

Part 3

中長期成長戦略の 実践

地域社会に根ざした
社会課題を解決する企業グループとして、
“脱炭素社会”や“魅力ある建設業”の実現に向けた
取組みを世界各地で推進しています。

特集01 「つくるプロセス」の高度化

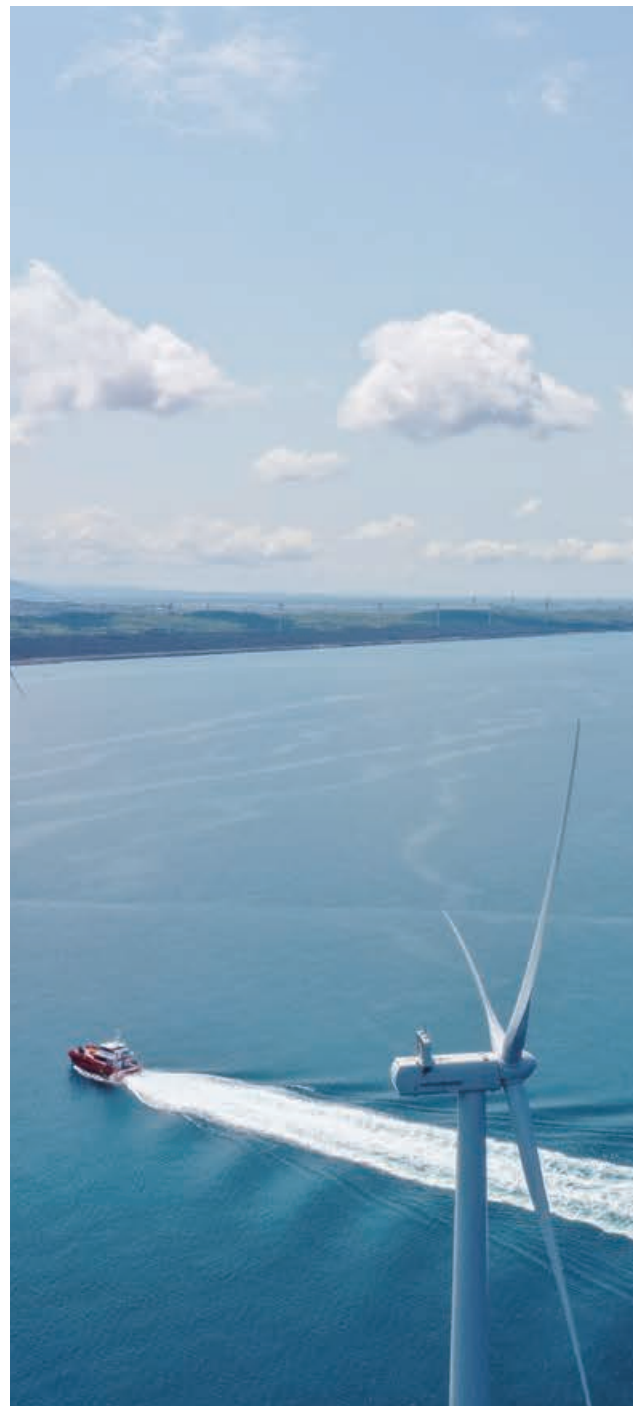
再生可能エネルギー需要の拡大に向けた 技術・知見を蓄積	41
老朽化インフラの更新需要への対応	44

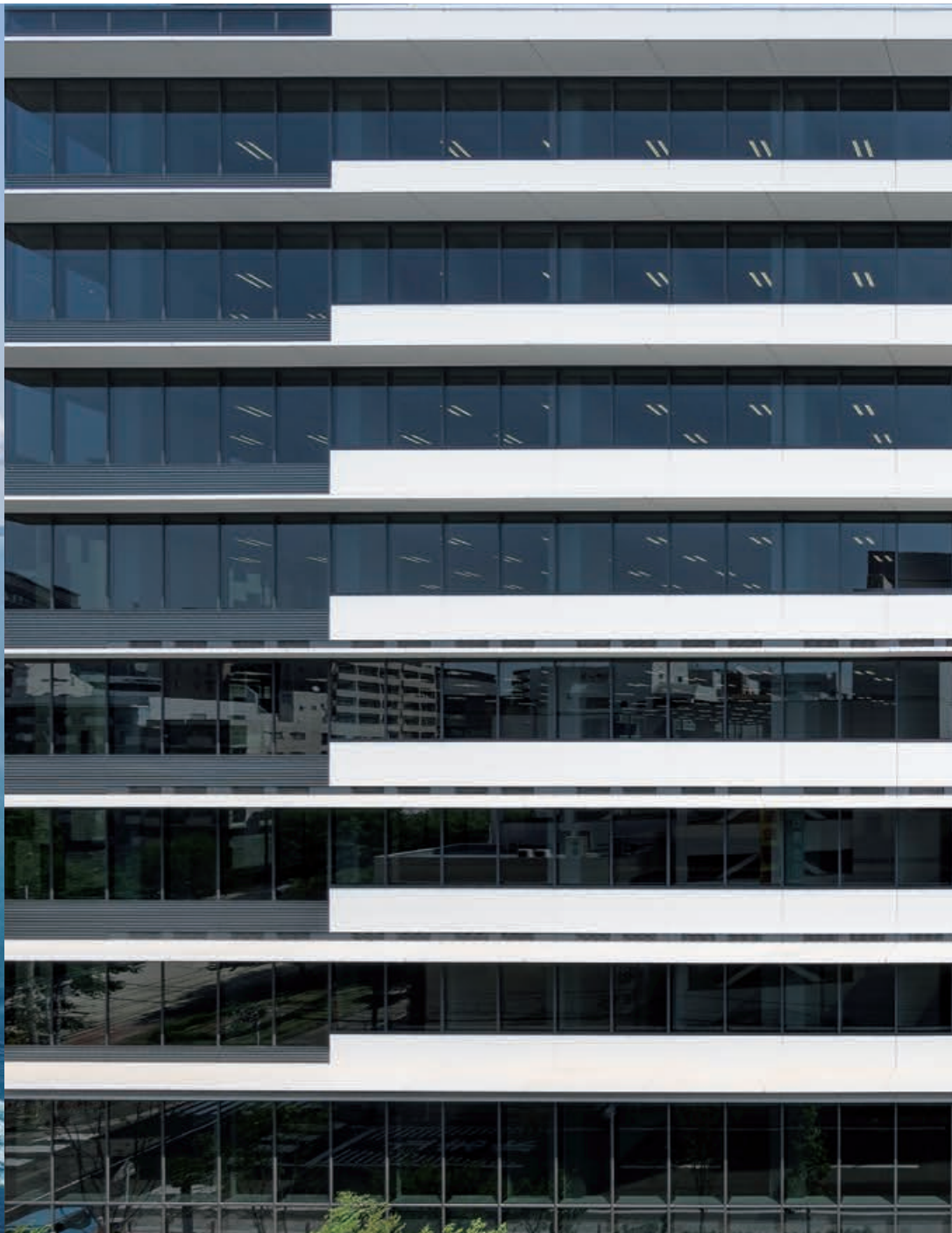
特集02 建設バリューチェーンの拡充

建設・開発両事業のシナジー効果と グループ各社のサービスがもたらす、 鹿島独自の建設バリューチェーン	45
--	----

特集03 海外事業

鹿島グループの成長ドライバー、 「KUSA」の戦略	49
------------------------------------	----





再生可能エネルギー需要の拡大に向けた 技術・知見を蓄積

国内初・商用洋上風力発電施設プロジェクトが竣工

鹿島は、再生可能エネルギーを新たな成長領域と捉え、技術と知見の集積を図っています。数多くの陸上風力発電所建設の実績を積み重ねるとともに、2023年には国内初となる商用洋上風力発電施設「秋田港・能代港洋上風力発電所」を完成させました。脱炭素社会に向けて、今後の市場拡大が見込まれる分野での競争力を着実に高めています。

■ 風力発電に関するこれまでの取組み

鹿島は、1992年に青森県に完成した日本初のウィンドファーム※1のヤード造成、風車基礎工事を担当して以降、クリーンエネルギーの供給拡大を視野に、風力関連工事の受注獲得に注力してきました。研究技術開発に加えて、計画・設計から風車の調達、施工・試運転までのトータルエンジニアリングサービスを提供するための体制基盤の構築を推進したことにより、2000年代には複数の大型陸上風力発電所をEPC（設計・調達・施工）契約で受注するまでに成長、現在までに日本各地で30か所以上の陸上風力発電所の建設に携わっています。

洋上風力においては、2009年にNEDO※2と東京電力（株）が千葉県銚子沖で共同実施した日本初の沖合着床式洋上風力発電の実証研究に参画し、洋上風車・風況観測タワーの建設工事において、構造設計や基礎・タワーの製作、洋上施工（海底ケーブル敷設を除く）を担当しました。この実績が、秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事の参画につながりました。

※1 東北電力 竜飛ウィンドパーク

※2 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

鹿島の風力発電所建設のあゆみ（*は洋上風力関連）

1992年	鹿島初の風力発電所「竜飛ウィンドパーク」竣工
1995～2003年	風況シミュレーション技術の開発
2001年	鹿島初の商用風力発電所「岩屋ウィンドファーム」竣工
2003年	日本初・コンクリートタワー風力発電所「うみてらす名立風力発電所」竣工
2007年	鹿島初のEPC契約「サミットウィンドパワー鹿嶋発電所」竣工
2008～2017年	* 5MW超級大型洋上風力発電施設の設計施工技術の開発
2013年	* 国内初・外洋での着床式洋上風力発電所「NEDO洋上風力発電システム実証研究」竣工
2018年	* 海洋基礎の合理化設計・施工技術の確立
2019年	* 五洋・鹿島・寄神3社の共同出資でSEP船建造着手
2020年	土木管理本部内に「再生エネルギー部」を設置
2020年	日本最大の風力発電所「ウィンドファームつがる」竣工
2021年	* 再エネ海域利用法に基づく一般海域における初段3事業に優先交渉権者として参画
2022年	* NEDO GI 基金事業「セミサブ型ハイブリッド浮体の量産化・低コスト化」事業開始
2023年	* 日本初の商用洋上風力発電所「秋田港・能代港洋上風力発電所」竣工
2023年初時点	国内風力発電所 施工実績：陸上28件 洋上4件 施工中工事：陸上10件

■ 拡大する洋上風力発電市場

これまで、国内の洋上風力発電は、国などの補助によって実証実験が行われたのち、民間企業に引き渡された施設に限られていました。しかし、FIT※3の制定後は、民間企業の風力事業参加が拡大しています。こうしたなか、政府は2030年までの一般海域における洋上風力発電の導入目標として1,000万kWを掲げており、建設費500～1,000億円規模のプロジェクトが、年間3、4件のペースで継続的に出件されると見込まれています。

※3 2012年7月に経済産業省が開始した「再生可能エネルギーの固定価格買取制度」

■ 着床式洋上風力発電施設建設の経験値獲得

鹿島は2020年2月に着工した秋田港・能代港洋上風力発電施設プロジェクトにおいて、地盤調査などの基本計画段階から事業に関与し、ウィンドファーム認証取得支援や詳細設計、基礎の調達・施工・据付業務などを実施しました。

商用洋上風力発電としては国内初のプロジェクトであることから、欧州で先行する洋上風力発電に関する最新技術を取り入れるとともに、日本特有の条件に合わせて技術をアレンジ。鹿島と(株)小堀鐸二研究所が培ってきた耐震設計技術や、技術研究所などにおいて進めてきた洗掘防止工等の施工技術を活用することにより、高品質かつ効率的な設計・施工を実現し、33基の風車を据付けています。

また、今回のプロジェクトでは、欧州にて豊富な施工経験を有するSeajacks社のSEP船を採用し、30名の欧州のエンジニアを起用。施工時には最大120名の多国籍人材が作業に従事しました。経験豊富な技術者、技能労働者と施工を進めることで、安全・品質・納期を厳守する施工体制を構築するとともに、次期案件につながる技術や知見を蓄積しています。

秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事

場所：秋田県秋田市、能代市（港湾区域内含む）

発注者：秋田洋上風力発電

設計：鹿島建設、住友電気工業、ベスタス・ジャパン

発電容量：138.6MW（4.2MW 風車×33基：秋田港13基、能代港20基）

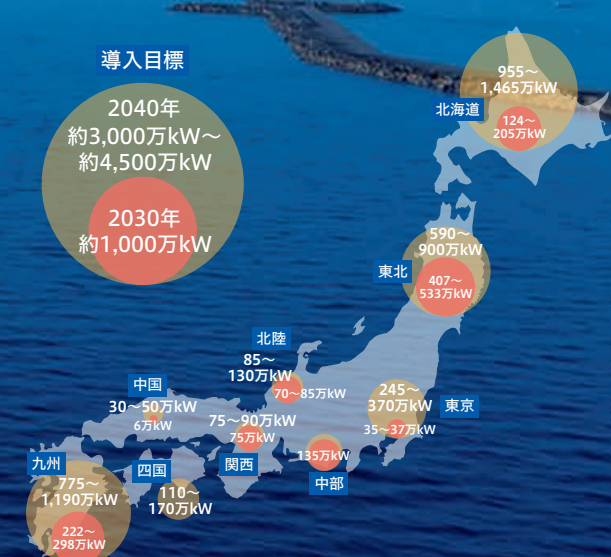
発電形式：着床式洋上風力（モノパイル形式）

施工：鹿島・住友電気工業特定建設共同企業体（基礎および海底ケーブル）

※風車はベスタス・ジャパンが設計・製作・組立、鹿島JVはSEP船による運搬等

工期：2020年2月～2023年3月

政府による洋上風力導入目標（エリア別 導入イメージ）



経済産業省及び国土交通省 洋上風力の産業競争力強化に向けた官民協議会「洋上風力産業ビジョン(第1次)概要」より作成

■ 競争力強化に向けたSEP船建造と研究開発

鹿島は、今後も控える着床式工事の施工力強化に向けて、五洋建設(株)、寄神建設(株)と共同出資してPKYマリン(株)を設立、大型SEP船を建造しました。SEP船は、1,600t吊全旋回式クレーンを搭載しており、風車基礎設置や大型風車組立て等において、安全かつ高効率な施工と建設コストの低減が期待できます。

中長期的には、水深が100mを超える沖合の海域では「着床式」の洋上風力は適さないことから、風車を船舶のように海上に浮かべ、ロープやチェーン等で海底に係留する「浮体式」の洋上風力の需要が高まる見通しです。鹿島は、日立造船(株)と共同して、浮体式基礎の最適化・量産化、及びハイブリッド係留システムに関する研究開発を進めており、NEDOが運営する「グリーンイノベーション基金事業」※4の公募案件である「洋上風力発電の低コスト化」プロジェクトに採択されています。

※4 「2050年カーボンニュートラル」の目標達成に向け、NEDOが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、経営課題として取り組む企業などを研究開発・実証から実用化まで10年間継続して支援する



鹿島が五洋建設、寄神建設と共同出資し建造したSEP船

■ 新たな洋上風力発電プロジェクトへの参画

秋田港・能代港洋上風力発電事業に続いて、経済産業省と国土交通省が公募した「再エネ海域利用法」※5に基づく一般海域における3プロジェクト※6の事業者が2021年12月に決定しました。鹿島は、3プロジェクトの協力企業(洋上風力発電所の海洋工事業務に関する優先交渉権者)としてVan Oord Japan(株)※7と共同参画し、設計や施工計画などの策定を進めています。同プロジェクトにおいても、鹿島の持つ技術と知見を発揮し事業の円滑な推進に寄与するとともに、プロジェクトの参画を通じて、2050年カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

※5 「海洋再生可能エネ発電設備の整備に係る海域の利用促進に関する法律」
 ※6 「秋田県能代市、三種町及び男鹿市沖」「秋田県由利本荘市沖」「千葉県銚子市沖」

※7 ヨーロッパで40件以上の洋上風力発電事業を手がけるVan Oord Offshore Wind BV社の日本法人



高まる再生可能エネルギー需要に応えるため、人材育成と競争力強化を図る

鹿島は、1972年就航当時に世界最大級であったSEP船「SEP-KA」IMAを保有するなど、早くから豊富な大規模海洋工事の実績を持つとともに、従前からの研究開発の成果として高度な設計・施工技術力を有しています。国内初の商用洋上風力発電所プロジェクトは、これらが評価され受注に至りました。2020年には、再生可能エネルギー分野に対する社会からの要請への対応を強化するために、建設工事の経験者を擁する専門部署「再生エネルギー部」を設置。再生可能エネルギーに関する知見や情報を一元的に集約しています。

当部が中心となって、再生可能エネルギーに関する人材育成と競争力を一層強化することで、カーボンニュートラル実現の礎をつくっていきます。



土木管理本部
再生エネルギー部 部長

宮本 久士

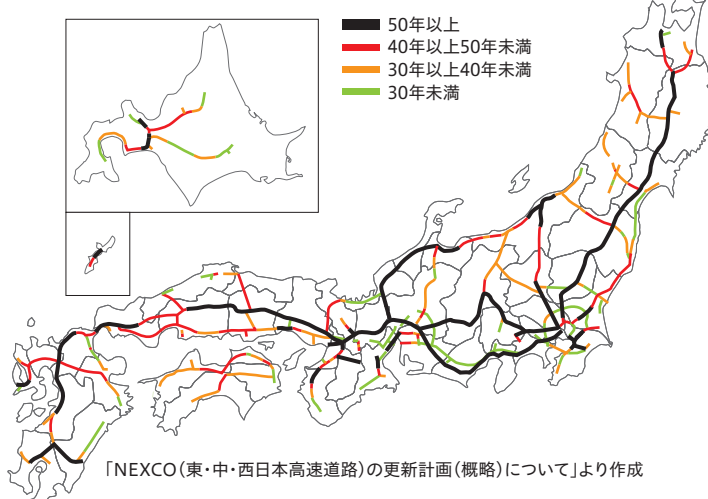
老朽化インフラの更新需要への対応

最先端の施工・維持管理技術を開発

■ 予測される道路更新市場の拡大

我が国の高速交通網は高度経済成長期以降に発達し、供用開始から40年以上経過した高速道路は現在約3割に達しています。2032年には約6割まで増加すると試算されており、高速道路事業は、維持管理の重要性が高まるとともに、新設だけではなく更新も同時に進める新たな局面に入ったといえます。

高速道路の供用後経過年数(2032年3月時点)



■ 「光ファイバ」センシングによるインフラ整備・更新・維持管理技術を開発

鹿島は、光ファイバセンシングを活用したインフラ整備・維持管理の研究技術開発を推進しています。光ファイバの特長は、①ひずみ・温度・振動の分布計測が可能、②長距離計測に適応、③小型・軽量で設置場所を選ばない、④耐久性に優れているなど、多数の利点を有しています。

「吉野川サンライズ大橋」(徳島県・2022年開通)の施工では、光ファイバを組み込んだPCケーブル「SmARTストランド」を活用し、橋梁にかかる張力を計測。供用後も道路橋の維持管理に必要なひずみ計測に活用すべく、試験計測を開始しました。また、「熱海ビーチライン」(静岡県) ▶P.62 では、道路の交通状況や路面状態の異常をリアルタイムに管理する光ファイバ技術の実証を行いました。

このほか、「トンネル鋼製支保工のひずみ計測」や「ダム堤体のひずみ挙動検知」「グラウンドアンカーの張力計測」などの技術を開発し、実工事で活用しています。

■ 道路橋床版取替用技術「SDRシステム®」を開発、特許取得

鹿島は、道路橋床版取替工事に伴う交通規制等によるソーシャルロスの大幅な低減を可能にする「スマート床版更新(SDR)システム」を開発し、活用を進めています。本システムの特長は、プレキャスト床版を用いた床版取替時に行う4つの作業(①既設床版の撤去、②鋼桁上フランジの錆などを除去するケレン作業、③高さ調整、④新設床版の架設)を同時並行で実施する超高速施工です。また、現場周辺の安全性向上、鋼桁への影響低減などの特長も有しています。

「全断面(2車線道路の場合2車線規制)取替」を対象とした工事では、従来工法と比較して約1/6まで工程が短縮できます。また、2022年には2車線道路用の「幅員方向分割(2車線道路の場合1車線規制)SDRシステム」を開発。1車線ずつ分割して施工するとともに、取替工程を約1/10まで短縮することで交通規制範囲・期間がより低減されます。

2023年9月現在、鹿島ではSDRシステムを採用した道路橋床版取替工事を2件施工中です。また、「SDRシステム」として特許を取得しており、今後は他社施工にも展開していく方針です。



SDRシステム実証実験風景。プレキャスト床版を設置するマシン

動画「光ファイバを用いた構造モニタリング」をこちらからご覧いただけます。



動画「スマート床版更新(SDR)システム」をこちらからご覧いただけます。



建設・開発両事業のシナジー効果と グループ各社のサービスがもたらす、 鹿島独自の建設バリューチェーン

鹿島では、持続的成長に向けた戦略の一つとして、「建設バリューチェーンの拡充」に取り組んでいます。建設バリューチェーンの各段階において、高度な技術力を発揮するとともにグループネットワークを有機的に機能させることで、価値を最大化した都市空間や建造物、最高水準のサービスを提供しています。

「博多コネクタ」(福岡市博多区)

本プロジェクトは、鹿島グループの建設バリューチェーンを活かした高規格賃貸オフィスビル開発事業です。

開発部門の企画力・事業推進力・マネジメント力や、設計部門のデザイン・プランニング力、施工部門の技術力に加え、運営管理分野におけるグループ会社の各種サービスを融合し、建物価値を最大化した建築物を提供しています。

土地所有者:福岡酸素

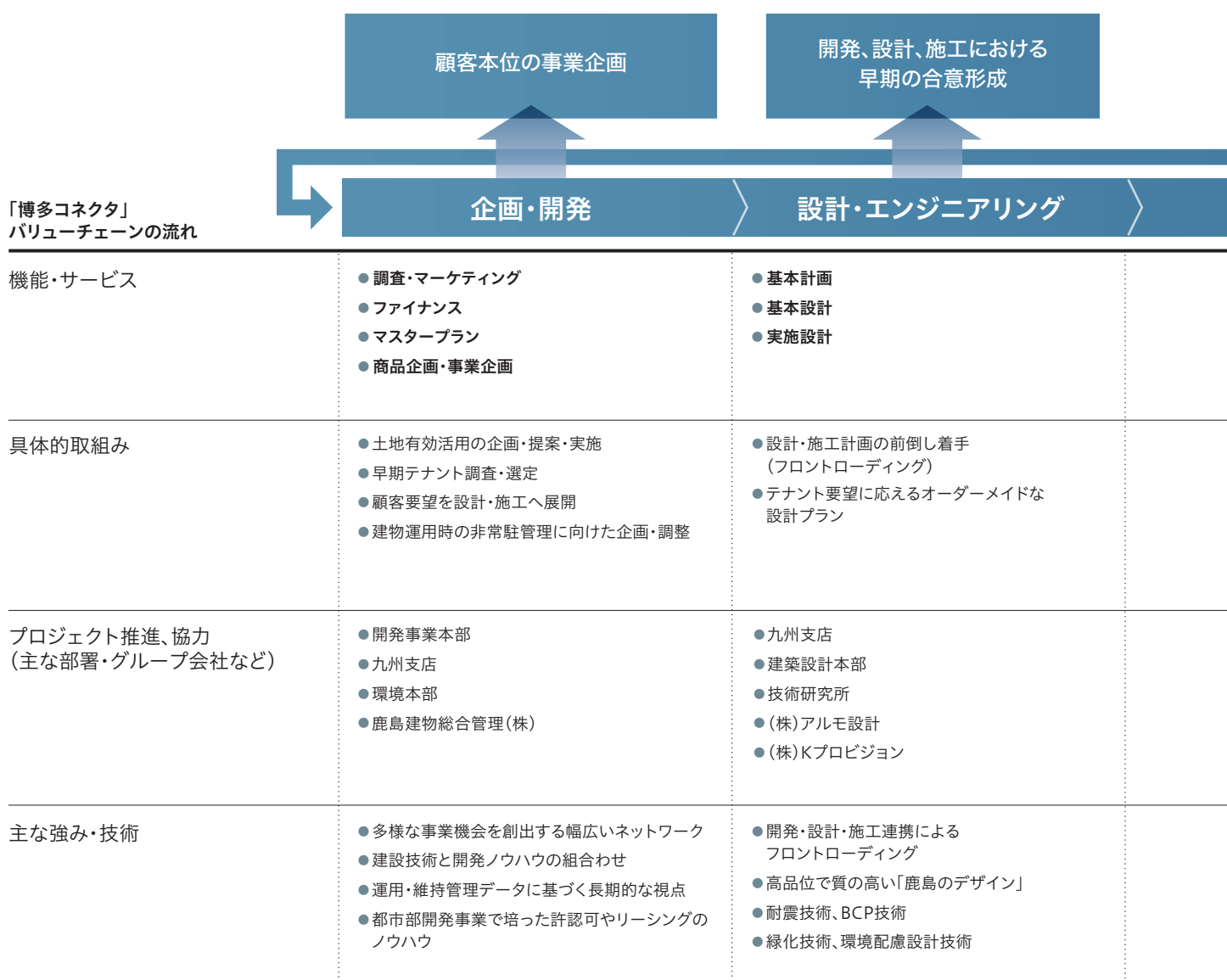
事業者:鹿島建設 開発事業本部

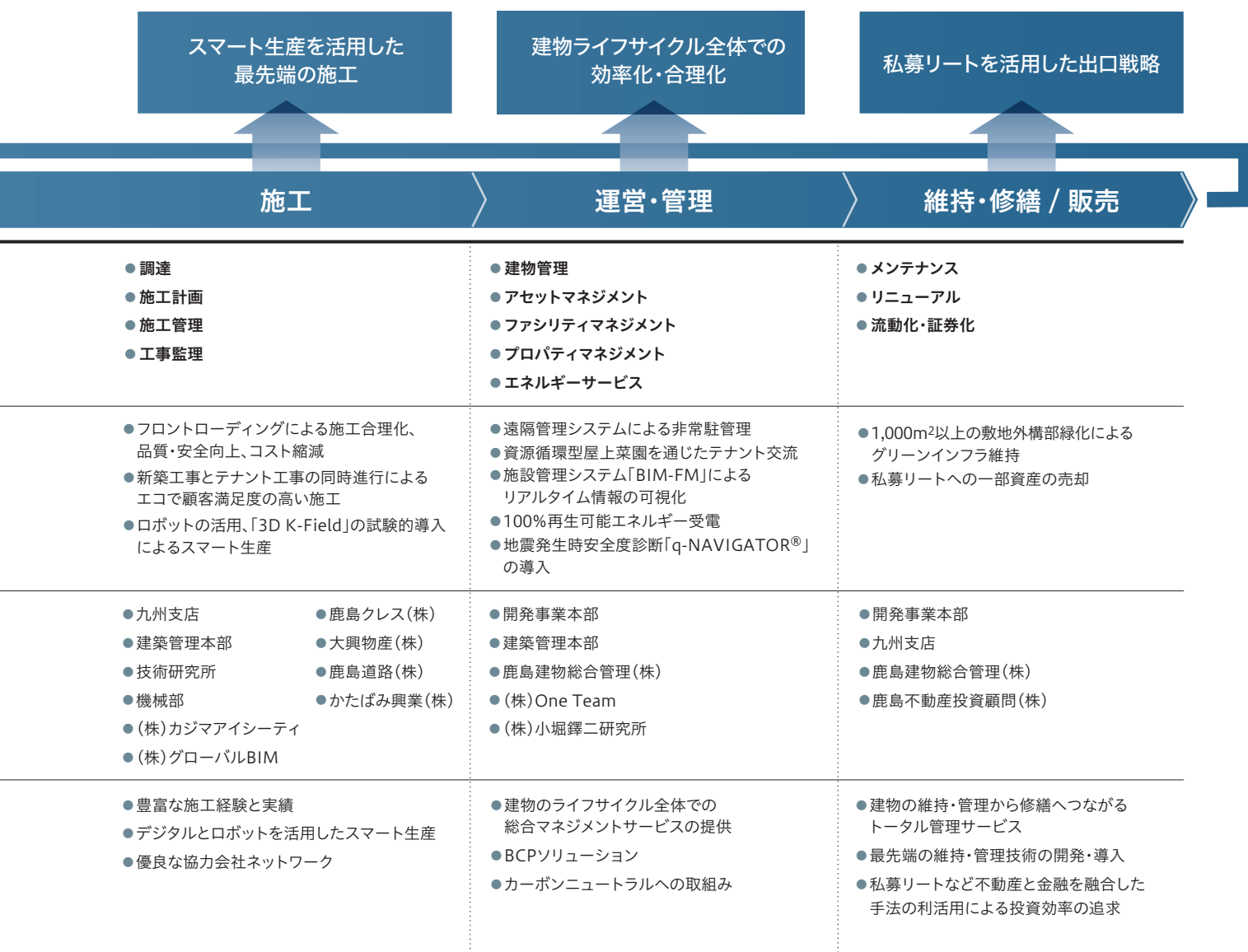
用途:事務所

規模:S造一部CFT造 9階 延べ21,449m²

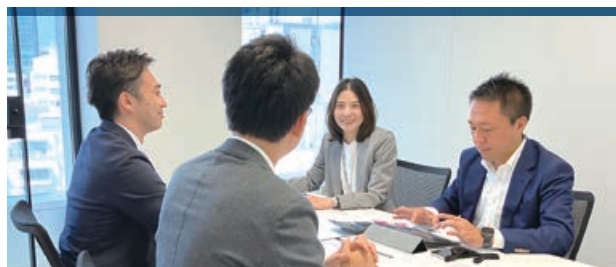
設計・施工:鹿島建設 九州支店

工期:2020年3月~2021年6月





「博多コネクタ」で見る建設バリューチェーン



企画・開発

顧客本位の事業企画

「博多コネクタ」は、福岡酸素(株)が所有する1,000坪超の土地有効活用計画に関する情報を入手したことから始まりました。同社のニーズである「創業100周年に合わせた拠点再編」や「低利用地の有効活用を通じた経営基盤強化」をもとに、同社の立場に立ったCRE[※]戦略を検討。「創業ゆかりの地」を手放すことなく優先的に新築ビルに入居できる「定期借地方式によるオフィス開発事業」(鹿島が福岡酸素から50年の定期借地で土地を借り受け、賃貸オフィスビルを建設。福岡酸素がテナントとして入居)を提案し、5社指名の提案コンペの結果、事業パートナーに選定されました。

※ CRE: Corporate Real Estate(企業が保有する不動産)



設計・エンジニアリング

開発、設計、施工における早期の合意形成

首都圏を中心とする多数の案件で培ってきた様々な開発ノウハウを活用し、先進性と快適性、機能性、フレキシビリティ、高セキュリティ、BCPを追求した計画・設計を実現しています。容積緩和による無柱ロングスパン空間やハニカムダンパ[®]による制震システムなどは、その一例となります。

また、開発事業本部のネットワークを活用したリーシングにより、基本計画段階で福岡酸素の利用床以外を一括してPayPayカード(株)に賃貸する基本合意を取り交わしました。

これにより、両テナントの部署配置や想定人員、働き方などの要望や課題を詳細に検討したオーダーメイドのビル企画を立案し、事業性向上と快適なオフィス空間提供の両立を図りました。

設計段階においても、早期のテナント要望の把握に加えて、開発、設計、施工を当社が一貫して担当することにより、綿密な情報共有と早期の合意形成、建物引渡し後の内装解体を伴わないテナント工事が可能となり、効率的かつエコな施工につながりました。

また、BIM[※]を活用した「フロントローディング」や「仮想(デジタル空間上の)竣工」を実施することで、施工合理化や品質向上、資材調達の早期化、コスト削減などを実現しています。

※ BIM: Building Information Modeling



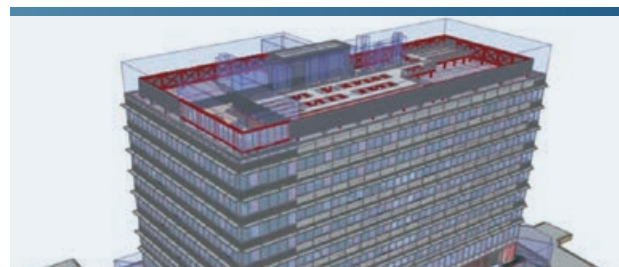
施工

スマート生産を活用した最先端の施工

自社開発の建築現場として、積極的にデジタルとロボットを活用し、「鹿島スマート生産ビジョン」▶P.70の実践に取り組みました。

ロボット施工では、鉄骨溶接や土間押さえ作業においてロボットを活用した省人化を試行。遠隔管理については、3次元リアルタイム現場管理システム「3D K-Field」▶P.70を用いて、機材稼働状況の可視化、作業員の位置情報・バイタルデータを把握し、効率的かつ安全な現場運営を実現しています。また、BIMを基軸とした施工計画のデジタル化・可視化により、モノ決め、各種の干渉確認を迅速化・精緻化するとともに、スマートアプリを用いた進捗管理や品質管理などを通じ、情報伝達の早期化などにつなげることができました。

これらの取組みが、鹿島グループの建築現場における生産プロセスの変革に結びついています。



運営・管理

建物ライフサイクル全体での 効率化・合理化

博多コネクタでは、運営段階のスマート化に向けて、遠隔監視システムを駆使した非常駐管理によるビル運営を行っています。計画段階から建物管理を専業としている鹿島建物総合管理(株)が参画し、綿密な調整を行うことで、無人管理が可能な建築及び設備計画を策定しました。

また、設計・施工段階で活用したBIMを建物管理に転用した施設管理システム「BIM-FM」を導入し、建物管理のデジタル化を実践しています。3次元モデルのBIMデータに、設備の属性情報や日々の管理履歴を紐づけることで、建物・設備のリアルタイム情報を一元化・可視化し、トラブル対応の迅速化や管理品質の向上に寄与しています。集積された建物管理データは、企画・開発にフィードバックされ、今後のオフィスビル開発も含めた建物のライフサイクルコスト低減に向けたトータルソリューションにつなげていきます。



維持・修繕 / 販売(資金回収)

私募リートを活用した出口戦略

自社開発物件の出口戦略の一つとして、博多コネクタの一部持分を信託受益権化し、鹿島不動産投資顧問(株)が運用する鹿島プライベートリート投資法人に売却しました。

同投資法人は、2018年に設立した建設業界初の私募リート(不動産投資信託)です。オフィスビルを中心に、首都圏及び地方主要都市における優良資産を取得し、資産規模を拡大しています。

私募リートを活用した物件売却は、次の開発投資に向けた資金回収を意図しており、投資、売却による回収、再投資のサイクルを計画する当社の建設バリューチェーンの一つとなっています。

鹿島グループの リソースを総動員し、 開発事業の 一つのモデルケースを実現

開発事業本部
事業部 次長

太田 雄一郎



2003年の入社以来、東京都心部の大規模開発プロジェクトに携わってきましたが、今回初めてプロジェクト責任者であるプロジェクトマネージャー(PM)を担当しました。PMは建設バリューチェーンの各種機能を円滑につなぐ司令塔です。プロジェクトを安定的に推進するために大型テナントの早期確保を命題として初動段階から誘致活動を行い、幸いにもPayPayカード様とのご縁を得ることができました。設計施工段階では福岡酸素様、PayPayカード様の期待と要望に応えるべくグループリソースの総動員に注力し、竣工後には一部持分をリートへ売却。地方中核

都市における当社ビル開発事業の一つのモデルケースをつくりました。PMとしてプロジェクト全体を俯瞰するなかで、信頼ある品質を確実に提供できる人材と技術、ネットワークを備える鹿島グループの強みを再認識する機会となりました。

現在、屋上に整備した「天空菜園」では、ビル内就業者やビル内に設置した保育園の子どもたちと四季の野菜を育てており、収穫したサツマイモを原料にオリジナル焼酎を製造するなど、SDGsの観点も意識してビル運営を行っています。これからも関係者様をはじめ本プロジェクトと末永くお付き合いしていきます。



博多コネクタの
「天空菜園」については、
こちらをご覧ください。



鹿島グループの成長ドライバー、 「KUSA」の戦略

鹿島の海外事業は、各拠点における着実な事業展開により、鹿島グループの収益基盤の一つとなっています。なかでも海外事業の中核である米国事業は、1964年の現地法人の設立以来、米国経済の浮沈、市場のパラダイムシフトなど、多様な外部環境の変化に柔軟に適応し、その姿を変革してきました。今後も確立された鹿島独自の成長戦略を遂行することにより、力強い成長を続けていきます。

(KUSA2022年度 売上高4,132億円 当期純利益275億円 従業員数1,552人)

※ 社名は略称です。正式名称は下の組織図をご覧ください。

外部環境の変化に応じた 事業ポートフォリオの最適化と組織の再編成

1964年、鹿島は、ロサンゼルス市の日本人街「リトルトーキョー」の再建要請に応じてKIIを設立し、再開業事業により本格的な米国市場進出を果たしました。

1970年代、日系企業の米国進出加速に伴う、日系顧客からの設計施工一貫サービスを求める声を受けて、既存の設計機能に加えて、施工機能の整備を推進。顧客の進出地の選定、計画、設計施工に及ぶ総合的支援により信頼を獲得し、1980年代には大型の日系自動車工場を相次いで受注するなど、建設事業は飛躍的な発展を遂げました。開発事業は、ミネアポリス市での高級分譲マンション事業以降、業容を拡大。1979年のKDC設立後、オフィスビル、商業施設、マンション開発などを手がけました。

1985年のプラザ合意後の円高進行、日系企業の対米進出増加に合わせて一層の現地化を進め、1986年には米国での多岐にわたる事業を統括し、資金調達の機能を担う地域持株会社としてKUSAを設立しました。

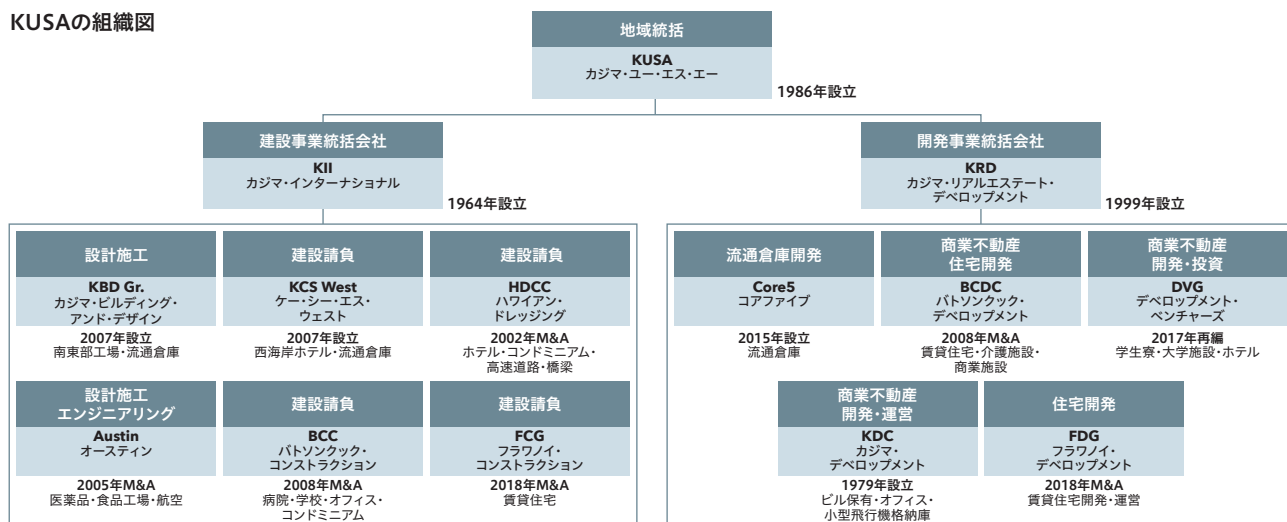
1990年前後の不動産不況の時代には、米国の物流革命を見越して1989年にIDIを設立。土地の先行仕入れ、倉庫建

設、テナント誘致、投資家への売却という短期回転モデルを確立し、優れた立地と最先端の仕様を擁する流通倉庫はテナントと投資家の支持を得て、1990年代に大きく成長しました。また、KUD(現DVG)は、事業計画から資金調達、設計施工に至る開発マネジメントというモデルを構築し、サンフランシスコ・ジャイアンツ・スタジアムなどを完成させました。

1990年代初頭の日本のバブル崩壊は、日系企業の対米投資を激減させ、日系顧客への依存度の高いKIIは苦境に陥ります。ローカル市場に軸足を移すべく、建設事業の経営陣に米国大手建設会社幹部経験者を招へいし、米系顧客の開拓に注力しましたが、サービスの品質と顧客との関係を重視する従来の方針との乖離が見られたため組織を再編し、日系顧客の再開拓などを柱とする再建に努めました。

1999年に経営資源の効率化、財務体質改善、組織活性化を目的とした組織改革を実施。KUSAに各事業部門の業績把握とガバナンスの機能を集中し、建設事業統括会社KIIと開発事業統括会社KRDを一元管理する体制を確立しました。以後、KUSAの管理のもと、M&Aなどによる事業領域の拡大を図るとともに、市場環境に応じた事業ポートフォリオの最適化を重視した経営を進めています。

KUSAの組織図





ウェスティン・ナネア・オーシャン・ヴィラズ(ハワイ州/HDCC施工)

■ プラットフォームによる 新市場開拓と既存市場深耕

鹿島は、プラットフォームを「収益を得るビジネスモデルとそれを遂行する人・組織が備わった事業基盤」と定義しています。KUSAをはじめとする鹿島の海外現地法人も、それぞれが狙う市場を把握し、ビジネスチャンスを捉えてプラットフォームを構築しています。

2008年にM&AによりKUSAグループに入り、KRD傘下の開発事業会社となったBCDCは、世界金融危機後に多くの開発業者が資金調達に窮するなか、住宅開発に強いパートナーと組んで、高層賃貸集合住宅開発を開始。ロケーションの良い都心部に「SkyHouse®」シリーズを展開し、ユニークかつ良質な商品企画が受け入れられて高収益を実現しました。また、BCDCの元の親会社で、M&Aの際にKII傘下に組み入れられたBCCによる施工参画というグループ・シナジーも生み出しました。

同じ賃貸住宅であっても、2018年にグループに加わったFDGが得意とするのは郊外型で木造の中低層賃貸集合住宅です。その子会社であったFCGとの協働により企画・開発、建設、運営の一貫したサービスを提供できる事業プラットフォームの将来性に期待し、KUSAによるM&Aが実現しました。木造賃貸集合住宅の建設に特化したFCGは、M&A時にKII傘下に分かれたものの、今もFDG案件の施工を担うケースが多く、両社がグループに堅実な収益をもたらしています。

流通倉庫開発事業においては、IDIを売却後、2015年にCore5を設立。長年培ってきたノウハウとネットワークを活かし、高水準の利益を創出し続けています。

このように、KUSAの開発事業の狙いは、競争力のあるプラットフォームを見出し、また自らつくり出し、拡充し、更にその旬の時期を見極め、ポートフォリオの最適化を図ることにあります。また、もともとの親子会社間に限らず、異なる強みを持つ建設会社をグループ内に有することも大きなメリットとなっています。

■ M&Aによる事業領域の拡大

建設業が地元に深く根づいた成熟産業となっている米国において、顧客や協力会社、地域との関係、人と組織を動かす仕組みをゼロから構築するのは極めて困難な試みです。KUSAは、そうした認識を持ち、M&Aによる事業領域の拡大を図ってきました。対象企業の選定にあたっては、「特定の分野または地域で優位性を持つこと」「鹿島グループの企業文化、DNAを共有できること」「グループ・シナジーが期待できること」を重視しています。

例えば、HDCCは、「参入障壁の高いハワイでの事業基盤」と「顧客との関係を大切に品質を重視する社風」を評価し、グループに迎え入れました。M&A後のKUSAによる信用供与や設備投資・人材育成への支援が、社員の士気高揚や生産性の向上、事業の拡大につながり、現在もハワイ州の建設会社トップの地位を守り続けています。

そのほかにも、高いエンジニアリング力を備え、食品や医薬品、航空産業の工場建設に強みを持つAustin、南東部において超高層建築の能力を有し、病院、教育施設、ホテルなどの幅広い分野の建物を手がけるBCC、木造賃貸集合住宅の建設・開発に強みを持つFCGとFDGの両社など、特定の分野で秀でた能力を持つ企業を仲間を迎え入れることにより、グループの業容拡大を実現しています。



KŌ'ŪLA(ハワイ州/HDCC施工)

Photo Courtesy of Ward Village

■ 持続的な成長を支える 人材マネジメントとガバナンス

KUSAは、グループ会社の社長会(Presidents Meeting)や事業責任者レベルのグループ横断的な会議を開催したり、各社社長に他社の社外取締役を務めさせることなどを通じて、各社が互いの事業に対する理解を深め、協業による新しい試みの可能性を探る環境を整えています。その結果、グループ会社の経営陣が直接連絡を取り合い相談できる関係が生まれています。

KUSAグループとしてのマネジメント、ガバナンスについては、ボード(取締役会)によるコントロールが第一です。各社の意思決定においてボードの承認を必要とする事項を明確に定めており、それに従った運営が行われています。各社のマネジメントの全般は、社長以下の経営陣に任されており、重要事項を鹿島からの出向者が多数を占めるボードが審議・決定します。

建設・開発の両事業は、ともに典型的な属地産業であり、各社の持続的な成長を考える時、その土地に根づいた優秀な人材を確保し、将来の幹部候補として育成していくことが欠かせません。そうした人材育成も各社長に委ねられる重要な仕事の一つです。

M&Aによりグループ入りした会社との有益な関係を維持していくには、緊張感のある信頼関係が大切です。M&Aを検討する段階から、単なる投資先としてではなく、価値観を共有するチームとして互いに信頼し合えるかどうかを見ています。各社の次代の経営陣にその信頼感を継承してもらうことが、KUSAの今後の大きな課題であると認識しています。



KUSAグループ会社のトップが集う社長会

■ 危機を乗り越え安定的な業績確保と 持続的な成長を目指す

コロナ禍以降の事業環境は、サプライチェーンの混乱、人手不足、ウクライナ情勢によるエネルギー価格の高騰、インフレや度重なる利上げなど、過去に経験がないほど先行き不透明な状況が続いています。

建設事業においては、建設コストの上昇や資機材調達期間の長期化などの影響を受けています。しかしながら、米国の建設需要は、経済の底堅さやサプライチェーンの国内回帰の動きに支えられ、生産施設や流通倉庫、賃貸集合住宅などが引き続き堅調に推移すると見込まれます。こうしたなか、KUSAは、建設事業各社の受注、工事管理、業績管理のレベルアップを求め、またグループ内での技術の水平展開などの協力を呼びかけて、質・量ともに安定的な事業展開を目指しています。

開発事業においては、eコマースの発展に衰えが見られず、流通倉庫市場が堅調に推移しています。特に賃料上昇とキャブプレート低下が進んだ2021年から2022年前半にかけて、Core5はコロナ禍前に仕込んでいた優良物件の有利売却を実現し高収益を上げました。2022年後半以降、金利上昇に伴って投資家の物件購入姿勢が慎重になっているものの、テナント需要は引き続き高い水準にあり、Core5は市場動向を見極めながら、適切な売却活動を進めています。

現在、KUSAの開発事業は、流通倉庫と賃貸集合住宅を収益の柱としながら、ホテルや学生寮、セルフストレージといった多様なアセットタイプへの投資を進めています。また、市場の先を見通した投資と安定稼働資産の計画的な増殖も今後の課題です。

KUSAは、外部環境の変化に適応してターゲットを変え、組織再編を重ね、数々の危機を乗り越えて事業を拡大してきました。建設事業と開発事業が互いの強みを活かし、各社の得意分野を組み合わせることにより、他社が真似できないユニークで付加価値の高いサービスを提供しています。グループ全体として競争力を発揮し、安定的な業績確保と持続的な成長ができる組織を目指しています。

KUSAグループ 事業会社トップメッセージ

Core5



Timothy J. Gunter
President & CEO
Core5 Industrial
Partners LLC

自社の強みとリスク管理の徹底により安定収益を確保

当社の強みは、鹿島グループの一員であることによる信用力、流通倉庫開発において業界トップクラスといえる経験豊富で献身的な社員と、当社が提供する建物に対する投資家やテナントからの高い評価です。これらが業界内プレーヤーとの強い信頼関係を生んでいます。私たちは、すべてのプロジェクトにおいて適切な審査を経た保守的な事業計画を策定しており、予想外の事態が生じても所定の利益を確保しています。また、いくつかの財務指標を設定し、ポートフォリオレベルでのリスク管理を徹底しています。



Hendricks Gateway Park (インディアナ州)

KBD Gr.



Jeff Stiner
President & CEO
Kajima Building & Design
Group, Inc.

グループ会社との情報共有・連携により経営基盤を強化

当社は、製造工場や流通倉庫建設を主力分野とし、設計、施工、エンジニアリングの優秀な人材を備えています。毎回、期待以上のサービスを顧客に提供しており、現在は、受注の約75%がリピート顧客によるものです。当社は、鹿島グループの一員として、日系の重要顧客層を擁するとともに、グループの他の建設事業会社から学ぶ機会、開発事業会社と連携する機会を得ています。これが人材の成長やビジネスチャンスの拡大につながり、経営基盤を更に強固なものにしています。



UPS Middletown (ペンシルベニア州)

FDG



Blake Breimann
President & CEO
Flourney Development
Group, LLC

鹿島グループの一員となり、多くのシナジー効果を獲得

2018年に鹿島グループの一員となってから、賃貸集合住宅の開発において、トップクラスの開発事業遂行力と資金力を持つ企業としてブランド力・信用力が高まり、土地取得や人材獲得などの多くの局面において競争力が強まりました。グループ会社との連携により、単独では不可能であったプロジェクトにも参画できており、多くの同様の案件が今後始動する見込みです。当社と鹿島の長期的なパートナーシップは、多くの面で顕著なシナジー効果をもたらしており、当社がグループの一員として成果を上げるための原動力となっています。



SEA SOUND (フロリダ州)

独自の強みを持つ事業会社の連携を通じて付加価値の高いサービスの提供を目指す

KUSAは多様な事業分野や形態を持つ事業会社の集合体、いわば小さなコングロマリットとなっています。それぞれの事業会社が特定の事業分野で独自の強みを持ち、グループ内の連携により付加価値の高いサービスを提供し、全体として競争力と収益力の最大化を図ることを戦略の柱としています。近年の好業績は、この戦略をもとに、将来を見据えて人と組織を育て、各社の強みを伸ばしてきた成果です。統括会社のKUSAは、事業会社に対してガバナンスをきかせつつ、自律的運営を促すために「地図とコンパス」を示すことが大切です。それは、「地図」によってルールや手続きを設定し、「コンパス」は顧客本位の価値基準、信頼関係を大切にす鹿島らしい価値観とともに共有することを意味します。事業環境の変化が激しさを増すなか、競争力を発揮し、持続的な成長を実現していくうえで、大きな方向性の共有と、各社の自主性と柔軟性に対する信頼が何よりも重要と考えています。



KAJIMA U.S.A. INC.
President & CEO
梅原 基弘