



2025年2月14日

各 位

会 社 名 株式会社ナ・デックス
代表者名 代表取締役社長 進 藤 大 資
(コード番号 7435 東証スタンダード)
問合せ先 経営管理部長 丸 山 哲 男
TEL 052-323-2211

特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2024年12月16日付で公表いたしました「2025年4月期半期報告書の提出期限延長に関する承認申請書提出のお知らせ」のとおり、元業務委託社員により架空の商品を対象とする循環取引を行っていた疑惑などが判明したため、弁護士および公認会計士5名で構成する特別調査委員会による調査を進めてまいりました。

本日、特別調査委員会より、調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 特別調査委員会の調査結果について

特別調査委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書(公表版)」をご覧ください。

なお、当該調査報告書につきましては、個人情報および機密情報保護等の観点から、部分的な非開示措置を施したうえで公表しております。

2. 今後の対応について

(1) 過年度の有価証券報告書等および決算短信等について

当社は、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2月14日までに、過年度の有価証券報告書等、内部統制報告書の訂正報告書の提出および決算短信等の訂正を行う予定であります。

(2) 2025年4月期半期報告書および2025年4月期第2四半期(中間期)決算短信について

当社は、2024年12月16日付で公表いたしました「2025年4月期半期報告書の提出期限延長に係る承認のお知らせ」のとおり、延長後の提出期限である2025年2月14日までに、当該半期報告書の提出および2025年4月期第2四半期(中間期)決算短信の発表を行う予定であります。

(3) 再発防止策について

当社は、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具体的な再発防止策を策定し、着実に実行してまいります。具体的な再発防止策につきましては、決定し次第速やかに公表いたします。

以 上

株式会社ナ・デックス調査報告書

(公開版)

株式会社ナ・デックス特別調査委員会

委員長 弁護士 矢崎 信也

副委員長 公認会計士 加藤 克彦

委員 弁護士 菅 沼 勝 己

委員 弁護士 村 瀬 俊 高

委員 弁護士 貝 沼 宏 徳

目 次

第1	当委員会の概要	1
1	当委員会の設置に至る経緯	1
2	当委員会の構成	2
3	調査の対象となる行為、調査の目的及び調査の範囲	2
(1)	調査の対象となる行為	2
(2)	調査の目的	3
(3)	調査の範囲	3
4	調査の方法	3
(1)	関係者に対するヒアリング	4
(2)	対象会社及び関係者からの資料の収集、精査及び分析	6
(3)	社内及び仕入先アンケート調査	6
(4)	臨時通報窓口の設置	7
5	調査事項及び資料の限定	7
(1)	任意調査	7
(2)	時間的・人的制約	7
(3)	資料の限定	7
第2	対象会社の概要及び組織構成	8
1	対象会社の概要	8
2	対象会社の組織構成	9
第3	本件各取引の事実関係	10
1	本件各取引の端緒	10
2	本件領得行為	13
(1)	本件領得行為が発覚した経緯	13
(2)	本件領得行為の方法	13
(3)	本件領得行為の開始時期及び期間	14
(4)	本件領得行為にかかる商品の仕入額	14
(5)	共犯者または協力者の有無	15

3	本件循環取引	17
(1)	本件循環取引の端緒	17
(2)	本件循環取引の方法	18
(3)	本件循環取引の始期及び終期	20
(4)	本件循環取引にかかる仕入額	22
(5)	共犯者または協力者の有無	23
4	本件付替行為	25
(1)	本件付替行為の方法	25
(2)	本件付替行為の始期及び終期	25
(3)	本件付替行為にかかる金額	26
(4)	共犯者または協力者の有無	26
5	本件預け在庫	26
(1)	本件預け在庫の発生経緯	26
(2)	本件預け在庫の金額	27
(3)	共犯者または協力者の有無	27
6	当委員会が認定したXの動機	28
第4	その他の不正行為の可能性について	29
1	I社との取引	29
(1)	取引の内容	29
(2)	取引が行われていた時期	30
(3)	不正行為か否かの認定	30
2	M社との取引	31
(1)	取引の内容及び時期	31
(2)	不正行為か否かの認定	32
3	北九州営業所におけるその他の商社取引	33
(1)	商社取引の関係証憑の検討	33
(2)	関係者のヒアリング	33
(3)	関係者のメールチェック	33

(4)	社内アンケート及び通報窓口	33
(5)	仕入先アンケート	34
4	対象者以外の従業員による循環取引または領得行為について	34
(1)	得意先に対する預け在庫の有無の調査	34
(2)	関係者のメールチェック	36
(3)	社内アンケート及び通報窓口	36
(4)	仕入先アンケート	36
5	対象者以外の従業員による付替等の行為について	36
第5	本件領得行為の認定金額及び財務への影響	38
1	本件領得行為の金額	38
2	本件領得行為による財務への影響	38
(1)	財務への影響の内容	38
(2)	主要な財務諸表項目への影響額	39
第6	不正な取引が生じた原因分析	39
1	対象者に対する北九州営業所の管理・監督体制の不備	39
2	北九州営業所における決裁処理の形骸化	40
3	北九州営業所長と派遣社員とのコミュニケーション不足	41
4	納品確認の実務運用の悪用	41
5	在庫に対する危機意識の不足	43
6	虚偽の証憑類作成に対する取引先の関与	44
(1)	本件領得行為	44
(2)	本件循環取引	45
(3)	小括	45
7	その他	45
第7	再発防止策の提言	46
1	管理・監督体制の実効化	46
2	決裁処理の実効化	46
(1)	上下関係による監督機能の充実	46

(2) 実質的観点からの決裁処理の実施	47
ア 取引開始時の決裁について	47
イ 仕入及び売上計上時の決裁について	48
3 上司と部下とのコミュニケーションの機会の確保	48
4 納品確認の実務運用の改善	49
(1) 商社取引の場合	49
(2) 現場作業を受注してそれに必要な部材を仕入れる場合	49
5 預け在庫の確認制度の拡充	50
6 取引先との不正を防止するための業務の属人化防止措置	50
7 コンプライアンス意識の醸成	51
(1) 管理職の意識改革	51
(2) 従業員の意識改革	51
8 内部監査の強化	52
9 内部通報制度の実効化	53

第1 当委員会の概要

1 当委員会の設置に至る経緯

- (1) 対象会社は、接合機器の開発、製造、販売、取付工事及び接合材料の販売等を目的とする株式会社である。

対象会社は、北九州市に営業所を設けていたが、2024年（令和6年）11月14日、仕入先のC社から、合計6517万200円にのぼる売掛代金の請求を受けた。

- (2) 対象会社の北九州営業所長（兼西部営業部長）は、電話に対応した事務職員からの報告により、C社からの上記請求の事実を知った。そこで、同所長は、C社関係者と面談し、商品の流通経路がC社→対象会社→A社であることを確認した上で、A社に対し、注文書の発行と商品の検収を依頼した。

- (3) 当初、A社の担当者からは、遅くとも2024年（令和6年）12月中には検収できるよう対応する旨の回答があった。ところが、同年11月19日に至り、同担当者よりC社からの請求に対応した対象会社とA社との取引は全く実態がなく、商品がA社に納品された事実はないとの連絡があり、不正な疑いのある取引の存在が発覚した。

そこで、対象会社においてA社向けの仕入に関し、C社以外の仕入先との取引についても調査したところ、C社の他にもD社及びB社からの仕入も実態がない不正な取引である可能性が浮上した。

このため、対象会社がかかる取引を担当していた北九州営業所の業務委託社員であるXにヒアリングを実施したところ、A社向けの取引については、後述するような商流を辿る循環取引であることを認めた。

以下では、対象会社とA社との取引を「本件循環取引（販売）」といい、A社向けにC社、D社及びB社から商品を購入した取引を「本件循環取引（仕入）」という。また、本件循環取引（販売）と本件循環取引（仕入）を含む一連の商流による取引を「本件循環取引」という。

- (4) 対象会社は、本件循環取引の発覚によって2024年（令和6年）度の事

業実績の一部に疑義が生じたことを受け、実態解明等を目的とした特別調査委員会を立ち上げ、外部の委員も含む当委員会のメンバー主導で調査を行うこととした。

- (5) その後、疑惑の詳細の把握や、その他の類似事案の有無の調査を進めていく中で、新たに、Xによる架空の在庫（原価）の正規取引への付替や、仕入商品の領得疑惑などが発覚した。そこで、対象会社は当初の2025年（令和7年）4月期第2四半期（中間期）の決算発表を延期（2025年2月14日提出期限）し、これら新たに発覚した疑惑についても、特別調査委員会による追加調査を行うこととした。

2 当委員会の構成

当委員会は、弁護士の委員4名及び公認会計士の委員1名で構成されている。委員の構成は、以下のとおりである。

- | | | |
|------|-------|---|
| 委員長 | 弁護士 | 矢崎信也（ひのき綜合法律事務所） |
| 副委員長 | 公認会計士 | （税理士及び公認内部監査人兼務）
加藤克彦（加藤克彦公認会計士税理士事務所） |
| 委員 | 弁護士 | 菅沼勝己（弁護士法人御園綜合法律事務所） |
| 委員 | 弁護士 | 村瀬俊高（異相・村瀬法律事務所） |
| 委員 | 弁護士 | 貝沼宏徳（ひのき綜合法律事務所） |

3 調査の対象となる行為、調査の目的及び調査の範囲

(1) 調査の対象となる行為

最終的に当委員会による調査の対象となった行為は、Xが関与した案件のうち、次のアないしエの各行為及びその他の不正行為の有無である。

また、当該調査の過程で判明した事項に関し、X以外の従業員について不正行為がなされたか否かも可能な限り検討した。

ア 対象会社北九州営業所が、A社沖縄支店向けにC社、B社またはD社から商品を仕入れ、A社に販売し、これが一連の商流を辿って循環する取引（本件循環取引）

イ XがメールでB社に対して、PC及び電動（インパクト）ドライバ

一（以下、「P C等」という）などの手配（仕入）を指示し、Xが指定する納品先に届けさせまたはXが直接受領し、これを転売してその代金を領得していた件（以下、「本件領得行為」という）

ウ 本件循環取引及び本件領得行為によって発生した架空在庫を、対象会社のN社向け案件の仕入に紛れ込ませていた行為（以下、「本件付替行為」という）

エ 本件循環取引または本件領得行為により発生した架空在庫の発覚を免れるために、A社向けの預け在庫が存在するかのような外観を作出した行為。以下では、この行為により発生したA社向けの架空の預け在庫を「本件預け在庫」という。

※ アないしエの各行為を総称して、以下、「本件各取引」という。

(2) 調査の目的

当委員会の調査の目的は以下のとおりである。

ア 前記(1)の行為について、事実関係を調査・認定した上で、不正の有無を判断し、不正と認定する場合にはその原因を分析するとともに、再発防止策の提言を行う。

イ 不正と認定した場合には、これが過年度及び2025年（令和7年）4月期第2四半期の財務に及ぼす影響の内容並びに主要な財務諸表項目への影響額を算定する。

(3) 調査の範囲

当委員会の主たる調査対象は、本件各取引の時期・内容及びそれらと同種の取引の有無である。もっとも、本件各取引と同種の事例の有無を確認する過程で発覚した取引（後述するA社を仕入先、I社を販売先とする取引等）についても、調査・検討を行った。

4 調査の方法

当委員会は、日本弁護士連合会による平成22年7月15日（同年12月17日改訂）付「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」を参考に、以下の手法で調査を行った。

ただし、対象会社は、速やかに過年度及び2025年（令和7年）4月期第1四半期の決算を修正した上で、同年4月期半期報告書を東海財務局が承認した延長期限内に提出し、公表する必要が生じていた。このため、適宜、当委員会は対象会社及び会計監査人に対し、当委員会が調査した事実を開示する必要があったこと等から、上記ガイドラインに完全に依拠するものではないことを念のため付言する。もっとも、当委員会の判断については、対象会社や会計監査人の影響を受けていない。

(1) 関係者に対するヒアリング

本件各取引は、対象会社の業務委託社員として北九州営業所を拠点に勤務していたX主導により行われていたため、Xに対するヒアリングを最優先事項として実施した。

しかし、Xの供述のみによっては本件の事案解明に十分とはいえなかったことに加え、北九州営業所に所属する関係者（○西部営業部長兼北九州営業所長、p氏、n氏）や、本件各取引の仕入先、販売先その他本件各取引に何らかの形で関わっていた事業者に対しても、可能な限りヒアリングを行った。

さらに、Xの本件循環取引や本件領得行為の動機を調査する過程で、対象会社の他の従業員も仕入伝票の付替に関与していた疑いが生じたため、最終的にはXが対象会社に入社した直後の2014年（平成26年）頃まで遡って、北九州営業所に所属していた従業員を中心に、Xと接点があったと思われる従業員（含退職者）に対してもヒアリングを行った。

加えて、当委員会が調査を行う過程で判明した事項に関し、不正の可能性があると判断した場合には、その関係者に対してもヒアリングを実施した。

当委員会がヒアリングを行った関係者（肩書は原則としてヒアリング実施当時のものを記載）は、以下のとおりである。

（取引先等の関係者）

ア a氏（A社 九州カンパニー沖縄支店 支店長）

- イ b 1 氏 (B社 係長)
- ウ b 2 氏 (B社 代表取締役)
- エ c 1 氏 (C社 専務取締役)
- オ c 2 氏 (C社 代表取締役)
- カ d 氏 (D社 代表取締役)
- キ e 氏 (E社 代表取締役)
- ク f 氏 (F社 代表取締役)
- ケ g 氏 (G社 代表取締役)
- コ h 氏 (H社 専務取締役)
- サ i 氏 (I社 取締役)
- シ j 氏 (J社 営業技術部次長)
- ス k 1 氏 (K社 取締役兼九州工場長)
- セ k 2 氏 (K社 九州工場課長)
- ソ l 氏 (L社 代表取締役)
- タ m 氏 (M社 九州営業所勤務の従業員)
(対象会社の従業員及び元従業員等)
- ア X (対象会社の元北九州営業所主任。2013 年 (平成 25 年) 12 月～
2019 年 (令和元年) 8 月 15 日まで対象会社に在籍。同年 8 月 16 日に
D社に転職すると同時に同社から対象会社に出向し、対象会社の業務
委託社員として北九州営業所で勤務)
- イ n 氏 (北九州営業所従業員。Xの子)
- ウ o 氏 (現西部営業部長 兼 北九州営業所長。Xの上司)
- エ p 氏 (北九州営業所派遣社員。2020 年 (令和 2 年) 3 月から在籍)
- オ q 氏 (2023 年 (令和 5 年) 11 月～2024 年 (令和 6 年) 4 月の期間
北九州営業所主任、現在は中部営業 1 部NB課係長)
- カ r 氏 (2016 年 (平成 28 年) 4 月 21 日までFA事業部大阪支店FA
課長代理、同月 22 日以降はFA事業部東京支店FA一課係長、現在は
西部営業部広島営業所係長)

- キ s 氏（元対象会社大阪支店二課北九州営業所（広島駐在）従業員。
2015年（平成27年）3月～2018年（平成30年）9月まで在籍）
- ク t 氏（西部営業部営業一課従業員（旧大阪支店F A課））
- ケ u 氏（元北九州営業所従業員。2018年（平成30年）1月～2020年
（令和2年）8月まで在籍）
- コ v 氏（元中部営業2部長。1994年（平成6年）3月～2024年（令和
6年）11月まで在籍）
- サ w 氏（元北九州営業所従業員 2023年（令和5年）2月～同年5月
まで在籍）
- シ y 氏（元大阪支店二課従業員 2012年（平成24年）1月～2014年
（平成26年）12月まで在籍）
- ス α 氏（対象会社の常務取締役）
- セ β 氏（対象会社の内部監査室長）
- ソ γ 氏（中部営業3部営業アシスタント業務課主任）

(2) 対象会社及び関係者からの資料の収集、精査及び分析

対象会社より、X及び関係者が送受信したメールやその他の通信手段のデータ、本件各取引に関する受発注メモ、対象会社の仕入明細、対象会社内で保管されていたA社の仮注文書や注文書、並びに対象会社及び仕入先が作成した見積書や納品書その他必要な関係資料の提供を受け、精査、分析を行った。なお、メールのデータについては、対象会社が提供したキーワードを基に専門業者が抽出した上で、さらにデジタルフォレンジックの専門家においてスクリーニングを実施したものの提供を受け、それを調査の対象とした。

(3) 社内及び仕入先アンケート調査

対象会社の全従業員を対象とするアンケート調査及び対象会社の仕入先を対象とするアンケート調査を実施した。

質問事項は、架空の工事や架空の仕入が絡む取引の存在を見聞きし、あるいは指示を受けたことがあるか、製品や工事の存在を確認せずに伝

票を切るだけの取引を行ったことがあるか、実際に納入した製品とは異なる品名等を記載した納品書等の発行を依頼されたことがあるか、等の内容である。

(4) 臨時通報窓口の設置

対象会社の北九州営業所におけるその他の商社取引で不正行為が存在したか否か、X以外の従業員により循環取引または領得行為がなされたか否か等に関する調査のため、対象会社内に通報先を当委員会とする臨時通報窓口を設置した。

5 調査事項及び資料の限定

(1) 任意調査

当委員会による調査は、捜査機関による捜査や公権力に基づく調査とは異なり、関係者の協力に基づくものである。

捜索・差押え等の強制的な手段を用いることができる捜査機関等とは異なり、ヒアリングの可否や対象会社以外からの資料の入手等は関係者の任意の協力の度合いに左右されることは否定できない。現に、Xからは、3回目以降のヒアリングや個人使用のメールアドレスの提供を拒否されたほか、関係者の一部からもヒアリングや資料提供を断られている。

また、関係者からヒアリングができた場合であっても、その内容の真偽を確認する手段は限定されている。

(2) 時間的・人的制約

当委員会による調査は、2024年（令和6年）12月から2025年（令和7年）2月初旬までの限られた期間に、優先順位を考慮しつつ実施したものであり、調査の範囲及び深度には時間的及び人的制約が存在した。

(3) 資料の限定

ア 本件各取引には、外部の第三者が複数介在している上、対象会社で保管されている発注書や受注書等の内容は、実際に業務や商品の提供（移動）があった取引（以下、「正常取引」という）で使用されている発注書や受注書等と比較した場合、大きな差異は存しなかった。ま

た、直近の取引を除けば債権債務の決済も適正に行われていた。

ただし、後述するとおり関係者の供述を突き合わせた結果、本件各取引で使用された一部の証憑は、正常取引と異なる形式（手書きやエクセル等）であることが判明した。

イ また、取引スキームの構築にかかるメール等の証憑はほとんど存在しないことから、客観資料から本件各取引の内容を把握し、その構造等を検証することは、極めて困難であった。

ウ そこで、基本的には、本件各取引を主導したXのヒアリングに依拠し、この取引に関与した外部の第三者が任意で提出した一部の証憑と対象会社が保有する証憑との突合、関係者とXの説明内容の整合性等を総合的に勘案することにより検討し、判断せざるを得なかった。

第2 対象会社の概要及び組織構成

1 対象会社の概要

対象会社の概要は、以下のとおりである。

(2024年11月30日時点)

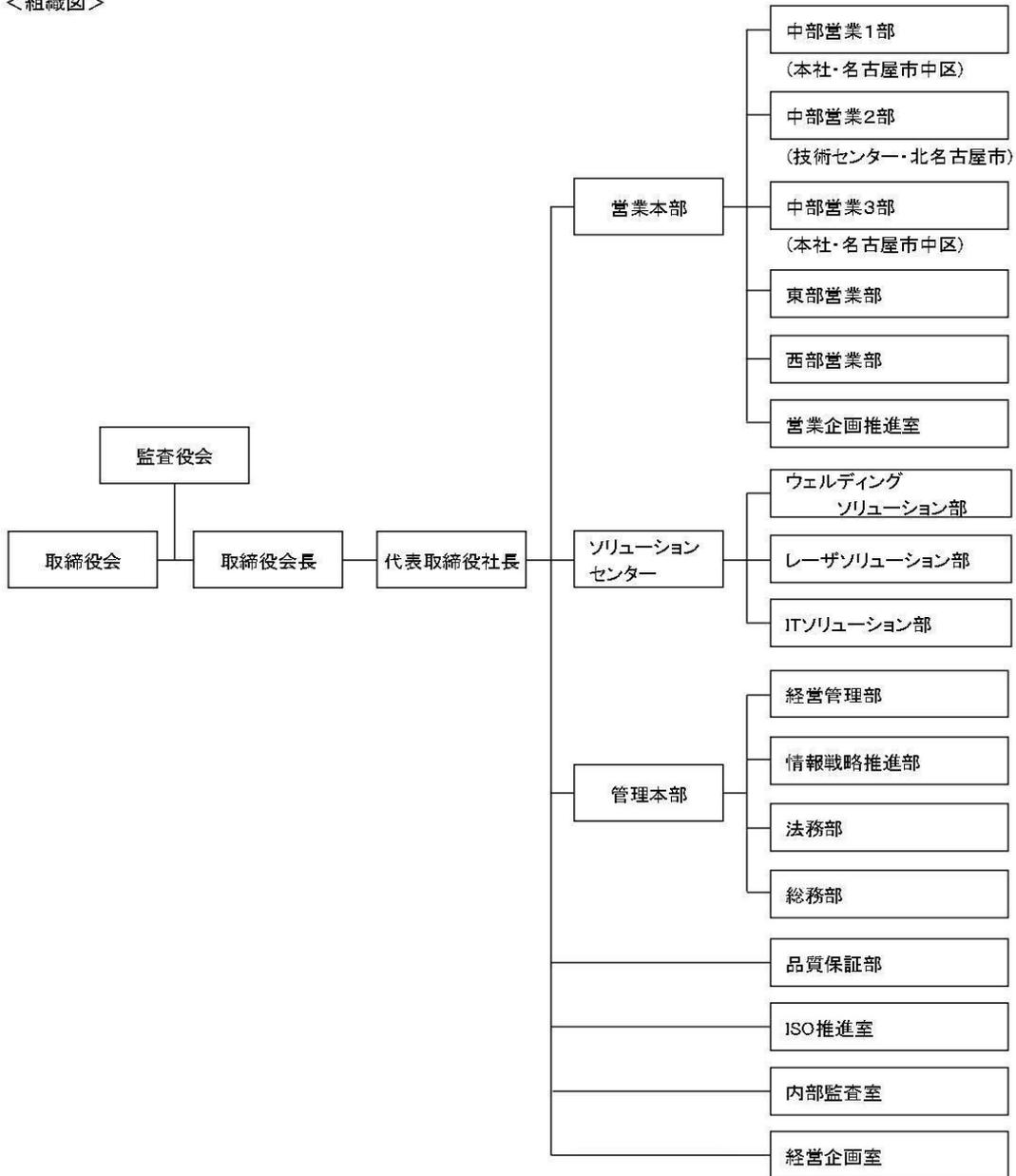
会社名	株式会社ナ・デックス
上場市場	東京証券取引所スタンダード市場 (証券コード：7435) (業種：卸売業)
決算期	4月決算
代表取締役	進藤大資
本店所在地	名古屋市中区古渡町9番27号
従業員数	約240名
事業内容	1 接合機器の開発、製造、販売、取付工事及び接合材料の 販売 2 ファクトリーオートメーションシステムの開発、設計、 製造、販売、取付工事 3 電子制御機器の販売 4 情報ネットワークシステムの企画、開発、設計、販売、 保守及びコンサルティング業務
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
連結子会社	株式会社ナ・デックスプロダクツ、株式会社N. Y. T E C、 株式会社タマリ工業、株式会社テクノシステム等

2 対象会社の組織構成

(1) 対象会社の組織構成の概要は、以下のとおりである。

(2024年11月30日時点)

<組織図>



<連結子会社>

株式会社ナ・デックスプロダクツ(岐阜県可児市)
株式会社N.Y.TEC(新潟県新潟市)

NADEX OF AMERICA CORP.(米国:ミシガン州)
那電久寿機器(上海)有限公司(中国:上海市)
NADEX(THAILAND) CO.,LTD.(タイ:バンコク)
PT.NADESCO ENGINEERING INDONESIA(インドネシア:チカラシ)

株式会社タマリ工業(愛知県西尾市)
株式会社テクノシステム(静岡県浜松市)

WELDING TECHNOLOGY CORP.(米国:ミシガン州)
NADEX ENGINEERING CO.,LTD.(タイ:バンコク)
PT.NADESCO INDONESIA(インドネシア:チカラシ)
NADEX MEXICANA, S.A. de C.V.(メキシコ:ケレタロ州)

(2) 本件調査との関係で特に説明を加える必要があると思料される部署の概要は、以下のとおりである。

対象会社の西部営業部は、大阪市淀川区に所在しており、営業活動を担う部署として営業1課及び営業2課が存在するほか、広島営業所及び北九州営業所の2営業所を所管している。

このうち、北九州営業所については、X、n氏及びp氏が常駐し、西部営業部長であるo氏が同営業所長を兼務しているが、対象会社の正社員はn氏のみである。

対象会社は、2024年（令和6年）11月30日の時点で、D社との間で販売支援業務委託契約を締結しており、同社の従業員であるXが業務委託社員として、北九州営業所において対象会社の名刺を使用する等して営業業務を行っていた。また、同営業所では、派遣社員であるp氏が受発注、納期管理及び納品書作成業務等に従事している。

第3 本件各取引の事実関係

1 本件各取引の端緒

(1) Xの説明によれば、本件各取引の端緒は、以下のとおりである。

ア 2014年（平成26年）から2016年（同28年）にかけて行われた、対象会社とO社との取引において、赤字工事となる可能性が生じた。

イ X及び広島営業所（当時は、北九州営業所が管轄していた）に所属していたr氏は、当時の大阪支店長兼北九州営業所長であったv氏から、O社案件の担当者であったz氏を助けてやってくれという指示を受けた。

ウ そこで、Xやr氏は仕入先であるK社に協力を要請し、当該取引では黒字になる範囲で同社に対して支払を行い、残額を別の取引の仕入に紛れ込ませる方法によって、同社に対する支払を補填することを企図した。

エ これに基づきXが行った手法は、具体的には、①当該取引について

はK社から黒字幅の範囲で見積書を得た上で、発注書を発行し、その支払を行う、②残額については、別の取引名目でK社から架空の見積書を得た上で、同社に対し架空の発注書を発送する、③この見積書及び発注書をもとに、K社からの架空仕入を黒字案件であるN社案件の仕入に加える、④他方で、本来代金を支払うべき仕入先については、K社からの仕入を加える代わりに、N社案件の仕入先から外す、というものである。

オ この結果、上記エ④のように、玉突きで本来の仕入先に代金を支払えなくなるため、この仕入先に対しては、「後で面倒をみるから」と言って支払を待ってもらい、後日、後述する本件領得行為によって得た現金を元手にして補填していた。具体的には、Xが本件領得行為によって得た現金を使用して部品を購入し、仕入先に（別案件の）支給品として渡すなどしていた。

カ また、（付替をしやすくするために）自身が部品を購入して、現場で取付等の追加工事作業を行うことによって、仕入代金を抑えるなどしていた。

キ その他、本件領得行為によって得た現金は、接待交際費としても費消したが、個人的な目的にはほとんど使用していない。

ク Xは、後述する本件領得行為によって発生した多数の架空在庫を処理する必要に迫られ、架空在庫のごく一部をN社案件の仕入に付け替える行為に及んだ（後述する本件付替行為）。それ以外の大半の架空在庫は、後述する本件循環取引に組み入れることによって、問題の発覚を遅らせていた。

なお、Xは本件循環取引について、当初はA社に売却し、その後、買い戻してN社案件に付け替えるという手法だった旨を述べている。しかしながら、対象会社の証憑からは、いったんA社に販売した商品を対象会社が買い戻していた事実を確認することはできなかった。

(2) 上記のXの説明は、以下のとおり不可解な部分が多い。すなわち、X

の説明では、なぜ赤字隠しのために本件領得行為に及んだのかが不明である。また、Xが領得したと推定される約1億円の資金の用途についても、合理的な説明がなされていない。さらに、XがO社案件の赤字隠しの手法として説明した内容も、果たしてX自身が作業をすることによりどれほど原価を抑えることができたのかという疑問がある。加えて、本件領得行為によって得た金銭により、玉突きによって支払うことができなくなった仕入先に対する支払ができたとしても、かかる領得行為により別の架空在庫が発生してしまうため、事態は何ら改善されないという点で、Xの説明は不合理極まりない。

そのため、Xは本当の動機を悟られないようにするため、同時期に発生したO社の案件を殊更に持ち出した可能性は否定できない。

また、v氏及びr氏をはじめとする当時の関係者に対するヒアリングにより、O社とK社が関係する取引に関連して仕入伝票の付替が行われていたことが判明した。しかしながら、こうした仕入伝票の付替は、付替先の別の案件では架空の取引になるものの、本来の案件では正規の取引である。すなわち、かかる行為は、対象会社が本来K社に支払うべき仕入代金を別の形で支払うために行ったものであって、対象会社の財務諸表にも期ずれがある場合を除いて影響を及ぼすことはない。他方、後述する本件領得行為や本件循環取引は、全く実態のない架空在庫が発生する点で、前述した仕入伝票の付替とは性質の異なる不正行為である。

- (3) 上記の観点から、当委員会としては、特に検討すべき行為はXによる一連の不正行為のうち、本件各取引に限られるものとした。なお、他の従業員による循環取引や領得行為はその存在を確認することができなかった。そして、それ以外の従業員等による付替行為（XによるO社案件を含む）は、会計に及ぼす影響が限定的であると判断し、後述するとおり指摘するにとどめた。

2 本件領得行為

(1) 本件領得行為が発覚した経緯

本件では、前述したとおり、仕入業者であるC社からの請求により本件循環取引の端緒が発覚し、その後、別の仕入業者であるB社からの情報提供及びXに対するヒアリングを経て、Xによる本件領得行為が判明した。

具体的には、対象会社からの情報提供の要請に対し、B社から、同社内部で作成された対象会社向けの売上明細データと、システムにより印字された正規の納品書及びXの指示を受けて書き替えた納品書（手書きまたはエクセル形式）の提供がなされた。これを対象会社内の売上データと突き合わせた結果、B社から対象会社に納品されたはずのPC等が、対象会社内部では機械部品類を仕入れたかのように偽装されていたことが判明した。

これを受けて当委員会が再度Xに対するヒアリングを行った結果、XはB社から仕入れたPC等を領得し、対象会社にはB社から得た内容虚偽の納品書を提出することによって、本来は存在しない機械部品類を仕入れたかのように装い、架空在庫としていた事実を認めた。なお、Xは、その後の当委員会のヒアリング要請を拒否しているほか、B社も、対象会社のヒアリングや対象会社の要請による資料提供に応じた後は、当委員会のヒアリング要請や追加資料の提供等の協力を拒んでいる。

(2) 本件領得行為の方法

本件領得行為の具体的な方法は、以下のとおりである。

ア Xは、（対象会社のメールアドレスではなく）個人のメールアドレスを使用して、B社に対して、PC等をX指定の場所に納品するよう指示する。

イ B社は、Xの指示を受けて、対象会社向けの商品としてPC等を仕入れ、Xが指定する場所に持参し、Xに直接手渡す。

この際、XはB社に対し、納品するPC等の品目を別途指定する全

く別の機械部品等を書き替えた納品書を作成・交付するよう指示し、B社は手書きまたはエクセル入力の方法で書き替えた納品書をXに提出する。

ウ Xは、B社から受領したPC等を買取業者で現金に換金する。なお、換金した現金は別口の封筒に入れた上で、交際費や部材購入等に使用していた。

エ XがB社に指示して納品させたPC等は、前述した納品書の手書き替えにより、対象会社内部では機械部品類をB社から仕入れたことになっていた。Xはこれら架空の機械部品類をA社またはN社案件向けに仕入れたものとして処理し、A社向けの仕入は本件循環取引もしくは本件預け在庫に組み入れ、N社向けの仕入は本件付替行為の対象としていた。

(3) 本件領得行為の開始時期及び期間

Xの供述によれば、本件領得行為は同人が対象会社に入社した2013年（平成25年）12月から2年程度が経過した2016年（平成28年）頃開始されたとのことである。しかしながら、B社から得ることができた証憑は2020年（令和2年）1月31日分以降しかないため、当委員会が具体的な証憑に基づき認定することができたのは、同日以降の取引にとどまる。その後、本件領得行為に該当するB社からの仕入は、2024年（令和6年）10月18日までの間、断続的に行われていた。

Xによる本件領得行為の起点は不明であると言わざるを得ないが、当委員会は、この点については、Xの供述を踏まえ、遅くとも2016年（平成28年）頃からと認定した。

(4) 本件領得行為にかかる商品の仕入額

ア B社から提供された売上明細と対象会社の仕入明細とを突き合わせた結果、2020年（令和2年）1月31日以降にB社が対象会社向けに販売したPC等の取引件数は120件、金額にして合計1億4867万1436円（なお、B社の仕入原価は合計9399万3882円とのことである）に

のぼることが判明した。これに対応する対象会社の仕入件数は 818 件であり、仕入額は上記の P C 等の販売価格と 319 万 7000 円の差額（仕入未計上）があり、合計 1 億 4547 万 4436 円であった。

イ 2020 年（令和 2 年）1 月 31 日以降に対象会社が B 社から仕入れた案件の総数は 1044 件であった。これらのうち、対象会社によって正常な取引と断定できたのは 7 件、正常と推測できるが断定まではできないものが 22 件、確認自体ができなかったものが 4 件であった。残る 1011 件のうち、818 件が本件領得行為にかかる商品の仕入に該当し、193 件は当初から後述する本件循環取引もしくは本件預け在庫に組み込まれた架空仕入に該当する。

なお、前述したとおり、B 社から提供された対象会社向けの P C 等の販売履歴は、2020 年（令和 2 年）1 月 31 日以降のものしか存在しないが、対象会社の B 社に関する仕入データを精査したところ、書き換えられたと思われる仕入品目の多くに「K〇〇-〇〇〇」という記号が付されている事実が確認された。

ウ この点、当委員会は、2020 年（令和 2 年）1 月 31 日以前の B 社からの仕入についても、同記号が付されている仕入については、X による本件領得行為により書き換えられた可能性が十分に考えられるものの、他の証憑が存在しないため、不正行為とまでは認定できないと判断した。ちなみに、2020 年（令和 2 年）1 月 31 日以前の「K〇〇-〇〇〇」という記号が付されている B 社からの仕入は、2018 年（平成 30 年）8 月が仕入件数 2 件・仕入額合計 24 万 3600 円、2018 年 10 月が仕入件数 6 件・仕入額合計 71 万 3250 円及び 2019 年（令和元年）9 月が仕入件数 6 件・仕入額合計 43 万 1000 円であって、仕入総数は合計 14 件・仕入総額は計 138 万 7850 円にすぎない。したがって、これを不正行為に含めるか否かについては、会計処理の観点から見た場合、決算に与える影響は重要性に乏しいと判断した。

(5) 共犯者または協力者の有無

ア 前述したとおり、B社は実際に納品したPC等ではなく別の機械部品等を対象会社に納品したかのように装うべく、Xの指示に従い納品書を手書きまたはエクセル入力の方法で書き替え、Xに交付していた。Xによる本件領得行為は、こうしたB社の協力がなければ成立し得なかったものであって、本件領得行為にB社が果たした役割は極めて大きい。

この点、B社からは、対象会社のヒアリングに対し、上場会社である対象会社からの指示であったので、信用し、言われたとおり対応していた旨の回答がなされた。しかし、実際に納品した商品と異なる商品名を記載した納品書を提出した場合、納品先では架空の在庫が発生することになるから、少なくとも納品書の書き換えを行った時点で、B社はXによる何らかの不正行為に加担している旨の認識を有していたと考えられる。

もっとも、B社はPC等の販売により4割以上の大きな利益を得ていることや対象会社によるヒアリング等を踏まえると、当委員会としては、同社が本件領得行為によりXが得た不正の利益の分配を受けていたとは認定できないものと判断した。

イ また、Xは、本件領得行為で仕入れたPC等を架空在庫に計上している。後述するとおり、Xは、この一部を本件付替行為の中で処理しているものの、その大半は本件循環取引の対象としているが、実質的には、商品名を変更しつつA社向けの架空の在庫として残存していた。

そして、対象会社における棚卸の際には、A社から虚偽の預かり証を受領して、発覚を免れていた。

この点、A社のa氏は、Xの要請に言われるがまま応じていた旨を述べている。しかしながら、a氏は、売買の目的物を実際にA社沖縄支店で受領していないにもかかわらず、上場企業の子会社である同社の名前を使用し、Xの要求に応じて最終的には金額にして約1億円相

当の架空の商品の預かり証を発行している。このことからすれば、a氏がXの領得行為を認識していたか否かを問わず、かかる行為の継続にa氏が果たした役割は極めて大きいと言わなければならない。

3 本件循環取引

(1) 本件循環取引の端緒

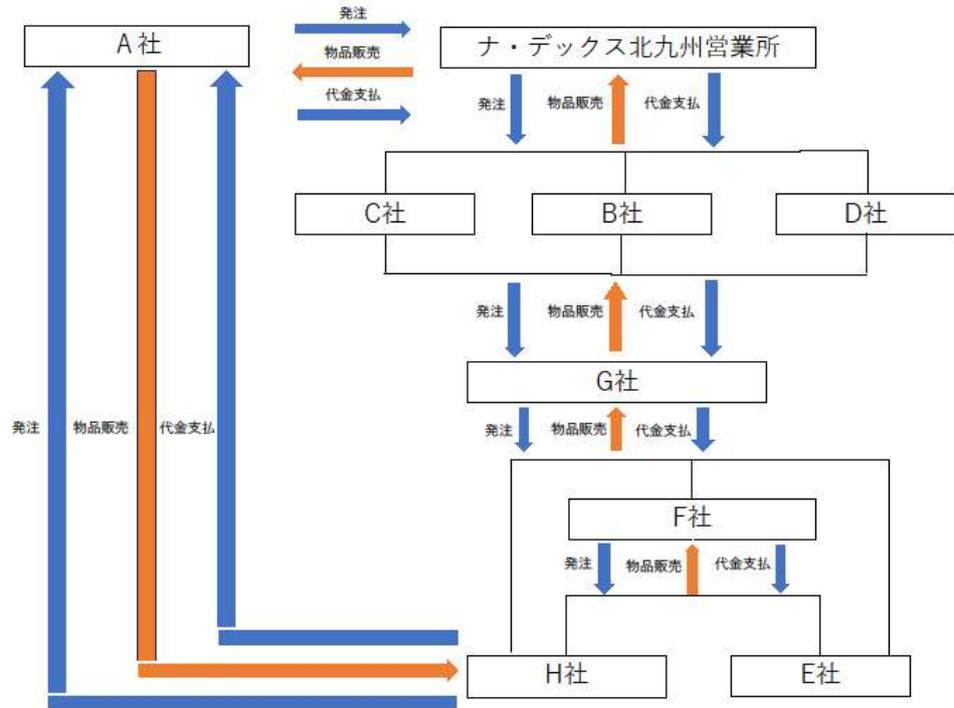
前述のとおり、当委員会は、Xの本件領得行為を遅くとも2016年（平成28年）頃開始されたと認定している。この点、2019年（令和元年）頃までは、領得金額がさほど多額ではなかったと思料される上、N社の案件が十分に存在していたことから、後述する本件付替行為により本件領得行為で発生した架空在庫は解消することができていたものと推測される。ところが、N社の案件が減少したこともあって、付替行為による架空在庫の解消が不可能となっていた。

そこで、Xは、本件領得行為によって発生した架空の仕入の発覚を遅らせるため、2020年（令和2年）2月頃本件循環取引を企図し、遅くとも同年7月頃、G社のg氏を介してA社のa氏に対し、対象会社とG社との間に取引口座がないのでA社に間に入ってほしいと持ち掛けた。a氏は対象会社から仕入れる商品は、G社に直送されているという認識のもと、伝票を通す過程で10%の利益を乗せることを条件に、これを承諾した。

他方、XはG社のg氏に対し、G社が仕入れた商品に10%の利益を乗せた上でC社、B社またはD社（以下、C社、B社及びD社の3社を併せて「C社等」という）に販売するよう指示しており、この結果、以下のような循環取引が成立した。

(2) 本件循環取引の方法

ア 本件循環取引の全体像は、以下のとおりである。



(ア) 対象会社は、C社等から機械部品類等を仕入れ、これをA社に対して所定の額で売り渡し、A社はこれを買受ける。

(イ) A社は、仕入額に一定の利益を乗せた上で、対象会社から仕入れたことになっている商品を、E社またはH社に売り渡す。

(ウ) E社またはH社は、仕入額に一定の利益を乗せた上で、A社から仕入れたことになっている商品をG社に売り渡す。

なお、E社またはH社がA社から伝票上の商品を仕入れた場合は、G社との間にF社が介在することがあった。この場合、E社またはH社からみた伝票上の納品先（買主）はF社となり、F社はE社またはH社から仕入れたことになっている商品を、仕入額に若干の利益を乗せた上でG社に売り渡していた。

A社からG社まで順次販売される過程で上乗せされる利益率の合計は10%であり、その内訳の利益率を決めていたのはA社のa氏であった。

(エ) G社は、仕入額に10%の利益を乗せた上で、E社等から仕入れたことになっている商品を、Xの指示に従い、C社等のいずれかに売り渡す。

(オ) C社等は、仕入額に10%の利益を乗せた上で、G社から仕入れたことになっている商品を、再び対象会社に売り渡し、対象会社はこれを買受ける。この段階で、Xは商品名を別のものに変更していた。

(カ) このように、上記の取引が実行される過程で、伝票上は売買の目的物がそれぞれの取引において仕入先から販売先に納品されたことになっている。

しかしながら、各事業者は自らの役割をXまたはa氏の指示に従い伝票を通すだけの取引と認識していたため、納品書は作成するものの、実際には、配送伝票を受領するなどの方法により、現実に商品の所在移転があったか否かを確認することはなかった。

イ Xは循環してきた商品を再度循環取引の対象とする際に、品名を変更したり抽象化するなどして、循環させた商品を買戻していることが外部からは分からないようにしていた。

そして、N社との別案件で一定以上の利幅が見込まれる場合に、G社を通じたC社等からの仕入時点で、循環した商品の一部をN社向けの仕入として計上し（いわゆる「本件付替行為」）、対象会社に対しては仕入先から納品を受けたことになっている商品をN社に直送したことにして、循環の解消を図っていた。この結果、対象会社がN社との取引において得るべき利益は圧縮されていた。

なお、一般的には、付替とは、実体を有する甲案件で処理すべき物品の仕入を、何らかの実体を有する乙案件にて処理する場合に使用されているが、Xは、実体のない架空の在庫を実体のある案件の中に紛れ込ませて処理していた。今後、本報告書でXとの関係で付替という用語を使用する場合は、かかる処理を指すものとする。

もともと、2020年（令和2年）の時点で、Xが関与することのできたN社向けの案件はほとんどなくなっていたため、実際には循環に回った商品の大半はG社を通じた仕入時点でA社向け商品として扱われ、再度循環取引に組み込まれていた。

ウ N社向けの商品として扱うことができなかつたものは、G社を通じたC社等からの仕入時点でA社向けの商品として取扱い、再度循環取引の対象としていた。もともと、この取引によって同じ商品を名称こそ変更しつつ循環させようとする場合であっても、循環の過程で金額が増加していく上、新たな領得行為によって生じた架空在庫が加わっていくため、全てを循環取引の中で即時に処理することが不可能となった。

そこで、A社の検収前の相当数の商品については、本件預け在庫として処理していた。対象会社の棚卸の際には、a氏の協力を得て、A社から虚偽の預かり証を受領し、預け在庫が実際に存在するかのよう

に仮装していた。

後述するとおり、2024年（令和6年）10月末日時点において、本件預け在庫として計上されている商品の合計額は、仕入金額で1億1094万3060円にのぼり、これは全て架空在庫である。

(3) 本件循環取引の始期及び終期

ア 関係者の供述

a氏及びg氏の説明によれば、2020年（令和2年）7月頃にXからg氏に相談があり、g氏がa氏に連絡したことがきっかけで本件循環取引が始まった。その後、本件循環取引は、2024年（令和6年）11月に発覚するまでの間、継続的に行われていた。

イ 証憑に基づく開始時期の認定

(ア) 当委員会を対象会社から受領した本件循環取引（仕入）の起点と思われる証憑類一式の中には、A社を対象会社に対する2020年（令和2年）2月18日付の仮注文書が含まれていた。そのため、

一見すると本件循環取引の開始時期は令和2年7月以降であるとするa氏の説明と矛盾するように見える。

- (イ) しかし、a氏によれば、A社の内規上、仕入先に仮注文書を交付することは認められておらず、実際に仮注文書を対象会社に発行したことは一度もないとのことであった。

また、仮注文書の体裁をみても、同書の表題部分には手書きで「仮」という文字が加えられている上、正規の発注書にあるようなA社の角印が押されていないなどの不審な点が存在するため、当委員会は、上記仮注文書はXにより偽造されたものであると認定した。

同様に、2020年（令和2年）2月18日付で対象会社がA社に送付したとする見積書も、前記仮注文書と対になるものであるため、Xが作成してA社には送付していない文書であると判断した。

なお、上記の事実は、いずれもヒアリングに対するXの回答によっても裏付けられている。

- (ウ) 対象会社内での受注票は2020年（令和2年）2月19日に作成されているが、これは偽造された仮注文書を受けてのものであり、A社の作成にかかる正規の注文書は同年7月27日に作成されているため、本件循環取引（販売）の開始時期が同年7月以降であるとするa氏の供述と矛盾はない。ただし、a氏は正規の取引と認識していたと供述しており、循環取引であることを自認したものではない。

なお、2020年（令和2年）2月の時点でa氏の協力がなされていたか否かは不明であるが、G社のg氏を含め、3名は旧知の関係にあり、少なくともg氏やa氏から協力が得られる蓋然性が高いものとXが判断し、本件循環取引（の準備）に着手したものと推認される。

- ウ 以上のとおり、2020年（令和2年）7月頃にg氏に相談を持ち掛けたこと自体はXも認めている上、同月から本件循環取引を開始したことについて、X、a氏及びg氏3名の説明は大筋で一致している。

また、証憑上も、2020年（令和2年）2月18日付の対象会社見積書を起点とする取引は、①本来存在しないはずのA社名義の仮発注書が含まれている上、②A社からの正規の発注書が同年7月27日付で作成されており、a氏の説明による本件循環取引（販売）の開始時期（同年7月以降）とも近接していた。

エ これらの事情から、当委員会は、2020年（令和2年）2月にXが（g氏やa氏の協力が得られる見込みのもと）単独で本件循環取引（の準備）に着手し、その後、実際にg氏やa氏の協力を得て同年7月27日付でA社から正規の注文書を受領して本件循環取引（販売）を開始したものであると判断した。

他方で、本件循環取引の最終仕入日は、対象会社から提供された証憑に基づき、2024年（令和6年）10月18日と認定した。

(4) 本件循環取引にかかる仕入額

ア 対象会社は、本件循環取引の仕入先であるC社等に対し、対象会社との間における、正常な取引とそうではない取引との区分を依頼した。

具体的には、対象会社からC社等に対し、Xが関与した対象会社とC社等との取引の中に、現物の移転を伴う正常取引と、現物の移転を伴わない架空取引が混在する可能性が高いことを説明した上で、正常取引に関する伝票の提出及び正常取引とそうではない取引との識別方法について教示を求めた。

イ 上記依頼に対するC社等の回答を分析した結果、B社については、定型の書式の納品書と手書きもしくはエクセルで作成された納品書が存在し、同社では本来は定型の書式のみしか使用されていないことから、手書きもしくはエクセルで作成された納品書に記載された商品の対象となる取引は本件循環取引に関わるものである可能性が高いことが判明した。C社及びD社に関しては、証憑上は峻別がつかないものの、同2社が不正であると認めているものは、両社が虚偽を述べるとは考え難いことから、正常取引ではないものと認定した。

ウ これを受けて、対象会社は、仕入会社ごとに仕入照会の一覧表を作成し、正常取引とそうではない取引の仕分けを行った。

エ この結果、2020年（令和2年）7月から2024年（令和6年）10月までのC社等にかかる不正取引の額（仕入額）は、C社からの仕入が計5726万8520円、B社からの仕入が計4687万6400円（本件領得行為分を除く）、D社からの仕入が計1630万5800円、合計で計1億2045万720円になることが特定された。

オ なお、上記金額には、C社等が正常取引であるか不正取引であるかが不明であると回答している取引は含めていない。

この点、確かに、企業が自らの取引を正常であると断定できない点については、疑義が存すると言わざるを得ないものの、当委員会として、他に認定する材料が存しないことから、不正であるとまでは認定できないと判断した。

(5) 共犯者または協力者の有無

ア 本件循環取引では、東証プライム上場会社の連結子会社であるA社が関与していることが大きな要素となっている。また、循環の過程で介在する事業者の数が相当数に及ぶ（一度でも取引に関与したか否かという観点で数えるとA社以外に8社ある）という点で、相当大掛かりなスキームであるといえる。こうしたスキームをXのみで実現し維持することは困難であり、Xと意を通じた外部の協力者が存在したのではないかとの疑念がある。

イ 特に、A社のa氏は、実質的には上場会社ともいえるべきA社の沖縄支店長という要職にあり、その立場上高いコンプライアンス意識を求められることは当然である。にもかかわらず、a氏は従前からの面識があったという程度の理由で、A社との取引口座もないG社のg氏からの相談を受け、5年以上連絡のやり取りがなかったXの求めに応じて、当初から怪しいとの認識があったにもかかわらず伝票を通すだけの取引を行っている。

また、a氏は、実際には売買の目的物をA社沖縄支店で受領していないにもかかわらず、Xの要求に応じて架空の預かり証を発行しているのであって、本件循環取引の実現及び維持は、a氏の存在なくしては成り立たなかったと評価し得る。このように、上場企業の連結子会社のA社が発行した預かり証が存在したため、対象会社の内部監査や会計監査人の監査でも問題視されることがなかったことはa氏の役割がいかに大きかったかを示している。

G社のg氏も、2020年（令和2年）7月にXからの依頼でA社のa氏に話をもち込んだ事実は認めていること、単に伝票を通すだけで仕入額の10%もの利益を得ていたこと及び取引にかかる現物の確認を一切行っていなかったことからすれば、本件循環取引のスキームを少なくとも暗黙のうちに認識していたのではないかとの疑いは残る。

ウ しかしながら、当委員会のヒアリングに対し、Xは一貫して本件循環取引のスキームをA社のa氏やG社のg氏に述べたことはない旨述べ、a氏らも本件循環取引が商品の現実の移転を伴わない架空取引であったとの認識はなかったと述べている。

そして、本件では、メールその他の資料が存在しないため、いわゆる客観証拠によって各当事者の認識を立証することは困難である。

この点、A社のa氏やG社のg氏としては伝票を通すことによって確実に利益が得られるのであれば、かかる取引に応じることはあり得るものであって、必ずしも本件循環取引のスキーム自体に関心を持たなかったとしても不自然とまではいえない。

エ 次に、取引に関わる会社の数が多い点について具体的に検討する。

まず、対象会社からみた仕入先が3社あることは、取引額の増加に応じて仕入先も増やしたに過ぎず、個別の本件循環取引（仕入）との関係では3社が同時に関与するわけではないことや、いずれも従前からの取引先であることからすると、一定の合理性が認められる。

また、A社とG社との間の業者が3社あることは、A社のa氏がA

社の販売会社等を紹介したことを認めており、A社からG社までの商流の中で計10%の利益を得ているにすぎないことからすれば、結果として関与する会社が増えることは特に不自然であるとは認められない。

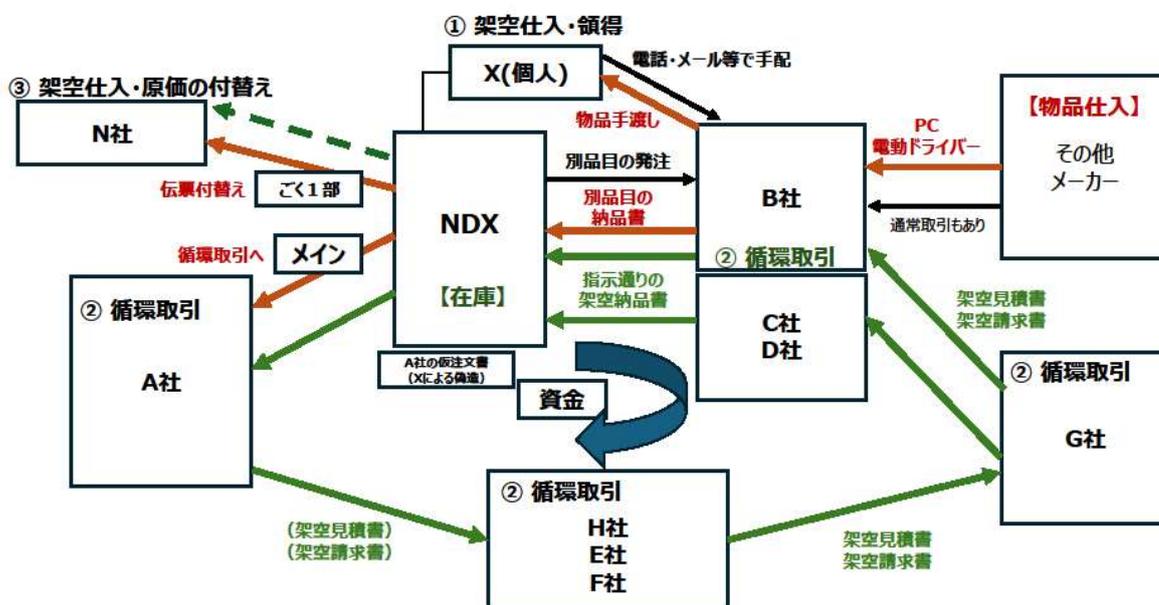
オ 以上の事情からすると、X、a氏及びg氏の共謀を認定することは困難である。

4 本件付替行為

(1) 本件付替行為の方法

Xは、本件領得行為や本件循環取引により生じた架空の仕入の一部を、N社向けの仕入として計上し（いわゆる「本件付替行為」）、対象会社内部では仕入先から商品をN社に直送したことにして、納品処理を行い、循環の解消を図っていた。

下記は、本件循環取引に本件領得行為及び本件付替行為を加えた全体のスキーム図である。赤色の矢印が本件領得行為に関連するもの、緑色の矢印が本件循環取引に関連するものとなっている。



(2) 本件付替行為の始期及び終期

現時点で特定された本件付替行為の始期及び終期は、以下のとおりである。

ア B社PC等分	判明分の始期 2020年（令和2年）2月25日 終期 2024年（令和6年）4月24日
イ B社循環分	始期 2021年（令和3年）8月31日 終期 2023年（令和5年）2月28日
ウ C社循環分	始期 2024年（令和6年）4月23日 終期 2024年（令和6年）4月24日
エ D社分	始期 2020年（令和2年）1月28日 終期 2024年（令和6年）4月24日

(3) 本件付替行為にかかる金額

対象会社による調査の結果、N社案件に付け替えられたと思われる取引は、以下のとおりである。

ア B社PC等分	23件	318万2255円
イ B社循環分	55件	1163万7281円
ウ C社循環分	36件	592万700円
エ D社分	83件	2165万2400円
	合計 197件	4239万2636円

(4) 共犯者または協力者の有無

Xの供述によれば、本件付替行為はXの独断で行われており、同僚の従業員と協力して行った事実はないとのことであった。当委員会が行った当時の同僚に対するヒアリングによっても、Xの本件領得行為について知っていた者はおらず、2019年（令和元年）以降はXがN社向け案件を担当しており、他の従業員は関与していなかったことからすれば、Xが本件付替行為を他の従業員と共同して行った事実は認められないと判断した。

5 本件預け在庫

(1) 本件預け在庫の発生経緯

上記のとおり、Xは、領得行為、循環取引及び付替という3種類の不正行為を行っていた。

この点、当初は、領得行為により発生した架空在庫を付替行為によって解消していた可能性が高いと思料されるが、N社向け案件への付替が困難になったことから、本件循環取引を開始したものと推定される。

ところが、本件循環取引が開始されると、一周する間に各社の利益が上乗せされることから、付替で解消できない場合、同取引だけでも金額が増加していくこととなる。これに加えて、Xは、恒常的に領得行為に及んでおり、本件領得行為によってさらに架空在庫が発生することから、全ての架空在庫を循環取引で処理することも困難となった。

そこで、Xは、対象会社内では相当数の商品をいったんはA社向けの預け在庫として計上していた。そして、その一部を順番に本件循環取引の対象とし、本件預け在庫の対象商品を入れ替えることで同一商品が長期の預け在庫となることを回避していた。さらに、対象会社の棚卸の際には、A社のa氏に依頼し、虚偽の預かり証を受領して本件預け在庫が実際に存在するかのような外観を作出していた。

(2) 本件預け在庫の金額

対象会社がA社から受領した預かり証に基づき算定した、年度末ごとの本件預け在庫の金額は、仕入額で下記のとおりである。ただし、2025年（令和7年）4月期のみ2024年（令和6年）7月末の金額。

記

2020年（令和2年）4月末：384万5075円

2021年（令和3年）4月末：1403万7811円

2022年（令和4年）4月末：2853万3175円

2023年（令和5年）4月末：3934万1250円

2024年（令和6年）4月末：9533万1355円

(3) 共犯者または協力者の有無

前述のとおり、棚卸の際には、A社のa氏がXの求めに応じて虚偽の預かり証を発行することに全面的に協力していた。ただし、預かり証には商品名及び数量のみが記載されており、金額は記載されていなかった。

6 当委員会が認定したXの動機

- (1) Xは、本件各取引を始めた動機について、対象会社のO社案件で発生した赤字の穴埋めをするためだったと述べている。
- (2) しかし、赤字の発覚を防ぐという目的は、値引き値増しの範囲内での貸し借り～甲案件で発生した追加工事代金を乙案件の工事代金に上乗せすること～や、仕入の付替～実体を有する甲案件で処理すべき物品の仕入を、何らかの実体を有する乙案件にて処理すること～で達成することができる。すなわち、赤字の発覚を防ぐという目的のために、わざわざXが言うような領得行為を行う必要は全くない。

この点で、赤字隠しのために本件領得行為に及んだというXの説明は、明らかに不合理である。

- (3) また、Xの供述では、本件領得行為によりXが着服したと推定される金銭の使途が合理的に説明されていない。

すなわち、対象会社の調査によれば、XがB社から仕入れたPC等の金額は、B社からの仕入金額で1億5000万円近くにのぼる。Xは領得したPC等を買取業者に売却して現金化しており、これにより1億円前後の金銭を得ていたものと推測される。

- (4) しかし、Xの説明によると、Xはこれらの4～5割を接待交際費、1300万円ほどを赤字の補填に使っているとのことであるが、Xの説明を前提としても残り3000万円ほどの使途が不明である。

また、使用したと述べる接待交際費の内容、すなわち具体的に取引先の誰をどの程度接待したかについては、当委員会に対する説明を拒んだ。そもそも、北九州営業所では、接待の必要性はほとんどないとのことであり、実際、2015年（平成27年）前後に北九州営業所に所属していた従業員は、Xが取引先を接待していた事実を全く認識しておらず、社内の後輩を連れて外出する様子も見なかったことである。

- (5) そのため、本件領得行為による着服を、対象会社の赤字隠しに伴う仕入先の損失補填や取引先の接待資金確保のため行ったとするXの説明に

は、重大な疑義があると言わざるを得ない。仮にXが〇社の案件を契機として本件領得行為に及んだのが事実であったとしても、前述のとおり赤字隠しのために領得行為をする必要は全くない。とすれば、Xには赤字隠し以外の目的があり、〇社の案件において付替が比較的容易にできたという経験をもとに、付替を利用した領得行為を考えついた可能性は存する。

- (6) もっとも、Xは当委員会のヒアリングにおいて、再三にわたり現金の使途に関する質問を受けても、赤字の補填や取引先接待のため使用したとの回答に終始した。また、女性関係やギャンブルをはじめとする私的な使途があったのではないかとの質問に対しても、そうした事実はなかったと断言した。

なお、Xに対するヒアリングの実施後に、Xが使用していた対象会社の携帯電話のメールデータを基にL社の代表者である1氏にヒアリングを行ったところ、Xが1氏から2、3年前に160万円の金員を借り入れていた事実が判明した。Xは、借入の約1年後に100万円を、2024年（令和6年）12月に残額の60万円を返済し、現在は1氏に対する債務は残存していないとのことであった。1氏によると、Xは借入金をN社への接待交際費に使用すると述べていたが、真偽のほどは分からないとのことであった。

- (7) そのため、当委員会では、Xが本件領得行為に至る背景には、まとまった額の金銭を必要とする個人的事情があったのではないかとの疑いを指摘するにとどめ、それ以上の動機の解明については捜査機関等に委ねるほかないとの結論に至った。

第4 その他の不正行為の可能性について

1 I社との取引

(1) 取引の内容

ア 本件循環取引や本件領得行為を調査する過程で、Xが関与した北九

州営業所の取引を調査したところ、本件循環取引以前に、A社を仕入先、D社のd氏が過去に所属していたI社を販売先とする取引があることが判明した（以下、仕入商品の流れをA社→対象会社→I社とする取引のことを「I社案件」という）。ただし、上記の取引におけるA社の窓口は、沖縄支店ではなく北九州支店であった。

イ I社案件においては、本件循環取引に組み込まれていたA社が対象会社の仕入先として登場する。また、Xの所属先であるD社の代表者（d氏）がかつてI社に所属しており、かつ受注から納品まで約1年を要している案件があったことから、本件循環取引との類似性が問題となった。

(2) 取引が行われていた時期

対象会社の社内データ上、I社案件が行われていた時期は2014年（平成26年）2月から2019年（令和元年）6月までである。取引としては正常に仕入と納品の決済が行われており、受注から納品までの期間が長期に及ぶことを除いては、証憑上不自然な点はない。

(3) 不正行為か否かの認定

ア 当委員会はXに対し、受注から納品まで長期を要した点が本件循環取引と類似しているのではないかと問い質した。

イ これに対するXの説明は、納品した商品には試作台車が含まれており、試作台車は量産化が決定しないと正式な納品に至らないので、受注から納品まで時間を要した、台車の最終的な納品先はP社の関連会社であり、同社の要求水準が高かったため納品に時間を要したというものであった。A社からは実際に部品を仕入れており、それを試作台車の製造者であるG'社（当時）の現場に運び、試作台車に取り付けていたとのことである。

納品した商品に設備が含まれる場合、部品類は設備に伴う在庫となるため、設備の検収が完了するまで客先に在庫が存したとするXの説明には、一定の合理性が認められる。

ウ 当委員会はXに対するヒアリングのほか、A社のa氏、当時のI社の担当者であったd氏（現D社代表者）及び同社の現在の取締役であるi氏に対するヒアリングも実施した。

かかるヒアリングにおいて、a氏は、I社案件の取引には直接関与していないと供述した。また、i氏は、自身はI社が対象会社から受注する取引にしか関与していないとのことであり、I社が発注する取引については把握していないものの（対象会社とI社との間では5年間で合計2億5000万円近くの取引が行われ、実際にI社から対象会社に対して入金がなされているにもかかわらず、i氏はかかる事実を一切認識していなかった）、対象会社との間で商社的な取引はないと供述した。

一方、d氏によれば、対象会社がI社を販売先とする取引は間違いなく行われていたとのことである。ただし、同人によれば、納期に長期間を要したことは記憶にないとのことであった。

この点、当委員会は、対象会社内の証憑も確認したが、I社案件に関してモノの動きがないのに伝票が移動したことを疑わせるようなものは見当たらなかった。

エ こうした点に加え、対象会社の社内データ上で、I社案件に関する仕入と納品に関する決済は全て正常に行われていたことや、後述するメール調査及び社内アンケートによってもI社案件に関して不正があったことを疑わせる事情は見当たらなかった。

このため、当委員会としてはI社案件に関して不正行為は認定できないものと判断した。

2 M社との取引

(1) 取引の内容及び時期

対象会社におけるデジタルフォレンジック調査の結果、2024年（令和6年）8月9日付でp氏がo氏に対して、M社名義の注文書を（Xが）偽造しているのではないかと指摘しているにもかかわらず、o氏が決裁

を承認している事実が判明した。p氏の指摘は、M社からの注文書の名義が「(株)M'社」となっており、自身の会社を表記する際に、「(株)」という略字を使ったり、正式な会社名ではなく簡体字である「M'」を使用することなどあり得ず、注文書は偽造なのではないかというものである。

そこで、当委員会は、M社との取引が正規に行われたのか否かについて調査を行った。

対象会社とM社との取引は、2024年(令和6年)8月と11月の2件のみであったが、後者は、対象会社が取引をキャンセルしているため、調査の対象から除外した。もともと、後者もキャンセル前にo氏が対象会社の従業員を派遣して現場確認を行っており、取引の実体は確認したとのことである。

前者の取引は、対象会社の発注先をL社、受注先をM社とする案件である。当該取引の商流は、「L社→対象会社→M社→Q社→R社」であり、その内容は、工場内に安全柵を設置する工事のための現地調査であった。なお、p氏は、この取引につき、調査報告書等の成果物がないことも指摘していた。

その後、対象会社がM社のm氏及びL社のI氏にヒアリングを行ったところ、M社が、実際の取引において、「(株)M'社」という表記の注文書を使用していた事実及び本件注文書も同社が実際に発行したものであることが確認できた。

また、L社の担当者とM社のm氏は、実際に現地に赴き、L社が現場見取図を作成しているとのことであり、取引の実体も存することが認められた。

(2) 不正行為か否かの認定

確かに、p氏の指摘は当を得ており、注文書が偽造されているか否かを確認せずにo氏が決裁を行ったことには問題があると言わざるを得ない。しかしながら、本件では、注文書が正規のものであり、かつ、上記

のとおり取引の実体が存し、対象会社の受発注の決済も正常に行われていたことから、当委員会としては、取引は正常であると判断した。

3 北九州営業所におけるその他の商社取引

(1) 商社取引の関係証憑の検討

当委員会は、北九州営業所において商社取引を行っているA社以外の得意先の2020年（令和2年）から2024年（令和6年）までの取引について、関係する各種証憑を確認して売上の実在性を検討した。また、対応する仕入についても併せて実在性を検討した。

この結果、一部証憑が確認できないものがあつたものの、売上及び仕入の実在性に疑義を生じさせるような事項は認められなかった。

(2) 関係者のヒアリング

当委員会は、対象会社においてXが所属していた北九州営業所を統括する西部営業部に所属していた従業員のうち、Xが入社した2013年（平成25年）12月から現在までの間に所属し、もしくは所属したことがある従業員（退職者も含む）に対するヒアリングを実施したが、Xが関与する本件各取引以外の不正行為は発見されなかった。

(3) 関係者のメールチェック

対象会社から専門業者に対し、不正に使用される可能性が高いと思われるキーワードを提示し、5000通りの組合せを設定して、10名の従業員のメール（計995,789通）についてフォレンジック調査を実施した。そこで抽出されたメール41件について、当委員会として内容の分析を行ったが、本件各取引を除き、不正と認めるに足る事実は発見されなかった。

なお、当委員会において特に検討を要すると判断したメールについては、本報告書内で言及している。

(4) 社内アンケート及び通報窓口

ア 対象会社から従業員262名に対して、前記のアンケート調査を実施した。

これによれば、Xによる本件各取引以外では、すでに対象会社にお

いて処分等の処理がなされているもの、10年以上経過しているもの、時期・取引先等の詳細が不明なものを除き、新たな不正の事実は発見されなかった。

この点、時期・取引先等の詳細が不明なものについては、対象会社において、証憑の調査やアンケート回答者に対する追加ヒアリングを実施したが、具体的な不正の事実の特定には至らなかった。

イ また、調査期間において、当委員会が設置した通報窓口宛てに1通の情報が寄せられた。

上記情報は、n氏が自身の担当ではないL社にしばしば出入りしている旨を指摘するものであった。

しかしながら、L社に対するヒアリング等により、実際には、n氏はL社の新規案件の担当であることが確認できた。

(5) 仕入先アンケート

対象会社から、2021年（令和3年）4月期から2024年（令和6年）4月期における年間取引が一定の条件を満たす仕入先を対象に、循環取引、領得行為、買戻行為及び赤字案件の処理に関するアンケートを実施した。

その結果、北九州営業所での仕入先27社、同営業所以外での仕入先89社から回答を得られたが、いずれも存しないとの内容であり、本件各取引以外の不正の事実は発見されなかった。

4 対象者以外の従業員による循環取引または領得行為について

(1) 得意先に対する預け在庫の有無の調査

ア 対象会社が得意先（販売先）に設備や部品を販売する場合、設備の設置に必要となる部品（以下、「セット品」という）を販売する事案と、部品のみを販売する事案とが存在する。

このうち、前者では、設備の検収待ちのため在庫が発生することがある。すなわち、部品は設備を含むプロジェクトの一部を構成しており、設備の検収に伴い部品も納品される扱いとなるため、検収が完了

するまで預け在庫が発生したとしても不自然ではない。

これに対し、後者では、部品を仕入れた場合には、通常は即座に販売先に納品して売上を計上するため、販売先に対する預け在庫が長期または大量に発生することは稀である。

イ この点、対象会社では、在庫が一定期間を超えて存在する場合には、それをチェックするシステムが存在するのに対し、在庫量の多寡に応じて注意を促すシステムは存在していない。

本件循環取引における本件預け在庫は、Xが循環の過程で毎回品名を変更していたため、期間について対象会社の基準をクリアしており、対象会社のシステム上、注意を要する在庫に該当するとは判定されなかった。しかしながら、これらの在庫は、部品のみ売買であり、長期または大量に発生することは稀である。

ウ そこで、当委員会は対象会社に依頼して、部品在庫の有無を確認するため、2024年（令和6年）4月末時点の在庫データ及び決算の棚卸時に得意先から取得した「預け在庫証明書」をもとに、在庫の所在を一覧化した。

その上で、販売先にあることが判明した在庫のうち、1件あたりの受注金額が1000万円以上のものは設備、1000万円未満のものは部品と仮定して集計を行った。

この結果、部品と仮定される在庫の合計約1億2900万円のうち、約9500万円がA社向けの在庫であったことが判明した。

エ そして、A社向け以外の在庫は、実際には部品ではなく、いずれもセット品であり、客先に在庫が存在する理由が存していた。対象会社は、これらの在庫のうち、総額が大きかったS社やT社との案件について在庫の内容を精査したが、これらは実際にセット品が販売された案件であることが確認できたため、不正な在庫には該当しなかった。

オ こうした調査結果を踏まえ、当委員会はA社との案件以外で、対象会社内に不正な在庫があったとは認められないものと判断した。

(2) 関係者のメールチェック

前述のとおりである。

(3) 社内アンケート及び通報窓口

前述のとおりである。

(4) 仕入先アンケート

前述のとおりである。

5 対象者以外の従業員による付替等の行為について

- (1) 当委員会が行ったヒアリングによれば、v氏が対象会社の西部営業部長を務めていた時期に、赤字による稟議や利益率の低下を理由とする申請（対象会社内では「特値申請」と呼ばれていた）を回避する意図で、実体を有する甲案件で処理すべき物品の仕入を、何らかの実体を有する乙案件にて処理するという付替行為があったと認められた。

もっとも、2015年（平成27年）前後に広島営業所や大阪営業所に所属していた関係者の説明では、同一の仕入先に対する複数の案件の中で、値引き値増しの範囲内での貸し借りを行った事実はあるものの、いわゆる付替行為をした記憶があると述べた者はごく僅かであった。

- (2) こうした仕入先への対応のうち、値引き値増しの範囲内での貸し借りは、その額が不相当なものでない限り、コンプライアンス上も会計上も直ちに問題があるとはいえない。

これに対し、伝票の付替は、別案件との関係では架空の仕入を計上する行為に当たり、付替元がなければ単純な不正行為となる。また、リベートの温床となる危険もあるため、厳に控えるべきである。

- (3) しかし、当委員会の調査では、実態のない付替行為やリベート等の事実をうかがわせるような事情は見受けられなかった。

また、ごく僅かに付替を行っていたことを認めた営業担当者の認識では、「甲」という案件の仕入を「乙」という案件に付け替えたとしても、対象会社や仕入先の最終的な利益には影響しないことから、仕入先と良好な関係を築くための一手法として、当時は、特段問題があるとは考え

ていなかったとのことである。

さらに、付替の頻度も、受注案件が赤字になった場合や利益率が低い場合に限られる上、そもそも受注案件が赤字になるケースは極めて少なく、ヒアリングの結果、対象会社の従業員や元従業員の多くもそのようなケースはほとんどなかったとの回答をしたことから、件数はわずかであったと推定される。

- (4) 加えて、対象会社は 2018 年（平成 30 年）2 月に、案件で赤字が出た場合でも積極的に申告するよう全社宛てに周知しており、付替行為を自認した関係者からも、こうした周知がなされた後は赤字隠しのための伝票の付替をすることはなくなり、他の従業員が行ったという事実も耳にしなくなった旨の回答が得られた。

なお、対象会社におけるデジタルフォレンジック調査の結果、2018 年（平成 30 年）12 月頃に広島営業所にて赤字案件の仕入伝票を別案件に付け替えようとした事案のあったことが判明したが、これについては内部監査室の指摘により修正されており、以後、同種の事案の発生は確認されていない。

- (5) 以上のとおり、X 以外の従業員による付替等の行為は、コンプライアンス上問題がある行為ではあるものの、個人的な利得が絡む領得行為や、循環の過程で対象会社の損失を拡大させる本件循環取引とは性質を異にする。

また、付替が会計年度をまたぐと売上原価の過大計上及び過少計上となる場合があり、その限りにおいて対象会社の会計に影響を及ぼすこととなるが、それ以外の場合は対象会社の財務諸表に影響を及ぼすことはない。そもそも、前述のとおり、付替自体の件数はわずかであったと推定される。

- (6) そのため、当委員会は、X 以外の従業員により行われていた付替行為については、対象会社の会計処理に及ぼす影響が限定的であることを前提に、コンプライアンス上問題になることを指摘するにとどめる。

第5 本件領得行為の認定金額及び財務への影響

1 本件領得行為の金額

- (1) 上記のとおり、Xは、2015年（平成27年）頃から領得行為に及んでいる可能性が高いが、証憑は2020年（令和2年）1月31日以降しか存在しない。また、領得行為の対象を、証憑は存在しないものの対象会社の仕入データから予測できるものまで上げたとしても、2019年（平成31年）4月期中の2018年（平成30年）8月の行為が最初である。

当委員会としては、対象会社の仕入データからの予測のみでは他の証憑と突合できないため認定することは困難であると判断し、2020年（令和2年）4月期以降の行為のうち、対象会社の仕入データ以外の証憑が存在するものをもって認定額とした。

- (2) 当委員会が認定した決算期ごとのXの領得金額は、下記のとおりとなる。ただし、2025年（令和7年）4月期は第2四半期までの金額である。

記

・2019年（平成31年）4月期	0円（認定不可）
・2020年（令和2年）4月期	計567万2455円
・2021年（令和3年）4月期	計2322万2546円
・2022年（令和4年）4月期	計2811万5975円
・2023年（令和5年）4月期	計3013万6700円
・2024年（令和6年）4月期	計3791万4200円
・2025年（令和7年）4月期 第2四半期	計2041万2560円

2 本件領得行為による財務への影響

- (1) 財務への影響の内容

本件領得行為により、財務上は次のような影響が生ずる。

- ア 本件付替行為にかかる仕入、本件循環取引にかかる売上及び仕入を取り消す必要がある。

また、これらの取引に関連する売掛金及び電子記録債権、並びに買掛金及び電子記録債務の各期末残高についても取り消すべきである。

さらに、本件付替行為及び本件循環取引に関連して発生した各期末の在庫商品も取消処理を行うことを要する。

イ 本件付替行為及び本件循環取引の過程でXが領得した金額は、Xへの請求債権として未収入金を計上することが必要である。

(2) 主要な財務諸表項目への影響額

当委員会の認定事実を前提とした主要な財務諸表項目への影響額は、下記のとおりである。ただし、当委員会が真偽不明であるとした事実如何によっては、影響額は変動することを念のため指摘しておく。

(単位：千円)

	売上	仕入 (循環分)	仕入 (付替分)	商品	売掛金	電子記録 債権	買掛金	電子記録 債務	未収入金
2020年4月期	—	△ 3,845	△ 4,147	△ 3,845	—	—	△ 827	△ 5,412	6,103
2021年4月期	△ 13,905	△ 22,492	△ 1,179	△ 14,037	△ 1,146	△ 7,698	△ 2,707	△ 4,718	23,222
2022年4月期	△ 15,926	△ 28,115	△ 8,923	△ 28,115	△ 2,473	△ 6,765	△ 3,802	△ 12,583	28,115
2023年4月期	△ 31,575	△ 39,341	△ 12,665	△ 39,341	△ 3,308	△ 13,152	△ 5,115	△ 14,217	30,136
2024年4月期	△ 47,747	△ 86,307	△ 15,476	△ 95,319	△ 6,142	△ 19,938	△ 4,316	△ 30,824	37,914
2025年4月期 第2四半期	△ 59,808	△ 82,640	—	△ 110,943	△ 28,345	—	△ 10,583	—	20,412

第6 不正な取引が生じた原因分析

1 対象者に対する北九州営業所の管理・監督体制の不備

対象会社の北九州営業所には、管理者として北九州営業所長が存在したものの、対象会社の職制上、北九州営業所長は西部営業部長との兼任であり、北九州営業所に常駐する管理者は存在しなかった。

また、Xが本件循環取引に着手した2020年（令和2年）7月の時点では、北九州営業所に所属する正社員はz氏のみであり、伝票処理等の事務を担当していたp氏は派遣社員であった。その後、z氏が2023年（令和5年）5月に退職してから同年10月までの間は北九州営業所に常駐する正社員はおらず、同月にn氏が入社したものの、同人はXの子であり、上司以外の関係者による統制は期待し難い状況であった。

こうした北九州営業所における上司の監督及び従業員間の相互監視機能

の脆弱さが本件各取引を発生させた要因の一つであることは否定できない。

2 北九州営業所における決裁処理の形骸化

- (1) 当委員会のヒアリングに対し、北九州営業所の伝票処理等の事務を担当していた派遣社員のp氏は、「受注登録した案件の売上が立つ（正式注文書が来る）のに1年もかかっていたので、おかしいと思った」「B社の見積書の書式や体裁が変わり、角印が楕円形になっていたため、画像処理しているのではないかと疑いを持った」「A社の仮注文書のa氏の判の位置と形状が常に同じだったので、使いまわしではないかと思った」と述べ、証憑類の不備を認識していた。

また、p氏は、「仕入の対象製品が、出荷までに時間を要する製作品であり、しかも、その納入先が沖縄であるにもかかわらず、発注日の翌日が納入日となっており、取引内容に整合性がなくおかしい」旨の供述もしており、取引内容それ自体にも疑いを有していた。

さらに、p氏は、「A社沖縄支店の建物をGoogleストリートビューで確認したが、長期預かり在庫になっている商品を保管できるような倉庫は見当たらず、おかしいと思った」旨を供述し、当該取引が具体的にどのように行われるかについて考えた上で自ら確認し、不合理であることに気付いていた。

- (2) それにもかかわらず、上記のとおり、Xが行っていた取引にあたり実施されていた決裁においては、当該取引が実態を伴う取引か否か、証憑類が真正か否かが検証されることなく、単に対象会社の内規において必要とされる手続が形式的に履践されているかという点のみが確認されたにすぎなかった。o氏は当該取引の実態の注視、確認を怠り、具体的な取引内容を把握していないばかりか、見積書の書式や体裁の不自然さにも違和感を持たなかった。また、添付されている証票類の真偽を全く検討することなく、漫然と決裁処理を行っていた。

このように、派遣社員のp氏が取引内容それ自体に不整合、辻褄が合わないといった違和感を有していたにもかかわらず、決裁権者のo氏に

は、その取引が誤っている可能性があるとか、不正が介在するかもしれないといった視点が全く欠けていた。

決裁の意義は、単に形式面だけではなく、実質面において不審な点がないかを審査することにある。○氏は、こうした決裁の意義を十分に理解せず、実質面をチェックするという観点からの取引の検討はしていなかったのもあって、北九州営業所における決裁処理は形骸化していたというほかない。

3 北九州営業所長と派遣社員とのコミュニケーション不足

- (1) p氏は、北九州営業所での業務に従事してから、複数回にわたり北九州営業所長である○氏に対し前記2(1)記載の事情を訴えていたと述べている。他方、○氏によれば、こうしたp氏からの訴えがあったのは、本件各取引が発覚する1, 2か月前であったとのことであり、両者の説明には食い違いがある。

しかしながら、仮に○氏の説明に依拠するとしても、同人がp氏からの訴えがあった時点で、それを真摯に受け止め、直ちにA社への預け在庫の現物確認を行っていたら、C社からの請求の前に本件循環取引ひいてはそれに先立つ本件領得行為を発見できた可能性は極めて高い。また、○氏が定期的にp氏を含む現場従業員との面談の時間を設け、業務遂行上の問題点を真摯に聴き取る姿勢を示していれば、p氏から不正行為の兆候について情報を得ることができ、その結果、より早期にXによる不正行為を発見することが可能であったと考えられる。

- (2) しかし、現実には、○氏はA社発行の預かり証を確認するだけでp氏の指摘を踏まえた現物確認を行うことはなかった。

このように北九州営業所の派遣社員と上司とのコミュニケーションが不足していたことも、本件各取引の発覚を遅らせた要因の一つである。

4 納品確認の実務運用の悪用

- (1) 対象会社の購買管理規程では、仕入品の納品に関して物品受領書についての定めがあるのみであり、その他の必要書類についての規定はない。必

要書類の詳細は、2013年（平成25年）8月29日改定の「仕入、売上についての通達」に記載があり、仕入を行う場合には、金額を問わず下記の書類が必要とされている。

ア 仕入先の納品書（仮入庫する場合は課長承認を得た入庫伝票）

イ 搬入・工事完了の事実を証明する書類（下記のいずれか）

① 仕入先が搬入先・工事先からもらった受領書のコピー

② 搬入・工事完了確認書

③ 運送業者の受領書

(2) また、営業担当者は、上記の必要書類を入手し確認した上で、納品書に担当者印を押し、さらに100万円以上の案件については、課長の承認を得ることとされていた。

(3) 同通達では、業務担当者（事務担当者）も、仕入計上にあたり、納品書に必要な印があることのほか搬入・工事完了の事実を証明する書類があることを確認することとなっていた。

(4) ところが、対象会社の実務では、100万円未満の仕入の場合には、現物の動きを確認できるような上記(1)イ記載の書類がなかったとしても、上記(1)ア記載の納品書があれば足りるとされていた。このため、100万円未満の商品が直送等で納入される場合に、実際に商品が最終納入先に納品されているかを確認したり、商品の配送がなされたことを証する資料の取得はなされていなかった。この運用を受けて、業務担当者が仕入計上を行う際にも同様に上記(1)イ記載の書類の確認は行われていなかった。

Xは、この実務の運用を奇貨として、架空取引の対象をすべて100万円未満として仕入先からの納品書を証憑にすることによって不正の発覚を免れていた。

(5) 特に、設備の販売及び設置を受注してセット品を仕入れる場合には、設備の販売自体は実際に存在しており、それに必要な部材の詳細を営業担当者以外の者が把握することは困難である。このため、Xは、架空取引をセット品の中に紛れ込ませて本件付替行為に利用していた。

- (6) このように、少額取引における納品の確認を行う運用がなされていなかったことも、本件循環取引や本件付替行為を利用した架空取引が発見されない要因となっていた。

5 在庫に対する危機意識の不足

- (1) 前述した派遣社員とのコミュニケーション不足とも関連するが、本件循環取引においては、A社からの受注登録（Xが偽造した仮注文書の受領）から正式発注に至るまでの間、1年以上の期間を要した取引が存在している。

この期間中、本件預け在庫は入れ替わっているため、対象会社のシステム上は問題視されることはなかったものの、常にA社に預け在庫が存在することになっていた。現実には、対象会社では期末の棚卸時を除き、在庫の保管場所について、一部の商品以外はシステムによる管理を行っておらず、営業担当者のみが把握していた。しかし、棚卸の際に毎年A社から預かり証が発行されていることや対象会社の営業所において在庫を保有していることはほとんどなかったことから考えると、対象会社は恒常的に本件預け在庫を有していたと評価できる。

そもそも、一般的に、商社取引においては、仕入と同時に売上が計上されるのが原則であり、在庫は発生しないのが通常である。したがって、長期にわたり同一の得意先向けの在庫や預け在庫が存在すること自体が稀である。

こうした長期の（預け）在庫の特殊性に注意を払いさえすれば、架空在庫の存在に気付くことが可能であったにもかかわらず、それが見過ごされてしまったという問題がある。

○氏をはじめとする対象会社の従業員も、対象会社内で同一の得意先に対して恒常的に在庫が存在していることはかなりのレアケースであることは認識していた。そのため、こうした在庫の存在を認識した時点で、在庫商品が現に存在するか否かの調査を徹底して行えば、本件各取引を早期に発見することは可能であったと考えられる。しかし、現実には、Xの要請

に応じてA社から対象会社の在庫商品を預かっている旨の虚偽の預かり証が発行されていたという想定し難い事情があったため、A社に赴いて現物を確認する等の踏み込んだ調査が実施されることはなかった。

- (2) また、対象会社の「たな卸業務マニュアル」によれば、預け在庫については、「実地たな卸日前に、預け先で現物を確認し、帳簿数量と差異がないか、保管状況等確認する。」「実地たな卸日時点で、仮出荷や委託倉庫・他企業への預け商品がある場合は、『預け商品一覧表』（様式7）に該当する商品を明記し、預け先の確認印をもらう。」と定められている。さらに、実地棚卸の担当者については、「原則として実地責任者は課長、所長であるが、課長、所長が不在の場合はこの限りではない。」と定められている。

しかしながら、課長や所長のような上長ではなく、営業担当者が確認したことをもって規定を満たしているとするのであれば、本件のような営業担当者自らが行う不正を防ぐことはできない。また、棚卸時に預け在庫が少量であれば、得意先からの預かり証の確認のみを行うこともやむを得ないといえるが、本件では、最終的には仕入金額で1億円を超える本件預け在庫が存在していたにもかかわらず、預かり証を受領しているのみであり、現物確認は一切行われていない（もしくはXが現物確認を行ったという虚偽の報告をしている可能性はあるが、それでは全く無意味である）。

この点、取引金額に対応した現物確認もしくは預け在庫が一定の金額を超えた場合には現物確認を営業担当者以外の者が必ず行わなければならないルールが存在すれば、本件循環取引を早期に発見することは可能であったといえる。

6 虚偽の証憑類作成に対する取引先の関与

(1) 本件領得行為

Xによる本件領得行為は、B社から仕入れたPC等を対象会社内では機械部品類を仕入れたかのように見せかけ、それをN社案件の仕入に付け替えたり、A社向け案件の仕入商品として計上することにより成立す

るものである。

対象会社内において、実際に仕入れた商品とは異なる商品を仕入れたかのように装うためには、納品書の品目を別の機械部品類に書き換える必要があったが、それは仕入業者であるB社の協力なくして実行不可能であった。

(2) 本件循環取引

ア 本件循環取引は、一度でも取引に関与したか否かという観点で数えると、A社以外に8社もの事業者が関与しているという点で、相当大掛かりなスキームである。

イ こうしたスキームを成り立たせている重要な要素として、まず、A社という対外的に大きな信用力を有する法人が本件循環取引に関与していたことが挙げられる。また、A社をはじめとする事業者が、仕入商品の現物や配送の事実を一切確認しないまま伝票を通すことに応じたことも大きな要因である。さらに、本件循環取引を成り立たせた要素として見逃せないのは、A社a氏が仕入商品を一切受領・保管していなかったにもかかわらず、Xの要請に応じて対象会社の在庫商品を預かっている旨の虚偽の預かり証を発行したという点である。

(3) 小括

このように、Xによる本件領得行為及び本件循環取引は、X単独では実行することができず、（取引先がXの不正を認識していたか否かにかかわらず、）取引先の協力があってはじめて成立するものであったという点に大きな特徴があった。

7 その他

当委員会のヒアリングや従業員向けアンケート調査の結果、かつては、対象会社において、利益率が一定割合を下回る場合の特値申請や赤字の場合の稟議を上げにくい雰囲気があり、これが付替や仕入先との貸し借りの原因の一つとなっていたことが判明した。

しかしながら、上記のとおり、対象会社が2018年（平成30年）2月に、

案件で赤字が出た場合でも積極的に申告するよう全社宛てに周知してからは、そのような雰囲気はなくなり、むしろ、付替行為や仕入先との貸し借りをすることは慎むべきであるとの認識が相当程度醸成されたと評価し得る。もっとも、前述のとおり、北九州営業所のXの直属の上司であった営業所長が派遣社員の進言に耳を傾けなかったり、決裁制度の本来の意義を理解していたとはいえない対応をとっていたことからすれば、全ての管理職に高いコンプライアンス意識が浸透していたとは言い難い。

また、上司の性格や態度如何によっては、かかる行為を助長する可能性は否定できず、実際、ヒアリングにおいても、かつては利益率を保つことについて上司から過度な圧力を受けたと感じていた従業員も存在していたことから、念のため、この点も本件と同種の不正行為の原因となり得ることを指摘しておく。

第7 再発防止策の提言

再発防止策としては、内部統制の徹底とこれを補完する内部通報制度の充実やガバナンスの強化が挙げられるが、内部統制やガバナンスの内容は多岐にわたるため、項目ごとに論じる。

1 管理・監督体制の実効化

海外及び全国的に事業を展開している以上、拠点の設置は不可欠である。他方、各拠点に配置することができる人員の数に限界があることも事実である。

可能であれば、拠点の責任者の兼務は避けるべきであるが、兼務がやむを得ない場合には、その拠点の管理にリスクがあることを十分に認識した上で、決裁制度がより機能するようにしなければならない。

2 決裁処理の実効化

(1) 上下関係による監督機能の充実

決裁制度が機能するためには、何よりも上司の部下に対する監督が十分に機能することが重要である。特に、本部による監督の目が届きにく

い拠点については、直属の上司による監督は必要不可欠である。

このためには、上司において部下の業務を適切に把握し、定期的に部下の業務内容に不備がないかを具体的にチェックすることが求められる。

そして、部下の業務を適切に把握するためには、取引先の選定及びその理由、取引先の属性、取引の内容（仕入品の内容、金額及び数量を含む）などを十分に理解していなければならない。仮に、当初の決裁の際に知識不足等で理解ができない場合には、説明を受けた上で、必要があれば、取引先への訪問等を実施して理解に努めるべきである。その上で、決裁の過程で内容に疑問が生じた場合には、調査を尽くして疑問を解消しなければならない。

なお、このような作業が時間的に困難な場合には、当然ながら、本部の助力を仰ぐほかない。

(2) 実質的観点からの決裁処理の実施

ア 取引開始時の決裁について

前述した取引の内容面の審査がより機能するためには、取引の内容に応じて、作成されるべき資料の項目をリスト化したり、現在の決裁制度のあり方や、決裁において要求されている証憑類に不足がないかなどを再検討すべきである。

仮発注書はあくまで例外である以上、例えば、仮発注書が添付された場合には、その時点で本発注まで時間がかかる理由、仕入を先行させなければならない事情及び本発注が確実であることを説明する書面の提出を義務づけたり、得意先からの仮発注書をもって一つの仕入先に支払うことのできる金額に限度を設けたり、本社決裁の扱いとしたりすることなどは一つの案といえる。

また、当然ながら、その証憑類が適正なものであることをチェックすることも必要である。具体的には、証憑類の体裁が通常と異なっていないか、印影の位置及び形状に不自然さがないかなど疑わしいものが混入していないかを確認すべきである。

イ 仕入及び売上計上時の決裁について

また、仕入及び売上を計上する際には、決裁にあたり、当該取引が適正に行われたか否かを確認する制度も設けるべきである。これが確認できるためには、対象取引が実在していることを示す証憑類をチェックすることが必要となる。具体的には、得意先からの商品の受領書、商品の配送を示す運送業者の配送伝票のほか、作業時間によって請求がなされる場合には作業者の人数や作業日といった作業の詳細が分かる資料等、実際に取引がなされたことを裏付ける証憑を具体的に確認すべきである。

3 上司と部下とのコミュニケーションの機会の確保

- (1) 上司が常駐する場合にはコミュニケーションの機会が比較的確保されていると思料されるが、常駐しない場合には、意識的に機会を設けない限り、コミュニケーションが乏しくなりがちである。特に、直接の決裁権者と決裁の申請者以外の従業員とはなおさらである。
- (2) また、従業員は利益を追求するために無理をしがちであり、それが不正の温床となる。このため、誤った選択をさせないためにも、部下が上司に相談しやすい環境を構築することが必要であり、このような観点からも、常日頃のコミュニケーションは重要である。赤字案件はもちろん、利益率が低くならざるを得ない場合については、事前に上司がその案件の問題点を把握し、できる限りそのような事態にならないよう部下が上司に相談できる状況を作っておくことが必要である。

そして、上司と部下の間において十分に対応をとってきたにもかかわらず、当該案件が赤字となったり、利益率が低くなる場合は、赤字稟議や特価申請を行う必要があるが、これらを提出しやすい環境を醸成すべきである。

- (3) こうした環境づくりのため、定期的な面談の設定を制度化して、真摯に話を聞く機会を確保すべきである。

もっとも、上司と部下の関係が長期化すると、どうしても人間関係の

馴れ合いにより、チェック機能が働かなくなることが懸念されることから、可能な限り定期的な人事異動を行うことが推奨される。

4 納品確認の実務運用の改善

(1) 商社取引の場合

商社取引自体は対象会社にとって重要な事業の一つであり、今後もこれを継続して発展させる必要がある。

しかしながら、商社取引であるが故にそれが不正の温床となっているのであれば、本末転倒であるため、商社取引に実態があることを確認する仕組みを設けることは不可欠である。

前述のとおり、対象会社の通達では、金額にかかわらず搬入・工事完了の事実を証明する書類の提出が義務づけられており、すべての仕入についてこの通達に従った運用を行うことができれば、架空取引を防止することは可能である。

しかしながら、少額の取引すべてについてまで納品確認書類を徴求することは現実的ではなく、対象会社はその対象につき 100 万円という基準を設けて運用していたことには理解できなくはない。

そこで、本件を機に通達等の基準や運用を改定するのであれば、次のようにすることが考えられる。

すなわち、可能な範囲で 100 万円の基準をより低額にするとともに、基準未滿の仕入についても、不定期かつランダムに、上司から（営業担当者には伝えずに）あらかじめ業務担当者に指示を行っておき、営業担当者から業務担当者に仕入計上のための書類が提出された直後に、納品確認書類を抜き打ちで営業担当者から提出させるなどの運用を行うべきである。

(2) 現場作業を受注してそれに必要な部材を仕入れる場合

また、セット品の場合にも、これまでは 100 万円以上の部材を仕入れる場合のみ証憑が必要となる運用がなされていたが、これを改め、上記(1)と同様の対応をすべきである。

そして、前述のとおり、セット品の必要性を営業担当者以外の者が把握することは困難であり、付替の温床となる可能性があることから、決裁の際の事前の説明を詳細に求めるとともに、上記(1)以上の頻度で業務担当者を通じた調査を実施することが望ましい。

5 預け在庫の確認制度の拡充

- (1) 対象会社においては、同一商品について長期にわたる在庫となっている場合にのみ、注意を喚起するシステムが導入されている。

しかしながら、かかるシステムでは、本件のように商品を入れ替えられてしまった場合に、システムの中で発見することができない。前述のとおり、商品の品目の変動しているとしても、同一の得意先向けに継続して長期にわたる在庫が存在したり、預け在庫があること自体が不自然であるため、このような場合にも注意が喚起されるシステムを導入すべきである。

- (2) その上で、（預け）在庫の金額や期間について一定の基準を超える場合には、営業担当者以外の者が現物確認を実施することを義務づける制度を設けるべきである。

- (3) なお、対象会社においては、期末の棚卸時を除き、一部の商品以外は在庫の保管場所について管理しておらず、営業担当者のみが把握しているに過ぎない。

これについては、可能な限り、常に在庫の保管場所を把握する体制を整えることが望ましい。

6 取引先との不正を防止するための業務の属人化防止措置

長期間にわたり同一の者に特定の取引先を担当させることにより、業務が属人的になったり取引先との馴合いが生じることを防止するため、可能な範囲でのジョブローテーションの実施や複数人の業務遂行といった措置を講じ、業務の透明性を高めることが望ましい。もっとも、ジョブローテーションや複数人の業務遂行が困難である場合には、例えば、不正の兆候の有無にかかわらず、上司が定期的に取り取引先を訪問したり、不定期に前述

した取引内容の調査及び確認を実施すべきである。

加えて、不定期に取引先へのアンケート調査を実施するなどの措置を講じることも有用である。

7 コンプライアンス意識の醸成

(1) 管理職の意識改革

前述のとおり、対象会社は、2018年（平成30年）2月に案件で赤字が出た場合でも積極的に申告するよう全社宛てに周知しており、コンプライアンスに対する意識が向上したことは認められるものの、Xによる本件各取引を未然に防ぐことができなかったことを重く受け止め、改めてコンプライアンス意識の醸成に努めるべきである。

すなわち、当委員会が行った調査によれば、対象会社の役員のコンプライアンス意識に特段の問題は認められなかったが、前述のとおり、全ての管理職に高いコンプライアンス意識を浸透させていたとはいえず、これが本件不正行為の原因の一つであったと考えられる。

そこで、今後も取締役会や経営会議において不正行為の防止への取組について徹底的に議論し、まずは管理職へコンプライアンス意識を浸透させるべく、研修や面談等を実施し続けることが重要である。

また、不正行為を未然に防ぐ責任が監査役のみならず各取締役にもあることを自覚させるべく、新任役員研修等の実施が望ましい。

(2) 従業員の意識改革

従業員に対しては、経営陣において、企業の理念や方針に加え、コンプライアンスの重要性を繰り返し伝達することでそれらの理解を深めさせることが肝要である。

また、従業員らに対し、対象会社において各々が担当する業務の意義及び役割、それがどのような効果をもたらすか等を十分に伝達し、やりがいや責任感を醸成することで意識改革をはかることも重要である。

さらに、従業員にとっては些細なコンプライアンス違反と思われる行為であっても、安易な選択をしたことにより対象会社に甚大な損失を被

らせる可能性があることを理解させなければならない。

このためには、日々のコミュニケーションに加え、従業員に対する研修が有効であるが、研修については、その内容はもとより、手法についても工夫を凝らす必要がある。研修内容については、時流に沿ったテーマを適宜取り入れ、常にアップデートすることが求められる。また、研修の手法については、研修場所を会議室に限らない、講義形式だけでなく従業員同士にディスカッションをさせる、問題対応についてロールプレイングをさせる等の工夫を凝らして、従業員に自身の問題として意識させることが重要である。最近では、脳科学、心理学、行動経済学等の科学的知見を取り入れた研修も存在するところであり、それらを活用するなどして、常に研修を進化させていくべきである。

これらを実践するにあたっては、管理職の中から研修担当責任者を選任することが望ましい。そして、同人が中心となり、大局的かつ中長期的な視野をもって戦略的な研修計画を練り、実施していくべきである。

8 内部監査の強化

これまで述べたとおり、制度等を充実させることによって一定の不正は防止できると思料されるが、万が一、現場における運用上の不備が生じた場合でも速やかに問題点を発見できるようにすべく、内部監査によるさらなるチェックが常に機能していることが重要である。

そこで、内部監査室においては、人員が必ずしも十分とはいえない拠点や預け在庫が発生している取引等、リスクの高い案件を抽出して重点的に実地監査するとともに、監査役や会計監査人との連携・意見交換をさらに強化し、不正等を未然に防止したり、早期に発見して損害が拡大しないように努めるべきである。

この点、現在の内部監査室は、昨年1名の退職者が出てからは計2名の体制を余儀なくされており、各人の負担が過大であると言わざるを得ないため、可及的速やかな増員が望まれる。

なお、対象会社の海外子会社に対しては、内部統制報告制度（J-SOX）

への対応の観点から、全社的な内部統制及び全社レベルでの決算・財務報告プロセスの評価のみが実施されている。しかしながら、対象会社において今回のような不正事案が発生したこと、及び一般的に海外子会社は日本の親会社の目が届きにくく不正が発生しやすい状況にあることを踏まえると、内部統制報告制度への対応のみならず、売上及び仕入の処理の妥当性の検討等の業務監査を海外子会社に対して実施することが望ましい。

9 内部通報制度の実効化

上記で述べたいわゆる内部統制にも限界が存し、それだけで全ての不正を防止することは困難であることから、上下関係を超えて企業に情報が伝わる仕組みも重要であり、その仕組みとして最も有益な制度が内部通報制度である。

内部通報制度をより充実させるために、経営陣において「不適切行為を明らかにすることは正しいことである」とのメッセージを発信したり、有用な通報について人事考課の考慮要素とするなどして、通報を奨励していくべきである。また、社外の内部通報窓口を今以上に周知させ、通報をよりしやすくする環境を整えることが望ましい。

以 上