

価値創造基盤

持続可能な社会の実現に向けて、
人材・技術・サプライチェーンなどを強化し、
価値創造を支える基盤を構築しています。

研究技術開発	67
サステナビリティ推進体制	71
人材戦略	73
人権	79
サプライチェーン	80
労働安全衛生	82
環境	83
品質	90
社外役員鼎談	91
役員一覧	95
コーポレート・ガバナンス	97
リスクマネジメント	103
コンプライアンス	105



※周辺会場はイメージであり、今後変更となる場合があります



研究技術開発

研究技術開発を通じた新たな価値創造

鹿島は、建設業ではいち早く1949年に技術研究所を開設し、社会や顧客の要請に応える研究技術開発を継続してきました。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、様々な専門分野のスペシャリストを擁し、進取の精神で時代の変化に応じて研究開発してきた技術は、鹿島の競争力の源泉です。

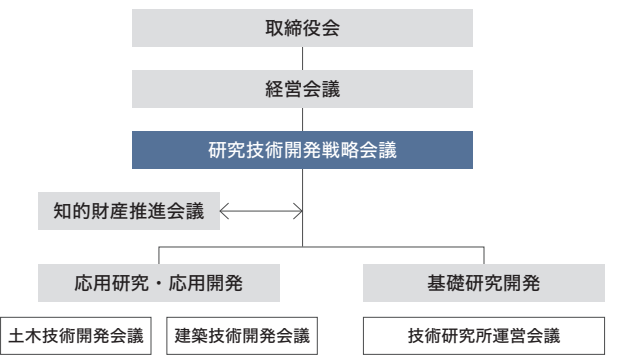
近年、AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展や社会課題の高度化を背景に、鹿島は、日本の技術研究所に加え、シンガポールのKaTRISが開設されているThe GEARと、米国シリコンバレーの3拠点を中心に、よりグローバルなR&D体制の構築・強化を進め、新たな価値創造を促進しています。また、国内建設現場では、本社イノベーション推進室を中心に、現場のニーズや課題を解決すべく異業種との協創・協働を促進する活動を継続しています。

R&D体制と研究開発プロセス

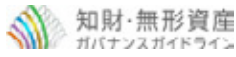
研究開発テーマの立案においては、研究技術開発戦略会議を中核に、社会経済動向や業界課題を踏まえたトップダウン型と建設現場やプロジェクト起点のボトムアップ型を組み合わせ、短期・中長期視点から課題を捉え、応用研究開発と基礎研究開発それぞれにバランスのとれたテーマの企画・立案を行っています。この過程では、グローバル拠点から得られるイノベーション関連の情報や知財関連情報を活用したIPランドスケープ※による視点も取り入れ、技術動向や競合状況を踏まえたテーマ創出を推進しています。開発成果は、学会等を通じて発表するとともに、社内では報文発表会等を通じて共有され、当社の全国の現場等に展開されています。

※ 事業方針・R&D方針の立案等に際し、知的財産を中心とした情報を分析した結果を事業責任者等と共有する活動

R&D推進体制



知的財産活動



鹿島は、事業戦略・R&D戦略と連携した知的財産活動を推進しており、特許権の取得に加え、ノウハウ秘匿や契約活用など、技術特性や事業方針に応じた手段を選択し、競争優位の確立及び社外連携でのオープンイノベーション促進に必要な資本として価値化を図っています。また、知財リスクマネジメントの観点から、現場での他社権利の侵害回避にも細心の注意を払い対応しています。更に、IPランドスケープ、人材育成・啓蒙活動を行い、知的財産を経営資源として活用する体制を強化しています。

知的財産に関する重要事項は、取締役会及び経営会議に報告され、経営層と部門責任者で構成される知的財産推進会議において、全社的に知的財産に関する方針・施策の議論や進捗管理を行っています。また、各支店に土木部門は「知財サポーター」を、建築部門は「知財キーパーソン」を選任し、知的財産部との窓口として現場起点の創意工夫の発掘・権利化や係争リスクの早期把握に努め、全社的な知財活動の浸透を進めています。

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

鹿島は、社内表彰制度の社長賞に「知的財産表彰」を設け、業績貢献賞、功労賞、奨励賞の3部門で毎年表彰をしています。2025年度、奨励賞により将来が期待される若手・中堅層の発明者を表彰し知財活動への参画を促進するとともに、若手社員が社会課題解決技術であるCO₂削減や制震分野で特許出願を行い関連技術を先導していること等が評価され、経済産業省特許庁と世界知的財産所有権機関が大阪・関西万博において創設した「EXPO 2025 JPO-WIPO AWARD」の「若者活躍推進部門」を受賞しました。

2025年12月には、公益社団法人発明協会が推進する高校生向け知的財産教育の一環として、技術研究所見学会と講義を行い、次世代人材の育成に協力しました。同年5月には、日本知的財産協会会長に押味至一会長が就任し、産業横断的な知財活動の発展にも寄与しています。

鹿島は今後も、知的財産活動を通じて人材・技術・社会価値の好循環を創出し、企業価値の持続的向上を図ります。

時代に先駆ける「挑戦と創造」を

鹿島技術研究所は、1949年の設立以来、「技術の鹿島」の中核として、時代ごとの社会課題に向き合い、数々の革新的技術を創出することで社会の発展に貢献してまいりました。

現在、気候変動への対応、自然災害の激甚化・複合化、インフラ老朽化、労働力不足、循環型社会への移行など、社会と建設業界を取り巻く課題は一層複雑化しています。こうした課題の解決に向け、鹿島では、防災・減災、ウェルビーイング、スマートビル、ライフサイクル、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・構工法を重点分野として、分野横断的な研究開発を推進しています。

また、AIをはじめとする先端デジタル技術と、業界最大級の実験施設による実証知見を融合し、コア技術の深化と新たな価値創出を加速しています。更に、将来予測が難しい時代にあっても、社会環境の変化を新たな成長機会へと

つなげるため、人材基盤と技術基盤の強化を進めています。加えて、国内外の研究機関や企業との共創を通じてオープンイノベーションを推進し、技術の社会実装と国際展開を加速していきます。

「挑戦と創造」の精神のもと、お客様や社会の期待を先取りする研究開発を着実に推進し、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献するとともに、信頼され、選ばれ続けるパートナーを目指してまいります。



執行役員 技術研究所長
栗野 治彦

2026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」「ウェルビーイング、スマートビル」「ライフサイクル」「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
	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) 木質環境、温熱環境、音響関連
	ライフサイクル	インフラ維持管理・更新 長寿命化に向けた技術開発、適用
中核	グリーン・サーキュラーエコノミー	低炭素コンクリート、バイオエネルギー 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

研究技術開発

サーキュラーエコノミー

スマート床版更新(SDR)システム

高度経済成長期に整備された道路橋の多くは、車両の大型化や通行量の増加、路面凍結防止剤の散布などにより急速に劣化が進んでいます。2015年に、高速道路の大規模更新・修繕事業の実施について、国土交通大臣から道路整備特別措置法に基づく許可がなされ、「高速道路リニューアルプロジェクト」として床版取替工事他の更新事業が始まりました。これらの更新工事は供用中の施設を対象としており、工事に伴うソーシャルロスを低減するため、交通規制の期間や範囲を最小限にするとともに、近接する交通や周辺施設への安全確保が求められます。

このような社会的要請に対処すべく、鹿島は交通規制を大幅に短縮できる「スマート床版更新(SDR^{※1})システム[®]」(以下、SDRシステム)を開発しました。SDRシステムは、床版取替に係る①既設床版の撤去、②主桁ケレン^{※2}、③高さ調整^{※3}、④新設床版の架設という4つの工程を、それぞれの専門班が各エリアで同時並行で行ういわば「移動式工場」を実現した施工システムです。4つの工程を順々に繰り返す従来の施工方法では、各専門班が断続的に作業を行うのに対し、SDRシステムでは、各専門班が連続的に作業を行うことから、大幅な工期短縮を実現するとともに、安全性の向上にもつながっています。

本システムは、2023年に関越自動車道阿能川橋(群馬県)と広島自動車道奥畑川橋(広島県)に、2024年には広島自動車道伴高架橋(広島県)に適用しています。伴高架橋では、従来工法では21日要する床版取替を6日で完了し、工程を約70%短縮するなど、ソーシャルロスの低減を実現しました。また、本システムは「令和6年度土木学会賞技

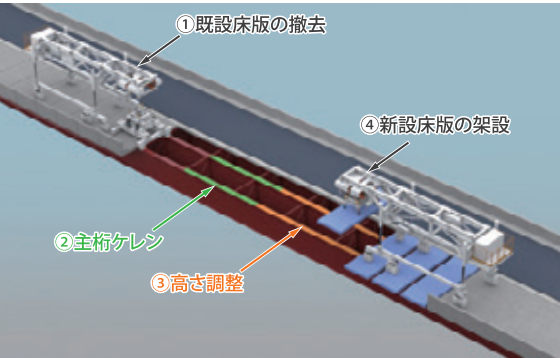
土木管理本部
プロジェクト推進部 部長
SDRシステム技術開発責任者
山中 宏之



術開発賞」を受賞しています。

こうした成果を広く社会に展開するため、SDRシステムについて特許を取得しました。今後は、他社へのライセンス供与も含めて普及展開を促進していきます。また、本システムの普及及び技術の高度化を目的として、鹿島建設(株)、(株)大林組、ピーエス・コンストラクション(株)、三井住友建設(株)、(株)横河ブリッジの5社が幹事会社として「SDRシステム研究会」を設立しております。本研究会では、有識者の方々に顧問としてご指導いただく体制を整えており、現在は国内の民間企業24社が参加しています。

今後、鹿島は本システムの更なる性能向上と適用拡大に向けた技術開発を進めるとともに、「SDRシステム研究会」を通じて継続的な改良と普及展開を推進していきます。これにより、更新工事に伴うソーシャルロスの低減を通じてサーキュラーエコノミーの実現に貢献するとともに、道路橋床版更新工事の更なる効率化・高度化に寄与してまいります。



SDRシステム概要図



交通規制下における床版取替工事の施工状況

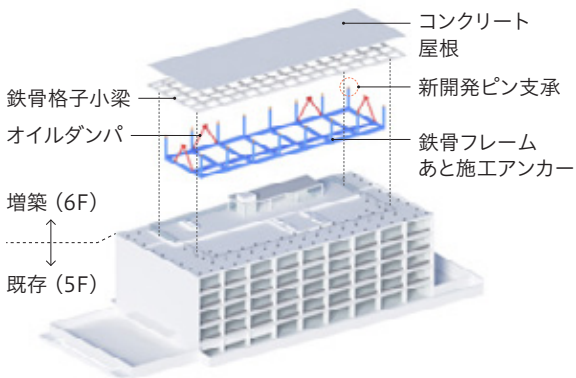


新設床版の架設状況

※1 Smart Deck Renewal ※2 鋼桁の上フランジの表面処理及び防錆材を塗布する作業
※3 新設床版の高さを調整するための硬質ゴムと、床版下の無収縮モルタルの漏れ止めとなるソールスポンジの設置作業

サーキュラーエコノミー

既存建物の機能と耐震性を同時に向上させる増築制震技術「E³SKY」



E³SKY[®]は、増築部を既存建物に対する大重量TMD(同調質量型制震装置)として利用する、中低層RC(鉄筋コンクリート)建物向けの制震改修技術です。従来のTMDと比較すると、制震効果を決定づける錘重量を格段に大きくとれるのが特徴であり、既存建物に加わる地震力を低減することで耐震性が飛躍的に向上します。TMDとして機能する増築部の変形は一般建物と同程度であるため、増築部を一般的な材料で合理的に構成することが可能です。当社は本技術を、自社技術研究所本館のリニューアル工事に初適用しました。2026年2月に着手し、2027年10月末に完成を予定しています。本計画は、RC造5階建ての

既存部の屋上に1層を増築し、6階建てに改修します。増築部は、専用開発した低コストでコンパクトなピン支承とオイルダンパを備えた鉄骨架構に、RC屋根を組み合わせたシンプルな構成としています。既存部の許容耐力以内の増築計画となっており、既存部や基礎の補強は不要なため、居ながらでの改修工事を実現しています。

中低層RC造建物のリニューアルは、環境負荷低減やサーキュラーエコノミーの観点からも、多くの需要が見込まれています。既存建物の用途変更や拡張、耐震補強というニーズに対し、当社はE³SKYを通じて積極的に貢献していく予定です。



技術研究所
建築構造グループ
上席研究員
矢口 友貴

大学・大学院と構造制御を扱う研究室に所属しました。2008年に入社後、建築設計本部にて三年間の構造設計・現場監理業務を経て、東日本大震災直後の2011年4月に同部内の応答制御や高度解析を専門的に扱うグループに配属となり制震技術に関する業務に従事、現在は技術研究所で同分野の研究開発・適用展開を推進するとともに、関連分野との連携強化にも注力しています。

当社は長年にわたり制震技術の分野で世界をリードし、多くの独創的な技術を生み出してきました。制震技術は、単に建物の揺れを抑える技術にとどまらず、社会や人々が抱えるさまざまな課題の解決に貢献できる技術だと考えています。耐震性と建物機能の向上を同時に実現するE³SKYもその一つです。

今後、社会ニーズはますます複雑化・多様化していくことが想定されますが、それらに応えるためには特定の分野にとどまらず、幅広い分野の技術者と連携した総合的なソリューションの創出が不可欠です。鹿島にはそのような挑戦を後押しする風土があり、私自身も分野横断的な連携を牽引しながら、新たな価値創造に取り組んでいきたいと考えています。

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。

サステナビリティ委員会のテーマの実績と予定

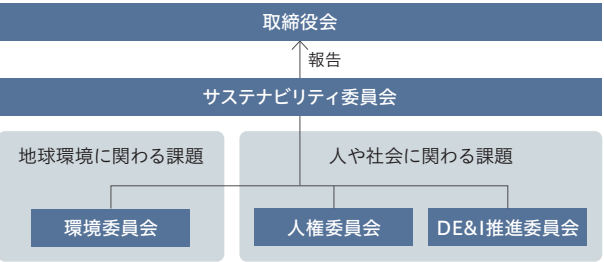
	2024年度		2025年度		2026年度	
	実績	テーマ	実績	取締役会報告	検討課題・取り扱うテーマ	
環境	●CO ₂ 削減状況、課題と今後の削減策 ●サーキュラーエコノミーへの取組み方針検討	環境 (7月)	●CO ₂ 削減状況、課題と今後の削減策 ●再生可能エネルギー等環境投資の計画	9月	●鹿島環境ビジョン2050plusの見直し ●サーキュラーエコノミーの取組み方針検討(継続)	
人材	●DE&Iに関する新たな目標を設定(女性総合職採用比率、女性管理職比率、男性育休取得率) ●DE&I推進委員会を新設 ●エンゲージメントサーベイ、結果報告、指標の策定 ●離職状況及び対応の報告 ●ハラスメント等の人権リスクへの対応状況報告	障がい者雇用 (7月) DE&I女性活躍推進 (9月)	●障がい者法定雇用率達成に向けた計画 ●DE&Iに関するKPIの進捗確認(女性総合職採用比率、女性管理職比率、男性育休取得率)、目標達成に向けた取組み状況と課題の確認	11月	●グループ会社を含めた障がい者採用活動 ●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)	●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	3月	●エンゲージメントスコア向上の具体策	
		人権 (10月)	●ハラスメント等の人権リスクへの対応状況報告 ●建材トレーサビリティ調査の結果報告	11月	●グループ会社を含めた人権の取組み強化 ●建材トレーサビリティ調査の深度化	
サプライチェーン	●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 ●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	担い手確保 (9月)	●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	●担い手確保施策の進捗確認 ●サプライチェーン組織再構築	

サステナビリティ委員会の下部委員会として、「地球環境に関わる課題」については環境委員会を、「人や社会に関わる課題」については、人権委員会とDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)推進委員会を設置しています。

2025年度も継続して環境及び人材、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的に検証したうえで、重要度に応じた活動を推進しています。

推進体制



2025年度の開催実績

2025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、カーボンニュートラル実現に向けた再生可能エネルギー等環境投資計画について検討しました。

人材

- 2024年度に新設したDE&I推進委員会のもとで、女性活躍推進を中心とした取組み内容と3つのKPIに対する進捗を報告し、課題や今後の取組みについて議論しました。
- 障がい者法定雇用率の達成に向けて、現状を共有した後、ロードマップを検討しました。
- 従業員エンゲージメント調査の結果を報告し、前年度対比に基づく課題と対応方針を検討しました。

人権、サプライチェーン

- 当社グループならびにサプライチェーンにおける人権課題に関して報告するとともに、2025年度に初めて実施した建材トレーサビリティ調査(型枠材、木工事関連材、石材を対象)の結果を報告しました。
- 建設業の担い手確保を継続テーマとし、建設技能者の処遇に関する調査結果や、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

- 地球環境やサステナビリティに真摯に取り組んでいることを、積極的に社外に発信すべきである。
- DE&I推進に向けた取組みが着実に進んでいる。ダイバーシティは女性や障がい者だけでなく、LGBTQ+(プラス)や外国籍社員に対する取組みも重要である。
- サプライチェーン上の人権に対する方針や取組みについて、社会的な関心が高まっており、海外事業が拡大しているなかで、海外のサプライチェーンに関しても取組みを進めてほしい。
- 担い手確保の施策の一つとなる重層下請構造改革は、安全や品質を確保するために重要な観点で取組みを着実に進めつつ、4週8閉所や建設技能者の処遇改善を進める取組みを今後も継続してほしい。

Topics 鹿島グループ調達基本方針を新設

2026年7月に「鹿島グループ調達基本方針」を新設しました。

本方針は、「鹿島グループ企業行動規範」に基づき、鹿島グループにおける調達活動の基本的な考え方を定めるものです。鹿島グループ各社および役員・社員は、本方針に基づき、公平・公正な取引の推進および取引先との信頼関係の構築に努めます。

1. 公平・公正な取引

取引先の皆様に、競争の機会を公平・公正に提供します。また、品質・価格・納工期、技術力、信頼性、経営状況等を総合的に評価し、選定を行います。

2. 相互繁栄

大切なパートナーである取引先の皆様と信頼関係を築くとともに、互いの競争力強化と繁栄を目指します。

3. 法令遵守・社会的責任

取引において、法令や社会規範の遵守はもとより、安全衛生、人権・労働、環境保全等に配慮し社会的責任を果たします。また、取引先の皆様が「鹿島グループサプライチェーン行動ガイドライン」を遵守・尊重・励行できるように、連携・協働して取り組みます。

各種方針

全般

- 鹿島グループ企業行動規範
- 安全衛生・環境・品質に関する方針
- 鹿島グループ調達基本方針

環境

- 鹿島環境ビジョン2050plus
- 鹿島グループ生物多様性行動指針

社会

- 鹿島グループ人権方針
- 鹿島グループ健康経営宣言
- 鹿島グループ サプライチェーン行動ガイドライン
- 鹿島グループ 社会貢献方針
- 鹿島グループにおけるカスタマーハラスメントに関する基本方針

ガバナンス

- 内部統制システム構築の基本方針
- 鹿島グループ贈収賄防止方針
- 鹿島グループ税務ポリシー

鹿島ホームページ

各種方針



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。」ことを掲げています。「人道主義」、すなわち「人」を尊重する考え方は、創業以来受け継がれてきた価値観であり、企業価値創造の原点です。

一方で、建設業を取巻く環境は大きく変化しています。少子高齢化に伴う担い手不足の進行に加え、デジタル技術の急速な進展や事業領域の拡大により、求められる人材像も多様化しています。また、今後10年で当社の人員構成は大きく変化し、若手・中堅社員がこれまで以上に早い段階から専門性発揮やマネジメントを担うことが求められます。

鹿島の技術者には、専門分野で培った確かな技術基盤に加え、社会インフラを支え続ける使命感と挑戦心が求められており、優秀な人材の獲得競争は一層激しさを増しています。こうした環境変化や課題に対応し、持続的な成長を実現することが、人材戦略の重要な役割です。

鹿島では人材戦略を経営戦略の実行を支える基盤の一つとして位置づけています。人材の確保・育成・活躍の状況を経営レベルで継続的に議論・モニタリングし、将来

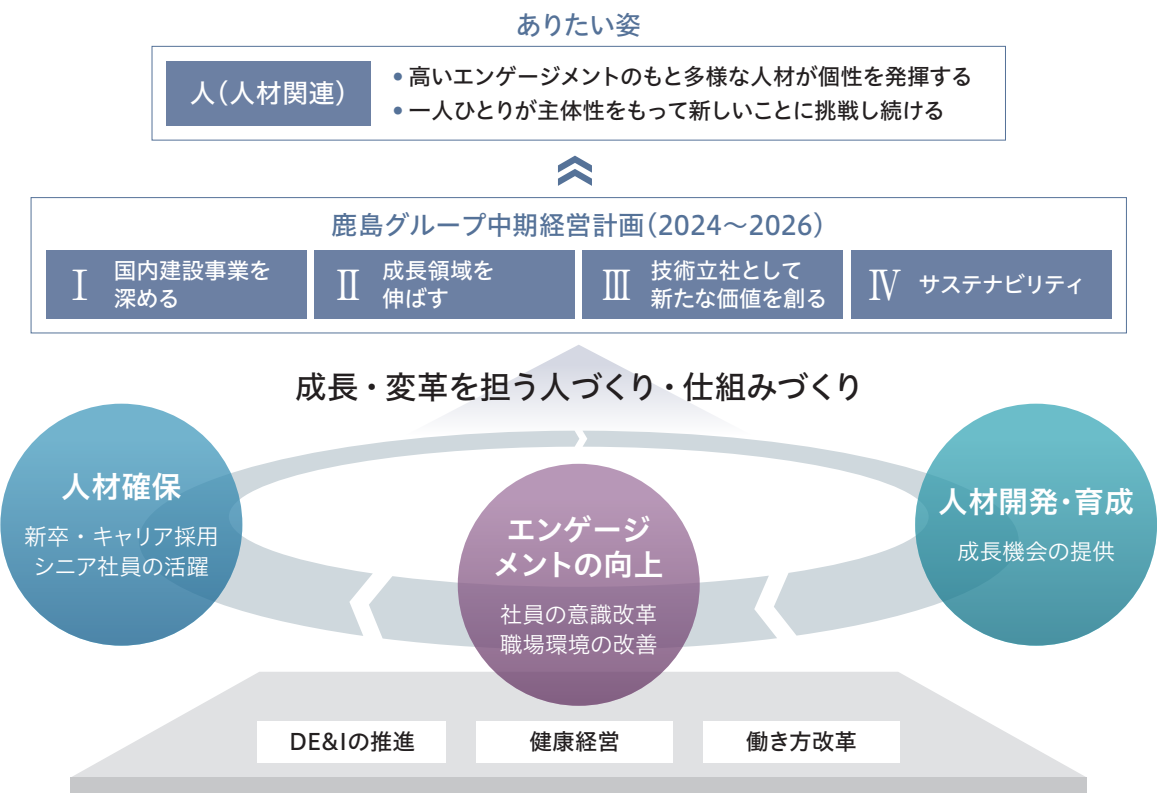
にわたり事業を支える人材ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

当社の事業は、高度な専門性を要するプロジェクトの積み重ねによって成り立っています。スキル習得には一定の時間を要するため、新卒採用を中核としつつ、キャリア人材やシニア人材の持つ多様な専門性を組み合わせた人材基盤の強化を図っています。

また、国内外の多様な事業機会や配置を通じて人材の成長を促すとともに、社員一人ひとりが主体的に学び続ける環境整備を進めています。専門性とマネジメント力の双方を高めることで、将来の鹿島グループを担う人材の育成を加速しています。

人材戦略においては、「人材確保」「人材開発・育成」「エンゲージメントの向上」を重点領域として位置づけています。採用から育成、能力発揮までを一連のサイクルとして捉え、社員一人ひとりの成長と企業価値向上の好循環の実現を目指しています。

「鹿島グループ中期経営計画(2024～2026)」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こと」「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」を人材分野のありたい姿として掲げています。2035年を見据え、人材戦略を継続的に進化させることで、持続的な成長と企業価値向上を支えていきます。



土木・建築 人事責任者メッセージ

鹿島では、人材戦略を経営戦略の重要な実行基盤として位置づけています。一方で、少子高齢化による担い手不足や世代交代の進行により、今後10年で人員構成は大きく変化することが見込まれています。こうした環境変化のなかでも競争力を維持・向上していくためには、人材の確保だけでなく、技術・経験の継承や人材活用の高度化を進めることが不可欠です。ここでは、土木・建築それぞれの事業を担う人事責任者が、人材に関する課題認識と今後の方向性を語ります。



執行役員
土木管理本部
土木企画部長
太鼓地 敏夫

鹿島の土木事業は、自然条件や地盤条件など不確実性の高い環境のなかで最適解を導く「経験工学」の側面が強い事業です。現場ごとに異なる条件へ対応するには、知識や技術だけでなく、経験に裏打ちされた判断力や関係者との信頼構築力が求められます。

一方で、今後は世代交代が進み、若手・中堅社員がこれまで以上に早い段階から中核的な役割を担うことになります。従来と同じ時間軸で成長を待つのではなく、多様な経験を通じて早期に成長し、活躍できる環境の整備が求められます。

また、ベテラン社員が長年培ってきた知見や判断の勘所を、個人の経験にとどめず組織として継承していくことも重要な課題です。技術やノウハウを組織全体の共有資産へと転換し、将来にわたり現場力を維持・向上させていくことが、土木事業の持続的な成長につながると考えています。



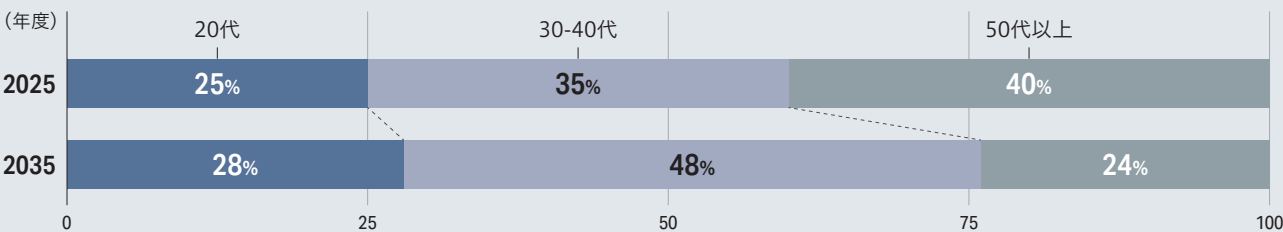
常務執行役員
建築管理本部副部長兼
建築企画部長
堀内 大輔

鹿島の建築事業の強みは、設計・施工一貫体制のもと、多様な専門人材が連携しながら価値を創出する総合力にあります。建築物の高度化・複雑化が進むなか、人と組織の力そのものが競争力を左右する重要な要素になっています。

今後は、人材不足が進むなかでも持続的な成長を実現するため、一人ひとりの経験や専門性をより的確に把握し、育成や配置に活かしていくことが重要になります。個人の能力を最大限に引き出すとともに、多様な専門人材が相互に連携できる組織づくりを進めることで、事業全体の力を高めていきたいと考えています。

また、建築事業の価値創造は当社社員だけで完結するものではありません。協力会社を含めたサプライチェーン全体が持続的に活躍できる環境を整え、多様な人材が能力を発揮できる仕組みを構築することが、将来の競争力確保につながると考えています。

総合職・専門職 世代別構成比率予測



人材確保 生産能力の維持・向上に向けた採用・人材獲得の強化

新卒採用の強化

鹿島は、長年にわたり培った知識・技術・価値観や顧客からの信頼を将来へ継承し、鹿島の未来をともにつくる人材を安定的に確保することを採用の基本方針としています。今後の人員構成の変化を見据え、新卒採用を中核としながら、キャリア人材やシニア人材の知見も活用し、多様な専門性を組み合わせた人材ポートフォリオの構築を進めています。

建設・開発事業の中核を担う人材に加え、技術の高度化や環境変化に対応できる多様な人材の採用を進めています。中長期的な事業規模や人員構成を見据え、近年は新卒採用数を約400人規模に拡充し、将来の生産体制の維持・強化を図っています。

一方で、少子化の影響などにより、特に技術系人材を中心に採用環境は厳しさを増しています。これに対し、広報イベントやインターンシップ、現場・技術研究所・鹿島テクニカルセンターでの見学機会の提供、動画コンテンツによる情報発信などを通じ、学生との接点拡大に継続的に取り組んでいます。

また、現場が広範な地域に及ぶ建設業の特性を踏まえ、長期的に地域に根ざして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し、2025年には89人が入社しました。高校生から大学院生まで、地元での活躍を希望する多くの人材が応募しています。



鹿島テクニカルセンターでのインターンシップの様子

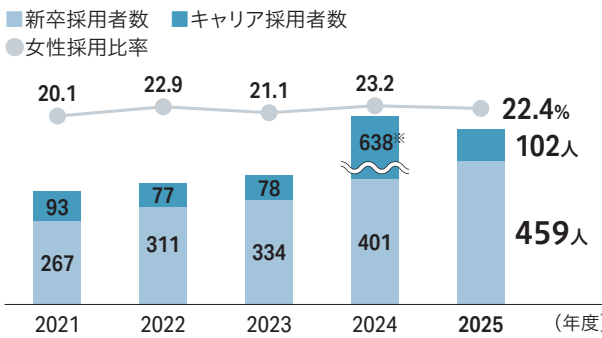
キャリア人材・シニア人材の活躍

鹿島では、成長領域における即戦力の確保や、社内にはない専門性・知見の導入を目的として、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、海外事業など事業戦略と連動する領域を中心に、多様な経験や専門性を有するキャリア人材の採用を推進しています。加えて、DX・AIをはじめとするデジタル分野における高度専門人材の獲得を通じて経営課題への対応強化を図っています。

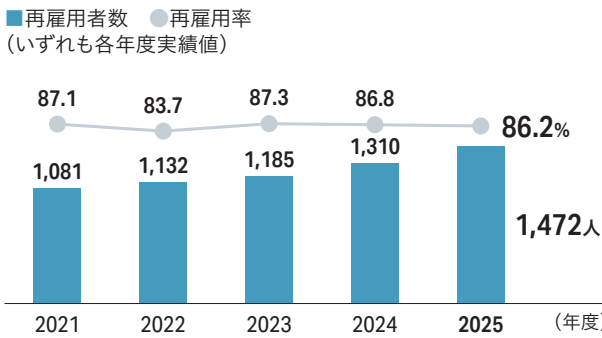
また、シニア人材については、重要ポジションの担い手としてだけでなく、次世代の育成、技術の継承を支える欠かせない存在と位置づけています。2024年に処遇を見直すとともに、短日数勤務・短時間勤務など柔軟な働き方を拡充し、再雇用率は8割超の高い水準を維持しています。

キャリア人材及びシニア人材は、新卒採用を中心とする人材構成を補完し、経験に裏打ちされた専門性・知見や技術の継承を担いながら、事業の継続性と変化対応力を支える重要な役割を果たしています。

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



人材開発・育成 挑戦・成長し続けられる環境の整備

基本的な考え方

鹿島は、人材育成を人的資本への中長期的な投資と捉え、社員一人ひとりの潜在力を最大限に引き出すとともに、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、プロジェクト推進や組織運営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。こうした考え方のもと、体系的な育成と自律的な学びの両立を重視しています。

当社の事業は高度な専門性と実務経験の蓄積を前提としており、専門性やマネジメント力の習得には時間を要します。このため、人材育成については、短期的な研修施策にとどまらず、現場力とマネジメント力を長期にわたり蓄積していくものと位置づけています。

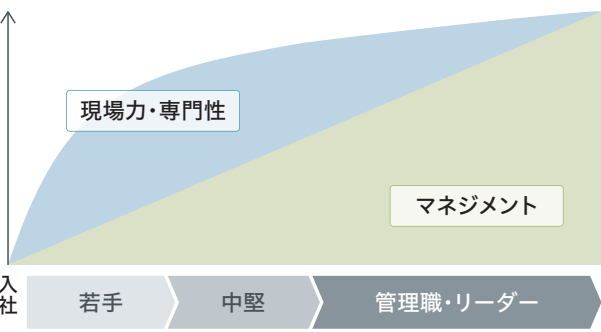
人材育成の体系と主要施策

新卒社員については、「入社後13年間」を重点育成期間と位置づけ、現場を中心としたOJTと配置ローテーション、職種別・年次別の集合研修(OFF-JT)を組み合わせることで、基礎的な知識・経験を着実に蓄積しています。

通常の海外赴任に加え、育成を主眼とした海外派遣・研修制度も拡充し、海外現地法人等でのタフ・アサインメントの機会を提供しています(2025年度派遣実績15人、過去10年累計118人)。こうした多様な経験を通じて、複雑なプロジェクトの完遂に求められる判断力や総合的なマネジメント力を段階的に育成しています。

また、管理職層に対しては、職位に応じた4階層の研修を年間約600人規模で実施し、マネジメントスキルの向上に加え、DE&Iやエンゲージメントへの理解を深めています。

教育・研修体系イメージ



自律的学習とデジタルスキルの習得

近年は、デジタル技術の活用力向上を人材育成の重要な柱と位置づけ、体系的な教育を推進しています。生成AIの活用については役員全員に研修を実施するとともに、社員には習熟度に応じ「知る」「使う」「使いこなす」「リードする」の4階層で、eラーニングから実践型研修まで自主的に学べるメニューを提供しています。あわせて「デジタル業務改善コンテスト」を通じて、各現場でのデータ活用や業務アプリ開発等による先進的な実践事例を全社展開し、挑戦をたたえる文化の醸成を図っています。これらの取り組みにより、建設分野の専門性とデジタル知識を融合し、現場における業務変革を自ら推進できる人材の育成を進めています。

今後に向けた課題

今後の人員構成の変化を見据えると、若手・中堅社員がより早期から専門性を発揮し、プロジェクト運営や組織マネジメントを担うことが求められます。そのため、社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、自ら学び続けることができる環境整備を進めるとともに、多様な経験機会や支援制度を通じて成長を後押しし、人材開発の更なる高度化を図っていきます。



「デジタル業務改善コンテスト」授賞式の様子

エンゲージメントの向上

能力発揮を支える働く環境・条件の整備

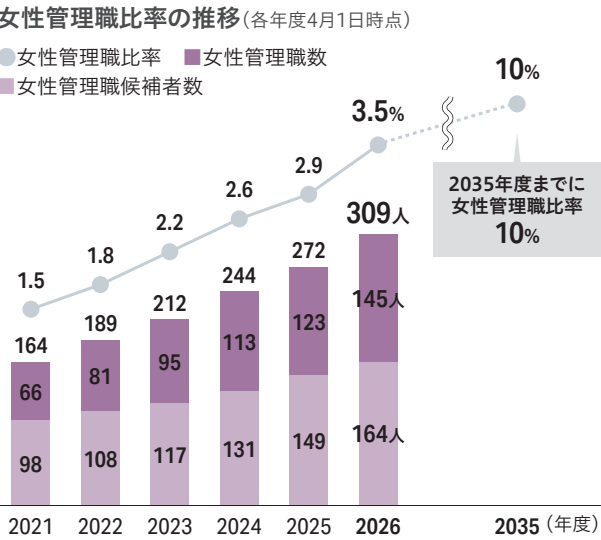
好循環の創出に向けて

鹿島では、多様な人材が能力を発揮し、主体的に挑戦し続けられる組織づくりを重要な経営課題と位置づけています。その実現に向け、DE&I、働き方改革、健康経営を相互に関連する取組みとして推進し、人と組織の持続的な成長を支えています。

DE&Iの推進

鹿島では、全員が能力を発揮できる職場づくりを目指し、DE&I施策を経営の重要課題として推進しています。多様な背景や価値観を持つ社員同士が互いに違いを認め合い、挑戦できる風土を醸成するため、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」を新設しました。2028年度までに総合職女性新卒採用比率を30%、2035年度までに女性管理職比率を10%、男性育児休業取得率を100%(うち30日以上取得割合50%)と、中長期の目標を引き上げたほか、差別や不公平の排除、障がい者雇用の促進などにも取り組み、多角的な視点から職場環境の改善を進めています。

当社では技術系社員が約7割を占めており、特に建設現場における女性技術者の活躍推進は重要な課題です。性別にかかわらず誰もが能力を最大限発揮できる職場環境づくりを進めるとともに、学生向けイベントや広報活動等を通じて建設業における多様なキャリアの魅力を発信し



ています。

また、約20年前から本格的に総合職新卒女性の採用を進めてきた結果、今後は女性管理職の増加が期待されています。キャリア研修やメンター制度等を通して成長を支援するとともに、多様な視点や価値観を経営や事業運営に取り入れることで、意思決定の質の向上と持続的な企業価値向上につなげていきます。

働き方改革の進捗状況

2024年度から建設業にも適用された時間外労働の上限規制への対応を契機として、「働き方改革推進委員会(委員長：社長)」を中心に「限られた時間のなかで成果を出す働き方」への転換を進めています。週休二日を前提とした工期設定、計画的な休暇取得の推進やデジタルを活用した業務改善の促進により、生産性の向上と多様な働き方の実現につなげています。これら施策を継続しながら、エンゲージメントの更なる向上と社員一人ひとりの成長実感の創出に取り組んでいます。これらの取組みは、単なる労働時間の適正化にとどまらず、現場オペレーションの高度化にも寄与しています。

健康経営の着実な推進

社員の心身の健康は、安定的なパフォーマンス発揮を支える重要な基盤と捉え、「鹿島グループ健康経営宣言」のもと健康増進に関する施策を継続的に展開。経済産業省「健康経営優良法人」に3年連続(通算7回目)認定されています。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、講話や面談を通じて遠隔地でも安心して働ける環境を整備しています。

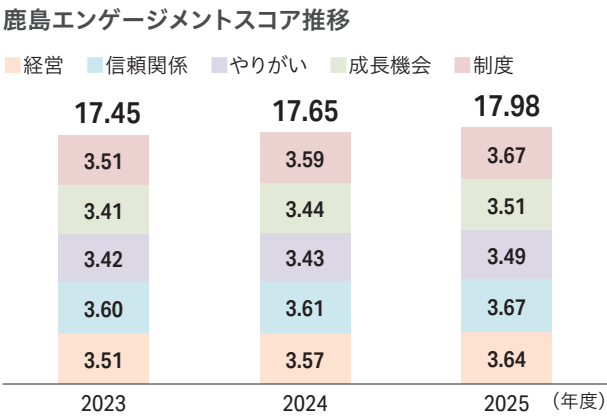
2026年度は社内イントラネットに「KAJIMA健康ガイド」を開設するとともに、外部動画サービスをグループ全体に導入。社員一人ひとりの健康リテラシー向上と行動変容の促進に取り組んでいます。あわせて「心の健康づくり計画」に基づき、メンタルヘルスや発達障がいの啓発、ハラスメント防止のeラーニング(2025年度グループ全体受講率：99.9%)などを展開しています。ストレスチェックでは「総合健康リスク」が80と、全国平均(100)を下回る良好な水準を維持しています。

エンゲージメントの測定と職場改善への活用

当社は社員満足度が高く、離職率も1%台と低水準ではありますが、持続的な成長にはエンゲージメントを継続的に高めていく必要があると認識し、2023年度にエンゲージメント向上を重要な指標として位置づけ、年1回のサーベイを開始しました。

サーベイの結果から「鹿島エンゲージメントスコア」(25点満点。「経営」「やりがい」「信頼関係」「成長機会」「制度」の5項目で構成)を算出し、前年度スコア比の向上をKPIとして設定しています。更に、2025年4月からは役員賞与の算定要素に本スコアを組み込み、経営と人材戦略をつなぐ指標として活用を進めています。

スコアは2023年度の調査開始以降、継続的に向上しており、2025年度は17.98(前年度17.65)となりました。5つの各項目は、いずれも前年度を上回っています。



サーベイの結果は組織の現状を定量把握するための指標として経営層・人事部門・各部署で共有され、各職場への好事例の展開や、課題のある組織の特定及び改善に活用することで、組織全体のパフォーマンス向上につなげています。

挑戦と活躍を支える処遇

社員一人ひとりが主体的に挑戦し、能力を発揮し続けるためには、働く環境の整備に加え、その成果や役割に応じた適切な処遇が重要です。当社では、個々の貢献を適切に捉え、それに報いることで、更なる挑戦と成長を後押しする好循環の創出を重視しています。

また、建設業を取巻く労働市場環境の変化や担い手不足の進行を踏まえ、人材の確保と定着を図る観点からも、処遇水準の充実に継続的に取り組んでいます。こうした取組みは、単に人材を惹きつけるためにとどまらず、長期にわたり組織としての生産性を維持・向上させるための重要な基盤となるものです。

更に、当社の事業は、多様な人材が協働しながら個別プロジェクトを完遂することで価値を創出する特性を有しています。このため、個人の成果に加え、チームとしての成果やプロセスも踏まえた納得感のある処遇の実現を通じて、組織全体としてのパフォーマンス向上につなげています。

こうした処遇のあり方を人的資本への投資の一環として位置づけ、エンゲージメントや定着の向上を通じて、生産性の改善や事業遂行力の強化につなげていきます。

Topics

社員寮リニューアルを通じた人的資本基盤の強化

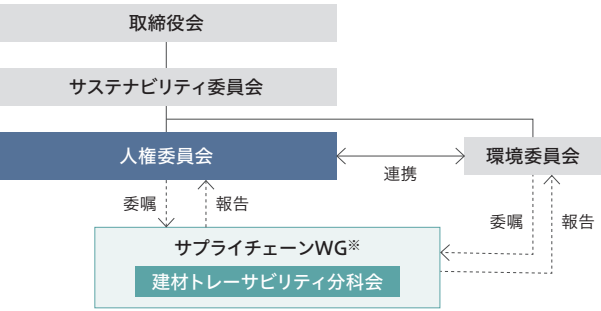
働く環境への投資の一環として、1990年代に整備した社員寮(東京都豊島区)の改修に着手し、2026年春に工事が完了しました。全室にバス・トイレ・洗面を設置するとともに、共用部の機能充実を図り、入寮者に加え、研修受講者や社宅居住社員・家族も利用可能な施設としています。これまで社宅内で試行していた託児施設も移設し、社員とその家族の安心を支える環境を整備しました。本施設は居住機能に加え、若手社員の成長や社員同士の交流を促す拠点としても位置づけています。これらの整備を通じて、社員の定着やエンゲージメントの向上、人材確保力の強化につなげていきます。今後は他の寮についても段階的に改修を進めていきます。

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



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

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

	2024年度	2025年度	2026年度
鹿島グループ	サプライチェーン行動ガイドライン解説書公開	調達基本方針の検討、カスタマーハラスメント基本方針策定	調達基本方針策定・公開 サプライチェーン行動ガイドライン・解説書見直し
	鹿島グループにおける人権デュー・ディリジェンスの実施、フィードバック	鹿島建設における人権デュー・ディリジェンスの実施、フィードバック	
		人権方針の周知、啓蒙、研修内容の見直し、研修内容の理解度・実践度確認	
			救済窓口の整理
サプライチェーン	サプライチェーン行動ガイドラインの周知・啓蒙		
		協力会社向け教育コンテンツ作成	
	ガイドラインセルフチェックアンケート実施、フィードバック	ガイドラインセルフチェックアンケート見直し	ガイドラインセルフチェックアンケート実施、フィードバック
	ハイレスク建材抽出	建材トレーサビリティ調査の実施	建材トレーサビリティ調査の実施
	取組み状況・結果の情報開示		

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得ながら、鹿島単体、国内外グループ会社、鹿島単体サプライチェーンの人権デュー・ディリジェンスを定期的に実施しています。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、取組みを継続しています。

2025年度は、鹿島単体を対象に、2度目となる調査を行い、マネジメント体制、人権リスクへの対応、環境・倫理の3つを軸に、根拠となる社内規定の確認等を行いました。社内規定・ルールについては確実に整備されている一方で、いくつかの人権課題が見受けられたため、改善に向けた対応を継続しています。

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。

サプライチェーンとの協働

鹿島グループは、国内外において、建設や不動産開発を中心とした事業を展開しており、多様なサプライチェーンとの関係性構築が不可欠です。2026年7月に、「鹿島グループ調達基本方針」を新設し、鹿島グループ全体で環境や社会に配慮した調達活動を推進しています。

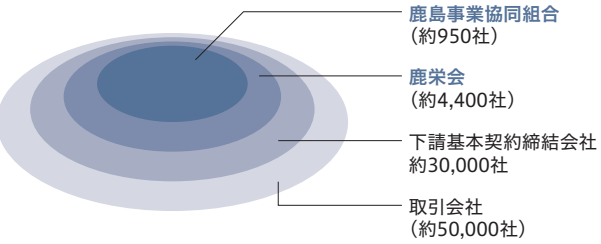
また、2020年に先んじて「鹿島グループサプライチェーン行動ガイドライン」を定め、法令の遵守、人権の尊重、環境への配慮、品質の確保等への取組みに関して、サプライチェーンを構成する全世界の取引先の皆様と共有し、遵守・尊重・励行をお願いしています。▶P.72

協力会社とのパートナーシップ構築

鹿島のサプライチェーンでは、国内建設事業において専門工事を担う「協力会社」は重要なパートナーです。

各建設現場では協力会社とともに、建物や構造物の完成に向けて、安全衛生、環境、品質を確保してプロジェクトを進めています。

また、協力会社組織として、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」を設けています。鹿島と協力会社が一体となって、国内建設事業を遂行できるように強固なパートナーシップを結んでいます。



協力会社とともに「魅力ある建設業」を追求し、建設技能者の働き方改革や、労働環境の整備等を推進しています。鹿島では、当社の現場で働く建設技能者を対象に、労務賃金アンケートを実施し、その結果はサステナビリティ委員会にて報告しています。

サプライチェーン行動ガイドラインに関する調査

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しました。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するとともに、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関して、遵守・尊重・励行を求めています。

2022年以来、隔年で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してセルフチェックアンケートを実施しています。2026年度も前回同様に鹿島事業協同組合の組合員を対象に実施し、71.7%に回答いただきました。

今後、回答企業にフィードバックするとともに、取引先の取組み促進に向けて調査先との対話を行い、ガイドラインへの理解の深化と調査の実効性を高めるべく取組みを進めます。

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年度に、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」を設け、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、過去3年間の発注実績上位企業を対象に、当社で使用する建材のうち型枠材・木材(木工事及び木製建具)・石材の3品目について、原料の採掘・伐採から現場に届くまでの商流に存在する企業情報(企業名、所在国、エリア等の情報)及び認証の有無(型枠材と木材のみ)をヒアリング、及びアンケート形式で調査しました。

本調査を継続的に実施し、サプライチェーンのパートナーの皆様とともに、解決すべき課題を抽出するとともに、人権・環境等への取組みを進めていきます。

▶ アンケート結果
<https://www.kajima.co.jp/partner/kenzai/>

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。

重層下請構造の改革

建設業の下請構造は、長年にわたり重層化傾向にあります。鹿島では「安全・品質管理等の徹底」「技能者の処遇改善」「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。この取組みにより、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。着手した2021年度から二次下請以内の施工体制達成率は70%超を維持しており、着実に重層二次化の取組みが根づいてきています。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 (%)				
	土木+建築	土木	建築	うち設備*
2024年1月	77.2	94.0	71.4	44.9(97.5)
2025年1月	74.2	92.2	65.9	38.8(89.4)
2026年1月	72.3	91.4	64.3	34.0(88.3)

*カッコ内は設備三次下請以内の施工体制達成率

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」を開講しており、そのなかに優秀な職長「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、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か月間鹿島に出向して先端技術・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91人、マネジメントコース16人の計107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15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もカレッジで習得・構築した知識と人脈を活かして自社を牽引しており、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

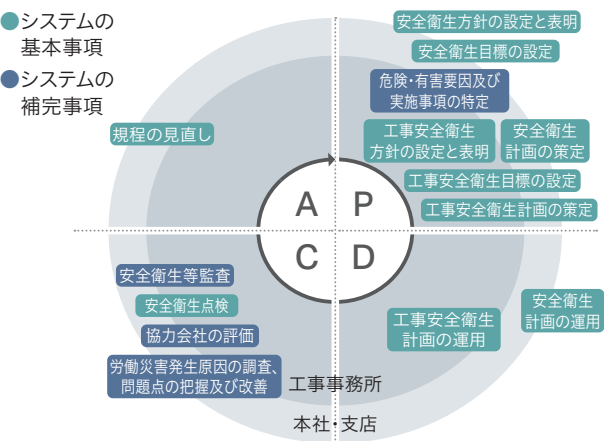
2024年度に新設した本制度は、鹿島事業協同組合と鹿栄会の会員を対象に、技術者・技能者の確保・育成に有効な活動に対し、当社が活動経費の助成(50%まで最大200万円)などを通じサポートするものです。2026年度は14件の取組みを選定しました。

「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。

安全を実現する仕組みと2025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。



2025年度は、国内工事において46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0.52、休業1日以上については1.13となりました。「決心せよ! 今日一日の無災害 ひとつひとつ心を含めたものづくり」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)		
度数率	休業4日以上	2023	2024	2025
	休業1日以上	0.91	0.74	0.52
災害件数		83	63	46
延べ労働時間	100万時間	91.26	85.49	88.24
死亡者数	単体(国内)	0	3	2
	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	2

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

イレギュラー作業時の災害防止活動の強化

現場では、当初の計画どおりに実施できないイレギュラーな作業が発生することがあります。こうした状況をイレギュラーとして認識せず、十分な対策を講じないまま実施すると、災害・事故につながるリスクが高まります。

鹿島では、これまでもイレギュラーな作業に対して手順の見直しなどの対策を講じることで、災害防止に努めてきました。さらに、イレギュラー作業時の災害・事故の撲滅に向け、これらの取組みを一層強化した「Stop&Checkミーティング活動(SC活動)」を、2025年度から推進しています。SC活動では、イレギュラーに気づいた段階でいったん作業を止め、手順を確認し、関係者で対応を共有・検討することを徹底しています。あわせて、「イレギュラーをイレギュラーとして認識する」ことを最も重要なポイントと位置づけ、具体的な場面を示しながら注意喚起を行っています。これにより現場での「気づき」を促し、対策の確実な実行につなげています。

技能者が適切に見直された手順を十分に理解したうえで作業を行えるよう調整を徹底することで、安全性の一層の向上を図り、災害・事故の撲滅を目指します。

移動式安全体感訓練施設の運用

当社では、中型トラックに訓練装置を搭載した移動式安全体感施設「Kajima Safety Caravan」を活用し、全国各地の現場で働く技能者を中心に訓練を実施しています。

この車両には、墜落、機械への巻き込まれなど、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、これらの訓練を通じて、現場で働くすべての方々の安全意識と危険感受性の向上を図っています。

受講者からは「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の重要性を認識した」などと好評を得ており、確かな手応えを感じています。

2024年7月の運用開始から2026年3月までに、危険体感訓練を66会場で93回実施しました。今後も引続きこの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。巻き込まれ体感訓練を受ける技能者(写真右)

鹿島環境ビジョン2050plus

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ます。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、顧客や社会と協力して取り組む意

思と、2050年の先を見据えた永续性を「plus」に込めました。「脱炭素」「資源循環」「自然再興」の3分野が相互に関連しあうことを認識し、グループの目標や行動計画を再構築しました。次期中期経営計画にあわせ、環境ビジョンの見直しも検討しています。

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

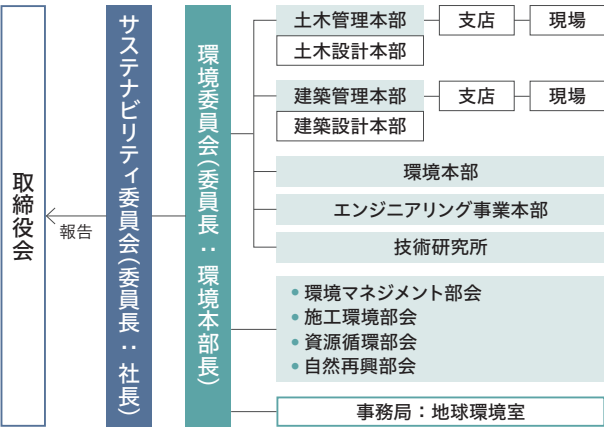
	脱炭素	資源循環	自然再興
2050 年度 目標	カーボンニュートラルの実現 鹿島グループの温室効果ガス排出量 (スコープ1,2,3)実質ゼロ	サーキュラーエコノミー (再資源化率100%)の実現 良質なインフラ資産を基盤に サステナブルな資源で更新	ネイチャーポジティブの実現 サプライチェーン全体で 自然再興に取り組み、 生態系サービスを持続的に享受できる 社会を実現する
2030 年度 目標	■ 排出量(2021年度比) スコープ1,2 ▲42% スコープ3 ▲25% ・電力グリーン化 100% ・バイオ燃料転換率 65% ** ・低炭素コンクリート使用 40% ** ・電炉鋼鉄骨使用 20% ** ・ZEB水準 100%実現 **	■ 主要資材における 再生材利用率 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 再生材利用率 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 *

2025年度まとめ

2025年度は中期経営計画(2024～2026)の2年目でした。
脱炭素では鹿島グループのスコープ1, 2(自社排出量)は39.5万t-CO₂と前年度から減少しました。単体での大規模工事における燃料多消費工程がピークアウトしたためとみえています。スコープ1, 2における削減策の効果は▲5.7万t-CO₂でした。スコープ3(サプライチェーン上流／下流排出量)は1,442万t-CO₂、スコープ1, 2, 3(サプライチェーン全体排出量)も1,481.4万t-CO₂と、いずれも微増しました。
資源循環では、主要資材での再生材使用率は36%、再資源化等率は96.6%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5件となりました。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。

環境マネジメントシステム体制
鹿島(単体)はISO14001を取得しています。環境委員会のもと、部署横断の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部会で対応しています。

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/index.html>



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/tcfd/>

ガバナンス	・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	・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なら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℃シナリオ、4℃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	・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	・CO ₂ 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。

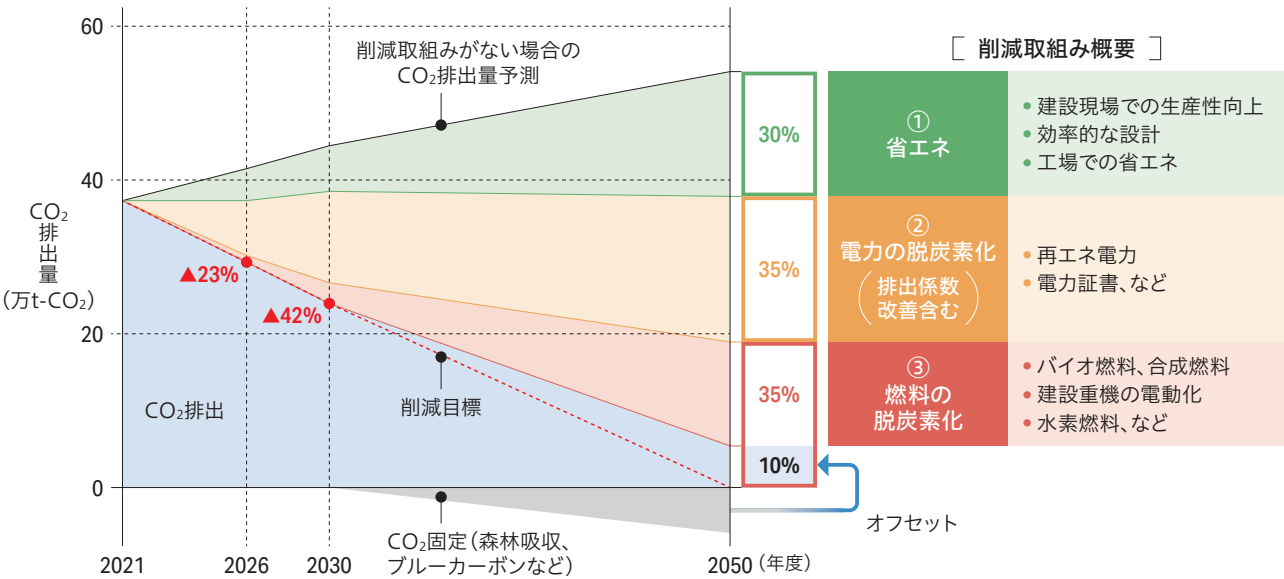
リスクと機会、対応策及び2025年度の代表的な取組み事例

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	2025年度の代表的な取組み事例
		1.5℃シナリオ	4℃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	← バイオ燃料使用拡大に向けた取組み ▶P.85
		増税による建設市場縮小	-	② 低炭素建材の開発、導入促進	← 低炭素コンクリート、低炭素鋼材の拡大 ▶P.86
		CO ₂ 排出枠による事業の制限	-	③ 再生可能エネルギー電力の確保	← V-PPAを契約 ▶P.85
	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	← 原子力関連工事を支える技術力・人材基盤の強化 ▶P.63
物理リスク	慢性	再生可能エネルギー関連需要増加	++	② 再生可能エネルギー施設の設計・施工技術開発	← ZEB設計の拡大 ▶P.86
		ZEB市場拡大	++	③ ZEBの事業性・快適性の追求	
		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 ⁺ CSEL [®] (クワッドアクセル)による生産性向上と技能継承 ▶P.18
	急性	防災・減災、国土強靱化	++	① 防災・減災、BCPIに関連する技術開発の推進	← 制震技術、水災害トータルエンジニアリングサービス
物理リスク	急性	災害危険エリアからの移転	-	② 独自の知見を加えたハザードマップの整備・活用	
			- +	③ 国土強靱化、建物・構造物強靱化に資する工事の施工	

脱炭素 | カーボンニュートラルを目指して | 自社排出(スコープ1, 2)

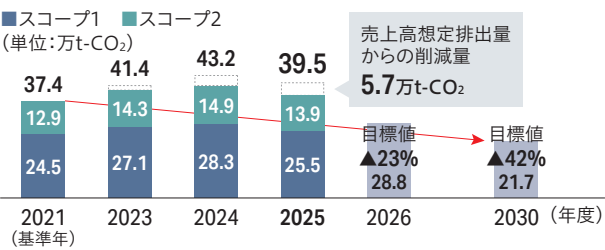
スコープ1, 2削減のロードマップ



スコープ1, 2と削減取組み

2025年度鹿島グループのスコープ1, 2排出量は39.5万t-CO₂となりました。2025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▲5.7万t-CO₂となり、順調に増加しています。今後も引き続き、次に示す削減策を実施します。

鹿島グループのスコープ1, 2 CO₂排出量



2025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	4.3万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	1.4万t-CO ₂
③燃料の脱炭素化	●バイオ燃料 ●合成燃料(予定) ●建設重機の電動化(予定) ●水素燃料など(予定)	0.02万t-CO ₂
合計		5.7万t-CO ₂

【①省エネ】工期短縮や材料削減といった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。

【②電力の脱炭素化】2025年度は日本国内において、国内年間電力使用量の約20%相当のV-PPA^{※1}を契約、さらに本社周辺オフィスのグリーン電力メニュー採用を拡大しました。今後は自社保有再エネ施設を増やしその環境価値の利用を進め、電力証書の購入も検討しつつ、将来の再エネ需給や法制度を念頭に置きながら、適切な分散調達を検討します。海外は、電力使用量の多いインドネシアにて日系企業から電力証書を購入しました。国内外あわせて2030年度グリーン化100%の着実な達成を図ります。

【③燃料の脱炭素化】2025年度は軽油代替燃料であるB5^{※2}、GTL^{※3}、RD^{※4}を計1,400kLを使用し、供給者や配送者などの商流、価格、供給範囲、実用性などの情報を蓄積しました。軽油代替燃料はまだ高額で供給量にも限りがあるため、当社では電力の脱炭素化を先行することとしました。燃料については、26年度からRDの大規模試行を開始するほか、合成燃料や水素燃料、建設重機の電動化といった新たな可能性を幅広く捉え、最新動向を把握しながら、徐々に化石燃料使用量を削減させ、将来の軽油代替燃料の本格的導入に備えます。また、2050年を見据え、軽油代替燃料の製造にも前向きに挑戦する方針です。

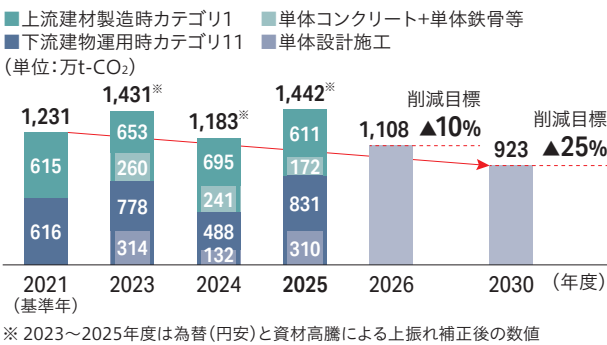
※1 バーチャルPPA。物理的な電力を直接受け取るのではなく、再生可能エネルギー由来の環境価値のみを長期購入する仕組み
※2 バイオ燃料5%混合軽油 ※3 天然ガス由来燃料
※4 廃食油等由来の再生可能ディーゼル燃料

サプライチェーン排出(スコープ3)

スコープ3と削減取組み

2025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1,442万t-CO₂となりました。

スコープ3(サプライチェーン上流/下流)CO₂排出量



建材製造時CO₂(カテゴリ1)の削減

スコープ3カテゴリ1は当社が当該年度に購入した建材の製造時CO₂が大半を占めています。

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。2030年度までにコンクリート/セメントで約40%の低炭素製品、鉄骨で20%の電炉鋼製品の使用を目標としており、2025年度はコンクリート/セメントの低炭素製品使用が約9%、電炉鋼製品使用は約33%でした。

建築工事においては設計施工案件にて、設計段階の低炭素コンクリート、電炉鋼鉄骨の採用目標を設定しています。これらの低炭素建材使用には、特別な設計や施工が必要となる場合もあり、資材調達での課題とあわせ、必ずしもすべての工事には適用できませんが、発注者の理解を得ることで採用例は増えつつあります。

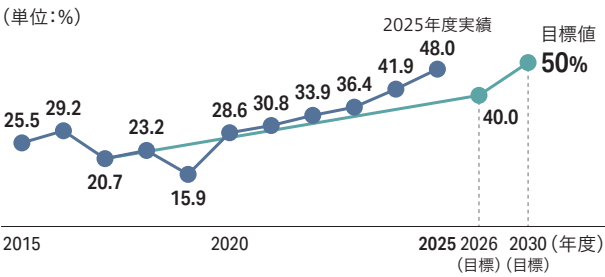
新たな潮流として、2028年度から施行される建築物のライフサイクルカーボン評価制度があります。5,000㎡以上の事務所を建築するにあたり、建築主にライフサイクルカーボンの評価結果の届出が義務化されるものです。脱炭素化の促進に向け、設計及び施工中の案件において、当社が開発した「Carbon Foot Scope[®]」にてライフサイクルカーボンの評価を行い、低炭素建材や低炭素施工の提案もすでに始まっています。

建物運用時CO₂(カテゴリ11)の削減

スコープ3カテゴリ11は当社が建設し、当該年度に竣工した建物が将来60年間にわたって使用するエネルギーから排出されるCO₂(竣工案件すべての合計)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%削減を目標として取り組んでいます。2025年度に着工した建物の実績値は48.0%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



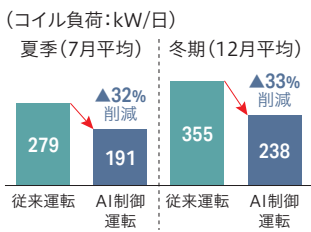
エッジコンピュータでビルをスマート化。空調エネルギーを約3割削減

エッジコンピューティング技術を活用し、オフィスビル等に設置される空調機等の設備機器をAIで自動制御するシステム「K-BOX[™]」を開発しました。小型エッジコンピュータを一般的な設備機器に外付けするだけで、簡易かつ低コストでビルをスマート化できます。気象情報サービスと連携し、天候の変化に応じた制御も可能です。また、新築だけでなく既設建物にも対応します。

このシステムを都内自社施設の空調機制御の一部に試適用したところ、建物利用者が快適と感じる範囲を逸脱せず、従来の運転時(2024年実績)と比較して、空調機のエネルギー消費量を夏期で32%、冬期で33%削減できました(中間期は28%)。

鹿島は、スマートビルの普及促進を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

空調機のエネルギー消費量の比較



資源循環 サークュラーエコノミーに向けて

KPIと目標、ロードマップ

2025年度実績		KPIと目標		
再生材使用率 36% 建設廃棄物 再資源化等率 96.6%		2026年度 再生材使用率※1 40% 建設廃棄物再資源化等率※2 97%	2030年度 再生材使用率 60% 建設廃棄物再資源化等率 99%	2050年度 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 100%
ロードマップ	設計／調達	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)		
	施工	廃棄物の発生抑制		
		建設廃棄物の分別／回収		
		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
		サイクラーエコノミー実現		

※1 再生材利用率＝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

鹿島はサーキュラーエコノミー移行に向けて、最終処分量の更なる削減、天然資源の効率的な利用と循環を推進します。環境ビジョン2050plusでは再生材使用を目標とし、使用量が多いコンクリート、鉄骨についてそれぞれ再生材を用いた自社開発の低炭素コンクリート、電炉鋼鉄骨の使用を顧客に提案していきます。また、建設廃棄物について再資源化等率をKPIとし、分別の徹底とともにプラスチックなどの再資源化を推進します。2025年度は再生材利用率が36%、再資源化等率が96.6%でした。

建設系廃プラスチックのリサイクルが着実に進展

建設現場から排出される廃プラスチックは素材が多様多様なうえ汚れ・付着物が多いため、大半が熱回収や焼却、埋立処理されています。鹿島は、廃プラスチックから現場で使える製品(土のう袋、バリケード等)へのマテリアルリサイクルに取り組んでできました(2025年統合報告書で紹介)。

2025年には、ナフサの代替としても期待が高く汎用性の高い再生油を、建設系廃プラからケミカルリサイクルして製造する取組みを環境省「令和7年度プラスチック資源循環に関する先進的実装モデル形成支援事業」として5社※と協働で行いました。今回の実験では素材や製品別にグループ分けを行い廃プラスチックの35%が油化でき、立地や規模等の前提条件次第では、現状の産廃処理同等コストで実施できる見通しを得ました。CO₂排出量も

通常の処理に比べて15%程度削減できることも確認できました。

Topics

大阪・関西万博からGREEN×EXPO 2027に引き継がれるレガシー

鹿島は2027年3月から神奈川県横浜市で開催される国際園芸博覧会「GREEN×EXPO 2027」に、大阪・関西万博の大屋根リングの木材をリユースし施工する高さ60mのKAJIMA TREEを出展します。大阪・関西万博のレガシーが「GREEN×EXPO 2027」に引き継がれます。同博覧会は、米軍から返還された広大な土地のうち約100haを会場とするもので、KAJIMA TREEは、鹿島出展エリアのみならず会場全体のランドマークとして注目されています。鹿島は、大屋根リングのリユース材に強度試験や加工技術を施し再び構造材として活用します。構造には鹿島が独自に開発した新技術である木材と鋼製の制震装置(ダンパ)を組み合わせた「組木制震システム」を採用、資源循環と耐震性能を掛け合わせた技術が、大屋根リング解体木材のリユースを可能にしています。この他鹿島出展エリアには、同じく大阪・関西万博で使用した舗装ブロック、鹿島の旧横浜支店の躯体解体材基礎コンクリートなど、鹿島環境ビジョン2050plusを具現化したサーキュラーエコノミーの時代にふさわしいリユース事例の数々が計画されています。



※ (株)竹中工務店、NIPPON EXPRESSホールディングス(株)、(株)リファインパースグループ、(株)あおぞら、三菱ケミカル(株)

自然再興 ネイチャーポジティブを目指して

KPIと目標、ロードマップ

2025年度実績		KPIと目標		
顧客・社会へのNbS提供(環境認証等取得)件数 5件/年		2026年度 顧客・社会へのNbS提供(環境認証等取得)件数 10件/年	2030年度 顧客・社会へのNbS提供(環境認証等取得)件数 累計100件	2050年度 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
		2026	2030	2050
ロードマップ	設計での生物多様性等の提案(環境認証等)			ポジティブ増加の取組みの更なる拡充
	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			
	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			

建設事業／開発事業は、現地の自然環境を大きく改変します。鹿島の事業活動のみならずサプライチェーンにおいても建設資材の採掘や廃棄物処分など影響が大きいため、自然再興への取組みは重要と考えています。鹿島環境ビジョン2050plusでは自然再興に関する目標として、顧客・社会へのNbS提供実績を掲げ、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。森林の持つ機能を活用するため、米国の森林ファンドに参加し、森林管理ノウハウの習得を進めています。2025年度のNbS実績は5件となり目標には届きませんでした。また、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」では、環境事故につながる重大な法違反や環境影響はありませんでした。

TNFDレポートを公開

鹿島は、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の最終提言v1.0版に基づき、2025年度に分析を行いました(概要は▶P.89)。分析結果を受け、新規現場の自然関連

2025年度 NbS提供実績

	件名	認証、受賞
1	日影山山林・ボナリ山林(社有林)	自然共生サイト(新法)
2	あてま高原ベルナティオ	自然共生サイト(新法)
3	芝御成門タワー	JHEP Aランク
4	藻場再生(神奈川県葉山町)	Jブルークレジット®
5	十日町三ヶ村地区における棚田再生	令和6年度土木学会賞環境賞・IIグループ

リスクを可視化するための評価手法の開発に着手しました。

また水リスクについては、鹿島の分析結果では優先課題ではなかったものの社会的関心が高いため、主要な事業活動拠点(建設現場、自社オフィス、自社開発物件)での分析結果をウェブサイト※(サステナビリティ→環境→水資源)に開示しました。今後は、分析評価の拡大やモニタリングなどの追加措置を検討しています。

※ <https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/water/>

Topics

社有林発のコミュニケーション

鹿島グループは全国49か所、約5,500haの社有林を保有し、適切な維持管理を行っています。社有林の木材をKX-FOREST鹿島軽井沢保養所や、建設中の東北支店ビルなどで使用(予定)の他、様々なコミュニケーションでも社有林が活用されています。テレビCM「KAJIMAはつくる 尺別森林」篇では、手入れされた森林を自律飛行型ドローンによって計測する様子を紹介しました。2026年7月には、北海道尺別山林のナラ、タモ材を使用したIDカードケースを鹿島社員組合が作成、組合員に配布しました。今後は、生物多様性学習など社有林を使った環境プログラムを構築していきます。



▶ 鹿島のテレビCMライブラリ

自然資本・生物多様性：TNFDに基づく情報開示と具体的対応

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、TNFD β 版フレームワーク(v0.4)に従い、自社の直接事業と主要建設資材であるセメントのサプライチェーンについて、自然関連リスクと機会の特定・評価と対応検討を試行しました。2026年3月には、TNFD最終提言(v1.0)に基づき、自社事業の自然関連の依存とインパクト、リスクと機会を明らかにするとともに、事業戦略に反映すべく、対応検討を行ったうえで、指標・目標を開示しています。

一般要件

マテリアリティの適用	TNFD開示においては、「自然資本が事業活動に与える影響(財務マテリアリティ)」に加えて、「事業活動が自然資本に与える影響(インパクトマテリアリティ)」に着目するダブルマテリアリティを採用します。
開示のスコープ	本開示では、海外を含む「建設事業」「不動産開発事業」と、「アスファルト合材製造事業(国内)」の3事業のサプライチェーン上流、直接操業、下流を対象として選定しました。
自然関連課題がある地域	「建設事業」「不動産開発事業」「アスファルト合材製造事業(国内)」から代表的な拠点として国内外282か所を分析対象に選定しました。

※詳細はTNFDレポートを参照 https://www.kajima.co.jp/sustainability/environment/tnfd/pdf/tnfd_report.pdf

ガバナンス	環境マネジメントシステムを運用し、自然関連課題を含む地球環境への対応を重要な経営課題と位置づけ、環境関連の重要方針や施策はサステナビリティ委員会にて審議・決定しています。
戦略	● 影響度「大」となった、最も対応優先度の高い項目(下表参照)は「環境ビジョン2050plus」における目標・対応計画で対応を網羅できている、その妥当性を確認しました。 ● 影響度「中」のバリューチェーン上流の原料調達リスク等は定性的な対応策を設定したうえで、今後、具体的な追加措置を検討し、必要に応じて目標を設定していきます。
リスクと影響の管理	環境に関するリスクと影響は社内関連部署が組織横断的に評価し、環境委員会にて審議・決定しています。部門の著しい環境側面と法的要求事項を考慮して、部門の環境目標と実施計画を決定します。各部門は目標展開と運用管理を実施し、結果のレビューを行い、環境目標と実施計画へ反映することで、PDCAのサイクルを回しています。
指標と目標	TNFDレポートにおいてTNFD提言のグローバルコアメトリック指標に対応する鹿島の目標と実績を開示しています。一部、請負業である建設業では数値目標の設定が困難な指標については、指標のあり方を含め、今後検討を進めます。

リスクと機会(LEAPアプローチ分析結果の抜粋)

下表は、最も優先度の高い影響度「大」の項目と、影響度「中」のうち現状対応が不足している項目

バリューチェーン	生態系サービスへの依存／インパクト	リスク／機会	リスク／機会の内容	影響度
直接	土地利用、固形廃棄物の発生、有害な土壌・水質汚染物質の排出等	リスク(移行)	施主や顧客・取引先の要求水準(建設資材のトレーサビリティや自然へのインパクトに関する透明性など)の高まりに対応できない場合、 受注機会喪失	大
直接	土地利用	リスク(移行)	グリーンインフラ技術や自然を基盤とした解決策(NbS)への技術的な対応ができない場合、 受注機会喪失/売上減少	大
直接	土地利用	機会	グリーンインフラ技術や自然を基盤とした解決策(NbS)への需要が高まることで、関連する案件の 受注機会増加	大
直接	固形廃棄物の発生	リスク(移行)	建設リサイクルの高度化や長寿命化への建設工事への技術的な対応ができない場合、 受注機会喪失/売上減少	大
直接	固形廃棄物の発生	リスク(移行)	資源循環に関する規制強化(再生材使用義務化や廃棄物の高リサイクル率など)に伴い、 設計・調達における対応コスト増加	大
直接	固形廃棄物の発生	機会	建設リサイクルの高度化や長寿命化技術を用いた案件の 受注機会増加	大
直接	有害な土壌・水質汚染物質の排出	機会	土壌/水質汚染対策の規制強化により、汚染対策や土壌・水質浄化などの 売上/利益増加	大
直接	バイオマス供給(木材)	機会	カーボンニュートラルの要求の高まりなど、木造建築の需要増加による木造建築の 受注機会増加	大
上流	その他資源(鉱物資源:鉄、セメント、生コンクリート)	リスク(移行)	生物多様性上重要な地域をターゲットとした保護地域の指定や森林破壊防止による開発制限の拡大による 調達コスト増加 持続可能な採掘活動のための生態系サービス損失の回復等の補償費用が発生し、 価格転嫁され、調達コスト増加	中
上流	その他資源(同上)	リスク(移行)	水ストレス地域における水資源の需給/バランス低下に伴い、水使用における規制が強化されることにより、上流工程の製造工場における対応コスト増加が 価格転嫁され、調達コスト増加	中
上流	その他資源(同上)	リスク(移行)	社会環境への影響(汚染、地域住民への健康被害など)や環境関連の法規制への違反が非難された上流工程(鉱山/採石場/製造工場)から調達していることによる 評判低下	中
直接	外来種の導入	リスク(移行)	資材の運搬に伴う外来種の侵入が生態系に悪影響を与えることによる 評判低下	中

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、品質及びリス

クの管理を徹底しています。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、施工後に得られた情報のフィードバックを実施することで、リスクの管理を前倒しし、課題の早期解決を図っています。なお、工事監理業務においては、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事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与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

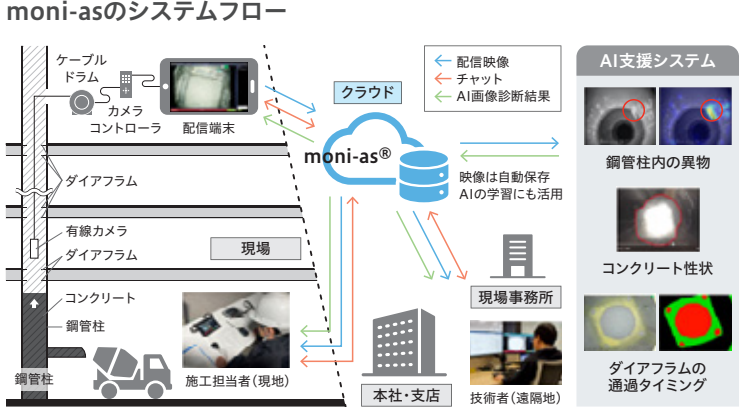
AIを活用した確実な品質確保の実現

建設現場における品質管理では、KTMSに基づき、現場社員が施工状況を直接確認する日常的な管理が基本です。一方で、変化する現場環境のなかでは、人に起因するミスをいかに早期に発見しフォローするかも重要な課題となっています。鹿島では、その対応策として遠隔管理やAI技術の活用を進めています。

その一例が、CFT構造における鋼管柱内へのコンクリート充填作業の品質確保です。従来は目視確認や記録に多くの時間と手間を要していましたが、自社開発のコンクリート充填監視システム「moni-as」を基盤に、さくらインターネット(株)と連携して作業状況を遠隔で可視化しました。さらに、(株)Ridge-iと連携し、施工映像から異常の兆候をAIが検知する機能を追加しています。これにより、本社と現場が連携しながら離れた場所でも施工状況を確認でき、異常の早期発見と確実な品質確保を実現しています。

今後も遠隔管理やAI技術の活用範囲を広げ、お客様により安心いただける品質確保につなげていきます。

moni-asのシステムフロー



AI支援システム

- 鋼管柱内の異物
- コンクリート性状
- ダイヤフラムの通過タイミング

社外取締役鼎談



社外取締役
安田 結子
人事委員会委員
報酬等委員会委員

社外取締役
斎藤 保
人事委員会委員長
報酬等委員会委員長

社外取締役
飯島 彰己
人事委員会委員
報酬等委員会委員

人事委員会及び報酬等委員会の委員長を務める斎藤取締役と、両委員会の委員である飯島取締役、安田取締役が、桐生新社長への期待、ガバナンス強化の方向性、持続的成長に向けた今後の課題などをテーマに鼎談しました。

鹿島への印象と、その変化

安田 取締役役に就任して1年が経ち、非常に事業の幅が広く、奥も深いと感じています。道路や鉄道などのインフラ、半導体生産施設、エネルギー関連施設、防衛など、多岐にわたる領域を担っていることに驚きました。昨年は横浜環状南線公田笠間トンネル(神奈川県横浜市)と新名神高速道路(京都府)の現場を見学し、社員と対話することもできました。皆さんが鹿島に強い愛着を持ち、一員であることを心から誇りに思っている、その様子を随所で感じました。また、「KAJIMA彫刻コンクール」の受賞作品を鑑賞する機会があり、経済価値にとどまらず、芸術・文化にも貢献しているところに、企業としての豊かさを感じています。

飯島 就任当時から、社内に根づいた「進取の精神」に加えて、安全と環境と品質、そして技術にこだわり徹底的に追求する姿勢を持つ会社、というイメージを持っておりました。国内の現場に加え、技術研究所や台湾の現場を見学する機会を通じてさらに感じたのは、社員が「企業価値を高めたい」という強い意識を持っていることです。「この技術を他の現場にどう活かすか」「AI・DX・人材育成をどう企業価値向上につなげるか」、そうした声を社員の方から聞く機会が非常に増えました。

斎藤 鹿島には誠実で親しみやすい人が多く、そうした企業風土がお客様との信頼関係の構築につながっていると思います。お客様から寄せられる信頼の大きさは、以前にも増して強くなっていると感じます。特命案件が多いことがその表れだと考えていますが、そこに免震・制震などの高い技術力の裏付けがあることも特徴です。建設業の大きな課題である人手不足に対しては、自動化施工システム「A⁴CSEL®(クワッドアクセル)」の展開などを通じて生産性の向上に取り組んでいます。また、設計業務にAIを取り入れるなど、時代の流れに沿って進化している。これが、この数年での鹿島の変化ではないでしょうか。

鹿島の「人と技術」、海外展開

飯島 台湾で見学したトンネル工事を支えていたのは、現地に根ざした人材です。若手のうちに海外勤務を経験した社員が、一度国内の現場で経験を積み、再び海外勤務に派遣される、という人材育成の仕組みが成果として表れていると思います。同時に、3D画像を活用した施工管理や、熟練工の暗黙知をデジタル技術で形式知に変換して次世代に継承するといった取組みも進んでおり、感心しました。また、中堅・若手の女性社員との懇談会では、資格取得などの自己研鑽を通じて、「自身の成長で企業価値を高めた

い」という強い意欲と高い志を、参加した皆さんが持っていたのが印象的でした。

社員一人ひとりの成長が会社の技術を磨き、その技術の継承が次世代の人材を育てる。この「人が技術を磨き、技術が人を育てる」好循環が、単なる技術の伝承ではなく、技術の進化という形になっていると評価しています。

安田 鹿島の社員の技術力、そして仕事に対する責任感、他社にないものであり、それがお客様からの信頼につながっていると感じます。そして、飯島取締役のおっしゃるとおり、意欲のある優秀な女性社員が揃っているので、丁寧に育成してほしいと思います。DE&I推進委員会の発足後、総合職女性新卒採用比率や女性管理職比率、男性育休取得率といったKPIを早いペースで定め、柔軟な働き方、キャリア形成支援、育休取得の促進など細やかな施策を打っている点は評価しています。鹿島の仕事は、多くの人と関わり合いながらつくり上げていくものなので、仕事を通じて人が育つ局面が非常に多いと感じています。女性を含め現場の社員が成長し、活躍していく姿を見届けたいと考えています。

斎藤 海外事業を強化しているなかで、鹿島がやや消極的と映るのが海外土木事業です。インフラの老朽化は日本だけではなく、欧州や米国でも相当進んでいるので、これからの更新需要が見込まれています。過去の苦い経験があつて踏み切れない部分もあるかもしれませんが、有望かつ取り組みやすい地域から始めるべきだと考えています。



安田 海外は事業のみならず、人材育成の場としても重要です。日本と異なる環境を経験することは若手の成長に向けた試練になりますし、マネジメントの経験も培われます。若い頃からのグローバル人材の育成にも取り組んでほしいと思います。

桐生新社長への期待、次世代リーダー育成

斎藤 人事委員会では、サクセッションプランに基づき、社長に求められる人物像について議論を重ね、外部評価も踏まえた多面的な評価を行ってまいりました。その結果、桐生社長が次代の鹿島を率いるに最もふさわしい人物であるとの認識を委員会にて共有し、取締役会に推薦しました。

社長の交代は、大きな変革を起こす非常に良い機会になります。ここで何かを打ち出すと、社内外の受け止めは大きく変わります。このタイミングを活かして、建設業の未来像を含めた変革の方向性を明確に打ち出して、鹿島をよりよい会社へ、そして次のステージへと導いていただきたい。

飯島 桐生社長は現場一筋で歩んできた「現場育ち」ですが、これは強みだと思っています。現場力を経営にいかに関与するかが問われますが、ぜひ鹿島の変革した姿を見せていただきたい。私は現場力を「洞察力」「瞬発力」「行動力」「コミュニケーション力」の4つに分解できると考えています。「洞察力」で機会とリスクを見抜き、「瞬発力」で瞬時に判断して、「行動力」で実行に移す。そして「コミュニケーション力」で他の人にも動いてもらう、重層的・双方向のコミュニケーションを幅広く展開する力が問われます。それに加えて、自身のビジョンを社員に、そして社外に共有することを実践していただきたい。

安田 就任直後に協力会社に向け、担い手不足を解消するための施策を発表したのは、現場育ちの桐生社長ならではの発信だと感じました。桐生社長の一歩の強みは、信頼に基づき協力や連携を推進するリーダーシップだと思います。社内のあらゆる力を結集するのはもちろんですが、今は鹿島一社では対応できない課題も多く、協力会社、さらには業界全体の連携が重要になっています。そういった時代のリーダーとしての活躍を、大いに期待しています。

斎藤 今年の人事委員会では、幹部クラスの社員が社長になるまでのプロセスや育成をテーマにしたいと考えています。部長や課長クラスの有望な人材をどう配置し、経験を積

社外取締役鼎談

ませていくのかを議論したい。そのためには、鹿島や建設業の方向性が定まらないと、育てるべき人材像は描けません。桐生社長のリーダーシップのもとで、建設業と鹿島の将来像について取締役会でも議論していきたいと思います。

安田 私は、経営人材を育成するにあたり、組織横断的な育成の仕組みを議論すべきだと思います。土木、建築、開発と異なる事業を展開しているため、事業ごとの縦割りも強くなっていると感じます。複数の事業や困難な修羅場を経験することは次世代のリーダーとして成長する機会になると考えておりますので、今後、ローテーションを含めて、経営人材を育てる仕組みを真剣に検討すべきです。

ガバナンス体制の更なる強化

安田 このタイミングで監査等委員会設置会社へ移行したことは、とても良い判断だったと評価しています。これを機会に、鹿島のガバナンスはどうあるべきかを考え、さらに質を高めていただきたいと思います。取締役会の議題は重要な案件が優先的に上程され、また、現場からのバッドニュースも適切に報告が上がる仕組みはできていますが、各委員会の運営や重要な議題の更なる絞り込みについて、精査していく必要があると思います。

飯島 私は取締役会が集中して議論すべきは、中期経営計画を軸とする戦略論、そして執行側から上程される重要度の高い業務執行事項だと考えています。もう一点は、長



期ビジョンの検討です。2040年にどういう社会になっているか、鹿島はどうありたいのか、という「あり姿」を置いたうえで、そのなかに中期経営計画を位置づけていく。このタイミングで、鹿島も検討を進めるべきだと思います。

斎藤 将来の建設業を真剣に考える時期に来ています。AIやDXの進化のスピードは非常に速く、建物の形やつくり方そのものが変わるかもしれません。建設とデジタル技術をどう組み合わせるかを含めた将来像を描いていく必要があります。そのためには、研究開発をしっかり進めなければならない。研究開発費は多いと言われますが、将来を担うにはまだ少ないと、私は感じています。どこに、どれだけ投資すべきかを十分に議論すべきです。

飯島 機関設計変更に伴い、ガバナンス体制の整理も検討する必要があると思っています。監査等委員会設置会社では、人事委員会・報酬委員会・監査等委員会の3委員会体制が一般的です。現行のガバナンス・報酬委員会※を報酬委員会として報酬設計に特化することも議論すべきではないでしょうか。

役員報酬は段階的に見直しを行い、ようやく相応の水準に達したと思っています。次は固定報酬、ショートターム・インセンティブ、ロングターム・インセンティブの比率設計や指標の見直しです。機関投資家からは、業績連動性・株価連動性を高めてほしいという声があり、業界ベンチマークも含めて体系的に整理する必要があります。現行では、ショートタームに当期純利益・安全成績・従業員エンゲージメント、ロングタームにROE・当期純利益の直近3か年平均を指標としています。時代の要請として、環境などESGファクターの拡充も検討すべきと考えます。

斎藤 ショートターム指標は、直近の業績数値を反映するので設計が明確ですが、ロングターム・インセンティブをどういう基準でどう配分するのかは、まだ議論の余地が残されています。鹿島としての考え方を、外部に明確に説明できる水準まで整理し、提示したいと思います。

企業価値の更なる向上に向けて

安田 業績が好調な今こそ、企業価値の更なる向上に向けた議論が必要です。私が最も重要視しているのが海外事業の展開です。リスクマネジメント、利益の可視化、人材強化が課題として挙げられます。一方で、インフラアセット



マネジメントの経験を通じた人材育成の場としての活用が期待できます。海外事業は投資家の関心も非常に高く、これからどう位置づけていくのか、次期中期経営計画の論点の一つだと考えています。

飯島 イノベーションとR&D、これこそが、鹿島の成長の源泉になると考えています。低炭素型コンクリートや、クラウドファンディングで話題になった立体音響スピーカー「OPSODIS(オブソーディス)1[®]」、藻場やサンゴ再生などのように隠れた技術や資産を進化させて、ポートフォリオを変化させていく必要があります。もちろん、そのポートフォリオ戦略のなかには、成長領域としてきた海外事業と開発事業が入ってきます。

斎藤 AI・データセンターの急速な普及により、世界的に電力不足が深刻化しています。海外では、発電所・データセンターの建設・運営を一体で手がけようという動きがみられます。鹿島も建設を担うだけでなく、運営を含めた新たなビジネスモデルへの参画を検討することも、建設業の未来像を考える一つの入口になるのではないのでしょうか。

飯島 建設業の未来のためにも、AIの活用やDXの推進は必要不可欠ですが、セキュリティの課題も大きくなっています。これらの分野に精通したデジタル人材の確保・育成、そして社員全体のリテラシーを高める研修制度についても、取締役会で議論すべきと考えています。

斎藤 足元の状況では、やはり担い手不足が懸念されます。これを解消するため、例えば、工業高校や高専、大学などに寄附講座を設けて学生との接点を強化するなどの取り組みが求められます。具体的な施策には、海外人材を含めた検討が必要かもしれません。また、「マルチモーダル」という概念が登場している今、職人技という貴重な技術資産をどう次世代に継承し、活用していくかを考えることも大切です。

飯島 鹿島では、人材をコストではなく成長資産として捉える、いわゆる人的資本経営が根づいてきていると感じています。そのうえで、多様性を受け入れ、あらゆる差別のないインクルーシブな職場づくり、そうした企業文化の醸成にこれまで以上に力を入れていただきたいと思います。そして、人材への積極的な投資により、グローバル人材が「鹿島に行きたい」と自然と惹きつけられるような施策の推進に期待しています。

※ 2026年9月に報酬等委員会へ変更

役員一覧

(2026年6月26日現在)

取締役(監査等委員である取締役を除く)

在任年数
所有株式数



押味 至一

代表取締役会長

11年 86,452株

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
2010年 専務執行役員
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)



桐生 雅文

代表取締役社長 社長執行役員

新任 18,875株

1984年 当社入社
2021年 執行役員 東京建築支店副支店長
2024年 常務執行役員 横浜支店長
2026年 代表取締役社長 社長執行役員(現任)



越島 啓介

代表取締役 副社長執行役員
海外担当

5年 31,402株

1978年 当社入社
2009年 執行役員
2010年 海外事業本部長
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)
2026年 海外担当(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

3年 49,071株

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)



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

5年 47,226株

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 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

6年※1 11,450株

1983年 当社入社
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)



斎藤 保

取締役※2

4年 3,400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(現任)
2024年 株式会社IHI特別顧問(現任)



飯島 彰己

取締役※2

3年 2,000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)



安田 結子

取締役※2

1年 100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・アソシエーツ・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・コミッティーメンバー
2013年 同社エグゼクティブ・コミッティーメンバー
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 記載年数は、監査役としての在任期間を含みます
※2 会社法第2条第15号の定める社外取締役
(注)所有株式数は2026年4月末日時点の数字

取締役監査等委員

在任年数
所有株式数



小林 俊明

取締役 監査等委員(常勤)

2年※1 5,600株

1986年 当社入社
2014年 法務部長
2024年 常勤監査役
2026年 取締役常勤監査等委員(現任)



大森 映治

取締役※2 監査等委員(常勤)

新任 0株

1985年 株式会社住友銀行入行
2014年 株式会社三井住友銀行執行役員
本店営業第四部長
2017年 同社常務執行役員
2019年 SMBCコンサルティング株式会社顧問
2019年 SMBCコンサルティング株式会社代表取締役社長
2020年 銀泉株式会社専務執行役員
2024年 同社代表取締役兼副社長執行役員
2026年 当社取締役常勤監査等委員(現任)



寺脇 一峰

取締役※2 監査等委員

7年※1 4,700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 取締役
2026年 取締役監査等委員(現任)



武石 恵美子

取締役※2 監査等委員

3年※1 700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
2006年 法政大学キャリアデザイン学部助教授
2007年 法政大学キャリアデザイン学部教授(現任)
2023年 当社監査役
2026年 取締役監査等委員(現任)



中森 真紀子

取締役※2 監査等委員

2年※1 1,600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
1997年 中森公認会計士事務所代表(現任)
2024年 当社監査役
2026年 取締役監査等委員(現任)

執行役員

社長執行役員

桐生 雅文

副社長執行役員

越島 啓介

海外担当

風間 優

土木管理本部長、安全担当

勝見 剛

総務管理本部長、
監査部・安全環境部管掌

竹川 勝久

特定プロジェクト担当

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

土木管理本部副本部長、
GI基金(CUCO・A^CSEL担当

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

建築管理本部長、安全担当(建築)

吉岡 伸明

東京建築支店長

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

小森 浩之

関西支店長

森口 敏美

土木管理本部副本部長 兼
海外土木事業部長、
再生エネルギー部管掌

常務執行役員

熊野 隆

財務本部長

高林 宏隆

海外事業本部長

大石 修一

カジマ・デベロップメント社長

吉弘 英光

東京土木支店長

一方井 孝治

エンジニアリング事業本部長

芦田 徹也

土木管理本部副本部長

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

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

一木 浩人

環境本部長

木村 淳二

北陸支店長

秋田 大次郎

中部支店長

堀内 大輔

建築管理本部副本部長 兼
建築企画部長

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

執行役員

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

太鼓地 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

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

多田 幸夫

土木設計本部長

成実 経夫

営業本部副本部長

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・オーバーシーズ・
アジア社長

岡田 広行

東京建築支店副支店長

高橋 佳之

東京建築支店
八重洲二丁目中地区
再開発事業新築工事事務所長

河原 慎治

関西支店副支店長

松田 雅人

横浜支店長

船迫 俊雄

メカトロニクス・
ソリューション部長

田川 勝明

九州支店長

栗野 治彦

技術研究所長

阿部 祥晴

グループ事業推進部長、
広報室管掌

金網 伸一

経営企画部長

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

監査等委員会設置会社への移行

当社は、2026年6月26日開催の第129期定時株主総会を経て、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行いたしました。

本移行により、権限移譲を通じた意思決定・業務執行の迅速化、取締役会における経営方針や戦略に関する議論の充実及び取締役会の監督機能の強化等を進め、更なるコーポレート・ガバナンスの強化並びに企業価値の向上を図ります。また、監査等委員会と監査部の連携強化や監査体制の整備により、監査・監督機能の一層の充実を進めています。

取締役会は、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や高い知見を有する社外取締役により構成され、経営の基本方針及び重要事項に係る審議・決定並びに業務執行の監督にあたっています。また、監査等委員会は、法律や財務・会計などの専門性を有する監査等委員の専門的知見に基づき取締役の職務執行を監

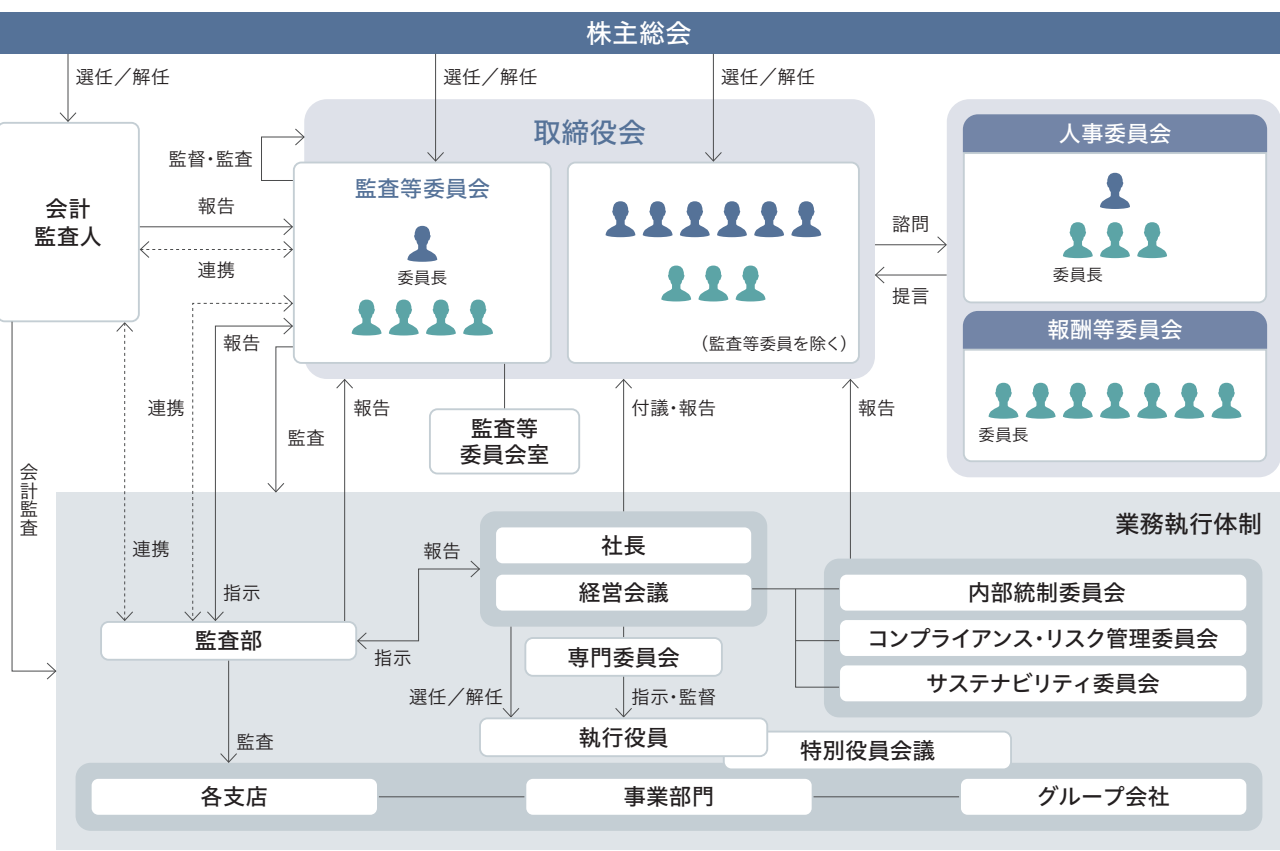
査・監督します。

取締役会の諮問機関である「人事委員会」及び「報酬等委員会」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。

コンプライアンスの徹底、リスク管理及び業務の適正かつ効率的な遂行並びに財務報告の信頼性の確保を目的として、内部統制システム構築の基本方針を取締役会決議により定めています。内部統制システムの整備・運用状況については、内部統制委員会が定期的に確認し、その結果を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及び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、取締役会及び監査等委員会に直接報告します。

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7名含む14名(任期1年)
	議長	会長
	メンバー	すべての取締役
	2025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

監査等委員会	員数	社外取締役4名含む5名(任期2年)
	委員長	社内取締役
	メンバー	すべての取締役監査等委員

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	委員長	社外取締役
	メンバー	社長、社外取締役
	2025年度開催回数	4回

目的

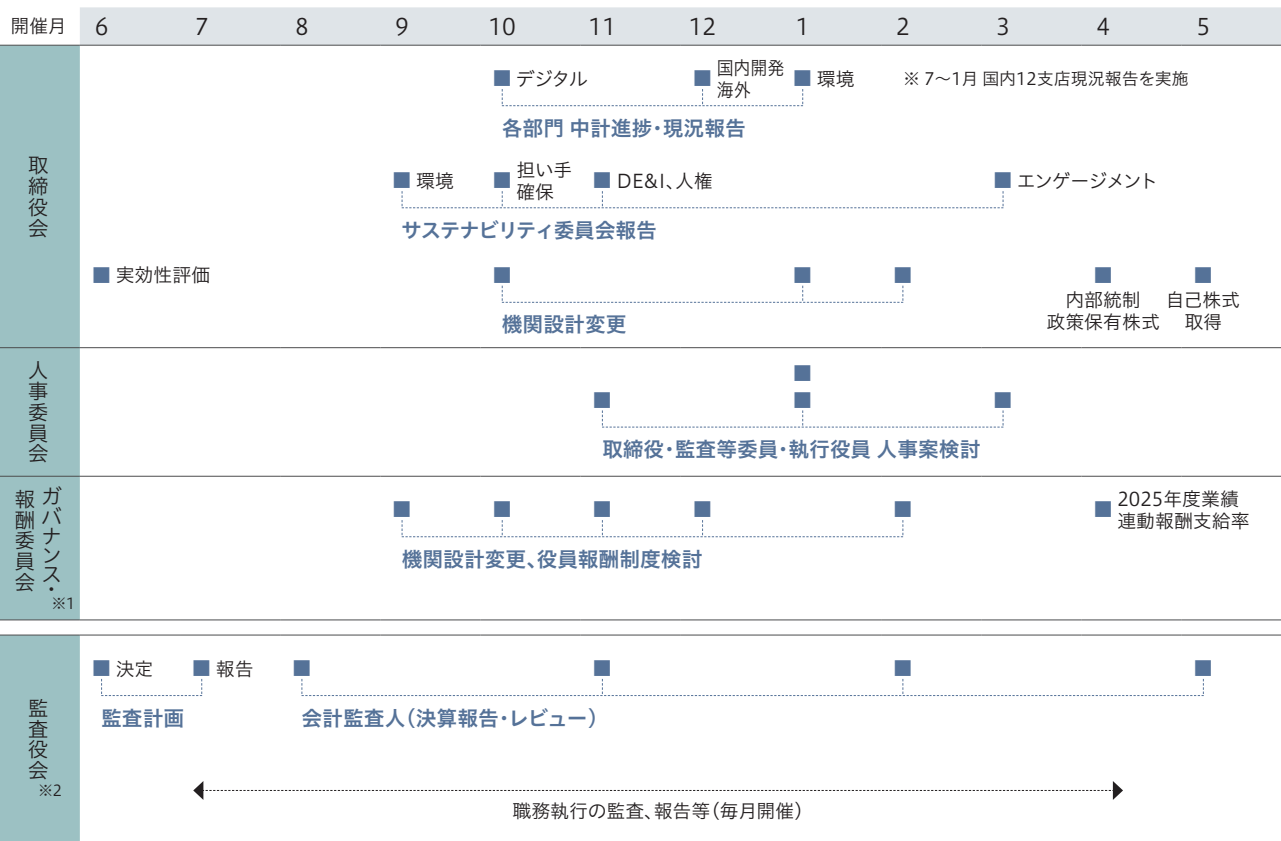
- 取締役等の人事について協議し、取締役会に対する提言を行う

報酬等委員会	委員長	社外取締役
	メンバー	社外取締役

目的

- 主に取締役等の報酬について協議し、取締役会に対する提言を行う

2025年度 取締役会・監査役会・各委員会の開催実績(主なテーマ)



※1 2026年9月に報酬等委員会へ変更 ※2 2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行

取締役を求める専門性と経験

当社の取締役は、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の経営において、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。また、監査等委員である取締役については、取締役の職務執行の監査・監督を適切に遂行するために必要な経験・知見・専門性を有していることが求められます。このような観点から、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人材を選任しています。

取締役候補者（監査等委員である取締役を含む）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、取締役会において審議・決定しています。

取締役のスキルマトリックス

※ 委員会：■=人事委員会構成員、◆=報酬等委員会構成員、★=委員長

氏名	役職等	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
取締役 監査等委員である取締役を除く	押味 至一	代表取締役会長	●			●	●	●		●	●
	桐生 雅文	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		●		●	●		●	●	●
	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		●	●	●					●
	斎藤 保	取締役	社外 独立	■★ ◆★	●		●	●	●	●	
監査等委員である取締役	飯島 彰己	取締役	社外 独立	■◆	●	●		●	●	●	
	安田 結子	取締役	社外 独立	■◆	●			●	●	●	
	小林 俊明	取締役 監査等委員（常勤）			●					●	●
	大森 映治	取締役 監査等委員（常勤）	社外 独立	◆	●	●				●	
	寺脇 一峰	取締役 監査等委員	社外 独立	◆		●		●			
	武石 恵美子	取締役 監査等委員	社外 独立	◆		●		●	●		
	中森 真紀子	取締役 監査等委員	社外 独立	◆		●	●	●			

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・重点分野への取り組み推進と、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。2025年6月から2026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。

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

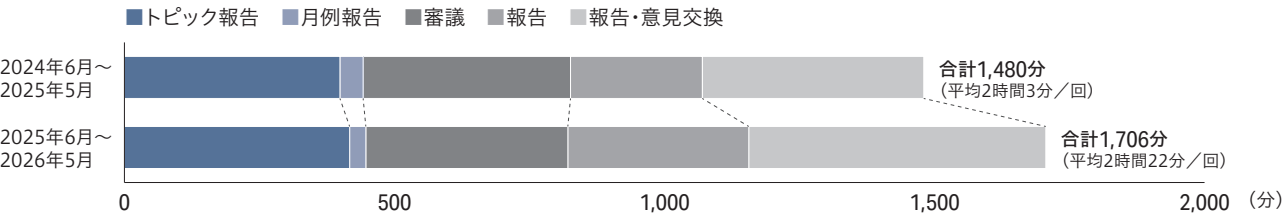
今回の評価結果

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

（注）株主総会当日の取締役会を除く



2. 2025年度の取組み状況

前年度の課題	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	● 開発・海外事業の現況、デジタル化の推進状況、国内支店の現況、サステナビリティ委員会の報告等、中長期課題を討議 ● 機関設計変更についての議論を複数回実施	● 中長期的な経営戦略や海外、DX／AI、人材育成等の重要課題の議論を深めるべき
課題2 取締役会以外の対話機会の拡充	● 社外取締役による建設現場の視察を実施	● 資料の事前共有早期化により、当日の議論の充実を図るべき
課題3 取締役会構成の不断の見直し	● 監査等委員会設置会社への移行を決定（2026年6月～） ● 社外取締役比率50％へ	● 取締役会の構成について、ボードサイズ、社内外比率、多様性等を引き続き検討すべき

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。

2026年度の対応予定

- ①成長戦略・経営戦略に関する議論の充実に向けた、取締役会付議事項のあり方の検討
- ②重要課題として「人事施策」「イノベーション」の報告・討議
- ③取締役会当日の議論充実のため、資料の事前共有時期の早期化等の実施
- ④取締役会の適正な規模や多様性の充実に関する検討を継続
- ⑤社外取締役の事業理解のための現場視察等の継続

※ 2026年9月に報酬等委員会へ変更

役員報酬

取締役報酬

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、客観性及び透明性を確保するため、社外取締役を主要な構成員とする「報酬等委員会」（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、報酬制度及び報酬水準等について協議を行っています。取締役会は、同委員会の助言・提言を踏まえ、取締役の報酬等に関する方針及び内容について審議・決定しています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）

取締役（監査等委員である取締役を除く）には、役位（執行役員を兼務する場合の執行役員としての役位を含む）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及び株式報酬を支給しています。

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	25%	25%	50%
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
(注) 社外取締役には、月例報酬のみを支給する

取締役（監査等委員）

監査等委員である取締役については、その職責に鑑み、独立した立場からの監査・監督機能を確保するため、固定報酬としての月例報酬を支給し、その報酬額は株主総会で承認された報酬枠の範囲内で決定しています。

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 (監査等委員である取締役を除く)	固定報酬(月例報酬)		役位に応じた額	年額6億円 (うち社外取締役は1億円以内)
取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)	業績連動報酬	賞与	■ 算定式: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」に基づく支給率×70% +「安全成績(度数率及び死亡災害発件数)」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。	年額8億円
		株式報酬	■ 算定式:株式報酬＝基準株数×評価係数 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か年の連結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。 ■ クローバック条項あり(注)	3事業年度 36億円
取締役(監査等委員)	固定報酬(月例報酬)		監査等委員である取締役の協議により決定した額	年額1.8億円

(注) 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

役員報酬の実績等

2025年度の取締役・監査役に対する報酬額

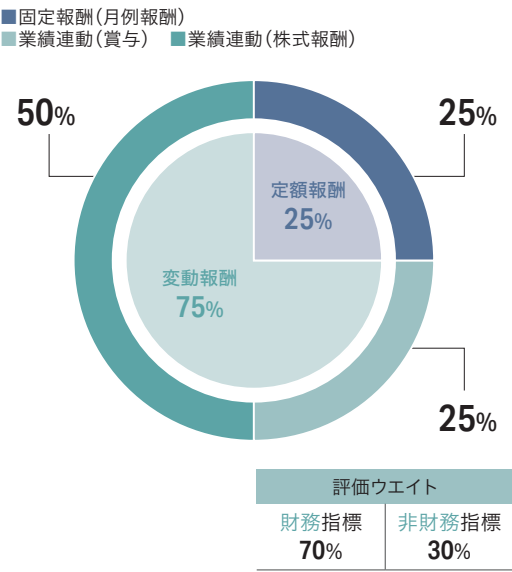
(金額：百万円)

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)	1,205	365	450	389	7
監査役(社外監査役を除く)	61	61	—	—	2
社外役員	135	135	—	—	9

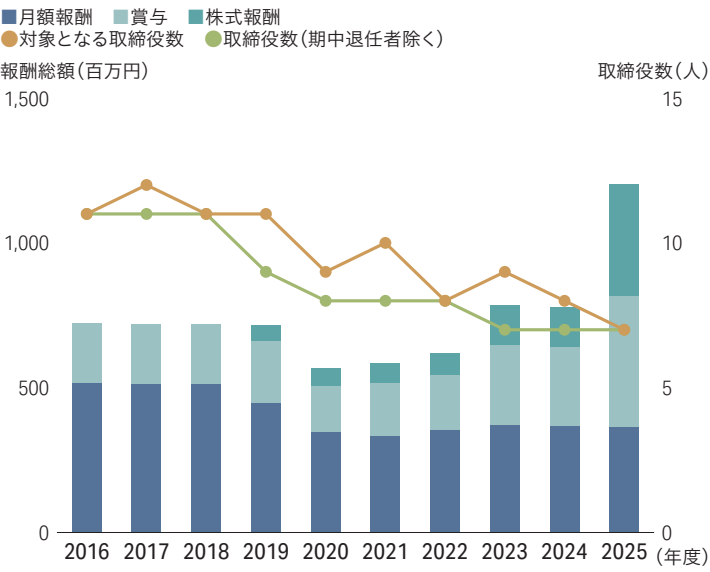
(注1) 上記賞与の額は、2025年度において費用計上した、取締役7名に対する役員賞与を記載しています。
(注2) 上記株式報酬の額は、2025年度において費用計上した、取締役6名に対する株式報酬(役位固定部分と業績連動部分)、並びに海外居住となる取締役1名に対する金銭による代替報酬を記載しています。

➤ 役員報酬についての詳細は、2026年3月期有価証券報告書P.73～79(役員の報酬等)をご参照ください。
<https://www.kajima.co.jp/ir/yuho/>

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



Topics

社外役員が高速道路工事を視察

2025年9月に、当社事業への理解促進を図る目的で当社が施工する高速道路工事(シールドトンネル)の現場を社外役員が視察しました。

シールド掘進管理室やセグメントヤードを視察後、トンネルの坑内へ移動し、光ファイバによる計測システムや最先端の大断面シールド掘進管理に関する説明を受けながら、到達間近のシールドマシン、トンネル施工状況を確認しました。

現場視察後は、若手社員を交え、施工面での特色や工夫、環境・品質に対する取組みなど、多岐にわたる意見交換を実施しました。

また、2026年1月には、関西地方における高速道路工事についても視察しています。

価値創造基盤

リスクマネジメント

リスク管理体制

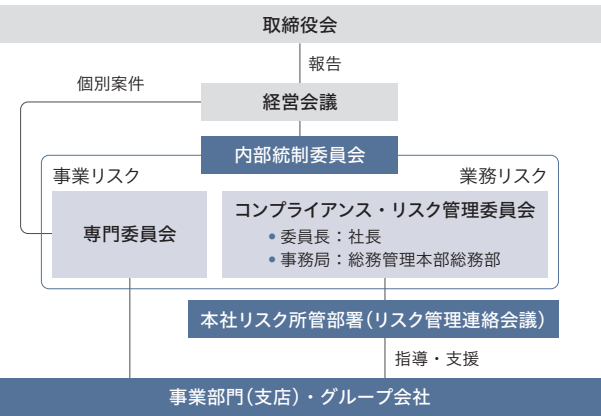
鹿島グループは、適正かつ効率的なリスク管理体制を整備し、事業や業務の遂行におけるリスクの的確な把握とリスク発現の未然防止に総力を挙げて取り組むとともに、適切な情報開示に努め、株主、顧客などの皆様からの信頼を確保することにより、企業価値の向上を目指しています。

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(2025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。

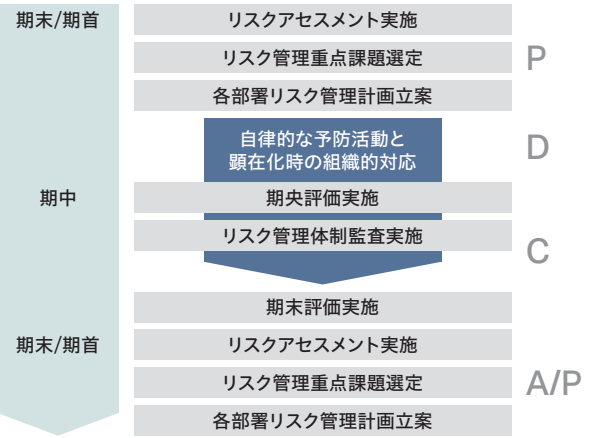
リスク管理活動

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

事業環境の変化に関わるリスク
建設コストの変動リスク
保有資産の価格・収益性の変動リスク
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
建設業の担い手不足に関するリスク
法令リスク
安全衛生・環境・品質リスク
情報セキュリティリスク
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)
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

▶ 詳細は2026年3月期有価証券報告書P.24～27「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、セキュリティ意識向上に努めています。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、サプライチェーン全体における情報セキュリティレベルの向上を推進しています。

※1 KAJIMA Security Incident Response Team

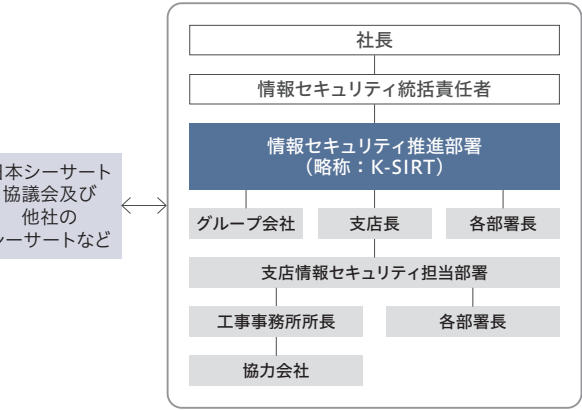
2025年度 教育・訓練実績

- 標的型攻撃メール訓練
対象者：32,193人
- 情報セキュリティeラーニング研修(受講率100%)
受講者：26,121名(うちグループ会社9,845名)

サイバーセキュリティ

日々高度化・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

情報セキュリティ管理体制図



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。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構築・強化しています。

更に、重大なインシデント発生時に迅速に対応し、被害・影響を最小化するための対応要綱を整備するとともに、実践的な訓練を毎年実施し、組織の対応力及び事業継続力の強化に努めています。

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、「役員及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



2025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ラーニング研修を実施するほか、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。

- 2025年度の主な取組み
- 「鹿島グループ企業行動規範」の改定(2026年5月)
 - コンプライアンスマニュアルの改訂(第11版)
 - コンプライアンスeラーニング研修
(対象：国内グループ会社を含む役員・社員・派遣社員全員)
受講者：25,846人(うちグループ会社47社9,991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。

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するとともに、支出の適法性及び妥当性を厳格にチェックしています。

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。

2025年度は、2024年までに実施したアジア地域を中心

とした各現地法人等への訪問ヒアリングの結果を分析し、2026年度に予定している贈賄防止体制の見直しに向けた検討を進め、一部は先行着手しました。引続き、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、「サプライチェーンとの適正取引」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。

引続き「鹿島グループサプライチェーン行動ガイドライン」の浸透、定着に努め、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。

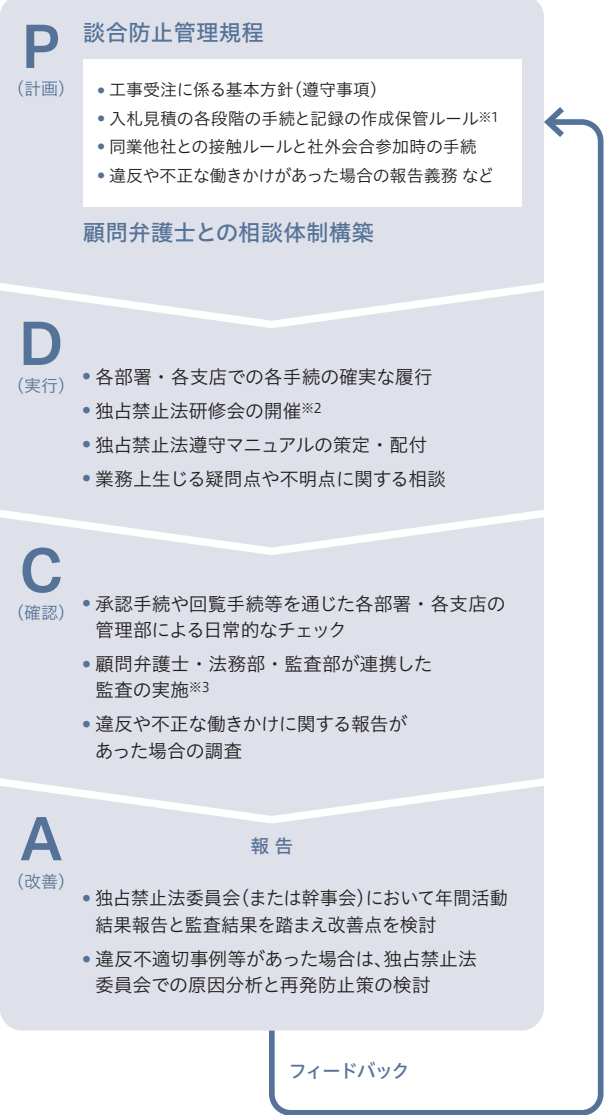
2026年3月には、振興基準の改正及び建設業法令遵守ガイドラインの改訂に準拠するとともに、サプライチェーンの更なる強化に向けた施策として、協力会社への支払条件の改善を実施しました。また、2026年7月には、高騰する労務費や原材料費の適切な転嫁等の観点を踏まえ、「鹿島パートナーシップ構築宣言」を改定しました。

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国内グループ会社においても、鹿島の「談合防止管理規程」に準じて規程を制定し運用しており、鹿島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 2025年度受講者：1,885人うちグループ会社27社482人
※3 2025年度は、全12支店と本社関係2部署につき監査実施、公共調達に関する受注活動を行っている国内グループ会社全18社が実施した監査に協力

裁判の現況(2026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。

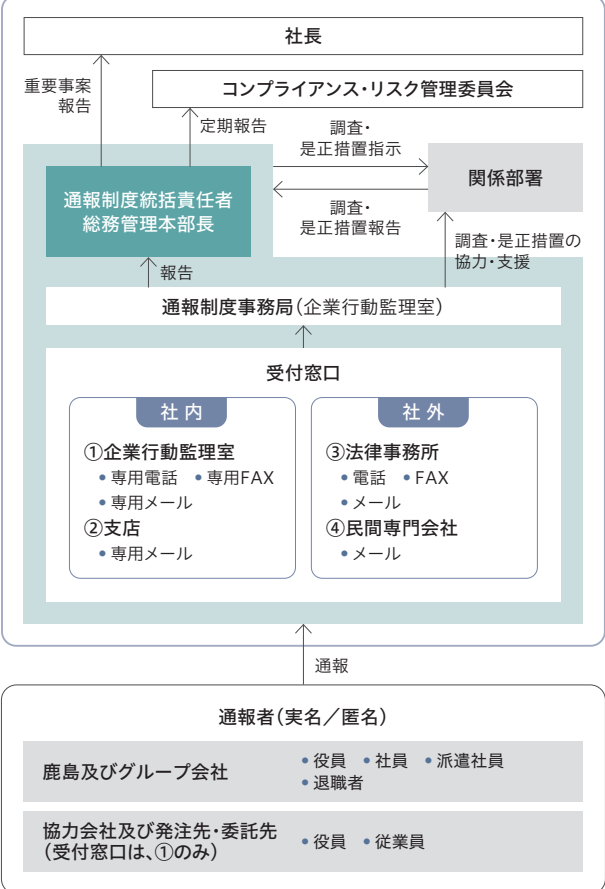
内部通報制度

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。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、適切な通報を与える環境の醸成と制度の実効性の向上を図っています。

海外拠点の従業員等については、現地の通報窓口に加え、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、2026年度中に海外全拠点から本社の通報窓口へ通報することが可能となります。

- 2025年度の企業倫理ホットライン受付実績
- 138件(対応結果：調査28件、相談110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