

平成 21 年 5 月 15 日

各 位

会 社 名 西 松 建 設 株 式 会 社
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 石 橋 直
(コード番号 1820 東証第一部)
問 合 せ 先 総 務 部 長 河 埜 祐 一
(TEL. 03 - 3502 - 0232)

調査報告書及び外部諮問委員会所見について

当社は、平成 20 年 12 月 5 日付け公表「調査委員会の設置について」の通り、当社の元社員が業務上横領の容疑で逮捕され、また当社が外国為替及び外国貿易法違反容疑で家宅搜索された事実を受けて、平成 20 年 12 月 3 日に内部調査委員会を設置し、事実関係の解明、原因の究明及び再発防止策の検討を進めてまいりました。また、当社は、平成 21 年 2 月 2 日付け公表「外部諮問委員会設置及び外部委員の選任について」の通り、外部諮問委員会を設置し、内部調査委員会による事実関係の調査や再発防止策の策定等について、助言・指導を受けてまいりました。

当社は、本日開催の臨時取締役会において、内部調査委員会の調査結果及びこれに対する外部諮問委員会の所見の報告を行うとともに、内部調査委員会が策定した再発防止策について決議いたしました。これに伴い、「調査報告書」及び「外部諮問委員会所見」を別添の通りご報告いたします。

今般、株主の皆さま、市場関係者の皆さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまに大変なご迷惑とご心配をおかけいたしましたことにつきまして、改めて深くお詫び申し上げます。

皆さまのご指導とご理解を賜れますよう、何卒お願い申し上げます。

以 上

西松建設株式会社
取締役会 御中

(写し：外部諮問委員会 御中)

調 査 報 告 書

平成 21 年 5 月 15 日

西松建設株式会社
内部調査委員会

目 次

第1章 本調査の目的等.....	1
1 当委員会の発足の経緯及び目的	1
2 その他の委員会	2
3 本報告書の構成	2
4 本調査の方法	3
第2章 当社の意思決定に関する制度の概要.....	4
1 当社の機関	4
2 株主総会	4
3 取締役会	4
第3章 海外裏金問題.....	9
1 事案の概要	9
2 刑事処罰	10
3 ペーパーカンパニー等を利用した不正取引による資金の捻出	10
4 海外で捻出した裏金の本邦持ち込み	16
5 高原の横領を含む行先不明な資金	17
6 小括	19
第4章 政治献金問題.....	21
1 事案の概要	21
2 刑事処罰	21
3 政治団体の資金工作としての特別賞与制度等	22
4 政治団体の具体的設立経過	22
5 政治団体の資金の徴収と支出等	23
6 政治団体の収入源	24
7 政治団体の収支	25
8 政治団体の解散	26
9 小括	26
第5章 特別支出金.....	28
1 特別支出金の存在及び規模	28
2 特別支出金の支出までの手続	28
3 資金の調達方法	30
4 特別支出金の使途	31
5 小括	31
第6章 原因分析.....	32

1	コーポレート・ガバナンスの機能不全	32
2	コンプライアンス意識の欠如	34
第7章	再発防止策.....	37
1	コーポレート・ガバナンスの機能回復に向けて	37
2	コンプライアンス意識の徹底に向けて	41
3	小括	44
第8章	本件発覚後の当社の概況.....	46
1	当社の現況	46
2	銀行等取引金融機関	46
第9章	総括.....	47

第1章 本調査の目的等

1 当委員会の発足の経緯及び目的

平成20年6月、当社は、東京地検特捜部から、当社を被疑者とする外国為替及び外国貿易法（以下「外為法」という。）違反の被疑事実によって、本社社屋ほか数か所の家宅搜索を受けた。

これに先立ち、当社は、平成19年9月ころから、元海外事業部副事業部長高原和彦（以下「高原」という。）が、海外事業において、いわゆる裏金を捻出し、その一部を着服していたとの嫌疑を抱いた。当社は、この事実関係の調査を進め、高原が着服したと認められる裏金の返還を求めて同人を追及することとなったが、その矢先の同年12月ころ、高原は、自ら当社を退職した。当社は、高原が自らの非行を顧みることなく、かえって、当時の副社長藤巻恵次（以下「藤巻」という。）との軋轢から、当社に関する何らかの内部告発を行うのではないかとの情報を得て、事態の経過について危惧を抱いていた。

上記の家宅搜索によって、高原による内部告発等が行われる危惧が現実の問題となり、しかも東京地検特捜部による家宅搜索という一大事に接したにもかかわらず、当時の当社幹部は、危機意識を持たず、事実の全容解明及び再発防止へ向けた積極的な行動をとることなく、漫然と事態を傍観していた。

平成20年11月に高原が業務上横領の被疑事実で東京地検特捜部に逮捕されるに至って、当社監査役及び監査役会は危機意識を抱き、当時の管理本部長に対して調査委員会の設置を提案し、当時の取締役社長國澤幹雄（以下「國澤」という。）の主導により、同年12月3日、当委員会が設立された。その設立目的は「事実関係の解明及びコンプライアンスの徹底と内部管理体制の再構築を含めた再発防止策の検討」であった。しかしながら、國澤本人が前記の被疑事実に関与しているという実態があったことから、当委員会は、設立されたものの、十分に機能することを期待することが困難な状況にあった。したがって、前記の目標を掲げて発足した当委員会ではあったが、実体を伴うものではなかった。

その後、外為法違反の被疑事実により、平成21年1月14日に藤巻が、同月20日に國澤が逮捕された。この事態を受けて、既に発足していた当委員会は、同日就任した新社長石橋直の人選によって、すべての委員を更迭し、新たなメンバーによって再出発するに至った（委員長：取締役常務執行役員近藤晴貞、委員：執行役員監査室長水分登、総務部部長西東寛治、監査室部長河埜祐一、委員補助及び事務局：当社職員13名、アドバイザー：弁護士黒田修一、弁護士片山英二、弁護士須崎利泰）。新メンバーを構成員とする当委員会の目的は、前記のそれと異なるところはないが、社長の交代という重大な事情変更に伴って、名実ともに新生西松を希求する情熱に燃えて、これまでの膿を

出し切るとの精神で、目的達成に向かっている。

2 その他の委員会

当社は、当委員会のほか、平成 21 年 2 月 2 日付公表のとおり、弁護士才口千晴氏ほか 3 名の有識者を構成員とする「外部諮問委員会」を設立した。外部諮問委員会は、同年 5 月 15 日までの間に合計 11 回開催され、当委員会は、外部諮問委員会から、事実関係の解明、原因の究明及び再発防止策の策定に関する専門的な提言及び助言をいただいていた。加えて、外部諮問委員会には、当社主要役員から独自にヒアリングを実施していただいている。

また、同年 1 月 28 日付で当社内に「新生西松創造委員会」（委員長：取締役専務執行役員前田亮）を設置して、再発防止に向けたコンプライアンス体制の強化・確立等の活動を開始している。

3 本報告書の構成

当委員会の目的は、既に記載したとおりであって、これまでの当社において、刑事事件の対象はもとより、社会的にみて妥当性ないし透明性を欠くと判断した問題について、その実体を明らかにした上で原因を究明することに加え、再発防止策の提言を行うことにある。

ところで、現在までに、刑事事件として立件されたものは、海外で裏金を捻出し、これを違法に本邦内に持ち込んだ外為法違反及び脱法目的で政治団体を作り上げ、その団体からの献金であるかのように偽装して、当社が違法献金を行った政治資金規正法違反の 2 件である。このうち外為法違反については、両罰規定によって、法人としての当社が罰金刑に処せられ、これが確定したという、およそ上場企業としては、あってはならない不祥事となっている。

また、当社においてはいわゆる使途不明金を支出する際のプロセスが不透明で、かつ事後的な検証ができない状態にあることが判明した。そのため、使途については完全には解明できていない。支出された金額が多いか少ないかの判断はその時々のものであるため一概には言えないものの、使途不明金であろうが使途秘匿金であろうが、税金さえ支払えばいくらかでも費消することができるというものでないことは明らかである。

今回の調査によって明らかになった当社に関する不祥事ないし問題点は概ね、次に掲げる項目に大別することができる。

- ① 海外の取引を利用した裏金作りとその本邦への持ち込み（第 3 章）
- ② 脱法的な政治団体の設立による政治献金（第 4 章）
- ③ 使途不明金計上による不明朗な支出（特別支出金）（第 5 章）

本報告書は、これらの事象に関して、順次その調査結果を記載するものであるが、その前提として、次章では、当社の会社法、定款及び社内規程に基づく決裁制度等の規定の内容並びにその実際の運用の状況について検討することとする。

4 本調査の方法

本調査は、社内規程、取締役会議事録その他の会議録や社内稟議簿、関係者との間で締結された契約書類、銀行取引簿その他の帳票、官報・県報・登記簿謄本等の公の資料、社内関係者のEメール記録等を収集・分析するとともに、本支店の部課長・支店長を中心として延べ100名を超える社内関係者（OBを含む。）から聞き取り調査をする方法により実施した。

もともと、本調査の対象となった事象については、多くの資料が捜査機関により押収された状態にあり、まだその返還を受けていないことから、客観的資料による裏付けに乏しい事実関係が少なくない。また、中心的人物であった國澤、藤巻及び高原の3名からの聞き取り調査も実施できなかったことから、事実関係の解明としては推測にとどまらざるを得ない部分が含まれている。そのため、本調査の過程において捕捉することができなかった内容については、今後継続して調査を実施し、必要な措置を講ずる。また、新たな事実が判明した場合には、当委員会において追加調査等の一連の手続を実施する方針である。

第2章 当社の意思決定に関する制度の概要

1 当社の機関

当社は上場企業であって、当社を規律する関係法令は多岐に及ぶ。その中心は会社法であるが、当社は、その意思決定に関して、最高機関である株主総会を頂点として、その下に取締役会を設置している。以下では、当社における株主総会及び取締役会の実情について、項を分けて述べる。

2 株主総会

当社の定款第3章には、株主総会の章が設けられ、毎年6月に定時株主総会を招集することとしている（定款第13条）。当社は、この規定を受けて、毎年6月下旬に株主総会を開催しているが、いずれの年も午前10時に開会して、概ね1時間30分程度で閉会しており、世間一般で言われる「シャンシャン総会」に比べれば、時間をかけた総会であった。

平成20年6月27日開催の第71期定時株主総会においては、株主総会開催の約20日前に、前記のとおり東京地検特捜部による家宅捜索があり、その報道が出た直後であっただけに、海外裏金問題に関する若干の質疑があったものの、さほど紛糾するには至らなかった。また、それ以前の株主総会において、本報告書で触れる具体的な諸問題が質疑の対象となった例は見当たらなかった。

3 取締役会

(1) 定款及び社内規程

当社の定款第4章には、株主総会に次ぐ意思決定機関である取締役及び取締役会の章が設けられている。

当社の現在の定款では、取締役会は、10名以下の取締役によって構成されるものと規定されている（定款第19条）。なお、執行役員制度を採用した平成18年以前の定款では、取締役会は、37名以下の取締役で構成すると規定されており、ほぼ30数名が取締役に就任していた（平成6年6月以降の取締役の一覧は別紙1のとおりである。なお、平成20年6月に選任された取締役のうち、藤巻は同年10月24日に、國澤は平成21年1月20日にそれぞれ取締役を辞任している。）。

取締役会の権限については、定款第26条が、「取締役会は、法令又はこの定款に定める事項その他当社の業務執行に関する重要な事項を議決する。」と定めている。議長には取締役社長が就任するのを常とするほか（同第24条）、定足数及び議決に必要な票数等に関しては、一般的な株式会社と異なるところはない（同第27条等）。

また、定款第28条に「取締役会に関する事項は、法令又は本定款のほか、取締役

会において定める取締役会規則による。」と定められており、これに基づき、昭和 38 年 5 月 29 日、取締役会規則が制定された（その後、同規則は数回にわたって改正されている。）。

取締役会規則では「取締役会は取締役をもって組織し、会社の業務執行を決定するとともに、取締役並びに執行役員の職務の執行を監督する。」(同規則第 2 条)とされ、取締役会には定時取締役会と臨時取締役会があり、定時取締役会は、年 8 回（4 月、5 月、6 月、8 月、10 月、11 月、12 月、2 月）開くものとし、臨時取締役会は必要あるごとに開くものとする規定されている（同規則第 3 条）。

一方、取締役会において議決すべき事項は、同規則第 7 条において、以下のとおり規定されている。

1. 事業経営の基本方針
2. 株主総会の招集および付議事項
3. 代表取締役、役付取締役の選任および解任
4. 職制および社規の制定廃止並びに重要な改正
5. 執行役員の選任および解任、その他執行役員規則に関する重要な事項
6. 人事に関する重要な事項
7. 経理に関する重要な事項
8. 重要な財産の得喪、貸借に関する事項
9. 重要な起業、投資並びに債務の保証に関する事項
10. 重要な契約、協約の締結、重要な訴訟に関する事項
11. 法令又は定款に定められた事項及び株主総会の委任を受けた事項
12. その他取締役社長が取締役会の決議を経ることを必要と認めた業務執行に関する重要な事項、前項の決議事項で緊急処理を要する場合は法令に抵触しない限り取締役社長は取締役会の決議を経ないで執行することができる。ただし、次回の取締役会で承認を得なければならない。

更なる詳細については、「取締役会規則中、第 7 条（取締役会の決議事項）の第 6 項、第 7 項、第 8 項、第 9 項及び第 10 項に関する内規」によって、次のように規定されている。

取締役会規則中「重要な事項」の範囲は次の通りとする。

第 7 条第 7 項 経理に関する重要な事項

1. 一件につき 10 億円以上の資金の借入
2. 一件につき 3 億円以上の資金の貸付

その上で、同規則第8条には、取締役社長から取締役会への報告事項として、次のとおり規定されている。

第8条

取締役社長は次の事項を取締役に報告するものとする。

- 1 取締役会の決議を経た事項の事後の経過並びにその結果に関する事項
- 2 その他必要と認められた事項

(2) 取締役会の実情

しかしながら、過去10年以上を遡り取締役会議事録の調査を行ったが、今回問題となっている諸件については、取締役会に諮られて決議された形跡は皆無であるし、当然のことながら、これらの事項の事後の経過及び結果が、取締役社長から取締役会に対して報告された実績もない。

また、遅くとも國澤が取締役社長に就任した平成15年6月以降は、取締役会において自由闊達な議論が展開されることはなく、同人の独壇場であり、他の取締役から議事ないし議案に対する反対意見が述べられることは極めて稀であった。

ところで、当社においては、本報告書における諸問題（外為法違反、違法政治献金及び不透明な特別支出金の支出）が取締役会の議題として上程されたことがなく、したがって、当社の取締役であった者らが、上記の諸問題に関して、消極的とはいえこれを承諾していたと断定することはできず、また、否決すべき議事であると知りつつ、これに反対意見を述べなかったという不作為の責任を論じることは、これら取締役に對して、いささか酷であると言わざるを得ない。國澤社長時代においては、上記の諸問題は、いずれも「縦割り」にされていて、その系列に属さない取締役は、そのような行為が行われているかどうかという基本的な部分から、全く知らされていないという状況にあったことが明らかである。すなわち、海外の裏金問題を例に取れば、これに関与していた國澤及び藤巻らは、この問題に関する知識を持っていたが、その余の取締役に對しては、海外における活動の成果として報告される内容が、真実であるか虚偽が含まれているかを検証する情報が与えられず、したがって報告の内容を盲目的に「真実である。」と信じるしかない状況にあった。このような体制にあったことから、当社の取締役であった者らに對して、一律に上記の諸問題に関して、國澤と同程度の非難を加えることは妥当性を欠くものであるし、同人らが虚偽性を巧妙に隠蔽していたのであるから、それを見抜けなかったことをもって、非難の対象とするべきではない。

加えて、特別支出金に関しても、その計上及び支出自体は、金額が帳簿に明記され

ているものであって違法であるとはいえないが、その使途を事後的に検証することができない状態で支出されていた点については、問題視しうる。支出先の選定及び金額の確定はすべてが社長であった國澤の単独で決定されていたし、取締役会内部に対しても、その内容等は公表されないままであった。かような状況下、使途不明金もしくは使途秘匿金であって、その性質上対外的には使途先及び目的等を公表できないのはやむを得ないとしても、取締役としては、使途不明金の支出プロセスの明確化を図るべきであったと考えられる。

以上の次第で、本報告書において明らかにする諸問題のうち、海外裏金問題に関しての取締役会及び取締役の責任を追及することは、取締役であった者らに対する関係では酷に失するが、他方、特別賞与による補てんを伴う違法政治献金及び不明朗な特別支出金の支払いに関しては、取締役であったものに責任がないとは言い難いと考えられる。

(3) 監査役会

当社の定款第5章には、監査役及び監査役会の章が設けられている。監査役は、取締役の職務の執行を監査する（会社法第381条第1項）が、当社の監査役は4名であり（定款第30条）、取締役会と同様に、監査役会規則を制定することとなっている（同第35条）。平成13年6月以降、常勤監査役3名、非常勤監査役1名の体制で推移している。また、上記4名の監査役のうち2名は、本件の各問題が発覚した後の平成20年6月27日に就任した（付言すれば、同年6月4日に外為法違反による東京地検の家宅捜索を受けた後の就任である。）。

監査役会規則によれば、監査役会は「年7回（4月、5月、6月、8月、10月、12月及び2月）開催する。ただし、必要あるときは随時開催することができる。」と規定されているが（同規則第6条）、上記家宅捜索という一大事を経験したため、平成20年度には、年7回の定例会に加え、7月17日、12月12日、平成21年1月21日、1月29日、3月27日に臨時監査役会を開催するなど、合計12回の監査役会が開催されている上、正式な議事録作成には至らずも、更に頻繁に会合を開いていて、監査役会としていかに活動するべきかを検討していた。監査役会は、上記の家宅捜索の直後である平成20年6月27日に定例の監査役会を開いた上、当時の管理本部長に対し、再三にわたって当該事案に関する事実関係の説明を求めた。同年7月は、定例監査役会の開催月とはされていなかったものの、前記の家宅捜索を受けて、同月17日に、臨時監査役会を開いてその対応を緊急に検討し、同月末、管理本部長に事実関係の説明を求めたが、明確な回答を得ることはできなかった。また、同年7月から8月には監査役会議長より國澤に対し直接説明を求めるとともに、取締役会で議題として取り上げられることを求めた。ところが、國澤及び同本部長からは何の説明もなく、取締役会

において議題とされることもないまま事態は推移した。この間、取締役会は、事実関係の調査に着手することすらなく、この監査役会からの要請に対して無反応であったが、同年11月16日に監査役会から、管理本部長に対して、調査委員会の設置を強硬に求めたことを受けて、ようやく國澤は上記のとおり同年12月3日に内部調査委員会を設置することとなった（もともと、設立当初の内部調査委員会が有効に機能しなかったことは前記のとおりである。）。

加えて、監査役らは、同年12月12日開催の監査役会にて、同月19日に開催される取締役会において高原の裏金疑惑及び横領事件を議題として採り上げて討議することを求める決議をし、取締役社長であった國澤に対して、その旨を書面で提出したが、同日の取締役会でも、國澤からは「今後は真摯に討議していきたい。」旨が示されるに留まり、結局のところ、事実関係の究明及び取締役会ないし監査役会への報告は、先送りにされた。

企業不祥事が発生した場合、本来であれば、監査役会からの指摘を受けるまでもなく、取締役会が主体的にその事実関係の調査及び再発防止に乗り出すべきところであるが、本件では不祥事を中心となる人物が取締役社長であったがゆえに、このような自浄作用がまったく機能せず、問題が先送りされるだけの状態が継続してしまった。

監査役及び監査役会は、上記のとおり、東京地検特捜部による外為法違反被疑事件での家宅捜索という事実を重く受け止めた。そして、新監査役2名も、従前からの監査役2名とともに、平成20年6月4日に勃発した会社の一大事に関して、真摯にその原因究明と対策を検討する作業に着手し、それ以後、取締役会に対して、種々の申し入れを行ってきた。しかしながら、取締役社長は、その申し入れに対して真摯な対応を行わず、監査役の業務遂行を実質的に阻害してきたものであって、今後の取締役会は、法の原則に立ち返って監査役及び監査役会に正しく業務報告を行うとともに、監査役らからの提言があった場合には、これに誠実に対応することが望まれる。

第3章 海外裏金問題

1 事案の概要

当社は、約10年前より、東南アジアでの海外工事に関連して裏金を捻出していた。

一連の不正取引のきっかけは、平成10年にマレーシアの建設事業会社清算手続を表面化させずに処理するため、香港にペーパーカンパニーを設立し、架空発注により捻出した裏金を用いて資金提供を行ったことであった。

捻出した裏金の本邦への持ち込みについては平成14年より行われており、國澤の意向を受けた藤巻の指示で高原をはじめとする当時の海外幹部により持ち込まれ、裏金は藤巻に渡されている。本邦に持ち込まれた金額は約3.3億円に上ると推測される（平成19年10月に何らかの理由により、藤巻から6千万円が当社の預金口座に戻入されている）。

当委員会の今回の調査は、何らの強制的な調査権限を持たないことから、遺憾ながら、事件の主導的関与者とみられる國澤、藤巻及び高原の3名に対するヒアリングは行うことができないため、海外からわざわざ裏金を持ち込んだ理由、その金額、持ち込んだ裏金が何の目的に、いくら使用されたのか、また高原と國澤及び藤巻との指示命令系統の関係についても具体的に判明していない。上記の詳細な点に関しては、東京地検が強制捜査を行い、その結果がほどなく開始される公判期日において明らかにされる。そこで判明するであろう事実に対して、当社は誠実に対応することが必要である。

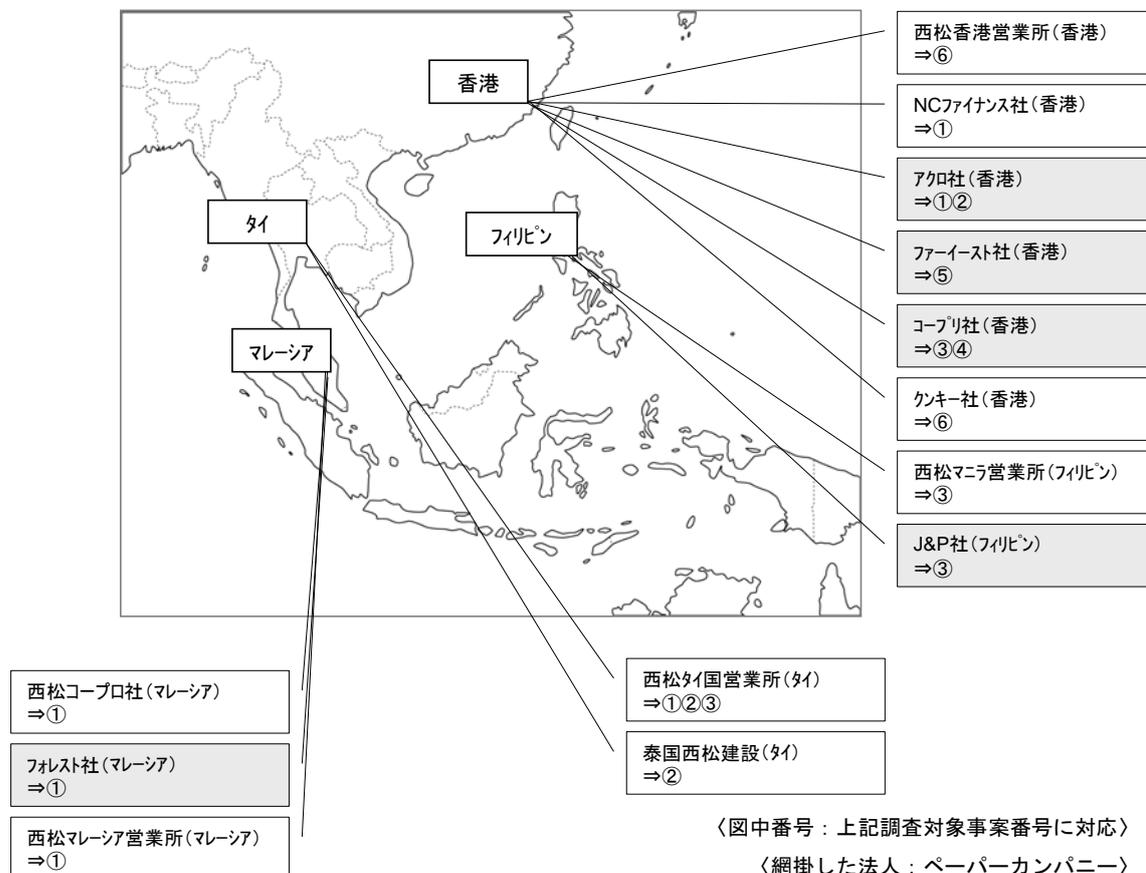
調査の対象とした事案は、

- ① マレーシア事業会社清算スキームを通じた不正取引
- ② タイJVパートナーの関係者への口銭支払いに伴う不正取引
- ③ タイ国工事他におけるペーパーカンパニーを通じた不正取引
- ④ アメリカにおける開発事業に関する不正取引
- ⑤ 香港のペーパーカンパニーを通じた株式売買に伴う不正取引
- ⑥ 香港の建設資機材会社清算に伴う不正経理処理

の合計6件である。

(図表 3-1)

海外関係法人一覧



2 刑事処罰

東京地検特捜部は、平成 21 年 1 月 14 日、外為法違反容疑で藤巻他 2 名と高原の計 4 名を逮捕した。また、同月 20 日には同法違反容疑で國澤を逮捕した。

逮捕時における國澤らの被疑事実は、國澤、藤巻及び高原が共謀のうえ、法定の除外事由がないのに、あらかじめ輸入の内容等の事項を税関長に届け出ないで、平成 18 年 2 月 23 日から平成 19 年 8 月 27 日までの間、5 回にわたり合計 7 千万円を隠匿携帯して入国したというものである。

その後、平成 21 年 2 月 3 日に藤巻及び高原が（他 2 名は、処分保留のまま釈放）、同月 10 日に國澤が起訴されるに至った。また、当社も同月 24 日に同様の公訴事実により両罰規定の適用を受けて、罰金刑（100 万円）に処す旨の略式命令を受けた（同年 3 月 11 日納付済み）。

3 ペーパーカンパニー等を利用した不正取引による資金の検出

上記のとおり、裏金の検出をするために、架空発注をはじめとするペーパーカンパニ

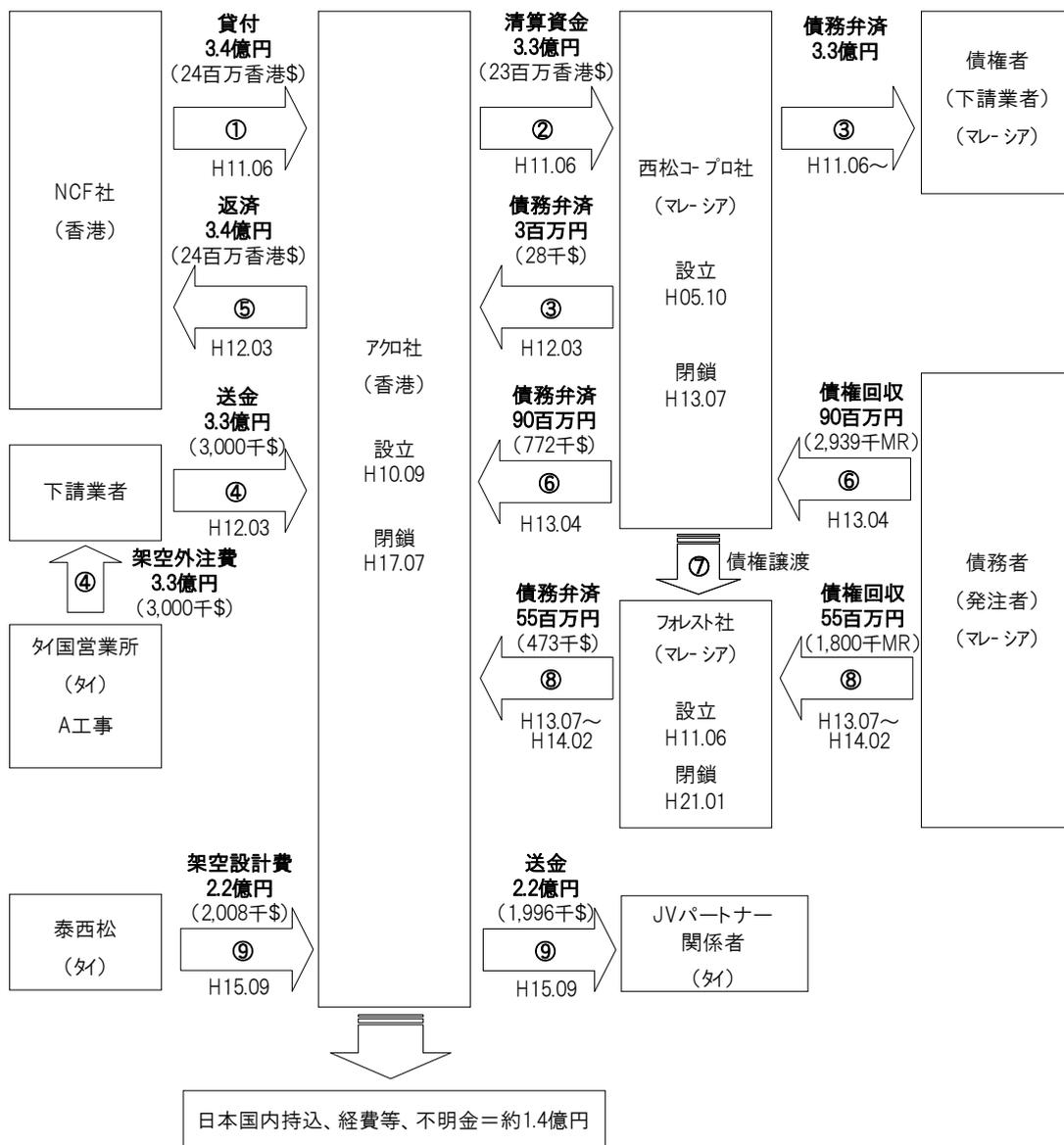
一等を利用した不正取引が行われた。不正取引の金額は、合計約9億円である（取引のうち換金レートが不明なものは、1米ドル=110円で計算している。）。

以下、調査した事案毎の不正取引の内容である。

(1) マレーシア事業会社清算のために設立したペーパーカンパニーを通じた不正取引

(図表 3-2)

アクロ社関連取引



マレーシアにて建設事業を展開していた西松コープロコンストラクション（以下「西松コープロ社」という。）が、発注者の破綻等により経営破綻したため、平成10年に会社を清算することとした。

西松コープロ社の清算手続に際して、清算資金の提供窓口として平成10年9月、香港にアクロステックオーバーシーズ（以下「アクロ社」という。）というペーパーカンパニーを設立している。

藤巻・高原が主体となり、西松コープロ社の会社清算に必要な資金をタイ国におけるA工事の外注費架空発注により捻出するスキームが考案された。実際には、架空発注のタイミングと下請業者への債務弁済のタイミングが合わなかったため、アクロ社は別途借入を行い（約3.4億円（24百万香港ドル））、資金を西松コープロ社に貸し付けた（約3.3億円（23百万香港ドル））。

西松コープロ社は、会社清算手続をアクロ社からの借入金及び手持ち資金で行い、一部アクロ社への返済額を除き、借入金すべてを使ったうえで下請業者への債務弁済を終了した（図表3-2内①②③取引）。

平成12年3月に上記の架空外注契約が締結され、約3.3億円（3百万米ドル）がタイの下請業者へ支払われた。下請業者のグループ会社を通じ、アクロ社へこの約3.3億円（3百万米ドル）が支払われ、アクロ社は、この資金で借入金を返済している（図表3-2内④⑤取引）。

西松コープロ社は、平成13年4月に工事代金債権の一部である約90百万円（2,939千マレーシアリングギット）を回収したうえで、残りの工事代金債権は、アクロ社のマレーシアにおける代理店として設立されたフォレストプランナー社（以下「フォレスト社」という。）に債権譲渡され、フォレスト社は平成13年7月から平成14年2月にかけて55百万円（1,800千マレーシアリングギット）を回収し、アクロ社へ送金した（図表3-2内⑥⑦⑧取引）。西松コープロ社は、平成13年7月に清算手続を完了している。

また、平成15年9月には、タイ国におけるB工事（平成15年7月受注）の受注後、JVパートナーの関係者より口銭を求められ、当社の子会社である泰国西松建設（以下「泰西松」という。）の余剰資金を使い、アクロ社との間で架空設計契約を締結し、平成15年9月に泰西松よりアクロ社へ設計料として約2.2億円（2,008千米ドル）を支払った。その後、アクロ社よりJVパートナーの関係者へ約2.2億円（1,996千米ドル）を支払った。泰西松とアクロ社との間の架空設計契約が裏金として支払いの原資となった（図表3-2内⑨取引）。

当社の子会社である泰西松の資金を使用したことについては、國澤、藤巻が、泰西松の利益剰余金が多額にあり、この利益剰余金をなんとか西松本体に取り込めないかを前々から思案していることを高原が意識して、常日頃から当社タイ国営業所に可能な方法を何とか考えるように指示していたという背景がある。

以上の取引により、アクロ社には日本円にして約1.4億円（1,298千米ドル）の余剰資金が生じ、これが平成14年からの本邦への持ち込みの原資となる。

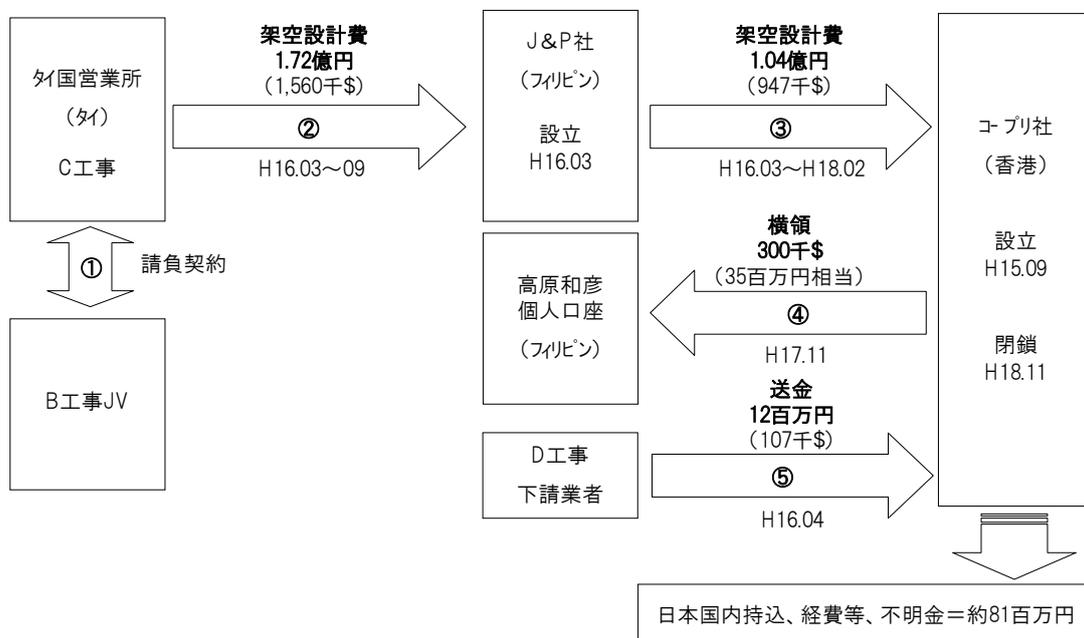
本事案における不正取引は、A 工事における架空発注の約 3.3 億円及び泰西松とアクロ社間の架空設計契約の約 2.2 億円である。

アクロ社を介したマレーシア事業清算スキームは、本社にて國澤、藤巻、高原らが同席の会議にて話し合われ、決定している。この後、藤巻、高原兩名より関係する職員に架空外注費の支払いが指示された。B 工事に係る泰西松からの支払いについても、高原より現地職員に指示が行われた。

(2) タイ国工事他におけるペーパーカンパニーを通じた不正取引

(図表 3-3)

J&P社、コープリ社関連取引 (C工事関連他)



当社は、前記の B 工事 JV より、C 工事として工事を受注した。契約の内容は「機械設備の供給及びメンテナンス外注費」に架空の「設備工事に関する設計費」が上乘せされる形となっていた。この工事については、前記の口銭の支出分を回収する目的で当社の要望により発注が行われたものである (図表 3-3 内①取引)。

この架空の設計業務について、当社は高原がフィリピンに設立した J&P (USA) フィリピン社 (以下「J&P 社」という。) と約 1.7 億円 (1,560 千ドル) の設計契約を締結し、J&P 社へ架空設計費が支払われた (図表 3-3 内②取引)。

その後、J&P 社は同じく高原が香港に設立したコープリオーバーシーズ (以下「コープリ社」という。) と約 1.3 億円 (1,190 千ドル) の設計契約を締結し、平成 16 年 3 月から平成 18 年 2 月にかけて、J&P 社より約 1 億円 (947 千ドル) が支払われた。この設計契約も架空契約であり、対価に応じる業務は行われていない (図表

3-3 内③④取引)。また、コープリ社より 35 百万円が高原の個人口座に振込まれた。

J&P 社とコープリ社間で架空契約が締結されたのは、フィリピンの外貨持ち出し規制が厳しいため、一旦、香港のペーパーカンパニーに資金を送金し、本邦への持ち込みを容易にするためと推測される。

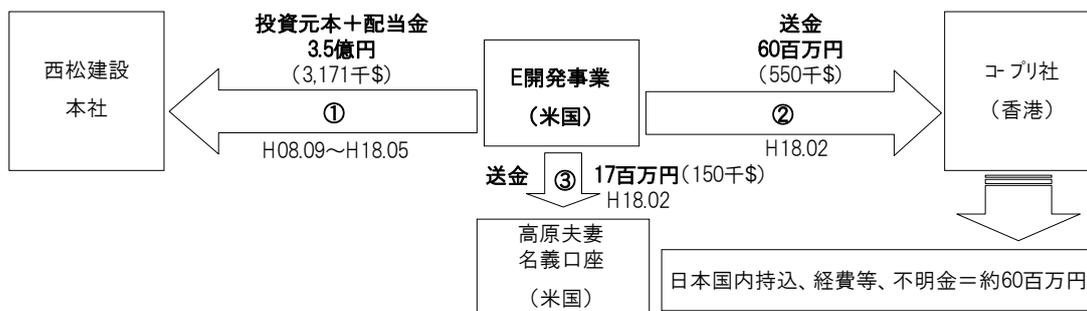
また、D 工事で捻出された約 12 百万円が、高原の指示により下請業者から平成 16 年 4 月にコープリ社に払い込まれた（図表 3-3 内⑤取引）。

本事案での不正取引は、当社から J&P 社へ支払われた架空設計料他約 1.8 億円であり、これが後の本邦持ち込み資金や高原の横領金の一部となっていく原資である。

(3) アメリカにおける開発事業に関する不正取引

(図表 3-4)

コープリ社関連取引（E 開発事業関連）



アメリカにおける E 開発事業において、当社は約 2.8 億円（2,500 千ドル）を投資していた。この投資に対して、平成 8 年 9 月から平成 18 年 5 月にかけて元本と配当をあわせて約 3.5 億円（3,171 千ドル）を回収している。この金額については、高原の報告に基づくものであり、詳細が不明であった（図表 3-4 内①取引）。

平成 19 年 11 月ころに当時の海外事業部により本事業における総収入をアメリカの担当弁護士に確認したところ、実際には弁護士報酬を除くと約 4.3 億円（3,871 千ドル）が総収入であり、約 77 百万円（700 千ドル）の不足が確認された。

不足額のうち、約 60 百万円（550 千ドル）が平成 18 年 2 月に高原によりコープリ社に支払われていることが判明した。この支払いは、前記の C 工事における J&P 社とコープリ社との架空設計契約の設計料のうち、コープリ社へ支払われるべき金額の不足補填の偽装工作と思われる（図表 3-4 内②取引）。

残りの約 17 百万円（150 千ドル）は、同時期に高原夫妻名義の口座に振込まれていることが確認された（図表 3-4 内③取引）。

ここでの不正取引は、本事業の未収入金約 77 百万円（700 千ドル）であり、高原により横領あるいは横領の事実を隠蔽するために使用されている。

(4) 香港ペーパーカンパニーを通じた株式売買

当社が香港に設立したファーイーストインベストメントカンパニー（以下「ファーイースト社」という。）において、株式を購入することとなった。ファーイースト社には、株式購入資金が無かったため、アクロ社に残っていた資金を流用し、株式を購入することとなった。

アクロ社より、株式購入資金として 16 百万円が直接振り込まれ、運転資金として 2 百万円が高原によりファーイースト社へ送金され、この内、15 百万円が株式購入資金として使用された。

平成 19 年 10 月にファーイースト社で購入した株式が高原により会社が無断で第三者への譲渡が偽装され、株式の横領を図ったことが判明したため、平成 19 年 12 月に当社がファーイースト社より 18 百万円で株式を購入した。

その後、ファーイースト社の閉鎖手続きを行い、銀行口座残高の約 19 百万円（1,333 千香港ドル）を回収した。

本事案での不正取引は、株式購入にアクロ社の裏金を使用したことである。

(5) 香港建設資機材会社清算に伴う不正経理処理

香港営業所（旧香港支店）において長年、香港各現場へ建設資機材のリースを行っていたクンキーカンパニー（以下「クンキー社」という。）を清算することとし、平成 14 年より償却資産を、平成 15 年よりオフィスなどの資産の処分を開始した。

クンキー社の清算余剰金約 81 百万円の処理について、当時の海外幹部が藤巻に相談したところ、日本への出張時に本社へ持ってくるよう指示を受け、複数回にわたり本邦に持ち込んでいる。

クンキー社会社清算過程に不正な取引は無かったが、清算余剰金 81 百万円が正当に処理されず、裏金化され本邦に持ち込まれた点で不正取引があったと認定できる。

(6) まとめ

これまで述べてきたとおり、調査した事案それぞれで不正取引が行われ、ファーイースト社での株式購入事案以外で裏金が生み出されている。以下、そのまとめである。

・ A 工事での架空外注契約	約 330 百万円
・ 泰西松とアクロ社間の架空設計契約	約 221 百万円
・ C 工事における J&P 社との架空設計契約他	約 184 百万円
・ E 開発事業における未収入金	約 77 百万円
・ クンキー社清算業務における余剰資金裏金化	約 81 百万円
合 計	約 893 百万円

また、不正取引により生み出された裏金のうち、使途目的や支払先の判明しているものは、以下のとおりである。

・マレーシア事業下請業者債務弁済	約 326 百万円
・マレーシア事業債権回収金	▲約 145 百万円
・タイ JV パートナーの関係者へ支払った口銭	約 220 百万円
・ファーイースト社株式購入資金他	約 18 百万円
合 計	約 419 百万円

よって、差し引き約 4.7 億円相当が使途目的や支払先が判明しない裏金となった金額である。

4 海外で検出した裏金の本邦持ち込み

上記のとおり、検出された裏金は複数のペーパーカンパニーにプールされた。そのうち、一部が日本円に換金され、今回外為法違反で起訴されたとおり本邦に持ち込まれている。

高原が本邦に裏金を持ち込む際には、隠語を用いたメールを事前に藤巻へ送るなどして連絡を取っていたことが確認されている。

本邦に持ち込まれた資金は、藤巻に渡されており、その後國澤にわたりどのように使用されたかは判明していない。

(1) アクロ社からの本邦持ち込み

マレーシア事業の清算及び泰西松とアクロ社の架空設計契約に伴うアクロ社の余剰資金は、約 1.4 億円（1,298 千米ドル）である。この内、約 1.3 億円（1,101 千米ドル）が本邦に持ち込まれ、藤巻に渡されていることが判明している。

平成 14 年 2 月から平成 15 年 3 月にかけて計 6 回、当時の海外幹部により本邦持ち込みがなされている。この際の持ち込み金額は各回 10 百万円から 20 百万円であり、合計 1 億 5 百万円である。

また、これとは別に平成 15 年 12 月に後述するクンキー社の清算余剰金の一部とともに当時の海外幹部により、7 百万円が持ち込まれた。

アクロ社の余剰金からの本邦持ち込みに関しても高原はかかわっており、平成 16 年から平成 17 年にかけて高原自身が本邦に持ち込んだ金額は 20 百万円と関係者へのヒアリング等により判明している。

(2) コープリ社からの本邦持ち込み

平成 15 年 9 月に香港に設立されたコープリ社は、高原が管理者であり、コープリ

社からの本邦持ち込みに関しては、藤巻の指示を受けた高原が行っているものと推測できる。

高原はコープリ社の口座より約 1.7 億円（約 1,572 千米ドル）を引き出し、そのうち約 1.3 億円（約 1,200 千米ドル）を日本円に換金している。この換金した資金のうち、約 1 億円を本邦に持ち込み、藤巻に渡したものと推測している。この 1 億円が報道に出た「約 1 億円の本邦持ち込み金」なのかは断定することは出来ないが、高原が横領罪で起訴された 45 百万円のうちの 10 百万円はコープリ社からのものと推測され、また高原が内部告発を行う際に東京地検特捜部に持ち込んだ証拠金 20 百万円を勘案すると、コープリ社から持ち込んだ資金は日本円に換金した約 1.3 億円から横領金 10 百万円と検察への証拠金 20 百万円を差引いた約 1 億円ではないかと推測している。また、この約 1 億円のうち平成 18 年 2 月以降に持ち込んだ 70 百万円が今回の外為法違反の対象であると思われる。

前記の藤巻から平成 19 年 10 月に何らかの理由で当社の預金口座に戻入された 60 百万円についても、この 1 億円の一部ではないかと推定している。

(3) クンキー社からの本邦持ち込み

前記のとおり、クンキー社清算業務に伴う余剰金約 81 百万円については、全額が本邦へ持ち込まれている。この本邦持ち込みについては、藤巻による指示であり、当時の海外幹部と高原の二人により実行された。

平成 15 年 8 月から平成 16 年 2 月にかけて計 5 回にわたり、海外幹部により、合計約 51 百万円がクンキー社より本邦に持ち込まれている。

また、海外幹部の依頼により、高原が平成 15 年 9 月から平成 16 年 2 月にかけて計 3 回クンキー社より本邦に持ち込んだ金額は、30 百万円である。

(4) まとめ

海外で捻出された裏金の本邦への持ち込みをまとめると以下のとおりである。

・アクロ社からの本邦持ち込み	約 132 百万円
・コープリ社からの本邦持ち込み	約 100 百万円
・クンキー社からの本邦持ち込み	約 81 百万円
・高原による検察への証拠金持ち込み	約 20 百万円
合 計	約 333 百万円

5 高原の横領を含む行先不明な資金

平成 20 年 11 月 19 日に東京地検特捜部は高原を業務上横領の被疑事実により逮捕した。これを遡ること約 1 年前の平成 19 年 9 月ごろより、当時の海外事業部は、前記の E

開発事業に関する清算手続が不明朗であったことに嫌疑を抱き、高原の海外における活動の調査を開始した。

調査の過程で、複数のペーパーカンパニーを通じて高原が不透明な資金移動を行っていることが判明した。

(1) コープリ社における横領疑惑

前記のとおり、コープリ社には C 工事における J&P 社との架空設計契約の設計料の一部他約 1.2 億円（約 1,054 千米ドル）及び E 開発事業からの約 60 百万円（550 千米ドル）の合計約 1.8 億円（約 1,604 千米ドル）の振込みがある。

この内、本邦に持ち込まれた金額の約 1 億円及び高原が東京地検特捜部へ証拠金として持ち込んだ 20 百万円を除く約 56 百万円が高原の横領した金額か別途使用された金額である。

コープリ社の銀行簿を調査した結果、平成 17 年 11 月に何の理由も無く、フィリピンにある高原の個人口座に約 35 百万円（300 千米ドル）が振込まれていることが確認された。この 35 百万円が上記の業務上横領の被疑事実の一部であると思われる。

また、高原の業務上横領に関する追起訴時に加算された 10 百万円についても、コープリ社からの持ち出しと推定される。

よって、コープリ社での高原の横領金額ないし行先不明な資金は 56 百万円であり、この内、約 11 百万円については、行先が今なお不明であるが、現時点ではすべてが本邦へ持ち込まれたかは確認されていない。

(2) E 開発事業における横領疑惑

本事案については、アメリカの担当弁護士からの資料により、平成 18 年 2 月にアメリカにある高原夫妻の個人口座に約 17 百万円（150 千米ドル）が振込まれていることが確認されており、高原により横領されたものと推測される。

(3) J&P 社における横領疑惑

J&P 社については、今回の調査で銀行簿等の資料を収集できていないため、詳細な資金の流れが把握できなかった。

しかし、少なくとも C 工事における架空設計契約の設計料約 1.7 億円（1,560 千米ドル）が入金されており、またコープリ社の銀行簿により高原から約 1 億円（約 947 千米ドル）の入金が確認されている事から、差額の約 68 百万円（約 613 千米ドル）は J&P 社に残っていたと推測している。

詳細な資料が入手できていないため、断定は出来ないが、高原がフィリピンにおいて condominium を購入していることなどを勘案すると、この資金については、高原

により横領されたものと推測される。

(4) まとめ

以上高原が横領したと推測される資金もしくは行先不明の資金をまとめると以下のとおりである。

・ コープリ社での横領等推測額	約 56 百万円
・ E 開発事業からの横領推測額	約 17 百万円
・ J&P 社での横領推測額	約 68 百万円
合 計	約 141 百万円

よって、高原の横領した金額もしくは費消された金額は推測ではあるが、1.4 億円前後に上ると思われる。この点については、今後継続して調査を実施し、必要な措置を講ずる。

6 小括

海外のペーパーカンパニーを通じた不正取引は、資金の流れを簡単に追えなくするスキームであり、巧妙かつ悪質である。

約9億円という巨額な裏金が捻出されたにもかかわらず、これまで発覚しなかった大きな原因は、海外事業を「海外」という特殊性から、ある一部の経営層の中で“聖域化”し存在させていたため、他部署の人間も「他人事」のような立場を取らざるを得なかったことである。

このような“聖域化”された組織の中で、更に高原というアンタッチャブル的な存在を許した会社組織のあり方、そして今回の事件が高原の内部告発が無ければ表面化されなかったという事実について、当社は大いに反省しなければならない。

以下、海外裏金問題の総括表である。本調査の過程において捕捉することができなかった内容については、今後継続して調査を実施し、必要な措置を講ずる。

(図表 3-5)

海外裏金問題総括表

項 目	金 額
不正取引により生み出された裏金 -①	約 893 百万円
「A工事」での架空設計契約	約 330 百万円
泰西松とアクロ社間の架空設計契約	約 221 百万円
「C工事」におけるJ&P社との架空設計契約他	約 184 百万円
「E開発事業」における未収入金	約 77 百万円
クンキー社会社清算業務における余剰資金裏金化	約 81 百万円
裏金のうち、用途目的・支払先が判明している資金 -②	約 419 百万円
マレーシア事業下請業者精算払金	約 326 百万円
マレーシア事業債権回収金	約 ▲ 145 百万円
タイJVパートナーの関係者へ支払った口銭	約 220 百万円
ファーイースト社株式購入資金等	約 18 百万円
裏金のうち、用途目的・支払先が不明な資金 -③(=①-②)	約 474 百万円
本邦に持ち込まれた資金	約 333 百万円
アクロ社からの本邦持ち込み	約 132 百万円
コープリ社からの本邦持ち込み	約 100 百万円
クンキー社からの本邦持ち込み	約 81 百万円
高原による検察への証拠金持ち込み	約 20 百万円
高原が横領した資金もしくは行先不明な資金	約 141 百万円
コープリ社での横領等推定額	約 56 百万円
「E開発事業」からの横領推定額	約 17 百万円
J&P社での横領推定額	約 68 百万円

第4章 政治献金問題

1 事案の概要

平成6年の政治資金規正法改正（平成7年1月1日施行）により、企業から政治家個人への献金が禁じられたことから、当社は、平成7年8月下旬ころ、政治団体を設立した上、政治団体からの献金を装って政治家個人の政治団体等に献金することを画策した。

この政治献金の仕組みの概要は、次のとおりである。まず、國澤は、政治団体の設立準備を行わせる部長クラスの社員を1名選任し、同人に推進役を務めさせた。この際、國澤は、政治団体の代表者には当社との雇用関係を持たない者が就任すること、政治献金の原資は当社の社員が個人からの寄附を装って政治団体に寄附をするものの、その前提として、当該社員に対しては、特別賞与と称して寄附金額を超える金銭を支給することを決定した。要するに、当社がその計算と資金によって政治献金を行うのであるが、名目はあくまでも個々の社員が個人献金として当該団体に対しての寄附をしたかのように装うものであった。

2 刑事処罰

東京地検特捜部は、平成21年3月3日、当社が関与した政治団体から陸山会（小沢一郎代議士の資金管理団体）に対する政治献金について、献金の主体が当社であると認定し、当社側では國澤及び元当社総務部長の両名を、また、献金を受けた客体の陸山会側（政党でも政治資金団体でもない。）では代議士秘書であった大久保隆規氏を、いずれも政治資金規正法違反の容疑で逮捕した。

逮捕時における國澤らの被疑事実としては、政治団体名義を利用した陸山会に対する献金について、その献金の主体が当社であり、かつ陸山会が政党でも政治資金団体でもないことから、「会社（当社）は、政党及び政治資金団体以外の者（陸山会）に対しては、政治活動に関する寄附をしてはならない。」との罰条（同法第21条第1項、同第26条第1号）のみが適用されていた。

その後、上記の行為は、本来ならば当社の名義での献金をなすべきところ、政治団体という「他人名義」で献金したという評価も重なるものであるとして、「何人も、本人の名義以外の名義または匿名で、政治活動に関する寄附をしてはならない。」という罰条（同法第22条の6、同第26条の2第4号）も重ねて適用され、國澤及び大久保氏が公判請求されることとなった（元総務部長については、処分保留のまま釈放された。）。

後者の他人名義での献金禁止は、客体が政党または政治資金団体であっても成立する犯罪であることから、同月24日に國澤が公判請求された時点では、違法献金の額は100万円とされていたが、その後、他人名義での献金が重ねられたことによって、この額は合計500万円に増額されている。

3 政治団体の資金工作としての特別賞与制度等

平成7年夏ころ、政治団体「新政治問題研究会」が設立されることとなった。献金を行う趣旨に関しては、工事の発注を得たいという積極的な動機よりも、受注活動を妨害しないしてほしいという消極的な理由もあったと供述する者もいた。

社員による政治団体への寄附の原資に関しては、当社が一部の社員に対して特別賞与の名目で金銭を交付し、その代わりに当該社員から年に2回、政治団体への寄附をさせていた。

当社には、平成7年当時、特別賞与を支給する制度は存在せず、政治団体を仮装した献金を始めるにに合わせて、この制度を新規に創設した。特別賞与の支給開始は、平成7年の冬からであるが、特別賞与制度の開始と政治団体の設立とが同一時期であることが外部に知れた際には問題になるであろうとの配慮から、担当者は、平成7年秋ころ、日付を遡らせて「平成6年2月18日付」の「人事考課 特別考課者選考内規について」と題する文書を作り上げた。この内規の制定には、稟議その他の様式は求められていないため、一担当者が紙切れ一枚に「特にその年に業務実績を挙げた者に対し、会社の業績等も勘案したうえで、賞与金額を一定基準より加算できるものとする。本規定は平成7年度より実施する。」と記載しただけであった。この内規の制定については、上記のとおり稟議もなく、また取締役会等の会議体において決議された形跡も見当たらなかったが、制度としてはこのころ確立された。

会員とする社員は、当時の幹部社員が全国の支店を回って、一人一人勧誘し、会員となる旨の了解を得ていった。当初の会員となった社員数は、約220名であったが、退職するなどして徐々に減っていった。

4 政治団体の具体的設立経過

当社が設立した政治団体は、以下のとおりである。

① 新政治問題研究会

届出年月日 平成7年11月1日

解散年月日 平成18年12月15日

主たる事務所 千代田区平河町1-7-5 ヴィラロワイヤル102号

② 未来産業研究会

届出年月日 平成11年6月3日

解散年月日 平成18年11月30日

主たる事務所 千代田区平河町1-7-5 ヴィラロワイヤル102号

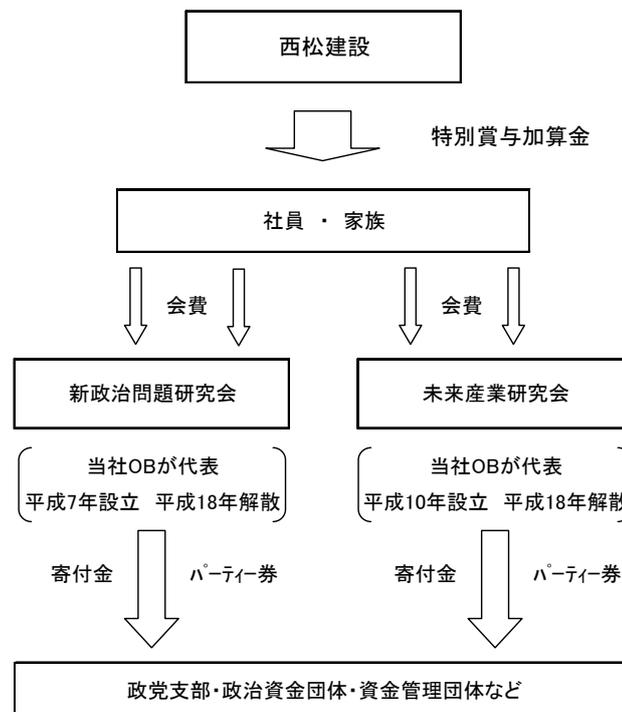
前記の経過を踏まえて、新政治問題研究会の代表者に就任することとなった元社員は、

本社担当部長とともに、会員になってもらう社員の勧誘のため、全国の支店を回り、並行して、政治団体設立のための勉強を続けた。政治団体の事務所は、平河町の賃貸マンションを借り受けた。賃借名義は代表者となった者の個人名義とした。

その後、平成10年になって、新政治問題研究会の代表者が、國澤に対し、政治団体としての規模が大きすぎると目立つので、政治団体をもう一つ設立して資金を分散し、目立たないようにしたいと申し出て、國澤もこれを承認した。その結果、同年、二つ目の政治団体として「未来産業研究会」を設立し（平成11年6月3日自治大臣に届出）、その代表者には既に当社の子会社である松栄不動産株式会社（以下「松栄」という。）の取締役であった元当社社員を充てた。事務所は、新政治問題研究会と同一のマンションとし、家賃は二つの政治団体で分担した。

政治団体と当社との関係を図示すると、以下のとおりである（図表4-1）。

（図表 4-1）



5 政治団体の資金の徴収と支出等

政治団体の収入は、前記のとおり会員となった社員からの寄附であった。ただし、新政治問題研究会の設立後の数年間は、前記のとおり特別賞与制度によって会社の資金を社員に給付し、その中から献金させるという仕組みに加え、当時の取締役も、かかる特別賞与制度の恩恵を受けることなく、いわゆる「自腹を切る」ことによって、寄附を行っていた。ただ、これらの取締役からの寄附については、社員と異なって会社からの補てんがないことに加え、金融機関等の外部から取締役として迎えている人物もあること

を理由として、数年で廃止した。

会員からの寄附の徴収は、会員となった社員に対して振込用紙を交付し、送金させる方法であった。振込用紙は、政治団体側で作成して、これを本社及び各支店事務担当者に交付し、その者を経由して、これを各社員に交付した。

政治団体がどの議員関係にいくら献金するかは、政治団体ではなく、当社が決定した。

政治団体の代表者らは、いずれも、当社内部での意思決定の過程は分からず、当社の部長級社員を窓口として、会社の意向として指示されるとおり、独自の判断は一切行わずに献金を継続していた。当社内部の意思決定は、國澤が行っていた模様である。どのような基準によって、相手方及び金額を決定していたかは明らかではない。そのような事項を取締役に諮った事実もなければ、國澤から意思決定についての相談を持ちかけられたと供述する者もいないため、國澤が独断で決定していたものと推測される。

6 政治団体の収入源

二つの政治団体の収入源は、大別して、3 態様に分類できる。

メインとなるのは、既に述べたとおり、特別賞与加算金を背景にした、当社社員からの会費と称する寄附金である。

二つ目は、これも前記のとおり、取締役からの自発的な寄附金である（ただし、新政治問題研究会の設立から数年間に限る。）。その金額は定かではない。

三つ目は、これら二つの政治団体が独自に主催するパーティーでの収入である。両政治団体は、政治資金パーティーによっても収入を得ている。平成 12 年以降、「新世紀政経懇談会」（新政治問題研究会）、「フォーラム 21」（未来産業研究会）と題した政治資金パーティーを両団体とも年に 3～4 回開催している。政治資金パーティーは、当社の本社及び各支店から資金を支出する名目として存在したのみであり、パーティーの名称こそ、上記のとおり「新世紀政経懇談会」、「フォーラム 21」などと、もっともらしいものを付けていたが、実際にはパーティーとしての実体は存在せず、昼食時間帯を充て、本社近隣のホテルの会議室を借りて当社の社員数名を呼び集め、1 人当たり数千円規模の簡単な昼食を取ったのみで、会食後散会していたにすぎなかった。1 回のパーティーで集められる資金が平均 200 万円であったところ、会議室使用料と簡単な昼食代金だけでは費用が 10 万円にも満たず、僅少に過ぎるため、新政治問題研究会の代表者らは、パーティーの準備もしくはチケットの広告宣伝のために多数回の出張をしたかのように装って架空の交通費等を数十万円計上し、それにより正当にパーティーが開催されたかのように装った。この行為によって浮かせた資金は政治団体の裏金として蓄積し、その後、経費の一部として費消していたものである。

このようにして当社から支出されたパーティー券の対価は、平成 12 年以降、52,420 千円（資料が押収され確認できないため、一部推定金額を含む。）に上る。

7 政治団体の収支

当社が支給した特別賞与加算金の負担額と、政治献金の実績を比較検討した結果は、以下のとおりである。

(当社の負担額)

二つの政治団体である「新政治問題研究会」及び「未来産業研究会」による与野党国会議員関係などへの政治献金や、パーティー券購入などの総額は、両団体の政治資金収支報告書等の記載からある程度明らかとなるものではあるが、この政治献金の原資は、実質的に当社によって支払われていたもので、当社の負担額は、当該社員らの税金分を含むために、これよりもはるかに多大であり、特別賞与加算金の総合計では 11 億円の規模に達し、これにパーティー券分 52,420 千円が加算されるものと認められる。

この特別賞与加算金制度は、平成 7 年の冬季賞与から始まっており、この加算制度によって、多くの社員に対して一定金額を支給してきた実績があった。平成 17 年の冬季賞与まで通算 21 回の支給で延べ 3,128 人、総額 1,103,280 千円が当社の負担により、社員に支給されている。

問題となる特別賞与加算金を過去に受領したことのある者は 359 名いることが判明し、現在（平成 21 年 5 月 1 日時点）も 139 名が当社に在籍している。ただし、具体的な上乗せ金額は本人に知らされず、政治団体への加入の勧誘を受けた際には「賞与で上乗せするから寄附をしてくれ。」と言われていたにすぎなかった模様である。

(両政治団体の収入金額)

特別賞与加算金の交付を受けた社員は、必ずどちらかの政治団体の会員になっており、政治団体から指定された会費を支払っていた。

上記のとおり、当社は、特別賞与加算金として約 11 億円を支給し、両政治団体に対してのパーティー券購入として 52,420 千円を支出したものの、社員らの税金負担等で差し引かれ、政治団体に届いた金銭は、合計で 591,357 千円（会費による納入額とパーティー券収入の合計額）と推定される。

(両政治団体の支出金額)

両政治団体では、総収入 591,814 千円のうち、103,758 千円を人件費など政治団体の運営等に使用した。政治活動に使用されたのは 488,055 千円で、他の政治団体への献金やパーティー券購入に使用されたのは 478,239 千円、政治活動の経費として 9,816 千円が支出されている。

8 政治団体の解散

二つの政治団体を解散するという話は、平成 17 年ころから出始めた。万一、不平分子が現れた場合には、特別賞与加算金と政治団体のからくりを口外するのではないかとの危機感を持ったためである。

また、それ以前の平成 16 年ころ、政治資金収支報告書の閲覧謄写についての取扱いが変更になり、これも危機感を募らせることとなっていた。すなわち、変更前は、政治資金収支報告書の閲覧のみが可能であって、これを謄写することができなかった。そのため、新聞社等の強い関心をもった者以外は、大部にわたる資料を書き写してまで情報を持ち帰る者はいないであろうと考えられていた。

ところが、政治資金収支報告書がインターネットで公開されるようになり、情報公開が進むと、各方面から興味を持たれて、問題を追及されるおそれがあると危機感を抱き、平成 17 年ころ、政治団体の代表者は、当社の担当部長に対して、かかる懸念を訴えた。その後、平成 17 年の夏に、政治団体の代表者が当社の担当部長に対して「平成 18 年 3 月の収支報告書を出したらやめよう。」と申し出たことを受け、最終的には、未来産業研究会は平成 18 年 11 月に、新政治問題研究会は同年 12 月にそれぞれ解散した。

9 小括

当社が行った、二つの政治団体を設立し、しかも社員に対して、特別賞与加算金を交付して、社員名義での寄附をさせるという行為は、巧妙に仕組まれた脱法行為であって、他に類を見ず、極めて悪質との評価を受けるものと思える。

もとより、政治献金を行う自由、権利があることも真理であって、ただその方法を間違ったとの評価もあるかもしれないが、本件は、巧妙に仕組まれた犯行であって、非は全面的に当社にある。前記のとおり、政治資金規正法が改正されたにもかかわらず、企業である以上政治献金を行うのは当然であるとの意識から、本件のような過ちを犯してしまったものであるから、真摯に反省するとともに、本件と同じ轍を踏まないとの決意が最優先である。

ところで、本件は、平成 7 年当時に政治団体を設立するという時点での法令遵守の精神が欠落していたことが最大の原因であるが、後記の特別支出金の場合と同様、当社においては、一部の役員が独断専行で会社を支配していたという、およそ上場企業としては信じ難い、個人商店的な経営が行われ、これに対して、本来そのような暴挙を制止しなければならない役員及び幹部らが、誰一人として声を上げず、茶坊主となって、かかる違法行為を阻止するどころか、消極的とはいえ、推進していたという事実を真摯に反省すべきである。調査の結果、特別賞与加算金の交付を受け、これによって補てんされるという認識の下に、政治団体に対する寄附を装っていた社員は、延べで約 350 名、年単位では 200 名近く存在していたことが明らかとなっている。しかも、この対象社員と

なったのは、人事評価でも成績優秀者であったとのことである。この中で、誰一人として反対の意思表示をすることなく、平成7年ころから同18年ころまでの長きにわたって、かかる違法行為が継続的に行われたことに対する反省は、起訴されている元幹部1人がするものではなく、全員の責任であるとの自覚を持つべきである。

第5章 特別支出金

1 特別支出金の存在及び規模

今回の外為法違反による摘発に端を発し、当社の経営全般を検証した結果、多額の特別支出金の存在が明らかとなった。しかも、その使途に関して、極めて不明朗なものが多数発見された。平成16年度から平成20年度までの過去5年間に、本社及び各支店において計上した特別支出金は総額約26億円であり、単純に1年平均をとっても5億円を超える規模で支出されていた。

「特別支出金」とは、個別の事情により対外的に支払先、支出目的及び個々の金額等を説明することができない支出であって、税務上は使途秘匿金として処理された金銭である。

もとより、企業活動を行う上で、使途不明金とせざるを得ない場面が出現することも否定できないが、そのような場合であっても、事業体が支出するに当たっての合理性が存在しなければならず、また、一部経営者の恣意的な支出決定がなされることは許されるものではなく、合理的で透明性を確保した支出が行われる必要がある。

2 特別支出金の支出までの手続

特別支出金の支出までの手続の流れは、(図表5-1)のとおりである。おおむね4つの態様に分類できるものであり、同表の番号①及び②は、各支店において特別支出金を支出する必要が生じた場合の流れを表し、番号③及び④は、本社においてその必要が生じた場合の流れを表す。

また、番号①及び③は、特別支出金を必要とする各支店または本社が、独自の資金で特別支出金の原資を確保できる場合を図示しており、番号②及び④は、単独では資金の調達ができず、本社または他支店から原資を獲得する場合を図示したものである。

特別支出金の支出までの手続における特徴の一つは、番号①の流れが示すように、当該支店のみで資金の調達が可能な場合であっても、独断で処理することなく、本社の決裁を経て支出していたことである。

また、もう一つの特徴として、特別支出金が実際に相手方に支払われているのか否かについての証拠化が行われていないことが挙げられる。仮に担当社員が特別支出金を着服し、実際には相手方に交付しないというケースが生じても、これを証拠上確定することができない仕組みになっていた。

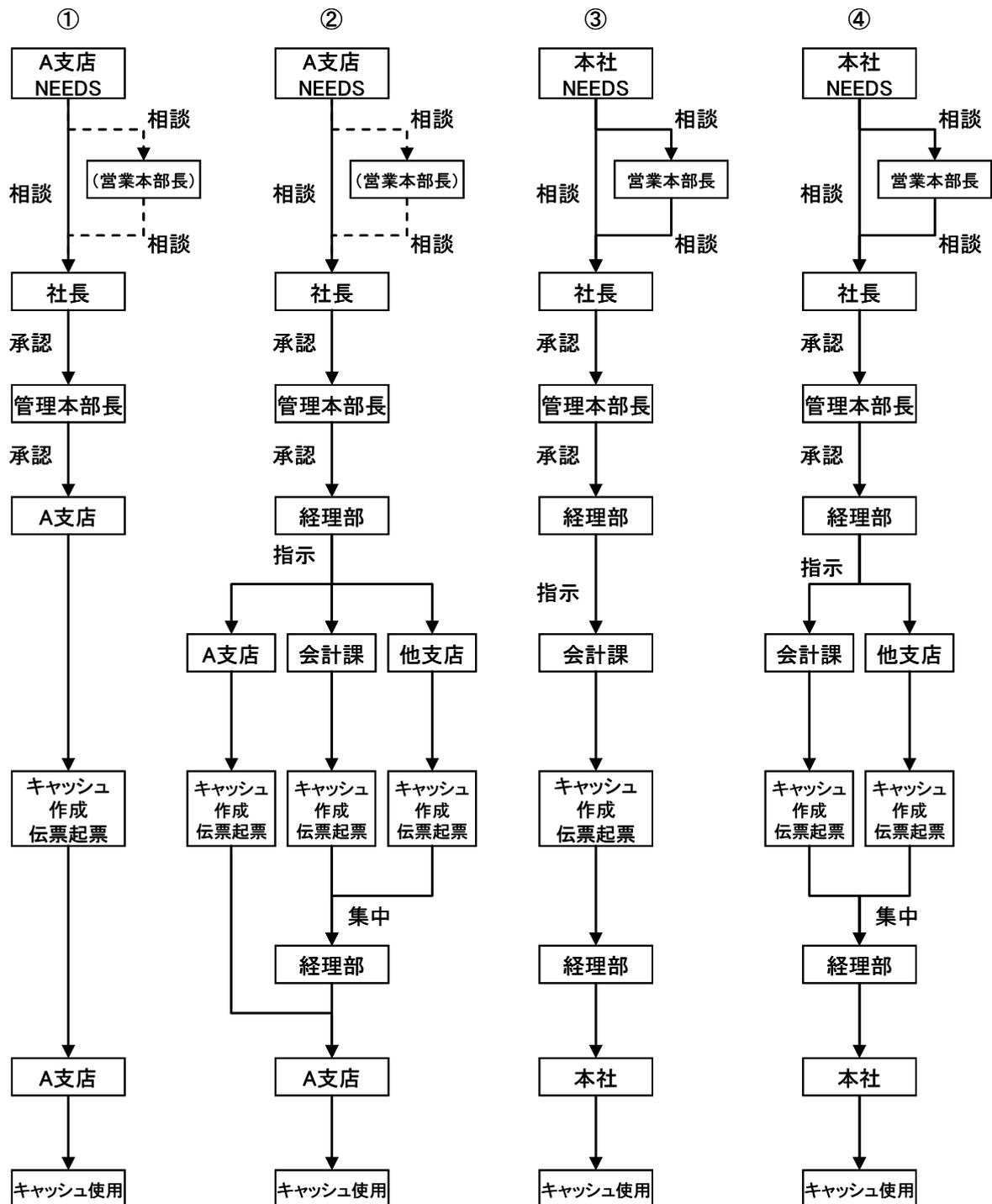
一つの支店から支出の上申があった場合の支払までの過程は、次のとおりである。まず、支店長は、必要な支出があると判断した場合には、本社の建築営業本部長または土木営業本部長に対して、かかる支出の上申をする。これを受けた同本部長は、さらに社長の決裁に回し、その決裁を経た上で、管理本部長に回付するのが原則であった。ここ

で、建築営業本部長または土木営業本部長は、実質的には決裁せずに社長に回付するのが常であり、また、管理本部長は、既に各営業本部長または社長の決裁を経ているため実質的には決裁をすることなく、経理部長に支払を指示する。経理部長は、資金の調達を行い、特別支出金の支出の上申をした支店に対して、資金交付が可能となった旨の連絡を行って、資金を取りに来るように伝達する。それを受けた各支店の担当者は、経理部長を訪ね、本社において、経理部長から当該担当者に対して現金が交付される。

このとき、経理部長は、各支店担当者から当該資金の受取書を徴求するが、毎月末に一覧表を作成した上で、社長と管理本部長にこれを提示して報告し、その直後には受取書をシュレッダーで廃棄していた。一か月を過ぎて問題がなかったものは、完全に決裁が終わったものとし、その後どのように特別支出金が処理されたかを問わないというのが、不文律であった。

(図表 5-1)

特別支出金の支出までの手続き



3 資金の調達方法

経理部長が、他の支店に対して、資金の調達に協力を求める場合（図表 5-1 の番号②及び④）は、各支店の余力を調査した上で、各支店に対して、具体的な金額を指示して

現金を本社に届けさせていた。この場合、各支店においては、当該金額は雑費として処理済みとなっており、したがって、これを受けた本社においては、全く糸のついていない現金として取り扱うことが可能であった。すなわち、帳簿上の最終の足跡は、各支店の「特別支出金」で、雑費として処理済みとなり、実態は「本社送り」となる。各支店では、本社に届けたことは認識しているが、これが本社によって、いかなる目的で、どこに交付されるものであるかは、全く知らされていなかった。

4 特別支出金の使途

特別支出金をどのような目的のために使用するかは、取締役会その他の会議体に諮られた形跡がない。したがって、前記のとおり、本社内部でその支出に関与して決裁していた者の中には、建築及び土木の各営業本部長も含まれるが、原則は社長及び管理本部長に限定される。このうち、既述のとおり、管理本部長は既に各営業本部長及び社長の決裁を経た上でのことであるから、実質的審査権限を持たなかったものであり、実質的には、國澤（平成7年から平成15年6月までは管理本部長として、同月以降は社長として）が単独で独自の基準によって支出決定を行っていたと言わざるを得ない。

その具体的な使途に関しては、元営業本部長にあった者及び各支店長からの聞き取り調査を行ったが、大別すると、いわゆる近隣対策費及び民間同士でのリポート等での支出が主たるものであった。

5 小括

特別支出金の問題は、それ自体が違法目的に充てられる支出でなければ許されるというものではない。当社では慣行として繰り返されてきていたが、そもそも、使途不明金とすることによって、高額の税負担を余儀なくされるものであって、当社の利益を確保するという観点からは直ちに許容される出費ではなく、合理的な理由が存在しない限りその支出を正当化することはできない。

前記の政治献金に関しては、当社の全体がその資金作りに協力し、しかも長年にわたって脱法行為を隠蔽し続けてきたという経緯があり、これが単に一部の取締役の責任であって他の社員には責任がないと断じることには躊躇を覚えざるを得ない。それに対して、この多額の特別支出金の支出に関しては、その原資となるものについての認識は、全社的に共有されていたとはいえ、個々の支出に関して、その必要性の判断、金額の判断及び継続させるか否かの判断などが、ほぼ社長の独断で決せられており、他の役員及び社員らは、その支出決定さえ知らされていないという実態が明白に存在している。

当社において、長期間にわたり多額の資金が特別支出金という形で支出されてきたことについて、まずは「必要悪である。」との考えを捨て去ることが肝要である。

第6章 原因分析

当委員会が調査を行い、原因の分析を行ったところ、すべての事象に共通する原因が、①コーポレート・ガバナンスの機能不全、②コンプライアンス意識の欠如のいずれかに区分されることが分かった。

コーポレート・ガバナンスは企業活動の要となるものであり、経営倫理重視の価値観の確立につながるコンプライアンスとともに経営の基盤を支えるものである。両者は密接に関係する概念であり、ここであえて区分することに意味があるかどうかという議論もあろうが、本件の原因が広範囲にわたり整理がつきにくいいため、このような形でまとめることとした。

1 コーポレート・ガバナンスの機能不全

本件の主な原因の一つは、当社のコーポレート・ガバナンスの機能不全である。

当社では、近年、取締役会が形式的な議論の域を出ず、実質的にはごく少人数での事前の打合せや根回しなどで会社の経営にかかる重要事項が決定されてきており、当社のガバナンス体制には大きな問題点が多々あった。

そのような最中、本件の発覚により当社のコーポレート・ガバナンスがおよそ上場企業の体をなしていないことが社内及び社会に広く露呈した。

当社は、有価証券報告書において、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方について「当社は、長期的に安定した関係をステークホルダーとの間に構築し、株主価値の向上を図ることを最重要課題として取り組んでいる。かねてより、意思決定の迅速化、監視機能の充実を図るため、取締役会・監査役会機能の活性化を進めてきた」と記載をしているが、本件に関してはこの基本的な考え方に対する取締役の意識が薄かったのではないかと推察される。

以下に具体的にコーポレート・ガバナンスのどの部分が問題で本件の原因となっていたかを述べる。

(1) 経営監視機能の不備

本件が上場企業のトップ及びその周辺の役員・幹部職員によって引き起こされ、かつ他の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、コーポレート・ガバナンスの基本的要素である経営監視機能に大きな不備があったといわざるを得ない。

(2) 管理監督体制の欠陥及び監視監査体制の欠如

当社の事業に対する管理監督は、現在、そのほとんどが支店・現場からの報告に基づく事後的管理で行われており、日々の事象や取引をリアルタイムに管理する体制に

はなっていない。

また、事業に対する監視監査機能についても、平成 19 年度に 7 名のスタッフによる「監査室」が設置され平成 20 年度から本格的に監査活動を開始するまでは、「監査部」というものが形式的に設置されているだけで、実質的な監査活動は全く行われておらず、会計に関する監査も、会計監査人による監査や税務調査に大きく依存していた状況であった。

以上のように、当社の事業に対する管理監督体制及び監視監査体制には大きな問題があったと認めざるを得ない。このような甘い管理監督・監視監査体制が今回の不正行為、特に海外工事におけるペーパーカンパニーを利用した裏金捻出などにつながっていったものと思料する。

リアルタイムの管理体制や監査部門の設置と実質的な活動があれば、不正行為の牽制機能を果たすことができたはずであり、被害の拡大も少なかったものと推測される。

(3) リスク管理体制の機能不全

当社の業務執行に関して発生する可能性のあるリスク（市場リスク、信用リスク、安全リスク、施工物の不具合等のリスク）は、担当部門が専門的立場から認識・評価し、その管理を行い、組織横断的リスク状況の監視並びに全社的な対応は、管理本部及び施工本部が行うこととなっており、この体制は整備されていた。

この体制からいえば、今回の一連の事件に関するリスク（組織横断的リスク）の管理は管理本部が行うことになる。しかし、本件では、不正行為に管理本部も関与するなど、リスク状況を客観的かつ実効的に監視する状態になかったため、当初想定していたリスク管理体制が有効に機能しなかった。

また、今回の内部調査により、当社の事業に関するリスク担当部門が社内規程で明確に定められておらず、リスク管理手法のマニュアル化もなされていないことが判明した。

以上のことから、当社のリスク管理体制が有効に機能していたとはいえ、このことが本件の大きな原因となった。

(4) 指揮命令系統の機能不全

当社の指揮命令系統は、旧来からの慣例や近年においてはその時々の下される一部の人間の判断で決められ、社内規程において細かく定められていなかった。この事実、当社の指揮命令系統そのものが十分に機能していなかったということを如実に表している。

特に海外での裏金捻出や横領については、藤巻から過大な権限を付与されていた高原による指揮命令系統を逸脱した行為や部下への命令が最大の原因となっており、一

部の人間の判断で旧来の慣行をもねじ曲げて不正行為を実行していたことが判明している。

(5) 重要取引に関する審査機能の不足

当社では重要取引に関する審査機能にも問題があった。

これは、当社には、稟議制度自体は存在するものの、明文化された「稟議規程」が存在せず、長年の慣例により稟議制度の運用が行われていたことに起因する。つまり、どのような取引が稟議事項にあたり、最終決裁者が誰なのかといった規程が存在しないまま、長年の慣例により運用されていたのである。このような稟議制度では、今回の事件・不祥事のように一部の人間が制度を悪用した場合には全く審査機能が働かないことが明らかである。

なお、子会社が行う重要取引の審査も、すべて慣例で行われていたため、当社がどれだけその審査に関与するかは事案により様々であり、審査機能に穴があった事実は否めない。

(6) 一部の役職員への権力集中（人事の長期固定化）

当社ではかねてより、一般管理費の削減を大命題としていたため、管理部門の人員削減を積極的に行ってきた。その結果、一部の役職員が長期間、同一の部署で同一の業務を担当するケースが多く、ここに重大な問題があったと考えられる。この現象は本社屋内の特に専門的知識を要する部署において顕著であるが、支店においても同様の現象が発生している。

本件に関していえば、國澤は本社で経理・総務・人事畑を歩み、管理本部長を7年間務めた後に社長に就任しており、管理部門の業務に精通していた。また、管理部門の人員を削減することにより周辺の人事を長期固定化し、自分の業務範囲を聖域化していった。この結果、重要事項の判断をいつも自分の意のままに下しており、他の経営陣や管理部門の誰からも異議を唱えられる状況にはなかった。

人事の長期固定化の問題は、経営者に限らず、一般職員についても同様のことがいえる。この場合、職員がその上長より業務に精通しているために、上長が当該業務を十分管理できず、その結果、本来上長が持つ職務権限を実質的にその職員が持ってしまうという点に問題があった。

2 コンプライアンス意識の欠如

本件のもう一つの原因は、当社のコンプライアンス意識の欠如にある。

当社では、平成4年の談合決別を目的とした営業適正化委員会の設置をはじめ、全社的なコンプライアンス意識の浸透を意図したコンプライアンス委員会の設置、また平成

10年度より社員研修プログラムにコンプライアンスのカリキュラムを加えるなど、役職員のコンプライアンス意識の徹底に注力してきたとされているが、本件の発覚により当社のコンプライアンス体制の整備が形式的なものにとどまり、実質的にはほとんど機能していなかったということが分かった。

また、今回の内部調査を通じて、当社幹部職員の法令に対する認識不足があったことも判明した。このことは特に政治資金規正法関連について顕著であった。「会社の常識が社会の非常識」という社会に顔向けできない事態に陥っていたといわざるを得ない。

(1) 役職員の危機管理能力の欠如

当社の危機管理能力は、予防的観点から見ても事後的観点から見ても欠如していたと言わざるを得ない。

予防的危機管理能力の中樞を担うのは、あらゆる情報、特に苦言や批判等のネガティブな情報に対する謙虚さであるが、当時の経営陣に苦言や批判を受け入れる余地は一切無く、したがってリスクが顕在化するのには当然の帰結であった。この予防的危機管理能力の欠如はすべての本件の主要な原因となっている。

また、平成20年6月4日の東京地検特捜部による家宅搜索以降の対応を見れば明らかなおり、当社においては事後的危機管理能力も欠如していた。

(2) 会社の隠蔽体質

当社では、事の大小を問わず、不祥事が発生した場合に社内外に対してなるべく公表しないというのが主流の考えであった。今となってはこの考え方のよりどころが何であったかは分からないが、今現在でさえ一部にはこの体質が色濃く残っている。

隠蔽を行うということは、すなわち、会社が犯した過ちを次世代の教訓として活かさないということであり、隠蔽により会社の発展が阻害されるばかりでなく、結果的には会社が衰退していくことにもつながっていく。

さらに、当社の場合は、海外の裏金問題にも見られるように、会社が犯した過ちを隠蔽するために新たに別の過ちを犯すなど、負のスパイラルが続き、最終的に本件の発覚につながったというのが実態であった。

(3) 上層部の指示・要請に対して従ってしまう社内風土

当社には、利益獲得を目的として上層部から出された指示・要請に対して、無条件に従ってしまう社内風土が以前からあり、これが本件の原因の一つであったと思料する。

このような社内風土が醸成されたのは、経営陣に利益優先を第一とする経営姿勢があったことに起因すると推測される。つまり、上司の指示がコンプライアンス上問題

があったとしても、利益獲得に大きく貢献すればそれで良いという発想や、たとえ結果として会社に損害が発生したとしても上司の指示なので自分の非を追及されることはないだろう（または自分の非さえ追及されれば良い。）という考えがあったからではないかと思われる。

同時に、いわゆる「イエスマン」とされる役職員が上司に認められる傾向にあるなど、当社の人事評価制度に問題があった可能性も考えられる。

(4) 内部通報制度の不備

今まで当社には、不正行為に気がついても報告・相談する制度がなかった。正確に言えば、制度自体は存在していたが、職員への周知が足りなかったこと、また通報窓口は本社総務部のみであり、職員の不信感（通報すれば不利な取扱いを受けるのではないか等）もあったことから、ほとんど利用されることはなく、従って制度が無いのと同様であった。

現在は、内部通報制度が再整備され、若干ではあるが利用実績もあるとのことである。もう少し早くこの制度が活用されていたら、本件のうちいくつかは未然に防止することができた可能性もあった。

(5) 旧来からの慣行、外部関係者からの要請

旧来からの慣行などにより地元有力者等からの要請があった場合、会社の利益獲得に貢献できるのであれば、その要請に従ってしまうことも少なくなかった。

この類の取引には会社上層部の決裁が必要であったが、受注につなげるカードの一つとして、要請があれば時としてはそれに従っており、決裁までのハードルはそれほど高くなかったものと推測される。

(6) 不正に対する感覚麻痺

当社の「裏金」「使途秘匿金」「政治献金」等に対する感覚は、世間一般の常識と乖離していた。

すなわち、上記のような当社の隠蔽体質や社内風土のもと不正取引が繰り返された結果、不正を行っているという感覚が麻痺していき、世間一般の判断基準との間にズレが生じていった。

この感覚の麻痺は、重要取引に関して判断するときに誤った判断を下してしまうリスクとなりかねない。そういった意味で、不正取引に対する感覚の麻痺も、本件の原因の一端であったと考えられる。

第7章 再発防止策

前社長らが逮捕・起訴される事態にまで発展した今回の一連の事件については、前章でも述べたとおり、当社が上場企業としての体をなしていなかったことが大きな要因である。

当委員会は、前章の原因分析を踏まえて、新生西松創造委員会と協働し、“新生西松”を合言葉に、これまでの企業体質を組織の面からも意識の面からも根底から改善するべく、再発防止策の検討及び取締役への提言を行ってきたが、当社取締役会は、かかる検討結果及び提言を受けて、平成21年5月15日、下記の再発防止策を決議した。

当社が失った信頼を一日も早く回復させるため、迅速かつ確実にこれらの再発防止策のすべてを実行に移すことが求められている。

記

1 コーポレート・ガバナンスの機能回復に向けて

(1) 内部統制システムの再構築

これまでの「内部統制システム構築の基本方針」（平成18年5月18日制定、平成20年4月22日改定）について大幅な改定を行う。

主な改定箇所は、①取締役等の法令遵守体制の確保、②リスク管理体制の再構築、③取締役会の効率性の確保、④当社企業グループにおける業務適正化体制、等である。

上記に加え、業務プロセスを見直し透明性を高めるために、「“新生西松”業務改革プロジェクト」を実施する。

(2) 取締役会の有効性強化及び効率性の確保

経営トップの主導による不正を二度と起こさないためにも、コーポレート・ガバナンス機能を強化し、特に経営監視機能の強化を行う。

i 社外取締役の招聘

取締役会の活性化及び社内取締役に対する牽制機能を強化するために、社外取締役を招聘することとしている。社外取締役は、複数名を招聘する予定としており、旧来の慣行にとらわれることなく公正かつ客観的な視点で経営者の業務執行を監視する。

ii 指名委員会・報酬委員会の設置

取締役会の機関設計として、監査役設置会社のまま、社外取締役を委員長とする「指名委員会」「報酬委員会」の二委員会を設置することを取締役会で決議した（図表7-1）。両委員会の設置は、取締役の選任議案や個人別報酬の決定に際し、諮問

することにより決定過程の客観性・透明性を高めることを目的とする。両委員会とも社長が諮問案を作成することを前提とし、委員会は社長の諮問案に対する答申を行うものとする。

指名委員会は、以下の5点について、社長の諮問案への答申を取締役会に対して行う。

- ①取締役の選解任
- ②執行役員を選解任
- ③社長の選定
- ④代表取締役の選定
- ⑤役付役員昇降格

指名委員会は平常時の運営における社長権限への牽制機能を担うこととなる。社長解任が求められるような緊急かつ異常な事態に対しては取締役会がその任を果たすこととなる。

報酬委員会は、以下の2点について、社長の諮問案への答申を取締役会に対して行う。

- ①取締役の個人別報酬
- ②執行役員個人別報酬

両委員会は、それぞれ社外取締役2名と社内取締役2名の4名で構成し、社長は諮問案の作成をもって意思表示しているため、委員会には参画しない。前記のとおり、委員長は社外取締役とし、併せて議長を務める。委員会のイニシアチブを社外取締役がとる体制とするために、賛否同数の場合は委員長が賛否を決するものとする。

iii 役員定年制度の導入

社外役員以外には役員定年制度を導入することを、取締役会で決議しており、これにより組織の硬直化や取締役の独裁化を阻止する。定年年齢は、そこまでの在任を保証するものではなく、毎年の指名委員会での再任答申が得られることを前提とする。定年年齢（就任時に当該年齢に達していないことを要件とする）は、以下のとおりである。

- | | |
|---------|-----|
| ①相談役 | 70歳 |
| ②会長 | 70歳 |
| ③社長 | 68歳 |
| ④代表取締役 | 68歳 |
| ⑤副社長 | 68歳 |
| ⑥専務執行役員 | 68歳 |

⑦常務執行役員	65 歳
⑧執行役員	65 歳
⑨取締役	65 歳

iv 支店長会の設置

経営諮問機能として「支店長会」を新設し、現場の実情・直感を経営に反映させる。支店長会の運営内容については、以下のとおりである。

- ・経営上の重要なテーマについて議論する他、現場との意見・情報の橋渡し役を務める。
- ・全支店長と本社の部門長で構成する。
- ・必要に応じて議案に係る役職員の出席を求めることができる。

以上、「社外取締役の招聘」「指名委員会・報酬委員会の設置」「役員定年制度の導入」「支店長会の設置」により、取締役会の有効性強化及び効率性の確保を行うとともに、経営への監視機能を設け、今回の事件の主要原因である「長年に亘るトップの独断、指示による不正行為」を防止するものである。

(3) リスク管理体制の再構築

これまで当社では、全社的なリスク管理体制が明確でなかったため、これを是正するためにリスク管理体制の再構築を行う。

「内部統制委員会」の役割を見直し、今後は同委員会が個別リスクごとに責任部署を定め、その予防的リスク管理体制と発見的リスク管理体制を構築することとした（図表 7-1）。内部統制委員会においては、リスク管理マニュアルを整備し、責任部署においては、マニュアルに従いリスクの管理を行うものとする。

責任部署におけるリスク管理の整備・運用上の有効性の評価は同委員会が行い、問題がある場合には各々の責任部署に対し是正勧告を行う。

監査室は、リスク管理の責任部署と内部統制委員会による「リスク管理⇒有効性の評価」という一貫したシステムが存在するかどうか、またそれが適切に運用されているかどうかを監視する。

内部統制委員会は、自ら洗い出した個別リスクの責任部署及び予防的リスク管理体制・発見的リスク管理体制を、取締役会に報告するものとする。

以上により、今後の当社のリスク管理体制は、「リスク管理責任部署－内部統制委員会－取締役会」で形成され、「リスク管理⇒有効性の評価⇒取締役会への報告」というシステムの存在や運用状況を監査室がモニタリングする体制となる。

また、コンプライアンスに関するリスク管理については、外部有識者を主要メンバ

一とする「コンプライアンス委員会」を新たに設置し、そのリスク管理の検証を行うこととしている。

内部監査機能強化の一環として、監査役を補助する組織「監査役会事務局」を設置し、監査室スタッフが監査役の求めに応じてその任にあたることとした。

(4) 全社組織の見直し

コーポレート・ガバナンスの強化を念頭に置いたうえで、組織体系を見直すこととした。

現在の「土木営業本部」「建築営業本部」「施工本部」「管理本部」の四本部体制から、組織間の連携の強化を図るため「営業本部」「土木施工本部」「建築施工本部」「経営管理本部」の四本部体制へ平成21年7月1日より移行する。

また、企業グループにおける業務の適正及び経営管理を確保するために、管掌取締役を設置することを取締役会で決議し、内部統制を強化することとした。

さらに、企業グループにおける内部統制を強化するために、子会社・関連会社の統廃合等の整理を行うことを取締役会で決議した。連結子会社については、後述の新業務システムに組み込み、資金管理・会計処理状況を常に本社で監視できる体制とする。新業務システムが本稼動するまでの間は、監査室及び関連部署が四半期毎に各支店並びに子会社の取引に関する監査を実施し、取引の正当性を検証する。

(5) 業務改革プロジェクト「Re-Birth Nishimatsu 21 Project」の実施

“新生西松”として生まれ変わるために、今回の一連の事件の原因を踏まえた上ですべての業務プロセスを見直し、透明性の高い、社会から信頼される業務プロセスを再構築する。

平成21年4月に“新生西松”業務改革プロジェクトチームを結成し、2年後の平成23年4月に新業務システム「RN21システム」の本稼動を目標とする。

「RN21システム」は、①当委員会の調査結果に基づく再発防止 ②経営を支える“見える化”の実現 ③業務の有効性と効率性の向上 ④営業案件毎の管理による一貫通貫の業務プロセス管理 ⑤風土・意識改革が一体となった業務プロセスの実現 の5つを重点課題とし、海外及び子会社を含むすべての情報を一元管理することで、競争力のある会社組織を目指す。

「RN21システム」では、業務の“見える化”の実現、社内チェック体制・システム監視機能の強化により資金管理状況を透明化し、一連の「裏金」など不透明な資金捻出を防止する。また営業段階からの情報を一元化し、発注者の与信調査についてもシステムに組み込むことで、工事代金の未回収などによる不良債権の増加を防ぐなど、将来の企業運営に支障をきたすリスクの管理にも寄与する。

今後、「RN21 システム」の構築と並行して、これまで当社に根深くある隠蔽体質や風通しの悪い社内風土についても意識改革を行い、より透明性の高い企業統治を行い、企業価値の向上を目指す。

(6) 社内規程の見直し・拡充

会社規則等の社内規程を見直し、職務権限等を明確化する。これにより、近年行われたような一部役職員の権限を超えた業務による不正を防止するとともに、承認プロセスの再構築により、コーポレート・ガバナンス機能を健全なものとする。

2 コンプライアンス意識の徹底に向けて

(1) 社是の見直しとコンプライアンス基本方針の制定

法令遵守の精神と高い倫理観を持った“新生西松”を役職員全員が一致団結して築いていくために、当社の社是を「勇気、礼儀、正義 ～挑戦する姿勢、感謝する気持ち、正しい姿勢～」と一新し、併せて企業理念、経営理念、行動規範も変更した。

この新しい社是は、社内イントラや各職場への掲示を行うと同時に、社内報の冒頭で新社長のメッセージとともに新しい社是を紹介するなど、全役職員に対する周知徹底を図っている。

また、新しい社是に基づき「コンプライアンス基本方針」を定め、全てのコンプライアンス施策の基本方針とする。

(2) コンプライアンス体制の強化

従来の「コンプライアンス委員会」を中核としたコンプライアンス体制がその役割を十分に果たせなかった反省を踏まえ、コンプライアンス体制のさらなる強化策を講じる。

i 「コンプライアンス推進室」の発足

平成 21 年 3 月 18 日に発足したコンプライアンス推進室は、後述するコンプライアンス研修、内部通報制度等の運営を通じて当社及びグループ会社の役職員のコンプライアンス意識向上に努めていく（図表 7-1）。またコンプライアンス推進室はコンプライアンス監査を実施することにより当社の企業活動がコンプライアンス上適正に行われているかを監視し、万一不備がある場合は、適宜改善措置を行なっていく。

ii 「コンプライアンス委員会」の新設

従来のコンプライアンス委員会を廃止し、外部より有識者（弁護士 兼元俊徳氏、

弁護士 中島義則氏、税理士 土屋重義氏、公認会計士 霞晴久氏) を招きコンプライアンス委員会を新しく組織し直す (図表 7-1)。

コンプライアンス委員会は、当委員会で策定した再発防止策の実施状況のモニタリング及び取締役会への提言と勧告、並びに今後新しく生じたコンプライアンス上の諸問題への対応を行う。

(3) 研修プログラムの強化

従来の「コンプライアンスマニュアル」の改訂と、業務遂行において判断に迷う事例を取り纏めた「コンプライアンスマニュアル実践版」の作成は既に完了しており、コンプライアンス研修の教材として今後これらを積極的に活用していく。

また、今回の不正事例やリスク対応の失敗事例を題材としたリスク管理研修や、海外赴任予定者向け研修など、新たな研修プログラムをコンプライアンス推進室が中心となって検討し、実施していく。

コンプライアンス研修の実施について、現時点で役員向けの研修は既に完了しており、平成 21 年 5 月中に本支店幹部向けの研修を、平成 21 年中には全職員への研修を実施する予定である。

(4) 内部通報制度の再整備

コンプライアンス推進室の発足と同時に、新しい内部通報制度「Nishimatsu ホットライン」を開設した。従来の内部通報制度とは異なり、社外にも通報窓口を設けるとともに匿名での通報も可能とすることで内部通報制度の有効性を確保した。また、通報を受けた後の対応を明確にするため、内部通報に係る諸規程（「内部通報規程」「調査委員会規程」「内部諮問委員会規程」）を制定した。

なお、現在の「Nishimatsu ホットライン」では、通報対象者を当社及び子会社の役職員（派遣社員等も含む）とその家族に限定しているが、今後、取引業者からの通報を受け付ける何らかの仕組みの創設を検討していく予定である。

(5) 人事政策の見直し

定期異動（人事ローテーション）や役職定年制などの人事政策についての検討を平成 21 年 4 月より開始した。本来であればすべての職員の人事異動について議論するのが望ましいが、不正防止や組織の風通しの改善が喫緊の目的であるため、まずは管理職層（部課長）を対象とした定期異動を最優先課題として議論しているところである。

人事評価制度についても見直しを検討しており、評価を気にして上司に意見しにくい風潮を打破するため、より公平・公正さを担保できる制度づくりを目指す。このほ

か、事実関係や原因を公表する基準が設けられていないために不透明感が強かった懲戒制度も改善の対象とする。これらの具体案については新生西松創造委員会を中心として検討を重ねていく。

(6) 社内風土の改革

組織を横断して情報を共有し、構えることなく議論・相談できるようなしくみと雰囲気を作ることを目指す。社内の風通しをよくするため、部門間（土木・建築・営業・事務）や本支店間、あるいは職場間でのコミュニケーションを充実させることが重要である。これを実現させるため、役員や本支店幹部の各会議体などでも組織の壁を打ち破る雰囲気作りに注力し、自由なコミュニケーションを通じて、隠蔽体質からの脱却を目指す。

また前記の定期異動制度についても、人の流動を通して社内の風通しの改善あるいは社内風土の改革に資するものと位置づけられる。

(7) 旧来の慣行との決別

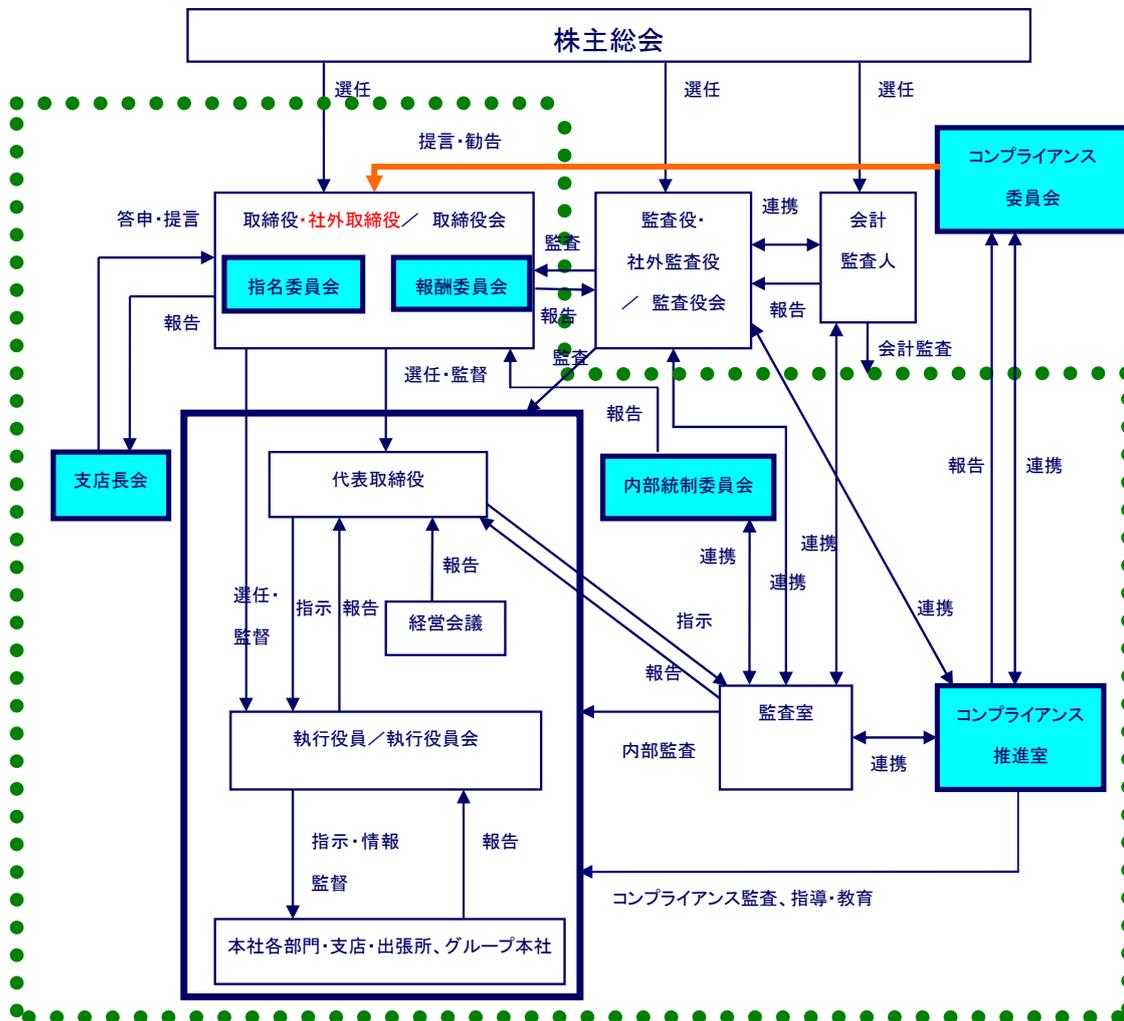
当然のことではあるが、国内・海外を問わず不正な取引とは今後一切決別する。

「特別支出金」（税務上の使途秘匿金）は、そのルールやプロセスを改め、今後は、収益獲得に必要な営業費用で、「違法性がないこと」「取扱者」「使途目的」「支払先」「支払の事実」を全て確認できるものについてのみ支出するものとする。

また、政治献金（政治資金パーティー券購入も含む）については、当社の引き起こした問題の社会的影響の大きさに鑑み、今後一切禁止する。

(図表 7-1)

再発防止に向けて新設する組織



※網掛け部分が今回新設または見直しをする組織

3 小括

当社は、平成5年のいわゆるゼネコン汚職事件で当時の現役の副社長が逮捕され、平成8年3月に有罪判決を受けるという不祥事を引き起こしているが、残念ながら当社はこのときの反省を正しい方向に活かすことはできなかった。それどころか、これは今回の内部調査で判明したことであるが、平成8年3月、当社が建設省（現国土交通省）に対して法令遵守の徹底を誓った「顛末書」を提出する一方で、すでにダミーの政治団体（新政治問題研究会）を設立し脱法的な政治献金を始めるという見過ごすことのできない大きな過ちを犯していたのである。

ここで我々が強く認識しなければならないことは、再発防止策は、全役職員の心に深く刻み込まれた上で実施・継続されてこそ、初めて意味をなすということである。

この反省の意味も込めて、今回ここに策定した再発防止策の実施・継続状況を外部有識者らで構成される「コンプライアンス委員会」が定期的にモニタリングし、実施・継続状況に問題がある場合には担当部署に是正勧告を行うものとする。また、このモニタリング結果を取締役に報告するとともに、当社ホームページ等で広く社内外に公表していくこととしたい。

また、今後二度と同じ過ちを繰り返さないためにも、今回の事件を絶対に風化させてはならない。今日の強い決意を将来の西松建設にも継承していくため、「新生西松の日」を定めることとした。この日には事件を反省しコンプライアンスの重要性について役職員全員が再確認するため、社長メッセージの伝達を各事業所で行うとともに、事業所周辺の清掃活動などの社会貢献活動を全社的に行うこととした。

第8章 本件発覚後の当社の概況

1 当社の現況

当社は、平成21年3月31日現在、合計3,477名の従業員を抱えている。また、当社は、同日現在、合計12支店（国内11、海外1）及び41営業所（国内33、海外8）において、現場数にして合計467（国内444、海外23）の土木・建築工事を抱えているが、現在進行中のこれらの工事や当社が過去に実施してきた工事に関してご協力をいただいた登録業者数は25,000社を超え、月平均の取引業者数（平成20年度）も約4,000社に上っている。

本件発覚後、当社は、多方面に渡る関係者に対して多大なるご迷惑とご心配をお掛けすることとなったが、幸いにも従業員には大きな混乱はない。また、協力業者には、当社がこれまで手掛けてきた工事についてご評価をいただいております。今回の不祥事が発覚した後も、当社の再起を願う声を複数から頂戴している。現在進行中の工事も、協力業者のお力添えを得ながら予定どおり順調に進捗している状況にある。

2 銀行等取引金融機関

当社の平成21年3月31日現在の財務内容は、本日発表の決算短信のとおり、総資産5,681億円、純資産1,485億円、有利子負債958億円（うち、銀行等金融機関からの借入金608億円）となっている。現預金残高も622億円となり、安定的な水準を保っている。

平成21年3月期の受注高は約2,767億円となり、前期を大きく下回る結果となったものの（前期比31.3%減）、売上高は前期比で微減にとどまっており（約4,089億円、前期比1.3%減）、経常利益は工事利益率の向上により増加し（約62億円、前期比255.5%増）、最終損益も前期のマイナスから一転して当期純利益を約17億円計上した。

本件を受けて、当社は、メインバンクをはじめとする主要金融機関に対し、当社の財務内容や再発防止策を説明するなどして、資金面での安定性確保の要請をしてきたが、これら主要金融機関からは資金繰りの安定化についてご協力をいただいている状況にある。今後とも、当社は再発防止策を着実に実行に移し、引き続きご協力をいただけるよう尽力していく所存である。

第9章 総括

当社が引き起こした数々の事件は、その一つひとつを採り上げても重大であって、深く反省すべきものである。

信頼を獲得するためには多くの月日を要するが、信頼を喪失するのは一瞬である。

当社は、創業以来 135 年という長い年月をかけて、ダムやトンネル等の大型土木工事を得意とする高い技術力を持つ企業との評価、そして発注者からの厚い信頼を得てきたが、今回の一連の不祥事により、当社が今まで築き上げてきた信頼は大きく損なわれることとなった。

今回、調査報告書の公表までようやく漕ぎ着けることができたが、いまだ当社は、“新生西松”に向けてのスタートラインに立ったに過ぎず、このスタートを切った後に幾多の苦難が待ち受けていることを全役員は強く認識しなければならない。

これから当社は、損なわれた信頼を回復するためにひたすら邁進していくこととなるが、その道程は果てしないものと覚悟している。また、その道半ばにして、当社が万が一同様の不祥事を引き起こした場合には、もはや社会から完全に見放され、その存在を否定されるであろうことは想像に難くない。つまり、当社が立ち直るチャンスは一度しか与えられていないのである。

今回の不祥事発覚を契機として、新生西松の次世代を担う役員の間には、遅まきながらも、自由闊達に意見を交換しあう気運が生まれつつある。今後、当社は、この気運を経営トップから末端に至るまで、企業文化として根付かせていかなければならない。

当委員会としても、当社が“新生西松”として「第二の創業」を迎えるために、今後も引き続き不退転の決意をもって再発防止策の実現に向けて取り組んでいく所存である。

以 上

(別紙1)

役員の状況(平成6年6月～)

平成6年6月	平成7年6月	平成8年6月	平成9年6月
代表取締役 社長 柴田 平 副社長 統括営業本部長 兼施工本部長 吉川 泰 海外担当 金山 良治 柳澤 幸利	代表取締役 会長 柴田 平 副会長(施工本部長) 甲斐 栄一 社長 金山 良治 副社長 海外担当 柳澤 幸利 土木営業本部長 杉本 道雄 建築営業本部長 佐藤 英夫	代表取締役 会長 柴田 平 副会長(施工本部長) 甲斐 栄一 社長 金山 良治 副社長 海外担当 柳澤 幸利 土木営業本部長 杉本 道雄 建築営業本部長 佐藤 英夫	代表取締役 会長 柴田 平 社長 金山 良治 副社長 海外担当 兼施工本部長 柳澤 幸利 土木営業本部長 杉本 道雄 建築営業本部長 佐藤 英夫
専務取締役 ● 建築営業本部長 福島 茂 ● 土木営業本部 副本部長 大平 拓也 土木営業本部長 嶋田 武司 関東支店長 杉本 道雄 ● 土木営業部長 瀬戸 充 建築営業部長 佐藤 英夫 技術研究所長 栗原 和夫	専務取締役 土木営業本部 副本部長 嶋田 武司 ● 土木営業部長 瀬戸 充 技術研究所長 栗原 和夫 ● 土木営業部長 伊東 久彌 事務本部長 兼社長室長 國澤 幹雄	専務取締役 土木営業本部 副本部長 嶋田 武司 ● 土木営業部長 瀬戸 充 技術研究所長 栗原 和夫 ● 土木営業部長 伊東 久彌 事務本部長 兼社長室長 國澤 幹雄	専務取締役 ● 土木営業部長 瀬戸 充 技術研究所長 栗原 和夫 ● 土木営業部長 伊東 久彌 事務本部長 兼社長室長 國澤 幹雄 ◎ 建築営業本部長 追川 篤
常務取締役 ● 土木営業部長 近藤 正 ● 土木営業部長 伊東 久彌 建築営業部長 片岡 益美 ● 建築営業本部長 佐藤 輝夫 ● 土木営業部長 林 博 土木営業部長 中村 勉 ◎ 建築営業本部長 小林 元雄 社長室長兼総務部長 國澤 幹雄 東関東支店長 佐藤 一成 九州支店長 齋田 英二 経理部長 佐々木 脩 ◎ 建築営業本部長 追川 篤 札幌支店長 和田 輝義 中部支店長 小林 一雄 東北支店長 中西 吉人	常務取締役 ● 土木営業部長 近藤 正 ● 建築営業本部長 佐藤 輝夫 ● 土木営業部長 林 博 施工本部技術部担当 中村 勉 ◎ 建築営業本部長 小林 元雄 土木営業本部長 佐藤 一成 九州支店長 齋田 英二 経理部長 佐々木 脩 ◎ 建築営業本部長 追川 篤 関東支店長 中西 吉人 土木兼建築営業本 部長 西田 富雄 東北支店長 宗澤 修郎 建築営業本部長 國富 博	常務取締役 ● 土木営業部長 近藤 正 ● 建築営業本部長 佐藤 輝夫 ● 土木営業部長 林 博 施工本部技術部担当 中村 勉 ◎ 建築営業本部長 小林 元雄 土木営業本部長 佐藤 一成 九州支店長 齋田 英二 経理部長 佐々木 脩 ◎ 建築営業本部長 追川 篤 関東支店長 中西 吉人 土木兼建築営業本 部長 西田 富雄 東北支店長 宗澤 修郎 建築営業本部長 國富 博	常務取締役 ● 土木営業部長 林 博 ◎ 建築営業本部長 小林 元雄 経理部長 佐々木 脩 関東支店長 中西 吉人 土木兼建築営業本 部長 西田 富雄 東北支店長 宗澤 修郎 人事部長 平岩 弘 東京建築支店長 新井 藤三 九州支店長 満下 直紀 ● 土木営業部長 山下 弘
取締役 相談役 影山 五郎 相談役 甲斐 栄一 相談役 松下 忠夫 ▲ 相談役 平島 栄 関西支店長 宗澤 修郎 関西支店副支店長 西田 富雄 土木部長 丸山 智義 人事部長 平岩 弘 建築部長 國富 博 東京建築支店長 新井 藤三 横浜支店長 東川 昇	取締役 ▲ 相談役 平島 栄 人事部長 平岩 弘 東京建築支店長 新井 藤三 横浜支店長 東川 昇 四国支店長 満下 直紀 中国支店長 辻 正人 関西支店長 任田 勉 建築設計部長 菊池 紀男 土木設計部長 細井 武 購買部長 佐藤 精司	取締役 ▲ 相談役 平島 栄 人事部長 平岩 弘 東京建築支店長 新井 藤三 横浜支店長 東川 昇 四国支店長 満下 直紀 中国支店長 辻 正人 関西支店長 任田 勉 建築設計部長 菊池 紀男 土木設計部長 兼空港技術部長 細井 武 購買部長 佐藤 精司 東関東支店長 加藤 重臣 中部支店長 竹内 直彦	取締役 土木営業本部長 東川 昇 中国支店長 辻 正人 関西支店長 任田 勉 建築設計部長 菊池 紀男 土木設計部長 兼空港技術部長 細井 武 購買部長 佐藤 精司 土木営業本部長 加藤 重臣 中部支店長 竹内 直彦 東関東支店長 阿部 正善 技術部長 寺本 勝三 海外事業部長 藤巻 恵次 札幌支店長 吉川 邦彦
監査役 常勤 山崎 靖生 常勤 瀬尾 貞甚 常勤 太田 茂雄 ◎ 常勤(社外監査役) 佐々木日出夫	監査役 常勤 瀬尾 貞甚 常勤 太田 茂雄 ◎ 常勤(社外監査役) 佐々木日出夫 ◎ 常勤(社外監査役) 中山 晴司	監査役 常勤 瀬尾 貞甚 常勤 太田 茂雄 ◎ 常勤(社外監査役) 佐々木日出夫 ◎ 常勤(社外監査役) 中山 晴司	監査役 常勤 瀬尾 貞甚 常勤 太田 茂雄 ◎ 常勤(社外監査役) 中山 晴司 ◎ 常勤(社外監査役) 青木 宏允

●官庁等 ◎金融 ▲その他民間

役員の状況(平成10年6月～)

平成10年6月	平成11年6月	平成12年6月	平成13年6月
代表取締役 会長 柴田 平 社長 金山 良治 副社長 海外担当 兼施工本部長 柳澤 幸利 土木営業本部長 杉本 道雄 建築営業本部長 佐藤 英夫	代表取締役 会長 柴田 平 社長 金山 良治 副社長 海外担当 兼施工本部長 柳澤 幸利 土木営業本部長 杉本 道雄 建築営業本部長 佐藤 英夫 事務本部長 兼社長室長 國澤 幹雄	代表取締役 会長 柴田 平 社長 金山 良治 副社長 海外担当 兼施工本部長 柳澤 幸利 土木営業本部長 杉本 道雄 建築営業本部長 佐藤 英夫 事務本部長 兼社長室長 國澤 幹雄	代表取締役 社長 金山 良治 副社長 事務本部長兼 社長室長・財務担当 國澤 幹雄 土木営業本部長 宗澤 修郎 建築営業本部長 新井 藤三 施工本部長 満下 直紀
専務取締役 ● 土木営業部長 瀬戸 充 技術研究所長 栗原 和夫 事務本部長 兼社長室長 國澤 幹雄 ● 土木営業部長 近藤 正 ◎ 建築営業本部部长 追川 篤	専務取締役 ● 土木営業部長 近藤 正 ◎ 建築営業本部部长 追川 篤 ● 土木営業部長 林 博 東北支店長 宗澤 修郎	専務取締役 土木営業本部 副本部長 宗澤 修郎 建築営業本部 副本部長 新井 藤三 ● 土木営業部長 近藤 正 ◎ 建築営業本部部长 追川 篤 ● 土木営業部長 林 博 九州支店長 満下 直紀 技術研究所長 細井 武	専務取締役 ◎ 建築営業本部部长 追川 篤 ● 土木営業部長 林 博 技術研究所長 細井 武
常務取締役 ● 土木営業部長 林 博 ◎ 建築営業本部部长 小林 元雄 経理部長 佐々木 脩 関東支店長 中西 吉人 土木兼建築営業本部 部長 西田 富雄 東北支店長 宗澤 修郎 建築営業本部部长 兼営業調査室長 國富 博 人事部長 平岩 弘 東京建築支店長 新井 藤三 九州支店長 満下 直紀 ● 土木営業部長 山下 弘	常務取締役 経理部長 佐々木 脩 土木兼建築営業本部 部長 西田 富雄 建築営業本部部长 國富 博 人事部長 平岩 弘 東京建築支店長 新井 藤三 九州支店長 満下 直紀 ● 土木営業部長 山下 弘 技術研究所長 細井 武 購買部長 佐藤 精司 土木営業本部部长 加藤 重臣	常務取締役 ● 土木営業部長 林 博 九州支店長 満下 直紀 技術研究所長 細井 武 常務取締役 経理部長 佐々木 脩 ● 土木営業部長 山下 弘 購買部長 佐藤 精司 土木営業本部部长 加藤 重臣 関西支店長 任田 勉 中部支店長 竹内 直彦 東北支店長 阿部 正善 四国支店長 石橋 直 ● 施工本部部长 葛城 幸一郎	常務取締役 ● 土木営業部長 山下 弘 購買部長 佐藤 精司 土木営業本部部长 加藤 重臣 関西支店長 任田 勉 中部支店長 竹内 直彦 東北支店長 阿部 正善 四国支店長 石橋 直 ● 施工本部部长 葛城 幸一郎
取締役 中国支店長 辻 正人 関西支店長 任田 勉 建築設計部長 菊池 紀男 土木設計部長 兼空港技術部長 細井 武 購買部長 佐藤 精司 土木営業本部部长 加藤 重臣 中部支店長 竹内 直彦 東関東支店長 阿部 正善 技術部長 寺本 勝三 海外事業部長 藤巻 恵次 札幌支店長 吉川 邦彦 ● 施工本部技術部担当 崎野 信義 横浜支店長 大澤 毅一 四国支店長 石橋 直	取締役 中国支店長 辻 正人 関西支店長 任田 勉 建築設計部長 菊池 紀男 中部支店長 竹内 直彦 東関東支店長 阿部 正善 技術部長 寺本 勝三 海外事業部長 藤巻 恵次 札幌支店長 吉川 邦彦 ● 土木営業部長 崎野 信義 横浜支店長 大澤 毅一 四国支店長 石橋 直 関東支店長 矢野 尚彦 ● 建築営業本部部长 香月 尹則 ● 施工本部技術部担当 沼尻 康之 ● 土木兼建築営業本部 部長 河野 威士	取締役 中国支店長 辻 正人 建築設計部長 菊池 紀男 技術部長 寺本 勝三 海外事業部長 藤巻 恵次 札幌支店長 吉川 邦彦 ● 土木営業部長 崎野 信義 横浜支店長 大澤 毅一 関東支店長 矢野 尚彦 ● 建築営業本部部长 香月 尹則 ● 建築営業本部部长 沼尻 康之 ● 土木兼建築営業本部 部長 河野 威士 建築部長 浅井 駿 建築営業部長 相原 直樹	取締役 相談役(海外担当) 柳澤 幸利 技術部長 辻 正人 札幌支店長 吉川 邦彦 関東支店長 矢野 尚彦 ● 建築営業本部部长 沼尻 康之 ● 土木兼建築営業本部 部長 河野 威士 建築部長 兼建築設計部担当 建築営業本部部长 兼建築営業部長 浅井 駿 東関東支店長 永井 賢一郎 土木部長 鈴木 紘 人事部長 長岡 恵紀 東京建築支店長 中村 龍彦 総務部長 兼経営企画部長 岡崎 彰文
監査役 常勤 東川 昇 ● 常勤 伊東 久彌 ◎ 常勤(社外監査役) 中山 晴司 ◎ 常勤(社外監査役) 青木 宏允	監査役 常勤 東川 昇 ● 常勤 伊東 久彌 ◎ 常勤(社外監査役) 中山 晴司 ◎ 常勤(社外監査役) 青木 宏允	監査役 常勤 東川 昇 ● 常勤 伊東 久彌 ◎ 常勤(社外監査役) 中山 晴司 ◎ 常勤(社外監査役) 平岩 弘	監査役 常勤 東川 昇 常勤 平岩 弘 ◎ 常勤(社外監査役) 川端 昭弘 ▲ 非常勤(社外監査役) 淵野 正雄

●官庁等 ◎金融 ▲その他民間

役員の状況(平成14年6月～)

平成14年6月	平成15年6月	平成16年6月	平成17年6月
代表取締役 社長 金山 良治 副社長 管理本部長 兼社長室長・財務担当 國澤 幹雄 土木営業本部長 宗澤 修郎 建築担当・開発担当 新井 藤三 施工本部長 ・首都圏担当 満下 直紀	代表取締役 会長 金山 良治 社長 國澤 幹雄 副社長 施工本部長・首都圏担当 兼関東支店長 満下 直紀 建築営業本部長 石橋 直	代表取締役 会長 金山 良治 社長 國澤 幹雄 副社長 関東支店長 満下 直紀 建築営業本部長 石橋 直 土木営業本部長 加藤 重臣 管理本部長・海外担当兼 社長室長 藤巻 恵次	代表取締役 社長 國澤 幹雄 副社長 関東支店長 満下 直紀 建築営業本部長 石橋 直 土木営業本部長 加藤 重臣 管理本部長・海外担当 兼社長室長 藤巻 恵次
専務取締役 建築営業本部長 石橋 直 ◎ 建築営業本部長 迫川 篤 ● 土木営業部長 林 博 技術研究所長 細井 武	専務取締役 土木営業本部長 加藤 重臣 管理本部長・海外担当 兼社長室長 藤巻 恵次 ◎ 建築営業本部長 迫川 篤 ● 土木営業部長 林 博 技術研究所長 細井 武 購買部長 佐藤 精司	専務取締役 施工本部長 阿部 正善 ◎ 建築営業本部長 迫川 篤 ● 土木営業部長 林 博 技術研究所長 細井 武 購買部長 佐藤 精司	専務取締役 施工本部長 吉川 邦彦 ◎ 建築営業本部長 迫川 篤 技術研究所長 細井 武 購買部長 佐藤 精司 関西支店長 任田 勉 建築営業本部長 相原 直樹
常務取締役 ● 土木営業部長 山下 弘 購買部長 佐藤 精司 土木営業本部長 加藤 重臣 関西支店長 任田 勉 東北支店長 阿部 正善 ● 施工本部長 葛城 幸一郎 海外事業部長 藤巻 恵次 ● 土木営業部長 崎野 信義 ● 建築営業本部長 香月 尹則	常務取締役 関西支店長 任田 勉 東北支店長 阿部 正善 ● 施工本部長 葛城 幸一郎 ● 土木営業部長 崎野 信義 ● 建築営業本部長 香月 尹則 札幌支店長 吉川 邦彦 中部支店長 矢野 尚彦 建築部長 兼建築設計部担当 相原 直樹 土木部長 鈴木 紘 ● 施工本部長 中村 豊 ● 施工本部長 辻 秀紀 ● 施工本部長 平野 實	常務取締役 関西支店長 任田 勉 ● 施工本部長 葛城 幸一郎 ● 土木営業部長 崎野 信義 ● 建築営業本部長 香月 尹則 札幌支店長 吉川 邦彦 中部支店長 矢野 尚彦 建築部長 兼建築設計部担当 相原 直樹 土木部長 鈴木 紘 ● 施工本部長 中村 豊 ● 施工本部長 辻 秀紀 ● 施工本部長 平野 實 中国支店長 井上 直宣 四国支店長 伊藤 典生	常務取締役 ● 施工本部長 葛城 幸一郎 ● 土木営業部長 崎野 信義 ● 建築営業本部長 香月 尹則 ● 施工本部長 中村 豊 ● 施工本部長 辻 秀紀 ● 施工本部長 平野 實 中国支店長 井上 直宣 四国支店長 伊藤 典生 九州支店長 有吉 隆彌 土木営業本部長 松田 博行 横浜支店長 齋藤 義信
取締役 相談役(海外担当) 柳澤 幸利 中部支店長 竹内 直彦 横浜支店長 大澤 毅一 IT関連担当 ・技術管理部長 辻 正人 札幌支店長 吉川 邦彦 関東支店長 矢野 尚彦 ● 建築営業本部長 沼尻 康之 ● 土木兼建築営業本部 部長 河野 威士 建築部長 兼建築設計部担当 相原 直樹 建築営業本部長 兼建築営業部長 相原 直樹 東関東支店長 永井 賢一郎 土木部長 鈴木 紘 人事部長 長岡 恵紀 東京建築支店長 中村 龍彦 総務部長 兼経営企画部長 岡崎 彰文 ● 施工本部長 中村 豊 中国支店長 井上 直宣 九州支店長 有吉 隆彌 四国支店長 伊藤 典生	取締役 IT関連担当 ・技術管理部長 辻 正人 ● 建築営業本部長 沼尻 康之 ● 土木兼建築営業本部 部長 河野 威士 東関東支店長 永井 賢一郎 人事部長 長岡 恵紀 関東支店長代理 中村 龍彦 総務部長 兼経営企画部長 岡崎 彰文 中国支店長 井上 直宣 九州支店長 有吉 隆彌 四国支店長 伊藤 典生 土木営業本部長 松田 博行 横浜支店長 齋藤 義信 海外事業部長 杉山 正 土木営業本部 企画技術部長 藤井 利侖	取締役 相談役 金山 良治 ● 建築営業本部長 沼尻 康之 ● 土木兼建築営業本部 部長 河野 威士 人事部長 長岡 恵紀 総務部長 兼経営企画部長 岡崎 彰文 海外事業部長 杉山 正 土木営業本部 企画技術部長 藤井 利侖 東北支店長 武田 利興 中部支店長 鈴木 堂司 建築部長 竹谷 忠 土木部長 古谷 俊雄 東関東支店長 前田 亮 建築営業部長 安部 修一 札幌支店長 山本 享司 関東支店長代理 近藤 晴貞	取締役 相談役 金山 良治 ● 建築営業本部長 沼尻 康之 ● 土木兼建築営業本部 部長 河野 威士 人事部長 長岡 恵紀 総務部長 兼経営企画部長 岡崎 彰文 海外事業部長 杉山 正 土木営業本部 企画技術部長 藤井 利侖 東北支店長 武田 利興 中部支店長 鈴木 堂司 建築部長 竹谷 忠 土木部長 古谷 俊雄 東関東支店長 前田 亮 建築営業部長 安部 修一 札幌支店長 山本 享司 関東支店長代理 近藤 晴貞
監査役 常勤 東川 昇 常勤 平岩 弘 ◎ 常勤(社外監査役) 川端 昭弘 ▲ 非常勤(社外監査役) 淵野 正雄	監査役 常勤 東川 昇 ◎ 常勤(社外監査役) 川端 昭弘 常勤 竹内 直彦 ◎ 非常勤(社外監査役) 橋本 徹	監査役 常勤 竹内 直彦 ◎ 常勤(社外監査役) 川端 昭弘 常勤 辻 正人 ◎ 非常勤(社外監査役) 橋本 徹	監査役 常勤 辻 正人 ◎ 常勤(社外監査役) 川端 昭弘 常勤 鈴木 紘 ◎ 非常勤(社外監査役) 橋本 徹

●官庁等 ◎金融 ▲その他民間

役員の状況(平成18年6月～)

平成18年6月	平成19年6月	平成20年6月
代表取締役 社 長 國澤 幹雄 副社長 建築営業本部長 石橋 直 海外担当 藤巻 恵次 施工本部長 吉川 邦彦	代表取締役 社 長 國澤 幹雄 副社長 建築営業本部長 石橋 直 海外担当 藤巻 恵次 施工本部長 吉川 邦彦 土木営業本部長 齋藤 義信	代表取締役 社 長 國澤 幹雄 副社長 建築営業本部長 石橋 直 海外担当 藤巻 恵次 施工本部長 吉川 邦彦 土木営業本部長 齋藤 義信 施工本部建築担当 竹谷 忠
取締役 相談役 金山 良治 関西支店長 任田 勉 関東支店長 井上 直宣 建築部長 竹谷 忠	取締役 関東支店長 井上 直宣 施工本部副本部長兼建築部長 竹谷 忠 横浜支店長 前田 亮	取締役 横浜支店長 前田 亮 関東支店長 近藤 晴貞
監査役 常勤 辻 正人 ◎ 常勤(社外監査役) 川端 昭弘 常勤 鈴木 紘 ◎ 非常勤(社外監査役) 橋本 徹	監査役 常勤 辻 正人 ◎ 常勤(社外監査役) 川端 昭弘 常勤 四本 功 ◎ 非常勤(社外監査役) 橋本 徹	監査役 常勤 四本 功 常勤 藤井 利侑 ◎ 常勤(社外監査役) 川端 昭弘 ◎ 非常勤(社外監査役) 平野 浩志

●官庁等 ◎金融 ▲その他民間

平成 21 年 5 月 15 日

西 松 建 設 株 式 会 社 御 中

外部諮問委員会所見

外 部 諮 問 委 員 会

委員長 才 口 千 晴

委 員 豊 嶋 秀 直

委 員 中 込 秀 樹

委 員 久 保 伸 介

1 本書の目的

西松建設株式会社（以下「西松建設」という）は、平成 21 年 1 月に前社長ほか元役員を含む幹部が外国為替及び外国貿易法（以下「外為法」という）違反の容疑で逮捕された事件を直接の契機として、同年 2 月 2 日、外部諮問委員会を設立した。当職らは、同委員会のメンバーとして、西松建設から委嘱を受けて、同事件その他の不祥事に関する事実関係の解明、原因の究明及び再発防止策の策定に関する助言・指導を行ってきた。

西松建設が関与したとされる不祥事に関しては、その一部が現在も刑事手続の渦中にあり、今後の推移について予断を許さないところであるが、今般、外部諮問委員会は、西松建設・内部調査委員会（平成 20 年 1 月 23 日、石橋直新社長人選により再発足。委員長取締役常務執行役員近藤晴貞並びに委員当社従業員 16 名及び弁護士 3 名）の平成 21 年 5 月 15 日付調査報告書（以下「調査報告書」という）に基づき、内部調査の結果及び再発防止策の報告を受けたので、以下のとおり、助言・指導を行う立場からの所見を述べる。

なお、外部諮問委員会は、係属中の刑事事件その他の不祥事に関する事実関係の解明、原因の究明及び再発防止策の策定に関する助言と指導に鋭意努力したが、時間と資料が乏しいうえに、不確定な事実も多いため、助言・指導の内容は内部調査委員から提示された範囲にとどまっている。したがって、今後、内部調査委員会は不確定事実の解明のための追加調査を実施する必要がある、継続中の刑事事件の推移若しくは新事実の判明等によっては、本件所見は見直されることのあることを付言する。

2 内部調査委員会による調査に関する所見

西松建設は、今回の一連の報道において指摘されている不祥事のうち、遅くとも平成 19 年 9 月の時点において、報道機関により、2 つの政治団体（新政治問題研究会及び未来産業研究会）を通じた政治献金疑惑が報道されていたにもかかわらず、その事実関係の調査及び原因の究明を怠っていた。

また、平成 20 年 6 月には、海外の裏金に関連する外為法違反の嫌疑事実により、本社社屋等の搜索を受け、大々的にマスコミから報道や追及を受けていたにもかかわらず、この段階に至っても問題に対して自浄作用が機能することなく推移した。

その後、同年 12 月に至り、「事実関係の解明及びコンプライアンスの徹底と内部管理体制の再構築を含めた再発防止策の検討」を目的とした内部調査委員会が設置されたが、この委員会の設置者及びメンバーの選任者が、今回の不祥事の中核人物である國澤前社長であったことから、同委員会は機能せず、事実関係の解

明もできない状態であった。

さらに、本年1月に、國澤前社長等が外為法違反の容疑で逮捕されるに及んで、石橋新社長の下に、同月23日に従前の内部調査委員会が刷新され、ようやく一連の不祥事に関する事実関係等の調査が開始されるに至った。

これらの経緯は、西松建設においては、不祥事が発生した際の自浄機能の初歩である事実関係の解明すらされることなく放置されていたことを物語るもので、不祥事発生に伴う会社の信用失墜の回復、延いては会社の帰趨を決するうえにおいて、今回の調査報告書の提出は、些か遅きに失したとの感を免れない。

もっとも、事実関係の解明作業に着手するまでの過程には紆余曲折があり、また、内部調査委員会が組織されたものの、不祥事の主導者ないし関与者の身柄が勾留されている状態においては、社内関係者であっても事実関係の聴取に制約があり、況や、社外関係者については、事情聴取が困難な状況にあった。加えて、関係資料が捜査機関に押収されているため確認不能な資料が多数に及び、また、特別支出金の使途のようにそもそも客観的資料が存在しないなど、不祥事の全容を解明することは困難を極めるものであった。

しかし、本年1月に刷新された内部調査委員会が組織され、同年2月に当職らが外部諮問委員会に就任した以後は、各種調査等が順調に推移し、調査委員会の調査方法の不正や事実関係の隠蔽を窺わせる特段の事情は見当たらなかった。

特に、海外裏金問題、政治献金問題、特別支出金問題等の複雑かつ多岐にわたる不祥事について、調査委員会は、総力を結集して短期かつ精緻に調査を尽くしており、外部諮問委員会は、本件不祥事の基本的な事実関係は、調査報告書記載のとおりであると認めることができるものの、一部に推論にとどまる事実が含まれていることを否定できない。

したがって、内部調査委員会は引き続き不確定事実の解明のための追加調査を実施する必要があるとはいえ、再発防止策を検討する前提としての事実関係の究明としては、本調査は、所期の目的をおおむね果たしているものと思料するものである。

3 内部調査委員会による再発防止策に関する所見

外部諮問委員会は、設立以来本日までの間に合計11回開催され、逐次報告と関係資料の提供を受け、最終的に平成21年5月15日付調査報告書に記載のとおり再発防止策の提案を受けた。

提示された再発防止策のすべてが着実に実現されるならば、西松建設の過去の伝統と実績、保有する技術力や組織力等をもってすれば、将来、建設業界において、必ずやトップクラスのガバナンス体制及びコンプライアンス体制を構築する

ことができるものとする。

そして、外部諮問委員会は、西松建設に対し、調査報告書記載の再発防止策を可及的速やかに具体化し、これを整備・実現するよう希求するものである。コンプライアンスの要諦は、経営トップが法や企業倫理の精神及び内容を理解し、これを企業の末端に浸透させるため、組織や従業員に対し明確に方向付けるとともに、遵法経営を企業文化として根付かせるための取組みを持続することにある。再発防止策の形式を整えても内実が伴わなければ、その目的は到底達成できない。

今回の一連の不祥事は、一部役員及び幹部の独断専行により惹起されたものであり、総じて、社内での意思決定の過程や意思決定に基づく事業運営等の過程が、手続面でも実態面でも不透明であったことに起因している。

外部諮問委員会としては、旧弊を打破した人事の刷新、社外からの取締役・監査役の招聘、新業務システムの導入による工程管理、資金管理、与信管理等のチェック機能の飛躍的向上、外部・内部の目を意識した透明性確保の措置等を経営評価するものであるが、これらの措置の根幹には、コーポレート・ガバナンスの実現、コンプライアンスの実践という大きな命題がある。今後、「新生西松」のトップは自らの資質の涵養とともに、これらの命題を常に意識し、従業員を継続的に教育し、かつ各命題を浸透させていかなければならない。

4 結語

信頼を獲得するには多くの歳月を要するが、信頼を喪失するのは一瞬であるのが世の習いである。

西松建設は、ダムやトンネル等の大規模土木工事を得意とし、高い技術力を持った企業との評価を受けているが、その評価と信用は、一朝一夕に築かれたものではなく、創業以来 135 余年かけて培われた貴重な財産である。

今回の一連の不祥事により、西松建設が永年かけて築き上げた信頼は大きく損なわれ、失墜した信頼を回復するための道程には多くの困難と時間が伴うものと予測される。しかし、会社の状況は、財務内容が安定しており、受注高も微減にとどまり、資金繰りにおいても特段の支障はなく、金融機関の協力を得られている状況にある。また、約 3,500 人の従業員とその家族、国内外の現場合計 467 箇所と月平均の取引業者 4,000 社以上を抱えている現状を踏まえれば、西松建設は、本件不祥事を契機として「新生西松」として早期に第二の創業を図る必要があり、全社一丸となって、不退転の決意で再発防止策の実現に取り組み、前途に再生の光明を見出されることを期待する。

以上