

鹿島建設株式会社

取締役会 御中

## 社 内 調 査 委 員 会 報 告 書

平成 20 年 10 月 15 日

鹿島建設株式会社

社内調査委員会

委員長 染谷 香

## 目次

<b>I. 経緯</b> .....	1
<b>1. 不適切取引の判明経緯</b> .....	1
<b>2. 報告書提出までの経緯</b> .....	2
(1) 社内調査の開始.....	2
(2) 社内調査委員会の発足.....	2
(3) 社外調査委員会の設置.....	3
(4) 社内調査委員会の活動.....	3
(5) 社外調査委員会の開催.....	4
<b>II. 社内調査委員会の調査により得られた事実関係</b> .....	4
<b>1. 不適切な取引の内容</b> .....	4
(1) 不適切な取引の発端.....	4
(2) 不適切な取引の拡大.....	5
(3) 不適切な取引の破綻.....	5
<b>2. 不適切な取引による損失額の確認</b> .....	6
(1) 不良資産の発生.....	6
(2) 簿外債務の顕在化.....	6
(3) 損失額の確認.....	7
<b>3. 適正な決算処理の実施</b> .....	7
(1) 年度別振り当て額の算定.....	7
(2) 不適切な取引に係る売上高及び売上原価の取消.....	7
(3) リース契約締結に伴う架空循環取引破綻額の処理.....	9
(4) 大興物産の不良資産の処理.....	10
(5) 当社の関係会社が得た手数料(口銭)の年度別振り当て.....	10
(6) 当社の関係会社以外の企業が得た手数料(口銭)の年度別振り当て.....	10
(7) 振り当て不能額の当年度一括処理.....	11
<b>4. 連結決算への影響額</b> .....	11
(1) 年度決算への影響額(平成16年3月期～平成20年3月期).....	11
(2) 中間決算への影響額(平成18年3月期中間期～平成20年3月期中間期).....	12
(3) 四半期決算への影響(平成20年6月期(平成21年3月期第1四半期)).....	12
<b>5. 不適切な取引の関与者とその動機</b> .....	12

Ⅲ. 当社グループにおける内部統制の整備	13
1. 当社における企業集団の業務の適正性を確保するための体制整備	13
(1) 内部統制システム構築の基本方針	13
(2) 実施事項	13
2. 大興物産における内部統制の整備	15
(1) 内部統制システム構築の基本方針	15
(2) 実施事項	16
Ⅳ. 原因の分析及び問題点	17
1. 当社の大興物産に対する経営管理面の問題点	17
(1) グループ会社に対する経営管理機能が不十分	17
(2) コンプライアンス意識醸成の不徹底	19
2. 大興物産における問題点	19
(1) 管理監督体制の欠陥	19
(2) 管理運用面の問題点	20
(3) 人事制度・業績評価制度等の問題点	21
(4) コンプライアンス意識の不徹底	22
Ⅴ. 再発防止に向けた改善措置	22
1. 当社のグループ会社管理体制における改善措置	22
(1) グループ会社に対する経営管理の改善・強化	22
(2) ソフトウェア仲介取引等からの撤退と不適切取引に対するリスク管理強化	24
(3) 業務プロセスに係る内部統制の強化	24
(4) コンプライアンス意識の再徹底	24
2. 大興物産における改善措置	25
(1) 経営監督機能の改善	25
(2) 統制環境の改善	26
(3) コンプライアンス意識の徹底	26
Ⅵ. その他のグループ会社について	27
1. (株)プラス・アルファ	27
(1) 不適切な取引の内容	27
(2) 経緯	27
(3) 問題点と責任の所在	28

2. (株)アクト・テクニカルサポート及び(株)アクトエンジニアリング	28
(1) 不適切な取引の内容	28
(2) 経緯	28
(3) 問題点と責任の所在	28
3. その他の関係会社	29
VII. 責任の所在と関係者の処分	29
1. 関与者の処分	29
2. 大興物産(株)役員の処分	29
3. (株)プラス・アルファ役員の処分	31
4. 鹿島建設(株)役員の処分	31
5. その他	32

## 社内調査委員会報告書

今般、当委員会は、鹿島建設株式会社（以下「当社」といいます。）の取締役会から、平成 20 年 9 月 5 日付「子会社の不適切な取引について」に記載されております当社連結子会社である大興物産株式会社（以下「大興物産」といいます。）における不適切な取引について調査を求められました。1 ヶ月半にわたる調査を経て結論に達しましたので、以下の通り、ご報告申し上げます。

### I. 経緯

#### 1. 不適切取引の判明経緯

大興物産<sup>(注)</sup>において、平成 20 年 6 月末入金予定のソフトウェア売買取引に係る売掛債権 9 億 1,000 万円が入金しないため、大興物産にて売掛け先に対し、支払督促及び回収折衝を開始したところ、同年 8 月 6 日に至って、上述売掛け先の 1 社から、「大興物産常務執行役員商品事業部長の村田明德氏からの無理な依頼による取引であり、支払い義務がないことが保証されている。」との回答を受けました。また、8 月 4 日には大興物産経理部が認識していない取引に関する支払督促がありました。

大興物産は、これらの会社との交渉及び被提示資料等の解明、並びに一時所在不明となっていた当該取引の責任者である同社常務執行役員商品事業部長村田明德(以下、「村田氏」という。)からの事情聴取により、架空循環取引と疑われる取引が行なわれていたことを把握し、8 月 21 日に大興物産代表取締役社長石川元道から当社代表取締役社長中村満義に当該不適切取引についての報告がありました。

なお、村田氏は 8 月 18 日付けで同社常務執行役員商品事業部長を退任、その後は同社嘱託として調査に協力してきました（10 月 15 日付にて懲戒解雇）。

#### <sup>(注)</sup> 大興物産の会社概要

本 社 東京都千代田区永田町 2-11-1  
設 立 昭和 22 年 10 月 3 日

資本金 4億円

主要株主 鹿島建設 79.6% 大興物産株式会社社員持株会 9.3%

直近5期の業績等

区 分	平成16年 3月期 第85期	平成17年 3月期 第86期	平成18年 3月期 第87期	平成19年 3月期 第88期*	平成20年 3月期 第89期*
受注高(百万円)	204,360	185,916	204,562	161,549	135,165
売上高(百万円)	195,782	205,635	198,620	182,906	168,556
(商品事業部売上高)	7,747	8,171	7,163	2,387	1,954
(同上の全社シェア)	3.9%	3.9%	3.6%	1.3%	1.1%
当期純利益(百万円)	301	294	661	161	206
1株当たり当期純利益(円)	34.16	32.91	79.09	20.16	25.86
総資産(百万円)	88,749	99,567	86,966	91,548	70,090

\*企業会計基準委員会「実務対応報告第17号」に準じ、また、監査法人からの指導もあり、平成19年3月期以降の販売仲介取引の売上高は、フィー部分としています。

社長 石川 元道

従業員数 291名(平成20年3月)

事業所 本店、支店4、営業所8(うち海外1)、機材サービスセンター4

事業内容 建設資材・建設機械・設備機器等の販売及び輸出入業

建設工事の設計、施工、工事監理及び請負

建設機械・シートパイル、鋼製仮設材及び家具等の賃貸業

情報機器、通信機器並びにソフトウェアの企画、開発及び販売

子会社 (株)アクト・テクニカルサポート、(株)アクトエンジニアリング、中央工業(株)

## 2. 報告書提出までの経緯

### (1) 社内調査の開始

上記報告を受けた翌日の平成20年8月22日に、当社は特別調査委員会(委員長:常務執行役員財務本部長 染谷香)を設置し、大興物産の報告について検証を行うと共に、全容の解明に努めました。

### (2) 社内調査委員会の発足

平成20年9月2日に上記特別調査委員会を当社経営会議にて社内の調査委員会として正式に承認しました。

社内調査委員会の役割は、以下の項目について調査・検討を行い、取締役会に報告することです。

- ① 不適切な取引の内容の把握、  
並びに損失額の確認・分析及び適正な決算処理の実施
- ② 不適切な取引に至った原因及びその動機の解明
- ③ 不適切な取引の関与者の把握（責任の所在の解明）
- ④ 関係者の処分案の策定
- ⑤ 再発防止策（改善措置）の策定

社内調査委員会のメンバーは、財務部門及び関連事業、監査、法務部門等から選定された当社の役員及び従業員であり、アドバイザーとして法律の有識者（橋元綜合法律事務所鈴木道夫弁護士及び風祭寛弁護士）が参画しております。

### (3) 社外調査委員会の設置

当社は、平成 20 年 9 月 17 日開催の取締役会において、社内調査委員会調査の透明性、公正性を確保するため、以下の委員により構成される社外調査委員会を設置することを決議し、下記の事項を委嘱しました。

#### ① 委員

委員長 笹浪恒弘（弁護士、卓照綜合法律事務所）

主な略歴 平成 2 年日弁連代議員

昭和 61 年中央建設業審議会専門委員

委員 渡邊芳樹（公認会計士・税理士、優成監査法人代表社員）

主な略歴 平成 19 年日本公認会計士協会・法人課税専門部会部会長

委員 永井和之（弁護士、中央大学総長・法学部教授(商法専攻)）

#### ② 委嘱事項

社内調査委員会調査の検証と助言・指導。

### (4) 社内調査委員会の活動

#### ① 第 1 次調査報告

社内調査委員会は、平成 20 年 9 月 4 日に第 1 次調査報告を行い、本件架空循環取引の概要が把握できましたので、9 月 5 日に当社は判明事実を証券取引所に開示しました。

#### ② 第 1 次調査報告以降の活動

上記証券取引所への開示を受けて、社内調査委員会は決算対応、取引確認・訴訟対応、原因・責任究明・再発防止検討の 3 チームを構成して、調査活動を継続しました。

過去 7 年間（税法規定に基づく帳票類の保存年限）の帳票類から商品事業部の I T 関連の全取引 2, 443 件（100 万円以下を除く。）の洗い出し作業を行い、

村田氏に実体の有無を区分させ、実体があるものと区分した取引 936 件については全数、実体がないものと区分した取引 1,507 件については 1 件当たり取引金額 3,000 万円以上の取引 913 件を対象に、取引先 59 社に調査票を発送し、実体の有無の裏付け調査を行いました。また、87 社に調査票を発送し、簿外債務の金額を把握しました（調査の状況の詳細はⅡ. 2. (2) 及びⅡ. 3. (2) 参照）。なお、商品事業部の IT 関連商品以外の取引については、村田氏本人からの確認並びにサンプル調査をした結果、不適切な取引はありませんでした。

大興物産の役員・従業員に対しては、大興物産には与信委員会（与信委員会についてはⅣ. 2. (1)②参照）が設置されており本件取引について与信委員会で審議されていたことから、大興物産与信委員会メンバー 9 名から与信委員会における当該取引に関する審議の状況と村田氏への指導・指示事項を聴取したほか、社長、取締役相談役（前社長）、及び商品事業部等関係者計 14 名から村田氏の執務状況、業務指示等について聴取しました。

また、村田氏、取締役相談役（前社長）、商品事業部次長（前管理部長）の 3 名については、調査委員会アドバイザーである鈴木弁護士・風祭弁護士が各 3 時間程度の聴取を行いました。

大興物産における架空循環取引以外の不適切な取引、及び不適切な会計処理の存在について、同社の他の事業部門も含め関係者からのヒアリング並びにサンプル調査をしましたが、該当するものはありませんでした。

その他に不適切な取引に関与した他のグループ会社 5 社についても、取引当事者及び管理部門等の関係者から取引の内容、経緯等を聴取し、問題点及び責任の所在を検討しました。

#### (5) 社外調査委員会の開催

平成 20 年 9 月 22 日に第 1 回社外調査委員会を開催し、当社から委員の方々に対し、公正・中立な立場から社内委員会調査の検証と助言・指導をお願いしました。また、大興物産社内調査委員会の調査結果を報告し、当社社内調査委員会と同調査報告の検証を行った結果、報告はほぼ適切なものであったことを報告しました。

平成 20 年 10 月 8 日に第 2 回社外調査委員会を開催しました。当社から社内調査委員会報告書の概要を説明の後、質疑応答を行い、社外調査委員の方々からコメントをいただき、調査報告書に反映させました。

## Ⅱ. 社内調査委員会の調査により得られた事実関係

### 1. 不適切な取引の内容

#### (1) 不適切な取引の発端

平成 10 年、当時新事業開発本部 S I<sup>(注)</sup> 部長であった村田氏は、A 社から、ソフト開発案件において資金繰りが苦しいので、仲介取引に参画して 3 ヶ月から 4 ヶ月間一時的に立替をして欲しい旨の要請を受けました。

村田氏は、これを受け本件取引に参画しましたが、ソフト開発が予想より遅れたため、回収が遅延しました。

不良債権を発生させたことに対する大興物産社内の厳しい評価を恐れ、村田氏は別の案件を前倒して受注に計上し、新たに計上した案件に対する支出の名目で支払いを行い、この資金を循環させて遅延債権の回収に充当しました。

これをきっかけに、村田氏は架空取引を作り出し、大興物産を起点として将来同社に戻ってくる架空循環取引を開始しました。

村田氏は、新事業開発本部 S I 部長としてコンピュータ関連業務で赤字は出せないと思い込み、確実に一定の利益を見込め収益を安定させることができる架空循環取引を拡大・継続しました。

<sup>(注)</sup> System Integrate の略

## (2) 不適切な取引の拡大

村田氏が架空循環取引の回数を重ねるうちに、同取引に関与した企業の手数料（口銭）が次々に上乗せされるため、取引金額は増加しました。

平成 11 年頃には B 社、平成 12 年には C 社が取引先に加わって資金力が強化され、また、D 社等与信力がある企業も加わって、架空循環取引は件数、金額とも増加し、平成 15 年頃には年間 50 億円を超える取引規模となりました。

なお、この間、ソフトウェア等循環取引の事例が広く知られるようになってから、大興物産与信委員会においても、1 社当たりの与信枠（最大 5 億円）の大きさが問題とされ、またエンドユーザーの確認を求める意見もあり、取引先への照会も行いましたが、契約書類等は整っており、また守秘義務がありエンドユーザーは明らかにできないのが業界慣行である等の村田氏の巧みな説明もあって、本件架空循環取引を認識するには至りませんでした。

村田氏は、平成 17 年 6 月取締役商品事業部長に就任（平成 19 年 6 月執行役員制度導入に伴い執行役員商品事業部長に就任）、平成 20 年 4 月常務執行役員商品事業部長に昇任した後も、同取引を続けました。

## (3) 不適切な取引の破綻

本件架空循環取引に加わっていた D 社において、パッケージソフト等の仲介・介入取引が同社の社内監査で問題になり、D 社は平成 20 年 2 月に本件取引から脱退の意思を示しました。

本件架空循環取引は仕入れから販売まで通常 3 ヶ月でありましたので、D 社

が循環経路から外れたことにより、月間約 5 億円、3 ヶ月間で累計約 15 億円の資金不足が生じました。

このため、急遽、リース会社及び大興物産の関係会社の資金に依存することとなりましたが、平成 20 年 7 月末に至り循環先の手当てがつかず本件架空循環取引は破綻しました。

## 2. 不適切な取引による損失額の確認

### (1) 不良資産の発生

架空循環取引が行われていたことが判明したため、平成 20 年 3 月末以降、村田氏により次の販売先を当てに行われた 5 社からの仕入れ額合計 1,679 百万円の内容について村田氏から事情を聴取し、また、在庫ソフトの実態を調査した結果、いずれも資産価値がないものと判明しました。

### (2) 簿外債務の顕在化

架空循環取引が破綻したことにより、取引の循環に関与した企業の中には、仕入は行ったものの次の販売先が特定できず、取引が停止する事態が発生しました。

村田氏が、大興物産における正規の社内手続きを経ずに、本件取引に関連して大興物産による支払を保証し、あるいは大興物産名義でリース契約を締結していたため、本件取引に関与していた B 社、C 社、D 社及びリース会社 3 社を含む合計 9 社に関し、大興物産が取引の存在を全く認識していない簿外の債務の請求を受けた金額、あるいは大興物産が債務を確認した金額が合せて 5,232 百万円となりました。

簿外債務に係る取引は、大別して、B 社、C 社、D 社等の間において「売買取引」の形式をとるものと、リース会社 3 社との契約の形式をとるものに分かれます。

前者の取引には、注文書、注文請書、納品書等の書類を相互にやりとりする形式をとるものと、売買契約を締結の上、最終的に請求書が相手先から交付される形式をとるものがあり、このうち B 社との取引については、大興物産名義（大興物産常務執行役員商品事業部長名）で債務保証書が提出されています。

後者の取引には、本件取引の関与者の大興物産に対する債権をリース会社が債権譲渡を受け、大興物産が当該債権譲渡について異議を留めない承諾をする形式をとるものと、本件取引の関与者を売主、賃借人を大興物産とするリース契約の形式をとるものがあります。

このような取引に基づく請求内容の妥当性を検証するとともに、簿外債務の把握が十分であることの心証を得るため、大興物産の過去 7 年間における I T

ソフト事業に係るすべての仕入先 87 社に対して、本年 8 月末時点の大興物産に対する債権額を問い合わせる調査票を送付し、網羅的に直接確認する手続きをとりました。

調査票に対する回答状況は、回答があったものが 79 社 (91%)、倒産または送付先不明による回答不能が 6 社 (7%)、回答拒否が 2 社 (2%) でありました。

簿外債務の総額につきましては、本件架空循環取引の破綻後、通常 2 ヶ月から 3 ヶ月である循環取引の期間を経過していること、本件を対外発表した本年 9 月 5 日以降、大興物産に対して新たな請求はないこと、また、調査票に対する取引先からの回答を精査した結果、追加すべき債務の記載はないことから、現在認識している 5,232 百万円を超える簿外債務はないものと判断しました。

### (3) 損失額の確認

以上の手続きを経て、大興物産の不適切な取引に起因する損失額は、大興物産が販売先を当てにして仕入れを行った 1,679 百万円及び簿外債務 5,232 百万円の合計 6,912 百万円になることが判明しました。

この損失は、村田氏が本件架空循環取引を仕組んだことに起因するものであり、循環の過程で各社の手数料（口銭）が累積してきたことが主因と考えられます。

## 3. 適正な決算処理の実施

### (1) 年度別振り当て額の算定

不適切な取引による損失額は、上記 2. により総額 6,912 百万円と算出されますが、次のステップとして、損失が発生した年度を客観的な資料に基づいて明らかにして、それぞれの金額を過年度及び当年度に適正に振り当てる必要があります。

このため、次のとおり取引先に対する調査・確認手続きも含めて、年度別の損失振り当て額の算定作業を実施しました。

### (2) 不適切な取引に係る売上高及び売上原価の取消

問題解明のため、当委員会としては直ちに最大限過去に遡ることができる商品事業部の過去 7 年間（税法規定に基づく帳票類の保存年限）の IT 関連の全取引 2,443 件（百万円以下を除く。）について、注文書、見積書等の帳票類の洗い出し作業を行いました。

全取引について帳票類を精査するとともに、村田氏に、架空循環取引に該当するものを区分させました。

この結果、実体があるものと区分された取引は 936 件、実体がないものと区分された取引は 1,507 件、合計 2,443 件となりました。

架空循環取引のため実体がないことが判明した取引につきましては、過去に遡って売上高及び売上原価を取消することが必要であります。取消金額の算定にあたっては、村田氏の記憶のみに依存することは客観性に欠けることから、大興物産による上記の区分内容が適切であるか、取引先に対して調査票を送付することにより確認することとしました。

調査票での確認に際しましては、取引先にとっては調査票への回答が任意であること、また、直截的に架空循環取引かどうかの確認を問うことは内容の性格上不可能であることから、弁護士の助言を受け、以下のような質問事項により間接的に実体があるかどうか確認することとしました。

①販売先に対しては、金額の突合のほか、最終ユーザーであるか、最終ユーザーであれば CD-ROM はあるか、取扱説明書はあるか、最終ユーザーでなければ販売用か、販売用であれば CD-ROM はあるか等を問合せ内容としています。

②仕入先に対しては、金額の突合のほか、販売用であるか、販売用であれば CD-ROM 等はあるか、販売するために追加の人工がかかるか等を問合せ内容としています。

また、過去 7 年間を対象とした膨大な取引件数の確認作業であることから、回答先の調査の利便性を考慮し、調査票には個々のソフト名を明記し、極力多くの取引先から回答を得られるように努めました。

調査対象は、実体があると区分された 936 取引については全数確認とし、実体がないと区分された 1,507 取引については、循環取引の 1 件当たりの取引金額が通常 1 億円以上であることを勘案し、1 件当たり取引金額 3,000 万円以上のもの 913 件、合計 1,849 件について調査票を発送、確認しました。

調査票に対する回答状況は、最終的には、実体があると区分された 120 社（延べ）、936 取引については 98 社（同）（回答率 82%）、743 取引（回答率 79%）、また、実体がないと区分された取引のうち調査票を発送した 59 社（延べ）、913 取引については 37 社（同）（回答率 63%）、557 取引（回答率 61%）に達しました。これらの数字には、回答期限を過ぎてから、電話連絡を通じて取引先に理解を得ることで回答率の向上に努めたものを含みます。

調査票に対する回答内容については全て精査し、金額に不突合があるものについては帳票類との再確認あるいは取引先への問い合わせを通じて差額の究明を行いました。

また、回答内容に基づいて、実体の有無の区分が適切であったか再検討するとともに、村田氏に対して最終確認を求めた結果、実体がない不適切な取引は

1,564件となり、取消す金額は、本年6月末（第1四半期末）までの過去7年3ヵ月の間で売上高27,419百万円、売上原価26,499百万円、売上総利益919百万円と確定しました。

この期間の年度毎の売上高および売上原価の取消し額は、下表の通りとなります。

売上高を総額表示している平成14年3月期から平成18年3月期までの5年間では、大興物産の売上高総額に対して、それぞれ1.9%、2.8%、2.9%、2.4%、2.2%に相当します。

	(百万円)		
	売上高	売上原価	売上総利益
平成14年3月期	5,203	5,043	159
平成15年3月期	6,988	6,831	156
平成16年3月期	5,632	5,514	118
平成17年3月期	4,880	4,773	107
平成18年3月期	4,438	4,337	101
平成19年3月期 <sup>※</sup>	99	0	99
平成20年3月期 <sup>※</sup>	142	0	142
平成21年3月期 <sup>※</sup> (第1四半期)	34	0	34
合計	27,419	26,499	919

<sup>※</sup> 企業会計基準委員会「実務対応報告第17号」に準じ、また、監査法人からの指導もあり、平成19年3月期以降の売上高は、フィー部分としています。平成18年3月期以前と同様の表示方法によれば、売上高は、平成19年3月期4,417百万円、平成20年3月期7,352百万円及び平成20年6月期(平成21年3月期第1四半期)1,731百万円となります。

### (3) リース契約締結に伴う架空循環取引破綻額の処理

架空循環取引の担い手が見つからず、リース契約によって調達した資金を充当して金融取引に置き換わった時点で、当該架空循環取引は破綻したものと考えられます。

リース契約締結により認識されるリース料の支払債務は、過去の架空循環取引の過程で累積した手数料(口銭)相当と考えられますので、リース契約締結時をもって、リース料の支払総額を一括してその期の損失として処理することとします。

- ・リース会社3社との取引

平成18年3月期 取引件数1件 356百万円、平成20年3月期 取引件数9件 1,457百万円、平成20年6月期（平成21年3月期第1四半期）取引件数4件 615百万円、平成20年9月期（平成21年3月期第2四半期7～9月）取引件数3件 593百万円、合計 取引件数17件 3,022百万円

(4)大興物産の不良資産の処理

上記Ⅱ.2.(1)に記載の不良資産1,679百万円については、それぞれの資産を取得した期の損失として処理することとします。このうち、本年6月末までに振り当ての上、処理する損失は1,635百万円となります。

平成20年3月期 114百万円、平成20年6月期（平成21年3月期第1四半期）1,521百万円、合計 1,635百万円

このほか、不良資産1,679百万円との差額43百万円は、Ⅱ.3.(7)の一括処理額987百万円等に含まれ、不良資産については全額損失処理します。

(5)当社の関係会社を得た手数料（口銭）の年度別振り当て

本件架空循環取引に関連して当社の関係会社3社を得た手数料（口銭）について、各関係会社の帳票に基づき発生年度に振り当てました。

- ・関係会社3社との取引

平成15年3月期 33百万円、平成16年3月期 26百万円、平成17年3月期 29百万円、平成18年3月期 43百万円、平成19年3月期 59百万円、平成20年3月期 24百万円、平成20年6月期（平成21年3月期第1四半期）8百万円、合計 225百万円

(6)当社の関係会社以外の企業が得た手数料（口銭）の年度別振り当て

当社の関係会社以外の企業が得た手数料（口銭）については、商慣習上、直接相手先に確認することができませんので、説明が可能なものについて、年度別に振り当てることにしました。

村田氏がB社から受領していた架空循環取引に係る「入手金ポジション一覧表」に基づき、このメモが存在する範囲で、平成19年3月期後半から平成20年6月期（平成21年3月期第1四半期）の間にB社が受領した手数料（口銭）を年度別に振り当てました。

平成19年3月期 3百万円、平成20年3月期 87百万円、平成20年6月期（平成21年3月期第1四半期）19百万円、合計 111百万円

大興物産の仕入先であるC社との取引内容の調査票を精査した結果、C社の

仕入先が当社子会社である(株)アルモ設計（同社取引についてはVI. 3. 参照）であることが判明しましたので、C社の手数料（口銭）を算定し、発生した年度へ振り当てました。

平成16年3月期 7百万円、合計 7百万円

また、大興物産の販売先であるE社との取引内容の調査票を精査した結果、E社の販売先が当社子会社である(株)プラス・アルファ（同社取引についてはVI. 1. 参照）であることが判明しましたので、E社の手数料（口銭）を算定し、発生した年度へ振り当てました。

平成15年3月期 1百万円、平成16年3月期 1百万円、合計 2百万円

#### (7) 振り当て不能額の当年度一括処理

上記(2)から(6)に記載の作業を実施した結果、平成20年3月期以前に振り当てる金額は3,132百万円、平成20年6月期（平成21年3月期第1四半期）に振り当てる金額は2,199百万円となります。なお、平成20年9月期（平成21年3月期第2四半期）に計上する本件損失額は、1,581百万円と算出されますが、このうち987百万円については、振り当てに合理的な根拠が見出せないため、一括処理するものであります。

以上の結果、平成20年3月期以前に振り当てる損失は3,132百万円、平成20年9月期（平成21年3月期第2四半期累計期間）の損失は3,780百万円となります。

#### 4. 連結決算への影響額

上記の通り損失を振り当てることに伴い、有価証券報告書5期分、半期報告書3半期分及び四半期報告書1四半期分を訂正する予定であり、それぞれの影響額は以下の通りとなります。

##### (1) 年度決算への影響額（平成16年3月期～平成20年3月期）

	売上高	売上総利益	特別損失	当期純利益 <sup>※1</sup>
平成16年3月期	-5,632	-118	-386 <sup>※2</sup>	-402
平成17年3月期	-4,880	-107	-29	-109
平成18年3月期	-4,438	-101	-399	-398
平成19年3月期	-99	-99	-63	-128
平成20年3月期	-142	-142	-1,684	-1,453

※1 少数株主持分を差引後。

※<sup>2</sup> 平成 14 年 3 月期及び平成 15 年 3 月期の売上高及び売上原価の取消については、純額（売上総利益）を平成 16 年 3 月期に特別損失として処理する予定です。

(2) 中間決算への影響額（平成 18 年 3 月期中間期～平成 20 年 3 月期中間期）  
（百万円）

	売上高	売上総利益	特別損失	当期純利益※
平成 18 年 3 月期	-2,363	-52	-17	-56
平成 19 年 3 月期	-44	-44	-29	-59
平成 20 年 3 月期	-78	-78	-197	-219

※ 少数株主持分を差引後。

(3) 四半期決算への影響（平成 20 年 6 月期（平成 21 年 3 月期第 1 四半期））  
（百万円）

	売上高	売上総利益	特別損失	当期純利益※
平成 21 年 3 月期 （第 1 四半期）	-34	-34	-2,164	-1,749

※ 少数株主持分を差引後。

損失総額は 6,912 百万円（関係会社分を含む。）で確定していますが、年度別、半期別及び四半期別の振り当て額等会計処理につきましては、監査法人の監査により変動する可能性があります。

損失の会計処理が決まりましたら、提出済みの過年度の有価証券報告書、決算短信等について必要となる訂正の手続きを速やかに行います。

## 5. 不適切な取引の関与者とその動機

上記不適切取引は、実体のある取引において、A社のソフトウェア製作遅れによる長期の入金延滞を隠蔽するために、村田氏が架空取引を偽造し他社を巻き込んで資金を融通させたことに端を発し、以降、本架空取引に関与した他社の口銭分の捻出のために架空循環取引を継続・拡大していったものです。なお、循環取引の中では、類似のソフトウェアが循環しているケースも見受けられました。

大興物産において売上傳票等を作成した村田氏の部下も、架空循環取引とは知らずに上司である村田氏の指示に基づき単に書類を作成したに過ぎず、村田氏以外には、大興物産の他の役員・従業員の関与は認められませんでした。

村田氏が不適切な取引を続けた動機は、以下の通りであり、自己の出世や昇進のため架空の取引を行い、その露見を恐れた村田氏本人の自己保身です。

- ① 平成10年4月新事業開発本部S I部長就任以来、IT関連の営業全般の責任者であったため、コンピュータ関連業務で赤字を出すことは絶対にできないと思い込み、破綻しない限り確実に一定の売上高と利益を見込める架空循環取引を継続・拡大していった。
- ② 平成17年6月からは商品事業部長として、自部門の業績向上と衛生設備機材輸入等の不採算事業の赤字分を補填するためにも、上記架空循環取引の利益を利用した。
- ③ 架空循環取引の相手先の中には、大興物産と別の実取引を行っている会社もあり、本件取引を急に中止するとこれらの取引で利益をあげていた会社との関係が悪くなると一方的に思い込み、実取引が出来なくなることを恐れた。

### Ⅲ. 当社グループにおける内部統制の整備

#### 1. 当社における企業集団の業務の適正性を確保するための体制整備

##### (1) 内部統制システム構築の基本方針

当社は平成18年5月18日開催の取締役会において、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制」（以下、「内部統制システム構築の基本方針」といいます。）を決議しました。その中で、当社を親会社とする企業集団（以下「当社グループ」といいます。）における業務の適正を確保するための体制は、以下の通りです。

##### (5) 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ① グループ会社における業務の適正を確保するため、グループ会社全てに適用する行動指針として、「企業行動規範」を定めるほか、グループ各社で諸規程を定めるものとする。
- ② 経営管理については、「グループ会社管理規程」に従い、当社への報告制度によるグループ会社経営の管理を行う。
- ③ グループ会社の従業員等は、当社からの要求内容が、法令上の疑義その他コンプライアンス上問題があると認めた場合には、関連事業部（若しくは海外法人統括部）に報告するほか、「企業倫理通報制度」により企業行動監理室に報告することができる。
- ④ 監査部は必要に応じてグループ会社を監査する。

##### (2) 実施事項

当社は、「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、当社及び当社グループの内部統制システムを拡充、強化するために、コンプライアンス意識の徹底やリスク管理体制の整備等に向けた施策を順次実施してまいりました。

このうち、当社グループにおける業務の適正を確保するための施策は以下の通りです。

①子会社における「内部統制システム構築の基本方針」の制定

会社法により「内部統制システム構築の基本方針」を決議することを義務付けられた大会社である大興物産を含むグループ会社5社に加えて、当社グループにおける内部統制機能の有効性確保の観点から必要と判断したグループ会社3社についても、各社の取締役会において同様の決議を行うように指導しました。

②企業行動規範のグループ会社への適用

平成19年4月に、昨今の経営環境の変化を踏まえて「企業行動規範」を改訂するとともに、当社のみならず当社グループ全体をその対象とすることを明確にするため「鹿島グループ企業行動規範」と改め、適用範囲を当社グループ会社の役員・従業員としました。

③グループ会社に対する経営管理強化

グループ会社に対する経営管理を強化するために、平成19年3月に従来の「関連会社管理規程」を見直し、新たに「関係会社管理規程」を制定しました。同規程では、独立した法人格である関係会社に対して、経営の自主性を尊重するとともに、親会社が株主として有する支配力または影響力に応じた適切な統制を行うことを基本方針とし、関係会社を子会社、グループ関連会社、グループ外関連会社（連結対象）の3つに分類し、それぞれの関係会社から親会社への承認事項、事前協議事項、報告事項を定めました。また、当社の直接出資子会社の子会社又は関連会社（所謂孫会社）については、当該直接出資子会社が独自のグループ体制を構築している場合には、効率的かつ効果的な管理を行うために必要と認められる場合に限り、直接出資子会社に管理を委任する間接管理を限定的に導入しました。

④グループ会社に対する内部監査強化

当社には内部監査業務を専任とする監査部が業務執行部門から独立した代表取締役社長直轄組織として設置されており、グループ会社の監査も監査部が担当していました。平成19年3月に「関係会社監査規程」を改正し、監査対象に業務の適正性を加えるなど、監査内容を拡充しました。

## ⑤その他の施策のグループ会社への適用

当社が、「内部統制システム構築の基本方針」に基づき整備した「全社的なリスク管理体制」においては、大興物産を含む子会社 6 社（「内部統制システム構築の基本方針」を決議した子会社）もその対象としており、重要なリスク項目についての発生防止計画及びその実施状況について、当該 6 社から当社のリスク管理委員会へそれぞれ報告がなされています。

また、ヘルプライン（企業倫理通報制度）の対象にグループ会社の役員・従業員を加えたほか、当社に準じた制度を各グループ会社においても整備するよう指導し、既に各社において制度が制定・運用されています。

## 2. 大興物産における内部統制の整備

### (1) 内部統制システム構築の基本方針

大興物産は平成 18 年 5 月 25 日開催の取締役会において、「内部統制システム構築の基本方針」を、以下の通り決議しました。

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 鹿島グループの「企業行動規範」を順守し、企業倫理の確立及びコンプライアンスの推進を図る体制を構築する。</li><li>(2) 社外取締役を継続して選任することにより、取締役の職務執行の監督機能の維持・向上を図る。</li><li>(3) 執行部門から独立した内部監査部門である監査室が、業務監査の一環として、コンプライアンス体制の構築、運用状況について、内部監査を実施する。</li><li>(4) 法令違反その他のコンプライアンスに関する社内通報制度として、企業倫理通報制度を整備する。</li></ol></li><li>2. 取締役の職務の執行にかかる情報の保存及び管理に関する体制<br/>取締役会、常務会等の議事録、並びに稟議書・報告書その他取締役の職務の執行にかかる重要な書類については、文書取扱規則に基づき適切に保存及び管理する。</li><li>3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理に関する体制、方針の決定、および各部所のリスク管理体制について、評価、指導を行なう。</li><li>(2) 現業部門及び本社の各部所にリスク管理責任者を配置し、各部所による自立的なリスク管理体制を構築する。</li><li>(3) 執行部門から独立した内部監査部門である監査室が、リスク管理体制の構築・運用状況について、内部監査する。</li></ol></li><li>4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するために、取締役会を毎月 1 回開催するほか、必要に応じて適宜臨時に開催する。</li></ol></li></ol> |
|--|

- (2)取締役会の機能をより強化し経営効率を向上させるため、「常務会」を毎月1回開催し、業務執行に関する基本事項および重要事項に係る意思決定を機動的に行う。
- (3)全社およびグループ会社の目標値を年度目標として策定し、それに基づく業績管理を行い、毎月1回開催される「常務会」において、達成状況の報告、評価を行う。
5. 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- (1)鹿島グループの「企業行動規範」を順守する。
- (2)グループ会社の独立性を尊重しつつ、当社のグループ会社への出資目的等を踏まえて、グループ会社管理の基本方針及び運営方針を策定し、グループ会社の経営管理を行う。
- (3)当社及び当社子会社において、鹿島監査部の監査を受け入れ、その報告を受けるとともに、鹿島への定期的な報告及び情報交換により、業務執行上の課題を把握する。
- (4)鹿島からの要求内容が、法令上の疑義その他コンプライアンス上問題があると認められた場合には、鹿島関連事業部に報告するか、または、鹿島グループの「企業倫理通報制度」により鹿島企業行動監理室に報告する。
- (5)監査室は必要に応じてグループ会社を監査する。
6. 監査役の職務を補助すべき使用人に関する体制と当該使用人の取締役からの独立性に関する事項
- (1)監査役がその職務を補助すべき使用人を求めた場合は、監査役補助者を配置する。監査役補助者の人事異動、評価については、監査役と事前に協議する。
- (2)監査役補助者は業務の執行にかかる役職を兼務しない。
7. 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制、その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- (1)取締役及び使用人は当社及びグループ会社の業務または業績に影響を与える重要な事項について、監査役に都度報告する。前記に関わらず、監査役はいつでも必要に応じて、取締役及び使用人に対して報告を求めることができる。
- (2)監査役は経営会議等の重要会議に出席することができる。
- (3)監査役の職務の執行のための環境整備に努める。

## (2)実施事項

大興物産における「内部統制システム構築の基本方針」に基づく主な実施事項は、以下の通りです。

### ①「鹿島グループ企業行動規範」の準用と周知

「鹿島グループ企業行動規範」を大興物産の企業行動規範として準用することを、平成19年5月開催の取締役会で決議し、その遵守について期首・期央の経営総合会議、営業ブロック会議等で役員・従業員に周知・徹底しました。

また、平成 19 年 9 月に実施した役員研修会（毎年夏に開催）において、不正取引をテーマとして取り上げ、外部から講師を招聘し、他社事例の検討等を行いました。

#### ②取締役の職務執行体制の整備

親会社が制定した「関係会社管理規程」に対応し、平成 19 年 4 月に取締役会の付議基準等を改正、明確化しました。また、平成 19 年 6 月には取締役会の活性化と経営監督機能の強化を目的として執行役員制度を導入するとともに、平成 19 年 7 月には従来の「常務会」に替えて「経営会議」を新設し、取締役の職務執行体制の効率化を図りました。

#### ③企業倫理通報制度の導入

平成 18 年 8 月に「企業倫理通報制度に関する規程」を制定して、同社総務部を窓口とする社内通報体制を整備し、制度の趣旨と運用方法を従業員に周知しました。また、平成 19 年 4 月に、親会社の企業倫理通報制度がグループ対応に変更されたことに伴い、大興物産においても制度の趣旨と運用方法（親会社の窓口も利用可能）を従業員に改めて周知しました。

### IV. 原因の分析及び問題点

上記の通り、法律上要請される内部統制の整備は当社及び大興物産において実施されてきました。しかしながら、長期に亘り不適切な取引の継続と隠蔽を防ぐことができなかった直接の原因は、関係書類・帳票等の調査並びに本人及び関係者からの事情聴取の結果、次の通りと考えられます。すなわち、売掛金回収に滞りがなかったこと、及び大部分の取引において契約及び納品関係の書類が整備されていたこと等により取引の外見が整えられていたこと、同社与信委員会等社内で問題にされる度に村田氏の巧妙な説明があったこと、並びに村田氏が長期間同一業務に従事するという人事の長期滞留が問題視されず、取引に関する村田氏の情報独占や商品事業部における村田氏の独走を許したことにあったと考えられます。こうした事情もあり、内部統制が十分に機能していなかったことも否めません。（以下に詳論）

#### 1. 当社の大興物産に対する経営管理面の問題点

##### (1) グループ会社に対する経営管理が不十分

##### ① グループ会社に対する経営管理上の問題点

当社は、「内部統制システム構築の基本方針」におけるグループ会社経営の管理に関する方針にしたがって「関係会社管理規程」を定め、重要な事項に関

しては各社から稟申・報告を求めるという管理体制を整備し運用していますが、一方で、各社の自主性を尊重し自立経営を目指すことを基本原則としています。

従って、グループ会社に対する経営管理機能としては、「関係会社管理規程」に則って各社から稟申・報告された重要事項を審議・承認することや、各社取締役会の運営状況や当社との打合せ等を通じて取締役や監査役の職務執行状況をチェックすることではありますが、ある程度経営基盤が確立されているグループ会社に対しては、自主性を尊重するあまり過度の経営介入をせず、運用面で当社の管理が一部不十分となる傾向がありました。別の当社子会社（㈱プラス・アルファ等）も不適切な取引に巻き込まれていた原因には、こうした背景もあったものと考えられます。（同取引についてはVI. 参照）

### ②役員選任・昇任に対する牽制機能の不足

グループ会社の役員選任は、事前にグループ会社から当社に「役員選任伺」が稟申され、当社の承認または了承を経て、各社の株主総会、取締役会で選任する仕組みとなっています。

社長及び上位役位の選任、当社OBの処遇については親会社側でも関心を払いますが、グループ会社プロパー従業員については当該人材に関する情報が殆どないこともあり、ほぼグループ会社任せとする運用でした。

グループ各社において、従業員から役員への登用、上位役位への昇任に関するルールがない場合は、社長の恣意性が働きやすいリスクがありました。

### ③兼務役員の機能不足

当社では、殆どのグループ会社において、当社の役員・従業員を兼務役員（取締役・監査役）に選任しています。大興物産については、平成20年8月現在で取締役10名のうち4名が鹿島役員（鹿島の取締役または執行役員）、監査役3名のうち2名が鹿島従業員であり、同社が執行役員制度を導入した平成19年6月直前でも取締役19名のうち5名が鹿島役員（同）、監査役3名のうち2名が鹿島役員（取締役）でした。

従来、特に「内部統制システム構築の基本方針」決議以前は、当社グループ会社の兼務役員に期待されていた役割は、取締役については主として営業面における連携及び管理面におけるアドバイスや情報交換、監査役については決算時の会計監査（通常年2回）が中心でした。

大興物産の当社兼務役員は、同社取締役会においてグループ方針に基づいた当該会社の経営課題等の問題提起や助言、通常業務におけるコンプライアンスやリスク管理面などの指導をしていましたが、その対象は同社の本業である工事請負や資材販売等の当社との取引に関するものが中心であり、不適切な取引

が発生したITソフト関連事業についての議論は、売上高が小さいこともあり殆どなされておりました。また、ITソフトの個々の取引は他の通常取引と同様に大興物産取締役会規則では付議基準に該当せず、取締役会に付議されることはありませんでした。

監査役については大所高所からの助言・指導が中心であり、監査役の日常業務は実質的に同社プロパー出身の常勤監査役が担っていました。なお、決算時の会計監査については、監査法人による監査も行われていました。

## (2) コンプライアンス意識醸成の不徹底

当社は平成19年7月に従来の「企業行動規範」を「鹿島グループ企業行動規範」に改訂し、適用範囲を当社グループ会社の役員・従業員とし、グループ全体への展開を図りました。

具体的には、各社に「鹿島グループ企業行動規範実践の手引き」を配布し、各社の業務内容や取引形態に合わせて、この手引きに準じ各社のマニュアルを作成するように指示した他、平成20年3月には整備状況のフォロー調査を実施しましたが、その指導が不十分なため、大興物産等においてはマニュアルが作成されておりました。また、当社で平成20年7月から運用が開始されているコンプライアンスに関するeラーニング（社内ネットワークを活用した全従業員対象の研修）は開始早々であったこともあり、グループ会社に展開するまでには至っておりました。

## 2. 大興物産における問題点

### (1) 管理監督体制の欠陥

今回の不適切な取引が経営幹部である執行役員によって引き起こされ、かつ経営陣が長期間にわたり不正を発見できなかったことは、内部統制の基本的要素である管理監督及び日常的なモニタリングの体制に以下のような問題点があったと考えられます。

#### ① リスク管理体制の未整備

大興物産では、当社グループのリスク管理体制の対象会社として、重要リスクの発生防止計画の策定、親会社のリスク管理委員会への実施状況の報告などの活動を実施していましたが、同社内での全社的なリスク管理体制の整備は途上であり、社内横断的なリスク情報の共有や対策の展開等の活動は実施されておりました。

## ②重要取引に関する審査機能の不足

大興物産では、1件5,000万円以上の取引については社長承認前に取引の可否について与信委員会にて審議することとなっていますが（1件500万円以上の新規取引も社長承認が必要）、同委員会は必ずしも定例的に開催されておりませんでした。同委員会の審議の主目的は、販売先等からの入金不安の有無確認であります。今回問題となっている取引については取扱商品の特殊性も考慮し通常の与信判断（データバンクの評点、取引先の信用性等）の他に与信残高5億円の枠を設定していました。しかしながら、入金が順調であったこともあり、与信枠の厳格な適用がなされず、不適切取引も見抜けませんでした。また、与信委員会の審査は与信の観点からのチェックであり、事業内容の是非は審査対象に含まれておりませんでした。

### 与信委員会の構成

委員長：副社長、副委員長：管理本部長、ほか委員7名

## ③子会社管理体制の未整備

今回の不適切な取引には大興物産の子会社である株式会社アクト・テクニカルサポート及び株式会社アクトエンジニアリングも巻き込まれていましたが、大興物産には子会社管理に関する規程類がなく、本来の事業とは関係のない取引に関わっていたことについて、大興物産に対し当該子会社から一切報告がされておりませんでした。また、子会社に対する内部監査も十分になされておりませんでした。

## (2)管理運用面の問題点

### ①取締役会の機能不全

取締役会及び経営会議の審議は定例的報告のほか、経営課題や主要事業である親会社との取引に関する事項が中心となり、事実上、問題案件の審議の場とはなっておりませんでした。取締役会における業務執行報告の内容が不十分であり、取締役の監督が十分に及ばなかったことが、会社として不適切な取引であることの認識が遅れた一因と思われます。

### ②監査機能の不十分

大興物産の内部監査は監査室が各支店・営業所、各事業部に対し毎年1回実施していましたが、問題の取引に関しては契約書、納品書等の書類が整備されていること、入金が順調であったこと等により把握できませんでした。また、監査室のマンパワー不足（人員3名）があり、裏付け調査等を細部まで十分にできませんでした。

また、監査役は監査室の協力により業務監査、会計監査を行なっていましたが、監査役の職務を補助すべき人員が配置されておりました。

#### ③商品事業部管理部及び本社管理部門の監視不十分

商品事業部では実績をあげている村田氏の発言力が圧倒的に強く、村田氏の業務執行について同事業部管理部の牽制機能が働きませんでした。また、本社管理部門は入金状況の確認のみでした。

背景には、事業活動の効率性を優先する中で、営業部門に対する管理部門の牽制機能・統制機能が脆弱であったことが挙げられます。

#### ④重要印章の管理不十分

重要印章については、社長承認を経て調印簿に記入のうえ、総務担当者が押印することになっていますが、村田氏が役員・部署長の立場を悪用し、契約関係書類に自ら社長印を押印するという不正行為がありました。

### (3)人事制度・業績評価制度等の問題点

#### ①人事の長期固定化

村田氏は、平成8年4月営業本部新事業部コンピュータ事業課課長、平成10年4月新事業開発本部S I事業部長就任以来、大興物産のIT関連事業を一貫して担当し、担当部署長として業務を統括していました。建設関連商品の取引を主な事業とする大興物産ではIT関連事業の商品は特殊性があり、事業内容・取引価格の妥当性等が本社管理部門等の他部署からは理解しにくい状況にありました。

村田氏の後継人材は育っておらず、今回問題となっている取引については、相手先の選定、取引業者との交渉は全て村田氏が一人で行い、見積書等の関連資料の作成のみ事務担当者に指示していました。

商品事業部では村田氏のワンマン体制が敷かれ、同事業部管理部長ほか部下の意見が取り入れられず、事業部内の牽制が機能していませんでした。全社の管理体制の問題とあわせ、誰も村田氏に口出しできなかつたため、隠蔽工作を見抜けませんでした。

#### ②業績至上主義の風土・人事政策

売上・利益を稼いで会社業績の向上に貢献することが事業部門（支店・営業所、事業部）責任者の最も重要な職務であることが、期首・期央の経営総会議や毎月の経営会議で繰り返し指示され、各部門長にとっては目標達成の圧力があつたものと思われまふ。

村田氏は、事業部門別の業績管理下において「業績目標を何としてでも達成して期待に応える」（IT関連事業は新事業として会社も期待していた）ことが自己の出世や昇進に繋がるため、無理な目標であっても達成を至上命題と認識し、目標達成のために安易に不適切取引を継続したものといたします。

また、各事業部門の目標数値は、前年度実績比を主眼とした割付指示の形で設定され、必ずしも十分なすり合わせが行われておりませんでした。

### ③役員報酬決定ルールの未整備

役員報酬については、役位別の基準額は制定していましたが、個々の役員に対する実際の報酬額は社長による査定幅が大きくなっており、社長の歓心を惹くために手段を選ばない行為を助長した可能性があります。また、役員選任や昇任についても同様の傾向が見られます。

### (4)コンプライアンス意識の不徹底

コンプライアンスの徹底、リスク管理の強化については、期首・期央の経営総合会議、年2回の営業ブロック会議等、機会ある毎に周知・徹底してきましたが、コンプライアンスに関する教育や研修体制は未整備であり、役員・従業員の一人ひとりに十分に浸透していたとは言えません。

今回のような不適切な取引についてのコンプライアンスに関する意識やリスクへの認識が欠如していました。

## V. 再発防止に向けた改善措置

構築した内部統制システムが十分に機能しなかったことは、当社及び大興物産における内部統制システムの整備・運用に不十分な点があったこと、及び内部統制を有効に機能させるための統制環境に問題があったと考えられます。当社及び大興物産が実施する再発防止に向けた改善措置は以下の通りです。

なお、当社及び大興物産の改善措置の実施については、当社関連事業部が指導支援するとともに、当社監査部が毎年の監査でチェックします。

### 1. 当社のグループ会社管理体制における改善措置

#### (1)グループ会社に対する経営管理の改善・強化

##### ①経営管理体制の再徹底

グループ会社に対し、「関係会社管理規程」に基づく重要事項の稟申・報告について早急に再徹底します。

なお、取締役会の適正な運営に関しては、平成20年8月にグループ会社の役員を兼務する鹿島の役員・従業員に対し、当社社長名の「国内グループ会社

に対する適切な経営指導について」を発信し、取締役会出席率の向上と積極的な問題提起並びに経営指導・支援の強化を指示済みです。

関連事業部はグループ全社に共通する施策（役員選任・報酬等の基準等）の立案及び各社への実務的な業務指導を担うとともに、関連部署及び兼務役員と連携して各グループ会社の経営指導にあたります。

## ②内部監査の強化

大興物産に対する内部監査において、長期間にわたり不適切取引を指摘できなかった原因は、取引の外見が整っていたことでもあります。それに加えて監査頻度が疎であった（3年に1度、他子会社も同じ）ことと調査対象をほぼ同社の主要取引（工事請負、資材販売）に限定していたことにあると推認されます。

このため、本年度中を目途に監査部員を増員（2名）し、来年度から、売上高5億円以上の子会社のうち、主要会社については毎年、その他の子会社については隔年にて監査を実施します。また、従来の監査項目を再整理することにより、調査対象を主要取引以外にも広げ、併せて売上高小額部門の調査密度もアップします。

## ③役員及び管理系人材等の適正配置

グループ会社における役員選任については、役員定年内規を遵守するとともに長期固定化を防止する基準を設けます。今後は能力・実績の評価のほか必要により面談を行うなど、主要会社の役員人選については今まで以上に当社の関与を強めます。また、大興物産において役員報酬の決定プロセスに問題があったことから、グループ会社の報酬水準に関するガイドラインを制定し、グループ各社に役員報酬テーブルの設定を指導します。

兼務役員についても適材を選任するとともに、兼務役員機能の実効性を確保するため、現行「国内関係会社の役員選任に関する基本方針について」を見直し、兼任会社数を原則3社以内に変更します。

コンプライアンス及びリスク管理における各社管理部門の重要性を認識し、今後は関連事業部が毎年1回定期的に関係会社の管理系人材の状況をチェックのうえ、社内に適当な人材や後継者がいないと判断した会社には人事部等関連部署と連携し当社から適材を配置します。

## ④子会社による「孫会社」管理の見直し

孫会社を有する子会社について、各社の「関係会社管理規程」の整備・運用状況を点検し、必要な場合は早急な改善を指示します。

従来、大興物産の子会社3社（中央工業(株)、(株)アクト・テクニカルサポート、(株)アクトエンジニアリング）については、大興物産に子会社管理を委任してきましたが、同社の子会社管理体制が整備されたと認められるまでの当分の間、これを取りやめます。

## (2) ソフトウェア仲介取引等からの撤退と不適切取引に対するリスク管理強化

親会社として全てのグループ会社に対して、業務の実体を伴う取引を除いて全てのソフトウェア仲介取引からの撤退を指示します。ソフトウェア仲介取引以外の取引についても、当社グループの企業価値向上に繋がらない取引、及び各社の事業目的に合致しない取引についても撤退を指示します。

また、今後、当社グループの事業として適切ではないビジネス、取引については、当社（担当は関連事業部）が法制度、社会情勢等の変化を踏まえて都度判断し、主管部署及びグループ会社に対して関与しないよう周知・徹底するとともに、その遵守状況については当社グループのリスク管理体制における重点管理リスクとしてモニタリングすることとします。

## (3) 業務プロセスに係る内部統制の強化

大興物産における決裁基準の整備・運用、印章管理等の業務プロセスにおいて問題があることが認められることから、グループ各社におけるこれらのプロセスについて、各社の整備・運用状況を確認し、今年度中に不備の改善を指導します。

## (4) コンプライアンス意識の再徹底

### ① 企業行動規範の再徹底

早急に当社として「企業行動規範」を遵守することを、社長自らが改めて表明し、その趣旨を役員・従業員一人ひとりに文書（通達）で周知します。

### ② グループ会社に対し「コンプライアンスマニュアル」制定を指示

コンプライアンスの徹底を図るため、グループ会社に対し、「コンプライアンスマニュアル」の今年度中の制定を指示します。

### ③ コンプライアンスに関する e-ラーニングをグループ会社に展開

当社従業員を対象に平成20年7月から順次実施している「鹿島グループ企業行動規範」の e-ラーニングによる研修を、当社法務部と関連事業部が連携し、今年度中にグループ会社にも展開し、グループ会社の役員・従業員のコンプライアンス意識の徹底を図ります。

#### ④企業倫理通報制度（ヘルプライン）の再周知

本件発生後、関連事業部管掌役員及び関連事業部長名でグループ会社社長に「不適切な取引の排除の徹底について」を発信して注意を喚起し、各社における「企業倫理通報制度」の確実な運用について周知徹底を指示済みです。

## 2. 大興物産における改善措置

### (1) 経営監督機能の改善

#### ① 経営管理体制の整備

平成 20 年 9 月に従来「リスク管理委員会規程」を見直して、新たに「リスク管理規程」を制定のうえ、業務上のリスクを把握し、リスク管理委員会の体制を改め再構築しました。部署毎にリスク管理責任者を選定し、リスク管理責任者がリスク管理委員会に自部署のリスク管理の状況について書面で報告する等の体制強化を実施しました。

また、今年中に現行の「与信委員会規程」を見直し、従来の主として入金不安、取引先の信用等の債権回収リスクのほか、取引の内容、取引に伴うリスク、取引の実体性等を幅広く審議する等機能を充実させることとし、それに伴って委員会の名称変更も検討します。また、委員会を定例的に開催し、与信限度枠の厳守など審議の厳正化を図ります。

子会社の管理については、今年度中に「子会社管理規程」を制定し、承認事項及び事前協議事項、並びに報告事項を明確にします。子会社監査役は、事業部門と関係がない本社管理部門役員とし、監査役による監査機能を強化します。

#### ② 管理監督機能の充実

取締役会における業務執行状況の報告を充実します。与信委員会の審査状況については 11 月度取締役会から定期的報告を行いません。経営会議についても業務執行状況の報告を充実させ、審議の活性化を図ります。また経営会議規則の付議事項の遵守徹底を図ります。

金銭会計責任者でもある事業部門（支店・営業所、事業部）管理部長の役割を再認識させ、事業部門長との相互牽制が働くよう社長指示の徹底を図ります。また、業務遂行状況のフォロー、ルール遵守意識徹底のため、休眠状態の管理部門責任者会議を今年中に開催します（支店、事業部、営業所毎に開催）。

#### ③ 監査機能の整備

監査機能については、今年度中に監査室の人員を増強（1 人程度）して内部監査体制を強化するとともに、重要指摘事項、問題案件に対するフォローアッ

ブ監査を実施します。また、監査役機能を十分に発揮するため、監査役は内部監査部門である監査室との連携を従来以上に緊密にします。

## (2) 統制環境の改善

### ① 人事の長期固定化の是正

部署長及び管理業務を統括する金銭会計責任者である各管理部長が、緊張感を醸成し真に牽制効果を発揮するために、部署長クラスを計画的に人事配置するとともに、人事異動ができるように後継人材を計画的に育成します。

幹部従業員(課長以上)の同一部署における配置については、一定期間を上限(5年程度)とする仕組みを今年度中に作り明文化し、原則として事業年度毎に異動の可否を検討します。

### ② 業績管理方法の改善

今後の業績目標設定並びに期中見込み時には、本社側からの一方的示達ではなく、本社と各事業部門が目標及び見込みの数値について経営環境、市場動向等を踏まえて相互に十分な意見交換を行い、合理的かつ納得感の得られる数値の把握に努めます。

### ③ 決裁基準の見直し等業務プロセスの改善

今年度中に各取引の決裁基準を見直し、大興物産の基本的な業務処理ルールを定めた「営業事務処理要綱」を改訂します。

また、印章管理の重要性を指導し、押印時のルール遵守の徹底を図ります。

## (3) コンプライアンス意識の徹底

### ① 企業行動規範の周知徹底

早急に「企業行動規範」を遵守することを、社長自らが改めて表明し、その趣旨を役員・従業員一人ひとりに文書(通達)で周知します。

### ② 「コンプライアンスマニュアル」の制定と研修

コンプライアンスの重要性を改めて認識させるため、今年度中に「コンプライアンスマニュアル」を制定し、全ての役員・従業員に対するコンプライアンス研修を継続実施します。

今後とも、各種の会議体において継続的に企業行動規範遵守、ルール遵守の重要性、リスク管理徹底の必要性を指導します。

### ③コンプライアンスに関する e-ラーニングの導入

親会社と連携し、今年度中に全ての役員・従業員を対象とするコンプライアンスに関する e-ラーニングを導入します。

### ④企業倫理通報制度（ヘルプライン）の再周知

全従業員に対し、企業倫理通報制度の趣旨と運用方法を早急に再周知します。

## VI. その他のグループ会社について

以下の会社についても不適切な取引がありましたが、再発防止に向けた改善措置として、大興物産と同様に当社並びに子会社各社において、内部統制システムの整備と運用強化を図って参ります。

### 1. (株)プラス・アルファ<sup>(注)</sup>

#### (1) 不適切な取引の内容

当社子会社である(株)プラス・アルファが、大興物産において発覚した不適切な取引の一部に関わり、未収債権（2件計2.58億円、税込、以下同じ）及び仕掛品（1件0.96億円）が発生しました。

3件はいずれも同社が大興物産からパッケージソフトを仕入れ、同ソフトを一部加工し、B社に販売する取引であり、B社からの回収見込が立たなくなっているものです。

#### <sup>(注)</sup> プラス・アルファの会社概要

設 立 平成3年4月1日

株 主 鹿島建設 100%

事業内容 情報システム並びに情報処理機器・装置の企画、開発、販売、保守、運用等

#### (2) 経緯

同社は平成10年から大興物産村田氏が持ちかけたIT商品の販売仲介取引を開始しました。

平成19年2月に当社関連事業部から、同取引は同社の事業目的に合致していないこと、貸倒れリスクが大きいことを理由に撤退を指導され、同年9月の当社監査部によるグループ会社監査の際には、リース販売形態等すぐには止められない案件数件を除き、完全撤退することを確認しています。

このため、同社は村田氏からの取引依頼に対しても応じておりませんでした。同年12月に村田氏から、従前の販売仲介ではなくソフトの加工作業を伴う取引であると説明され、今回3件の取引に応じていました。

### (3) 問題点と責任の所在

同取引に関与したのは同社社長と担当常務の2名で、社内承認体制については社長と担当常務により全てを決定し、社内牽制は機能しておりませんでした。

また、同社は過去の取引が架空であるとの認識は全くなく、村田氏からのIT業界固有の取引（パッケージソフトを介した同業者間の資金融通取引）であるとの説明を信じ、取引対象のソフトウェアを確認したことは一度もありませんでした。

なお、当社としても、取引からの撤退を強く指示していたものの、その後の指示実行のフォローが不十分でした。

## 2. (株)アクト・テクニカルサポート及び(株)アクトエンジニアリング<sup>(注)</sup>

### (1) 不適切な取引の内容

当社の「孫会社」（大興物産の子会社）である(株)アクト・テクニカルサポート（出資比率：大興 80%、以下「アクト」という。）及びその子会社(株)アクトエンジニアリング（出資比率：アクト 100%、以下「アクトエンジ」という。「アクト」及び「アクトエンジ」を合せて「アクト2社」という。）が、大興物産において発覚した不適切な取引の一部に関わり、未収債権（3件計4.59億円、税込）が発生しました。

取引はアクトまたはアクトエンジがA社またはB社にパッケージソフト代金を先払いし、後日口銭を上乗せした額を大興物産から回収するものであり、取引5件のうち2件は既に売掛金を回収し、残り3件が未収となっています。

### (2) 経緯

アクト社長が大興物産村田氏から大興物産がITソフトを仕入れる取引が急に発生し、社内決裁が間に合わないので、アクト2社が取引に介入する形で大興物産の仕入代金を1~2ヵ月間立て替えて欲しいと持ちかけられました。同社社長は、村田氏とはアクト設立時（1989年）から事業面の助言を受ける等で懇意にしており、同氏が大興物産でソフト仲介取引により実績をあげていることを承知していたこと、さらに同氏はアクト2社の非常勤監査役であったこと等から、同氏の説明を信用し、同取引に応じました。アクト2社ともに同様の取引は今回が初めてです。

### (3) 問題点と責任の所在

同社社長は、アクトエンジ社長に資金繰りの相談はしましたが、取引については同社社長の一存で応じ、管理部門等の社内牽制は機能しておりませんでした。

同社社長の認識はあくまでも余裕資金の運用であり、成果物を確認するという意識は全く持っておりませんでした。

なお、当社としても、「孫会社」に対する経営管理機能が不十分であったことは否めません。

(注) アクト・テクニカルサポートの会社概要

設 立 平成元年4月1日

主要株主 大興物産 80%

事業内容 人材派遣、人材紹介、人材教育事業

アクトエンジニアリングの会社概要

設 立 平成9年10月1日

主要株主 アクト・テクニカルサポート 100%

事業内容 仮設計画図、施工図の作成、各種申請業務  
建設技術者の派遣、紹介事業

### 3. その他の関係会社

鹿島リース(株)と(株)アルモ設計に大興物産とのITソフト取引実績がありましたが、鹿島リースにとっては通常の実体あるリース取引であり、アルモ設計は2003年度に1回限りの少額取引でした。

なお、いずれも、これに伴う損失の発生はありませんでした。

## Ⅶ. 責任の所在と関係者の処分

本件不適切取引につきましては、関係者の責任を明確にし、以下の通り厳正な処分を行うこととし、二度とこのような不祥事を起こさないため、再発防止に向けた改善措置を着実に実行して参ります。

### 1. 関与者の処分

不適切な取引を長年に亘り単独で行ってきた大興物産(株)常務執行役員（当時）村田明德氏については、常務執行役員を退任（8月18日付）のうえ、10月15日付で懲戒解雇となっております。

なお、同氏に対しては、今後の調査結果に応じて損害賠償を請求する方針であります。

### 2. 大興物産(株)役員への処分

同社役員への処分につきましては、長期間、不適切な取引を発見・防止できなかった管理・監督責任として、役員在任期間及び与信委員会（重要取引を審議）

への関与度等に応じて以下の処分としております。

取締役相談役 (平成12年～平成20年／代表取締役社長)	友道 昌吾	取締役相談役退任
代表取締役 執行役員副社長 (平成15年～現在／常務管理本部長、専務、副社長等)	兼高 道彦	取締役・執行役員副社長退任
常勤監査役 (平成14年～現在／取締役総務部長、常勤監査役)	高橋 盛光	常勤監査役退任
代表取締役社長 (平成20年6月就任)	石川 元道	減俸30% 1ヶ月
取締役 専務執行役員 (平成18年～現在／専務取締役営業本部長)	野元 勝明	減俸25% 3ヶ月
取締役 専務執行役員 (平成20年6月就任)	林 暁	減俸10% 1ヶ月
取締役 常務執行役員 (平成18年～現在／取締役管理本部長)	山本 稔男	執行役員へ降格 減俸30% 3ヶ月
執行役員 (平成19年～現在／執行役員業務管理部長)	上原 敬生	減俸10% 3ヶ月
執行役員 (平成20年～現在／執行役員管理本部総務部長)	坂本 俊章	減俸20% 3ヶ月
常任顧問 (前取締役専務執行役員) (平成7年～平成20年／取締役、専務執行役員企画本部長等)	横田 津二	減俸15% 3ヶ月

### 3. (株)プラス・アルファ役員の方分

不適切な取引に関わりました同社役員を以下の処分としております。

代表取締役社長	土榮 尚紀	代表取締役社長退任
常務取締役	漆山 成人	常務取締役退任

### 4. 鹿島建設(株)役員の方分

子会社に対する親会社の管理・監督、内部統制の責任から、大興物産(株)の取締役を兼務する当社役員と関係会社担当役員を以下の通り減俸処分とします。

(大興物産の取締役兼務者)

代表取締役	渥美 直紀	減俸 30% 3ヶ月
-------	-------	------------

執行役員副社長

(平成7年～平成14年／大興物産取締役会長、平成14年～現在／取締役)

取締役	秋山 豪	減俸 20% 3ヶ月
-----	------	------------

専務執行役員

(平成4年～現在／大興物産監査役及び取締役)

代表取締役	金子 宏	減俸 10% 1ヶ月
-------	------	------------

執行役員副社長

(平成17年～現在／大興物産取締役)

専務執行役員	田代 民治	減俸 10% 1ヶ月
--------	-------	------------

(平成19年～現在／大興物産取締役)

(関係会社担当役員)

常務執行役員	門馬 卓	減俸 10% 1ヶ月
--------	------	------------

(平成18年～現在／関連事業部管掌役員)

なお、昨年まで当社の取締役として大興物産監査役を兼務していた網倉常勤監査役が報酬を返上します。

常勤監査役	網倉 和仁	報酬月額 20%を1ヶ月返上
-------	-------	----------------

(平成6年～平成19年／大興物産監査役)

また、子会社の不適切な取引により業績修正並びに過年度決算訂正という事態を招き、株主をはじめ関係者の皆様に多大なるご心配とご迷惑をおかけした

責任を重く受け止め、以下の通り関係役員の報酬を返上します。

代表取締役社長	中村 満義	報酬月額 30%を 1 ヶ月返上
---------	-------	------------------

取締役 専務執行役員	秋山 豪	報酬月額 10%を 1 ヶ月返上
---------------	------	------------------

常務執行役員	染谷 香	報酬月額 10%を 1 ヶ月返上
--------	------	------------------

執行役員	高野 博信	報酬月額 10%を 1 ヶ月返上
------	-------	------------------

## 5. その他

上記以外の関係会社の役職員についても、人事異動等の必要な措置を実施します。

以 上