

調査報告書

平成 25 年 5 月 2 日

椿本興業株式会社

社内調査委員会

目次

第1	不正取引が行われていた中日本営業本部／東海東部SD、東海西部SDの位置付け及び事業内容	1
1	社内における中日本営業本部／東海東部SD、東海西部SDの位置付け	1
2	中日本営業本部の事業内容	1
第2	社内調査委員会の設置及び目的	2
1	社内調査委員会の設置に至る経緯	2
(1)	架空取引の疑いの浮上	2
(2)	内部調査の開始及び社内調査委員会の設置	2
2	社内調査委員会の構成	2
3	社内調査委員会の目的	3
第3	調査体制、調査対象及び調査方法の概要	3
1	調査体制	3
2	調査対象取引	3
(1)	不正取引の手口	3
(2)	中日本営業本部	4
(a)	特定取引先7社及びA社との取引	4
(b)	その他の取引先との取引	4
(3)	その他の営業部門	5
(a)	調査対象会社8社との取引	5
(b)	その他の取引先との取引	5
3	調査対象期間	5
4	調査項目	5
(1)	取引の実在性の確認及び架空・循環取引の特定	5
(2)	特定取引先の確定	5
(3)	架空・循環取引の全体把握	6
(4)	潜在債務の確認	6
(5)	その他	6
5	調査手法	6
(1)	ヒヤリング	6
(2)	証憑書類の確認	6
(3)	取引の実在性の確認	6
(4)	電子データの調査	7
(5)	その他	7

第4	調査結果	7
1	不正取引の概要	7
	(1) 納入実態のある仕入取引に水増し発注した取引	7
	(2) 納入実態のある仕入取引に架空工事代金を追加発注した取引	8
	(3) 納入実態のない架空・循環取引	8
	(4) 納入実態のない架空・循環取引に架空工事代金を追加発注した取引	9
2	不正取引が行われていた中日本営業本部の組織概要ならびに社内関与者及び不正取引の相手方となった取引先	9
	(1) 中日本営業本部の組織概要	9
	(2) 社内関与者	10
	(3) 不正取引に関与した取引先の概要	11
	(a) A社	11
	(b) B社	11
	(c) C社	12
	(d) D社	12
	(e) E社	12
	(f) F社	12
	(g) G社	13
	(h) H社	13
	(i) 過去に関与したと思われる会社	13
3	不正取引に至る経緯、動機及び背景	14
	(1) 個人的な遊興費・接待費の捻出	14
	(2) A社への資金支援	14
	(3) 中日本営業本部特有の社内環境とチェック体制の不備	15
	(a) 人事異動の少なさ	15
	(b) 日常の営業事務処理方法の悪用	15
	(c) 小規模の事務所	16
	(d) 工事案件収益管理の甘さ	16
	(e) チェック体制の不備	16
4	不正取引の全体像	17
	(1) 各取引先の架空・循環取引の時期と位置付け	17
	(a) 第Ⅰ期 平成18年8月以前	18
	(b) 第Ⅱ期 平成18年9月～平成21年8月	18
	(c) 第Ⅲ期 平成21年9月以降	20
	(2) 架空・循環取引の破綻	20
	(3) 架空・循環取引の総額及び破綻による各社の資金ポジション	21
	(4) 当社における修正すべき取引	22

5	当社における、不正取引にかかる年度別取引額	22
6	社内関与者による現金着服額の推定	22
第5	過年度決算への影響額	22
1	過年度決算訂正の方針	22
2	過年度決算訂正による内容及び影響額	23
(1)	決算訂正の主な内容	23
(2)	主要な財務諸表項目への影響額	23
(3)	連結損益計算書及び連結貸借対照表の主要項目への影響額	24
(4)	損益計算書及び貸借対照表の主要項目への影響額	26
第6	内部規定及び内部統制に関する事項	27
1	不正取引に関する内部規定	27
(1)	職務権限及び業務分掌	27
(2)	決裁権限	28
(3)	売上及び仕入に関する規定	28
2	内部統制の整備状況	28
3	内部統制上の問題	29
(1)	中日本営業本部内における実行	29
(2)	中日本営業本部内における特殊要因	29
(3)	内部統制を無力化させようとするための手段の存在	29

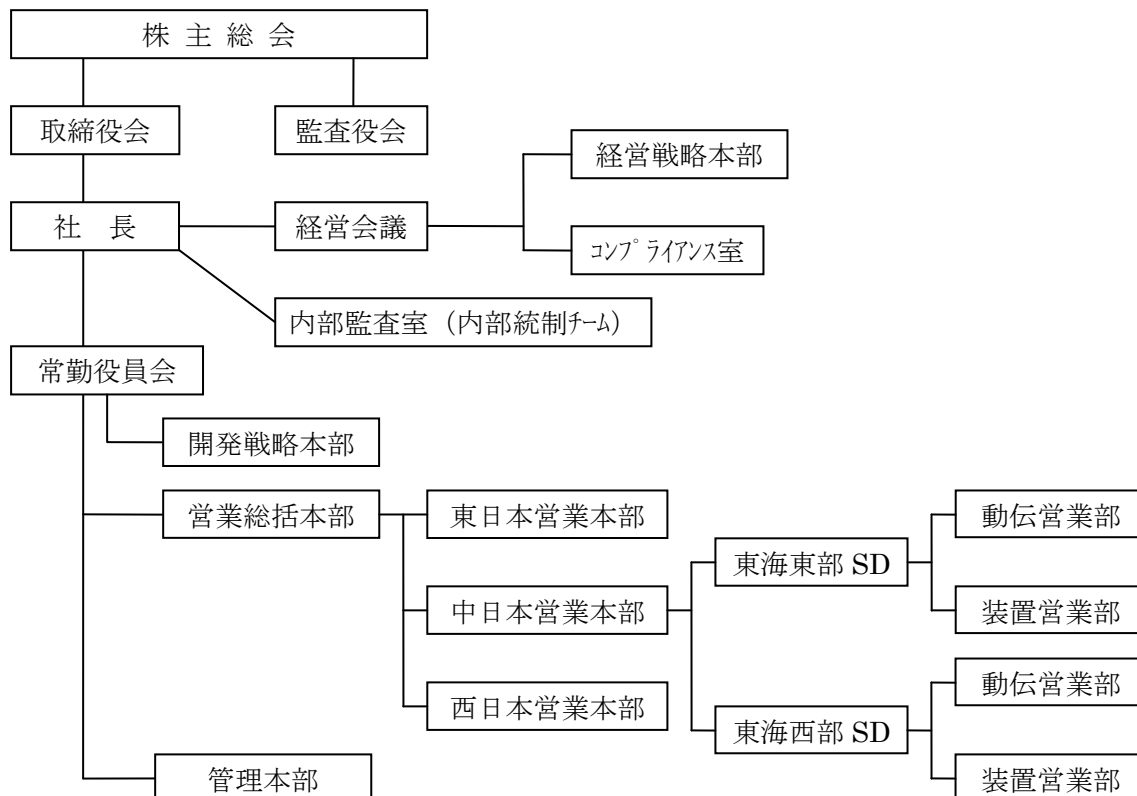
第1 不正取引が行われていた中日本営業本部／東海東部 SD、東海西部 SD の位置付け及び事業内容

1 社内における中日本営業本部／東海東部 SD、東海西部 SD の位置付け

椿本興業株式会社（以下「椿本興業」という。）は、国内外の産業界全般に、動伝事業・設備装置事業・産業資材事業を展開している。

椿本興業における中日本営業本部／東海東部 SD、東海西部 SD（Sales Division の略）の位置付けは、下記図1のとおりである。

（図1 会社組織図、平成24年度）



2 中日本営業本部の事業内容

中日本営業本部は、東海地区を担当エリアとしており、機械部品をはじめ、自動車関連企業を中心に搬送設備等の自動化・省力化商品を売上している。

各SDの動伝営業部では、動力伝動機器として各種駆動・搬送チェーン、減速機、ギアードモータ、カップリング、各種センサー、制御機器等の部品を売上している。

各SDの装置営業部では、自動車関連には組立・加工・検査・溶接・塗装ライン、食品関連には原料の計量・調合・投入・洗浄・殺菌・冷却・冷凍等のシステム、物流では入荷検品・保管・流通加工・ピッキング・荷捌・仕分・包装・梱包・検品出荷等あらゆる産業界向けに装置・システムを売上している。

第2 社内調査委員会の設置及び目的

1 社内調査委員会の設置に至る経緯

(1) 架空取引の疑いの浮上

中日本営業本部／東海東部 SD における元SD長（事業部長クラス）が関与する取引において平成24年1月に926百万円（百万円未満切捨て。以下同じ。）のたな卸資産残高となっている状況につき、コンプライアンス室及び経理部門と元SD長との、たな卸資産の状況ヒヤリングと業務処理手順の改善のための打合せ会議があった。会議では、取引契約書の整備、取引の本部長決裁等の確認を取り決め、運用を開始していた。その後も、数回にわたりコンプライアンス室及び経理部門が元SD長にたな卸資産残高の削減を行うべく打合せ会議を開催したが、たな卸資産残高は減らず、平成24年12月末のたな卸資産残高が、1,303百万円に達し、常勤監査役も、元SD長への聞き取り調査を開始、業務関連の書類提供、現場視察の段取りを指示した。その後、取引先に対する売掛金残高も滞留し始めたことから、経理部門の最高責任者である岡本常務執行役員から、中日本営業本部長である濱本常務執行役員へ、たな卸資産残高及び売掛金残高水準の高さ、削減目標とした与信限度内に取引が制御できていないこと、装置部門の一担当者の案件数が非常に多く、元SD長が全てを把握できているか疑問であること等から、取引全般が不透明であること、たな卸資産が万一売上出来ない場合及び売掛金回収が出来ない場合の当社のリスクがあまりにも高い、等の理由で一連の取引を中止させるよう、平成25年2月に勧告した。このため、それまで正常取引を装っていた架空・循環取引による資金が、それを中止したことにより循環を止め、資金繰りに困った元SD長が、平成25年3月13日に営業総括本部長の西田専務執行役員に対し、濱本常務執行役員、岡本常務執行役員の同席のもと架空・循環取引を行っていた旨の告白をしたものである。

(2) 内部調査の開始及び社内調査委員会の設置

以上のとおり、元SD長関与の取引において、機械の架空取引によるたな卸資産や売掛金が実在しない疑いが生じたため、当社は、平成25年3月14日に経理部門及びコンプライアンス部門からなるタスクチームを直ちに立ち上げ、元SD長からの事情聴取を開始した。

当社は、元SD長が約10年前から架空・循環取引を単独で実施していたことを供述し、書類捏造に要した書類・印鑑類を提供したため、本件不正取引（以下「不正取引」または「本件」という。）が行われていたことが確実となったとして、社内調査委員会を設置した上で同年3月18日にこの事実を開示した。また、この事実関係の有無及びその内容の解明等のために、同年3月25日に第三者委員会を設置し、同日にその事実を開示した。

2 社内調査委員会の構成

社内調査委員会のメンバーは、以下のとおりである。

委員長 椿本 哲也（代表取締役社長）

副委員長 岡本 正風（取締役 常務執行役員） 管理本部長

委員	中島 省三（常勤監査役）
	大河原 治（取締役 執行役員）経営戦略本部長
	春日部 博（取締役 執行役員）管理本部 副本部長
	宮崎 捷（執行役員）管理本部長 補佐
	玉野 晃彦（内部監査室長）
	藤井 誠人（経理部長）
	三好 秀樹（コンプライアンス室長）
	善澄 壮（財務グループ長）

3 社内調査委員会の目的

社内調査委員会の目的は、①不正取引に関する事実関係の調査・解明、②過年度決算への影響額の確定、③上記①及び②の調査結果を記載した調査報告書の作成である。

なお、再発防止策の検討及び提言等については、現在、第三者委員会において調査中であり、社内調査委員会の調査対象には含まれていない。

第3 調査体制、調査対象及び調査方法の概要

社内調査委員会は、平成25年3月18日に設置された後、直ちに調査を開始し、以後、本調査報告書作成日である同年5月2日までの間、以下のとおり調査を行った。

1 調査体制

社内調査委員会の委員長、副委員長及び委員のほか、調査補助者として、当社の経理部門から10名余り、及び外部専門家チームとして株式会社アカウンティング・アドバイザー所属の公認会計士等7名を加え、調査を行った。

2 調査対象取引

(1) 不正取引の手口

中日本営業本部の営業部員、営業事務職員、名古屋経理課員へのヒヤリング、当社の取引先8社との面談、資料の分析によって、元SD長が決裁権限を悪用し、独断で複数の取引先と架空・循環取引を行っていたことが判明した。これら架空・循環取引は、直送取引（当社が仕入先に商品を発注し、売上先である機械商社または機械メーカーに売却するものの、商品そのものは当社の仕入先、あるいは仕入先の先の下請先が製造後、当社の売上先、あるいは売上先の先の最終ユーザーである大手プラントメーカーや大手鉄鋼会社等の地方工場へ直送され、当社と仕入先が最終ユーザー立会いのもと据付・動作確認まで実施する）を利用したもので、元SD長が営業担当として、商品の発注から売上、据付工事指示まですべてを担当し、取引先へ納期・金額等を指示していた。

元SD長は、中日本営業本部長に次ぐ立場で、東海東部SDを統括していた。また、部下には、実在取引の中へ紛れ込ませた架空発注や水増し発注（実在取引に架空の仕入原価を追加計上したり、応諾した仕入価格以上に仕入金額を過大計上すること。）を指示したものの、これら

取引内容について詳細に関与させることはせず、部下の社員番号を別枠で勝手に使用していた。さらには、部下の印鑑を偽造した上で、仕入先への商品発注、売上先への納品・請求書作成などを元SD長の管轄下の営業事務職員に入力処理を行わせ、あたかも部下が営業活動を行ったかのように見せかけていた。

つまり、SD長という地位を利用して部下に協力させながら、実際には単独ですべての売上・仕入取引を画策・まとめ上げ、その業務処理を指示していたものであった。

この不正の手口にあっては、仕入先のさらに下位に位置する下請先の協力が欠かせない。当社の仕入計上においては、通常、仕入先が当社に納品書を送付し、この納品書をもって最終ユーザーへの商品納入が当社側で書類上確認されるが、今回の手口は、当社の仕入先のさらに下位に位置する下請先の存在があり、下請先の出荷報告を当社の仕入先が受信すれば、当該仕入先は当社に納品書を送付することが行われてしまうことを利用したものであった。

この様に、不正の手口は、当社の仕入先の下請先であるA社と元SD長が共謀し、直送取引を利用して出荷・納品・設置があたかも行われたかのように装ったもので、当社の売上側の商流については、A社が特定の取引先7社（以下「特定取引先7社」という。）の売上先となり、当社の仕入側の商流については、特定取引先7社のうちの4社を当社とA社との間に介在させた形で、納品書・請求書等の証憑書類に基づき入出金を行い、更には、経理部門の証憑チェックをパスする目的で、各種書類の捏造をすることによって、社内において架空・循環取引であることを隠蔽していたものである（商流については、後述第4.1(3)の図2、架空・循環取引の概要を参照）。

直送取引のうち、元SD長が関与・指示していた取引は、当社の商品セグメントで言う「設備装置事業」であるため、中日本営業本部における設備装置事業の取引を中心に調査することにした。

(2) 中日本営業本部

(a) 特定取引先7社及びA社（以下「調査対象会社8社」という。）との取引

調査対象会社8社との過去10年間（平成15年4月1日から平成25年3月31日まで）の全取引

調査対象会社8社の内の特定の2社を仕入先とする取引については、調査の過程で水増し発注が疑われる事実が発覚したため、さらに過去5年間（平成10年4月1日から平成15年3月31日まで）の仕入取引を追加調査した。

(b) その他の取引先との取引

元SD長の管理下にあった営業部門のため、その他の取引先との取引についても調査の対象とした。

設備装置事業に区分される、東海東部SDと東海西部SDのそれぞれ装置営業部の直近2年度（第109期：平成23年4月1日から平成24年3月31日まで、第110期：平成24年4月1日から平成25年3月31日まで）の各年度の取引額の年間合計額が300万円以上の実績がある取引先のうち、1件500万円以上の取引があった場合の当該取引先の全社を対象とし、この取引先各社との取引のうち、各社ごとの取引の任意に3

件を抽出（3件未満の場合は、全件数）した取引の実在性を確認した。

(3) その他の営業部門

(a) 調査対象会社 8 社との取引

調査対象会社 8 社との過去 10 年間（平成 15 年 4 月 1 日から平成 25 年 3 月 31 日まで）の全取引

調査対象会社 8 社の内の特定の 2 社を仕入先とする取引については、他の営業部門での仕入実績があったため、水増し発注が無いことを確認する意味で、上記 (2) (a) と同様に、さらに過去 5 年間（平成 10 年 4 月 1 日から平成 15 年 3 月 31 日まで）の仕入取引を追加調査した。

(b) その他の取引先との取引

中日本営業本部とは地区を異にするが、ビジネスモデルが共通している他地区（東日本営業本部、西日本営業本部）の設備装置事業に区分される装置営業部の直近 2 年度（第 109 期：平成 23 年 4 月 1 日から平成 24 年 3 月 31 日まで、第 110 期：平成 24 年 4 月 1 日から平成 25 年 3 月 31 日まで）の各年度の取引額の年間合計額が 30 百万円以上の実績がある取引先のうち、1 件 5 百万円以上の取引があった場合の当該取引先の全社を対象とし、この取引先各社との取引のうち各社ごとの取引の任意に 1 件を抽出した取引の実在性を確認した。

3 調査対象期間

本調査の対象期間は、元 S D 長の自白により、約 10 年程度前から不正取引を実施していたことがわかっていたが、A 社提供の資料や元 S D 長が提出した書類と当社の売上データとの突合等により、平成 10 年の A 社設立時から調査をするべき、と判断した。この結果、事実の確定と訂正額の確認ができた範囲において、平成 15 年度以降について決算の訂正を行うべき、と判断した。

4 調査項目

(1) 取引の実在性の確認及び架空・循環取引の特定

本件は、実際には商品の納入が行われていないにもかかわらず、あたかも当社が仕入先から商品を仕入れ、客先へ売上（直送取引）されたかのように偽装されていた。そこで、架空取引の疑いのある取引を当社の売上・仕入記録（会計記録）から抽出し、取引された商品が確実に存在し、確かに売上先に引き渡された取引であるかどうかを調査することで、取引の実在性を確認し、架空・循環取引の特定を行った。

(2) 特定取引先の確定

不正取引を実現するためには社外の協力者の存在が必要不可欠であることから、不正取引に関わった A 社と資金を循環させる役割の中間会社（特定取引先 7 社）を確定させるため、関与の可能性のある会社については、ヒヤリングを実施するとともに関連取引の証憑書類の調査を行った。

(3) 架空・循環取引の全体把握

元SD長が提出した書類、循環取引に関わったA社及び特定取引先7社の一部から過去の売上・仕入に関するデータ等の入手により、当社及び特定取引先相互間における売上・仕入取引を相互に突合し、架空・循環取引による資金の流れを推定、一連の循環取引による平成25年3月31日時点における各社の資金ポジションの算定を行った。

(4) 潜在債務の確認

複数の取引先を巻き込んで架空・循環取引を行った結果として、帳簿外の潜在債務が発生している可能性があるため、未了の架空・循環取引の有無を調査することにより、潜在債務とその内容、金額を確認した。

(5) その他

架空・循環取引に関する社内・社外関係者の範囲、関与の状況・程度、動機等の背景事情を明らかにすることも、社内調査委員会の設置目的である事実関係の解明に不可欠であるため、調査項目とした。

5 調査手法

(1) ヒヤリング

不正取引の当社における主導者と認められる元SD長からは集中的にヒヤリングを行った。また、元SD長の在籍していた中日本営業本部の営業役職員を中心にヒヤリングを行った。A社及び特定取引先7社についてもヒヤリングを行った。ヒヤリングの過程でA社より、元SD長が手書き作成した取引指示書をEXCEL資料化した書類などが提出されたため、これら各種資料も参考資料とした。

(2) 証憑書類の確認

本件では、元SD長がA社及び特定取引先7社との取引について、A社と共謀し、出荷・納品記録が偽装されていた疑いがあり、当社の保管する証憑書類によって取引の実在性を判断することは困難であった。しかし、元SD長が自白した内容や、A社から提供された不正取引の特定取引先7社との関係を示した資料のとおり実際の証憑書類のやり取りや代金が決済された事実から、自白内容及び本書類が本不正取引の全貌を示していると想定した。

また、A社から後日資料のコピーが提供されたため、それらを読み込み、当社の保管する証憑書類や取引記録と突合する作業を行った。

(3) 取引の実在性の確認

不正取引は、元SD長が単独で画策し、当初は部下の2名の営業部員が、不正と知りつつ水増し発注や架空発注について加担したことが確実であったため、他のSD、中日本営業本部内の他部署、中日本営業本部内の元SD長担当以外の案件について、その実在性を確認するため、以下の手順で、前述2「調査対象取引」の調査対象とした取引について調査を実施した。

実施されたサンプリングの結果、抽出された取引に対し、

- ① 納入したものを確認する。(実地検分)
- ② ①が実施できない場合には下記のような書類を代替手段とした。
 - ・ 引渡し先の受領印等の入った確認書を再度受領
 - ・ 納入当時の客先受領印と、客先検収書等の証憑書類との整合性の確認
 - ・ 運搬業者の配送伝票の入手による、当社納入記録との突合
 - ・ 納入ときに客先が受領した旨が記載されたメール等の保存文書の確認
 - ・ I S O 準拠工場へ納入した際の生産技術部門の能力検査レポートの確認

(4) 電子データの調査

元SD長の使用していたパソコン及び会社が配布したUSBメモリに保存されているデータの確認を行った。また、中日本営業本部に勤務している主任クラス以上の社内関与者7名の電子メールにつき、検索語68語を用いて絞り込んだ上で、約70,000件の電子メールとその添付ファイルを調査した。

(5) その他

その他、ヒヤリングや、上記の電子データの調査によって得られた情報で、決算に影響がある可能性があるものについては、個別に証憑書類その他の書類・記録の収集を行って実態の調査を行った。

また、全社の営業部員について、不正取引を過去に行っていない旨の宣誓書を提出させることで、他の不正取引が存在しないことを確認した。

第4 調査結果

1 不正取引の概要

調査の結果、中日本営業本部の東海東部SD及び東海西部SDの各装置営業部において、大別して4種の不正が行われていたことが明らかとなった。4種とは、

- ① 納入実態のある仕入取引に水増し発注した取引
- ② 納入実態のある仕入取引に架空工事代金を追加発注した取引
- ③ 納入実態のない架空・循環取引
- ④ 納入実態のない架空・循環取引に架空工事代金を追加発注した取引

である。

(1) 納入実態のある仕入取引に水増し発注した取引

特定取引先7社以外との直送取引（この取引は、納入実態があることが確認されている。）を利用して、元SD長が部下に命令して、最終ユーザーにおける当該装置商品売上分について、実際に現場据付・調整工事等をA社に請け負わせたものの、その発注金額の査定を甘くし、正当な金額以上を水増し発注して当社からA社に支払っていたものであった。これは、A社にこの代金をプールし、後日の赤字取引等に充当させる目的であったとの証言を得た。しかし、社

内調査の結果、実際にはこれらプール金の大部分が、元SD長及び一部の社内関係者の現金着服に利用されたものであったと判断した。水増しした現金の残りは、A社の取り分であり、その意味でA社への資金援助であったとの元SD長の証言を得た。

(2) 納入実態のある仕入取引に架空工事代金を追加発注した取引

上記と同様な形態での装置商品売上分について、あたかも現場据付・調整工事等があったかのように装い、その代金を機械本体の納入代金に追加発注することにより、架空でA社へ支払わせていたものであった。これは、追加工事費の名目で架空工事代金発注を行い、A社にこの代金をプールし、後日の赤字取引等に充当させる目的であったとの証言を得た。しかし、社内調査の結果、実際にはこれらプール金の大部分が、元SD長及び一部の社内関係者の現金着服に利用されたものであったと判断した。

追加発注して得た現金の残りは、A社の取り分であり、その意味でA社への資金援助の目的でもあったとの元SD長の証言を得た。

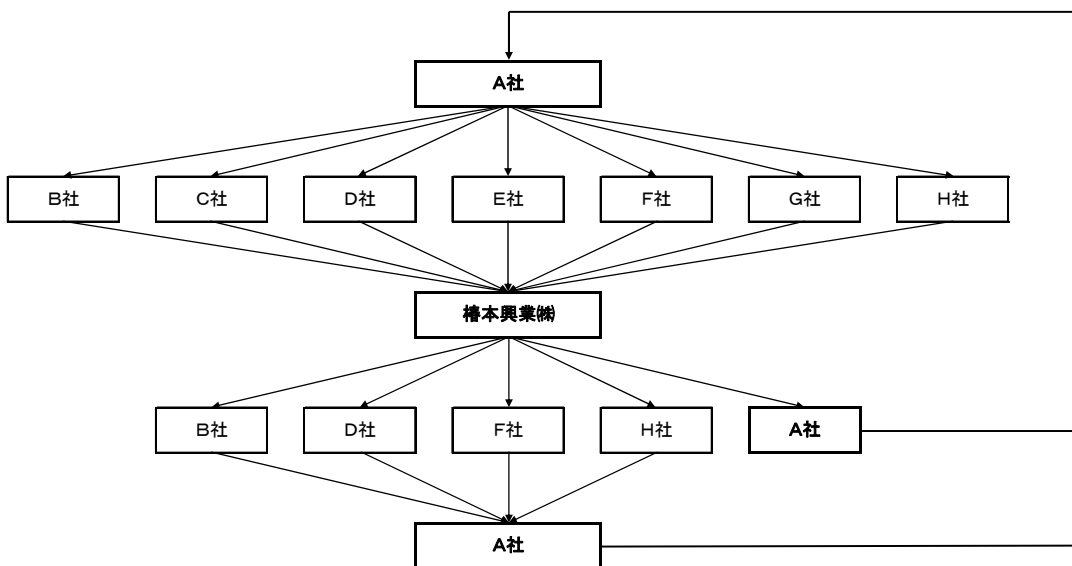
(3) 納入実態のない架空・循環取引

4種の不正取引のうち、当社の損益に与える影響が大きなものとして、A社と共謀し、特定取引先7社を通じて架空・循環取引を行っていたものがある。その詳細については、後記4で詳述するが、その概要について説明する。

中日本営業本部で行われていた架空・循環取引の概要は以下の図2のとおりである。

なお、1回の取引は、当社から見て売上先、仕入先とも1社ずつの取引となり、売上先・仕入先が同時に同じ会社になることはない。

(図2、架空・循環取引の概要) (矢印は資金の流れ)



本件の共謀先であるA社が平成17年頃、運転資金不足となり、これを補う形で元SD長が、当社から資金を融通することを実現するために画策した取引である。

当社からA社へ営業取引を装った形で資金を融通するために、まず、当社がA社から商品を購入して、その代金を支払うことが必要になる。事実、A社から直接購入していたものもあるが（全体件数の約20%）、大半の取引は、特定取引先7社のうちの4社から直接購入する形をとり、この4社を経由した形で当該4社の下請先としてA社を指定、商品購入する形でA社へ資金融通している。これは、A社からの直接購入だけでは、従来の当社の営業取引から違和感が生じること（通常取引では、上記4社はそれぞれ得意分野の業種があるため、A社だけへの発注では違和感が生じる。）、A社の会社規模から、多額の発注金額に見合う商品製作能力がA社1社だけでは無いことが社内で容易に判別出来ること、当社の経理担当者等のチェックを逃れるために、上記4社との取引をクローズアップさせ、注意を分散させる必要があったことなどからである。

この仕入取引の、いわゆる帳合取引（帳簿上の取引相手先と商流の上の実際の相手先とが異なる取引を含み、具体的には、仕入先と納入業者との間に伝票を通す帳合先を入れる取引）について、元SD長は、当該4社に対して「A社への当社の発注枠がオーバーするために中間の取引に介在して欲しい。」と依頼したと証言している。

一方、当社の売上先として、特定取引先7社をA社との間に挟む取引である帳合取引を画策した。

この点、元SD長は、特定取引先7社の担当者には、「当社とA社との直接取引では、当社の与信枠がオーバーしているため協力して欲しい。」等の理由により、帳合取引に参加させたと証言している。

このように、当社がA社や帳合取引先から架空の商品を購入しその代金を支払うことから開始された資金循環は、当社の売掛金を帳合取引先から回収することで、架空・循環取引として完成したものである。

(4) 納入実態のない架空・循環取引に架空工事代金を追加発注した取引

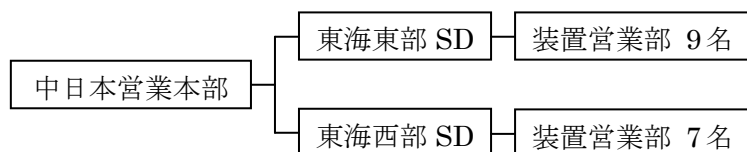
上記の架空・循環取引にあたかも現場据付・調整工事等があったかのように装い、その代金をA社またはA社の関連会社及び下請会社へ支払わせていたものであった。これも、追加発注して得た現金の一部をA社または関連会社及び下請会社から元SD長にキックバックさせ着服する目的で行った取引であった。追加発注して得た現金の残りは、A社の取り分であり、その意味でA社への資金援助の目的でもあったとの元SD長の証言を得た。

2 不正取引が行われていた中日本営業本部の組織概要ならびに社内関与者及び不正取引の相手方となった取引先

(1) 中日本営業本部の組織概要（平成25年3月31日現在）

不正取引が行われた中日本営業本部の装置営業部の組織概要は、下記の図3のとおりである。

(図 3、中日本営業本部の組織概要、営業部員数)



(2) 社内関与者（役職は、元SD長を除き平成25年3月31日現在）

不正取引に中心的に関与した社内関与者は、元SD長であり、a 元部長を除いたその他の社内関与者は元SD長から指示・命令されて一部の取引に協力したものである。

また、中日本営業本部の東海東部SD及び東海西部SDの各装置営業部に所属する、営業部員2名が、取引先の接待費や個人的な遊興費を捻出するため、元SD長の指示により、架空発注や水増し発注を実行し、A社を経由する形で、その資金のうち一部を受領していた。

- ・納入実態のある取引に水増し発注や架空発注をすることに加え、A社やJ社から現金を受領。

さらには、架空・循環取引を首謀

元SD長

昭和56年4月入社

- ・元SD長から架空発注・水増し発注を指示され実行し、A社から現金を受領（受領額は確定できないが、取引先の接待費、個人的な遊興費、デジタルカメラ代金やパソコン代金程度を受領している。）

b 課長

c 課長

- ・元SD長から架空発注・水増し発注を指示され実行

d 課長及び元SD長の部下7名

d 課長を除く部下7名の社員は、調査対象とした資料の分析や元SD長及び本人へのヒヤリングの結果、不正取引において指示された発注業務は実行したものの、A社及び元SD長から現金等を受領していた事実は発見されなかった。また、そもそも不正の認識は希薄であった。

調査の過程で、d 課長が海外ゴルフ旅行に参加している事実が確認された（参加者は、他にB社のe氏、元SD長、b 課長、c 課長、当社社員1名）。d 課長へのヒヤリングによれば、海外ゴルフ旅行代金がどのように精算されたのかは不明、A社及び元SD長から現金を受領したことは無いと証言している。但し、本人の証言、A社提供資料により、d 課長は元SD長の指示により旅行代金相当額を架空発注・水増し発注によって処理を行っており、結果、旅行代金はA社が負担している。なお、当社社員1名は海外ゴルフ旅行に、日頃の慰労として元SD長に招待されただけであり、不正取引には関与していない。

- ・この他に、不正取引に関与した者として、中日本営業本部にかつて在籍していた（在籍期間：平成5年4月～平成14年3月）a元部長が、架空発注や水増し発注を実行し、A社から現金を受領していた。

(3) 不正取引に関与した主な取引先の概要

中日本営業本部において行われていた不正取引については、後述4において詳述するが、元SD長とこの取引を共謀したA社との密接な関係が不正取引を引き起こす要因となったと考えられる。

(a) A社

元SD長とA社との関係は、A社元社長が平成10年4月に同社を設立した際、A社現社長がQ社を退職して役員に就任した時からである。元SD長とA社現社長とは、A社現社長がQ社に勤務していたころからの知り合いであった。なお、A社現社長はA社元社長の甥である。

A社元社長が平成13年頃事業に行き詰った際に元SD長に相談したことから、A社の運転資金を元SD長が本格的に支援することについて画策することとなった。

元SD長は、実物件の先行検収（前渡金支払い）で支援をし、A社元社長は当社宛の売上債権を銀行にて流動化（資金化）することなどで資金繰りをつないでいたが、平成15年頃には、プール金取引を開始し、また、平成17年頃から新たな資金調達手段として、架空・循環取引に着手したと思われる。

この当時は、そういう活動を実行したものの、決済資金は手元に残らず、仕入代金の決済資金を入金分以上に自分で調達して上乗せして支払うこととなり、決済資金はすぐにショートしていたと思われる。このため、後を引き継いだA社現社長も、A社の資金繰りを支援してもらう目的で継続させた架空・循環取引ではあったが、常にA社の資金はショートしており、倒産回避のため、また現金着服のために不正取引を止めるに止められなかった状況が続いていたと思われる。

(b) B社

当社とB社とは、従来から長年の間、搬送設備・部品等の取引関係があった。当社から見ても売上先としても仕入先としても取引関係があるため、この取引関係を利用し、平成12年頃B社側の当社担当の一人であるe氏に取引に参加するよう要請した。平成20年頃から先方からは、当社の見積書・工事の工程表・図面を要求されるようになり、元SD長が偽造して手渡していた。平成23年には、何らかの理由で、e氏と関係が悪化したが、接待を繰り返し、関係を繋ぎ止めた経緯がある。

また、B社側の回収不安については、元SD長が、物件ごとに万一回収不能になった場合には当社が支払を確約する旨の念書を当社の決裁権限を無視して、独断で作成し、差し入れていたことにより、先方を安心させていた。

(c) C社

当社は昭和 54 年に取引を開始している。A社元社長がC社の f氏と友好関係にあった関係から本ビジネスが始まった。C社側の当社担当である g氏には、元SD長より、当社の売上先であるA社の与信不安のための帳合取引に参加して欲しい旨の申し入れをしていた。C社側にしてみれば、A社からの入金を確認した上で、売上処理をし、さらに仕入先である当社への検収を完了するため、回収リスクは無くなり問題は無かった。

(d) D社

D社とは、平成 14 年頃取引が開始されたと思われる。焼却炉用クレーンをE社に相談した際にD社の紹介を受け取引が始まった。クレーン・搬送機関係のメーカーであるため、取引関係に違和感は無かった。D社側の当社担当者には、元SD長より、当社の売上先であるA社の与信不安のための帳合取引に参加して欲しい旨の申し入れをしていた。一方、当社の仕入先としても不正取引に参加している。こちらも、A社への信用力の無さを補完するため、発注業務を代理する目的で参加要請をしたものと思われる。先方によれば、低マージン (2.5%) での取引だったため、経営指標も悪くなりがちで、取引減額を検討中であったとのことである。

(e) E社

E社とは、平成 11 年頃取引が開始されたと思われる。大手焼却炉メーカーの案件の関係で取引が始まった。焼却炉やクレーンの関係のメーカーであるため、取引関係に違和感は無かった。E社側の当社担当者には、元SD長より、当社の売上先であるA社の与信不安のための帳合取引に参加して欲しい旨の申し入れをしていた。同社は、A社からの回収分と当社への支払分の差額を営業外収益として経理していたとのことである。

(f) F社

F社とは、昭和 61 年頃取引が開始されたと思われる。当初は元SD長が焼却炉関係のコンベヤ設備を発注したことから関係が始まった。その後、当社取扱装置商品との関係が深まり現在に至っている。コンベヤを含むプラント関係設備の製作等のメーカーであるため、取引関係に違和感は無かった。不正取引に参加するにあたり、F社側の当社担当である h氏には、元SD長より、当社の売上先であるA社の与信不安のための帳合取引に参加して欲しい旨の申し入れをしていた。このため、元SD長は、万一回収不能になった場合には当社が支払を確約する旨の念書を当社の決裁権限を無視して、独断で作成し差し入れていたことにより、先方を安心させていた。

なお、同社の実物件管理は他社に比べて厳しく、上記の取引各社に提出する見積書、工程表、図面に加え、実物写真、検査成績表も要求され、元SD長は要求される都度、そのすべてをA社と共謀、捏造し提出していた。また、F社は、年1回の現物実査もA社へ出向いて実施していた模様であるが、架空取引であることは確認できなかったようである。

(g) G社

G社とは、平成5年頃取引が開始されたと思われる。当初はA社とG社との直取引（A社からG社への売上）が行われていた関係であったが、A社の運転資金支援の必要が生じたため、元SD長の主導のもと、当社が2社との間に入り一時的な立替資金を賄うことで取引が始まった。従って、不正取引の実行にあたっては、G社は当社から見て売上先としてのみの位置付けとなっている。なお、元SD長は2社との間に入ることについて、G社の地理的關係から、商圈拡大のための取引と偽っていた。

(h) H社

H社とは、平成9年頃取引が開始されたと思われる。当初は大阪装置部門での取引が大半であったが、当社中日本営業本部において、大手機械製造メーカー向けの製造設備納入案件を受注し、それに関連した設備納入の実績から中日本営業本部での取引が深まった。元SD長は、この関係を利用し大手プラントメーカーからの架空受注を実在取引と見せかけ、取引に参加するよう依頼をしたことから、不正取引に関係することになった。

(i) 過去に関与したと思われる会社

調査の過程で、A社から提供された資料をさらに調査した結果、調査対象会社8社以外に関与の可能性がある取引先が8社（以下「追加8社」という。）がリストアップされた。これら追加8社は、当社の第110期（平成25年3月期）決算における会計帳簿には取引の記録が無く、不正取引の最近での取引に関与していないため関与の察知が遅れたが、A社から提供された資料に基づき当社の過去の取引データを突合したところ、平成21年8月まで当社の直接の仕入先として6社が実績として記録に残っている。また、残りの2社は当該6社の先の仕入先であり、当社の直接の仕入先としては確認できなかった。

これら追加8社は、元SD長の個人的な遊興費捻出の目的で利用されたことがA社提供の資料で確認できた。

- ・ A社及び元SD長の遊興費捻出の目的で、架空の設備据付代金として仕入を計上し、それを当社から直接に支払い、その代金を下請代金としてA社に支払っていた3社
 - ① O社
 - ② P社
 - ③ E社

- ・ 上記①～③各企業とは別に当社からの支払い代金を受領後、下請代金として⑦、⑧の会社に発注代金を支払っていた3社
 - ④ L社
 - ⑤ M社
 - ⑥ N社

- ・ 実際に架空代金を現金化した会社（これらの現金は、一定の金額（税金見合い）を残し、A社と元SD長に渡されていた）
 - ⑦ J社
 - ⑧ K社

3 不正取引に至る経緯、動機及び背景

社内において元SD長及び不正取引に関与した営業部員のヒヤリング、A社とのヒヤリング並びに提供資料の分析、さらには、特定取引先7社とのヒヤリング等によって、不正取引に至る経緯、動機及び背景は以下のとおりと判断した。

(1) 個人的な遊興費・接待費の捻出

A社設立間もない平成10年秋頃、元SD長は自身の遊興費や客先接待費及び部員慰労費などの捻出のために、A社元社長に、当社から発注したA社への仕入代金を水増しして支払い、この水増しして得た現金を一定の割合でA社元社長と元SD長で分けることを持ちかけた。A社も資金繰りが厳しかったことから受け入れ、A社元社長と元SD長の深い関係が始まった。

平成16年頃からは、A社に賃貸マンションの賃借料も支払わせ、さらには、個人的な海外への複数回にわたる渡航費用も負担させていた。

(2) A社への資金支援

不正取引に関与した主な取引先の概要に記載したとおり、A社元社長が平成13年頃に事業に行き詰った際に元SD長に相談した。元SD長にとっては、仕入先であるA社製作の設備装置が未完となれば、客先納期までに設備装置が未納となり、客先に多大な迷惑をかけることを深く懸念し、同社の資金繰りを何としても支援する必要性が生じてしまったのを契機に、同社の資金繰りにつき深く関与することとなったと証言している。A社元社長は、銀行勤務経験があったものの資金繰りについてはドンブリ勘定であったため、また、A社現社長は技術者であったために元SD長が資金繰り全般を管理するようになっていった。

なお、A社からの資料によれば、上述の個人的な遊興費・接待費の捻出目的で水増し発注を実施していたことから、A社が倒産するとそれまでの不正取引が全て発覚することを恐れて、A社の支援をし続ける必要性があったとも考えられる。

同社の資金繰り支援の方策として、平成13年頃の当初は、実物件の先行検収（前渡金支払い）を独断で行ったことから始まる。その後、A社元社長は、A社が持つ当社宛の実物件の売上債権を銀行にて流動化（資金化）することなどで急場を凌いだ。また、平成15年頃にはプール金取引を開始し、現金着服と運転資金に利用していた。

平成17年頃、別の形での運転資金調達必要性から、元SD長は、架空・循環取引を考案し、これに着手したと思われる。架空・循環取引においては、A社は、当社や特定取引先7社のうちの4社から売上代金を回収して、その代金に特定取引先7社の利益（3%～5%程度）や当社の利益を上乗せして支払う必要があった。従って、A社の資金繰りを支援する目的で始めた架空・循環取引ではあったが、常にA社の資金を当社が補給する形となり、架空伝票上では、

当社の立替資金がたな卸資産の形で経理処理されていった。このため、当社が架空・循環取引により生じた見掛け上の債権・債務の決済資金の振出し元となっていた。

(3) 中日本営業本部特有の社内環境とチェック体制の不備

(a) 人事異動の少なさ

中日本営業本部は、地理的に東日本営業本部と西日本営業本部に挟まれた位置にあり、営業規模も東日本・西日本に比べ小さい。また、名古屋地区を中心とした営業エリアであるため、顧客も東日本・西日本に無い、大手機械メーカーや大手自動車会社が独特の存在感を示す地域である。

このため、顧客密着型の営業スタイルをとる当社にとって、このような顧客と信頼関係を築くことによって、リピートオーダーの獲得などが実現できることとなる。このため特定の営業担当者が特定の顧客を担当することが、営業効率上ある程度必要となる。また、他地域には存在しない顧客特性上、他の地域の者に代替させることが容易にできない商習慣もあり、人事異動ができにくい環境にあった。

反面、このような環境では、顧客と密着できる可能性は高まるが同時に仕入先とも親密になる環境であり、このような環境が仕入先との癒着を生む一因となった。

(b) 日常の営業事務処理方法の悪用

当社における売上(受注)処理は、営業部門で注文を受け(注文書・注文に相当する書面)、営業担当者がオンラインシステムに受注入力をし、売上先に注文請書及びそれに相当する文書を発行、送付し、受注を受けた商品の手配(外部への商品の発送指示、製造指示)を行う。

また、購買(発注)においては、営業担当者がオンラインシステムを利用して発注入力を行う事で発行される注文書を仕入先に送付する。後日、当該仕入先より出荷完了後に納品書が経理部門に返送され、売上確認の証憑として利用される。

この間、客先要求能力に応じた仕入先選定から、客先への見積書提出、客先要望事項の仕入先への伝達、現場据付工事の立会い、客先への引渡しなどの営業活動や、さらには、売上後の売掛金回収状況の確認や仕入先への支払い指示など、担当営業部員がほぼ一人で営業事務処理を管理・実行するというスタイルが踏襲されてきた。

上記のとおり、中日本営業本部においては、この営業スタイルを、顧客と密着する手法に利用する以上に、仕入先との癒着のための仕組みとして利用していた営業部員が存在した。

当社では、現場据付工事などに際し、建設業法等の遵守に伴う監理技術者の派遣などを行うエンジニアリング子会社を所有しているが、当該子会社における中日本営業本部の案件を管轄する者は1名だけであり、中日本営業本部の設備装置事業では、ビッグプロジェクトの案件に手をとられ、その他の案件にかかる営業面からの実在性の確認も手薄となっていた。また、過去に仕入先との癒着から、平成18年2月に発覚した、大阪装置部門のa部長(当時)の不祥事につき、同種の不正行為が他に存在しないかどうかを綿密に調査していれば、この元SD長関与の取引も早期に発見できた可能性もあるだけに、悔やまれる。

(c) 小規模の事務所

中日本営業本部は、総人員が63名（平成25年3月31日現在）であり、ビルのワンフロアを占め、全体が見通せる範囲で全員が配置されている。従って、他地区に比べ家族的意識が強く、本部長やSD長の意向が全員に強く伝わりやすい環境にある。このため、今回の不正取引を主導した元SD長の行動・指示に対し異議を唱えるまでの者はいなかった。また、元SD長の指示で、架空仕入や水増し仕入を指示されたとしても、異議を唱えたり、命令を拒否できるような環境ではなかった。

さらには、小規模の事務所の特徴として、組織上の不完全さがあった。管理部門組織の内、コンプライアンス室、内部統制部門、人事部門及び総務部門の常駐者はおらず、大阪本社から該当業務の管理者が出張し対応していた。また、経理部門も可能な範囲で、それらの業務を代理処理していた。このため、経理部門の人数が手薄となり、管理部門全体の牽制力も不足しがちであった。

(d) 工事案件収益管理の甘さ

設備装置事業の展開に当たっては、物件の契約に至るまでの過程の中では、客先からの引合内容に応じ、仕入先との打合せ・協議の結果により仕入原価の見積りをし、それをもとに客先へ見積書を作成し、客先へ提出する。

この間、特に、いわゆるビッグプロジェクトの遂行においては、仕入先も複数社存在し、各社ごとに業務分担の調整の必要性もあり、原価の査定には多大な労力を要する。この時点において、各工事案件の採算管理も営業部員にとっては重要な業務のひとつとなり、不測の事態を重視しすぎた原価算定を一部において実施してしまうと、原価管理の全体に対し甘い査定（予算上、原価を高めに設定）がされる場合がある。不正取引においては、この甘い収益管理を実施していた物件が存在した。

A社を通じた発注取引のうち、実物件取引に付随する架空据付業務発注や甘い金額査定による水増し発注が発生してしまった原因は、この甘い収益管理の環境が中日本営業本部内に醸成されていたことによるものである。

(e) チェック体制の不備

当社においては、与信管理制度などにおいて売上・仕入行為や金額の管理は、書類上厳密にチェックされているが、たな卸資産等の現物確認については、現物が装置全体の中の一部に組み込まれていたり、また、海外を含む遠隔地への搬送物件等を理由に現物の確認を怠っていたケースも多く存在した。このため、1件1,000万円以上の売上物件については、担当SD長から、客先注文書を経理部門に提出させることで売上を確認しているが、実在性の確認までには至っていなかった。

また、1件1,000万円以上の売上物件については、客先注文書を提出させているものの、1,000万円未満の物件については客先注文書の提出が不要であり、会社としてその実在性の確認は未実施であった。

今回の不正取引の1件あたりの金額はそのほとんどが1,000万円以下の案件であり、元SD長は、この制度のチェックをすり抜ける目的で、捏造金額を1,000万円以下に設定したと思われる。

4 不正取引の全体像

(1) 各取引先の架空・循環取引の時期と位置付け

特定取引先7社からのヒヤリング、社内ヒヤリング及びA社提供資料の分析結果などから、不正取引は、大別して3期に分けられる。

第Ⅰ期 A社設立からA社税務調査による元SD長の現金着服の指摘があるまで（平成10年10月～平成18年8月）

第Ⅱ期 J社への税務調査から波及したA社への税務調査で、元SD長の現金着服、架空・循環取引の指摘があるまで（平成18年9月～平成21年8月）

第Ⅲ期 現金着服の中止と、架空・循環取引の拡大、破綻まで（平成21年9月～平成25年3月）

上記の3期に区分した不正取引との件数・金額を組み合わせたものは下記の表のとおりである。

このうち、納入実態のある仕入取引については、社内ヒヤリングを行った結果、中日本営業本部にて、A社とH社を仕入先とする取引に関し、水増し発注と架空工事代金追加発注が行われていたことが判明したため、この2社を仕入先とする全社の設備装置部門の仕入データについて担当者に再確認したことから、判明した金額である。

中日本営業本部の設備装置部門において、これらは「プール金」と称し、工事案件収益管理の甘い査定の中から、当社の差益分の大きい取引があった場合などに、追加工事費の名目で水増し発注と架空工事代金発注を行い、上記2社にこの代金をプールし、後日この2社の赤字取引等に充当させる目的であったとの証言を得た。しかし、社内調査の結果、実際にはこれらプール金の大部分が、元SD長及び一部の社内関係者の現金着服に利用されたものであったと判断した。

(単位：百万円)

			納入実態のある仕入取引				納入実態のない仕入取引	
			水増し発注		架空工事代金追加発注		架空・循環工事代金	
			件数	金額	件数	金額	件数	金額
第Ⅰ期	①	平成10年10月～ 平成14年3月	不明	不明	7	19	—	—
	②	平成14年4月～ 平成18年8月	不明	不明	6	9	82	718
第Ⅱ期	③	平成18年9月～ 平成21年8月	9	3	51	109	259	1,903
第Ⅲ期	④	平成21年9月～ 平成25年3月	10	11	23	16	607	4,914
合 計			19	14	87	154	948	7,536

(注) これら件数ならびに金額は、当社資料をもとに、当社社員に対しての聞き取り調査により当社の買掛金支払い総額を集計したもので、この支払い金額のうちどの程度の金額が元SD長ほか社内関係者の現金着服額となったかは、本人の自白とA社提供の資料から推定している。(後記6 社内関係者による現金着服額の推定参照)

(a) 第Ⅰ期 平成18年8月以前

(A社設立から税務調査による現金着服の指摘があるまで)

当初はA社の運転資金補給や、元SD長の遊興費捻出の目的で、A社及びA社関連会社を利用した実物件の水増し発注や架空仕入取引を行っていた。この時期の遊興費捻出については、A社そのものから現金を受領することに加え、A社の関連会社2社を使ったルートでの現金捻出であった。

大体の期間と金額は当社の記録では、下記のとおりである。

① 平成10年10月(A社設立)～平成14年3月

7件 当社の仕入金額 19百万円

但し、社内関係者の証言を得られた金額が上記のものであり、a元部長は実行したものの、詳細に記憶していないということのため、詳細金額は不詳である。

② 平成14年4月～平成18年8月

A社を媒介にした架空・循環取引を始めた時期である。実在する仕入取引における水増し発注だけではA社の運転資金を賄うことができず、新たな資金調達手段として架空・循環取引を画策した。

82件 当社の仕入金額 718百万円

また、当社の仕入先にA社を選定し、架空仕入を部下に指示し、仕入計上させることにより仕入代金を支払っていた。

6件 当社の仕入金額 9百万円

(b) 第Ⅱ期 平成18年9月～平成21年8月

(A社税務調査による、A社関連会社を経由した現金着服と架空・循環取引の指摘が行われるまで)

③ 平成18年9月～平成21年8月

①、②の期間で発覚しなかったため、架空・循環取引によるA社への運転資金補給と遊興費捻出の目的の現金化に拍車がかかってくる時期である。

(図3 全体の資金フロー図 参照)

現金化については、A社の関連会社である、J社（A社現社長の弟の配偶者の運営企業）やK社を経由し、当社が支払った代金を当社の仕入先を経由させ、J社やK社への発注代金という名目で支払わせ、現金化をしていた。

この取引金額については、当社の資料からは明らかにできない。当社からは、設備据付代金名目やカタログ作成代金名目として当社の仕入先（M社とL社）に支払うのみであり、当社の仕入先の下位に位置するJ社やK社への支払金額や現金流用金額などは把握できないからである。当社が直接の仕入先（M社とL社）2社に支払った金額は、

20件 当社の仕入金額 32百万円

であるが、この金額は、下記の架空・循環取引の金額に含まれており、元SD長が着服した金額の特定は出来なかった。

また、架空・循環取引金額は、

259件 当社の仕入金額 1,903百万円

と増加している。

さらに、当社の仕入先にA社を選定し、納入実態のある仕入金額の査定を甘くすることによる水増し発注により仕入代金を支払っていたものは、

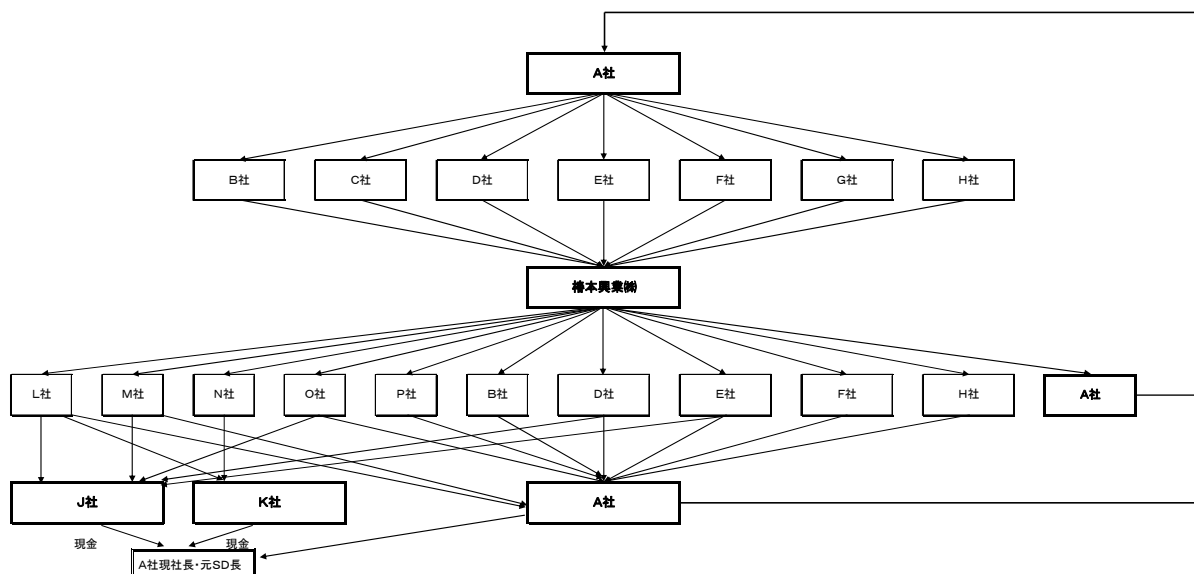
9件 当社の仕入金額 3百万円

であり、架空仕入を部下に仕入計上させることにより仕入代金を支払っていたものは、

51件 当社の仕入金額 109百万円

である。

(図3、全体の資金フロー図)



(c) 第Ⅲ期 平成 21 年 9 月以降

(現金着服の中止と架空・循環取引の拡大から破綻まで)

④ 平成 21 年 9 月以降

平成 21 年 8 月に A 社に税務調査が行われて以降は、上記のような水増し・架空仕入取引による遊興費捻出を追加 8 社を経由して実行することが容易に出来なくなったため、A 社に対する運転資金補給や元 S D 長他の遊興費捻出のために、架空・循環取引に注力していくことになる。

架空・循環取引金額は、

607 件 当社の仕入金額 4,914 百万円

と増加している。

さらに、当社の仕入先に A 社を選定し、納入実態のある仕入金額の査定を甘くすることによる水増し発注により仕入代金を支払っていたものは、

10 件 当社の仕入金額 11 百万円

また、当社の仕入先に A 社を選定し、架空仕入を部下に仕入計上させることにより仕入代金を支払っていたものは、

23 件 当社の仕入金額 16 百万円

である。

これらに加え、元 S D 長の証言によれば、上記のとおり A 社を経由した現金着服が難しくなったため、カラ出張による出張旅費の水増し精算により、総額約 2 百万円を、また、R 社への架空発注により約 1 百万円を着服した。

(2) 架空・循環取引の破綻

架空・循環取引は、取引から付加価値を生み出すものではなく、単なる資金の循環であるため、各社で利益を上乗せした取引を繰り返すと、その利益相当額が資金の不足を生み出し、新たなファイナンスを行う必要がある。

当社がファイナンス機能を担っていたことから、資金不足を補うために、架空・循環取引に係る前渡（仕入れの先行、あるいはファイナンスの実行ということが出来る）が行われ、この結果として架空・循環取引に係る前渡金を意味するたな卸資産残高が平成 24 年 3 月期末には 1,242 百万円まで増加していた。平成 24 年 12 月末にはたな卸資産残高が 1,302 百万円にも上ったので、第 2. 1 (1)「架空取引の疑いの浮上」に記載のとおり、当社として一連の取引を中止させることを決定したことから、ファイナンス機能を担う当社からの資金の還流がストップし架空・循環取引が破綻した。

(3) 架空・循環取引の総額及び破綻による各社の資金ポジション

当社及び調査対象会社 8 社の間で行われた架空・循環取引と認定した取引数（売上取引と仕入取引の合計件数）は、約 4,000 件（うち当社の取引数、約 2,000 件）であった。これらの取引については、A 社から入手した一連の不正取引を記録した資料及び当社の売上及び仕入データから集計及び分析を行い、特定取引先 7 社から入手した各社取引明細との照合を行った。また、当社が関係する不正取引の金額は、当社の売上・仕入データに基づき集計及び分析を行った。

架空・循環取引において、売上計上をした会社における資金流入額及び仕入計上をした会社における資金流出額を算定するために、平成 25 年 3 月 31 日時点での各社の未回収債権・未払債務の残高を調整し、各社における資金流入額及び流出額とそれらの差額としての資金ポジションを算定した。

以上の結果、取引総額として、資金流入総額（各社での売上取引による入金額の合計）は、約 31,104 百万円（うち当社の売上取引による資金流入総額約 7,552 百万円）であり、資金流出総額（各社の仕入取引による支出額の合計）は、約 31,104 百万円（うち当社の仕入取引による支出総額約 8,671 百万円）であった。

これらの取引の結果、平成 25 年 3 月 31 日現在における各社の架空・循環取引から生じた資金ポジションについて、プラスの資金残となったのは、A 社 630 百万円、C 社 140 百万円、B 社 72 百万円、D 社 28 百万円、E 社 41 百万円、H 社 25 百万円及び G 社 28 百万円であったのに対し、マイナスの資金残となったのは、当社 1,119 百万円及び F 社 14 百万円（但し未決済の債権債務の純額 24 百万円を、もし決済したと仮定すると資金残はプラス 10 百万円になる。）であった。

また、当社の不正取引に係るたな卸資産残高 1,212 百万円（第 110 期末、平成 25 年 3 月 31 日現在）は、不正取引の商流から考えて、一旦特定取引先 7 社に資金が還流し、その後粗利調整後の金額が A 社に還流していると仮定している。当社からたな卸資産分の資金約 1,212 百万円が A 社に流れることによって、当社の資金ポジションはマイナス 1,119 百万円となり、A 社の資金ポジションはプラス 630 百万円となっている。なお、当社の不正取引に係るたな卸資産残高の推移は下記のとおりであり、当社が先行支払する形で不正取引におけるファイナンス機能を担っていた事実が伺える。

不正取引に係るたな卸資産残高の推移

（単位：百万円）

	104期	105期	106期	107期	108期	109期	110期
H 社	-	-	-	93	153	121	123
F 社	80	117	186	228	222	202	288
A 社	39	-	7	175	298	210	188
D 社	-	26	74	-	25	213	155
B 社	191	313	317	385	419	494	457
合計	311	457	585	882	1,119	1,242	1,212

(4) 当社における修正すべき取引

これらの分析及び調査結果から、当社における修正の主な内容は、後述 5 における架空・循環取引と認定した売上額及び仕入額を年度別に取消している。

5 当社における、不正取引に係る年度別取引額

不正取引売上額

(単位：百万円)

	103期	104期	105期	106期	107期	108期	109期	110期	合計
C社	67	203	280	350	444	629	819	702	3,498
B社	146	117	117	126	126	69	155	199	1,059
D社	-	-	-	64	77	87	92	167	489
E社	43	43	26	59	72	78	139	147	611
F社	129	108	114	113	91	98	129	253	1,039
H社	-	-	-	-	-	50	121	215	388
G社	74	67	86	102	71	76	109	172	760
合計	461	540	626	816	883	1,090	1,568	1,859	7,846

不正取引売上原価額

(単位：百万円)

	103期	104期	105期	106期	107期	108期	109期	110期	合計
架空・循環取引									
A社	83	65	44	-	59	273	351	426	1,303
B社	107	161	358	443	392	489	606	533	3,091
D社	-	-	-	42	86	-	141	574	844
E社	44	39	-	-	-	-	-	-	84
F社	35	173	174	228	223	217	245	158	1,454
H社	-	-	-	38	68	68	168	100	443
その他	170	76	23	27	16	-	-	-	314
小計	439	516	600	779	845	1,048	1,512	1,792	7,536
上記以外の不正取引	-	31	21	21	5	2	4	1	85
合計	439	547	621	800	850	1,050	1,516	1,793	7,621

6 社内関与者による現金着服額の推定

一連の不正な架空・循環取引及び水増し発注・架空発注を伴う仕入取引からの社内関与者の現金着服額については、A社より提供を受けた資料、社内の資料の分析、社内関与者の証言等をもとに、具体的な資料・証言により一定の合理性をもった算定が可能な金額について、現金着服額として推定集計した。

集計の結果、社内関与者による現金着服額は平成 25 年 3 月末時点において 147 百万円であった。

第 5 過年度決算への影響額

1 過年度決算訂正の方針

前述第 4 の調査結果に基づき、第 105 期（平成 20 年 3 月期）から第 109 期（平成 24 年 3 月期）までの 5 年間の過年度決算を訂正の範囲とすべきと判断した。決算訂正を行うにあたり、訂正に足る根拠と訂正数字の確認をして、各決算期において訂正を行った。また、第 104 期（平成 19 年 3 月期）は、平成 20 年 3 月期訂正報告書の比較年度としての決算数値であるため、訂正の範囲の年度と同様に行っている。なお、平成 18 年 3 月期以前の事象による影響は、平成 19 年 3 月期の期首の利益剰余金に反映した。

2 過年度決算訂正による内容及び影響額

前述の不正取引に関連し、過年度決算訂正による純資産の負の影響額は1,751百万円となった（第105期期首から第110期の第3四半期末までの損益への影響累計額で、第104期以前の損益への影響額241百万円も含む）。

(1) 決算訂正の主な内容

決算訂正の主な内容は、次のとおりである。

(a) 架空・循環取引に関する「売上高」及び「売上原価」の取消を行った。また、当該取引に関連する「売掛金」、「たな卸資産」及び「買掛金」の各期末残高及び関連する消費税等についても取消を行った。これらの取消処理に伴う貸借差額については、一連の架空・循環取引に関する当社の支払超過差額であるため、「長期未収入金」として計上した。同時に、この「長期未収入金」のうち回収不能な債権に対して「貸倒引当金」を設定した。

仕入水増し発注・架空発注による元SD長ほか社内関与者の現金着服部分は、上記処理に合わせ「売上原価」から「長期未収入金」に振替えると共に、回収不能な債権に対して「貸倒引当金」を設定した。

なお、架空・循環取引に関する「売上高」及び「売上原価」の取消及び「貸倒引当金」の計上に伴い、各期の利益も減少している。

(b) 架空取引に関連する「受取手形」及び「支払手形」の各期末残高については、通常の営業取引によるものではないため、営業外受取手形（流動資産の「その他」）及び営業外支払手形（流動負債の「その他」）へ振替えた。

(c) (a)及び(b)により消去された受取手形及び売掛金に関連し計上されていた貸倒引当金も合わせて消去し、各期の貸倒引当金繰入額・戻入額の調整を行った。

(d) 上記訂正による損益への影響に関連する税効果会計の適用による調整及び第110期第1四半期～第3四半期における法人税等計上額の調整（未払法人税等の減額）を行った。

(e) 第104期における期首利益剰余金に対し、第103期以前に認識された架空・循環取引の訂正による損益影響累計額の調整を行った。

(2) 主要な財務諸表項目への影響額

上記第4の5「不正取引にかかる年度別取引額」に基づき、上記(1)の決算訂正による売上高、営業利益、経常利益、当期純利益、総資産、純資産への影響額は、以下のとおりである。△は損失を表す。

	104期	105期	106期	107期	108期	109期	110期(平成25年3月期)			合計
	平成19年3月期	平成20年3月期	平成21年3月期	平成22年3月期	平成23年3月期	平成24年3月期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	
売上高	△ 540	△ 626	△ 816	△ 883	△ 1,090	△ 1,568	△ 523	△ 522	△ 501	△ 7,073
売上総利益	6	△ 4	△ 15	△ 33	△ 40	△ 51	△ 18	△ 19	△ 17	△ 194
営業利益	6	△ 4	△ 15	△ 32	△ 39	△ 50	△ 18	△ 19	△ 16	△ 191
経常利益	6	△ 4	△ 15	△ 32	△ 39	△ 50	△ 18	△ 19	△ 16	△ 191
税引前利益	△ 244	△ 208	△ 150	△ 208	△ 168	△ 303	△ 43	△ 107	△ 98	△ 1,533
当期純利益	△ 244	△ 208	△ 150	△ 208	△ 168	△ 304	△ 35	△ 99	△ 90	△ 1,509
資産合計	△ 529	△ 720	△ 944	△ 1,162	△ 1,334	△ 1,676	△ 1,732	△ 1,918	△ 1,933	
負債合計	△ 43	△ 26	△ 99	△ 109	△ 113	△ 150	△ 171	△ 257	△ 182	
純資産合計	△ 485	△ 694	△ 844	△ 1,052	△ 1,221	△ 1,525	△ 1,561	△ 1,660	△ 1,751	

第104期の純資産の影響額△485百万円には、第104期の訂正による影響△244百万円に加え、第103期以前の訂正による期首剰余金への累積的影響額△241百万円が含まれている。

(3) 連結損益計算書及び連結貸借対照表の主要項目への影響額

上記第4の5「不正取引にかかる年度別取引額」に基づき、上記(1)の決算訂正による連結損益計算書及び連結貸借対照表の主要項目への影響及びそれらを反映した数値は以下のとおりである。

【連結財務諸表】

(単位：百万円)

連結会計年度			連結損益計算書			
			売上高	売上原価	経常利益	当期純利益
第104期	平成19年3月期	訂正前	93,749	82,805	2,415	1,170
		増減	△ 540	△ 547	6	△ 244
		訂正後	93,209	82,258	2,422	925
第105期	平成20年3月期	訂正前	98,094	86,455	2,978	1,351
		増減	△ 626	△ 621	△ 4	△ 208
		訂正後	97,468	85,834	2,974	1,143
第106期	平成21年3月期	訂正前	88,776	77,346	2,484	1,136
		増減	△ 816	△ 800	△ 15	△ 150
		訂正後	87,960	76,545	2,468	986
第107期	平成22年3月期	訂正前	62,743	54,653	143	59
		増減	△ 883	△ 850	△ 32	△ 208
		訂正後	61,859	53,802	110	△ 148
第108期	平成23年3月期	訂正前	74,101	64,537	1,291	574
		増減	△ 1,090	△ 1,050	△ 39	△ 168
		訂正後	73,010	63,486	1,251	406
第109期	平成24年3月期	訂正前	81,665	70,717	2,003	858
		増減	△ 1,568	△ 1,516	△ 50	△ 304
		訂正後	80,097	69,201	1,952	554
第110期	平成25年3月期 (第1四半期)	訂正前	18,737	16,192	453	272
		増減	△ 523	△ 505	△ 18	△ 35
		訂正後	18,213	15,687	434	236
	平成25年3月期 (第2四半期)	訂正前	42,585	37,111	1,086	567
		増減	△ 1,046	△ 1,008	△ 37	△ 134
		訂正後	41,539	36,103	1,049	432
	平成25年3月期 (第3四半期)	訂正前	59,459	51,672	1,205	601
		増減	△ 1,548	△ 1,492	△ 54	△ 225
		訂正後	57,911	50,179	1,151	375

(単位：百万円)

連結会計年度		連結貸借対照表						
		資産						
		受取手形 及び売掛金	たな卸資産	長期未収入金	貸倒引当金 (固定)	その他の 資産	資産合計	
第104期	平成19年3月期	訂正前	37,439	7,476	-	△ 126	20,861	65,650
		増減	△ 264	△ 311	589	△ 589	45	△ 529
		訂正後	37,175	7,165	589	△ 715	20,906	65,121
第105期	平成20年3月期	訂正前	32,787	5,282	-	△ 121	14,495	52,443
		増減	△ 291	△ 457	793	△ 793	28	△ 720
		訂正後	32,495	4,824	793	△ 915	14,524	51,723
第106期	平成21年3月期	訂正前	28,502	3,942	-	△ 295	11,197	43,346
		増減	△ 380	△ 585	927	△ 927	21	△ 944
		訂正後	28,122	3,356	927	△ 1,223	11,218	42,401
第107期	平成22年3月期	訂正前	21,940	3,003	-	△ 339	13,214	37,819
		増減	△ 301	△ 882	1,102	△ 1,102	20	△ 1,162
		訂正後	21,639	2,121	1,102	△ 1,442	13,235	36,656
第108期	平成23年3月期	訂正前	26,706	3,552	-	△ 160	13,602	43,701
		増減	△ 246	△ 1,119	1,231	△ 1,231	31	△ 1,334
		訂正後	26,460	2,433	1,231	△ 1,391	13,633	42,367
第109期	平成24年3月期	訂正前	33,472	4,477	-	△ 125	15,423	53,248
		増減	△ 460	△ 1,242	1,484	△ 1,484	26	△ 1,676
		訂正後	33,012	3,235	1,484	△ 1,609	15,449	51,572
第110期	平成25年3月期 (第1四半期)	訂正前	31,117	5,300	-	△ 126	15,653	51,945
		増減	△ 547	△ 1,228	1,510	△ 1,510	43	△ 1,732
		訂正後	30,569	4,071	1,510	△ 1,636	15,697	50,212
	平成25年3月期 (第2四半期)	訂正前	32,956	4,319	-	△ 173	13,512	50,614
		増減	△ 644	△ 1,336	1,598	△ 1,598	62	△ 1,918
		訂正後	32,312	2,982	1,598	△ 1,772	13,575	48,696
	平成25年3月期 (第3四半期)	訂正前	29,274	4,765	-	△ 126	14,667	48,581
		増減	△ 750	△ 1,302	1,740	△ 1,680	59	△ 1,933
		訂正後	28,523	3,462	1,740	△ 1,806	14,726	46,647

(単位：百万円)

連結会計年度		連結貸借対照表					
		負債			純資産		
		支払手形 及び買掛金	その他の 負債	負債合計		利益剰余金	
第104期	平成19年3月期	訂正前	40,163	12,160	52,324	13,326	4,656
		増減	△ 219	176	△ 43	△ 485	△ 485
		訂正後	39,943	12,336	52,280	12,841	4,170
第105期	平成20年3月期	訂正前	32,775	7,330	40,106	12,336	5,653
		増減	△ 341	315	△ 26	△ 694	△ 694
		訂正後	32,434	7,646	40,080	11,642	4,958
第106期	平成21年3月期	訂正前	26,632	6,408	33,040	10,305	6,403
		増減	△ 352	252	△ 99	△ 844	△ 844
		訂正後	26,279	6,661	32,940	9,460	5,558
第107期	平成22年3月期	訂正前	21,173	4,863	26,037	11,782	6,173
		増減	△ 537	428	△ 109	△ 1,052	△ 1,052
		訂正後	20,635	5,291	25,927	10,729	5,120
第108期	平成23年3月期	訂正前	25,245	6,629	31,874	11,827	6,489
		増減	△ 472	359	△ 113	△ 1,221	△ 1,221
		訂正後	24,772	6,988	31,760	10,606	5,268
第109期	平成24年3月期	訂正前	33,359	6,933	40,292	12,955	7,090
		増減	△ 734	583	△ 150	△ 1,525	△ 1,525
		訂正後	32,625	7,516	40,141	11,430	5,565
第110期	平成25年3月期 (第1四半期)	訂正前	32,671	6,757	39,429	12,516	7,137
		増減	△ 731	560	△ 171	△ 1,561	△ 1,561
		訂正後	31,939	7,317	39,257	10,955	5,576
	平成25年3月期 (第2四半期)	訂正前	31,421	6,539	37,960	12,653	7,432
		増減	△ 873	615	△ 257	△ 1,660	△ 1,660
		訂正後	30,547	7,155	37,703	10,993	5,772
	平成25年3月期 (第3四半期)	訂正前	28,506	6,900	35,407	13,173	7,369
		増減	△ 748	565	△ 182	△ 1,751	△ 1,751
		訂正後	27,758	7,466	35,224	11,422	5,618

なお、一連の架空・循環取引に関連した取引先等から当社へ損害賠償請求等の訴訟を提起される可能性があるため、平成25年3月期の年度決算においては、将来の損失負担見込み額について、偶発損失引当金を計上する予定である。

(4) 損益計算書及び貸借対照表の主要項目への影響額

上記第4の5「不正取引にかかる年度別取引額」に基づき、上記(1)の決算訂正による損益計算書及び貸借対照表の主要項目への影響及びそれらを反映した数値は以下のとおりである。

【個別財務諸表】

(単位：百万円)

事業年度			損益計算書			
			売上高	売上原価	経常利益	当期純利益
第104期	平成19年3月期	訂正前	87,034	78,597	1,968	948
		増減	△ 540	△ 547	6	△ 244
		訂正後	86,494	78,050	1,975	703
第105期	平成20年3月期	訂正前	90,880	82,092	2,446	1,154
		増減	△ 626	△ 621	△ 4	△ 208
		訂正後	90,254	81,470	2,442	945
第106期	平成21年3月期	訂正前	82,027	73,432	2,281	1,070
		増減	△ 816	△ 800	△ 15	△ 150
		訂正後	81,211	72,632	2,265	919
第107期	平成22年3月期	訂正前	58,285	52,269	211	153
		増減	△ 883	△ 850	△ 32	△ 208
		訂正後	57,402	51,418	178	△ 54
第108期	平成23年3月期	訂正前	69,541	62,565	893	312
		増減	△ 1,090	△ 1,050	△ 39	△ 168
		訂正後	68,451	61,514	853	143
第109期	平成24年3月期	訂正前	76,074	68,069	1,556	695
		増減	△ 1,568	△ 1,516	△ 50	△ 304
		訂正後	74,506	66,553	1,505	391

(単位：百万円)

事業年度		貸借対照表						
		資産						
		受取手形 及び売掛金	たな卸資産	長期未収入金	貸倒引当金 (固定)	その他の 資産	資産合計	
第104期	平成19年3月期	訂正前	36,949	6,606	-	△ 96	18,777	62,237
		増減	△ 264	△ 311	589	△ 589	45	△ 529
		訂正後	36,685	6,295	589	△ 685	18,822	61,707
第105期	平成20年3月期	訂正前	31,581	4,649	-	△ 95	12,523	48,659
		増減	△ 291	△ 457	793	△ 793	28	△ 720
		訂正後	31,290	4,191	793	△ 889	12,552	47,938
第106期	平成21年3月期	訂正前	27,738	3,306	-	△ 160	9,753	40,636
		増減	△ 380	△ 585	927	△ 927	21	△ 944
		訂正後	27,357	2,721	927	△ 1,088	9,774	39,692
第107期	平成22年3月期	訂正前	21,689	2,597	-	△ 191	11,434	35,529
		増減	△ 301	△ 882	1,102	△ 1,102	20	△ 1,162
		訂正後	21,388	1,714	1,102	△ 1,294	11,455	34,366
第108期	平成23年3月期	訂正前	26,373	3,007	-	△ 172	11,297	40,506
		増減	△ 246	△ 1,119	1,231	△ 1,231	31	△ 1,334
		訂正後	26,126	1,888	1,231	△ 1,404	11,328	39,171
第109期	平成24年3月期	訂正前	33,955	3,990	-	△ 128	13,175	50,992
		増減	△ 460	△ 1,242	1,484	△ 1,484	26	△ 1,676
		訂正後	33,495	2,747	1,484	△ 1,613	13,201	49,316

(単位：百万円)

事業年度		貸借対照表					
		負債			純資産		
		支払手形 及び買掛金	その他の 負債	負債合計		利益剰余金	
第104期	平成19年3月期	訂正前	38,096	12,423	50,520	11,716	3,334
		増減	△ 219	176	△ 43	△ 485	△ 485
		訂正後	37,876	12,599	50,476	11,230	2,848
第105期	平成20年3月期	訂正前	31,233	6,877	38,110	10,548	4,134
		増減	△ 341	315	△ 26	△ 694	△ 694
		訂正後	30,891	7,192	38,084	9,854	3,439
第106期	平成21年3月期	訂正前	25,540	6,364	31,905	8,731	4,817
		増減	△ 352	252	△ 99	△ 844	△ 844
		訂正後	25,188	6,617	31,805	7,886	3,972
第107期	平成22年3月期	訂正前	20,427	4,913	25,341	10,188	4,680
		増減	△ 537	428	△ 109	△ 1,052	△ 1,052
		訂正後	19,889	5,341	25,231	9,135	3,628
第108期	平成23年3月期	訂正前	24,195	6,254	30,449	10,056	4,735
		増減	△ 472	359	△ 113	△ 1,221	△ 1,221
		訂正後	23,722	6,613	30,335	8,835	3,514
第109期	平成24年3月期	訂正前	32,559	7,413	39,972	11,019	5,173
		増減	△ 734	583	△ 150	△ 1,525	△ 1,525
		訂正後	31,825	7,996	39,821	9,494	3,648

なお、一連の架空・循環取引に関連した取引先等から当社へ損害賠償請求等の訴訟を提起される可能性があるため、平成25年3月期の年度決算においては、将来の損失負担見込み額について、偶発損失引当金を計上する予定である。

第6 内部規定及び内部統制に関する事項

1 不正取引に関する内部規定

(1) 職務権限及び業務分掌

元SD長が勤務していた東海東部SDは、営業総括本部下の中日本営業本部内の一つのSDとして位置付けをしており、平成23年10月より実施されたエリア営業戦略に基づき東海地区の東部エリアを担当とする営業部門である。SDにおいては、売上管理（見積り及び受注、発

注（購買）等の決定）、納入管理を行うほか、取引先管理を行っている。なお、取引先の与信管理については営業部門とコンプライアンス室にて与信限度を設定し、その設定枠内での運用としている。

(2) 決裁権限

今回問題となった架空・循環取引の売上取引額は、そのほとんどが1件あたり約500万円以上1,000万円未満の金額で設定されており、A社及び特定取引先7社の売上取引も決裁権限上、1件3,000万円未満であり、この金額は課長が決裁できるものであった。元SD長が当時の課長、営業部長の職位であったため、自ら担当し決裁することにより実行可能であった。

(3) 売上及び仕入に関する規定

商品の売上及び仕入については、決裁権限規定及び審査規定により売上先及び仕入先に対し、累積与信限度を設定することとなっており、営業課長または営業部長が継続取引先（売上・仕入）累積与信限度設定申請・報告書に信用調査情報等を添付の上起案し、審査規定に基づくコンプライアンス室の審査及び経理部門の取引条件確認後、累積与信限度額が設定される。

また、決裁権限規定により在庫仕入れに関しても、金額によってSD長決裁、本部長決裁と分かれている。

今回問題となった架空・循環取引の形態は、最終的なユーザーが異なる個別の工事物件であったために、いずれの取引も、決裁権限規定を遵守した決裁がなされていた。

特定取引先7社の内、架空・循環取引の売上額の約4割を占めるC社についても、営業部門から累積与信限度額の設定申請がなされており、累積与信限度設定額に対し累積債権残高は限度額内に収まっており、規定上問題はなかった。しかし、累積債権の概念を売掛金ベースで管理していたため、受注残高の管理が十分に出来ていないことによる運用上の問題はあったと考えられる。

なお、客先または仕入先に在庫を預託する事は原則認めないものの、工事物件等のたな卸資産は除くとしており、これに関し工事物件でのたな卸資産を管理する規定は存在していない。

2 内部統制の整備状況

当社では、コーポレート・ガバナンスの体制強化を、経営の最重要課題の一つと位置づけ、いわゆるJ-SOX法に適合するように組織体制や規程類の整備、内部通報制度の制定、リスクマネジメント委員会や内部統制委員会の設置等内部統制システムの整備に取り組んできたが、後記3の内部統制上の問題もあり、整備、運用両面では必ずしも有効に機能していない事実が確認された。

なお、当社の全社的な内部統制状況（本社による中日本営業本部への統制状況を含む。）についての調査・検討は、第三者委員会の役割となっているため、社内調査委員会による調査では、その点に関する調査・検討までは行っていない。

3 内部統制上の問題

(1) 中日本営業本部内における実行

不正取引は、元SD長が長年に渡って常に部門管理者（課長、部長、SD長）の地位にあり、元SD長の主導・関与のもと、A社という社外の協力者を得ていたため、内部統制が有効に機能しにくい状況にあったと考えられる。

(2) 中日本営業本部内における特殊要因

また、中日本営業本部内に於ける特殊要因として、他の営業本部または地区との人事異動も少なく、社内・社外の人間関係の濃密さも相俟って、内部統制の機能の大きな柱である相互牽制及び業務処理の可視化が機能しない側面が存在していた。

- (a) 元SD長も入社以来、中日本営業本部に勤務し、課長職になってからは装置営業部門一筋（20年）であり、常に決裁権限を握っていた。
- (b) 装置営業部門は、特に上記社内・社外の人間関係に加えて顧客の個別の要望によって製作するという商品の特殊性から仕入先と関係が濃密になり、それ故に癒着するという関係が醸成されやすい環境となっていた。
- (c) 元SD長は社内・社外の評判もよく、装置営業部門のキーマンであり、営業本部の仲間意識も強く、不正取引発覚後も「まさか、あの人が。」という評価で満ちており、周囲からの批判は無かった。

(3) 内部統制を無力化させようとするための手段の存在

前記(1)のとおり、元SD長が内部統制を無力化させようとするために用いていた手段としては、以下のようなものが確認された。

- (a) 業務の有効性及び効率性について
 - ・当社の社内処理に義務付けられている書類（注文書、納品書、請求書）をA社と共謀、偽造し提出していた。
- (b) 財務報告の信頼性について
 - ・平成13年頃は、実物件の先行検収（前渡金支払い）において、稟議書に因って前渡金処理すべきものを、虚偽の納品・請求書をA社より入手し、その時点ではまだ商品が実在しないことを知りながら会社に商品の代金支払をさせていた。
 - ・取引において、自己で伝票処理をし、自己決裁であることを隠蔽するために、自己の社内優位性を利用し、部下の名義を使い社内報告をしていた。また、それに対して部下が意見できるような職場環境でもなかった。
 - ・部下に指示し、架空発注や水増し発注を実行させた。
- (c) 事業活動に関わる法令等の遵守について（コンプライアンス）
 - ・社外への提出書類（注文書、監査法人の残高確認書、念書等）を偽造し提出した。
 - ・遊興費を捻出するためにA社と共謀し、当社の資金流用を行っていた。
- (d) 資産の保全について
 - ・商品の実在性の現物確認を要求すると、偽の図面、工程表、写真等をA社と共謀、

作成し提出したり、商品の保管場所への立入りを最終売上先との関係（当社は黒子的な存在）、納入先の現場の危険性を主張し、言葉巧みに拒否していた。

以 上

調 査 報 告 書
(要 約 版)

平成 25 年 5 月 2 日

椿本興業株式会社 第三者委員会

委員長 三 浦 州 夫

委 員 渡 辺 徹

委 員 安 原 徹

目 次

第1	第三者委員会の設置の経緯及び調査に関する事項	1
1	第三者委員会設置の経緯	1
2	当委員会の構成	1
3	調査目的	1
4	調査期間	2
5	調査対象期間等	2
6	調査方法	2
第2	本件不正行為の内容	4
1	本件不正行為の開始から発覚に至るまでの経緯	4
2	本件不正行為の概要	8
3	架空循環取引	9
4	平成10年10月頃から開始した「実在取引を用いた水増し発注又は架空発注」	15
5	平成15年5月頃から開始した「プール金取引」	16
6	平成17年5月頃から開始した「架空循環取引の一部を用いた架空発注」	17
7	平成18年11月頃から開始した「TM社を用いた架空発注」	18
8	平成18年12月頃から開始した「私費の領収証を付け替えるための水増し発注」	19
9	平成21年8月頃から開始した「出張旅費の水増し申告」	20
10	平成23年3月頃の「KT社を用いた架空発注」	21
第3	本件不正行為への全関係者の関与状況等	22
1	全関係者の関与状況	22
2	本件不正行為に係る会計処理が誤りであったこと及びかかる誤りが財務諸表等に与える影響に関する当時の各関係者の認識の有無	23
第4	本件不正行為に関与した各関係者の動機・目的	23
1	Aについて	24
2	Eについて	26

3	J、K、Lについて	26
第5	本件不正行為の原因となった事情及び早期発見の妨げとなった事情（内部管理 体制の不備）	26
1	営業担当者に対する広範な権限付与と職務分担による牽制機能の欠如.....	27
2	人事異動の停滞.....	28
3	上級職員と担当者との権限分化の欠如.....	29
4	コンプライアンス体制の不備	29
5	会計監査人による監査上の問題点	33
第6	再発防止策	34
1	基本的な考え方.....	34
2	統制環境にかかる施策	35
3	リスク評価にかかる施策	38
4	統制活動にかかる施策	39
5	情報収集・伝達体制の拡充による防止策	41
6	モニタリングによる防止策	42
7	ITの利用による防止策	43

第 1 第三者委員会の設置の経緯及び調査に関する事項

1 第三者委員会設置の経緯

平成 25 年 3 月 13 日、椿本興業株式会社（以下、「当社」という。）の中日本営業本部に所属する従業員である A より B 取締役専務執行役員（C 取締役常務執行役員、D 取締役常務執行役員同席）に対し、約 10 年前から架空循環取引を行っていた旨の申告が行われた。当社において調査を行ったところ、A により、複数の取引先会社との間において架空売上と架空仕入れを伴う不正取引が行われていた事実及び当該不正取引が過年度の連結及び個別業績に影響を与える可能性が判明した。

そこで、当社は、公正中立かつ独立した立場からの調査を確保するため、平成 25 年 3 月 25 日開催の取締役会において、第三者委員会（以下、「当委員会」という。）を設置することを決議した。

2 当委員会の構成

当委員会の委員の構成は、次のとおりである。

委員長 三 浦 州 夫（河本・三浦法律事務所 弁護士）

委員 渡 辺 徹（北浜法律事務所・外国法共同事業 弁護士）

委員 安 原 徹（ペガサス監査法人・安原公認会計士事務所 公認会計士）

当委員会は、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（平成 22 年 7 月 15 日公表、同年 12 月 17 日改訂）に則って構成及び運営されており、各委員は、当社との間で、その独立性に影響を及ぼす関係・取引は存在しない。

3 調査目的

当委員会の実施した調査の目的は、次のとおりである。

- ・ 不適切な会計処理の有無及び原因行為の事実関係の調査
- ・ 現状の内部管理体制の問題点の調査及び検討
- ・ 再発防止策の検討及び提言

なお、会計処理の具体的な修正方法の提示及び関係者の責任の有無の判断については、当委員会の調査の目的ではない。

また、当委員会による再発防止策に関する提言については、当社を拘束するものではない。

4 調査期間

当委員会は、当社から正式な委託を受けた平成 25 年 3 月 25 日から同年 5 月 2 日まで調査を行った。

5 調査対象期間等

本調査の対象期間については、A 及び関係者の申告においても、不正行為（以下、「本件不正行為」という。）が過去長期間にわたり行われていたことから、直近 5 事業年度の取引に加えて、それ以前の取引についても関係資料や記録等が入手できる範囲で調査対象として調査を行った。もともと、不正行為の種類や手法が複数存在し、それぞれが長期間かつ多数回に及んでいることから関係書類が膨大であること、一方、当委員会に与えられた調査時間に制限があること、過去の関係証憑類の一部が散逸していること、関係者の記憶に限界があること等の事情があるため、記録や資料の信頼性が確認できる範囲で、事実関係の調査、並びに事実の認定及び判断を行ったものである。

6 調査方法

当委員会が実施した調査方法の概要は、次のとおりである。

(1) 関連書類・電子データ等の確認・検証

当委員会は、各種議事録、契約書・注文書・納品書等の取引関連資料、財務諸表、経理関係資料、社内規程類、電子メール記録等、当社から提供を受けた資料に加え、本件不正行為に関与した KE 社からも資料の提供を受け、これらについて調査を行った。

今回の調査において特筆すべき点は、本件不正行為に関与した KE 社が、当社に対する請求書・納品書等、当社から受信した電子メール、当社に対して発出した電子メール、A ほか本件不正行為に関与した当社社員との間で発受信した携帯電話メール、本件不正行為を主導した A が作成した手書きメモやそれを A の指示を受けて電子データ化したもの等を大量にかつ整然と保管しており、その開示を受けたことである。これらの資料と当社側から提供された資料・ヒアリング結果と突き合わせることにより、信頼性

の高い情報を入手することが可能となった。

なお、本件不正行為は中日本営業本部のSD（Sales Division）長であるAが主導したものと認められるので、同人の管理下にある中日本営業本部装置営業部の取引を中心に調査を実施した。その際、調査の網羅性を確保するため、平成20年6月から平成25年3月に至る期間の同部門のすべての受注・発注取引について受注承認データを手に入して、異常な取引条件等による取引の有無を確かめた。その結果、本調査で取り上げた取引のほか不正等が疑われる不自然な取引は特段見出せなかった。またAの権限行使手法、即ち、SD長という上位管理者でありながら受注・発注から回収に至る一連の営業事務の全てに自ら直接携わるというスタイルが不正の温床になったとの判断から、同様のスタイルで執務する上位管理職が他地区（東日本営業本部、西日本営業本部）に在籍するかどうかを経理部経由で確かめた。その結果、特別な場合以外にはかかる権限集中が行われている例はないとの回答を得た。そのため、他地区の装置営業部の取引については時間的制約のため踏み込んだ調査が実施できなかったものの、名古屋と類似した形態の不正取引が存在する可能性は低いものと判断した。

(2) ヒアリング

ヒアリング対象者は次のとおりである。

ア A

イ 当社中日本営業本部に在籍する全従業員 59名

ウ 当社元従業員 E

エ 当社の役員及び元役員

現任取締役 12名、現任監査役 4名、元取締役 3名、元監査役 2名

オ 本社管理部門に在籍する従業員計 5名

カ 当社の会計監査人の監査責任者である公認会計士 2名（前任者及び現任者）

キ 取引先関係者

① KE 社前社長 F

② 同現社長 G

③ 同システム部部长 H

④ 架空循環取引の取引先企業である下記 7社の担当者（8名）

- ・ NC 社
 - ・ KK 社
 - ・ DD 社
 - ・ HT 社
 - ・ SS 社
 - ・ OD 社
 - ・ TE 社
- ⑤ I (KT 社)

第 2 本件不正行為の内容

1 本件不正行為の開始から発覚に至るまでの経緯

本件不正行為は、当社中日本営業本部の装置営業部を舞台にして、およそ 15 年間の長きにわたり行われてきたものである。そこで、まず、時系列にそって、その開始から発覚に至るまでの経緯を整理する。

(1) 本件不正行為の経緯

ア KE 社の現社長である G は、平成 2 年 2 月から KR 社の社内外注設計として、個人で主に自動搬送クレーンの設計に従事していたところ、当社が KR 社に発注した DT 社向け電極接続(継足)装置の取引を通じて、その発注担当者(当時課長)である A と知り合った。

その後、G は、A から当社との直接取引を持ちかけられたこと等から、KR 社より独立し、叔父である F 等の出資も得て、平成 10 年 4 月 3 日、KE 社を設立した。それまで金融機関に勤務していた F が代表取締役社長に就任して主に経理関係を担当し、G は専務に就任して主に設計業務等の実務を担当することとなった。このような経緯で、KE 社設立当初から、当社は同社の主要取引先となり、A は当社営業担当者として KE 社との密接な関係が始まった。

イ 平成 10 年 10 月頃から、A と E (当時、当社名古屋支店装置部の課長)が、共同で担当した案件を通じて F に対し、遊興費等を捻出する方法として KE 社に対する水増し発注又は架空発注をもちかけ、F との間でか

- かる不正行為を開始した（Aはこれを「現金化」と呼んでいた。）。なお、Eは、平成14年に大阪本社に異動するまで、Aとは別個にFとの間で上記不正行為を継続した（但し、内容の詳細は不明である。）。
- ウ 平成14年春頃から、Gも上記不正行為による資金捻出に関与し始めた。
- エ 平成15年5月頃から、AがF及びGとともに、KE社に対する水増し発注又は架空発注によるプール金取引を開始した。
- オ 平成17年3月頃から、Aが、KE社の資金繰りの手段として、Gとともに、Aの発案による架空循環取引を開始した（Fも了承していた。）。
- カ 平成17年5月頃から、AがF及びGとともに、架空循環取引の一部を利用した架空発注による現金化を開始した。
- キ 平成18年8月にKE社に税務調査（第2回税務調査）が入り、架空発注や水増し発注による同社ないしF・GやAへの現金還流が指摘されたため、同社に対する水増し発注や架空発注ができなくなった（なお、Aは当社に反面調査が及ぶことを防ぐため、Gを通じて調査官に「使途秘匿金扱い」とすることを依頼した。）。
- ク 平成18年11月頃より、Aは、KE社を利用した不正取引による現金化が困難となったことから、Gの弟であるHとともに、同人の妻の個人事業である「TM社」に対する架空発注による現金化を開始した（なお、TM社はHが立ち上げた事業で、同人が平成18年5月にKE社に入社するまでは、同人が経営していた。）。
- ケ 平成18年12月頃から、Aは、装置営業部の部下（J、K及びL）とともに、個人的に費消した遊興費や物品購入代等の領収証をKE社宛で取得して、その金額をKE社に支払わせ、事後に新規案件を水増し発注して穴埋めするという不正行為を開始した。
- コ 平成19年4月、KE社の社長がFからGに交代した。
- サ 平成21年8月、KE社に税務調査（第3回税務調査）が入り、TM社を利用した架空発注ができなくなった（このときも、Aは当社に反面調査が及ぶことを防ぐため、Gを通じて調査官に「使途秘匿金扱い」とすることを依頼した。）。
- シ 平成21年8月、Aがカラ出張による出張旅費の水増し精算を開始した。
- ス 平成23年3月、AがKT社に対する架空発注を行った。

(2) 不正行為の発覚に至る経緯

ア 平成 23 年 9 月、架空循環取引の売掛先である DD 社への受注残（「直送品在庫」、「預託在庫」、「仕掛品」などと呼称される。）が多額に上ることが問題となり、会計監査人である AZ 監査法人が DD 社に対して文書による在庫の残高確認を行ったが、A が残高確認書の封入された郵便物を DD 社から取り戻し、DD 社名義で偽造した残高確認書を同監査法人に返送した。

イ 平成 23 年 12 月、コンプライアンス室が A に対し、DD 社関連取引に関してヒアリングを行った。

ウ 平成 24 年 1 月 26 日、中日本営業本部において、業務点検ヒアリングの一環として、「DD 社向け預託在庫管理打合せ」が行われ（出席者：中日本営業本部長である D、M 取締役コンプライアンス担当、N 内部監査室長、O 経理部長、P 経理グループ長、Q 経理課長、R コンプライアンス室長ほか。）、A に対し、現在の在庫状況、120 日超の滞留理由などについてヒアリングが行われた。A からは、預託在庫金額 9 億 2615 万円、仕入先からの納期まで 10 ヶ月かかり最終ユーザーへの据付は DT 社（DD 社への発注者）の構内業者が行っていること、仕入計上率が約 90%で、残り約 10%は現地調整費用（S V 費用）であること、120 日以上滞留在庫についてはニュートン画面に登録し管理していること、滞留理由の殆どは納期変更によるものであること等の説明があった。

ヒアリングを踏まえ、在庫管理方法の改善策として、A に対し、①仕入先より、最終ユーザーからの受領書、納品書を受領すること、②DT 社からの工程表を入手すること（同社印のあるもの）、③DD 社からの注文書に納入先、支払条件を記載し、担当者印ではなく社印・職印の押捺を求めること、④口頭発注分については、内示段階で受注入力すること、⑤本取引の決裁はすべて D の承認を得ること、⑥オンラインの計上を担当者名で行うこと、⑦DD 社と基本契約書を交わし、取引条件を明確にすること、を求めた。

エ 平成 24 年 3 月 22 日、リスクマネジメント委員会（出席者は、委員長・C、B、M、S 取締役常務執行役員、T 取締役常務執行役員）において、DD 社関連取引に関する上記業務点検ヒアリングにおける改善策を実行中である旨の報告がなされた。

オ 平成 24 年 5 月及び同年 11 月、名古屋経理課は DD 社に対して会計監査人の了解のもと、AZ 監査法人の名義を使った文書による仕掛品（預託在庫）の残高確認を行ったが、A は残高確認書の封入された郵便物を郵便局から取り戻したうえ、偽造した DD 社名義の残高確認書を AZ 監査法人に返送した。

カ 平成 24 年 9 月 19 日、中日本営業本部で「DD 社関連 直送品在庫管理」に関する打合せが行われ（出席者：D、A、P、R、Q）、前回打合せ時に決定した改善策の実施状況の報告や今後の対応策についての協議がなされた。A からは、納入先の受領書や工程表を受領した旨の報告がなされた（なお、それらはいずれも A が偽造したものであることが後日、A の自白により判明した）。その際、質疑において、当該取引が金融取引（介在取引）ではないかとの質問がなされたが、A は否定した。また、各社毎の累積与信限度設定を行うこと、A がセッティングして監査役同行のもとで現物確認を実施することなどが決定された。

キ 平成 24 年 10 月 19 日、中日本営業本部で、監査役による「DD 社関連直送品在庫管理について」の打合せが行われた（出席者：U 監査役、V 監査役、D、A）。席上、監査役に対する会計監査人の「第 109 期監査概要報告書」において、DD 社向け直送品在庫の現物管理（実在性の確認等）に関する指摘がなされていることの報告がなされ、①経理課への提出資料に、仕入先の工場出荷前写真を追加すること、②内示段階での受注入力を守ること、③内示書発行には D の承認を得ること、④DD 社ほか計 7 社の直送品在庫金額の削減目標値の設定、⑤現物確認を同年 11 月下旬～12 月に実施すること、⑥DT 社/SZ 社向け案件の証憑（図面、見積書、写真等）を監査役に提出すること等を決定し、A に対する指示がなされた。

ク 平成 24 年 12 月 11 日、監査役室において、監査役により A に対するヒアリングが行われた（同席者：N、R）。滞留在庫について、製品（物品）と現場調整費とに分割して売上計上すること（DD 社と交渉して分割検収とすること）の指示がなされた。また、現物確認セッティングの進捗状況に関する質問に対して、A は、「現物確認の申し入れを行ったが、DT 社に対しては DD 社が前面に出ており、当社は表に出難い。このビジネスを締めくくる覚悟で DD 社と再折衝する」旨説明した。監査役は、

もし1月末までに現物確認を行うことが認められれば2、3月に実施すること、仮に相手の承諾が出ない場合は、監査役が独自に現物確認を行うことを伝えた。

ケ 平成24年12月25日、中日本営業本部において、監査役による「DD社関連 直送品在庫管理について」の打合せが行われた(出席者:U、V、D、A、Q)。現物確認について、Aは、「DD社に現物確認の同意を求めているが状況は厳しい。DT社の会計監査時に現物確認の要請があっても実施したことがなく、またDT社も客先(エンドユーザー・プラントメーカー)に申し入れできないとのことだった」との説明を行い、現物確認に難色を示した。監査役は、3月末までに必ず現物確認を実施したい旨を伝えた。

コ 平成25年1月5日、監査役室において「DD社関連 装置ビジネス打合せ」が行われ(出席者:U、A)、分割検収への条件変更について打合せがなされた。

サ 平成25年1月21日、中日本営業本部において、監査役による「DD社関連 直送品在庫管理について」の打合せが行われた(出席者:V、A、Q)。エンドユーザーでの現物確認について、Aは、従前からの理由を繰り返して、依然として困難である旨説明した。

シ 平成25年2月14日、中日本営業本部で「DD社関連 直送品在庫管理について」の打合せが行われた(出席者:C、D、U、V、R、P)。Cより、DD社関連取引は当社本来の装置営業から逸脱していること、与信限度以上の取引が行われていること、装置部門の一担当者の案件数が非常に多く、Aが全てを把握できているか疑問であること等の理由で、取引からの撤退を強く指示され、DとAが取引の継続か撤退かを協議したうえでBに報告すること、2月及び3月中の新規取引を控えることが決定された。

ス 平成25年3月13日、上記の指示、決定により架空循環取引の継続が困難となったことから、Aが架空循環取引についてBに自白し、発覚した。

2 本件不正行為の概要

本件不正行為は、大きく分けて、①架空循環取引、②プール金取引、及び

③金員詐取目的の架空発注又は水増し発注からなる。

このうち、金員詐取目的の架空発注又は水増し発注は、平成 10 年 10 月頃から開始した「実在取引を用いた水増し発注又は架空発注」、平成 17 年 5 月頃から開始した「架空循環取引の一部を用いた架空発注」、平成 18 年 11 月頃から開始した「TM 社を用いた架空発注」、平成 18 年 12 月頃から開始した「私費の領収証を付け替えるための水増し発注」からなる。

もともとは、A を中心に、平成 10 年 10 月頃から、遊興費（クラブやスナック等での飲食代）等に充てるために当社から金員を詐取すべく、「実在取引を用いた水増し発注」を行ったのが最初であり、その後、平成 15 年 5 月頃から、A の自由裁量が効く金員を KE 社に溜めておく（プールする）ために、「プール金取引」を開始した。

KE 社の資金繰りが悪化した平成 17 年 3 月頃からは、同社が倒産すれば、従前の不正行為の継続が不可能となり、またこれまでの不正行為が露見することをおそれた A が、同社の資金繰りを維持する目的にて「架空循環取引」を開始した。

他方、架空循環取引を行いながらも、これと並行して、遊興費等に充てるために当社から金員を詐取する不正行為は連綿と継続された。すなわち、平成 17 年 5 月頃から開始した「架空循環取引の一部を用いた架空発注」、平成 18 年 11 月頃から開始した「TM 社を用いた架空発注」、平成 18 年 12 月頃から開始した「私費の領収証を付け替えるための水増し発注」が行われてきた。

また、以上の不正行為のほかに、平成 21 年 8 月頃から開始した「出張旅費の水増し精算」、平成 23 年 3 月頃に「KT 社を用いた架空発注」も認められた。

各不正行為の詳細は以下のとおりである。

3 架空循環取引

(1) 背景

平成 13 年頃より、A は F から KE 社の資金繰りの相談を受けるようになった。そこで、A は、実際には未だに検収（納入先への納品）が上がっていないにもかかわらず、検収が行われた旨の虚偽の納品書・請求書を作成し、KE 社への支払いを早める手法（A はこれを「先行検収」と呼んでいた。）を用いて、KE 社の資金繰りを助けるようになった。

しかし、先行検収によって支払われる金員は運転資金に用いられること

が多かったため、製品を製作するための部材費が不足し、肝心の製品が完成しないことから、架空の在庫（実際には製作されていないにもかかわらず、帳簿上は製品がある状態）が積みあがっていった。そのため、先行検収による資金繰り援助も限界となった。

他方、KE社は、先行検収ができない取引について、当社に対する売掛債権を対象とする債権譲渡担保を用いて、金融機関から融資を受けていたが、Aは架空の債権が存在するように見せかけて、金融機関から融資を引き出すことで資金繰りを助けるようになった。しかし、金融機関の融資枠が一杯となり、架空の債権譲渡担保による資金繰り援助も限界となった。

以上の経緯のもと、Aは架空循環取引による方法を提案するに至った。

(2) 商流

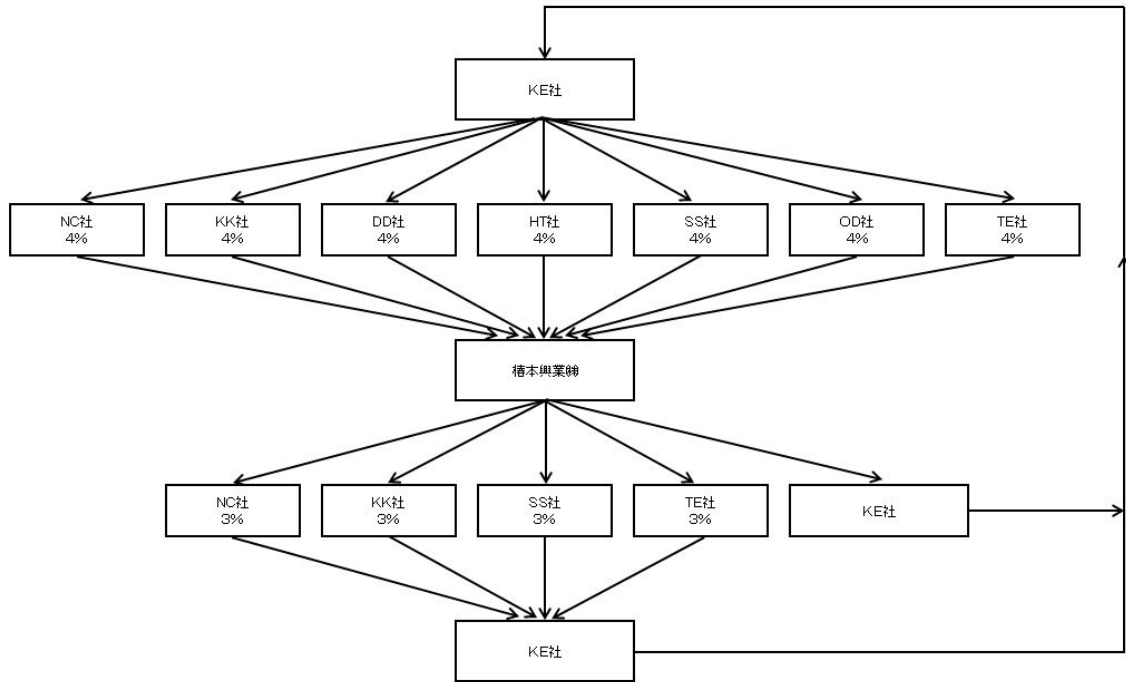
まず、KE社が、SS社、NC社、OD社、HT社、DD社、KK社、TE社（以下、併せて「売掛先7社」という。）のいずれかに発注する。売掛先7社は当社に発注し、当社は、SS社、NC社、KK社、TE社（以下、併せて「仕入先4社」という。）のいずれか又はKE社に発注する。最後に、仕入先4社はKE社に発注するというものである。

売掛先7社と仕入先4社には、重なっている会社もあるが、個別の特定の取引においては、当然のことながら売掛先で用いた会社は仕入先では用いていない。

Aは、売掛先7社には「KE社への売掛債権枠が決まっているため、間に入ってほしい」旨説明し、仕入先4社には「KE社への発注枠が決まっているため、間に入ってほしい」旨説明し、一定の手数料（マージン）を支払うことを条件にそれぞれ取引に入ってもらっていた。

以上の商流を図示すると次のとおりである。

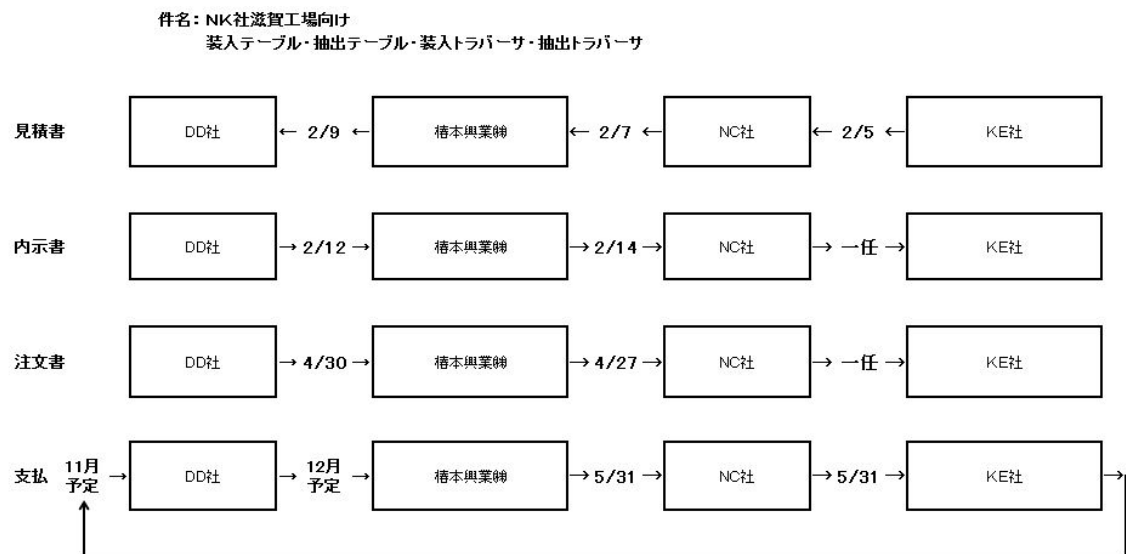
【図①】



(3) 手口・手法

下記図②は、5月のKE社の資金繰りのために、4月に商流を策定した場合の具体例である。売掛先がDD社、仕入先がNC社の商流であるが、この図に基づきながら、架空循環取引の手口を説明すると次のとおりである。

【図②】



① 商流の金額と件名の決定

まず、翌月（5月）のKE社の資金不足額を算出し、資金不足額をいくつかの商流に分ける。一つの商流の金額は、数百万円から数千万円の間であるが、1000万円前後の金額が多い。そして、各商流にマッチした件名（エンドユーザー名と物件名）を検討して選定する。

上記図②では、エンドユーザー名としてNK社が選定され、物件名として装入テーブル・抽出テーブル・装入トラバーサ・抽出トラバーサが選定されている。

② 注文書の発行

金額と件名が特定されたら、売掛先7社から1社を選定し、その売掛先よりKE社から発注されることを前提にして、注文書入手する。但し、DD社が売掛先となる場合、DD社は実際の支払日に併せて注文書を発行する（したがって、事前に注文書を発行しない）ことから、DD社の注文書はAが偽造していた。

上記図②では、売掛先としてDD社が選定され、DD社の当社に対する4月30日付の注文書が偽造され、当社のNC社に対する4月27日付の注文書が発行されている（NC社からKE社に対する注文書は、NC社に一任されている）。なお、DD社の注文書の方が当社の注文書よりも後の日付になっているのは、DD社が注文書を月末にしか発行しないためである。

③ 見積書・内示書の発行

注文書の発行日付から逆算して、見積書（KE社から仕入先4社の中から選定された1社一に宛てた見積書、同社から当社に宛てた見積書、当社から売掛先7社の中から選定された1社一に宛てた見積書）の日付をバックデイトして決め、同時に、内示書（当該売掛先から当社に宛てた内示書、当社から当該仕入先に宛てた内示書）の日付をバックデイトして決めて、それぞれ作成の依頼を行う。見積書及び内示書の日付がバックデイトで揃っていれば、実際の製品は以前から仕掛かっていたことが証明されるため、当月に納品したことが不自然ではなくなるわけである。

このようにバックデイトで書類を作成することについて、売掛先 7 社及び仕入先 4 社から、不審がられることはなかったとのことである。なお、売掛先 7 社のマージンは概ね 4%、仕入先 4 社のマージンは概ね 3%に設定されていた。

上記図②においては、KE 社から NC 社に宛てた 2 月 5 日付見積書、NC 社から当社に宛てた 2 月 7 日付見積書、当社から DD 社に宛てた 2 月 9 日付見積書が作成されている。また、DD 社から当社に宛てた 2 月 12 日付内示書、当社から NC 社に宛てた 2 月 14 日付内示書が作成されている（NC 社から KE 社に対する内示書は、NC 社に一任されている）。

④ 納品書・請求書の発行

その上で、当月（4 月）に KE 社が現地搬入（直送）したという形にして、納品書及び請求書（KE 社から当該仕入先に宛てたもの、当該仕入先から当社に宛てたもの）を送付してもらう。

上記図②においては、KE 社から NC 社に宛てた 4 月 20 日付納品書及び請求書、NC 社から当社に宛てた 4 月 20 日付け納品書及び請求書が作成されている。

⑤ KE 社への支払い

検収月の翌月末日に、当社が仕入代金を当該仕入先に支払い、当該仕入先が KE 社に支払う（通常は、現地に納入されたとされる段階で、仕入先に対して契約代金の 9 割を支払い、残り 1 割は試運転・現地調整がなされたとされる後に支払っていた。）。これによって、KE 社の翌月の資金繰りがまかなわれることになる。上記図②においては、5 月末日に KE 社へ支払いがなされることとなっている。

⑥ 当社への支払い

他方、KE 社から当該売掛先への支払い、及び当該売掛先から当社への支払いは、納品先での試運転・現地調整等に時間がかかるという形にして、6 カ月後くらいに設定されることが多かった（なお、当社の売上計上基準により、当該売掛先に対する売上計上は、現地納入時ではなく現地での試運転完了時とされていた。そのため、既に納入済みの本体分は

当社の所有物であり、客先に納入後試運転完了時までは当社の在庫、すなわち「直送品在庫」・「預託在庫」として管理されることとなる。)

上記図②においては、当社への支払いは、12月になされることとなっている。

但し、近年は、KE社において長年にわたるマージンの支払いが積み重なっていたこともあり、その資金繰りは益々悪化していたことから、当社への支払は1年後あたりに設定されるようになっていた。そのため、とりわけDD社を売掛先とする直送品在庫（架空在庫）が多額にのぼっていたものである。

(4) 手続

翌月の資金不足額の算出は、AとGが行っていた。

資金の不足額が算出されると、Aが独りで、架空循環取引の段取りを組む作業を行うために長久手市内に借りていたアパートにて、各商流を手書きで作成し、Aが作成した商流を、Aの指示によりGが会社のパソコンで電子データにまとめていた。なお、今回の調査において、架空循環取引の当初からGがまとめ、保管していた電子データをプリントアウトしたものを、Gから資料として提供を受けている。その後の書類の作成、支払及び債権回収の管理等は、全てAが独りで行っていた。

但し、近年は、上述のとおり当社管理部門等の指示で、書類以外に、図面・写真・工程表等の提出を求められていたところ、図面と写真はKE社が実在取引の別物件から抜粋した図面と写真を提出して実在を偽装し、また工程表についてはAが偽造して提出していた。

ところで、Aは中日本営業本部の東海東部SD長という管理職にあったことから、本来、自らが具体的な取引の担当者になることができない。そこで、部下の発注番号を借りて、上記取引を行っていたものである。

(5) 金額

仕入 75 億 3608 万円、売上 78 億 4634 万円、差益 3 億 1025 万円、件数 948 件

なお、一般的な循環取引では、目的物が同一性を維持しながら介在会社の介入が連続し、当初売主と同じ最終買主に目的物が還流するが、本件は

架空循環取引で目的物が存在しないため、売上高と仕入高が目的物を媒介にした対応関係になく、費用と収益が対応する関係になっていない。企業会計上、利益計算は、収益から対応する費用を差し引いて求めることとされるが、本件では費用と収益が対応していないので、架空循環取引の差益とは厳密な意味での利益ではなく、また、そもそも架空の仕入、売上であることから、上記の差益は単なる「差額」と解すべきである。

また、仕入側の取引と売上側の取引が目的物を介して連続する取引となっておらず、介入各社がマージン等の形で利益を得る結果、KE 社にのみマージン分の負担が集中する結果となった。ちなみに、KE 社は、同社が保管している架空循環取引開始当初からの上記取引データや関係資料を根拠として、同社が負担したマージンの合計額は金 8 億 4847 万 5000 円になる旨、主張している。

(6) 実施時期及び実施者

実施時期は、平成 17 年 3 月頃から平成 25 年 2 月までである。

実施者は、当社では A であり、KE 社では G である。

なお、売掛先 7 社及び仕入先 4 社の各担当者において、架空循環取引であることの認識を有していたかどうかについては、これを明確に認定するに足りる資料を得ることができなかった。

4 平成 10 年 10 月頃から開始した「実在取引を用いた水増し発注又は架空発注」

(1) 商流・手口

水増し発注と架空発注の 2 種類のパターンがある。

パターン①は、当社が受注した実在取引について、KE 社に発注する際、詐取したい金額の 1.3 倍から 1.8 倍の金額を水増し（上乘せ）した取引金額での発注を KE 社に行う。

パターン②は、当社が受注した実在取引について、架空の取引を付加し、KE 社に発注する。

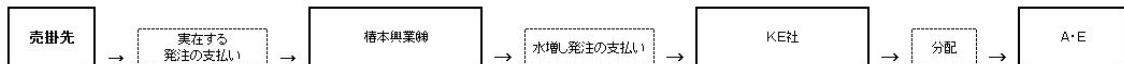
(2) 資金の流れ

パターン①の資金の流れは、当社から KE 社に支払われた水増し分のう

ち、13分の3ないし18分の8をKE社に残して、残りをA又はEが取得する。

パターン①の商流及び資金の流れを図示すると、以下のとおりである。

【図③】



パターン②の資金の流れは、当社からKE社に対し、実在取引に付加された架空発注分を支払い、その金額をKE社とA又はEとで分配する。

パターン②の商流及び資金の流れを図示すると、以下のとおりである。

【図④】



(3) 詐取した金額

不明である。なお、Gによると、平成10年から平成14年までの間に行われた架空発注又は水増し発注の総額・件数は、2億2536万円（74件）とのことである。

(4) 実施時期及び実施者

実施時期は、平成10年10月から平成17年頃までと思われるが、客観的資料は存在しない。

実施者は、当社ではA及びEであり、KE社ではFである。

5 平成15年5月頃から開始した「プール金取引」

(1) 商流・手口

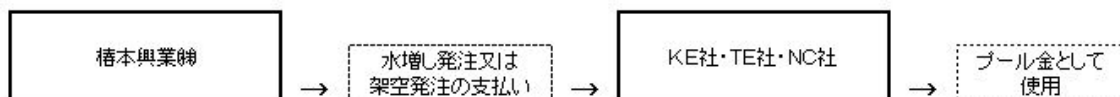
KE社又はTE社に対して水増し発注又は架空発注を行い、KE社又はTE社に当社から詐取した当該金員をプールする。判明した取引件数は83件、うちKE社向け79件、TE社向け3件、NC社向け1件である。

Aはその部下に対して、これらの水増し発注又は架空発注を指示して行

っていた。

以上の商流及び資金の流れを図示すると、以下のとおりである。

【図⑤】



(2) 資金の流れ

当社から KE 社にプールされた金員は、KE 社への正規発注案件における発注額の削減に用いたり、追加請求や赤字案件の補填、A や部下らの私費の領収証の付け替えをしてもらった穴埋めに用いたりしていた。

(3) プール目的で支払われた金額

合計 1 億 1481 万 9100 円

上記金額は、A の自白及び指示を受けた社員の申告による。

(4) 実施時期及び実施者

実施時期は平成 15 年 5 月頃から平成 24 年 9 月頃までである。

当社においては、指示者は A であり、A の指示の下これらの発注を行っていた実行者は、中日本営業本部の J、K、L のほか、W、X、Y、Z、AA、AB である。KE 社の実施者は G である。

6 平成 17 年 5 月頃から開始した「架空循環取引の一部を用いた架空発注」

(1) 商流・手口

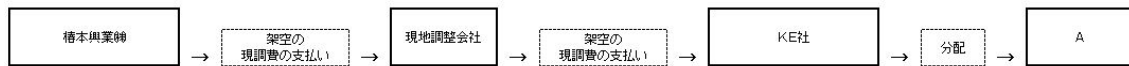
架空循環取引において、仕入先 4 社に発注する際に、架空の現地調整取引を付加して、SE 社等（以下、「現調会社」という。）に現地調整取引を発注し、現調会社が KE 社に現地調整取引を発注する。

(2) 資金の流れ

当社が現調会社に現調費を支払い、現調会社が現調費を KE 社に支払う。KE 社に支払われた金額を、A と KE 社で分配する。

以上の商流及び資金の流れを図示すると、以下のとおりである。

【図⑥】



(3) 詐取した金額

合計 4810 万円

この金額は、KE 社から提供を受けた資料から算出した。

なお、本取引は架空循環取引に含まれているので、この金額は 3 (5) に掲げた金額に含まれる。

(4) 実施時期及び実施者

実施時期は、平成 17 年 3 月から平成 18 年 8 月までである。

実施者は、当社では A、KE 社では G である。

7 平成 18 年 11 月頃から開始した「TM 社を用いた架空発注」

(1) 商流・手口

TM 社を用いた架空発注には 2 種類のパターンがある。

パターン①は、実在取引に架空の別案件を付加して行う架空発注である。当社が受注した実在取引について、架空の別案件を付加して、NC 社等の介在会社に発注し、そこから KE 社に発注してもらう。

パターン②は、架空循環取引に付随する架空発注である。架空循環取引において、仕入先 4 社に KE 社ではなくて TM 社への発注を依頼する。

(2) 資金の流れ

パターン①の資金の流れは、当社から介在会社を通して TM 社に支払われた金額を、KE 社と A が分配する。

パターン①の商流及び資金の流れを図示すると、以下のとおりである。

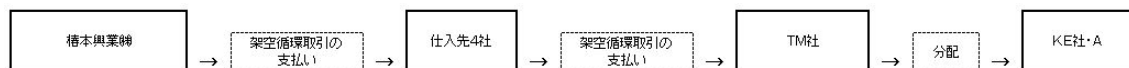
【図⑦】



パターン②の資金の流れは、架空循環取引において当社から仕入先 4 社に支払われた金額が、KE 社はなくて TM 社に支払われ、その支払われた金額を KE 社と A が分配する。このパターン②の場合、架空循環取引を用いているにも拘らず、資金が循環しないことから、当該取引時点においては、A の分配金の分だけ KE 社が資金を負担していることになる。

パターン②の商流及び資金の流れを図示すると以下のとおりである。

【図⑧】



(3) 詐取した金額

パターン①の金額は、合計 3493 万 5500 円である。

パターン②の金額は、合計 2923 万 7100 円である。

いずれの金額も、KE 社から提供を受けた資料によって算出した。

なお、パターン②は架空循環取引の一部を構成するので、この金額は上記 3 (5) に掲げた金額に含まれている。

(4) 実施時期及び実施者

実施時期は、平成 18 年 11 月から平成 21 年 8 月までである。

実施者は、当社では A であり、TM 社では H である。

8 平成 18 年 12 月頃から開始した「私費の領収証を付け替えるための水増し発注」

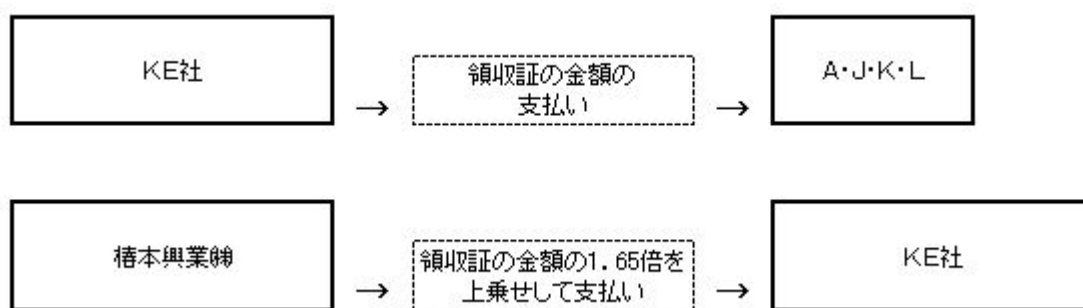
(1) 商流・手口

A、J、K 及び L は、私費の領収証を KE 社宛てで取得して、その金額を KE 社に支払わせる。しかる後に、当社が受注した実在取引について、KE 社に発注する際、本来の発注金額に領収証金額の 1.65 倍の金額を水増しした金額で発注し、当該水増し額で KE 社の上記負担額を穴埋めする。

(2) 資金の流れ

KE 社が、A、J、K、及び L に KE 社宛名義の領収証の金額を支払う。しかる後に、領収証金額の 1.65 倍の金額が上乘せされた実在取引の代金が当社から支払われる。なお、領収証金額に 6 割 5 分上乘せされている趣旨は、水増し請求による KE 社の税金負担分等を考慮したものとのことである。以上の商流及び資金の流れを図示すると、以下のとおりである。

【図⑨】



(3) 詐取した金額

A 分が 865 万 5096 円、J 分が 322 万 1461 円、K 分が 164 万 0967 円、A・J・K・L の 4 名合同分で 137 万 4000 円となっている。

これらの金額も、KE 社から提供を受けた資料によっている。

(4) 実施時期及び実施者

実施時期は、平成 18 年 12 月から平成 24 年 5 月までである。

実施者は、当社では A、J、K、及び L であり、KE 社では G である。

9 平成 21 年 8 月頃から開始した「出張旅費の水増し申告」

(1) 商流・手口

A が出張旅費の精算において、カラ出張の手法により水増し請求を行っていた。

(2) 資金の流れ

当社から A に水増し分が流れていた。

(3) 詐取した金額

毎月 5 万円程度である。

上記金額は A の自白による。

(4) 実施時期及び実施者

実施時期は平成 21 年 8 月頃から平成 24 年 12 月頃までである。

実施者は、A である。

10 平成 23 年 3 月頃の「KT 社を用いた架空発注」

(1) 商流・手口

TE 社の AC に紹介してもらった KT 社(同人の義弟である I の個人事業)を利用した架空発注である。KJ 社の当社への実在発注に架空の案件を付加し、当該架空案件について、当社と KT 社の間に KK 社を介在させ、KT 社に架空発注を行った。

(2) 資金の流れ

当社から KK 社を通して KT 社に流れた金員を、KT 社と A が分配する。
以上の商流及び資金の流れを図示すると、以下のとおりである。

【図⑩】



(3) 金額

112 万円

KK 社からの資料提供による。

(4) 実施時期及び実施者

実施時期は平成 23 年 3 月である。

実施者は、当社では A、KT 社の I である。

第3 本件不正行為への全関係者の関与状況等

1 全関係者の関与状況

(1) Aについて

ア A は、架空循環取引における全ての案件において、商流及び取引先の選定、取引金額、仕入計上・売上計上の時期など、その取引内容について全ての決定を行い、KE 社の代表者らに対して、適宜、指示を行うとともに、関係書類の準備や偽造、注文の発注や支払の管理等の実行行為を行っていた。

イ また、A は、金員詐取目的で行われた架空発注又は水増し発注においても、KE 社やその他の関係会社等に指示を行って、取引全体を管理し、取引内容の決定や発注業務等の実行行為を行っていた。そして、その手法についても「実在取引を用いた水増し発注又は架空発注」、「架空循環取引の一部を用いた架空発注」、「TM 社を用いた架空発注」、「私費の領収証を付け替えるための水増し発注」、「KT 社を用いた架空発注」など、状況に応じて不正取引の手法をつぎつぎと策定して、自ら実行し、あるいは部下や KE 社等に指示して実行に移していたものである。

ウ その他、取引先会社とのプール金取引や、出張旅費の水増し申告について、いずれも指示者あるいは実行者として行動していた。

エ 以上のとおり、A は、本件不正行為の全ての案件において（但し、E が単独で行った水増し発注は除く）、実行者又は指示者としての立場にあった。

(2) Eについて

E は、KE 社に対する発注について水増し発注を行い、KE 社から水増し発注分について現金でキックバックを受けており、かかる水増し発注取引について実行者としての立場にあった。

(3) J・K・Lについて

ア J、K、L の3名は、私的な遊興費や取引先との接待交際費の領収証を、KE 社名義で取得して、領収証金額分の立替えを受け、その後、KE 社に

対する発注について水増しを行うことで、水増し発注分から、領収証金額分（及び税金負担分）の穴埋めを行っていた。かかる不正取引について、J・K・Lは、実行者として行動した。

イ また、J・K・Lは、Aの指示を受けて、取引先会社とのプール金の確保のための水増し発注を行う実行者の立場にあった。

(4) 中日本営業本部の従業員について

中日本営業部の従業員6名（W、Y、Z、X、AB、AA）においても、Aの指示により、プール金取引のための発注行為を実行している。当該従業員らは、担当した発注業務について、架空ないし水増しであることの認識はあったが、そもそも取引先会社とのプール金の確保の目的で水増し発注等を行うことについて不正の認識が希薄であり、また、上司であるAの指示であったことから、指示に従って行為に及んでいたものと認められる。

(5) 役員について

当社の役員（退任した役員も含む）からヒアリングを実施し、また、関係書類等の調査を行ったが、本件不正行為について直接関与し、または黙認していた役員の存在は確認できなかった。

2 本件不正行為に係る会計処理が誤りであったこと及びかかる誤りが財務諸表等に与える影響に関する当時の各関係者の認識の有無

上記のとおり、当社の役員において、本件不正行為を認識していた者や黙認していた者は確認できず、したがって、本件不正行為に係る当社における会計処理が誤りであったこと及びかかる誤りが財務諸表等に与える影響について、役員に認識があったとは認められない。

第4 本件不正行為に関与した各関係者の動機・目的

関係者のヒアリング及び取引関係資料等の調査から、各関係者の動機・目的は、以下のとおりであると認定、判断した。

1 Aについて

(1) 実在取引を用いた水増し発注又は架空発注

Aは、平成10年10月頃から、当社がKE社に発注する実在取引について水増し発注又は架空発注を行う方法で現金を取得するようになった（いわゆる「現金化」）。Aが、現金を取得するようになった目的は、本人の供述によると、その当初は、取引先への接待交際費に充てる現金を捻出して、A自身や所属課の営業成績を確保したいと考えたことによるとのことである。もっとも、その後まもなく歯止めが効かなくなり、接待交際費だけではなく、個人的な遊興費や愛人の生活費等にあてる金員を詐取する目的で、継続的に上記不正行為を行った。

(2) 架空循環取引

第2の3で述べたように、いわゆる先行検収や債権譲渡担保の方法によるKE社に対する資金繰りの援助が限界となったことから、Aは、平成17年3月頃から、新たな資金繰りの援助の方法として、架空循環取引を開始した。

Aが架空循環取引を開始し、継続したのは、それをしなければKE社が倒産に追い込まれる可能性が高く、仮に同社が倒産した場合には、それまで自己が行ってきた水増し発注又は架空発注等による金員詐取（現金化）の継続が困難となるのみならず、それまで行ってきた不正行為の全てが明るみとなり、当社の従業員として地位及び生活を失うことになることから、何としてもこれを阻止したいというのが主たる動機・目的であった。

(3) 架空循環取引の一部を用いた架空発注

Aは、平成17年5月頃より、架空循環取引の商流の過程に、架空の現地調整取引を付加する方法で、発注代金から現金を取得するようになった。これも、それまでの水増し発注等と同様、私的な遊興費、愛人の生活費等に充てる金員を詐取する目的で行われた。

(4) TM社を用いた架空発注

平成18年8月にKE社に対する税務調査が入り、これまで行っていた同社を使った水増し発注等による現金の取得が困難となったことから、Aは、

同社の代わりとして、Gの弟の妻が経営するTM社を用いた架空発注を行って現金の取得を行うようになった。かかる不正取引についても、取引先との接待交際費や私的な遊興費、愛人の生活費等に充てる金員を詐取する目的で行われた。

(5) 私費の領収証を付け替えるための水増し発注

Aやその部下は、平成18年12月頃から、接待費や個人的な飲食代、商品代等の私費の領収証を、KE社名義で取得して、同社から支払いを受け、その後、KE社に対する発注について水増しを行い、水増し分から領収証金額分（及び同社の税金分）の穴埋めをしていた。かかる不正取引も、私的な遊興費等を確保する目的で行われていた。

(6) 出張旅費の水増し申告

Aは、平成21年8月頃にTM社を用いた架空発注の方法による現金取得が困難となったことから、私的な遊興費等を捻出するために、同月頃より、当社に対してカラ出張を申告し、出張旅費の名目で、現金を詐取するようになった。

(7) KT社を用いた架空発注

Aは、TM社を用いた架空発注の方法による現金取得が困難となったことから、TE社の担当者ACから同人の義弟が経営するKT社の紹介を受けて、平成23年3月頃、KT社に架空発注を行い、現金のキックバックを受けた。かかる不正取引も、私的な遊興費等を確保する目的で行われたものである。

(8) プール金取引

ア Aは、平成15年10月頃から平成24年9月頃まで、予備費等の余剰が出る取引や当社の差益分が大きい取引があった場合などに、追加工事等の名目で架空ないし水増し発注を行い、取引先（主にKE社）に発注分や水増し分の金員をプールしていた。これらのプール金は、基本的には、営業成績やノルマの点で比較的余裕等がある取引に際しプール金として資金を留保し、取引先との間の将来の取引において、追加工事等で赤字

が出る場合等に備える目的で行われていた。KE 社との関係でのプール金については、次回以降の取引の発注代金の一部に充当したり、追加工事等による赤字を補填するほか、上記した私費の領収証金額分の穴埋めとしても使用された。

イ また、A は、平成 18 年頃、当社と NC 社との取引において、2200 万円の追加の水増し発注を行ってこれをプール金とした。その後、A は、このプール金を KE 社の資金繰りに回すため、NC 社の担当者に、KE 社に対する 2200 万円の発注を行うよう依頼し、NC 社からの発注代金の名目で、プール金 2200 万円の大部分を KE 社の運転資金として取得させた。

2 E について

E は、平成 10 年頃から、当社が KE 社に発注する実在取引について、水増し発注を行い、KE 社から、水増し発注分の一部について現金でキックバックを受けていた。これは、E の私的な遊興費にあてる金員を捻出する目的で行われていたものである。

3 J、K、L について

J、K、及び L の 3 名は、「私費の領収証を付け替えるための水増し発注」を行っており、これらの不正取引は、私的な遊興費や物品購入費等を確保する目的で行われた。

第 5 本件不正行為の原因となった事情及び早期発見の妨げとなった事情 (内部管理体制の不備)

当社中日本営業本部装置営業部において、SD 長（発覚当時）である A を中心に、その部下である課長クラスの社員もその一部に関与した本件不正行為が発生した原因（そのような行為を可能ならしめた要因）、及びそのような不正行為が平成 10 年 10 月頃から平成 25 年 3 月までの約 15 年間もの長期間にわたって発覚しなかった要因として、以下の諸事情を指摘することができる。

1 営業担当者に対する広範な権限付与と職務分担による牽制機能の欠如

(1) 従業員の不正を防止するためには、複数の者による牽制機能を発揮できるように内部統制システムを構築することが求められる。ところが、当社では、営業担当者が顧客との交渉から始まり、発注先の選定、発注手続き、仕入検収、仕入代金支払い、売掛債権回収等一連の業務すべてに関与することが基本となっている。このように一担当者に広範な権限を付与することは、職務分掌が細分化された組織と比べ、相互牽制・監視が働きにくく、不正発生の温床となりやすい。

(2) そのような当社の業務体制上のリスクが現実化したのが、平成 18 年 2 月に発覚したいわゆる「E 事件」である。これは、平成 14 年 4 月に名古屋支店装置部から大阪本社装置部門の課長として異動してきた E が、平成 15 年 5 月から平成 17 年 4 月まで、仕入先である SP 社と通謀して架空仕入を計上し、合計約 3375 万円を当社から同社に支払わせたうえ、その内計約 2300 万円を E が取得し、私費に費消したというもので、架空取引について同社が負担した税金の支払いを巡って E との間でトラブルとなった同社社長が当社社員にそのことを述べたことから発覚に至ったものである。これは、E や A が既に名古屋支店装置営業部在職中に KE 社との間で繰り返し行っていた上述の不正行為と同一態様の行為であって、E 事件は、結果的にみれば A らによる本件不正行為の冰山の一角（本件不正行為の兆候）であったといえることができる。

ところが、当社が、E 事件の発覚を機に全社において同種不正行為が他に存在しないかを調査した事実はないし、また E が名古屋支店で同様の不正行為をしていた事実がないかどうかを調査した形跡もない。

(3) この事件を受けて、AZ 監査法人より、当社監査役会に対する平成 18 年 5 月 11 日付「第 103 期監査概要報告書」において、上記 (1) のような当社の業務体制が孕む不正リスクを適確に指摘したうえで、「内部管理体制や内部監査の強化等の対策による再発防止へ向けての留意が特に重要だと思われる」との指摘がなされていた。

ところが、この指摘に対して当社経営陣がこれを真摯に受け止め、「内部管理体制や内部監査の強化等の対策」を検討した形跡はなく（社内記録

上は、平成 18 年 3 月の取締役会で E に対する懲戒処分の決定が報告された程度にとどまる。)、実際にも業務体制や職務分掌、その他の不正行為防止策が講じられることはなかった(なお、同年 10 月にタバコセールスエンジニアリング(平成 14 年 8 月 1 日設立)の経営再構築が行われたが、これは当社グループの「販売力と共に技術力による競争優位を確立し、技術営業の付加価値を高める為、タバコグループの技術部門を統合・再編し、独立した技術分社を立ち上げる」ことを主旨とするものであって、本件のような不正行為の再発防止を趣旨・目的とするものではなかった。)

再発防止策が等閑視された理由としては、当社経営陣が、後述するようなコンプライアンス意識の希薄さもあって、E 事件は一個人による希な不正事案であるとの認識のもとに事件を矮小化し(そのため、同種不正行為の有無に関する社内調査すらしていないことは上述のとおりである。)、むしろ上記のようないわゆる「一気通貫」の業務体制は当社の良き伝統であり、業務を円滑効率的に処理して業績を上げるためのもっとも適切な体制であるとの認識が、一種のドグマないし企業風土として無批判に全社を支配しており、それを疑問視する視点が欠如していたことにあるものと考えられる。

加えて、上記のような適確な指摘をした監査法人が、その後の監査においては、さしたる合理的な理由もなく、上記のような当社の対応(不作為)が孕むリスクや問題性を指摘することなく、是認していたことは、後述するとおりである。

- (4) 当社が、E 事件を良き教訓とし、平成 18 年 5 月における監査法人の指摘を真摯に受け止めて業務分掌の見直しを含む内部管理体制や内部監査の強化等の再発防止策を講じていたならば、牽制機能が働いて、A らによる本件不正行為の継続を困難ならしめ、あるいはより早期に発覚し得た可能性があったことは否定できない。

2 人事異動の停滞

当社の役職員に対するヒアリングの結果、当社の人事異動が一般的な上場企業に比べ極めて限られた範囲でしか行われていないことが判明した。本件不正行為を主導した A についても、入社以来、中日本営業本部に所属し、かつ、

入社 14 年目以降は 20 年間にわたり一貫して装置営業部門を歩んできた（この間、現中日本営業本部長である D は、A の直属の上司であった。）。また、本件不正行為の一端を担った J や K は、入社当初からの A の直属の部下である。

装置営業部門の取引先は、動伝営業部門に比し中堅中小規模の企業が多く、営業担当者としては、取引先と密接な人間関係を築くことによってスムーズに業務を遂行できる側面がある一方、そのことが取引先との癒着を生み不正を発生させる土壌となりがちである。

本件でも、人事の停滞が本件不正行為の温床となり、また、発見を遅らせる要因となったことは明らかである。

3 上級職員と担当者との権限分化の欠如

当社の社内ルールでは、課長より上級の職員は受注・発注に係る伝票を起案しないこととされている（明確な社内規程等は存在しない。）。ところが本件不正行為を主導した A は、部長ないし SD 長という部下を管理する立場にありながら、自ら積極的に営業活動に携わる一方、受注した案件について部下に注文番号の記載を依頼したり、あるいは部下の了承を得、または無断で部下の注文番号を使用して作成した伝票を使って、以後の仕入発注から債権回収までの手続きを自ら一人で抱え込んで行っていた。仮に上級者が案件を発掘したとしても、その後の手続きは社内ルール上部下が実施し、当該案件については上級者はあくまでマネジメントに徹するべきであるところ、本件では A 自身が事実上起案・決裁してきた（それが容易に可能であった）ことが不正を生んだ要因の一つである。

しかも、A（上級者）自身が担当する案件の有無や内容（ないし社内規程の遵守状況）について、A の直属の上司である中日本営業本部統括役員が長期間にわたってチェックらしいチェックをしておらず、また社内にそれをチェックする有効な体制が講じられていなかったことも本件不正行為の継続を容易ならしめ、発覚を困難にした要因である。

4 コンプライアンス体制の不備

(1) 組織の上級者に対する隷従の姿勢

本件不正行為は中日本営業本部 SD 長（同本部のナンバーツー）である A

が自ら利益を得る目的で行ったものであるが、一部の幹部職員は本件の行為が不正なものと認識していながら、自らも不正な利益を得るため、不正取引に積極的に加担した。更に、より広範囲な職員が、不正取引であることを認識しつつも、それに反対意見を具申しようとせず、また、他の上級職員、経営幹部、監査役等に具申・相談することもなく、Aに言われるままに不正取引に加担した。このように、本件不正行為に関しては、上級者の指示に盲目的に従うといったコンプライアンス意識の欠如もその背景として重要な要因である。

(2) 営業に対する監査部門の猜疑心の欠如と営業尊重の気風等

上述のとおり、DD社関連直送品の長期滞留や金額の増大が問題となり、平成24年1月以降は、その対応として「DD社関連 直送品在庫管理」に関する打合せ等が継続的に行われ、そのなかで、再三にわたって監査役等から最終納入先での現物（実在性）確認を求められたのに対して、Aは、その都度あれこれ理由を付けてこれに応じようとはしなかったものであり、また上記打合せにおいて決定・指示された改善策についても、Aは一部を実行するのみで、総じて誠実な対応をしているとはいえない状況であった。このようなAの対応に対し、監査部門としては、逆にそこに不正が孕んでいる可能性があることも想定し、猜疑心をもって、独自の行動で臨むべきところである。

しかしながら、内部監査室やコンプライアンス室等の監査部門は、Aが提出した工程表や納入物とされた写真等によって在庫の実在性が確認できたとして、Aの主張を容認し、実査については、終始A本人に相手先との折衝を任せきりにして、独自にDD社側と直接に連絡をとり、Aの説明の合理性を確認したり、現物確認についての折衝をしようとはしなかった。Aが優秀な幹部職員であるとの評価が社内で浸透していたとはいえ、過去10年以上にわたり一度も仕掛在庫の現物確認がなされていないこと、また、仕掛在庫が急速に増加していることを異常だと認識していたことからすれば、猜疑心をもってより深度ある監査手続きを実施すべきであったと考えられる。

また、当社の社内においては、営業部門を過度に尊重する気風があり、管理部門や監査部門は営業のサポート部門であるとの認識（換言すれば、

コンプライアンス軽視の風潮) が全社的に存在していたとのことである。加えて、当社では、伝統的に営業部門と管理・監査部門との人事交流が殆どなく、管理・監査部門には営業経験者が在籍しないことから、営業社員の説明や弁解を容易に受容したり、疑問を抱いてもそれ以上に深く追及しない(追及できない)傾向があるとのことである。このことが、営業部門における不正の端緒に複数の者が気付いていたにも拘らず、今一步踏み込んだ調査が行われなかった要因と考えられる。

(3) 役職員における当事者意識・管理意識の不足

中日本営業本部装置営業部における仕掛在庫(長期滞留在庫)の異常な増加について、複数の役員、幹部職員が不自然であるとの認識を持っていたにも拘らず、それを取締役会や経営会議等の公式の場の上呈することなく、そのため役員間で全社の重要問題として認識されることはなく、社長にすら明確に伝わった形跡はない。また、当委員会が行った当社役職員に対するヒアリングからは、問題を認識しつつも、他部門の問題は結局は他人事に過ぎないといった傍観者の姿勢をもつ役職員の存在がうかがわれる。これは、役職員が自分の管轄外の問題を全社の問題として認識し、自らも当事者として解決しようとする当事者意識が不足していることから生じた事態と考えられる。このような役職員間における重要問題に関する情報共有の欠如や当事者意識の不足が本件不正行為の発覚を遅らせた一因となったと考えられる。

また、同様のことは本件不正行為の舞台となった中日本営業本部の内部においても指摘できる。中日本の営業を統括すべき立場にある者が、SD長たるAが自ら一貫通貫の営業を行っていることを認識し、またAが担当する取引において長期滞留在庫が異常に増大しつつあることを認識し、あるいは容易に認識できたにも拘らず、「Aを信頼していた」として、Aのなすに任せていたものであって、当事者意識、管理意識の希薄さを指摘せざるを得ない。

(4) 内部監査室・コンプライアンス室の形骸化

コンプライアンス上、監査役監査とは別に、内部監査による業務内容の問題点の洗い出しが行われることが求められる。当社では、内部監査室と

コンプライアンス室が内部監査を受け持っている。現在の内部監査室は、平成 21 年 10 月に社長直属の組織として設置され、コンプライアンスに関する専門部署であるコンプライアンス室及び財務部門等と連携しながら、社内情報の収集に努め、各部門の業務遂行状況の点検等を行っている。

しかしながら、現実の業務としては、いずれの部署も人員が極めて乏しく、その結果、内部監査室はいわゆる J-SOX 対応に忙殺され、一方、コンプライアンス室は兼務する法務・審査部門の業務与信管理等も分掌しており、法令違反行為の防止等のコンプライアンス業務に割くことのできる時間が限定されていることから、いずれも本来組織に期待される役割を果たすことができたとは言い難い。

(5) 内部通報制度の形骸化

当社では、「法令違反、社内規則違反、社会通念に反する行為などに関する内部通報制度を設けることにより、当該行為の発見を容易にし、必要な改善を迅速に行い、不祥事を未然に防いでグループ全体のコンプライアンス体制の強化を図るとともに、透明性の高い職場環境を作ることを目的」（「内部通報制度に関する規定」第 1 条）として内部通報制度を設けている。しかし、通報窓口が会社内（コンプライアンス関係の通報窓口はコンプライアンス担当役員）に限定されているなど、その設計は社員にとって通報しやすいものとはなっていない。また、社員にヒアリングした限りでは、その制度の内容や意義が全役職員に十分に周知されているとはいえ、実際にも本制度は殆ど利用されておらず、有名無実化しているのが実情である。

(6) 役職員におけるコンプライアンス意識の希薄さ

以上に掲げた諸点に通底している問題点は、当社役職員におけるコンプライアンスを尊重する意識（役職員の各自が、自ら法令を遵守することはもちろん、他人の法令違反についても見て見ぬふりをせず、協働して健全な会社を維持し発展させようとの意識）の希薄さである。すなわち、本件においては、当社に底流するそのようなコンプライアンス軽視の気風が、上記(1)ないし(5)のような形で顕現、作用し、本件不正行為の温床となり、かつその早期発見を阻害したものである。

そして、当委員会の調査では、従来、そのような気風が存在することが経営陣ないし経営トップにおいて明確に意識されておらず、外部者（社外取締役、社外監査役、会計監査人）からも明確に指摘されないまま放置されていたことが判明した。コンプライアンスに関する社内憲章や規程が存在せず、社員に対するコンプライアンス教育が全くといってよいほど実施されていないことなどは、その端的な表れである。

もともと、調査では、当社においては役職員間における派閥や対立関係、無用な軋轢等が殆どなく、職場環境は融和的な気風に富んでいるという美風が存在することも同時に確認されたところであって、この点は今後とも維持されなければならないが、そのこととコンプライアンス意識の改善、涵養は相反するものではなく、当社が今後とも健全に発展し、永続するうえで不可欠な両輪であるというべきである。

5 会計監査人による監査上の問題点

上述したように、いわゆる E 事件の際に、当社の会計監査人である AZ 監査法人は、平成 18 年 5 月 11 日付の「第 103 期監査概要報告書」で、「貴社では営業担当者が顧客との交渉から始まり、発注先の選定、発注手続き仕入検収等、一連の業務全てについて関与することが基本となっています。営業担当者の裁量範囲が広いことから、より職務分掌が細分化された組織と比して、一般的に不正リスクが高いと言えます。従って、内部管理体制や内部監査の強化等の対策による再発防止へ向けての留意が特に重要だと思われまます。」との正鵠を射た指摘を行っていた。また、同時に同報告書では、「KA 社に対する滞留在庫」に関して、「①～③は、部課の利益が芳しくないため、架空の取引を設定し別注番に在庫計上していたもので、特に①については、・・・仕入先にも協力要請している可能性が高くなっています。・・・今後、このような架空取引処理を防止する仕組の整備と、また、経理課での滞留在庫や仕入計上時のチェックの強化が必要です。」との指摘もなされている。これらの指摘は、いずれも本件不正行為の防止ないし早期発見にそのままつながり得る重要な指摘である（同時にこれらの指摘事項の対象事案は、当社の各営業部門において同種事案が発生するリスクが現に存在することを窺わせる兆候でもある）。

ところが、当社経営陣がこれらの指摘に基づいて具体的な再発防止策を何ら講じなかったことは上述のとおりであり、それにも拘らず会計監査人は、自

らの指摘事項に関する当社の不作為（放置）に対して、その後の監査において継続的に改善を促した形跡はない。

しかも、AZ 監査法人に対するヒアリングによると、平成 22 年 3 月期から監査責任者に就任した現在の筆頭監査責任者は、上記指摘事項について、前任者から一切引継ぎを受けておらず、また、同監査概要報告書の内容そのものも関知していないとのことであって、監査の連続性、一体性が確保されていない。これでは、当社の業務上の不正リスクに関する当監査法人自身による適確な監査の効果が、当監査法人みずからの事後的対応によって減殺され、全く活かされることなく雲散霧消したといわざるを得ない。

このような会計監査人の事後的対応状況も、本件不正行為の発見を遅らせた一因をなしたものとする。

第 6 再発防止策

1 基本的な考え方

本件不正行為の原因を総括すると、株価向上や信用維持を狙った経営者関与型の不正ではなく、上位の管理職が私的な利益を獲得することを主たる目的とした従業員不正である。また、不正関与者の属性については、外部取引先との共謀があり、一方、会社内部では当該管理職が所属する部門の部下を広範囲に巻き込んで、長期間にわたってさまざまな手法による不正取引を繰り返してきたことが見て取れる。従って、かかる企業風土のもとでは、不正の防止策について特定の不正類型に特化した防止態勢を整備するとその裏をかかれるリスクが大きく、一方で、すべての不正を完全に遮断する大がかりなコントロール手段を講じることも経営の効率性やコストとの兼ね合いからは好ましくない。そこで、防止策を構築・運用するためには、事業活動における法令等の遵守や財務報告の信頼性にかかる内部統制の整備を基軸として検討することが現実的な手法と考えられる。内部統制を構成する要素としては、①統制環境、②リスク評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥IT への対応が挙げられ、これら 6 つの要素が経営管理の仕組みに組み込まれて一体となって機能することが求められる。したがって、以下ではこれらの要素ごとに再発防止の観点から有効な施策を検討することとする。更に、不正に関して

は事前にこれを防止するだけでなく、発生した際に速やかにこれを発見し是正するといった事後的な対策も重要であるので、このような視点も盛り込んだ施策を検討する。

2 統制環境にかかる施策

統制環境とは、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に関する意識に影響を与えるとともに、内部統制を構成する他の要素の基礎・基盤となるものとされる。具体的には「企業風土」「企業文化」ともいうべきものである。かかる観点から見た当社の問題としては、第5において述べたように、①企業経営者の姿勢（経営トップが、自社の行動規範を遵守し自ら実践する姿勢を強くアピールする機会が十分でなく、会社全体に法令遵守等を徹底する土壌や雰囲気形成されていない）、②組織内の風通し（他部門の悪い情報を見聞きしてもそれを自らの問題と捉えず評論家的な姿勢にとどまってしまい、マイナスの情報を役員に報告する雰囲気が生まれにくい。また、複数の事業部門間で相互チェック機能が働いていない）、③営業部門至上主義（営業部門が会社の中心的存在で管理部門は営業をサポートする立場にとどまるといった意識、営業成績を上げる部門、個人に対する遠慮が存在する）等の要因を指摘することができる。

このような観点からの具体的な防止策としては次のようなものが考えられる。

(1) コンプライアンス規程等の策定・周知徹底

企業内で発生するさまざまな問題に直面した役職員が、迅速かつ的確な判断や行動を選択することを可能にするためには、企業風土を健全化してコンプライアンス経営を確立し、それを全社に浸透させることが必須である。そのためには経営トップによる積極的かつ不断の取組みが不可欠である。このような観点から次のような施策が求められる。

ア 現行の「企業倫理規定」に加え、より具体的に企業コンプライアンスを確立するための行動指針を定めた「コンプライアンス規程」等を策定する。

イ 「企業倫理規定」、「コンプライアンス規程」等を役職員に対して周知徹底すべく経営トップ自らが行動する。

ウ かかる「企業倫理規定」「コンプライアンス規程」等は役職員に配布するハンドブックの目に付きやすい場所に記載したり、社内のイントラネット等ですべての役職員がいつでも内容を確認できるような施策を採るとともに、コンプライアンス強化月間等を催行して定期的に注意喚起をうながすことにより、役職員に対する浸透力・拘束力を高める。

(2) 独立性が高くかつ法律や財務・会計的知見を有する社外取締役・社外監査役の起用・活用

独立性が高く、かつ、法律や財務・会計に関する専門的な知見を有する社外役員を選任し、同役員が、取締役会、監査役会等の場で多岐にわたる経営活動について、それぞれの知見、独立性を活かした明確な意見具申をできるような体制を構築するとともに、その意見を尊重し活発な議論を展開できるような風土を醸成する（なお、当社の社外監査役は、いずれも当社の主要取引先である株式会社椿本チェーン出身者が就任する慣例となっている。しかし、これは、東京証券取引所・有価証券上場規程の規定する独立役員制度の趣旨からは必ずしも適切な人選とはいえないと考えられ、少なくとも1名は上記のようなより独立性が高く、かつ法律や財務・会計的知見を有する者であることが適当と考える）。

(3) 規程等違反に対する懲罰規程・基準の整備・明確化

コンプライアンス経営の遂行を担保するために、コンプライアンス遵守を定める規程を整備し、違反した場合に懲罰を課すための規程、懲罰の基準等をあらかじめ整備する。更に、不正等が生じた際には、懲罰委員会等の組織において、それらの規程に従い、恣意性を排除し厳正かつ公正に対処することが求められる（平成18年に発覚したE事件の事後処理に見られるような不正行為者本人に対する温情的措置は、他の従業員の不信感や甘え、コンプライアンスを軽視する風潮を醸成し、結果的に会社に多大な損失をもたらす結果となりかねない。）。

(4) 実効性のあるコンプライアンス研修・教育の実施等

実効性のあるコンプライアンス研修・教育を実施するために外部講師の

招聘等適切な研修プランを策定する。その際には、全員一律の内容ではなく、対象者の経験年数、地位、担当業務に適合した研修・教育内容となるよう工夫する。また、法令・ガイドライン等の改正・改訂につき正確にフォローした最新の内容となるよう留意する。

(5) 経営会議・取締役会等での情報の共有

今回の社内ヒアリングにおいては、複数の役員から A の言動や名古屋装置営業部門の直送品仕掛在庫の増加について「何となくおかしい」との違和感を抱いていたとの証言が得られた。しかし、その感覚は、経営会議・取締役会といった公の場に情報として共有されることはなく、個人のレベルに留め置かれる状態であった。そこで、取締役・執行役員は、不正リスクのある、もしくはその可能性のある事象に関する情報に接した場合には、それが確定した情報であるか否かにかかわらず、経営会議・取締役会に報告して、組織的に対応等を講じることができるよう経営環境を整備・運用する必要がある。つまり、役職員は、情報を個人レベルで処理しようとせず、多くの役職員がそれを共有できる体制を整備し運用することが求められる。また、不正に対しては全社的な対応が必要であることを理解し、経営陣における横断的な連絡・協働関係を構築して、情報の収集・監督を強化する必要がある。

その一助として、役員や役員就任予定者を対象とする、会社法や金融商品取引法等における役員の基本的義務や責任等を内容とする研修の機会を設けることも検討に値する（ちなみに、役員ヒアリングにおいては、役員の中には取締役の善管注意義務や責任等についての会社法上の基本的知識すら乏しい者がいる旨の証言もあった。）。

(6) 内部監査の機能強化

内部統制の構築・運用状況を監査する仕組みとしては内部監査の実施が重要であるところ、当社においては内部監査を掌る内部監査室とコンプライアンス室の職務分掌が必ずしも明確でなく（そもそも職務分掌規程が存在しない。）、また、人員の配置が不十分なうえに非本来業務に時間を取られるといった体勢を改める必要がある。内部監査の機能を強化するために次のような施策が考えられる。

- ア 内部監査室、コンプライアンス室、リスクマネジメント委員会等の職務分掌を明確にするとともに、具体的活動における相互の連携・協働についても明確化する。また、内部監査室、コンプライアンス室に調査権を与えるなど、その権限を強化し、かつ、その内容を全社に周知させる。
- イ 内部監査室、コンプライアンス室には専担の職員を配置し他部門と兼務させない。
- ウ 監査研修等に定期的に出席させ内部監査のスキルアップを図る。
- エ 内部監査室、コンプライアンス室に、営業経験者など不正が起こる可能性のある部門の内実を熟知し不正にかかる専門知識・技能を有する人材を配置し、不正の端緒に対する注意力を高めるとともに、営業部門に対して物言う姿勢を明確にする。

(7) 取締役と内部監査部門・監査役との連携

取締役と内部監査室・コンプライアンス室等の内部監査部門及び監査役とが相互に連携することが必要である。そのためには取締役と内部監査部門、監査役間の情報の格差を是正し、不正リスクへの対処方法についての認識を共有化するため、取締役と内部監査部門、監査役は定期的にコミュニケーションを行い、不正リスクに関する情報について情報を共有できる体制を整備する。

(8) 取締役・監査役と会計監査人との連携・協議

取締役・監査役は、将来発生が懸念される不正リスクや問題点について、定期的に会計監査人から意見・見解等を聴取し、また、会計監査人と協議して認識を共有することが求められる。一方、会計監査人が不正の端緒に気づいた場合には、取締役・監査役と対応を協議できる体制を整備する必要がある。また、経理部門においては、会計監査人とのなれあいが疑われるような対応を一掃して適度な緊張感を保持すべく意識を改革する必要がある。

3 リスク評価にかかる施策

リスクの評価と対応とは、組織目標の達成を阻害する要因を「リスク」として識別し、分析・評価するとともに、そのリスクへの適切な対応を行う一連

のプロセスをいう。当社においては、本件のような不正行為の発生に関する適切なリスク評価がなされておらず、したがってまた、適切な対応が取られなかったことは上述のとおりであって、この点に関しては次のような施策が考えられる。

(1) リスクマネジメント委員会、コンプライアンス室等によるリスクの定期的見直し

今般、E 事件の際における会計監査人からの不正リスクに係る指摘が再発防止策として活かされず、また、中日本営業本部の仕掛在庫の増加に気づきながらその対応が不正防止につながらなかった反省を活かし、リスクマネジメント委員会等において不正が発生するリスクとその影響の程度を毎期見直すとともに、個別の取引先に対する与信リスク（与信枠）の見直しも行う。

(2) 財務データ上の異常値の検出

財務経理部門、リスク管理部門等に優秀な営業部門経験者を配置することによって、数値上の異常値を見逃さず、不正リスクがある取引を早期発見してそれを是正する措置を講じるべきである。かかる施策は不正の早期発見の見地からは必須のものである。

4 統制活動にかかる施策

統制活動とは、経営者や部門責任者などの命令・指示が適切に実行されることを確保するために定める方針・手続をいう。統制活動には、権限や職責の付与、業績評価や職務の分掌などの広範な方針・手続が含まれる。当社における統制活動上の問題としては、上述したように、①特定の人物に過度の裁量や権限が付与され、他からのチェックが及びにくい構造になっている、②職場環境が閉鎖的になっている等の問題がみられる。具体的な再発防止策としては次のような施策が考えられる。

(1) 定期的な人事ローテーション

長い期間にわたって同一の従業員が同一の取引先を担当すると、取引先との貸し借りや癒着が生じ、不正を生む温床となりやすい。また、担当者

が変わらないことから、取引の内容が他人の目に触れる機会が少なくなり、チェック機能が働きにくくなる。そこで、人事ローテーションを定期的に行い、不正行為が隠蔽されにくい環境を整えることが不可欠である。また、定期的なローテーションは、仮に不正が生じたとしても早期にこれを発見することにつながり、会社に与える損害を軽減することができる。

もっとも、当社装置部門の営業などでは、ある程度の専門性が要求され、かつ、取引先との人間関係が円滑な営業推進上必要となることも事実である。そこで、取引先との関係を完全に断ち切るのではなく、同一部署内で担当取引先を交代させるといった緩やかなローテーションも一部併用することが現実的な対応として考えられる。更に、部門内の異動のみに頼ると、当該部門が本社等による牽制機能が働かない「聖域」となり、恣意的な事業運営が行われるリスクが高まり、人事ローテーションが行われない場合と同様の弊害が生じてしまう。そこで、ある程度の経験を積んだ職員を本部の管理部門や他地域の部門へローテーションすることも重要である。

なお、一般論として、人事ローテーションを行うと、一時的には取引先との絆が断ち切られるリスクがあるが、長期的な視点からは、広範な取引類型に即応できる職員を育てることになり、結果的に会社に対してプラスをもたらすものと考えられる。

(2) 権限の分離

一般的に、特定の組織に権限が集中すると他部門による牽制機能が働きにくくなるため、恣意的な事業運営が可能となり、不正行為を抑止・発見することが困難となりがちである。本件においては、中日本営業本部において、営業担当者に受注から仕入発注、回収までの広範な権限が集中したことが不正発生の大きな要因となっていた。また、本件では、本来受注時の起案権限を持たない上位管理者である A が、部下の名義を用いて伝票を作成し、その後の案件管理まで一人で抱え込んで行ってきたため、相互監視が働かなかつたことも不正を生んだ要因の一つである。このように水平的な権限の分断がなく、垂直的にも権限が分化していなかったことが不正発生の要因になるとともに、その発見を遅らせる結果をもたらしたと考えられる。そのため、権限が適切に委譲され、権限分離を徹底した職制を整

備・運用することが不可欠である。不正や誤謬を相互監視・チェック等により防止するという職務分離は内部統制の根幹をなすものである。

(3) 審査部門の設置

本件では、中日本営業本部の装置営業部門で仕掛在庫が膨れ上がっていたにも拘らず、その原因や内容をチェックする権能を果たす部署が設けられていなかったことも、不正を防止したり早期発見できなかった原因の一つである。そこで、取引の内容を審査する部門を設置して、債権管理や在庫管理業務を強化することが必要である。当社では特に技術内容にかかる審査を担当する別会社であるツバコーセールスエンジニアリングが設立されているが、人員が限られている等の問題があり実効性が乏しい状況である。

(4) 権限分掌規程・社内決裁権限規程等の見直し

当社では職務組織及び業務分掌に係る規程が存在していなかったり曖昧であったりする場合は散見された。権限分掌規程・社内決裁権限規程等を明確に定めるとともに、その内容を定期的に見直し、組織長以下の責任・権限の設定と周知徹底を図り、不正を防止できる態勢を整備することが求められる。

(5) 在庫管理に関する規程の整備・運用

在庫管理に関する規程を整備し、棚卸管理が適切に行われることが必要である。そこで、仕掛在庫（直送品在庫）を含め、入庫と出庫の事実を管理するとともに、本件のような架空取引を防止し、あるいは早期に発見するためには、管理・監査部門が適宜（状況に応じて抜き打ち的に）営業部門から独立した立場で納入先や仕入先におもむき、直接に現物の確認を行うことも不可欠である（不正行為の発見につながることはもとより、不正行為に対する抑止・牽制機能を期待できる。）。

5 情報収集・伝達体制の拡充による防止策

情報と伝達とは、必要な情報が識別・把握・処理され、組織内外や関係者相互間に正しく伝えられることを確保することをいう。特に、必要な情報が関

係する組織や責任者に、適宜、適切に伝えられることを確保する情報伝達の機能が不可欠である。

(1) 内部通報制度の整備・周知徹底等

内部通報制度は、早期に不正の芽を摘むとともに、そもそも不正を行うインセンティブを滅殺する役割を果たす。また、リスク管理の有用な手段として、また、コンプライアンス経営を実現するためのインフラとしても極めて重要な制度である。当社には「内部通報制度に関する規定」が存在するが、通報の実績は皆無に近く、同制度が実効的に機能しているとはいえない状況である。そこで、役職員が不正にかかわる情報を自発的・積極的に通報しやすくするような制度の設計・整備・運用が不可欠である。そのためには、通報者の立場・利益が確実に擁護され、役職員が自発的に通報を行うモチベーションが存続するような制度を構築し、運用するという視点からの検討が重要である。

具体的には、現行の「内部通報制度に関する規定」では通報窓口を担当役員に限っているが、これに限定することなく、弁護士事務所等社外の第三者による窓口をはじめ複数の通報ルートを設定して、従業員が通報しやすい体制を構築すべきである。また、匿名通報を広く認めるかどうかも検討すべき課題である。

(2) リーニエンシー制度の導入の検討

不正行為を行い、または行おうとした者が企業側調査の前に自主申告した場合、懲罰・処分を軽減するリーニエンシー制度の導入も検討課題となりうる。

6 モニタリングによる防止策

モニタリングとは、内部統制の有効性・効率性を継続的に評価するプロセスをいう。モニタリングにかかる再発防止策としては、監査役や内部監査室によるモニタリングの実施が重要であり、監査役と内部監査室、コンプライアンス室、リスクマネジメント委員会との協働・連携、並びに監査役と内部監査室及び監査法人との連携を強化する必要がある。今回の事件に関しては、平成24年1月以降におけるこのような協働・連携と管理統括役員の取引停止の指

示が最終的には A をして架空循環取引の継続を断念させ、遅まきながらも本件不正行為の発覚に結びついたものであって、評価されるべき点であるものの、内部監査室や監査役によるモニタリングが日常的に機能していたならば、より早期に発見できた可能性がある。従って、今後とも他部門との連携を強化しつつ監査役や内部監査室による監査を実効あらしめることが望まれる。また、これらの複数の監査関係部門の間で、最新の不正行為事例や契約形態についての認識を共有することが必要である。

7 ITの利用による防止策

モニタリングによる不正防止の観点からは、大量のモニタリング対象からシステムティックな手法により「不正リスクの高い事象」を抽出した後、経験や勘を活かした人為的な判断をすることが効率的と考えられる。かかる観点からは、いわゆるフォレンジック等の手法によってシステムティックに対象を抽出し、そのうえで検出したリスクの確認と評価を行ったうえで、当該リスクの防止策を整備することが望ましい。

以 上