



2023年7月25日

各位

会社名 株式会社ラックランド
代表者名 代表取締役社長 望月 圭一郎
(コード番号: 9612 東証プライム)
問合せ先 取締役管理本部長 鈴木 健太郎
(TEL: 03-3377-9331 (代表))

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、2023年6月13日付「特別調査委員会の調査報告書（中間報告）受領及び特別調査委員会による調査の進捗状況に関するお知らせ」にてお知らせしたとおり、特別調査委員会（以下「本調査委員会」といいます。）を設置して、当社が施工工事等を委託する協力会社からの過去の工事収益及び工事原価に係る証憑書類の変造の有無等（以下「本当初事案」といいます。）について調査を行っており、その結果について調査報告書（中間報告書）を開示しております。また、上記にてお知らせしたとおり、本当初事案の調査の過程で、当社の一部従業員による協力会社に対する工事代金の額及び請求時期等に係る不適切な要請が行われていた疑義が生じたことに端を発し、当社の財務諸表等に影響を与える可能性が生じている事案（以下「本追加事案」といいます。）が判明するに至ったことから、本調査委員会の委嘱事項に本追加事案の調査を含め、事実関係解明のための徹底した調査を行ってまいりました。

本日、本調査委員会より本追加事案に関する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。

1. 本追加事案に関する本調査委員会の調査結果

本追加事案に関する本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」をご覧ください。なお、当該報告書につきましては、プライバシー及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ております。

2. 再発防止策

当社は、本調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、本調査委員会からの再発防止策に係る提言に沿って再発防止策を策定し、実行してまいります。

なお、具体的な再発防止策については、決定次第お知らせいたします。

3. 今後の対応について

当社は、2023年6月14日付「2023年12月期第1四半期報告書の提出期限延長（再延長）に係る承認に関するお知らせ」のとおり、2023年7月28日を期限として、2023年12月期第1四半期報告書の提出期限の延長（再延長）の承認をいただいております。本調査委員会の調査報告書を精査したうえで、2023年7月28日の提出期限に向けて、速やかに連結財務諸表及び財務諸表等に与える影響額を確定し、手続を進めてまいります。

改めまして、株主をはじめ投資家の皆様、お取引先及び関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしますことを深くお詫び申し上げます。

以上

2023年7月25日

株式会社ラックランド 御中

調査報告書

株式会社ラックランド	特別調査委員会
委員長	早川明伸
副委員長	中原健夫
委員	村木高志
委員	和田正夫

調査報告書目次

第1	調査の概要	1
1	調査委員会の組織変更の経緯	1
2	本委員会の委嘱事項	1
3	本委員会の構成及び調査体制	1
(1)	当初委員会の構成	1
(2)	本委員会への組織変更	2
4	調査期間	3
5	調査の方法・範囲	3
(1)	関係資料の精査	3
(2)	ヒアリング	3
ア	先行ヒアリング	3
イ	部門別ヒアリング	3
ウ	取締役・上位役職者ヒアリング	3
(3)	デジタル・フォレンジック	3
(4)	アンケート	4
(5)	内部通報窓口の設置	5
6	本委員会の会議開催状況	5
7	調査の対象と自主点検チームによる調査について	5
(1)	自主点検チームの組成	5
(2)	自主点検チームとの連携	5
ア	借金・付替えの金額が1,000,000円以上の案件	5
イ	借金・付替えの金額が1,000,000円未満の案件	6
(3)	原因分析及び再発防止策の提言	6
8	追加事案	6
(1)	調査体制	6
(2)	調査の方法・範囲	6
ア	関係資料の精査	6
イ	ヒアリング	6
ウ	デジタル・フォレンジック	7
エ	アンケート	7
9	本調査の限界	7
第2	当社の概要	7
1	基本情報及び沿革	8
(1)	当社の基本情報	8
(2)	沿革	8
2	組織	8
(1)	組織の概要	8
(2)	関係会社の概要	9
(3)	コーポレート・ガバナンスの状況	9
第3	本事案の概要	9
1	制作事業の概要	9
(1)	事業内容	9
(2)	制作事業のフロー	9
2	着工許可の承認	10
(1)	実行予算表の目的	10
(2)	着工時実行予算表の作成	10
(3)	A1社長による相当数の案件の決裁と目標粗利率の設定	10

(4) 決裁方法	11
(5) 工事本部長代行（取締役）の役割.....	11
3 検収承認	11
(1) 検収承認	11
(2) 請求及び支払.....	11
(3) 検収承認における A1 社長の決裁.....	11
4 工事担当者による借金・付替えについて.....	12
(1) 借金・付替えを発生させてしまう場合.....	12
(2) 行為類型	12
ア 類型①（借金）	12
イ 類型②（付替え）	12
ウ 類型③	12
5 当初事案と本事案の関連性について.....	12
第4 本調査によって確認された事実（本事案に関する事実）	13
1 本調査によって確認された事実の概要.....	13
2 [redacted] 部	13
(1) [redacted] 部の概要.....	13
(2) [redacted] 部において顕出された借金・付替えの概要.....	14
(3) A3 氏担当案件における借金・付替えについて	14
ア A3 氏による報告に至る経緯	14
イ 調査時点における協力会社に対する借金状況について.....	14
ウ A3 氏による借金・付替えの拡大の経緯等	16
エ [redacted] 案件に関する借金・付替え事案について.....	16
(ア) 工事概要	16
(イ) 借金・付替えに至った経緯等.....	17
(ウ) 原価の借金・付替え.....	17
a V7 社の付替先	18
b V9 社の付替先	18
c V2 社の借金	19
オ [redacted] 案件での借金・付替え.....	19
(ア) 工事概要	19
(イ) 借金・付替えに至った経緯等.....	19
a 借金の返済	19
b 着地予定粗利率達成のための借金・付替え.....	20
(ウ) 借金・付替えの実施.....	20
a V3 社の付替先	20
b V4 社の借金	21
c V1 社の借金	21
カ 工事担当者の上長の認識等.....	21
キ その他	21
(4) A3 氏以外の工事担当者による借金・付替えについて	22
ア 概要	22
イ [redacted] に関する付替え事案について.....	22
(ア) 工事概要	22
(イ) 借金・付替えに至った経緯等.....	22
a 受注に至る経緯.....	22
b 受注後の増額の試算.....	22
c 着工承認申請の差戻し.....	23

d	着工承認申請の差戻後の経緯.....	23
e	██████部による付替えの経緯.....	23
(ウ)	工事担当者の上長の認識等.....	24
ウ	その他.....	24
3	██████部.....	25
(1)	██████部の概要.....	25
(2)	██████部において顕出された借金・付替えの概要.....	25
(3)	██████案件における付替え事案.....	25
ア	工事概要.....	25
イ	付替え行為に至った経緯等.....	26
ウ	上長の認識等.....	26
(4)	目標粗利率達成の心理的負担.....	27
4	██████支店.....	27
(1)	██████支店の概要.....	27
(2)	██████支店において顕出された借金・付替えの概要.....	27
(3)	2022年5月報告に至る経緯及び報告内容.....	28
ア	借金・付替えの発覚と報告の指示.....	28
イ	██████課3課長による報告資料の作成.....	28
ウ	B5氏からA1社長及びC3取締役への報告.....	29
エ	報告を受けたC3取締役ら役員の対応.....	29
(ア)	C3取締役.....	29
(イ)	A1社長.....	29
オ	その後の借金・付替えの状況.....	29
(4)	個別の借金・付替えについて.....	30
ア	██████と██████(2022年5月報告に含まれる借金・付替え).....	30
(ア)	借金・付替えの概要.....	30
(イ)	制作案件の概要.....	30
(ウ)	借金・付替えに至った経緯等.....	30
(エ)	工事担当者の上長の認識等.....	32
イ	██████と██████(2022年5月報告に含まれない付替え).....	33
(ア)	付替えの概要.....	33
(イ)	制作案件の概要.....	33
(ウ)	付替えに至った経緯等.....	33
(エ)	工事担当者の上長の認識等.....	34
ウ	██████と██████(2022年5月報告以降に生じた付替え).....	34
(ア)	付替えの概要.....	34
(イ)	制作案件の概要.....	34
(ウ)	付替えに至る経緯等.....	34
(エ)	工事担当者の上長の認識等.....	35
(5)	B6氏及びB5氏の検収承認における認識・役割.....	35
ア	借金・付替えに関する認識.....	35
イ	検収承認における役割.....	36
5	██████支店.....	36
(1)	██████支店の概要.....	36
(2)	██████支店において顕出された借金・付替えの概要.....	36
(3)	個別の借金・付替えについて.....	37
ア	██████に関する借金・付替え事案について.....	37
(ア)	工事概要.....	37

(イ) 借金・付替えに至った経緯等.....	37
(ウ) 工事担当者の上長の認識等.....	38
イ ████████に関する付替え事案について.....	38
(ア) 工事概要.....	38
(イ) 借金・付替えに至った経緯等.....	39
(ウ) 工事担当者の上長の認識等.....	39
ウ その他.....	40
(ア) 付替えに至った事情.....	40
(イ) 工事担当者の上長等の認識.....	40
(4) 目標粗利率達成の心理的負担.....	41
6 ████████営業所.....	42
(1) ████████営業所の概要.....	42
(2) ████████営業所全体において顕出された借金・付替えの概要.....	42
(3) 借金・付替えについて.....	42
ア ████████に関する付替え事案について.....	42
(ア) 工事概要.....	42
(イ) 不適切行為に至った経緯等.....	42
(ウ) 工事担当者の上長の認識等.....	43
イ その他.....	43
7 ████████部.....	44
(1) ████████部の概要.....	44
(2) ████████部において顕出された借金・付替えの概要.....	44
(3) 個別の借金・付替えについて.....	44
ア ████████に関する付替え事案について.....	44
(ア) 工事概要.....	44
(イ) 借金・付替えに至った経緯等.....	45
a ████████案件の受注及び A1 社長に対する着工承認申請.....	45
b 原価の付替え.....	46
c 工事担当者の上長の認識等.....	47
イ その他.....	47
8 子会社.....	47
(1) M1 社の概要.....	47
(2) M1 社と協力会社との間における借金・付替え事案について.....	48
(3) 当社と M1 社との間における借金・付替え事案について.....	48
ア ████████の冷却設備追加工事に関する付替え事案について.....	48
(ア) 概要.....	48
(イ) 付替えに至った経緯等.....	49
(ウ) 上長の認識等.....	49
イ その他.....	49
第5 本調査の過程で確認された建設業法・下請法違反疑義について.....	49
1 はじめに.....	49
2 建設業法違反疑義.....	50
(1) 19 条書面の交付義務違反疑義.....	50
ア はじめに.....	50
イ 本調査において確認された違反疑義の内容.....	50
(2) 下請代金の支払時期に関する違反疑義.....	51
ア はじめに.....	51
イ 本調査において確認された違反疑義の内容.....	51

3	下請法違反疑義	52
(1)	はじめに	52
(2)	支払遅延及び減額の禁止違反疑義	52
ア	はじめに	52
イ	本調査において確認された違反疑義の内容	52
(3)	3条書面の交付義務違反疑義	53
ア	はじめに	53
イ	本調査において確認された違反疑義の内容	53
(4)	5条書面の作成及び保存義務違反疑義	53
ア	はじめに	53
イ	本調査において確認された違反疑義の内容	54
(5)	遅延利息の支払義務違反疑義	55
第6	本調査の過程で確認された事実（追加事案に関する事実）	55
1	M2社の概要	55
2	M2社における会計処理のプロセス等	55
3	売上の過大計上行為等	55
(1)	██████案件における2020年12月期の売上過大計上行為	55
ア	事実関係	55
イ	評価	56
ウ	役員認識	56
(2)	██████案件における2021年12月期の売上過大計上行為	57
ア	事実関係	57
イ	評価	58
ウ	役員認識	58
(3)	複数工事における2022年12月期の売上前倒計上行為	58
ア	事実関係	58
イ	評価	60
ウ	役員認識	60
(4)	瑕疵工事に関する2022年12月期の計上処理	60
ア	事実関係	60
イ	評価	61
ウ	役員認識	61
(5)	その他	61
4	財務影響額	62
第7	原因分析	62
1	本事案（借金・付替え事案）に関する原因	62
(1)	本件不正の構造	62
(2)	検収承認段階における問題点	63
ア	検収承認がなされないと協力会社への支払いができないという心理的負担により協力会社に借金・付替えを要請する悪循環が認められたこと	63
イ	検収承認を受けるために未達報告書を提出しなければならないという心理的負担により協力会社に借金・付替えの負担を要請する悪循環が認められたこと	64
ウ	協力会社への支払承認手続と着工承認時目標粗利率未達成の検証手続が適切に区別されていないこと	64
(3)	着工承認段階における問題点	65
ア	A1社長による着工承認時目標粗利率の設定の問題点	65
イ	着工承認時目標粗利率に関する現場と経営との適切な調整の不足	65
(4)	協力会社への発注に関する問題点	66

(5) 上長による工事担当者への管理及びサポートに関する問題点.....	66
2 当初事案における原因.....	67
(1) 工事部門の見積書の変造行為に関する原因.....	67
ア 不正の構造	67
イ 工事進行基準案件における社内ルール上の問題点.....	67
ウ 上長による工事担当者への管理及びサポートに関する問題点.....	68
(2) 業務部門の見積書の変造行為に関する原因.....	68
ア 不正の構造	68
イ 業務部内の業務分担における問題点.....	69
3 両事案共通の原因（根本原因）	69
(1) マネジメント人材不足による社長への権限一極集中の問題点.....	69
(2) 取締役の管掌における問題点.....	70
ア 工事本部長代行という管掌の不明瞭さ.....	70
イ 管理本部長によるけん制が不十分であったこと.....	70
(3) 管理職のマネジメントが不十分であったこと.....	71
(4) 管理本部によるけん制機能の問題点.....	71
(5) コンプライアンス意識の希薄化.....	71
(6) 内部通報制度を生かすことができなかったこと.....	72
4 追加事案に関する原因.....	72
(1) 業務全般を専ら統括する立場の F1 元取締役における心理的重圧.....	72
(2) F1 元取締役の業務遂行に対するけん制・監督機能の不足	73
(3) 必要な会計知識・経理業務遂行・サポート体制とコンプライアンス意識の不足	73
第8 再発防止策	74
1 当社の基本方針への立ち返り・当社グループへの宣言.....	74
2 ガバナンスの改革.....	74
(1) A1 社長の権限の分散	74
(2) 工事本部長代行の役割の明確化.....	74
(3) 追加事案：M2 社におけるガバナンス改革	75
3 工事部門の中間管理職のハブ機能の強化.....	75
4 業務管理上の改善点.....	75
(1) 当初事案	75
ア 見積書取得に関する代替措置.....	75
イ データで受領した証憑類の提出方法の変更.....	75
ウ 工事進行基準の対応フローの再点検.....	75
(2) 本事案	76
ア 検収承認手続と目標未達検証手続の分離.....	76
イ 工事発注段階における発注フローの明確化.....	76
ウ 工事部門内の部署異動.....	76
5 管理部門（2線）の強化.....	76
6 コンプライアンス及び財務会計に対する教育.....	77
7 内部監査室によるモニタリング強化.....	77
8 内部通報の周知・利用促進、協力会社に対する定期確認.....	77
(1) 当社内部通報制度の充実・周知・利用促進.....	77
(2) 協力会社に対する定期確認・内部通報の利用促進.....	77
第9 結語	78
1 上場企業として社会的な責任を負うことの自覚.....	78
2 人材育成に向けたリーダーシップの発揮.....	78

人名・法人名略語一覧

【当初事案及び本事案】^[1]

人名・法人名	略語	役職又は法人に関する説明	表記
当社グループ役職員（退職者含む）			
■■■■■	■■社長	当社代表取締役社長営業本部長兼 工事本部長	A1 社長
■■■■■	■■取締役	当社取締役工事本部長代行	A2 取締役
■■■■■	■■氏	当社工事本部■■部■■課課長	A3 氏
■■■■■	■■氏	当社工事本部■■部部長代理	A4 氏
■■■■■	■■氏	当社工事本部■■部■■課次長兼 ■■営業所制作責任者	A5 氏
■■■■■	■■氏	当社工事本部■■部■■課課長代 理	A6 氏
■■■■■	■■氏	当社工事本部■■部■■課課長	A7 氏
■■■■■	■■氏	当社工事本部■■部■■課主任	A8 氏
■■■■■	■■氏	当社工事本部■■部■■課次長	A9 氏
■■■■■	■■氏	当社工事本部■■部部長代理	B1 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■部副部长	B2 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■部次長	B3 氏
■■■■■	■■氏	当社工事本部■■部■■課係長	B4 氏
■■■■■	■■氏	当社工事本部■■部■■課課長	B5 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店支店長	B6 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店支店長代理	B7 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店■■部■■ 課課長制作責任者	B8 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店■■部■■ 課課長	B9 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店■■部■■ 課課長	C1 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店■■部■■ 課上席工事長	C2 氏
■■■■■	■■取締役	当社取締役管理本部長	C3 取締役
■■■■■	■■取締役	当社取締役（監査等委員）	C4 取締役
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店■■部■■ 営業所所長	C5 氏
■■■■■	■■取締役	当社取締役営業本部■■支店支店 長	C6 取締役
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店■■課課長	C7 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店■■課	C8 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店■■課課長 代理	C9 氏
■■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店制作責任者	D1 氏

¹ 2023年4月1日時点（ただし、M1社は2023年5月1日時点）

■■■■	■■氏	当社営業本部■■支店■■課課長	D2 氏
■■■■	■■氏	当社営業本部■■部部長補佐兼■■ ■営業所所長	D3 氏
■■■■	■■氏	当社営業本部■■営業所■■営業 所所長兼 CS サポート本部■■部	D4 氏
■■■■	■■氏	当社営業本部■■営業所■■営業 所課長代理	D5 氏
■■■■	■■氏	当社 CS サポート本部■■部部長	D6 氏
■■■■	■■氏	当社 CS サポート本部■■部■■課 係長	D7 氏
■■■■	■■氏	当社 CS サポート本部■■部■■課 主任	D8 氏
■■■■	■■取締役	当社取締役 CS サポート本部部長	D9 取締役
■■■■	■■社長	M1 社代表取締役兼当社設計本部■■ ■部部長	E1 社長
■■■■	■■取締役	M1 社常務取締役	E2 取締役
■■■■	■■氏	当社営業本部■■部■■課工事長	E3 氏
■■■■	■■氏	M1 社■■部 (退職者)	E4 氏
■■■■	■■氏	当社営業本部■■部■■課次長	E5 氏
■■■■	■■氏	当社営業本部■■部部長	E6 氏
■■■■	■■氏	M1 社■■部部長	E7 氏
■■■■	■■取締役	当社常務取締役営業本部長代行	E8 取締役
法人名 (当社グループ会社・協力会社・発注者等)			
株式会社ラックラ ンド	当社	当社	—
■■■■株式会社	■■■■	当社グループ会社	M1 社
■■■■株式会社	■■■■	当社グループ会社	M2 社
株式会社 KPMG FAS	KPMG FAS	デジタル・フォレンジック協力会 社	—
■■■■株式会社	■■■■	当社グループ会社	M3 社
株式会社■■■■	■■■■	当社グループ会社	M4 社
株式会社■■■■	■■■■	当社グループ会社	M5 社
■■■■株式会社	■■■■	当社グループ会社	M6 社
株式会社■■■■	■■■■	当社グループ会社	M7 社
■■■■株式会社	■■■■	当社グループ会社	M8 社
LUCKLAND■■■■	ラックランド■■	当社グループ会社	M9 社
LUCKLAND■■■■	ラックランド■■	当社グループ会社	N1 社
LUCKLAND■■■■	ラックランド■■	当社グループ会社	N2 社
LUCKLAND■■■■	ラックランド■■	当社グループ会社	N3 社
■■■■	ラックランド■■	当社グループ会社	N4 社
LUCKLAND■■■■	ラックランド■■	当社グループ会社	N5 社
■■■■株式会社	■■■■	協力会社	—
■■■■株式会社	■■■■	協力会社	—
株式会社■■■■	■■■■	協力会社	—
■■■■	■■■■	協力会社	—

株式会社■■■■■	■■■■■	協力会社	X9 社
株式会社■■■■■	■■■■■	発注者	—
株式会社■■■■■	■■■■■	協力会社	—
株式会社■■■■■	■■■■■	発注者	Y1 社
有限会社■■■■■	■■■■■	協力会社	Y2 社
株式会社■■■■■	■■■■■	発注者	—
有限会社■■■■■	■■■■■	協力会社	—
■■■■■	■■■■■	協力会社	—
株式会社■■■■■	■■■■■	協力会社	—
株式会社■■■■■	■■■■■	協力会社	—
■■■■■株式会社	■■■■■	発注者	Y3 社
株式会社■■■■■	■■■■■	協力会社	Y4 社
■■■■■株式会社	■■■■■	発注者	—
■■■■■株式会社	■■■■■	協力会社	—
合同会社■■■■■	■■■■■	協力会社	—
株式会社■■■■■	■■■■■	発注者	Y5 社

【追加事案】^[2]

人名・法人名	略語	役職又は法人に関する説明	表記
当社グループ役職員（退職者含む）			
■■■■■	■■■社長	M2 社代表取締役社長兼当社代表取締役社長	A1 社長
■■■■■	■■■取締役	M2 社取締役副社長兼当社取締役	C6 取締役
■■■■■	■■■取締役	M2 社取締役副社長兼当社■■■支店■■■課部長代理	E9 取締役
■■■■■	■■■元取締役	M2 社元取締役	F1 元取締役
■■■■■	■■■氏	M2 社■■■部部長	F2 氏
■■■■■	■■■氏	M2 社■■■部次長	F3 氏
■■■■■	■■■氏	M2 社■■■部（旧）主任（退職者）	F4 氏
■■■■■	■■■氏	M2 社■■■部部長	F5 氏
法人名（協力会社・発注者等）			
株式会社 foxcale	foxcale	デジタル・フォレンジック協力会社	—
■■■■■株式会社	■■■■■	発注者	Y6 社
株式会社■■■■■	■■■■■	協力会社	Y7 社
株式会社■■■■■	■■■■■	協力会社	Y8 社
株式会社■■■■■	■■■■■	協力会社	Y9 社
株式会社■■■■■	■■■■■	協力会社	Z1 社
■■■■■株式会社	■■■■■	協力会社	Z2 社
■■■■■株式会社	■■■■■	協力会社	Z3 社
■■■■■株式会社	■■■■■	協力会社	Z4 社
株式会社■■■■■	■■■■■	協力会社	Z5 社

² 2023年5月1日時点

■■■■	■■■■	協力会社	Z6 社
------	------	------	------

別紙一覧

- 【別紙①】 先行ヒアリング対象者リスト
- 【別紙②】 部門別ヒアリング対象者リスト
- 【別紙③】 取締役・上位役職者ヒアリング対象者リスト
- 【別紙④】 本事案フォレンジック対象者リスト
- 【別紙⑤】 本事案メール検索キーワード
- 【別紙⑥】 本事案アンケート内容
- 【別紙⑦】 追加事案ヒアリング対象者リスト
- 【別紙⑧】 追加事案フォレンジック対象者リスト
- 【別紙⑨】 追加事案メール検索キーワード
- 【別紙⑩】 追加事案アンケート内容
- 【別紙⑪】 関係会社概要
- 【別紙⑫】 追加事案財務影響額
- 【別紙⑬】 各粗利率比較プロット図

第1 調査の概要

1 調査委員会の組織変更の経緯

当社は、2023年6月13日付「調査報告書（中間報告）」（以下「**中間報告書**」という。）に記載のとおり、同年5月12日付で外部有識者を含めた特別調査委員会（以下「**当初委員会**」という。）を設置し、当社の工事部門の担当者（以下「**工事担当者**」という。）が、制作案件（工事案件のことを指す。以下「**制作案件**」という。）の工事見積原価にかかる見積書を、同じ下請業者（以下「**協力会社**」という。）から以前に入手していた見積書（PDFデータ）を利用し、変造した事案等（以下「**当初事案**」という。）について調査をしていたところ、同月30日、当初委員会で実施していたデジタル・フォレンジックの結果から、新たに不適切な事象と疑われる記載があるメールが複数件見つかった。

新たに不適切な事象として疑われた内容は、当社から協力会社に対して、ある案件に係る発注金額の一部の減額を要請し将来の他の案件において減額分を支払うことを約束する等の不適切な処理を要請する（以下「**借金**」という。）、ある案件に係る発注金額の一部を他の案件に係る発注金額の一部として計上して請求する（以下「**付替え**」という。）というものであり、当初委員会が想定していた当初事案とは別個の独立した事象であり、当社の財務諸表等に影響を与える可能性が疑われる事案であった（以下「**本事案**」という。）。

当初委員会は、本事案について、当初委員会の委員から当社の役員を除き、より独立性・中立性を有する新たな体制で調査を行う必要があると考え、会計監査人からも、同様の要請があった。

そのため、当社は、2023年6月6日、独立性・中立性を高めるという観点から、当社の役員を含めない形で、当初委員会の構成変更を行った上で本事案の調査を行うこととした。

2 本委員会の委嘱事項

当初委員会が当初事案に関して当社から委嘱を受けた事項は、次のとおりである。

- ① 当初事案に関与した従業員へのインタビュー及び関連役職員へのインタビュー
- ② デジタル・フォレンジック
- ③ 工事収益及び工事原価に係る証憑書類（電子ファイル含む）の変造有無の調査等
- ④ 当初事案に類似する案件の存否及び事実関係の調査
- ⑤ 当初事案が生じた原因の究明と再発防止策の提言
- ⑥ その他、当初委員会が必要と認める事項

以上に加えて、本委員会が本事案に関して当社から委嘱を受けた事項は、次のとおりである。

- ① 本事案に係る事実の有無の調査等
- ② 本事案に類似する案件の存否及び事実関係の調査
- ③ 本事案が生じた原因の究明と再発防止策の提言
- ④ その他、本委員会が必要と認める事項

3 本委員会の構成及び調査体制

(1) 当初委員会の構成

組織変更前の当初委員会の構成は下記のとおりであった。

- | | |
|-----|--------------------------|
| 委員長 | ：大竹 隆一（当社取締役/常勤監査等委員） |
| 委員 | ：早川 明伸（弁護士/早川・村木経営法律事務所） |
| 委員 | ：村木 高志（弁護士/早川・村木経営法律事務所） |

委員 : 谷貝 彰紀 (弁護士/早川・村木経営法律事務所)

当初委員会は、下記の弁護士を調査補助者に選任し、調査に従事させた。

[早川・村木経営法律事務所]

西野肇、西野貴紀、松尾梨奈、石崎仁紘

[中島経営法律事務所]

寺田寛、鹿毛俊輔

また、当初委員会は、当初事案に関与していないことを確認の上で、内部監査室長 1 名を当初委員会事務局に選任し、守秘義務誓約書の提出を受けた上で、資料収集や事務連絡等の事務局業務に従事させた。

(2) 本委員会への組織変更

組織変更により、本委員会の構成は以下のとおり変更された。

① 新たに選任された委員

委員 : 中原 健夫 (弁護士/弁護士法人ほくと総合法律事務所)

委員 : 和田 正夫 (公認会計士/和田公認会計士事務所)

② 退任した委員

委員長 : 大竹 隆一 (当社取締役/常勤監査等委員)

委員 : 谷貝 彰紀 (弁護士/早川・村木経営法律事務所)

③ 変更後の本査員会の構成

委員長 : 早川 明伸 (弁護士/早川・村木経営法律事務所)

副委員長 : 中原 健夫 (弁護士/弁護士法人ほくと総合法律事務所)

委員 : 村木 高志 (弁護士/早川・村木経営法律事務所)

委員 : 和田 正夫 (公認会計士/和田公認会計士事務所)

本委員会は、下記の弁護士・公認会計士を調査補助者に選任し、後述の追加事案も含めて本事案及び追加事案の調査に従事させた。

(弁護士)

[早川・村木経営法律事務所]

谷貝彰紀、西野肇、西野貴紀、松尾梨奈、石崎仁紘

[弁護士法人ほくと総合法律事務所]

高橋康平、奥津啓太、塚本弥石、鈴木裕也、又吉重樹、藪田崇之

[中島経営法律事務所]

寺田寛、鹿毛俊輔

[のぞみ総合法律事務所]

結城大輔、川西風人、佐藤文行、劉セビョク、吉田元樹、白水裕基

(公認会計士)

高木明、信田淳、片岡宏介、松村拓也

[太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社]

垂水敬、前村浩介、ほか4名

また、本委員会は、本事案に関与していないことを確認の上で、内部監査室長 1 名及び管理本部総務部員 1 名を本委員会事務局に選任し、守秘義務誓約書の提出を受け

た上で、資料収集や事務連絡等の事務局業務に従事させた。

4 調査期間

調査期間は、当初事案については2023年5月12日から、本事案については同年6月2日から、それぞれ同年7月24日までである。

5 調査の方法・範囲

(1) 関係資料の精査

工事関連書類、社内規程及び社内通達等の客観的資料を確認した。

(2) ヒアリング

ア 先行ヒアリング

2023年6月9日から同月18日までに当社の役員及び従業員（以下「**役職員**」という。）合計23名に対してヒアリングを実施した（WEB会議、一部対面で実施）。

先行ヒアリング対象者については、本事案が発生し得る工事部門の部門長及び各営業所の所長等の最上位役職の者、工事案件の売上高及び売上債権に関する経理及び請求、回収、管理等を行う業務部の部門長、工事部門を管掌している代表取締役（工事本部長を兼任）、取締役（工事本部長代行）、業務部を管掌している取締役（管理本部長）をヒアリング対象者として選定した。これらの者に対して先行的にヒアリングを実施することで、本事案に係る行為が組織的に、あるいは部門横断的に行われているかを確認した。

なお、当社のグループ会社のうち、海外子会社を含む14社においても、本事案が発生し得る工事部門が存在するが、これらの会社の上位役職員については先行ヒアリング対象者には含めず、本調査の進捗を踏まえて、必要に応じてヒアリングを実施する方針とした。

具体的な先行ヒアリングの対象者氏名、所属・役職等及び実施日は、【別紙①】先行ヒアリング対象者リストのとおりである。

イ 部門別ヒアリング

2023年6月12日から同年7月18日までに、2022年1月1日から2023年5月31日までの制作案件の各工事部門の担当者を中心に、後述するアンケート、デジタル・フォレンジックの結果も踏まえて、本事案に関与した可能性がある役職員及び協力会社に対して、ヒアリングを実施した。ヒアリング対象者は、営業本部 部6名、部8名、支店19名、支店13名、営業所11名、工事本部 部22名、部12名、部5名、部6名、3名、CSサポート本部28名、子会社であるM1社9名、同様に子会社であるM2社5名、協力会社8名等延べ254名であり、具体的なヒアリングの対象者氏名、所属・役職等及び実施日は、【別紙②】部門別ヒアリング対象者リストのとおりである。

ウ 取締役・上位役職者ヒアリング

本事案の原因分析、再発防止策の確認、検討のために、2023年6月26日から同年7月11日まで、代表取締役、取締役（社外取締役を含む）、工事部門長らに対するヒアリングを実施した。具体的なヒアリングの対象者氏名、所属・役職等及び実施日は、【別紙③】取締役・上位役職者ヒアリング対象者リストのとおりである。

(3) デジタル・フォレンジック

当社の役職員のうち 117 名について、KPMG FAS の協力を得て、本事案に係るデジタル・フォレンジックを実施した。対象者は、まず、代表取締役、取締役、各部門の部門長等の上位役職者ら 38 名、次に、アンケート、ヒアリングの結果を踏まえて、本事案が発生する可能性の高い工事部門において協力会社への発注権限を有する者（以下「**発注権限者**」という。）79 名とした。本事案が発生するのは協力会社への発注権限者によるものと考えられるため、これらの者を対象とし、また、組織的関与の有無についても確認するため、取締役を含む上位役職者も対象とした。

対象期間は、2022 年 1 月 1 日を始期とし、2023 年 6 月 20 日を終期とした。この期間としたのは、不正行為の端緒を把握するためである。当該デジタル・フォレンジックにより把握された事実をもとに、資料の収集、対象者へのヒアリング、アンケート等の調査手続を併せて、組織的な関与の有無及び過去に遡及して、より掘り下げて不正行為の有無を検討した。なお、工事本部の本部長を兼任する A1 社長、同じく本部長代行を兼任する A2 取締役については、コロナ禍による当社の売上減少が見られるようになった 2020 年 1 月 1 日を始期とすることとした。また、本調査の過程で多額かつ多数件の借金・付替えを自主的に申告した工事本部 ████████ 部の A3 氏については、これらの発生が疑われる 2019 年 1 月 1 日を始期としてデジタル・フォレンジックを実施した。

当社サーバー内から抽出したメールデータ、インサークルトーク（社内チャットツール）のデータを対象に、本事案及び不正一般に関連する特定のキーワード検索等により絞り込みを実施し、合計でメール 66,718 件、チャット 2,176 件をレビュー対象とした。重要なデータについては、本委員会が実施するヒアリングにおける事実確認の参考資料とするなどして活用した。

なお、会社貸与の携帯電話は、社内のシステム部門の承認がないと勝手に LINE 等のアプリをインストールできないこと、メール及びチャットの内容は端末ではなくサーバーに全て記録されていること、及び工事担当者からのヒアリングによっても会社貸与の携帯電話を通話以外に用いて協力会社の担当者とやり取りをすることはほとんど確認されなかったことから、対象外とした。

デジタル・フォレンジック対象者の詳細、検索に使用したキーワードは、【別紙④】**本事案フォレンジック対象者リスト**、【別紙⑤】**本事案メール検索キーワード**のとおりである。

(4) アンケート

2023 年 6 月 8 日から同月 12 日までを回答期間として、本事案発生のある当社の工事部門における協力会社への発注権限者である役職員 176 名及び当社と同様の制作案件を業務内容としているグループ会社 14 社（M1 社、M3 社、M2 社、M4 社、M5 社、M6 社、M7 社、M8 社、M9 社、N1 社、N2 社、N3 社、N4 社、N5 社）における協力会社への発注権限者である役職員 82 名の合計 258 名を対象に、本事案発生の有無等につき、アンケートを実施した。なお、子会社においては、一部、外国籍の従業員が存在したが、日本語によるアンケートの理解には問題ないとのことで、特に翻訳等はつけずにアンケートを実施した。

アンケート実施については、本委員会が作成したアンケートの質問原稿をオンライン回答システムに登録し、調査対象者向けのウェブページを作成し、回答された内容をアンケートシステムから取り込み、Excel ファイルの形式で本委員会が回答の一覧を受領するという手法を用いた。アンケート実施に際しては、「当社及びグループ会社によるモニタリングは行わない」、「本アンケートへのご回答について、ご回答者様が当社及びグループ会社から不利益処分を科されることはない」旨を周知した。実際にも、上記手法において当社が関与する余地はなく、当社は内容を確認していない。

その結果、対象者全員から回答を得た。アンケートの結果、本事案の発生が疑われる回答をした者に対し、前述の部門別ヒアリング等を実施した。なお、質問事項は、**【別紙⑥】本事案アンケート内容**のとおりとした。

(5) 内部通報窓口の設置

2023年6月8日から同月22日までの間、当社の全役職員に対して本事案及びこれに類似する情報の申告を要請し、受信するため、本委員会直結の通報窓口（メール）を設置して、イントラネットにお知らせを掲載することで設置の事実を全役職員に周知し、情報提供を呼び掛けた。

また、当社のグループ会社8社（海外子会社については発注権限者が本社にも所属しているため、実質的には上記アンケート実施社を対象としている）においても、同期間、同様に全役職員を対象とする通報窓口（メール）を設置し、各グループ会社の全役職員に対してメールを送付することで設置の事実を周知し、情報提供を呼び掛けた。

設置に際しては、「いただいたメールについて匿名性、守秘性に最善の配慮をいたします。本委員会および調査対応に必要な最小限の関係者外に情報提供者の氏名は開示いたしません。また、会社との間では、会社が情報提供者を探索することや、会社が今回の情報提供に基づき情報提供者に対して雇用契約上の一切の不利益取扱や嫌がらせなどを行うことが禁止されていること、当該行為は会社として絶対に無いように万全の配慮を行うこと、ご懸念になられることがあれば速やかに調査し是正措置を講じることを会社との間で確認しています」という旨を周知した。締切日までに寄せられた情報提供については、メールで問合せをする等のフォローを実施した。

6 本委員会の会議開催状況

2023年6月6日の本委員会の組織変更日から同年7月24日まで、合計25回開催した。同開催にあたり、委員及び必要に応じて本調査の上記補助者の一部が出席した。

7 調査の対象と自主点検チームによる調査について

(1) 自主点検チームの組成

前述のヒアリング、デジタル・フォレンジック及びアンケート等から、借金・付替えの可能性のある事案は、複数の部門で横断的かつ多数判明した。もっとも、本調査は、限られた日時、人的体制等の条件の下で実施する任意の調査であることから、本事案について、本委員会が全ての案件につき遺漏なく網羅的な事実認定をすることは困難である。そのため、本委員会は、当社において自主的に借金・付替えの点検を行うチームの組成を依頼した（以下、当該チームを「**自主点検チーム**」という。）。自主点検チームは、当社監査等委員会に直属し、外部公認会計士チーム及び外部弁護士チームが実務主導を行い、点検補助者（内部監査室長、総務部員2名、経理部兼業務部1名、業務部員1名及び経理部員4名）を構成員としている。

(2) 自主点検チームとの連携

本委員会は、本調査にあたって、以下のとおり、自主点検チームと連携し、本委員会の独立性、中立性に反しない範囲で相互に情報提供をするなどして情報共有を図り、事実認定を行った。

ア 借金・付替えの金額が1,000,000円以上の案件

本委員会は、デジタル・フォレンジック及びアンケート等から確認された借金・付替えについて、関係資料の確認及び当社の役職員にヒアリングを実施し、借金・

付替えの金額が 1,000,000 円以上の重要な案件については、事実認定を行った。そのうち、一例として経緯、内容等の詳細を説明している案件については、対象となった協力会社へのヒアリングも実施した。他方、自主点検チームは、各協力会社への書面照会等を行う方法により、各協力会社に対して当社が負担する金銭債務の存否及び金額の調査を実施した。

イ 借金・付替えの金額が 1,000,000 円未満の案件

本委員会は、デジタル・フォレンジック及びアンケートから確認された借金・付替えについて、関係資料の確認及び当社の役職員にヒアリングを実施し、借金・付替えの金額が 1,000,000 円未満の案件についても一定の調査をして、借金・付替えと認定できる案件、疑いのある案件を抽出した。本委員会は、当該抽出した事実、資料を前述のとおり本委員会の独立性、中立性に反しない範囲で自主点検チームと共有した。自主点検チームにおいては、借金・付替えの金額が 1,000,000 円未満の案件のうち重要なものにつき、各協力会社へ書面照会等を行う方法により、各協力会社に対して当社が負担する金銭債務の存否及び金額の調査を実施した。このように、本委員会は、1,000,000 円未満の案件について、一定の調査を実施したものの、借金・付替えの事実認定や当社の財務的影響額の調査は、本調査の対象外とした。

(3) 原因分析及び再発防止策の提言

原因分析及び再発防止策の提言については、本委員会のみが実施することとした。

8 追加事案

(1) 調査体制

本調査の実施中、2023 年 7 月 11 日、C3 取締役から当社の会計監査人に対して、当社の子会社である M2 社において不適切な会計処理が行われていたとの報告がなされたことから、当該会計処理に関する事実関係の調査等についても、本委員会が必要と認める本調査の対象とした（以下「追加事案」という。）。

本委員会は、上記 3(2)記載の調査補助者のうち、以下の弁護士及び公認会計士を追加調査に従事させた。

（弁護士）

〔のぞみ総合法律事務所〕

結城大輔、川西風人、佐藤文行、劉セビョク、吉田元樹、白水裕基

（公認会計士）

〔太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社〕

垂水敬、前村浩介、ほか 4 名

(2) 調査の方法・範囲

ア 関係資料の精査

工事関連書類、社内規程及び社内通達等の客観的資料を確認した。

イ ヒアリング

2023 年 7 月 12 日から同月 23 日までに、後述するアンケート、デジタル・フォレンジックの結果も踏まえて、追加事案に関与した可能性がある M2 社の役職員（退職者も含む。）14 名に対して、ヒアリングを実施した。具体的なヒアリングの対象者氏名、所属・役職等及び実施日は、【別紙⑦】追加事案ヒアリング対象者リストのとおりである。

ウ デジタル・フォレンジック

M2 社の役職員のうち、8 名について、foxcale の協力を得てデジタル・フォレンジックを実施した。対象者は、代表取締役、取締役、工事部の部課長に加え、会計処理を担当していた管理部責任者とした。

対象期間は、2020 年 1 月 1 日を始期とし、保全実行日である 2023 年 7 月 14 日を終期とした。この期間としたのは、不正行為の端緒を把握するためである。当該デジタル・フォレンジックにより把握された事実をもとに、資料の収集、対象者へのヒアリング、アンケート等の調査手続を実施し、より掘り下げて不正行為の有無を検討した。なお、M2 社は 2020 年 9 月頃からメールサーバを M365 に変更しており、M365 への変更以前のメールデータについては、調査対象者がメールデータの移行を行っていない場合には、メールサーバからの取得が不可能であった。一方、PC のリプレイスが行われていない場合には、PC 端末内に過去のメールデータが残存しているケースが存在したため、F2 氏及び F3 氏の PC については保全を実行し、メールデータの抽出を行った。

当社及び M2 社サーバー内から抽出したメールデータ、PC から抽出したメールデータ、インサークルトーク（社内チャットツール）のデータを対象に、追加事案及び不正一般に関連する特定のキーワード検索等により絞り込みを実施し、合計でメール及び添付ファイル 14,741 件、チャット 2,855 件をレビュー対象とした。重要なデータについては、本委員会が実施するヒアリングにおける事実確認の参考資料とするなどして活用した。

なお、会社貸与の携帯電話は、メール及びチャットの内容は端末ではなくサーバーに全て記録されていること、及び工事担当者からのヒアリングによっても会社貸与の携帯電話を通話以外に用いて協力会社の担当者とやり取りをすることはほとんど確認されなかったことから、対象外とした。

デジタル・フォレンジック対象者の詳細、検索に使用したキーワードは、【別紙⑧】追加事案フォレンジック対象者リスト、【別紙⑨】追加事案メール検索キーワードのとおりである。

エ アンケート

2023 年 7 月 18 日から同月 20 日までを回答期間として、追加事案発生の可能性がある M2 社の ████████ 部、██████ 部、██████ 部、██████ 部及び ████████ 部の従業員、並びに全役員の合計 31 名を対象に、追加事案発生の有無等につき、アンケートを実施した。その結果、産休中 1 名、体調不良 1 名を除く 29 名から回答を得た。なお、質問事項は【別紙⑩】追加事案アンケート内容のとおりとした。

9 本調査の限界

本調査は、前述のとおり、限られた日時、人的体制等の条件の下で実施された任意の調査であり、関係者のヒアリング及び資料等の収集は、当社の任意の協力を得ることができた範囲に限り実施されたものである。そのため、本委員会がアクセスできなかった資料等又は事実の中に重要な点が存在し、本報告書に反映されていないことによって、事実認定や評価に変更が生じる可能性がある。

また、本報告書及び本委員会の調査結果が、当社からの委嘱事項を遂行するために必要な範囲を超えて用いられることを予定していない。したがって、委嘱の範囲内において当社に対し負う責務のほかには、本報告書に記載される内容について、何らの責任を負うものではない。

第 2 当社の概要

1 基本情報及び沿革

(1) 当社の基本情報

会社名	㈱ラックランド
代表者の役職氏名	代表取締役社長 望月圭一郎
本店所在地	東京都新宿区西新宿三丁目18番20号
設立年月日	1970年5月15日
資本金	39億5190万円(2023年3月31日現在)
事業年度	1月1日から12月31日まで
従業員数	970名(連結1409名) 2023年3月31日現在
上場市場	東京証券取引所 プライム市場(証券コード:9612)
事業内容	店舗施設の制作事業、商業施設の制作事業等

(2) 沿革

当社の沿革は、概要、下記のとおりである。

年月	概要
1970年5月	業務用冷凍冷蔵庫、ショーケースの卸販売、メンテナンス業務を目的として、東京都台東区にラックランド工業㈱(資本金3,500,000円)を設立
1973年2月	東京都新宿区に本社を移転 スーパーマーケットの冷凍設備工事、厨房設備工事業務を開始
1975年7月	飲食店の厨房設備工事を開始 一般建設業の東京都知事許可を取得
1979年5月	惣菜工場の冷蔵庫、厨房、空調設備工事を開始
1982年1月	コンビニエンスストア、郊外レストランの施設の総合制作を開始
1983年7月	一般建設業、特定建設業の建設大臣許可を取得
1992年12月	商号を㈱ラックランドに変更
1995年1月	日本証券業協会に株式を店頭登録(東京証券取引所JASDAQ市場に株式を上場)
1995年8月	一級建築士事務所登録
1998年5月	東京都新宿区に新館を設置
2002年8月	宅地建物取引業者の東京都知事許可を取得
2005年3月	東京証券取引所市場第二部へ上場
2015年10月	東京証券取引所市場第一部指定
2022年4月	東京証券取引所 プライム市場へ移行

(当社第53期有価証券報告書を基に作成)

2 組織

(1) 組織の概要

当社の役員構成は、取締役(監査等委員である取締役を除く)10名以内、監査等委員である取締役が5名以内である。2023年3月末日時点において、取締役(監査等委員である取締役を除く)6名、監査等委員である取締役が4名である。取締役(監査等委員である取締役を除く)のうち代表取締役が創業家出身であり、監査等委員である取締役を含む取締役10名のうち9名は、本報告書において言及する借金・付替ののうち、本調査の限りで最も古い案件として確認された2019年から現在に至るまで、取締役の地位にある。

なお、当社においては、2016年1月から現在に至るまで代表取締役が営業本部長兼工事本部長を務めており、本事案が発生した工事部門についても、代表取締役が直接統括する立場にあるという特徴がある。

(2) 関係会社の概要

【別紙①】関係会社概要のとおりである。

(3) コーポレート・ガバナンスの状況

中間報告書に記載のとおりである。

第3 本事案の概要

本調査において、借金・付替えが相当数確認された当社における本事案の概要は、以下のとおりである。

1 制作事業の概要

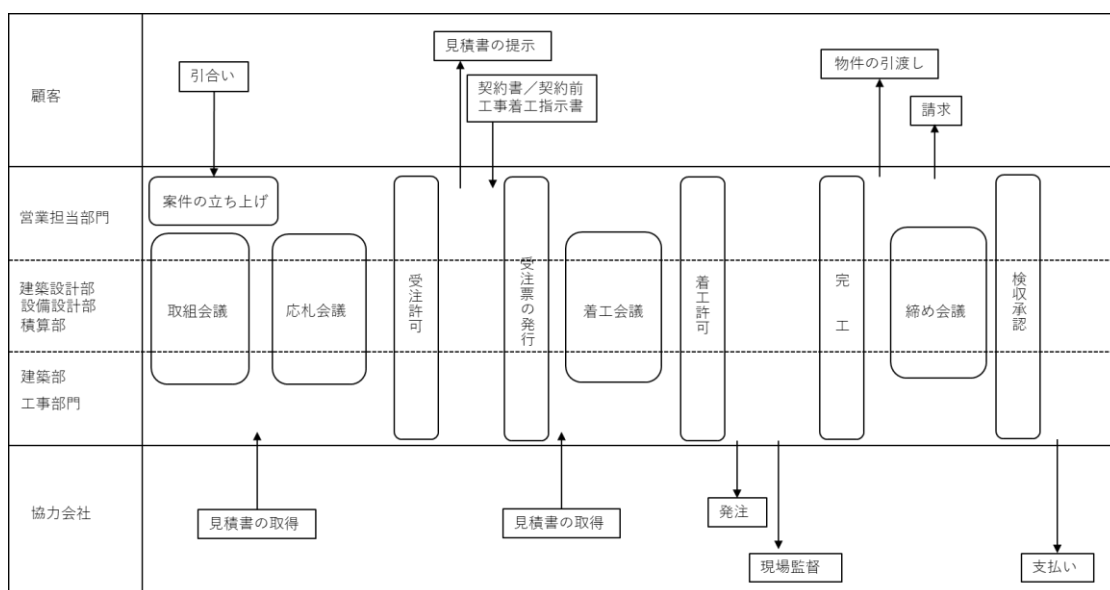
(1) 事業内容

当社は、店舗施設制作事業を事業内容とし、商業施設や小売・飲食店舗、物流施設、食品工場、ホテル等の各種施設における企画・設計・施工・監理業務の受託、商品の販売、保守メンテナンス業務の提供等を行っている（以下「制作事業」という）。

当社は、一部の部門（建築部ビルダー課）を除き、自社で建築、内装工事は行っていない。建築、内装工事については、協力会社に委託し、工事現場に現場監督を置いて協力会社の業務の進行を管理している。

(2) 制作事業のフロー

当社は、制作事業の遂行に関する規則として、制作管理規程、販売管理規程、外注管理規程等の業務関連規程を定めており、これらの規程が個別の制作案件の進行に伴いどのように適用されるかについて業務運用細則を定めている。業務運用細則及び関係者からのヒアリングから認められる制作事業のフローは、概要、以下のとおりである。



2 着工許可の承認

(1) 実行予算表の目的

制作案件が立ち上がり、取組会議、応札会議の開催を経て、上記制作事業のフローにおける着工会議に向けて、「工事实行予算表（着工）」（以下「**着工時実行予算表**」という。）が作成される。着工時実行予算表は、個別の制作事業における案件についての原価（利益）を管理する帳票として、最も重要な役割を担っている。

当社の業務運用細則においても、実行予算表の目的に関して、「工夫と知恵を絞ることにより、如何に原価が低減（＝利益を増加）出来るかを考え、工事实行予算の作成に取り組む事」とされている。

(2) 着工時実行予算表の作成

着工時実行予算表は、工事部門の工事担当者（原価管理を担当する者も含む。）が作成する。見積書提出後の工事内容の変更等の事情を踏まえ、見積書提出時点の応札価を修正し、着工予算価を作成する。なお、工事の種類や入札ではない案件の場合は、この段階で図面が出来上がっていない場合もあり、そのときは、積算部によって算出される積算価や、過去の同種の工事の金額等を参考にして着工予算価を設定する場合もある。工事部門の工事担当者は、着工会議を主催する。着工会議は、業務運用細則において「工事予算価を決定し、下限の粗利率を確定する重要な会議」と位置付けられており、工事内容・工程の説明・確認、発注方針と発注先の決定、現場管理方針の決定と共有等が主な議題とされる。また、着工予算価と受注金額から算出される粗利率に対し、その後の工事の進捗に合わせて工夫を重ねて原価を減額することで達成すべき着工会議時目標粗利率が設定される。着工会議については、議事録が作成される。

着工会議後、着工時実行予算表と着工会議議事録が着工許可の承認権者に提出され、これに基づき、承認を受ける。承認権者は、承認時に、着工会議時目標粗利率を踏まえて着工承認時目標粗利率を設定する。

なお、着工許可の承認権者は、以下の受注許可の承認ルールと同様とされている。後述するが、下表のうち、網掛けをした部分は、代表取締役と工事本部長を兼任している A1 社長が承認権者となっている。

(受注許可の承認ルール)

受注金額 (予定額)	粗利率	承認者（△＝検証、○＝承認）		
		部門長	本部長 (A1 社長)	社長
■万円未満	■%以上	○		
	■%未満	△	○	
■万円以上 ■万円未満		△	○	
■万円以上 ■万円未満		△	△	○
■万円以上		△	△	○

※ 「(A1 社長)」は社内承認ルールの表に本委員会で加筆したものである。

(3) A1 社長による相当数の案件の決裁と目標粗利率の設定

上記第 2・2(1)で述べたとおり、当社においては、代表取締役が工事本部長を兼任

している。そのため、上記受注許可の承認ルールに従うと、相当数の案件で、部門長の検証を経た上で、最終的には A1 社長が承認者になっているという実態がある。

A1 社長が着工許可の承認をする際には、着工会議において設定された着工会議時目標粗利率を踏まえ、着工承認時目標粗利率を設定する。この着工承認時目標粗利率は、A1 社長が、顧客の業態（例えば寿司屋か、コンビニエンスストアか等）を考慮して、経験則に基づいて設定する数字であり、部門長が設定する粗利率を後押しするような形で目標粗利率を設定する場合もある。ただし、着工時実行予算表に記載されている具体的な工事の項目や金額を検討して算定された数字ではなく、また、現場に対して発破をかける趣旨で高い目標を設定している場合もある。そのため、実現することが困難な着工承認時目標粗利率が設定されることもある。

(4) 決裁方法

受注金額が ████████ 円以上の制作案件については、着工時実行予算表は紙媒体で作成されたもの、又は PDF データで作成されたものである。この場合、代表取締役は、当該紙媒体又は PDF データに、自ら手書きで着工承認時目標粗利率及び着工許可の承認サインを書き込んでいる。それ以外の案件については、社内システムである「ラクひよこ」を利用して電子申請がなされ、システム上で決裁が行われている。

(5) 工事本部長代行（取締役）の役割

工事本部は、工事本部長代行を A2 取締役が務めており、着工時実行予算表にも着工許可の承認印を押しているが、規程上、最終的な承認権者となっていない。そもそも、職務権限規程においても「代行」の職位、職務については言及されておらず、A2 取締役としては、「代行」は A1 社長の補佐という認識であった。

3 検収承認

(1) 検収承認

工事完了後、顧客に物件を引き渡す前に設備の機能と全体の仕上がりについて社内検収及び社内検査を実施する。その後、顧客に引き渡し、承認を受け、引渡確認書を受領する。

引渡後、制作責任者は、営業担当、制作担当等の着工会議メンバーを招集し、工事実行予算の締め会議が行われる。なお、締め会議後、「工事实行予算表（検収）」（以下「**検収時実行予算表**」という。）について、検収承認が行われる。検収承認の承認権者は、受注許可と同様であり、相当数の案件で A1 社長が決裁権者となる。

(2) 請求及び支払

顧客に対しては、業務運用細則によると、引渡後、業務部が、顧客の締日に合わせて納品書・請求書等を作成して、部門長の承認を得た後、顧客に発送する。協力会社への支払いは、原則として検収承認後に請求書の発行を受けて行うが、実際には、検収承認が未了の場合でも、協力会社の工事が完了している場合に先行支払いが多く行われているという実態がある。

(3) 検収承認における A1 社長の決裁

検収承認においても、着工許可と同様、相当数の案件で、A1 社長が最終承認権者になっているという実態がある。検収承認において、着工承認時目標粗利率の未達成の理由について合理性等がなく、A1 社長の承認が得られない場合は、検収承認の差戻しが行われる。その場合、工事担当者又はその上長は、着工承認時目標粗利率に達しなかった経緯、合理性、正当性等の詳細を説明するため、当社の従業員らが「未達報告

書」などと呼んでいる書面（以下、本報告書において「未達報告書」という。）を作成して、あらためてA1社長の承認を得る必要がある。当該書面において、着工承認時目標粗利率を達成できなかった合理的理由を説明することができれば、検収承認を得られることとなる。

4 工事担当者による借金・付替えについて

(1) 借金・付替えを発生させてしまう場合

当社における制作案件では、各工事担当者は、工事内容の検討、協力会社の選定、工事担当人員の調整、材料の選別等を行うことによって、A1社長により設定された着工承認時目標粗利率に近づけるべく工事原価を低減させ、粗利率の向上を図る。

受注段階で粗利率の確保が難しい案件や受注段階で見込んでいた原価が想定よりも高額となることが少なからずある。その際、検収承認段階で、目標粗利率を達成できないことになったとしても、その未達の合理的理由を説明すれば検収承認がなされる。しかしながら、工事担当者の中には、想定原価よりも工事原価が上がった合理的理由の説明が十分にできず、検収承認を得ることに心理的負担を感じる担当者がある。この心理的負担は、多数の制作案件を抱えていたり、自らの工事管理が不十分であったり、上司から適切な支援を受けられなかったりするなど様々な事情から生じている。一部の工事担当者は、目標粗利率を達成できないことが明らかとなった場合に、このままでは検収承認を得るまでに時間と労力を要し、協力会社への支払いが遅れることになる等の理由から協力会社に対して借金・付替えを依頼し、担当している制作案件の見込みの粗利率を向上させ、検収承認を得ようとした。本調査で発覚した借金・付替えにつき、検収承認をなんとか得ようと思われたものであり、経営陣の指示や関与が疑われるような事象ではなかった。

なお、一定の粗利率を確保することについて、各工事担当者には、特段の業績連動報酬、インセンティブ等が発生する給与体系にはなっていない。そのため、当該報酬等の不正受給を目的とするような借金・付替えが存在する可能性はないと考えられ、本調査においてそのような事案は確認されていない。

(2) 行為類型

本調査において借金・付替えと認定した類型は以下のとおりである。

ア 類型①（借金）

協力会社に値引きを了承してもらい、下請代金の値引き分（借金）を他の案件で将来的に支払うことを約束するもの。この結果、実際に発生した原価よりも過少に原価が計上されることになり、会計上、簿外債務が生じる。

イ 類型②（付替え）

協力会社の上承を得て、本来の制作案件の代金として請求してもらったものについて、その全部または一部の代金を、別の制作案件の代金として請求してもらったように調整するもの。この結果、会計上、他の案件に対して原価計上がなされ、実際に原価が発生した案件から別の案件に原価移動が行われる。

ウ 類型③

上記類型②が、協力会社の上承を得ないまま行われるもの。ただし、本調査において、本報告書の対象となる類型③の存在は確認できなかった。

5 当初事案と本事案の関連性について

当初事案における見積書の変造行為と同様又は類似の行為を手段として、本事案のような借金・付替えを実現する行為は、本調査においては確認されていない。そのため、当初事案と本事案は、相互に連動して行われる関連性のある行為ではないと判断する。ただし、原因分析、再発防止策については、それぞれ共通する部分があるため、この点については、後述の該当項目において詳述する。

第4 本調査によって確認された事実（本事案に関する事実）

1 本調査によって確認された事実の概要

本委員会は、借金・付替えの調査にあたって、本事案が発生する部門は、協力会社への発注権限者が在籍する工事部門と考えられるため、当社の中で協力会社への発注権限者が在籍する部門及び子会社においても同様の部門がある会社を対象として、調査を実施した。

対象とした部門及び子会社は、以下のとおりである。

<工事本部>

部、部、部、部、部

<営業本部>

支店、支店、営業所、部、部

<CSサポート本部>

部、部

<子会社>

M1 社、M3 社、M2 社、M4 社、M5 社、M6 社、M7 社、M8 社、M9 社、N1 社、N2 社、N3 社、N4 社、N5 社

そのうち、部、部及び部並びに M1 社以外の子会社では、借金・付替えの金額が 1,000,000 円以上の案件は本調査において確認されていない（部で判明した付替え案件は、子会社の箇所で記載する。）。なお、借金・付替えの金額が 1,000,000 円以上の案件が確認されなかった部門等においても、金額が 1,000,000 円未満の案件は確認されているが、前述のとおり、当該案件の調査は、その一部につき、自主点検チームにより、各協力会社に対して当社が負担する金銭債務の存否及び金額の調査が行われている。

以下、本調査で確認された借金・付替えの金額が 1,000,000 円以上の案件につき、部門ごとに詳述する。

2 部

(1) 部の概要

部は、工事本部に所属する組織であり、A4 氏が部長としてこれを統括している。その組織概要は以下のとおりである。

(略)

部は、主にスーパー、飲食店、物販店、コンビニ等の内装工事を取り扱う。部における制作案件は、課ないし課の工事担当者が、現場管理及び予算管理を行う。ただし、工事担当者の経験が浅い場合や工事規模が大きい場合等には予算管理をいわゆるリーダー職の担当者が行うこともある。課と課は主にスーパー、飲食店、物販店等の内装工事を、課は主にスーパー（大型店）の内装工事を、課は主にコンビニの内装工事を取り扱う。

(2) 〇〇部において顕出された借金・付替えの概要

本委員会は、〇〇部に関する本調査として、〇〇部の管理職及び発注権限者 27 名を対象にアンケートを実施するとともに、アンケート及びヒアリングの結果も踏まえて、〇〇部に所属する役職員 27 名を対象とするデジタル・フォレンジックを実施した。また、本委員会は、〇〇部に所属する役職員に対し、合計 26 名（延べ 66 回）のヒアリングを行った。

本調査の結果、〇〇部において 1,000,000 円以上の借金・付替えがなされた事案が、後述(3)イないしキの A3 氏担当案件を除き 5 件（うち類型①：0 件、類型②：5 件）認められた。

(3) A3 氏担当案件における借金・付替えについて

〇〇部においては、〇〇課課長 A3 氏による借金・付替えが多数確認された。A3 氏によれば、A3 氏は 2019 年頃から借金・付替えを行っていたとのことである。

ア A3 氏による報告に至る経緯

A3 氏は、借金残高の増大に伴い、付替えによる借金の返済先を確保するために、担当する制作案件の数を増やすように努めていた。しかし、その結果、一件ごとに費やすことのできる時間は少なくなった。これにより原価見積りが甘くなり、原価が想定を上回ることが増え、それにより新たに借金をしなければならないという悪循環が生じていた。

2023 年 5 月になり、A3 氏は案件を抱え過ぎていたために対応が不十分になり、顧客や協力会社からのクレームを複数件立て続けに受けることになった。A4 氏、A5 氏は業務過多の状況を懸念し、同じ〇〇課の A6 氏に仕事を割り振るなどして、A3 氏の業務量を減らした。A4 氏は A3 氏に「少し休むか」と声を掛けた。A3 氏は、借金の催促の連絡が協力会社からあるため、休むわけにはいかないと考え、これを断った。

A3 氏は、担当する制作案件の数が減った結果、付替えによる借金の返済が十分にできなくなり、2023 年 5 月下旬、協力会社から借金の返還を求める旨の連絡が会社宛に複数入るようになった。

この段階に至り、A3 氏は、これ以上自分では対応できないと考え、A5 氏に多額の借金を抱えている状況を報告した。A3 氏は、報告の時点で借金残高のある協力会社名、工事案件名、工事番号、見積額、発注金額、支払済額、検収承認計上額（未請求のもの）、借金残高、引渡年月日等を記載したリストを作成して、本委員会及び当社に報告した。

イ 調査時点における協力会社に対する借金状況について

A3 氏から提供を受けた資料及び自主点検チームの調査結果に基づき調査した A3 氏担当案件における借金残高は、下表のとおりである^[3]。

【表 調査時点における協力会社への借金残高一覧（2023 年 7 月 20 日時点）】

³ 本委員会調査開始以後の支払いの有無は考慮していない。検収承認済未請求額については既払累計額に含み、借金残高から控除した。単に支払漏れと判断したものも借金残高から控除した。

番号	協力会社名	下請代金 累計額 (税 抜・円)	既払累計額 (検収 承認済未請求額含 む・税抜・円)	借金残高 (税抜・ 円)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				

39	
40	

また、[redacted]部においては、A3氏以外にも、借金・付替えが確認された。
以下、A3氏による借金・付替えとそれ以外の借金・付替えに分けて記載する。

ウ A3氏による借金・付替えの拡大の経緯等

A3氏は、2019年頃から借金・付替えを行っていた。その理由としては、着工承認時目標粗利率の達成が求められる中、検収承認段階でその目標が未達であり、A1社長による検収承認が下りず、協力会社への下請代金の支払いが遅延することを避けるためであった。この点、着工承認時目標粗利率が高く設定されたため、その目標を達成できず、目標未達の合理性を説明することに負担を感じていたことも一因ではあるが、A3氏個人の杜撰さや準備不足等のために目標未達の合理性の説明にかかる手間を回避しようとして、安易に借金・付替えを繰り返したという側面は否定できない。

2021年11月頃から、A3氏は[redacted]の内装工事案件を多数担当するようになった。[redacted]の内装工事案件は入札案件であり、他社と受注金額で競争しなければならないため、受注金額が低くなる傾向がある。そのような状況で、当社内で設定される高水準の着工承認時目標粗利率を達成しようとするれば、より一層の原価の低減が求められる。その結果、着工承認時目標粗利率を達成するため、又は少しでもそれに近づけるため新たに借金をせざるを得なくなった。一方で、受注金額が低くなれば他の案件での借金の返済余力も必然的に乏しくなり、従前の借金の返済も困難になっていった。

このように、[redacted]の内装工事案件の担当数増加により、A3氏の借金残高は[redacted]年[redacted]月以降、急速に増大していった。下記は、A3氏が借金・付替えを行った一例として、借金額が急速に増大し始めた時期である[redacted]年[redacted]月に引渡しのあった事案と、本調査開始の直前時期である[redacted]年[redacted]月に引渡しのあった事案を詳述する。

エ [redacted]案件に関する借金・付替え事案について

(ア) 工事概要

[redacted]部は、[redacted]年2月頃、V8社より、[redacted]の新装開店に伴う内装工事（以下「[redacted]案件」という。）を請け負い、[redacted]部[redacted]課のA3氏を中心に、かかる工事を施工した。

なお、[redacted]案件に関し、原価合計額、粗利額及び粗利率の算出等の予算管理をA3氏が、工事期間中の現場管理等の施工管理をA7氏が、それぞれ担当していた。

[redacted]案件の概要は、以下のとおりである。

【付替元】（略）

A3氏は、[redacted]案件を行うに当たり、床張り工事についてV7社、軽鉄ボード工事についてV9社、左官工事等についてV2社を協力会社として選定した。

なお、[redacted]案件は、V8社においてA3氏が予算管理を担当した2件目の内装工事であったところ、V7社は、1件目（1店舗目）の内装工事以降、当社の

協力会社として床張り工事を施工していた。

(イ) 借金・付替えに至った経緯等

■案件では、V9社に対する下請代金を■円と見込んでいた。しかし、A7氏が工事の差配に慣れておらず、工事のやり直しが必要となっ
てしまい、V9社に対する下請代金は当初の予定より■円高くなる見込みとな
った。A3氏は、当社側の不手際に起因する工事のやり直しが検収価粗利率
低下の原因であるという事情を検収承認の際の理由として説明しづら
いと考えた。

また、■案件の着工予算価粗利率はもともと■%と低い水準であり、
借金・付替えをしないと検収価粗利率がマイナス（赤字工事）となっ
てしま
う状況であった。

A3氏は、検収価粗利率がマイナスとなり、その合理的な理由を説明でき
ないと検収承認においてA1社長に承認されないと考えた。また、A3
氏は、過去に、検収価粗利率がマイナスとなった理由や経緯等を十分
に説明することができなかつたためA1社長から検収承認されるま
でに複数回差し戻され、未達報告書の提出等に係るやり取りで苦
労した経験があり、A3氏自身、未達報告書の作成が不得手であ
った。こうした事情により、A3氏は、マイナスの検収価粗利率の
ままA1社長へ検収承認を申請し、その中で工事のやり直しを原因
とする下請代金の増加という粗利率悪化の理由を説明したとし
ても、工事のやり直し等を生じさせてしまった原因等の分析や説
明が不十分なままでは、承認されないか承認されるまでに複数
回にわたって自分の検証が不十分な点の是正や再検討を求めら
れる結果、差戻しとなって多大な時間と労力を要するだろうと考
えた。

そこで、A3氏は、以下のとおりの金額を借金・付替えすることにより、
■案件の検収価粗利率を向上させようと考えた。

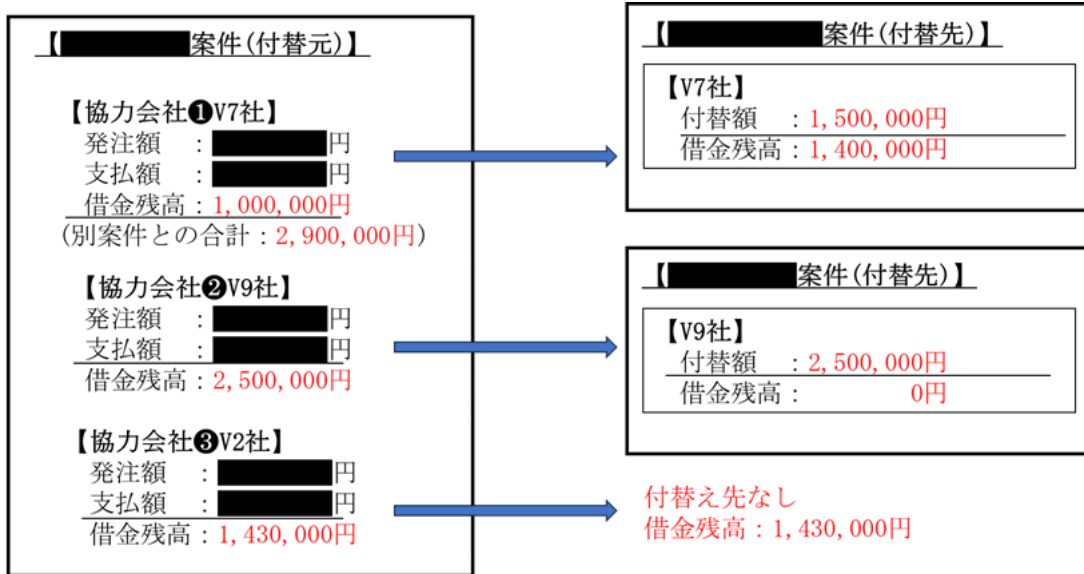
- ・V7社に対する下請代金■円のうち1,000,000円
- ・V9社に対する下請代金■円のうち2,500,000円
- ・V2社に対する下請代金■円のうち1,430,000円

これにより、合計4,930,000円の原価を下げ、検収価粗利率は■%
となる見通しが立った。

これら3社に借金・付替えを依頼した理由は、V9社とV2社は付き
合いの長い協力会社であり、借金・付替えの依頼が容易だったから
である。また、V7社は、取引期間は短かったものの、■の内装工
事案件は当時複数の引合いがあり、今後の案件の中で支払うこと
ができるだろうと考えたからである。

(ウ) 原価の借金・付替え

■案件における借金・付替えの概要は以下のとおりである。



※上記借金残高は案件において生じた借金の残高である。

※上記借金残高は案件において生じた借金を各付替先案件において付け替えた直後の残高である。最終的な借金残高を意味するものではない。

a V7社の付替先

当社は、年月頃から、W1社より、近くのビル内に入っていたスーパーマーケットの改装工事（以下「案件」という。）を請け負い施工した。A3氏は案件に関する予算管理を担当していた。案件の概要は、以下のとおりである。

【付替先】（略）

A3氏が案件を付替先として選んだ理由は、受注金額が円と高額な工事であり、かつ、粗利率の見込みが高い工事であると考えていたからである。

A3氏は、V7社に対し、案件と同様に引渡時期が年月である案件において、既に1,900,000円を借金していた。

そこで、案件の円と案件の1,900,000円の合計円のうち1,500,000円を、案件に付け替えた。

b V9社の付替先

当社は、年月頃から、V8社より、の新装工事（以下「案件」という。）を請け負い、施工した。A3氏は案件に関する予算管理を担当していた。案件の概要は、以下のとおりである。

【付替先】（略）

A3氏は、案件におけるV9社に対する下請代金円のうち

ち 2,500,000 円を、[redacted] 案件に付け替えて支払った。

c V2 社の借金

V2 社に対する下請代金 [redacted] 円のうち、[redacted] 円は支払ったものの、残額である 1,430,000 円は付替先がなく、借金とした。

オ [redacted] 案件での借金・付替え

(ア) 工事概要

[redacted] 部は、[redacted] 年 [redacted] 月頃、W2 社より、[redacted] の飲食店フロアの改装工事に伴う飲食店の新規出店工事（以下「[redacted] 案件」という。）を請け負い、[redacted] 部 [redacted] 課の A3 氏を中心に、かかる工事を施工した。

[redacted] 案件の概要は、以下のとおりである。

【付替元】（略）

A3 氏は、[redacted] 案件を行うに当たり、内装工事について V3 社、給換気設備工事について V4 社、タイル工事について V1 社を協力会社として選定した。

(イ) 借金・付替えに至った経緯等

a 借金の返済

[redacted] 案件が完了する [redacted] 年 [redacted] 月末日頃には、A3 氏の借金は少なくとも累計約 [redacted] 円に達していた。そのため A3 氏は、案件の粗利の多寡にかかわらず借金を返済する付替先を確保するために新たな案件を担当しなければならなかった。複数の協力会社から、借金の支払いを催促されている状況であり、この頃の A3 氏は、案件が着工した後、まずは借金返済を頻繁に催促してくれる協力会社から優先して、当該案件に付け替え、支払申請を行って返済することが常態化し、いわゆる自転車操業の状態であった。

[redacted] 案件は入札案件であり、また他社が設計を担当したため、粗利率が低い案件であった。着工予算価粗利率は [redacted] %、着工会議時目標粗利率は [redacted] %、着工承認時目標粗利率は [redacted] %、着地予定粗利率は [redacted] %であった。

A3 氏は、他の案件で累積した借金の返済に追われ、[redacted] 案件で複数の協力会社に対する借金を付け替えて支払った。[redacted] 案件を付替先とした借金の返済は以下のとおりである。

協力会社名	付替元案件名	借金・付替額 (円)
V1 社	[redacted]	230,000
V6 社	複数案件	1,000,000
V7 社	複数案件	880,000

上記 3 社に対する借金を返済した理由は、以下のとおりである。

V1 社は [redacted] 案件でタイル工事を実際に行っており、下請代金に上乗せする形で借金を返済しやすかったからである。

V6 社と V7 社は、借金の返済について強く催促されていたからである。

b 着地予定粗利率達成のための借金・付替え

工事が進む中で、店舗のカウンターに使用する一枚物の無垢材について、見積書の読み方に抜けがあり、大幅な原価増額が生じてしまった。当初の V3 社の着工予算額は [] 円であったが、工事後に提示された見積額は合計 [] 円であった。

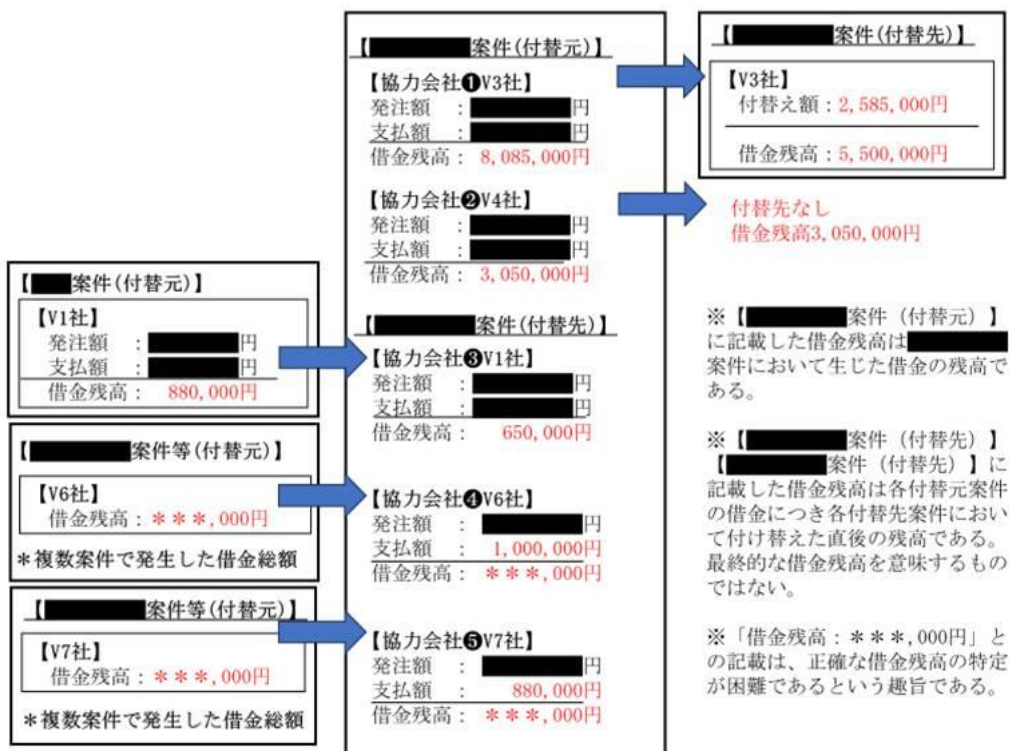
A3 氏は、以下のとおりの金額を借金・付替えすることにより、 [] 案件の着地予定粗利率 [] % を達成しようと考えた。

- ・ V3 社に対する下請代金 [] 円のうち 8,085,000 円
- ・ V4 社に対する下請代金 [] 円のうち 2,500,000 円
- ・ V1 社に対する下請代金 [] 円のうち 650,000 円

これにより、検収価粗利率は [] % となり、着地予定粗利率を [] % 超えることができる見通しがたつた。

(ウ) 借金・付替えの実施

[] 案件における借金・付替えの概要は、以下のとおりである。



a V3 社の付替先

当社は、 [] 年 [] 月頃から、V8 社より、 [] の新装工事案件（以下「 [] 案件」という。）を請け負い、施工した。A3 氏は [] 案件に関する予算管理を担当していた。

[] 案件の概要は、以下のとおりである。

【付替先】（略）

A3氏は、V3社の担当者との間で、下請代金円のうち■■■■円を支払い、残額のうち2,585,000円を■■■■案件に付け替えて支払い、残額5,500,000円を借金した。

b V4社の借金

V4社に対する下請代金■■■■円のうち、■■■■円は支払い、残額3,050,000円を借金とした。

c V1社の借金

V1社に対する借金残高■■■■円を返済し、下請代金■■■■円のうち■■■■円を支払い、残額650,000円を借金とした。

カ 工事担当者の上長の認識等

A3氏は、一連の借金・付替えを実行する際に誰にも相談していなかった。直属の上司であるA4氏については、検収時実行予算表の確認時に付替えに気付く余地はあったが、借金・付替えが存在しているかという観点から確認をしておらず、A3氏による借金・付替えが存在するのではないかと疑念を抱いていたが、個々の借金・付替え行為及びA3氏の借金残高については適時に認識していなかった。A4氏がA3氏の具体的な借金残高を認識したのは、2023年5月下旬にA3氏からの報告を受けた時点である。

A4氏についてもA3氏から一連の借金・付替えを実行する際に相談を受けておらず、A3氏の具体的な借金残高を認識したのは、2023年5月下旬にA3氏からの報告を受けた時点である。

キ その他

本調査の結果、上記(3)アないしオで詳述したもののほか、A3氏が関与した案件において、以下のとおり、1,000,000円以上の付替えがなされた案件が複数頭出された。

なお、以下で記載されているもののうち、上記2(3)イの借金残高一覧に記載のない協力会社については、A3氏の認識としては、別案件に付け替える等して支払いが完了しているはずであるとのことである。

No.	類型	協力会社名	付替元案件名 (引渡年月日)	付替先案件名 (引渡年月日)	借金・付替額 (円)
1	借金	■■■■	■■■■	■■■■	900,000
					950,000
2	借金				900,000
					820,000
3	付替え				650,000
					1,000,000
4	付替え				600,000
					600,000
5	借金				600,000

			2,400,000
6	借金		1,600,000
7	付替え		1,400,000

(4) A3氏以外の工事担当者による借金・付替えについて

ア 概要

部においては、A3氏以外にも、課で1件、課で1件、課で3件の合計5件の1,000,000円以上の借金・付替え（いずれも類型②が5件）が顕出され、そのうち1件について後記イにおいて説明する。

なお、A6氏は、当初事案において見積書（PDFデータ）の変造を行っているものの、後記イの付替えに関しては見積書（PDFデータ）の変造をしている事実は、認められなかった。

イ に関する付替え事案について

(ア) 工事概要

部は、W3社から、入札により、店の売場部分の改装工事（以下「案件」という。）を請け負い、部課のA6氏を中心に、かかる工事を施工した。

案件は、着工前の当初受注分と工事完了後の追加受注分に別れており、それぞれの概要は、検収時実行予算表及び担当者へのヒアリングによれば、以下のとおりである。

【付替元】

<当初受注分>（略）

<追加受注分>（略）

(イ) 借金・付替えに至った経緯等

a 受注に至る経緯

部は、将来のW3社からの受注への先行投資とする目的で、入札案件であった案件について、その落札を目指すこととした。その結果、部は、年 月 日開催の応札会議において、粗利率%、見積額円（税抜）という内容で、W3社に見積を提示することを決定した。

A1社長は、部からの受注承認申請に対して、粗利率%という内容で、受注許可をした。

部は、実際にW3社に対して円（税抜）という見積額を提示し、案件を受注した。

b 受注後の増額の試算

部と部は、W3社に対して提示した円（税抜）という見積額は不明確な点が残る入札図面をもとに算出したものであったため、案件の受注後、年 月 日にかけて、W3社側の設計者等と会議を重ね、入札図面に記載のない内装・設備について確認を行い、受注時

の見積において見込んでいなかった工事にかかる増減の検証を行った。

かかる検証の結果、[]部のA6氏は、[]年[]月[]日時点で、約[]円の受注額の増額が必要であるとの試算をし、これを[]部に報告した。これを受け、[]部は、W3社に対して当該試算結果をもって、受注額の増額の交渉を開始した。

c 着工承認申請の差戻し

[]部と[]部は、[]年[]月[]日、[]案件に関する着工会議を開催した。なお、この時点で、[]案件については、事前着工許可を得て、既に工事に着手していた。そして、着工会議の結果、着工予算価粗利率[]%、着工会議時目標粗利率[]%（ただし、当初受注分のみでの目標粗利率ではなく、この当時、W3社と交渉を行っていた追加受注分の受注を前提とした目標粗利率であった。）とすることを決定した。[]部は、着工会議の決定を受け、[]年[]月[]日、着工時実行予算表を付して着工承認申請を行った。

かかる着工承認申請については、受注許可段階で粗利率[]%で承認がなされていたにもかかわらず、着工承認時目標粗利率を[]%にするようにとの差戻しがなされ、承認を得られなかった。

なお、このように着工承認がなされない状況下において、事前着工していた[]案件は、[]年[]月[]日には施工が完了した。

d 着工承認申請の差戻後の経緯

[]部は、[]年[]月[]日、改めて、着工承認を得るため、同日付の経緯報告書を提出し、受注の経緯、当初の見積額の算出の経緯、受注額の増額交渉の経緯、工事に先行着手しており、工事が完了していること等を時系列でもって説明したが、やはり、着工承認は得られなかった。

その後、[]部は、既に工事は完了していたものの、W3社との交渉を経て、追加受注分として、同社から[]円の発注を受けた。

かかる追加受注を受け、[]部は、[]案件の締め会議後である[]年[]月[]日、[]案件の受注に至る問題点とその対策をまとめた書面を提出し、改めて着工承認を要請し、この段階でようやく、着工承認を得るに至った。

e []部による付替えの経緯

[]案件については、受注額が当初受注分と追加受注分を合わせて[]円（[]円+ []円）であった。これに対し、協力会社への下請代金等の原価は、約[]円となっていた。

また、[]案件の施工については、[]年[]月[]日に終了しており、本来は[]月締めとなり、協力会社への下請代金の支払期限は同[]9月[]日とされるはずであった。しかしながら、上記のとおり、[]案件については、[]年[]月に入っても着工承認さえ得られない状況が続いていた。

[]部からこのような状況について情報共有を受けていた[]部のA6氏は、着工予算価粗利率である[]%さえも達成できなければ、A1社長の検取承認を得ることができず、A1社長の検取承認が得られなければ、協力会社への下請代金の支払いもできないという事態に陥ってしまうおそれがあると考えた。

そこで、[]部のA6氏は、[]部にも相談し、[]案件における協力会社への支払いの一部を、A6氏が担当する以下の[]の案件（以下「[]案件」という。なお、下表の内容は、検収時実行予算表のものである。）の原価として計上して支払うこととした。なお、[]部のA6氏は、付替先として[]案件を選択した理由として、[]案件の粗利率に余裕があったことを挙げている。

【付替先】（略）

具体的には、[]部のA6氏は、[]案件における以下の協力会社への支払いを、自らが担当する[]案件の原価として付け替えて支払った。かかる付替えにより、[]案件の当初受注分と追加受注分を合わせた検収価粗利率は、着工予算価粗利率の[]%を上回ることとなり、最終的に検収承認に至っている。

なお、V5社は、実際に付替先である[]案件の工事をしており、A6氏は、本来の下請代金に上乗せして、以下の金額を支払った。他方で、V6社は、付替先である[]案件の工事をほとんど行っておらず、基本的に以下の全額が付替えであった。

発注先	金額
V5社	3,000,000円
V6社	1,300,000円

(ウ) 工事担当者の上長の認識等

[]部のA6氏の上長であった同部[]課次長のA8氏は、A6氏からチャットにて相談を受け、A6氏が付替えを行おうとしていることは認識していたが、これを止めなかった。

A8氏によれば、A6氏の付替えを止めなかった理由は、付替えを行わないことにより、A1社長への説明や報告に時間や労力を割かれるなどの苦勞をするのは、工事担当者であるA6氏であり、そのことを考えると積極的に止めるという考えにはなれなかったためとのことである。

ウ その他

本調査の結果、上記イで詳述したもののほか、[]部において、A3氏以外の工事担当者の案件において、以下のとおり、1,000,000円以上の借金・付替えがなされたことが複数頭出された。

No.	類型	協力会社名	付替元案件名 (引渡年月日)	付替先案件名 (引渡年月日)	借金・付替額 (円)
1	付替え	[]	[]	[]	4,227,347

2	付替え		3,000,000
			500,000
3	付替え		3,000,000
			405,000
4	付替え		1,200,000

3 部

(1) 部の概要

部は、工事本部に所属する組織であり、A9氏が部長代理としてこれを統括している。その組織概要は以下のとおりである。

(略)

部は、主に首都圏の飲食店、食料品以外の店舗及びホテル等の内装工事を取り扱う。

なお、課ないし課内で取り扱う案件に大きな差異はない。

(2) 部において顕出された借金・付替えの概要

本委員会は、部に関する本調査として、部の管理職及び発注権限者11名を対象にアンケートを実施するとともに、アンケート及びヒアリングの結果も踏まえて、部に所属する役職員12名を対象とするデジタル・フォレンジックを実施した。また、本委員会は、部に関する本調査として、アンケート及びデジタル・フォレンジックも踏まえて、部に所属する役職員に対し、合計12名（延べ18回）のヒアリングを行った。

本調査の結果、部において1,000,000円以上の借金・付替えがなされた事案が1件（類型①のみ）認められた。その詳細については以下のとおりである。

(3) 案件における付替え事案

ア 工事概要

部は、W4社から、部のリニューアル工事（以下「案件」という。）を請け負い、当初は、部のB1氏と部のB2氏を中心に、その後は同氏から業務を引き継いだ部課のB3氏とB2氏を中心に、案件の施工及びこれに係る業務が行われた。

案件の概要は、以下のとおりである。

【付替元】（略）

イ 付替え行為に至った経緯等

■■■■■案件については、協力会社として、W5 社（機械設備工事等を行う会社である。）、W6 社（建築工事等を行う会社である。）及び W7 社（設計事務所である。）等が関与していた。

この点、B3 氏は、■■■■■案件の着工時に、W5 社に係る下請代金については■■■■■円、W7 社に係る下請代金については■■■■■円で、着工時実行予算表の承認を得ていた。

しかしながら、■■■■■案件は施設の営業時間中に行われていたため、施設の利用者が、工事によって生じた粉塵を被ってしまう等の事態が生じた。そのため、顧客は、施設の利用者が工事によって発生した粉塵を被らないようにこの粉塵を清掃するよう、当社に依頼し、当社はこれに応じた。そして、B3 氏は、W6 社の下請け（当社にとっては孫請け）として業務遂行していた W8 社（塗装工事やメンテナンス等を行う会社である。）等に、清掃作業及びその他追加で必要となった作業を依頼するに至った。もっとも、かかる清掃作業等は、緊急的に生じたものであったため、B3 氏は、W8 社等との間で事前に金額について合意することはなかった。加えて、かかる作業は施設の営業時間中ほとんど毎日なされたため、B3 氏がその金額について明確に認識できないまま W8 社等に対する下請代金は膨らんでいった。W8 社及び B3 氏によれば、W8 社による清掃作業等は、毎日 10 名単位の人員を必要とするものであったとのことで、W8 社に対する下請代金は■■■■■円に達した。

B2 氏は、このように下請代金が増額したことから、顧客に対して工事代金の増額を交渉したところ、顧客は、■■■■■円の増額に応じた。しかしながら、顧客は、予算の関係上工事代金として当社に増額分を支払うことはできないので、当社が既に完成させた設備を W9 社に売却した形にして（顧客は同社から設備をリースする。）、上記増額相当額を売買代金として支払いたいと要望した。B2 氏は、支払元がどこであろうと代金が支払われれば問題ないと考えこれに応じた。もっとも、増額相当額を支払うのが W4 社でなく W9 社であることから、新たな受注番号で発番する必要があった。そこで発番されたのが、下記の■■■■■案件であった。

【付替先】（略）

本来、W8 社等に対する下請代金については、先行する■■■■■案件にて計上されるべきものであった（当然ながら、かかる下請代金は、■■■■■案件の着工時実行予算表には計上していないものであったから、これを計上すると、着工会議時目標粗利率を下回る粗利率になった。）。

しかしながら、B3 氏は、同じ現場で 2 案件が立ち上げられたことを利用し、先行する■■■■■案件について着工会議時目標粗利率を下回らないように原価を■■■■■案件に付け替えた。また同時に、■■■■■案件については、現場経費を除いた場合に赤字にならない範囲で原価を付け替えた。具体的には、B3 氏は、W5 社に対しては 28,064,832 円を、W8 社に対して 16,000,000 円を、W7 社に対しては 14,000,000 円を、■■■■■案件に付け替えることを依頼し、当該付替えに基づきこれらの請求代金を支払った。

ウ 上長の認識等

■■■■■案件及び■■■■■案件については、B3 氏は直属の上長と相談等することなく、業務を遂行していたため、B3 氏の直属の上長である■■■■■課長の B4 氏は、上記の付替えについて認識していなかったとのことである。

また、■■■■■部部長代理である A9 氏は、B3 氏からの報告で、■■■■■案

件は、[redacted] 案件の追加工事案件であり両案件は一体であると認識していたため、どちらの案件に原価を割り振るべきかについてはあまり気にしておらず、B3氏が提出してきた両案件の検収時実行予算表をそのまま承認し、A1社長にもB3氏の言うとおりに説明し、承認を得たとのことであった。

(4) 目標粗利率達成の心理的負担

B3氏によれば、上長からの心理的負担はそこまで感じない、粗利率が低いことにより自身の評価が下がることもない、上長のA9氏がA1社長に上手く説明してくれるので粗利率が低いからといって検収承認を得るのに時間がかかるわけでもないとのことであった。本件に関しては、検収承認を速やかに得るためという理由ではなく、単純にできる限り粗利率を高くしたかったという工事担当者の思いによるものであった。

4 [redacted] 支店

(1) [redacted] 支店の概要

[redacted] 支店は、営業本部に所属する組織であり、B5氏が支店長としてこれを統括し、B6氏が支店長代理としてB5氏を補佐している。その組織概要は以下のとおりである。

(略)

[redacted] 支店における協力会社への発注、現場監督等を含む制作案件は、[redacted] 営業所の制作案件を除き、[redacted] 部の [redacted] 課ないし [redacted] 課において行われる。[redacted] 課は、[redacted] 営業所、[redacted] 営業所及び [redacted] 営業所における主として内装工事を担当し、[redacted] 課は、同3営業所における主として電気、エアコン及び換気扇等の設備工事を担当している。[redacted] 課は、[redacted] 営業所における工事を担当している。[redacted] 営業所においては、同営業所の [redacted] 課及び [redacted] 課において制作業務が行われている。

(2) [redacted] 支店において顕出された借金・付替えの概要

本委員会は、[redacted] 支店に関する本調査として、[redacted] 支店の管理職及び発注権限者14名を対象にアンケートを実施するとともに、アンケート及びヒアリングの結果も踏まえて、[redacted] 支店に所属する役職員21名を対象とするデジタル・フォレンジックを実施した。また、本委員会は、[redacted] 支店に関する本調査として、アンケート及びデジタル・フォレンジックも踏まえて、[redacted] 支店に所属する役職員に対し、合計13名（延べ30回）のヒアリングを行った。

本調査の結果、[redacted] 支店において1,000,000円以上の借金・付替えがなされた事案が26件（うち類型①：9件、類型②：17件）認められた。

[redacted] 支店においては、2022年5月12日に協力会社に対する借金・付替えの事実が発覚し、同月30日、B5氏からA1社長及びC3取締役に対して報告されている（以下「2022年5月報告」という。）。報告の結果、2022年年末頃までにかけて、協力会社に支払いがなされた。

2022年5月報告の後、B5氏から [redacted] 部の制作責任者であり [redacted] 課課長を兼任しているB8氏、[redacted] 課課長のB9氏、[redacted] 課課長のC1氏に対して、以後、借金・付替えはしないようにとの指導がなされたが、実際にはその後も少なくともB8氏において借金・付替えが継続的に行われていた。

顕出された借金・付替えのうち、後記(4)アは2022年5月報告に含まれた借金・付替えの一例であり、後記(4)イは2022年5月報告に含まれなかった借金・付替えの一例であり、後記(4)ウは、2022年5月報告の後に新たに生じた借金・付替えの一例である。

(3) 2022年5月報告に至る経緯及び報告内容

ア 借金・付替えの発覚と報告の指示

2022年5月、B9氏と、その部下で[]課のC2氏との間で口論が生じた。口論の原因は、C2氏が工事担当者であった案件について、B9氏がC2氏に無断で付替えを行ったことであった。

B5氏は、この口論の事情を確認する過程で、[]支店において相当高額の借金・付替えが行われている事実を把握した。B5氏は、借金・付替えの事実を速やかにA1社長に報告し、現に協力会社に対して発生している借金を支払うことについて、A1社長の承認を得るべきと考えた。

そこで、B5氏は、当時の[]支店（現在の[]支店から[]部及び[]営業所を除く部署）で協力会社に対する発注権限を持っていたB8氏、B9氏、C1氏（以下「3課長」という。）に指示して、当時の[]支店における借金・付替えの状況を取り纏め、その結果を報告するように指示した。

イ []課3課長による報告資料の作成

3課長は、それぞれが課長を務める課で担当する制作案件について、協力会社への借金がいつ、どの案件をきっかけに生じ、それをどの案件に付け替え、結果として現在いくら残っているかについて資料を作成した。

もともと、資料の作成の主眼は、借金・付替えの実態を調査することではなく、現に存在する借金を支払うことについて社長の決裁を得ることであった。そのため、B5氏、B6氏及び3課長は、①既に借金について付替え等により返済が済んでいる協力会社に対する過去の借金・付替え、及び②現時点では借金であっても、直近に行われる工事での付替えが予定されており返済が行われる可能性が高いと考えられるものについては、報告の対象としないこととした。

2022年5月報告で報告対象とされた借金・付替えは、下表のとおりである（1,000,000円以上のものに限る。）。

No.	類型	協力会社名	付替元案件名	付替先案件名	借金・付替額 (円)
1	付替え				2,900,000
2	付替え				2,900,000
3	借金				2,900,000
4	付替え				1,120,000
5	付替え				1,000,000
6	借金				1,300,000
7	付替え				2,650,000
8	借金				1,650,000
9	付替え				1,060,000
10	付替え				1,210,000
11	付替え				1,750,000
12	付替え				2,900,000
13	借金				3,100,000

14	借金		1,100,000
15	付替え		2,200,000
16	借金		1,200,000
17	借金		14,060,600
18	借金		1,070,000
19	借金		1,000,000

上記のうち No. 1～3 の案件について、詳細を後記(4)アで述べる。
2022 年 5 月報告で報告対象とされなかった借金・付替えは、下表のとおりである。

No.	類型	協力会社名	付替元案件名	付替先案件名	借金・付替額 (円)
20	付替え				1,600,000
21	付替え				1,000,000
22	付替え				2,000,000
23	付替え				2,000,000
24	付替え				2,900,000

上記のうち No. 20 の案件について、詳細を後記(4)イで述べる。

ウ B5 氏から A1 社長及び C3 取締役への報告

2022 年 5 月 30 日、B5 氏は、当該借金の状況を説明したメールを、A1 社長を宛先とし、CC に C3 取締役、B6 氏、B8 氏を入れて送付し、報告を行った。当該内容は協力会社 20 社に対し合計 35,094,000 円の借金が現に生じていることであった。

エ 報告を受けた C3 取締役ら役員の対応

(ア) C3 取締役

管理本部長である C3 取締役は、B5 氏に対し、早急な協力会社に対する未払債務の解消が必要と考え、その解消方法として雑原価として計上可能であると述べ、速やかに正確な金額を確認の上、協力会社に支払いを行うように指示した。

(イ) A1 社長

A1 社長も、C3 取締役と同様、協力会社に対する未払債務の解消を指示した。

なお、A1 社長、C3 取締役ともに、2022 年 5 月報告の案件を含め本調査で判明した借金・付替えには一切関与しておらず、それを容認するものでもなかった。

オ その後の借金・付替えの状況

2022 年 5 月報告の後も、工事担当者が検収承認を得るのが厳しいと感じる状況に大きな変化はなかった。

当該状況が継続していることを示すものとして、実際に、本調査の結果、2022 年 5 月報告の後も、支店で借金・付替えが行われていることが確認された。

確認された借金・付替えは下表のとおりである（1,000,000 円以上のものに限

る。)。これらの借金・付替えは工事担当者が行っており、少なくとも B8 氏については、自ら借金・付替えを行い、また、自身の担当する課で行われている借金・付替えについてその一部を認識していた。

No.	類型	協力会社名	付替元案件名	付替先案件名	借金・付替額 (円)
25	付替え				2,000,000
26	付替え				1,000,000

(4) 個別の借金・付替えについて

ア ████████と██████ (2022年5月報告に含まれる借金・付替え)

(ア) 借金・付替えの概要

2022年5月報告で報告された借金・付替え案件の一事例として取り上げる。

B9氏が、自身が工事担当者であった██████の案件(以下「██████案件」という。)で協力会社に生じた下請代金██████円を、同じく自身が工事担当者であった██████店の案件(以下「██████案件」という。)に付け替えた事案である。

同事案については、2022年5月時点では██████案件での支払いがなされておらず、借金として残っていたため、2022年5月報告に含まれた。

(イ) 制作案件の概要

██████案件は、██████県に所在する飲食店の新装工事であった。██████案件は、スーパーマーケットの新規出店工事であった。各案件の概要は、以下のとおりである。

【付替元】 (略)

【付替先】 (略)

(ウ) 借金・付替えに至った経緯等

B9氏は、██████案件で、電気設備工事を X4 社に発注していた。██████案件は、着工予算価粗利率██████%に対し、着工承認時目標粗利率が██████%と高く設定されており、工事が進むにつれて、借金・付替えによる調整を行わない場合、粗利率は██████%となる見通しとなった。

B9氏は、着工承認時目標粗利率██████%は到底達成不可能であると考えていたが、過去に A1 社長に十分な説明ができずに検収承認を得られなかった経験から、着工予算価粗利率██████%を上回らないことに十分な説明ができなければ検収承認は得られないと考えた。また、仮に検収価粗利率██████%を超えようとするれば、付替えきれない多額の借金が必要になる。それはできないと考えた。そこで B9氏は、複数の協力会社について、借金・付替えを行うことで、検収価粗利率を着工予算価粗利率である██████%から██████%の間になるよう調整しようと考えた。

B9氏は、調整の結果、X4社を含む協力会社3社について、合計6,100,000円の借金・付替えにより原価を減額することで、検収価粗利率を██████%とすることができると考えた。その内訳は、X4社に対する下請代金██████円のうち2,900,000円の付替え、X2社に対する下請代金██████円のうち2,900,000円の付替え、X5社に対する下請代金██████円のうち300,000円の借金であった。

X4社及びX2社について付替えを行った金額が2,900,000円である理由は、付替先での付替え金額が3,000,000円以上になると発注書兼確認書の発行にB5氏の承認が必要になるからであった。B5氏の承認の際、案件に全く関与していない協力会社だと「なぜその協力会社が入るのか」と聞かれてしまう。当該事態を回避するため、B5氏の承認を得なければならない3,000,000円以下の最大額である2,900,000円を付替えの最高額にしていた。

B9氏が担当する制作案件としては、[redacted]案件が同時期に動いていた。B9氏は、X4社に当該案件の工事も依頼していた。そのため、当該案件に付替えできるのではないかと考えた。B9氏は、X4社の社長とは前職から6~7年位の付き合いがあり、過去に借金・付替えを依頼したこともあった。そこで、B9氏は、同社社長に「ちょっと[redacted]きつだから、一回[redacted]で2,900,000円くらいになるとは思いますけど、立て替えさせてください」と言った。同社社長からは、「最終的にもらえれば」と言われたため、B9氏は付替えを実施した。

[redacted]年[redacted]月[redacted]日、B9氏は、X4社の社長に宛てたメールにおいて、以下のよう

[redacted]様
お世話になっております。
[redacted]分注文書になります。
弊社の都合で[redacted]案件名になっていますがご了承ください。
[redacted]分は[redacted]月[redacted]月にて清算致します。

同メールには、納品先名を「[redacted]」とする金額2,900,000円の注文書兼確認書が添付されていた。その後、実際に、X4社は[redacted]案件に関する請求として、2,900,000円の請求書を発行した。

「[redacted]分は[redacted]月[redacted]月にて清算致します」の意味は、B9氏は[redacted]案件でもX4社に電気設備工事を発注していたところ、[redacted]案件は[redacted]年[redacted]月[redacted]日を引渡日と予定していたため、同年[redacted]月及び[redacted]月に当該工事分を支払うという趣旨であった。

B9氏は、X4社には[redacted]案件でも[redacted]円の工事を依頼していた。このため[redacted]円に、[redacted]案件の2,900,000円の借金を加えた、計[redacted]円を払う予定であった。しかし、[redacted]案件には、[redacted]で生じたX2社の下請代金2,900,000円について付替え予定があった。そのため、X4社には[redacted]円全額を支払うことができず、2,900,000円については付け替えることができず、借金として残ってしまった。B9氏は、X4社の社長に対し、[redacted]の分も含めるとやっぱり払いきれないです。吸収したかったんですけど、押し出されちゃいました」と言った。同社社長は「じゃあ信用しているから、どこでもいいからちょっとずつ返してよね」と答えた。

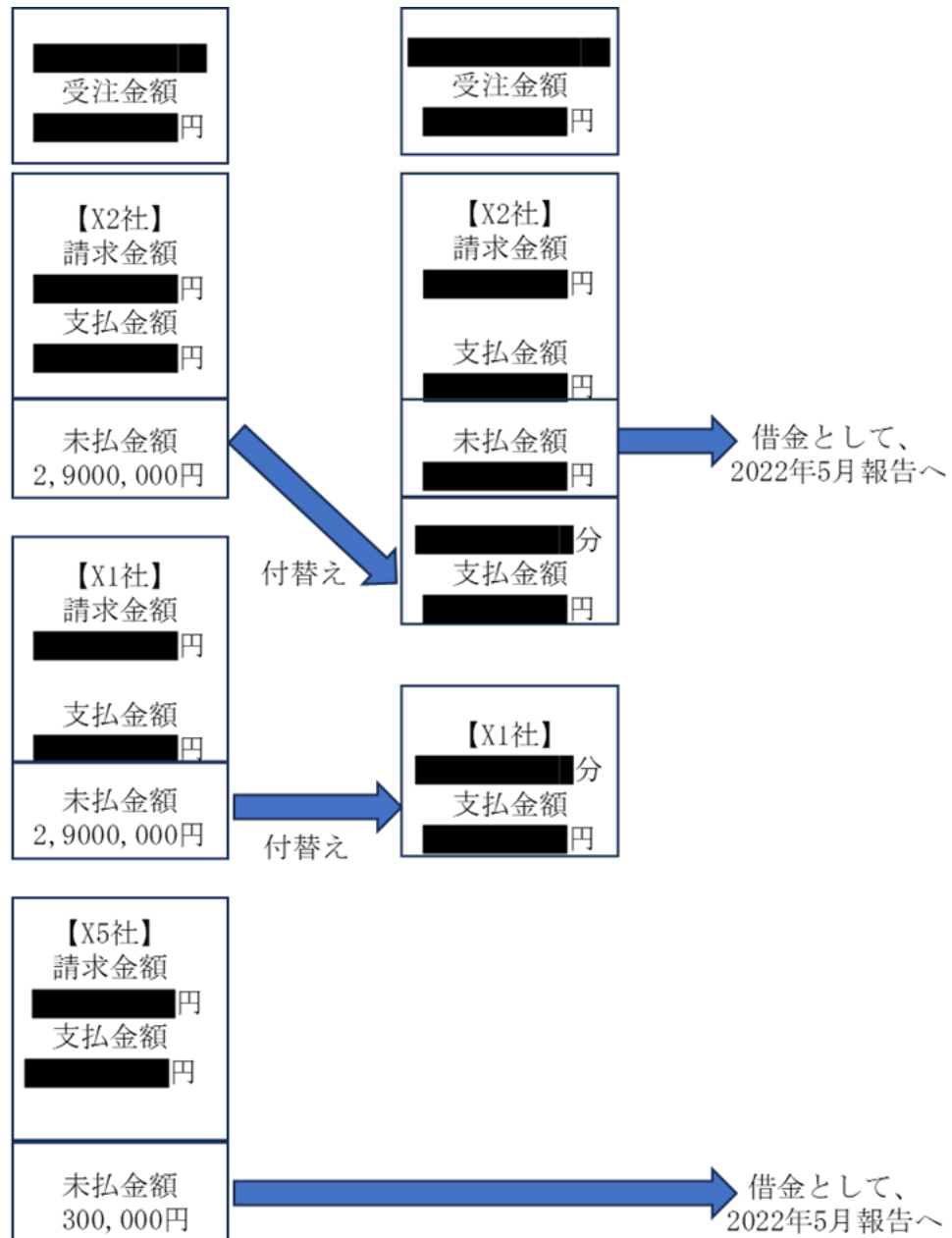
協力会社に約束していた付替先の案件でも借金を返せなかった状況について、B9氏は、「自転車操業だった」と述べている。

その後、B9氏は、[redacted]案件で生じた借金2,900,000円について、付替先を見つける前に、2022年5月になり、借金・付替えの事実を報告するようにB5氏から指示を受けた。B9氏は、X4社への借金2,900,000円を2022年5月報告において報告したため、その後、X4社には同年[redacted]月[redacted]日、同額が支払われた。

なお、[redacted]案件から[redacted]案件に付け替えられたX2社の

2,900,000 円は、[redacted] 案件で支払われたため、2022 年 5 月報告には含まれない。[redacted] 案件で X5 社に対して生じた 300,000 円の借金は、2022 年 5 月報告に含まれており、同年 [redacted] 月 [redacted] 日、雑原価として計上の上支払われている。

上記の借金・付替えの経過をまとめると、下図のとおりである。



(エ) 工事担当者の上長の認識等

工事担当者であった B9 氏は、上記事案に係る [redacted] 部の制作責任者である B8 氏と相談しながら対応していた。B6 氏、B5 氏は、上記事案については、2022 年 5 月報告において報告を受けるまで、認識していなかった。

イ []と[] (2022年5月報告に含まれない付替え)

(ア) 付替えの概要

2022年5月報告に含まれなかった付替え案件の一事例として取り上げる。

C1氏が、自身が工事担当者であった[]の案件(以下「[]案件」という。)で協力会社に生じた下請代金[]円のうち1,600,000円を、同時期に自身が工事担当者であった[]の案件(以下「[]案件」という。)に付け替えた事案である。本事案について、C1氏は、付替えによる支払いが確実に行われる予定であったため、2022年5月報告において報告しなかった。

(イ) 制作案件の概要

[]案件は、[]県に所在する飲食店の空調・換気設備工事であった。[]案件は、食品製造工場の2階改装工事及び1階の設備工事等であった。各案件の概要は、以下のとおりである。

【付替元】(略)

【付替先】(略)

(ウ) 付替えに至った経緯等

[]案件は、飲食店の空調設備工事、換気設備工事であった。工事担当者等であったC1氏は、当初は別の協力会社に工事を手配しようと考えていたが、顧客の都合により施工開始時期が延期となり、それが二転三転した結果、当該協力会社は別案件の施工と作業が重なり受注できなくなってしまった。そこで、C1氏は、急遽、本件で付替えのもととなったX3社に空調・換気設備工事を依頼することとした。X3社は、C1氏がこれまで発注したことのない、新規の協力会社であった。

X3社からは[]円の見積りを示された。これは、C1氏の想定を大きく上回る金額であった。[]円に他の協力会社及び購買部への発注原価を加えると、原価合計は[]円となった。受注金額が[]円であったため、そのままでは粗利益は[]円、粗利率は[]%の赤字となる見込みであった。

C1氏は、赤字は絶対に回避しなければならないと考えたのみならず、過去にA1社長から検収承認を得られなかった経験に照らしても、最低でも[]%を超えないと、検収承認が得られないと考えた。そこで、C1氏は、当該粗利率を達成するにはどの程度の減額が必要なのかを試算した。その結果、原価合計額を1,600,000円減らせば、粗利率を[]%とすることができると考えた。併せて、C1氏はどの協力会社に減額を要請するかを検討した。[]案件ではX3社のみが突出して原価が高く、他の協力会社には1,600,000円もの減額を依頼することは困難であった。そのため、C1氏は、X3社は初めて取引する協力会社ではあったが、[]円の見積額のうち1,600,000円の減額ないし支払留保を依頼し、[]案件では差額[]円のみを支払おうと考えた。

C1氏は、X3社の社長に対し、「この物件についてはもう受注金額が決まっている(注：[]円)ので、こんなには払えないので、([]円ではなく) []円をお願いします」と依頼した。しかし、同社社長からは、「それじゃあできないよ。じゃあ手を引くよ」と言われてしまった。C1氏は、工事を途中で放り出されて工事完了時期が遅れては顧客に迷惑が掛かると考え、「とにかく工事は終わらせてください。ちょっと、お支払いするところを考慮しますんで」と伝えた。これに対し、同社社長は、「払ってもらえればいいけど」と答えた。

付替え予定であった[]案件において、借金・付替えをしないことを

前提とすると、粗利率は■%であり、当該案件も粗利率は悪い案件であった。しかし、C1氏は、■案件の引渡日（■年■月■日）を遅らせることはできないと考え、引渡日が近かった■案件（引渡日同年■月■日）に付け替えることとした。■案件には、X3社は何ら関与していない。C1氏は、付替えを行う際には、支払いたい協力会社は何らかの工事を行っている案件において、当該工事の代金を水増しする形で付替えを行うのが通常であった。しかし、X3社との取引は初めてであり他に工事を行っている案件はなく、やむを得ず■案件に付け替えた。具体的には、C1氏は、X3社の社長に「別のところ（■案件）の請求書をお願いします」と伝え、1,600,000円分の注文書兼確認書を送付した。その後、X3社からは■案件に関して、同年■月■日付で、1,200,000円の請求書が、同年■月■日付で400,000円の請求書が送付された。両請求書については、いずれも■案件として原価計上され、支払われている。

(エ) 工事担当者の上長の認識等

工事担当者であったC1氏は、上記案件に係る制作部の制作責任者であるB8氏にも、■営業所の営業所長であるC5氏にも相談しなかった。その理由について、C1氏は、当初想定から原価が増えたことは自分のミスでもあり、相談しづらかったと述べている。B6氏、B5氏も、上記付替えについては認識していなかった。

ウ ■と■（2022年5月報告以降に生じた付替え）

(ア) 付替えの概要

2022年5月報告の後、C3取締役やB5氏の指導にも関わらず、■支店では借金・付替えが生じていた。その中から一事例を取り上げる。

本事案は、B8氏が、■の案件（以下「■案件」という。）で協力会社に生じた下請代金800,000円全額を、■の案件（以下「■案件」という。）に付け替えた事案である。

(イ) 制作案件の概要

■案件は、工場内の冷凍設備、空調設備、電気設備の工事であった。■案件は、施設の改装工事であった。各案件の概要は、以下のとおりである。

【付替元】（略）

【付替先】（略）

(ウ) 付替えに至る経緯等

■案件は、協力会社に対する積算漏れや見積りが甘い部分があり、着工段階で着工予算粗利率■%の赤字案件であった。B8氏は、過去の経験から赤字では検収承認が得られないと考えた。また、赤字ではあったとしても、着工予算粗利率から数%の改善がないと、検収承認が得られないと考えた。B8氏は、粗利率を上げるために、X6社への発注金額800,000円全額を他の案件に付け替えようと考えた。

800,000円の付替えをすることで、着工予算粗利率から3%改善の水準を達成することができた。検収承認時にはA1社長に赤字ではあるものの着工予算粗利率からの改善を説明した。その結果、A1社長から検収承認を得ることができた。

B8氏は、[redacted]案件（引渡日[redacted]年[redacted]月[redacted]日）の約1か月後に引渡しを予定していた[redacted]案件も担当していた。[redacted]案件は、当初の見積りに反して解体工事に費用が掛からないことがわかっており、A1社長の設定した着工承認時目標粗利率[redacted]%を達成することができる見通しであった。そこで、B8氏はX6社の下請代金800,000円全額の付替先を、[redacted]案件とすることとした。実際に、付替えをしても最終的な検収価粗利率は[redacted]%となった。

[redacted]年[redacted]月[redacted]日、C2氏は、X6社からメール添付で[redacted]案件に係る800,000円の見積りを受領した。C2氏は当該メールをB8氏に転送した。B8氏は、付替えを行う際には、付替先の案件等が記載された注文書兼確認書を協力会社に送付することとしていた。そこで、B8氏はC2氏に対しメール添付でX6社に交付すべき注文書兼確認書を送付した。当該注文書兼確認書には、案件名を付替先である「[redacted]」、代金として本来[redacted]案件で支払うべき800,000円が記載されていた。B8氏は当該メールにおいてC2氏に以下のとおり伝えた。

C2様

X6さんの注文書です。
お察しの上 内密に処理下さい

B8

B8氏は、「お察しの上 内密に処理下さい」と伝えたことについて、上司であるB5氏に話がいかないように、という意味で「内密に処理」という言葉を使った。すなわち、B8氏は、2022年5月報告の後、B5氏から借金・付替えをしないよう指導を受けていたにもかかわらず、約1年経過後にまた借金・付替えをしていることが明らかになれば、B5氏から追及されると考えて、C2氏に対し、B5氏に知られないようにしてもらいたいと伝えるため、メールで「内密に処理」することを要請した。

その後、C2氏は、X6社の社長と長年にわたり付き合いがあったため、同社社長に「[redacted]では払えないんで、別のところで払うから、B8から連絡がいくよ」と伝えた。これに対し、同社社長は「分かりました。連絡を待ってます」と答えたにとどまり、その理由を問われることはなかった。そのやり取りを受け、C2氏は、X6社の社長に、「[redacted]の請求を別紙の現場で処理しますので、請求書を支店のB8宛に送ってください」とメールで連絡した。当該メールには、B8氏が作成した上記の案件名を「[redacted]」とする代金800,000円の注文書兼確認書を添付した。その後、X6社から、同内容の請求書を受領し、支払いを行った。

(エ) 工事担当者の上長の認識等

B8氏はB6氏、B5氏に報告することなく、上記付替えを実施していた。B8氏は工事担当者であったC2氏に対し、上記付替えがB6氏、B5氏に判明することがないように、口止めを行っていた。

(5) B6氏及びB5氏の検収承認における認識・役割

ア 借金・付替えに関する認識

[redacted]支店長代理であるB6氏は、2022年5月報告以前に、一部の借金・付替え

の状況を把握していた。しかし、B6氏は、B9氏に借金を以後行わないように指導するにとどまり、いずれ借金がある状況は解消されると考え、借金が反映されていない検収時実行予算表の承認を行っていた。

支店長であるB5氏について同様の事実関係は確認されなかった。

工事担当者によれば、当該案件の所在する場所から遠方に所在する協力会社等、その関与が通常想定されない協力会社が記載されている場合でない限り、当該案件の図面、当初見積り・積算の精度、工事の進捗状況を踏まえた追加工事や顧客からのクレームの有無、協力会社の具体的な工事内容等の詳細を把握できていなければ、検収時実行予算表から借金・付替えの有無を判断することは難しいとのことであった。実際、B5氏、A1社長が検収承認を行う過程で借金・付替えを発見した事実は確認されなかった。

イ 検収承認における役割

B6氏、B5氏はいずれも、着工承認時目標粗利率は現実的な目標とは大きく乖離していると認識していた。両名とも、検収承認時において、工事原価の粗利率が着工予算粗利率以上であれば、着工会議時目標粗利率や着工承認時目標粗利率を下回っていても承認していた。また、着工予算粗利率よりも粗利率が下がっている場合や、粗利率に大きな変動がある場合には、その理由について必要に応じて工事担当者と意思疎通をし、納得できる説明を得た上で承認していた。

A1社長が検収承認の申請を承認しない場合、再度の検収承認の申請の際に、B6氏が工事担当者に代わってA1社長に着工会議時目標粗利率や着工承認時目標粗利率を達成できなかった理由を説明することがあった。また、B6氏の説明によっても検収承認が得られない場合、B5氏が説明することもあった。ただし、両名は検収承認のプロセスが工事担当者にとって大きな負担となっていることについて、A1社長に報告することはなかった。

5 支店

(1) 支店の概要

支店は、営業本部に所属する組織であり、当社のC6取締役が支店長としてこれを統括している。その組織概要は以下のとおりである。

(略)

支店における制作案件は、課ないし課、営業所及び営業所の工事担当者が、設備課（主として設備に関する設計や積算を行う課である。）、課（各工種の専門的な協力会社の手配等を行う課である。）、課（現場作業員等が所属する課である。）及び課（一定の工事の積算・施工図の作成等を行う課である。）の協力を得る等して、行っている。

なお、室及び課は、特定の現場に常駐し、メンテナンス等の業務に従事している。

(2) 支店において顕出された借金・付替えの概要

本委員会は、支店に関する本調査として、支店の管理職及び発注権限者28名を対象にアンケートを実施するとともに、アンケート及びヒアリングの結果も踏まえて、支店に所属する役職員26名を対象とするデジタル・フォレンジックを実施した。また、本委員会は、支店に関する本調査として、アンケート及びデジタル・フォレンジックも踏まえて、支店に所属する役職員等に対し、合計23名（延べ35回）のヒアリングを行った。

本調査の結果、支店において1,000,000円以上の借金・付替えがなされた

事案が3件（うち類型①：1件、類型②：2件）認められた。

(3) 個別の借金・付替えについて

支店においては、1,000,000円以上の借金・付替えがなされた事案3件のうち、類型①1件、類型②1件を詳述する。

ア に関する借金・付替え事案について

(ア) 工事概要

当社は、年 月頃から 月頃にかけて、年 月開業の商業施設である（以下「」という。）のテナントとして入居予定の10社から、それぞれ新装工事を請け負った。

当該10件の工事のうち5件は、C7氏が課長を務める支店 課が工事を担当することとなった（以下、かかる5件の工事を「案件」という。）。

案件のうち、後述の借金・付替えの対象となった工事の概要は、以下のとおりである。

【付替元】（略）

なお、上記工事①～③の、原価管理を行った工事担当者はいずれも、C8氏である。

(イ) 借金・付替えに至った経緯等

C8氏は、上記工事①～③の配管設備工事、給排水衛生設備工事等を発注する協力会社を検討するに当たり、X7社及びX8社の両社から見積書を取得した。

この際に取得した、X7社とX8社の見積金額は、以下のとおりである。

	工事①分	工事②分	工事③分	合計
X7社見積額 (A)				
X8社見積額 (B)				
差異 (A-B)				

もっとも、C8氏は、上記の見積書の内容を踏まえつつも、X8社が別工事との関係で上記工事①～③を受注する余裕がないように見受けられたことや、X7社の評判の良さ等を踏まえ、X7社に発注したいと考えた。

そこで、C8氏は、C7氏に対し、発注後も、X7社の下請代金を、X8社の見積金額に近づけるよう減額交渉をするので、X7社に発注させてほしい旨を相談し、C7氏の了承を得た。C8氏は、X7社に発注をする際、X8社が提示した見積金額相当額に減額してもらいたい旨述べ、X7社側に対し発注することとした。C8氏は、着工時実行予算表に、X7社に対する下請代金として、X7社の見積書記載の金額ではなく、X8社の見積書記載の金額を計上し、着工承認を得た。

工事が進捗するにつれ、C7氏は、上記工事①～③について、着工予算粗利率の達成すら難しいように感じた。C7氏によれば、着工予算粗利率をも下回った場合、未達報告書の複数回の差戻しを受ける等の事態が想定しえ、その分、一定期間、検収承認を得られず、協力会社に下請代金を払えない状態になることを懸念したとのことである。

C7氏は、上記工事①～③の検収承認後にX7社に対しての支払いが滞るのを回避するべく、X7社の下請代金の一部である5,000,000円を上記①～③の工事とは別の工事に付け替えて支払うことを考えた。C7氏は、〇〇年〇〇月〇〇日頃、〇〇支店〇〇課のC9氏に対して、C9氏が工事担当者を務める以下の工事の下請代金名目で、あらかじめX7社に対して5,000,000円を支払ってほしい旨の相談をした。

かかる相談を受けたC9氏は、協力会社に対する支払いが滞ってしまうという事態は避けた方がいいと考え、C7氏の相談に応じることとした。そこで、C9氏は、以下の案件の検収時実行予算表に計上する方法で、X7社に対する下請代金の一部である5,000,000円を計上し、これを支払った。

【付替先】（略）

その後、C7氏及びC8氏は、工事①～③の工事完了後、X7社の担当者に対し、上記工事①～③の合計で総額〇〇〇〇〇円（前払いした5,000,000円を含む。）としてほしい旨を申し入れたものの、これを拒まれた。また、X7社の担当者は、C7氏に対し、X7社が最大限譲歩できる額は、上記工事①～③の合計で総額〇〇〇〇〇円（前払いした5,000,000円を含む。）である旨伝えた。

C7氏は、少しでも着工会議時目標粗利率に近づけるべく、〇〇〇〇〇円から前払いした5,000,000円を控除した〇〇〇〇〇円全額ではなく、〇〇〇〇〇円（内訳：工事①として〇〇〇〇〇円、工事②として〇〇〇〇〇円、工事③として〇〇〇〇〇円）を支払い、差額の1,680,000円を、〇〇年〇〇月までに支払う旨を約し、実際に、上記工事①～③の検収時実行予算表に、総額〇〇〇〇〇円を計上し、これを支払った。これにより、当社は、X7社に対し、借金1,680,000円を追っている状態となった。

借金の1,680,000円については、本調査開始時点でも、借金の支払い（付替えによる返済）ができない状態が継続していた。

（ウ）工事担当者の上長の認識等

C7氏によれば、上記の5,000,000円の付替えや、1,680,000円の借金について、C7氏の上長に当たる〇〇支店制作責任者のD1氏や、〇〇支店長を兼務しているC6取締役に対して報告することはできなかったとのことである。また、C6取締役やD1氏に対するヒアリングその他の調査においても、C6取締役及びD1氏が、〇〇支店において、借金・付替えが行われていたことを認識しているとは認められなかった。

この点、（後述のとおり、〇〇支店においては、毎週月曜日に〇〇会議が開催され、毎週金曜日に数字会議が開催される等、C7氏が、上長のD1氏やC6取締役に報告・相談する機会があったものの、）C7氏によれば、〇〇〇〇〇〇案件は、上記の借金状態を除いても着工承認時目標粗利率に達成しておらず、検収承認を得る段階で未達報告書を作成・提出しなければならなかった案件であり、未達報告書を作成・提出済みであるにもかかわらず、さらに追加で借金等の報告をする（その上で、雑原価に計上する等、本来あるべき処理を行う）ことは憚られたため、報告できなかったとのことである。

イ 〇〇〇〇〇〇に関する付替え事案について

（ア）工事概要

当社は、〇〇年〇〇月頃から〇〇年〇〇月頃にかけて、〇〇年〇〇月開業の商

業施設である[]（以下「[]」という。）のテナントとして入居予定の13社から、計14件の新装工事をそれぞれ請け負った。

当該14件の工事のうち7件は、C7氏が課長を務める[]支店[]課が工事を担当することとなった（以下、かかる7件の工事を「[]案件」という。）。

[]案件のうち、後述の付替えの対象となった工事の概要は、以下のとおりである（なお、本委員会の調査対象は1,000,000円以上の借金・付替えが行われた事案ではあるものの、[]案件においては、説明の便宜上、1,000,000円未満の付替えがなされたものも一部取り上げる。）。

【付替元】（略）

なお、上記工事①の原価管理を行った工事担当者はC8氏であり、上記工事②の原価管理を行った工事担当者はC7氏である。

（イ）借金・付替えに至った経緯等

C8氏は、工事①・②の電気工事等をX9社（商業施設や飲食店舗の電気工事等を行う会社である。）に発注した。

本調査において、かかるX9社に対して支払うべき下請代金について、付替えが行われた事実が確認された。

その経緯は以下のとおりである。

C7氏によれば、[]案件は、新装工事の受注金額決定の際に施工部門の意見を十分に反映させることができず、当初から、全体的に予算が厳しい状況であった。それにもかかわらず、着工承認時目標粗利率として実現困難な粗利率を設定され、当該粗利率達成のため尽力したものの、結局、着工承認時目標粗利率を達成できない見通しとなった。これを受け、C7氏は、検収承認に先立ち、C6取締役がこの旨の中間報告をしていた。

その後、C7氏が、改めて検収段階で、[]案件の下請代金を精査したところ、工事①・②について、X9社に対して下請代金を支払った場合、着工承認時目標粗利率のみならず、自らが中間報告としてC6取締役に報告していた着地予定粗利率すら達成しないことが判明した。

かかる事態を受け、C7氏は、中間報告で報告した内容すら達成できないのはまずい（C6取締役に對して再度、この旨を報告することはできない）と考え、自らどうにかしなければならぬと考えてしまった。

そのため、C7氏は、まずは、X9社に対して、減額交渉を試みたものの、着地予定粗利率に到達するほどの減額は難しい状況であった。一方、C7氏は、前職時代に当時の上司の指示を受けて付替えを行った経験があった。

そこで、C7氏は、かかる経験を参考に、X9社の了承を得た上で、当時、C7氏が工事担当者を務めていた以下の案件（X9社は、当該案件の施工に関与していない。）の検収時実行予算表に、X9社に対する下請代金名目で、1,480,000円を計上することとした。また、その他の案件にも、同様の名目で、50,000～250,000円程度ずつ計上する方法で、X9社に対して、[]の新装工事に関する未払代金2,800,000円を付替えにより支払った。

【付替先】（略）

（ウ）工事担当者の上長の認識等

C7 氏によれば、C7 氏は、上記の付替えについて、C7 氏の上長に当たる 支店制作責任者の D1 氏や、 支店長の C6 取締役に対して報告することはできなかったとのことである。

その理由としては、 課内で対応可能なものは上長に相談するまでもなく 課内で対応すべきという考えが強く、上長の D1 氏や C6 取締役に報告・相談する（その上で、雑原価に計上する等、本来あるべき処理を行う）という発想には至らなかったからとのことである。

本委員会が実施した、C6 取締役及び D1 氏に対するヒアリング、その他の調査においても、C6 取締役及び D1 氏が、 支店において付替えが行われていることを認識しているとは認められなかった。

ウ その他

本調査の結果、上記ア及びイで詳述したもののほか、 支店において、以下のとおり、1,000,000 円以上の付替えがなされたことが、1 件顕出された。

No.	類型	協力会社名	付替元案件名 (引渡年月日)	付替先案件名 (引渡年月日)	借金・付替額 (円)
1	付替え				100,000
					480,000
					270,000
					190,000

(ア) 付替えに至った事情

上記 1 の工事担当者によれば、着工承認時目標粗利率を達成しない場合に必要となる未達報告書の作成を回避する目的で、付替えに及んだとのことである。

この点、本調査の過程において、

- 受注するか否かの判断をする際に承認を得た粗利率は達成している。それにもかかわらず、受注後、（工事担当者としては）合理的理由がないようにも思える着工承認時目標粗利率を達成しない場合は、未達報告書の作成が求められる。かかる未達報告書の内容について、上長らの承認を得ない限り、当該案件でお世話になった協力会社に対する下請代金も支払えないのはおかしいと思う。
- 自分は、お客さんのために仕事をしたい。反省文（注：未達報告書の趣旨。なお、工事担当者の中には、未達報告書のことを「反省文」と呼称する者が多く見受けられた。）を書くことを生業としているわけではない。という旨の声を、複数回耳にすることがあった。

(イ) 工事担当者の上長等の認識

上記 1 の工事担当者の上長に当たる 課課長の D2 氏によれば、D2 氏は、上記 1 の事実を認識しており、これを容認していたとのことである（なお、本調査の限りにおいて、本調査の対象となる借金・付替えに関し、上記 1 以外で D2 氏が認識又は関与しているものは認められなかった。）。

本委員会が、D2 氏に対し、上長の立場にありながら、上記 1 の事実を認識して

ただだけでなく、これを容認していた理由を質問したところ、D2氏によれば、大要、以下の理由で容認してしまったとのことである。

- ・ 未達報告書は、あくまでも報告書であって「反省文」ではなく、必ずしも反省を促しているわけでもないことは、工事担当者にも説明している。ただ、工事担当者が「反省文」として受け止めてしまう気持ちも理解できる。
- ・ 特に██████課は、厨房設備工事も担当しているところ、厨房設備工事の競合先が、競争力が高いメーカーであることもあり、それにもかかわらず受注するために期待し得る粗利率は低くなりがちである。この点は、A1社長やC6取締役も理解してくれており、厨房設備工事に関して、高すぎる着工承認時目標粗利率を設定されることはない。しかし、██████課としての全体の目標粗利率は、厨房設備工事を担当していない課と同様の設定がなされているため、厨房設備工事以外の工事において求められる粗利率が、得てして高水準となりがちである。
- ・ 着工承認時目標粗利率は、絶対に達成できない粗利率であるとは思わない。しかし、経験豊富でない者にとっては、1案件のみを担当する等、当該案件に完全に注力できる環境でないと、達成することが難しい場合もある。自らの部下も、案件数が少ないときはそのような対応をし、実際に着工承認時目標粗利率を達成することもある。しかし、複数案件を担当せざるを得ず、多忙なときは、そこまでのクオリティを発揮することが必ずしもできない場合がある。そのような多忙なときに、さらに未達報告書のタスクを課すことがためらわれた。

(4) 目標粗利率達成の心理的負担

██████支店においては、工事担当者が作成した実行時実行予算表及び検収時実行予算表はいずれも、上長である課長又は所長の承認後、A1社長の承認前に、C6取締役が承認をする運用となっており、A1社長に対する説明は、C6取締役が行うこととなっている。かかる運用からすれば、課長又は所長クラスが、A1社長から直接的に着工承認時目標粗利率達成の心理的負担を受けることは、他部門と比して少ない部署といえる。

加えて、██████支店においては、毎週月曜日の██████会議及び毎週金曜日の数字会議を開催し（いずれの会議もA1社長は同席しない。）、C6取締役との間で定期的な打合せが行われている。さらに、██████支店は、██████課ないし██████課の課長とC6取締役の緩衝材としての機能を持たせるべく、2022年1月に制作責任者のポストを新設し、同ポストにD1氏を配置している。

また、一部の中間管理職の中には、

- ・ 自ら、部下とのコミュニケーションを密に取るように心がけ、部下が情報を伝えやすい空気づくりに努めている
- ・ 着工承認時目標粗利率達成の心理的負担を工事担当者が過度に背負い込み過ぎないように、着工承認時目標粗利率達成が困難であることが見通せた段階で、中間報告として、当該中間管理職自ら、C6取締役に対してその理由を説明等している（検収承認をスムーズに得るべく、緩衝材の役割を果たすよう努めている）

と述べる者もいた。また、当該者によれば、当該中間管理職がこのような報告をした場合、C6取締役が不合理に着工承認時目標粗利率達成に固執することはないとのこと

である。

もともと、本調査において、上記(3)イで詳述したとおり、（最終的な着地見込が見通せていないにもかかわらず）中間報告を早期に行った結果、自らが中間報告として報告した着地予定粗利率は、せめて達成しなければならないと考え、付替えに及んでしまった例があることが確認されている。

加えて、**〇〇**支店が上記各取組みをしていたとしてもなお、本調査において、上記(3)ウのとおり、未達報告書の作成自体を重荷に感じる工事担当者が存在し、その上長である中間管理職自身も、工事担当者が、ただでさえ通常業務で多忙な中で、未達報告書の作成を強くは促せないと感じ、付替えを容認してしまった例があることも確認されている。

6 **〇〇** 営業所

(1) **〇〇** 営業所の概要

〇〇 営業所は、営業本部に所属する組織であり、D3氏が所長としてこれを統括している。その組織概要は以下のとおりである。なお、**〇〇** 営業所配下には、**〇〇** 営業所及び**〇〇** 営業所がある。以下では、**〇〇** 営業所、**〇〇** 営業所及び**〇〇** 営業所全体をさして「**〇〇** 営業所全体」という。

(略)

〇〇 営業所における制作案件は、**〇〇** 営業所制作部が行い、**〇〇** 営業所における制作案件は、**〇〇** 課が行っている。なお、**〇〇** 営業所においては主にD4氏及びD5氏が制作案件を行うとともに営業を行っている。

(2) **〇〇** 営業所全体において顕出された借金・付替えの概要

本委員会は、**〇〇** 営業所全体に関する本調査として、**〇〇** 営業所全体の管理職及び発注権限者 7 名を対象にアンケートを実施するとともに、アンケート及びヒアリングの結果も踏まえて、**〇〇** 営業所全体に所属する役職員 7 名を対象とするデジタル・フォレンジックを実施した。また、本委員会は、**〇〇** 営業所全体に関する本調査として、アンケート及びデジタル・フォレンジックも踏まえて、**〇〇** 営業所全体に所属する役職員等に対し、合計 14 名（延べ 22 回）のヒアリングを行った。

本調査の結果、**〇〇** 営業所全体において 1,000,000 円以上の借金・付替えがなされた事案が、6 件（うち類型①0 件、類型②6 件）認められた。1,000,000 円以上の借金・付替えが行われた案件のうち付替え額が最も高額な案件について、以下詳述する。

(3) 借金・付替えについて

ア **〇〇** に関する付替え事案について

(ア) 工事概要

当社は、**〇〇** 年 **〇〇** 月、Y1 社から **〇〇** の新装工事（以下「**〇〇** 案件」という。）を請け負い、**〇〇** 営業所の所長を務める D4 氏を中心に施工した。

〇〇 案件の概要は、以下のとおりである。

【付替元】（略）

(イ) 不適切行為に至った経緯等

当社が受注した **〇〇** 案件について、D4 氏が着工承認を得るにあたり、

A1 社長から示された着工承認時目標粗利率は■%であった。しかしながら、検収承認の申請前の■年■月末頃に D4 氏が■案件の粗利率を確認したところ、粗利率が■%程度であることが判明した。値引交渉等で一定程度粗利率を改善したが、目標粗利率である■%には全く届かなかった。

また、■年■月■日、■Q (■年■月から■月まで) の目標粗利率を確保すべく、■部から、D4 氏ら各部門長に対し、「粗利 3%アップを必達目標として、再度原価のご確認をお願い致します」とのメールが発出され、その返信として A1 社長からも「(粗利率) 3.0%が限界値ということです。この下はないです。ここが限界です。」とのメール (以下「A1 社長メール」という。) が発出された。

そのため、D4 氏は、このまま、合理的な説明や対応策の説明なしに、検収承認の申請を行ったとしても、A1 社長の承認を得ることは困難と考えた。

しかも、検収承認を得られない場合、当該工事における粗利率の概要及び粗利率改善に向けた取組み等を未達報告書にて報告することが必要とされ、検収承認を得るまで多大な労力を要することが予想された。D4 氏は、そのようなやり取り自体が面倒だという気持ちから付替えを実行することとした。

D4 氏は、粗利率が 3.00%に到達しなくとも、最低でも粗利率を■%以上とし、A1 社長からの承認を得ることとした。そして、付替えにより原価を減額することで、検収粗利率が■%を超えることができると考え、Y2 社に対するボード工事等に関して、その発注額■の付替えを行うこととした。

D4 氏が Y2 社に付替えを依頼した理由は、■案件と同時期に施行していた施設 (■) の改修工事 (以下「■案件」という。) を Y2 社に発注しており、Y2 社に借金をする必要がなく、また、■案件と■案件の支払時期が同時期であったことから、Y2 社に対する経済的な不利益がないと考えたためであった。Y2 社から承諾を得た D4 氏は、Y2 社に対し、■案件において 5,700,000 円を計上して、これを支払った。

■案件の概要は、以下のとおりである。

【付替先】 (略)

(ウ) 工事担当者の上長の認識等

D4 氏の上長にあたる D3 氏は、営業部門を管掌しており、工事部門の決裁権者でなく、A4 氏に工事部門の管掌を任せていたこともあり、■案件における付替えを認識していなかった。

また、■営業所全体の工事部門の責任者である A4 氏は、■営業所には月に一回程度しか訪れることがなかった。そのため、日頃から■営業所の工事に関する細かい管理はしておらず、検収時実行予算表についても粗利率を中心に確認するのみであった。個々の協力会社ごとの原価や借金・付替えの可能性について確認まではしていなかった。もっとも、A4 氏は、■案件について、D4 氏から赤字の案件である旨の報告を受けていた。しかしながら、追加工事等の粗利率を改善する要因がないにもかかわらず、最終的には粗利率が■%であったことから、A4 氏としては、付替えの可能性を認識していた。

イ その他

本調査の結果、■営業所全体において、上記に記載の事案以外に借金・付替え額が 1,000,000 円以上の事案として、以下の事案が確認された。

No.	類型	協力会社名	付替元案件名 (引渡年月日)	付替先案件名 (引渡年月日)	借金・付替額 (円)
1	付替え				2,000,000
2	付替え				2,000,000
3	付替え				1,050,000
4	付替え				2,586,000
5	付替え				1,200,000
6	付替え				1,000,000

7 〇〇部

(1) 〇〇部の概要

〇〇部は、CSサポート本部に所属する組織であり、D6氏が部長としてこれを統括している。その組織概要は以下のとおりである。

(略)

〇〇部は、関東圏を中心として全国各地に複数拠点を展開しており、各拠点にて、主として当社が施工した制作案件に係る水道・電気・ガス等のインフラ設備、内装及び外装の修理及び保守、並びに冷凍・冷蔵設備及び厨房機器等に係る不具合の修理及び保守に関する業務（以下「メンテナンス業務」という。）を取り扱っている。

メンテナンス業務の依頼を受けた場合、〇〇部内にて対応可能であれば各地の〇〇課又は〇〇ステーションの工事担当者（なお、各コールセンターに工事担当者はいない。）にてメンテナンス業務を実施し、繁忙期でこれが難しい場合等には協力会社を選定・依頼し、協力会社がメンテナンス業務を実施する。

〇〇部の受注金額は1,000,000円未満のものが多数を占めており、D6氏は、当該金額を超える受注金額のメンテナンス業務は、〇〇部内で月間10件程度にとどまる、と述べている。

(2) 〇〇部において顕出された借金・付替えの概要

本委員会は、〇〇部に関する本調査として、〇〇部の管理職及び発注権限者56名を対象にアンケートを実施するとともに、アンケート及びヒアリングの結果も踏まえて、〇〇部に所属する役職員4名を対象とするデジタル・フォレンジックを実施した。また、本委員会は、〇〇部に関する本調査として、アンケート及びデジタル・フォレンジックも踏まえて、〇〇部に所属する役職員等に対し、合計22名（延べ31回）のヒアリングを実施した。

本調査の結果、〇〇部において、1,000,000円以上の借金・付替えがなされた事案が、3件（うち類型①：1件、類型②：2件）認められた。

(3) 個別の借金・付替えについて

ア 〇〇部に関する付替え事案について

(ア) 工事概要

〇〇部は、〇〇年〇〇月頃、Y3社より、〇〇部における冷凍冷蔵設備の入替工事（以下「〇〇案件」という。）を請け負い、〇〇部D4氏及び同部〇〇課D7氏を中心に、かかる工事を施工した。

なお、〇〇案件に関し、原価合計額、粗利額、及び粗利率の算出等の予算管理をD4氏が、工事期間中の現場管理等の施工管理をD7氏が、それぞれ担

当していた。

■案件の概要は、以下のとおりである。

【付替元】（略）

また、D4氏は、■案件を行うに当たり、冷凍冷蔵設備の冷媒配管工事について、Y4社（冷媒配管の入替え等、冷凍冷蔵設備の冷媒配管工事を行う会社である。）を協力会社として選定した。

なお、■案件は、■における5件目（5店舗目）の冷凍冷蔵設備の入替工事であったところ、Y4社は、1件目（1店舗目）の冷凍冷蔵設備の入替工事以降、継続して当社の協力会社として冷媒配管工事を施工していた。

（イ）借金・付替えに至った経緯等

a ■案件の受注及びA1社長に対する着工承認申請

■部は、■年■月頃、清須店案件を、競合他社との競争入札を経て、受注金額■円にて受注した。

なお、D4氏によれば、■案件以前にも、■4店舗の冷凍冷蔵設備の入替工事を受注及び施工していたところ、■案件（5店舗目）は、上記競争入札の影響もあり、過去の受注案件に比しても低い受注金額^[4]となったと述べている。

上記経緯より、■案件では粗利確保のためには原価低減が必須であったところ、D4氏は、D7氏と協議の上、■案件の一部に関しては、協力会社に発注せず■部に所属する従業員にて実施し、工事の内製化を図る等の対応方針を決定し、■年■月■日、A1社長に着工承認を申請した。

しかしながら、当該着工承認申請時点において、着工予算粗利率は■%（粗利額として■円）であった^[5]こと等から、当該申請はA1社長に承認されなかった。

そのため、D4氏は、原価低減策を再度検討する必要があったところ、上記内製化部分に関し■案件の原価として計上しない（つまり、■部の売上としない）ことで、■案件の粗利率を向上させ、■年■月■日、再度、A1社長に着工承認を申請した。

なお、■案件では、顧客からの部材（冷凍冷蔵設備）指定があり、当該部材が原価全体の■%を占めていたため、低減できる原価の額（約■円程度）は限定されていた。加えて、上記再申請時においては、既に■案件は終了しており、協力会社に対する値引交渉は極めて困難な状況であった。

しかしながら、当該着工承認再申請時点においても、着工予算粗利率が■%（粗利額として■円）であったこと等から、当該再申請はA1社長に

⁴ D4氏は、競争入札がなければ、■案件は■円程度で受注できる案件だったと述べている。

⁵ D4氏は、検収承認申請時に粗利率向上を実現できたとの印象を与えるべく、着工承認申請時にはあえて検収承認時に想定している粗利率（後述するとおり、■案件では検収承認時の粗利率は■%～■%（■円）程度で着地することを想定していた。）より低い粗利率を記載すると述べている。

の概要及び粗利率改善に向けた取組み等を未達報告書にて報告することが必要とされ、検収承認に至るまでに多大な労力を要することが予想された。

そこで、D4氏は、未達報告書を回避しつつ検収承認を得るために、
案件にて Y4 社が実施した冷媒配管工事原価（円）の一部である 2,000,000 円を、部 課 D8 氏が工事担当者を務めていた以下の案件の請求金額に付け替えて計上し、Y4 社に対して支払った。

【付替先】（略）

上記付替えにより、案件の検収価粗利率は %（円）まで向上し、年 月 日、D4 氏は 案件の検収承認を申請し、A1 社長はこれを承認した。

c 工事担当者の上長の認識等

案件に要した下請代金を他案件に付け替えたのは D4 氏であるところ、D4 氏は、かかる付替えについて、D4 氏の 部における上長に当たる D9 取締役や D6 氏に対して報告していないと述べている。

D9 取締役や D6 氏に対するヒアリング、その他の調査においても、D9 取締役や D6 氏が、 部において付替えが行われていたことを認識しているとは認められなかった。

イ その他

本調査の結果、上記アで詳述したもののほか、 部において、以下のとおり、1,000,000 円以上の借金・付替えが確認された。

No.	類型	協力会社名	付替元案件名 (引渡年月日)	付替先案件名 (引渡年月日)	借金・付替額 (円)
1	借金				1,000,000
2	付替え				2,050,000

8 子会社

本調査の結果、1,000,000 円以上の借金・付替えは顕出された当社の子会社は、M1 社のみであった。

以下では、M1 社において顕出された付替えについて、詳述する。

(1) M1 社の概要

M1 社は、年 月 日に設立され、年 月 日をもって、当社の 100%子会社となった法人である。

M1 社の代表取締役は、当社の 部部長である E1 社長が務め、常務取締役は、当社の 100%子会社となる前から M1 社で従事していた E2 取締役が務めており、その組織概要は以下のとおりである。

E2 取締役は統括責任者という立場を有しているものの、実質的な管掌範囲は 部のみであり、 部及び 部は E1 社長が管掌している。なお、当社の代表取締役である A1 社長及び当社の取締役管理本部長である C3 取締役も、M1 社の取締役を務めている。

M1 社における主たる事業は、受変電設備工事、自家発電設備工事、一般電気工事、

計装工事、弱電設備工事及び空調設備工事を[]部が、ハード設計（制御盤及び配電盤設計等、現地工事及び現地調整、既存制御装置の現地メンテナンス／改造、各種装置の点検並びに各種試験補助）、ソフト設計（シーケンサ及びタッチパネルのプログラム設計並びに現地試運転調整）、並びに機械設計等、現地工事及び現地調整並びに既存装置の現地メンテナンス／改造を[]部が、そして、受変電設備の保守管理業務を[]部がそれぞれ取り扱っている。

（略）

(2) M1社と協力会社との間における借金・付替え事案について

本調査の結果、M1社と協力会社との間における1,000,000円以上の借金・付替えがなされた事案は顕出されなかった。

以下、M1社について実施した本調査の概要について述べる。

本委員会は、M1社の役員、管理職及び協力会社への発注権限者等合計40名を対象にアンケートを実施し、M1社に所属する役職員に対し、合計9名（延べ10回）のヒアリングを行った。

アンケートの回答から、具体的な時期、金額及び内容は明らかでないものの、M1社の[]部が、協力会社との間で日常的に数万円程度の付替えをしているのではないかという申告があった。これを受けて、本委員会は、M1社の[]部ないし[]部に所属する役職員5名に対するヒアリングを行ったところ、M1社の退職者が、5年頃に約[]円の付替えをしたことがあるのではないかという情報を得たものの、それ以上に具体的な借金・付替えに関する情報は得られず、本委員会として借金・付替え事案を確認できるまでには至らなかった。

(3) 当社とM1社との間における借金・付替え事案について

本調査の結果、当社がM1社に発注した工事において、当社において1,000,000円以上の付替えがなされた事案が1件（類型②のみ）認められた。

当該付替えが発覚した経緯は次のとおりである。

本委員会は、M1社から、当社の認識しているM1社に対する買掛金とM1社の認識している当社に対する完成工事の未収入金が異なる旨の申告を受け、付替えが行われている可能性のある14件の工事一覧表の提出を受けた。

本委員会は、上記14件の工事のうち、1,000,000円以上の付替えがなされていると疑われる2件について調査し、うち1件については1,000,000円未満の付替え（300,000円）であった。

1,000,000円以上の付替えがなされていた1件の概要は、以下のとおりである。

ア []の冷却設備追加工事に関する付替え事案について

(ア) 概要

当社の[]部は、[]年[]月、Y5社から[]案件（以下「[]案件」という。）の建築内装工事、一般設備工事及び厨房設備工事を請け負い、当社の営業本部[]部[]課に所属するE3氏を中心に、かかる案件の工事を施工した。

当社における[]案件の概要は、以下のとおりである。

【付替元】（略）

そして、[]案件を行うにあたり、当社のE3氏は、M1社に対し、[]の冷却設備追加工事を発注し、M1社の[]部は、当社の営業本部

部 課から の冷却設備追加工事を請け負い、 年 月 日から同月 日までの間、施工した。

(イ) 付替えに至った経緯等

案件の工事完了後である 年 月 日、当社の E3 氏は、M1 社の 部に所属する E4 氏に対し、以下の内容のメールを送信した。なお、下記のメールに記載されている「 」とは、当社の 部が Y5 社から請け負った の配線工事（動力・電灯）のことを指している。

M1 社 E4 様

お疲れ様です。

請求書の件ですが、 分の追加分を の方で予算を取りますとお話しが有りましたので、請求書を分けたいと思います。

添付、注文書通り。 月で全て処理したいので、確認の程、宜しくお願いします。

このような E3 氏からの要請を受け、M1 社は、当社に対し、実際には施工していないにもかかわらず、 における配線工事（動力・電灯）を施工したものとして、当社の E3 氏は、 の検収時実行予算表に、M1 社による配線工事（動力・電灯）の下請代金として 2,650,000 円を計上し、M1 社が施工した 案件における冷却設備追加工事の下請代金 2,650,000 円を付け替えた。

【付替先】（略）

(ウ) 上長の認識等

上記付替えに関与した当社の E3 氏によれば、E3 氏の直属の上長である当社の営業本部 課次長の E5 氏及び同 部部長の E6 氏のいずれに対しても、上記付替えを報告したことはないとのことであった。また、M1 社の 部部長である E7 氏及び M1 社の代表取締役である E1 社長は、この付替えの事実を認識していなかった。

E6 氏及び E5 氏に対するヒアリング、その他の調査においても、E6 氏及び E5 氏が、上記付替えを認識していたものとは認められなかった。

イ その他

本調査の結果、上記アで詳述したもののほか、M1 社と当社との間における 1,000,000 円以上の借金・付替えは顕出されなかった。

第 5 本調査の過程で確認された建設業法・下請法違反疑義について

1 はじめに

本調査は、本事案の解明を主目的としたものであるが、詳しくは後述のとおり、借金・付替え行為自体、建設業法及び下請代金支払遅延等防止法（以下「下請法」という。）に違反するおそれのある行為であるため、建設業法及び下請法違反の有無等についても、本委員会において調査したところである。

そこで、本報告書においては、以下のとおり、かかる点についても調査結果の概要を報告する。ただし、本調査は、建設業法・下請法違反の有無等の解明を目的としたものではないため、この点に関し本委員会として網羅的な調査を行ったものではないことを付言しておく。

2 建設業法違反疑義

(1) 19条書面の交付義務違反疑義

ア はじめに

建設工事^[7]の請負契約の当事者は、請負契約の内容となる一定の重要事項（以下の15項目）を記載した書面（以下「19条書面」という。）を、災害時等でやむを得ない場合を除き、建設工事の着工に先立って作成し、署名又は記名押印の上、相互に交付しなければならない（建設業法第19条第1項）。請負契約の内容に変更があった場合についても同様である（同条第2項）。

19条書面への必要的記載事項

- ① 工事内容
- ② 代金の額
- ③ 着手の時期及び完成の時期
- ④ 工事施工不可日時指定
- ⑤ 請負代金の部分払いの時期、方法
- ⑥ 設計変更に関する取り決め
- ⑦ 天災、不可抗力による損害負担等
- ⑧ 物価の変動対応
- ⑨ 第三者が損害を受けた場合における賠償金の負担に関する定め
- ⑩ 注文者の支給品に関する事項
- ⑪ 完成検査、引渡しに関する時期、方法
- ⑫ 請負代金の支払時期、方法
- ⑬ 瑕疵担保責任に関する定め
- ⑭ 債務不履行時の違約金取り決め
- ⑮ 契約に関する紛争の解決

イ 本調査において確認された違反疑義の内容

当社では、協力会社に建設工事を発注するにあたり、発注金額が〇〇〇〇〇〇円以上の取引については、当社所定の注文書^[8]を発行後、協力会社から確認書を受領しなければならない社内ルールとなっている。他方で、発注金額が〇〇〇〇〇〇円未満の取引の場合は、発注先の見積書に発注年月日、発注金額、発注先が同意した旨の署名押印をもって、発注書発行に代える社内ルールとなっている。

もっとも、実際には、上記の社内ルールは一部形骸化しており、当社においては、発注金額が〇〇〇〇〇〇円以上か未満かにかかわらず、着工前に注文書を発行していないケースが確認された。また、多くの部署において、発注額が〇〇〇〇〇〇円未満の場

⁷ 下請法は、下請法の適用対象である「役務提供取引」から「建設業・・・を営む者が業として請け負う建設工事・・・の全部又は一部を他の建設業を営む者に請け負わせること」について除外していることから、建設工事（建設業第2条第1項）については、建設業法が適用され、下請法は適用されない。

⁸ 本委員会として、当社所定の注文書（その前提となる協力会社との基本契約書を含む。）の雛形を確認したところ、19条書面としての必要的記載事項は網羅されていることが確認できた。

合は、口頭発注で済ませているケースが確認された^[9]。

かかる実態は、着工前に、一定事項を記載した書面の取交し（注文書・確認書の取交し）を義務付けた建設業法第 19 条第 1 項に違反するものである。

また、着工後に借金・付替えを行っている場合、下請代金額の変更が生じているともいえるが、これに係る書面の取交しが行われていない場合もあるので、かようなケースは、建設業法第 19 条第 2 項にも違反しうるものである^[10]。

以上のとおり、当社においては、協力会社との関係で建設業法第 19 条に違反する疑義が認められる。

なお、建設業法第 19 条は、発注金額の多寡によって 19 条書面の要否が変わる旨を定めていない。上記のとおり、当社においては、発注金額が[]円未満の取引については注文書・確認書のやり取りを不要とし、発注先の見積書に発注年月日、発注金額、発注先が同意した旨の署名押印をもって、発注書発行に代える社内ルールとなっているが、このような書面は上記③着手の時期及び完成の時期の記載がない蓋然性が高く、19 条書面に代わり得ない可能性があるため、上記社内ルール自体、建設業法第 19 条に違反し得るものであることを付言する。

(2) 下請代金の支払時期に関する違反疑義

ア はじめに

元請負人は、請負代金の出来形部分に対する支払い又は工事完成後における支払いを受けたときは、かかる支払いを受けた日から 1 か月以内の、できる限り短い期間内に、下請代金を支払わなければならない（同法第 24 条の 3）。

また、特定建設業者たる元請負人（当社はこれに該当する。）は、発注者から工事代金の支払いがあるか否かにかかわらず、下請負人（一般建設業者（資本金額が 40,000,000 円以上の法人であるものを除く。）である場合に限る。）が請け負った建設工事の完成を確認した後下請負人から引渡し申し出を受けた日（ただし、下請契約において定められた工事完成の時期から 20 日を経過した日以前の一定の日）に引渡しを受ける旨の特約がされている場合には、その日から起算して 50 日を経過する日以前において、できる限り短い期間内に、下請代金を支払わなければならない（同法第 24 条の 6 第 1 項）。

すなわち、特定建設業者の下請代金の支払期限については、注文者から出来高払い又は竣工払いを受けた日から 1 か月を経過する日か、下請負人が引渡し申し出を行った日から起算して 50 日以内で定めた支払期日のいずれか早い期日となる。

イ 本調査において確認された違反疑義の内容

当社が協力会社との間で工事下請負基本契約書を締結時に交付する「お取引にあたっての確認事項」という書面には、下請代金の支払条件について、「毎月末締め、翌々月 15 日払い」、「当社の検査に合格した工事が、当該検査合格日をもつ

⁹ ただし、[]部においては、自主的に、発注金額が[]円以上の場合は注文書・確認書のやり取りを必須としているが、発注金額が[]円未満の場合は口頭での発注も行われている。

¹⁰ なお、元請負人が、下請負人との契約後に、取り決めた代金を一方的に減額した場合は、不当に低い請負代金の禁止の規定（建設業法第 19 条の 3）に反しうるし、元請負人が、下請負人と契約を交わす際、元請負人が一方的に決めた請負代金の額を下請負人に提示し、その額で下請負人に契約を締結させることは（いわゆる指値発注）、公正な請負契約の締結義務等の規定（同法第 18 条）に反しうる（国土交通省不動産・建設経済局建設業課『建設業法令遵守ガイドライン（第 9 版）－元請負人と下請負人の関係に係る留意点－』（令和 5 年 6 月）・18 頁、24 頁）。もっとも、本調査においては、協力会社に対し建設業法に関する調査を実施していないことから、これらの点については本調査の対象外とした。

て、・・・『工事の締め』の対象とな」と記載されている。この点、██████部 A4 氏も、協力会社への下請代金の支払いは、協力会社からの特段の申出がない限り、原則として、協力会社から当社への引渡日を基準とするのではなく、当社が受注した件名に係る顧客（施主又は上位会社）の検査合格日を基準として、毎月末日締め、翌々月 15 日払いとしていると述べている。

かような協力会社への支払フローからすれば、下請負人への代金の支払時期を下請人から引渡しの申出を受けた日を起算点とする建設業法第 24 条の 6 第 1 項に違反している案件が存在するおそれがある。また、仮に当社が協力会社から当社への引渡しの申出日を基準に、毎月末日締め、翌々月 15 日払いとしている場合であっても、その引渡しの申出日によっては（例えば、引渡しの申出日が月の上旬であった場合等）、50 日を超えている可能性があり、そのような観点からも、同項に違反している案件が存在するおそれがある。

また、協力会社への下請代金の支払いにおいて、顧客又は上位会社からの請負代金の支払時期が意識されているようには窺われないことから、同法第 24 条の 3 に違反している案件が存在するおそれもある。

さらに、借金・付替えがある場合は、支払いを先延ばしにしていることになり得るので、その場合、当然これらの規定に違反している可能性がある。

3 下請法違反疑義

(1) はじめに

前記脚注 7 で述べたとおり、建設工事については、下請法は適用されないが、当社においては、建設工事にあたらない役務（メンテナンス業務、設計業務等。以下「メンテナンス業務等」という。）についても、これを受託した上でさらにこれを協力会社に再委託している場合がある。このような建設工事にあたらない役務の再委託については、「役務提供取引」の再委託として、再委託先の資本金の額によっては、下請法が適用される（下請法第 2 条第 4 項）^[11]。

具体的には、少なくとも ████████部及び ████████部において、下請法適用対象取引があることが確認された。

(2) 支払遅延及び減額の禁止違反疑義

ア はじめに

下請法が適用される場合において、親事業者（元請負人）は、下請代金をその支払期日の経過後なお支払わないこと（支払遅延）、下請事業者の責めに帰すべき事由がないのに^[12] 下請代金を減額すること（減額）等してはならない（下請法第 4 条第 1 項第 2 号、第 3 号）。

イ 本調査において確認された違反疑義の内容

上記第 4・7 で述べたとおり、██████部においても、借金・付替えの事案は確認されているが、これらは、協力会社に対し、ある案件について事前に合意した金額の値下げを求めるものともいえる。また、借金については減額した分の支払いを

¹¹ 資本金 300,000,000 円超の親事業者が、資本金 300,000,000 円以下の下請業者に、役務提供委託を行う場合は、下請法が適用される（下請法第 2 条第 7 項第 1 号、同条第 8 項第 1 号）、当社の資本金額は 3,951,900,000 円であるので、当社が資本金 300,000,000 円以下の協力会社に役務提供委託を行う場合、下請法が適用される。

¹² 下請業者に責めに帰すべき事由がない場合は、下請事業者の合意があつたとしても減額することは許されない。

遅らせるものであるし、付替えについても付替先の案件の支払時期によっては支払いを遅らせるものである。したがって、借金・付替えは、原則として、上記アで述べた支払遅延、減額に該当し得ると考えられる^[13]。

このように、当社において下請法第4条第1項第2号、第3号に違反する疑義が認められる。

(3) 3条書面の交付義務違反疑義

ア はじめに

下請法が適用される場合において、親事業者が、下請事業者に対し製造委託等（製造委託、修理委託、情報成果物作成委託及び役務提供委託のことをいう。以下同じ。）をした場合は、直ちに、以下に記載する一定の重要事項を記載した書面（以下「3条書面」という。）を下請事業者に交付しなければならない（同法第3条）。

3条書面への必要的記載事項

- ①親事業者及び下請事業者の名称（番号、記号等による記載も可）
- ②製造委託、修理委託、情報成果物作成委託又は役務提供委託をした日
- ③下請事業者の給付の内容
- ④下請事業者の給付を受領する期日（役務提供委託の場合は、役務が提供される期日又は期間）
- ⑤下請事業者の給付を受領する場所
- ⑥下請事業者の給付の内容について検査をする場合は、検査を完了する期日
- ⑦下請代金の額（算定方法による記載も可）
- ⑧下請代金の支払期日
- ⑨手形を交付する場合は、手形の金額（支払比率でも可）及び手形の満期
- ⑩一括決済方式で支払う場合は、金融機関名、貸付け又は支払可能額、親事業者が下請代金債権相当額又は下請代金債務相当額を金融機関へ支払う期日
- ⑪電子記録債権で支払う場合は、電子記録債権の額及び電子記録債権の満期日
- ⑫原材料等を有償支給する場合は、品名、数量、対価、引渡しの日、決済期日及び決済方法

イ 本調査において確認された違反疑義の内容

本委員会において、 部において下請法適用対象取引につき使用されている協力会社への注文書のサンプルチェックを行ったところ、チェックした注文書には、上記⑥ないし⑧の事項が記載されていなかった。

したがって、 部においては、下請法第3条違反の疑義があるといえる。

なお、本委員会において、 部において下請法適用対象取引につき使用されている協力会社への注文書のサンプルチェックも行ったところ、チェックした注文書については、下請法第3条違反は窺われなかった。

(4) 5条書面の作成及び保存義務違反疑義

ア はじめに

下請法が適用される場合において、親事業者が、下請事業者に対し製造委託等した場

¹³ なお、本委員会において、公正取引委員会企業取引課に電話で照会したところ、下請法は取引ごとに適用されるので、下請代金の付替え等は支払遅延にも減額にもなり得るが、どちらを適用するかは公正取引委員会及び消費者庁などの実態に基づく判断であろうとのことであった。

合、以下に記載する一定の必要的記載事項が記載された書類を作成し、2年間保存しなければならない（同法第5条、規則第3条）。なお、実務上は、3条書面の控えをとっておき、これに必要事項を追加する対応がとられることがある。

5 条書面への必要的記載事項

- ① 下請事業者の名称（番号、記号等による記載も可）
- ② 製造委託、修理委託、情報成果物作成委託又は役務提供委託をした日
- ③ 下請事業者の給付の内容
- ④ 下請事業者の給付を受領する期日（役務提供委託の場合は、役務が提供される期日・期間）
- ⑤ 下請事業者から受領した給付の内容及び給付を受領した日（役務提供委託の場合は、役務が提供された日・期間）
- ⑥ 下請事業者の給付の内容について検査をした場合は、検査を完了した日、検査の結果及び検査に合格しなかった給付の取扱い
- ⑦ 下請事業者の給付の内容について、変更又はやり直しをさせた場合は、内容及び理由
- ⑧ 下請代金の額（算定方法による記載も可）
- ⑨ 下請代金の支払期日
- ⑩ 下請代金の額に変更があった場合は、増減額及び理由
- ⑪ 支払った下請代金の額、支払った日及び支払手段
- ⑫ 下請代金の支払につき手形を交付した場合は、手形の金額、手形を交付した日及び手形の満期
- ⑬ 一括決済方式で支払うこととした場合は、金融機関から貸付け又は支払を受けることができることとした額及び期間の始期並びに親事業者が下請代金債権相当額又は下請代金債務相当額を金融機関へ支払った日
- ⑭ 電子記録債権で支払うこととした場合は、電子記録債権の額、下請事業者が下請代金の支払を受けることができることとした期間の始期及び電子記録債権の満期
- ⑮ 原材料等を有償支給した場合は、その品名、数量、対価、引渡しの日、決済をした日及び決済方法
- ⑯ 下請代金の一部を支払い又は原材料等の対価を控除した場合は、その後の下請代金の残額
- ⑰ 遅延利息を支払った場合は、遅延利息の額及び遅延利息を支払った日

イ 本調査において確認された違反疑義の内容

上記(3)イで述べたとおり、 部においては、3条書面について不備はないと窺われるが、他方で、当社によれば、 部においては、注文書をそのまま保管することにより、5条書面の保存義務を履行しているという認識とのことである。そうだとすると、注文書以外の書面を特段保管していない場合については、上記⑤^[14]、⑥、⑦、⑪^[15]、⑮、⑯、及び⑰（上記⑫ないし⑭については、もし該当があれば、これらも含まれる。）の事項が記載された書面を保存しているとはいえず、下請法第5条違反の疑義がある。

また、 部においても、注文書をそのまま保管することにより、5条書面の保存義務を履行しているという認識であるところ、上記(3)イで述べたとおり

¹⁴ ただし、常に、注文書記載の「納期」どおりに、役務の提供を受けているのであれば不要。

¹⁵ ただし、常に、注文書記載の「支払期日」どおりに、支払いを受けているのであれば不要。

■部の注文書自体 3 条書面として不備があるから、■部においても注文書以外の書面を特段保管していない場合については下請法第 5 条違反の疑義がある。

(5) 遅延利息の支払義務違反疑義

下請法が適用される場合において、親事業者が、下請代金の支払期日までに下請代金を支払わなかったときは、下請事業者に対し、下請事業者の給付を受領した日（役務提供委託の場合は、下請事業者がその委託を受けた役務の提供をした日）から起算して 60 日を経過した日から支払いをする日までの期間について、その日数に応じ、当該未払金額に年 14.6%を乗じて得た金額を遅延利息として支払わなければならない（同法第 4 条の 2）。上記(2)イで述べたとおり、借金・付替えは、下請法で禁止されている減額又は支払遅延にあたり得るため、■部や■部における借金・付替え案件については、上記の遅延損害金の支払義務を怠っている可能性がある。

第 6 本調査の過程で確認された事実（追加事案に関する事実）

1 M2 社の概要

M2 社は、■年■月■日に設立され、■年■月■日をもって、当社の子会社となった法人である。M2 社は、空調設備・給排水衛生設備等の設計・施工・修理・保守メンテナンス等の業務を行っており、その組織概要は以下のとおりである。

M2 社の代表取締役は当社の代表取締役である A1 社長が務めるなど、M2 社の取締役 10 名のうち 4 名（A1 社長、C6 取締役、C3 取締役及び D9 取締役）は当社の取締役である。

なお、M2 社では、■年■月の当社子会社化以降も、創業者の実子である F1 元取締役が■取締役として経営全般を担ってきたが、F1 元取締役は、■年■月■日をもって任期満了により M2 社の取締役を退任した。その後、2023 年 4 月からは、当社■支店設備課の部長代理も兼任する E9 取締役が副社長として M2 社の全部署を管掌している。

（略）

2 M2 社における会計処理のプロセス等

M2 社では、各制作案件における進捗管理や協力会社への連絡については■部（組織改編により現在は名称が変わっているが、便宜上、2023 年 1 月 1 日時点の名称を用いる。他の部署名についても同じ。）が、会計処理については■部（■課）が担当していた。前記 1 のとおり、M2 社には当社から複数の取締役が派遣されていたものの、事業計画の策定、各部署の統括その他の事業運営については F1 元取締役が行っていた。

M2 社における制作案件では、毎月 20 日が締日とされ、概ね同月 25 日頃までに各協力会社から請求書が送付されてくる。これらの請求書は、M2 社社内に置かれた所定の箱に入れられ、■部の各担当者が各案件における工事の進捗等に照らし適切な金額であるか否か等を月末頃までに確認した上で、翌月 25 日までに■部の経理担当者により支払処理が行われる。

3 売上の過大計上行為等

(1) ■案件における 2020 年 12 月期の売上過大計上行為

ア 事実関係

M2 社は、2020 年 10 月 1 日、Y6 社より「■社」とされる工事（以下「■

案件」という。)を契約金額 85,000,000 円にて受注した。
案件は、後述する工事進行基準適用案件であったところ、施工直後より工事が予定どおり進まなかったことから、2020 年 12 月期の末日が近づく中、工事進行基準に基づく売上の計上も進まない状況にあった。

そのような状況下において、F1 元取締役は、2020 年 12 月頃、M2 社 部 課次長であった F2 氏に対し、口頭で、案件の協力会社のいずれかに対し、工事原価にかかる請求書の発行を要請するよう指示した。

当該指示を受けた F2 氏は、8,400,000 円の実行予算が割り当てられているものの協力会社が未定であった給排水配管工事について、2020 年 12 月 26 日、以前より M2 社との間で取引関係があり、衛生・消火配管工事を業とする Y7 社に対し、メールにて 8,000,000 円の請求書を発行してほしい旨及び当該請求書が同月 28 日までに自身に渡すよう手配してほしい旨を要請した。また、F2 氏は、同メールにおいて、「この請求書でのお支払いはありませんので、悪しからずご了承ください。」と記載し、当該請求書については支払いがなされないことを前提としてその発行を求めた。

当該メールを受けた Y7 社は、上記内容の請求書を発行し、これを受領した F2 氏は M2 社 部 課の F3 氏に回付した。F3 氏は、当該請求書について支払いが行われないことを事前に理解していたことから、通常の請求書とは別途保管し、2020 年 12 月期について工事進行基準に従い、当該請求書に基づく 8,000,000 円 の原価計上及び当該原価計上に基づく 11,074,919 円の売上計上を行った。

その後、M2 社から Y7 社に対し衛生消火配管工事の発注が現実になされることなく、同工事は別業者に発注されるとともに、Y7 社請求書に基づく 8,000,000 円 の原価計上及び当該原価計上に基づく 11,074,919 円の売上計上は、2021 年 9 月付で取消処理がなされた。取消処理がこのタイミングとなったのは、取消額に見合うだけの実際原価が案件全体で発生していなければ、結果的に取消処理を行うことで 案件の売上高がマイナスとなるためである。このため、M2 社では、2021 年 12 月期第 1 四半期及び第 2 四半期では 案件について工事進行基準の適用を中断している。

イ 評価

M2 社においては、2019 年より、一定以上の規模の工事案件にかかる収益の認識方法として、工事進行基準、すなわち、工事の履行義務の充足に係る進捗度を見積もり、当該進捗度を基に一定の期間にわたり収益を認識する方法を適用している。

案件における 2020 年 12 月期の売上過大計上行為において、M2 社は工事進行基準における売上計上ルールを利用し、実際には工事の発注や進捗の実態がないにもかかわらず、支払いのなされる予定のない請求書を Y7 社に発行させ、当該請求書に基づく原価計上を通じて工事進捗度を操作し、売上計上を行っており、当該行為は、会計上の不正行為である。

ウ 役員の認識

F1 元取締役は、協力会社に対する発注や工事進捗の実態の有無にかかわらず、M2 社の売上を計上するため 2020 年 12 月に F2 氏に指示し協力会社に対し請求書を発行させた事実はない旨を述べている。実際に、F2 氏自身も F1 元取締役から具体的な業者名まで指示を受けたかどうかは記憶が明確ではない旨を説明しており、請求書を発行させる業者として Y7 社を選定したこと自体は F2 氏の判断によるものであった可能性は否定できない。

もっとも、F2 氏は、8,000,000 円程度の売上を立ててほしいと F1 元取締役から指示を受けた旨を述べていること、上記のとおり Y7 社に対するメールにおいて支払い

イ 評価

■ 案件における 2021 年 12 月期の売上過大計上行為では、工事進捗度を進行状況表で管理する中で、2021 年 12 月期末時点で、協力会社への発注・支払いによる原価は実際に発生しており、その後の工事及び更に必要となる原価の見通しについても一定の確実性を認めることができる。一方、収益総額については、客観的に見れば、Y6 社とのその後の交渉次第であり、提出していた見積書案記載金額との関係で、10,000,000 円の増額が確実であったとは認められないため、総売上を 10,000,000 円増額して 95,000,000 円に、また総原価見積額を約 20,000,000 円増額して 82,000,000 円にして、売上を計上した処理は不適切である。ただし、F3 氏及び F1 元取締役としては、現実に原価が発生していること、かつ、追加見積書を提示した ■ 部の F5 氏が追加金額を獲得できると説明したこと、実務上一般的に見てこれだけの原価増があれば一定の追加が認められることは相当程度期待しても不合理とは言えないことなどに照らして、契約金額の増額を獲得できると考えていたことには一定の合理性が認められ、F3 氏及び F1 元取締役が上記のような売上の計上を行うことが会計処理のルールに違反することを認識した上で行ったことを認定する明確な証拠もない状況では、かかる考えに基づいて上記売上の計上を行った処理が不正であったとは認められない。

ウ 役員の認識

上記のとおり、■ 取締役として M2 社の業務全般を統括していた F1 元取締役は、2021 年 12 月期末における ■ 案件の状況及び F3 氏による売上過大計上について認識しており、この点について F3 氏と協議をし、少なくとも報告は受けていたものと認められる。

一方、F1 元取締役以外の M2 社の役員は、いずれもかかる状況については把握していなかったものと認められる。

(3) 複数工事における 2022 年 12 月期の売上前倒計上行為

ア 事実関係

M2 社では、2022 年 10 月、それまで F1 元取締役が同社の取締役会等で報告していた 2022 年 12 月期の売上及び粗利等の予測値が、実際の M2 社における受注の状況や受注した工事の進捗状況からして達成が非常に困難な数字であることが発覚した。そのため、F1 元取締役は、2022 年 12 月期の予測値を下方修正し、同月から 12 月までの取締役会において、この下方修正された予測値を達成見込のある金額として報告していた。

ところが、2023 年 1 月、F1 元取締役は、F3 氏からほぼ確定した数字として伝えられた 2022 年 12 月の売上、更にはこれを加味した 2022 年 12 月期通期の総売上が、12 月の取締役会で報告していた下方修正した予測値をさらに 47,866,000 円ほど下回っていたことから、その旨を E9 取締役に報告した。これに対し、E9 取締役は、2022 年 10 月に C6 取締役から各制作案件の状況を F1 元取締役に任せきりにすることなく把握した上で業績の数字も精査して報告するよう求められていたこともあって、前述のとおり、予測値を一度見直して下方修正していたにもかかわらず、再度、予測値と実績値とが大幅に乖離することは避けたいと考え、F1 元取締役に対し、あらためて現場を精査して追加で請求書を発行してもらう余地がないか確認するよう指示した（なお、この指示の趣旨について、E9 取締役は、M2 社の締日である 2022 年 12 月 20 日から同月末日までの間に現場の工事が進捗していれば当該進捗分は原価計上できるという趣旨であった旨述べている。）。F1 元取締役は、これを受けて、

部の工事担当者らに対して、現場の出来高を精査した上で協力会社から2022年12月分として請求を発行してもらうことが可能な工事や物品の納品があれば請求書を発行してもらうのみならず、実際には工事出来高がないにもかかわらず協力会社から請求書を発行してもらうこと、すなわち、実際には同月末までに施工されていない工事や納品されていない物品に関する請求書を協力会社から前倒しで発行してもらうこととした。そして、自ら、あるいは工事担当者らに指示して、協力会社に対して前倒しで請求書を発行してもらうよう依頼し、その結果、複数の協力会社から前倒しで請求書を発行してもらうことについて了承を得た。

このようにして前倒しで請求書の発行を受けた工事名、協力会社名及び請求金額(下記合計50,739,000円)は、具体的には以下のとおりである。

工事名	協力会社名	請求金額(円)
	Y8氏	2,000,000
	Y9氏	17,520,000
	Z1社	6,489,000
	Z2社(工事分)	5,500,000
	Z2社(工事分)	9,500,000
	Z2社	1,000,000
	Z3社	1,750,000
	Z4社	2,050,000
	Z5社	2,800,000
	Z6社	2,130,000

※ なお、Y8氏からの請求金額には2023年12月末日までの実際の出来高に対応する請求額が含まれているが、その額は明らかとはならなかった。

F1元取締役は、このようにして、2023年1月18日までに、複数の協力会社から2022年12月付の請求書の発行を受けてこれを工事原価として追加計上することで、2022年12月の売上及び2022年12月期の総売上が2022年12月の取締役会で報告した予測値に達する見通しを立てた。また、F3氏は、かかる見通しに関する数値の一覧資料を作成するとともに、前倒請求の結果、手元に請求書が存在しないままに売上計上することを経理担当者として独断で行った訳ではないことを明らかにするために、追加で請求書が発行されることとなった工事名及び協力会社並びに各協力会社の追加売上増加額、追加粗利増加額及び追加原価額をまとめた資料を作成して、2023年1月18日、F1元取締役及びE9取締役に送付し、これら請求書がない原価を2022年12月31日付で計上することを指示した旨の指示書の形で共有し、F1元取締役はこれに署名した。

他方で、E9取締役は、2023年1月18日、F3氏から上記の見通しに関する数値の一覧資料のみをメールで受領した際に、F3氏に対し具体的にどの工事でいくらの追加計上がなされることとなったのか確認したところ、F3氏からこれらが記載された上記指示書をメールで受領したが、その後指示書への署名を求められることはなく、署名はしなかった。E9取締役は、これらの資料を添付して、C6取締役に對し、2022年12月の取締役会で報告された売上の予測値が達成されることとなった旨を報告し

た。

そして、F1 元取締役は、F3 氏に指示して、前倒しで請求書の発行を受けることについて協力会社から了承を得た金額を、2022 年 12 月の工事原価としてそれぞれ計上させた。

なお、M2 社は、このように前倒しで入手した請求書について、 案件以外は支払処理を行っていない。そして、 案件以外については、2023 年 12 月期第 1 四半期において、実際に 2023 年 1 月以降に発生した工事原材料の納品あるいは工事作業に基づいて請求された部分については原価計上する一方、当該原価計上額の範囲内で 2022 年 12 月期第 4 四半期に前倒計上した原価の一部あるいは全部を取消処理するとともに、これに伴い売上も修正処理している。

イ 評価

複数工事における 2022 年 12 月期の売上前倒計上行為において前倒しで発行を受けた各請求書は、いずれも、請求書の日付時点において、実際には進行していない工事出来高に関するもの、あるいは納品が未了の物品に関するものであるから、各請求書記載の請求額は、工事進行基準において、2022 年 12 月に発生した工事原価として計上することができない金額である。

にもかかわらず、複数工事における 2022 年 12 月期の売上前倒計上行為では、2022 年 12 月の取締役会で報告された売上の予測値を達成するべく、このように前倒しで発行を受けた各請求書記載の請求額を 2022 年 12 月の工事原価として計上し、これに基づく売上高を計上したのであるから、これは不正な会計処理である。

ウ 役員の認識

F1 元取締役は、複数工事における 2022 年 12 月期の売上前倒計上行為にかかる各請求書の発行を協力会社らに対して依頼するよう各工事の担当者に指示し、また、協力会社によっては自らその旨依頼しているのであって、当然に、2022 年 12 月に工事原価として計上された各請求書記載の金額が過大であることを認識していた。

他方、E9 取締役は、F1 元取締役が工事担当者に指示して発行されることとなった各請求書が前倒しで請求されたものであったことは知らなかった旨を述べており、その他の資料や供述によっても、E9 取締役が 2022 年 12 月に工事原価が前倒しで計上されていることを確定的に認識していたとまでは認められない。もっとも、F1 元取締役や F3 氏から共有された追加計上された売上増加額が合計約 58,907,000 円と少額とはいえ、2022 年 12 月の売上の仮確定値は約 47,866,000 円の未達であったのに、短期間の検討により追加計上された売上がちょうどこれを上回る金額となっていること等を踏まえれば、E9 取締役は、2022 年 12 月に追加計上された各工事原価が実際には前倒しによるものであった可能性については認識ないし想定していたのではないかと考えられる。

また、C6 取締役は、2022 年 12 月に追加計上された各工事原価は現場の出来高を精査することで適切に追加計上されたものだとして認識していた旨を述べており、E9 取締役からのメールによる報告でもそのような説明がなされていることを踏まえると、2022 年 12 月に工事原価が前倒しで計上されていることを認識していたとは認められない。

(4) 瑕疵工事に関する 2022 年 12 月期の計上処理

ア 事実関係

M2 社では、完成・引渡済みの物件である 及び の 2 物件について、2022 年 12 月期の期中において一定の瑕疵を理由とした瑕疵工事（以下「本件瑕疵

工事」という。)を実施している。

■(発注者：Y6社)については、住戸内床下配管是正工事が行われ、2022年8月までに調査及び調査により是正が必要と判断された6住戸¹⁶のうち1住戸に関する是正を実施・完了し、原価が3,998,726円発生していた。また、■(発注者：Y6社)については、防火区画貫通処置是正及び燃焼器具排気の風量不足改善工事が行われ、同年6月までに是正を実施・完了し、原価が1,355,459円発生していた。

しかし、本件瑕疵工事が費用計上されたのは2023年3月31日であり、2022年12月期においては仕掛品として処理されており、費用計上されていなかった。

このような費用計上の先送りは、F3氏が、2022年12月期の期末の段階で、本件瑕疵工事について仕掛りとなっているが瑕疵工事は完了しているため工事完成として費用計上した方がよいのではないかとF1元取締役¹⁷に指摘したところ、同期では計上せず利益が出たタイミングで処理するよう指示を受けて実施されたものと認められる。

イ 評価

■及び■では、本件瑕疵工事の基となる本工事については完了しており、本件瑕疵工事に対する追加請求を行わないことは本件瑕疵工事の着工当初から発注者との間で合意している。このような場合、瑕疵工事の費用額を合理的に見積もることができた時点、あるいは遅くとも実際に費用が発生した時点で費用計上することが必要である。

このように、本件瑕疵工事については、遅くとも瑕疵工事により実際に費用が発生した時点で費用計上することが必要であったところ、実際に費用計上されたのは2023年3月31日であり、2022年12月期の決算においては費用計上されなかった。

仮に、費用発生時における適時の処理が必要であることに関する正確な理解がF1元取締役¹⁸になかったとしても、少なくとも、前記アのように期末で計上する契機があったにもかかわらず、F1元取締役がこれ以上瑕疵工事の予定されていない■¹⁹についてその計上時期を翌期以降に敢えて先送りさせたことは不正な会計処理と認められる。他方、■については、是正を要する6住戸全てについては是正が完了した段階で計上すれば良いと誤認していた可能性もないとはいえず、その場合には、同工事に関する処理は不適切な会計処理といえる。

ウ 役員の認識

F1元取締役は、本件瑕疵工事の費用計上先送りを自ら指示したのであり、当然、上記イで述べた範囲で費用計上先送りについて認識している。

E9取締役は、F1元取締役が2023年2月以降の取締役会に出席なくなり、それまでF1元取締役が行っていた業績報告を取締役会で行うことになったところ、その準備過程において、F3氏より本件瑕疵工事について上記のような処理をするようF1元取締役から指示を受けていたということを知り、本件瑕疵工事についての費用計上先送りを認識した。

E9取締役が上記で認識する以前に、F1元取締役以外の役員が本件瑕疵工事の費用計上先送りを認識していたとは認められない。

(5) その他

¹⁶ 居住中は工事を実施できないため、各住戸について、退去のタイミングで工事を実施することが予定されていた。

その他、M2 社に関する調査において、会計処理に関する不正ないし不適切な取扱いとして指摘すべき疑義は、認められなかった。

4 財務影響額

前述のとおり、M2 社における売上の過大計上行為等による不正又は不適切な会計処理が認められた。それらの財務影響額は以下のとおりである（▲は売上総利益を減少させる影響。詳細は【別紙⑫】追加事案財務影響額のとおり。）。なお、税額影響や派生する論点については考慮していない。

(単位：円)

第 51 期 2020 年 12 月期					
会計期間	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	合計
売上総利益 影響	—	—	—	▲3,074,919	▲3,074,919
第 52 期 2021 年 12 月期					
会計期間	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	合計
売上総利益 影響	198,524	900,551	1,975,842	▲9,940,012	▲6,865,095
第 53 期 2022 年 12 月期					
会計期間	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	合計
売上総利益 影響	▲1,156,858	▲2,896,918	▲1,651,649	▲5,306,349	▲11,011,774

第 7 原因分析

当初事案及び本事案（以下、併せて「**両事案**」という。）ともに、当社の経営陣による両事案に係る不正（以下「**本件不正**」という。）の関与や指示があったものではない。他方、従業員に関して、当社の給与体系上、本件不正を行ったとしてもインセンティブを得られるものではなく、両事案ともに不正行為を行った従業員は個人的利得を得るために本件不正を行ったものでない。本件不正の原因は、業務遂行において、経営陣の認識と現場の認識に隔たりがあり、経営陣が現場の実態を踏まえたマネジメントを適切に行うことができていないことが主たるものと判断するにいたった。

以下、本件不正の原因について、また、M2 社において確認された追加事案における不正の原因について、詳述する。

1 本事案（借金・付替え事案）に関する原因

(1) 本件不正の構造

工事担当者が借金・付替えを行った動機は、円滑に検収承認を得るためであったといえる。着工承認時目標粗利率に到達することができなければ、検収承認時点におい

て、未達報告書^[17] ^[18]の提出が求められる。この未達報告書において未達となった合理的な説明ができれば検収承認を得られるが、実際に合理的説明ができない場面があり、検収承認を得るまでに難航したことを経験している工事担当者が多数存在した。借金・付替えを行った多くの工事担当者は、検収承認を得るために苦勞するくらいなら、協力会社に対して借金・付替えを要請する方が容易である、と考えていた。

借金・付替えの手法として用いられた手続は、概ね以下のとおりであり、これらの手続は、工事担当者であれば、通常の権限の範囲で実行できることであり、かつ、後述のとおり、その管理・けん制も不十分であったため、借金・付替えを行える機会が存在していた。

- ① 工事担当者が協力会社に依頼し、工事を実行した制作案件に関する下請代金の減額を要請し、減額した請求書を送付してもらう。
- ② 工事担当者は、当該制作案件の検収時実行予算表の原価の記載箇所を減額後の請求書どおりの下請代金を記載すれば、当社内においては、当該減額された原価が計上される。
- ③ 借金の場合は、協力会社との約束により別案件での支払いを約束し、別案件の支払い時に借金の全部又は一部を上乗せして支払う。
- ④ 付替えの場合は、付替先案件の検収時実行予算表に付替元案件で減額してもらった金額分を増額して記載すれば、当社内において増額した原価が計上され、協力会社から付替先の別案件としての請求書の発行を依頼し、それに基づき支払う。

当社は、協力会社に対する下請代金の支払いは、原則として検収承認を得ることが支払いの条件となっている。工事担当者は、検収承認が得られないと協力会社への下請代金の支払いの支払いが遅れることになり、工事に協力してくれているにもかかわらず、迷惑をかけてしまう、と考えていた。借金・付替えを行った多くの工事担当者は、工事に協力してくれている協力会社に対して、期限どおりに下請代金を支払うためには、借金・付替えをすることも仕方ない、と考え、自らの不正を正当化していた。加えて、付替え・借金を行った一部の担当者は、現場の認識と乖離した高い着工承認時目標粗利率の設定自体に疑問を有していることから、借金・付替えをししないと達成し得ないものとして自身の行為を正当化していた。

(2) 検収承認段階における問題点

ア 検収承認がなされないと協力会社への支払いができないという心理的負担により協力会社に借金・付替えを要請する悪循環が認められたこと

当社においては、原則として、検収承認が協力会社への支払いの条件とされている。他方で、本調査によれば、当社においては、着工予算粗利率、着工会議時目標粗利率又は着工承認時目標粗利率に到達していない案件等に関し、検収承認時に、承認者である A1 社長から、その理由や原因の報告を求められ、工事担当者が未達報告書を提出し、その内容について了承が得られるまで検収承認がなされないという事例が認められた。現に、借金・付替えを行った多くの工事担当者によれば、実際に A1 社長からの検収承認がなされず、協力会社への支払いが遅滞してしまった経験をしたことがあるとのことであった。

¹⁷ 「未達報告書」という表現は、当社の正式名称ではない。本調査の過程において、借金・付替えを行った多くの工事担当者が「未達報告書」「反省文」等の表現を使用していたため、本報告書においてそのように呼んでいる。なお、未達報告書は着工承認時目標粗利率に達しなかった合理的な理由を求めるものであり、工事担当者に次の工事における原価調整に役立てるという意味で、報告書の提出を求めること自体は不適切とはいえない。

¹⁸ 本委員会が確認した未達報告書は、概ね A4 で 1 から 3 枚程度のものであった。

そのため、借金・付替えを行った多くの工事担当者は、例えば、着工予算価粗利率、着工会議時目標粗利率又は着工承認時目標粗利率に到達していない案件等について、A1 社長からの検収承認がスムーズになされず、協力会社への支払いができなくなったり、支払いができないことによりそれ以降の工事についての協力を得られなくなったりすることに心理的負担を感じていた。その結果、借金・付替えを行った多くの工事担当者は、協力会社に対して借金・付替えを行うことを要請し、協力会社に負担をかけ、見せかけの検収価粗利率を作り出し、A1 社長の検収承認を受けるケースを頻出させることになった。

また、本委員会による分析によれば、【別紙⑬】各粗利率比較プロット図（表 2-1）及び（表 3-1）のとおり、着工承認時目標粗利率は、着工予算価粗利率や着工会議時目標粗利率と比べて、相当程度高水準が要求されているにもかかわらず、【別紙⑬】（表 6-1）のとおり、相当数の案件において、着工承認時目標粗利率が達成されていることが認められた。加えて、【別紙⑬】（表 4-2）（表 5-2）（表 6-2）のとおり、借金・付替えが行われた結果、着工予算価粗利率を達成しているものが多いことは窺えるものの、必ずしも着工承認時目標粗利率を達成しているものが多いとは認められなかった。

これらの分析結果は、当社において、着工承認時目標粗利率を必達であると誤認して借金・付替えが行われたのではなく、別の事情（例えば、せめて着工予算価粗利率や着工会議時目標粗利率を達成することで検収承認を受けやすくする等）が直接的な原因であったことを窺わせるものである。

なお、実際に適時に検収承認がなされず、協力会社への支払いが遅滞した場合には、建設業法第 24 条の 3、第 24 条の 6 第 1 項の下請代金の支払時期に関する定め違反する可能性があり、上記の事例は、建設業法違反を生じさせる一因ともなり得るものである。

イ 検収承認を受けるために未達報告書を提出しなければならないという心理的負担により協力会社に借金・付替えの負担を要請する悪循環が認められたこと

本調査によれば、当社においては、検収承認時に、着工予算価粗利率、着工会議時目標粗利率又は着工承認時目標粗利率に到達していない案件等に関し、承認者である A1 社長から、その理由や原因の報告を書面にて求められ、工事担当者が未達報告書を提出している事例が多く認められた。そして、借金・付替えを行った多くの工事担当者によれば、未達報告書を作成すること自体に時間と労力を割かれることに加え、未達報告書を作成して A1 社長へ説明を行ったからといってスムーズに検収承認がなされるとは限らないため、未達報告書の作成から逃れたいという思いを持つようになっていた。

そのため、借金・付替えを行った多くの工事担当者は、着工予算価粗利率、着工会議時目標粗利率又は着工承認時目標粗利率に到達せず、未達報告書の提出が必要となることが予測される案件について、未達報告書を作成しなければならないことに心理的負担を感じていた。その結果、借金・付替えを行った多くの工事担当者は、協力会社に対して借金・付替えを行うことを要請し、協力会社に負担をかけ、見せかけの検収価粗利率を作り出し、A1 社長の検収承認を受けるケースを頻出させることになった。

ウ 協力会社への支払承認手続と着工承認時目標粗利率未達成の検証手続が適切に区別されていないこと

本来、検収承認は、工事完了後、協力会社からの請求が発注内容・実際に施工された内容との一致を正確なものか否かを確認するための手続である。しかしながら、

当社においては、検収承認手続の中で、当該案件の着工承認時目標粗利率未達成の原因や理由の検証が行われ、その検証が完了しなければ、A1 社長の検収承認がなされず、その結果、協力会社への支払いも行われなかったことになっていた。

このような事態は、実態として、協力会社への支払いの条件とされている検収承認と着工承認時目標粗利率未達成の検証手続が適切に区別されていなかったことに起因するものと認められる。

(3) 着工承認段階における問題点

ア A1 社長による着工承認時目標粗利率の設定の問題点

全社的・経営的な視点も加味して着工承認時目標粗利率を設定することは、それ自体が否定されるものではない。

当社においては、工事部門と営業部門の担当者やその上長が参加して行われる着工会議において、各工事の着工会議時目標粗利率が設定される。A1 社長は、着工承認にあたって、例えば、主顧客、過去の物件での粗利率の傾向、受注金額、工事担当者が設定した着工予算価、及び着工会議目標粗利率といった要素を踏まえ、会社全体の利益を考慮するなどした着工承認時目標粗利率を設定する。

A1 社長は、上記の判断に基づき、着工承認時目標粗利率を設定しているが、本調査において、着工会議時目標粗利率を大幅に上回る着工承認時目標粗利率を設定している案件が相当数認められた。この点、本委員会の分析によれば、【別紙⑬】

(表 1-1) のとおり、着工会議時目標粗利率の段階では、着工予算価粗利率と比して、2.5%未満の上乗せが求められるものが約 59.3%、10%以上の上乗せが求められるものが約 6.7%に留まるのに対し、【別紙⑬】(表 3-1) のとおり、着工承認時目標粗利率の段階で、着工会議時目標粗利率から更に 10%以上の上乗せが求められるものが約 14%程度も認められた。また、かかる上乗せは、【別紙⑬】(表 3-1) のとおり、入札案件(相対的に低い粗利率での受注になりやすい案件)であったとしても相当数なされていることが認められた。

この高い着工承認時目標粗利率は、必達ではないものの、工事担当者にとっては上記の検収承認段階における心理的負担に繋がる要因の一つであった。

イ 着工承認時目標粗利率に関する現場と経営との適切な調整の不足

A1 社長に対する着工承認時目標粗利率の合理性に係る十分な説明を行うためには、着工会議に参加した、あるいは着工会議の内容を把握している責任者クラス(工事担当者と A1 社長との中間に位置する役職者)が A1 社長との間で適切な対話を行うことが重要である。また、当該対話が行われずに A1 社長によって着工承認時目標粗利率が設定され、現場の認識と齟齬が生じる場合には、遅くともその時点で当該責任者クラスが A1 社長との間で適切な対話を行うことが重要である。

しかしながら、本調査によれば、着工会議に参加した、あるいは着工会議の内容を把握している責任者クラスの中には、A1 社長との間で適切な対話を行うことなく [19]、A1 社長が設定した着工承認時目標粗利率が不合理なものであると感じていたとしても、そのまま工事担当者へ伝達している案件が一部認められた(ただし、

¹⁹ 着工承認申請に対する A1 社長の対応には、着工会議時目標粗利率を上回る着工承認時目標粗利率を設定した上で着工を承認する場合と、着工会議時目標粗利率を上回る着工承認時目標粗利率を設定した上で差し戻す場合が存在する。この点、一部の責任者クラス(工事担当者と A1 社長との中間に位置する役職者)によれば、前者の場合には、A1 社長の設定した着工承認時目標粗利率が不合理であると感じても、着工を優先するが、後者の場合には、A1 社長の設定した着工承認時目標粗利率が不合理であると感じた場合には、A1 社長との間で対話を行い、調整を試みることもあるとのことであった。

A1 社長が設定した着工承認時目標粗利率の達成を工事担当者に強いるといった状況は認められず、また、工事担当者に対して粗利率を向上させるための各種助言を行っている状況は認められた。)

その結果、A1 社長の設定した着工承認時目標粗利率と工事担当者の認識との間に齟齬が生じている場合であっても、その調整がなされる機会が十分でなかったことが、工事担当者による借金・付替えを生じさせる一因となったと考えられる。

(4) 協力会社への発注に関する問題点

本調査によれば、借金・付替えが認められた事案においては、工事部門において、そもそも協力会社による工事の着工前に見積書を取得していない事例や、見積書は取得しているが、見積りの前提に不確定要素が多くあり、発注内容を明確に特定することなく、協力会社に着工してもらっている事例が多く認められた。また、借金・付替えが認められた事案に限らず、協力会社に着工前に注文書を発行又はその代替対応もしていない事例も多数存在していた^[20]。

これらの事例においては、着工後に施工を進める中で、着工前の見込みとは異なる作業が生じたり、不確定要素が確定したことにより追加の作業が生じたりし、協力会社から追加の下請代金の支払いを要求され、最終的な協力会社への下請代金の額が膨らみ、着工会議時目標粗利率や着工会議時目標粗利率との乖離が生じてしまい、その乖離を埋めるために、借金・付替えを行うという状況が認められた。本来、顧客との折衝や現地調査等により発注内容を明確に特定し、協力会社から見積りを受領し、着工前に協力会社へ注文書を発行していれば、基本的には想定外の粗利率悪化を避けることができるはずである。しかしながら、かかる業務手順が徹底されず、十分な原価管理が行われなかったために、着工承認時目標粗利率を達成できない事態となり、その結果、検収承認を受けるために借金・付替えを行う一因となっていると考えられる。

また、上記のような見積書の取得や注文書の発行の不備は、協力会社への発注時の社内ルールに逸脱するものであるほか、建設業法違反を生じさせるものでもある。社内ルールや建設業法が順守されていれば、少なくとも、着工前に協力会社との間で注文内容と下請代金額を確定する必要があり、工事担当者が借金・付替えを行いつらい状況にできたと考えられる。

(5) 上長による工事担当者への管理及びサポートに関する問題点

当社においては、基本的に、現場の工事担当者が担当案件について協力会社への発注を行うこととされている。工事担当者の上長は、着工段階及び検収段階において、工事担当者から実行予算表の提出を受け、工事担当者が発注した発注内容、工事金額及び協力会社の選定の妥当性を検証し、その決裁を実行する。

しかし、本調査によれば、借金・付替え案件において、工事担当者の上長は、その部下である工事担当者が扱っている案件について、着工会議に参加したり、着工承認をしたりすることはあるものの、金額的に重要と考えられる一部案件を除いて、案件の詳細まで把握できておらず、着工時実行予算表に計上されている個々の原価まで目を通すことはなく、大まかに着工会議時目標粗利率や着工承認時目標粗利率が適正であるか否かを確認するに留まっていた。

²⁰ 借金・付替えを行っていた工事担当者の上長は、工事担当者が協力会社に着工前に注文書を交付できない理由について、A1 社長から高い着工承認時目標粗利率が設定されることにより、工事担当者は、着工後に原価の大幅な低減を図る必要に迫られるところ、その方法としては、ほぼ協力会社への下請代金の値引きの要請に限定されるため、着工前に確定的な下請代金を記載した注文書を発行しにくい状況があると述べている。

また、工事担当者の上長は、着工承認後の協力会社への発注段階やその後の施工期間中においても、実際の発注状況、現場の進捗状況及び着工後の追加・変更等について、自ら積極的に確認していないこともあり、部下である工事担当者から相談を受けた際に対応する程度に留まっていた。

さらに、工事担当者の上長は、工事完了後の締め会議や検収承認時においても、検収時実行予算表をチェックするものの、受注金額等に照らして重要と考えられる一部案件を除いて、案件の詳細まで把握できておらず、検収時実行予算表に計上されている個々の原価まで目を通せないこともあり、結果としての検収価粗利率が適正であるか否かを確認するに留まっていた。

このように、当社においては、上長による工事担当者の担当案件の管理が不十分であり、また、上長による部下である工事担当者へのサポートも不足していた。その結果、各工事担当者が工事原価を適切に調整することができない状況となっていた。

一部の上長は、自らも借金・付替えを行ったり、部下のよる借金・付替えを黙認したりしていた。その結果、工事部門内におけるけん制機能が働かず、工事担当者による借金・付替えが発生しやすい環境が存在していた。

2 当初事案における原因

当初事案に関する事実関係は、中間報告書に記載したとおりである。

当初事案は、会計監査人からの指摘で判明した、当社の工事担当者が制作案件の工事見積原価にかかる見積書を、同じ業者から以前に入手していた見積書（PDF データ）を利用し、変造した事案、及び業務担当者が見積書の NET 金額の削除や、Excel データによる修正を行うことで、見積書の金額を増額する方向で修正した事案である。

これらの見積書の変造行為自体は、第三者が作成した書類を第三者の承諾なく変造したものであり、本人の規範意識の低さや誰かに相談すれば変造せずに済んだのではないかと考えられる。しかし、当人自身、当該行為が不適切であることを自認しているなか、社内のコンプライアンス意識の希薄化及び当該変造行為に踏み切らざるを得ない状況にさせた当社の内部管理体制の不備によるところが根本原因である。以下、詳述する。

(1) 工事部門の見積書の変造行為に関する原因

ア 不正の構造

見積書の変造を行った工事担当者の動機は、見積書の原本を期限どおりに提出するためには、協力会社の確認をとっている時間的余裕がなかったためである。

変造の手法としては、協力会社から提出を受けたデータを当該担当者が自ら記載内容を修正したものであった。かかる修正は、提出を受けるデータによっては当該担当者でも行うことができるものであり、見積書変造の機会が存在していた。

当該担当者は、見積書の内容を変更しても、後に協力会社に説明して承諾を得られるはずであるし、仮に変更内容が了承を得られなくとも、見積書段階なので後に変更することは可能であり、特段問題にならない、と自身の行為を正当化していた。

イ 工事進行基準案件における社内ルール上の問題点

工事進行基準案件では、四半期ごとに総原価を確定し、総原価に対する請求金額の割合により工事進捗率を算出し、受注金額に乗じて売上の計上を行う。当社では、総原価を確定する証憑書類として協力会社から提出された見積書や注文請書とすることが 2022 年 11 月から社内ルールとされた。総原価を確定する証憑として、協力会社から見積書を必要とすること自体は、客観的合理性のある判断といえる。

しかし、当社における制作案件では、案件の図面や仕様等が確定されないまま、受注、着工に至るケースも存在する。その際、工事担当者としては、当該案件の全

ての工事において、発注先が決定できていないことも想定される。発注先が決まっていなくてもかかわらず、工事進行基準の締めである四半期末を迎えることもある。

当社において、発注先がすべて決定されていない案件が想定されるにもかかわらず、発注先が決定されていない場合に見積書以外の根拠資料を証憑書類とするための代替手段が明確ではなかった。

そのため、業務部は、工事担当者に対し、紋切り型に見積書の提出を求め、それを求められた工事担当者としては何とか見積書を収集しているのが当社の実態である。

工事進行基準の原価確定につき、「発注先が決まっていない」というエアークレジット状態となった場合の代替措置を社内ルールとして定めていなかったことが、当初事案に係る不正の要因の一つといえる。

ウ 上長による工事担当者への管理及びサポートに関する問題点

当社は、従前の会計基準が工事の完成時に売上を計上する完成基準であったところ、2022年12月期から工事進行基準の適用を開始している。

工事進行基準の適用にあたって、業務部の所管のもとに、社内において、変更される業務フローにつき、社内周知、勉強会を実施してきた。当該勉強会は、経理部担当者によって行われ、工事部門の管理職（部長、次長、支店・営業所の一部の課長）向けに実施されたものの、工事の発注を行う担当者に対しては実施されていない。イントラネットにおいて、工事進行基準案件の対応についての業務フローを解説した動画がアップロードされているものの、当該動画を工事担当者全員が視聴したかどうかの確認は行われていない。また、工事部門内において、工事進行基準の適用にあたって実務対応を行うために、工事担当者に向けた勉強会や指導も行われていない。

このように、当社では、工事進行基準の適用後、工事進行基準に基づく計上の対応について、形式的にはルール制定や研修を実施しているものの、実質的に業務を行う工事部門への丁寧な指導やサポートは行われておらず、工事担当者任せの状況であった。

変造行為を行った工事担当者にとっては、当該変造行為に至った制作案件が、初めて担当する工事進行基準案件であった。工事進行基準案件は、四半期末ごとに証憑書類の提出が求められる。その提出期限を事前に想定し、常に証憑書類の収集に向けた準備を行っていれば、提出期限間近に証憑書類の提出に困惑することを回避できる。しかし、各工事担当者は複数の案件を担当している中、工事進行基準案件の対応を適切に履行することは困難な場合もありうる。特に、初めて工事責任者として対応する場合には、どの程度の事前の準備や段取りが必要なのかは経験者からの指導が必須といえる。本件において、当該工事担当者は初めて行う工事進行基準案件の中で、工事部門内の十分な指導やサポートを受けられずに、業務を行い、自らが業務に混乱している状態に陥ったものである。

以上のとおり、当初事案に係る不正行為は、工事部門の管理職が工事責任者に対して適切な管理・監督を実施していなかったことに要因がある。

(2) 業務部門の見積書の変造行為に関する原因

ア 不正の構造

本調査において、業務部門における不正の直接的原因として、業務担当者の個人的判断によるものであると認められた。

当該業務担当者は、工事部門において着工段階に設定されている着工承認時目標粗利率が現実と乖離している事案があり、そのような事案において、工事担当者が

協力会社に対して見積り段階で減額を求めたとしても、後に結局工事金額が増額し、そのしわ寄せがくる、という工事部門の実態に疑問を抱いていた。そこで、当該業務担当者は、工事部門の原価管理の不合理性を解消するべく、協力会社から工事部門が減額をしてもらっている見積書を変造し、この不合理性を解消しようと考えた。業務担当者としては、自らが見積書を変造したとしても、最終的に当該工事の原価は、自らが変造した見積金額相当にまで増額されることが想定され、このような変造を行うことが工事実態に合致するとして変造行為を実行したのである。

なお、本調査において、業務担当者の考えるような、工事部門の設定する原価管理が不十分であることを確認することはできていない。

イ 業務部内の業務分担における問題点

工事進行基準案件において、適用案件の抽出から見積書等の証憑書類の管理・保管に至るまでの業務部が所管すべき全ての業務フローを、見積書の修正を行った当該担当者 1 名が担っていた。工事担当者から提供を受ける見積書については、当該担当者に対し、送付・通知がなされ、当該担当者が見積原価一覧表を作成、確認し、見積書等のデータとともに SHARE POINT に格納される。格納されたデータは、経理部が確認し、会計監査人への提出を実行している。これらの業務を他の業務部のメンバーが十分に確認にすることができていなかった。そのため、当該担当者が行う業務を上長が確認することはできるものの、当該担当者のみが対応を行い、上長のチェックが不十分である案件が一部存在した。

工事進行基準の管理は、四半期ごとの売上・原価の計上にあたって重要な業務であるところ、当該業務の中で一部の案件において、当該担当者のみで確認していたことがあり、業務部内のチェック機能が機能せず、不正の発生を防止し得なかった。

3 両事案共通の原因（根本原因）

(1) マネジメント人材不足による社長への権限一極集中の問題点

当社の受注許可及び着工許可（着工承認）の承認ルールにおいて、その承認権者は下表のとおりとされている。

他方で、当社においては、A1 社長が営業本部長及び工事本部長を兼任しているため、受注許可及び着工許可（着工承認）ともに、下表の網掛けした部分について、A1 社長一人が承認権者となっている。

このように、当社においては、個々の取引の顧客からの受注、協力会社への発注の両面において、A1 社長一人に広範な権限が集中することとなっていた。A1 社長によれば、当社の事業の要である営業本部及び工事本部を任せることができる人材が育っていないと考えており、これらの人材が育つまで自らがその責を負うこととした、とのことである。

受注金額 (予定額)	粗利率	承認者（△＝検証、○＝承認）		
		部門長	本部長 (A1 社長)	社長
■万円未満	■%以上	○		
	■%未満	△	○	
■万円以上 ■万円未満		△	○	
■万円以上 ■万円未満		△	△	○

■ 万円以上		△	△	○
--------	--	---	---	---

A1 社長一人への広範な権限の集中により、A1 社長が承認すべき制作案件の件数は多数に上る。A1 社長によると、着工承認段階において、施主、物件傾向、受注金額、着工予算価及び着工会議目標粗利率等を確認して着工承認時目標粗利率を設定する。A1 社長は、経営者として会社としての粗利を確保するべく、現場へ高い目標設定することがあるところ、【別紙⑬】（表 3-1）のとおり、個別の制作案件において、工事部門が検討を重ねた着工会議時目標粗利率と乖離した着工承認時目標粗利率が設定された案件も少なからず存在する。その結果、工事担当者が検収承認段階において心理的負担につながっている案件も存在する。

また、A1 社長一人への権限集中により、個別の制作案件のほとんどに社長決裁がなされるため、中間管理職が自ら責任を背負って、当社の全体の粗利率を考慮しながら、工事を管理するという意識が育っていない傾向がある。そのため、管理職は、社長の判断を尊重し、社長の意向に対して異を唱えない、唱えにくい雰囲気生まれている。さらに、現場の担当者は、管理職が社長に異を唱えにくい状態を感じ取り、社長に対し、現場の見解や検証内容について資料等を用いて論理的に説明しなければならないといった心理的負担を直に受けることに至っている。結果、現場の工事担当者は、かかる検証等に時間や労力を供するのではなく、各協力会社との関係において処理する方が容易と考え、借金・付替えに至っている。

このように、A1 社長一人への広範な権限の集中が、両事案における本件不正を発生させた要因の1つと考えられる。

(2) 取締役の管掌における問題点

ア 工事本部長代行という管掌の不明瞭さ

当社では、A1 社長が営業本部長および工事本部長を兼任している。E8 取締役は営業本部長代行、A2 取締役は工事本部長代行を管掌している。しかし、当社の決裁権限規程上において、本部長代行の位置付けや役割について明記されていない。

本委員会において、工事本部における本部長と本部長代行の位置付け、役割について確認を行ったが明確な意味を確認することができなかった。A2 取締役は、工事本部長代行として、工事本部長に代わって、工事本部の管理、統括を行っているわけではない。A2 取締役は、実際に着工承認や検収承認の決裁を行っているものの、受注金額に応じて自らの決裁の要否を判断しておらず、その決裁にあたって、いかなる観点での決裁を行っているのか不明確であった。A2 取締役によると、工事本部長である A1 社長のサポートを行う、という位置付けと認識しており、現場と本部長である A1 社長の間に入り、A1 社長に対する各案件の適切な検証や説明資料等の方針を助言する役割や A1 社長に対して各案件の経緯や事実関係を説明する等の補佐的役割を適切に行っていない。

イ 管理本部長によるけん制が不十分であったこと

C3 取締役は、管理本部長を管掌している。管理本部は、当社の 2 線を担う役割であり、そのトップとして、A1 社長が担う 1 線（営業本部、工事本部）に対するけん制機能を有している。しかし、C3 取締役は、管理本部長として、業務の適正化確保体制を主導して構築すべき立場であるところ、社内の業務手順上の問題点の洗い出し、コンプライアンス意識向上のための施策の実行等を積極的に行っていたとはいえず、1 線に対する適切なけん制機能を十分に果たしていたとは言い難い。特に、

2022年5月、当社の[]支店において、問題が発生した際、全社的な調査や注意喚起する等の対応を行っていない。管理本部長として、この時点において、問題点を分析し、適切に再発防止策を講じていれば、今回のような事態には至らなかったともいえる。

以上のとおり、借金・付替え案件やそれに伴う建設業法等の法令違反は、A2取締役（工事本部長代行）やC3取締役（管理本部長）により、工事本部長を兼任するA1社長に対するけん制機能が不十分であったことも一つの要因といえる。

(3) 管理職のマネジメントが不十分であったこと

「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（日本取引所自主規制法人）は、原則3において、「双方向のコミュニケーション」を定めている。原則3では、「現場と経営陣の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、現場と経営陣がコンプライアンス意識を共有する。このためには、現場の声を束ねて経営陣に伝える等の役割を担う中間管理層の意識と行動が極めて重要である。」とされており、管理職が現場の声を経営陣に届ける重要役割を担っている。

管理職の中の一部の者は、A1社長のマネジメントにより現場に歪みが生じていたとしても、現場の声を社長に適切に伝えることができていない。他方、当該管理職は、社長の意思を現場の工事担当者に伝達するのみであり、現場の工事担当者に対応を任せており、十分なサポート、管理を行っていない。A1社長が設定した着工承認時目標粗利率が不合理なものであると感じていたとしても、その是正のための適切な調整を行わず、そのまま現場の工事担当者に伝達していたのは典型例である。

本調査のヒアリングにおいて、役員や管理職から不正を行った現場の工事担当者が「なぜ声を上げてくれなかったのか。悩んでいたなら解決できるのに」との声があった。しかし、当該管理職が現場に対して適切なサポート、管理を行っておらず、社長に異を唱えにくい状況において、現場は管理職に対して声を上げても仕方ない、と諦めていた状況だったと推察される。

このようなA1社長と現場の工事担当者の上に位置する中間管理職の不十分な対応も、現場の工事担当者による見積書の変造、借金・付替えを生じさせた根本原因の1つと考えられる。

(4) 管理本部によるけん制機能の問題点

当社管理本部は、総務部、秘書室、人事部、経理部、業務部で構成されている。この管理本部は、いわゆる3線ディフェンスの2線を司り、1線へのけん制を果たす部門である。

しかし、管理本部は、工事部門における工事進行基準案件での見積書収集における現場の実態、検収承認における工事担当者の心理的負担等のリスクを十分に洗い出すことができていなかった。また、管理本部として、現場に対して、借金、付替えの禁止を含む建設業法等の法令に関する教育、研修を実施が定期的に行われておらず、工事進行基準という財務会計上の問題に直結する案件を工事担当者が担うことに対して、丁寧な教育やサポートがなされているとはいえない。

管理本部において、法務やコンプライアンスを所管するのが総務部であるが、法務やコンプライアンスに関する専任の担当者は設置されておらず、法務、コンプライアンスに対するチェック機能も不十分である。

以上のとおり、管理本部は、2線として果たすべき1線へのけん制やサポートという役割を果たせていない状況であった。

(5) コンプライアンス意識の希薄化

当社は、プライム市場に上場する企業であり、正確な財務情報を公平かつ適時に開示する責務がある。当初事案における工事担当者による見積書の変造行為や、借金・付替えによる不適切な原価計上は、いずれも会計上への影響を顧慮せず行われており、上場企業の一員として適正な財務報告を行うという基本的な意識が希薄化していたと評価せざるを得ない。

借金・付替え事案については、検収承認における問題点が主要因であり、借金・付替えが不適切な行為であること自体は認識しながら、仕方なく行っていた側面は見受けられる。しかし、借金・付替えは協力会社に負担を強いるとともに、法令に違反するものである。どのような事情があろうとも、借金・付替えは許されるものではない、というコンプライアンス意識が現場、管理職において浸透していたとは言い難い。

なお、当社では、コンプライアンス・リスク管理規程に基づき、年に1回、コンプライアンス・リスク管理委員会が開催されている。もっとも、同委員会において、規程上求められている「事業活動に係る潜在リスクの把握と予防策の策定」等について実質的な議論がされた形跡は確認されなかった。かかる委員会は、実態として機能していたとはいえ、社内のコンプライアンス意識の希薄化につながるものといえる。

(6) 内部通報制度を生かすことができなかったこと

当社は、内部監査室長を受付窓口とする内部通報制度を設けている。内部監査室長は、内部通報の取扱状況をコンプライアンス・リスク管理委員会に報告することが求められる。

本委員会は、直近3年分の当該委員会の議事録を確認した。その結果、過去に行ったメンテナンス業務の代金が一部支払われていないとの通報があったことが確認された。しかし、その後の調査からそもそも当該業者とは取引がなく、代金未払の事実は確認されなかった、とのことであった。当該通報を契機に、他の協力会社においても同様の問題があるかが確認される事態には至らなかった。また、当該通報以外に、人事上の通報が数件あるのみで、借金・付替えに関する通報は確認されなかった。

借金・付替えについては、多くの工事担当者がコンプライアンス上問題のある行為だと認識していた。しかし、誰も内部通報窓口に通報しなかった。

他方で、本委員会が本調査において設置した内部通報窓口には、借金・付替えに関する通報が短期間に複数件寄せられた。このことから、当社の内部通報窓口が従業員から十分に信頼されていなかった可能性もある。

当社の内部通報制度が十分に機能していれば、借金・付替えについて早期に把握し、改善することが期待できたといえる。

4 追加事案に関する原因

(1) 業務全般を専ら統括する立場のF1元取締役における心理的重圧

M2社において確認された、 案件における2020年12月期の売上の過大計上、2021年12月期の不適切な売上計上、複数現場における2022年12月期の売上前倒計上、本件瑕疵工事における2022年12月期の仕掛品計上という会計上の問題は、いずれも、同社の 取締役であったF1元取締役が主導ないし関与して行われたものであった。F1元取締役がかかる不正ないし不適切な会計処理に至った直接的原因は、M2社における業務を専ら統括する立場における業績達成に向けたその心理的重圧にあった可能性があると考えられる。

すなわち、M2社創業者・前社長の子息であるF1元取締役は、当社によるM2社の会社化以来、M2社の 取締役として、M2社の業務全般を事実上独占的に遂行し、主要業務部門である工事部門のみならず、経理を含む管理部門においても、F1元取締役の意向・指示に基づき業務が遂行されていた。そのような中、F1元取締役は、

■案件のような大型・主要工事において進捗が遅れる等して、事業計画、業績、決算に影響するような状況となり、A1 社長を含む親会社すなわち当社側からの叱責等を受けたくないとの心理が働いていたものと考えられる。特に、2022 年 12 月期末に向けては、大半の大型・主要工事の進捗が大きく遅延し、同年 9 月期の時点で大幅な業績未達が明らかとなり、予測値の下方修正を余儀なくされる中で、少しでも業績を回復させなければならない、下方修正された予測値を達成しなければならない、とのより一層大きな心理的重圧が存在したものと考えられる。

上記の M2 社において確認された不正ないし不適切な会計処理は、いずれもかかる業務全般を専ら統括する立場での F1 元取締役が関与してなされたものであるところ、その直接的原因については、F1 元取締役の置かれていたこのような業績状況とそこで存在した心理的重圧であったと認められる。

(2) F1 元取締役の業務遂行に対するけん制・監督機能の不足

上記の M2 社における不正ないし不適切な会計処理には M2 社の経理部門が関与しているが、経理部門も F1 元取締役の指揮下にある部署であり、M2 社の業務全般を統括する F1 元取締役の意向に逆らうことができず、経理部門としてのけん制は機能していなかった。

また、親会社である当社の役職員が M2 社の役員を兼任していたものの、2022 年 12 月期に業績が一気に悪化した時点以前においては、これらの役員が F1 元取締役による会計不正等を想定したけん制や監督までは行っていなかった。本来であれば、より早期に、独占的に業務を統括していた F1 元取締役に対し、具体的なけん制を効かせることは必要であったと考えられるし、特に、2022 年 10 月に F1 元取締役がそれまで報告していた業績や予想に関する報告内容がより深刻な実態を反映していないことがある程度判明した時点においては、少なくとも、C6 取締役から F1 元取締役に対する監督をより実質的に行うことを指示された E9 取締役としては、その後も F1 元取締役に基本的な業務統括を任せきりにするのではなく、工事部や経理部等個別の業務部門の統括の実態、特に工事進捗や協力会社の管理等について、より具体的な監督を行うべきであったことは明らかである。

このように F1 元取締役の業務遂行に対するけん制・監督機能が不足していたことが、M2 社における追加事案の原因の一つと考えられる。

(3) 必要な会計知識・経理業務遂行・サポート体制とコンプライアンス意識の不足

経理担当者であった F3 氏や経理部門を統括していた F1 元取締役においては、工事進行基準適用案件や瑕疵工事案件における会計上の計上ルールやそれに違反した場合に会社にいかに大きな影響が生ずるかについての十分な知識が不足していた様子が認められる。また、経理担当者や経理部門の統括者としては、たとえ知識が不足していても、会計処理において不正はもちろん誤謬を含めた不適切処理に陥らないように十分留意するコンプライアンス意識が必要であるところ、F3 氏や F1 元取締役にしかかかる意識が不足していた状況が認められ、売上の前倒計上や、瑕疵工事を原価処理せずに仕掛品計上を行っていた様子が認められる。

かかる状況は経理担当者及びそれを統括する F1 元取締役においてのみならず、工事進行基準適用案件に対する工事部門の管理職や工事担当者における理解不足も認められる。例えば、これらの者において工事進行基準について十分な理解があれば、協力会社をよりの確に管理する等の対応がなされていたことが期待されることである。

のみならず、工事部門の管理職や工事担当者においては、たとえ会計知識が不足していたとしても、実際に出来高がない、または納品がなされていないにもかかわらず請求書を提出するように協力会社に依頼することにはコンプライアンス上の問題があ

るのでとは考えて当然であると思われるところ、F1 元取締役からの指示に疑問を呈したり、少なくとも社内や親会社のいずれかの人間に相談したりする等、何らかの対応をとることが期待される場所であるが、そのような対応はなされていない。

さらには、規模の小さな M2 社においてのみでは、経理部門のみならず工事部門まで含め、十分な会計知識やコンプライアンス教育や意識の浸透は必ずしも容易でないが、であればそれを補充するような親会社である当社の対応(例：経理部による子会社サポート)がなされることも考えられるところ、そのような業務遂行・サポート体制が整備・運用されていた様子は認められない。

第8 再発防止策

1 当社の基本方針への立ち返り・当社グループへの宣言

当社は、「様々な方々の期待に応える企業」という経営理念を掲げ、「我々にとって期待に応える相手とは、お客様、協力会社、地域社会、株主の皆様、そして社員等、我々と関係するすべての方々（ステークホルダー）に他なりません。」としている^[21]。

本件不正は、いずれも現場の従業員により行われたものであるが、多数の社員が抱える苦悩が発現したものであり、本事案における借金・付替えは、多数の協力会社の負担のもとに行われたものである。また、追加事案における不正ないし不適切な会計処理も、当社における本件不正と同様、当社株主の信頼を裏切る行為といえる。これらの顕在化した問題を通じて、従業員、協力会社や株主の期待に応えることとは何か、を改めて見つめ直す機会としていただきたい。A1 社長のリーダーシップは、事業推進力だけでなく、当社グループを健全に成長させ、すべてのステークホルダーの期待に応えるために発揮することが求められている。

ある従業員から当委員会に向けて、会社の不適切な行為がなくなり正しく仕事をしたい、旨のメッセージがあった。このような声に応えるべく、不正を生まない組織づくりに向けた基本方針の振り返り、不正への決別を当社グループ全社に向けて発信をすることが望まれる。

2 ガバナンスの改革

(1) A1 社長の権限の分散

A1 社長が営業本部長及び工事本部長を兼任している理由として、A1 社長は当該本部長を委ねる人員が育っていないことを挙げており、その結果、A1 社長への権限が一極集中している状況が生まれていた。しかし、本調査において、A1 社長への権限の一極集中により、少なくとも工事部門の中間管理職の多くは、自ら責任を負う意識が希薄化していることが窺え、中間管理職の育成を阻害しているようにも感じられた。今後、中間管理職の育成や責任感の醸成のためにも、A1 社長に集中している権限の一部を適切な範囲で移譲することは検討に値すると考えられる。

(2) 工事本部長代行の役割の明確化

A2 取締役は、工事本部長代行として職務を担っているものの、その役割が明確ではなく、A2 取締役による A1 社長や現場との接点が希薄であるようにも感じられた。そのため、今後も工事本部長代行という職位を設けるならばその役割を明確化することが望ましい。

²¹ 当社 2022 年 12 月期有価証券報告書

https://ssl4.eir-parts.net/doc/9612/yuho_pdf/S100QI00/00.pdf

(3) 追加事案：M2 社におけるガバナンス改革

■年■月をもって F1 元取締役が退任し、M2 社では、新たな体制でのガバナンス改革に取り組んでいる。今後は、役員 1 人に業務統括権限を集中させ、他の役員がそれを監視・監督しないという体制を改め、機動的な業務執行と適切な監視・監督のバランスを見出す必要がある。

3 工事部門の中間管理職のハブ機能の強化

本調査においては、A1 社長への権限集中とともに、工事部門の中間管理職による経営層と現場を繋ぐハブ機能が不十分であることが確認された。かかるハブ機能が不十分だと、現場は疲弊しやすく、経営層は現場の問題を把握しづらくなりやすいため、少なくとも工事部門の中間管理職の育成・教育を充実させる等により、かかるハブ機能を強化することが必要である。

工事部門の中間管理職は、非常に多数の案件を管理しており、現場の工事担当者に対する適切なサポートや管理が十分行うことができない状態に陥っているため、1 線である現場において自律的なけん制機能を十分に発揮できていない部分がある。業務手順に従った発注手続等のチェックが不十分である結果、協力会社の工事や管理が不十分な状態に陥っているため、これを自律的に管理する仕組みを検討すべきである。例えば、業務手順の履践を確認する工事担当者の各種業務を補佐する事務担当者を設置・活用し、現場の工事担当者をサポートさせる等、1.5 線の役割を担うような機能を持たせることも考えられる。いずれにせよ、既存の人員を生かしながら、1 線でどのように自律的なリスク管理体制を構築していくのかを検討する必要がある。

追加事案においても、工事部門の中間管理職に対し、現場の工事担当者による施工管理等を適宜サポートする役割を明示的に位置付けるべきである。

4 業務管理上の改善点

本調査を経て、当初事案及び本事案における業務管理における改善点は、以下のとおりである。また、適宜、追加事案についても言及する。

(1) 当初事案

ア 見積書取得に関する代替措置

工事進行基準の適用案件において、総原価見積金額を確定する証憑として、協力会社作成の見積書、発注請書が必要とされている。しかし、実際には、発注範囲が未確定等の理由により見積書を取得できない場合が想定され、当初事案も発注範囲が未確定の事案であった。そこで、工事進行基準案件における計上の証憑資料として、見積書が取得できない場合のルールを明確化することを検討する必要がある。

イ データで受領した証憑類の提出方法の変更

工事担当者は、協力会社から収集した見積書等の証憑類のデータを手元で保管するため、これを改変する機会が生じる。これを防止するためには、見積書の変造等ができない提出方法を検討して、業務ルールとして制定する必要がある。また、当該定めたルールについては、運用の順守徹底を図り、運用実態に合わせて適切に変更する等の対応をすることが求められる。

ウ 工事進行基準の対応フローの再点検

工事進行基準の適用案件において、管理本部は、工事部門がどのように協力会社との間で工事の発注、管理、検収を行っているのか実態を把握するべきである。工

事進行基準の適用案件において、現場では、完成基準案件とは異なり計上に関する業務が付随的に存在している。当社の工事实態に即した工事進行基準の適用案件における計上に関する業務について、改めて実態に即した適正な計上フローであるのか点検を行う必要がある。このことは、追加事案においても同様であり、少なくとも経理部門において、工事進行基準における適正な計上フローの点検を実施する必要がある。

(2) 本事案

ア 検収承認手続と目標未達検証手続の分離

当社は、協力会社への支払いの条件とされる検収承認手続において、目標粗利率未達成の検証が行われており、この検証に時間を要すると、協力会社への支払いが遅れることにつながり得る。この支払遅延を避けるべく、一部の工事担当者は、協力会社に対する借金・付替えを要請していた。そこで、協力会社への支払いの条件とされている検収承認手続と目標粗利率未達成の検証手続を明確に区別し、目標粗利率未達成の検証のために協力会社への支払いが遅滞することのないような対策を講じることを検討する必要がある。

イ 工事発注段階における発注フローの明確化

本事案が発生した要因の一つとして、工事担当者による協力会社に対する発注内容の不明確性が挙げられる。原価を適切にコントロールするためには、できる限り発注時に発注内容を特定し、発注内容の変動を抑制することが必要である。そのため、少なくとも建設業法等の求めをしっかりと理解した上で、実務に即した発注内容の明確化に向けた取組みを行うことが、借金・付替えの再発防止とともに、当社における適切な粗利率達成に向けた業務遂行につながるはずである。上述した 1.5 線に位置づけられる工事担当者の各種業務を補佐する事務担当者を配置・活用することも発注フローの明確化につながる。

ウ 工事部門内の部署異動

本事案において、借金・付替えにつながる一つの要素として協力会社との関係性が考えられる。協力会社との良好な関係性の維持自体は、工事業務の円滑化にとって大切であるものの、工事担当者が協力会社に対して借金・付替えを要請しやすく、それらを発見しづらい要因にもつながりうる。そこで、工事部門においては、工事担当者の個人的な特定の協力会社への依存を避けるべく、定期的な部署異動を行うことも一案として考えられる。

5 管理部門（2線）の強化

当委員会は、管理本部（2線）が、1線のけん制やサポートという役割を十分に果たしていないことが本事案の原因であることを指摘した。

管理本部は、2線としての役割を果たすために、業務上の改善点等を踏まえ、工事部門、その他関係部門、及び子会社の管理部門と連携し、現行の業務運用細則、経理・業務関連規程について、実効的な運用が実現できるように改訂することを検討する必要がある。また、当社の子会社の財務会計に対する管理の強化も検討する必要がある。特に、買収から間もない子会社の管理部門との連携は、PMI (Post Merger Integration) の一環として行われるが、そのような連携を強化することが、追加事案のような問題の発生を防止する観点から有用といえる。

管理本部は、各種規程やルールについて、社内説明会、勉強会等を開催し、規程やルールの意味を説明し、その理解を高めることに努めなければならない。定期的に規程や

ルールの順守状況や実態を確認し、実態と合わなければ、それらを変更するなどして、常に規程やルールが適切に運用されるように管理することが望ましい。

なお、当社では、法務、コンプライアンス部門の専門人員が不足していることから、管理本部において、法務やコンプライアンス部門を強化することも一案である。

6 コンプライアンス及び財務会計に対する教育

当社グループ全体のコンプライアンス意識を向上させるため、経営陣からのコンプライアンスの重要性についての継続的な発信が不可欠である。見積書の変造や借金・付替え、請求書の前倒作成依頼、その他不正ないし不適切な会計処理という事象を踏まえ、社会通念上当然に許されないことを絶対に行ってはならないというコンプライアンスの基本を発信するとともに、具体的な業務に即した法令、規程やルール、倫理観に基づく行動規範を定めたマニュアルを策定するなどして、現場においてコンプライアンス意識が浸透しやすい環境を整備することも考えられる。さらに、例えば、当該マニュアルを用いた社内研修等を継続的に実施したり、実際に発生した当社のコンプライアンス違反事例を題材とした社内研修等を定期的にも実施したりすることも考えられる。その際、当社にとって重視される建設業法・下請法については、社内研修等の重要項目と位置づけることが考えられる。

加えて、工事部門にとって財務会計について関心が薄いと考えられるため、自らの業務において、何が会計上に影響を及ぼすのか、という理解の浸透を図る必要がある。特に、工事進行基準においては、工事進捗率により売上を計上するために、工事部門の業務が会計に直結する。そのため、工事部門のためのマニュアル策定や社内研修等に当たっては、工事進行基準の意味を含めた会計上の影響も意識することが必要である。

なお、当社のコンプライアンス・リスク管理委員会は、コンプライアンス教育計画の策定の役割を担っているため、同委員会を活用してコンプライアンスに関する継続的な教育、浸透度の確認を行うことも考えられる。

7 内部監査室によるモニタリング強化

当社の内部監査室は1名体制であるところ、当社の事業規模とビジネスモデルからする内部監査人員の拡充が必要であり、当社のみならずグループ会社に対する内部監査の強化も必要と考えられる。さらに、内部監査室のレポートラインがAI社長のみとされているが、監査等委員会等も加えるなどレポートラインを複数化し、内部監査機能の強化することも検討に値する。

8 内部通報の周知・利用促進、協力会社に対する定期確認

(1) 当社内部通報制度の充実・周知・利用促進

当社は、内部通報制度を設置しているが、見積書の変造行為、借金・付替え、その他の建設業法違反の懸念について、内部通報制度が利用されることはなかった。

再発防止のためには、内部通報制度の体制を充実させ、利用促進を図ることが有効である。現状では当社の通報窓口は社内にも設置されているため、例えば、社外機関（外部専門機関や法律事務所等）を通報窓口として設置することも考えられる。

(2) 協力会社に対する定期確認・内部通報の利用促進

本調査により明らかになった借金・付替えは、いずれも協力会社の合意の下で行われていたが、その多くは現場にとどまり当社経営陣にとって明らかにされることがなかった。そのため、借金・付替えの再発防止の徹底のためには、当社内の取組みのみならず、協力会社の協力を仰ぐことが有効である。例えば、当社として借金・付替えを行わないことの宣言とともに、協力会社に対する取引実態の定期的な確認や、工事

担当者が現場でやり取りを行う協力会社の役職員に向けた周知を含む協力会社からの内部通報の利用促進等の対応が考えられる。

第9 結語

1 上場企業として社会的な責任を負うことの自覚

当社は東証プライム市場に上場する企業である。上場企業は、社会的な信用を有し、健全な企業であると期待されている存在である。同時に、上場企業であることは、顧客、協力会社、従業員、株主等すべてのステークホルダーの期待に応える社会的な責任を負うこととなる。上場企業は、この社会的な責任を果たすべく、本来の事業活動とともに、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現、コンプライアンス意識の醸成、財務会計の適正性の確保に向けた企業活動を実行しなければならない。当社の経営陣は、改めて当社が上場企業であり社会的な責任を負うことを自覚し、自らが上場企業に求められる規律を保つべく襟を正すとともに、当社グループの役職員に対し当該規律の重要性を浸透させていく活動を継続的に行うことを心掛けられたい。

2 人材育成に向けたリーダーシップの発揮

当社グループでは、2004年からA1社長が社長として先頭に立って当社グループの競争力を高め、当社をプライム市場に上場する企業にまで成長させてきた。ここまで当社グループの企業価値を向上させたのはA1社長のリーダーシップによるところが大きいといえるだろう。

しかし、A1社長のリーダーシップは、これまでの事業成長を支えてきたものの、当社グループを支える次世代の人材育成という側面においては、十分に発揮されてきたとまでは言い難い。これから健全な企業として存続していくために必要なのは、当社グループのビジョン「商空間創りを通じ、皆の笑顔を作り出すこと」を共有しながら一緒に「空間創り」に力を注いでくれる従業員の存在である。本調査において判明した不正に関与した従業員は、仕事をする上で心理的な負担を背負っていた。この心理的負担を背負った従業員が生まれる環境では、経営陣と現場との当社ビジョンに向けた意識の差は埋まらず、次世代の人材育成には繋がらないであろう。A1社長のリーダーシップは、次世代のリーダーや現場の支援・管理を適切に行える多くの管理職を育成し、当社グループが健全な発展を続けていく組織や仕組みを作るためにも発揮されなければならない。「皆の笑顔を作り出す」とは顧客のみならず、当社グループの従業員や協力会社にも向けられたものであるはずである。当社グループのステークホルダーすべての「笑顔を作り出す」、不正を生まない企業風土が醸成されることを心より期待する。

以上