

Part 5

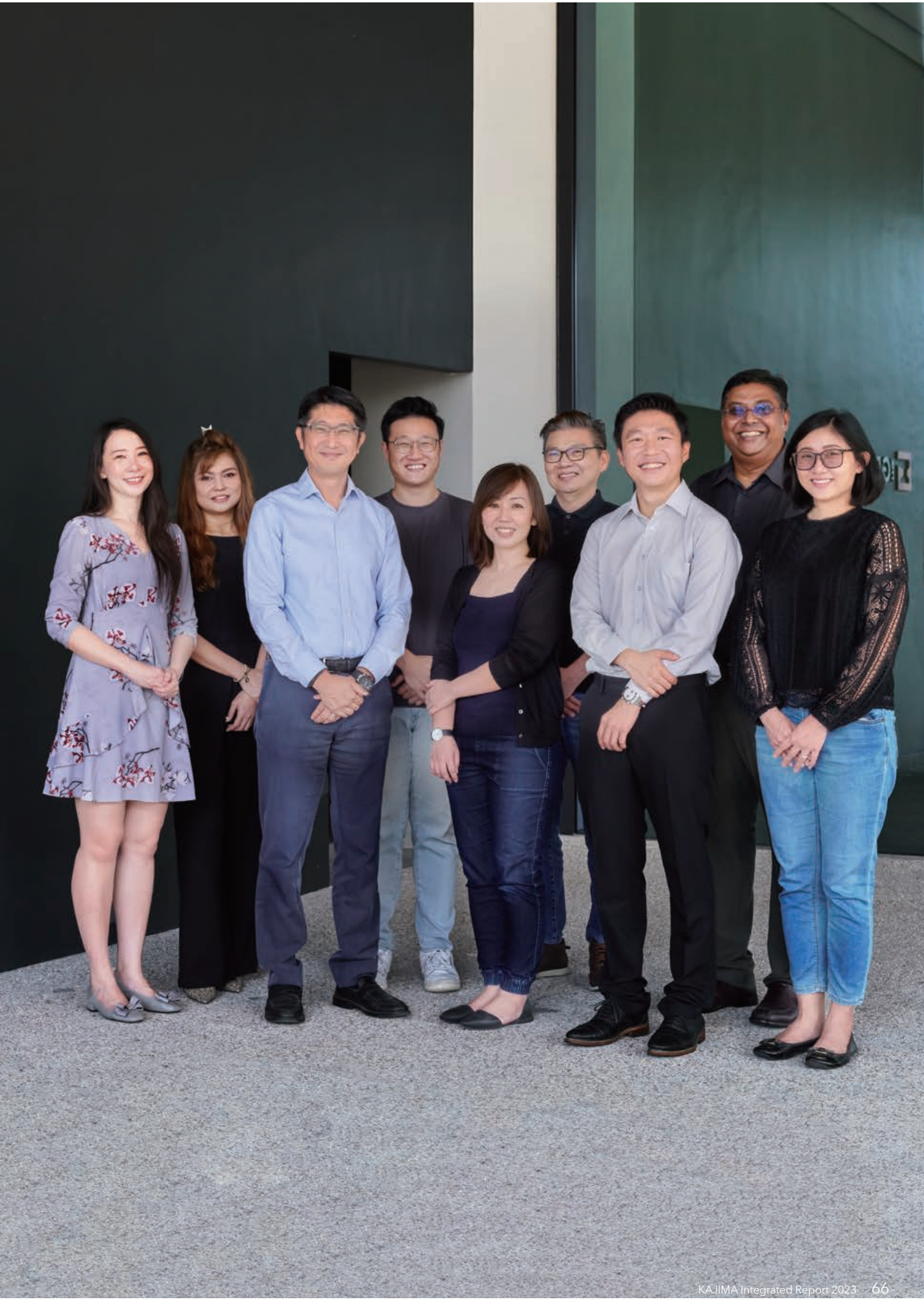
持続的成長を支える 基盤強化 —ESGの取組み

持続可能な地球環境のために
豊かさを分かち合う
暮らしと都市の実現を目指して。
「進取の精神」のもとに
人・技術・組織の強みを磨き続けています。

研究技術開発と知的財産マネジメント	67
Focus 未来基盤の強化	69
1 鹿島のDX	69
2 進化する制震技術	72
人材戦略	73
Focus 人的資本投資	77
1 新たな実務体験型研修施設	77
2 技能者の育成	79
3 建設現場の働き方改革	80
サステナビリティ推進体制	81
環境	82
品質	87
労働安全衛生	88
人権、サプライチェーンマネジメント	89
社外取締役対談	91
コーポレート・ガバナンス	95
リスクマネジメント	103
コンプライアンス	107
役員一覧	109

写真：シンガポールに開業した新たなイノベーションハブ「The GEAR」の社員たち





研究技術開発

価値創造の源泉としての「技術」

時代を越え、世代を越えて受け継がれる建物や土木構造物をつくるには「技術」が不可欠です。
鹿島の180余年の歴史のなかで培ってきた高度な技術で、人々の生活や活動の場を創造してきました。

ルーツ

- 1949年にゼネコン初の自社技術研究所を設立
- 創業以来、洋館や鉄道などの難工事に挑んできた技術立社の礎
- 柔構造、制震構造研究の第一人者（武藤清、小堀鐸二）を招へいた先見性

受け継ぎ育む

- 暗黙知の見える化・デジタル化で知恵や経験を伝承
- 国内外の大学・研究機関や有力企業、スタートアップ等、様々なパートナーとの共同研究・研究開発の推進
- 日本・シンガポール・米国のオープンイノベーションネットワークを活用した先端技術の探索

社会課題に対応する研究技術開発

鹿島は、1949年に技術研究所を開設し、優れた技術を開発することで困難なプロジェクトを実現し、社会や顧客からの期待に応えてきました。

近年は、これまでの社会インフラを実現するための技術開発に加え、新たな社会課題への対応という側面が強くなっています。例えば少子高齢化に伴う担い手不足のなかで、生産性・安全性の向上を図るためには、機械化、自動化による省人・省力化、無人化が鍵となります。これらの技術開発においては、AIやICT、更にはロボットなど様々なデジタル技術を導入しています。当社が開発した次世代建設生産システムA⁴CSELや鹿島スマート生産はその代表的な事例です。

R&Dが生み出す新たな価値

自社の研究所を中心とした技術開発の体制を整備することは、自ら新たな技術を開発するだけでなく、遠目の視野を持ち多くの先進的な技術を外部から取り入れる素地になっています。世界中のスタートアップ企業や大学、異業種の先進技術と、建設業の範疇を超えたオープンイノベーションを進めています。外部の知見も活用し、脱炭素をはじめとする環境負荷の低減、地球温暖化により激甚化する台風・豪雨などの自然災害を踏まえた安全・安心の実現、健康や幸福感といったウェルビーイングな空間の実現など、新しい多様な価値の提供に取り組んでいます。

R&D推進体制



新たなR&D拠点「The GEAR」

2023年8月にシンガポールに開業したThe GEARは、鹿島グループ全体のグローバルなイノベーションハブとして機能することを目指しています。2013年の技術研究所シンガポールオフィス開業以来培ってきた現地の大学・政府機関との連携だけでなく、日本やシリコンバレーなど世界の先端技術との連携による新たな価値の創造を推進していきます。



The GEAR（2023年8月開業）

知的財産マネジメント

鹿島は知的財産や無形資産を、新たな価値創造及び事業の持続的な成長を支える基盤として重視しています。これらを建設事業における競争力の強化と、オープンイノベーションなどの場面における共創を推進するツールとして活用することを意識しながら、創造・保護・活用及びリスクマネジメントに取り組んでいます。加えて、建設会社に特有の知的財産リスクの最小化を図っています。

知的財産活動の推進体制

経営層と各部門責任者をメンバーとする「知的財産推進会議」を年2回開催し、知的財産活動の運営方針の審議や、実施状況・結果報告などを行っています。同会議で策定した方針のもと、知的財産部とR&D部門、事業部門が連携し、知的財産活動を推進しています。

知的財産の創造・保護・活用

鹿島の研究開発成果は、土木、建築、環境など多岐にわたり、これらに加え現場からもアイデアが「創造」されます。それらを知的財産として「保護」し、事業への「活用」を図っています。当社の知的財産は、事業の収益や成長の原動力となり、オープンイノベーションの源泉にもなっています。

知的財産に関するリスクマネジメント

当社は、国内外の多くの現場で日々異なる工法、材料、装置などを用いて施工を行っており、幅広く様々な知的財産リ

スクが存在します。そこで、他社知的財産の監視・評価を行い、知的財産リスクの特定と低減、侵害や係争の未然防止に努めています。

知的財産教育の実施

社員が知的財産や無形資産の重要性を認識し、知的財産的な視点を取り入れて自らの業務を行うことができるように、充実した知的財産教育を実施しています。

定例研修	新入社員教育、職種別研修、選抜研修、知的財産検索研修 など
臨時研修	特定部門向け研修、グループ会社研修、法改正対応の研修 など

報奨制度及び社内表彰制度

職務発明に対して、出願報奨金、登録報奨金、実績報奨金を支給し、知的財産活動を促進しています。

また、社員の意識向上、知的財産活動の活性化などを目的に、2022年には知的財産に関する3つの社内表彰（社長賞）を新設しました。

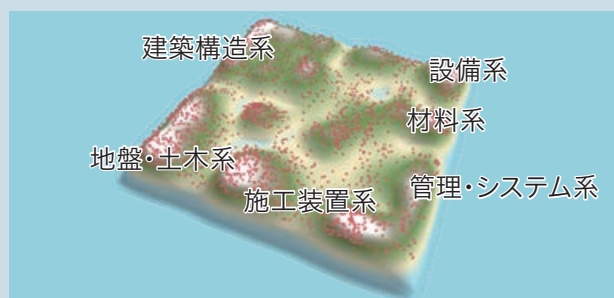
①知的財産業績貢献賞	事業に対する顕著な貢献のあった発明
②知的財産功労賞	知的財産の分野において後進育成などで長年貢献のあった社員
③知的財産奨励賞	知的財産の分野において将来が期待される中堅・若手の社員

TOPICS

IPランドスケープを活用した事業支援

事業戦略などの立案にIPランドスケープを活用する取り組みを進めています。知財情報を活用し当社の強みや弱みの分析、競争力の源泉となる重要技術分野の探索を行い、技術開発に関する会議などに情報提供しています。

各事業部門と連携し、市場情報などを踏まえつつ、知財情報の解析結果をもとに議論することで、中核事業の強化、新事業の創出、提携先探索などにつなげていきます。



IPランドスケープによる分析（PatSnapを用いて当社作成）

Focus ■ 未来基盤の強化 1 鹿島のDX

3つのDXを通じて、顧客と社会、建設業の課題解決を支える価値を創出

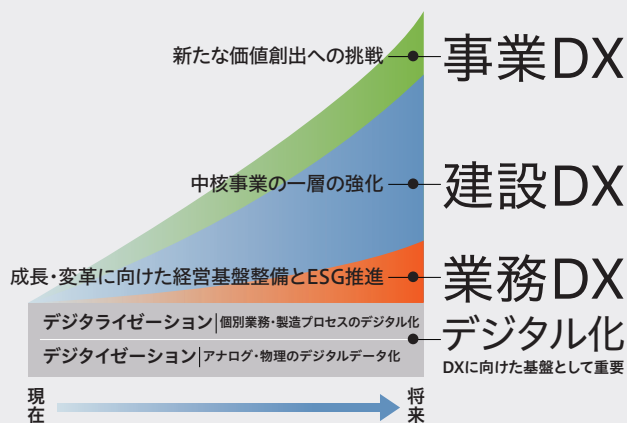
「鹿島DXビジョン」の実現を目指して

AI、ロボット、メタバースなど先端的なデジタル技術の登場やデータ中心社会の到来を背景とする社会・顧客の新たなニーズに応えるため、鹿島は「鹿島グループ中期経営計画（2021～2023）」において、研究開発及びデジタル領域に対する550億円の投資を掲げています。

2021年1月に設置した社長直轄の「デジタル推進室」を中核に、デジタル戦略の全社への浸透、各事業部門の一体的なDX推進に取り組んでおり、外部の企業や研究機関などと連携し、3つのDX「建設DX」「事業DX」「業務DX」の実現を目指しています。

「鹿島DXビジョン」と取組みの進展イメージ

鹿島DXビジョン
顧客・社会とデジタルでつながり、主体的に課題を発見・解決し
便利・快適・安全で、希望ある世界を創る



建設DX

生産性・品質・安全性の向上や担い手確保など建設業が抱える課題を解決し、魅力ある建設業をつくっていきます。

建築事業における「鹿島スマート生産ビジョン」や土木事業における「建設現場の工場化」、BIM/CIMによる建設バリューチェーン全般を通じたデータ連携に加えて、暗黙知のデジタル化による建設ナレッジの効率的活用など、次世代への知見・技術の継承にも取り組んでいます。

事業DX

鹿島グループの提供するハード（構造物）にソフト（デジタル）的な価値を付加し、新たな価値を創出します。

ウェルネス空間やカーボンニュートラルといった新たな価値を持つ“スマートビル”や、デジタルツインなどの先端技術を活用し、都市規模のリスク評価による安全・安心の提供と都市OSによるエリアマネジメントなどを実現させた“スマートシティ”へのニーズが高まっており、対応力を強化しています。



鹿島が考えるスマートビルのコンセプト

業務DX

喫緊の課題である働き方改革に対して、RPAやAI/OCRなどの活用による業務プロセス改革やリモートワーク環境の整備など“魅力ある働き方”の実現に取り組んでいます。

「鹿島DXビジョン」に向けた経営基盤の整備

デジタル人材の育成

人材育成については、全社員に対する基礎知識の取得とリテラシー向上を促すeラーニングから、データサイエンスを活用して現場でDX施策を実装できる高度デジタル人材の育成プログラムまで、建設とデジタルの知見を融合するための教育体系を強化しており、これまでに延べ5,000人を超える社員が受講しています。

DXに関わる技術開発、リスク管理

技術研究所を中心に、AIやロボットなどを活用した建設プロセス全体のデジタル化を進めています。大学などの研究機関やスタートアップを含めた外部の有力企業などとも積極的に共創し、オープンイノベーションを活用したDXを推進しています。生成AIやメタバースなどの最新技術についても、リスクへの対応を行いつつ、効果的な活用に取り組んでいます。

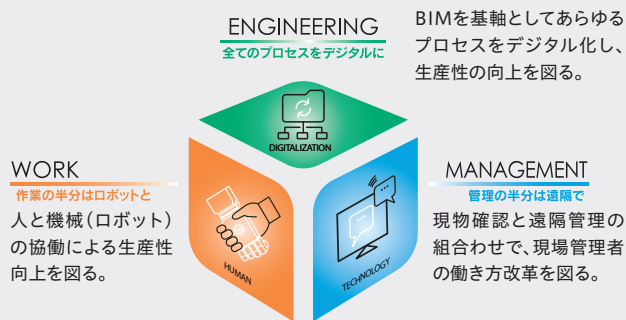
「DXの戦略的推進」に向けて:建築事業

基本戦略

鹿島スマート生産ビジョン

鹿島は2016年に溶接ロボットを実用化するなど、早くから建築工事の生産プロセス改革に取り組んできました。これらの成果を踏まえ、2018年には3つのコア・コンセプトを掲げる「鹿島スマート生産ビジョン」を発表。繰り返し作業や危険を伴う作業、自動化によって効率や品質が向上する作業などを対象に、ロボット技術や自動化技術の開発と現場管理手法の革新に取り組んでいます。

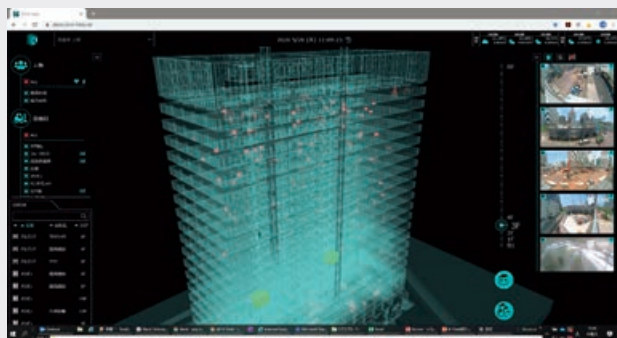
3つのコア・コンセプト



開発技術事例

3D K-Field

建物の企画・設計から施工、維持管理・運営までのプロセスで発生するすべての情報をデジタル・データ化し、BIMを用いて仮想空間上で施工現場や施設稼働の状況を再現するデジタルツイン。鹿島はこの技術を用いて、建設現場の資機材や作業員の位置データと設備の稼働データ、建築物の



3D K-Fieldの画面

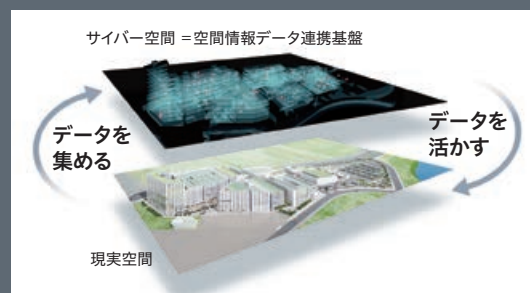
図面データを組合わせて、遠隔地から複数関係者が現場の様子や個々の設備機器の状況を詳細に確認できる建設現場遠隔管理システム「3D K-Field」を開発しました。

これにより、施工現場での活用のほかにも、竣工後のオフィス・病院などにおいて人の動きや建物設備の稼働状況の可視化、分析、改善が可能になることから、幅広い用途への展開を進めています。

デジタルツインを活用したスマートシティでイノベーション創出

鹿島など9社が出資する羽田みらい開発(株)が運営する大規模複合施設「羽田イノベーションシティ」は、スマートシティとしての様々な技術を社会実装しています。

施設運営では3D K-Fieldを適用。デジタルツインをリアルレベルで展開し、施設や自律走行バス、施設管理スタッフやサービスロボットの混雑・稼働状況を可視化するほか、収集したデータを解析して施設運営を効率化しています。



また、モビリティやロボティクス分野の先端研究・実証として、例えば、自動運転レベル4のバスの定常運行に向け、羽田イノベーションシティと羽田空港間の公道ルート運行の実証を重ね、800便以上の定常・無事故運行を達成しました。



自動運転バスの運行ルートと運行車両

「DXの戦略的推進」に向けて：土木事業

基本戦略

建設現場の工場化

「土木DX」では、仮想空間への「デジタル化・データ化」、フィジカル空間での「機械化・自動化」を進め、“建設現場の工場化”の実現を目指しています。

デジタル空間でのシミュレーション（デジタルツイン）とデータに基づく適時適切な意思決定（データドリブン）は、施工の正確性や効率化を加速させ、建設現場における機械化・自動化と多数のデジタルツール活用は、生産性や安全性の飛躍的な向上を生み出します。

これまでの技能労働者の経験値で成り立ってきた「定性的な」建設現場を「定量的な」システムに変革し、安全で効率的な未来のインフラづくりに取り組んでいきます。

開発技術事例

次世代建設生産システム「A⁴CSEL®」

次世代建設生産システム「A⁴CSEL」は、最適化された施工計画に従って自動化建設機械が自律・自動的に作業を行うため、最少人員で多くの機械を休みなく稼働させることが可能な世界初の建設生産システムです。省人化に加え、生産性・安全性向上、施工品質の安定化が期待できます。

成瀬ダム堤体打設工事（秋田県東成瀬村）に本格適用し、最盛期には5機種十数台が連携して自動化施工を実施。2022年10月にはダム堤体工事の月間打設量で国内最高を

A⁴CSELを構成する3つの技術

A⁴CSEL

- 技術01 汎用の建設機械を自動化改造
- 技術02 熟練技術者のデータとAIによる自動運転技術
- 技術03 最適な施工計画による生産性の高い稼働



記録しました。

現在、山岳トンネル工事への適用に向けて、「A⁴CSEL for Tunnel」の技術開発を進めており、神岡試験坑道（岐阜県飛騨市）において実規模施工試験を実施しています。

また、日本電気（株）と共同して合併会社「（株）KNC Planning」を設立し、自動化施工システムの社外への提供・普及・展開に向けた取組みを推進しています。

月面での無人施工へ向け—— A⁴CSEL for Space

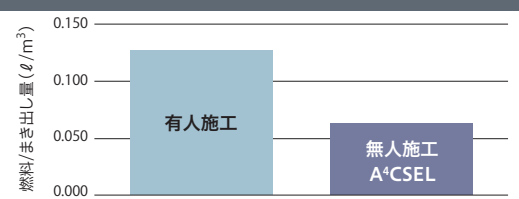
2016年から、宇宙航空研究開発機構（JAXA）と鹿島は、A⁴CSELを活用した宇宙探査の有人拠点建設の遠隔施工システムについて共同研究を推進しています。2021年には国土交通省主管の「宇宙無人建設革新技術開発推進事業」で、A⁴CSELを活用した「建設環境に適応する自律遠隔施工技術の開発」がR&D課題に採択され、鹿島は月面での自動運転と遠隔運転による遠隔施工を実現するため、月面環境での建設作業を仮想空間上で再現可能なシミュレーション・プラットフォームを開発する予定です。



CO₂排出量の抑制効果を確認

成瀬ダム堤体打設工事でのA⁴CSELの導入は大幅な省人化、打設量の増大に加え、建設機械の運転効率・精度が向上し、走行距離削減につながりました。CSG※まき出し作業1m³あたりの燃料使用量は有人運転と比較して約40～50%削減でき、CO₂排出量の抑制効果が確認されています。

※ CSG：現地材料（石や砂れき）とセメント、水を混合してつくる材料



CSGまき出し時の燃料消費量比較（最大と最小比較）

超高層ビルの“長周期地震動”に対応した 技術開発など、日本の制震技術分野をリード

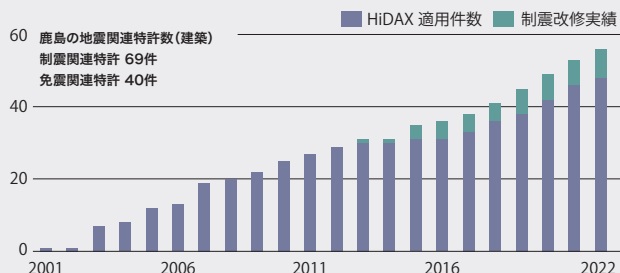
制震技術のパイオニア

鹿島は、地震国・日本において、制震技術で業界をリードしてきました。鹿島の主力制震装置「HiDAX®※1」は、オイルダンパ技術を応用した建物の揺れを制御する装置で、都市部を中心に、約60棟の超高層ビルに採用されています。2015年に開発した「HiDAX-R」は、建物の振動エネルギーを一時的に装置に蓄え、制御エネルギーに変換する画期的な技術を備えた世界初の振動エネルギー回生システムを搭載しており、一般型のオイルダンパの約4倍の制震効率を有しています。



制震オイルダンパ「HiDAX-R」

HiDAX適用件数(新築)と制震改修実績の推移



長周期地震動対策技術「D³SKY®」シリーズ

東日本大震災の際、首都圏の超高層ビルがゆっくりと大きく長く揺れ続ける「長周期地震動」が大きな関心を集めました。2013年、鹿島は既存超高層ビルの長周期地震動対策技術として「D³SKY(ディー・スカイ)」を開発。超大型のTMD※2と呼ばれる錘(おもり)をビルの屋上に設置して建物の制震性能を向上させる装置で、工事範囲は概ね屋上で済むため、テナントや眺望、有効床面積への影響が少なく制震改修できる点が特長です。

2022年8月に完了した東京・渋谷区の「恵比寿ガーデンプレイスタワー制震工事」には新たに開発した



多段積層ゴム式の「D³SKY-L」

「D³SKY-L※3」を適用。多段積層ゴム式の大規模TMD(錘重量450t)3基を連結させて大幅な省スペース化を実現するとともに、東日本大震災と同レベルの地震動に対して、建物の全方向の揺れが半減することを確認しました。

※1 HiDAX: High DAmpling system in the neXt generation

※2 TMD: Tuned Mass Damper

※3 D³SKY-L: Dual-direction Dynamic Damper of Simple Kajima stYle-Layered system(多段構成型のTMD)

鹿島の制震ブランドを支える技術開発者



技術研究所副所長 兼
建築設計本部プリンシパルエンジニア
栗野 治彦

入社以来30年以上にわたり、鹿島の制震技術の研究開発を担当してきました。2000年に誕生したHiDAXは、当時既存の制震装置の2倍に達する振動エネルギー吸収能力を実現し、六本木ヒルズ森タワーをはじめ多くの超高層ビルに採用されました。その後、制御機構に電力を使わないHiDAX-eや、世界初のエネルギー回生機構を導入した最高効率のHiDAX-Rを開発し、顧客の要望に合った技術を提供できるよう、バリエーションを拡張してきました。これは、D³SKYも同様です。

鹿島の強みは、豊富な施工物件から地震時のデータを収集し、技術開発にフィードバックできる点です。営業・設計・施工が三位一体となり建物に最適なオーダーメイドのサービスを提供できる点も自負しています。日本の制震技術は海外でも高く評価されており、制震の国際会議(世界構造制御会議)でもHiDAX-RやD³SKYは大きな注目を集めました。

(写真提供:朝日新聞社)

人材戦略

価値創造の源泉としての「人材」

業界の先頭を切って新たな領域に挑戦してきた鹿島には、社員に積極果敢な「進取の精神」が根づいています。知識と経験の融合により培われた鹿島のマインドを若い世代に継承し、最高水準の建物や構造物を生み出す人材を育成しています。

ルーツ

- 創業以来受け継がれる「進取の精神」
- 人道主義に基づく家族的な社風

受け継ぎ育む

- 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
- タレントマネジメントシステムの展開
- 次世代人材育成に向けた研修施設の拡充

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。時間外労働の上限規制適用を2024年度に控え、更なる業務効率化が求められるなか、成長を持続し競争力を強化していくために、社員一人ひとりが実力を高めて常に挑戦

を続け、個人と会社が互いにWin-Winとなる企業風土の構築を目指しています。

2030年にありたい姿「多様な人材が集う自由闊達な組織」の実現に向け、スピード感を持って「成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり」を推進していきます。

人材戦略の全体像



ともに | 多様な人材が協力しつつ切磋琢磨し合う仕組み

採用・人材確保

鹿島では、「長年にわたり培われた知識・技術・価値観、そして顧客からの信頼を継承し、鹿島の未来をともに創ることができるポテンシャルの高い人材を、安定的かつ継続的に確保する」ことを採用方針としています。中核事業である建設事業・開発事業を担う人材はもちろん、技術の高度化に適応できる専門性の高い人材、ビジネスのグローバル化や変化のスピードに柔軟に対応できる人材など、多様な人材を積極的に採用してきました。

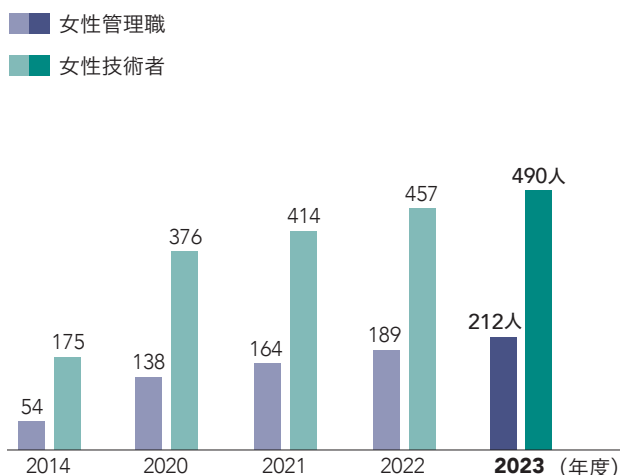
近年は、中長期的な事業規模や人員数の見通し、2024年度から適用される時間外労働の上限規制への対応なども踏まえ、新卒・キャリア採用ともに採用人数を増やし、事業の発展に不可欠な人材基盤を拡充しています。

ダイバーシティ&インクルージョン

多様なバックグラウンドと個性を持つ人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりを重視しています。

鹿島は、1999年の男女雇用機会均等法改正を機に女性総合職の採用を拡大し、2005年には採用対象職種を施工管理まで広げ、建設現場への配属を進めてきました。女性技術者の活躍に向け、2014年には、「女性技術者と管理者を2014年度から5年で倍増、10年で3倍にする」ことを目標として掲げ、2016年以降の新卒採用における女性比率は2割以上を継続しています。更に、女性社員の定着を図るため、

女性管理職・女性技術者の推移



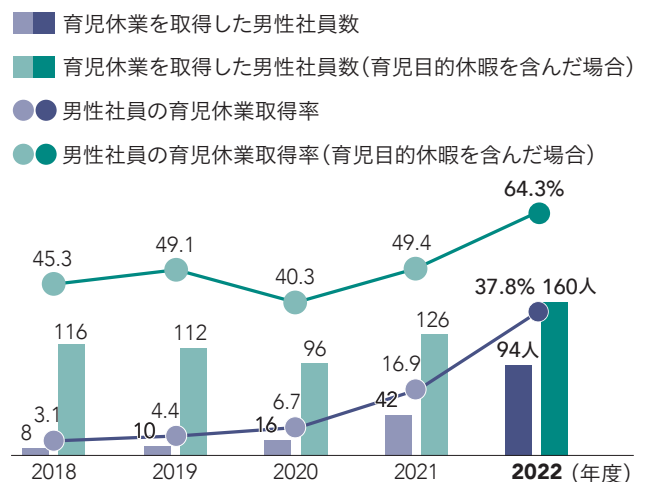
職種を超えたキャリア研修を継続的に開催し、ネットワーク構築の場を設けています。その結果、現在では当初の目標に対し、女性管理職については2021年度に達成、その後も継続して増加しています。女性技術者についても順調に推移し500人近くとなりました。

近年は特に仕事と育児の両立支援に向けた各種施策を推進しています。育児フレックス制度の拡充、「仕事と育児の両立研修」(育児休業を取得した社員とその上司が対象)の開催や社員同士の情報共有に向けた掲示板「育児関連コミュニティ」の運営に加え、2023年8月からは東京都内の社宅を活用し、乳幼児から小学生を対象とした一時預かりサービスの試行を始めました。

また、2022年10月には出生時育児休業(産後パパ育休)制度を新設。男性社員に対し育児休業取得を推奨した結果、同年度の男性社員育児休業取得率は37.8%、育児目的休暇の取得者を含めた取得率は64.3%と大きく上昇しました。引き続き、社内各部署に設置するワーク・ライフ・バランス担当窓口が積極的に支援し、育児休業を取得しやすい職場環境の整備を進めます。

ダイバーシティ&インクルージョンに関する啓発活動も継続しています。鹿島グループ全体を対象とした人権、ダイバーシティ&インクルージョン、ハラスメントに関するeラーニングを通じて、更なる理解促進を図るとともに、担当者向けには、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)に気づくための研修・ディスカッションの場を設けるなど、多様な人材が働きやすい職場環境の実現に取り組んでいます。

男性社員の育児休業取得人数/率の推移



つよく | 挑戦・成長し続ける自律的な個の確立、人材の機動的な配置の促進

能力開発

鹿島は、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性と、組織運営やプロジェクト推進に関するマネジメント力を兼ね備えた人材の育成に積極的に取り組んでいます。

新卒社員には、「入社後13年間は専門性を習得する重点育成期間」と定め、職場におけるOJT形式の教育とともにOFF-JT形式で年次別の集合研修を実施。若年層の確実な能力開発とキャリアメイクを丁寧にサポートしています。マネジメント層に対しては、社会情勢や職位に応じたマネジメント力の向上を意図した研修を階層ごとに実施しています。

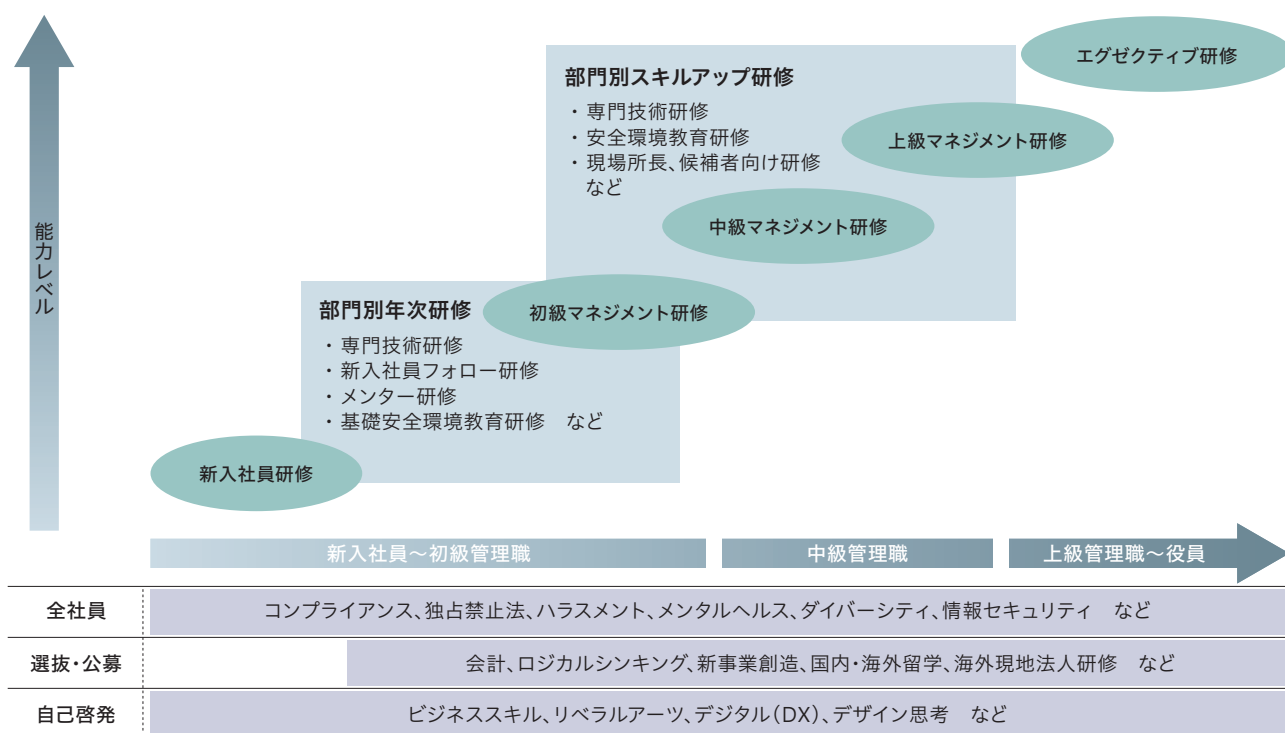
また、各種ビジネススキルやリベラルアーツ、DXなどに関する動画講義やeラーニングコンテンツ、国内外留学制度・語学学習支援を拡充し、多様化する社員の学習ニーズや学びへの自発性に応える環境整備を進めています。

タレントマネジメント

2020年に導入したタレントマネジメントシステムでは、社員が自身の経験やスキル、特技に関する情報を登録し、社員同士が相互に閲覧するほか、登録されたキャリア目標をもとに社員が上長と定期的に面談を行います。若手を中心に広がる就労観の多様化を的確に捉えるとともに、土木・建築分野における技術者の育成はもちろんのこと、新たな事業領域に挑戦する人材の発掘と育成、配置にもつなげる戦略的仕組みとして活用を進めています。

2020年度以降拡充してきた研修施設「KX-LAB」や交流施設「KX-SQUARE」等では、社員が自己研鑽を進めるための「気づき」を得る機会としてワークショップやイベントを定期的に開催しており、システムに登録された内容をもとに、興味関心のありそうな社員に参加を促しています。例えば「KX CAREER TALKS」では、育児休業を取得した男性社員や建設現場に勤務する技術系社員等、毎回設定された様々なテーマに興味関心を持つ社員に対し優先案内を行うことで、全国から100人近くの参加者を集め、活発な対話につなげています。

教育・研修体系図



しなやかに | 柔軟な働き方の推進などを通じた高い生産性の達成

働き方改革

鹿島は、社会構造の変化に適応し、多様な人材が活躍できる職場環境の構築を進めています。育児や介護を抱える社員が限られた時間でも成果を上げ、キャリアアップすることができる「柔軟な働き方」の実現を目指し、男性の育児休業取得やフレックス勤務活用の促進に加え、ベビーシッター利用時の補助制度を用意しています。また、出社とテレワークを組み合わせるハイブリッド勤務制度の導入にも着手しています。

喫緊の課題である2024年度からの時間外労働上限規制への対応については、2021年度からの3年間で準備期間と位置づけ、各部署・各支店において目標達成に向けたロードマップを策定。社長を委員長とする「働き方改革推進委員会」が中心となって取組みを進めています。

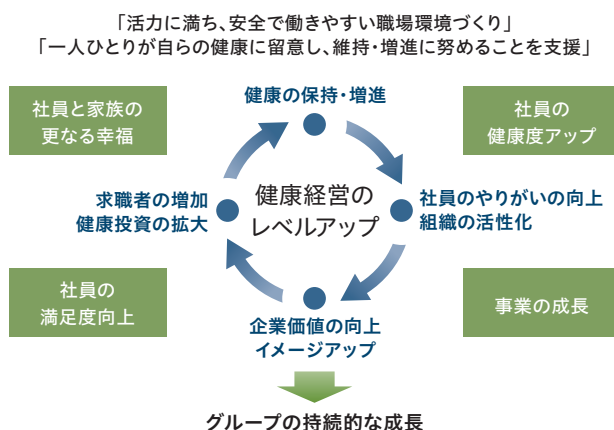
この時間外労働上限規制は「限られた時間のなかで成果を出す働き方への転換」の好機でもあります。現在、社内に蓄積された「経験知」や「暗黙知」をICTツールにより要素分解する「業務のデジタル化」を全社で進めています。これにより社員間の業務の引継ぎが容易となり、日々の時短や休暇取得はもちろん、育児や介護により時間的制約を受ける社員の多様な働き方の実現にもつながります。

健康経営

鹿島は、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います。社内の診療所では、心身の不調を訴える社員に対する「治療」に加え、保健指導などの健康保持・増進に向けた「予防医療」を積極的に展開しています。

また、ストレスチェックなどによって社員のメンタルヘルスケアにも積極的に取り組んでおり、2022年度の受検率は94.5%、総合健康リスクは82を記録しました。これらの数値は2017年の受検開始以来、同等レベルで推移しており、特に総合健康リスクについては全国平均100を下回る良好な数値を継続しています。

鹿島グループの健康経営サイクル



VOICE



育児の大変さを理解した 育休期間

北海道支店
上ノ国第二風力発電所 工事主任
長島 大介

私は第二子が生まれた2022年2月に1か月間育休を取得し、休暇中は主に第一子の育児を担当しました。理解のある現場であったため、業務に支障をきたさず休暇を取得できました。夫婦ともに不慣れな土地での出産でしたが、育休取得により、ミルクの時間など昼夜なく続く妻の苦労を知ったほか、子どもへの理解も進みました。この経験が今後も続く育児と業務の両立につながっています。



やればできる！ 大好きな建設現場で 働きながら育児

九州支店
(仮称)九勸博多駅前三丁目ビル
計画工事事務所 工事主任
中野 郁美

私は2021年に8か月間の産育休を取得し、今は建設現場で施工管理の業務に就いています。妊娠中は、上司や同僚と「妊婦でも現場でできる仕事」を一緒に考え、足場に上る業務などはなくしてもらいました。育休からの復帰後も、保育園への送迎ができるよう勤務時間を調整してもらったり、子どもが体調不良の時は所長・職員交えて業務を引き継いでもらうなど、育児をしながら大好きな現場で、“物づくり”に携わることができています。

Focus ■ 人的資本投資 1 新たな実務体験型研修施設

技術系社員の専門スキルと現場での判断力を養成する「鹿島テクニカルセンター」

机上のプログラムでは習得が困難な 知見・技術を学ぶ

鹿島は、就業者不足に対応しながら成長を維持していくために、「ともに」「つよく」「しなやかに」というコンセプトのもと、採用・育成・生産性向上に向けた様々な取組みを推進しています。その一つが、次世代の建設業を担う人材の育成強化に向けて整備している目的別研修施設です。

2023年4月にオープンした「鹿島テクニカルセンター」は、鹿島及びグループの建築施工・設備系社員を主な対象とし、施工品質の維持・強化を図るためのスキルを身につけ、「品質へのこだわり」を大切にする鹿島の精神を継承していく研修施設です。

この研修施設整備の背景には、“一品生産”という建設業の特性による技術系社員の育成の難しさがありました。施工管理の仕事は、建物の規模や用途、使用する技術や工法がプロジェクトごとに異なるため、大学の講義ですべてを習得するには限界があり、実務経験に頼るところがあります。

一方、OJTによる教育だけでは、配属現場によって習得できる技術やノウハウが異なり、同世代の社員間でも習得技術に偏りやばらつきが生じるという課題がありました。

「Feel & Think」をコンセプトに 現場での判断力を養成

そこで鹿島は、異なる施工条件・環境下にある建設現場のSEQDC（安全・環境・品質・工程・コスト）における多様な課題に対して主体的に考え、的確に判断して行動できるよう、鹿島テクニカルセンターを「Feel & Think」をコンセプトとした“体験を通じた気づき・発見・学びを得る”ことができる実務型研修施設として開設。人材育成プログラムにおいては、13年次までの社員を建築施工技術者としての判断力を習得するまでの養成期間と位置づけ、同センターで育成を図っています。

建築施工技術者の育成体系（入社13年次まで）

年次	1～5年次	6～10年次	11～13年次
ポジション	● 新入社員	● 職員 ● 工事主任	● 工事課長代理
習熟の過程	一般工事での施工管理担当者		小型工事での全体管理担当者
なにを身につけるか、 なにをするか	● ベースとなる現場（事務所、集合住宅、小規模工事、RN工事、RC・SRC・S）を経験 ● 一級国家資格取得 ● 躯体工事技術習得 ● 防水・躯体などに関わる設備技術習得 重点育成期間	● 小規模・RN工事を経験 ● 海外一次赴任経験（選抜者） ● 外装工事技術習得 ● 設備システム習得 ● 支店管理部門を経験	● 中規模工事を経験 ● 少人数現場を役職付きで経験 ● 設備工事技術習得 ● 現場損益管理を経験
	各年次本社集合教育（導入基礎、施工管理技術等） ※鹿島テクニカルセンターにて実施		
研修・教育	一級建築士資格対策教育	技術研究所研修（選抜）	管理者 マネジメント研修
	安全環境基礎教育	心を込めた物づくり研修 （カフェテリア式技術教育）	社員安全・環境 管理者研修
	支店内他現場見学研修		
	eラーニング （BIM教育、安全・環境、品質）		



現場を五感で体験できるトレーニングセンター

五感を研ぎ澄ませ、身体で習得する“建物まるごと現物教材”を特長とする施設内には、様々な工法や技術を使った実物の構造体を再現したトレーニングセンターが整備されています。ここでは、資機材の重さや材質を体感するところから始まり、足場や鉄筋、型枠を組み立てる現場施工体験、更にRCモックアップや検査用鉄骨に施された間違い探しまで、社員の知識・経験のレベルに応じて気づきや発見が得られるよう工夫されています。

現場・現物から得た疑問点や新たな着想は、トレーニングセンターに隣接するワークショップスペースで即座に議論することができ、テーマごとのワークショップや、全国の拠点から派遣された社員講師による講義なども開催されます。

MESSAGE

自らのスキルを能動的に高める意欲的な人材を積極的に支えていきます。

建設業に携わる人員が年々減少し、時間外労働の上限規制が迫るなか、施工現場の安全や品質管理の精度向上を図りながら労働生産性を高めていくことは、我々にとって重要な使命です。一方で、自らの成長に意欲的な社員ほど、“会社は自らのキャリアを自律的に追求するコミュニティ”という価値観が浸透していることから、企業としては、「学び」のコンテンツ提供もさることながら、「学び方」そのものを変えていく必要があると考えています。こうしたなかで、施工系技術者に対する集合研修はどうあるべきかを徹底して議論した結果、研修スタイルを「学び」の原動力である「気づき」に据え、“建物まるごと現物教材”を考案。自らのスキルを高める能動的な人材を惜しみなくサポートする施設を目指しました。こうして生まれた鹿島テクニカル

建築管理本部 専任部長
鹿島テクニカルセンター 校長
中地 啓



センターは「現場・現物・現実をしっかりと見て、的確に判断できる目」を適時・適切に養うことができる場になったと自負しています。今後も、主体性を持って成長を実感した技術者たちの自律的なキャリア形成を、タレントマネジメントシステム ▶P.75 などを活用して施工品質・生産性の更なる向上、新たな価値の創造へと結びつけていきたいと思っています。

新たな変革を生み出す2つの場を開設

KX-LAB

2020年11月、「気づき・学び・実践を通じた主体的な成長の場」をコンセプトに次世代リーダーを育成する「KX-LAB」を開設しました。ここでは、鹿島の未来を担う中堅・幹部層が集まり、ラウンジやカフェテリアで多彩なコミュニケーションが交わされているほか、ミーティングルームやカンファレンスホールではワークショップなど様々なイベントが開催され、新たな発想を促す場となっています。



コンセプトは「気づき・学び・実践を通じた主体的な成長の場」

KX-SQUARE

2022年5月には、部門・世代を超えてあらゆる社員が利用できる交流施設兼サテライトオフィス「KX-SQUARE」がオープン。多目的スペースやサテライトオフィス、リラックススペースから構成されており、社員同士が自発的に交流することで、好奇心を刺激し合い、部門や部署を超えた幅広い世代がつながる、新たな可能性を発見する場として活用されています。



KX-SQUAREで行われた「異業種交流型DXチャレンジプログラム」

Focus ■ 人的資本投資 2 技能者の育成

協力会社の技能者を継続的に育成 ——「鹿島パートナーカレッジ」

2つのコースで実践的なプログラムを実施

将来にわたって高い施工力を発揮し、安全と品質を確保し続けるために、優良な協力会社と連携した人材の計画的・体系的な育成・確保が不可欠となっています。

その具体的な施策として、2021年4月、協力会社組織である鹿島事業協同組合 ▶P.89 と連携し、“受入れ型”の研修制度「鹿島パートナーカレッジ」を開講しました。本カレッジでは、協力会社の技能者や後継者人材のキャリアアップに向けて、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、自社の職種や担当工事だけでなく、工事や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ています。

マネジメントコースでは、鹿島の先端現場を含む各分野に精通した社員による指導を受けるほか、提携先の各大学や教育機関で、建設全般から経営・一般教養まで幅広い講義や実習を受講します。

2022年度までの2年間で、所定の研修を修了したテクニカル・マネジメント両コースの計34名が卒業しました。

	テクニカルコース ——将来の「鹿島マイスター」を育成	マネジメントコース ——将来の「経営幹部」を育成
対象者	鹿島マイスター候補向け ● 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）	経営幹部候補向け ● 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）
概要	現場で働きながら支店が実施する座学や実技など短期・単発の研修を受講、3年以内で所定の単位取得を目指します。研修生や所属会社事業主・教育責任者からは、「技術力・安全管理・リーダーシップなどのレベルアップや業務改善に結びついている」と高く評価されています。	原則2年間にわたって、鹿島の総合職社員と同じ立場で、支店や先端現場で施工管理や実務を経験するほか、本社や提携教育機関において建設全般から経営・一般教養まで幅広い講義や実習を受講します。

※ 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。

協力会社の生産力強化支援と技能者の処遇改善を推進

鹿島は、2021年度から鹿島事業協同組合の組合員を対象に、生産力強化につながる取組みに対して、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」を運用しています。対象となった活動はモデルケースとして協力会社と共有することで、各社の生産性向上、担い手確保を促進、支援しています。

また、技能者の処遇改善に向けて、建設業界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。新E賞については、若手技能者のモチベーションアップと処遇改善を目的に、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ています。

優秀登録職長手当制度「鹿島マイスター」

スーパーマイスター	マイスター
マイスターから約100人を認定 (2023年度:140人) 月額4,000円を支給	約500人を認定 (2023年度:410人) 月額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 (2021～2023年度は若手枠を含めて増枠、2023年度:768人) 年間10万円を支給
--

“魅力ある建設業”の実現に向けて 働き方改革を加速

ICTを活用した生産性向上

“一品生産”という特徴を持つ建設業の現場では、施工管理を担う社員が様々な条件・環境下で多種多様な仕事を同時並行で進めるため、画一的な業務の合理化が難しいという課題があります。

課題解決に向けて、全社的に取り組んでいる時短活動と生産性向上の施策を更にレベルアップしていくために、社長を委員長とする「働き方改革推進委員会」を設置。現場の状況をモニタリングしながら、必要な施策・支援を実施しています。

例えば、社長直轄のデジタル推進室が拡大を加速させている「業務DX ▶P.69」の領域では、ICTツールを活用したデジタル化、標準化により、長年蓄積してきた施工に関するノウハウや知見を見える化し、社員が様々な施工計画・検討に費やす時間の短縮を図っています。また、広域な現場では、リモートで関係者との会議が可能なサテライトオフィスの設置や、WEBカメラによる遠隔での出来高確認により、移動時間を削減する施策などが具体化しています。

更に、現場サポートを専業とする(株)One Teamを設立し、検査対応や現場のITインフラ整備を支援するなど、汎用的な業務の外注化により社員の負担軽減を進めています。

週休2日実現に向けた取組み

2024年度から、元請だけでなく協力会社も時間外労働上限規制を遵守する必要があることから、現場の週休2日(年間104閉所)を実現することが必要不可欠となっています。また、若手の入職者を増やすためにも、報酬に加え、休暇を取得しやすい環境を整えることが求められています。

2022年度の鹿島の建設現場における週休2日の実施率は、高い建設需要に伴う繁忙や発注者の要望に則した工期設定などにより、前年度と同水準の32%となりました。

協力会社を含めた建設現場の働き方改革の実効性を高めていくためには、施工会社の自助努力だけではなく、長時間労働や人手不足などに対する発注者の理解促進も欠かせません。そこで、鹿島は(一社)日本建設業連合会で作成している、「適正な工期の確保」や「発注者の責務」に関する基準を周知していくためのパンフレットを活用し、発注者等に建設業の状況を説明しています。鹿島は、これからも建設会社としての社会的使命を果たすために、生産性向上への取組みや協力会社との連携による強固な生産基盤を維持するとともに、建設業の持続的発展も念頭に、発注者、設計者などへの理解を求めています。

スマート工事事務所における働き方改革

鹿島スマート生産ビジョンのモデル現場である「(仮称)大宮桜木町1丁目計画」は、ITを活用して様々な機能を備えた“スマート工事事務所”です。3連マルチプロジェクトを使った現場情報の投影による遠隔でのモニタリングや、デジタル推進室の提案により、現場事務所としては珍しい等身大サイズの画面を活用した現場と事務所の社員間をつなぐコミュニケーション環境を実現しています。このほかにも、同事務所ではRPA(Robotic Process Automation)を用いて業務の自動化を図るほか、図面を含めた書類のペーパーレス化を実現。生産性向上と働き方改革の両立を図っています。



デジタルツールを活用し現場と事務所の移動時間を削減

サステナビリティ委員会

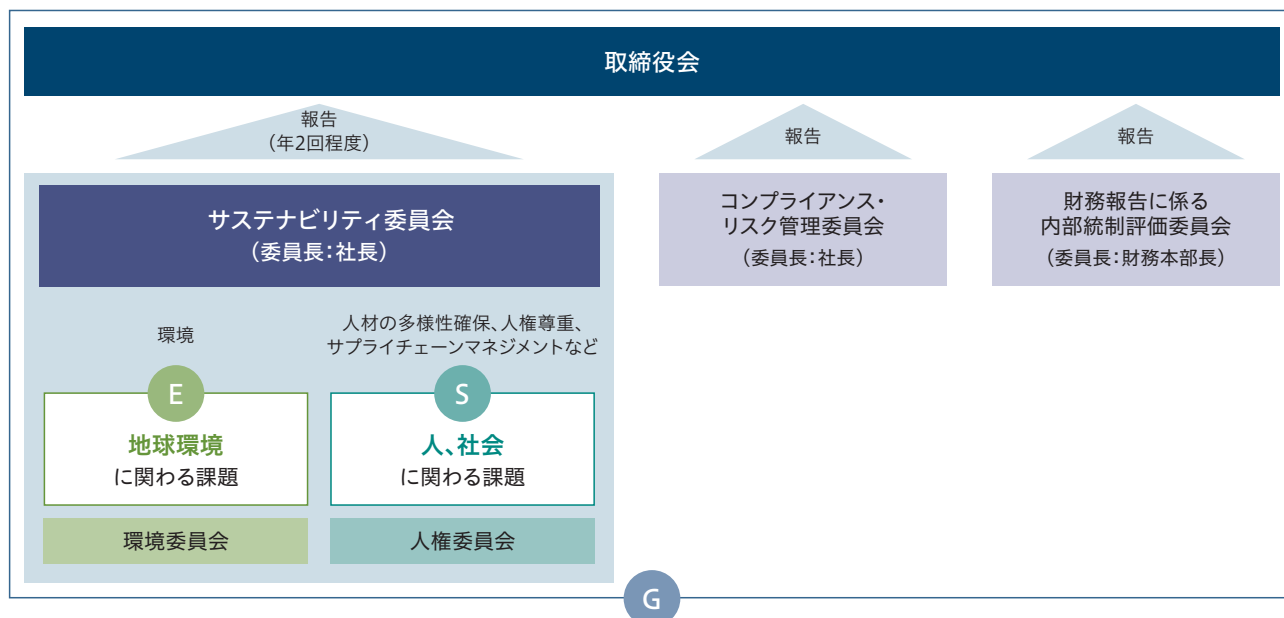
グループ全体のESG経営へのコミットメントを高め、企業価値を向上させることを目的として「サステナビリティ委員会」を設置しています。

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、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の機能を担い、定期的に取り締役会への報告

(G)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。

サステナビリティ関連を含めたリスク管理については、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、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しています。▶P.103

推進体制



2022年度開催実績

委員会開催回数:4回 取締役会報告回数:2回

2022年度の主なテーマ

テーマ	内容
脱炭素	● SBT認定取得に向けたCO₂削減目標見直し ● 2022年度のCO₂排出実績を踏まえた2023年度削減方針(重点対策工事の抽出と排出抑制、支店別目標の設定)の決定 ● 国内工事を対象としたインターナルカーボンプライシング導入の検討
人的資本、ダイバーシティ	● 総合職採用における女性比率、男性育児休業・育児目的休暇の取得率等の目標設定 ● 目標達成に向けた取組みの進捗確認
担い手(建設技能労働者)の確保	● 担い手確保、サプライチェーンの維持強化策(鹿島パートナーカレッジの運営、建設キャリアアップシステム(CCUS)の普及促進等)の進捗、今後の取組方針の確認 ● 重層下請構造改革、4週8閉所(年間104閉所)推進の進捗、今後の取組方針の確認

鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050

鹿島は、2023年6月に鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050のうち、脱炭素に関わる目標値を一部見直しました。2050年にカーボンニュートラル(スコープ1・2・3)を実現すべく、2030年度におけるグループ全体のCO₂排出量を、スコープ1・2では2021年度比42%以上削減としました(スコープ3の目標は変更ありません)。



鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050(2013年策定、2023年6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“ZeroCarbon”(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 42%以上削減 する(施工量一定として総量でも42%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%以上削減 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)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。	●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	有害物質の管理:予防的対応の徹底(特に汚染土壌、石棉) ●技術開発 ●社内外への積極的な情報提供	

2022年度のまとめ

鹿島建設単体の環境活動は3か年(2021～2023年度)及び年度目標で管理しています。2022年度の施工時CO₂排出量原単位は、2021年度比3.5%削減目標に対して14.9%増加しました。これは複数の大規模工事においてCO₂排出が大きい工程を迎えたことが要因の一つと考えられます。資源循環では汚泥を含む最終処分率が3%未満の目標に対して2.7%でした。また、自然環境に影響を及ぼす環境トラブルはありませんでした。

▶詳細は環境データ集2023をご参照ください

https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/pdf/data_report2023.pdf

SBT認定取得

2023年7月、鹿島グループの2030年度CO₂排出量削減目標が、SBT(Science Based Targets)の「1.5°C水準」として認定されました。

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、部門横断的な課題は環境マネジメント、施工環境、資源循環、自然共生などの部会や、ワーキンググループを組織して活動しています。

Zero Carbon | M+3R®でサプライチェーン全体のCO₂排出量25%削減を目指す

建設物のライフサイクルのなかでは、多くのCO₂が排出されます。コンクリートや鉄など建設資材の製造時には多くのCO₂が排出され、工事現場で使用する重機の燃料や電力もCO₂を排出します。顧客に引き渡したあとは長きにわたり使用され、この期間にも多くのCO₂が排出されます。

建設会社として直接的な責任があり、削減努力を反映しやすいのは施工時CO₂(スコープ1・2)ですが、ライフサイクル全体でみると2~3%にすぎません。

一方、建物所有者にとっては建物運用時のCO₂排出は自社の排出となり、期間も長期にわたることから、運用時の脱炭素は大きな課題です。

炭素は大きな課題です。

鹿島はスコープ3である建設資材製造時、建物運用時も含め、2030年度に2021年度比で25%削減する目標を設定しています。具体的には、低炭素建材の開発や、ZEBなど徹底した省エネ建築の提案などで削減を推進します。また、社内に部署横断組織「カーボンニュートラル対応タスクフォース」を結成し、「M+3R」—Monitor(測る)、Reduce(減らす)、Replace(置き換える)、Remove(吸収する)の4つの脱炭素手法を総合的に組合わせた提案を行い、建設サプライチェーン全体の脱炭素を目指しています。

カーボンニュートラルに貢献する4つの脱炭素手法「M+3R」

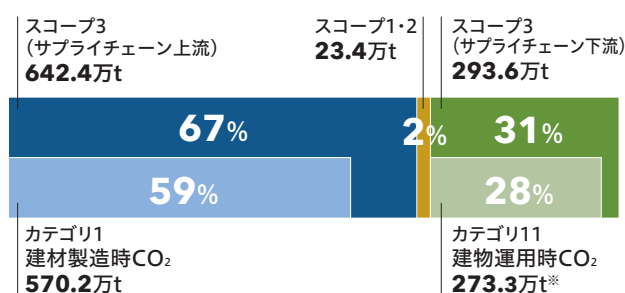
	測る Monitor 	減らす Reduce 	置き換える Replace 	吸収する Remove 
スコープ3 (サプライチェーン上流) 建材製造時など	● コンクリート製造・運搬時のCO₂排出量算定プラットフォーム ● 個別工事の建材CO₂排出量算定	● 現場物流の効率化	● 木造・木質建材 ● 環境配慮型コンクリート ● 低炭素材料の開発、調達	● CO₂吸収コンクリート CO₂-SUICOM
スコープ1・2 建設事業、開発事業など	● 設計・見積時のCO₂排出量算定 ● CO₂排出計画・把握 edes、現場deエコ	● 最適設計 構法検討、躯体削減、既存躯体利用 ● 施工時のCO₂排出削減 現場deエコ、3D K-Fieldによる運行管理 ● 建設機械の運用最適化 ● 低炭素土壌浄化工法 ● 低炭素解体工法 ● 資材リサイクルの徹底	● 建設機械の脱炭素化 電動化、軽油代替燃料 ● グリーン電力の使用	● カーボン・ゼロ施工 CO₂排出量削減に関する技術の組合せとカーボンオフセットによるCO₂排出量実質ゼロ ● 社有林からのクレジット創出
スコープ3 (サプライチェーン下流) 建物運用時など	● 建物運用エネルギー把握 AI活用でエネルギーの消費予測などを行う鹿島スマートBM、Ene-Viz	● ZEB・ZEH、省エネ設計 建物の熱負荷低減、設備の最適化・高効率化、自然換気・昼光活用 ● 建物管理・運用の最適化 エネルギーサービス、鹿島スマートBM-BIM-FM、エコチューニング、ESCO事業	● 再エネ外部調達 エネルギー供給サービス ● 再エネ発電事業 発電事業コンサル、共同事業提案 ● オンサイト創エネ・蓄エネ 太陽光発電、ReHP®、燃料電池、蓄電池	● カーボンオフセット支援 ● ブルーカーボン 大型海藻類の再生・保全、カーボンオフセット・クレジットの創出

建材製造時、施工時、建物運用時のCO₂排出量算定システムを開発

CO₂を効率的に削減するには、まず実態把握が重要です。鹿島は自社で開発した環境データ評価システム「edes」を用いて施工時のエネルギー使用量を把握しています。更に建材製造時のCO₂を算定するシステムも開発し試行を開始しました。また、当社が設計する建築物については、省エネルギー設計が貢献した間接的なCO₂排出削減量を公開しています。

2022年度のサプライチェーンCO₂排出量

単体:合計 **959.5万t-CO₂** (グループ全体:合計 1,605.2万t-CO₂)



※ 引き渡し後のライフサイクルを30年で計算。60年の場合は単体546.6万t-CO₂

インターナルカーボンプライシングで 自社事業のCO₂削減を加速



減らす

施工時のCO₂排出削減に向けて、工事内容や工程を反映した目標を支店ごとに設定しています。2023年度からは、CO₂削減量を一定単価で評価することで、従来よりもコストがかかる軽油代替燃料や低炭素重機の導入を後押ししています。

建材の脱炭素化につながる 低炭素型コンクリートを開発



置き換える

建設業が使用する建材で最も量が多いコンクリートは、製造時に多くのCO₂が排出されます。鹿島はセメントの一部を産業副産物の高炉スラグに置き換えることでCO₂排出量を低減する低炭素型コンクリートを各種開発し、適用条件に応じて使い分けています。

「鹿島テクニカルセンター」にカーボン ネガティブの「CO₂-SUICOM®」を採用



吸収する

CO₂-SUICOMはコンクリートが固まる過程でCO₂を吸収・固定することでCO₂排出量がゼロ以下となる、究極の環境配慮型コンクリートです。CO₂-SUICOM 1m³が吸収・固定するCO₂の量は、高さ20mのスギの木1本が1年間に吸収するCO₂に相当します。

また、一般的なコンクリートはpH12~13の強アルカリ性ですが、CO₂-SUICOMは炭酸化養生の過程で中性に近いpHとなり、土壌が高pHとなることを抑えるため、植物に優しい特徴があります。この特徴を活かし、2022年に完成した鹿島テクニカルセンター ▶P.77 ではCO₂-SUICOMを外構緑地の底板・側板に使用しました。これは新たな用途であり、今後の普及・展開が期待されます。



外構緑地システム「DEWレインガーデン®」の底板・側板にCO₂-SUICOMを採用

ZEBの普及・拡大に向けて



減らす

建物のライフサイクルにおいて最も長期間でCO₂排出量の多い、建物運用時のエネルギー削減のため、鹿島はZEB (Zero Energy Building) を提案しています。2022年11月に鹿島の設計・施工で完成した「Mita S-Garden」(東京都港区)は、標準的なオフィスビルと比較し、一次エネルギー消費量を約50%削減することでZEB Ready認証を取得しました。LED照明や人感センサーの導入、高効率室外機の設置及び照明照度の適正化などで省エネ化を実現しています。都心部の中規模テナントビルにおけるZEB認証取得のモデルケースとなりました。

ZEB Ready

省エネ
50%以上

正味
50%以下



Mita S-Garden

純木質の耐火集成材

「FRウッド®」を共同開発、実適用



置き換える

木材は、立ち木から部材になっても炭素を固定しているため、脱炭素への貢献度が高い建材です。鹿島は、間伐材の利用促進のため、国産スギ材を使用した純木質耐火集成材「FRウッド®」を共同開発※しました。2023年3月には、このFRウッドを構造材に利用した地上8階建てのオフィスビル「ジューテック本社ビル」(東京都港区)が完成しました。



※ 東京農工大学、森林総合研究所、ティー・イー・コンサルティングとの共同開発

社有林の活用



吸収する

鹿島グループは全国に5,500haの社有林を保有しています。伐出材は「鹿島テクニカルセンター」の内装材をはじめ社有施設の建材などに活用しているほか、適切な施業・管理によるクレジット創出をはじめ、森林の持つ多面的な価値を活かした持続可能な森林経営を進めています。

Zero Waste | サーキュラーエコノミーへの取り組み

建設業は施工現場から多くの廃棄物を排出しますが、鹿島は廃棄物が最大限にリサイクルされるよう分別管理を徹底するとともに、リサイクルが困難な廃棄物の適正処理に努め、最終処分率を2.7%に抑えています。

また、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、廃プラスチックの発生量、リサイクル率など

のデータを公表し、塩化ビニール管などを分別してより質の高いリサイクルを推進しています。また、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加え、2021年度からはプラスチック製胸章の回収とリサイクルも開始しています。

▶ 詳細は環境データ集2023をご参照ください

https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/pdf/data_report2023.pdf

Zero Impact | 自然の復元・再生に向けて

鹿島は、施工における自然・生物への影響軽減を第一に、新たな生物多様性の創出・利用を促進することで、建設事業全体での“Zero Impact”を目指しています。

Jブルークレジットを取得

鹿島がメンバーとして参画する「葉山アマモ協議会」の藻場造成活動が、2023年2月「Jブルークレジット®」[※]を取得しました。鹿島の藻場再生技術を活用したワカメ場、カジメ場、海藻養殖の合計で46.6t-CO₂/年(スギの木3,300本分に相当)のクレジットとして認められたものです。これらの技術が評価され、2023年3月には「第31回地球環境大賞フジサンケイグループ賞」を受賞しました。

※ ジャパンブルーエコノミー技術研究組合(JBE)から独立した第三者委員会による審査・意見を経て、JBEが認証・発行・管理する独自のカーボンクレジット

環境省OECM事業における認定(相当)の取得

陸域・海域の30%以上を保全する国際目標「30by30」達成のため、環境省が2022年に行った自然共生サイト(民間の取組み等によって生物多様性の保全が図られている区域)実証事業で、鹿島の社有林の一つである日影山・ボナリ山林(福島県、111.2ha)が「認定相当」と認められました。2023年度は福島大学と連携し、正式認定取得に向けた準備を進めています。

社有林の保全は、生物多様性の損失を食い止め回復させるネイチャーポジティブに貢献するだけでなく、この取組みで得た生物多様性維持管理ノウハウを顧客の土地管理においても活かしています。

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に沿った検討を開始

鹿島は、建設・開発事業の直接事業と、主要建設資材であるセメントのサプライチェーンについて、TNFDβ版フレームワーク(v0.4)に従い、自然関連リスクと機会の特定・評価を試行しました。

直接事業リスクについては、施工時の環境管理体制が有効に機能していることが確認されましたが、セメントのサプライチェーンリスクについては、指標を用いたリスク管理が課題との結果が得られました。一方、機会については、生態系再生技術やセメント代替製品の開発が有効であることが確認されました。

今後はネイチャーポジティブなどの社会的要請を踏まえ、自然資本に関する戦略及び目標設定などに取り組みます。

特定されたリスクと機会

		リスク・機会の項目	対応策
自然 リスク	直接事業	建設工事に起因する生態系の棄損	・施工時の環境管理の徹底
	サプライチェーン	資源採掘に起因する生態系の棄損	・採掘事業者とのエンゲージメント(生態系再生への協力等)
移行 リスク	サプライチェーン	採掘規制強化による供給量低下/コスト増	・採掘規制に対応した調達先の分散 ・セメント代替製品の開発/展開
		資源採掘地での生態系棄損の原因者とされる(評判悪化)	・採掘事業者とのエンゲージメント(生態系再生への協力等)
物理 リスク	サプライチェーン	採掘による災害(土砂崩れ等)の発生/供給量低下	・調達先の分散 ・災害復旧に協力
機会	直接事業	生態系再生/ミチゲーション市場の拡大	・生態系再生技術の開発/展開
	サプライチェーン	供給量低下に対応する省セメント技術	・セメント代替製品の開発/展開

※ サプライチェーン分析はセメント材のみで実施

▶ 詳細は<https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/tnfd>をご覧ください

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」「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。

▶TCFDの詳細は下記ページをご参照ください

<https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/tcf/index-j.html>

ガバナンス	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。 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。
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・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・機会として特定しています。 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。
リスク管理	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。 また、気候変動関連リスクを含むすべ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。
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。 CO ₂ 排出削減については、2023年に目標を見直し、施工中に発生するCO ₂ 排出量(スコープ1・2)を2021年度比で2030年度までに42%削減、更に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。 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。

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			
	炭素税によるコスト増加	---		① 施工中CO ₂ 排出量削減活動の推進▶「edes」▶P.83
	増税による建設市場縮小	-		② 低炭素建材の開発、導入促進▶「CO ₂ -SUICOM」▶P.84
	CO ₂ 排出枠による事業の制限	-		③ 再生可能エネルギー電力の確保
市場	エネルギーミックス変化(化石燃料減少)	-		① エネルギーミックスを踏まえた注力分野選択
	再生可能エネルギー関連需要増加	++	++	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.41
	ZEB市場拡大	++	+	③ ZEBの事業性・快適性の追求▶ZEB▶P.84
物理リスク	慢性			
	気温上昇による労働条件への影響	-	--	① 省人化施工技術の開発▶「A ⁴ CSEL」▶P.71
	急性			
	防災・減災、国土強靱化	++	++	① 防災・減災、BCPIに関連する技術開発の推進
	災害危険エリアからの移転		-+	② 独自の知見を加えたハザードマップの整備・活用
				③ 国土強靱化、建物・構造物強靱化に資する工事の施工

品質に対する考え方

鹿島は品質方針として、「顧客が安心し、信頼して注文できるよう営業活動からアフターサービスまでを含め、顧客が満足感を持てる製品及びサービスを提供する」ことを掲げています。

顧客の要求事項の多様化と要求水準の高度化に加え、民法や建設業法等の関連法令の改正に伴い、良質な品質を確

保することへの社会的要請が年々高まっています。

顧客からの要求事項などへの適切な対応とPDCAプロセスの徹底により、製品品質の確保と向上に努めています。

また、技術開発・改善活動を進めることにより、品質と生産性の向上、業務の効率化の両立を図っています。

品質確保の取組み

品質の確保は、安全衛生・環境配慮と合わせて、当社の生産活動を支える前提条件です。各事業部門が適正で効果的なマネジメントシステムを確立、改善し続けることにより、関係法令をはじめ社会的な要求事項に対応することはもとより、生産活動を効率的に推進し、顧客や社会からの信頼に応えます。技術者に対する品質教育の継続的实施 ▶P.77 と、BIMをはじめとするデジタル化の推進 ▶P.69 により、更なる品質の維持・向上に努めています。

土木

土木工事はISOに基づいて「土木工事マニュアル」「土木工事管理要領」「施工計画書作成要領」に品質管理システムを定めており、そのシステムに基づいた品質管理を行っています。施工計画書において問題点と予防処置を明確にしたうえで、適切な現場管理と定期的な社内検査によるフォローを行い、必要な場合にはプロセスの改善や改革を実施しています。

建築

建築部門はISOに基づく独自の品質管理手法としてKTMS(建築工事Total Management System)を定め、このシステムに基づき品質管理を行っています。

設計施工案件に関しては、設計部門と施工部門それぞれの部署で建物品質の確保に向けた取組みを行っています。設計段階においては、KTMSに基づいたDR(Design Review)や検図のプロセスを厳格に運営して管理しているほか、施工部門と早期に連携(フロントローディング)する取組みや、施工後に情報をフィードバックすることで、設計施工リスクの管理を前倒しし、早期解決を図っています。また、

工事監理業務によって設計図書どおりの施工実施の確認と品質確保を行っています。

建築工事に関しては、KTMSに基づく施工図・計画書等の作成、重要管理ポイントの明確化、生産プロセスの管理によって品質をつくり込んでいます。また、「KTMS基本業務手順書」によって組織的な品質管理手法を規定しており、現場での日々の品質管理に加え、支店管理部門が定期的な社内検査を実施し、フォローアップしています。更に本社管理部門によりKTMSに基づいた品質管理がなされているかを厳格に監査し、問題がある場合には、支店及び現場のプロセス改善を実施しています。

海外

海外工事においては、KTMS海外版の展開・運用を進めるとともに、専門委員会である海外建築工事検討会等にて品質上のリスクの予見・未然予防に努め、そのリスクへの対応についてフォローアップを実施しています。品質問題発生時には、本社にて品質管理記録などをタイムリーに確認できるよう、現地法人と連携したシステムの整備を進めています。

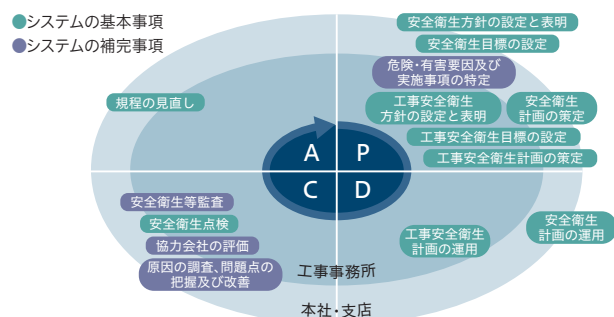
品質問題発生時の対応

着工前の施工検討会など品質問題の未然防止に努めるとともに、万一品質トラブルが発生した場合には、直ちに支店・本社に報告することをルール化し徹底しています。原因究明と対策の実施について、全社で対応し、問題の拡大を防ぐ体制を整えています。また、グループ内への水平展開や品質トラブル事例を題材とした教育実施などにより、再発防止を図っています。

労働安全衛生

安全を実現する仕組みと2022年度の結果

鹿島では「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を見直し、当年度の全社的な安全衛生目標と計画を策定しています。「計画（Plan）→実行（Do）→評価（Check）→改善（Action）」のサイクルを回し策定した全社方針から、各工事事務所、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。各現場では、この重点実施事項を基盤に、工事安全衛生方針・目標・計画を立案し、協力会社とも共有して施工を進めています。



2022年度は、国内工事において61件（休業4日以上）の労働災害が発生しました。度数率は、休業4日以上については0.67、休業1日以上については1.34となり、強度率は0.02となりました。なお、死亡災害の発生はありません。

安全成績の推移

		(年度)		
		2020	2021	2022
度数率	休業4日以上	0.61	0.65	0.67
	休業1日以上	1.13	1.21	1.34
強度率		0.20	0.22	0.02
災害件数		52	55	61
延べ労働時間	(100万時間)	84.80	85.11	91.28
死亡者数	単体(国内)	2	2	0
	単体(海外)	0	0	0
	国内グループ会社※1	0	0	0
	海外グループ会社※1	0(1)※2	0(0)※2	1(0)※2

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

●強度率：1,000延べ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（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

安全意識・危険感受性の向上

近年の建設現場は、以前に比べて設備面の安全対策が充実してきています。このため、工事関係者が事故や労働災害に実際に遭遇する機会が減り、危険に対する感覚「危険感受性」が低下しているといわれており、これを高めることが重要となっています。

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、鹿島社員や協力会社の職長などが集まり、安全に特化した対話を行う「安全対話」と、災害発生時の状況を体感できる「危険体感訓練」を実施し、安全意識と危険感受性の向上を図っています。



墜落・転落の衝撃を体感する訓練

リスクアセスメントによる労働災害の防止

鹿島は労働災害や疾病の要因となる危険性または有害性を特定し、それらのリスクの大きさを見積り評価するとともに、リスクを低減する措置の必要性及び実施内容を検討するリスクアセスメントを実施しています。

具体的には、同種工事における過去の災害事例、安全衛生パトロールの指摘事項、現場の施工条件などの特殊性を踏まえ、工程の進捗状況に応じた災害リスクを洗い出しています。各現場では、施工計画時、施工手順書の作成時、作業開始前に労働者全員が参加する危険予知活動の実施時にリスクアセスメントを必ず行い、鹿島と協力会社の協同により、安全な作業環境を整えることで労働災害の低減を図っています。

海外工事においては、安全管理水準の更なる底上げと平準化を目的とし、特にアジアの現地法人を対象に「災害防止協議会」を半期ごとに開催するなど、安全管理を強化しています。

人権

鹿島グループ 人権方針

人権尊重に関する考え方を明確にするため、2021年3月に、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「鹿島グループ人権方針」を策定しました。当社グループすべての役員、社員に適用するとともに、サプライチェーンを構成する全世界の取引先の皆様にも、本方針を理解し支持していただくことを期待しています。

建設業は、顧客の要請に応じて様々な土地で、数多くの専門工事会社（協力会社）の協力を得ながら生産活動を行います。このローカル性と裾野の広さが建設業の特徴であり、当社社員はもとより、地域住民、協力会社や技能労働者など、幅広いステークホルダーを含めた人権尊重に取り組むことが重要であると認識しています。

人権デュー・ディリジェンス

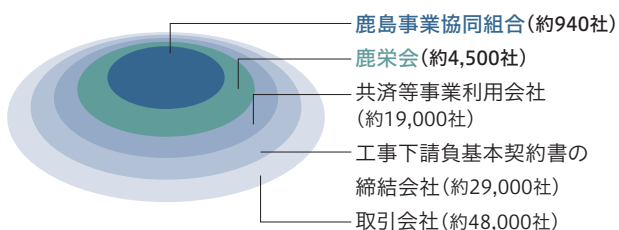
2021年度には人権デュー・ディリジェンスに着手し、2022年度までに人権尊重に関する社内の「体制・制度」と「個別課題」に関し、当社グループ内において重要な課題となる可能性のある事項の洗い出し・特定を行いました。これをもとに、2023年度は鹿島本体の自己評価、国内・海外グループ会社のリスク分析を実施しており、今後、存在が確認された人権リスクの低減・回避・救済に向けた取組みを進めています。

また現在、政府において、外国人技能実習制度等の見直しが検討されていますが、当社は制度改正後も法令遵守はもとより、外国人材が適切な処遇を受けられるよう、協力会社とともに取り組んでいきます。

サプライチェーンマネジメント

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」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・品質等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。



協力会社との意見交換

鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン

ガイドラインの内容

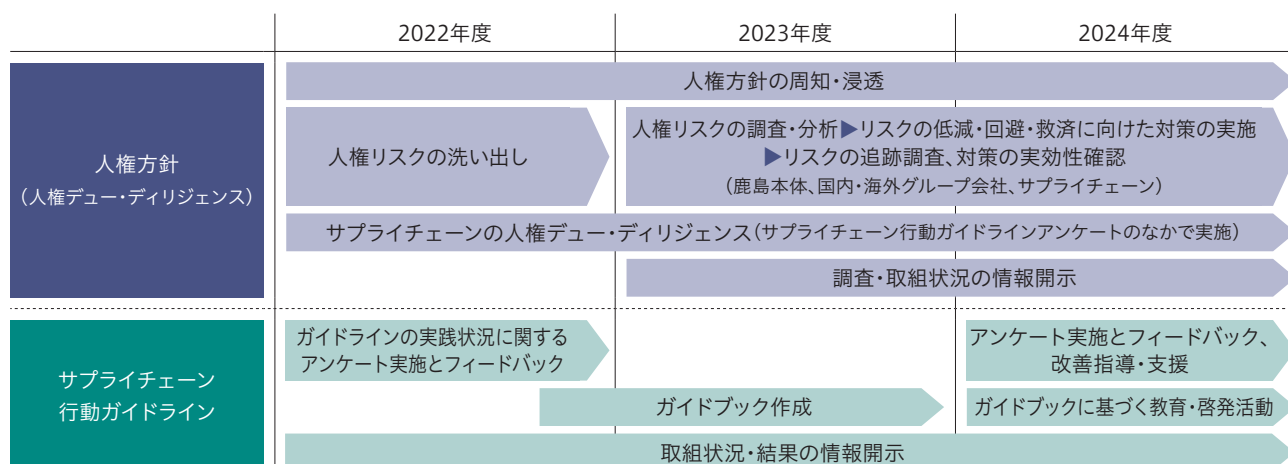
法令遵守、人権尊重、環境配慮、品質確保などへの取組みに関して、サプライチェーンを構成する取引先と共有し、遵守・尊重・励行を要請する内容を取りまとめた「鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン」を策定しています。

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、反社会的勢力の排除、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。

協力会社へのアプローチ

協力会社におけるガイドラインの浸透・遵守状況を確認するため、2022年度には、鹿島事業協同組合の組合員906社（当社発注金額の約6割）を対象にアンケートを実施しており、今後も定期的実施する予定です。また、協力会社の積極的な取組みを支援するため、現在、ガイドラインの内容を具体的な事例を踏まえてわかりやすく解説したガイドブックを作成しています。本書を活用した教育や啓発活動を通じ、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。

人権方針・サプライチェーン行動ガイドラインの実践



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、更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。

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わたらず、更には技能者の労働賃金が低い水準にとどまっている等の一因になっています。

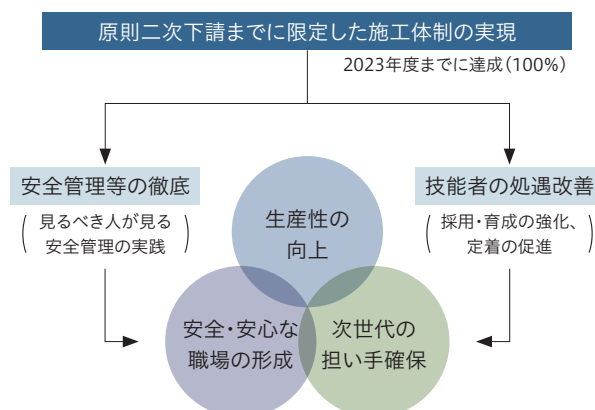
鹿島は、法令の遵守はもとより、施工上の責任所在を明確化して「安全管理等の徹底」を図るとともに「技能者の処遇改善」と「生産性の向上」を実現するために、2021年度より重層下請構造の改革に取り組んできました。

まずは、全国の支店・現場で協力会社との意見交換会を実施し、現場からの急な要請により応援技能者を増員するための対応が発生すること、施工に携わらない商社やメーカーを一次として発注する工事があることなど、重層化要因

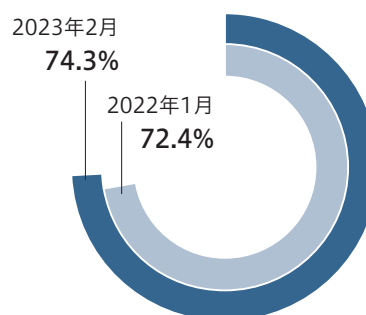
の洗い出しを行いました。それらに対して、適正な工期を確保し安定的な発注を行うことや、実質的な関与の少ない仲介業者を排除すること、また中長期的な観点から、一次会社の行う直庸化・技能者の能力向上・多能工化への取組みに対して支援を行うこと等、様々な対策を進めてきました。これらの対策により二次下請までの比率は、この2年間で一歩ずつではあるものの着実に向上しています。また、専門性が高く重層化しやすい設備工事を施工する協力会社も、重層化を防止する取組みを積極的に進めており、設備工事において四次以上の施工体制は激減しています。

二次下請までに限定した施工体制は、技能者の労働賃金が向上するなど処遇改善につながり、建設業が魅力ある産業となることで、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、元請企業として目が行き届く管理体制になり、一次下請企業の職長が二次下請企業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。

鹿島は、今後も継続して重層二次化に応じた施工体制の確保に努めていきます。



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の

社外取締役対談

人事委員会及びガバナンス・報酬委員会の議長である齋藤聖美取締役と、
昨年社外取締役に就任した齋藤保取締役が、取締役会等における議論やダイバーシティ、
今後の成長に向けた課題などをテーマに対談しました。



社外取締役
齋藤 保

ガバナンス・
報酬委員会委員
人事委員会委員

社外取締役
齋藤 聖美

ガバナンス・
報酬委員会議長
人事委員会議長

鹿島に対する印象、感じている特徴

齋藤(保) 顧客を非常に大切にしている企業という印象が強いです。取締役になり鹿島のことを徐々に理解していきなかつた、やはり技術に裏づけされた仕事だからこそ、高い収益力を維持できているということを感じています。特に、受注の状況を見てみると、特命受注の割合が多いので、これはお客様に信頼されている会社だということを示すものであり、驚きでもありました。

齋藤(聖) やはりご覧になる視点が私とは違いますね。私は、就任から8年を経て、今、思いを強くしているのは「いい意味で、頑固な会社だな」ということです。自社のポリシーを絶対に崩さないところがあって、そういう意味では、超がつく真面目さがあるというのを印象として持っています。決して手を抜かないカルチャーというか。品質や精度にこだわりすぎているケースもあるように思えます。

齋藤(保) 積み重ねている歴史が、自信につながっているのではないのでしょうか。また、技術の会社に共通する点ですが、技術屋は絶対妥協しないですからね。仮に一時的に費用

がかかることがわかっていても、長期的な観点で判断して妥協はしない。これが鹿島ブランドのいい面ではあります。

顧客目線で言えば、例えば建設プロジェクトでは初期に決めた設計仕様をあとから変更することがよくありますが、その時に、いかに柔軟に対応してくれるか、というのが評価される大きなポイントではないでしょうか。単純に「設計変更をしたから費用が増加します」ということではなくて、予算のなかでどのように対応できるのか、ということが求められていて、鹿島はそういう能力に長けた会社のように思います。これは、顧客と現場とのコミュニケーションや信頼関係が問われるところだと思います。

取締役会の議論について

齋藤(聖) 2015年当初、社外取締役に設置したばかりの頃は、鹿島の役員の皆さんは、やはり構えているような姿勢がありました。だんだんとコミュニケーションが進んで、2、3年ぐらいいった時から、お互いに理解し合おうという姿勢が出てきました。それまでは執行・非執行という、対立軸とまでは言

いませんが、そのような雰囲気が取締役会にあったのですが、今はなくなりました。そういう意味ではとても健全に変わってきています。取締役会や事前打合せなどで発言したことがきちんと社内で受けとめられ、対応を検討してくれるので、社外取締役として、とてもやりがいを感じています。

齋藤(保) 監督機能と、それから経営に関与する機能と二つに整理する必要がありますね。監督機能という意味では、ルールに従って案件が付議されていますので、それについては十分に機能しています。一方で、経営へのアドバイス機能について言うと、多様な経験を持つ方が社外取締役にいるわけですから「こういうテーマで討議してみよう」という提案がもっとあってもよいのかもしれませんが。やはり社外取締役の立場では、社内の方とは情報に格差があるので、細かい部分までの理解は難しい。それよりも「このテーマにアドバイスが欲しい」ということを提案してもらえれば、きっと有意義な議論ができると感じています。

齋藤(聖) 議題となる案件は、基準に従って選定されているので違和感はありません。特に、最近では中長期的な話が多くの議題に挙がるようになってきて、一つの案件を話していても、その案件のみにとどまらず、その先の中長期的な影響に関しても議論が進むようになってきているので、いい取締役会になってきたと自画自賛しています。

齋藤(保) マネジメントのなかで十分に審議されてきた事項について、取締役会で議論するというのはあまり効果のあることではありません。それよりも、例えば中長期の計画や、これから少子化で日本のマーケットが縮小していく時に海外展開をどうするのかなど、テーマを決めて議論すれば、社内・社外の実取締役も加わって活発な議論になる。テーマの決め方が重要だと思います。取締役会のあとに、懇談会などを開催してもよいかもしれない。

齋藤(聖) そうですね。オフサイトの意見交換会があると、皆さんから自由な意見が出るので、かなり違ったものになると思います。

齋藤(保) 取締役会は、非常にしっかりと運営されていると思いますが、敢えて言うと構成については、取締役の女性比率はもっと高めたほうがよいでしょうし、また、外国人の実取締役、或いは執行役員を今後は検討していく必要もあるでしょう。

齋藤(聖) 外国人実取締役が入ってくるとなると、取締役会はとても変わってくるでしょうね。取締役でなくてもオブザーバーで入ってくるとか、そういう形で少しずつ変わってくるといいなと思います。まずは、海外の事業会社社長に取締役会にお越しいただいて、意見交換するような機会があってもよいかもしれません。

ガバナンス・報酬委員会、人事委員会について

齋藤(聖) 今般の役員報酬制度改定にあたっては、ガバナンス・報酬委員会で議論してきましたが、報酬というのは「企業として何を重視しているのか」というメッセージでもあります。利益だけではなく、ESGやダイバーシティ推進など全方的に評価をするべきであり、また、会社を育てて成長させてくれた人が報われ、それが報酬にも結びつくというのは、社内からも社外からも理解されるものだと思います。株式報酬に業績連動部分を導入することについては、委員からはまったく異論がありませんでした。

今後も、個人別の評価など、よりよい評価の仕方を検討していきたいと思います。▶P.102

齋藤(保) 評価の要素は時代の変化によって変わっていく可能性はありますが、基本的に業績に連動するものと考えて





います。一方で、中長期インセンティブについては、業績が良かったから多く払うというのではなく、もっと長い目で見て成長させることができたかを評価していく必要があるのではないのでしょうか。

齋藤(聖) 中長期の成長に対する評価と、企業だけではなく、社会に対する貢献度を高めていくことに対する評価をバランスさせていくというのは今後の課題ですね。

一方、人事委員会では、将来を見据えて「鹿島ではどういう人材を求めているのか」というのが最近の話題です。誰を経営者として選ぶのかは「会社がこう変わっていく」という社外へのメッセージになりますから、長期的観点を踏まえたディスカッションは今後も大いに続けるべきだと思っています。目の前の人事だけでなく、「次の次」の育成プランを考えていかなければいけない。若い世代のなかからどうやって、育成・選抜していくのかという領域まで踏み込んでいきたいと思っています。

齋藤(保) 鹿島の場合は、ビジネスユニットとして大きくは土木・建築・海外の3部門があるわけですが、将来、経営幹部にするためには「どこを経験させるべきなのか」がポイントになりますね。コアポストを決めて、次の世代、その次の世代、更に先の世代の候補者を立てて、キャリアプランをつくっていく。このなかで、この人間は海外を経験させるとか、子会社を経

験させるなどして育成していく。また、人事委員会で何を議論しているか、具体的なことまでは言わなくても、取締役会で定期的に報告して示すことも必要だと思います。

齋藤(聖) 鹿島の場合、事業部門出身者から社長になることが多いと思いますが、今後、後継者計画のなかで本社管理部門を経験する機会を増やすのは課題かもしれません。

ダイバーシティについて

齋藤(聖) 建設業界に入ろうという女性は、そもそも意識が高いところもあって、積極的でパワーのある社員が多い印象ですが、まだ会社としてそれを100%は活かしきれていないと感じています。

取締役や執行役員への女性登用に関しては、今、優秀な人たちが育ちつつある段階なので、もう少し待つ必要はありますね。私は当初ゼネコンというイメージから、男性社会で、女性のことを全然わかってない男性が多いのかな、と思っていたのですが、実はそうではなくて女性のことを気づかう男性が多いということはいずれの発見でした。女性活躍を支援する研修もきちんとしていますし、子育てをしている人たちに配慮した人事制度なども充実しています。

齋藤(保) 女性の昇進に関して言えば、各職種でのキャリアモデルをつくって、着実に幹部クラスの人数を増やしていくことが大事だと思います。

技術系の企業は理系出身者が多いですが、大学や大学院の理系に占める女性の割合は10%台ですよね。もともと数が少ない。そうすると、どうしても男性社会になりがちです。例えば女性が産休を取得した際の業績評価などは特例をつくらないとキャリアアップが難しいでしょう。そういう部分は変えていくとよいかもしれません。

社外取締役としての中長期的な課題の認識

齋藤(保) 多くの企業は海外の会社を買収すると、冠に社名をつけますが鹿島は違いますよね。独立性を高くして、自主性に任せるという意識が強い。しかし、その時に鹿島ブランドをどうやって世界に広めていくのか、というのは一つの課題かなと思います。ただし、人的なネットワークが重視される

ローカルな仕事でもあるので、一概にその独立性を否定はできません。

齋藤(聖) そこをどうバランスするかは大きなテーマですね。今は人間関係・信頼関係でM&Aが成功して、現地でのマネジメントは任せるという「点」で展開をしているので、今後は「鹿島ブランド」で大規模なビジネスをどうやって進めるのか、というのが次の段階なのかなと思います。

また、最近の3年で世の中は大きく変わりました。まず、AIが大きく認知されるようになり、鹿島においても関係する分野における応用がすごく進んできていると思います。そういう意味で「人の鹿島」という姿が、AIといったツールを上手に使いこなす、という転換期にきています。これからの鹿島を考えた時、今までの延長線で考えていると脱落してしまうので、新しい世の中の動きにどうやって「波乗り」をしていくのか。それによって、今までできなかったことを克服していく。例えば、人手不足などをどうやって克服していくかが、業界において断トツであり続けることの決め手になるのではないのでしょうか。

齋藤(保) 足元の大きな課題は、昨今言われている2024年問題や少子化ですよね。現状では建設業というのは、やはり人手に頼らざるを得ない部分が大い。就業者が減少した時にどうやって工事を行うのか。外国人材に来てもらうことも解決策の一つですが、昨今の円安という状況からすると、実質的な賃金が低いと簡単には日本に来てくれないうですし、外国人が自国で活躍したいという方向にシフトもしている。そういうなかでGX(グリーントランスフォーメーション)への対応も必須になってきます。CO₂削減と人手不足をどう解消するのかなどを具体的に考えていく必要があると思います。

一方、地球全体で見た時に、特にグローバルサウスについては、インフラが未整備なところも多い。いずれは整備が進むことになると思いますが、そこにどうやって対応するかというのも、大きなポイントですね。

齋藤(聖) 例えば、東京証券取引所の業種別分類では多くの会社が現在の事業の内容と違ってきていますが、建設分野に関しては分類と事業内容がほとんど同じです。そういう意味では、変わらずにこられた業界と言えますが、これからもこれが続くわけではないでしょう。日本だけではなく海外、これから発展するところに出ていくというような、地域的な

拡大もありますけれども、それ以外の新しい事業や、業態の変化にも備えていく必要がありますね。

齋藤(保) そういう意味で会社の「成長」という言葉の意味が、いわゆる「売上高や利益の成長」だけではなくっていくことになるのかもしれませんが。会社としてどう「成長」して、企業価値を向上させていくか、これは最も重要な課題ですから、今後の取締役会でも継続して議論していきたいですね。



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。

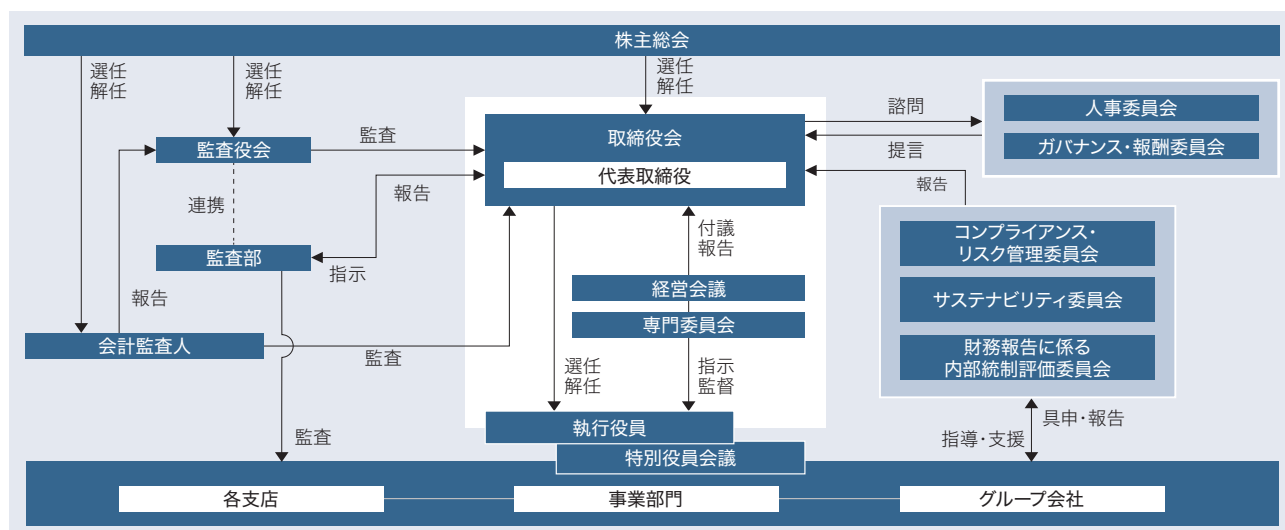
機関設計：監査役会設置会社

取締役(うち社外取締役)	12名(5名)
任期	1年
取締役会の開催回数(2022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(2022年度)	15回
執行役員制度の採用	あり
独立役員の人数	8名

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

コーポレート・ガバナンス強化の変遷									(年度)
	～2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
社外取締役の人数 (比率)		3名			4名	3名	4名	5名(38%)	5名(42%)
取締役会の実効性向上		実効性評価の実施						実効性評価のアンケート実施	
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			人事委員会／ガバナンス・報酬委員会		
役員報酬					●譲渡制限付株式 報酬の導入			●賞与KPI見直し	●賞与KPI見直し ●業績連動株式報酬導入

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	●取締役会の構成や経営陣幹部の要件、指名方針	●役員報酬制度の在り方（報酬の構成、報酬水準、報酬の決定方針など） ●ダイバーシティについて ●働き方改革の推進について
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
2022年度開催実績	3回	4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、決定しています。

氏名	当社における地位及び担当	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	行政・公共政策	グローバル	建設・不動産開発事業の知見
押味 至一	代表取締役会長	○		○	○				○
天野 裕正	代表取締役社長 社長執行役員	○		○	○				○
越島 啓介	代表取締役 副社長執行役員 海外事業本部長	○			○	○		○	○
風間 優	代表取締役 副社長執行役員 土木管理本部長、機械部管掌	○		○	○			○	○
石川 洋	取締役 副社長執行役員 営業本部長	○			○				○
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	○	○			○			○
内田 顕	取締役 専務執行役員 財務本部長	○	○					○	○
齋藤 聖美 社外 独立 女性	取締役	○	○					○	
鈴木 庸一 社外 独立	取締役					○	○	○	
斎藤 保 社外 独立	取締役	○		○				○	
飯島 彰己 社外 独立	取締役	○				○		○	
寺脇 一峰 社外 独立	取締役					○	○		

取締役会の実効性評価

鹿島は、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。2022年6

月から2023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、議論は適正であることが確認された
- 前年度提言、指摘への着実な対応が図られていることを確認
- 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会は、人数、構成も適切で実質的な議論ができていることを確認

(参考) アンケート結果概要

アンケートは取締役会の構成、運営、議論に関する選択式の質問(5段階評価)と自由記述で構成されます。2022年度のアンケート結果は、前年度比で全項目において評価が向上しました。

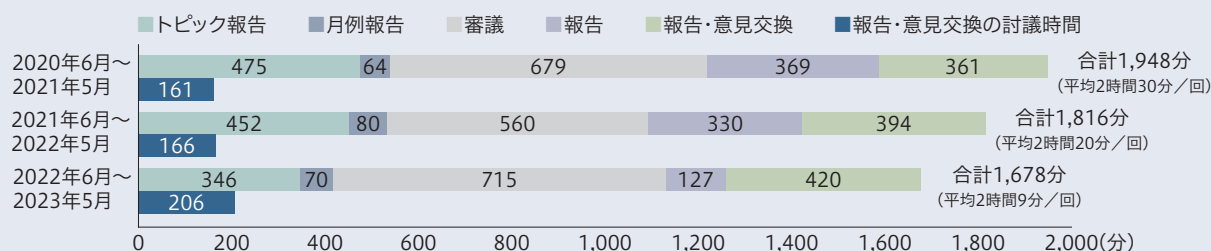
	前年度比	評価のポイント
取締役会の構成	➡	- 女性役員の増加(2022年度 2名 ▶ 2023年度 3名) - 社外取締役比率の増加(2021年度 33.3% ▶ 2022年度 38.5% ▶ 2023年度 41.6%)
取締役会の運営	➡	- 執行側での検討内容が十分に伝わるよう説明資料を工夫 - 社外監査役への取締役会事前説明を開始
取締役会の議論	➡	- 討議時間の確保による議論充実 - 中長期的な課題に関する議論の実施

今回評価対象期間(2022年6月～2023年5月)の主な取組み実績

1. 取締役会運営の工夫・改善等

- 執行案件は経営会議や専門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・社外監査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を確認
- 取締役会運営の改善により、前年度に比べ「報告・意見交換」における討議時間が増え、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

前年度の提言・指摘事項	今回対象評価期間の取組み状況	次年度に向けた改善への提言
課題1 中長期的な課題に関する議論の充実	取締役会における討議議題として以下のテーマを設定 8月 海外事業戦略 9月 サステナビリティ委員会報告(カーボンニュートラルへの取組み) 11月 中期経営計画の進捗状況 1月 鹿島の研究技術開発について 3月 サステナビリティ委員会報告(カーボンニュートラルへの取組み、ダイバーシティについて) 4月 市場評価に関する課題 鹿島の知的財産について	● 取締役会における議案の説明を簡略化してよいのではないか ● 取締役会以外で、自由な討議を実施してもよいのではないか ● 取締役構成におけるジェンダー、多様性については、性別にとらわれ過ぎず広い観点で考えてよいのではないか
課題2 取締役会構成に関する不断の見直し	● 社外取締役比率の向上 (2021年度 33.3% ▶ 2022年度 38.5%) ● 女性役員の増員 (2022年度 2名 ▶ 2023年度 3名)	
課題3 取締役会以外の対話機会の拡充	社外監査役への取締役会開催前の事前説明を新たに開始 ※要望のあった現場見学会はコロナ禍により見送り	

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4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、役員賞与支給額・月例報酬額、ダイバーシティの推進状況等に関する議題を取り上げ、討議を実施（2022年度に役員報酬制度の見直しを議論）

今後の課題

1	取締役会における討議の一層の充実
2	取締役会以外の対話機会の拡充（現場・社有施設の視察、フリーディスカッションなど）
3	取締役構成の不断の見直し（広い観点でジェンダー、多様性の充実を図ることなど）

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以下のとおりです。

取締役報酬制度

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、株式報酬の割合は概ね以下のとおりです。（賞与、株式報酬が基準額の場合）

なお、2023年度から取締役報酬制度を改定しています。（取締役報酬制度の主な改定点 ▶P.102）

	固定報酬（月例報酬）	業績連動報酬（賞与）	株式報酬
社長	50%	35%	15%
それ以外の取締役	役位が上位であるほど業績連動報酬としての賞与、株式報酬の割合が大きくなるよう設定		

固定報酬(月例報酬)

1. 固定報酬(月例報酬)の合計額は、月額6,000万円以内とします(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. 月例報酬は役位に応じた額とします。
3. 新しく取締役に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します。

4. 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します。

業績連動報酬(賞与)

1. 賞与の合計額は、年額5億円以内とします(2023年6月28日第126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7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月末に一括支給します。
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」、「安全成績(度数率、強度率)」及び「社員の健康度(ストレスチェック)」に基づく3つの支給率を8:1:1の評価ウエイトに基づいて計算した評価係数を乗じて算定します。各支給率

は200%を上限とし、一定の基準を下回った場合は0%とします。

4. 会社として重大なコンプライアンス違反があった場合など、下記計算式どおりの支給に疑義が生じる時は、社長は減額等に関する提案を行うことができます。
5. 事業年度の途中で新たに選任された場合または退任した場合は、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か月未満の場合に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ません。

業績連動報酬としての賞与の指標として、この評価係数を選択した理由は、連結業績に加え、サステナビリティへの対応の重要性を踏まえ「安全成績」と「社員の健康度」の2つの要素を加味しているためです。

<算定式>

賞与額＝賞与基準額×評価係数

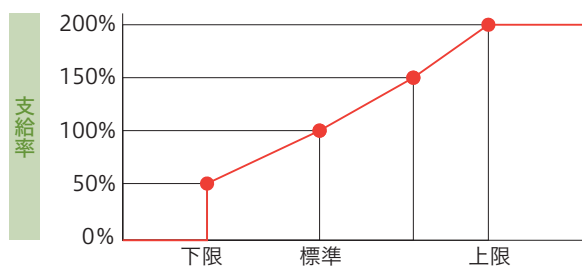
評価係数:

「当年度の親会社株主に帰属する当期純利益の実績」に基づく支給率×80%+「安全成績(度数率^{※1}、強度率^{※2})」に基づく支給率×10%+「社員の健康度(ストレスチェック^{※3})」に基づく支給率×10%

※1 度数率:100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す。

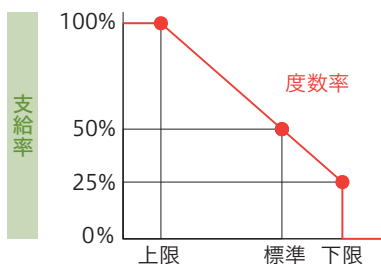
※2 強度率:1,000延べ実労働時間当たりの延べ労働損失日数で、災害の重さの程度を表す。

※3 ストレスチェック:従業員の心理的な負担の程度を把握するための検査であり、毎年1回実施する。点数(健康リスク)が低くなるほどストレス度が低い。

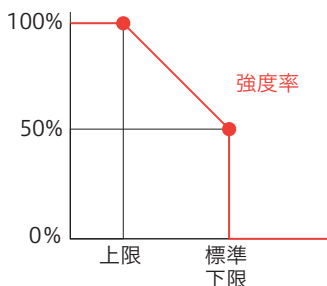


親会社株主に帰属する当期純利益(当年度)

評価ウエイト: 80%

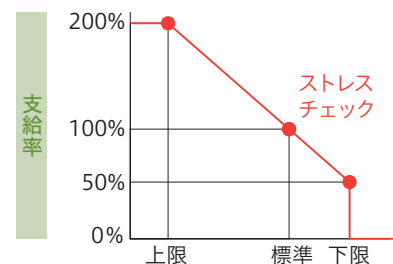


+



安全成績

評価ウエイト: 10%



社員の健康度

評価ウエイト: 10%

株式報酬

1. 株式報酬の合計額は、年額3億円以内とします(2023年6月28日第126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7名)。
2. 株式報酬は、役位固定部分と業績連動部分で構成します(基準額の場合における比率は1:1)。
3. 役位固定部分は、役位に応じた額とします。
4. 業績連動部分は、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て算定します。役位ごとに定めた株式報酬基準額に、「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」に基づいて計算し

た支給率を評価係数として乗じて算定します。支給率は200%を上限とし、一定の基準を下回った場合は0%とします。

5. 役位固定部分と業績連動部分を合わせて、原則として7～8月に譲渡制限株式を一括付与します。
6. 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します。
7. 各事業年度において割りあてる譲渡制限付株式の総数は60万株を上限とします。

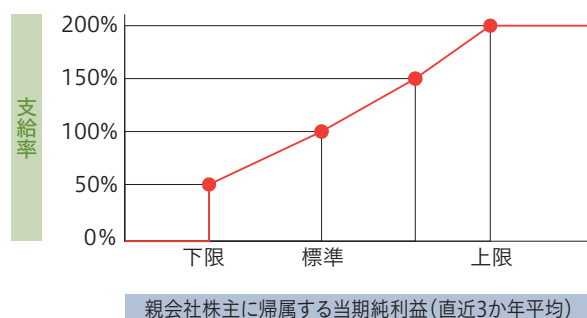
株式報酬の業績連動部分の指標として、この評価係数を選択した理由は、中期的な視点に基づく経営のインセンティブとするためです。

<算定式>

株式報酬額(業績連動部分) = 株式報酬基準額 × 評価係数

評価係数:

「直近3か年(当年度を含む)の親会社株主に帰属する当期純利益の実績の平均」に基づく支給率



監査役報酬制度

監査役には、固定報酬としての月例報酬を支給します。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ます。

月例報酬の合計額は、月額1,500万円以内とします(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)。

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5億円以内	●	—	—
譲渡制限付株式報酬	年額3億円以内	●	—	—

※ 社外取締役を除く

2022年度の取締役・監査役に対する報酬額

(百万円)

役員区分	報酬等の総額	月例報酬	賞与	株式報酬	人数(名)
取締役(社外取締役を除く)	618	355	189	74	8
監査役(社外監査役を除く)	57	57	—	—	2
社外役員	129	129	—	—	8

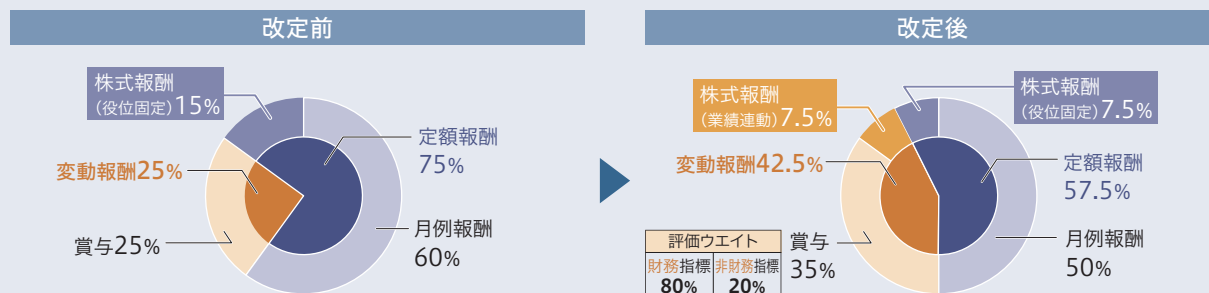
(注1) 上記業績連動報酬(賞与)の額は、2022年度において費用計上した、取締役7名に対する役員賞与を記載しています。

(注2) 上記株式報酬の額は、2022年度において費用計上した、取締役6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。

取締役報酬制度の主な改定点

①業績連動報酬の構成割合を拡大

報酬の構成割合は概ね以下のとおりです。 ※社長・変動報酬が基準額の場合



②業績連動賞与の評価基準を変更

改定前		改定後	
親会社株主に帰属する当期純利益の実績(当年度)	50%	親会社株主に帰属する当期純利益の実績(当年度)	80%
+		+	
親会社株主に帰属する当期純利益の実績(3か年平均)	50%	安全成績	10%
		+	
		社員の健康度	10%

③株式報酬を「役位固定」から「役位固定+業績連動」に変更

改定前		改定後	
役位固定	100%	役位固定	50%
		+	
		親会社株主に帰属する当期純利益の実績(3か年平均)	50%

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リスク発現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。

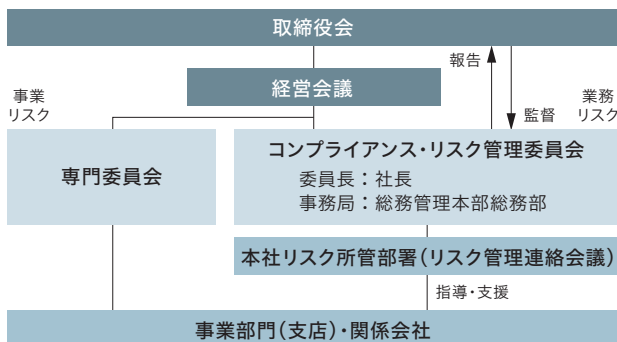
リスク管理体制

新規事業、開発投資などの「事業リスク」に関しては、経営会議及び専門委員会が、事業に係るリスクの把握と対策について審議しています。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）がリスク管理体制の運用状況を把握・評価するほか、リスク管理の方針及び重大リスク事案への対応などを審議しています。その結果は取締役会に報告され、取締役会はリスク管理体制の運用状況を監督します。本社のリスク所管部署の担当者によって構成される「リスク管理連絡会議」を定期的に開催し、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、他社事例、更にはリスクコミュニケーションの手法などを報告・共有し、重要な情報については「コンプライアンス・リスク管理委員会」に適宜報告して

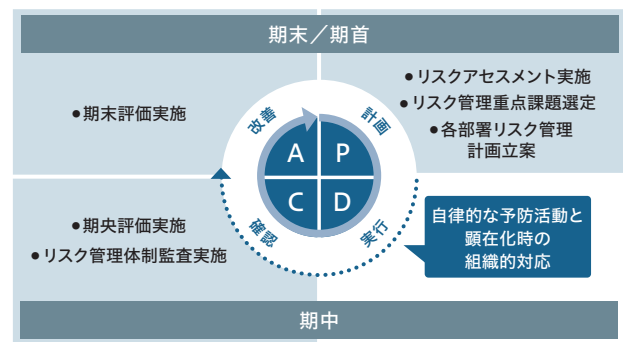
います。

リスク管理活動の実効性を高めるため、毎年期首に、発生頻度、影響度の両面から分析し、企業活動のうえで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、リスクの拡大防止と再発防止に組織的に対応するなど、PDCAサイクルに基づいた実効的な活動を展開しています。なお、顕在化したリスク事案は「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、対応状況を継続的にフォローしています。国内外の主要なグループ会社においても、鹿島に準じた体制を整備し、自律的なリスク管理活動を実施しています。

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を審議・報告。
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、採算性などを審議・報告。
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、契約上のリスクを検討・報告。また、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を検討・報告。
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。
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、契約上のリスクを確認し、見積提出にあたっての方針を明確化。
PFI土木委員会 PFI建築委員会	PFI事業など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。
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。

情報セキュリティの徹底

鹿島グループは、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など様々な情報を取り扱っています。これらを外部からの攻撃や過失による漏洩などから守るため、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するeラーニングを毎年行い、事故の再発防止を周知するとともに、クラウドサービス利用時のリスクや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。事業所では定期的な点検や監査を実施することで、物理的・人的・技術的な対策の評価と改善を図っています。協力会社に対しては、(一社)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、動画などの教育資料を展開し、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。情報セキュリティ推進部署(K-SIRT^{※1})は、日本シーサート協議会に加盟し、外部機関や他社のシーサートと日常的に連携しており、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

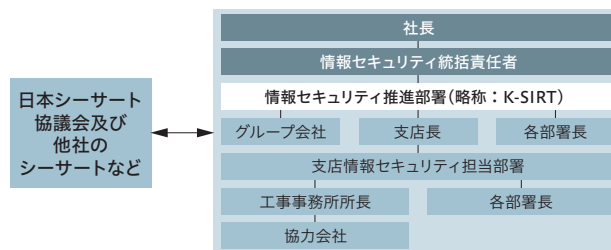
情報を収集しています。また、サイバー攻撃に迅速に対処し被害を低減させるため、不正アクセスやコンピュータウイルスなどに関する防御と検知の対策及び監視体制を随時強化しています。また、サイバー攻撃を想定した訓練を実施し、組織的な対応力や事業継続力の向上に取り組んでいます。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

2022年度実績

- 標的型攻撃メール訓練
・対象者:29,169人
- 情報セキュリティeラーニング研修
・受講者:24,294人(うちグループ会社84社9,680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継続とあわせ、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、支援要請に直ちに対応できるよう、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

海外のリスクへの対応

鹿島は海外の危機発生時に社員・家族の身の安全を守るため、国際危機対策委員会(委員長:社長)を設置しています。海外でテロや大規模自然災害、紛争などが発生した際には、社員・家族の安否確認を第一に情報を収集し、現地を支援す

る体制を整えています。また、事前予防措置や危機発生後の対応マニュアルを海外赴任社員に周知するほか、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	● 景気悪化など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など、建設事業・開発事業など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・賃貸収入の減少などの影響を受ける可能性があります。 ● 他の総合建設会社などとの競争が激化し、当社グループが品質、コスト及びサービス内容などにおける競争力を維持できない場合、業績などが悪化する可能性があります。	● 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）」の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。 中期経営計画の進捗 ▶P.31
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を調達する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など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、早期調達及び調達先の多様化を進めるとともに、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。 建築 ▶P.57
保有資産の価格・収益性の変動リスク	● 販売用不動産（当連結会計年度末の連結貸借対照表残高1,447億円）の収益性が低下した場合、賃貸等不動産（同2,523億円）及び投資有価証券（同3,561億円）などの保有資産の時価が著しく下落した場合には、評価損や減損損失などが発生する可能性があります。	● 開発事業資産については、案件ごとに価値下落リスクなどを把握し、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）など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などを検証したうえで、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。 財務本部長メッセージ ▶P.35
諸外国における政治・経済情勢などの変化に関わるリスク	● 北米、欧州、アジア、大洋州など海外で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などを推進していく方針です。進出国の政治・経済情勢、法制度、為替相場などに著しい変化が生じた場合には、業績などに影響を及ぼす可能性があります。	● 海外におけるM&Aや新市場への進出などにあたっては、本社の専門委員会（海外事業運営委員会）など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、暴動などが発生した場合に、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。 リスクマネジメント ▶P.103
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などの影響を受ける可能性があります。	● 生産性向上によって業務を更に効率化し、工期を遵守しつつ現場の「4週8閉所」に挑戦し労働条件を改善するとともに、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する環境整備、技能労働者の処遇改善と収入の安定など、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。 人権、サプライチェーンマネジメント ▶P.89

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、独占禁止法など、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、法令などの改正や新たな法的規制の制定、適用基準の変更などがあった場合、その内容次第では受注環境やコストへの影響などにより、業績など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などに違反する行為があった場合には、刑事・行政処分などによる損失発生や事業上の制約、信用の毀損などの発生により、業績などに影響を及ぼす可能性があります。	- 関係法令などの制定・改正については、担当部署を通じてその内容を周知し必要な対応を実施しています。例えば、2024年4月から建設業に時間外労働の上限規制が適用されることについては、働き方改革、デジタル化による業務効率化や質の向上、業務内容に応じた集約化、アウトソーシングなどを進めるとともに、人員配置など施工体制の十分な検討と必要な工期を考慮した見積の提出に努めています。 - 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」を法令など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に、eラーニングで「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、各分野の担当部署が、規則・ガイドラインの策定、研修、監査などを実施し、適正な事業活動のより一層の推進を図っています。 コンプライアンス ▶P.107
安全衛生・環境・品質リスク	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、環境事故、品質事故などが発生した場合には、信用の毀損、損害賠償や施工遅延・再施工費用などの発生により、業績などに影響を及ぼす可能性があります。	- 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。 労働安全衛生 ▶P.88 環境 ▶P.82 品質 ▶P.87
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などによって漏洩または消失等した場合は、信用の毀損、損害賠償や復旧費用などの発生により、業績など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、重点的なリスク管理を実施しています。 - サイバー攻撃を想定した訓練を実施し組織的な対応力向上に取り組んでいるほか、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教育、点検及び監査並びに協力会社に対する啓発活動を行っています。 リスクマネジメント ▶P.103
取引先の信用リスク	発注者、協力会社など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などにより、業績など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、工事代金の回収が不能になる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などには、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など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、財務状況を含め経営状況を確認しています。
ハザードリスク (自然災害、パンデミックなど)	- 大規模地震、風水害など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、業績などに影響を及ぼす可能性があります。 - パンデミック(感染症の大流行など)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など、業績など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など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、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、国内外従業員や協力会社に対して必要な対策を指導しています。 リスクマネジメント ▶P.103

※ 気候変動に伴う物理的リスク及び脱炭素社会への移行リスクについては、TCFD提言に沿った開示に記載しています ▶P.86

鹿島グループは、コンプライアンスがすべての企業行動の根底にあると認識し、この企業姿勢を明確にすべく、鹿島グループ役員・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に係る施策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。

2022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8版)

- コンプライアンスeラーニング研修
 - ・受講者:24,612人(うちグループ会社47社10,464人)
 - ・受講率:100%

腐敗防止に向けた取組み

鹿島は、「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。また、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」を制定しています。

協力会社との適正な関係保持

鹿島は「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。

具体的には、協力会社に対する強要を禁止するのほもとより、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。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、腐敗防止を含むコンプライアンスを協力会社と一体となって徹底するとともに、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。

国内公務員などとの適正な関係保持

鹿島は国内の公務員などに対する支出などについては、「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。更に、交際費申請書を事前に提出するよう義務づけ、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。

外国公務員などとの適正な関係保持

外国公務員などに関しては、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、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備しています。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。

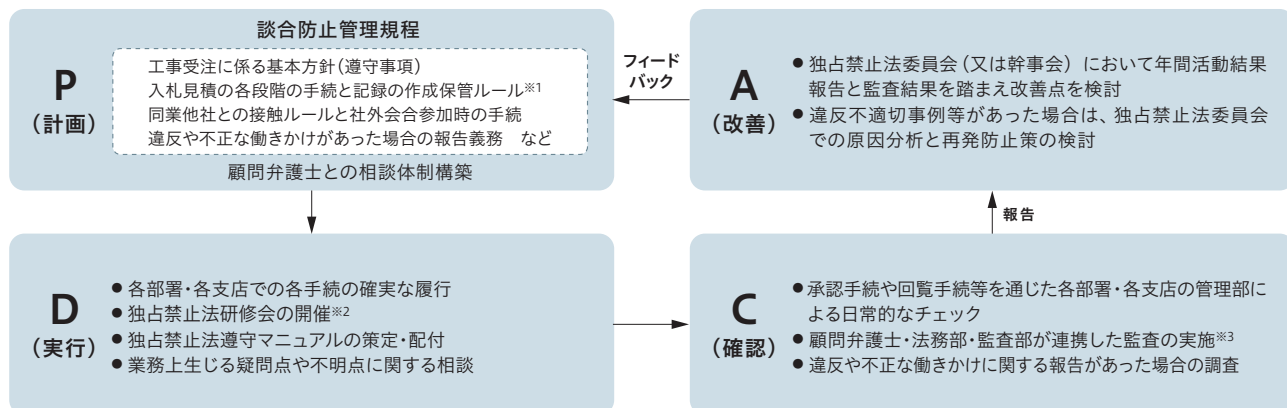
2022年度は、当分野に精通する弁護士を講師に招き、関係部門や国内外のグループ会社幹部を対象とした外国公務員贈賄防止研修会を開催し、約150人が受講しました。

独占禁止法遵守体制の確実な運用

鹿島は、「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り組みを継続しています。

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。

独占禁止法遵守活動サイクル



※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 2022年度受講者：1,892人（うちグループ会社25社519人）
 ※3 2022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、一審である東京地方裁判所の有罪判決に対し当社が行っていた控訴の申立てにつき、2023年3月に東京高等裁判所が棄却判決を言い渡したことから、当社はこれを不服として、最高裁判所に上告しています。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などへの取消訴訟は、2023年3月に出された東京地方裁判所の請求棄却判決を不服として、東京高等裁判所に控訴しています。

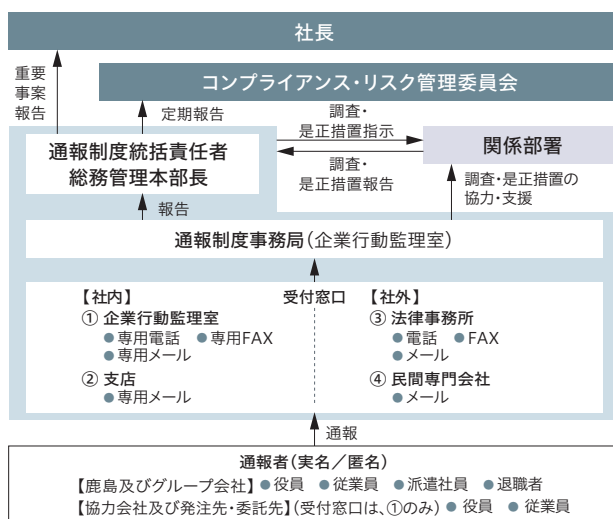
内部通報制度

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）を整備しています。また、当制度の利便性・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の配付を行い、安心して当制度を活用し、適切な通報を行える環境の醸成と制度の実効性の向上を図っています。

【2022年度 通報実績】23件

内部通報体制図



（注）あわせて、グループ各社においても独自の体制を構築・運用

取締役



押味 至一 代表取締役会長

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
代表取締役社長兼
社長執行役員
2021年 代表取締役会長（現任）



天野 裕正 代表取締役社長
社長執行役員

1977年 当社入社
2009年 執行役員、建築管理本部建築企画部長
2012年 中部支店長
2013年 常務執行役員
2014年 専務執行役員、東京建築支店長
2017年 副社長執行役員
2021年 代表取締役社長（現任）兼
社長執行役員（現任）



越島 啓介 代表取締役
副社長執行役員
海外事業本部長

1978年 当社入社
2005年 KAJIMA U.S.A. INC. 取締役社長
2009年 執行役員
2010年 海外事業本部長（現任）
2012年 常務執行役員
2015年 専務執行役員
2018年 副社長執行役員（現任）
2021年 代表取締役（現任）



風間 優 代表取締役
副社長執行役員
土木管理本部長、
機械部管掌

1981年 当社入社
2013年 執行役員、土木管理本部副本部長
2015年 常務執行役員、関西支店副支店長
2017年 常務執行役員、東京土木支店長
2021年 専務執行役員、東京土木支店長
2022年 専務執行役員、土木管理本部長（現任）
2023年 副社長執行役員（現任）
土木管理本部長（現任）
機械部管掌（現任）
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 当社参入
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）



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

1980年 当社入社
2007年 関連事業部長
2014年 執行役員、経営企画部長、関連事業部・
ITソリューション部管掌（現任）
2017年 常務執行役員
2020年 専務執行役員（現任）
総務管理本部長（現任）
安全環境部管掌（現任）
2021年 取締役（現任）、監査部管掌（現任）



内田 顕 取締役 専務執行役員
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 取締役（現任）兼専務執行役員、
財務本部長（現任）
2021年 専務執行役員（現任）



齋藤 聖美 取締役^{※1}

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
2015年 当社取締役（現任）
2021年 ジェイ・ボンド東短証券株式会社
代表取締役（現任）



鈴木 庸一 取締役^{※1}

1975年 外務省入省
2003年 外務省経済局審議官
2005年 在ボストン総領事
2008年 外務省経済局長
2010年 駐シンガポール大使
2013年 駐フランス大使
2016年 政府代表 関西担当大使
2017年 政府代表 国際貿易・経済担当大使
2018年 外務省退官
2021年 当社取締役（現任）



斎藤 保 取締役^{※1}

1975年 石川島播磨重工業株式会社
（現 株式会社IHI）入社
2008年 株式会社IHI取締役執行役員
航空宇宙事業本部長
2009年 同社取締役常務執行役員
航空宇宙事業本部長
2011年 同社代表取締役副社長
2012年 同社代表取締役社長兼
最高経営執行責任者
2016年 同社代表取締役会長兼最高経営責任者
2017年 同社代表取締役会長
2020年 同社相談役（現任）
2022年 当社取締役（現任）



飯島 彰己 取締役^{※1}

1974年 三井物産株式会社入社
2008年 同社代表取締役常務執行役員
同社代表取締役専務執行役員
2009年 同社代表取締役社長
2015年 同社代表取締役会長
2021年 同社取締役
同社顧問（現任）
2023年 当社取締役（現任）



寺脇 一峰 取締役^{※1}

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
2023年 当社取締役（現任）

※1 会社法第2条第15号の定める社外取締役

監査役



中川 雅博 常勤監査役※2

1981年 株式会社住友銀行入行
2010年 株式会社三井住友銀行執行役員
不動産法人営業部長
2013年 株式会社SMBC信託銀行
代表取締役社長
2015年 同社代表取締役副社長兼
副社長執行役員
2018年 当社常勤監査役(現任)



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)



鈴木 一史 常勤監査役

1984年 当社入社
2009年 経営企画部内部統制グループ長
2013年 経営企画部管理グループ長
2014年 関連事業部長
2021年 常勤監査役(現任)



藤川 裕紀子 監査役※2

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)



武石 恵美子 監査役※2

1982年 労働省(現厚生労働省)入省
1992年 株式会社ニッセイ基礎研究所入社
2003年 東京大学社会科学研究所助教授
2004年 株式会社ニッセイ基礎研究所
上席主任研究員
2006年 法政大学キャリアデザイン学部
助教授
2007年 法政大学キャリアデザイン学部教授
(現任)
2023年 当社監査役(現任)

※2 会社法第2条第16号の定める社外監査役

執行役員

■ 社長執行役員

天野 裕正

■ 副社長執行役員

越島 啓介

海外事業本部長

風間 優

土木管理本部長、機械部管掌

石川 洋

営業本部長

野村 高男

横浜支店長

松崎 公一

建築管理本部長

■ 専務執行役員

松嶋 潤

東京建築支店長

勝見 剛

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

内田 顕

財務本部長

福田 孝晴

研究技術開発、建築構造担当、
デジタル推進室、知的財産部管掌

北 典夫

建築設計本部長

田所 武士

関東支店長

利穂 吉彦

技術研究所長

勝治 博

東北支店長

■ 常務執行役員

山田 安彦

東京建築支店副支店長

下保 修

土木管理本部技師長

木村 宏

土木管理本部技師長

田名網 雅人

建築設計本部副本部長

市橋 克典

秘書室長、人事部、グループ事業推進部、
総合事務センター管掌

田中 栄一

原子力担当

内田 道也

環境本部長

大石 修一

カジマ・デベロップメント・PTE・リミテッド
取締役社長

米澤 和芳

東京建築支店副支店長

小土井 満治

土木管理本部副本部長

竹川 勝久

建築管理本部副本部長

茅野 毅

関西支店長

小林 伸浩

東京建築支店副支店長

吉弘 英光

東京土木支店長

一方井 孝治

エンジニアリング事業本部長

池上 隆三

建築管理本部副本部長、安全担当(建築)

芦田 徹也

土木管理本部副本部長

小森 浩之

九州支店長

森口 敏美

土木管理本部副本部長、安全担当(土木)

島居 潤

営業本部副本部長

■ 執行役員

吉美 宗久

営業本部副本部長

新妻 充

総務管理本部副本部長、広報室管掌

藤村 正

建築設計本部副本部長

伊藤 樹

建築管理本部副本部長

塚口 孝彦

開発事業部長

森山 善範

技師長

坂田 昇

土木管理本部土木技術部長

中島 健一

海外土木事業部長

村上 泰雄

営業本部副本部長

黒川 泰嗣

建築設計本部副本部長

山本 徹

北海道支店長

平岡 雅哉

建築設計本部副本部長

高林 宏隆

経営企画部長

太鼓地 敏夫

土木管理本部土木企画部長

吉岡 伸明

東京建築支店副支店長

桐生 雅文

東京建築支店副支店長

尾崎 美伸

四国支店長

千田 幸央

東京建築支店副支店長

常岡 次郎

中国支店長

一木 浩人

カジマ ヨーロッパリミテッド
取締役社長

西澤 直志

総務管理本部副本部長

野村 祥一

関東支店副支店長

木村 淳二

北陸支店長

秋田 大次郎

中部支店長

堀内 大輔

建築管理本部建築企画部長

多田 幸夫

土木設計本部長

成実 経夫

営業本部副本部長