



2024年2月14日

各 位

会社名 株式会社ビケンテクノ  
代表者 代表取締役社長 梶山 龍誠  
(コード番号 9791 東証スタンダード市場)  
問合せ先 取締役専務執行役員 神月 義行  
(TEL.06-6380-2141)

### 専門家による調査委員会の調査報告及び当社の対応に関するお知らせ

当社は、2023年11月21日付の「当社元社員によるマンション管理組合財産着服疑念の発生について」及び2023年12月1日付の「当社元社員によるマンション管理組合財産着服疑念の現段階での調査状況および専門家も含めた調査委員会の設置に関するお知らせ」により公表しましたとおり、当社元社員（以下「当該元社員」といいます。）によるマンション管理組合財産の着服事案（以下「当該事案」といいます。）が発覚したことから、速やかに専門家による調査委員会を設置し、その結果、この度、同委員会から本日付で調査報告書（以下「本報告書」といいます。別紙ご参照。）が取締役に提出されましたので、その内容について下記1のとおりご報告いたします。

また、本報告書の提出を受け、本日開催の取締役会において取締役等の経営責任に関する処分及び今後の対応等について決議しましたので、下記3のとおり併せてご報告いたします。

当社は、このような行為が発生したことを厳粛に受け止めており、株主・投資家の皆様、取引先をはじめ関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をお掛けいたしましたことを心より深くお詫び申し上げますとともに、今後、全力で再発防止対策に取り組み信頼回復に努めてまいりますので、何卒今後とも倍旧のご支援とご協力を賜りますようお願いいたします。

### 記

#### 1. 専門家による調査委員会報告書の内容

専門家による調査委員会の調査結果につきましては、添付の「株式会社ビケンテクノにおける管理組合財産の着服に関する調査報告書」をご覧ください。

なお、当該報告書は、関係者のプライバシーの保護と当該元社員に対する刑事告発への影響に鑑み、該当箇所を非開示としておりますことをご了承ください。

#### 2. 再発防止策について

当社は本報告書の指摘・提言等を踏まえ、速やかに再発防止策を策定してまいります。再発防止策の内容は取締役会で決議され次第、速やかに開示いたします。

### 3. 取締役等の経営責任と処分について

当社は、今回の重大な事態を発生させたことを厳粛に受け止め、深く反省するとともに取締役等の経営責任を明確にするため次の処分を行うことといたしました。

- ① 代表取締役会長 月額報酬を 30%減額（本年3月から5月の3ヶ月）
- ② 代表取締役社長 月額報酬を 30%減額（同上）
- ③ ①・②以外の取締役 月額報酬を 20%減額（同上）
- ④ 監査役 月額報酬を 20%減額（同上）

### 4. 今後の対応について

当社は、当該事案に関して、関係各位に多大なご迷惑とご心配をお掛けする結果となり、心より深くお詫び申し上げます。今後、速やかに再発防止策を策定のうえ、当社グループ全役職員が一丸となって信頼の回復に邁進してまいり所存です。何卒倍旧のご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。

なお、別途開示が必要な事項が発生した場合は速やかに開示を行なってまいります。

以上

2024年2月14日

株式会社ビケンテクノ 御中

株式会社ビケンテクノにおける管理組合財産の着服に関する調査報告書

株式会社ビケンテクノ 調査委員会

委員長 弁護士 村中 徹

委員 公認会計士 藤田 大介

委員 弁護士・公認会計士 平井 優祐

## 目次

<b>第1. 調査委員会による調査の概要</b> .....	<b>1</b>
1 調査委員会設置に至る経緯	1
2 調査委員会の構成	1
3 調査の目的	1
4 本調査の対象範囲・対象期間	2
(1) 本調査の対象範囲 .....	2
(2) 本調査の対象期間 .....	2
5 本調査の期間及び方法	2
(1) 本調査の期間.....	2
(2) 本調査の方法.....	2
6 調査の前提と限界	5
(1) 本報告書及び調査結果の利用 .....	5
(2) 任意調査.....	5
(3) 時間的制約 .....	5
(4) 本件不正行為の実行者本人の所在が不明であることに伴う制約 .....	5
(5) 管理組合への調査に関する制約.....	5
(6) マンション管理課の資料の保管状況に関する制約.....	6
(7) 会社関係者へのヒアリングに関する制約 .....	6
(8) 金融機関からの資料収集に関する制約.....	6
(9) 決算資料分析における制約 .....	6
<b>第2. ビケンテクノの概要</b> .....	<b>7</b>
1 ビケンテクノの概要・沿革・組織等	7
(1) ビケンテクノの概要.....	7
(2) ビケンテクノの沿革.....	7
(3) ビケンテクノの組織体制・役員構成等.....	10
2 ビケンテクノのコーポレート・ガバナンスの体制	10
(1) 取締役会・監査役会の設置 .....	11
(2) 経営の執行及びモニタリング .....	11
(3) 監査体制 .....	11
(4) 内部通報制度.....	12
<b>第3. 本件調査の結果</b> .....	<b>13</b>
1 本調査により判明した事実の概要	13
(1) X氏による着服行為 .....	13
(2) ビケンテクノにおける滞留債権の発覚.....	13
2 マンション管理課の組織体制及び業務内容	13

(1) ビケンテクノにおけるマンション管理課の位置づけ .....	13
(2) マンション管理課の組織体制 .....	14
(3) マンション管理課の業務内容 .....	14
(4) マンション管理課内での業務の分掌等 .....	15
(5) マンション管理課における出納業務の業務フロー .....	17
<b>3 経理部の組織体制及び業務</b> .....	<b>18</b>
(1) 経理部の組織体制 .....	18
(2) 経理部の業務内容 .....	18
(3) 管理委託費売掛金の回収に関する業務フロー .....	19
<b>4 X氏による管理組合財産の着服行為</b> .....	<b>20</b>
(1) 着服行為の概要 .....	20
(2) 管理組合の損害額の推定 .....	22
(3) ビケンテクノが管理組合に対して負う損害賠償債務 .....	22
<b>5 本件着服行為の類似事象の有無</b> .....	<b>23</b>
(1) 連結グループ内における類似事象の有無 .....	23
(2) マンション管理課における類似事象の有無 .....	23
<b>6 関係当事者の認識</b> .....	<b>23</b>
(1) マンション管理課の従業員の認識 .....	23
(2) 経理部の従業員の認識 .....	25
(3) 役員の認識 .....	25
<b>7 他の部署からの牽制の状況</b> .....	<b>26</b>
(1) 総論 .....	26
(2) 経理部による牽制について .....	26
(3) 監査室 .....	28
(4) 監査役会 .....	28
<b>第4. 発生原因の分析</b> .....	<b>30</b>
<b>1 マンション管理課における自律的な業務管理の仕組みの欠如</b> .....	<b>30</b>
(1) 適正化法等に即した自律的な管理体制の欠如 .....	30
(2) マンション管理課の構成員による牽制の機能不全 .....	30
(3) マンション管理課の管理者による監督の機能不全 .....	31
(4) 人事ローテーションの欠如 .....	31
<b>2 管理部門等による牽制機能の不全</b> .....	<b>31</b>
(1) 経理部 .....	31
(2) 法務部門 .....	32
(3) 監査室 .....	32
(4) 監査役会 .....	33

3	本件不正行為が発生した背景	33
	(1) 営業偏重の企業風土.....	33
	(2) 会長（創業者）の役職員に対する影響力.....	33
<b>第5.</b>	<b>再発防止策.....</b>	<b>36</b>
1	マンション管理課における再発防止策	36
	(1) 適正化法に基づく業務遂行体制の構築.....	36
	(2) マンション管理課の業務手順の策定.....	36
	(3) マンション管理業務に関する体制面の改革.....	36
	(4) 人事ローテーションの拡充.....	37
	(5) マイムコミュニティーによるマンション管理業務の承継.....	37
2	管理部門等における再発防止策	38
	(1) 経理部.....	38
	(2) 監査室.....	39
	(3) 監査役会.....	39
3	本件不正行為が発生した背景に対する措置等	39
	(1) 営業を偏重する組織風土・価値観の払拭.....	39
	(2) 取締役会の機能強化、現場への権限の委譲.....	39
	(3) その他の施策等.....	40
<b>第6.</b>	<b>結語.....</b>	<b>41</b>

## 第1．調査委員会による調査の概要

### 1 調査委員会設置に至る経緯

株式会社ビケンテクノ（以下「ビケンテクノ」という。）は、2023年11月16日、同社大阪支店住宅管理部マンション管理課に在籍する従業員X氏による、同社管理物件におけるマンション管理費等の着服疑惑が浮上したことから、X氏の担当業務について調査を実施した<sup>1</sup> <sup>2</sup>。

その結果、X氏の担当するマンション管理組合の通帳残高と管理組合の決算報告書の残高に不一致のあること（以下、かかる不一致に関連するX氏の不正行為を総称して「本件不正行為」という。）を確認した。

本件不正行為は、X氏が過去長年にわたってマンション管理組合の通帳から不正に金員を領得したものであることが疑われ、長年にわたってX氏の所属する部署の執務体制のみならず本社管理部門等の管理が不十分であった可能性があり、発生原因については会社の管理上の不備を含めたガバナンス上の課題のあることがうかがわれた。そのため、財務報告の適正性を検証するとともに、被害者であるマンション管理組合への説明責任を果たすべく、ビケンテクノの社内メンバーによる調査ではなく、社外の法律、会計の専門家を構成員とする調査委員会設置の必要性が高いことから、下記のとおり、社外の人員を構成員とする調査委員会を設置するに至った。

### 2 調査委員会の構成

当委員会は、2023年12月1日、ビケンテクノの取締役会決議に基づき、設置された。当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長：村中 徹（弁護士法人第一法律事務所 弁護士）

委員：藤田 大介（株式会社KPMG FAS 公認会計士）

委員：平井 優祐（弁護士法人第一法律事務所 弁護士・公認会計士）

なお、当委員会は、上記のほか、16名（外部の弁護士1名及び公認会計士4名を含む）を調査補助者とした。

### 3 調査の目的

本調査の目的（調査事項）は、以下のとおりである。

---

<sup>1</sup> X氏が2023年10月2日ごろから体調不良を理由に欠勤を続けていたところ、同年11月9日、X氏から個人的に投資勧誘を受けていた者が、X氏との連絡が一切つかなくなった等の申告をしてきたことに伴い、同月13日、社内調査に着手した。当該調査の過程において、X氏の担当する各管理組合の資金管理状況についても調査を実施したところ、同月16日、各管理組合の決算報告書の預金残高と通帳残高との不一致が確認されたことにより、本件不正行為が発覚した。

<sup>2</sup> 本調査の過程において、X氏が管理組合の複数の組合員やビケンテクノの複数の従業員を対象に、X氏に対して資産運用の目的で金銭を預託するよう投資勧誘を行っていたことが判明している。勧誘行為の一例としては、株式の購入資金をX氏に預託すれば、当該株式のキャピタルゲインを還元するといった内容が確認されている。

- ・本件不正行為に関する事実関係の調査（類似事象の存否を含む）
- ・本件不正行為が生じた原因の分析と再発防止策の立案
- ・その他、調査委員会が必要と認めた事項

#### 4 本調査の対象範囲・対象期間

##### (1) 本調査の対象範囲

本調査の対象者であるX氏は、ビケンテクノのマンション管理課課長（60歳定年後、参事という管理職待遇で再雇用）を務めており、同社が管理組合から委託を受けた物件についてのマンション管理業務を統括する立場にあった。そこで、本調査においては、X氏の所属するマンション管理課の従業員を主たる調査対象とした。

なお、X氏が所在不明の状態が継続しており、X氏の業務の検証が十分に執り行えないことが想定されたため、X氏の担当する14のマンション管理組合に対しても、当該管理組合の認識を確認するとともに必要に応じて保管する帳票等の提供を要請し、協力を求めた。

また、マンション管理課の業務についての本社管理部門、内部監査部門、監査役らのマンション管理課に対する統制の状況、取締役会及び業務執行取締役の全社統制の状況についても、原因分析、再発防止の観点から必要に応じて調査を実施した。

##### (2) 本調査の対象期間

2015年度の各管理組合の決算から2023年11月までを調査対象期間とした<sup>3</sup>。

#### 5 本調査の期間及び方法

##### (1) 本調査の期間

本調査は、2023年12月6日から2024年2月14日まで実施した。

##### (2) 本調査の方法

当委員会は、調査期間において、計9回の委員会を開催した。また、当委員会が実施した具体的な調査内容は以下のとおりである。

###### ア 関係者に対するインタビュー等

当委員会は、本調査において、本件に直接的又は間接的な関与が想定される以下の者（合計55名）に対し、インタビューを実施した。

---

<sup>3</sup> 本調査においては、各管理組合の決算報告書における現預金残高と各管理組合の現在に至るまでの現預金残高との相違を確認し、その内容について明らかにすることが必要になるところ、X氏の不正行為の具体的な内容の精査については、後記6「調査の前提と限界」に記載のとおり、取引履歴との照合が可能な範囲で実施せざるを得ないという限界があった。金融機関における取引履歴の保管期間（10年）との関係で、不正な出入金の内容の調査期間についても、取引履歴の存在する範囲で実施せざるを得なかった。

このほか、当委員会は、本調査において、随時、上記のインタビュー対象者等に対して、メール、電話、WEB 会議等の随意の方法で、事実関係の照会及び必要資料の提供等を求めた。

所属	役職等 (2023 年 12 月時点)	氏名
ビケンテクノ	代表取締役会長	A1 氏
	代表取締役社長 執行役員社長	A2 氏
	取締役 執行役員副社長	A3 氏
	取締役 専務執行役員	A4 氏
	取締役 常務執行役員	A5 氏
	常勤監査役 (社外)	A6 氏
	執行役員	A7 氏
	執行役員	A8 氏
	██████████	A9 氏
	██████████	A10 氏
	内部監査室 課長代理	A11 氏
	マンション管理課 課長代理	B1 氏
	マンション管理課	B2 氏
	マンション管理課	B3 氏
	マンション管理課	B4 氏
	マンション管理課	B5 氏
	マンション管理課	B6 氏
	経理部会計課	C1 氏
	経理部会計課	C2 氏
	経理部会計課	C3 氏
経理部会計課	C4 氏	
経理部会計課	C5 氏	
経理部会計課	C6 氏	
経理部会計課	C7 氏	
経理部資金課	C8 氏	
管理組合	████████████████████	██████████
	████████████████████	██████████
	████████████████████	██████████
	████████████████████	██████████
	████████████████████	██████████



## 6 調査の前提と限界

### (1) 本報告書及び調査結果の利用

本報告書及び当委員会の調査結果は、調査対象の事案に関する事実確認及びこれに関連する問題等が指摘された場合における発生原因の究明と再発防止策の策定・評価のために用いられることが予定されている。当委員会は、本報告書及び当委員会の調査結果が、関係者の法的責任の追及等、前記3以外の目的のために用いられることを予定しておらず、当委員会はビケンテクノ以外の第三者に対し何らの責任を負うものではない。

### (2) 任意調査

当委員会による調査は、捜査機関による捜査とは異なり、関係者の協力に基づくものである。搜索・差押え等の強制的な手段を用いることのできる捜査機関とは異なり、調査には自ずから関係者の任意の協力度合いに影響を受けることを否定できず、特に、関係者に対するヒアリング内容の真偽について確認する手段も限定されている。また、本調査により収集した取引先との契約書、見積書、請求書等の書類は、X氏による改竄が合理的に疑われる場合を除いて、真正な原本又はその正確な写しであり、データには改竄が加えられていないことを前提としている。

### (3) 時間的制約

当委員会による調査は、ビケンテクノの四半期報告書（2024年3月期第3四半期）の提出に際して、監査法人の四半期レビューにおける結論表明の前提として、前記5（1）の調査実施期間内に調査を完了するべく実施したものである。そのため、各委員及びその補助者は調査に充てる時間的制約の下、優先順位を考慮しながら効率的に調査を行ったものである。

### (4) 本件不正行為の実行者本人の所在が不明であることに伴う制約

本件不正行為の実行者であるX氏は、2023年10月ごろからビケンテクノに出社せず、11月頃から所在不明の状態にあり、本件不正行為の発覚後の事実関係の調査に際して、X氏からの直接の説明が得られていない<sup>5</sup>。

### (5) 管理組合への調査に関する制約

本調査に際しては、X氏の担当する合計14のマンション管理組合に対しても、計算書類及び管理業務に関連する書類、帳票等の提供を依頼し、調査の実施を企図した

---

<sup>5</sup> X氏の自宅にはX氏の私物等が残置されている可能性があり、本調査においても、X氏の近親者に対して、X氏の自宅内の業務関連の資料の有無を確認の上、任意にビケンテクノに対して提供するよう要請したが、本調査期間内には協力を得られなかった。

が、大多数のマンション管理組合では、計算書類等の保管が適切に行われておらず、調査対象の書類の徴求に制約があった。

また、マンション管理組合の中には、理事等の選任に関する記録が適切に保管されておらず、過去に在任した理事が誰であるのかについての特定ができない管理組合も存在しており、調査の制約があった。

(6) マンション管理課の資料の保管状況に関する制約

X氏の勤務する大阪支店住宅管理部マンション管理課には、X氏の担当する合計14のマンション管理組合に関する書類が保管されていたが、その整理は不十分であり、マンション管理組合ごとの書類のファイリングがなされておらず、過去の管理業務の実情を把握するのに必要な資料に欠落があるものも認められた。また、マンション管理課と各マンション管理組合との間では、メール等の電子媒体を介した連絡や書類の授受は行われておらず、関連する証憑の全体像を把握することに制約があった。

(7) 会社関係者へのヒアリングに関する制約

本件不正行為が行われていた期間中である2016年から2021年までの間について経理部長を務めていたC9氏は、2021年8月8日に急逝しており、また、住宅管理部等を管掌する地位にあった元専務のA12氏は、現在病床にあって面談が困難な状況にあり、いずれもヒアリングを実施できなかった。

(8) 金融機関からの資料収集に関する制約

管理組合口座の銀行取引履歴は、金融機関における取引履歴についての保管期間が10年に限定されており、2013年11月18日以前の取引履歴については取得できなかった。X氏の不正行為は、取引履歴の残る期間以前から行われていたことが疑われるが、当該銀行取引履歴を確認できない2013年11月18日以前の期間についての出入金が計上される決算期にかかる管理組合の決算書類については、本調査においては不正の有無についての調査を実施することが困難であった。

(9) 決算資料分析における制約

調査の対象とした管理組合の計算書類の記載はX氏によって作出されたものであり、当該計算書類についても粉飾が施されている可能性が存在する。但し、計算書類以外に管理組合の資産残高を示す資料は存在しないため、粉飾の可能性のあることを考慮しつつも、計算書類の記載を前提として調査を実施せざるを得なかった。

## 第2. ビケンテクノの概要

### 1 ビケンテクノの概要・沿革・組織等

#### (1) ビケンテクノの概要

ビケンテクノグループは、株式会社ビケンテクノ、連結子会社13社、非連結子会社5社及び関連会社9社からなる企業グループである。事業内容は、一般テナントビル・病院・ホテル等の清掃、保安警備、設備管理、食品製造設備の洗浄・殺菌、実験動物の飼育、住宅用地等の建築販売及び施設営繕リフォーム工事等多分野にわたり、広くビル等の総合管理業務を営んでいる。

① 名 称	株式会社ビケンテクノ
② 所 在 地	大阪府吹田市南金田2丁目12番1号
③ 代表者の役職・氏名	代表取締役社長 梶山 龍誠
④ 事 業 内 容	総合ビルメンテナンス等
⑤ 資 本 金	1,808 百万円
⑥ 設 立 年 月 日	1963年5月14日
⑦ 大株主・議決権比率	株式会社東洋商事 28.38% ビケンテクノ取引先持株会 11.42% その他 60.20%

#### (2) ビケンテクノの沿革

有価証券報告書によれば、ビケンテクノは、以下のような沿革を有する。

年月	概要
1963年5月	不動産の管理並びに清掃の請負を主な目的として大阪市北区に株式会社ビケン（現・株式会社ビケンテクノ）を設立。
1964年1月	競馬場の清掃業務を開始。
1966年5月	新潟県北蒲原郡豊栄町に新潟支店を設置。
1967年3月	本社を大阪市福島区に移転。
1968年10月	新潟支店を廃止。
1970年4月	日本万国博覧会のアメリカ館の建物内外清掃業務を受注。
1970年7月	東京国際空港の清掃業務の開始にあたり、東京都千代田区に東京営業所を設置。
1974年5月	沖縄国際海洋博覧会の清掃業務の開始にあたり、沖縄ビケン株式会社（後に日本エンジニアリング株式会社に商号変更、1991年11月に100%子会社にする。）の設立に参画。
1975年4月	九州地区進出のために株式会社全九州ビルセイビ（現・株式会社セイビ九州、持分法適用関連会社）の設立に参画。

1977年7月	本社を大阪府吹田市南吹田に移転。
1978年4月	国立病院の総合管理業務（清掃、警備、設備管理）を開始。
1981年9月	実験用動物の飼育・清掃管理を目的として、ラボス株式会社（現・株式会社ラボテック、連結子会社）を設立（1991年11月に100%子会社にする）。
1985年4月	国際科学技術博覧会において茨城ビルメンテナンス協会の一員として清掃を実施。
1987年7月	不動産の売買を目的とする株式会社ビケン不動産の設立に参画。
1988年5月	本社を大阪府吹田市南金田に移転。
1990年3月	東京営業所が東京支店に昇格。
1990年4月	株式会社東海ビケン、新潟ビケン株式会社及び株式会社ビケン不動産の3社を吸収合併し、株式会社東海ビケン（名古屋支店）、新潟ビケン株式会社（新潟支店）とする（なお、株式会社東海ビケン及び新潟ビケン株式会社は、当社取締役が主な出資者となり、株式会社東海ビケン（1971年3月）、新潟ビケン株式会社（1968年11月）に設立されたものである）。 国際花と緑の博覧会において大阪ビルメンテナンス協会の一員として清掃を実施。
1992年1月	日本エンジニアリング株式会社を経営効率向上、合理化のため吸収合併し、施設営繕リフォーム業務を開始。
1993年2月	札幌支店を開設。
1993年7月	商号を株式会社ビケンテクノに変更。
1994年9月	東京支店を恵比寿ガーデンプレイスタワーに移転すると共に同ビルの清掃業務を開始。
1995年1月	大阪府豊中市に分譲マンションを建築し、販売を開始。
1995年4月	仙台支店を開設。 大阪支店を大阪ワールドトレードセンタービルディング（現・大阪府咲洲庁舎）に開設すると共に同ビルの清掃業務を開始。
1995年8月	大阪証券取引所市場第二部（特別指定銘柄）に株式を上場。
1996年1月	大阪証券取引所市場第二部に指定。
1996年2月	清掃の請負を行うために株式会社テクノサービス（大阪）（現・非連結子会社）、株式会社テクノサービス（東京）（現・アルファテックビケンジャパン株式会社、非連結子会社）を設立。
1998年10月	介護事業を行うために株式会社ケアホテルマネジメントの株式100%を取得する。
1999年3月	環境衛生事業を行うために株式会社クリーンテック（現・連結子会社）を設立（1999年5月に51%子会社になる）。
2000年11月	病院経営コンサルタント並びにサポート事業を行うために株式会社ビーエムエス（現・連結子会社）を設立。
2001年3月	ラボス株式会社（現・株式会社ラボテック、連結子会社）が株式会社クリーンボーイ（現・連結子会社）の株式100%を取得する。
2002年5月	東京証券取引所市場第二部に株式を上場。
2002年9月	福岡支店を開設。

2002年11月	不動産の管理を目的とする株式会社ベスト・プロパティ（現・連結子会社）を設立。
2005年12月	株式会社クリーンテック（現・連結子会社）の株式を取得し100%子会社とする。
2008年12月	株式会社インボイスMYM（現・株式会社マイムコミュニティー、連結子会社）の株式を取得し100%子会社とする。
2011年3月	シンガポール共和国にて SINGAPORE BIKEN PTE. LTD.（現・連結子会社）を設立。
2011年10月	アジア地域での展開を図るために SINGAPORE BIKEN PTE. LTD.（現・連結子会社）に100%出資し子会社とする。
2011年12月	株式会社ベスト・プロパティ（現・連結子会社）が、100%子会社のユーネックス株式会社を業容拡大のため吸収合併する。
2012年1月	小倉興産株式会社（現・連結子会社）の株式を取得し100%子会社とする。
2013年4月	東京支店を天王洲ファーストタワーに移転。
2014年11月	大阪府豊中市の「のどか保育園」を事業譲受。
2015年4月	SINGAPORE BIKEN PTE. LTD.（現・連結子会社）にて現地企業よりエアコンメンテナンス事業を事業譲受。
2015年12月	フィリピン共和国にて40%子会社の BIKEN TECHNO PHILS., INC.（現・非連結子会社）を設立。
2016年11月	ベトナム社会主義共和国にて100%子会社の VIETNAM BIKEN COMPANY LIMITED（現・非連結子会社）を設立。
2017年11月	フィリピン共和国にて40%子会社の BIKEN CONSTRUCTION DEVELOPMENT PHILS. CORPORATION（現・非連結子会社）を設立。
2019年10月	シンガポール共和国にて SINGAPORE BIKEN PTE. LTD.（現・連結子会社）が、現地にてプールメンテナンス事業等を行う AQUATIC MAINTENANCE SERVICES PTE. LTD. の株式の80%を段階的に取得し、子会社とする。
2020年5月	有限会社ニツカ（現・連結子会社）の株式を取得し100%子会社とする。
2020年6月	シンガポール共和国にて SINGAPORE BIKEN PTE. LTD.（現・連結子会社）が、現地にてエアコン設置工事及びその他付随事業を行う LEONG HUM ENGINEERING PTE. LTD. の株式を取得し100%子会社とする。
2021年2月	株式会社ケアホテルマネジメントを、経営の効率化及び経営資源の有効活用のため吸収合併する。
2021年4月	ドムスレジデンシャルエステート株式会社（現・連結子会社）の株式を取得し100%子会社とする。
2022年3月	創和工業株式会社（現・連結子会社）の株式を取得し100%子会社とする。
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第二部からスタンダード市場に移行。
2023年2月	蘇和株式会社を、経営の効率化及び経営資源の有効活用のため吸収合併する。

本件不正行為が行われたマンション管理業務については、1995 年ごろから自社ブランド物件の管理受託業務を行うために手掛けているほか、2008 年 12 月にアパマングループのマンション管理業務を手掛けていた、株式会社インボイスMYM（現・株式会社マイムコミュニティー）を 100%子会社化して以降、グループ内での取り扱いを伸ばしていた。

### （3）ビケンテクノの組織体制・役員構成等

#### ア 組織体制等

##### （ア）本社・本部等の所在

- ・大阪本社（大阪府吹田市南金田 2 丁目 12 番 1 号）
- ・東京本部（東京都品川区東品川 2 丁目 2 番 4 号 天王洲ファーストタワー17 階）

##### （イ）事業部門の組織

ビケンテクノでは、ビルメンテナンス不動産事業、介護事業、フランチャイズ事業、ホテル事業等の他業種にわたる事業を展開している。なお、ビケンテクノ単体で（連結子会社等を含まない）従業員は 2134 人おり、そのうちビルメンテナンス部門には 1715 人が属している。このように、同社の事業はビルメンテナンス部門が中心的事業であり、その中でビル管理課が特に事業規模の大きい部門といえる。

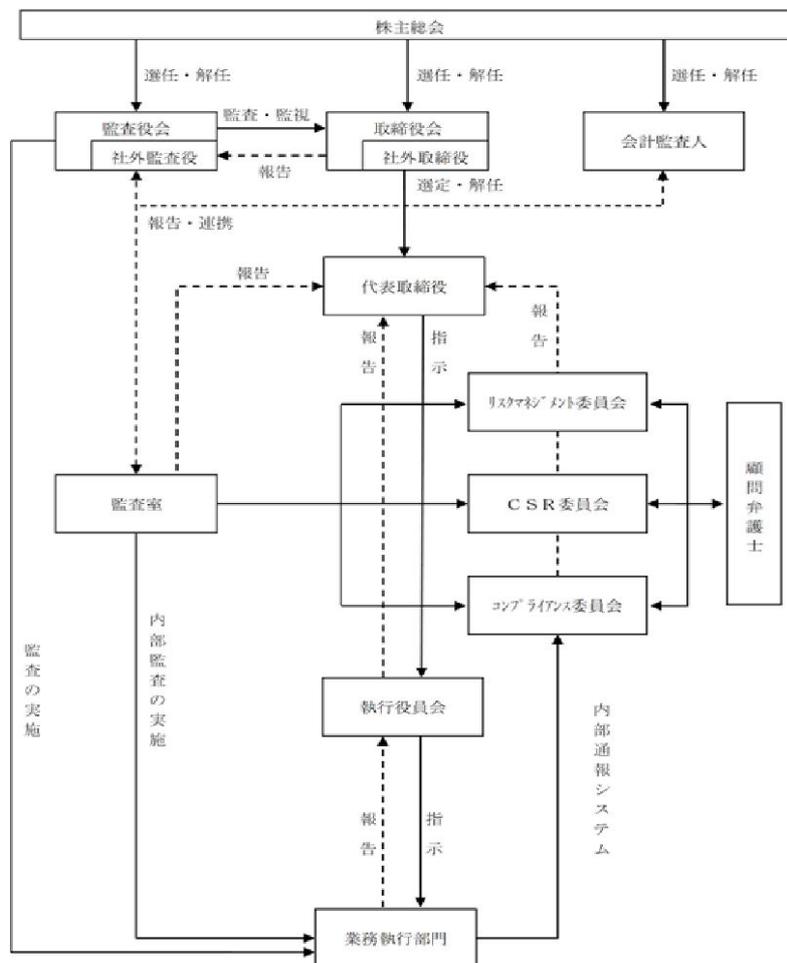
##### （ウ）機関設計・会議体

ビケンテクノは、取締役会設置会社かつ監査役会設置会社である。会議体は、取締役会、監査役会のほか、取締役会で決定した経営基本方針に基づき経営に関する重要事項を審議・決定する常務会が存在する。常務会の構成員は、取締役及び執行役員である。

## 2 ビケンテクノのコーポレート・ガバナンスの体制

ビケンテクノのコーポレート・ガバナンス体制は次の図のとおりである。

〈体制図〉



(1) 取締役会・監査役会の設置

取締役会を設置するとともに監査役会を設置している。

取締役会は、取締役 13 名で構成されており、そのうち 1 名が社外取締役である。

監査役会は、社外監査役 4 名で構成されており、そのうち 2 名が常勤監査役である。

(2) 経営の執行及びモニタリング

会長及び社長の 2 名を代表取締役として選任し、その指揮命令ラインの下に執行役員にて構成する執行役員会を設けて、各業務執行部門に対する指揮命令を及ぼしている。

コンプライアンス委員会がグループ全体における法令・定款の遵守についての検討する会議体とされており、その他に、リスクマネジメント委員会、CSR委員会が設けられているが、これらの両委員会は近時は開催実績がない。

(3) 監査体制

内部監査部門として、監査室が設けられており、常勤監査役及び監査役会と連携の上、

業務監査を実施している。

#### (4) 内部通報制度

ビケンテクノ社長室を通報窓口として、社内通報窓口を設置している。ビケンテクノグループの従業員を利用対象者とし、法令違反その他の不正行為を発見した際に通報し、法令違反行為等の早期是正を図ることを目的として運用を開始したが、利用規則上、通報・相談内容の範囲は特に規定されておらず、各種ハラスメントやメンタルヘルス問題などを含めて、幅広く受付対応を行っている。

上記の他、利用規則では、相談・通報内容に関し秘密は守られること、相談者が不利益取扱いを受けないよう会社側として最大限努力すること、匿名での通報も受け付けるが、所属・氏名を開示して通報した場合には、原則として10日以内に会社側の対応方針を通知することなどが定められている。

### 第3. 本件調査の結果

#### 1 本調査により判明した事実の概要

##### (1) X氏による着服行為

本調査の結果、X氏は、調査対象期間において、自身の担当する14管理組合に関して、管理組合名義の普通預金口座及び定期預金口座から合計9億1474万4839円<sup>6</sup>を着服していた疑いのあることが判明した。着服行為の手口については、X氏本人が行方不明であり、X氏のヒアリングが実施できないことから判然としないが、管理組合の費用支出の際に必要な払戻請求書を偽造することにより、銀行窓口から払戻された現金を自ら領得していたものと推認される。

##### (2) ビケンテクノにおける滞留債権の発覚

加えて、ビケンテクノでは、2023年11月末時点で、管理委託費用にかかる売掛金の滞留により生じた1億1200万円程の売掛金が貸借対照表及び連結貸借対照表上に計上されているところ、当該売掛金の滞留は、X氏が管理組合の預金口座から払戻しを受けながら、自ら領得したため、ビケンテクノにおいて売掛金の消込みがなされていなかったことが判明した。

以下においては、これらの事象の発生経緯、その他関連する事情について、本調査の結果明らかとなった事情につき、詳述する。

#### 2 マンション管理課の組織体制及び業務内容

##### (1) ビケンテクノにおけるマンション管理課の位置づけ

###### ア マンション管理課の沿革と組織上の位置づけ

マンション管理課は、1995年にビケンテクノが不動産分譲事業を開始した際に、自社ブランド物件の管理受託業務を行うために設立された部署である。

本社（吹田市）ではなく、大阪支店（大阪府中央区）に設けられており、事業セグメント上は、ビケンテクノの主たる事業内容であるビルメンテナンス事業の一部を構成するものの、社内の組織図上の指揮命令ラインは、本社の直轄下にある。

###### イ マンション管理業の登録

マンション管理業務を受託するについては、「マンションの管理の適正化の推進に関する法律」（以下「適正化法」という。）に基づき、国土交通省に備えるマンション管理業者登録簿に登録を受けることが必要であり、ビケンテクノはかかる登録をしている。

###### ウ マンション管理課の損益の状況

<sup>6</sup> 当該着服金額は、管理組合名義の普通預金口座及び定期預金口座からの出金のうち、調査期間中に正当な出金理由の裏付けをとることができなかった出金の合計額であり、当該金額には、今後、各管理組合との間で個別に工事や外注業者による作業の実施等の裏付けの確認をとる等の方法により、正当な出金理由の裏付け等が得られる可能性のあるものも含む。

マンション管理課の損益上の重要性は乏しく、直近の決算期である2023年3月期では、当社単体の売上高の1%に満たない。

ビケンテクノ・グループでは、2008年、マンション管理事業を行う株式会社インボイスMYM（現・株式会社マイムコミュニティー 東京都）を完全子会社化し、これ以降、ビケンテクノ・グループにおけるマンション管理事業の中心は、マイムコミュニティーが担っている。マンション管理課は、ビケンテクノが従来から受託していた大阪でのマンション管理事業を遂行していたが、グループ内での事業上の重要性は低下しており、マンション管理課においては、2021年当時、X氏に次ぐ数の管理組合を担当していたB7氏が退職の意向を示すに至ったことから、マンション管理業務主任の資格保有者の確保が容易ではなく、マンション管理事業をビケンテクノ単体で継続することは合理的ではないことなどの事情を勘案し、同年ごろから同課の業務の一部をマイムコミュニティーに移管させる方針でデータ移行等の手続きを順次進めていた。

## （2）マンション管理課の組織体制

マンション管理課は、住宅管理部が所管する部署であり、A5 常務執行役員が担当取締役<sup>7</sup>として管掌している。マンション管理課内の責任者は、同課の参事であるX氏が調査対象期間を通じて担当しており、その他に従業員が6名から8名程在籍していた。

マンション管理課の各従業員についての人事異動は、退職者の発生に伴う補充採用以外には、調査の対象期間を通じて一切行なわれておらず、他の部門との人員交流はもとより、同課内でのジョブローテーションもなされていなかった。

なお、X氏の失踪直前である2023年10月末時点では、X氏を除いては、B1氏、B2氏、B3氏、B4氏、B5氏の5名の従業員が同課に所属していた。

## （3）マンション管理課の業務内容

### ア 管理業務委託契約の内容

ビケンテクノと各管理組合との間で締結されたマンション管理業務に関する管理業務委託契約書では、当社の受託業務内容として、事務管理業務、管理員業務、清掃業務、設備管理業務、収支報告業務が規定されている。

このうち、事務管理業務の主な内容としては、管理組合の総会・理事会運営の補助業務（資料作成、案内通知、会場の準備等）、管理組合の収入・支出に関する出納業務、収支報告書の作成業務が挙げられる。

出納業務では、各組合に対する管理費等の請求管理・入金処理業務と共に、各組合が負担すべき各種費用の支払のための出金処理業務がなされていた。

<sup>7</sup> マンション管理課の担当役員は、2012年11月から2021年2月まではA10氏、2021年3月から2022年6月まではA12氏、2022年7月から現在まではA5氏である。

このほか、ビケンテクノの管理組合に対する委託管理費の請求管理業務もマンション管理課が実施していた。

#### イ マンション管理適正化法の遵守

マンション管理業務の実施にあたり、管理会社は、適正化法を遵守しなければならない。

適正化法及び適正化法施行規則は、マンション管理業務の受託に際し、30 組合につき1名以上の専任のマンション管理業務主任者を設置することを必要としており、マンション管理業務主任者については適正化法に基づき国家試験を経て資格を取得することが求められる。マンション管理業務主任者のみが、原則として、管理委託契約に関する重要事項の説明や管理事務報告を行うことができる。

また、適正化法及び適正化法施行規則は、管理組合財産の管理に関し、管理会社が管理組合の預金通帳と当該通帳に係る印鑑を同時に管理することを禁じている<sup>8</sup>。

このほか、法令により義務付けられるのではないが、国土交通省の定めるマンション管理標準指針は、管理組合財産の不正な支出や横領のリスクを防止するため、管理会社の「標準的な対応」として、毎月の預金残高を通帳等により理事又は監事が確認することを要求している。

ビケンテクノのマンション管理課が管理業務を遂行するについては、上記のような規律を遵守することが必要である。

### (4) マンション管理課内での業務の分掌等

#### ア 管理組合の担当の分担

マンション管理課では、本調査の開始時点で、27 件の管理組合に対してマンション管理業務を提供していた。

このうち、X氏が14件の管理組合を担当し、B7氏の後任であるB3氏が9件、B2氏が4件をそれぞれ担当していた（以下、X氏、B3氏、B2氏を総称して「主担当者」という。）。

#### イ マンション管理業務主任者の業務の状況

前記のとおり、適正化法は、マンション管理業務の受託に際して、マンション管理業務主任者の設置を義務付けており<sup>9</sup>、原則として、マンション管理業務主任者のみが、管理委託契約に関する重要事項の説明や管理事務報告を行うことができる。このため、マンション管理課の主担当者は、マンション管理業務主任者の資格を保有することが望ましいが、上記主担当者のうち、当該資格を保有していたのは、X氏、B3氏

<sup>8</sup> 適正化法第76条・適正化法施行規則第87条4項。なお、このような規定の存在に関わらず、国土交通省が公表する「今後のマンション政策のあり方に関する検討会とりまとめ」（2023年8月）では、管理会社が管理者として管理を行う場合、管理組合名義の通帳とこれに係る印鑑を管理会社が保管しているケースが多数存在する旨が指摘されている。

<sup>9</sup> マンション管理適正化法56条1項。

の2名のみ<sup>10</sup> <sup>11</sup>であった。

各主担当者は、自身の担当する管理組合の総会・理事会運営に関する補助業務、出納業務、収支報告書等の作成業務を中心に管理業務を実施していた。

#### ウ その他の従業員の業務の状況

これに対し、B1氏、B4氏及びB5氏は、主に、主担当者の行う管理業務のサポートを実施していた（以下、B1氏、B4氏、B5氏を総称して「補助者」という。）。

B1氏は、管理組合に対する管理委託費の請求書の発行業務や、これに関する払戻請求書の作成業務を担当するとともに、主に、X氏の補助者として各種業務を補助的に担当していた。

B5氏は、主にB3氏の補助者として各種業務を補助するほか、各管理組合の出納業務の一環として、銀行への払戻請求書等の提出業務を担当するとともに、書類のデータ化等の業務を担当していた。

B4氏は、主に、各組合員に対する管理費等に関する請求台帳の作成や請求書の発行業務、各管理組合の費用の支払いに必要となる銀行印捺印依頼書及び払戻請求書の作成業務を担当していた。

#### エ マンション管理課内における業務内容の管理体制

マンション管理課の各従業員が管理業務を行うにあたっては、主担当者ごとに業務の一応の手順は確立されているものの、これらの手順を文書等にて規定したものは存在しない。適正化法をはじめとした関連法令の趣旨を踏まえた規程・業務マニュアルは存在しておらず、各主担当者は、いわば、担当管理組合ごとの縦割方式で管理業務を実施していた。そのため、各主担当者により、管理業務の進め方が異なっており、前述のとおり資料の保管状況も大きく異なっていた。

加えて、各主担当者間での業務の分担や、意見の交換は基本的になされず、各主担当者が他の主担当者の業務内容を把握するための業務上の報告ルールや会議等は設けられておらず、マンション管理課内で各主担当者間の相互牽制は一切なされていなかった。

また、各補助者は、主担当者の指示に従い、自身に割り当てられた業務のみを遂行することに終始しており、上位者である主担当者の業務内容をチェックすることはもとより、その妥当性を疑うこともなかった。

なお、前述のとおり、適正化法及び適正化指針では、管理組合財産の毀損を防止する観点から、管理組合口座に係る印鑑の保管を管理会社が行うことを禁止している。マンション管理課が受託する27件の管理組合のうち、X氏以外の主担当者が担当す

<sup>10</sup> マンション管理課内において、管理業務主任者資格の保有者が補助者であるB1氏を含めても3名ほどにすぎなかったことから、主担当者のうち有資格者であるX氏・B3氏に担当管理組合が集中していたという背景が存在する。

<sup>11</sup> 主担当者であるB2氏は、管理業務主任者を有していなかったが、重要事項説明の際等、有資格者でなければ行うことができない業務にあたっては、有資格者であるB1氏が同行し、資格証を提示することで対応していた。

る管理組合 13 件については、いずれも管理組合口座についての預金通帳は預かり保管するものの、印鑑は保管していなかった。

しかしながら、本調査の開始時点で、X 氏が担当する 14 管理組合のうち 8 管理組合について、X 氏が預金通帳とともに印鑑についても預かり保管していたことが明らかとなっており、同法及び同指針が定める預金通帳と印鑑の分別管理を遵守できていなかった。

#### オ X 氏の業務に対する管理の状況

X 氏は、マンション管理課内の責任者であり、X 氏の担当するマンション管理組合の管理業務の内容については、その補助者が部分的に業務を補助することはあるものの、各マンション管理組合との接触の窓口は X 氏が専権として執り行っていた。マンション管理課内には上席者が存在しておらず、ビケンテクノの中でマンション管理業務を執り行っている唯一の部署であるマンション管理課において、X 氏の業務内容を監視・監督する者は不在であった。

なお、前述のとおり、住宅管理部長としてマンション管理課を所管する歴代の役員であった A12 氏、A10 氏及び A5 氏は、組織図上、X 氏の業務内容を監督すべき立場にあるが、いずれもマンション管理課の所在する大阪支店には常駐していなかった。また、マンション管理課内の業務に関する稟議決裁について、いずれも関与していなかった。

### (5) マンション管理課における出納業務の業務フロー

#### ア 請求書の作成

毎月、販売管理システムから出力された請求データを基に、B1 氏が、管理委託費に関する請求書を作成し、当該請求書の内容を X 氏が確認し、社印を押印する。

#### イ 請求書に基づく払戻請求書の作成

上記請求書と外部業者の請求書をもとに、補助者が、支払先ごとの請求内容と請求金額を一覧にした銀行印捺印依頼書と支払先ごとの払戻請求書を作成する。

その後、補助者は、主担当者に対して、銀行印捺印依頼書・払戻請求書・請求書等の元資料の書類一式（以下、「出金書類一式」という。）を渡す。

#### ウ 払戻請求書への押印

主担当者は、銀行届出印を保管する理事長又は会計監事（以下、「届出印保管者」という。）に対して出金書類一式を提出<sup>12</sup>する。

届出印保管者は、出金書類一式の各整合性を確認<sup>13</sup>した上で払戻請求書に押印し、

<sup>12</sup> 銀行届出印の保管者である理事長又は会計監事が当該マンションに居住している場合には、原則として、主担当者が直接、当該マンションを訪問して押印をもらっていたが、当該理事長又は会計監事が当該マンションに居住していない場合には、郵送により、払戻請求書等への押印を取得していた。

<sup>13</sup> 実際には、届出印保管者がこのような確認作業を行わず、主担当者の言われるとおりに払戻請求書への押印を行っていた管理組合も確認されている。

これらを主担当者に渡す。

エ 払い戻し請求書に基づく振込依頼書の作成

主担当者は、届出印保管者から受領した出金書類一式のうち、控えを大阪支店で保管し、原本を B4 氏に渡す。

B4 氏は、主担当者から受領した払戻請求書を基に振込依頼書を作成し、払戻請求書と振込依頼書を銀行に対する窓口業務等の担当者<sup>14</sup>である B5 氏に手渡す。

オ 銀行窓口における払戻及び振込

銀行窓口において、銀行担当者が払戻請求書及び振込依頼書を提出することで、各支払を完了させる。

### 3 経理部の組織体制及び業務

#### (1) 経理部の組織体制

経理部は、執行役員かつ経理部長である A7 氏が所管する部署であり、会計課及び資金課の二つの課により構成される。

調査対象期間中における現場実務上の責任者は、2021 年 8 月初旬までは、会計課参事（部長扱い）であった C9 氏が務めていたが、同氏が急逝したことにより、それ以降の期間は、会計課参事（課長扱い）である C1 氏が務めていた。

調査対象期間内を通じて、経理部の人員に大きな変動はなく、2023 年 11 月末時点では、C1 氏を含めて合計 11 名（会計課 7 名、資金課 4 名）が所属していた。

#### (2) 経理部の業務内容

##### ア 債権の滞留の管理等

会計課は、ビケンテクノ単体のみならず、連結グループ内における各種決算業務を担当しており、その一環として、債権回収検討会議を開催するなどの方法で、ビケンテクノが有する債権の滞留を管理しており、必要に応じて貸倒引当金の計上の要否を判断していた。

##### イ 資金管理

資金課では、本社を中心に発生する各種費用の支払いを含め、その時々グループ内における資金需要に応じた預金残高の管理を行うなどの資金管理の業務を専属的に行っていたが、資金課プロパーの業務は分量がそれほど多くなかったことから、会計課の業務補助も行っていた。

なお、各管理組合がその組合員に対して有する管理費・修繕積立金等の債権や、各管理組合が外部業者等に対して負担する債務は、ビケンテクノの債権債務ではない

---

<sup>14</sup> マンション管理課では、B5 氏が銀行窓口での手続き等についての担当者であったが、日々の業務の中では、B5 氏を介することなく、X 氏が銀行に赴いて支払業務を行うことも少なくなかった。後述のように、この機会に乗じて X 氏による領得行為がなされていたことが推認される。

ことから、その管理は経理部の所管業務とはされていなかった。

他方、ビケンテクノが各管理組合に対して有する管理委託費等の売掛金は、ビケンテクノの有する売掛金であることから、マンション管理課が各管理組合に対して請求を行った後の入金消込や滞留債権の管理を、経理部会計課の所管業務として執り行っていた。

### (3) 管理委託費売掛金の回収に関する業務フロー

#### ア 入金消込

各管理組合に対する管理委託費の請求は、前記2(5)のとおり、マンション管理課の各担当者によってなされる。

経理部入金担当者は、月次で、販管システムから取り込み用のデータベースを作成し、当該データベースを会計システムに取り込む。

経理担当者は、ファームバンキングサービス入出金案内により、各管理組合からの入金を確認した都度、経理システムにて入金仕訳を起票し、売掛金の消込処理を行う。入金を確認した際に、各入金額に対応する売掛金残高が明らかでない場合には、経理担当者は、各部門に対して、電話等の手段により各入金額と売掛金残高の双方について確認し売掛金の消込を行う。

#### イ 滞留債権の管理の手順

##### (ア) 2015年1月以降 2022年8月以前

調査対象期間を通じて、滞留債権の管理及び貸倒引当金の計上に関する検討は、C1氏が所管しており、その具体的な業務のフローは以下のとおりである。

- ① 経理部担当者は、C1氏の指示に基づき、各部門・支社ごとに、売掛金残高が1か月以上継続して計上されている取引先別の部門別滞留債権一覧表を作成する。
- ② C1氏は、上記一覧表に基づき、大阪本店の各部門と東京支社に分けて未回収明細を作成し、これを各部長に対して送付する。
- ③ 各部長は、当該未回収明細について、調査の上で滞留理由及び回収予定日を記載し、これをC1氏に対して送付する。
- ④ C1氏は、各部門から回収した未回収明細を集約し、債権回収検討会議の報告資料をとりまとめる。
- ⑤ 債権回収検討会議は、毎月一度開催され、担当取締役、監査室、経理部、各部門の責任者、監査役が参加する。
- ⑥ C1氏が会議の進行を担当し、上記の債権回収検討会議への報告資料をもとに、各部門の責任者が順次、滞留債権の回収予定を報告する。
- ⑦ C1氏は、債権回収検討会議の結果を踏まえ、貸倒引当金の計上基準に照らして貸倒引当金の計上の要否を検討する。

(イ) 2022年9月以降<sup>15</sup> 2023年11月まで

経理担当者は、C1氏の指示に基づき、各部門・支社ごとに、1か月以上継続して売掛金残高が計上されている取引先別の部門別滞留債権一覧表を作成する。

- ① C1氏は、上記一覧表に基づき、大阪本店の各部門と東京支社に分けて未回収明細を作成し、これを毎月17日頃に各部長に対して送付する。
- ② 各部長は、C1氏より受領した未回収明細に基づき、調査の上で毎月28日までに、各滞留債権の回収見込みと対応策についてC1氏に連絡する。
- ③ 経理部担当者は、翌月10日頃に、担当の取締役、監査室、各部門に対して、入金結果と各滞留債権の回収上の問題点をメールにより連絡する（なお、各部門に対しては、入金結果等が判明した場合にその都度連絡する。）。
- ④ 回収懸念債権の発生が判明した場合、速やかに、経理部主催で、関係者による対応協議の場を設定し、回収懸念債権の回収方針を決定する。
- ⑤ C1氏は、上記の過程を通じて判明した結果を踏まえ、貸倒引当金の計上基準に照らして貸倒引当金の計上の要否を検討する。

#### 4 X氏による管理組合財産の着服行為

##### (1) 着服行為の概要

###### ア 着服行為の手口

###### (ア) X氏による銀行窓口における払戻手続きの実行

個別の着服行為の手口については、X氏本人が行方不明であり、X氏のヒアリングが実施できないことや、X氏個人の預金口座の調査もできなかったため、個別詳細については判然としない。但し、前記2(5)のとおり、管理組合の費用支出にあたっては、まず、届出印保管者による押印のなされた払戻請求書に基づき、銀行窓口での預金の払戻しがなされることからすると、当該払戻手続きをX氏がを行い、これにより受領した現金を自ら領得していたものと推認できる。

###### (イ) X氏が銀行届出印を保管していた事例の領得の態様

[Redacted]

###### (ウ) 銀行届出印を管理組合にて保管していた事例の領得の態様

[Redacted]

<sup>15</sup> 債権回収検討会議は、会議では資料の読み上げに終始しており、構成員の出席率が低下するなどして会議が形骸化していることを理由に、月次での定例開催は廃止され、実施されていない。

[Redacted]

(エ) 銀行届出印の保管状況が不明な事例の領得の態様

[Redacted]

イ X氏による領得の契機

[Redacted]

ウ X氏による隠ぺい

なお、各管理組合の定期総会開催時に開示される決算報告書の預金残高は、いずれもX氏により改ざんされており、実際残高である通帳残高と乖離するものであった。ところが、決算報告書に添付される預金残高証明書は、いずれもX氏によって偽造されており、総会開催時にも、X氏から通帳が開示されることはなく、また、一部の管理組合については、X氏に対して通帳の開示<sup>18</sup>を求めた形跡がなかった。そのため、本調査の開始以前において、預金残高に関する虚偽表示が各管理組合に発覚するこ

<sup>16</sup> [Redacted]

<sup>17</sup> [Redacted]

<sup>18</sup> 決算報告書に対する会計監事の監査報告書では、提供された監査資料として管理組合の通帳が列挙されていたものの、実際には、X氏はこのような資料開示を行っていなかった。

とはなく、X氏による上記着服行為も明らかになることはなかった。

#### エ X氏が領得した金員の使途

本件不正行為の発覚後の事実関係の調査に際しては、X氏からの直接の説明が得られていない。また、調査期間内にX氏の近親者の協力が得られなかったことから、X氏個人の預金通帳をはじめとした資金使途を把握できる資料を確認できなかった。そのため、X氏が領得した金員をどのような用途で費消したのかについては判然としない。

もっとも、各従業員へのヒアリング内容等によると、競馬・競艇といったギャンブルや、海外旅行、女性との飲食代といった遊興費に費消されたことが窺われる。

### (2) 管理組合の損害額の推定

#### ア 損害額の推定方法

本調査においては、各管理組合に提出された決算報告書記載の預金残高と銀行から入手した取引明細記載の預金残高との差異に相当する金額を、X氏の着服により生じた損害額の推定の基礎とした。

そのうえで、当委員会は、決算報告書に計上されている各取引の存在及び内容を検証し、当該決算報告書に計上された預金残高等の金額に誤りがあると認められる場合には、当該決算報告書を適切に修正することで、損害額を合理的に推定した。

なお、2015年度以前についてもX氏による不正行為が存在する可能性は否定できないが、X氏は不正に領得した金額について各管理組合の決算報告書に反映させずに隠ぺいしていることに照らして、2015年度以前の不正行為の有無に関わらず、調査対象期間内の各管理組合の決算報告書における預金残高は、当該不正行為の影響を受けない金額が計上されているものと推認した。

#### イ 管理組合について合理的に推定される損害額

管理組合について合理的に推定される損害額は、合計9億1474万4839円である。

### (3) ビケンテクノが管理組合に対して負う損害賠償債務

X氏が管理組合の預金残高について、不正に引出したことにより、ビケンテクノは、当該不正に基づく引出金額について、各管理組合に対して損害賠償債務<sup>19</sup>を負う。

本調査によれば、当該不正に基づく引出であると推認できる合計金額は、上記4.(2)イのとおり、合計金9億1474万4839円と算定される<sup>20</sup>ところ、2024年3月期の第3四半期末時点の連結貸借対照表では、当該金額を合理的な見積り金額として、引当金を計

<sup>19</sup> 使用者責任に基づく損害賠償債務または管理委託契約の債務不履行に基づく損害賠償債務を負担するものと考えられる。

<sup>20</sup> 当該金額の算定については、前記脚注6のとおり、本調査において、当該不正に基づく引出であると推認できる金額の合計額であり、今後の精査によって、預金からの引出について合理的根拠あることが判明する余地があるものも含まれている。

上する必要がある。

## 5 本件着服行為の類似事象の有無

### (1) 連結グループ内における類似事象の有無

当社連結グループ内においてマンション管理業務を実施するすべての子会社を対象として、各管理組合の決算報告書に記載された預金残高と銀行の発行する残高証明書との一致を確認するとともに、各管理組合の銀行届出印を各社の担当者が保有していないかどうかにつき調査を実施した。その結果、各管理組合の預金残高はいずれも残高証明書と一致しており、類似事象の存在は識別されなかった。

複数の子会社が受託する管理組合のうち、一部の管理組合について、銀行届出印の保管が確認された。

もっとも、これらの銀行届出印は、各管理組合の総会決議のもとで保管が開始された経緯がある。また、銀行届出印は、いずれも子会社内の他の部署である総務部内の金庫で保管されており、適切な職務分掌がなされている。なお、当該子会社は、現在、外部の公認会計士に対して銀行届出印の保管を委託する方向で手続を進めており、預金通帳と銀行届出印との分別管理は更に徹底される予定である。

### (2) マンション管理課における類似事象の有無

本調査開始後、X氏が担当していた管理組合（14件）以外の管理組合（13件）について、監査役による監査を実施した。

当該監査の過程において、全ての管理組合において、銀行届出印の保管は管理組合にてなされていること、直近の決算書に記載された預金残高が銀行作成の残高証明書と一致していることがそれぞれ確認されている。

また、デジタルフォレンジック調査の結果や、マンション管理課の各従業員へのヒアリングにおいて、類似事象の存在をうかがわせる事実は確認されていない。

以上の次第で、マンション管理課内において、類似事象の存在は識別されなかった。

## 6 関係当事者の認識

### (1) マンション管理課の従業員の認識

#### ア B1氏

B1氏は、管理委託費用に関する売掛金につき、請求書の発行業務を担当していたところ、当該売掛金の滞留に関し、X氏に確認するようC1氏から依頼されたことがあった。そのため、少なくとも当該売掛金の滞留が発生している事例があること自体は認識していたものと考えられる。もっとも、B1氏は、その後のC1氏との具体的なやりとりについてはX氏のみが対応しており、自身の担当業務でもなかったことから、当該売掛金についての滞留のフォローに関心を払っておらず、特段疑念を差し挟

むことはなかった旨を述べている。

この点、他の従業員に対するヒアリング内容や、デジタルフォレンジック調査の結果からも、B1氏が本件不正行為を認識していたことを裏付けるものが顕出されていない。

これらの諸事情からすると、B1氏は本件不正行為を認識しておらず、また、X氏との間で本件不正行為について部分的と言えども幫助する等の認識も有しておらず、共謀関係も存在しなかったと考えられる。

#### イ B4氏

B4氏は、出納業務の一環として、管理組合名義の通帳に摘要を記帳する業務を担当しており、X氏が出金を行った際には、その都度内容を記入していた。もともと、管理組合の決算報告書の作成業務には関与しておらず、X氏の担当物件については、X氏のみがこれを行っていたことや、決算報告の際も、B4氏が総会の場に同席することはなかった。加えて、B4氏は、業務上、定期預金通帳を見る機会はなく、普通預金口座からの不正出金についても、定期預金口座への振替であると誤認していた旨を供述している。

これらの諸事情からすると、B4氏が通帳残高と決算報告書上の預金残高との不整合を認識する機会はなかったものと考えられる。

また、他の従業員に対するヒアリング内容や、デジタルフォレンジック調査の結果からも、B4氏がX氏の本件不正を認識していたことを裏付けるものが顕出されていないことからすると、B4氏は本件不正を認識しておらず、X氏との共謀関係も存在しなかったと考えられる。

#### ウ B1氏・B4氏以外の従業員

各主担当者は、X氏がマンション管理課の責任者であったことや、その働きぶりに対する各管理組合からの評価がいずれも高かったこと等から、X氏の業務内容について特に不審に思うことはなく、適切に管理業務を遂行しているものと信じていた旨を述べている。前記2(4)イのとおり、マンション管理課の各従業員は、課内で自身の担当する業務のみを行っており、X氏を含めて他者の業務について相互に確認したり、報告等を通じて情報交換する機会もなかった。マンション管理課では、X氏は、課長として部門の業務を統括する立場にあり、X氏が他の課員に対して決済や報告を求めることはあっても、X氏の業務内容について決済や報告を求める機会はなく、X氏の業務の適正について確認する手続きが内部統制上組み込まれていなかった。

ヒアリング内容や、各種証憑において、マンション管理課の他の従業員のいずれについても、本件不正を認識していたことを裏付けるものが顕出されていないことからすると、マンション管理課の各従業員はいずれも本件不正を認識していなかったものと考えられる。

## (2) 経理部の従業員の認識

### ア C1氏

C1氏は、C9氏の在職時に、C9氏に対して管理委託費用に関する売掛金の滞留に関して相談をしていたことを認めている。C9氏は2021年8月に逝去しており、C1氏は、少なくともそれ以前の時点から当該売掛金の滞留を認識していたものと考えられるが、具体的にどの時点で当該売掛金の滞留を認識していたのかについては、C1氏の記憶が判然としておらず、また、C9氏へのヒアリングが実施できないことから判然としない。

C1氏は、経理部門として、当該売掛金の滞留を認識していた以上、C9氏への相談後もマンション管理課に対して、その滞留の解消等を実現するべく適切な管理を働きかける等行動すべきであり、かかる行動についての説明がなされない点でC1氏の対応には不十分な点がある。

但し、C1氏は、X氏との個人的な付き合いはもとより、業務上の接点もほとんどなかったと述べており、他の従業員に対するヒアリング内容や、デジタルフォレンジック調査の結果からも、C1氏がX氏の本件不正を認識していたことを裏付けるものは顕出されていない。C1氏を含めて、経理課の業務は、マンション管理課の滞留債権の管理については積極的に関与しておらず、当該売掛金の滞留をことさらに見逃したり放置することに経理課が特段の利害を有しないことからすると、C1氏は本件不正を認識しておらず、X氏との共謀関係も存在しなかったと考えられる。

### イ その他の従業員

その他の従業員については、そもそも所属するオフィスが異なることから、特段、X氏との業務上の接点<sup>21</sup>を有するものはいなかった。また、他の従業員へのヒアリング内容や、各種証憑において、本件不正を認識していたことを裏付けるものが顕出されていないことからすると、各従業員はいずれも本件不正を認識していなかったものと考えられる。

## (3) 役員の認識

### ア 住宅管理部長

住宅管理部長としてマンション管理課を所管する歴代の役員であったA12氏、A10氏及びA5氏は、組織図上は、X氏の業務内容を監督すべき立場にあるが、いずれもマンション管理課の所在する大阪支店には常駐しておらず、また、マンション管理課の業務に関して稟議決裁について管掌していなかったことから、実効的に監督できていなかった。

---

<sup>21</sup> 入金処理の担当者が、入金消込業務の一環で、各入金が入った時点の売上に対応するものであるのかをマンション管理課に電話で問い合わせることがあったが、その際もB1氏が対応していたとのことである。

その他、当該歴代の役員について、本件不正行為を認識し、認識し得た事情は認められなかった。

イ その他の役員の認識

その他の役員については、そもそも X 氏との業務上の接点が存在しておらず、本件不正行為を認識し、認識し得た事情は認められなかった。

7 他の部署からの牽制の状況

(1) 総論

上記のとおり、本件不正行為は、X 氏による犯罪行為の積み重ねであるが、マンション管理課においては、適正化法及び適正化指針に基づく業務手順が文書化等の方法で明示されておらず、X 氏が同法及び同指針に反して、管理組合の預金通帳と印鑑の分別保管を行わず、自由に当該預金通帳から金員を領得することが可能であった。これらの適正化法及び同指針に即した自律的な管理体制の欠如こそが、本件不正行為の発生を抑止できず、長期間にわたり不正な領得行為を積み重ねることになった直接的な原因であると言える。

但し、マンション管理課の自律的な管理体制の欠如については、仮に、本社管理部門や監査部門による統制の補完が適切に機能していれば、その発見はより早期になされた可能性があり、本件不正行為による被害金額を抑制する可能性があったであろうことが推認できる。

そこで、以下では、内部統制の第 2 線及び第 3 線に相当する他の部署からの牽制の状況についても検討する。

(2) 経理部による牽制について

ア 債権回収検討会議における検討機会が失われた経緯

上記 3 (3) イのとおり、債権回収検討会議の主権を含む滞留債権の管理は、調査対象期間を通じて C1 氏が専権的に管掌して執り行っていた。当然、マンション管理課の売掛金も滞留債権管理の対象であり、本来であれば債権回収検討会議の資料には、マンション管理課の売掛金に関する未回収明細<sup>22</sup>も添付される必要がある。

ところが、調査対象期間において、マンション管理課の売掛金に関する未回収明細が添付されていたのは、2018 年 7 月から 2020 年 1 月までの限られた期間のみであり、2020 年 2 月以降は、当該明細が一切添付されていない。

そのため、2018 年 6 月以前の期間と 2020 年 2 月以降の期間については、マンション管理課の売掛金に関し、債権回収検討会議で議論がなされないだけでなく、そもそも同会議の参加者が当該売掛金の滞留状況を認識する機会すらなくなっていた。

<sup>22</sup> 2020 年 1 月以前は、「参照資料」としてマンション管理組合が各組合員に対して有する未回収債権の一覧表が添付されていたが、2020 年 2 月以降は、当該資料の添付すらなされなくなっている。なお、前述のとおり、当該未回収債権はビケンテクノの有する債権ではなく、そもそもその管理は経理部の所管業務ではなかったことから、あくまで「参照資料」として添付されていたものである。

この点に関連して、経理部の C7 氏は、債権回収検討会議の報告資料の元資料となる「部門別滞留債権一覧表」を作成し、C1 氏に提出する時点では、一貫してマンション管理課の売掛金を含めていたと述べており、このことは C1 氏も認めている。また、C1 氏が、遅くとも C9 氏が急逝した 2021 年 8 月以前の時点で、マンション管理課の売掛金が長期滞留していた事実を認識していたことからすると、本来、C1 氏は、遅くとも 2021 年 8 月以降は、当該事実を債権回収検討会議の俎上に上げるべきであったにも関わらず、これを一切行っていない。

#### イ C1 氏の認識の不合理性

これに対し、C1 氏は、マンション管理課の売掛金は、マンション管理課が独自に滞留管理をしているものと思い込んでいたことから、当該売掛金についての滞留の事実が債権回収検討会議の俎上に上がらなくても、特段問題視していなかった旨を述べている。しかしながら、C1 氏は、このような独自管理がなされていると思い込んだ理由を具体的に説明しない。また、他の部門と異なり、マンション管理課のみが独自の債権管理を行っていると思い込むこと自体、合理的な理由を見出しがたい。加えて、少なくとも 2018 年 7 月から 2020 年 1 月までの期間は、他の部門と同様、マンション管理課の売掛金についても、債権回収検討会議の資料として添付されていたことからすると、会議資料のとりまとめを行っていた C1 氏が、マンション管理課のみが独自の債権管理を行っているものと誤認していたとは考え難い。

したがって、C1 氏は、少なくとも 2020 年 2 月以降 2021 年 8 月までのいずれかの時点以降については、特段の合理的な理由のないまま、漫然とマンション管理課の未回収明細を債権回収検討会議の資料に添付していなかったことが窺われる。

また、債権回収検討会議は、各部門責任者から、所轄部門の滞留債権の状況と回収方針が口頭で順次報告される形で進行していたところ、そもそも X 氏は、同会議に出席していなかった。そのため、マンション管理課の滞留状況については、資料添付の有無を問わず、債権回収検討会議において、何らの口頭での報告がなされていなかったため、出席者から何らかの問題提起がなされたことはない。

以上の諸事情に照らし、債権回収検討会議の資料を確認し、網羅的に報告すべき立場にあった C1 氏が、その主観的な判断により、2020 年 2 月以降マンション管理課の未回収明細を債権回収検討会議の検討会資料に添付していなかったこと、債権回収検討会議の場においても、出席者から、マンション管理課に関する滞留債権の状況に関して、何ら指摘されていなかったことからすると、社内の滞留債権を網羅的に計上してモニタリングすることができなくなるという運用上の不備が生じていたものと言わざるを得ない。

#### ウ マンション管理課以外の部署の売掛金の管理の状況

なお、上記のような滞留債権管理に対する運用上の不備があることの発見を踏まえ、本調査では、マンション管理課の売掛金以外に重要な滞留債権が生じていないか

を検証すべく、2023年9月末時点でビケンテクノ単体の貸借対照表に計上されている債権全件を対象に滞留状況の調査を実施した。

その結果、新たに63万円の滞留売掛金の存在が明らかとなり、当該債権については、2024年3月期の第3四半期末時点で適切に貸倒損失の計上を行う予定であるが、その他、重要な滞留債権は発見されなかった。

#### エ 小括

以上の調査結果に照らし、上記の経理部における売掛金の管理についての運用の不備が財務報告に重要な影響を及ぼす範囲は、マンション管理課の売掛金の管理の場面に限られており、他に指摘すべき重大な不備は認められないものと考えられる。

### (3) 監査室

監査室は、監査室を統括すべき監査室長が2021年9月以降欠員となっており、室員は1名のみであった。監査室は、常勤監査役と連携して、年間の監査計画に基づく往査箇所を選定し、監査を実施するとともに、内部統制報告書の作成業務を執り行っていた。

監査室は、2021年9月27日、常勤監査役とともにマンション管理課を往査して監査を実施している。当時の内部監査報告書によると、監査手続として、課内の現金実査や従業員へのヒアリングに基づいた人事管理状況の確認等がなされており、その際、上席者による部下の管理が不十分であることや、業務の偏在についての指摘がなされている。一方で、各管理組合の収支報告書に記載された預金残高と通帳残高の突合手続や、銀行届出印の保管状況の確認など、マンション管理課の業務についての業法規制であるマンション管理適正化法に基づき、管理業者に求められる業務手順等の履践状況の確認は行われておらず、本件不正行為を想定した監査手続は実施されていない。

また、監査室が当該内部監査報告書の指摘事項に対して、その後のフォローアップ等の関与をした事実は認められなかった。

監査室は、人員体制が不十分でありながらも、一応の監査手続の実行に取り組んでいたが、監査の視点その他監査の手法について、マンション管理課の業務に即した掘り下げが不十分であり、本件不正との関係で、実効的な監査を実施できていなかった。

### (4) 監査役会

監査役会は、常勤2名、非常勤2名で構成されており、いずれも社外監査役である。

監査役会は、少なくとも毎月1回開催されており、2023年3月期では、年間13回開催されている。

常勤監査役は、それぞれ大阪と東京に駐在しており、東京の常勤監査役は、週3日程度の勤務で、専ら東京支店の業務を監査の対象としており、マンション管理課については、大阪に駐在するA6監査役が監査の対象としており、前記の内部監査室とともに、往査計画を立てて監査を実施している。

監査役会には事務局は設けられておらず、監査役の業務を補佐する機能は内部監査室が担っている。監査役会が内部監査部門と共同で監査を実施している結果、監査役監査と内部監査部門の監査が同質化している点については、改善が望ましい。

## 第4．発生原因の分析

### 1 マンション管理課における自律的な業務管理の仕組みの欠如

#### (1) 適正化法等に即した自律的な管理体制の欠如

適正化法は、管理組合財産の毀損を防止する観点から管理組合口座に係る印鑑の保管を管理会社が行うことを禁止しているところ、X氏が担当する管理組合14件のうち8件については、X氏が管理組合の預金通帳とともに、印鑑についても預かり保管していた。

マンション管理課においては、適正化法及び同指針に基づく業務手順が文書化等の方法で明示されておらず、X氏が同法及び同指針に反して、管理組合の預金通帳と印鑑の分別保管を行わず、自由に当該預金通帳から金員を領得することが可能であった。

適正化法及び同指針に基づく業務手順の文書化がなされておらず、それらに即した自律的な管理体制が欠如していたことは、本件不正行為の発生を抑止できず、長期間にわたり不正な領得行為を積み重ねることになった直接的な原因であるといえる。

#### (2) マンション管理課の構成員による牽制の機能不全

##### ア 業務手順等の明示・特定の不存在

前記(1)のとおり、そもそもマンション管理課において、適正化法及び同指針に照らして遵守すべき業務手順についての文書化等による明示がないため、従業員が自律的に業務を行う前提が不十分であり、また、適切な業務手順に従って業務を実施しているかどうかを確認・評価することが困難な状況であった。

##### イ 各主担当者間の相互牽制の機能不全

マンション管理課では、各主担当者が担当する管理組合ごとに、縦割りで業務を遂行し、それぞれの方法で属人的に業務を実施していた。主担当者ごとに管理業務の進め方が異なっており、資料の保管状況も大きく異なっていた。

各主担当者間での業務の分担や意見の交換は基本的になされず、各主担当者は他の主担当者の管理業務について全く関与していない。

この結果、X氏がマンション管理課の参事として他の主担当者の業務を監督することを除いて、マンション管理課内で各主担当者間の相互牽制が適切に行われていなかった。

##### ウ 各補助者による牽制機能の機能不全

各補助者は、主担当者の指示に従い、自身に割り当てられた業務のみを遂行することに終始しており、上位者である主担当者の業務内容をチェックすることはもとより、その妥当性を疑うこともなかったとのことであり、補助者による牽制も適切に行われていなかった。

### (3) マンション管理課の管理者による監督の機能不全

#### ア X氏がマンション管理課の責任者であったこと

X氏は、マンション管理課内の責任者であり、X氏の担当するマンション管理組合の管理業務の内容については、その補助者が部分的に業務を補助することはあるものの、各マンション管理組合との接触の窓口は、管理業務主任者資格を保有するX氏が専権として執り行っていた。

マンション管理課内にはX氏の上席者は存在せず、マンション管理課において、X氏の業務内容を監視・監督する者は不在であった。

#### イ マンション管理課を所管する役員による監督の不奏功

マンション管理課を所管する役員であり、住宅管理部長であったA5氏及びA10氏は、組織図上は、いずれもX氏の業務内容を監督すべき立場にあるが、両名共にマンション管理課の所在する大阪支店には常駐しておらず、マンション管理課内の業務に関しての稟議決裁を管掌していなかった。両名は、マンション管理課について、具体的にどのような方法で適正化法及び同指針に基づいて業務が実施されるべきか等について十分な検討を尽くしておらず、両名によるマンション管理課に対する監督は奏功していなかった。

#### ウ 小括

X氏は、マンション管理課において、実効的な監視・牽制を受けることなく推移し、結果として、X氏の業務は、いわばブラックボックス化して行われていた。X氏は、一部の管理組合の印鑑を保管し、銀行の残高証明書を偽造する等の方法で管理組合に対して提供する決算報告書を恣意的に事実と反する内容にて作成し、本件不正行為を継続した。

### (4) 人事ローテーションの欠如

マンション管理課の各従業員についての人事異動は、調査の対象期間を通じて、退職者の発生に伴う補充採用以外には一切行われておらず、他の部門との人員交流はもとより、同課内でのジョブローテーションも行われていなかった。

特に、管理業務主任者については、その資格を有する者のみが管理組合に対する管理委託契約に関する重要事項の説明や管理事務の報告を行うことが可能であるため、その人数自体が不足していても、他の部門の従業員がこれを代替することはできないが、担当が長期に亘っている場合には管理業務主任者間で担当する管理組合を交換する余地もあったところ、そのような措置が講じられることがなかった。

## 2 管理部門等による牽制機能の不全

### (1) 経理部

経理部においては、調査対象期間を通じてC1氏が専権的に債権回収検討会議の主催

を含む滞留債権の管理を管掌して執り行っていたところ、2020年2月以降、C1氏によってビケンテクノの各管理組合に対する管理委託費の売掛債権が組上に挙げられなくなり、債権回収検討会議の滞留債権の管理が無効化された。

かかる滞留債権の管理の無効化は、C1氏が管理委託費の売掛債権を債権回収検討会議の対象に挙げるべきところ、合理的な理由なく独断で検討対象から除外したことに起因し、加えて、C1氏以外の者が、債権回収検討会議の運営について、その当否を具体的に検討せず、管理委託費の売掛債権が検討対象から除外されたことに気づかなかったこと等が背景にある。

これらの一因としては、マンション管理課における業務委託費が、本来的に管理組合の支払財源を引当てとするものであり、現に管理業務を受託しているビケンテクノにおいて管理組合の財産の所在を把握していることが通例であって、他の滞留債権のように回収について個別の事情を検討して対応方針を策定する必要性が乏しい等の事情が影響した可能性が推認される。

## (2) 法務部門

法務部門は、適正化法等の業法規制に関する法令やガイドラインの改正等の動きを把握し、マンション管理課に対してその情報を発信し、業務フローの改善等の検討を促進するような取組みが期待される場所であるが、法務部門においてこのような機能を発揮できていなかった。法務部門においてかかる取組みが実効的に行われておれば、マンション管理課における適正化法に照らして遵守すべき業務手順の整備に寄与したものと考えられる。

## (3) 監査室

監査室は、マンション管理課の業務に即した監査の視点その他監査の手法について、その掘り下げが不十分であり、本件不正行為との関係で、実効的な監督機能を果たせていなかった。

監査室が2021年9月27日にマンション管理課に対して行った監査においても、マンション管理課の業務についての適正化法に基づき管理業者に求められる業務手順等の履践状況の確認<sup>23</sup>を行っておらず、本件不正行為を想定した監査手続は実施されていない。

これは、そもそも監査室において、マンション管理課の業務について適正化法に基づき求められる業務手順等についての理解が不足しており、適正化法や同指針に基づき遵守すべき事項（印鑑と通帳の分別管理等）について、監査項目として選定できていなかったことに起因する。監査室は、マンション管理課に対する監査方針を明確に策定す

<sup>23</sup> 各管理組合の決算報告書に記載された預金残高と通帳残高の突合手続や、銀行届出印の保管状況の確認等が想定される。

ることなく旧態依然の監査方法を漫然と継続しており、これらの点も監査室による牽制が、本件不正行為の発見に奏功しなかった一因であると考えられる。

#### (4) 監査役会

監査役会には事務局が設けられておらず、監査役の業務を補佐する機能は、内部監査室が担っている。

監査役会は、内部監査部門と共同で監査を実施しており、その結果、監査役監査と内部監査部門の監査内容が同一化しており、両監査について、視点や監査対象の峻別が行われていない。

監査役会による監査においては、マンション管理課に対する本社管理部門の統制の不備や担当役員による監督が不十分なことについての検証が尽くされていなかった。

### 3 本件不正行為が発生した背景

#### (1) 営業偏重の企業風土

ビケンテクノにおいては、創業以来、「お客様第一主義に徹する」ことを経営理念としており、会長をはじめとする経営幹部層においては、顧客満足を実現して収益を得ることに価値が置かれ、収益を生むかどうか物が物の評価において重要な基準となっており、結果的に、営業偏重ともいべき企業風土が醸成されてきた。他方、直接に顧客満足を実現して収益を生むわけではない管理部門については、あくまで現業部門を支える経費・コストであるという評価が根強く存在してきた。この結果、ビケンテクノにおいては、営業促進に寄与すると判断される事項には積極的に経営資源を投入するが、営業促進に直接寄与するわけではない管理部門に対する経営資源の投入には積極的ではない傾向が強かった。

マンション管理課は、会社全体の売上との関係で損益上の重要性は乏しく、全社的な位置づけとして、重要性が低い部門として評価されてきた。管理部門についても、マンション管理課に対する管理についての人材等の見直しその他の経営資源の投入が十分なされてこなかった側面がある。

もとより、本件不正行為は、X氏が犯罪行為を積み重ねたものであり、すでに述べたように、マンション管理課における自律的な業務管理の統制の欠如こそが直接的な原因であるが、副次的な背景事情としては、上記のような営業中心の経営管理の限界の側面があることを指摘できる。

#### (2) 会長（創業者）の役職員に対する影響力

##### ア 会長に判断を依存するがために経営改革が進まなかったこと

ビケンテクノは、創業以来、経営上の重要事項はもとより比較的詳細にわたる事項についても創業オーナーである会長が積極的に決定に参画して、事業の成長を推進

してきた。会社の事業規模が拡大してからも、中心的な事業であるビルメンテナンス事業や施設清掃事業を中心に、会長が事業運営上の枢要事項の決定に全面的に参画しており、豊富な経験に加えて、営業的に卓越した視点から事業を推進する姿勢等に接して、他の役員等も畏敬の念をもって会長に接しており、勢い最終的な判断を会長に仰ぐ企業風土が定着している。

会長は、現在 88 歳であるが、依然として、従前と変わらず事業の推進、拡大に意欲的に取り組んでおり、取締役会においても、会長の最終判断を尊重する風土が相当程度根強く存在した。

このような背景の下、会長の強い方針として、収益性の有無を基準に物事を判断する考え方、ひいては、営業の偏重・管理部門の軽視があったことが、会社全体の営業の偏重の風土の醸成に大きく寄与した。管理部門への人材・設備等の資本の投下をすべきことを役職者が一致して進言・提案しても、会長が否定的な見解を示したことにより、かかる進言・提案が実現しないこともあった。

このように、ビケンテクノにおける重要事項の決定には、会長の意向が大きく働いており、取締役会においては、実質的な課題や戦略を十分には議論できていない側面があった。役職員のヒアリングによれば、過去の一部の役員については、部門代表的な姿勢が見られ、ビケンテクノ及びグループ会社の全体最適について掘り下げること積極的に取り組む機会に乏しかったことを指摘する声もあり、社内において、他部門の事業運営上の課題やどの部門が所管するのか直ちに明確ではない問題点について、積極的に改善すべく問題提起を行う気運が欠けていたものと認められる。

#### イ 業務についてのDX化の推進の遅れ

経理部の業務については、経費精算等も紙ベース・手作業で行われており、決算処理に必要な数値の把握が自動化されておらず、経理部が本来の管理業務に手が及んでおらず（業務の非効率性）、また、経理部における業務フローが事後的に検証が容易に可能となる状態におかれていない実態がある（業務の不透明性）。

このほか勤怠管理についても、勤怠記録の電子記録化が導入されておらず、勤怠管理の集計作業に人手を介するための工数を要し、他の業務を圧迫する状況も認められる。

過去には、経理部の業務に関して、経費精算のシステムの導入等の電子化を推進すべく、管理担当役員から具体的な検討・提案がなされるも、会長が難色を示して、結局旧態依然の運用が継続された事象もあり、DX化についての推進の遅れが業務の非効率性に重大な影響を与えている側面があることが認められる。

#### ウ 役職員による自発的な業務改革の意欲の欠如

本件調査においてヒアリングを実施した対象者においては、個々人の意識として、日々の業務において、それぞれ自身の業務を遂行することに専ら関心を有する一方で、組織としての問題点を改善すべく問題提起等する必要性について、強く意識する

気運が希薄であった。

かかる実態は、自分の与えられた仕事を完遂することにのみ関心を有し、他の役職員の業務について、無関心な態度を招来する一因であるものと思料する。

## 第5. 再発防止策

### 1 マンション管理課における再発防止策

#### (1) 適正化法に基づく業務遂行体制の構築

マンション管理課では、X氏が、適正化法に違反して、管理組合の預金通帳と併せて印鑑を預かり保管している管理会社が複数存在したもので、適正化法及び同指針に基づく業務手順の文書化がなされておらず、それらに即した自律的な管理体制が欠如していたことが、X氏が長期間にわたり不正な領得行為を積み重ねることになった直接的な原因である。

マンション管理課において、適正化法に即した業務手順を文書化等して特定・明示し、マンション管理課内の構成員による相互牽制機能の実効性を高め、マンション管理課における自律的な管理体制を構築すべきである。

また、X氏において保管されていた印鑑については、管理組合での保管とし、各種出金について、管理組合が、主体的に内容を確認して承認し、押印する手順として運用すべきである。なお、この点については、ビケンテクノにおいてすでに実施済みであるとのことである。

#### (2) マンション管理課の業務手順の策定

マンション管理課内の業務フローにおいて、管理組合の現金勘定の金額と、実際の預金残高との一致を定期的に確認する手順を確立すべきである。例えば、マンション管理課ないしその上位の住宅管理部の上長において、定期的に当該確認の手順を実施することが考えられる。

また、マンション管理課内での確認だけではなく、管理組合との今後の管理業務の遂行方法について、管理組合の要望等も考慮しつつ、管理組合に対して、月次で預金通帳又は残高証明の写しを交付し、併せて原本を提示して、預金残高を報告するという運用とすることが望ましい。

#### (3) マンション管理業務に関する体制面の改革

##### ア 組合の現場担当者と組合の収支報告書等の作成者の分離

マンション管理課における主担当者レベルでの業務がブラックボックス化することを実効的に回避するため、従前はマンション管理課で縦割方式で行われていた業務のうち、一部を他の部門の分掌とすることが考えられる。具体的には、特に財務会計機能（通帳の管理、銀行業務等）について、他の部署（本社経理部等）の担当とし、マンション管理課は顧客対応・フロント対応（総会対応・業者の手配等）に特化させること等が考えられる。なお、ビケンテクノにおいては、すでにそのような方針として、人員配置の設計等、具体的に準備を進めているとのことである。

また、管理組合に提供する年次の収支報告書等について、作成者である従業員とは

別の者（作成者の上長等）が、管理組合の預金通帳を確認し、そこに記載されている支出内容と収支報告書等の記載を突合し、その一致を確認する手順とすることが望ましい。

イ マンション管理課の管理者による監督機能の強化等

本件では、X氏がマンション管理課の課内の最上位者であり、かつ、そのさらに上位の住宅管理部長兼担当役員であった者（A5氏・A10氏）は、マンション管理課の日常的な業務について稟議決裁を管掌していなかった等、X氏の業務内容を実効的に監視・監督する者が不在であった。

マンション管理課の監視・監督の人数を増員すべきこと、また、主担当者を兼務しない管理職を設置すべきことに照らし、住宅管理部の部長について担当役員が兼務することがないように別の役職者を配置し、もって、マンション管理課の課長を管理・監督する役職者の増員を行い、さらに、当該役職者がマンション管理課に対して適切で実効的な監督を行うように稟議決裁ラインを整備すること等を検討すべきである。

（4）人事ローテーションの拡充

ア 主担当者について

マンション管理業務においては、管理組合に対する管理委託契約の重要事項説明等の管理業務主任者の専権事項があるところ、管理業務主任者の増員を行うべきである。

また、主担当者間においても、特定の管理組合の担当が一定期間以上長期化した場合には担当する管理組合を交代するなどのルールを導入することにより、主担当者が担当する管理組合の長期間にわたる固定化を防止すべきである。

イ 補助者等について

補助者等の資格が不要である人材については、部門を超えた人事異動を積極的に行うべきである。

（5）マイムコミュニティーによるマンション管理業務の承継

ビケンテクノにおいては、従前からマイムコミュニティーへのマンション管理業務の一部の移管を進行させようとしていたところであり、今後、抜本的な再発防止策として、マンション管理課の業務のマイムコミュニティーへの移管を完遂させることが考えられる。具体的には、今後、管理組合と協議を行い、管理組合の了承を得て、マイムコミュニティーが管理委託契約を承継して、マイムコミュニティーが管理業務を執り行うことが考えられる。

マイムコミュニティーにおいては、以下のとおり管理業務が遂行されており、業務フローに特段の問題がないものと思料される。

① マンション管理業務の分掌・職務区分

フロント担当が、居住者からの要望や連絡など居住者に対する窓口となり現場対応を担当し、会計の業務担当者が、会計処理（出納・記帳等）を担当している。また、滞納者への請求書は、フロント担当者を通さず、管理部門から送付される。

② 業務担当者（会計）が口座から出納する際の承認手続

会計の業務担当者が支出申請書を作成し、社長を含む上長の承認を取得後に、預金口座にかかる印鑑を保管している管理組合の理事長（理事会が設置されておらず管理業者が管理者に就任している場合は、当該管理者）の承認を取得し、銀行振込の振込票に理事長（又は管理者）による押印を受けて支払処理を行う（ネットバンキングの場合は、理事長ないし管理者によって振込の承認処理がなされる。）<sup>24</sup>。

③ 預金口座と帳簿の突合作業

マンション管理部門の部長が毎月月末に預金通帳の残高と帳簿上の残高の突合作業を行っている。

④ 年次の収支報告書と預金口座の支出内容の突合

収支報告書の作成者とは別に、マンション管理部門の部長が預金通帳を確認し、そこに記載されている支出内容と収支報告書の記載を突合して確認を行っている。

## 2 管理部門等における再発防止策

### (1) 経理部

経理部においては、債権回収検討会議におけるマンション管理課の債権の未収管理の機能が、C1氏によって無効化されていたものであり、かかる事態を是正するべく、C1氏に対しては、今後同様な事態を繰り返さないように厳重に指導すること等が考えられる。

今後、さらに経理部内の管理職による監視・監督機能を強化し、もって、経理部のマンション管理課に対する牽制機能を強化するために、経理部の管理職の人員の拡充がなされることが望ましい。

<sup>24</sup> 現在、マイムコミュニティーが管理する管理組合のうち、理事会が設置されておらず管理業者が管理者に就任しているものが37件あるが、そのうち27件については、マイムコミュニティー自身が管理者となっており、印鑑を保管して出納の承認を行っている。マイムコミュニティーにおいては、理事のなり手不足等に起因して、管理組合の総会決議を経てやむを得ずこのような運用としている管理組合が一部あり、さらに、マイムコミュニティー内部の分掌としても、マンション管理を行う部門とは別途独立した部門において預金口座からの出納の承認を行い、また印鑑の保管はさらに別の独立した部門（総務部）において厳重に行っており、一定の独立性が担保される体制とされているとのことであるが、今後、預金口座からの出納に対する承認手続における検証機能をより実効的なものとするために、外部の公認会計士に預金口座にかかる印鑑の管理、支払承認等の業務を委託する予定であるとのことである。

## (2) 監査室

監査室においては、マンション管理課の業務について適正化法及び同指針に基づき求められる業務手順等についての理解が不足しており、また、マンション管理課に対する監査方針を明確に策定することなく、旧態依然の監査方法を漫然と継続してきた。

今後、適正化法に基づき求められる業務手順の遵守状況を監査対象に加えることを含め、マンション管理課の業務の特性や法的規律に着目した監査方針の策定を行うべきである。

また、さらに監査室における監査機能を充実させるために、監査室長・監査室員の人員の拡充を行うことが望ましい。

## (3) 監査役会

監査役についての補助者が設けられておらず、監査室が、監査役の監査業務を補助する従来の体制は、本来峻別されるべき監査役監査と内部監査部門の監査の同質化を招来し、異なる視点から輻輳的な監査を実施できる体制ではなかった。

今後、監査役会の監査業務を補助する事務局を設けることにより、監査役が監査室から独立して、独自の視点で監査を行う体制を実現し、ひいては監査室の監査活動の充実にもつながる取組みとすることが望まれる。

## 3 本件不正行為が発生した背景に対する措置等

### (1) 営業を偏重する組織風土・価値観の払拭

前記第4の3(1)のとおり、ビケンテクノにおいては、創業以来、会長をはじめとする経営幹部層において、営業を偏重する風土が醸成されてきており、収益を直接生まない管理部門は経費・コストであるという発想が根強く存在してきたが、今後は、営業活動の促進とともにバランスよく経営管理の仕組みや人員体制を整備するべく、継続的に取り組むことが求められる。

会長・社長をはじめとする経営幹部が、コンプライアンス重視のメッセージを明確に打ち出すとともに、社内研修等においてコンプライアンス遵守の重要性を重ねて周知することや、管理部門が現業部門に対して適切に経営モニタリングを実施することを通じて、事業運営上の課題等について、部門任せの判断に留めず、全社最適の観点から管理部門が現業部門をサポートすることにより、営業偏重の組織風土・価値観を払しょくするべく、地道な取り組みを重ねることが必要である。

### (2) 取締役会の機能強化、現場への権限の委譲

ビケンテクノの創業以来、創業者たる会長が経営上の重要事項はもとより比較的詳細にわたる事項についても積極的に決定に参画しており、取締役会においても、会長の

最終判断を尊重する風土が根強く存在した。

上場会社として、自律的な内部統制の構築・運用に不断に取り組むべく求められることは当然であるが、役職員が過剰に会長の判断を求めることは、内部統制の構築・運用の取組みを委縮させる恐れがある。今後、各担当部門の行使すべき権限を明確化し、その裁量を拡大することにより、各担当部門の主体的な決定を尊重する体制に変容させることこそが、創業オーナーである会長の責務であり、かかる体制整備についての役職員の取組みを実効性あるものとするためにも、これまで以上に、会長が各担当部門の主体的な決定や裁量的な判断を尊重する姿勢を保持することが望ましい。

### (3) その他の施策等

#### ア 社内手続の電子化の取組み

ビケンテクノ社内では、あらゆる手続において紙文化が根強く残存しているところ、業務フローの効率性・透明性の確保の観点から、業務フローの電子化の取組みを進めることが望ましい。

特に、経理部において管理会計ソフトの導入や経費精算のキャッシュレス化を進めること、現業部門における決裁の電子化等が典型的に想定され、これらのDX化によって、社内の業務に対するモニタリング機能の強化を図ることが望ましい。

#### イ 人事部門における施策

ビケンテクノにおいては、本社管理部門が主導する形での人事計画が適切に策定されておらず、事業現場部門が人員の不足等について申し出ることを契機として人事部門が採用活動を行うにとどまっており、人事部門による全体最適を見通した人事計画や人材育成等への取組みが希薄である。かかる意味での人事部門による全社統制を充実させるため、全社的な人事ローテーションや人材育成を含めた人事計画を策定し、実行することが望ましい。

#### ウ 法務部門における施策

法務部門は、適正化法を含めた業法規制に関する法令やガイドラインの改正等の動きを積極的に把握し、マンション管理課に対してその情報を発信し、業務フローの改善等の検討を促進するような取組みについて、従前よりも踏み込んで行うことが期待される。

また、かかる取組みに適切に対応するべく、法務部門の人員の拡充を行うことが望ましい。

## 第6．結語

本件不正行為は、X氏が、適正化法及び同指針が求める規律を無視して、預金通帳と銀行印の双方を預かり保管したほか、管理組合が銀行印を保管している場合にも、虚偽の支出理由等に基づき不正な払戻しを実行するなどの方法で、長年にわたり、犯罪行為を積み重ねたものである。

かかる不正行為を統制するためのマンション管理課の自律的な業務ルールの整備が不十分であり、受託先のマンション管理組合の財産を毀損し、社会的にも不安を与えたことは、マンション管理業者として大いに反省すべきであり、まずもって、マンション管理課内の業務手順を適切に整備し、受託先の各管理組合の信頼回復に努めることが急務である。

また、上記のマンション管理課内の業務手順の整備に加えて、ビケンテクノは、上場会社として、社内の業務について、法令を遵守した業務の運用が行われるよう、適切に内部統制を構築・運用することが求められており、そのためには、マンション管理課の業務統制の不備を補完する、本社管理部門等によるさらなる管理・監督の充実についても併せて取り組むことが望ましい。

かかる取組みに際しては、会長・社長を筆頭とする業務執行取締役が、これまでの業務運用の非効率な点や不透明な点について、DXの導入等を含めて、抜本的な改善に向けた取組みを進めることが望ましく、かかる取組みについて、会長及び社長が率先して取組みをリードすることが期待される。

本件不正行為については、X氏の所在が不明であり、事実関係が明らかになっていない点もあり、今後、各管理組合との間での損害賠償についての協議も必要となることを見込まれるが、かかる協議に際しては、上記の業務運用についての抜本的な改善に向けた取組みについても適切に説明することが必要になるものと思われる。今後のビケンテクノに対する管理組合ならびに株主をはじめとする投資家その他のステークホルダーの信頼回復の一助として、本報告書が役立てられることを希望する。

以上