



平成 27 年 3 月 26 日

各 位

会社名 西日本鉄道株式会社  
代表者名 代表取締役社長 倉富 純男  
(コード番号 9031 東証1部・福証)  
問合せ先 広報室広報課長 日高 悟  
(TEL. 092-734-1217)

## 外部調査委員会の調査報告書受領と当社の対応について

当社は、平成 27 年 3 月 3 日付「平成 27 年 3 月期（第 175 期）第 3 四半期報告書提出のお知らせ」にてお知らせしましたとおり、当社連結子会社である西鉄電設工業株式会社（以下「西鉄電設」という）の従業員による不正行為（以下「本件不正行為」という）に関して、当社および西鉄電設と利害関係を有しない外部の専門家による外部調査委員会（以下「外部調査委員会」という）を設置し、平成 27 年 3 月 2 日付で本件不正行為の当社業績に与える影響に関する調査報告書を受領した後も引き続き調査を進めてまいりました。

本日、外部調査委員会より最終となる調査報告書を受領いたしましたので、その内容と今後の当社の対応について以下のとおりお知らせいたします。

株主の皆様をはじめ、お取引先および関係者の皆様にはご迷惑とご心配をお掛けいたしましたことを深くお詫び申し上げます。

### 記

#### 1. 外部調査委員会の調査報告

外部調査委員会の調査報告の内容につきましては、別紙「調査報告書（追補）」をご覧ください。

#### 2. 再発防止に向けた取組み

本件不正行為を厳粛に受け止め、外部調査委員会の調査結果および再発防止策の提言等を踏まえ、以下のとおり再発防止策に取り組んでまいります。

##### (1) 西鉄電設の業務フローにおける内部統制の改善

本件不正行為が行われるに至った最大かつ直接の原因は、西鉄電設における業務フローに係る内部統制が十分に機能していなかったことにあったことが明らかになっております。

これを受け、すでに西鉄電設では、発注者宛および下請業者等からの見積書の記載事項を具体化し、上長において、双方の内容を照合することにより下請業者等への発注の適正化を図るとともに、完了検査の際に下請業者等の納品書や現場日報等の工事関係資料

を確認することにより検収の適正化を図っております。

また、竣工検査時に上長が変更発注の適正性を確認できるよう、発生理由や内容の記録化を実施してまいります。

さらに、専任のチェック担当者の配置により下請業者が行う工事の管理体制を強化するとともに、事後的に下請業者の作業内容を検証できるよう工事関係資料の適切な保管管理を徹底いたします。

#### (2) 西鉄電設と下請業者等の関係の適正化

西鉄電設の従業員と下請業者等の過度に親密な関係の存在が本件不正行為を可能とする背景の一つとなったと考えられます。

西鉄電設においては、すでに、下請業者等および発注者との交際に関するルールを制定し社内周知を図るとともに主要な下請業者等への説明を実施しておりますが、引き続きその徹底と他の下請業者等への説明を実施してまいります。

#### (3) 西鉄電設と西鉄の関係の適正化

本件不正行為の一部については、その背景として、当社発注担当従業員に対する過剰な接待慣行の存在が明らかになっております。

すでに、西鉄電設では、(2)のとおり、発注者との交際に関するルールを制定し、発注者への会社経費以外での接待を禁止しているところですが、当社グループ全体としての対策も実施してまいります。

具体的には、コンプライアンスマニュアルに明記しておりました過剰接待の禁止について、これをより明確にするため、グループ全体のルールとして、接待・贈答の事前承認の義務付けやグループ間での接待の禁止等を命じる通達を発出いたします。あわせて、これを社内規程として整備し、これに違反した場合は懲戒処分の対象となることを明記いたします。

#### (4) 従業員のコンプライアンス意識の向上

西鉄電設において、本来であれば部下従業員のコンプライアンス徹底を図り不正を防止すべき立場にあった管理職層が不正行為に加担していた点については極めて深刻な事態であると受け止めております。

西鉄電設では、従来から行っておりますコンプライアンス研修に今回の不正行為の内容を踏まえたテーマを追加し、グループ討議等の実施により従業員一人ひとりが自己の問題として考えることができるよう、取り組みを進めてまいります。

また、当社においては、西鉄グループの要として、企業集団のコンプライアンス体制を確保する責務を負っていることを再認識し、西鉄電設のみならず当社グループ全従業員に対して、不正の撲滅を訴える当社代表取締役社長のメッセージを発出するなど、当社グループ全従業員のコンプライアンス意識の向上に努めてまいります。

#### (5) 不正の早期発見・モニタリング体制の強化

西鉄電設において、工事に起用した下請業者等の作業内容の抜き打ち検査を実施するとともに、従来から当社において実施しておりますグループ会社に対する業務監査についても、不正予防・発見という視点からの監査を強化いたします。

また、内部通報による不正行為の早期把握のため、内部通報の意義や公正な取扱いルールを継続的に周知し、西鉄グループコンプライアンス通報窓口のより一層の活用を推進してまいります。

### 3. 関係者の処分

本件不正行為の当事者および当該当事者による過剰な接待を当然のごとく受けていた当社従業員について、西鉄電設および当社の社内規程に則り懲戒解雇などの厳正な処分を行うことといたします。

また、当該当事者等を管理・監督すべき立場にあった上司についても西鉄電設の社内規程に則り厳正な処分を行うことといたします。

なお、西鉄電設代表取締役社長は本日付で辞任いたします。

### 4. 今後の対応

当社は、今回の調査結果を真摯に受け止め、上記再発防止策を確実に実施するとともに、事実関係の解明に至っていない事案（別紙「調査報告書（追補）」記載の「第3 α 関与工事に関する継続調査の状況」をご参照ください。）につきましては、今後も専門家の協力を得て調査を継続してまいります。

なお、本件不正行為の結果として平成27年3月期第3四半期決算発表を延期し、株主の皆様をはじめ、お取引先および関係者の皆様にご迷惑とご心配をお掛けいたしましたことを厳粛に受け止め、当社代表取締役社長が月額報酬の10%を2ヶ月間返上いたします。

以 上

平成 27 年 3 月 26 日

調 査 報 告 書  
(追補)

西日本鉄道株式会社外部調査委員会

委員長 伊 藤 鉄 男

委 員 鈴 木 和 宏

委 員 小 川 真 人

## 【目次】

第 1	本報告書の目的	3
第 2	本件架空・水増し発注の原因背景を踏まえた問題点の分析及び再発防止策の提言	3
1	西鉄電設の業務フローにおける内部統制	3
(1)	調査の結果判明した問題点	3
(2)	再発防止策の提言	5
2	西鉄電設と下請業者等の関係	7
(1)	調査の結果判明した問題点	7
(2)	再発防止策の提言	7
3	西鉄電設と西鉄の関係	8
(1)	調査の結果判明した問題点	8
(2)	再発防止策の提言	8
4	従業員のコンプライアンス意識	9
(1)	調査の結果判明した問題点	9
(2)	再発防止策の提言	10
5	不正の早期発見・モニタリング体制	11
6	その他	11
第 3	α 関与工事に関する継続調査の状況	11

## 第1 本報告書の目的

本報告書は、平成27年3月2日付調査報告書において報告した甲及び丙による架空・水増し発注並びにα関与工事に係る架空・水増し発注(以下「**本件架空・水増し発注**」という。)が行われるに至った原因背景の分析結果に基づき、本件架空・水増し発注の発生に関する内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点の調査分析及び再発防止策の提言を行うことを主たる目的としている。また、α関与工事に係る架空・水増し発注に関する継続調査の状況についても報告する。

なお、略語は、特段の断りがない限り平成27年3月2日付調査報告書の例による。

また、同調査報告書公表後における当委員会の主な活動状況は、以下のとおりである(いずれも平成27年)。

西鉄及び西鉄電設に対するヒアリング(1回目)	3月6日
第7回外部調査委員会	3月11日
西鉄及び西鉄電設に対するヒアリング(2回目)	3月17日
第8回外部調査委員会	3月20日
本件架空・水増し発注関係者に対するヒアリング	3月23日

## 第2 本件架空・水増し発注の原因背景を踏まえた問題点の分析及び再発防止策の提言

当委員会は、調査の結果を踏まえ、本件架空・水増し発注の原因背景を、主として①西鉄電設の業務フローにおける内部統制、②西鉄電設と下請業者等の関係、③西鉄電設と西鉄の関係及び④西鉄電設及び西鉄の従業員のコンプライアンス意識という4つの視点から整理した上で、再発防止策を提言する。本件架空・水増し発注は、西鉄の子会社の一つである西鉄電設にて発生した不正事案であり、西鉄電設の経営陣には、早急かつ積極的に再発防止のための取組みを進めることが強く求められる。また、本件架空・水増し発注は、西鉄を頂点とする企業集団内で発生した不正事案でもあり、企業集団の内部統制の在り方、子会社管理の在り方に対する、親会社たる西鉄の姿勢が問われる事案であるともいえる。このことを西鉄の経営陣は真摯かつ謙虚に受け止めるとともに、子会社管理責任を全うすべく、西鉄電設における再発防止策の構築・徹底からその実施状況のモニタリングに至るまで、あらゆる場面でイニシアチブを発揮していかなければならない。

### 1 西鉄電設の業務フローにおける内部統制

#### (1) 調査の結果判明した問題点

本件架空・水増し発注を可能ならしめた原因は、まず何よりも、天神営業所を含む西鉄電設福岡支店(以下「**福岡支店**」という。)における受発注業務に係る内部統制の一部機能不

全にある。すなわち、そもそも福岡支店が行う工事の大部分を占める既存施設の改修・保守工事については

- ・ 同種の工事であっても、工事ごとに現場の状況等の条件が異なり、下請業者等に対する発注内容も定型性を欠くため、上長が見積内容の適正性を類型的かつ定型的に判断することが困難である。
- ・ 施工着手後に想定外の事象が判明し、工事内容を変更しなければならなくなる場合が少なくなく、下請業者等への発注時のチェックだけでは、発注内容・金額の妥当性を確保することが困難な場合が多い。

といった特徴があった。しかし、福岡支店における受発注業務は、必ずしもかかる特徴に適合した統制機能を有しておらず、以下の問題点が存在することが判明した。

- ① 西鉄からの発注工事に関し、工事図面の作成や資材の仕様・数量の決定は、西鉄電設の工事担当者の方で行うこととされていたため、西鉄電設の工事担当者の裁量によって西鉄宛ての見積の前提となる仕様等を決めることが可能であった。
- ② 工事種別ごとに標準価格が存在するわけではなく、下請業者等の見積金額の適正性を判断することは容易ではなかった。特に「一式発注」と呼ばれる、工事内容の詳細を記載しない概括的な発注方法の場合、当該発注に係る下請業者等の見積内容の適正性を上長が検証することは困難であった。
- ③ 上長による実行予算の決裁に当たって発注者宛ての見積内容が参照されることはなく、発注者に提出した見積内容と実行予算の内容に齟齬がある場合でも発見できなかった。
- ④ 工事担当者は、工事過程における変更発注を容易に行うことができ、上長がその変更内容を検証する機会が確保されていなかった。
- ⑤ 工事担当者は、同時に複数件の工事を担当しているため工事現場に常駐できず、かつ、下請業者の作業が夜間に行われることが多いといった理由から、工事現場の管理を下請業者に任せている例も少なくなく、また、作業日報や作業員名簿、安全衛生管理体制表等の工事関係資料の作成及び保管管理が徹底されず、工事現場の入退管理も不十分であったため、工事現場の管理について上長が事後的にチェックすることができなかった。
- ⑥ 性質上工事完成後の完了検査では確認が困難な運搬作業や配線工事・仮設工事等の作業に対する検査手続が確保されておらず、下請業者への発注内容と実際の工事内容の齟齬を発見することが困難であった。

## **(2) 再発防止策の提言**

### **ア 発注者宛て見積り及び下請業者等からの見積りの適正性をチェックするための体制**

上記(1)①及び②の問題点を克服するために、発注者である西鉄において工事図面を作成し、資材の数量・仕様を指定することで、工事担当者の裁量を制限することも考えられるが、かかる対応は、西鉄の発注担当者にその専門的技量がない限り困難であり、現在の人員体制等でのかかる対応を直ちに取ることは現実的ではない。

そこで、西鉄電設において、上長が工事担当者による発注者宛ての見積内容及び下請業者等からの見積り内容の適正性を適切にチェックできるようにするための施策を構建することが急務である。具体的には、まず、発注者宛て見積書及び下請業者等からの見積りに記載すべき事項(資材の数量・仕様、具体的な作業内容等)を一定のルールによって明確にし、「一式発注」といった概括的な記載を認めないようにすることが考えられる。この取組みにより、見積り内容が透明化されるとともに見積り内容をチェックする際の視点が明確となり、上長が見積り内容の適正性をチェックすることが相当程度容易になると考えられる。

この点については、既に、西鉄電設において、見積書の記載事項について、仕様や数量を明記し、作業内容を具体的に記載する等のルールを定め、「一式発注」といった概括的な記載を認めないこととし、かかる運用を開始しているとのことである。かかる取組みは、上長が見積り内容の適正性を適切にチェックできるようにするための前提条件を整備するものであって評価できるが、今後もかかる取組みを一層徹底し、かつ継続していくことが強く望まれる。

### **イ 下請業者等への発注の適正性をチェックするための体制**

上記(1)③の問題点を克服するため、西鉄電設においては、実行予算を上長が決裁する際に、発注者から受注した工事等の内容と西鉄電設が下請業者等に発注する工事等の内容との間に齟齬がないかを確認できるようにするための施策を講建することが急務である。具体的には、実行予算書に発注者に対して提出した見積書を添付し、上長がそれを確認した上で実行予算を決裁するよう業務フローを改めることが考えられる。

この点については、既に、西鉄電設において、実行予算書に発注者に対して提出した見積書を添付し、上長がそれを確認した上で実行予算を決裁するよう業務フローを改めているとのことである。かかる取組みは、上記アの見積書の記載の具体化とあいまって、発注者から受注した工事等の内容とは異なる工事等の発注を下請業者等に行うことを未然に防止することを可能にするものであって評価できるが、今後もかかる取組みを一層徹底し、かつ継続していくことが強く望まれる。



## ウ 変更発注の適正性確認のための体制

上記(1)④の問題点を克服するため、西鉄電設においては、上長が変更発注の内容の適正性をチェックできるようにするための施策を講じることが急務である。変更発注が行われるのは、ほとんどの場合、緊急対応が必要となったときであり、事前に上長による変更発注の承認を得ることを要求することは現実的ではない。しかし、最低限、事後的には変更内容の適正性をチェックできるようにするため、担当者に追加変更工事の発生理由やその必要性等を確実に記録化させることが考えられる。

この点については、既に、西鉄電設において、検査計画書に変更工事を記録した上で、竣工検査時に確認する旨業務フローを変更し、追加変更工事の発生理由等を記録化する手立てを講じているとのことである。かかる取組みは、上長が変更発注の内容の適正性をチェックする機会を確保するものであって評価できるが、今後もかかる取組みを一層徹底し、かつ継続していくことが強く望まれる。

## エ 下請業者による工事を適切に管理するための体制

上記(1)⑤の問題点を克服するために、工事担当者とは別の従業員が工事現場に常駐することが理想的ではあるが、限られた人的資源の適正配分の観点からは現実的ではなく、夜間作業に西鉄電設の従業員が立ち会うことを求めることも、別途労務管理上の問題が生じ困難である。

そこで、西鉄電設において、工事関係資料の作成及び保管管理を徹底させるとともに、福岡支店に西鉄電設の工事業務に精通した専任の工事関係資料のチェック担当者を配置し、当該チェック担当者に、工事関係資料の確認を通じた工事進捗状況のチェックをさせることが考えられる。

この点については、既に、西鉄電設において、工事関係資料の作成及び保管管理を徹底することとし、かかる運用を開始していることに加え、専任のチェック担当者を配置する予定とのことである。かかる取組みは、事後的に発注業務等の適正性をチェックすることを可能とする上、架空・水増し発注といった不正行為を抑止する予防効果を持つものでもあって評価できるが、今後もかかる取組みを一層徹底し、かつ継続していくことが強く望まれる。

なお、「不正は必ず露見する」との認識を関係者間に浸透させる新たな取組みとして、西鉄電設において、工事に起用した下請業者等の作業内容を抜打的に検査し、下請業者等が見積書に記載された作業を実施しているか否かを確認するといった施策を導入することが考えられる。もとより、この施策は、下請業者等の理解も得ながら行う必要があることから、直ちに取り組むことは困難であると思われるが、中長期的な課題として検討する価値はある。

## オ 実効性のある完了検査のための体制

上記(1)⑥の問題点を克服するため、西鉄電設においては、工事過程を透明化し、実効性のある完了検査を行うための施策を講じることが急務である。

この点については、既に、西鉄電設において、検査計画書に、下請業者等の納品書や現場日報、作業写真等、工事が行われた証跡を添付し、その内容を確認した上で完了検査を実施する旨業務フローを変更し、かかる運用を開始しているとのことである。かかる取組みは、工事過程を透明化し、実効性ある完了検査を可能とするものであり、架空・水増し発注といった不正行為を抑止する予防効果も持つものであって評価できるが、今後もかかる取組みを一層徹底し、かつ継続していくことが望まれる。

## 2 西鉄電設と下請業者等の関係

### (1) 調査の結果判明した問題点

本件架空・水増し発注を可能ならしめるためには、当然のことながら下請業者等による協力が不可欠であるところ、これらの下請業者等による協力が行われた背景の一つには、特定の西鉄電設従業員と下請業者等との間における過度に親密な関係の存在があると考えられる。

### (2) 再発防止策の提言

西鉄電設の業務を遂行する過程で、下請業者等との意思疎通を図り、緊密な連携を取ること、安全確実な工事遂行を行う上で不可欠であり、西鉄電設の従業員が下請業者等との良好な関係を維持することの価値自体は否定すべきではない。

しかし、下請業者等との関係が、架空・水増し発注といった不正行為を互いに許容するような、節度を欠いたものとなることは厳に避けなければならない。そのため、西鉄電設においては、下請業者等をも巻き込んだコンプライアンス体制の構築を推進していくことが急務である。例えば、西鉄電設において、架空・水増し発注を根絶していく旨の固い決意や下請業者等を含めた取引先との節度ある交際についての西鉄電設のルール・指針を下請業者等に周知することが考えられる。このような西鉄電設の考え方やルール・指針を下請業者等に周知徹底することにより、下請業者等が架空・水増し発注に加担することへの心理的抵抗感が生み出されることになる上、仮に下請業者等が西鉄電設の従業員から架空・水増し発注への加担を求められたとしても、それを拒絶することが容易になると考えられる。

この点については、既に、西鉄電設において、平成 26 年 9 月に会社の許可を得ない取引先との交際禁止等を骨子とした接待交際に関するルールとして「取引業者との交際につ

いて」を制定し、当該接待交際のルールについて、西鉄電設内で周知徹底を図るとともに、主な下請業者等にも説明し理解を得ているとのことである。今後かかる取組みを一層徹底し、かつ継続するとともに、さらに架空・水増し発注といった不正行為を断固として許容しない旨の意思表示を、下請業者等に対して行うことが強く望まれる。

### **3 西鉄電設と西鉄の関係**

#### **(1) 調査の結果判明した問題点**

西鉄電設で発生した不正事案のうちの少なくとも一事案では、西鉄における特定の発注担当従業員に対する過剰な接待慣行に向けた資金捻出の必要性が引き金となっていた。もとより西鉄電設における一連の不正行為の直接的原因は、あくまでも上記 1 のとおり、西鉄電設における受発注フローを含む業務フローに係る内部統制に不備があったことにあると考えられるが、西鉄電設従業員による西鉄の発注担当従業員に対する過剰な接待慣行が、西鉄電設の一部従業員を架空・水増し発注へと駆り立てたことも事実である。

確かに、上記のような過剰な接待は、西鉄電設従業員と西鉄の発注担当従業員との間で広く行われていたものではなく、天神営業所の特定の従業員と西鉄の特定の発注担当従業員との間で行われていたものようであるが、過剰な接待慣行が不正行為の背景となった事実は重く受け止めなければならない。

#### **(2) 再発防止策の提言**

##### **ア 西鉄電設**

西鉄電設においては、発注者や下請業者等との接待の限度等を明確にした、発注者や下請業者等との接待等に関するルールを制定するとともに、これを周知徹底することが望ましい。

この点については、既に、西鉄電設において、平成 26 年 9 月制定の上記 2(2)記載の「取引業者との交際について」において、発注者(西鉄)への会社経費以外での接待禁止を骨子としたルールを明確にしており、今後かかる取組みを徹底・継続していくことが強く望まれる。

##### **イ 西鉄**

西鉄においては、過剰な接待を受けることが禁止されていることをより明確な形で西鉄グループの全従業員に示すため、西鉄グループの全社を対象とした接待交際に関するルールを制定するとともに、これを周知徹底することが望ましい。具体的には、西鉄グループ

全体のルールとして、接待・贈答の事前承認制、西鉄のグループ会社間での接待の禁止、接待状況の記録等を規定し、これに違反した場合には懲戒処分の対象となることを明記することが考えられる。

この点については、西鉄において、平成 27 年 3 月中に、西鉄グループの全従業員に対し、接待・贈答の事前承認の義務付けやグループ間での接待の禁止等を命じる通達を発出するとのことであるが、さらに、接待交際に関する詳細なルールを制定することを検討中とのことである。

## **4 従業員のコンプライアンス意識**

### **(1) 調査の結果判明した問題点**

#### **ア 西鉄電設**

西鉄電設は従前より、各種業務のリスクを明確にし、各段階で牽制が働くよう業務手順を定める目的で「業務手順書・マニュアル」を策定するとともに、平成 24 年度以降、建設業法等の業務に関連する法令に関する研修を実施し、従業員のコンプライアンス意識の向上を図っている。

しかし、上記の各種取組みにもかかわらず、複数の西鉄電設従業員によって長期間にわたり不正行為が繰り返された。特に、本来であれば部下従業員のコンプライアンス徹底を図り不正を防止すべき立場にあった一部の管理職層も不正行為に加担していた点は極めて深刻な事態であり、西鉄電設においては、幹部従業員も含む従業員のコンプライアンス意識の醸成・涵養に向けた早急な取組みが必須である。

#### **イ 西鉄**

西鉄は、西鉄グループの要として、企業集団のコンプライアンス体制を確保する責務を負っており、西鉄電設のコンプライアンス推進に対しても果たすべき役割は大きい。このことを踏まえ、西鉄は従前より、西鉄グループ全体としてのコンプライアンス体制を推進していく上での基本方針や判断・行動の基準を具体化するために、「コンプライアンスマニュアル」を策定するとともに、「コンプライアンス通信」によるコンプライアンス関連の啓発活動や、西鉄グループの全従業員を対象とした「コンプライアンスセルフチェック」、グループ CSR 研修、西鉄グループの各社での個別研修等を実施している。コンプライアンスマニュアルでは、取引先との間の過剰接待を明確に禁止している。

しかし、西鉄電設で発生した不正事案のうちの少なくとも一事案では、特定の西鉄の発注担当従業員に対する過剰な接待慣行に向けた資金捻出の必要性が引き金となっていた。これは西鉄が定める行動規範に明らかに違反する行為であり、そこに、一部の西鉄の従業

員であるとはいえ、鈍磨したコンプライアンス意識を看取することができる。

## (2) 再発防止策の提言

### ア 西鉄電設

従業員のコンプライアンス意識を醸成するためには、経営トップがコンプライアンス推進に向けた固い決意を持ち、当該決意を継続的に社内で表明することが肝要である。

従業員に対する教育研修の実施も必須ではあるが、抽象的にコンプライアンス推進の重要性を説く研修や一方向の講義形式の研修は、参加者が当事者意識を失いやすく、効果を発揮できない場合も多い。そこで、従業員が当事者意識を持ちつつ、具体的にコンプライアンス推進の重要性を感得できるよう、既存の研修の内容に本件架空・水増し発注を踏まえたテーマを加え、より具体的に架空・水増し発注によって発生する各企業に与える具体的リスクやこれが西鉄グループに及ぼす悪影響、また個々の従業員が直面するリスクを説く機会を設けることが考えられる。また、特に管理職向け等は、職場におけるコンプライアンス推進の要としての立場にあることを踏まえ、講義形式の研修ではなく、グループ討議等の手法を導入することにより、従業員一人ひとりがコンプライアンス推進を自己の問題として考える機会を与えることも考えられる。

この点については、既に、西鉄電設において、既存の研修に本件架空・水増し発注の内容を踏まえた研修テーマを加え、具体的なリスクを感得させるための研修を実施することを計画しているとのことであり、特に管理職向けの研修においては、討議形式での研修を計画しているとのことである。かかる取組みは、研修参加者に当事者意識を芽生えさせる効果を有するものといえ評価できるが、これらの研修を継続的かつ確実に実施していくことが強く望まれる。

### イ 西鉄

西鉄はこれまで、コンプライアンスマニュアルを規定し、コンプライアンス意識の啓発活動やコンプライアンスに関する研修を、西鉄グループの従業員に対して行ってきたが、これに加えて、経営トップが、本件架空・水増し発注事案の発生を踏まえ、西鉄グループとして徹底した再発防止に取り組む旨の決意を各子会社に明らかにする必要がある上、西鉄グループの要として西鉄の従業員のみならず、各子会社従業員に対するコンプライアンス教育の徹底を図る必要がある。

この点については、西鉄において、平成 27 年 3 月中に、社長が西鉄グループの全従業員に向け、本件架空・水増し発注を踏まえ、コンプライアンス徹底を求めるメッセージを発信するとのことである。かかる取組みは、西鉄グループの要として子会社のコンプライアンス体制を確保する姿勢を明らかにするものであって評価できるが、今後かかる取組

みを一層徹底するとともに、各子会社におけるコンプライアンス教育の実施状況を把握の上、適宜指導や支援をしていくことが望まれる。

## 5 不正の早期発見・モニタリング体制

西鉄及び西鉄電設においては、今後、上記 1 から 4 で提言した再発防止策を確実に実施することが強く望まれるが、それに併せて、不正の早期発見及び適正な業務遂行のモニタリングのための体制を整えることも必要である。

上記 1(2)エで記載したように、西鉄電設において下請業者等の作業内容を抜打ち的に検査することは、今般のような不正行為防止のための効果的な施策であると考えられるし、従来から西鉄が子会社に対して行っている業務監査について、これまで以上に、不正予防・発見という視点を取り入れた取組みを行うことも考えられる。

また、西鉄では、西鉄グループの全ての従業員及び取引先が利用できる、社内の内部通報窓口として「コンプライアンス通報窓口」を設けるとともに、社外の法律事務所にも同様の通報窓口を設けており、利用実績も相応に認められるが、より一層の活用を推進すべく、当該制度の存在とともに、内部通報の意義や公正な取扱いルールについて、研修の機会や社内報等を通じて継続的に周知徹底を図り、更なる積極的な活用を促すことも重要であると考えられる。

## 6 その他

一般に、不正に関与した者に対して、行った責任の重さに見合った社内処分を実施することは重要であり、将来にわたる類似の不正を防止するという一般予防の見地からも有効である。西鉄電設において、本件架空・水増し発注に関与した関係者に対して、社内規程に照らして厳格な社内処分を行うことは必須である。また、民事責任や刑事責任の追及についても、本件架空・水増し発注において果たした役割、不正に得た利得額、改悛の程度、一般予防の見地等を総合考慮しつつ、法律専門家の見解も踏まえて今後検討し適切な対応を講じることが望まれる。

### 第3 α 関与工事に関する継続調査の状況

平成 27 年 3 月 2 日付調査報告書において報告したとおり、α 関与工事については必ずしも真相解明に至っていなかったため、当委員会は、その後も、α 関与工事における架空・水増し発注に係るスキームを先導した人物、架空・水増し発注により α が得た金員の行方等について特定すべく、改めて α 関与工事の工事関係資料を精査するとともに、新たに西鉄電設や西鉄の α 関与工事担当者ら及び関与一次下請業者のヒアリングを実施する等の追加調査を実施した。この間、一部の関係者らは調整が叶わず、本調査報告書の公表後

にヒアリングを実施せざるを得なくなり、現時点で上記事項を完全に特定するには至っていない。当委員会としては、西鉄ないし西鉄電設において、引き続き追加調査を実施するとともに、その他に採り得る方策を試みることも検討すべきではないかと考えるものである。

以 上