

会長・社外取締役対談

2015年から当社の社外取締役を務めていただいている齋藤取締役と押味会長が、2021年5月に発表した「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」や今後のコーポレート・ガバナンスのあり方などについて対談しました。



代表取締役会長
押味 至一

社外取締役
齋藤 聖美

前回対談から振り返って

押味 前回このような対談をさせていただいたのは、前中期経営計画を発表した2018年でしたが、その際に齋藤取締役からいただいたご意見について、この機会に、あらためて対応状況をまとめ整理してみました。私が社長であった期間にある程度前進させることができたと思いますが、後任を託した天野社長には引き続き推進、強化してほしい内容も多いと考えています。

齋藤取締役には社外取締役にご就任いただいてから6年

が経ちましたが、これまでを振り返っていかがでしょうか。

齋藤 2015年の同時期に社外取締役に就任された古川取締役、坂根取締役が企業経営者であることから、同じバックグラウンドを持つ仲間がいるという安心感もあり、取締役会や委員会等ではいつも率直な意見を発言させていただいています。

押味 私がよく覚えていますのは、前中期経営計画で海外への積極的な投資を進めるにあたって、齋藤取締役から事業ポートフォリオの重要性をご指摘いただいたことです。ご意見を踏まえ、投資計画に基づき、過去3年間で地域、

レポートリー、事業形態の異なる様々な形で投資を実施し、今その成果が上がりつつあります。

齋藤 技術も品質も高い評価を得ている鹿島のような会社ですが、新たなことへ挑戦する際はハードルが高くなりがちですが、それを敢えて挑戦している点が素晴らしいと思います。これまでは自前主義が当たり前だったように思いますが、海外の新しいエリア・事業に進出するときには現地の会社と協力し、他人の力を上手に使うことが成功の秘訣の一つだと思います。今回の中期経営計画でも、それが色濃く表れています。シリコンバレーでの技術探索活動やベンチャー企業との連携をはじめ、外部の力を取り入れて成長しているという姿勢が見え、うれしい変化であると感じています。

押味 社外取締役の皆様からは常々、外部の視点から経営に関するアドバイスをいただいております、感謝申し上げます。

齋藤 私が社長を務めている会社でも、社外取締役からいろいろと指摘を受けますが、言われるとおりでと思うものの、それを実行することが難しいというケースがよくあります。できない言い訳をしても受け入れてもらえず、挑戦してみると意外とできたということを何回か経験しています。つまり、社外取締役というのは、わかっているけれどできない経営改善をその企業に仕こく促し取り組ませることが一つの役割なのではないかと感じています。実際、古川取締役はグループ経営、コンプライアンスの徹底、坂根取締役は重層下請構造の解消といったテーマを一貫して言い続けておられます。

押味 鹿島にはこれが必要だと言われ続けることは、我々の取り組みがまだ十分ではない、ということであり、今後もその課題に取り組んでいきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンスについて

押味 コーポレート・ガバナンスにつきましては、社外取締役の皆様からのご提言もあり、取締役会における中長期の経営課題に関する議論の充実を図るとともに、社外取締役の割合を1/3に（2019年～）、また「人事委員会」及び「ガバナンス・報酬委員会」を設置（2020年～）するなど、改革を進めることができたと考えています。

齋藤 株式市場をはじめ社会からの要請が強まっているガバナンス体制の強化は、この6年間、毎年着実に進んで

きたと思います。鹿島には、人を大切にするすばらしいカルチャーがありますが、個人の考えや行動に頼りすぎない仕組みづくりが必要です。近年、コンプライアンス違反の事案が発生したことを踏まえると、業務執行の仕組みづくりと運用についても同様のことがいえるのではないのでしょうか。より客観的かつ透明性のある仕組みに改善し、厳格に運用して社内に浸透させていくこと、また、そうした姿勢を社会に対して発信していくことが必要であると思います。これまでも、コンプライアンス徹底のため様々な取り組みをしてこられたことは評価していますが、事業を拡大していくなかで完全に違反行為をゼロにすることはどんな企業でも難しく、コンプライアンスは永遠に取り組み続けなければならない課題ではないでしょうか。

押味 鹿島の良いカルチャーを活かしつつも、コンプライアンス違反の再発防止に向けて、更なる体制強化とモニタリング、教育の徹底を進めているところです。経営陣にとって最も重要な経営課題と位置づけていますので、引き続きご指導をお願いします。

齋藤 今般の社長交代人事に際しては、人事委員会において、4回にわたり議論させていただきました。社長候補の方との面談等も含めて、人事委員会は客観的な評価、選考プロセスとして機能したと自負しています。今後の人事委員会では、サクセッションプランの検討を通じて計画性並びに透明性を高めることについて更に議論を深めていきたいと考えています。

押味 当社グループの人材を知っていただく意味でも、取締役会運営にあたっては、議長として、社外役員の方々に鹿島グループの組織そのものを理解してもらいつつ、各セクションの仕事ぶりを見てもらえるような機会を増やすことを心がけていきたいと思っています。

鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）－未来につなぐ投資－について

押味 中期経営計画の策定にあたっては、会社の将来像やビジョン検討も含めて、取締役会などで複数回、活発にご議論いただきました。

齋藤 ビジョン作成にあたり、中堅・若手社員が集まって意見を討議したことはすばらしいことだと思います。ビジョン



をつくただけで終わりにせず、社内に浸透させ、社外に発信していくことが重要になってきます。経営トップがことあるごとにメッセージのなかに織り込むことも意識してください。

押味 中期経営計画の目玉は「未来につなぐ投資」ですが、国によって状況が異なるのでそれに合った投資をする。それぞれの地域・文化に根差して事業を展開する前提での投資でなければならないと考えています。

齋藤 グローバルというと、ネットワークを広く、拠点をたくさん持たなくてはならないというイメージがありますが、私はそうではないと思っています。建設事業に関していえば、ターゲットやエリアを絞って進めていくことが重要だと考えます。その土地のことをよく理解しなければならないビジネスなので、単に拠点を増やすよりは、ここだと決めた地域を深掘りしていくほうが向いている気がします。

押味 仰るとおりです。やみくもにお店を広げるつもりはなく、新たな国に進出する際には、我々が地に足のついた仕事ができ、その国の役に立てるところに限って注力する。人的リソースにも限りがありますので、中期経営計画にある投資計画はそのような道を探っていく考えで、実行することになります。

齋藤 「現地化」とは何か。現地の人をトップにすればいいかというとそうではありません。その現地に根づいたノウハウや考え方を吸収し、こちらもメリットを受け、逆にこちらのノウハウも現地へ提供する、という双方向の関係が重要ではないでしょうか。私の会社の社員の半分は中国人ですが、その双方向の考え方がとても役立っています。ア

プローチの仕方が異なるのでコミュニケーションの取り方が難しいこともありますが、お互いに意見を戦わせていくと良いものができる。考え方の多様性は貴重だと実感しています。

押味 いきなり新しい場所で投資を始めてもうまくいきませんから、コツコツと進めながらチャンスを見つけることが重要だと思います。現地の優秀な人を我々のチームに加えて、変化を起こしていくことも大切です。今回の中期経営計画では海外への投資額を前中期経営計画より1,000億円ほど増やしましたので、その効果に期待したいと思います。

齋藤 国内市場が飽和状態なので海外に進出しなければならないと世間でよく言われていますが、海外で仕事をするというのはマーケットを開拓し、新しい場所で売上を出すことに限らず、その場所で新しいヒントを得て、それをまた日本へ持ってきてビジネスを広げる。つまり、海外を単なる市場として見るのではなく、学びの場として考えると、また違った運営方法が見えてくるのではないかと思います。

これからの鹿島への期待

齋藤 近年、ESG投資が当たり前になってきて、社会に悪いインパクトを与えているものに投資家は加担したくない一方、社会に良いインパクトを与えている会社を評価して育てようとしています。したがって、現在はリスク・リターン・インパクトの3つの視点で企業が評価されるようになってきています。社会に良いことをしようすると儲からないイメージがあるかもしれませんが、そうではありません。やり方次第でビジネスになり、それで利益を得る会社もたくさんあります。ソーシャル・インパクト投資はまさにそれで、イノベティブな仕組みで社会課題解決のインパクトを与えつつ、金銭的リターンを得る企業が多くあります。SDGs目標達成はイノベーションを促進するものなのです。

押味 企業が持続的に成長するためには、社会課題に対して積極的に取り組み、そこで投資も行う必要があります。「社業の発展を通じて社会に貢献する」と当社の経営理念にもありますが、そういう意味では、国際社会や投資家が考えていることに、鹿島の創業以来の取組みの方向性はマッチしていると考えています。

齋藤 例えば、不動産開発案件ならば、やたらと開発すればいいというものではなく、地形や地質を考え良いものを

つくる。コンクリートにしても、今までは限られた材質だけでしたが、その材質を変えることによって地球のリソースを守ることができる。このように様々な貢献の仕方があります。そして、今はどうやって世の中のために良いことをやっているのかをアピールしていかないと、会社は評価されなくなってきています。このように、今までとは異なった視点で世の中を見て仕組みを考えることが重要視されるようになりました。

今の若い世代は、良いことをしている会社に就職したいと考える人が多いそうです。ある報告では、社会のためになる仕事であるならば、報酬がそれほど高水準でなくてもいいと考える人が多いとされています。ですので、良い人材を獲得するためには、社会に良いことをしていることをアピールできなければならないのです。こういったメンタリティがないと、これからの世の中で評価されなくなってくるのではないのでしょうか。

特に、気候変動への対応は、今後ますます重要になってくると思います。

押味 SDGsをはじめとした社会課題との関連性を整理し、7つのマテリアリティ（重要課題）を定めていますが、今回の中期経営計画策定にあたっては、これを強く意識しました。カーボンニュートラルを目指したCO₂排出量削減や再エネ発電施設への投資、北海道鹿追町などで取り組んでいる、エネルギーを地産地消するまちづくり「スマートソサエティ」の展開もそれにあたります。中期経営計画では、こうした社会課題解決型ビジネスへの投資を含めた戦



略的投資枠600億円を設定していますが、これは、インパクト投資の考え方にも合致しているのではないかと思います。挑戦的な取り組みであり、すべての投資が利益につながるとは限りませんが、このなかから将来の成長につながるものが必ず出てくると考えています。

齋藤 将来の果実を生むよう、ぜひ工夫をしていってほしいです。

押味 そうですね。引き続き、取締役会等でもこうした取り組みの進捗状況に関する報告機会を設けますので、議論してまいりたいと思います。本日はありがとうございました。

前回（2018年）対談における齋藤取締役の主なご発言と対応状況

主なご発言（要旨）	主な対応状況
R&D、投資について - ベンチャー企業との協働など外部リソースの更なる活用を推進すべき。 - 建設周辺事業、開発事業、海外事業への投資は、事業ポートフォリオを意識してほしい。	- シリコンバレーに社員が駐在し、ベンチャー企業とのオープンイノベーションを促進 2020年8月、シンガポールのオープンイノベーション拠点「The GEAR」の建設に着手 - 理化学研究所を中心とする、スーパーコンピュータ「富岳」を活用した新型コロナウイルス対策プロジェクトに参画 - スマートシティモデル事業であるイノベーションシティをグループの総合力により推進 - 買収した米国フラワノイ社による賃貸住宅開発事業を推進 2019年5月、学生寮を開発運営するポーランドのスチューデント・デボ社を買収
働き方改革について - 労働者の賃金の維持・向上と工期の両立のため、機械化を一層進めるべき。 - ダイバーシティ推進には、働きやすい環境、個人の事情を言いやすい雰囲気が必要。	2018年11月に建設就業者不足への対応や働き方改革の実現に向けた生産プロセスの変革を目指す「鹿島スマート生産ビジョン」を策定、現場での実証、適用を推進 - 成瀬ダム堤体打設工事で、建設機械自動化施工システム「A⁴CSEL」を適用 - 育児フレックス制度の拡充、家族サポート休暇の新設など各種制度の充実 - 上司が同席する出産後研修を実施。介護休業取得者が大幅に増加
技術のアピールについて 鹿島の保有する優れた技術をもっとアピールすべき。	- JAXA（国立研究開発法人 宇宙航空研究開発機構）と宇宙探査イノベーションハブの共同研究成果を公表 「鹿島スマート生産」のモデル現場（横濱ゲートタワープロジェクト）をメディアに公開 2020年10月、土木の未来を体感できる「KAJIMA DX LABO」をオープン

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みます。

体制の概要

鹿島では、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。

取締役会の諮問機関として「人事委員会」及び「ガバ

ナンス・報酬委員会」を設置し経営監督機能を強化するとともに、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。

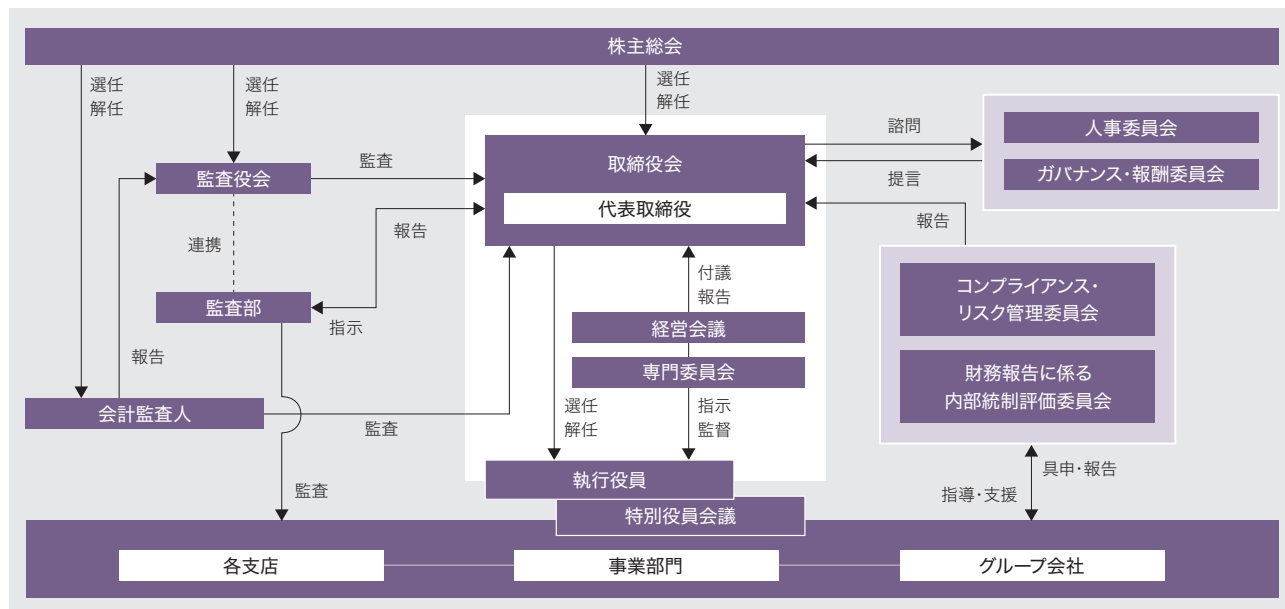
機関設計：監査役会設置会社

取締役（うち社外取締役）	12名（4名）
任期	1年
取締役会の開催回数（2020年度）	14回 原則月1回
監査役（うち社外監査役）	5名（3名）
監査役会の開催回数（2020年度）	15回 原則月1回
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	2021年度	
役員報酬					譲渡制限付株式 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	人事委員会 ガバナンス・報酬委員会		
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		4名	4名	3名	4名(33%)
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



人事委員会、ガバナンス・報酬委員会

取締役等の人事・報酬を含むガバナンス全般に関わる重要事項を協議し、取締役会に対し助言するなど当社コーポレート・ガバナンス体制において必要な役割を果たしてきた「社外役員諮問会議」（2018年12月の設置以来、計8回開催）を、2020年12月に発展的に改組し、新たに「人事委員会」と「ガバナンス・報酬委員会」の2つの委員会を取締役会の諮問機関として設置しています。



	人事委員会	ガバナンス・報酬委員会
役割	取締役等の人事について協議し、取締役会に対し提言を行う会議体として設置し、客観性と透明性の確保を図っている	取締役等の報酬を含む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会議体として設置し、客観性と透明性の確保を図っている
主な検討テーマ	取締役会の構成や経営陣幹部の要件、指名方針	- 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） - 取締役会の実効性向上に向けた運営改善等
運営	秘書室が事務局として支援業務を担当	秘書室が事務局として支援業務を担当。議案内容に応じ社長ほかの経営陣幹部等が説明者として参加
開催頻度	定例年1回、必要に応じ適宜開催	定例年1回、必要に応じ適宜開催
2020年度開催実績	4回	社外役員諮問会議として2回開催 （ガバナンス・報酬委員会として、2021年4月に第1回目を開催）
議長	社外取締役	社外取締役
構成員	社長 社外取締役3名	社外取締役4名 社外監査役3名

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。



社外役員による現場視察（横浜ゲートタワープロジェクト）

スキルマトリックス

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、技術等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。取締役候補の指名に際しては、客観性と透明性を確保するため、「人事委員会」において、指名に関する基本的な考え方や取締役会の構成等について協議を行い、取締役会は、その助言・提言を踏まえ審議、決定することとしています。

氏名	当社における地位及び担当	取締役会出席回数 (出席率)	主な専門性と経験							
			企業経営 経営戦略	財務会計	技術・IT	営業／マーケティング	法務／ リスクマネジメント	政府機関	グローバル	業界の知見
押味 至一	代表取締役会長	14回／14回 (100%)	○		○	○				○
天野 裕正	代表取締役社長 社長執行役員	—	○		○	○				○
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	14回／14回 (100%)	○		○	○			○	○
越島 啓介	代表取締役 副社長執行役員 海外事業本部長	—	○			○	○		○	○
石川 洋	取締役 副社長執行役員 営業本部長	13回／14回 (93%)	○			○				○
勝見 剛	取締役 専務執行役員 総務管理本部長	—	○	○			○			○
内田 顕	取締役 専務執行役員 財務本部長	14回／14回 (100%)	○	○					○	○
平泉 信之	取締役	14回／14回 (100%)	○			○		○		○
古川 治次 社外 独立	取締役	14回／14回 (100%)	○	○			○		○	
坂根 正弘 社外 独立	取締役	14回／14回 (100%)	○		○				○	
齋藤 聖美 社外 独立 女性	取締役	14回／14回 (100%)	○	○					○	
鈴木 庸一 社外 独立	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います。2020

年6月から2021年5月を対象とした取締役会全体の実効性評価の分析・評価方法及び結果は以下のとおりです。なお、今回から新たに人事委員会及びガバナンス・報酬委員会を評価対象に加えています。

分析・評価方法

- ① 取締役会に付議された議案の内容や審議時間などについて定量的・定性的に分析するとともに、過年度の実効性評価などの提言・指摘への対応、人事委員会及びガバナンス・報酬委員会の活動、今後の課題などについて、取締役会メンバー全員で討議を実施
- ② 取締役会の実効性評価の客観性を確保するために、外部専門家によるレビューを実施

今回の 評価結果

取締役会は、取締役会が適切に機能し、実効性が確保されていると評価した。

- 取締役会運営の工夫・改善により前年度に比べ質疑や討議の時間が増え議論の充実が図られている。
- 取締役会は、提言・指摘を積極的に取り入れ改善を図る仕組みが機能している。
- 取締役会は、社会・環境問題をはじめとしたサステナビリティ課題への対応について、討議機会が適切に確保されている。
- 人事委員会及びガバナンス・報酬委員会が取締役会の客観性と透明性確保に貢献している。

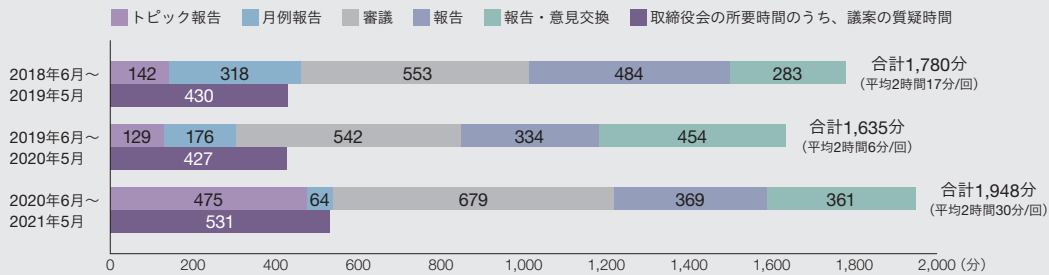
今回評価対象期間（2020年6月～2021年5月）の主な取組み実績

1. 取締役会運営の工夫・改善等

- 執行案件は執行側の委員会等で十分な議論がなされたうえで取締役会に付議され、社外取締役は適切な事前説明を受けて取締役会に参加していること、取締役会運営の工夫・改善により前年度に比べ質疑や討議の時間が増え議論の充実が図られていることを確認

- 中期経営計画（2021～2023）の策定に際し、検討段階に応じ取締役会において計画の方向性や課題に関する十分な討議を重ねたうえで決議されたこと、コンプライアンスやリスク管理に関し、取締役会へのタイムリーな情報提供機会が確保されていることなどを確認

議案種別ごとの所要時間・質疑時間の変化



(注) 株主総会当日の取締役会を除く6月～5月の全13回について分析

2. 前年度の提言・指摘への対応

長期的な課題に関する議論の拡充

- 中期経営計画の策定にあたり、複数回の議論を行い、十分に時間を確保したうえでビジョンの作成やマテリアリティの見直しを行った
- 長期的な経営方針や経営環境変化に対する事業方針などについて議題を取り上げ、討議を行った

主な討議議題

グループの将来像検討、グループの過去30年の振り返り、コロナ禍における受注環境変化と今後の見通しについて、デジタル戦略について、鹿島グループ贈収賄防止方針について

取締役会以外の対話機会の充実

オフサイトミーティングの活用や現場視察の実施などにより、取締役同士や社外取締役と幹部社員等とのコミュニケーション機会の充実を図った

3. サステナビリティ課題への取組みについて

(1) 建設産業における次世代の担い手確保

- 取締役会において技能労働者の処遇改善や人材育成など、担い手確保に関する討議
- 社外役員及び社長が「鹿島スマート生産ビジョン」のパイロット現場を視察し、建設DXやビジネスモデルの差別化について社員との意見交換を実施

(2) 気候変動への対応など環境課題

- 「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」におけるCO₂排出量削減目標の見直しなどについて討議
- TCFDの枠組みに基づく開示について、取締役会では、社内外に向けた更なる情報発信充実の必要性を指摘

(3) 人材の多様性確保

- ガバナンス・報酬委員会において、女性活躍推進を取り上げ、女性管理職層拡大に向けた活動方針について、人事部管理役員等との意見交換を実施
- 社員研修会などにおいて社外取締役による講話や懇談会を設け、組織マネジメントやキャリア・プランニングなど様々なテーマで社員との意見交換を実施

4. 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会について

- 2020年12月、社外役員諮問会議を人事委員会とガバナンス・報酬委員会に改組し、取締役会の諮問機関の役割と責任を明確化
- 人事委員会を4回、ガバナンス・報酬委員会を1回開催し、社外取締役を中心としたメンバー全員が発言し、活発な討議を実施

- 役員人事や報酬に関する取締役会審議の際は、委員会議長である社外取締役から討議結果の説明並びに提言が行われ、取締役会は、それを踏まえ審議・決定しており、両委員会が取締役会の客観性と透明性確保に貢献し、実効性が確保されていると評価された

今後の課題

指摘された事項

- 安全対策や重層下請構造の改革、環境課題への対応など、建設産業におけるサステナビリティ課題に関する本質的な議論の継続
- 開発事業における資産残高増加に対するリスク管理や高度化するサイバー攻撃へのセキュリティ対策など、対応を強化すべき課題に関する報告の充実
- 取締役会以外の対話機会の更なる充実

役員報酬

鹿島は役員の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。

取締役報酬制度の内容

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「ガバナンス・報酬委員会」（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

2020年度の実績・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	株式報酬	人数（名）
取締役 （社外取締役を除く）	567	346	158	63	9
監査役 （社外監査役を除く）	56	56	—	—	3
社外役員	107	107	—	—	8

（注1）上記業績連動報酬（賞与）の額は、2020年度において費用計上した、取締役7名に対する役員賞与を記載しています。

（注2）上記株式報酬の額は、2020年度において費用計上した、取締役7名に対する譲渡制限付株式報酬を記載しています。

固定報酬

固定報酬（月例報酬）の取扱いは、次のとおりです。

1. 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の員数は14名）。

2. 新しく取締役役に就任すること又は取締役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。
3. 役位が昇進した取締役の月例報酬額は、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。

1. 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）。
2. 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。
3. 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。

4. 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。
5. 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か月以上の場合は算定額の満額を、在任が6か月以上9か月未満の場合は算定額の半額を支給し、在任が6か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、ガバナンス・報酬委員会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188.5%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。

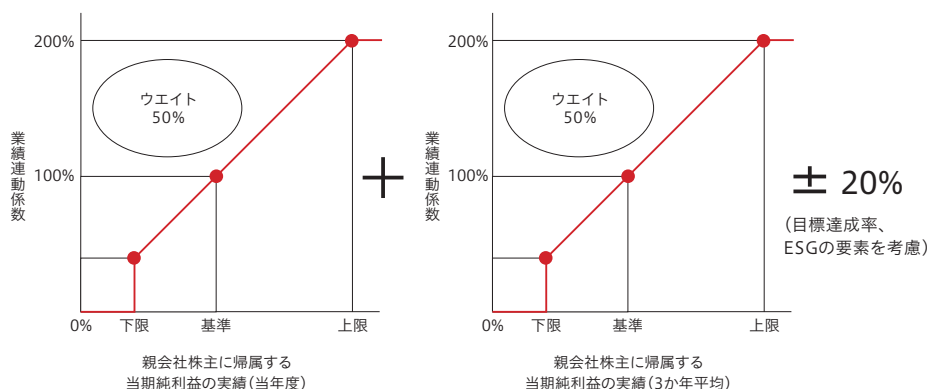
親会社株主に帰属する当期純利益の実績に連動する算定式とし、また目標達成率を考慮した加減算を行っているため、評価係数の目標は定めていません。

〈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。

1. 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）。
2. 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。

3. 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のいずれの地位からも退任する日までの期間とする。
4. 対象取締役に対して各事業年度において割り当てる譲渡制限付株式の総数は60万株を上限とする。

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、事業や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

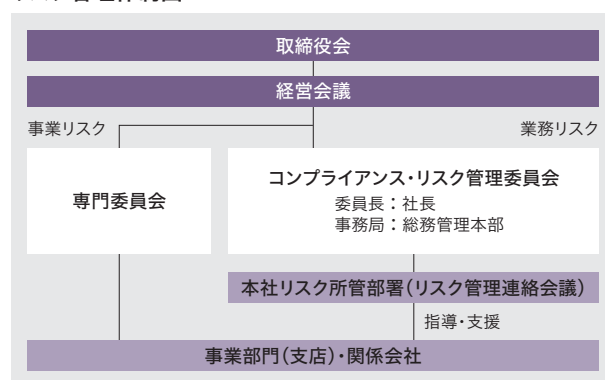
鹿島グループは、事業遂行上のリスクの発生を防止、低減するための活動を推進しています。新規事業、開発投資などの「事業リスク」に関しては、経営会議、専門委員会が事業に係るリスクの把握と対策について審議を行っています。法令違反などの「業務リスク」に関しては、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長・社長）が鹿島グループのリスク管理体制の運用状況の把握、評価を行うとともに、リスク管理の方針及び重大リスク事案への対応などについて審議を行い、必要に応じて取締役会に報告しています。

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、顕在化した際の影響度、対策の進み具合の3軸から分析し、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

委員会名称	委員長／議長	目的等
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

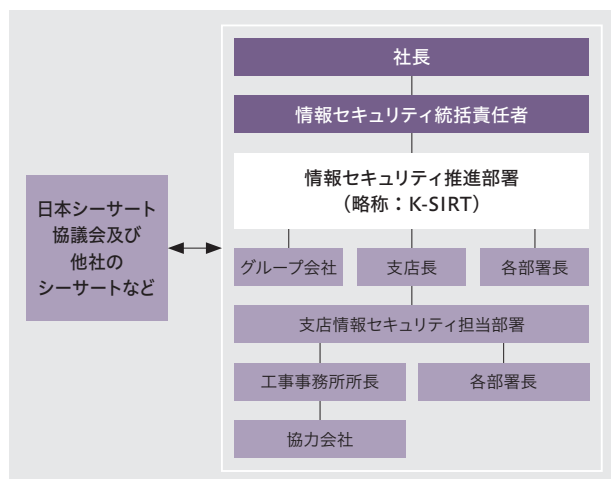
鹿島グループは設計、施工をはじめとする各種サービスを提供するにあたり、建造物や顧客に関する情報、経営・技術・知的財産に関する情報、個人情報、その他様々な情報を取り扱っています。これらの情報を外部からの攻撃や過失による漏洩などから守るため、鹿島グループでは、情報セキュリティポリシーを制定し、リスク管理を徹底しています。鹿島グループ全体を対象としたe-ラーニングを毎年行い、クラウドサービス利用時のリスクや近年増加している標的型サイバー攻撃などの新しい脅威について、教育・訓練しています。

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。

日々多様化・巧妙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^{※1}）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防御と検知の対策及び監視体制を随時強化しています。また、テレワーク環境など新しい働き方に対しても、防御・検知・監視体制を整備しています。

※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(自然災害・パンデミック等)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^{※2}」を受けているほか、「レジリエンス認証^{※3}」を取得しています。

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。

また、協力会社向けのBCPマニュアルの作成・展開を進め、サプライチェーンを含めた事業継続力の向上を図ります。

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、可能な限りの事業継続と被害最小化を図るため、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しています。

※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	・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。 ・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。	・変化する状況や市場動向に的確に対応しつつ、新たに策定した「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」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。
建設コストの変動リスク	・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。	・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。
保有資産の価格・収益性の変動リスク	・販売用不動産（当年度末の連結貸借対照表残高782億円）の収益性が低下した場合、賃貸等不動産（同2,263億円）及び投資有価証券（同3,503億円）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。	・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。 ・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しています。 ・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。 ・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。
諸外国における政治・経済情勢等の変化に関わるリスク	・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ており、中期経営計画に基づき人材面での更なるローカル化、業務・資本提携による各国事業基盤の拡充等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。	・海外におけるM&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。 ・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。
建設業の担い手不足に関するリスク	・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。	・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、原則二次下請までに限定した施工体制の実現をはじめとした環境整備、技能労働者の処遇改善と収入の安定等、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。 ・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。

リスクファクター	リスク・機会の内容	対応
法令リスク	- 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。 - 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。	- 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。 - 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。
安全衛生・品質・環境リスク	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、重大な人身事故、品質事故、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。	- 安全衛生・品質・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、基本方針並びに安全衛生方針、品質方針、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。 - 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（COHMS）」に準拠した安全衛生管理を行っています。 - 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。 - 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。
情報セキュリティリスク	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。	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・訓練、点検及び監査を行っています。
取引先の信用リスク	発注者、協力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。	- 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、本社が関与しリスクの把握と対策を講じるとともに、基準に則り経営会議において審議しています。 - 協力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、重要な協力会社に対しては、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。
ハザードリスク (自然災害、パンデミックなど)	- 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などにより、業績等に影響を及ぼす可能性があります。 - 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。	- 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。 - 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、協力会社への指導のほか必要な対策を実施しています。

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と運用

当社は社長を委員長とする「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置しており、同委員会では、グループ全体のコンプライアンスの推進状況について適宜報告を受けるほか、重要な事案が発生した場合は都度報告を受け、必要な対応や改善策を速やかに指示しています。

コンプライアンスの所管部署である総務管理本部法務部は、コンプライアンスマニュアルの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、各分野の担当部署が、必要に応じて規則・ガイドラインを策定し、研修を実施しています。

また、業務執行部門から独立した内部監査部門の監査部が、業務監査の一環として内部監査を実施しています。

各グループ会社においても、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。

【2020年度の主な取組み】

- コンプライアンスマニュアルの改訂（第6版）
- 企業行動規範e-ラーニング研修
 - ・受講者：22,652人（うちグループ会社38社9,210人）
 - ・受講率：100%

腐敗防止に向けた取組み

当社は、2019年3月に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み」の原則を支持しています。なお、2021年4月、腐敗防止の取組み姿勢をより明確にするため、「鹿島グループ贈収賄防止方針」を制定しました。

協力会社との適正な関係保持

当社は「鹿島グループ企業行動規範」において「協力会社との対等な関係の保持」を掲げていますが、2019年度から2020年度にかけて、社員が協力会社から社会常識を著しく逸脱した接待等を受けた事例が複数発覚しました。

これを踏まえ、2020年4月、協力会社との飲食・ゴルフ・旅行は禁止するなどの、協力会社との交際に関する厳格な全社ルールを定め、徹底しています。

今後、発注業務全般の見直しを図り、個別取引内容の審査・査定をより厳正に行うことにより、協力会社の選定と契約に関して一層の公正性と適正性の確保に努めます。

国内公務員等との適正な関係保持

当社は国内の公務員等に対して支出や費用負担などを行う場合は、「国家公務員倫理規程」に準拠して行動するよう周知徹底を図っています。さらに、事前の交際費申請書の提出を徹底させ、事後の経費処理時とあわせ、支出の適法性及び妥当性につき厳格なチェックを行っています。

外国公務員等との適正な関係保持

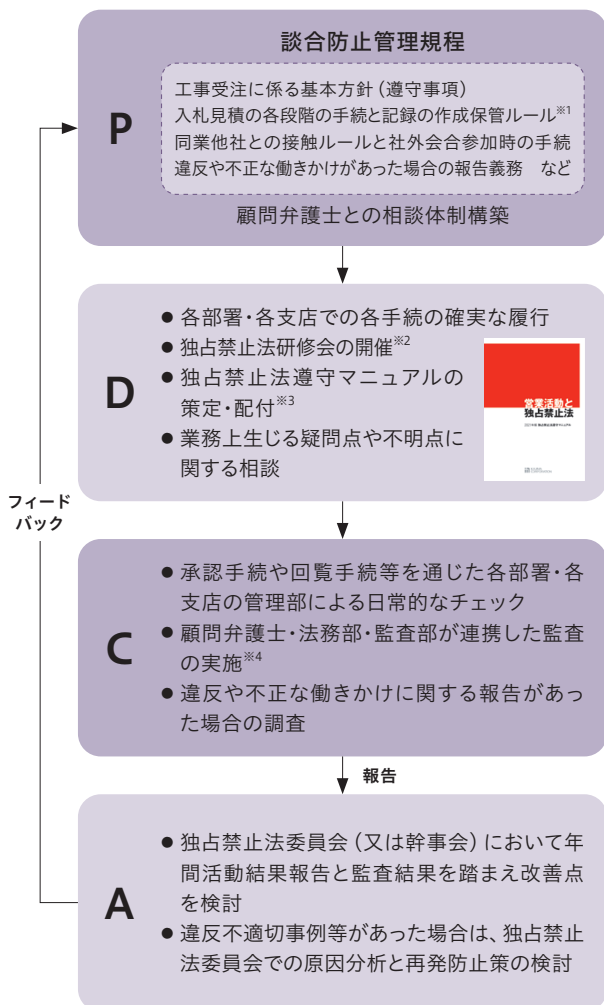
外国公務員等に関しては、贈賄リスクにさらされるおそれが高いとされており、その対応に特化した「鹿島 外国公務員等贈賄防止規程」を2021年4月に制定しました。

国内外のグループ会社でも同規程に準じた贈賄防止規程の策定に取り組み、鹿島グループの贈賄リスク防止に向けた活動を推進しています。

独占禁止法遵守体制の確実な運用

当社は、「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、本社事務局である法務部と支店事務局である各支店の管理部が中心となり、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。

公共調達に関する受注活動を行っているグループ会社においても、当社の「談合防止管理規程」に準じて規程を制定し運用しており、当社は各社が実施する談合防止監査への同行や監査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ています。



- ※1 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）を対象
 ※2 2020年度受講者：2,068人（うちグループ会社22社586人）
 ※3 2021年4月に2020年12月施行の改正独占禁止法ほかを反映した改訂版を作成し全役員・社員に配付。グループ会社にも配付
 ※4 2020年度は全12支店と本社関係2部署につき実施

【裁判の現況】

- リニア中央新幹線建設工事に関する独占禁止法違反事件については、2021年3月に出了れた東京地方裁判所の有罪判決を不服として、東京高等裁判所に控訴しています。また、2020年12月に公正取引委員会から受けた排除措置命令についても、2021年6月、東京地方裁判所に取消訴訟を提起しています。
- 子会社である鹿島道路（株）に係るアスファルト合材の製造販売に関する独占禁止法違反事件について、公正取引委員会から受けた排除措置命令等への取消訴訟は、東京地方裁判所において審理継続中です。

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）を知った当社・グループ会社・協力会社の従業員などが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、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、全般的な問い合わせ窓口を別途設け、広く一般の方からも問い合わせや相談を受け付けています。なお、当社は2021年7月2日付で、消費者庁が所管する「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」に登録されました。

【2020年度 通報実績】23件

内部通報体制

