新時代の到来に向け、当社は2019年、「スマート床版更新(SDR)システム」を開発しました。

道路橋の床版更新は、劣化した既設床版を縁切り・撤去し、既存の躯体(鋼桁)の錆取り・補修などを行い、新しい床版に取り替える工事です。同工事では、品質・施工性・工期を考慮し、プレキャスト床版が採用されています。交通規制などによる社会的影響(ソーシャルロス)を最小限にとどめ、近接する交通や周辺施設に対しては騒音・振動の抑制、及び



SDRシステム概要図

更なる機能向上へ向けて

2022年には、本システムを更にバージョンアップさせた「幅員方向分割SDRシステム」が誕生しています。例えば、2車線道路の場合、これまでのシステムは、2車線一括で床版の取替作業を行っていたのに対し、新システムでは、1車線ずつ分割しての作業が可能となり、交通規制をより一層短縮できます。4月には実物大の公開実証実験が行われ、床版取替工程が標準的な施工方法と比較し約1/10にまで短縮

安全を確保できる施工法が求められます。

本システムでは、床版取替に関わる作業を4つに分割(①床版の縁切り・撤去、②鋼桁上フランジのケレン作業、③既存床版との高さ調整工、④新設床版の搬入・架設)し、各々の専門作業班が延長方向に前進しながら並行して施工していく、「移動式工場」を目指しました。①~④までの作業を順々に完了させていく標準的な施工方法と比較すると、工程を約1/6に短縮できます。また、床版の撤去・架設時に使用する大型クレーンに代わり軽量な床版撤去及び架設機を新たに開発しました。既存鋼桁に作用する荷重が低減し品質が向上、クレーンによる床版の旋回を伴う揚重作業が不要となり、交通規制範囲の最小化、高い安全性が期待できます。本システムは、2021年4月に着工した「関越自動車道 阿能川橋床版取替工事」(東日本高速道路(株)発注)に初適用されます。



SDRシステムを採用し床版更新工事が行われる関越自動車道 阿能川橋

できる高速性を確認しています。さらに、床版を製作するプレキャスト工場を工事現場の近傍に設置することで、床版の製作費や運搬費が削減でき、工事費の2割程度の低減が見込めます。

今後、当社は実工事への適用に向け、本システムを積極的に提案していくとともに、自動化をはじめとした機能向上についても研究開発を推進していきます。

建築

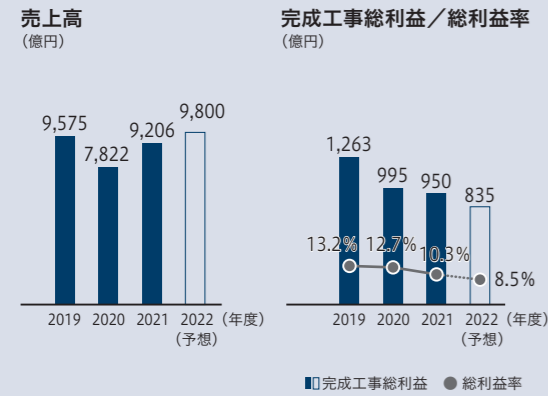
スマート生産技術の高度化とグループ会社との連携による強靱な組織を構築していく

当社は蓄積された技術力やノウハウをもとに、超々高層建築や建設ロボットなどの技術開発、カーボンニュートラルに向けた現場のCO₂排出削減活動を加速し、顧客や社会からの新たなニーズに応えるべく、提案内容の高度化を図ってまいります。今後も、BIMによるデジタルツインやスマート生産技術の高度化とグループ会社との連携、さらには設計施工の総合力を活かした強靱な組織の構築を推進し、市場環境の変化に対応した付加価値の高いサービスを提供してまいります。

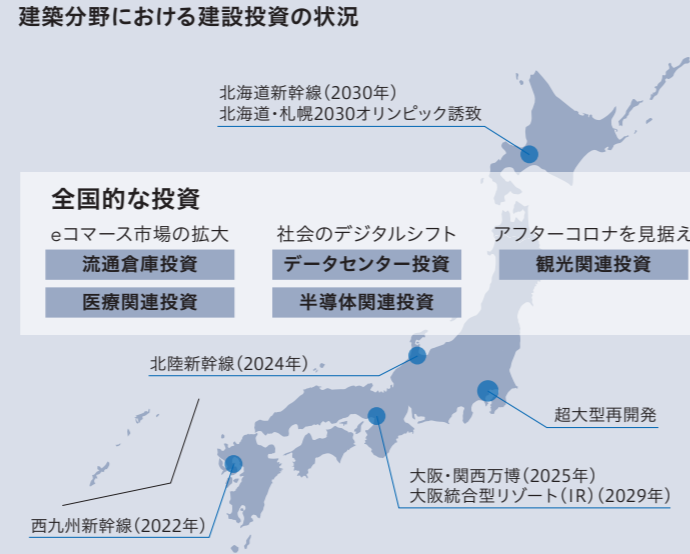


副社長執行役員
建築管理本部長
松崎 公一

■ 事業概況



■ 市場環境



強み

- 確立されたスマート生産技術とデジタルツイン技術の信頼性
- BIM運用体制と設計施工の総合力を活かしたプロジェクト推進力
- 建設事業の上流から下流のバリューチェーン全体をカバーするグループ会社連携

リスク

- 新型コロナウイルス感染症、世界的な物価上昇などによる市場環境の変化
- 次世代の担い手となる建設技能労働者の減少
- 2024年4月から建設業に適用される「働き方改革一括法」による労働環境の変化

機会

- データセンター、半導体工場、医薬品工場などの分野における需要の増加
- カーボンニュートラル社会実現に向けた社会的ニーズ
- ICT活用やDX推進による生産性向上技術の発達

■ 事業方針

- 次世代建設生産システムの展開と更なる進化
- BIMによるデジタルツイン技術の深度化
- 設計施工の総合力を活かした顧客ニーズへの対応
- グループ会社連携による成長可能な経営基盤の構築

■ 2021年度の進捗

● 現場における業務効率化の推進

検査業務やICT環境整備など現場管理業務の一部をグループ会社の(株)One Teamに委託するなど、社員の業務効率化に向けた現場サポート体制を拡充しました。また、「鹿島スマート生産ビジョン^{※1}」の実現に向け、作業間連絡調整や資機材管理、危険検知などの機能を搭載した技能労働者用スマートフォン「K-Mobile[®]」を導入し、技能労働者の業務効率化と、安全管理水準の向上を進めています。

※1「作業の半分はロボットと」「管理の半分は遠隔で」「全てのプロセスをデジタルに」をコアコンセプトとして、2024年度までに生産性3割向上を目標とするもの

● KTMS^{※2}の蓄積データの活用

各プロジェクトのあらゆる情報を本システムに集約・デジタル化し、本支店と現場間の情報共有をリアルタイムで可能にしたうえで、施工中のフォローアップ会議を通じて、管理部門からの確かな支援と助言を促し、現管一体となってリスクを最小限化する体制を整備しました。さらに、蓄積データから安全性・採算性・生産性などの生産活動を定量評価するシステムを構築し、ビッグデータ活用による「設計力」「施工力」「提案力」「顧客対応力」「事業創造力」の向上を推進してまいります。

※2 KTMS (建築工事 Total Management System) : プロジェクト情報や工事現況、アフターケアの履歴、施工経験知などの定性的なフィードバック情報や建物・工事の定量的な記録類を取り込むデータベース

■ 今後の取組み

● 市場環境の変化に対応する専門部署との連携による事業展開

現在、首都圏の超大型再開発のほか、eコマース市場拡大に伴う流通倉庫、社会のデジタルシフトに対応したデータセンターや半導体関連、ワクチン製造拠点整備に向けた医薬品工場、アフターコロナを見据えた観光関連投資が活発な状況です。当社は豊富な実績を活かした構造やコスト、工期、制震・免震性能などの多種多様な提案を武器に、各専門部署と連携しながら、最適な設計・施工体制を柔軟に構築し、顧客のあらゆるニーズに最大限応えてまいります。

● ロボティクス・トランスフォーメーション (RX: ロボット変革) の推進

「建設RXコンソーシアム^{※3}」において、現場での生産性・安全性の向上やコスト削減などの実現に向け、施工ロボットやIoTアプリの開発と利用を推進します。生産BIM分科会では、設計会社に加え、専門工事会社とのデータ連携を拡大することで、設計・施工・維持管理一貫BIMのプロセスを構築し、あわせてRXと連携したBIMデータの活用を目指します。

※3 建設施工ロボット・IoT分野での技術連携に関する共同事業体。鹿島は幹事会社の1社であり、会長に就いている。会員数は正会員25社・協会員80社の計105社 (2022年7月末現在)

● 新たな生産プロセスの構築に向けた取組み

資機材価格が上昇するなか、BIM概算での数量把握によってメーカーとの価格交渉を早期に進め、鉄骨などの特定品目の国内外の有利調達を加速しています。また、時間外労働上限規制に対応しながら、更なる品質向上を目指すには、プロジェクト初期段階で顧客ニーズを満たした設計図を取りまとめ、図面情報を確定させることが重要であり、「BIMによる顧客との合意形成手法」と「設計部門との協働による生産設計プロセス」を確立してまいります。

Digital transformation

建築プロセスの将来ビジョン「鹿島スマート生産ビジョン」への取組み

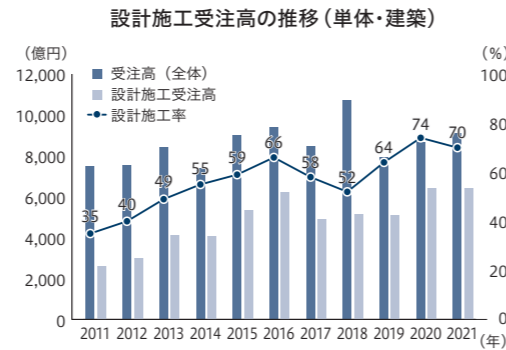
デジタル技術で生産プロセスの革新を目指す「鹿島スマート生産ビジョン」に基づき、各種技術開発や新技術の導入を進めています。具体的には、「顔認証入退場管理システム」の全現場への設置を進め、28万人の技能労働者の顔写真データを登録し、日々の労務管理の効率化及びコロナ禍での検温確認に効果を発揮しています。また、「K-Mobile」は約1,000台を現場に導入しており、資機材リアルタイム現場管理システム「3D K-Field」、高所作業車キーレス管理システム「QRKAZAS[™] (キューアルカザス)」など、各種アプリケーションを搭載し、作業効率を高めています。「可搬型溶接ロボット」については、累計30現場での適用実績を積み重ね、溶接量を大幅に削減可能な超狭開先溶接など、ロボットによる新たな施工法も開発しました。タワークレーン遠隔操作システム「TawaRemo[®]」を実工事で初適用し、オペレーターの業務効率化と作業環境改善に寄与しています。



可搬型溶接ロボットによる超狭開先溶接

設計施工の総合力を活かしたソリューション

建築設計部門 (KAJIMA DESIGN) は、バリューチェーンの一角として、単なる建物の設計にとどまらない開発事業や、施設エンジニアリング部門との連携により、顧客の建設事業、建物のライフサイクル全体に切れ目のないサービスを提供しています。その優位性を活かした工期短縮やコストコントロール、発注方式の多様化の流れを受けて、近年、当社における設計施工比率は年々上昇傾向にあり、建築工事受注高の約70%が設計関連案件となっています。そのニーズに合わせた体制の強化と高品質な建築の提供により、グローバルにサービスを展開し、「鹿島の設計施工」の更なる価値向上を図っています。



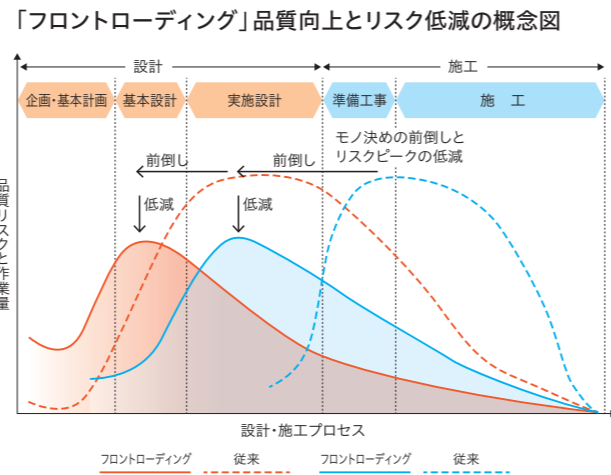
設計のグローバルなネットワーク

本社建築設計本部	支店建築設計部門	海外現地法人設計拠点	建築設計系関係会社
約650人	約300人	約200人	約650人

設計の「質」を高める

新たな技術であるデジタル化を通して、設計力の向上にも取り組んでいます。シミュレーションによる建物性能の見える化や、コンピューショナルデザイン、BIMを中心に据えた新しいプロセスの実践による高度な設計技術を駆使した提案と、確実な合意形成による顧客満足度の高い建築空間を実現します。

また、BIMにより設計の「情報」を統合的に扱い施工との連携を強化する生産設計を推進し、早期のモノ決めによる作業量とリスクの低減効果を高め、品質向上を図る「フロントローディング」により、設計施工本来の質の高い「鹿島のデザイン」を目指しています。



※ 参考：一般社団法人日本建設業連合会「フロントローディングの手引き 2019」

新たな社会課題に応える技術

高度な設計技術を通して直面する社会課題やSDGs達成にも取り組んでいます。脱炭素社会に向けたZEB (P.58) や木造・木質化の推進による建物のライフサイクルCO₂排出量の削減、安全・安心や健康・ウェルネスに配慮した生産性の高い執務空間を提供するファシリティ・プログラミング (FP) のサービスや、緑を活かした環境デザインを推進しています。また、建築既存建物 (ストック) の利活用にも貢献する

ニューラル技術の形成として、中小既存ビルの使い勝手を損なわずに耐震性能を高めるコンパクトな屋上設置型の制震装置「D³SKY® -c (ディースカイシー)」の展開や、設備システムの省エネルギー化による既存建物の価値向上技術で、サステナブルで豊かな社会への設計施工ソリューションを提供しています。

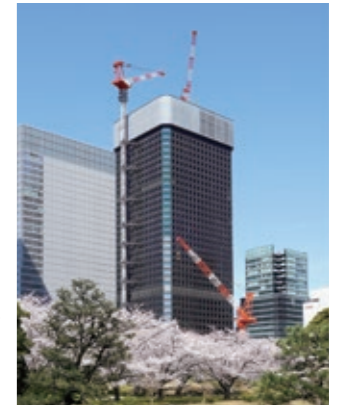
超高層ビル解体技術 「鹿島スラッシュカット工法」の開発

現在、東京23区内には旧耐震基準 (1981年6月以前) の大規模オフィスビル (床面積5,000m²以上) が120棟以上あります。日本の超高層建築の金字塔として存在感を放った「世界貿易センタービルディング」(東京都港区・1970年竣工/当社施工) は、再開業事業に伴い2021年8月から当社が解体工事を行っています。40階建て、高さ160mを超える超高層ビルの解体工事は国内初です。同ビルはJR・モノレールの浜松町駅に直結、周辺にはオフィスビルが林立し、地下鉄や幹線道路が走る交通の結節点に位置しています。こうした厳しい施工条件に対し、当社は安全性と工期短縮を両立させた超高層ビル解体技術「鹿島スラッシュカット工法™」を開発し、本工事に適用しました。

本工法は、超高層ビル解体の主流である「ブロック解体工法」をブラッシュアップした技術です。躯体やスラブを大割のブロック状に切断しクレーンで吊り下ろしていくブロック解体工法は、解体ガラの落下や粉塵の飛散・風散、騒音を低減できる解体工法ですが、切断後のスラブを吊り下ろすまでの間、スラブを支える仮設支保工の存置量が多いことから、コストの増加・工事期間の長さが課題でした。新工法では、スラブを斜めに切断する「斜め切断カッター™」を開発しました。斜めにカットしたスラブは隣接するスラブが荷重を支えるため、切断後は支保工を速やかに解体し次のスラブ切断の準備に移り、先行して下層階の床解体に着手することができるため、作業の前倒しが可能となります。

【工事概要】

世界貿易センタービルディング
既存本館・別館解体工事
発注者：(株)世界貿易センタービルディング
工期：2021年8月～2023年3月



このほかにも、本工事では「スラブ切断兼吊上げ器具™」や「4点自動吊上げ装置™」を開発することで解体作業が効率化され、1フロア5日間での解体サイクルを確立しています。これは従来工法と比較し、約17%の工期短縮が見込まれます。また、新工法ではスラブの切断作業を密閉した建物内で行うため、粉塵の飛散・風散、騒音を最小化でき、切断作業にCO₂を排出する重機を使用しないため、環境にもやさしい解体法となっています。

今後、当社では旧耐震基準の建物解体ニーズに対し、「鹿島スラッシュカット工法」と「鹿島カットアンドダウン工法®」(「鹿島旧本社ビル」「りそな・マルハビル」解体工事に適用) を主軸に、環境に配慮した解体技術を積極的に提案していきます。

※ 特許出願中

「鹿島スラッシュカット工法」 (解体作業の流れ)

- ① 密閉された建物内部で斜め切断カッターによりスラブを先行解体します
- ② 鋼製の大梁や柱はガス溶接で切断して大割ブロック化するので粉塵が出ません
- ③ 各ブロックを建物内部の大型揚重開口より吊り下ろし、地上階で小割解体します
- ④ 解体作業場となる「せり下げ足場」を次の下層フロアへスライドさせ、①～③を順次繰り返します

開発

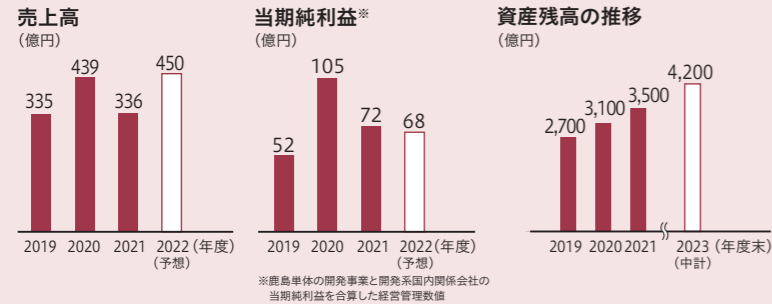


鹿島らしい開発事業を積極的に展開し、建設バリューチェーンの拡充とグループシナジーの発揮、収益力強化・投資効率向上を期す

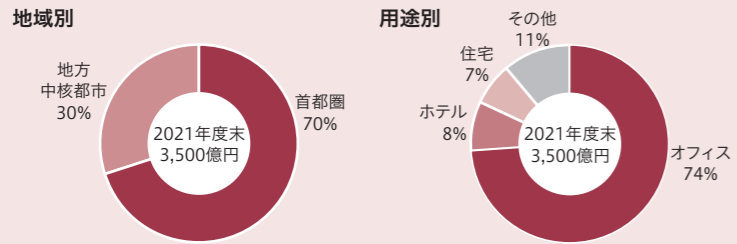
建設技術と不動産ノウハウを掛け合わせた開発事業の強みを最大限に活かし、優良資産の積上げと短期回転型事業モデルの確立による収益力強化・投資効率向上を進めます。また、建設事業とのシナジーの更なる追求、リート運用などによるグループの収益機会拡大をはじめ、建設バリューチェーンの拡充に寄与します。環境配慮やスマートシティなど社会課題解決に向けた取組みにも注力していきます。

執行役員
開発事業本部長
塚口 孝彦

■ 事業概況



■ 資産の現況



■ 強み

- プロジェクト創出から建設・事業化まで一貫した建設技術にこだわる自社事業
- 当社の幅広い情報ネットワークを活用した多様な事業機会
- 私募リートなど、不動産と金融を融合した手法の活用による投資効率の追求

■ リスク

- 社会ニーズや市場環境の変化
- インフレ、物価上昇による事業コストの増加

■ 機会

- 都市構造の変化に伴う再開発ニーズの増加
- カーボンニュートラルやSDGsへの意識の高まり
- 働き方の多様化やデジタル化の進展に伴う新たな不動産開発へのニーズの高まり
- アフターコロナにおけるインバウンドの回復とビジネス環境の転換

■ 事業方針

- 安定的な収益を生む優良資産の創出
- 新規販売用不動産取得と短期回転型事業推進による収益力向上
- 新たな社会・顧客ニーズに適応した事業の企画、レパトリーの拡大
- 私募リートの成長を活用したグループ収益機会の拡充

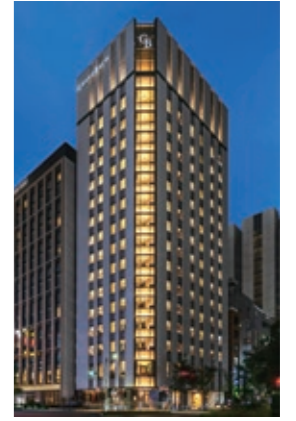
■ 市場環境

国内不動産市場の中期的な見通し

分野	現況	今後の見通し
投資市場 (共通)	◎	円安を背景とした海外投資家の旺盛な需要により、おおむね堅調に推移
オフィス	○	全体としては弱含みだが、グレードによる優劣が鮮明となり、優良ビルはおおむね堅調に推移
住宅	○	需要は安定しており、おおむね堅調に推移
ホテル	△	コロナ禍収束後は、インバウンド増加などにより市況回復
物流施設	◎	旺盛な需要により、おおむね堅調に推移

■ 2021年度の進捗

- 着実なプロジェクト推進と新たな事業機会創出**
2021年度は約510億円の投資と約110億円の投資回収を行い、2021年度末の資産残高は約3,500億円となり、中期経営計画の達成に向けて順調に進捗しています。2021年度は「横濱ゲートタワー」「博多コネクタ」「ホテルグランパッハ東京銀座」が開業し、今後の業績に寄与する見通しです。東京、名古屋、仙台、福岡などで新たな事業機会を8件獲得し、首都圏に加え地方中核都市を含めた全国での事業展開を進めています。
- レパトリーの拡大**
2021年度は主力のオフィスのほか、住宅、ホテル開発に注力する一方、物流施設開発も創出しました。
- 私募リートの資産規模拡大**
2018年度に運用を開始した鹿島私募リートの成長を支援すべく、「名古屋伏見Kスクエア」の持分売却などにより、2021年度末の私募リート運用資産は約600億円となり、順調に資産規模が拡大しています。
- 環境・SDGsに関する取組みの推進**
「横濱ゲートタワー」におけるヨコハマSDGsデザインセンターの誘致や、「博多コネクタ」における当社施工ダムから受電する再生可能エネルギーを用いた電力供給などを行っています。



ホテルグランパッハ東京銀座

■ 今後の取組み

- 建設×開発のシナジー効果の発揮と、収益力・投資効率の向上**
中期経営計画では3年間で1,900億円の投資による収益拡大、約4,200億円の国内資産形成を目指しています。現在、多数の大型プロジェクトを推進中であり、中期経営計画の目標達成が視野に入っています。今後も引き続き、当社の建設技術と不動産ノウハウを掛け合わせた、鹿島らしい開発事業の展開を図っていきます。賃貸資産による安定収益に加え、販売用不動産の短期回転型事業を実施することで収益力を向上させ、部門純利益100億円体制の構築を目指す一方、省資金型スキームの活用や適切な資産の入れ替えを行い、ROIなどを指標としながら投資効率の向上を図ります。
- 私募リート成長による収益の拡大**
鹿島私募リートは、2023年度末に資産規模800億円以上へと拡大することを目指しています。当社は私募リートに対して最大限のサポーターサポートを行いながら、私募リートの成長を活用し、鹿島グループによるフィービジネスの収益機会を拡充していきます。
- ユーザー目線に立脚した商品企画**
デジタル化の進展や働き方の多様化、カーボンニュートラルの潮流などに伴い、新たな社会・顧客ニーズに適応した事業の企画が求められつつあります。それに対し、当社は環境認証の取得や電力のグリーン化など、環境不動産の開発を進めています。また、「羽田イノベーションシティ」での実証実験などを通じて蓄積した知見やノウハウを他物件に展開し、スマートシティやスマートビルの開発に取り組み、これからの社会課題の解決を目指していきます。

Focus

国内開発プロジェクト



九段会館テラス 横浜コネクタスクエア

プロジェクト名	主要用途	竣工(予定)
九段会館テラス	オフィス	2022年7月
横浜コネクタスクエア	オフィス、ホテル	2023年1月
ヒルトン沖縄宮古島リゾート	ホテル	2023年2月
(仮称)九段博多駅前三丁目計画	オフィス	2023年4月
大宮区桜木町オフィス計画	オフィス	2023年5月
羽田イノベーションシティ (II期)	オフィス	2023年6月
(仮称)鹿島中洲中島町オフィスビル	オフィス	2023年6月
パークタワー勝どきサウス	住宅	2023年8月
HILLSIDE FOREST 横浜戸塚	住宅	2023年10月
(仮称) 仙台中央三丁目プロジェクト	オフィス	2025年2月

※ 竣工時期は今後変更となる可能性があります。

国内関係会社

鹿島グループのバリューチェーンのうち、土木・建築の施工を中心に、企画・開発から設計・エンジニアリング、施工、竣工後の運営・管理、維持・修繕を国内関係会社（2021年度末現在103社、うち子会社46社、関連会社57社）が幅広く担っています。BIMの活用による設計の高度化・施工の合理化・建物管理の高品質化や、土木インフラの長寿命化など、バリューチェーンの拡充を通して、社会のニーズに応えるサービスを提供していきます。

	企画・開発	設計・エンジニアリング	施工	運営・管理	維持・修繕
土木		 リテック エンジニアリング	 カジマメカトロ エンジニアリング	 鹿島環境エンジニアリング	 カジマ・リノバイト
			 ケミカルグラウト 鹿島道路 日本海上工事	 熱海インフラマネジメント	
建築	 イー・アール・エス	 アルモ設計	 アルテス	 大興物産	 クリマテック
	 ランドスケープ デザイン	 グローバルBIM	 鹿島クレス	 鹿島フィット	 鹿島建物総合管理
		 イリア	 クリマ・ワークス	 かたばみ興業(緑化)	
不動産 開発	 鹿島不動産投資顧問 アバンアソシエイツ		 鹿島プロパティ マネジメント 森林公園 ゴルフ倶楽部	 鹿島東京開発	 鹿島八重洲開発 新潟万代島ビルディング 鹿島リゾート 那須リゾート ホテル鹿島ノ森 鹿島軽井沢リゾート
			 東観光開発		
			 当間高原リゾート		
その他	 Kプロビジョン 鹿島出版会	 カジマイシティ	 One Team	 アクト・テクニカル サポート	 鹿島リース 鹿島サービス
			 都市環境 エンジニアリング	 かたばみ興業 (保険)	

■ P.86~87 主要グループ会社

土木分野では、舗装工事をコアビジネスとして発展してきた鹿島道路(株)、地下の総合エンジニアリングを担うケミカルグラウト(株)、廃棄物や下水の適正処理施設の施工・維持管理などを担う鹿島環境エンジニアリング(株)などが事業展開しています。

建築分野では、建設資機材の総合商社である大興物産(株)、建物のライフサイクルを総合的にマネジメントする鹿島建物総合管理(株)、給排水衛生・空調・電気設備工事を担う(株)クリマテックなどが事業展開しています。

不動産開発分野では、都市づくり・まちづくりのシンクタンクである(株)アバンアソシエイツ、顧客の不動産経営を代行し資産価値の向上に努める鹿島プロパティマネジメント(株)のほか、「東京イースト21」を運営する鹿島東京開発(株)、埼玉県でゴルフ場を運営する(株)森林公園ゴルフ倶楽部などホテル・リゾート事業も幅広く展開しています。

そのほかにも、グループ全体の事業を支える広報・IT・人材派遣・保険・サービスなどの事業を行っています。

■ 鹿島×鹿島建物総合管理「BIM-FM」

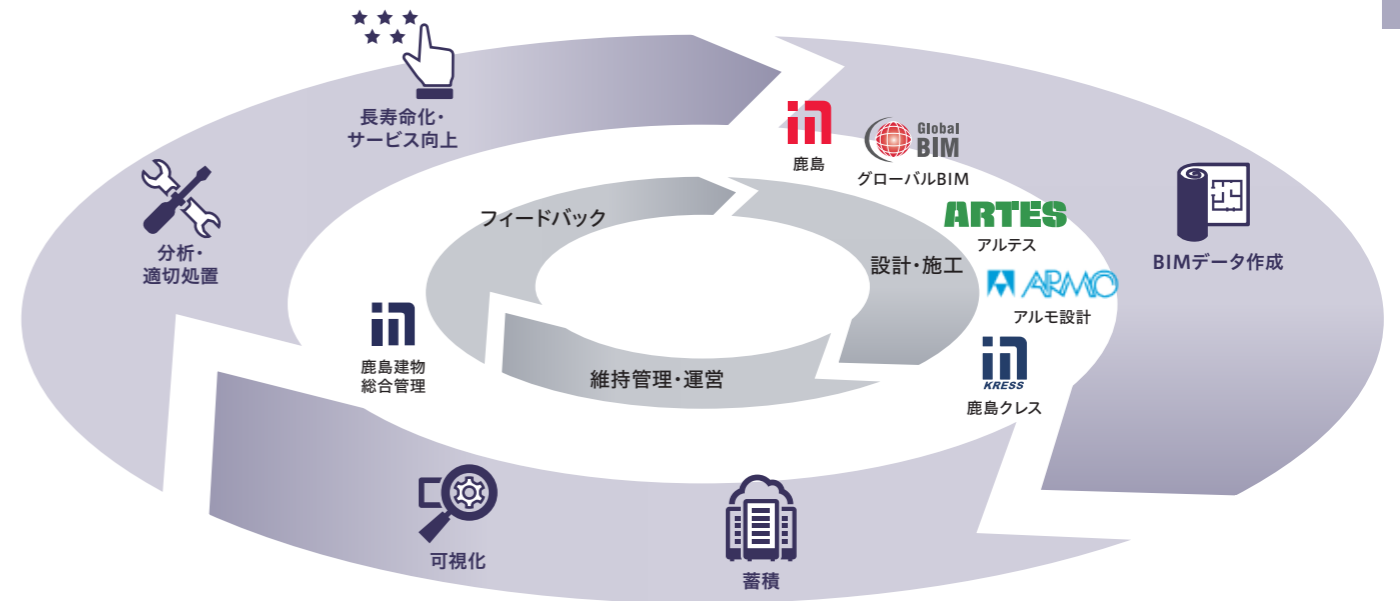
鹿島グループでは、鹿島及び関係グループ会社で計画・設計・施工・維持管理・リニューアルにわたるBIMデータを継承しています。このBIMデータを活用することで、建物のライフサイクルをフォローする体制を整えています。

鹿島の設計・施工で作成され、鹿島建物総合管理(株)に引き継がれたBIMデータは、鹿島と鹿島建物総合管理(株)が共同開発した「BIM-FMシステム」に取り込まれます。同FMシステムは、BIMデータから設備や建具、空間などのデータベースと2D・3Dの図面情報を継承し、システムに反

映させています。日々の管理履歴をPC・スマートデバイスから記録・蓄積していくことで、建物の状態や傾向を顕在化させ、適切な処置につなげていくことが可能となりました。

現在は、管理履歴・情報の更なる可視化を目指してAR(拡張現実) / MR(複合現実)を活用し、管理手法の幅を広げる取組みも進めています。現実世界と画面上のBIMデータを重ね合わせることで、点検対象の可視化や事務作業の効率化に効果が出始めています。

鹿島及び関係グループ会社におけるBIMデータの継承・活用



■ 鹿島×グループ連携「q-NAVIGATOR」

地震発生直後にその建物にとどまれるのか、倒壊の危険性があるのか、建物管理者や利用者自らが判断せざるを得ない場合があります。鹿島グループでは、専門的な知識を持たない建物管理者でも、発災直後の応急的な点検・確認ができるよう支援するシステムとツールを提供しています。

(株)小堀鐸二研究所が開発し、鹿島グループが推奨している建物安全度判定支援システム「q-NAVIGATOR®」は、建物にセンサーを設置して地震時の挙動を計測・推定し、建物の安全性を速やかに判定して建物管理者・利用者の判断を支援するシステムです。鹿島が設計・施工した一定規模以

上の建物については、原則、標準装備として設置する取組みを進めています。さらに、導入時の初期費用を低減するリースについては鹿島リース(株)が、平時の管理運用・修繕補修については鹿島建物総合管理(株)がサポートしています。

システムによらず、建物管理者などが目視にて行う建物の安全性の確認を支援するツールとして、「応急点検チェックリスト」を(株)イー・アール・エスが提供しています。このチェックリストは、建築の専門家による事前の調査に基づいてオーダーメイドで作成され、建築構造の専門家でなくても使いやすいチェックリスト形式になっています。

地震発生後の安全度判定



海外



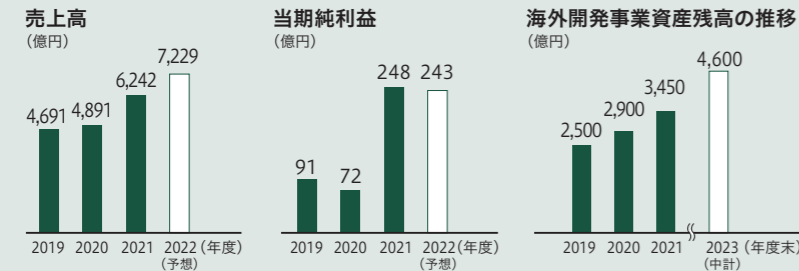
地域に根差した現地法人が構成する厚みのあるネットワークを活かして付加価値の高いサービスを提供する

当社グループは、現在、北米・アジア・欧州・大洋州の24の国と地域で活動しており、各地域の市場特性に応じた事業を展開する100社以上の現地法人が「厚みのあるネットワーク」を形成し、付加価値の高いサービスをグローバルに提供できる体制を整えています。開発、設計、建設、運営、売却までをグループ内で一貫して手がけることのできるユニークなローカルベストプレーヤーとして、今後も更なる成長を目指し、リスクを適切に管理して、事業基盤の拡充と新たな収益源の獲得を進めていきます。

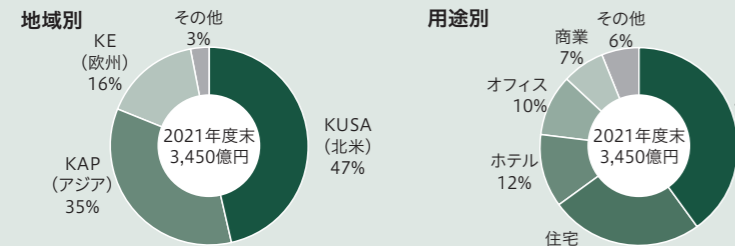
代表取締役 副社長執行役員
海外事業本部長

越島 啓介

■ 事業概況



■ 海外開発事業資産の現況



強み

- 各国に根づいた組織と事業に基づく厚みのあるネットワーク
- グループの総合力を活用した開発事業

リスク

- 政治・経済情勢（インフレ、金利、為替など）の急激な変化
- 治安悪化、自然災害、感染症
- 現地人材の確保・育成

機会

- 旺盛な需要が続く欧米の流通倉庫市場
- 新型コロナウイルス感染症による影響からの回復基調にある東南アジアへの投資
- 新たな収益源の獲得・育成

■ 事業方針

- 特定した市場・分野においてベストプレーヤーになる
- 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

■ 市場環境

当社が開発・建設事業を展開する各地域における中期的な市場環境の見通し

地域	現況	今後の見通し
北米	◎	→ 旺盛な需要により、おおむね堅調に推移
アジア	△	→ コロナ禍の影響から回復基調
欧州	◎	→ 旺盛な需要により、おおむね堅調に推移
大洋州	○	→ 需要は安定しており、おおむね堅調に推移

■ 2021年度の進捗

- **2021年度は前年度比で増収増益を達成**
2021年度の海外事業の売上高、及び当期純利益のグループ全体における比率は、それぞれ約3割、2割強となりました。建設事業では、欧米を中心に豊富な手持ち工事が順調に進捗、受注についても流通倉庫、集合住宅、データセンター、生産施設及び公共工事などの大型案件を獲得し、売上高・受注高ともに前年度を上回りました。開発事業では、米国で17件、欧州で5件の流通倉庫を有利売却したほか、賃貸住宅やオフィスの売却も実現、ミャンマーのヤンキン地区複合開発の減損損失を補い増益となりました。
- **事業基盤構築と戦略的投資への注力**
2021年度には、M&Aにより、3社が当社グループに加わりました。海外開発事業において、2021年度の投資は1,420億円、回収は960億円と、3年間の中期経営計画の初年度において3割程度と順調な進捗となり、各地域・市場の特性を捉え、今後の利益を生み出すプラットフォーム（事業基盤）の拡充が進展しています。

■ 今後の取組み

- **2022年度の目標達成に向けた取組み**
2022年度は建設・開発両事業ともに、米国、欧州での着実な進捗に加え、東南アジアでの業績回復が見込まれ、受注・売上・利益において、引き続き高い目標を掲げています。目標を達成すべく、建設事業では現地ゼネコンとの協業、顧客の多様化、開発事業並びに異なる地域との連携の深化に継続して取り組んでいきます。開発事業では、流通倉庫や賃貸住宅などの短期回転資産の積み増しと回収加速により利益拡大を目指すとともに、新たな事業分野への投資を進めて、将来の安定収益資産の拡大を図ります。
- **海外事業における市場リスクの管理体制**
地政学的リスクやインフレ、金利の上昇などの不確定要素については、社内の専門委員会で案件ごとに検討・審議する仕組みを設けており、開発事業におけるリスク総量の管理も行っています。当社の海外事業の市場は、北米、アジア、欧州、大洋州と、地理的に分散しており、顧客層及びアセットの多様化も進めて、リスクヘッジを図っています。
- **将来の海外事業を担う人材の育成・確保**
海外志向の社員や現地スタッフの採用・配属・教育などを一層充実させるとともに、企業文化や事業規模・分野が私たちのニーズと合致する現地企業のM&Aを通して、優秀な人材を鹿島の理念を共有する仲間として迎え入れていきます。

Focus

海外開発事業の更なる拡大に向けて

世界各国にて、バランスのとれた事業ポートフォリオの拡充と収益力の強化を進めています。

米国では、2021年度に流通倉庫開発事業を27件着手し、金利上昇局面でも堅調な賃貸集合住宅の投資を進めています。

欧州では、流通倉庫開発事業を、従来の中欧に加え、ドイツ、オランダ、スペインなどに拡大しています。英国で24件のPFI事業を運営中、アイルランドでPPP事業や賃貸住宅事業を展開しています。ポーランドでは、景気に左右されにくい学生寮開発運営事業への投資を継続しているほか、新たに賃貸住宅や再生可能エネルギー施設の開発事業に参入しました。

東南アジアでは、シンガポールで分譲住宅開発のほか、中心業務地区（CBD）のオフィスビルを取得しました。また、ベトナムでは、宿泊特化型のホテルブランド「Wink Hotels」の展開に加え、新たに貸倉庫・貸工場の開発に着手しました。



賃貸集合住宅「アンバーリーサウス」/フラワノイ社 (米国)



グダンスク学生寮/スチューデント・デボ社 (ポーランド)

サステナビリティ体制

サステナビリティ委員会

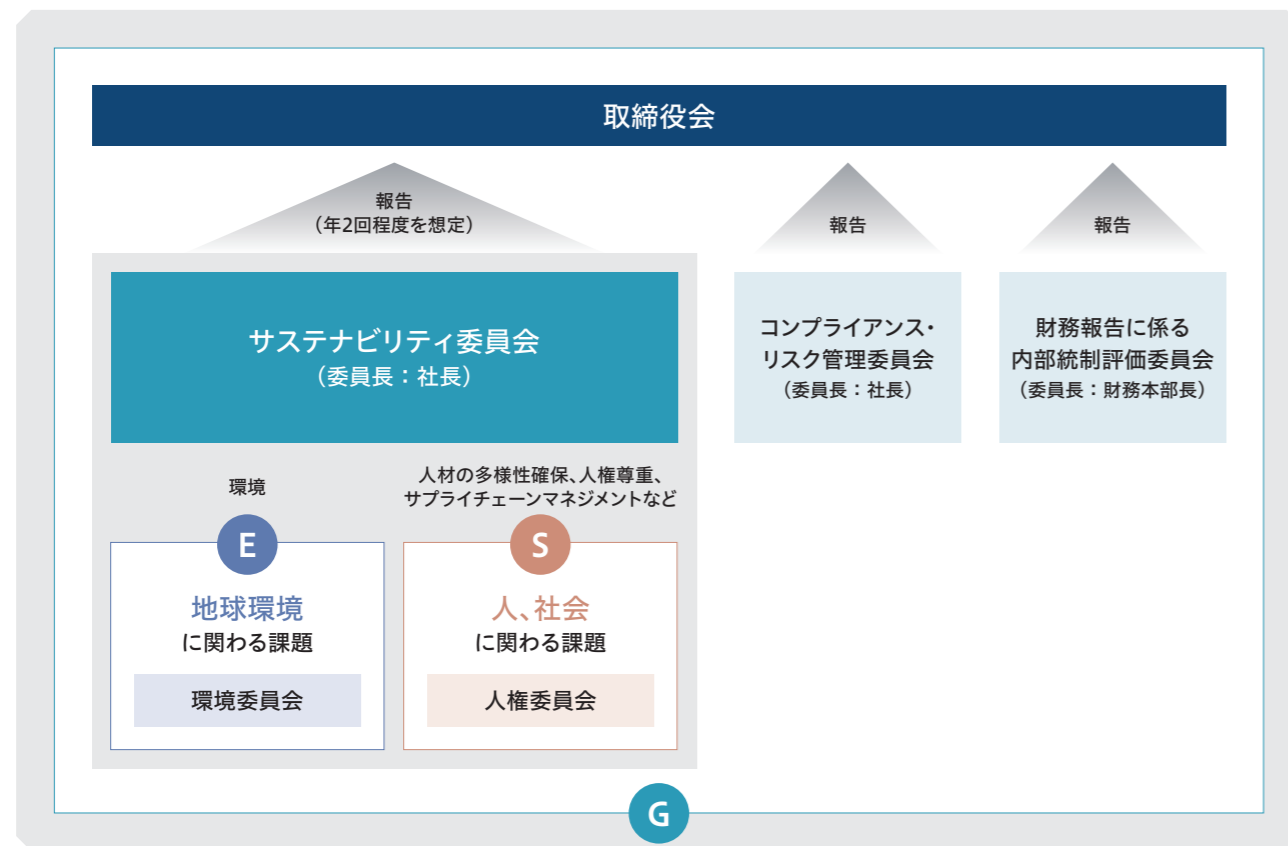
鹿島は、2022年5月に、グループ全体のESG経営へのコミットメントを高め、企業価値を向上させることを目的として「サステナビリティ委員会」を新設しました。

この組織改編により、環境関連 (E) や人材の多様性確保、人権尊重、サプライチェーンマネジメント (S) など、サステナビリティに関する取組み方針の検討・意思決定とモニタリング、推進体制を明確化 (G) しました。

サステナビリティ委員会は、社長を委員長とし、委員は関係する執行役員などで構成され、サステナビリティに関する取組み方針の検討・意思決定とモニタリングの機能を担い、定期的に取り締役会への報告を行っています。

サステナビリティ委員会での議論を踏まえ、当社内及び国内外のグループ会社と連携し、ESG経営の更なる推進を図っています。

▶ 推進体制



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への取組みを進めていきます。



人材

多様な人材が集う自由闊達な組織へ

鹿島は、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、鹿島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。

その一方で、経営環境の変化が激しさを増すなか、成長を維持し競争力を強化していくためには、社員一人ひとりが実力を高めて常に挑戦し続けること、個人と会社が互いにWin-Winとなる企業風土を構築していくことが必要です。

2021年に制定した中期経営計画では、2030年にありたい

姿として「多様な人材が集う自由闊達な組織」と定義するとともに、2023年度末に向け「成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり」を推進することを掲げています。具体施策については、「ともに・つよく・しなやかに」の3つのカテゴリーに分け、整理しています。各施策を相互に連携させ、スピード感を持って推進していきます。多様な人材を確保し、多様な働き方を支え、社員の挑戦を促す仕組みづくりを進めつつ、グループマネジメント体制の改善など、ガバナンス強化を積極的に図ります。

▶ 人材戦略の全体像



▶ 人材育成

- ビジネス領域の拡大に向けて

鹿島グループは、人と技術を軸に、社会と顧客の期待に応え続けることができ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に積極的に取り組んでいます。

中期経営計画で掲げる「新たな価値創出への挑戦」を加速させるため、社員一人ひとりが高い専門性に加え、ビジネスやマネジメントの教養・スキルをバランスよく習得し、継続

的に高めることができる研修体系の構築を進めています。
 例えば、希望するキャリアや習熟度、業務におけるニーズに合わせ、自発的に学習を進めることができる環境の整備です。ビジネススキルに加え、人権、リベラルアーツなどの知識習得を促すため、動画講義やe-ラーニングなどのコンテンツを拡充する予定です。

●タレントマネジメントシステムの展開

鹿島グループが更なる成長・変革を遂げるうえでは、グループ経営基盤の強化も必要です。鹿島クレス(株)は、発令・資格・研修歴などの人事データ管理を鹿島と同じタレントマネジメントシステムに移行し、2022年7月に本格運用を開始しました。これにより、セキュリティや情報の正確性などが向上するほか、同社社員が鹿島に転籍した際の人事

●次世代人材育成に向けた研修施設の拡充

2022年5月、社員の交流拠点となる新施設「KX-SQUARE」(東京都豊島区)の運用を開始しました。隣接する「KX-LAB」(2020年11月開設)が次世代リーダー育成を主な目的とするのに対し、KX-SQUAREでは「部門・世代を超えた交流を通じて、自身を高める場」をコンセプトとし、多目的スペースやサテライトオフィスを備えます。若手社員対象の研修、セミナーなどのイベントに加え、自主的な勉強会などの積極的な利用を期待しています。社員同士が興味・関心を通じて自発的につながり、好奇心を刺激し合うことで、キャリア・スキル・教養の幅を広げる場になることを目指します。



「KX-SQUARE」での勉強会

また、デジタル人材の育成も積極的に推進しています。
 2021年度は、e-ラーニング形式による基礎教育を約2,500人が受講したほか、集合形式による課題解決やデータ活用研修・ワークショップに約100人が参加しました。
 社員一人ひとりの成長が、鹿島グループの持続的な成長とビジネス領域の拡大に寄与する取組みを継続していきます。

データをスムーズに引き継ぐことができます。今後、機動的な人材配置やガバナンスの強化を目指し、同システムグループ内への展開を図っていきます。

さらには、動画やe-ラーニングなどの学習コンテンツについても、グループでの共通化を図ることで、より効率的かつ高度な人材開発を推進できると考えています。

また、鹿島グループ建築施工系社員、及び躯体系協力会社を対象に、品質管理能力の向上と次世代の担い手確保を目的とした、実務体験型研修施設の計画を進めています(神奈川県横浜市、2023年開設予定 □ P.58)。体験型研修の意義を「Feel & Think=感じ考える」と定義したうえで、滞在時間全てが“体験からくる学び”となるプログラムを構築していきます。再現されたリアルな現場にて、実物の模型に触れ実務から学ぶ経験や、グループワークでの討議を通して効率的に知識を深めると同時に、研修宿泊期間を通して参加者同士の濃密なコミュニケーションを促します。



実務体験型研修施設 内観イメージ図

▶ダイバーシティ&インクルージョン

●女性の活躍推進/ワーク・ライフ・バランス

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と個性を持つ人材がその能力を最大限に発揮できる環境をつくることは、イノベーションを推進するうえで重要です。

近年は特に、様々なライフイベントを迎えても安心して働き、活躍し続けられるよう、育児フレックス制度の拡充など、仕事と育児の両立支援に向けた各種制度を充実させています。また、新卒採用(正社員)における女性社員比率は継

続的に2割以上で推移し、増加傾向にあります(▶ P.83)。その結果、女性管理職と女性技術者数を「2014年度から5年で倍増、10年で3倍増させる」という目標に対し、前者は2021年度に前倒しで達成、後者も順調に推移しています。

女性管理職・女性技術者数の推移 (人)

年度	2014	2020	2021	2022	2024 (目標)
女性管理職	54	138	164	189	162
女性技術者	175	376	414	457	525

Interview ポーランドで活躍する女性CEO

私は、ポーランドで最大規模の学生寮開発運営会社であるスチューデント・デポ社で、CEOを務めています。
 スチューデント・デポ社の人材は多様で、男女比は44:56。年代もバランスよく構成されています。
 2019年に鹿島グループに加わってから、運営する学生寮のベッド数は128%増加しま

した。今後の目標は、学生寮を年間1,000床提供し、ポーランドで一番にお客様から選ばれる地位を確立することです。私たちはポーランドを拠点に、真にグローバルなコミュニティを築いていきます。

スチューデント・デポ社社長
Jolanta Bubel



また、男性社員の育児休業取得者数は増加し、2021年度は前年度比2.6倍の42人となりました。このうち長期間(1か月以上)取得する社員も前年度から倍増の16人となり、増えています。2022年度の改正育児・介護休業法施行に合わせ、出生時育児休業(産後パパ育休)制度の新設や、育児休業の分割取得など、制度拡充を進めています。

男性社員の育児休業取得者数の推移 (人)

年度	2017	2018	2019	2020	2021
育児休業取得者	3	8	10	16	42

▶働き方改革/社員の健康増進

●本社圏オフィス再編/働き方改革

2021年7月から10月にかけて、本社圏(東京都港区、約1,600人)の部署再配置を実施しました。これまで赤坂地区内で分散していた建築系部門と土木系部門をそれぞれ集約させることで、事業部門ごとの生産性向上を目指します。再編を機に、ABW(Activity Based Working)型などの多様な働き方を実現する新しいオフィス環境へと変革するとともに、今後は社内外の結束・融合を促すコミュニケーションハブの整備も進めていきます。

2022年1月には、テレワーク規程を制定しました。これは、感染症対策を発端として定着してきたテレワークを恒常的手段として活用していくものです。喫緊の課題である2024年度の時間外労働の上限規制適用に向け、各支店における取組み状況を共有するなど、業務の質を維持しながらも効率性を重視する新しい働き方への変革を進めています。

ハードとソフト、すなわちオフィススタイルとワークスタイル双方が両輪となり、生産性・創造性の向上を目指します。

●社員の健康増進

鹿島は、社員の健康を重要な経営資源と捉え、「社員の健康づくりを推進することで事業所がより元気になる!」をスローガンに「健康経営」を継続的に実践しています。本社内の診療所では、社員が受診しやすい環境を整え、定期健康診断の実施とそれに伴う二次検査・治療の勧奨を行うほか、保健指導などの健康維持・増進に向けた活動を積極的に展開しています。また、産業医の指導のもと、中央安全衛生委員会・本社衛生委員会にて調査・審議・情報共有した結果を国内全支店の安全衛生委員会に展開する体制を整えています。

2020年には、「鹿島グループ 健康経営宣言」を制定しました。今後も健康経営の更なる推進に取り組んでいきます。

鹿島グループ 健康経営宣言(骨子)

1. 活気に満ち、安全で働きやすい職場環境づくりを進めます。
2. 社員一人ひとりが自らの健康に留意し、維持・増進に努めることを支援します。
3. 健康経営による成果が、鹿島グループの持続的な成長と、社員とその家族の更なる幸福につながる良好なサイクルを実現します。

人権・サプライチェーン・安全

▶ 人権

● 人権デュー・ディリジェンス

人権尊重に関する考え方を明確化した「鹿島グループ人権方針」を策定し、本方針に基づき、企業としての責任を果たすための様々な活動に取り組んでいます。

2021年度には、人権デュー・ディリジェンスに着手し、当社グループ内において、人権尊重に関する社内の「体制・制度」と「個別課題」に関し、重要な課題となる可能性のある事項について、チェックリストを用いて現状調査を行いました。今後は、人権委員会が中心となり、これらの事項について、現状や内容の精査並びにリスクの特定を行ったうえで適切に対応し、結果を公表していきます。

【重要な課題となる可能性のある事項】

ハラスメント事案、工事現場での就労環境や生活環境、有給休暇の取得日数の少なさ、工程逼迫による休息・余暇の圧迫、36協定違反、労災かくし、産業廃棄物の不適切な処理、地域住民に対する不十分な工事説明 など

また、サプライチェーンに関しては、後述するサプライチェーンアンケートにおいて、外国人技能実習生の就労状況も含め、現状の把握と課題の確認作業を進めました。これを端緒に、サプライチェーンにおける人権尊重の取組みにも、より積極的に関与していきます。

▶ サプライチェーン

● サプライチェーンマネジメント

鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン

法令の遵守、人権の尊重、環境への配慮、品質の確保などへの取組みに関して、サプライチェーンを構成する取引先と共有し、遵守・尊重・励行を要請する内容を取りまとめた「鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン」を策定しています。

ここには、協力会社と締結する工事下請負基本契約書や

労務安全衛生基本誓約書に含まれる法令遵守、安全、反社会勢力の排除、腐敗防止、年少者の就業制限などに関する項目に加え、「鹿島グループ 企業行動規範」に準じた内容などを盛り込んでいます。鹿栄会会員である協力会社約4,500社に対し文書にて通知するとともに、調達時の発注条件書において遵守を求めています。

サプライチェーンアンケート

協力会社における本ガイドラインの浸透・遵守状況をモニタリングするため、一部の会社にヒアリングを行うとともに、2022年4・5月に、鹿島事業協同組合の組合員を対象としたアンケートを実施しました。各設問（全74問）に対して得られた回答について、取組みの進み具合に応じて1～5点で評価を行い、項目ごとの平均点を算出したところ、おおむね、必要な取組みが実施されていることが確認できました。ただし、小規模事業者を中心に、コンプライアンスや人権などに関する方針・体制の整備、BCP対応、自社のサプライチェーンへの働きかけなどについて、一部改善の余地がある項目もありましたので、アンケート結果のフィードバックを行い、改善を要請しました。サプライチェーン全体での法令遵守、人権の尊重、環境配慮、労働環境の整備などに対する社会からの要請に応えるべく、今後も定期的にアンケートを実施し、必要に応じて改善指導・支援を行います。

ます。さらに、ガイドブックによる教育や各種会合における周知などの啓発活動を通じ、ガイドラインの一層の浸透を図り、協力会社と一体となってガイドラインの実践を進めていきます。また、海外関係会社のサプライチェーンにおけるアンケートの実施も検討していきます。

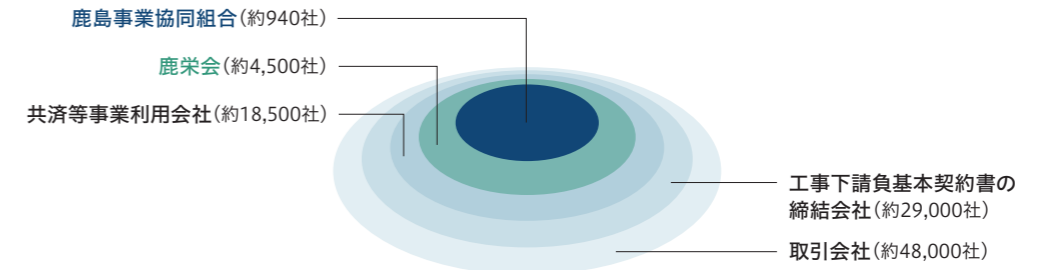
サプライチェーンアンケートの概要

調査対象：当社の国内建設事業の中核を担う協力会社で構成される鹿島事業協同組合の組合員
 調査期間：2022年4月15日～2022年5月31日
 調査内容：ガイドラインの13項目（コンプライアンス、人権、労働慣行、環境、情報セキュリティ、BCPなど）に加えて、昨今、得意先を含め外部からの問合せが増えている外国籍従業員（外国人技能実習生を含む）の人権尊重などの状況
 回答社数：547社（回答率60.4%）

● 協力会社とともに

当社の協力会社は、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」と、災害防止活動を主な目的とする「鹿栄会」を構成し、鹿島と協力会社が一体となって

安全・品質などの確保を行えるような強固なパートナーシップを結んでいます。



● 重層下請構造の改革

建設業の下請構造は、長年にわたり、工事全体の総合的な管理監督機能を担う元請のもと、中間的な施工管理や労務の提供その他の直接施工機能を担う一次下請、二次下請、さらにそれ以下の回数の下請企業から形成される重層化が定着しています。

こうした重層下請の構造は、施工の円滑化、生産性の向上に支障をきたすだけでなく、安全・品質面の指導・管理が最先端まで行き渡らず、さらには技能者の労働賃金が低い水準にとどまっているなどの一因になっています。

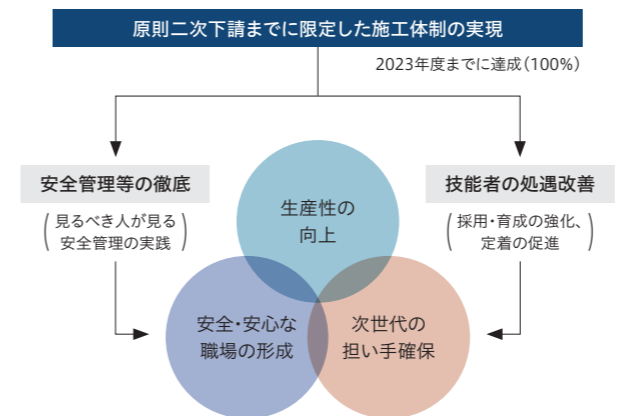
当社は、法令の遵守はもとより、施工上の責任所在を明確化して「安全管理等の徹底」を図るとともに、「技能者の処遇改善」と「生産性の向上」を実現するために、2021年度より重層下請構造の改革に取り組んできました。

2021年4月からは、三次下請以下の重層は支店長許可を

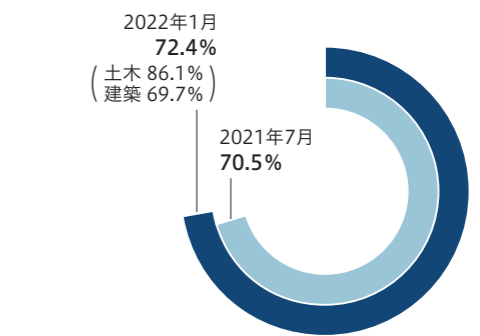
必要とし、全国の支店・現場で協力会社と一体となって重層状況の調査や課題の洗い出しを行い、早期に二次下請以内の施工体制を確立できるように分析を進めています。2023年4月以降は、鹿島が施工する全ての建設工事において、例外措置を明確化したうえで「原則二次下請までに限定した施工体制」を実現すべく、改革への取組みを継続していきます。

「原則二次下請までに限定した施工体制」の実現は、技能者の労働賃金が向上するなどの処遇改善につながり、建設業が魅力ある産業となり、ひいては次世代を担う若手入職者が増えることが期待されます。また、元請として目が行き届く管理体制となり、能力のある一次下請の職長が複数の二次下請の職長を掌握して適切な指示や指導を行うことができる「見るべき人が見る安全管理」にもつながるものと考えます。

重層下請構造改革



二次下請以内の施工体制達成率*



* 現場に入場する全協力会社のうち、一次・二次下請の比率を表したものの

● 担い手確保の取組み

鹿島パートナーカレッジ

鹿島事業協同組合と連携し、協力会社の人材育成を目的とした「鹿島パートナーカレッジ」を設立し、2021年4月から開講しています。

本カレッジでは、将来の鹿島マイスターを育成する「テクニカルコース」と経営幹部候補を育成する「マネジメントコース」を設置し、自身の職種や担当工事だけでなく、現場や会社、さらには建設業界全体を俯瞰できる幅広い視野とリーダーシップを有する人材の育成を目指します。開講2年目を迎えた2022年度は、本社研修が開始されます。初年度の研修を踏まえ、更に充実した研修を行ってまいります。



「鹿島パートナーカレッジ」実施の様子

	テクニカルコース	マネジメントコース
対象者	<p>鹿島マイスター候補向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 原則、鹿島事業協同組合会員（鹿栄会会員、専属二次会社も可） ● 入社後3年以上、35歳以下（原則） ● CCUS[®]技能者登録（必須） 	<p>経営幹部候補向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 鹿島事業協同組合会員（一次会社のみ） ● 入社後3年以上、40歳以下（原則） ● CCUS[®]技能者登録（必須）

※ CCUS（建設キャリアアップシステム）：建設技能者の資格、社会保険加入状況、現場の就業履歴などを業界横断的に登録・蓄積するシステム。一般財団法人建設業振興基金の登録商標です。

生産力強化等に関する活動奨励制度

協力会社を支援する施策として、鹿島事業協同組合の組合員を対象に、当社の生産力強化につながる取組みに対し、2021～2023年度の各年度でその費用の全額または一部を補助する「生産力強化等に関する活動奨励制度」を創

設しました。奨励対象となった活動は、当社が継続的にフォローし、モデルケースとして協力会社に広く展開することによって、生産性向上と担い手確保に向けた取組みを促し、支援していきます。

「鹿島マイスター」と「新E賞」の運用状況

技能者の処遇改善に向けた取組みとして、建設業界では最高水準となる優秀登録職長手当制度「鹿島マイスター」と優良技能者報奨金制度「新E賞」を運用しています。このうち、当社の施工に貢献した有能な技能労働者を選定する

新E賞については、2021～2023年度までの時限措置として、40歳未満の技能者を優先的に選定する若手枠を設定し、若手技能者のモチベーションアップや処遇改善を図ってまいります。

「鹿島マイスター」と「新E賞」の運用状況

優秀登録職長手当制度「鹿島マイスター」		優良技能者報奨金制度「新E賞」
<p>【スーパーマイスター】</p> <p>マイスターから約100人を認定 (2022年度：127人) 日額4,000円を支給</p>	<p>【マイスター】</p> <p>約500人を認定 (2022年度：407人) 日額2,000円を支給</p>	<p>年間約400人を選定 (2021～2023年度は若手枠を含めて増枠、2021年度：735人) 年額10万円を支給</p>

● 週休2日への取組み

現場における週休2日（年間104日閉所）の2021年度末の実施率は、前年度末と同水準の31%にとどまりました。大型工事の施工本格化に加え、新型コロナウイルス感染症の再拡大に備え施工を前倒しした現場や、ウクライナ情勢などの

影響による物流停滞に対し、工程を組み換えた現場があったことなどが要因です。引き続き、発注者・協力会社と協議のうえ、適正な工期を設定するとともに、生産性の向上への取組みを更に推進し、全ての現場の週休2日実現を目指します。

▶ 安全

● 安全を実現する仕組み

鹿島の安全衛生管理は、現場に関わる全ての人々に対する責務です。現場で工事に携わる技能者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。

2021年度は、国内工事において死亡災害2件を含む55件（休業4日以上）の災害が発生し、度数率が休業4日以上の災害については0.65、休業1日以上については1.21となり、強度率は0.22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。

海外工事においては、安全管理水準の更なる底上げ・平準化を目的とし、特にアジアの現地法人を対象に「災害防止会議」を半期ごとに開催するなど、安全管理強化活動を推進しています。

● マネジメントシステム

「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とっています。

この「計画(Plan)→実行(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が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[※]に基づき、安全衛生水準の継続的な向上を目指しています。

※「現場」「現物」「現実」の3つの現を重視すること

安全成績の推移

(年度)

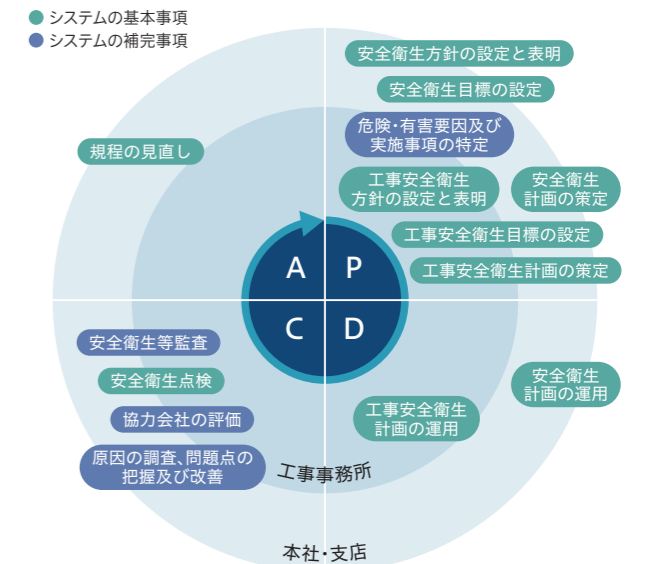
	2019	2020	2021	
度数率	休業4日以上	0.69	0.61	0.65
	休業1日以上	1.24	1.13	1.21
強度率	0.18	0.20	0.22	
災害件数	67	52	55	
延労働時間(百万時間)	97.62	84.80	85.11	
死亡者数	単体(国内)	2	2	2
	単体(海外)	1	0	0
	国内グループ会社 ^{※1}	0	0	0
	海外グループ会社 ^{※1}	0(2) ^{※2}	0(1) ^{※2}	0(0) ^{※2}

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である

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である(注)協力会社作業員を含めて計算しています。

※1 建設系子会社を対象

※2 ()内数値は、現地当局において、当社グループに責任がないとされた死亡事故件数



● 現場関係者の安全意識・危険感受性の向上

労働災害を防止するためには、「何が危険か」「どうなると危険な状態になるのか」を直観的に把握し、危害の程度や発生確率を敏感に感じ取る能力(危険感受性)を高めることが重要です。

これまで鹿島では、過去に当社の現場で発生した災害事例を題材にして、元請社員や協力会社の職長などが集まり、安全に特化した意見を出し合う「安全対話」を展開してきましたが、2022年度は安全法令の理解促進を目的として更なる内容の充実を図っています。

また、2021年度からは、災害を経験した社員の体験談を聴講したり、災害発生時の状況を体感できる危険体感訓練を実施することで、安全意識と危険感受性の向上を図っています。



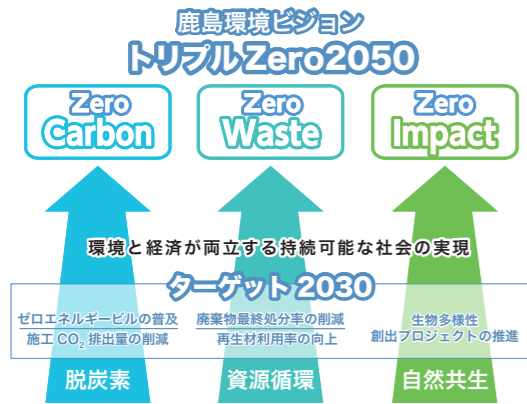
災害体験談を聴講



墜落・転落の衝撃体感訓練を実施

環境

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて



鹿島は2022年9月、鹿島環境ビジョン「トリプルZero 2050」を見直しました。新たなCO₂排出量削減目標として、2021年度比で2030年度に自社排出（スコープ1・2）を40%削減、サプライチェーン（スコープ3）では25%削減を設定し

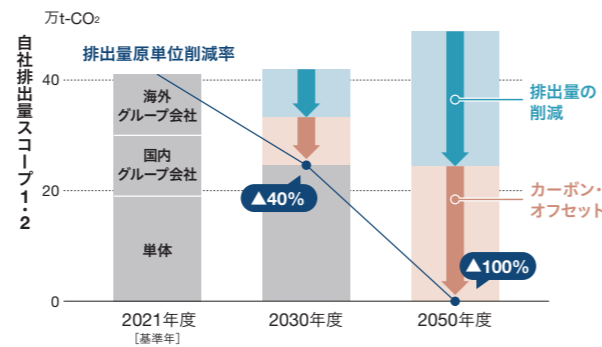
トリプルZero2050（2013年策定、2022年9月改訂）

	目指す社会	トリプルZero2050	ターゲット2030
持続可能な社会	脱炭素社会 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）のZero Carbon（カーボンニュートラル）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2021年度比で40%以上削減する（施工量一定として総量でも40%削減に相当）。 スコープ3（カテゴリ1建材製造時、カテゴリ11建物運用時）については25%削減する。 【建築設計】 2030年度以降に新築する建物はZEB・ZEH水準を実現する。 ※2025年度以降の受注目標は、ZEB・ZEH水準が占める割合を50%以上とする。
	資源循環社会 良質なインフラ資産を基盤にサステナブル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、サステナブル資材の活用、建造物の長寿命化により建設事業での“Zero Waste”を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> 建設廃棄物の最終処分率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）での再生材利用率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。	<ul style="list-style-type: none"> 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	有害物質の管理：予防的対応の徹底（特に汚染土壌、石綿）	
		<ul style="list-style-type: none"> 技術開発 社内外への積極的な情報提供 	

▶ 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。環境委員会（サステナビリティ委員会の下部専門委員会）のもと、土木、建築、環境、エンジニアリング、研究開発の5部門で推進し、部門横断的な課題に

CO₂排出量削減計画



ました。2050年度にはスコープ1・2・3でカーボンニュートラル（100%削減）を目指します。SBT（温室効果ガス排出削減目標に関する国際認証）の取得も計画しています。

グループ会社については、国内外のグループ会社のエネルギー使用量を調査し、特に排出の多い会社・事業分野を

把握することができました。

▶ 鹿島グループ全体でのCO₂排出量削減に向けて

鹿島グループ全体のスコープ1・2・3全てのCO₂排出量を把握しています。国内では、特に排出の大きなグループ会社とともに、具体的な削減策を検討しています。また、鹿島グループの売上の約3割を占める海外グループ会社についても、スコープ1・2・3を調査し、全体像を把握しました。

鹿島グループのCO₂排出量

	スコープ1・2	スコープ3
鹿島単体	19万t-CO ₂	675万t-CO ₂
鹿島グループ全体	42万t-CO ₂	1,033万t-CO ₂

▶ 施工のCO₂排出量削減が見える化と削減メニューの両輪で支援

鹿島は、施工のCO₂排出量を実態把握する環境データ評価システム「edes（イーデス）」を開発し、2020年度から国内の全現場で運用しています。一定期間のサンプリング調査でなく通年での全量把握が可能となり、トンネルなどの土木工事、オフィスビルなどの建築工事、あるいは新築またはリニューアルといった工事の種類、さらに基礎工事や竣工間際の内装工事といった工事の段階によるCO₂排出量の違いが見えてきました。

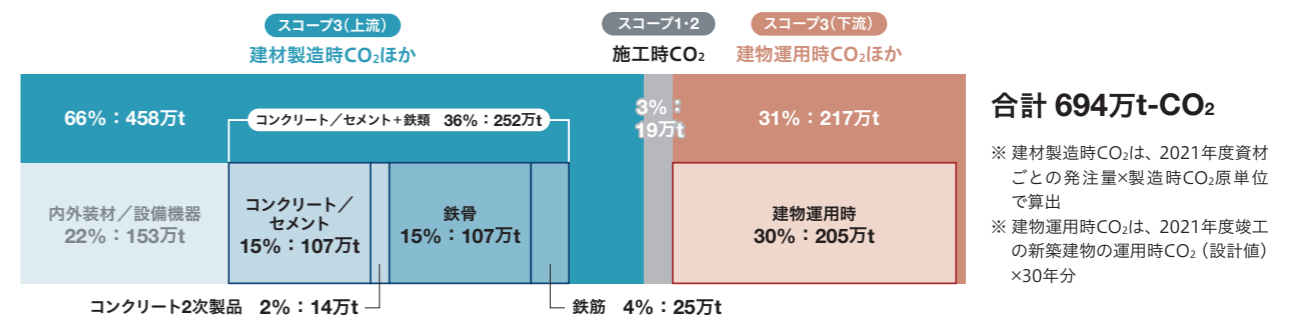
この「edes」で、各現場のCO₂排出量（エネルギー消費量）

の目標設定と見える化が可能となり、次の段階として、現場の特徴に合わせた削減メニューの選択・実施をサポートする環境活動支援システムを開発しました。これは、個々の現場における削減活動の経験・知見をデータとして共有し、全社的なPDCAにより活動のスパイラルアップを目指すものです。また、エネルギー消費量の削減量の試算も可能です。

今後は、更に高精度の予測と削減効果の提示により削減活動のフィードバックを行うとともに、脱炭素に向けた顧客の要請にも応えていきます。

▶ 自社の事業範囲の上流・下流（スコープ3）におけるCO₂排出量削減

2021年度の鹿島（単体）のサプライチェーンCO₂排出量



鹿島は建設現場でのCO₂排出削減に取り組んでいますが、サプライチェーン全体で見ると施工時CO₂（スコープ1・2）は3%で、建材製造時CO₂が58%、引渡し後の建物運用時CO₂が30%を占めています。鹿島は、建材製造時及び建物運用時CO₂（スコープ3）の削減にも取り組み、顧客からのサプライチェーンCO₂排出削減要請に対応しています。

建材製造時CO₂の多くはコンクリートと鉄によるものです。鹿島は2008年から環境配慮型コンクリート（P.59「CO₂-SUICOM」など）の開発を手がけ、現場に適用してきました。鉄については、低炭素鋼材への置き換え・転換など利用拡大に努めることで、CO₂排出を削減しま

す。また、構造材や意匠に木質を採用することも、鉄やコンクリート、プラスチックなどの使用量の低減につながります。

ZEBなどの省エネルギー建物（P.58）は、顧客の自社排出（スコープ1・2）となる建物運用時CO₂の排出削減に大きく貢献できるもので、鹿島の設計部門で特に注力する分野の一つです。引渡し後は、グループ会社である鹿島建物総合管理（株）のエネルギー管理ツール「EneMASTER®（エネマスター）」を用いた省エネルギー化支援などで、運用段階でのチューニングを行います。また、低炭素エネルギーを供給するなどのエネルギーサービス事業を通じて、顧客の省エネルギー化にも貢献しています。

脱炭素社会に貢献する環境配慮型建築

ZEB^{※1}の普及・拡大に向けた取組み

ESGやSDGsが企業活動において重要な位置づけとなるなか、カーボンニュートラル実現への貢献としてZEBを採用する企業が増えています。鹿島では、自社の拠点施設や開発物件でZEB関連技術の開発・導入を進め、運用後のエネルギーデータとあわせて、各種の室内環境性能値や居住者の快適性について測定・フィードバックすることにより、技術の確立と高度化を図ってきました。こうしたエビデンスに基づく技術の展開を通じ、省エネルギー建築であるとともに、安全・安心、健康・ウェルネス、知的生産性などに寄与する空間を創出できるのが鹿島の強みです。

2018年には、シンガポール国立大学をパートナーに環境・エネルギー分野での共同研究に着手し、カジマ・オーバーシーズ・アジア社の施工により「シンガポール国立大学デザイン環境学部4号棟」がシンガポール初のNet ZEBを達成しました。

国内でもZEBの評価・認証取得の動きが活発化しています。現在、ZEBには4段階の定義があり、これまでのオフィス中心から幅広い用途の建物でZEBの普及が進んでいます。当社設計施工の物件では、既にZEB Ready、Nearly ZEBの認証を複数取得しており（右表参照）、大規模な複合用途ビルにおいてもZEB Orientedの達成が見込まれます。2022年5月には「日東電工豊橋事業所総合事務棟」が高断熱外皮や高効率設備機器による省エネルギー化で61%削減、さらに太陽光発電設備の導入を加えて計105%のエネルギー削減を可能とし、Net ZEBを達成しています。

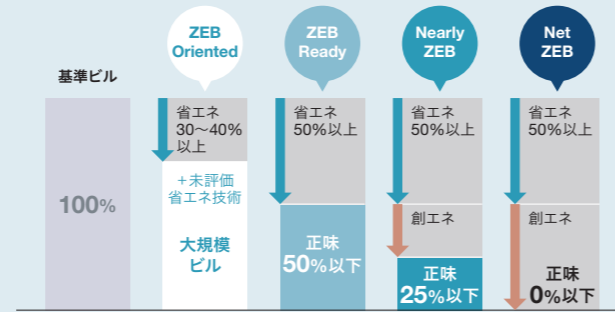
木造・木質建築の普及に向けた取組みとサービスの提供

鹿島では、森林資源の循環利用、建材製造時のCO₂排出削減を促進するために、木造・木質建築の普及に向けた取組みを推進しています。

2023年2月完成予定の「ジューテック本社ビル」（東京都港区）は、鹿島が開発した純木質耐火集材「FRウッド®」を多層型建築物に初めて採用し、木造と鉄骨造を組み合わせたハイブリッド構造となっています。同ビルでの木材使用による炭素固定量約110t（CO₂ベース）は、計画地740m²の約4倍にあたる面積の杉林が50年間で吸収するCO₂量に相当します。

社有林の樹木を建材に活用するプロジェクトもスタートしています。現在建設中の当社社員研修施設では、宮崎県・清蔵ヶ内の社有林の針葉樹を使用したCLT（直交集成板）^{※2}を

ZEBにおける4段階の定義



※ 経済産業省「平成30年度 ZEBロードマップフォローアップ委員会とりまとめ」をもとに当社作成

ZEBには4段階の定義があり、国土交通省は2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、2030年以降に新築される建物はZEB水準の確保を必達としています。

当社の主な国内ZEB第三者認証取得実績

物件名	ZEB種類	用途	竣工(予定)
KTビル	ZEB Ready	事務所	2016年8月
Hareza Tower (事務所部分)	ZEB Ready	事務所	2020年5月
千葉商科大学付属高等学校	ZEB Ready	学校	2023年3月
ドミー南長崎アネックス(5階)	Nearly ZEB	共同住宅	2022年2月
ロジスティクスパーク市川塩浜II	Nearly ZEB	物流倉庫	2022年3月
日東電工豊橋事業所総合事務棟	Net ZEB	事務所	2022年10月

※1 Net Zero Energy Building：先進的な省エネルギー技術や自然エネルギー活用などにより、建物運用時のエネルギー収支をゼロにすることを旨とした建物

建物の耐震壁やユニット化した宿泊個室の建材として使用しています。鹿島がグループ全体で保有する森林は現在、全国に43か所、その面積は5,500haに及びます。今後、このみどりの資産を鹿島が手がける木造・木質建築に活用し、潤いのある快適でカーボンニュートラルな都市空間の実現を目指します。



当社社員研修施設 内観イメージ

※2 CLT (Cross Laminated Timber)：ひき板を繊維方向が直交するように積層接着した木質系材料



2022年3月、鹿島は緑化マネジメントのブランド「GREEN KAJIMA」を立ち上げました。「みどりのバリューチェーン」をテーマに、みどりに関わる様々な活動を展開していきます。

革新的カーボンネガティブコンクリートの汎用化への挑戦

環境配慮型コンクリートの開発・適用

環境配慮型コンクリートの市場は、2030年までに世界で15~40兆円規模に成長すると見込まれています。

CO₂排出量を削減・吸収・固定する環境配慮型コンクリートには3つの技術があります（下表参照）。鹿島はこれまで、戻りコンなどの再生材を使用した「エコクリート® R³」、産業副産物を活用する「ECMコンクリート®」、CO₂を吸収・固定するコンクリート「CO₂-SUICOM^{※1}」、「エコタンカル高流動コンクリート^{※2}」など、様々な環境配慮型コンクリートを開発し、3種類全てに適用実績があります。

鹿島は、世界市場への展開も視野に入れ、環境配慮型コンクリートの実用化・高度化に向けた研究技術開発及びサプライチェーン構築を加速し、本格的な普及推進を通じて、脱炭素社会への移行に積極的に貢献していきます。

環境配慮型コンクリートの市場規模



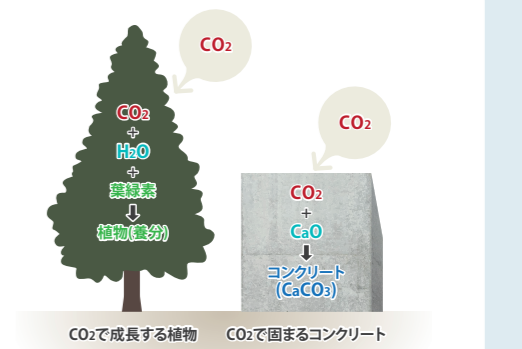
※ 出典：Global CO₂ Initiative (GCI)

コンクリート分類	製品名	CO ₂ 排出削減	CO ₂ 吸収	特徴	クレジット取得実績
①セメント低減型コンクリート	エコクリートBLS、エコクリートR ³ 、ECMコンクリート	○	—	セメントの一部または全部を産業副産物に置き換え、CO ₂ 排出量を低減	○(注)
②CO ₂ 吸収コンクリート	CO ₂ -SUICOM	◎	◎	CO ₂ と反応する材料を配合し炭酸カルシウムによりコンクリート中にCO ₂ を吸収・固定する	—
③CCU ^{※3} 材料を配合したコンクリート	エコタンカル	—	○	CO ₂ を吸収させた骨材・粉体（エコタンカル）を利用したコンクリート	—

(注) 当社施設の「ドミー南長崎アネックス」において、ブロックチェーン技術を活用し、クレジットを取得

「CO₂-SUICOM」~植物のようにCO₂を吸い込むコンクリート~

「CO₂-SUICOM」は、セメントの半分以上を特殊な混和材（γ-C₂S）や産業副産物などに置き換えることで、コンクリートが固まる過程で内部にCO₂を大量に吸い込み固定します。CO₂排出量をゼロ以下に抑制する、究極の環境配慮型コンクリートであり、世界で唯一実用化されているCO₂吸収コンクリートです。「CO₂-SUICOM」1m³が製造時に吸収するCO₂の量は、高さ20mの杉の木が1年間に吸収するCO₂に相当します。更なる適用拡大に向けて、現在、供給体制やコスト面、場所打ちへの対応などの課題の解決に取り組んでいます。



TOPICS

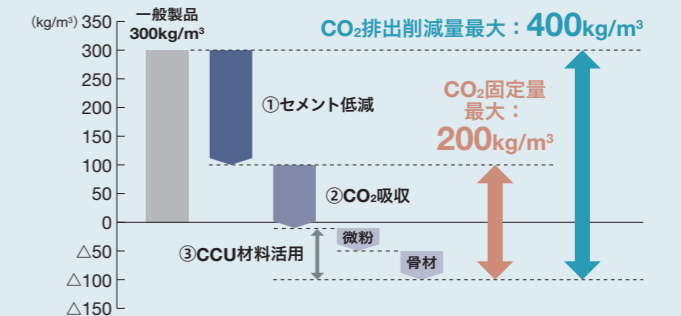
現在、NEDO^{※4}の「グリーンイノベーション基金事業^{※5}/CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」において、鹿島を幹事とするコンソーシアム^{※6}は、主に以下の技術開発を進めています。本プロジェクトを通じ、コンクリートにCO₂を固定化する独創的かつ革新的な技術開発を積極的に進めるとともに、一日も早くこれらの技術を社会実装し広く普及できるように、製造コストの低減にも積極的に取り組んでいきます。

本プロジェクトの開発項目

- CO₂排出削減・固定量最大化コンクリートの開発
[1]CO₂排出削減・固定量を最大化できる使用材料の選定に関する研究開発
[2]CO₂排出削減・固定量最大化コンクリートの革新的固定試験及び製造システムに関する技術開発
- CO₂排出削減・固定量最大化コンクリートの品質管理・固定量評価手法に関する技術開発

本プロジェクトでは、上記の3つの技術を組み合わせ、CO₂排出削減・固定量の最大化を目指します。

各技術の組合せによる最大CO₂排出削減・固定量



※1 鹿島、中国電力(株)、デンカ(株)、ランデス(株)の4社で開発した技術 ※2 日本コンクリート工業(株)・鹿島が開発した技術

※3 Carbon dioxide Capture and Utilization ※4 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

※5 NEDOに2兆円の基金を造成し、官民で野心的かつ具体的な目標を共有したうえで、これに経営課題として取り組む企業等に対して、10年間、研究開発・実証から社会実装までを継続して支援する事業

※6 鹿島・デンカ(株)・(株)竹中工務店を幹事とする、民間企業44社、10大学、1研究機関からなる共同事業体

▶ 環境目標 3か年目標、2021年度目標と実績

	3か年(2021~2023年度)目標	2021年度目標	2021年度実績	
脱炭素	施工	CO ₂ 排出量原単位2013年度比26%削減 →2021年度比7%削減	2013年度比22%削減	2013年度比36.4%削減
	設計	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の脱炭素化に貢献するZEB化技術の深耕。ZEB、BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)などラベリング制度の活用推進強化 エネルギーマネジメント技術の深耕 	<ul style="list-style-type: none"> ZEB、BELSなどラベリング制度の活用推進強化(特にZEB Ready、ZEB Orientedに注力) 社内省エネ基準値(20%削減)達成と社内目標値(事務所系30%削減、商業系25%削減)の推進 エネルギーマネジメントの技術提案、IoTなどデジタル化技術活用やワークスタイル提案によるZEB推進 	<ul style="list-style-type: none"> ZEB20件(認証取得7件、取組み中13件) R&D活動、JOBにおける提案活動多数
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	汚泥を含む最終処分率2.4%
	設計	グリーン調達推進	グリーン調達4品目以上提案と実施設計図書への明示と採否最終確認	グリーン調達の推進:平均5.2品目の提案
自然共生		生物多様性優良プロジェクトの推進	生物多様性優良プロジェクトの推進 6件/年以上	生物多様性優良プロジェクト6件を選定 (建築5件、フロンティア1件)
		施工による自然環境への影響抑制 (特に有害物質、汚濁水の管理)	施工による環境影響抑制 (特に有害物質、汚濁水の管理)	有害物トラブル1件
共通基盤	研究開発	「トリプルZero2050」に貢献するため 全社との連携を緊密にして、以下の目標を掲げて活動を継続する <ul style="list-style-type: none"> 基盤研究開発の具体的な成果展開: 6件以上/3年 	環境貢献技術開発件数:10件以上/年 (環境指定テーマ) 環境貢献技術展開件数:2件以上/年 (成果展開)	環境貢献技術開発 環境指定テーマ:16件 成果展開:7件
	エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> 社会情勢や顧客要求事項の変化への対応 各種化学物質の環境事故防止の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズの把握と「トリプルZero2050」への取組み方針を確認・推進 各種化学物質取扱いに留意し、環境リスク管理の徹底 排水処理技術を活用した受注活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 「トリプルZero2050」対応確認:4件 化学物質への対応確認:4件 プロジェクト参画:51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Zero2050」に基づいた技術の刷新、プロジェクトの創出	環境コア技術・サービスによるプロジェクトの拡大 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 重点4分野での受注36件(新エネルギー4件、水環境施設1件、土壌29件、グリーンインフラ2件) 北海道水素利用プロジェクト実証事業を完了 地域スマートソサエティ構想の検討を継続

▶ 2021年度のまとめ

2021年度は、3か年計画(2021~2023年度)の1年目で、活動はおおむね好調でした。脱炭素分野では、施工時CO₂排出量原単位は2013年度比36.4%削減(目標22%削減)と大きく上回って達成しました。資源循環では、汚泥を

含む廃棄物最終処分率3%未満の目標に対して、2.4%(汚泥を含む)でした。環境トラブルについては、重大な法違反はありませんでしたが、是正勧告を受けた事案が1件ありました。

▶ 2022年度の取組み

● 脱炭素

2021年度は、鹿島グループ全体のCO₂排出量の実態を把握できたため、基準年を2013年度から2021年度に変更

しました。3か年目標を排出原単位当たり2021年度比7%減、2022年度目標を3.5%減としました。

● 資源循環

プラスチック資源循環促進法の施行に伴い、鹿島はプラスチック使用製品産業廃棄物の多量排出事業者としての責任が求められます。現場での分別促進によるリサイクル向

上に努めるとともに、使用済みのヘルメット、作業服の組織的な回収とリサイクルにも取り組んでいます。2021年度からは、プラスチック製胸章のリサイクルも実施しています。

● 自然共生

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の枠組みが完成する2023年秋を見据え、鹿島は「生物多様性のための30by30アライアンス」と「企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)」に入会しました。鹿島は、環境長期ビジョンでゼロインパクトを掲げ、特に都市部での提案で生物多

様性の創出につながる「生物多様性優良プロジェクト」の認定を年度目標として活動してきました。今後は、OECM(民間取組等と連携した自然環境保全)の認定申請も視野に、ネイチャーポジティブの実現に取り組んでいきます。

気候変動関連の情報開示 (TCFD提言に沿った開示)

→詳細はWEBへ



鹿島は、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題の一つと認識し、マテリアリティとして、「安全・安心を支える防災技術・サービスの提供」「脱炭素社会移行への積極的な貢献」などを掲げています。2019年12月には、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表

明し、気候変動課題をグループの主要リスクとして管理するガバナンス体制を構築しています。また、気候変動によるリスクと機会を特定したうえでその影響を明確化し、目標設定のもと取組みを強化しています。

ガバナンス	<p>気候変動への対応を含む環境に係る重要な方針や施策については、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」にて審議・決定します。その議論の内容を含めて、定期的に(年2回程度)取締役会に報告することとしており、特に重要な方針は取締役会に付議し、決定します。また、充実した議論と機動的なフォローを行うため、事業部門のトップや関連部署長をメンバーとする「環境委員会」を「サステナビリティ委員会」の下部専門委員会として設置しています。</p> <p>脱炭素に関する取組みは、中期経営計画(2021~2023)の重点施策に位置づけており、各部門の事業計画に組み込み実施するとともに、「サステナビリティ委員会」「環境委員会」においてPDCAサイクルを回し、更なる改善や新たな取組みにつなげています。</p>
戦略	<p>建設業は、セメントや鉄など製造時に多くの温室効果ガス排出を伴う材料を使用すること、建物・構造物の運用年数が長く顧客(発注者)の温室効果ガス排出量に大きく影響を及ぼすといった特性があることを踏まえ、炭素価格や炭素排出量に関わる政策、ZEBや再生可能エネルギー関連工事市場、及び低炭素施工技術に関連性の高い移行リスク・機会として特定しています。また、防災・減災への貢献など建設業の社会的使命、並びに屋外作業が多い特性から、気象パターンの変化や異常気象の激甚化並びに気温上昇による労働生産性への影響やそれに対応した労働法制を物理リスク・機会として特定しています。2021年3月に2°Cシナリオの設定を1.5°Cシナリオに見直し、2030年度における国内建設事業へのインパクトを試算しました。</p>
リスク管理	<p>環境に関する影響を、環境委員会事務局である環境本部地球環境室が中心となり環境マネジメント部会をはじめ社内関連部署が組織横断的に評価し、最終的には環境委員会にてリスクと機会を審議・決定しています。</p> <p>また、気候変動関連リスクを含む全ての業務リスクについては、社長が委員長を務める「コンプライアンス・リスク管理委員会」において評価し、取締役会に年2回報告を行っています。加えて、災害時の事業継続計画(BCP)に基づく豪雨災害等を想定した実践的なBCP訓練を実施するなど、企業としての防災力、事業継続力の更なる向上に取り組んでいます。</p>
指標と目標	<p>2013年に環境への取組みの基本として、鹿島環境ビジョン「トリプルZero2050」を策定・公表し、あわせて「ターゲット2030」として、2030年度の定量的な到達点を示し具体的な目標を定めて活動を推進しています。</p> <p>CO₂排出削減については、2022年に目標を見直し、施工中に発生するCO₂排出量(スコープ1・2)を2021年度比で2030年度までに40%削減、さらに2050年度までに実質ゼロ、カーボンニュートラルにすることを目標としています。</p> <p>上記環境ビジョンのもと、気候変動関連のリスク・機会の評価及び指標と目標を3年ごとに見直し、環境活動を管理しています。「環境目標」は、中期経営計画と期間を同一にしており、企業価値の向上と環境課題の解決を統合的に実現することを目指しています。</p>

リスクと機会、対応策

+ : P/Lへの正の影響
- : P/Lへの負の影響

分類	リスク・機会の項目	2030年度P/Lへのインパクト		対応策
		1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ	
移行リスク	政策	炭素税によるコスト増加	---	① 施工中CO ₂ 排出量削減活動の推進→「Edes」(P.57) ② 低炭素建材の開発、導入促進→「CO ₂ -SUICOM」(P.59) ③ 再生可能エネルギー電力の確保
		増税による建設市場縮小	-	
		CO ₂ 排出枠による事業の制限	-	
市場		エネルギーミックス変化(化石燃料減少)	-	① エネルギーミックスを踏まえた注力分野選択 ② 再生可能エネルギー施設的设计・施工技術開発→洋上風力発電施設(P.36) ③ ZEBの事業性・快適性の追求→ZEB(P.58)
		再生可能エネルギー関連需要増加	++	
		ZEB市場拡大	++	
物理リスク	慢性	気温上昇による労働条件への影響	-	① 省人化施工技術の開発→「A ⁺ CSEL」(P.35) ② 独自の知見を加えたハザードマップの整備・活用 ③ 国土強靱化、建物・構造物強靱化に資する工事の施工
	急性	防災・減災、国土強靱化	++	
		災害危険エリアからの移転	-+	

社長・社外取締役対談

2021年から当社の社外取締役を務めている鈴木取締役と社長の天野が海外事業やガバナンス、ダイバーシティなどについて対談しました。



代表取締役社長
天野 裕正

社外取締役
鈴木 庸一

社外取締役就任一年を振り返って

天野 社外取締役に就任（2021年6月）いただき、一年が経過しました。就任前と現在の鹿島に対する印象の違いなど、ご感想を承りたいと思います。

鈴木 長らく外務省におりましたので、鹿島といえば、鹿島守之助氏と霞が関ビルディングの印象が強いです。“中興の祖”といわれた4代目社長の鹿島守之助氏は外務省の大先輩であり、外部からの視点や合理的な判断を会社経営に持ち込まれた方と存じています。霞が関ビルディングについては、いつも至近から眺めていましたが、日本初の超高層ビルということで、鹿島の高い技術力の象徴のように感じています。

鹿島の社外取締役に就任してから一年が経ちましたが、取締役会に出席して、外からは見えなかった部分、例えば天

野社長がよく言われている働き方改革や人材育成、重層下請構造改革に対する強い思いや、安全を最も重要視した姿勢、取組みへの決意を感じています。

天野 霞が関ビルディングについて、外からの印象としてそう言っただけだと嬉しいです。超高層ビルや原子力、ダム建設など、その時代の要請に応える形での技術開発が鹿島のあり方の一つだと考えていますが、今は、成果物だけでなく、つくるプロセスも大切であり、デジタル化やDXの取組みにも注力していかなければならないと感じています。私を含め社内の役員は、外から鹿島を見た経験が少ないため、お客様などの外部の方々と接することで初めて気づくこともあります。鹿島の強みを客観視して社内で共有し、それを常にアップデートして、その強みを意識しながら事業活動に取り組みたいと考えていますので、ぜひ、鈴木取締役をはじめ社外取締役の皆さんのご意見を頂戴したいと思います。

鈴木 以前から就任されている3人の社外取締役の皆さんは企業経営者としての経験が豊富であり、鋭い質問や厳しい指摘も多いので、そうした言動にも触発されています。古川取締役はガバナンス、坂根取締役は重層下請構造改革やバッドニュースファースト、齋藤取締役は事業ポートフォリオについて非常に熱心です。こうしたなかで、自分はどういう目線で発言すべきかを考えると、40年以上外務省におりましたので、海外の人からの日本社会の見え方なども含め国際的な視点から発言することを心がけています。この1年間、鹿島の取締役会に出席するなかで気づいたのは、鹿島の役員の方々は、海外と国内の事業環境の違いをよく理解されているということです。私が以前駐在したシンガポールでも鹿島は目立つ存在でしたが、現地法人で働く皆さんも、海外における見られ方、海外の基準をよく理解していると感じています。このような“世界の常識”“世界の目”を国内建設業の変革にも活かしていただきたいと思います。

海外事業について

天野 鹿島グループの海外事業は近年、着実に成長し、今では売上高に占める割合も大きくなっています。そのため、会社の制度や品質方針、社員の育成についても、海外事業の拡大に対応したグローバルなシステムにしていかなければならないと思っています。

北米や欧州、東南アジアでの建設業は、日本の重層下請構造とは生産体制が異なりますが、その土地に根差し、現地の人々と協力しなければ成立しないという点は同じであり、各国のローカル性をよく理解することが重要です。これまで海外において多くの会社をM&Aし、買収後の適切な支援と管理によって、鹿島グループの会社として成長させてきました。鹿島本社からの出向社員と、現地の役員・社員がよくコミュニケーションをとってきた成果と考えています。シナジーを生むには、お互いのリスペクトとフレンドリーさが大切です。

鈴木 海外売上高をここまで拡大させるには、海外事業を成長させてきた多くの人材がいたわけですが、これからの担う若い社員をどう育てていくかが一つのチャレンジではないでしょうか。広い視野で、海外の価値観を理解し、共感を持ったうえでのネットワークの強化が非常に大切です。今後の成長には不可欠だと思います。外交をするうえで我々が注意していたことの一例を挙げると、欧米の教育を受けた人たちは契約書やルールの運用に非常に厳格だということです。海外事業でやけどをしないためにも、若い人たちは特に厳しいリーガルマインドを持たせるような育成をしていくとよいと思います。



天野 確かに、日本社会は昔ながらの義理・人情や誠意を重んじる面があり、国際的な感覚ではリーガルマインドが不足しているかもしれません。海外の仕事では、現地の弁護士と協業する機会も多くなりますが、現地のビジネスや法律、ルールに精通したうえでの人間的な付き合いが重要になると感じています。年々、海外勤務を希望する若手社員が増え、海外でのマネジメントを経験して日本に戻り、キャリアアップを考える人が多くなっています。

鈴木 若い頃の2~3年の海外経験は、後々の10年分くらいに値します。感覚が若く敏感な時期に、外国人の考え方やルールの違いに触れることは重要です。

新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢の影響により、国際社会での価値観が急速に変わりつつあり、地政学的なリスクへの対応の重要性が高まっています。BCP（事業継続計画）を踏まえたインフラ整備も求められると思いますが、海外での土木事業については、どうお考えでしょうか。

天野 東南アジアのインフラは発展途上のため、今後、大きな市場になるとみています。ただし、ローカルの建設会社との競争で当社が受注するためには、我々の持つ高い技術力をどう発信し採用してもらうかを考えていく必要があります。現在、台湾で電力会社からシールド工事を受注し、施工していますが、ローカルの建設会社が持っていない鹿島の技術力を評価し受け入れてくれたことが受注につながったと考えています。今後も、我々の持つ高い技術力やソリューションを評価し受け入れてくれる案件はあると思いますので、海外での土木工事も徐々に増えていくとみています。

鈴木 アジアはこれから力強く発展していくと思いますので、それを支えるインフラというのは非常に大きなポイントです。

天野 シンガポールには技術研究所（KaTRIS）を置いて、知見を提供するビジネス展開を図っており、新たな拠点とし

て「The GEAR」を建設中です。シンガポール政府は海外企業の新しい技術や知見を国の成長に取り込もうとする意欲が高いと感じていますので、彼らとの連携を更に深めていければ、アジア全域での新しいビジネス展開につながると考えています。

鈴木 シンガポールは、都市づくりなどの実証実験がしやすい国だと思います。実験をもとにシンガポールモデルをつくり、輸出しようという狙いもあると思います。うまく共創できれば、アジア各地での新しい都市づくりのニーズに応えることができると思いますので、大いに期待しています。

取締役会、ガバナンス・報酬委員会について

天野 取締役会をはじめとした会議体の運営方法も、あらためて考えていきたいと思っています。

鈴木 取締役会は法定事項もありますし、決議しなければならぬ事柄が多くありますから、1つの議題で何往復も議

論を重ねることは難しいと思いますが、ガバナンス・報酬委員会では、社外役員の皆さんはかなり厳しい発言も含め、非常にいい議論がなされています。その緊張感が取締役会に持ち込まれることは、ガバナンス強化という意味では大いに機能しているのではないのでしょうか。

天野 少人数での議論は距離が近い分だけ厳しい意見もあると思いますが、厳しい意見であったとしても、温度と言いますか、思いが伝わってきます。

鈴木 取締役会でも、新しい世の中でどう取り組んでいくかということが議論になりますが、中長期的な方針や方向性、リスクマネジメントについてざっくりと話をすることは、今まで以上に必要になると思いますので、そのような大局的なテーマにもっと時間をかけて議論していくとよいと思います。

ダイバーシティについて

天野 ガバナンス・報酬委員会で女性活躍について活発な議論をされていますが、海外で働かれた経験も踏まえて、ダイバーシティについてのお考えをお聞かせください。

鈴木 鹿島でも近い将来、社内からの女性役員や外国籍の役員が生まれるものと思いますが、多様な価値観が議論のなかに反映されるというのは、会社にとって非常に重要です。先日のガバナンス・報酬委員会で、女性の起用・登用の話題となった際に、女性がキャリアのなかで一番重要な時期と出産などのライフイベントが重なった場合にどうするかという議論に時間を割いたのは良かったと思います。また、パートナーの男性側の意識も改革しなければならないという議論もあり、それが社内に広がっていくのは非常に必要なことだと思います。

事務系の職場ならばある程度融通が利き、育児をしながら仕事ができると思いますが、設計や施工管理となるとやはり対面でその場にいないとできないことも多いので、今後どう補っていくのが女性活躍の機会を増やすのに重要だと思います。

天野 カジマ・ポーランド社では、女性だけで現場の施工管理を行っているチームがありました。朝早く出勤する分、16時に退社して、その後の時間を育児に充てているといった話も聞きました。諸条件が異なるにしても、いろいろな事例を研究していく必要があると思っています。

鈴木 苦労し、工夫していることを直接聞くことは重要だと思います。外務省時代に、G7の高いレベルでの外交補佐グループがあったのですが、イギリスだけ1つのポジションに2人の女性が就いていました。その2人は、子育てをしながら2人で1つの仕事をしていたのですが、会議などにはどちらか都合がつく方だけが出席していました。しかし、その2人の間では完全なコミュニケーションがとれていて、どちらが出席していてもすぐに話が通じるような状態でした。そういった形で、子育ての時期であっても重責を伴う仕事に取り組み、その時期を乗り切るという知恵もあると思います。

天野 建設現場で2人をペアにして、同じ役割を持たせ、補充しながらやるのも良いアイデアかもしれません。ただし、どんなに親しくとも合理的に仕事を進めていくためには、十分な話し合いとお互いのルールが必要ですね。

先日、安全パトロールで横浜支店のトンネル工場の現場を訪れたのですが、そこに施工管理を担当する5人の女性社員がいました。これも一つの試みではありますが、女性グループをつくって、そのなかで補充しながら仕事をするのもよいかもしれません。

鈴木 現場に女性社員が1人であるよりは、2人でも3人でもいた方がうまくチームができると思います。複数名で業務を分担していた方が、特に家庭の事情がある場合には調整しやすいですね。

サステナビリティについて

天野 3月の取締役会で、サステナビリティ委員会の立ち上げを議論しました。働き方改革や人材育成、環境などサステナビリティ課題に対する鹿島の取組みについてどうお考えでしょうか。

鈴木 サステナビリティという言葉には、いろいろな意味合い、捉え方がありますが、フランス語では「長持ちする」という意味があります。陳腐化したり荒廃したりしない、何十年も持つような構造物、かつ地球環境にもやさしいというのがサステナビリティだと思います。資源の無駄遣いをしない、既にあるものを活かして、それに価値を加えることが重要です。まさに、鹿島はそれを実行していると思いますので、持っている技術力を発揮してほしいと思います。

天野 故・鹿島昭一相談役が「建設に関わるバリューチェーン、すなわち開発・エンジニアリング・設計・施工・維持管理を一体で提供できる会社を目指す」と言われていたが、



長持ちする建物を提供するというのは、今後、キーワードになるかもしれません。維持管理を前に持ってきた建設の考え方、言い換えれば、建物や構造物の維持管理の経験や知見からソリューションを発想することも重要だと思います。サステナビリティを我々のなかでしっかりと消化し、鹿島としてどのようなアウトプットを提供していくべきかを考えていきたいと思っています。

鹿島グループへの期待

天野 最後に、長期的な当社グループへの期待や課題などについて、ご意見をお聞かせください。

鈴木 鹿島は一本の芯の通った会社と感じています。昔から「進取の精神」で新しいことに取り組んでこられてきましたが、大きく変わる世の中でもぜひ発揮していただきたいと思っています。持続的・社会・循環型社会が求められる世の中ですから、長持ちするものをどうやって活かして、将来までずっと使い続けられるかという点で、技術開発を積極的に行っていただきたいと思っています。また、海外展開についてはますます活発になるとは思いますが、今後のアジアのインフラニーズを考えると、都市計画をつくるというソフトの面も含めて、取り組んでいただければと思います。

天野 はい、ご期待にお応えできるよう取り組んでまいります。今後も取締役会やそれ以外の場でも、会社の進むべき大きな方向性について議論させていただければと思います。本日はありがとうございました。

コーポレート・ガバナンス

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めます。

体制の概要

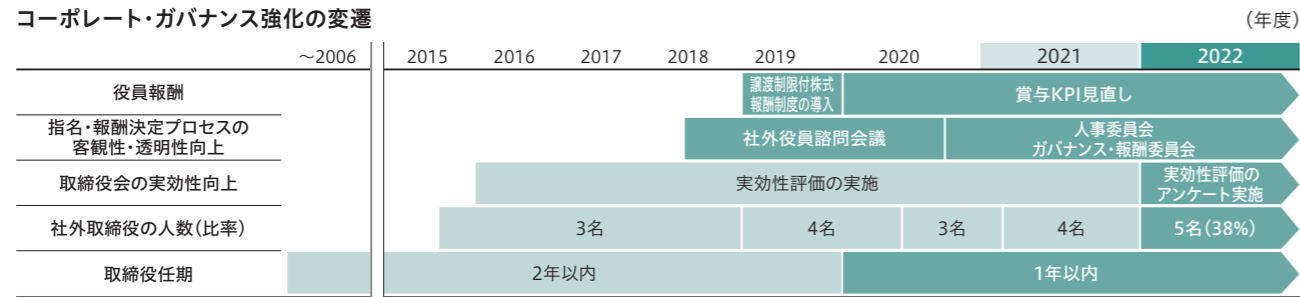
鹿島では、取締役会が経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行い、監査役が取締役の職務執行を監査する監査役会設置会社の体制を選択しています。

取締役会の諮問機関として「人事委員会」及び「ガバナンス・報酬委員会」を設置し経営監督機能を強化するとともに、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。

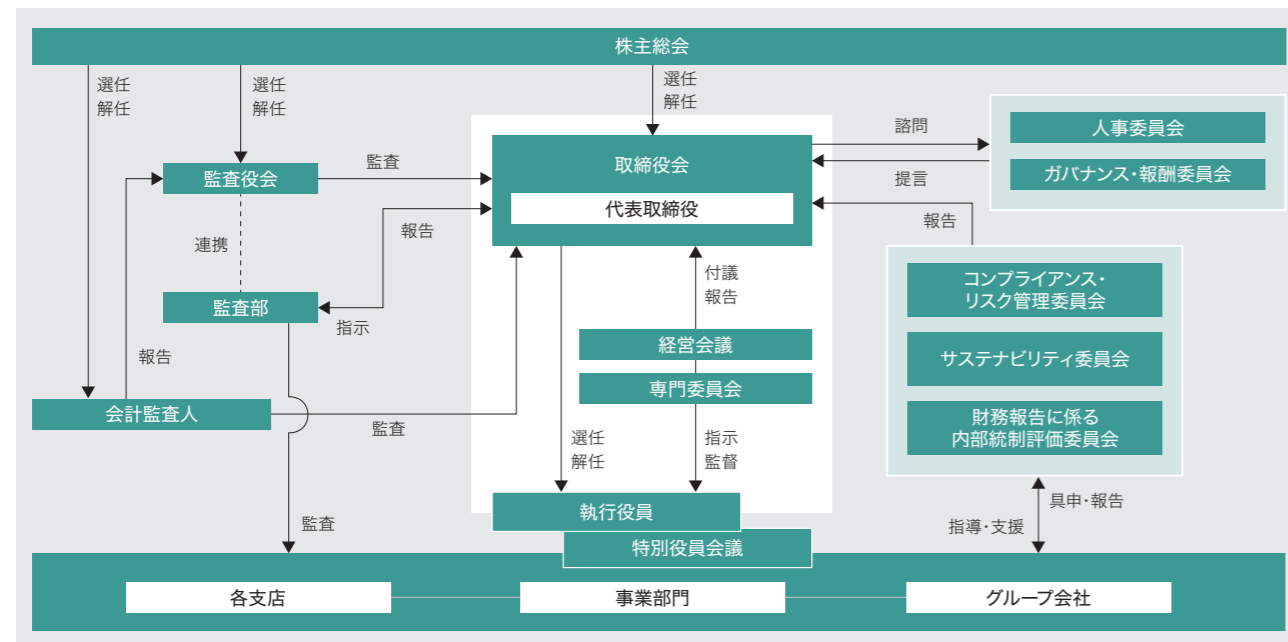
機関設計：監査役会設置会社

取締役 (うち社外取締役)	13名 (5名)
任期	1年
取締役会の開催回数 (2021年度)	14回
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)
監査役会の開催回数 (2021年度)	14回
執行役員制度の採用	あり
独立役員の人数	8名

コーポレート・ガバナンス強化の変遷



コーポレート・ガバナンス体制図



人事委員会、ガバナンス・報酬委員会

「人事委員会」は、当社の社外取締役及び社長を構成員として、取締役などの人事について協議します。一方、「ガバナンス・報酬委員会」は、当社の社外取締役及び社外監査役を構成員として、取締役などの報酬を含むガバナンスに関する重要事項について協議します。両委員会ともに、取締役会に対し提言を行う会議体として設置し、客観性と透明性の確保を図っています。



	人事委員会	ガバナンス・報酬委員会
役割	取締役等の人事について協議し、取締役会に対し提言を行う会議体として設置し、客観性と透明性の確保を図っている	取締役等の報酬を含むガバナンスに関する重要事項について協議し、取締役会に対し提言を行う会議体として設置し、客観性と透明性の確保を図っている
主な検討テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成や経営陣幹部の要件、指名方針 	<ul style="list-style-type: none"> 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） 取締役会の実効性向上に向けた運営改善等 ダイバーシティについて
運営	秘書室が事務局として支援業務を担当	秘書室が事務局として支援業務を担当。議案内容に応じ社長ほかの経営陣幹部等が説明者として参加
2021年度開催実績	3回	2回
議長	社外取締役	社外取締役
構成員	社長 社外取締役3名	社外取締役5名 社外監査役3名

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います。社外取

締役5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、8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。

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。

スキルマトリックス

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。取締役候補の指名に際しては、

客観性と透明性を確保するため、「人事委員会」において、指名に関する基本的な考え方や取締役会の構成などについて協議を行い、取締役会は、その助言・提言を踏まえ審議、決定することとしています。

氏名	当社における地位及び担当	取締役会出席回数(出席率)	主な専門性と経験								
			企業経営/経営戦略	財務会計	技術・IT	営業/マーケティング	法務/リスクマネジメント	政府機関	グローバル	業界の知見	
押味 至一	代表取締役会長	14回/14回(100%)	○		○	○					○
天野 裕正	代表取締役社長 社長執行役員	11回/11回(100%)	○		○	○					○
茅野 正恭	代表取締役 副社長執行役員 土木担当	14回/14回(100%)	○		○	○				○	○
越島 啓介	代表取締役 副社長執行役員 海外事業本部長	11回/11回(100%)	○			○	○		○	○	○
石川 洋	取締役 副社長執行役員 営業本部長	13回/14回(93%)	○			○					○
勝見 剛	取締役 専務執行役員 総務管理本部長、監査部・安全環境部・ITソリューション部管掌	11回/11回(100%)	○	○				○			○
内田 顕	取締役 専務執行役員 財務本部長	14回/14回(100%)	○	○						○	○
平泉 信之	取締役	14回/14回(100%)	○			○			○		○
古川 治次 <small>社外 独立</small>	取締役	14回/14回(100%)	○	○				○			○
坂根 正弘 <small>社外 独立</small>	取締役	14回/14回(100%)	○		○						○
齋藤 聖美 <small>社外 独立 女性</small>	取締役	14回/14回(100%)	○	○							○
鈴木 庸一 <small>社外 独立</small>	取締役	11回/11回(100%)						○	○	○	
齋藤 保 <small>社外 独立</small>	取締役	—	○		○						○

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います。2021年6

月から2022年5月を対象とした取締役会全体の実効性評価の分析・評価方法及び結果は以下のとおりです。

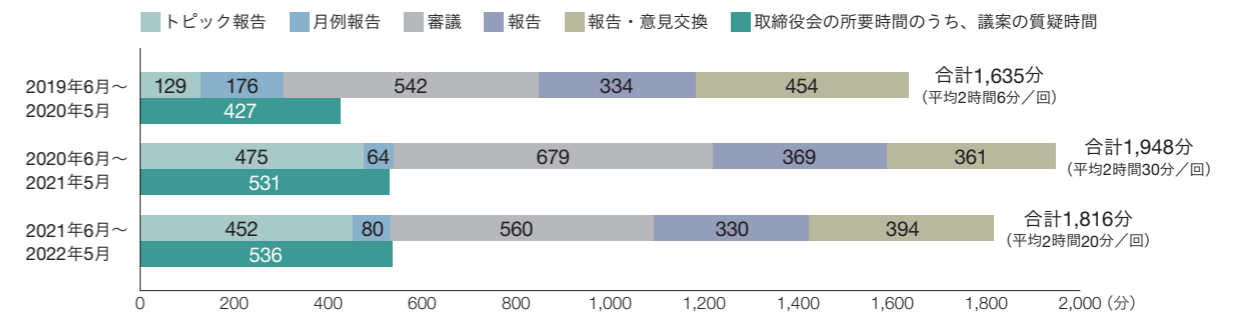
分析・評価方法	分析・評価結果
<ul style="list-style-type: none"> ① 外部機関に委託し、全取締役、全監査役を対象にアンケートを実施 ② アンケート結果、並びに取締役会に付議された議案の内容や審議時間などに関する定量的・定性的分析結果を踏まえ、過年度の提言・指摘への対応状況、人事委員会及びガバナンス・報酬委員会の活動、今後の課題などについて、取締役会メンバー全員で討議を実施 ③ 客観性を確保するために、外部専門家によるレビューを実施 	<p>取締役会は、取締役会、並びに人事委員会、ガバナンス・報酬委員会が適切に機能し、実効性が確保されていると評価した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 定量的・定性的分析結果、及び外部機関によるアンケート結果から、現在の取締役会の構成、運営、議論はおおむね適正であることが確認された 役員報酬制度の見直し、コーポレートガバナンス・コードへの対応、サステナビリティ委員会の設置など、社外取締役の意見が反映され、着実にガバナンスが向上している 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会、(社外取締役への) 取締役会の事前説明など、取締役会以外の場でも十分な議論が行われている

今回評価対象期間(2021年6月~2022年5月)の主な取組み実績

1. 取締役会運営の工夫・改善等

- 執行案件は執行側の委員会等で十分な議論がなされたうえで取締役会に付議され、社外取締役は適切な事前説明を受けて取締役会に参加していること、取締役会運営の工夫・改善により前年度に比べ質疑や討議の時間が増え議論の充実が図られていることを確認
- 各事業部門における中期経営計画(2021~2023)の進捗状況等について報告のうえ、十分な討議が行われたこと、また大型投資や新規事業への取組みに関するリスク管理について適切な情報提供がなされていることなどを確認

議案種別ごとの所要時間・質疑時間の変化



(注) 株主総会当日の取締役会を除く6月~5月の全13回について分析

2. 前年度の提言・指摘への対応

開発事業に関する報告・議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の開発事業に関する方針の説明、投資計画の進捗状況の報告を実施 国内開発事業の取組み方針(6月)、海外事業本部の取組み(7月)、投資計画の進捗状況(12月、4月) リスク総量を適正水準に保つための新たなリスク管理指標を導入
情報セキュリティ体制や安全に関する分析結果の報告と議論の拡充	<ul style="list-style-type: none"> 「サイバーセキュリティ対策」(8月)、「担い手確保と安全管理の取組み」(3月)を議題に取り上げ、報告・意見交換を実施
外部コンサルを活用した実効性評価の実施	<ul style="list-style-type: none"> 忌憚ない意見を引き出すため、外部機関に委託し、全取締役、全監査役を対象に匿名のアンケートを実施。アンケートは、取締役会の構成・運営・議論について、選択式(5段階評価)と自由記述の項目を設定

3. 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会について

- 人事委員会を3回、ガバナンス・報酬委員会を2回開催し、社外取締役を中心としたメンバーそれぞれの専門的知見や経験に基づき、毎回メンバー全員が発言し活発な討議が行われていることを確認
- 役員人事、報酬に関する取締役会審議の際は、委員長議長である社外取締役から討議結果の説明並びに提言が行われ、取締役会はそれを踏まえ審議・決定しており、両委員会が取締役会の客観性と透明性確保に貢献し、実効性が確保されていると評価された。また、ガバナンス・報酬委員会においては、ダイバーシティに関する議題を取り上げ、討議を実施

今後の課題

	指摘された事項
1	取締役構成の不断の見直し
2	取締役会における中長期的課題を含む討議の一層の充実(討議時間の確保・議論の活性化)
3	取締役会以外の対話機会の拡充(フリーディスカッション、現場視察など)

役員報酬

鹿島は役員の報酬等の額の決定に関する方針を定めており、その内容及び決定方法は下記のとおりです。

取締役報酬制度の内容

基本的な考え方

- 優秀な経営陣の確保・保持に資する報酬水準とする。
- 役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に相応しい報酬体系とする。
- 経営目標に対する達成度に連動した報酬及び当社株価に連動した報酬を導入し、中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。
- 客観性と透明性が担保された報酬決定プロセスとする。

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「ガバナンス・報酬委員会」（議長：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。

取締役には、役位（執行役員を兼務する場合の執行役員の役位を含む）ごとに定めた、固定報酬としての月例報酬、業績連動報酬としての賞与、株式報酬を支給しています。

報酬額全体における固定報酬としての月例報酬、業績連動報酬としての賞与、株式報酬の割合はおおむね下記のとおりです（賞与が基準額の場合）。

	固定報酬（月例報酬）	業績連動報酬（賞与）	株式報酬
社長	60%	25%	15%
それ以外の取締役	70%	15%	15%

役員報酬の内容

	報酬額	取締役*	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	●	—	—
譲渡制限付株式報酬	年額3億円以内	●	—	—

※ 社外取締役を除く

2021年度の実績に対する報酬額 (百万円)

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)	584	333	180	70	10
監査役 (社外監査役を除く)	57	57	—	—	3
社外役員	114	114	—	—	7

(注1) 上記業績連動報酬(賞与)の額は、2021年度において費用計上した、取締役7名に対する役員賞与を記載しています。

(注2) 上記株式報酬の額は、2021年度において費用計上した、取締役8名に対する譲渡制限付株式報酬並びに海外居住となる取締役1名に対する金銭による代替報酬を記載しています。

固定報酬

固定報酬（月例報酬）の取扱いは、次のとおりです。

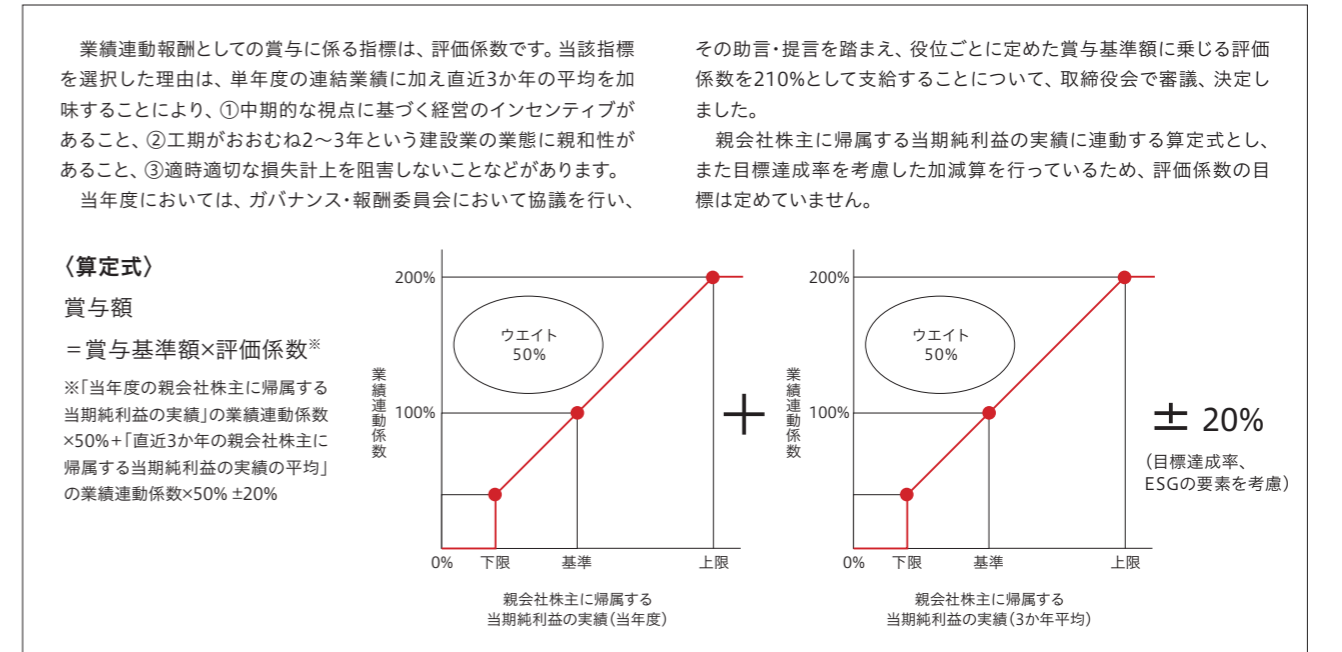
1. 月例報酬の合計額は、月額6,000万円以内とする（2005年6月29日第108期定時株主総会にて決議、決議時における取締役の員数は14名）。

業績連動報酬額

業績連動報酬（賞与）の取扱いは、次のとおりです。

1. 賞与の合計額は、年額3億円以内とする（2017年6月29日第120期定時株主総会にて決議、決議時における社外取締役を除く取締役の員数は11名）。
2. 賞与は、事業年度（4月1日～3月31日）を対象に、3月末時点の役位に応じ、取締役会の決議を経て6月末に一括支給する。
3. 賞与は、原則、役位ごとに定めた賞与基準額に、「当年度の親会社株主に帰属する当期純利益の実績」と「直近3か年の親会社株主に帰属する当期純利益の実績の平均」に対するそれぞれの

2. 新しく取締役に就任すること又は取締役を退任することに伴う月例報酬額の改定は、株主総会による選任日の翌月からとする。
3. 役位が昇進した取締役の月例報酬額は、原則として役位昇進日をもって改定する。



株式報酬

株式報酬の取扱いは、次のとおりです。

1. 株式報酬の合計額は、年額3億円以内とする（2019年6月25日第122期定時株主総会にて決議、決議時における社外取締役を除く取締役の員数は9名）。
2. 役位ごとに定めた基準額に応じた譲渡制限付株式報酬の交

- 付について毎年取締役会にて決定し、対象取締役に交付する。
3. 譲渡制限期間は譲渡制限付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。
 4. 対象取締役に対して各事業年度において割り当てる譲渡制限付株式の総数は60万株を上限とする。

監査役報酬制度の内容

監査役には、固定報酬としての月例報酬を支給しています。各監査役の月例報酬額は、勤務の態様等を勘案のうえ、監

査役の協議により定めています。月例報酬の合計額は、月額1,500万円以内としています（1994年6月29日第97期定時株主総会にて決議、決議時における監査役の員数は5名）。

リスクマネジメント

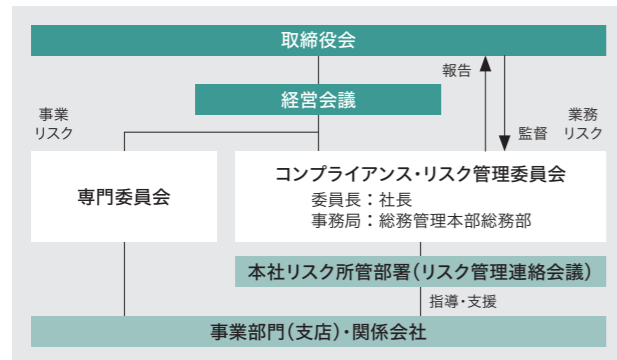
鹿島グループは、適正かつ効率的なリスク管理体制を整備し、事業や業務の遂行におけるリスクの的確な把握とその未然防止に総力を挙げて取り組むとともに、適切な情報開示に努め、株主、顧客などの皆様からの信頼を確保することにより、企業価値の向上を目指しています。

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、リスクごとにリスク所管部署を定め、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長：社長）が鹿島グループのリスク管理体制の運用状況の把握・評価を行っています。さらに、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、取締役会に報告し、取締役会はその運用状況を監督しています。

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」を定期的で開催し、鹿島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

リスク管理体制図



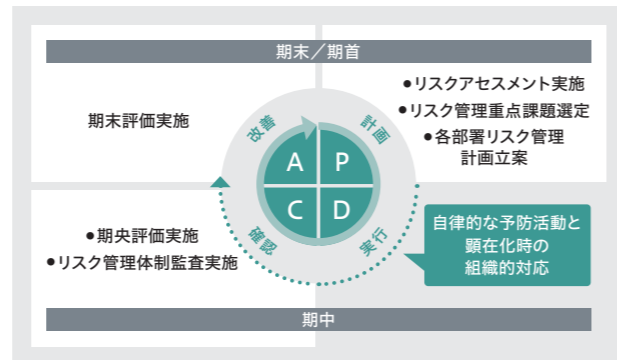
事業リスクの把握と対策を審議する専門委員会

委員会名称	目的等
海外事業運営委員会	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。
海外開発プロジェクト運営委員会	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。
海外土木工事検討会 海外建築工事検討会	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のある場合の対策の検討・報告を行う。
開発運営委員会	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。
重要工事検討会	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。
PFI土木委員会 PFI建築委員会	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。
事業投資等委員会	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業について、リスク・課題を洗い出し審議を行い、その推進を支援する。

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総務部がグループの情報を一元管理し、対応状況を継続的にフォローしています。

リスク管理活動の実効性を高めるためには、あらゆるリスクを網羅・検証したうえで、重要度に応じた活動を推進することが有効です。鹿島では毎年期首に、発生頻度、顕在化した際の影響度の両面から分析し、企業活動上、重点的な管理が必要とされる業務リスク事項を「リスク管理重点課題」として選定・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、早期の報告を義務づけ、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。

リスク管理活動サイクル



情報セキュリティの徹底

鹿島グループは設計、施工をはじめとする各種サービスを提供するにあたり、建造物や顧客に関する情報、経営・技術・知的財産に関する情報、個人情報、その他様々な情報を取り扱っています。これらの情報を外部からの攻撃や過失による漏洩などから守るため、鹿島グループでは、情報セキュリティポリシーを制定し、リスク管理を徹底しています。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、発生した事故の再発防止策の周知並びにクラウドサービス利用時のリスクや近年増加している標的型攻撃メールなどの脅威について、教育・訓練しています。

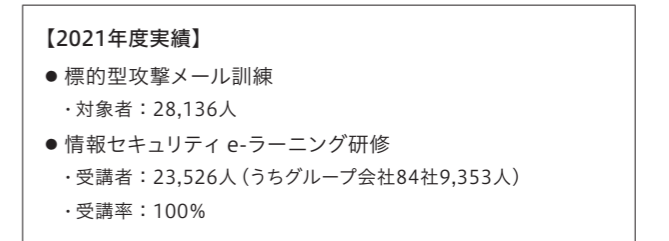
建設業の工事事務所は、その多くが仮設建物であり、施工にあたっては建造物の情報を発注者や協力会社とやりとりする機会が多いことから、情報管理の徹底が求められます。そのため、定期的な点検や監査を実施することにより、物理的・人的・技術的な対策の確認と改善を図っており、協力会社に対しては、一般社団法人日本建設業連合会が提供しているチェックシートや啓発ポスター、教育資料を展開し、各社における情報セキュリティレベルの向上を図っています。

日々多様化・巧妙化するサイバーセキュリティに関する脅威に対しては、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うえ、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

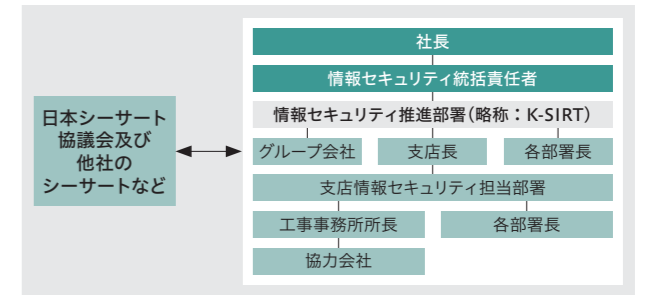
イバー攻撃に関する最新情報を収集しています。システム面では、サイバー攻撃に迅速に対処し被害を低減させるため、不正アクセスやコンピュータウイルスなどに対する防御と検知の対策及び監視体制を随時強化しており、テレワーク環境など新しい働き方に対しても、防御・検知・監視体制を整備しています。

また、サイバー攻撃を想定した訓練を実施し、組織的な対応力や事業継続力の向上に取り組んでいます。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team



情報セキュリティ管理体制図



マルチハザード(自然災害・パンデミックなど)に対する事業継続計画(BCP)

大規模地震や風水害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。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

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挙げて対応し、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。

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。また、協力会社向けのBCPマニュアルの作成・展開を進め、サプライチェーンを含めた事業継続力の向上を図っています。

新型コロナウイルス感染症に対しては、感染予防と感染拡大防止を最優先としつつ、事業継続と被害最小化を図るため、情報収集とリスク想定を行い、国内外従業員への行動指示、協力会社への指導のほか必要な対策を実施しています。

※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進めている事業者を「国土強靱化貢献団体」として認定する制度

事業等のリスク

リスクファクター	リスク・機会の内容	対応
事業環境の変化に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 景気悪化等による建設需要の大幅な減少や不動産市場の急激な縮小等、建設事業・開発事業に係る著しい環境変化が生じた場合には、建設受注高の減少及び不動産販売・賃貸収入の減少等の影響を受ける可能性があります。 他の総合建設会社等との競争が激化し、当社グループが品質、コスト及びサービス内容等における競争力を維持できない場合、業績等が悪化する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 変化する状況や市場動向を踏まえ策定した「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」に掲げる諸施策を推進することにより、経営目標の達成と企業価値の向上を目指しています。 <p style="text-align: right;">▶ P.26～29 中期経営計画の推進状況</p>
建設コストの変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 建設工事においては、工事期間が長期にわたるなかで資機材及び労務の調達を行う必要があることから、建設コストの変動の影響を受けます。主要資材価格や労務単価の急激な上昇等による想定外の建設コスト増加を請負契約工事金額に反映させることができない場合には、工事採算が悪化する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 建設コストの変動による影響を抑えるため、早期調達及び多様な調達先の確保を図るとともに、発注者との契約に物価スライド条項を含めるなどの対策を実施しています。 <p style="text-align: right;">▶ P.38～41 建築</p>
保有資産の価格・収益性の変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 販売用不動産(当連結会計年度末の連結貸借対照表残高740億円)の収益性が低下した場合、賃貸等不動産(同2,192億円)及び投資有価証券(同3,558億円)等の保有資産の時価が著しく下落した場合には、評価損や減損損失等が発生する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 開発事業資産については、案件ごとに価値下落リスク等を把握し、その総量を連結自己資本と対比し一定の水準に収める管理を実施しています。 連結自己資本は、中期経営計画期間中の国内外開発事業資産の増加を考慮しても十分耐性を持つ財務基盤を維持できる水準を確保しています。 個別案件の投資にあたっては、本社の専門委員会(開発運営委員会、海外開発プロジェクト運営委員会)等においてリスクの把握と対策を審議したうえで、基準に則り取締役会や経営会議において審議しています。 投資有価証券のうち政策的に保有する株式は、毎年度、全銘柄について、中長期的な視野に立った保有意義や資産効率等を検証したうえで、取締役会にて審議し、保有意義の低下した銘柄は原則として売却しています。中期経営計画期間においては、政策保有株式を300億円以上売却する方針としています。 <p style="text-align: right;">▶ P.30～33 財務本部長メッセージ</p>
諸外国における政治・経済情勢等の変化に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 北米・欧州・アジア・大洋州等海外における建設事業及び開発事業を展開しており、中期経営計画に基づき、人材面での更なるローカル化、業務・資本提携による各国事業基盤の拡充等を推進していく方針です。進出国の政治・経済情勢、法制度、為替相場等に著しい変化が生じた場合には、業績等に影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外におけるM&Aや新市場への進出等にあたっては、本社の専門委員会(海外事業運営委員会)等においてリスクの把握と対策を審議したうえで、基準に則り取締役会や経営会議において審議しています。 テロ、暴動等が発生した場合に、社員・家族の安否確保を図り、現地支援を行うため、国際危機対策委員会を設置しています。 <p style="text-align: right;">▶ P.72～75 リスクマネジメント</p>
建設業の担い手不足に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 建設業界においては、建設技能労働者が減少傾向にあり、十分な対策をとらなければ、施工体制の維持が困難になり、売上高の減少や労務調達コストの上昇による工事利益率の低下等の影響を受ける可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上による更なる業務効率化を推進し、工期を遵守しつつ現場の「4週8閉所」に挑戦し労働条件の改善を図るとともに、原則二次下請までに限定した施工体制の実現をはじめとした環境整備、技能労働者の処遇改善と収入の安定等、職業としての魅力向上に向けた各種施策を実施しています。 技能労働者の処遇改善につながる協力的会社への支援策を実施しています。また、担い手不足を補うため、自動化・省人化・ロボット化技術の開発を計画的に進めています。 <p style="text-align: right;">▶ P.52～55 人権・サプライチェーン・安全</p>

リスクファクター	リスク・機会の内容	対応
法令リスク	<ul style="list-style-type: none"> 建設業法、建築基準法をはじめ、労働安全衛生関係法令、環境関係法令、独占禁止法等、様々な法的規制のなかで事業活動を行っています。そのため、法令等の改正や新たな法的規制の制定、適用基準の変更等があった場合、その内容次第では受注環境やコストへの影響等により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。 当社グループにおいて法令等に違反する行為があった場合には、刑事・行政処分等による損失発生や事業上の制約、信用の毀損等の発生により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 関係法令等の制定・改正については、担当部署を通じてその内容と必要な対応を周知するとともに、コンプライアンス・マニュアルである「鹿島グループ企業行動規範 実践の手引き」を策定、法令等の改正や社会情勢の変化も踏まえ適宜改訂し、全役員・従業員に周知しています。 コンプライアンス意識の更なる向上と定着を図るため、当社グループの役員及び従業員を対象としたe-ラーニングを用いた「鹿島グループ 企業行動規範」に関する研修を継続的に実施しているほか、例えば、独占禁止法分野では、本社法務部が、独占禁止法遵守マニュアルの策定・改定、弁護士によるケーススタディを用いた研修会開催、本社及び各支店における談合防止体制の遵守状況の監査を実施するなど、各分野の担当部署が、規則・ガイドラインの策定、研修、監査等を実施し、適正な事業活動のより一層の推進を図っています。 <p style="text-align: right;">▶ P.76～77 コンプライアンス</p>
安全衛生・環境・品質リスク	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループが提供する設計、施工をはじめとする各種サービスにおいて、重大な人身事故、環境事故、品質事故等が発生した場合には、信用の毀損、損害賠償や施工遅延・再施工費用等の発生により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 安全衛生・環境・品質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ことから、基本方針並びに安全衛生方針、環境方針、品質方針を定め、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により生産活動を行っています。 安全を実現するため「建設業労働安全衛生マネジメントシステム(COHSMS)」に準拠した安全衛生管理を行っています。 環境については、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを運用しています。 品質については、土木部門・建築部門それぞれでISO9001の認証を受けており、海外関係会社は個々に必要な認証を受けています。 <p style="text-align: right;">▶ P.52～55 人権・サプライチェーン・安全 ▶ P.56～61 環境</p>
情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループは設計、施工をはじめとする各種サービスを提供するにあたり、建造物や顧客に関する情報、経営・技術・知的財産に関する情報、個人情報その他様々な情報を取り扱っています。このような情報が外部からの攻撃や従業員の過失等によって漏洩又は消失等した場合は、信用の毀損、損害賠償や復旧費用等の発生により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティポリシーを定め、e-ラーニングを用いた教育・訓練、点検及び監査を行っています。 <p style="text-align: right;">▶ P.72～75 リスクマネジメント</p>
取引先の信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> 発注者、協力的会社等の取引先が信用不安に陥った場合には、工事代金の回収不能や施工遅延等により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。特に、一契約の金額の大きい工事における工事代金が回収不能になった場合、その影響は大きくなります。 	<ul style="list-style-type: none"> 新規の営業案件に取り組むにあたっては、企業者の与信、資金計画並びに支払条件などを検証し、工事代金回収不能リスクの回避を図り対応しています。新たな契約形態や工事代金の回収が竣工引渡し後まで残る不利な支払条件を提示された場合等には、当社が関与しリスクの把握と対策を講じるとともに、基準に則り経営会議において審議しています。 協力的会社と新たに取引を開始する際には、原則として財務状況等を審査したうえで工事前請負基本契約を締結しています。また、重要な協力的会社に対しては、定期的に訪問し、財務状況を含めた経営状況の確認を実施しています。
ハザードリスク(自然災害、パンデミックなど)	<ul style="list-style-type: none"> 大規模地震、風水害等の大規模自然災害が発生した場合には、施工中工事への被害や施工遅延、自社所有建物への被害などにより、業績等に影響を及ぼす可能性があります。 パンデミック(感染症の大流行等)が発生した場合には、景気悪化による建設受注高の減少や工事中断による売上高の減少等、業績等に影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 災害時の事業継続計画(BCP)を策定し、首都直下地震や豪雨災害等を想定した実践的なBCP訓練を実施するなど、企業としての防災力、事業継続力の更なる向上に取り組んでいます。 新型コロナウイルス感染症に対しては、感染予防と感染拡大防止を最優先としつつ、事業継続と被害最小化を図るため、情報収集とリスク想定を行い、国内外従業員への行動指示、協力的会社への指導のほか必要な対策を実施しています。 <p style="text-align: right;">▶ P.72～75 リスクマネジメント</p>

コンプライアンス

鹿島は、コンプライアンスが全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、鹿島グループ役員・従業員の共通の判断基準となる「鹿島グループ 企業行動規範」を定め、グループを挙げて、コンプライアンスの推進に努めています。

コンプライアンス体制と運用

「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長：社長）では、グループ全体のコンプライアンスの推進状況について適宜報告を受けるほか、重要な事案は都度報告を受け、必要な対応や改善策を速やかに指示するとともに、その内容を取締役会に報告しています。

コンプライアンスの所管部署である総務管理本部法務部が、コンプライアンスマニュアルの策定と定期的な見直し、e-ラーニングによる研修を実施しているほか、各分野の担当部署が、必要に応じて規則・ガイドラインを策定し、研修を実施しています。

腐敗防止に向けた取組み

当社は、2019年3月に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「あらゆる形態の腐敗防止の取組み」を支持しています。

協力的会社との適正な関係保持

当社は「鹿島グループ 企業行動規範」において、「協力的会社との対等な関係の保持」を掲げています。

2020年4月、協力的会社に対する強要の禁止や、協力的会社からの供応・接待・贈答を原則禁止とする厳格な全社ルールを定め、徹底しています。

国内公務員等との適正な関係保持

当社は国内の公務員等に対して支出や費用負担などを行う場合は、「国家公務員倫理規程」に準拠して行動するよう周知徹底を図っています。さらに、同規程を満足する場合であ

外国公務員等との適正な関係保持

外国公務員等に関しては、贈賄リスクにさらされるおそれが高いとされており、2021年4月にその対応に特化した「鹿島外国公務員等贈賄防止規程」を制定しました。また、行為類型ごとに具体的手順や判断基準を定めたガイドラインを整

独占禁止法遵守体制の確実な運用

当社は、「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、本社事務局である法務部と支店事務局である各支店の管理部が中心となり、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。

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います。各グループ会社においても、当社に準じたコンプライアンス体制を構築、運用しています。

【2021年度の主な取組み】

- コンプライアンスマニュアルの改訂（第7版）
- 企業行動規範e-ラーニング研修
 - ・受講者：23,217人（うちグループ会社45社9,475人）
 - ・受講率：100%

なお、2021年4月、腐敗防止の取組み姿勢をより明確にするため、「鹿島グループ 贈収賄防止方針」を制定しました。

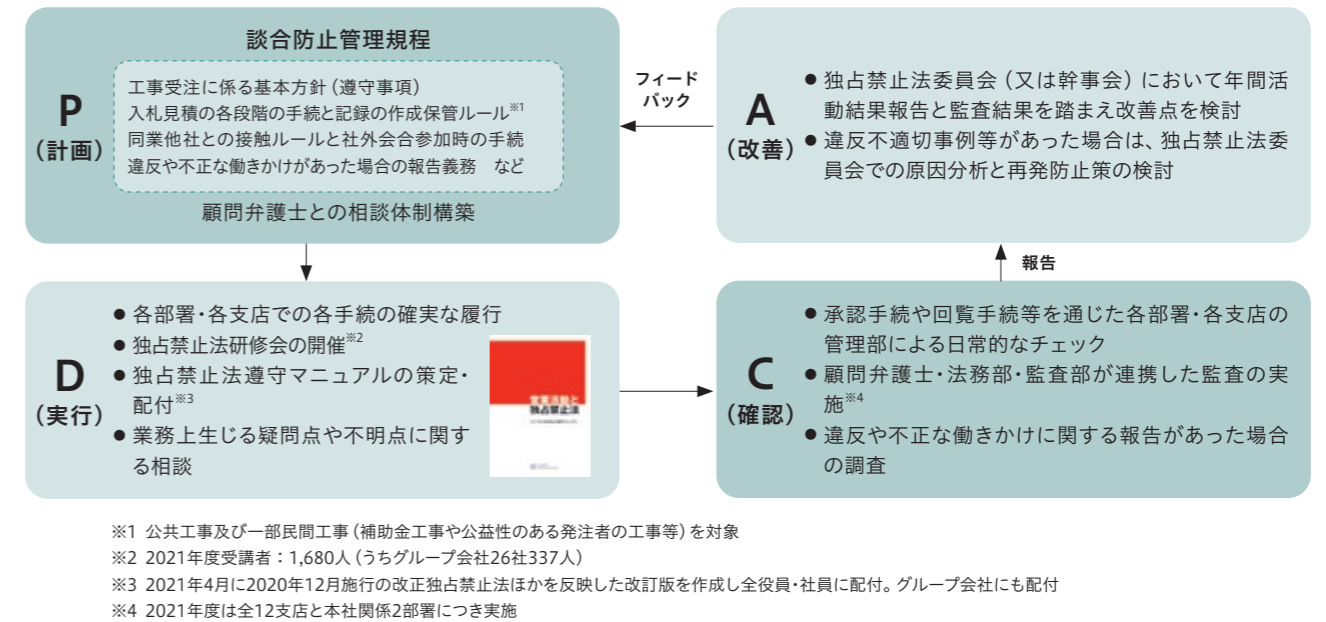
また、見積・発注条件として「鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン」の遵守を求め、協力的会社と一体となった腐敗防止を含むコンプライアンスの徹底を推進するとともに、個別取引内容の審査・査定を厳正に行うことにより、協力的会社の選定と契約に関する公正性と適正性の確保に努めています。

ても、事前の交際費申請書の提出を義務づけ、事後の経費処理時とあわせ、支出の適法性及び妥当性につき厳格なチェックを行っています。

備しました。

国内外のグループ会社においても、当社に準じた規程、ガイドラインの策定に取り組み、鹿島グループの贈賄リスク防止に向けた活動を推進しています。

公共調達に関する受注活動を行っているグループ会社においても、当社の「談合防止管理規程」に準じて規程を制定し運用しており、当社は各社が実施する談合防止監査への同行や監査調書の確認などを通じて、各社の運用状況のチェックに積極的に関与しています。



【裁判の現況】

- リニア中央新幹線建設工事に関する独占禁止法違反事件については、2021年3月に出示された東京地方裁判所の有罪判決を不服として、東京高等裁判所に控訴しています。また、2020年12月に公正取引委員会から受けた排除措置命令についても、東京地方裁判所に取消訴訟を提起し、審理継続中です。
- 子会社である鹿島道路(株)に係るアスファルト合材の製造販売に関する独占禁止法違反事件について、公正取引委員会から受けた排除措置命令等への取消訴訟は、東京地方裁判所において審理継続中です。

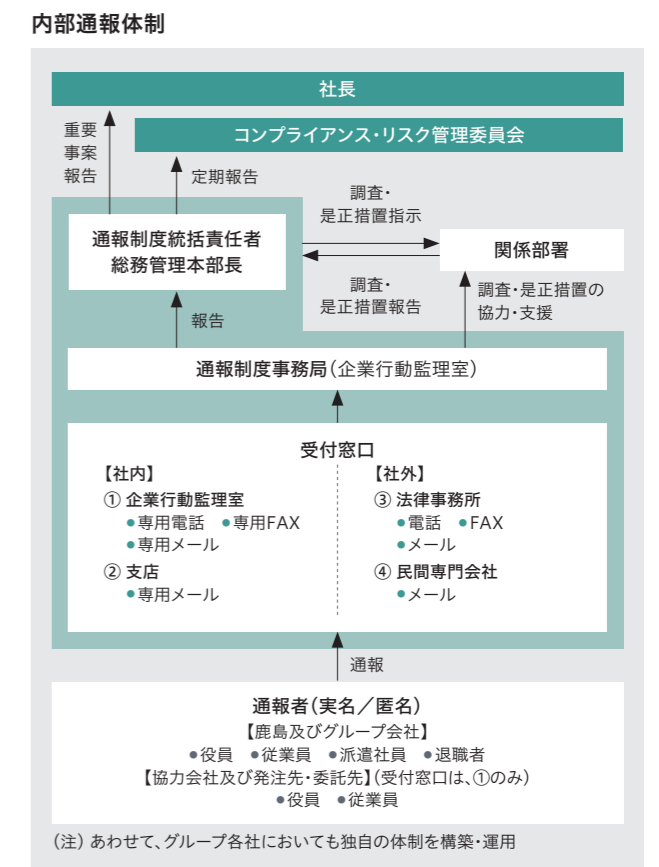
内部通報制度

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、当社・グループ会社・協力的会社の従業員などが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、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、ルールの教育と積極的な活用を図っています。そのほか、全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います。

なお、「公益通報者保護法の一部を改正する法律」が2022年6月1日に施行され、事業者には「公益通報対応業務従事者を定めること」及び「事業者内部における公益通報に応じ適切に対応するために必要な体制整備」が義務づけられました。当社は内部規程の改正を行い適正に運用するとともに、改正に合わせてトップメッセージを発信し、関係者が安心して通報制度を活用し適切な通報を行える環境醸成と制度の実効性向上を図っています。

【2021年度 通報実績】14件



取締役・監査役一覧 (2022年6月28日現在)

取締役



押味 至一 | 代表取締役会長

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
代表取締役社長兼
社長執行役員
2021年 代表取締役会長(現任)



天野 裕正 | 代表取締役社長
社長執行役員

1977年 当社入社
2009年 執行役員、建築管理本部建築企画部長
2012年 中部支店長
2013年 常務執行役員
2014年 専務執行役員、東京建築支店長
2017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)



茅野 正恭 | 代表取締役
副社長執行役員
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、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
2019年 代表取締役(現任)
2022年 土木担当(現任)



越島 啓介 | 代表取締役
副社長執行役員
海外事業本部長

1978年 当社入社
2005年 KAJIMA U.S.A. INC. 取締役社長
2009年 執行役員
2010年 海外事業本部長(現任)
2012年 常務取締役
2015年 専務執行役員
2018年 副社長執行役員(現任)
2021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)



勝見 剛 | 取締役 専務執行役員
総務管理本部長、
監査部・安全環境部・
ITソリューション部管掌

1980年 当社入社
2007年 関連事業部長
2014年 執行役員、経営企画部長、関連事業部・
ITソリューション部管掌(現任)
2017年 常務執行役員
2020年 専務執行役員(現任)、総務管理本部長
(現任)、安全環境部管掌(現任)
2021年 取締役(現任)、監査部管掌(現任)



内田 顕 | 取締役 専務執行役員
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 取締役(現任)兼常務執行役員、
財務本部長(現任)
2021年 専務執行役員(現任)



平泉 信之 | 取締役

1984年 当社入社
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
株式会社アパリアソシエイツ顧問(現任)
2012年 当社取締役(現任)



古川 治次 | 取締役^{#1}

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員
2007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^{#1}

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
2015年 当社取締役(現任)
2019年 株式会社小松製作所顧問(現任)



齋藤 聖美 | 取締役^{#1}

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・ボンド東証証券株式会社)
代表取締役社長
2015年 当社取締役(現任)
2021年 ジェイ・ボンド東証証券株式会社
代表取締役(現任)



鈴木 庸一 | 取締役^{#1}

1975年 外務省入省
2003年 外務省経済局審議官
2005年 在ポストン総領事
2008年 外務省経済局長
2010年 駐シンガポール大使
2013年 駐フランス大使
2016年 政府代表 関西担当大使
2017年 政府代表 国際貿易・経済担当大使
2020年 外務省退官
2021年 当社取締役(現任)



齋藤 保 | 取締役^{#1}

1975年 石川島播磨重工業株式会社
(現 株式会社IHI) 入社
2008年 株式会社IHI取締役執行役員航空宇宙事業本部長
同社取締役常務執行役員航空宇宙事業本部長
2011年 同社代表取締役副社長
2012年 同社代表取締役社長兼最高経営執行責任者
2016年 同社代表取締役会長兼最高経営責任者
2017年 同社代表取締役会長
2020年 同社相談役(現任)
2022年 当社取締役(現任)

監査役



中川 雅博 | 常勤監査役^{#2}

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)



熊野 隆 | 常勤監査役

1983年 当社入社
2011年 関東支店長野営業所長
2015年 関東支店管理部長
2017年 監査部長
2020年 常勤監査役(現任)



鈴木 一史 | 常勤監査役

1984年 当社入社
2009年 経営企画部内部統制グループ長
2013年 経営企画部管理グループ長
2014年 関連事業部長
2021年 専任役(グループ事業推進部担当)
常勤監査役(現任)



寺脇 一峰 | 監査役^{#2}

1980年 東京地方検察庁検事官
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)



藤川 裕紀子 | 監査役^{#2}

1988年 中央新光監査法人入所
1992年 公認会計士登録
1998年 金融監督庁(現 金融庁) 検査部
金融証券検査官
2000年 藤川裕紀子公認会計士事務所所長(現任)
2004年 税理士登録
2012年 税理士法人会計実践研究所代表社員(現任)
2020年 当社監査役(現任)

執行役員一覧

■社長執行役員

天野 裕正

■副社長執行役員

茅野 正恭
土木担当

越島 啓介
海外事業本部長

石川 洋
営業本部長

野村 高男
横浜支店長

松崎 公一
建築管理本部長

■専務執行役員

松嶋 潤
東京建築支店長

高田 悦久
営業本部副本部長、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

勝見 剛
総務管理本部長、監査部、安全環境部、
ITソリューション部管掌

伊藤 仁
建築管理本部副本部長

風間 優
土木管理本部長

片山 豊
中部支店長

内田 顕
財務本部長

福田 孝晴
研究技術開発担当、建築構造担当、
デジタル推進室、知的財産部管掌

北 典夫
建築設計本部長

田所 武士
関東支店長

■常務執行役員

勝治 博
東北支店長

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

新川 隆夫
環境本部長

相河 清実
土木設計本部長

田名綱 雅人
建築設計本部副本部長

利穂 吉彦
技術研究所長

市橋 克典
秘書室長、人事部、グループ事業推進部、
総合事務センター管掌

田中 栄一
原子力担当

内田 道也
環境本部副本部長

大石 修一
カジマ・デベロップメント・PTE・リミテッド
取締役社長

米澤 和芳

東京建築支店副支店長

小土井 満治

土木管理本部副本部長

竹川 勝久

建築管理本部副本部長

茅野 毅

関西支店長

小林 伸浩

東京建築支店副支店長

吉弘 英光

東京土木支店長

■執行役員

一方井 孝治

エンジニアリング事業本部副本部長

池上 隆三

建築管理本部副本部長、安全担当(建築)

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、広報室管掌

藤村 正

建築設計本部副本部長

伊藤 樹

建築管理本部副本部長

芦田 徹也

北陸支店長

塚口 孝彦

開発事業本部長

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

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

土木管理本部副本部長

黒川 泰嗣

建築設計本部副本部長

山本 徹

北海道支店長

平岡 雅哉

建築設計本部副本部長

高林 宏隆

経営企画部長

太鼓地 敏夫

土木管理本部土木企画部長

吉岡 伸明

東京建築支店副支店長

桐生 雅文

東京建築支店副支店長

尾崎 美伸

四国支店長

島居 潤

営業本部副本部長

千田 幸央

東京建築支店副支店長

常岡 次郎

中国支店長

一木 浩人

カジマヨーロッパリミテッド取締役社長

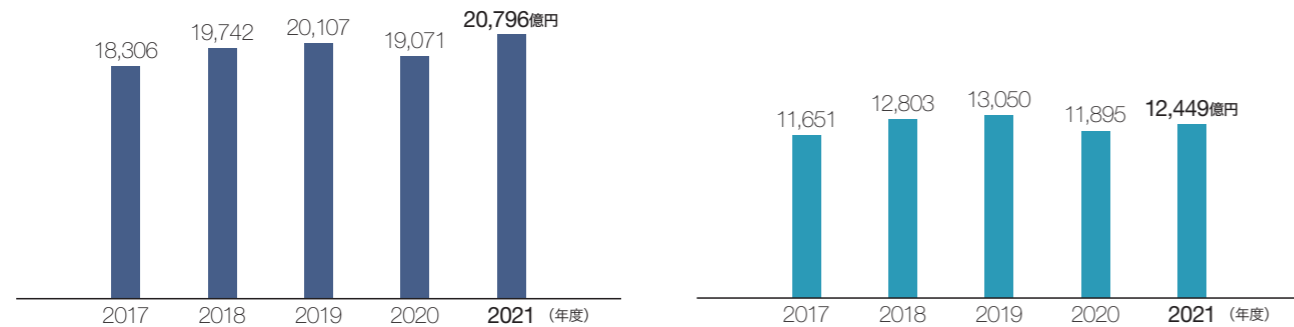
西澤 直志

総務管理本部副本部長

財務・非財務ハイライト

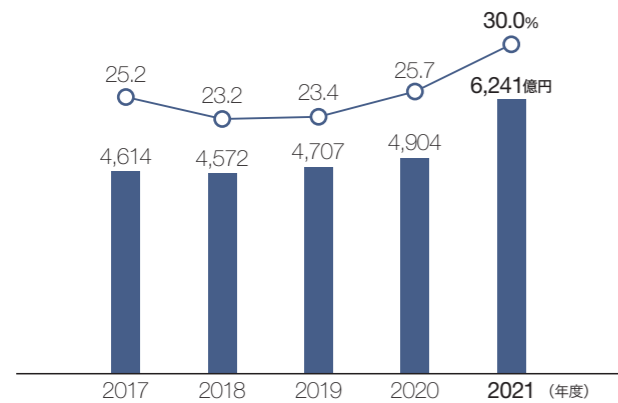
売上高

連結 **20,796** 億円 単体 **12,449** 億円



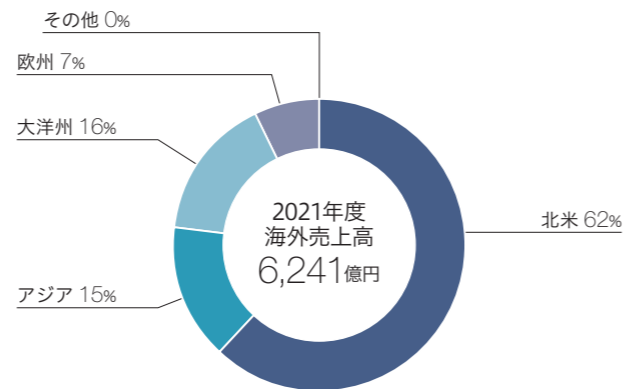
単体建築事業において大型工事の施工が本格化していること、海外関係会社において北米を中心に建築事業、開発事業が順調に進捗したことを主因に連結は9.0%増収、単体は4.7%増収しました。

海外売上高／海外売上高比率



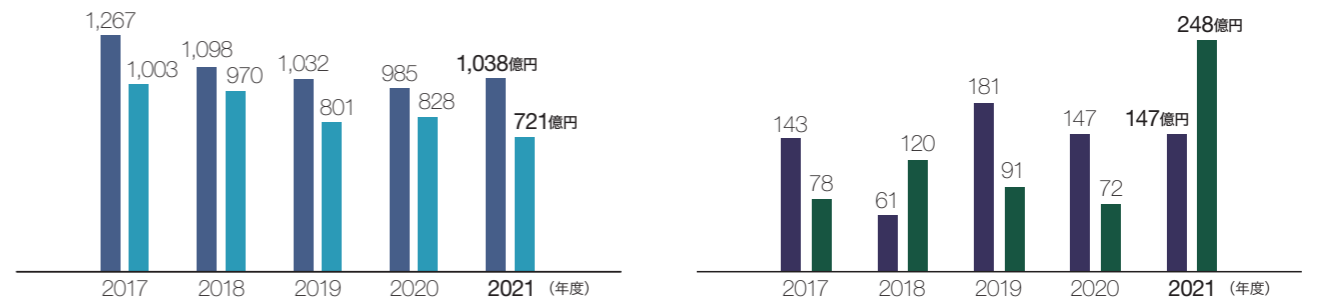
新型コロナウイルス感染症の影響が長期化しているアジアは減少したものの、その他の地域は増加し、特に北米における建築事業、流通倉庫を中心とする開発事業の増加を主因に27.3%増収、海外売上高比率は4.3pt増加しました。

海外地域別売上高比率



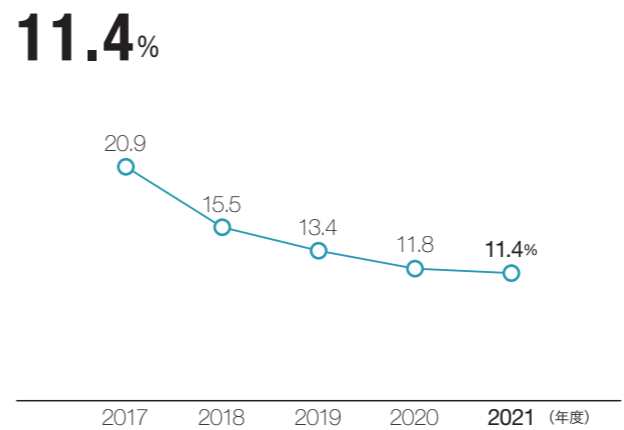
親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益

連結 **1,038** 億円 単体 **721** 億円
 国内関係会社 **147** 億円 海外関係会社 **248** 億円



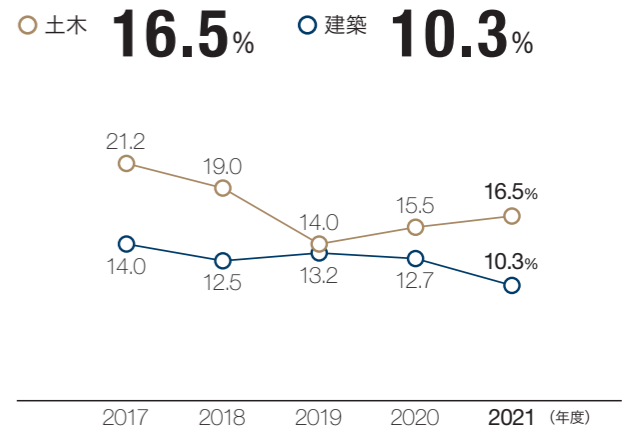
連結は海外関係会社の増益により5.4%増益となり、2年ぶりの1,000億円台の水準に到達。単体は建設事業の減益を主因に12.8%減益となりました。

ROE



安定した業績を確保したことにより、10%を超える水準を維持しています。

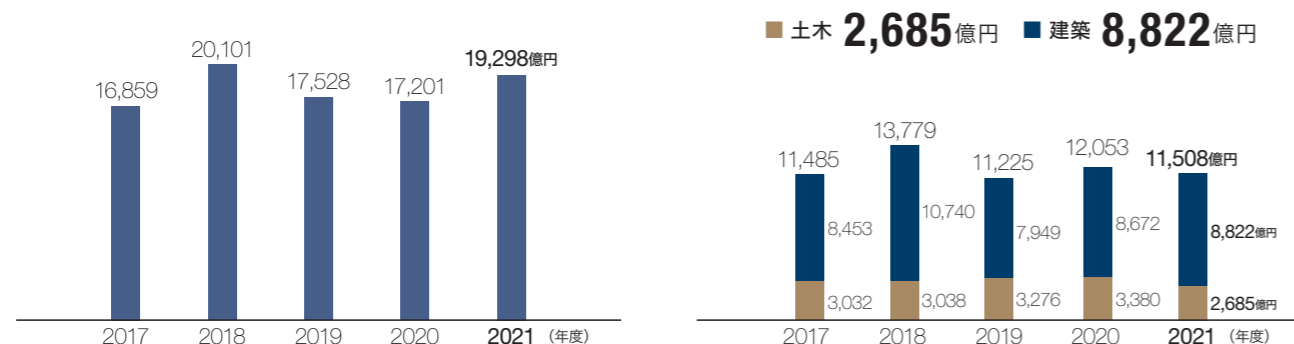
土木・建築工事総利益率(単体)



生産性向上などにより、土木工事総利益率は向上したものの、建築は竣工を迎える工事が少ないことから利益率が低下しました。

建設事業受注高

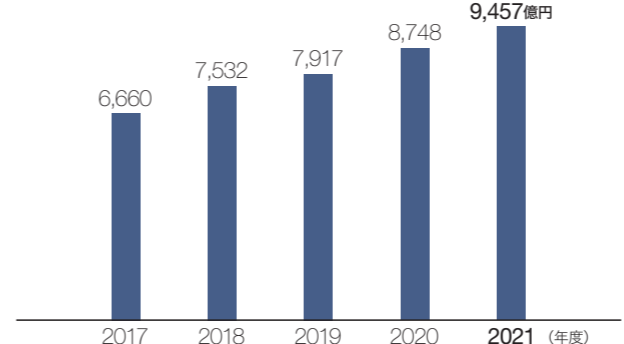
連結 **19,298** 億円 単体 **11,508** 億円



連結は北米・東南アジアを中心とする海外受注高が増加し、12.2%増加。単体は建築事業が増加した一方で土木事業が減少し、4.5%減少となりました。

自己資本

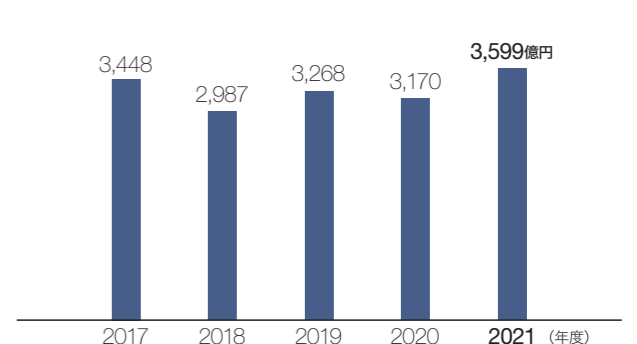
9,457 億円



9,500億円程度の水準となり、財務健全性を高めています。(自己資本比率40.5%)

有利子負債

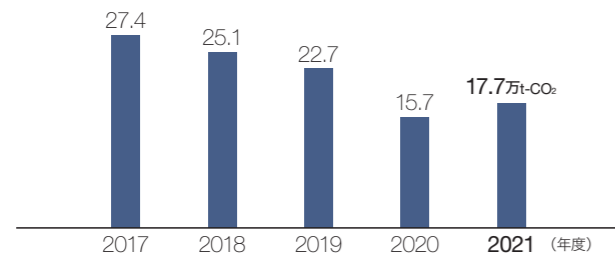
3,599 億円



開発事業投資などに伴う外部資金の活用により、13.5%増加したものの財務健全性を維持しています。(D/Eレシオ0.38倍)

施工によるCO₂排出量

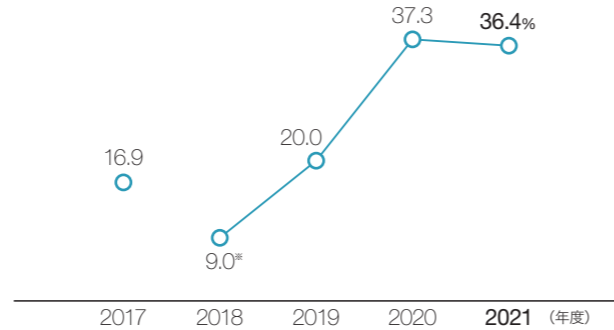
17.7万t-CO₂



全国の建設現場で使用する電力、燃料などをCO₂換算したものです。2020年度からはサンプルによる集計方法を見直し、全現場でのデータを積み上げて計算しています。

施工によるCO₂排出量原単位削減率

36.4%



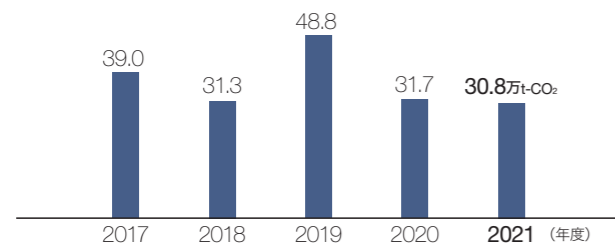
CO₂排出量はその年の業務量に影響を受けるため、原単位(施工高億円当たりのCO₂排出量)での基準年度比削減率を目標値(■ P.60)としています。

※ 2017年度までは1990年度、2018年度からは2013年度を基準年度としています。

間接的なCO₂削減貢献量

30.8万t-CO₂

■ 建物の省エネルギー設計に伴うCO₂削減貢献量*



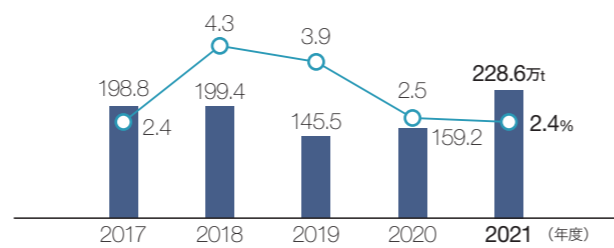
運用段階における省エネルギーを可能とする設計に伴う間接的な貢献量を算出しています。

※ 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)。

建設廃棄物の発生量/最終処分率(汚泥を含む)

228.6万t/2.4%

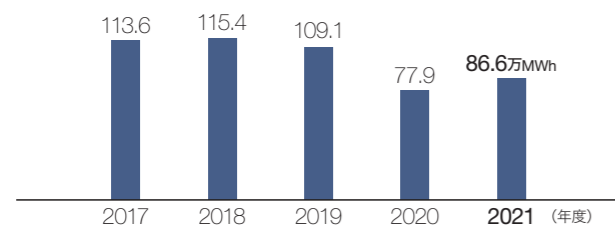
■ 発生量
○ 建設廃棄物の最終処分率



廃棄物の発生量は工事量や内容の影響を受けますが、発生抑制や適正な分別などに取り組むことで、最終的に埋め立てられる量を削減しています。

エネルギー使用量(建設現場、オフィス)

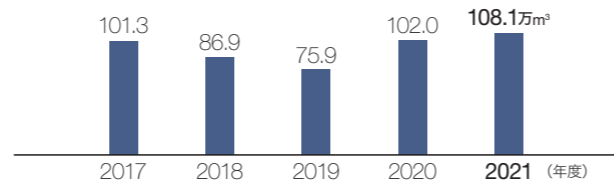
86.6万MWh



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です。

水使用量(建設現場、オフィス)

108.1万m³

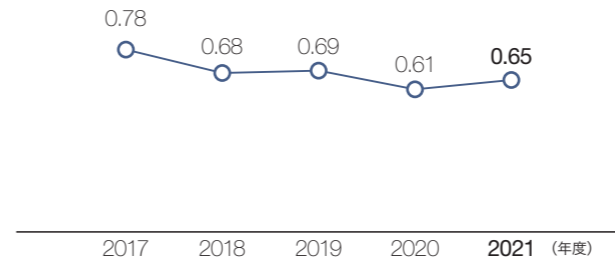


建設現場での水使用量は、その年に施工した工事の種類や規模、工法などによる変動が大きいため、削減目標を設定していませんが、各現場で削減に努めています。

建設現場における安全成績

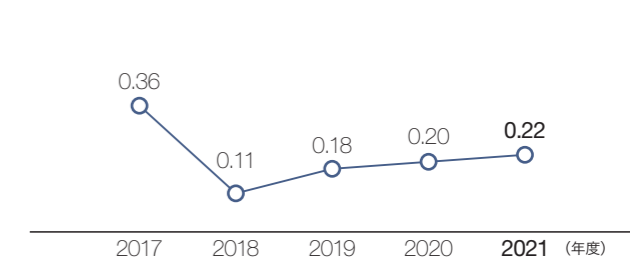
度数率(休業4日以上)

0.65



強度率

0.22



2021年度は、国内工事において死亡災害2件を含む55件(休業4日以上)の災害が発生し、度数率が0.65、強度率は0.22という結果になりました。「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。

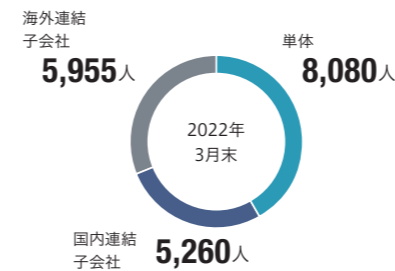
※ 度数率: 100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生頻度を表したものである。

※ 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である。

従業員数

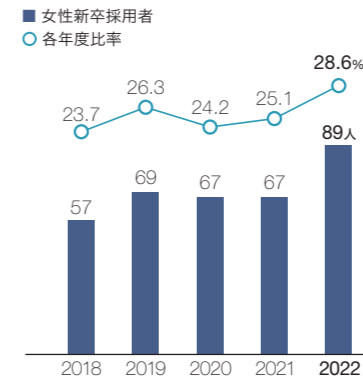
19,295人

(非連結子会社を含む 21,357人)



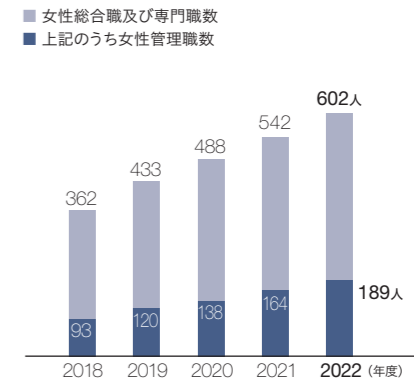
単体、国内連結子会社、海外連結子会社いずれも従業員数が増加しました。海外事業の成長に伴い、全体に占める海外連結子会社従業員数の割合が増加傾向にあります。

新卒採用における女性社員数



2022年度の鹿島単体の新卒採用者数(正社員)は311人で、女性比率は28.6%となりました。

女性管理職数の推移



女性管理職数を2014年度(54人)から10年で3倍増させるという目標を、3年前倒しとなる2021年度に達成しています。

※ 2019年度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)

		2017	2018	2019	2020	2021
従業員	従業員数 ^{※1}	人	7,686	7,783	7,887	7,989
	再雇用者数 ^{※1}	人	919	930	961	1,029
	障がい者雇用率 ^{※2}	%	2.1	2.3	2.1	2.5
	離職率	%	0.6	0.5	0.7	0.7
	離職率(新卒採用者の3年以内の離職)	%	3.5	3.2	1.8	4.6
	中途採用者比率	%	24.2	18.3	23.6	22.4
出産・育児・介護	育児休業取得率 ^{※3}	男 %	1.1	3.5	5.7	5.9
		女 %	100	100	100	100
	配偶者出産休暇取得率	%	40.7	44.1	47.8	37.8
	育児フレックス短時間勤務制度利用者数	男 人	64	89	98	118
	女 人	193	210	228	254	
その他	介護休業取得者数 ^{※4}	人	37	19	63	40
	ボランティア休暇取得者数	人	21	15	24	4
	有給休暇取得率	%	49.6	46.4	52.8	54.5

※1 各年度3月31日時点

※2 各年度6月1日時点

※3 各年度内に子が誕生した人のうち育休を取得した人/各年度内に子が誕生した人

※4 介護休暇、短期介護休暇(無給休暇、年休積立分使用)、介護欠勤、介護休業全てを含む

10か年ハイライト

連結		(億円)									
(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
業績											
建設事業受注高	13,332	15,735	14,748	17,958	17,283	16,859	20,101	17,528	17,201	19,298	
売上高	14,850	15,211	16,936	17,427	18,218	18,306	19,742	20,107	19,071	20,796	
営業利益	184	230	126	1,110	1,553	1,583	1,426	1,319	1,272	1,233	
経常利益	246	270	213	1,133	1,634	1,797	1,629	1,466	1,397	1,521	
親会社株主に帰属する当期純利益	234	207	151	723	1,048	1,267	1,098	1,032	985	1,038	
売上高営業利益率(%)	1.2	1.5	0.7	6.4	8.5	8.7	7.2	6.6	6.7	5.9	
研究開発費	84	78	77	78	82	103	139	164	150	173	
設備投資額	205	198	254	329	294	161	284	863	527	580	
(単体)											
土木											
総利益率(%)	3.5	17.2	△0.1	14.6	18.2	21.2	19.0	14.0	15.5	16.5	
建築											
総利益率(%)	6.2	0.3	1.1	10.8	13.4	14.0	12.5	13.2	12.7	10.3	
財政状態											
総資産	16,860	17,894	18,392	18,867	19,928	20,512	20,911	21,721	21,648	23,377	
自己資本	3,204	3,682	4,349	4,712	5,485	6,660	7,532	7,917	8,748	9,457	
純資産	3,181	3,641	4,369	4,740	5,525	6,697	7,569	7,960	8,848	9,535	
有利子負債	4,801	4,447	3,850	3,785	3,729	3,448	2,987	3,268	3,170	3,599	
キャッシュ・フロー											
営業キャッシュ・フロー	584	329	592	363	1,875	1,204	303	530	1,530	302	
投資キャッシュ・フロー	367	173	83	△278	△319	△473	△253	△1,018	△654	△511	
財務キャッシュ・フロー	△586	△171	△707	△131	△205	△530	△750	△108	△391	△209	
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円) ^{※1}	22.55	19.98	14.58	69.66	101.01	244.29	211.67	200.99	193.13	208.00	
1株当たり純資産(円) ^{※1}	308.49	354.62	418.86	453.93	528.46	1,283.38	1,451.66	1,544.71	1,731.16	1,920.45	
1株当たり配当金(円)	5.0	5.0	5.0	12.0	20.0	48.0	50.0	50.0	54.0	58.0	
経営指標											
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	8.1	6.0	3.8	16.0	20.6	20.9	15.5	13.4	11.8	11.4	
自己資本比率(%)	19.0	20.6	23.6	25.0	27.5	32.5	36.0	36.5	40.4	40.5	
D/Eレシオ(倍)	1.50	1.21	0.89	0.80	0.68	0.52	0.40	0.41	0.36	0.38	
非財務情報											
従業員数(人)	15,468	15,391	15,383	15,810	16,422	17,730	18,297	18,673	18,905	19,295	
うち単体(人)	7,737	7,657	7,546	7,527	7,611	7,686	7,783	7,887	7,989	8,080	
国内連結子会社(人)	3,920	3,945	4,068	4,144	4,442	4,674	4,816	4,976	5,130	5,260	
海外連結子会社(人)	3,811	3,789	3,769	4,139	4,369	5,370	5,698	5,810	5,786	5,955	
施工によるCO ₂ 排出量総量(万t-CO ₂)	22.9	22.8	26.2	26.2	25.8	27.4	25.1	22.7	15.7 ^{※2}	17.7 ^{※2}	
施工によるCO ₂ 排出量原単位(t-CO ₂ /億円)	22.0	22.0	22.2	21.5	21.5	21.4	20.0	17.6	13.8 ^{※2}	14.0 ^{※2}	
建設廃棄物の最終処分率(汚泥を含む)(%)	6.9	6.9	7.1	6.5	5.8	2.4	4.3	3.9	2.5	2.4	

(注) 「『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。
 ※1 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。
 ※2 2020年度からCO₂排出量総量、原単位の集計方法が変更となりました(■ P.57)。

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)、エリアマネジメント
	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	建設機械の製造、据付等施工管理、維持管理
	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)
	鹿島プロパティマネジメント株式会社	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
	熱海インフラマネジメント合同会社	有料道路(熱海ビーチライン)の運営
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
	株式会社One Team	建設工事現場における各種検査業務、ICTツール導入支援、教育補助
出版	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版
	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
ホテル・レジャー	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

海外



Kajima Europe Ltd.	
1 イギリス	Kajima Europe Ltd. Kajima Partnerships Ltd. Kajima Properties (Europe) Ltd. Pario Limited
2 フランス	Kajima France Development S.A.R.L. Kajima Europe Lou Roucas S.A.R.L.
3 チェコ	Kajima Czech Design and Construction s.r.o.
4 ポーランド	Kajima Poland Sp. z o.o. Student Depot Sp. z o.o. PAD RES Development Sp. z o.o.
5 アイルランド	Kajima Ireland Ltd.

Kajima Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.	
6 シンガポール	Kajima Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. Kajima Overseas Asia Pte. Ltd. Kajima Design Asia Pte Ltd Kajima Overseas Asia (Singapore) Pte. Ltd. Kajima Development Pte. Ltd. International Facility Engineering Pte. Ltd.
7 インドネシア	PT Kajima Indonesia PT Senayan Trikarya Sempana PT Jimbaran Greenhill
8 タイ	Thai Kajima Co., Ltd. Ramaland Development Co., Ltd. Bang Tao Beach Ltd.
9 マレーシア	Kajima (Malaysia) Sdn. Bhd.
10 ベトナム	Kajima Vietnam Co., Ltd. Indochina Kajima Development Ltd.
11 フィリピン	Kajima Philippines Inc.
12 香港	Allied Kajima Ltd.
13 インド	Kajima India Pvt. Ltd.
14 ミャンマー	Kajima Myanmar Co., Ltd. Kajima Yankin PPP Co., Ltd.

Kajima Australia Pty Ltd	
15 オーストラリア	Kajima Australia Pty Ltd
16 ニュージーランド	Icon Co Holdings Pty Ltd Icon Developments Australia Pty Ltd
17 上海	Cockram Projects (Shanghai) Construction & Engineering Co Ltd
18 香港	Scenario Cockram Limited

鹿島建設(中国)有限公司	
19 上海	鹿島建設(中国)有限公司

中鹿營造(股)有限公司	
20 台湾	中鹿營造(股)有限公司

Kajima U.S.A. Inc.	
21 アトランタ	Kajima U.S.A. Inc. Kajima International Inc. Kajima Building & Design Group, Inc. Kajima Associates, Inc. Batson-Cook Company Kajima Real Estate Development Inc. Core5 Industrial Partners, LLC. Batson-Cook Development Company
22 コロンバス	Flournoy Construction Group Flournoy Development Group, LLC.
23 ロサンゼルス	KCS West, Inc. Kajima Development Corporation
24 ホノルル	Hawaiian Dredging Construction Company, Inc.
25 ニューヨーク	Development Ventures Group, Inc. Anglebrook Golf Club
26 クリーブランド	The Austin Company
27 メキシコシティ	

社会貢献活動

鹿島グループは、「事業の発展を通じて社会に貢献する」と謳う経営理念に基づき、事業活動の遂行とともに、良き企業市民として社会や地域の課題解決に取り組み、社会の持続的発展に貢献します。

2021年4月に制定した「鹿島グループ 社会貢献活動方針」のもと、「防災活動と災害復旧」「地域貢献」「環境保全」「次世代教育」、財団を通じた「学術・文化・芸術の振興」に取り組んでいます。

次世代教育 「100年を創造するチカラ」に新教材追加

2022年度から高校の「総合的な探究の時間」の授業が必修となったことに伴い、2020年度から提供している探究教材「100年を創造するチカラ」に、新たに「姫路城」を題材に世界遺産を探究する教材を追加しました。これにより、「まち＝女川まちづくり」「伝統継承＝東京駅丸の内駅舎保存・復元」「世界遺産＝姫路城大天守保存修理」「共生＝羽田空港D滑走路建設」の4つのテーマにしたがって、生徒が探究に必要なスキルを身につけながら、自分なりの答えを探究できる充

実した教材編成となりました。

本格展開を開始した2021年度は、全国の高校36校、6,786人の生徒が本プログラムを活用しました。教材を活用した教員からは「様々な視点から未来について主体的に考えさせることができた」「授業テーマと絡めながらアレンジして活用できた」など、リアリティのある教材で高い学習効果が得られるとの評価を得ています。



実際のプロジェクトを題材に4つのテーマを設定

学術・文化・芸術の振興 第17回KAJIMA彫刻コンクールの開催

鹿島は、ピエンナーレ方式（2年に1回）で「KAJIMA彫刻コンクール」を実施しています。本コンクールは1989年に創設以来「彫刻・建築・空間」をテーマに開催しており、彫刻と建築が互いに語り合う空間の創造と新たな個性を持った作家の輩出を目指しています。「第17回」となる今回は、応募総数182点、入選作品8点の中から、銀賞2点、銅賞1点、奨励賞1点が選出されました。コロナ禍において「彫刻とは何か」を問い直す機会となり、見えないものや不安感、形のな

いものの造形を試みた、新しい一面を覗かせる作品がありました。



第17回 銀賞受賞作品「記憶のスケッチ」石原 カオル

第17回 銀賞受賞作品「時を漂う」渡辺 行夫

財団を通じた学術・文化・芸術の振興

公益財団法人 鹿島学術振興財団

1976年設立。日本の学術の発展並びに学術の国際交流を図るため、自然科学及び人文社会科学の幅広い分野を対象とする、研究助成、研究者交流援助、国際共同研究援助、国際研究集会援助などの事業を行っています。2021年度は合計77件、総額1億1,375万円の助成・援助を実施。毎年助成を実施した研究の成果発表を行っています。

れた成果を上げた者に対し、「鹿島美術財団賞」（2020年「メセナ大賞」受賞）を授与しています。2022年から同制度を拡充し財団賞に加え優秀賞を設けました。授賞式後に受賞者による研究発表会を開催しています。

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、大学院生及び外国人留学生に対して奨学金の給付援助を行っています。2021年度は全136人に総額9,570万円の奨学金を支給しました。

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保障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ます。

公益財団法人 渥美国際交流財団

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目的として設立されましたが、2022年度からは日本人学生も対象となり、これまで52か国・地域からの350人に奨学支援を実施してきました。また、世界各国で大学教員や研究者として活躍する元奨学生が主体となり、隔年でアジアの主要都市にて開催するアジア未来会議をはじめ、国際学術会議、フォーラム、スタディツアーなどの国際交流事業を国内外で展開し、奨学支援終了後も続く国際交流ネットワークの構築を目指しています。

会社情報

（2022年3月31日現在）

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
従業員数	単体8,080人 連結19,295人
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か所、国内営業所27か所、海外20か国・地域 47拠点
グループ会社	279社（うち国内100社・海外179社）

組織図



株式情報

(2022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35,270,929株を含む)

株主数 : 58,721名 (前年度末比2,039名増)

株主名簿管理人 : 三井住友信託銀行株式会社

上場金融商品取引所 : 東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場 (証券コード:1812)

※ 2022年4月4日に取引所の市場区分再編により、東京証券取引所・名古屋証券取引所各市場第一部から移行しています。

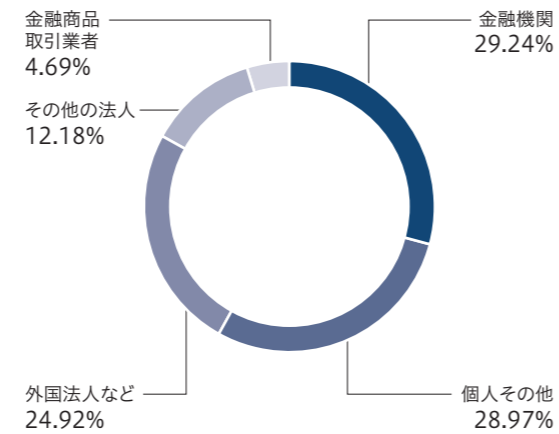
大株主の状況

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)	84,983	17.22
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	27,293	5.53
鹿島公子	15,849	3.21
鹿島社員持株会	9,347	1.89
株式会社三井住友銀行	8,871	1.80
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	7,603	1.54
公益財団法人鹿島学術振興財団	7,235	1.47
大正製薬ホールディングス株式会社	6,288	1.27
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	5,908	1.20
渥美伊都子	5,817	1.18

(注1) 当社は自己株式35,270千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

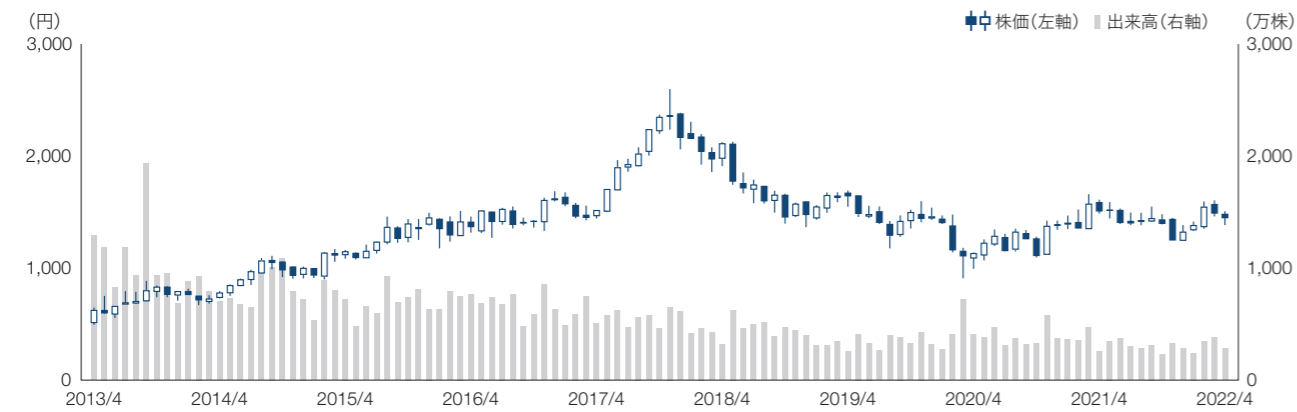
(注2) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株主構成比 (株式所有割合)



※ 自己株式352,709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・出来高の推移



※ 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。

上記の株価については、当該株式併合が2012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

