

サステナビリティ体制

サステナビリティ委員会

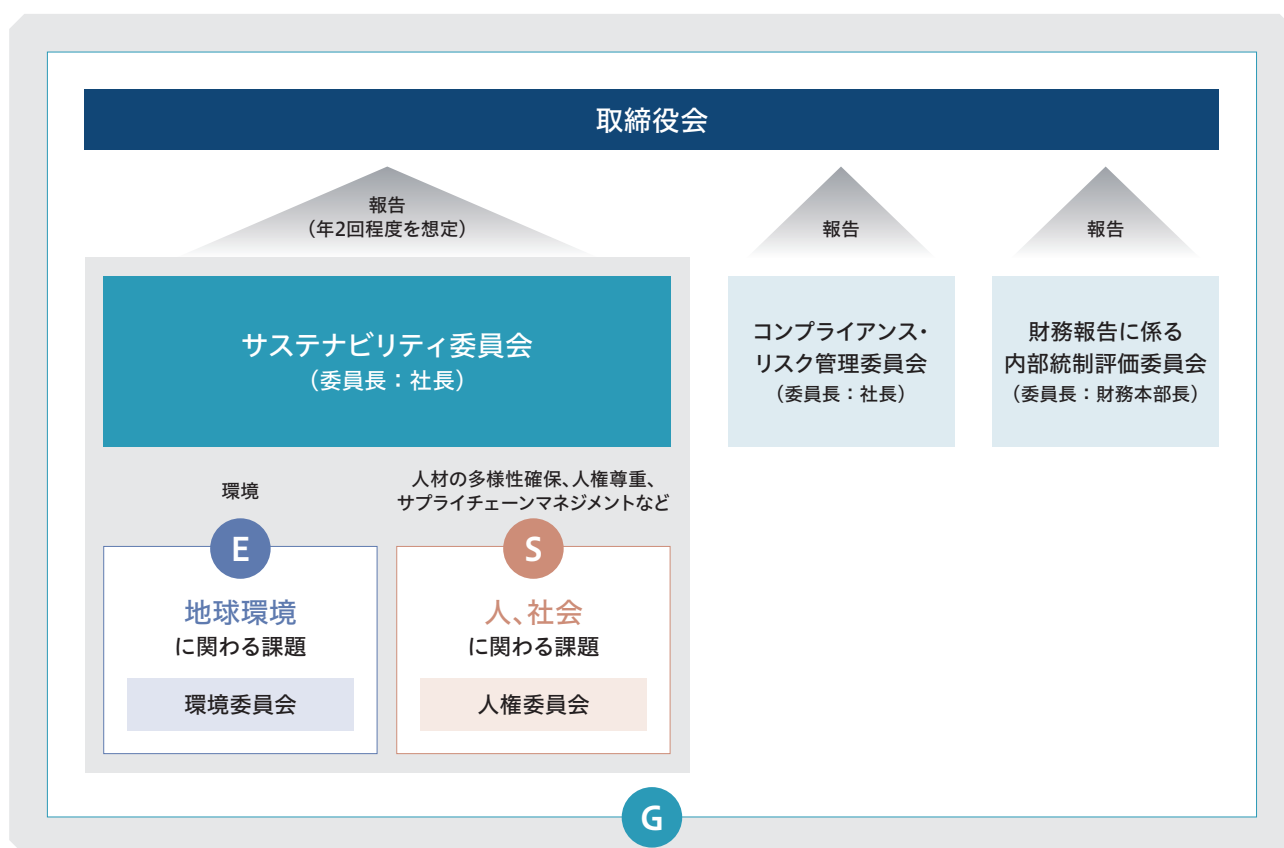
鹿島は、2022年5月に、グループ全体のESG経営へのコミットメントを高め、企業価値を向上させることを目的として「サステナビリティ委員会」を新設しました。

この組織改編により、環境関連 (E) や人材の多様性確保、人権尊重、サプライチェーンマネジメント (S) など、サステナビリティに関する取組み方針の検討・意思決定とモニタリング、推進体制を明確化 (G) しました。

サステナビリティ委員会は、社長を委員長とし、委員は関係する執行役員などで構成され、サステナビリティに関する取組み方針の検討・意思決定とモニタリングの機能を担い、定期的に取り締役会への報告を行っています。

サステナビリティ委員会での議論を踏まえ、当社内及び国内外のグループ会社と連携し、ESG経営の更なる推進を図っています。

▶ 推進体制



鹿島は、「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います。

「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野からなる国連グローバル・コンパクトの10原則を支持し、経営理念のもと事業を通じた社会課題の解決に努めるとともに、SDGsへの取組みを進めていきます。



人材

多様な人材が集う自由闊達な組織へ

鹿島は、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、鹿島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。

その一方で、経営環境の変化が激しさを増すなか、成長を持続し競争力を強化していくためには、社員一人ひとりが実力を高めて常に挑戦し続けること、個人と会社が互いにWin-Winとなる企業風土を構築していくことが必要です。

2021年に制定した中期経営計画では、2030年にありたい

姿として「多様な人材が集う自由闊達な組織」と定義するとともに、2023年度末に向け「成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり」を推進することを掲げています。具体施策については、「ともに・つよく・しなやかに」の3つのカテゴリーに分け、整理しています。各施策を相互に連携させ、スピード感を持って推進していきます。多様な人材を確保し、多様な働き方を支え、社員の挑戦を促す仕組みづくりを進めつつ、グループマネジメント体制の改善など、ガバナンス強化を積極的に図ります。

▶ 人材戦略の全体像



▶ 人材育成

● ビジネス領域の拡大に向けて

鹿島グループは、人と技術を軸に、社会と顧客の期待に応え続けることができ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に積極的に取り組んでいます。

中期経営計画で掲げる「新たな価値創出への挑戦」を加速させるため、社員一人ひとりが高い専門性に加え、ビジネスやマネジメントの教養・スキルをバランスよく習得し、継続

的に高めることができる研修体系の構築を進めています。

例えば、希望するキャリアや習熟度、業務におけるニーズに合わせ、自発的に学習を進めることができる環境の整備です。ビジネススキルに加え、人権、リベラルアーツなどの知識習得を促すため、動画講義やe-ラーニングなどのコンテンツを拡充する予定です。

● タレントマネジメントシステムの展開

鹿島グループが更なる成長・変革を遂げるうえでは、グループ経営基盤の強化も必要です。鹿島クレス（株）は、発令・資格・研修歴などの人事データ管理を鹿島と同じタレントマネジメントシステムに移行し、2022年7月に本格運用を開始しました。これにより、セキュリティや情報の正確性などが向上するほか、同社社員が鹿島に転籍した際の人事

● 次世代人材育成に向けた研修施設の拡充

2022年5月、社員の交流拠点となる新施設「KX-SQUARE」(東京都豊島区)の運用を開始しました。隣接する「KX-LAB」(2020年11月開設)が次世代リーダー育成を主な目的とするのに対し、KX-SQUAREでは「部門・世代を超えた交流を通じて、自身を高める場」をコンセプトとし、多目的スペースやサテライトオフィスを備えます。若手社員対象の研修、セミナーなどのイベントに加え、自主的な勉強会などの積極的な利用を期待しています。社員同士が興味・関心を通じて自発的につながり、好奇心を刺激し合うことで、キャリア・スキル・教養の幅を広げる場になることを目指します。



「KX-SQUARE」での勉強会

また、デジタル人材の育成も積極的に推進しています。

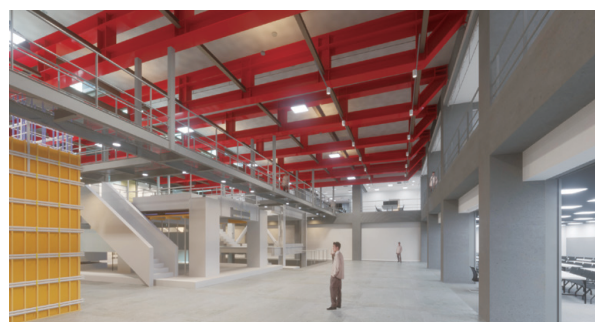
2021年度は、e-ラーニング形式による基礎教育を約2,500人が受講したほか、集合形式による課題解決やデータ活用研修・ワークショップに約100人が参加しました。

社員一人ひとりの成長が、鹿島グループの持続的な成長とビジネス領域の拡大に寄与する取組みを継続していきます。

データをスムーズに引き継ぐことができます。今後、機動的な人材配置やガバナンスの強化を目指し、同システムのグループ内への展開を図っていきます。

さらには、動画やe-ラーニングなどの学習コンテンツについても、グループでの共通化を図ることで、より効率的かつ高度な人材開発を推進できると考えています。

また、鹿島グループ建築施工系社員、及び躯体系協会会社を対象に、品質管理能力の向上と次世代の担い手確保を目的とした、実務体験型研修施設の計画を進めています(神奈川県横浜市、2023年開設予定 ▶ P.58)。体験型研修の意義を「Feel & Think=感じ考える」と定義したうえで、滞在時間全てが“体験からくる学び”となるプログラムを構築していきます。再現されたリアルな現場にて、実物の模型に触れ実務から学ぶ経験や、グループワークでの討議を通して効率的に知識を深めると同時に、研修宿泊期間を通して参加者同士の濃密なコミュニケーションを促します。



実務体験型研修施設 内観イメージ図

▶ 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

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と個性を持つ人材がその能力を最大限に発揮できる環境をつくることは、イノベーションを推進するうえで重要です。

近年は特に、様々なライフイベントを迎えても安心して働き、活躍し続けられるよう、育児フレックス制度の拡充など、仕事と育児の両立支援に向けた各種制度を充実させていきます。また、新卒採用(正社員)における女性社員比率は継

続的に2割以上で推移し、増加傾向にあります(▶ P.83)。その結果、女性管理職と女性技術者数を「2014年度から5年で倍増、10年で3倍増させる」という目標に対し、前者は2021年度に前倒しで達成、後者も順調に推移しています。

女性管理職・女性技術者数の推移 (人)

年度	2014	2020	2021	2022	2024 (目標)
女性管理職	54	138	164	189	162
女性技術者	175	376	414	457	525

また、男性社員の育児休業取得者数は増加し、2021年度は前年度比2.6倍の42人となりました。このうち長期間(1か月以上)取得する社員も前年度から倍増の16人となり、増えています。2022年度の改正育児・介護休業法施行に合わせ、出生時育児休業(産後パパ育休)制度の新設や、育児休業の分割取得など、制度拡充を進めています。

男性社員の育児休業取得者数の推移 (人)

年度	2017	2018	2019	2020	2021
育児休業取得者	3	8	10	16	42

Interview ポーランドで活躍する女性CEO

私は、ポーランドで最大規模の学生寮開発運営会社であるスチューデント・デボ社で、CEOを務めています。

スチューデント・デボ社の人材は多様で、男女比は44:56。年代もバランスよく構成されています。

2019年に鹿島グループに加わってから、運営する学生寮のベッド数は128%増加しま

した。今後の目標は、学生寮を年間1,000床提供し、ポーランドで一番にお客様から選ばれる地位を確立することです。私たちはポーランドを拠点に、真にグローバルなコミュニティを築いていきます。

スチューデント・デボ社社長
Jolanta Bubel



▶ 働き方改革／社員の健康増進

● 本社圏オフィス再編／働き方改革

2021年7月から10月にかけて、本社圏(東京都港区、約1,600人)の部署再配置を実施しました。これまで赤坂地区内で分散していた建築系部門と土木系部門をそれぞれ集約させることで、事業部門ごとの生産性向上を目指します。再編を機に、ABW(Activity Based Working)型などの多様な働き方を実現する新しいオフィス環境へと変革するとともに、今後は社内外の結束・融合を促すコミュニケーションハブの整備も進めていきます。

● 社員の健康増進

鹿島は、社員の健康を重要な経営資源と捉え、「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「健康経営」を継続的に実践しています。本社内の診療所では、社員が受診しやすい環境を整え、定期健康診断の実施とそれに伴う二次検査・治療の勧奨を行うほか、保健指導などの健康維持・増進に向けた活動を積極的に展開しています。また、産業医の指導のもと、中央安全衛生委員会・本社衛生委員会にて調査・審議・情報共有した結果を国内全支店の安全衛生委員会に展開する体制を整えています。

2022年1月には、テレワーク規程を制定しました。これは、感染症対策を発端として定着してきたテレワークを恒常的手段として活用していくものです。喫緊の課題である2024年度の時間外労働の上限規制適用に向け、各支店における取組み状況を共有するなど、業務の質を維持しながらも効率性を重視する新しい働き方への変革を進めています。

ハードとソフト、すなわちオフィススタイルとワークスタイル双方が両輪となり、生産性・創造性の向上を目指します。

2020年には、「鹿島グループ 健康経営宣言」を制定しました。今後も健康経営の更なる推進に取り組んでいきます。

鹿島グループ 健康経営宣言(骨子)

1. 活気に満ち、安全で働きやすい職場環境づくりを進めます。
2. 社員一人ひとりが自らの健康に留意し、維持・増進に努めることを支援します。
3. 健康経営による成果が、鹿島グループの持続的な成長と、社員とその家族の更なる幸福につながる良好なサイクルを実現します。

人権・サプライチェーン・安全

▶ 人権

● 人権デュー・ディリジェンス

人権尊重に関する考え方を明確化した「鹿島グループ 人権方針」を策定し、本方針に基づき、企業としての責任を果たすための様々な活動に取り組んでいます。

2021年度には、人権デュー・ディリジェンスに着手し、当社グループ内において、人権尊重に関する社内の「体制・制度」と「個別課題」に関し、重要な課題となる可能性のある事項について、チェックリストを用いて現状調査を行いました。今後は、人権委員会が中心となり、これらの事項について、現状や内容の精査並びにリスクの特定を行ったうえで適切に対応し、結果を公表していきます。

【重要な課題となる可能性のある事項】

ハラスメント事案、工事現場での就労環境や生活環境、有給休暇の取得日数の少なさ、工程逼迫による休息・余暇の圧迫、36協定違反、労災かくし、産業廃棄物の不適切な処理、地域住民に対する不十分な工事説明 など

また、サプライチェーンに関しては、後述するサプライチェーンアンケートにおいて、外国人技能実習生の就労状況も含め、現状の把握と課題の確認作業を進めました。これを端緒に、サプライチェーンにおける人権尊重の取組みにも、より積極的に関与していきます。

▶ サプライチェーン

● サプライチェーンマネジメント

鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン

法令の遵守、人権の尊重、環境への配慮、品質の確保などへの取組みに関して、サプライチェーンを構成する取引先と共有し、遵守・尊重・励行を要請する内容を取りまとめた「鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン」を策定しています。

ここには、協力会社と締結する工事下請負基本契約書や

労務安全衛生基本誓約書に含まれる法令遵守、安全、反社会勢力の排除、腐敗防止、年少者の就業制限などに関する項目に加え、「鹿島グループ 企業行動規範」に準じた内容などを盛り込んでいます。鹿栄会会員である協力会社約4,500社に対し文書にて通知するとともに、調達時の発注条件書において遵守を求めています。

サプライチェーンアンケート

協力会社における本ガイドラインの浸透・遵守状況をモニタリングするため、一部の会社にヒアリングを行うとともに、2022年4・5月に、鹿島事業協同組合の組合員を対象としたアンケートを実施しました。各設問（全74問）に対して得られた回答について、取組みの進み具合に応じて1～5点で評価を行い、項目ごとの平均点を算出したところ、おおむね、必要な取組みが実施されていることが確認できました。ただし、小規模事業者を中心に、コンプライアンスや人権などに関する方針・体制の整備、BCP対応、自社のサプライチェーンへの働きかけなどについて、一部改善の余地がある項目もありましたので、アンケート結果のフィードバックを行い、改善を要請しました。サプライチェーン全体での法令遵守、人権の尊重、環境配慮、労働環境の整備などに対する社会からの要請に応えるべく、今後も定期的にアンケートを実施し、必要に応じて改善指導・支援を行い

ます。さらに、ガイドブックによる教育や各種会合における周知などの啓発活動を通じ、ガイドラインの一層の浸透を図り、協力会社と一体となってガイドラインの実践を進めていきます。また、海外関係会社のサプライチェーンにおけるアンケートの実施も検討していきます。

サプライチェーンアンケートの概要

調査対象：当社の国内建設事業の中核を担う協力会社で構成される鹿島事業協同組合の組合員

調査期間：2022年4月15日～2022年5月31日

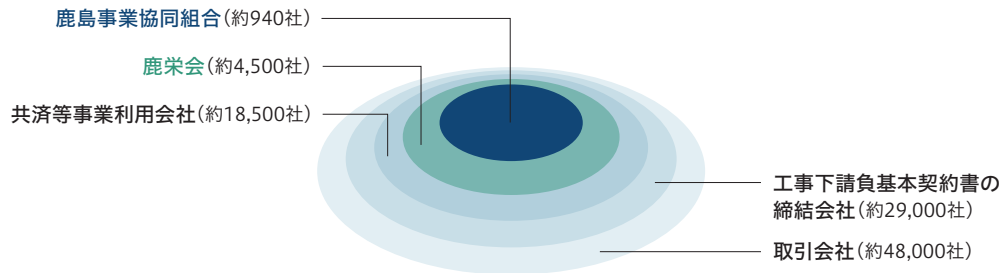
調査内容：ガイドラインの13項目（コンプライアンス、人権、労働慣行、環境、情報セキュリティ、BCPなど）に加えて、昨今、得意先を含め外部からの問合せが増えている外国籍従業員（外国人技能実習生を含む）の人権尊重などの状況

回答社数：547社（回答率60.4%）

● 協力会社とともに

当社の協力会社は、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」と、災害防止活動を主な目的とする「鹿栄会」を構成し、鹿島と協力会社が一体となって

安全・品質などの確保を行えるような強固なパートナーシップを結んでいます。



● 重層下請構造の改革

建設業の下請構造は、長年にわたり、工事全体の総合的な管理監督機能を担う元請のもと、中間的な施工管理や労務の提供その他の直接施工機能を担う一次下請、二次下請、さらにそれ以下の次数の下請企業から形成される重層化が定着しています。

必要とし、全国の支店・現場で協力会社と一体となって重層状況の調査や課題の洗い出しを行い、早期に二次下請以内の施工体制を確立できるように分析を進めています。2023年4月以降は、鹿島が施工する全ての建設工事において、例外措置を明確化したうえで「原則二次下請までに限定した施工体制」を実現すべく、改革への取組みを継続していきます。

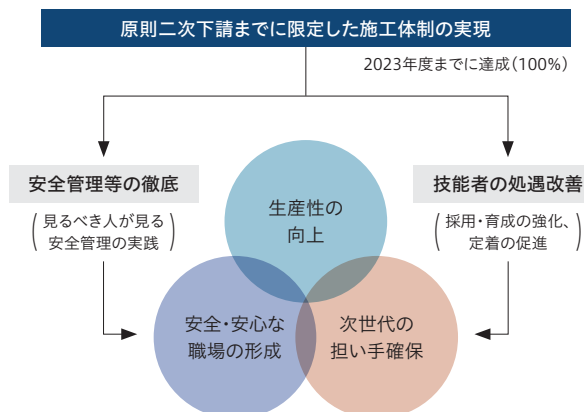
こうした重層下請の構造は、施工の円滑化、生産性の向上に支障をきたすだけでなく、安全・品質面の指導・管理が最先端まで行き渡らず、さらには技能者の労働賃金が低い水準にとどまっているなどの一因になっています。

「原則二次下請までに限定した施工体制」の実現は、技能者の労働賃金が向上するなどの処遇改善につながり、建設業が魅力ある産業となり、ひいては次世代を担う若手入職者が増えることが期待されます。また、元請として目が行き届く管理体制となり、能力のある一次下請の職長が複数の二次下請の職長を掌握して適切な指示や指導を行うことができる「見るべき人が見る安全管理」にもつながるものと考えます。

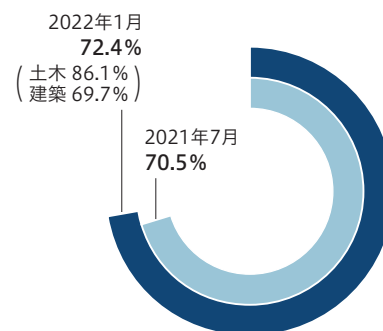
当社は、法令の遵守はもとより、施工上の責任所在を明確化して「安全管理等の徹底」を図るとともに、「技能者の処遇改善」と「生産性の向上」を実現するために、2021年度より重層下請構造の改革に取り組んできました。

2021年4月からは、三次下請以下の重層は支店長許可を

重層下請構造改革



二次下請以内の施工体制達成率*



※ 現場に入場する全協力会社のうち、一次・二次下請の比率を表したものを示しています。

● 担い手確保の取組み

鹿島パートナーカレッジ

鹿島事業協同組合と連携し、協力会社の人材育成を目的とした「鹿島パートナーカレッジ」を設立し、2021年4月から開講しています。

本カレッジでは、将来の鹿島マイスターを育成する「テクニカルコース」と経営幹部候補を育成する「マネジメントコース」を設置し、自身の職種や担当工事だけでなく、現場や会社、さらには建設業界全体を俯瞰できる幅広い視野とリーダーシップを有する人材の育成を目指します。開講2年目を迎えた2022年度は、本社研修が開始されます。初年度の研修を踏まえ、更に充実した研修を行っていきます。



「鹿島パートナーカレッジ」実施の様子

	テクニカルコース	マネジメントコース
	鹿島マイスター候補向け	経営幹部候補向け
対象者	<ul style="list-style-type: none"> ● 原則、鹿島事業協同組合会員（鹿栄会会員、専属二次会社も可） ● 入社後3年以上、35歳以下（原則） ● CCUS[※]技能者登録（必須） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鹿島事業協同組合会員（一次会社のみ） ● 入社後3年以上、40歳以下（原則） ● CCUS[※]技能者登録（必須）

※ CCUS（建設キャリアアップシステム）：建設技能者の資格、社会保険加入状況、現場の就業履歴などを業界横断的に登録・蓄積するシステム。一般財団法人建設業振興基金の登録商標です。

生産力強化等に関する活動奨励制度

協力会社を支援する施策として、鹿島事業協同組合の組合員を対象に、当社の生産力強化につながる取組みに対し、2021～2023年度の各年度でその費用の全額または一部を補助する「生産力強化等に関する活動奨励制度」を創

設しました。奨励対象となった活動は、当社が継続的にフォローし、モデルケースとして協力会社に広く展開することによって、生産性向上と担い手確保に向けた取組みを促し、支援していきます。

「鹿島マイスター」と「新E賞」の運用状況

技能者の処遇改善に向けた取組みとして、建設業界では最高水準となる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。このうち、当社の施工に貢献した有能な技能労働者を選定する

新E賞については、2021～2023年度までの時限措置として、40歳未満の技能者を優先的に選定する若手枠を設定し、若手技能者のモチベーションアップや処遇改善を図っていきます。

「鹿島マイスター」と「新E賞」の運用状況

優秀登録職長手当制度「鹿島マイスター」		優良技能者報奨金制度「新E賞」
【スーパーマイスター】 マイスターから約100人を認定 (2022年度：127人) 日額4,000円を支給	【マイスター】 約500人を認定 (2022年度：407人) 日額2,000円を支給	年間約400人を選定 (2021～2023年度は若手枠を含めて増枠、2021年度：735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）の2021年度末の実施率は、前年度末と同水準の31%にとどまりました。大型工事の施工本格化に加え、新型コロナウイルス感染症の再拡大に備え施工を前倒しした現場や、ウクライナ情勢などの

影響による物流停滞に対し、工程を組み換えた現場があったことなどが要因です。引き続き、発注者・協力会社と協議のうち、適正な工期を設定するとともに、生産性の向上への取組みを更に推進し、全ての現場の週休2日実現を目指します。

▶ 安全

● 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技能者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。

2021年度は、国内工事において死亡災害2件を含む55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は0.65、休業1日以上については1.21となり、強度率は0.22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。

海外工事においては、安全管理水準の更なる底上げ・平準化を目的とし、特にアジアの現地法人を対象に「災害防止会議」を半期ごとに開催するなど、安全管理強化活動を推進しています。

● マネジメントシステム

「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とっています。

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[※]に基づき、安全衛生水準の継続的な向上を目指しています。

※「現場」「現物」「現実」の3つの現を重視すること

● 現場関係者の安全意識・危険感受性の向上

労働災害を防止するためには、「何が危険か」「どうなると危険な状態になるのか」を直観的に把握し、危害の程度や発生確率を敏感に感じ取る能力(危険感受性)を高めることが重要です。

これまで鹿島では、過去に当社の現場で発生した災害事例を題材にして、元請社員や協力会社の職長などが集まり、安全に特化した意見を出し合う「安全対話」を展開してきましたが、2022年度は安全法令の理解促進を目的として更なる内容の充実を図っています。

安全成績の推移

(年度)

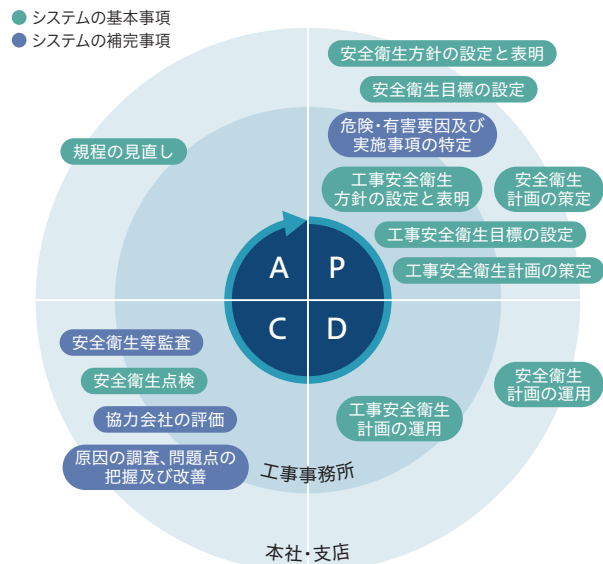
	2019	2020	2021	
度数率	休業4日以上	0.69	0.61	0.65
	休業1日以上	1.24	1.13	1.21
強度率	0.18	0.20	0.22	
災害件数	67	52	55	
延労働時間(百万時間)	97.62	84.80	85.11	
死亡者数	単体(国内)	2	2	2
	単体(海外)	1	0	0
	国内グループ会社 ^{※1}	0	0	0
	海外グループ会社 ^{※1}	0(2) ^{※2}	0(1) ^{※2}	0(0) ^{※2}

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である

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である
(注) 協力会社作業員を含めて計算しています。

※1 建設系子会社を対象

※2 ()内数値は、現地当局において、当社グループに責任がないとされた死亡事故件数



また、2021年度からは、災害を経験した社員の体験談を聴講したり、災害発生時の状況を体感できる危険体感訓練を実施することで、安全意識と危険感受性の向上を図っています。



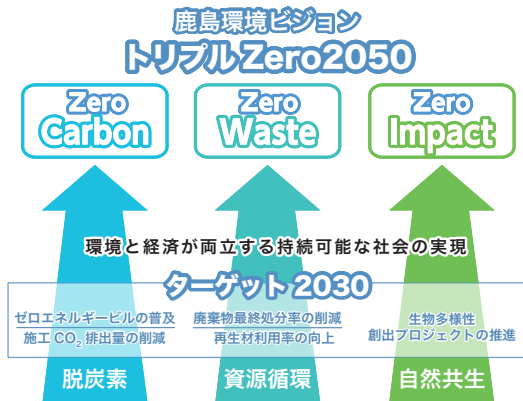
災害体験談を聴講



墜落・転落の衝撃体感訓練を実施

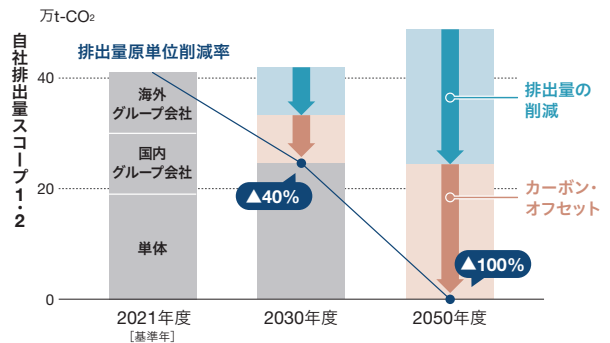
環境

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて



鹿島は2022年9月、鹿島環境ビジョン「トリプルZero 2050」を見直しました。新たなCO₂排出量削減目標として、2021年度比で2030年度に自社排出（スコープ1・2）を40%削減、サプライチェーン（スコープ3）では25%削減を設定し

CO₂排出量削減計画



ました。2050年度にはスコープ1・2・3でカーボンニュートラル（100%削減）を目指します。SBT（温室効果ガス排出削減目標に関する国際認証）の取得も計画しています。

トリプルZero2050（2013年策定、2022年9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	脱炭素社会 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	Zero Carbon 鹿島グループの温室効果ガス排出量（スコープ1・2・3）のZero Carbon（カーボンニュートラル）を目指す。	【全社共通】 全社の温室効果ガス排出量（スコープ1・2）の原単位を2021年度比で40%以上削減する（施工量一定として総量でも40%削減に相当）。スコープ3（カテゴリ1建材製造時、カテゴリ11建物運用時）については25%削減する。 【建築設計】 2030年度以降に新築する建物はZEB・ZEH水準を実現する。 ※ 2025年度以降の受注目標は、ZEB・ZEH水準が占める割合を50%以上とする。
	資源循環社会 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展した社会	Zero Waste 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。	●建設廃棄物の最終処分量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）での再生材利用率60%以上
	自然共生社会 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	Zero Impact 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。 有害物質の管理：予防的対応の徹底（特に汚染土壌、石棉）	●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
共通基盤		●技術開発 ●社内外への積極的な情報提供	

▶ 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。環境委員会（サステナビリティ委員会の下部専門委員会）のもと、土木、建築、環境、エンジニアリング、研究開発の5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、プラスチック、自然共生の4つの部会のほか、省エネ法（エネルギーの使用の合理化等に関する法律）対応などもワーキンググループを組織して活動しています。

グループ会社については、国内外のグループ会社のエネルギー使用量を調査し、特に排出の多い会社・事業分野を

把握することができました。

▶ 鹿島グループ全体でのCO₂排出量削減に向けて

鹿島グループ全体のスコープ1・2・3全てのCO₂排出量を把握しています。国内では、特に排出の大きなグループ会社とともに、具体的な削減策を検討しています。また、鹿島グループの売上の約3割を占める海外グループ会社についても、スコープ1・2・3を調査し、全体像を把握しました。

鹿島グループのCO₂排出量

	スコープ1・2	スコープ3
鹿島単体	19万t-CO ₂	675万t-CO ₂
鹿島グループ全体	42万t-CO ₂	1,033万t-CO ₂

▶ 施工のCO₂排出量削減に見える化と削減メニューの両輪で支援

鹿島は、施工のCO₂排出量を実態把握する環境データ評価システム「edes (イーデス)」を開発し、2020年度から国内の全現場で運用しています。一定期間のサンプリング調査でなく通年での全量把握が可能となり、トンネルなどの土木工事、オフィスビルなどの建築工事、あるいは新築またはリニューアルといった工事の種類、さらに基礎工事や竣工間際の内装工事といった工事の段階によるCO₂排出量の違いが見えてきました。

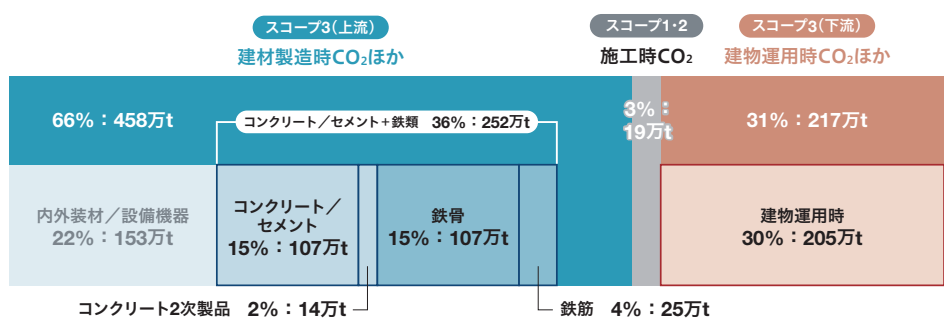
この「edes」で、各現場のCO₂排出量(エネルギー消費量)

の目標設定と見える化が可能となり、次の段階として、現場の特徴に合わせた削減メニューの選択・実施をサポートする環境活動支援システムを開発しました。これは、個々の現場における削減活動の経験・知見をデータとして共有し、全社的なPDCAにより活動のスパイラルアップを目指すものです。また、エネルギー消費量の削減量の試算も可能です。

今後は、更に高精度の予測と削減効果の提示により削減活動のフィードバックを行うとともに、脱炭素に向けた顧客の要請にも応えていきます。

▶ 自社の事業範囲の上流・下流(スコープ3)におけるCO₂排出量削減

2021年度の鹿島(単体)のサプライチェーンCO₂排出量



合計 694万t-CO₂

※ 建材製造時CO₂は、2021年度資材ごとの発注量×製造時CO₂原単位で算出
 ※ 建物運用時CO₂は、2021年度竣工の新築建物の運用時CO₂(設計値)×30年分

鹿島は建設現場でのCO₂排出削減に取り組んでいますが、サプライチェーン全体で見ると施工時CO₂(スコープ1・2)は3%で、建材製造時CO₂が58%、引渡し後の建物運用時CO₂が30%を占めています。鹿島は、建材製造時及び建物運用時CO₂(スコープ3)の削減にも取り組み、顧客からのサプライチェーンCO₂排出削減要請に対応しています。

建材製造時CO₂の多くはコンクリートと鉄によるものです。鹿島は2008年から環境配慮型コンクリート(▶ P.59「CO₂-SUICOM」など)の開発を手がけ、現場に適用してきました。鉄については、低炭素鋼材への置き換え・転換など利用拡大に努めることで、CO₂排出を削減しま

す。また、構造材や意匠に木質を採用することも、鉄やコンクリート、プラスチックなどの使用量の低減につながります。

ZEBなどの省エネルギー建物(▶ P.58)は、顧客の自社排出(スコープ1・2)となる建物運用時CO₂の排出削減に大きく貢献できるもので、鹿島の設計部門で特に注力する分野の一つです。引渡し後は、グループ会社である鹿島建物総合管理(株)のエネルギー管理ツール「EneMASTER®(エネマスター)」を用いた省エネルギー化支援などで、運用段階でのチューニングを行います。また、低炭素エネルギーを供給するなどのエネルギーサービス事業を通じて、顧客の省エネルギー化にも貢献しています。

脱炭素社会に貢献する環境配慮型建築

ZEB^{※1}の普及・拡大に向けた取組み

ESGやSDGsが企業活動において重要な位置づけとなるなか、カーボンニュートラル実現への貢献としてZEBを採用する企業が増えています。鹿島では、自社の拠点施設や開発物件でZEB関連技術の開発・導入を進め、運用後のエネルギーデータとあわせて、各種の室内環境性能値や居住者の快適性について測定・フィードバックすることにより、技術の確立と高度化を図ってきました。こうしたエビデンスに基づく技術の展開を通じ、省エネルギー建築であるとともに、安全・安心、健康・ウェルネス、知的生産性などに寄与する空間を創出できるのが鹿島の強みです。

2018年には、シンガポール国立大学をパートナーに環境・エネルギー分野での共同研究に着手し、カジマ・オーバーシーズ・アジア社の施工により「シンガポール国立大学デザイン環境学部4号棟」がシンガポール初のNet ZEBを達成しました。

国内でもZEBの評価・認証取得の動きが活発化しています。現在、ZEBには4段階の定義があり、これまでのオフィス中心から幅広い用途の建物でZEBの普及が進んでいます。当社設計施工の物件では、既にZEB Ready、Nearly ZEBの認証を複数取得しており（右表参照）、大規模な複合用途ビルにおいてもZEB Orientedの達成が見込まれます。2022年5月には「日東電工豊橋事業所総合事務棟」が高断熱外皮や高効率設備機器による省エネルギー化で61%削減、さらに太陽光発電設備の導入を加えて計105%のエネルギー削減を可能とし、Net ZEBを達成しています。

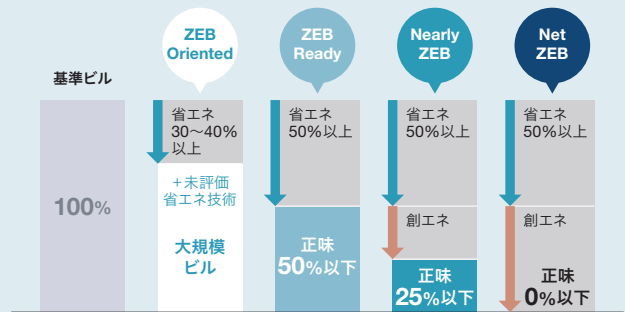
木造・木質建築の普及に向けた取組みとサービスの提供

鹿島では、森林資源の循環利用、建材製造時のCO₂排出削減を促進するために、木造・木質建築の普及に向けた取組みを推進しています。

2023年2月完成予定の「ジュテック本社ビル」（東京都港区）は、鹿島が開発した純木質耐火集成材「FRウッド®」を多層型建築物に初めて採用し、木造と鉄骨造を組み合わせたハイブリッド構造となっています。同ビルでの木材使用による炭素固定量約110t（CO₂ベース）は、計画地740m²の約4倍にあたる面積の杉林が50年間で吸収するCO₂量に相当します。

社有林の樹木を建材に活用するプロジェクトもスタートしています。現在建設中の当社社員研修施設では、宮崎県・清蔵ヶ内の社有林の針葉樹を使用したCLT（直交集成板）^{※2}を

ZEBにおける4段階の定義



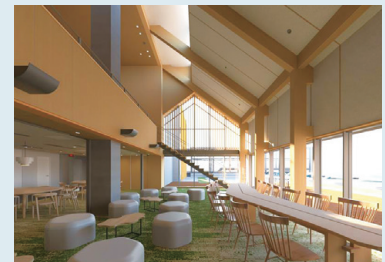
※ 経済産業省「平成30年度 ZEBロードマップフォローアップ委員会 とりまとめ」をもとに当社作成

ZEBには4段階の定義があり、国土交通省は2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、2030年以降に新築される建物はZEB水準の確保を必達としています。

当社の主な国内ZEB第三者認証取得実績

物件名	ZEB種類	用途	竣工（予定）
KTビル	ZEB Ready	事務所	2016年8月
Hareza Tower（事務所部分）	ZEB Ready	事務所	2020年5月
千葉商科大学付属高等学校	ZEB Ready	学校	2023年3月
ドミー南長崎アネックス（5階）	Nearly ZEB	共同住宅	2022年2月
ロジスティクスパーク市川塩浜II	Nearly ZEB	物流倉庫	2022年3月
日東電工豊橋事業所総合事務棟	Net ZEB	事務所	2022年10月

※1 Net Zero Energy Building：先進的な省エネルギー技術や自然エネルギー活用などにより、建物運用時のエネルギー収支をゼロにすることを目指した建物



当社社員研修施設 内観イメージ図

建物の耐震壁やユニット化した宿泊個室の建材として使用しています。鹿島がグループ全体で保有する森林は現在、全国に43か所、その面積は5,500haに及び

ます。今後、このみどりの資産を鹿島が手がける木造・木質建築に活用し、潤いのある快適でカーボンニュートラルな都市空間の実現を目指します。

※2 CLT（Cross Laminated Timber）：ひき板を繊維方向が直交するように積層接着した木質系材料

緑はつづく。想いはつづく。

GREEN KAJIMA

2022年3月、鹿島は緑化マネジメントのブランド「GREEN KAJIMA」を立ち上げました。「みどりのバリューチェーン」をテーマに、みどりに関わる様々な活動を展開していきます。

革新的カーボンネガティブコンクリートの汎用化への挑戦

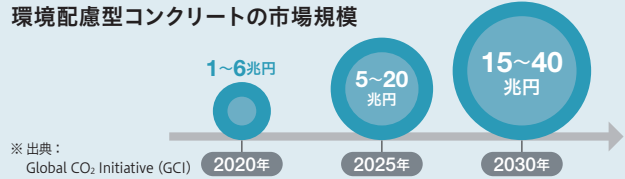
環境配慮型コンクリートの開発・適用

環境配慮型コンクリートの市場は、2030年までに世界で15～40兆円規模に成長すると見込まれています。

CO₂排出量を削減・吸収・固定する環境配慮型コンクリートには3つの技術があります（下表参照）。鹿島はこれまで、戻りコンなどの再生材を使用した「エコクリート® R³」、産業副産物を活用する「ECMコンクリート®」、CO₂を吸収・固定するコンクリート「CO₂-SUICOM^{※1}」、「エコタンカル高流動コンクリート^{※2}」など、様々な環境配慮型コンクリートを開発し、3種類全てに適用実績があります。

鹿島は、世界市場への展開も視野に入れ、環境配慮型コンクリートの実用化・高度化に向けた研究技術開発及びサプライチェーン構築を加速し、本格的な普及推進を通じて、脱炭素社会への移行に積極的に貢献していきます。

環境配慮型コンクリートの市場規模

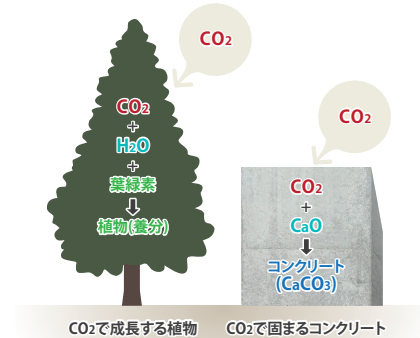


コンクリート分類	製品名	CO ₂ 排出削減	CO ₂ 吸収	特徴	クレジット取得実績
①セメント低減型コンクリート	エコクリートBLS、エコクリートR ³ 、ECMコンクリート	○	—	セメントの一部または全部を産業副産物に置き換え、CO ₂ 排出量を低減	○(注)
②CO ₂ 吸収コンクリート	CO ₂ -SUICOM	◎	◎	CO ₂ と反応する材料を配合し炭酸化養生によりコンクリート中にCO ₂ を吸収・固定する	—
③CCU ^{※3} 材料を配合したコンクリート	エコタンカル	—	○	CO ₂ を吸収させた骨材・粉体（エコタンカル）を利用したコンクリート	—

(注) 当社施設の「ドリーマー南長崎アネックス」において、ブロックチェーン技術を活用し、クレジットを取得

「CO₂-SUICOM」～植物のようにCO₂を吸い込むコンクリート～

「CO₂-SUICOM」は、セメントの半分以上を特殊な混和材（γ-C₂S）や産業副産物などに置き換えることで、コンクリートが固まる過程で内部にCO₂を大量に吸い込み固定します。CO₂排出量をゼロ以下に抑制する、究極の環境配慮型コンクリートであり、世界で唯一実用化されているCO₂吸収コンクリートです。「CO₂-SUICOM」1m³が製造時に吸収するCO₂の量は、高さ20mの杉の木が1年間に吸収するCO₂に相当します。更なる適用拡大に向けて、現在、供給体制やコスト面、場所打ちへの対応などの課題の解決に取り組んでいます。



TOPICS

現在、NEDO^{※4}の「グリーンイノベーション基金事業^{※5}/CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」において、鹿島らを幹事とするコンソーシアム^{※6}は、主に以下の技術開発を進めています。

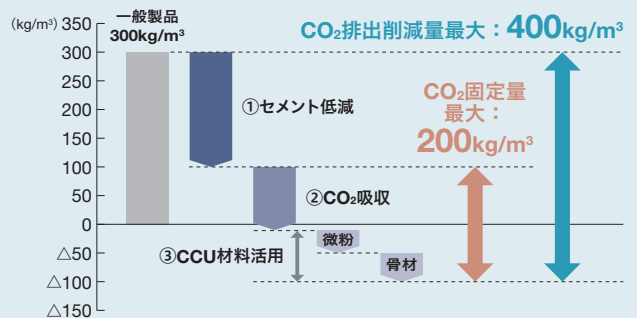
本プロジェクトを通じ、コンクリートにCO₂を固定化する独創的かつ革新的な技術開発を積極的に進めるとともに、一日も早くそれらの技術を社会実装し広く普及できるように、製造コストの低減にも積極的に取り組んでいます。

本プロジェクトの開発項目

- CO₂排出削減・固定量最大化コンクリートの開発
 - [1] CO₂排出削減・固定量を最大化できる使用材料の選定に関する研究開発
 - [2] CO₂排出削減・固定量最大化コンクリートの革新的固定試験及び製造システムに関する技術開発
- CO₂排出削減・固定量最大化コンクリートの品質管理・固定量評価手法に関する技術開発

本プロジェクトでは、上記の3つの技術を組み合わせ、CO₂排出削減・固定量の最大化を目指します。

各技術の組合せによる最大CO₂排出削減・固定量



※1 鹿島、中国電力（株）、デンカ（株）、ランダス（株）の4社で開発した技術 ※2 日本コンクリート工業（株）・鹿島が開発した技術

※3 Carbon dioxide Capture and Utilization ※4 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

※5 NEDOに2兆円の基金を造成し、官民で野心的かつ具体的な目標を共有したうえで、これに経営課題として取り組む企業等に対して、10年間、研究開発・実証から社会実装までを継続して支援する事業

※6 鹿島・デンカ（株）・（株）竹中工務店を幹事とする、民間企業44社、10大学、1研究機関からなる共同事業体

▶ 環境目標 3か年目標、2021年度目標と実績

	3か年(2021～2023年度)目標	2021年度目標	2021年度実績	
脱炭素	施工	CO ₂ 排出量原単位2013年度比26%削減 →2021年度比7%削減	2013年度比22%削減	2013年度比36.4%削減
	設計	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の脱炭素化に貢献するZEB化技術の深耕。ZEB、BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)などラベリング制度の活用推進強化 エネルギーマネジメント技術の深耕 	<ul style="list-style-type: none"> ZEB、BELSなどラベリング制度の活用推進強化(特にZEB Ready、ZEB Orientedに注力) 社内省エネ基準値(20%削減)達成と社内目標値(事務所系30%削減、商業系25%削減)の推進 エネルギーマネジメントの技術提案、IoTなどデジタル化技術活用やワークスタイル提案によるZEB推進 	<ul style="list-style-type: none"> ZEB20件(認証取得7件、取組み中13件) R&D活動、JOBにおける提案活動多数
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	汚泥を含む最終処分率2.4%
	設計	グリーン調達推進	グリーン調達4品目以上提案と実施設計図書への明示と採否最終確認	グリーン調達の推進:平均5.2品目の提案
自然共生		生物多様性優良プロジェクトの推進	生物多様性優良プロジェクトの推進 6件/年以上	生物多様性優良プロジェクト6件を選定 (建築5件、フロンティア1件)
		施工による自然環境への影響抑制 (特に有害物質、汚濁水の管理)	施工による環境影響抑制 (特に有害物質、汚濁水の管理)	有害物トラブル1件
共通基盤	研究開発	「トリプルZero2050」に貢献するため全社との連携を緊密にして、以下の目標を掲げて活動を継続する ●基盤研究開発の具体的な成果展開: 6件以上/3年	環境貢献技術開発件数:10件以上/年 (環境指定テーマ) 環境貢献技術展開件数:2件以上/年 (成果展開)	環境貢献技術開発 環境指定テーマ:16件 成果展開:7件
	エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> 社会情勢や顧客要求事項の変化への対応 各種化学物質の環境事故防止の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズの把握と「トリプルZero2050」への取組み方針を確認・推進 各種化学物質取扱いに留意し、環境リスク管理の徹底 排水処理技術を活用した受注活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 「トリプルZero2050」対応確認:4件 化学物質への対応確認:4件 プロジェクト参画:51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Zero2050」に基づいた技術の刷新、プロジェクトの創出	環境コア技術・サービスによるプロジェクトの拡大 ●重点4分野の取組み強化 ●次世代技術・プロジェクトへの取組み	<ul style="list-style-type: none"> 重点4分野での受注36件(新エネルギー4件、水環境施設1件、土壌29件、グリーンインフラ2件) 北海道水素利用プロジェクト実証事業を完了 地域スマートソーサエティ構想の検討を継続

▶ 2021年度のまとめ

2021年度は、3か年計画(2021～2023年度)の1年目で、活動はおおむね好調でした。脱炭素分野では、施工時CO₂排出量原単位は2013年度比36.4%削減(目標22%削減)と大きく上回って達成しました。資源循環では、汚泥を

含む廃棄物最終処分率3%未満の目標に対して、2.4%(汚泥を含む)でした。環境トラブルについては、重大な法違反はありませんでしたが、是正勧告を受けた事案が1件ありました。

▶ 2022年度取組み

●脱炭素

2021年度は、鹿島グループ全体のCO₂排出量の実態を把握できたため、基準年を2013年度から2021年度に変更

しました。3か年目標を排出原単位当たり2021年度比7%減、2022年度目標を3.5%減としました。

●資源循環

プラスチック資源循環促進法の施行に伴い、鹿島はプラスチック使用製品産業廃棄物の多量排出事業者としての責任が求められます。現場での分別促進によるリサイクル向

上に努めるとともに、使用済みのヘルメット、作業服の組織的な回収とリサイクルにも取り組んでいます。2021年度からは、プラスチック製胸章のリサイクルも実施しています。

●自然共生

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の枠組みが完成する2023年秋を見据え、鹿島は「生物多様性のための30by30アライアンス」と「企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)」に入会しました。鹿島は、環境長期ビジョンでゼロインパクトを掲げ、特に都市部での提案で生物多

様性の創出につながる「生物多様性優良プロジェクト」の認定を年度目標として活動してきました。今後は、OECM(民間取組等と連携した自然環境保全)の認定申請も視野に、ネイチャーポジティブの実現に取り組んでいきます。

気候変動関連の情報開示 (TCFD提言に沿った開示)

→詳細はWEBへ



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」「脱炭素社会移行への積極的な貢献」などを掲げています。2019年12月には、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を表

明し、気候変動課題をグループの主要リスクとして管理するガバナンス体制を構築しています。また、気候変動によるリスクと機会を特定したうえでその影響を明確化し、目標設定のもと取組みを強化しています。

ガバナンス	<p>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は、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」にて審議・決定します。その議論の内容を含めて、定期的に（年2回程度）取締役会に報告することとしており、特に重要な方針は取締役会に付議し、決定します。また、充実した議論と機動的なフォローを行うため、事業部門のトップや関連部署長をメンバーとする「環境委員会」を「サステナビリティ委員会」の下部専門委員会として設置しています。</p> <p>脱炭素に関する取組みは、中期経営計画（2021～2023）の重点施策に位置づけており、各部門の事業計画に組み込み実施するとともに、「サステナビリティ委員会」「環境委員会」においてPDCAサイクルを回し、更なる改善や新たな取組みにつなげています。</p>
戦略	<p>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・機会として特定しています。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・機会として特定しています。</p> <p>2021年3月に2°Cシナリオの設定を1.5°Cシナリオに見直し、2030年度における国内建設事業へのインパクトを試算しました。</p>
リスク管理	<p>環境に関する影響を、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、最終的には環境委員会にてリスクと機会を審議・決定しています。</p> <p>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、取締役会に年2回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。</p>
指標と目標	<p>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年度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。</p> <p>CO₂排出削減については、2022年に目標を見直し、施工中に発生するCO₂排出量（スコープ1・2）を2021年度比で2030年度までに40%削減、さらに2050年度までに実質ゼロ、カーボンニュートラルにすることを目標としています。</p> <p>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、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。</p>

リスクと機会、対応策

＋：P/Lへの正の影響
－：P/Lへの負の影響

分類	リスク・機会の項目	2030年度P/Lへのインパクト		対応策
		1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ	
移行リスク	政策			① 施工中CO ₂ 排出量削減活動の推進→「edes」（P.57） ② 低炭素建材の開発、導入促進→「CO ₂ -SUICOM」（P.59） ③ 再生可能エネルギー電力の確保
	炭素税によるコスト増加	---		
	増税による建設市場縮小	-		
	市場			① エネルギーミックスを踏まえた注力分野選択 ② 再生可能エネルギー施設的设计・施工技術開発→洋上風力発電施設（P.36） ③ ZEBの事業性・快適性の追求→ZEB（P.58）
CO ₂ 排出枠による事業の制限	-			
エネルギーミックス変化（化石燃料減少）	-			
物理リスク	慢性			① 省人化施工技術の開発→「A ⁴ CSEL」（P.35）
	再生可能エネルギー関連需要増加	++	++	
	急性			① 防災・減災、BCPIに関連する技術開発の推進 ② 独自の知見を加えたハザードマップの整備・活用 ③ 国土強靭化、建物・構造物強靭化に資する工事の施工
	ZEB市場拡大	++	+	
慢性	気温上昇による労働条件への影響	-	--	
急性	防災・減災、国土強靭化	++	++	
	災害危険エリアからの移転		-+	

社長・社外取締役対談

2021年から当社の社外取締役を務めている鈴木取締役と社長の天野が海外事業やガバナンス、ダイバーシティなどについて対談しました。



代表取締役社長
天野 裕正



社外取締役
鈴木 庸一

社外取締役就任一年を振り返って

天野 社外取締役に就任（2021年6月）いただき、一年が経過しました。就任前と現在の鹿島に対する印象の違いなど、ご感想を承りたいと思います。

鈴木 長らく外務省におりましたので、鹿島といえば、鹿島守之助氏と霞が関ビルディングの印象が強いです。“中興の祖”といわれた4代目社長の鹿島守之助氏は外務省の大先輩であり、外部からの視点や合理的な判断を会社経営に持ち込まれた方と存じています。霞が関ビルディングについては、いつも至近から眺めていましたが、日本初の超高層ビルということで、鹿島の高い技術力の象徴のように感じていました。

鹿島の社外取締役に就任してから一年が経ちましたが、取締役会に出席して、外からは見えなかった部分、例えば天

野社長がよく言われている働き方改革や人材育成、重層下請構造改革に対する強い思いや、安全を最も重要視した姿勢、取組みへの決意を感じています。

天野 霞が関ビルディングについて、外からの印象としてそう言っただけだと嬉しいです。超高層ビルや原子力、ダム建設など、その時代の要請に応える形での技術開発が鹿島のあり方の一つだと考えていますが、今は、成果物だけでなく、つくるプロセスも大切であり、デジタル化やDXの取組みにも注力していかなければならないと感じています。私を含め社内の役員は、外から鹿島を見た経験が少ないため、お客様などの外部の方々と接することで初めて気づくこともあります。鹿島の強みを客観視して社内で共有し、それを常にアップデートして、その強みを意識しながら事業活動に取り組みたいと考えていますので、ぜひ、鈴木取締役をはじめ社外取締役の皆さんのご意見を頂戴したいと思っています。

鈴木 以前から就任されている3人の社外取締役の皆さんは企業経営者としての経験が豊富であり、鋭い質問や厳しい指摘も多いので、そうした言動にも触発されています。古川取締役はガバナンス、坂根取締役は重層下請構造改革やバッドニュースファースト、齋藤取締役は事業ポートフォリオについて非常に熱心です。こうしたなかで、自分はどういう目線で発言すべきかを考えると、40年以上外務省におりましたので、海外の人からの日本社会の見え方なども含め国際的な視点から発言することを心がけています。この1年間、鹿島の取締役会に出席するなかで気づいたのは、鹿島の役員の方々、海外と国内の事業環境の違いをよく理解されているということです。私が以前駐在したシンガポールでも鹿島は目立つ存在でしたが、現地法人で働く皆さんも、海外における見られ方、海外の基準をよく理解していると感じています。このような“世界の常識”“世界の目”を国内建設業の変革にも活かしていただきたいと思います。

海外事業について

天野 鹿島グループの海外事業は近年、着実に成長し、今では売上高に占める割合も大きくなっています。そのため、会社の制度や品質方針、社員の育成についても、海外事業の拡大に対応したグローバルなシステムにしていかなければならないと思っています。

北米や欧州、東南アジアでの建設業は、日本の重層下請構造とは生産体制が異なりますが、その土地に根差し、現地の人々と協力しなければ成立しないという点は同じであり、各国のローカル性をよく理解することが重要です。これまで海外において多くの会社をM&Aし、買収後の適切な支援と管理によって、鹿島グループの会社として成長させてきました。鹿島本社からの出向社員と、現地の役員・社員がよくコミュニケーションをとってきた成果と考えています。シナジーを生むには、お互いのリスペクトとフレンドリーさが大切です。

鈴木 海外売上高をここまで拡大させるには、海外事業を成長させてきた多くの人材がいたわけですが、これからを担う若い社員をどう育てていくかが一つのチャレンジではないでしょうか。広い視野で、海外の価値観を理解し、共感を持ったうえでネットワークの強化が非常に大切で、今後の成長には不可欠だと思います。外交をするうえで我々が注意していたことの一例を挙げると、欧米の教育を受けた人たちは契約書やルールの運用に非常に厳格だということです。海外事業でやけどをしないためにも、若い人たちは特に厳しいリーガルマインドを持たせるような育成をしていくとよいと思います。



天野 確かに、日本社会は昔ながらの義理・人情や誠意を重んじる面があり、国際的な感覚ではリーガルマインドが不足しているかもしれません。海外の仕事では、現地の弁護士と協業する機会も多くなりますが、現地のビジネスや法律、ルールに精通したうえで的人間的な付き合いが重要になると感じています。年々、海外勤務を希望する若手社員が増えていて、海外でのマネジメントを経験して日本に戻り、キャリアアップを考える人が多くなっています。

鈴木 若い頃の2~3年の海外経験は、後々の10年分くらいに値します。感覚が若く敏感な時期に、外国人の考え方やルールの違いに触れることは重要です。

新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢の影響により、国際社会での価値観が急速に変わりつつあり、地政学的なリスクへの対応の重要性が高まっています。BCP（事業継続計画）を踏まえたインフラ整備も求められると思いますが、海外での土木事業については、どうお考えでしょうか。

天野 東南アジアのインフラは発展途上のため、今後、大きな市場になるとみています。ただし、ローカルの建設会社との競争で当社が受注するためには、我々の持つ高い技術力をどう発信し採用してもらうかを考えていく必要があります。現在、台湾で電力会社からシールド工事を受注し、施工していますが、ローカルの建設会社が持っていない鹿島の技術力を評価し受け入れてくれたことが受注につながったと考えています。今後も、我々の持つ高い技術力やソリューションを評価し受け入れてくれる案件はあると思いますので、海外での土木工事も徐々に増えていくとみています。

鈴木 アジアはこれから力強く発展していくと思いますので、それを支えるインフラというのは非常に大きなポイントです。

天野 シンガポールには技術研究所（KaTRIS）を置いて、知見を提供するビジネス展開を図っており、新たな拠点とし

て「The GEAR」を建設中です。シンガポール政府は海外企業の新しい技術や知見を国の成長に取り込もうする意欲が高いと感じていますので、彼らとの連携を更に深めていければ、アジア全域での新しいビジネス展開につながると思っています。

鈴木 シンガポールは、都市づくりなどの実証実験がしやすい国だと思います。実験をもとにシンガポールモデルをつくり、輸出しようという狙いもあると思います。うまく共創できれば、アジア各地での新しい都市づくりのニーズに応えることができると思っていますので、大いに期待しています。

取締役会、ガバナンス・報酬委員会について

天野 取締役会をはじめとした会議体の運営方法も、あらためて考えていきたいと思っています。

鈴木 取締役会は法定事項もありますし、決議しなければならぬ事柄が多くありますから、1つの議題で何往復も議

論を重ねることは難しいと思いますが、ガバナンス・報酬委員会では、社外役員の皆さんはかなり厳しい発言も含め、非常にいい議論がなされています。その緊張感が取締役会に持ち込まれることは、ガバナンス強化という意味では大いに機能しているのではないのでしょうか。

天野 少人数での議論は距離が近い分だけ厳しい意見もあると思いますが、厳しい意見であったとしても、温度と言いますか、思いが伝わってきます。

鈴木 取締役会でも、新しい世の中でどう取り組んでいくかということが議論になりますが、中長期的な方針や方向性、リスクマネジメントについてざっくばらんに話す機会をつくることは、今まで以上に必要になると思っていますので、そのような大局的なテーマにもっと時間をかけて議論していくとよいと思います。

ダイバーシティについて

天野 ガバナンス・報酬委員会で女性活躍について活発な議論をされていますが、海外で働かれた経験も踏まえて、ダイバーシティについてのお考えをお聞かせください。

鈴木 鹿島でも近い将来、社内からの女性役員や外国籍の役員が生まれるものと思いますが、多様な価値観が議論のなかに反映されるというのは、会社にとって非常に重要です。先日のガバナンス・報酬委員会で、女性の起用・登用の話題となった際に、女性がキャリアのなかで一番重要な時期と出産などのライフイベントが重なった場合にどうするかという議論に時間を割いたのは良かったと思います。また、パートナーの男性側の意識も改革しなければならないという議論もあり、それが社内に広がっていくのは非常に必要なことだと思います。

事務系の職場ならばある程度融通が利き、育児をしながら仕事ができると思いますが、設計や施工管理となるとやはり対面でその場になければならないことも多いため、今後どう補っていくのが女性活躍の機会を増やすのに重要だと思います。

天野 カジマ・ポーランド社では、女性だけで現場の施工管理を行っているチームがありました。朝早く出勤する分、16時に退社して、その後の時間を育児に充てているといった話も聞きました。諸条件が異なるにしても、いろいろな事例を研究していく必要があると思っています。



鈴木 苦勞し、工夫していることを直接聞くことは重要だと思います。外務省時代に、G7の高いレベルでの外交補佐グループがあったのですが、イギリスだけ1つのポジションに2人の女性が就いていました。その2人は、子育てをしながら2人で1つの仕事をしていたのですが、会議などにはどちらか都合がつく方だけが出席していました。しかし、その2人の間では完全なコミュニケーションがとれていて、どちらが出席していてもすぐに話が通じるような状態でした。そういった形で、子育ての時期であっても重責を伴う仕事に取り組み、その時期を乗り切るという知恵もあると思います。

天野 建設現場で2人をペアにして、同じ役割を持たせ、補完しながらやるのも良いアイデアかもしれません。ただし、どんなに親しくとも合理的に仕事を進めていくためには、十分な話し合いとお互いのルールが必要ですね。

先日、安全パトロールで横浜支店のトンネル工場の現場を訪れたのですが、そこに施工管理を担当する5人の女性社員がいました。これも一つの試みではありますが、女性グループをつくって、そのなかで補完しながら仕事をするのもよいかもしれません。

鈴木 現場に女性社員が1人であるよりは、2人でも3人でもいた方がうまくチームができると思います。複数名で業務を分担していた方が、特に家庭の事情がある場合には調整しやすいですね。

サステナビリティについて

天野 3月の取締役会で、サステナビリティ委員会の立ち上げを議論しました。働き方改革や人材育成、環境などサステナビリティ課題に対する鹿島の取組みについてどうお考えでしょうか。

鈴木 サステナビリティという言葉には、いろいろな意味合い、捉え方がありますが、フランス語では「長持ちする」という意味があります。陳腐化したり荒廃したりしない、何十年も持つような構造物、かつ地球環境にもやさしいというのがサステナビリティだと思います。資源の無駄遣いをしない、既にあるものを活かして、それに価値を加えることが重要です。まさに、鹿島はそれを実行していると思いますので、持っている技術力を発揮してほしいと思います。

天野 故・鹿島昭一相談役が「建設に関わるバリューチェーン、すなわち開発・エンジニアリング・設計・施工・維持管理を一体で提供できる会社を目指す」と言われていたが、



長持ちする建物を提供するというのは、今後、キーワードになるかもしれません。維持管理を前に持ってきた建設の考え方、言い換えれば、建物や構造物の維持管理の経験や知見からソリューションを発想することも重要だと思います。サステナビリティを我々のなかでしっかりと消化し、鹿島としてどのようなアウトプットを提供していくべきかを考えていきたいと思っています。

鹿島グループへの期待

天野 最後に、長期的な当社グループへの期待や課題などについて、ご意見をお聞かせください。

鈴木 鹿島は一本の芯の通った会社と感じています。昔から「進取の精神」で新しいことに取り組んでこられましたが、大きく変わる世の中でもぜひ発揮していただきたいと思います。持続的・循環型社会が求められる世の中ですから、長持ちするものをどうやって活かして、将来までずっと使い続けられるかという点で、技術開発を積極的に行っていただきたいと思います。また、海外展開についてはますます活発になると思いますが、今後のアジアのインフラニーズを考えますと、都市計画をつくるというソフトの面も含めて、取り組んでいただければと思います。

天野 はい、ご期待にお応えできるよう取り組んでまいります。今後も取締役会やそれ以外の場でも、会社の進むべき大きな方向性について議論させていただければと思います。本日はありがとうございました。

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

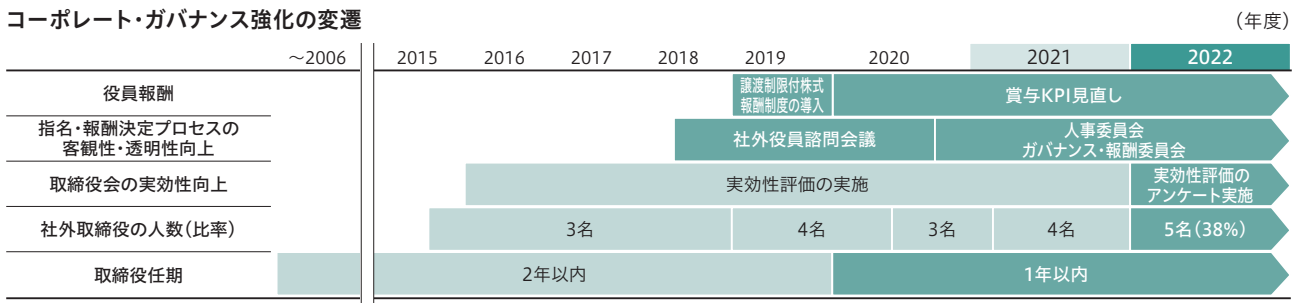
鹿島では、取締役会が経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行い、監査役が取締役の職務執行を監査する監査役会設置会社の体制を選択しています。

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。

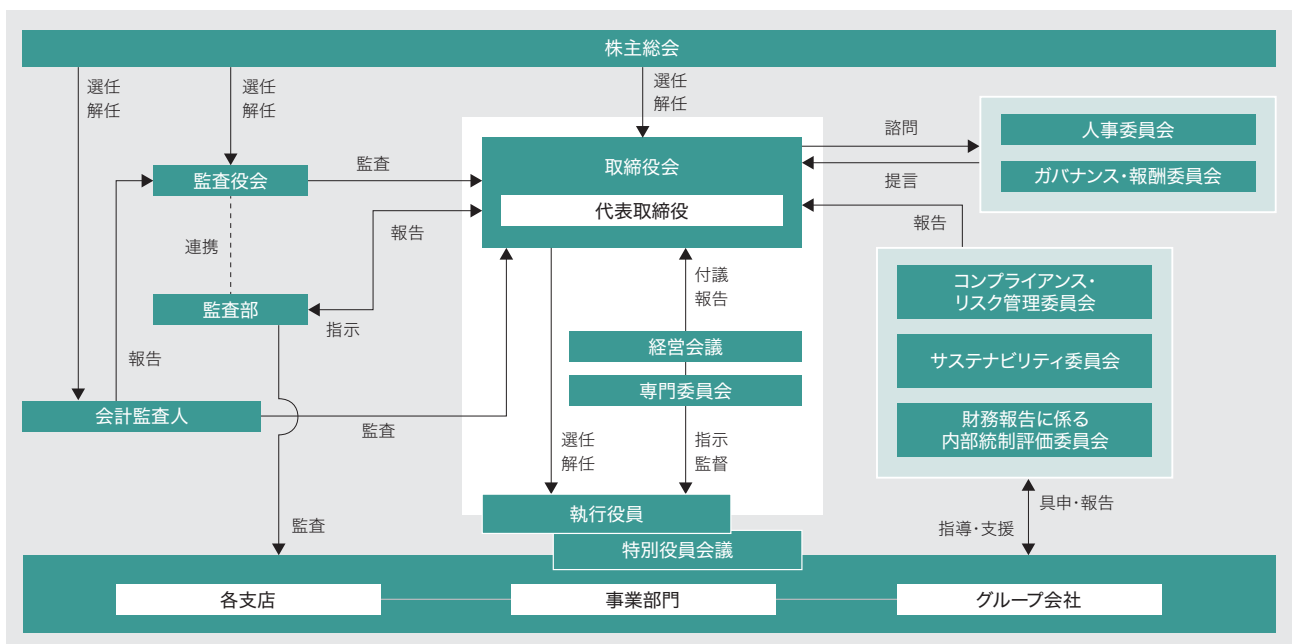
機関設計：監査役会設置会社

取締役 (うち社外取締役)	13名 (5名)
任期	1年
取締役会の開催回数 (2021年度)	14回
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)
監査役会の開催回数 (2021年度)	14回
執行役員制度の採用	あり
独立役員の数	8名

コーポレート・ガバナンス強化の変遷



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

「人事委員会」は、当社の社外取締役及び社長を構成員として、取締役などの人事について協議します。一方、「ガバナンス・報酬委員会」は、当社の社外取締役及び社外監査役を構成員として、取締役など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ます。両委員会ともに、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	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の構成や経営陣幹部の要件、指名方針 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● ダイバーシティについて
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
2021年度開催実績	3回	2回
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5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5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、8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。

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。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など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	11回/11回 (100%)	○		○	○				○
茅野 正恭	代表取締役 副社長執行役員 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	11回/11回 (100%)	○			○	○		○	○
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・監査部・安全環境部・ ITソリューション部管掌	11回/11回 (100%)	○	○			○			○
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 <small>社外 独立</small>	取締役	14回/14回 (100%)	○	○			○		○	
坂根 正弘 <small>社外 独立</small>	取締役	14回/14回 (100%)	○		○				○	
齋藤 聖美 <small>社外 独立 女性</small>	取締役	14回/14回 (100%)	○	○					○	
鈴木 庸一 <small>社外 独立</small>	取締役	11回/11回 (100%)					○	○	○	
齋藤 保 <small>社外 独立</small>	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。2021年6

月から2022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。

分析・評価方法

- ① 外部機関に委託し、全取締役、全監査役を対象にアンケートを実施
- ② アンケート結果、並びに取締役会に付議された議案の内容や審議時間などに関する定量的・定性的分析結果を踏まえ、過年度の提言・指摘への対応状況、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
- ③ 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、並びに人事委員会、ガバナンス・報酬委員会が適切に機能し、実効性が確保されていると評価した。

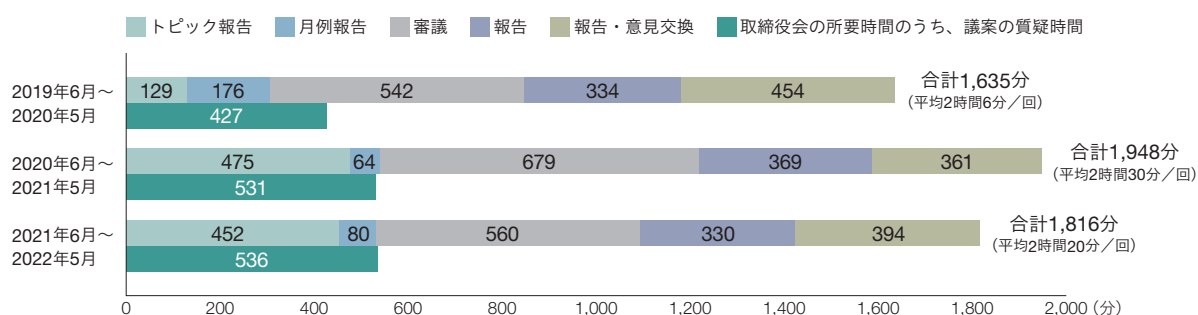
- 定量的・定性的分析結果、及び外部機関によるアンケート結果から、現在の取締役会の構成、運営、議論はおおむね適正であることが確認された
- 役員報酬制度の見直し、コーポレートガバナンス・コードへの対応、サステナビリティ委員会の設置など、社外取締役の意見が反映され、着実にガバナンスが向上している
- 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会、(社外取締役への) 取締役会の事前説明など、取締役会以外の場でも十分な議論が行われている

今回評価対象期間（2021年6月～2022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
- 各事業部門における中期経営計画（2021～2023）の進捗状況等について報告のうえ、十分な討議が行われたこと、また大型投資や新規事業への取組みに関するリスク管理について適切な情報提供がな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

開発事業に関する報告・議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の開発事業に関する方針の説明、投資計画の進捗状況の報告を実施
	<p>主な内容 国内開発事業の取組み方針（6月）、海外事業本部の取組み（7月）、投資計画の進捗状況（12月、4月）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リスク総量を適正水準に保つための新たなリスク管理指標を導入
情報セキュリティ体制や安全に関する分析結果の報告と議論の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ● 「サイバーセキュリティ対策」（8月）、「担い手確保と安全管理の取組み」（3月）を議題に取り上げ、報告・意見交換を実施
外部コンサルを活用した実効性評価の実施	<ul style="list-style-type: none"> ● 忌憚ない意見を引き出すため、外部機関に委託し、全取締役、全監査役を対象に匿名のアンケートを実施。アンケートは、取締役会の構成・運営・議論について、選択式（5段階評価）と自由記述の項目を設定

3. 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会について

- 人事委員会を3回、ガバナンス・報酬委員会を2回開催し、社外取締役を中心としたメンバーそれぞれの専門的知見や経験に基づき、毎回メンバー全員が発言し活発な討議が行われていることを確認
- 役員人事、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。また、ガバナンス・報酬委員会においては、ダイバーシティに関する議題を取り上げ、討議を実施

今後の課題

指摘された事項	
1	取締役構成の不断の見直し
2	取締役会における中長期的課題を含む討議の一層の充実（討議時間の確保・議論の活性化）
3	取締役会以外の対話機会の拡充（フリーディスカッション、現場視察など）

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。

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：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

2021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)	584	333	180	70	10
監査役 (社外監査役を除く)	57	57	—	—	3
社外役員	114	114	—	—	7

(注1) 上記業績連動報酬(賞与)の額は、2021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、2021年度において費用計上した、取締役8名に対する譲渡制限付株式報酬並びに海外居住となる取締役1名に対する金銭による代替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. 新しく取締役になつ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。
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か月以上の場合には算定額の満額を、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乗じる評価係数を210%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。

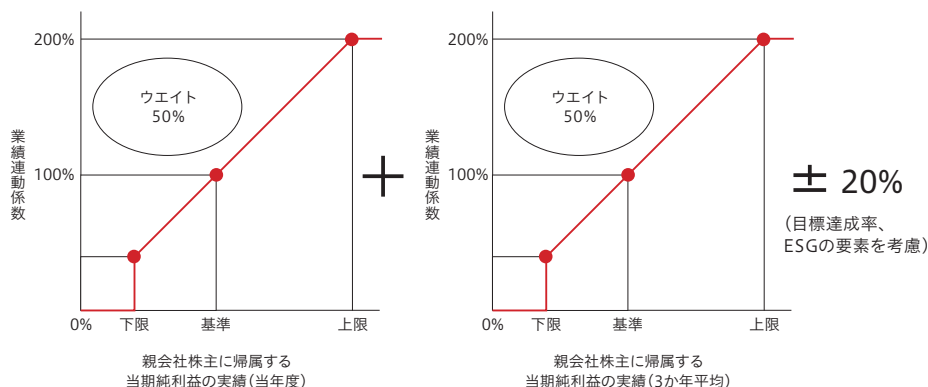
親会社株主に帰属する当期純利益の実績に連動する算定式とし、また目標達成率を考慮した加減算を行っているため、評価係数の目標は定めていません。

〈算定式〉

賞与額

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

※「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

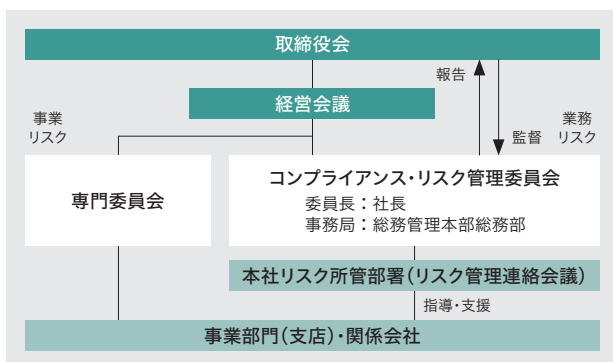
鹿島グループは、事業遂行上のリスクの発生を防止、低減するための活動を推進しています。新規事業、開発投資などの「事業リスク」に関しては、経営会議、専門委員会が事業に係るリスクの把握と対策について審議を行っています。法令違反などの「業務リスク」に関しては、リスクごとにリスク所管部署を定め、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長：社長）が鹿島グループのリスク管理体制の運用状況の把握・評価を行っています。さらに、リスク管理の方針及び重大リスク事案への対応などについて審議を行い、取締役会に報告し、取締役会はその運用状況を監督しています。

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

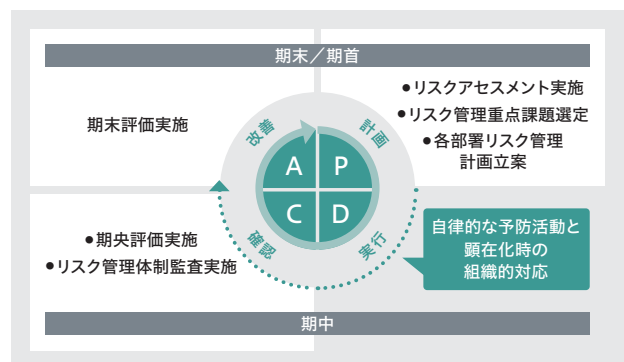
プライアンス・リスク管理委員会」に報告しています。なお、顕在化したリスク事案については、「コンプライアンス・リスク管理委員会」の事務局である総務管理本部総務部がグループの情報を一元管理し、対応状況を継続的にフォローしています。

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



リスク管理活動サイクル



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	目的等
海外事業運営委員会	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	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	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のある場合の対策の検討・報告を行う。
開発運営委員会	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	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	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。
事業投資等委員会	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業について、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、発生した事故の再発防止策の周知並びに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攻撃メールなどの脅威について、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、一般社団法人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おり、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。

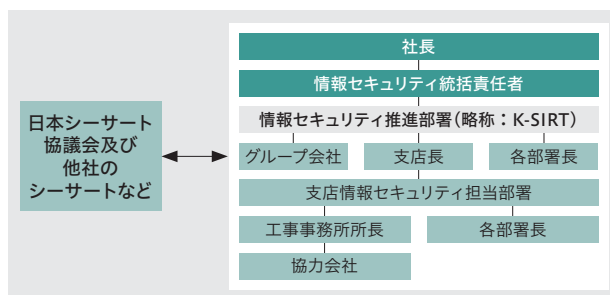
また、サイバー攻撃を想定した訓練を実施し、組織的な対応力や事業継続力の向上に取り組んでいます。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

【2021年度実績】

- 標的型攻撃メール訓練
・対象者：28,136人
- 情報セキュリティ e-ラーニング研修
・受講者：23,526人（うちグループ会社84社9,353人）
・受講率：100%

情報セキュリティ管理体制図



マルチハザード(自然災害・パンデミックなど)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に、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っています。

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、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。

持続的な成長を支える基盤－リスクマネジメント

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"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 変化する状況や市場動向を踏まえ策定した「鹿島グループ中期経営計画(2021~2023)」に掲げる諸施策を推進することにより、経営目標の達成と企業価値の向上を目指しています。 <p>▶ P.26~29 中期経営計画の推進状況</p>
建設コストの変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 <p>▶ P.38~41 建築</p>
保有資産の価格・収益性の変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売用不動産(当連結会計年度末の連結貸借対照表残高740億円)の収益性が低下した場合、賃貸等不動産(同2,192億円)及び投資有価証券(同3,558億円)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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発事業資産については、案件ごとに価値下落リスク等を把握し、その総量を連結自己資本と対比し一定の水準に収める管理を実施しています。 ● 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。中期経営計画期間においては、政策保有株式を300億円以上売却する方針としています。 <p>▶ P.30~33 財務本部長メッセージ</p>
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"> ● 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。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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 <p>▶ P.72~75 リスクマネジメント</p>
建設業の担い手不足に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 建設業界においては、建設技能労働者が減少傾向にあり、十分な対策をとらなければ、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 <p>▶ P.52~55 人権・サプライチェーン・安全</p>

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"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p style="text-align: right;">▶ P.76～77 コンプライアンス</p>
安全衛生・環境・品質リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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、環境事故、品質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。 	<ul style="list-style-type: none"> 安全衛生・環境・品質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、環境方針、品質方針を定め、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(COHSMS)」に準拠した安全衛生管理を行っています。 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。 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。 <p style="text-align: center;">▶ P.52～55 人権・サプライチェーン・安全 ▶ P.56～61 環境</p>
情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p style="text-align: right;">▶ P.72～75 リスクマネジメント</p>
取引先の信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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前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)	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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、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。 <p style="text-align: right;">▶ P.72～75 リスクマネジメント</p>

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、鹿島グループ役員・従業員の共通の判断基準となる「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

「コンプライアンス・リスク管理委員会」（委員長：社長）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、重要な事案は都度報告を受け、必要な対応や改善策を速やかに指示するとともに、その内容を取締役会に報告しています。

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が、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。

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。

【2021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7版）
- 企業行動規範e-ラーニング研修
 - ・受講者：23,217人（うちグループ会社45社9,475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、「あらゆる形態の腐敗防止の取組み」を支持しています。

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。

2020年4月、協力会社に対する強要の禁止や、協力会社からの供応・接待・贈答を原則禁止とする厳格な全社ルールを定め、徹底しています。

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。

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、同規程を満足する場合であっ

また、見積・発注条件として「鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン」の遵守を求め、協力会社と一体となった腐敗防止を含むコンプライアンスの徹底を推進するとともに、個別取引内容の審査・査定を厳正に行うことにより、協力会社の選定と契約に関する公正性と適正性の確保に努めています。

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、2021年4月にその対応に特化した「鹿島外国公務員等贈賄防止規程」を制定しました。また、行為類型ごとに具体的手順や判断基準を定めたガイドラインを整

ても、事前の交際費申請書の提出を義務づけ、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。

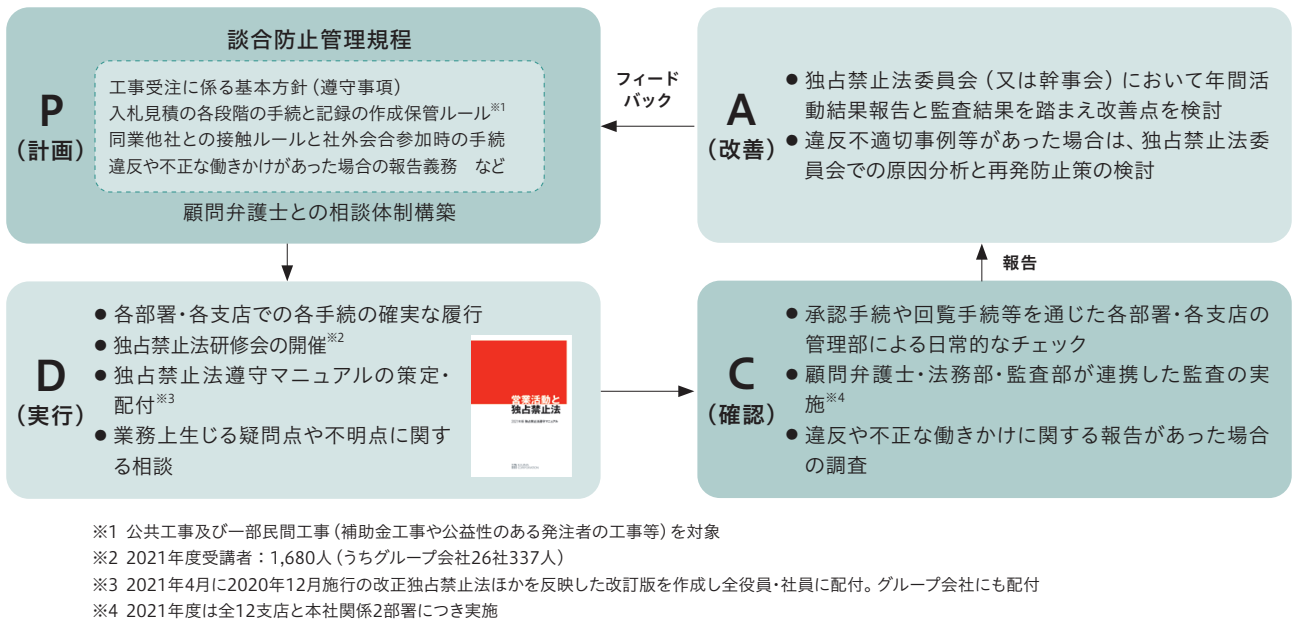
備しました。

国内外のグループ会社においても、当社に準じた規程、ガイドラインの策定に取り組み、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。



【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、東京地方裁判所に取消訴訟を提起し、審理継続中です。
- 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、「公益通報者保護法の一部を改正する法律」が2022年6月1日に施行され、事業者には「公益通報対応業務従事者を定めること」及び「事業者内部における公益通報に応じ適切に対応するために必要な体制整備」が義務づけられました。当社は内部規程の改正を行い適正に運用するとともに、改正に合わせてトップメッセージを発信し、関係者が安心して通報制度を活用し適切な通報を行える環境醸成と制度の実効性向上を図っています。

【2021年度 通報実績】14件

内部通報体制

