

鹿島建設株式会社

代表取締役 中 村 満 義 殿

# 調 査 報 告 書

平成20年10月17日

社外調査委員会

委員長 弁護士 笹 浪 恒 弘

委員 同 永 井 和 之

委員 公認会計士 渡 邊 芳 樹

## 目 次

第1	本社外調査委員会設置と経緯	1
第2	調査の目的・方法および期間等	1
1	調査の体制（委員の構成）	1
2	調査の目的・対象等	2
3	調査期間及び調査の方法	2
第3	鹿島社内調査委員会による調査手続・結果等の妥当性について	3
1	不適切な取引による損失額について	3
(1)	不良資産の発生による損失額の検証	3
①	実施した手続	3
②	結果	3
(2)	簿外債務の額の検証	4
①	売買取引の形式による簿外債務の検証	4
i)	実施した手続	4
ii)	結果	4
②	リース契約の形式による簿外債務の検証	4
i)	実施した手続	4
ii)	結果	4
③	その他の簿外債務の有無の検証	4
i)	実施した手続	4
ii)	結果	4
2	大興物産の過去7年間の不適切な取引に係る売上高及び売上原価について	5
(1)	実施した手続	5
(2)	結果	5
3	本件不適切取引の関与者及び動機について	5
(1)	鹿島社内調査委員会による調査結果等	5
(2)	本社外調査委員会の評価	6
4	本件不適切取引の原因の分析及び問題点について	6
(1)	本件不適切取引の原因の分析および問題点に関する本社外調査委員会による検証手続について	6
(2)	鹿島社内調査委員会による調査結果及び本社外調査委員会による評価	6
①	総論	7
②	鹿島建設の子会社管理体制における問題点	7
i)	グループ会社に対する経営管理の不十分性	7

a)	グループ会社に対する経営管理上の問題点.....	7
b)	役員選任・昇任に対する牽制機能の不足.....	7
c)	兼務役員の機能不足.....	7
ii)	コンプライアンス意識醸成の不徹底.....	8
③	大興物産における問題点.....	8
i)	管理監督体制の欠陥.....	8
a)	リスク管理体制の未整備.....	8
b)	重要取引に関する審査機能の不足.....	8
c)	子会社管理体制の未整備.....	9
ii)	管理運用面の問題点.....	9
a)	取締役会の機能不全.....	9
b)	監査機能の不十分.....	9
c)	商品事業部管理部及び本社管理部門の監視不十分.....	9
d)	重要印章の管理不十分.....	9
iii)	人事制度・業績評価制度等の問題点.....	10
a)	人事の長期固定化.....	10
b)	業績至上主義の風土・人事政策.....	10
c)	役員報酬決定ルールの不整備.....	10
iv)	コンプライアンス意識の不徹底.....	10
④	本社外調査委員会の評価.....	10
5	再発防止に向けた改善措置について.....	11
(1)	総論.....	11
(2)	鹿島社内調査委員会の提言する鹿島建設における改善措置の概要.....	11
(3)	鹿島社内調査委員会の提言する大興物産における改善措置の概要.....	13
(4)	本社外調査委員会の評価.....	15
第4	鹿島社内調査委員会による関係者の処分について.....	15
1	鹿島社内調査委員会による関係者の処分の概要.....	15
(1)	直接関与者の処分.....	15
(2)	大興物産役員の処分.....	16
(3)	株式会社プラス・アルファ役員の処分.....	17
(4)	鹿島建設役員の処分.....	17
2	本社外調査委員会による評価.....	19
第5	本社外調査委員会としての補充意見等.....	19

## 第1 本省外調査委員会設置と経緯

- 1 鹿島建設株式会社（以下「貴社」という。）は、平成20年9月5日、貴社の連結子会社である大興物産株式会社（以下「大興物産」という。）において、大興物産元常務執行役員により複数の会社との間で架空循環取引と疑われる不適切な取引が判明したことを開示するとともに、開示時点で見込まれる貴社グループの業績（利益）への影響額が概算で約70億円である旨を開示した。
- 2 上記開示は、大興物産の社内調査並びに貴社内に設置された社内調査委員会（以下「鹿島社内調査委員会」という。）による調査を踏まえてなされたものである。その上で貴社は同委員会でも更なる調査を行うとともに、本件不適切な取引の事実究明（損失額の確定も含む。）及び再発防止のための内部統制の徹底等の観点から、客観的かつ中立な立場から社内調査委員会による調査結果を検証するとともに、再発防止策等についての助言・指導を得るために、平成20年9月17日に本省外調査委員会を設置したものである。
- 3 上記経緯を踏まえ、本省外調査委員会は設置以降、鹿島社内調査委員会による調査・検討に対して助言・指導を行うとともに、内部においても何回かの会合をもった。そして、この度、同委員会により平成20年10月15日付社内調査報告書（以下「報告書」という。）が貴社に提出されたことを踏まえ、報告書の内容につきあらためて検証し、ここに報告書をまとめたので報告する。

## 第2 調査の目的・方法および期間等

### 1 調査の体制（委員の構成）

上記の調査を目的として、平成20年9月17日、貴社の委嘱により、弁護士及び公認会計士から成る本省外調査委員会が構成された。委員は以下の通りである。

委員長 笹浪恒弘（卓照綜合法律事務所 弁護士）

委員 永井和之（卓照綜合法律事務所 弁護士 中央大学総長・学長  
法学部教授 会社法専攻）

委員 渡邊芳樹（優成監査法人公認会計士 税理士）

なお、各委員が選任した補助者は以下のとおりである。

藤川和之（卓照綜合法律事務所 弁護士）

福田 舞（卓照綜合法律事務所 弁護士）

竹俣耕一（税理士法人レクス会計事務所 公認会計士）

鶴見 寛（優成監査法人 公認会計士）

陶江 徹（優成監査法人 公認会計士）

## 2 調査の目的・対象等

本社外調査委員会の検証対象は、以下の通りである。なお、本社外調査委員会は貴社が設置した鹿島社内調査委員会による調査手続及び調査結果について検証することが直接的な任務であるので、大興物産による社内調査を直接的に検証するものではない。

- ① 鹿島社内調査委員会による調査方法・手続の妥当性
- ② 鹿島社内調査委員会による不適切な取引の内容に関する調査結果及び損失額の確認結果の妥当性
- ③ 鹿島社内調査委員会による原因究明の妥当性
- ④ 鹿島社内調査委員会の提言する再発防止策の妥当性

## 3 調査期間及び調査の方法

本社外調査委員会は平成20年9月17日から同10月15日にかけて、貴社より、大興物産の社内調査資料及び鹿島社内調査委員会作成にかかる社内調査委員会報告書並びにこれらに引用された会社規程等の提出を受け、鹿島社内調査委員会による調査・検証が適切であるか否かを、その調査方法を含めて検討した。

しかし、本社外調査委員会による調査・検証手続は、その時間的制約もある中で、あくまで、大興物産による社内調査を踏まえて行われた鹿島社内調査委員会による調査・検証を対象として行われたものであり、大興物産による社内調査手続及び結果を直接の対象としていないため、自ずとその調査・検証の過程で検討した資料には制約がある。

ただ、貴社の子会社管理に関する体制及びその運用状況に対する鹿島社内調査委員会による、その調査の基本方針、その方針に基づく調査方法の適切さ、そして具体的な調査の適切さについては、貴社の社内的な問題であるため精査を行っており、その際には、関係する社内規程はもちろん、

鹿島社内調査委員会の検証において得られた資料についても提出を受けている。

### 第3 鹿島社内調査委員会による調査手続・結果等の妥当性について

まず、本社外調査委員会としては、鹿島社内調査委員会が平成20年9月中旬時点で関係者からのヒアリングや証憑類の調査を一通り終えていたため、その調査結果を踏まえ、いくつかの疑義については再調査を要請し、また、その上で必要があると認めたときには、本社外調査委員会が独自に検証手続を実施した。

上記の調査結果をふまえて、以下の諸点に整理し、鹿島社内調査委員会による調査が合理的におこなわれ、その調査結果が妥当であるという結論に達した。以下、貴社を鹿島建設ということがある。

#### 1 不適切な取引による損失額について

本社外調査委員会では、鹿島社内調査委員会の実施した、不適切な取引による損失額（総額6,912百万円）の検証について、検証結果の妥当性を検討するため、下記（1）及び（2）の手続を実施した。

##### （1）不良資産の発生による損失額の検証

検証対象	金額
不良資産の額	1,679百万円

##### ① 実施した手続

平成20年8月末時点で未入金となっている売掛金残高に対応する仕入額及び在庫ソフトについて、大興物産の集計した不良資産の一覧表と、仕入先からの「請求書」等の証憑書類とを突合するとともに、仕入代金の支払いの事実を「出納資金伝票」等を閲覧することで確認した。

##### ② 結果

上記の手続を実施した結果、大興物産の集計した不良資産の一覧表と証憑書類との不一致は認識されず、鹿島社内調査委員会の検証結果は妥当であるとの心証を得た。

(2) 簿外債務の額の検証

検証対象	金額
簿外債務の額	5,232 百万円

① 売買取引の形式による簿外債務の検証

i) 実施した手続

ソフトウェアの売買取引の形式により発生している簿外債務について、大興物産が集計した簿外債務一覧表（売買取引部分）と、取引先からの「請求書」等の証憑書類を突合した。

ii) 結果

上記の手続を実施した結果、大興物産の集計した簿外債務一覧表（売買取引部分）と証憑書類との不一致は認識されず、鹿島社内調査委員会の検証結果は妥当であるとの心証を得た。

② リース契約の形式による簿外債務の検証

i) 実施した手続

ソフトウェアのリース契約の形式により発生している簿外債務について、大興物産が集計した簿外債務一覧表（リース契約部分）と、リース会社から提示された「催告書」、「債権譲渡承諾書（写し）」、「リース契約書（写し）」等の関係書類を突合した。

ii) 結果

上記の手続を実施した結果、大興物産の集計した簿外債務一覧表（リース契約部分）と関係書類との不一致は認識されず、鹿島社内調査委員会の検証結果は妥当であるとの心証を得た。

③ その他の簿外債務の有無の検証

i) 実施した手続

大興物産の過去7年間におけるITソフト事業に係る仕入先に対して大興物産の実施した債務残高の確認手続に関して、仕入先より返送されてきた「調査票」及び大興物産の作成した債務残高調査票の回収状況一覧表を閲覧し、上記(1)及び(2)以外の簿外債務の有無を検証した。

ii) 結果

上記の手続を実施した結果、大興物産が簿外債務として認識しているもの（平成20年9月以降計上予定の仕入債務を含む）を除き、平成20年8月末において追加的に債務として計上すべきものは認識されず、鹿島社内調査委員会の調査結果は妥当であるとの心証を得た。

## 2 大興物産の過去7年間の不適切な取引に係る売上高及び売上原価について

### (1) 実施した手続

大興物産の実施した取引先に対する「調査票」による確認手続に関して、大興物産が実体のある取引として区分した取引について、取引先より返送された「調査票」を閲覧するとともに、未回答となったもの及び回答内容に疑義のあるもの等について、大興物産が区分を変更する必要はないと判断した理由等を質問により確認した。

### (2) 結果

上記の手続を実施した結果、大興物産により実施され、鹿島社内調査委員会により検証された、過去7年間におけるITソフトウェア事業に係る取引に関する実体のある取引と実体のない取引の区分については、概ね合理的であるとの心証を得た。

## 3 本件不適切取引の関与者及び動機について

### (1) 鹿島社内調査委員会による調査結果等

鹿島社内調査委員会は、本件不適切取引の関与者及び動機について、以下のように結論付けている。

- ① 本件不適切取引は、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、大興物産の元常務執行役員村田明德氏（以下「村田氏」という。）が架空取引を捏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あり、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ない。
- ② 村田氏が不適切な取引を続けた動機としては、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ある。



(2) 本社外調査委員会の評価

上記調査結果について、本社外調査委員会も鹿島社内調査委員会による村田氏本人からの事情聴取結果、およびその他の資料等をあらためて検証したが、上記調査結果に矛盾する事実関係は直ちには見当たらず、また、その調査資料から判断される調査方法も概ね合理的なものとして認容することができる。

4 本件不適切取引の原因の分析及び問題点について

(1) 本件不適切取引の原因の分析および問題点に関する本社外調査委員会による検証手続について

本社外調査委員会では、大興物産において本件不適切取引が行われ、10年間も発覚しなかった原因の分析及び問題点に関する、鹿島社内調査委員会による調査結果を検証するにあたり、主に以下の視点をもって検証を行った。

① 大興物産における村田氏の独断取引を許していた原因については、以下のような諸点を中心に鹿島社内調査委員会の調査を検証した。

i) 村田氏の指示を受ける立場の大興物産従業員が気づかずに指示に従っていたのか。

本件ソフトが自社制作であれば、そのような開発能力があるのか。

本件ソフトについて同一のものが循環していないのか。

ii) 稟議・決済関係に於ける上司が監督できなかったのか。

iii) 関与している会社それぞれの当事者達の関与の度合いとその認識はどうか。

iv) 大興物産内部の内部統制システムや監督システムが機能しなかったのはなぜか。

② 鹿島建設自体における子会社管理のどこに問題があったのかということ

については、以下の諸点を中心に鹿島社内調査委員会の調査を検証した。

i) 当該大興物産への関与の度合い（役員等の派遣など）

ii) 派遣された役員の職務

iii) 鹿島建設自体に於ける子会社管理システム

(2) 鹿島社内調査委員会による調査結果及び本社外調査委員会による評価  
上記検証の結果、鹿島社内調査委員会による調査結果は概ね合理的であ

るものと認められる。以下に詳論する。

① 総論

すなわち、鹿島社内調査委員会は、大興物産において本件不適切取引が継続的に行われ、10年間も発覚しなかった原因及び問題点について、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、以下の通り結論付けている。

② 鹿島建設の子会社管理体制における問題点

i) グループ会社に対する経営管理の不十分性

a) グループ会社に対する経営管理上の問題点

鹿島建設は、「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る一方で、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る。

ただ、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、運用面で鹿島建設の管理が一部不十分となる傾向が否定できない。

b) 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鹿島建設に「役員選任伺」が稟申され、鹿島建設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るものの、社長及び上位役位の選任、鹿島建設OBの処遇については親会社側でも関心を払うが、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あった。そのため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ったものと考えられる。

c) 兼務役員の機能不足

鹿島建設では、殆どのグループ会社において、鹿島建設の役員・従業員を兼務役員（取締役・監査役）に選任しており、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名が鹿島建設役員（鹿島建設の取締役または執行役員）、監査役3名のうち2名が鹿島建設従業員であり、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 名が鹿島建設役員（同）、監査役 3 名のうち 2 名が鹿島建設役員（取締役）である。

しかしながら、大興物産の鹿島建設兼務役員は、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鹿島建設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いなかった。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なかった。さらに監査役については、そ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た（なお、会計監査については、監査法人による監査も行われていたとのことである。）。

#### ii) コンプライアンス意識醸成の不徹底

鹿島建設は「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たものの、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いなかった。また、鹿島建設で平成 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いなかったものである。

### ③ 大興物産における問題点

#### i) 管理監督体制の欠陥

##### a) リスク管理体制の未整備

大興物産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いなかった。

##### b) 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取引の可否について与信委員会（構成については、委員長：副社長、副委員長：管理本部長、ほか委員 7 名）にて審議することとなっていたものの、

同委員会は必ずしも定例的に開催されず、さらには同委員会の審議の主目的が、販売先等からの入金不安の有無確認であり、事業内容の是非は審査対象に含まれていなかった。

c) 子会社管理体制の未整備

本件不適切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関与していたが、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いなかった上、子会社に対する内部監査も十分になされていなかった。

ii) 管理運用面の問題点

a) 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らず、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。

b) 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回実施していたものの、本件不適切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いわゆる架空循環取引であるという実態を把握できず、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行うことができなかった。

また、監査役は監査室の協力により業務監査、会計監査を行っていたものの、監査役の職務を補助すべき人員が配置されていなかった。

c) 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かず、本社管理部門は入金状況の確認のみ行っていた。

d) 重要印章の管理不十分

重要印章については、大興物産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とされていたものの、村田氏は契約関係書類に自ら社長印を押印していることがあり、重要印章の管理が不十分であった。

iii) 人事制度・業績評価制度等の問題点

a) 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たため、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なかった。

b) 業績至上主義の風土・人事政策

大興物産内において業績至上主義の傾向があった点は否めず、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考えられる。

c) 役員報酬決定ルールの不整備

役員報酬については、役位別の基準額は制定されていたものの、個々の役員に対する実際の報酬額は大興物産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る。また、役員選任や昇任についても同様である。

iv) コンプライアンス意識の不徹底

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ないと考えられる。

④ 本社外調査委員会の評価

i) 本社外調査委員会としても、上記の鹿島社内調査委員会による調査結果については、概ね合理的であると見ることができる。

ii) すなわち、本社外調査委員会による検証によれば、本件不適切取引が継続的に行われ、相当期間にわたり発覚しなかった原因としては、まず、大興物産社内の問題点として、ア) 売掛金回収に滞りがなく、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から、大興物産社内の与信委員会等でも取引の詳細を把握することが困難であったこと、イ) 取

引に関する情報を村田氏が独占していたこと（村田氏による巧妙な説明があったこと）、ウ）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商品事業部における村田氏の独走を許したこと、が挙げられ、さらに鹿島建設における子会社管理上の問題点として、エ）役員選任・昇任に対する牽制機能不足、オ）兼務役員の機能不足が挙げられるものと思料され、これは概ね鹿島社内調査委員会の調査結果とも符合する。

iii) ただ、本社外調査委員会としては、ア) の点について、いわゆる架空循環取引においては書類が整備され取引の外見が整えられていることが逆に一般的であること、並びに、本件同様のいわゆる架空循環取引に関する報道が何度か行われている中で子会社に対する経営管理、チェックのやりようがあったのではないかと考えられること、エ) の点については、子会社の人事に親会社がどこまで関与するのか、子会社の独自性確保の観点からは使用人の人事にまで介入することが適当であるのかという問題点があることを、あえて付言し、今後、本件不適切取引のような取引の防止策を検討するに際しては、上記の点を念頭に置くべきであると思料する。

## 5 再発防止に向けた改善措置について

### (1) 総論

上記の本件不適正取引が相当期間にわたり継続的に行われた原因及び問題点の調査結果の検証内容を踏まえ、本社外調査委員会は鹿島社内調査委員会が提言する再発防止に向けた改善措置についても独自に検証を行ったが、鹿島社内調査委員会が提言する再発防止に向けた改善措置は概ね合理的であるものと認められる。以下に詳論する。

### (2) 鹿島社内調査委員会の提言する鹿島建設における改善措置の概要

鹿島社内調査委員会は、まず鹿島建設における改善措置について以下の通り提言している。

#### ① グループ会社に対する経営管理の改善・強化

##### i) 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する。なお、鹿島建設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ることとする。

ii) 内部監査の強化

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する。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上げることとする。

iii) 役員及び管理系人材等の適正配置

ア) 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るとともに、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鹿島建設の関与を強める。

イ) 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する。

ウ) 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社以内に変更する。

エ) 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鹿島建設から適材を配置する。

iv) 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する。なお、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たが、大興物産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、これを取りやめることとする。

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

- i) 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する。
  - ii) ソフトウェア仲介取引以外の取引についても、鹿島建設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する。
  - iii) また、今後、鹿島建設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、鹿島建設（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鹿島建設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する。
- 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った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する。
- ④ コンプライアンス意識の再徹底
- i) 企業行動規範の再徹底
  - ii) 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
  - iii) 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
  - iv) 企業倫理通報制度（ヘルプライン）の再周知
- (3) 鹿島社内調査委員会の提言する大興物産における改善措置の概要
- つぎに、鹿島社内調査委員会は、大興物産における改善措置について以下の通り提言している。
- ① 経営監督機能の改善
- i) 経営管理体制の整備
- ア) 平成 20 年 9 月に従来の「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するとともに、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た。



イ) 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する。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る。

ウ) 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する。また、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する。

## ii) 管理監督機能の充実

ア) 取締役会における業務執行状況の報告を充実する。

イ) 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う。経営会議についても業務執行状況の報告を充実させ、審議の活性化を図るとともに経営会議規則の付議事項の遵守徹底を図る。

ウ) 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る。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する（支店、事業部、営業所毎に開催）。

## iii) 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プ監査を実施する。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する。

## ② 統制環境の改善

### i) 人事の長期固定化の是正

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要否を検討する。

### ii) 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る。

iii) 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」を改訂する。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る。

③コンプライアンス意識の徹底

i) 企業行動規範の周知徹底

ii) 「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する。

iii) コンプライアンスに関する e-ラーニングの導入

iv) 企業倫理通報制度（ヘルプライン）の再周知

(4) 本社外調査委員会の評価

本社外調査委員会としても、上記の鹿島社内調査委員会が提言する再発防止に向けた改善措置は、既述の本件不適切取引の原因及び問題点を踏まえて策定されたものであり、合理的であるものと認められる。但し、同改善措置について、その実施主体が特定されていない項目や、実施期限が明確に規定されていない項目も見られることから、本社外調査委員会としては、同改善措置が今後、確実に履行されることを切に希望する。

## 第4 鹿島社内調査委員会による関係者の処分について

### 1 鹿島社内調査委員会による関係者の処分の概要

#### (1) 直接関与者の処分

不適切な取引を長年に亘り単独で行ってきた大興物産常務執行役員（当時）村田氏については、常務執行役員を退任（平成20年8月18日付）のうえ、同年10月15日付で懲戒解雇とする。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る。

(2) 大興物産役員の処分

大興物産役員の処分については、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する。

対象者役職	対象者	処分内容
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

対象者役職	対象者	処分内容
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) 株式会社プラス・アルファ役員の処分

本件不適切取引に関わった同社役員を以下の処分とする。

対象者役職	対象者	処分内容
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) 鹿島建設役員の処分

- ① 子会社に対する親会社の管理・監督、内部統制の責任から、大興物産の取締役を兼務する鹿島建設役員と関係会社担当役員を以下の通り減俸処分とする。

(大興物産の取締役兼務者)

対象者役職	対象者	処分内容
代表取締役 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)	渥美 直紀	減俸 30% 3 ヶ月
取締役 専務執行役員 (平成 4 年～現在／大興物産監査役及び取締役)	秋山 豪	減俸 20% 3 ヶ月

対象者役職	対象者	処分内容
代表取締役 執行役員副社長 (平成17年～現在／大興物産取締役)	金子 宏	減俸10% 1ヶ月
専務執行役員 (平成19年～現在／大興物産取締役)	田代 民治	減俸10% 1ヶ月

(関係会社担当役員)

対象者役職	対象者	処分内容
常務執行役員 (平成18年～現在／関連事業部管掌役員)	門馬 卓	減俸10% 1ヶ月

- ② なお、昨年まで鹿島建設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する。

行為者役職	行為者	対応
常勤監査役 (平成6年～平成19年／大興物産監査役)	網倉 和仁	報酬月額20%を1ヶ月返上

- ③ また、大興物産の取締役を兼務していない鹿島建設役員についても、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い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する。

行為者役職	行為者	対応
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

## 2 本社外調査委員会による評価

本社外調査委員会としても、上記処分については関与の度合いに応じた処分であり、かつ、処分内容も社会一般に於ける先例や貴社の従来の先例に照らして適当と認められるので、いずれの処分も相当であると思料する。

## 第5 本社外調査委員会としての補充意見等

- 1 鹿島社内調査委員会の報告書を踏まえた本社外調査委員会の意見は上記のとおりである。
- 2 すなわち、本社外調査委員会としては、鹿島社内調査委員会の調査は合理的におこなわれ、その調査結果が妥当であると思料するとともに、鹿島社内調査委員会が提言する再発防止に向けた改善措置は、既述の本件不適切取引の原因及び問題点を踏まえて策定されたものであり、合理的であるものと認められる。
- 3 この点、本社外調査委員会は、根本的な改善策とは、貴社及びグループ会社の役員及び従業員個々のコンプライアンス意識の充実向上並びに相互の監視機能を有効に働かせるため各々がその職務を忠実かつ誠実に執行することに尽きるものと考えます。そして、そのためには一定の事象が発生したことにともなう対処にとどめるのではなく、継続的に役員及び従業員個々のコンプライアンス意識の向上をはかるための施策を取っていくことが必要不可欠であると考えます。

また、最後に付言するならば、貴社において、その社会的責任を自覚し、鹿島社内調査委員会が提言する改善措置を確実に履行し、そのことを社会に説明するために、今後も第三者機関による検証を受けていくことが望ましいと考える。

以上