

KAJIMA  
Integrated Report

鹿島 統合報告書

2023



## 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。

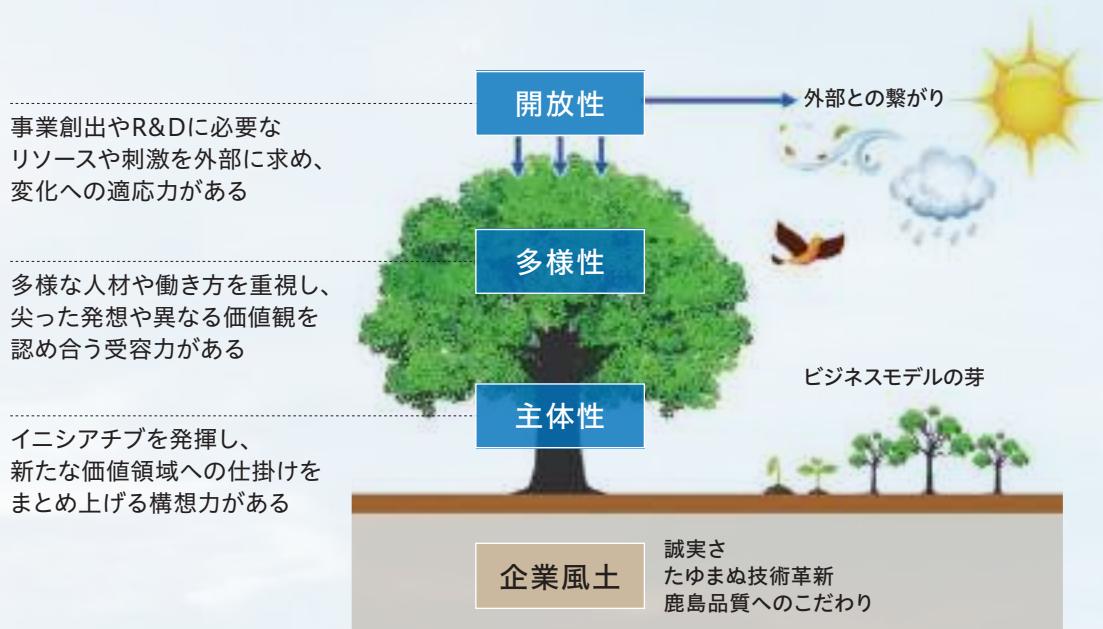
# ビジョン

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。

## 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



# 目次

経営理念	1
ビジョン	2
目次	3
<b>Part 1 価値創造のかたち</b>	<b>5</b>
鹿島のあゆみ	7
価値創造の源泉	9
ビジネスモデル	11
価値創造プロセス	13
<b>Part 2 中長期成長戦略</b>	<b>15</b>
社長メッセージ	17
財務ハイライト	23
非財務ハイライト	25
中長期成長戦略の全体像	27
マテリアリティと主な取り組み	29
「鹿島グループ中期経営計画(2021~2023)」の進捗	31
「鹿島グループ中期経営計画(2021~2023)」とマテリアリティ、KPI	33
財務本部長メッセージ	35
<b>Part 3 中長期成長戦略の実践</b>	<b>39</b>
<b>特集01 「つくるプロセス」の高度化</b>	
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
<b>特集02 建設バリューチェーンの拡充</b>	
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
<b>特集03 海外事業</b>	
鹿島グループの成長ドライバー、「KUSA」の戦略	49

## 編集方針

鹿島グループは、2014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、すべ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スタンダード」、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」などを参照しました。



<b>Part 4</b>	<b>事業概況、今後の見通し</b>	<b>53</b>
	土木	55
	建築	57
	開発	59
	国内関係会社	61
	海外	63
<b>Part 5</b>	<b>持続的成長を支える基盤強化——ESGの取組み</b>	<b>65</b>
	研究技術開発と知的財産マネジメント	67
	<b>Focus 未来基盤の強化</b> 1 鹿島のDX	69
	2 進化する制震技術	72
	人材戦略	73
	<b>Focus 人的資本投資</b> 1 新たな実務体験型研修施設	77
	2 技能者の育成	79
	3 建設現場の働き方改革	80
	サステナビリティ推進体制	81
	環境	82
	品質	87
	労働安全衛生	88
	人権、サプライチェーンマネジメント	89
	社外取締役対談	91
	コーポレート・ガバナンス	95
	リスクマネジメント	103
	コンプライアンス	107
	役員一覧	109
	10か年ハイライト	111
	主要グループ会社	113
	社会貢献活動	115
	会社情報	116
	株式情報	117
	主なIR活動の実績	118

## 報告対象

### 期間

2022年度

国内:2022年4月1日~2023年3月31日

海外:2022年1月1日~2022年12月31日

※ 上記原則と異なる場合があります

※ 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

### 発行時期

2023年9月

### 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。

# Part 1

## 価値創造のかたち

産業・経済・暮らしの豊かさの  
持続性と発展性を見据えて  
責任ある価値創造に挑戦し続けています。

鹿島のあゆみ .....	7
価値創造の源泉 .....	9
ビジネスモデル .....	11
価値創造プロセス .....	13

### 2022年度 主要プロジェクト・技術

01: 秋田港・能代港洋上風力発電所(秋田県) ▶P.41 / 02: 浦宿第二雨水ポンプ場(宮城県)  
/ 03: UPS Middletown(米国) / 04: Epworth Eastern Hospital(オーストラリア) / 05:  
ヒルトン沖縄宮古島リゾート(沖縄県) / 06: トンネル現場を巡回する四足歩行型ロボット  
「Spot(スポット)」 / 07: 横浜コネクスクエア(神奈川県) / 08: 長周期地震動対策技術  
「D<sup>3</sup>SKY®-L」を設置した恵比寿ガーデンプレイスタワー(東京都) ▶P.72 / 09: 世界貿易  
センタービルディング 南館(左)と世界貿易センタービルディング 既存本館・別館解体工事  
(右)(東京都) / 10: ハロウィンターナショナルスクール安比ジャパン(岩手県) / 11: 九段会  
館テラス(東京都) / 12: 徳島南部自動車道 吉野川サンライズ大橋(徳島県) ▶P.44





02



03



05



06



08



09



11



12

# 時代の要請に応え続けてきた歴史 ——「進取の精神」

鹿島は、建設・開発の両事業を通じ、我が国の産業や経済の発展に貢献してきました。創業から180年を越える歴史のなかで、常に時代のニーズを先見し、先駆的取組みを継続した結果、「洋館の鹿島」「鉄道の鹿島」「ダム of 鹿島」「超高層の鹿島」と称されてきました。この「進取の精神」は今もなお受け継がれ、新たな挑戦につながっています。

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)

1977

1840～  
文明開化を迎えて

## 洋館の鹿島

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大工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・英一番館の建設以降、洋風建築に先鞭をつけ、「洋館の鹿島」として知れわたっていきました。



英一番館繁栄の様子が描かれた錦絵



蓬萊社(1873年完成/東京都)

1880～  
近代の社会基盤整備が求められるなか

## 鉄道・ダムの鹿島

二代目・鹿島岩蔵は1880年に鹿島組を創立し、敦賀線の工事を機に鉄道請負業に進出します。その後も精力的に工事を請け負い、「鉄道の鹿島」の名声を高めました。一方、急増する電力需要に対し、日本初のコンクリート高堰堤ダム・大峯ダムを建設するなど施工実績を重ね、「ダム of 鹿島」として日本の国土開発に貢献しました。



大峯ダム(1924年完成/京都府)



丹那トンネル(1934年完成/静岡県)

1960～  
高度経済成長期において

## 超高層の鹿島

1968年に日本初の超高層ビル・霞が関ビルディングを完成させて以降、日本各地に超高層ビルを建設し「超高層の鹿島」としての信頼を築きました。これらの建設技術の開発は、1949年に業界として初めて設立した技術研究所を核に行われました。1980年代には世界に先駆けて制震装置を開発するなど、超高層ビルの安全性を求める声に応えています。



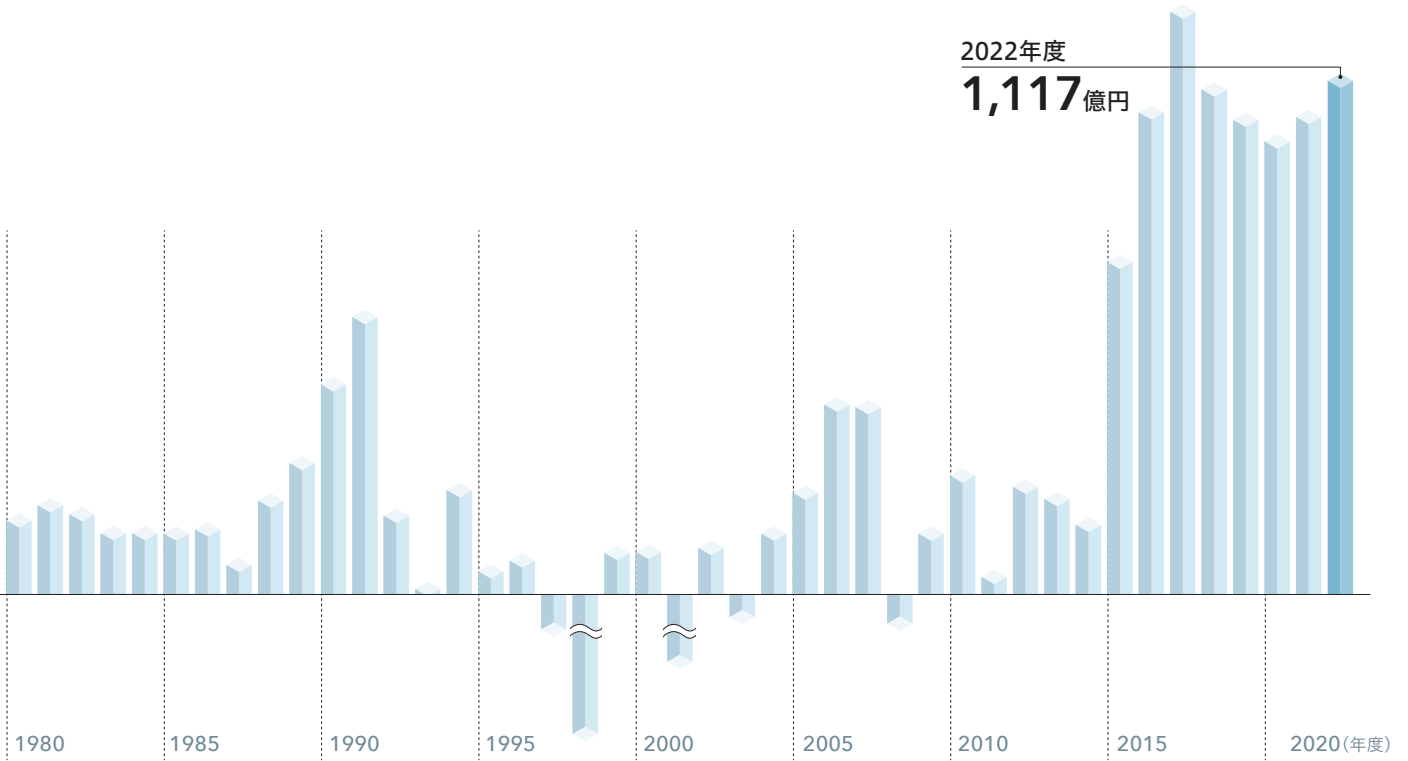
霞が関ビルディング(1968年完成/東京都)



新宿副都心超高層ビル群(1974年当時/東京都)



2022年度  
1,117億円



1980～  
グローバル化の加速

2000～  
都市再生による豊かさの追求

2020～  
VUCAの時代を迎えて

## 海外事業の推進

鹿島の海外事業は1960年代、米国・リトルトーキョーの再開発を契機に躍進します。1980年代には米国にカジマ・ユー・エス・エー、英国にカジマ・ヨーロッパ、シンガポールにカジマ・オーパーシーズ・アジア※を設立。現在は、鹿島建設(中国)、中鹿營造、カジマ・オーストラリアも含めた世界6拠点で、地域に根ざした事業を展開しています。

※ 現カジマ・アジア・パシフィック・ホールディングス



リトルトーキョー  
(2007年開発完了/米国・ロサンゼルス)



スナヤン・スクエア  
(2015年開発完了/インドネシア・ジャカルタ)

1971年にスタートした大規模住宅団地・志木ニュータウンの開発を機に、鹿島は大規模複合開発に本格参入しました。2000年代には、秋葉原クロスフィールドや虎ノ門タワーズなど、都市再生プロジェクトに参入。その後も設計施工力を併せ持つゼネコンデベロッパーとして、「技術力」と「総合力」を活かした“魅力あるまちづくり”を手がけています。



志木ニュータウン(1988年完成/埼玉県)



虎ノ門タワーズ(2006年完成/東京都)

不確実性の増す経営環境において、鹿島は「2030年にありたい姿」を定め、「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整備とESG推進」を柱とする「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」を策定しました。この計画をもとに当社グループの持続的成長と社会課題解決に向けた取組みを進めています。



秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事

▶ P.41

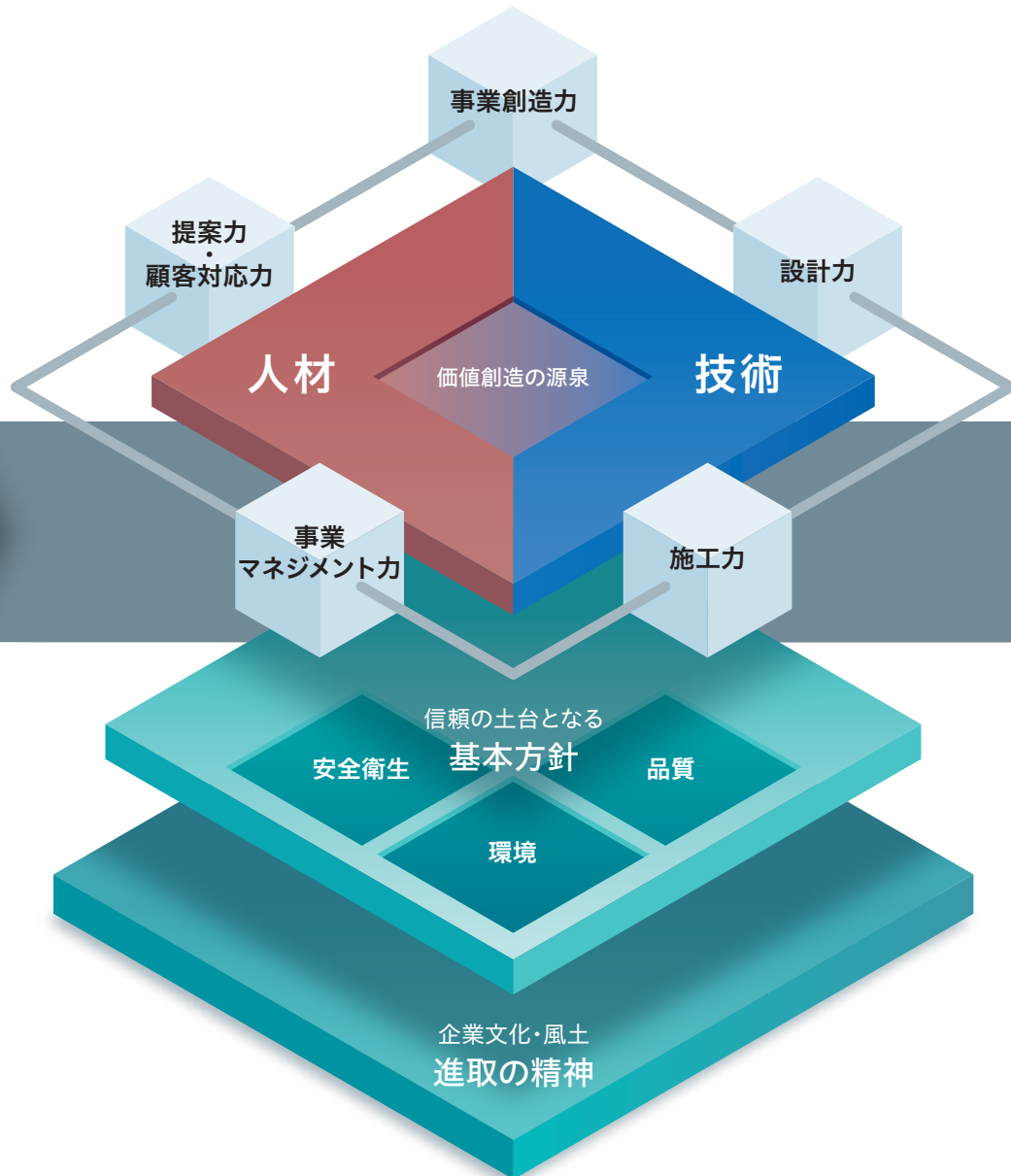


羽田イノベーションシティ  
(2023年11月グランドオープン予定/東京都)

## 価値創造の源泉

# 「人材」と「技術」を源泉として 新たな価値を創造

鹿島は、創業以来培ってきた「進取の精神」と「安全衛生」「環境」「品質」を基軸とした企業活動を通じて価値創造の源泉となる「人材」と「技術」を育み、新たな価値を創造することにより、社会・顧客からの信頼に応えています。



- 事業創造力** ..... 建設に係る技術力や不動産開発の知見、顧客・パートナーとのネットワークにより、事業を創り出す力
- 設計力** ..... 意匠、構造、設備などにおける高度な設計技術やエンジニアリング技術を提供する力
- 施工力** ..... 専門技術や先端技術を活用して、厳しい施工条件においても高品質な構造物をつくり上げる力
- 提案力・顧客対応力** ..... 顧客の真のニーズを理解し、社内外の技術・知見を有機的に結びつけ、最良のサービスを提案する力
- 事業マネジメント力** ..... 社会、顧客、協力会社など多数の関係者を理解・調整し、事業の実現に導く力

# 180余年の歴史のなかで蓄積してきた 経営資本

## 人的資本

### 信頼に応える多様な人材

建設バリューチェーンの各フェーズにおいて、高度な専門性を有する多様な人材が、顧客をはじめとするステークホルダーの信頼に応え、グローバルに活躍しています。

連結従業員数 ..... **19,396人**  
(国内13,507人/海外5,889人)

主な資格者数 (単体) ..... 技術士 855人 ▶ P.73  
一級建築士 2,474人  
一級土木施工管理技士 1,909人  
一級建築施工管理技士 2,655人

## 知的資本

### 社会・顧客の課題を解決する技術

「技術立社」として、新たな技術や最良な施工方法を開発・検証し、経験を積んだ多数の技術者が鹿島の技術力を実際の現場において具現化しています。

また、自社のリソースのみに依存せず、社外の優れた技術を取り入れるために、先端技術の探索やオープンイノベーションによる協業、他社と連携した効率的な技術開発を推進しています。

R&D・デジタル投資額 (中期経営計画) ..... **550億円/3年**

登録・公開特許件数 ..... **238件・208件** ▶ P.67

研究開発拠点 ..... 技術研究所  
The GEAR(シンガポール)  
シリコンバレーオフィス(米国)

## 財務資本

### 成長を支える強固な財務基盤

建設と開発を両輪とする事業運営がグループ経営の安定化と健全な財務基盤をもたらし、両事業の生み出すキャッシュ創出力が、中長期的な成長に向けた投資を可能にしています。

総資産 ..... **2兆7,697億円** ▶ P.111

投資総額 (中期経営計画) ..... **8,000億円/3年** ▶ P.32

発行体格付 ..... **A+ (R&I)**

## 製造資本/社会関係資本

### 地域社会に根ざした事業推進体制

事業地域や事業領域の拡張に応じて、顧客や地域社会、協力会社をはじめとする多くのステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを図り、良好な関係を構築しています。

#### 協力会社とのパートナーシップ

鹿島事業協同組合 ..... 約**940社** ▶ P.89  
鹿栄会 ..... 約**4,500社**

主要な事業地域 ..... **24の国と地域**

## 自然資本

### 地球環境と共存する事業活動

事業活動による環境負荷を定量的に把握したうえで、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取組みを推進するとともに、自然環境への影響を低減する技術開発や生物多様性の保全・創出・利用を促進しています。

CO<sub>2</sub>排出量削減目標 2050年カーボンニュートラル

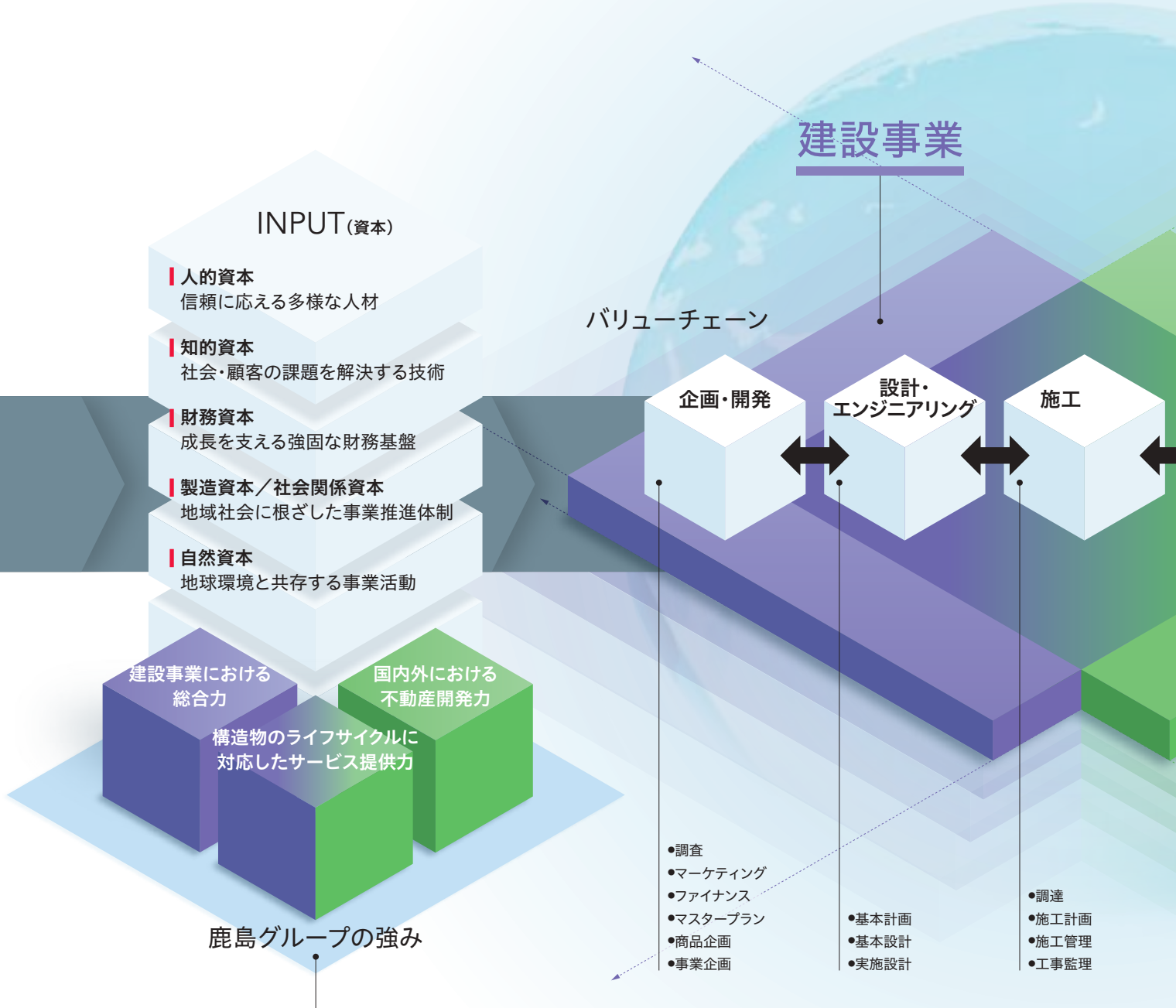
低炭素建材技術 ..... 環境配慮型コンクリート ▶ P.82

生物多様性回復技術 ..... サンゴ・アマモの再生

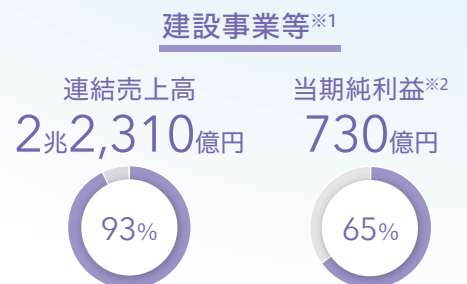
カーボנקレジット創出 ..... Jクレジット(社有林・環境配慮型コンクリート)  
ブルーカーボン(藻場再生)

# 「建設」「開発」事業を通じたバリューチェーンにより 付加価値の高いサービスをグローバルに提供

鹿島グループは、蓄積してきた資本を活用してグローバルな建設バリューチェーンを構築しています。「建設事業」「開発事業」の推進により、多くのシナジー効果を創出し、付加価値の高い多様なサービスを提供しています。



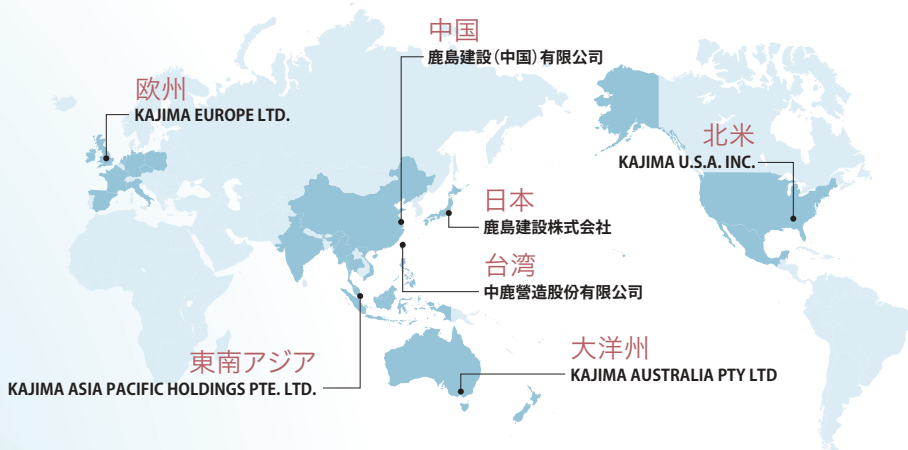
- 「建設事業における総合力」**  
 高度かつ専門技術を活用して顧客ニーズに応じた様々な課題を解決し高品質の構造物を構築
- 「国内外における不動産開発力」**  
 建設技術と不動産開発ノウハウを掛け合わせて付加価値の高い開発事業を創出
- 「構造物のライフサイクルに対応したサービス提供力」**  
 建設バリューチェーンの一領域だけではなく、上流から下流まで一貫した質の高いサービスを提供



※1 「建設事業」に「その他の事業」を加えた数値  
 ※2 連結当期純利益から開発事業当期純利益を除いた数値

## グローバルネットワークを活用した事業展開

鹿島グループの厚みのあるグローバルネットワークを活用することにより、顧客やパートナーからの要請に対して、国や地域を越えたサービスを提供し、更なる信頼関係の構築と事業機会の拡張を実現しています。



## 開発事業

運営・管理

維持・修繕

- 建物管理
- アセットマネジメント
- ファシリティマネジメント
- プロパティマネジメント
- 流動化
- 証券化
- エネルギーサービス

- メンテナンス
- リニューアル

## 開発事業

連結売上高  
1,605億円

当期純利益<sup>※3</sup>  
387億円

7%

35%

※3 内部取引等調整前の管理数値

## 建設事業と開発事業のシナジー効果を創出

事業特性やノウハウ、ネットワークの異なる2つの事業が協調することにより、事業シナジーと財務シナジーを創出し、社会や顧客に提供する価値を高めるとともに鹿島グループの持続的な成長を実現しています。

### 建設事業 受注生産型・労働集約型ビジネス

建設技術

施工力

ネットワーク

鹿島ブランド  
(信用力)

#### 社会・顧客への貢献

- 事業の早期化、高付加価値化
- ニーズに即した品質、環境技術の提供
- 機能的なまちづくりの実現
- 構造物のライフサイクル全体の最適化

#### 鹿島グループの 持続的な成長

- 収益性、競争力の強化
- 事業機会の創出、増加
- 人材の多様化、高度化
- 新たな建設技術の実証、展開

### 開発事業 資本集約型の投資ビジネス(短期回転型/長期保有型)

開発ノウハウ

不動産情報

ネットワーク

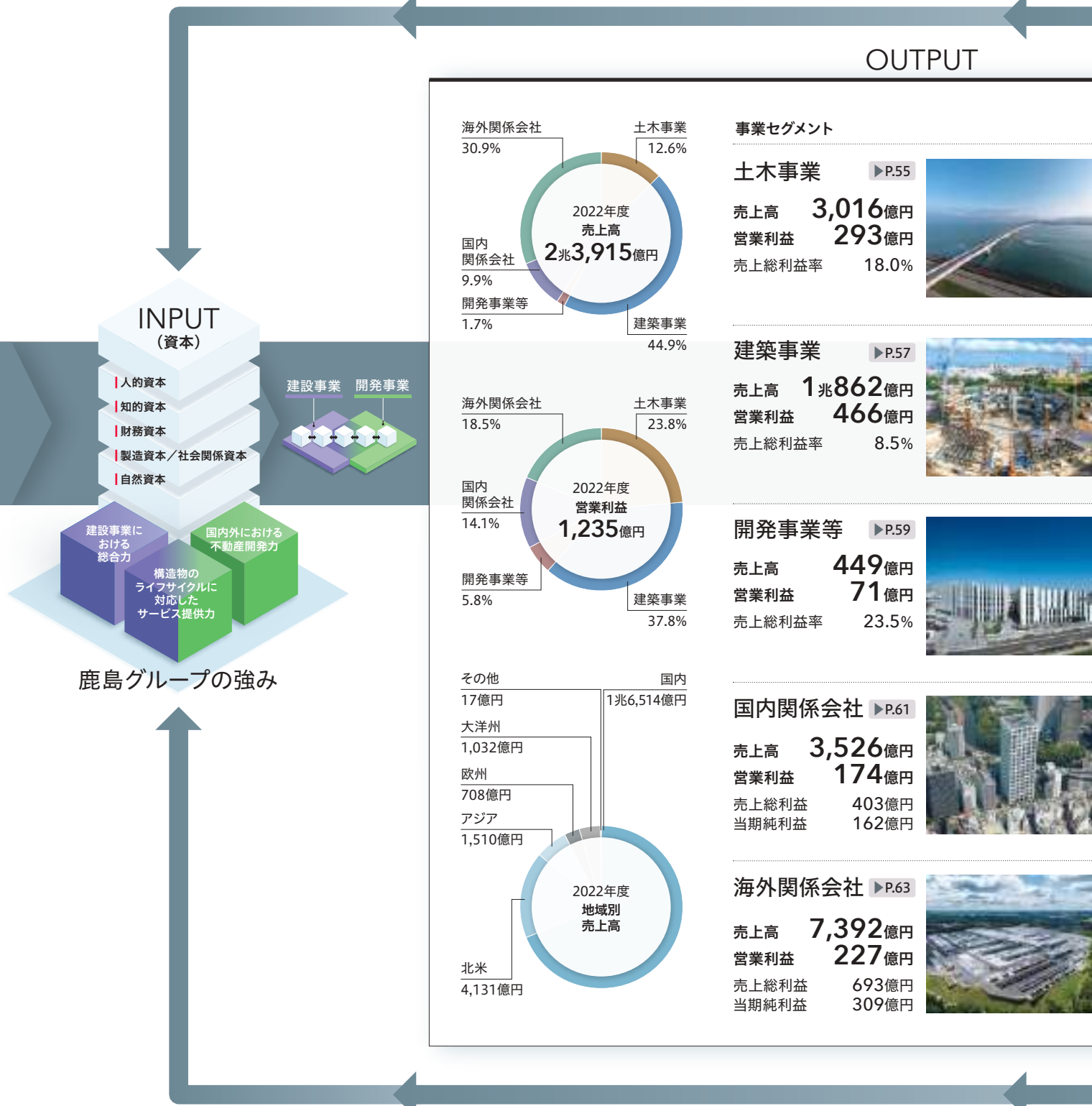
主体的事業推進

# 「建設」「開発」を基軸とした事業展開を通じて 経済・社会・環境価値を創出

鹿島グループは、企業活動を通じて「経済価値」、社会・環境にプラスのインパクトをもたらす「社会価値」「環境価値」を創出することを目指し、短期・中期・長期の観点から施策を策定、推進しています。

社会価値が生ま出す付加価値を経営資本に還元

OUTPUT



## OUTCOME

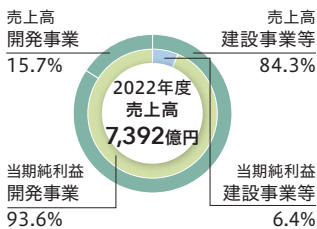
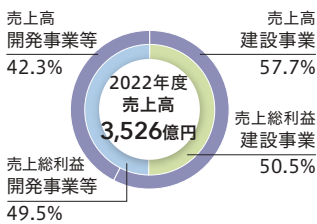
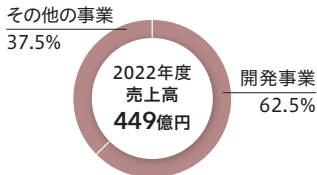
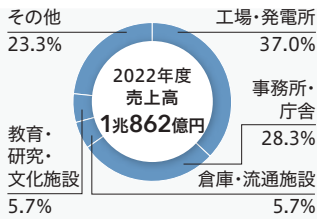
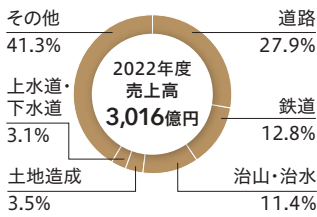
多様な人材を雇用・育成し、  
活躍の場を提供

	2020年度	2022年度
連結従業員数	18,905人	19,396人
海外関係会社 従業員数	5,786人	5,889人

技能伝承や先端技術開発などで協力会社や  
外部パートナーとの協力

	2022年度
鹿島マイスター人数 ▶ P.79	407人
特許登録件数	238件

### 参考データ



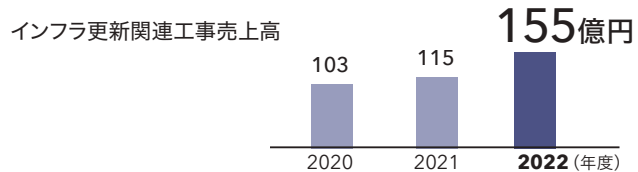
事業を通じて  
自社と社会にとって  
プラスとなるインパクトを創出

2030年に  
ありたい姿

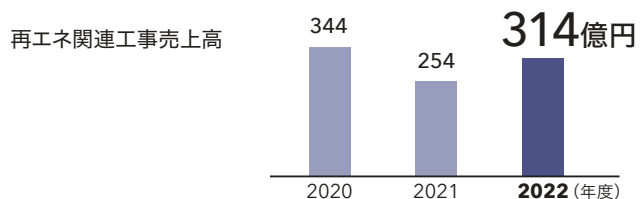
成長投資と還元のバランスを追求

	2020年度	2022年度
1株当たり年間配当金	54円	70円
配当性向	28.0%	30.7%
成長投資	5,180億円 (実績)	8,000億円 (計画)

安全でレジリエントな街づくり、社会インフラの提供



脱炭素社会への移行促進



# Part 2

## 中長期成長戦略

「2030年にありたい姿」を目指し  
建設バリューチェーンをグローバルに強化しながら  
3つの成長戦略を推進しています。

社長メッセージ	17
財務ハイライト	23
非財務ハイライト	25
中長期成長戦略の全体像	27
マテリアリティと主な取組み	29
「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」の進捗	31
「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」と マテリアリティ、KPI	33
財務本部長メッセージ	35







代表取締役社長  
天野 裕正

# 時代の変化に合わせて、 人材と技術を活かした新たな価値を提供し続け、 社会とお客様からの信頼と期待に応えていきます

当社は、「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。創業以来、「技術立社」を標榜し、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います。

## 信用・信頼から生まれる鹿島の強み

鹿島は、1880年代に洋館建築から鉄道建設請負業に転身し実績を重ね、その信頼をもとに、1917年には「丹那トンネル」を鉄道院から特命受注しました。世紀の難工事と言われた国家的プロジェクトに、当社は社運をかけて臨み、大量の湧水や崩落への対応など、当時の技術では極めて困難な課題を、新工法、新技術などを考案、適用して克服し、16年の歳月をかけて完成させ、日本の経済発展に貢献しました。

これは当社が技術をもって信頼にお応えした一例であり、その後もダム、超高層ビルなど、各時代の社会課題解決につながるプロジェクトに挑戦し、社業を発展させてきました。

昨今では、高速道路のリニューアル、再生可能エネルギー施設、半導体関連工場をはじめとする生産施設、データセンターなどの需要が高まっていますが、時代に合わせて変化する社会やお客様のニーズ、期待される領域を重点分野と定めて技術を磨き、協力会社とともに「つくるプロセス」を強化する、これが顧客志向を徹底する鹿島の変わらぬDNAであると考えています。

当社は、建設事業によって培われた社会・顧客からの信用・信頼を基盤として、不動産開発事業をはじめ、エンジニアリング・維持管理などの建設周辺分野、並びに海外展開に注力してきました。個々の事業におけるサービスだけではなく、これらの相乗効果も加わり、建設バリューチェーン全体でグローバルにサービスを提供できることが当社グループの強みとなっています。



代表取締役社長  
天野 裕正

## 不透明な経営環境においても着実な利益成長

2022年度は、世界的なインフレや欧米を中心とする金利上昇、建設資機材価格上昇などの影響により、当社事業を取り巻く環境には逆風も吹きましたが、当社グループの連結売上高は過去最高、連結当期純利益は過去2番目の水準(1,117億円、過去最高は2017年度の1,267億円)を計上しました。ROE(自己資本利益率)は11.2%となり、2015年度以降、10%以上を継続しています。

これらは、国内建設事業における受注時の採算管理の徹底と確実な施工、米国を中心とする海外事業における業容拡大の積み重ねの成果であり、長年にわたり構築してきた事業ポートフォリオにより、当社グループの収益力や経営の安定性は着実に高まっていると考えています。

国内建設需要が土木、建築ともに堅調に推移するなか、当社は複数の大型工事を受注し、当面は底堅い建設需要が継続するとみております。

海外事業は、米国で注力している流通倉庫や賃貸集合住宅の開発が順調に収益を伸ばし、過去最高益となりました。海外比率は、売上高・利益ともに連結業績の3割にまで上昇しており、今後も利益貢献を期待できる収益の柱の一つと位置づけています。

### ▶P.49 特集(KUSA)

2023年度は現行の3年間の中期経営計画の最終年度となりますが、「2026年度までに安定的に連結当期純利益1,000億円以上を計上する」という中長期的な目標は、国内建設事業での着実な業績の積み上げと不動産開発事業における投資の成果、海外事業の成長により、前倒しで到達しつつあります。

## 更なる成長に向けた 中長期的な経営の方向性について

現行の中期経営計画では、国内建設事業の一層の強化を図るとともに、国内開発事業、海外事業を中核事業として更

に成長させるための施策や投資を進めています。

計画は概ね順調に進捗していますが、更なる中長期的な成長を目指すうえで、特に以下の3点に留意しています。

### ▶P.31 中期経営計画の進捗

1つ目は、過去の教訓を活かして経営を進めることです。

当社の歴史においては、教訓とすべき事柄が幾つもあります。例えば、厳しい価格競争のなかで受注した複数の大型工事が、結果として会社業績を押し下げる要因になったこともありました。理由の如何を問わず、同じ轍を踏んではならないと肝に銘じており、経営陣にて過去の戒めを共有しています。

とりわけ、現在の市場環境においては、資材価格の動向や施工体制の確保には十分に留意し、案件への取組みを慎重に進める必要があると考えています。

2つ目は、時代の要請や建設業の持続可能性も考慮して事業を進めていくことです。

働き方改革、2024年度から建設業に適用される時間外労働上限規制への対応として、本質的な業務の見直しやデジタル化、ロボット化等による生産性向上を追求し続けるとともに、適正工期を確保する受注活動にも取り組んでいます。

また、建設業が安定的に発展していくためには、強靱なサプライチェーンを維持、構築することが必要です。現在取り組んでいる重層下請構造の改革や賃金水準向上、4週8閉所など建設技能労働者の処遇改善、次世代の担い手確保のための施策を継続的かつ着実に進め、建設業の魅力を高めたいと考えています。

### ▶P.90 重層下請構造の改革 ▶P.76/P.80 働き方改革

我々には、より早く、より安く、より良いものを求めるお客様の要望に、可能な限り応える責務がありますが、建設業を永続的なものにするため、採算性と工期を重視した工事受注方針を堅持し、SEQDC(安全、環境、品質、工期、コスト)の管理を徹底した施工を継続してまいります。

3つ目は、時代の変化に対応し、その変化を成長機会として活用していくことです。

## 社長メッセージ

テクノロジーや社会の変化は今まで以上に加速度的に進んでいくと予想しています。これからの10年は、気候変動、エネルギー、自然共生など地球環境に関わる課題、少子化・高齢化の進行、ウェルネス・健康をはじめ人間社会に関わる課題が重要性を増し、国内外の市場環境や社会・顧客が求める価値は大きく変わっていくと考えます。

当社グループは、人々の暮らしに近い部分で、「安全・安心」を支える使命があり、「快適な環境」を創造し提供するという、社会の期待に応えなければならないと認識しています。社会が直面する課題解決に向けて、たゆまぬ技術開発と研鑽、品質へのこだわりをもって臨み、お客様のみならずすべてのステークホルダーの皆様から、「鹿島だから」という理由で選んでいただける会社を目指してまいります。

社会課題の解決を成長機会とするためには、各事業の深化だけでなく、領域の拡大、すなわち「バリューチェーンの拡充」も必要です。近年の安定した好業績は、これまで培ってきた当社グループの強みの表れと捉えていますが、更なる成長を期すためには、じっくりと着実に、新たな事業の創出も含め、建設バリューチェーンに関わる事業領域を広げるとともに、各事業領域の収益力を更に高めることが重要と考えています。

▶P.45 特集(建設バリューチェーン)

### 経営基盤強化において、 社長として大切にしていること

当社グループの競争力の源泉は、人材と技術、そしてそこから生まれる信用です。

人材を育成し、技術を磨き、信用を高めること、これらが経営基盤強化に関し、社長として最も大切な役割であると考えています。

#### ①人材(人的資本)

鹿島は、建設バリューチェーン全体を事業領域としていますが、これらが有機的に連携し価値を最大化するためには、各フェーズを担う社内の専門家が各々の道を究めていく必

要があります。各事業及びR&Dを担う多様な人材が育つよう後押しし、その人材を活かす、そして各分野の専門家同士が切磋琢磨する場を提供する。最初から全体最適だけを追求せず、強みを持った専門家同士が協業することによって生み出される尖った発想やイノベーションに期待しています。

実プロジェクトを通じた技術や実務能力のスパイラルアップに加え、新たに開設した基礎的な専門技術習得のための実務体験型社員研修施設「鹿島テクニカルセンター」(神奈川県横浜市)や、社員の教育・交流拠点である「KX-LAB」、 「KX-SQUARE」(いずれも東京都豊島区)などオフサイト空間を活用した人材育成や成長機会の提供も推進しています。

▶P.77 鹿島テクニカルセンター

建設バリューチェーンにおける各々の役割を適切に評価したうえで、つながりやを円滑にし、良いところを水平展開することで組織の能力を高め、各事業の成長につなげていく。それに加えて、我々と力を一つにする協力会社の技能労働者の育成、処遇改善をはじめ、サプライチェーン全体に目を配ることも大切です。当社は「鹿島パートナーカレッジ」を開講し、協力会社の技能労働者及び経営幹部候補を育成していますが、2022年度にその第一期生が卒業し、各々の所属会社でその学びを活かしながら、活躍しています。当社グループの社員のみならず、サプライチェーンも含めて人材を重視した経営をすることが私の役割と考えています。

▶P.79 鹿島パートナーカレッジ

#### ②技術(知的資本)

当社は、「技術立社」を標榜しており、更なる技術水準の高みを目指しています。

社長に就任して以来、スマート生産、自動化施工等の技術開発の推進や個々の人材が持つ「経験知」、「暗黙知」等の体系的なデジタル化など、生産性向上と業務の効率化、技術レベルの向上と習熟の早期化に注力しています。徐々に形となり、実際の効果が出始め、社内における共感の広がりを感じています。また、デジタル技術の進展に合わせて、スマートビル・スマートシティなどへのニーズも高まっており、



新しい分野に関連する技術開発、AIの活用にも積極的に取り組んでいく方針です。

▶P.69 鹿島のDX

建設事業の生産活動「つくるプロセス」には、上流の計画段階から仮囲いのなかでの専門工事に至るまで、経営理念にある「科学的合理主義」に立てば、根本的な見直しが必要なものや、改善ができるものが限りなくあります。

メーカー等の製造業とは異なり、当社のような「つくるプロセス」で付加価値を産み出す業種業態における技術開発においては、実際にものをつくっている現場での取組みや着想が重要であり、日々の生産活動における気づきが社業発展の萌芽になります。

当社では、これを「現場起点のイノベーション」として、2023年度から活動を加速させ、現場における自由な発想やアイデアに基づく積極的な取組みを推奨、支援しています。技術開発部門だけではなく、現場を含めた会社全体として、クリエイティブな取組みへの機運を醸成し、将来の当社の技術力や競争力を高めていくことを狙いとしています。

更に、2022年度から「知的財産表彰制度」を開始しました。当社技術の一層の深化・発展に対する社員の意識向上、常に新たなアイデアを発案する社内風土の醸成、社業発展に寄与する創造的活動の活性化を目的としています。

▶P.68 知的財産マネジメント

また、シンガポールでは、東南アジア地域の事業統括拠点とR&Dの拠点を兼ねる「The GEAR」が完成しました。シンガポール政府と協業し、官民の壁を越えた活動ができる点で、将来の大きな可能性を感じることでできる施設です。日本や米国シリコンバレーなどとのグローバルネットワークの活用やオープンイノベーション活動により、先進的技術の開発と新ビジネスの創出を推進する拠点としていきます。

▶P.67 The GEAR

現行の中期経営計画にあわせて、当社グループが目指す方向性として、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」を定めましたが、これらの活動はその実践の象徴とも言えます。

③信用

企業にとって、信用は事業の根幹です。事故やトラブルが生じた場合、我々が最も気を配らなければならないのは、お客様をはじめとしたステークホルダーとの信頼関係です。売上や利益といった「数字への影響」は一過性のものですが、「失われた信用」は簡単には取り戻すことができず、経営に長期的かつ甚大な影響を及ぼします。失敗を100%なくすることは難しいものの、その回復のための行動には誠心誠意、全力を傾けて臨むことが重要です。

## 社長メッセージ

当社が施工した建物・構造物の品質は、お客様や利用者に時間をかけて評価されます。内部構造や設備などの外から見えない部分、あるいは実際に使用してみなければわからない部分もあるため、我々の仕事は信用がなければ成り立たないビジネスと考えています。技術開発はもちろんのこと、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、品質水準の維持向上は、これからもお客様との信頼関係の構築において最重要要素の一つであると認識しています。

当社は180年余の歴史のなかで、信用・信頼を築き上げてきました。業績が順調である今だからこそ、先々に目を向けて足元を固めることが重要であり、この考えを社長として常に発信し続けています。

また、社会から「良い会社」と認知されることも必要と考えています。ビジョンのなかで、大切にしたい価値観として「開放性・多様性・主体性」を挙げ、当社の持続的な成長のためには、多様な人材を呼び込み、外部とも連携しながら価値を共創していくことの重要性を表明しています。新たな価値創出には、当社の持たないものを持つ事業パートナーが必要であり、ともに仕事をする優れた人材を惹きつけるためにも、「良い会社」であることが必要だと思っています。

社長として、外部から会社がどう評価されているかを常に意識し、内にも外にも「良い会社」であることを志向していきます。

## サステナビリティ

現場に近い国内の支店長や国内外のグループ会社社長には、直面する課題への対応、着実な経営に軸足を置いてもらっていますが、私自身が主導して取り組まなければならないのは、サステナビリティです。これは広く社会と、当社ならびに建設業を持続可能なものにする事であると捉えています。

現行の中期経営計画では、社会課題を解決する事業分野への注力に加え、「成長に向けた経営基盤整備とESG推進」を掲げており、特に、前述した人材育成や重層下請構造改革などの取組みに加えて、カーボンニュートラルをはじめとし

た環境課題への対応に重点を置いています。

建設会社として、カーボンニュートラルに貢献できる分野は、まずは再生可能エネルギー施設の建設工事です。当社が施工を担当した、秋田港・能代港における日本初の商用洋上風力発電施設は、2023年3月に無事完成しました。ここで得た貴重な知見・技術は、今後取り組む案件に活かしてまいります。また、市場の拡大を見据え、SEP船(自己昇降式作業台船)を他社と共同で建造するなど、施工力及びコスト競争力の強化を進めており、この分野での更なる貢献を目指します。

### ▶ P.41 特集(洋上風力)

CO<sub>2</sub>排出量削減に関しては、2050年度のカーボンニュートラルを目指す新たな目標を設定し、温室効果ガス排出削減目標に関する国際認証であるSBT認定を取得しました。CO<sub>2</sub>排出量のより正確な把握をベースに、施工時のCO<sub>2</sub>排出量削減、省エネ技術・環境配慮型材料の開発、エネルギーの効率的なマネジメントなどを積極的に推進しています。2023年度からは、国内工事を対象として支店別の削減目標を設定しました。

当社グループのサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出のうち、自社排出量(スコープ1・2)は2~3%で、これ以外の大部分は上流の建材(コンクリート、鉄骨・鉄筋など)製造時及び下流の建物運用時に排出されるもの(スコープ3)です。これらの削減には材料メーカーや工事発注者・建物所有者であるお客様など、外部との協働が必須です。



建材分野では、NEDO\*「グリーンイノベーション基金事業/CO<sub>2</sub>を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」を実施するコンソーシアム(CUCO)の幹事会社として、技術開発を進めています。先日、その成果の第一弾として、製造過程で排出されるCO<sub>2</sub>排出量が実質ゼロ以下となるカーボンネガティブコンクリートを用いた「CUCO-SUICOM型枠」を建設現場に初適用しました。これは、当社ほかが開発した、コンクリートにCO<sub>2</sub>を吸収・固定する技術「CO<sub>2</sub>-SUICOM®」を改良し、更なるCO<sub>2</sub>排出量の削減を可能としたコンクリートで製造した型枠です。注目度、期待度が高いプロジェクトであり、本格的な実用化を目指し、更なる技術開発を進めます。

このほか、各種低炭素材料、ZEBの技術開発・適用に加え、ブロックチェーンを活用したCO<sub>2</sub>排出量の見える化など、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量削減に資するGX分野への対応強化を進めています。

また、自然の復元・再生に向けた生物多様性の保全やブルーカーボンの創出、全国各地に所在する社有林の利活用など、環境面での多面的なアプローチから、ビジネス機会と地球環境保全への貢献の両立を図ってまいります。

#### ▶P.82 環境

※ 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

## コーポレート・ガバナンスの強化

2015年に当社にとって初めての社外取締役を招聘して以降、社外取締役の皆様には、独立した立場から、豊富な経験と高度な識見に基づく、時には耳の痛い、厳しくも優しい、貴重な助言を多数頂戴するとともに、経営の監督をしていただいております。

具体的には、人事委員会及びガバナンス・報酬委員会(いずれも議長は社外取締役)を主導いただくなど、当社のコーポレート・ガバナンス強化に尽力いただいているほか、バッドニュースファースト、「事故や不祥事を起こすよりも隠す方が悪い」という文化の社内への浸透、重層下請構造改革をは

じめ建設業界のサステナビリティに関する助言など、経営の改善を後押しいただいております。

社会から期待される社外取締役としての役割を果たしていただくこと、当社がそれを真摯に受け止めることが、当社グループの内なる変革と、外部からの信頼を生み出し、持続的な成長をより確実なものにすると感じています。様々なバックグラウンドをもつ社外取締役の助言は、当社のコーポレート・ガバナンスにおける重要な要素の一つと考えております。

## 最後に

ウクライナ情勢や物価上昇など、様々な要因により不透明な経営環境が続いていますが、近年は継続的に計画を上回る利益を確保し、増配や自己株式の取得、従業員の賃金引上げ、技能労働者の処遇改善など、各ステークホルダーへの還元を拡充することができました。

また、国内外の開発事業投資やR&D投資、戦略的投資など、中期経営計画に掲げた投資計画を着実に進めており、将来的な収益力強化、更なる経営基盤の充実につながるものと考えています。

引き続き、資本コストを上回る利益水準を確保し、持続的な成長に向けた投資とのバランスを考慮しつつ更なる株主還元などの拡充を検討し、株式市場などからの評価の向上に努め、期待に応えてまいります。

株価あるいは株式時価総額は、会社を評価する重要な指標の一つですが、市場からの適正な評価を得るためには、当社の目指す将来像や成長性を理解いただくことも大切と考えています。

今後も株主・投資家の皆様をはじめ、株式市場の声にも耳を傾けるとともに、社長としての情報発信、情報開示の充実を図ってまいります。

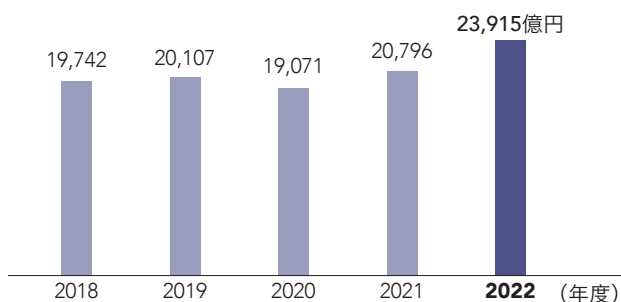
来年度からは新しい中期経営計画がスタートします。今年度はその助走期間であり、また現中期経営計画の総仕上げの年度と認識しています。引き続き、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 財務ハイライト

## 売上高

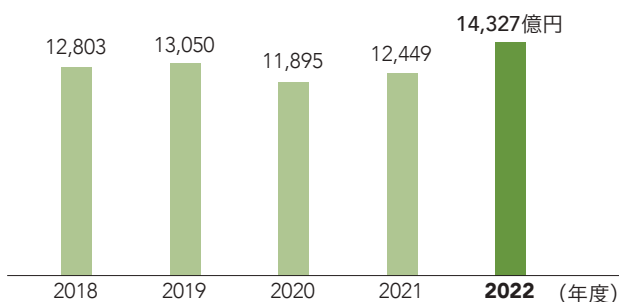
連結

**23,915億円**



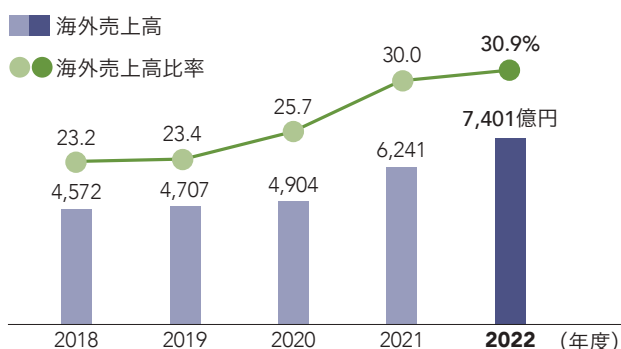
単体

**14,327億円**

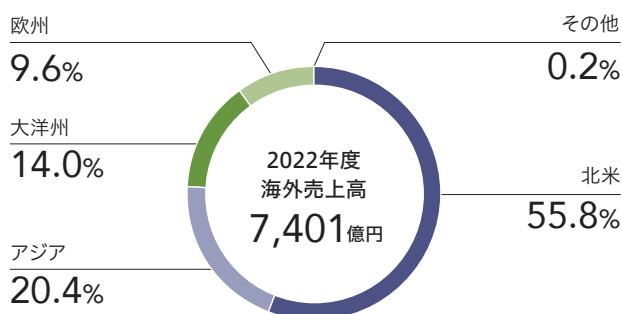


連結は単体建設事業において大型工事の施工が順調に進捗していること、海外関係会社における建設事業売上高が増加したことを主因に、15.0%増収となり、過去最高となりました。単体は建築事業の増加を主因に、15.1%増収となりました。

### 海外売上高／海外売上高比率



### 海外地域別売上高比率

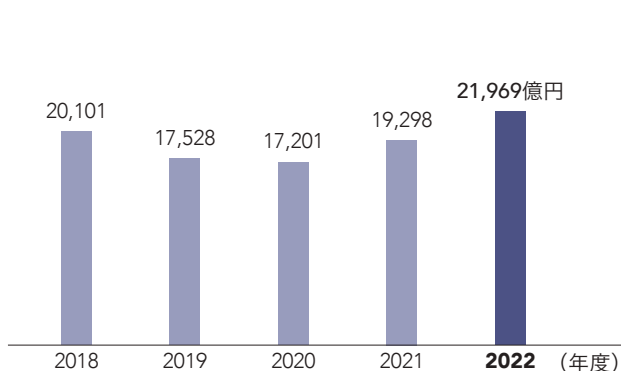


新型コロナウイルス感染症の影響が解消され経済活動が活性化しつつあるアジアをはじめ、すべての事業地域において増加し、18.6%増収、海外売上高比率は0.9pt増加となりました。

## 建設事業受注高

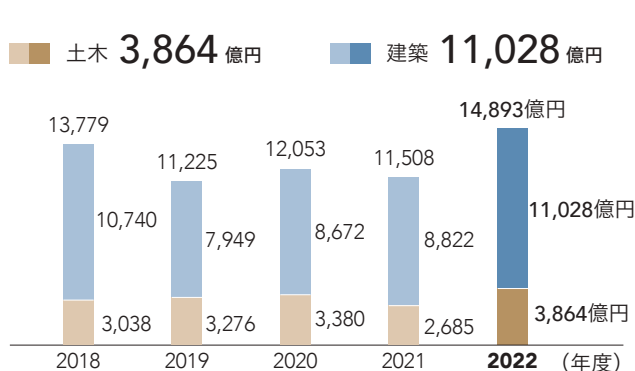
連結

**21,969億円**



単体

**14,893億円**



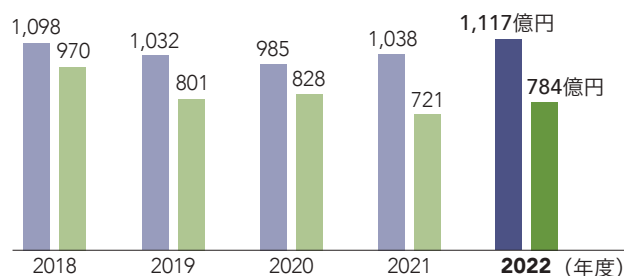
単体の土木事業・建築事業において大型工事を複数受注したことにより、連結は13.8%、単体は29.4%増加となりました。



## 親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益

■ 連結 **1,117**億円

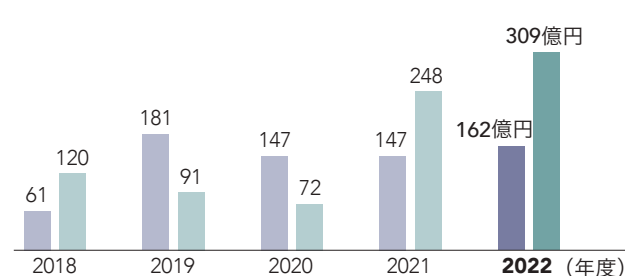
■ 単体 **784**億円



連結は単体建設事業及び海外関係会社の増益を主因に7.6%増益となり、1,000億円程度の当期純利益を安定的に計上しています。単体は売上高の増加、土木事業の利益率改善を主因に8.6%増益となりました。

■ 国内関係会社 **162**億円

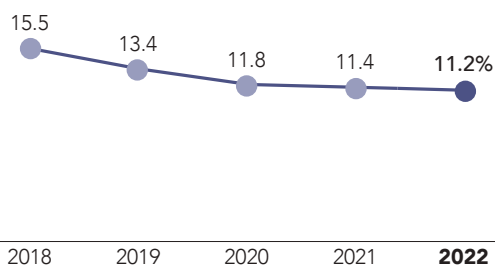
■ 海外関係会社 **309**億円



国内は建設事業、開発事業ともに増益となり、9.9%増益となりました。海外は米国開発事業の着実な進捗を主因に24.7%増益となり、過去最高となりました。

## ROE

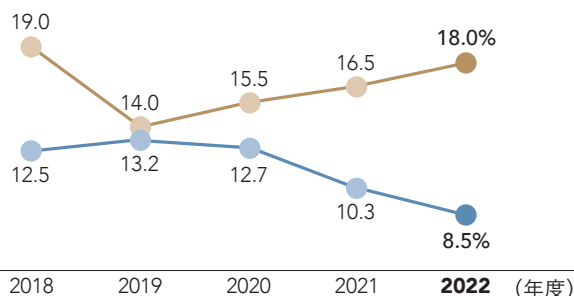
**11.2%**



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)

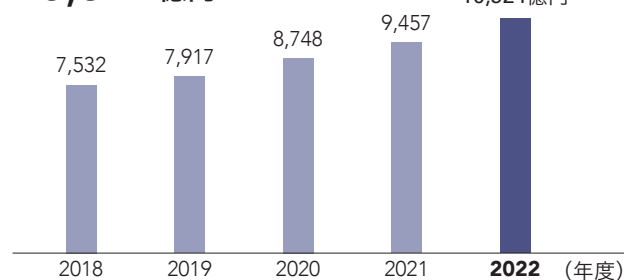
● 土木 **18.0%** ● 建築 **8.5%**



生産性向上などにより、土木工事総利益率は向上しましたが、建築工事総利益率は資材価格高騰の影響により低下しました。

## 自己資本

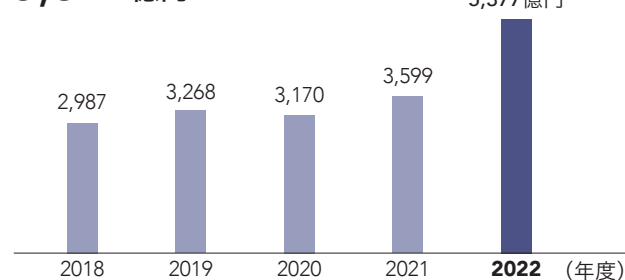
**10,524**億円



1兆円を超える水準となり、財務健全性が高まっています。  
(自己資本比率38.0%)

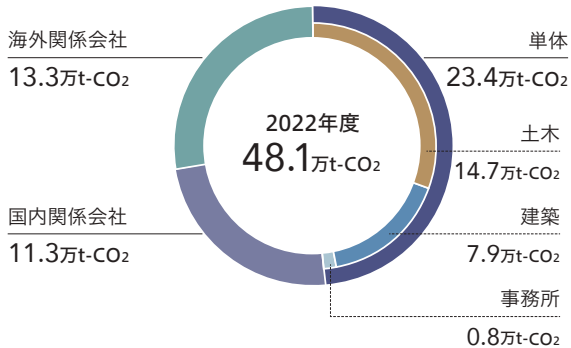
## 有利子負債

**5,377**億円



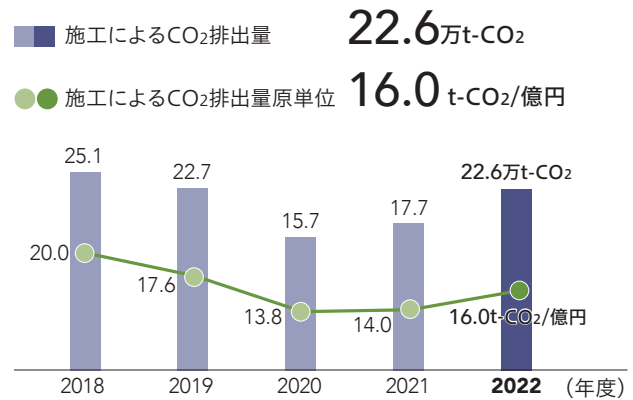
開発事業投資などに伴う外部資金の活用や外貨建て借入金における為替換算の影響により49.4%増加しました。(D/Eレシオ0.51倍)

鹿島グループのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1・2)



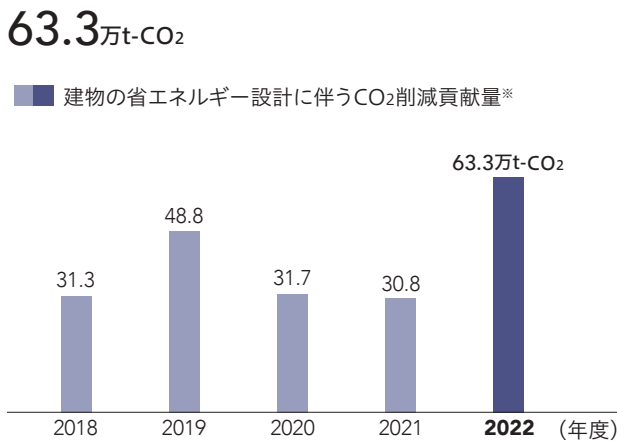
単体、国内関係会社、海外関係会社の自社排出量(スコープ1・2)を集計しています。

施工によるCO<sub>2</sub>排出量/排出量原単位\*



全国の建設現場で使用する電力、燃料などをCO<sub>2</sub>換算したものです。2020年度からは全現場でのデータを積み上げて計算しています。

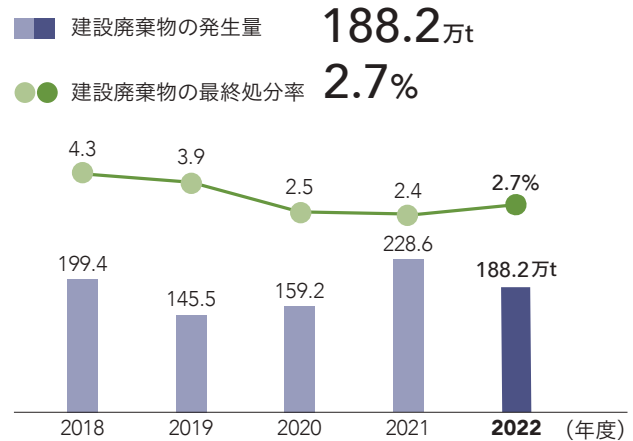
間接的なCO<sub>2</sub>削減貢献量\*



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。

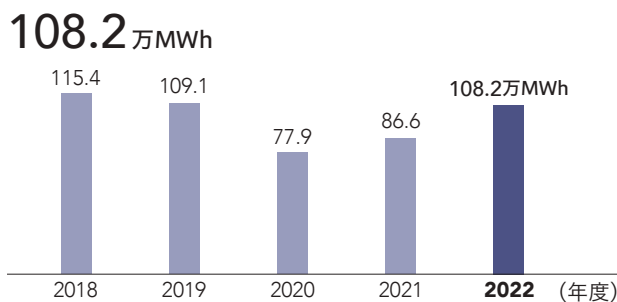
※当該年度に竣工した自社設計建築物の省エネルギー設計に伴う削減貢献量(年間に建築物のライフサイクル(30年)を乗じたもの。

建設廃棄物の発生量/最終処分率(汚泥を含む)\*



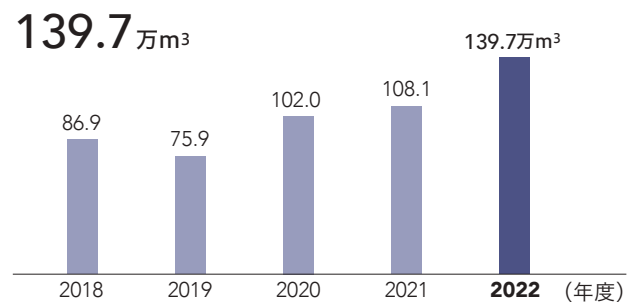
廃棄物の発生量は工事量や内容の影響を受けますが、発生抑制や適正な分別などに取り組むことで、最終的に埋め立てられる量を削減しています。

エネルギー使用量(建設現場、オフィス)\*



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)\*

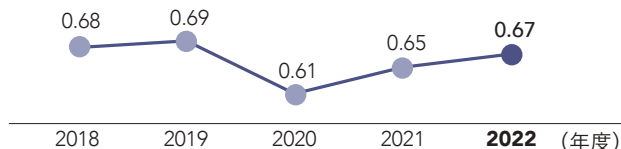


建設現場での水使用量は、その年に施工した工事の種類や規模、工法などによる変動が大きいため、削減目標を設定していませんが、各現場で削減に努めています。

## 建設現場における安全成績\*

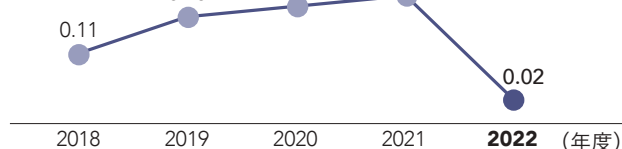
度数率<sup>※1</sup>(休業4日以上)

0.67



強度率<sup>※2</sup>

0.02



2022年度は、国内工事において休業4日以上災害が61件(死亡災害は0件)発生し、度数率が0.67、強度率は0.02という結果になりました。「決心せよ! 今日1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。

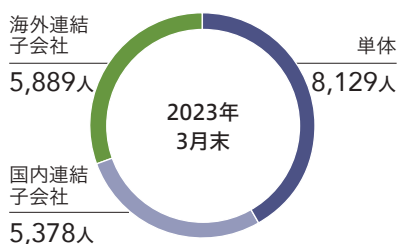
※1 度数率:100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生頻度を表したものの

※2 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の

## 従業員数

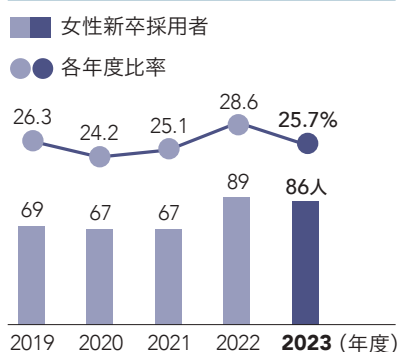
19,396人

(非連結子会社を含む 21,580人)



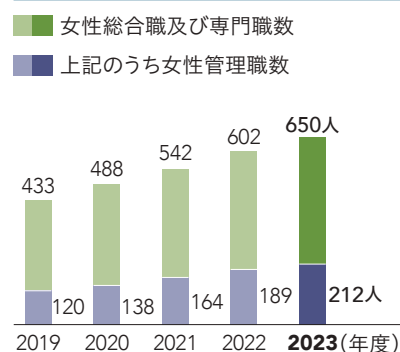
単体、国内連結子会社の従業員数が増加しました。事業領域の拡大などにより、従業員数は増加傾向にあります。

## 新卒採用における女性社員数\*



2023年度の単体の新卒採用者数(正社員)は334人で、女性新卒採用者の比率は25.7%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)からの10年で3倍にする目標に対して、3年前倒しとなる2021年度に達成し、その後も継続的に増加しています。

## 人事データ\*

		(年度)						
		2018	2019	2020	2021	2022		
従業員	従業員数 <sup>※1</sup>	人	7,783	7,887	7,989	8,080	8,129	
	再雇用者数 <sup>※1</sup>	人	930	961	1,029	1,081	1,132	
	障がい者雇用率 <sup>※2</sup>	%	2.3	2.1	2.5	2.4	2.3	
	離職率	%	0.5	0.7	0.7	0.8	1.1	
	離職率(新卒採用者の3年以内の離職)	%	3.2	1.8	4.6	3.3	4.6	
	中途採用者比率	%	18.3	23.6	22.4	25.8	19.8	
出産・育児・介護	育児休業取得率 <sup>※3</sup>	男	%	45.3	49.1	40.3	49.4	64.3
		女	%	104.7	106.8	105.0	93.3	109.1
	育児フレックス短時間勤務制度利用者数	男	人	89	98	118	135	131
		女	人	210	228	254	253	256
	介護休業取得者数 <sup>※4</sup>	人	19	63	40	35	45	
その他	ボランティア休暇制度取得者数	人	15	24	4	15	18	
	有給休暇取得率	%	46.4	52.8	54.5	48.7	61.3	

※1 各年度3月31日時点

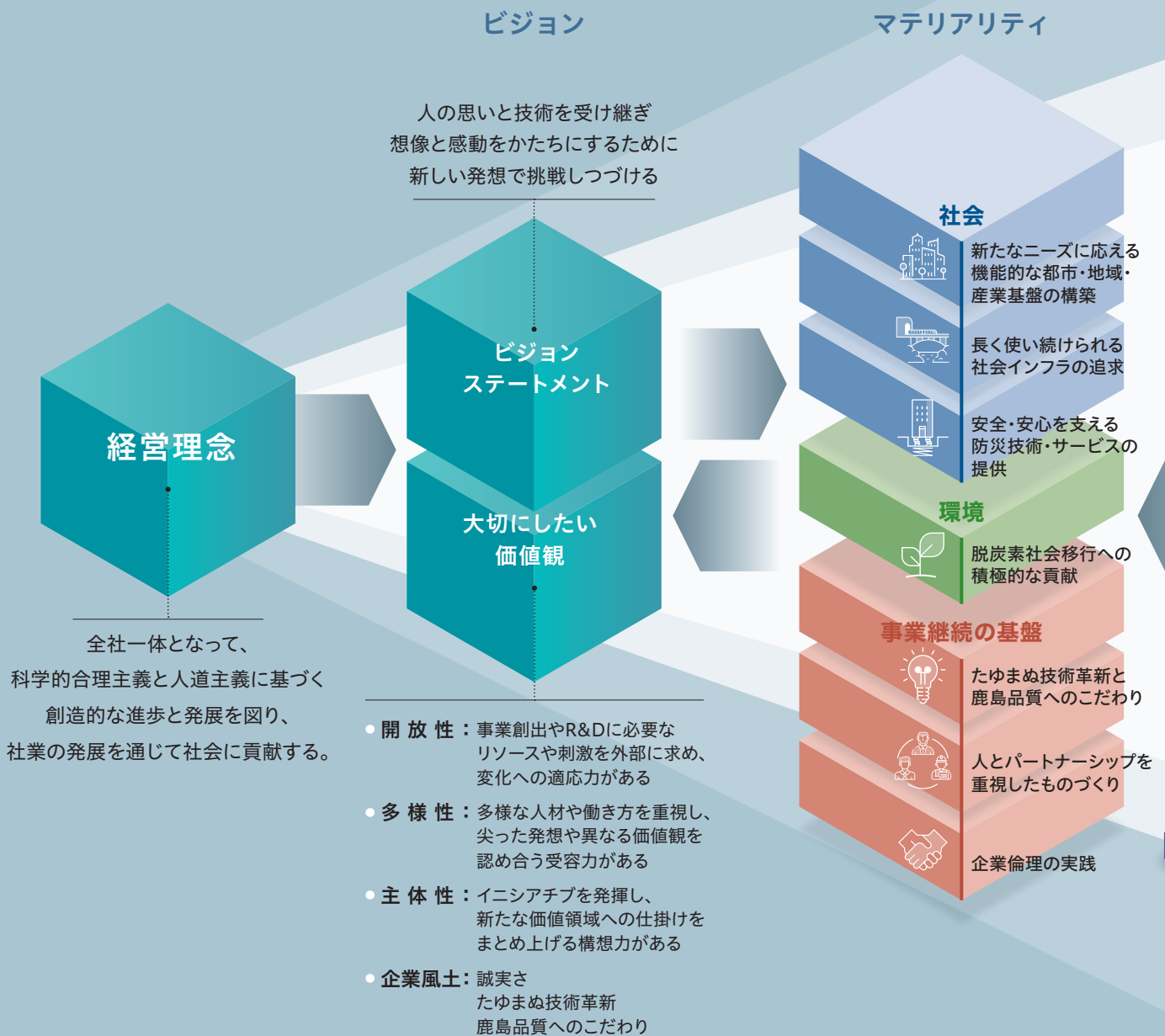
※2 各年度6月1日時点

※3 各年度内に育児を取得した人及び育児目的の休暇を取得した人/各年度内に子が誕生した人

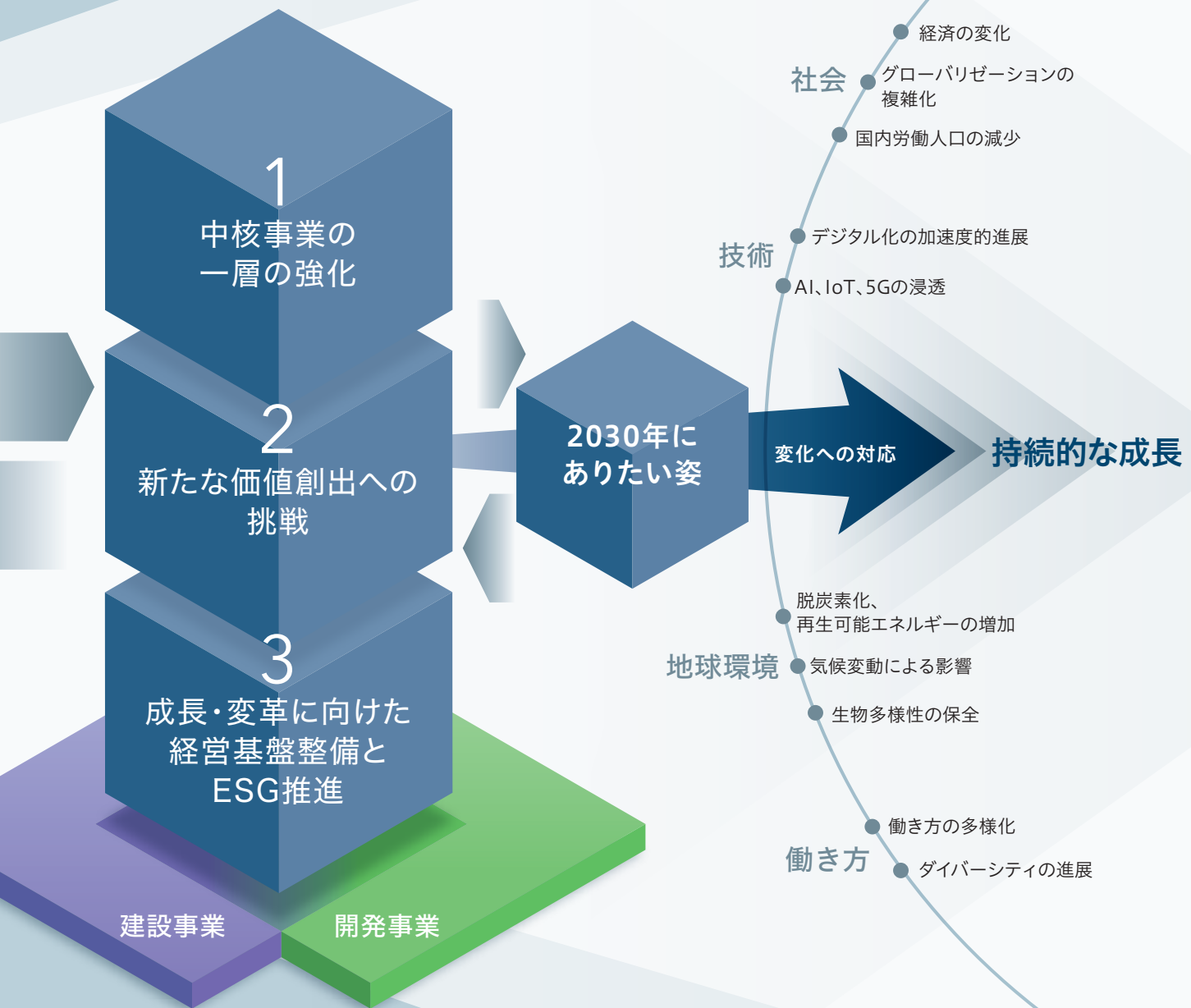
※4 介護休暇、短期介護休暇(無給休暇、年休積立分使用)、介護欠勤、介護休業すべて含む

# 「2030年にありたい姿」と「マテリアリティ」を踏まえた「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」を推進

鹿島グループは、経営理念をもとに、長期的に目指す方向性である「ビジョン」と社会とともに持続的に成長していくための重要課題「マテリアリティ」を定めています。「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」は、これらの実現とともに「2030年にありたい姿」からのバックキャストिंगにより重要施策を策定し、変化の激しい社会・経済環境においても持続的に成長するための取組みを推進しています。



## 鹿島グループ中期経営計画 (2021~2023)

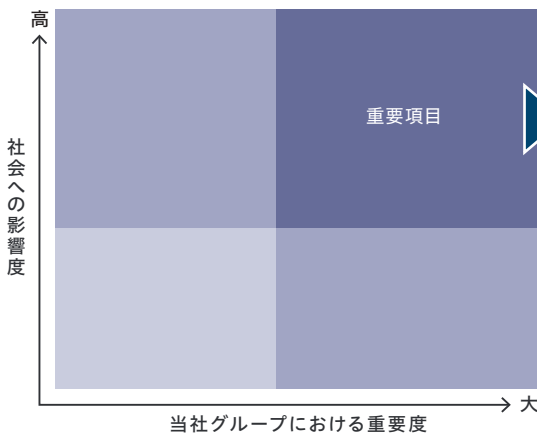


## マテリアリティと主な取組み

2019年7月に、当社グループの事業活動や鹿島グループ中期経営計画(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、ビジョン及び鹿島グループ中期経営計画(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

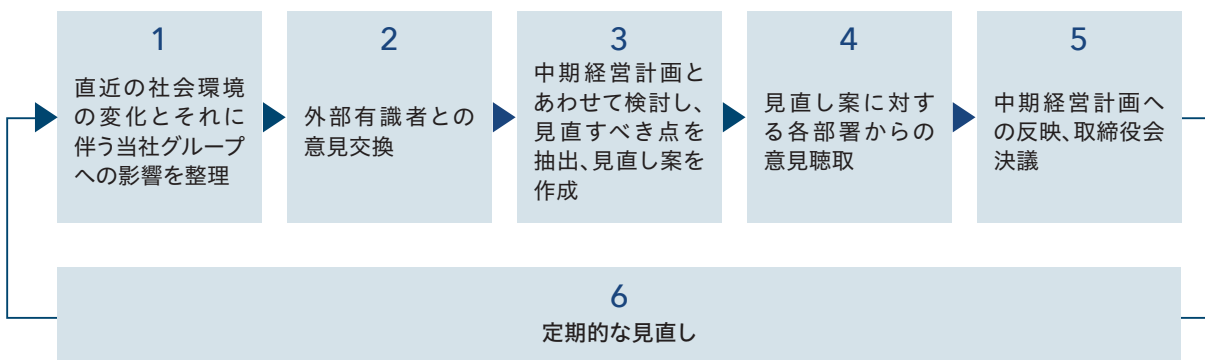
#### 課題のマッピング



上図における「社会への影響度が高く、当社グループにおける重要度が大きい課題」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。

- 1
  - 地域社会の活性化
  - ワークスタイル変化への対応
  - 都市機能の高度化
- 2
  - 社会インフラの維持更新
- 3
  - 防災能力、レジリエンス向上
  - 防災対応の高度化
  - 災害復興
- 4
  - 気候変動への対応
  - エネルギーの有効活用・安定供給
  - 生物多様性の保全
  - 資源循環の推進
- 5
  - 品質の確保・向上
- 6
  - 労働生産性の向上
  - 技能労働者の処遇改善
  - 人材育成
  - パートナーシップ強化
  - 労働安全の確保
  - ダイバーシティ
- 7
  - 公正な事業慣行
  - コンプライアンス
  - 人権の尊重

### 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	
社会	1	<b>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</b>  <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●快適で魅力ある空間の創造</li> <li>●エンジニアリング技術による生産性・品質向上</li> <li>●知的生産性・ウェルネス価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大規模複合再開発プロジェクト</li> </ul>	
			<b>●スマートシティ・スマートソサエティの構築</b>		
	2	<b>長く使い続けられる 社会インフラの追求</b>  <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●建造物の長寿命化技術</li> <li>●インフラ維持・リニューアル技術</li> <li>●施設・建物管理業務の高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●良質な開発事業資産の積上げ</li> <li>●インフラ運営・PPPへの参画</li> </ul>	
3	<b>安全・安心を支える 防災技術・サービスの提供</b>  <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●制震・免震技術の高度化</li> <li>●気候変動を踏まえた強靱な建物・構造物の建設</li> <li>●BCPソリューションの提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●BCPを考慮したサプライチェーンの構築</li> <li>●災害発生時の対応力強化</li> </ul>		
環境	4	<b>脱炭素社会移行への 積極的な貢献</b>  <p>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<sub>2</sub>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ZEBなど省エネ建物の提供</li> <li>●最適なエネルギーシステムの構築</li> <li>●再生可能エネルギー施設の建設</li> <li>●グリーンインフラの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工事中のCO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>●グリーンビルディングの開発</li> <li>●再生可能エネルギー発電事業</li> <li>●環境配慮型材料の開発・活用</li> </ul>	
		<b>●「トリプルZero2050」の達成</b>			
事業継続の基盤	マテリアリティ、取組みの方向性(解説)		事業継続の基盤		関連するSDGs
	5	<b>たゆまぬ技術革新と 鹿島品質へのこだわり</b>  <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●高品質で安全な建造物を担保する品質確認体制の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●施工の機械化・自動化・ICT化</li> </ul>	
	6	<b>人とパートナーシップを 重視したものづくり</b>  <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労働安全衛生の確保</li> <li>●働き方改革、担い手確保の推進</li> <li>●重層下請構造の改革</li> <li>●ダイバーシティを重視した人材育成・人材開発</li> <li>●オープンイノベーションの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「鹿島スマート生産ビジョン」</li> </ul>	
7	<b>企業倫理の実践</b>  <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンスの徹底</li> <li>●リスク管理体制とプロセス管理の強化</li> <li>●適正なサプライチェーンマネジメント</li> <li>●人権の尊重</li> </ul>			

## 「鹿島グループ中期経営計画(2021～2023)」の進捗

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。

中期経営計画の2年目となる2022年度も概ね順調に推移しましたが、引き続き、中長期的な利益成長に向けた施策や投資を着実に推進していきます。

### 3つの柱と2030年にありたい姿

<p>1 中核事業の 一層の強化</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ソフト・ハード、デジタル・リアルの技術の活用と、 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</li> <li>● 「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</li> </ul>
<p>2 新たな 価値創出への 挑戦</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
<p>3 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"> <li>● 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</li> <li>● 安全・安心・快適で、 すべての建設技能者が魅力を感じる現場となっている</li> <li>● 多様な人材が集い、自由闊達な組織となっている</li> <li>● 世界最先端の知と結びついたR&amp;Dが事業をリードしている</li> </ul>

### 経営数値目標

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度		2024～2026年度 目標	2030年度 目標
			目標	予想		
売上高	2兆796億円	2兆3,915億円	2兆2,500億円程度	2兆4,800億円	—	—
親会社株主に帰属 する当期純利益	1,038億円	1,117億円	950億円以上	1,050億円	安定的に 1,000億円以上	1,300～ 1,500億円以上
ROE	11.4%	11.2%	—	—	10%を上回る水準	



## 投資計画の進捗状況

中期経営計画では、「未来につなぐ投資」を重点項目と位置づけ、3年間で総額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。2022年度は2021年度を上回る投資と回収を実施し、計画は着実に進捗しています。

特に、海外開発事業投資は、為替が計画策定時よりも円安になっていることもあり、3年間の投資計画に対して時間経過率を上回るペースで進捗していますが、投資の成果とし

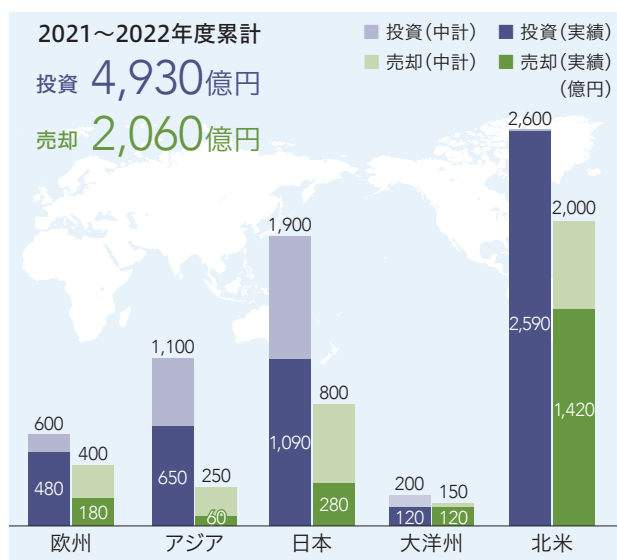
て高水準の売却益を計上しており、今後も積極的な姿勢で取り組む方針です。

また、その他設備投資は計画を上回る投資となっていますが、人材育成施設や技術開発・オープンイノベーション拠点の拡充に向けた投資によるものです。▶P.67 ▶P.77

2023年度も、優良案件への投資や経営基盤強化に資する投資を推進する方針です。

(億円)	2021年度実績	2022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)	1,910 (1,050)	3,020 (1,010)	6,400 (3,600)
国内開発事業(売却による回収)	510 (110)	580 (170)	1,900 (800)
海外開発事業(売却による回収)	1,400 (940)	2,440 (840)	4,500 (2,800)
R&D・デジタル投資	180	180	550
戦略的投資	210	220	600
その他設備投資	200	310	450
投資総額	2,500	3,730	8,000
ネット投資額	1,450	2,720	4,400

## 国内・海外開発事業



## 戦略的投資

ビジネス領域の拡充に向けて、100%子会社の「イートンリアルエステート(株)」を設立し、高級不動産への対応やレパートリー拡大を目的に、「並木館銀座」「CURA(キュラ)GINZA」の2物件を取得しました。

### イートンリアルエステート(株)の保有物件



並木館銀座[商業施設]



CURA GINZA[事務所・商業施設]

## 財務施策・株主還元

### 政策保有株式縮減状況

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想
売却銘柄数 (一部売却を含む)	17銘柄	17銘柄	20銘柄程度
売却額	148億円	100億円	3年間累計 300億円以上

### 株主還元

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想
1株当たり年間配当金	58円	70円	70円
1株当たり当期純利益	208.00円	227.98円	216.01円
配当性向	27.9%	30.7%	32.4%
自己株式取得	200億円	100億円	100億円

# 「鹿島グループ中期経営計画(2021~2023)」とマテリアリティ、KPI

中期経営計画 (2021~2023)	2023年に向けた 主要施策	2022年度の具体的成果
1 中核事業の 一層の強化	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>秋田港・能代港洋上風力発電施設が完成。再生可能エネルギー分野の競争力を強化 ▶P.41</li> <li>道路橋床版取替用技術「スマート床版更新(SDR)システム®」の特許を取得 ▶P.44</li> <li>半導体工場の設計・施工や医薬品・バイオ関連工場など重点分野である大型生産施設工事を複数受注</li> <li>恵比寿ガーデンプレイスタワーの制震工事が完了 ▶P.72</li> </ul>
	次世代建設生産 システムの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化施工システム「A<sup>4</sup>CSEL®」の活用により「成瀬ダム堤体打設工事」においてダム工事におけるコンクリート月間打設量国内最高記録を樹立 ▶P.71</li> <li>すべての建設現場に顔認証入退場、作業員スマホ、BIMを標準導入。スマート生産を支えるロボット、遠隔管理ツールの開発を推進</li> </ul>
	バリューチェーンの 拡充による顧客価値の 最大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>老朽化やBCP、省エネ対策などリニューアル需要に対する営業・施工体制の構築</li> <li>熱海ビーチラインで法面危険箇所画像評価技術、監視技術、光ファイバによる道路施設モニタリングの実証試験を実施。パトロール活動に「Field Browser®」を適用</li> <li>博多コネクタを鹿島プライベートリートに売却。リート資産規模を拡大 ▶P.48</li> </ul>
	開発事業への積極的 投資継続による 収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>九段会館テラス、横浜コネクトスクエア、ヒルトン沖縄宮古島リゾートなどの収益物件が完成 ▶P.5</li> <li>米国流通倉庫開発事業への投資(13件着手)と保有物件の有利売却(10件売却)</li> <li>55 Market Street (シンガポール)を取得。Wink Hotel Hai Phong (ベトナム)の開発</li> </ul>
	グローバル・プラット フォームの構築・強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国賃貸集合住宅事業を拡大(13件着工)。ベトナムにおいて流通倉庫開発事業に着手(Core5ベトナム)</li> <li>ポーランド再生可能エネルギー設備設置会社の持分取得</li> </ul>
2 新たな 価値創出への 挑戦	社会課題解決型 ビジネスの主体的推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポーランドで再エネ発電施設開発事業を推進(太陽光10件、陸上風力2件)</li> <li>「CUCO*」で開発したカーボンナガティブコンクリートを用いた埋設型枠を実工事に適用</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内高級不動産開発事業に特化した子会社イトンリアルエステート(株)を設立</li> <li>建設RXコンソーシアムの会員数が160社超に拡大</li> <li>「A<sup>4</sup>CSEL」の普及・展開を目的とした合弁会社を設立</li> <li>オープンイノベーション拠点「The GEAR」(シンガポール)が完成 ▶P.67</li> </ul>
	未来社会を構想する 機能の強化	
3 成長・変革に向けた 経営基盤整備と ESG推進	「トリプルZero2050」の 活動加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年カーボンニュートラルを目指した新たなCO<sub>2</sub>削減目標を設定。SBT認定を取得(2023年7月)</li> <li>ブルーカーボン(海洋生態系が吸収・貯蔵する炭素)の創出に寄与する大型海藻類の大量培養技術を確立</li> </ul>
	次世代の担い手確保、 サプライチェーンの 維持・強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>鹿島パートナーカレッジの第1期生が卒業 ▶P.79</li> <li>重層下請構造改革への取組みを継続 ▶P.90</li> </ul>
	成長・変革を担う 人づくり・ 仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市鶴見区に実務体験型研修施設「鹿島テクニカルセンター」を開設 ▶P.77</li> <li>ロボット導入、RPA化、ペーパーレスなど業務DXを(株)One Teamと協働で推進 ▶P.62</li> <li>従業員の賃金引上げを継続。従業員に対する株式インセンティブプラン導入を検討</li> <li>「働き方改革推進委員会」による活動推進 ▶P.80</li> </ul>
	R&D、DXの戦略的推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル人材育成ポータルサイトの運用を開始。レベル別DX教育を推進</li> <li>「知的財産表彰」を社長賞として新設 ▶P.68</li> </ul>

※「2050年カーボンニュートラル」に向けてNEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)が研究開発・実証から社会実装までを10年間支援する「グリーンイノベーション基金事業」として、55の企業・大学・研究機関が結成したコンソーシアム。2030年を目標に炭素を活用するためのコンクリート開発を進めている。

マテリアリティ

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
- 2 長く使い続けられる社会インフラの追求
- 3 安全・安心を支える防災技術・サービスの提供

環境

- 4 脱炭素社会移行への積極的な貢献

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
- 6 人とパートナーシップを重視したものづくり
- 7 企業倫理の実践

マテリアリティと中期経営計画のKPI	KPIの進捗	
	2022年度実績	2023年度目標
1 【土木】再生可能エネルギー分野売上高	314億円/年	300億円/年
2 【土木】インフラ更新分野売上高	155億円/年	200億円/年
3 光ファイバモニタリング防災関連適用件数	10件/2年間合計	10件/3年間合計
5 【建築】開発中のスマート生産 5現場以上で実適用した技術の割合	50%	60%
2 【建築】リニューアル工事売上高	1,969億円/年	2,000億円/年
2 【建築】スマートBMの導入棟数	21棟/年	20棟/年
1 国内・海外開発事業投資額	3,020億円/年 4,930億円/2年間合計	6,400億円/3年間合計
1 海外開発事業投資額	2,440億円/年 3,840億円/2年間合計	4,500億円/3年間合計
3 BCPソリューションの適用棟数	78棟/年	60棟以上/年
6 戦略的投資額	220億円/年 430億円/2年間合計	600億円/3年間合計
4 CO <sub>2</sub> 排出量原単位(スコープ1・2)2021年度比削減率	1%削減(2021年度比)	2030年度 42%削減(2021年度比)
6 原則二次下請までに限定した施工体制達成率	74.3%	100%
6 新E賞(優良技能者報奨制度)対象者数	768人/年	800人/年
7 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)	60.4%	100%
7 重大な法令違反件数	0件	0件
6 女性管理職数	189人	2024年度162人 (2014年度54人を3倍増)
5 R&D、デジタル投資額	180億円/年 360億円/2年間合計	550億円/3年間合計



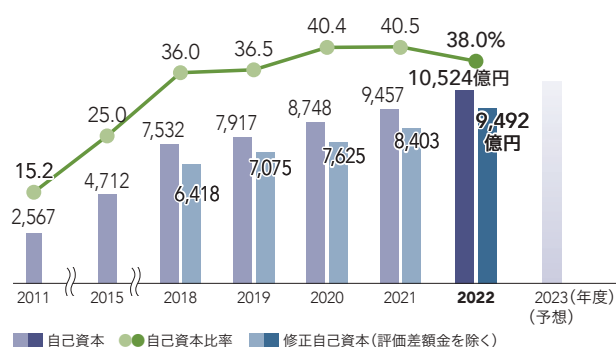
### 前年度の振り返りと現下の経済情勢への対応

中期経営計画(2021~2023)(以下「現行中計」)の第2年度であった2022年度を概括すると、コロナ禍による景気低迷から脱却しつつあるなかで、公共インフラの新設・更新の継続、製造業の設備投資の回復傾向、オフィス・研究所などの民間企業施設案件や都市再開発案件の具体化に進展がみられる一方、資材価格上昇と将来的な技能労働者の担い手不足という課題に対処しつつ、建設事業においては総じて繁忙、開発事業においても案件推進に注力した事業年度となりました。また、海外事業比率が比較的高い当社においては、年央まで急激に進んだ円安や海外で顕著に進んだ金利上昇など、経済的な与条件の変動にも対応しつつ事業運営にあたりました。幸いに、為替レートについては、年度後半には落ち着きを取り戻し、以後、ボラティリティは残しながらも

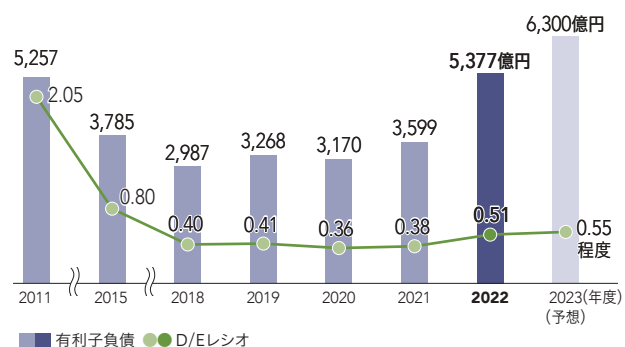
比較的安定的に推移していることから、現行中計最終年度の事業運営においては、期首設定の業績見通しを大きく軌道修正する必要性には至っていません。したがって本年度の事業運営も、現行中計の基本方針と前年度までの施策の延長線に基軸を据えて進めています。

また、中期経営計画(2018~2020)(以下「前中計」と、前中計を進化させた「現行中計」との6年間をひと括りの事業期間として捉え、現行中計の最終年度である現時点から振り返ってみると、国内外ともに種々の外的要因の影響を受けながらも、一貫して建設事業の収益力の向上に努め、開発事業では短期回転型案件での投資回収サイクルを早める一方で、長期保有型案件を着実に仕込んでいくという戦略に沿った事業展開を継続できていると判断しています。

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



## 建設事業の状況

建設事業の特性は、技能労働者と現場監督員という「人材」と、「建材・資機材」などのリソースを現実の土地に投下し、一品一品の建設物を構築する点にあります。安全・安心を提供するインフラ構造物であれ、人の生活をより快適にする空間であれ、地球温暖化を抑制する建物・設備であれ、そこに採用する最適な技術、施工方法で高品質な建設物を構築するためには、知的財産の創造を含む「研究技術開発」の不断の継続と強化が不可欠です。当社の研究開発費(R&D)は年200億円規模にまで高まり、単体では恒常的に売上高の1%以上を占める水準となっています。他方、担い手確保策においても、協力会社の技能労働者採用の支援、優良技能を備えた職長への報奨制度、協力会社の若手経営幹部や職長を育成する講座設置(鹿島パートナーカレッジ)、2024年度に適用される時間外労働上限規制に対する現場運営時間短縮に向けたIT投資や業務効率化などにも、積極的に資金を割り充てており、今後もその継続が必要です。また、個社レベルでの各種の取組みだけでなく、建設会社や協力会社、ベンチャー企業が参画する「建設RXコンソーシアム」を通じて、汎用技術の開発、共通化による開発技術の利便性を高める活動を進めています。これも元請への専属性を高めることを指向していた従来型の「元請-協力会社関係」の枠組みに、施工体制の将来を見据えた合理的な変革を加えていく取組みと考えています。

こうした「新たな資金の使い道」など建設産業の生産構造改革に対して一段と積極的に改革費用を捻出し、振り向けた者こそが、その動きをリードできるであろうと考えています。また、顧客からの建設代金収受と協力会社への代金支払いとの間で、前者が後者に遅行するという制度的・商慣習的な非対称性があるなかで、協力会社への更なる支払条件の

改善にも多額の資金需要が生じますが、かかる資金投下も財務運営上の重要な政策と認識しています。

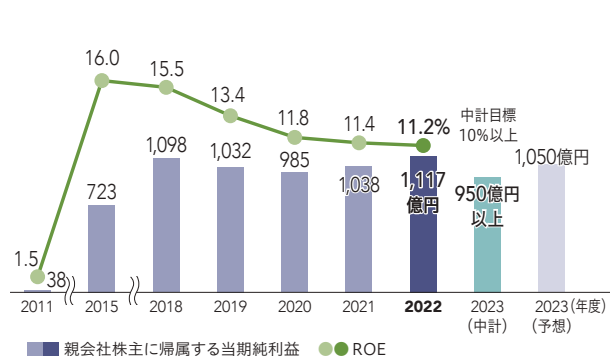
当事業の最大の収益ドライバーである単体建設事業について、その収益構造、収益水準を「モデル的」に示せば、売上高1.5兆円規模で、工事総利益1,500~1,800億円以上(工事総利益率10~12%以上)を確保し、研究開発費や担い手確保対策費を含む販管費5~6%を賄ったうえで営業利益5~7%以上とする必要があります。有効な研究技術開発を継続し、元請-協力会社関係の構造改革や入職者促進による担い手確保策に必要な費用は今後も漸増基調と予測されることから、工事総利益の安定的確保がますます必要になると考えています。

## 開発事業の状況

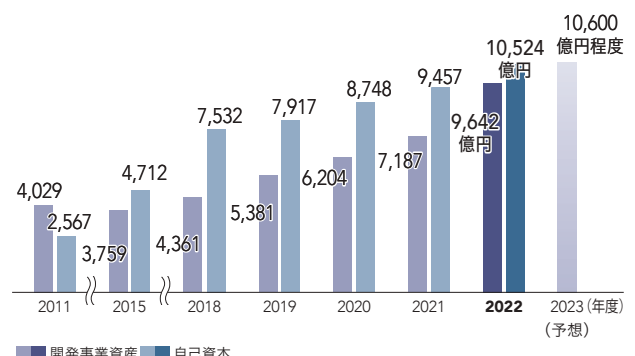
開発事業については、保有するアセットタイプ(資産種別)により、収益性は大きく異なります。現行中計での開発事業の主たるドライバーは、海外開発における短期回転型の流通倉庫開発ビジネスですが、海外開発事業全体を「モデル的」に示せば、資産残高5,000~5,500億円規模に対して、売上高は1,200~1,700億円で平均して1,500億円、ここから開発原価60~70%、販管費・支払利息や税金等を差し引き、開発事業に関する持分法投資損益と投資有価証券売却損益を加え、当期純利益250億円以上とすれば、対売上高比率は15~20%となります。

また資産効率を「大括り」に捉えれば、資産規模5,000~5,500億円、ROICは5%以上となり、当社のWACC(加重平均資本コスト4.0~5.5%)を上回る水準となります。資産残高についても、新たな事業着手による資産増分に対して、それに見合う資産売却による回収を実現し、回転率を維持した資産効率の高い事業運営が目標となります。近時、建設物価の上

親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



開発事業資産/自己資本



## 財務本部長メッセージ

昇や、借入金利上昇による負担増、物件売却先である「投資家」の投資意欲の変動など、事業環境の変化も生じていることから、それらを機敏に察知し、機動的かつ柔軟性ある対応をもってパフォーマンスを確保することに努めています。

国内開発事業も、規模的に海外開発事業と同等水準にあり、長期保有運営事業の比率が海外事業に比して高いことから、個々の賃貸運営等の利回りの維持向上に努めつつ、利回り低下物件への改善策や資産入れ替えを適宜行っています。今後、着工段階に進む複数の大型案件は、取組み承認時以降の数々の状況変化を吸収すべくプロジェクトのつくり込みに細心の注意を払ってリターンの最大化を狙います。増加する事業費に対し、有利な借入れ条件を獲得してレバレッジを利かせる必要があり、個別プロジェクトレベルでも、セグメント全体レベルでも有利子負債の有効な活用と適切な残高管理に努めていきます。

### キャッシュ・アロケーション

ここまで述べてきた建設事業と開発事業を含めたキャッシュの入りと出について、現行中計3年間の見通し、並びに中長期的に目指す姿を、図で模式的に示します。

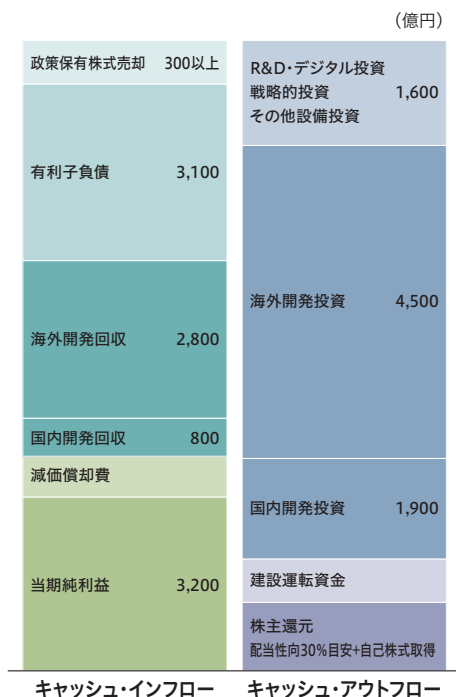
成長投資である、R&D・デジタル投資、戦略的投資、設備投資と、国内外の開発投資の旺盛な資金需要（キャッシュ・アウトフロー）を、主には国内外開発事業の回収で賄い、その他に有利子負債の積極活用、政策保有株式の売却資金、当期純利益から株主還元を実施した残余などで充当（キャッシュ・インフロー）しています。次期中計は今後詳細に検討したうえで策定しますが、現行中計の収益ドライバーを更に強化した延長線上に将来の成長モデルを想定するならば、引き続き、R&D・デジタル投資と国内外開発事業投資、並びに株主還元をアウトフローの主力とし、インフローでは、前中計と現行中計の成果として国内外開発事業投資の回収の増加を期すとともに、有利子負債は適正水準への収斂を狙います。ただし、現在想定する開発事業のビジネスモデルの枠組みを超える新たな事案に取り組む際は、再び機動的な有利子負債活用を選択肢とします。

当期純利益については、建設事業の生産性向上、コスト低減に加えて、R&D・デジタル投資で利益向上に寄与し、開発事業の回収増加が利益向上に寄与することを期します。

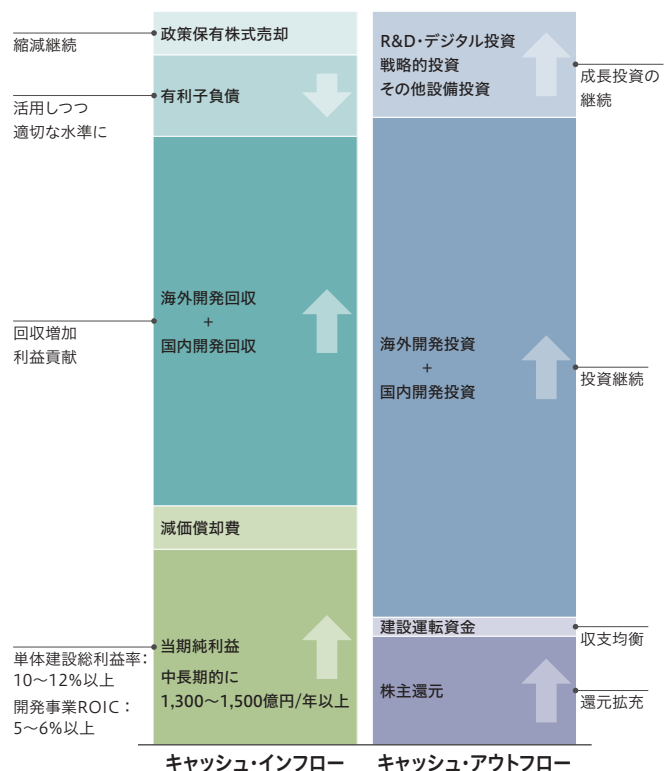
当期純利益の増加は、株主還元拡充の原資となります。

### キャッシュ・アロケーション

#### 中期経営計画(2021~2023)見通し



#### 中長期的に目指す姿(3か年)



## 政策保有株式

現行中計における「2023年度までの3年間で300億円以上を売却する」という目標に対して、経過2年間で249億円の売却を行いました。最終年度も目標達成に向けての売却を進めています。

コーポレートガバナンス・コードの改訂、有価証券報告書における開示の詳細化、市場からの高まる縮減要望の声などを背景に、顧客(=発行会社)のご理解を得つつ、年ごとに着実に進めることができています。「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、取締役会にて保有の妥当性について審議しています。従前から、「受注量や将来の工事計画、工事損益率、配当利回り」などの各指標を用いて判定していますが、資本コストとの対比という意味で工事総利益、配当金利回り、保有株式時価を勘案した「総合利回り」を独自に定義して保有意義の検証を進めています。政策保有株式全体での総合利回りは、当社の株主資本コスト(6.5%~8.0%)を十分上回っています。ただし、それを縮減手控えの理由とせず、たとえ個別銘柄ごとで高い判定値を得たとしても、毎年の個別の売却候補選定において、政策保有株式縮減の必須性に立ち返り、「聖域なき縮減」を進めてきた結果がこの2年間の縮減実績です。

一方、「R&D・デジタル投資」や「戦略的投資」などにおけるベンチャー投資や技術の獲得、サプライチェーン強化目的等の投資も増加しつつあります。個別の投資金額は大きくありませんが、「非上場株式の銘柄数が増加」するケースが生じます。「縮減すべき政策保有株式」とこれら「成長投資で増加する非上場株式」との区別については、補足的な例示なども丁寧に行いたいと考えます。

次期中計における政策保有株式の縮減については、現行中計の目標の延長線上に据える必要がありますが、結果として、次期中計の最終年度を見据えて、政策保有株式の対純

資産割合について、目標値を設定することも選択肢になると考えています。

## 市場評価に関する課題への対応、株主還元の方針

かねて取締役会において、事業ごとの収益性や資本コストなどについて分析・評価してきましたが、東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請を踏まえ、市場評価に関する議論も深めています。

当社は、近年は継続してROE10%以上を達成し、資本コストを上回る資本収益性を確保しておりますが、株式市場から更なる評価を得るために、当社グループの成長性を株式市場に適切に伝え、市場評価を向上させることが課題と認識しています。

これに対し、中期経営計画に基づく施策や投資を継続、強化するとともに、各事業における成長戦略の明確化に加え、環境問題への対応や人的資本などに関する情報開示を充実させ、投資家の皆様などとの丁寧な対話を積極的に実施することにより、市場評価の向上を図ってまいります。

また、株主還元については、成長投資とのバランスを考慮しつつ、更なる充実を検討しています。現行中計の開始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」に基づいた還元を実施していますが、株式市場からの期待等も踏まえ、前年度は、「配当性向30%を確保」する大幅な増配を行いました。こうした考え方は、次期中計における株主還元方針にも引き継ぐ必要があると考えています。

今日の企業に対する様々な要請、課題に対応しながら、成長投資の成果として収益力を向上させ、ROEや1株当たり利益(EPS)の向上、更なる企業価値向上を目指してまいります。

## 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	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
2022	306	125	181	2,510億円	17	100億円
2023 (予定)	-	-	-	-	20程度	(2021~2023年度) 300億円以上

※ 売却銘柄数、売却額には一部売却を含む

# 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

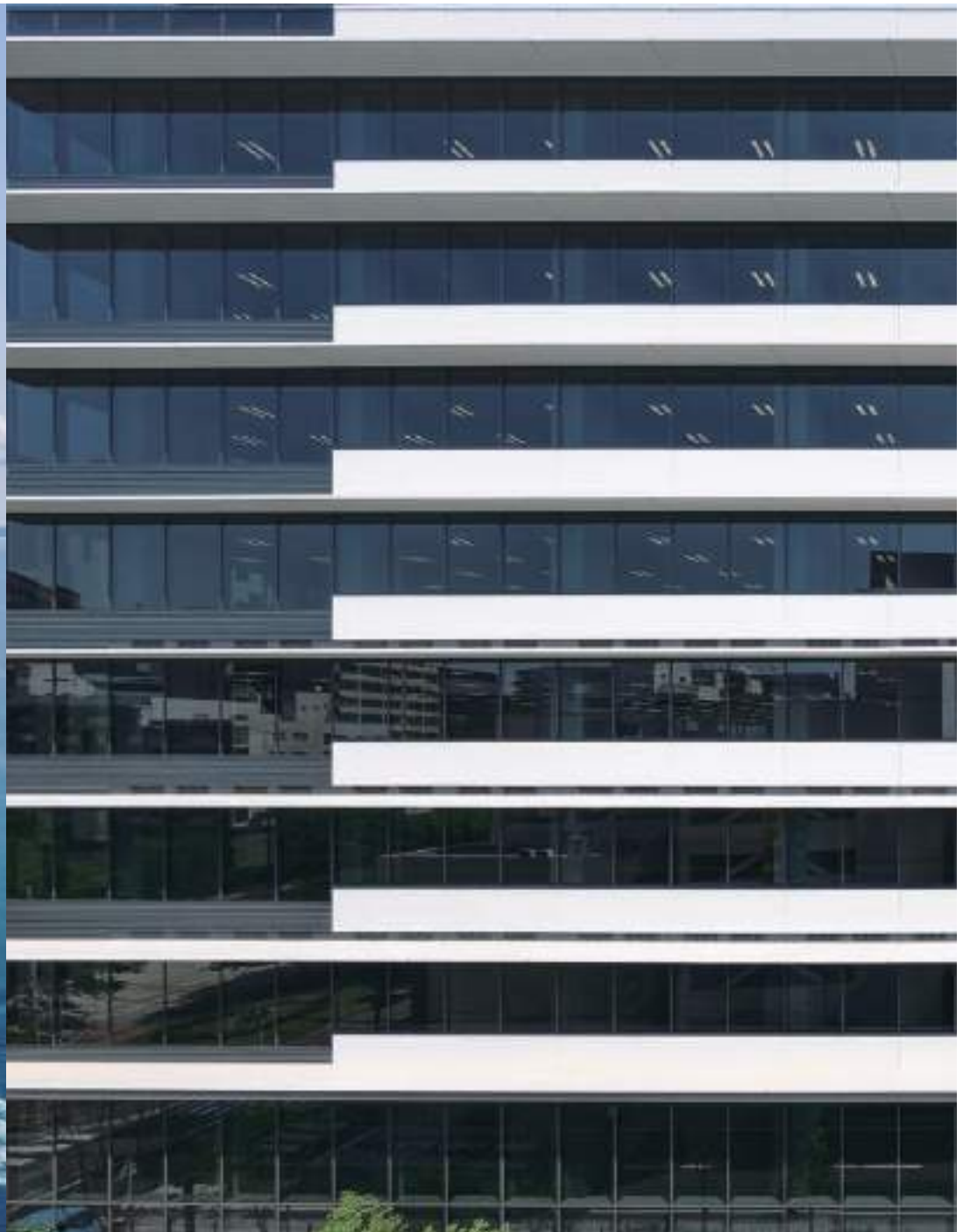
建設・開発両事業のシナジー効果と グループ各社のサービスがもたらす、 鹿島独自の建設バリューチェーン .....	45
--	----

### 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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>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」

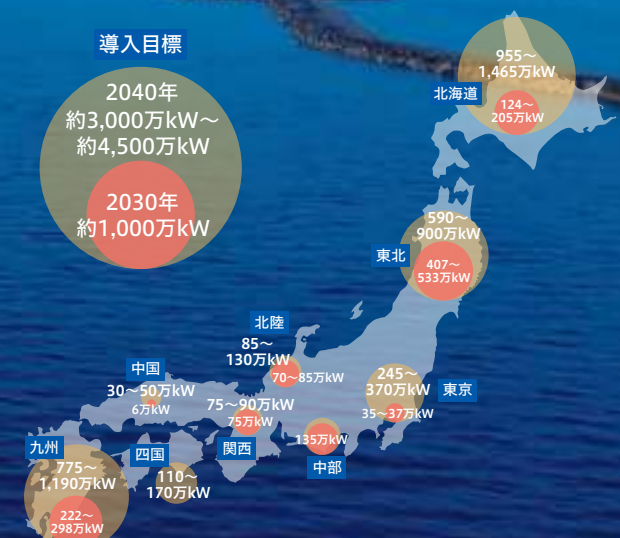
## ■ 着床式洋上風力発電施設建設の経験値獲得

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。

政府による洋上風力導入目標(エリア別 導入イメージ)



### 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

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-KAJIMA」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

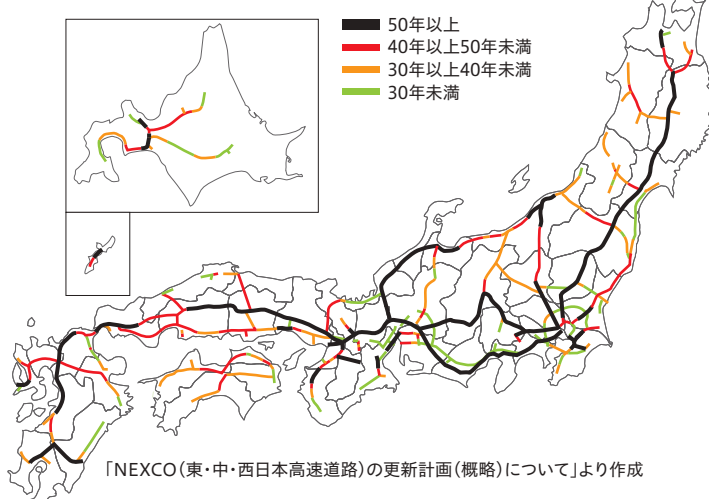
# 老朽化インフラの更新需要への対応

## 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

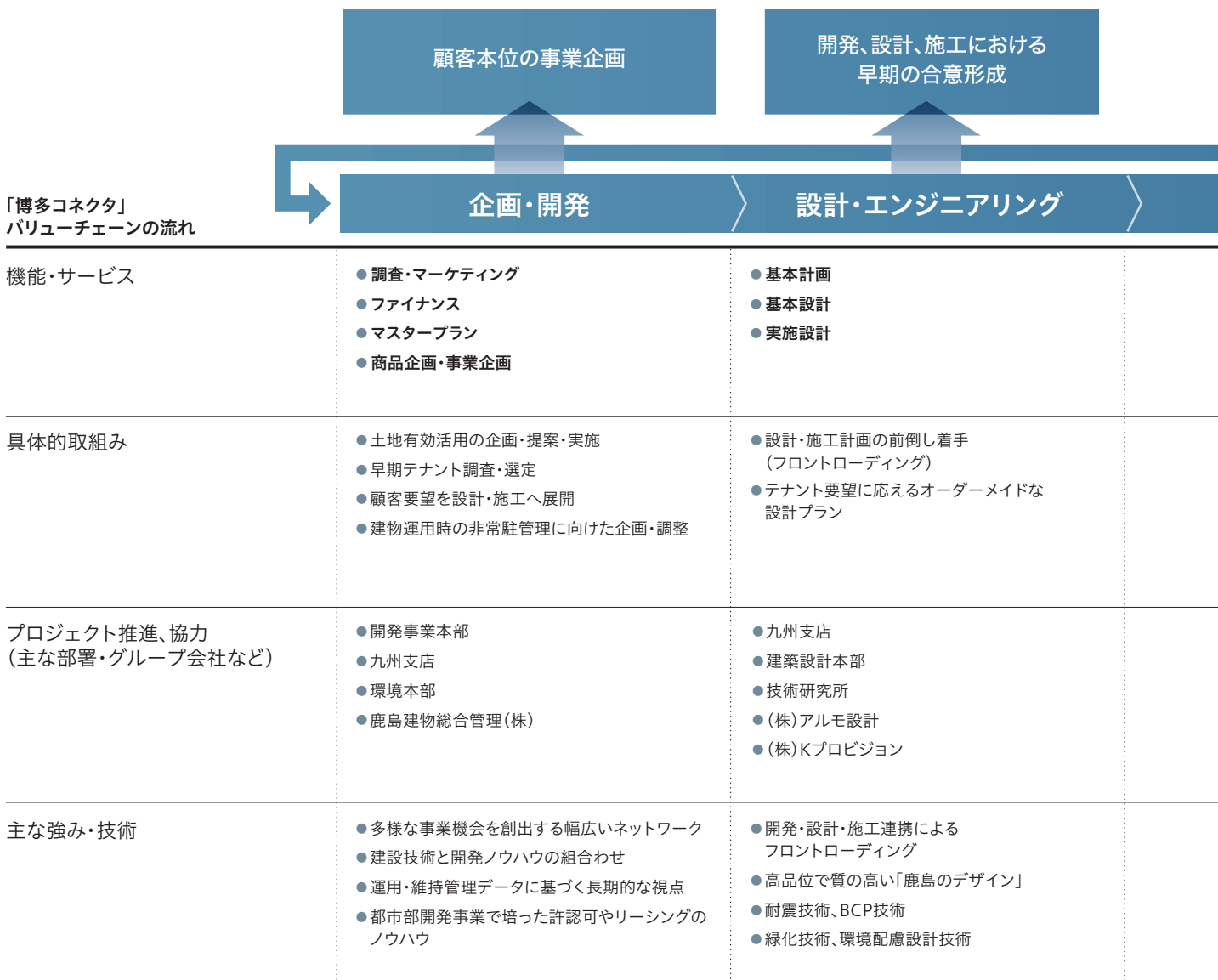
事業者:鹿島建設 開発事業本部

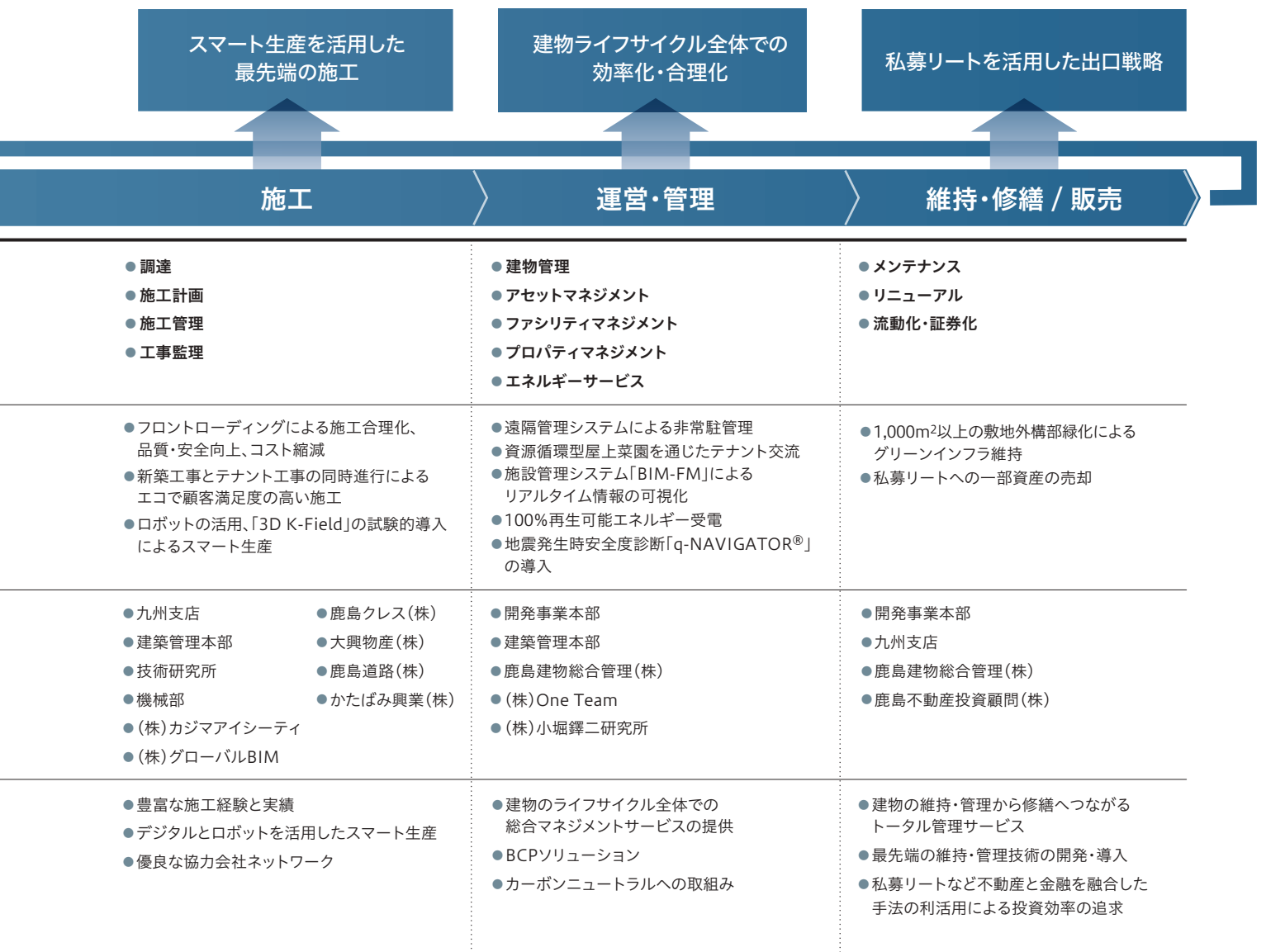
用途:事務所

規模:S造一部CFT造 9階 延べ21,449m<sup>2</sup>

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<sup>※</sup>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<sup>®</sup>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<sup>※</sup>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門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。PMI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、再開発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。

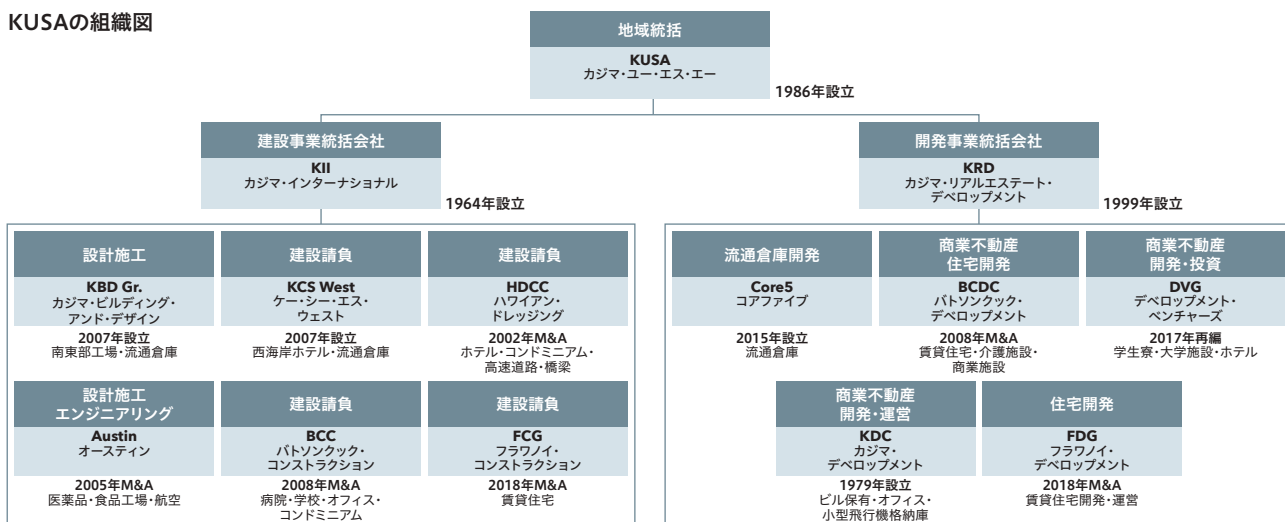
1990年前後の不動産不況の時代には、米国の物流革命を見越して1989年にIDIを設立。土地の先行仕入れ、倉庫建

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つか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

建設業が地元根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ッ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注力分野とし、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  
Flournoy 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**

# Part 4

## 事業概況、 今後の見通し

事業環境変化に対応しながら、  
建設事業と開発事業を両輪とした  
ビジネスモデルを着実に進化させ、  
付加価値の高いサービスを提供しています。

土木	55
建築	57
開発	59
国内関係会社	61
海外	63





# 土木

## 従来市場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継続する

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ます。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は、洋上・陸上風力プロジェクトの設計・施工・調達や契約を通じて獲得した知見・ノウハウを活かし、中長期的な収益源としていきます。

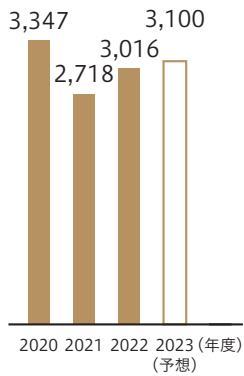


代表取締役 副社長執行役員 土木管理本部長

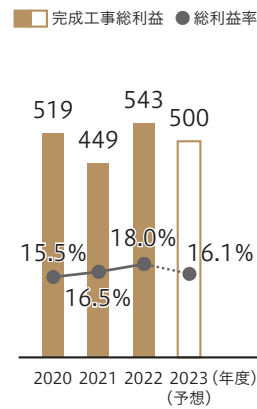
風間 優

### 事業概況

売上高  
(億円)

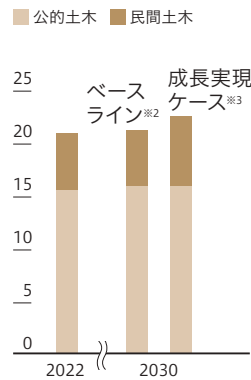


完成工事総利益(億円) /  
総利益率



### 市場環境

土木分野における  
建設投資の中期予測<sup>※1</sup>(兆円)



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
従来市場	ダム、道路、鉄道、橋梁、上下水道など	→
社会課題解決型領域	再生可能エネルギー発電施設関連 ▶ P.41	↗
	リニューアール(更新・修繕) ▶ P.44	↗

※1 出典：一般財団法人建設経済研究所「建設経済レポート No.74」  
1.2 建設投資の中長期予測～供給側・需要側から見た2035年までの予測～  
※2 足元の潜在成長率で経済が推移する場合  
※3 経済政策効果が実績ベースの進捗で表れる場合

#### 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、具現化する経営基盤(人材、技術など)
- あらゆる顧客ニーズに応えるエンジニアリング力

#### リスク

- 時間外労働上限規制適用に伴う既存労働力の減少
- 技能労働者の高齢化、入職者減少による次世代の担い手不足
- 資機材価格など建設コストの上昇

#### 機会

- 国土強靱化対策に伴うインフラ維持・更新需要の拡大
- 脱炭素社会に向けた再生可能エネルギー市場の成長
- ICTを活用した省人化技術への評価向上と社会的ニーズの高まり



## 事業方針

## 関連する中期経営計画の主要施策

<p>(a) 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</p>	<p>1 中核事業の一層の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 次世代建設生産システムの進化</li> <li>● バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化</li> </ul> <p>2 新たな価値創出への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会課題解決型ビジネスの主体的推進</li> <li>● 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</li> </ul> <p>3 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"> <li>● 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化</li> </ul>
<p>(b) 成長領域と新事業領域への注力</p>	
<p>(c) ICT技術を用いた生産システムの更なる革新</p>	
<p>(d) 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</p>	

中期経営計画の詳細はP.31-34をご参照ください。

## 2022年度の成果と今後の取組み

### ECI案件の継続的な受注 …… (a)

技術的難易度の高いプロジェクトは、最適な施工方法を計画し全体工程の短縮を図るため、発注方式がこれまでの総合評価落札方式からECI<sup>\*</sup>方式に移行しつつあります。

当社は強みである「総合的なエンジニアリング力」を発揮し、2022年度は4件のECI方式の工事契約を結ぶとともに、複数案件の優先交渉権を獲得しました。今後も設計部門と施工部門が一体となって技術協力業務にも取り組み、ECI案件の継続的な受注を目指します。

\* ECI (Early Contractor Involvement) : 建設契約の一種で設計段階から元請業者が関与して意見を提供するもの

### インフラ更新分野への取組み ▶P.44 …… (b)

高度経済成長期に建設されたインフラは老朽化が加速しており、大規模更新や修繕の需要が高まっています。

2022年度は優先交渉権を獲得していた高速道路橋の大型床版取替工事並びに耐震補強工事の工事契約を締結しました。また、一般入札工事においても複数のインフラ更新工事を受注しています。インフラ更新分野での2023年度の年間売上高目標を200億円に定めており、今後も積極的に取り組んでいきます。

### 再生可能エネルギー分野への取組み ▶P.41 …… (b)

国内初の商用洋上風力発電事業となる「秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事」を進め、2023年3月に竣工しました。

今後の洋上風力マーケットの拡大を見込み、3社共同（五洋建設、寄神建設、当社）で大型SEP船の建造を進めています。また、次の洋上風力発電施設建設工事として3案件の優先交渉権者に選定されており、施工計画などを検討しています。更に、技術開発についてもNEDO<sup>\*</sup>採択事業として、浮体式洋上風力に関する研究を日立造船と共同で進めています。

\* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

### 自動化建設機械による施工 ▶P.71 …… (c)

秋田県東成瀬村で施工中の「成瀬ダム堤体打設工事」において自動化建設機械による大量高速施工を実現し、2022年10月に月間打設量として国内最高を記録しました。自動化施工システム「A<sup>4</sup>CSEL<sup>®</sup>」は、シミュレーションに基づき効率的な施工計画を生成したうえで、その計画どおりに自律的かつ高精度に施工する技術です。ダム工事を中心に導入してきたこの技術をトンネル工事へと展開し、岐阜県神岡試験坑道で実規模施工試験を進めています。



長野自動車道 岡谷高架橋 (インフラ更新)



阪和自動車道 雄の山高架橋 (インフラ更新)



吹付作業の自動化施工 (神岡試験坑道)

# 建築

## 需要の拡大と新たな顧客ニーズへの対応、生産プロセスの進化にグループ総合力を結集し取り組む

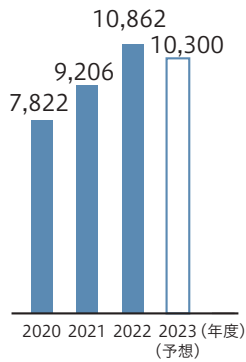
国内建築市場は、再開発事業や生産施設の超大型化、脱炭素社会に向けた需要が高まる一方で、2024年度からの時間外労働上限規制の適用など、新たな局面を迎えています。当社グループは、蓄積してきた技術力とノウハウをもとに、変化する市場環境に応じた付加価値の高いサービスを提供していきます。また、グループ会社を含めた多様な人材、技術を結集し、BIMによるデジタルツインやスマート生産技術の高度化など、更なる建設プロセスの進化を図っていきます。



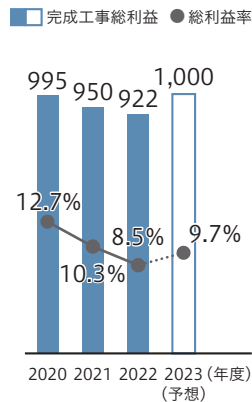
副社長執行役員 建築管理本部長  
松崎 公一

### 事業概況

売上高  
(億円)



完成工事総利益(億円) / 総利益率



### 市場環境

建築分野における建設投資の状況



#### 強み

- 確立されたスマート生産技術とBIM・デジタルツイン技術の信頼性
- 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

- 資機材価格など建設コストの上昇
- 旺盛な建設需要に対する供給リソースのひっ迫
- 時間外労働上限規制適用に伴う既存労働力の減少
- 技能労働者の高齢化、入職者減少による次世代の担い手不足

#### 機会

- デジタル関連を中心とする国内企業や外資系企業の設備投資の拡大
- 都市圏や地方中核都市における大型再開発やリニューアル需要の増加
- 脱炭素社会に向けた環境配慮型技術へのニーズ拡大

## 事業方針

## 関連する中期経営計画の主要施策

(a) 次世代建設生産システムの展開と更なる進化	1 中核事業の一層の強化 ● 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
(b) BIMによるデジタルツイン技術の深度化	● 次世代建設生産システムの進化 ● バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化
(c) 設計施工の総合力を活かした顧客ニーズへの対応	2 新たな価値創出への挑戦 ● 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
(d) 持続可能な経営基盤、施工体制の構築	3 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進 ● 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化 ● 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり

中期経営計画の詳細はP.31-34をご参照ください。

## 2022年度の成果と今後の取組み

### スマート生産技術の適用拡大 ▶P.70 …… (a)

全国110以上のモデル現場を選定し、個々の現場に応じた現場作業低減技術や軽量化資機材、ICTツールの活用などを進めています。従前から取り組んでいる「鹿島スマート生産ビジョン<sup>※1</sup>」を推し進めることで、2024年度から適用される時間外労働上限規制や将来的な技能労働者の担い手不足への対応を図っています。また、「建設RXコンソーシアム<sup>※2</sup>」において、施工ロボットや BIMデータ活用などに関する相互利用や共同開発を推進しています。

※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、生産性の3割向上を目的とするもの

※2 鹿島が幹事会社の1社となっている建設施工ロボット・IoT分野での技術連携に関する共同事業体

### デジタルツイン技術の適用範囲拡大 ▶P.70 …… (b)

設計段階におけるBIM活用を推進しています。意匠、構造、設備の各設計業務の合理化とともに、実施設計段階での整合性確保と施工情報のインプットを行う生産設計の取組みを強化し、着工時の仮想竣工に取り組んでいます。

施工段階では、360度カメラ、スキャナやセンサで収集した画像データを用いて「現場のデジタル化」を推進するとともに、BIMとの融合によって遠隔施工管理技術を確立し、品質・安全の更なる向上を図っています。



耐火被覆吹付ロボット(スマート生産技術)



現物とBIMを重ねて表示し施工位置を確認(BIM活用)



中外ライフサイエンスパーク横浜(医薬品関連施設)

### 高まる建設需要への対応 …… (c)

2020年度の民間設備投資は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により大きく減少しましたが、段階的な回復により、2022年度はコロナ禍前を上回る水準となりました。特に首都圏や地方中核都市における大型再開発、半導体生産施設やデータセンターなどのデジタル関連、医療・医薬品関連の需要などが高まっています。

当社は豊富な設計施工の実績を活かし、構造、コスト、工期、制震・免震技術など多種多様な提案を武器に、最適な設計施工体制を構築することで、顧客のニーズに応える価値ある建設・サービスを提供します。

### 時間外労働上限規制への対応 ▶P.80 …… (d)

2024年度からの時間外労働上限規制の適用に伴い、社員1人当たりの労働時間の減少が見込まれるため、BIMや次世代建設生産システムの活用など、デジタル化による業務の効率化や業務品質の向上に取り組んでいます。また、日本建設業連合会の「総労働時間・適正工期(4週8閉所)対応WG」に呼応し、民間工事における適正工期の作成・提案と発注者団体への要請・合意形成の推進など、受注段階における取組みを全社的に進めています。

# 開発

## 鹿島らしい開発事業を展開し、建設バリューチェーンの拡充と収益力強化・投資効率向上、アセットの多様化を図る

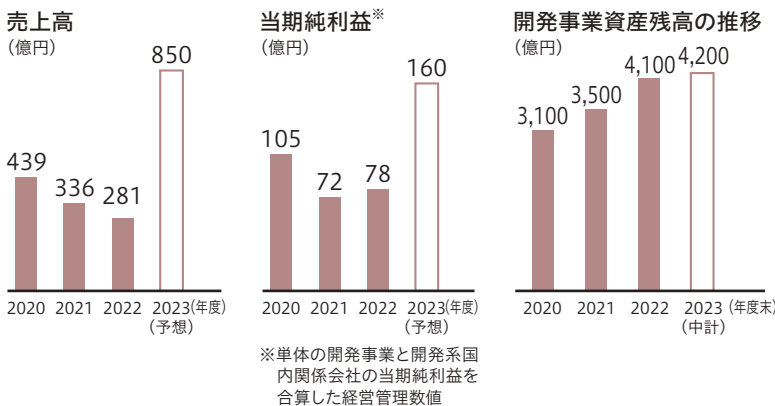
建設技術と不動産ノウハウを掛け合わせた開発事業の強みを最大限に活かし、優良資産の積上げと短期回転型事業モデルの確立による収益力強化・投資効率向上を進めます。また、建設事業とのシナジーをより一層追求するとともに、リート運用などによってグループの収益機会を拡大し、建設バリューチェーンを拡充します。加えて、高級不動産の開発など、アセットの多様化を図るとともに、環境配慮やスマートビルなど社会課題解決に向けた取組みにも注力していきます。



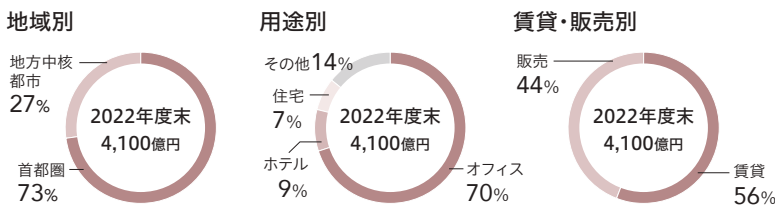
執行役員 開発事業本部長

塚口 孝彦

### 事業概況



### 開発事業資産の現況



### 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)	◎	➔ 金融緩和政策の継続などにより、投資家の需要は旺盛であり、概ね堅調に推移
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、優良ビルは概ね堅調に推移
住宅	○	➔ 分譲住宅は都心高級物件を中心に好調、賃貸住宅は概ね堅調に推移
ホテル	○	➔ インバウンドなどの増加に伴い市況は改善傾向にあり、今後も更なる回復が見込まれる
物流施設	◎	➔ 新規供給の増加により物件選別が進んでいるが、需要は引き続き旺盛であり好調を継続

#### 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
- 当社グループ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による需要の低下
- インフレ、金利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
- デジタル化の進展やカーボンニュートラルの潮流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

## 関連する中期経営計画の主要施策

(a) 安定的な収益を生む優良資産の創出

(b) 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

(c) 新たな社会・顧客ニーズに適応した事業の企画、レパートリーの拡大

(d) 私募リートへの成長を活用したグループ収益機会の拡充

### 1 中核事業の一層の強化

- バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化
- 開発事業への積極的投資継続による収益拡大

### 2 新たな価値創出への挑戦

- 社会課題解決型ビジネスの主体的推進
- 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

中期経営計画の詳細はP.31-34をご参照ください。

## 2022年度の成果と今後の取組み

### 着実な事業推進による優良資産の積増しと新規事業機会の創出…………… (a) (b)

2022年度は、「九段会館テラス」「横浜コネクスクエア」「ヒルトン沖縄宮古島リゾート」の大型3案件が竣工し、今後の業績に寄与する見通しです。また、「横浜市旧市庁舎街区活用事業」など3件が着工するとともに、「新秩父宮ラグビー場(仮称)整備・運営等事業」など、新たな事業機会を8件獲得しました。約580億円の投資と約170億円の物件売却による回収を行った結果、2022年度末の資産残高は4,100億円程度となり、中期経営計画の目標(4,200億円)達成が視野に入っています。2023年度は6件竣工と10件着工を計画しており、今後も当社の保有する建設技術と不動産ノウハウをかけ合わせた、鹿島らしい開発事業を展開し、建設バリューチェーンを拡充していきます。

また、投資効率の向上を目的として、短期回転型事業モデルの確立や適切な資産の入替え、省資金型のプロジェクト会社の活用などを行い、ROICなどの指標を意識した事業運営を進めていきます。

### グローバル不動産市場に訴求する高級不動産に特化した子会社の設立 ▶P.32 …………… (c)

近年の国内不動産市場における国際水準を満たした高級不動産への需要の高まりを事業機会と捉え、これに特化した100%子会社イートンリアルエステート(株)を設立しました。今後、都心部の商業施設や高級賃貸レジデンスなど、多様なアセットの開発と投資を展開するとともに、当社開発事業との協業による相乗効果の創出を目指していきます。

また、環境不動産やスマートビルの開発などに積極的に取り組み、今後の社会・顧客ニーズに適応した商品を提供していきます。

### 私募リートへの拡大による収益機会の拡充 ▶P.48 …… (d)

鹿島私募リートは、2022年度に当社から2物件を購入した結果、資産規模は約700億円となりました。資産規模を2023年度末に800億円、早期に1,000億円規模へ拡大することを目標としており、当社はスポンサーとして最大限のサポートを行い、鹿島グループによるフィービジネスの収益機会の拡充を目指します。

### 開発プロジェクトスケジュール

プロジェクト名	主要用途	竣工	プロジェクト名	主要用途	竣工(予定)
九動末広通りビル	オフィス	2023年4月	(仮称)鹿島南六郷物流センター	物流施設	2024年10月
大宮ソラミチKOZ	オフィス	2023年5月	(仮称)鹿島富谷物流センター	物流施設	2024年10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)銀座一丁目オフィス計画	オフィス	2025年1月
福岡Kスクエア	オフィス	2023年6月	(仮称)札幌4丁目プロジェクト新築計画	オフィス商業	2025年1月
パークタワー勝どきサウス	住宅	2023年8月	(仮称)仙台中央三丁目プロジェクト	オフィス	2025年3月
HILLSIDE FOREST 横浜戸塚	住宅	2023年10月	横浜旧市庁舎街区活用事業	オフィス	2025年度

※ 竣工時期は今後変更となる可能性があります



羽田イノベーションシティ



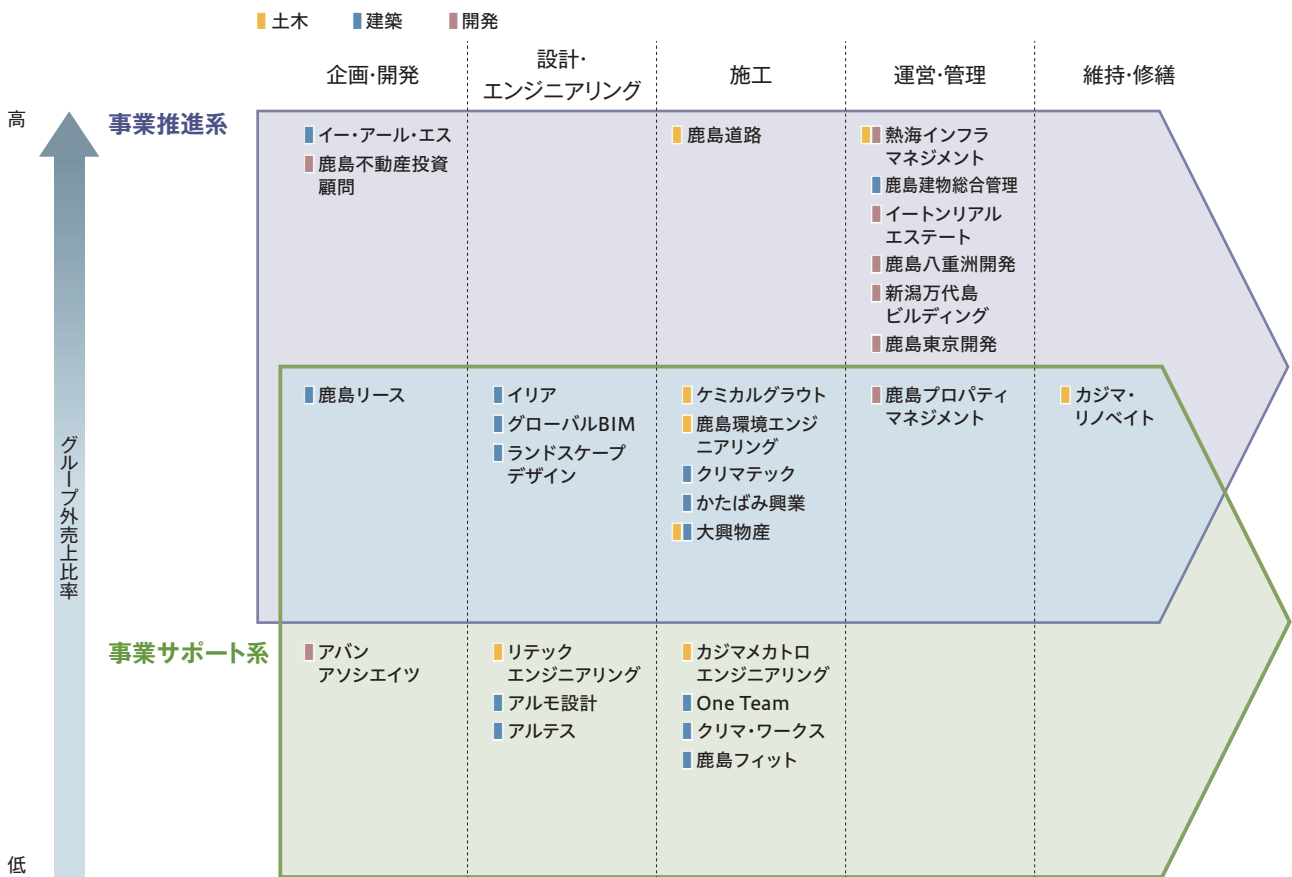
大宮ソラミチKOZ

# 国内関係会社

## 国内グループ会社が相互に連携し、中核事業の強化と周辺事業の拡大を図る

当社グループは、企画・開発から設計・エンジニアリング、施工、運営・管理、維持・修繕など幅広い分野の専門会社を多数有しており(国内関係会社:2022年度末現在107社、うち子会社47社、関連会社60社)、各社との有機的な連携が、鹿島グループの建設バリューチェーンを構成しています。今後も、グループ内の連携を高めることにより、鹿島グループの中核事業を強化するとともに、社会のニーズに応える新たな事業領域への挑戦を図っていきます。

### 主要グループ会社



**企画・開発**：鹿島リースは、建物リースなどのファイナンスメニューで顧客の事業実現を支援しています。アバンアソシエイツは、都市づくり・まちづくりのシンクタンクです。

**設計・エンジニアリング**：イリアは、ハイグレードのインテリアデザイン・施工を担っています。ランドスケープデザインは、外部空間のデザインを通じて上質な都市環境の創造に取り組んでいます。

**施工**：土木分野では、鹿島道路が舗装工事をコアビジネスとして発展し、ケミカルグラウトは地下の総合エンジニアリ

ングを担っています。建築分野では、クリマテックが給排水衛生・空調・電気設備工事を担っています。大興物産は、建設資機材の総合商社です。

**運営・管理**：鹿島建物総合管理は、建物のライフサイクルを総合的にマネジメントしています。熱海インフラマネジメントは、熱海ビーチラインを運営しています。鹿島東京開発は、東京イースト21を運営しています。

**維持・修繕**：カジマ・リノベイトがインフラ構造物の補修・補強工事、長寿命化に取り組んでいます。

## 建設現場のあらゆる業務をサポートする「One Team」

近年、品質に関わる要求水準の高まりによって建設現場の仕事量は増加の一途をたどっている一方、時間外労働上限規制への対応のため、労働時間の縮減を図っていく必要があります。One Teamは、労働力減少の補完や現場のデジタル化推進を目的に2019年に設立され、建設現場のあらゆる業務をサポートする専門部隊を多くの現場に派遣しています。

施工段階において発生する各種検査業務は、これまで現場管理者が担っていました。これを分業化し、現場で行う検査（配筋検査、内装工程内検査、仕上げ検査）・工場で行う検査（鉄骨検査）など、それぞれの検査に特化したエキスパートを同社が育成し、担当しています。

また、鹿島スマート生産の推進として、建設現場内のリア

ルタイム位置情報サービス「3D K-Field」▶P.70 の導入・運営支援をしています。

その他、技能者向けに現場作業に便利なアプリを搭載したスマートフォン「K-Mobile®」の運用支援や、各種建設ロボットの導入支援など、各方面において鹿島スマート生産を支える役割を担っています。同社の従業員は2022年度末で138名まで増員（2020年度末32名）し、鹿島グループの施工力の維持・向上や、現場業務の高度化に貢献しています。



One Team による配筋検査

## 新技術実証の場を提供する「熱海インフラマネジメント」

2021年に設立した熱海インフラマネジメントが有料道路熱海ビーチライン（静岡県）の運営を開始しています。鹿島グループは、今後の市場拡大が見込まれるインフラ更新・維持管理分野の競争力強化のため、熱海ビーチラインを舞台に道路の維持補修や環境配慮技術の実証を行っています。その一つが高性能の分布型光ファイバ計測技術の活用です。光ファイバセンサーを設置した区間を走行する車両から生じる振動を計測して走行状態を精緻に把握し、道路舗装の状態をリアルタイムにモニタリングすることで、監視カメラや

パトロールによる現地確認を補足する道路管理ツールとして活用できることを実証しました。

今後も熱海ビーチラインで行った技術実証や実績をもとに、インフラ更新や脱炭素社会といった社会課題解決に向けた取組みを進めていきます。



熱海ビーチライン

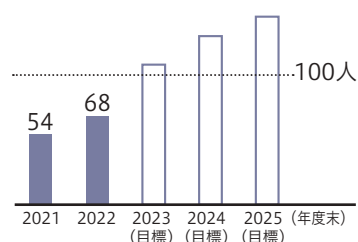
## BIMの普及・拡大を支える「グローバルBIM」

グローバルBIMは、国内外の先端BIM技術の獲得やBIM技術者の確保、施工現場へのBIMの普及展開・高度化を目的として2017年にBIM専門会社として設立されました。

同社では、鹿島グループ内外のBIM活用推進に合わせて、モデリングデータを活用した施工計画、数量算出のほか、工程・調達情報や施工性などを考慮した総合調整・施工図対応並びにCDE※導入支援など、高い技術力や対応能力をもってBIMコンサルティングなどのサービスを提供しています。

※ CDE(Common Data Environment)：共通データ環境

今後も、建設業界で高まるBIM需要に対応できる高度なBIM技能を持つ技術者の採用・育成、最新技術・知見の獲得・展開により、鹿島グループの生産技術の高度化や生産性向上に寄与していきます。



BIM技術者数の推移(グローバルBIM)

# 海外

## 地域に根ざ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、北米、アジア、欧州、大洋州の28の国と地域で活動しています。各地域の市場特性に応じて事業展開する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。

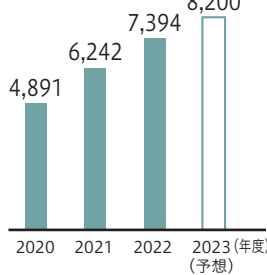
代表取締役 副社長執行役員 海外事業本部長

越島 啓介

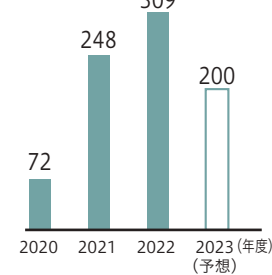


### 事業概況

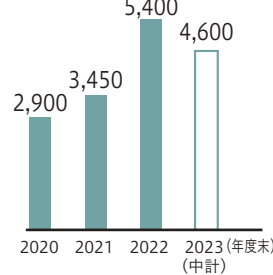
売上高 (億円)



当期純利益 (億円)

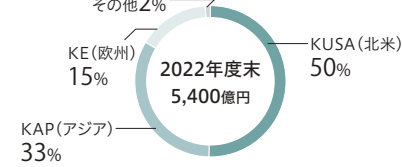


開発事業資産残高の推移 (億円)

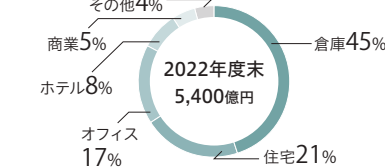


### 開発事業資産の現況

地域別



用途別



### 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	○ →	米国経済の底堅さにより、概ね堅調に推移
アジア	○ ↗	コロナ禍からの経済活動の再開により、回復傾向
欧州	△ →	ウクライナ情勢の影響などに注視が必要
大洋州	○ →	需要は安定しており、概ね堅調に推移

#### 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
- 長い歴史のなかで醸成された、グローバル顧客やローカルパートナーとの信頼関係
- 魅力のある開発事業を創出できる自前の開発プラットフォーム

#### リスク

- インフレや高金利による市場環境の変化への対応
- 特定地域における地政学的リスク
- 次世代を担う現地人材の採用と育成

#### 機会

- 生産施設関連への活発な投資を背景とした豊富な営業案件
- 人流や経済活動の回復に伴う開発運営物件の稼働率向上
- 顧客やパートナーから提案される将来収益が見込めるプロジェクト



## 事業方針

## 関連する中期経営計画の主要施策

(a) 各事業が特定した市場・分野においてベストプレーヤーを目指す

(b) 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

(c) 厚みのあるネットワークを形成する

### 1 中核事業の一層の強化

- 開発事業への積極的投資継続による収益拡大
- グローバル・プラットフォームの構築・強化

### 2 新たな価値創出への挑戦

- 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 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進

- 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり

中期経営計画の詳細はP.31-34をご参照ください。

## 2022年度の成果と今後の取組み

### 海外事業の2022年度実績と開発投資の進捗状況

米国を中心とする開発事業が牽引し、当期純利益は過去最高の309億円となりました。建設受注高は、生産施設や物流倉庫の需要が堅調に推移しているため、高い水準を維持しています。売上高は、豊富な手持ち工事の進捗や為替変動の影響などにより全地域で増収となりました。

2023年度の当期純利益は、中期経営計画で掲げている当期純利益目標(160億円)を上回る200億円を予想しており、計画以上の収益性を確保しています。

開発投資も積極的に進めており、2021~2022年の2年間で3,840億円を投資し、2022年度末の海外開発事業資産は5,400億円となりました。また、流通倉庫を中心とする物件売却により、高収益を計上しています。今後も厚みのあるネットワークを通じ、収益性の高い案件への投資を進め、将来の収益資産拡大と着実な利益計上を図ります。

### リスク管理とマネジメント ▶P.103

リスク管理・対策については、新規案件着手前の本社専門委員会での審議、海外監査の強化・拡充、国内に準じた品質管理体制の運用などを講じています。また、鹿島の理念を共有できる企業のM&Aを通じて集まった多くの優秀な人材が、鹿島社員や現地採用スタッフとともに、事業運営、現地企業のマネジメントなどにおいて活躍しています。

### 各事業エリアの取組み

#### ■北米 ▶P.49

脱炭素社会、デジタル社会に向けた建設需要が堅調であり、EV関連工場や物流施設などの工事を受注しています。開発事業では、市場動向を見極めつつ、流通倉庫や賃貸集合住宅などへの投資、売却を進め、収益確保を図っています。

#### ■欧州

流通倉庫や学生寮など、地域や市場の特性に応じたプラットフォームを構築しています。新たな事業領域として、再生可能エネルギー施設の開発事業に取り組んでおり、2021年のPAD-RES社の持分取得に続き、2023年には太陽光パネルなど再生可能エネルギー設備の設置会社であるHymon社の持分70%を取得し、同事業の拡充を進めています。

#### ■東南アジア ▶P.67

新型コロナウイルス対策に伴う各種制限が解消され、運営事業の収益改善が進んでいます。ベトナムでは、宿泊特化型のホテルブランド「Wink Hotels」のほか、Core5ブランドでの流通倉庫開発を展開するなど、アジアの経済成長を取り込む施策を推進しています。

また2023年8月、シンガポールに開業したオープンイノベーションの推進拠点「The GEAR」において、地域の優秀な人材の確保と協業、新たな事業の創出を目指します。



Hymon社(ポーランド)



Magnolia Apartments(米国 テキサス州)



Core5ハイフオン(ベトナム)

# Part 5

## 持続的成長を支える 基盤強化

### —ESGの取組み

持続可能な地球環境のために  
豊かさを分かち合う  
暮らしと都市の実現を目指して。  
「進取の精神」のもとに  
人・技術・組織の強みを磨き続けています。

研究技術開発と知的財産マネジメント	67
<b>Focus</b> 未来基盤の強化 1 鹿島のDX	69
2 進化する制震技術	72
人材戦略	73
<b>Focus</b> 人的資本投資 1 新たな実務体験型研修施設	77
2 技能者の育成	79
3 建設現場の働き方改革	80
サステナビリティ推進体制	81
環境	82
品質	87
労働安全衛生	88
人権、サプライチェーンマネジメント	89
社外取締役対談	91
コーポレート・ガバナンス	95
リスクマネジメント	103
コンプライアンス	107
役員一覧	109

写真：シンガポールに開業した新たなイノベーションハブ「The GEAR」の社員たち





## 研究技術開発

### 価値創造の源泉としての「技術」

時代を越え、世代を越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年にゼネコン初の自社技術研究所を設立
- 創業以来、洋館や鉄道などの難工事に挑んできた技術立社の礎
- 柔構造、制震構造研究の第一人者(武藤清、小堀鐸二郎)を招へいた先見性

#### 受け継ぎ育む

- 暗黙知の見える化・デジタル化で知恵や経験を伝承
- 国内外の大学・研究機関や有力企業、スタートアップ等、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

### 社会課題に対応する研究技術開発

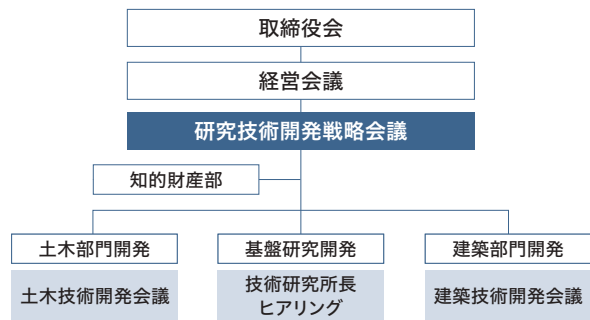
鹿島は、1949年に技術研究所を開設し、優れた技術を開発することで困難なプロジェクトを実現し、社会や顧客からの期待に応えてきました。

近年は、これまでの社会インフラを実現するための技術開発に加え、新たな社会課題への対応という側面が強くなっています。例えば少子高齢化に伴う担い手不足のなかで、生産性・安全性の向上を図るためには、機械化、自動化による省人・省力化、無人化が鍵となります。これらの技術開発においては、AIやICT、更にはロボットなど様々なデジタル技術を導入しています。当社が開発した次世代建設生産システムA<sup>4</sup>CSELや鹿島スマート生産はその代表的な事例です。

### R&Dが生み出す新たな価値

自社の研究所を中心とした技術開発の体制を整備することは、自ら新たな技術を開発するだけでなく、遠目の視野を持ち多くの先進的な技術を外部から取り入れる素地になっています。世界中のスタートアップ企業や大学、異業種の先進技術と、建設業の範疇を超えたオープンイノベーションを進めています。外部の知見も活用し、脱炭素をはじめとする環境負荷の低減、地球温暖化により激甚化する台風・豪雨などの自然災害を踏まえた安全・安心の実現、健康や幸福感といったウェルビーイングな空間の実現など、新しい多様な価値の提供に取り組んでいます。

#### R&D推進体制



### 新たなR&D拠点「The GEAR」

2023年8月にシンガポールに開業したThe GEARは、鹿島グループ全体のグローバルなイノベーションハブとして機能することを目指しています。2013年の技術研究所シンガポールオフィス開業以来培ってきた現地の大学・政府機関との連携だけでなく、日本やシリコンバレーなど世界の先端技術との連携による新たな価値の創造を推進していきます。



The GEAR(2023年8月 開業)

## 知的財産マネジメント

鹿島は知的財産や無形資産を、新たな価値創造及び事業の持続的な成長を支える基盤として重視しています。これらを建設事業における競争力の強化と、オープンイノベーションなどの場面における共創を推進するツールとして活用することを意識しながら、創造・保護・活用及びリスクマネジメントに取り組んでいます。加えて、建設会社に特有の知的財産リスクの最小化を図っています。

### 知的財産活動の推進体制

経営層と各部門責任者をメンバーとする「知的財産推進会議」を年2回開催し、知的財産活動の運営方針の審議や、実施状況・結果報告などを行っています。同会議で策定した方針のもと、知的財産部とR&D部門、事業部門が連携し、知的財産活動を推進しています。

### 知的財産の創造・保護・活用

鹿島の研究開発成果は、土木、建築、環境など多岐にわたり、これらに加え現場からもアイデアが「創造」されます。それらを知的財産として「保護」し、事業への「活用」を図っています。当社の知的財産は、事業の収益や成長の原動力となり、オープンイノベーションの源泉にもなっています。

### 知的財産に関するリスクマネジメント

当社は、国内外の多くの現場で各々異なる工法、材料、装置などを用いて施工を行っており、幅広く様々な知的財産リ

スクが存在します。そこで、他社知的財産の監視・評価を行い、知的財産リスクの特定と低減、侵害や係争の未然防止に努めています。

### 知的財産教育の実施

社員が知的財産や無形資産の重要性を認識し、知的財産的な視点を取り入れて自らの業務を行うことができるように、充実した知的財産教育を実施しています。

定例研修	新入社員教育、職種別研修、選抜研修、知的財産検索研修など
臨時研修	特定部門向け研修、グループ会社研修、法改正対応の研修など

### 報奨制度及び社内表彰制度

職務発明に対して、出願報奨金、登録報奨金、実績報奨金を支給し、知的財産活動を促進しています。

また、社員の意識向上、知的財産活動の活性化などを目的に、2022年には知的財産に関する3つの社内表彰（社長賞）を新設しました。

①知的財産業績貢献賞	事業に対する顕著な貢献のあった発明
②知的財産功労賞	知的財産の分野において後進育成などで長年貢献のあった社員
③知的財産奨励賞	知的財産の分野において将来が期待される中堅・若手の社員

## TOPICS

### IPランドスケープを活用した事業支援

事業戦略などの立案にIPランドスケープを活用する取り組みを進めています。知財情報を活用し当社の強みや弱みの分析、競争力の源泉となる重要技術分野の探索を行い、技術開発に関する会議などに情報提供しています。

各事業部門と連携し、市場情報などを踏まえつつ、知財情報の解析結果をもとに議論することで、中核事業の強化、新事業の創出、提携先探索などにつなげていきます。



IPランドスケープによる分析 (PatSnapを用いて当社作成)

## Focus ■ 未来基盤の強化 1 鹿島のDX

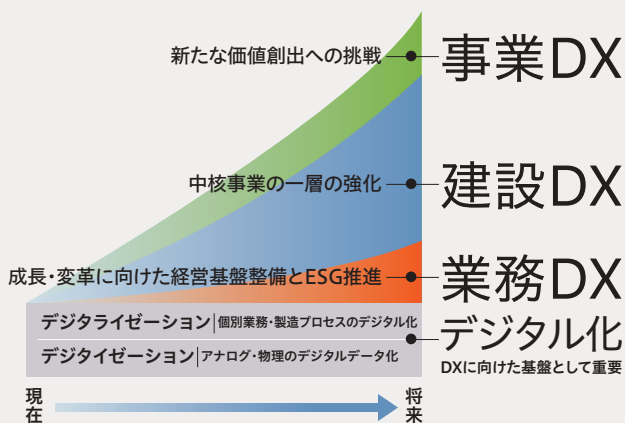
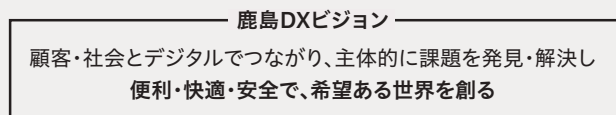
# 3つのDXを通じて、顧客と社会、建設業の課題解決を支える価値を創出

### 「鹿島DXビジョン」の実現を目指して

AI、ロボット、メタバースなど先端的なデジタル技術の登場やデータ中心社会の到来を背景とする社会・顧客の新たなニーズに応えるため、鹿島は「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」において、研究開発及びデジタル領域に対する550億円の投資を掲げています。

2021年1月に設置した社長直轄の「デジタル推進室」を中核に、デジタル戦略の全社への浸透、各事業部門の一体的なDX推進に取り組んでおり、外部の企業や研究機関などと連携し、3つのDX「建設DX」「事業DX」「業務DX」の実現を目指しています。

#### 「鹿島DXビジョン」と取組みの進展イメージ



#### 建設DX

生産性・品質・安全性の向上や担い手確保など建設業が抱える課題を解決し、魅力ある建設業をつくっていきます。

建築事業における「鹿島スマート生産ビジョン」や土木事業における「建設現場の工場化」、BIM/CIMによる建設バリューチェーン全般を通じたデータ連携に加えて、暗黙知のデジタル化による建設ナレッジの効率的活用など、次世代への知見・技術の継承にも取り組んでいます。

#### 事業DX

鹿島グループの提供するハード（構造物）にソフト（デジタル）的な価値を付加し、新たな価値を創出します。

ウェルネス空間やカーボンニュートラルといった新たな価値を持つ“スマートビル”や、デジタルツインなどの先端技術を活用し、都市規模のリスク評価による安全・安心の提供と都市OSによるエリアマネジメントなどを実現させた“スマートシティ”へのニーズが高まっており、対応力を強化しています。



鹿島が考えるスマートビルのコンセプト

#### 業務DX

喫緊の課題である働き方改革に対して、RPAやAI/OCRなどの活用による業務プロセス改革やリモートワーク環境の整備など“魅力ある働き方”の実現に取り組んでいます。

### 「鹿島DXビジョン」に向けた経営基盤の整備

#### デジタル人材の育成

人材育成については、全社員に対する基礎知識の取得とリテラシー向上を促すeラーニングから、データサイエンスを活用して現場でDX施策を実装できる高度デジタル人材の育成プログラムまで、建設とデジタルの知見を融合するための教育体系を強化しており、これまでに延べ5,000人を超える社員が受講しています。

#### DXに関わる技術開発、リスク管理

技術研究所を中心に、AIやロボットなどを活用した建設プロセス全体のデジタル化を進めています。大学などの研究機関やスタートアップを含めた外部の有力企業などとも積極的に共創し、オープンイノベーションを活用したDXを推進しています。生成AIやメタバースなどの最新技術についても、リスクへの対応を行いつつ、効果的な活用に取り組んでいます。

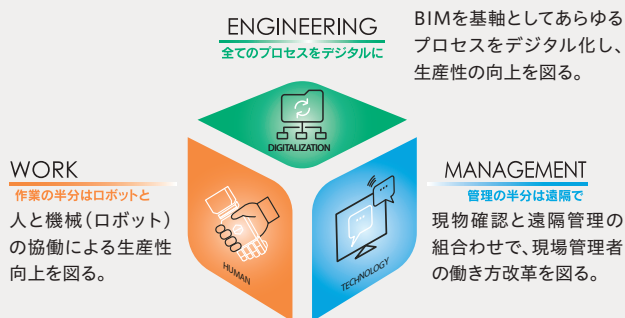
## 「DXの戦略的推進」に向けて:建築事業

### 基本戦略

#### 鹿島スマート生産ビジョン

鹿島は2016年に溶接ロボットを実用化するなど、早くから建築工事の生産プロセス改革に取り組んできました。これらの成果を踏まえ、2018年には3つのコア・コンセプトを掲げる「鹿島スマート生産ビジョン」を発表。繰り返し作業や危険を伴う作業、自動化によって効率や品質が向上する作業などを対象に、ロボット技術や自動化技術の開発と現場管理手法の革新に取り組んでいます。

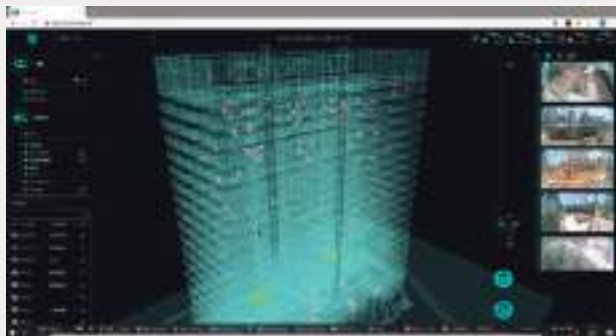
#### 3つのコア・コンセプト



### 開発技術事例

#### 3D K-Field

建物の企画・設計から施工、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を用いて仮想空間上で施工現場や施設稼働の状況を再現するデジタルツイン。鹿島はこの技術を用いて、建設現場の資機材や作業員の位置データと設備の稼働データ、建築物の



3D K-Fieldの画面

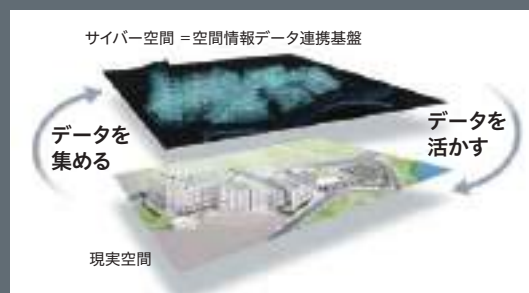
図面データを組合わせて、遠隔地から複数関係者が現場の様子や個々の設備機器の状況を詳細に確認できる建設現場遠隔管理システム「3D K-Field」を開発しました。

これにより、施工現場での活用のほかにも、竣工後のオフィス・病院などにおいて人の動きや建物設備の稼働状況の可視化、分析、改善が可能になることから、幅広い用途への展開を進めています。

#### デジタルツインを活用したスマートシティでイノベーション創出

鹿島など9社が出資する羽田みらい開発(株)が運営する大規模複合施設「羽田イノベーションシティ」は、スマートシティとしての様々な技術を社会実装しています。

施設運営では3D K-Fieldを適用。デジタルツインをリアルレベルで展開し、施設や自律走行バス、施設管理スタッフやサービスロボットの混雑・稼働状況を可視化するほか、収集したデータを解析して施設運営を効率化しています。



また、モビリティやロボティクス分野の先端研究・実証として、例えば、自動運転レベル4のバスの定常運行に向け、羽田イノベーションシティと羽田空港間の公道ルート運行の実証を重ね、800便以上の定常・無事故運行を達成しました。



自動運転バスの運行ルートと運行車両

## 「DXの戦略的推進」に向けて：土木事業

### 基本戦略

#### 建設現場の工場化

「土木DX」では、仮想空間への「デジタル化・データ化」、フィジカル空間での「機械化・自動化」を進め、“建設現場の工場化”の実現を目指しています。

デジタル空間でのシミュレーション（デジタルツイン）とデータに基づく適時適切な意思決定（データドリブン）は、施工の正確性や効率化を加速させ、建設現場における機械化・自動化と多数のデジタルツール活用は、生産性や安全性の飛躍的な向上を生み出します。

これまでの技能労働者の経験値で成り立ってきた「定性的な」建設現場を「定量的な」システムに変革し、安全で効率的な未来のインフラづくりに取り組んでいきます。

### 開発技術事例

#### 次世代建設生産システム「A<sup>4</sup>CSEL®」

次世代建設生産システム「A<sup>4</sup>CSEL」は、最適化された施工計画に従って自動化建設機械が自律・自動的に作業を行うため、最少人員で多くの機械を休みなく稼働させることが可能な世界初の建設生産システムです。省人化に加え、生産性・安全性向上、施工品質の安定化が期待できます。

成瀬ダム堤体打設工事（秋田県東成瀬村）に本格適用し、最盛期には5機種十数台が連携して自動化施工を実施。2022年10月にはダム堤体工事の月間打設量で国内最高を

#### A<sup>4</sup>CSELを構成する3つの技術

##### A<sup>4</sup>CSEL

技術01 汎用の建設機械を自動化改造

技術02 熟練技術者のデータとAIによる自動運転技術

技術03 最適な施工計画による生産性の高い稼働



記録しました。

現在、山岳トンネル工事への適用に向けて、「A<sup>4</sup>CSEL for Tunnel」の技術開発を進めており、神岡試験坑道（岐阜県飛騨市）において実規模施工試験を実施しています。

また、日本電気（株）と共同して合弁会社「（株）KNC Planning」を設立し、自動化施工システムの社外への提供・普及・展開に向けた取組みを推進しています。

#### 月面での無人施工へ向け—— A<sup>4</sup>CSEL for Space

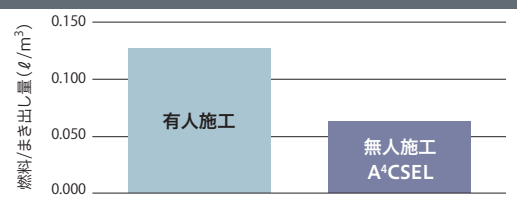
2016年から、宇宙航空研究開発機構（JAXA）と鹿島は、A<sup>4</sup>CSELを活用した宇宙探査の有人拠点建設の遠隔施工システムについて共同研究を推進しています。2021年には国土交通省主管の「宇宙無人建設革新技術開発推進事業」で、A<sup>4</sup>CSELを活用した「建設環境に適応する自律遠隔施工技術の開発」がR&D課題に採択され、鹿島は月面での自動運転と遠隔運転による遠隔施工を実現するため、月面環境での建設作業を仮想空間上で再現可能なシミュレーション・プラットフォームを開発する予定です。



#### CO<sub>2</sub>排出量の抑制効果を確認

成瀬ダム堤体打設工事でのA<sup>4</sup>CSELの導入は大幅な省人化、打設量の増大に加え、建設機械の運転効率・精度が向上し、走行距離削減につながりました。CSG※まき出し作業1m<sup>3</sup>あたりの燃料使用量は有人運転と比較して約40～50%削減でき、CO<sub>2</sub>排出量の抑制効果が確認されています。

※ CSG：現地材料（石や砂れき）とセメント、水を混合してつくる材料



CSGまき出し時の燃料消費量比較（最大と最小比較）



# 超高層ビルの“長周期地震動”に対応した 技術開発など、日本の制震技術分野をリード

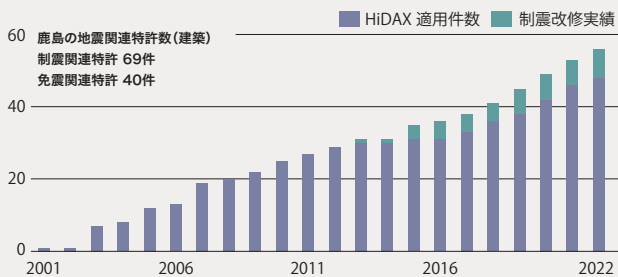
## 制震技術のパイオニア

鹿島は、地震国・日本において、制震技術で業界をリードしてきました。鹿島の主力制震装置「HiDAX®<sup>\*1</sup>」は、オイルダンパ技術を応用した建物の揺れを制御する装置で、都市部を中心に、約60棟の超高層ビルに採用されています。2015年に開発した「HiDAX-R」は、建物の振動エネルギーを一時的に装置に蓄え、制御エネルギーに変換する画期的な技術を備えた世界初の振動エネルギー回生システムを搭載しており、一般型のオイルダンパの約4倍の制震効率を有しています。



制震オイルダンパ「HiDAX-R」

## HiDAX適用件数(新築)と制震改修実績の推移



## 長周期地震動対策技術「D<sup>3</sup>SKY®」シリーズ

東日本大震災の際、首都圏の超高層ビルがゆっくりと大きく長く揺れ続ける「長周期地震動」が大きな関心を集めました。2013年、鹿島は既存超高層ビルの長周期地震動対策技術として「D<sup>3</sup>SKY(ディー・スカイ)」を開発。超大型のTMD<sup>\*2</sup>と呼ばれる錘(おもり)をビルの屋上に設置して建物の制震性能を向上させる装置で、工事範囲は概ね屋上で済むため、テナントや眺望、有効床面積への影響が少なく制震改修できる点が特長です。

2022年8月に完了した東京・渋谷区の「恵比寿ガーデンプレイスタワー制震工事」には新たに開発した



多段積層ゴム式の「D<sup>3</sup>SKY-L」

「D<sup>3</sup>SKY-L<sup>\*3</sup>」を適用。多段積層ゴム式の大規模TMD(錘重量450t)3基を連結させて大幅な省スペース化を実現するとともに、東日本大震災と同レベルの地震動に対して、建物の全方向の揺れが半減することを確認しました。

\*1 HiDAX: High DAmpling system in the neXt generation

\*2 TMD: Tuned Mass Damper

\*3 D<sup>3</sup>SKY-L: Dual-direction Dynamic Damper of Simple Kajima stYle-Layered system(多段構成型のTMD)

## 鹿島の制震ブランドを支える技術開発者



技術研究所副所長 兼  
建築設計本部プリンシパルエンジニア

栗野 治彦

入社以来30年以上にわたり、鹿島の制震技術の研究開発を担当してきました。2000年に誕生したHiDAXは、当時既存の制震装置の2倍に達する振動エネルギー吸収能力を実現し、六本木ヒルズ森タワーをはじめ多くの超高層ビルに採用されました。その後、制御機構に電力を使わないHiDAX-eや、世界初のエネルギー回生機構を導入した最高効率のHiDAX-Rを開発し、顧客の要望に合った技術を提供できるよう、バリエーションを拡張してきました。これは、D<sup>3</sup>SKYも同様です。

鹿島の強みは、豊富な施工物件から地震時のデータを収集し、技術開発にフィードバックできる点です。営業・設計・施工が三位一体となり建物に最適なオーダーメイドのサービスを提供できる点も自負しています。日本の制震技術は海外でも高く評価されており、制震の国際会議(世界構造制御会議)でもHiDAX-RやD<sup>3</sup>SKYは大きな注目を集めました。

(写真提供:朝日新聞社)

## 人材戦略

### 価値創造の源泉としての「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、最高水準の建物や構造物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」
- 人道主義に基づく家族的な社風

#### 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

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。時間外労働の上限規制適用を2024年度に控え、更なる業務効率化が求められるなか、成長を持続し競争力を強化していくために、社員一人ひとりが実力を高めて常に挑戦

を続け、個人と会社が互いにWin-Winとなる企業風土の構築を目指しています。

2030年にありたい姿「多様な人材が集う自由闊達な組織」の実現に向け、スピード感を持って「成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり」を推進していきます。

### 人材戦略の全体像



## ともに | 多様な人材が協力しつつ切磋琢磨し合う仕組み

### 採用・人材確保

鹿島では、「長年にわたり培われた知識・技術・価値観、そして顧客からの信頼を継承し、鹿島の未来をともに創ることができるポテンシャルの高い人材を、安定的かつ継続的に確保する」ことを採用方針としています。中核事業である建設事業・開発事業を担う人材はもちろん、技術の高度化に適応できる専門性の高い人材、ビジネスのグローバル化や変化のスピードに柔軟に対応できる人材など、多様な人材を積極的に採用してきました。

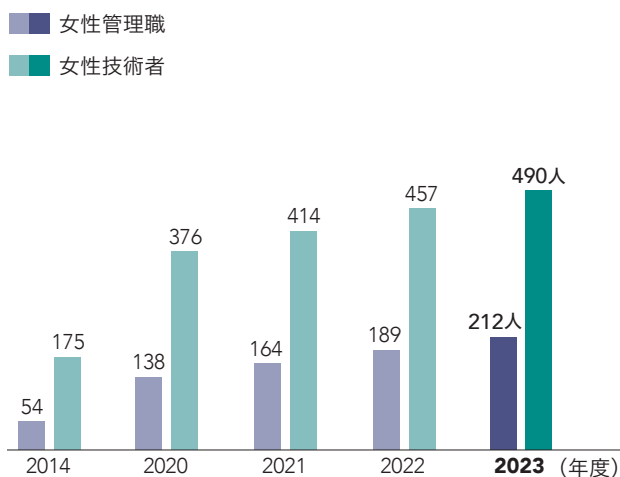
近年は、中長期的な事業規模や人員数の見通し、2024年度から適用される時間外労働の上限規制への対応なども踏まえ、新卒・キャリア採用ともに採用人数を増やし、事業の発展に不可欠な人材基盤を拡充しています。

### ダイバーシティ&インクルージョン

多様なバックグラウンドと個性を持つ人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりを重視しています。

鹿島は、1999年の男女雇用機会均等法改正を機に女性総合職の採用を拡大し、2005年には採用対象職種を施工管理まで広げ、建設現場への配属を進めてきました。女性技術者の活躍に向け、2014年には、「女性技術者と管理者を2014年度から5年で倍増、10年で3倍にする」ことを目標として掲げ、2016年以降の新卒採用における女性比率は2割以上を継続しています。更に、女性社員の定着を図るため、

#### 女性管理職・女性技術者の推移



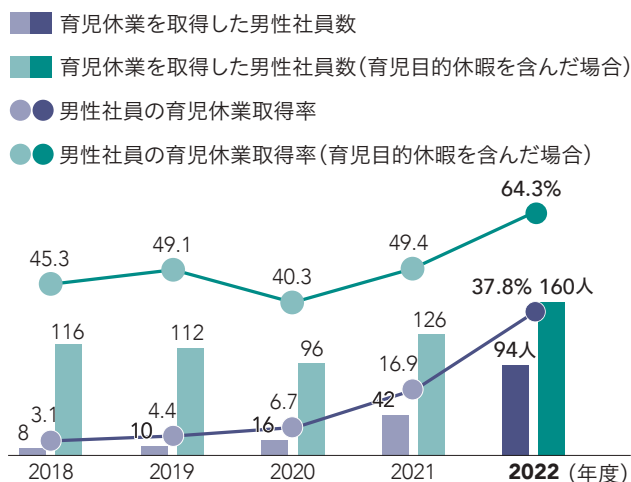
職種を超えたキャリア研修を継続的に開催し、ネットワーク構築の場を設けています。その結果、現在では当初の目標に対し、女性管理職については2021年度に達成、その後も継続して増加しています。女性技術者についても順調に推移し500人近くとなりました。

近年は特に仕事と育児の両立支援に向けた各種施策を推進しています。育児フレックス制度の拡充、「仕事と育児の両立研修」(育児休業を取得した社員とその上司が対象)の開催や社員同士の情報共有に向けた掲示板「育児関連コミュニティ」の運営に加え、2023年8月からは東京都内の社宅を活用し、乳幼児から小学生を対象とした一時預かりサービスの試行を始めました。

また、2022年10月には出生時育児休業(産後パパ育休)制度を新設。男性社員に対し育児休業取得を推奨した結果、同年度の男性社員育児休業取得率は37.8%、育児目的休暇の取得者を含めた取得率は64.3%と大きく上昇しました。引き続き、社内各部署に設置するワーク・ライフ・バランス担当窓口が積極的に支援し、育児休業を取得しやすい職場環境の整備を進めます。

ダイバーシティ&インクルージョンに関する啓発活動も継続しています。鹿島グループ全体を対象とした人権、ダイバーシティ&インクルージョン、ハラスメントに関するeラーニングを通じて、更なる理解促進を図るとともに、担当者向けには、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)に気づくための研修・ディスカッションの場を設けるなど、多様な人材が働きやすい職場環境の実現に取り組んでいます。

#### 男性社員の育児休業取得人数/率の推移



つよく | 挑戦・成長し続ける自律的な個の確立、人材の機動的な配置の促進

能力開発

鹿島は、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性と、組織運営やプロジェクト推進に関するマネジメント力を兼ね備えた人材の育成に積極的に取り組んでいます。

新卒社員には、「入社後13年間は専門性を習得する重点育成期間」と定め、職場におけるOJT形式の教育とともにOFF-JT形式で年次別の集合研修を実施。若年層の確実な能力開発とキャリアメイクを丁寧にサポートしています。マネジメント層に対しては、社会情勢や職位に応じたマネジメント力の向上を意図した研修を階層ごとに実施しています。

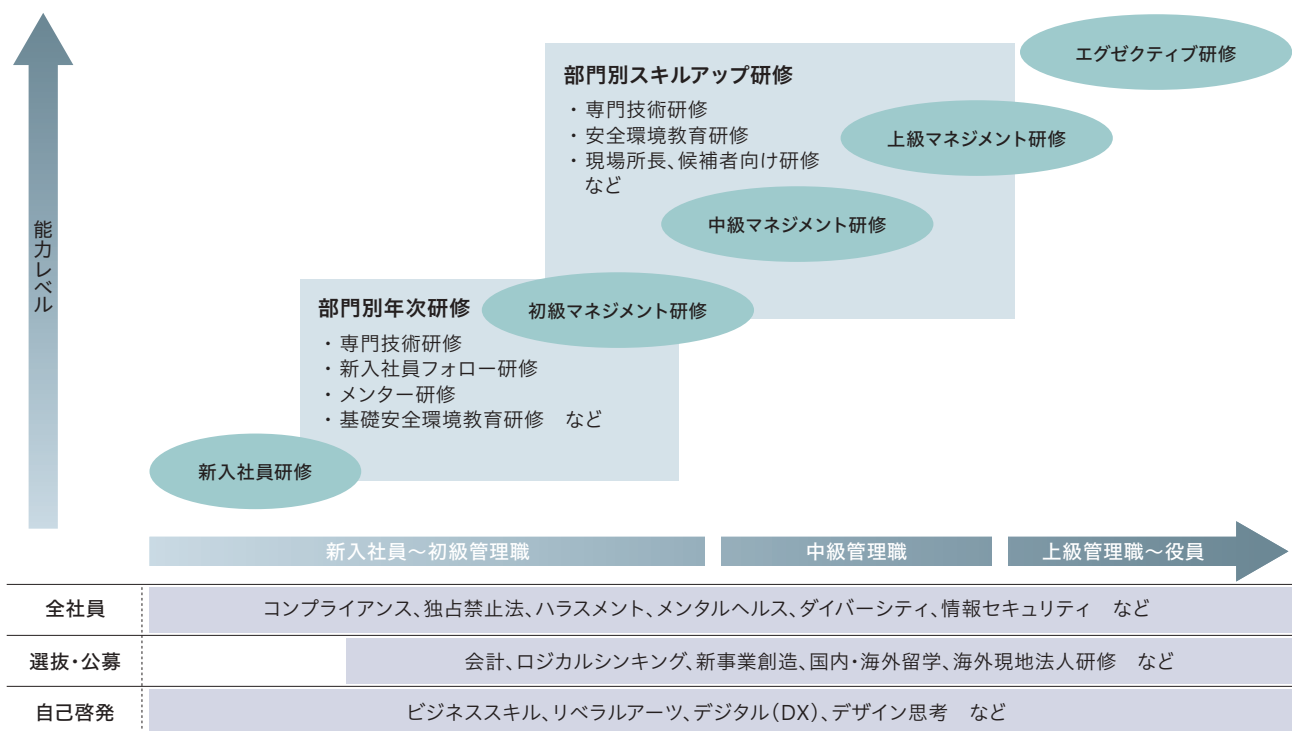
また、各種ビジネススキルやリベラルアーツ、DXなどに関する動画講義やeラーニングコンテンツ、国内外留学制度・語学学習支援を拡充し、多様化する社員の学習ニーズや学びへの自発性に応える環境整備を進めています。

タレントマネジメント

2020年に導入したタレントマネジメントシステムでは、社員が自身の経験やスキル、特技に関する情報を登録し、社員同士が相互に閲覧するほか、登録されたキャリア目標をもとに社員が上長と定期的に面談を行います。若手を中心に広がる就労観の多様化を的確に捉えるとともに、土木・建築分野における技術者の育成はもちろんのこと、新たな事業領域に挑戦する人材の発掘と育成、配置にもつなげる戦略的仕組みとして活用を進めています。

2020年度以降拡充してきた研修施設「KX-LAB」や交流施設「KX-SQUARE」等では、社員が自己研鑽を進めるための「気づき」を得る機会としてワークショップやイベントを定期的で開催しており、システムに登録された内容をもとに、興味関心のありそうな社員に参加を促しています。例えば「KX CAREER TALKS」では、育児休業を取得した男性社員や建設現場に勤務する技術系社員等、毎回設定された様々なテーマに興味関心を持つ社員に対し優先案内を行うことで、全国から100人近くの参加者を集め、活発な対話につなげています。

教育・研修体系図



## しなやかに | 柔軟な働き方の推進などを通じた高い生産性の達成

### 働き方改革

鹿島は、社会構造の変化に適応し、多様な人材が活躍できる職場環境の構築を進めています。育児や介護を抱える社員が限られた時間でも成果を上げ、キャリアアップすることができる「柔軟な働き方」の実現を目指し、男性の育児休業取得やフレックス勤務活用の促進に加え、ベビーシッター利用時の補助制度を用意しています。また、出社とテレワークを組み合わせるハイブリッド勤務制度の導入にも着手しています。

喫緊の課題である2024年度からの時間外労働上限規制への対応については、2021年度からの3年間を準備期間と位置づけ、各部署・各支店において目標達成に向けたロードマップを策定。社長を委員長とする「働き方改革推進委員会」が中心となって取組みを進めています。

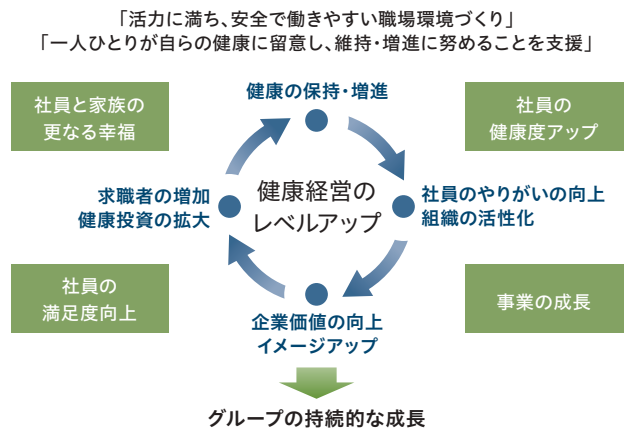
この時間外労働上限規制は「限られた時間のなかで成果を出す働き方への転換」の好機でもあります。現在、社内に蓄積された「経験知」や「暗黙知」をICTツールにより要素分解する「業務のデジタル化」を全社で進めています。これにより社員間の業務の引継ぎが容易となり、日々の時短や休暇取得はもちろん、育児や介護により時間的制約を受ける社員の多様な働き方の実現にもつながります。

### 健康経営

鹿島は、社員の健康を重要な経営資源と捉え、「健康経営」を継続的に実践しています。社内の診療所では、心身の不調を訴える社員に対する「治療」に加え、保健指導などの健康保持・増進に向けた「予防医療」を積極的に展開しています。

また、ストレスチェックなどによって社員のメンタルヘルスケアにも積極的に取り組んでおり、2022年度の受検率は94.5%、総合健康リスクは82を記録しました。これらの数値は2017年の受検開始以来、同等レベルで推移しており、特に総合健康リスクについては全国平均100を下回る良好な数値を継続しています。

#### 鹿島グループの健康経営サイクル



### VOICE



#### 育児の大変さを理解した 育休期間

北海道支店  
上ノ国第二風力発電所 工事主任  
長島 大介

私は第二子が生まれた2022年2月に1か月間育休を取得し、休暇中は主に第一子の育児を担当しました。理解のある現場であったため、業務に支障をきたさず休暇を取得できました。夫婦ともに不慣れな土地での出産でしたが、育休取得により、ミルクの時間など昼夜なく続く妻の苦労を知ったほか、子どもへの理解も進みました。この経験が今後も続く育児と業務の両立につながっています。



#### やればできる！ 大好きな建設現場で 働きながら育児

九州支店  
(仮称)九勸博多駅前三丁目ビル  
計画工事事務所 工事主任  
中野 郁美

私は2021年に8か月間の産育休を取得し、今は建設現場で施工管理の業務に就いています。妊娠中は、上司や同僚と「妊婦でも現場でできる仕事」を一緒に考え、足場の上る業務などはなくしてもらいました。育休からの復帰後も、保育園への送迎ができるよう勤務時間を調整してもらったり、子どもが体調不良の時は所長・職員交えて業務を引き継いでもらうなど、育児をしながら大好きな現場で、“物づくり”に携わることができています。

Focus ■ 人的資本投資 1 新たな実務体験型研修施設

# 技術系社員の専門スキルと現場での判断力を養成する「鹿島テクニカルセンター」

## 机上のプログラムでは習得が困難な知見・技術を学ぶ

鹿島は、就業者不足に対応しながら成長を維持していくために、「ともに」「つよく」「しなやかに」というコンセプトのもと、採用・育成・生産性向上に向けた様々な取組みを推進しています。その一つが、次世代の建設業を担う人材の育成強化に向けて整備している目的別研修施設です。

2023年4月にオープンした「鹿島テクニカルセンター」は、鹿島及びグループの建築施工・設備系社員を主な対象とし、施工品質の維持・強化を図るためのスキルを身につけ、「品質へのこだわり」を大切にする鹿島の精神を継承していく研修施設です。

この研修施設整備の背景には、“一品生産”という建設業の特性による技術系社員の育成の難しさがありました。施工管理の仕事は、建物の規模や用途、使用する技術や工法がプロジェクトごとに異なるため、大学の講義ですべてを習得するには限界があり、実務経験に頼るところがあります。

一方、OJTによる教育だけでは、配属現場によって習得できる技術やノウハウが異なり、同世代の社員間でも習得技術に偏りやばらつきが生じるという課題がありました。

## 「Feel & Think」をコンセプトに現場での判断力を養成

そこで鹿島は、異なる施工条件・環境下にある建設現場のSEQDC(安全・環境・品質・工程・コスト)における多様な課題に対して主体的に考え、的確に判断して行動できるよう、鹿島テクニカルセンターを「Feel & Think」をコンセプトとした“体験を通じた気づき・発見・学びを得る”ことができる実務型研修施設として開設。人材育成プログラムにおいては、13年次までの社員を建築施工技術者としての判断力を習得するまでの養成期間と位置づけ、同センターで育成を図っています。

### 建築施工技術者の育成体系(入社13年次まで)

年次	1~5年次	6~10年次	11~13年次
ポジション	● 新入社員	● 職員 ● 工事主任	● 工事課長代理
習熟の過程	一般工事での施工管理担当者		小型工事での全体管理担当者
なにを身につけるか、なにをするか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ベースとなる現場(事務所、集合住宅、小規模工事、RN工事、RC・SRC・S)を経験</li> <li>● 一級国家資格取得</li> <li>● 躯体工事技術習得</li> <li>● 防水・躯体などに関わる設備技術習得</li> </ul> <p>重点育成期間</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小規模・RN工事を経験</li> <li>● 海外一次赴任経験(選抜者)</li> <li>● 外装工事技術習得</li> <li>● 設備システム習得</li> <li>● 支店管理部門を経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中規模工事を経験</li> <li>● 少人数現場を役職付きで経験</li> <li>● 設備工事技術習得</li> <li>● 現場損益管理を経験</li> </ul>
研修・教育	各年次本社集合教育(導入基礎、施工管理技術等) ※鹿島テクニカルセンターにて実施		
	一級建築士資格対策教育 安全環境基礎教育 支店内他現場見学研修 eラーニング (BIM教育、安全・環境、品質)	技術研究所研修(選抜) 心を込めた物づくり研修 (カフェテリア式技術教育)	管理者 マネジメント研修 社員安全・環境 管理者研修



## 現場を五感で体験できるトレーニングセンター

五感を研ぎ澄ませ、身体で習得する“建物まるごと現物教材”を特長とする施設内には、様々な工法や技術を使った実物の構造体を再現したトレーニングセンターが整備されています。ここでは、資機材の重さや材質を体感するところから始まり、足場や鉄筋、型枠を組み立てる現場施工体験、更にRCモックアップや検査用鉄骨に施された間違い探しまで、社員の知識・経験のレベルに応じて気づきや発見が得られるよう工夫されています。

現場・現物から得た疑問点や新たな着想は、トレーニングセンターに隣接するワークショップスペースで即座に議論することができ、テーマごとのワークショップや、全国の拠点から派遣された社員講師による講義なども開催されます。

## MESSAGE

### 自らのスキルを能動的に高める意欲的な人材を積極的に支えていきます。

建設業に携わる人員が年々減少し、時間外労働の上限規制が迫るなか、施工現場の安全や品質管理の精度向上を図りながら労働生産性を高めていくことは、我々にとって重要な使命です。一方で、自らの成長に意欲的な社員ほど、“会社は自らのキャリアを自立的に追求するコミュニティ”という価値観が浸透していることから、企業としては、「学び」のコンテンツ提供もさることながら、「学び方」そのものを変えていく必要があると考えています。こうしたなかで、施工系技術者に対する集合研修はどうあるべきかを徹底して議論した結果、研修スタイルを「学び」の原動力である「気づき」に据え、“建物まるごと現物教材”を考案。自らのスキルを高める能動的な人材を惜しみなくサポートする施設を目指しました。こうして生まれた鹿島テクニカル



建築管理本部 専任部長  
鹿島テクニカルセンター 校長  
中地 啓

センターは「現場・現物・現実をしっかりと観て、的確に判断できる目」を適時・適切に養うことができる場になったと自負しています。今後も、主体性を持って成長を実感した技術者たちの自律的なキャリア形成を、タレントマネジメントシステム ▶P.75 などを活用して施工品質・生産性の更なる向上、新たな価値の創造へと結びつけていきたいと思えます。

### 新たな変革を生み出す2つの場を開設

#### KX-LAB

2020年11月、「気づき・学び・実践を通じた主体的な成長の場」をコンセプトに次世代リーダーを育成する「KX-LAB」を開設しました。ここでは、鹿島の未来を担う中堅・幹部層が集まり、ラウンジやカフェテリアで多彩なコミュニケーションが交わされているほか、ミーティングルームやカンファレンスホールではワークショップなど様々なイベントが開催され、新たな発想を促す場となっています。



コンセプトは「気づき・学び・実践を通じた主体的な成長の場」

#### KX-SQUARE

2022年5月には、部門・世代を超えてあらゆる社員が利用できる交流施設兼サテライトオフィス「KX-SQUARE」がオープン。多目的スペースやサテライトオフィス、リラックススペースから構成されており、社員同士が自発的に交流することで、好奇心を刺激し合い、部門や部署を超えた幅広い世代がつながる、新たな可能性を発見する場として活用されています。



KX-SQUAREで行われた「異業種交流型DXチャレンジプログラム」

Focus ■ 人的資本投資 2 技能者の育成

# 協力会社の技能者を継続的に育成 ——「鹿島パートナーカレッジ」

## 2つのコースで実践的なプログラムを実施

将来にわたって高い施工力を発揮し、安全と品質を確保し続けるために、優良な協力会社と連携した人材の計画的・体系的な育成・確保が不可欠となっています。

その具体的な施策として、2021年4月、協力会社組織である鹿島事業協同組合 ▶P.89 と連携し、“受入れ型”の研修制度「鹿島パートナーカレッジ」を開講しました。本カレッジでは、協力会社の技能者や後継者人材のキャリアアップに向けて、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、自社の職種や担当工事だけでなく、工事や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ています。

マネジメントコースでは、鹿島の先端現場を含む各分野に精通した社員による指導を受けるほか、提携先の各大学や教育機関で、建設全般から経営・一般教養まで幅広い講義や実習を受講します。

2022年度までの2年間で、所定の研修を修了したテクニカル・マネジメント両コースの計34名が卒業しました。

	テクニカルコース ——将来の「鹿島マイスター」を育成	マネジメントコース ——将来の「経営幹部」を育成
対象者	<b>鹿島マイスター候補向け</b> ● 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）	<b>経営幹部候補向け</b> ● 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）
概要	現場で働きながら支店が実施する座学や実技など短期・単発の研修を受講、3年以内で所定の単位取得を目指します。研修生や所属会社事業主・教育責任者からは、「技術力・安全管理・リーダーシップなどのレベルアップや業務改善に結びついている」と高く評価されています。	原則2年間にわたって、鹿島の総合職社員と同じ立場で、支店や先端現場で施工管理や実務を経験するほか、本社や提携教育機関において建設全般から経営・一般教養まで幅広い講義や実習を受講します。

※ 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。

### 協力会社の生産力強化支援と技能者の処遇改善を推進

鹿島は、2021年度から鹿島事業協同組合の組合員を対象に、生産力強化につながる取組みに対して、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」を運用しています。対象となった活動はモデルケースとして協力会社と共有することで、各社の生産性向上、担い手確保を促進、支援しています。

また、技能者の処遇改善に向けて、建設業界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。新E賞については、若手技能者のモチベーションアップと処遇改善を目的に、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ています。

優秀登録職長手当制度「鹿島マイスター」	
<b>スーパーマイスター</b> マイスターから約100人を認定 （2023年度：140人） 月額4,000円を支給	<b>マイスター</b> 約500人を認定 （2023年度：410人） 月額2,000円を支給
優良技能者報奨金制度「新E賞」	
年間約400人を選定 （2021～2023年度は若手枠を含めて増枠、2023年度：768人） 年間10万円を支給	



## “魅力ある建設業”の実現に向けて 働き方改革を加速

### ICTを活用した生産性向上

“一品生産”という特徴を持つ建設業の現場では、施工管理を担う社員が様々な条件・環境下で多種多様な仕事を同時並行で進めるため、画一的な業務の合理化が難しいという課題があります。

課題解決に向けて、全社的に取り組んでいる時短活動と生産性向上の施策を更にレベルアップしていくために、社長を委員長とする「働き方改革推進委員会」を設置。現場の状況をモニタリングしながら、必要な施策・支援を実施しています。

例えば、社長直轄のデジタル推進室が拡大を加速させている「業務DX ▶P.69」の領域では、ICTツールを活用したデジタル化、標準化により、長年蓄積してきた施工に関するノウハウや知見を見える化し、社員が様々な施工計画・検討に費やす時間の短縮を図っています。また、広域な現場では、リモートで関係者との会議が可能なサテライトオフィスの設置や、WEBカメラによる遠隔での出来高確認により、移動時間を削減する施策などが具体化しています。

更に、現場サポートを専業とする(株)One Teamを設立し、検査対応や現場のITインフラ整備を支援するなど、汎用的な業務の外注化により社員の負担軽減を進めています。

### 週休2日実現に向けた取組み

2024年度から、元請だけでなく協力会社も時間外労働上限規制を遵守する必要があることから、現場の週休2日(年間104閉所)を実現することが必要不可欠となっています。また、若手の入職者を増やすためにも、報酬に加え、休暇を取得しやすい環境を整えることが求められています。

2022年度の鹿島の建設現場における週休2日の実施率は、高い建設需要に伴う繁忙や発注者の要望に則した工期設定などにより、前年度と同水準の32%となりました。

協力会社を含めた建設現場の働き方改革の実効性を高めていくためには、施工会社の自助努力だけではなく、長時間労働や人手不足などに対する発注者の理解促進も欠かせません。そこで、鹿島は(一社)日本建設業連合会で作成している、「適正な工期の確保」や「発注者の責務」に関する基準を周知していくためのパンフレットを活用し、発注者等に建設業の状況を説明しています。鹿島は、これからも建設会社としての社会的使命を果たすために、生産性向上への取組みや協力会社との連携による強固な生産基盤を維持するとともに、建設業の持続的発展も念頭に、発注者、設計者などへの理解を求めています。

### スマート工事事務所における働き方改革

鹿島スマート生産ビジョンのモデル現場である「(仮称)大宮桜木町1丁目計画」は、ITを活用して様々な機能を備えた“スマート工事事務所”です。3連マルチプロジェクトを使った現場情報の投影による遠隔でのモニタリングや、デジタル推進室の提案により、現場事務所としては珍しい等身大サイズの画面を活用した現場と事務所の社員間をつなぐコミュニケーション環境を実現しています。このほかにも、同事務所ではRPA(Robotic Process Automation)を用いて業務の自動化を図るほか、図面を含めた書類のペーパーレス化を実現。生産性向上と働き方改革の両立を図っています。



デジタルツールを活用し現場と事務所の移動時間を削減

## サステナビリティ委員会

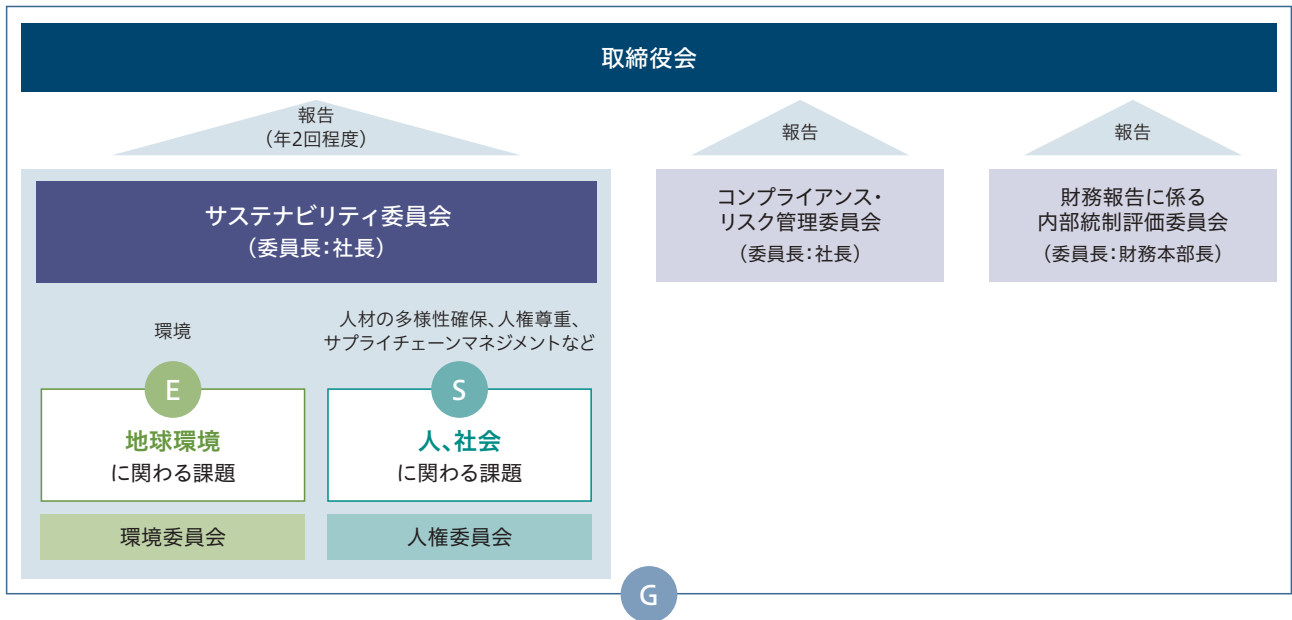
グループ全体のESG経営へのコミットメントを高め、企業価値を向上させることを目的として「サステナビリティ委員会」を設置しています。

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、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の機能を担い、定期的に取り締役会への報告

(G)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。

サステナビリティ関連を含めたリスク管理については、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、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しています。▶P.103

### 推進体制



### 2022年度開催実績

委員会開催回数:4回 取締役会報告回数:2回

### 2022年度の主なテーマ

テーマ	内容
脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SBT認定取得に向けたCO<sub>2</sub>削減目標見直し</li> <li>● 2022年度のCO<sub>2</sub>排出実績を踏まえた2023年度削減方針(重点対策工事の抽出と排出抑制、支店別目標の設定)の決定</li> <li>● 国内工事を対象としたインターナルカーボンプライシング導入の検討</li> </ul>
人的資本、ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 総合職採用における女性比率、男性育児休業・育児目的休暇の取得率等の目標設定</li> <li>● 目標達成に向けた取組みの進捗確認</li> </ul>
担い手(建設技能労働者)の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 担い手確保、サプライチェーンの維持強化策(鹿島パートナーカレッジの運営、建設キャリアアップシステム(CCUS)の普及促進等)の進捗、今後の取組方針の確認</li> <li>● 重層下請構造改革、4週8閉所(年間104閉所)推進の進捗、今後の取組方針の確認</li> </ul>

## 鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050

鹿島は、2023年6月に鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050のうち、脱炭素に関わる目標値を一部見直しました。2050年にカーボンニュートラル(スコープ1・2・3)を実現すべく、2030年度におけるグループ全体のCO<sub>2</sub>排出量を、スコープ1・2では2021年度比42%以上削減としました(スコープ3の目標は変更ありません)。



鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050(2013年策定、2023年6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	<b>脱炭素社会</b> 温室効果ガス的人為的排出量と地球の吸収量がバランスする社会	<b>Zero Carbon</b> 鹿島グループの温室効果ガス排出量(スコープ1・2・3)の“ <b>ZeroCarbon</b> ”(カーボンニュートラル)を目指す。	<b>【全社共通】</b> 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 <b>42%以上削減</b> する(施工量一定として総量でも42%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 <b>25%以上削減</b> する。 <b>【建築設計】</b> 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。
	<b>資源循環社会</b> 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	<b>Zero Waste</b> 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"> <li>● 建設廃棄物の最終処分率0%</li> <li>● 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</li> </ul>
	<b>自然共生社会</b> 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	<b>Zero Impact</b> 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"> <li>● 生物多様性創出プロジェクトの推進</li> <li>● 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</li> </ul>
	<b>共通基盤</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術開発</li> <li>● 社内外への積極的な情報提供</li> </ul>	有害物質の管理: 予防的対応の徹底(特に汚染土壌、石綿)

### 2022年度のまとめ

鹿島建設単体の環境活動は3か年(2021~2023年度)及び年度目標で管理しています。2022年度の施工時CO<sub>2</sub>排出量原単位は、2021年度比3.5%削減目標に対して14.9%増加しました。これは複数の大規模工事においてCO<sub>2</sub>排出が大きい工程を迎えたことが要因の一つと考えられます。資源循環では汚泥を含む最終処分率が3%未満の目標に対して2.7%でした。また、自然環境に影響を及ぼす環境トラブルはありませんでした。

▶詳細は環境データ集2023をご参照ください  
[https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/pdf/data\\_report2023.pdf](https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/pdf/data_report2023.pdf)

### SBT認定取得

2023年7月、鹿島グループの2030年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標が、SBT(Science Based Targets)の「1.5°C水準」として認定されました。

### 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、部門横断的な課題は環境マネジメント、施工環境、資源循環、自然共生などの部会や、ワーキンググループを組織して活動しています。

## Zero Carbon | M+3R®でサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量25%削減を目指す

建設物のライフサイクルのなかでは、多くのCO<sub>2</sub>が排出されます。コンクリートや鉄など建設資材の製造時には多くのCO<sub>2</sub>が排出され、工事現場で使用する重機の燃料や電力もCO<sub>2</sub>を排出します。顧客に引き渡したあとは長きにわたり使用され、この期間にも多くのCO<sub>2</sub>が排出されます。





建設会社として直接的な責任があり、削減努力を反映しやすいのは施工時CO<sub>2</sub>(スコープ1・2)ですが、ライフサイクル全体でみると2~3%にすぎません。

一方、建物所有者にとっては建物運用時のCO<sub>2</sub>排出は自社の排出となり、期間も長期にわたることから、運用時の脱

炭素は大きな課題です。

鹿島はスコープ3である建設資材製造時、建物運用時も含め、2030年度に2021年度比で25%削減する目標を設定しています。具体的には、低炭素建材の開発や、ZEBなど徹底した省エネ建築の提案などで削減を推進します。また、社内に部署横断組織「カーボンニュートラル対応タスクフォース」を結成し、「M+3R」—Monitor(測る)、Reduce(減らす)、Replace(置き換える)、Remove(吸収する)の4つの脱炭素手法を総合的に組合わせた提案を行い、建設サプライチェーン全体の脱炭素を目指しています。

### カーボンニュートラルに貢献する4つの脱炭素手法「M+3R」

	測る Monitor 	減らす Reduce 	置き換える Replace 	吸収する Remove 
スコープ3 (サプライチェーン上流) 建材製造時など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンクリート製造・運搬時のCO<sub>2</sub>排出量算定プラットフォーム</li> <li>● 個別工事の建材CO<sub>2</sub>排出量算定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現場物流の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 木造・木質建材</li> <li>● 環境配慮型コンクリート</li> <li>● 低炭素材料の開発、調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>吸収コンクリート CO<sub>2</sub>-SUICOM</li> </ul>
スコープ1・2 建設事業、開発事業など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計・見積時のCO<sub>2</sub>排出量算定</li> <li>● CO<sub>2</sub>排出計画・把握 edes、現場deエコ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最適設計 構法検討、躯体削減、既存躯体利用</li> <li>● 施工時のCO<sub>2</sub>排出削減 現場deエコ、3D K-Fieldによる運行管理</li> <li>● 建設機械の運用最適化</li> <li>● 低炭素土壌浄化工法</li> <li>● 低炭素解体工法</li> <li>● 資材リサイクルの徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建設機械の脱炭素化 電動化、軽油代替燃料</li> <li>● グリーン電力の使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボン・ゼロ施工 CO<sub>2</sub>排出量削減に関する技術の組合せとカーボンオフセットによるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ</li> <li>● 社有林からのクレジット創出</li> </ul>
スコープ3 (サプライチェーン下流) 建物運用時など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建物運用エネルギー把握 AI活用でエネルギーの消費予測などを行う鹿島スマートBM、Ene-Viz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ZEB・ZEH、省エネ設計 建物の熱負荷低減、設備の最適化・高効率化、自然換気・昼光活用</li> <li>● 建物管理・運用の最適化 エネルギーサービス、鹿島スマートBM-BIM-FM、エコチューニング、ESCO事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再エネ外部調達 エネルギー供給サービス</li> <li>● 再エネ発電事業 発電事業コンサル、共同事業提案</li> <li>● オンサイト創エネ・蓄エネ 太陽光発電、ReHP®、燃料電池、蓄電池</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンオフセット支援</li> <li>● ブルーカーボン 大型海藻類の再生・保全、カーボンオフセット・クレジットの創出</li> </ul>

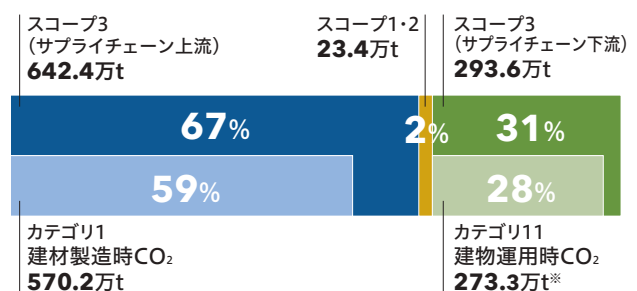
### 建材製造時、施工時、建物運用時のCO<sub>2</sub>排出量算定システムを開発



CO<sub>2</sub>を効率的に削減するには、まず実態把握が重要です。鹿島は自社で開発した環境データ評価システム「edes」を用いて施工時のエネルギー使用量を把握しています。更に建材製造時のCO<sub>2</sub>を算定するシステムも開発し試行を開始しました。また、当社が設計する建築物については、省エネルギー設計が貢献した間接的なCO<sub>2</sub>排出削減量を公開しています。

### 2022年度のサプライチェーンCO<sub>2</sub>排出量

単体:合計 **959.5万t-CO<sub>2</sub>** (グループ全体:合計 1,605.2万t-CO<sub>2</sub>)



※ 引き渡し後のライフサイクルを30年で計算。60年の場合は単体546.6万t-CO<sub>2</sub>

## インターナルカーボンプライシングで 自社事業のCO<sub>2</sub>削減を加速



減らす

施工時のCO<sub>2</sub>排出削減に向けて、工事内容や工程を反映した目標を支店ごとに設定しています。2023年度からは、CO<sub>2</sub>削減量を一定単価で評価することで、従来よりもコストがかかる軽油代替燃料や低炭素重機の導入を後押ししています。

## 建材の脱炭素化につながる 低炭素型コンクリートを開発



置き換える

建設業が使用する建材で最も量が多いコンクリートは、製造時に多くのCO<sub>2</sub>が排出されます。鹿島はセメントの一部を産業副産物の高炉スラグに置き換えることでCO<sub>2</sub>排出量を低減する低炭素型コンクリートを各種開発し、適用条件に応じて使い分けています。

## 「鹿島テクニカルセンター」にカーボン ネガティブの「CO<sub>2</sub>-SUICOM®」を採用



吸収する

CO<sub>2</sub>-SUICOMはコンクリートが固まる過程でCO<sub>2</sub>を吸収・固定することでCO<sub>2</sub>排出量がゼロ以下となる、究極の環境配慮型コンクリートです。CO<sub>2</sub>-SUICOM 1m<sup>3</sup>が吸収・固定するCO<sub>2</sub>の量は、高さ20mのスギの木1本が1年間に吸収するCO<sub>2</sub>に相当します。

また、一般的なコンクリートはpH12~13の強アルカリ性ですが、CO<sub>2</sub>-SUICOMは炭酸化養生の過程で中性に近いpHとなり、土壌が高pHとなることを抑えるため、植物に優しい特徴があります。この特徴を活かし、2022年に完成した鹿島テクニカルセンター ▶P.77 ではCO<sub>2</sub>-SUICOMを外構緑地の底板・側板に使用しました。これは新たな用途であり、今後の普及・展開が期待されます。



外構緑地システム「DEWレインガーデン®」の底板・側板にCO<sub>2</sub>-SUICOMを採用

## ZEBの普及・拡大に向けて



減らす

建物のライフサイクルにおいて最も長期間でCO<sub>2</sub>排出量の多い、建物運用時のエネルギー削減のため、鹿島はZEB(Zero Energy Building)を提案しています。2022年11月に鹿島の設計・施工で完成した「Mita S-Garden」(東京都港区)は、標準的なオフィスビルと比較し、一次エネルギー消費量を約50%削減することでZEB Ready認証を取得しました。LED照明や人感センサーの導入、高効率室外機の設置及び照明照度の適正化などで省エネ化を実現しています。都心部の中規模テナントビルにおけるZEB認証取得のモデルケースとなりました。

### ZEB Ready

省エネ  
50%以上

正味  
50%以下



Mita S-Garden

## 純木質の耐火集成材

### 「FRウッド®」を共同開発、実適用



置き換える

木材は、立ち木から部材になっても炭素を固定しているため、脱炭素への貢献度が高い建材です。鹿島は、間伐材の利用促進のため、国産スギ材を使用した純木質耐火集成材「FRウッド」を共同開発\*しました。2023年3月には、このFRウッドを構造材に利用した地上8階建てのオフィスビル「ジューテック本社ビル」(東京都港区)が完成しました。



\* 東京農工大学、森林総合研究所、ティー・イー・コンサルティングとの共同開発

## 社有林の活用



吸収する

鹿島グループは全国に5,500haの社有林を保有しています。伐出材は「鹿島テクニカルセンター」の内装材をはじめ社有施設の建材などに活用しているほか、適切な施業・管理によるクレジット創出をはじめ、森林の持つ多面的な価値を活かした持続可能な森林経営を進めています。

## Zero Waste | サークュラーエコノミーへの取り組み

建設業は施工現場から多くの廃棄物を排出しますが、鹿島は廃棄物が最大限にリサイクルされるよう分別管理を徹底するとともに、リサイクルが困難な廃棄物の適正処理に努め、最終処分率を2.7%に抑えています。

また、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、廃プラスチックの発生量、リサイクル率など

のデータを公表し、塩化ビニール管などを分別してより質の高いリサイクルを推進しています。また、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加え、2021年度からはプラスチック製胸章の回収とリサイクルも開始しています。

▶ 詳細は環境データ集2023をご参照ください  
[https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/pdf/data\\_report2023.pdf](https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/pdf/data_report2023.pdf)

## Zero Impact | 自然の復元・再生に向けて

鹿島は、施工における自然・生物への影響軽減を第一に、新たな生物多様性の創出・利用を促進することで、建設事業全体での“Zero Impact”を目指しています。

### Jブルークレジットを取得

鹿島がメンバーとして参画する「葉山アマモ協議会」の藻場造成活動が、2023年2月「Jブルークレジット®」<sup>\*</sup>を取得しました。鹿島の藻場再生技術を活用したワカメ場、カジメ場、海藻養殖の合計で46.6t-CO<sub>2</sub>/年(スギの木3,300本分に相当)のクレジットとして認められたものです。これらの技術が評価され、2023年3月には「第31回地球環境大賞フジサンケイグループ賞」を受賞しました。

※ ジャパンブルーエコノミー技術研究組合(JBE)から独立した第三者委員会による審査・意見を経て、JBEが認証・発行・管理する独自のカーボンクレジット

### 環境省OECM事業における認定(相当)の取得

陸域・海域の30%以上を保全する国際目標「30by30」達成のため、環境省が2022年に行った自然共生サイト(民間の取組み等によって生物多様性の保全が図られている区域)実証事業で、鹿島の社有林の一つである日影山・ボナリ山林(福島県、111.2ha)が「認定相当」と認められました。2023年度は福島大学と連携し、正式認定取得に向けた準備を進めています。

社有林の保全は、生物多様性の損失を食い止め回復させるネイチャーポジティブに貢献するだけでなく、この取組みで得た生物多様性維持管理ノウハウを顧客の土地管理においても活かしています。

### TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に沿った検討を開始

鹿島は、建設・開発事業の直接事業と、主要建設資材であるセメントのサプライチェーンについて、TNFDβ版フレームワーク(v0.4)に従い、自然関連リスクと機会の特定・評価を試行しました。

直接事業リスクについては、施工時の環境管理体制が有効に機能していることが確認されましたが、セメントのサプライチェーンリスクについては、指標を用いたリスク管理が課題との結果が得られました。一方、機会については、生態系再生技術やセメント代替製品の開発が有効であることが確認されました。

今後はネイチャーポジティブなどの社会的要請を踏まえ、自然資本に関する戦略及び目標設定などに取り組みます。

#### 特定されたリスクと機会

		リスク・機会の項目	対応策
自然 リスク	直接事業	建設工事に起因する生態系の棄損	・施工時の環境管理の徹底
	サプライチェーン	資源採掘に起因する生態系の棄損	・採掘事業者とのエンゲージメント(生態系再生への協力等)
移行 リスク	サプライチェーン	採掘規制強化による供給量低下/コスト増	・採掘規制に対応した調達先の分散 ・セメント代替製品の開発/展開
		資源採掘地での生態系棄損の原因者とされる(評判悪化)	・採掘事業者とのエンゲージメント(生態系再生への協力等)
物理 リスク	サプライチェーン	採掘による災害(土砂崩れ等)の発生/供給量低下	・調達先の分散 ・災害復旧に協力
機会	直接事業	生態系再生/ミチゲーション市場の拡大	・生態系再生技術の開発/展開
	サプライチェーン	供給量低下に対応する省セメント技術	・セメント代替製品の開発/展開

※ サプライチェーン分析はセメント材のみで実施  
 ▶ 詳細は<https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/tnfd>をご覧ください

## 気候変動関連の情報開示 (TCFD提言に沿った開示)

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。

▶TCFDの詳細は下記ページをご参照ください

<https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/tcfd/index-j.html>

ガバナンス	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。 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。
戦略	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。
リスク管理	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。 また、気候変動関連リスクを含むすべ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。
指標と目標	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。 CO <sub>2</sub> 排出削減については、2023年に目標を見直し、施工中に発生するCO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1・2)を2021年度比で2030年度までに42%削減、更に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。 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。

### 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 <sub>2</sub> 排出量削減活動の推進▶「edes」▶P.83 ② 低炭素建材の開発、導入促進▶「CO <sub>2</sub> -SUICOM」▶P.84 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 <sub>2</sub> 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.41 ③ ZEBの事業性・快適性の追求▶ZEB▶P.84
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 <sup>4</sup> CSEL」▶P.71
	急性	防災・減災、国土強靱化	++	++	① 防災・減災、BCPIに関連する技術開発の推進 ② 独自の知見を加えたハザードマップの整備・活用
		災害危険エリアからの移転		-	+

## 品質に対する考え方

鹿島は品質方針として、「顧客が安心して、信頼して注文できるような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」ことを掲げています。

顧客の要求事項の多様化と要求水準の高度化に加え、民法や建設業法等の関連法令の改正に伴い、良質な品質を確

保することへの社会的要請が年々高まっています。

顧客からの要求事項などへの適切な対応とPDCAプロセスの徹底により、製品品質の確保と向上に努めています。

また、技術開発・改善活動を進めることにより、品質と生産性の向上、業務の効率化の両立を図っています。

## 品質確保の取組み

品質の確保は、安全衛生・環境配慮と合わせて、当社の生産活動を支える前提条件です。各事業部門が適正で効果的なマネジメントシステムを確立、改善し続けることにより、関係法令をはじめ社会的な要求事項に対応することはもとより、生産活動を効率的に推進し、顧客や社会からの信頼に応えます。技術者に対する品質教育の継続的实施 ▶P.77 と、BIMをはじめとするデジタル化の推進 ▶P.69 により、更なる品質の維持・向上に努めています。

### 土木

土木工事はISOに基づいて「土木工事マニュアル」「土木工事管理要領」「施工計画書作成要領」に品質管理システムを定めており、そのシステムに基づいた品質管理を行っています。施工計画書において問題点と予防処置を明確にしたうえで、適切な現場管理と定期的な社内検査によるフォローを行い、必要な場合にはプロセスの改善や改革を実施しています。

### 建築

建築部門はISOに基づく独自の品質管理手法としてKTMS(建築工事Total Management System)を定め、このシステムに基づき品質管理を行っています。

設計施工案件に関しては、設計部門と施工部門それぞれの部署で建物品質の確保に向けた取組みを行っています。設計段階においては、KTMSに基づいたDR(Design Review)や検図のプロセスを厳格に運営して管理しているほか、施工部門と早期に連携(フロントローディング)する取組みや、施工後に情報をフィードバックすることで、設計施工リスクの管理を前倒しし、早期解決を図っています。また、

工事監理業務によって設計図書どおりの施工実施の確認と品質確保を行っています。

建築工事に関しては、KTMSに基づく施工図・計画書等の作成、重要管理ポイントの明確化、生産プロセスの管理によって品質をつくり込んでいます。また、「KTMS基本業務手順書」によって組織的な品質管理手法を規定しており、現場での日々の品質管理に加え、支店管理部門が定期的な社内検査を実施し、フォローアップしています。更に本社管理部門によりKTMSに基づいた品質管理がなされているかを厳格に監査し、問題がある場合には、支店及び現場のプロセス改善を実施しています。

### 海外

海外工事においては、KTMS海外版の展開・運用を進めるとともに、専門委員会である海外建築工事検討会等にて品質上のリスクの予見・未然予防に努め、そのリスクへの対応についてフォローアップを実施しています。品質問題発生時には、本社にて品質管理記録などをタイムリーに確認できるよう、現地法人と連携したシステムの整備を進めています。

### 品質問題発生時の対応

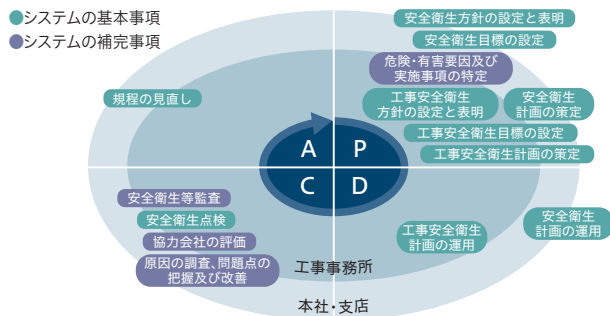
着工前の施工検討会など品質問題の未然防止に努めるとともに、万一品質トラブルが発生した場合には、直ちに支店・本社に報告することをルール化し徹底しています。原因究明と対策の実施について、全社で対応し、問題の拡大を防ぐ体制を整えています。また、グループ内への水平展開や品質トラブル事例を題材とした教育実施などにより、再発防止を図っています。



## 労働安全衛生

### 安全を実現する仕組みと2022年度の結果

鹿島では「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を見直し、当年度の全社的な安全衛生目標と計画を策定しています。「計画(Plan)→実行(Do)→評価(Check)→改善(Action)」のサイクルを回し策定した全社方針から、各工事事務所、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。各現場では、この重点実施事項を基盤に、工事安全衛生方針・目標・計画を立案し、協力会社とも共有して施工を進めています。



2022年度は、国内工事において61件(休業4日以上)の労働災害が発生しました。度数率は、休業4日以上については0.67、休業1日以上については1.34となり、強度率は0.02となりました。なお、死亡災害の発生はありません。

#### 安全成績の推移

		(年度)		
		2020	2021	2022
度数率	休業4日以上	0.61	0.65	0.67
	休業1日以上	1.13	1.21	1.34
強度率		0.20	0.22	0.02
災害件数		52	55	61
延べ労働時間	(100万時間)	84.80	85.11	91.28
死亡者数	単体(国内)	2	2	0
	単体(海外)	0	0	0
	国内グループ会社 <sup>※1</sup>	0	0	0
	海外グループ会社 <sup>※1</sup>	0(1) <sup>※2</sup>	0(0) <sup>※2</sup>	1(0) <sup>※2</sup>

●度数率:100万延べ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  
 ●強度率:1,000延べ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  
 (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

### 安全意識・危険感受性の向上

近年の建設現場は、以前に比べて設備面の安全対策が充実してきています。このため、工事関係者が事故や労働災害に実際に遭遇する機会が減り、危険に対する感覚「危険感受性」が低下しているといわれており、これを高めることが重要となっています。

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、鹿島社員や協力会社の職長などが集まり、安全に特化した対話を行う「安全対話」と、災害発生時の状況を体感できる「危険体感訓練」を実施し、安全意識と危険感受性の向上を図っています。



墜落・転落の衝撃を体感する訓練

### リスクアセスメントによる労働災害の防止

鹿島は労働災害や疾病の要因となる危険性または有害性を特定し、それらのリスクの大きさを見積り評価するとともに、リスクを低減する措置の必要性及び実施内容を検討するリスクアセスメントを実施しています。

具体的には、同種工事における過去の災害事例、安全衛生パトロールの指摘事項、現場の施工条件などの特殊性を踏まえ、工程の進捗状況に応じた災害リスクを洗い出しています。各現場では、施工計画時、施工手順書の作成時、作業開始前に労働者全員が参加する危険予知活動の実施時にリスクアセスメントを必ず行い、鹿島と協力会社の協同により、安全な作業環境を整えることで労働災害の低減を図っています。

海外工事においては、安全管理水準の更なる底上げと平準化を目的とし、特にアジアの現地法人を対象に「災害防止協議会」を半期ごとに開催するなど、安全管理を強化しています。

## 人権

### 鹿島グループ 人権方針

人権尊重に関する考え方を明確にするため、2021年3月に、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「鹿島グループ人権方針」を策定しました。当社グループすべての役員、社員に適用するとともに、サプライチェーンを構成する全世界の取引先の皆様にも、本方針を理解し支持していただくことを期待しています。

建設業は、顧客の要請に応じて様々な土地で、数多くの専門工事会社（協力会社）の協力を得ながら生産活動を行います。このローカル性と裾野の広さが建設業の特徴であり、当社社員はもとより、地域住民、協力会社や技能労働者など、幅広いステークホルダーを含めた人権尊重に取り組むことが重要であると認識しています。

### 人権デュー・ディリジェンス

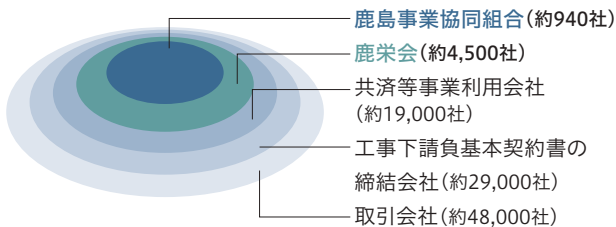
2021年度には人権デュー・ディリジェンスに着手し、2022年度までに人権尊重に関する社内の「体制・制度」と「個別課題」に関し、当社グループ内において重要な課題となる可能性のある事項の洗い出し・特定を行いました。これをもとに、2023年度は鹿島本体の自己評価、国内・海外グループ会社のリスク分析を実施しており、今後、存在が確認された人権リスクの低減・回避・救済に向けた取組みを進めていきます。

また現在、政府において、外国人技能実習制度等の見直しが検討されていますが、当社は制度改正後も法令遵守はもとより、外国人材が適切な処遇を受けられるよう、協力会社とともに取り組んでいきます。

## サプライチェーンマネジメント

### 協力会社とともに

鹿島の協力会社は、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・品質等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。



協力会社との意見交換

### 鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン

#### ガイドラインの内容

法令遵守、人権尊重、環境配慮、品質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、反社会的勢力の排除、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。

#### 協力会社へのアプローチ

協力会社におけるガイドラインの浸透・遵守状況を確認するため、2022年度には、鹿島事業協同組合の組合員906社（当社発注金額の約6割）を対象にアンケートを実施しており、今後も定期的にも実施する予定です。また、協力会社の積極的な取組みを支援するため、現在、ガイドラインの内容を具体的な事例を踏まえてわかりやすく解説したガイドブックを作成しています。本書を活用した教育や啓発活動を通じ、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。

人権方針・サプライチェーン行動ガイドラインの実践

	2022年度	2023年度	2024年度
人権方針 (人権デュー・ディリジェンス)	人権リスクの洗い出し	人権方針の周知・浸透 人権リスクの調査・分析▶リスクの低減・回避・救済に向けた対策の実施 ▶リスクの追跡調査、対策の実効性確認 (鹿島本体、国内・海外グループ会社、サプライチェーン)	
	サプライチェーンの人権デュー・ディリジェンス(サプライチェーン行動ガイドラインアンケートのなかで実施)		調査・取組状況の情報開示
サプライチェーン 行動ガイドライン	ガイドラインの実践状況に関するアンケート実施とフィードバック	ガイドブック作成	アンケート実施とフィードバック、改善指導・支援 ガイドブックに基づく教育・啓発活動
		取組状況・結果の情報開示	

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、更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わたらず、更には技能者の労働賃金が低い水準にとどまっている等の一因になっています。

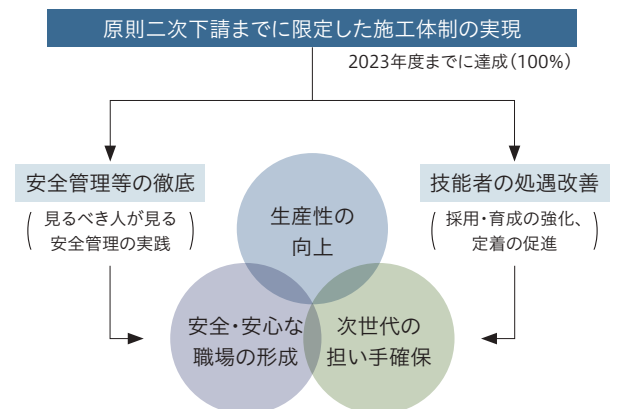
鹿島は、法令の遵守はもとより、施工上の責任所在を明確化して「安全管理等の徹底」を図るとともに「技能者の処遇改善」と「生産性の向上」を実現するために、2021年度より重層下請構造の改革に取り組んできました。

まずは、全国の支店・現場で協力会社との意見交換会を実施し、現場からの急な要請により応援技能者を増員するための対応が発生すること、施工に携わらない商社やメーカーを一次として発注する工事があることなど、重層化要因

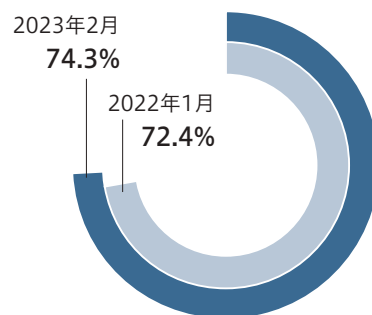
の洗い出しを行いました。それらに対して、適正な工期を確保し安定的な発注を行うことや、実質的な関与の少ない仲介業者を排除すること、また中長期的な観点から、一次会社の行う直庸化・技能者の能力向上・多能工化への取組みに対して支援を行うこと等、様々な対策を進めてきました。これらの対策により二次下請までの比率は、この2年間で一歩ずつではあるものの着実に向上しています。また、専門性が高く重層化しやすい設備工事を施工する協力会社も、重層化を防止する取組みを積極的に進めており、設備工事において四次以上の施工体制は激減しています。

二次下請までに限定した施工体制は、技能者の労働賃金が向上するなど処遇改善につながり、建設業が魅力ある産業となることで、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、元請企業として目が行き届く管理体制になり、一次下請企業の職長が二次下請企業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。

鹿島は、今後も継続して重層二次化に応じた施工体制の確保に努めていきます。



二次下請以内の施工体制達成率<sup>※</sup>



※ 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

# 社外取締役対談

人事委員会及びガバナンス・報酬委員会の議長である齋藤聖美取締役と、昨年社外取締役に就任した齋藤保取締役が、取締役会等における議論やダイバーシティ、今後の成長に向けた課題などをテーマに対談しました。



社外取締役  
齋藤 保

ガバナンス・  
報酬委員会委員  
人事委員会委員

社外取締役  
齋藤 聖美

ガバナンス・  
報酬委員会議長  
人事委員会議長

## 鹿島に対する印象、感じている特徴

齋藤(保) 顧客を非常に大切にしている企業という印象が強いです。取締役になり鹿島のことを徐々に理解していくなかで、やはり技術に裏づけされた仕事だからこそ、高い収益力を維持できているということを感じています。特に、受注の状況を見てみると、特命受注の割合が多いので、これはお客様に信頼されている会社だということを示すものであり、驚きでもありました。

齋藤(聖) やはりご覧になる視点が私とは違いますね。私は、就任から8年を経て、今、思いを強くしているのは「いい意味で、頑固な会社だな」ということです。自社のポリシーを絶対に崩さないところがあって、そういう意味では、超がつく真面目さがあるというのを印象として持っています。決して手を抜かないカルチャーというか、品質や精度にこだわりすぎているケースもあるように思えます。

齋藤(保) 積み重ねている歴史が、自信につながっているのではないのでしょうか。また、技術の会社に共通する点ですが、技術屋は絶対妥協しないですからね。仮に一時的に費用

がかかることがわかっていても、長期的な観点で判断して妥協はしない。これが鹿島ブランドのいい面ではあります。

顧客目線で言えば、例えば建設プロジェクトでは初期に決めた設計仕様をあとから変更することがよくありますが、その時に、いかに柔軟に対応してくれるか、というのが評価される大きなポイントではないでしょうか。単純に「設計変更をしたから費用が増加します」ということではなくて、予算のなかでどのように対応できるのか、ということが求められていて、鹿島はそういう能力に長けた会社のように思います。これは、顧客と現場とのコミュニケーションや信頼関係が問われるところだと思います。

## 取締役会の議論について

齋藤(聖) 2015年当初、社外取締役を設置したばかりの頃は、鹿島の役員の皆さんは、やはり構えているような姿勢がありました。だんだんとコミュニケーションが進んで、2、3年ぐらいいった時から、お互いに理解し合おうという姿勢が出てきました。それまでは執行・非執行という、対立軸とまでは言

いませんが、そのような雰囲気が取締役会にあったのですが、今はなくなりました。そういう意味ではとても健全に変わってきています。取締役会や事前打合せなどで発言したことがきちんと社内で受けとめられ、対応を検討してくれるので、社外取締役として、とてもやりがいを感じています。

齋藤(保) 監督機能と、それから経営に関与する機能と二つに整理する必要がありますね。監督機能という意味では、ルールに従って案件が付議されていますので、それについては十分に機能しています。一方で、経営へのアドバイス機能について言うと、多様な経験を持つ方が社外取締役にいるわけですから「こういうテーマで討議してみよう」という提案がもっとあってもよいのかもしれませんが。やはり社外取締役の立場では、社内の方とは情報に格差があるので、細かい部分までの理解は難しい。それよりも「このテーマにアドバイスが欲しい」ということを提案してもらえれば、きっと有意義な議論ができると感じています。

齋藤(聖) 議題となる案件は、基準に従って選定されているので違和感はありません。特に、最近では中長期的な話が多くの議題に挙がるようになってきて、一つの案件を話していても、その案件のみにとどまらず、その先の中長期的な影響に関しても議論が進むようになってきているので、いい取締役会になってきたと自画自賛しています。

齋藤(保) マネジメントのなかで十分に審議されてきた事項について、取締役会で議論するというのはあまり効果のあることではありません。それよりも、例えば中長期の計画や、これから少子化で日本のマーケットが縮小していく時に海外展開をどうするのかなど、テーマを決めて議論すれば、社内・社外取締役も加わって活発な議論になる。テーマの決め方が重要だと思います。取締役会のあとに、懇談会などを開催してもよいかもしれない。

齋藤(聖) そうですね。オフサイトの意見交換会があると、皆さんから自由な意見が出るので、かなり違ったものになると思います。

齋藤(保) 取締役会は、非常にしっかりと運営されていると思いますが、敢えて言うと構成については、取締役の女性比率はもっと高めたい方がよいでしょうし、また、外国人の取締役、或いは執行役員を今後は検討していく必要もあるでしょう。

齋藤(聖) 外国人取締役が入ってくるとなると、取締役会はとても変わってくるでしょうね。取締役でなくてもオブザーバーで入ってくるとか、そういう形で少しずつ変わってくるといいなと思います。まずは、海外の事業会社社長に取締役会にお越しいただいて、意見交換するような機会があってもよいかもしれません。

## ガバナンス・報酬委員会、人事委員会について

齋藤(聖) 今般の役員報酬制度改定にあたっては、ガバナンス・報酬委員会で議論してきましたが、報酬というのは「企業として何を重視しているのか」というメッセージでもあります。利益だけではなく、ESGやダイバーシティ推進など全方向的に評価をするべきであり、また、会社を育てて成長させてくれた人が報われ、それが報酬にも結びつくというのは、社内からも社外からも理解されるものだと思います。株式報酬に業績連動部分を導入することについては、委員からはまったく異論がありませんでした。

今後も、個人別の評価など、よりよい評価の仕方を検討していきたいと思います。▶P.102

齋藤(保) 評価の要素は時代の変化によって変わっていく可能性はありますが、基本的に業績に連動するものと考えて





います。一方で、中長期インセンティブについては、業績が良かったから多く払うというのではなく、もっと長い目で見て成長させることができたかを評価していく必要があるのではないのでしょうか。

**齋藤(聖)** 中長期の成長に対する評価と、企業だけではなく、社会に対する貢献度を高めていくことに対する評価をバランスさせていくというのは今後の課題ですね。

一方、人事委員会では、将来を見据えて「鹿島ではどういう人材を求めているのか」というのが最近の話題です。誰を経営者として選ぶのかは「会社がこう変わっていく」という社外へのメッセージになりますから、長期的観点を踏まえたディスカッションは今後も大いに続けるべきだと思っています。目の前の人事だけでなく、「次の次」の育成プランを考えていかなければいけない。若い世代のなかからどうやって、育成・選抜していくのかという領域まで踏み込んでいきたいと思っています。

**齋藤(保)** 鹿島の場合は、ビジネスユニットとして大きくは土木・建築・海外の3部門があるわけですが、将来、経営幹部にするためには「どこを経験させるべきなのか」がポイントになりますね。コアポストを決めて、次の世代、その次の世代、更に先の世代の候補者を立てて、キャリアプランをつくっていく。このなかで、この人間は海外を経験させるとか、子会社を経

験させるなどして育成していく。また、人事委員会で何を議論しているか、具体的なことまでは言わなくても、取締役会で定期的に報告して示すことも必要だと思います。

**齋藤(聖)** 鹿島の場合、事業部門出身者から社長になることが多いと思いますが、今後、後継者計画のなかで本社管理部門を経験する機会を増やすのは課題かもしれません。

### ダイバーシティについて

**齋藤(聖)** 建設業界に入ろうという女性は、そもそも意識が高いところもあって、積極的でパワーのある社員が多い印象ですが、まだ会社としてそれを100%は活かしきれていないと感じています。

取締役や執行役員への女性登用に関しては、今、優秀な人たちが育ちつつある段階なので、もう少し待つ必要はありますね。私は当初ゼネコンというイメージから、男性社会で、女性のことを全然わかってない男性が多いのかな、と思っていたのですが、実はそうではなくて女性のことを気づかう男性が多いということはいずれの発見でした。女性活躍を支援する研修もきちんとしていますし、子育てをしている人たちに配慮した人事制度なども充実しています。

**齋藤(保)** 女性の昇進に関して言えば、各職種でのキャリアモデルをつくって、着実に幹部クラスの人数を増やしていくことが大事だと思います。

技術系の企業は理系出身者が多いですが、大学や大学院の理系に占める女性の割合は10%台ですよね。もともと数が少ない。そうすると、どうしても男性社会になりがちです。例えば女性が産休を取得した際の業績評価などは特例をつくらないとキャリアアップが難しいでしょう。そういう部分は変えていくとよいかもしれません。

### 社外取締役としての中長期的な課題の認識

**齋藤(保)** 多くの企業は海外の会社を買収すると、冠に社名をつけますが鹿島は違いますよね。独立性を高くして、自主性に任せるという意識が強い。しかし、その時に鹿島ブランドをどうやって世界に広めていくのか、というのは一つの課題かなと思います。ただし、人的なネットワークが重視される

ローカルな仕事でもあるので、一概にその独立性を否定はできません。

齋藤(聖) そこをどうバランスするかは大きなテーマですね。今は人間関係・信頼関係でM&Aが成功して、現地でのマネジメントは任せるという「点」で展開をしているので、今後は「鹿島ブランド」で大規模なビジネスをどうやって進めるのか、というのが次の段階なのかなと思います。

また、最近の3年で世の中は大きく変わりました。まず、AIが大きく認知されるようになり、鹿島においても関係する分野における応用がすごく進んできていると思います。そういう意味で「人の鹿島」という姿が、AIといったツールを上手に使いこなす、という転換期に来ています。これからの鹿島を考えた時、今までの延長線で考えていると脱落してしまうので、新しい世の中の動きにどうやって「波乗り」をしていくのか。それによって、今までできなかったことを克服していく。例えば、人手不足などをどうやって克服していくかが、業界において断トツであり続けることの決め手になるのではないのでしょうか。

齋藤(保) 足元の大きな課題は、昨今言われている2024年問題や少子化ですよね。現状では建設業というのは、やはり人手に頼らざるを得ない部分が多い。就業者が減少した時にどうやって工事を行うのか。外国人材に来てもらうことも解決策の一つですが、昨今の円安という状況からすると、実質的な賃金が低いので簡単には日本に来てくれないうですし、外国人が自国で活躍したいという方向にシフトしている。そういうなかでGX(グリーントランスフォーメーション)への対応も必須になってきます。CO<sub>2</sub>削減と人手不足をどう解消するのかなどを具体的に考えていく必要があると思います。

一方、地球全体で見た時に、特にグローバルサウスについては、インフラが未整備なところも多い。いずれは整備が進むことになると思いますが、そこにどうやって対応するかというのも、大きなポイントですね。

齋藤(聖) 例えば、東京証券取引所の業種別分類では多くの会社が現在の事業の内容と違ってきていますが、建設分野に関しては分類と事業内容がほとんど同じです。そういう意味では、変わらずにこられた業界と言えますが、これからはこれが続くわけではないでしょう。日本だけではなく海外、これから発展するところに出ていくというような、地域的な

拡大もありますけれども、それ以外の新しい事業や、業態の変化にも備えていく必要がありますね。

齋藤(保) そういう意味で会社の「成長」という言葉の意味が、いわゆる「売上高や利益の成長」だけではなくていくことになるのかもしれませんが。会社としてどう「成長」して、企業価値を向上させていくか、これは最も重要な課題ですから、今後の取締役会でも継続して議論していきたいですね。



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みます。

## 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。

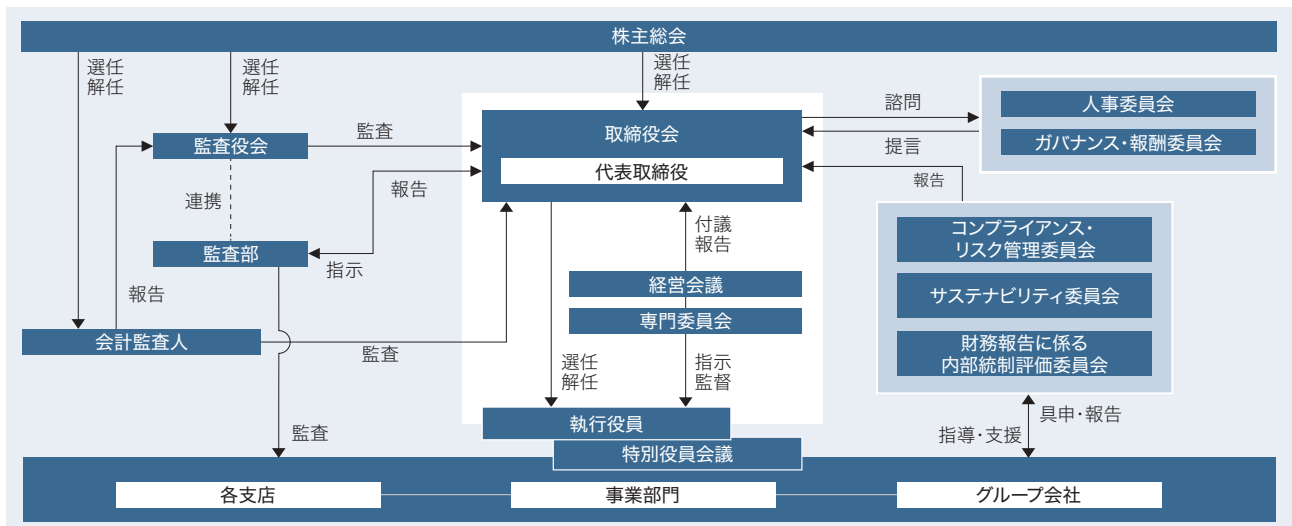
### 機関設計：監査役会設置会社

取締役(うち社外取締役)	12名(5名)
任期	1年
取締役会の開催回数(2022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(2022年度)	15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

	~2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
社外取締役の人数(比率)			3名			4名	3名	4名	5名(38%)	5名(42%)
取締役会の実効性向上		実効性評価の実施						実効性評価のアンケート実施		
指名・報酬決定プロセスの客観性・透明性向上					社外役員諮問会議		人事委員会／ガバナンス・報酬委員会			
役員報酬					●譲渡制限付株式 ●賞与KPI見直し 報酬の導入			●賞与KPI見直し ●業績連動株式報酬導入		

### 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"> <li>●取締役会の構成や経営陣幹部の要件、指名方針</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●役員報酬制度の在り方（報酬の構成、報酬水準、報酬の決定方針など）</li> <li>●ダイバーシティについて</li> <li>●働き方改革の推進について</li> </ul>
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
2022年度開催実績	3回	4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。

## 社外役員をサポート体制

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、決定しています。

氏名	当社における地位及び担当	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	行政・公共政策	グローバル	建設・不動産開発事業の知見
押味 至一	代表取締役会長	○		○	○				○
天野 裕正	代表取締役社長 社長執行役員	○		○	○				○
越島 啓介	代表取締役 副社長執行役員 海外事業本部長	○			○	○		○	○
風間 優	代表取締役 副社長執行役員 土木管理本部長、機械部管掌	○		○	○			○	○
石川 洋	取締役 副社長執行役員 営業本部長	○			○				○
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	○	○			○			○
内田 顕	取締役 専務執行役員 財務本部長	○	○					○	○
齋藤 聖美 社外 独立 女性	取締役	○	○					○	
鈴木 庸一 社外 独立	取締役					○	○	○	
斎藤 保 社外 独立	取締役	○		○				○	
飯島 彰己 社外 独立	取締役	○				○		○	
寺脇 一峰 社外 独立	取締役					○	○		

## 取締役会の実効性評価

鹿島は、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。2022年6

月から2023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

- 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

### 今回の評価結果

**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。**

- 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、議論は適正であることが確認された
- 前年度提言、指摘への着実な対応が図られていることを確認
- 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会は、人数、構成も適切で実質的な議論ができていることを確認

(参考) アンケート結果概要

アンケートは取締役会の構成、運営、議論に関する選択式の質問(5段階評価)と自由記述で構成されます。2022年度のアンケート結果は、前年度比で全項目において評価が向上しました。

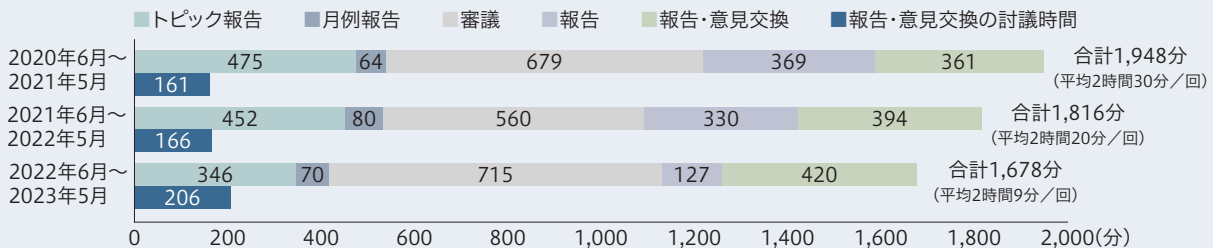
	前年度比	評価のポイント
取締役会の構成	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性役員の増加(2022年度 2名 ▶ 2023年度 3名)</li> <li>社外取締役比率の増加(2021年度 33.3% ▶ 2022年度 38.5% ▶ 2023年度 41.6%)</li> </ul>
取締役会の運営	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行側での検討内容が十分に伝わるよう説明資料を工夫</li> <li>社外監査役への取締役会事前説明を開始</li> </ul>
取締役会の議論	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>討議時間の確保による議論充実</li> <li>中長期的な課題に関する議論の実施</li> </ul>

## 今回評価対象期間(2022年6月~2023年5月)の主な取組み実績

### 1. 取締役会運営の工夫・改善等

- 執行案件は経営会議や専門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・社外監査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を確認
- 取締役会運営の改善により、前年度に比べ「報告・意見交換」における討議時間が増え、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

前年度の提言・指摘事項	今回対象評価期間の取組み状況	次年度に向けた改善への提言
<b>課題1</b> 中長期的な課題に関する議論の充実	取締役会における討議議題として以下のテーマを設定  8月 海外事業戦略 9月 サステナビリティ委員会報告(カーボンニュートラルへの取組み) 11月 中期経営計画の進捗状況 1月 鹿島の研究技術開発について 3月 サステナビリティ委員会報告(カーボンニュートラルへの取組み、ダイバーシティについて) 4月 市場評価に関する課題 鹿島の知的財産について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会における議案の説明を簡略化してよいのではないかと</li> <li>● 取締役会以外で、自由な討議を実施してもよいのではないかと</li> <li>● 取締役構成におけるジェンダー、多様性については、性別にとらわれ過ぎず広い観点で考えてよいのではないかと</li> </ul>
<b>課題2</b> 取締役会構成に関する不断の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役比率の向上(2021年度 33.3% ▶ 2022年度 38.5%)</li> <li>● 女性役員の増員(2022年度 2名 ▶ 2023年度 3名)</li> </ul>	
<b>課題3</b> 取締役会以外の対話機会の拡充	社外監査役への取締役会開催前の事前説明を新たに開始 ※要望のあった現場見学会はコロナ禍により見送り	

### 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4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、委員会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、役員賞与支給額・月例報酬額、ダイバーシティの推進状況等に関する議題を取り上げ、討議を実施(2022年度に役員報酬制度の見直しを議論)

#### 今後の課題

1	取締役会における討議の一層の充実
2	取締役会以外の対話機会の拡充(現場・社有施設の視察、フリーディスカッションなど)
3	取締役構成の不断の見直し(広い観点でジェンダー、多様性の充実を図ることなど)

## 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以下のとおりです。

### 取締役報酬制度

#### 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、株式報酬の割合は概ね以下のとおりです。(賞与、株式報酬が基準額の場合)

なお、2023年度から取締役報酬制度を改定しています。(取締役報酬制度の主な改定点 ▶P.102)

	固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬(賞与)	株式報酬
社長	50%	35%	15%
それ以外の取締役	役位が上位であるほど業績連動報酬としての賞与、株式報酬の割合が大きくなるよう設定		

## 固定報酬(月例報酬)

1. 固定報酬(月例報酬)の合計額は、月額6,000万円以内とします(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)。
2. 月例報酬は役位に応じた額とします。
3. 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します。

4. 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します。

## 業績連動報酬(賞与)

1. 賞与の合計額は、年額5億円以内とします(2023年6月28日第126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7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月末に一括支給します。
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」、「安全成績(度数率、強度率)」及び「社員の健康度(ストレスチェック)」に基づく3つの支給率を8:1:1の評価ウエイトに基づいて計算した評価係数を乗じて算定します。各支給率

は200%を上限とし、一定の基準を下回った場合は0%とします。

4. 会社として重大なコンプライアンス違反があった場合など、下記計算式どおりの支給に疑義が生じる時は、社長は減額等に関する提案を行うことができます。
5. 事業年度の途中で新たに選任された場合または退任した場合は、原則として期間中の在任が9か月以上の場合には算定額の満額を、在任が6か月以上9か月未満の場合には算定額の半額を支給し、在任が6か月未満の場合には支給しません。

業績連動報酬としての賞与の指標として、この評価係数を選択した理由は、連結業績に加え、サステナビリティへの対応の重要性を踏まえ「安全成績」と「社員の健康度」の2つの要素を加味しているためです。

### <算定式>

賞与額 = 賞与基準額 × 評価係数

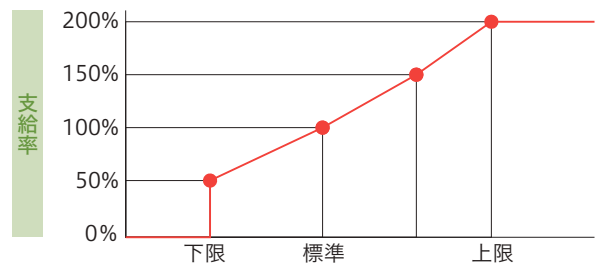
### 評価係数:

「当年度の親会社株主に帰属する当期純利益の実績」に基づく支給率×80% + 「安全成績(度数率<sup>※1</sup>、強度率<sup>※2</sup>)」に基づく支給率×10% + 「社員の健康度(ストレスチェック<sup>※3</sup>)」に基づく支給率×10%

※1 度数率:100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す。

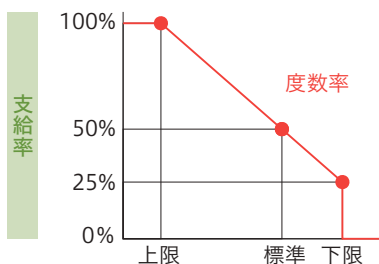
※2 強度率:1,000延べ実労働時間当たりの延べ労働損失日数で、災害の重さの程度を表す。

※3 ストレスチェック:従業員の心理的な負担の程度を把握するための検査であり、毎年1回実施する。点数(健康リスク)が低くなるほどストレス度が低い。

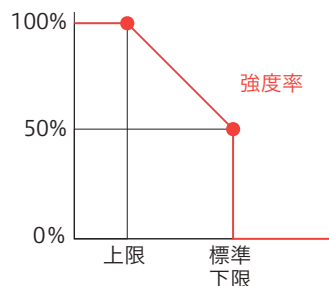


親会社株主に帰属する当期純利益(当年度)

評価ウエイト: 80%

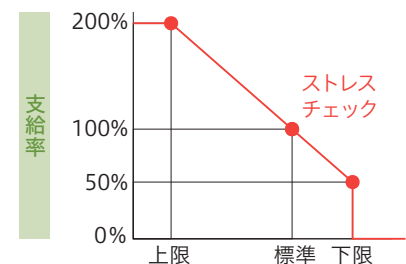


+



安全成績

評価ウエイト: 10%



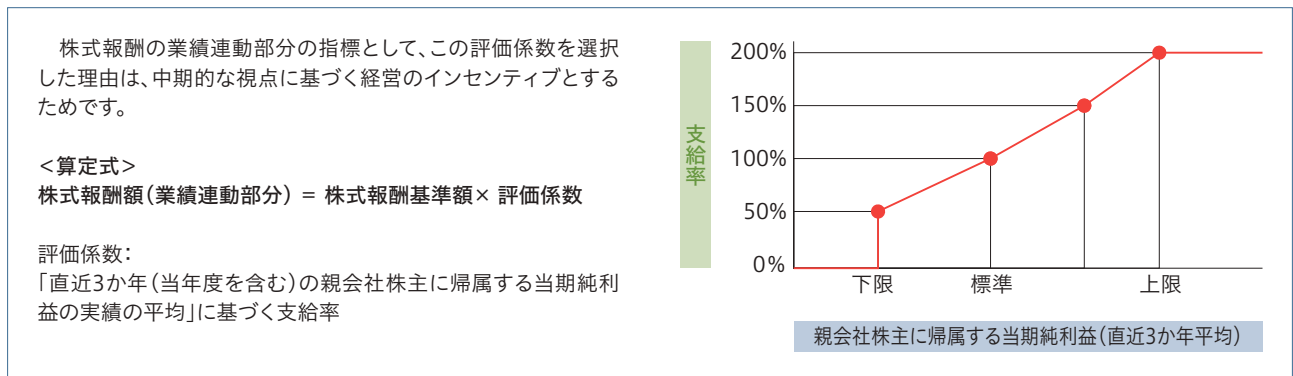
社員の健康度

評価ウエイト: 10%

株式報酬

1. 株式報酬の合計額は、年額3億円以内とします(2023年6月28日第126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7名)。
2. 株式報酬は、役位固定部分と業績連動部分で構成します(基準額の場合における比率は1:1)。
3. 役位固定部分は、役位に応じた額とします。
4. 業績連動部分は、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て算定します。役位ごとに定めた株式報酬基準額に、「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」に基づいて計算し

- た支給率を評価係数として乗じて算定します。支給率は200%を上限とし、一定の基準を下回った場合は0%とします。
5. 役位固定部分と業績連動部分を合わせて、原則として7~8月に譲渡制限株式を一括付与します。
  6. 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いずれの地位からも退任する日までの期間とします。
  7. 各事業年度において割りあてる譲渡制限付株式の総数は60万株を上限とします。



監査役報酬制度

監査役には、固定報酬としての月例報酬を支給します。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ます。

月例報酬の合計額は、月額1,500万円以内とします(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)。

役員報酬の内容

	報酬額	取締役 <sup>※</sup>	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5億円以内	●	—	—
譲渡制限付株式報酬	年額3億円以内	●	—	—

※ 社外取締役を除く

2022年度の取締役・監査役に対する報酬額

(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)	618	355	189	74	8
監査役(社外監査役を除く)	57	57	—	—	2
社外役員	129	129	—	—	8

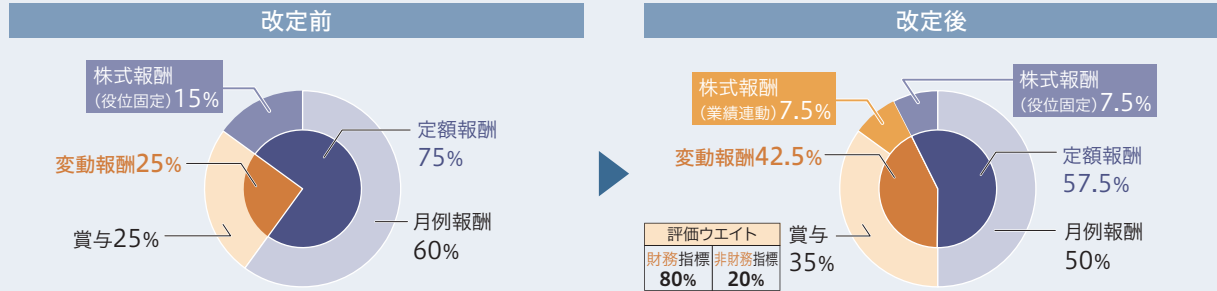
(注1) 上記業績連動報酬(賞与)の額は、2022年度において費用計上した、取締役7名に対する役員賞与を記載しています。

(注2) 上記株式報酬の額は、2022年度において費用計上した、取締役6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。

## 取締役報酬制度の主な改定ポイント

### ①業績連動報酬の構成割合を拡大

報酬の構成割合は概ね以下のとおりです。 ※社長・変動報酬が基準額の場合



### ②業績連動賞与の評価基準を変更

改定前	改定後
親会社株主に帰属する当期純利益の実績(当年度) 50%	親会社株主に帰属する当期純利益の実績(当年度) 80%
+	+
親会社株主に帰属する当期純利益の実績(3か年平均) 50%	安全成績 10%
	+
	社員の健康度 10%

### ③株式報酬を「役位固定」から「役位固定+業績連動」に変更

改定前	改定後
役位固定 100%	役位固定 50%
	+
	親会社株主に帰属する当期純利益の実績(3か年平均) 50%

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リスク発現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。

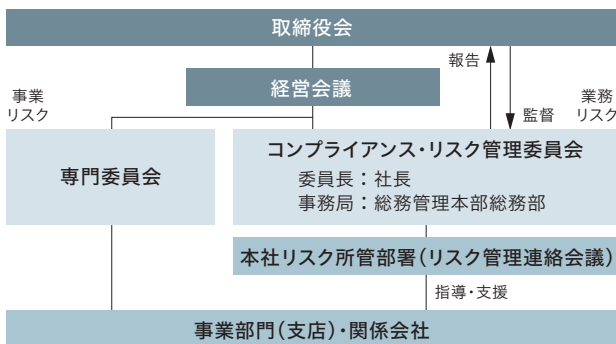
## リスク管理体制

新規事業、開発投資などの「事業リスク」に関しては、経営会議及び専門委員会が、事業に係るリスクの把握と対策について審議しています。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)がリスク管理体制の運用状況を把握・評価するほか、リスク管理の方針及び重大リスク事案への対応などを審議しています。その結果は取締役会に報告され、取締役会はリスク管理体制の運用状況を監督します。本社のリスク所管部署の担当者によって構成される「リスク管理連絡会議」を定期的に開催し、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、他社事例、更にはリスクコミュニケーションの手法などを報告・共有し、重要な情報については「コンプライアンス・リスク管理委員会」に適宜報告して

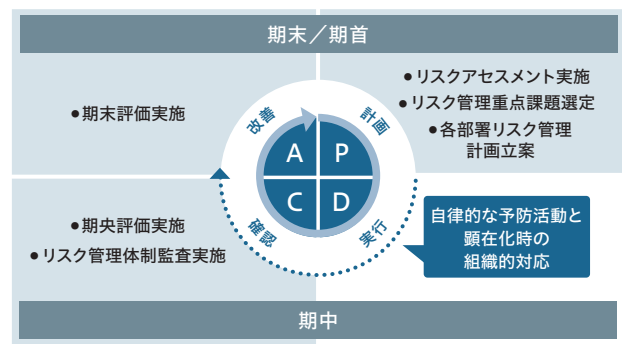
います。

リスク管理活動の実効性を高めるため、毎年期首に、発生頻度、影響度の両面から分析し、企業活動のうえで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、リスクの拡大防止と再発防止に組織的に対応するなど、PDCAサイクルに基づいた実効的な活動を展開しています。なお、顕在化したリスク事案は「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、対応状況を継続的にフォローしています。国内外の主要なグループ会社においても、鹿島に準じた体制を整備し、自律的なリスク管理活動を実施しています。

リスク管理体制図



リスク管理活動サイクル



### 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を審議・報告。
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、採算性などを審議・報告。
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、契約上のリスクを検討・報告。また、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を検討・報告。
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。
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、契約上のリスクを確認し、見積提出にあたっての方針を明確化。
PFI土木委員会 PFI建築委員会	PFI事業など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。
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。



## 情報セキュリティの徹底

鹿島グループは、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など様々な情報を取り扱っています。これらを外部からの攻撃や過失による漏洩などから守るため、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するeラーニングを毎年行い、事故の再発防止を周知するとともに、クラウドサービス利用時のリスクや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。事業所では定期的な点検や監査を実施することで、物理的・人的・技術的な対策の評価と改善を図っています。協力会社に対しては、(一社)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、動画などの教育資料を展開し、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。情報セキュリティ推進部署(K-SIRT<sup>※1</sup>)は、日本シーサート協議会に加盟し、外部機関や他社のシーサートと日常的に連携しており、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

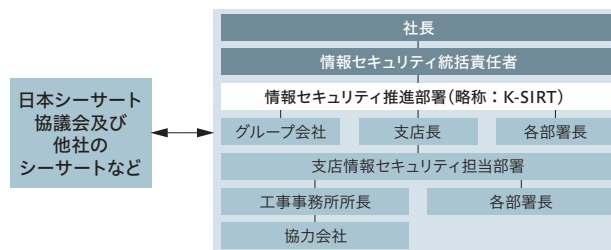
情報を収集しています。また、サイバー攻撃に迅速に対処し被害を低減させるため、不正アクセスやコンピュータウイルスなどに関する防御と検知の対策及び監視体制を随時強化しています。また、サイバー攻撃を想定した訓練を実施し、組織的な対応力や事業継続力の向上に取り組んでいます。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

### 2022年度実績

- 標的型攻撃メール訓練  
・対象者:29,169人
- 情報セキュリティeラーニング研修  
・受講者:24,294人(うちグループ会社84社9,680人)  
・受講率:100%

### 情報セキュリティ管理体制図



## マルチハザード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継続とあわせ、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<sup>※2</sup>」を受けているほか、「レジリエンス認証<sup>※3</sup>」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、支援要請に直ちに対応できるよう、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。

※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行っている事業者を「国土強靱化貢献団体」として認証する制度

## 海外のリスクへの対応

鹿島は海外の危機発生時に社員・家族の身の安全を守るため、国際危機対策委員会(委員長:社長)を設置しています。海外でテロや大規模自然災害、紛争などが発生した際には、社員・家族の安否確認を第一に情報を収集し、現地を支援す

る体制を整えています。また、事前予防措置や危機発生後の対応マニュアルを海外赴任社員に周知するほか、海外渡航者に対しても治安情勢や疫病などの情報提供と注意喚起を行っています。

## 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"> <li>● 景気悪化など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など、建設事業・開発事業など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・賃貸収入の減少などの影響を受ける可能性があります。</li> <li>● 他の総合建設会社などとの競争が激化し、当社グループが品質、コスト及びサービス内容などにおける競争力を維持できない場合、業績などが悪化する可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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）」の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。</li> </ul> <p style="text-align: right;">中期経営計画の進捗 ▶P.31</p>
建設コストの変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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を調達する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など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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建設コストの変動による影響を抑えるため、早期調達及び調達先の多様化を進めるとともに、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。</li> </ul> <p style="text-align: right;">建築 ▶P.57</p>
保有資産の価格・収益性の変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売用不動産（当連結会計年度末の連結貸借対照表残高1,447億円）の収益性が低下した場合、賃貸等不動産（同2,523億円）及び投資有価証券（同3,561億円）などの保有資産の時価が著しく下落した場合には、評価損や減損損失などが発生する可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発事業資産については、案件ごとに価値下落リスクなどを把握し、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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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）など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。</li> <li>● 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などを検証したうえで、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。</li> </ul> <p style="text-align: right;">財務本部長メッセージ ▶P.35</p>
諸外国における政治・経済情勢などの変化に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北米、欧州、アジア、大洋州など海外で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などを推進していく方針です。進出国の政治・経済情勢、法制度、為替相場などに著しい変化が生じた場合には、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外におけるM&amp;Aや新市場への進出などにあたっては、本社の専門委員会（海外事業運営委員会）など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。</li> <li>● テロ、暴動などが発生した場合に、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。</li> </ul> <p style="text-align: right;">リスクマネジメント ▶P.103</p>
建設業の担い手不足に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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などの影響を受ける可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産性向上によって業務を更に効率化し、工期を遵守しつつ現場の「4週8閉所」に挑戦し労働条件を改善するとともに、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する環境整備、技能労働者の処遇改善と収入の安定など、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。</li> <li>● 技能労働者の処遇改善につながる協力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。</li> </ul> <p style="text-align: right;">人権、サプライチェーンマネジメント ▶P.89</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"> <li>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、独占禁止法など、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、法令などの改正や新たな法的規制の制定、適用基準の変更などがあった場合、その内容次第では受注環境やコストへの影響などにより、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> <li>当社グループにおいて法令などに違反する行為があった場合には、刑事・行政処分などによる損失発生や事業上の制約、信用の毀損などの発生により、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係法令などの制定・改正については、担当部署を通じてその内容を周知し必要な対応を実施しています。例えば、2024年4月から建設業に時間外労働の上限規制が適用されることについては、働き方改革、デジタル化による業務効率化や質の向上、業務内容に応じた集約化、アウトソーシングなどを進めるとともに、人員配置など施工体制の十分な検討と必要な工期を考慮した見積の提出に努めています。</li> <li>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」を法令など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。</li> <li>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に、eラーニングで「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、各分野の担当部署が、規則・ガイドラインの策定、研修、監査などを実施し、適正な事業活動のより一層の推進を図っています。</li> </ul> <p style="text-align: right;">コンプライアンス ▶P.107</p>
安全衛生・環境・品質リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、品質事故などが発生した場合には、信用の毀損、損害賠償や施工遅延・再施工費用などの発生により、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p style="text-align: right;">労働安全衛生 ▶P.88 環境 ▶P.82 品質 ▶P.87</p>
情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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などによって漏洩または消失等した場合は、信用の毀損、損害賠償や復旧費用などの発生により、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティポリシーを定め、重点的なリスク管理を実施しています。</li> <li>サイバー攻撃を想定した訓練を実施し組織的な対応力向上に取り組んでいるほか、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教育、点検及び監査並びに協力会社に対する啓発活動を行っています。</li> </ul> <p style="text-align: right;">リスクマネジメント ▶P.103</p>
取引先の信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注者、協力会社など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などにより、業績など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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、工事代金の回収が不能になる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などには、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。</li> <li>協力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などを審査したうえで工事下請負基本契約を締結しています。また、重要な協力会社に対しては、定期的に訪問し、財務状況を含め経営状況を確認しています。</li> </ul>
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"> <li>大規模地震、風水害など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、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> <li>パンデミック (感染症の大流行など) 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など、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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など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。</li> <li>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、国内外従業員や協力会社に対して必要な対策を指導しています。</li> </ul> <p style="text-align: right;">リスクマネジメント ▶P.103</p>

※ 気候変動に伴う物理的リスク及び脱炭素社会への移行リスクについては、TCFD提言に沿った開示に記載しています ▶P.86

鹿島グループは、コンプライアンスがすべ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に係る施策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。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。

### 2022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8版)

- コンプライアンスeラーニング研修
  - ・受講者:24,612人(うちグループ会社47社10,464人)
  - ・受講率:100%

## 腐敗防止に向けた取組み

鹿島は、「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。また、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」を制定しています。

### 協力会社との適正な関係保持

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

具体的には、協力会社に対する強要を禁止するのほもとより、協力会社からの供応・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。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、腐敗防止を含むコンプライアンスを協力会社と一体となって徹底するとともに、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。

### 国内公務員などとの適正な関係保持

鹿島は国内の公務員などに対する支出などについては、「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。更に、交際費申請書を事前に提出するよう義務づけ、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。

### 外国公務員などとの適正な関係保持

外国公務員などに関しては、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、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備しています。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。

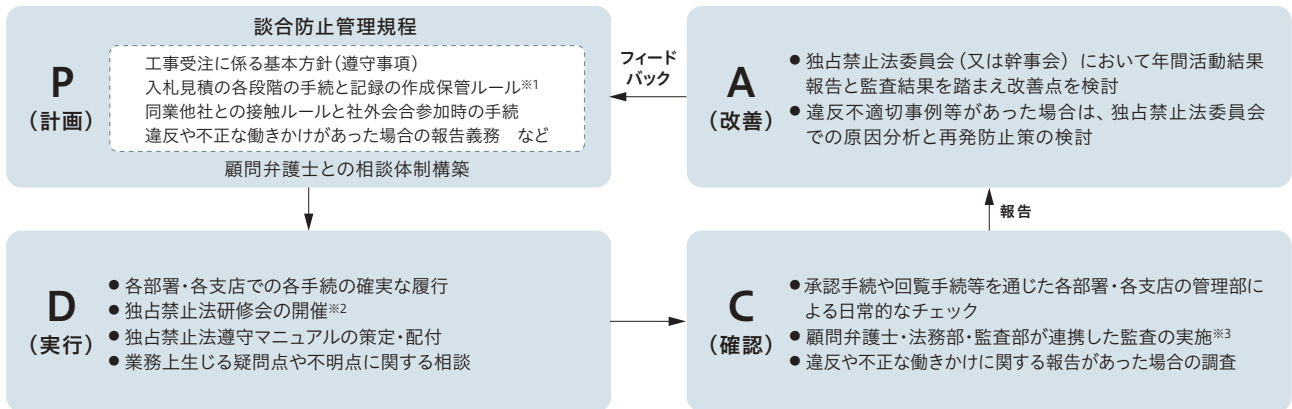
2022年度は、当分野に精通する弁護士を講師に招き、関係部門や国内外のグループ会社幹部を対象とした外国公務員贈賄防止研修会を開催し、約150人が受講しました。

## 独占禁止法遵守体制の確実な運用

鹿島は、「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り組みを継続しています。

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。

### 独占禁止法遵守活動サイクル



※1 公共工事及び一部民間工事(補助金工事や公益性のある発注者の工事等)を対象 ※2 2022年度受講者:1,892人(うちグループ会社25社519人)  
 ※3 2022年度は全12支店と本社関係2部署につき実施

### 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、一審である東京地方裁判所の有罪判決に対し当社が行っていた控訴の申立てにつき、2023年3月に東京高等裁判所が棄却判決を言い渡したことから、当社はこれを不服として、最高裁判所に上告しています。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などへの取消訴訟は、2023年3月に出された東京地方裁判所の請求棄却判決を不服として、東京高等裁判所に控訴しています。

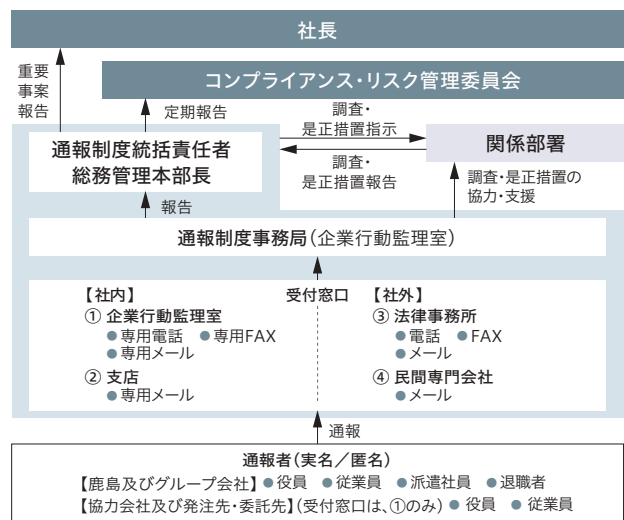
## 内部通報制度

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)を整備しています。また、当制度の利便性・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の配付を行い、安心して当制度を活用し、適切な通報を行える環境の醸成と制度の実効性の向上を図っています。

【2022年度 通報実績】23件

### 内部通報体制図



(注) あわせて、グループ各社においても独自の体制を構築・運用

## 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  
 2021年 代表取締役社長(現任)兼  
 社長執行役員(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 常務執行役員  
 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)



**風間 優** | 代表取締役  
 副社長執行役員  
 土木管理本部長、  
 機械部管掌

1981年 当社入社  
 2013年 執行役員、土木管理本部副本部長  
 2015年 常務執行役員、関西支店副支店長  
 2017年 常務執行役員、東京土木支店長  
 2021年 専務執行役員、東京土木支店長  
 2022年 専務執行役員、土木管理本部長(現任)  
 2023年 副社長執行役員(現任)  
 土木管理本部長(現任)  
 機械部管掌(現任)  
 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・  
 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)兼専務執行役員、  
 財務本部長(現任)  
 2021年 専務執行役員(現任)



**齋藤 聖美** | 取締役<sup>※1</sup>

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



**鈴木 庸一** | 取締役<sup>※1</sup>

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  
 2018年 外務省退官  
 2021年 当社取締役(現任)



**齋藤 保** | 取締役<sup>※1</sup>

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  
 2009年 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)



**飯島 彰己** | 取締役<sup>※1</sup>

1974年 三井物産株式会社入社  
 2008年 同社代表取締役常務執行役員  
 同社代表取締役執行役員  
 2009年 同社代表取締役社長  
 2015年 同社代表取締役会長  
 2021年 同社取締役  
 同社顧問(現任)  
 2023年 当社取締役(現任)



**寺脇 一峰** | 取締役<sup>※1</sup>

1980年 東京地方検察庁検事任官  
 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  
 2023年 当社取締役(現任)

※1 会社法第2条第15号の定める社外取締役

# 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)



**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 常勤監査役(現任)



**武石 恵美子** 監査役※2

1982年 労働省(現厚生労働省)入省  
 1992年 株式会社ニッセイ基礎研究所入社  
 2003年 東京大学社会科学研究所助教授  
 2004年 株式会社ニッセイ基礎研究所  
 上席主任研究員  
 2006年 法政大学キャリアデザイン学部  
 助教授  
 2007年 法政大学キャリアデザイン学部教授  
 (現任)  
 2023年 当社監査役(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)



**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)

※2 会社法第2条第16号の定める社外監査役

# 執行役員

■ **社長執行役員**  
**天野 裕正**

■ **副社長執行役員**

**越島 啓介**  
 海外事業本部長

**風間 優**  
 土木管理本部長、機械部管掌

**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

**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

**内田 顕**  
 財務本部長

**福田 孝晴**  
 研究技術開発、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

**利穂 吉彦**  
 技術研究所長

**勝治 博**  
 東北支店長

■ **常務執行役員**

**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

**田名網 雅人**  
 建築設計本部副本部長

**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

**一方井 孝治**  
 エンジニアリング事業本部長

**池上 隆三**

建築管理本部副本部長、安全担当(建築)

**芦田 徹也**

土木管理本部副本部長

**小森 浩之**

九州支店長

**森口 敏美**

土木管理本部副本部長、安全担当(土木)

**島居 潤**

営業本部副本部長

■ **執行役員**

**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

**塚口 孝彦**

開発事業本部長

**森山 善範**

技師長

**坂田 昇**

土木管理本土木技術部長

**中島 健一**

海外土木事業部長

**村上 泰雄**

営業本部副本部長

**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

**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

**野村 祥一**

関東支店副支店長

**木村 淳二**

北陸支店長

**秋田 大次郎**

中部支店長

**堀内 大輔**

建築管理本部建築企画部長

**多田 幸夫**

土木設計本部長

**成実 経夫**

営業本部副本部長

## 10か年ハイライト

(年度)	2013	2014	2015	2016
<b>業績</b>				
建設事業受注高	15,735	14,748	17,958	17,283
売上高	15,211	16,936	17,427	18,218
営業利益	230	126	1,110	1,553
経常利益	270	213	1,133	1,634
親会社株主に帰属する当期純利益	207	151	723	1,048
売上高営業利益率(%)	1.5	0.7	6.4	8.5
研究開発費	78	77	78	82
設備投資額	198	254	329	294
<b>(単体)</b>				
<b>土木</b>				
総利益率(%)	17.2	△0.1	14.6	18.2
<b>建築</b>				
総利益率(%)	0.3	1.1	10.8	13.4
<b>財政状態</b>				
総資産	17,894	18,392	18,867	19,928
自己資本	3,682	4,349	4,712	5,485
純資産	3,641	4,369	4,740	5,525
有利子負債	4,447	3,850	3,785	3,729
<b>キャッシュ・フロー</b>				
営業キャッシュ・フロー	329	592	363	1,875
投資キャッシュ・フロー	173	83	△278	△319
財務キャッシュ・フロー	△171	△707	△131	△205
<b>1株当たり情報</b>				
1株当たり当期純利益(円) <sup>※1</sup>	19.98	14.58	69.66	101.01
1株当たり純資産(円) <sup>※1</sup>	354.62	418.86	453.93	528.46
1株当たり配当金(円)	5.0	5.0	12.0	20.0
<b>経営指標</b>				
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	6.0	3.8	16.0	20.6
自己資本比率(%)	20.6	23.6	25.0	27.5
D/Eレシオ(倍)	1.21	0.89	0.80	0.68
<b>非財務情報</b>				
従業員数(人)	15,391	15,383	15,810	16,422
うち単体(人)	7,657	7,546	7,527	7,611
国内連結子会社(人)	3,945	4,068	4,144	4,442
海外連結子会社(人)	3,789	3,769	4,139	4,369
施工によるCO <sub>2</sub> 排出量総量(万t-CO <sub>2</sub> ) <sup>※2 ※3</sup>	22.8	26.2	26.2	25.8
施工によるCO <sub>2</sub> 排出量原単位(t-CO <sub>2</sub> /億円) <sup>※2 ※3</sup>	22.0	22.2	21.5	21.5
建設廃棄物の最終処分率(汚泥を含む)(%) <sup>※3</sup>	6.9	7.1	6.5	5.8

(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CO<sub>2</sub>排出量総量、原単位の集計方法が変更となりました。▶P.25

※3 単体



(億円)

2017	2018	2019	2020	2021	2022
16,859	20,101	17,528	17,201	19,298	21,969
18,306	19,742	20,107	19,071	20,796	23,915
1,583	1,426	1,319	1,272	1,233	1,235
1,797	1,629	1,466	1,397	1,521	1,567
1,267	1,098	1,032	985	1,038	1,117
8.7	7.2	6.6	6.7	5.9	5.2
103	139	164	150	173	182
161	284	863	527	580	858
21.2	19.0	14.0	15.5	16.5	18.0
14.0	12.5	13.2	12.7	10.3	8.5
20,512	20,911	21,721	21,648	23,377	27,697
6,660	7,532	7,917	8,748	9,457	10,524
6,697	7,569	7,960	8,848	9,535	10,611
3,448	2,987	3,268	3,170	3,599	5,377
1,204	303	530	1,530	302	△291
△473	△253	△1,018	△654	△511	△817
△530	△750	△108	△391	△209	1,118
244.29	211.67	200.99	193.13	208.00	227.98
1,283.38	1,451.66	1,544.71	1,731.16	1,920.45	2,165.12
48.0	50.0	50.0	54.0	58.0	70.0
20.9	15.5	13.4	11.8	11.4	11.2
32.5	36.0	36.5	40.4	40.5	38.0
0.52	0.40	0.41	0.36	0.38	0.51
17,730	18,297	18,673	18,905	19,295	19,396
7,686	7,783	7,887	7,989	8,080	8,129
4,674	4,816	4,976	5,130	5,260	5,378
5,370	5,698	5,810	5,786	5,955	5,889
27.4	25.1	22.7	15.7	17.7	22.6
21.4	20.0	17.6	13.8	14.0	16.0
2.4	4.3	3.9	2.5	2.4	2.7

## 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・家具関連事業
	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	リスクマネジメントサービス、デュー・ディリジェンスサービス、土壌環境サービス、エネルギーマネジメントサービス
	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	建設機械製造業
	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、建設工事の技能労働者育成
	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
	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
	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
	イートリアルエステート株式会社	不動産の開発・投資・運用
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
	株式会社カジマアイシーティ	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
	株式会社One Team	建築生産推進サポート(検査、IT推進、調査、教育)、人材派遣
出版	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版
ホテル・レジャー	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
	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*	山林・緑化造園業、損害保険・生命保険代理業

※「かたばみ興業株式会社」は2023年10月1日より商号を「株式会社かたばみ」に変更予定

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.
	Les Domaines De Saint Endréol
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.
	Hymon Fotowoltaika 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.
	Kajima Ventures 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
	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, LLC
	Flournoy Development Group, LLC
23 オーランド	Development Ventures Group, Inc.
24 ニューヨーク	Anglebrook Golf Club
25 クリーブランド	The Austin Company
26 ロサンゼルス	KCS West, Inc.
	Kajima Development Corporation
27 ホノルル	Hawaiian Dredging Construction Company, Inc.
28 メキシコシティ	TAC Diseno Y Construir, S.A. de C.V.

## 社会貢献活動

鹿島グループは、「社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」キャリア教育アワード大賞を受賞

鹿島が社会貢献の一環として2020年度から全国の高校に無償提供している探究教材「100年を創造するチカラ」が、第12回キャリア教育アワードの最高位である「経済産業大臣賞(大賞)」を受賞しました。

本教材は、当社が携ったプロジェクトを題材に「まち」「世界遺産」「伝統継承」「共生」の4つのテーマに沿って、映像を使用したワークを通じ課題の設定・情報収集・整理・分析・まとめ・表現といった探究に必要なスキルを学ぶことのできる構成となっています。「総合的な探究の時間」の授業が必修化した2022年度は、61校、約1万1,200名の高校生に教材を提供し、学びを支援することができました。

このたびの受賞では、継続的なPDCAサイクルが具体化されている点や、授業を通じ生徒の意欲・能力の変容を評価できる定量的なKPIが設定されている点などが高く評価されました。鹿島は今後も、社会貢献活動の一環として次世代教育支援に継続して取り組んでいきます。

キャリア教育アワード授賞式にて、表彰を受ける当社管掌執行役員



### 学術・文化・芸術の振興

## 東京大学に「KAJIMA HALL」開設

2023年3月、鹿島の設計施工による寄附で、東京大学本郷キャンパス(東京都文京区)内に建つ東京大学工学部1号館の「15号講義室」とホワイエの改修工事が完成し、「KAJIMA HALL:15号講義室」と命名されました。新講義室は、歴史的空間を継承しつつ、最先端の研究・教育の拠点に相応しい先端設備が実装され、将来的にはセンサ機器を増設し、各研究室と連携した実証実験の場として活用されます。



入口サイン



KAJIMA HALL:15号講義室内

## 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し、一般研究助成、特定テーマ研究助成、研究者交流援助(派遣・招へい)、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。

2022年度は、合計79件、総額1億5,740万円の助成・援助を決定。毎年、採択者の贈呈式、研究成果の発表会を開催しています。

### 公益財団法人 鹿島美術財団

1982年設立。美術の振興を図り、日本の文化の向上と発展に寄与することを目的として、美術に関する調査研究助成、出版援助、国際交流援助、美術普及振興を行っています。

2022年度は合計79件、総額7,160万円の活

動を実施。毎年、調査研究助成者のうち優れた成果を上げた者に対し鹿島美術財団 財団賞・優秀賞を授与し、受賞者による研究の発表会を開催しています。2022年、ホームページを刷新し助成した研究や出版物の検索、助成者の研究・活動を紹介する等、事業の内容を充実させ展開しています。

### 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。2022年度は全134人に総額1億724万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確保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、外国人留学生対象の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。2022年度からは日本人学生も対象に、これまで53か国・地域からの366人に奨学支援を実施しています。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を主体にアジア未来会議をはじめとする国際学術会議やフォーラム、スタディツアーなどの国際交流事業を国内外で展開し、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

(2023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8,129人 連結19,396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21か国・地域48拠点  
グループ会社 ..... 296社(うち国内107社・海外189社)

## 組織図



## 株式情報

(2023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41,624,210株を含む)
株主数	60,631名(前年度末比1,910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)

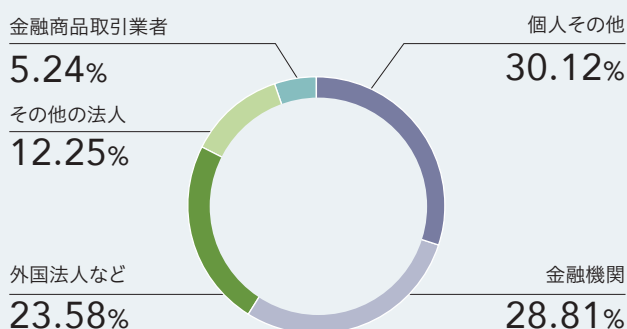
## 大株主の状況

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)	77,499	15.91
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	35,876	7.37
鹿島公子	15,849	3.25
鹿島社員持株会	9,747	2.00
JPモルガン証券株式会社	9,282	1.91
株式会社三井住友銀行	8,331	1.71
公益財団法人鹿島学術振興財団	7,235	1.49
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	7,028	1.44
大正製薬ホールディングス株式会社	6,288	1.29
かたばみ興業株式会社	5,800	1.19

(注1) 当社は自己株式41,624千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416,242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2014年4月1日付で行われたと仮定して算出しています。

## 主なIR活動の実績

「株主との建設的な対話の方針」を定め、積極的な情報開示に努めるとともに、株主総会のほか、決算説明会や現場見学会、個別面談などを通じ、建設的な対話の促進を図っています。対話を通じて把握した株主・投資家の意見は、定期的かつ適時・適切に取締役会や経営会議に報告し、経営やIR活動の改善に反映しています。

### 2022年度実績

株主・投資家との対話	回数	活動状況
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	4回	社長及び事業部門や財務、経営企画部を担当する取締役・執行役員が出席する決算説明会を2回開催(第2四半期末、年度末) 財務担当取締役及び経営企画部を担当する執行役員が出席する決算説明会を2回開催(第1、第3四半期末)
証券アナリストとのスモールミーティング	1回	社長が出席するスモールミーティングを開催。財務担当取締役及び経営企画部を担当する執行役員も出席し、証券アナリスト6名と対話
機関投資家議決権行使担当者等との個別対話	18回	経営企画部を担当する執行役員のほか、関連する取締役、執行役員並びにIR部門が出席し、Shareholder Relations(シェアホルダーリレーションズ)の一環として定期的に対話
機関投資家・証券アナリストとの個別対話	215回	経営企画部を担当する執行役員並びにIR部門が中心となり、個別に対話。ESGテーマに特化した対話も含む
(国内機関投資家)	(106回)	
(海外機関投資家)	(73回)	
(証券アナリスト)	(36回)	
証券会社主催カンファレンス	2回	IR部門が証券会社主催の海外機関投資家向けカンファレンスに参加

### イニシアティブへの参画



### 社外からの評価





鹿島建設株式会社

〒107-8388 東京都港区元赤坂1-3-1  
<https://www.kajima.co.jp/>