

# 取締役会議長メッセージ

## 「会社の将来像を討議する機会を増やしていきたいと思います」

代表取締役会長  
中村 満義



2015年に社外取締役を招聘して以降、当社の取締役会は進化を続けています。

直近1年間では、昨年12月に指名・報酬に係る任意の委員会として「社外役員諮問会議」を設置し、本年6月株主総会後は、社外取締役が3名から4名に増員となり、また役員に対する株式報酬制度も導入しました。いずれも当社のコーポレート・ガバナンス強化につながるものであり、これまで準備してきたことが一気に目に見える形となりました。

こうした制度や体制の改革を進めることは外部からの信頼を得るためにも当然必要なことですが、当社グループの真の企業価値向上という意味では、取締役会における議論の中身が変わり、また報告よりも討議に多くの時間をかけるようになったことが重要な変化だと捉えています。

社外取締役を招聘して当初2年目くらいまでは、高い見識とグローバルな経験を持つ社外取締役からの質問や指摘に対し、執行側の担当役員が受け身の姿勢で回答に終始する議事進行が多かったと思います。それが今では、社外取締役からの質問や指摘に対して回答だけでなく、社内役員の方から事業の方向性などについて社外取締役の意見を積極的に引き出そうとする場面が増えており、健全かつ活発な討議の場となっています。先日の取締役会では技術開発やビジネスモデルについてかなり踏み込んだ内容の議論があり、今後も継続的

に議題として取り上げていくこととしました。こうした変化は、取締役会の場合だけでなく支店・現場の視察や経営陣との対話機会を通じて、社外監査役も含めた社外役員に当社への理解を深めていただく努力をしてきた成果でもおと思っています。

とはいえ、取締役会は月に1回のみ、しかも法定の決議事項などもありますので時間が限られています。昨年一年間の活動を振り返り意見交換したところ、社外、社内双方の役員から、特定の議題について事業責任者も交えて、場合によってはその現場に赴いて議論したいという要望を受けました。現場所長が参加する支店会議への出席や海外現地法人の訪問など、今後も社外役員との交流の機会を増やして、会社の将来像を討議する場を設けていきたいと考えております。

この4年間で振り返りますと、当社は社外取締役・社外監査役のメンバーに恵まれ、経営の監督及び監査だけでなく、将来の飛躍に向けた議論に導いていただいております。取締役会の機能向上に向けた取組みを継続し、定着させることが私の重要な役目であると認識しています。

引き続き、社会やステークホルダーの皆様からのご意見に真摯に耳を傾けつつ、取締役会議長としての役割と責任を果たし、取締役会での議論の質を高め、企業価値の向上に向けたコーポレート・ガバナンスの一層の強化を進めてまいります。

# コーポレート・ガバナンス

## 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9名に加え、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などを目的として社外取締役4名を選任しており、計13名です。議長は会長が務めています。

当社経営理念のもと、当社グループが将来にわたり持続的に成長・発展するため、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、技術など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。なお、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。

社外取締役及び社外監査役を構成員とする「社外役員諮問会議」を任意の指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担う

取締役会の諮問機関として設置し客観性と透明性の確保を図るとともに、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。

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おり、原則月1回開催しています。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などを通じ、取締役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、コンプライアンス・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。

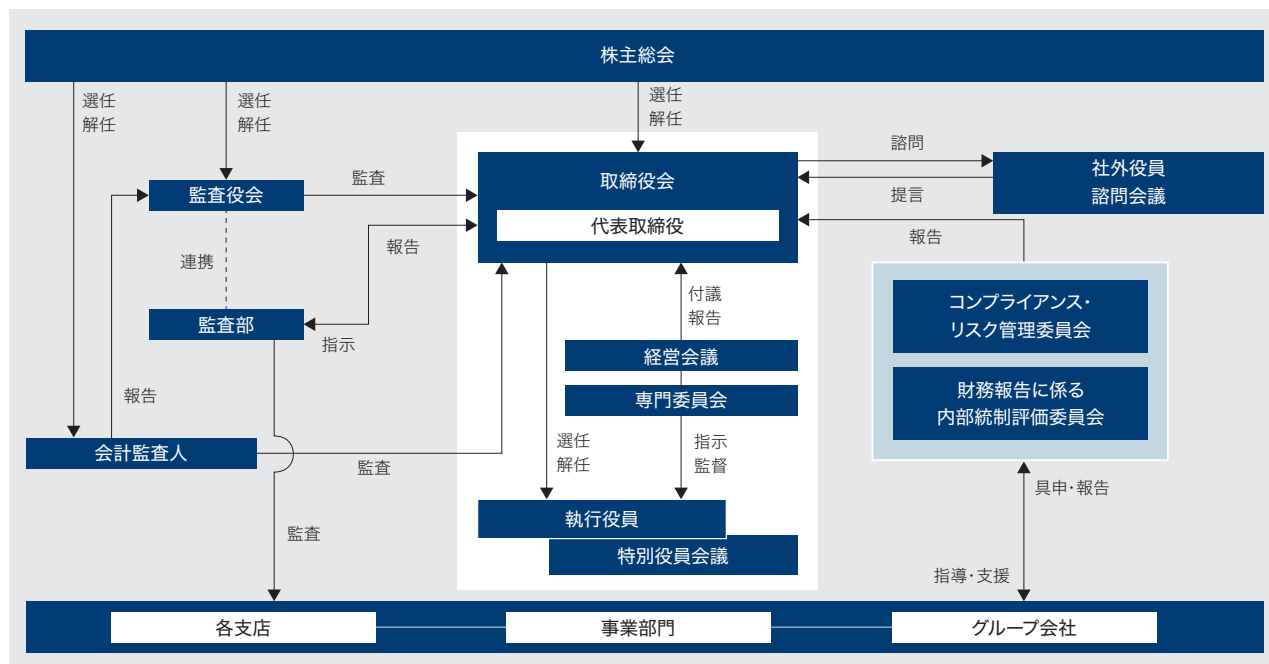
### 機関設計:監査役会設置会社

取締役	人数(うち社外取締役)	13名(4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		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
役員報酬						譲渡制限付株式報酬制度の導入
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
取締役会実効性向上					実効性評価の実施	
経営・執行の分離				執行役員制の導入		
内部統制システム構築		企業行動委員会/リスク管理委員会/財務報告に係る内部統制評価委員会			コンプライアンス・リスク管理委員会/財務報告に係る内部統制評価委員会	
社外取締役の人数				3名		4名に増員

## コーポレート・ガバナンス体制図



**社外役員諮問会議**

直近4回の議題 (2018年12月~2019年6月)

- 社外役員諮問会議で扱う議題について
- 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)
- 取締役会の構成や経営陣幹部の要件や指名方針について
- 取締役会の実効性向上に向けた運営改善などについて

2018年12月に当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の更なる強化を目指し、取締役会の諮問機関として、「社外役員諮問会議」を設置しました。取締役などの人事・報酬関連を含むコーポレート・ガバナンスに関する重要事項について協議し、取締役会に対して提言する会議体を設置することにより、これらの事項に関する客観性及び透明性の確保を図っています。当会議体の構成員は当社の社外取締役全員及び社外監査役全員であり、議長は古川取締役が務めています。

## 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おります。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。

### 2018年度主な会議体の開催回数

取締役会	14回
経営会議	36回
特別役員会議	11回
監査役会	15回

### 社外取締役の選任理由など

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由	2018年度出席回数	
古川 治次	○	三菱商事(株)顧問	三菱商事株式会社代表取締役副社長、三菱自動車工業株式会社取締役副会長、株式会社ゆうちょ銀行取締役代表執行役会長、日本郵便株式会社代表取締役会長などを歴任し、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おり、これまでも当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っているため。	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 2回/2回
坂根 正弘	○	(株)小松製作所顧問、 武田薬品工業(株)社外取締役	株式会社小松製作所代表取締役社長及び代表取締役会長などを歴任し、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おり、これまでも当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っているため。	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 2回/2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	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などを歴任した後、株式会社ジェイ・ボンド(現ジェイ・ボンド東短証券株式会社)を設立、長年にわたり代表取締役社長を務め、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おり、これまでも当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っているため。	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 2回/2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。(2019年6月まで社外監査役)	取締役会 14回/14回 監査役会 15回/15回	社外役員諮問会議 2回/2回

### 社外監査役の選任理由など

氏名	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由	2018年度出席回数	
中川 雅博	○	—	株式会社三井住友銀行の執行役員並びに株式会社SMBC信託銀行の代表取締役社長などを歴任し、財務及び会計に関する相当程度の知見と、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 11回/11回 監査役会 10回/10回	社外役員諮問会議 2回/2回
須藤 秀一郎	○	—	同和火災海上保険株式会社代表取締役社長、ニッセイ同和損害保険株式会社代表取締役社長及び代表取締役会長などを歴任し、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 14回/14回 監査役会 15回/15回	社外役員諮問会議 2回/2回
寺脇 一峰	○	弁護士、東芝機械(株)社外取締役、キュービー(株)社外監査役、(株)商工組合中央金庫社外監査役	法曹界における豊富な経験、高度な識見を有し、複数の上場企業の社外監査役を務めるなど幅広い実務経験を有しているため。(2019年6月就任)	—	—

## 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おり、開催の都度、外部専門家によるレビューを実施しています。2019年6月に実施した結果の概要は、以下のとおりです。

### 討議内容

- 取締役会に付議された議案の数、審議時間、内容などに関する過年度と比較した定量的・定性的な分析
- 取締役会において指摘された課題への対応状況
- 今後の改善点（議題選定や運営など）

※社外取締役・社外監査役を含む取締役会メンバー全員により討議

### 評価結果

(2019年6月11日  
取締役会)

#### <定量的・定性的な分析>

- 取締役会においては討議時間を十分に確保し議論の活性化が図られている
- 経営陣は取締役会の指摘を積極的に取り入れてガバナンス及び業務改善に継続的に取り組んでいる

取締役会は、意思決定や監督機能を発揮する体制が整備され、実効性のある運営が行われていると評価された。

### 指摘された主な課題と対応状況

	指摘された主な課題	対応状況
1	客観性及び透明性の確保のために、社外役員が自由に議論し取締役会に提言する機会を設けるべき。	取締役会の諮問機関として、社外取締役及び社外監査役のみを構成員とする「社外役員諮問会議」を設置。
2	被疑事案発生を踏まえ、今後二度と独占禁止法違反などを疑われることのないようにすべき。	既存のルールの見直しを行うとともに、遵守事項や手続を定めた諸規則を統合・改正した「談合防止管理規程」を制定。
3	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報酬制度を導入すべき。	役員の報酬制度や水準に関する議論を重ね、株式報酬制度を導入。
4	労働災害の発生状況を踏まえ、現場の安全性向上を重要課題と認識し対策を徹底すべき。	新たに任命した2名の安全担当執行役員による現場巡視のほか、重機へのセンサーや安全装置取付などの具体的な対策実施を推進。

### 取締役会の主な審議（討議）案件（2018年7月～2019年5月）

#### 1. 鹿島グループ中期経営計画のフォローアップ

(社外取締役からの意見[抜粋])

- 中長期の施策や投資計画の進捗状況を確認することは重要であり、今後はM&A実施後の状況なども報告いただきたい。
- 海外建設事業における収益力の更なる強化が必要である。

#### 2. 「社外役員諮問会議」の設置

#### 3. 役員に対する株式報酬の導入

#### 4. 「談合防止管理規程」の制定

#### 5. 労働災害の発生状況と安全管理の課題・対策

#### 6. 先端技術探索に向けたベンチャーキャピタルへの参加

#### 7. ポーランド学生寮開発運営会社の買収

## 役員報酬

鹿島は役員報酬などの額の決定に関する方針を定めています。

取締役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「社外役員諮問会議」（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。

また、2019年6月25日第122期定時株主総会において、当社の取締役が株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的に、譲渡制限付株式の割当てのための報酬制度（譲渡制限付株式に関する報酬などとして支給する金銭報酬債権の総額は年額3億円以内とし、譲渡制限期間は譲渡制限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。）を導入を決議しています。

## 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などを実施しています。

- 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。
- 対話を補助する社内体制としては、経営企画部コーポレート・コミュニケーション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。
- 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を開催する。
- 対話において把握された株主・投資家の意見などについては、定期的かつ適時・適切に取締役会などに報告する。

### 2018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など	1	（仮称）鹿島伏見ビル建設現場見学会を実施。
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（2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・受注関連資料などを掲載。 <a href="https://www.kajima.co.jp/ir/">https://www.kajima.co.jp/ir/</a>

監査役報酬額は、株主総会決議によって定められた範囲内で、勤務の態様などを勘案のうえ、監査役の協議により定められています。

### 役員報酬の内容

	報酬額	取締役 <sup>※1</sup>	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 <sup>※2</sup>	●	—	—
譲渡制限付株式報酬	年額3億円以内	●	—	—

※1 社外取締役を除く。

※2 業績連動報酬（賞与）は、原則、役職・在任期間ごとに定めた賞与基準額に、当期連結経常利益を分子とし直近3か年の平均連結経常利益を分母とした増減率、経営環境を踏まえた業績水準などを総合的に勘案した係数を乗じて算出する。係数は2倍を上限とし、取締役会で決議する。

### 2018年度の実績

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）	720	513	206	—	11
監査役 （社外監査役を除く）	56	56	—	—	2
社外役員	100	100	—	—	7

- 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。



（仮称）鹿島伏見ビル 建設現場見学会

「鹿島スマート生産ビジョン」のパイロット現場として適用・実証を進めている最新ロボット技術やICTを活用した管理手法など生産性向上の取組み、プロジェクトの上流から竣工後に至る情報を一元管理するシステムなどを紹介。

# 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適確な把握とその未然防止に総力をあ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）が当社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。

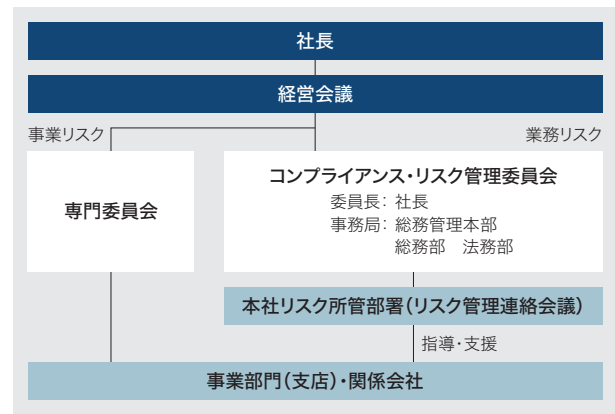
また、本社のリスク所管部署の担当者によって構成された「リスク管理連絡会議」を定期的に開催し、当社グループに関するリスク顕在化事案や法令改正、社会動向、他社での事例、さらにはリスクマネジメントやリスクコミュニケーションの手法などの情報を報告・共有し、重要な情報については適宜「コンプライアンス・リスク管理委員会」に報告しています。

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。

具体的なリスク管理活動としては、期首に近年のリスク事案発生状況や社会動向を分析し、企業活動上、重点的な管理が

必要とされる事項を「リスク管理重点課題」として選定、全社に展開し、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、「コンプライアンス・リスク管理委員会への報告基準」に基づく早期の報告を義務付け、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など

委員会など名称	委員長／議長	目的など
開発運営委員会	開発事業本部長	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。
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的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。
海外開発プロジェクト運営委員会	開発事業本部長	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。
事業投資等検討会	経営企画部長	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。
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。
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恐れがある場合の対策の検討・報告を行う。

## 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。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、近年増加している標的型サイバー攻撃をはじめ、ビジネスEメール詐欺などの新しい脅威について、教育しています。

建設業の工事事務所は、その多くが仮設建物であり、さらに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により、物理的、人的、技術的な対策の確認と改善の徹底を図っています。

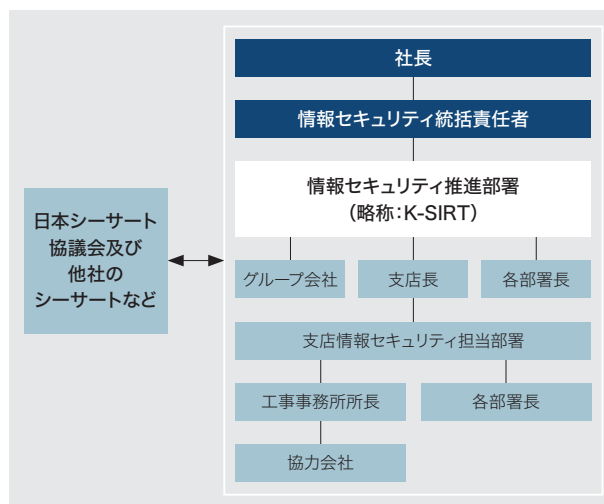
また、協力会社に対しては、日本建設業連合会が提供しているチェックシートや啓発ポスター、教育資料を展開し、各社における情報セキュリティレベルの向上を図っています。

日々深刻化・多様化するサイバーセキュリティに関する脅威については、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<sup>※1</sup>）を設置し、日本シーサート協議会に加盟の上、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監視体制を強化しています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

### 情報セキュリティ管理体制図



## 災害時の事業継続計画（BCP）

地震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<sup>※2</sup>」を受けているほか、「レジリエンス認証<sup>※3</sup>」を取

得しています。

また、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。

※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あげて対応し、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。



# コンプライアンス

鹿島は、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。

## コンプライアンス体制

当社は、「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置し、コンプライアンスの徹底を図ることとしております。具体的な施策については、総務管理本部長の下、総務管理本部内に設置した法務部コンプライアンス室が、コンプライアンスマニュアル策定や全社を対象とするe-ラーニングによる研修を実施しているほか、各分野の所管部署も、必要に応じて規則・ガイドラインの策定や研修を実施しています。そのうえで、「コンプライアンス・リスク管理委員会」が、これらの実施状況の報告を適宜受けるほか、重要な事案が起こった場合はその報告も受け、

必要な対応や改善策を指示しております。

また、業務執行部門から独立した内部監査部門である監査部が、業務監査の一環として、内部監査を実施しております。

### 2018年度企業行動規範e-ラーニング研修実施実績

対象：グループ会社37社7,593名を含む17,399名

受講率：100%

## 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・財産などの保護
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

## 談合防止体制の確実な運用

「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」を設置しており、鹿島グループ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。

2018年3月23日、東海旅客鉄道株式会社が発注する中央新幹線建設工事のうち品川駅・名古屋駅に関して、当社らが独占禁止法違反容疑で起訴された事実（現在、当社は無罪を主張し公判中）や、同年3月28日に子会社である鹿島道路株式会社、成田国際空港株式会社発注の舗装工事に関して、独占禁止法違反により課徴金納付命令を受けたことを重く受

け止め、適正な受注活動の徹底を図り、二度と談合に巻き込まれないという決意の下、既存の遵守事項や手続の見直しを行うとともに規則などの統合を図り、「談合防止管理規程」を制定しました。

同規程の趣旨・内容については、社内通達だけでなく、2018年度中に、本社・各支店での独占禁止法研修会や本支店幹部による訓示などを通じ、十分に周知徹底するとともに、弁護士・法務部・監査部による社内の監査により、運用状況を確認しております。

### 談合防止管理規程における見直しの主なポイント

- 「違法な受注や利益は求めずコンプライアンスはすべてに優先すること」や「受注意思なく入札などに参加しないこと」などを基本方針としてあらためて明記。
- 入札や見積プロセスを特別に管理し、監査する対象として、従来の公共工事や民間補助金工事だけでなく、公益性のある発注者の工事など一部民間工事を追加。
- 方針決定や金額決定の都度、同業他社との接触や、情報交換、資料授受の有無の確認徹底を義務付け。
- 外部から技術検討支援や参考見積を依頼された場合の社内承認手続を明記。
- 同業他社との接触禁止や社外会合参加申請を必要とする範囲の拡張(営業社員だけでなく一部の技術系社員も含めるなど)。
- 社外会合出席への承認の要否を問わず、同業他社が出席した会合参加後の報告の徹底。
- ほかの役員・社員の不正を認知した場合の社員の報告・通報義務の新設。
- 国内グループ会社への談合防止体制整備の指導と整備運用状況の確認への関与を明記。

### その他実施している主要な談合防止に係る施策

- 「独占禁止法遵守マニュアル」の策定・配付
- 独占禁止法に精通した弁護士によるケーススタディを用いた独占禁止法研修会の全国開催(2018年度受講実績:グループ会社24社189名を含む2,148名)



独占禁止法研修会

## 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)を知ったグループまたは協力会社の従業員などから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)を整備しています。

また、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。

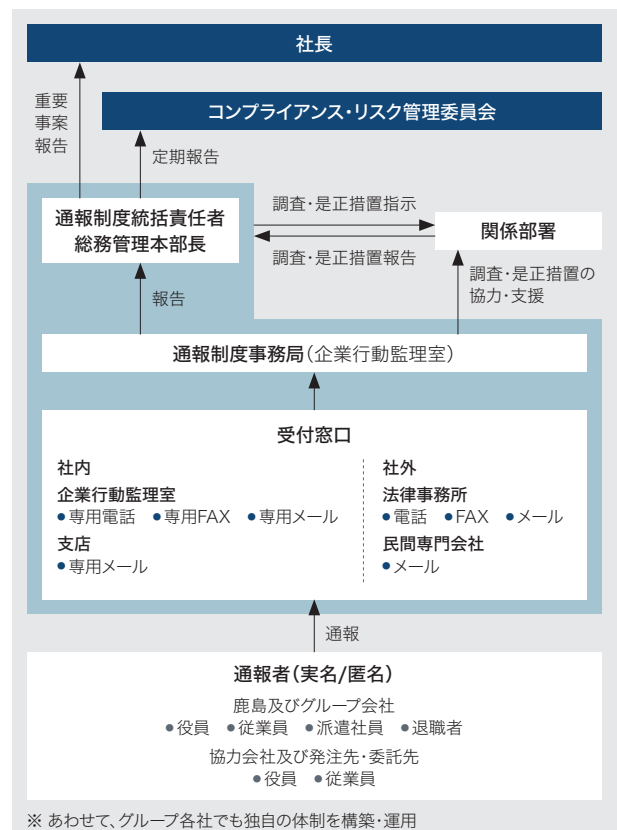
当制度の理解を深めるため、グループ全従業員を対象にe-ラーニングの実施や啓発用リーフレットを配付し、ルールの教育と積極的な活用を図っています。そのほか、一般的な問合せ窓口を別途設け、広く一般の方からも問合せや相談を受け付けており、その内容及び個人情報、通報同様に機密情報として取り扱われます。

### [通報実績]

2018年度:1件

2019年度から同制度を改正(通報者及び通報窓口の拡充など)、6月末現在で6件

### 内部通報体制図



# 取締役・監査役一覧 (2019年6月25日現在)

## 取締役



**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)



**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掌



**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、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)



**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 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)



**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 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  
2016年 副社長執行役員 (現任)  
2019年 営業本部長 (現任)



**内田 顕**  
取締役 常務執行役員  
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 常務執行役員兼財務本部長 (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  
株式会社アバン アソシエイツ顧問  
(現任)  
2012年 当社取締役 (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  
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  
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)



**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)

**監査役**



**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  
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・ボンド東短証券株式会社)  
代表取締役社長(現任)  
2015年 当社取締役(現任)



**町田 幸雄**  
取締役\*

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  
2019年 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、  
監査部管掌  
2016年 常勤監査役(現任)



**深田 浩司**  
常勤監査役

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)



**中川 雅博**  
常勤監査役\*\*

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)



**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)



**寺脇 一峰**  
監査役\*\*\*

1980年 東京地方検察庁検事任官  
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  
弁護士登録  
2019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