

# Part 3

## 中長期 成長戦略の 実践

“顧客の期待を超える技術の提供”と  
“魅力あるまちづくりの実現”に向けた取組みを  
グローバルに実践しています。



特集1	47
半導体・デジタル産業の 建設需要に応える鹿島の総合力	
特集2	51
「まちづくり」から「イノベーションの創出」へ—— 建設バリューチェーンが拓くHANEDAの未来	
特集3	55
新たな事業を創出し成長を続ける、 カジマ・ヨーロッパの戦略	



新東名高速道路 河内川橋工事(神奈川県)

# 半導体・デジタル産業の建設需要に応える 鹿島の総合力

2023年12月、熊本県に完成した「JASM第一工場」は、我が国の半導体生産の拡大に寄与する国家的なプロジェクトです。鹿島グループの提案力・設計施工力・エンジニアリング力を結集して、国内最大級の半導体生産施設の建設に臨み、工場棟、ユーティリティ設備棟と複数の付属棟、オフィス棟を約定どおりに完工させました。



## 半導体工場建設の加速化

2021年に「半導体・デジタル産業戦略」を打ち出した日本政府は、同産業の拡大・成長への取組みを国家事業として位置づけ、半導体生産については、国内生産による半導体関連の売上高を2030年に15兆円(2020年比約3倍)まで引き上げる目標を掲げています。今回完工した「JASM第一工場」を含めて、多くの企業が半導体関連の生産施設の整備を計画しており、今後の工場建設の加速化が見込まれています。

鹿島は、2000年代初めの電子デバイス工場建設が急増した時代に、クリーンルームの設計手法や生産施設の微振動対策・工法を開発。以降も、CO<sub>2</sub>削減を視野に入れた省エネ設計やBCP対策など、新たなニーズに対応し、技術とソリューションを蓄積してきました。2022年には、蓄積した技術力、設計施工力を活かし、半導体メモリの大規模生産施設などを建設しました。▶P.50

## 日本最大級の半導体工場

2023年12月に竣工した「JASM第一工場」は、世界有数の半導体受託製造専門企業である台湾の「TSMC(Taiwan Semiconductor Manufacturing Company:台湾積体電路製造)」が過半数を出資する子会社「JASM(Japan Advanced Semiconductor Manufacturing) (株)」が建設した半導体生産施設です。TSMC社が日本で工場建設・半導体製造する初めてのプロジェクトであり、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)、(株)デンソーなど国内企業も参画するほか、日本政府が最大4,760億円を補助する国家的プロジェクトです。22/28nm、12/16nm(ナノメートル)の半導体が製造される予定で、月間生産能力は5万5,000枚(300mmウェーハ)を見込んでおり、約1,700人の人材の雇用創出が期待されます。2024年末までに生産開始を予定しています。

## 工事概要

JASM第一工場

場所：熊本県菊池郡菊陽町

発注者：Japan Advanced Semiconductor Manufacturing(株)

設計監理：鹿島建設(株)

用途：オフィス、工場、駐車場

施工：鹿島建設(株)

工期：2022年4月～2023年12月



## 世界基準の品質・スピードへの対応

「JASM第一工場」の建設は、鹿島グループが総力をあげて挑戦した一大プロジェクトとなりました。受注にあたっては、「20.5か月の工期を厳守し、日本の建築基準法のもとでTSMCの基準に則った施設整備を実施する」という難易度の高い施工条件が求められました。鹿島は早期段階から電子デバイス工場のプロジェクトを経験した設計者と施工者を集め、施主の意向を踏まえた企画立案に着手。TSMC社と同じ台湾に地盤を持つ当社グループの中鹿營造股份有限公司も提案の段階から参画し、グループ一丸となり施主の意向を汲み取り、スピーディな対応に徹底しました。台湾に営業拠点を構える日系ゼネコンは他にもありますが、当社の組織力・提案力が施主に評価されたと考えています。

## 鹿島グループの総合力を発揮

現場の組織体制は、ゼネラルマネージャーとして建築系役員が現地に常駐し、迅速な判断指示を実行しました。そのもとで、全国8支店(北海道・東京建築・横浜・中部・関西・中国・四国・九州)から、総勢304人の社員が集結しました。全国の協力会社とのネットワークを通じ、国内外から資機材や労務を調達、工事最盛期において1日最大作業員数が7,500名を超えました。更に、鹿島グループの持つバリューチェーンを活かし、全20社のグループ会社の技術とサービスを導入しました。

■ 大興物産(株)：	杭工事・資機材調達
■ 鹿島道路(株)：	道路・外構工事
■ ケミカルグラウト(株)：	山留・地盤改良工事
■ (株)クリマテック：	設備工事
■ 鹿島フィット(株)：	耐火被覆工事
■ (株)アルモ設計：	設計協力
■ (株)イリア：	家具の設計・施工・納品 ▶ P.70
■ (株)グローバルBIM：	BIMモデリングなど



## BIM活用による見える化・生産性向上

工事にあたっては、「世界水準の品質とスピード」「台湾を拠点とする施主との合意形成」「用途の異なる複数棟の同時施工」「実施設計と着工準備の同時進行」「30社超の別途設備工事会社の情報収集・調整」など、多岐にわたる課題が山積しました。この解決策としてBIM(Building Information Modeling)の機能を駆使しました。

BIMはコンピュータ上に作成した3次元の建物の形状情

報に、属性情報(各部位の仕様・性能、居室等の名称・用途・仕上げ、コスト情報等)を加えた統合管理システムで、建設工事のデジタル化を推進する要となるツールです。今回の工事では、発注者への説明・交渉から、意匠・構造・設備設計の総合調整、資材発注の数量算出、施工管理など、あらゆる場面でBIMをフル活用しました。見える化・生産性向上が、効率的な施工、プロジェクトの成功に繋がりました。

## BIMのフル活用により膨大な工事作業量を手戻りなく進め、チーム一丸で着実な施工を実現

今回の工事は、多くの人員が集結し大量の資機材を扱うなかで、「いかに短時間で効率よく一つひとつの仕事を仕上げ、手戻りなく次のステップに引き継ぐか」が最大の課題でした。これまで複数の建設現場を経験してきましたが、常に心掛けてきたのは、入念な準備と関係者間の正確かつタイムリーな意思疎通です。お客様の思いを正確に共有し、的確な計画を策定すること、それを着実に施工すること。この基本的な繰り返しを忠実かつスピーディに実現することが、効率的な施工のための必要条件です。国内最大級の現場において、



上棟式にて工事関係者

BIMをフル活用し、デジタル上での各プロセスの情報共有、相互確認を可能としたこと、経験豊富な設計チームとそれを具現化する施工チーム、そして1日で最大7,500名を超える全国から参集した技術者たちの総合力が、工期を守り成果を上げることのできた要因であったと、改めて思います。



建築管理本部  
本部長付部長

北村 浩一郎

## 多様な人材の活躍

短工期かつ大規模現場であったため、作業員の確保、膨大なドキュメント類への対応も重要な課題となりました。施主発注者を含め、約400社の協力会社が参加しましたが、鹿島のグループ会社で採用している溶接工をはじめ外国人材も大いに活躍しました。場内看板等は英語を含めた複数言語を併記し、色やライトなど直感的に理解しやすい安全対策、作業員用のインフォメーションセンターなど、多様な人材が安全で働きやすい環境を整備しました。また、IT専門人材が現場業務のデジタル化を進めたほか、サテライトオフィスによる作業など、遠隔地の人材も工事に大きく貢献しました。

## 今後の需要拡大に向けて

今回のプロジェクトを通じ、鹿島は大型半導体工場建設のノウハウを新たに獲得することができました。発注者のニーズに応えた、設計・施工・グループ会社の連携、協力会社との協働の成果です。また、全国から集まった大勢の工事関係者の労務管理や環境整備、大量の資機材の搬出入等に伴う周辺環境へのリスクの対応など、超大型工事であるが故の工事以外での課題対応も重要なノウハウの一つです。こうした経験を通じて得た知見・ノウハウを水平展開し、今後加速化する半導体関連工事等における競争力強化、生産性向上に繋がっていきます。

## TOPICS

### TSMCから優秀サプライヤとして表彰

鹿島は「JASM第一工場」の計画通りの完工が高く評価され、TSMCから「Excellent Performance Award」を受賞しました。この表彰は半導体製造装置、材料、検査、パーツ供給、施設管理サービスなど、TSMCに関わる幅広い分野のサプライヤを対象に、1年間の支援と優れた貢献に感謝の意を表すもので、2023年は日本企業7社を含む計20社が受賞しました。

2023年12月7日に開催された「2023 Supply Chain Management」の表彰式では、TSMCのCEOであるC.C.Wei氏（2024年6月にチェアマン兼CEOに就任）から当社の天野社長に記念品が手渡されました。



表彰式にて、TSMC 社CEO のC.C.Wei 氏(右)と当社天野社長

## 半導体関連生産施設の国内建設需要に応える

日本国内では、半導体をはじめ半導体製造装置や関連部品を製造する工場の建設計画が全国各地で進んでいます。

当社には、「JASM第一工場」の以前にも、「キオクシア四日市工場 新製造棟(Y7棟)」や複数の半導体関連施設の施工実績があり、「鹿島グループ中期経営計画(2024～2026)」においても重点分野に定め、取組みを強化しています。



キオクシア四日市工場 新製造棟(Y7棟)  
(三重県・2022年竣工)



TDK北上工場新製造棟  
(岩手県・2024年竣工)

### 政府支援による大規模半導体関連の計画

日本政府は、半導体の安定的な供給確保に向けた施策として5G促進法及びNEDO法の改正や補正予算の計上などを行い、生産施設整備への後押しを進めています。政府の支援も受けて半導体関連施設の建設計画が動き始めています。

●半導体 ■装置・部素材



「半導体・デジタル産業戦略」(経済産業省)より作成

# 「まちづくり」から「イノベーションの創出」へ—— 建設バリューチェーンが拓くHANEDAの未来

鹿島は、「バリューチェーン拡充による収益源の多様化」を成長戦略の一つに据え、開発事業においては、グループの総合力を基盤とする多様な外部パートナーとの協業によりプロジェクトの上流から下流に至るプロセスを通じて独自の価値連鎖を生み出しています。ここでは、開発プロジェクトのリーダーがその最前線を語ります。

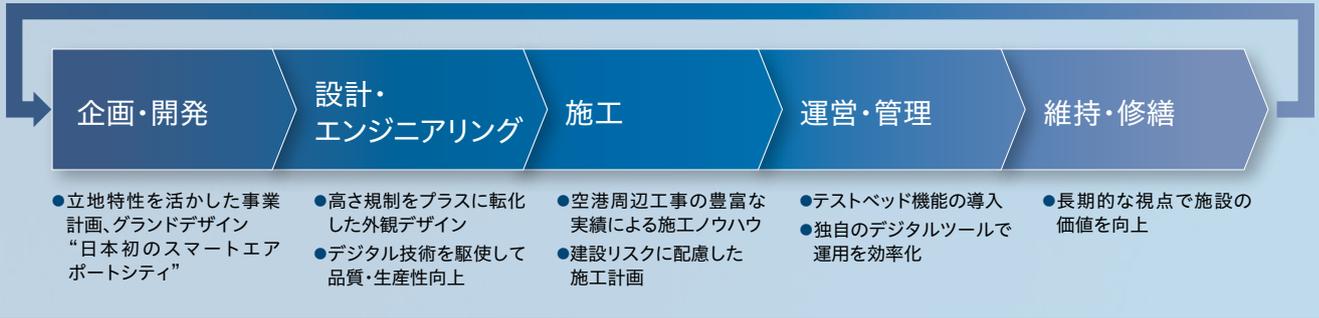
## 「HANEDA INNOVATION CITY(HICity)」 (東京都大田区)

鹿島など9社が出資する羽田みらい開発(株)は、日本の空の玄関口、東京国際空港(羽田空港)に隣接する約5.9haの区有地に、モビリティやロボティクスなどの研究開発施設(ラボ・オフィス)、先端医療研究センター、ホテルやコンベンション施設、飲食店など多様な機能を備えた大規模複合施設を開発、運営しています。

### 工事概要

プロジェクト名:羽田空港跡地第1ゾーン整備事業(第一期事業)  
 施設名称:HANEDA INNOVATION CITY  
 (HICity:エイチ・アイ・シティ)  
 事業者:羽田みらい開発(株)  
 敷地面積:約5.9ha  
 ※羽田空港跡地第1ゾーン全体約16.5ha  
 規模:CFT造一部RC造 地上11階・地下1階 延べ約131,000m<sup>2</sup>  
 設計者:鹿島建設(株) 大和ハウス工業(株)  
 施工者:鹿島建設(株) 大和ハウス工業(株)  
 全体工期:2018年12月~2023年6月  
 2023年11月グランドオープン

### 「HANEDA INNOVATION CITY(HICity)」における鹿島の建設バリューチェーン



HICityは、ZONE AからLで構成。東京モノレール・京浜急行電鉄空港線「天空橋駅」徒歩1分、羽田空港第3ターミナルの隣駅という立地を活かし羽田空港のゲートウェイとして、新たな産業の創造・発信を目指しています。  
 公式サイト:<https://haneda-innovation-city.com/>



## 企画・開発

### 「先端」と「文化」が息づく スマートエアポートシティ

HiCityは、東京都大田区が地域の活性化を目指し事業公募した官民連携プロジェクトです。羽田空港跡地を約50年間借り受け、立地特性を活かした「先端産業」と「文化産業」をテーマとする事業を実施するものです。国家戦略特区でもあることから、日本の成長戦略に貢献する事業となることも期待されました。

鹿島は東京都心部で大型再開発事業を数多く手がけてきたことから、地域の特性を読み解き、立地ポテンシャルを活かしたまちづくりを得意としています。マスタープランの作成では、大田区の主要産業である機械金属加工などの製造業に着目し、高齢化や後継者不足などで減少傾向にある地場産業の再興に寄与するプロジェクトにしたいと考えました。「先端」をキーワードに、町工場が育んできた人材と技術を、日本が得意とするモビリティやロボティクスなどの先進技術と結びつけることで、イノベーションを創出・発信する研究開発拠点にしようというわけです。加えて、対岸の川崎市には医療系研究機関が集積していることから、相互交流によるヘルスケア領域の研究開発プランも盛り込みました。文化産業については、空港利用者をターゲットに現代アートや音楽・エンターテインメント、食文化などのジャパンカルチャーを発信することで、インバウンド需要を含めた国内外の人々の交流を促し、まちの賑わいを創出することを企図しました。

こうした仕掛けを実現していくうえで、鹿島の開発事業の強みの一つである有望な事業パートナーを見極めて協業していく事業推進力は、大きな役割を果たしています。HiCityでは、我々の事業の主旨と目的に共鳴いただいた大和ハウス工業(株)、京浜急行電鉄(株)、日本空港ビルデング(株)、空港施設(株)、東日本旅客鉄道(株)、東京モノレール(株)、野村不動産パートナーズ(株)、富士フィルム(株)と鹿島の9社でコンソーシアムを組成しました。各業界を牽引する大手優良企業とアライアンスを組むことができるのは、鹿島の経験と実績が育んだブランド力があると自負しています。

開発事業本部 事業部長  
羽田みらい開発(株)  
SPC統括責任者  
加藤 篤史

## 設計・エンジニアリング

### 空港隣接という 立地特性を活かしたデザイン

今回のプロジェクトは、企画・開発、設計、施工をオール鹿島で担当しました。こうした体制は質の高いまちづくりを推進するうえでも、コンペで優位性を発揮するうえでも非常に有効です。実際のプレゼンテーションでは、企画段階から設計担当者と一緒に作り込んだ明確なランドデザイン計画と完成形に近いイメージパースを外観・内観ともに提示することができ、高い評価を得ることができました。

HiCityの遠景は、空港ターミナルから天空に向かって緩やかに伸びる躍動的な施設群が特徴で、飛行機が飛び立つ風景さながらです。これは航空法による高さ規制という厳しい立地条件をプラスに転化した設計陣のデザイン力によるものです。また、動線計画では「イノベーションコリドー」と呼ぶ、施設全体を結ぶ200mに及ぶメインストリートを配置しました。こうしたランドデザインには、「多様な人・モノ・情報が集まり、交流することでイノベーションを創出する」というHiCityのコンセプトが表現されています。



上: 多摩川方面からHiCityを望む  
左: 施設全体を結ぶイノベーションコリドー 右: 大屋根が設置された屋外型広場

### 設計・施工一括によるフロントローディング

HiCityでは設計・施工一括の強みを活かして、施工計画の検討を前倒しで行う「フロントローディング」に取り組みました。設計段階からBIMを活用し、設備配管の干渉の検討、施工時に必要な人員数や資機材の数、作業工程などのモノ決めに設計者と工事関係者が連携して行います。施工方法や必要な技術の開発検討なども早期に着手できるため、安全な施工、生産性向上、コスト縮減とともに品質確保にも有効です。

## 施工

豊富な施工実績とデジタルの活用で  
施工力強化

1980年代、羽田空港の沖合展開事業がスタートして以来、鹿島は埋立地の基盤整備や周辺高速道路の施工をはじめ、D滑走路や第3ターミナル新築、再増改築など、空港関連施設の工事を多数担当してきました。

HI Cityの工事でも、空港関連工事の経験と知見を活かし、更に最新のデジタル技術も導入し、空港運営への影響ゼロの現場管理に努めました。また、開発事業本部、建築設計本部、施工担当の東京建築支店それぞれの責任者が、緊密なコミュニケーションを図り一体となってプロジェクトを推進しました。

首都圏は複数の大型工事が重なり、更にコロナの影響もあり、労務・資材の価格高騰への対応が大きな課題でしたが、早期調達と追加変更を原価管理システムによるリアルタイム管理を行うことで、価格変動に先手を打つことができたと考えています。



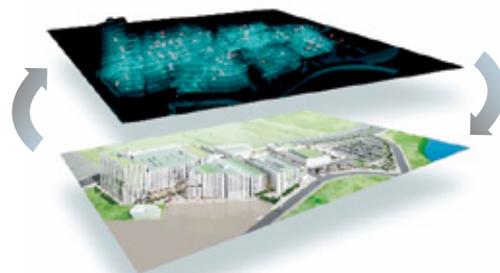
施工中のHI City (2022年7月撮影)

## 運営・管理

先端技術の社会実装を支える  
テストベッド機能

2023年11月にグランドオープンしたHI Cityには、モビリティやロボティクスなどを研究する約50社の企業や大学がオフィスやラボを構え、「先端産業」の創出を目指しています。ここで生み出された研究開発成果は営業中の施設内で実証することができます。鹿島はこれまでも自社の開発物件に新技術を積極的に実装し、エビデンスに基づく信頼ある技術へと成長させてきた企業文化があります。HI Cityに付加した「テストベッド機能」は、当社の経験を研究機関とも共有する仕組みと言えます。

HI Cityの運営管理には、当社開発の「3D K-Field」を採用しています。建物の企画・設計・施工、維持管理・運営までのプロセスで発生するすべての情報をデジタル・データ化し、BIM上で管理することができます。カメラやセンサから得る情報とあわせて仮想空間上で可視化できるデジタルツイン機能を活かし、施設の来訪者や警備・物流・清掃スタッフなどの人流データをはじめ、自動運転バスやサービスロボットの位置情報、稼働状況をリアルタイム管理します。会議室やトイレの空き状況のほか、各施設への経路情報を案内板として設置するなど、来場者の利便性を高めながら効率的な施設運営を実現しています。運用を担当する鹿島建物総合管理(株)は、今後ビッグデータやAIを組み合わせ、エビデンスに基づくより効率的で便利な運営管理ツールとしてスパイラルアップを図り、将来は行政や企業が持つオープンデータと連携させ、「スマートオフィス」「スマートホスピタル」「スマートファクトリー」「スマートパーキング」などに展開し、新たな価値創出を目指します。これも、テストベッド機能の活用の一つです。



「3D K-Field」による施設運営ツールと空間情報データの連携基盤イメージ

## 維持・修繕

## 長期的な視点で施設の価値を向上

HI Cityでは、グループ会社の質の高いサービス力を活かし、長期的な視点で施設のバリューアップを図っていきます。良好な地域環境を維持向上させるエリアマネジメントでは、(株)アバンアソシエイツが事務局となってガイドライン作成などを推進しています。資産価値向上に不可欠なプロパティマネジメントでは、鹿島プロパティマネジメント(株)がオフィスを、鹿島東京開発(株)が商業施設を担当し、企画段階から管理・運営計画を立案・実践しています。ビルマネジメントは鹿島建物総合管理(株)が、緑化造園は(株)かたばみが担っています。

今後は、コンソーシアム各社とともに、大田区や地域社会、研究パートナー、商業テナントとの対話を通じて、スマートエアポートシティを更に進化させていきます。

## 「先端」と「文化」を発信する日本初のスマートエアポートシティ

国家戦略特区に該当するHICityは、2020年に「国土交通省スマートシティモデル事業」における「先行モデルプロジェクト」に選定されたほか、「データ連携促進型スマートシティ推進事業」「スマートシティ推進パートナー」にも認定されている日本初の「スマートエアポートシティ」です。先端技術の追求とあわせ、空港に訪れる人々に多彩なジャパンカルチャーを発信します。

### 3つの「先端」を追究

#### スマートモビリティ

先端モビリティの研究・技術開発を行うメーカーがラボを設置。試験用のコースを設けているほか、HICityをテストベッドとして自動運転バスやパーソナルモビリティを運行しています。



自動運転バス



デンソー「Global R&D Tokyo, Haneda」

#### スマートロボティクス

先端ロボティクスの研究・技術開発を行うメーカーがラボを設置。羽田空港の業務を担う各種自動化機器を開発するほか、飲食店では調理・接客を担うサービスロボットが活躍しています。



terminal.0 HANEDA



ロボットレストラン「AI\_SCAPE」

#### スマートヘルスケア

次世代医療の研究や医療機器と創薬メーカーの共同研究などのほか、各種の実証実験を行っています。また、併設したホテルなどを利用した医療ツーリズムサービスも提供しています。



藤田医科大学東京  
先端医療研究センター



医療ツーリズムサービスの提供

### 日本の「文化」を発信

現代アートや音楽、映画や演劇などのエンターテインメント、食、観光など、ジャパンカルチャーの最新情報と体験の場を提供。まちの賑わいを創出しています。



2つのホテルを誘致



空飛ぶクルマの展示



デジタル体験型商業施設  
「羽田出島」での体験型コンテンツ



ライブホール

## Message

### HICityでの取組みを通じ、人のこころを動かす空港まちづくりの実現へ

当社は、地元大田区と羽田の更なる飛躍の実現に期待し、本事業に参画しました。代表企業の鹿島は、これまで羽田空港旅客ターミナルの建設工事を担っていただいていた「羽田空港にとってかけがえのないパートナー」です。本事業においてはコンソーシアム形成の段階から企画・開発、設計・施工、開業から今に至るすべてのプロセスにおいて、温かいご指導とご支援をいただいております。

2024年3月に当社は、HICity内に“人のこころを動かすために、空港が出来ることのすべて。”をコンセプトに掲げる研究開発施設「terminal.0 HANEDA」を開業しました。鹿島を含む32社1団体2大学に参画いただいております。皆さんと空港の様々な課題を解決する事業共創に取り組んでいます。ここHICity「terminal.0 HANEDA」から生み出されたソリューションが、旅客ターミナルの枠を超えて、“人のこころを動かす空港まちづくり”へと広がり、世界中の空港まちづくりに展開していくことを目指しています。



日本空港ビルデング(株)  
専務取締役  
執行役員

小山 陽子

# 新たな事業を創出し成長を続ける、カジマ・ヨーロッパの戦略

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。このうち、欧州に拠点を置くカジマ・ヨーロッパ(KE)は、政治・経済・社会情勢・市場環境の変化に合わせて事業地域の転換と事業ポートフォリオの多様化を進め、継続的に収益を生み出しています。環境問題をはじめあらゆる分野の先進地域である欧州において、今後も新たな事業に挑戦し更なる成長を続けていきます。  
(KE2023年度 売上高413億円 当期純利益70億円 従業員数508人)

## 成長の起点

鹿島の欧州への事業進出は、1976年の日本と旧東ドイツの国交樹立記念事業である国際貿易センター(ベルリン)の建設工事から始まります。霞が関ビルディングをはじめとする鹿島の超高層ビル建設の技術が評価されて指名されたものです。その後、旧東ドイツにおける3件の大型ホテルの建設などを経て、1987年に欧州の建設、開発事業の統括会社として、KEを設立しました。

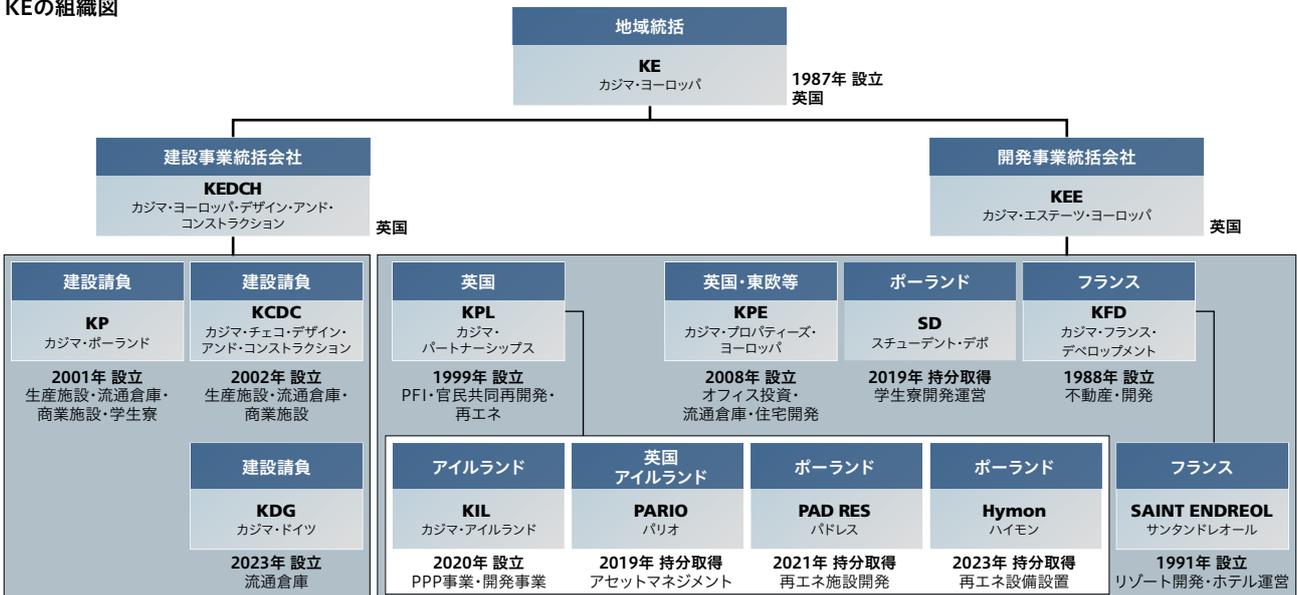
設立当初は、オランダを統括拠点として、英国や西欧諸国において事業を推進していましたが、欧州の社会的、経済的な変化に合わせて、事業地域や事業戦略を柔軟に転換し、現在は、ポーランドを中心に3か国で建設事業を、英国やポーランドなど9か国で開発事業を展開しています。

欧州の景気に浮き沈みがあるなかでも、建設事業の成長の起点となったのは、2000年代の西欧から中欧への事業地域の転換と事業会社経営のローカル化です。欧州には古くからの伝統やしきたりがあるため、地域の密着度が高い建設事

業では、ローカルゼネコンとしての地位を確立し、現地顧客やサプライチェーン企業からの信頼を得ることが重要です。KEは、カジマ・ポーランド(KP)を現地出身の社長を中心とする地域に根差した経営体制にすることで、ローカル企業としてのブランド力と鹿島の文化や強みを併せ持つ組織に進化させ、欧州では稀少な設計施工一貫サービスを提供するポーランド有数の建設会社に成長させました。

開発事業における成長の起点となったのは、2000年のカジマ・パートナーシップス(KPL)の英国PFI事業への進出です。KPLは当初から英国人が中心となる組織で、多くのPFI案件を獲得し完成物件のファンド化を行うなど、安定的な収益基盤を構築するとともに、官民共同事業に関するノウハウを蓄積していきました。また、KPLのローカル経営を参考にしたカジマ・プロパティーズ・ヨーロッパ(KPE)の流通倉庫開発事業への進出がKEの開発事業の成長を加速させました。同事業は、カジマ・チェコが施工した流通倉庫の施工技術と鹿島グループの米国流通倉庫開発の実績が欧州最大手の流通

KEの組織図



※ 開発事業におけるパートナーとの共同事業の多くは、営業外損益や特別損益に計上しています。



スチューデント・デポ社が開発・運営する学生寮／ポーランド

倉庫開発会社パナトニ・ヨーロッパ社に評価され、同社との共同開発という形でスタートしたもので、現在は、中欧から西欧の倉庫開発にまで事業地域を広げています。また、パナトニ・ヨーロッパ社との関係が、中欧最大手のベンチャーキャピタルであるグリフィン社との協業に繋がり、ポーランドにおける学生寮開発運営事業や再生可能エネルギー施設開発事業など新たな事業領域への参入を実現しました。

このように、KEでは、事業会社のローカルな経営体制と確立された強固なネットワークを新たな成長と事業創出の源泉と位置づけています。

## 多様な事業ポートフォリオ

### 建設事業

西欧における日系企業発注の工場建設や英国PFI事業関連の建設から、中欧における倉庫・工場建設へと事業の軸を移し、中欧諸国がEUに加盟した後にポーランド、チェコに現地法人を設立しました。現在はポーランドを中心に欧州企業発注の流通倉庫や生産施設の建設などに取り組んでおり、KEの純利益の3割程度を占めています。2023年には、新たな事業基盤としてドイツに現地法人を設立しました。

### PFI事業・リジェネレーション事業

PFI発祥の地である英国のPFI市場の発展を見据えて、2000年にDEFRAケンブリッジ庁舎のPFI事業に参画しました。以降、英国・アイルランドにおいて、学校、病院、図書館などの公共施設に携わり、現在の管理資産は総額約2,100億円程度にまで拡大しています。公的機関との長期のPFI契約による収益が、景気動向に左右されない収益基盤となり安定した事業運営を支えています。現在は、PFIのノウハウを活用し、英国のリジェネレーション事業(地方政府が主導する官民連携の都市再生事業)にも取り組んでいます。

### バリューアッド型オフィス投資事業

古くなったオフィスビル取得後に大規模改装を行い、床面

積を増やすなど価値を上昇させて、賃貸・売却する事業です。2008年にロンドンのメイフェア地区のオフィスに投資し、現在はロンドン中心部に5件のオフィスを保有しています。

### 流通倉庫事業

2016年にポーランドにおいてパナトニ・ヨーロッパ社と共同事業を開始して以来、ポーランドを中心に、チェコ、ドイツ、オランダ、フランス、スペイン、イタリアに事業地域を拡大しています。これまでに34件の開発プロジェクトに取り組んでおり、うち17件を売却し、現在は8件を運営、9件が開発中です(開発資産370億円程度)。運営後はファンドの組成・活用による資金の効率化なども図りつつ、投資市場の動向を見極めた開発物件の売却と再投資を進めています。

### 住宅系開発運営事業

2019年に、スチューデント・デポ社の過半持分を取得し、学生寮開発・運営事業に参入しました。現在運営している9件の学生寮は、ほぼ入居率100%で稼働しており、ポーランドの学生寮市場の3割程度のシェアを占めています。2021年には新たな住宅系開発運営事業として、アイルランドでの賃貸住宅開発に参画し、賃貸住宅の需要が高い同国での事業拡大を検討しています。

### 再生可能エネルギー施設開発事業

2021年に風力・太陽光発電施設を開発するパドレス社の株式の過半持分を取得し、再生可能エネルギー事業に参入しました。発電施設の用地購入から許認可手続、施設建設などを手がけた後、発電事業者や投資家に売却するスキームを構築し、現在までに18件のプロジェクトに取り組み、2023年度には最初の太陽光発電施設を売却しました。また、EU市場における太陽光パネルとヒートポンプの需要拡大を捉え、2023年に太陽光発電設備設置会社であるハイモン社の過半持分を取得しています。



大型太陽光発電施設「シュトゥム」(ポーランド/開発:パドレス)

## ガバナンスと人材育成の強化

欧州における建設事業、開発事業の成功には、各国の歴史や文化への深い理解が必須です。KE傘下の各事業会社では、各国のビジネス文化に適応すべく現地出身の社長を軸とした地域に根差した経営が浸透しており、実務的なマネジメントは社長以下の経営陣に任されています。ただし、ガバナンスに関しては、ローカル経営幹部を中心とする各事業会社のボード(取締役会)と鹿島から派遣された統括法人の取締役が日々連携して進めています。また、KEの建設部門では、統括法人の取締役と3か国の事業会社の経営幹部が出席する“大陸会議”を開催し、施工中工事や営業案件などの情報及び課題を共有し、組織横断的な議論を通じて部門全体の管理体制の強化を図っています。開発部門では、初期段階で統括法人の経営幹部も参加する専門委員会で事業化検討する案件を取捨選択し、その後各事業会社のボードで決議するなど、KEとして慎重な事業判断を行い、最終的には鹿島本社の専門委員会において審議し、実施の可否を決定しています。

また、鹿島グループのガバナンスの一環として、鹿島本社による業務フローや建物の品質に関する監査、月次での情報共有会議を行い、リスクや課題の共有とトラブルの未然防止を図っています。

このようにKEでは、ローカル経営の徹底を前提としたうえで、鹿島から派遣された幹部と現地の幹部が密に連携し、事業計画の達成に向けて共同で取り組んできました。長年



大陸会議出席者

の信頼関係は経営基盤を強固なものとしています。また、将来の幹部候補となる現地スタッフが鹿島本社に研修に訪れる機会をつくり、グローバルな視野を広めつつ鹿島グループの一員としての理解を深めるよう働きかけています。鹿島グループから派遣される駐在員についても、KEの多岐にわたる事業に対応するため、他の海外現地法人での経験者や、国内開発・建設事業を経験したエンジニアなど専門スキルを有する社員を計画的に配属しています。

## 更なる成長を追求

欧州の経営環境は、ウクライナ情勢の影響により、エネルギーや物価の高騰、金利の上昇が続いていましたが、落ち着きを取り戻しつつあります。

建設事業については、安定した収益基盤であるポーランドに続き、チェコを主要なプロフィットセンターに成長させるべく、強化を図っています。特に生産施設の建設工事は、鹿島グループのグローバルネットワークを活用し、米国や日本の顧客からの受注に結びつけています。

開発事業については、コロナ禍の間にeコマースの成長により流通倉庫の需要が高まりましたが、売買取引に関しては金利や物価上昇などの影響を受けて、投資家の様子見の傾向もみられています。KEのビジネスモデルは、テナントを一定程度確保したうえで工事着手するモデルのため、当面は賃貸収益を生む資産として保有し、投資市場回復後に売却するなどの柔軟な対応をとっています。一方で、エネルギー価格の高騰や環境課題への取組み強化の流れにより、再生可能エネルギーの需要が急激に高まっており、太陽光発電施設開発を成長領域と捉えて、積極的な展開を計画しています。

KEは、事業パートナーとの協業も活用したポートフォリオの多様化や、市場動向に合わせた事業領域の最適化により、近年の成長を実現してきました。この成長を今後も継続していくためには、ローカルネットワークとグローバルネットワークの両方に磨きをかけ、新たなビジネスチャンスに対して継続的かつ果敢に取り組む姿勢が重要と考えています。

## 事業パートナー会社 トップメッセージ

### パナトニ・ヨーロッパ 協業拡大に向けた欧州や新市場におけるパートナーシップに期待している



**Robert Dobrzycki**  
CEO & Co-Owner  
Panattoni Europe, UK, Middle  
East and India

鹿島グループとの関係は、ポーランドのプロジェクトの施工会社と発注者としての関係からスタートし、その後の鹿島グループとの共同事業の成功に伴って、戦略的パートナーシップの段階へと移行しています。当社は、鹿島グループの不動産開発市場における洞察力と専門知識がプロジェクトの成果と効率を上げ、成功に繋がっていると評価しており、パートナーとして大きな信頼を寄せています。今後の欧州での継続的な連携による更なる成長に向けたパートナーシップを強く望むとともに、新たな市場での協業拡大の可能性にも期待しています。



シフィエボジン・フルフィルメントセンター  
(ポーランド/開発:パナトニ・KPE JV 施工:KP)

## KEグループ事業会社 トップメッセージ

### カジマ・ポーランド グループ会社間の連携により不透明な経営環境においても更なる成長を目指す



**Maciej Runkiewicz**  
President  
Kajima Poland Sp. z o.o.

当社は、生産施設に強みを持つ設計・施工会社の一つとして評価され、これまで数百に及ぶプロジェクトを完成させてきました。当社の熱意と創造力に、鹿島グループのノウハウ・ネットワークを加えることで、地元企業や名立たるグローバル企業などから工事を受注しています。不透明な経営環境においても開発系事業会社を含むグループ会社との連携により安定した経営を続けており、グループ間での情報共有とイノベーションの実践に向けた連携を進め、更なる成長を目指していきます。



デザイナーアウトレット ワルシャワ(ポーランド)

### カジマ・プロパティーズ・ヨーロッパ 市場の変化に合わせて新たな戦略を講じ、安定収益の確保と成長分野への進出を図る



**John Harcourt**  
Managing Director  
Kajima Properties (Europe) Ltd.

当社の開発事業は、鹿島グループからの支援やイノベーション推進への取り組みによる恩恵を受けて、開発ノウハウや投資事業に関する専門性を高めるとともに、新たな成長分野への参入を進めています。欧州の不動産市場は不透明な状況が続いていますが、優良な投資機会の特定と適切なリスク管理を行う仕組みを構築し、的確に運用することで、継続的な収益を計上しています。引き続き、市場の変化に合わせて新たな戦略を講じるにより、付加価値の高いプラットフォームを構築し、更なる業績貢献を図っていきます。



コールマン・ストリート(英国)

## 変化する事業環境に対して、事業会社の強みを最大限活かし、持続的な成長を図る

欧州は、古くからの伝統と様々な分野での先進性を併せ持つ地域です。KEでは、事業会社が強みを持つ地域・事業での深化を図るとともに、有望と見込まれる様々な事業機会に対して、パートナーとの協業や企業買収も選択肢として積極的かつ柔軟に取り組むことで、経営の安定と成長を追求しています。近年の業容拡大は、この戦略に基づき、事業ポートフォリオを進化させてきた成果です。統括法人の社長として、事業会社に対するガバナンスを効かせつつ、事業会社の持つ強みを最大限活かすため、「明快な経営システムの浸透」と「ベンチャーの社風の醸成」「コミュニケーションの透明性の堅持」を重視しています。刻々と変化する事業環境に適応しつつ、持続的な成長を図るためには、「常に自らをつくり替えていくこと(=reborn)」が重要ですが、そのためには各社の自主性とコミットメントに対する敬意、そして各社からの鹿島への深い信頼が何よりも重要と考えています。



Kajima Europe Ltd.  
President and CEO  
一木 浩人