

KAJIMA

Integrated Report

2021

鹿島 統合報告書



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。

編集方針

鹿島グループは、2015年度から財務情報とESGを含む非財務情報を「鹿島コーポレートレポート」として発行してきました。2019年度からは、社会とともに持続的に成長するために、事業を通じて優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）の開示をはじめ、更なる内容の充実を図ったことを契機として、「鹿島 統合報告書」に改称し発行しています。

本報告書を通じて、「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」に基づく企業価値向上に向けた取り組みの状況や、持続可能な社会の実現に向けた価値

創造についてご理解いただければ幸いです。

今後も、投資家様をはじめ、全てのステークホルダーの皆様からのご意見を参考に改善を図り、建設的な対話に資するコミュニケーションツールとしての有用性を高めるべく努力していきます。

なお、編集にあたっては「国際統合報告フレームワーク」、GRI「サステナビリティ レポーティング ガイドライン第4版」、経済産業省「価値協創ガイダンス」、環境省「環境報告ガイドライン」、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書」などを参照しました。



CONTENTS

ステークホルダーの皆様へ

2 社長メッセージ

鹿島の目指す未来

- 8 鹿島のあゆみ
- 10 鹿島グループの事業
- 12 価値創造プロセス
- 14 ビジネスモデル
- 16 ビジョン
- 18 マテリアリティ
- 20 過去の中期経営計画の振り返り
- 22 中期経営計画（2021～2023）
ー未来につなぐ投資ー
- 26 財務本部長メッセージ

成長戦略とサステナビリティ

- 30 土木
- 32 建築
- 34 開発
- 36 海外
- 38 エンジニアリング
- 39 国内関係会社

- 40 R&D（研究技術開発）
- 41 デジタル
- 42 人材
- 44 環境
- 50 人権・サプライチェーン、
安全を実現する仕組み

コーポレート・ガバナンス

- 52 会長・社外取締役対談
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 62 リスクマネジメント
- 66 コンプライアンス

財務・企業情報

- 68 取締役・監査役一覧
- 69 執行役員一覧
- 70 財務・非財務ハイライト
- 74 10か年ハイライト
- 76 主要グループ会社
- 78 社会貢献活動
- 79 SEQ（安全衛生・環境・品質）方針
- 80 会社情報
- 81 株式情報

報告対象

■期間

2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）
※ 当該年度以外の活動内容も一部掲載しています。

■組織

鹿島グループ
※ 環境に関する定量的データは、鹿島建設株式会社単体の国内のみを対象に集計しています。

〈発行時期〉

2021年9月（前回：2020年9月／次回：2022年9月予定）

〈ウェブサイトにおける情報提供〉

鹿島ホームページ <https://www.kajima.co.jp/>
株主・投資家情報（IR） <https://www.kajima.co.jp/ir/>
サステナビリティの取り組み <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。

ステークホルダーの皆様へ

社長メッセージ



**社会とお客様に信頼される会社でありつづけるため、
デジタル化による変革と
社会課題解決に向けた取組みを推進します**

代表取締役社長
天野 裕正

経営方針

2021年6月に社長に就任し、鹿島グループの舵取りを任された重責と期待を強く感じています。押味至一前社長（現会長）が進めてきた施策と経営基盤を引き継ぎ、既存事業のさらなる深化と事業領域の拡大に取り組み、鹿島グループの長期的な成長を目指してまいります。

2021年度から「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」がスタートしましたが、まずは、今年度の経営目標を着実に達成することに注力します。そして、中期経営計画に掲げる諸施策を強力に推進し、ステークホルダーの皆様のご期待に添うことができるよう、また、「社会とお客様から信

頼される会社」でありつづけるために、経営陣、社員とともに、全力で挑戦します。

鹿島は、1840年（天保11年）の創業以来、社会と顧客の課題を、人と技術を軸にして解決することに取り組んできた会社です。技術を尽くして真摯に期待に応え、継続的なお客様になっていただく。目先の利益だけを追わず、長期的な視点から良い提案・良い仕事をする事で信頼を得て顧客とともに成長していく。これがこれまでの鹿島の歩みであり、これからも変わらない流儀だと思います。長きにわたり培い、継承されてきた技術立社としての信頼の大きさこそ会社の価値であり、また、たゆまぬ技術革新と品質へのこだわり、誠実さは、鹿島の企業風土です。

今回の中期経営計画を策定するにあたり、当社グループが

目指す方向性を広くグループ内外と共有するため、「ビジョン」を作成しました。経営環境が大きく変化するなか、持続的に成長するためには、多様な人材を呼び込み、外部リソースと連携しながら価値を共創することが重要です。この認識のもと、鹿島の企業風土に、オープンイノベーションなど外部の力を積極的に取り入れ、多様な人材が集まり、その能力を最大限発揮する、そして主体的に新たな価値創出を図っていくという価値観を加え、未来へ向けて挑戦しつづける会社でありたいという意味を表したものです。

この「ビジョン」のもと、人材育成、気候変動への対応、重層下請構造改革など中長期的な課題に取り組むとともに、中核事業である建設事業と不動産開発事業の強化、バリューチェーンの拡充に加え、新たな事業領域を開拓し、質と量の伴った成長を成し遂げたいと思います。

ビジョン▶P.16～P.17

前中期経営計画の振り返り、 市場環境の見通し

昨年度まで推進してきた「鹿島グループ中期経営計画（2018～2020）」においては、生産性向上に向けたR&Dの集中的実施や新技術のプロジェクトへの適用と展開、米国・欧州における流通倉庫事業の拡大など、中長期的な経営課題を見据えた施策や投資を積極的に推進してまいりました。業績面では3年連続で利益目標を達成することができました。

ESG、サステナビリティについては、経営における重要性がますます高まっており、環境・エネルギー課題への対応、担い手確保の取り組み及びコンプライアンス徹底など、いずれも今後も継続して取り組んでいく課題であると捉えています。また、世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症はいまだ収束しておらず、国内外において感染の拡大防止と関係者の安全確保を最優先事項としつつ、事業の継続を図っているところです。

建設需要の見通しについて、国内の公共投資は、激甚化する自然災害やインフラの老朽化に対する国土強靱化の施策などにより、引き続き堅調に推移すると考えています。国内民間設備投資においては、新型コロナウイルス感染症の影響が完全に払しょくされるには時間を要するとみていますが、一部プロジェクトの中止や延期はあったものの、再開や再生可能エネルギー関連などのニーズもあり、需要は底堅いと考えています。東京では大規模再開発案件が引き続き計画されており、大阪では大阪・関西万博を控えて大型の需要が継続し、また、その他の主要都市でも再開発案件などが予定されているほか、半導体関連、データセンターな

どの分野においては、旺盛な設備投資意欲がうかがえます。

オフィスに関して、需要が急に冷え込むことはないともていますが、一方で、密を避ける、非接触、フリーアドレスなど空間の使い方は大きく変化しつつあります。アフターコロナのワークスタイルとして、オフィス環境に人との距離が必要になるのであれば、それに見合う面積が必要になります。当社は、スーパーコンピュータ「富岳」を活用した理化学研究所を中心とした研究にも協力しておりますが、コロナ禍を経験したうえで提供できる技術は何か、社会が求めているものは何かを追求していく方針です。

海外においては、東南アジア市場がコロナ禍前の水準に戻るには一定の期間が必要と見込んでいますが、収束後には、再び経済成長が続くと考えています。米国は、経済成長のポテンシャルはまだ高く、当社グループにとって重要な地域です。eコマースの進展により需要が高まっている流通倉庫や賃貸集合住宅などの分野に、建設、開発の両面から積極的に対応してまいります。

デジタル化

鹿島グループの屋台骨である建設事業を強化するにあたってデジタル化を最重要視しており、ハード・ソフトの両面でなお一層デジタル化を進めてまいります。

建設業は製造業と異なり、工事現場ごとにつくるものや条件が違い、全く同じ現場というものが存在しないことから、経験工学であると言われてきました。建設のモノづくりプロセスにおける暗黙知や属人的な知識をデジタル化することで、社内の知恵と経験を効率よく共有できるようにしていきます。

工事における各種検討データ（事例）を収集し、最大限活用すれば、仕事が日々改善され、蓄積されるデータの質も向上します。その結果、SEQDC（安全・環境・品質・工期・コスト）に好影響を及ぼし、良いものをより安くより早く建設できるようになり、社員が成長し、会社も成長して、良い人材が集まってくる。こういった好循環を創出したいと考えています。一方で、失敗データとトラブル対応事例を蓄積・共有することで、リスクマネジメントにおける最重要ツールとすることもできます。

建設工事において生まれる膨大なデータを集めて整理し、設計・開発などの上流から、維持管理などの下流に至るまでの建設バリューチェーン全体に活かす、これが肝です。この貴重なデータから、次の新しいビジネスを生み出していきたいと考えています。

中期経営計画(2021～2023) —未来につなぐ投資—

今回の中期経営計画は、副題を「未来につなぐ投資」としています。これは、厳しい競争環境においても、未来に向けた投資を積極的に実施することで、当社グループの将来にわたる発展につなげることを企図しています。

2023年度の連結当期純利益は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を見込み、2020年度実績と概ね同水準の950億円を目標としていますが、2024年度以降は安定的に1,000億円以上、2030年度を目途に1,300～1,500億円以上と、さらなる成長を目指します。今後3年間の利益が横這いの計画ですが、これをベースとして上積みを狙う一方で、建設生産プロセスの改善など質的な成長と、将来の飛躍に向けた仕込みを重視します。すなわち、国内建設事業の利益水準を高いレベルで維持、向上させるための施策とともに、前中期経営計画を上回る8,000億円の投資計画を定めました。

国内開発事業においては、首都圏及び主要地方都市でのプロジェクト創出や用途レパートリーの拡大など、引き続き当社の建設技術を活かした開発事業を着実に推進します。また、海外開発事業においては、既に成果を上げている北米及び欧州における流通倉庫開発事業等への投資を増加させます。これまでに習得したノウハウや投資基盤を活かし、着実に投資を実行していくとともに、投資の回収も進めることで投資サイクルの拡大成長を図っていきます。

本計画では、新たに戦略的投資枠600億円を設定しました。建設事業の施工力強化や開発から維持管理までのバリューチェーン全体を拡充する投資に加え、環境・エネルギー、スマートシティ・スマートソサエティ、インフラ運営、BCPなど、社会課題解決型ビジネスにおける有望分野への投資や、シンガポール、米国シリコンバレーなどとのグローバルネットワークも活かした、異業種、ベンチャー企業等との提携のために活用します。投資枠が不足する場合にも柔軟に対応する予定であり、長期的な視点から企業価値向上につなげる位置づけとしています。

中核事業強化

設計施工力強化

近年、建築工事において、設計施工で受注する比率が上昇しています。特に、大規模複合施設や医薬品工場をはじめ高度なエンジニアリング力を求められる工事や、半導体関連工

場・データセンターなど短期間での完成を求められる工事など、顧客からは、設計・エンジニアリング部門と施工現場との連携・調整が社内ですべて完結する当社の設計施工一貫体制への期待が高まっています。また、土木の分野においても、洋上風力発電所の建設工事など、工事施工前のエンジニアリング力が問われる案件が多くなっています。

成長分野・注力分野における上流段階での取組みの重要性が増しており、技術・ノウハウの蓄積を進めるとともに、建設バリューチェーンの上流下流のデータ連携により、モノ決め力やコーディネート力を向上させてまいります。

生産性向上

次世代建設生産システムの進化を目指すなかで、生産性向上に向けた取組みをさらに加速させます。スマート生産、自動化・遠隔施工などの推進においては、熟練技能者の技術をデジタル化することが重要です。属人的な技術や知識をデジタル化し、生産性の向上だけでなく、技術の伝承につなげていきます。また、BIM・CIMに代表されるデジタル技術は、様々なシミュレーションやリアルタイムのデータ利活用を可能にし、品質の向上などにも寄与します。

建築分野では、まず、鉄骨の溶接や耐火被覆の吹付けといった作業環境が厳しい工種を最初のターゲットにして自動化・機械化の技術開発を進めており、現場に順次適用しています。

土木分野では、建設機械の「遠隔操作」と「自動制御」の協調による自動化施工システム「A⁴CSEL[®](クワッドアクセル)」があり、現在秋田県の成瀬ダム堤体打設工事で稼働中です。今後はトンネルや道路の造成工事にも展開していき、この一連の流れを加速します。また、この技術は月面拠点建設の実現への貢献も期待されています。現在進めている自動化施工やロボット化の技術を進化させ、先進的・画期的で魅力ある建設現場を整備し、また、夢のあるプロジェクトの実現に挑戦します。

実際に見ていただくとわかるのですが、当社の建設現場は、以前とは全く異なるものになっています。建設業は、製造業などに比べると自動化、ロボット化等が遅れていましたが、この数年間で加速度的に進化のスピードが増しており、今も最先端の技術や機器が現場に次々と導入されています。引き続き、オープンイノベーションも活用し、積極的に世界中の知見を取り入れて、実証、導入を進めていきます。

超高層建築のDNA

今年8月から世界貿易センタービルディング(東京都港区)の解体工事が始まりました。超高層ビルの勃興期に、霞が関ビルディングに続き鹿島が建設した2つ目の超高層ビルです。超高層



1969年 建設中の世界貿易センタービルディング(東京都港区)

ビル建設を次々に手掛け「超高層の鹿島」と称された当社にとって、記念碑的な超高層ビルを解体して建て替えるという時代の節目になります。150m超の超高層ビル解体は国内初です。この工事は、山手線、新幹線、モノレール等と近接したなかでの難易度の高い工事であり、鹿島の技術を結集して臨んでいます。

更新時期を迎えた超高層ビルに関しては、「解体して建て替える」ほかに、「機能を付加して活かす」こともできます。新宿三井ビルディングや京王プラザホテル東京、恵比寿ガーデンプレイスのように、建物を使いながら制震装置を建物の屋上に設置し、耐震性能を高める技術があります。導入事例は増加しており、「活かす」技術のさらなる研鑽に努めています。超高層ビルは、土地が貴重である日本におけるオフィス需要という社会課題を、地震にも耐えられる柔構造で建設する技術により解決しましたが、更新時期を迎えた超高層ビルを次はどうするのか、建設技術の面から課題解決に取り組み、超高層建築のDNAをしっかりと継承するとともに、新しい価値を提供していきたいと思います。他社よりも先んじている分野であり、引き続きトップランナーであり続けます。

事業領域拡大

バリューチェーンの拡充

建設・開発に関わるあらゆるフェーズにおいて、顧客に価値を提供できる体制を拡充していく方針です。開発・設計・エンジニアリング・インテリア・建物管理といった、建設バリューチェーン

の上流から下流まで一貫してサービスを提供できる、多様な機能を持つ企業にしていきたいと考えています。BIM・CIMはバリューチェーンの上流から下流まで利用可能なツールです。これらを活用しつつ、開発の計画から設計、施工計画、見積、施工、維持管理・運営まで、すべてを鹿島グループの中でできるという強みを磨き、活かしていきたいと考えています。

維持管理・運営分野については、建物管理事業に加えて、インフラ運営事業などに進出し新たな事業領域とするとともに、環境技術をはじめとした新技術の実証・確立の場として活用するほか、データ蓄積・活用による新ビジネスの展開を図ってまいります。

海外事業のプラットフォーム

我々が営む建設事業や不動産開発事業は、地場産業であり、地元根を張りネットワークを構築しなければ、事業の継続や広がりを期待できません。鹿島グループの海外事業は、製造業の顧客の海外進出におけるパートナーという役割から本格的にスタートしましたが、2000年代以降、M&Aによるローカル化を進め、優秀な人材、有望な継続顧客を獲得し、協力会社のネットワークも構築しています。現在は、各国で建設事業、不動産開発・運営事業を展開しており、米国流通倉庫開発事業(CORE5社)、同賃貸住宅開発事業(フラワノイ社)、ベトナムのホテル等開発事業(インドチャイナ・キャピタル社との合併会社)、欧州流通倉庫開発事業(パナトニ・ヨーロッパ社とのJV)など、M&Aや企業連携等による、複数のビジネスモデルで建設・開発のシナジーを発揮するプラットフォームを構築しています。また、グローバルネットワークによる横のつながりも強化しています。

今後は、こうしたプラットフォームの創出に加え、シンガポールに建設中の「The GEAR[®]」を中心とした異業種とのオープンイノベーションを推進し、世界中で建設事業と開発事業を営むユニークな会社として、事業領域の更なる拡大を図っていきます。

※ アジア太平洋地域における事業統括と、技術革新を推進するイノベーションセンターとしての役割を担うビジネス・R&D拠点

スマートシティ、スマートソサエティ

スマートシティの構築・運営において、最先端のAIやIoT技術と高度なマネジメントの活用(都市OSなど)による、エネルギー、ヘルスケア、人の暮らし方、交通手段など様々な分野における課題解決と新しい価値の創出を目指し、異業種や大学などと共同で取り組みを進めています。

スマートシティの先駆けとも言える、「羽田イノベーションシティ」のプロジェクトは一期工事が終わり、二期工事が始まります。ここでは自動運転や医療福祉などを組み合わせたまちづくりを当社が主導しています。また、北海道鹿追町や

宮崎県都城市において、エネルギーの地産地消・自己完結型の取組みを「スマートソサエティ」と称して進めています。鹿追町では家畜ふん尿を、都城市では霧島酒造（株）様とともに、焼酎の製造過程で発生する焼酎粕など、これまで廃棄されていたものを活用してバイオガス発電し、工場などの地域のエネルギーとして有効利用を図っています。鹿追町では水素サプライチェーンの構築にも挑戦しています。こうした取組みを通じて、経験と知見を蓄積し、事業化と展開エリアの拡大を進めていきたいと思っています。

そのために、当社グループが目指すスマートシティ、スマートソサエティとは何か、社会のニーズに合わせて当社の技術力を発揮できることは何か、あるいは新しく開発すべき技術は何か、探索と実践を続けていきます。

経営基盤

人材

新たに作成したビジョンのもとに、多様な人材が集い、新しい価値を生み出す環境を整えるべく、国内外の研究機関やベンチャー企業との協業を立ち上げており、今後こうした外部人材との交流機会を更に増やしていきます。ダイバーシティという観点では、これまで女性の活躍を推進するための採用・環境整備などを推進してきましたので、将来的には多くの女性社員が幹部に育ってくれるはずです。また、海外においては、事業会社の社長や経営幹部は外国人人材が大半であり、多数の女性幹部が活躍しています。

ワーク・ライフ・バランスが充実し、多様な働き方ができる魅力ある会社にならなければ、良い人材を獲得できません。仕事をしている時間ではなく、成果を出すことが重要であり、成果を正しく計測する意味でも、業務の見える化、デジタル化が必須です。建設現場だから、建設業は経験工学だからと言い訳せず、多様な働き方ができる職場づくりを進めていきます。ロボット化など現場のハード面に加え、業務のなかにデジタル化をどれくらい取り込めるかが鍵です。

社員教育については、先輩の背中を見ながら仕事を覚えるというOJTのスタイルだけではなく、IT・デジタルを活用して、技術の伝承を進めます。あわせて、業務の効率化を進め、本当の意味で働き方を変えていくことで労働時間短縮につながってまいります。

重層下請構造改革

重層下請構造は、責任体制の曖昧さや、賃金の流れの不透明性、品質・安全の管理能力低下といった問題があります。建設施工体制を二次下請までとすることでこれらを改善し、

建設技能労働者の処遇改善、若年層の入職者にもつなげていきます。建設業界の長年の土壌・仕組みでもあり、変えることが難しい面はありますが、持続可能な建設産業とするために推進してまいります。

気候変動への対応、カーボンニュートラルへの挑戦

近年、気候変動により、自然災害が激甚化する傾向にあります。防災・減災に貢献する技術・サービスの提供等を通じて安心して暮らせる安全な社会を支えていくこと、また災害発生時には、経営資源を総動員して復旧にあたるのが建設業の使命であると考えています。ゲリラ豪雨や大型台風を考慮した設計に加え、各種ハザードマップを高度化し、被害や影響の予測、復旧シナリオの策定などBCP構築を支援するサービスや、災害発生時にリアルタイムに建物安全度を判定する「q-NAVIGATOR®」を標準装備するといったサービスの提供を開始しており、ソフト面での新しい価値の提供にも注力してまいります。

一方で、カーボンニュートラルに向けた動きが世界的に加速しています。当社グループは、2030年度までにCO₂排出量を2013年度比で50%削減、2050年度までにカーボンニュートラル達成を目指すことを宣言しました。「事業から排出されるCO₂の削減」における取組みとしては、独自開発した「環境データ評価システム (edes)」により、国内の全建設現場から収集したデータを活用して、CO₂排出量の削減に取り組みます。これまでは一部の現場のみを対象としたサンプル調査であったために、現場ごとの実績データがつかめず、実効的な削減策が打てませんでした。今後は、全現場のデータに基づき、工事ごとに異なる特徴を踏まえた削減策を着実に進め、目標の達成を目指します。

それでもなお不足する削減量は、自前の再エネ電源の確保、保有する森林などを活かしたカーボンクレジットの取得など「カーボン・オフセット」で賄う計画です。また、製造過程でCO₂を吸収するコンクリートである「CO₂-SUICOM®」の高度化、実プロジェクトへの適用を加速させます。

また、省エネルギー設計を施した建物の提供はもちろん、建設時の排出量削減や脱炭素・低炭素材料の適用により、顧客にとっての排出量削減にも積極的に貢献してまいります。

社会課題解決を通じた新しい事業領域の創出

鹿島グループは、社会への貢献と自らのビジネスを両立させることを追求していきます。当社経営理念にある「事業の発



安全パトロール

(撮影:山田 新治郎)

展を通じて社会に貢献する」を、今後は社会課題解決を通じて新しい事業領域の創出も含めた取組みとして昇華させていきたいと思えます。社会のニーズに応える姿勢を持つ会社であること、これはSDGsと親和性があり、今、世界から当社グループに期待をかけられていると認識しています。

建設会社として、治山治水や道路をつくる、橋を架けるといった社会資本の整備、CO₂削減など社会・顧客ニーズが高まっている分野への注力に加え、今後どのように事業を通じて社会に貢献していくか。今般のビジョンや中期経営計画策定の検討と並行してマテリアリティの見直しを行い、あらためて方向性を明確化しました。中期経営計画の主要施策は、マテリアリティにすべて結びついています。

ステークホルダーに向けたメッセージ

コンプライアンス

東北地方の復興事業関連工事に従事した当社の元社員が、協力会社から金銭を受領し、これに関連して当該元社員が所得税法違反で在宅起訴されたことに関し、発注者及びその他官公庁から指名停止を受け、また一部マスコミの報道等により、関係者の皆様へ多大なご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。このような事象が発生したことは誠に遺憾であり、深く反省するとともに、協力会社との付き合い方について、飲食・ゴルフ帯同の禁止などについて明文化し、本事案を全役員・社員に周知しあらためて注意喚起を行いました。今後とも、協力会社との取引及び付き合いにおける公正性と適正性を確保する仕組み作りに努めてまいります。

取締役会では、社外取締役から常に、外部の客観的な視点から当社経営を監督していただき、改善点の指摘を受けて

おりますが、特にコンプライアンスの徹底について強く要請されています。我々経営陣が主導しなければならない最優先事項と捉えていますので、近年の事案の反省も踏まえ、社長として責任を持って実施していきます。コンプライアンスは、企業として存続するための前提条件であり、鹿島グループの企業風土のなかに刻み込んでいく所存です。

人が想像できることは必ず人が実現できる

建設業は特殊な業態であり、他産業と同じようにはいかない、という固定観念がいまだ業界・社内に残っており、ここから脱却したいと思います。デジタル化、ロボット化・自動化、重層下請解消、建設現場の安全確保、労働時間短縮など、マインドセットを変え、IT技術等をフル活用して推進し、「建設業だからできない」をなくし、さらに「鹿島だからできる」を増やしていく。故鹿島昭一取締役相談役がしばしば引用されていた「人が想像できることは必ず人が実現できる」というジュール・ヴェルヌの言葉は、まさに技術立社としての我々のチャレンジ姿勢を表すものであり、社内に深く浸透させたいと思います。

最後に

今般作成したビジョンや中期経営計画をベースに、社内外の幅広い意見をくみ上げながら、鹿島グループの成長シナリオを経営陣にて議論して描き、実行してまいります。ステークホルダーの皆様から信頼され、企業として成長し続けることができるよう、全力を挙げて取り組んでまいりますので、何卒ご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

鹿島のあゆみ

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

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

100年をつくる会社、鹿島

私たちは、先達が築いてきた技術と品質の優れた伝統と、未来を志向して果敢に挑戦してきた歴史を受け継ぎ、新たな時代を切り拓いていきます。

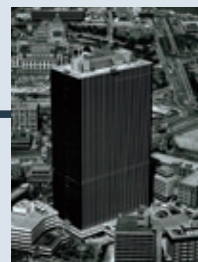
海外事業
への
積極展開



武界ダム（台湾）

開発事業の
雄飛

超高層技術を牽引



霞が関ビルディング
（日本初の超高層ビル）

超高層
の鹿島

ダム・
水力発電所工事に進出

土木の鹿島



上椎葉ダム
（日本初のアーチダム）



名神高速道路
（日本初の高速道路）

鉄道請負に進出

鉄道の鹿島



阿賀野川橋梁



丹那トンネル



東京モノレール羽田線

創業、そして
洋館の鹿島へ

1840

1860

1880

1900

1920

1940

1960

時代の要請に応える鹿島の事業展開

町方大工から大名屋敷のお出入り大工となり、その後横浜に進出して初の外国商館を建設。「洋館の鹿島」として活躍。



英一番館

近代化の象徴ともいえる鉄道請負業に当初から携わる。その後、電力需要の高まりとともにダム建設に進出。

建設業界初の
技術研究所を設立。

地震国日本に超高層ビルを建設。「超高層の鹿島」として日本の超高層技術を牽引。その後、制震ビルも完成させる。



リトルトーキョー
(ロサンゼルス)



サンタンドレオール・
リゾート (フランス)



高雄地下鉄レッドライン
第4工区 (台湾)



スナヤン・スクエア
(インドネシア)



ウッドレイ
住宅・商業複合開発
(シンガポール)



志木ニュータウン



当間高原リゾート
ベルナティオ



東京駅八重洲口
グラントウキョウ



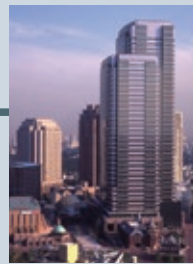
羽田イノベーションシティ



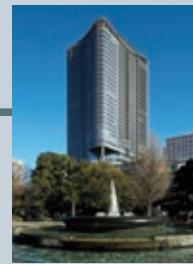
世界貿易
センタービルディング



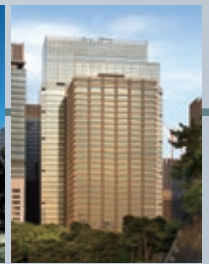
大阪東京海上
日動ビルディング



恵比寿
ガーデンプレイス



東京ミッドタウン
日比谷



Otemachi One



本州四国連絡橋



東京湾アクアライン



東京国際空港D滑走路



小石原川ダム



東武伊勢崎線
北千住駅改良



JR 東日本
上野東京ライン



JR 九州
熊本駅駅舎・高架化

1980

2000

2020

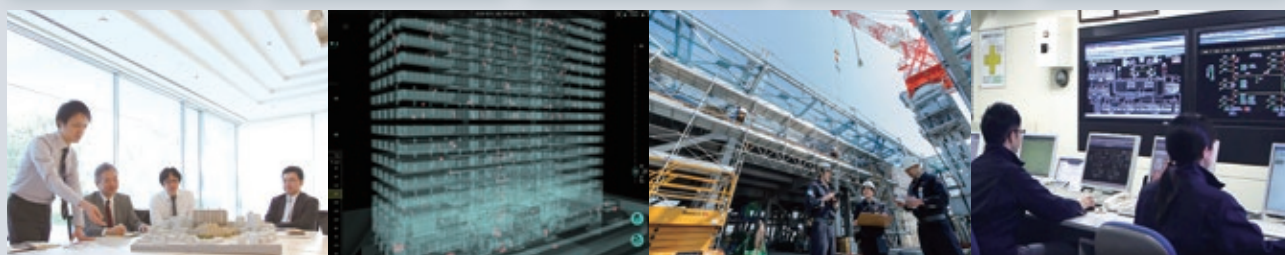
大規模複合開発を各地で展開。設計・施工能力をあわせ持つゼネコン・デベロッパーとして、技術力・総合力を活かす。

日本の建設会社として初めて海外に進出。その後、グローバル化が進むなか、海外での建設・開発事業を積極展開。

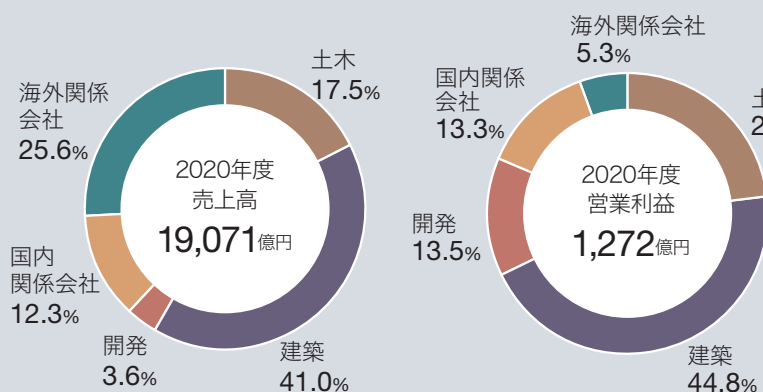
鹿島グループの事業

鹿島グループは日本国内にとどまらず、北米、アジア、欧州、大洋州にそれぞれ地域統括現地法人を置き、建設事業、エンジニアリング事業、開発事業などを通じて産業・経済の発展に貢献してきました。創業以来培ってきた高度な施工技術力をはじめ、建設バリューチェーンの上流にあたる企画・開発力、設計・エンジニアリング力から下流にあたる維持・管理力までを駆使し、国内外の社会や顧客に対し、最高水準の都市空間・建造物・インフラ構造物を提供しています。

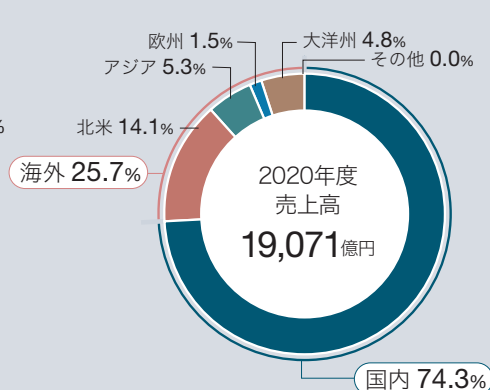
企画 開発	設計 エンジニアリング	施工	運営 管理	維持 修繕
<ul style="list-style-type: none"> ・調査・マーケティング ・商品企画・事業企画 ・ファイナンス ・マスタープラン 	<ul style="list-style-type: none"> ・基本計画 ・基本設計 ・実施設計 	<ul style="list-style-type: none"> ・調達 ・施工計画 ・施工管理 ・工事監理 	<ul style="list-style-type: none"> ・建物管理 ・アセットマネジメント ・ファシリティマネジメント ・プロパティマネジメント ・流動化・証券化 	<ul style="list-style-type: none"> ・メンテナンス ・リニューアル



セグメント別の売上高と営業利益



地域別の売上高



鹿島建設

土木事業

▶ P.30~P.31

ダム、橋梁、トンネル、高速道路等のインフラ施設の設計・施工など。
脱炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギー施設の建設も手がけています。

建築事業

▶ P.32~P.33

オフィス、生産施設、研究所、病院、学校等の建築物の設計・施工など。
市場拡大を見据え、リニューアル工事への対応を強化しています。

開発事業等

▶ P.34~P.35

国内の不動産開発事業、販売事業、賃貸事業など。
首都圏、地方中核都市を中心に技術力とネットワークを活かした事業を展開しています。

国内関係会社

▶ P.39

道路舗装、地盤改良、内装、設備などの専門工事や調査・設計、建物リース、BIM支援、建物管理など建設の上流・下流分野に広く事業を展開しています。

海外関係会社

▶ P.36~P.37

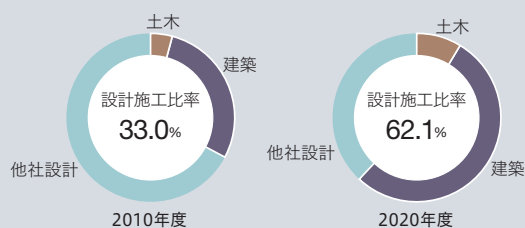
北米、アジア、欧州、大洋州を中心に、建築、設計、開発等の事業を推進しています。海外企業との提携やM&A等により事業領域拡大とグローバルネットワークの構築を進めています。

建設事業

国内は、全国に12支店を置き、支店を1つの経営単位として、支店ごとに営業、技術、管理部門を備えるとともに、協力会社組織を編成し、地域に根差した事業活動を行っています。また、専門分野における優れた技術を持つ関係会社が、鹿島グループの施工力を高めています。

先端技術を創出する研究開発力、機能性や生産性の高い生産・物流・研究施設の構築を可能とするエンジニアリング力、建築物（意匠、構造、設備等）やインフラ施設（地盤基礎、構造、地下空間等）など建築・土木のあらゆる分野における質の高い設計力は顧客の信頼を得ており、近年、プロジェクトの初期段階から参画する設計施工の比率が高まっています。さらに、建物管理を担う関係会社が企画・設計段階からプロジェクトに加わり、建物運用面の知見を活用するなど、社会・顧客の真のニーズを捉え、最適な建設サービスを提供する体制を整えています。

受注高の設計施工比率（単体）



現地法人を通じて展開している海外建築事業では、現地企業との提携やM&Aにより人材や顧客、付加価値の高い技術を獲得するとともに施工体制の拡充を進めています。鹿島建設が直轄する海外土木事業においても、国内で培ってきた技術を活用し、事業を行う国や地域に継続的に貢献し、信頼され続けることを目指しています。

開発事業

国内外における積極的な不動産開発投資により、開発事業は建設事業に並ぶ中核事業として確立しています。

建設技術力をベースとした鹿島グループの開発事業は、国内外で数多くの優良プロジェクトを創出しています。国内では、首都圏のオフィスを中心として、地域、用途のレパートリー拡大を進めています。また、関係会社が運用するリートも活用し、プロパティマネジメント等のサービス型ビジネスの収益機会の拡大を図っています。海外では、現地法人のもと、人材・ネットワークを整備し、短期回転型事業や長期保有型事業など、各地域の市場特性を踏まえた多様な事業を展開しています。



価値創造プロセス

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

社会課題・
世界の潮流

INPUT

財務資本

- ・自己資本8,748億円
- ・有利子負債3,170億円

人的資本

- ・脈々と流れる積極果敢な進取の精神
- ・連結従業員数18,905人
- ・主な資格者数※
技術士873人、一級建築士2,390人、
一級土木施工管理技士1,882人、
一級建築施工管理技士2,578人

知的資本

- ・自動化施工技術「A⁴CSEL」
- ・鹿島スマート生産ビジョン
- ・日本（技術研究所）×シンガポール（KaTRIS）×
米国シリコンバレー（技術探索拠点）の
オープンイノベーションネットワーク
- ・R&D投資額490億円（2018～2020年度合計）

製造資本

社会・関係資本

- ・建設業は製造設備を基本的に持たない
- ・顧客・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、鹿栄会約4,500社
- ・地域に根差したグローバルな
厚みのあるネットワーク

自然資本※

- ・エネルギー使用量77.9万MWh
- ・水102万m³、主要建設資材195.1万t

（注）数値は2021年3月末時点のデータです。

※ 鹿島建設単体

鹿島グループの強み

建設・開発に係る全てのフェーズにおいて高度な専門家によって連携させた「建設事業・開発事業に係る総合力」

設計力

施工力

事業創造力

提案力

顧客対応力

中核事業

建設
事業

開発
事業

建設事業と開発事業をビジネスの基軸として、建物やインフラ建造物のライフサイクル全体を通じて付加価値を提供するビジネスモデル

▶ P.14～P.15

価値創造の源泉

人材と技術

長い歴史で育まれてきた
企業文化・企業風土

安全衛生

環境

品質

▶ P.79 SEQ方針

経営理念

▶ P.1

ビジョン

▶ P.16～P.17

マテリアリティ

▶ P.18～P.19

2030年にありたい姿

中期経営計画（2021～2023）

▶ P.22～P.25

OUTPUT

鹿島グループの事業

▶ P.10~P.11

土木

建築

開発

海外

国内関係会社

事業別戦略

▶ P.30~P.39

OUTCOME

財務資本

- ・親会社株主に帰属する当期純利益985億円
- ・ROE11.8%
- ・配当性向28.0%

人的資本

- ・柔軟な働き方の推進
- ・多様な人材
- ・女性管理職人数164人※
- ・海外関係会社従業員比率30.6%（連結）

知的資本

- ・オープンイノベーションの推進
- ・登録特許件数231件、公開特許件数256件※

製造資本

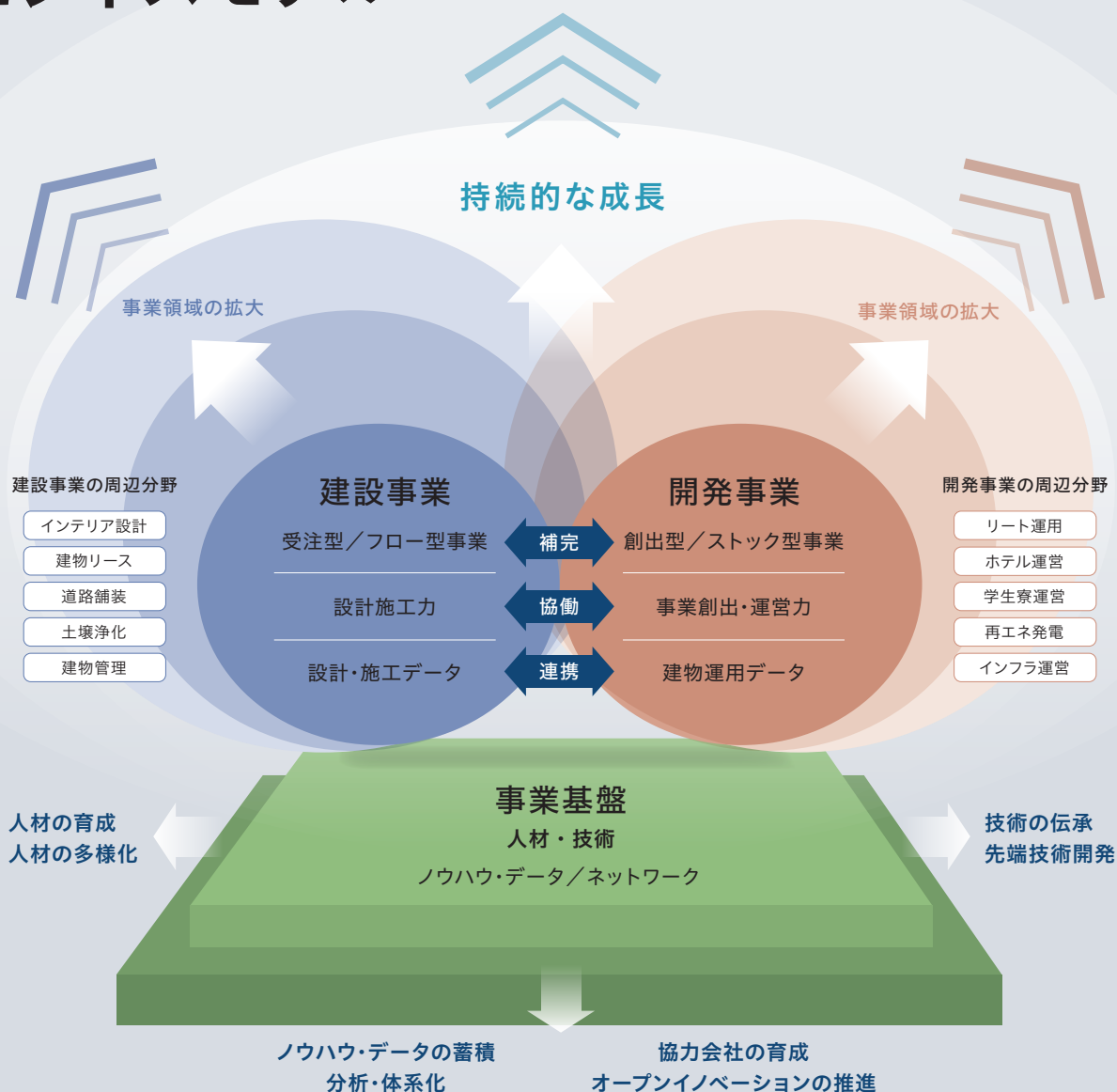
- ・建設現場の安全
- ・建設業の担い手の中長期的な確保
- ・重層下請構造の改革
- ・地域活性化
- ・スマートソサエティの取組み推進
- ・海外売上高比率25.7%

社会・関係資本

自然資本※

- ・国内建設現場における施工によるCO₂排出量原単位削減率37.3%（2013年度比）
- ・建設廃棄物最終処分率2.5%

ビジネスモデル



鹿島グループは、祖業である建設事業と1980年代から長期的に育成してきた開発事業を中核事業として、持続的な成長を目指しています。

建設事業は、受注生産型事業のため、中期的な売上は見込みやすい一方、受注量は企業の設備投資や公共投資の動向によって影響を受けやすく、あわせて、外部調達する労務・資機材の需給バランスによってコストが変動するリスクがあります。

開発事業は、資本集約型の投資ビジネスであり、労働集約的な建設事業とはビジネス形態が異なります。加えて、開発事業は、建設事業が生み出すキャッシュを活用することにより成長し、安定収益源として業績に貢献しています。また、市況や業績動向に応じた最適なタイミングで資産を売却することにより、投資資金の回収と高収益の獲得を図っています。

このように、異なる特性を持つ建設事業と開発事業が相互に補完し合うことにより、グループ経営をより安定的な

ものとしています。

また、建設事業の持つ設計施工力が、開発事業における品質や工期を保証し、開発事業の許認可取得ノウハウなどの事業創出・運営力が、建設事業における提案力の強化と受注機会の拡大に寄与しています。加えて、設計・施工データと建物運用データの連携により、新たなビジネス機会の創出を図るなど、建設事業と開発事業のシナジー効果を最大限に発揮させることが、持続的な成長につながると考えています。

建設事業、開発事業を両輪として、周辺分野に事業領域を拡大しつつ、グローバルに事業展開していくことにより、多様な人材や先端技術、付加価値の高いノウハウ・データを獲得するとともに、顧客や協力会社、共創パートナーとのネットワークを拡充させ、厚みのある事業基盤の構築を実現します。そして、その事業基盤をベースとして、更なる事業拡大を目指す好循環により、鹿島グループは進化と成長を続けていきます。

建設×開発×デジタルの事例

横浜ゲートタワー

プロジェクト概要

横浜ゲートタワープロジェクトは、延床面積約8万㎡超のオフィスメインの複合ビルを建設するもので、鹿島建設（株）、住友生命保険（相）、三井住友海上火災保険（株）の3社が共同開発しています。

本社・研究開発拠点機能にも対応する高機能な賃貸オフィス、他、貸会議室やクリニック等、オフィスワーカーが快適に働ける環境を提供します。また、横浜の新名所として併設するプラネタリウムは、にぎわいを創出する場として期待されています。さらには、安全・安心なまちづくりに寄与する優れた防災機能として、高性能制震装置を採用するほか、帰宅困難者の一時待機スペースといった災害支援機能も兼ね備えています。

また、横浜市と連携し、SDGs達成に向けた様々な取組みの一環として、SDGsに取り組む中間支援組織「ヨコハマSDGsデザインセンター」を当ビルへ移設し、SDGs未来都市・横浜の取組み発信などを進めています。



所在地 : 横浜市西区高島一丁目2番5号
交通 : JR・私鉄等「横浜駅」徒歩6分、みなとみらい線「新高島駅」徒歩1分
敷地面積 : 9,307.95㎡
延床面積 : 約84,000㎡
用途 : 事務所、にぎわい施設、店舗、駐車場
構造規模 : S造（制震構造）、地下1階・地上21階
設計 : 鹿島建設株式会社
施工 : 鹿島・鉄建・小保建設共同企業体
工期 : 2019年4月着工、2021年10月竣工（予定）、2022年3月グランドオープン（予定）

鹿島スマート生産の実現に向け、グループ丸で技術開発を推進

当工事では、事業主として建物の企画・設計から参画するプロジェクトの特性を活かし、デジタル技術を駆使した先進的な建設生産プロセスの実現に挑戦しました。現場では鉄骨溶接ロボットを導入し、熟練作業員と同等以上の施工品質を確保しながら生産性の向上を実現。BIMについては、意匠・構造・設備の設計情報を一元化した総合図の調整や、設計した部材同士が接触し支障が出ていないかを確認する干渉チェックに加え、「3D K-Field^{※1}」での資機材位置管理、コンクリート打設管理システムでの打設数量管理、「GENAR^{※2}」での完成イメージ共有など、設計・施工の両フェーズで活用することにより生産性向上を図り、新たな施工管理プロセスを創出しました。

また、マルチモニターを配備したスマート工事事務所を導入し、入退場管理システムや現場搬出入車両管理システム、内装工程管理システム、バイタルセンサー体調管理支援システム、遠隔製品検査システムなど、様々な建設デジタル新技术を導入し、社員の業務効率化や現場の労働衛生環境向上に貢献しました。

さらに、自社開発案件の強みを活かし、施工中の現場をテストベッドとして耐火被覆吹付ロボットや床コンクリート仕上げロボット、AI清掃ロボット、外装取付アシストマシン、

屋内巡回ドローンなど、様々な実証を行い、技術開発推進に寄与しました。鹿島クレス（株）やソフトバンク（株）など、鹿島グループ内外を問わず幅広い共創連携により、計34項目目の新技术の導入、検証を実施しました。デジタル技術で建設生産プロセスの革新を目指す「鹿島スマート生産ビジョン^{※3}」の実現に向けて、グループ丸となり取組みを進めています。



※1 BIMを活用して資機材や人の位置を建物の3次元空間モデル上に表示し、リアルタイムで建設現場内の状態を可視化するシステム

※2 目の前の現状映像の上にBIMの設計情報から生成したCGを重ねることで、施工後のあるべき姿を確認できるシステム

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

ビジョン

鹿島グループを取り巻く経営環境は、近年、産業構造や人々の生活・行動、価値観の変容に加え、地球規模での気候変動と脱炭素化、デジタル化の進展などにより、急速に変化しています。昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界全体に著しい影響を及ぼし、社会・経済・技術の変化のスピードを加速させています。

こうした経営環境において、当社グループが持続的に成長するためには、多様な人材を呼び込み、外部リソースと連携しながら価値を共創することが重要と考えています。この認識のもと、今般、当社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、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

開放性

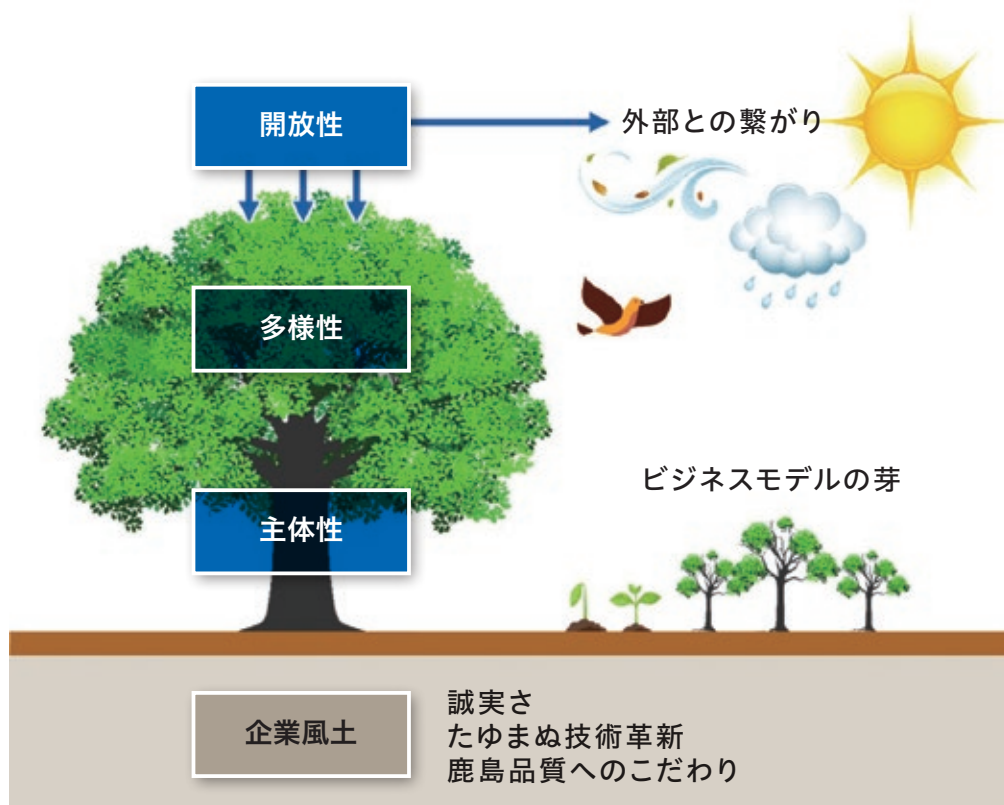
事業創出やR&Dに必要なリソースや刺激を外部に求め、変化への適応力がある

多様性

多様な人材や働き方を重視し、尖った発想や異なる価値観を認め合う受容力がある

主体性

イニシアチブを発揮し、新たな価値領域への仕掛けをまとめ上げる構想力がある



経営理念・ビジョン・マテリアリティ・
中期経営計画の位置づけ



ビジョンステートメントには、「過去に対する敬意」と
「未来への挑戦」という2つの意を込めています。

「過去に
対する敬意」

社員・顧客・社会・職人の思い、つながり、信頼や
技術立社として培った伝統ある技術を、新たな
価値創造の源泉として、次代に受け継ぐ。

「未来への挑戦」

持続的成長を期すために、新しい発想で絶えず
自己研鑽を行い、“想像と感動をかたちにする”
というワクワク感と期待感を世の中に提供する
意思を持ち続ける。

ビジョンの実現に向け、大切にしたい価値観は、鹿島グループを木に見
立て、いかに大きく成長させるかという視点に基づいています。

木の下は「企業風土」を表しています。誠実さ、たゆまぬ技術革新、
鹿島品質へのこだわりといった人と技術を大切にする鹿島の企業DNAと
いうべきものです。

木の幹は「主体性」を表しています。従来の請負型ビジネスの枠にとどま
ることなく、自らイニシアチブを発揮し、建設バリューチェーンの川上から
川下に至る事業領域、あるいは新しい価値領域に進出する構想力を持つこ
とです。

木の枝葉は「多様性」を表しています。人材や働き方の多様性を重視し、
尖った発想や異なる価値観を認め合う受容力を持つことです。

右上の太陽や雨、風、鳥は外部とのつながりを表現しており、外部からの
栄養は「開放性」を表しています。自前主義に陥ることなく、事業創出やR&D
に必要なリソースや刺激を外部に求め、変化への適応力を持つことです。

また、土壌から育ち始めている多種多様な小さな木々は新しいビジネス
モデルの芽を表現しています。

これら「主体性」「多様性」「開放性」という3つの要素は、これからの鹿島
グループに求められる重要な特性です。「鹿島グループという木」を成長さ
せるために、「主体性」「多様性」「開放性」を持った人材育成や組織づくりに
最優先で挑んでいきます。

FOCUS

部門横断タスクフォースを組成し、
ビジョンを作成

ビジョンの作成は、各部門から推薦された20
人の中堅・若手社員によるタスクフォースが担い
ました。

タスクフォースメンバーは、企業としてありた
い姿や事業を通して実現したい理想の社会を見
据え、それに向けたビジョンの考案に取り組みま
した。議論をスタートさせる際には、「どうやって
社員の誇りを呼び起こすか」「どのようにして社
外の共感を得るか」「価値観（好き・嫌い）が明確
か」「鹿島らしさが出ているか」などのポイントに
留意し、活動は2020年の11月と12月の2か月間
にわたって行われました。

ビジョンの検討では、パーパス型（私たちは社
会／世界を～する）とアイデンティティ型（私た
ちは～し続ける）のそれぞれについて議論し、よ
り共感を得られたものについて、「どのようにする
か、何をするか」といった点を掘り下げて討議し
ました。

このビジョンは、鹿島グループの全員が一丸
となって、同じ目線で創造的な発展に向けて取り
組むためのよりどころや指針を示したものとなり
ます。

社員だけで考案したビジョンは、もしかしたら
素人のような泥臭い表現なのかもしれません。
しかし、プロが考えるような洗練された表現では
ないからこそ、社員や将来入社を希望する学生
を含む社内外のステークホルダーの心に響くも
のになっていく——鹿島はビジョンの浸透を通し
て、ますます多様な人材が集う企業グループへ
の質的発展を目指します。

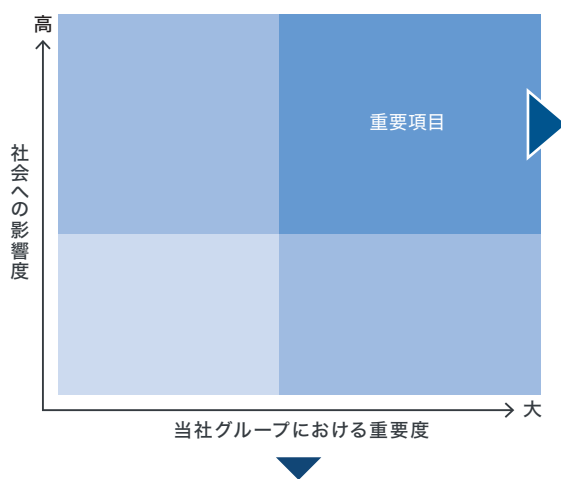


マテリアリティ

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

マテリアリティの特定

課題のマッピング



上図における「社会への影響度が大きく、当社における重要度が高い課題」について内容を統合・再整理し、言語化を行い、当社グループのマテリアリティとして事業を通じて貢献する4項目、事業継続の基盤となる3項目の計7項目に取りまとめています。

- | | |
|---|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社会インフラの維持更新 |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 品質の確保・向上 ● 技能労働者の処遇改善 |
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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

- 1 直近の社会環境の変化とそれに伴う当社グループへの影響を整理
- 2 外部有識者との意見交換
- 3 ビジョン、新中期経営計画と合わせて検討し、見直すべき点を抽出、見直し案を作成
- 4 見直し案に対する各部署からの意見聴取
- 5 新中期経営計画への反映、取締役会決議



鹿島は、「社業の発展を通じて社会に貢献する」ことを経営理念に掲げています。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野からなる国連グローバル・コンパクトの10原則を支持し、経営理念のもと事業を通じた社会課題の解決に努めるとともに、SDGsへの取組みを進めていきます。

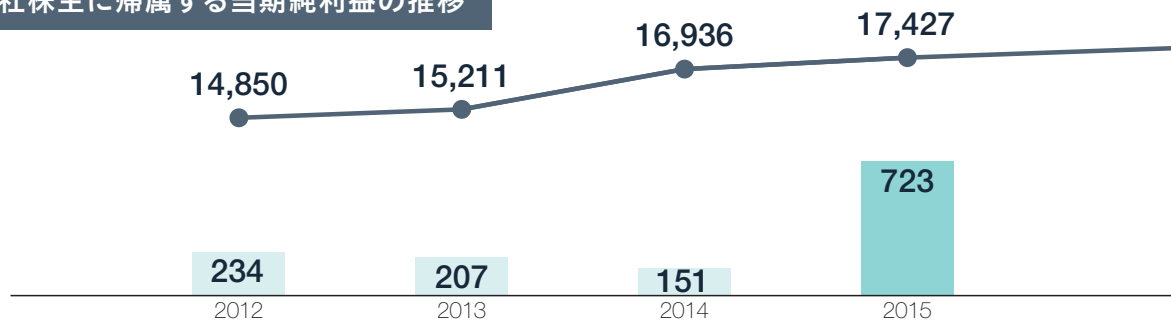
マテリアリティと関連するSDGs

		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	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  <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"> 快適で魅力ある空間の創造 エンジニアリング技術による生産性・品質向上 知的生産性・ウェルネス価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模複合再開発プロジェクト 	  
	2	長く使い続けられる 社会インフラの追求  <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"> 建造物の長寿命化技術 インフラ維持・リニューアル技術 施設・建物管理業務の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 良質な開発事業資産の積上げ インフラ運営・PPPへの参画 	  
	3	安全・安心を支える 防災技術・サービスの提供  <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"> 制震・免震技術の高度化 気候変動を踏まえた強靱な建物・構造物の建設 BCPソリューションの提案 	<ul style="list-style-type: none"> BCPを考慮したサプライチェーンの構築 災害発生時の対応力強化 	 
環境	4	脱炭素社会移行への 積極的な貢献  <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CO₂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"> ZEBなど省エネ建物の提供 最適なエネルギーシステムの構築 再生可能エネルギー施設の建設 グリーンインフラの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 工事中のCO₂排出量の削減 グリーンビルディングの開発 再生可能エネルギー発電事業 環境配慮型材料の開発・活用 	    
		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
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  <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"> 技術開発とDXの推進、生産性・安全性の向上と新たな価値の創出 高品質で安全な建造物を担保する品質確認体制の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 施工の機械化・自動化・ICT化 	 
	6	人とパートナーシップを 重視したものづくり  <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"> 労働安全衛生の確保 働き方改革、担い手確保の推進 重層下請構造の改革 ダイバーシティを重視した人材育成・人材開発 オープンイノベーションの活用 	<ul style="list-style-type: none"> 「鹿島スマート生産ビジョン」 	     
	7	企業倫理の実践  <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"> コンプライアンスの徹底 リスク管理体制とプロセス管理の強化 適正なサプライチェーンマネジメント 人権の尊重 		

過去の中期経営計画の振り返り

連結売上高／親会社株主に帰属する当期純利益の推移

● 連結売上高

■ 親会社株主に帰属する
当期純利益

中期経営計画(2015～2017)

基本方針

- 1 単体建設事業の利益率向上
- 2 先駆的な価値ある建設・サービスの提供
- 3 成長に向けたグループ経営基盤の確立

経営目標 (連結)

売上高	17,500億円程度
経常利益	650億円以上
有利子負債	3,700億円以下
ROE	8.0%以上

※ 計画最終年度

成果

業績・財務面

- 単体建設事業の再生・強化による業績水準の向上

2017年度	
売上高	18,306億円
経常利益	1,797億円
有利子負債	3,448億円
ROE	20.9%

- 単体完成工事総利益率の向上

(2014年度)	2015年度	2016年度	2017年度
0.8%	11.9%	14.7%	16.4%

施策面

- 1 グループの強みを活かす事業領域を計画的に強化・拡大

- 国内開発事業
 - ・ 戦略的資産の取得
- 海外事業
 - ・ 新市場への展開、既存市場の領域拡大
- エンジニアリング事業
 - ・ 海外プロジェクト強化
 - ・ O&M事業の展開
- 建設関連事業
 - ・ 機能補完会社の設立
 - ・ BIM新会社設立と専門会社の買収

- 2 ESGの観点を踏まえ将来収益分野への経営資源投入を推進

中期経営計画(2018～2020)

- 1 次世代建設生産システムの構築
- 2 社会・顧客にとって価値ある建設・サービスの提供
- 3 成長に向けたグループ経営基盤の確立

当期純利益	800億円以上
ROE	10%以上

※ 計画最終年度

成果

- グループ全体の業績水準が向上
 - ・ フロントローディングの徹底と生産性の向上による国内建設事業の収益力回復
 - ・ 開発事業・海外事業の収益源化
- 財務構造が改善、成長投資を実行可能な体制の確立
- 計画期間中(3年連続)経営目標の達成

	2018年度	2019年度	2020年度
当期純利益	1,098億円	1,032億円	985億円
ROE	15.5%	13.4%	11.8%

- 1 次世代建設生産システムの構築

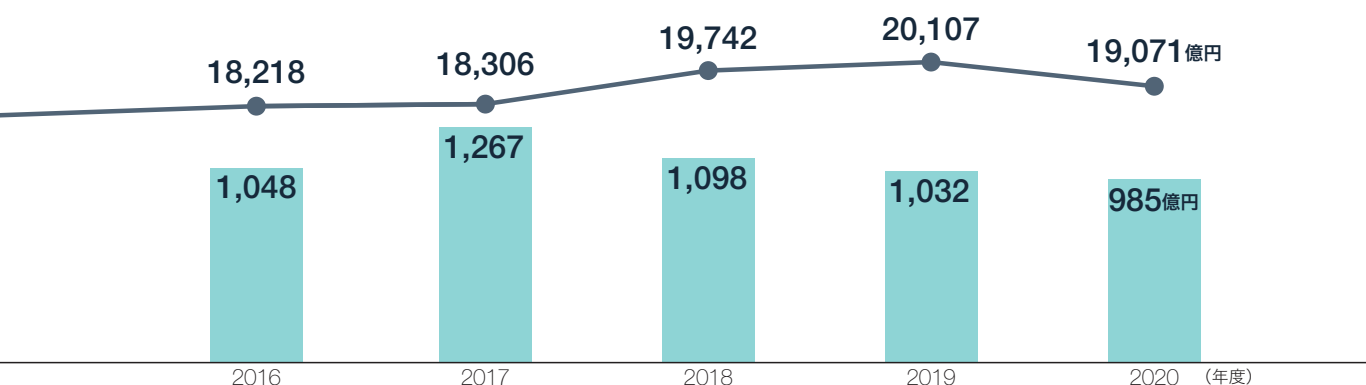
- ・ 生産性向上に向けたR&Dの集中的実施
- ・ 新技術のプロジェクトへの適用と展開
- ・ 一部職種の直備化、協力会社の人材育成支援

- 2 社会・顧客にとって価値ある建設・サービスの提供

- ・ 国内・海外開発事業の投資計画達成
- ・ 私募リートの運用開始
- ・ 米国、欧州における流通倉庫開発事業の収益拡大

- 3 成長に向けたグループ経営基盤の確立

- ・ ESG/SDGsへの取り組み推進、マテリアリティの特定
- ・ 同業大手との技術連携・協業の推進
- ・ コンプライアンス・リスク管理体制の整備



[投資計画・実績]

	計画	実績
国内開発事業	1,600億円	2,000億円
(売却による回収)	600億円	600億円
海外開発事業	2,400億円	2,000億円
(売却による回収)	1,150億円	1,000億円
R&D投資	500億円	490億円
その他設備投資	500億円	690億円
投資総額	5,000億円	5,180億円
(ネット投資額)	3,250億円	3,580億円

継続課題

中核事業強化

- ・生産性の更なる向上と担い手確保
- ・効率性・成果を一層重視した投資

事業領域拡大

- ・建設の上流・下流分野への取組み
- ・新ビジネスモデルの開拓

経営基盤

- ・コンプライアンス徹底の継続
- ・脱炭素への取組み強化

経営環境

【経営環境の変化】

社会・経済

- ・生活・消費行動の変容、価値観・働き方の多様化
- ・中長期的な国内労働人口の減少

環境・エネルギー

- ・気候変動、自然災害激甚化
- ・脱炭素化の流れ、再生可能エネルギーの普及

技術

- ・デジタル化の加速度的進展、AI、IoT、5Gの実装拡大

【新型コロナウイルス感染症の影響】

経済動向

- ・世界経済は、各種経済対策の効果、ワクチンの普及に伴い、時間を要しつつも回復に向かうことを期待

国内事業

- ・感染症対策徹底に伴う作業効率低下を限定的にとどめ、現場における生産体制は維持できる見込み
- ・インバウンド需要消失や企業投資姿勢の慎重化により受注活動には一定の影響があり、厳しい競争環境が継続する可能性がある

海外事業

- ・北米、欧州、大洋州における影響は軽微にとどまり、東南アジアにおける建設・開発事業の停滞は、段階的に改善が進むと見込む

【建設需要の見通し】

国内

- ・公共投資は堅調な推移を見込む
- ・民間設備投資は、経済回復とともに持ち直しが進むが、感染症の影響が完全に払しょくされるまでには時間を要するため、不確実性が高い状況が当面継続する
- ・脱炭素化やデジタル化に関連する投資は中長期的に拡大することを期待

海外

- ・北米、欧州においては製造業、物流施設、大洋州においては住宅などの建設需要が堅調に推移することを期待
- ・東南アジアにおける需要が、コロナ禍前の水準に戻るには一定の期間が必要になると見込む

中期経営計画 (2021~2023) —未来につなぐ投資—

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「鹿島グループ中期経営計画 (2021~2023)」として策定しました。

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計画としています。

3つの柱

- 1 中核事業の一層の強化
- 2 新たな価値創出への挑戦
- 3 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進

経営目標

連結売上高

親会社株主に帰属する
当期純利益

ROE

2兆2,500億円
程度
(2023年度)

950億円
以上
(2023年度)

早期に10%を
上回る水準に
回復する

1 中核事業の一層の強化

2023年に向けた主な施策

- 1 成長領域を見据えた提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化
- 2 次世代建設生産システムの進化
- 3 バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化
- 4 開発事業への積極的投資継続による収益拡大
- 5 グローバル・プラットフォームの構築・強化

2030年にありたい姿

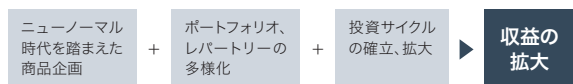
- ソフト・ハード、デジタル・リアルの技術の活用と、強固なバリューチェーンの構築により、持続的に成長している
- 「建設現場の工場化」や「サプライチェーン全体の見える化」により、合理的な生産体制を構築している

成長領域、重点分野への取組み

競争が厳しくなっているなか、特に成長領域、重点分野に注力します。



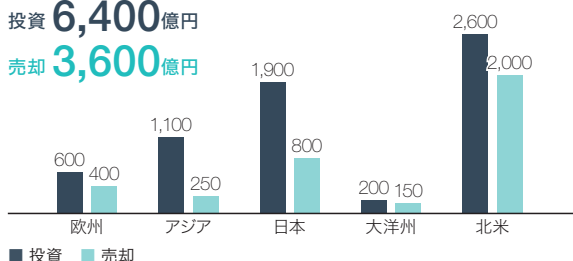
開発事業の投資サイクルの拡大成長とポートフォリオの多様化



国内・海外開発事業

投資 6,400億円

売却 3,600億円



スマート生産、施工の自動化・最適化の更なる推進

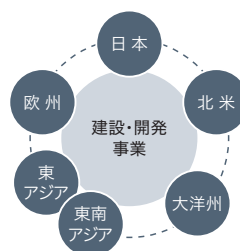
スマート生産、施工の自動化により生産性の向上に努めるとともに、BIM・CIMによるデジタルツインを実現させていきます。

バリューチェーンを通じた顧客への価値提供の取組み強化

グループを挙げて、顧客に提供するサービスを建設の上流から下流まで幅広く充実させていくことを目指します。

世界5極体制の更なる発展

- 人材面での更なるローカル化
- 業務・資本提携等による各国事業基盤の拡充
- 上流・下流分野（設計・エンジニアリング、維持管理等）の強化
- 建設、開発事業のシナジー発揮



2 新たな価値創出への挑戦

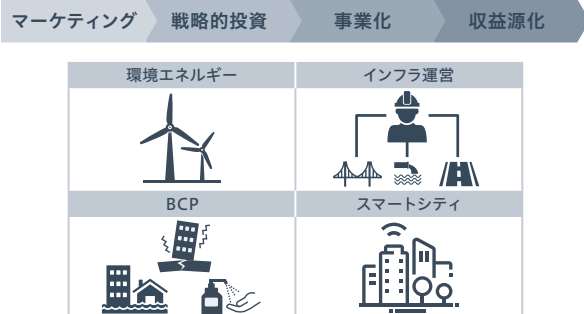
2023年に向けた主な施策

- 1 社会課題解決型ビジネスの主体的推進
- 2 オープンイノベーションの推進による新ビジネスの探索・創出
- 3 未来社会を構想する機能の強化

2030年にありたい姿

- 社会課題解決型ビジネスの有望分野で新たな収益源を獲得している
- オープンイノベーション推進体制が確立され、様々な新規ビジネスを創出している

新たな領域でのビジネス推進



オープンイノベーションネットワーク拡充による、異業種、ベンチャー企業等の提携推進

新設した戦略的投資枠（600億円）を活用し、シンガポール、シリコンバレーなどとのグローバルネットワークも活かし、異業種、ベンチャー企業との提携、及び投資を進めます。

フロンティア領域探索のための未来社会構想チームの組成

将来の鹿島グループが向かっていくフロンティア領域を探索するため、未来社会を構想するチームを自ら手を挙げた社員を中心に組成して、検討していきます。

3 成長・変革に向けた経営基盤整備とESG推進

2023年に向けた主な施策

- 1 「トリプルZero2050」の活動加速
- 2 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化
- 3 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり
- 4 R&D、DXの戦略的推進

2030年にありたい姿

- 「鹿島環境ビジョン:トリプル Zero2050」に向けて「ターゲット2030」を達成している
- 安心・安全・快適で、全ての建設技能者が魅力を感じる現場となっている
- 多様な人材が集い、自由闊達な組織となっている
- 世界最先端の知と結びついたR&Dが事業をリードしている

2050年カーボンニュートラルの実現に挑戦

「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」を改訂し、新たなCO₂排出量削減目標を設定しました。CO₂削減とともに、カーボン・オフセットのための計画的な投資と、「CO₂-SUICOM」など環境配慮型材料の開発、促進を実施します。2023年度の目標は26%削減とし、また中期経営計画期間中のSBT[※]取得を目指します。

2013年度比CO₂排出量原単位削減率

削減対象	2023年度目標	「トリプルZero2050年」	
		2030年度目標「ターゲット2030」	2050年度目標
自社排出CO ₂	▲26%	▲50%	▲100%

➡ 2023年度SBT取得を目指す

※ SBT (Science Based Targets): 温室効果ガス削減目標に関する国際認証

重層下請構造改革、サプライチェーンの維持・強化

重層下請構造の改革をはじめとする担い手確保策を強力に推進します。また、コンプライアンスと安全対策については、協力会社を含むサプライチェーン全体で徹底していきます。

人材育成、ガバナンス

人々の価値観の変容などを踏まえ、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を整えます。また、グループマネジメント体制の改善などのガバナンス強化を図ります。

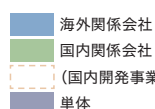
R&D、DXの戦略的推進

発信力やマーケティングを重視して、グローバルなオープンイノベーションを推進していきます。また、DX・デジタル化をグループ全体に行き渡らせ、業務プロセスの刷新や新たなビジネスモデルの構築につなげていきます。

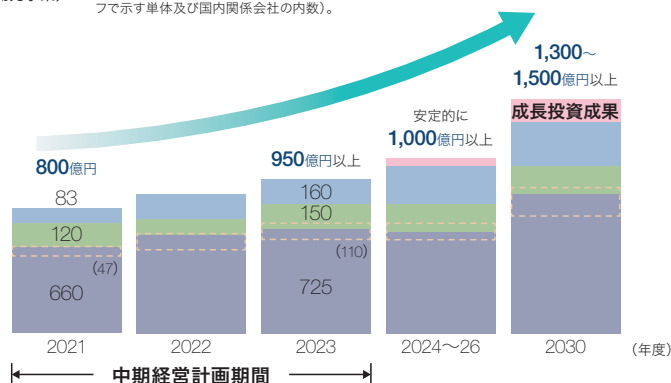
目指す利益水準(セグメント別)

2023年度目標は連結当期純利益950億円以上と設定しています。中核事業の強化とともに、事業領域拡大や新たな価値創出に向けた成長投資を実施し、次の中期経営計画(2024~2026)期間において安定的に連結当期純利益1,000億円以上、2030年度頃には、投資成果と合わせて1,300~1,500億円以上の水準を目指します。

連結当期純利益



※ 連結当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益。
 ※ 棒グラフの内訳は、連結調整前の単体及び関係会社の当期純利益を記載しているため、合計の連結当期純利益とは一致しない。
 ※ () の国内開発事業は、「鹿島単体の開発事業+開発系国内関係会社」を示した経営管理数値(グラフで示す単体及び国内関係会社の内数)。



投資計画

本計画期間においては、「未来につなぐ投資」を重点項目と位置づけ、総額8,000億円の投資を予定します。生産性向上や担い手確保、強みを持つ国内外の開発事業への投資に加え、新たに戦略的投資枠を設定し、社会課題解決型ビジネスやグローバルなオープンイノベー

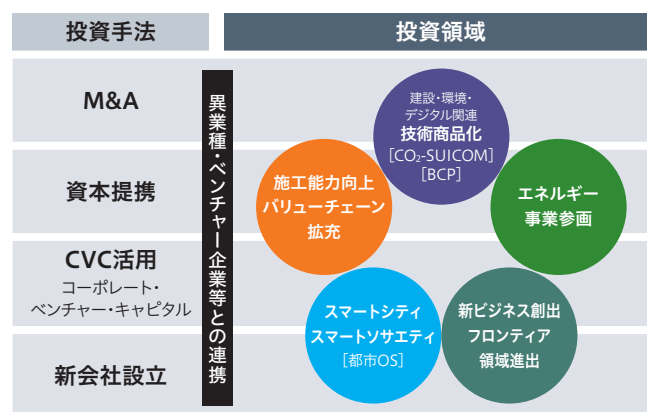
ションの推進など、将来の飛躍に向けた様々な取組みと新たな事業創出に挑戦します。

なお、計画している8,000億円を超過することになっても、投資機会には柔軟に対応していく予定です。

投資計画

	中期経営計画 (2021~2023)
国内・海外開発事業 (売却による回収) (ネット投資額)	6,400億円 3,600億円 2,800億円
R&D・デジタル投資	550億円
戦略的投資枠	600億円
その他設備投資	450億円
投資総額(ネット投資額)	8,000億円 4,400億円

戦略的投資枠



財務施策・株主還元

中長期的な成長に向けた投資を重視するとともに、株主還元の拡充に努めます。

財務 施策

事業ポートフォリオ・資産構成の最適化

- ・資産効率の高い事業や成長事業への重点的な投資
- ・効率性、リスクを考慮した事業・保有資産の適宜見直し
- ・ROIC(投下資本利益率)によるモニタリング

成長投資への充当原資として「政策保有株式」の更なる縮減
 (計画期間中に300億円以上売却)と有利子負債の活用
 リスク耐性を備えた財務健全性の維持

株主 還元

配当性向30%を目安とした配当に努めるとともに、業績、財務状況及び経営環境を勘案し、自己株式の取得など機動的な株主還元を行うことを基本方針とする

鹿島グループのマテリアリティと中期経営計画主要施策の関係

		マテリアリティ						
		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	4 脱炭素社会移 行への積極的 な貢献	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
主要 施策	中核事業	1 成長領域を見据えた提案力・設計施工力・エンジニアリング力の強化	●			●	●	
		2 次世代建設生産システムの進化	●			●	●	
		3 バリューチェーンの拡充による顧客価値の最大化	●	●	●			
		4 開発事業への積極的投資継続による収益拡大	●					
		5 グローバル・プラットフォームの構築・強化	●	●	●	●	●	●
	新たな価値	1 社会課題解決型ビジネスの主体的推進	●	●	●			
		2 オープンイノベーションの推進による新ビジネスの探索・創出				●	●	
		3 未来社会を構想する機能の強化	●			●	●	
	経営基盤・ESG	1 「トリプルZero 2050」の活動加速			●			
		2 次世代の担い手確保、サプライチェーンの維持・強化				●	●	●
		3 成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり					●	●
		4 R&D、DXの戦略的推進	●	●	●	●	●	

主なKPI及び目標

テーマ	KPI	目標(2023年度)	関連するマテリアリティ
生産性向上	【土木工事】 現場PH(売上原価/現場延労働時間)	2016年度比15%向上	1 4 5 6
	【建築工事】 ①モデル現場生産性(延労働時間/施工延床面積) ②スマート生産導入現場率(数)	①2017年度比20%向上 ②50%以上	
リニューアル更新・維持管理	【土木工事】 インフラ更新分野売上高	200億円/年	1 2 3 4
	【建築工事】 ①リニューアル工事売上高 ②スマートBMの導入棟数	①2,000億円/年 ②20棟/年	
再エネ工事	【土木工事】 再エネ分野売上高	300億円/年	1 4 5
CO ₂ 排出量削減	CO ₂ 排出量原単位(t-CO ₂ /億円) スコープ1及び2	2013年度比26%削減 2030年度50%削減、2050年度100%削減 (カーボンニュートラル)	4
安全、担い手確保	原則二次下請までに限定した施工体制(達成率)	施工体制の実現(達成率100%)	5 6 7
	新E賞対象者(優良技能者報奨制度)	800人/年	

財務本部長メッセージ



中長期の観点で、競争力強化や収益源の多様化に向けた投資を加速

取締役 専務執行役員
財務本部長

内田 顕

前中期経営計画に沿って終了した事業と財務の運営

中期経営計画(2018~2020)(以下「前中期経営計画」)が終わりましたので、まずその振り返りから始めます。計画策定時には全く想定されなかった「コロナ禍」に遭遇し、いくつかの産業セクター、個別企業に業績悪化を生ぜしめたものの、当社の建設事業においては、短期間の現場一斉閉鎖の他はサプライチェーンの途絶等も回避され、施工高進捗への影響は総じて限定的でしたし、開発事業においても、進行中の受託開発や市街地再開発の案件にも大きな

停滞や計画変更は見られず、結果として、目標達成への深刻な影響はなく、概ね計画に沿った事業運営を進めることができたと総括します。

業績では3か年を通して目標の最終利益を確保し、財務的にも国内建設事業が資金の支出超過から収入超過に転換する時期にあたり堅調な資金繰りに支えられたことから、中期経営計画での各種戦略投資を予定どおり進め、連結有利子負債残高も計画値を下回る3,170億円にて着地しました。この間、当社初のグリーンボンドによる起債100億円や、政策保有株式の縮減策の立案等、課題も一つずつ進めることができました。

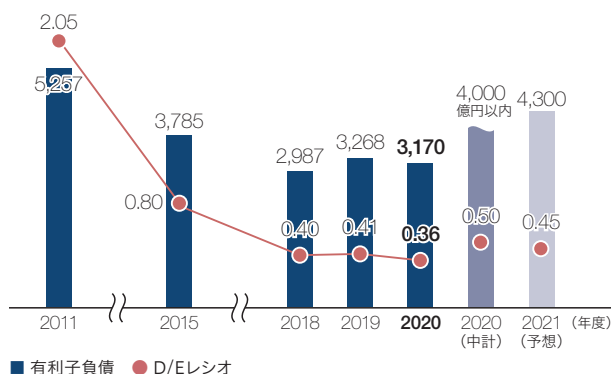
新中期経営計画における鹿島グループの各事業の展望

その一方で、「ウィズコロナ、アフターコロナ」を想定した新たな経営課題の浮上もあり、それらはそのまま次の「中期経営計画(2021~2023)」(以下「新中期経営計画」)に、前中期経営計画からの継続課題とあわせて引き継がれています。

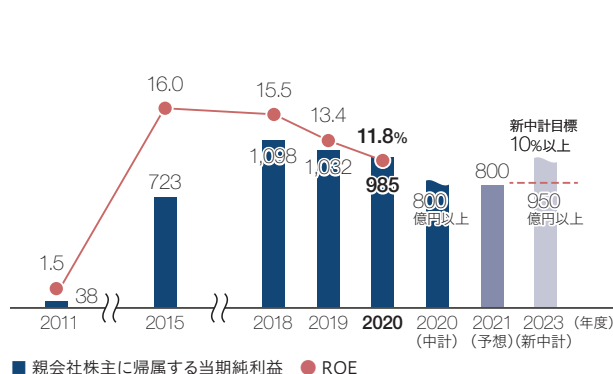
新中期経営計画では、「未来につなぐ投資」と題したとおり、積極的かつ多面的な投資に挑みます。期間中3か年の最終利益累計を、建設事業での少なくとも現状以上の水準と、開発事業や上下流事業領域での前中期経営計画の成果の一部も含めた増益とで、合わせて約2,600~2,700億円と見込み、これに有利子負債の活用等を加えて、新中期経営計画の「投資計画」に織り込んだネット投資額4,400億円(投資総額8,000億円)に充てることとしました。

建設・開発ビジネスを通底させて考えれば、顧客の求めに応じて、事業企画・設計から施工・完成・メンテナンスまで、それぞれに必要なエクスパティーズ(専門技術)を取り

有利子負債・D/Eレシオ



親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



揃え、最適な資源とスキルを投入し、顧客満足の獲得を目指すものといえます。アウトプットは、汎用的でコモディティ化するものと、先端的で高付加価値なものとの両極間のどこかに位置するものとなりますが、当社グループとしては、どこの位置であってもカバーすべき領域としています。そのためには、事業企画力、都市計画力、設計力、コスト削減を含む施工力、R&D、IoTやロボットを用いた生産性向上、CO₂対策、担い手不足対策、ウェルネス提案、建物管理、事業用資産のアセットマネジメント等々、幅広い「手札」を用意しておかねばなりません。R&D・デジタル投資（550億円）、戦略的投資（600億円）、その他設備投資（450億円）の計1,600億円の投資を通じて、これら「手札」を充実させていけるかが、新中期経営計画の命題といえましょう。

■ 建設事業

国内建設市場の規模感について、建設産業は既にピークアウトし、縮小均衡に向かうとの見解がありますが、物流施設やデータセンターの需要急拡大、都市部で続く再開発計画、温暖化対策や新型コロナウイルス感染症対策による建物・設備の仕様変化など、時代と社会の変化に伴う建設需要の内部での「新旧変化」も実感できるところです。新たな建設市場の方向性を探りつつ、当社の現在の事業規模のコア部分である建設受注高・建設売上高について2兆円というボリュームを目安としていくことは引き続き可能と考えます。そのために、激化する受注競争下にあっても建設事業の収益力を維持すべく、データを駆使した業務効率化・デジタル化やロボットが担い手をサポートする生産性向上、担い手を確保するための協力会社・サプライチェーンの強化・合理化など、多岐にわたる「打ち手」が必要です。建設事業の収益性の低下を甘受せず、たとえ開発事業や国内外関係会社の収益が拡大し、さらには新領域での収

益源が付加されたとしても、建設事業が少なくとも現状水準以上の収益を維持し、当社の最終損益を支える体制は維持すべきと考えます。

R&Dの必要性はますます高まり、販管費に占めるR&D関係費用の割合も単体では1/4規模にまで拡大してきました。効果あるR&Dテーマの見極めと効果の測定・評価が求められています。また、それゆえに、増加するR&Dコストを賄える建設事業総利益の維持・向上が不可欠です。

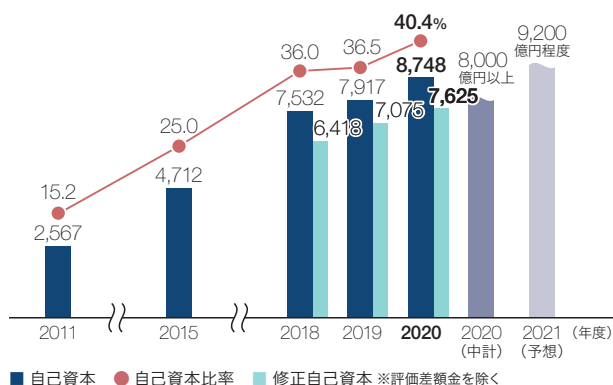
一方、当社内での「担い手」、すなわち、人材育成についても課題があります。建設工事においては、不確実性の伴う「見積」により受注判断を行い、個々の現場が状況に応じて施工計画を立案・修正しつつ「建造物を具現化」していくものですが、見積時の判断どおりにならない時の仕様変更やコストとリスクを管理するスキルが必須です。需給という市場要因に大きく左右される建設事業のマージン（工事総利益率）ですが、その指標にはかかるスキルの巧拙も影響します。新技術・新システムを不断に導入するなかにあっても、この難易度の高い「人が管理する能力」の十全な発揮は不可欠であり、そのスキルの「人から人への伝承」の重要性は言うまでもありません。新中期経営計画とともに発信した当社の「ビジョン」にある、“人の思いと技術を受け継ぎ”は、そこにも深くつながっています。

■ 開発事業

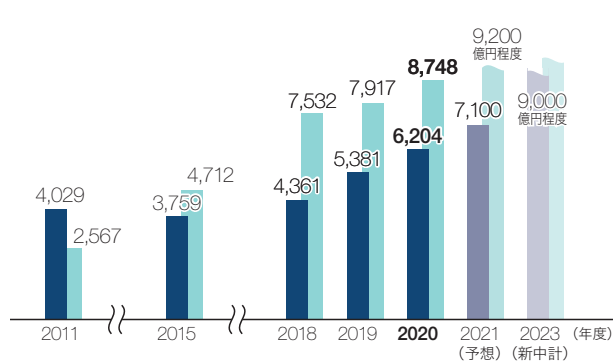
新中期経営計画でも引き続き国内外での開発事業投資を積極的に進めるために、ゼネコン・デベロッパーの特徴である「建設と開発との双方向でのシナジーを最大限に発揮すること」を掲げているのは従前どおりです。

前中期経営計画期間中に取得したプロジェクトのうち、国内開発では、案件数で20件超、総投資額2,000億円となりました。それらの資金回収については、2023年頃から

自己資本・自己資本比率・修正自己資本



開発事業資産・自己資本



本格化し、利益貢献も同年以降、順次拡大を見込んでいます。完成後の販売を目指すもの、賃貸事業用として保有するもの、あるいは出資形態を採って投資収益を期するもの等で構成されますが、これら投資案件のひとつひとつが、機関決定に先立つ社内諮問機関である「開発運営委員会」での審議に付され、案件のGo / Not Go、取り組むうえでの条件設定、目標収益等、多面的かつ十分に議論を重ねています。いずれも、P/Lの損益値のみならず、販売案件についてはIRR（内部収益率）や売却CAPレートを、賃貸案件にはNOI利回りなどを対照し、アセットクラスごとや全体でのROIC（投下資本利益率）や有利子負債増減などにもらみながら議論を尽くしています。

海外においては、計画を若干下回ったものの前中期経営計画期間に約2,000億円を投資しました。欧米の流通倉庫開発事業への関与を件数でも地域でも拡大し、早期安定稼働に持ち込む運営スキルを蓄積しつつ、テナントづけが確定次第、売却する短期回転型事業に拍車をかけています。また、東南アジアでのホテルチェーン事業やリゾート系開発も、運営での実績を積み、将来的には投資家に売却できる条件を整えていくことも進めています。短期回転型でのリターンと資金回収は既に前中期経営計画の成果を見せ始めている一方で、長期事業や賃貸収入型事業については、前中期経営計画開始前までの仕込み案件が少なかったこともあり、収益貢献と資本回収にまだ一定年数を必要としますが、国内開発事業同様、2023年頃以降の本格化を期しています。

これら開発事業資産については、市況悪化に伴う物件価値の下落リスクが伴いますが、万一それらが顕在化しても、現在は多様なアセットクラスの保有に加え、売却を含めた処分手段（出口戦略）に複数の選択肢を有していることで損失の最小化も可能と見ており、また、財務面からは、連結自己資本の厚みによるリスク耐性も備わりつつあると考えています。

株主還元の推移



■ 新領域・新分野への取り組み

前中期経営計画の開始以降、新領域・新分野への事業投資の検討を活発に行っています。事業投資に関する社内諮問機関「事業投資等検討会」の開催頻度も一気に上がり、隔週、あるいは毎週といったペースで、再エネ、インフラ運営、異分野事業との提携、イノベーション投資等々、多種多様な新規案件を取り上げています。建設・開発事業と異なる観点での事業性・採算の評価に加え、対象事業が当社グループの事業に加わる意義や既存事業との親和性やシナジーの有無など、幅広く多面的に検討を行っています。新中期経営計画に謳う、グループの未来につながる投資で、「可能性を切り拓く」べく取り組んでいるところです。

財務部門としても、事業と資金調達手法の適合性、資金回収と損益計上の見込み時期、会社全体の財務ポジションへの影響などに照らしつつ、これら投資のための資金確保に努めます。既存収益からの資金投下に加え、新規投資からの回収を早期化して再投資へ振り向けるほか、有利子負債の有効活用も課題となります。新中期経営計画の最終年度の予想自己資本に照らせば、D/Eレシオの上昇は緩やかと見込まれますが、活発な「回収とそれに先行する投資」には有利子負債も活用することにより、連結有利子負債残高は5,000億円規模に増加すると見越しています。

そのうえで、「株主資本コスト（6～8%と想定、WACCは3.5～5%程度）を上回るROE水準」を常に念頭に置きつつ、新中期経営計画期間中に一時的に低下することであっても、ROE10%以上への早期回復を果たすことを財務課題とします。

■ 更なる企業価値向上に向けての課題

■ 気候変動への対応と情報開示

近時、温暖化対策、とりわけCO₂排出に係る対策が、企業レベルでの喫緊の課題として一気に重要性を増してきました。当社の建設事業・開発事業においても、CO₂排出量に対してどのようなインパクトを与え、どれだけオフセットできるのかの把握と対策が不可欠であり、当社グループの目標である「トリプルZero2050」と「ターゲット2030」の具体的な行動目標の明確化も課題です。具体的な行動に必要な財源には、新中期経営計画の戦略的投資やR&D投資の一部を充て、定常的なコストコンポーネントとなる部分は損益に適切に織り込んでまいります。また、財務部門としては、ルール策定に向けて世界的に検討が始まった「気候変動にかかる財務・非財務情報の開示」についてもしっかりと対応していく所存です。

■ 政策保有株式

政策保有株式については、CGコードの改訂につれて社会的な認知も進んできました。投資効率の低下した資産の入替えが、投資家の資産効率の改善を求める要請に応えることにもなることから、当社においても前年度から政策保有株式見直しを推進しています。新中期経営計画においても、2023年度末までに300億円の売却を掲げ、前中期経営計画の最終2020年度の売却額と合わせて約400億円の売却を計画しました。かかる政策保有株式は、長い過去からの企業間信頼の証として、多くは相手先からの要請により、また大半は必ずしも持ち合いを目的としない取得と保有でしたので、売却に際しては、相手先の同意を得ながら進めています。「株式売却が受注を阻害しない」という理解が徐々に世に浸透することにも期待しつつ計画的に売却を進め、その回収資金を、戦略的な投資や、投資効率のより高い資産への転換に充て、結果的には顧客の利益にもつながっていくR&D・生産性向上・担い手確保策等の費用支出の財源等に、それぞれ充当していく考えです。

■ 株主還元

株主還元については、配当性向の目安を30%に引き上げ、また1株当たり配当金を増額しました。前中期経営計画で連結自己資本の当面の目標であった8,000億円水準に到達し、同水準が新旧中期経営計画で一貫して進めている開発事業資産の積み上がりに対して、その資産価値の下

落リスクに対する一定の「資本抵抗力」として機能する水準に達したと判断されたこと、さらに「収益の分配」という観点では、R&D・生産性向上投資によって得られた成果の「顧客」や「協会社」への還元、従業員への給与・「働き方」での還元策、課税所得の確保による法人税等の納付など、各ステークホルダーへの還元を果たすなかで、株主還元についても、自己株式の取得とあわせ、配当水準の切上げにより従前以上の充実を図るべきと判断したことによります。今後も、収益力を高め「1株当たり利益（EPS）を増加させる」ことで増配の可能性を探るとともに、業績、財務状況及び経営環境を勘案し、自己株式の取得など機動的な株主還元を行うとの趣旨で還元方針も改定しました。

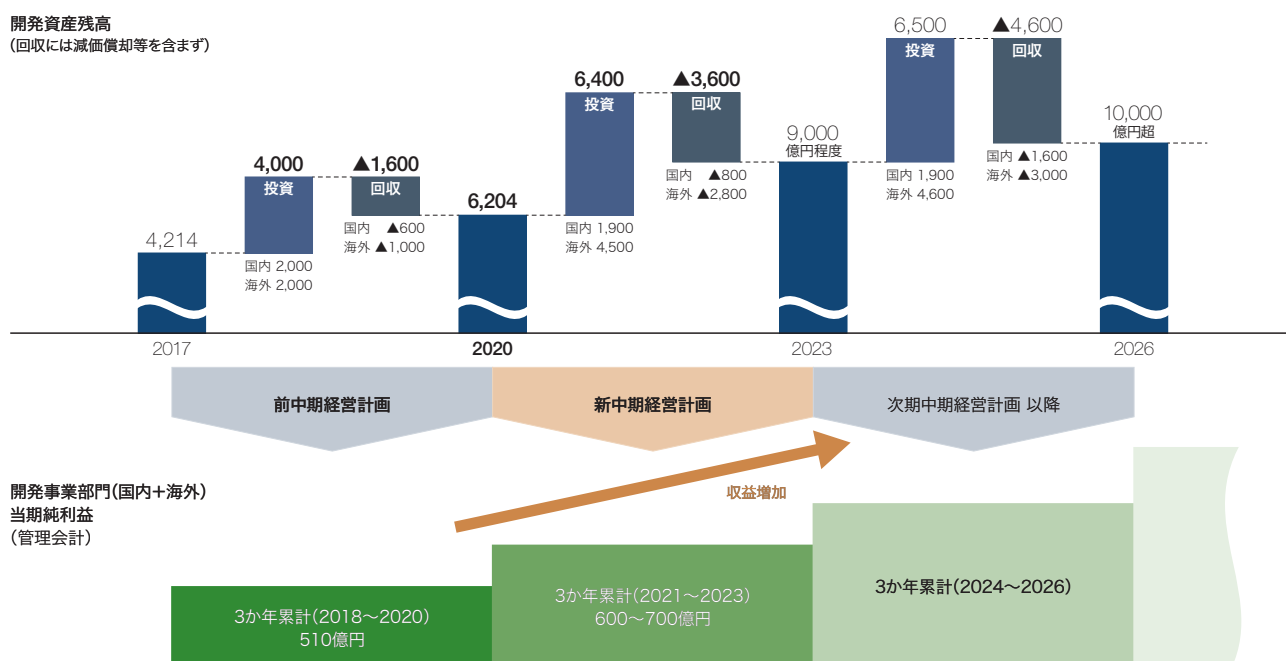
新中期経営計画では、多くの課題を措定しました。企業に対する社会からの要請と当社グループの発展を期するアイデアとを丹念に拾い集めた結果ですが、前述の温暖化対策や生産性向上・担い手確保対策など、まだまだ将来像を精緻に結び切れたとはいえず、今後も対応策の具体化・強化を進めていくべき課題が数多くあります。業績の維持・向上を図りつつ、社会とのオープンな接続のなかで、課題を一つずつ前進させていくために、財務部門ひいては当社グループを挙げて、ビジョン（大切にしたい価値観）、ESG、マテリアリティ（SDGs）等の理念が導く方向に沿って活動を進めていきたいと考えています。

開発事業（国内+海外）

投資と回収のモデル

開発資産残高

（回収には減価償却等を含まず）



土木

代表取締役 副社長執行役員
土木管理本部長、海外土木担当

茅野 正恭



事業方針

- 1 成長領域と新事業領域への注力
- 2 ICT技術を用いた生産システムの更なる革新
- 3 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

強み

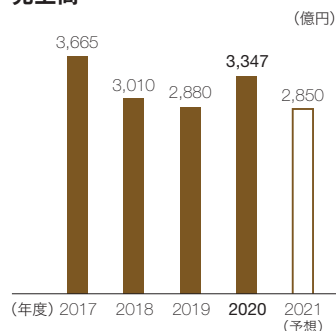
- 新技術・新分野に挑戦する文化
- 高度技術を活用した豊富な施工実績
- 人材・組織の総合力

機会とリスク

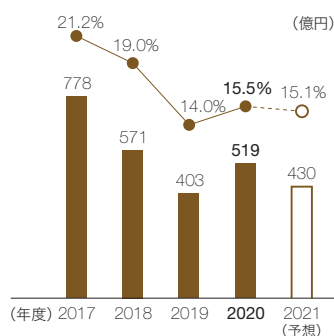
- 社会のニーズや市場環境の変化
- 再生可能エネルギー分野やインフラ維持・更新分野の拡大
- 建設業への入職者減少による担い手不足
- ICTを活用した省人化技術の開発と実装

事業概況

売上高



完成工事総利益／総利益率



2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により現場作業にも制約があった厳しい環境下でしたが、土木部門の業績は順調に進捗し、全社の経営目標達成に貢献することができました。ご関係の皆様には厚く御礼を申し上げます。

さて、国内土木市場は、激甚化・頻発化する自然災害やインフラ老朽化に対する国土強靱化対策、脱炭素化に向けて加速する風力発電施設建設市場の拡大等により、2030年頃までは底堅く推移すると予測しています。新中期経営計画においては、施工基盤を盤石にすることはもちろん、新たな領域への進出を加速していきます。

1. 成長領域への注力

当社は次世代インフラ整備のパイオニアとして、再エネ分野、インフラ更新分野などの成長領域に積極的に進出します。2020年2月に着工した秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事は、2021年4月から風車基礎施工を開始し、今まさに最盛期を迎えています。国内初となる商用洋上風力発電施設建設工事に取り組むことにより、実際に設計や施工を行わなければわからなかった貴重な知見を数多く得ることができま

した。一方で、五洋建設(株)、寄神建設(株)とともに建造しているSEP船※は予定どおり2022年度に完成します。現在想定される最大級の風車を設置できる大型船の保有と、秋田港・能代港の現場で貴重な経験を積んだ多くのメンバーの力が相まって、今後の市場拡大に対応する準備が整います。

インフラ更新分野では、関越自動車道阿能川橋床版取替工事においてスマート床版更新システムの適用準備を進めています。これまで数々の実証を重ね、取替工期を従来工法の1/6程度にまで短縮できる見込みとなり、交通規制による社会的影響の低減が期待できます。革新的光ファイバ計測技術は維持管理での活用を見据えて現場への適用を拡大中です。

また、当社は道路更新のみならず、浄水場更新を主としたPPP案件に参画した実績も数多く有しており、これらの幅広い更新領域に対応するため、2021年4月にインフラ更新に特化した専門組織を新設しました。関係会社とも連携してグループ全体での競争力強化を図ります。

2. 新事業領域への挑戦

新中期経営計画においては、インフラ運営を含めた投資・サービス事業への業容拡大、環境配慮型コンクリート（「CO₂-SUICOM」）の事業化など、社会課題解決型領域への挑戦を加速します。インフラを所有・運営することにより、維持補修や環境関連の最新技術をいち早く投入して当社の強みを活かしたサービスを提供できるうえ、これらの適用実績が脱炭素・維持更新時代における新たな営業展開・収益源確保への布石になると考えています。

海外に対しては、コロナ禍収束後の中長期的な成長を見据えて、台湾及びインドネシア等の東南アジア諸国を重点対象地域として新規受注に注力するとともに、現地人材の採用育成、現地有力企業との業務提携・資本参加などを行い、現地に根差した事業展開を進めていく方針です。

3. 生産システムの更なる革新と鹿島土木の未来

施工安全性、生産性の飛躍的向上を目的に開発された「A⁴CSEL」は、2020年8月から秋田県の成瀬ダム堤体打設工事において、最大23台の自動重機を4人で稼働させる高効率な施工を実現中です。また、2021年度は災害復旧工事（赤谷3号砂防堰）に初適用し、さらには山岳トンネルの自動化施工などへの展開を図っています。

成瀬ダムでは、鹿島土木の未来をテーマとした「KAJIMA DX LABO」を2020年10月にオープンさせました。パネル・ジオラマARを通して、当社の有する最先端ICTを体感できるとともに、デッキに出ると眼下に重機が無人で堤体を打設する様子を見ることができます。このようなPR施設も積極的に活用しながら、若い世代に建設業の魅力を知ってもらいたいと思います。

※ SEP(Self-Elevating Platform)船:自己昇降式作業台船

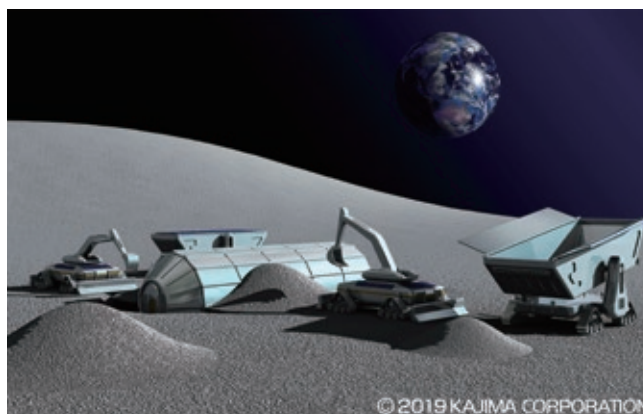


秋田港・能代港洋上風力発電施設建設工事
(上) 稼働中のSEP船
(下) 風車基礎置き場全貌

TOPICS

JAXA（国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構）との共同研究

当社はJAXAと有人月面拠点建設に関する共同研究を2016年から実施しています。月面上の重機を地球から遠隔操縦して建設作業を行う計画に対して、地球から月間の距離に起因する通信遅延によって作業効率が著しく低下し、実施困難となることが懸念されていました。そこで、「A⁴CSEL」を導入することで作業効率を向上させ、遠隔操縦と自動化施工技術を併用して拠点建設の実現を目指しました。2019年3月に整地～掘削～覆土の基本作業を全自動で行い、2021年3月には、JAXA相模原キャンパスと約1,000km離れた種子島宇宙センター造成工事の自動重機を公衆回線で結び、遠隔操縦と自動運転による効率的な遠隔施工を実証しました。「A⁴CSEL」の技術を宇宙へも展開していきます。



建築

副社長執行役員
建築管理本部長
松崎 公一



事業方針

- 1 次世代建設生産システムの展開と更なる進化
- 2 社会・顧客に対して信頼される価値あるサービスを提供
- 3 グループ会社連携による成長可能な経営基盤を構築
- 4 カーボンニュートラルを目指した様々な取組みを強化

強み

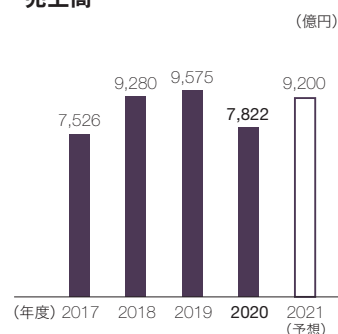
- 建設事業の上流・下流分野をカバーするグループ会社との連携
- 国内外の建設・開発事業の相互補完が可能な経営基盤

機会とリスク

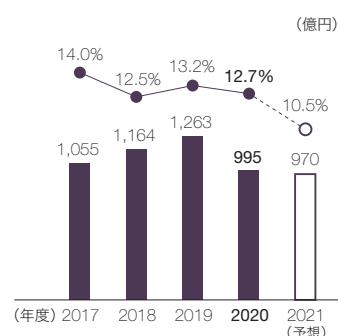
- 新型コロナウイルス感染症、カーボンニュートラルなどによる社会における市場環境の変化
- 社会・顧客ニーズの合理化・効率化への継続進行と多様化
- 次世代の担い手となる建設技能労働者の減少
- 2024年4月1日から建設業に適用される「働き方改革一括法」による労働環境の変化

事業概況

売上高



完成工事総利益／総利益率



新型コロナウイルス感染症の影響と2050年カーボンニュートラル実現に向けた政府の宣言により、市場環境は大きく変化し、今後更に社会や顧客から新たに多様なニーズが生まれるものと考えられます。当社は蓄積された技術力やノウハウをもとにそのニーズに応えると同時に、提案内容の高度化を図りたいと考えます。そのため、更なる生産性の向上とグループ会社との連携による強靱な組織の構築を推進します。

1. 前中期経営計画の成果と次世代建設生産システムの更なる進化

前中期経営計画においては、業務品質及び生産性の向上を目指し、現場作業のIT化・ロボット化などの「スマート生産」の開発、現場適用と一連のプロジェクト管理手法の改革を「KTMS[※]-2017」として全社で推進しました。これは、着工前のフロントローディング強化や施工中の生産性向上活動の徹底を図るもので、KTMS基幹システム（PrePit、PitPat、PatCare、k-FAIB）に蓄積した各プロジェクトのデジタルデータを整備し、見える化することで、本支店と現場が情報

共有を図り、先手管理の現場安定運営と生産性向上を目指したものでした。前中期経営計画期間中に基本的枠組みは整い、業績面において一定の効果が現れました。2021年度からはKTMS-2020⁺¹とし、KTMS基幹システムのより高度な利活用を図ります。これにより、例えば、蓄積されたデータによるプロジェクトの定量的評価・分析だけでなく、着工時の「仮想竣工」や設計・施工・維持管理一貫BIMによる竣工時の「デジタルツイン」の実現を通じ、顧客の多様なニーズに明確に応えるサービスの提供が可能となります。

なお、スマート生産技術は、2024年度の本格適用を目指し、ロボット系、遠隔管理系、デジタル系の3分野を継続開発中です。既に現場にて運用中であり、更なる改良を進めています。超高層、都心大規模プロジェクトにおける技術開発も継続推進中であり、開発成果の現場適用とフォロー・改良を実施しています。また、協調領域に関する開発・相互利用は、業界内でコンソーシアムを設立するなどにより普及展開を図っています。

2. 新たな成長領域・有望分野への体制構築

BCPに対するソリューションをグループ全体で提案する体制を強化していきます。2020年から建物安全度判定支援システム「q-NAVIGATOR」の標準装備の取組みを開始しています。また、グループ会社の(株)イー・アール・エスは災害アラート(地震・水害など)の開発・展開をしています。今後、各グループで保有するBCP対応ツールの更なる高度化と顧客ニーズへの提案を行う体制を構築し、当社保有の制震・免震技術を活用した耐震リニューアル工事の提案などとともに新たな価値の提供と長期にわたる事業機会を創出していきます。

また、スマートシティの実現に向けた計画に積極的に参画し、当社保有の関連する実績データの活用により、顧客の新たなニーズに応える提案をしています。

3. 経営基盤整備とESG推進

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、現場からのCO₂排出量削減を進めます。全現場で運用が開始された「環境データ評価システム(edes)」により蓄積されたデータの分析によるCO₂排出量削減活動を推進させます。

次に、生産性向上と働き方改革を両立させる社員育成プログラムを充実させます。重点育成期間を入社後13年間とし、従来の教育プログラムに加え、「現物をしっかり観て的確に判断できる目」を早期養成するため、実務体験型教育施設の建設に着手し、2023年4月から運用を開始します。

また、建設業の課題である担い手不足を解決する取組みに注力します。まず、業界の長年の課題である重層下請構造の改革に着手します。課題を協力会社と共有し、原則二次下



(上) デジタルツイン イメージ (左:バーチャルな建物、右:リアルな建物)
(下) Otemachi One

請までに限った施工体制の実現を目指します。協力会社に対する支援活動としては、生産力強化活動奨励制度、鹿島パートナーカレッジなどを展開します。なお、現場作業員の業務の効率化、安全対策のため、作業員専用スマホの現場導入を開始しました。

※ KTMS:建築工事Total Management System

TOPICS

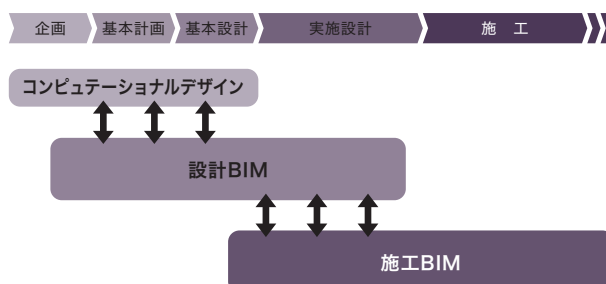
施工との連携を踏まえた、設計のデジタル化

従来の取組みであるプロジェクトへのBIM適用による生産性向上を更に展開し、プロジェクト川上での設計の高度化、川下での施工との連携を進めるために、コンピューショナルデザインと設計BIMを所轄する「デジタルデザイン統括グループ」を建築設計本部に新設しました。施工との連携を踏まえた設計のデジタル化を確立することで、一貫した設計施工力を提供します。

コンピューショナルデザインでは、プログラミング手法等を活用したデザインや、環境・構造のシミュレーションの確認など、設計の高度化・最適化に取り組んでいます。設計BIMでは、従来の2D図面での設計を、3Dと属性情報を活用しながら、建築・構造・設備などの情報と擦り合わせ、図面生成を一元的に進めています。さらに、施工BIMとの緻密で高度な連携を図っています。

設計・施工・維持管理の各段階でデジタル化を確立させることで、多様化する顧客のニーズや課題解決に対する提案力を高めています。

プロジェクト川上での設計高度化、川下での施工との連携



開発

執行役員
開発事業本部長
塚口 孝彦



事業方針

- 1 安定的な収益を生む優良資産の創出
- 2 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
- 3 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
- 4 私募リートの成長を活用した収益機会の拡充

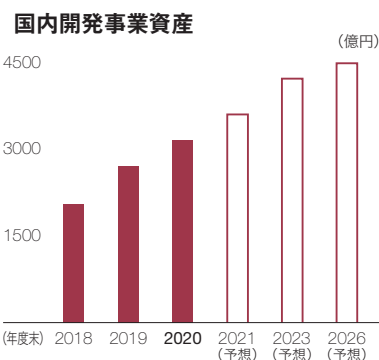
強み

- プロジェクト創出から建設・事業化まで一貫した建設技術にこだわる自社事業
- 当社の幅広い情報ネットワークを活用した多様な事業機会
- 私募リート等、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

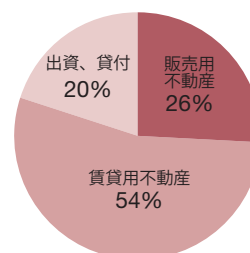
機会とリスク

- 社会課題解決を目指した新たな持続可能なまちづくりへの挑戦
- グループ企業と連携した運営マネジメント力の強化

事業概況



2020年度末の資産内訳



中核部門としての位置づけを確立し、グループ業績の向上に貢献

開発部門は土木、建築に次ぐ第三の柱として、事業拡大を図り、前中期経営計画では3年間で1,600億円の投資による収益の拡大、約3,000億円の国内資産形成を目指して進めてきました。

2020年度の推進中プロジェクトについて、「羽田イノベーションシティ (I期)」「東京ポートシティ竹芝」「世界貿易センタービルディング南館」の竣工・開業、「浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業」「ヒルトン沖縄宮古島リゾート」の着工を迎えました。新規入手プロジェクトとして、「東京工業大学田町キャンパス土地活用事業」「博多区中洲中島町土地開発事業」「大宮オフィス事業」などを創出し、推進中のプロジェクトも含め、約900億円の投資を行いました。新規プロジェクトは、東京都内で6物件、地方主要都市で5物件を創出し、地域バランスの取れたポートフォリオ形成を進めています。2018～2020年度の3年間累計で約2,000億円を投資した結果、2020年度末の資産残高は約3,100億円となり、中期経

営計画における目標以上の実績を達成しています。

2021年度からは、新中期経営計画に取り組んでいきます。

事業投資の「立地戦略」としては、東京では「立地ポテンシャルが高いエリア」「都市機能の更新等により今後立地ポテンシャルの上昇が見込まれるエリア」に注力し、積極的に案件創出に努めます。また、東京を補完する市場として「地方の上位中核都市の中心部」にも事業投資を図ります。

「営業戦略」としては、鹿島の開発ノウハウや得意先ネットワークを活かせる分野として、当社の得意先の課題解決に向けた案件や、公的不動産のコンペへの積極的な参加、再開発事業といった分野を重点戦略分野に設定し、プロジェクトを創出していきます。

「事業戦略」としては、以下の5点に取り組んでいきます。

1. 安定的な収益を生む優良資産の創出

実施中案件の着実な事業推進と新規案件の創出により、3か年で資産額約1,100億円の積み上げを目指します。賃貸用不動産、販売用不動産、プロジェクト子会社への出資を織り交ぜ、資産の積み上げと利益計上のバランスを考慮して進めます。

2. 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

賃貸資産による安定収益に加え、更なる収益力の向上に向けた販売用不動産の短期回転型事業を実施し、3か年で部門純利益100億円体制の構築を目指します。省資金型スキームの活用、適切な資産の入替えにより、投資効率の向上を図ります。

3. 私募リートの成長を活用したグループ収益機会の拡充

2018年度に運用を開始した私募リートが2020年度末に運用資産480億円に達し、2023年度における資産規模800億円の目標に対して順調に拡大しています。私募リートの成長を活用し、鹿島グループによるフィードビジネスの機会を創出し、収益の拡充を図ります。

4. レポートリーの拡大

データセンター・物流施設等、新たな収益不動産の開拓を行います。自社用地の活用を含めた検討を実施し、2023年度には第一号の工事着手を目指します。

5. 新たな社会・顧客ニーズに適応した事業の企画

ユーザー目線に立脚した以下のような新しい商品企画にも取り組んでいきます。

- ・ コロナ禍を契機とした働き方の多様化に対応した、新しいオフィス・住宅の企画
- ・ デジタル化の進展に合わせたスマートビル・スマートシティの開発
- ・ SDGs・ESGの普及に伴う環境配慮型不動産の開発



(左上) 世界貿易センタービルディング南館
(右上) 博多コネクタ
(右中) 羽田イノベーションシティ (I期)
(下) 東京工業大学田町キャンパス土地活用事業
(NTT都市開発・鹿島・JR東日本・東急不動産グループから提供)

国内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(予定)	2021年度	2022年度	2023年度
博多コネクタ	オフィス	2021年6月			
ホテルグランパツハ東京銀座	ホテル	2021年9月			
横濱ゲートタワー	オフィス	2021年10月			
九段会館建替え事業	オフィス	2022年7月			
(仮称)MM37タワー	オフィス、ホテル	2023年1月			
ヒルトン沖縄宮古島リゾート	ホテル	2023年2月			
羽田イノベーションシティ (II期)	オフィス	2023年6月			
パークタワー勝どきサウス	住宅	2023年8月			
横浜旧市庁舎街区活用事業	オフィス	2025年度			
浜松町二丁目地区 第一種市街地再開発事業	住宅、オフィス、 商業	2026年12月			

※ 竣工時期は今後変更となる可能性があります。

海外

代表取締役 副社長執行役員
海外事業本部長

越島 啓介



事業方針

- 1 特定した市場・分野において
ベストプレイヤーとなる
- 2 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

強み

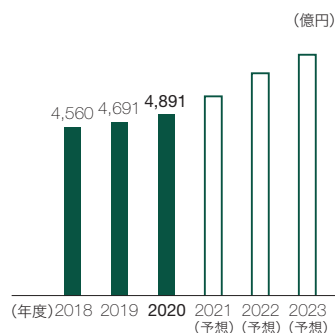
- 各国に根づいた組織と事業に基づく厚みのあるネットワーク
- グループの総合力を活用した開発事業

機会とリスク

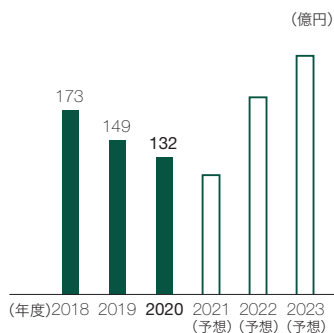
- 新たな収益源の獲得・育成
- アジアの経済成長を取り込む

事業概況

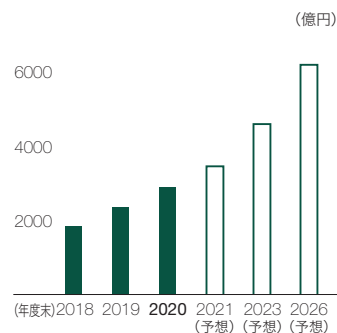
売上高



経常利益



海外開発事業資産



1. 厚みのあるネットワーク

当社グループは、現在、北米・アジア・欧州・大洋州の18の国と地域において、100社以上の現地法人が単独または有力な地元パートナーと協働して、多種多様なサービスを提供しています。世界各地に現地法人を有することで、複数の国や地域で事業を展開するお客様に対して、私たちはグローバルに付加価値の高いサービスを提供できます。必要な時にだけ拠点間・現地法人間で連携をとる「点と線」のような体制ではなく、各拠点が持つ事業領域の円がそれぞれ広がり、互いにつながって「厚みのあるネットワーク」を構築していることが当社グループの海外事業の特徴となっています。

私たちは、2000年代以降、先進国において、市場性があり、企業文化や事業規模・分野が当社グループのニーズと合致する企業を買収してきました。それらの企業は長期的な信用を重視し、質の良いサービスを提供する、といった鹿島の企業理念や社風を共有する“仲間”として、グループに加わっています。また、中進国では現地企業とのパートナーシップを構築し、施工体制の拡充や開発事業の展開を図っています。

今後も、海外の事業基盤の拡充を一層推進し、前中期経営計画最終年度（2020年度）に達成した海外グループ会社の年

間経常利益を、新中期経営計画最終年度（2023年度）では100億円程度向上させることを目指していきます。

2. グループの総合力を活用した開発事業

私たちは、当社グループ内で設計、建設、開発、運営、売却までを一貫して行うことのできるユニークなゼネコンデベロッパーとして、地域に根づいた建設・不動産開発事業を展開しています。米国や欧州では、eコマースにより需要が増大している流通倉庫開発に加えて、景気の変動を受けにくい賃貸住宅やシニア住宅開発を進める一方で、都市化による経済成長が進む東南アジアではホテル開発や大型の複合再開発事業に取り組むなど、それぞれの市場特性に応じて、地域に定着したプラットフォーム（事業基盤）を構築しています。

2020年度は新型コロナウイルス感染症による外出・渡航制限などにより、東南アジアにおけるホテルや商業施設の運営が影響を受けたものの、オンラインショッピングの利用増などにより活況が続いた欧米の流通倉庫開発事業では好調な業績を上げました。また、流通倉庫開発事業では、グループ内の建設事業会社が工事を請け負うことで建設リスクを抑



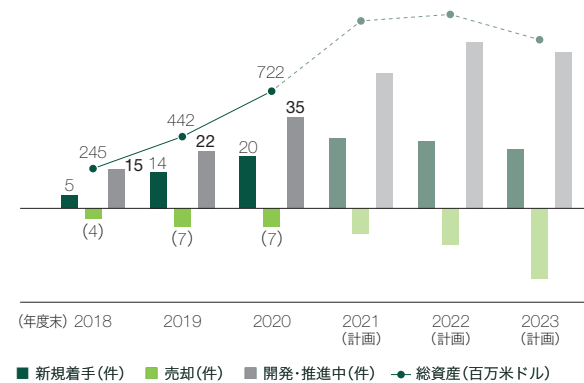
Bourbon #1 (米国) CORE5社が手がけた流通倉庫開発事業/KBDG施工

えて競争力の高い事業スキームを構成するなど、建設事業と開発事業のシナジーを実現しています。

3. アジアの経済成長を取り込む

建設事業・開発事業ともに、経済成長をいかに取り込むかが成功の鍵となります。私たちは、成長が期待できるアジア市場において、社会に有用で高度な技術の開発を進め、優れたプレイヤーとなることを目指し、その戦略的拠点として、アジア圏のヒト・モノ・カネ・情報が集まるシンガポールで「The GEAR」の建設に着手しました。シンガポールは当社グループの持つ技術力を活かせる市場であり、政府とは長年にわたる交流を通じて良好な関係を築いています。こうした「地の利」を活かし、2013年に開設した技術研究所シンガポールオフィス「KaTRIS」に加え、官民学が連携したオープンイノベーションを推進していきます。私たちは、サステナビリティ、生活の質の向上、生産性向上などに寄与する革新的な技術確立のため、ベンチャー企業への積極的な投資を計画しています。そうして得た成果により、先進国、中進国、発展途上国が存在するアジア圏の補完関係やサプライチェーンの特徴に適応した事業モデルを構築し、新たな収益源の獲得・育成を進めていきます。

米国流通倉庫事業規模推移 (CORE5社)



WINKホテル サイゴンセンター (ベトナム)

TOPICS

The GEARを拠点とし、アジア市場に技術で切り込む

現在、シンガポールにおいて、鹿島グループの東南アジアにおけるオープンイノベーションの拠点として「The GEAR (Kajima Lab for Global Engineering, Architecture & Real Estate)」を建設中です。当プロジェクトは、チャンギビジネスパーク内に、オフィスと研究施設を兼ね備えた延床面積約1万3,000㎡の建物を自社で建設・運営するものです。The GEAR内では、鹿島技術研究所シンガポールオフィス (KaTRIS) が先進技術を研究・開発するラボを開設し、従来の官民学との協業を更に発展させるとともに、ベンチャー企業のインキュベーター機能を加えて、オープンイノベーションを推進します。また、これまでシンガポール内に点在していたグループ会社をThe GEAR内に集約し、建設・開発の事業部門と技術開発部門とのシナジーを伸ばし、更に外部からの刺激を取り込んで新たなビジネスを生み出す場にする 것을企図しています。



エンジニアリング

エンジニアリング事業は、生産施設分野を主な対象に、建築・生産・物流・情報・ユーティリティーといったあらゆる機能を一体のシステムとして捉え、一貫したプロジェクト推進体制で最適な生産システムを提案・構築しています。



主要対象分野



鹿島のエンジニアリング“力”×6

<p>power 1 計画段階から強気にサポート</p> <p>基本計画段階で様々な視点からの検討を実施。一貫したプロジェクト推進体制により、手戻りなく最短スケジュールで成功に導きます。</p>	<p>power 2 高い生産性を実現</p> <p>IE手法[※]を用いて効率的でムダのない生産施設を提供。さらに、鹿島独自の自動化技術で高い生産性を実現します。</p>	<p>power 3 BIMによる業務効率化と品質向上</p> <p>様々なシミュレーション手法やBIM等を活用し、コンセンサスを得ながらプロジェクトを円滑に進めます。</p>
<p>power 4 高い専門性で付加価値を提供</p> <p>施設に求められるレギュレーションや施設運用の実態についての知見に基づいた様々なアイデアを提供します。</p>	<p>power 5 省エネ・環境配慮計画</p> <p>施設特性の理解に基づいた様々な環境配慮・省エネ提案を行います。</p>	<p>power 6 豊富な実績とネットワーク力</p> <p>鹿島のグローバルネットワークで海外拠点構築をサポートします。</p>

※ 産業工学 (Industrial Engineering) で用いられる測定・分析法

主な取組み

1 国内EPC事業

医薬品・医療機器・化粧品・食品などの生産施設や物流施設を中心に事業を推進しています。生産性や製品品質の向上、環境負荷低減など顧客の様々な課題に対し、自動化・省力化生産システムや独自の特殊排水処理技術など、顧客の生産活動への深い理解に基づいた技術提案を行うことで、当社のエンジニアリング力への信頼を獲得し、建設事業の付加価値の向上を図っています。近年は、バイオ医薬品分野や化粧品分野のプロジェクトも大きく増加しており、更なる対象分野の拡大に向け、再生医療・遺伝子治療などの先進分野への取組みも進めています。

2 海外事業

2018年に買収したInternational Facility Engineering社（本社シンガポール、以下IFE社）を核に、Kajima Overseas Asia社（以下KOA）と連携し、東南アジアを中心に事業展開しています。国内顧客の海外設備投資案件にとどまらず、ローカル企業からの受注も着実に増加しており、IFE社では、インドネシア最大の製薬会社であるカルベファーマのミャンマー工場のEPCM^{※1}業務を受託し、施設計画段階からGMP^{※2}に準拠した施設構築をサポートしています。引き続き、IFE社のネットワークとKOA各社の施工力との相乗効果による事業拡大を図っていきます。



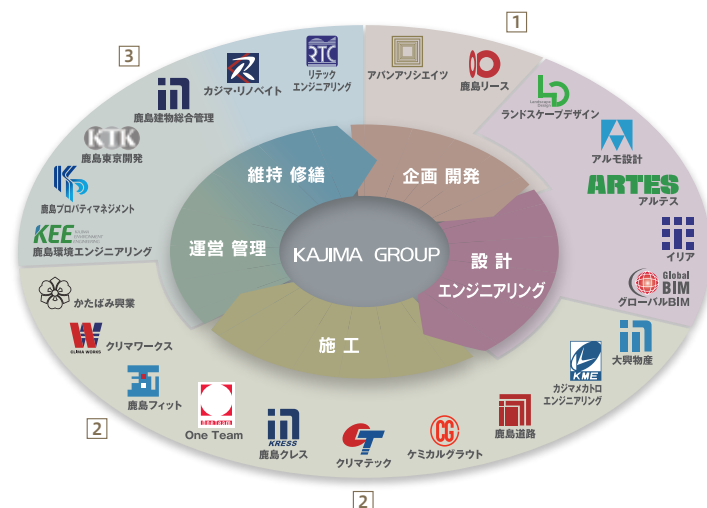
カルベファーマ ミャンマー工場

※1 Engineering, Procurement, Construction Management (設計エンジニアリング、調達、コンストラクションマネジメント)
 ※2 Good Manufacturing Practice (医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の国際基準)

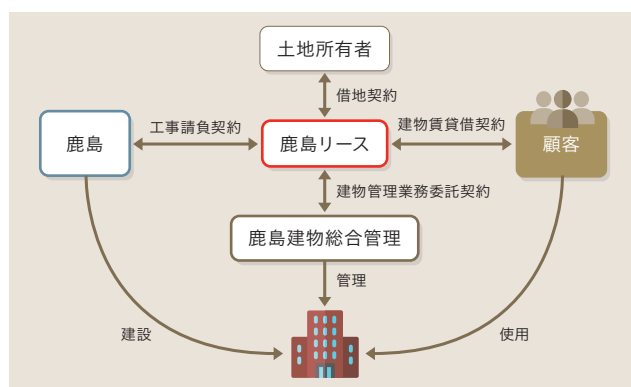
3 O&M事業

医薬品施設の運営・管理業務のアウトソーシングニーズに対応する事業であり、当社の医薬品エンジニアリング力と鹿島建物総合管理（株）の施設管理力の融合により、アステラス製薬（株）をはじめとした複数の医薬品施設の安定した稼働をサポートしています。O&M事業や、2020年度から開始したエネルギーサービス事業は、建設後の施設運用段階まで当社のサービス領域を拡大するストック型ビジネスへの取組みの一例ですが、施設・設備の運用やエネルギー使用の実態をより深く把握することで、施設計画時の提案力の向上、ひいてはEPCビジネスの拡大にもつなげていきたいと考えています。

鹿島グループの国内関係会社（2020年度末現在95社、うち子会社44社、関連会社51社）は、施工を中心に建設関連分野の上流・下流領域を幅広くカバーしています。その特徴は企画・開発から設計・エンジニアリング、施工、竣工後の運営・管理、維持・修繕に至るまで、全てのフェーズにおいて高度な専門家が連携する総合力にあります。



鹿島リース(株)は、建設投資にかかる初期の負担を軽減しながら、顧客が指定する仕様の建物を希望する計画地に建設し、完成した建物を顧客に賃貸する「建物リース」事業を展開しています。これまで、オフィスやデータセンター、倉庫、医療施設等多様な用途の建物を「建物リース」のスキームで建設してきました。施工は鹿島が、建物の維持管理は鹿島建物総合管理(株)が担い、一連のサービスを鹿島グループが提供することも可能です。



建設業界の中長期的な課題である熟練技能労働者の高齢化・新規入職者減少に対して、今後特に不足すると予想される以下の工種において、鹿島グループは技能労働者の直僱化と多能工化を推進し、生産性向上に取り組んでいます。

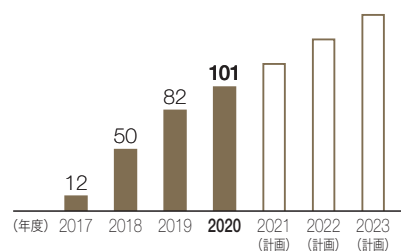
【耐火被覆・ALC】 鹿島フィット(株)…耐火被覆・ALC以外の附帯工事も担える多能工を育成中

鹿島建物総合管理（株）は、建設の初期段階からプロジェクトに参画し、同社が運営する「鹿島スマートBM®」に設計・施工のデジタル情報を引き継ぎ、建物の維持管理・運営に活用しています。

分析し、設備の最適調整、省エネルギー支援によるランニングコストの削減、機器の異常や故障の早期把握等に活かしています。「鹿島スマートBM」は2020年度末現在、同社の管理案件のうち101棟に適用され、更なる展開を進めています。

「鹿島スマートBM」の提供メリット

<p>1</p> <p>24時間365日 状態監視による</p> <p>安心度向上</p>	<p>2</p> <p>緊急時における 設備の</p> <p>早期状況把握</p>	<p>3</p> <p>人材の最適配置 による</p> <p>品質向上</p>	<p>4</p> <p>データに基づく 設備最適運転による</p> <p>省エネ</p>	<p>5</p> <p>蓄積データに 基づく</p> <p>異常検知</p>	<p>6</p> <p>ビッグデータの</p> <p>将来の活用</p>
---	---	---	--	--	--



R&D(研究技術開発)

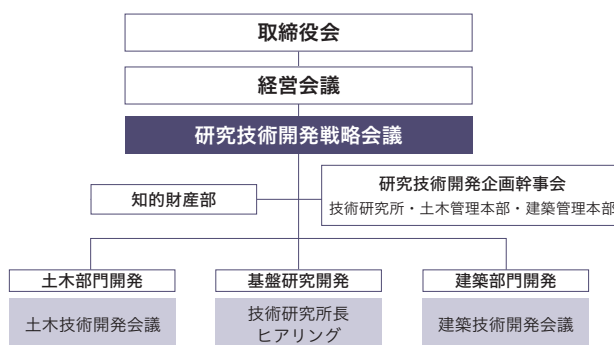
前中期経営計画において重点的に取り組んだ生産性向上・生産能力増強につながる技術開発は、新中期経営計画においてデジタル建設生産システムの構築を目指す新たなフェーズに入りました。土木分野(P.30～P.31)で紹介されている「A⁴CSEL」を中心とした自動化施工技術は、工程最適化や自律機能強化のためのシミュレーションやAIなど多くの要素技術を開発・投入し、成瀬ダムでの実証やトンネルなど新たな工種へと適用範囲を拡大しています。また、建築分野(P.32～P.33)で紹介しているロボット化、遠隔化、デジタル化を核としたスマート生産についても、横濱ゲートタワーなど多くの現場にICTを核とした技術が開発・投入されています。

気候変動に起因する台風災害等の激甚化や、新型コロナウイルス感染症のようなパンデミックには、地震や風水害それぞれのハザード評価ではなく、同時に発生し得る災害、建物内や街なかで経験し得る火災、噴火、土砂災害なども含めたマルチハザードの評価と、評価に基づいた対応、対策技術の構築が重要です。そのため、膨大なデータや高度シミュレーション技術を駆使して安全・安心を支える防災技術・サービスの提供につながる開発を推進していきます。

R&Dが生み出す新たな価値

建物の快適性の向上や省エネルギー・ZEB等を実現する技術により、ウェルネス空間やカーボンニュートラルへの貢献などの新しい価値を持つスマートビルの構築が可能となりました。更に、デジタルツインなどの新しい技術・概念との融合により、都市規模のリスク評価による安全・安心の提供や都市OSによるエリアマネジメントなどを実現させ、スマートシティ・スマートソサエティという新しい価値の創出を目指します。

R&D推進体制



R&Dのグローバル化とオープンイノベーション

鹿島は2013年からシンガポールに技術研究所のブランチオフィス（KaTRIS）を開設、世界最先端の大学や公的機関、スタートアップ企業との連携を進めています。更に、

シリコンバレーに常駐する技術探索スタッフとも連携し、グローバル化とオープンイノベーションを推進しています。

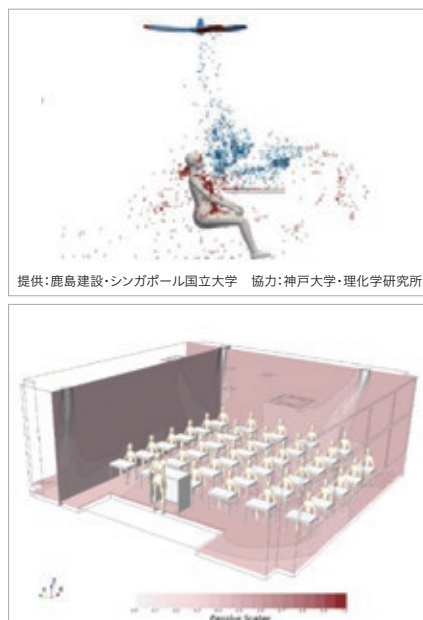
TOPICS

飛沫感染対策に「富岳」による 室内環境シミュレーションを活用

新型コロナウイルスの脅威が続くなか、鹿島は、室内に漂う飛沫の動きをコンピュータ上で予測・見える化し、空調・換気、衝立などによる気流制御を駆使して、ウイルス感染のリスクを低減するための研究・開発を進めています。さらに、部屋の広さや建材・家具に適したアドバイス・計画立案で接触感染を防ぐ除菌コンサルや、レイアウト診断など多様な感染対応策の提供も行っています。

鹿島は、2002年のSARS（重症急性呼吸器症候群）、2009年の新型インフルエンザの流行を契機に、いち早く飛沫に着目した研究をスタートしました。2020年4月からは、理化学研究所を中心とした、世界最高性能のスーパーコンピュータ「富岳」を利用した新型コロナウイルス対策に貢献するプロジェクトに建設会社として唯一参画し、更なる社会課題の解決を目指しています。

(上) 飛沫拡散に関するシーリングファンの効果(青:停止時 赤:稼働時)
(下) 私立学校の教室を想定した換気シミュレーション(CO₂濃度)

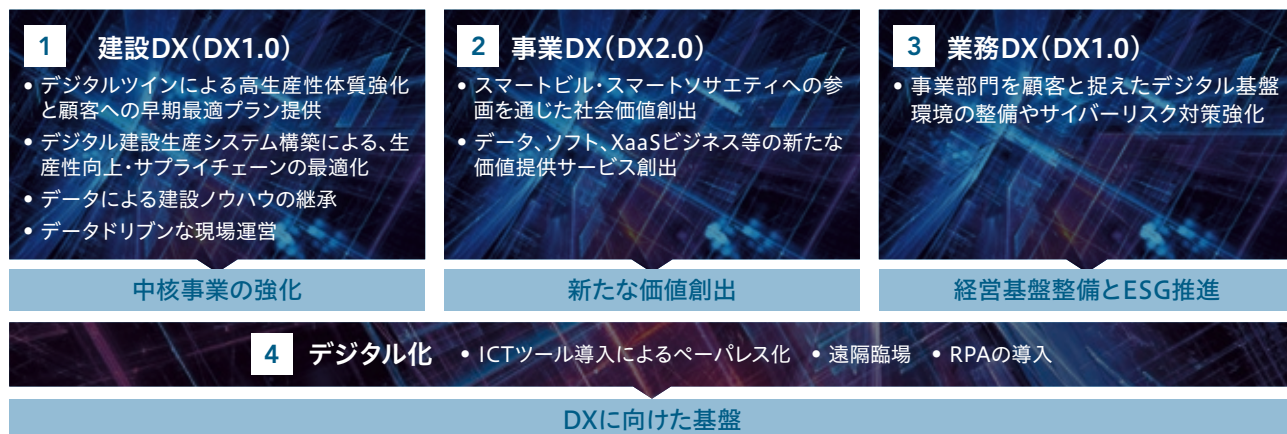


デジタル

現実空間とサイバー空間が融合するデジタル社会が進展するなか、顧客・社会が直面する新たな課題に対してデジタルでつながり主体的に課題を発見・解決し、便利・快適・安心で希望ある世界づくりが求められるようになってきています。

新中期経営計画に掲げた、中核事業強化、新たな価値創出、経営基盤整備の3つの領域と呼応しながら、デジタルが活きた魅力ある建設の世界、デジタルとリアルが融合した多様な人が活躍する世界、グループ一体で生産性の高いスマートワークの世界を、デジタルの力を使って実現していきます。

デジタル化・DXの取組み



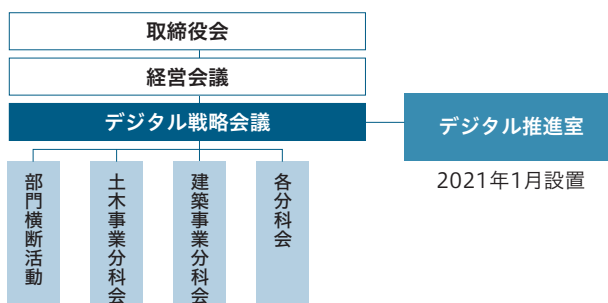
企画・設計・施工・維持管理・運営の全てのフェーズでデジタルツインを実現し、デジタルデータを循環させることで、顧客に対して上流から下流まで一貫したサービス提供を可能とします。デジタル建設生産システムの高度化やデジタル技術の積極活用により生産性向上を図るとともに、長時間労働や苦渋作業から解放され、安全・安心が担保された職場環境を構築し、多くの人々が興味を持ち入職したくなる魅力的な働き方・建設業を創造していきます。

また、スマートビルやスマートシティ分野にも積極的に進出

しています。2020年度国土交通省スマートシティモデル事業「先行モデルプロジェクト」に選定され、当社が代表企業を務める羽田みらい開発(株)と大田区が官民連携で開発する「HANEDA INNOVATION CITY」(HICity)では「先端」と「文化」のコンセプトを掲げながら、異業種を含めた様々な企業や大学などと協働しています。HICityを先端的技術の実証フィールドとして外部にも広く提供することで、多種多様な産業の交流機会を創出するとともに、大田区が抱える多様な課題を解決するサービスを実装し、持続可能な都市を目指しています。

デジタル・DX推進体制

デジタル・DX戦略の推進にあたり、円滑なPDCAのための仕組みづくりも必要であり、当社グループ内のデータ連携の構築やデジタル人材の採用・育成、オープンイノベーションなどの取組みを強化しています。



R&D・デジタル投資計画

投資計画

550億円
/3年間

次世代建設生産システム		新分野
鹿島スマート生産	自動化建設生産システム	デジタルツイン・スマートシティ
<ul style="list-style-type: none">ロボット化・遠隔管理などの技術開発の推進、実用化を進め、現場への展開を加速させる	<ul style="list-style-type: none">ダム工事で実装済みの「A⁴CSEL」をトンネル・造成工事に展開AI開発・導入推進	<ul style="list-style-type: none">都市OS運用体制の整備土木・建築のデジタルツイン（仮想竣工・運用）推進

人材



常務執行役員
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
市橋 克典

当社は、経営理念で「全社一体となって、科学的合理主義と人道主義に基づく創造的な進歩と発展を図る」と謳っています。この人道主義・家族主義的な伝統は、当社の競争力の源泉の一つであり、これからも大切にしたいと考えています。

一方で、経営環境は刻々と変化しています。昨年からの感染症流行のような不測の事態にも柔軟に対処しつつ、成長を持続し競争力を強化していくためには、社員と会社が挑戦し、互いに高め合う組織へと変革し続けていく必要があります。

昨年は、タレントマネジメントシステムを導入するとともに、新たな研修施設「KX-LAB」を開設しました。社員一人ひとりの多様な経験、意欲、適性、能力等を把握し、適材をタイムリーに適所に配置する環境を整えるとともに、社員が部門を越えて交流し刺激し合う場を整え、社員の自律的な成長を促進していきます。

当社グループで働く全員がそれぞれの経験や適性を活かし、よりよい職業人生を送ることで、当社グループが持続的な成長を遂げ、社員と会社がともに物質的にも精神的にも豊かになっていく、そうした好循環を実現したいと考えています。

人材の育成

ビジネス領域の拡大に向けて

当社グループは、顧客と社会からの期待に十二分に応えることのできる高度な専門人材と、その専門人材を束ねるマネジメント人材の育成を目指し、積極的に人材開発に取り組んでいます。

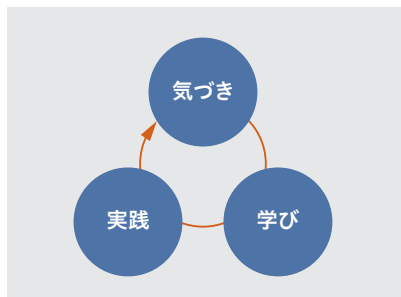
中期経営計画に掲げる“新たな価値創出への挑戦”を加速させるためには、社員一人ひとりがビジネスやマネジメントの視点を持つことが重要です。高い専門性に加えビジネススキルやマネジメントスキルをバランスよく習得できるよう、研修体系の見直しに着手しています。

2021年度は若手事務系社員の年次研修を抜本的に改定し、集合研修とオンライン講義を併用するハイブリッド型に転換しました。オンライン講義は、プログラムの選択受講を可能とすることで、各自の業務習熟度やキャリア目標に応じ、自発的に学習を進めることができるようにしています。

次世代リーダー育成に向けた施設「KX-LAB」を開設

2020年11月に、次世代リーダー育成をメインテーマとした新研修施設「KX-LAB」（東京都豊島区）を開設しました。『「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、集合研修のみならず、経営陣・有識者との対談等を通じた気づきの機会、自身のキャリアをアップデートする機会、社内外での共創に向けたアイデアソンや社内コンペ等の実践的イベントを企画しています。

ディスカッションやワークショップ等、インタラクティブな目的での利用も増えつつあります。社員同士が部門を越えて相互に刺激し合う場として本施設が活用されることで、当社グループの成長・変革が加速することを期待しています。



KX-LABコンセプト



KX-LAB外観



ワークショップの様子

自律的なキャリア開発への取組み

2020年、タレントマネジメントシステムを導入するとともに、中長期キャリア目標登録制度を新設しました。システムに登録した自らのキャリア目標をもとに、キャリア面談を通じ、上司から助言が受けられる仕組みを整えました（初年度登録実績：約7,000人）。

また、社員のキャリア形成をサポートするため、ワークショップやイベントを企画しています。2021年3月から、社員が歩んでいる様々なキャリアや各部署の業務内容を紹介するオンラインイベント「KX CAREER TALKS」を定期的に開催しています。毎回、国内外の様々な部署から100人前後の社員が集まり、職場では直接聞くことが難しい社員のキャリア観に耳を傾けています。例えば、6月には海外事業をテーマに、シンガポールに駐在する社員が、海外勤務を目指したきっかけやスキルアップについて、自身の経験や後輩へのアドバイスを熱く語りました。

ダイバーシティ&インクルージョン

女性の活躍推進／ワーク・ライフ・バランス

性別や国籍、宗教の違いや障がいの有無など多様なバックグラウンドと個性を持つ人材が、その能力を最大限に発揮できる環境をつくることは、イノベーションを推進するうえで重要です。

近年は特に、様々なライフイベントを迎えても安心して働き、活躍し続けられる職場環境の整備や制度の拡充に取り組んでいます。育児フレックス制度の拡充、在宅勤務制度の導入、家族サポート休暇の新設など、仕事と育児の両立支援に向けた各種制度を充実させています。その結果、女性管理職を2014年度から5年で倍増、10年で3倍増させるという目標に対し、後者については3年前倒しとなる2021年度に目標を達成しました。

女性管理職の推移 (人)

年度	2014	2019	2021
女性管理職	54	120	164

また、男性社員の育児休業取得推進にも力を入れてきました。本来無給の育児休業を一部有給にするなど、育児休業を取得しやすくすることで、取得者数は増加に転じ、2020年度は前年度比1.6倍の16人となりました。このうち、1か月以上の取得者は8人と、長期間取得する社員が増えてきています。

男性社員の育児休業取得者数の推移 (人)

年度	2016	2017	2018	2019	2020
取得者	1	3	8	10	16

新しい働き方

新型コロナウイルス感染症の流行を受け、管理部門を中心に時差通勤・テレワーク・リモート会議等による三密を避ける対策を行っています。テレワーク時の生産性向上を図るため、ネットワーク環境を強化したことに加え、DXも積極的に推進しています。脱カミ・脱ハンコを目指し、電子化された書類は150種類を超えました。

これらの対策を、業務改善や生産性向上のための恒常的手段として活用すべく、各部署・各支店で新しい働き方を検討し試行しています。土木管理本部や関西支店等ではフリーアドレスやABW (Activity Based Working) を導入しました。また、現在、本社圏（東京都港区）において約1,600人規模のワークスペースの見直しを検討しています。

社員一人ひとりが様々な事情や環境に置かれ、その状況も刻一刻と変化していくなかで、柔軟に生産性を高められる環境づくりを進めていきます。



オフィス改築の取組み（関西支店）

社員の健康増進

当社は、社員の健康を重要な経営資源と捉え、「社員の健康づくりを推進することで事業所がより元気になる！」をスローガンに「健康経営」を継続的に実践しており、2017年以降4年連続で「健康経営優良法人」に認定されています。本社内に診療所を設置し、社員が受診しやすい環境を整え、定期健康診断を着実に実施するとともに二次検査・治療の勧奨を行うほか、保健指導等の健康保持・増進に向けた活動も積極的に展開しています。また、産業医の指導のもと、中央安全衛生委員会にて必要な事項を調査審議し、その結果を国内全12支店の安全衛生委員会に展開する体制を整えています。

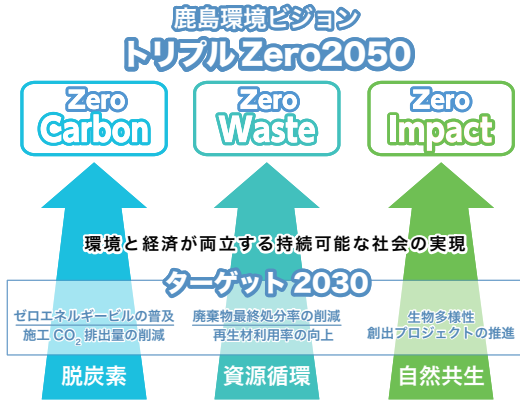
2020年10月には、これまでの活動を整理する形で「鹿島グループ健康経営宣言」を制定・公開しました。本宣言の制定をはずみとして、健康経営の更なる推進に取り組んでいきます。

鹿島グループ 健康経営宣言（骨子）

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

環境

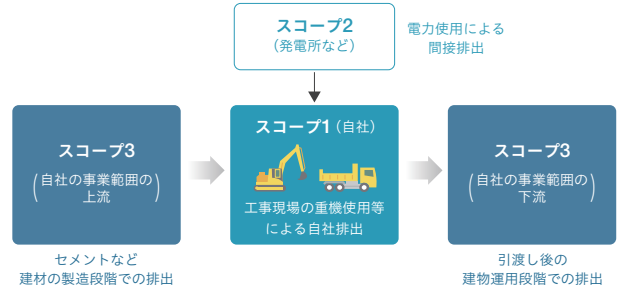
2050年カーボンニュートラルの実現に挑戦します



鹿島は2021年5月、「鹿島環境ビジョン：トリプルZero2050」を見直しました。新たなCO₂排出量削減目標として、2013年度比で2030年度に50%削減、2050年度にはカーボンニュートラル（100%削減）を設定しました。CO₂排出量の削減計画では、現場から排出されるCO₂の削減（スコープ1、2）と、カーボン・オフセットの2つの取組みにより、事業規模を拡大させつつ2050年のカーボンニュートラルの実現を目指します。また、2023年度中のSBT（Science Based Targets、温室効果ガス削減目標に関する国際認証）取得を目指します。

自社の事業範囲の上流である建材の製造段階や、下流である引渡し後の建物運用段階といったサプライチェーン（スコープ3）についても、低炭素材料（P.45）の開発・使用や、ZEB（ゼロ・エネルギー・ビル）など省エネ建物の設計・施工などでCO₂削減に積極的に取り組みます。

建設業の「スコープ」の考え方

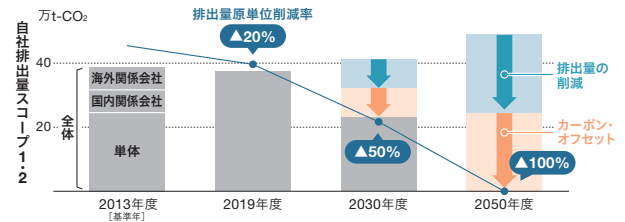


鹿島グループのCO₂削減とカーボン・オフセットのための投資について

鹿島単体では、独自に開発した「環境データ評価システム（edes）」（P.46）を用いて2020年度から全現場のCO₂排出量を把握しています。その結果に基づき、生産性向上による省エネ化、重機のハイブリッド／電動化、燃料の低炭素（脱炭素）化といった削減活動をより推進していきます。

カーボン・オフセットについては、再生可能エネルギー電源の確保、カーボンクレジットの創出・取得、そしてCO₂フリー水素の調達・使用に向けて取り組んでいきます。

CO₂排出量削減計画



「トリプルZero2050」（2013年策定、2018年に続いて2021年5月改訂）

	目指す社会	「トリプルZero2050」	「ターゲット2030」
持続可能な社会の実現	脱炭素社会 温室効果ガスの人為的排出量と地球の吸収量がバランスする社会	Zero Carbon ●鹿島グループの温室効果ガス排出量（スコープ1、2）のカーボンニュートラルを目指す。 ●スコープ3については、2013年度比で80%以上の削減を目指す。	【全社共通】全社の温室効果ガス排出量（スコープ1、2）の原単位を2013年度比で50%以上削減する（※施工量一定として総量でも50%削減に相当）。スコープ3についても、サプライチェーンと協力しその削減に貢献する。 【建築設計】新建築物の50%以上でZEBを実現
	資源循環社会 良質なインフラ資産を基盤にサステナブルな資源で更新されゼロエミッションが進展した社会	Zero Waste ●建設廃棄物のゼロエミッション化とともに、サステナブル資材の活用、建造物の長寿命化により建設事業での“Zero Waste”を目指す。	●建設廃棄物最終処分率0% ●主要資材 [※] での再生材利用率60%以上 ※ 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）
	自然共生社会 自然・生物に対する負荷が少なく、そこからの生態系サービスを持続的に享受できる社会	Zero Impact ●建設事業における自然・生物への影響を抑制し、新たな生物多様性の創出・利用を促進することで、建設事業全体で“Zero Impact”を目指す。	●生物多様性創出プロジェクトの推進 ●生物多様性ネットワークの拠点（コア）となる良質プロジェクトを社会に蓄積 ●有害物質の管理：予防的対応の徹底（特に汚染土壌、石綿）
	共通基盤	●技術開発 ●社内外への積極的な情報提供	

製造時のCO₂排出量をゼロ以下に抑制

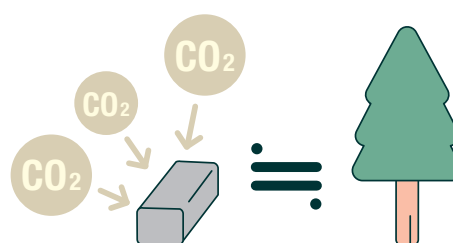
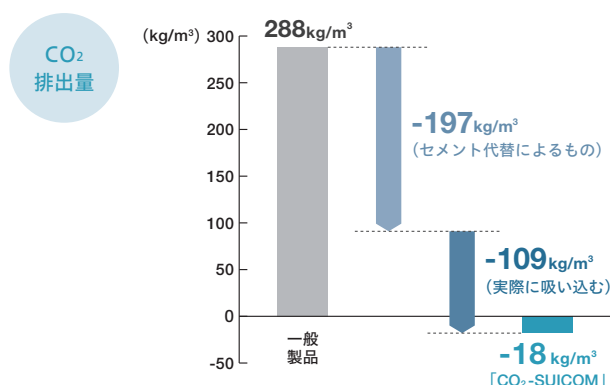
～ CO₂を吸い込むコンクリート「CO₂-SUICOM」～

建物のライフサイクル全体でCO₂排出を考えたとき、運用段階に次いで排出量の多い建材製造時CO₂は、建材メーカーだけでなく建設会社にとっても大きな課題です。

鹿島はこれまで、長寿命に特化したものや、戻りコンなどの再生材を使用したものなど、様々な環境配慮型コンクリートの開発に取り組んできたなか、このたび世界で初めて、製造時のCO₂排出をゼロ以下にするコンクリート「CO₂-SUICOM[※]」を開発しました。

「CO₂-SUICOM (CO₂-Storage Utilization for Infrastructure by CONcrete Materialsの略称、以下スイコム)」は、セメントの半分以上を特殊な混和材 (γ-C₂S) や産業副産物などに置き換えることで、コンクリートが固まる過程で内部にCO₂を大量に吸い込み固定します。同時に、セメント製造時に排出されるCO₂が大幅に削減可能となり、トータルのCO₂排出量をゼロ以下に抑制する、究極の環境配慮型コンクリートです。

※「CO₂-SUICOM」は鹿島、中国電力、デンカ、ランデスの4社で開発した技術です。



スイコム1m³が吸収するCO₂≒
高さ20mの杉の木が1年間に吸収するCO₂

土木・建築での適用事例、普及に向けた取り組み

スイコムの大きな特長は表面が緻密であるため、劣化因子の侵入を防ぎ、苛酷な外部環境にも対応できることです。また、アルカリ度が低く中性に近いため、自然環境にやさしく、生物との共存にも適しています。

2011年からスイコムは、コンクリートブロックやプレキャストコンクリートパネルなどに適用され、中国電力福山太陽光発電所や中野セントラルパークをはじめとした土木・建築の各所工事で使用されています。

また、工場で製作するコンクリート埋設型枠などは薄くてCO₂も吸わせやすいため、スイコムの採用が広がりつつあります。国内で唯一実用化されているCO₂吸収コンクリートの活用事例が増えることで、量産によるコスト低減が期待できます。

2020年12月に経済産業省が策定した「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」でも、カーボンリサイクル技術の実例として紹介されるなど、スイコムは今、国内外から脚光を浴びています。

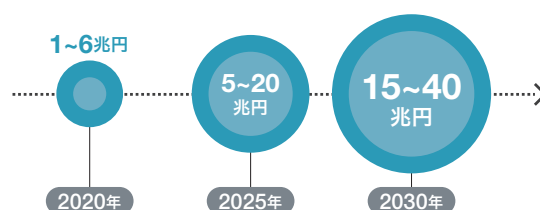
環境配慮型コンクリートの市場は、2030年までに世界で15～40兆円規模に成長すると見込まれています。鹿島

は、スイコムの世界市場への展開も視野に入れ、当コンクリートの実用化・高度化に向けた開発及びサプライチェーン構築を加速し、本格的な普及推進とともにCO₂削減に取り組んでいきます。



プレキャストコンクリートパネルを活用した建物

環境配慮型コンクリートの市場規模



出典: Global CO₂ Initiative (GCI)

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。社長を委員長とする全社環境委員会のもと、土木、建築、環境エンジニアリング、エンジニアリング、研究開発の5部門で推進し、部門横断的な課題については、環境マネジメント、施工環境、サステナブル調達、自然共生の4つの部会のほか、省エネ法等、プラスチックといった課題についてもワーキンググループを組織して活動しています。

国内グループ会社については、特に環境に影響の大きい施工系14社に加え、開発系の2社のエネルギー使用量を調査・把握しています。

2020年度のまとめ

前3か年（2018～2020年度）計画の最終年度であった2020年度の活動もおおむね好調でした。低炭素（脱炭素）分野では、施工時CO₂排出量原単位は2013年度比8%減目標に対して「edes」による全現場集計では37.3%減、2019年度までと同じサンプル現場集計では22.2%減でした[※]。資源循環では、汚泥を含む廃棄物最終処分率の目標3%未満に対して、2.5%（汚泥を含む）でした。環境トラブルについては、重大な法違反はありませんでしたが、是正勧告を受けた事案が1件ありました。

※ 過去データとの比較のため、従来のサンプル現場集計結果を試算して併記しました。

工事現場のCO₂排出量の全現場調査が「edes」で可能に

鹿島が排出するCO₂の9割以上は現場の生産活動によるものであり、削減には排出実態の把握が不可欠です。燃料、電力などのエネルギー消費量について、全現場それぞれでの消費量を把握・分析する環境データ評価システム「edes」を自社で開発、2019年度の試行を経て、2020年度から一定規模以上の全ての現場（約700か所）で運用を開始しました。

全現場のデータを分析した結果、トンネル、ダムといった工事の種類や、着工直後の基礎工事や竣工寸前の内装工事など工事の段階によりCO₂排出量原単位に大きな違いがあること、主なCO₂排出源も、燃料由来か電力由来かが工種で異なることが把握できました。

また、「edes」運用開始に伴い、CO₂排出量の集計方法がサンプル現場集計から全現場集計に変わりました。集計方法が変わったことによるCO₂排出量の違いは、調査対象期間（11・12月の2か月間から通年へ）、調査対象現場（約1割のサンプリングから全現場へ）の偏りに起因するものと推察されます。

把握した工種ごと、工事進捗状況ごとのCO₂排出量原単位データは、管理部門でより詳細に分析し、現在準備中のエネルギー消費量予測機能システムに組み入れ、現場でのCO₂排出量管理に活用していく予定です。

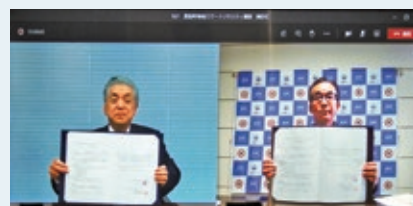


地域スマートソサエティ構想に着手しました

2020年10月、鹿島は、鹿追町（北海道河東郡）との連携協定である「地域スマートソサエティ構想」に調印しました。鹿追町の特色である家畜ふん尿から生産されるバイオガスによるエネルギー活用を起点に、①地域エネルギー供給事業、②公共施設経営、③防災、減災やBCP対策、④ICTを利用したスマート化、⑤地域産業振興の5つを検討テーマとして設定し、公民連携で将来構想を構築します。

鹿島はこのほかにも、宮崎県都城市では将来のスマートソサエティにつながる取組みを霧島酒造（株）と、また羽田イノベーションシティ（東京都大田区）ではスマートシティの形成に取り組んでいますが、地方自治体と連携した取組みは今回が初めてです。鹿島が長年培ってきたバイオガスプラントの設計・施工・維持管理の経験を地域スマートソサエティの形成に活かしていきます。

なお、当社はエア・ウォーター（株）、日鉄パイプライン&エンジニアリング（株）、日本エアプロダクツ（株）と、環境省実証事業である「しかおい水素ファーム」にて、2017年から同町の環境保全センターで生産されるバイオガスを活用し、水素燃料の製造から運搬、貯蔵、供給のサプライチェーンを目指した取組みを行っています。



（上）しかおい水素ファーム[®]が立地する鹿追町環境保全センター中鹿追施設
（下）リモート調印式の様子

環境目標 前3か年実績と新3か年目標

		新3か年(2021~2023年度)目標 グレー字は前3か年(2018~2020年度)目標	2020年度実績	2021年度目標
低炭素(脱炭素)	施工	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量原単位2013年度比26%削減 CO₂排出量原単位2013年度比8%削減 	CO ₂ 排出量原単位2013年度比37.3%削減 (2019年度までと同じ方法で集計した場合22.2%削減)	CO ₂ 排出量原単位2013年度比22%削減
	設計	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の脱炭素化へ貢献するZEB化技術の深耕。ZEB、BELS等ラベリング制度の活用推進強化 エネルギーマネジメント技術の深耕 建築物省エネ法適合義務化におけるSEQDC整合性の確保 CO₂排出量削減におけるトップランナーの育成 	<ul style="list-style-type: none"> 建築物省エネ法適合義務化:建物用途に応じた独自課題を設定・管理 CO₂排出量削減におけるトップランナー:ZEB、BELS等ラベリング制度の取組み案件多数。鹿島技術研究所本館が「WELL認証プラチナとあわせてWELL Health-Safety Rating (健康安全性評価)」を取得。超高層オフィス2件で「CASBEE-スマートウェルネスオフィス認証Sランク」を取得、他 	<ul style="list-style-type: none"> ZEB、BELS等ラベリング制度の活用推進強化(特に、ZEB Ready、ZEB Orientedに注力) 社内省エネ基準値(20%削減)達成と社内目標値(事務所系30%削減、商業系25%削減)の推進 エネルギーマネジメントの技術提案、IoTなどデジタル技術活用やワークスタイル提案によるZEB推進
資源循環	施工	汚泥を含む最終処分率3%未満	汚泥を含む最終処分率2.5%	汚泥を含む最終処分率3%未満
	設計	グリーン調達の推進	グリーン調達の推進:平均5.7品目の提案	グリーン調達4品目以上提案及び実施設計図書への明示と採否最終確認
自然共生		生物多様性優良プロジェクトの推進	生物多様性優良プロジェクト6件を選定(土木1件、建築5件)	生物多様性優良プロジェクトの推進:6件/年以上
		施工による自然環境への影響抑制(特に有害物質、汚濁水の管理)	有害物トラブル1件	施工による自然環境への影響抑制(特に有害物質、汚濁水の管理)
共通基盤	研究開発	<ul style="list-style-type: none"> トリプルZeroに貢献するため全社との連携を緊密にして、以下の目標を掲げて活動を継続する。 環境保全とその持続可能な利用に資する研究開発を積極的に推進する。 基盤研究開発の具体的な成果展開:6件以上/3年 	<ul style="list-style-type: none"> 環境貢献技術開発件数:16件実施 環境貢献技術展開件数:7件実施 	<ul style="list-style-type: none"> 環境貢献技術開発件数:10件以上/年(環境指定テーマ) 環境貢献技術展開件数:2件以上/年(成果展開)
	エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> 社会情勢や顧客要求事項の変化への対応 各種化学物質の環境事故防止の推進 	<ul style="list-style-type: none"> トリプルZero対応確認(7件) 化学物質への対応確認(3件) プロジェクト参画:45件 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズの把握とトリプルZeroへの取組み方針を確認・推進 各種化学物質等取扱いに留意し、環境リスク管理の徹底 排水処理技術を活用した受注活動の推進
	環境エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社と一体になった環境経営の推進 トリプルZeroに基づいた技術の刷新、プロジェクトの創出 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー案件の確実な推進 環境インフラ(処分場、水道)の受注獲得 北海道水素サプライチェーンでの実証継続 	<ul style="list-style-type: none"> 環境コア技術/サービスによるプロジェクトの拡大 重点4分野の取組み強化 次世代技術・プロジェクトへの取組み

マテリアルフロー

インプット

	2020年度
建設現場	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー ・電力(万kWh) 7,272 ・軽油(kℓ) 44,554 ・灯油(kℓ) 709 ・ガソリン(kℓ) 914 ・重油(kℓ) 868
	・上水使用量(万m ³) 87
	・主要建設資材(万t) 195.1
オフィス	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー ・電力(万kWh) 2,627 ・軽油(kℓ) 8 ・灯油(kℓ) 10 ・重油(kℓ) 7 ・ガス(万m³) 16.9 ・熱・蒸気・冷却(GJ) 14,782
	・上水使用量(万m ³) 15

アウトプット

	2020年度
建設現場	CO ₂ 排出量(万t) 15.7
	下水排出量(万m ³) 112
	建設発生土(万m ³) 108
	有害物質回収量
	・アスベスト含有建材(t) 14,251
	・フロン・ハロン(t) 3.9
	・蛍光管(t) 49.2
オフィス	建設廃棄物(万t) 159.2
	最終処分量(万t) 4.0
	CO ₂ 排出量(万t) 1.3
オフィス	下水排出量(万m ³) 15
	廃棄物発生量(t) 1,670

気候変動関連の情報開示 (TCFD提言に沿った開示)

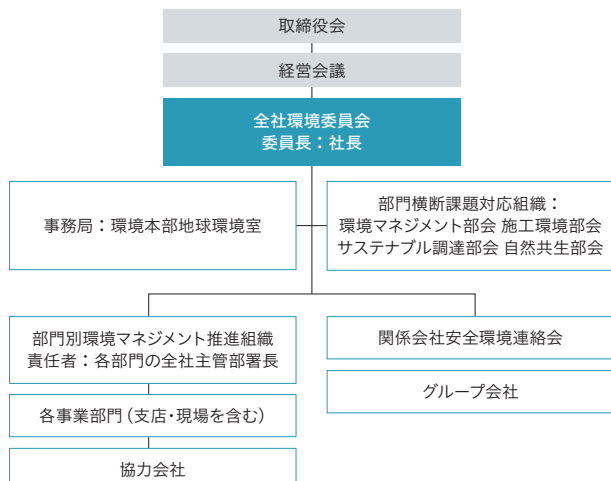
鹿島は、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題の一つと認識し、マテリアリティとして、「安全・安心を支える防災技術・サービスの提供」「脱炭素社会移行への積極的な貢献」等を掲げています。2019年12月には、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しました。

脱炭素を求める社会や市場の動きが活発化する一方で、既に異常気象や水害の激甚化が顕在化しています。建設業の社会的使命である防災・減災・BCP（事業継続計画）、災害時の復旧への貢献をはじめ、事業を通じて気候変動に関連する社会課題の解決に貢献できるよう、取組みを進めていきます。



1. ガバナンス

環境関連課題を審議・決定する機関として、社長を委員長、経営層並びに国内外関係会社の幹部をメンバーとする「全社環境委員会」を設置し、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審議・決定しており、重要な方針については取締役会や経営会議に付議し決定しています。決定された方針や施策を各部門の事業計画に組み込み実施するとともに、その進捗や成果を翌年の「全社環境委員会」にてフォローすることにより、更なる改善や新たな取組みにつなげています。「全社環境委員会」で検討した脱炭素に関する取組み方針などを統合して中期経営計画（2021～2023）の重点施策として盛り込んでおり、その実施状況を取締役会が定期的にフォローします。



2. 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℃シナリオの設定を1.5℃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。

2℃シナリオ→1.5℃シナリオへの見直し

リスク／ 機会の項目	2℃シナリオ→1.5℃ シナリオによる影響	説明
炭素価格導入 によるコスト増	コスト増加	2030年度の資材製造時CO ₂ 排出量原単位は改善するも、2030年度の炭素価格が上昇
ZEB、省エネルギー リニューアブル市場 拡大	売上若干増	大規模ビルを想定したZEB OrientedなどZEBの市場範囲拡大

【1.5℃シナリオ】

気候変動に対し厳しい対策が取られ、2100年時点において、産業革命時期比の気温上昇が1.5℃程度に抑制されるシナリオ。

【4℃シナリオ】

気候変動への厳格な対策が取られず、2100年時点において、産業革命時期比4℃程度気温が上昇するシナリオ。

2050年カーボンニュートラルを目指す動きが、日本を含めて世界的潮流になりました。

こうした流れは今後も止まらなると考えられ、現在、欧州で取引されている炭素価格は上昇していくことが予測されています。一方、セメントや鉄の製造時のCO₂排出量原単位は改善しつつありますが、国内の政策や脱炭素化をめぐる国際的な動向を注視しつつ、影響を見極めていく必要があります。

また、今後の規制強化に伴い、2030年時点の、大規模ビルでのZEBや省エネルギーの需要の増加が想定されます。

シナリオ分析の結果、再生可能エネルギー需要の拡大や、低炭素施工による差別化など事業機会もあり、当社は十分なレジリエンスを有していると分析しました。

リスクと機会

+: 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	
			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 【リスク】 セメントや鉄の製造時CO ₂ 排出や施工時のCO ₂ 排出に炭素税が付加され、建設コストが増加。 【機会】 低炭素施工が価格競争力となる。	— — —	
		増税による建設市場縮小 【リスク】 増税により民間建設投資が減少。消費税増税時と類似した民間消費の減少を想定。	—	
		CO ₂ 排出枠による事業の制限 【リスク】 国別排出量目標達成のため、政府が建設投資を抑制。当社排出量目標達成のため、排出権取引や証書（クレジット）購入のコストが増加。	—	
	市場	エネルギーミックス変化（化石燃料減少） 【リスク】 化石燃料を使用する発電施設の建設需要減少。	—	
		再エネ関連需要増加 【機会】 風力発電等、再エネ関連施設への建設投資が増加。	++	++
		ZEB（ゼロ・エネルギー・ビル）市場拡大 【機会】 4°CシナリオにおいてもZEBの一定の普及が想定されるが、1.5°Cシナリオにおいてはより普及し、高付加価値化が進む。	++	+
物理 リスク	慢性	気温上昇による労働条件への影響 【リスク】 ヒートストレスにより労働生産性が低下し、施工量維持のためにより多くの技能労働者が必要となり建設コストが増加。	—	— —
	急性	防災・減災、国土強靱化 【リスク】 異常気象により、自社施設に被害が発生。集中豪雨や異常気象の激甚化に伴い、治水をはじめとする防災・減災需要や復興需要が発生。 【機会】	++	++
		災害危険エリアからの移転 【リスク】 自然災害の危険エリアが拡大し、工場等が海外へ移転。 【機会】 海拔の低い地域からの移転需要が発生。		— +

対応策

炭素税・ 排出枠規制 への対応	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税によるコスト増加 増税による建設市場縮小 CO₂排出枠による事業の制限 	<ul style="list-style-type: none"> ① 施工中CO₂排出量削減活動の推進→「edes」（P.46） ② 低炭素建材の開発、導入促進→「CO₂-SUICOM」（P.45） ③ 再エネ電力の確保
新市場や 気候変動に 対応した技術開発	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーミックス変化（化石燃料減少） 再エネ関連需要増加 ZEB（ゼロ・エネルギー・ビル）市場拡大 気温上昇による労働条件への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ① エネルギーミックスを踏まえた注力分野選択 ② 再エネ施設の設計・施工技術開発 ③ ZEBの事業性・快適性の追求 ④ 省人化施工技術の開発→「A⁴CSEL」（P.31）
異常気象の 激甚化への対応	<ul style="list-style-type: none"> 防災・減災、国土強靱化 災害危険エリアからの移転 	<ul style="list-style-type: none"> ① 防災・減災、BCP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 ③ 国土強靱化、建物・構造物強靱化に資する工事の施工

3. リスク管理

気候変動関連リスクについては、環境に関する影響を、全社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、最終的には毎年の全社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全ての業務リスクについては、社長が委員長を務める「コンプライアンス・リスク管理委員会」において評価し、取締役会に年2回報告を行っています。加えて、災害時の事業継続計画（BCP）に基づく豪雨災害等を想定した実践的なBCP訓練を実施するなど、企業としての防災力、事業継続力の更なる向上に取り組んでいます。

4. 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。

CO₂削減については、2021年に目標を見直し、施工中に発生するCO₂発生量（スコープ1、2）を2013年度比で2030年度までに50%削減、さらに2050年度までに実質ゼロ、カーボンニュートラルにすることを目標としています。（P.23）

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。

人権・サプライチェーン、安全を実現する仕組み

人権の尊重

鹿島は、「経営理念」として「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」と謳い、企業活動における社会的使命を明らかに示しています。また、「鹿島グループ企業行動規範」において、「人間尊重」を定め、人権尊重に関する取組みを実践してきました。

近年、企業に対し人権尊重責任を求める動きが急速に強まっていることを踏まえ、従来の仕組み等を再整理し、2021年3月に「鹿島グループ 人権方針」を定め、人権の尊重に関する考え方を明確化しました。

そこで、鹿島グループは、本方針に則り、すべての役員、従業員（正社員、契約社員、派遣社員を含むすべての社員）に加え、サプライチェーンを構成する取引先を対象として、人権を侵害しないこと、事業活動を通じて起こり得る人権への負の影響を最小化することにより、人権尊重の責任を果たします。

今後、人権デュー・ディリジェンスについて、これまでの取組みを強化すべく、その展開方法を検討のうえ、計画・実施していきます。

サプライチェーンマネジメント

2020年9月、法令の遵守、人権の尊重、環境への配慮、品質の確保等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、「鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン」を策定しました。

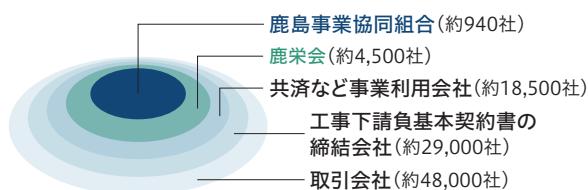
ここには、協力会社と締結する工事下請負基本契約書や労務安全衛生基本誓約書に含まれる法令遵守、安全、反社の遮断、腐敗防止、年少者の就業制限などに関する項目に加え、「鹿島グループ企業行動規範」に準じた内容などを盛り込んでいます。鹿栄会会員である協力会社4,500社に対し文書にて通知するとともに、調達時の発注条件書において遵守を求めています。

サプライチェーン全体での法令遵守、人権の尊重、環境配慮、労働環境の整備などに対する社会からの要請に応えるべく、調達先と一体となって行動規範の実践を進めます。

今後、モニタリングや啓蒙活動を検討のうえ、計画・実施していきます。

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強固なパートナーシップを結んでいます。



担い手確保の取組み

鹿島パートナーカレッジ

協力会社の人材育成を目的とした「鹿島パートナーカレッジ」を設立し、2021年4月から開講しました。

本カレッジでは、将来の鹿島マイスターや経営幹部の候補者を対象に、自身の職種や担当工事だけでなく、現場や会社、さらには建設業界全体を俯瞰できる幅広い視野とリーダーシップを有する人材の育成を目指します。

生産力強化等に関する活動奨励制度

協力会社を支援する新たな施策として「生産力強化等に関する活動奨励制度[※]」を創設しました。

生産性向上と担い手確保に向けた取組みを促し、支援していきます。

※ 鹿島事業協同組合の組合員を対象に、当社の生産力強化につながる取組みに対し、その費用の全額または一部を補助する制度

「鹿島マイスター」と「新E賞」の運用状況

優秀登録職長手当制度（鹿島マイスター）		優良技能者報奨金制度（新E賞）
【スーパーマイスター】 マイスターから 約100人を認定 (2021年度:119人) 日額4,000円を支給	【マイスター】 約500人を認定 (2021年度:401人) 日額2,000円を支給	年間約400人を選定 (2020年度:613人) 年額10万円を支給

週休2日への取組み

現場における週休2日（年間104日閉所）の実施率を段階的に引き上げ、2020年度末の実施率は31%（目標75%）となりました。引き続き、全ての現場の週休2日実現を目指し取り組みます。

安全を実現する仕組み

鹿島の安全衛生管理は、現場に関わる全ての人々に対する責務です。現場で工事に携わる協力会社の職長・作業員が安全な設備と環境のなかで安心して作業を進められるように、計画とリスク管理を行うのが元請である鹿島の役割です。

2020年度は、国内工事において死亡災害2件を含む52件（休業4日以上）の災害が発生し、度数率が休業4日以上、強度率は0.20という結果になりました。鹿島は、「決心せよ！今日一日の無災害」のスローガンのもと、安全第一の姿勢を徹底していきます。

安全成績の推移

(年度)

	2018	2019	2020
度数率	休業4日以上	0.68	0.69
	休業1日以上	1.49	1.24
強度率		0.11	0.18
災害件数		66	67
延労働時間(百万時間)		96.71	97.62
死亡者数			52
単体(国内)	1	2	2
単体(海外)	0	1	0
国内グループ会社 ^{※2}	0	0	0
海外グループ会社 ^{※2}	0	0(2) ^{※1}	0(1) ^{※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
の頻度を表したものの

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
(注) 協力会社作業員を含めて計算しています。

※1 ()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。

※2 国内・海外グループ会社は、建設系子会社を対象としています。

マネジメントシステム

「建設業労働安全衛生マネジメントシステム(COHSMS)」に準拠して安全衛生管理を行っています。前年度の実績や状況をもとに必要に応じて安全衛生方針の見直しを行い、当年度の全社的な安全衛生目標と計画を策定するというサイクルを取っています。この「計画(Plan)→実行(Do)→評価(Check)→改善(Action)」というサイクルで策定された全社方針から、各工事事務所とそれを支援する本社・支店、そして協力会社のそれぞれが重点実施事項を絞り込みます。

それらを基盤として、各現場では工事安全衛生方針・目標・計画を立て、鹿島と協力会社が共有して施工を進めています。さらに、現場では、三現主義に基づき、安全衛生水準の継続的な向上を目指しています。

重層下請構造の改革

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

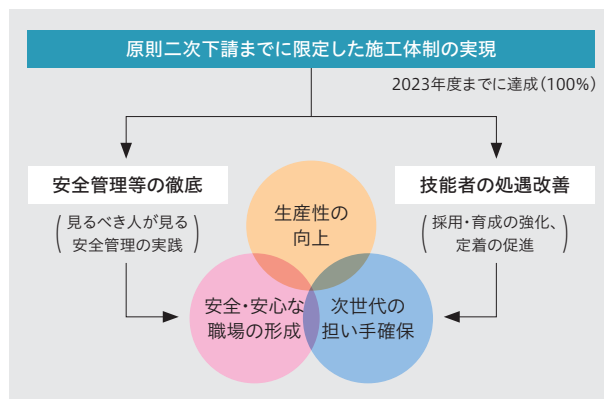
こうした重層下請の構造は、施工の円滑化、生産性の向上に支障をきたすだけでなく、安全・品質面の指導・管理が最先端まで行き渡らず、更には技能者の労働賃金が低い水準にとどまっていることなどの一因になっています。

そこで今般、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、重層下請構造の改革に挑戦します。

すなわち、従来の重層下請基準を見直して、2021年4月からは三次下請以下の重層は支店長許可が必要とし、全国の支店・現場で協力会社と一体となって課題の洗い出しを行うなど、早期に二次以内の施工体制を確立できるように努めています。そして、2023年4月以降は、鹿島が施工する全ての建設工事において、例外措置を明確化したうえで“原則二次下請までに限定した施工体制”を実現すべく取り組むことにします。

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

重層下請構造改革



会長・社外取締役対談

2015年から当社の社外取締役を務めていただいている齋藤取締役と押味会長が、2021年5月に発表した「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」や今後のコーポレート・ガバナンスのあり方などについて対談しました。



代表取締役会長
押味 至一

社外取締役
齋藤 聖美

前回対談から振り返って

押味 前回このような対談をさせていただいたのは、前中期経営計画を発表した2018年でしたが、その際に齋藤取締役からいただいたご意見について、この機会に、あらためて対応状況をまとめ整理してみました。私が社長であった期間にある程度前進させることができたと思いますが、後任を託した天野社長には引き続き推進、強化してほしい内容も多いと考えています。

齋藤取締役には社外取締役にご就任いただいてから6年

が経ちましたが、これまでを振り返っていかがでしょうか。

齋藤 2015年の同時期に社外取締役に就任された古川取締役、坂根取締役が企業経営者であることから、同じバックグラウンドを持つ仲間がいるという安心感もあり、取締役会や委員会等ではいつも率直な意見を発言させていただいています。

押味 私がよく覚えていますのは、前中期経営計画で海外への積極的な投資を進めるにあたって、齋藤取締役から事業ポートフォリオの重要性をご指摘いただいたことです。ご意見を踏まえ、投資計画に基づき、過去3年間で地域、

レポートリー、事業形態の異なる様々な形で投資を実施し、今その成果が上がりつつあります。

齋藤 技術も品質も高い評価を得ている鹿島のような会社ですが、新たなことへ挑戦する際はハードルが高くなりがちですが、それを敢えて挑戦している点がすばらしいと思います。これまでは自前主義が当たり前だったように思いますが、海外の新しいエリア・事業に進出するときには現地の会社と協力し、他人の力を上手に使うことが成功の秘訣の一つだと思います。今回の中期経営計画でも、それが色濃く表れています。シリコンバレーでの技術探索活動やベンチャー企業との連携をはじめ、外部の力を取り入れて成長しているという姿勢が見え、うれしい変化であると感じています。

押味 社外取締役の皆様からは常々、外部の視点から経営に関するアドバイスをいただいております、感謝申し上げます。

齋藤 私が社長を務めている会社でも、社外取締役からいろいろと指摘を受けますが、言われるとおりに思うものの、それを実行することが難しいというケースがよくあります。できない言い訳をしても受け入れてもらえず、挑戦してみると意外とできたということは何回か経験しています。つまり、社外取締役というのは、わかってはいるけれどできない経営改善をその企業にしつこく促し取り組ませることが一つの役割なのではないかと感じています。実際、古川取締役はグループ経営、コンプライアンスの徹底、坂根取締役は重層下請構造の解消といったテーマを一貫して言い続けておられます。

押味 鹿島にはこれが必要だと言われ続けることは、我々の取り組みがまだ十分ではない、ということであり、今後もその課題に取り組んでいきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンスについて

押味 コーポレート・ガバナンスにつきましては、社外取締役の皆様からのご提言もあり、取締役会における中長期の経営課題に関する議論の充実を図るとともに、社外取締役の割合を1/3に（2019年～）、また「人事委員会」及び「ガバナンス・報酬委員会」を設置（2020年～）するなど、改革を進めることができたと考えています。

齋藤 株式市場をはじめ社会からの要請が強まっているガバナンス体制の強化は、この6年間、毎年着実に進んで

きたと思います。鹿島には、人を大切にするすばらしいカルチャーがありますが、個人の考えや行動に頼りすぎない仕組みづくりが必要です。近年、コンプライアンス違反の事案が発生したことを踏まえると、業務執行の仕組みづくりと運用についても同様のことがいえるのではないのでしょうか。より客観的かつ透明性のある仕組みに改善し、厳格に運用して社内に浸透させていくこと、また、そうした姿勢を社会に対して発信していくことが必要であると思います。これまでも、コンプライアンス徹底のため様々な取り組みをしてこられたことは評価していますが、事業を拡大していくなかで完全に違反行為をゼロにすることはどんな企業でも難しく、コンプライアンスは永遠に取り組まなければならない課題ではないでしょうか。

押味 鹿島の良いカルチャーを活かしつつも、コンプライアンス違反の再発防止に向けて、更なる体制強化とモニタリング、教育の徹底を進めているところです。経営陣にとって最も重要な経営課題と位置づけていますので、引き続きご指導をお願いします。

齋藤 今般の社長交代人事に際しては、人事委員会において、4回にわたり議論させていただきました。社長候補の方との面談等も含めて、人事委員会は客観的な評価、選考プロセスとして機能したと自負しています。今後の人事委員会では、サクセッションプランの検討を通じて計画性並びに透明性を高めることについて更に議論を深めていきたいと考えています。

押味 当社グループの人材を知っていただく意味でも、取締役会運営にあたっては、議長として、社外役員の方々に鹿島グループの組織そのものを理解してもらいつつ、各セクションの仕事ぶりを見てもらえるような機会を増やすことを心がけていきたいと思っています。

鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）－未来につなぐ投資－について

押味 中期経営計画の策定にあたっては、会社の将来像やビジョン検討も含めて、取締役会などで複数回、活発にご議論いただきました。

齋藤 ビジョン作成にあたり、中堅・若手社員が集まって意見を討議したことはすばらしいことだと思います。ビジョン



をつくただけで終わりにせず、社内に浸透させ、社外に発信していくことが重要になってきます。経営トップがことあるごとにメッセージのなかに織り込むことも意識してください。

押味 中期経営計画の目玉は「未来につなぐ投資」ですが、国によって状況が異なるのでそれに合った投資をする。それぞれの地域・文化に根差して事業を展開する前提での投資でなければならないと考えています。

齋藤 グローバルというと、ネットワークを広く、拠点をたくさん持たなくてはならないというイメージがありますが、私はそうではないと思っています。建設事業に関していえば、ターゲットやエリアを絞って進めていくことが重要だと考えます。その土地のことをよく理解しなければならないビジネスなので、単に拠点を増やすよりは、ここだと決めた地域を深掘りしていくほうが向いている気がします。

押味 仰るとおりです。やみくもにお店を広げるつもりはなく、新たな国に進出する際には、我々が地に足のついた仕事ができ、その国の役に立てるところに注力する。人的リソースにも限りがありますので、中期経営計画にある投資計画はそのような道を探っていく考えで、実行することになります。

齋藤 「現地化」とは何か。現地の人をトップにすればいいかというとそうではありません。その現地に根づいたノウハウや考え方を吸収し、こちらもメリットを受け、逆にこちらのノウハウも現地へ提供する、という双方向の関係が重要ではないでしょうか。私の会社の社員の半分は中国人ですが、その双方向の考え方がとても役立っています。ア

プローチの仕方が異なるのでコミュニケーションの取り方が難しいこともありますが、お互いに意見を戦わせていくと良いものができる。考え方の多様性は貴重だと実感しています。

押味 いきなり新しい場所で投資を始めてもうまくいきませんから、コツコツと進めながらチャンスを見つけることが重要だと思います。現地の優秀な人を我々のチームに加えて、変化を起こしていくことも大切です。今回の中期経営計画では海外への投資額を前中期経営計画より1,000億円ほど増やしましたので、その効果に期待したいと思います。

齋藤 国内市場が飽和状態なので海外に進出しなければならないと世間でよく言われていますが、海外で仕事をするというのはマーケットを開拓し、新しい場所で売上を出すことに限らず、その場所で新しいヒントを得て、それをまた日本へ持ってきてビジネスを広げる。つまり、海外を単なる市場として見るのではなく、学びの場として考えると、また違った運営方法が見えてくるのではないかと思います。

これからの鹿島への期待

齋藤 近年、ESG投資が当たり前になってきて、社会に悪いインパクトを与えているものに投資家は加担したくない一方、社会に良いインパクトを与えている会社を評価して育てようとしています。したがって、現在はリスク・リターン・インパクトの3つの視点で企業が評価されるようになってきています。社会に良いことをしようすると儲からないイメージがあるかもしれませんが、そうではありません。やり方次第でビジネスになり、それで利益を得る会社もたくさんあります。ソーシャル・インパクト投資はまさにそれで、イノベティブな仕組みで社会課題解決のインパクトを与えつつ、金銭的リターンを得る企業が多くあります。SDGs目標達成はイノベーションを促進するものなのです。

押味 企業が持続的に成長するためには、社会課題に対して積極的に取り組み、そこで投資も行う必要があります。「社業の発展を通じて社会に貢献する」と当社の経営理念にもありますが、そういう意味では、国際社会や投資家が考えていることに、鹿島の創業以来の取組みの方向性はマッチしていると考えています。

齋藤 例えば、不動産開発案件ならば、やたらと開発すればいいというものではなく、地形や地質を考え良いものを

つくる。コンクリートにしても、今までは限られた材質だけでしたが、その材質を変えることによって地球のリソースを守ることができる。このように様々な貢献の仕方があります。そして、今はどうやって世の中のために良いことをやっているのかをアピールしていかないと、会社は評価されなくなってきています。このように、今までとは異なった視点で世の中を見て仕組みを考えることが重要視されるようになりました。

今の若い世代は、良いことをしている会社に就職したいと考える人が多いそうです。ある報告では、社会のためになる仕事であるならば、報酬がそれほど高水準でなくてもいいと考える人が多いとされています。ですので、良い人材を獲得するためには、社会に良いことをしていることをアピールできなければならないのです。こういったメンタリティがないと、これからの世の中で評価されなくなってくるのではないのでしょうか。

特に、気候変動への対応は、今後ますます重要になってくると思います。

押味 SDGsをはじめとした社会課題との関連性を整理し、7つのマテリアリティ（重要課題）を定めていますが、今回の中期経営計画策定にあたっては、これを強く意識しました。カーボンニュートラルを目指したCO₂排出量削減や再エネ発電施設への投資、北海道鹿追町などで取り組んでいる、エネルギーを地産地消するまちづくり「スマートソサエティ」の展開もそれにあたります。中期経営計画では、こうした社会課題解決型ビジネスへの投資を含めた戦



略的投資枠600億円を設定していますが、これは、インパクト投資の考え方にも合致しているのではないかと思います。挑戦的な取り組みであり、すべての投資が利益につながるとは限りませんが、このなかから将来の成長につながるものが必ず出てくると考えています。

齋藤 将来の果実を生むよう、ぜひ工夫をしていってほしいです。

押味 そうですね。引き続き、取締役会等でもこうした取り組みの進捗状況に関する報告機会を設けますので、議論してまいりたいと思います。本日はありがとうございました。

前回（2018年）対談における齋藤取締役の主なご発言と対応状況

主なご発言（要旨）	主な対応状況
R&D、投資について <ul style="list-style-type: none"> ベンチャー企業との協働など外部リソースの更なる活用を推進すべき。 建設周辺事業、開発事業、海外事業への投資は、事業ポートフォリオを意識してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> シリコンバレーに社員が駐在し、ベンチャー企業とのオープンイノベーションを促進 2020年8月、シンガポールのオープンイノベーション拠点「The GEAR」の建設に着手 理化学研究所を中心とする、スーパーコンピュータ「富岳」を活用した新型コロナウイルス対策プロジェクトに参画 スマートシティモデル事業であるイノベーションシティをグループの総合力により推進 買収した米国フラワノイ社による賃貸住宅開発事業を推進 2019年5月、学生寮を開発運営するポーランドのスチューデント・デボ社を買収
働き方改革について <ul style="list-style-type: none"> 労働者の賃金の維持・向上と工期の両立のため、機械化を一層進めるべき。 ダイバーシティ推進には、働きやすい環境、個人の事情を言いやすい雰囲気が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年11月に建設就業者不足への対応や働き方改革の実現に向けた生産プロセスの変革を目指す「鹿島スマート生産ビジョン」を策定、現場での実証、適用を推進 成瀬ダム堤体打設工事で、建設機械自動化施工システム「A⁴CSEL」を適用 育児フレックス制度の拡充、家族サポート休暇の新設など各種制度の充実 上司が同席する出産後研修を実施。介護休業取得者が大幅に増加
技術のアピールについて <ul style="list-style-type: none"> 鹿島の保有する優れた技術をもっとアピールすべき。 	<ul style="list-style-type: none"> JAXA（国立研究開発法人 宇宙航空研究開発機構）と宇宙探査イノベーションハブの共同研究成果を公表 「鹿島スマート生産」のモデル現場（横濱ゲートタワープロジェクト）をメディアに公開 2020年10月、土木の未来を体感できる「KAJIMA DX LABO」をオープン

コーポレート・ガバナンス

鹿島のコーポレート・ガバナンスは、取締役会、監査役などによる経営監督機能の充実と、内部統制システムの整備によるリスク管理と説明責任の遂行、及びコンプライアンス徹底のための施策を通じて、公正で透明性のある企業活動を実現することを基本的な方針としています。東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえ、今後もコーポレート・ガバナンスの強化に取り組みます。

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。

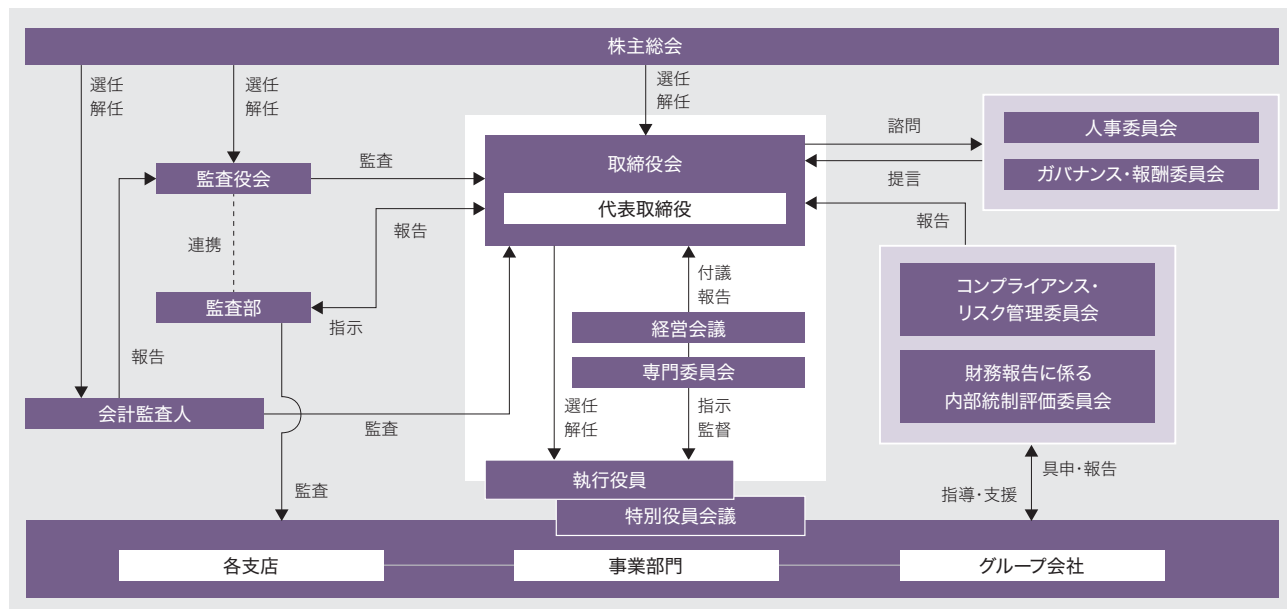
機関設計：監査役会設置会社

取締役（うち社外取締役）	12名（4名）
任期	1年
取締役会の開催回数（2020年度）	14回 原則月1回
監査役（うち社外監査役）	5名（3名）
監査役会の開催回数（2020年度）	15回 原則月1回
執行役員制度の採用	あり
独立役員の人数	7名

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

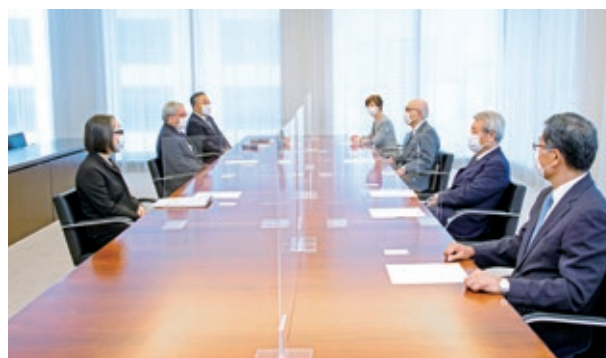
	～2006年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
役員報酬						譲渡制限付株式報酬制度の導入	賞与KPI見直し		
指名・報酬決定プロセスの客観性・透明性向上					社外役員諮問会議の設置		人事委員会 ガバナンス・報酬委員会		
取締役会の実効性向上			実効性評価の実施						
社外取締役の人数（比率）				3名		4名	4名	3名	4名（33%）
取締役任期		2年以内						1年以内	

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

取締役等の人事・報酬を含むガバナンス全般に関わる重要事項を協議し、取締役会に対し助言するなど当社コーポレート・ガバナンス体制において必要な役割を果たしてきた「社外役員諮問会議」（2018年12月の設置以来、計8回開催）を、2020年12月に発展的に改組し、新たに「人事委員会」と「ガバナンス・報酬委員会」の2つの委員会を取締役会の諮問機関として設置しています。



	人事委員会	ガバナンス・報酬委員会
役割	取締役等の人事について協議し、取締役会に対し提言を行う会議体として設置し、客観性と透明性の確保を図っている	取締役等の報酬を含むガバナンスに関する重要事項について協議し、取締役会に対し提言を行う会議体として設置し、客観性と透明性の確保を図っている
主な検討テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成や経営陣幹部の要件、指名方針 	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬制度のあり方（報酬の構成、報酬水準、報酬の決定方針など） 取締役会の実効性向上に向けた運営改善等
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
開催頻度	定例年1回、必要に応じ適宜開催	定例年1回、必要に応じ適宜開催
2020年度開催実績	4回	社外役員諮問会議として2回開催 (ガバナンス・報酬委員会として、2021年4月に第1回目を開催)
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4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4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、7名全員を当社が上場している東京証券取引所及び名古屋証券取引所に独立役員として届け出しています。

社外役員のサポート体制

社外取締役については秘書室が、社外監査役については監査役室が支援業務を担当し、取締役会開催前に事前説明などを実施するほか、必要に応じて適宜情報提供を行う体制としています。

また、経営陣幹部との定期的な会合の開催や、支店・建設現場視察による当社事業内容の理解の深化により、経営監督機能の一層の強化を図っています。



社外役員による現場視察（横浜ゲートタワープロジェクト）

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、技術等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等について協議を行い、取締役会は、その助言・提言を踏まえ審議、決定することとしています。

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

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能を高めることを目的として、毎年1回、取締役会全体の実効性評価を行っています。2020

年6月から2021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。なお、今回から新たに人事委員会及びガバナンス・報酬委員会を評価対象に加えています。

分析・評価方法

- ① 取締役会に付議された議案の内容や審議時間などについて定量的・定性的に分析するとともに、過年度の実効性評価などの提言・指摘への対応、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
- ② 取締役会の実効性評価の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、取締役会が適切に機能し、実効性が確保されていると評価した。

- 取締役会運営の工夫・改善により前年度に比べ質疑や討議の時間が増え議論の充実が図られている。
- 取締役会は、提言・指摘を積極的に取り入れ改善を図る仕組みが機能している。
- 取締役会は、社会・環境問題をはじめとしたサステナビリティ課題への対応について、討議機会が適切に確保されている。
- 人事委員会及びガバナンス・報酬委員会が取締役会の客観性と透明性確保に貢献している。

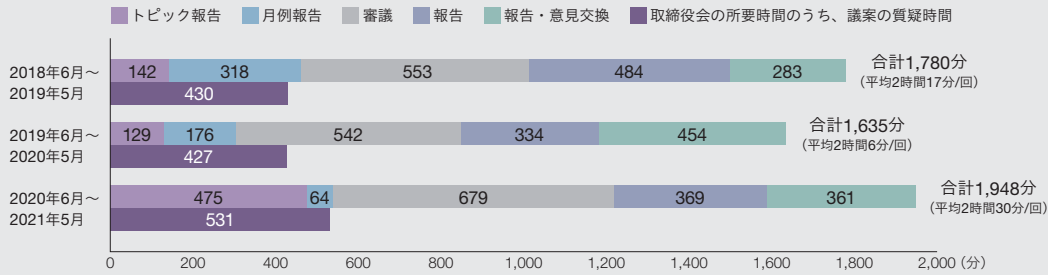
今回評価対象期間（2020年6月～2021年5月）の主な取組み実績

1. 取締役会運営の工夫・改善等

- 執行案件は執行側の委員会等で十分な議論がなされたうえで取締役会に付議され、社外取締役は適切な事前説明を受けて取締役会に参加していること、取締役会運営の工夫・改善により前年度に比べ質疑や討議の時間が増え議論の充実が図られていることを確認

- 中期経営計画（2021～2023）の策定に際し、検討段階に応じ取締役会において計画の方向性や課題に関する十分な討議を重ねたうえで決議されたこと、コンプライアンスやリスク管理に関し、取締役会へのタイムリーな情報提供機会が確保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

長期的な課題に関する議論の拡充

- 中期経営計画の策定にあたり、複数回の議論を行い、十分に時間を確保したうえでビジョンの作成やマテリアリティの見直しを行った
- 長期的な経営方針や経営環境変化に対する事業方針などについて議題を取り上げ、討議を行った

主な討議議題

グループの将来像検討、グループの過去30年の振り返り、コロナ禍における受注環境変化と今後の見通しについて、デジタル戦略について、鹿島グループ贈収賄防止方針について

取締役会以外の対話機会の充実

オフサイトミーティングの活用や現場視察の実施などにより、取締役同士や社外取締役と幹部社員等とのコミュニケーション機会の充実を図った

3. サステナビリティ課題への取組みについて

(1) 建設産業における次世代の担い手確保

- 取締役会において技能労働者の処遇改善や人材育成など、担い手確保に関する討議
- 社外役員及び社長が「鹿島スマート生産ビジョン」のパイロット現場を視察し、建設DXやビジネスモデルの差別化について社員との意見交換を実施

(2) 気候変動への対応など環境課題

- 「鹿島環境ビジョン：トリプルZero2050」におけるCO₂排出量削減目標の見直しなどについて討議
- TCFDの枠組みに基づく開示について、取締役会では、社内外に向けた更なる情報発信充実の必要性を指摘

(3) 人材の多様性確保

- ガバナンス・報酬委員会において、女性活躍推進を取り上げ、女性管理職層拡大に向けた活動方針について、人事部管理役員等との意見交換を実施
- 社員研修会などにおいて社外取締役による講話や懇談会を設け、組織マネジメントやキャリア・プランニングなど様々なテーマで社員との意見交換を実施

4. 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会について

- 2020年12月、社外役員諮問会議を人事委員会とガバナンス・報酬委員会に改組し、取締役会の諮問機関の役割と責任を明確化
- 人事委員会を4回、ガバナンス・報酬委員会を1回開催し、社外取締役を中心としたメンバー全員が発言し、活発な討議を実施

- 役員人事や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

今後の課題

指摘された事項

- 安全対策や重層下請構造の改革、環境課題への対応など、建設産業におけるサステナビリティ課題に関する本質的な議論の継続
- 開発事業における資産残高増加に対するリスク管理や高度化するサイバー攻撃へのセキュリティ対策など、対応を強化すべき課題に関する報告の充実
- 取締役会以外の対話機会の更なる充実

役員報酬

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

取締役報酬制度の内容

基本的な考え方

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

取締役の報酬の決定に際しては、客観性と透明性を確保するため、社外取締役及び社外監査役を構成員とする「ガバナンス・報酬委員会」（議長は社外取締役）において、役員報酬に関する基本的な考え方や報酬制度及び報酬水準などについての協議を行い、取締役会は、その助言・提言を踏まえ審議、決定しています。

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

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

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

役員報酬の内容

	報酬額	取締役※	社外取締役	監査役
月例報酬	取締役月額6,000万円以内 監査役月額1,500万円以内	●	●	●
業績連動報酬（賞与）	年額3億円以内	●	—	—
譲渡制限付株式報酬	年額3億円以内	●	—	—

※ 社外取締役を除く

2020年度の実績・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）	567	346	158	63	9
監査役 （社外監査役を除く）	56	56	—	—	3
社外役員	107	107	—	—	8

（注1）上記業績連動報酬（賞与）の額は、2020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、2020年度において費用計上した、取締役7名に対する譲渡制限付株式報酬を記載しています。

固定報酬

固定報酬（月例報酬）の取扱いは、次のとおりです。

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

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

業績連動報酬額

業績連動報酬（賞与）の取扱いは、次のとおりです。

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

業績連動係数の平均をベースとし、目標達成率やESG要素などを考慮して±20%の範囲で加減算した評価係数を乗じて算出する。業績連動係数は200%を上限とし、親会社株主に帰属する当期純利益が一定基準以下の場合は0%とする。

4. 重大なコンプライアンス違反があった場合などは、賞与を不支給とする、又は減額することがある。
5. 事業年度の途中で新たに選任された場合又は退任した場合は、原則として期間中の在任が9か月以上の場合は算定額の満額を、在任が6か月以上9か月未満の場合は算定額の半額を支給し、在任が6か月未満の場合は支給しない。

業績連動報酬としての賞与に係る指標は、評価係数です。当該指標を選択した理由は、単年度の連結業績に加え直近3か年の平均を加味することにより、①中期的な視点に基づく経営のインセンティブがあること、②工期がおおむね2～3年という建設業の業態に親和性があること、③適時適切な損失計上を阻害しないことなどがあります。

当年度においては、ガバナンス・報酬委員会において協議を行い、

その助言・提言を踏まえ、役位ごとに定めた賞与基準額に乘じる評価係数を188.5%として支給することについて、取締役会で審議、決定しました。

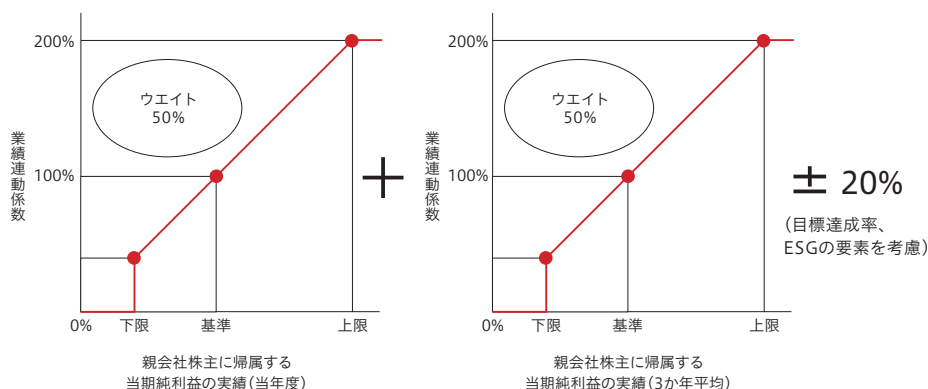
親会社株主に帰属する当期純利益の実績に連動する算定式とし、また目標達成率を考慮した加減算を行っているため、評価係数の目標は定めていません。

〈算定式〉

賞与額

$$= \text{賞与基準額} \times \text{評価係数}^{**}$$

※「当年度の親会社株主に帰属する当期純利益の実績」の業績連動係数×50%+「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」の業績連動係数×50%±20%



株式報酬

株式報酬の取扱いは、次のとおりです。

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

付について毎年取締役会にて決定し、対象取締役に交付する。

3. 譲渡制限期間は譲渡制限付株式の交付日から当社の取締役及び執行役員のいずれの地位からも退任する日までの期間とする。
4. 対象取締役に対して各事業年度において割り当てる譲渡制限付株式の総数は60万株を上限とする。

監査役報酬制度の内容

監査役には、固定報酬としての月例報酬を支給しています。各監査役の月例報酬額は、勤務の態様等を勘案のうえ、監査役の協議により定めています。月例報酬の合計額は、

月額1,500万円以内としています（1994年6月29日第97期定時株主総会にて決議、決議時における監査役の員数は5名）。

リスクマネジメント

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

リスク管理体制

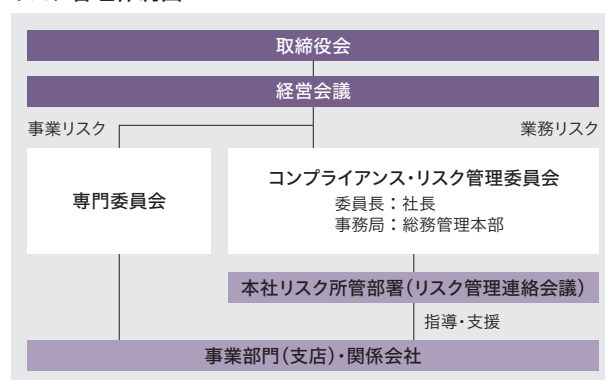
鹿島グループは、事業遂行上のリスクの発生を防止、低減するための活動を推進しています。新規事業、開発投資などの「事業リスク」に関しては、経営会議、専門委員会が事業に係るリスクの把握と対策について審議を行っています。法令違反などの「業務リスク」に関しては、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長・社長）が鹿島グループのリスク管理体制の運用状況の把握、評価を行うとともに、リスク管理の方針及び重大リスク事案への対応などについて審議を行い、必要に応じて取締役会に報告しています。

また、本社のリスク所管部署の担当者によって構成された「リスク管理連絡会議」を定期的開催し、鹿島グループに関するリスク顕在化事案や法令改正、社会動向、他社での事例、さらにはリスクマネジメントやリスクコミュニケーションの手法などの情報を報告・共有し、重要な情報については適宜「コンプライアンス・リスク管理委員会」に報告しています。なお、顕在化したリスク事案については、「コンプライアンス・リスク管理委員会」の事務局である総務管理本部が情報を一元管理し、対応状況を継続的にフォローしています。

リスク管理活動の実効性を高めるためには、あらゆるリスクを網羅・検証したうえで、重要度に応じた活動を推進する

ことが有効です。鹿島では毎年期首に、発生頻度、顕在化した際の影響度、対策の進み具合の3軸から分析し、企業活動上、重点的な管理が必要とされる業務リスク事項を「リスク管理重点課題」として選定・展開し、予防的観点からのリスク管理を実施しています。顕在化したリスク事案については、早期の報告を義務づけ、組織的対応によるリスクの拡大防止と再発防止に努めるなど、PDCAサイクルに基づいた実効的なリスク管理活動を展開しています。国内外グループ会社においても、鹿島に準じた体制を整備し、鹿島と連携しながら自律的なリスク管理活動を実施しています。

リスク管理体制図



事業リスクの把握と対策を審議する専門委員会

委員会名称	委員長／議長	目的等
海外事業運営委員会	海外事業本部長	海外事業（現地法人事業並びに直轄事業）に係る重要事項などの審議・報告を行う。
海外開発プロジェクト運営委員会	海外事業本部長	現地法人及び海外事業本部の重要な開発事業の投資及び計画の大幅な変更並びに当該開発事業の譲渡について、計画の内容、採算性などの審議・報告を行う。
海外土木工事検討会 海外建築工事検討会	土木管理本部長 建築管理本部長	海外の重要工事について、受注時の技術上、施工上、契約上のリスクの検討・報告、及び施工中の工事について重大な問題が生じるおそれがある場合の対策の検討・報告を行う。
開発運営委員会	総務管理本部長	国内開発事業への投資、及び手持ち重要不動産の事業化・売却及び事業推進中のプロジェクトについて審議・報告を行う。
重要工事検討会	土木管理本部長 建築管理本部長	国内の重要工事について見積提出前に技術上、施工上、契約上のリスクの確認を行い、見積提出にあたっての方針を明確にする。
PFI土木委員会 PFI建築委員会	土木管理本部長 建築管理本部長	PFIなど事業に係る全社対応方針及び対応体制、出資などの事業リスクを伴う個々の案件及び企業コンソーシアム形成に係る対応方針などについて審議・報告を行う。
事業投資等検討会	総務管理本部長	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案について、リスク・課題を洗い出し審議を行い、その推進を支援する。

情報セキュリティの徹底

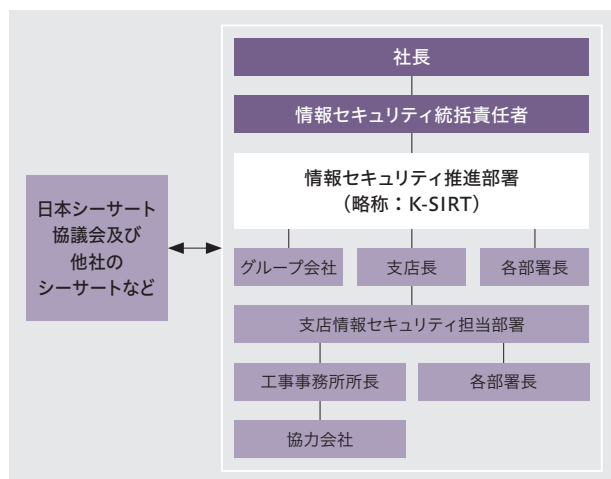
鹿島グループは設計、施工をはじめとする各種サービスを提供するにあたり、建造物や顧客に関する情報、経営・技術・知的財産に関する情報、個人情報、その他様々な情報を取り扱っています。これらの情報を外部からの攻撃や過失による漏洩などから守るため、鹿島グループでは、情報セキュリティポリシーを制定し、リスク管理を徹底しています。鹿島グループ全体を対象としたe-ラーニングを毎年行い、クラウドサービス利用時のリスクや近年増加している標的型サイバー攻撃などの新しい脅威について、教育・訓練しています。

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

日々多様化・巧妙化するサイバーセキュリティに関する脅威に対しては、経済産業省が策定した「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に準拠して対策を講じています。体制面では、情報セキュリティ推進部署（K-SIRT^{※1}）を設置し、日本シーサート協議会に加盟のうえ、外部機関や他社のシーサートと日常的に連携し、コンピュータ・セキュリティに関するノウハウやサイバー攻撃に関する最新情報を収集しています。システム面では、サイバー攻撃に迅速に対処し被害を低減させるため、不正アクセスやコンピュータウイルスなどに対する防御と検知の対策及び監視体制を随時強化しています。また、テレワーク環境など新しい働き方に対しても、防御・検知・監視体制を整備しています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

情報セキュリティ管理体制図



マルチハザード(自然災害・パンデミック等)に対する事業継続計画(BCP)

大規模地震や風水害などの自然災害発生時、建設業は自社の業務を継続することとあわせ、道路の啓開や橋梁の修復など、社会インフラを早期に復旧することを求められます。この使命を果たすため、鹿島は、国からの要請を受ける日本建設業連合会の一員として、災害時の事業継続計画（BCP）を策定し、定期的な訓練と改善を積み重ねることによって、事業継続力の向上に取り組んでいます。その活動により「建設会社における災害時の事業継続力認定^{※2}」を受けているほか、「レジリエンス認証^{※3}」を取得しています。

地方自治体や公共インフラ事業者などとも連携を深め、災害協定に基づいた復旧支援体制を整備しており、風水害などの予測可能な災害に対しては、直ちに支援要請に対応できるよう、全社体制で備えています。

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

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

※2 国土交通省関東地方整備局が建設会社の基礎的事業継続力を評価認定する制度

※3 国土強靱化の趣旨に賛同し、大規模自然災害などへの備えとして、事業継続に関する取組みを積極的に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

海外でのリスクに対して

鹿島は、海外における危機発生時に全社を挙げて対応し、社員・家族の身の安全を守るため、国際危機対策委員会を設置しています。海外のテロ・大地震発生時などの有事の際には、社員・家族の安否確認を第一に情報収集を図り、現地支援を行う体制を整えています。

また、現地における事前予防措置や危機発生後対応に関するマニュアルをまとめ、海外赴任社員に周知を行っているほか、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"> ・景気悪化等による建設需要の大幅な減少や不動産市場の急激な縮小等、建設事業・開発事業等に係る著しい環境変化が生じた場合には、建設受注高の減少及び不動産販売・賃貸収入の減少等の影響を受ける可能性があります。 ・他の総合建設会社等との競争が激化し、当社グループが品質、コスト及びサービス内容等における競争力を維持できない場合、業績等が悪化する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・変化する状況や市場動向に的確に対応しつつ、新たに策定した「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」に掲げる諸施策を積極的に推進するとともに、マテリアリティ（重要課題）への取り組みを通じて、経営目標達成と企業価値向上を目指しています。
建設コストの変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・建設工事においては、工事期間が長期にわたるなかで資機材及び労務の調達を行う必要があることから、建設コストの変動の影響を受けます。主要資材価格や労務単価の急激な上昇等による想定外の建設コスト増加を請負契約工事金額に反映させることができない場合には、工事採算が悪化する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・建設コストの変動による影響を抑えるため、早期調達及び多様な調達先の確保を図るとともに、発注者との契約に物価スライド条項を含めるなどの対策を実施しています。
保有資産の価格・収益性の変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・販売用不動産（当年度末の連結貸借対照表残高782億円）の収益性が低下した場合、賃貸等不動産（同2,263億円）及び投資有価証券（同3,503億円）等の保有資産の時価が著しく下落した場合には、評価損や減損損失等が発生する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・開発事業資産については、案件ごとに減損リスク等を把握し、その総量を連結自己資本と対比し一定の水準に収めて管理しています。 ・連結自己資本は、中期経営計画期間中の国内外開発事業資産の増加を考慮しても十分耐性を持つ財務基盤を維持できる水準を確保しています。 ・個別案件の投資にあたっては、本社の専門委員会（開発運営委員会、海外開発プロジェクト運営委員会）等においてリスクの把握と対策を審議したうえで、基準に則り取締役会や経営会議において審議しています。 ・投資有価証券のうち政策的に保有する株式は、毎年度、全銘柄について、中長期的な視野に立った保有意義や資産効率等を検証したうえで、取締役会にて審議し、保有意義の低下した銘柄は原則として売却しています。
諸外国における政治・経済情勢等の変化に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・北米・欧州・アジア・大洋州等海外における建設事業及び開発事業を展開しており、中期経営計画に基づき人材面での更なるローカル化、業務・資本提携による各国事業基盤の拡充等を推進していく方針です。当該進出国の政治・経済情勢、法制度、為替相場等に著しい変化が生じた場合には、業績等に影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外におけるM&Aや新市場への進出等にあたっては、本社の専門委員会（海外事業運営委員会）等においてリスクの把握と対策を審議したうえで、基準に則り取締役会や経営会議において審議しています。 ・テロ、暴動等が発生した場合に、社員・家族の安否確保を図り、現地支援を行うため、国際危機対策委員会を設置しています。
建設業の担い手不足に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・建設業界においては、建設技能労働者が減少傾向にあり、十分な対策を取らなければ、施工体制の維持が困難になり、売上高の減少や労務調達コストの上昇による工事利益率の低下等の影響を受ける可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上による更なる業務効率化を推進し、工期を遵守しつつ、現場の「4週8閉所」に挑戦し労働条件の改善を図るとともに、原則二次下請までに限定した施工体制の実現をはじめとした環境整備、技能労働者の処遇改善と収入の安定等、職業としての魅力向上に向けた各種施策等を実施しています。 ・技能労働者の処遇改善につながる協力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。

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

コンプライアンス

鹿島は、コンプライアンスが全ての企業行動の根底にあると認識し、この企業姿勢を明確にすべく、「鹿島グループ企業行動規範」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

当社は社長を委員長とする「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置しており、同委員会では、グループ全体のコンプライアンスの推進状況について適宜報告を受けるほか、重要な事案が発生した場合は都度報告を受け、必要な対応や改善策を速やかに指示しています。

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は、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の監査部が、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。

【2020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6版）
- 企業行動規範e-ラーニング研修
 - ・受講者：22,652人（うちグループ会社38社9,210人）
 - ・受講率：100%

腐敗防止に向けた取組み

当社は、2019年3月に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み」の原則を支持しています。なお、2021年4月、腐敗防止の取組み姿勢をより明確にするため、「鹿島グループ贈収賄防止方針」を制定しました。

協力会社との適正な関係保持

当社は「鹿島グループ企業行動規範」において「協力会社との対等な関係の保持」を掲げていますが、2019年度から2020年度にかけて、社員が協力会社から社会常識を著しく逸脱した接待等を受けた事例が複数発覚しました。

これを踏まえ、2020年4月、協力会社との飲食・ゴルフ・旅行は禁止するなどの、協力会社との交際に関する厳格な全社ルールを定め、徹底しています。

今後、発注業務全般の見直しを図り、個別取引内容の審査・査定をより厳正に行うことにより、協力会社の選定と契約に関して一層の公正性と適正性の確保に努めます。

国内公務員等との適正な関係保持

当社は国内の公務員等に対して支出や費用負担などを行う場合は、「国家公務員倫理規程」に準拠して行動するよう周知徹底を図っています。さらに、事前の交際費申請書の提出を徹底させ、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。

外国公務員等との適正な関係保持

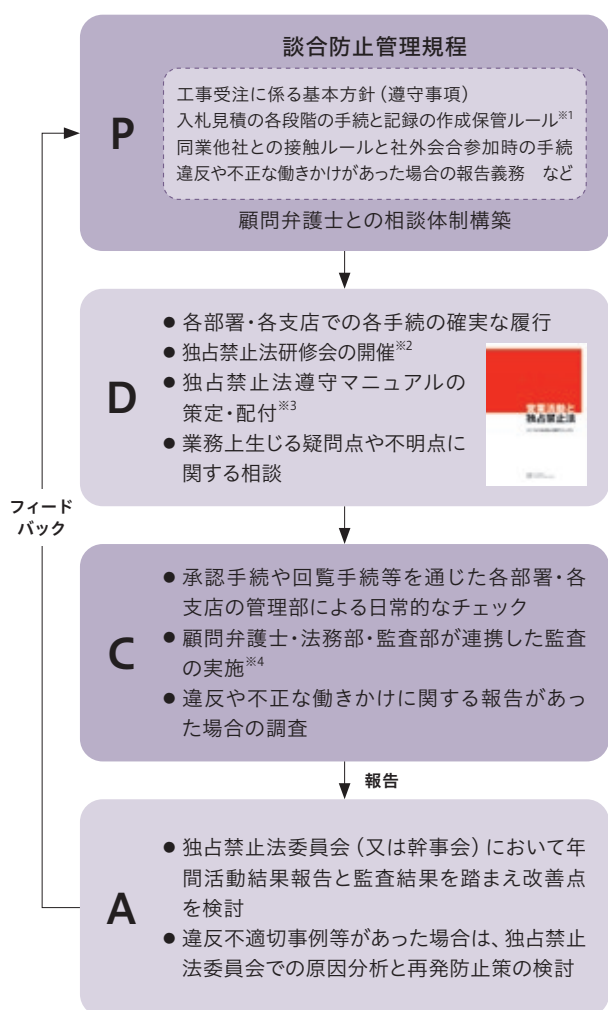
外国公務員等に関しては、贈賄リスクにさらされるおそれが高いとされており、その対応に特化した「鹿島 外国公務員等贈賄防止規程」を2021年4月に制定しました。

国内外のグループ会社でも同規程に準じた贈賄防止規程の策定に取り組み、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。

独占禁止法遵守体制の確実な運用

当社は、「コンプライアンス・リスク管理委員会」のもとに専門委員会である「独占禁止法委員会」を設置し、本社事務局である法務部と支店事務局である各支店の管理部が中心となり、談合防止体制を確実に運用するための様々な取組みを継続して実施しています。

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。



※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 2020年度受講者：2,068人（うちグループ会社22社586人）

※3 2021年4月に2020年12月施行の改正独占禁止法ほかを反映した改訂版を作成し全役員・社員に配付。グループ会社にも配付

※4 2020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、2021年3月に出示された東京地方裁判所の有罪判決を不服として、東京高等裁判所に控訴しています。また、2020年12月に公正取引委員会から受けた排除措置命令についても、2021年6月、東京地方裁判所に取消訴訟を提起しています。
- 子会社である鹿島道路（株）に係るアスファルト合材の製造販売に関する独占禁止法違反事件について、公正取引委員会から受けた排除措置命令等への取消訴訟は、東京地方裁判所において審理継続中です。

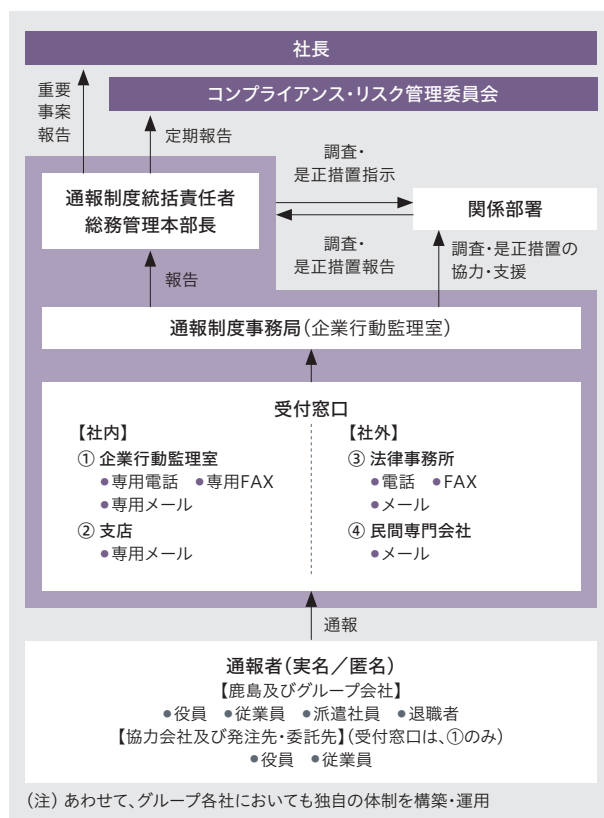
内部通報制度

鹿島グループでは、役員・社員などによる贈収賄などの汚職を含む法令違反や不正行為の発生（あるいはその兆候）を知った当社・グループ会社・協力会社の従業員などが匿名でも通報可能な企業倫理通報制度（企業倫理ホットライン）を整備し、本制度の利便性・実効性を確保するため、社外にも複数の通報受付窓口を設置しています。

当制度の理解を深めるため、グループ全従業員を対象にeラーニングの実施や啓発用リーフレットを配付し、ルールの教育と積極的な活用を図っています。そのほか、全般的な問い合わせ窓口を別途設け、広く一般の方からも問い合わせや相談を受け付けています。なお、当社は2021年7月2日付で、消費者庁が所管する「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」に登録されました。

【2020年度 通報実績】23件

内部通報体制



取締役・監査役一覧 (2021年6月25日現在)

取締役



押味 至一

代表取締役会長

1974年 当社入社
2005年 執行役員、横浜支店長
2008年 常務執行役員
2009年 建築管理本部長
2010年 専務執行役員
2013年 関西支店長
2015年 副社長執行役員
代表取締役社長兼社長執行役員
代表取締役会長 (現任)
2021年



天野 裕正

代表取締役社長
社長執行役員

1977年 当社入社
2009年 執行役員、
建築管理本部建築企画部長
2012年 中部支店長
2013年 常務執行役員
2014年 専務執行役員、東京建築支店長
2017年 副社長執行役員
代表取締役社長 (現任) 兼
社長執行役員 (現任)
2021年



茅野 正恭

代表取締役 副社長執行役員
土木管理本部長、海外土木担当

1974年 当社入社
2001年 専務執行役員
2007年 執行役員、東京土木支店長
2009年 常務執行役員
2011年 土木管理本部長 (現任)、機械部管理
2012年 専務執行役員
2014年 取締役兼副社長執行役員 (現任)
2015年 海外土木担当 (現任)
2019年 代表取締役 (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)
代表取締役 (現任)
2021年



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 KAJIMA 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理

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



内田 顕

取締役 専務執行役員
財務本部長

1979年 当社入社
2012年 Kajima Europe Ltd. 取締役社長
2015年 執行役員
2017年 取締役 (現任) 兼常務執行役員、
財務本部長 (現任)
2021年 専務執行役員 (現任)



平泉 信之

取締役

1984年 当社入社
2005年 財務省財務総合政策研究所研究部
総括主任研究官
2007年 開発事業本部資産マネジメント
事業部担当部長
2009年 退職
株式会社アパリアソシエツ顧問
(現任)
2012年 当社取締役 (現任)



古川 治次

取締役^{※1}

1962年 三菱商事株式会社入社
1999年 同社代表取締役副社長
2004年 三菱自動車工業株式会社
取締役副会長
2007年 株式会社ゆうちょ銀行取締役
代表執行役員
2009年 郵便局株式会社代表取締役会長
2012年 日本郵便株式会社代表取締役会長
2013年 同社顧問
2015年 三菱商事株式会社顧問 (現任)
当社取締役 (現任)



坂根 正弘

取締役^{※1}

1963年 株式会社小松製作所入社
1989年 同社取締役
1999年 同社代表取締役副社長
2001年 同社代表取締役社長
2003年 同社代表取締役社長兼CEO
2007年 同社代表取締役会長
2010年 同社取締役副会長
2013年 同社取締役相談役、同社相談役
2015年 同社取締役 (現任)
2019年 株式会社小松製作所顧問 (現任)



齋藤 聖美

取締役^{※1}

1973年 株式会社日本経済新聞社入社
1975年 ソニー株式会社入社
1984年 モルガンスタンレー投資銀行入行
1990年 同行エグゼクティブディレクター
2000年 株式会社ジェイ・ボンド
(現 ジェイ・ボンド東証証券株式会社)
代表取締役社長 (現任)
2015年 当社取締役 (現任)



鈴木 庸一

取締役^{※1}

1975年 外務省入省
2003年 外務省経済局審議官
2005年 在オーストリア領事
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)

監査役



中川 雅博

常勤監査役^{※2}

1981年 株式会社住友銀行入行
2010年 株式会社三井住友銀行執行役員
不動産法人営業部長
2013年 株式会社SMBC信託銀行
代表取締役社長
2015年 同社代表取締役副社長兼
副社長執行役員
2018年 当社常勤監査役 (現任)



熊野 隆

常勤監査役

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



鈴木 一史

常勤監査役

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



寺脇 一峰

監査役^{※2}

1980年 東京地方検察庁検事官
2014年 公安調査庁長官
2015年 仙台高等検察庁検事長
2016年 大阪高等検察庁検事長
2017年 退官
1982年 弁護士登録
2019年 当社監査役 (現任)



藤川 裕紀子

監査役^{※2}

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

※1 会社法第2条第15号の定める社外取締役

※2 会社法第2条第16号の定める社外監査役

執行役員一覧

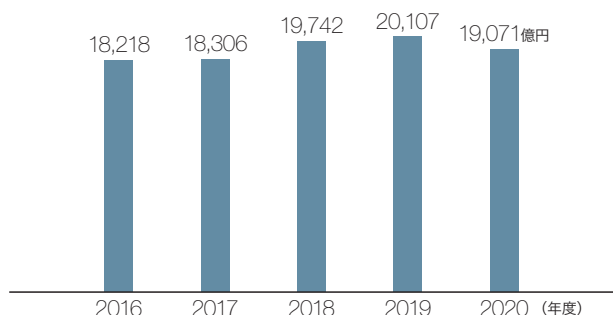
(2021年6月25日現在)

<p>社長執行役員</p> <p>天野 裕正</p>	<p>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</p>	<p>大石 修一 カジマ・デベロップメント社長</p>	<p>森山 善範 技師長</p>
<p>副社長執行役員</p> <p>茅野 正恭 土木管理本部長、海外土木担当</p>	<p>北 典夫 建築設計本部長</p>	<p>米澤 和芳 東京建築支店副支店長</p>	<p>坂東 正敏 土木管理本部副本部長</p>
<p>越島 啓介 海外事業本部長</p>	<p>田所 武士 関東支店長</p>	<p>小土井 満治 土木管理本部プロジェクト推進 統括部長、安全担当(土木)</p>	<p>坂田 昇 土木管理本部土木技術部長</p>
<p>石川 洋 営業本部長</p>	<p>勝治 博 東北支店長</p>	<p>竹川 勝久 建築管理本部副本部長、 安全担当(建築)</p>	<p>中島 健一 海外土木事業部長</p>
<p>野村 高男 横浜支店長</p>	<p>山田 安彦 東京建築支店副支店長</p>	<p>茅野 毅 関西支店長</p>	<p>小森 浩之 九州支店長</p>
<p>松崎 公一 建築管理本部長</p>	<p>下保 修 土木管理本部技師長</p>	<p>一方井 孝治 エンジニアリング事業本部副本部長</p>	<p>村上 泰雄 営業本部副本部長</p>
<p>専務執行役員</p> <p>松嶋 潤 東京建築支店長</p>	<p>木村 宏 土木管理本部技師長</p>	<p>池上 隆三 中国支店長</p>	<p>森口 敏美 土木管理本部副本部長</p>
<p>高田 悦久 土木管理本部副本部長、 機械部管掌</p>	<p>吉田 英信 四国支店長</p>	<p>塩沢 振一郎 営業本部副本部長</p>	<p>黒川 泰嗣 建築設計本部副本部長</p>
<p>鞆田 茂 営業本部副本部長</p>	<p>新川 隆夫 環境本部長</p>	<p>吉美 宗久 営業本部副本部長</p>	<p>平岡 雅哉 建築設計本部副本部長</p>
<p>丸亀 秀弥 エンジニアリング事業本部長</p>	<p>相河 清実 土木設計本部長</p>	<p>新妻 充 総務管理本部副本部長、 広報室管掌</p>	<p>高林 宏隆 経営企画部長</p>
<p>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</p>	<p>田名網 雅人 建築設計本部副本部長</p>	<p>小林 伸浩 東京建築支店副支店長</p>	<p>太鼓地 敏夫 土木管理本部土木企画部長</p>
<p>伊藤 仁 建築管理本部副本部長</p>	<p>杉本 弘治 カジマ・オーバースーズ・アジア社長</p>	<p>利穂 吉彦 技術研究所長</p>	<p>吉岡 伸明 東京建築支店副支店長</p>
<p>風間 優 東京土木支店長</p>	<p>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</p>	<p>藤村 正 建築設計本部副本部長</p>	<p>桐生 雅文 東京建築支店副支店長</p>
<p>片山 豊 中部支店長</p>	<p>田中 栄一 原子力担当</p>	<p>吉弘 英光 鹿島道路(株)社長</p>	
<p>内田 顕 財務本部長</p>	<p>内田 道也 カジマ・ユー・エス・エー社長</p>	<p>伊藤 樹 建築管理本部副本部長</p>	
		<p>芦田 徹也 北陸支店長</p>	
		<p>塚口 孝彦 開発事業本部長</p>	

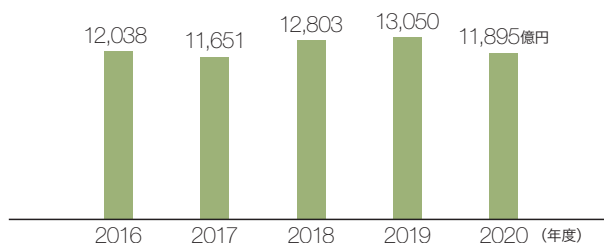
財務・非財務ハイライト

売上高

■ 連結 **19,071** 億円

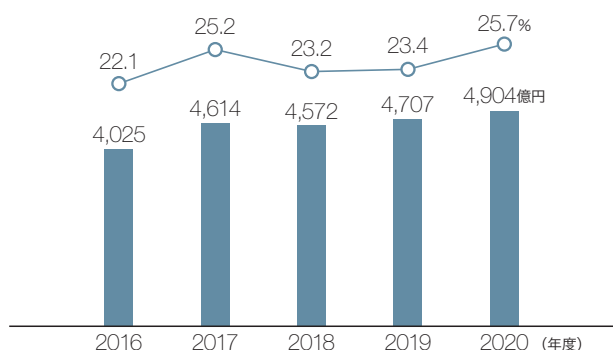


■ 単体 **11,895** 億円

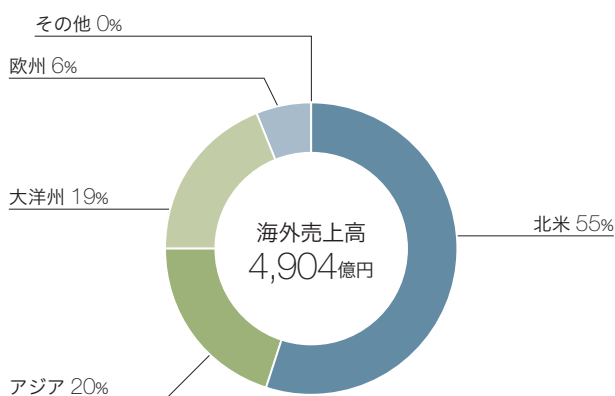


国内における新型コロナウイルス感染症の影響は軽微であったものの、単体建築事業が大型工事の施工量の少ない時期に当たることを主因に連結は5.2%減収、単体は8.8%減収となりました。

海外売上高／海外売上高比率



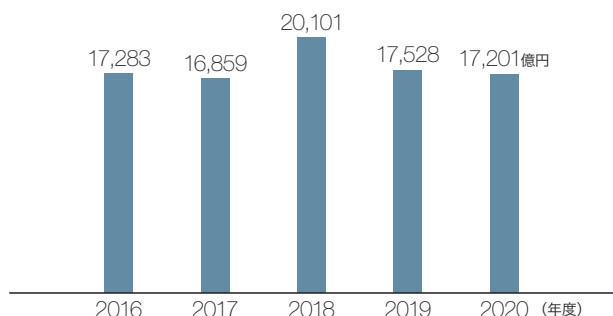
海外地域別売上高比率



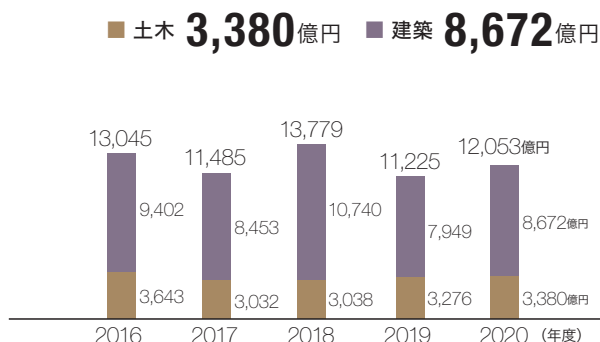
新型コロナウイルス感染症の影響が長期化しているアジアは減少したものの、北米における建築事業、流通倉庫を中心とする開発事業の増加を主因に、4.0%増収となりました。

建設事業受注高

■ 連結 **17,201** 億円



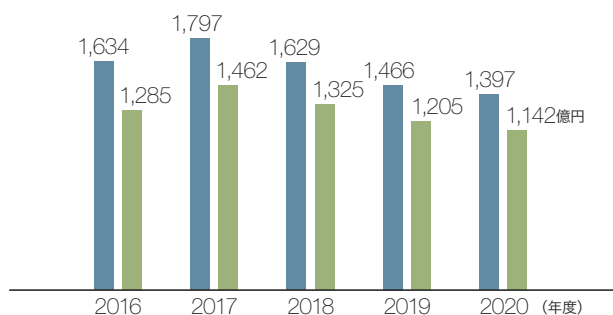
■ 単体 **12,053** 億円



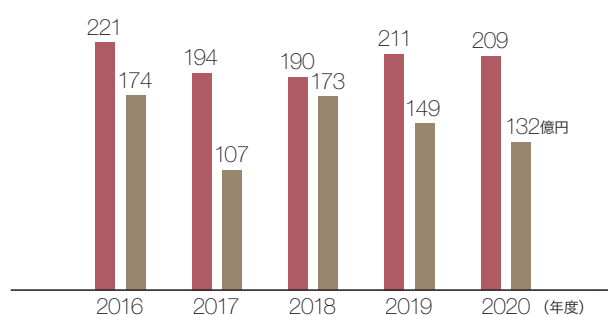
単体は土木事業・建築事業ともに増加し6.4%増加。連結は新型コロナウイルス感染症の影響等により、東南アジアを中心に海外受注高が減少し、1.9%減少となりました。

経常利益

■ 連結 **1,397** 億円 ■ 単体 **1,142** 億円 ■ 国内グループ会社 **209** 億円 ■ 海外グループ会社 **132** 億円



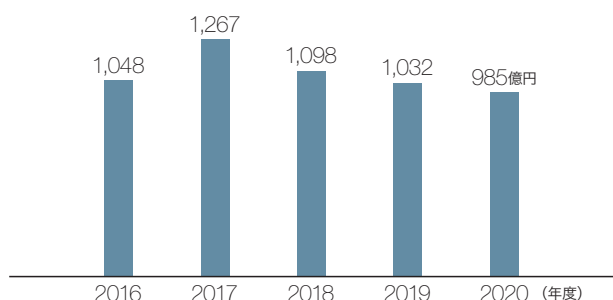
単体土木事業や開発事業等は増益を確保したものの、単体建築事業の減収を主因に連結は4.7%減益、単体は5.2%減益となりました。



国内は前年度と同水準で推移。海外は東南アジアにおける新型コロナウイルス感染症の影響を主因に11.4%減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

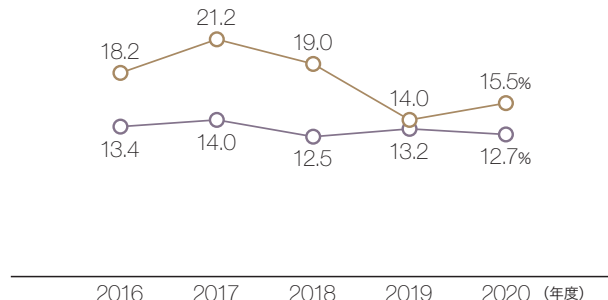
985 億円



単体建築事業の減収を主因に4.6%減益となったものの、安定的な利益水準を維持しています。

土木・建築工事総利益率(単体)

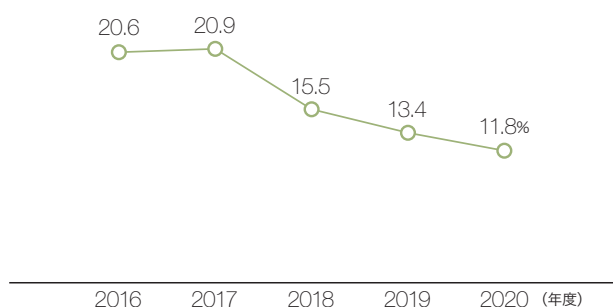
○ 土木 **15.5%** ○ 建築 **12.7%**



新型コロナウイルス感染症の影響は限定的であり、生産性向上等により、利益率の維持・向上に努めています。

ROE

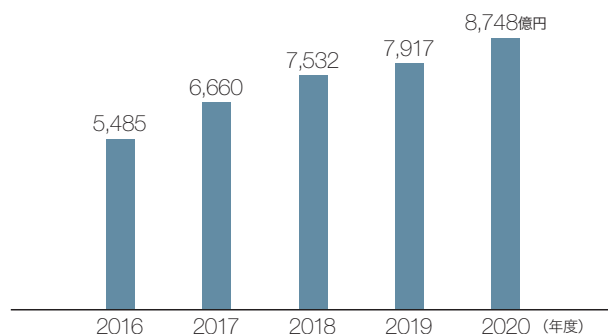
11.8%



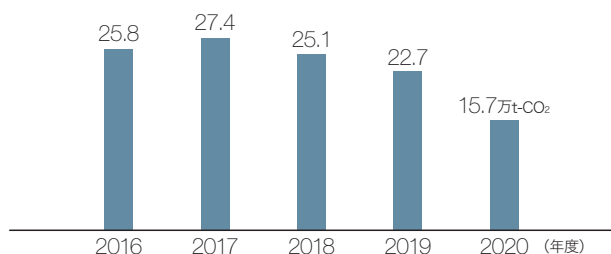
安定した業績を確保したことにより、10%を超える水準を維持しています。

自己資本

8,748 億円



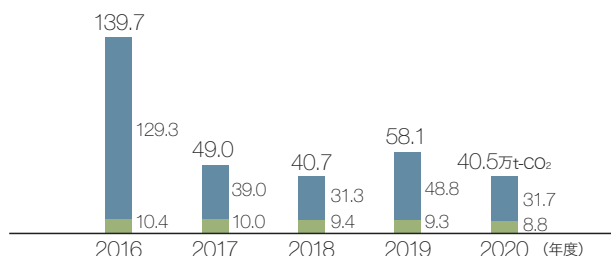
8,000億円を超える水準となり、財務健全性を高めています(自己資本比率40.4%)。

施工によるCO₂排出量15.7万t-CO₂

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

間接的なCO₂削減貢献量40.5万t-CO₂

- グリーン調達(高炉セメント・コンクリート)に伴うCO₂削減貢献量
- 建物の省エネルギー設計に伴うCO₂削減貢献量*

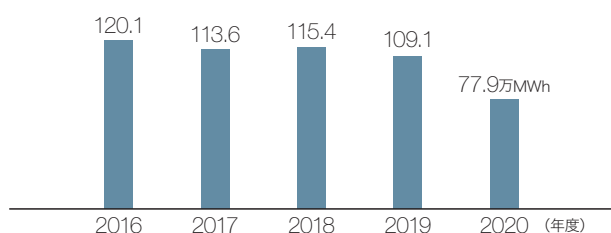


CO₂排出の少ない建材の使用や、運用段階における省エネルギーを可能とする設計に伴う間接的な貢献量を算出しています。

※ 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。

エネルギー使用量(建設現場、オフィス)

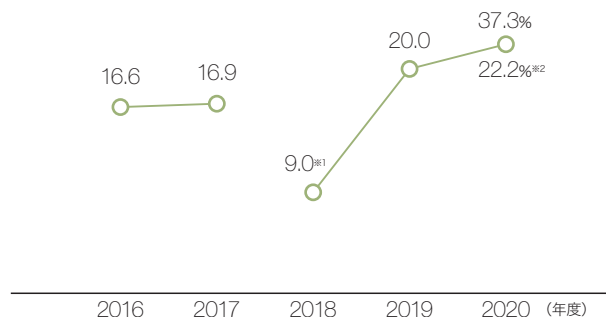
77.9万MWh



電気、化石燃料、熱・蒸気・冷却使用量を一次エネルギー換算して合計した数値です。

施工によるCO₂排出量原単位削減率

37.3%



CO₂排出量はその年の業務量に影響を受けるため、原単位(施工高億円当たりのCO₂排出量)での基準年度比削減率を目標値(P.47)としています。

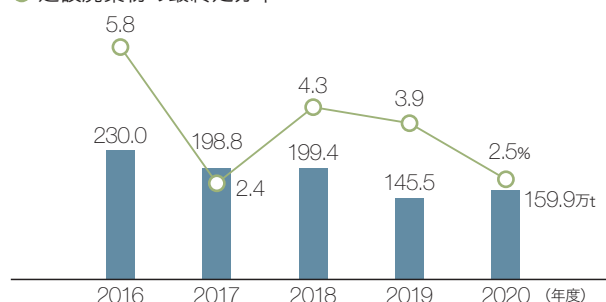
※1 2017年度までは1990年度、2018年度からは2013年度を基準年度としています。

※2 2020年度は、過去データとの比較のため2019年度までと同じ集計方法で計算した数値を併記しています。

建設廃棄物の発生量、最終処分率(汚泥を含む)

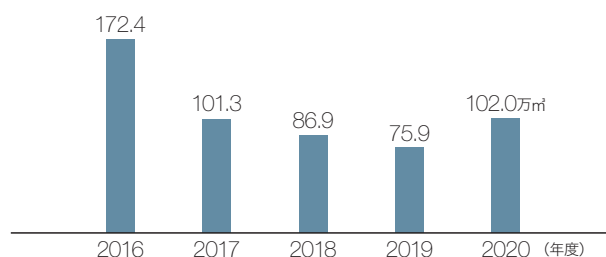
2.5%

- 発生量
- 建設廃棄物の最終処分率



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

水使用量(建設現場、オフィス)

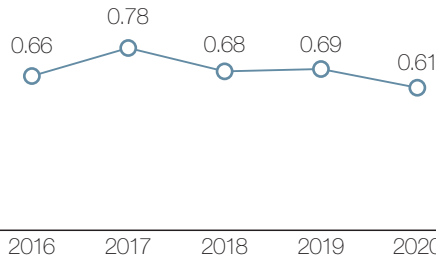
102.0万m³

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

建設現場における安全成績

度数率(休業4日以上)

0.61



強度率

0.20



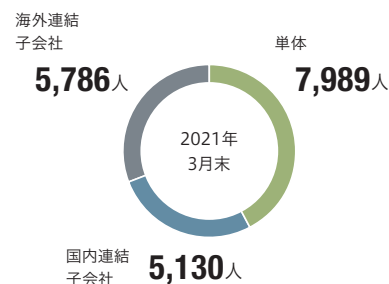
2020年度は、国内工事において死亡災害2件を含む52件(休業4日以上)の災害が発生し、度数率が0.61、強度率が0.20となりました。「決心せよ! 今日一日の無災害」のスローガンのもと安全第一の姿勢を徹底していきます。

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

従業員数

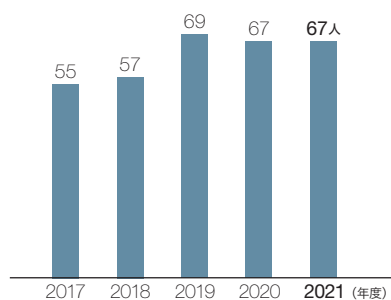
18,905人

(非連結子会社を含む 20,805人)



単体、国内連結子会社の従業員数が増加しました。引き続き、持続的な成長に向けた人材確保・育成に努めます。

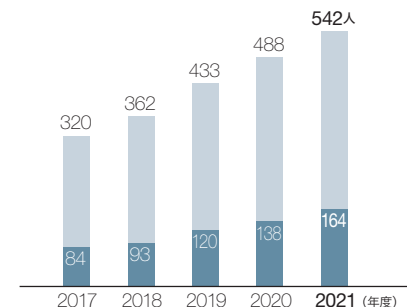
新卒採用における女性社員数



2021年度の鹿島単体の新卒採用者数(正社員)は267人で女性比率は25.1%となりました。

女性管理職の推移

■ 女性総合職及び専門職
■ 上記のうち女性管理職



女性管理職を2014年度(54人)から5年で倍増、10年で3倍増させるという目標を掲げています。

※ 2019年度より総合職及び専門職の合計数を表示しています。

人事データ(単体)

(各年度3月31日時点)

		2016	2017	2018	2019	2020
従業員	従業員数	7,611	7,686	7,783	7,887	7,989
	再雇用者	1,102	919	930	961	1,029
	障がい者雇用率(%)※	2.1	2.1	2.3	2.1	2.5
	3年以内の離職率(%)	3.6	3.5	3.2	1.8	4.6
	中途採用比率(%)	32.2	24.2	18.3	23.6	22.4
出産・育児・介護	育児休業取得者	39	35	53	60	58
	看護休暇取得者	93	90	78	87	54
	配偶者出産休暇取得者	112	117	111	108	90
	男性育児フレックス短時間勤務制度利用者	41	64	89	98	118
	介護休業取得者	22	37	22	63	40
その他	ボランティア休暇制度取得者	17	21	15	24	4
	有給休暇取得率(%)	49.5	49.6	46.4	52.8	54.5

※ 各年度6月1日時点

10か年ハイライト

連結

(年度)	2011	2012	2013	2014
業績				
建設事業受注高	12,960	13,332	15,735	14,748
売上高	14,577	14,850	15,211	16,936
営業利益	294	184	230	126
経常利益	413	246	270	213
親会社株主に帰属する当期純利益	38	234	207	151
売上高営業利益率(%)	2.0	1.2	1.5	0.7
研究開発費	91	84	78	77
設備投資額	359	205	198	254
(単体)				
土木				
総利益率(%)	8.1	3.5	17.2	△0.1
建築				
総利益率(%)	6.7	6.2	0.3	1.1
財政状態				
総資産	16,862	16,860	17,894	18,392
自己資本	2,567	3,204	3,682	4,349
純資産	2,567	3,181	3,641	4,369
有利子負債	5,257	4,801	4,447	3,850
キャッシュ・フロー				
営業キャッシュ・フロー	817	584	329	592
投資キャッシュ・フロー	△387	367	173	83
財務キャッシュ・フロー	△377	△586	△171	△707
1株当たり情報				
1株当たり当期純利益(円)※1	3.69	22.55	19.98	14.58
1株当たり純資産(円)※1	247.12	308.49	354.62	418.86
1株当たり配当金(円)	5.0	5.0	5.0	5.0
経営指標				
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	1.5	8.1	6.0	3.8
自己資本比率(%)	15.2	19.0	20.6	23.6
D/Eレシオ(倍)	2.05	1.50	1.21	0.89
非財務情報				
従業員数(人)	15,149	15,468	15,391	15,383
うち単体(人)	7,925	7,737	7,657	7,546
国内連結子会社(人)	3,785	3,920	3,945	4,068
海外連結子会社(人)	3,439	3,811	3,789	3,769
施工によるCO ₂ 排出量総量(万t-CO ₂)	21.3	22.9	22.8	26.2
施工によるCO ₂ 排出量原単位(t-CO ₂ /億円)	21.3	22.0	22.0	22.2
建設廃棄物の最終処分率(汚泥を含む)(%)	9	6.9	6.9	7.1

(注) 税効果会計に係る会計基準の一部改正」を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

※1 2018年10月1日付で当社普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2017年度及び2018年度に係る数値については、2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し算定しています。

※2 2020年度からCO₂排出量総量、原単位の集計方法が変更となりました(詳細はP.46)。

(単位:億円)

2015	2016	2017	2018	2019	2020
17,958	17,283	16,859	20,101	17,528	17,201
17,427	18,218	18,306	19,742	20,107	19,071
1,110	1,553	1,583	1,426	1,319	1,272
1,133	1,634	1,797	1,629	1,466	1,397
723	1,048	1,267	1,098	1,032	985
6.4	8.5	8.7	7.2	6.6	6.7
78	82	103	139	164	150
329	294	161	284	863	527
14.6	18.2	21.2	19.0	14.0	15.5
10.8	13.4	14.0	12.5	13.2	12.7
18,867	19,928	20,512	20,911	21,721	21,648
4,712	5,485	6,660	7,532	7,917	8,748
4,740	5,525	6,697	7,569	7,960	8,848
3,785	3,729	3,448	2,987	3,268	3,170
363	1,875	1,204	303	530	1,530
△278	△319	△473	△253	△1,018	△654
△131	△205	△530	△750	△108	△391
69.66	101.01	244.29	211.67	200.99	193.13
453.93	528.46	1,283.38	1,451.66	1,544.71	1,731.16
12.0	20.0	48.0	50.0	50.0	54.0
16.0	20.6	20.9	15.5	13.4	11.8
25.0	27.5	32.5	36.0	36.5	40.4
0.80	0.68	0.52	0.40	0.41	0.36
15,810	16,422	17,730	18,297	18,673	18,905
7,527	7,611	7,686	7,783	7,887	7,989
4,144	4,442	4,674	4,816	4,976	5,130
4,139	4,369	5,370	5,698	5,810	5,786
26.2	25.8	27.4	25.1	22.7	15.7 ^{※2}
21.5	21.5	21.4	20.0	17.6	13.8 ^{※2}
6.5	5.8	2.4	4.3	3.9	2.5

主要グループ会社

国内

	社名	業務内容
設計・コンサルタント	株式会社イリア	インテリア設計・コンサルティング、内装施工、家具アートワーク調達業務
	株式会社アルモ設計	建築設計、設備設計、プレゼンテーション
	株式会社アルテス	建築構造設計、コンサルティング、施工エンジニアリング
	株式会社イー・アール・エス	資産評価事業、土壌環境評価事業、災害リスク評価事業
	株式会社ランドスケープデザイン	外構設計、景観計画、緑化コンサルタント、まちづくり提案
	リテックエンジニアリング株式会社	土木構造物の調査・診断、新設・補修補強設計、計測管理
	株式会社アバンアソシエイツ	都市計画、まちづくり支援、公的不動産活用(PRE)、官民連携(PPP)、エリアマネジメント
	株式会社グローバルBIM	BIM関連の情報処理、ソフトウェア販売、運用コンサルティング
調達・施工	大興物産株式会社	建設資機材の販売・賃貸、各種工事の請負
	ケミカルグラウト株式会社	地盤改良、基礎築造、土壌浄化
	鹿島道路株式会社	道路・橋梁・空港などの舗装、舗装用材料の製造・販売
	日本海上工事株式会社	海洋港湾・海岸保全工事、地質調査
	鹿島クレス株式会社	人材派遣事業、工事請負事業、積算・施工図事業
	鹿島環境エンジニアリング株式会社	水・廃棄物を中心とした環境事業及びコンサルタント事業
	カジマメカトロエンジニアリング株式会社	建設機械の製造、据付等施工管理、維持管理
	カジマ・リノベイト株式会社	土木構造物の補修・補強工事、補修材料の販売
	株式会社クリマテック	総合設備工事、リニューアル工事
	鹿島フィット株式会社	直備技能工による各種工事の請負
	株式会社クリマ・ワークス	直備技能工による各種設備工事の請負
運営・管理	鹿島建物総合管理株式会社	建物管理業
	鹿島東京開発株式会社	不動産の賃貸・運営管理、ホテル事業(ホテルイースト21東京)
	鹿島プロパティマネジメント株式会社	不動産の賃貸・管理・仲介・鑑定評価
	鹿島八重洲開発株式会社	不動産の賃貸・運営管理
	新潟万代島ビルディング株式会社	不動産の賃貸・運営管理
サービス・商品販売	鹿島サービス株式会社	旅行業、物販、ビジネスサービス
	株式会社アクト・テクニカルサポート	人材派遣・人材紹介事業、イベント事業
	鹿島リース株式会社	建設プロジェクトの企画、建物リース、機器リース
	株式会社カジマイシーティ	鹿島グループのICT基盤及び各種システムの設計・運用・管理
	株式会社都市環境エンジニアリング	廃棄物の収集運搬・処理事業
	株式会社Kプロビジョン	広報・広告の企画・制作、映像事業
	鹿島不動産投資顧問株式会社	不動産のアセットマネジメント、コンサルティング、信託受益権の売買・仲介
	株式会社One Team	建設工事現場における各種検査業務、ICTツール導入支援、教育補助
出版	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版
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	緑化造園・山林事業、損害保険・生命保険代理業



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

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

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

鹿島建設(中国)有限公司	
19 上海	鹿島建設(中国)有限公司

中鹿營造(股)有限公司	
20 台湾	中鹿營造(股)有限公司

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

社会貢献活動

2021年4月、「鹿島グループ 社会貢献活動方針」を制定し、社会貢献活動に対する当社グループの具体的な方針と姿勢を明確にしました。

事業を通じて培った技術・経験・人材やネットワークを活かした活動を行うとともに、地域社会・行政機関等とのコミュニケーションやパートナーシップを大切に、活動内容を広く社会に情報発信します。

「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」に取り組み、さらには「社員のボランティア活動を支援」し、自発的に社会貢献活動へ参加するよう、きっかけづくりに取り組んでいます。

次世代教育

高校生向け探究教材

「100年を創造するチカラ」を提供

2022年度から本格的に高校に導入される「総合的な探究の時間」に向けて、まち・社会をつくる建設会社ならではのリアルな社会課題をテーマにした、探究的な学習方法を学ぶための教材を開発しました。

本プログラムは、当社が施工した「東京駅丸の内駅舎保存・復元」「女川まちづくり」「羽田空港D滑走路建設」を題材にし、「伝統継承」「まちづくり」「かかわり・共生」をテーマとした課題解決のスキルを養う映像教材やワークブック等を無償提供しています。

初年度の2020年度は、全国16校、2,820人の生徒が本

プログラムを活用しました。今年度から提供数を倍増させ、普及を本格展開しています。本プログラムを通じて若年層に建設業への関心や理解を深めてもらい、将来の担い手確保にもつなげていきたいと考えています。



高校生向け探究型プログラム



本プログラムを活用した授業

学術・文化・芸術の振興

KAJIMA彫刻コンクールの開催

鹿島は、鹿島美術財団と鹿島学術振興財団の後援を受けて「KAJIMA彫刻コンクール」を実施しています。本コンクールは、当社の創業150年記念事業の一環として1989年に創設以来「彫刻・建築・空間」をテーマに隔年で開催するもので、彫刻と建築が互いに語り合う空間の創造と新たな個性を持った作家の輩出を目指しています。下記二次元コードから、過去の入賞作品紹介動画をご覧ください。



第16回 金賞作品
「RESONANCE MACHINE」熊谷 文秀



財団を通じた学術・文化・芸術の振興

鹿島は、企業市民として学術・文化・芸術活動を積極的に支援しています。長年、特に5つの財団の事業を通じて、学術や文化振興に寄与しています。

公益財団法人 鹿島学術振興財団

1976年設立。都市・居住環境の整備及び国土・資源の有効利用などによる国民生活の向上、日本の学術及び文化の向上発展に寄与することを目的として、研究助成、研究者交流援助、国際共同研究援助、国際研究集会援助などの事業を行っています。2020年度は合計73件、総額1億671万円の助成・援助を実施。毎年助成を実施した研究の成果発表を行っています。

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。2020年度は合計80件、総額6,375万円の活動を実施。毎年、助成した研究のなかから優れた成果を上げた者に対し、「鹿島美術財団賞」を授与し、研究発表会を開催しています。また、同賞は2020年「メセナ大賞」を受賞しました。

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年設立。外国人留学生を対象とする奨学支援事業と留学生を通じた国際交流事業を行ってきました。これまで51か国・地域からの320人に奨学支援を実施しており、2022年度からは日本人学生も対象となります。また、奨学支援終了後も続くネットワークの構築を目指して、世界各国で大学教員や研究者になっている元奨学生が主体となって、隔年にアジアの主要都市で開催するアジア未来会議をはじめ、国内外で国際学術会議・フォーラム・スタディーツアーなどを企画実施しています。

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。2020年度は全134人に総額9,660万円の奨学金を支給しました。

SEQ方針（安全衛生・環境・品質の3分野共通）

安全衛生・環境・品質の確保は生産活動を支える前提条件であり、企業存続の根幹である。関係法令をはじめとする社会的な要求事項に対応できる適正で効果的なマネジメントシステムを確立・改善することにより、生産活動を効率的に推進するとともに、顧客や社会からの信頼に応える。

安全衛生方針

安全は企業の能力と良心を示すバロメーターであるとの理念に基づき、管理能力の高い協力会社と連携して建設工事に伴う災害・事故の撲滅を図り、もって社会基盤整備を担う建設業の信頼確保と会社の持続的な発展を目指す。

- 三現主義（現場で・現物を・現実）と現地における指差喚呼を徹底し、ヒューマンエラーによる災害・事故を防止する。
- 当社と協力会社のコミュニケーションを強化し、人間・機械・設備が相互に協調した安全で快適な職場環境を形成する。

環境方針

鹿島は“100年をつくる会社”として、長期的な環境ビジョンを全社で共有し、環境保全と経済活動が両立する持続可能な社会の実現を目指す。

- 自らの事業活動における環境負荷の低減はもとより、建造物のライフサイクルを考慮し、低炭素社会、資源循環社会、自然共生社会の実現を目指す。
- 上記取組みを支える共通の基盤として
 - 環境の保全とその持続可能な利用に資する技術開発を推進する。
 - 事業に関わる有害物質につき自主管理も含め予防的管理を推進する。
 - 積極的な情報開示を含め、広く社会と連携を図る。

品質方針

顧客が安心し、信頼して注文できるよう営業活動からアフターサービスまでを含め、顧客が満足感を持てる製品及びサービスを提供する。

- 顧客要求事項への適切な対応と重点志向及びPDCAプロセスの徹底により、製品品質を確保する。
- 技術開発・改善活動を進め、品質の向上及び業務の効率化を図る。

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7,989人 連結18,905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18か国・地域 44拠点
グ ル ー プ 会 社	261社(うち国内95社・海外166社)

```
graph TD; Shareholders[株主総会] --> Board[取締役会]; Shareholders --> Audit[監査役会  
監査役]; Board --> President[社長]; Audit --> AuditOffice[監査役室]; President --> Secretariat[秘書室]; President --> PR[広報室]; President --> Planning[経営企画部]; President --> Digital[デジタル推進室]; President --> AuditDept[監査部]; President --> HR[人事部]; President --> GeneralMgmt[総務管理本部]; President --> Safety[安全環境部]; President --> Finance[財務本部]; President --> GroupPromo[グループ事業推進部]; President --> IT[ITソリューション部]; President --> GeneralAffairs[総合事務センター]; President --> IP[知的財産部]; President --> TechRes[技術研究所]; President --> CivilEngMgmt[土木管理本部]; President --> CivilEngDesign[土木設計本部]; President --> BldgMgmt[建築管理本部]; President --> BldgDesign[建築設計本部]; President --> Sales[営業本部]; President --> Nuclear[原子力部]; President --> DevBiz[開発事業本部]; President --> EngBiz[エンジニアリング事業本部]; President --> Enviro[環境本部]; President --> Mech[機械部]; President --> OverseasBiz[海外事業本部]; President --> OverseasCivilEng[海外土木事業部]; President --> Hokkaido[北海道支店]; President --> Tohoku[東北支店]; President --> Kanto[関東支店]; President --> TokyoCivilEng[東京土木支店]; President --> TokyoBldg[東京建築支店]; President --> Yokohama[横浜支店]; President --> Tohoku2[北陸支店]; President --> Chubu[中部支店]; President --> Kansai[関西支店]; President --> Shikoku[四国支店]; President --> China[中国支店]; President --> Kyushu[九州支店];
```


株式情報 (2021年3月31日現在)

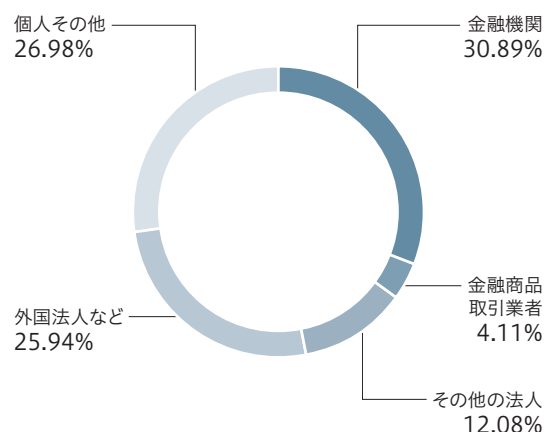
発行可能株式総数 : 1,250,000,000株
 発行済株式の総数 : 528,656,011株 (自己株式22,361,463株を含む)
 株主数 : 56,682名 (前年度末比3,940名減)
 株主名簿管理人 : 三井住友信託銀行株式会社
 上場金融商品取引所 : 東京・名古屋 市場第一部 (証券コード:1812)

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)	50,008	9.88
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	29,325	5.79
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	11,168	2.21
鹿島昭一	9,292	1.84
鹿島社員持株会	8,967	1.77
株式会社三井住友銀行	8,871	1.75
JPモルガン証券株式会社	8,790	1.74
公益財団法人鹿島学術振興財団	7,235	1.43
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	7,071	1.40
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	7,046	1.39

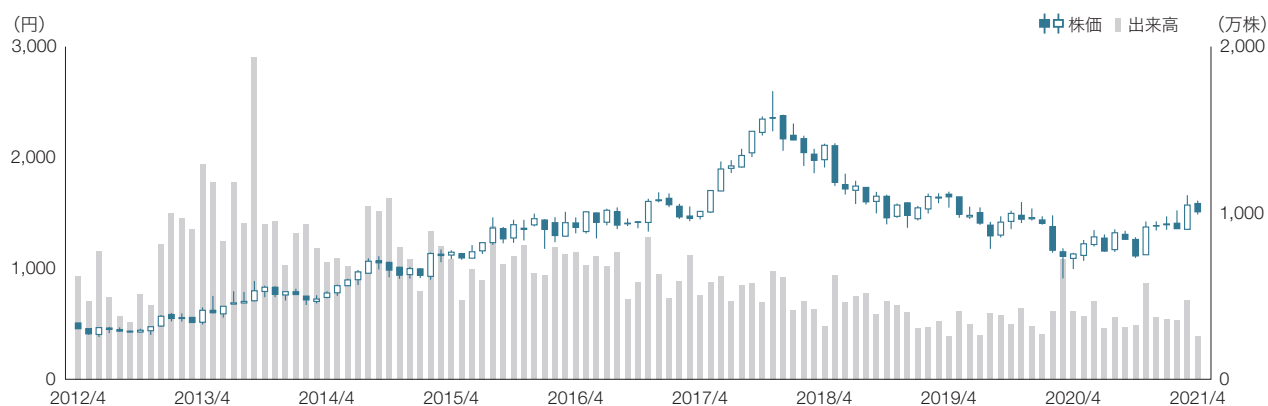
(注1) 当社は自己株式22,361千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
 (注2) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。
 (注3) 鹿島昭一氏は2020年11月4日に逝去されていますが、2021年3月31日現在、株主名義書
 換手続未了のため、株主名簿上の名義で記載しています。

株主構成比 (株式所有割合)



※ 自己株式223,614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。
 上記の株価につきましては、当該株式併合が2012年4月1日付で行われたと仮定して算出しています。

社外からの評価



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/>