



平成 24 年 6 月 8 日

各 位

会 社 名 株式会社 平 賀
代表者名 代表取締役社長 中村 則丈
(J A S D A Q ・ コード 7 8 6 3)
問合せ先
役職・氏名 取締役管理本部長 柴田 憲一
電話 0 3 - 3 9 9 1 - 4 5 4 1

外部調査委員会調査報告書の公表について

当社は、平成 24 年 5 月 28 日付「平成 23 年 3 月期の配当金について」により、ご報告のとおり、分配可能額を超えた配当金の支払いを実施した件で、外部の専門家による調査委員会を設置し、調査することをお知らせしておりました。

外部調査委員会には、第三者の立場から、発生した事実の正確な把握、原因究明、再発防止策に関する提言などをお願いしておりましたが、本日、外部調査委員会より調査報告書の交付を受けましたので、外部調査委員会報告書を別添にてご報告いたします。

当社は、同報告書の内容を真摯に受け止め、コーポレートガバナンスとコンプライアンス体制の充実・強化を図るなど、再発防止体制の構築に取り組み、信頼の回復に向け全力を尽くす所存です。

また、今後の具体的な再発防止策への対応などにつきましては、近日中にご報告する予定であります。

平成 24 年 6 月 8 日

株式会社平賀
代表取締役 中村 則丈 殿

外部調査委員会

委員長 岩崎 晃

委員 吉田 猛

委員 赤堀 有吾

第 1 外部調査委員会について

1 委員会設置の経緯

株式会社平賀（以下、「会社」という。）は、平成 24 年 5 月 28 日、平成 23 年 6 月 29 日開催の第 56 回定時株主総会において決議し実施した期末配当が、会社法及び会社計算規則に基づき算出された分配可能額を超えてなされていたことを覚知した。

そこで、会社は、社内調査委員会における調査を実施したが、社内調査委員会の調査を実施したのみでは、期末配当金支払いの実態の解明、発生原因の究明、再発防止策の策定等について十分な成果を得られないと判断し、平成 24 年 5 月 31 日、外部調査委員会を設置すべく、委員長岩崎晃に外部調査委員会の設置及び調査を委嘱した。

なお、外部調査委員会による調査報告書提出時期については、会社の第 57 回定時株主総会の招集通知発送が同年 6 月上旬に予定されており、それまでに調査報告書を受領してその内容を前提として株主総会への付議事項を決定する必要があることなどの事情から、目安として同月 7 日に指定された。

2 委員の構成

委員長岩崎晃は、上記委嘱に基づき、直ちに、委員を下表のとおり定め、外部調査委員会を組織した。

なお、委員長を含む委員会の構成員は、いずれも、過去において、平成 22 年 11 月 26 日に設置された会社元代表者による手形裏書に関する調査のための外部調査委員会に属していた者であるが、その前後において、他に会社との間で取引等はなく、会社との間に独立性、中立性に影響を及ぼすような関係や取引はない。

	氏名	資格	所属
委員長	岩崎 晃	弁 護 士	虎ノ門南法律事務所
委員	吉田 猛	公認会計士	吉田公認会計士事務所
委員	赤堀 有吾	弁 護 士	虎ノ門南法律事務所

3 調査目的事項

会社から外部調査委員会に対して依頼された調査目的事項は、平成 23 年 6 月 29 日開催の第 56 回定時株主総会において、1 株当たり 30 円、総額 110,507,190 円の剰余金を期末配当金として支払う旨決議し配当を実施した件（以下、「本件」という。）に関する、

- ① 本件が法令に反することの確認
- ② 本件の意思決定過程の確認
- ③ 本件の意思決定がなされた原因の究明
- ④ 本件の意思決定に関与した会社役員の責任の指摘
- ⑤ 本件の再発を防止するために必要な措置の提言

である。

4 調査指針

外部調査委員会は、日本弁護士連合会による 2010 年 7 月 15 日策定、同年 12 月 17 日改訂の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」を踏まえて調査活動を行った。

また、外部調査委員会は、短期に調査を完了する必要があること、社内調査委員会の調査が先行して完了していたことなどから、独自に調査を実施する前提として社内調査委員会の調査結果にも一部依拠することとした。

なお、外部調査委員会は、随時、社内調査委員会との合同会議、電話、電子メール等による社内調査委員会からの情報提供の機会を多く設け、調査の対象及び方法の選択、調査手続の実施方法、調査結果を導く基準の設定、調査結果の表示方法等について検証を行い、社内調査委員会による調査手続の透明性、妥当性、調査結果の客観性、正確性が一応確保されていることを確認した。

第 2 発覚の端緒と社内調査委員会の調査結果

1 発覚の端緒

会社においては、平成 24 年 5 月 15 日開催の取締役会において、剰余金の処分として 1 株あたり 30 円を平成 24 年 3 月期の期末配当として実施する議案を、同年 6 月 28 日開催の定時株主総会に付議する旨決議されていた。

その後、当該株主総会開催に向けて招集通知を発送するに先立ち、会社専務取締役平賀治郎が、当該議案の期末配当金額が会社法 461 条 1 項、2 項及びこれにより引用される会社計算規則 156 条ないし 158 条により設定される剰余金の配当の上限を画する「分配可能額」の範囲内にあるかにつき検証を行うよう指示した。これに応じた検証作業によって、当該議案の対象となる平成 24 年 3 月期の期末配当金額が「分配可能額」を超えていることが判明するとともに、過去の期末配当金について検証を実施した結果、前事業年度である平成 23 年 3 月期の期末配当金も「分配可能額」を超え

ていたことが判明した。

2 社内調査委員会の設置

会社は、平成 24 年 5 月 28 日、会社取締役管理本部長柴田憲一を委員長とし、以下の調査目的及び委員の構成記載のとおり、社内調査委員会を設置した（TDnet による適時開示済み）。

<調査目的>

- ① 本件事実の概要の把握
- ② 本件事実の発生及び発表までの経緯
- ③ 本件事実の発生原因の分析

<委員の構成>

委員長	会社取締役管理本部長	柴田憲一
委員	会社管理部長	須賀通雄
委員	会社経理課長	鈴木達也

3 社内調査委員会の調査結果

社内調査委員会は、設置後、各種調査を実施し、平成 24 年 5 月 31 日、調査報告書を作成して会社取締役会及び同日設置された当外部調査委員会に提出した。なお、調査報告書の内容は、既に TDnet により適時開示を実施済みであるが、その概要は、以下のとおりである。

① 本件事実の概要

会社は、平成 23 年 6 月 29 日開催の第 56 回定時株主総会において、1 株当たり 30 円の配当を行うことを決議し実施したところ、その配当金が、会社法及び会社計算規則により算定した分配可能額を超過していた。

② 本件事実の発生及び発表までの経緯

平成 24 年 5 月 28 日午前中、「第 57 回定時株主総会招集ご通知」の最終確認のため、取締役及び監査役が平成 24 年 3 月期末の分配可能額を検証したところ、分配可能額がマイナスであることが発覚した。そこで、会計監査人に状況を説明し検証を依頼したところ、同期末配当を実施できないことが明らかとなった。

また、これにより、過去に実施した配当についても分配可能額を超えて実施した疑いが生じたため、会計監査人を含めて検証したところ、既に実施した平成 23 年 3 月期の期末配当につき分配可能額を超えてなされていたことが判明した。

③ 本件事実の発生原因の分析

- ・「剰余金の処分」の議案の審議において、以前から分配可能額に関する計算書が作成されておらず、取締役会、監査役会それぞれにおいて、分配可能額についてのチェックができなかった。
- ・自己資本比率 25.5%、1 株当たり純資産額 296.37 円と財政状態が安定しており、本件を定時株主総会に付議することを承認した取締役会において、起案取締役も

異常に気付かず議案を説明し、その場に参加した取締役及び監査役全員も議案の異常性に気付かなかった。

- ・決算実務担当部署である経理課において、会社法改正（平成 18 年改正）による正当な配当金の算出方法を正しく理解していなかった。
- ・分配可能額の計算に関して、関係部署間での役割分担・責任の所在が明らかにされていなかった。
- ・外部の専門家に対する無形の依存度が高いことにより、株主総会招集通知（計算書類等）について、会計監査人等外部専門家に対し依存感があり、自らの専門的な知識の向上及び再確認の意識に欠けていた。

第 3 外部調査委員会による調査とその結果

1 外部調査委員会の調査方法の確定

外部調査委員会では、設置後、速やかに会社から当初提供された資料を検討するとともに、第 2 の 3 記載の社内調査委員会の調査結果の報告を受け、本件に関して会社から依頼を受けた第 1 の 3 記載の調査目的事項、すなわち、

- ① 本件が法令に反することの確認
- ② 本件の意思決定過程の確認
- ③ 本件の意思決定がなされた原因の究明
- ④ 本件の意思決定に関与した会社役員の責任の指摘
- ⑤ 本件の再発を防止するために必要な措置の提言

の調査を実施するために必要な調査の方法を下記のとおり確定した。

記

- A 分配可能額の算定方法の検証
- B 剰余金の配当の意思決定過程に関する社内規程等社内資料の確認
- C 剰余金の配当の意思決定過程に関する関係者からの事情聴取

なお、調査対象期間については、主として本件が発生した平成 23 年 3 月期の期末配当の意思決定が行われた時期としたが、外部調査委員会としては、再発防止措置の提言には、当該意思決定過程が構築された原因を過去に遡って把握する必要があると考え、会社が日本証券業協会（現 JASDAQ）に上場した平成 12 年頃以降を視野に入れて調査を実施した。

2 外部調査委員会による調査の結果

(1) 本件が法令に反することの確認

剰余金の配当については、その効力発生日における分配可能額を超えて実施することはできない（会社法 461 条 1 項 8 号）。

本件は、「剰余金の処分の件」として、その他剰余金の処分に関する事項（別途積立金 70,000,000 円を繰越利益剰余金に振り替えるもの）とともに、平成 23 年 6 月

29日に開催された第56回定時株主総会において下記の内容にて決議に付され、可決された。

記

- ① 配当財産の種類
金銭
- ② 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額
会社普通株式1株につき金30円
総額110,507,190円
- ③ 剰余金の配当が効力を生ずる日
平成23年6月30日

しかしながら、本件の効力発生日である平成23年6月30日現在の会社法461条2項、会社計算規則156条ないし158条により算定される分配可能額は50,158,606円であり、配当金総額110,507,190円はこれを超過している。したがって、本件は会社法及び会社計算規則に違反する配当であった。

なお、会社第53期ないし第56期における配当の効力発生日における分配可能額と配当金総額及び第57期において予定していた配当の効力発生日現在において想定される分配可能額は、下表のとおりである。

(単位：円)

	第53期	第54期	第55期	第56期	第57期
分配可能額	1,995,453,073	557,991,096	128,239,452	50,158,606	▲43,247,661
配当金総額	111,437,550	110,513,580	110,513,580	110,507,190	—

(2) 本件の意思決定過程の確認

会社では、平成23年5月13日に取締役会が開催され、同年6月29日に開催を予定している第56回定時株主総会において1株あたり30円の期末配当を実施する議案(以下、「配当議案」という。)を付議する件が諮られた。当該取締役会には、取締役5名及び監査役3名全員が出席した(ただし、社外監査役2名は電話会議システムを利用して出席した。)

配当議案は、取締役会議長であり代表取締役である中村則丈(以下、「現代表取締役」という。)により取締役会に提案された。提案に至る経過において、現代表取締役は、自らを含め社内において分配可能額の算定を実施することも、会計監査人等の社外の専門家に対して分配可能額の算定を実施するよう依頼することもしなかった。

また、提案を受けた取締役会においては、出席した他の取締役及び監査役から、当該配当の実施が分配可能額を超えることがないかを含め、法令による規制に反するか否かについての質問が出されることはなく、さらには配当実施の当否または配

当金額の妥当性について議論されることもなかった。

以上の経過で、配当議案は、上記取締役会において取締役全員の賛成により決議された。

この取締役会決議に基づき、配当議案は、平成 23 年 6 月 29 日に開催された第 56 回定時株主総会に付議された。監査役 3 名は、当該株主総会において、監査役 3 名の総意として、配当議案が法令・定款に違反していない旨を表明し、配当議案は出席株主の過半数の賛成を得て可決された。

当該株主総会の決議に基づき、会社は、平成 23 年 6 月 30 日付けで、1 株あたり 30 円、配当金総額 110,507,190 円の配当を実施した。

(3) 本件の意思決定がなされた原因の究明

本件が実行されるまでの過程において、会社役員及び従業員が、本件が法令に違反することを発見する機会（株主総会での審議を除く）は、少なくとも以下のとおり存在していた。

- ① 代表取締役が取締役に提案する配当議案を作成するまでの過程
- ② 取締役会における配当議案の株主総会への付議の審議過程
- ③ 監査役会において（あるいは、監査役により）定時株主総会に上程される配当議案が法令・定款に違反していないことを確認する過程
- ④ 配当議案を掲載した定時株主総会招集通知の作成過程

しかしながら、それぞれの過程において、以下に記載する原因により、本件が法令に違反することを発見することができなかった。

ア ①の過程において発見することができなかった原因

会社の代表取締役は、平成 12 年の上場時点では創業者である平賀豊が、平成 19 年 6 月からはその甥にあたる平賀明男が務めてきたが、平賀豊が代表取締役であった時期には平賀豊と平賀明男が、平賀明男が代表取締役であった時期には平賀明男がそれぞれ実質的に配当金額を決定していた。当時の取締役会では、配当が法令の規制に違反するか否かのみならず、配当することの当否または配当金額の妥当性についても審議は行われていなかった。また、会社が実施する配当金額は、上場以降每期 1 株あたり 30 円とされてきたが、これも上記のような過程で決められたことであり、それ以外の者が実質的な意思決定に関与したことはなかった。

ただし、このような意思決定過程の中で、管理部門の担当取締役であった現代代表取締役は、分配可能額の計算を実施したことがあった。しかしながら、当時の会社財産は潤沢であり、利益も順調に獲得していたため、資金繰り及び業績の観点からも、法律上配当が可能な額の観点からも、当面は大幅な余裕をもって配当を実施することが可能な状況にあり、管理部門においても、ある時期から、分配可能額の計算を実施せずに配当の事務手続を行うだけになっていった。

その後、現代表取締役は、平成21年6月5日に平賀明男から代表取締役を引き継いだ。が、剰余金の配当については、従前の手順を踏襲することとなった。すなわち、平成22年3月期以降、現代表取締役は、代表取締役として、期末配当金額1株あたり30円とすることを実質的に決定して、管理部門に対して事務手続を行うよう指示していた。

なお、現代表取締役は、株主への利益還元という観点から期末配当金1株30円を支払うことができる企業として会社を運営して行くことが代表取締役としての責務だと考えており、近時発生した不祥事により多額の損失が発生していることを踏まえても、資金繰りの観点からも、分配可能額の観点からも、期末配当金を1株あたり30円支払うことについては問題がないと考えていたと述べている。

このようにして、現代表取締役が取締役会に提案する期末配当金の支払いに関する議案を作成する際には、現代表取締役の法的知識に基づく判断によって、これまで同様の期末配当金額が決定されており、配当議案について、管理部門等による適法性に関する検証は行われていなかった。

以上のような事情から、会社は、取締役会に提案する配当議案が作成されるまでの過程において、剰余金の配当額が分配可能額を超えることを発見することができなかった。

イ ②の過程において発見することができなかった原因

アに記載したとおり、平成21年6月に現代表取締役が代表取締役に就任する以前の期末配当金は、創業者平賀豊またはその甥の平賀明男が実質的に決定していたのであって、取締役会において配当議案の適法性、配当の当否、配当金額の妥当性について実質的な審議が行われたことはなかった。

そして、平成21年6月に創業者一族とは全く血縁のない現代表取締役が代表取締役に就任した後、本件が発覚するまでも、提案に対して疑問を呈する、あるいは反対の意見を述べる取締役は現れなかった。

この状況は、特に以下の事情に起因していたものと考えられる。

- (i) 近年発生した不祥事により多額の損失を計上したとしても、会社の純資産が潤沢であり、1株あたり30円程度の配当をしても会社の経営に影響があるとは思えない状況にあったこと。
- (ii) 会社には1株あたり30円の配当を継続するに足る流動性の高い資産が確保されており、資金繰りの観点から問題ないと思える状況にあったこと。
- (iii) 配当議案の提案者である現代表取締役が取締役の中では最も法律・会計面に関する知見を有していたため、他の役員は現代表取締役の提案に対し疑問ないし異論を述べるに足る知識を有していなかったこと。
- (iv) 現代表取締役以外の役員は、過去の創業者一族による剰余金の配当の意思決定の状況を認識しておらず、1株当たり30円という配当金額が当然の

ものであるとの意識があったこと。

(v) 会社従業員出身者である取締役及び常勤監査役には、法律・会計に関する実務的な知識を有する人物が現代表取締役以外には存在しないこと。

(vi) 役員は、剰余金の配当について問題があれば会計監査人から指摘があるはずという漠然とした期待を有しており、そのような指摘がないために配当の実施及び配当金額の維持に問題はないと認識していたこと。

なお、監査役には、会計に関する知識を有する社外監査役が存在するが、会社が当該監査役に期待していた主たる役割は、平成21年以降段階を迫って発覚している会社の不祥事への対応及び不祥事と関連して生じた訴訟への対応並びに再発防止に関するコンプライアンス体制の確立であった。そのため、当該監査役は、取締役会に提案された配当議案の検証について十分な対応を行うことができなかったようである。

以上のような事情から、取締役会における配当議案の株主総会への付議の審議過程においては、本件の剰余金の配当額が分配可能額を超えることにつき取締役会の構成員全員において発見することができなかった。

ウ ③の過程において発見することができなかった原因

監査役は、株主総会に提出する議案、書類、電磁的記録その他の資料につき調査し、法令違反等があればその調査結果を株主総会に報告する義務を負う（会社法384条、会社法施行規則106条）。そして、会社の監査計画においては、取締役会の決議・報告事項の適法性確認、剰余金の配当に関する適法性・適正性の確認、議案の適法性確認等が明記されていることから、法令上も、実際上も、監査役による監査実施の過程で本件が法令に違反することを発見する可能性があった。

しかしながら、監査役は、

(i) 平成21年6月の前代表取締役平賀明男の不祥事及びこれに端を発する訴訟への対応、訴訟が業績に及ぼす影響の分析、再発防止のためのコンプライアンス体制の整備・確立等への対応に相当の時間を割かなければならなかったこと、

(ii) 会社の純資産及び資金繰りのいずれの観点からも配当実施に問題はないと考えていたこと、

(iii) 会計監査人による監査が実施されている以上、問題があれば監査法人から指摘がなされるはずであり、そのような指摘がない以上は問題ないと認識していたこと

等の事情から、配当議案の適法性等についての検証をしなかった。

以上のような事情から、監査役会においても、本件の配当額が分配可能額を超えることについて発見することができなかったものと考えられる。

エ ④の過程において発見することができなかつた原因

①及び②の意思決定過程をたどつた後、第56回定時株主総会の招集通知が作成されたが、上記のとおり、取締役及び常勤監査役には分配可能額に関する十分な法的知識を有する者が存在せず、かつ、従業員にも十分な知識を有する者が存在しなかつたために、社内において本件の配当額が分配可能額を超えることを発見することができなかつた。

また、会社は、招集通知印刷会社や会計監査人に対し、招集通知の記載内容について検証を依頼してはいる。しかし、これらの者に依頼したのは、招集通知の外形から認識しうる不備等の検証であり、分配可能額の計算過程が記載されていない招集通知を見ただけで、これらの者が分配可能額を超える配当を実施する内容が株主総会の議案として上程されていることを発見することは困難であり、実際に発見されなかつた。

さらに、会社は、これら以外の専門家に招集通知の記載内容の適法性等について検証を行うよう依頼していない。

以上の事情から、会社は、配当議案を掲載した定時株主総会招集通知を作成する過程においても、本件の配当額が分配可能額を超えることを発見することができなかつた。

オ 総括

以上のとおり、会社は、上記①ないし④の各過程において、本件の配当額が分配可能額を超えることを発見することができなかつた。

その原因を総括すると、直接的な原因は、剰余金の配当にあたり分配可能額の確認を実施していなかつたことであるが、間接的な原因としては、以下の事情が認められた。

(ア) 每期分配可能額の検証をすべきという意識の欠如

会社には、配当議案を付議し配当を実施するにあたっては、每期、配当額が分配可能額の範囲内であるかどうかを検証する必要があるという意識が欠如していた。なお、現代表取締役及び従業員の一部は、過去に分配可能額について検証したこともあり、分配可能額についての知識がなかつたわけではないが、会社の純資産が潤沢であること、資金繰り及び業績が安定していること等から、当然に配当が可能であると思ひ込んでいた。現代表取締役以外の役員は、現代表取締役の法律・会計に関する知識を信頼して、あるいは会社の資産状況に問題がないと考えて、同様に配当が可能であると考えていた。

(イ) 每期1株当たり30円の配当が当然であるという認識

会社においては、継続して実施されていた1株当たり30円という配当方針について、批判的に検証する意識が役員間に共有されておらず、1株当たり30円の配当を実施すべきという固定観念があつた。また、取締役の中には、株主へ

の利益還元という観点から1株当たり30円という配当方針を継続することが取締役の責務と考えている者も存在した。

(ウ) 管理体制の不十分さ

会社には、剰余金の配当につき上記(イ)の固定観念があったために、配当の可否、配当の当否、配当金額の妥当性等を検証する仕組みが構築されなかった。また、管理部門への人員配置が決して十分ではなかったために、配当議案の付議の過程で本件が分配可能額を超えることを発見できなかった。このように、管理部門による管理体制の不十分さも、本件の間接的な原因である。

(エ) 役員役割分担の不適切さ

会社では、平成21年の不祥事により、それまで管理本部長として管理部門を統括していた現代表取締役が代表取締役に就任したため、他に法律及び会計に関する必要かつ十分な知識を有する取締役がいないままに取締役会が運営されていた。また、会計知識を有する社外監査役は、近時の不祥事に起因する諸問題への対応のため時間を割かざるを得ず、本来果たすべき役割を十分に果たすことができなかった。

(オ) 外部専門家への依存

会社では、株主総会招集通知作成を含む多数の業務を外部専門家に委託していたところ、役員全員が、会計監査人を含む外部専門家に対し、株主総会招集通知に誤りや違法な点があれば指摘してもらえろという期待を抱いていたために、本件の適法性について批判的に検証することをしなかった。このように、役員が外部専門家に対し依存していたために、本件の法令違反を検証することができなかった。

なお、会社は、平成21年の不祥事後の外部調査以降、創業者一族中心の経営から脱却し不祥事の再発を防止するために、コンプライアンス体制の構築及びガバナンスの強化に努めており、特に不祥事の原因が生じた事業部門のコンプライアンスを優先的に強化していた。本件は、上記のとおり管理部門の体制の不十分さに起因するものであって、当外部調査委員会は現在進行中である会社のコンプライアンス体制の改善を否定するものではない。

(4) 本件の意思決定に関与した会社役員責任の指摘

ア 刑事責任

本件は、会社法960条1項(特別背任)、963条5項2号(違法配当)、金融商品取引法197条1項5号(157条・不正行為の禁止、158条・偽計の禁止、159条・相場操縦行為等の禁止)等に外形上該当する可能性はあるが、上記のとおり意思決定過程をたどっていることに照らせば、いずれの構成要件該当事実についても、故意が存在しない。したがって、会社役員等が刑事責任を問われる可能性は極めて低いと考えられる。

イ 民事責任

会社法 462 条 1 項 6 号, 461 条 1 項 8 号, 会社計算規則 159 条 1 項 8 号によれば, 配当議案を定時株主総会及び取締役会に提案し, かつ, 剰余金の配当の職務を行った現代表取締役のみならず, 取締役会において剰余金の配当に賛成した他の取締役についても, 連帯して, 期末配当金に相当する金銭を会社に対して支払う義務を負うことになる。また, 会社法 384 条によれば, 監査役は, 取締役が株主総会に提出しようとする議案を調査しなければならないのであるから, これを怠った監査役らは, 連帯して会社に生じた損害を賠償する義務を負う(会社法 423 条 1 項, 430 条)。ただし, 会社の財務諸表によれば, 配当議案に先立ち, 利益準備金及び資本準備金の一定額が取り崩されていれば, 配当議案の配当総額が分配可能額を超えることはなかった。

さらに, 取締役, 監査役がその職務を行うについて悪意又は重大な過失があったときは, 当該役員は, これによって第三者に生じた損害を賠償する責任を負う(会社法 429 条 1 項)。ただし, 本件実施後, 債権者に損害が生じる明白な事情は判明していない。

第 4 再発防止策の提言

本件は, 会社において, 剰余金の配当における分配可能額の確認を怠ったことが直接の原因であり, それ自体の再発を防止する方策については, 分配可能額の確認を怠らない仕組みを作ることで十分である。しかしながら, その基礎に第 3 の 2 (3) において指摘したような事情が存在する以上, 同様の事態が発生する危険が潜んでおり, そのような事情の解消が再発の防止には不可欠であると考えられる。

そこで, 以下では, 直接の原因のみならず背景に存在する事情を踏まえた再発防止策を提言する。

1 適正な体制の整備

会社が剰余金の配当を行う議案を株主総会に付議するまでのいくつかの過程における責任と権限の所在を明確にし, それぞれの過程においては, 剰余金分配可能額が存在するか否かが明確に示された資料(例えば, 計算表, チェックシート)に基づき判断がなされるよう, 社内規定や業務フローを整備する必要がある。

2 固定観念の除去

会社には, 每期, 1 株あたり 30 円の期末配当を実施することが役員, あるいは, 会社の責務であるとの固定観念が潜在的に存在していたようであるが, 剰余金の配当は, 法律上の制約を受け, かつ, 資金の状況, 業績等に応じて, 取締役会において株主総会への上程を決議すべきものであるから, 役員が, そのような現実について正確に認識する必要がある。

3 管理部門の充実

会社には管理部が存在し、その下に経理課、財務課が設置されているが、これらの組織の役割は、日常的に生じる業務の事務処理が大部分であり、現状、これらの処理に適した人物が各課に配置されている。しかしながら、上場会社である会社の管理部門には、相応な法律あるいは会計の専門的知識を必要とする業務が存在するのであって、今後、これらの業務に対応しうる人物の新規採用、あるいは、現状の従業員に対する教育によって管理部門を充実させる必要がある。

4 役員の適正な役割分担

会社においては、平成 21 年に発覚した不祥事により、突如、代表取締役が退任するなどしたため、取締役の構成が必ずしも最適とは言い難い状況にある。加えて、上記不祥事に関連する訴訟が次々と提起され、その対応に迫われた結果、役員が、その期待されている職務に専念することが十分にできていない状況にある。早期に役員の構成及び役割の分担について再検討を行って、それぞれが担当する職務に専念できる環境を作出すべきである。

5 外部専門家への依存の解消

会社は、多数の業務を外部専門家に委託し、役員の中には、本来の委託業務以外についてまで外部専門家に成果を期待する依存心さえ生じていることが窺えるが、委託している業務の中には、会社内部で対応すべき（対応できないことが会社組織が不完全であることを示す）業務も含まれているから、3 及び 4 記載の対策を講じることにより、会社内部の業務への対応能力を高め、外部専門家への依存状態を解消する必要がある。

以上