



平成 19 年 12 月 17 日

各 位

会 社 名 株式会社 荏 原 製 作 所  
代表者名 代表取締役社長 矢後 夏之助  
(コード番号 6361 東証第1部 札証)  
問合せ先 経営企画室長 大井 敦夫  
(電話 03-3743-6111)

### 会社資金の不正支出に関する調査報告と今後の対応について

当社は、2007年4月3日付け「会社資金の不正支出に関するお知らせ」により、3年前に退任した元代表取締役の一人が過去の業務執行において、会社資金の不正支出をしていた事実を公表し、また、本年11月5日には中間報告を行い、本件に関する調査結果について最終報告をする旨お知らせしました。

当社は本件の公表以降、次の委員で構成される評価委員会に、“法令等遵守の観点から事件の経緯と問題点を正確に把握する”こと、およびこれに基づき“不正支出が実行された期間に在任した役員等の責任を公正・公平に評価・鑑定する”ことを目的として審議を行い、意見書を取り纏めるよう委嘱しました。

委員（座長） 酒巻 俊雄（早稲田大学名誉教授 弁護士）  
委員 松尾 邦弘（松尾邦弘法律事務所 弁護士）  
委員 川端 和治（霞が関総合法律事務所 弁護士）

評価委員会は、不正支出の実行に関与した者の責任を審議・評価・鑑定することはもちろん、これを阻止すべき立場にありながらその義務を怠った者についても、その責任の有無と度合いを究明することに努めました。その際、法的責任のみならず、経営者としての社会的・経済的・倫理的な経営責任の有無についても検討し、これらの責任についての自覚を促し理解させることも評価委員会の目的の一部としました。

今般、当社は調査・検討の結果を取り纏めた評価委員会意見書を受領しましたので、同委員会にて明らかにされた事実関係及び今後の対応についてお知らせいたします。

意見書では、不正支出の流れを作出した行為者責任を問われた1名の元代表取締役

役副社長の他に、不正支出が企てられ実行された当時の取締役 11 名が経営上の監視・監督義務にかかわる責任を問われました。当社はその事実を厳粛に受け止め、評価委員会の勧告に従って以下を実行します。

- (1) 当社の被った損害 3.2 億円の早期回収を図る。
- (2) 回収の方法は、元代表取締役副社長への損害賠償請求訴訟により行う。
- (3) 当時の取締役から申し出のある退職慰労金或いは役員報酬の一部返納については、これを認め損害金額の補填に充当することで、責任問題の解決を図る予定とする。
- (4) 元代表取締役副社長の着服分（業務上横領）については、その額等につき調査を続行し、調査終了時に刑事告訴も含めて検討する。
- (5) 二度とこのような不祥事が起こらないよう内部統制を徹底すると共に、再発防止対策委員会により既に提言された再発防止対策（その骨子については本書の中に後述する）を定められたスケジュールに従って実施し、コンプライアンス重視の企業風土を確立する。

評価委員会から提出された意見書の概要は以下のとおりです。

## 『意見書の概要』

### 1. 明らかになった事実の概要

#### (1) 会社資金不正支出とその内容・方法・経緯

元代表取締役副社長（以下、甲という）は、荏原製作所（以下、当社という）の子会社である荏原インフィルコ株式会社（以下、インフィルコという）の営業部長、取締役営業本部長を歴任していたが、1994 年、インフィルコが当社に吸収合併された際、当社取締役に選任されて、環境事業本部営業統括公共営業統括を担当し、1996 年常務取締役エンジニアリング事業本部副本部長兼環境事業統括、2000 年専務取締役本部長を役員として歴任して、2002 年には代表取締役副社長となり、2004 年まで 10 年間の長期間にわたり当社環境エンジニアリング事業に携わってきた。当社環境事業本部は、従来、代理店の行った営業活動に対しては、これに要した経費、および報酬を販売手数料として支払うことにしていた。A 氏が社長を勤める B 社は当社の営業代理店として活動しており、甲は部下の元取締役（以下、乙という）に指示をして、B 社に対し後日販売手数料を支払うことを約束させたうえで、主にごみ焼却施設工事の営業活動に協

力させていた。甲は、ある時点から、直接自ら行う営業活動等の資金の一部もA氏から内密に調達するようになったが、これは当社と代理店間の取引ルールから逸脱したものであった。2003年9月頃、A氏は甲等に対して、A氏自身が営業活動で使用した資金および甲に別途提供した資金の返済が未だ実行されていないとして、その支払いを求めてきた。

その後、2004年4月頃までこの支払要求に関する話し合いは、甲、乙とA氏との間で断続的になされてきたが、乙が退任することになり、その後は元取締役副社長（以下、丙という）が甲とともにその対応に当たった。

その結果、甲等とA氏との間でB社またはその子会社C社に対する返済額を6億円とする約束が成立した。その後、当社の経理から3.2億円の支払が実行されたところで、これらの支払が不正支出であることが判明し、その後の支出は中止された。

この不正支出は、B社またはC社からの営業活動協力の実態がない受注物件に関して、あたかも営業活動協力の実態があったかのようにして架空の販売手数料で支払う方法や、一部は工事費に上乘せする方法で実行された。不正に支出した3.2億円の内訳は、次のとおりである。

- ①2004年 5月に 4500万円
- ②2005年 5月に 8200万円
- ③2005年 8月に 5800万円
- ④2005年12月に 4500万円
- ⑤2006年 7月に 9000万円

丙は返済の実行に関し、甲と同席して元取締役会長（以下、戊という）に相談した。戊は、驚きはしたものの、やむをえないと容認した。丙はまた、2005年4月頃、前代表取締役社長に、「甲がA氏に仕事を頼んで借金があるので返済が実行される。」旨を説明し、このことが了解されたことが判明した。

これらの架空の販売手数料等による不正支出は、丙から営業関係の部門長等に指示が出され、その部門長等はさらに部下に命じて末端の営業担当者に、支社・支店長印を許可なく使用して、日付を遡らせた架空の営業活動協力に関する覚書、営業活動報告書、販売手数料評価書等を作成させて、実行された。当時の取締役からの指示に基づくものであったので社内の審査体制は有効に機能しなかった。

また、委員会は、不正支出された3.2億円以外に同様な不正支出がないかどうかについて、当社に対してその有無を調査し報告するように求めた。それに応じて、当社は、法律事務所の協力を得て社内調査チームにより、2000年から2006年までの7年間におけるB社およびC社に対する販売手数料等について調査したところ、社内手続・方法が必ずしも適当といえないものがあったものの、

簿外管理の事実はなく、いずれも過去の受注活動協力への報酬として成約後に販売手数料が支払われている点などから問題ないと委員会へ報告した。これを委員会にて審議した結果、3.2億円以上に損害額が無いことを確認した。

## (2) 会社資金不正支出が行われた背景

委員会は、今回の事件は、ごみ処理施設などの環境改善施設の公共工事における受注に向けての活動について、これに協力した者に対して広く報酬を支払うという業界の慣行、および当社のガバナンス上の不備が相乗的に絡み合っ発生したものと認識した。

1) 当社は入札談合につながる業者間調整などの慣行から早期に決別する決意であることを明らかにしており、2006年1月には、当時の代表取締役社長から「会社や社員が法令違反に問われることになってまで仕事を欲しいとは考えていない。」というコンプライアンスに関する当社の強いメッセージが発信されていた。それにもかかわらず、その年の7月には上記⑤から9千万円もの営業協力実態の無い架空の販売手数料がC社へ支出されていた。このことは、経営者が意図したコンプライアンスに関する取り組み方針が、当社の公共工事営業部門に十分に浸透するまでには至らなかったことに原因があったものとする。

2) 元代表取締役会長（以下、丁という）は、1988年から代表取締役社長として、1996年からは代表取締役会長として、2004年までの16年もの間、当社の経営の中核にあって、2004年4月の代表取締役退任（取締役退任は2004年6月）後も、当社経営会議や経営諮問会議に出席する等、当社の経営に強大な影響力を行使していた人物である。丁は、「水と空気と環境の分野で優れた技術と最良のサービスを提供することにより、広く社会に貢献する。」という企業理念を定め、環境エンジニアリング事業を拡大する経営目標を掲げ、1994年に環境エンジニアリング専門子会社であるインフィルコを吸収合併した。

甲は、丁から吸収合併されたインフィルコ側の代表として「仕事ができる人物である」と高く評価され処遇された。そして、環境エンジニアリング事業における受注を拡大するよう大きな期待をかけられて代表取締役副社長にまで昇進した。甲は、丁からの厚い信頼を後ろ盾にし、それを巧みに利用して思いのまま組織と人事を掌握し業務執行するようになったが、丁はそのような偏向した権限の状況を是正する為の有効な対策を講じなかった。そればかりでなく、甲が代表取締役副社長を退いた2004年4月以降も当社の子会社の代表取締役社長のポストを準備する等の処遇をしたため、

甲もまた丁を背景として当社の経営に影響力を行使してきた。

このような状況の中で、甲は部下であった乙等を思いのまま操り、営業活動に使うという名目でB社から資金を引き出していた。

また、丁が、自ら推進した環境エンジニアリング事業の成長を強く望むあまり、幹部たちをモラルなき「受注至上主義」に走らせたことも、このような不正な行為が行われた一因と考える。

### (3) 会社資金不正支出が必要であると認識された理由

2003年9月頃、A氏は、甲および乙に対して、甲と乙およびA氏自身によって営業活動の一環として使用した金員の返済が未だなされていないとの支払の要求をしてきた。

従来、このような費用は、受注に成功した際に支払われる販売手数料として処理されることが原則であった。しかしこの時は、B社に国税調査が入り使途秘匿金に対して税金が追徴されてB社の資金繰りが苦しくなったため、A氏からの強い返済の要求があったものと推察される。そのような性急且つ妥当性を欠く要求に対して、甲は、会社の機関承認を経ずに多額の金員を使った営業活動をA氏にさせていたので、その後処理を会社の機関決定を経ずに行わなければならないと考えたものと思われる。

このような経緯で、甲等は支払うべき金額の根拠について十分に明らかにしないまま、税金分を加算した額で総額6億円という金額の返済を了解し、これを当社がA氏の会社に支払う流れを作出した。

### (4) 会社資金の私的流用

甲は、A氏から引き出した資金等について不正な私的流用があったと認められ、その額は正確に確定できないものの数千万円に上るものと推測される。乙等は、上司である甲に指示されA氏から金員を引き出していたが、全て甲に渡しており、私的流用をした事実は認められなかった。

## 2 問題となる会社法上の責任

### (1) 総説

取締役がその任務を怠り会社に損害を与えたときは、当該取締役は会社に対してそれによって生じた損害の賠償責任を負わなければならない（会社法423条1項）。任務違反には多様な行為の態様や不作為がある。本件におけるような不正支出を決定しそれを実行した取締役やその過程で会社資金を私的に不正使用した取締役はもとより、その決定に関与した取締役は違法行為の行為者として損害賠償責任を免れない。

他方、実行行為には直接関与していないが、不正支出の事実を知りながらそれを放置していた取締役も、監視義務違反の責任を負うことになる。さらに2006年5月1日より施行された「会社法」のもとで、大会社には施行直後の最初の取締役会で、「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制の整備」を決議することが義務付けられ（会社法362条4項6号）、リスク管理規定やコンプライアンス体制の確立など整備すべき体制の具体的内容が会社法施行規則で定められた（会社法施行規則100条）。当然、代表取締役社長や副社長等は業務執行の統括責任者であり、その決議に対応するいわゆる内部統制の体制の構築・整備を行い、それが有効に機能するように努める義務を負っている。当社において、そのような体制の構築・整備が十分に行われ有効に機能していたならば、本件のような不祥事の発生を未然に防止し、あるいは不祥事が発生した場合でも的確な善後措置を講ずることで事態の收拾が容易となっていたであろう。平成19年6月の事業報告には、このような体制の整備に関する取締役会の決議内容が記載・開示されているが、体制の整備が不十分とみられ、その点でも統括責任者である当時の社長等の責任が問われることになる。

上記の前段の責任発生原因を行為者責任とすれば、後者の責任発生原因はいわば監視・監督義務の懈怠にもとづく監督責任といえよう。いずれの責任についても発生原因は異なるが、会社に生じた損害の賠償においては連帯責任となる（会社法430条）。

## （2）不正支出またはその原因となった債務の作出に関与した取締役

もともと取締役の会社に対する任務懈怠にもとづく損害賠償責任は行為者責任といえる。2005年における「会社法」制定前の取締役の会社に対する責任について定めていた商法旧266条1項5号は、一般的責任原因として法令定款違反の違法行為を行った取締役の損害賠償責任を定め、その違法行為が取締役会の決議という機関決定にもとづくときは、「その決議に賛成したる取締役はその行為をなしたるものとみなす」（同条2項）とともに、決議に参加した取締役についても「議事録に異議を止めざりし者はその決議に賛成したるものと推定す」との規定を置いていた（同条3項）。会社法では、上記2項の規定は削除されたが、3項は維持されている（会社法369条5項）。もっとも、本件不正支出は機関決定を経ず、一部取締役の結託または了承によって実行されているので、行為者と認定できる者は個々の事実関係によって決するほかない。該当者は甲である。

その実行補助者である乙は当時の業界の悪しき慣行や甲との上下関係を考

慮すると、どの程度違法性の認識をもって行動していたかは必ずしも明らかではない。しかし、実際の行為そのものから客観的に判断すると、行為者の範疇に含めるべき者であろう。

また、当初から甲の相談に関与していた丁の認識の程度も問題となるが、不正支出の認識は乏しかったようである。ただ、丁については、長期にわたって代表取締役社長・会長の地位に就き最高経営責任者として君臨し、会社の成長に大きな貢献はあったものの、次第に恣意的な権限行使が目立つようになり、取締役を退任し相談役に就任した後も大きな影響力を及ぼして、会社の正常な管理運営の体制を阻害する事例が生じたようである。社長ですら、通常その指示に従う状況はイギリス会社法が定める「影の取締役 (shadow director)」そのものであり、近時わが国の判例上でも、取締役の地位をもたなくとも、このような立場にある者を「事実上の主宰者」または「事実上の取締役」という概念を用いて取締役としての責任を負わせる事例が出現している（東京地判昭和 56・3・26 判時 1015 号 27 頁、京都地判平成 4・2・5 判時 1436 号 115 頁）。ともかく本件不正支出が容認されるなど会社内に不健全な企業風土を醸成した責任は重い。行為者というより、健全な企業統治の体制を無機能化させたという意味で監督責任違反が問われるべき者といえよう。

### (3) 不正支出の決定に関与した取締役

前述したように、本件では取締役会の決議を経ず一部の取締役の了解のもとに不正支出がなされている。違法性の認識の程度や対応の差異は別として、その決定に関与した者としては、丙、丁、戊、前代表取締役社長等が該当する。不正支出に反対したことが立証されない限り、行為者責任と監督者責任違反の側面とが併存する。

### (4) 不正支出の事実を知ってそれを放置した取締役

取締役会は、重要な業務執行の決定の機能と同時に、取締役の職務の執行の監督の機能とを有する（会社法 362 条 2 項）。しかし、会議体機関であるから会議開催に際して上程された議案およびそれから推理演繹しうる事項のみについて取締役の職務執行の状況を監督することでは、十分な業務監督の機能が果たされない。従って、その機能の十分な発揮を担保する意味において、取締役会の構成員たる取締役には代表取締役等の業務執行を日常不断的に監視する義務があると解されている。これが、取締役の監視義務といわれるものである。

わが国の判例は当初、取締役会の開催を前提とした消極的・受動的監視義務違反のみを認めてきたが、実際には取締役会を開催することもない中小会

社の実態を考慮して、取締役は日常不断的な積極的・一般的監視義務を負うことを主張する学説の動向にそって、最高裁昭和 48 年 5 月 22 日判決は、「株式会社の取締役会は会社の業務執行につき監督する地位にあるから、取締役会を構成する取締役は、会社に対し、取締役会に上程された事柄についてだけ監視するにとどまらず、代表取締役の業務執行一般につき、これを監視し、必要があれば、取締役会を自ら招集し、あるいは招集することを求め、取締役会を通じて業務執行が適正に行われるようにする職務を有する」と判示した（民集 27 卷 5 号 655 頁）。これを受けて昭和 56 年の商法改正において、取締役会の一般的監督機能と各取締役による取締役会の招集手続きの規定が明文化され（商法旧 260 条 1 項、259 条）、「会社法」もこれを受け継ぎ（会社法 362 条 2 項 2 号、366 条）、さらに代表取締役等は 3 ヶ月に 1 回以上、取締役会を開催して自己の職務の執行の状況を取締役に報告することが義務付けられている（会社法 363 条 2 項）。

本件の場合、不正支出に関与したかあるいはその事実を知った代表取締役等は、早急に取り締役にその事実を報告して支出された資金の回収を図るか、関係者の責任追及の措置をとらなければならなかったといえる。取締役会構成員であれば誰でも取締役会の招集権を行使できるので（会社法 366 条）、その者が代表取締役以外の者であってもその事態を放置していれば監視義務違反として任務懈怠となり、会社に生じた損害の賠償責任を免れることはできない。問題は、本件支出の不正認識の時点であるが、一律的に決定する為の客観的事実が存在しない為個々人について決するほかない。

#### (5) コンプライアンス体制を構築するべき責任のあった取締役

既述のように、2006 年 5 月 1 日に施行された会社法は、大会社に対し施行直後の取締役会においてコンプライアンス体制を含むいわゆる内部統制システム（会社法 362 条 4 項 6 号、会社法施行規則 100 条）の構築を決議することを義務づけている。代表取締役等は、この決議を受けて早急に体制を構築する義務があり、そのシステムの不備や重大な欠陥にもとづいて会社に不祥事が生じ損害が発生することがあれば、任務懈怠として賠償責任を免れることはできない。社長は定款の定めで会社の業務執行の統括者とされているのが通例であるから、多くの場合、社長やその業務を委嘱された副社長等の業務執行取締役がこの責任を問われることになる。

当社の場合も、既述のように取締役会の決議そのものは存在し、本年の事業報告に記載・開示されているが、十分な体制が構築され有効に機能していたかとなると、本件の発生自体がそのことを否定している。

#### (6) 会社資金を私的流用した取締役

会社資金を不正支出させた甲の行為は、会社に対する関係において任務懈怠にもとづく善管注意義務違反として債務不履行となり、また資金を私的に流用した点で不法行為（民法 709 条）ともなり、会社による請求権競合が認められる。

#### (7) 監査役の立場

監査役は、取締役の職務執行を監査する役員であるから、取締役が業務執行者として行った違法行為に対し一次責任を負うのに対し、監査役に任務懈怠があり、その結果、会社に損害が生じた場合に取締役と連帯して損害賠償責任を負う（会社法 430 条）といっても、その責任は二次責任にすぎない。

実際の損害は取締役の違法行為によって発生しており、さらに監査手続上の任務懈怠によって損害額が増加するというような事例は稀である。実際に、多くの企業不祥事において、監査役にまで責任を追及する事例が極めて少ないのは、そのためである。

法的には、監査役監査は常時監査として行われ、そのため何時でも行使できる取締役・使用人に対する事業報告請求権や業務財産状況調査権が付与されていても（会社法 381 条）、取締役会に付議しないで一部の取締役によって内密に処理された本件のような会社資金の不正支出まで調査できるかは実務的にも疑問である。むしろ健全な企業統治を妨げていた企業風土こそ、適正な監査役監査に対する阻害要因である。

このような監査役の立場を考慮すると、結果責任（無過失責任）を問うことは、関与取締役以上に重い責任を課することになり、妥当とはいえない。

### 3. 各取締役等の責任問題

#### (1) 元代表取締役副社長 甲 について

同氏は、本件の主犯の立場にあるものと認められる。本件の不正支出の実行態勢を構築していった責任は重い。

また同氏には、資金の一部を私的に流用した疑いがあり、コンプライアンス意識の欠如も顕著であって、経営幹部でありながら不適切な行為を続け、その結果として会社のコンプライアンス体制を大きく毀損したことの責任も問われてしかるべきである。

これに対し、同氏は、支払の実行には関与していないと主張する等々、自己の責任を回避する姿勢が強いが、関係者の陳述、関係資料などから本事件

の中心的な人物であることは明らかである。同氏がA氏の会社から引き出した資金の使途は営業目的に使用したと陳述しているが、その証拠はない。

(2) 元取締役 乙 について

同氏は、本件の発端当時、取締役の地位にあり当該環境事業における営業本部の責任者を兼ねていた。本件の以前から、同氏は甲の部下という関係にありA氏が多額の金員返済を要求してきた際に、甲の指示で不正な支出の流れを作出したことが認められ、その責任は重い。

同氏は、委員会の結論に従い自らの責任を認める旨表明してきている。

(3) 元取締役（水処理施設の営業を統括）について

同氏は、2004年6月に取締役の地位にいた。同氏は、2004年6月頃に丙からA氏の会社に対する支払の実行行為に協力するよう求められ、自己所轄の業務範囲の中で部下に指示するなどして不正支払を実行し、これに協力したことが認められる。本来なら取締役として支払の根拠および具体的内容について問い質し、適正な手段で処理するよう努めるべきであったのに、これを怠って不正支出を実行したのであるから、取締役として責任を免れない。

同氏は、既に退職している。同氏に対して、退職慰労金の返納等による会社の損害の一部補填を求めることが相当と考える。

(4) 元取締役副社長 丙 について

取締役の地位にあった同氏は、2004年4月以降に乙の後任としてA氏と前記交渉に参加し、乙に案件別金額一覧の作成を指示したりするなどしており、本件の経緯を十分に承知していた。にもかかわらず、本件の支払が当社として支払義務を負うものなのか、正当な金額なのかなどを調査、検討せず、しかも正規の社内手続きを経ずに処理することに加功した責任がある。

また、同氏は、2004年6月以降に当時の部下であった環境事業部門の幹部に対してA氏の会社に対する支払を実行する旨の決定を伝え、適当な案件を利用して架空の手續・方法での支払を実行させたものであり、その責任は重い。

同氏は、会社経営上の監督責任を怠ったことを認めている。

(5) 元代表取締役会長 丁 について

丁が代表取締役会長の地位にあったときに、甲からA氏に対する支払の額につき同氏とトラブルが生じていること、交渉の結果6億円で手を打つことになったことなどについて報告を受けたことが認められる。多額の簿外債務

承認に係わることであるので、債務発生の有無、経緯およびその内容等につき充分慎重に検討したうえで、法令にかなった処理方法を検討すべきであったのに、これを怠ったことは明らかである。

また、同氏は、コンプライアンス上不適格な人物を取締役に登用して重用するなどしたことにより、会社の中における良好な企業風土醸成を阻害した責任があると委員会は指摘した。

これに対し、同氏は、経営上の責任の重さを認め詫びるとともに、委員会の結論に異論ないと表明した。

#### (6) 元代表取締役社長について

同氏は、本件の支払に関して同氏が相談をうけた事実はなく、本件の具体的事実関係については本人の認識はなかったものと思われる。しかし、当時コンプライアンスを徹底させる力が及ばなかったことについて、経営者としての責任があり反省していると述べ、その責任について委員会が示す結論を受け入れ、承諾する意向を表明した。

#### (7) 元取締役会長 戊 について

2003年9月頃の事件発端の時から2004年6月頃の本件支払決定までの間に、代表取締役副社長または取締役会長の地位にあった戊は、甲および丙から本件の支払に関する相談を受けたときに、驚きはしたもののしぶしぶ承認している。代表取締役または取締役として、この支払の内容を調査、検討し不正な支払であればその実行を阻止すべきであったにもかかわらず、これを怠った法的責任がある。

しかしながら、故人となっているため、相続人に対し退職慰労金について返納を求めることは相当でないと考ええる。

#### (8) 前代表取締役社長について

2005年4月頃、同氏は、A氏の会社に対し6億円の支払を行う旨の話を聞き、事件を承知するに至った。このとき同氏は、代表取締役社長として会社の業務全般を統率する立場にあり、本件の支払については取締役会に諮ることを含め直ちに事実関係について関係者らに確認するなどして会社として法にかなった責任ある対応を決定し実行すべきであったが、同氏はこれを怠った責任がある。

また、3.2億円の不正支出の殆どは同氏が代表取締役社長であった時期に実行されており、甲等から詳しい経緯を知らされていなかったとはいえ、経営者としてその監督責任を免れることはできない。

これに対し、同氏は、経営責任を感じているとの反省の弁を述べた。また、委員会の結果に従うことに異論はないと表明した。

(9) 前代表取締役副社長（前環境エンジニアリング事業担当）について

同氏は、2003年当時から取締役であり、2005年4月から当該事業部門の環境事業カンパニー・プレジデントを兼務する地位（2006年4月からは代表取締役副社長を兼ねる地位）にあつたので、営業部門における販売手数料による支払について不正がないかどうかを監視する責任者であつた。2006年6月頃、前記⑤案件で、配下の環境事業部門の幹部から販売手数料名目での支払実行について相談を受けた。その際、取締役としてその内容について精査することを怠り、支払いの実行を看過したことについて経営者としての責任がある。

同氏は、委員会からの経営責任の指摘に対して、その結論に従う旨の回答があつた。

(10) 代表取締役副社長（前風水力機械事業担当）について

2006年4月から代表取締役副社長の地位につき、本件の不正支払に関する事情もより知りうる立場となつた。同氏は、環境事業部門がA氏の会社に多額の借金があるという風評を以前から耳にしていたと認めているのであるから、その時点で取締役会に対して詳細な検討を要求するなどしていれば、前記⑤に関する架空の販売手数料支払を防止できた可能性は否定できない。同氏はこの点において経営者としての責任がないとは言えない。

同氏は、重いとは言えないが同氏にも上記責任がある旨の委員会の判断を示したところ委員会の結論に従う旨の回答があつた。

(11) 取締役（環境事業カンパニー担当）について

同氏は、2005年4月からは環境事業カンパニー・バイスプレジデントの地位にあり、営業部門における販売手数料による支払について不正がないかどうかを監視すべき立場にあつた。2006年6月頃、前記⑤の案件で配下の幹部から販売手数料名目での架空の支払をすることについて事前に相談を受けたことが認められる。然るに、その内容に関する調査、検討を怠り、またその支払の実行を防止しなかつたことに対して経営上の責任がある。

同氏にも上記責任がある旨の委員会の判断を示したところ委員会の結果に従う旨の回答があつた。

(12) 取締役（管理部門統括責任者）について

同氏は、2003年の本事件発端時から本件不正支出に至るまでの間、取締役であり管理本部長を兼ねる地位にあった。同氏は6億円の不正支払について全く認識をしていなかった。しかし、その立場上A氏の会社に対する販売手数料の支払いについて、国税当局による更正決定や数千万円単位の税加算に至った事実を認識していた。にもかかわらず、その原因について徹底的に調査した上で、有効な対策を講じるまでに至らなかったことに関して取締役としての責任は免れない。

同氏は、上記責任がある旨の委員会の判断を示したところ委員会の結論に従う旨の回答があった。

#### (13) 他の取締役について

上記以外の取締役であって不正支出が行われた期間に在任していた対象者は13名である。これらの者は、事件に全く関与しておらず、また不正支出の事実を認識せず、その機会もなかったと認められる。従って、監視義務違反として法的責任を認めることはできない。

委員会は、これらの者13名に対しては、取締役としての責任を問うことは適当でないと考える。但し、委員会として、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスを軽視した経営実態を進んで究明せず、またこれに異を唱えなかったという倫理的責任の自覚を促すこととしたい。

#### (14) 監査役について

会社の重要なガバナンスの一翼を担う機関として、監査役の存在と責任は無視し得ないが、取締役の任務懈怠に対する損害賠償責任は二次的な責任に過ぎず、しかも本件のように取締役会に付議しないで一部の取締役によって内密に処理されたときに、会社資金の不正支出の調査可能性が認められないことは上記の通りであり、本件で監査役に法的責任を問うことは適当でない。

委員会は、監査役に対して責任を問うことは適当でないと考える。しかし、丁体制下におけるコンプライアンス意識の欠如した会社風土の醸成を見逃したことについては、常勤監査役が取締役に対する牽制機能が必ずしも有効に働いていなかったことも原因の一部となったと推察されるので、委員会としては、その点についての反省を求める。

#### (15) その他従業員について

取締役、監査役を除く従業員の本件に対する関与程度からその責任を検討したが、既に過去において本件に関し社内懲戒委員会による調査がなされていて、2007年4月3日付けで従業員に対する社内処分が下されている。その

処分内容に関して、ここで言及すべき不適切な点は見当たらない。

委員会は、従業員に対して上記社内処分以外に追加的処分を行う必要はないと考える。

#### 4 損害の回復について

評価委員会は、荏原製作所に対して以下のとおり勧告する。

(1) 上記のとおり、不正支出された 3.2 億円は、会社としての明確な損害である。

具体的責任について認定された取締役については、それぞれ会社の損害に対する損害賠償義務が存するものである（会社法第 423 条 1 項）。

(2) しかし、この内、9 名の取締役は、それぞれ本件に関する取締役としての責任を自認し、損害の填補を目的として受領済退職慰労金又は取締役報酬の一部を自主的に返納し、あるいは自主的返納を申し出ている。

上記返納の申し出総額は 2.5 億円以上に達しており、本件不正支払による当社の損害金 3.2 億円の約 80%は事実上これにより補填されることになる。

上記事情および当委員会に対する経営責任を自認する言明を勘案すると、丁等の役員はそれぞれ責任を認めて反省し、退職金の相当部分の返納など、応分の負担をして当社の損害を事実上補填しているものと認められる。よって、これらの者に対してさらに損害賠償請求訴訟を提起する等の責任追及をするまでの必要はないものとする。

(3) 元取締役（水処理施設の営業を統括）は、既に会社を退職している。

同人に対し、責任の自覚を求めため退職慰労金について応分の返納を求めるべきである。

(4) 甲は、本件 3.2 億円の不正支出の中心的人物であることが明確であるにも関わらず、自己の責任を回避している。甲に対しては、自己の責任の自覚と反省を求めため、下記の行動をとるべきである。

①損害賠償請求訴訟を提起すること

訴求額については上記（2）の事実を勘案すること

②不正着服分（業務上横領）については、さらにその着服の額等につき調査を続行し、調査終了時に刑事告訴も含めて検討すること

## 『再発防止対策の概要』

11月5日付け「中間報告」にてお知らせした通り、以下の再発防止対策の骨子が決定され、直ちに着手可能なものから実行に移しております。今後は作成した実施スケジュールに従って確実に実行し、経営の刷新と風土改革を推し進めてまいります。尚、再発防止対策委員会に外部から参加していただいた委員は、

上村 達男（早稲田大学法学学術院長・法学部長）

松山 遙（日比谷パーク法律事務所 弁護士）

の2名です。

### 1) コーポレート・ガバナンスにおける改善

#### ① 社外取締役の導入

当社の業務執行機関である取締役会が行う経営判断のプロセスについて外部に開かれた視点で監督され、これにより代表取締役が持つ経営権の根拠が強まるように制度改善すべきとの考えを取り入れます。具体的には、独立性を確保した社外取締役制度を導入することとします。導入予定は2007年度の株主総会とし、その際当社と直接の利害関係がない有識者などから社外取締役2名が選任されるように計画します。

#### ② 取締役候補者の指名プロセス透明化

取締役候補者の資質・能力などを公正に判断して指名するために、社外取締役が参加した「指名委員会」を設け、同委員会が、関係者の資料や選任経緯などを審査して適切な候補者を推薦するようプロセスを透明化します。

#### ③ 業務担当役員、顧問などの任期制度内規の改正

経営陣の長期留任を防ぐことで活性化を目指し、そのために後継者の選任が合理的に行われるよう業務担当役員、顧問などの任期に関わる内規を改めます。これには、制度上権限がない者による不適切な影響力を排除する意図を盛り込んだ規準とします。

#### ④ 取締役会コンプライアンス行動計画の実行

取締役会及び取締役が年間を通じて活動するための指針としてコ

ンプライアンス行動計画を策定しました。これには、企業倫理委員会における活動やコンプライアンス誓約書の提出などが含まれます。今年度は、この計画に沿って実行することを取締役会として表明し、決議しました。

#### ⑤監査役による牽制機能の強化

当社は、2007年3月期まで2名の常勤監査役と2名の外部監査役で構成する監査役会設置会社でした。今回の事件を振り返ったときに、監査役による取締役に対する牽制機能をより向上させる必要があると考えます。これを機に、監査役候補者の選定方針を見直すほか、内部監査部門との関係を深め監査機能の実効性強化に努めます。

### 2) 内部環境における改善

#### ①企業理念の再構築と風土改革に向けた取り組み

社内公募提案の中に、企業理念の見直しを訴える意見が少なからずありました。当社創業の精神である「熱と誠」はどうか生かされてきたのかなどの声もありました。今回の事件を契機に誠実な経営基盤の構築を目指したいと考えます。このため、当社ミッションの見直しを含め新しい企業理念を再構築すべきとの思いと、同時に風土改革に向け役職員一人ひとりの思いと力を改めて結集したいとの考えから、「企業理念構築委員会」を立ち上げることにしました。

#### ②販売手数料などの業務プロセスにおける審査機能改善

不明朗な販売手数料や業務委託費の支払が今後一切行われることがないように、業務プロセスにおける仕組みと体制の両方について審査態勢の強化をするなど不正の実行を未然に防止するための審査機能を改善します。

#### ③コンプライアンス・リエゾン委員の任命

コンプライアンス相談窓口は既に設けていますが必ずしも有効に機能しているとは言い難く反省するところがあります。よって、これを補完する目的で、日常業務の中で生じる業務上問題の相談とコンプライアンス・リスクの拾い上げによる自浄能力向上に向け本社、工場及び全国の営業出先の中にコンプライアンス・リエゾン委員を任命し、通報制度の補強を図ります。また、この委員などの養成とコンプライアンス意識の底上げを図るため教育制度の整備も進めま

す。

#### ④コンプライアンス評価の人事施策への取り入れ

役職員個人の資質を評価する上で、コンプライアンス意識・行動についての評価は不可欠との認識から、当社の人事評価制度・昇格制度などの人事施策の中にコンプライアンス評価を取り入れます。

#### 『関係者の皆様へ』

このような会社資金の不正支出問題により、株主の皆様、お取引先の皆様、従業員の皆様をはじめ、関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をお掛けした事を深くお詫び申し上げます。当社は、今回の不正支出問題に対する評価委員会による評価結果並びに再発防止対策などに関する外部委員の方々からのご指摘・ご指導を重く受け止めなければならないと考えています。今後は、役員一同が会社経営を預かる者としてその責任を厳しく自覚し、経営方針にコンプライアンスを最優先事項として謳い且つ自ら其れを率先垂範していく方針です。

このような不祥事を二度と起こさないための再発防止対策を確実に実行し、良好な企業風土を実現する事により、皆様からの信頼を回復するよう努めてまいります。今後とも何卒ご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

以上