

# 03 Corporate Governance

鹿島グループは、「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おり、株主、顧客をはじめ、取引先、地域社会、従業員等のすべてのステークホルダーから評価、信頼される企業を目指しています。

## 基本的な考え方

鹿島のコーポレートガバナンスは、取締役会、監査役等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」の各原則を基本的に遵守する方針のもと、今後もコーポレートガバナンスの強化に取り組めます。

### 機関設計：監査役会設置会社

取締役	人数(うち社外取締役)	14名(3名)
	任期	2年
監査役	人数(うち社外監査役)	5名(3名)
執行役員制度の採用		あり
	独立役員の人数	6名

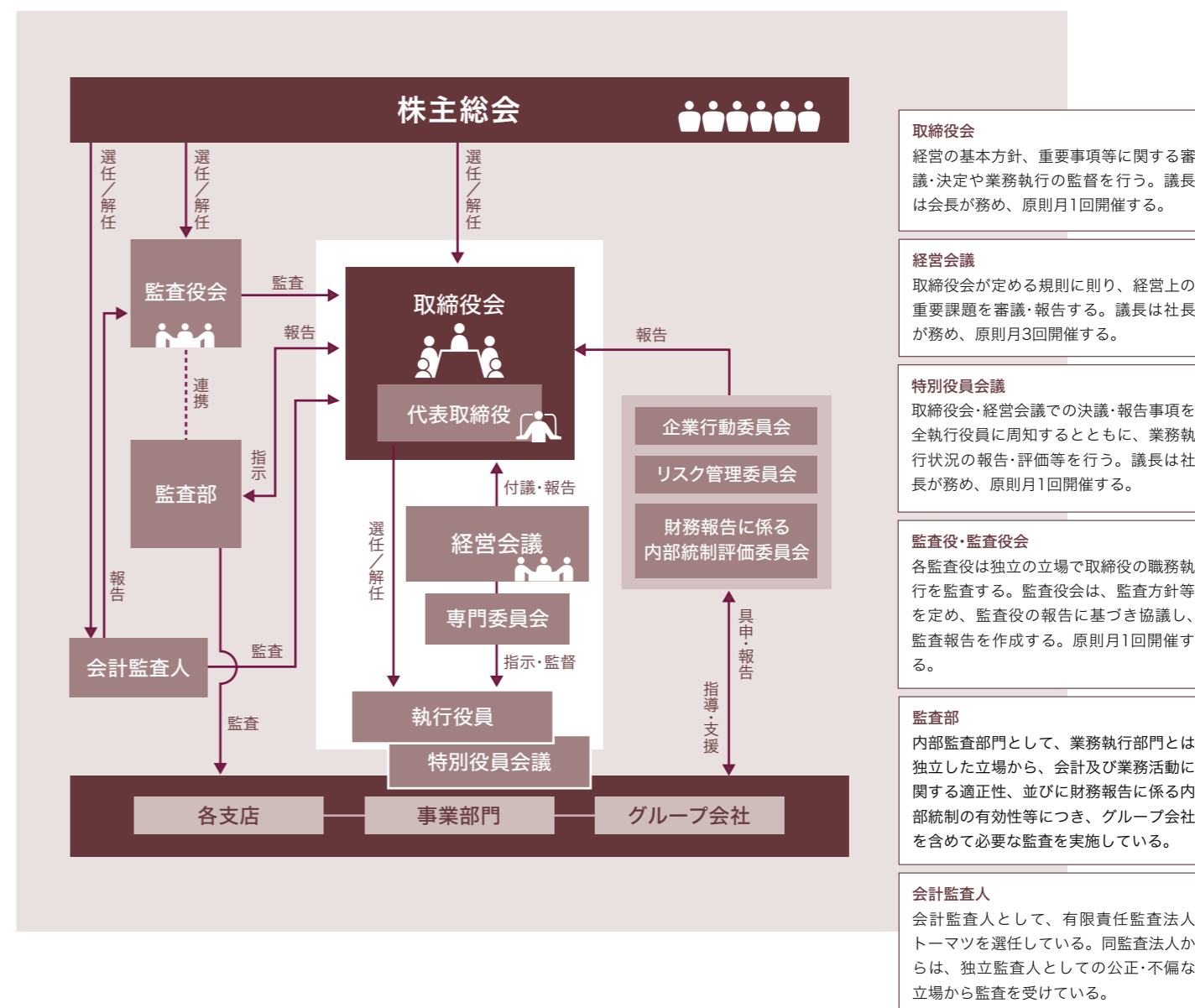
鹿島は、取締役会が経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行い、監査役会が取締役の職務執行を監査する監査役会設置会社の体制を選択しています。

取締役会は、原則として月1回、その他必要に応じて開催しています。取締役会メンバーは、当社の事業に精通した社内取締役11名に加え、2015年6月から、独立した立場から重要な意思決定に関する助言を得ること並びに経営の監督を強化すること等を目的として社外取締役3名を選任しており、計14名で構成されています。また、取締役会には社外監査役3名を含む監査役5名も出席しています。

取締役会による意思決定の適正性、妥当性に関し、社外取締役及び社外監査役から、それぞれの豊富な経験や高い識見及び専門分野からの第三者的な視点に基づく意見を得られる体制としており、客観性と中立性の確保を図っています。

また、2005年から「執行役員制度」を導入し、業務執行を行う役員の機能・責任を明確化するとともに、社長が議長を務める「経営会議」を原則として月3回開催し、経営上の重要課題を審議する等、業務執行の効率化・迅速化を図っています。

監査役会は、3名の社外監査役と社内出身の2名の監査役で構成されています。社外監査役を含む監査役(財務及び会計に関する高度な知見を有する監査役を含む)は、直属の監査役室スタッフを活用しながら、取締役会をはじめとする重要会議への出席等を通じ、取締役の業務執行の適正性、妥当性について監査を実施しています。また、会計監査人及び内部監査部門との間で緊密な連携を保つとともに、リスク管理委員会、財務報告に係る内部統制評価委員会が当社の内部統制の実施状況について情報提供を行うことにより、監査の有効性と効率性の向上に努めています。



**取締役会**  
経営の基本方針、重要事項等に関する審議・決定や業務執行の監督を行う。議長は会長が務め、原則月1回開催する。

**経営会議**  
取締役会が定める規則に則り、経営上の重要課題を審議・報告する。議長は社長が務め、原則月3回開催する。

**特別役員会議**  
取締役会・経営会議での決議・報告事項を全執行役員に周知するとともに、業務執行状況の報告・評価等を行う。議長は社長が務め、原則月1回開催する。

**監査役・監査役会**  
各監査役は独立の立場で取締役の職務執行を監査する。監査役会は、監査方針等を定め、監査役の報告に基づき協議し、監査報告を作成する。原則月1回開催する。

**監査部**  
内部監査部門として、業務執行部門とは独立した立場から、会計及び業務活動に関する適正性、並びに財務報告に係る内部統制の有効性等につき、グループ会社を含めて必要な監査を実施している。

**会計監査人**  
会計監査人として、有限責任監査法人トーマツを選任している。同監査法人からは、独立監査人としての公正・不偏な立場から監査を受けている。

## 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当たり、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要件を参考に人選しております。社外取締役3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、6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。

### 2015年度主な会議体の開催回数等

取締役会	16回
経営会議	35回
特別役員会議	11回
監査役会	12回

## 社外取締役の選任理由等

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由	2015年度出席回数
古川 治次	○	三菱商事(株)顧問	三菱商事(株)代表取締役副社長、三菱自動車工業(株)取締役副会長、(株)ゆうちょ銀行取締役代表執行役会長、日本郵便(株)代表取締役会長等を歴任し、多様な業種における企業経営者としての豊富な経験、高度な識見を有しているため。	取締役会12回/12回
坂根 正弘	○	(株)小松製作所相談役、旭硝子(株)社外取締役、武田薬品工業(株)社外取締役	(株)小松製作所代表取締役社長及び代表取締役会長等を歴任し、グローバルに事業を展開するメーカーの企業経営者としての豊富な経験、高度な識見を有しているため。	取締役会12回/12回
齋藤 聖美	○	ジェイ・ボンド東短証券(株)代表取締役社長、昭和電工(株)社外監査役、(株)かんば生命保険社外取締役	モルガンスタンレー投資銀行エグゼクティブディレクター等を歴任した後、(株)ジェイ・ボンド(現ジェイ・ボンド東短証券(株))を設立、長年にわたり代表取締役社長を務めており、起業家・企業経営者としての豊富な経験、高度な識見を有しているため。	取締役会11回/12回

## 社外監査役の選任理由等

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由	2015年度出席回数
中村 金郎	○	—	(株)住友銀行の支店長、法人部長並びに(株)三井住友銀行の常任監査役を歴任し、財務及び会計に関する高度な知見と、金融機関での長年の勤務経験に基づく中立的、客観的立場による意見が得られるため。	取締役会16回/16回 監査役会12回/12回
須藤 秀一郎	○	—	同和火災海上保険(株)代表取締役社長、ニッセイ同和損害保険(株)代表取締役社長及び代表取締役会長等を歴任し、企業経営者としての豊富な経験、高度な識見に基づく中立的、客観的立場による意見が得られるため。	取締役会16回/16回 監査役会12回/12回
町田 幸雄	○	弁護士、朝日生命保険(相)社外監査役、(株)みずほ銀行社外取締役	検事及び弁護士としての専門的知見と、法曹界における豊富な経験、高度な識見に基づく中立的、客観的立場による意見が得られるため。	取締役会12回/12回 監査役会 8回/ 8回

## 役員報酬

鹿島は役員報酬等の額の決定に関する方針を定めており、取締役の報酬は、株主総会決議によって定められた範囲内で、役職(執行役員を兼務する場合の執行役員の役職を含む)・在任期間ごとに定めた、固定報酬としての月例報酬及び業績連動の

変動報酬(賞与)を支給しています。ただし、非常勤取締役には、月例報酬のみを支給しています。監査役の報酬額は、株主総会決議によって定められた範囲内で、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。

## 2015年度の取締役・監査役に対する報酬額

(百万円)

役員区分	報酬等の総額	月例報酬	賞与	人数(名)
取締役(社外取締役を除く)	549	496	52	12
監査役(社外監査役を除く)	55	55	—	3
社外役員	87	87	—	6

## 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等を実施するほか、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、経営陣幹部と社外役員の定期的な会合の開催や、支店・建設現場視察による当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。



2016年5月に行われた(仮称)日比谷プロジェクトの現場視察

## 取締役会議長メッセージ

### 代表取締役会長 中村 満義

2015年6月に、当社に初めて社外取締役をお迎えしました。お三方とも、建設業とは異なる分野のビジネスにおける素晴らしい経営経験を有する方々です。取締役会議長として、7月以降、社外取締役にご納得いただければ株主や投資家の皆さまのご理解を得られない、ということを十分意識したうえで、取締役会の案件審議を進めてまいりました。これまで以上に緊張感ある取締役会において、社外監査役を含めた6人の社外役員の方々から様々なご意見やご指摘を受け、それに経営陣がこたえていく形で議論がなされ、回を重ねることに取締役会の実効性が高まってきたと実感しております。また、役員人事や報酬の検討に際しては、取締役会審議に先立ち、社外取締役の皆さんとの事前協議をさせていただくこととしております。そのほか取締役会以外の場でも、これまでの経験や知見に基づく貴重なアドバイスを日常的にいただいております。大変感謝しております。

この1年間、取締役会運営の改善を図りながら、社外取締役に当社の事業内容へのご理解を深めていただくべく様々な形で情報提供する努力をまいりました。今後さらにその内容を充実させるとともに、コミュニケーションの機会を増やし、コーポレートガバナンスの一層の強化と、中長期的な企業価値向上につなげてまいりたいと考えております。

## IR活動

鹿島は、株主・投資家等の当社グループに対する理解促進を図るため、企業・経営情報の適時・適切な開示に努めています。

### 株主との建設的な対話の方針

鹿島は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、株主・投資家との双方向の建設的な対話を促進するため、以下の体制整備及び取組み等を実施しています。

(1)株主・投資家との対話全般については、財務担当取締役及び経営企画部を担当する執行役員が統括する。

(2)対話を補助する社内体制としては、経営企画部IRグループが中心となり、関係各部署とともに適切に情報交換を行い、有機的連携を図る。

(3)株主・投資家との対話の手段を充実させるため、個別面談以外に、定期的に決算説明会及び現場見学会等を開催する。

(4)対話において把握された株主・投資家の意見等については、定期的かつ適時・適切に取締役会等に報告する。

(5)株主・投資家との対話に際してのインサイダー情報については、社内規則の定めるところに従い、適切に管理する。

## 2015年度における主なIR活動

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	社長が出席する決算説明会を年2回開催(第2四半期末、年度末)、第1、第3四半期末には、IR部門による電話会議を開催。
アナリスト・機関投資家向け現場見学会	1回	建設現場、自社開発物件の見学会を定期的に開催。
海外機関投資家向けIR活動	—	証券会社主催のカンファレンスに定期的に参加し(3回)、主としてOne-On-Oneミーティングを実施等。
IR資料のホームページ掲載	—	当社ホームページの「株主・投資家情報」に、決算説明会資料、FACTBOOK、四半期決算・受注関連資料等を掲載。 <a href="http://www.kajima.co.jp/ir/">http://www.kajima.co.jp/ir/</a>

## コンプライアンス

鹿島は、CSRの枠組みにおいても「コンプライアンスの徹底」を5つの要素のひとつに掲げ、コンプライアンスがすべての企業行動の根底にあると認識し、この企業姿勢を明確にすべく、「鹿島グループ企業行動規範」を定めています。

鹿島グループ企業行動規範	
<b>1 公正で誠実な企業活動</b> 1 法令の遵守と良識ある行動 2 社会のニーズと顧客満足の重視 3 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引 4 知的財産、その他の権利・財産等の保護 5 政治・行政との透明な関係 6 反社会的行為の根絶 7 企業会計の適正性確保	<b>3 人間尊重</b> 1 差別や不当な取扱いの禁止 2 安全で働きやすい職場環境の確保 3 能力、個性を尊重した人事処遇、人材育成 4 児童労働・強制労働の禁止
<b>2 社会との調和</b> 1 社会との良好な関係の構築 2 あらゆる国、地域における文化、慣習の尊重 3 適時、適切な開示とコミュニケーション	<b>4 環境への責任</b> 1 環境問題への取り組み
<b>5 企業行動規範の運用</b> 1 教育と啓蒙 2 実効ある社内体制の整備	<b>6 違背する事態が発生した場合</b> 1 再発防止と説明責任 2 厳正な処分

### コンプライアンス体制

鹿島では、コンプライアンスの所管部署である法務部が、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」の策定・配付やグループ全体を対象とした企業行動規範研修等の諸施策を通じて、役員・社員一人ひとりに対してコンプライアンス意識を継続的に喚起しています。そして、社長を委員長とする「企業行動委員会」を毎年一回開催し、これら諸施策の実施結果と次年度の計画を確認しています。

また、従業員等が匿名でも通報できる通報窓口(企業倫理ホットライン)を社内外(本社・各支店・弁護士事務所)に設け、啓発用カードの配付などを通じて制度を周知し、積極的な活用を促しています。

そのほかにも、各分野に特化したコンプライアンスに関する取り組みを継続しており、その一部を報告します。

### 談合防止体制の確実な運用

鹿島は、企業行動委員会のもとに独占禁止法委員会を設け、社内の談合防止体制を確実に運用するための様々な取り組みを継続して実施しています。具体的には「独占禁止法遵守マニ

アル」の配付、入札プロセス等に関する定期的な監査、独占禁止法研修会の開催等を行っています。

2015年度は主に営業担当者を対象とした独占禁止法研修会を開催し、グループ会社18社162名を含む958名が受講しました。なお、2016年1月及び3月に、子会社である鹿島道路が独占禁止法違反の疑いで、公正取引委員会や検察による強制捜査・立入検査を受けました。

かかる事態を招いたことを真摯に受け止め、今後二度と法違反を疑われることのないよう、グループを挙げて、談合防止を徹底していきます。



「企業行動規範実践の手引き」(左)と  
独占禁止法遵守マニュアル「営業活動と独占禁止法」(右)  
(2016年度改訂)

### 情報セキュリティの徹底

鹿島は、情報セキュリティポリシーを制定し、重点的なリスク管理を継続しています。グループ会社や社外人材も対象としたeラーニングを毎年行うほか、近年増加している標的型サイバー攻撃への対応について、特に重点的な教育を実施しています。

また建設業は、工事事務所の多くが仮設建物であり、さらに施工に当たっては建造物の情報を発注者や協力会社とやり取りするなど、情報漏洩リスクが高い側面があります。そのため、定期的な点検や監査を実施することで、物理的、人的、技術的な対策の確認と改善措置の徹底を図っています。

2015年度は22拠点の監査を行った結果、9件の指摘事項があり、改善のうえ他拠点に水平展開しました。

また協力会社の社員・作業員に対しては、スマートフォンで受講できるeラーニングを活用し、情報セキュリティ教育を実施しております。

なお鹿島は、情報セキュリティの対応ノウハウについて外部との連携を図るため、日本シーサート協議会(※)に加盟しました。

※CSIRT: Computer Security Incident Response Team

## 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、日常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・顧客等の皆さまからの信頼を確保することにより、持続的な企業価値の向上を目指しています。

### リスク管理体制

鹿島は、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全社的に推進しています。新規事業、開発投資等の「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。

法令違反等の「業務リスク」に関しては、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を毎年3月に開催し、「全社的に管理すべき重大リスク」を選定して全社に展開することにより、リスク意識の高揚とPDCAサイクルによるリスク管理活動の定着を図っています。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、自律的なリスク管理活動を実施しています。

### 災害時の事業継続計画(BCP)

地震等の自然災害発生時、建設業は自社の業務を継続することと併せ、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が求められます。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、いざというときに備えています。また、地方自治体等とも連携を深め、災害時協定に基づいた体制を整備しています。

### 内部統制システムの運用

鹿島グループでは、コンプライアンスを徹底し、リスクを管理しながら業務を適正かつ効率的に遂行するとともに、財務報告の信頼性を確保するために、会社法に基づき内部統制システム構築の基本方針を定め、その適切かつ効率的な運用を図っています。

鬼怒川水害や熊本地震の際には、従業員・家族の安否確認や現地と本支店間の情報共有を迅速に行い、早期の復旧活動に繋げることができました。これらを通じ、当社BCPについて一定の有効性を確認することができましたが、抽出された課題を踏まえ更なるブラッシュアップを図ってまいります。



熊本地震における震災対策会議の様子

### 海外でのリスクに対して

当社では、海外での危機発生時に社を挙げて対応し、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。海外でのテロ・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纏め、海外赴任社員に周知を行っています。

### 財務報告に係る内部統制

金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告制度に対応し、財務報告の虚偽記載が発生しないための社内体制の構築並びに経営者による評価を行い、当社の財務報告は有効である旨を記載した内部統制報告書を、監査法人による適正意見を得た上で開示しました。今後も、継続的な改善を行って財務報告の信頼性を確保していきます。

取締役・監査役一覧 (2016年6月28日現在)



**中村 満義**  
代表取締役会長  
1965年 当社入社  
1996年 取締役  
1999年 常務取締役  
2002年 専務取締役、営業本部長兼  
関西営業本部長  
2005年 代表取締役社長兼  
社長執行役員  
2015年 代表取締役会長(現任)



**押味 至一**  
代表取締役社長  
社長執行役員  
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(現任)兼  
社長執行役員(現任)



**鹿島 昭一**  
取締役相談役  
1953年 取締役  
1959年 代表取締役副社長  
1978年 代表取締役副会長  
1984年 代表取締役社長  
1990年 代表取締役副会長  
1994年 取締役(現任)、相談役(現任)



**渥美 直紀**  
代表取締役 副社長執行役員

1986年 当社参与  
1995年 取締役  
1997年 常務取締役  
2000年 専務取締役  
2002年 代表取締役副社長、秘書室、人事、  
監査担当  
2005年 代表取締役(現任)兼副社長執行役員(現任)、企画本部長、CSR担当、秘書室、  
監査部、新事業開発部、関連事業部、  
ITソリューション部管理



**田代 民治**  
代表取締役 副社長執行役員

1971年 当社入社  
2005年 執行役員、  
東京事業本部東京土木支店長  
2007年 常務執行役員、  
土木管理本部長、機械部管理  
2008年 取締役  
2009年 専務執行役員  
2010年 代表取締役(現任)兼  
副社長執行役員(現任)



**小泉 博義**  
代表取締役 副社長執行役員  
建築管理本部長

1973年 当社入社  
2004年 Kajima Overseas Asia Pte Ltd  
取締役社長  
2008年 執行役員  
2010年 常務執行役員  
2013年 専務執行役員、  
代表取締役(現任)兼  
副社長執行役員(現任)



**日名子 喬**  
取締役 副社長執行役員  
営業本部長

1968年 当社入社  
2003年 取締役  
2005年 執行役員  
2006年 常務執行役員  
2007年 営業本部長(現任)  
2008年 専務執行役員  
2011年 副社長執行役員(現任)  
2012年 取締役(現任)



**古川 治次**  
取締役\*

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  
代表執行役会長  
2009年 郵便局株式会社代表取締役会長  
日本郵便株式会社代表取締役会長  
2012年 同社顧問  
2013年 三菱商事株式会社顧問(現任)  
2015年 当社取締役(現任)



**坂根 正弘**  
取締役\*

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 同社取締役会長  
2013年 同社取締役相談役  
同社相談役(現任)  
2015年 当社取締役(現任)



**齋藤 聖美**  
取締役\*

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  
同行エグゼクティブディレクター  
1990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)



**中村 金郎**  
常勤監査役\*\*

1972年 株式会社住友銀行入行  
2002年 株式会社三井住友銀行常任監査役  
2003年 三井住友カード株式会社常務取締役  
同社常務執行役員  
2006年 当社常勤監査役(現任)



**茅野 正恭**  
取締役 副社長執行役員  
土木管理本部長

1974年 当社入社  
2001年 秘書  
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(現任)  
2012年 専務執行役員  
2014年 取締役(現任)兼  
副社長執行役員(現任)



**石川 洋**  
取締役 副社長執行役員

1989年 当社参与  
1997年 鹿島リース株式会社代表取締役  
副社長  
2000年 取締役  
2002年 常務取締役  
2004年 専務取締役  
2005年 取締役(現任)兼専務執行役員  
営業本部長  
2007年 営業担当(現任)  
2016年 副社長執行役員(現任)



**高野 博信**  
取締役 専務執行役員  
財務本部長

1972年 当社入社  
2008年 執行役員、財務本部副本部長  
2010年 財務本部長(現任)  
2011年 常務執行役員  
2012年 専務執行役員(現任)  
取締役(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  
株式会社アパノンエイト顧問(現任)  
2012年 当社取締役(現任)



**中谷 俊信**  
常勤監査役

1976年 当社入社  
2010年 財務本部主計部長  
2011年 執行役員、財務本部副本部長  
2015年 常務執行役員、監査部管理  
2016年 常勤監査役(現任)



**高田 淳彦**  
常勤監査役

1977年 当社入社  
2005年 総務・人事本部法務部長  
2006年 法務部長  
2007年 総務・人事本部人事部長  
2013年 常勤監査役(現任)



**須藤 秀一郎**  
監査役\*\*

1964年 同和火災海上保険株式会社入社  
1991年 同社取締役  
1996年 同社常務取締役  
1998年 同社代表取締役社長  
2001年 ニッセイ同和損害保険株式会社  
代表取締役社長  
2006年 同社代表取締役会長  
2010年 あいおいニッセイ同和損害保険  
株式会社代表取締役  
2012年 当社監査役(現任)



**町田 幸雄**  
監査役\*\*

1969年 東京地方検察庁検事任官  
2002年 公安調査庁長官  
2004年 仙台高等検察庁検事長  
2004年 最高検察庁次長検事  
2005年 退官  
弁護士登録  
2015年 当社監査役(現任)

\* 会社法第2条第15号に定める社外取締役  
\*\* 会社法第2条第16号に定める社外監査役