

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」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。

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、そのメンバーは、当社の事業に精通した社内取締役11名

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。

2016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)	723	516	207	11
監査役(社外監査役を除く)	48	48	-	2
社外役員	100	100	-	6

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高めることを目的に、毎年1回、取締役会全体の実効性の評価を行っています。

評価にあたっては、前年度の実効性の評価や主要案件の決議後の経過を報告したうえで、社外取締役、社外監査役を含めた取締役会に参加するメンバー全員により、取締役会のあり方や実効性を高める方策について討議を行い、課題や改善点の抽出を行っています。

討議の結果、当社の取締役会は、適切な事前の情報提供や運営が行われており、また、社外取締役の意見を積極的に取り入れ、実効性を高める取組みが継続的に行われていると評価されました。

討議では、経営方針や目標等、会社の方向性に関する議題について議論の一層の充実を図ること、社外役員同士や社外役員と経営陣の意見交換の機会拡充に取り組むこと等

MESSAGE

取締役会議長 メッセージ

当社経営理念に掲げている、「社業の発展を通じて社会に貢献する」ためには、その礎としてコーポレート・ガバナンスが極めて重要であり、その強化には不断の努力が必要であります。

2015年6月に当社に初めて社外取締役をお迎えして以来、2年が経過しました。豊富な経営経験、知見を有する3名の社外取締役の存在は、当社の取締役会に新たな風を吹き込み、非常に良い緊張感をもたらしています。この緊張感が、取締役会メンバーだけでなく、会社全体に対して外部のステークホルダーの目線を意識して議論する姿勢を浸透させ、好影響を与えていると感じています。当社経営の健全性や透明性が高まることにつながり、業績回復・向上にも資するものであったと確信しております。

また、社外取締役と社外監査役には、社外役員ミーティングにおける議論の結果を経営陣にフィードバック頂いているほか、取締役会以外の場でも、貴重なアドバイスを日常的に頂いており、大変感謝しております。

建設業のご出身でない社外取締役の皆さんには、この2年間で取締役会や支店・現場視察の機会等を通じ、当社事業への理解を十分に深めて頂いたものと考えており

ます。一方で、2016年度には社外取締役から当社役員に対する示唆に富む内容の講義も実施して頂きました。その結果として、取締役会における経営陣との議論も一層深まり、より適切な経営判断を導く内容になってきたと実感しております。

2016年度に実施した取締役会の実効性評価では、社内・社外を問わず各取締役・監査役から様々なご意見を頂き、取締役会議長として、新たな気づきを得る貴重な機会となりました。取締役会における活発な議論を議長としてファシリテートしておりますが、3名の社外取締役を含む現在の取締役会の構成は、メンバーの知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模の面で適切であり、ガバナンス体制として有効に機能していると考えています。

引き続き、コーポレート・ガバナンスに対する社会からの要請等を踏まえ、社外役員との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努めてまいります。

の要望があり、審議プロセスの改善や社外役員と経営陣との会合を複数回実施するなど、取締役会の実効性向上の取組みを進めております。

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、及び社外役員のみによる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。



社外役員ミーティングの様子

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。

2016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	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	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。また、要望に応じ、電話会議や個別ミーティングに対応。
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。 http://www.kajima.co.jp/ir/

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。



アナリスト・機関投資家向け現場見学会(勝どきザ・タワー)

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		
①公正で誠実な企業活動 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	②社会との調和 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 ③人間尊重 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	④環境への責任 1 環境問題への取り組み ⑤企業行動規範の運用 1 教育と啓蒙 2 実効ある社内体制の整備 ⑥違背する事態が発生した場合 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

鹿島は、企業倫理の確立及び法令遵守の徹底を図るため、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するために、社長を委員長とする「企業行動委員会」を毎年開催し、コンプライアンスに関する諸施策の実施結果と次年度の計画を確認しています。主要な施策として、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」(2016年8月改訂)の策定・配付やグループ全社員を対象とした企業行動規範研修を実施しています。

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、各分野の担当部署が、必要な規則・ガイドラインを策定し、研修を実施することにより、コンプライアンスに関する取組みを継続しています。

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ュアル」(2016年7月改訂)の策定・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。

2016年度の独占禁止法研修会は、幹部社員及び営業担当者を対象とし、弁護士を講師として全国各地で開催し、グルー

プ会社23社245名を含む1,109名が受講しました。

なお、2015年以降複数の事案に関し、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。鹿島道路は、一部の事案に関して、2016年9月に公正取引委員会による排除措置命令及び課徴金納付命令を受けましたが、刑事告発は受けませんでした。残るいくつかの事案に関しては、独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会による調査が続いています。

かかる事態を招いたことを真摯に反省し、鹿島は、2016年度から、グループ各社の談合防止体制の運用について、グループ各社の談合リスクに応じて自ら直接、確認し、指導することとしました。今後二度と法違反を行わないことは言うまでもなく、法違反を疑われることのないよう、グループを挙げて、談合防止の徹底に取り組んでいきます。

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、日本シーサート協議会に加盟し、コンピュータ・セキュリティに関する最新のノウハウについて外部機関と連携しています。

建設業は、工事事務所についてはそ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。2016年度は25の拠点を監査した結果、7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、協力会社に対しては、日本建設業連合会で作成した共通のチェックシートやeラーニングによる教育資料を展開し、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。

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。

2016年に発生した熊本地震の際には、従業員・家族の安否確認を迅速に行った上で、現地と本支店間の連携により新幹線や高速道路の緊急復旧に注力するとともに、その他の社会インフラや各種施設の早期の復旧活動につなげることができました。これらを通じ、自社の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。



BCP訓練における震災対策本部の様子

海外でのリスクに対して

鹿島では、海外での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。

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。

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 (2017年6月29日現在)



代表取締役会長
中村 満義

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)



代表取締役社長
社長執行役員
押味 至一

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)



取締役相談役
鹿島 昭一

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)



代表取締役
副社長執行役員
渥美 直紀

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掌



代表取締役
副社長執行役員
田代 民治

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、機械部管掌
2008年 専務執行役員
2009年 取締役
2010年 代表取締役(現任)兼
副社長執行役員(現任)



代表取締役 副社長執行役員
建築管理本部長
小泉 博義

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、
建築管理本部長(現任)
2015年 代表取締役(現任)兼
副社長執行役員(現任)



取締役 副社長執行役員
営業本部長
日名子 喬

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)



取締役[※]
古川 治次

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



取締役[※]
坂根 正弘

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
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)



取締役[※]
齋藤 聖美

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)



常勤監査役^{※※}
中村 金郎

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)



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

1974年 当社入社
2001年 秘書役
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)、
機械部管掌
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)
2015年 海外土木担当(現任)



取締役 副社長執行役員
営業担当
石川 洋

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)



取締役 常務執行役員
財務本部長
内田 顕

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



取締役
平泉 信之

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
株式会社アバン アソシエイツ顧問(現任)
2012年 当社取締役(現任)



常勤監査役
中谷 俊信

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、監査部管掌
2016年 常勤監査役(現任)



常勤監査役
深田 浩司

1980年 当社入社
2007年 横浜支店経理部長
2013年 横浜支店管理部長
2015年 監査部長
2017年 常勤監査役(現任)



監査役^{※※}
須藤 秀一郎

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)



監査役^{※※}
町田 幸雄

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