

# 強みと成長を 支える基盤

- 54 人材
- 56 パートナーシップ
- 57 安全を実現する仕組み
- 58 環境
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 70 リスクマネジメント
- 76 コンプライアンス
- 78 取締役・監査役一覧
- 80 ステークホルダーとの対話
- 81 社会貢献活動
- 82 主要グループ会社 国内
- 83 主要グループ会社 海外
- 84 執行役員一覧





# 人材



執行役員  
秘書室長、人事部、  
総合事務センター管掌  
市橋 克典

当社は、経営理念で「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る」と謳っています。この人道主義・家族主義的な伝統は、当社の競争力の源泉の一つであり、これからも大切にしたいと考えています。

一方で、経営環境は刻々と変化し、今年は予期せぬ感染症の流行という非常事態にも直面しています。このような時こそ、業務の進め方や社員の働き方を変革するチャンスと捉え、積極的に改革に取り組んでいきます。

昨年から今年にかけ人事システムを刷新し、これに続き、今冬には新たな研修施設を稼働させる予定です。これらを活用し、あらためて社員一人ひとりが実力を十分に発揮できる多様なキャリアやフィールドを検討し、更なるスキルアップを図るとともに、適材をタイムリーに適所に配置し、競争力を強化していきます。

当社グループで働く全員がそれぞれの経験や適性を活かし、よりよい職業人生を送ることで、当社グループが持続的な成長を遂げ、社員と会社がともに物質的にも精神的にも豊かになっていく、そうした好循環を実現したいと考えています。

## ▶ 人材の育成

### ● きめ細かいキャリア形成

少子高齢化や人口減少が進む中、当社を取り巻く環境はこれまでの想定を超えるスピードで変化し、かつ不確実性が増えています。このような非連続な経営環境を乗り越えていくには、個人の能力向上と組織マネジメント力の強化が重要と考え、今年6月にタレントマネジメントシステムを導入しました。本システムを活用することで、社員自身が希望する短期及び中長期のキャリアを

定期的に表明し、人事部門及び上司から助言を受けられるようにするとともに、それに応じた研修やセミナーを受講することで、自己研鑽を積んでいくことができます。一方、会社としては、世界で活躍する社員一人ひとりの多彩な経験、意欲、適性、能力をきめ細かく把握することで、タイムリーで適材適所な人材配置に反映させるとともに、社員の育成につなげることが可能となります。

### ● ビジネス領域の拡大に向けて

当社グループは、顧客と社会からの期待に十二分に応えることのできる、広範な分野における高度な専門人材と、その専門人材を束ねるマネジメント人材の育成を目指し、積極的に人材開発に取り組んできました。

予測不能な経済環境のなかで、新たなビジネス領域を拡大していくには、社員一人ひとりがマネジメントやビジネスの視点を持つことが重要です。高い専門性に加えマネジメントスキ

ルやビジネススキルをバランスよく習得できるよう、新たな研修体系を構築していきます。

また、今般の新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、研修方式の大幅な見直しも進めています。従来の集合研修を積極的にオンライン化することにより、海外及び各支店・各現場から、時間に縛られず受講できる環境を整えています。

### ● 次代のビジネスリーダー育成の場を開設

研修のオンライン化を進める一方で、対面での関連なコミュニケーション、社員同士がつながり刺激し合うことは重要です。当社は今冬に、東京都豊島区に新たな少人数向け研修施設を開設すべく準備を進めています。本施設が、①対話型のワークショップやセミナーを通じた「気づき・学びの場」、②役職・部署にとらわれず社員同士が「つながる場」、③勉強会や発表会などの「共創の場」となるよう、積極的な活用を図ります。上述のキャリア形成の支援や研修の拡充に加え、それを補完する「場」を提供することにより、社員が主体的に成長し、会社の成長へとつながっていくことを期待しています。



新研修施設のカンファレンスホール(イメージ)

## ▶ ダイバーシティ&インクルージョン

### ● 女性の活躍推進/ワーク・ライフ・バランス

当社は、性別や国籍、宗教の違いや障がいの有無など多様なバックグラウンドを持つ人材が、個性と能力を最大限に発揮できる環境をつくることが重要だと考えています。また、様々なライフイベントを迎えても安心して働き続け、活躍できる職場環境の整備や制度の拡充に取り組んでいます。

近年は特に、仕事と育児・介護の両立支援強化のため、育児フレックス制度の拡充、在宅勤務制度の導入、家族サポート休暇の新設など各種制度を充実させるとともに、ハンドブックの配付やセミナー・個別相談会の開催など周知活動に力を

入れてきました。その結果、女性技術者と女性管理職を2014年度から5年で倍増させるという目標をそれぞれ達成し、また、ここ数年20~30人で推移していた介護休業取得者は、2019年度は63人と大幅に増加しました。

### 女性技術者・女性管理職の推移(人)

	2014年度	2020年度	2024年度(目標)
女性技術者	175	377	525
女性管理職	54	138	162

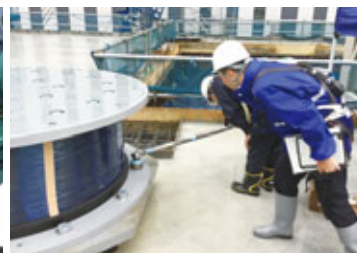
### ● 外国人社員の活躍

海外事業の広がりとともに海外連結子会社の数は年々増加し、社員は5,810人に上ります。台湾の現地法人である中鹿營造股份有限公司では、2009年から現地社員の日本研修制度を導入し、これまで17人が日本の現場で技術を学んでいます。2019年10月に2回目の日本研修で来日し、関西支店の現場で鉄骨工事を担当した研修生は、「どんな質問に対しても理解できるまで辛抱強く教えてもらえた。しっかりと現場での作業について学ぶことができた」と充実した時間を過ごせた旨を述べています。このように、国をまたいだ社員の相互交流を促

進することで、日本・現地双方に経験値を積んでいくことが大事だと考えています。



会議に臨む研修生



免震装置の取り付けを確認する研修生

### ● 新しい働き方

今般の新型コロナウイルス感染症の流行を受け、当社は時差通勤・テレワーク・リモート会議を導入し、三密を避けた対策を行っています。流行の長期化が予測されるなか、社員が安心して働ける環境を整備するため、人事諸制度の拡充も検討しています。

また、これらを一過性の取組みとせず、今後は、業務改善や最適化のための恒常的手段としてそれらを活用していきたいと

考えています。そのための環境整備として、DX(デジタルトランスフォーメーション)を積極的に推進していき、業務・プロセスの見直し、IT環境の整備、制度の拡充などを図っていきます。

社員一人ひとりが様々な事情や環境に置かれ、その状況も刻一刻と変化していくなかで、柔軟に、かつ生産性を高められる環境づくりを進めていきます。

## ▶ 社員の健康増進

当社は、「社員の健康づくりを推進することで事業所がより元気になる!」をスローガンに、社員の健康を重要な経営資源と捉え「健康経営」を継続的に実践しており、2017年より毎年「健康経営優良法人」に認定されています。健康経営を実現するため、本社内に診療所を設置し、社員が受診しやすい環境を整えるほか、定期健康診断の着実な受診や治療の勧奨を行うほか、保健指導なども積極的に実施しています。また、産業医の指導のもと、中央安全衛生委員会の場にて必要な事項を調査・審議し、その結果を全国各支店の安全衛生委員会に展

開する体制を整えています。

社員のメンタルヘルスについては、メンタルヘルス疾患の予防と早期発見のためには「セルフケア=自分自身で心身の状況を把握し、対処すること」に加え、「ラインケア=管理職が部下の健康管理を行うこと」が重要だと考え、2019年度は中級管理職層を対象にメンタルヘルス研修を新たに開始しました。2016年度より毎年実施している労働安全衛生法に基づくストレスチェックでは、社員の総合健康リスクについて全国平均より約20%低い水準を継続しています。

# パートナーシップ

協力は、鹿島のサプライチェーンにおける最も大切なパートナーです。

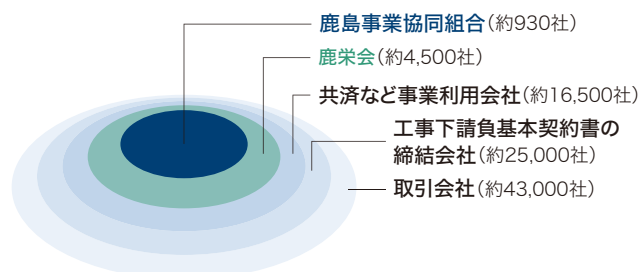
建設業にとってのサプライチェーンは資機材もさることながら、協力会社を中心とする現場内でもともに竣工を目指す人的資源に拠るところが非常に大きいのが現実です。鹿島では、外部機関や独自の制度を活用した協力会社の評価・管理を行い、適正な施工能力のある協力会社を選定して工事を進めています。

差別や不当な取扱いを禁止する法律、児童労働・強制労働を禁止する法律などを遵守することをサプライヤーに求め、それをサプライヤー評価項目に含めています。さらに、鹿島グループの企業行動規範に則り、法令の遵守、協力会社との対等な関係の保持、反社会的行為の根絶、あらゆる国・地域における文化・慣習の尊重、差別や不当な取扱いの禁止、児童労働・強制労働の禁止、環境問題（エネルギー使用、CO<sub>2</sub>/GHG排出を含む気候変動の影響、水の使用、生物多様性への影響、汚染、廃棄物）への取組みなどを考慮します。また、日本建設業連合会の「労務費見直し尊重宣言」を踏まえ、技能者の処遇改善を推進するとともに、技能者の確保や育成支援を行うことで、共存共栄を目指しています。

## ▶ 協力会社とともに

鹿島の協力会社は、相互扶助の精神を基本に各種事業を行う「鹿島事業協同組合」（全国約930社）と、災害防止活動を主な目的とする「鹿栄会」（全国約4,500社）を構成し、鹿島と協力会社が一体となって安全・品質の確保を行えるよう強固なパートナーシップを結んでいます。

次世代の担い手確保や生産性向上などの課題解決のため、協力会社との意見交換・対話を通じて「魅力ある建設業」を目指しています。



鹿島は2020年8月「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。パートナーシップ構築宣言は、経団連会長、日商會頭、連合会長及び関係大臣（内閣府、経産省、厚労省、農水省、国交省）をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において創設された仕組みで、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表者の名前で宣言するものです。



## ▶ 建設業従事者の処遇改善に向けて

2015年度から技術者・技能者の処遇改善に向けた取組みとして、優秀登録職長手当制度「鹿島マイスター」と優良技能者報奨金制度「新E賞」を運用しています。

### 【鹿島マイスター】

主要な協力会社を中心に、技術者と施工のキーマンである職長のなかで、特に優秀な者を「鹿島マイスター」として登録し、当社の現場に従事した日数に応じて手当を直接支給する制度です。

### 【新E賞】

優良な職長、次世代を担う技能者など、当社工事の施工に貢献した有能な技能者のなかから選定し、報奨金を直接支給する制度です。

優秀登録職長手当制度 鹿島マイスター	
<b>【スーパーマイスター】</b> マイスターから約100人を認定 (2020年度:106人) 日額4,000円を支給	<b>【マイスター】</b> 約500人を認定 (2020年度:393人) 日額2,000円を支給

優良技能者報奨金制度 新E賞
年間約400人を選定 (2019年度:593人) 年額10万円を支給

## ▶ 週休2日への取組み

現場における週休2日（年間104日閉所<sup>※</sup>）の実施率を段階的に引き上げていきます。2019年度末の実施率は目標50%に対して38%となりました。第2段階として2020年度末までに、週休2日（年間休日104日）実施率75%到達を目標にして

います。そして、2021年度末までに、全ての現場が週休2日（年間104日閉所）となることを目指しています。

※ 年間104日閉所：365日×2/7（週休2日）=104日

# 安全を実現する仕組み

鹿島の安全衛生管理は、現場に関わる全ての人々に対する責務です。現場で工事に携わる協力会社の職長・作業員が安全な設備と環境のなかで安心して作業を進められるように、計画とリスク管理を行うのが元請である鹿島の役割です。

2019年度は、国内工事において死亡災害2件を含む67件（休業4日以上）の災害が発生し、度数率が休業4日以上の災害について0.69、休業1日以上について1.24となり、強度率は0.18という結果になりました。鹿島は、「決心せよ！今日一日の無災害」のスローガンのもと、安全第一の姿勢を徹底していきます。

## 安全成績の推移

(年度)

		2015	2016	2017	2018	2019
度数率	休業4日以上	0.80	0.66	0.78	0.68	0.69
	休業1日以上	1.37	1.14	1.41	1.49	1.24
強度率		0.28	0.18	0.36	0.11	0.18
災害件数		83	64	70	66	67
死亡者数		3	2	4	1	2
延労働時間 (百万時間)		104.25	97.15	89.65	96.71	97.62

度数率：100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生頻度を表したもの

強度率：1,000延実労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の程度を表したもの  
※ 協力会社作業員を含めて計算しています。

## ▶ マネジメントシステム

鹿島は「建設業労働安全衛生マネジメントシステム (COHSMS)」に準拠して安全衛生管理を行っています。

前年度の実績や状況をもとに必要に応じて安全衛生方針の見直しを行い、当年度の全社的な安全衛生目標と計画を策定するというサイクルを取っています。この「計画 (Plan) → 実行 (Do) → 評価 (Check) → 改善 (Action)」というサイクルで策

定された全社方針から、各工事事務所とそれを支援する本社・支店、そして協力会社のそれぞれが重点実施事項を絞り込みます。それらを基盤として、各現場では工事安全衛生方針・目標・計画を立て、鹿島と協力会社が共有して施工を進めています。さらに現場では、三現主義に基づいて、パトロールを繰り返し、安全衛生水準の継続的な向上を目指しています。

## ▶ 現場における安全対話の実施

最近の現場では、一昔前に比べて計画面・設備面の安全対策が充実する一方、工事関係者が事故や災害に実際に遭遇する機会が減ったことなどから、危険に対する感覚（危険感受性）が薄れていることは否めません。

そこで鹿島では、危険感受性を高めるための取組みとして、全ての現場で毎月1回「安全対話」を行っています。「安全対話」

とは、過去に当社の工事で発生した災害事例などを題材にして、元請職員や協力会社の職長などが集まり、対話形式で意見を出し合う“安全に特化した活動”です。

この「安全対話」の活用によって、一人ひとりの安全意識の向上と同種災害の再発防止が図られ、さらには情報共有やコミュニケーションの活性化といった効果も生み出されています。

## ▶ 現場における新型コロナウイルス感染症への対策

建設業はインフラを支える役割を果たすため、感染症流行下においても稼働が求められる業種です。工事現場においては感染防止を徹底するため、「密閉、密集、密接」を避ける取組みを基本に対策を実施しています。

「朝礼」では、分散朝礼の実施や各人の間隔を確保して行っています。工事事務所、休憩室や喫煙所内においては、段ボール、アクリル板、シートなどを利用して密接を防ぐ対策を図っています。また、作業間連絡調整システムを活用することで、工事事務所に集まっていた打合せを遠隔での情報登録と管理に置き換えていま

す。さらに、顔認証による入退場管理と同時に体温を計測し、技能労働者の体調管理につなげる取組みも加速しています。



ソーシャルディスタンスをとった朝礼



休憩所に仕切りを設置

# 環境

## ▶ 環境ビジョンと中期経営計画

鹿島の環境への取組みの基本は、2013年に策定した「鹿島環境ビジョン：トリプルZero2050」です。低炭素、資源循環、自然共生の3つの分野でそれぞれ最終的に「ゼロ」を目指し、特に低炭素についてはパリ協定やESG投資の高まりを受け、2018年度に目標を刷新しました。CO<sub>2</sub>排出量原単位 (t-CO<sub>2</sub>/億円) を2013年度比で2030年に30%減、2050年には80%減を目指しています。

2018年に発表した「鹿島グループ中期経営計画(2018～2020)」で、環境の重点項目を「自社と顧客の事業活動を対象とした環境・エネルギー課題への取組み推進」として掲げました。自社の事業活動では、現場におけるCO<sub>2</sub>排出量削減の具体的な取組みの加速に、顧客の事業活動支援では、鹿島の優位技術を活用した顧客の環境エネルギー課題解決に積極的に取り組んでいます。

2019年度は、SDGsの課題解決のためのマテリアリティ特定と、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)のシナリオ分析を行いました(詳細はP.74ご参照)。これらを受けて「リスクと機会」の低炭素の分野を見直しました(全文は当社ウェブサイトに掲載しています)。2020年2月には、建設中の「横浜ゲートタワー」(神奈川県横浜市)と自社所有「KTビル」(東京都港区)の建設資金のリファイナンスを用途として、グリーンボンド100億円分を発行しました。



### トリプルZero2050 (2018年5月改訂)

	目指す社会	トリプル Zero2050	ターゲット 2030
持続可能な社会の実現	<b>低炭素社会</b> 温室効果ガス的人為的排出量と地球の吸収量がバランスする社会	<b>Zero Carbon</b> 鹿島グループの温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)を2013年度比で80%以上削減し、Zero Carbonを目指す。	<b>全社共通</b> 全社の温室効果ガス排出量(スコープ1、2)の原単位を2013年度比で30%以上削減する(施工量一定として総量でも30%削減に相当)。スコープ3についても、サプライチェーンと協力し、その削減に貢献する。  <b>施工</b> 現場からの温室効果ガス排出原単位を2013年度比で30%以上削減  <b>建築設計</b> 新築建築物の運用段階CO <sub>2</sub> 排出量を国の省エネ基準比で30%以上削減 ZEB Readyの汎用化及びトップランナーでNet ZEBを実現
	<b>資源循環社会</b> 良質なインフラ資産を基盤にサステナブルな資源で更新されゼロエミッションが進化した社会	<b>Zero Waste</b> 建設廃棄物のゼロエミッション化とともに、サステナブル資材の活用、建造物の長寿命化により建設事業でのZero Wasteを目指す。	建設廃棄物最終処分率0% 主要資材(鋼材、セメント、生コンクリート、砕石、アスファルト)の再生材利用率60%以上
	<b>自然共生社会</b> 自然・生物に対する負荷が少なく、そこからの生態系サービスを持続的に享受できる社会	<b>Zero Impact</b> 建設事業における自然・生物への影響を抑制し、新たな生物多様性の創出・利用を促進することで、建設事業全体でZero Impactを目指す。	生物多様性創出プロジェクトの推進 生物多様性ネットワークの拠点(コア)となる良質プロジェクトを社会に蓄積
	<b>共通基盤</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●有害物質の管理：予防的対応の徹底(特に汚染土壌、石綿)、化学物質などの管理徹底</li> <li>●研究技術開発</li> <li>●社内外への積極的な情報提供</li> </ul>	

各分野で3か年(2018～2020年度)の環境目標を設定して活動しています。(詳細はP.61ご参照)

## 顧客の環境・エネルギー課題解決に向けたサービスを拡大

鹿島は、「低炭素」「資源循環」「自然共生」それぞれの分野で、顧客の環境・エネルギー課題を解決し、事業活動を支援する技術・サービスを提供しています。特に、ゼロ・エネルギー・ビル（ZEB）、エネルギーの利活用、排水処理システムの活用、汚染・有害物質の処理や資源化など、いずれも長年実績を積んできた分野で、現在ニーズの

高いものについて取組みを強化しています。

また、竣工後の建物のエネルギーマネジメントを鹿島建物総合管理（株）が提供するほか、廃棄物の最終処分場の維持管理を鹿島環境エンジニアリング（株）が担うなど、グループ会社と連携することで、建設の上下流においても事業機会を拡大しています。

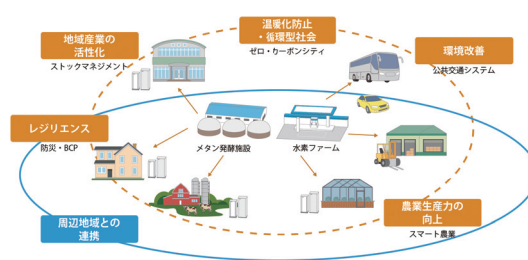
### PICK UP 1

#### 地域スマートソサエティの構築に向けて

近年、エネルギーの「地産地消」が注目されています。例えば、その地域で未利用なままのエネルギー資源から水素を製造し、備蓄、運搬、供給することができれば、新たな産業創出につながります。また、BCPの観点からも、地域独自のエネルギーの有効活用は重要です。鹿島は、北海道河東郡鹿追町で、2015年から環境省の「地域連携・低炭素水素技術実証事業」で実施している「しかおい水素ファーム（当社を含む4社<sup>※</sup>の共同事業）」にて、家畜ふん尿由来水素を活用した水素サプライチェーン構築を目指しています。2020年度からは新たに、農業倉庫での燃料電池フォークリフトへの水素供給や、非常時の電力ニーズにも対応した水素吸蔵合金・燃料電池利用システムの実証を行います。水素サプライチェーンはエネルギーの地産地消に加えて、防災・減災や社会インフラ、地域産業の活性化など、地域の社会課題解決に貢献できるもの

※ エア・ウォーター（株）、日鉄パイプライン&エンジニアリング（株）、日本エアプロダクツ（株）、鹿島建設（株）の4社

#### 水素サプライチェーンを核とした地域スマートソサエティの概念図



です。今後も鹿島は、保有する再生可能エネルギーやBCP関連技術を活用し、自治体と連携してこれらの取組みを発展させ、地域スマートソサエティの実現を目指します。

### PICK UP 2

#### 建物運用段階のCO<sub>2</sub>排出量削減とカーボンオフセット

鹿島は、省エネ法や東京都キャップ&トレード制度といった、自社オフィスビルへの省エネ規制に対応しています。対象事業所である「東京イースト21」（東京都江東区）、「AKASAKA K-TOWER」（東京都港区）をはじめとした自社施設で、設備更新も含めた省エネ計画とエネルギー消費量削減に努めてきました。省エネ法での努力義務は「5年間で平均1%以上の原単位改善」ですが、鹿島は直近5年平均で2.5%減を達成し、省エネが優良な事業者と

して経済産業省が公表する「Sクラス」を維持しています。東京都の制度では、排出枠を下回った分をクレジットとしてストックできますが、第一計画期間（2010～2014年）でのストック分をカーボンオフセットしました。具体的には、「（仮称）藤村学園複合体育館新築工事」（東京都国立市、2021年8月末竣工予定）で使用する軽油や電力に由来するCO<sub>2</sub>のオフセットと、東京都が目指す「ゼロエミッション東京」に協力したものです。



## ▶ 自社の事業活動から生じる環境負荷の低減

### 鹿島の環境マネジメントシステム

鹿島は、ISO14001に準拠して、環境マネジメントシステムを運用しています。社長を委員長とする全社環境委員会のもと、土木、建築、環境エンジニアリング、エンジニアリング、研究開発の5つの部門で推進し、部門横断的な課題については、環境マネジメント、施工環境、サステナブル調達、自然共生の

4つの部会を設けて活動しています。

国内グループ会社については、特に環境への影響の大きい施工系14社で取組みを推進し、エネルギー使用量を調査しています。

### 環境活動2019年度のまとめ

3か年計画の2年目である2019年度の活動はおおむね好調でした。低炭素分野では、施工時CO<sub>2</sub>排出量削減を2013年度比6%削減目標に対して、20%削減を達成しました。資源循環では、汚泥を含む廃棄物最終処分率の目標3%未満に対して、3.9%と未達でした。廃棄物の処分率については、工事の種類と周辺環境（優良な廃棄物処理施設があるなど）に影響される場合があります。

環境事故については、行政処分を伴う重大な法違反はありませんでしたが、石綿事前調査の不備や産廃処理の不適切な委託による軽微な法違反が6件ありました。また、大気污染防治法、石綿障害予防規則の見直しを受け、届出拡大への対応について全支店のアスベスト責任者に情報共有し、改正に備えました。

### 現場のエネルギー削減に向けた「環境データ評価システム(edes)」本格運用

鹿島が自らの事業活動で排出しているCO<sub>2</sub>の約9割が施工現場からのもので、その7割が重機などで使用する軽油、3割が電力に由来します。鹿島は、これまでも現場での省燃費運転講習などで使用エネルギーの削減に努めてきましたが、消費量の実態については、全国からサンプル抽出した現場を一定期間調査したデータから施工高あたりのCO<sub>2</sub>排出量を割り出し、全社の排出量を算出してきました。しかし、施工CO<sub>2</sub>排出量の削減加速が最重要課題となった今、現場ごとの排出量の実態を把握し、状況に応じた効果的な削減方法をタイムリーに行う必要があります。

鹿島の現場で以前から導入していた施工管理支援サービスと連携することで、建設機械の種類・台数・稼働時間などの情報を自動的に「edes」に読み込み、それらのデータからCO<sub>2</sub>排出量を算出します。また、土砂・廃棄物の搬出車両量も既存の行政報告用環境情報システムと、電力や水の使用量は、最近導入した公共料金決済代行システムと連携しています。現場の生産性向上のために構築してきた様々なシステムが現場のエネルギー使用量、CO<sub>2</sub>排出量の把握にもつながりました。

そこで、全ての現場の全ての工程でCO<sub>2</sub>排出量を月単位で把握し、可視化できる環境データ評価システム「edes」を2018年度に開発、2019年度からは全国で運用を開始しました。

2020年度は全ての現場での導入を目指し、現場や支店ごとの実績値を比較したり、効果的な削減策を抽出して全国に水平展開するなど、施工によるCO<sub>2</sub>排出量削減の取組みを加速していきます。



## 環境目標 (2018~2020年度) と2019年度実績

		3か年(2018~2020年度)目標	2019年度目標	2019年度実績
低炭素	施工	施工時CO <sub>2</sub> 排出量原単位 2013年度比8%削減	CO <sub>2</sub> 排出量削減率6%	CO <sub>2</sub> 排出量削減率20%
	設計	建築物省エネ法適合義務化における SEQDC整合性の確保  CO <sub>2</sub> 排出量削減における トップランナー育成	建築物省エネ法適合義務化に 伴う行動計画の推進  BELSなどラベリング制度の 積極的活用の推進  社内省エネ基準値(20%削減)の達成	建物用途に応じた 独自課題を設定・管理  BELS、CASBEE-建築(新築)、CASBEE-ウェル ネスオフィス、LEED NCなど認証取得に向けた 取り組み中の案件多数 今年度「CASBEE-ウェルネスオフィス評価認証」 で国内最高スコア、CASBEE-スマートウェルネ スオフィス評価認証Sランクを取得  15.9%削減
資源循環	施工	汚泥を含む最終処分率3%未満	汚泥を含む最終処分率3%未満	最終処分率3.9%(汚泥を含む)
	設計	グリーン調達への推進	4品目以上提案、実施設計図書への明 示と採否最終確認	提案 平均5.2品目
自然共生		生物多様性優良プロジェクトの推進	優良プロジェクトの推進 6件/年以上	優良プロジェクト8件を選定
		施工による環境影響の抑制 (特に有害物質、汚濁水の管理など)	施工による環境影響の抑制 (特に有害物質、汚濁水の管理など)	有害物質や汚濁水による環境影響なし
共通基盤	トリプルZeroを支える研究開発及び技術・サービスの推進			
	研究 開発	環境保全と持続可能な利用に資する 研究技術開発の推進 現業部門への成果展開件数：3年間で 6件以上	環境貢献研究開発：6件 環境貢献技術展開：2件	環境指定テーマ：17件 成果展開：8件
	環境 エンジニア リング	グループ会社と一体になった 環境経営の推進 トリプルZeroに基づいた 技術の刷新、プロジェクトの創出	環境における提案力の向上、 プロジェクトメイキング	重点4分野の取り組み強化 次世代技術・プロジェクトへの取り組み、環境フェア (4支店)のフォロー及び要請64案件に対応
	エンジニア リング	環境に優れた生産施設を 顧客に提供する	プロジェクトごとにトリプルZeroの取 組み方針及び化学物質への対応を確認	本部DR、施工検討会で確認 (対象プロジェクト全てに実施：7件)

## マテリアルフロー

### インプット

	2019年度	
建設現場	● エネルギー	
	・電力(万kWh)	12,099
	・軽油(kℓ)	63,383
	・灯油(kℓ)	1,261
	・重油(kℓ)	142
	● 水(万m <sup>3</sup> )	60.9
● 主要建設資材(万t)	227.6	
オフィス	● エネルギー	
	・電力(万kWh)	2,540
	・軽油(kℓ)	5
	・灯油(kℓ)	10
	・重油(kℓ)	10
	・ガス(万m <sup>3</sup> )	16.3
	・熱・蒸気・冷却(GJ)	14,776
● 水(万m <sup>3</sup> )	15.0	

### アウトプット

	2019年度	
建設現場	● CO <sub>2</sub> 排出量(万t)	22.7
	● 建設発生土(万m <sup>3</sup> )	201.4
	● 有害物質回収量	
	・アスベスト含有建材(t)	6,197
	・フロン・ハロン(t)	0.2
	・蛍光管(t)	43.3
	● 建設廃棄物(万t)	145.5
● 最終処分量(万t)	5.7	
オフィス	● CO <sub>2</sub> 排出量(万t)	1.3
	● 廃棄物発生量(t)	2,096.5

# コーポレート・ガバナンス

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めます。

## ▶ 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8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12名です。議長は社長が務めています。

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。

## ▶ コーポレート・ガバナンス強化の取組み

2020年6月に、取締役任期を2年以内から1年以内に短縮し責任を明確化するとともに、社内取締役を減員して取締役会構成における社外取締役比率を3分の1以上としています。また、新たに定めた「役

員報酬に関する基本的な考え方」に基づき、中長期的な企業価値向上と株主との価値共有の実現の観点から、取締役の業績連動報酬（賞与）の算定式における業績評価指標(KPI)などを見直しています。

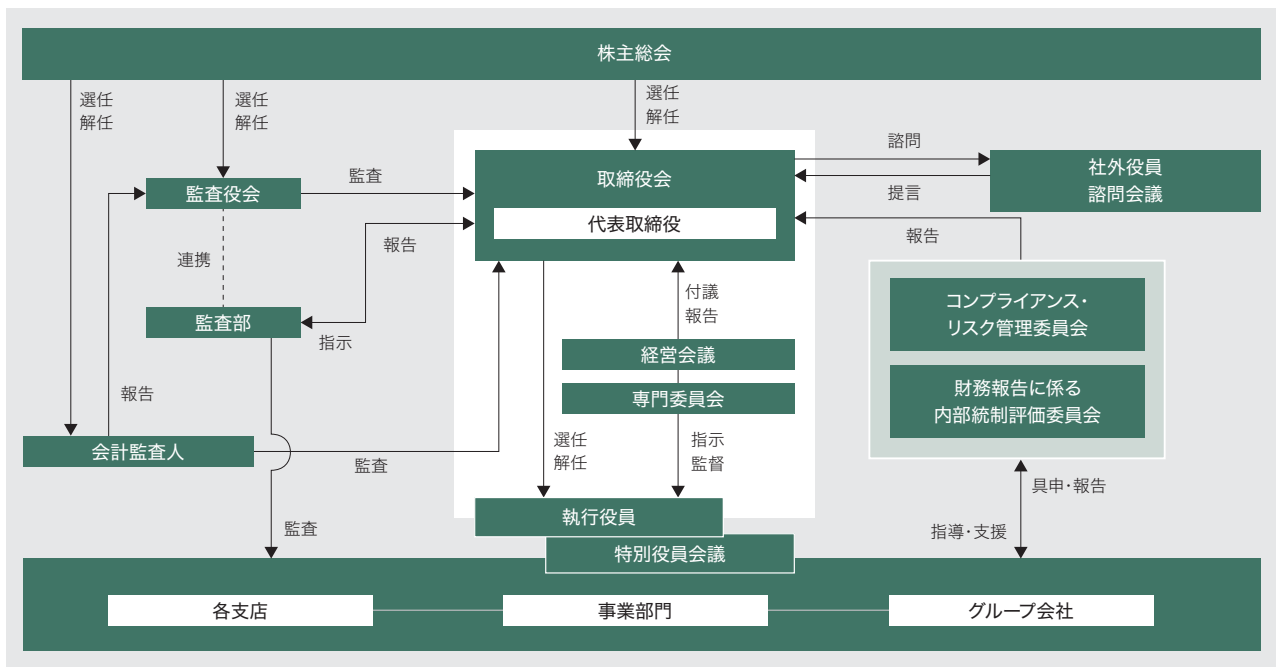
### 機関設計：監査役会設置会社

取締役	人数(うち社外取締役)	12名(4名)
	任期	1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		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	2020年度
役員報酬						議渡制限付株式報酬制度の導入	賞与KPI見直し
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	
取締役会の実効性向上					実効性評価の実施		
社外取締役の人数(比率)				3名(21.4%)		4名(30.7%)	4名(33.3%)
取締役任期				2年以内			1年以内

## コーポレート・ガバナンス体制図



## 社外役員諮問会議

### 主な議題

- 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）について
- 取締役会の構成並びに経営陣幹部及び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



※ 写真は2020年8月に社長が参加した社外役員諮問会議の様子

「社外役員諮問会議」は、役員人事・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提言を行う、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担う任意の委員会として設置し、当社のコーポレート・ガバナンスの客観性と透明性の確保を図っています。構成員は社外取締役及び社外監査役であり、定例会議を原則年2回開催するほか、必要に応じ随時開催します。なお、議案内容に応じ、社長ほかの経営陣幹部などが説明者として参加しています。

### 構成員

社外取締役：古川治次（議長）、坂根正弘、齋藤聖美、町田幸雄  
社外監査役：中川雅博、寺脇一峰、藤川裕紀子

## ▶ 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。

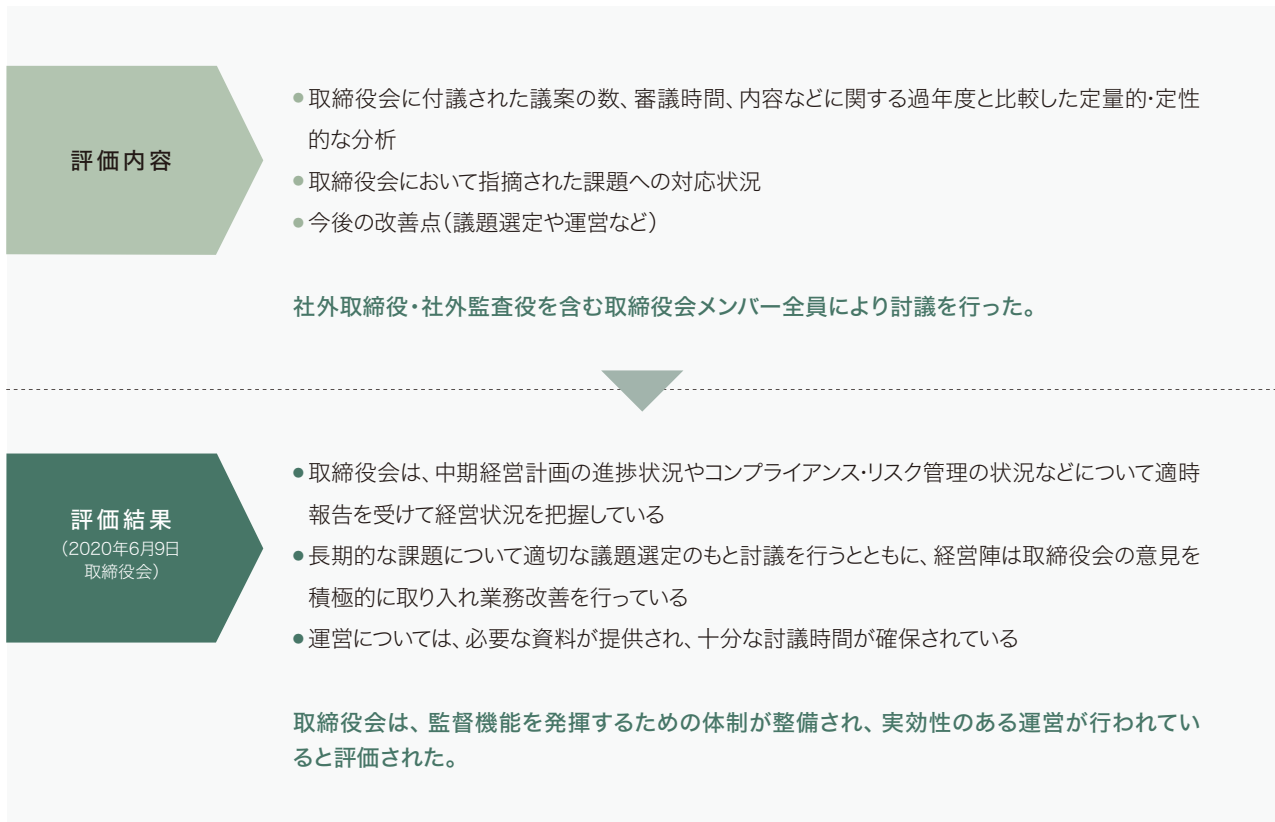
また、経営陣幹部との定期的な会合の開催や、支店・建設現場視察による当社事業内容の理解の深化により、経営監督機能の一層の強化を図っています。



社外取締役による台湾の現場視察（右から3人目が古川取締役）

## ▶ 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。2020年6月に実施した結果の概要は、以下のとおりです。



### 〈今後の改善点〉

	指摘された事項	今後の対応
1	長期の経営課題に関する議論の時間が増え好ましい傾向にあるが、充実した議論の継続を期待する。	一層の議論活性化を図ることとし、新型コロナウイルス感染拡大後の顧客・社会ニーズへの対応や持続的な競争優位確保など長期的な経営課題を議題に取り上げ、議論を拡充する。
2	取締役会以外の対話機会を充実すべき。	社外役員と執行役員・社員とのコミュニケーション機会を増やし、社外役員への情報提供の充実を図る。

●今回評価対象期間（2019年6月～2020年5月）の主な取組み実績

(1) 中長期の経営課題に関する議論の充実

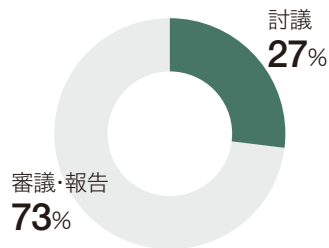
「経営方針や中長期の課題に関する議論を充実させるべき」との提言を踏まえ、討議の機会を拡充。

〈主な討議議題〉

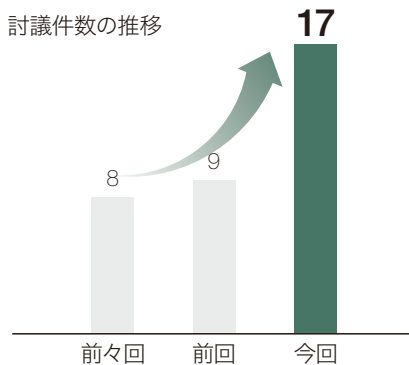
- ・国内外における建設市場動向並びに国内外建設企業の事業ポートフォリオ
- ・建設市場における成長分野への対応方針
- ・新型コロナウイルス感染症の拡大による影響
- ・ロボット施工などIoT分野における技術開発及び他社との協業

- ・鹿島グループ中期経営計画のフォローアップ
- ・投資計画（不動産開発、R&Dなど）の進捗状況
- ・英国・アイルランドアセットマネジメント会社の買収
- ・自己昇降式作業台船を保有する船舶保有会社の設立… など17件

議題件数構成比



討議件数の推移



(2) グループガバナンス強化等への取組み

- ① 国内外グループ会社を含めたコンプライアンス・リスク事案を定期的にレビューするとともに、重要案件については取締役会議題として複数回取り上げ、管理状況を確認。
- ② 海外事業のガバナンス向上に向けた取組みの一環として、社外役員と現地法人幹部との対話機会を設け、現地の実情や課題に関する報告と意見交換を実施。
- ③ 株主、投資家やその他ステークホルダーとの対話を通じ寄せられる意見について、取締役会において情報共有し、意見交換を実施。

(3) 諮問機関としての社外役員諮問会議の更なる機能発揮

社外役員諮問会議は取締役会構成や役員報酬に関し十分な議論を重ねて提言を行い、取締役会はその提言を踏まえ審議し、以下について決議。

- ① 取締役会の規模を適正規模に保ち、各取締役の経営責任を明確にして経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制とするため、定款上の取締役の員数を「13名以内」に減員し、任期を「1年以内」に短縮（2020年6月25日第123期定時株主総会に上程し、承認）

- ② 中長期な業績向上へのインセンティブ付与、建設業の特徴の反映などの観点から、取締役及び執行役員の業績連動報酬（賞与）制度の見直しを実施。

(4) その他、取締役会の運営等





- ① 社長と社外取締役との個別意見交換を開催したほか、社外取締役と執行役員との懇談会を開催するなど、取締役会以外の自由な意見交換の場を設け、コミュニケーション機会を充実。
- ② 取締役会で決議した案件について、その後の進捗状況を確認。
- ③ 資料の視認性向上、プレゼンテーション方法の改善による議論の活性化を目的として、取締役会のペーパーレス化を実施。

## ▶ 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います。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。

### 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
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。
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。
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等を歴任した後、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。
町田 幸雄	 ○	弁護士、朝日生命保険(相)社外監査役	当社の社外監査役在任期間において、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、高度な識見に基づき、当社から独立した客観的な立場での確かな意見を述べ、その職責を十分に果たしており、また監査役業務を通じて当社の事業内容に精通していることから、その豊富な知識や経験を当社の経営に活かすため。

### 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
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等を歴任し、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。
寺脇 一峰	 ○	弁護士、芝浦機械(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	公安調査庁長官、仙台高等検察庁検事長及び大阪高等検察庁検事長としての専門的知見と法曹界における豊富な経験、高度な識見を有するとともに、弁護士登録後は、弁護士としての業務のほか、複数の上場企業の社外取締役・社外監査役を務めるなど幅広い実務経験を有していることから、これらに基づく中立的、客観的立場による意見が得られるため。
藤川 裕紀子	 ○	藤川裕紀子公認会計士事務所所長、東洋証券(株)社外取締役、相鉄ホールディングス(株)社外取締役、星野リゾート・リート投資法人監督役員	公認会計士及び税理士として財務・会計に関する専門的知見を有し、金融監督庁(現 金融庁)検査部金融証券検査官を歴任した後、藤川裕紀子公認会計士事務所を設立し、長年にわたり所長を務めており、その豊富な経験と高度な識見から、当社の社外監査役として適任であるため。

2019年度 主な会議体の開催回数

取締役会

14回

監査役会

15回

社外役員諮問会議

4回

在任年数	主な専門的経験分野						2019年度出席回数 開催期間：2019年4月1日～2020年3月31日	
	企業経営	財務/会計	法務/ リスクマネジメント	技術・IT	政府機関	グローバル		
5	○	○	○			○	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 4回/4回
5	○			○		○	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 4回/4回
5	○	○				○	取締役会 14回/14回	社外役員諮問会議 4回/4回
1*			○		○		取締役会 11回/11回	社外役員諮問会議 4回/4回

※ 2015年6月～2019年6月 社外監査役

在籍年数	主な専門的経験分野						2019年度出席回数 開催期間：2019年4月1日～2020年3月31日	
	企業経営	財務/会計	法務/ リスクマネジメント	技術・IT	政府機関	グローバル		
2	○	○	○				取締役会 14回/14回 監査役会 15回/15回	社外役員諮問会議 4回/4回
1			○		○		取締役会 10回/11回 監査役会 10回/11回	社外役員諮問会議 2回/2回
2020年6月就任		○			○		—	—



## ▶ 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、その内容及び決定方法は下記のとおりです。

### 役員報酬に関する基本的な考え方

- 優秀な経営陣の確保・保持に資する報酬水準とする。
- 役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に相応しい報酬体系とする。
- 経営目標に対する達成度に連動した報酬及び当社株価に連動した報酬を導入し、中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。
- 客観性と透明性が担保された報酬決定プロセスとする。

### ● 取締役報酬制度の内容

取締役の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。

取締役には、役位（執行役員を兼務する場合の執行役員の役位を含む）ごとに定めた、固定報酬としての月例報酬、業績連動報酬としての賞与、株式報酬を支給しています。

報酬額全体における固定報酬としての月例報酬、業績連動報酬としての賞与、株式報酬の割合はおおむね下記のとおりです（賞与が基準額の場合）。

	固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬(賞与)	株式報酬
社長	60%	25%	15%
それ以外の取締役	70%	15%	15%

### 役員報酬の内容

	報酬額	取締役*	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	●	—	—
譲渡制限付株式報酬	年額3億円以内	●	—	—

※ 社外取締役を除く。

### 2019年度の実績に対する報酬額 (百万円)

役員区分	報酬等の総額	月例報酬	賞与	株式報酬	人数(名)
取締役 (社外取締役を除く)	716	447	213	56	11
監査役 (社外監査役を除く)	56	56	—	—	2
社外役員	110	110	—	—	8

## 固定報酬

固定報酬（月例報酬）の取扱いは、次のとおりです。

- (i) 月例報酬の合計額は、月額6,000万円以内とする。（2005年6月29日第108期定時株主総会にて決議、決議時における取締役

役の員数は14名）

- (ii) 新しく取締役就任すること又は取締役を退任することに伴う月例報酬額の改定は、株主総会による選任日の翌月からとする。
- (iii) 役位が昇進した役員の月例報酬額は、原則として役位昇進日をもって改定する。

## 業績連動報酬額

業績連動報酬（賞与）の取扱いは、次のとおりです。

- (i) 賞与の合計額は、年額3億円以内とする。（2017年6月29日第120期定時株主総会にて決議、決議時における社外取締役を除く取締役の員数は11名）
- (ii) 賞与は、事業年度（4月1日～3月31日）を対象に、3月末時点の役位に応じ、取締役会の決議を経て6月末に一括支給する。
- (iii) 賞与は、原則、役位ごとに定めた賞与基準額に、「当年度の親会社株主に帰属する当期純利益の実績」と「直近3か年の親会社株主に帰属する当期純利益の実績の平均」に対するそれぞれ

の業績連動係数の平均をベースとし、目標達成率やESG要素などを考慮して±20%の範囲で加減算した評価係数を乗じて算出する。業績連動係数は200%を上限とし、親会社株主に帰属する当期純利益が一定基準以下の場合は0%とする。

- (iv) 重大なコンプライアンス違反があった場合などは、賞与を不支給とする、又は減額することがある。
- (v) 事業年度の途中で新たに選任された場合又は退任した場合は、原則として期間中の在任が9カ月以上の場合は算定額の満額を、在任が6カ月以上9カ月未満の場合は算定額の半額を支給し、在任が6カ月未満の場合は支給しない。

業績連動報酬としての賞与に係る指標は、評価係数です。当該指標を選択した理由は、単年度の連結業績に加え直近3か年の平均を加味することにより、①中期的な視点に基づく経営のインセンティブがあること、②工期がおおむね2～3年という建設業の業態に親和性があること、③適時適切な損失計上を阻害しないことなどがあります。

当年度においては、社外役員諮問会議において協議を行い、その助

言・提言を踏まえ、役位ごとに定めた賞与基準額に乘じる評価係数を190%として支給することについて、取締役会で審議、決定しました。

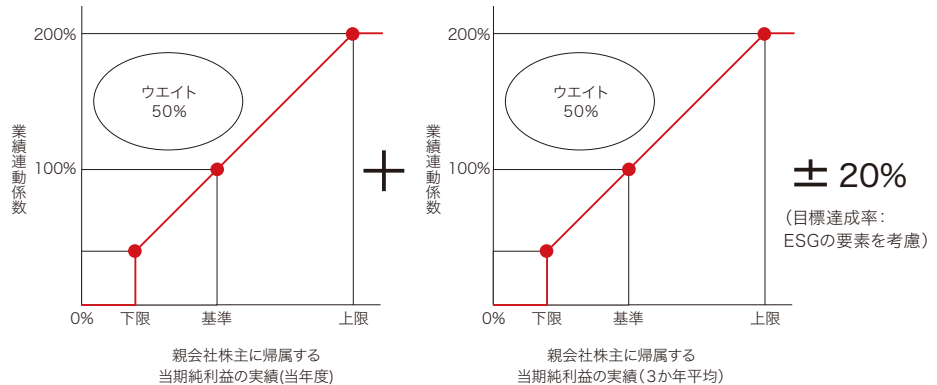
親会社株主に帰属する当期純利益の実績に連動する算定式とし、また目標達成率を考慮した加減算を行っているため、評価係数の目標は定めていません。

### 〈算定式〉

#### 賞与額

$$= \text{賞与基準額} \times \text{評価係数}^*$$

※「当年度の親会社株主に帰属する当期純利益の実績」の業績連動係数×50%+「直近3か年の親会社株主に帰属する当期純利益の実績の平均」の業績連動係数×50%±20%



## 株式報酬

株式報酬の取扱いは、次のとおりです。

- (i) 株式報酬の合計額は、年額3億円以内とする。（2019年6月25日第122期定時株主総会にて決議、決議時における社外取締

役を除く取締役の員数は9名）

- (ii) 役位ごとに定めた基準額に応じた譲渡制限付株式報酬の交付について毎年取締役会にて決定し、対象取締役に交付する。
- (iii) 譲渡制限期間は譲渡制限付株式の交付日から当社の取締役及び執行役員いずれの地位からも退任する日までの期間とする。

### ● 監査役報酬制度の内容

監査役には、固定報酬としての月例報酬を支給しています。各監査役の月例報酬額は、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。月例報酬の合計額は、月額

1,500万円以内としています。（1994年6月29日第97期定時株主総会にて決議、決議時における監査役の員数は5名）

# 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

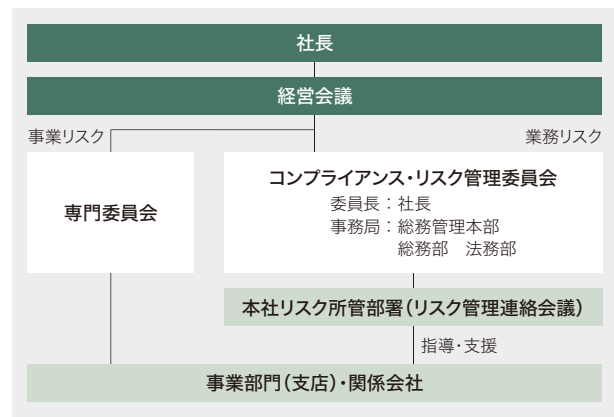
鹿島グループは、事業遂行上のリスクの発生を防止、低減するための活動を推進しています。新規事業、開発投資などの「事業リスク」に関しては、経営会議、専門委員会が事業に係るリスクの把握と対策について審議を行っています。法令違反などの「業務リスク」に関しては、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長・社長）が鹿島グループのリスク管理体制の運用状況の把握、評価を行うとともに、リスク管理の方針及び重大リスク事案への対応などについて審議を行い、必要に応じて取締役会に報告しています。

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」を定期的を開催し、鹿島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。

リスク管理活動の実効性を高めるためには、あらゆるリスクを網羅・検証したうえで、重要度に応じた活動を推進することが有効です。鹿島では毎年期首に、発生頻度及び顕在化した際の

影響度の両面から分析し、企業活動上、重点的な管理が必要とされる業務リスク事項を「リスク管理重点課題」として選定・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、早期の報告を義務づけ、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
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。
海外開発プロジェクト運営委員会	海外事業本部長	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おそれがある場合の対策の検討・報告を行う。
開発運営委員会	総務管理本部長	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。
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。
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。
事業投資等検討会	総務管理本部長	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。

## ▶ 情報セキュリティの徹底

鹿島グループは設計、施工をはじめとする各種サービスを提供するにあたり、建造物や顧客に関する情報、経営・技術・知的財産に関する情報、個人情報、その他様々な情報を取り扱っています。これらの情報を外部からの攻撃や過失による漏洩などから守るため、鹿島グループでは、情報セキュリティポリシーを制定し、リスク管理を徹底しています。

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、クラウドサービス利用時のリスクや近年増加している標的型サイバー攻撃などの新しい脅威について、教育しています。

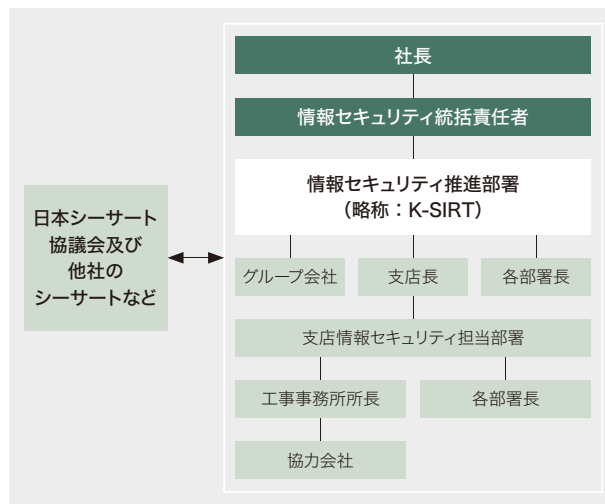
建設業の工事事務所は、その多くが仮設建物であり、施工にあたっては建造物の情報を発注者や協力会社とやりとりする機会が多いことから、情報管理の徹底が求められます。そのため、定期的な点検や監査を実施することにより、物理的・人的・技術的な対策の確認と改善を図っており、協力会社に対しては、日本建設業連合会が提供しているチェックシートや啓発ポスター、教育資料を展開し、各社における情報セキュリティレベルの向上を図っています。

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対しては、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うえ、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随時強化しています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

### 情報セキュリティ管理体制図



## ▶ マルチハザードに対する事業継続計画 (BCP)

大規模地震や風水害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。

新型コロナウイルス感染症に対しては、早期に危機対策本部を設置し、感染予防と感染拡大防止を最優先としつつ、情報収集とリスク想定を行い、国内外従業員への行動指示、協力会社への指導のほか必要な対策を実施するなど、可能な限りの事業継続と被害最小化を図っています。

※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り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。

## ▶ 事業等のリスク

リスクファクター	リスク・機会の内容	対応
事業環境の変化に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・景気悪化等による建設需要の大幅な減少や不動産市場の急激な縮小等、建設事業・開発事業等に係る著しい環境変化が生じた場合には、建設受注高の減少及び不動産販売・賃貸収入の減少等の影響を受ける可能性があります。</li> <li>・他の総合建設会社等との競争が激化し、当社グループが品質、コスト及びサービス内容等における競争力を維持できない場合、業績等が悪化する可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・変化する状況や市場動向に的確に対応しつつ、引き続き「鹿島グループ中期経営計画(2018～2020)」に掲げる諸施策を積極的に推進するとともに、マテリアリティ(重要課題)への取り組みを通じて、経営目標達成と企業価値向上を目指しています。</li> </ul>
建設コストの変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設工事においては、工事期間が長期にわたるなかで資機材及び労務の調達を行う必要があることから、建設コストの変動の影響を受けます。主要資材価格や労務単価の急激な上昇等による想定外の建設コスト増加を請負契約工事金額に反映させることができない場合には、工事採算が悪化する可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設コストの変動による影響を抑えるため、早期調達及び多様な調達先の確保を図るとともに、発注者との契約に物価スライド条項を含めるなどの対策を実施しています。</li> </ul>
保有資産の価格・収益性の変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売用不動産(当年度末の連結貸借対照表残高628億円)の収益性が低下した場合、賃貸等不動産(同1,985億円)及び投資有価証券(同3,096億円)等の保有資産の時価が著しく下落した場合には、評価損や減損損失等が発生する可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発事業資産については、案件ごとに減損リスク等を把握し、その総量を連結自己資本と対比し一定の水準に収めて管理しています。</li> <li>・連結自己資本は、中期経営計画期間中の国内外開発事業資産の増加を考慮しても十分耐性を持つ財務基盤を維持できる水準を確保することとし、8,000億円程度を目安としています。</li> <li>・個別案件の投資にあたっては、本社の専門委員会(開発運営委員会、海外開発プロジェクト運営委員会)等においてリスクの把握と対策を審議したうえで、基準に則り取締役会や経営会議において審議しています。</li> <li>・投資有価証券のうち政策的に保有する株式は、毎年度、全銘柄について、中長期的な視野に立った保有意義や資産効率等を検証したうえで、取締役会にて審議し、保有意義の低下した銘柄は原則として売却しています。</li> </ul>
諸外国における政治・経済情勢等の変化に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北米・欧州・アジア・大洋州等海外における建設事業及び開発事業を展開し、中期経営計画に基づき海外新市場への展開、既存市場の領域拡大を推進していく方針です。当該進出国の政治・経済情勢、法制度、為替相場等に著しい変化が生じた場合には、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外におけるM&amp;Aや新市場への進出等にあたっては、本社の専門委員会(海外事業運営委員会)等においてリスクの把握と対策を審議したうえで、基準に則り取締役会や経営会議において審議しています。</li> <li>・テロ、暴動等が発生した場合に、社員・家族の安否確保を図り、現地支援を行うため、国際危機対策委員会を設置しています。</li> </ul>
建設業の担い手不足に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設業界においては、建設技能労働者が減少傾向にあり、十分な対策を取らなければ、施工体制の維持が困難になり、売上高の減少や労務調達コストの上昇による工事利益率の低下等の影響を受ける可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画に基づき、将来の施工体制を維持するため、社員だけでなく協力会社、技能労働者も含めた職場環境の改善を目指す「鹿島働き方改革」を推進しています。</li> <li>・生産性向上による更なる業務効率化を推進し、工期を遵守しつつ現場の「4週8閉所」に挑戦し労働条件の改善を図るとともに、技能労働者の処遇改善と収入の安定、職業としての魅力向上に向けた各種施策等を実施しています。</li> <li>・技能労働者の処遇改善につながる協力会社への支援策を実施しています。また、担い手不足を補うため、自動化・省人化・ロボット化技術の開発を計画的に進めています。</li> </ul>

リスクファクター	リスク・機会の内容	対応
法令リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設業法、建築基準法をはじめ、労働安全衛生関係法令、環境関係法令、独占禁止法等、様々な法的規制のなかで事業活動を行っています。そのため、法令等の改正や新たな法的規制の制定、適用基準の変更等があった場合、その内容次第では受注環境やコストへの影響等により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</li> <li>当社グループにおいて法令等に違反する行為があった場合には、刑事・行政処分等による損失発生や事業上の制約、信用の毀損等の発生により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係法令等の制定・改正については、担当部署を通じてその内容と必要な対応を周知するとともに、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」を策定、法令等の改正や社会情勢の変化も踏まえ適宜改訂し、全役員・従業員に周知しています。</li> <li>コンプライアンス意識の更なる向上と定着を図るため、当社グループの役員及び従業員を対象としたe-ラーニングを用いた「鹿島グループ企業行動規範」に関する研修を継続的に実施しているほか、例えば、独占禁止法分野では、本社法務部が、独占禁止法遵守マニュアルの策定・改定、弁護士によるケーススタディを用いた研修会開催、本社及び各支店における談合防止体制の遵守状況の監査を実施するなど、各分野の担当部署が、規則・ガイドラインの策定、研修、監査等を実施し、適正な事業活動のより一層の推進を図っています。</li> </ul>
品質・安全衛生・環境リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループが提供する設計、施工をはじめとする各種サービスにおいて、重大な品質事故、人身事故、環境事故等が発生した場合には、信用の毀損、損害賠償や施工遅延・再施工費用等の発生により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質・安全衛生・環境の確保は生産活動を支える前提条件であり企業存続の根幹であることから、基本方針並びに品質方針、安全衛生方針、環境方針を定め、関係法令をはじめとする社会的な要求事項に対応できる適正で効果的なマネジメントシステムにより生産活動を行っています。</li> <li>品質については、土木部門・建築部門それぞれでISO9001の認証を受けており、海外関係会社は個々に必要な認証を受けています。</li> <li>安全を実現するため「建設業労働安全衛生マネジメントシステム(COHSMS)」に準拠した安全衛生管理を行うとともに、環境については、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを運用しています。</li> </ul>
情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループは設計、施工をはじめとする各種サービスを提供するにあたり、建造物や顧客に関する情報、経営・技術・知的財産に関する情報、個人情報その他様々な情報を取り扱っています。このような情報が外部からの攻撃や従業員の過失等によって漏洩又は消失等した場合は、信用の毀損、損害賠償や復旧費用等の発生により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティポリシーを定め、e-ラーニングを用いた教育、点検及び監査を行っています。</li> </ul>
取引先の信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注者、協会社等の取引先が信用不安に陥った場合には、工事代金の回収不能や施工遅延等により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。特に、一契約の金額の大きい工事における工事代金が回収不能になった場合、その影響は大きくなります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規の営業案件に取り組むにあたっては、企業者の与信、資金計画並びに支払条件などを検証し、工事代金回収不能リスクの回避を図り対応しています。新たな契約形態や工事代金の回収が竣工引渡し後まで残る不利な支払条件を提示された場合等には、当社が関与しリスクの把握と対策を講ずるとともに、基準に則り経営会議において審議しています。</li> <li>協会社と新たに取引を開始する際には、原則として財務状況等を審査したうえで工事下請負基本契約を締結しています。また、重要な協会社に対しては、定期的に訪問し、財務状況を含めた経営状況の確認を実施しています。</li> </ul>
ハザードリスク (自然災害、パンデミックなど)	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模地震、風水害等の大規模自然災害が発生した場合には、施工中工事への被害や施工遅延、自社所有建物への被害等により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</li> <li>パンデミック(感染症の大流行等)が発生した場合には、景気悪化による建設受注高の減少や工事中断による売上高の減少等、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害時の事業継続計画(BCP)を策定し、首都直下地震や豪雨災害等を想定した実践的なBCP訓練を実施するなど、企業としての防災力、事業継続力の更なる向上に取り組んでいます。</li> <li>新型コロナウイルス感染症に対しては、感染予防と感染拡大防止を最優先としつつ、可能な限りの事業継続と被害最小化を図るため、危機対策本部を設置して対応しています。情報収集とリスク想定を行い、国内外従業員への行動指示、協会社への指導のほか必要な対策を実施しています。</li> </ul>

## ▶ 気候変動関連の情報開示 (TCFD提言に沿った開示)

鹿島は、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題の一つと認識し、マテリアリティとして、「安全・安心を支える防災技術・サービスの提供」「低炭素社会移行への積極的な貢献」等を掲げています。2019年12月には、TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への賛同を表明しました。

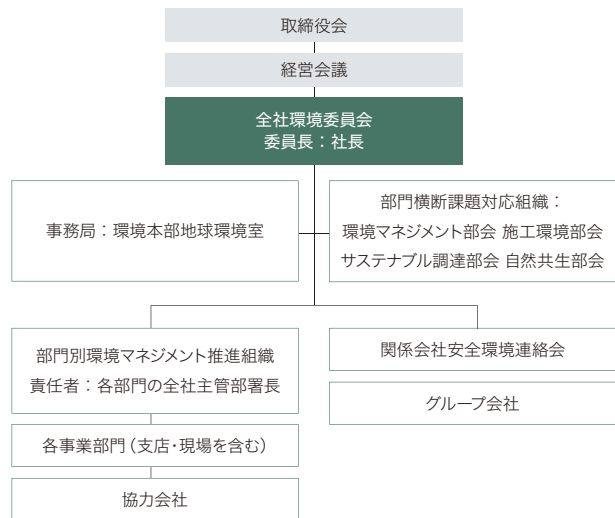
低炭素・脱炭素を求める社会や市場の動きが活発化する一方で、既に異常気象や水害の激甚化が顕在化しています。建設

業の社会的使命である防災・減災・BCP (事業継続計画)、災害時の復旧への貢献をはじめ、事業を通じて気候変動に関連する社会課題の解決に貢献できるように、取組みを進めていきます。



### 1. ガバナンス

環境関連課題を審議・決定する機関として、社長を委員長、経営層並びに国内外関係会社の幹部をメンバーとする「全社環境委員会」を設置し、気候変動への対応を含む環境に係る重要な方針や施策について審議・決定しており、重要な方針については取締役会や経営会議に付議し決定しています。決定された方針や施策を各部門の事業計画に組み込み実施するとともに、その進捗や成果を翌年の「全社環境委員会」にてフォローすることにより、更なる改善や新たな取組みにつなげています。「全社環境委員会」で検討した低炭素に関する取組み方針などを統合して現行の中期経営計画 (2018~2020) の重点施策として盛り込んでおり、その実施状況を取締役会が定期的にフォローしています。



### 2. 戦略

建設業は、セメントや鉄など製造時に多くの温室効果ガス排出を伴う材料を使用すること、建物・構造物の運用年数が長く顧客 (発注者) の温室効果ガス排出量に大きく影響を及ぼすといった特性があることを踏まえ、炭素価格や炭素排出量に関わる政策、ZEBや再生可能エネルギー関連工事市場、及び低炭素施工技術に関連性の高い移行リスクとして特定しました。また、防災・減災への貢献など建設業の社会的使命、並びに屋外作業が多い特性から、気象パターンの変化や異常気象の激甚化並びに気温上昇による労働生産性への影響やそれに対応した労働法制を物理リスクとして特定しました。再生可能エネルギー需要の拡大や、低炭素施工による差別化など事業機会もあり、当社は十分なレジリエンスを有していると分析しました。

下記の2つのシナリオを設定し、2030年における国内建設事業へのインパクトを試算しました。

#### 【2°Cシナリオ<sup>※1</sup>】

気候変動に対し厳しい対策が取られ、2100年時点において、産業革命時期比の気温上昇が2°C程度に抑制されるシナリオ。

#### 【4°Cシナリオ<sup>※2</sup>】

気候変動への厳格な対策が取られず、2100年時点において、産業革命時期比4°C程度気温が上昇するシナリオ。

※1 インパクトを試算する際のパラメーターは、IEA「World Energy Outlook 2018」SDSシナリオ、環境省「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」などから設定。

※2 インパクトを試算する際のパラメーターは、WRI「The Aqueduct Global Flood Analyzer」、ILO「Working on a warmer planet」などから設定。

## ■ リスクと機会

分類	リスク／機会の項目	2030年度P／Lへのインパクト			
		2°Cシナリオ	4°Cシナリオ		
移行 リスク	炭素税によるコスト増加	【リスク】 セメントや鉄の製造時CO <sub>2</sub> 排出や施工時のCO <sub>2</sub> 排出に炭素税が付加され、建設コストが増加。 【機会】 低炭素施工が価格競争力となる。	---		
	増税による建設市場縮小	【リスク】 増税による民間建設投資が減少。消費税増税時と類似した民間消費の減少を想定。	-		
	CO <sub>2</sub> 排出枠による事業の制限	【リスク】 国別排出量目標達成のため、政府が建設投資を抑制。当社排出量目標達成のため、排出権取引や証書(クレジット)購入のコストが増加。	-		
	市場	エネルギーミックス変化(化石燃料減少)	【リスク】 化石燃料を使用する発電施設の建設需要減少。	-	
		再エネ関連需要増加	【機会】 風力発電等、再エネ関連施設への建設投資が増加。	++	++
		ZEB(ゼロ・エネルギー・ビル)市場拡大	【機会】 4°CシナリオにおいてもZEBの一定の普及が想定されるが、2°Cシナリオにおいてはより普及し、高付加価値化が進む。	++	+
物理 リスク	慢性	気温上昇による労働条件影響	【リスク】 ヒートストレスにより労働生産性が低下し、施工量維持のためにより多くの技能労働者が必要となり建設コストが増加。	-	--
	急性	防災・減災、国土強靱化	【リスク】 異常気象により、自社施設に被害が発生。 【機会】 集中豪雨や異常気象の激甚化に伴い、治水をはじめとする防災・減災需要や復興需要が発生。	++	++
		災害危険エリアからの移転	【リスク】 自然災害の危険エリアが拡大し、工場等が海外へ移転。 【機会】 海拔の低い地域からの移転需要が発生。		-+

## ■ 対応策

炭素税・排出枠規制の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税によるコスト増</li> <li>増税による建設市場縮小</li> <li>CO<sub>2</sub>排出枠による事業の制限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 施工中CO<sub>2</sub>排出量削減活動の推進</li> <li>② 低炭素建材の開発、導入促進</li> <li>③ 再エネ電力の確保</li> </ul>
新市場や気候変動に対応した技術開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーミックス変化(化石燃料減)</li> <li>再エネ関連需要増加</li> <li>ZEB(ゼロ・エネルギービル)市場拡大</li> <li>気温上昇による労働条件影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① エネルギーミックスを踏まえた注力分野選択</li> <li>② 再エネ施設的设计・施工技術開発</li> <li>③ ZEBの事業性・快適性の追求</li> <li>④ 省人化施工技術の開発</li> </ul>
異常気象の激甚化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災・減災、国土強靱化</li> <li>災害危険エリアからの移転</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 防災・減災、BCPIに関連する技術開発の推進</li> <li>② 独自の知見を加えたハザードマップの整備、活用</li> <li>③ 国土強靱化、建物・構造物強靱化に資する工事の施工</li> </ul>

## 3. リスク管理

気候変動関連リスクについては、環境に関する影響を、全社環境委員会事務局である環境本部地球環境室が中心となり環境マネジメント部会をはじめ社内関連部署が組織横断的に評価し、最終的には毎年の全社環境委員会にてリスクと機会を審議・決定しています。

また、気候変動関連リスクを含む全ての業務リスクについて

は、社長が委員長を務める「コンプライアンス・リスク管理委員会」において評価し、年2回取締役会に報告を行っています。加えて、災害時の事業継続計画(BCP)に基づく豪雨災害等を想定した実践的なBCP訓練を実施するなど、企業としての防災力、事業継続力の更なる向上に取り組んでいます。

## 4. 指標と目標

2013年に、環境への取組みの基本として「鹿島環境ビジョン：トリプルZero2050」を策定・公表し、あわせて「ターゲット2030」として2030年の定量的な到達点を示し具体的な目標を定めて活動を推進しています。

CO<sub>2</sub>削減については、パリ協定に基づく日本の目標に合わせ、施工中に発生するCO<sub>2</sub>発生量(scope1、2)を2013年度比で2030年までに30%削減、さらに2050年までに施工中に発生す

るCO<sub>2</sub>発生量(scope1、2)に加えて、建物運用中その他で発生するCO<sub>2</sub>発生量(scope3)の80%削減を目標としています。

上記環境ビジョンのもと、気候変動関連のリスク・機会の評価及び指標と目標を3年ごとに見直し環境活動を管理しています。「環境目標」は、グループ中期経営計画と期間を同一にしており、企業価値の向上と環境課題の解決を統合的に実現することを目指しています。



# コンプライアンス

鹿島は、コンプライアンスが全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、グループを挙げて、コンプライアンスの推進に努めています。

## ▶ 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います。

具体的な施策については、総務管理本部長のもと、法務部が、コンプライアンスマニュアル策定と定期的な見直し、e-ラーニングによる研修を実施しているほか、各分野の所管部署は、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。グループ各社でも、コンプライアンスマニュアルの策定、企業倫理通報制度の整備、研修の実施など、当社に準じたコンプライアンス体制を構築、運用しています。

「コンプライアンス・リスク管理委員会」では、これらグループ全

体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都度報告を受け、必要な対応や改善策を指示しています。

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います。

### 【2019年度の主な取組み】

#### ・企業行動規範e-ラーニング研修

受講者：22,621名（うちグループ会社37社8,975名）

受講率：100%

#### ・コンプライアンスマニュアルの改訂（第5版）

当社に準じ、グループ各社も改訂版策定（指導・支援）

### 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

## ▶ 独占禁止法の遵守体制の確実な運用

「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、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。

本年度は、2018年9月に制定した「談合防止管理規程」に基づく適正な受注活動と適切な管理をより一層推進すべく、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、規程の趣旨・内容につき周知徹底を図るとともに、弁護士・法務部・監査部による社内の監査により、繰り返し運用状況を確認しました。

公共調達に関する受注活動を行っているグループ会社でも、当社の「談合防止管理規程」に準じて各社の規程の見直しを図っており、当社は、各社が実施する談合防止監査への同行や調書の確認などを通じて、各社の運用状況のチェックに積極的に関与し、コンプライアンスの一層の徹底に努めています。

なお、2018年3月23日、東海旅客鉄道（株）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、独占禁止法違反容疑で起訴された事件については、無罪を主張し公判中です。

また、2019年7月30日に子会社である鹿島道路（株）が、アスファルト合材の製造販売に関し、独占禁止法に違反する行為を行っていたとして、公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。同社は、公正取引委員会の事実認定及び判断には誤りがあるとして、2020年1月29日、東京地裁に取消訴訟を提起しましたが、疑いを受けたこと自体を真摯に受け止め、合材販売価格決定に係るプロセスやルールの見直し、監査体制の強化、同業他社との接触に関する管理の強化などを行っています。

### 2019年度独占禁止法研修会の開催実施実績

受講者：1,339名（うちグループ会社 20社 138名）

### 談合防止管理規程に基づく取組み（一部）

- 「公共工事及び一部民間工事（補助金工事や公益性のある発注者の工事等）について、応札に至るまでの各プロセスの記録化の徹底。
- 同業他社との接触禁止と、接触せざるを得ない場合の管理の徹底
- 応札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、資料授受の有無等の確認の徹底
- 他社から不正の疑いのある働きかけを受けた場合の報告の徹底
- 談合防止監査による運用状況の確認

## ▶ 海外グループ会社における取組み

海外における事業への取組みが拡大・多様化していることから、2018年度から2019年度にかけて、海外グループ会社のコンプライアンス体制と最新の管理状況を確認するため、法務部による現地コンプライアンスヒアリングを実施しました。

このヒアリング結果を踏まえて、必要な会社にはコンプライアンスプログラムの見直しを求めつつ、それぞれの国に適合したリスク防止体制の整備・強化を進めています。

## ▶ 贈賄等の禁止に向けた取組み

鹿島グループでは、贈賄等の腐敗行為の防止に向けて様々な取組みを実施しています。

### 【方針の明示】

コンプライアンスマニュアルである「企業行動規範実践の手引き」の関連項目のなかで、禁止される利益の供与や、政治家、公務員との関係について方針を明示。

### 【教育・研修の実施】

e-ラーニングによる企業行動規範研修のなかで、継続的に

教育を行っているほか、海外部門では別途弁護士を講師とする研修会を開催。

### 【厳格な経理チェックの実施】

経費の支出については、経理部門等において支払先・用途などを厳格にチェックし、適法性・妥当性を確認。

なお、2019年度、贈賄等の禁止に違反した件数は0件です。

## ▶ 内部通報制度

鹿島グループでは、役員・社員などによる贈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）を知ったグループ又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。

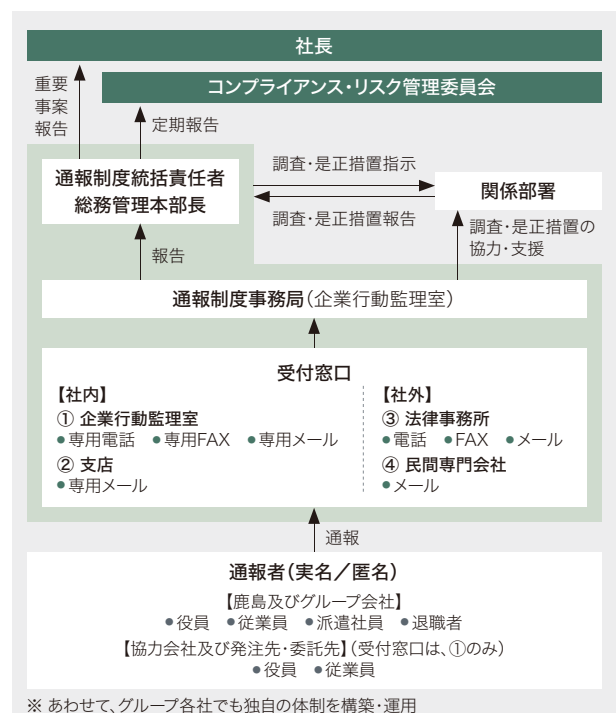
当制度の理解を深めるため、グループ全従業員を対象にe-ラーニングの実施や啓発用リーフレットを配付し、ルールの教育と積極的な活用を図っています。そのほか、全般的な問合せ窓口を別途設け、広く一般の方からも問合せや相談を受け付けています。

なお、2019年度に同制度を改正（通報者及び通報窓口の拡充など）しています。

### 【通報実績】

2019年度：19件

### 内部通報体制図



# 取締役・監査役一覧 (2020年6月25日現在)

## 取締役



**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<sup>\*1</sup>

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)



**坂根 正弘**  
取締役<sup>\*1</sup>

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  
2015年 当社取締役(現任)  
2019年 株式会社小松製作所顧問(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<sup>\*1</sup>

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<sup>\*1</sup>

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  
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)



**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<sup>\*2</sup>

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  
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)



**熊野 隆**  
常勤監査役

1983年 当社入社  
2011年 関東支店長野営業所長  
2015年 関東支店管理部長  
2017年 監査部長  
2020年 常勤監査役(現任)



**寺脇 一峰**  
監査役<sup>\*2</sup>

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)



**藤川 裕紀子**  
監査役<sup>\*2</sup>

1988年 中央新光監査法人入所  
1992年 公認会計士登録  
1998年 金融監督庁(現金融庁)検査部  
金融証券検査官  
2000年 藤川裕紀子公認会計士事務所所長  
(現任)  
2004年 税理士登録  
2012年 税理士法人会計実践研究所代表社員  
(現任)  
2020年 当社監査役(現任)

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

# ステークホルダーとの対話

鹿島は、すべてのステークホルダーから評価、信頼され、また、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、ステークホルダーとの双方向の対話を実施しています。

## お客様

お客様とともに、ニーズを建設物に具現化することが建設事業の本分であり、対話を通じて顧客の真のニーズを把握することに努めています。

企画・開発から設計、エンジニアリング、施工、建物竣工後の運営・管理、維持・修繕に至るまで、顧客との長期にわたるコミュニケーションのなかで信頼関係を構築し、継続的な対話に基づく最適な建設サービスの提供に努めています。

また、お客様の課題解決のため、幅広いお客様とのネットワークを活用し、お客様同士をつなげる役割を果たすことも重要な務めと認識しています。

## 調達先

現場における物づくりのパートナーである協力会社とは、公正な取引関係による信頼関係のもと、技能労働者の減少や、担い手確保、安全衛生といった課題認識を共有し、その解決に向けて協働しています。

鹿島事業協同組合の活動を中心に、経営トップや、各地域の支店長が協力会社と定期的に意見を交換する場を設け、共有する課題の解決に向けた実効性のある施策について議論しています。

## 従業員

国内外の多様な当社グループ社員の意見を経営に反映することや、中長期的な会社の方向性を社員と共有することは、持続的な成長の実現を支える非常に重要な要素と考えています。

そのため、経営層と社員組合との間で懇談会を年2回開催し議論するとともに、社長が国内外の建設現場に赴き社員と直接意見交換するなど、当社グループ社員とのコミュニケーションの充実に努めています。

## 地域社会

建設事業や開発事業は、地域社会と直結した事業であり、各国・地域に根差し、社会・経済の持続可能な発展に寄与することを目指しています。

通常の事業を通じた貢献だけでなく、行政との事前協定に基づく災害時の支援や日本建設業連合会を通じた緊急復旧など、災害への対応は建設業の使命であると捉えています。

また、毎年、地域の小中学生向けの現場見学会を開催するなど、次世代教育に取り組んでいます。

## 株主・投資家

「株主との建設的な対話の方針」を定め、積極的な情報開示に努めるとともに、株主総会のほか、決算説明会や現場見学会、個別面談などを通じ、建設的な対話の促進を図っています。

対話を通じて把握した株主・投資家からの意見は、定期的かつ適時・適切に取締役会及び経営会議に報告し、経営やIR活動の改善に反映しています。



第123期定時株主総会

## 2019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(第2四半期末、年度末)開催、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	高速道路橋梁工事の現場見学会を実施
アナリスト・機関投資家との個別対話	173	IR部門が中心となり、アナリストや機関投資家と個別に対話する機会を設定
IR資料のウェブサイト掲載	—	当社ホームページの「株主・投資家情報」に、決算説明会資料、ファクトブック、四半期決算・受注関連資料などを掲載( <a href="https://www.kajima.co.jp/ir/index-j.html">https://www.kajima.co.jp/ir/index-j.html</a> )

# 社会貢献活動

鹿島グループは経営理念のもと、事業活動を通じた社会的責任の遂行とともに社会や地域の課題に取り組み、社会の持続的発展に貢献します。

建設・開発を中心とした事業活動を行うにあたり、各拠点・現場は地域社会との関わりが大きく、その地域の一員としての活動も重要なコミュニケーションです。鹿島は日頃の事業活動

はもとより、事業を通じて培われた技術や経験、人材やネットワークを活かし、社会貢献活動を積極的に進めています。災害復旧・防災活動、地域貢献活動、環境保全活動、次世代教育、さらに財団を通じた学術・文化・芸術活動の支援に取り組んでいるほか、社員によるボランティア活動の支援も実施しています。

## 次世代教育

### 鹿島サマースクールを実施

2019年7月末から約1か月にわたり、「鹿島サマースクール2019 ～本物の建設現場を見に行こう～」と題した現場見学会を全国19の現場で開催しました。3回目となる今年は417人の小中学生が参加、シールドトンネルや鉄道などの土木工事現場、超高層ビルや病院、学校、競技場などの建築工事現場において、重機の操縦や測量などを体験しました。

今後も、社会貢献活動の一環として次世代教育に継続して取り組んでいくとともに、建設現場を“見る”だけでなく、実際の作業に“触れて”感じてもらうことで、若年層に建設業への興味や関心、理解を深めてもらい、将来にわたる担い手確保にもつなげていきたいと考えています。



現場監督の仕事を体験



土木現場での測量体験(沈埋管)

## 学術・文化・芸術活動の支援

### KAJIMA彫刻コンクールの開催

鹿島は、鹿島美術財団と鹿島学術振興財団の後援を受けて「KAJIMA彫刻コンクール」を実施しています。当社の創業150年記念事業の一環として1989年に創設以来「彫刻・建築・空間」をテーマに隔年で開催しており、今回で第16回を迎えました。200点を超える応募作品のなかから金賞・銀賞・銅賞・奨励賞が各1点選出されました。下記QRコードから、入賞作品紹介動画をご覧ください。

本コンクールは、彫刻と建築が互いに語り合う空間の創造と新たな個性を持った作家の輩出を目指します。



彫刻コンクール



QRコード

## 財団を通じた学術・文化・芸術の振興

鹿島は、企業市民として学術・文化・芸術活動を積極的に支援しています。長年、特に5つの財団の事業を通じて、学術や文化振興に寄与しています。

### 公益財団法人 鹿島学術振興財団

1976年設立。都市・居住環境の整備及び国土・資源の有効利用などによる国民生活の向上、日本の学術及び文化の向上発展に寄与することを目的として、研究助成、研究者交流援助などの事業を行っています。2019年度は合計86件、総額1億410万円の助成・援助を実施。毎年助成を実施した研究の成果発表を行っています。

### 公益財団法人 鹿島美術財団

1982年設立。美術の振興を図り、日本の文化の向上と発展に寄与することを目的として、美術に関する調査研究助成、出版援助、国際交流援助、美術普及振興を行っています。2019年度は合計84件、総額7,083万円の活動を実施。毎年、助成した研究のなかから優れた成果をあげた者に対し、「鹿島美術財団賞」を授与し、研究発表会を開催しています。

### 一般財団法人 鹿島平和研究所

1966年設立。国際平和の推進と日本の安全確保などに寄与することを目的とし、国際間の平和・安全・経済、日本の外交に関する諸問題の調査研究とその援助、研究成果の出版を実施しています。

### 公益財団法人 渥美国際交流財団

1994年設立。外国人留学生を対象とする奨学支援事業と留学生を通じた国際交流事業を行っています。これまで51か国・地域からの306人に奨学支援を実施。また、奨学支援終了後も続くネットワークの構築を目指して、世界各国で大学教員や研究者になっている元奨学生が主体となって、隔年にアジアの主要都市で開催するアジア未来会議（2019年度はフィリピンで開催）をはじめ、国内外で国際学術会議・フォーラム・スタディツアーなどを企画実施しています。

### 公益財団法人 鹿島育英会

1956年設立。経済的に恵まれていない国内の大学生、大学院生及び外国人留学生に対して奨学金の給付援助。2019年度は全112人に総額7,890万円の奨学金を支給しました。

# 主要グループ会社

## 国内

	社名	業務内容
設計・コンサルタント	株式会社イリア	インテリア設計・コンサルティング、内装施工、家具アートワーク調達業務
	株式会社アルモ設計	建築設計、設備設計、プレゼンテーション
	株式会社アルテス	建築構造設計、コンサルティング、施工エンジニアリング
	株式会社イー・アール・エス	資産評価事業、土壌環境評価事業、災害リスク評価事業
	株式会社ランドスケープデザイン	外構設計、景観計画、緑化コンサルタント、まちづくり提案
	リテックエンジニアリング株式会社	土木構造物の調査・診断、新設・補修補強設計、計測管理
	株式会社アバンアソシエイツ	都市計画、まちづくり支援、公的不動産活用(PRE)、官民連携(PPP)、エリアマネジメント
	株式会社グローバルBIM	BIM関連の情報処理、ソフトウェア販売、運用コンサルティング
調達・施工	大興物産株式会社	建設資機材の販売・賃貸、各種工事の請負
	ケミカルグラウト株式会社	地盤改良、基礎築造、土壌浄化
	鹿島道路株式会社	道路・橋梁・空港などの舗装、舗装用材料の製造・販売
	日本海上工事株式会社	海洋港湾・海岸保全工事、地質調査
	鹿島クレス株式会社	人材派遣事業、工事請負事業、積算・施工図事業
	鹿島環境エンジニアリング株式会社	水・廃棄物を中心とした環境事業及びコンサルタント事業
	カジマメカトロエンジニアリング株式会社	建設機械の製造、据付等施工管理、維持管理
	カジマ・リノベイト株式会社	土木構造物の補修・補強工事、補修材料の販売
	株式会社クリマテック	総合設備工事、リニューアル工事
	鹿島フィット株式会社	直備技能工による各種工事の請負
	株式会社クリマ・ワークス	直備技能工による各種設備工事の請負
運営・管理	鹿島建物総合管理株式会社	建物管理業
	鹿島東京開発株式会社	不動産の賃貸・運営管理、ホテル事業(ホテルイースト21東京)
	イースト不動産株式会社 <sup>※</sup>	不動産の賃貸・管理・仲介・鑑定評価
	鹿島八重洲開発株式会社	不動産の賃貸・運営管理
	新潟万代島ビルディング株式会社	不動産の賃貸・運営管理
サービス・商品販売	鹿島サービス株式会社	旅行業、物販、ビジネスサービス
	株式会社アクト・テクニカルサポート	人材派遣・人材紹介事業、イベント事業
	鹿島リース株式会社	建設プロジェクトの企画、建物リース、機器リース
	株式会社カジマイシーティ	鹿島グループのICT基盤及び各種システムの設計・運用・管理
	株式会社都市環境エンジニアリング	廃棄物の収集運搬・処理事業
	株式会社Kプロビジョン	広報・広告の企画・制作、映像事業
	鹿島不動産投資顧問株式会社	不動産のアセットマネジメント、コンサルティング、信託受益権の売買・仲介
	株式会社One Team	建設工事現場における各種検査業務、ICTツール導入支援、教育補助
出版	株式会社鹿島出版会	図書・刊行物の編集・出版
	東観光開発株式会社	ゴルフ場(高坂カントリークラブ)の運営
ホテル・レジャー	株式会社ホテル鹿島ノ森	軽井沢でのホテルの運営
	鹿島リゾート株式会社	長野県蓼科での別荘地の分譲、管理及びゴルフ場(鹿島南蓼科ゴルフ場)の運営
	株式会社当間高原リゾート	ホテル・ゴルフ場(あてま高原リゾートベルナティオ)の運営
	那須リゾート株式会社	ゴルフ場(那須ちふり湖カントリークラブ)の運営
	株式会社森林公園ゴルフ倶楽部	ゴルフ場の運営
	鹿島軽井沢リゾート株式会社	ゴルフ場・ホテル・スキー場(プレジデントリゾート軽井沢)の運営
緑化・保険	かたばみ興業株式会社	緑化造園・山林事業、損害保険・生命保険代理業

※ 2020年10月1日より鹿島プロパティマネジメントに社名変更予定

海外



Kajima Europe Ltd.	
1 イギリス	Kajima Europe Ltd.
	Kajima Partnerships Ltd.
	Kajima Properties (Europe) Ltd.
	Pario Limited
2 フランス	Kajima France Development S.A.R.L.
	Kajima Europe Lou Roucas S.A.R.L.
3 チェコ	Kajima Czech Design and Construction s.r.o.
4 ポーランド	Kajima Poland Sp. z o.o.
	Student Depot Sp. z o.o.

Kajima Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.	
5 シンガポール	Kajima Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.
	Kajima Overseas Asia Pte.Ltd.
	Kajima Design Asia Pte Ltd
	Kajima Overseas Asia (Singapore) Pte. Ltd.
	Kajima Development Pte. Ltd.
6 インドネシア	International Facility Engineering Pte.Ltd.
	PT Kajima Indonesia
	PT Senayan Trikarya Sempana
7 タイ	PT Jimbaran Greenhill
	Thai Kajima Co., Ltd.
	Ramaland Development Co., Ltd.
8 マレーシア	Bang Tao Beach Ltd.
	Kajima (Malaysia) Sdn. Bhd.
9 ベトナム	Kajima Vietnam Co., Ltd.
	Indochina Kajima Development Ltd.
10 フィリピン	Kajima Philippines Inc.
11 香港	Allied Kajima Ltd.
12 インド	Kajima India Pvt. Ltd.
13 ミャンマー	Kajima Myanmar Co., Ltd.
	Kajima Myanmar Development and Management Co., Ltd.

Kajima Australia Pty Ltd	
14 オーストラリア	Kajima Australia Pty Ltd
	Kajima Icon Holdings Pty Ltd
15 ニュージーランド	Kajima Icon Holdings Pty Ltd
	Icon Developments Australia Pty Ltd
16 上海	Cockram Projects (Shanghai) Construction & Engineering Co Ltd.
17 香港	Scenario Cockram Limited

鹿島建設(中国)有限公司	
18 上海	鹿島建設(中国)有限公司

中鹿營造股份有限公司	
19 台湾	中鹿營造股份有限公司

Kajima U.S.A. Inc.	
20 アトランタ	Kajima U.S.A. Inc.
	Kajima International Inc.
	Kajima Building & Design Group, Inc.
	Kajima Associates, Inc.
	Batson-Cook Company
	Kajima Real Estate Development Inc.
21 コロンバス	Core5 Industrial Partners LLC
	Batson-Cook Development Company
22 ロサンゼルス	Flournoy Construction Company
	Flournoy Development Company
23 ホノルル	KCS West, Inc.
	Hawaiian Dredging Construction Company, Inc.
24 ニューヨーク	Development Ventures Group, Inc.
	Anglebrook Golf Club
25 クリーブランド	The Austin Company
26 メキシコシティ	



# 執行役員一覽

(2020年6月25日現在)

社長執行役員	丸亀 秀弥 エンジニアリング事業本部長	杉本 弘治 カジマ・オーバーシーズ・アジア社長	吉弘 英光 鹿島道路(株)社長
押味 至一	勝見 剛 総務管理本部長、安全環境部、 関連事業部、ITソリューション部管掌	執行役員	伊藤 樹 東京建築支店副支店長
副社長執行役員	常務執行役員	利穂 吉彦 土木管理本部副本部長	芦田 徹也 北陸支店長
渥美 直紀	伊藤 仁 建築管理本部副本部長	市橋 克典 秘書室長、人事部、 総合事務センター管掌	塚口 孝彦 開発事業本部長
小泉 博義 建築管理本部長	風間 優 東京土木支店長	田中 栄一 原子力部長	森山 善範 技師長
茅野 正恭 土木管理本部長、 海外土木担当	片山 豊 中部支店長	内田 道也 カジマUSA社長	坂東 正敏 土木管理本部副本部長
児嶋 一雄 建築構造担当、研究技術開発担当、 知的財産部管掌	田所 武士 関東支店長	大石 修一 カジマ・デベロップメント社長	坂田 昇 土木管理本部土木技術部長
石川 洋 営業本部長	勝治 博 東北支店長	米澤 和芳 東京建築支店副支店長	茅野 毅 建築管理本部副本部長
天野 裕正 東京建築支店長	内田 顕 財務本部長	一方井 孝治 エンジニアリング事業本部副本部長	中島 健一 海外土木事業部長
尾崎 勝 建築設計担当	福田 孝晴 技術研究所長	小土井 満治 土木管理本部プロジェクト推進統 括部長、安全担当(土木)	小森 浩之 九州支店長
越島 啓介 海外事業本部長	北 典夫 建築設計本部長	池上 隆三 中国支店長	村上 泰雄 営業本部副本部長
岡 昌男 設備担当	山田 安彦 東京建築支店副支店長	塩沢 振一郎 営業本部副本部長	森口 敏美 土木管理本部副本部長
専務執行役員	下保 修 土木管理本部技師長	吉美 宗久 営業本部副本部長	黒川 泰嗣 建築設計本部副本部長
野村 高男 横浜支店長	木村 宏 土木管理本部技師長	新妻 充 総務管理本部副本部長、 広報室管掌	山本 徹 北海道支店長
松崎 公一 関西支店長	吉田 英信 四国支店長	小林 伸浩 東京建築支店副支店長	平岡 雅哉 建築設計本部副本部長
松嶋 潤 東京建築支店副支店長	新川 隆夫 環境本部長	竹川 勝久 建築管理本部副本部長、 安全担当(建築)	高林 宏隆 経営企画部長
高田 悦久 土木管理本部副本部長、 機械部管掌	相河 清実 土木設計本部長	藤村 正 建築設計本部副本部長	
鞆田 茂 営業本部副本部長	田名網 雅人 建築設計本部副本部長		