



平成 28 年 12 月 2 日

各 位

会社名 日本カーバイド工業株式会社
代表者名 代表取締役社長 松尾 時雄
(コード番号 4064 東証第 1 部)
問合せ先 総務部長 栗原 清隆
(TEL 03-5462-8220)

特別調査委員会による調査報告書の受領等に関するお知らせ

当社は、平成 28 年 10 月 19 日に公表いたしました「当社連結子会社による不適切な会計処理に関するお知らせ」のとおり、当社の連結子会社であるダイヤモンドエンジニアリング株式会社における不適切な会計処理が判明したことを受け、外部専門家を含む特別調査委員会を設置し、その事実関係の詳細及び発生原因を究明すべく調査を進めてまいりました。

本日、特別調査委員会から「調査報告書」を受領いたしましたので、その概要及び今後の予定等につきまして、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 調査結果の概要

ダイヤモンドエンジニアリング株式会社において、完成工事の原価を未成工事の原価に付替えることによる費用の繰り延べや、工事進行基準を適用している大型工事案件に係る売上の前倒し計上が行われていたことに加えて、同種の不適切な会計処理も見られました。詳細は、別添の「調査報告書」のとおりです。

同社単体決算への影響額は、平成 22 年度末決算から平成 28 年度中間決算までの累計で約 11 億円ですが、連結決算への影響額は、現在算定中であり、対応する期間の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び決算短信の訂正の開示につきましては、平成 28 年 12 月 12 日に行う予定です。

2. 再発防止に向けた対応策

当社は、特別調査委員会による調査結果及び再発防止策に係る提言を踏まえ、具体的な再発防止策を策定のうえ実行してまいります。

なお、具体的な再発防止策につきましては、まとまり次第公表いたします。

3. 関係者の処分について

特別調査委員会による調査報告書の内容を厳粛かつ真摯に受け止め、本件の関係者に対し厳正な処分を行います。

なお、処分の内容につきましては、決定次第公表いたします。

4. 平成 29 年 3 月期第 2 四半期の決算発表について

平成 29 年 3 月期第 2 四半期報告書につきましては、平成 28 年 11 月 11 日に公表いたしました「第 118 期（平成 29 年 3 月期）第 2 四半期報告書の提出期限延長申請に係る承認のお知らせ」のとおり、延長後の提出期限である平成 28 年 12 月 14 日までに提出できる見込みです。

また、平成 29 年 3 月期第 2 四半期決算短信につきましても、同日までに開示できる見込みです。

株主の皆様をはじめ関係者の皆様には、多大なご迷惑、ご心配をおかけいたしますことを深くお詫び申し上げます。

以 上

調査報告書

2016年12月2日

日本カーバイド工業株式会社

特別調査委員会

2016年12月2日

日本カーバイド工業株式会社 取締役会御中

日本カーバイド工業株式会社

特別調査委員会

委員長 松尾 時雄

委員 藤村 啓

委員 高岡 俊文

本報告書において用いる略称及びその正式名称・内容

略称	内容
本件不適切行為	ダイヤモンドエンジニアリング株式会社において行われた、完成工事の原価を未成工事に付替えることによる費用の繰り延べや、工事進行基準を適用している大型工事案件に係る売上の前倒し計上などの不適切な会計処理
本調査委員会	2016年10月19日、日本カーバイド工業株式会社取締役会において本件不適切行為の調査のために設置が決議された日本カーバイド工業株式会社代表取締役を委員長とし、弁護士、公認会計士等の外部の専門家を含む特別調査委員会
本件調査	本件不適切行為に係る事実解明等の調査
原価付替／付替	特定工事で発生した原価を別の工事の原価として付替計上すること
ハード原価	工事に関連して発生する外注費用や製品・部品等の購入費用
ソフト原価	工事に関与するダイヤモンド社従業員の人件費、工事に関連して発生する交通費、その他経費
粗利	完成工事高から完成工事原価を控除した利益額
利益平準化	当初想定した粗利益率から乖離した案件をなくす目的で行われる、粗利益の確保が困難な案件から粗利益に余裕のある案件への原価付替
事業部	ダイヤモンドエンジニアリング株式会社のエンジニアリング本部、工事本部ならびに技術本部の傘下の部
PCI技術	微粉炭吹込技術
日本カーバイド社	日本カーバイド工業株式会社
ダイヤモンド社	ダイヤモンドエンジニアリング株式会社
早月アスコン社	早月アスコン株式会社(ダイヤモンド社子会社)
ビニフレーム社	ビニフレーム工業株式会社(日本カーバイド社子会社)
松尾氏	日本カーバイド社 代表取締役社長 松尾時雄氏
原氏	ダイヤモンド社 代表取締役社長 原義人氏
篠崎氏	ダイヤモンド社 前代表取締役会長(元社長) 篠崎晋也氏
A氏	ダイヤモンド社 専務取締役
B氏	ダイヤモンド社 専務取締役 営業本部本部長
C氏	ダイヤモンド社 常務取締役 エンジニアリング本部本部長 製鉄部部長
D氏	ダイヤモンド社 エンジニアリング本部プラント部部長
E氏	ダイヤモンド社 エンジニアリング本部製鉄部第一グループ長
F氏	ダイヤモンド社 エンジニアリング本部プラント部第一グループ長
G氏	ダイヤモンド社 取締役 工事本部本部長
H氏	ダイヤモンド社 工事本部 工事部部長
I氏	ダイヤモンド社 取締役 調達本部本部長
J氏	ダイヤモンド社 調達本部 購買積算部部長
K氏	ダイヤモンド社 管理本部本部長

目次

第一	調査の概要	1
1	本調査委員会設置の経緯	1
2	調査目的	1
3	本調査委員会の構成	1
4	調査対象期間	2
5	調査方法等	2
	(1) 調査期間	2
	(2) 調査・検討対象	2
	(3) 調査方法	2
	ア 本件不適切行為に係る役職員及び関係者へのヒアリング	3
	イ 工事関連資料、会計資料及び関連資料等の閲覧及び検討	3
	ウ デジタルフォレンジック調査	3
	エ アンケート調査	4
第二	調査結果の要約	4
第三	調査結果の概要	5
1	会社概要等	5
	(1) ダイヤモンド社の概要等	5
	ア ダイヤモンド社の概要	5
	イ ダイヤモンド社の沿革	5
	ウ ダイヤモンド社の組織図	6
	(2) 日本カーバイド社連結業績等	7
	(3) 日本カーバイド社における連結決算修正	7
2	本件不適切行為の概要	7
	(1) 本件不適切行為の概要	7
	ア 不適切行為の背景	7
	イ 原価付替の指示系統	8
	ウ 原価付替の目的	8
	(2) 工事原価計上に関する業務の流れ	8
	ア ハード原価計上に関する業務の流れ	9
	イ ソフト原価に関する業務の流れ	10
	(3) 本件不適切行為の手法	11
	ア 付替対象となった原価の概要	11
	イ ハード原価の付替	11
	ウ ソフト原価の付替	12

エ	これら手法を踏まえた調査アプローチ	12
(4)	本件不適切行為実行の主な流れ	12
ア	本件不適切行為実行の主な流れ	12
イ	甲案件以前	13
ウ	甲案件	14
エ	乙案件	15
オ	丙案件	15
3	本件不適切行為同種事項の有無について	16
(1)	同種事項の調査範囲について	16
(2)	研究開発費として処理すべきバルブ等の資産及び原価への計上	17
(3)	砕石事業における在庫数量の水増し	17
(4)	早月アスコン社との利益付替	17
4	不適切行為の影響額	18
5	本件不適切行為が行われた背景・原因について	18
(1)	本件不適切行為が行われた背景・原因について	18
ア	背景となる事情	18
イ	本件不適切行為の原因	19
ウ	本件不適切行為の実行とその顛末	20
エ	本件不適切行為の報告	20
オ	責任の所在	21
(2)	ダイヤモンド社における内部統制及び内部監査	21
(3)	日本カーバイド社の子会社管理に関わるガバナンス体制	22
(4)	日本カーバイド社におけるダイヤモンド社に対する監査役監査及び内部監査	22
(5)	日本カーバイド社の会計監査人によるダイヤモンド社の連結監査	23
第四	再発防止策に係る提言	24
1	再発防止に当たって抛るべき基本姿勢	24
2	経営陣のコンプライアンスの率先垂範	24
3	ダイヤモンド社の組織、体制の見直し	24
(1)	コンプライアンス所掌部署の設置	24
(2)	管理部門の権限強化	25
(3)	内部通報制度の充実	25
4	日本カーバイド社による業務監査体制の見直しと強化	25
5	その他企業風土の抜本的改革等	25

第一 調査の概要

1 本調査委員会設置の経緯

日本カーバイド社の代表取締役社長である松尾氏は、2016年8月22日、ダイヤモンド社代表取締役社長である原氏から、ダイヤモンド社の前代表取締役会長（元社長）である篠崎氏から、「ダイヤモンド社において原価付替による原価繰延行為を行っていた」との告知を受けた旨、報告を受けた。

日本カーバイド社は、直ちに事実確認調査を実施し、その結果、ダイヤモンド社において本件不適切行為である原価付替行為が行われていた事実が判明した。

そこで、日本カーバイド社は、本件不適切行為について、さらに専門的及び客観的な見地から事実関係等の調査分析を行う必要があると判断し、2016年10月19日に開催された日本カーバイド社取締役会において、松尾氏を委員長とし、外部の専門家を調査委員及び補助者とする本調査委員会の設置を決議した。

2 調査目的

本調査委員会が実施した調査の目的は、以下のとおりである。

- ① 本件不適切行為の疑義に関する事実関係及び発生原因の調査分析
- ② 同種事象の有無の調査
- ③ 上記①及び②の調査結果を踏まえた再発防止策の提言

3 本調査委員会の構成

本調査委員会の構成は、以下のとおりである

委員長 松尾 時雄（日本カーバイド社 代表取締役社長）

委員 藤村 啓（弁護士法人小野総合法律事務所 弁護士）

委員 高岡 俊文（株式会社 KPMG FAS パートナー 公認会計士）

また、本件調査の補助者として、日本カーバイド社及びダイヤモンド社と利害関係を有していない以下の者が調査業務の補助を行った。

弁護士法人小野総合法律事務所

小池 孝史（弁護士）

株式会社 KPMG FAS

藤田 大介（ディレクター 公認会計士）他 13 名

4 調査対象期間

本調査委員会は、前記事実確認調査の結果本件不適切行為の大方が篠崎氏の社長在任期間と重なっていたことなどから、本件調査に係る調査対象期間をほぼその在任期間に対応する2010年4月1日から2016年7月31日までとした。

なお、本調査委員会が必要と判断した場合には、上記調査対象期間以外の期間についても調査を実施することとした。

5 調査方法等

(1) 調査期間

本調査委員会は、主として2016年10月19日から2016年12月2日までの間、本件調査を行った。

(2) 調査・検討対象

本調査委員会は、①ダイヤモンド社関係者等に対するヒアリング及び関係資料の閲覧、②会計データ等の分析及び検討③電子メールを含むパーソナルコンピュータ等の調査・分析に基づき、本件不適切行為に関する事実の確認を行った。

また、以上の調査の結果を踏まえ、原因分析とその上での再発防止策の検討を行った。

(3) 調査方法

本調査委員会は、調査期間において、計11回の委員会を開催した。また、本調査委員会が実施した調査の具体的な内容は、以下のとおりである。

ア 本件不適切行為に係る役職員及び関係者へのヒアリング

本調査委員会は、本件調査において、以下の者（合計 14 名。監査法人については、複数名の公認会計士から聴取をしたが、1 名と数えた。）に対してヒアリングを実施した。なお、役職は本件調査開始時の 2016 年 10 月 19 日時点のものである。また、必要に応じて同一対象者に対し、複数回のヒアリングを実施している。

対象者	所属・役職等
原氏	ダイヤモンド社 代表取締役社長
篠崎氏	ダイヤモンド社 前代表取締役会長（元社長）
A 氏	ダイヤモンド社 専務取締役
B 氏	ダイヤモンド社 専務取締役 営業本部本部長
C 氏	ダイヤモンド社 常務取締役 エンジニアリング本部本部長 製鉄部部長
D 氏	ダイヤモンド社 エンジニアリング本部 プラント部部長
E 氏	ダイヤモンド社 エンジニアリング本部 製鉄部第一グループ長
F 氏	ダイヤモンド社 エンジニアリング本部 プラント部第一グループ長
G 氏	ダイヤモンド社 取締役 工事本部本部長
H 氏	ダイヤモンド社 工事本部 工事部部長
I 氏	ダイヤモンド社 取締役 調達本部本部長
J 氏	ダイヤモンド社 調達本部 購買積算部部長
K 氏	ダイヤモンド社 管理本部本部長
有限責任監査法人 トーマツ	日本カーバイド社 会計監査人

イ 工事関連資料、会計資料及び関連資料等の閲覧及び検討

本調査委員会は、工事関連資料、会計資料及び本件不適切行為に関連する可能性があると判断した証憑書類等の閲覧及び検討を行うとともに、社内規程等の関連資料についても、本調査委員会が必要と認める範囲で閲覧及び検討を行った。

ウ デジタルフォレンジック調査

本調査委員会は、本件不適切行為に係る事案解明を目的として、本調査委員会が必要と認めたダイヤモンド社の役職員 25 名の主として 2011 年 1 月 1 日から 2016 年 10 月 31 日までの電子メールに対して分析及び検討を行った。

エ アンケート調査

本調査委員会は、本件不適切行為に係る事実及び類似の不適切行為の有無の認定を目的として、ダイヤモンド社及びその関係会社の全役職員計 179 名（個別インタビュー済みの方、並びに嘱託及び長期病欠者を除く）に対し、アンケート調査を実施し、179 名から回答を得た（回答率 100%）。

第二 調査結果の要約

日本カーバイド社の 100%子会社であるダイヤモンド社において、案件間の原価付替が行われていた。また、同種事項の調査過程においても不適切行為が発見された。不適切行為によるダイヤモンド社の 2016 年 7 月期の単体決算上の損失額合計は 1,074 百万円である。

調査の結果、明らかとなった不適切行為は、いずれもダイヤモンド社の決算数値と予算との間にかい離を生じさせないことを目的としていたものであり、ダイヤモンド社前代表取締役会長の篠崎氏の了解の下に行われた。

ダイヤモンド社では、従前から案件ごとの目標粗利率達成の不均衡をなくすための原価付替が行われていたが、これらは単純に案件ごとの利益を平準化することが目的であり、原価を繰り延べ若しくは先取りすることを目的としたものではなかった。

しかし、甲案件の外注先の債務不履行（以下「トラブル」という。）により発生した損失については、従来のように同年度に完成する案件のみでの原価付替では損失負担処理ができず、年度を越えた多額の原価付替が行われるに至った。その後、他の大型工事への原価付替による上記の解消を試みるものの、当該付替先案件にも別の問題が発生する等して、上記損失付替を解消できるだけの十分な粗利が確保できず、その結果、原価が案件間で玉突き的に繰延べられる措置が採られることとなった。

第三 調査結果の概要

1 会社概要等

(1) ダイヤモンド社の概要等

ア ダイヤモンド社の概要

(2016年3月末時点)

会社名	ダイヤモンドエンジニアリング株式会社
決算期	1月決算
株主構成	日本カーバイド社 (100%)
代表者	原 義人
従業員数	195名 (取締役、顧問9名を含む)
事業内容	<p>①製鉄プラント事業 高炉から鑄造工程に至るまでの溶銑/溶鋼ハンドリングに関わる各種プラントの計画、設計、建設</p> <p>②化学・環境プラント事業 有機・無機化学、ファインケミカル等に関わる各種プラントや排水、排ガス等の環境に関わる各種プラントの計画、設計、建設</p> <p>③プラント建設工事・保全事業 各種プラントの機器据付、配管工事等の建設工事や設備の保守メンテナンス</p> <p>④分析事業 有機・無機材料等の物性測定、評価等の応用分析や水質・大気等の調査、測定等の環境分析</p> <p>⑤砕石事業 生コン等の建設資材となる砕石の製造、販売</p>

イ ダイヤモンド社の沿革

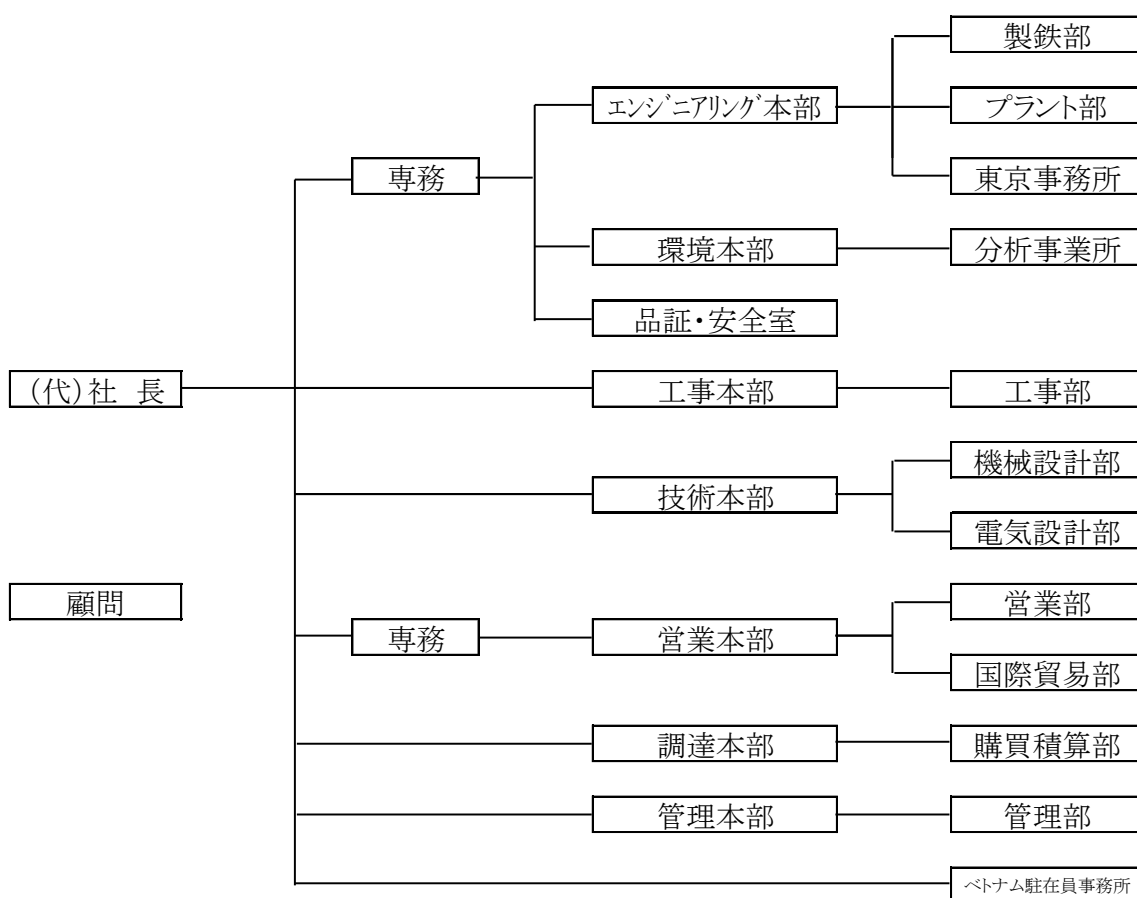
ダイヤモンド社の沿革は、以下のとおりである。

年月	概要
1969年7月	ダイヤモンド社を東京都千代田区に設立 (資本金 2,000万円) 富山県魚津市本新 (日本カーバイド社魚津工場内) に魚津事業所を開設
1972年10月	分析業務の委託引受及びコンサルティングを開始
1973年10月	富山県魚津市釈迦堂に新社屋を竣工し、魚津事業所を移転 資本金 4,000万円に増資
1974年1月	分析センターを新設

1978年12月	早月アスコン社を設立
1987年12月	株式会社デック建築研究所を設立
1988年6月	分析センターと日本カーバイド社魚津研究分析室が合併し、デックリサーチセンター株式会社を設立
1997年4月	新日本マシナリー工業株式会社を合併 デックリサーチセンター株式会社と日カ建材株式会社から営業譲渡を受ける 資本金を6,000万円に増資
2006年9月	東京都台東区松が谷に東京事務所を開設
2007年7月	資本金を9,000万円に増資
2009年2月	本社を富山県魚津市釈迦堂に移転
2009年9月	鑽石（大連）機電技術有限公司を中国大連に設立

ウ ダイヤモンド社の組織図

2016年7月末時点



(2) 日本カーバイド社連結業績等

日本カーバイド社（連結）の主要業績等の推移は、以下のとおりである。

【日本カーバイド社（連結）の主要業績指標】

	2012/3 期	2013/3 期	2014/3 期	2015/3 期	2016/3 期
売上高（百万円）	49,198	50,779	55,610	57,059	50,494
経常利益（百万円）	1,569	1,113	1,594	2,450	2,423
純資産（百万円）	17,337	19,001	21,345	22,679	22,034
総資産（百万円）	57,121	60,285	64,403	63,294	60,887

(3) 日本カーバイド社における連結決算修正

日本カーバイド社は、100%子会社であるダイヤモンド社を連結子会社として連結財務諸表に取り込んでいる。

ダイヤモンド社と日本カーバイド社の工事進行基準の適用範囲が異なるため、日本カーバイド社では、連結財務諸表作成に当たり、ダイヤモンド社の決算数値の修正を行っている。

そのため、ダイヤモンド社の管理者層は、ダイヤモンド社の決算数値が日本カーバイド社の連結財務諸表に与える影響は把握していない。つまり、本件不適切行為の最終的な目的として決算数値の予算達成が挙げられるが、ここでいう決算というのはダイヤモンド社単体の決算を意味することになる。

日本カーバイド社とダイヤモンド社の工事進行基準の適用範囲は以下のとおり。

	15/1 以前	15/2 以降
日本カーバイド社	請負金額 30 百万円以上	
ダイヤモンド社	請負金額 1,000 百万円以上	請負金額 300 百万円以上

2 本件不適切行為の概要

(1) 本件不適切行為の概要

ア 不適切行為の背景

ダイヤモンド社は、1969年7月、当時の日本カーバイド社の経営事情と事業の特殊性等から、同社内の工務部門（設計、建設、保全、整修）が分離され、独立採算を目指す別会社として設立されたものであり、日本カーバイド社グループ唯一のエンジニアリング会社である。かかる設立の経緯及び事業の特殊性から、ダイヤモンド社は、設立の当初から、グループ内で自主、独立の事業経営を求められることとなり、これに応じていくために、業績の向上が絶対の課題であり、勢い予算達成を

重要視していた。こうした経営姿勢に、当初想定した予算内で原価を収め、想定した粗利率を確保して完遂すべきであると考えた処理が全社的に伝播していき、粗利確保が困難な案件から粗利に余裕のある案件への原価付替が行われるようになっていったことが見てとれる。ただし、インタビューによると、従前から行われていたのは、同時期に完成する案件の粗利率を平準化する目的であり、原価を繰り延べ若しくは先取りすることを目的としたものではなかったとのことである。

ところが、こうした中で後述する甲案件のトラブルによる予期しない膨大な原価の処理に窮する事態が生じ、担当部署は対処方法を仰いだ篠崎氏から赤字案件を出さぬよう指示を受けた。篠崎氏は、自らの指示が原価付替の方法により実行されることを承知しており、かかる処理を容認していたものである。

イ 原価付替の指示系統

本件不適切行為は、篠崎氏の了解の下に実行されたものである。篠崎氏は、部長以上が出席する会議体である営業戦略会議等において、原価付替等を指示する発言をすることはなかったが、原価の処理に窮して指示を仰いでくるエンジニアリング本部等事業部の管理者層に対し、原価付替による処理が行われることを想定して案件が赤字にならないよう対処すべきとの趣旨の指示をするなど、原価付替について、すべてこれを容認し、また、直接の指示をすることもあった。

ウ 原価付替の目的

ダイヤモンド社は、従前から、想定した粗利率と実際の粗利率の大幅なかい離を避けるため、想定以上にコスト増となった工事と、想定以上に粗利率が高くなった工事間での原価付替を行っていた。こうした原価付替の目的は、案件単位で想定どおりの粗利率を確保するための原価付替であり、その意図は、単に案件間の利益平準化を図ることにあつたものと窺われる。

ところが、甲案件においてトラブルが発生し赤字となる見込みとなった。その際、赤字にならないよう他の案件への原価付替が行われたが、このとき以降、原価付替の金額や件数が増加し、損益に与える影響が大きくなった。上記原価付替をした当初は、甲案件の赤字を他の大型案件に見込まれる粗利の下に吸収させることを目論んでいたが、付替先となった乙案件や丙案件といった大型案件で、いずれも想定外の原価が発生し、その結果、更なる付替が行われることになった。

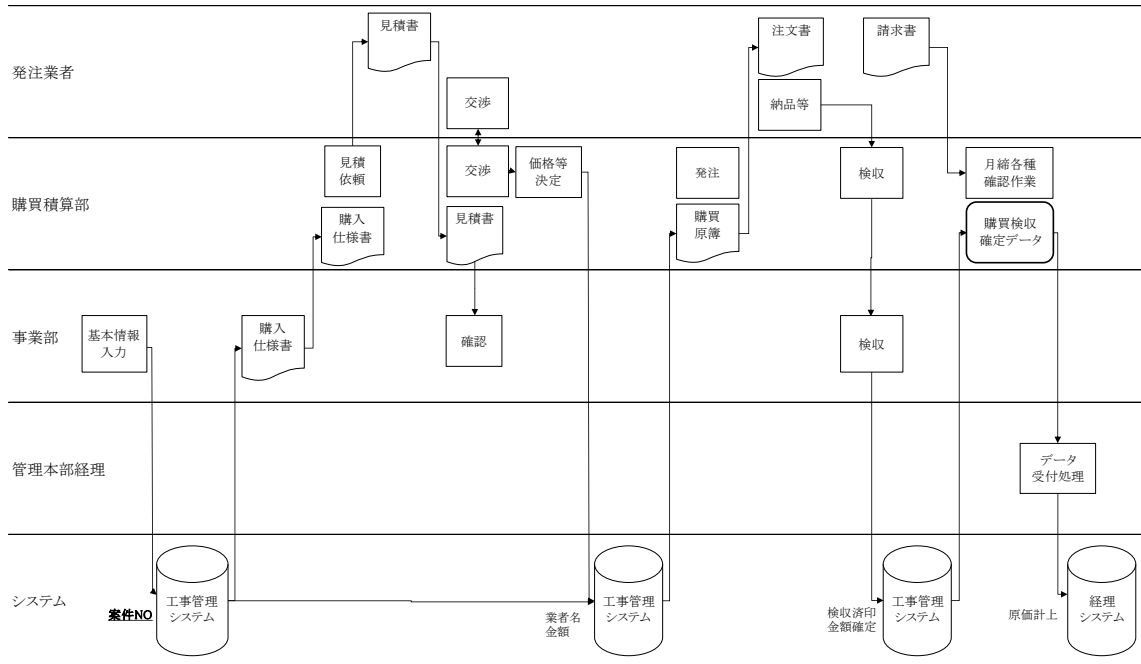
(2) 工事原価計上に関する業務の流れ

ダイヤモンド社の工事原価は、各案件に紐づいた購入部品、業務委託等、外部企業への支出を伴う原価（以下「ハード原価」という。）と、内部従業員の各案件への関与工数に予定単価を乗じることにより配分される原価（以下「ソフト原価」とい

う。)に大きく分かれる。以下、分類ごとに工事原価計上に関する業務の流れを記載する。

ア ハード原価計上に関する業務の流れ

ハード原価は、購入仕様書を通じて発注が行われ、最終的に管理本部経理において工事原価が計上される仕組みとなっている。以下、当該業務の概要を説明する。



(発注までの手続き)

事業部担当者は、購入に際し、工事管理システムの購入依頼画面において、①案件No、②納期、③納入場所、及び④数量等を入力し（案件名称、客先、購入依頼No、担当者名は自動表示）、「購入仕様書」を作成・出力する。事業部担当者は、「購入仕様書」に作成印を押印し、担当事業部長の承認を得て、これを購買積算部長に送付する。

購買積算部担当者は、「購入仕様書」に基づいて外注先（発注業者）に見積依頼を行い、提出された「見積書」を必要に応じて事業部へ確認後、外注先と値段交渉を行う。値段交渉の結果、値下等により仕入先からの見積書金額と異なる金額で発注する場合、最終妥結金額を見積書に記載する。

購買積算部担当者は、「購入仕様書」を基に、工事管理システムの購入依頼画面にて①仕入先業者名、②見積金額、及び③最終妥結金額等を入力して「注文書」及び「購買原簿」を作成・出力し、「購入仕様書」及び「見積書」との確認を行い、購買積算部長の承認を得る。その上で、購買積算部担当者は、外注先に「注文書」を送付する。なお、「注文書」には案件名の記載がなく、このため外注先からの「請求書」にも案件

名の記載がない。

この点について、調査によれば、「購入仕様書」には案件名が記載されているが、原価付替がされた案件においては、案件名が付替先の案件名となっていた。このため実際の案件名と異なることから、発注業務に支障を来すため、従来、付替案件については、事業部は購買積算部担当者に口頭で真実の案件名を伝え、発注業務が円滑に進むようにしていた。また、「見積書」の案件名と「購入仕様書」の案件名が異なってしまうが、これら不一致を隠すため、事業部や購買積算部により案件名を修正液で消去するなどの隠蔽がされていた。

(検収手続)

「注文書」に従い行われた納品又は工事完了に際し、事業部担当者は「購入仕様書」の内容と一致していることを確認し、工事管理システムにて検収入力（検収日及び検収率の入力）を行う。担当事業部長は工事管理システムにて検収入力を確認し、承認する。

購買積算部担当者は、担当事業部の検収承認を確認し、工事管理システムにて最終検収入力を行う。購買積算部担当者は当月に検収した購入依頼案件について、月末締にて購買締を行い、月次検収実績である「計算表一覧」を出力する。

(管理本部による工事原価計上)

購買積算部担当者が仕入先からの「請求書」と検収金額を確認した上で、購買積算部担当者は、月末締の翌月稼働日 3 日までに、管理本部経理担当者に工事管理システムにて購買検収確定データを経理システムへ転送する。また、「計算表一覧」を管理本部経理担当者に提出する。

管理本部経理担当者は、購買積算部からの購買検収確定データを、経理システムにて未確定データとして受付を行い、未確定データの合計額と計算書一覧の合計額を照合の上、経理システムにて仕入確定処理（購買積算部からの購買検収確定データを経理システムの仕入データとして落とし込む）を行う。

よって、管理本部経理担当者においては、基本的には、事業部、購買積算部が検収を行った、データ間の整合性を確認し、工事原価の計上を行っているのみであり、原価付替の内容を業務上把握することはできなかったものと認められる。

イ ソフト原価に関する業務の流れ

ソフト原価は、内部従業員の各案件への関与工数に予定単価を乗じることにより配分されるものであり、以下の流れとなる。

各人は、工事管理システムに、勤怠、出退時間、案件毎の作業時間及び工程を入力する。基本的にはこの時に入力する案件に紐づいて各案件の原価計算が行われる。

管理本部人事担当者は、工事管理システムにて月次単位で集計処理を実行し、「出勤簿」、「勤務表」を作成・出力し、各所属長、管理本部本部長へ承認手続を取る。

他方で、管理本部人事担当者は、工事管理システムにて集計処理を行い、工事管理システムの各案件における「工事損益推定表」及び「実行予算リスト」の所定の欄に、当月作業工数（1工数は7.67H）に当期予定工数単価を乗じた金額を算定して記入する。

なお、当該予定工数単価は、部門ごとに、年間で発生する労務費、経費の総額を見積標準稼働時間（各部において総労働時間の80%～90%の時間で算定されている。）で除することにより算定したものである。

工事管理システムにおける集計後、管理本部経理担当者は、部門共通費を各案件に配賦する工事別原価計算を計算し、予定額と実績額との差額（原価差額）を算定し、工事別原価計算の金額を確定させる。

事業部においては、原価差額の配賦前の数値で案件の工事損益状況を把握しており、稼働率が標準稼働時間で算定された80%～90%に達成することを目標としている。

（3）本件不適切行為の手法

ア 付替対象となった原価の概要

ダイヤモンド社においては、前述のとおり、主として外注費をハード原価といい、工事に関わる役職員の人件費、現場経費等をソフト原価と称している。原価付替は、ハード原価、ソフト原価ともに実行されていたが、以下、それぞれの手法を記述する。

イ ハード原価の付替

ハード原価の付替は、発注段階において、他の工事の原価として計上することにより行われており、いったん計上した原価を他の工事の原価に振替計上されていたのではない。

工事原価の付替により、購買積算部で保管する購買関連証憑、すなわち、「購買原簿」、「購入仕様書」及び「下請けからの見積書」において、「購買原簿」及び「購入仕様書」は、ダイヤモンド社で作成されるため、これらは付替先の工事案件名称で作成されているが、「下請けからの見積書」は、付替時点において、付替元の工事案件名称となっている。このため、「下請けからの見積書」に記載されている工事案件名称を修正液で消した上で、ファイリングする等の手法により見積書記載の工事案件名称の隠蔽が行われていた。なお、一部の下請先に対しては付替先の工事案件名称で見積書の再発行依頼をしていた。

ウ ソフト原価の付替

ソフト原価の付替は、主として、工事に関与したダイヤモンド社社員の稼働時間（稼働工数）を付け替えることにより実行されていた。

稼働工数は、各人別に各工事に関与した時間を記録し、これに工数単価を掛けソフト原価として計上している。原価付替は、稼働工数の記録時に、関与していない工事に稼働工数を記録する、若しくは関与した工事の稼働工数を記録しないといった手法による稼働工数の意図的な付替により行われていた。

また、前述のとおり、稼働工数を 80%～90%とするように、非稼働時間を稼働工数として記録することも行われており、これはダイヤモンド社社内では稼働率アップといわれていた。ソフト原価は、各工事に記録された稼働工数に工数単価を掛け集計されるが、集計された工事原価と実際の人件費の差額は原価差異として各工事に配賦される。原価差異が各工事原価に配賦されると、利益平準化を目的としている工事原価管理担当者の予算管理が煩雑になることから、これを避けるために、いわゆる稼働率アップが行われていた。

また、システム上の問題に起因するが、工事案件の完成処理後に当該工事に係る手直し工事が発生した際に、ハード原価については、工事管理システム上、当該工事に原価計上が行えないため、別工事に原価計上が行われ、結果として原価付替となっているものも存在する。

エ これら手法を踏まえた調査アプローチ

ハード原価については、①対象期間の発注データ全件からの異常値分析、②購買積算部で保管する「購買原簿」、「購入仕様書」及び「見積書」のファイル全数から修正の痕跡等違和感のある証憑綴りの抽出といったアプローチにより原価付替の特定を行った。

ソフト原価については、①案件ごとの関与者、関与時間及び関与時期等のデータによる異常値分析、②稼働率アップ等の付替の指示がメールで行われているものがあることから、メール分析での指示メールの抽出といったアプローチにより原価付替の特定を行った。

(4) 本件不適切行為実行の主な流れ

ア 本件不適切行為実行の主な流れ

ダイヤモンド社では、案件単位で当初想定した粗利率を確保すべきという考えの下に、従前から粗利率を平準化すべく案件間の原価付替が行われていた。そのような状況下、甲案件のトラブルによる想定外の原価について赤字計上を糊塗する画策を契機に、従来にない多額の原価付替が 2013 年 8 月頃から実行された。甲案件のトラブル後、原価付替の件数、金額が増加しているところ、当該トラブルが、多数か

つ高額の原価付替を実行するに至る契機となったといえる。

付替件数、金額の推移

	甲案件トラブル前			甲案件トラブル後			
	12/1	13/1	13/7	14/1	15/1	16/1	16/7
付替件数	154	230	61	135	415	742	353
月平均件数	13	19	10	23	35	62	59
付替金額(百万円)	144	271	44	238	698	933	407
月平均金額(百万円)	12	23	7	40	58	78	68

甲案件はトラブル発生のため赤字となっていたが、397百万円の原価付替により、表面上は粗利率を確保する経理処理となっている。原価の付替先は、主として粗利率に余裕があり、かつ大型の工事を中心に選定された。

原価の付替先となった案件のうち、最も高額（87百万円）の付替先となった乙案件は、当初余裕があったものの、設計ミス（配管数量の不足）等に起因する工事費等の増加により、想定していた粗利率が確保できないことが明らかとなり、2014年9月頃から、今度は乙案件の原価が別工事へ付け替えられることになった。結局のところ、乙案件は、同年7月までの間は、他工事の原価100百万円の付替先となっていたが、その後は、付替元に転じてしまい、他工事に292百万円の付替（一方、当該期間において44百万円の原価付替を受けている。）が行われた。これらの付替先となった工事の多くは、既に乙案件同様に甲案件の原価付替先となっている案件であり、それぞれの案件においても粗利率の確保が困難となり、より多数の工事案件に更なる付替が行われる始末となってしまった。また、乙案件から、もっとも高額な原価付替が行われたのは丙案件であり、同年9月から2015年6月にかけて141百万円の付替が行われている。

丙案件は、2015年6月頃までは、他工事の原価付替先となっており、285百万円の原価が付け替えられていた。しかし、その後、丙案件は想定外の費用が発生し、想定していた粗利率確保が困難となり、丙案件から他工事に原価を付け替えることとなってしまった。結果、同年7月から2016年7月の間に、丙案件から他の工事に332百万円が付け替えられた。

以下、「甲案件以前」、「甲案件」、「乙案件」及び「丙案件」の順に記述する。

イ 甲案件以前

ダイヤモンド社では、従前から利益平準化等を目的とした原価付替が行われていた。

原価付替は、前述のとおり、発注段階で実行されていたが、その手順は、工事担当者が、自身の担当する工事において目標粗利率の達成が困難になった際に、上長に指示を仰いだ上で、当該工事の原価を、粗利率に余裕のある他の工事の原価とし

て計上をするというものであった。

ダイヤモンド社の役職員へのインタビューによると、甲案件のトラブル以前（2013年8月以前）においては、付替先工事選定の際には、付替元の工事と完成時期が同一年度の工事を選んでいたとのことであるが、当該時期において原価付替が行われた原価は、その付替元が不明なものが多く、必ずしも当該付替が期を跨いだものではないことの確認はできなかった。

なお、甲案件以前における原価付替は、その大半が一件当たり5百万円以下であり、かつ最大でも20百万円未満であった。甲案件のトラブル発生後と比較すると少額であり、案件ごとの利益平準化を目的とした付替であったという確証は得られないものの、甲案件のトラブル発生後の付替とは、状況ないしは目的が異なっていたと推測される。

ウ 甲案件

甲案件では、設備の一部を韓国のb社に外注していた。

ダイヤモンド社は、b社との取引は本件が初めてであった。ダイヤモンド社は、取引開始の検討に当たり、b社の現地調査を複数回実施し、与信調査も行った。その結果、b社は工場設備が優れていたこと、かつ中国企業よりもコストが低廉であったことから同社への発注を決定したものである。

発注に当たっては、経緯や調査結果を記載した書面「発注先選定伺い」を調達本部が作成し、常務取締役、専務取締役及び代表取締役に回覧し承認を得るが、b社との取引開始に当たっても、上記手続に従い、発注先選定伺いを回覧し承認を得ている。承認者は、篠崎氏、A氏、B氏であった。

b社に外注する業務は、甲案件の核になる部分であったこともあり、ダイヤモンド社は品質保証部2名と設計1名の計3名を韓国に常駐させていたが、2013年5月頃に、工程表からの大幅な遅延があり、最終的な納期に間に合わない懸念が生じたため、調達本部長のI氏が現地に赴き1か月ぐらい駐在して工事進行の管理監督に当たった。しかし、b社は、ボルト一つ購入するにもオーナーの承認が必要というワンマン経営の硬直した会社であった。ダイヤモンド社は、b社の進め方では納期に間に合わないと、作業進捗の改善をするよう主張したが改善されることはなく、工事は全く進まなかった。加えて、契約ではb社内で発注設備を製造することになっていたが、実際には20社程度の下請けに丸投げされていた。さらに、b社で製造に係わっていた部長や課長が次々に辞めていってしまい、製造の全体をまとめられる人物が存在しない状況であった。このような完成が見えない状況が1か月ぐらい続いた後、ダイヤモンド社は、b社が下請けに出している企業から製造中の製品を引き取り、残りの作業を日本で行うことを決断した。しかし、下請け企業に対し、b社が下請代金を支払っておらず（ダイヤモンド社は、既にb社に工事請負代金の支払を了して

いた。)、また下請け企業は、b社のオーナーが信用できないとの理由で、請負代金が支払われるまで製品を引き渡さないとの回答であった。やむを得ず、ダイヤモンド社がb社の下請け先に対し、同社に代わって代金の立替払いをした。

このような状況により、甲案件が赤字の見通しとなった旨、C氏は篠崎氏に報告をし、対処方法の指示を仰いだところ、同氏は「起こったことは仕方がない。今、この案件に全部つけるのではなく、他の案件に一時的につけるしかない。」と話し、甲案件で赤字を出さないようにC氏に指示をした。C氏は、各工事担当者から、付け替える候補となる工事がどのくらいあるか確認し、その結果を踏まえ、E氏に対し付替に関する指示をした。

その結果、甲案件から他工事に、計397百万円の原価が付け替えられた。

甲案件の原価付替推移 (単位:百万円)

	12/1	13/1	13/7	14/1	15/1	16/1	16/7	計
甲案件に付替	5	18	2	0	0	0	0	25
甲案件から付替	0	0	13	108	176	99	1	397
うち乙案件への付替	0	0	0	69	11	7	0	87
うち丙案件への付替	0	0	0	0	32	0	0	32

*原価付替のターニングポイントを明確にするため、必ずしも年度となっていない

エ 乙案件

乙案件は、脱珪設備の受注案件であるところ、前述のとおり、受注当初は一定の粗利率が見込める大規模案件であるとされ、甲案件での追加コストの主たる付替先とされた。しかし、配管数量不足の設計ミス等によるコスト増が発生し、ほぼ粗利ゼロとの見通しとなった。篠崎氏は、その旨、C氏より報告を受け、相当額の粗利を残すよう指示をした。

上記指示を達成するために、乙案件からは、最終的に、292百万円が他工事に付け替えられた。

乙案件の原価付替推移 (単位:百万円)

	14/1	14/7	15/1	16/1	計
乙案件に付替	69	31	28	16	144
うち甲案件からの付替	69	11	7	0	87
乙案件から付替	0	2	143	147	292
うち丙案件への付替	0	0	52	89	141

*原価付替のターニングポイントを明確にするため、必ずしも年度となっていない

オ 丙案件

丙案件は、ダイヤモンド社の得意技術であるPCI技術を駆使する工事であったが、過去最大となる受注金額の工事であり、かつ、対象規模が大きい上に、業務提供実績のない分野の工事であった。

当初は、丙案件も一定の粗利率が見込まれていたこともあり、他の工事の原価の付替先とされていた。

当初見積られた予算は、ダイヤモンド社の従前の業務実績を念頭に想定した工事原価に基づくものであったが、実際に作業に入ってみると、上記の事情から当初想定と比較し大幅なコスト高となってしまった。結局、丙案件のコストも2015年7月頃から同案件では処理しきれない厳しい状況となり、他の工事案件に原価付替をしなければならない状況となった。

丙案件の原価付替推移

(単位:百万円)

	13/1	14/1	15/1	15/7	16/1	16/7	計
丙案件に付替	31	9	156	89	0	0	285
うち甲案件からの付替	0	0	32	0	0	0	32
うち乙案件からの付替	0	0	52	89	0	0	141
丙案件から付替	0	0	2	33	89	225	349

*原価付替のターニングポイントを明確にするため、必ずしも年度となっていない

丙案件は工事進行基準案件であることから、予算が変更された場合には、進行基準計算に用いる予算を変更しなければならないが、実行予算の修正が行われていなかった。この点、A氏は、2015年6月頃、実行予算額どおり完成させることが困難であると考え、実行予算の修正を検討したが、経理担当者から、修正することにより過去に計上した完成工事高の修正が発生するとの説明を受け、実行予算の修正を行わなかったと述べている。なお、A氏によると、丙案件においては設計段階から継続して当初予算よりもコスト増となっていたが、工事完了までに挽回できると考えていたとのことである。

当該見積変更による過年度で計上した完成工事高のマイナス修正は、436百万円である。

3 本件不適切行為同種事項の有無について

(1) 同種事項の調査範囲について

同種事項の調査範囲は、本件事象と同種の事象が起り得る可能性が高い組織の有無という観点から調査範囲を検討した。

本件不適切行為は、すべて篠崎氏の了解の下に行われたものといえるが、篠崎氏のかかる不適切行為を抑止できなかった背景として、親会社である日本カーバイド社による監視監督が不十分であったこと、その結果として、篠崎氏が誰からの拘束も受けることのない経営者として、自らが由とする自由な判断の下にダイヤモンド社を経営していたことが考えられるが、このような経営環境の特徴としては以下が挙げられる。

担当事業部が存在しておらず、組織上は、経営管理室所管となっていた。担当事

業部を持つ関係会社と比較し、経営管理室所管のため、日本カーバイド社とダイヤモンド社のコミュニケーションは希薄であったこと。

ダイヤモンド社はエンジニアリング会社であり、会計上、個別原価計算を採用する会社であり、製造業である日本カーバイド社とは管理の勘所が異なること。

経営管理室所管の子会社としてダイヤモンド社のほかにビニフレーム社があるが、当該子会社は、製造業である。日本カーバイド社グループには、エンジニアリング会社も、個別原価計算を採用している業種の会社も、ダイヤモンド社以外には存在しない。

ダイヤモンド社において行われた原価付替という不適切行為は、個別原価計算のもとで実行される行為であり、製造業が採用する総合原価計算では同様の不適切行為は発生しない。このため本調査委員会は、同種事項の調査範囲をダイヤモンド社のみとした。

(2) 研究開発費として処理すべきバルブ等の資産及び原価への計上

丙案件に納入する設備は、ダイヤモンド社における従来の技術を活用しているものの初の技術で製造されるものであり、研究開発に多大な費用がかかっている。かかる費用は、会計処理上、研究開発費として処理されるべきものであるが、これらは、篠崎氏の指示により研究開発費として処理されるべき部品が貯蔵品として資産処理され、また、外注費を含む費用が工事原価として計上されていた。ダイヤモンド社によると、このうちの大半が PCI 技術の発展に関連する研究開発によるものとのことである。当該不適切行為により研究開発費が工事原価として処理された額は総額で 264 百万円であり、貯蔵品のうち研究開発費として処理されるべき金額は 97 百万円である。付替処理後の期において、費用処理（完成工事原価を含む）されているものがあるため、当該金額の全てが 2016 年 7 月期の損益影響額ではない。

(3) 砕石事業における在庫数量の水増し

砕石事業において、2012 年 12 月 5 日から、2013 年 4 月 8 日までの間、篠崎氏の指示により、工場稼働率を上げるため、工場で製造される砕砂について合計 21,993 トンの水増し計上を行っていた。水増し計上により増加した 21,993 トンの一部については、2015 年 7 月以降、生産量を過小に計上することにより減少させてはいるものの、2016 年 7 月末時点において、実体のない砕砂在庫は 12,489 トン存在する。当該不適切行為による影響額は合計△38 百万円である。

(4) 早月アスコン社との利益付替

早月アスコン社は、ダイヤモンド社の 100%子会社（日本カーバイド社の非連結子会社）である。篠崎氏の指示により、早月アスコン社に多額の利益が残ることのな

いように、期末近くにダイヤモンド社は早月アスコン社に対し、架空の工事による売上を計上し、利益の調整を行っていた。当該架空の案件には、他工事の原価を付け替えている。当該不適切行為による影響額は合計△39百万円である。

4 不適切行為の影響額

不適切行為の影響額は以下のとおりである。表上のマイナス表記は損失を意味している。工事損失引当金については考慮していない。

なお、下記の影響額はダイヤモンド社単体決算における修正額であり、日本カーバイド社の連結財務諸表上の影響額とは一致しない。

単位:百万円

	11/1	12/1	13/1	14/1	15/1	16/1	16/7	合計
完成工事高(付替)	-	-	-36	-10	-175	-242	85	-378
完成工事高(丙案件見積変更)	-	-	-74	-120	-198	-12	-31	-436
完成工事高(早月アスコン社)	-14	-6	-4	-2	-10	-10	-1	-47
完成工事高修正額計	-14	-6	-113	-132	-383	-264	53	-861
完成工事原価	26	30	27	99	-188	110	5	108
売上原価(砕石)	-	-	-1	-24	-11	-3	1	-38
研究開発費	-231	14	-44	-11	24	-35	-1	-284
損益影響額	-219	37	-132	-68	-558	-193	58	-1,074
【資産項目】								
未成工事支出金	-107	-78	-137	-37	-231	-164	-161	-
製品(砕石)	-	-	-1	-25	-36	-39	-38	-
貯蔵品(研究開発関連)	-97	-83	-42	-53	-23	-15	-15	-

5 本件不適切行為が行われた背景・原因について

(1) 本件不適切行為が行われた背景・原因について

調査の結果によれば、本件不適切行為の特徴は、特定の役員、従業員なりが個人的利益を図ったものではなく、ひとえにダイヤモンド社の利益の確保を目的とするものであったこと、それが行われるに至った背景には、以下に述べるとおり、ダイヤモンド社の設立の経緯、ダイヤモンド社の事業特質等の諸事情が複雑に絡み合っていることが窺われる。

ア 背景となる事情

(ア) ダイヤモンド社は、1969年7月、日本カーバイド社の一事業部門であるエンジニアリング部門が分離され、同社の100%子会社のエンジニアリング会社として誕生したものである。当時、日本カーバイド社は、石油化学への原料転換に乗り遅れ経営の転換を図ることを検討していたこと、経営改善のために、他部門とはそぐわない業種、運営形態のエンジニアリング部である工務部門(部員のエンジニアらも自らの専門性を十分生かせないもどかしさの解消を求めている。)を社内に抱え続けるより、これを切り離して独立させ、自由にエンジニア達の技術を発揮させ、その事業の特殊性を活かした営業を行わせ、利益を上げさせることが、エンジニアリ

ング部の事業発展を促し、日本カーバイド社の経営改善にも適うものとなるという期待の下に、上記工務部門を同社の100%子会社として発足させた経緯のあることが窺われる。

(イ) ダイヤモンド社は、日本カーバイド社グループに属する唯一のエンジニアリング会社であるが、上記設立の経緯及び取扱業種の特殊性から、自主、独立の事業経営を求められることとなり、自らの存続のためにも、また、100%親会社である日本カーバイド社の期待に応えるためにも、エンジニアとしての専門技術を発揮し、業績を向上させるとの使命を背負って経営に踏み出したのである。こうした経営方針の下で、ダイヤモンド社の従業員は、エンジニアとして自主性と独立性を保障され、将来の発展への希望の下に、事業規模を拡大、発展させ、ダイヤモンド社を高い技術力を有する地域有力企業にまで引き上げたのである。

しかしながら、ダイヤモンド社のかかる経営は、他方で、財務会計処理においてともすれば法の要請に無頓着となり、法規範に抵触する歪みないし負の事象を招来することにもなったのである。また、業績向上の要請は、赤字を出すなという至上命令となって社内を支配し、会計法規の遵守を軽視しがちとなり、その結果、当初想定した予算内で原価を収め、想定した粗利率を確保して遂行するべきであると考えられる処理方針が全社的に形成され、粗利確保が困難な案件から粗利に余裕のある案件への原価付替が行われるようになっていったことが窺われるのである。このような会計処理の蔓延が本件不適切会計処理を自制できなかつた遠因となっているとみることができよう。

イ 本件不適切行為の原因

ダイヤモンド社は、上記の問題を内包しながらも従業員らの懸命な労働により、失敗、成功を繰り返す紆余曲折を経ながら、受注を拡大し、売上を向上させて成長を続け、グループ会社の一員として、日本カーバイド社に貢献できるまでになった。

こうした中で、ダイヤモンド社は、2012年8月頃、a社（元請け）から大型設備を受注し、2014年4月にc社に納品する旨合意し、その一部の製造を韓国b社に発注した。

ところが、2013年に入った頃から、b社の一方的な債務不履行（同社が更に下請けに丸投げし、しかも下請代金を支払わないというもの）により、そのまま放置しては納期に間に合わない事態に陥っていることが判明した。そこで、ダイヤモンド社の担当者らが現地に赴いて製造作業を指導、監督するなどしたが到底間に合わないこととなり、この段階で、篠崎氏からの支出の増加に構うなどの指示で、同社において、本来b社が支払うべき下請代金をその下請業者らに立て替えて支払うなどした上で、成果物を引き取り、日本国内で完成させ、不十分な箇所が続出して

追加工事が出るなどして、更に費用が嵩んだが、何とか納期には間に合わせる事ができた。

しかしながら、甲案件は、上記のトラブルのために、結局 4 億円近いハード及びソフト原価の増加をみる事となった。

ウ 本件不適切行為の実行とその顛末

そこで、C氏は、上司のB氏と協議の結果、篠崎氏に相談し、まずは、赤字は出すなどと言う篠崎氏の指示を慮り、C氏は所管部内の受注案件で粗利に余裕のある案件に付替処理をする意図の下に、C氏の所管部で対処すると申し出た。これに対し、篠崎氏はC氏の付替処理の意図を承知しながらそうするよう指示を与えた。その結果、C氏は、当初所管部の案件である乙案件に付け替えたのであるが、その後乙案件にも配管不足の設計ミス等の過誤が発生するなどして、甲案件の増加原価を吸収できないことが判明した。もはや単独で所管する受注案件には付替先がなくなったC氏は、篠崎氏に相談したところ、同氏は複数の部で所管する丙案件を付替先とするよう指示した。これにより、C氏は、D氏や丙案件の実質担当のA氏らと協議し、上記原価を丙案件に付け替えたが、同案件も大型案件ではあったが、業務提供実績のない分野の工事であり、想定外のコストが発生し、2015年秋頃には、丙案件でも当初の想定以上に費用が嵩み、上記付替分を吸収できる新たな付替先の当てはないまま、泥沼状態に陥っていった。

しかし、それでも、篠崎氏は、かかる処理が不適切であることは認識しながらも、まだ、何とか解消できるのではないかとの根拠のない期待に囚われ、会計法規に従って上記原価を適正処理することには踏み切れなかったものと推認される。むろん、他の関係役員及び従業員から適正処理を進言することはなかった。

エ 本件不適切行為の報告

以上の推移と並行して、ダイヤモンド社では、2015年4月に、篠崎氏が代表取締役会長に就任し、原氏が社長に就任するという人事が行われた。原氏は、日本カーバイド社からの転籍であり、過去にダイヤモンド社に勤務したことはなく、社長に就任したものの、篠崎氏の指導の下でダイヤモンド社の社長としての経営方策を学ぼうと考え、上記の損失問題には気付く機会のないまま年が明け、篠崎氏は退任した。

原氏は、篠崎氏の退任前に多額の潜在的損失が存在することを知らされ、その真否の判然としないまま、対処方法について顧問となった弁護士に相談し、2016年8月22日に、日本カーバイド社に不適切な会計処理が存在することを報告するに至った。

オ 責任の所在

以上のとおりであり、調査委員会の調査によれば、本件不適切会計は、遅くとも、篠崎氏が、C氏から甲案件の損失の対処方法について相談を受けた時点で、会計法規に従った処理を指示すべきであったのにこれをしなかったことを端緒とするものであり、その後は、付替先案件の予定外の損失発生が続出し、ずるずると損失の増大積み越しを重ねてしまったものとみることができる。そして、この間、篠崎氏以下のダイヤモンド社の役員その他の担当者の何人も、内心では付替処理が会計処理上適切ではないことを認識していたが、篠崎氏に適正な会計法規に従って処理しようとの進言をすることはなかった。その理由は、一様に、篠崎氏が怖く、とても同氏の方針を翻意させるような言動は取れなかったと弁明するのであるが、つまるところは保身に基づく責任転嫁にすぎず、説得力のある弁明とは言い難いところがある。

確かに、篠崎氏がこのような処理を行うに至った背景には、上記アに指摘した背景事情があることに加え、ダイヤモンド社を取り巻く取引環境として、従前からの事業は順調に維持継続できるものの、事業の性質上受注の波があり、日本カーバイド社からの受注も減少し先細りとなり、売上の波を埋める新たな取引分野を開拓することが急務であったなどの事情が窺われるが、そのことを考慮しても、本件不適切会計を是認する理由はいささかも見いだせない。

いずれにしても、今回の不適切会計処理は、篠崎氏の存在を措いては生じなかった不祥事であるが、同氏だけでなく常にその是正を進言し、適正会計を実現すべき立場にあった役員、管理職の者らの責任も否定できない。

(2) ダイヤモンド社における内部統制及び内部監査

ダイヤモンド社は、上場企業である日本カーバイド社の連結子会社として金融商品取引法が規定する内部統制報告制度（いわゆる J-SOX）に基づいて内部統制を構築しており、日本カーバイド社がその整備状況及び運用状況を評価している。しかしながら、当委員会が調査に基づき把握し得た事実によれば、上記（1）の記載のとおり本件不適切行為は、ダイヤモンド社の経営者である篠崎氏個人の指揮下で行われたものと評せざるを得ないものであり、いわば同氏により財務会計処理に係る内部統制が無効化された状況にあった中で発生したものとみることができるから、日本カーバイド社において本件不適切行為を防止することは困難であったというべきである。

また、前述の「2 本件不適切行為の概要」の「(2) 工事原価計上に関する業務の流れ」に記載のとおり、ダイヤモンド社の管理本部は、事業部等が作成したデータに基づいて正確な経理処理を行うための仕組みは構築しているが、データの意図的改ざんを防止、発見する牽制機能は発揮していなかった。この点からも、日本カーバイド社において本件不適切行為の端緒を伺うこと自体が困難であったといえる

から、これを防止することを期待することはできなかつたというべきである。

なお、ダイヤモンド社では品証・安全室が ISO の内部監査を行っているが、これは主に品質関連事項に特化したものであり、その他の全般的な業務監査は後述（４）に記載のとおり、日本カーバイド社の業務監査室が実施している。

（３）日本カーバイド社の子会社管理に関わるガバナンス体制

日本カーバイド社は、子会社管理に関して、管理規程として関係会社業務取扱規程を定めている。関係会社業務取扱規程には、親会社の承認事項、親会社との協議事項、親会社への報告事項を定めるとともに子会社の担当部門を定め、担当部門を経由して子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の承認・協議・報告を行うこととしている。承認事項については日本カーバイド社の社長の承認を得るほか、特に重要なものについては毎月開催する日本カーバイド社の取締役会で承認又は報告事項となっている。また、日本カーバイド社は、毎月１回業績検討会議を開催し、担当部門又は子会社から毎月の事業概況の報告を受けている。

日本カーバイド社は、人的面においても、同社の役職員を子会社役員又は従業員として派遣し又は兼務させることにより、子会社の業務執行を監視・監督する体制を構築しているが、ダイヤモンド社に関しては 100%子会社であるにもかかわらず、エンジニアリングの独立事業会社として取り扱っていたため、常勤での派遣者が少なく業務執行に関する監視・監督機能が十分ではなかつたと考えられる。

コンプライアンスやリスク管理に関しては、日本カーバイド社のコンプライアンス委員会やリスク管理委員会が子会社の体制整備の促進や指導を行っているが、子会社に対しては子会社主体での体制整備の促進や指導を行っており、特に独立事業会社として取り扱っているダイヤモンド社に対しては、親会社である日本カーバイド社の関与が十分ではなかつたと考えられる。

（４）日本カーバイド社におけるダイヤモンド社に対する監査役監査及び内部監査

日本カーバイド社では、2004年11月に業務監査室を組成して内部監査活動を開始している。業務監査室の中の業務監査グループが、年間の監査計画に基づく内部監査を実施し、その結果を取締役及び監査役に報告している。また、業務監査室業務監査グループは、日本カーバイド社のグループ会社に対しても業務監査を通じて業務遂行に問題が生じないように指導している。

ダイヤモンド社に対しては、主に営業部、調達本部、管理本部、分析事業所などの部署を対象として年２回の業務監査を実施（監査人１～２名×１～１.５日程度）し、法令等遵守、事務管理、労務管理、情報セキュリティ管理などの分野について業務の妥当性の検証作業を行っている。

法令等遵守では社内文書の保存年限、安全保障貿易管理、各社社内規定の遵守な

ど、また事務管理では各種帳票類の承認手続、現物や印章、契約書の管理などについて改善が望まれる点が検証されたため指摘を行い、ダイヤモンド社の対応と改善の状況を注視してきた。そのほか、労務管理や情報セキュリティ管理についても改善に向けた指摘を行ってきた。

(5) 日本カーバイド社の会計監査人によるダイヤモンド社の連結監査

日本カーバイド社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツは、ダイヤモンド社に対し、「監査基準委員会報告 600 グループ監査、(2) 構成単位の特定の勘定残高等の監査、又は特定の手続」に従った監査手続を行っている。特定の勘定残高は売上と売上原価であり、内部統制監査(2~3人×3日)、期末監査(2~3人×4日)の年2回往査をしている。なお、ダイヤモンド社は会社法上の大会社には該当しないため、連結子会社往査との位置づけである。

第四 再発防止策に係る提言

1 再発防止に当たって抛るべき基本姿勢

本件不適切行為は、会計処理における不祥事であり、ダイヤモンド社の経営陣最高位にあった篠崎氏の法に従って事業を営み、会計処理をするという経営姿勢の希薄さに起因するものであるが、問題はそれに尽きるものではなく、更にその背景には、上に述べてきたようなダイヤモンド社の事業の特殊性、これを踏まえた事業運営とそのため組織・体制の在り方及び経営陣から従業員全員に至るまでのコンプライアンス意識の不徹底、並びにかかる事情を抱えたダイヤモンド社に対する日本カーバイド社の親会社としての現状認識、管理・監督の在り方にも検討すべき問題が指摘できる。

したがって、会計処理における不適切行為の再発を防止し、もってダイヤモンド社の将来の健全な経営確立を期待するには、上記の問題点を念頭に、多角的観点に立って対策が検討されなければならない。

2 経営陣のコンプライアンスの率先垂範

ダイヤモンド社が本件不適切行為の不祥事を惹起したのは、社長及び役員ら会社経営陣にコンプライアンスの認識が希薄であったことに起因する。その結果、従業員に至るまで、原価付替を違法とまでは認識しない風潮が蔓延したことは否めない。

そこで、まずは、ダイヤモンド社の経営陣及び管理職が率先してコンプライアンス意識を徹底して身に付け、これに基づいた行動を実践する教育を受け、率先垂範してこれを実践しなければならない。

その実施の方法として、執行部から独立したコンプライアンス所管組織を立ち上げるべきである。その上で、上記所掌部署が主宰者となり、経営陣及び幹部職をも対象として、今回の不適切会計処理事案を踏まえ、会計規則等の研修を実施、会計的側面でのコンプライアンス教育を実施する等のコンプライアンス教育の定期的実施を検討すべきである。その際には、ダイヤモンド社独自のコンプライアンスプログラムのみならず、日本カーバイド社の同プログラムを併せ活用するなどして実施すべきである。

なお、上記コンプライアンス所掌部では、今回の甲案件のトラブルを反省材料として、会計事務面だけではなく、受注契約の遂行過程における危機管理教育も所掌させることを検討する必要がある。この点については、弁護士等法務関係の専門職の導入ないし適宜の参画も検討すべきである。

3 ダイヤモンド社の組織、体制の見直し

(1) コンプライアンス所掌部署の設置

まず、上記のとおり、ダイヤモンド社全体のコンプライアンス推進の観点から、

社内に執行部から独立したコンプライアンス所掌部署を設けるべきである。

(2) 管理部門の権限強化

ダイヤモンド社の業務内容からすると、事業部主体の経営体制となることは自然の流れともいえるのであり、同社がその点を放置してきたことも今回の不適切行為を招来する原因ともなっている。したがって、同社の業務の特殊性を踏まえながら、なお、事業部門の専権で業務が遂行されることのないよう業務監視を可能とする組織体制の見直しを検討すべきである。

そこでは、従来、管理部門が制度上も機能し得る位置づけではなかったため、これを実質的に機能させるために、管理部門の独立性を確保すべく、管理部門担当役員の配置を検討すべきである。

(3) 内部通報制度の充実

不祥事の再発防止の有益かつ効果的な方策として、内部通報制度が挙げられるが、この点を充実強化することも検討されなければならない。

4 日本カーバイド社による業務監査体制の見直しと強化

上記のとおり、本件不適切行為の背景には、100%の連結親会社である日本カーバイド社の業務監視に問題がなかったとはいえ、したがって、今回の不祥事を機に、親会社としての日本カーバイド社のダイヤモンド社の業務に対する監査体制等について見直しが必要となるのは当然である。

しかしながら、化学品メーカーである日本カーバイド社とエンジニアリング会社であるダイヤモンド社は、今日、その業種を全く異質なものとしており、まずは、業種の違いを踏まえた上で、再発防止のためにどのような形で経営に関与し、監査体制の見直しをするのが適切であるかについて、慎重かつ迅速に検討すべきである。

5 その他企業風土の抜本的改革等

最後に、ダイヤモンド社は、PCI 技術に象徴されるように、高い技術力を有する地域有力企業に成長した。その地位を確保し、更に高めていく上でも、本件のような不適切行為の再発防止は絶対的要請であるところ、そのために、社内の風土の改善も重要な課題である。その観点から、日本カーバイドグループ各社とのコミュニケーションを積極的に推し進め、ダイヤモンド社内において、経営陣と従業員や部下、上司とのコミュニケーション強化に努め、誰もが自由に報告、相談できる風通しの良い職場環境の整備に努めることが推進されるべきである。

以 上