

企業名： 鹿島建設

レポート名： 「統合報告書 2022」

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

「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、事業の発展を通じて社会に貢献する」という経営理念のもと、「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」というステートメントと、それを実現する上で大切にしたい、開放性・多様性・主体性という3つの価値観の2つで構成されるビジョンを設定することで、創業183年という伝統にとらわれず、めまぐるしく変化する経営環境において鹿島グループが目指す方向性を広く共有することが可能になっているのだと感じた。加えて、ビジョン達成のためのマテリアリティ(重要課題)として、事業活動の施策とSDGsをはじめとした社会課題との関連性を整理し、7項目にまとめており、長期的な目標達成のために鹿島グループが取り組むべきことがわかりやすく提示されていて、ビジョンの実現をより現実的なものと感じることができた。また、ビジョンとマテリアリティを踏まえ、「2030年にありたい姿」を念頭に置いて2021年度にスタートした中期経営計画は、中核事業の一層の強化・新たな価値創出への挑戦・成長、変革に向けた経営基盤整備とESG促進の三本の柱で構成され、前頁で示されてきた経営理念・ビジョン・マテリアリティに基づく具体的な施策として非常に理解しやすかった。また、環境問題や人材育成だけでなく、具体的な解決案の提示が難しいその他の問題に関しても、項目を分けて、抽象的かつ長期的な目標および目標達成のための具体的な取り組みを示しており、目標達成までのプロセスと、真に快適な環境創造の担い手としての鹿島建設の将来の姿を明確に理解することができた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

鹿島建設が社会に提供している価値としての競争優位性について検討するために、鹿島建設とその社員全員がこの世から消えた時、我々が何に困るかを考える。鹿島建設は、創業以来培ってきた高度な設計施工力や長期的に育成してきた開発事業の持つ事業創出・運営力を生かし、国内外の産業・経済の発展に貢献してきた。ダム・道路等のインフラ整備やオフィス等の建築物の施工・設計、さらには住宅等の販売・賃貸を行うなど、鹿島建設の事業はどれも我々の生活と密接に関わっており、その影響力は計り知れない。インフラ整備部門においては、高度経済成長期に建設された道路の劣化の急速な進行に伴う、道路橋床版の大量更新時代の到来に向けて、他社に先駆けてスマート床版更新(SDR)システムを開発し、作業時間の短縮、交通規制範囲の最小化、安全性の上昇を実現させた。また、鹿島建設は環境問題の解決にも力を入れており、国内最大規模となる洋上風力発電プロジェクトを施工した

り、鹿島建設が開発した環境配慮型コンクリート「CO2-SUICOM」がNEDOグリーンイノベーション基金事業に採択されたりと、環境問題解決に向けた動きを牽引している(注: NEDO…国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)。加えて、最も注目すべきは鹿島建設の海外における影響力である。鹿島建設の売上高の30%は海外関係会社が占めていることからわかる通り、鹿島建設は海外事業に力を入れており、北米・アジア・欧州・大洋州の24の国と地域で、各地域の市場特性に応じた事業を展開する100社以上の現地法人を持ち、開発、設計、建設、運営、売却までをグループ内で一貫して手掛けている。また、鹿島建設は、「社員一人ひとりが自律的かつ継続的に能力を高めることができる研修体系の構築を進めるとともに、個々人の能力を組織として活かすための基盤として、タレントマネジメントシステムを運用」(2022 統合報告書 8 ページより引用)していることから、鹿島建設の社員はめまぐるしい環境変化に対応し、顧客の期待に応え続けることができる高度な専門人材であることがわかる。以上の通り、鹿島建設およびその社員の国内外での影響力は非常に大きい上、現在最重要の課題である環境問題の解決においても業界を牽引していることから、鹿島建設とその社員全員がこの世から消えた場合、私たちの生活に大きな支障が出ることは言うまでもないため、鹿島建設の競争優位性は非常に高いということは容易に理解できる。

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

あると理解できる。

その持続性を支える見えざる資産は、鹿島建設が183年間培ってきたノウハウと、伝統にとらわれない「進取の精神」であると考えられる。国内外のグループ会社の根幹となるのは、長い歴史で育まれてきた、顧客・協力会社とのパートナーシップを重視する「企業文化・企業風土」であり、顧客のニーズに応えるための高度な開発のもととなるのは、長年蓄積された技術力やノウハウである。また、経営理念にもある、鹿島建設の人道主義・家族主義的な伝統は、鹿島建設の競争力の源泉のひとつであるため、人的資源の育成の面でも、その歴史の長さが優位に働いていると言える。したがって、鹿島建設に長年蓄積されたノウハウが無ければ、膨大な数のグループ会社をまとめあげたり、高度な技術開発を行ったり、高度な人材を育成することは困難であることが理解できることから、鹿島建設が長年培ってきたノウハウは、その競争優位性の持続性を支えていると容易に理解できる。また、幕末、明治、大正、昭和、平成、令和と時代が移り変わるなかでも常に業界を牽引する存在であり続けたのは、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てきたからである。安全・品質の管理、賃金支払いの透明性確保の点で問題がある重層下請け構造の改革を他社に先駆けて行うなど、鹿島建設は今も常に業界の最先端を走り続けている。伝統ある企業は昔の価値観に固執してしまいがちであるが、めまぐるしく変化する環境に臨機応変に対応できる力が無いと、どんなに伝統があってもその会社の持続性は担保されない。したがって、鹿島建設の「進取の精神」は、その競争優位性の持続性を

支えていることがわかる。

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

できると考える。

新型コロナウイルスの蔓延、デジタル化、働き方改革の進展に伴い仕事に対する人々の価値観が大きく変化する中で、いかに人材を確保し、育て、活かすか、というのが企業の生命線であると鹿島建設は考えている。そのため、2021年に制定した中期経営計画では、2030年にありたい姿として「多様な人材が集う自由闊達な組織」と定義し、2023年に向け「成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり」を推進することを掲げている。具体的には、タレントマネジメントシステムの運用や、希望するキャリアや習熟度に合わせて自発的に学習を進めることができるeラーニング等の環境の整備を行っている。また、2022年5月には社員の交流拠点となる新施設「KX-SQUARE」の運用を開始したり、品質管理能力の向上と次世代の担い手確保を目的とした、実務体験型研修施設が2023年に開設予定であったりと、オンラインではなく対面で社員同士が交流し、互いを高めあえる場を整備している。また、男性が多く女性が働きづらい印象のあるゼネコン業界で、鹿島建設の女性社員比率は約2割と増加傾向にあり、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」という目標を2021年に前倒しで達成するなど、女性も働きやすい環境になってきている。加えて、鹿島建設は北米、アジア、欧州、大洋州の24の国と地域に100以上の現地法人を持っており、社員自身が海外に赴任する機会がある上、外国人の社員と連携をとって仕事を行うこともあるため、外国の人々から刺激を受けて自己を高められる。以上のように、鹿島建設はデジタル技術を上手く活用してグローバルな人材育成を行いつつ、対面で社員同士が気軽に交流できる場所を設けている上、多様性に満ちた人々と共に仕事ができる職場環境であることから、自身の人的資本の価値向上が可能な場であると考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

冒頭の社長メッセージで、鹿島建設の事業内容の説明や事業報告、力を入れて取り組んでいることなどが簡単に一通り触れられている上、統合報告書により詳しい説明がある場合は該当のページ番号が記載されていて、非常に読みやすかった。また、土木事業・建築事業・開発事業等・国内関係会社・海外関係会社という5つのセグメントが色分けされていて、統合報告書全体でその色分けが適応されており、読みやすかった。ただ、人権や環境といった問題への鹿島建設の取り組みを紹介するページは、執行役員一覧などと同じで色があまり使われておらず堅苦しい印象を受けたため、鹿島建設が国内外の問題に熱心に取り組んでいることをよりわかりやすく伝えるために、色やイラストを多用すべきだと感じた。また、鹿島建設は人材育成に非常に熱心であるという印象を受けたのだが、人材育成に関するページでは、鹿島建設の人材育成システムを説明している部分が多く、その人材育成が実際どのような結果を生み出しているかということに関してあまり記述が無かった。ポーランド

で働く女性 CEO の紹介は、鹿島建設の、多様性と協調性を重要視する人材育成システムの有用性を示す上で大きな役割を持つため、多様性にあふれた別の社員の例を紹介したり、社員同士の対談を掲載したりして、鹿島建設の人材育成の現状をよりリアルに伝えるべきだと感じた。また、鹿島建設は国内外に数多くの関係会社を持っていることが強みのひとつであり、特に海外関係会社の売上は総売り上げの 30%を占めるが、関係会社に関する記述が少なく、関係会社がどこで、どのように活躍しており、鹿島グループに貢献しているのかよくわからなかったため、関係会社の事業内容等を簡単に紹介するページが必要だと感じた。改善点は幾つかあるものの、全体的には、ゼネコン業界の堅苦しいイメージを払拭するような、デザイン性にあふれた読みやすい報告書であると感じた。

6. 参考文献

鹿島建設株式会社統合報告書 2022(冊子)