



Part 5

価値創造基盤

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	65	社外役員鼎談	89
人材戦略	69	役員一覧	93
サステナビリティ推進体制	75	コーポレート・ガバナンス	95
人権/サプライチェーン	77	リスクマネジメント	101
労働安全衛生	80	コンプライアンス	103
環境	81		
品質	88		

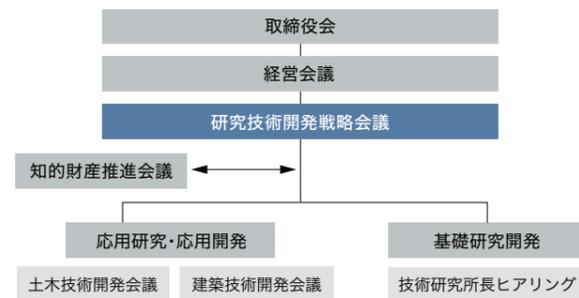
研究技術開発

鹿島のR&D体制

鹿島は、建設業ではいち早く1949年に技術研究所を開設し、1956年に東京都調布市に移転。大型振動台や海洋水理実験棟などの多様な実験施設を備え、進取の精神で、時代に先駆けて社会や顧客の要請に応える技術開発を積み上げてきました。蓄積された優れた技術は、鹿島の競争力の源泉です。

近年、経済社会の変化が加速し、AIをはじめとするデジタル技術が急速に発展していること等を背景に、日本の技術研究所に加え、2013年にシンガポールに設置したKaTRISが拠点とするThe GEARと、イノベーションに関する情報収集機能を担っている米国・シリコンバレーの3拠点を中心に、よりグローバルで、協創・協働によるイノベーションを促進するR&D体制の強化を進めています。

R&D推進体制



研究開発テーマの立案・選定

研究技術開発にあたっては、研究技術開発戦略会議において、土木及び建築の応用研究・応用開発（部門技術開発）、基礎研究（基盤研究開発）のR&D方針を決定し、競争力の高い技術を提供できる体制を構築しています。社会経済動向や注目される社会課題や業界における課題を踏まえてトップダウンテーマを設定し、建設現場における課題やプロジェクトごとに解決すべきテーマについてはボトムアップを中心に、短期的視点と長期的視点から捉え、応用研究・開発テーマと基礎研究開発それぞれにバランスのとれたテーマの企画・立案を行っています。このプロセスでは、グローバル拠点を活かしたイノベーションに関する情報や、IPランドスケープ[※]を活用した新たな視点も取り入れています。

[※] 事業方針・R&D方針の立案等に際し、知的財産関連情報を可視化・分析した結果を共有する活動全般

知的財産活動の推進

鹿島の知的財産活動は、時代や社会のニーズを先見した先駆的な研究開発により得られた成果と、具現化する過程で生まれる様々なアイデア、知見、経験値、データ、ノウハウなどを着実に知的財産として保護し、競争優位の確立及び協業先確保に必要な資本として活用すべく、事業戦略及びR&D戦略と連携して進めています。具体的には、知的財産に関する重要事項については、取締役会または経営会議にて報告を行い、経営層と部門責任者をメンバーとする知的財産推進会議にて、全社の知的資本に関する方針決定及び施策推進を行っています。

知的財産推進会議の事務局となっている知的財産部は、社内における新たな知財の出願・権利化や、知財に関連する契約、係争対応、係争リスクの低減に向けた啓蒙や人材育成を行うとともに、知財関連情報を事業展開やR&D活動に活用するIPランドスケープ活動等も行っています。

部門連携による戦略的な知的財産活動の推進



知財に関する啓蒙と人材育成

2022年から建築部門では、各支店に「知財キーパーソン」を設置し、現場の創意工夫を円滑に権利化につなげたり、早期に権利抵触のリスク等に気づいたりする窓口となり、技術者の知財に対する啓蒙につなげています。

また、知的財産に関する教育を継続して行っており、社員公募でオンラインにて受講する形式をとっています。また、社内表彰制度を設け、知的財産の分野において、事業に対する顕著な貢献のあった発明や将来が期待される若手・中堅層の発明者などを、社長が表彰しています。

知財に関するグローバルプラットフォームに参加

鹿島は、2022年から国連の世界知的所有権機関(World Intellectual Property Organization)が運営する、環境関連技術の普及とイノベーションを促進するためのプラットフォーム「WIPO GREEN」にパートナー参加しています。現時点で、ECMコンクリートとCUCO-SUICOM、コーラルネットを登録し、社外との連携も期待されます。

2024年度の研究技術開発分野

鹿島は、研究技術開発分野を「防災・減災」「ライフサイクル」「ウェルビーイング、スマートビル」「グリーン、サーキュラーエコノミー」「自動化・デジタル化」「施工・構工法」の6つに分類し、全体を俯瞰しています。いわゆる中核事業である建設事業に関して、長年取り組んでいる個別建設プロジェクトに対応した新しい技術開発や検証に加え、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の自動化・デジタル化の取り組みがあります。

また、頻発・激甚化する自然災害に対応する防災・減災技術の開発、老朽化が進むインフラの維持管理や、今後建設する建造物の長寿命化に向けた技術開発、健康と幸福を促進し空間品質向上を目指すウェルビーイング技術、脱炭素の未来を見据えたサーキュラーエコノミー関連の研究開発も積極的に推進しています。

研究領域・分野と事例

	領域・分野	事例
新事業・周辺事業	防災・減災	制震・免震、水害対策 災害リスク評価・BCP
	ライフサイクル	インフラ維持管理 長寿命化に向けた技術開発、適用
中核	ウェルビーイング、スマートビル	センサーによる環境管理(マネジメント) 温熱環境、音響関連
	グリーン、サーキュラーエコノミー	低炭素コンクリート 木造・木質材料、デジタル山林管理 ブルーカーボン(藻場・サンゴ礁再生)
	自動化・デジタル化	自動化施工、ロボット等の活用 AI、光ファイバ、衛星計測等
	施工・構工法	合理化施工等新たな工法の開発 建設事業に係る検証等

Topics

令和7年度知財功労賞「大阪・関西万博特別賞」受賞

日本の知的財産権制度の発展・普及・啓蒙に貢献した個人及び知的財産権制度を積極的に活用した企業等を表彰する令和7年度「知財功労賞」において、鹿島は「大阪・関西万博特別賞」を受賞しました。

社長直下の部署として知的財産部を設置し、経営と知財との距離が近く、社内の知財表彰制度を設けている点、知財を活用した建設業界全体の社会課題解決も推進している点に加え、大阪・関西万博に向けた機運の醸成にも貢献した点の3つが高い評価を受けました。2点目については、建機の自動運転を核とした自動化施工システム「A⁴CSEL[®](クウッドアクセル)」、当社を含む55の企業・大学等と炭素を活用するためのコンクリート開発を進めるコンソーシアム「CUCO[®]」、建設分野の自動化を推進するために設立した建設RXコンソーシアム(約270社)等の取り組みが評価対象とされました。



表彰式の様子

グリーン、サーキュラーエコノミー(カーボンニュートラル)

CO₂-SUICOM[®] ー脱炭素から活炭素、サーキュラーエコノミー実現へー



技術研究所 土木材料グループ
上席研究員
取違 剛

大学・大学院とコンクリートの研究室に所属し、2005年に入社して以来、技術研究所でコンクリート×CO₂の研究開発を担当しています。2013年から3年間は九州のダム工事の2現場で、ダムコンクリートの施工と品質管理を経験して、新しいコンクリートを現場で適用する機会を得ました。その経験をもとに、構造と材料、施工が相乗効果を上げる技術研究をしたいと思い、技術研究所に戻ってきて9年が経過。私が研究開発しているのが、構造物に不可欠なコンクリートについて製造時に多くのCO₂が発生するという課題に向き合っているCO₂-SUICOMです。当社では設計・施工のプロセスで構造物のライフサイクルを通じたCO₂削減を進めていますが、個別の材料に踏み込むことによって、脱炭素だけでなくサーキュラーエコノミーにも寄与できると考えています。

CO₂-SUICOMは、2008年に中国電力・デンカとともに世界で初めて開発した技術ですが、今は社会に広げていくために、コンクリート製品メーカーのランデスを皮切りに、更に幅広い企業と連携した取組みに着手しています。現在、CO₂-SUICOMの価格は通常のコンクリートの約3倍となっていますが、製造に取り組んでもらえるメーカーさんの参加を増やすことで市場を拡大し、汎用性を高めることにより、環境性能の向上とともに、経済性の追求に向き合っています。CO₂を吸収する脱炭素を超えて、活炭素を目指していきたいと考えています。

自動化・デジタル化(DX)

A⁴CSEL[®] ー多様な人材が参加できる建設現場へー

入社以来約四半世紀、計測・システム制御、特に建設機械の自動化システムの設計・実装に関する研究開発に携わっており、2009年以降は、建設施工の自動化システム「A⁴CSEL(クワッドアクセル)」の研究開発を行っています。

日本の建設業においても、「熟練技能者の高齢化」や「担い手不足」は目下の課題であり、特に主要な課題として「生産性の向上」が挙げられます。技能者のスキルや経験の違いにより、人の作業では進捗や質にバラつきが出ますが、ベテラン技能者の動きを基に、これらの作業を標準化し一定の精度が得られるよう、自動化ができれば、誰がどこで作業をしても品質を確保し「生産性の向上」を図ることができます。そこで、建設現場の施工作業を知ることから始め、得られたノウハウを自動化建設機械に組み込みました。現在ではダム現場で自動化施工が運用できる段階にあります。今後は適用できる建設現場の拡大だけでなく、海外展開や宇宙探査なども視野に、更なる価値創造を進めたいと考えています。

近年ICTや生成AIなどの技術が発展しているなかで、土木・建築分野の知見を機械・電気・情報などの専門知識の視点で捉え、新たなアプローチで取り組めることが私の強みだと考えています。例えば自動化施工が進めば、これまで求められてきた操作の熟達より作業手順や段取りの重要性が高まり、また遠隔管理が実現することで、働く場所を問わない多様な人材の参画が期待できます。多様な人材が参加できる建設現場を通じて社会インフラを支えていく、そのような社業・社会に貢献できる研究開発に今後とも取り組んでいきます。



技術研究所 主席研究員
浜本 研一

防災・減災

① 制震技術

鹿島は業界に先駆けて制震・免震の研究に着手し、世界初の制震ビルを完成させたのち、日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」をはじめ、様々な研究を実用化してきました。

2013年には、超高層ビルの地震の揺れ対策の制震装置として、D³SKY[®]を開発し、これまでに複数の展開をしています。

また、2023年に新たに開発した制震構造「KaCLASS[®](カクラス)」は、巨大地震に伴い発生する長周期地震動による超高層建物全体の揺れを、従来の耐震・制震架構と比べ大幅に低減する制御層制震構造で、現在施工中のプロジェクトに適用しています。

これからも、多様な地震動に対応し、人々の安全・安心な生活基盤の整備に寄与すべく、研究開発を続けていきます。

令和6年度全国発明表彰 文部科学大臣賞

令和6年度全国発明表彰において、建物の層間に設置して揺れを低減する制震オイルダンパ技術(HiDAX[®]-R)が、文部科学大臣賞とともに、発明実施功績賞を受賞しました。



受賞後の記念撮影

② 水災害トータルエンジニアリングサービス

鹿島は、リスク評価から対策立案・対策工事、運用支援までをワンストップで行う当社グループの「水災害トータルエンジニアリングサービス」を提供しています。

今般、技術研究所の西調布実験場について、気候変動等により増大する水害リスクと、同実験場が浸水した場合の実損被害額や実験停止に伴う影響を勘案し、2023年から合理的な水害対策の検討をスタートし、2025年6月に完了しました。今後はBCP訓練などで適宜、行動タイムラインを見直しスパイラルアップさせながら、顧客に提供するソリューションとしても充実を図っていきます。

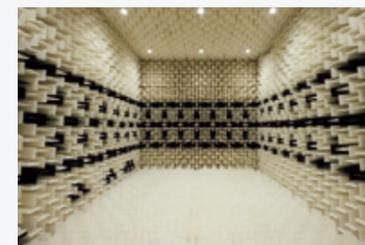
また、長年にわたり培ってきた地震、風、火災などに対するBCP支援に水害対策を加えて、各種災害に備え、各種シミュレーションによるソフト面と、ハード面も含めた浸水防止設備の選定や防災行動を加味したソリューションを、合理的にワンストップで提供できるよう取組みを継続します。



複数パターンでのシミュレーションにより導き出された想定浸水深

ウェルビーイング

立体音響技術の研究開発と実装



リニューアルした高性能な無響室

当社は1986年に、他に先駆けて技術研究所内に音響実験棟を設け、高度な音響空間の設計を支援するシミュレーション技術の開発や、英国サウサンプトン大学と立体音響再生技術「OPSODIS」の共同開発等を進め、数多くの音楽ホール等の設計や施工に携わってきました。

音響実験棟内には、室内で反射する音を可能な限り減衰させた「響かない」音響実験室を設け、様々な形状や材質の壁、床、天井面の音響特性と、様々な方向からヒトの耳まで到来する音の伝達特性を正確に把握できることが開発の鍵となっています。今般、無響室の更なる高性能化技術を開発し、2025年1月にリニューアルして、無響性能を極限まで高めました。▶P.42

人材戦略

人材戦略の全体像

鹿島は、経営理念において「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」と掲げています。この「人道主義」、すなわち「人」を尊重する姿勢は、当社の競争力の源泉の一つです。

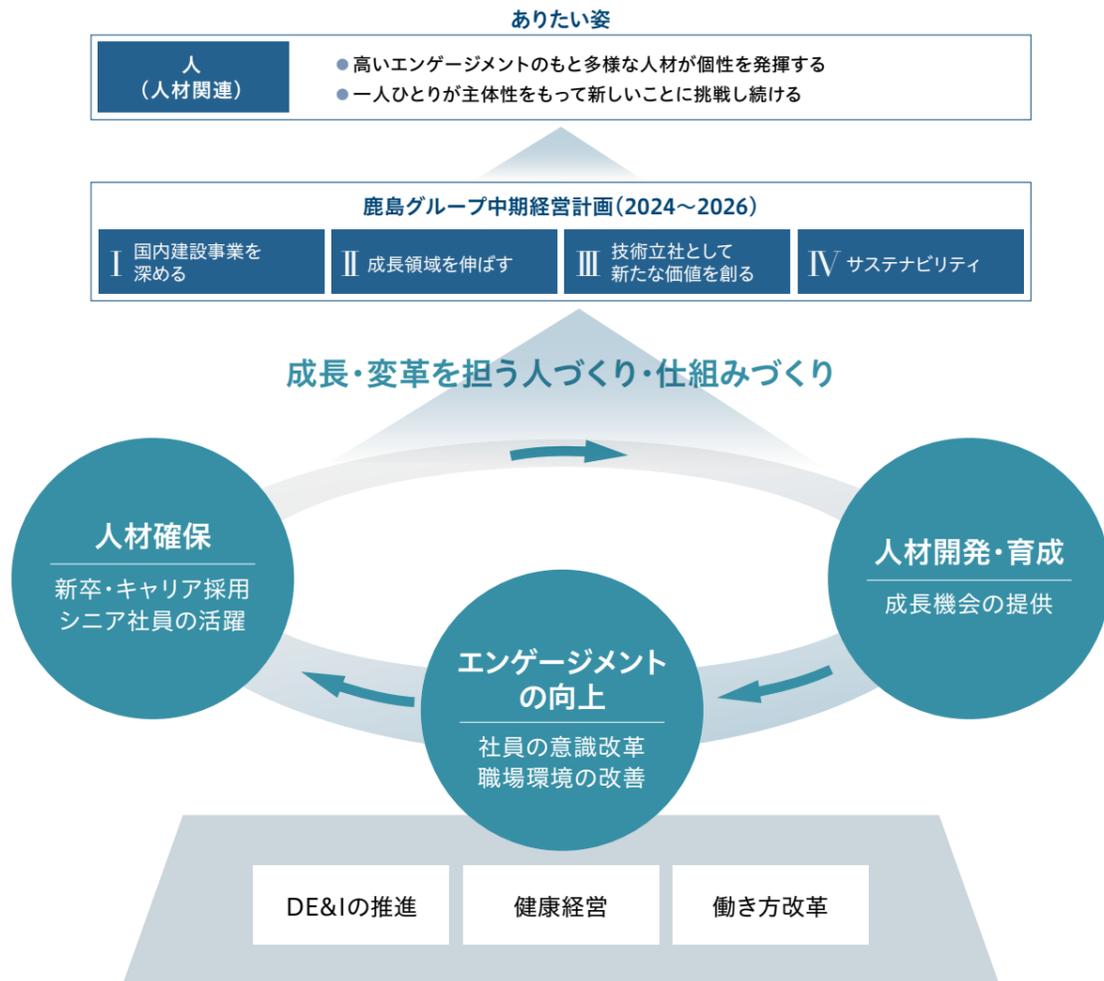
また、創業以来、鉄道建設や超高層建築など、常に時代の先を見据えたプロジェクトに取り組むことで、「進取の精神」が脈々と受け継がれてきました。今後も、一人ひとりが変化を敏感に捉え、自らの能力を最大限に発揮することで、鹿島グループの一員であることに誇りを持って、活力ある企業グループを目指していきます。

「鹿島グループ中期経営計画(2024~2026)」ととも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」に関する重要な要素として位置づけました。

近年、旺盛な建設需要に対し供給リソースが制約を受けるなか、2024年度から本格適用となった時間外労働上限規制への適応を進めています。将来を担う若手層の確保・早期育成と中堅層のマネジメント力強化が急務となるなど、当社の人的資本を取り巻く環境は大きく変化していますが、これらの変化を、柔軟な働き方の推進と企業の魅力向上につなげる好機と捉え、人的資本戦略を加速させていきます。

以下のセクションでは、「成長・変革を担う人づくり・仕組みづくり」に向けて、①国内建設事業や成長領域、技術開発を支える「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(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)、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」の3つの柱を有機的に連携させた人材戦略について、具体的取組みや施策を紹介します。



人事部長メッセージ

「人」を大切にする風土を未来へ
多様な人的資本の価値最大化に向けて



執行役員 人事部長
西澤 直志

鹿島の価値創造の原点は「人」にあり、それを支えてきたのが「現場第一主義」と「技術立社」としての誇りです。「現場」とは、土木・建築の施工現場に限らず、R&D、不動産開発、設計、運営管理・維持修繕など、あらゆる挑戦の場を指します。社員一人ひとりがその「現場」で自らの役割を見出し、誇りを持って働くことこそが、人的資本の価値最大化につながります。また、技術立社を支える基盤は、180年以上にわたる歴史のなかで、共通の目標に向かって社員同士が切磋琢磨しながら積み重ねてきた知識・スキル・経験の集積にあります。多様な個性を持つ人材が安心して長期にわたり成長し続けられる環境を整備することが、人事部門の重要な役割です。

今後、世代交代の進展に伴って社員の年齢構成が大きく変化すると予測しています。中堅層が組織の中核を担う機会の拡大と、若手世代が早期に活躍できる環境の整備が必要です。そのため、現場でのOJTを支える研修に加え、キャリア面談やメンター制度を充実させ、社員に寄り添った成長支援を行っています。また、自己研鑽の機会を広げ、内省や自己理解を促す仕組みを通じて、社員が主体的にキャリアを描き、成長する風土の醸成を図っています。

売上高の約4割を海外部門が占め、国内でも海外からの直接投資が増加するなか、グローバルに活躍できる人材の育成も重要です。海外研修制度の拡充により、若手社員の派遣人数を倍増する計画を進めています。

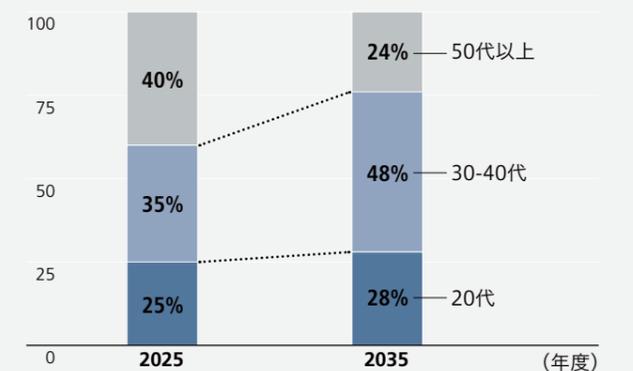
昨年は、DE&I推進を加速し、女性新卒総合職の採用比率目標を2割から3割に引き上げました。シニアや障がいの

ある方々も含め、誰もが活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

育児・介護・配偶者の転勤に伴う休職・離職は、個人のみならず組織にとっても社会課題解決に資する気付き・学びの機会であると捉え、両立支援制度やカムバック制度、配偶者同行休職制度などを整備・拡充しています。

2023年度に導入したエンゲージメントサーベイでは、職場での信頼関係が社員のやる気や成長実感、経営への信頼を高めていることが明らかになりました。当社中興の祖である鹿島守之助は「人を集めるには愛が無ければならない。愛が無ければ人はつなぎとめられない」と語っています。昨年のサーベスコアは初年度を上回る結果となりましたが、今後も「人」を大切にする風土を守りながら、エンゲージメントの更なる向上を目指してまいります。

総合職・専門職 世代別構成比率予測



新卒採用の強化

鹿島は、「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することが出来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。

建設・開発事業の中核を担う人材に加え、技術の高度化に対応できる専門性の高い人材、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、多様な人材の採用を積極的に進めています。中長期的な事業規模や人員構成を見据えつつ、時間外労働の上限規制への対応も踏まえ、近年は新卒採用数を約400人に拡充。事業の持続的な発展に不可欠な人材基盤の強化に努めています。

一方で、少子化の影響などにより、一部技術系を中心に応募者数の伸び悩みがみられます。これに対し、学生との接点を増やす広報活動イベント(参加者数約3,700人)やインターンシップの受け入れ(同約100人)、オンライン・対面の広報イベント、全国各地の土木・建築現場、技術研究所、鹿島テクニカルセンターなどでの見学会開催(同約500人)など、多面的な対応を進めています。

また、施工現場が広範な地域に展開しているという建設業の地理的特性を踏まえ、地域に根ざして長期的に活躍できる人材の確保にも注力しています。2024年からは専門職の新卒採用を開始。高校生から大学院生まで、地元での活躍を希望する人材が多数応募し、63人が入社しました。



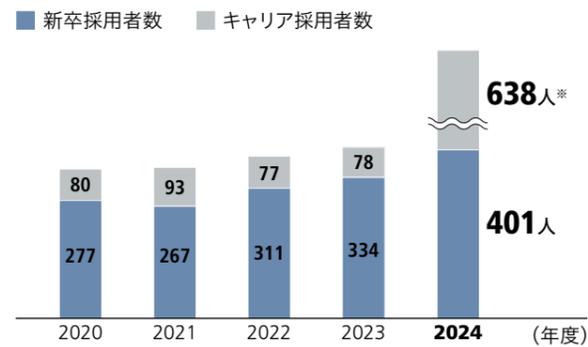
鹿島テクニカルセンターでのインターンシップの様子

キャリア人材・シニア人材の活躍

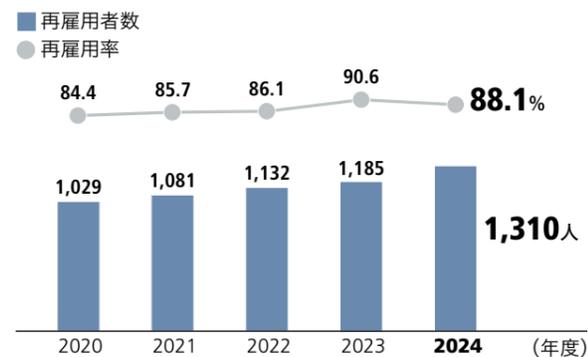
鹿島では、成長領域における即戦力の確保と社外の知見の導入を目的に、キャリア採用を積極的に推進しています。エンジニアリング、自動化施工・ロボット技術、海外事業など、戦略に即した専門性と実務経験を持つ人材を採用する他、地域密着型の事業を支える人材も専門職として登用やキャリア採用しています。また、60歳の定年後も就業意欲がある社員が継続して働けるよう、再雇用制度と就業環境を整備。再雇用率は約90%、希望者の再雇用率は100%に達しています。

技術力の伝承においては、世代を超えて継承される「現場の知」が重要です。長年第一線で活躍してきたシニア人材は、次代の育成や技術・企業文化の継承に大いに貢献しており、持続的な成長と価値創造につながっています。

新卒採用者数とキャリア採用者数



再雇用者数と再雇用率



主体的に成長する風土の醸成

鹿島では、確保した人材の潜在力を最大限に引き出すため、変化し続ける社会と顧客の期待に応える高度な専門性と、組織運営・プロジェクト推進に必要なマネジメント力を兼ね備えた人材の育成に取り組んでいます。

新卒社員については「入社後13年間は専門知識を習得する重点育成期間」と位置づけ、OJTと配置ローテーションによる経験付与に加え、職種別・年次別の集合研修(OFF-JT)を通じて、一人前の技術者・ビジネスパーソンへの育成を図っています。また、国内で成果を上げた社員を海外現地法人等に配置し、タフ・アサインメントを通じて更なる成長を促しています(2024年度派遣実績12人、過去10年間の累計は113人)。

管理職層には、職位に応じた4階層の研修を毎年約600人に実施。マネジメント力の向上に加え、社会情勢の変化やDE&I、エンゲージメントに関する内容も拡充しています。これは、多様な価値観を尊重し、社員一人ひとりが能力

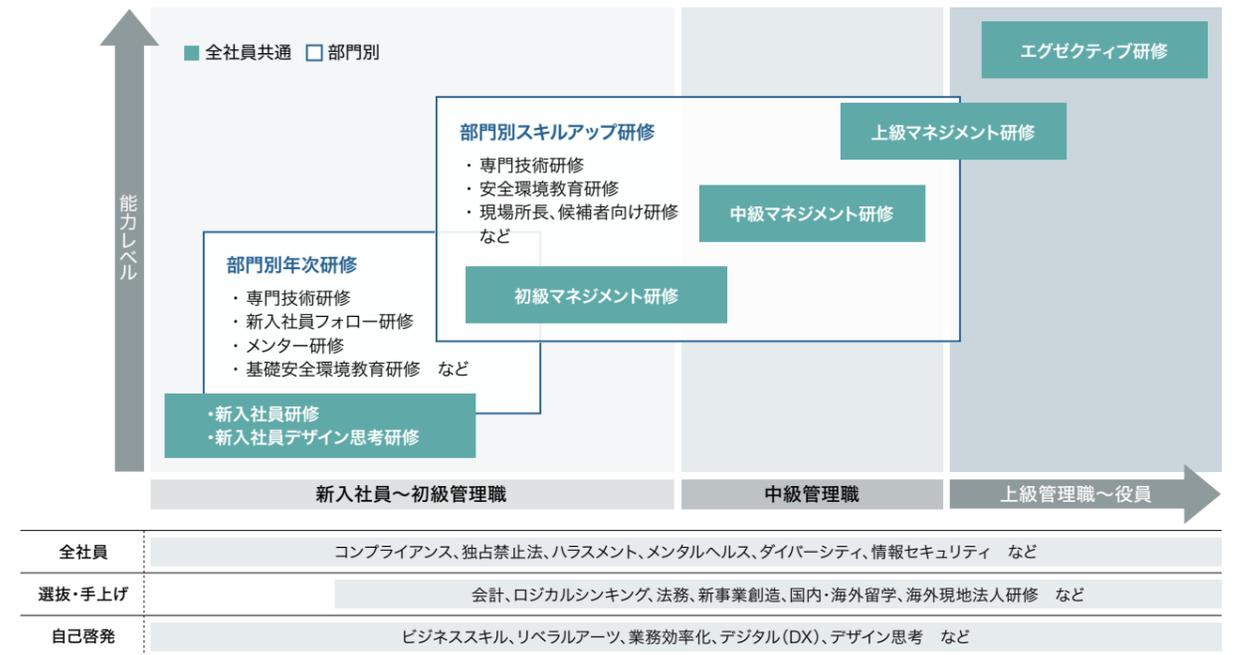
を発揮できる職場づくりには、管理職の意識変革が不可欠との認識に基づくものです。

更に、社員の自律的・主体的な成長を支援する環境整備も進めています。ビジネススキルやデジタル・IT分野のラーニング動画、職種別研修資料やナレッジ等のコンテンツを集約し全社員が利用できる「スキルアップ」コーナーを2024年度から社内イントラネットに公開、延べ46,135人が利用しました。加えて、国内外の大学院・短期ビジネススクールへの留学制度、資格取得、語学習得支援なども整備し、成長実感と生産性向上を後押ししています。

東京都豊島区では既存研修施設のリニューアル・拡充も進めており、2026年春の稼働を予定。これらの体系的な教育・研修と挑戦機会の提供、自律的な学びの促進により、社員の成長と組織の活力を高めています。

10年後を見据えると、若手社員のマネジメント力の早期獲得が課題です。現在の専門性を重視した育成体系に加え、マネジメント力を養う新たなプログラムの導入等、人材開発の更なる拡充に取り組んでいきます。

教育・研修体系図



エンゲージメントの向上 柔軟な働き方の推進等を通じた社員の意識改革と職場環境の改善

エンゲージメントの向上

鹿島のエンゲージメント向上施策は、「制度」と「対話」の両輪で進められています。社員の声を起点に、職場環境や働き方を改善することで、組織の活力と信頼を高めています。多様な人材が個性とポテンシャルを発揮し、主体的に新たな挑戦を続けられる職場づくりを目指し、DE&I、健康経営、働き方改革などの施策を着実かつ継続的に推進しています。

DE&Iの推進

鹿島では、働きやすさだけでなく、誰もが働きがいを感じられる職場づくりに注力し、DE&I施策を推進しています。社員同士が互いの違いを認め合い、学び合うことで、心理的安全性と挑戦の文化が育まれています。

これまで、女性活躍や男性の育児休業取得促進など、多様性を尊重する取組みを継続してきました。2024年度には社長直轄のサステナビリティ委員会の下に「DE&I推進委員会」を新設。総合職女性新卒採用比率を2028年度までに30%、女性管理職比率を2035年度までに10%、男性育休取得率を100%（うち30日以上取得割合50%）へと目標を引き上げました。更に、心理的安全性の向上を目的に、差別や不公平の排除、障がい者雇用の促進など、多角的な施策も展開しています。

当社では理系エンジニアが社員の約7割を占めています。建設系学科に進学する女性学生が少ないという現状を踏まえ、学生向け広報イベント等を通じて業界のキャリアイメージの関心を高めています。

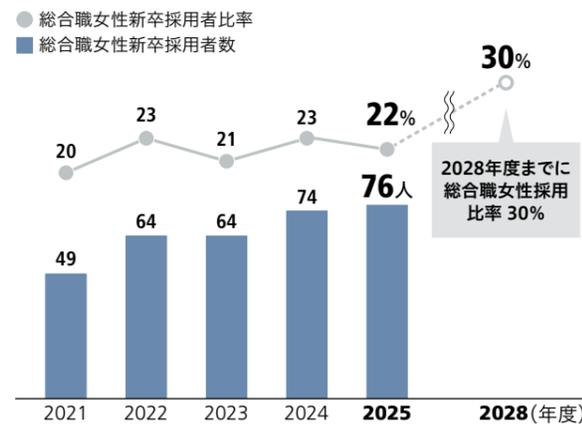
女性総合職の新卒採用は約20年前に開始され、現在では総合職に占める比率が9.6%に達し、管理職候補も着実に増加。2015年からは若手女性社員向けにキャリア研修を実施し、毎年約50人が参加しています。リーダーシップスキルの習得やロールモデルとの交流を通じて、自律的なキャリア形成を支援しています。

両立支援の一環として、2015年から「仕事と育児の両立ウェビナー」を開催（2024年は約200人が参加）、2022年に育児フレックス制度とテレワーク規程を拡充するなど、諸施策の推進も寄与し、2024年度の男性育休取得率は91.2%（うち30日以上取得割合46.0%）と目標

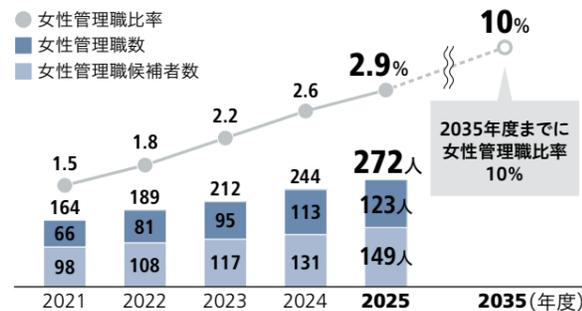
に近づいています。

また、2025年3月には国際女性デーに合わせて「Kajima DE&I Week」を開催。社長以下経営幹部や各部署・支店トップによるメッセージ動画を配信し、社員一人ひとりが自分事としてDE&I推進に取り組む文化の醸成に寄与しました。アンケート結果も良好であり、来年に向けて更なる企画を検討しています。

総合職女性新卒採用者比率と採用者数（各年度4月1日時点）



女性管理職比率の推移（各年度4月1日時点）



「Kajima DE&I Week」メッセージ動画

働き方改革の進捗状況

2024年度から建設業にも時間外労働の上限規制（月45時間）が適用され、社長を委員長とする「働き方改革推進委員会」を中心に、「限られた時間のなかで成果を出す働き方」への転換を推進しています。

改革の実現には週休二日を前提とした工期設定が不可欠であり、発注者の理解を得ながら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、2024年度の新規受注工事の約8割で週休二日相当（4週8閉所）を確保。施工中の工事でも閉所日を増やすキャンペーンを実施し、社員の心身のリフレッシュや家族との時間の確保につなげています。

また、全社員が年間120日以上の休日を確保できるよう、計画的な休暇取得を促進しています。併せて、業務プロセスの効率化・デジタル化を継続的に推進し、作業の要素分解、改善・共有、外部委託可能な領域への再編を通じて、時間外労働の削減と生産性の向上を図っています。

健康経営の着実な推進

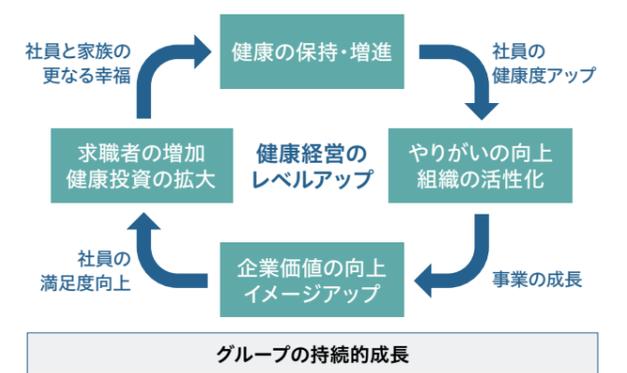
鹿島は、社員の心身の健康を重要な経営資源と捉え、「鹿島グループ健康経営宣言」のもと、健康増進に取り組んでいます。経済産業省の「健康経営優良法人」に2年連続（通算6回目）認定されており、社内診療所では健康管理

システムを活用し、全社員の健康情報を一元管理。「予防医療」と「治療」の両面から支援を行っています。

当社の事業場は全国に広く点在しているため、産業医や保健師が出張し、衛生講話や面談を通じて遠隔地でも安心して働ける環境を支援。ストレスチェックでは「総合健康リスク」が80と、全国平均（100）を下回る良好な水準を維持しています。

併せて、「心の健康づくり計画」に基づき、メンタルヘルスや発達障がいの啓発、ハラスメント防止のeラーニング（2024年度受講率：99.9%）など、全社的な教育・研修を展開。これらの取組みを通じて、社員と家族の安心を支え、持続的成長の基盤づくりを目指しています。

鹿島グループの健康経営サイクル



Topics

エンゲージメントサーベイの活用

当社は、社員満足度が高く離職率も約1%と低水準ですが、持続的成長と職場環境の向上を見据え、2023年度にエンゲージメントサーベイを導入しました。設問を5要素に分類し、合算した「鹿島エンゲージメントスコア」をKPIとして活用。2024年度は25点満点中17.65（前年度17.45）と良好で、「働く時間・場所」「設備・環境」など働き方に関する項目の改善が顕著でした。

結果は経営層・人事部門・部署長等で共有され、定性情報や他の人事データとの相関分析を通じて課題を特定。職場ヒアリングや業務分担の見直しなど具体的な改善につなげています。2025年4月からは役員賞与の算定要素にも本スコアを組み込みました。社員の声を起点に制度・環境の見直しを進め、心理的安全性と組織の活力向上を図ります。

鹿島エンゲージメントスコア



サステナビリティ推進体制

基本的な考え方

「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」という経営理念のもと、社会・環境問題に対応し、持続的に成長できる企業グループを目指すことを、サステナビリティの基本的な考え方としています。

サステナビリティ委員会

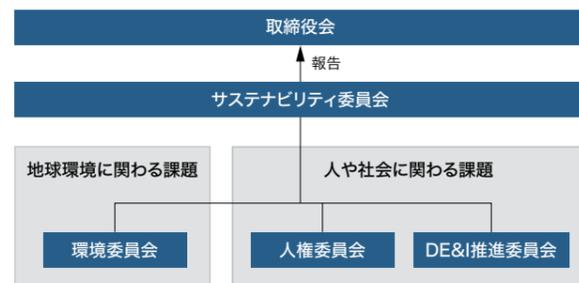
グループ全体のサステナビリティに関する取組み方針の検討・意思決定、推進状況のモニタリングを行うことを目的として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は、社長を委員長とし、委員は関係する執行役員などで構成され、「地球環境に関わる課題」や人材の多様性確保、人権尊重、サプライチェーンマネジメントなどの「人や社会に関わる課題」に関するテーマを取り扱い、その議論や決定内容は、年間スケジュールに基づき取締役会に定期的に付議、報告しています。

2024年度には、環境委員会、人権委員会に加えて、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）推進委員会を3つ目の下部委員会として、新設しました。

なお、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。

2025年度も引き続き、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、社会動向を踏まえて、ロードマップに対する進捗状況の確認と、課題に対する取組み方針及び社外への発信を検討していく予定です。

推進体制



サステナビリティ委員会のテーマの実績と予定

	2023年度		2024年度		2025年度	
	実績	テーマ	実績	取締役会報告	検討課題・取り扱うテーマ	
環境	<ul style="list-style-type: none"> 鹿島環境ビジョン2050plusの策定 再生可能エネルギーへの投資方針 	環境 (7月、12月)	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減状況、課題と今後の削減策 サーキュラーエコノミーへの取組み方針検討 	3月	<ul style="list-style-type: none"> 環境目標達成に向けた進捗状況確認と課題 サーキュラーエコノミーへの取組み方針検討(継続) 	
人材	<ul style="list-style-type: none"> 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 	DE&I 女性活躍推進 (8月) 障がい者雇用 (10月)	<ul style="list-style-type: none"> DE&Iに関する新たな目標を設定 (女性総合職採用比率、女性管理職比率、男性育休取得率) DE&I推進委員会を新設 	12月	<ul style="list-style-type: none"> DE&Iに関する取組みの進捗報告と課題検討 	
		従業員エンゲージメント、 離職の状況 (2月)	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイ結果報告、指標の策定 離職状況及び対応の報告 	2月	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイ結果報告 	
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 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 4週8閉所(年間104閉所)推進、重層下請構造改革の進捗状況確認 	人権 (10月)	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメント等の人権リスクへの対応状況報告 サプライチェーンを含む人権問題への対応方針の議論、策定 	12月	<ul style="list-style-type: none"> 人権の取組み強化 建材トレーサビリティ調査の報告 	
		担い手確保 (9月)	<ul style="list-style-type: none"> 労務賃金アンケートの分析結果報告 4週8閉所と重層下請構造改革の推進状況の確認 	10月	<ul style="list-style-type: none"> 担い手確保施策の進捗確認 重層下請構造改革の継続 	

2024年度の開催実績

2024年度はサステナビリティ委員会を6回開催し、取締役会には4回の報告を行いました。

環境

●鹿島環境ビジョン2050plusに掲げる脱炭素、資源循環、自然再興のロードマップに基づく実績、課題を共有し今後の対応方針を確認、議論するとともに、社会からの注目が高まっているサーキュラーエコノミーへの取組み方針等を検討しました。

人材

●新設したDE&I推進委員会のもとで、女性活躍推進や障がい者雇用等への対応方針を検討、これまでのKPI・目標を更新しました。
●従業員エンゲージメントについては、「鹿島エンゲージメントスコア」をKPI・目標として明確化するとともに、調査結果の前年度対比に基づく課題と対応方針を議論しました。

人権、サプライチェーン

●当社グループ並びにサプライチェーンにおける人権課題に関し報告するとともに、建材トレーサビリティ調査を含めた、人権デュー・ディリジェンス実施方針等を決定しました。
●建設業の担い手確保をテーマとし、建設技能者の労務賃金等の処遇改善策の状況や、4週8閉所の実施状況を報告し、今後の取組み方針を確認しました。

取締役会での社外役員からのコメント

●鹿島は環境関連の優れた技術や取組みが多い。もっと積極的に社外にアピールすべき。
●女性総合職の比率が30%を超えると、女性の意見がより会社経営に反映されるようになる。女性の登用については、経営上の効果も念頭において考えてほしい。
●エンゲージメントサーベイの回答データを蓄積・分析し、効果的に活用できる。
●建材トレーサビリティに人権と環境の両面からアプローチすることは非常に有用であり、調査の実施内容や結果について社内外に公表していただきたい。
●4週8閉所の実現は、建設業の魅力を高めるために重要であり、今後も取組みを継続してほしい。

Topics

安全衛生・環境・品質に関する方針を改訂

鹿島は、2003年4月にそれまで安全衛生・環境・品質の各分野で掲げていた方針をまとめ、土木・建築それぞれに3つのマネジメントを統合したマネジメントシステムを展開しています。

「安全衛生・環境・品質に関する方針」のうち、「安全衛生方針(2003年制定)」並びに「環境方針(2013年改定)」について、安全衛生及び環境関連施策の変遷、並びに社会環境の変化を踏まえて2025年4月に改訂しました。

●基本方針(安全衛生・環境・品質の3分野共通)

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。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を確立・改善することにより、生産活動を効率的に推進するとともに、顧客や社会からの信頼に応える。

●安全衛生方針

安全と衛生は企業の能力と良心を示すバロメーターであるとの理念に基づき、協力会社と一体となった積極的な取組みにより、建設工事に伴う災害・事故の撲滅を図るとともに、職場の安全衛生環境の向上・健康促進を目指す。

1. 三現主義(現場で・現物を・現実にと)「安全基本行動(一声かけ・現地KY・指差喚呼)」を全ての現場で実行する。
2. 活発なコミュニケーションにより、心理的安全性が保たれた、風通しの良い安心して働ける職場環境を実現する。

●環境方針

長期的な環境ビジョンを全社で共有し、環境保全と経済活動が両立する持続可能な社会の実現を目指す。

1. 自らの事業活動はもとより、建造物のライフサイクル全般と、地域環境保全/環境修復事業を対象に、脱炭素、資源循環、自然再興に取り組む。
2. 上記取組みを支える共通の基盤として
 - ・環境の保全とその持続可能な利用に資する技術開発を推進する。
 - ・事業に関わる有害物質につき自主管理も含め予防的管理を推進する。
 - ・積極的な情報開示を含め、広くステークホルダーとの連携を図る。

●品質方針

顧客が安心して、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。

1. 顧客要求事項への適切な対応と重点志向及びPDCAプロセスの徹底により、製品品質を確保する。
2. 技術開発・改善活動を進め、品質の向上及び業務の効率化を図る。

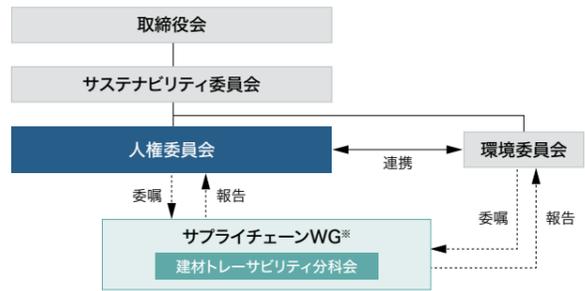
人権／サプライチェーン

基本的な方針

鹿島グループは、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、人権委員会を中心に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。

また、取引先の皆様と、人権尊重に加え、法令遵守、環境配慮、品質確保などに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、社会的な責任を果たす取組みを推進しています。

体制図



※ 人事部・法務部・土木管理本部・建築管理本部・経営企画部・総務部・環境本部・グループ事業推進部・海外事業本部のメンバーから構成

人権デュー・ディリジェンス

鹿島グループでは、2021年度に人権デュー・ディリジェンスに着手し、社外の専門家の助言を受けながら、2023年度に鹿島単体、2024年度は国内外グループ会社97社を対象に人権デュー・ディリジェンスを実施し、鹿島グループにおける配慮すべき人権リスクを、「労働時間」「ハラスメント」「サプライチェーン上の人権」等に特定しました。

鹿島グループにおける取組み

2024年度は、国内グループ会社の取締役向けに、企業の果たすべき人権尊重の取組みに関する研修を実施しました。また、グループ全体を対象に実施するコンプライアンス研修において、人権啓発プログラムを継続しています。今後は、特定した人権課題の予防や解決に重点的に取り組んでいくとともに、鹿島グループの事業活動を通じて起こり得る人権への負の影響の最小化に引き続き取り組んでいきます。

サプライチェーンとの協働

2024年4月に、鹿島グループサプライチェーン行動ガイドラインに定める各項目について、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、協力会社の経営層に対し、安全大会等で周知を行い、取組みの一層の推進を要請しました。また、発注条件書に加え、工事下請負基本契約書にも条文を追加し、同ガイドラインの内容に応じ、遵守・尊重・励行を求めました。

隔年で実施している同ガイドラインの法令遵守、人権、労働慣行、環境、情報セキュリティ、BCP等13項目の取組み状況に関するセルフチェックアンケート(対象: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)について、2024年度の回答率は、前回は上回る76.9%となりました。調査結果と課題を、回答企業にフィードバックするとともに、取締役会等に報告しました。

2025年度は、ガイドラインへの理解の深化と取引先の取組み促進に向けて調査先との対話を行い、次年度実施するアンケート項目の見直し等実効性を高めるための取組みを進めます。

▶調査結果
https://www.kajima.co.jp/partner/survey/pdf/survey_results.pdf

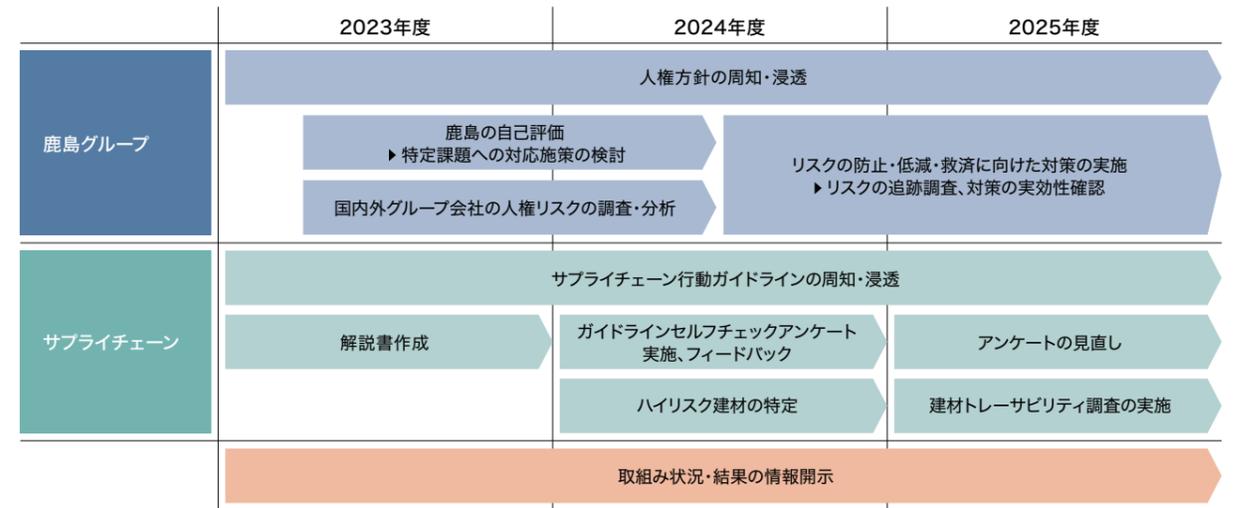
建材トレーサビリティ調査

社会・顧客から、建設資材のトレーサビリティやサプライチェーンにおける人権・環境課題に対する関心が高まっています。2024年度は、部署横断でサプライチェーン関連の課題に取り組む「サプライチェーンワーキンググループ」内に、「建材トレーサビリティ分科会」を新設し、人権委員会、環境委員会で決定した取組み方針に則り、リスクが高い原材料の抽出を行いました。2025年度は、リスクが高い原材料として特定した木材等について、一部取引先にヒアリング調査を行った結果を踏まえ、トレーサビリティ調査を実施する予定です。関係する調達先などとの対話等により、伐採・採掘、加工などのプロセスにおける人権や環境に関するリスクを把握し、今後の取組みにつなげていくことを目指します。

相談窓口(救済メカニズム)の設置

サプライチェーンを含めたすべてのステークホルダーが利用できる人権侵害に関する通報窓口を社内外に設け、建設現場でも周知しています。また、ハラスメントに特化した社員向け相談窓口も設置しています。

サプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスの推進



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、更にそれ以下の回数の下請企業から形成される重層化傾向にあります。

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。

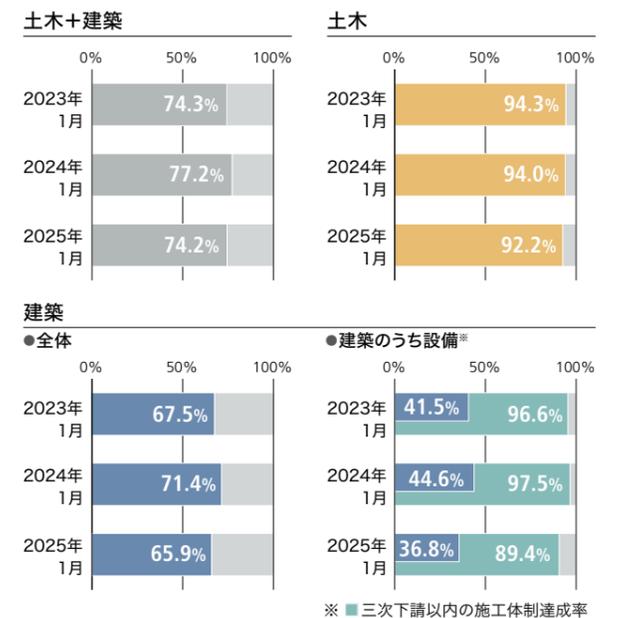
まずは重層化要因の洗い出しを行い、それらに対して、適正な工期を確保し安定的な発注を行うことや、実質的な関与の少ない仲介業者を排除すること、一次会社の改革への取組みに対して支援を行うこと等、様々な対策を進めることにより、大きく状況が改善しました。また、特殊技術を要する工事が多く、重層化しやすい設備工事においても、重層化を防止する取組みを積極的に進め、四次以上の施工体制は激減しています。

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。

二次下請以内の施工体制達成率は、2022年以降、土木は90%超、建築は70%程度となり、着実に重層二次化の取組みが根づいてきています。2025年1月調査結果は、昨今の設備工事の労働者不足等により前年より低くなりましたが、今後も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



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。



担い手確保の取組み

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、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。鹿島では建設業の担い手確保に向けた諸施策を推進しています。

・鹿島パートナーカレッジ

鹿島事業協同組合と連携し、協力会社の人材育成を目的とした受入れ型の研修制度「鹿島パートナーカレッジ」を開講しています。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。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育成を目指しています。

テクニカルコースでは、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、元請の立場での施工管理など、実践的な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。マネジメントコースでは、9か月間鹿島に向向して先端技術・先端工法採用現場での施工管理に加え、提携先教育機関での授業や行事を体験します。両コースとも費用は当社の負担を基本とします。

2021年の開校からの4年間で、テクニカルコース71人、マネジメントコース8人の計79人が所定の研修を修了しました。テクニカルコースの受講者のうち13人は鹿島マイスターに認定されており、当社の現場で活躍中です。また、マネジメントコースの卒業生のうち2人はすでに自社の社長に就任し、カレッジで習得・構築した知識と人脈を活かして自社をけん引しており、優秀な人材の育成・確保という面において着実に効果を上げています。

今後も鹿島は協力会社の人材育成・確保を継続して支援していきます。

・次世代の担い手確保活動奨励制度

2024年度に新設した本制度は、鹿島事業協同組合と鹿栄会の会員を対象に、技術者・技能者の確保・育成に有効な活動に対し、当社が活動経費の助成(50%まで)などを通じサポートするものです。第1回、第2回とも各10件の取組みを選定しました。

・「鹿島マイスター」と「E賞」

技能者の処遇改善に向けた取組みとして優秀な職長を認定し手当を支給する「鹿島マイスター制度」と有能な若手・ベテラン技能者に報奨金を支給する「E賞」を運用しています。E賞は40歳未満の技能者を優先的に選定する枠を設定し、若手技能者のモチベーションアップにつなげています。

Voice

モチベーションと責任感の醸成につながる「鹿島マイスター」

2024年3月から鹿島が北海道千歳市に建設中の「Rapidus IIM-1建設計画」▶P.25の現場で鉄骨工事の施工管理に携わってきました。超短工期が求められるなか、工程に遅れが出ないよう調整する業務は大変でしたが、所長から推薦を受け、2025年度から鹿島マイスターに認定されています。制度がスタートした当時、先輩社員が北海道支店第一号の一人に選ばれたので、憧れは抱いていました。実際に認定されて感じるのは、手当の厚さはもちろんですが、ロゴ入りのヘルメットを着用した時の責任の大きさです。部下からもマイスターとして認識されますので、これまで以上にしっかりと現場を見て安全管理や効率的な施工ができるよう心がけています。今回は大規模なプロジェクトで多くの人と仕事をしたことで学びがありました。この経験を活かし、次はスーパーマイスターを目指したいと思います。

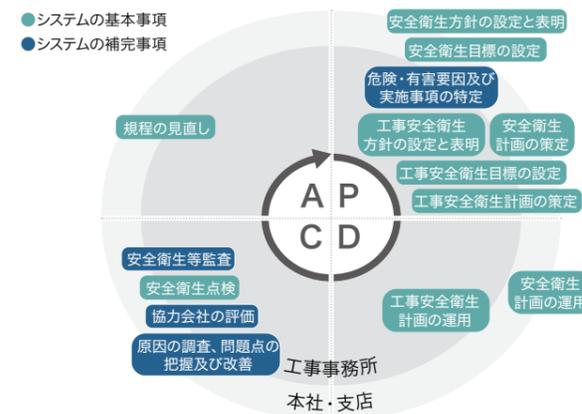


(株)稲田組
鉄構部部長
谷藤 英昌

安全を実現する仕組みと2024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施工を進めています。



2024年度は、国内工事において63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0.74、休業1日以上については1.47となり、強度率は0.29となりました。「決心せよ！今日一日の無災害」のスローガンのもと、安全管理を徹底していきます。

安全成績の推移

		(年度)		
		2022	2023	2024
度数率	休業4日以上	0.67	0.91	0.74
	休業1日以上	1.34	1.74	1.47
強度率		0.02	0.03	0.29
災害件数		61	83	63
延べ労働時間 (100万時間)		91.28	91.26	85.49
死亡者数	単体(国内)	0	0	3
	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*	1	0	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者数をもって、災害発生頻度を表したのもの
●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のもの
(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

安全基本行動の徹底

鹿島では、三現主義(現場で・現物を・現実に)と「安全基本行動(一声かけ・現地KY[※]・指差喚呼)」を「安全衛生方針」に定め、すべての現場において、これらに基づく安全管理活動を実施しています。特に、一昨年から改めて安全の基本に立ち返るべく「安全基本行動」の徹底に取り組んでいます。

今年度は「安全基本行動」のなかでも特に「現地KY」の強化を図っています。過去の災害には「現地KY」による対策が技能者全員に周知・徹底されていれば防げたものも少なくありません。「現地KY」によって災害発生の危険性が高い作業を特定し、その作業に対する危険度の低減対策を充実させていきます。

また、安全ナレッジとしてデータベース化された災害情報、災害事例動画を「現地KY」時に活用できる仕組みの構築も進めており、「安全基本行動」の徹底による労働災害防止への取組みを強化しています。

※ 現地危険予知活動

移動式安全体感訓練施設の運用開始

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(中型トラックに訓練装置を搭載)」を導入しました。この車両には墜落災害、機械への巻き込まれ災害、電気関連災害など発生件数の多い災害をリアルに体感できる9つの訓練装置が搭載されており、全国各地の現場で実際に働く技能者を中心に訓練を実施しています。

訓練を受講した技能者からは「災害事例を資料で見ると危険を実感できた」「実際に体感することが重要であると感じた」などと好評を得ており、確かな手応えを感じています。今後も引き続きKajima Safety Caravanによる危険体感訓練を実施するとともに、プログラムの見直しや搭載する装置の改良などにより、この訓練の更なる充実を図っていきます。



中型トラック(最大積載量11t)をベースにした訓練車(写真左)に、危険体感訓練の研修コンテンツ9種類を搭載。VR危険体感装置で訓練を受ける社員(写真右)

環境

鹿島環境ビジョン2050plus

2024年5月に従来の環境ビジョンを見直した「鹿島環境ビジョン2050plus」を発表しました。「plus」には顧客や社会と協力して取り組んでいく意思と、2050年の先を

見据えた持続性を込めています。2050plusでは、2030年度、2026年度のKPIと目標を設定し、特に脱炭素分野では温室効果ガス(GHG)削減のための方策とベンチマークを策定しました。鹿島は、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、取組みを推進していきます。

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) スコープ1,2 ▲42% スコープ3 ▲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 * ■ 自社所有地での自然再興の拡大 * ※ NbS: Nature based Solution(自然の機能を活用して社会的課題に対処する取組み)
2026年度目標	■ 排出量(2021年度比) スコープ1,2 ▲23% スコープ3 ▲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 *

2024年度まとめ

鹿島(単体)の環境活動はISO14001に準拠しています。
▶グループ会社のISO認証取得リストは下記ページをご参照ください
<https://www.kajima.co.jp/sustainability/policy/management/isolist-j.html>

2024年度は新しい環境目標を掲げた3か年の最初の年でした。

脱炭素では、鹿島グループのスコープ1,2(自社排出量)は43.2万t-CO₂、スコープ3(サプライチェーン上流/下流排出量)は1,355万t-CO₂、スコープ1,2,3(サプライチェーン全体排出量)は1,398万t-CO₂となりました。また、スコープ1,2削減策実施の効果は▲4.1万t-CO₂となりました。▶P.83

資源循環では、主要資材での再生材使用率は34%、再資源化等率は97%となりました。

自然再興では、顧客・社会へのNbS提供の取組みが12件となりました。また、建設現場での環境への悪影響を防ぐネガティブ低減の取組みでは、重大な法違反や環境影響はなく、環境事故に発展したものはありませんでした。

規格や仕組みづくりでの協働

持続可能な社会の実現には、他業種や業界団体との協働が不可欠です。鹿島は、建設/不動産各社、製造業、業界団体、学識経験者、関連省庁と連携し、下記の分野で規格や仕組みづくりに積極的に取り組んでいます。

建築物のライフサイクルアセスメント

個々の建物の脱炭素性能を客観的に評価するため、標準的な比較対象値(目安値)の算定方法に関する検討

製造物の資源循環性指標

素材/部品メーカーから最終製品製造、使用や廃棄/再資源化までのバリューチェーンを網羅する製品単位での循環性評価・指標の標準化に関する検討

不動産事業のGHG削減貢献

不動産セクターにおけるGHG削減貢献量を定量化し、事業者の目標設定やESG投資の推進に寄与するためのガイドラインの検討

▶より詳細な実績は下記ページをご参照ください

https://www.kajima.co.jp/sustainability/data/environment/index-j.html#anc_env_data

気候変動:TCFDに基づく情報開示と具体的対応

鹿島は、2019年に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同を表明しており、TCFDに基づく情報開示を行っています。

▶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/tcfid/index-j.html>

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応に係る重要な方針や施策は、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、取締役会に付議・報告している。 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る。
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 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。また、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。 1.5°Cシナリオ、4°Cシナリオにより、2030年度における国内建設事業へのインパクトを試算している。
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 環境委員会にてリスクと機会を審議・決定するとともに、気候変動関連リスクを含むすべての業務リスクを、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、取締役会に報告している。 実践的なBCP訓練を実施するなどにより、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	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出削減目標: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。2050年度までに実質ゼロ。 目標達成のための各種ベンチマークを設定している。 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とし、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、対応策及び2024年度の代表的な取組み事例

TCFD分析にて把握された個別対応策について、下記のとおり具体的な取組みを実施しています。

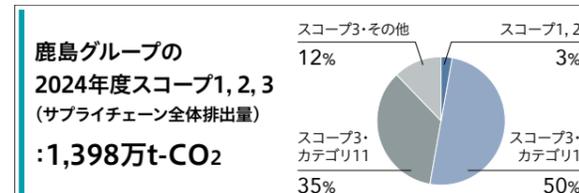
+ : P/Lへの正の影響
- : P/Lへの負の影響

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	2024年度の代表的な取組み事例
		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 増税による建設市場縮小	--- -	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	←バイオ燃料使用拡大に向けた取組み着手 ▶P.83 ←低炭素コンクリート、低炭素鋼材の拡大 ▶P.84 ←革新的地熱利用技術への投資 ▶P.83
	市場	CO ₂ 排出枠による事業の制限	-		
	エネルギーミックス変化(化石燃料減少) 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	←A ⁴ CSEL [®] (クワッドアクセル)の対応工種拡大
	急性	防災・減災、国土強靱化 災害危険エリアからの移転	++ -		

脱炭素 カarbonニュートラルを目指して 自社排出

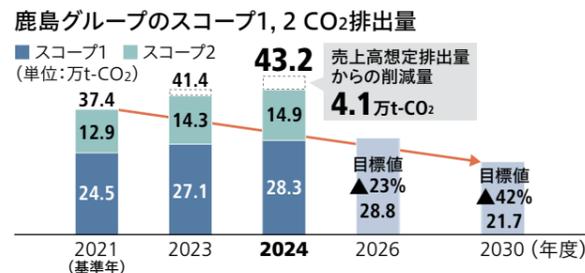
	2030年度目標	2024年度実績
スコープ1, 2	21.7万t-CO ₂ (2021年度比▲42%)	43.2万t-CO ₂ (前年度比+4%)
スコープ3 (カテゴリ1+11)	923万t-CO ₂ (2021年度比▲25%)	1,183万t-CO ₂ (前年度比▲17%)

鹿島単体+国内/海外グループ会社事業における目標・実績



スコープ1, 2と削減取組み

2024年度鹿島グループのスコープ1, 2排出量は43.2万t-CO₂となりました。2024年度に実施した削減策は①省エネ、②電力の脱炭素化、③燃料の脱炭素化であり、その効果は合計で▲4.1万t-CO₂となり、2023年度の2倍以上となりました。



Topics
新たな再エネへの挑戦

自社排出の削減に欠かすことができない再生可能エネルギーは、将来的に供給不足の可能性があるため、その確保に向けて様々な対策を検討・実施しています。その一つとして、クローズドループ技術を保有する、地熱発電事業のゲームチェンジャーと成り得るカナダのスタートアップ企業、Eavor Technologies Inc. (エバートテクノロジーズ)に出資しました。クローズドループ技術は、適用地に地熱貯留層という特殊な地層条件を必要としない、という特徴があります。同社は、その技術に循環液体流量調節可能となる独自技術を組み合わせた「Eavor-Loop™」(エバーループ)を保有し、柔軟な需給調整が可能なベースロード電力供給の実現を目指しています。



「Eavor-Loop」による発電イメージ

2024年度削減実績内訳と今後の削減取組み

①省エネ	●建設現場での生産性向上 ●効率的な設計 ●工場での省エネ	約3.5万t-CO ₂
②電力の脱炭素化 (排出係数改善含む)	●再エネ電力 ●電力証書 ●建設重機の電動化など	約0.6万t-CO ₂
③燃料の脱炭素化	●バイオ燃料 ●合成燃料 ●水素燃料など	約0.03万t-CO ₂
合計		4.1万t-CO ₂

今後も引き続き、次に示す削減策を実施します。

【省エネ】建設現場での生産性向上を中心に、今後も継続して実施します。

【電力の脱炭素化】国内での再エネ利用を先行し、2030年度には海外も含めてグリーン化100%を目指します。更に、将来の再エネ電力供給不足への備えとして、自前再エネ電源の確保(投資)も、コストを勘案しながら積極的に進めます。

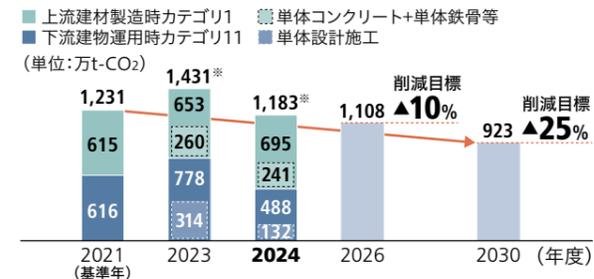
【燃料の脱炭素化】当面はバイオ燃料を、将来的には合成燃料・水素燃料への転換を進めます。現時点ではバイオ燃料の供給量が限られ単価も高いため、費用対効果を勘案して使用を開始しました。将来の大量利用へ向け、石油元売/ベンチャー企業等と協力して各種燃料の試験利用、供給ルート開拓及び長期購入権の確保等に取り組んでいきます。また、CO₂排出量削減となる電動重機について、性能やコスト、使い勝手等を把握するため、重機メーカーと協力して試験運用を実施します。更に、子会社のKajima Venturesを通じて合成燃料ベンチャー企業に出資し、燃料脱炭素化手段の多様化を進めています。

サプライチェーン排出

スコープ3と削減取組み

2024年度鹿島グループのスコープ3(サプライチェーン上流/下流)排出量(カテゴリ1+11)は1,183万t-CO₂となりました。建物運用時CO₂(カテゴリ11)は設計施工案件におけるZEBの拡大が寄与し、基準年より減少しましたが、当社の努力可能な対象である低炭素コンクリート、低炭素鉄骨の採用を継続して進めています。

スコープ3(サプライチェーン上流/下流)CO₂排出量

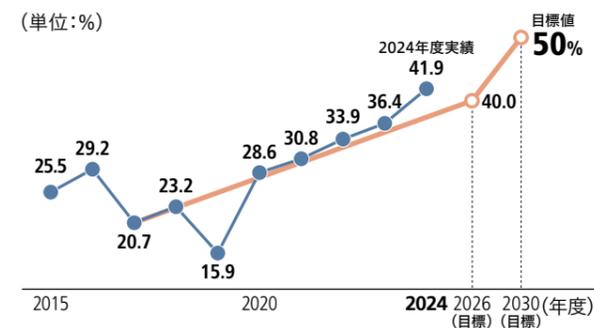


※2023年度、2024年度は為替(円安)と資材高騰による上振れ補正後の数値

●建物運用時CO₂(カテゴリ11)の削減

運用開始された建物は、30~60年間の長期にわたり電力・ガス等のエネルギー消費が続くため、省エネ性能に起因する建物運用時CO₂削減は建物のホールライフカーボンにおいて極めて重要です。鹿島では、全国で設計・施工する建物の建物運用時CO₂について、建築物省エネ法により算定される一次エネルギー消費性能値の目標値を定めており、現在の中期経営計画の最終年である2026年度に40%削減、2030年度には50%削減として取り組んでいます。2024年度に着工した建物の実績値は41.9%削減に達しており、2026年度目標値を前倒しで達成しました。

設計施工案件の建物運用時CO₂削減率推移と目標値



●建材製造時CO₂(カテゴリ1)の削減

建材として使用量が特に多く、当社として挑戦しやすいコンクリート/セメント及び鉄(鉄骨)で建材製造時CO₂削減に取り組んでいます。2024年度はコンクリート/セメントで約12%の低炭素製品、鉄骨で約36%の電炉鋼製品を使用しました。

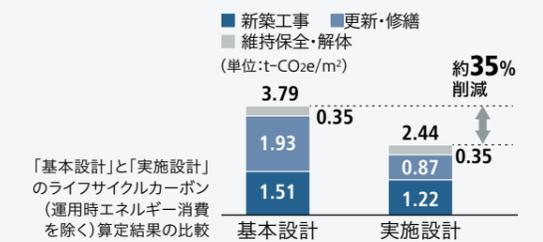
●建築物のライフサイクルカーボン算定にいち早く着手

政府が進める「建築物のライフサイクルカーボン削減に関する関係省庁連絡会議」にて、2028年度を目途に建築物ライフサイクルアセスメントの実施を促す制度が開始見込みとなっています。それを見越し、当社ではAIを活用して建物のライフサイクル全体のCO₂排出量を正確に算定するシステム「Carbon Foot Scope®」(カーボンフットスコープ)を開発しました。そのシステムを使用して、建築主から算定依頼のあった15件に加え、当社施工65件を分析したCO₂排出量の傾向を日本建築学会大会にて発表しました。

Topics
中規模オフィスビルの新築から解体までのCO₂排出量を35%削減

当社開発・設計・施工の中規模オフィスビル「名古屋伏見Kフロンティア」にて、旧建物の地下躯体の山留利用や電炉鋼の適用拡大など、当社が蓄積してきたCO₂排出量削減のノウハウを活用することで、実施設計段階におけるライフサイクルカーボン(運用時エネルギー消費を除く)を基本設計段階のものと比較した結果、35%の削減を実現しました。

主な削減策として、当社独自の環境配慮型コンクリートの採用、軽油代替燃料の建機での使用、更新・修繕の頻度が高いOAフロアで、CO₂排出量が少ない樹脂製を採用、設備機器の長期修繕計画に基づいた最適な更新・修繕プランを策定、などが挙げられます。



「基本設計」と「実施設計」のライフサイクルカーボン(運用時エネルギー消費を除く)算定結果の比較

資源循環 サークュラーエコノミーに向けて

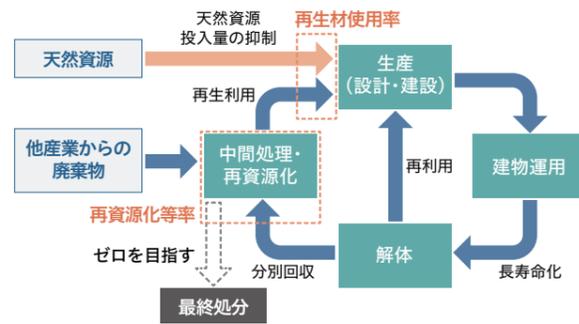
	2030年度目標	2024年度実績
主要資材における再生材使用率	60%	34%
再資源化等率	99%	97%

鹿島単体+国内グループ会社事業における目標・実績

鹿島環境ビジョン2050plusでは資源循環のKPIを、再生材使用率と建設廃棄物の再資源化等率としました。資材を大量に使用する建設業が循環型経済（サーキュラーエコノミー）に移行していくためには、資源循環活動の中心であった最終処分量の削減だけでなく、再生材の利用や、投入資源の削減が不可欠と考えるためです。

主要建材で算定する再生材使用率は2026年度40%、2030年度60%をKPIとし、鹿島が関与して顧客に提案しやすく、使用量の多いコンクリートと鉄に関しては、低炭素コンクリートと電炉鋼鉄骨の使用率目標を設定しています。低炭素コンクリートはCO₂排出量の多いセメントを他産業の廃棄物であるスラグ等で代替することから、電炉鋼鉄骨は鉄スクラップを再製品化することから、再生材に位置づけられます。また、再生可能な自然資材である「木」を利用した木造/木質化建築の拡大も目標としました。これらは脱炭素（CO₂排出量低減や吸収）と自然再興（原料採掘負荷低減や自然資本増加）も兼ね、脱炭素・資源循環・自然再興の相乗効果が発揮される代表的な取組みです。

建設業の資源循環と再生材使用率、再資源化等率



2024年度の再生材使用率は34%でした。再資源化等率は、排出される建設廃棄物のうちリサイクルされる割合で、従前から継続している発生抑制、徹底分別がその取組みのベースとなっています。排出される建設廃棄物は、法律に基づき、可能な限りのリサイクルと適正処理を実施します。汚れや接着剤などが付着してそのままではリサイクルに適さないものも多い建設廃棄物ですが、複数の品目でメーカーと連携したリサイクルに取り組んでいます。特に再資源化等率向上の余地がある廃プラスチックについては、2022年のプラスチック資源循環促進法施行を受け、現場から回収した廃プラスチックの再資源化に向けた技術開発を進めています。

Topics

木質化による資源循環——東北支店ビル建替え

鹿島と、山林管理および緑化造園業務などを行うグループ会社のかたばみの2社は、2024年12月に農林水産省と「建築物木材利用促進協定」を締結しました。森林資源を余すことなく循環利用するサイクルを構築し、環境保全と経済活動が両立する持続可能な社会の実現を目指します。

その一環として、東北支店ビルを、純木質耐火集成材による木造フラッグシップビルとして建て替えます。日本の伝統建築から着想を得た新開発の木造制震構造「欄間制震システム™(特許出願済)」を初採用し、超高層ビルと同等の耐震設計基準を満たす、高い安全性を有する建物となります。執務スペースは、柱及び梁がすべて木造で構成される多柱空間が特徴で、木に囲まれた空間は、快適なワークスペースとして心身の健全性向上をもたらします。構造材には約1,810m³の木材が使われ、その一部は、東北エリアの鹿島グループ社有林から供出するほか、山林関係者、木材生産者と密接に連携して木材調達を進めていく計画です。



新東北支店ビル外観
地下1階、地上9階、木造(制震構造)一部鉄骨造、延床面積8,872m²
2025年6月解体着工、2026年度新築着工、2028年度竣工予定

Topics

廃プラスチックの材料リサイクルの取組み

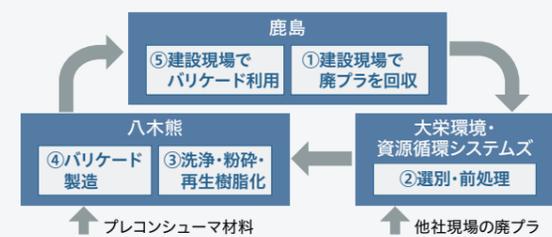
建設現場では様々な廃プラスチックが発生しますが、汚れが付着したものが多く、比較的きれいな使用済み梱包材等でも他の廃プラスチックとまとめて回収され焼却処理に回るなど、建設分野での材料リサイクルは進んでいませんでした。鹿島は、工事で発生する廃プラスチックを回収し、保安用品など建設現場で使える製品に再生する取組みを進めています。

リサイクルバリエードの製造

鹿島を含む建設現場で発生した廃プラスチックを回収^{※1}し、中間処理施設^{※1}で廃プラスチックの選別・前処理を行います。プラスチック成形会社^{※2}で洗浄・粉砕・再生樹脂化し、再生樹脂とポリプロピレン樹脂を混ぜてリサイクルバリエードを製造しました。

このリサイクルバリエードは鹿島の建設現場で実際に使用されており、建設現場から排出された廃プラスチックが別のプラスチック製品として再資源化されることで、建設現場内での資源循環を実現しています。

※1 大栄環境及び資源循環システムズ ※2 八木熊



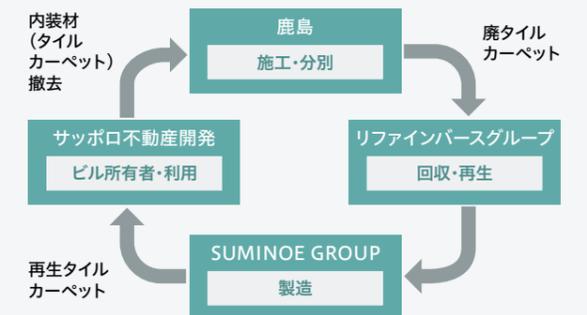
タイルカーペットの水平リサイクル

オフィスの内装リニューアル工事で大量に発生する廃タイルカーペットは、分別回収してリサイクル工場に直送する仕組みがなく、混合廃棄物として中間処理施設に搬出されることが一般的です。素材としても繊維層と樹脂層の2層構造となっているため中間処理施設で分離させることが難しく、埋立処分されていました。

鹿島は、所有・管理するビルのリニューアルで再生品を積極的に採用するとして発注者^{※3}の協力を得て、タイルカーペットの水平リサイクルを実現しました。

廃タイルカーペットを他の建設廃棄物と混ざらないよう専用台車を用いて個別に回収^{※4}し、原料の一部となる塩ビ再生素材を製造する工場^{※4}に直接搬入することで、廃タイルカーペットからリサイクルタイルカーペットを製造^{※5}する水平リサイクルの仕組みを構築しました。

※3 サッポロ不動産開発 ※4 リファインバースグループ ※5 SUMINOE GROUP



Topics

成瀬ダム、低炭素材料の使用で資源循環と脱炭素の相乗効果

ダム工事では大量のコンクリートを使用します。鹿島は、台形CSG^{※1}ダムとして国内最大規模となる成瀬ダム(2027年度完成予定/秋田県東成瀬村)にて、資源循環と脱炭素の両方に貢献できる材料を使用しました。

石炭火力発電所で発生するフライアッシュは有効利用が進まず、多くは産業廃棄物として処理されています。鹿島ほか3者^{※2}は、これらのJIS規格外フライアッシュからフライアッシュCSGを開発し、435tを本工事に使用しました。従来のCSGとの比較で製造時のCO₂排出量は28%削減となります。

また、ダム堤体と造成岩盤コンクリートの一部に、低炭素型コンクリート「ECMコンクリート[®]」^{※3}計1,526m³を使用しました。これにより、本ダムの建設工事に伴い発生するCO₂排出量を73t-CO₂削減することができました。ECMコンクリートのダム堤体への大規模導入は国内で初めてです。

※1 Cemented Sand and Gravel: 現地発生材(石や砂れき)とセメント、水を混合してつくる材料
※2 東北電力の協力のもと、国土交通省東北地方整備局、東京大学、ダム技術センター、鹿島の4者で共同開発
※3 ECM(エネルギー・CO₂ミニマム)コンクリートは、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)プロジェクトにおいて、当社を含む1大学7社で共同開発した低炭素型コンクリート



建設中の成瀬ダム

自然再興 ネイチャーポジティブを目指して

	2030年度目標	2024年度実績
顧客・社会へのNbS提供 (環境認証等取得)	累計100件	12件

鹿島単体+国内グループ会社事業における目標・実績

鹿島環境ビジョン2050plusでは、環境を復活・再生する「ポジティブ増加」と、建設現場での環境への悪影響をゼロにする「ネガティブ低減」を自然再興の目標としました。ネイチャーポジティブの観点から、顧客や社会へのNbS提供(環境認証、外部表彰の取得など)と、自社所有地での自然再興(社有林の自然共生サイトの登録など)に取り組んでいます。

NbS提供実績

	件名 受賞・認証
1	鹿島グループの森林(社有林) 森林×ACTチャレンジ2024(森林づくり部門)優秀賞<林野庁長官賞>
2・3	KX-FOREST KARUIZAWA 鹿島軽井沢泉の里保養所 SITESプラチナ認証、 国交省優良緑地確保計画認定制度TSUNAGトリプル・スター
4	森林の計測・経営支援サービス「Forest Asset」 日経優秀製品・サービス賞2024最優秀賞
5	藻場再生(神奈川県葉山町) Jブルークレジット*
6	藻場再生(熊本県芦北町) Jブルークレジット*
7	東京ポートシティ竹芝 国交省優良緑地確保計画認定制度TSUNAGトリプル・スター
8	KOMAZAWA Park Quarter ABINC認証
9	新潟県十日町市棚田の水田(ふれあいファーム三ヶ村) 自然共生サイト
10	SMBCの森 自然共生サイト
11	中外ライフサイエンスパーク横浜 自然共生サイト
12	サンゴ礁再生プロジェクト「InCORE™」 アジア開発銀行(ADB)による国際公募事業

鹿島グループ生物多様性行動指針の改訂

「鹿島生物多様性行動指針」(2005年策定、2009年改訂)を、2025年4月に「鹿島グループ生物多様性行動指針」として大幅に改訂しました。鹿島環境ビジョン2050plusの内容に合わせ、従来の「自然共生」を「自然再興」に改めるとともに、サプライチェーンも含めた事業活動を通じネイチャーポジティブに積極的に関与していくことを掲げています。

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

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ました。それに先駆け、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、結果を公表しています。現在、TNFD最終提言v1.0を適用し、新たな開示に向けた分析結果を本年度中に開示予定です。

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

Topics

鹿島保養所で環境認証を取得

KX-FOREST KARUIZAWA 鹿島軽井沢泉の里保養所は、ランドスケープに特化した国際的な環境認証SITESの最高ランク「プラチナ」を国内の宿泊施設として初めて取得しました。また、国土交通省が2024年に創設した「優良緑地確保計画認定制度(TSUNAG)」の最高ランク「トリプル・スター」も取得しました。地域の景観や生態系と調和した環境を創出し、社有林や敷地内伐採木などの利活用も推進しています。



既存の自然を可能な限り保全・活用し、良質なリゾート空間を創出

Topics

地域連携で里海づくりに貢献

鹿島の藻場(アマモ)再生の技術支援によりブルーカーボン31.0t-CO₂の創出に貢献しました。芦北高校が20年以上積み上げてきた活動をベースに、地域連携協定を6者^{*}で締結したものです。地域金融機関などのステークホルダーが参加、好循環を生む地域主体の自然再興活動のモデルケースを目指しています。なお、環境省の令和7年度戦略的「令和の里海づくり」基盤構築支援事業に採択されました。

^{*} 芦北町、芦北町漁業協同組合、熊本県立芦北高等学校、(株)肥後銀行、(公財)肥後の水とみどりの愛護基金、鹿島建設(株)



地域連携によりブルーカーボンを創出する計石湾のアマモ場

品質を確保するための取組み

鹿島では土木部門・建築部門それぞれで、ISO9001の認証を受け、品質マネジメントを行っています。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、それ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「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。KTMS基本業務手順書によって、企画、設計・計画、施工、アフターケアの各業務フェーズで、組織的な管理手法を定めています。現場での日々の品質管理に加え、支店や本社の管理部門が各種会議体や現場の監査・検査・パトロールにおいてフォローし、問題がある場合にはプロセス改善を実施します。また、社内イントラネットには当社のナレッジを集結したコンテンツを充実させ、社員の品質管理レベルを向上させる取組みをしています。

設計施工案件に関しては、設計の各段階で様々なDesign

Reviewや検図のプロセスを厳格に運営し管理しています。また、施工部門と早期に連携する取組み(フロントローディング)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。なお、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。

海外工事では、KTMS海外版の展開・運用を進めるとともに、専門委員会(海外重要工事検討会等)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入手前から竣工までの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継続して進めています。

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。

Topics

鹿島品質を確保する効果的管理手法

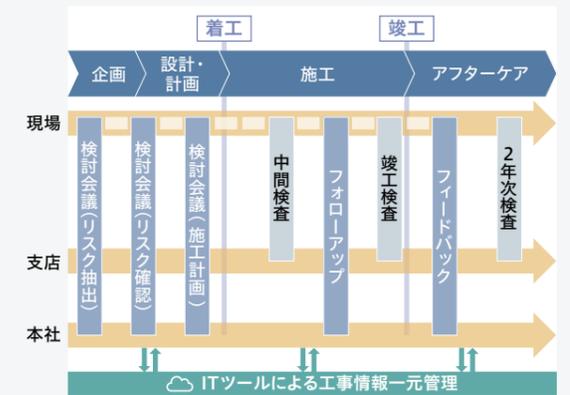
建築部門では、業務フェーズごとに詳細マニュアルを整備し、本支店によるリスク確認や監査・検査を含めた品質管理のプロセス(KTMS)を定め、運用しています。各工事における品質管理関連情報はITツールによって一元管理しており、万が一トラブルが発生した際には、直ちに現場・支店・本社がリアルタイム情報をもとに対応検討ができる効率的な体制・仕組みを整えています。

また、社員の品質管理能力向上のため、2023年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」で、若手技術者が経験豊富な先輩から品質管理のポイントをリアルに学ぶ機会をつくることに加え、時間・場所を選ばず効率的に学習できる教育動画(失敗事例から学ぶ形式)も充実させています。私はこれまで複数の現場の所長を経験してきましたが、品質管理は先手管理によるメリハリをつけた重点チェックが最も重要です。絶対に自らの目で確認するポイントは外さず、今後も効率的かつ有効な品質管理手法を展開し現場力を高め、鹿島品質を確保していきます。



建築管理本部 建築工務部長
岡島 繁之

KTMSにおける品質管理のプロセス



社外役員鼎談

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取締役と、中川監査役、武石監査役が、取締役会の議論や人材育成、今後の成長に向けた課題などをテーマに鼎談しました。



社外監査役
武石 恵美子
ガバナンス・報酬委員会委員

社外取締役
齋藤 保
人事委員長
ガバナンス・報酬委員長

社外監査役
中川 雅博
ガバナンス・報酬委員会委員

鹿島に対する印象や、感じている特徴

齋藤 鹿島は、人間的な魅力のあふれる会社というのが第一印象です。そういった背景から、信頼関係のなかで鹿島に特命で仕事を発注したいというお客様が多いのではないかと思います。また、技術力の高い会社だということを実感しています。先日、大阪・関西万博を訪れ、鹿島の環境配慮型コンクリートを使った「サステナドーム」を現地で見学しました。取締役会では、国産半導体メーカーRapidus(ラピダス)の最先端生産施設建設などにも適用されている免震技術や制震技術について説明を聞く機会があり、地球温暖化や災害など社会課題の解決に貢献できる会社だと改めて思いました。

中川 良い意味で「日本型経営システム」が機能している会社なのではないでしょうか。保守的や時代遅れという悪い印象で語られることが多い言葉ですが、実はそうではないと思います。鹿島は、企業の持続性を重視し、ステークホルダーを含む集団利益、社員の幸福、社会貢献に企業価値を置くという日本型経営の良い部分をしっかり保ち、日本経済の基盤となるものづくりやインフラを技術をもって支え続ける、という

使命感が非常に強い会社だという印象です。

武石 私は、日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」を施工した会社というイメージが強く、社内の資料を拝見し、大型コンピューターで耐震性を解析するなど当時の先駆的技術を結集した建物だったことを改めて勉強しました。一方で、海外での積極的な事業展開については監査役になってから知りました。建設、不動産開発事業に加えて、シンガポールに2023年に設置した拠点「The GEAR」は、先進的なR&Dやオープンイノベーション活動を推進しており、海外での新たな成長の足がかりになると期待しています。また、発注者のみならず、協力会社とのパートナーシップを意識した取組みを進めていて、いろいろな意味でつながりを大事にしている会社だと感じています。

中川 常勤の社外監査役を務めてきたこの7年間で、鹿島が大きく変わったと感じる点が幾つかあります。

まず、グループ全体の業容が拡大しました。特に海外分野と不動産開発分野のウエイトが大きくなり、成長分野としての伸びが期待される一方で、これまでと違った意思決定プロ

セスやリスクコントロールが求められる局面に入っていると考えています。

国内建設事業については、社会的要請の強い分野にチャレンジしています。土木事業では、秋田沖で洋上風力を他社に先駆けて施工するなど、再生可能エネルギー関連分野に早くから取り組み、建築分野では、半導体製造関連やバイオ関連など、エンジニアリング力が試される成長分野に積極的に参入し、成果を上げています。

また、働き方についての意識も変わりました。当初ハードルが高いと思われた2024年度からの時間外労働の上限規制への対応により、働き方改革が一気に進展しました。労働時間を削減するための機械化やデジタル化で仕事のやり方を変えようとする意識が、各現場をはじめ全社に浸透し、更に発注者の理解も得つつあると思います。

取締役会の監督機能

武石 最近は取締役会が、働き方改革やサステナビリティ、イノベーションなど、中長期的な課題も議論する場になってきており、とても有意義なことだと思います。取締役会の議論は形式的になりがちですが、鹿島では足元の事業環境についての懸念要因なども率直に報告されているので、バランスのとれた活発な議論ができていると感じています。鹿島の取締役会は、とても発言しやすい雰囲気があります。

中川 鹿島が海外を含め業容を拡大していくなかで、建設事業と不動産開発事業という2つの異なるビジネスモデルをうまくコントロールするには、幅広い見識を持った社外役員の意見が重要になってきます。

今、社外役員と執行サイドの話し合いの場は、取締役会が基本になっていますが、産官学の有識者で構成する社外役員の高い知見を活かすため、議題を決めず自由に幅広い意見をいただき、テーマを発掘するような機会があってもいいと思います。

齋藤 GXやDXの動きが加速するなかで、未来の建設業のあり方を議論する機会も必要と考えています。中長期的という3か年の中期経営計画を考えてしまいましたが、その先はどうなるのか。従来型の建物を建てるという業態だけではなく、デジタル技術などあらゆるものを活用しながら、快適なオフィス環境や住環境を生み出していくためには、根本的な議論が欠かせません。

現在、鹿島の業績は好調で、中期経営計画も順調に進捗し

ていますが、取締役会としては、リスク管理を含め活発な議論をしていくことを通じて、今後もこれを支えていくことが重要だと思います。

役員報酬制度の改定、人事委員会のテーマ

齋藤 今回の役員報酬の改定にあたっては、他社の動向も考慮し、業績連動報酬の割合をいかに高めていくことができるかが大きなポイントでした。また、中期経営計画のKPIであるROEを指標とすることは委員の一致した意見でしたが、これに加え、安全成績、従業員エンゲージメントなども指標として採用しました。「ガバナンス・報酬委員会」における議論がうまくまとまったと思います。

武石 役員報酬は、同規模の会社に比べやや低い水準だったので、社外役員は水準自体の引き上げを提案しましたが、社内の取締役からは、社員とのバランスに配慮する意見もありました。最終的には、役員報酬の引き上げが、社員のモチベーションにもつながるといふ社外役員の意見を受け入れる形で決着したのが印象的でした。

齋藤 昨年度は役員報酬制度に関する議論がメインでしたが、今年度は、ガバナンスのテーマにも力を入れていきたいと考えています。

中川 今回、社外役員のみで構成する「ガバナンス・報酬委員会」が役員報酬の改定を提言したように、コーポレート・ガバナンス改革のエンジン役となるのは社外役員の存在だと思います。



社外役員鼎談

武石 ガバナンスに関しては、事業が拡大し、子会社や海外拠点が増えると、目が届かないところから問題が発生することに留意する必要があります。グループ全体を俯瞰して対応することが重要だと思います。

齋藤 現在、私が議長を務めているもう一つの委員会、「人事委員会」の最大の課題がサクセッションプラン(後継者育成計画)です。次世代を見据えて、執行役員への早期登用を進めていく方法なども話し合っていきたいと考えています。優秀な若手・中堅社員は各部門が手放したがりませんが、私がIHIの社長であった時、いろいろな部門を経験できる仕組みをつくり、有望な人材が成長できる環境を整えました。制度自体を変更しないと抜擢は難しいと実感しているので、鹿島社内でもぜひ検討してほしいと思います。

武石 人材育成に関しては、女性活躍推進に積極的に取り組んでいますが、いまだ道半ばであり、女性幹部の人数が少ないことが気になっています。サクセッションプランのなかにもダイバーシティの視点をぜひ積極的にとり入れてほしいと考えています。目立つのはどうしてもフルタイムで最前線の現場で活躍する人材ですが、育児などで一時的に仕事がペースダウンしている人材のなかにも、やる気や能力のある人材はいると思います。こうした人材を発掘して、長期的な視点での女性の活躍を後押ししてほしいと思います。

鹿島の「人と技術」、強み

齋藤 昨年、多業種の企業が参加するセミナーで、鹿島の方にお話ししてもらいましたが、鹿島の設計業務におけるAI活用が進みつつあることを知りました。メーカーと比べても、と



ても熱心に取り組まれている印象です。背景には人手不足への懸念があり、設計や施工にAIの活用が求められるなかで研究開発を加速しているのですが、これが鹿島の強みの一つだと感じました。

中川 鹿島は「技術立社」を標榜し、国内の技術研究所やシンガポールのThe GEARを中核として研究開発を進めていますが、建設業では必要に応じて小さな技術改良が日々連続して起こっているものだと考えています。イノベーションや創造的破壊というのは卓越したアントレプレナー(起業家)が起こすと考えられがちですが、むしろ人と技術と資金が集積している大企業でこそ相乗的に起こりやすいものだと思います。「良い技術があります」と、外部の新興企業から売り込まれても、それを現場で根づかせることは容易ではありません。しかし、今社内にある新しい技術上のアイデアはすぐに現場に導入し、広げることができるので、イノベーションへの早道になります。

武石 私も現場に多くの技術とノウハウが蓄積されていると考えています。製造業は同じ製品をつくり続ける再現性を重視しますが、建設業は毎回つくるものも、つくる場所も違う工事現場で、例えば掘削に伴う湧水対策をどうするかなど日々の問題に対応しながら工事を進めていきます。こうした技術の膨大な蓄積は素直にすごいと感心しました。

また、JR渋谷駅の線路切替工事を視察した際に、1回の切替で1,000人程度が携わったと聞き、全員を同じ方向に導くマネジメント力の高さに驚きました。そうした現場のノウハウも体系的に積み上げていくことができれば、事業を継続的に発展させていくことができるはずですよ。

中川 先ほど人手不足の話がありましたが、建設業界はコンプライアンス問題や業績不振に陥った冬の時代があり、業界のイメージが悪化したことがあります。しかし建設の仕事は、厳しい面もありますが、人々の生活を支え、国や社会の発展の礎をつくる仕事であるだけにそれに夢や憧れを抱く若者はいます。肝心なのは、建設業の将来性や、いろいろなキャリアが選択でき、自己実現につなげられる、そしてそれに見合う報酬が得られる、というイメージを持ってもらうことではないでしょうか。そういう意味で、鹿島はイメージを発信し続けることが大きな課題だと思います。

武石 同感です。中期経営計画の策定に際して集めた鹿島社員の声を見ると、若い人は社会貢献の意識が高いので、

「建設業界の魅力とは何か」をもっと積極的に発信すべきだと思います。人手不足は業界全体の課題なので、鹿島がリーダーシップを発揮して解決に取り組むことが重要です。すでに協力会社の建設技能者のキャリアアップを促進する取り組みや鹿島パートナーカレッジの設立・運営などを進めていますので、今後も業界全体という広い視点から人材育成に注力してもらいたいと思います。

中長期的な課題、鹿島への期待

中川 先ほど申し上げたように、建設事業と不動産開発事業という、リスクのとり方の異なる2つのビジネスをいかにコントロールしていくかが課題だと思います。また、パンデミックやインフレなどここ数年の環境変化のなかでも、海外事業は大きく伸び、業績向上に貢献してきました。事業環境や地域性は国・地域によって変わりますので、「不確実性」への対応が重要になってきます。想定外の事象が起こった時の対応力や、リスク検知能力、迅速な情報ルートの確保なども備えてほしいと思います。

齋藤 鹿島の長期的な業績を予測すると、やはり海外案件は増加していくと思います。足元の状況では国内に案件が潤沢にあるので、国内事業だけでも業績を確保できるかもしれませんが、それでは大きな成長につながりません。例えば、データセンターとその電力を賄う発電施設の建設工事は、今後、世界的に大きな需要が見込まれます。鹿島には更なる海外展開を進めてほしいと思います。IHIは海外の大型橋梁



などを受注してきましたが、工事を円滑に行うには現地の法制度や税制など、様々な知識が必要になると痛感しています。多くの社員に海外での実務を経験させることで、会社としての対応力が高まると思います。

武石 足元の業績が好調だからといって前例踏襲主義に陥らず、挑戦する姿勢を緩めないでほしいと思います。変革を後押しするような危機がないという今の状況が、むしろ危機のようにも私には感じられます。

建設業は、工事現場で次々と生じる課題に、現場の力を結集して対処していくという特性があり、人材が最も重要な資産です。多様な人材がこの会社で生き生きと働くことができるよう、ダイバーシティの推進を更に加速し、人材活用を進めることで、持続的な成長につなげてほしいと思います。



役員一覧 (2025年6月27日現在)

取締役

在任年数 | 所有株式数



押味 至一
代表取締役会長
10年 | 74,205株
1974年 当社入社
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
4年 | 61,432株
1977年 当社入社
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
4年 | 28,402株
1978年 当社入社
2010年 海外事業本部長(現任)
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
2年 | 41,073株
1981年 当社入社
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
25年 | 2,589,069株
1989年 当社参与
2005年 取締役(現任)
2016年 副社長執行役員(現任)
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
4年 | 39,228株
1980年 当社入社
2020年 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
1年 | 7,100株
1983年 当社入社
2024年 取締役(現任)
常務執行役員(現任)
財務本部長(現任)



鈴木 庸一
取締役^{※1}
4年 | 2,500株
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}
3年 | 2,900株
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}
2年 | 1,500株
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}
2年 | 4,400株
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)



安田 結子
取締役^{※1}
新任 | 0株
1985年 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
1991年 ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社入社
1993年 ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・インク入社
1996年 同社マネージング・ディレクター
2003年 同社日本支社代表及び
エグゼクティブ・コミッティメンバー
2013年 同社エグゼクティブ・コミッティメンバー
2020年 株式会社企業統治推進機構
(現 株式会社ボードアドバイザーズ)シニア
パートナー
2023年 同社取締役副社長(現任)
2025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

在任年数 | 所有株式数



中川 雅博
常勤監査役^{※2}
7年 | 6,200株
1981年 株式会社住友銀行入行
2010年 株式会社三井住友銀行執行役員
不動産法人営業部長
株式会社SMBC信託銀行
代表取締役社長
2015年 同社代表取締役副社長
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
4年 | 5,100株
1984年 当社入社
2021年 常勤監査役(現任)



小林 俊明
常勤監査役
1年 | 5,300株
1986年 当社入社
2024年 常勤監査役(現任)



武石 恵美子
監査役^{※2}
2年 | 500株
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}
1年 | 900株
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
公認会計士登録
1996年 中森公認会計士事務所代表(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
(注)所有株式数は2025年4月末日時点の数字

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

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

福田 孝晴
研究技術開発担当、
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、
GI基金CUCO・A+CSEL担当

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 兼 秘書室長

島居 潤
営業本部長

茅野 毅
関西支店長
東京建築支店長

吉岡 伸明
東京支店長

常務執行役員
山田 安彦
建築管理本部副本部長 兼
東京建築支店副支店長

内田 道也
環境本部長

大石 修一
カジマ・デベロップメント社長

米澤 和芳
東京建築支店副支店長

小林 伸浩
建築管理本部副本部長 兼
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、
再生エネルギー部・
メカトロニクス・
ソリューション部管掌

熊野 隆
土木管理本部技師長

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

桐生 雅文
横浜支店長

高林 宏隆
経営企画部長、
グループ事業推進部管掌

尾崎 美伸
四国支店長

常岡 次郎
中国支店長

野村 祥一
関東支店長

執行役員
新妻 充
総務管理本部副本部長、
広報室管掌

森山 善範
技師長

中島 健一
海外土木事業部長

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

太誠地 敏夫
土木管理本部土木企画部長

千田 幸央
東京建築支店副支店長

一木 浩人
カジマ・ヨーロッパ社長

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

木村 淳二
北陸支店長

秋田 大次郎
中部支店長

堀内 大輔
建築管理本部副本部長 兼
建築企画部長

執行役員
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

岸 裕和
営業本部副本部長

田中 啓之
土木管理本部プロジェクト推進
統括部長

奥本 現
土木管理本部土木工務部長、
安全担当(土木)

横井 隆幸
東北支店長

澤 宏明
カジマ・オーバースーズ・アジア社長

コーポレート・ガバナンス

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。

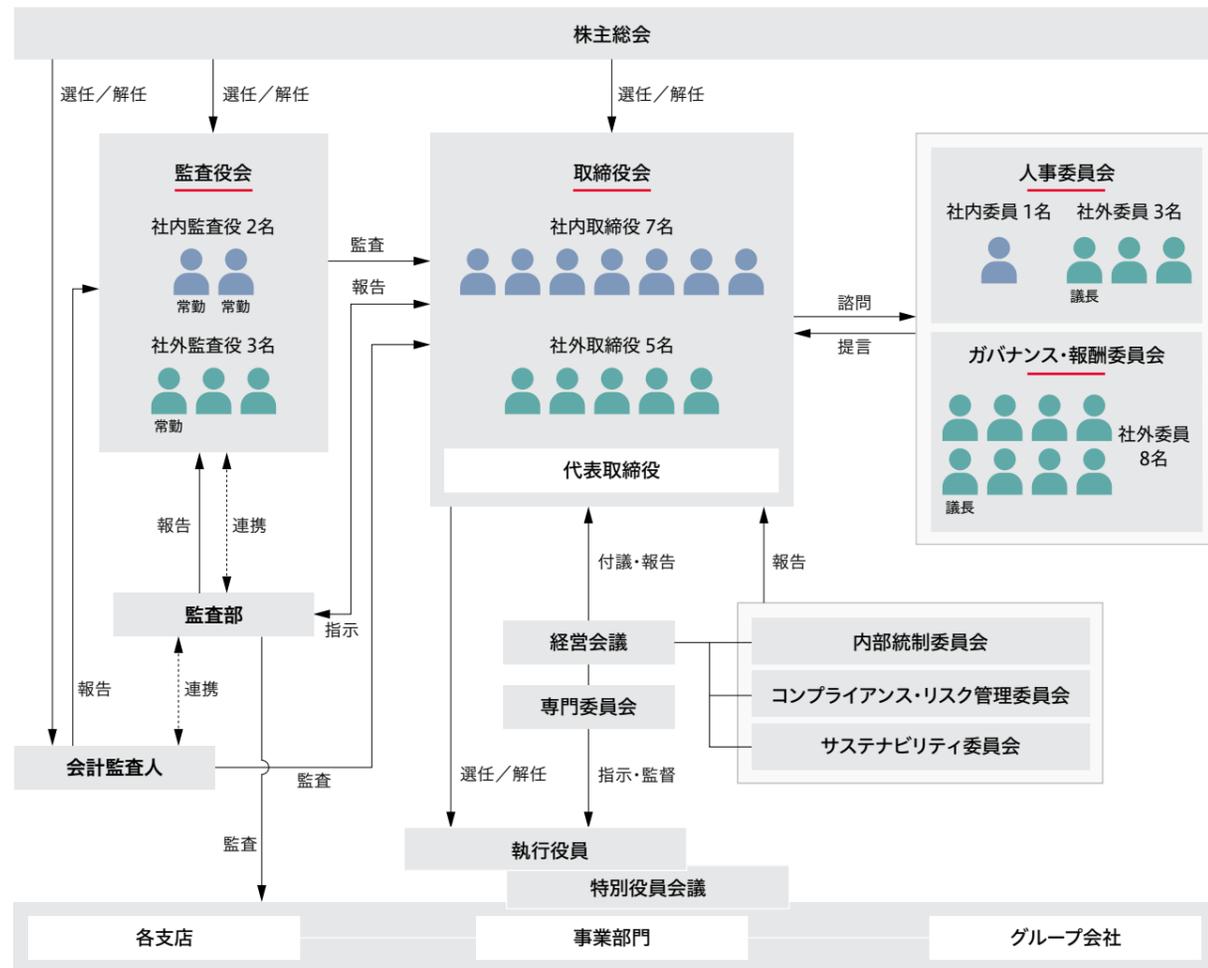
また、取締役会の諮問機関として「人事委員会」及び「ガバナンス・報酬委員会」を設置し経営監督機能を強化するとともに、業務執行の効率性を高めるため「経営会議」と「特別役員会議」を設置しています。経営会議は社長を議

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するとともに、財務報告の信頼性を確保するため、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。内部統制システムの整備・運用状況は、内部統制委員会が定期的に確認し、取締役会に報告しています。

また、業務執行部門から独立した監査部が、会計及び業務活動に関する適正性、財務報告に係る内部統制の整備・運用状況、並びにコンプライアンス体制、リスク管理体制の構築・運用状況等について、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



取締役会	員数	社外取締役5名含む12名(任期1年)
	議長	会長
	メンバー	すべての取締役、監査役
	2024年度開催回数	13回

- 主な検討、実施事項**
- 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の審議・決定
 - 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

監査役会	員数	社外監査役3名含む5名(任期4年)
	議長	社外監査役
	メンバー	すべての監査役
	2024年度開催回数	15回

- 主な検討、実施事項**
- 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
 - 取締役、内部監査部門その他と意思疎通を図ったうえでの、監査の実施

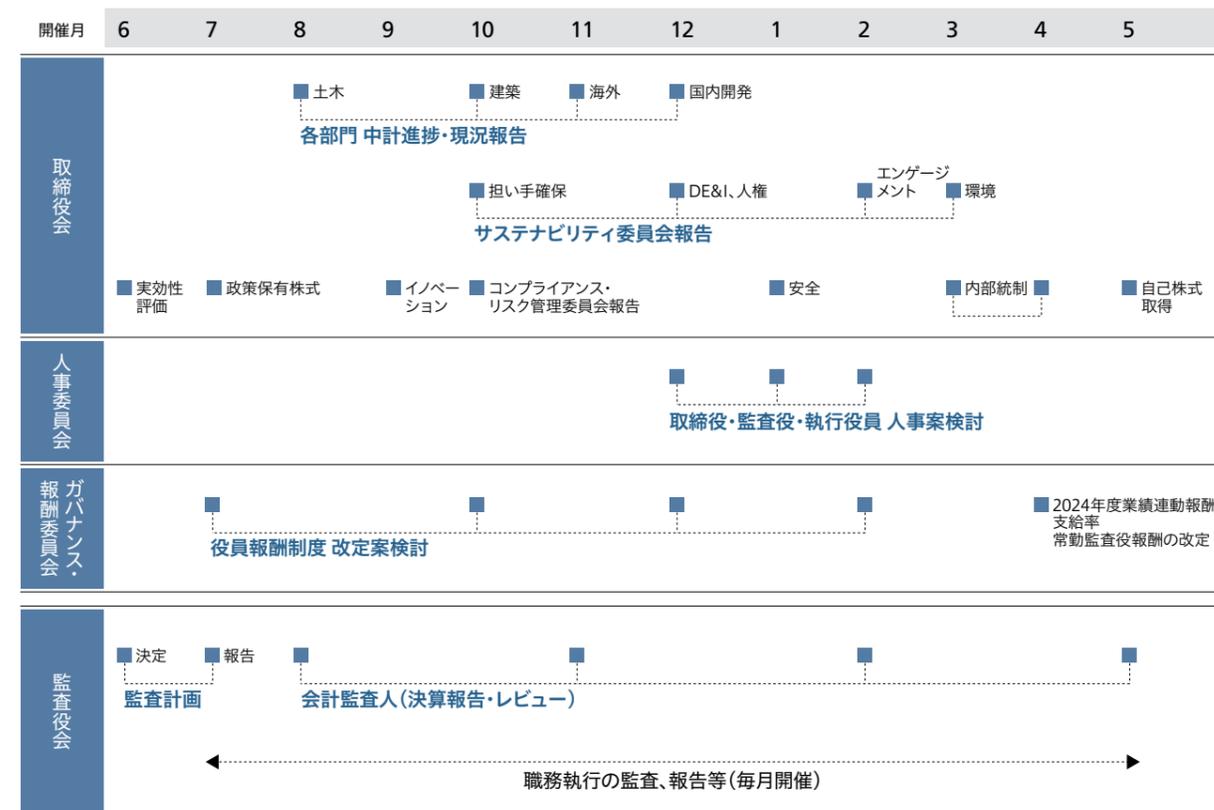
人事委員会	議長	社外取締役
	メンバー	社長、社外取締役
	2024年度開催回数	3回

- 目的**
- 取締役等の人事について協議し、取締役会に対する提言を行う

ガバナンス・報酬委員会	議長	社外取締役
	メンバー	社外取締役、社外監査役
	2024年度開催回数	5回

- 目的**
- 役員報酬関連を含むガバナンスに関する重要事項について協議し、取締役会に対する提言を行う

2024年度 取締役会・監査役会・各委員会の開催実績(主なテーマ)



コーポレート・ガバナンス

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各フェーズに幅広く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、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。

※ 委員会: ■=人事委員会構成員、◆=ガバナンス・報酬委員会構成員、★=議長

取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名	役職	委員会 委員*	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	環境・社会	グローバル	人事・ 人材開発	建設・不動産 開発の知見
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		●		●				●	●	●
風間 優	代表取締役 副社長執行役員		●			●			●	●	●
石川 洋	取締役 副社長執行役員		●							●	●
勝見 剛	取締役 副社長執行役員		●	●	●				●		●
熊野 隆	取締役 常務執行役員		●	●	●						●
鈴木 庸一	取締役	◆			●				●		
斎藤 保	取締役	◆★	●			●			●	●	
飯島 彰己	取締役	◆	●		●				●	●	
寺脇 一峰	取締役	◆			●				●		
安田 結子	取締役	◆	●					●	●	●	
中川 雅博	常勤監査役	◆	●	●	●					●	
鈴木 一史	常勤監査役			●	●						●
小林 俊明	常勤監査役				●					●	●
武石 恵美子	監査役	◆			●				●		
中森 真紀子	監査役	◆		●	●	●		●			

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・デジタル技術等を探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
環境・社会	気候変動への対応をはじめとした環境課題への対応、持続可能なサプライチェーン構築、DE&Iなど、サステナビリティを重視した経営を推進するため
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。2024年6月から2025年5月を対象とした実効性評価の分析・評価方法及び結果は以下のとおりです。



社外役員が技術研究所を視察

分析・評価方法

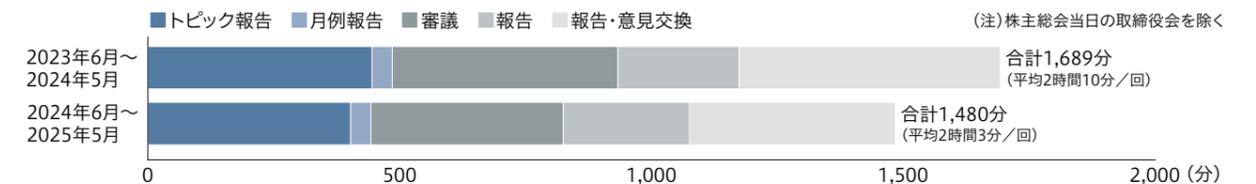
- ①外部機関に委託し、全取締役、全監査役を対象にアンケートを実施
- ②アンケート結果、並びに取締役会に付議された議案の内容や審議時間などに関する定量的・定性的分析結果を踏まえ、過年度の提言・指摘への対応状況、人事委員会及びガバナンス・報酬委員会の活動、今後の課題などについて、取締役会メンバー全員で討議を行い、実効性に関する評価を実施
- ③客観性を確保するために、評価プロセス・結果について外部専門家によるレビューを実施

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
- 各事業部門の現況、サステナビリティに関する取組み等、中期経営計画に基づく施策の達成状況について十分な議論がなされている
- 討議の一層の充実、取締役会以外の対話機会の拡充、取締役会構成の不断の見直し等に継続的に取り組んでいる

1. 議案種別ごとの所要時間・質疑時間の変化



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	● 土木、建築、開発、海外等各事業部門の現況、方針に関する議論を実施 ● 投資家やアナリスト等からの指摘、対応について報告し、企業価値向上に向けた議論を実施	● 国内支店の報告を取り上げてもらいたい ● 社外役員の事業理解のため現場見学の実施が有用 ● 社外取締役、女性取締役の比率を高めるべき
課題2 取締役会以外の対話機会の拡充	● 2024年12月に社外役員による技術研究所の視察を実施 ● 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	● 2023年度から2024年度にかけては、社外役員比率、女性役員比率ともに横這い	

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、取締役会はその踏まえ審議・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「デジタル化」「国内支店報告」等の議題を取り上げる。書面決議の活用、議題説明の簡略化を継続
- ②現場見学の開催を検討
- ③取締役会の構成多様化に向けた検討を継続

役員報酬

・取締役報酬

<p>基本的な考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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。

なお、2025年3月取締役会にて、取締役報酬制度の改定を行いました。▶P.100

固定報酬・業績連動報酬の割合

	固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬	
		賞与	株式報酬
社長	35%	35%	30%
取締役(社長以外)	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		

(注)賞与が基準額、株式報酬が基準株数の場合

・監査役報酬

監査役報酬額は、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。

監査役には固定報酬としての月例報酬を支給します。

役員報酬制度の概要

対象	種類	取扱い・算定式	限度額
取締役	固定報酬	役位に応じた額	月額6,000万円
取締役(社外取締役除く)	業績連動報酬	<p>■算定式:賞与=基準額×評価係数</p> <p>評価係数 「当年度の親会社株主に帰属する当期純利益」に基づく支給率×70% +「安全成績(度数率及び死亡災害発生件数)」に基づく支給率×15% +「従業員エンゲージメント(鹿島エンゲージメントスコア(前年度比))」 に基づく支給率×15% 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%とする。</p>	年額5億円
		<p>■算定式:株式報酬=基準株数×評価係数</p> <p>評価係数 「直近3か年の親会社株主に帰属する当期純利益の平均」 に基づく支給率×50% +「直近3か年のROEの平均」に基づく支給率×50% 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%とする。</p> <p>■クローバック条項あり</p>	年額3億円
監査役	固定報酬	監査役の協議により決定した額	月額1,500万円

・役員報酬の実績等

2024年度の取締役・監査役に対する報酬額

(金額: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)	781	367	272	141	8
監査役(社外監査役を除く)	58	58	—	—	3
社外役員	133	133	—	—	9

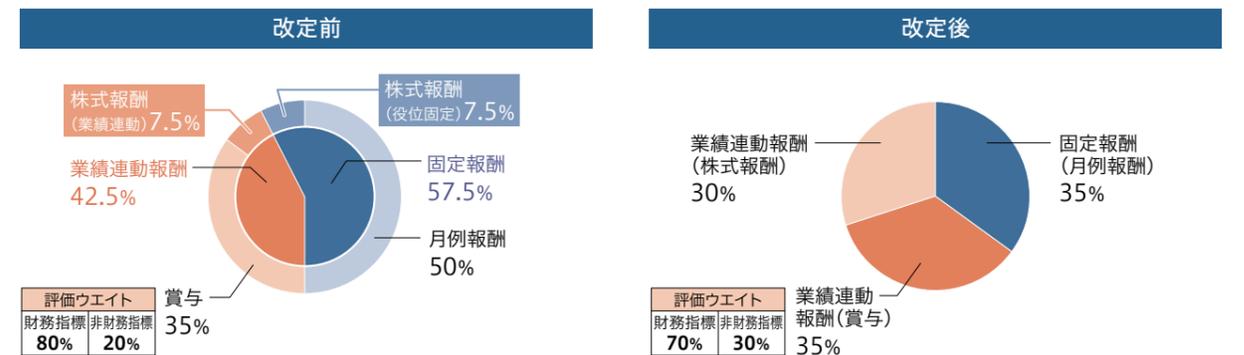
(注1)上記賞与の額は、2024年度において費用計上した、取締役8名に対する役員賞与を記載しています。

(注2)上記株式報酬の額は、2024年度において費用計上した、取締役7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

- 株式報酬の構成割合を増やすとともに、100%業績連動とし、固定報酬:業績連動報酬の割合を57.5%:42.5%→35%:65%に変更。



②業績連動報酬(賞与・株式報酬)の評価係数を変更

- 資本効率性を考慮した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、株式報酬に係る指標として、ROEを導入。
- 従業員エンゲージメント(鹿島エンゲージメントスコア▶P.74)を賞与に係る指標として導入。

	改定前	改定後
賞与	親会社株主に帰属する当期純利益(当年度)	80%
	安全成績(度数率・強度率)	10%
	社員の健康度	10%
株式報酬	親会社株主に帰属する当期純利益(直近3か年平均)	100%
	親会社株主に帰属する当期純利益(当年度)	70%
賞与	安全成績(度数率・死亡災害発生件数)	15%
	従業員エンゲージメント(前年度比)	15%
株式報酬	親会社株主に帰属する当期純利益(直近3か年平均)	50%
	連結ROE(直近3か年平均)	50%

③業績連動報酬(株式報酬)に、「クローバック条項」を導入

譲渡制限期間の満了後3年間に限り、重大な財務諸表の修正があった場合や重大な不正行為、当社グループのレピュテーションに重大な影響を及ぼす事象があった場合に、株式報酬の全部または一部の返還を求める条項(クローバック条項)を導入。

▶役員報酬についての詳細は、2025年3月期有価証券報告書P.72~77(役員の報酬等)をご参照ください。
<https://www.kajima.co.jp/ir/yuho/pdf/128.pdf>

リスクマネジメント

リスク管理体制

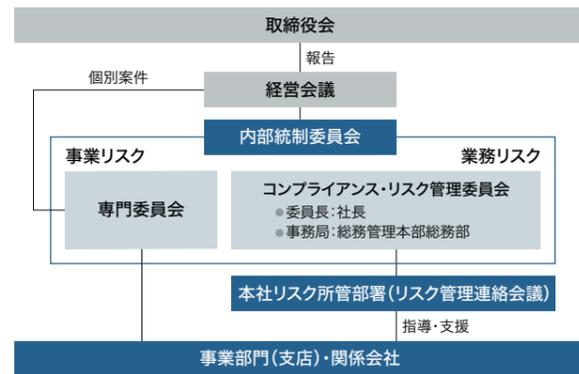
鹿島グループは、適正かつ効率的なリスク管理体制を整備し、事業や業務の遂行におけるリスクの的確な把握とリスク発現の未然防止に総力を挙げて取り組むとともに、適切な情報開示に努め、株主、顧客などの皆様からの信頼を確保することにより、企業価値の向上を目指しています。

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、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。内部統制委員会（委員長：社長）はリスク管理体制の運用状況及びその有効性を確認し、取締役会に報告しています。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（2024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。

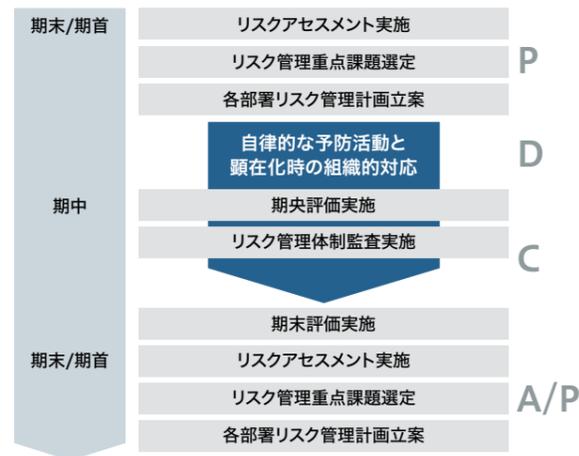
リスク管理活動

リスク管理活動の実効性を高めるため、期首に、企業活動のうえで想定される様々なリスクを、発生頻度、影響度の両面から分析し、重点的な管理が必要とされる業務リスクを「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活動を推進しています。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、「リスク管理連絡会議」にて報告・共有して被害や影響の拡大防止と再発防止に組織的に対応しており、期中、期末に活動の評価を実施して翌期の活動に反映させる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の対応状況や経過は「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継続的にフォローしており、定期的に同委員会に報告しています。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



主要なリスク

リスク項目	関連ページ
事業環境の変化に関わるリスク	▶P.41
建設コストの変動リスク	▶P.55
保有資産の価格・収益性の変動リスク	▶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	▶P.101
建設業の担い手不足に関するリスク	▶P.77
法令リスク	▶P.103
安全衛生・環境・品質リスク	▶P.80 ▶P.81 ▶P.88
情報セキュリティリスク	▶P.102
取引先の信用リスク	
ハザードリスク(自然災害、パンデミックなど)	▶P.102
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	▶P.82

▶詳細は2025年3月期有価証券報告書P.28～31「事業等のリスク」をご参照ください。

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、建造物や顧客をはじめ経営・技術・知的財産などに関する様々な情報を外部からの攻撃や過失による漏洩などから守るため、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・訓練をしています。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(日建連)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

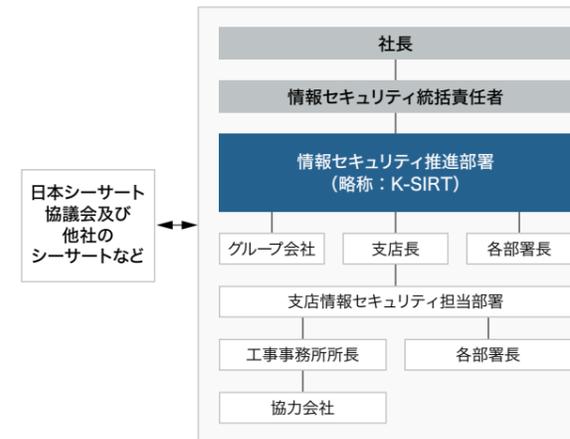
2024年度 教育・訓練実績

- 標的型攻撃メール訓練
対象者：31,285人
- 情報セキュリティeラーニング研修(受講率100%)
受講者：25,707人(うちグループ会社9,826人)

・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

情報セキュリティ管理体制図



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。K-SIRTは、(一社)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など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

・自社の事業継続体制強化

自然災害発生時、「役員および従業員とその家族の安全確保」と「事業活動の維持継続・早期復旧」のために、事業継続計画(BCP)を策定し、定期的な訓練の実施と継続的な改善に取り組んでいます。当活動を通じた当社の高い事業継続力は、「建設会社における災害時の事業継続力認定※2」、「レジリエンス認証※3」で評価されています。また、協力会社向けのBCPマニュアルの作成・展開を進めることで、サプライチェーン全体の事業継続力向上にも努めています。

・災害協定※4に基づく災害復旧支援体制の構築

建設業は、自然災害発生時、道路の啓開をはじめ社会インフラを早期復旧する重要な役割を担っています。当社は、国からの要請を受ける日建連をはじめ、地方自治体や公共インフラ事業者などと災害協定を締結し、協定に基づいた復旧支援体制を整備しています。

※2 国土交通省関東地方整備局が建設会社の基礎的事業継続力を評価認定する制度

※3 国土強靱化の趣旨に賛同し、大規模自然災害などへの備えとして、事業継続に関する取組みを積極的に行っている事業者を「国土強靱化貢献団体」として認定する制度

※4 災害時における災害復旧対策業務及び建設資材等の調達に関し締結した協定



2024年度夏のBCP訓練風景

コンプライアンス

コンプライアンス体制と運用

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、役員・従業員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、コンプライアンス推進に努めています。

「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他、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他、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。

- 2024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10版)
 - コンプライアンスeラーニング研修(受講率100%)
受講者:25,710人(うちグループ会社47社10,113人)

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。

・国内公務員などとの適正な関係保持

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るとともに、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

外国公務員などの対応に特化した規程及び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、これに準じた規程及びガイドラインの策定に取り組み、贈賄リスク防止の活動を推進しています。

2024年度は汚職リスクが比較的高いとされるアジア地域を中心に現地法人等を訪問し、運用状況を把握しました。引き続き、より実効性のある贈賄防止体制の構築、見直しを進めます。

協力会社取引の適正化に向けた取組み

鹿島は、協力会社を重要なパートナーとして認識し取引の適正化に努めています。

・適正な関係の保持

「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、協力会社に対する強要禁止はもとより、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、個別取引開始前の審査等を厳正に行い、協力会社選定の公正性と適正性の確保に努めています。

2025年5月には工事下請負基本契約を改定し、「鹿島グループサプライチェーン行動ガイドライン」の遵守及び関係取引先への働きかけを求める条項を定めました。今後もサプライチェーン全体でコンプライアンスを徹底する取組みを推進していきます。

・取引内容・決定過程の適正化

協力会社との取引内容やその決定過程の適正化にも取り組んでいます。

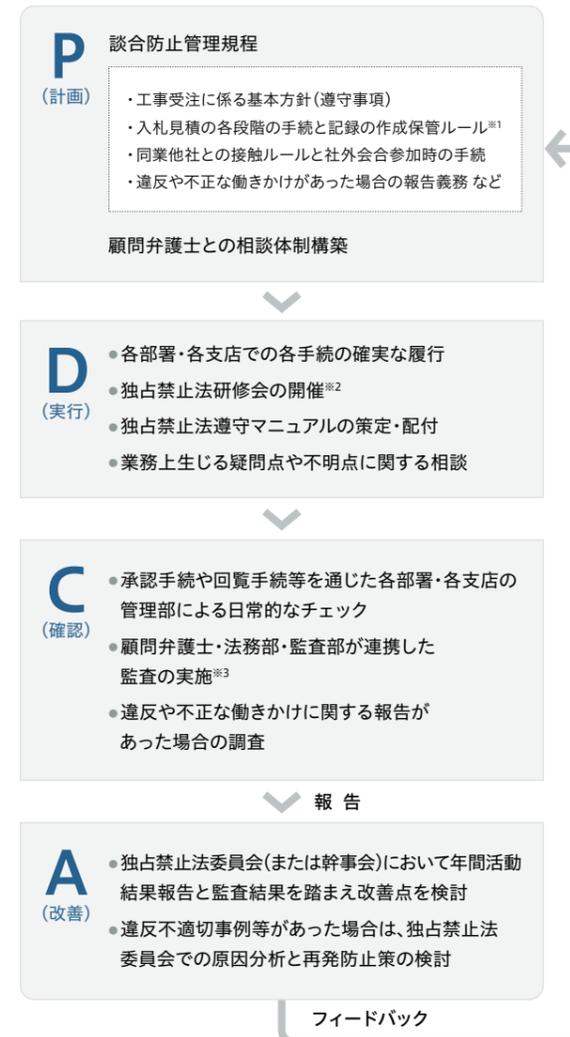
2025年4月には、高騰する労務費や原材料費の適切な転嫁等の観点を踏まえ、「鹿島 パートナーシップ構築宣言」を改定しました。また、前記の工事下請負基本契約改定は、建設業法改正を踏まえた内容としています。

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さまざま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 2024年度受講者:2,242人うちグループ会社27社418人
 ※3 2024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(2025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、一審である東京地方裁判所の棄却判決に対し当社が行っていた控訴の申立てにつき、2025年5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、最高裁判所に上告及び上告受理申し立てを行っています。

内部通報制度

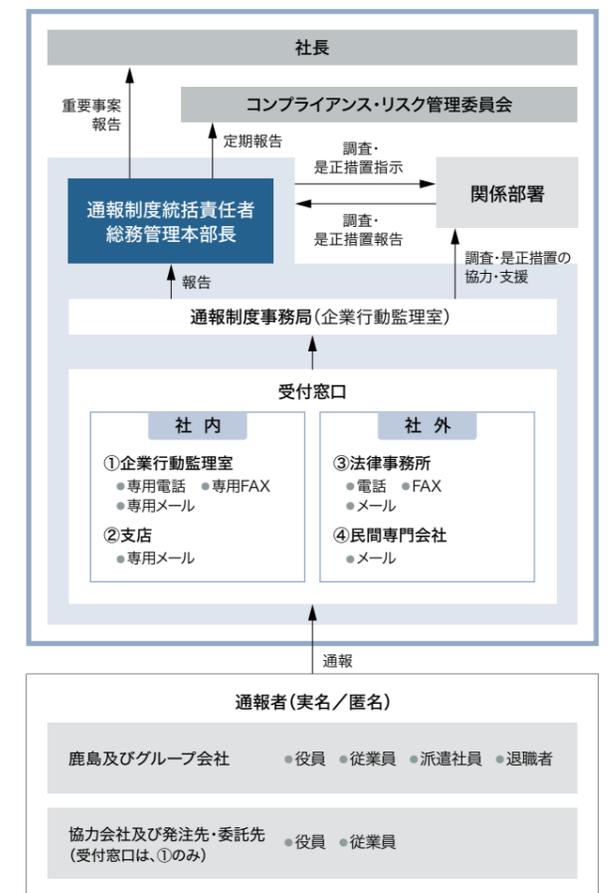
鹿島グループでは、役員・社員などによる贈収賄などの汚職を含む法令違反や不正行為の発生(あるいはその兆候)を知った当社・グループ会社・協力会社の従業員などが、匿名でも通報可能な企業倫理通報制度(企業倫理ホットライン)を整備しています。また、当制度の利便性・実効性を確保するため、社外にも複数の通報受付窓口を設置しています。新たな取組みとして、海外拠点の従業員等が本社へ直接通報できるグローバル内部通報制度の導入を進めています。

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。

2024年度の企業倫理ホットライン受付実績

- 136件(対応結果:調査17件、相談119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