

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、価値創造の源泉である
人と技術を磨き続けています。

研究技術開発	73
知的財産マネジメント	74
FOCUS ●グローバルなR&D体制の強化	75
●建設DX最前線	79
●DXを通じた新たな価値創出	81
サステナビリティ推進体制	82
環境	83
人材戦略	89
FOCUS ●施工技術者の育成	94
●協力会社の人材育成	96
品質	97
労働安全衛生	98
人権／サプライチェーンマネジメント	99
社外取締役役鼎談	101
役員一覧	105
コーポレート・ガバナンス	107
リスクマネジメント	115
コンプライアンス	119



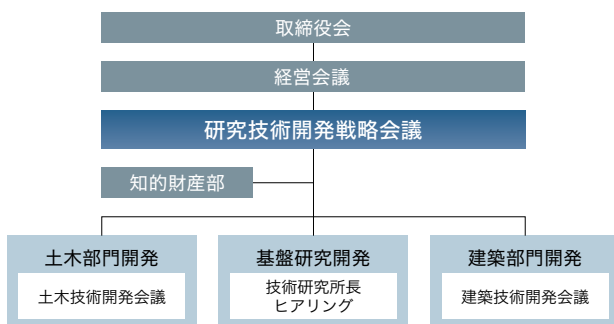


研究技術開発

R&Dと経営戦略

鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)では成長戦略として「技術立社として新たな価値を創る」を掲げています。グローバルなR&D体制を一層強化する ▶P.75 とともに、事業戦略から求められる技術ニーズと、現場からのニーズ、研究者としての専門的な視点など、トップダウンとボトムアップ、短期的ニーズと長期的社会ニーズのバランスをとった研究開発を推進します。

R&D推進体制



社会課題に対応する研究技術開発

鹿島は豊富な研究開発成果を礎に、AI、ICTやロボットなどの先端技術を高度に融合させることにより、環境、エネルギー、防災・減災、インフラ維持管理・更新、そして担い手不足への対応など、社会課題解決に資する研究技術開発活動を積極的に推進しています。

長周期地震動に有効な制免震構造「KaCLASS®」誕生

鹿島の制震技術は日々進化を遂げています。2023年度に発表した制御層制免震構造®「KaCLASS」は、超高層建物の途中に制御層を設け、制御層から上部は制御層による免震構造、下部は上部躯体が制震の錘として機能し、より安全で快適な空間を実現します。



CO₂排出量を約70%削減する「CUCO®-SUICOMドーム」

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)「グリーンイノベーション基金」による委託研究「CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発」の一環として、「CUCO-SUICOMドーム」を鹿島技術研究所(東京都調布市)隣地で試験施工しました。RCシェル構造のドームは、天候に左右されずに工事が可能な鹿島開発のKTドーム®工法を採用。CO₂を削減、吸収・固定できる環境配慮型のコンクリートを使用することで、CO₂排出量を約70%削減する効果を実現しました。本ドームは環境配慮型コンクリートを用いた建設技術の確立・社会実装例として「2025年日本国際博覧会」の会場に建設予定です。



鹿島技術研究所隣地で試験施工したCUCO-SUICOMドーム

BCP-ComPAS®

鹿島では、地震や水害等のハザード情報のほか、リアルタイムの地震被害推定やSNS情報と、本支店や現場、当社の竣工物件の位置情報をGIS(地理情報システム)上に示すことで、分かりやすく一元管理できるシステム「BCP-ComPAS」を開発し、運用しています。本システムでは被災時に参集できる社員や搬送ルートを確認できる機能も備えており、令和6年能登半島地震では、現地、北陸支店、鹿島震災対策本部の各所で、発災当日から被災地情報をリアルタイムに把握し、活用しました。今後更なる展開を目指して取組みを進めます。



発災後被害推定やSNS情報を確認できるBCP-ComPAS画面

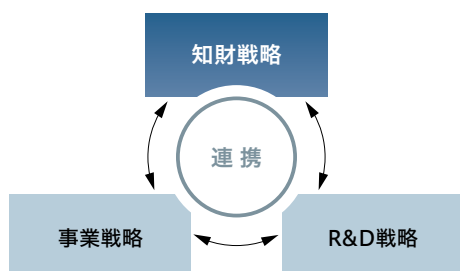
知的財産マネジメント

知的財産活動の推進

研究技術開発、知的財産部管掌役員を議長とし、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」にて、各部門の意見を集約し、IPランドスケープを活用したR&Dテーマの立案や先を見越した知的財産の確保など、全社の知的資本に関する方針決定、施策推進を行っています。2023年度は特に、現場で生み出されるアイデア（暗黙知）の権利化（形式知化）推進などについて議論し、方向性を確認しました。

この方針下で、知的財産部は事業部門における知財戦略の支援と知財管理を担っています。特に、事業戦略・R&D戦略と連携し重点分野に基軸を置いた特許権利化とその活用に注力しており、これはオープンイノベーションの促進にも繋がっています。また、建設業は多くの現場で異なる工法や

部門連携による戦略的な知的財産活動の推進



材料などを用いて施工を行っており、幅広く様々な知財リスクが存在するため、他者の知的財産権も尊重しつつ、リスクの最小化を図っています。

知的財産教育と啓蒙

知的財産の創造を担う「人」を育成し、新たな価値を生み出し続けるため、職種別研修や特定部門向け研修など充実した知財教育の実施を行うとともに、職務発明に対して報奨金を支給しています。また、社内表彰制度を設け、知的財産の分野において将来が期待される若手・中堅層の発明者などを表彰しています。



2023年度社長賞「知的財産奨励賞」
受賞者のコメント

技術研究所地球環境・バイオグループ
主任研究員

河野 麻衣子

私が研究している土壌・地下水の分野も、10年も経てばまた異なる課題が出てくるはずで、そこに技術開発のチャンスがあります。今回の受賞を励みに、今後も変化する時代や環境のニーズに対応した開発を続けていきたいと思っています。

知財戦略の事例

土木重点分野（インフラ更新）

土木の重点分野である道路橋の更新事業における床版取替技術「スマート床版更新（SDR）システム[®]」の開発に際しては、入念な先行技術調査及び検討を行い、技術の根幹についての権利化（基本特許の取得）を進めました。

この特許は、協調領域として開放して他社施工にも展開することで、SDRシステムのデファクト化を進めるとともに、競争領域については周辺特許や各種ノウハウを当社の固有技術として、工事受注における優位性を確保しています。



SDRシステム実証実験の様子

市場環境

1960年代の高度成長期に建設された、全国各地にある
高速道路橋の老朽化による更新需要の高まり

鹿島の技術

「SDRシステム」の開発
道路橋の高速施工
（工期短縮）を実現

更新工事に伴う
交通規制等による
ソーシャルロスの
大幅な低減

知財戦略の実践

協調領域

デファクト化

競争領域

優位性確保



The GEARの5つのラボでKaTRISが進める先進的かつ実践的な研究開発

鹿島技術研究所シンガポールオフィス「KaTRIS」

当社は2013年9月、日本の建設会社では初の技術研究所海外オフィスとして、シンガポールに鹿島技術研究所シンガポールオフィス「KaTRIS (Kajima Technical Research Institute Singapore)」を開設しました。

シンガポール政府は近年、一層のイノベーション推進によって経済成長を加速させるという戦略のもと、都市が持つ課題を解決し持続的成長を遂げるべく、グローバル企業が持つ技術・研究開発ノウハウや人材に着目しています。建設業に対しても、各政府機関が協働して、課題を提示した企業にスタートアップがソリューションを提供するプログラムを推進するなど、イノベーション創出に向けた施策を講じています。

こうした刺激ある外部環境のなか、KaTRISはシンガポールを中心にアジアの市場ニーズや世界中の技術シーズの収集と把握に努め、政府機関や大学と連携し、グローバルで先進的な技術開発と各地域のニーズに寄り添った技術展開を推進してきました。

鹿島グループ中期経営計画(2024～2026)では、「グローバルなR&D体制の強化」「イノベーション推進による新たな価値の創出」「鹿島らしい新規事業の創出」という3つの戦略を打ち出しており、その実践において、KaTRISは中核的役割を担います。

2023年8月には当社の新たなアジア統括事業拠点「The GEAR」に移転し、より先端で広範な領域を対象とした研究開発を、これまで以上に多くのパートナーと協働し推進する、新たなフェーズに入っています。

アジア統括事業拠点「The GEAR」

2023年8月、鹿島はシンガポールに「The GEAR (Kajima Lab for Global Engineering, Architecture & Real Estate)」を開業しました。(1)鹿島のアジア本社、(2)R&Dセンター、(3)オープンイノベーションハブ、の3つの機能を持つアジア統括事業拠点です。アジア最大のハブ空港であるチャンギ空港に隣接するチャンギビジネスパーク内に位置し、RC造、地上6階、地下1階、延床面積1万3,000m²の社屋には、アジア統括現地法人カジマ・アジア・パシフィック・ホールディングス(KAP)、開発事業会社のカジマ・デベロップメント(KD)、建築事業会社のカジマ・オーバーク・アジア(KOA)をはじめ、分散していた各種事業会社、並びにKaTRISを集約し、質の高い技術とサービスを提供します。企画・開発はKD、設計は当社建築設計本部、施工はKOAシンガポールが担当しました。

The GEARの今後の活動や研究開発にはシンガポール政府からも期待が寄せられており、グランドオープニングセレモニーには、シンガポール通商産業省担当大臣をはじめ政府要人や駐シンガポール日本国大使などが出席しました。



The GEAR全景



The GEARグランドオープニングセレモニーには、ロー・イエンリン シンガポール通商産業省担当大臣(当時/下段右から3人目)をはじめ政府要人等が多数出席。右隣りは当社天野社長

グローバルで先進的な研究開発

KaTRISは、The GEAR内に5つの先端領域のラボを開設しました。政府機関・大学・企業・スタートアップといった外部パートナーと協働し、社会の要請に応える実践的な研究を進めています。

5つのラボで外部パートナーと共創



人間中心デザインラボ

仮想空間技術を駆使しながら様々な建築環境を再現し、居住性や省エネに加えて、ウェルビーイングを向上させる技術を開発。



建設ロボットラボ

施工の自動化技術を開発。現場の個別作業のデジタル化だけでなく建設プロセス全体の最適化を目指す。



デジタル技術ラボ

IoT、AI技術を用いてデータ収集・分析を行い、スマートビル、スマートシティの実現に向けたソリューションを開発。



環境・バイオラボ

都市や建物の緑化技術のほか、微生物を活用した高効率な廃水・廃棄物処理に関する研究開発を実施し、持続可能な社会を実現。



都市空間構築ラボ

環境負荷を低減する建設材料や、現地の地盤・材料に応じた構造物モニタリング技術の開発を通じて、レジリエントな社会づくりに貢献する。

FOCUS グローバルなR&D体制の強化

● KaTRISの研究開発プロジェクト

1. 次世代の建設プロセス構築による生産性向上

人が中心であった現場作業を、AIやロボットを駆使し、より安全で生産性の高い工法やシステムに転換していきます。シンガポールは政府主導による施策の結果、BIMやデジタルツールの普及率が高く、デジタルデータを蓄積しやすい環境にあります。KaTRISでは、こうした豊富な蓄積データを活用するための基盤システムと分析方法を開発し、実現場での運用を通じてその効果を確認、技術を進化させています。更に、ロボットをより簡単かつ安全に現場で使用できるよう、部材のモジュール化、人との協調作業、統合管理システムなどの研究も行っています。

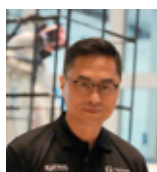
今後、開発したシステムや分析手法を多種多様なプロジェクトに適用し改善を重ね、ロボットに適した次世代の建設システムを構築し、建設プロセス全体の進化とともに真の生産性向上を図っていきます。



現場の生産性向上を実現するモジュール工法

グローバルな視野で 研究開発に挑戦

建設インテリジェンスチーム
Head、上席研究員
蔡 成浩(チェ・ソンホ)



鹿島技術研究所で建築生産分野の研究開発に携わった後、2019年からKaTRISの建設インテリジェンスチームのHeadを務め、建設ロボットやデジタルソリューションを用いた現場生産性向上技術の開発と展開に取り組んでいます。建設業界の労働力不足はシンガポールや日本をはじめとする先進諸国で課題となっており、グローバルな研究ネットワークを拡充しながら効率的・効果的な成果創出に取り組んでいます。KaTRISは、アジア地域のみならず、欧米やオセアニア地域の鹿島の現地法人とも連携を深めており、開発技術の現場導入も両輪で進め、世界の仲間と建設現場の新たな姿を実現していきます。

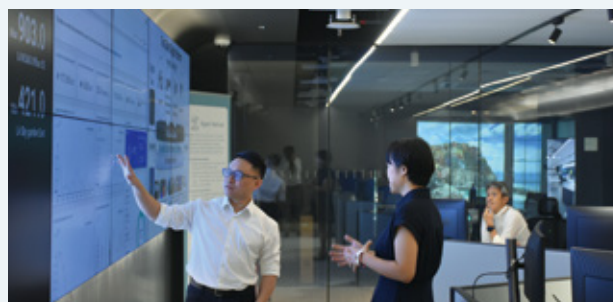
2. 熱帯気候における省エネとウェルビーイングの追求

KaTRISは、2019年にシンガポール国立大学(NUS)と共同で、シンガポール初のZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)を実現しました。その後もシーリングファンと組み合わせたハイブリッド空調システムなどの省エネ技術を開発。The GEARの建設に当たっては、熱帯気候では難しい半屋外オフィスに挑戦しました。「K/PARK」と名付けたこの空間は、可動間仕切りを開閉することで半外部空間と内部空間を切り替えることができ、心地よい風が吹くワークスペースを実現。緑に彩られたオフィス空間は、バイオフィリックデザインの実験場であるとともに、空調を使わないことで大幅な省エネを達成し、シンガポールの省エネビル認証「Green Mark Super Low Energy」を取得しました。



The GEARの半屋外オフィス「K/PARK」

このほかにも、センシング技術により働く人の行動と生体情報から空調・照明を自動調整したり、人間の行動特性や心理を利用して行動を誘導する「ナッジ」手法を用いて、ワーカーにスマートフォンで休憩を促すなど、多彩なウェルビーイング技術を開発・導入。業務効率と快適性を向上させつつ、環境負荷低減、建物管理の省力化など、相反しがちな課題を同時に解決します。こうした取り組みが評価され、国際的な空間評価システム「WELL Building Standard™」の最高ランク「プラチナ」をシンガポールの新築ビルで初めて取得しました。



The GEARデジタルプラットフォームを前にスマートウェルネスについて議論するKaTRIS研究員

社会課題の解決に向けたイノベーション活動

The GEARでは今、活気溢れるイノベーション活動がスタートしています。アジア統括現地法人KAP ▶P.76 は、傘下の新会社を通じて、施設内にオープンイノベーションハブ専用のフロアを設けて、社内外のイノベーターの交流の場を提供し、新たなコラボレーションやビジネスの創出を進めています。KaTRISは、このオープンイノベーション活動に積極的に関与し、社会課題の解決に向けた研究技術開発に取り組んでいます。現在、スタートアップと協働し、低炭素コンクリートの開発や光ファイバ計測を活用した構造物診断技術などサステナビリティやレジリエンスに貢献する共同研究やPOC(概念実証)を進めています。



The GEARにて、スタートアップとのイノベーション活動の様子



ドローン技術を活用したデジタル地質調査

グローバルなR&D人材の創出

グローバルなR&D体制を強化していくためには、国際的に通用するハイレベルな人材の確保と、その育成が不可欠です。シンガポール政府は国内外から優秀な人材を集めるための戦略的取組みを推進しており、「世界人材ランキング2023」(IMD発表)ではアジア第1位を獲得するなど、世界有数の人材保有国です。こうした環境下でKaTRISは、現地

の研究者の獲得に向けて、他社との差別化を図る研究活動・イノベーション環境の整備に注力しています。その取組みの一つが、グローバルな事業拠点を持つ鹿島グループの強みを生かした、米国、欧州、豪州、アジア各国の研究機関との共同研究です。例えば、フィリピンではアジア開発銀行の支援を受け、地域のステークホルダーと連携しながらサンゴ礁の保全・再生を推進する取組を手掛けており、技術オリエンテッドを核にサステナブルな社会を実現できる人材の輪が広がっています。

今後、更に本格化するスタートアップ企業とのオープンイノベーション活動も相まって、多彩な交流活動を通じたKaTRIS研究員のモチベーション向上とともに、新たなハイレベル人材を社内外から集め、グローバルなR&D活動を推進していきます。

技術立社を体現するグローバルな研究活動

技術研究所
副所長(海外担当) 兼
グローバル展開グループ長
武政 祐一



私はKaTRIS開設から約9年間、現地大学や政府関係者との交流、先端技術の研究開発、現地法人への技術協力などを通じ、KaTRISの機能強化に取り組みしました。現在は、技術研究所全体のグローバルな活動推進を担当しています。デジタル技術やAIに象徴される技術革新、地球温暖化に起因する持続的発展に向けた新たな社会課題など、企業を取り巻く経営環境がグローバルなレベルで大きく変化するなか、研究開発部門は世界の先端技術をいち早く取り入れて事業部門に展開するとともに、研究開発成果を世界のお客様に提供する機能強化が求められています。The GEARを新たな拠点として活動を始めたKaTRISは、鹿島グループの研究開発部門のあり方を切り拓く先導役として期待されています。KaTRISと日本の技術研究所、技術開発関連部門が一体となってグローバルな技術立社としての成長にチャレンジしていきたいと考えています。

建設機械の自動化を核に「現場の工場化」を推進



A⁴CSELを導入し、自動化建設機械で堤体打設作業を行う成瀬ダムの現場（2023年8月撮影）

❶ 「現場の工場化」で 建設生産システムの変革に挑む

「人手不足・熟練労働者不足への対応」「労働災害撲滅」など、建設業が抱える課題への解決策として、鹿島は「現場の工場化」を進めています。

建設作業の効率はそれを担当する技能者によって異なり、数値では測れない個々の技能に委ねられてきました。工場化を実現するためには、こうした定性的でバラツキのある生産効率を、安定した定量的な数値に変えなければなりません。現場作業を定型的、反復的な動作の組合せに再構築、標準化し、マニュアル化した作業手順と方法で確実に実施することによって、生産性が向上し、安定した施工品質が確保できるようになります。更に、日々の施工結果から適宜マニュアルを改訂し、そのとおりに作業を進めることで生産性がより一層向上し、建設現場が大きな工場になると考えました。現場の工場化の本質的な意義は、合理的な施工方法を創り出し、ソフト化し、それを現場で使って確認と改善を繰り返す行うことで、生産性の高い施工方法を実現していくことにあります。

❷ 自動化施工システム 「A⁴CSEL[®]（クワッドアクセル）」

鹿島では、建設機械の自動運転を核とした自動化施工システム「A⁴CSEL」の開発を2009年から開始し、ダム工事を中心に実現場に導入しつつ、継続的に改善、改良を重ねています。A⁴CSELは、単に建設機械の自動化ではなく、現場作業を自動化するシステムです。その日の作業エリア、稼働機械種別や台数などの情報をもとに、システムが機械配置と作業手順を最適化し、自動運転で作業を行います。

A⁴CSELを適用すれば、理論上は1人で多数の機械を同時に稼働させることができ、現場の生産性・安全性を飛躍的に向上させることが可能となります。発注者の協力のもと、「五ヶ山ダム」（福岡県）、「小石原川ダム」（福岡県）、「大分川ダム」（大分県）の堤体打設工事で実証試験・本格導入を進め、機能・性能の向上を図りました。また、2020年からは「成瀬ダム堤体打設工事」（秋田県）にA⁴CSELを適用。稼働する10数台の建設機械を3～4人のITパイロットで管制し、大幅な省人化を達成しています。2022年10月には、ダム工事の月間打設量27.1万m³を記録し、日本記録である14.7万m³を

62年ぶりに大きく更新しました。2023年の最盛期には3機種14台の建設機械による自動化施工と、堤体材料であるCSG※をサイト内にある製造プラントから自動搬送する設備とによって、材料の製造から打設に至るすべての工程を完全自動化することに成功。これにより、鹿島が目指す「現場の工場化」の一つの形が確立しました。

※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

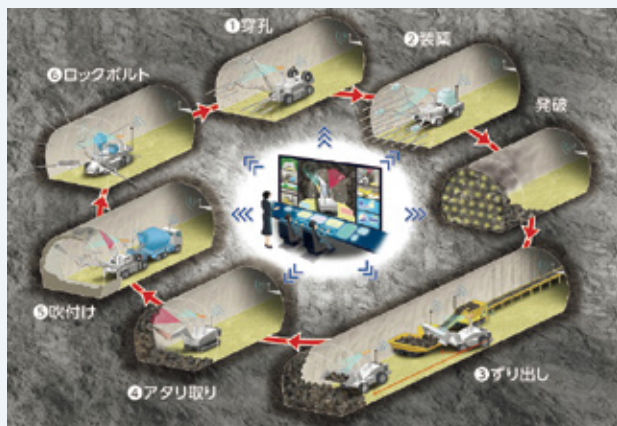
進化を続けるA⁴CSEL

遠隔集中管制システム

A⁴CSELを広く適用するため、大規模工事だけでなく中小規模の工事にも活用する検討を進めています。その方策の一つとして、工事場所の異なる複数の現場に導入したA⁴CSELを一か所から管制する遠隔集中管制システムを開発しました。「鹿島西湘実験フィールド」（神奈川県）に設置した遠隔管制室から、成瀬ダムを含む3現場を5人で管制し、施工を進めています。現地に赴くことなく快適な環境での作業という点では、働き方改革の主旨にも適っています。

「A⁴CSEL for Tunnel」

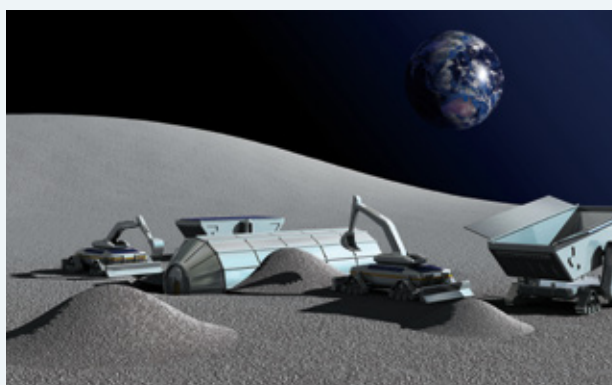
2024年7月、鹿島は山岳トンネル工事の自動化施工システム「A⁴CSEL for Tunnel」を発表しました。2017年から開発に着手。模擬トンネル（静岡県）での実験に続き、神岡試験坑道（岐阜県）で実岩盤での実証を重ね、山岳トンネルの掘削作業6ステップの自動化・遠隔化に成功しました。これにより、崩落などによる労働災害の発生リスクが高いトンネル切羽付近での作業の無人化を実現、安全性が飛躍的に向上します。今後は導入現場を拡大しつつ、進化と深化を継続していきます。



「A⁴CSEL for Tunnel」概念図

宇宙開発への挑戦「A⁴CSEL for Space」

2016年から宇宙航空研究開発機構（JAXA）と共同で取り組んでいるA⁴CSELを活用した研究開発は、月面有人探査拠点の建設から月の資源開発へと広がっています。「地上でできないことは月ではできない」として、鹿島西湘実験フィールドでの検証から始めた作業の自動化検討が実践的になり、月面作業シミュレーションへ。次の現場は「月」かもしれません。



月面での施工イメージ

「A⁴CSEL」の拡大に向けて

技術研究所
プリンシパルリサーチャー
三浦 悟



就業者が減り続けるなかで、時間外労働の上限時間が規制されるなど、労働力不足への対策として生産性向上が建設業界の最重要課題となっています。製造業では1980年代からミスの削減、作業効率の向上を目的に自動化を進めました。産業用ロボットを使って作業を自動化すると同時に、生産プロセスを工夫して人の介在を減らし、少数でミスなく安全に大量生産を行うことに成功しました。この仕組みを建設に取り入れたいと開発をスタートさせました。工場と異なり、作業条件・環境が目まぐるしく変わるため自動化は不可能と言われていた建設現場でA⁴CSELが成果を上げられているのは、計画や自動運転プログラムを迅速に変えられるシステムと、それを支える人材と体制があるからです。開始当初の5人が、A⁴CSELをやりたいと加わった人たちで、今では数十人に。これからも新たな課題に挑戦し続けていきます。

事例1 物流の人手不足対策、CO₂排出量削減

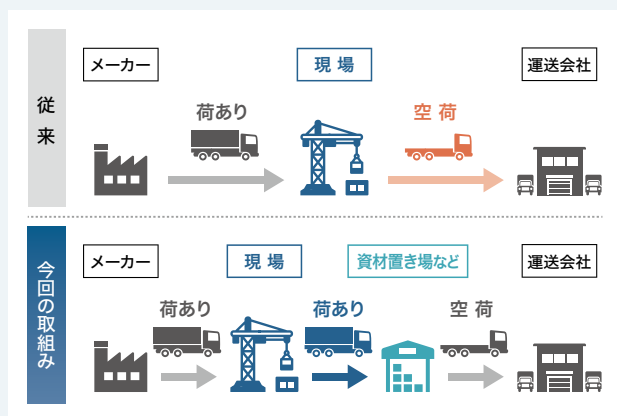
🔴 マッチングと中継システムで効率的な
資材運送を実現

鹿島は、現場で作業する協力会社と運送会社をマッチングさせるプラットフォーム「TraMatch™(トラマッチ)」及び、建設資材を大型車両で物流センターに一括搬入し、必要なタイミングで小型車両で建設現場にピストン輸送する「物流センター中継システム」を開発し、運用を開始しました。

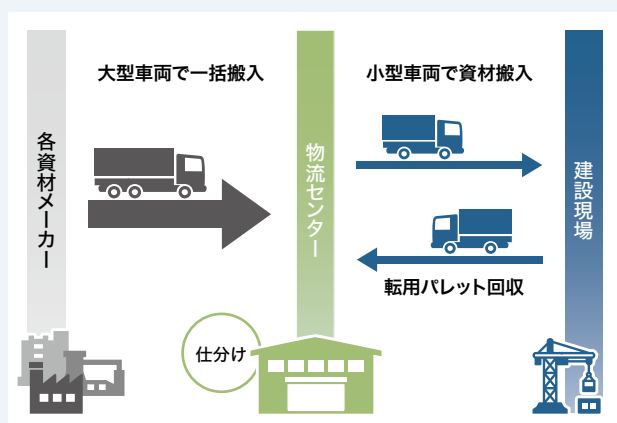
両システムの運用で、効率的な資材運送による物流業界の人手不足対策、稼働車両の低減によるCO₂削減に寄与します。

車両の可能積載量以下となる「低積載」の解消や、荷下ろし後の「空荷」の削減による合理的な運送、狭隘地で資材搬入に制約がある都市部の建設現場での資材搬出入時の車両待機時間の低減、資材置き場不足解消などの効果を実証しています。

運送マッチング プラットフォーム「TraMatch」



物流センター中継システム



事例2 森林管理における生産性・付加価値の向上

🔴 デジタルで森林づくりを総合支援

鹿島は、国立大学法人東海国立大学機構名古屋大学との共同研究による解析技術と、スウェーデンのDeep Forestry社製の自律飛行ドローンを活用した高精度なデータ化技術を用い、森林の樹種ごとのボリューム、位置・樹高などの点群データ情報を取得し、解析・評価する技術を開発しました。

また、本技術を用いた森林づくり計画の提案、森林経営・活用を総合支援するサービス「Forest Asset™ (フォレストアセット)」の提供を開始しました。

本サービスは、上空からと森林内の両方で得られた点群データ情報を連携させ、更に、鹿島が独自保有する自然環境調査技術と組み合わせ、森林の多面的機能を計測・評価します。その結果をもとに必要な森林整備を検討し、例えば水源涵養機能を向上させる間伐整備などを提案することにより、森林管理の生産性と付加価値向上に繋がります。

鹿島グループは、これまでも保有する約5,500haの社有林で森林の特徴に応じた計測・解析、ゾーニングを行い、伐出材を木造建築物へ活用するなど持続可能な森林経営に取り組んできました。2024年6月に本技術を活用し、福島県と宮崎県、神奈川県の社有林約170haについて「クレジット制度のプロジェクト登録を受けました。こうした知見を活かし、鹿島は今後より多くの自治体や企業の森林所有者へ本サービスを提案していきます。



森林内自律飛行ドローンによる計測

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会

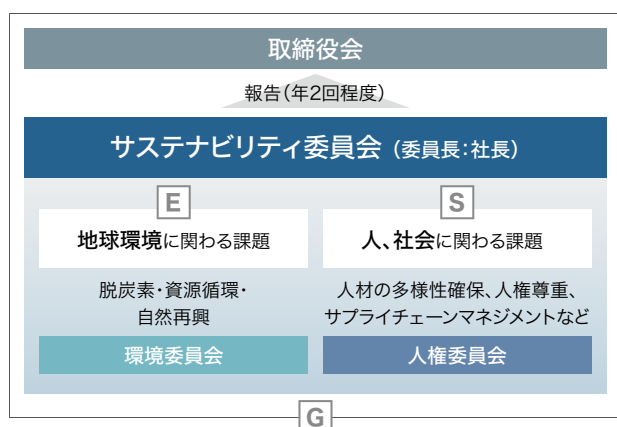
グループ全体のESG経営へのコミットメントを高め、企業価値を向上させることを目的として「サステナビリティ委員会」を設置しています。

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。特に環境に関しては環境委員会で、サプライチェーンを含めた人権に関する事案は人権委員会で議論し、サステナビリティ委員会に付議、報告としています。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ります。

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。

推進体制



これまでの開催実績と今年度のテーマ

2023年度はサステナビリティ委員会を6回開催し、3回の取締役会で報告を行いました。環境については環境ビジョンの見直しを中心に、人材についてはダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンや健康経営を取り上げ、更に担い手確保についてもテーマとし、各回関連な議論がなされ、あわせてマテリアリティの見直しも行いました。今年度からは、中期経営計画の成長戦略に掲げる「サステナビリティ」を念頭に、引き続き、環境及び人材、サプライチェーンの維持・強化をテーマとします。それぞれ社会動向を踏まえて、3年間の活動方針、目標とアクションプラン、ロードマップを検討して、着実に取組みを進めていく予定です。

サステナビリティ委員会のテーマの実績と予定

項目	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 検討課題・取り扱うテーマ予定
全体	サステナビリティ委員会の位置づけ、役割	マテリアリティ見直し	
環境	- 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	- 鹿島環境ビジョン2050plusの策定 - 資源循環、自然再興に関するロードマップ、KPI - 中期経営計画（2024～2026）における環境目標と主な施策 - 再生可能エネルギーへの投資方針	鹿島環境ビジョン2050plusの推進 環境目標達成に向けた施策の具体化と進捗確認、見直し
人材	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と取組み状況確認	- ダイバーシティ経営に関する有識者による講演 - DE&Iに関する現状と課題の確認、シニア活躍促進に向けた処遇改善の検討、決定 - メンタルヘルス疾患やストレスチェックのスコア、健康経営度調査の報告	成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり - DE&Iの推進 - エンゲージメントの向上 - 人権の取組み強化
サプライチェーンの維持・強化	- 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、今後の取組み方針の確認 - 重層下請構造改革、4週8閉所（年間104閉所）推進の進捗、今後の取組み方針の確認	- 鹿島パートナーカレッジの運営状況、今後の取組み方針の確認 - 外国人技能者の採用支援に関する報告 - 重層下請構造改革、4週8閉所（年間104閉所）推進の進捗状況確認	成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり - 担い手の確保 - 重層下請構造改革の継続 - 協力会社支援の充実

2023年度のまとめ

鹿島は2013年に「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」を策定し、持続可能な社会を「脱炭素」「資源循環」「自然共生」の3つの視点で捉え、2050年までに鹿島が達成すべき将来像を「Zero Carbon」「Zero Waste」「Zero Impact」と表現し、全社で達成に向けて取り組んできました。

鹿島単体の環境活動は、ISO14001に準拠して環境マネジメントシステムを運用しており、3か年(2021~2023年度)及び年度目標で管理しています。3か年の最終年度であった2023年度の施工時CO₂排出量原単位は2021年度比7%削減目標に対して、0.2%減でした。現場においてバイオ燃料の使用、施工合理化の取り組みを進め基準年より原単位は減少しましたが、目標未達となりました。資源循環では、汚泥を含む最終処分率が3.0%とわずかながら目標未達でした。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。

	2021~2023年度目標	2023年度実績
脱炭素	CO ₂ 排出量原単位 2021年度比7.0%削減	0.2%減
資源循環	汚泥を含む最終処分率3%未満	3.0%
自然共生	生物多様性優良プロジェクトの推進	優良プロジェクト14件 (土木1件、建築11件、フロンティア2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)	重大な法違反や環境影響はなく環境事故に発展せず

▶ 詳細は環境データ集2024をご参照ください

https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/pdf/data_report2024.pdf

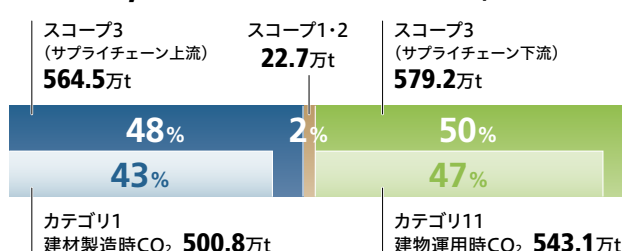
鹿島グループサプライチェーンCO₂排出と実績

建設物のライフサイクルCO₂排出における施工時CO₂(スコープ1、2)は2%程度ですが、建設会社として直接的な責任があるため施工現場を中心に主体的な削減活動を実施します。

多くを占めるサプライチェーン排出(スコープ3)の削減は鹿島グループだけでは難しいため、建材メーカーや発注者など関係他社との協働で進めていきます。

2023年度のサプライチェーンCO₂排出量

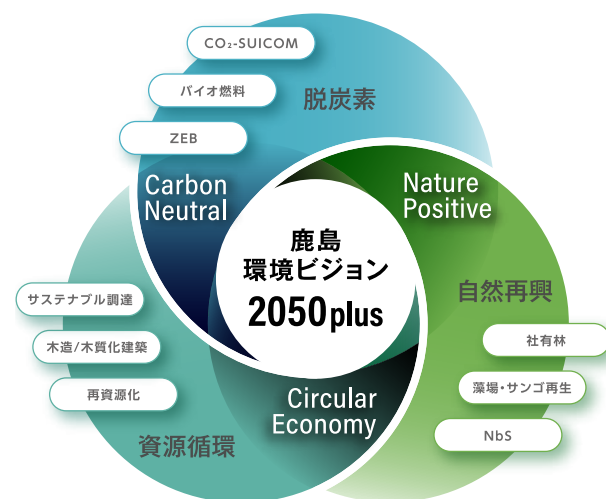
単体:合計 **1,166.4**万t-CO₂ (グループ全体:合計 **1,977.3**万t-CO₂)



鹿島環境ビジョン2050plusの策定

今般、環境ビジョンを見直し、「鹿島環境ビジョン2050plus」として改定しました。「脱炭素」「資源循環」「自然再興(自然共生から変更)」の3つの分野が相互に関連し合っている(相乗効果・トレードオフ)ことも認識したうえで、グループの目標や行動計画を再構築しています。

これらの取り組みは、当社グループだけでは実行が難しいことを認識しています。顧客、社会と協力して取り組んでいく意思と、2050年の先を見据えた永続性を「plus」に込めて、鹿島は新たな環境ビジョンのもと、環境保全と経済活動が両立する持続可能な社会の実現に向け、取り組みを推進していきます。



新しいKPIと目標

鹿島環境ビジョン2050plusでは、2050年度目標として、脱炭素分野ではカーボンニュートラルの実現(変更なし)、資源循環ではサーキュラーエコノミーの実現、自然再興ではネイチャーポジティブの実現を掲げています。

これらの達成に向け、2030年度、2026年度のKPIと目標を設定しました。特に脱炭素分野では、2030年度の目標に変更はありませんが、CO₂排出量を削減するための方策とベンチマークの数字を策定しました。2024年からの3か年では、2026年に向けて電力グリーン化、バイオ燃料の使用などの取り組みを推進していきます。

また、GHGプロトコルでは効果が測れない削減貢献量についても、国際情勢を把握しながら2026年度までに定量化方法の検討/確立、開示を目指します。

2050年に向けたKPIと目標

* 鹿島単体+国内グループ会社事業における目標 ** 鹿島単体における目標

	脱炭素	資源循環	自然再興
2050 年度 目標	カーボンニュートラルの実現 鹿島グループの温室効果ガス排出量 (スコープ1,2,3)実質ゼロ	サーキュラーエコノミー (再資源化率100%)の実現 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	ネイチャーポジティブの実現 サプライチェーン全体で自然再興に 取り組み、生態系サービスを持続的に 享受できる社会を実現する
2030 年度 目標	■ 排出量(2021年度比) Scope1,2 ▲42% Scope3 ▲25% ・電力グリーン化 100% ** ・バイオ燃料転換率 65% ** ・低炭素コンクリート使用 40% ** ・電炉鋼鉄骨使用 20% ** ・ZEB水準 100%実現 **	■ 主要資材における 再生材使用率 60% * ■ 再資源化等率 99% * ■ 木造/木質化建築の定着 ■ 廃棄物資源化技術の普及 *	■ 顧客・社会へのNbS※提供 (環境認証等取得)累計 100件 * ※ Nature-based Solutions ■ 自社所有地での自然再興の拡大 *
2026 年度 目標	■ 排出量(2021年度比) Scope1,2 ▲23% Scope3 ▲10% ・電力グリーン化の実施 ・バイオ燃料の使用 ** ・低炭素コンクリート使用 ** ・電炉鋼鉄骨使用 ** ・ZEBによる省エネ率 40% **	■ 主要資材における 再生材使用率 40% * ■ 再資源化等率 97% * ■ 木造/木質化建築の拡大 ■ 廃棄物資源化技術の開発 *	■ 顧客・社会へのNbS提供 (環境認証等取得)件数 10件/年 * ■ 自社所有地での自然再興に着手 *

3分野の相乗効果とトレードオフ

3分野それぞれの取り組みには、相乗効果が見込めるものとトレードオフとなるものが存在します。

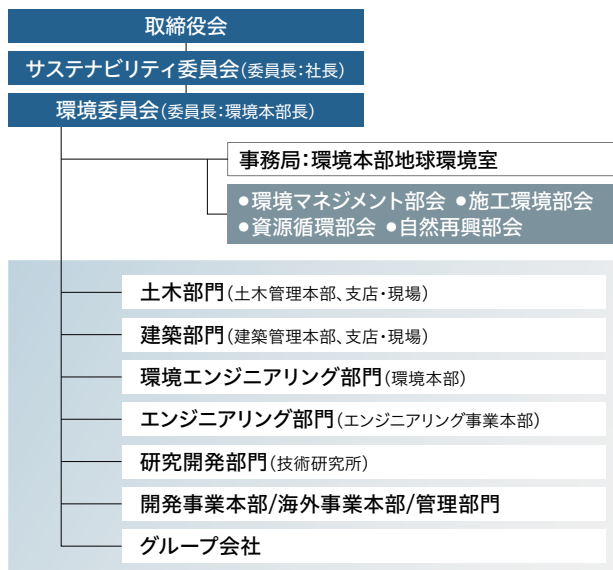
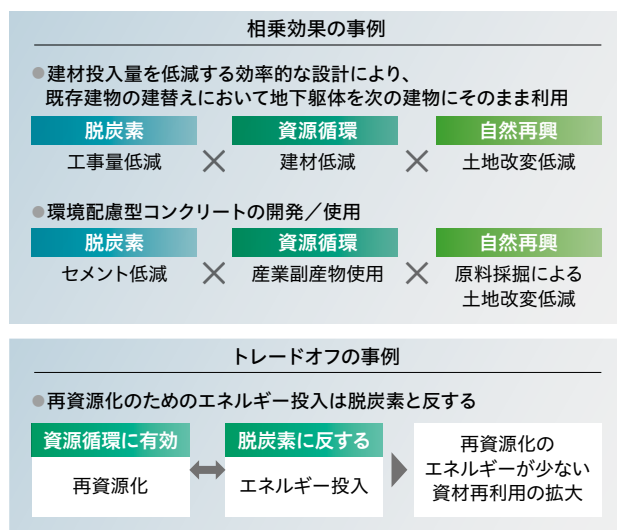
例えば、既存建物の建替えて地下躯体を次の建物にそのまま利用することができれば、工事量低減によるCO₂削減、投入建材量削減による新規原材料の縮減、土地改変低減による土地や地下水への影響の低減が見込まれ、3分野すべてに効果があります。また、環境配慮型コンクリートを使用することで、セメント製造時のCO₂低減、セメントの代替品として高炉スラグなどの産業副産物を使用することによる資源循環、セメント原料採掘量の縮減による採掘地の土地改変低減が見込まれ、同様に3分野すべてに効果があります。

一方、再資源化のためのエネルギー投入は脱炭素と反することがあります。

相乗効果の見込めるものは特に推進し、トレードオフにも配慮しながら、調和のとれた取り組みを実施していきます。

環境ビジョンの推進体制

サステナビリティ委員会の下部専門委員会である環境委員会のもとで、それぞれの部門とグループ会社が活動を推進します。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、資源循環、自然再興の4つの部会のほか、省エネ法対応などはワーキンググループを組織して活動しています。



持続的成長を支える基盤強化

脱炭素

カーボンニュートラルを目指して 自社排出

自社排出(スコープ1, 2)のCO₂排出量削減では、省エネ、電力と燃料の脱炭素化に取り組みます。2050年度には省エネで全体の30%を削減、電力の脱炭素化で35%を削減、燃料による排出35%のうち燃料の脱炭素化で25%削減を目指しています。10%は自社事業で実施したCO₂固定(社有林による吸収や海藻による吸収など)によりオフセットを行い、カーボンニュートラルを実現します。

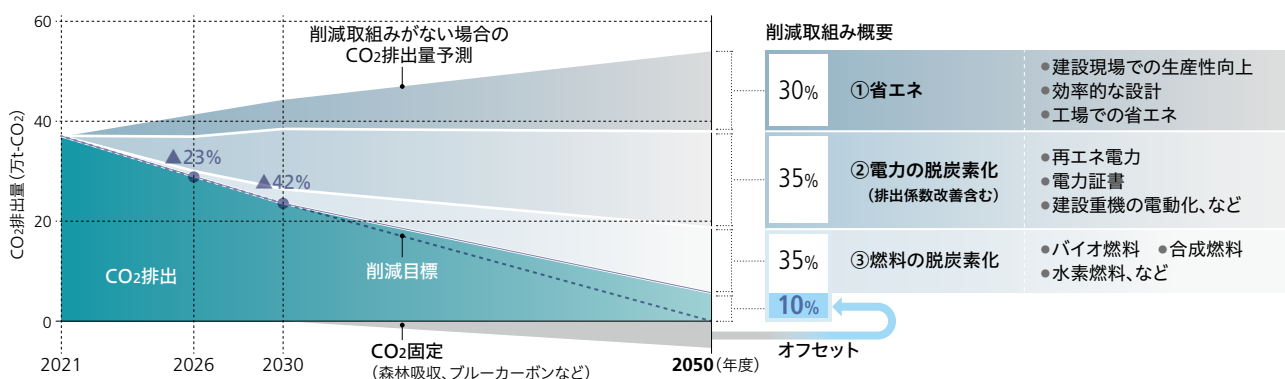
生産性向上、省エネ(エネルギー使用量の削減)が、施工現場でまず行うべき取り組みです。土木/建築の両分野で業務効率化を目指した技術開発/適用を推進し、生産性向上を図ります。

電力は2030年度に100%グリーン電力化することを目指す

していますが、業容拡大や建設重機の電動化で使用量も増加すること、また再エネ電力不足に備え、国内は必要電力以上の再エネ電源の保有を目指して投資を積極的に行います。海外は再エネ電力の普及や制度の違いなど状況を見極めて投資を検討します。

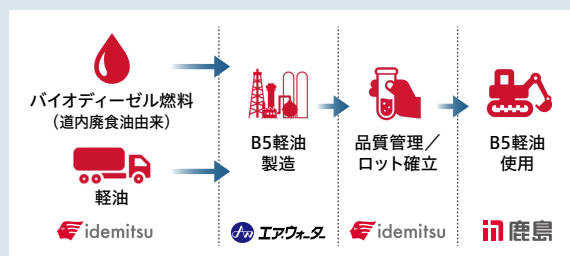
燃料については、業容拡大による排出量増加を建設重機の電動化で相殺できるため、一定の排出量に収まると想定しています。具体的には、2030年にバイオ燃料への転換率65%(鹿島単体)を設定し、スコープ2と合わせて▲42%を目指します。バイオ燃料の購入には社内炭素価格制度を導入しています。

スコープ1+2削減のロードマップ



北海道でB5軽油の地産地消体制を構築

2024年8月から北海道内の施工現場において、建設機械及び発電機向け燃料としてB5軽油を使用しています。B5軽油は、出光興産(株)の軽油と、道内セイコーマートの店内調理の廃食用油から製造されたバイオディーゼル燃料を原料に、エア・ウォーター・ライフソリューション(株)の工場で混合し製造されたものです。供給体制の構築や厳しい品質管理という課題をクリアし、バイオ燃料の地産地消が実現しました。



サプライチェーンのイメージ図

CO₂-SUICOM®をグレード分け、更なる普及・展開を促進

製造時にCO₂を吸収して固まることでCO₂排出量をゼロ以下にできるコンクリート「CO₂-SUICOM」について、従来のカーボンネガティブ型に加えて新たにカーボン低減型を設定し、2種類のグレード展開を開始しました。これまでカーボンネガティブ型は舗装用ブロック等の小型プレキャストコンクリート製品を中心に市場展開してきましたが、カーボン低減型を設定したことで製品種類が飛躍的に拡充、大型ブロック擁壁などの大型プレキャストコンクリート製品でインフラ建設市場に広く展開可能となりました。

	CO ₂ -SUICOM	グレード	CO ₂ 固定量の目安 ^{※1} (kg/m ³)
従来	CO ₂ -SUICOM(P) ^{※2}	カーボンネガティブ型	100以上
新設	CO ₂ -SUICOM(E) ^{※2}	カーボン低減型	100未満

※1 一般的なコンクリートとCO₂-SUICOMを比較した際のCO₂吸収・固定量を基準にしています

※2 (P) PREMIUM、(E) ECONOMY

脱炭素

カーボンニュートラルを目指して

サプライチェーン排出

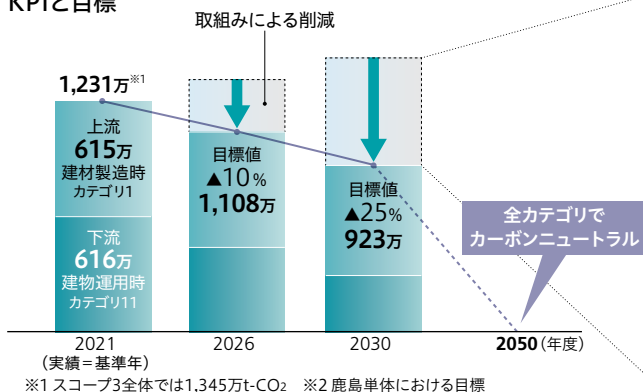
スコープ3(サプライチェーン排出)削減は関係他社との協働が必要なため、まずは自社努力が可能な範囲に注力し、事業の上流段階では低炭素建材の開発／使用、事業の下流段階ではZEBの拡大を削減の取組み対象に定めました。

鹿島はすでに様々な低炭素コンクリートを開発し、現場での適用を開始していますが、2030年度には使用率40%を目指します。また、使用量の多い鉄についても、高炉鋼より建材製造時CO₂排出量が小さい電炉鋼の使用を推進し、2030年

度で鉄骨での使用率20%を目指します。

下流段階では、建物運用時のエネルギー消費量を省エネや再生可能エネルギー利用などにより削減し限りなくゼロにする「ZEB」の普及拡大を目指します。設計施工案件の建築設計において、2030年度で建物エネルギー消費量の削減目標を省エネ率▲50%(2013年度省エネ基準比)とし、あわせてZEB水準(Net ZEB、Nearly ZEB、ZEB Ready、ZEB Oriented)100%達成を目標に掲げています。

KPIと目標



上流: カテゴリ1 (建材製造時CO₂)

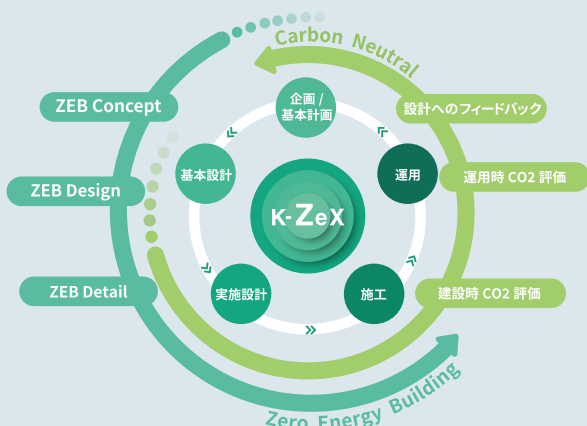
主要構造物	①コンクリート ・低炭素コンクリート → 注力 使用率40% ※2 (エコクリート、高炉コンクリートほか) ・CO ₂ 吸収コンクリート(CO ₂ -SUICOM)ほか
	②鉄製品 ・鉄骨での電炉鋼使用 → 注力 使用率20% ※2 ・製鉄時のCO ₂ 排出量の少ない鋼材の採用
	③その他(木造躯体ほか)
その他建材	④資材メーカーの自社排出削減努力とCO ₂ 排出量の少ない製品の採用

下流: カテゴリ11 (建物運用時のCO₂×60年分)

省エネ設計	⑤建物エネルギー消費量の削減 → 注力 設計目標▲50% ※2 (2013年度省エネ基準比)
電力のグリーン化	⑥電力排出係数の改善

建物の脱炭素化をライフサイクル全体で支援するシステム「K-ZeX™」を構築

鹿島が持つ、建物の企画、基本計画から設計、施工、運用までの各段階におけるデータベースやナレッジ、アプリケーション、サービスを統合したシステムです。建物のライフサイクル全体で顧客の脱炭素化ニーズに応えるトータルコーディネートが可能であり、建物の脱炭素化に必要な注力箇所を“超”初期段階から効率的に検討できます。運用データを最適な形で次の設計プロセスに反映することで、より高度な脱炭素設計を推進し、建物の環境性能向上に寄与します。



設備機器も含めた建材由来CO₂を算定する「Carbon Foot Scope™」を開発

鹿島グループが長年の建物ライフサイクル評価で培ってきたノウハウやデータをAIに学習させることで、建築部材と設備機器のCO₂排出量の正確な算定を可能としたシステムを開発しました。数万点に及ぶ複雑な設備機器も短時間で自動算定するため、顧客が設備機器を選定する際にCO₂排出量が異なる複数パターンを短時間でケーススタディし、合理的で経済的なCO₂削減プランを提案でき、顧客のCO₂削減に貢献します。



資源循環 サーキュラーエコノミーに向けて

鹿島はこれまで3Rを徹底することで廃棄物をゼロにする取り組みを進めてきました。鹿島環境ビジョン2050plusでは、3Rだけでなく、資源投入量・消費量を抑えストックを有効活用して付加価値を生み出す「サーキュラーエコノミー」を目指します。

建設事業では多くの資源を投入しますが、脱炭素／自然再興へのトレードオフに配慮しつつ、再利用／再生利用を増加し、天然資源投入量の抑制に取り組みます。

KPIと目標、ロードマップ

KPIと目標	2026年度	2030年度	2050年度
	●再生材使用率※1 40% ●建設廃棄物再資源化等率※2 97%	●再生材使用率※1 60% ●建設廃棄物再資源化等率※2 99%	●全資材でサステナブル調達※3実現 ●建設廃棄物再資源化等率※2 100%
ロードマップ	2026	2030	2050
	再生材使用の拡大		
	サステナブル調達の検討／導入	サステナブル調達の拡大	
	木造／木質化建築の拡大／定着		
	効率的な設計(建材投入量の低減)		
	廃棄物の発生抑制		
	建設廃棄物の分別／回収		
施工	建設廃棄物の再資源化技術開発	建設廃棄物の再資源化普及	

※1 再生材使用率＝再生資材を使用した割合
※2 建設廃棄物再資源化等率＝建設廃棄物のマテリアルリサイクル＋ケミカルリサイクル＋サーマルリサイクルの割合
※3 サステナブル調達＝サプライチェーン上の環境、社会に配慮した建材の調達

自然再興 ネイチャーポジティブを目指して

建設業は工事に伴い現地の自然環境を大きく改変する産業であり、また、サプライチェーンにおいても建設資材の素材採掘場所や解体材処分地の環境改変に間接的に関与するため、自然再興に取り組むことは重要です。

鹿島環境ビジョン2050plusでは、有害物の適正処理など環境への悪影響をゼロにする「ネガティブ低減」と、顧客・社会にNbSを提供するなどして環境を復活・再生する「ポジティブ増加」の両面から取り組みます。

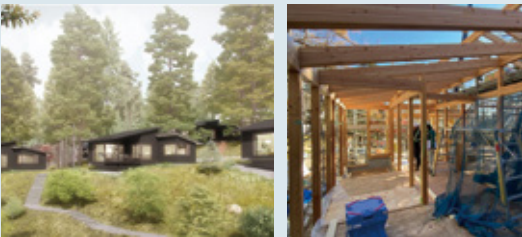
KPIと目標、ロードマップ

KPIと目標	2026年度	2030年度	2050年度
	顧客・社会へのNbS提供(環境認証等取得)件数 10件/年	顧客・社会へのNbS提供(環境認証等取得)件数累計 100件	ネイチャーポジティブの実現 サプライチェーン全体で自然再興に取り組み、生態系サービスを持続的に享受できる社会を実現
ロードマップ	2026	2030	2050
	設計での生物多様性等の提案(環境認証等)		
	藻場・サンゴ再生／棚田保全など顧客や地域と連携した活動の拡大		ポジティブ増加の取組みの更なる拡充
	自社所有地での自然再興着手	自社所有地での自然再興拡大	
	建設現場等での有害物の適正処理／水管理の徹底		ネガティブ低減の取組みの更なる促進
	汚染土壌・水処理(上下水道)・災害対策等の環境修復事業の拡充／拡大		
			ネイチャーポジティブの実現

社有林の活用と木質利用の拡大

国産木材の利用促進はネイチャーポジティブに貢献するだけでなく、サステナブル建材として資源循環にも寄与します。木造・木質化建築の拡大は鹿島環境ビジョン2050plusの目標の一つです。

鹿島では社有林からの伐出材を地元で加工しています。KX-Forest KARUIZAWA 鹿島軽井沢泉の里保養所(2024年10月竣工予定)では、敷地内伐出材を宿泊棟の外装材や家具材に、福島県日影山山林からの伐出材を宿泊棟の構造材、外装材などに利用しています。



泉の里保養所での建材利用

南三陸町の藻場再生・拡大に向けた共同研究を開始

宮城県南三陸町において藻場の再生・拡大を目的とする4者※4での共同研究を開始しました。鹿島が培ってきた、地域固有のアマモの遺伝子を保護しながらアマモ場を再生する技術を活用するもので、今後は、アマモの藻場再生と再生技術の体系化、藻場再生による生態系の維持・改善、ブルーカーボンの創出などを目指します。

※4 南三陸町、(一社)サステナビリティセンター、MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)、鹿島の4者



南三陸沿岸で保全を行っているタチアマモ

TCFDに基づく情報開示

鹿島は、2019年12月に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開示の詳細は下記ページをご参照ください
<https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/tcfd/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と施策については、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」にて審議・決定する。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、決定する。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る。 脱炭素に関する取組みは、中期経営計画(2024~2026)の主要施策の一つとして位置づけており、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繋げている。
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る。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る。 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・決定している。 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回報告を行っている。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る。
指標と目標	2013年策定の「鹿島環境ビジョン:トリプルZero2050」を2024年に見直し、「鹿島環境ビジョン2050plus」として公表している。 CO ₂ 排出削減については、2021年度比で2030年度までにスコープ1・2を42%削減、スコープ3を25%削減し、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る。 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る。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る。

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 ② 低炭素建材の開発、導入促進 ③ 再生可能エネルギー電力の確保
		増税による建設市場縮小	-	
		CO ₂ 排出枠による事業の制限	-	
	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 ② 再生可能エネルギー施設の設計・施工技術開発 ③ ZEBの事業性・快適性の追求
		再生可能エネルギー関連需要増加	++	
		ZEB市場拡大	++	
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 ② 防災・減災、BCPに関連する技術開発の推進 ③ 独自の知見を加えたハザードマップの整備・活用 ④ 国土強靱化、建物・構造物強靱化に資する工事の施工
	急性	防災・減災、国土強靱化	++	
		災害危険エリアからの移転	-	

TNFDに基づく情報開示と今後の取組み

鹿島は、2023年8月に自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)のフォーラムに参画し、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。

▶TNFD開示の詳細は下記ページをご参照ください
<https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/tnfd/>

今後、TNFD最終提言の適用に取り組むとともに、TCFDの開示とあわせて、気候・自然資本への依存と影響、気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会の把握など、情報開示を進めていきます。

人材戦略

人材戦略の全体像

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り、社業の発展を通じて社会に貢献する。」と謳っています。この「人道主義」すなわち「人」を大切にする伝統は、当社の競争力の源泉の一つであるといえます。

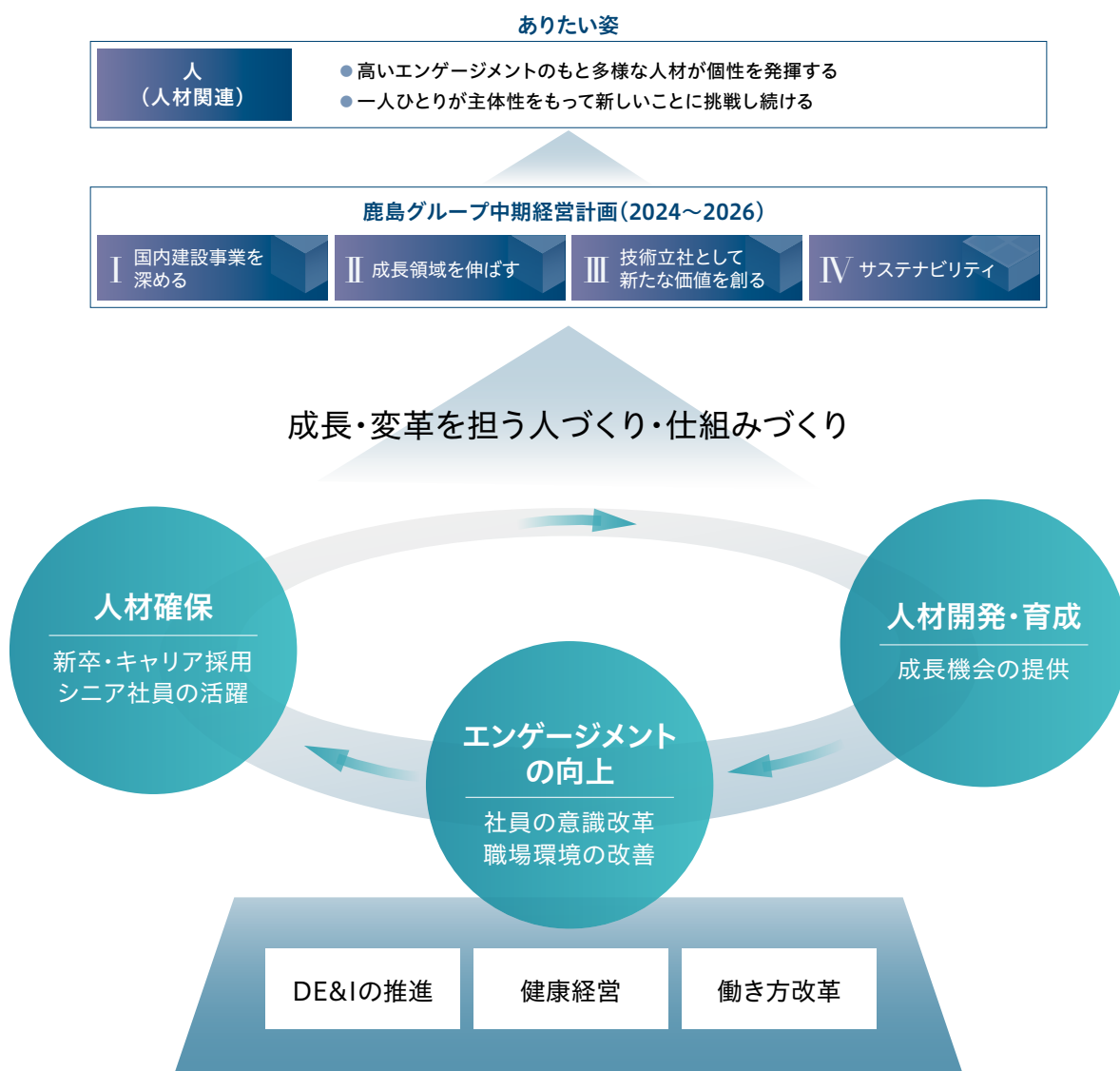
また、創業以来、鹿島には、鉄道や超高層建築など、常に時代を先取りする「進取の精神」が脈々と受け継がれてきました。これからも、一人ひとりが時代の変化を敏感に感じ取り、能力を思う存分発揮することで、鹿島グループの一員であることを誇りに感じられる、活力ある企業グループを目指していきます。

「鹿島グループ中期経営計画(2024～2026)」とあわせ、新たに策定した鹿島グループのありたい姿では、「高いエン

ゲージメントのもと多様な人材が個性を発揮する」「一人ひとりが主体性をもって新しいことに挑戦し続ける」ことを「人」に関する項目として掲げました。

建設需要に対する供給リソースの不足、2024年度から本格適用となった時間外労働上限規制など、当社をとりまく環境は変化していますが、それぞれが持つ豊かな個性や多様な価値観を大切にしたい柔軟な働き方を推進し、一層魅力的な「鹿島」へと発展していく好機であると捉えています。

具体的には、「成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり」に向けて、①国内建設事業、成長領域、技術開発等を支える「人材確保」、②社員のポテンシャルを引き出す「人材開発・育成」、③DE&I、健康経営、働き方改革を基盤とした「エンゲージメントの向上」——この3つの柱を有機的に繋ぐ人材戦略を推進していきます。

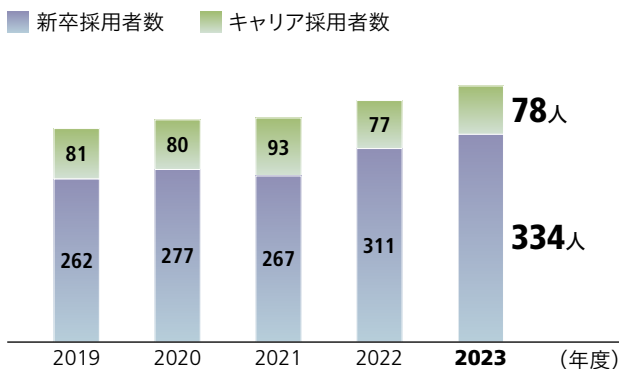


鹿島の未来をともにつくる人材の採用

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つくることの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。中長期的な事業規模や人員数を見通しつつ、時間外労働の上限規制にも対応するため、近年は採用人数を増やし、事業の持続的な発展に不可欠な人材基盤の確保に努めています。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。

学生に対しては、鹿島の「人」や「技術」を身近に感じるとともに、大学での勉強が実務にどのように活かされているのかを知る機会として、インターンシップ生の受入れや広報イベント

新卒採用者数とキャリア採用者数



鹿島テクニカルセンターでのインターンシップの様子

「KAJIMA EXPO」を開催し、2023年には延べ約5,000人が参加したほか、全国各地の土木現場、建築現場、技術研究所などで見学会を行っています。更に「けんせつ小町フォーラム」では、女子学生と女性技術者とが交流。各施策の推進もあり、2023年は女性86人を含む334人を新卒採用しています。

2022年には、東京大学「メタバース工学部」に幹事企業として参画するなど、工学分野のDE&I推進やDX人材の育成を積極的に進めるほか、内閣府男女共同参画局の「理工チャレンジ」応援団体に加入、現場見学会などを随時開催しています。

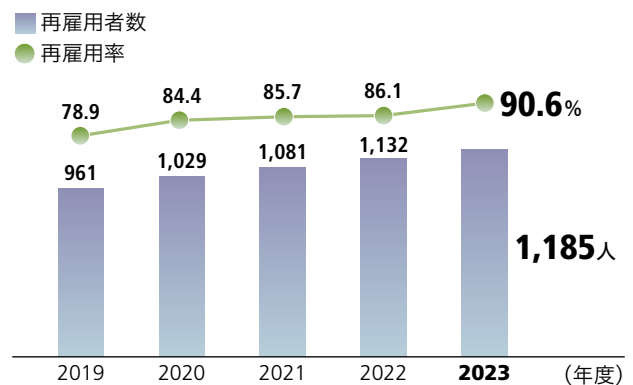
キャリア採用に関しては、エンジニアリング、自動化施工・ロボットといった先端IT系、海外事業など、成長戦略に応じた経験・スキルを持つ人材を積極採用しています。

シニア社員の活躍

鹿島では、60歳で定年を迎える社員のうち、引き続き就労意欲を有する場合は再雇用制度を活用し、働き続けられるように制度と環境を整えており、再雇用率は約90%（再雇用希望者の再雇用率は100%）に達しています。近年は1,000人以上のシニア社員が現場所長等の第一線で活躍し、長年培った技術と経験を活かすとともに、次代を担う社員の育成や技術の伝承なども担っています。

シニア社員が引き続き高いモチベーションを持って活躍できるよう、2024年度からは現場所長等の報酬については定年到達前と同水準を維持することとしました。

再雇用者数と再雇用率



人材開発・育成

挑戦・成長し続けられる環境の整備

成長機会の提供

確保した人材の潜在力をいかに伸ばしていくかも重要な課題です。鹿島は、変化し続ける社会と顧客の期待に応え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求められるマネジメント力と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。確実な能力開発と経験・挑戦機会の付与を促進することで、若年層の成長実感を高めています。

例えば建築技術系では、社内講師による具体事例豊富な講義を拡充し、鹿島の技術者として求められる判断力や品質へのこだわり等の継承に努めています。土木系では、メンター制度の対象年次を拡張すること等により、若手社員の主体的な成長を促しています。

管理職層に対しては、職位に応じ求められるマネジメント力の向上を目指し、初級からエグゼクティブまでの4階層に分けられた研修を実施しています。毎年約600人がマネジメントに求められる知識・スキルのみならず、社会情勢の変化等についても学ぶ機会となっています。

また、各種ビジネススキルや、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・語学学習支援を整備し、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。

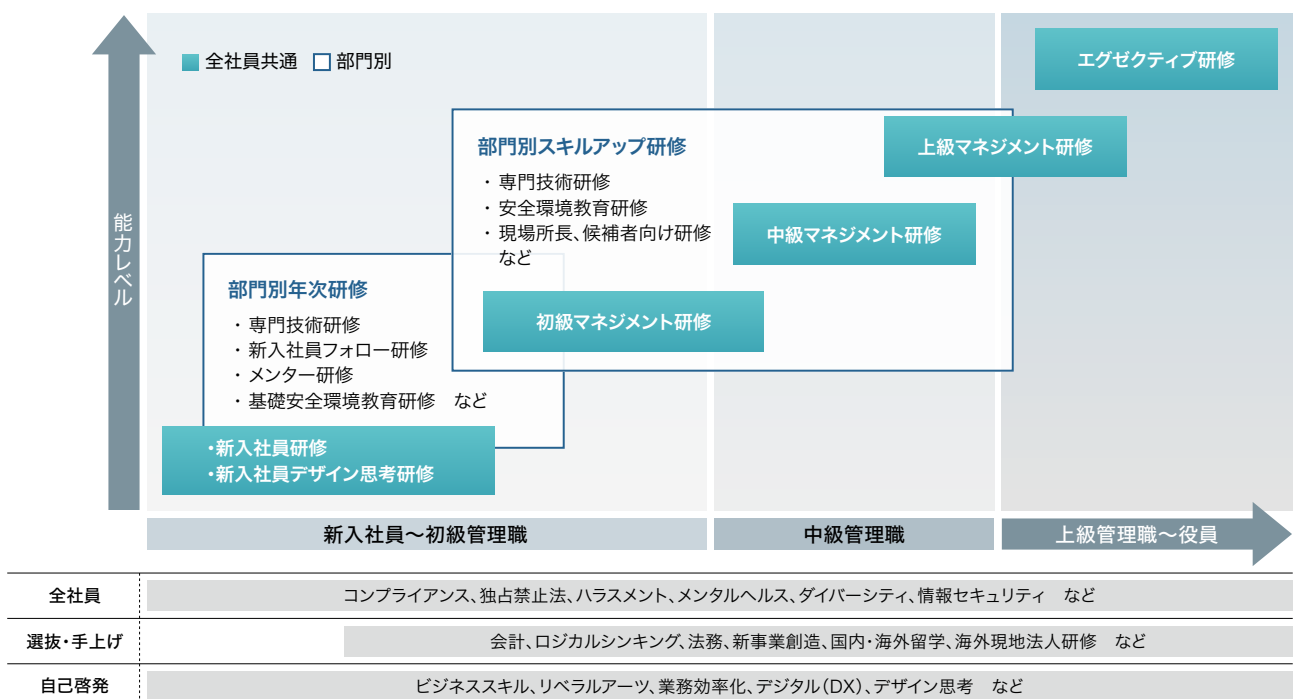
その他、社員が自己研鑽を進めるための「気づき」を得る機会として、ワークショップやイベントを定期的に行っています。2023年度は、例えば「アンコンシャスバイアス」や「Z世代の考え」をテーマに、社外のゲストスピーカーによるトークイベントを開催。直近3年間では約40回のイベントを開催し、延べ約2,600人（オンライン参加を含む）が参加しています。

更に、2023年度からは新入社員全員を対象に、クリエイティブな取り組みへのマインドセットを図るべく、デザイン思考をテーマにしたワークショップを実施しています。



デザイン思考ワークショップの様子

教育・研修体系図

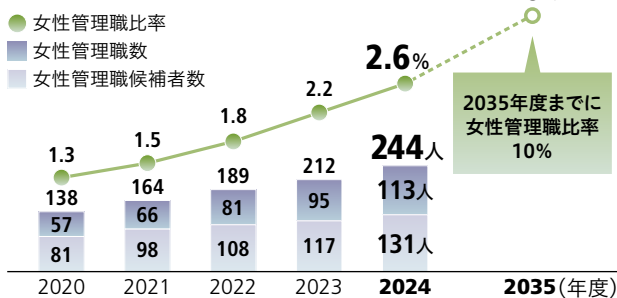


ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン

鹿島は、多様なバックグラウンドと個性を持つ社員一人ひとりが公正・公平に活躍し、能力を最大限に発揮できる環境整備に努めています。

当社は2014年に新卒採用時の総合職女性比率目標を20%以上とし、2016年以降は概ね達成しています(2023年度は21.1%)。DE&Iへの取組みを更に進めるため、2024年度には目標を「2028年度までに30%」に引き上げることとしました。女性管理職・女性技術者数についても、「2014年度比で5年以内に倍増、10年以内に3倍」という目標をすでに達成しており、新たな目標を「2035年度までに女性管理職比率10%」と設定しています。

女性管理職比率の推移



女性管理職とその候補者は着実に増加しており、中長期的には採用比率と同水準になると見込んでいます。女性社員向けキャリア研修(毎年継続的に開催)は、職種や部門・部署を超えたネットワーク構築の場としても機能しており、女性社員の定着促進につながっています。近年は、特に仕事と育児の両立を支援するための施策として、育児フレックス制度・テレワーク規程の拡充、「仕事と育児の両立ウェビナー」の開催、ワーク・ライフ・バランス相談窓口の強化、乳幼児から小学生を対象とした託児サービス「KX-FAMILY」を開始しました。

男性育児休業取得日数の割合

全体	～5日	6～10日	11～29日	30日以上
184人	7.6%	8.7%	50.5%	33.2%

2023年度の男性育休取得率は71.3%(前年比+33.5pt)となり、取得者の83%が11日以上を取得、育児目的休暇の取得者を含む取得率も92.2%(前年比+27.9pt)と大きく上昇しました。今後は男性育休取得率100%(30日以上取得割合50%)を目標とします。



仕事と双子育児の両立

建築設計本部
構造設計統括グループ(業務・宿泊)チーフ
赤澤 圭祐

私は、3歳の双子の育児と仕事を両立しています。フルタイムで働く妻と、互いの繁忙度に合わせ、育児・家事を分担しています。20日間の育児休業取得時に、妻と同じ育児レベルに辿り着くよう励んだこともあり、ワンオペの日でもなんとか育児・家事をこなせています。現在は、育児フレックス制度を利用した朝の登園準備や、テレワーク実施日(週2日)の保育園送迎を行っています。送迎があることで時間的制約が生まれましたが、業務効率を高めることで、以前よりも成果が上がり、充実した日々を送っています。

健康経営

社員の健康を重要な経営課題と捉え、「健康経営」を継続的に実践しており、経済産業省の「健康経営優良法人2024」に認定されています。社内の診療所では、全社員の健康情報を一元的に管理し、「予防医療」と「治療」に加え、ストレスチェック等による社員のメンタルヘルスクエアに積極的に取り組んでいます。ストレスチェックにおける総合健康リスクは81(厚生労働省が示している全国平均値は100)で、2016年以来、良好な数値を維持しています。また、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に展開する体制を整え、一定規模以上の事業場(工事事務所を含む)には衛生管理者等の産業保健スタッフを配置し、社員の健康増進に向けた諸施策を推進しています。

エンゲージメントサーベイ

2023年にエンゲージメントサーベイを導入し、初年度は全体として良好な結果が得られました。今後も年1回の頻度で実施し、人事施策の検討や効果測定、組織・人材の管理等に活用していきます。

2023年度 エンゲージメントサーベイの内容と結果

- 対象: 鹿島建設全社員
- 主な内容: 経営に対する共感・信頼、職場の人間関係、仕事のやりがい等
- 回答率: 約90%

働き方改革

今年度から建設業にも適用された時間外労働上限規制への対応を、「限られた時間のなかで成果を出す働き方への転換」の好機と捉え、社長を委員長とする「働き方改革推進委員会」を中心として、施策に取り組んでいます。

柔軟な働き方の推進などを通じた社員の意識改革と職場環境の改善を促進することにより、新たな人材の獲得にも繋がる魅力的な職場づくりを進めています。

基盤整備 一原則週休二日の工期確保一

働き方改革と時間外労働上限規制への対応の実現には、週休二日を前提とした工期設定が必要不可欠です。(一社)日本建設業連合会「適正工期確保宣言」や建設業4団体「土日一斉閉所運動」などと連動し、発注者の理解を得ながら週休二日を前提とした工期設定への取組みを進めています。事業計画に応じた厳しい工期となりがちな民間建築工事においても、上限規制への対応を前提として取り組み、新規受注工事※の約7割で週休二日を確保しています。

※ 2024年度に着工した一定規模以上の建築工事

意識改革 一会議は9時～16時に一

社員の一層の意識改革と発注者などの理解や協力の促進を図るため、2023年12月に「鹿島働き方改革3つの宣言」と称し、「休日・時間外のメールは控えます」「打合せは所定時間内に終わらせます」「積極的に休暇を取得します」を宣言しています。また、この宣言のテンプレートを原則、全社員がメールの署名欄に添え、全社一体で取組みを進めています。



私たちは働き方改革を実践します！

- ＜宣言1＞ 休日・時間外のメールは控えます！
- ＜宣言2＞ 打合せは所定時間内に終わらせます！
- ＜宣言3＞ 積極的に休暇を取得します！

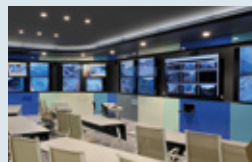
2024年度は特に現場の会議や打合せを、原則「9時～16時」に終わらせる取組みを強化しています。これまで現場社員の業務形態として、技能者が作業している間は現場管理に注力し、作業終了後の夕方から会議等を実施する傾向にありました。開催時間を早めることで現場社員の業務サイクルの変革と、生産性向上への意識改革が促進されています。また、子どもの送り迎えがある育児中の社員も支障なく会議出席が可能となり、「柔軟な働き方」の促進にも寄与しています。

生産性向上 一デジタル化による業務改善一

長年にわたり蓄積してきた技術のノウハウや知見をデジタル化する活動を全社で継続的に進めています。業務をデジタル化し要素分解することで、業務改善が可能なもの、業務シェアが可能なもの、アウトソーシングが可能なものに分類し、現場の業務効率化を促進しています。業務改善の好事例は、「働き方改革ニュース」としてイントラネット等で適時水平展開しています。

遠隔管理による移動時間の削減 「WEBカメラ」「統合管理システム」の導入

土木の現場は作業エリアが広大であることが多く、特に山間部の現場においては、現場事務所から作業エリアの移動に片道30分以上を要することもあります。そこで、鹿島の現場では作業エリア内にWEBカメラを設置して、その映像を現場事務所の大型ディスプレイに映し、遠隔で作業状況を確認することができる環境を整備することで、社員の移動時間を削減しています。また、カメラ映像に加えて、人や重機の位置情報や稼働状況、騒音・振動などの計測データ、環境情報などをリアルタイムに統合管理できる「Field Browser®」を自社開発・展開し、現場状況を見える化することで、施工方法を検討する打合せなどにおける意思決定の精度向上と迅速化を図っています(土木の75現場に導入、2024年5月時点)。「現場で・現物を・現実」に」という三現主義を大切にしつつ、遠隔管理ツールを上手に組み合わせることで、これまで以上に丁寧な現場管理を実現しています。



WEBカメラの映像を映す大型ディスプレイ類と打合せ風景



統合管理システム「Field Browser」

実践的な研修の拡充とメンター制度の運用

建築 若手社員と社内講師、双方の成長を促す研修

鹿島は、入社13年目までの期間を、各社員が専門的知識を習得する「育成期間」と位置づけており、OJT教育に加え、入社年次別・職種別の集合研修により、若手社員の能力開発とキャリアメイクを促進しています。

建築技術系社員の育成を目指し2023年4月に開設した実務体験型研修施設「鹿島テクニカルセンター」▶P.97では、研修メニューの一つとして、入社13年次までの社員を対象に、社内講師によるケーススタディ形式の講義を実施しています。同施設には様々な構造の建築物の一部を再現した構造体や設備機器などの実物を設置しており、これらも教材にしながら、実務経験豊富な社員による講義と意見交換を通じて、未経験の工事も含めた専門スキルや経験・ノウハウの共有・継承を図っています。理論教育を実務に落とし込めるよう、各社内講師が実務で得た経験を活かし、OJTに限りなく近い教育内容としています。また、建築施工技術者としての判断力や勘どころを養うべく、先輩社員の経験談から学ぶ機会を積極的に設けています。

社内講師には、当該研修内容に適した経験を持つ社員を選定しており、現在、現場所長経験者を含む本支店所属の約60名が社内講師向けの研修（人前に立ち、人に教えるスキルをインプットする研修）を受講済みです。鹿島テクニカルセンターでの研修は、若手社員の育成だけでなく、講師を務める社員自身が、普段の業務とは異なる経験を通して自己成長を図る機会になっています。テーマに沿った教育コンテンツを構築する過程においては、資料整理、伝達方法の工夫、タイムスケジュール管理、教える立場としての知識の深掘りなどが必要になるからです。このように、今後幹部やプロフェッショナルの役割を担っていく人材が、受講生とともに学び、気づきや成長機会を得ることも、研修の重要な目的の一つとなっています。

分野別教育割合

M(マネジメント) 8%

C(コスト) 12%

D(工程) 11%

S(安全) 8%

E(環境) 2%

Q(品質) 59%

杭・鉄筋・鉄骨・
内装・外装

2023年度
開催実績
全111講座
595時間

社内講師の声

実践的なTipsにより成長を後押しし、
若手社員とともに意識をアップデート

建築管理本部 建築企画部
企画・管理グループ 課長代理

甲州 大佑



私は、2011年入社後、大規模な研究施設や都心の再開発事業など12年間にわたる現場経験を経て、建築管理本部に在籍し、2022年10月から建築技術系研修（1年～5年次）の社内講師を担当しています。

若手社員には、多くの仲間とともに現場をつくり上げる楽しさに目覚めてもらえるよう、知識やスキルに加え、私の実体験で積み上げた実践的なTips※を伝えています。講義は、「デザイン思考」を用いた全員参加型の形式とし、現場マネジメント力の向上を目的とした講義を新たに加えるなど、鹿島テクニカルセンターのコンセプトに則り「感じ・考える」ことができるよう、研修内容を工夫しています。

自分が現場で培ってきた経験を後輩に伝えられることはうれしいことです。講義を通して若手社員の思考や悩みに触れ、現場の「いま」の温度感を知り、自らの意識をアップデートできるのも大きな利点です。受講して良かったと思ってもらえるよう、後輩に寄り添い、私自身もともに成長していければと思っています。

※ コツ・ヒント・アドバイス

研修受講者の声（2024年6月、4年次集合研修）

“これまで悩んでいた作業員さんへの指示の方法について、考え方や資料のまとめ方を教えてもらい実践的な講義だった。”

“働き方改革で業務効率化を進めてきたが、今回の講義を受け、まだまだ現場のコア業務の効率化ができると感じた。”

“現場での失敗談など、意見交換をできた時間は貴重だった。”



グループワークで意見交換

土木 若手社員に寄り添い、ともに成長する「土木系メンター制度」

鹿島には、事務系、土木系、建築技術系、建築設計系など複数の職種があり、職種ごとに「メンター制度」を運用しています。本制度は、メンター※がメンティ※に寄り添って仕事だけでなく、生活面も含め支援する制度です。

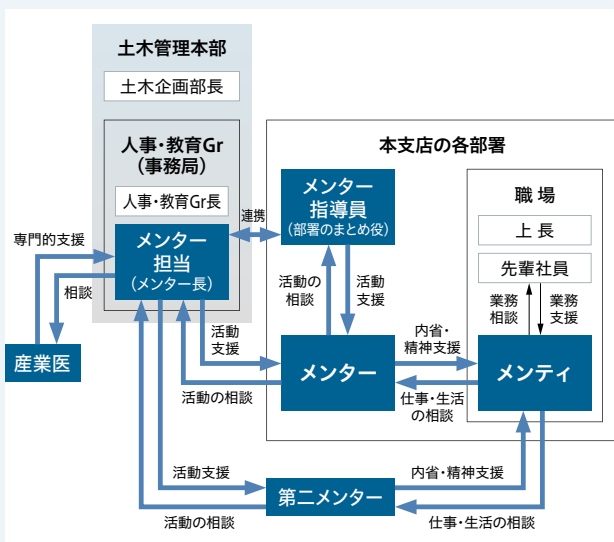
※メンター：若手社員の成長を支援する先輩社員

メンティ：先輩社員から支援を受ける若手社員

このうち、土木系では1～13年次の土木系社員を対象に、メンティが、自分とは異なる職場のメンターに仕事や生活全般について安心して相談できる体制を作るとともに、職場や部署の垣根を超えた交流を通じて、メンティ、メンター双方が学び、成長することを目的としています。

メンターは、メンターに必要なスキルを身に着けるための専門的な研修を受講します。メンティとのマッチングは、同じ本支店の中で異なる職場から、職務経験（工種、工事規模など）、性別、ライフイベント経験などを考慮して行います。メンティ本人の希望で、第二メンターとして他部署からメンターをマッチングすることもできます。メンター面談は、年2回以上実施。対面を優先に、オンラインミーティングツールも活用し、2か月に1回程度の頻度でメールや電話で様子を確認することもあります。土木管理本部に設置している事務局では毎年、産業医と連携しメンターのスキルアップ講習やメンター/メンティ全員への振り返りアンケートを行い、メンター活動の活性化を図っています。

土木系メンター制度体系図



メンティの声

メンターとの面談を心の拠り所に 現場での日々の業務に注力

中国支店
広島呉道路 小屋浦トンネル工事事務所
厚朴 璃子

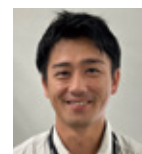


2023年に入社し、2人のメンターのサポートを受けています。第二メンターは離れた関西支店にいますが、オンラインミーティングツールや電話で気軽に相談できる点が気に入っています。相談内容は、仕事に関することや、現場での女性特有の悩みなど大小様々ですが、メンターの経験に基づくアドバイスはこの仕事を続けるうえでとても役立っています。不安なことや辛いことがあっても、心の拠り所となる制度が用意されているおかげで、日々前向きに業務に励んでいます。

メンターの声

メンティとの対話を通じて 自身の成長も実感

中国支店
島根原子力発電所 土木工事事務所 工事課長
林 高德



これまで配属された現場は、先輩や同僚、後輩に恵まれ、仕事やプライベートの悩みも気軽に相談できる環境でした。その経験から自分も後輩をサポートしたいと思い、2019年からメンターを担当しています。メンティと対話するようになって、私自身も多様な考え方や視点など学びを得ています。誰も慣れない仕事や環境に対しては不安やストレスを感じるものですが、それが少しでも軽減され、業務に取り組むことができるようになればいい、メンティの支援にあたっています。

女性ならではの視点を活かして メンティの活躍をサポート

関西支店
土木部 工事管理グループ 課長
村上 育子



今まで西日本エリアで活躍する女性社員のメンターを担当してきました。当初は、年齢差もあり、うまくコミュニケーションがとれるか心配しましたが、直接会って話をしてみると、当時の初々しかった自分を思い出しつつ、彼女たちの悩みに共感し、多角的な視点からアドバイスできているのではないかと感じています。特に女性の場合は、キャリアアップに加え、ライフイベントや健康課題などの悩みが尽きないことから、少しでも彼女たちの不安が払拭されるよう心がけています。

協力会社の技能者や幹部人材の育成を支援

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は、優良な協力会社と連携し、人材を計画的・体系的に育成・確保することが不可欠です。

鹿島は、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、優秀な職長「鹿島マイスター」候補者向けの「テクニカルコース」と、経営幹部候補者向けの「マネジメントコース」を設置し、施工管理能力の強化及び、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。

テクニカルコースでは、現場で働きながら支店主催の短期・単発の研修を受講し、マネジメントコースでは9か月間鹿島に出向して様々な実務や研修を体験します。本カレッジに係る費用は、当社の負担を基本とします。

2023年度までの3年間で、テクニカル・マネジメント両コースにおいて計55人が所定の研修を修了し（現在の在籍者は53人）、このうち、テクニカルコースを卒業した3人の技能者が「鹿島マイスター」に認定されました。今後も鹿島は、協力会社の人材育成を継続して支援していきます。

優秀技能者を支援する「鹿島マイスター」「新E賞」

鹿島は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」と優秀技能者報奨金制度「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たところ、モチベーションアップや処遇改善だけでなく、鹿島マイスター候補の育成及び優れた職長の確保にも効果を確認できたことから、時限措置を延長（2024～2026年度まで）し運用しています。

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 (2024年度:149人) 月額4,000円を支給	約500人を認定 (2024年度:422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:854人※)
年額10万円を支給
※報奨金は対象年度の翌年度に支給

プログラム例 | 「鹿島マイスター」の候補育成を目的とした「テクニカルコース」

鹿島パートナーカレッジの「テクニカルコース」は、現役職長あるいは職長を目指す若手技能者を対象に、当社現場での実地訓練（安全パトロール、ICTツール研修等）や協力会社改善事例発表会への参加、元請の立場での現場施工管理等、実践的な教育プログラムを実習し、現場管理者としてのスキルアップを図ります。協力会社が推薦した参加技能者は、3年以内に所定の単位を取得し、当社の優秀登録職長の称号である「鹿島マイスター」を目指します。

「テクニカルコース」修了者の声 （2021～2023年度）

- 現場安全パトロールへの同行：
 - ・元請視点での安全管理を見ることができて、安全に対する意識が高まった。
 - ・他工種の作業や安全管理の仕組みを知ることができた。
- 協力会社改善事例発表会への参加：
 - ・現場での課題に対する協力会社各社の取り組みや工夫を知ることができた。
 - ・全国発表会に参加し、全国の方々との交流機会を得られ、情報交換のネットワーク構築ができた。
- その他：
 - ・元請側の立場での施工を経験し、新しい発見があった。
 - ・他工種や現場管理に関する理解を深めることができ、以前より現場作業における視野が広がった。
 - ・BIMやCAD研修が、スキルアップと業務効率化に繋がった。



安全パトロールへの同行
(九州支店)



協力会社改善事例発表会
(横浜支店)



CIM・CAD研修
(東京土木支店)



卒業式・入校式
(東京建築支店)

品質

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。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、関係法令をはじめ高い品質を確保することへの社会的要請に応えます。また、技術者への品質教育やデジタル化の推進も行っており、品質の維持と向上に取り組んでいます。

品質を確保するための取り組み

土木部門は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を実施します。

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、設計の各段階で様々なDR（Design Review）や検図のプロセスを厳格に運営して管理しています。また、施工部門と早期に連携（フロントローディング）する仕組みや、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。また、本社にて品質管理情報を現地法人と共有できる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。

施工品質の維持・強化を図る実務体験型研修施設「鹿島テクニカルセンター」

Topics

建設業は“一品生産”が特徴であることから、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違います。そのため、施工技術者の育成はOJTによる手法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、偏りやばらつきが生じる課題がありました。

そこで建設現場で実際に行われる実務に則した品質管理教育を実施するための実務体験型研修施設として「鹿島テクニカルセンター」を開設。“建物まるごと現物教材”を特徴とする施設内に、様々な工法や技術を使った実物の構造物を再現したトレーニングセンターを整備することで、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ます。

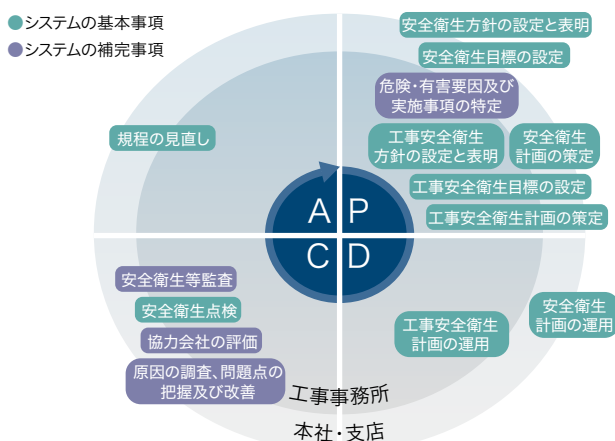


一見お手本のように組まれた部材には100か所にも及ぶ“間違い”があえて隠されているものもある

労働安全衛生

安全を実現する仕組みと2023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。



2023年度は、国内工事において83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日以上への災害については0.91、休業1日以上については1.74となり、強度率は0.03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)		
		2021	2022	2023
度数率	休業4日以上	0.65	0.67	0.91
	休業1日以上	1.21	1.34	1.74
強度率		0.22	0.02	0.03
災害件数		55	61	83
延べ労働時間	(100万時間)	85.11	91.28	91.26
死亡者数	単体(国内)	2	0	0
	単体(海外)	0	0	0
	国内グループ会社※	0	0	0
	海外グループ会社※	0	1	0

●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、災害発生頻度を表したものである

●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である

(注) 協力会社作業員を含めて計算しています

※ 建設系子会社を対象

災害事例を活用した安全管理活動

建設工事に伴う労働災害防止には、過去に発生した災害事例を学ぶことにより、作業に伴う危険要因を排除し、類似災害を起こさないようにする取組みが重要です。鹿島では過去に発生した災害事例情報をデータベース化して展開していますが、2024年度の重点施策として災害事例を動画化した安全ナレッジの構築を進めています。日々の作業時に加え、施工方法検討時など、様々な場面で過去の災害動画を活用することにより、安全管理活動の更なる充実を図っていきます。

また、海外工事においても、安全管理水準の更なる底上げ・平準化を目的として、海外で発生した事例を周知する会議を半期ごとに開催したり、海外における災害事例をデータベース化し情報共有するなどの安全管理活動を実施しており、国内外すべての工事において、労働災害防止への取組みを強化しています。

移動式の安全体感訓練施設の導入

安全は現場で働く管理者や技能者にとって最優先されるべき事項ですが、近年は現場の設備面やルール面での安全対策が大きく改善された結果、労働災害の発生件数は減少しています。一方で、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少しており、個々人が危険を察知する感覚である「危険感受性」が低下しているといわれています。これは建設業に限らず産業界全体の問題であり、危険感受性の向上を目的とした危険体感訓練が注目されています。

当社では、現場で働くすべての方々の安全意識と危険感受性を向上させることを目的に、移動式の安全体感訓練施設「Kajima Safety Caravan」を導入しました。今年度は首都圏を中心に技能者が実際に働いている現場に出向き、様々な危険体感訓練を実施します。(運用開始2024年7月～)



中型トラック(最大積載11t)をベースにした訓練車に、危険体感訓練の研修コンテンツ9種類を搭載

人権／サプライチェーンマネジメント

人権の尊重

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などをもとに「鹿島グループ人権方針」を定め、人権尊重の取組みを推進しています。本方針は当社グループのすべての役員、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にも理解、支持いただくことを期待し、継続的な啓発活動を行っています。これらの取組みは、人権委員会を中心に推進しており、2023年度はサプライチェーンを含む当社グループの人権課題の特定とそのリスクの低減策などを検討しました。2024年度はこれらの具体的な施策を進めていくとともに、取組みの過程で認識した人権課題の予防や解決に引き続き取り組んでいきます。

人権デュー・ディリジェンス

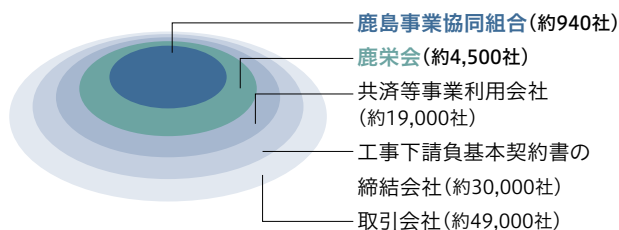
2021年度には人権デュー・ディリジェンスに着手し、2022年度までに人権尊重に関する当社内の「体制・制度」と「個別課題」に関し、重要な課題となる可能性のある事項の特定を行いました。これをもとに、2023年度から当社の自己評価、国内・海外グループ会社のリスク分析を実施しています。2024年度も引き続き、国内・海外グループ会社の対応を重点的に行うとともに、潜在的なリスクの防止・低減に向けて、積極的に取り組んでいきます。

また、人権に関する相談窓口として、当社グループの全社員及びすべての社外関係者を利用対象とする企業倫理通報

窓口を社内外に設けているほか、ハラスメントに特化した社員向けの相談窓口も設置しています。いずれも匿名による通報も受け付け、プライバシーなどの機密性の確保を徹底し、通報者が不利益な扱いを受けることがないよう保護のうえ、適時適切な対応に取り組んでいます。

協力会社とのパートナーシップ

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。



サプライチェーン行動ガイドライン

法令遵守、人権尊重、環境配慮、品質確保などのサステナビリティ課題に対して、協力会社も含めたサプライチェーン全体で取り組むための指針として、「鹿島グループサプライチェーン行動ガイドライン」を策定しています。本ガイドライ

人権方針・サプライチェーン行動ガイドラインに基づく取組みの推進

	2023年度	2024年度	2025年度
人権方針	人権方針の周知・浸透		
	人権デュー・ディリジェンス		
	鹿島	自己評価 ▶ 特定課題への対応施策の検討	リスクの防止・低減・救済に向けた対策の実施 ▶ リスクの追跡調査、対策の実効性確認
	国内外グループ会社	人権リスクの調査・分析	
	サプライチェーン	サプライチェーン行動ガイドラインアンケートのなかで実施 ▶ フィードバック、改善指導・支援	
	調査・取組み状況の情報開示		
サプライチェーン 行動ガイドライン		ガイドラインの実践状況に関するアンケート実施 ▶ フィードバック、改善指導・支援	
	解説書作成	解説書に基づく教育・啓発活動	
		ハイリスク原材料の特定	リスク防止・低減に向けた取組みの検討・実施
	取組み状況・結果の情報開示		

ンには、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。

2024年4月には、ガイドラインの各項目（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等全13項目）について、用語説明を含む「解説」と「具体的な取組みの例」を示した解説書を発行しました。作成にあたっては、主要な協力会社に対してヒアリングを実施して得た意見を反映させています。各支店の安全大会において協力会社の経営層に対して解説書の周知を行い、取組みの一層の推進を要請しました。

また、協力会社におけるガイドラインの浸透・遵守状況を確認し、サプライチェーン上の潜在リスクを把握することを目的に、2022年から、当社の発注金額の約6割を占める鹿島事業協同組合の組合員を対象にアンケートを実施しています。2024年の調査では、ガイドラインの13項目について、解説書で挙げた取組み例を中心に実施状況の確認を行いました。労働慣行に関しては全体的に取組みが進んでいる一方で、取組み度合いに差が見られる項目もありました。全体の底上げを図るべく、調査結果のフィードバックや好事例の水平展開等を行い、協力会社と一体となった取組みを今後も継続します。

サプライチェーンアンケート(2024)の概要

- 調査対象：鹿島事業協同組合 組合員
- 調査期間：2024年6月26日～7月19日
- 調査内容：ガイドライン(13項目)の取組み状況等
- 回答社数：692社(回答率76.8%、前回は60.4%)

今年度は更に、海外サプライチェーン向けの英語版解説書作成のほか、当社が建設工事向けに調達している資材について、強制労働や児童労働などの人権侵害や、環境破壊などの問題と結びつきやすい品目の特定を行います。特定した人権上のハイリスク資材については、今後、リスク防止・低減に向けた取組みを検討します。

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、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・品質管理等の徹底」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。

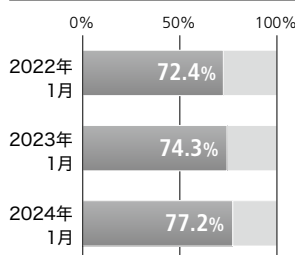
まずは重層化要因の洗い出しを行い、それらに対して様々な対策を進めることにより、二次下請までの比率は、現場入場者数の増減により変動はあるものの、着実に向上しています。また、特殊技術を要する工事が多く、重層化しやすい設備工事においても、重層化を防止する取組みを積極的に進めており、四次以上の施工体制は激減しています。

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・品質管理」にもつながるものと考えます。

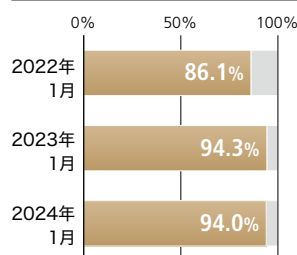
鹿島は、今年度から始まる中期経営計画でも定めているとおりこれまでの取組みを継続し、重層二次化に応じた施工体制の確保に努めていきます。

二次下請以内の施工体制達成率

土木+建築

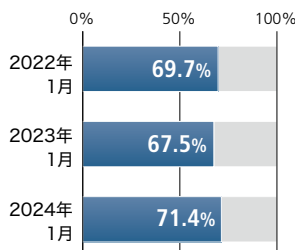


土木

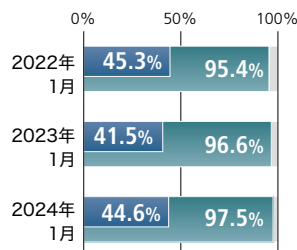


建築

●全体



●建築のうち設備※



※ 三次下請以内の施工体制達成率

社外取締役鼎談

昨年社外取締役に就任した飯島取締役、寺脇取締役と、
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に、
中期経営計画策定における取締役会等の議論や人材育成、
今後の成長に向けた課題などをテーマに語っていただきました。



社外取締役
飯島 彰己

人事委員会委員
ガバナンス・報酬委員会委員

社外取締役
齋藤 聖美

人事委員会議長
ガバナンス・報酬委員会議長

社外取締役
寺脇 一峰

ガバナンス・報酬委員会委員

鹿島に対する印象、感じている特徴

飯島 社外取締役に就任する前から、鹿島は長い歴史と多くの実績があって、信頼できる会社という印象でした。「洋館の鹿島」にはじまり、「鉄道の鹿島」、「ダムの鹿島」、「超高層の鹿島」と社名に冠のつくものが積み上げられて、海外事業そして不動産開発事業と展開されてきました。社員に進取の精神があるからこそ、社会や顧客のニーズに合わせて業態を拡充しながら成長してきたと思います。今はVUCA※1の時代ですから、これからは「鹿島グループのありたい姿」の追求が活動のテーマになりますね。

最近、経済界でいくつかの役職に就いている関係で熊本を訪問した際、自治体関係者の方にJASM第一工場の工事現場を案内いただく機会が何回かあったのですが、その度に、設計・施工を担った鹿島の技術、品質、工期のパフォーマンスが高く評価されていました。2024年3月に台湾を訪問した際には、発注者であるTSMC社のC.C.Weiチェアマン兼CEOから鹿島に対する高い評価を直接聞いて、社外取締役としてうれしく思いました。また、天野社長をはじめ経営陣と

の対話や現場視察などを通じて、皆さんの技術へのこだわりを感じます。少し過度かもしれない部分もありますが、これも鹿島の良さではないでしょうか。

就任前に持っていた印象に違わぬ、期待以上の会社だと感じています。

※1 Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字。先行きが不透明で予測困難な状態を示す言葉

寺脇 私は取締役にになる前に4年間監査役を務めましたが、その前まで、一般的な「ゼネコン」という言葉にはネガティブな印象も含まれている、と漠然と思っていました。しかし、鹿島の監査役に就任して最初に感じたのは、皆さんがとにかく誠実に仕事をしているということでした。今年の元日に発生した能登半島地震においても、鹿島の社員はすぐに現地に駆けつけ、復旧に尽力しました。報道では自衛隊や警察の活躍が多く取り上げられるなか、彼らが乗り込むための道路の復旧をはじめ初期段階の作業を鹿島が手がけており、その強い想いやDNAは、きっと長い歴史のなかで培われてきたものだろうと思います。

鹿島に身を置いてみて、正直、私自身は鹿島の印象が大き

く変わりました。ゼネコンが、日本を支えていくという意識が強く、見えないところでも社会の役に立っていることが、世の中一般にあまり理解されていないのは残念です。

齋藤 私が1980年代にニューヨークに駐在していた頃お会いした鹿島の人たちは、あまり実績をお話しにならず、そこに際立ったプライドを感じました。昔からそのような自負があったのだと思います。ただ、情報が氾濫する現代では、きちんとすべきことを言わないとやっていることが認知されないの、言い過ぎるくらいに言ってもいいと思います。遠慮がち、奥ゆかしい面がある鹿島には、そういう意味でもまだ伸びしろを感じます。

寺脇 そうですね。例えば、脱炭素に貢献する取組みなど、他社に先駆けてやっていることが、報道ベースではそのように伝わっていないような気もするので、もったいないと感じています。

飯島 三井物産でも実感したのですが、やはり戦略的な広報は、広く一般的な企業イメージ向上だけでなく、機関投資家に対するIR活動においても重要ですね。これは取締役会でも申し上げたことですが、IR活動の更なる強化も課題と考えています。

中期経営計画策定に関する取締役会での議論

齋藤 今回の中期経営計画は、これまでのものと違って広く社員が参加して考えたというのが行間に表れており、良さを感じます。企画担当部署が淡々とつくったものではないとわかる、一種の「手づくり感」があります。

飯島 私自身は三井物産を含めて6社の経営計画の策定に関わってきましたが、今回のように、取締役会で5回も議論したのは初めてでした。役員、社員が多様に関わり、「ありたい姿」についての声を分析して集約されたのは非常に良かったと思いますし、成長戦略も市場環境や自己分析を含めて、ありたい姿からバックキャストして議論したので、しっかりした計画になったと感じます。

寺脇 私が驚いたのは、トップダウンだけでなく、社員の声を集めるなどボトムアップがあった点です。「ありたい姿」について、役員と社員の思いの違いを取締役会の説明のなかで

示してもらったことは、大変興味深く、このような策定のプロセスを新鮮に感じました。社員の声には、業績よりも自分自身のやりがいや働き方、社会との繋がりという観点が多かったですね。役員の声との違いは、ジェネレーションギャップや視座の違いなど、ある程度理解できますが、鹿島の伝統とする部分は幹として通っており、ゆるぎないものとして存在していることを確認できたと思います。このような、皆さんが思い描いている先を見据えたものを集約して文字化したことで、会社の進むべき方向性がよりわかりやすくなりました。

人材育成、ダイバーシティについて

飯島 このVUCAの時代に、経営計画で10年、20年先を考えてと言っても、正直全然わかりませんね。IT・デジタル技術の進化・発展は目覚ましく、私たちの想像をはるかに超えています。だからこそ、徹底して人を鍛えるしかないと思います。最近特に感じるのは、過去に景気低迷下でリストラを進め日本全体が人材育成を軽んじてきた時代があったことが、今の歪みを生んで、国全体の問題に繋がっているのではないかと、ということです。鹿島はずっと人材を大切にできていて、これまで時代のニーズに合わせた経営資源の配分を決断し、対応してきた伝統がありますが、人材開発に改めて注力することで、VUCAの時代に合った次の鹿島のステージが見えてくるように思います。

取締役会でも発言しましたが、現在、半導体、再エネ、蓄電池に加えてメディカルヘルスケア分野など、とにかく多様な入り口を探っていく必要があります。事業のベースは人材ですから、人的資本投資として、グローバル人材やデジタル人材などをいかに鍛えるのか、研修制度などを見直す必要があるかもしれません。

齋藤 そうですね。部署間の異動が以前よりは多くなったと聞いていますが、入社時の背番号ともいえる土木・建築・事務等の種別は、必要な専門性を更に高めるという意味では長所ですが、一方でサイロになりがちな短所もあります。今後は、それを超えて、真のダイバーシティを目指した人材交流を進めることが、人材育成や人材開発にもつながるのではないのでしょうか。

飯島 土木、建築、開発、海外という各事業分野で、組織と人がシンクロすることで新しい付加価値を創出するような風土も必要です。

社外取締役鼎談

寺脇 取締役会でも、鹿島の強み・弱みの分析を行い、新しいビジネスの創出が課題である、という認識でした。縦割りの組織は居心地が良く、外との交流が億劫になるところはあるかもしれませんが、流動性を持つことで、化学反応を起こさせる人材交流には期待したいと思います。

齋藤 入社5年次女性社員を対象とした研修で毎年講師を務めており、若手女性社員と対話する機会があります。とにかく皆さん真面目に自らのキャリアに向き合っています。将来も仕事を続けられるかをすでに心配している人が多いので、多くの事例を共有することが大切だと感じます。意識の高い彼女たちは人材の宝庫。長く在籍して、経験を積んでいけば、社員の男女比率の問題は長期的には自然と解決すると思います。

飯島 私も過去に女性社員のリテンションについて施策を検討したことがありますが、やはり、女性活躍にはロールモデルが必須だと思います。

齋藤 実際、ライフイベントが原因で仕事を辞めるのではなく、辞めようかなと思ったタイミングにライフイベントを口実に辞める人が多いように思います。仕事楽しくやりがいいがあれば、仕事を辞めずに済む工夫をするものです。仕事を続けたい職場環境を整備することが重要ですが、制度面はかなり充実していると思います。その一方で、上司との価値観の違いについてよく女性から話が出ます。なかなか難しい課題ですが、克服しなければいけない点ですね。

人事委員会、ガバナンス・報酬委員会について

齋藤 2021年に「社外役員諮問会議」を発展的に改組し、「ガバナンス・報酬委員会」と「人事委員会」を設置して4年目になります。こうした委員会の設置は、当時の当社にとっては画期的だったのが思い出されます。昨年から私が両委員会の議長を務めていますが、社外役員が集まり、オープンに自身の経験、見聞きした他社の成功例や失敗例を情報交換し、役員人事や報酬などの議論ができる、とても良い場だと感じています。しかし、これを社内のメンバーに敷衍^{ふえん}して実践するのはなかなか難しいだろうと思います。

両委員会は、これまで成果を上げてきたと思いますが、今後のあるべき姿の実現に向けたマネジメントプランは描きやすい一方で、次期マネジメント層の育成については課題意識があります。

飯島 いわゆるサクセッションプランについては、社外役員が事前に個人を特定して検討できる話ではないので難しい課題です。昨今、世の中の社長の選び方も変化してきました。CEOが任命されると、次のCEOは誰にするかという議論もスタートするといった会社もあります。こうしたなかで、いずれ鹿島も変化が必要になるでしょうが、納得感とともに次のステップを描きやすくなるのはいいことだと考えます。

齋藤 ガバナンス・報酬委員会での役員報酬制度見直しの議論では、業績だけでなく、安全成績や従業員エンゲージメントといったソフトなところも重視するようになってきました。こういった類の指標に関する評価というのは難しさが伴いますが、採り入れていく方向性になっていることは評価できるのではないのでしょうか。

寺脇 ガバナンスという観点では、監査役時代から、当社は社外役員にとって発言しやすい環境が整っており、心理的安全性が確保されていると感じます。現場視察では、若手社員と対話する時間も持てるので、貴重な機会になっています。国内建設事業の要とも言えるべき各支店の支店長ともそういう対話の機会が持てるといいですね。

中長期的な課題の認識

齋藤 先ほど人材育成が話題になりましたが、アントレプレナーシップ^{※2}を持った人材の育成が課題ではないでしょうか。組織がしっかりといて規模が大きいとなかなか難しいのかもしれませんが、キャリア採用を含めて、外の世界を知っている人との接点を増やして、新しい分野に遅れないよ





うにしくはないですね。スタートアップとの情報交換も一つの入り口になると思います。

※2 起業家精神

飯島 キャリア採用に加えて、一度退職して、外で経験を積んでまた会社に戻ってくる人材も有用です。人材育成の観点から、海外や多様な経験を積めるような研修制度等、社内の流動性があるとより活性化されてくると思います。

先日、鹿島の台湾現地法人である中鹿營造を訪問して、現地で働く社員の方とも話をさせていただきましたが、20年以上台湾ににいるという方もいて驚きました。一方で、このような専門人材もなくてはならない存在だと思っています。

寺脇 どうしても日々の忙しさに追われて、新しいことに挑戦するマインドが育ってこないのかもしれないですね。当社は同業他社に先駆けて海外事業を展開したと思いますが、最近は組織がしっかりしているがゆえに、新たなアイデアが出づらい環境になっている可能性もあります。事業がうまく進んでいる状況だからこそ、この根本的な課題に向き合うべきではないでしょうか。

飯島 私としては、新たな中期経営計画の期間は、海外におけるニーズを把握して部門間でシンクロさせ、新たなサービスをつくり出すチャンスがあると思っています。特に、気候変動に伴う自然災害の頻発・激甚化に応える防災・減災の機能を磨いていくことは、海外のニーズもあるのではないのでしょうか。シンガポールに研究開発拠点、インキュベーションの場であるThe GEARが完成したのも後押しになると思います。

齋藤 気候変動という観点では、社会のサステナビリティに企業としてどう寄与するかが注目されていますね。

飯島 欧州が先行していますが、サステナビリティに関する情報開示への対応が急務です。資源投入量や廃棄量など多様な指標がありますが、特に水使用については注目度が高くなっています。求められた開示項目に応えるだけでなく、開示に対する企業姿勢が問われており、鹿島はゼネコンのなかでも先んじて、目標や実績の開示を進めていくべきです。

齋藤 ダム建設などは、山を切り拓いて自然環境を壊すイメージを持たれていると思いますが、地域の水災害を防ぐなどポジティブな部分がたくさんあるので、それらの効果の伝え方が重要だと思います。老朽化した建物についても、解体するよりも使い続けることの良さを見える化することも大切ですね。サステナビリティという言葉が非常に幅広い概念であるがゆえに難しいことは理解していますが、できるだけ定量的な数値も使って、建設業らしいアプローチができるのではないのでしょうか。

寺脇 ESGやサステナビリティが注目されるなかで、技術開発が進んだ結果、既存のルール・法制度が阻害している場合もあると思います。そういう場合は、関係当局に対して、当社がリーダーシップを持って業界の声を届けていく必要があります。発信しルールを変える契機をつくることも、当社だけではなく、社会のサステナビリティを高めることにも繋がると信じています。

飯島 中期経営計画にもサステナビリティを重要施策の一つに挙げています。この中期経営計画を着実に実行していけば、鹿島は持続的に成長していけるのではないのでしょうか。取締役会として、計画の進捗状況を適時確認し、十分に役割を果たしていかなければならない、と思います。



役員一覧 (2024年6月25日現在)

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 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) 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 安全担当 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 東京土木支店長
2021年 専務執行役員
2022年 土木管理本部長(現任)
2023年 代表取締役(現任) 副社長執行役員(現任)
2024年 安全担当(現任)



石川 洋

取締役 副社長執行役員
営業担当

1989年 当社参与
2000年 取締役
2004年 専務取締役
2005年 取締役(現任) 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
2024年 営業担当(現任)



勝見 剛

取締役 副社長執行役員
総務管理本部長 監査部・安全環境部管掌

1980年 当社入社
2014年 執行役員 経営企画部長
2017年 常務執行役員
2020年 専務執行役員 総務管理本部長(現任)
2021年 取締役(現任)
2024年 副社長執行役員(現任)



熊野 隆

取締役 常務執行役員
財務本部長

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
2024年 取締役(現任) 常務執行役員(現任)
財務本部長(現任)



齋藤 聖美

取締役※1

株式会社日本経済新聞社入社
1973年 ソニー株式会社入社
1975年 モルガンスタンレー投資銀行入行
1984年 同行エグゼクティブディレクター
1990年 株式会社ジェイ・ボンド代表取締役社長
2000年 (現 ジェイ・ボンド東短証券株式会社)
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
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入社
(現 株式会社IHI)
2012年 同社代表取締役社長
2016年 同社代表取締役会長
2020年 同社相談役
2022年 当社取締役(現任)
2023年 国立研究開発法人新エネルギー・
産業技術総合開発機構理事長(現任)
2024年 株式会社IHI特別顧問(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
副社長執行役員
2018年 当社常勤監査役(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)



小林 俊明

常勤監査役

1986年 当社入社
2006年 総務・人事本部人事部次長
2010年 法務部担当部長
2014年 法務部長
2018年 総務管理本部法務部長
2024年 常勤監査役(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
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)



中森 真紀子

監査役※2

1987年 日本電信電話株式会社入社
1991年 井上斎藤英和監査法人
(現 有限責任あずさ監査法人)入所
1996年 公認会計士登録
1997年 中森公認会計士事務所代表(現任)
2013年 株式会社ネクスト(現 株式会社LIFULL)
社外監査役(現任)
2019年 伊藤忠商事株式会社社外取締役(現任)
2024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 安全担当
機械部管掌

石川 洋

営業担当

勝見 剛

総務管理本部長
監査部・安全環境部管掌

専務執行役員

松嶋 潤

東京建築支店長

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

利穂 吉彦

技術研究所長

勝治 博

東北支店長

竹川 勝久

建築管理本部長
安全担当(建築)

市橋 克典

開発事業本部長 秘書室長

島居 潤

営業本部長

常務執行役員

山田 安彦

建築管理本部副本部長
東京建築支店副支店長

田名網 雅人

建築設計本部副本部長

内田 道也

環境本部長

大石 修一

Kajima Development Pte. Ltd.
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

茅野 毅

関西支店長

小林 伸浩

建築管理本部副本部長
東京建築支店副支店長

建設RXコンソーシアム担当

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

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)

熊野 隆

財務本部長

吉美 宗久

営業本部副本部長

藤村 正

建築設計本部副本部長

坂田 昇

土木管理本部副本部長
(GI基金CUCO担当)

吉岡 伸明

東京建築支店副支店長

桐生 雅文

横浜支店長

執行役員

新妻 充

総務管理本部副本部長
広報室管掌

伊藤 樹

建築管理本部副本部長

森山 善範

技師長

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

平岡 雅哉

建築設計本部副本部長

高林 宏隆

経営企画部長
グループ事業推進部管掌

太誠地 敏夫

土木管理本部土木企画部長

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

Kajima Europe Ltd.
取締役社長

西澤 直志

人事部長 ITソリューション部・
総合事務センター管掌

野村 祥一

関東支店長

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

村尾 光弘

土木管理本部技師長

黒川 純一良

土木管理本部技師長

塚本 正彰

原子力部長

斉藤 栄一

東京建築支店副支店長

奥村 一正

北海道支店長

コーポレート・ガバナンス

鹿島のコーポレート・ガバナンスは、取締役会、監査役などによる経営監督機能の充実と、内部統制システムの整備によるリスク管理と説明責任の遂行、及びコンプライアンス徹底のための施策を通じて、公正で透明性のある企業活動を実現することを基本的な方針としています。東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえ、今後もコーポレート・ガバナンスの強化に取り組みます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

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。

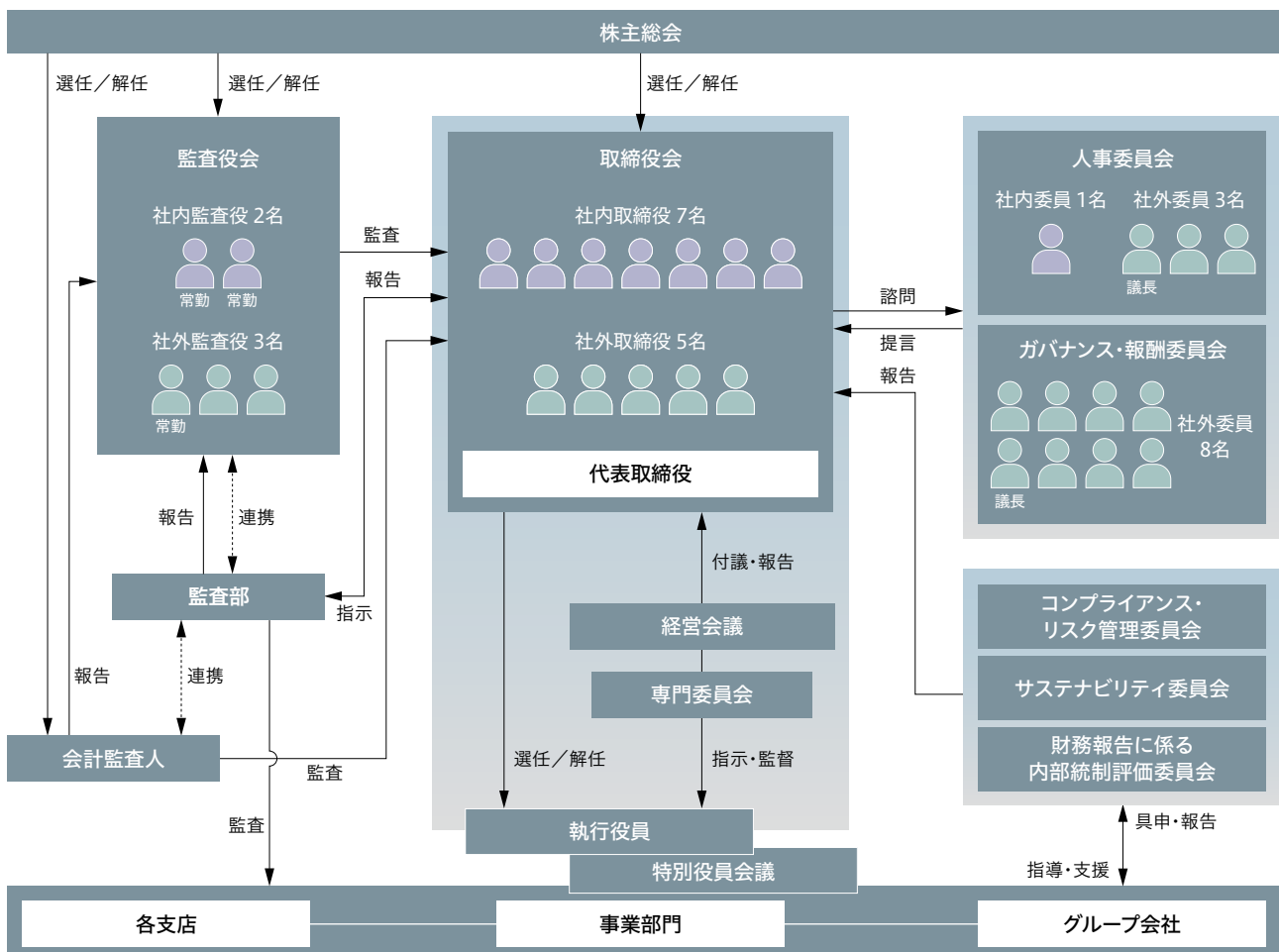
社外監査役を含む監査役が実効性の高い監査を行う体制を整えるとともに、事業に精通した取締役及び企業経営者等としての豊富な経験に基づく高い知見を有した社外取締役により構成される「取締役会」が、経営の基本方針、重要事項等

に係る審議・決定や業務執行状況の監督にあたっています。

また、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、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。経営会議は社長を議長とし、原則毎週1回、取締役会から委嘱された業務執行のうち重要事項について議論を行い、その審議を経て執行決定を行っています。

上記機関設計のもと、コンプライアンスを徹底し、リスクを管理しながら業務を適正かつ効率的に遂行し、かつ財務報告の信頼性を確保するため、グループ会社を含めた内部統制システム構築の基本方針を取締役会の決議により定めています。また、内部統制の整備・運用状況、並びにリスク管理体制の構築・運用状況等については、業務執行部門とは独立した監査部が、グループ会社を含めて監査を実施しており、その結果について、取締役会及び監査役会に直接報告しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス強化の変遷

(年度)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
社外取締役の人数(比率)	3名		4名		3名	4名	5名	5名(42%)	
取締役会の実効性向上	実効性評価の実施						外部機関による 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				●業績連動株式報酬の導入		
			●賞与KPI見直し				●賞与KPI見直し		

取締役会

「取締役会」はすべての取締役と監査役で組織し、議長は会長が務めています。取締役の員数は、社外取締役5名を含む12名で、任期は1年としています。

原則として毎月1回、その他必要に応じて開催し、当社経営理念のもと、当社グループが将来にわたり持続的に成長・発展するため、経営の基本方針、法定専決事項、その他経営に係る重要事項等に関する審議・決定を行うとともに、業務の執行状況に関する監督、経営計画の進捗状況の確認等を行っています。

取締役会での中長期課題、並びに内部統制に係るテーマ(2023年度)

鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)の策定	9月、12月、1月、2月、3月
サステナビリティ委員会報告(環境、人的資本、DE&I、担い手確保等)	7月、12月、3月
財務報告に係る内部統制の運用状況	6月
コンプライアンス・リスク管理委員会報告等	8月、10月、12月、3月
監査部活動報告	3月

監査役会

「監査役会」はすべての監査役で組織し、議長は互選により監査役会で決定しています。監査役会の員数は5名で、任期は4年としています。原則として毎月1回、その他必要に応じて開催しています。

監査役会における主な検討事項は、「鹿島グループ企業行動規範」並びに中期経営計画等を踏まえた取締役の業務執行状況及び会社の財産の状況等、法令・定款等の遵守並びに損失の危険に対する管理体制の構築・運用状況、当社グループにおける業務の適正を確保するための体制の整備・運用状況等です。各監査役は、取締役、内部監査部門その他と意思疎通を図り、監査を実施しています。

また、内部監査部門である監査部と、四半期ごと及び必要に応じて連携機会を持ち、監査結果の報告を受けるほか、情報の共有を図っており、会計監査人とも、四半期ごと及び必要に応じて連携機会を持ち、監査実施状況並びに監査品質の確保及び管理体制の整備状況等について報告と説明を受けています。

監査役会における重点監査事項

- 重要工事の入手、及び適正な施工体制と管理体制の整備・運用状況
- 海外事業及び開発事業に係る、事業リスク管理体制の運用状況
- 法令遵守と不正防止に向けた業務リスク管理体制の運用状況

人事委員会、ガバナンス・報酬委員会

「人事委員会」は、社長及び社外取締役を構成員として、取締役等の人事について協議します。「ガバナンス・報酬委員会」は、社外取締役及び社外監査役を構成員として、取締役の報酬等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	取締役の報酬等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 ●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他の経営陣幹部等が説明者として参加
2023年度開催実績	2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

取締役・監査役に求める専門性と経験

当社取締役及び監査役は、国内外の建設・不動産開発を中核とし、バリューチェーンの上下流にも事業を展開する当社経営において、適切な意思決定及び監督を担うにふさわしい、幅広い経験・知見・専門性・優れた人格などの資質を有する必要があります。そのような観点から、取締役に必要

と考える経験、知見等の能力をスキルマトリックスに定め、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び適正規模を勘案したうえで、各分野で培ったビジネス、財務、技術などに関する知見を活かすことのできる能力を備えた人材を選任しています。取締役・監査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」の助言・提言を踏まえ、審議、決定しています。

求めるスキルの選定理由

主な専門性と経験	選定理由
企業経営・経営戦略	経営の基本方針、重要事項等に係る審議・決定や業務執行状況の監督を行うため
財務会計	正確な財務報告、強固な財務基盤の構築に加え、成長投資（M&Aを含む）の推進と適切な株主還元を実現するため
コンプライアンス・リスク管理	コンプライアンス、適正かつ効率的なリスク管理は、企業活動継続の前提であるため
技術・IT	技術立社として、先端技術やIT・デジタル技術等を取り入れて不断の技術力向上に努め、社会・顧客に価値を提供し続けることが重要であるため
営業・マーケティング	社会や顧客ニーズの把握・予測に基づき、成長分野・重点分野への取組み推進と、得意先との関係維持・強化を図ることが重要であるため
行政・公共政策	良質な社会資本を提供するという社会性・公共性の高い事業を営むうえで、政策や国際ルールを踏まえて社会・環境課題に対応することが重要であるため
グローバル	海外事業を成長領域と位置づけており、また国内事業においてもグローバル対応が重要であるため
人事・人材開発	多様な人材の採用・育成、サプライチェーンを含む人材への投資など、人的資本を重視した経営を行うことが重要であるため
建設・不動産開発事業の知見	建設事業・不動産開発事業を中核としたバリューチェーンの更なる強化・拡充を推進するため

取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名	社内／ 社外	主な専門性と経験								
		企業経営・ 経営戦略	財務会計	コンプライアンス・ リスク管理	技術・IT	営業・ マーケティング	行政・ 公共政策	グローバル	人事・ 人材開発	建設・不動産 開発事業の 知見
取締役	押味 至一	社内	●		●	●			●	●
	天野 裕正	社内	●		●	●			●	●
	越島 啓介	社内	●		●	●		●	●	●
	風間 優	社内	●		●	●		●	●	●
	石川 洋	社内	●			●				●
	勝見 剛	社内	●	●	●					●
	熊野 隆	社内	●	●	●					●
	齋藤 聖美	社外	●	●		●		●		
	鈴木 庸一	社外			●		●	●		
	斎藤 保	社外	●		●			●	●	
	飯島 彰己	社外	●		●			●	●	
	寺脇 一峰	社外			●		●			
	中川 雅博	社外	●	●	●				●	
監査役	鈴木 一史	社内		●	●					●
	小林 俊明	社内			●				●	●
	武石 恵美子	社外			●		●		●	
	中森 真紀子	社外		●	●	●				

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。2023年6月から2024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。

(参考)外部機関によるアンケート結果の評点概要

	前年度比	評価のポイント
取締役会の構成	➡	● 女性社外取締役・女性役員比率 2023年度→2024年度は横這い
取締役会の運営	➡	● 社外役員による現場視察を実施 ● 資料の事前配信の早期化
取締役会の議論	➡	● 中期経営計画、サステナビリティ課題に関する複数回の議論を実施

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行い、実効性に関する評価を実施
- ③客観性を確保するために、評価プロセス・結果について外部専門家によるレビューを実施

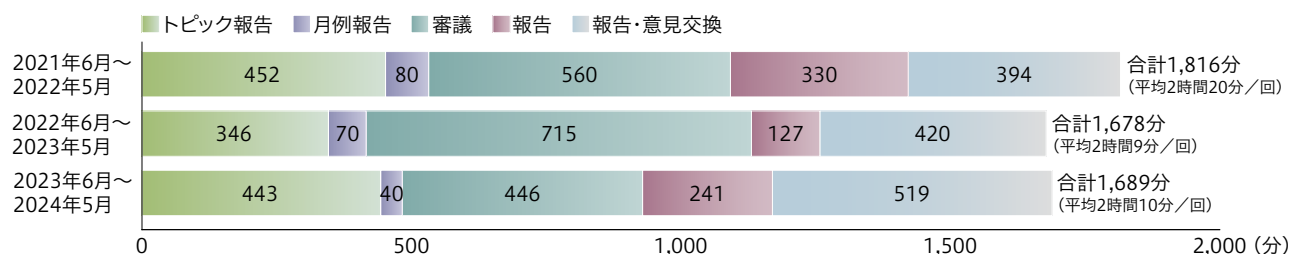
今回の評価結果

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、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
- 中期経営計画、サステナビリティなどの重要課題について、視点をえつつ複数回にわたり実質的な議論ができていることを確認（人事委員会、ガバナンス・報酬委員会でも実質的な議論ができていることを確認）
- 運営に関して、現場視察の実施、資料の事前配信早期化などが評価された
- 取締役会のダイバーシティについては、人事委員会も含め、中長期的課題として議論し、取り組んでいくことを確認

今回評価対象期間(2023年6月～2024年5月)の実績と評価

1. 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 取締役会における討議の一層の充実(中長期的な課題等)	取締役会において中長期的な課題として以下のテーマを設定 中期経営計画関連(外部環境、ありたい姿、市場動向など) サステナビリティ委員会報告(環境、人的資本、DE&I、担い手確保、マテリアリティ)	- 取締役会における議案の説明を簡略化してよい - 取締役会のダイバーシティについては継続的な検討が必要 - 取締役会のボードサイズ、スキルマトリックス等については定期的なレビューを実施すべき
課題2 取締役会以外の対話機会の拡充	2023年12月に社外役員による現場視察を実施 - 取締役、監査役、執行役員による懇談会を開催	
課題3 取締役会構成の不断の見直し	2021年度以降、社外取締役比率が漸次向上(2022年度38.5%→2023年度41.6%) - 女性役員増員(2023年度は社外監査役1名増で3名)	

3. 人事委員会、ガバナンス・報酬委員会について

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。

今後の課題

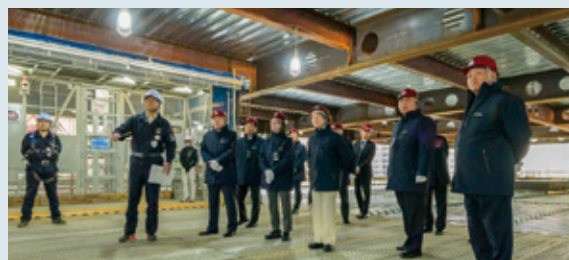
- ①取締役会における討議の一層の充実(議案の説明簡略化による討議時間の拡充など)
- ②取締役会以外の対話機会の拡充(現場・社有施設の視察、フリーディスカッションなど)
- ③取締役会構成の不断の見直し(取締役会のダイバーシティ、ボードサイズ、スキルマトリックス等に関する定期レビュー)

社外役員が都内大規模再開発ビルを視察

2023年12月、当社が設計と施工を担当する都内の大規模再開発ビルの現場を社外役員が視察しました。

鉄骨建方等の施工状況を確認した後、工事事務所において、現場におけるロボットの活用状況やBIMの今後の可能性に関する質疑等を行い、現場におけるイノベーション、DXの推進状況を確認しました。

また、当現場で活躍する女性を含む若手社員と意見交換を行い、ダイバーシティの推進状況等を確認しました。



現場視察の様子

Topics

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）

	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または取締役に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、次ページ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。

コーポレート・ガバナンス

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

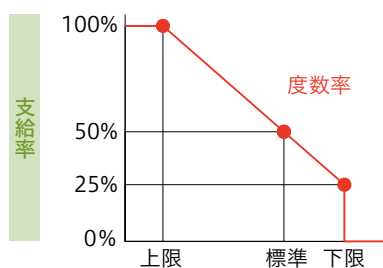
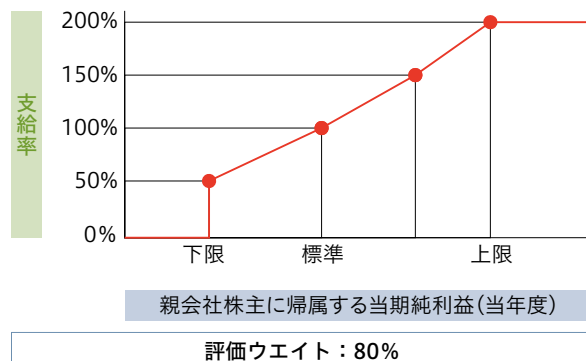
評価係数：

「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%

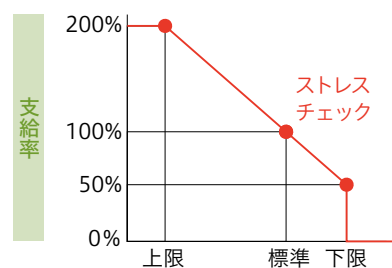
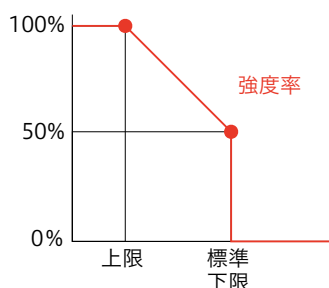
※1 度数率：100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す。

※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。



+



株式報酬

- 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)。
- 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)。
- 役位固定部分は、役位に応じた額とします。
- 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。

- 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。
- 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。
- 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。

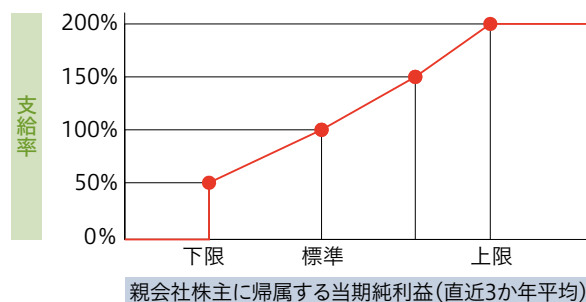
株式報酬の業績連動部分の指標として、この評価係数を選択した理由は、中期的な視点に基づく経営のインセンティブとするためです。

<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)。

役員報酬の実績等

2023年度の取締役・監査役に対する報酬額

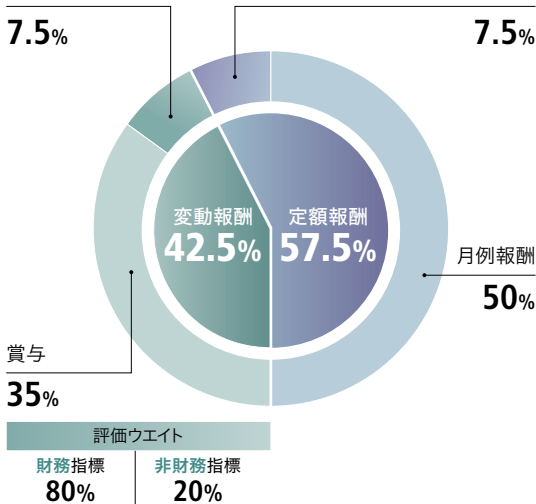
(百万円)

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)	786	372	276	138	9
監査役 (社外監査役を除く)	57	57	—	—	2
社外役員	133	133	—	—	11

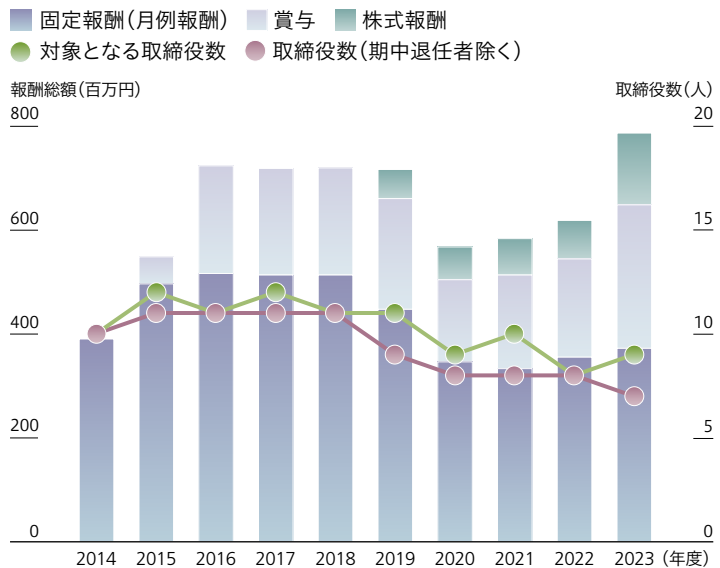
(注1) 上記賞与の額は、2023年度において費用計上した、取締役8名に対する役員賞与を記載しています。

(注2) 上記株式報酬の額は、2023年度において費用計上した、2023年の改定前の制度に基づく取締役6名に対する株式報酬及び改定後の制度に基づく取締役6名に対する株式報酬(役位固定部分と業績連動部分)、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(社外取締役を除く)の報酬の構成



取締役(社外取締役を除く)の報酬総額推移



(参考)役員報酬支給対象と上限額

	固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬(賞与)	譲渡制限付株式報酬
報酬額	取締役月額 6,000万円以内 監査役月額 1,500万円以内	年額 5億円以内	年額 3億円以内
取締役※	●	●	●
社外取締役	●	—	—
監査役	●	—	—

※ 社外取締役を除く

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。

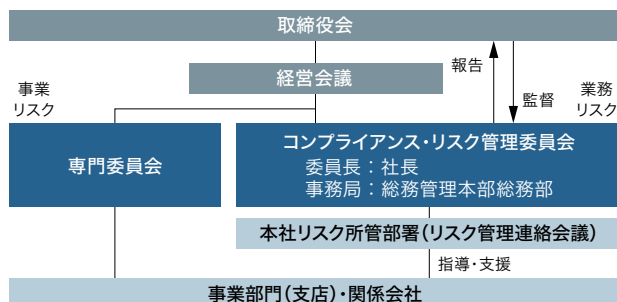
リスク管理体制

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ています。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（2023年度：24回）、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。

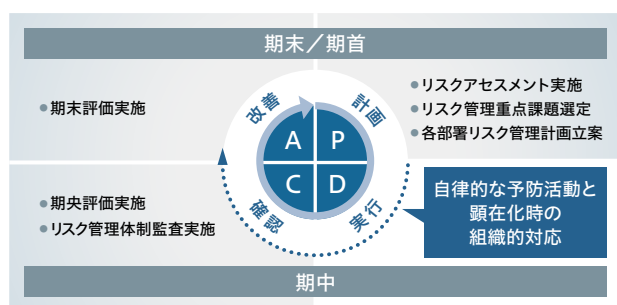
リスク管理活動の実効性を高めるため、毎年期首に、発生頻度、影響度の両面から分析し、企業活動のうえで重点的な管理が必要とされる業務リスク事項を「リスク管理重点課題」として選定・展開し、予防的観点からのリスク管理を実施しています。顕在化したリスク事案については、早期の報告を義務づけ、リスクの拡大防止と再発防止に組織的に対応するなど、PDCAサイクルに基づいた実効的な活動を展開しています。

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



情報セキュリティの徹底

情報セキュリティ管理体制と活動

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。

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

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。

情報セキュリティを統括管理する情報セキュリティ統括責任者のもと、全社的な情報セキュリティ活動の推進部署であるK-SIRT^{※1}が中心となり、支店、各部署や国内外のグループ会社と連携してリスクの低減を図っています。

予防活動として、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、事故事例や生成AIなどのIT活用時のリスクを周知・展開するとともに、標的型攻撃メールの脅威などについて、繰り返し教育・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、サプライチェーンを含めて情報セキュリティレベルの向上を図っています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

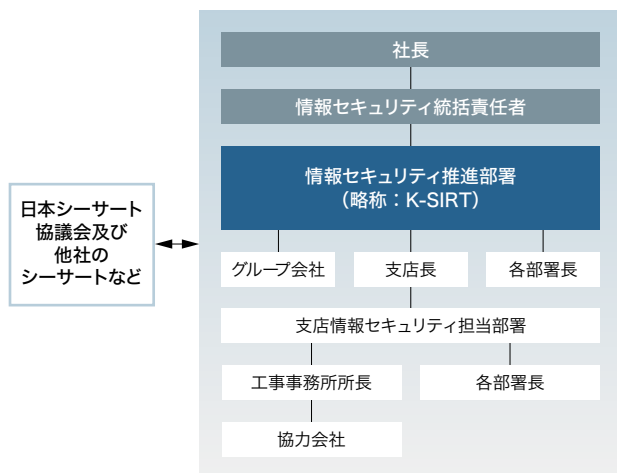
2023年度 教育・訓練実績

- 標的型攻撃メール訓練
・対象者:30,326人
- 情報セキュリティeラーニング研修
・受講者:25,008人(うちグループ会社77社9,971人)
・受講率:100%

サイバーセキュリティ

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は、(一社)日本シーサート協議会

情報セキュリティ管理体制図



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24時間365日の監視と対応の体制を随時強化しています。

インシデントに対して速やかに活動を開始し、被害や影響を極力抑えるために対策要綱を策定しており、毎年、サイバー攻撃による被害等を想定した訓練を実施して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。

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（2024～2026）－中核をさらに強化し、未来を開拓する－」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。 中期経営計画(2024～2026)の概要 ▶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。 建築事業 ▶P.63
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2,218億円)の収益性が低下した場合、賃貸等不動産(同3,028億円)及び投資有価証券(同4,424億円)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。中期経営計画では、政策的に保有する株式の残高を「2026年度末までに連結純資産の20%未満」にすることを目標に3年間で500億円以上売却し、目標到達後も継続的に縮減を進める方針としています。 財務本部長メッセージ ▶P.37
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・大洋州等海外における建設事業及び開発事業を展開しており、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。	● 事業規模拡大に伴う経営基盤の整備、ガバナンスの強化等を推進していく方針です。 ● 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.115
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。	● 建設技能者の処遇改善、原則二次下請までに限定した施工体制の実現を目指した重層下請構造改革、人材育成や連携強化をはじめとした協力的会社支援の充実など、各種施策を継続して実施する方針です。 人権／サプライチェーンマネジメント ▶P.99

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月から建設業に適用された時間外労働の上限規制については、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としたコンプライアンスに係るeラーニング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.119
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.98 環境 ▶P.83 品質 ▶P.97
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などした場合は、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.115
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き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。 - 感染症の大流行に対しては、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ます。 リスクマネジメント ▶P.115

(注) 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に基づく情報開示」に記載しています ▶P.88

コンプライアンス

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。

2023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9版）
- コンプライアンスeラーニング研修
・受講者：25,121人（うちグループ会社48社10,596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とはもとより、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。

本年4月には、ガイドライン13項目に関する解説や具体的な取組み例を示した解説書を発行し、ガイドラインの更なる浸透を図っています。

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な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。

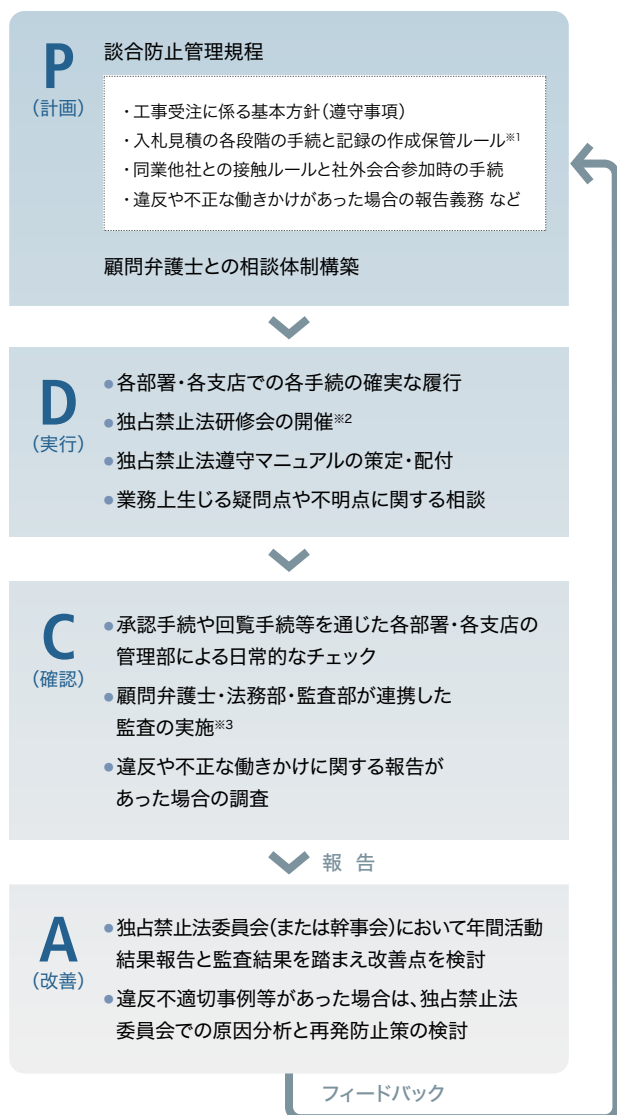
2023年度は、当社の海外拠点、国内グループ会社の海外拠点及び海外グループ会社に勤務する従業員を対象として、「海外従業員向け贈賄防止研修（eラーニング）」を実施するとともに、東南アジアの拠点の現地ヒアリングを実施しました。引き続き、汚職リスクが比較的高いとされるアジア地区を中心に現地訪問を実施し、ガイドラインの運用状況の把握に努めるとともに、ガイドラインの浸透・仕組みの改善を図ります。

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 2023年度受講者:1,809人(うちグループ会社28社391人)

※3 2023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(2024年8月現在)

- 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(刑事訴訟)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から棄却判決を言い渡されたことから、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、同事件に関し2020年12月に公正取引委員会から受けた排除措置命令への取消訴訟は、本年6月に東京地方裁判所から棄却判決を言い渡されたことから、当社はこれを不服として、東京高等裁判所に控訴しています。
- 子会社である鹿島道路(株)に係るアスファルト合材の製造販売に関する独占禁止法違反事件について、公正取引委員会から受けた排除措置命令などへの取消訴訟は、2023年11月に東京高等裁判所から控訴を棄却する判決を言い渡され、判決内容を精査のうえ、上告及び上告受理の申立てを行わないこととし、同社の敗訴が確定しました。

内部通報制度

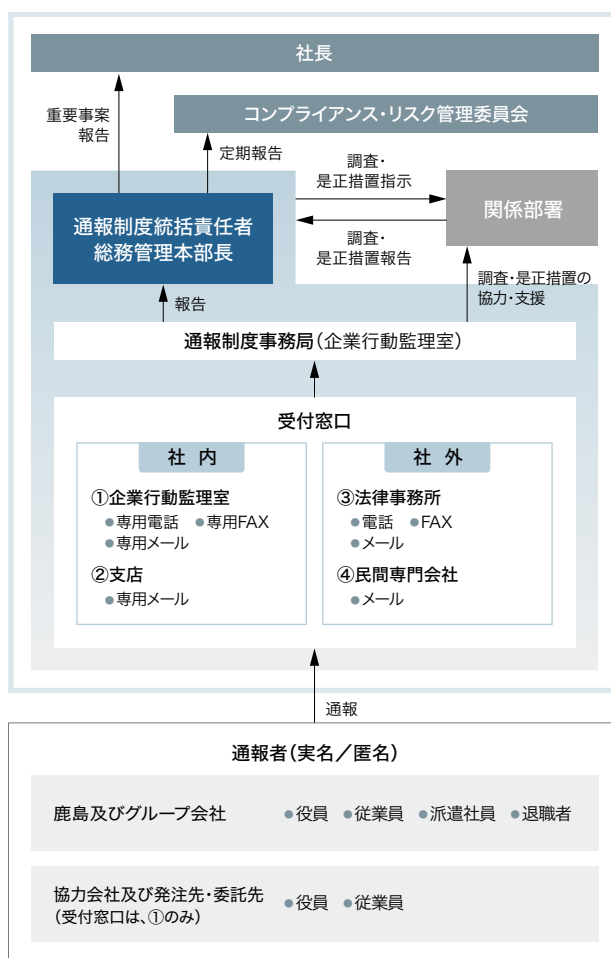
鹿島グループでは、役員・社員などによる贈収賄などの汚職を含む法令違反や不正行為の発生(あるいはその兆候)を知った当社・グループ会社・協力会社の従業員などが、匿名でも通報可能な企業倫理通報制度(企業倫理ホットライン)を整備しています。また、当制度の利便性・実効性を確保するため、社外にも複数の通報受付窓口を設置しています。新たな取り組みとして、海外拠点の従業員等が本社へ直接通報できるグローバル内部通報制度の導入を進めています。

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。

2023年度の企業倫理ホットライン問合せ実績

- 90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