

人材と技術をもって 信頼に応え、 「選ばれる会社」で あり続けることを目指します

代表取締役社長
天野 裕正



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。1840年の創業から現在に至るまで、技術開発と人材育成に重きを置き、時代の変化に合わせた高度な建設技術を提供し続けることにより、社会・お客様からの信頼を受け継いできた「技術立社」です。社会・お客様からの信頼に応える過程で、建設技術、不動産開発や海外の知見を蓄え、事業領域、事業地域を拡大してきました。今後も、社会や時代の要請に応えるソリューションや新たな価値を提供し続けることで、持続的な成長を追求してまいります。

鹿島のDNAの継承

1936年(昭和11年)の社内報『鹿島組月報』に掲載された、当社の中興の祖である故鹿島守之助会長(社長在任期間1938年～1957年)の『事業成功の秘訣二十カ条』の初出の文章を目にする機会がありました。

ここには、守之助会長が、そこに思い至った当時の背景や込められた意図が表現されており、大いに得心いたしました。その内容は時代を先取りしつつも普遍的で、80年以上も前に書かれたものでありながら、古さを感じさせません。『事業成功の秘訣二十カ条』は、「旧来の方法が一番いいという考えを捨てよ」「給料は高くせよ」などの条文から構成されていますが、「進歩改良に精進する」という思想と「絶えざる拡大と発展の中に安定を見出す『動的安定』こそ鹿島の生きる道である」という経営方針が根底に流れており、複雑化した現代を生きる我々にとっても道標となるものです。

昨年12月、守之助会長の没後50年を迎えたことを機に、その事績を振り返るとともに、更なる社業発展の契機とすべく、追懐の会を開催しました。守之助会長の思想・功績を含む鹿島の歴史については、映像や冊子、あるいは社内研修の機会を通じて、役員・社員に広く伝承されていますが、こうした創業以来の歴史や経営思想の理解が、鹿島を更に発展させ、新たな歴史をつくっていくとするマインドの醸成につながると 생각합니다。創業以来、今も息づく鹿島のDNAを次世代を担う社員に伝承することも、私の務めの一つであると考えています。

▶P.15 中興の祖 鹿島守之助

鹿島グループの目指す姿

さて、こうした鹿島のDNAを表すものとして、当社グループが目指す会社像を「ありたい姿」として言語化しています。中期経営計画(2024～2026)の策定にあわせて、役員・社員から意見を集め、取締役会でも議論したのですが、価値創造の源泉である「人」と「技術」をつなぎ合わせ、顧客、更にはその先にある社会に貢献することを目指す、というものです。鹿島のDNA、それは数多の先人達が実践してきた「生きざま」とも言えるものですが、今後も継続し、更に発展させていきたいと考えています。

ありたい姿の実現に向け、当社グループが最も強みを発揮できる国内建設事業を深化させるとともに、新たな強みとなっている不動産開発事業、及び海外事業を伸長させ、更にはバリューチェーンの拡充を進めることにより、社業の発展と社会への貢献を図っていく方針です。「建設施工を核として、バリューチェーンの上流から下流にわたる多様な機能を持つグローバルな企業グループ」として、私たちは、社会に有用な技術開発を進め、優れたサービスを提供し、世界で評価される企業となることを目指しています。

その根底にあるのは、「人」と「技術」、そして「信頼」であり、「鹿島品質」あるいは「鹿島ブランド」とも言い換えられると思います。これらは、社会や顧客、パートナーに寄り添いながら、信頼や期待に応え続けることによって築かれてきたものです。どんな時でも基本に忠実に、正しいことを徹底し、技術をもって信頼に応える。この姿勢を続けていくことが「鹿島品質」、「鹿島ブランド」を守る原点であると考えます。

▶P.10 鹿島グループのありたい姿

事業環境認識

各国の通商・金融政策や地政学的リスクにより、景気の先行きに不確実性が高まっています。また、人的資本の重要性が一段と増していることに加え、環境面では循環型経済への対応が求められるなど、社会の要請や顧客のニーズは、今後も絶えず変化していくと見込まれます。こうした様々な変化やそれに伴う課題を確実に捉え、確かな技術力をベースとしたソリューション、そして新たな価値を提供していくことが、当社グループに期待されている役割であると認識しています。

建設市場では、国内、海外ともに安定した建設需要が当面は継続すると見通しています。国内においては、特に工

社長メッセージ

エネルギー供給に関連した課題や各種インフラの老朽化対策、デジタル化に関連した投資などが中長期的に拡大すると見込んでいますが、建設コストの上昇には依然として留意する必要があります。労働需給がひっ迫するなかで旺盛な需要に応えられる施工体制を整えることも大きな課題となっています。コスト管理を徹底しつつ、建設技能者の処遇改善と生産性向上を進め、サプライチェーンも含めた施工力の強化を図る必要があります。

近年の急激な建設コストの上昇に関しては、お客様にもご理解いただけていると感じていますが、工期や着工時期が延びる、あるいは、施工体制が確保できないといった、これまでにはなかった事態にお客様も困惑されている状況です。このような時期だからこそ、お客様のご要望に沿えない場合でも、解決策と一緒に考え、いつでもご相談いただける関係を構築・維持することが大切であり、丁寧な対応に努めています。

2024年度の振り返り

当社グループは、外部環境が大きく変化するなかでも増収増益を継続し、財務の面でも自己資本や時価総額が増加するなど、持続的な成長に必要な経営基盤の強化が着実に進んでいると評価しています。

新たな中期経営計画の1年目である2024年度も、順調な滑り出しとなりました。質を伴った工事受注と確実な施工、不動産開発事業における投資・回収サイクルの確立に向けた取り組みなどが着実に進展しています。個別プロジェクトへの対応力の向上と各事業単位での管理手法の構築により、安定的な利益創出力、リスクマネジメント力が整ってきたことが要因と考えています。

こうした評価・認識のもと、各事業における今後の成長シナリオの実現を前提に、2030年度の経営目標としていた「連結当期純利益1,500億円以上」の前倒しでの達成をコミットすることとしました。

▶P.35 ▶P.41 ▶P.43 中期経営計画

目標の達成に向け、「建設」を核としたバリューチェーンの収益力を高める

①国内建設事業

今後も旺盛な需要が見込まれる国内建設事業については、リスクコントロールの徹底と半導体生産施設やインフラ関連など重点分野における優位性の確立により、工事

総利益率の向上を軸とした利益成長を目指します。

特に、工事受注にあたっては、堅調な建設需要のなか、貴重な経営資源を投入することを意識して、調達実績や市況を反映した精度の高い積算により利益を確保するとともに、サプライチェーンを含めた施工体制と適正な工期の確保を徹底します。また、最新の半導体生産施設やデータセンター等の施工経験によって獲得した新たな知見やノウハウを更なる強みに昇華させていきます。

②国内開発事業、海外事業

国内開発事業は、今後数年間は優良資産の積み上げに注力する時期、つまりは投資が先行する予定ですが、これまでの投資の成果としての資産売却も徐々に増加しており、収益力の底上げが着実に進展しています。更なる収益力向上に向けて、特に、現在推進中の都心の大型プロジェクトを丁寧に仕上げ、採算性をもう一段高めることが鍵になります。

当社グループの海外事業は、軸となる米国での流通倉庫事業、コロナ禍を経て復調しつつあるアジアでの事業など、各地の経済情勢に的確に対応しつつ、建設・開発両事業のプラットフォームを活かし、もう一段上の利益水準を目指します。海外事業は、長年のローカルに根ざした地道な取組みと信頼の積み重ねにより、現在では連結売上高の1/3を占めるまでに成長してきましたが、更なる成長のためには、足元の事業基盤を固めることも重要と考えています。

③バリューチェーンの拡充

強みのある建設・開発事業を軸として、周辺事業への関与を深め、当社グループの事業領域を更に広げていきたいと考えています。

ダムなどの長期の土木工事を除き、多くの場合、建設工事の実際の施工期間は3年以内ですが、どのプロジェクトにも施工期間の前後のフェーズ(当社グループにとっての収益機会)があり、特に引渡し後、建物やインフラは長きにわたって運用、あるいは利用されます。鹿島は「100年をつくる会社」です。施工を核としながら、上流段階の開発・設計・エンジニアリングから下流段階の運用・維持管理・更新までを一貫して担うことで、顧客に対して長期的な価値を提供していくことが可能であり、顧客との接点を永続的に持つことができます。シンガポールのR&D拠点「The GEAR」をはじめ自社施設での実証を進めていますが、建設物の運用時における様々なデータが取得できるように



なっています。設計・施工時のデータに、運用時に取得したデータも組み合わせ、より効率よく快適な運用となるよう、ハード側を最適化させていくようなデータ活用も可能となります。これは、当社グループの強みを最も発揮できる分野であり、当社が施工した建物・インフラのライフサイクルに寄り添いながら、機能のアップデート、建設物の価値の維持・向上を通じて、収益機会を拡大していく方針です。

当社グループの成長戦略には、業態柄、エポックメイキングな技術や新製品の開発・販売によって、短期間に大きな利益を獲得するような派手さはありません。基本的には強みを徹底的に磨いて、潜在的なものも含め社会・顧客のニーズに寄り添いつつ応えていくという、長期的な利益の追求が柱です。その実現には、工事を受注する前から、人材・ノウハウなどを含めた多くの経営資源を投入し、自らの手のなかにプロジェクトがある間に、いかに、そのプロジェクトの価値を高めていくかという観点が重要であると私は考えています。例えば、当社には「フォローアップ会議」という仕組みがあります。これは、各工事のSEQDC(安全・環境・品質・工程・コスト)に関して、本支店管理部門の責任者が、定期的に現場所長と確認し合う会議ですが、現場運営上の様々なトラブルの芽を早期に摘む仕組みとして有効に機能しています。工事に限らず、開発プロジェクトや関連事業への投資に対し、管理部門は各プロジェクトに適度な距離感で伴走し、外部環境の変化・見通し、潜在的なリスクなどの情報も提供しながら、現場と一緒に提供価値を高めていく。こういった一つひとつのリスクマネジメントの徹底が、今後の成長の礎になると考えています。

▶P.31 The GEAR ▶P.49 事業戦略

中核事業の足腰を強靱に保つ

デジタル、ナレッジ

幸いにして、当社は堅調な業績が継続していますが、このような時こそ、中核事業の足腰を強靱に保つための施策をより一層進めることが重要です。私が社長に就任してから4年が経過しましたが、最も力を入れてきたのが、ナレッジの整備です。

建設業のプロセスには、経験知が多く存在します。これらをデジタルの力も活用して「見える化」し、ナレッジとして整備・共有することで、業務の効率と質の向上を図るとともに、組織全体の生産性を高めています。

ナレッジの整備は、社員同士の建設的な対話を促進し、心理的安全性の向上にも寄与しています。上司と部下が具体的なデータや事例をもとに理知的に議論できる環境は、働き方の質を高め、生産性向上にもつながっている他、多様な人材が多様な働き方で活躍できる魅力ある職場づくりにも寄与しています。

更には、社員が良質な知恵や工夫、過去の失敗などの実例に触れることにより、仕事に対する「直感力」が養われ、新たな発想を喚起すると考えます。多くの社員が良質なナレッジに触れ、全員参加でその質を更に高めていく、自律的にスパイラルアップしていく仕組みにより、鹿島グループの「組織知」をより高いレベルのものに育てていきます。

▶P.88 品質

人材と技術

“ものづくり”を生業としつつも、生産拠点・設備を持たない当社グループの価値創造の源泉は「人材」と「技術」に他なりません。当社の現場や各部門、各グループ会社が有する人材と技術を、横糸でしっかり紡ぎ合わせることで鹿島グループの独創性を生み出すことができると考えます。

①人材

個々の社員が様々なことにチャレンジするとともに、こうした自発的な取り組みを互いに評価し、楽しみ、刺激し合えるような企業風土が定着すれば、一人ひとりが主体的に仕事に向き合い、充実した生活を送ることができるようになります。私は考えています。現場を支える協力会社の建設技能者の方々も含むすべての人が、働きがいとやりがいを持って、自己の能力を最大限に活かす環境をつくり出すことが、当社の人的資本経営の根幹です。

2024年4月から働き方改革関連法が建設業にも本格適

社長メッセージ

用され、建設業界全体が大きな転換期を迎えるなか、当社はこれを「変革のチャンス」と捉え、業務の効率化とスマートな働き方への移行を積極的に進めてきました。

AIの進化やデジタル化が、ものづくりのあり方を根本から変えようとしている今、改めて技術立社としての原点に立ち返り、私たちは技術に裏打ちされた知恵と経験の効率的な伝承と共有を目指さなければなりません。こうした変化に合わせ、社員の働き方、育成の仕組みも見直しています。

また、近年増加しているインバウンド工事（外資系企業が発注する工事）では、当社がグローバル展開している優位性、海外での現場マネジメントの経験が活かされていることから、将来を見据え、技術系社員の海外派遣制度を拡充しています。

多様な人材が活躍できる環境整備にも注力していますが、特に、女性のキャリア支援に関して、女性管理職比率の向上に向けた新たな目標を設定しました。ライフイベントを迎えても安心して働き続けられる制度設計と、一定の経験を積んだ後に、将来のキャリアに必須のコア業務や重要な課題を計画的かつ早期に経験させるなど、早期の業務経験付与を念頭に置いた取組みも進めています。

事業における大切なパートナーである協力会社の建設技能者については、処遇改善、建設キャリアアップシステムの導入促進といった取組みを日本建設業連合会などの業界団体と協働して進めるとともに、鹿島パートナーカレッジや原則二次下請までに限定した施工体制の構築など、当社独自の取組みも継続して進めています。

②技術

R&Dについては、建設事業の強化と、社会課題解決に資するテーマに取り組むことを基本方針とし、積極的に外部との協業、連携も推進しています。

当社は、1949年に業界初の技術研究所を設立するなど、建設技術の開発を長年リードしてきました。例えば、制震・免震技術は、1968年の日本初の超高層ビルである霞が関ビルディングの建設からはじまり、世界初の制震ビルを建設するなど、長きにわたる改良と進化を重ね、今も世界トップの水準にあります。我が国の科学技術の向上と産業発展への功績を評価いただき、伝統と権威のある全国発明表彰を受賞するなど、当社の人材と技術は外部からも高く評価されておりますが、今後も更に研鑽を続けていきます。

近年は、スマート床版更新（SDR）システム[®]をはじめインフラ更新分野や自動化施工技術（A⁴CSEL[®]）の普及・展開に注力しています。

また、重要性を増しているエネルギーや環境に関しては、特に、原子力、再生可能エネルギーの分野に豊富な知見や実績があります。原子力分野では、1957年、耐震技術をもとに日本初の原子炉を建設、その後も全国の原子力施設の建設に継続的に携わり、現在は150人超の専門人材を擁する原子力部と全国に実績のある施工部隊を持っています。洋上風力の分野では、日本初の商用洋上風力発電事業である秋田港・能代港洋上風力発電施設（2023年竣工）の施工を担当しました。この他、木造木質建築分野では、様々な要素技術を盛り込んだ木造フラッグシップビルとして、当社東北支店ビルの建替え工事を施工中であり、環境分野では大阪・関西万博にて環境配慮型コンクリートCUCO[®]-SUICOMによるドームを建設するなど、実装・ビジネス化に向けた取組みにも注力しています。

全社規模でのR&Dに加え、私が大事にしているのは、現場の最前線における社員一人ひとりの気づきや知的好奇心、探求心から生まれる技術です。このような挑戦の積み重ねが、鹿島グループの競争力の源泉となり、技術立社としての持続可能性が高まると考えています。

そこで、最前線で日々汗を流している社員の直感やアイデア、「試してみたいな」という欲求を引き出し、現場所長の目の届く範囲内で実際に試す、あえて言えば失敗してもいいという機会を与えています。社員の挑戦を後押しするための制度・予算を確保するとともに、発表や表彰の機会もつくり、成果の横への展開を図っています。社員と対話するなかでも、そうしたマインドが徐々に浸透しつつあることを感じています。

▶P.25 特集「鹿島の人と技術」 ▶P.65 研究技術開発

▶P.69 人材戦略 ▶P.81 環境

サプライチェーン

日建連の資料によると、国内の建設技能者数は1997年度の464万人をピークに漸減し、2024年度には303万人、直近10年の平均減少率（△1.26%/年）から試算すると、2030年度には280万人、2035年度には264万人まで減少することが見込まれています。

建設業は、良質な社会資本を提供するという使命を負った社会性、公共性の高い産業であると同時に、歴史上で最も古い産業の一つです。また、過去の幾多の経験や知恵によって支えられている、永続性のある安定した産業であると私は考えています。一般的な製造業が、製品の研究・開発を経て、生産・販売して収益を得るのに対し、建設業は設計図面で積算し、まだこの世に存在しない、これからつくられる

成果物に値段をつけていただき、対価を得ながら生産していく。また、同じ建物であっても、つくり方が幾通りもあり、その生産プロセスを評価いただくのが特徴であり、技術者の知恵や能力が試されるとともに、唯一無二のものをつくる楽しさがあります。建設物そのものの持つスケール感、時には自然との闘いともなる、ものづくりの醍醐味を体感しながら、少しずつ経験を積み、必要な技術や知見を習得し、長い時間をかけて成長していける職業であると思います。

しかし、変化する時代に合わせた形で建設業の魅力を上させ、若者の入職を促さなければ、建設産業の持続可能性は失われてしまいます。現在、協力会社と一体となって、建設技能者の処遇改善や人材の採用・育成に取り組んでいます。これは社外取締役からもご助言いただいたことですが、先日発表された日建連の新長期ビジョンとあわせて、こうした我々建設業界の中身をもっと広く社会に知っていただけるようアピールしていくことも、私の責務であると考えています。

▶P.79 担い手確保

おわりに

社会に安全・安心を提供する当社は、社会の構成員として求められる価値観や倫理観をもって、公正かつ適切な経営を実現することを期待されています。業績数値等はもちろん大切ですが、会社にとって真に大切なことは、個々の社員の仕事への手応えや出来栄への満足感、それらへの不

断の欲求であると思います。この健全な欲求こそが、会社を根底から支え、品質不良やコンプライアンス問題を起こさない、鹿島グループの力の源泉であり、こうしたエンゲージメントの高い企業グループを目指していきたいと思っています。

当社が持続的な成長を実現していくため、すべてのステークホルダーに配慮し、適切な還元をしていく方針です。社員に対しては、賃金で報いることはもちろんのこと、職場環境や寮・社宅の整備、教育や育成といった人的資本投資を着実に進めています。技術開発や人材育成を通じて、提供するサービスの付加価値を向上させることは、社会や顧客、株主の皆様への還元につながるものと考えています。

また、建設業界の喫緊の課題ではありますが、担い手確保に向けた技能者の処遇改善や協力会社への支援を進め、広い意味での建設業の基盤強化に向けた還元も、更に積極的に行う必要があります。当社を支えていただいている株主の皆様に対しては、株主還元方針をお示ししていますが、利益成長と連動した配当金の引上げや、収益力を含めた経営基盤強化に向けた投資とのバランスを踏まえた自己株式の取得により、還元の拡充を図ってまいります。

時代が変化していくなかでも、国の内外を問わず、顧客や社会、協力会社、パートナー企業、株主の皆様や投資家、そして入社を希望する人材から「選ばれる会社」であり続けるために、会社のありようを常にアップデートしていきます。今後とも、鹿島グループへの変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

▶P.35 ▶P.43 株主還元

