

企業名：鹿島建設

レポート名：統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

鹿島建設の目指す姿はビジョンステートメントとして提示されており、「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続ける」ことである。そしてその達成のために解決しなければならない重要課題である、マテリアリティがあげられており、SDGsとも関連付けられている。

鹿島建設の近い未来の目指す姿は中期経営計画としてあげられ、中核事業(建設事業・開発事業)の一層の強化・新たな価値創出への挑戦・成長と変革に向けた経営基盤整備と ESG 推進を三つの柱としている。

鹿島建設の将来の理想の姿はまず抽象的なビジョンステートメントの下に具体的な実践目標があげられており、理解しやすかった。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

鹿島建設とその社員がなくなってしまったとき我々が何に困るかを考える。鹿島建設はダムや風力発電所などのインフラ施設やリゾートホテルなどの商業施設の建設や将来のための研究開発を行っている。そのうえそれらは日本国内にとどまらず世界に向けたものである。また研究開発の分野ではデジタル化におけるスマート生産技術や今日のようなパンデミックや災害にむけたシミュレーション技術の開発を行っている。そのため鹿島建設とその社員がなくなってしまうと、魅力的で実用的、先進技術を応用された建築の数々、研究開発の末に得た新たな発見を失うことになってしまうためその損失はとて大きい。

また制震や免震などの耐震技術を生かした建築やカーボンニュートラルへの取り組みなども積極的に行っているため、それが失われてしまった状況を考えれば鹿島建設は現代に必要不可欠であり、鹿島建設の競争優位性は非常に高いと理解できる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

あると考えられる。

その持続性を支える見えざる資産は鹿島建設のグローバルな側面である。鹿島建設は 18 か国にわたり、その地域・風土に合致した多様なサービスを提供している。具体的には米国・欧州では流通倉庫開発をすすめる一方で、都市化の進む東南アジアではホテル開発など大型の再開発事業を進めている。このように世界のいたるところで多種多様な開発事業を行っているために、将来のいかなる社会状況下であっても業績ある事業を持てるのである。例

例えばコロナ禍において東南アジアにおける商業施設・ホテル開発が停滞した中であっても鹿島建設はオンラインショッピングが盛んとなったことをうけて米国・欧州での流通倉庫の開発ではよい業績を上げられるのだ。

もう一つ上げるとすればそれは鹿島建設が大切にする知のデータ集約化である。建設業は製造業とは異なり、現場によって条件が異なり、事業担当者それぞれの中に暗黙知や経験知が様々に存在することが多い。鹿島建設はそのような経験の中で生まれた知恵をデータ化し、共有していくことを目指している。このように蓄積されていく知識は鹿島建設の見えざる資産といえ、今後の鹿島建設の事業効率や質を向上させ、競争優位性を維持するものであると言える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

鹿島建設は顧客と社会の期待に応えられる高度で専門的な人材とそれらの専門的な人材を束ねられるマネジメント人材の育成を目指しているため、人材育成において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習得させることを目的としている。

その中で鹿島建設は「KX-LAB」を立ち上げ、社員が部門を超えて交流し刺激しあい、社員らの自律的な成長を促す場が作られた。また中長期キャリア目標登録制度が実施され、社員は目標を登録し、上司から目標に応じたアドバイスを受けることができるようになった。それから様々なキャリア育成のためのイベントも執り行われており、「KX CAREER TALKS」というオンラインイベントでは国内外の様々な部署から社員が集まり交流することで、スキルアップのための知見が得られる機会があった。

このように鹿島建設では社員全員に多様な形で人的資本の価値向上の機会が与えられている。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

報告書内で鹿島建設が行った様々な事業が紹介されているが、抽象図や写真と言葉だけでそれらについての説明がなされている。主に建設業という視覚的な側面の強い事業を取り扱う企業として自分たちの事業について動画などを駆使して、より分かりやすく伝えるべきであると思われる。そうすることで、幅広いステークホルダーに鹿島建設の見えざる価値を想像させ、伝達することを容易にするであろう。

また人材についての記述の中で、社員たちがどういった環境のなかで教育を受け、キャリア形成を行っているかについて企業の視点に立って、様々な取り組みが紹介されている。しかし、やはり社員の視点から見た鹿島建設の人材育成についての記述があるとなおよいように感じられる。そのため、たとえばあるキャリアアップあるいはスキルアップのイベントに参加した個別の社員に対しインタビューを行い、社員の声を記述することもこの報告書を改善するうえで有用であろう。