2025年９月１日

各　　位

会　社　名　株　式　会　社　旅　工　房
代 表 者 名　代表取締役社長　岩田　静絵
（コード番号：6548　東証グロース）
問い合わせ先　取締役執行役員　朝居　宏文
事業戦略本部本部長
E-mail：ir@tabikobo.com

雇用調整助成金および緊急雇用安定助成金の受給に関する特別調査委員会の調査報告書の公表に関するお知らせ

当社は、2025年８月29日付「雇用調整助成金および緊急雇用安定助成金の受給に関する特別調査委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、特別調査委員会より調査報告書を受領し、プライバシー、個人情報、機密情報の保護等の観点から部分的な非開示措置を施しておりましたが、非開示措置が完了しましたので、別添のとおり調査報告書（公表版）を公表いたします。

また、2025年６月期有価証券報告書の提出予定日、2025年６月期決算短信の公表、過年度の有価証券報告書等および再発防止策につきましても、下記のとおりお知らせいたします。

記

１．特別調査委員会からの調査結果

特別調査委員会の調査報告書につきましては、添付の「調査報告書（公表版）」をご確認ください。

なお、当該調査報告書につきましては、プライバシー、個人情報、機密情報の保護等の観点から、部分的な非開示措置等を施しております。また、具体的に公表することで犯罪等を助長するおそれがある部分に関してマスキング処理を施しております。

２．当社の連結財務諸表等への影響額

添付の「調査報告書（公表版）」59ページ「第５章　TBK社の連結財務諸表等への影響額」をご参照ください。

３．今後の対応について

(1)2025年６月期の有価証券報告書の提出について

2025年９月30日までに2025年６月期の有価証券報告書の提出を行う予定です。

(2)2025年６月期の決算短信について

2025年９月30日までの公表に向けて、2025年６月期決算短信の準備を進めております。

(3)過年度の有価証券報告書等について

特別調査委員会の調査結果に基づき、過年度の会計処理の検証および財務諸表に与える影響額を精査のうえ、2025年９月30日までに、過年度の有価証券報告書および内部統制報告書の訂正報告書の提出、ならびに決算短信等訂正を行うように準備を進めております。

(4)再発防止策について

特別調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、再発防止策の提言に沿って再発防止策を策定し、実行してまいります。具体的な再発防止策は、決定次第、改めて公表する予定です。

株主・投資家の皆様をはじめ、お取引先および関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をお掛けいたしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

以上

調査報告書

（公表版）

2025 年 8 月 29 日

株式会社旅工房　特別調査委員会

本調査報告書（公表版）は、株式会社旅工房による対外公表を想定し、特別調査委員会が 2025 年 8 月 29 日に同社に提出した「調査報告書」について、同委員会が、プライバシー、個人情報保護及び機密情報保護等の観点から、個人や取引先、製品等の特定につながる可能性のある情報を抽象化するとともに、同社が決定した対外公表の方針に従ってマスキングを行うなどして部分的な非開示措置を施したものである。

株式会社旅工房　取締役会　御中

雇用調整助成金及び緊急雇用安定助成金の受給に関する特別調査委員会

委員長　三　宅　英　貴

委　員　藤　田　大　介

委　員　大　西　良　平

委　員　野　村　拓　也

目　次

第 1 章　調査の概要 1
第 1　特別調査委員会を設置した経緯 1
第 2　当委員会の調査体制 1
⑴　当委員会の構成 1
⑵　調査補助者 2
⑶　事務局 2
第 3　調査の目的 2
第 4　調査の方針 2
1　本件事案の調査方針 2
2　類似事案の調査方針 3
第 5　当委員会の運営方針 4
第 6　調査期間 4
第 7　調査対象期間 5
第 8　実施した調査手続の概要 5
1　関係資料の確認 5
2　デジタルフォレンジック 5
3　TBK 社の役職員・元役職員その他の関係者に対するヒアリング等 6
4　社内アンケート調査 6
5　ホットライン（情報提供窓口）の設置・運営 7
第 9　留意事項 7
第 2 章　前提となる事実関係 9
第 1　TBK 社の会社概要 9
第 2　TBK 社の事業内容・沿革等 9
第 3　コーポレート・ガバナンスの状況等 11
1　取締役会の状況 11
2　監査役会の状況 12

3　役員会の状況 13
4　内部監査室の状況 13
5　コンプライアンス委員会・リスク管理委員会の状況 13
6　指名・報酬委員会の状況 14
第 4　業務執行の状況等 14
1　業務執行体制 14
2　コンプライアンス推進体制等 16
3　内部通報制度 16
第 3 章　本件事案の調査結果 18
第 1　本件事案の事実関係 18
1　受給申請内容との齟齬の概要 18
2　雇用調整助成金等の受給申請に至る経緯 19
3　休業日における読書及びレポートの提出指示 20
⑴　A 前社長による読書及びレポート提出の提案 20
⑵　各部門での読書及びレポートの提出指示 21
⑶　読書及びレポート提出指示の終了 22
4　A 前社長による休業中の稼働に関する指示 22
⑴　2020 年 3 月における休業中の稼働に関する発案 22
⑵　2020 年 6 月における休業中の稼働に関する指示 24
5　稼働実態を認識しながらの雇用調整助成金等の受給申請 25
⑴　雇用調整助成金等の稟議承認手続 25
⑵　稼働状況についてのコーポレート本部側の認識 25
⑶　法人営業部門従業員からの連絡及び役員会での注意喚起 26
6　2021 年内部通報事案における休業中の稼働実態の認識等 27
⑴　2021 年 1 月 12 日付け内部通報 27
⑵　2021 年 4 月 21 日の監査役会への報告 28
⑶　2021 年 4 月 30 日のリスク・コンプライアンス委員会 28
⑷　2021 年 4 月 30 日の懲罰委員会 29
⑸　2021 年 5 月 19 日の取締役会 30

⑹　懲戒処分に対する不服申し立て及び社内会議……32
⑺　a 法律事務所・R 弁護士への相談と同弁護士の指摘……33
⑻　TBK 社内における雇用調整助成金は返還しない方針の決定……33
⑼　R 弁護士による P2 氏との面談及び B 元取締役との会議……34
7　雇用調整助成金等の継続的な受給及び終了……35
第 2　不正受給への該当性の評価……36
1　雇用調整助成金の制度の概要……36
⑴　制度趣旨等……36
⑵　受給要件等……36
⑶　不正受給の定義とそれに対する制裁等……37
2　不正受給への該当性の評価結果……37
第 3　主たる関与者の特定……40
1　A 前社長……40
2　B 元取締役……41
3　C 元取締役……41
4　D 元取締役……42
5　G 氏……42
第 4 章　類似事案の調査結果……44
第 1　Go To トラベル事案との関連性……44
第 2　その他の不適切な申請による公金受給の調査……44
1　実施した調査の概要……44
2　調査結果の概要……45
第 3　その他の財務諸表に重要な影響を及ぼす不正の調査……45
1　実施した調査の概要……45
2　調査結果の概要……45
⑴　不適切なソフトウェア資産の計上の概要……45
⑵　法人営業部門の元従業員による旅行手配ミスによる損失先送り……51
第 4　U 氏の旅行手配ミスによる損失先送り……51

1　事実関係の概要……51
⑴　U 氏の経歴……51
⑵　不正が行われた期間と手口……52
⑶　不正の発覚に至った経緯……54
⑷　不正の動機と共犯者の有無……55
2　類似事案の調査……57
⑴　類似事案の調査方針・手続……57
⑵　類似事案の調査結果……58
第 5 章　TBK 社の連結財務諸表等への影響額……59
第 1　本件事案に係る影響額……59
第 2　類似事案に係る影響額……59
1　不適切なソフトウェア資産の計上……59
2　U 氏の旅行手配ミスによる損失先送り……60
第 6 章　発生原因の分析……61
第 1　雇用調整助成金の不正受給の直接的な発生原因……61
1　不十分な勤怠管理……61
2　全社的な制度の理解不足……61
3　内部通報制度の問題……62
第 2　不適切なソフトウェア資産の計上の直接的な発生原因……63
1　サイバーセキュリティ管理体制及び顧客情報管理体制の問題……63
2　適正な開示を行う誠実性や倫理観の問題……63
第 3　U 氏による旅行手配ミスによる損失の先送りの直接的な発生原因……64
第 4　共通する発生原因……65
1　コーポレート部門の牽制力不足……65
2　リスク・コンプライアンス委員会の機能不全……66
3　コンプライアンスやガバナンスを軽視する経営トップの姿勢……67
4　経営者に対するガバナンスの問題……68

第 7 章　再発防止策の提言 70

第 1　健全なコンプライアンスやガバナンスの意識をもつ経営トップの選任 70

第 2　健全なコンプライアンスやガバナンスの意識を全社的に醸成するための取組み 70

第 3　リスク・コンプライアンス委員会のリスク感知機能の強化 71

第 4　内部通報制度の運用改善 71

第 5　勤怠管理の改善 72

第 6　サイバーセキュリティ管理体制及び顧客情報管理体制の見直しと改善 72

第 7　法人営業部門不正事案の再発防止策の見直しと運用の徹底 72

第 8　適正な開示や健全な事業運営に必要な誠実性及び倫理観の醸成 72

別紙「ヒアリング対象者一覧」

略語集

略語	正式名称
TBK 社	株式会社旅工房
GoTo トラベル事業	サービス産業消費喚起事業
GoTo 給付金	サービス産業消費喚起事業に基づく給付金
GoTo 事務局	サービス産業消費喚起事業給付金事務局
EY 新日本	EY 新日本有限責任監査法人

第 1 章　調査の概要

第 1　特別調査委員会を設置した経緯

TBK 社は、東京労働局より 2025 年 3 月 11 日付け「雇用調整助成金及び緊急雇用安定助成金受給事業主様への自主調査のお願い」と題する書面を受領したことを契機として、自主的に社内調査を開始した。その過程において、実際の勤務状況と受給申請の内容に齟齬が生じており、TBK 社が受給した雇用調整助成金及び緊急雇用安定助成金（以下**「雇用調整助成金等」**という。）累計 802,230,837 円（判定基礎期間 2020 年 3 月 16 日から 2022 年 11 月 30 日）に関して、受給申請の内容について精査を要する疑義（以下**「本件事案」**という。）が判明したことから、TBK 社は、より客観性と信頼性の高い調査を行う必要があると判断し、2025 年 6 月 5 日開催の取締役会の決議により、外部専門家を中心とした特別調査委員会（以下**「当委員会」**という。）を設置した。

第 2　当委員会の調査体制

⑴　当委員会の構成

当委員会は、下表のとおり、外部専門家 3 名及び TBK 社の社外監査役により構成されている。

委員長	三宅　英貴（弁護士／アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業）
委員	藤田　大介（公認会計士／株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory）
委員	大西　良平（弁護士／アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業）
委員	野村　拓也（弁護士／TBK 社社外監査役・未来創造弁護士法人）

三宅英貴委員長及び大西良平委員は、TBK 社が 2023 年 1 月 11 日付け「2022 年 3 月 2 日に受領した Go To トラベル事業給付金の受給申請に関する調査報告書の調査結果に関する一部再検証に係る検証委員会設置のお知らせ」と題する適時開示により対外公表した検証委員会の委員長及び補助者としてそれぞれ関与した外部専門家であるものの、同検証委員会は、TBK 社の有利不利にかかわらず、客観的視点で検証を行うことを目的としたものであり、同検証委員会の検証業務以外に TBK 社の業務を受任したことはない。

藤田大介委員は、過去に TBK 社から業務を受任したことはなく、TBK 社との間で利害関係のない外部専門家である。

野村拓也委員は、2024 年 9 月に就任した TBK 社の社外監査役であるとともに、弁護士として活動している外部専門家でもある。

なお、アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業及び株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory は、当委員会設置前の TBK 社の自主的な社内調査の段階

から調査方法等を助言しているが、その後の調査委員会設置を見据えて中立的・客観的な観点から外部専門家として支援を行ったものである。

⑵ 調査補助者

当委員会は、以下の外部専門家を調査補助者として選任し、当委員会の策定した調査計画・方針のもと、各種の調査手続の実施に活用した。

アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業

髙橋　将希（弁護士）	北泉　隆之（弁護士）
重枝　綾音（弁護士）	古沢　亮介（弁護士）

株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory

水上　　浩（米国公認会計士）	奥成　一平（米国公認会計士）
野崎　真樹	伊藤　希珠
石坂　　穏（公認会計士）	岩本　早葵子
折戸　伸樹（公認会計士）	綾　　浩平（公認会計士）
楊　　宗翰	他 10 名

⑶ 事務局

当委員会は、TBK 社の朝居宏文取締役兼執行役員兼事業戦略本部本部長兼法人営業本部本部長、林彩奈執行役員総務法務本部本部長を事務局として選任した。

事務局は、当委員会の審議等に参加することなく、当委員会の要求に従って、関係資料の提出や関係者のヒアリングの調整など事務的な支援にのみ従事した。

第 3　調査の目的

当委員会は、以下を目的として調査を実施した。

① 本件事案に関する事実関係の調査
② 本件事案に類似する事案の存否及び事実関係の調査
③ 上記①及び②による TBK 社の連結財務諸表等への影響額の確認
④ 発生原因の分析と再発防止策の策定
⑤ その他、当委員会が必要と認めた事項

第 4　調査の方針

1　本件事案の調査方針

上記第 3①のとおり、当委員会の目的は、本件事案、すなわち TBK 社の自主的な社内調査で確認された実際の勤務状況と雇用調整助成金等の受給申請の内容の齟齬

に関する事実関係の確認にある。この点、確認された事実関係を踏まえた法的評価については、当委員会の目的として明確には委嘱されておらず、雇用調整助成金等の「不正受給」[1]に該当するか否かについては、これを所管する労働局によって最終的に判断されるべきものであるが、当委員会は、今後の労働局対応等についての TBK 社の経営判断に資する情報を提供するため、本件事案に関して確認された事実関係を前提として、外部専門家による客観的な分析として、不正受給に該当するか否かの法的評価を行うとともに、不正受給に該当する場合には主たる関与者の特定を行う方針を採用した。

2　類似事案の調査方針

上記第 3②のとおり、当委員会の目的には類似事案の調査が含まれるが、調査方針の検討にあたっては、TBK 社において、過去に不正や不祥事やそれに伴う過年度決算の訂正が複数回にわたって発生していることを考慮した。すなわち、TBK 社は、法人営業部門の従業員による不正事案（売上・売上原価の架空・過大計上や当該従業員による金券類の不正取得・換金）（以下**「法人営業部門不正事案」**という。）が発覚したとして 2020 年 5 月 12 日に外部調査チームを設置し、同年 6 月 26 日に同調査チームから受領した調査報告書を踏まえて 2018 年 3 月期以降の有価証券報告書等の訂正報告書を提出する過年度訂正を 2020 年 7 月 31 日に行った。

その後、TBK 社は、グローバル・アライアンス部門において、GoTo 給付金の受給を申請していた取引の一部に宿泊等の実態がないために給付金の受給対象とならない可能性を否定できない取引が存在したとして、2022 年 2 月 4 日に調査委員会を設置し、同年 3 月 2 日に同委員会から受領した調査報告書（問題とされた受注型企画旅行商品は、GoTo 給付金の対象とすることが不適切と評価される可能性があるものの、TBK 社が自ら当該旅行商品の不適切な催行実態に加功し又は積極的に関与したとまでは認められない旨の調査結果）を踏まえ、当該旅行商品の売上 736 百万円[2]の全額取消しなどを内容とする 2021 年 3 月期第 3 四半期以降の有価証券報告書等の訂正報告書を提出する過年度訂正を 2022 年 3 月 17 日に行った。

しかし、上記調査委員会の調査対象となった取引のうち売上計上に関する事実関係（資金循環の有無やその内容、TBK 社の役員の関与又は認識等）について、より深度のある調査をすべきとの指摘が外部機関からなされたことを受け、TBK 社は、当該事項についての事実関係の再検証が必要と判断し、2023 年 1 月 11 日に検証委員会を設置し、同年 2 月 10 日に同検証委員会から検証報告書を受領し、上記旅行商品の売上は、給付金の支給を目的とした資金循環取引により過大計上されたものであり、スキームのなかで唯一資金負担リスクを負って資金循環を行っている以上、TBK

[1] 「不正受給」の定義については、第 3 章第 2・1 参照。
[2] 税抜の金額である。なお、本調査報告書では、特に断りのない限り、税抜の金額を用いる。

社は、スキーム全体でまさに中心的な役割を担って資金循環取引に加担したとの評価は免れないとの報告を受けた。なお、国土交通省観光庁は、当該旅行商品について、Go To トラベル事業に関する不適切事案として対応しており、TBK 社は、発行を受けた地域共通クーポンのうち不適切な配布の使用分として、2023 年 2 月 24 日に 93 百万円を返還した。また、証券取引等監視委員会は、2023 年 6 月 6 日、資金循環取引による売上の過大計上等の不適正な会計処理を行って TBK 社が重要な事項につき虚偽の記載のある 2021 年 3 月期有価証券報告書等を提出したとして課徴金納付命令勧告を行っており、金融庁は、同勧告を受け、2023 年 8 月 8 日、TBK 社に対する 1200 万円の課徴金納付命令を行った。このように、GoTo 給付金の対象とした取引については、給付金の対象としたことの適切性とともに開示の適正性も問題となった（以下**「Go To トラベル事案」**という。）。

当委員会は、こうした TBK 社の過去の経緯を踏まえ、本件事案の類似事案の調査では、本件事案と Go To トラベル事案との関連性を整理するとともに、GoTo 給付金や雇用調整助成金等以外に不適切な申請により受給した助成金・給付金といった公金がないか確認する方針を採用した。

また、当委員会は、法人営業部門不正事案と Go To トラベル事案のいずれも TBK 社が過年度訂正を行っていることを踏まえ、本件事案で開示書類の過年度訂正が必要になる場合に漏れなく不正を把握しておくため、不適切な公金受給以外にも財務諸表に重要な影響を及ぼす不正を検知する観点から調査手続を立案することとした。

第 5　当委員会の運営方針

当委員会は、TBK 社から独立性を確保して運営することとした。具体的には、当委員会は、調査資料の情報共有の範囲を当委員会と調査補助者に限定するとともに、TBK 社との間で合意した以下の各事項に従って運営した。

① 当委員会は、TBK 社の有利不利にかかわらず中立性・客観性を確保した調査を実施してその調査結果を報告すること
② 調査の方針・手続を立案・決定する権限は当委員会に専属すること
③ 成果物である調査報告書の起案権は当委員会に専属すること
④ TBK 社は、当委員会の調査に全面的に協力する義務を負い、TBK 社及びその子会社や関連会社の役職員をして、当委員会の調査に全面的に最優先で協力するよう指示すること

第 6　調査期間

当委員会は、2025 年 6 月 5 日に設置され、同日から同年 8 月 28 日までの期間、各種の調査及び調査結果のとりまとめを行った。

なお、当委員会は、設置当初は概ね 2 か月間の調査期間を見込んでいたものの、調

査の過程で判明した類似事案の調査に時間を要したため、当初の想定よりも長期の調査期間を要したものである。

第 7　調査対象期間

本件事案は、判定基礎期間 2020 年 3 月 16 日から 2022 年 11 月 30 日の雇用調整助成金等の受給申請内容と実際の勤務状況との齟齬に関する問題であるため、当委員会は、同判定基礎期間とその前後を中心に事実関係の確認を行った。

他方、類似事案の調査のため、デジタルフォレンジック等で検出された事象については、特に期間を限定することなく、必要に応じて過去に遡って事実関係の確認を行った。

第 8　実施した調査手続の概要

当委員会は、調査期間中、全委員が参加する委員会を合計 12 回開催した。また、当委員会は、調査期間中、TBK 社の現任監査人である太陽有限責任監査法人に加え、前任監査人であるやまと監査法人及び EY 新日本とも定期的にコミュニケーションを行って調査を進めた。

当委員会が実施した調査手続の概要は以下のとおりである。

1　関係資料の確認

当委員会は、TBK 社の組織図、社内規程、取締役会、監査役会、役員会及びリスク・コンプライアンス委員会など重要な会議体の議事録、関係者の経歴・人事に関する資料、雇用調整助成金等の申請内容・社内稟議に関する資料、当委員会設置前に TBK 社が本件事案について実施した社内調査の資料、内部監査に関する資料、内部通報制度・通報実績に関する資料、法人営業部門不正事案の外部調査チームの調査報告書、Go To トラベル事案の調査委員会の調査報告書等の関係資料を TBK 社から入手してその内容を確認した。

また、当委員会は、類似事案の調査によって下記第 4 章第 3・2⑵記載の法人営業部門の元従業員である U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りの不正が判明したことを踏まえ、U 氏から、同不正で利用された U 氏名義の普通預金口座の取引明細証明書（期間：2016 年 4 月～2021 年 3 月）及び U 氏が行っていた店頭外国為替保証金取引の取引残高報告書（期間：2020 年 4 月 1 日から 2022 年 3 月 31 日）の任意提出を受けてその内容を確認した。

2　デジタルフォレンジック

下記第 9 のとおり、本件事案の雇用調整助成金等の判定基礎期間に TBK 社に在籍していた役職員の多くは既に退任・退職していたことから、当委員会は、雇用調整助

成金等の申請に至った経緯や、判定基礎期間中の勤務実態、申請内容と勤務実態の齟齬に関する役職員の認識の有無等を確認するため、関係者のメールデータ等に対するデジタルフォレンジックを実施した。

具体的には、雇用調整助成金等の判定基礎期間に代表取締役会長兼社長の職にあったA氏（既に退任済みであり、以下**「A前社長」**という。）、同期間に執行役員兼コーポレート本部長の職にあったG氏（2023年2月に代表取締役社長に就任している。）を含む合計13名の2020年1月1日以降の業務用のOffice365のメール・チャットのデータ、Go Toトラベル事案の検証委員会による検証時に保全されたA前社長の私用端末のLINEデータ、及び同じくGo Toトラベル事案の検証委員会による検証時に保全されたA前社長、E氏（2022年3月に取締役を退任しており、以下**「E元取締役」**という。）及びD氏（2022年6月に退任しており、以下**「D元取締役」**という。）の3者間並びにE元取締役及びD元取締役の2者間のテレグラムのデータを対象にレビューを実施した。

また、類似事案として判明した下記第4章第3・2⑵記載のU氏による旅行手配ミスによる損失先送りの不正の事実関係を確認するため、U氏を含む法人営業部門の元従業員2名の2017年1月1日以降のメールデータ等に対するレビューを追加で実施した。

当委員会は、これらのメールデータ等に対するレビューに際し、キーワード検索によって絞り込んだ合計56,866件をレビューしてタグ付けする方法により関連する証拠を抽出し、必要に応じて事実確認等のフォローアップを行った。

3　TBK社の役職員・元役職員その他の関係者に対するヒアリング等

当委員会は、TBK社の役職員・元役職員に対する対面又はWEB会議方式によるヒアリング（対象者：32名、ヒアリング回数：50回）を実施した。当委員会が実施したヒアリングの対象者は別紙「ヒアリング対象者一覧」記載のとおりである[3]。

また、当委員会は、当委員会が実施した下記第4章第3・2⑴の不適切なソフトウェア資産計上の類似事案を調査する過程において、社外の関係者として、EY新日本に対する事実確認を行うとともに、TBK社の[redacted]被害の対応を支援した外部業者であるb社の担当者であるY氏に対するヒアリングを行った。

4　社内アンケート調査

当委員会は、①雇用調整助成金等の受給申請の適切性に関する情報、②その他の助

[3] なお、A前社長に対するヒアリングについては、A前社長が依頼した弁護士の同席のもとで実施した。また、第4章第3・2⑵記載の類似事案については、当委員会の調査の終盤に把握されたことによる時間的制約に鑑み、2025年7月30日以降の一部のヒアリングについては、TBK社のコーポレート部門の担当者及び同社が決算・監査対応支援で起用した外部専門家である公認会計士の同席のもとで実施した。

成金・補助金・給付金等の受給申請の適切性に関する情報、③その他不適切な取引に関する情報を収集するため、TBK 社の社外役員、派遣社員及び休職者を除く役員・従業員 87 名を対象とした社内アンケート調査を実施した。

社内アンケート調査は、2025 年 6 月 12 日から同月 18 日までの間、当委員会が構築したオンライン環境のアンケートサイトを利用して実施し、対象者全員（回収率 100%）から回答を受領して必要に応じてヒアリングによる事実確認等のフォローアップを実施した。

また、社内アンケート調査の案内文には、回答又は情報提供したこと自体を理由として、TBK 社が不利益な取扱いをすることは一切ないことに加え、回答者に真実の回答を促すインセンティブを付与するため、懲戒処分等の対象となる回答又は情報提供がなされた場合でも早期に自主的に申告したことが懲戒処分等にあたって有利な事情として斟酌され得ることを明示した。

5　ホットライン（情報提供窓口）の設置・運営

当委員会は、主に雇用調整助成金等及び助成金・補助金等の不適切な受給に関する情報等を収集するため、TBK 社を対象とした情報提供窓口を 2025 年 6 月 12 日から同月 18 日までの期間にかけて設置・運営した。具体的には、当委員会の調査補助者が所属するアンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業に情報提供窓口を設け、メールのほか、電話やファックスによる匿名の情報提供も可能として、その旨をホットライン設置の案内文に明記した。

上記期間中、ホットラインに対する情報提供はなかった。

第 9　留意事項

当委員会は、2025 年 6 月 5 日に設置されたが、当委員会の調査は、TBK 社が予定する 2025 年 6 月期の決算・監査対応のスケジュールに遅延を生じさせないように配慮し、同スケジュールに沿った決算・監査対応を実現するための時間的制約のもとで実施された。

また、当委員会の調査は、法令上の権限に基づく直接強制又は間接強制の強制力を伴うものではなく、関係者の任意の協力のもとに実施されたものである。実際、本件事案の雇用調整助成金等の判定基礎期間に TBK 社に在籍していた役職員の多くは既に退任・退職しており、当委員会は、ヒアリングへの任意の協力が得られなかったことにより、TBK 社の元役職員 9 名に対するヒアリングは実施できなかった。

さらに、当委員会は、上記第 4・2 のとおり、類似事案の調査として、不適切な公金受給以外にも財務諸表に重要な影響を及ぼす不正を検知する観点から調査手続を実施したものの、退職者が多く証拠が散逸していることなどから調査の完全な網羅性を保証するものではない。

当委員会の調査には、こうした限界や制約があることから、仮に関係当局が法令上の権限に基づいて調査・検査を行った場合には当委員会の認定とは異なる事実関係が明らかになる可能性がある。

最後に、上記第 4・1 のとおり、当委員会は、本件事案について確認された事実関係を前提として、不正受給に該当するか否かの法的評価を行ったが、所管する労働局が当委員会と同様の結論に至ることを保証するものではない。また、当委員会が実施した類似事案の調査では、下記第 4 章第 3・2⑴のとおり、TBK 社が 2021 年 3 月と同年 8 月に[redacted]被害を受けた際の[redacted]について、同年 8 月の支払いに関する会計処理を不適切なソフトウェア資産計上と認定したが、この問題は財務諸表に重要な影響を及ぼす不正として検知したものであり、[redacted]を行った当時の法令に照らした法規制への抵触の有無等についてまで検証や評価を行ったものではない[4]。

[4] ただし、当委員会は、2 回の[redacted]に関する法規制への抵触の有無について、TBK 社が[redacted]の Z 弁護士らに依頼して入手した違法性に関する見解を確認した。同見解は、一定の留保に服するものの、[redacted]同弁護士らが入手した資料等から認められる事実関係に照らせば、上記各法規制に抵触する可能性は極めて低いと考えられるとしている。

第 2 章　前提となる事実関係

本章では、本件事案の前提となる事実関係を記載する。なお、基本的に当委員会設置時点における TBK 社の状況や体制等を記載するが、必要に応じて過去の状況や体制等についても言及する。

第 1　TBK 社の会社概要

TBK 社の会社概要は下表のとおりである。

社名	株式会社 旅工房（TABIKOBO Co. Ltd.）
本社	東京都豊島区東池袋 3-1-1 サンシャイン 60 8 階
設立	1994 年 4 月 18 日
資本金	33 億 5836 万円（2024 年 3 月 31 日現在）
事業内容	旅行代理店として、主に国内の個人・法人顧客向けに旅行の手配サービスを提供
代表者	代表取締役社長　岩田 静絵
従業員数	66 名（2024 年 6 月 30 日現在）
上場市場	東京証券取引所グロース市場
事業年度	毎年 7 月 1 日から翌年 6 月 30 日まで（なお、2023 年 3 月期までは、毎年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日までが事業年度）
監査法人	太陽有限責任監査法人（現任） やまと監査法人（2024 年 6 月期まで） EY 新日本有限責任監査法人（2022 年 3 月期まで）

第 2　TBK 社の事業内容・沿革等

TBK 社は、旅行会社へ航空券、ホテル、パッケージツアー等の旅行商品の卸売りを行うことを目的として 1994 年 4 月に設立されたが、その後、一般消費者向けの旅行商品販売に業態を変更した。現状、連結子会社 3 社[5]とともに企業グループを構成し、主に日本国内の個人顧客をターゲットにオンラインでの海外向けを中心とするパッケージ旅行の企画・販売や、航空券の販売、宿泊手配、オプショナルツアーの手配等の個人旅行事業を行っている。

また、企業、官公庁、学校法人等の法人顧客に対し、国内及び海外への業務渡航手配を行う法人旅行事業も営んでおり、法人顧客向け大型旅行、研修旅行、報奨旅行、国際会議等の各種イベント向け旅行も取り扱っている。

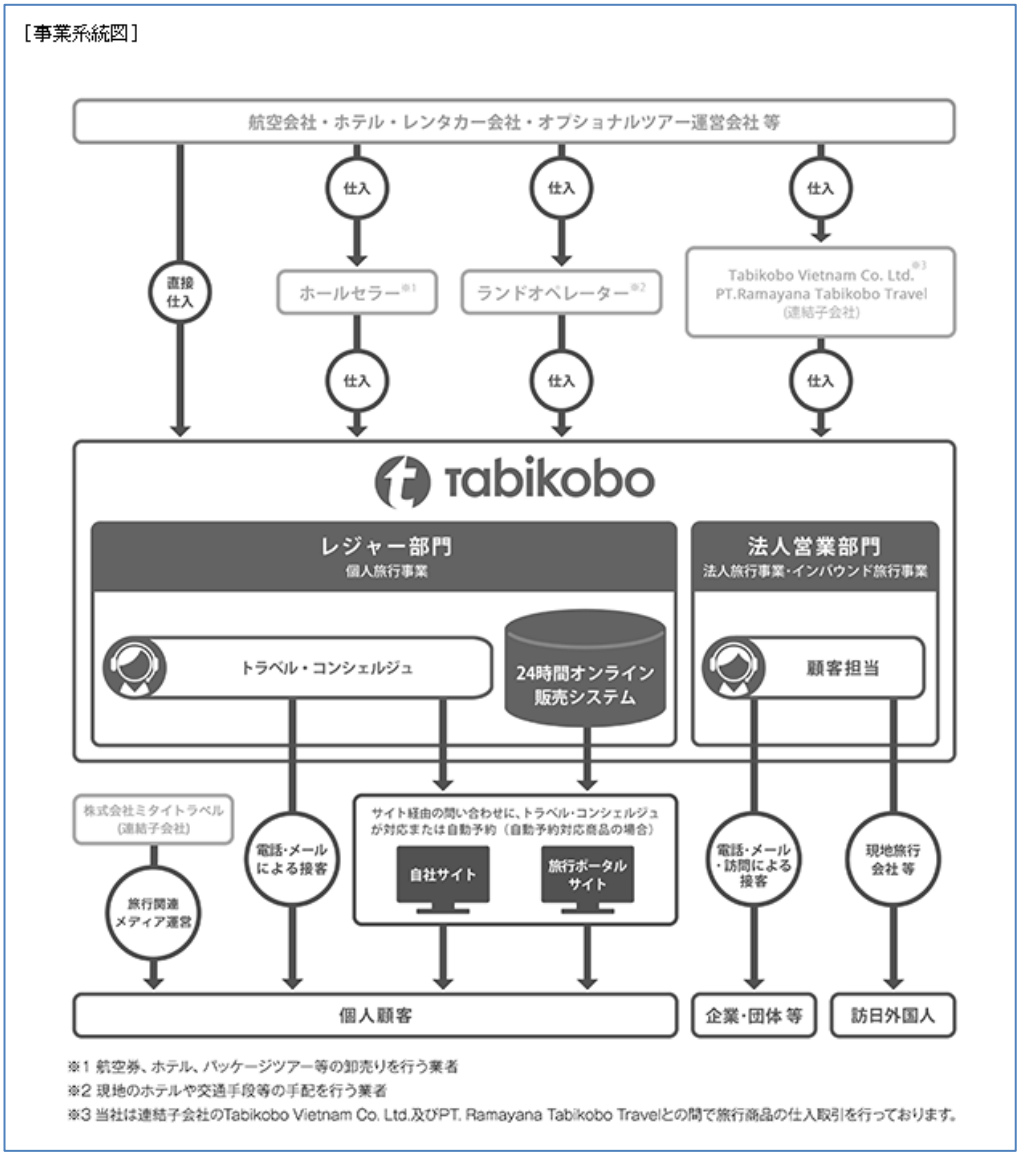
さらに、海外から日本を訪れる訪日外国人を対象としたインバウンド旅行を行う

[5] これら連結子会社 3 社は、いずれも雇用調整助成金等を受給していない。

インバウンド旅行事業を営んでいる。

以下は、TBK 社の 2024 年 6 月期有価証券報告書に掲載された事業系統図である。

［事業系統図］



TBK 社は、2017 年 4 月に当時の東京証券取引所マザーズ市場に株式を上場し、2022 年 4 月に同取引所の市場区分の再編に伴ってグロース市場に移行した。

TBK 社は、株式上場前の 2015 年 6 月に代表取締役会長兼社長に就任した A 前社長が経営トップとして事業を牽引し、筆頭株主としての地位もあって社内に大きな影響力をもっていたが、Go To トラベル事案において、TBK 社を起点とする資金循環を認識していたことや、刑事事件化や外部調査委員会対策としての「証拠隠滅に近い」指示と受け取れるメッセージアプリのメッセージを元取締役に対して送信していたとして、2023 年 2 月 13 日に取締役を辞任するに至り、同日、G 氏が代表取締役社長に就任した。

その後、2023 年 10 月に実施した第三者割当増資により、株式会社アドベンチャー（以下**「アドベンチャー社」**という。）が親会社となっており、TBK 社は、アドベンチャー社を中心とした企業集団（以下**「アドベンチャーグループ」**という。）に属している。アドベンチャーグループは、バスツアー、バケーションレンタル、留学、海外ツアー等新しい商品・サービスを提供する会社の設立・買収によりグループ化して、アドベンチャーグループ全体のサービス拡充を進めている。

TBK 社の 2024 年 9 月 30 日付けコーポレート・ガバナンス報告書によると、2024 年 6 月 30 日現在において、発行済株式総数に対する所有株式数の割合として、筆頭株主であるアドベンチャー社が 53.02%、次いで A 前社長が 11.07%の株式を所有する。

TBK 社の 2020 年 3 月期以降の業績（連結）の推移は下表のとおりである。なお、下表には、当委員会の調査結果を踏まえた影響額は反映されていない。

（百万円）

	2020 年 3 月	**2021 年 3 月**	**2022 年 3 月**	**2023 年 3 月**	**2024 年 6 月**
売上高	33,355	918	1,037	1,262	3,342
経常損益	138	△1,463	△1,338	△878	△391
親会社株主に帰属する当期純損益	88	△1,808	△1,971	△1,013	△353
純資産	1,542	108	△1,021	△1,052	2,190

TBK 社は、「営業外収益の計上に関するお知らせ」と題する 2020 年 9 月 25 日付け適時開示により、新型コロナウイルス感染症に係る特別措置に基づいた雇用調整助成金等の支給申請を行っているとして判定基礎期間を 2020 年 3 月から 6 月とする雇用調整助成金等として総額 216,530 千円の支給決定通知書を同日付けで受領し、同金額を 2021 年 3 月期第 2 四半期連結決算に営業外収益に計上する見込みである旨を開示した。

TBK 社は、その後も同様の適時開示を複数回行っており、2021 年 3 月期第 2 四半期から 2023 年 3 月期第 3 四半期までの間、雇用調整助成金等として受領した金額合計 802 百万円（うち雇用調整助成金は 798 百万円）を営業外収益に計上した。

その一方、TBK 社は、2022 年 3 月期末において連結純資産が債務超過となり、上場廃止に係る猶予期間入り銘柄となったが、2024 年 6 月期末に資産超過となって株式上場が維持された。

第 3　コーポレート・ガバナンスの状況等

1　取締役会の状況

取締役会は、取締役 4 名（うち社外取締役 1 名）で構成されており、毎月 1 回の

定時取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会が開催されている。なお、2020 年 3 月期有価証券報告書提出時点では、取締役 8 名（うち社外取締役 2 名）で構成されていた。

TBK 社が提出した有価証券報告書によると、2020 年 3 月期以降の定時株主総会終結時の取締役の推移は下表のとおりである。

	2020/3 期	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2024/6 期
A	代表取締役会長 兼社長	代表取締役会長 兼社長	代表取締役会長 兼社長		
B	取締役	取締役	取締役	取締役	
C	取締役				
D	取締役	取締役			
E	取締役	取締役			
F1	取締役				
F2		取締役	取締役		
G			取締役	代表取締役社長	代表取締役社長
H				取締役	取締役
F3					取締役
F4	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	
F5	社外取締役	社外取締役			
F6					社外取締役

2　監査役会の状況

監査役会は、社外監査役 3 名で構成されており、毎月 1 回開催され、監査計画の策定及び監査実施結果の報告等を行っている。2023 年 6 月に就任した J2 社外監査役が常勤監査役を務めている。

TBK 社が提出した有価証券報告書によると、2020 年 3 月期以降の定時株主総会終結時の監査役の推移は下表のとおりである。

	2020/3 期	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2024/6 期
I	常勤社外監査役	常勤社外監査役			
J1			常勤監査役		
J2				常勤社外監査役	常勤社外監査役
J3	社外監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役	
K	社外監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役	

J4					社外監査役
野村拓也					社外監査役

3　役員会の状況

役員会は、取締役、監査役、執行役員で構成されており、毎月 1 回開催され、取締役会の委嘱事項及びその他経営上の課題に関し、審議又は決定を行っている。

また、社内規程に基づく正式な会議体ではないものの、少なくとも雇用調整助成金等の受給申請が行われた当時、常勤取締役だけが参加する常勤役員会が毎月 1 回開催されていた。

4　内部監査室の状況

内部監査室は、代表取締役直轄の部署として設置されており、内部監査担当 1 名の体制で TBK 社のグループ全部署を対象に実地監査を行い、結果について代表取締役に報告するとともに、関係者に対して監査結果をフィードバックし是正を求めるなどの活動を行っている。なお、2020 年 3 月期有価証券報告書提出時点においても内部監査室は 1 名体制であった。

2019 年 3 月期以降、毎年 1 回、内部監査室から内部監査結果の取締役会への報告が行われており、2019 年 5 月 31 日開催の取締役会における 2019 年 3 月期内部監査報告では、コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会が開催されていなかった点について指摘があり、両委員会の管轄部署であるコーポレート本部に対して社内規程に基づいて定期開催を行うよう内部監査室が指示した状況が認められる。

また、2020 年 7 月 31 日開催の取締役会における 2020 年 3 月期内部監査報告では、残業時間データを元に、実労働時間と勤怠システムに記録されている労働時間に齟齬がないかヒアリングで確認をしたところ、第 1 営業本部、第 2 営業本部、第 1 法人営業本部、第 2 法人営業本部[6]において、「打刻をつけないまま残業している、若しくは打刻はしているが労働時間調整のために打刻修正をしている従業員がいることを確認した」ことが指摘され、実労働時間どおりに勤怠を記録するよう周知徹底することが改善指示された状況が認められる。そして、その後の経過観察を経て、2022 年 5 月 31 日開催の取締役会における 2022 年 3 月期内部監査報告では、勤務実態と勤怠システムデータの比較を行って、悪質な勤怠報告・修正等がなく、勤務時間外での不当な業務指示や勤怠修正指示も検出されなかったとして改善確認が報告されている。

5　コンプライアンス委員会・リスク管理委員会の状況

コンプライアンス活動及びリスク管理活動に必要な情報の共有を図るため、コン

[6] 2020 年 3 月期内部監査報告では「第 2 営業本部」と記載されているが、第 2 法人営業本部の誤記と思われる。

プライアンス委員会とリスク管理委員会がそれぞれ設置されており、四半期に 1 回開催されている。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス規程に基づき、代表取締役を委員長、コンプライアンス担当取締役を副委員長、コンプライアンス管理者、従業員等から委員長が指名する者が委員として構成されており、コンプライアンスに関する基本方針並びにコンプライアンスの普及・徹底方針の審議・立案などの事項の検討・審議を行う。

また、TBK 社は、リスク管理に関する基本事項をリスク管理規程に規定しており、リスク管理を担う機関として代表取締役を最高責任者としたリスク管理委員会を設置し、リスク管理に関する課題・対応策について検討している。

コンプライアンス規程上、両委員会は同日に「リスク・コンプライアンス委員会」として開催することができると規定されており、上記 4 の 2019 年 3 月期内部監査報告の指摘を受け、2019 年 10 月以降は「リスク・コンプライアンス委員会」として四半期毎及び臨時に同時開催されている。

なお、法人営業部門不正事案の発生を受け、2020 年 7 月 15 日に取締役会で再発防止策が決議されたが、リスク・コンプライアンス委員会に関係するものとして以下の施策が含まれていた。

① 内部通報の内容や処理状況について取締役会やリスク・コンプライアンス委員会において定期的な報告を行うこと

② リスク・コンプライアンス委員会において、経理上の不正行為を含めた、コンプライアンス違反とされる行為のリスク及び各部門において不正が疑われる事例を洗い出して議論を充実させること

6　指名・報酬委員会の状況

指名・報酬委員会は、2023 年 3 月 15 日に設置され、代表取締役 1 名、社外取締役 1 名、社外監査役 3 名の全 5 名で構成されており、代表取締役社長の G 氏が委員長を務めている。

同委員会は、取締役、監査役の選任及び解任に関する事項など指名・報酬委員会審議事項のうち、取締役会から諮問を受けた事項について審議し、取締役会に対して答申を行っている。

第 4　業務執行の状況等

1　業務執行体制

TBK 社では、代表取締役の下に、以下の 5 つの部門と各部門の担当取締役が置かれている。そして、各部門の下に 1 つ又は複数の本部とそれぞれ本部長と執行役員（兼任する場合もある。）が置かれている。

① レジャー部門
② 法人営業部門
③ 事業戦略部門
④ コーポレート部門
⑤ グローバル・アライアンス部門

なお、2024 年 6 月期有価証券報告書によると、2024 年 6 月 30 日現在の TBK 社の従業員数は全 66 名であり、レジャー部門 40 名、法人営業部門 6 名、コーポレート部門 10 名、事業戦略部門 10 名の人員で構成されている。

上記第 2 章第 2 の事業系統図のとおり、レジャー部門は、個人旅行事業を所管し、レジャー営業本部 1 及びレジャー営業本部 2 が置かれている。

法人営業部門は、法人旅行事業とインバウンド旅行事業を所管し、法人営業本部が置かれている。

事業戦略部門には、事業戦略本部（同本部内に情報システム、システム、経営企画、人事、IR の 5 つのセクションがある。）とマーケティング本部（同本部内にマーケティング、採用・PR の 2 つのセクションがある。）が置かれている。

コーポレート本部には、経理財務本部（同本部内に財務、経理の 2 つのセクションがある。）と総務法務本部（同本部内に法務・コンプライアンス、総務の 2 つのセクションがある。）が置かれている。

グローバル・アライアンス部門には、海外事業に関する企画・立案等を所管するアライアンス統括本部が置かれている。

現代表取締役社長の G 氏は、コーポレート部門の担当取締役を務めるとともに、経理財務本部の経理セクションのセクションリーダーを務めている。

また、もう 1 名の業務執行取締役である H 氏は、執行役員兼事業戦略本部本部長兼法人営業本部本部長を務めている。

一方、本件事案の雇用調整助成金等の受給申請を開始した当時の TBK 社の業務執行体制は、A 前社長のもと、以下の 5 部門制となっていた。

① レジャー部門（レジャー統括本部、第 1 営業本部、第 2 営業本部、第 3 営業本部が置かれていた。）
② 法人営業部門（第 1 法人営業本部、第 2 法人営業本部が置かれていた。）
③ デジタルビジネス部門（デジタルビジネス本部が置かれていた。）
④ コーポレート部門（コーポレート本部が置かれていた。）
⑤ グローバル・アライアンス部門（国際事業本部が置かれていた。）

当時は、人事セクションはコーポレート本部に置かれており、D 元取締役がコーポレート部門の担当取締役、G 氏が執行役員としてコーポレート本部長、L 氏が人事セ

クションの統括マネージャを務めていた。本件事案の雇用調整助成金等の受給申請もコーポレート本部人事セクションが担当していた。

なお、2020 年 3 月期有価証券報告書によると、2020 年 3 月 31 日現在の TBK 社の従業員数は全 321 名であり、レジャー部門 197 名、法人営業部門 76 名、コーポレート部門 26 名、デジタル・ビジネス部門 21 名、グローバル・アライアンス部門 1 名の人員で構成されていた。

2　コンプライアンス推進体制等

TBK 社は、コンプライアンス規程に基づき、法務・コンプライアンスセクションをコンプライアンス統括部署としてコンプライアンス推進体制を整備している。

TBK 社は、社会規範に則り倫理的な組織文化を構築するための基本姿勢を定めた「旅工房コンプライアンス基本指針」を 2024 年 7 月 17 日に制定している。同指針の第 1 項では、「法令遵守や社会的良識を優先し、公正かつ適切な経営を実現します。」と宣言している。また、TBK 社は、すべての役員及び従業員が自主的に実践すべき基本的な行動の規範を定めた「旅工房コンプライアンス行動規範」を 2024 年 7 月 17 日に制定している。

また、上記第 2 章第 3・5 のとおり、代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会が設置されており、コンプライアンスに関する基本方針並びにコンプライアンスの普及・徹底方針の審議・立案、コンプライアンス教育プログラム等の審議・立案などの事項について検討・審議を行う。

TBK 社は、役員・従業員等を対象としたコンプライアンス研修を毎年実施し、同時にコンプライアンス意識調査を実施している。2020 年 3 月期以降のコンプライアンス研修では、雇用調整助成金等の受給に伴う制度趣旨の教育や勤怠管理の徹底を促す観点のテーマは特に扱われていない。コンプライアンス意識調査は、会社風土、職場風土、職場の人間関係に関する同一の質問を毎年繰り返して定点観測する方法により、2021 年 3 月期から毎年実施されているものの、雇用調整助成金等の不正受給や不適正受給の兆候を示唆する回答は特段把握されていない。

3　内部通報制度

TBK 社は、社内における違法行為等についてその事実を知った者が、当該行為の内容を会社に通報又は相談するヘルプラインと称する内部通報制度を整備・運用している。

ヘルプラインは、役員及び社員（嘱託、契約社員、出向者、派遣社員、パートナー、アルバイトを含む。）が利用することができ、内部通報窓口としてコーポレート本部長、外部通報窓口である弁護士に対して、匿名での通報も可能とされている。外部通報窓口は、法人営業部門不正事案の再発防止策の一環として 2020 年 11 月 1 日付け

で新設されたものである。通報内容は、通報受領後直ちにリスク・コンプライアンス委員会に報告され、同委員会が、調査対応チームの組織と調査指示、調査結果の報告受領、違法行為等が確認された場合の対応・措置（懲戒等の処分の検討を懲罰委員会へ要請するなど）を行う。

2020 年度以降の利用実績として 2020 年度に 2 件の通報があり、うち 1 件は、通報対象者 2 名のパワーハラスメントと法人営業部門における不適切な勤怠マネジメントに関する 2021 年 1 月 12 日付けの外部通報窓口への通報であり、内部通報制度導入後初めての通報であった。調査の結果、通報のとおりの事実が認められたとして関係者 6 名に対する懲戒処分が行われた。この通報対応の調査の過程で本件事案の雇用調整助成金の不正受給を TBK 社として把握した形跡があるが、この点は下記第 3 章第 1・6 で詳述する。

第 3 章　本件事案の調査結果

第 1　本件事案の事実関係

1　受給申請内容との齟齬の概要

TBK 社は、2020 年 3 月 16 日から 2022 年 11 月 30 日までを判定基礎期間として雇用調整助成金等の受給申請を行った。雇用調整助成金等は、その雇用する労働者について休業若しくは教育訓練又は出向により雇用調整を行う事業主に対する助成金であるところ、TBK 社では、雇用調整助成金等の受給のために各従業員を休業させる休業日を設定した上、各月で各従業員が休業した合計日数を申請していた。

TBK 社の社内調査により、雇用調整助成金等を申請した休業日と各従業員が旅行手配の予約管理等の業務に使用していた予約登録システム「f」及び Office365 のログ、交通費申請等を突合して齟齬の有無・状況を確認したところ、雇用調整助成金を申請した休業日にログ等が存在する齟齬が認められ、その状況は下表のとおりである。

判定基礎期間	申請休業日数	ログ等の存在日数	齟齬の割合
2020 年 3 月・4 月	5,955	1,124	18.9%
2020 年 5 月	6,235	1,812	29.1%
2020 年 6 月	6,202	1,925	31.0%
2020 年 7 月	6,685	2,329	34.8%
2020 年 8 月	6,171	2,200	35.7%
2020 年 9 月	4,623	1,802	39.0%
2020 年 10 月	3,898	1,625	41.7%
2020 年 11 月	3,104	1,004	32.3%
2020 年 12 月	3,402	1,150	33.8%
2021 年 1 月	4,185	1,259	30.1%
2021 年 2 月	2,368	931	39.3%
2021 年 3 月	2,015	883	43.8%
2021 年 4 月	2,302	856	37.2%
2021 年 5 月	2,390	851	35.6%
2021 年 6 月	1,327	733	55.2%
2021 年 7 月	571	294	51.5%
2021 年 8 月	777	475	61.1%
2021 年 9 月	893	488	54.6%
2021 年 10 月	614	378	61.6%
2021 年 11 月	597	288	48.2%

判定基礎期間	申請休業日数	ログ等の存在日数	齟齬の割合
2021 年 12 月	388	241	62.1%
2022 年 1 月	483	230	47.6%
2022 年 2 月	509	180	35.4%
2022 年 3 月	581	220	37.9%
2022 年 4 月	650	239	36.8%
2022 年 5 月	647	239	36.9%
2022 年 6 月	388	173	44.6%
2022 年 7 月	149	62	41.6%
2022 年 8 月	112	36	32.1%
2022 年 9 月	132	26	19.7%
2022 年 10 月	64	14	21.9%
2022 年 11 月	106	21	19.8%
合計	68,523	24,088	35.2%

このように雇用調整助成金の申請休業日数が合計 68,523 日であるのに対して、各従業員の休業日にログ等が存在する日数は 24,088 日であり、全体で 35.2%もの齟齬が発生していることが判明した[7]。また、判定基礎期間において、申請した休業日数は逓減している傾向が見られるものの、齟齬の割合については、いずれかの月から逓減しているといった傾向は見られない。

2　雇用調整助成金等の受給申請に至る経緯

TBK 社は、2020 年 7 月 31 日に行った 2020 年 3 月期の決算発表では、第 3 四半期までの好業績により、通期売上 33,355 百万円（前年比 14%増）と売上総利益 4,209 百万円（前年比 9.5%増）は過去最高を達成する一方、新型コロナウイルス感染症による第 4 四半期の粗利率低下により営業利益 138 百万円（前年比 58.4%減）の減益を公表した。特に第 4 四半期は、新型コロナウイルス感染症による申込キャンセルの手数料負担の発生に起因して売上総利益率が悪化し、営業損失 293 百万円を計上した。また、旅行取扱高の月次推移でも 2020 年 2 月までは単月前年対比で成長を続けたが、2020 年 3 月以降は新型コロナウイルス感染症の影響が本格化したことにより、急速に縮小していた。

そして、2021 年 3 月期第 1 四半期においては、各国の渡航制限等により主力の海外旅行の売上がほぼ消失した状況となり、売上 150 百万円（前年同期比 98.1%減）、売上総利益 55 百万円（前年同期比 95.1%減）、営業損失 655 百万円を計上した。ま

[7] 緊急雇用安定助成金については申請休業日数自体が僅少であり（合計 850 日）、齟齬もほとんど確認されなかった（齟齬の割合：約 0.47%）。

た、2020 年 3 月末に 1,542 百万円だった純資産は当該第 1 四半期末には 1,086 百万円に減少した。

こうした新型コロナウイルス感染症に起因する 2020 年 3 月期第 4 四半期以降の急激な業績悪化や財政状態の悪化を背景として、TBK 社では、2020 年 2 月 20 日、A 前社長が D 元取締役に対して、雇用調整助成金について、労働局への相談を指示したことがきっかけとなり、コーポレート本部人事セクションが中心となって受給申請に関する検討が開始された。

当時の常勤役員のグループ LINE（以下**「常勤役員グループ LINE」**という。）で A 前社長及び D 元取締役が同日に送受信したメッセージは以下のとおりである。

A 前社長：D さん　うちもハローワークに相談してみたらどうでしょうか？ （中略） D 元取締役：雇用調整助成金については、いくつか条件がありますのでこちらハローワークに確認し条件を満たす場合、申請いたします。

なお、常勤役員グループ LINE には、A 前社長のほか、法人営業部門を管掌する取締役であった B 氏（2024 年 6 月に取締役を退任しており、以下**「B 元取締役」**という。）、コーポレート部門を管掌する取締役であった D 元取締役、レジャー部門を管掌する取締役であった C 氏（2021 年 8 月に取締役を退任しており、以下**「C 元取締役」**という。）、デジタルビジネス部門を管掌する取締役であった M 氏（2020 年 9 月に取締役を退任しており、以下**「M 元取締役」**という。）、グローバル・アライアンス部門を管掌する E 元取締役らが含まれていた。

その後、社内での検討会議や、労働局への相談等を経て、TBK 社内で雇用調整助成金等の受給申請を行う方針が固まり、2020 年 3 月 16 日から各従業員の休業日の設定が開始された。当時、雇用調整助成金等の制度趣旨や不正受給とならないための留意事項等がコーポレート本部から社内に周知された形跡はない。

なお、雇用調整助成金等の受給申請にあたっては、TBK 社は、労働局に対して直接手続関係の確認や相談をしており、外部のコンサルティング業者等への相談はしていなかった。

3　休業日における読書及びレポートの提出指示

⑴　A 前社長による読書及びレポート提出の提案

2020 年 3 月 13 日、A 前社長は、常勤役員グループ LINE において、以下のメッセージを送信して、休業日において従業員に読書を行わせてレポートを提出させるように提案した。

本 1 冊読ませて、レポートとかダメなの？
全体社員のレベル引き上げの時期にしましょう。
勉強してほしい。

⑵ 各部門での読書及びレポートの提出指示

2020 年 3 月 13 日、法人営業部門を管掌する B 元取締役は、A 前社長の提案を受けて、「事業部雇用調整休日によるテーマ」と題して、法人営業部門内に宛てて休業日での読書と感想文の提出を求める以下のメールを送信した。同メールの CC には、A 前社長、C 元取締役、M 元取締役、E 元取締役が含まれていた。

みなさまへ
16 日（月）から雇用調整により月内で二日間休みとなります。
そこでみなさまにはビジネス書を一冊読破していただき感想文を提出してもらいます。
どんなビジネス書でも構いません。
購入 レンタル 図書館等、また社内休憩室にもかなりの本がありますのでご自分で選んでください。
原稿用紙 2 枚（800 字）相当～原稿用紙 3 枚（1200 字）相当以内
対象：役員以外全スタッフ
提出日：メールで 4 月 6 日（月）
提出先：所属長 取締役（ＣＣに入っている）

2020 年 3 月 31 日、レジャー部門を管掌する C 元取締役は、A 前社長の提案を受けて、常勤役員 LINE グループにおいて、以下のメッセージを送信して、レジャー部門でも読書及びレポートの提出指示を行うことを報告した。

LINE からですみません
レジャー部門は 4/1 から 4/30 の全土日を休業とします。4 月いっぱい週休 4 日、特別休暇付与数 8 日間とらせます。
（中略）
また、それに合わせて全員に一冊の読書とレポート提出を 4/15 までにさせます

休業中の読書及びレポートの提出指示については、D 元取締役が管掌するコーポレート部門や、M 元取締役が管掌するデジタルビジネス部門でも出されていた。

A 前社長は、2020 年 5 月 2 日、常勤役員 LINE グループにおいて、D 元取締役

及びM元取締役に対して、以下のメッセージを送信して、読書及びレポートの期限内での提出状況を確認するとともに、提出されたレポートを自ら閲読するための共有を指示した。

Dさん、Mさん 各部門の課題読書レポートは4月末日だったよね？ 皆さんしっかり期日を守って提出されてますか？ 読みたいので共有お願いします。

これを受けて、2020年5月2日、D元取締役は、レポートの提出状況についてA前社長らに報告を行うとともに、以下のとおり、未提出者についてはペナルティを課す旨の報告を行った。

最後に、今回の読書レポート未提出者が3名（N1、J1、N2）おります。申し訳ございません。 彼らにつきましては、ペナルティとして、4 冊分の読書およびレポート提出を義務付けます。

⑶ 読書及びレポート提出指示の終了

上記⑵のとおり、TBK社では、休業日における読書及びレポート提出指示を行っており、実際に各従業員から上司に対してレポートが提出されていたが、2020年5月頃に終了した。

なお、こうした読書及びレポートの提出は、雇用調整助成金等の教育訓練として実施されたものではなかった。

当時、こうした休業日における読書及びレポート提出指示が雇用調整助成金等の不正受給にならないかという観点からコーポレート本部をはじめとする社内で検討された形跡はなく、指示を行っていたB元取締役らは、当委員会のヒアリングに対し、業務ではなく「自己啓発」の指示であれば問題ないと思っていた旨供述している。また、2020年5月頃に終了した経緯については、徐々に雇用調整助成金等との関係で問題があることが分かったからではないかと供述する関係者がいるものの、明確な理由や経緯は明らかではない。

4 A前社長による休業中の稼働に関する指示

⑴ 2020年3月における休業中の稼働に関する発案

2020年3月27日、A前社長は、「4月の勤務（雇用助成金）」と題して、C元取締役、B元取締役、M元取締役、D元取締役、G氏、O氏（当時、総務・IR及び

営業サポートセクションの統括マネージャを務めるとともにA前社長の秘書を兼務している。）に対して、以下のメールを送信した。

※社内外秘※ 皆さん 月曜日の夕方改めて常勤役員会を開催します。 （中略） 大企業も4分の3が助成金対象となります。 大袈裟に書くと １．全員休日にすれば、7000万円戻ってきます。 ２．仕事が出来る人だけ出勤して、出来ない人は休んで欲しい。 もっとわかりやすく書くと 営業と造成と幹部だけで十分ではないか。。。 もっと過激に書くと、 出勤は自由。ただし休み扱いで助成金を貰う。 という議論をしたいと思います。

このように、A前社長から、雇用調整助成金等について、「もっと過激に書くと、出勤は自由。ただし休み扱いで助成金を貰う。という議論をしたいと思います。」とのメールが送信され、業績に貢献できる役職員以外は自由出勤にしつつ出勤日は休業日に設定して雇用調整助成金等を受給する明らかに不正受給に該当する発案がなされた。

この点に関して、当委員会のヒアリング結果によれば、2020年3月30日に開催された常勤役員会で、A前社長の上記発案がTBK社の全社的な方針として採用されたとの事実は確認できなかった。

もっとも、2020年4月13日、法人営業部門を管掌するB元取締役は、「出勤者並びに雇用調整休者への業務指示」と題して、法人営業部門内で、以下のメールを送信した。

出勤者（テレワーク）並びに雇用調整休者への業務指示をスタッフに出していると思います。 各自またはチームにどのような業務指示をしているのかその業務指示を遂行した（させた）らどのような結果に繋がるのかをまとめておいてください。

こうしたメールに加え、当委員会の調査では法人営業部門の統括マネージャ等による休業中の稼働指示があったことを示唆するメールが多数確認されており、

法人営業部門においては、A 前社長の上記発案に沿う形で、休業日を設定したスタッフに対する業務指示が出されていた状況が認められる[8]。

⑵ 2020 年 6 月における休業中の稼働に関する指示

2020 年 6 月 25 日、A 前社長は、レジャー部門を管掌する C 元取締役に対して、LINE により、以下のメッセージを送信して、各国の渡航制限等により主力の海外旅行の売上がほぼ消失した状況で国内旅行に注力する方針のもと、休業日であっても在宅で稼働させる社員を増やすことを指示した。

> まずは有志から募る。特別休でも家で働く社員を増やす。国内旅行 200 億、20 億を取りに行く。

なお、当時、C 元取締役は執行役員も兼任しておりレジャー統括本部の本部長という立場でもあった。C 元取締役も、雇用調整助成金の受給申請の対象でもあったところ、2020 年 4 月から休業日を設定しているが、その当初から、実際には稼働していたにもかかわらず、事後的に休業日を設定する方法で虚偽の勤怠申請を行っていた。

さらに、2020 年 7 月 15 日、C 元取締役の直属の部下で当時統括マネージャであった N3 氏から、D 元取締役及び G 氏に対して、以下のメールが送信された[9]。

> 国内旅行の販売を始めるにあたり、助成金の申請をして特別休を付与した日に出社するよう指示が出ています。
> 先日 L さんにこの場合のリスクについて確認したところ、
> ・内部告発の可能性
> ・事実と異なる交通費の申請
> が気になるとのことでした。
> （中略）
> 普通に考えて特休の日に出社することは良くないと思うのですが、、、
> きちんとした情報をもってレジャー側にお伝えしたく…

この点、C 元取締役は、レジャー部門において休業日の稼働指示が行われた記

[8] 2020 年 4 月 13 日の段階で、既に休業中の業務指示を出していることが当然の前提とされていたことからすると、2020 年 4 月 13 日以前に業務指示が出されていたと考えられる。
[9] N3 氏に対するヒアリングを実施したところ、直属の上司が C 元取締役であり、当時の状況からして、このような業務指示は C 元取締役以外から出されている可能性は考えられないとのことであり、レジャー部門における休業中の稼働指示については、C 元取締役からの指示であると認められる。

憶はない旨供述しているものの、こうしたメールに加え、当委員会が実施したヒアリング結果によれば、レジャー部門の複数の従業員が上司からの指示を受けて休業日に稼働していた旨供述しており、A 前社長が休業中の稼働を指示したレジャー部門においても、実際に、C 元取締役から休業日における稼働の指示が出されていた状況が認められる。

5　稼働実態を認識しながらの雇用調整助成金等の受給申請

⑴　雇用調整助成金等の稟議承認手続

雇用調整助成金等の受給申請については、2020 年 8 月 19 日付けの職務権限規程の改訂前は、一般社員からの稟議申請に対して、概ね、部長（リーダー）、統括マネージャ、本部長（執行役員）、担当取締役、代表取締役の順に承認手続を行っていた。

2020 年 8 月 19 日付けの職務権限規程の改訂後は、一般社員からの稟議申請に対して、概ね、部長（リーダー）、統括マネージャ、本部長（執行役員）、担当取締役の順に承認手続を行っていた。

TBK 社では、雇用調整助成金等の受給申請はコーポレート部門において手続が行われており、主に人事セクションの統括マネージャであった L 氏が中心的な役割を果たしていた。そして、初回分の申請である 2020 年 3 月・4 月分について、2020 年 6 月 24 日に、L 氏が稟議申請及び承認を行った上で、同月 29 日に G 氏、同月 30 日に A 前社長が順次承認し、2020 年 8 月 5 日付けで雇用調整助成金（休業等）支給申請書が労働局に提出された。

⑵　稼働状況についてのコーポレート本部側の認識

2020 年 5 月 14 日、法人営業部門を管掌する B 元取締役は、「【至急】定期代」と題して、法人営業部門内で、4 月から 9 月までの 6 か月間分を支給していた定期代を 5 月末日で一旦解約する旨を通告する際、休業日を設定して在宅勤務をさせる方針を示した以下のメールを送信した。CC には、コーポレート部門の D 元取締役、L 氏らが含まれていた。

> 例えば、会社に毎日出勤する必要がなければ
> 調整休にしてテレワークをさせたいと思います。
> （調整休を最大限活用）

また、同日、B 元取締役は、同メールチェーンの中で、D 元取締役及び L 氏に対して、在宅勤務は「表向き」は指示しない旨の以下のメールを送信した。CC には、A 前社長、C 元取締役、M 元取締役、E 元取締役が含まれていた。

事業部全セクションから返信は来ていませんが概ね問題はないようです。 一般スタッフに対して調整休にしてテレワークは表向きは指示しません。

さらに、2020 年 6 月 19 日、B 元取締役は、「雇用調整助成金」と題して、L 氏に対して、雇用調整助成金を最大限利用するための利用条件等の照会を行うメールを送信し、2020 年 8 月に入社予定のスタッフが入社直後に稼働する前提で雇用調整助成金申請の休業日とすることに問題がないか質問する内容の以下のメールを送信した。CC には、A 前社長、C 元取締役、D 元取締役、M 元取締役、E 元取締役、G 氏が含まれていた。

L さん 8 月入社後すぐに雇用調整休は問題ありませんか （実際は働きます）

これに対して、L 氏は、「インラインでご回答申し上げます」として、「→特別期間中（本年 9/30 まで）は問題ありません。」との回答のみを行った[10]。

⑶ 法人営業部門従業員からの連絡及び役員会での注意喚起

2020 年 6 月、法人営業部門の従業員から入社同期である O 氏に対して、休業日に稼働指示を受けているとの相談が寄せられ、コーポレート部門内の D 元取締役や G 氏に情報共有された[11]。

2020 年 7 月 1 日、A 前社長らが参加する役員会が開催され、D 元取締役から出席者に対して、休業中の稼働に関する注意喚起がなされた。これを受けて、当時法人営業部門の執行役員であった P1 氏と当時常勤監査役であった I 氏（以下**「I 元監査役」**という。）との間で役員会議事録記載の以下の質疑が行われた[12]。

Q6）休業中に課題で本を読んだり営業をしたりは厳密に言うのはダメと言うことですよね。（P1 さん）

[10] 当委員会が実施したヒアリング結果からは、「特別期間中」が指す内容の特定には至らなかったが、当時は雇用調整助成金の特例措置期限が 2020 年 9 月末とされており、これを特別期間と呼称していた可能性がある。

[11] なお、この相談については、内部通報として扱われたものではなく、対応記録等は見当たらないものの、翌 2021 年 5 月 6 日の G 氏、D 元取締役、L 氏らのチャットにおいて、G 氏が送信したメッセージに当該相談への対応として D 元取締役が 2020 年 6 月に役員会で指摘したことが記載されている。

[12] 2020 年 7 月 1 日に開催された役員会の出席者は、A 前社長、B 元取締役、C 元取締役、E 元取締役、D 元取締役、M 元取締役、I 元監査役、P1 氏、G 氏、L 氏らであった。

→仕事や会社の業務命令として出すのはよろしくないです。（I 監査役）

このように、2020 年 7 月 1 日の役員会では休業中に稼働はさせないように注意喚起がなされたが、雇用調整助成金等の受給申請及び稟議承認等を担うコーポレート部門側が法人営業部門での休業中の稼働指示を認識したことがその契機となった[13]。

6　2021 年内部通報事案における休業中の稼働実態の認識等

⑴　2021 年 1 月 12 日付け内部通報

2021 年 1 月 12 日、法人営業部門の従業員から、外部通報窓口を務める Q 弁護士に対して、法人営業部門における幹部 2 名からのパワーハラスメント及び休業日の稼働指示に関する内部通報が行われた。

TBK 社では、同年 1 月 18 日から同年 4 月 19 日にかけて、コーポレート本部長であった G 氏、人事セクション統括マネージャであった L 氏、人事セクションリーダーであった N4 氏、Q 弁護士による調査が実施された。

通報対象者 2 名は通報内容を否定したものの、G 氏らによる通報者との面談により、法人営業部門全体で休業日における稼働指示が出ていたことや、直近でも従業員が忖度して稼働することもある等の情報に加え、2021 年 1 月 19 日の通報者との面談議事録によると、「2020 年の 4 月位から、コロナの猛威により、緊急事態宣言が発せられ、会社から休業指示がでた中、勤怠システム上は休業と入力させられながら、外出営業をさせられた。これは雇用調整助成金の不正受給になると思う」という申告を受けた。また、G 氏らによる法人営業部門の従業員合計 30 名に対する個別ヒアリングにより、ヒアリング対象者 30 名中 29 名が、2020 年 4 月から 9 月頃までは、明確な業務指示があったことを認めるとともに、同年 10 月以降は、明確な指示は無くなったものの、「1 日当たり 8 時間以上の仕事があった場合には出勤として認めるが、8 時間満たない場合には休業申請となる」というような内容に変わっているといった状況を説明した。また、上記の個別ヒアリングの結果、通報対象者 2 名以外にも休業中の業務指示が認められる管理職 4 名が存在することが判明した。

なお、2021 年 1 月 12 日の内部通報後、休業中の稼働指示に関する内部通報の事実確認としてのヒアリング等による稼働実態の把握がコーポレート部門によって行われたが、その一方で毎月の雇用調整助成金の受給申請に関する D 元取締役

[13] これを受けて法人営業部門内でも、一見して明らかな稼働指示は減少したが、2020 年 7 月 17 日には、B 元取締役が法人営業部門の従業員に対して、メールで、「大きな声では言えませんが、休みにして家で仕事をしても出勤しても自由です」と送信するなどしており、実態の改善には至っていなかった。

らの稟議承認はそのまま継続された。

⑵ 2021 年 4 月 21 日の監査役会への報告

G 氏らの調査によって、法人営業部門内での休業中の稼働指示等に関する事実が確認され、2021 年 4 月 19 日で調査は完了し、通報対象者 2 名及び管理職 4 名に対する懲戒処分を行う方針のもと、各種の会議体での報告等を行うこととなった。

2021 年 4 月 20 日、L 氏は、「監査役会の資料案について」と題して、Q 弁護士に対して、以下のとおり、監査役会への報告資料に関する相談を行うメールを送信した。

> 明日、監査役会が開催されます。
> その際、内部通報の報告をしなければならないのですが、一旦説明用資料を作成してみましたので、ご確認いただけますでしょうか。
> （中略）
> なお、この資料は見せるだけで、渡すつもりは一切ありません。
> 過激な表現となる、「雇用調整助成金の不正受給」というような表現は一切使用しておらず、「不適正な勤怠申請指示」や「休業中の業務指示」というようなことで記載しております。

これに対して、Q 弁護士からは、監査役会への報告資料の細部に関する 3 点の指摘を受けたものの、「不正受給」の表現を回避する点については特段の指摘を受けなかった。2021 年 4 月 21 日開催の監査役会では、L 氏が PC に映した説明資料によって内部通報の内容、事実確認の調査の方法、調査結果と今後の対応についての説明が行われ、高リスクな事象として「休業中の業務指示」が把握された旨の記載があったが、雇用調整助成金の不正受給のリスクについては報告がなく、監査役会における審議も行われなかった。

⑶ 2021 年 4 月 30 日のリスク・コンプライアンス委員会

2021 年 4 月 30 日、リスク・コンプライアンス委員会が開催され、A 前社長、B 元取締役、D 元取締役、E 元取締役、G 氏、L 氏、N4 氏らが出席した。

そして、このリスク・コンプライアンス委員会では、内部通報の調査の経緯や調査方法・結果とともに今後の対応として懲罰委員会を開催することなどが L 氏から報告された。

このリスク・コンプライアンス委員会での報告資料は、2021 年 4 月 21 日開催の監査役会への説明資料と同様に、高リスクな事象として「休業中の業務指示」

が把握された旨の記載があったが、雇用調整助成金の不正受給のリスクやその対応については報告がなく、リスク・コンプライアンス委員会における審議も行われなかった。

リスク・コンプライアンス委員会の議事録には、A 前社長の「他社から中途採用で入社してきた人たちに対するコンプライアンスや勤怠管理等、入社時にきちんと教育を行うことが必要だと感じました」とのコメントが記載されており、コーポレート部門の報告や対応方針に異論を述べた形跡はない。

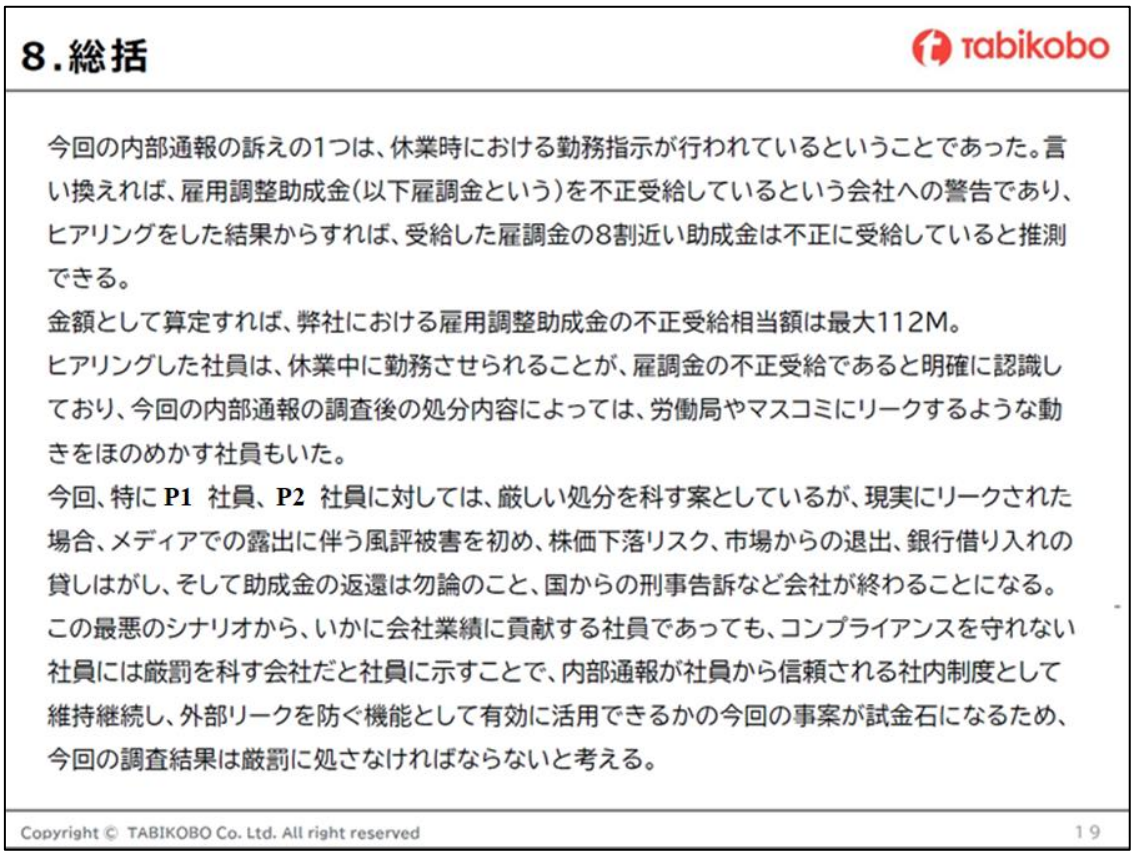
⑷ 2021 年 4 月 30 日の懲罰委員会

2021 年 4 月 30 日、懲罰委員会が開催され、A 前社長、B 元取締役、D 元取締役、E 元取締役、G 氏、L 氏、N4 氏が出席した。

この懲罰委員会の資料には、直前に開催されたリスク・コンプライアンス委員会の報告資料とほぼ同じ内容に加えて、法人営業部門の通報対象者 2 名及び管理職 4 名に対する懲戒処分案が記載されるとともに、厳重に対処すべきとのコーポレート部門の見解をまとめた「総括」が記載されていた。

懲罰委員会では、内部通報の調査結果が報告されるとともに、コーポレート部門の懲戒処分案のとおりの懲戒処分が決定された。

懲罰委員会での資料は、上司である G 氏の了承のもと、L 氏が作成作業を行っていたが、「総括」として、以下の内容が記載されており、懲戒処分の対象者らに不満を抱いている社員による雇用調整助成金の不正受給の労働局やマスコミへの外部リークを防ぐためには対象者に対する懲戒処分による厳重な対処が必要という趣旨の見解が述べられていた。



このように、A 前社長ら各出席者が具体的に雇用調整助成金の不正受給の問題に関して明確に認識できる内容が記載されていたが、懲罰委員会のなかでこの問題への対応が議論された形跡はない[14]。

⑸ 2021 年 5 月 19 日の取締役会

2021 年 5 月 19 日、取締役会が開催され、A 前社長、B 元取締役、D 元取締役、E 元取締役、社外取締役である F5 氏(2021 年 12 月に社外取締役を退任しており、以下「**F5 元取締役**」という。)、社外取締役である F4 氏(2024 年 9 月に社外取締役を退任しており、以下「**F4 元取締役**」という。)、I 元監査役、社外監査役である K 氏(2024 年 9 月に社外監査役を退任しており、以下「**K 元監査役**」という。)、社外監査役である J3 氏(2024 年 9 月に社外監査役を退任しており、以下「**J3 元監査役**」という。)が出席した。

取締役会では、決議事項として、「第 1 号議案　法人営業部門　執行役員管掌変

[14] なお、G 氏らは、懲罰委員会の「総括」の記載は、コーポレート部門と法人営業部門との間の対立関係が生じているなか、業績に貢献する法人営業部門の幹部に同情的な A 前社長に厳しい懲戒処分の決断を求めるための誇張した強い表現であった旨供述するが、不正受給の範囲はともかくとして、休業中の稼働指示自体が不正受給に該当することは明らかであるから、懲罰委員会出席者の不正受給に関する認識を否定するものではない。

更の件」として内部通報の概要及び調査結果、今後の改善策等に関する報告がなされ、2021 年 4 月 30 日開催の懲戒委員会による懲戒処分を踏まえて業務管掌の変更が決定された。

第 1 号議案の別添資料として、以下のとおり、内部通報の概要等として休業中の稼働指示についての通報があり、通報のとおりの事実が判明したとの調査結果が取締役会で報告された。他方、雇用調整助成金の不正受給の問題とその対応についての報告はなく、今後の改善策としては、マネジメント教育の実施、意識改革、組織改革及び人事評価制度の導入のみが報告された[15]。

1. 通報概要 ① 法人営業部門の役員、B 氏、P1 氏によるパワハラ及び、法人営業部門における休業中の業務指示

1. 内部通報に対する調査結果 ① 内部通報のとおり、通報対象者 2 名の内、1 名のパワハラ・不適切なマネジメント （勤怠マネジメント含む。）、及び通報対象者以外の 3 名についても不適切なマネジメントが行われていることが判明し、弁護士とも相談し懲戒処分として諮問することで事務局案決定。

取締役会議事録に記載された同議案に関する質疑応答の一部は以下のとおりであり、F5 元取締役から、雇用調整助成金の返還を想定したと思われる外部リリースや当局への届出の予定に関する質問がなされたが、D 元取締役からその予定はないとの回答がなされた。

続いて、F5 取締役より本件の外部へのリリースや労務局への届出を行う予定であるのか質問がなされ、D 取締役よりどちらも予定していない旨の回答がなされた。

この点、雇用調整助成金の返還の要否について、それまでリスク・コンプライアンス委員会など社内で検討されたことはなく、当委員会のヒアリングにおいて、D 元取締役は自身の個人的な見解として取締役会で外部リリースや労働局への申

[15] 実際には、通報対象者 2 名及び管理職 4 名に対する懲戒処分が行われているが、懲戒処分対象の管理職 1 名については、不適切なマネジメントまでは認定されておらず、黙認を理由として懲戒処分対象となっているため、取締役会報告資料では通報対象者以外の 3 名についての不適切なマネジメントが報告されたと考えられる。

告を予定していないと回答したと供述している。この D 元取締役の回答に対し、労働局への雇用調整助成金の返還を検討すべきといった取締役や監査役からの指摘や意見はなく、この事案についての質疑は終了した。

⑹ 懲戒処分に対する不服申し立て及び社内会議

法人営業部門の統括マネージャであった P2 氏は、2021 年 1 月 12 日付けの内部通報の調査結果を受けて、同年 4 月 30 日開催の懲罰委員会において 2 段階降格の懲戒処分を受けた。

懲戒処分通知書には、「部下への管理能力が不足しており、適切な指揮監督ができないため、部下からの信頼を著しく喪失させ、社内の風紀や職場環境を著しく悪化させた」行為が理由として記載されていたが、これについて P2 氏は、2021 年 6 月に TBK 社内において処分の理由が説明されていないとして不服を申し立てたことから、同月 9 日、社長室において、P2 氏、A 前社長、B 元取締役、D 元取締役、G 氏、I 元監査役らを交えて会議が開催された。

同会議については録音データが残っているところ、D 元取締役は、P2 氏に対する懲戒処分の根拠について、部下が勤務している実態を認識しながら雇用調整助成金の休業日申請を承認していた事実を証拠とともに説明したところ、雇用調整助成金の不正受給について、I 元監査役及び D 元取締役が以下の発言を行った。

> I 元監査役：それからあの雇調金。まあ、これがその事実としてあって。まあ、事実のようなんですけど、私から言うと。雇調金、結果的に雇調金不正受給してるとしたらですね、まあ、その多寡にもよるのかもしれませんけども、その事実は事実なので、ええ、どうすべきかっていうのはしっかり弁護士に相談をして対応してください。それがいいと思います。監査役としては、やっぱり不正な受給はもししてるんだとすれば、原則としては返すべきでしょうというふうに思いますね。それが明らかになった。
> D 元取締役：それ、ただまあ返却するとすると、また過年の決算の修正とかですね。でなってきて、今度はもう本当、上場廃止とかにもなりかねないので、そこはまあ。
> I 元監査役：まあよく相談してください。
> D 元取締役：そうですね、はい。

このように、I 元監査役から、雇用調整助成金が不正受給となるのであれば原則として返還すべきとの指摘がなされ、弁護士に対応を相談することが要請された。

それに対して、コーポレート部門を管掌する D 元取締役は、雇用調整助成金の

返還となれば、過年度の決算修正が発生して上場廃止となりかねないとの懸念を示したが、弁護士に対応を相談することを了承した。

また、この会議では、部下が出社した場合に休業日申請をするように指示した事実をP2氏が否定し、同氏の指示があったと部下が誤解した理由について、コーポレート部門が追加調査を実施することとなったが、その直後あるいは数日後、A前社長は、D元取締役とL氏を呼び出した上、コーポレート部門の調査は信頼できないとしてA前社長がその後の対応を引き継ぐことを通告した。

⑺ a法律事務所・R弁護士への相談と同弁護士の指摘

2021年6月24日、P2氏が依然として懲戒処分について不服を述べている状況であったため、A前社長及びO氏らにおいて、WEB会議において、a法律事務所・R弁護士、S弁護士及びK元監査役に対して、P2氏の不服への対応に関する相談が行われた。この WEB 会議では、TBK 社から状況が説明されたにとどまり、関係する資料を R 弁護士らが確認してから今後の進め方を検討することとなった。

そして、R弁護士による資料確認が進められた後、2021年8月6日、再度、WEB会議において相談が行われ、TBK社からは少なくともO氏らが参加し、a法律事務所からはR弁護士、S弁護士及びK元監査役が参加した[16]。その WEB 会議では、R弁護士が、P2氏に対する懲戒処分は不相当ではないものの処分理由の説明が不十分との見解を示し、今後の対応として、TBK社の弁護士としてR弁護士がP2氏と面談をして懲戒処分に関する説明を行う方針となった。

他方、K元監査役に対するヒアリング結果によると、この会議では雇用調整助成金の問題についても話題となり、返還をどうするかについて調査し、試算の仕方も含めて検討すべき旨の指摘が a 法律事務所の弁護士から TBK 社になされた形跡がある。実際、P2氏に対する懲戒処分の資料を確認したR弁護士は、明確な時期は不明であるが、P2氏の不適切な勤怠マネジメントにより雇用調整助成金の不正受給が発生しているとの問題意識のもと、TBK社に対し、事実確認して金額を確定して厚生労働省に対して自主返納する意思はあるかとの質問を行った。その質問を受け、A前社長は、2021年8月27日、L氏に回答の検討を指示した[17]。

⑻ TBK社内における雇用調整助成金は返還しない方針の決定

2021年9月6日、L氏は、R弁護士からの質問事項に対する回答案を作成し、D元取締役及びG氏の修正及び了承を経た上で、B元取締役に送信した。

---

[16] 2021年8月6日のWEB会議にもA前社長が参加した可能性がある。

[17] L氏のヒアリング結果によれば、A前社長は、自主返納は行わない方向での回答案作成を指示したとのことである。

同回答案は、L 氏が A 前社長を宛名として「a 法律事務所　調査弁護士への回答案について」と題して作成した WORD ファイルであり、結論として、「自主返納はしないこととしたい。」と記載されている。

その理由については、大要、以下の内容が挙げられていた。

- 物理的な明確な証拠による不正な勤務指示が認定できない状況で、不正日を特定することは事実上不可能であり、自主返納すべき不正受給にあたる金額が算定できないため。
- 曖昧な状態で無理に金額を算定して、返金することにより、労働局からの再度の調査リスクが非常に高まり、デメリットのみが大きくフォーカスされる。
- 疑わしきは罰する精神で更なる返金額の増加も容易に考えられ、事実を隠蔽しようとしたなどと、更なる嫌疑や刑事告訴などという事態にも発展することすら、予見される。
- そもそも雇用調整助成金は雇用保険料を財源としており、公的資金を活用しているため、教育機関のように自主返納が美徳とされ称賛される文化とは違い、当局からは逆の視点でみられる。
- 当社の全体の過去に受給した雇用調整助成金全体の調査まで遡及される可能性もあり、リスクインパクトが巨大すぎるのでインシデントとして放置した方が良いと判断するのも良いと考える。

2021 年 9 月 8 日、A 前社長、B 元取締役、L 氏らが参加する社内会議が開催され、上記回答案に関する協議が行われた[18]。そして、A 前社長らによって、雇用調整助成金等の自主返納は行わない方針が了承された[19]。

⑼　R 弁護士による P2 氏との面談及び B 元取締役との会議

2021 年 9 月 29 日、R 弁護士は、P2 氏との面談を実施し、懲戒処分の理由や内容、特に減給の仕組み等の説明を行った。

2021 年 11 月 25 日、B 元取締役及び O 氏は、R 弁護士と面談を行い、P2 氏の

[18] 2021 年 9 月 7 日に L 氏から A 前社長らに対して、「調査弁護士への回答案について」と題するメールが送信され、同メールには、「先般、ご依頼のあった調査弁護士への、返金スタンスへの回答について、B さんともお話しさせていただき、回答案を一旦作成しましたので、明日 10:00～11:00 で社長室でお話しするお時間を頂戴できますでしょうか。」と記載されていた。A 前社長は、「スケジュール的（効率）には、14 時半→15 時半が望ましいです。」と返信しており、同社内会議を承諾している。よって、客観的証拠から、上記回答案が、2021 年 9 月 8 日に開催された社内会議で議題になっていたと認められる。

[19] なお、同回答案に基づく回答が TBK 社から R 弁護士に伝えられたか否かについては、メール等の証跡もなく、当委員会が実施した調査からは判然としなかった。

職場復帰に関する事項を相談したが、この際、R 弁護士からは、休業中の稼働指示が雇用調整助成金の不正受給に該当するとの問題意識から、改めて、大要、以下の内容が伝えられた。

- 労働局等に申告するか否か、雇用調整助成金を返還するか否かを検討していただく必要がある
- その際に、申告するとすれば、例えば、外部の弁護士に調査してもらった結果を添えて申告するのが望ましい
- 自主的に申告したとしても、経産省の持続化給付金と異なり、減免を受けられる保証はない
- 当局に発覚した場合には、受領済みの雇用調整助成金を返還しなければならないほか、以後の雇用調整助成金を受領できなくなる

R 弁護士は、当時、売上が皆無の状況で TBK 社が雇用調整助成金を返納することとなると TBK 社の存続に関わる事態に陥ることになるとの認識のもと、B 元取締役らに対し、法律に従うと返納すべきとの帰結になる旨を伝えるとともに、重要な経営判断の局面であるから、A 前社長とよく話し合うべきと申し伝えた。

しかし、雇用調整助成金の自主返納を行わない方針は、上記⑻の 2021 年 9 月 8 日の社内会議において、A 前社長が既に了承しており、2021 年 11 月 25 日の R 弁護士の指摘を受けて、改めて TBK 社の社内で検討が行われた形跡はない。また、上記⑹のとおり 2021 年 6 月 9 日に雇用調整助成金の不正受給が事実であれば原則返還すべきで弁護士に対応を相談すべきと指摘した I 元監査役もその後の執行側の対応状況をフォローアップすることなく、当時の会計監査人であった EY 新日本に対する報告や情報共有も行わなかった。

その後、TBK 社は、より緊急性の高い事案として Go To トラベル事案の対応に追われるようになり、D 元取締役が R 弁護士に相談した上、2022 年 2 月 4 日に同弁護士が委員長を務める調査委員会を設置した。その相談の過程では、雇用調整助成金の不正受給を調査対象に含めるか否かは検討されることなく、同調査委員会の調査の目的及び対象は、GoTo 給付金の対象となった旅行商品の内容及び催行実態に不適切な点があったか、それ以外の TBK 社の旅行商品に類似する問題がなかったかといった問題とされ、雇用調整助成金の問題は調査対象とはされなかった。

7　雇用調整助成金等の継続的な受給及び終了

TBK 社は、2020 年 3 月・4 月分の受給申請を 2020 年 6 月 24 日に行って以降、雇用調整助成金等を受給しており、2021 年に R 弁護士からの質問及び指摘を受け

た後も受給申請を継続し、最終的に、2022 年 11 月分で受給を終了した。

なお、2022 年 11 月分で受給が終了したのは、当委員会が実施したヒアリング結果によれば､情勢の変化により休業とする従業員自体が減少したこと等による。

その後、Go To トラベル事案の検証委員会による検証を経て、G 氏が 2023 年 2 月 13 日に代表取締役社長に就任したが、雇用調整助成金の不正受給についての調査による事実確認の指示やリスク・コンプライアンス委員会や取締役会、監査役への報告・相談を行うことなく、東京労働局より 2025 年 3 月 11 日付け「雇用調整助成金及び緊急雇用安定助成金受給事業主様への自主調査のお願い」と題する書面を受領したことを契機に社内調査による本件事案への対応を開始した。

第 2　不正受給への該当性の評価

1　雇用調整助成金の制度の概要

⑴　制度趣旨等

雇用調整助成金は、雇用保険法に規定される政府の事業として、「景気の変動、産業構造の変化その他の経済上の理由により急激な事業活動の縮小を余儀なくされた場合等における失業の予防その他雇用の安定を図るため、その雇用する労働者について休業若しくは教育訓練（以下**「休業等」**という。）又は出向により雇用調整を行う事業主に対して助成及び援助を行う」ことを趣旨として支給される助成金である。

同制度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、2020 年 4 月 1 日から 2022 年 11 月 30 日までの間を緊急対応期間と位置付け、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業主をその対象とした上、受給要件の緩和、助成率及び日額上限額の引上げ、申請手続の簡素化などの各種特例措置（コロナ特例措置）がとられた。

⑵　受給要件等

特例措置下において受給対象となる事業主は、新型コロナウイルス感染症の影響により、事業活動の縮小を余儀なくされ、従業員の雇用維持を図るために労使間の協定に基づき、雇用調整（休業等）を実施する事業主である。

同事業主が、労使間の協定に基づき、平均賃金の 6 割以上の休業手当が支給される休業を行った場合、一定の計算式[20]に基づき、助成金が支給される。

休業を行う場合、休業実績を 1 か月単位で判定し、それに基づいて支給がなされる。

1 人 1 日当たりの上限額は、政策により、8,330 円から 15,000 円までの間で、順

[20] 具体的には、〔休業を実施した場合に支払った休業手当に相当する額〕×〔助成率〕×〔休業した延べ日数〕により算出される。

次増減された。

また、一定期間について、業況特例（特に業況が厳しい事業主に対する特例）及び地域特例（緊急事態宣言の実施区域又はまん延防止等重点措置の対象区域において都道府県知事による営業時間の短縮等の要請に協力する企業に対する特例）が適用される場合、助成率や日当上限額が引き上げられた。

⑶ 不正受給の定義とそれに対する制裁等

雇用関係助成金支給要領によると、「不正受給」とは、事業主等が偽りその他不正の行為（詐欺、脅迫、贈賄等刑法各本条に触れる行為のほか、刑法上犯罪を構成するに至らない場合であっても、故意に支給申請書に虚偽の記載を行い又は偽りの証明を行うことが該当する。ただし、支給申請書に事実に反する記載があった場合であっても、当該記載誤りが故意によらないものと認められる場合は不正の行為には該当しない。）により本来受けることのできない助成金の支給を受け、又は受けようとすることをいい、事業主等の代表者のほか、事業主等の役員、従業員、代理人その他当該事業主等の支給申請、申請書類の作成に関わった者が、偽りその他不正の行為をした場合には、当該事業主等が不正の行為をしたものとみなされる。

雇用調整助成金の不正受給に対しては、厳格な対処がなされることとされている。具体的には、①不正受給した事業所名等の積極的な公表、②不正発生日を含む期間以降の金額、不正受給額の 2 割相当額（違約金）及び年 3 分の延滞金の合計額の返還請求、③雇用調整助成金だけでなく他の雇用関係助成金を含む 5 年間の不支給措置、④悪質な場合、捜査機関に対する刑事告発がなされるものとされている。

また、偽りその他不正の行為によって本来受けることのできない助成金の支給を受けた場合には、支給した助成金の全部又は不正発生日を含む判定基礎期間以降の休業等又は出向に対して支給した助成金の全部に、必要に応じて当該事業主以外の事業主に支給した助成金の全部又は一部を加えた額が返還対象となる[21]。

2 不正受給への該当性の評価結果

当委員会は、雇用調整助成金の不正受給の評価にあたり、まずもって受給申請上の休業日にログ（f、メール/チャット）等がある割合の高さに着目した。すなわち、上記第 1・1 のとおり、受給申請内容について、雇用調整助成金の申請休業日数が合計

[21] 雇用調整助成金支給要領（2023 年 3 月 31 日版）の「1001 返還」参照。なお、雇用調整助成金ガイドブック（2023 年 9 月 29 日版）でも、不正受給が判明した場合、不正にかかる助成金（不正発生日を含む「判定基礎期間」以降に受け、又は受けようとした全ての助成金）については支給又は支給の取消しとなり、既に支払われた分については全額返還となるとされている。

68,523 日であるのに対して、各従業員の休業日にログ（f、メール/チャット）等が存在する日数は 24,088 日であり、全体で 35.2%もの齟齬が発生しており、その割合は非常に高いと評価せざるを得ない。

個別の従業員については、法人営業部門の従業員が比較的高い割合を示しているものの、他部門でも高い割合の従業員が散見される状況である。

また、判定基礎期間である 2020 年 3 月から 2022 年 11 月までの全期間を通じて高い割合で推移していることも踏まえると、TBK 社では休業日における従業員の稼働が常態化していたことがうかがえ、TBK 社の受給申請書にはこうした実態と異なる虚偽の記載があったと認められる。

次に、TBK 社の役職員に故意が認められるかが問題となるが、上記第 1・6 のとおり、TBK 社内では 2021 年 1 月の内部通報を契機とした社内調査によって、法人営業部門内での休業中の稼働実態について具体的に把握し、上記第 1・6⑶及び⑷のとおり、2021 年 4 月 30 日に開催された懲罰委員会では相当規模の不正受給である旨の報告がなされたことから、A 前社長や受給申請の実務を担当するコーポレート部門の D 元取締役、G 氏及び L 氏は、遅くともこの時点では雇用調整助成金の不正受給の可能性を明確に認識していたと認められる。

しかし、内部通報の調査の結果、関係者に対する懲戒処分が行われ、マネジメント教育の実施、意識改革、組織改革及び人事評価制度の導入が今後の改善策として導入する方針が決まったものの、その後の I 元監査役の指摘（上記第 3 章第 1・6⑹）や R 弁護士からの指摘（上記第 3 章第 1・6⑺）を受けても勤怠管理については勤務実態の把握や是正をすることなく、2021 年 4 月分以降の毎月の雇用調整助成金の受給申請に関する稟議承認及び提出はそのまま継続しており、少なくともこれらは故意に受給申請書に虚偽の記載を行った不正の行為と評価すべきである。

一方、上記第 1・5⑴記載のとおり、受給開始当初の 2020 年 3 月・4 月分の雇用調整助成金は、2020 年 6 月 24 日から同月 30 日にかけて稟議承認がなされ、2020 年 8 月 5 日付けで労働局に申請されていることから、当委員会は、判定基礎期間の開始当初から最初の申請までの間の休業日における勤務実態や申請担当者の認識等について慎重に事実確認を行った。

この点、まず、上記第 1・3 のとおり、2020 年 3 月 13 日の A 前社長の提案を発端として、同日以降、TBK 社内の各部門において、従業員に対して休業中に読書をして上司にレポートを提出するように指示が出されていた状況が認められる。実際に各従業員からは読書レポートが上司に提出されており、不提出者にはペナルティが課されるなどしていたことがうかがえる。このような休業中の読書及びレポートの提出指示が雇用調整助成金の受給の関係で問題がないか社内で検討された形跡はなく、「業務」ではなく「自己啓発」の指示であれば問題ないとの漠然とした考えのも

と実行されていたが、休業日において、従業員に対する指揮命令が行われている以上は、従業員を労働させていた、すなわち休業をさせていなかったと評価すべきである。

次に、上記第1・4のとおり、A前社長は、2020年3月27日に、業績に貢献できる役職員以外は自由出勤にしつつ出勤日は休業日に設定して雇用調整助成金を受給する明らかに不正受給に該当する発案を各役員らに行っており、これが全社的な方針として採用された形跡はないものの、業績に貢献する事業部門としてA前社長の直接的な影響を強く受けていた法人営業部門とレジャー部門で休業中の稼働指示（読書や読書レポート提出の指示ではなく通常業務の指示）が出されていたことを示唆する複数のメールが確認されている。まず、法人営業部門では、上記第1・4⑴のとおり、B元取締役が、2020年4月13日時点で既に休業中の稼働指示を出していることを前提とするメールを送信している。そして、レジャー部門では、上記第1・4⑵のとおり、2020年6月25日にA前社長がレジャー部門を管掌するC元取締役に対して休業中の稼働指示が行われているところ、2020年7月15日の時点でC元取締役の直属の部下から、休業中の稼働指示が出されている点を問題視する声が上がっている。そして、当委員会が実施したヒアリングにおいても、法人営業部門とレジャー部門の複数の従業員から、上司の指示を受けて休業中に業務を行って稼働していた旨の供述が得られている。

以上のような休業中の稼働実態についての2020年3月・4月分の雇用調整助成金の2020年8月5日付けで申請時点におけるTBK社の役職員の認識を検討するに、最終承認者であるA前社長については、上記のとおり、2020年6月30日の稟議承認以前に不正受給の指示等を行っていたことから申請が実態と異なることは当然に認識していたと認められる。

また、受給申請の稟議承認のラインにいたG氏やL氏についても、法人営業部門からの休業中の稼働を前提としたメールを受領していた上に、2020年6月に法人営業部門従業員からの休業中の稼働指示の連絡に関する情報を踏まえた注意喚起が行われた役員会にも出席するなどしており、休業中に稼働が行われているとの事実自体は認識していたといえる。

さらに、当委員会のヒアリング結果によると、雇用調整助成金の判定基礎期間中一貫して法人営業部門とレジャー部門のいずれにおいても休業中でも顧客からの問合せ対応などで緊急的な稼働が必要となる実態があり、TBK社の業務の性質上やむを得ないものとしてコーポレート部門を含む社内で黙認されていた状況が認められる。

以上からすると、2020年3月・4月分の雇用調整助成金等の2020年8月5日付け受給申請は、故意に受給申請書に虚偽の記載を行った不正の行為と評価せざるを得ない。

従って、当委員会は、TBK社が受給した本件事案の判定基礎期間の雇用調整助成

金は、不正の行為により本来受けることのできない助成金の支給を受けた不正受給に該当するとの結論に至った。

なお、緊急雇用安定助成金については申請休業日数自体が合計 850 日と僅少であり、齟齬もほとんど確認されなかった（齟齬の割合：約 0.47%）ことから不正受給とは認められない。

第 3　主たる関与者の特定

1　A 前社長

A 前社長は、本件事案の雇用調整助成金の受給当時、代表取締役会長兼社長の立場にあり、上記第 3 章第 1・3⑴のとおり、2020 年 3 月 13 日には、休業中の読書及びレポートの提出を提案している。なお、当委員会のヒアリングにおいて、A 前社長は、当該指示が不正受給に該当するとの認識まではなかった旨述べているが、休業中の指揮命令に当たる提案を行っている以上、単なる理解不足でしかない。

また、A 前社長は、上記第 3 章第 1・4 のとおり、2020 年 3 月 27 日には、各役員に対して、メールで「もっと過激に書くと、出勤は自由。ただし休み扱いで助成金を貰う。という議論をしたいと思います。」と送信して不正受給の発案を行っている上に、同年 6 月 25 日には C 元取締役に対して、LINE で「まずは有志から募る。特別休でも家で働く社員を増やす。国内旅行 200 億、20 億を取りに行く。」と送信している。A 前社長の不正受給の発案等が、TBK 社の全社的方針となったとまでは認められないが、少なくとも A 前社長が不正受給を認容していたといえる。

そして、A 前社長は、上記第 3 章第 1・5⑴のとおり、上記発案や指示等を行った上で、2020 年 3 月・4 月分の雇用調整助成金の受給申請について同年 6 月 30 日に稟議承認を行っている。

その後も、上記第 3 章第 1・5⑶のとおり、2020 年 7 月 1 日の役員会において、法人営業部門における休業中の稼働実態に関する報告を受けたり、上記第 3 章第 1・6⑷のとおり、2021 年 4 月 30 日の懲罰委員会で雇用調整助成金の不正受給に関する報告を受けた上に、上記第 3 章第 1・6⑺及び⑻のとおり、2021 年 8 月には a 法律事務所の R 弁護士から、雇用調整助成金の不正受給に関する質問を受けながら、自主的な返還はしない意思決定をしたばかりか、受給申請の中止の判断も行わなかった。

この点、A 前社長は、自身の判断で雇用調整助成金の自主的な返還をしない意思決定をしたとは考えにくい旨述べている。しかし、A 前社長は、2021 年 8 月に a 法律事務所の R 弁護士からの雇用調整助成金の不正受給に関する質問を受けたという点すらも記憶にないとして曖昧な供述に終始している上に、上記第 3 章第 1・6⑻のとおり、2021 年 9 月 8 日に A 前社長らが参加した社内会議が開催され、R 弁護士からの質問に対する回答案（経営トップの A 前社長の指示によって L 氏が作成したもの）に関する協議が行われているところ、当委員会が実施したヒアリング結果からは、複

数の参加者が、自主的な返還はしないとする回答案について A 前社長が了承したと思う旨述べている。客観的事実としても、R 弁護士からの具体的な質問を受けながら、TBK 社は雇用調整助成金の自主的な返還に至っておらず、受給申請の中止には至っていないのであるから、上記回答案に関する社内会議において、自主的な返還はしないという意思決定を A 前社長が行ったという事実認定と整合する。

2　B 元取締役

B 元取締役は、本件事案の雇用調整助成金の受給当時、法人営業部門を管掌する取締役の立場にあり、上記第 3 章第 1・3⑵のとおり、2020 年 3 月 13 日には、A 前社長の提案を受けて、法人営業部門の従業員に対して、休業中の読書及びレポートの提出を指示している。なお、当委員会のヒアリングにおいて、B 元取締役は、当該指示が不正受給に該当するとの認識まではなかった旨述べているが、休業中の指揮命令に当たる指示を行っている以上、単なる理解不足でしかない。

また、B 元取締役は、上記第 3 章第 1・4⑴のとおり、遅くとも 2020 年 4 月 13 日までに法人営業部門の従業員に対して、休業中の稼働指示を出しており、明確に不正受給を認識している。

その後、B 元取締役は、上記第 3 章第 1・5⑶のとおり、2020 年 7 月 1 日の役員会で休業中の業務指示に関する指摘を受けたものの、2020 年 7 月 17 日には、法人営業部門の従業員に対して、メールで、「大きな声では言えませんが、休みにして家で仕事をしても出勤しても自由です」と送信するなどしており、休業中の稼働を容認し続けた。

その後も、上記第 3 章第 1・6⑷のとおり、2021 年 4 月 30 日の懲罰委員会で雇用調整助成金の不正受給に関する報告を受けた上に、上記第 3 章第 1・6⑺及び⑻のとおり、2021 年 8 月には a 法律事務所の R 弁護士から、雇用調整助成金の不正受給に関する質問を受けながら、自主的な返還や受給申請の中止に向けた対応を行わなかった。

3　C 元取締役

C 元取締役は、本件事案の雇用調整助成金の受給当時、レジャー部門を管掌する取締役の立場にあり、上記第 3 章第 1・3⑵のとおり、2020 年 3 月 31 日、A 前社長の提案を受けて、レジャー部門の従業員に対して、休業中の読書及びレポートの提出を指示している。なお、当委員会のヒアリングにおいて、C 元取締役は、当該指示が不正受給に該当するとの認識まではなかった旨述べているが、休業中の指揮命令に当たる指示を行っている以上、単なる理解不足でしかない。

また、C 元取締役は、上記第 3 章第 1・4⑵のとおり、2020 年 7 月頃までにレジャー部門の従業員に対して、休業中の稼働指示を出しており、明確に不正受給を認識し

ている。

そして、C 元取締役自身も、雇用調整助成金の受給対象となっており、2020 年 4 月から休業日を設定しているが、その当初から、実際には稼働していたにもかかわらず、事後的に休業日を設定する方法で虚偽の勤怠申請を行っていた。

4　D 元取締役

D 元取締役は、本件事案の雇用調整助成金の受給当時、コーポレート部門を管掌する取締役の立場にあり、上記第 3 章第 1・3⑵のとおり、2020 年 3 月頃に、A 前社長の指示を受けて、法人営業部門の従業員に対して、休業中の読書及びレポートの提出を指示している。なお、当委員会のヒアリングにおいて、D 元取締役は、当該指示が不正受給に該当するとの認識まではなかった旨述べているが、休業中の指揮命令に当たる指示を行っている以上、単なる理解不足でしかない。

また、D 元取締役は、上記第 3 章第 1・5⑶のとおり、法人営業部門内での休業中の稼働指示の事実を把握した上で、2020 年 7 月 1 日の役員会で注意喚起を行ったが、不正受給が問題となった場合に返還すれば足りるとの認識から、上記第 3 章第 1・5⑴のとおり、2020 年 3 月・4 月分の受給申請を行わせ、2020 年 8 月 19 日付けの職務権限規程改訂後は最終的な稟議承認を行っていた。

その後も、上記第 3 章第 1・6⑷のとおり、2021 年 4 月 30 日の懲罰委員会で雇用調整助成金の不正受給に関する報告を受けるなどして不正受給の実態を改めて把握した。しかし、上記第 3 章第 1・6⑸のとおり、同年 5 月 19 日の取締役会では社外取締役からの自主的な返還に関する質問を受けて、その予定はないと回答した上、上記第 3 章第 1・6⑹のとおり、同年 6 月 9 日には、常勤監査役からの不正受給に関する指摘を受けながら、雇用調整助成金の返還となれば、過年度の決算修正が発生して上場廃止となりかねないとの懸念を示すなどして、結局、自主的な返還や受給申請の中止に向けた対応を行わなかった。

5　G 氏

G 氏は、本件事案の雇用調整助成金の受給当時、コーポレート本部長・執行役員の立場にあり、雇用調整助成金の受給申請について同立場から中間的な承認を行っていた。

G 氏は、上記第 3 章第 2・2 のとおり、当委員会のヒアリング結果によると、雇用調整助成金等の判定基礎期間中一貫して法人営業部門でもレジャー部門でも休業中でも顧客からの問合せ対応などで緊急的な稼働が必要となる実態に関する認識があった上に、上記第 3 章第 1・5⑵及び⑶のとおり、法人営業部門からの休業中の稼働を前提としたメールを受領するなどしていながら、2020 年 3 月・4 月分以降の各受給申請を承認していた。

また、G 氏は、上記第 3 章第 1・6 のとおり、2021 年内部通報事案においては調査担当者として法人営業部門における稼働実態と雇用調整助成金の不正受給の可能性を明確に認識したが、その後も受給申請の中止等はせず、2022 年 11 月分まで受給申請の承認を継続した。

G 氏は、2023 年 2 月 13 日に代表取締役社長に就任したが、東京労働局より 2025 年 3 月 11 日付け「雇用調整助成金及び緊急雇用安定助成金受給事業主様への自主調査のお願い」と題する書面を受領するに至るまで、雇用調整助成金の不正受給についての調査による事実確認の指示やリスク・コンプライアンス委員会や取締役会、監査役への報告・相談を行わなかった。

第 4 章　類似事案の調査結果

第 1　Go To トラベル事案との関連性

当委員会は、TBK 社では公金受領という観点で本件事案と類似する Go To トラベル事案が発生していたことを踏まえ、本件事案と Go To トラベル事案との関連性（同一の関与者が同様の動機で行った一連の事象であるか否かなど）について検証を行った。

この点、本件事案はコーポレート部門が主体となって 2020 年 3 月・4 月分から受給申請を開始した雇用調整助成金の不正受給の問題であるのに対し、Go To トラベル事案はグローバル・アライアンス部門の主導のもと 2020 年 11 月に販売して同月下旬から同年 12 月末までに催行された特定の旅行商品を Go To 給付金の対象としたことの適切性とともに開示の適正性の問題である。

両事案は、いずれも A 前社長が経営トップとして関与し、新型コロナウイルス感染症に起因する TBK 社の 2020 年 3 月期第 4 四半期以降の急激な業績悪化や財政状態の悪化を背景として TBK 社の存続を模索する過程で発生したものではあるが、異なる担当部門の取組みによる別個の事象であって直接的な関連性を示唆する証拠は見当たらない。

第 2　その他の不適切な申請による公金受給の調査

1　実施した調査の概要

上記第 1 章第 4・2 のとおり、当委員会は、類似案件の調査では、GoTo 給付金や雇用調整助成金等以外に不適切な申請により受給した疑いのある助成金・給付金といった公金がないか確認する方針のもとで調査を実施した。

具体的には、TBK 社が抽出・作成した 2020 年度以降に受給した公金受給リストについて、元データの確認や担当者へのヒアリングなどによって網羅性・正確性を検証し、デジタルフォレンジックの検出事項のフォローアップも実施して不適切な申請が疑われる公金受給を調査した。

なお、TBK 社では、Go To トラベル事案の再発防止策として、2022 年 3 月 16 日に、給付金プロセスの見直し、改定や給付金、補助金を受給する際のマニュアル作成・教育の実施などを行う旨適時開示[22]しているところ、2023 年 5 月 31 日付け 2023 年 3 月期内部監査報告では、給付金、補助金を受給する際のマニュアルが作成されていることが確認されている。

[22] TBK 社の 2022 年 3 月 16 日付け「当社グローバル・アライアンス部門における Go To トラベル事業給付金の受給申請に関する調査報告書を受けた再発防止策の策定及び関係役員の処分並びに役員報酬の一部自主返上に関するお知らせ」と題する適時開示参照。

2　調査結果の概要

上記 1 の調査を実施した結果、不適切な申請が疑われる公金受給は検出されなかった。

第 3　その他の財務諸表に重要な影響を及ぼす不正の調査

1　実施した調査の概要

上記第 1 章第 4・2 のとおり、当委員会は、類似案件の調査では、不適切な公金受給以外にも財務諸表に重要な影響を及ぼす不正を検知する観点から調査手続を立案して調査を実施した。

具体的には、社内アンケート調査では、その他不適切な取引に関する情報を収集するため、「実際の取引と経済実態が異なる取引、若しくは疑義があると考えられる取引」の質問を加えて実施した。また、デジタルフォレンジックでは、不正や隠蔽等を示唆する一般的なキーワードを使用して関連するコミュニケーションを抽出し、必要に応じて事実関係の確認等を行った。

2　調査結果の概要

上記 1 の調査を実施した結果、財務諸表に重要な影響を及ぼすその他の不正として、2022 年 3 月期第 2 四半期における不適切なソフトウェア資産の計上が検出された。また、過去に発生した法人営業部門不正事案に類似する法人営業部門の元従業員による旅行手配ミスによる損失先送りの不正が検出された。

⑴　不適切なソフトウェア資産の計上の概要

TBK 社は、2021 年 3 月 22 日頃に[redacted]被害が発生し、TBK 社の WEB サイトの商品ページに使用している画像素材の画像データと個人・法人顧客の旅行の予約情報等が保存された予約登録システムである g[23]のサーバーデータが[redacted]となった。TBK 社は、同年 3 月 23 日に異常を検知し、[redacted]。

TBK 社は、コーポレート部門の D 元取締役、G 氏及び M 元取締役（当時、既に取締役を退任していたが、2021 年 1 月 1 日付け業務委託契約書により、TBK 社の内部監査業務に関する助言等の業務を提供する立場にあり、TBK 社の予約登録

[23] 2021 年 3 月 30 日開催の役員会の資料によると、この時点で既に新規予約登録システムとして「f」への移行が完了しており、レジャー部門の予約記録は f で管理されていたが、法人営業部門の一部の予約記録は g で管理されていた。

システムにも精通していた。）が中心となって対応にあたり、①[redacted]方法、②[redacted]方法を同時並行で検討し、[redacted][24][25][redacted]。

その後、2021 年 3 月 30 日に開催された常勤取締役・執行役員が参加する緊急常勤役員会における対応方針の審議を経て、A 前社長、D 元取締役及び G 氏は、リスク・コンプライアンス委員会や取締役会への上程や監査役への報告・相談を行うことなく、同月 31 日[26]と翌 4 月 1 日にデータ復旧依頼名目の購入申請稟議を承認して[redacted]を決定した。当該常勤役員会の説明資料には、g で管理されている売上等のデータを復旧できなかった場合には決算遅延となって最悪は金融機関からの融資引き上げや上場廃止が考えられる旨記載されるとともに、以下の「リスクについて」と題する説明が記載されていた[27]。

【公表版では省略】

一方、[redacted]方法について、b 社が発行した 2021 年 3 月 29 日付け見積書では「[redacted]データ復旧（ツール代）」5,480,000 円、「代行手数料」500,000 円の合計 5,980,000 円の見積額とされていたものが、2021 年 3 月 30 日付け見積書では「サーバーデータ復旧」9,900,000 円と増額されたものの、M 元取締役が b 社と交渉した結果、手付金 5,000,000 円を支払って復旧データの提示ができなければ手付金を全額返金する条件での合意に至った。

その後、TBK 社は、b 社が発行した 2021 年 3 月 30 日付け請求書に記載された「サーバーデータ復旧（手付金）」5,000,000 円に対する手付金の支払いを行った結果、b 社が[redacted]を入手したことから、上記 g のデータ復旧に成功したものと判断し、b 社が発行した請求書に記載された、「サーバーデータ復旧（残金）」4,900,000 円の残

[24] b 社は、TBK 社における[redacted]被害を受け、M 元取締役がデータ復旧を依頼するために打診した複数の外部業者のうちの 1 社であった。

[25] 当委員会の b 社の担当者に対するヒアリング結果によると、同社は、2021 年 3 月と同年 8 月の TBK 社の[redacted]被害のいずれも、[redacted]。

[26] D 元取締役、G 氏及び O 氏らのチャット上のコミュニケーションによると、2021 年 3 月 31 日の A 前社長の稟議承認は、D 元取締役が口頭で A 前社長から了解を得て O 氏が代理承認した経緯が認められる。

[27] TBK 社は、別途[redacted]被害の対応を相談していた情報セキュリティ企業である[redacted]に対し、b 社の評判等を確認したところ、[redacted]の対応実績を把握することはできず、有意な情報は得られなかった。

金の支払いを行った。また、TBK 社は、納品日を 2021 年 4 月 2 日とする作業報告書を作成して b 社の押印を依頼することによって同社名義の同日付け作業報告書を入手した。

そして、TBK 社は、[redacted]被害を EY 新日本に報告することなく、ハードウェアの故障によるデータ復旧費用の名目で合計 9,900,000 円を支払手数料 9,000,000 円と仮払消費税 900,000 円として費用処理した。

その後、TBK 社では、2021 年 8 月上旬に再度[redacted]被害が発生し、h に保存された経理・会計データ、各種のバックアップデータ、上記 g のデータ、i に保存された社内稟議の記録等のデータ、j に保存された社内人事情報のデータが[redacted]となった。TBK 社は、[redacted]によって 2021 年 8 月 9 日に異常を検知し、[redacted]コーポレート部門の D 元取締役、G 氏、H 氏、業務委託先であった M 元取締役らが対応を検討し、同年 3 月の[redacted]被害の際と同様に、[redacted]方法と[redacted]方法を同時並行で検討した。

当時、b 社から入手した 2021 年 8 月 15 日付け請求書には、「[redacted]データ復旧プログラム代」33,722,000 円と「代行手数料」2,191,400 円の合計 35,913,400 円（税抜）の請求金額が記載されていた。一方、b 社から同時に入手した同日付け見積書には、[redacted]データ復旧プログラム代 33,722,000 円は[redacted]金額であること、代行手数料 2,191,400 円は[redacted]金額であることが明記されるとともに、「本件の危険要素」として[redacted]といったリスクが記載されていた。

こうした状況を踏まえ、D 元取締役、G 氏、H 氏及び M 元取締役らは、主にチャット上のコミュニケーションにより、月次決算の取締役会報告の対応、販管費に計上できない場合の外部開示の問題、[redacted]場合の外部への開示の方針、個人情報の漏えいがあった場合の影響、取締役会への報告の要否といった点を協議した上、A 前社長に事実関係と今後の対応方針を説明して取締役会に報告すべきとのコーポレート部門の意見を上程して A 前社長の判断を仰ぐこととした。そして、2021 年 8 月 16 日、G 氏、H 氏及び O 氏が A 前社長と面談した。同面談時の状況について、A 前社長は記憶にない旨供述するものの、面談直後に G 氏が D 元取締役らに状況を報告した際のチャットのメッセージや当委員会のヒアリング結果によると、A 前社長は、大要、以下の

対応を指示したことが認められる。

- [redacted]
- 経費に関しては、[redacted]として計上すると開示の基準に抵触するため、販管費として計上し、可能であれば一括費用計上を避けるため、例えば3年契約のサーバー保守費用などの請求書を作成してもらって先払いをしたような処理を行うこと
- 取締役会には上程しないが監査役には別途報告すること、ただし、監査役に報告すると[redacted]と予想されることから、正しいことを行うよりは会社を守る対応を行うこと

A 前社長の指示した方針を踏まえ、G 氏、M 元取締役及び H 氏[28]が[redacted]の経理処理についてチャット上のコミュニケーションで検討したところ、M 元取締役が同日午後 4 時 28 分頃に「これ普通にデータ復旧プログラムの提供とかにしてしまって、ソフトウェアで落とせないかな？落とせないわな、、、、。」とのメッセージを送信した。これを受け、H 氏の発案により、M 元取締役、G 氏及び H 氏の 3 名による口頭での協議が行われ、当委員会のヒアリング結果によると、[redacted]継続的に使用できる特性のプログラムが[redacted]ことを理由にソフトウェア資産として計上する対応について議論されたことがうかがわれる。そして、口頭の協議が終了後の同日午後 5 時 13 分頃に M 元取締役からチャットで、「こんな感じでしょうか、、、。導入手数料の部分は、支払手数料に落として、プログラムの部分をソフトウェアに計上するってことで、、、、」とのメッセージとともに、b 社の 2021 年 8 月 15 日付け請求書に記載された請求金額合計 35,913,400 円（税抜）を各サーバーデータに分割する意図のもと、以下の 5 つの請求書（総額 35,913,400 円（税抜））の明細項目等が提示された。

請求書 1	1	明細項目：h サーバデータ復旧プログラム
		税抜金額：7,522,000
		税金：752,200
		税込金額：8,274,200
	2	明細項目：プログラム導入手数料
		税抜金額：438,280
		税金：43,828

[28] 当時、H 氏は、コーポレート本部コーポレート企画セクション統括マネージャであり、経理担当者ではなかったが、他社での経理経験があったことから、TBK 社で経理や会計に関する助言を求められることがあった。

		税込金額：482,108
請求書 2	1	明細項目：バックアップサーバデータ復旧プログラム
		税抜金額：6,675,000
		税金：667,500
		税込金額：7,342,500
	2	明細項目：プログラム導入手数料
		税抜金額：438,280
		税金：43,828
		税込金額：482,108
請求書 3	1	明細項目：g サーバデータ復旧プログラム
		税抜金額：6,675,000
		税金：667,500
		税込金額：7,342,500
	2	明細項目：プログラム導入手数料
		税抜金額：438,280
		税金：43,828
		税込金額：482,108
請求書 4	1	明細項目：i サーバデータ復旧プログラム
		税抜金額：6,425,000
		税金：642,500
		税込金額：7,067,500
	2	明細項目：プログラム導入手数料
		税抜金額：438,280
		税金：43,828
		税込金額：482,108
請求書 5	1	明細項目：j サーバデータ復旧プログラム
		税抜金額：6,425,000
		税金：642,500
		税込金額：7,067,500
	2	明細項目：プログラム導入手数料
		税抜金額：438,280
		税金：43,828

税込金額：482,108

これに対し、G 氏も H 氏もチャット上で請求書の明細項目に賛同の意を表明した。そこで、M 元取締役は、2021 年 8 月 16 日午後 5 時 31 分頃、G 氏や H 氏とチャットで協議した請求書のサーバーデータ別の明細項目等を b 社にメールで送信して請求書の修正を依頼した。また、M 元取締役は、b 社に対し、同社の 2021 年 8 月 15 日付け見積書についても、[redacted]のリスクが記載された「本件の危険要素」の項目の削除などデータ復旧プログラム購入を前提とした記載への修正を依頼した。

2021 年 8 月 17 日、TBK 社は、A 前社長及び G 氏によるデータ復旧依頼及びデータ復旧プログラム購入申請稟議の承認のもと[29]、[redacted]を担当する b 社に対して 39,504,740 円（税込）を振込送金して支払い、同月 19 日に[redacted]データの復旧作業を行った。

こうして[redacted]をソフトウェア資産として計上することを見据えて b 社から修正された 2021 年 8 月 16 日付けの見積書と請求書を入手して[redacted]を行った結果、TBK 社は、[redacted]したデータの復旧に成功したものと判断した。

その後、2021 年 9 月の月次決算と 2022 年 3 月期第 2 四半期決算において、G 氏と当時コーポレート本部経理セクション統括マネージャだった T 氏は、根拠資料が不十分でソフトウェアでの資産計上は難しいとして 2022 年 3 月期第 3 四半期に支払手数料として費用処理する方向で対応を検討した。これに対し、資金調達に向けて金融機関対応を担当していた H 氏は、経理担当者の立場にはなかったものの、A 前社長の指示や意向に反する対応になって当時計画していた金融機関からの資金調達にも支障が生じる懸念から G 氏と T 氏の対応方針に難色を示し、2021 年 10 月 15 日、G 氏や T 氏に対し、チャット上で「データ復旧用のプログラムを納品してもらっていて、また同じような問題が起きた時に使えるツールだからソフトウェア資産に計上したという主張はできる」との見解を示してソフトウェアとして資産計上する方針への変更を促した。

その後、G 氏と T 氏は、2021 年 10 月の 2022 年 3 月期第 2 四半期の四半期レビューの過程で EY 新日本から当該ソフトウェア資産についての証憑の提出を求められ、[redacted]被害や[redacted]の事実について報告することなく、b 社の修正後の請求書や作業完了報告書等を提出してデー

[29] D 元取締役、G 氏及び O 氏らのチャット上のコミュニケーションによると、2021 年 8 月 17 日の D 元取締役の稟議承認は、D 元取締役の承認前に A 前社長が代理承認した経緯が認められる。

タ復旧プログラムである旨を説明した。これに対し、EY 新日本が請求書記載のプログラム導入手数料の部分は支払手数料として費用計上すべきと指摘したことにより、当該手数料部分については費用に振り替えられたが、当該手数料以外の部分については、2022 年 3 月期第 2 四半期において、本来資産性のない[redacted]がデータ復旧プログラムの名目でソフトウェア資産 33 百万円として資産計上されるに至った。

なお、TBK 社は、[redacted]をソフトウェア資産として計上した理由について、[redacted]した際に再度使用できるという意味で汎用性があることを監査法人に主張できると考えていた模様であるが、技術的な裏付けを確認した形跡はないことに加え、当委員会のヒアリングにおいて、b 社の担当者は、[redacted]使いまわすことはできない旨供述している。

TBK 社は、2022 年 3 月期第 2 四半期に計上したソフトウェア資産 33 百万円について、2022 年 3 月期の期末に全額減損損失を計上しているが、本来費用処理すべきものでそもそもソフトウェアとしての資産性はなく、2022 年 3 月期第 2 四半期における資産計上は不適切な会計処理と認められる。

⑵ 法人営業部門の元従業員による旅行手配ミスによる損失先送り

当委員会は、本件事案の類似事案の調査の過程において、TBK 社の財務諸表に重要な影響を及ぼす不正として、法人営業部門の元従業員である U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りの不正を検出した。

当該不正は、2020 年 5 月に発覚した法人営業部門不正事案に類似する不正で法人営業部門において同時期に発生していた事案であったにもかかわらず、当時の外部調査チームの調査や同調査を踏まえた TBK 社による開示書類の過年度訂正の過程において検出されていなかったことから、当委員会は、その動機や手口に関する事実関係の確認を慎重に行うとともに、当該不正を踏まえた類似事案の調査方針と手続を立案して実施することとした。

当委員会が認定した事実関係及び類似事案の調査については、下記第 4 で詳述する。

第 4　U 氏の旅行手配ミスによる損失先送り

1　事実関係の概要

⑴ U 氏の経歴

U 氏は、内定者アルバイトを経て、2015 年 4 月に新卒で TBK 社に入社し、当時の法人営業部門団体営業部に配属され、法人顧客を相手とする法人旅行事業の

営業担当者として勤務した後、2017 年 10 月に当時の法人営業本部 MICE セクションに異動して、引き続き法人顧客に対する営業担当者としての職務に従事した。

その後、U 氏は、2018 年 8 月に当時の第 2 法人営業本部団体 1 セクションに異動して以降、営業業務を担当することなく手配担当者として旅行の予約手配の職務に従事したが、2020 年 9 月 1 日付けでコーポレート本部営業経理セクションのサブリーダーに就任し、同年 12 月にリーダーに昇格した。営業経理セクションは、法人営業部門不正事案の発生を受けて再発防止のために新設された部署であり、旅行案件の実在性の確認や請求書の発行等の業務を行っていた。

U 氏は、自らの不正を 2021 年 4 月 7 日に上司の G 氏に自主申告したことを契機として同年 6 月 1 日に一般社員に降格し、同月 30 日付けで退職した。

⑵ 不正が行われた期間と手口

U 氏が 2021 年 4 月 7 日に不正を自主申告した際に、自らの不正を整理して該当する予約や金額等を記載したエクセルシート、同エクセルシートに対する TBK 社の解析結果、当委員会の U 氏に対するヒアリング結果及び U 氏が当委員会に任意提出した同氏名義の普通預金口座の取引明細証明書などの関係資料によると、U 氏が、2016 年 4 月から 2020 年 3 月にかけて、大要、以下の手口の不正を繰り返していた状況が認められる。

① 売上の水増しと売上代金の回収偽装

実在する案件の赤字化を避けるため、売上を水増しして予約登録システムに入力し、顧客には水増し前の金額の請求書を交付して売上代金を一部回収する一方、水増し分を自己の資金又は下記④の金券類の現金化により調達した資金をもって顧客やその担当者などの名義で TBK 社の銀行口座に入金して売上代金の回収を偽装する手口である。

U 氏は、不正を開始した 2016 年 4 月当初は自己資金で売上代金の回収を偽装していたが、2017 年 9 月頃に下記④の金券類の不正取得と現金化の手口の不正を開始し、その後は、金券類を現金化した資金による回収偽装を継続していた。

② 売上回収・仕入の付替え

売上回収の付替えは、実在する又は架空の案件 A の赤字化を避けるため、別に実在する案件 B の顧客からの売上代金の入金を案件 A の売上代金として充当することによって売上代金の回収を偽装する手口である。

仕入の付替えは、実在する案件 A の赤字化を避けるため、案件 A の仕入を別に実在する案件 B の仕入に付け替える手口である。

③ 仕入の水増しによる金券類の不正取得と現金化

各種の商材の仕入先である e 社から、実在する案件の仕入を水増しして金券類の仕入を紛れ込ませて当該金券類を不正取得し、その後の換金により現金化する手口である[30]。

また、当時は TBK 社に設置された発券機によって金券類を発券することによる仕入も可能であったところ、当該発券機により発券した金券類を換金して現金化する手口の不正も行われた。

④ 架空取引による売上・仕入の過大計上

実在しない架空の取引の予約記録を作成し、上記③の手口で架空の仕入を行って不正取得した金券類を現金化するとともに、赤字化を避けるために仕入に対応する架空の売上も計上し、現金化した資金を原資として、虚偽の振込人名義によって TBK 社に対する送金を行って売上代金の回収を偽装する手口である。また、架空の仕入を行った記録について、旅行予約がキャンセルされたとして仕入先からの返金に係る未収金の回収を偽装する手口の不正も行われた。

このような①から④の手口は規則性がなく場当たり的に選択されているが、大まかな傾向が認められる。すなわち、不正を開始した 2016 年 4 月は、U 氏が営業担当者として担当案件の旅行記録の作成を行っていた時期であり、U 氏自身が担当する実在する案件を利用した売上の水増し（手口①）や売上・仕入の付替え（手口②）、仕入の水増しによる金券類の不正取得と現金化（手口③）による利益操作が多用されていた。その後、2018 年 8 月に当時の第 2 法人営業本部団体 1 セクションに異動して手配担当者となって以降は、法人営業部門の V1 氏や V2 氏の担当案件を利用した架空取引による売上・仕入の過大計上（手口④）が次第に多用されるようになった傾向が見られる。

TBK 社では、売上と仕入は出発日を基準として計上され、出発日前の仕入先への支払いは前渡金として資産計上されて出発日に仕入に振り替えられるところ、U 氏は、金券類の不正取得と現金化のために仕入を行って前渡金を計上し、現金化した資金で既存の売掛金の回収や旅行キャンセルによる仕入先に対する未収金の回収に充当する一方、上記の前渡金が出発日に仕入に振り替えられる前にそれに対応する架空売上の計上や旅行キャンセルによる仕入先に対する未収金の計上を行い、さらにその回収を偽装するために金券類の不正取得と現金化を行ういわゆる自転車操業の状況に陥っていた。

---

[30] 当委員会のヒアリング結果等によると、不正取得した金券類は主に新幹線回数券であり、交通機関窓口や金券ショップに持ち込んで現金化していた状況がうかがえる。

⑶ 不正の発覚に至った経緯

U 氏は、2020 年 3 月以降、同年 5 月に法人営業部門不正事案が発覚したことから自身の不正も発覚することを懸念し、金券類の不正取得及び現金化をすることなく、V1 氏を担当者とする記録を利用し、過去の金券類の不正取得と現金化のために計上された前渡金が出発日に仕入に振り替えられる前に予約キャンセルによる同額のマイナスの仕入を計上して損益影響をゼロにするとともに、新たな予約記録に前渡金を付け替えることにより単に損失を隠蔽する処理を行っていた。

一方、上記第 1 章第 4・2 のとおり、TBK 社では、法人営業部門の別の元従業員である W 氏が売上・売上原価の架空・過大計上や金券類の不正取得・換金を行った法人営業部門不正事案が発生したことにより、2020 年 5 月 12 日に外部調査チームが設置され、同年 6 月 26 日に同調査チームから調査報告書を受領した。

当時、外部調査チームは、法人営業部門の全従業員を含む TBK 社の役職員に対して TBK 社の経理上の不正を洗い出すために質問票を送付して TBK 社の業務プロセス記述書その他の内部規程に違反する不正な取扱いであると認められる事例の申告を求めたが、U 氏は、そのような事例はないと回答して自身の不正を申告しなかった。また、外部調査チームは、W 氏以外の者による経理上の不正行為を発見するために一定の基準で抽出した取引について実在性等を検証する取引チェックを実施しており、U 氏が不正を行った記録も取引チェックの対象として抽出された。しかし、U 氏は、取引の実在性を示唆する虚偽の内容のメールを偽造し証憑として提出することによって不正の発覚を免れた。

そして、TBK 社は、U 氏の不正の影響を反映させることなく、2018 年 3 月期以降の有価証券報告書等の訂正報告書を提出する過年度訂正を 2020 年 7 月 31 日に行うとともに 2020 年 9 月 2 日に 2020 年 3 月期有価証券報告書を提出した。

その後、2021 年 3 月期の期末が近づき、当時、営業サポートセクション（仕入をチェックする部署）を兼務していた O 氏は、2021 年 3 月 22 日から同年 4 月 2 日にかけて、2020 年 11 月に既に退職していた V1 氏が担当者となっている記録で合計 8 百万円の仕入のマイナスが計上されており、予約はキャンセルされて売上はなく、仕入先から返金されるのか不明として詳細確認を営業経理セクションの U 氏に依頼し、U 氏は、確認中であるなどと返答した。しかし、それらは、U 氏自身が損失を先送りしたもので、この時期は金券類の不正取得と現金化を既にやめていたことから回収偽装が困難となっていたものであった。そして、2021 年 4 月 7 日、G 氏は、直属の部下であった U 氏から、法人営業部門に在籍した期間に自身の旅行手配ミスを上司からの叱責を避けるために架空取引などで隠す不正を行っていた旨の自主申告を受け、同日中に上司の D 元取締役に報告した。そして、U 氏が不正の自主申告のためにとりまとめて提出したエクセルシートをコーポレート部門が分析したところ、下表のとおり、2018 年 3 月期から売上、仕入及び粗

利について、本来の数値との差分があり、2021 年 3 月期には粗利が 8 百万円過大計上されていることが明らかとなった。

	本来の数値との差分		
	売上	仕入	粗利
2020年度	-5,000	8,024,946	-8,029,946
2019年度	-4,175,252	-3,940,037	-235,215
2018年度	-6,248,722	-5,426,238	-822,484
2017年度	-1,366,862	-1,109,863	-256,999

G 氏の報告を受け、D 元取締役は、不正を表沙汰にして決算への反映や懲戒処分を行う対応ではなく、U 氏が先送りしていた仕入のマイナス 8 百万円を相殺する仕入を予約登録システムに入力して計上するのみで、U 氏に対する懲戒処分もせずに秘密裡に処理する方針を指示した。これに対し、A 前社長の判断を仰ぐべきとの意向を示した G 氏の発案により、2021 年 4 月 16 日に A 前社長、B 元取締役、D 元取締役及び G 氏による会議が開催された。A 前社長は、U 氏の不正について G 氏から報告を受けて金額が小さいと感じた記憶はあるものの、この会議については記憶にない旨供述しているが、D 元取締役及び G 氏に対するヒアリング結果によると、A 前社長が、D 元取締役が示した秘密裡に処理する方針を了承したものと認められる。

その結果、U 氏から自主申告された不正の疑義については、リスク・コンプライアンス委員会や取締役会への上程、監査役や EY 新日本への報告が行われることなく、8 百万円の粗利の過大計上は仕入で処理されることにより隠蔽された。そして、U 氏は、事実確認の調査や懲戒処分を受けることなく、2021 年 6 月に TBK 社を一身上の都合により退社した。

⑷ 不正の動機と共犯者の有無

当委員会は、U 氏に対するヒアリングを合計 7 回実施するとともに、裏付けとなる関係資料を精査して、不正の動機や共犯者の有無について慎重に調査を行った。

この点、当委員会のヒアリングにおいて、U 氏は概ね以下の供述をしている。

> 営業時代の案件で、自分のミスで手配先を間違えて、顧客に話していた金額の変更を説明できず、顧客から代金を満額受領できなかったことがあり、それら

のミスを埋めるため自分の案件の別の仕入れに付け替えて黒字化するなどしてごまかしていたが、金額が大きくなって自分では抱えきれなくなったため、2021 年 4 月、G 氏に申告するに至った。目的は、自分の成績をよく見せようということよりも、自分のミスが明るみになって怒られないようにしたいということであった。失敗を隠して、赤字案件になるのを回避するためである。
自分のミスが明るみになると、社内で怒られてしまう。今振り返ると、直属の上司は自分のミスをカバーしてくれる動きをしてくれていたと思うが、当時はとんでもなく怒られることがあった。また、自分が営業に配属されて数年経った頃、社長室に呼ばれて、10 対 1 くらいで役員らから営業成績を問い詰められたことがあり、それにより失敗を犯すことが怖くなった。
最終的には、自分の稼ぎの中から旅工房に入金していき、負債がゼロになるように進めていくつもりだったが、もはや自分ではどうにもならない金額になってしまい、G 氏に申告するに至った。
法人営業部門内の関与者や認識者はいない。コーポレート部門に関与者等はいない。その他社内に関与者等はいない。U 氏が自分一人で行っていた。
U 氏が営業担当を外れて手配担当になった時期から名義を借りていた。V1 氏には、具体的に何をするかは伝えずに、「自分が営業時代の顧客の（正規の）案件をやりたい」と申し出て、他の社員の名義を借りていた。自分以外の名前を用いた記憶があるのは V1 氏、V2 氏、V3 氏の 3 人だけである。多くの人の名前を用いると、記録操作の不自然さが増し、ばれる可能性が高くなると考えていた。

当委員会は、U 氏及び V1 氏らのデジタルフォレンジックを実施するとともに、V3 氏に対するヒアリングのほか、関連する証憑等を確認したが、U 氏の共犯者あるいは U 氏の不正を容認していた従業員の存在はうかがわれず、自己の単独行為とする U 氏の供述内容にも特段不自然な点は見当たらないことから、U 氏による単独行為であると認定した。

また、当委員会の調査の結果、U 氏による金券類の不正取得により現金化した資金は合計 16,741,004 円であるのに対し、TBK 社に入金された資金は合計 14,793,195 円であり、金券類の現金化の際に支払っていたと推測される手数料等[31]を差し引くと、U 氏の手元にはある程度の資金が残った可能性があるため、U 氏の不正の動機が問題となる。この点、U 氏の不正は、記録上、売上を水増しした

[31] 金券類の換金にあたっては、交通機関窓口での回数券払戻しであれば数百円程度の払戻手数料が必要となるが、金券ショップでの換金であれば約 90%前後の換金率となる。U 氏によれば、交通機関窓口での払戻しには発覚のリスクがあると考えて、金券ショップでの換金も行っており、現金化した金券の約 4 割は金券ショップでの換金であったとのことである。

上で、自己の資金で実在する顧客を装って TBK 社の銀行口座に入金して売上代金の回収を偽装する手口によって、2016 年 4 月に開始されており、金券類の不正取得と現金化は、その後の 2017 年 9 月頃から開始されたと認められる。また、その後の金券類の現金化の金額と TBK 社に入金された金額の推移をみると、少なくとも 2019 年 12 月頃までは、U 氏の手元に現金化された資金が残ることなく手数料控除後として合理的と思われる資金が TBK 社に入金された状況が認められる。U 氏は、2021 年 4 月に G 氏に不正を自主申告しているところ、G 氏に対するヒアリング結果によると、当時、U 氏は過去の手配ミスを先延ばしにする不正を申告した状況がうかがえる[32]。当委員会のヒアリングにおける供述内容も 2021 年 4 月の不正申告の内容と概ね一致しており、全 7 回にわたるヒアリングにおける供述は概ね一貫しており、自身の普通預金口座の取引明細証明書や店頭外国為替保証金取引の取引残高報告書の提出要求にも素直に応じるなど当委員会の調査に真摯に協力する姿勢を示していてその供述内容の信用性を疑うべき事情は特段見当たらない。

さらに、U 氏は、カードローンや消費者金融からの借入れを行っており、金券類を現金化した資金の一部がカードローンの返済に回った可能性があるものの、現金化した資金の大部分は TBK 社に還流している。また、U 氏は、2020 年 4 月から店頭外国為替保証金取引を行っていたものの、金券類を現金化した資金が店頭外国為替保証金取引に利用された形跡もなかった。

当委員会の調査によると、U 氏は 2020 年 1 月と 2 月に多額の現金化を行ってその一部が TBK 社に入金されずに手元に残っていると推認されるところ、この点について U 氏は着服を否定するものの使途等を明確に説明できない状況にある。しかし、以上のような、不正の手口の変遷や、不正の自主申告時の言動、当委員会の調査に対する態度や供述内容の一貫性、資金の移動状況等に照らすと、当委員会は、少なくとも不正開始時の動機としては、自己の旅行手配ミスによる損失を先送りし、社内での叱責を回避する目的で開始されたものと認定した。

2 類似事案の調査

⑴ 類似事案の調査方針・手続

上記 1⑶のとおり、W 氏が不正を行った法人営業部門不正事案が発覚した際、当時の外部調査チームは、W 氏以外の者による経理上の不正行為を発見するために一定の基準（売掛回収が複数に分かれているもの、滞留債権等監査法人から指

[32] U 氏が不正を自主申告した当時、同氏のエクセルシートを確認するなどした M 元取締役も、手配ミスにより回収できなかった取引の記録が未収か未払のまま残っており、それを U 氏が自分で補填したという事案だった旨供述している。一方、D 元取締役は、「売上げを作りたかったことが動機ではないかと推測する」と供述しているが、当時の記憶が曖昧で信用性が低い。

摘があったもの、売上上位者・金券類発券上位者が担当するものなど）で抽出した取引の実在性等を検証する取引チェックを実施しており、U 氏が不正を行った記録もサンプルとして抽出されたものの、U 氏は、取引の実在性を示唆する虚偽の内容のメールを偽造し証憑として提出することによって不正の発覚を免れた。

当委員会は、U 氏の不正が金券類の換金や顧客に対する代金の回収偽装を伴う点などで W 氏の不正とほぼ手口が共通していること、外部調査チームが設定した当時の取引抽出基準は合理的で実際に U 氏の不正の記録も抽出されていたことなどを踏まえ、外部調査チームの取引抽出基準を踏襲した上、抽出された母集団の 2020 年 3 月期の取引からさらに一定のサンプルを抽出して証憑類などの再精査を行うとともに、入金偽装、金券類の現金化及び架空売上の観点から疑義のある取引の担当者にはヒアリングで質問を行う類似事案の調査方針を採用した。

また、U 氏が、不正を隠蔽するために売上を伴わずに仕入のマイナスを計上するとともに同額の仕入を計上して前渡金を付け替えた取引と類似する不正を検出するため、2020 年 3 月期において、一定の条件（①売上なし、②出発日前に仕入のマイナスあり、③10 万円以上の金券類の取引を含む。）に該当する取引の担当者 3 名の担当案件をサンプルとして抽出して案件の実態等を確認する調査を実施した。

⑵ 類似事案の調査結果

上記⑴の調査を実施した結果、入金偽装が疑われるサンプルが確認されたものの、いずれも法人営業部門不正事案の対応の過程で当時の外部専門チームの調査で既に確認されていた事案であり、U 氏の不正に類似する新たな不正は検出されなかった。

第 5 章　TBK 社の連結財務諸表等への影響額

第 1　本件事案に係る影響額

TBK 社は、2020 年 9 月から 2022 年 12 月にかけて雇用調整助成金を受給し営業外収益に計上していたが、上記第 3 章第 2・2 のとおり、当委員会は、TBK 社が受給した本件事案の判定基礎期間の雇用調整助成金は、不正受給に該当するとの結論に至った。これら雇用調整助成金受給による収益計上を取り消した場合の連結財務諸表への金額的影響額は下表のとおりである。

なお、最終的な返還額は、今後、TBK 社と労働局との協議の上、決定されるものであり、返還額に加え延滞金及び違約金の支払いが発生する可能性もある。

また、消費税・法人税等への影響やその他の派生的に修正が必要となる事項・論点に係る影響額については下表に反映していない。

単位：千円

	2020 年 3 月期	2021 年 3 月期	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期	2024 年 6 月期	2025 年 6 月期
売上高	―	―	―	―	―	―
営業利益	―	―	―	―	―	―
営業外損益	―	-601,758	-151,361	-45,373	―	―
経常利益	―	-601,758	-151,361	-45,373	―	―
税金等調整前当期純利益	―	-601,758	-151,361	-45,373	―	―

第 2　類似事案に係る影響額

1　不適切なソフトウェア資産の計上

上記第 4 章第 3・2(1)のとおり、TBK 社は、2022 年 3 月期第 2 四半期に[redacted]による費用についてソフトウェアとして資産計上をしているが、当委員会は当該費用についてはソフトウェア計上としての資産性は認められず費用処理すべきものであったとの結論に至った。また、2022 年 3 月期第 1 四半期の[redacted]及び 2022 年 3 月期第 2 四半期の[redacted]の一部は、販売費及び一般管理費に計上されているが、これらは営業外損益もしくは特別損益として計上すべきだったとの結論に至った。これらを修正した場合の連結財務諸表への金額的影響額は、下表のとおりである。

なお、2022 年 3 月期第 4 四半期において、当該ソフトウェアは減損処理されている。また、消費税・法人税等への影響やその他の派生的に修正が必要となる事項・論点に係る影響額については下表に反映していない。

単位：千円

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年6月期	2025年6月期
売上高	―	―	―	―	―	―
販売費及び一般管理費	―	―	-15,215	―	―	―
営業利益	―	―	15,215	―	―	―
営業外損失／特別損失	―	―	15,215	―	―	―
税金等調整前当期純利益	―	―	―	―	―	―

2　U氏の旅行手配ミスによる損失先送り

上記第4章第4・1のとおり、U氏は2017年3月期以降、旅行手配ミスにより生じた損失を先送りしていた。TBK社は、U氏による不正の自主申告により把握し2021年3月期に仕入勘定にて損失処理した。2021年3月期にTBK社が行った損失処理の取消並びにU氏の不正取引の取消を発生年度別に示した場合の影響額は下表のとおりである。

なお、消費税・法人税等への影響やその他の派生的に修正が必要となる事項・論点に係る影響額については下表に反映していない。

単位：千円

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高	-2	-257	-2,682	-5,718	-4,177	-5
売上原価	―	―	-961	-4,640	-1,159	-8,033
営業利益	-2	-257	-1,720	-1,078	-3,018	8,028
経常利益	-2	-257	-1,720	-1,078	-3,018	8,028
税金等調整前当期純利益	-2	-257	-1,720	-1,078	-3,018	8,028

第 6 章　発生原因の分析

本章では、当委員会の調査で確認された雇用調整助成金の不正受給と不適切なソフトウェア資産計上、U 氏による旅行手配ミスによる損失の先送りの発生原因を分析する。これらは、それぞれ別個の事象であることから、当委員会は、各事象の直接的な発生原因を分析した上、共通する発生原因についての分析を行った。

第 1　雇用調整助成金の不正受給の直接的な発生原因

1　不十分な勤怠管理

TBK 社では、レジャー部門と法人営業部門において実労働時間と勤怠システムに記録された労働時間の齟齬があることが 2020 年 3 月期の内部監査で指摘されており、勤怠管理に問題があることが把握されていた。

こうした状況がありながら、TBK 社のコーポレート部門は、休業中の業務禁止や、また仮に休業中に緊急対応で稼働した場合の修正の指示など勤怠記録の正確性を確保するための社内周知を徹底することなく、雇用調整助成金等の受給申請を開始している。申請の実務を担当していた人事セクションでは、受給申請にあたって社員の勤怠記録とスケジュールの突合を行っていた形跡があるものの、2020 年 10 月 7 日開催の役員会では勤怠記録とスケジュールが一致していないケースについて I 元監査役からの指摘があったことに加え、当委員会のヒアリングに対し、当時の人事セクションの担当者は、こうした突合は表面上のチェックにとどまり、実際の勤務実態までは把握できていなかった旨供述している。

TBK 社は、海外旅行商品を中心とする旅行業者であり、夜間や休日の時間を問わず顧客からの問い合わせがあることを前提に、顧客のために突発的な時間外対応をすることが当然と考えられていてこうした時間外対応は常態化していた。当該突発的な時間外対応もみなし残業時間の範囲内であろうと整理されていた可能性があるが、いずれにしろ正確な実労働時間の把握に努めていなかったことがうかがえ、勤怠管理に関する基本的な姿勢に問題があったと評価せざるを得ない。

本件事案の雇用調整助成金の不正受給は、こうした不十分な勤怠管理によって勤怠記録の正確性が損なわれていたことに起因すると考えられる。

2　全社的な制度の理解不足

上記第 3 章第 1・3 のとおり、TBK 社では、雇用調整助成金の判定基礎期間の開始当初の 2020 年 3 月に読書及びレポートの提出を指示しており、これは雇用調整助成金等の教育訓練として実施されたものではなかった。こうした指示は休業日の指揮命令であって従業員を休業させていなかったと評価すべきであるが、雇用調整助成金等の受給の関係で問題がないか社内で検討された形跡は全くなく、「業務」ではなく「自己啓発」の指示であれば問題ないとの漠然とした考えのもと実行されていた。

また、当委員会のヒアリング結果や検出されたメールによると、読書及びレポートの提出以外の通常業務についても、明確な「指示」さえしていなければ部下が休業中に自発的に稼働したことになるので問題ないとの理解のもと、部下が稼働していることを認識しながら勤怠記録の修正を指示することなく漫然と休業日の申請を承認していた取締役や執行役員が存在したことがうかがえる。

さらに、コーポレート部門においても、雇用調整助成金の受給は既定路線としてまずは受給申請を行い、多少の勤務実態があっても許されるであろうという考え方や仮に誤りがあれば労働局との交渉によって事後的に補正や一部返納を行えば済むという考え方をもって受給申請を継続していたことがうかがえる。

2020 年 3 月期第 4 四半期以降に業績や財政状態が急激に悪化する状況のなか、急遽雇用調整助成金等の受給を決断したことから事前の検討や準備を十分に行う余裕がなかったという側面はあるものの、公金で助成を受けることの意味や雇用調整助成金制度の理解が不足していたことは否定できず、こうした認識の甘さから不正受給に至ったものと考えられる。

3　内部通報制度の問題

上記第 3 章第 1・6 のとおり、TBK 社では、法人営業部門不正事案の再発防止策の一環として 2020 年 11 月 1 日付けで新設された外部通報窓口に対する 2021 年 1 月の内部通報を受け、コーポレート部門の G 氏らが中心となって調査を行った結果、法人営業部門の関係者に対する懲戒処分を行う方針でリスク・コンプライアンス委員会への報告が行われた後、コーポレート部門の方針どおりの懲戒処分が行われており、その意味では、内部通報制度は一定程度機能したともいえる。

しかし、上記第 3 章第 1・6 のとおり、通報者の通報内容には、法人営業部門の幹部や管理職によるパワーハラスメントなどに限られず、勤怠システム上は休業と入力させられながら外出営業をさせられており、「これは雇用調整助成金の不正受給になると思う」との会社としての雇用調整助成金の不正受給が含まれていたのであるから、この問題についても正面から取り上げて調査を行うべきであった。しかし、コーポレート部門による調査の過程で同部門と法人営業部門の部門間の対立関係が激化し、コーポレート部門は、懲戒処分を優先し、それが雇用調整助成金の不正受給の外部リークを阻止することにつながるというスタンスで対応している。

TBK 社の内部通報制度運用規程には、同規程の目的として、「内部通報制度の取扱いについて必要な事項を定め、組織的又は個人による不正・違法・反倫理的行為（以下**「違法行為等」**という。）について、その事実を当社として速やかに認識し是正を図り、違法行為等による当社の危機を極小化するとともに、もって当社のコンプライアンス経営を強化することを目的とする」と規定されているものの、こうした状況からすると、組織的な違法行為等を速やかに認識して是正する観点での内部通報制度

は適切に機能せず、雇用調整助成金の不正受給の早期発見・是正が遅れた要因となったと考えられる。

第 2　不適切なソフトウェア資産の計上の直接的な発生原因

1　サイバーセキュリティ管理体制及び顧客情報管理体制の問題

TBK 社では、サイバーセキュリティ管理体制について、具体的な手順と評価基準などが存在しないことから、具体的な手順と評価基準を定め、サイバーセキュリティリスクに対して適切に管理体制を構築・運用すべき旨が 2020 年 3 月期の内部監査で指摘されており、その指摘に対して情報セキュリティの一部の項目として、サイバーセキュリティに対するリスクの洗い出しは完了しているため順次抽出されたリスクへの対応は講じていくとの方針が示されて内部監査室がフォローアップすることとされていた。

その後、2021 年 3 月期の内部監査報告では、コーポレート本部及びデジタルビジネス本部のリソースの確保が難しく、上記の指摘事項への対応が進んでいないことが確認されており、そのような状況下において 2021 年 3 月と同年 8 月の 2 度にわたって[redacted]被害が発生している。

近時の[redacted]攻撃を完全に防御するのは事実上不可能ともいえるが、そもそも TBK 社としてサイバーセキュリティ管理体制が十分に構築・運用されていなかったことは、多数の顧客情報を預かる旅行会社として体制の甘さがあったといえる。

また、TBK 社は、[redacted]によって顧客情報の流出はなかったものと安易に判断して、それ以上の顧客情報の流出の有無の確認や然るべき顧客対応や当局対応の検討などを全く行っていないが、こうした姿勢は顧客情報の重要性についての認識が不足していたことの証左であり、そもそも顧客情報管理体制に問題があったと考えるべきである[33]。

2　適正な開示を行う誠実性や倫理観の問題

上記第 4 章第 3・2⑴のとおり、TBK 社では、2021 年 3 月と同年 8 月の 2 度にわたる[redacted]について、[redacted]を行っているが、それによって情報流出の被害を未然に防止できてデータも復旧できたと判断して当時の会計監査人である EY 新日本には[redacted]を報告していない。[redacted]によって復旧したとされる会計

[33] なお、TBK 社が[redacted]の Z 弁護士らから入手した見解によれば、取引先等の秘密情報が含まれているか否かは明らかではなく、仮に、個人データが含まれていたとしても、個人情報保護委員会への報告等が義務化される以前の事象であるため、個人情報保護法に抵触するものではないとのことである。

データの正確性や網羅性、さらには[redacted]の当時の法規制への抵触の有無については、決算・監査対応で重要な論点となるところ、そのような問題意識はもっていなかった。また、[redacted]の当時の法規制への抵触の有無については、決算・監査対応で重要な論点になるにとどまらず、そもそも法令を遵守した企業経営のためにコンプライアンス上の問題には慎重に対応すべきとする上場会社として当然もつべき基本的な企業倫理の姿勢の問題であるが、こうした問題意識ももっていなかったといわざるを得ない[34]。

そして、[redacted]の会計処理についても、2021 年 3 月の[redacted]は支払手数料として計上しているが、本来は営業外費用か特別損失として計上すべきところ、区分掲記による開示を回避すべく、支払手数料として販管費計上することを意図していたことがうかがえる。

2021 年 8 月の[redacted]は、販管費として計上し、可能であれば一括費用計上を避けるとの A 前社長の指示を受け、コーポレート部門は、汎用性のあるプログラムの購入と独自に整理して、[redacted]により被害は未然に防いだとして[redacted]を報告してソフトウェア資産としての計上の妥当性を EY 新日本と真摯に議論することなく、ソフトウェア資産として計上している。

その際、TBK 社は、ソフトウェアとしての資産計上のために、b 社に対して、実態と異なる明細での請求書の作成をさせた上で、EY 新日本にも同請求書等を提示するなどしており、これらは一部の役員も関与及び認容した上で行われていることから、悪質性も高い。

特に、上記第 4 章第 3・2⑴のとおり、TBK 社内では、一時期は支払手数料として販管費での費用計上を行う方向性となっていたが、費用計上では金融機関に提示した損益予想額に齟齬が生じてしまい資金調達にも支障が生じるという懸念から、ソフトウェアとしての資産計上に至っており、こうした経緯からすれば、財務諸表の利用者を欺く意図があったとの評価も免れない。

これらは、会計監査人との信頼関係のもと、正確な事実関係を前提に会計処理を行って会計監査を受けるという上場会社として最も重要かつ基礎的な誠実性や倫理観に問題があったといわざるを得ず、不適切なソフトウェア資産の計上が発生した原因となったと考えられる。

第 3　U 氏による旅行手配ミスによる損失の先送りの直接的な発生原因

U 氏による旅行手配ミスによる損失の先送りは、W 氏による法人営業部門不正事

---

[34] 上記第 1 章第 9 のとおり、当委員会は、[redacted]の法規制への抵触の有無に関する検証や評価を行うものではないが、TBK 社としては当時の段階で、法規制への抵触の有無に関する検討を行う必要があった。なお、上記脚注 4 のとおり、TBK 社が[redacted]の Z 弁護士らから入手した見解によれば、一定の留保に服するものの、[redacted]が法規制に抵触する可能性は極めて低いと考えられるとのことである。

案に類似するところ、TBK 社は、法人営業部門不正事案の対応で外部調査チームを設置して調査を実施し、開示書類の過年度訂正を行った上、法人営業部門の一部における以下の要因を指摘して、財務報告に係る内部統制に開示すべき重要な不備がある旨の 2020 年 3 月期内部統制報告書を提出した。

① 予約記録を予約登録システムに登録する際、予約の実在性を確認できる証憑の提出が要求されていなかったこと
② 金券の取得に関して、他者の確認・承認を要さず、仕入の実在性及び顧客への交付の確認はなされていなかったこと
③ 請求書の金額と予約登録システムの売上とが一致しているか否かの確認を経ずに請求書を発行できたこと
④ 予約記録と入金情報との対応関係が営業担当者の報告のみに依拠するものであったこと
⑤ 営業担当者が最初から最後まで一人で案件を仕切り、他者の介入・監視がなかったこと

これらの要因は、U 氏による旅行手配ミスによる損失の先送りの発生原因としても妥当するものであり、U 氏の不正の未然防止と早期発見を妨げた事情として指摘することができる。

第 4　共通する発生原因

1　コーポレート部門の牽制力不足

雇用調整助成金の不正受給と不適切なソフトウェア資産の計上、U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りのいずれについても、コーポレート部門による牽制機能が適切に発揮されなかったことが未然防止・早期発見を妨げた要因になったと考えられる。

まず、雇用調整助成金の不正受給については、上記第 1・1 のとおり、コーポレート部門は、十分な勤怠管理ができていなかったことに加え、雇用調整助成金の理解が不足しており、不正受給を未然に防止することができなかった。また、コーポレート部門として、休業中の業務指示は会社にとってリスクになる旨を法人営業部門に口頭やメールで指摘したケースもあったものの、TBK 社の企業風土としてコーポレート部門を売上を生み出さない部門として軽視する傾向があり、コーポレート部門の指摘によって状況が改善されなかったことがうかがえる。2020 年 5 月に外部公表した法人営業部門不正事案を契機として、コーポレート部門の発言力が徐々に強まり、2021 年 1 月以降の法人営業部門における内部通報事案の調査により、コーポレート部門は、雇用調整助成金の不正受給の可能性を認識したものの、法人営業部門の関係者に対する懲戒処分を優先し、雇用調整助成金の不正受給の問題についてはリスク・

コンプライアンス委員会への上程や監査役への報告を行わずに A 前社長に対応を委ねた形になり、Go To トラベル事案の調査委員会の設置時も雇用調整助成金の不正受給の問題を委嘱事項に含める検討や弁護士への相談を行っていない。

また、不適切なソフトウェア資産の計上については、上記第 2・1 及び 2 のとおり、不十分なサイバーセキュリティ管理体制及び顧客情報管理体制の問題と適正な開示を行う誠実性や倫理観の問題を発生原因として指摘できるところ、コーポレート部門として、会社が取りうる選択肢やリスクの分析を行いつつ然るべき会議体での判断を仰ぐ方向で対応を検討している状況は一定程度みられるものの、特に 2021 年 8 月の不適切なソフトウェア資産の計上については、取締役会に上程する方針が A 前社長の判断で覆され、その指示を尊重するあまり一括計上を避けて販管費として計上する方策として、外部業者に請求書の修正までさせてソフトウェア資産として計上しており、これらは、コーポレート部門として明らかに一線を越えた不適切な対応である。

次に、U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りについては、2021 年 4 月に本人からの自主申告によりコーポレート部門が把握したにもかかわらず、D 元取締役は、リスク・コンプライアンス委員会への上程や監査役への報告を行わずに社内調査も懲戒処分も経ずに秘密裡に仕入として処理して隠蔽する方針を G 氏に指示し、最終的に A 前社長の了承を得ており、本来であればその時点で事実確認や早期是正に向けた対応を行うべきコーポレート部門としての職責を自ら放棄している。

2　リスク・コンプライアンス委員会の機能不全

上記第 2 章第 3・4 及び 5 のとおり、2019 年 3 月期内部監査報告では、コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会が開催されていなかった点について指摘があり、2019 年 10 月以降はリスク・コンプライアンス委員会として四半期毎及び臨時に同時開催されており、委員会自体が形骸化している状況は見られない。

また、法人営業部門不正事案の発生を受け、内部通報の内容や処理状況について取締役会やリスク・コンプライアンス委員会において定期的な報告を行うことや、リスク・コンプライアンス委員会において、経理上の不正行為を含めた、コンプライアンス違反とされる行為のリスク及び各部門において不正が疑われる事例を洗い出して議論を充実させることが再発防止策の目玉として 2020 年 7 月 15 日に取締役会で決議されていた。

しかし、雇用調整助成金を受給するにあたって不正受給や不適正受給のリスクがリスク・コンプライアンス委員会で検討されたことはなく、その後の 2021 年 1 月以降の内部通報事案の調査により、コーポレート部門によって雇用調整助成金の不正受給の可能性が把握され、懲罰委員会では外部リークの可能性も含めて報告されたものの、その直前に開催されたリスク・コンプライアンス委員会では何ら報告や議論

が行われていない。

また、2021 年 3 月と同年 8 月に発生した[redacted]被害への対応についても、[redacted]のコンプライアンス上のリスクなどについてリスク・コンプライアンス委員会に上程・審議することなく、[redacted]とその後の不適切な会計処理が行われている。

加えて、2021 年 4 月に自主申告により把握された U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りについても、これに類似する法人営業部門不正事案が直前期に発生し、過年度訂正まで行っていて重大なリスクであることは明らかであったにもかかわらず、リスク・コンプライアンス委員会に上程・審議することなく秘密裡に隠蔽している。

結局のところ、雇用調整助成金の不正受給と不適切なソフトウェア資産の計上、U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りのいずれについても、リスク・コンプライアンス委員会が全く機能しなかったことにより、未然に防止することができず、早期の発見・是正にも至らなかったものと考えられる。

3　コンプライアンスやガバナンスを軽視する経営トップの姿勢

当委員会が認定した雇用調整助成金の不正受給と不適切なソフトウェア資産の計上、U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りのいずれについても、A 前社長が TBK 社の経営トップだった時期に発生しており、コンプライアンスやガバナンスに対する A 前社長の姿勢が大きく影響している。

上記第 3 章第 3・1 のとおり、A 前社長は、雇用調整助成金の不正受給の主たる関与者の一人であり、2020 年 3 月 27 日には、各役員に対して、メールで「もっと過激に書くと、出勤は自由。ただし休み扱いで助成金を貰う。という議論をしたいと思います。」と送信して不正受給の発案を行っている上に、同年 6 月 25 日には C 元取締役に対して、LINE で「まずは有志から募る。特別休でも家で働く社員を増やす。国内旅行 200 億、20 億を取りに行く。」と送信し、不正受給を認容する姿勢を示している。また、2021 年 1 月以降の内部通報事案の社内調査を経て 2021 年 4 月 30 日の懲罰委員会で雇用調整助成金の不正受給に関する報告を受けた上に、上記第 3 章第 1・6⑺及び⑻のとおり、2021 年 8 月には a 法律事務所の R 弁護士から、雇用調整助成金の不正受給に関する質問を受けながら、自主的な返還はしない意思決定をしたばかりか、受給申請の中止の判断も行わずにコンプライアンス上の重大問題を放置している。

次に、2021 年 3 月と同年 8 月の 2 度にわたる[redacted]の対応については、[redacted]か否かというコンプライアンス上の重要な判断について、リスク・コンプライアンス委員会や取締役会、監査役への報告・相談を行うことなく A 前社長の経営トップの判断で[redacted]を行っている。特に 2021 年 8 月の 2 度目の[redacted]の対応時には取締役会に上程すべきとのコーポレ

ート部門の意見を採用せず、監査役には別途報告するものの、監査役に報告すると[redacted]と予想されることから、正しいことを行うよりは会社を守る対応を行うことといった指示をしている。

さらに、U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りについても、2021 年 4 月にコーポレート部門が把握し、秘密裡に処理する方針を上程したのに対し、A 前社長は、この方針を了承している。

当委員会の調査の過程では、これ以外にも、A 前社長が取締役会の決議を無視した新卒採用活動を行って事後的に社外取締役から叱責されたこと、I 元監査役の指摘があった事項について真摯に対応しなかったことなど A 前社長の問題のある言動が把握されており、A 前社長がコンプライアンスやガバナンスを軽視する姿勢をいかにしてもつに至ったかは明らかではないものの、少なくとも新型コロナウイルス感染症に起因する TBK 社の急激な業績悪化や財政状態の悪化に起因する一過性のものとは考えられない。

また、2023 年 2 月 13 日に代表取締役社長に就任した G 氏については、雇用調整助成金の不正受給の可能性を認識しながら社長就任後に調査による事実確認やリスク・コンプライアンス委員会や取締役会、監査役への報告・相談を行うことなく、東京労働局より 2025 年 3 月 11 日付け「雇用調整助成金及び緊急雇用安定助成金受給事業主様への自主調査のお願い」と題する書面を受領するまで事態を静観していた。一方、2021 年 3 月と同年 8 月の 2 度にわたる[redacted]の対応についても、当時のコーポレート本部長として中心的な役割を担っていたにもかかわらず、当委員会のデジタルフォレンジック調査の検出事項として指摘を受けるまで自主的に申告するなどの対応をしなかった。

こうした経営トップのコンプライアンスやガバナンスを軽視する姿勢が雇用調整助成金の不正受給、不適切なソフトウェア資産の計上及び U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りを未然に防止できず、早期発見と是正をここまで遅らせた最大の原因と考えられる。

4　経営者に対するガバナンスの問題

上記 3 のとおり、経営トップのコンプライアンスやガバナンスを軽視する姿勢に問題があったとすると、TBK 社の経営者に対するガバナンスが有効に機能していたかが問題となる。

この点、雇用調整助成金の不正受給については、I 元監査役が、月次開催の役員会に出席しており、上記第 3 章第 1・5⑶のとおり、2020 年 7 月 1 日の役員会で、D 元取締役が休業中の稼働に関する注意喚起をした際に、質問を行った P1 氏に対して、休業中の業務命令は「よろしくないです。」との指摘を行っていた。また、I 元監査役は 2021 年 5 月 19 日の取締役会に出席するなどして、内部通報によって発覚した法

人営業部門内での休業中の稼働指示等を認識した上で、上記第 3 章第 1・6⑹のとおり、同年 6 月 9 日の社内会議で、雇用調整助成金が不正受給となるのであれば原則として返還すべきとの指摘を行い、弁護士に対応を相談することを要請していた。それ以外の場面でも I 元監査役は精力的に活動しており、A 前社長をはじめとする執行部門に対する監査機能を発揮していたと思われる。しかし、上記の社内会議での指摘以降は執行部門の対応のフォローアップを行っておらず、雇用調整助成金の不正受給の問題が放置される事態を阻止することができなかった。

他方、社外取締役であった F4 元取締役及び F5 元取締役、社外監査役であった K 元監査役及び J3 元監査役も取締役会で積極的に発言するなどして一定の監督機能・監査機能を発揮していた。例えば、2021 年 8 月 18 日開催の取締役会では、2022 年度新卒採用計画の議案が上程され、リスクやその対応についての検討・説明が不十分であるとして社外取締役や監査役の指摘によって議案が取下げとなったにもかかわらず、2021 年 9 月 22 日開催の取締役会では、既に新卒採用活動を行っていて内定を出している旨の報告が執行部門からなされたことに関し、「採用活動の実施については前回の取締役会にて複数の役員から反対意見があがり、議案取り下げとなった経緯があるが、それに対して明確な回答がないまま採用活動が行われているのであれば取締役会において議論を行う意味がない」、「今回の件だけではないが、取締役会軽視と捉えられるため監査役として看過できない」といった厳しい指摘が行われている。

しかし、本件事案については、2021 年 5 月 19 日の取締役会において、内部通報によって発覚した法人営業部門内での休業中の稼働指示等の報告があった際、F5 元取締役から雇用調整助成金の自主返還に関する質問がなされたが、D 元取締役からその予定はない旨の回答を受けてその妥当性についての追及を行わなかった。また、K 元監査役も 2021 年の内部通報事案の事後対応の過程において TBK 社として雇用調整助成金の返還を検討すべきとの問題意識をもっていた形跡があるものの、I 元監査役と同様に執行部門の対応のフォローアップを行っていない。

こうした点において、ガバナンスが一部有効に機能しなかったとの指摘は免れないものの、これらは、社外取締役や社外監査役の資質や姿勢に問題があったというよりも、リスクを明確に説明して取締役会の判断を仰ごうとしなかった執行側のスタンスや上記 3 の経営トップのガバナンス軽視の姿勢に問題があったと思われる。

2021 年 8 月の[redacted]の対応において、コーポレート部門は取締役会に上程して判断を仰ぐ方針で A 前社長と面談したものの、A 前社長があえて取締役会に上程しない対応を指示した点や、2021 年 4 月に自主申告のあった U 氏の不正についてコーポレート部門が上程した秘密裡に処理する方針を A 前社長が了承した点は、TBK 社においてガバナンスが機能しなかった原因が経営者側にあることを如実に示している。

第 7 章　再発防止策の提言

本章では、当委員会が上記第 6 章の原因分析を踏まえて提言する再発防止策を記載する。

第 1　健全なコンプライアンスやガバナンスの意識をもつ経営トップの選任

上記第 6 章第 4・3 のとおり、コンプライアンスやガバナンスを軽視する経営トップの姿勢が、雇用調整助成金の不正受給と不適切なソフトウェア資産の計上、U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りを未然に防止できず、早期発見と是正をここまで遅らせた最大の原因と考えられることからすると、再発防止のためには、まずもって健全なコンプライアンスやガバナンスの意識をもつ経営トップを選任することが重要となる。TBK 社には、2023 年 3 月 15 日に設置された指名・報酬委員会が存在しており、「役付取締役の選定及び解職に関する事項」を審議して取締役会に答申するが、審議に際しては、健全なコンプライアンスやガバナンスの意識をもつ経営者といえるかを様々な情報に基づいて多角的かつ慎重に検討すべきである。

この点、TBK 社の指名・報酬委員会は、代表取締役 1 名、社外取締役 1 名、社外監査役 3 名の全 5 名で構成されており、代表取締役が委員長を務めて議長として議事運営を行っているが、公正かつ中立的な観点から経営トップを選任する観点では、社外役員が委員長を務めて議長として議事運営を行う体制に変更することが検討に値する。

第 2　健全なコンプライアンスやガバナンスの意識を全社的に醸成するための取組み

コンプライアンスやガバナンスを軽視する経営トップの姿勢の影響と思われるが、TBK 社では、特に A 前社長の意向を慮って法人営業部門やレジャー部門が活動していたことから、コーポレート部門の牽制力が不足し、リスク情報を把握してもリスク・コンプライアンス委員会や取締役会、監査役などへの上程や報告がなされずに適切な対応が行われないという意味で、全社的にコンプライアンスやガバナンスが有効に機能しにくい組織風土的な土壌が醸成されていたと思われる。

TBK 社では、法人営業部門不正事案と Go To トラベル事案を経て、雇用調整助成金の不正受給、不適切なソフトウェア資産の計上及び U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りが発生しており、再発防止を図る観点では、業務執行に携わる役員クラスやコーポレート部門といった特定の階層や部門に限らず、健全なコンプライアンスやガバナンスの意識を全社的に醸成するための取組みが必要である。

具体的には、社内のコンプライアンスやガバナンスに関する教育・研修の充実化、経営トップからのコンプライアンスやガバナンスの重視を求める継続的なメッセージ発信といった取組みが考えられるが、現場の社員が受け身で対応することにならないような工夫が必要であり、会社として全社的に意識を変革するためにはどのよ

うな具体的な施策が必要かリスク・コンプライアンス委員会や取締役会で議論を尽くすべきである。より根本的には、現場の社員も参加の上で企業理念や行動規範を改めて策定するといった方策も考えられる。

第 3　リスク・コンプライアンス委員会のリスク感知機能の強化

上記第 6 章第 4・2 のとおり、当委員会が認定した雇用調整助成金の不正受給と不適切なソフトウェア資産の計上、U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りのいずれについても、リスク・コンプライアンス委員会が機能しなかったことにより、未然に防止することができず、早期の発見・是正にも至らなかった。

こうした状況を踏まえ、まず、コーポレート部門が雇用調整助成金の不正受給や[redacted]への対応をリスク・コンプライアンス委員会に上程しなかった点については、上記第 2 の健全なコンプライアンスやガバナンスの意識を全社的に醸成するための取組みによって、リスクを迅速に然るべき機関に上程するようなマインドを社内に醸成することによってリスク・コンプライアンス委員会が適切に機能するように改善するべきである。

他方、2021 年 4 月 30 日に開催されたリスク・コンプライアンス委員会では、内部通報事案の調査結果が報告され、高リスクな事象として「休業中の業務指示」が把握された旨の記載が報告資料にあったにもかかわらず、雇用調整助成金の不正受給のリスクやその対応については報告がなく、リスク・コンプライアンス委員会における審議も行われなかった。

この点は、リスク・コンプライアンス委員会のリスク感知機能が弱かったと思われ、こうしたリスク感知機能を高める観点では、同委員会のメンバーにコンプライアンスリスク対応に精通した弁護士など外部専門家を加えることにより、重要なリスクを看過しないようにすることが考えられる。

第 4　内部通報制度の運用改善

上記第 6 章第 1・3 のとおり、2021 年 1 月以降の内部通報事案の調査により関係者の懲戒処分にまで至っており、内部通報制度は一定程度機能したものの、雇用調整助成金の不正受給の問題を正面から取り上げなかったことに加え、懲戒処分の対象者から不服申立てを受けるなどの混乱が生じている。

しかし、問題はあったにせよリスクを吸い上げる仕組みとしては有効な制度であるところ、TBK 社ではこれまでの通報実績は 2 件しかなく、2021 年 1 月の内部通報が第 1 号事案であったことからすると、積極的に利用されない理由を把握して運用の改善に取り組むべきである。

また、内部通報事案の対応については、リスク・コンプライアンス委員会との連携をさらに強化し、上記第 3 の外部専門家の指導を受けながら対応実績を積み上げて

適切な調査対応が実施できるように改善する必要があると思われる。

さらに、TBK 社ではリスク情報が適切な会議体等に上程されるまでにことさらに時間を要したり、経営陣の関与を示唆する不正の通報もあり得ることからすると、内部通報窓口としてコーポレート本部長や外部通報窓口である弁護士に通報があった際に、直ちに通報があった事実と通報内容が監査役に情報共有されるように内部通報制度の整備・運用について必要な見直しを行うべきである。

第 5　勤怠管理の改善

上記第 6 章第 1・1 のとおり、雇用調整助成金の不正受給の直接的な発生原因の 1 つとして勤怠管理が十分にできていなかった点があり、労務管理全般を視野に入れて問題がないか見直しを行い、必要な改善を行うべきである。

第 6　サイバーセキュリティ管理体制及び顧客情報管理体制の見直しと改善

上記第 6 章第 2・1 のとおり、サイバーセキュリティ管理体制が十分に構築・運用されていなかったことについては、その後の改善状況等を慎重に確認して管理体制の見直しを行い、必要に応じて改善を行うべきである。

また、[redacted]被害については、2 度にわたる[redacted]によって顧客情報の流出はなかったと安易に結論付けるべきものではなく、顧客情報の流出の有無や然るべき顧客対応や当局対応の必要性の検討を行うとともに、その結果を踏まえて顧客情報管理体制の見直しを行い、必要に応じて改善を行うべきである。

第 7　法人営業部門不正事案の再発防止策の見直しと運用の徹底

上記第 6 章第 3 のとおり、U 氏による旅行手配ミスによる損失先送りの発生原因は、法人営業部門不正事案と共通であり、TBK 社は、2020 年 7 月 15 日開催の取締役会決議により、予約の実在性確保、金券取得取引の実在性の確保、請求書の正確性の確保、債権の入金消込の正確性の確保、職務分離といった再発防止策を導入した。

これらの再発防止策は、U 氏による旅行手配損失の先送りに対する再発防止策としても効果的と考えられるため引き続き運用を徹底すべきであるが、導入当時と比較して TBK 社の組織が縮小していることを踏まえると、現時点の体制で形骸化していないか今一度見直しを行った上、必要に応じて改善に向けた活動を行っていくべきである。

第 8　適正な開示や健全な事業運営に必要な誠実性及び倫理観の醸成

上記第 6 章第 2・2 のとおり、不適切なソフトウェア資産の計上の発生原因としては、会計監査人との信頼関係のもと、正確な事実関係を前提に会計処理を行って会計監査を受けるという最も重要かつ基礎的な誠実性や、そもそも法令を遵守した企業

経営のためにコンプライアンス上の問題には慎重に対応すべきとする上場会社として当然もつべき基本的な企業倫理の姿勢に問題があったことにあり、上場会社としては致命的ともいえる不備である。雇用調整助成金の不正受給と不適切なソフトウェア資産の計上、U 氏による旅行手配ミスによる損失の先送りに共通する発生原因として上記第 6 章第 4・3 で指摘したコンプライアンスやガバナンスを軽視する経営トップの姿勢も同様の問題である。

TBK 社が今後上場会社として事業運営を継続するのであれば、この点を改善して適正な開示を行うため及び健全な事業運営を行うために必要な基礎的な誠実性や倫理観を醸成することが必須であるが、教育・研修のみでの改善では不十分である。健全なコンプライアンス意識やガバナンス意識を持つ経営トップによるトップマネジメントの下、役員及び従業員全体で企業風土の変革を行い、不正や不祥事や過年度決算訂正を繰り返す企業から健全な上場企業に生まれ変わるため、名実ともに第 2 の創業のような取組みを行って会計監査人と積極的にコミュニケーションをとって信頼関係を構築し、市場からの信頼回復を図ることが肝要と思われる。

以上

別紙

「ヒアリング対象者一覧」

実施日（2025 年）	対象者（括弧内はヒアリング実施時の役職）
6 月 11 日	X1（マーケティング本部　マーケティングセクション）
6 月 11 日	X2（法人営業本部　営業サポートセクション）
6 月 11 日	X3（法人営業本部　法人営業予約セクション統括マネージャ兼リーダー）
6 月 11 日	X4（レジャー営業本部 2　海外旅行 2 セクションリーダー）
6 月 13 日 6 月 25 日 7 月 11 日 7 月 31 日	G（代表取締役社長）
6 月 17 日	X5（法人営業本部　法人営業セクション統括マネージャ兼リーダー）
6 月 17 日	X6（レジャー営業本部 2　教育セクションリーダー）
6 月 18 日	X7（事業戦略本部　人事セクション）
6 月 18 日	X8（レジャー営業本部 2　本部長兼海外旅行 2 セクション兼海外旅行 3 セクション兼教育セクション統括マネージャ）
6 月 19 日	X9（レジャー営業本部 1　仕入統括セクション統括マネージャ）
6 月 20 日	X10（レジャー営業本部 1　海外旅行 1 予約セクション）
6 月 20 日	X11（レジャー営業本部 2　海外旅行 2 セクション）
6 月 27 日 7 月 16 日	B（元取締役）
6 月 27 日 7 月 10 日 7 月 16 日 7 月 31 日	H（事業戦略部門兼レジャー部門兼法人営業部門兼グローバル・アライアンス部門管掌取締役兼執行役員兼事業戦略本部本部長兼法人営業本部本部長）
7 月 2 日 7 月 18 日 7 月 31 日	D（元取締役）
7 月 3 日	C（元取締役）
7 月 8 日 7 月 22 日	O（執行役員総務法務本部本部長）
7 月 9 日	I（元常勤監査役）
7 月 10 日	F2（元取締役）
7 月 10 日	R（弁護士）

7 月 18 日	F1（元取締役）
7 月 18 日	L（元社員）
7 月 23 日	E（元取締役）
7 月 24 日	N3（元社員）
7 月 25 日	K（元社外監査役・弁護士）
7 月 25 日 8 月 19 日	A（前代表取締役会長兼社長）
7 月 30 日 8 月 2 日	M（元取締役）
7 月 30 日	Y（b 社）
7 月 30 日	T（元社員）
7 月 31 日	J3（元社外監査役）
8 月 4 日 8 月 5 日 8 月 8 日 8 月 12 日 8 月 14 日 8 月 22 日 8 月 25 日	U（元社員）
8 月 25 日	V3（元社員）