



平成28年7月8日

各 位

上 場 会 社 名 株式会社 高田工業所
代 表 者 代表取締役社長 高田 寿一郎
(コード番号 1966)
問合せ先責任者 総務部長 副島 淳一
(TEL 093-632-2631)

第三者委員会の調査報告書受領並びに当社の対応方針等に関するお知らせ

当社は、平成28年3月29日付「第三者委員会設置に関するお知らせ」等で公表いたしました、過年度の会計処理の一部における不適切な会計処理に関して、当社とは利害関係を有しない外部の専門家で構成される第三者委員会を設置し調査を行ってまいりました。

本日、第三者委員会から、調査の結果判明した事実関係、問題点の指摘、再発防止のための提言を目的とする「調査報告書」(以下、「本報告書」という。)を受領いたしましたので、その内容並びに今後の当社の対応方針等につきまして、下記のとおりお知らせいたします。

株主や投資家の皆様をはじめ、関係各位におかれましては、多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしておりますことを心より深くお詫び申し上げます。

記

I. 本報告書の内容

本報告書の詳細な内容につきましては、別添の「調査報告書」をご覧ください。

なお、本報告書では、一部を除き、社外の下請業者及び社内外の個人名等に関しては、個人情報等を考慮し、匿名としておりますことをご了承ください。

本報告書の概要は以下のとおりであります。

1. 第三者委員会が実施した調査の概要

(1) 調査の目的

- ①福岡国税局により指摘された工事完成基準の工事における完成工事高の繰延の事実関係の解明及び類似案件の有無の検証
- ②福岡国税局により指摘された下請業者との不正取引(実際には行われない工事の発注又は水増しした発注を行い、その架空又は水増しされた発注額の一部に相当する金額の現金をキックバックとして受領する行為をいう。以下同じ。)の事実関係の解明及び類似案件の有無の検証

- ③完成工事高の繰延及び下請業者との不正取引以外の下記の不適切な会計処理の有無の検証
(以下、①及び③(a)ないし(c)を併せて「完成工事高・完成工事原価の操作」といい、「完成工事高・完成工事原価の操作」と「不正取引」を併せて「不適切な会計処理・取引」という。)
- (a) 工事完成基準の工事における完成工事高の先行計上
 - (b) 工事進行基準の工事における完成工事高の繰延、先行計上
 - (c) 完成工事原価の他工事への付替え
- ④上記各不適切な会計処理・取引が行われた背景事情及び原因の解明
- ⑤解明された背景事情及び原因を踏まえた再発防止策の検討及び提言

(2) 調査期間

平成 28 年 3 月 29 日から平成 28 年 7 月 8 日まで

※上記に基づく調査が進行する中、事実関係の解明のために、詳細な調査を要する取引が当初の想定よりも広範にわたることが判明し、それに伴って、資料分析の対象や事情聴取の対象者等が拡大したことなどから、想定以上の調査期間が必要となる事態にいたりしました。

(3) 調査対象期間

平成 17 年 3 月期から平成 28 年 3 月期第 3 四半期まで

(4) 調査対象部門・法人

①当社

(a) 主たる生産部門であるプラント事業本部統括下の事業所・支社

本社工場、八幡支社、中四国支社、大阪事業所、長浜事業所、四日市事業所、京葉事業所、君津支社、鹿島事業所

(b) プラント事業本部以外の生産部門

電気計装部、エンジニアリング部、装置事業部、原子力事業部、海外管理部、診断サービス技術部、プロジェクト事業部

②高田プラント建設株式会社（当社の連結子会社）

③シンガポール・タカダ・インダストリーズ・プライベート・リミテッド（同上）

④スリ・タカダ・インダストリーズ（マレーシア）・エスディエヌ・ビーエッチディ（同上）

(5) 調査の方法

①関係者に対する事情聴取

②電子データの精査

③会計帳簿類の分析及び検証

④下請業者に対するアンケートの実施

⑤従業員に対する自主申告要請

⑥その他の資料の分析及び検証

2. 調査により判明した事実

(1) 完成工事高・完成工事原価の操作について

①概要

第三者委員会による調査(以下、「本調査」という。)の結果、完成工事高の繰延計上、完成工事高の先行計上及び完成工事原価の付替といった完成工事高・完成工事原価の操作が、プラント事業本部統括下の事業所・支社(以下、「場所」という。)の全場所において、長期間にわたって行われてきたことが判明いたしました。

※完成工事高・完成工事原価の操作の開始時期は、本調査によって特定できませんでしたが、関係者の供述内容その他の調査結果によると、遅くとも本調査の対象となった平成17年3月期の会計期間以前から行われており、各場所において完成工事高・完成工事原価の操作の手法が慣習的に引き継がれていたことが推測される結果となりました。

②完成工事高・完成工事原価の操作の目的

(a) 完成工事高の繰延計上

- (ア) 工事ごとの原価率を平準化するため
- (イ) 会計期間を跨ぐことにより業績目標達成を容易にするため

(b) 完成工事高の先行計上

- (ア) 工事ごとの原価率を平準化するため
- (イ) 場所における業績目標達成を容易にするため

(c) 完成工事原価の付替

- (ア) 架空工事番号を隠蔽するため
- (イ) 工事ごとの原価率を平準化するため
- (ウ) 場所における間接費予算を削減するため

【平成17年3月期以後の各場所における完成工事高・完成工事原価の操作件数】

場所	平成17年3月期から平成28年3月期第3四半期までの発生件数	発覚の経緯
本社工場	11件	本調査により発覚した。
黒崎事業所(※1)	40件	このうち完成工事高の繰延計上2件は福岡国税局による税務調査により発覚し、その他は本調査により発覚した。
八幡支社	196件	このうち完成工事高の繰延計上2件は福岡国税局による税務調査により発覚し、その他は本調査により発覚した。
水島事業所(※2)	207件	このうち完成工事高の繰延計上2件は福岡国税局による税務調査により発覚し、その他は本調査により発覚した。
坂出事業所(※2)	4件	本調査により発覚した。

場所	平成 17 年 3 月期から平成 28 年 3 月期第 3 四半期までの発生件数	発覚の経緯
大阪事業所	180 件	本調査により発覚した。
長浜事業所	13 件	本調査により発覚した。
四日市事業所	56 件	本調査により発覚した。
京葉事業所	476 件	このうち完成工事高の繰延計上 11 件は福岡国税局による税務調査により発覚し、その他は本調査により発覚した。
君津支社	9 件	本調査により発覚した。
鹿島事業所	266 件	このうち完成工事高の繰延計上 6 件は福岡国税局による税務調査により発覚し、その他は本調査により発覚した。

※1 平成 28 年 4 月 1 日付で、黒崎事業所は本社工場に統合されております。

※2 平成 28 年 1 月 1 日付で、水島事業所及び坂出事業所が統合され、中四国支社が設置されております。

(2) 当社と下請業者との不正取引について

①概要

本調査の結果、当社が、連結子会社である高田プラント建設株式会社(以下、「高田プラント建設」という。)及び有限会社甲(以下、「甲社」という。)との間で、不正取引を行っていたことが判明いたしました。なお、当社が、高田プラント建設及び甲社から受領していたキックバックの金額は、当社による発注額の 5 割から 6 割程度に相当するものでありました。また、上記不正取引は、主に、各場所において、実際に必要な交際費に比して不足しておりました交際費予算を補填するため、又は、場所内で行われる社内の慰労会等の費用に充てるためなどに使う資金の捻出を目的として行われていました。

※本調査においては、不正取引を実行した者等がキックバックを受けた現金を個人的用途に充てるために着服した行為までは認められておりません。

②当社が高田プラント建設を利用した不正取引

(a)概要

本調査の結果、

- (ア) 黒崎事業所、八幡支社、水島事業所、京葉事業所及び鹿島事業所が、高田プラント建設との間で不正取引を行い、不正取引に係る外注費を高田プラント建設に支払い、
- (イ) 高田プラント建設が株式会社乙(以下、「乙社」という。)との間で同様に不正取引を行い、不正取引に係る外注費を乙社に支払い、
- (ウ) 高田プラント建設が乙社からキックバックを受領し、そのうち、各場所が高田プラント

建設に支払った代金の5～6割に相当する額の現金が各場所へのキックバックの支払に充てられることにより、各場所において裏金が捻出されていた事実が判明いたしました。

【当社から高田プラント建設への支払額等の合計額】

(単位：千円)

	平成18年 3月期	平成19年 3月期	平成20年 3月期	平成21年 3月期	平成22年 3月期	平成23年 3月期	平成24年 3月期	合計
当社から高田プラント建設への支払額	10,300	30,493	61,099	60,254	47,460	48,640	71,710	329,956
高田プラント建設から乙社への支払額	9,783	28,958	58,126	57,284	44,835	46,245	71,157	316,388
当社が高田プラント建設から受領したキックバックの額	5,580	17,196	35,989	35,152	26,953	25,964	4,370	151,204

※なお、当社が関与することなく、高田プラント建設と乙社によって行われた不正取引につきましては、下記(3)に記載のとおりであります。

(b)不正取引の実態

高田プラント建設を利用した不正取引を行っていた場所のうち、多くの場所では、管理課長が不正取引実行者であり、不正取引の実務的な処理を行うとともに、高田プラント建設からキックバックを受けた現金を管理・保管していました。管理課長又は管理部長は、当時の高田プラント建設統括管理部長に申し入れて、高田プラント建設との不正取引を開始し、不正取引の方法を後任の管理課長又は管理部長に引き継ぐことにより、各場所において継続的な裏金作りが行われていました。

不正取引の具体的な方法は、高田プラント建設に対する架空発注を行う方法と実際に高田プラント建設に対して発注される追加工事の工事金を水増しする方法の2つの方法が認められております。

各場所の場所長は、不正取引の頻度・回数・捻出された裏金の額、具体的な不正取引の方法等、その詳細は認識していませんでした。しかしながら、程度に個人差はあるものの、各場所長は、交際費の不足に関する管理課長からの報告・相談等を通じて、高田プラント建設を利用した不正取引による裏金作りが行われていることを認識しておりました。

なお、鹿島事業所においては、追加工事金を水増しする方法による不正取引が行われており、場所長自らが高田プラント建設統括管理部長と連絡を取って不正取引を実行していました。また、場所長自らが、高田プラント建設統括管理部長と相談のうえ、高田プラント建設から水増しする工事金に対応した見積書の交付を受け、高田プラント建設に対する発注の事務処理のみを管理課長に依頼していました。そのため、管理課長は、高田プラント建設との不正取引を認識していませんでした。

③当社と甲社との不正取引

(a) 概要

本調査の結果、京葉事業所において、平成24年2月頃から平成27年9月頃までの間、当時の管理課長が、合計19回にわたり、甲社との間で不正取引を行っていた事実が確認されました。本調査において確認された甲社を利用した不正取引に係る当社から甲社への支払額及び甲社から当社へのキックバック等の金額を集計した結果は、以下のとおりであります。

【当社から甲社への支払額等の合計額】

(単位：千円)

	平成24年 3月期	平成25年 3月期	平成26年 3月期	平成27年 3月期	平成28年 3月期 第3四半期	合計
支払額	3,000	23,331	19,580	23,460	15,700	85,071
キックバック の額	1,500	11,665	9,700	11,730	7,850	42,535

(b) 不正取引の実態

上記管理課長は、高田プラント建設との不正取引が終了した後も、京葉事業所において、顧客の接待のために交際費予算を上回る支出を続けるなどしていたため、高田プラント建設以外の業者との不正取引を行ってこれを補填しようとするに至りました。そこで管理課長は、京葉事業所の当時の場所長と相談のうえ、平成24年2月頃、甲社の代表者に対し、甲社との不正取引を申し入れました。その際、同管理課長は、前年までの高田プラント建設との不正取引を踏まえて、キックバックの金額を発注額の概ね半額とすることを提案したところ、同代表者が当該条件での不正取引を了承したため、京葉事業所と甲社との不正取引が開始されました。

同管理課長は、不正取引実行者として、部下の管理課従業員に指示して、架空発注に係る費用を計上するための架空工事番号を準備させたうえで、同代表者に対し、不正取引の発注額を伝え、それを基に作成された見積書の交付を受け、外注発注査定表を作成し、これに上記見積書を添付して、あたかも当社が甲社に対して実際に工事を発注しているかのように装って調達課従業員に回付し、発注・検収手続を済ませるように依頼をしていました。

上記調達課従業員は、上記管理課長の上記指示に基づき、検収手続等を行ったが、その際、同管理課長から受け取った外注発注査定表に工事担当者の押印がなかったため、工事担当者の印章を冒用するなどしていました。

(c) 裏金の使途等

上記管理課長は、甲社との不正取引に係るキックバックにより捻出した裏金を、接待の費用、京葉事業所の所内旅行や花見の補助金及び本社からの出張者との飲食費等に費消したほか、自身の部下を連れて飲食する際の飲食費として使用することもありました。

さらに、同管理課長は、平成26年度(平成27年3月期)及び平成27年度(平成28年3月期)には、1年当たり2回、上記事業所長に対し、顧客の接待等のために、支出するものとして、裏金から50万円程度をまとめて渡すことがあったところ、同事業所長は、このように受領した現金について費消した際の領収書を同管理課長に提出していませんでした。

(3) 高田プラント建設において判明した事実

①高田プラント建設と乙社との不正取引

(a) 概要

本調査の結果、高田プラント建設と下請業者との不正取引について、以下の事実が判明いたしました。

本調査において、乙社との取引のうち、当社からの依頼に基づかず、高田プラント建設における裏金の捻出及び顧客や下請業者への不適切な資金提供のために行われた不正取引及び乙社から高田プラント建設へのキックバック等の額を集計した結果は、以下のとおりであります。

【高田プラント建設から乙社への支払額等の合計額】

(単位：千円)

	平成 20 年 3 月期	平成 21 年 3 月期	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	合計
高田プラント建設から乙社への支払額	6,502	35,166	3,840	820	9,735	56,063
高田プラント建設が乙社から受領したキックバックの額	4,226	22,855	2,473	530	200	30,284

(b) 不正取引の実態

高田プラント建設自身が乙社との不正取引を通じて稼得した裏金は、下記(ア)及び(イ)の合計額である約 3,400 万円であり、その用途は、2,000 万円が顧客への資金提供、約 1,400 万円が高田プラント建設における交際費等の支出でありました。

(ア)平成 20 年 3 月期以降、高田プラント建設が乙社から受領したキックバックの合計額である 3,028 万円

(イ)高田プラント建設が乙社からキックバックとして受け取った金額と高田工業所に支払った差額である約 360 万円

(4) 不適切な会計処理・取引に対する経営陣の関与・認識

①完成工事高の繰延処理について

代表取締役社長である高田 寿一郎は、場所において完成工事高の繰延計上が行われている可能性があるとの懸念を有しておりましたが、完成工事高の繰延計上について、具体的な認識は有していませんでした。

プラント事業本部長としてプラント事業本部を統括する代表取締役兼専務執行役員である山谷 美久は、各場所における完成工事高の繰延計上の可能性を認識しており、八幡支社の完成工事高についての決算修正仕訳が行われた際には、その原因が、完成工事高の繰延計上を目的とした過年度における完成工事未収入金の過小計上であったことを聞いたことから、具体的な完成工事高の繰延計上の存在を認識し、場所長会議において、場所長に対して期間損益を意識した業績管理を行うことを求める発言をしたものの、それ以上に完成工事高の繰延計上を防止又は是正する積極的措置は採りませんでした。

また、営業本部長として営業本部を統括する取締役兼常務執行役員である朝長 靖人も、一定の場所における完成工事高の繰延計上の可能性を認識しておりましたが、「場所運営のための必要悪」などと考え、完成工事高の繰延計上を防止し、又は、是正する積極的措置を採りませんでした。

一方、財務部等を担当する取締役兼常務執行役員である川藤 重次は、平成 27 年 3 月期に係る八幡支社及び鹿島事業所の完成工事高につき決算修正仕訳が行われた際、異常な事態が発生したことは認識していたにもかかわらず、積極的に事実確認を行う等、必要な措置を採りませんでした。もっとも、川藤 重次は、各場所における完成工事高の繰延計上の存在については、その認識を否定する趣旨の供述をしております。

代表取締役兼専務執行役員を過去に務め、現在は顧問である中村 祥一は、生産出来高を管理する中で意図的でない完成工事高の繰延計上が発生していた可能性は認めておりますが、意図的な完成工事高の繰延計上につきましては、その認識を否定する趣旨の供述をしております。

②不正取引について

当社においては、平成 18 年から平成 24 年にかけて、黒崎事業所、八幡支社、水島事業所、京葉事業所及び鹿島事業所において、高田プラント建設との間の不正取引を利用した裏金作りが行われていたところ、平成 24 年 5 月頃、当該裏金作りの存在を知った当時の高田プラント建設の代表取締役から報告を受けた中村 祥一及び川藤 重次は、当時プラント事業本部長であり、取締役兼執行役員であった山谷 美久と協議したうえ、川藤 重次が中心となって、高田プラント建設を利用した裏金作りに係る事実関係を調査することになりました。

当該調査の結果、平成 24 年夏頃には、黒崎事業所、八幡支社、水島事業所、京葉事業所及び鹿島事業所において、高田プラント建設を利用した裏金作りが行われていたことや、八幡支社での不正取引には、現在、営業本部長であり、取締役兼常務執行役員である(当時、八幡支社長であった)朝長 靖人等が関与していたこと等が明らかとなりました。

しかしながら、当時、中村 祥一、川藤 重次及び山谷 美久は、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を、これ以上他の者に広めないとの方針を決め、代表取締役社長である高田 寿一郎に対してこの事実を伝えなかったほか、取締役会等への報告もせず、その他の必要な対応をしませんでした。

それ以来、当社において、高田プラント建設を利用した裏金作りが取り立てて問題・話題になることはなかったものの、平成 27 年末、福岡国税局から、当社の平成 24 年 3 月期から平成 27 年 3 月期までの会計期間についての税務調査を行う旨が伝えられ、当該税務調査により、高田プラント建設を利用した裏金作りが露見することを危惧した川藤 重次は、平成 27 年 12 月末頃、高田 寿一郎に対して、過去に高田プラント建設を利用した裏金作りが行われていたことを報告しました。もっとも、高田 寿一郎は、人事処分等の積極的な措置を採ることはありませんでした。

その後、福岡国税局による税務調査によって、京葉事業所における甲社を利用した裏金作りが明らかとなったため、平成 28 年 3 月 9 日、内部調査委員会が設置され、同委員会による社内調査が開始されましたが、内部調査委員会によって、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在等が議論された形跡はなく、その報告書にも、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在等は記載されておりませんでした。

さらに、その後、第三者委員会による本調査も開始されましたが、第三者委員会が電子データ精査の結果、高田プラント建設を利用した裏金作りに関する決定的な客観的証拠を発見したことを知るまでの間、平成24年に高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を他の者に広めないとの方針を決めた者らは、「一度隠したことは最後まで隠し通す。」という暗黙の了解から、本調査においても、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を、第三者委員会に対して伝えることはありませんでした。また、高田 寿一郎も、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を、第三者委員会に伝えることはありませんでした。

3. 過年度決算への影響額

平成22年3月期から平成28年3月期第3四半期までの各期における不適切な会計処理・取引による主要勘定科目の影響額(連結ベース)は、下記のとおりであり、詳細は、本報告書に記載のとおりであります。

表示の単位は百万円、符号のない値はプラス、△のついた値はマイナスの影響、「－」は影響のないことを意味します。

	平成22年 3月期	平成23年 3月期	平成24年 3月期	平成25年 3月期	平成26年 3月期	平成27年 3月期	平成28年 3月期 第3四半期
完成工事高	△424	△4	46	11	△51	512	△301
完成工事原価	△210	30	△42	△83	△95	275	△220
完成工事総利益	△214	△34	89	94	44	237	△81
販売費及び一般管理費	48	47	83	23	19	23	15
営業利益又は営業損失	△263	△81	5	71	24	213	△96
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	△263	△81	5	71	24	213	△96
利益剰余金(※)	195	114	119	191	216	429	332

※上記影響額一覧の平成22年3月期の利益剰余金には、会計データが現存する平成16年4月1日から平成21年3月31日までの会計期間における不適切な会計処理・取引の影響額の調査を行いました結果、判明した平成21年4月1日時点の累積的影響額458百万円が含まれております。

なお、今回の不適切会計処理のうち、完成工事高の繰延は、完成工事高と完成工事原価の期間帰属、すなわち計上時期の問題であり、個々の工事取引について、特定年度の完成工事高と完成工事原価が増加する場合、翌年度のそれらが同額で減少することになります。

同じく、下請業者との不正取引は、連結損益計算書の計上区分の変更の問題、すなわち、完成工事原価を減少させ販売費及び一般管理費もしくは特別損失を同額増加させる予定であり、税金等調整前当期純損益には影響はない見込みであります。

これらの影響額を集計しますと、税金等調整前当期純損益が逆転(黒字から赤字又は赤字から黒字)する会計期間は無見込みであるとともに、純資産は毀損しない見込みであります。

現在、会計監査人である新日本有限責任監査法人が、影響額を確認中であり、また、本報告書に記載の影響額に関連する税効果等の付随する会計処理の検討につきましても、同監査法人とともに行ってまいります。

II. 第三者委員の調査結果を受けた当社の対応方針

1. 再発防止策の策定

(1) 業務改革部の新設

当社は、実効性の高い再発防止策を策定し、かつ、実行していくための組織として、平成 28 年 7 月 9 日付で「業務改革部」を新設予定であります。第三者委員会が、本報告書において認定した事実と原因分析に基づいた実行すべき再発防止策の提言内容を真摯に受け止め、「業務改革部」を中心として、具体的な再発防止策を策定のうえ、実行してまいります。

なお、具体的な再発防止策は、策定次第、速やかに公表予定であります。第三者委員会からの提言内容を踏まえ、株主・投資家をはじめ、お客様や取引先などのステークホルダーへの信頼回復を目指していくとともに、企業価値の再生を図っていくために、迅速かつ的確な対応を行ってまいります。

(2) 第三者委員会による再発防止策の提言内容 ※詳細は本報告書に記載のとおり

① 当社の役職員の意識改革

- (a) 経営陣の抜本的な意識改革
- (b) 各場所における適正な財務報告に関する高い意識の醸成
- (c) 不適切な会計処理・取引をはじめとする不正行為を許さないコンプライアンス意識の醸成

② 場所の実情に見合った合理的な管理体制の構築

- (a) 目標管理についての合理的な管理体制の構築
- (b) 赤字工事及び原価率悪化工事についての合理的な管理体制の構築
- (c) 接待交際費についての合理的な管理体制の構築

③ 本社による管理・統制機能の改善・強化

- (a) 不正リスク及び不正の兆候への対応体制の構築
- (b) プラント事業本部から独立した部門による業務管理等
- (c) 内部監査機能の強化
- (d) 人事ローテーションの導入
- (e) 内部通報制度の強化
- (f) 厳正な人事処分

④ 不適切な会計処理・取引を防止する受発注業務プロセスの確立

- (a) 場所の報告する財務数値に関する期間帰属の妥当性をチェックする仕組みの構築
- (b) 受注計上に関する業務プロセスの改善
- (c) 工事完了時期の判定等に関する業務プロセスの改善
- (d) 受注生産システムの改善
- (e) 印章管理に係る業務フローの改善
- (f) 財務部による残高確認の実効性向上

2. 関係者の処分

今回の事態を厳粛に受け止め、第三者委員会による調査結果に基づき、当社の関係者につきまして、以下のとおり処分を行いました。

当社役員	処分内容
代表取締役社長 高田 寿一郎	月額報酬 40%減額 ※3ヶ月分
代表取締役兼専務執行役員 山谷 美久	辞任による退任 ※平成28年7月8日付
取締役兼常務執行役員 川藤 重次	辞任による退任 ※平成28年7月8日付
取締役兼常務執行役員 朝長 靖人	辞任による退任 ※平成28年7月8日付
取締役兼執行役員 川上 秀二	月額報酬 20%減額 ※3ヶ月分
取締役兼執行役員 吉松 哲夫	月額報酬 20%減額 ※3ヶ月分
取締役兼執行役員 福永 博文	月額報酬 30%減額 ※3ヶ月分

※本日付で公表いたしました「代表取締役及び取締役の異動(辞任)並びに取締役の地位・担当等の異動に関するお知らせ」をご参照ください。

※なお、その他、本件に関与した当社の関係者につきましても、今後、社内規定等に則り、厳正な処分を予定しております。

3. 過年度決算書類の訂正及び今後の日程

第三者委員会の調査において認定された事実関係等により、過年度(平成23年3月期から平成28年3月期第3四半期まで)の有価証券報告書等並びに決算短信等の一部を訂正する予定であり、平成28年7月29日までに当期(平成28年3月期)の決算短信の開示並びに有価証券報告書の提出を完了する予定であります。

以 上

2016年7月8日

株式会社高田工業所 御中

調査報告書

第三者委員会

委員長 埜 尚義

委員 石橋英之

委員 丸山琢永

本調査報告書は、株式会社高田工業所において発覚した不適切な会計処理・取引に関して、同社が2016年3月29日に設置した第三者委員会が実施した調査の結果を報告するものである。本委員会が行った調査は、関係者からの協力を前提とする任意の調査であり、本調査の結果及び本調査報告書の記載内容は、調査期間内に本委員会が実施した調査の範囲内で判明したものに限定され、調査の過程で開示若しくはアクセスのなかった資料又は事実が存在する場合には、修正・追加して記載すべき事項が存在する可能性がある。本調査報告書を閲覧・利用される場合には、上記事項を十分に認識の上、自らの責任で判断を行うものとみなされることに留意されたい。

目次

第1	株式会社高田工業所の組織及び業務等	1
1	株式会社高田工業所の概要	1
2	全社組織・関係各部の業務内容	1
(1)	全社組織	1
(2)	関係各部の業務内容等について	3
3	建設業における会計基準等の概要	6
第2	第三者委員会の設置及び目的等	7
1	第三者委員会の設置に至る経緯	7
2	本委員会の構成	7
(1)	本委員会の構成	7
(2)	日本取引所プリンシプルへの準拠と日弁連ガイドラインへの一部不準拠	8
3	本内部調査委員会による調査状況の報告	9
4	調査目的	9
第3	調査期間、調査対象期間、調査対象及び調査方法等	11
1	調査期間	11
2	調査対象期間	11
3	調査対象部門・法人	11
4	調査方法	12
(1)	調査方法等の検討の前提となった事実	12
(2)	関係者に対するインタビュー	13
(3)	電子データの精査	13
(4)	会計帳簿類の分析及び検証	14
(5)	その他の資料の精査、分析及び検証	14
(6)	類似案件及びその他の不適切な会計処理・取引の有無の調査	15
第4	調査により判明した事実	23
1	検証の前提となる事実	23
(1)	高田工業所における完工高計上基準について	23
(2)	業績管理の考え方	24
(3)	業績管理の方法	25
(4)	工事受発注に係る通常の業務フロー	28
2	完工高・完工原価の操作について	34
(1)	完工高・完工原価の操作の概要	34

(2)	完工高の繰延計上.....	36
(3)	完工高の先行計上.....	41
(4)	完工原価の付替え.....	41
(5)	各場所における判明事項.....	43
3	下請業者との不正取引について.....	49
(1)	総論.....	49
(2)	高田プラント建設を利用した不正取引について.....	50
(3)	甲社との不正取引.....	54
4	グループ会社において判明した事実.....	56
(1)	高田プラント建設.....	56
(2)	シンガポール高田工業.....	57
(3)	高田マレーシア.....	57
5	不適切な会計処理・取引に対する経営陣及び本社従業員の関与・認識.....	58
(1)	完工高の繰延計上について.....	58
(2)	不正取引について.....	60
第5	過年度決算への影響額.....	64
1	完工高・完工原価の操作による影響額一覧.....	64
2	下請業者との不正取引による影響額一覧.....	65
3	不適切な会計処理・取引による影響額一覧.....	65
第6	原因・背景事情.....	67
1	総論.....	67
2	適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如.....	68
(1)	具体的内容.....	68
(2)	背景事情.....	70
3	本社による管理・統制機能の脆弱性.....	73
(1)	総論.....	73
(2)	各論.....	77
4	工事の受発注に係る業務プロセスの不備.....	81
(1)	場所が報告する財務数値に関する期間帰属の妥当性を本社においてチェックする仕組みの脆弱性.....	81
(2)	受注入力に関する業務プロセスの不備.....	82
(3)	工事完了時期の判定等に関する業務プロセスの不備.....	83
(4)	受注生産システムの問題.....	84
(5)	印章管理の問題.....	85
5	コンプライアンス意識の欠如.....	85
6	会計監査人に関する背景事項.....	86

(1)	前提となる事項.....	86
(2)	監査時間数及び監査報酬.....	86
(3)	監査役会とのコミュニケーション.....	86
(4)	特別な検討を必要とするリスクへの対応.....	87
(5)	完工未収入金の確認手続.....	87
(6)	本調査により判明した完工高の繰延計上と監査手続の関係.....	88
第7	再発防止策の提言.....	90
1	高田工業所の役職員の意識改革.....	90
(1)	経営陣の抜本的な意識改革.....	90
(2)	各場所における適正な財務報告に関する高い意識の醸成.....	91
(3)	不適切な会計処理・取引をはじめとする不正行為を許さないコンプライアンス意識の醸成.....	91
(4)	小括.....	92
2	場所の実情に見合った合理的な管理体制の構築.....	92
(1)	目標管理についての合理的な管理体制の構築.....	93
(2)	赤字工事及び原価率悪化工事についての合理的な管理体制の構築.....	93
(3)	接待交際費についての合理的な管理体制の構築.....	94
3	本社による管理・統制機能の改善・強化.....	94
(1)	不正リスク及び不正の兆候への対応体制の構築.....	94
(2)	プラント事業本部から独立した部門による業務管理等.....	95
(3)	内部監査機能の強化.....	95
(4)	人事ローテーションの導入.....	95
(5)	内部通報制度の強化.....	96
(6)	厳正な人事処分.....	96
4	不適切な会計処理・取引を防止する受発注業務プロセスの確立.....	96
(1)	場所の報告する財務数値に関する期間帰属の妥当性をチェックする仕組みの構築.....	97
(2)	受注計上に関する業務プロセスの改善.....	97
(3)	工事完了時期の判定等に関する業務プロセスの改善.....	97
(4)	受注生産システムの改善.....	98
(5)	印章管理に係る業務フローの改善.....	98
(6)	財務部による残高確認の実効性向上.....	98

第1 株式会社高田工業所の組織及び業務等

1 株式会社高田工業所の概要

株式会社高田工業所（以下「高田工業所」という。）は、創業者高田壽夫氏が1940年に技能工として立ち上げた高田組が前身であり、1948年6月に株式会社として設立された。また、高田工業所は、1983年11月に福岡証券取引所に株式上場、1993年1月に大阪証券取引所市場第二部（現東京証券取引所市場第二部）に株式上場している上場企業である。高田工業所の主な事業内容は、鉄鋼、化学、石油、ガス等の各種産業設備等に関する設計、製作、据付、配管及び保全・修理を行うプラント事業である¹。

高田工業所は、プラント事業を営む国内の子会社として、高田プラント建設株式会社（連結子会社）（以下「高田プラント建設」という。）を有している。また、高田工業所は、海外の子会社として、シンガポール・タカダ・インダストリーズ・プライベート・リミテッド（連結子会社）（以下「シンガポール高田工業」という。）、スリ・タカダ・インダストリーズ（マレーシア）・エスディエヌ・ビーエッチディ（連結子会社）（以下「高田マレーシア」という。）、タイ・タカダ・カンパニー・リミテッド（非連結子会社）及びキクチ・インダストリー・タイランド・カンパニー・リミテッド（非連結子会社）を有している。

そのほかに、高田工業所は、物品販売・サービス事業を営む国内の子会社として、高田サービス株式会社（連結子会社）を有している。

2 全社組織・関係各部の業務内容

(1) 全社組織

高田工業所の全社組織は図1のとおりである。

2015年12月31日時点の高田工業所の全従業員は1,503名である。そのうち、関係各部の要員構成を見ると、管理部門については、経営企画部が6名、財務部が8名、事業統括部が2名、内部統制部が3名という構成となっている。生産部門²については、全社の9割以上の売上高を計上しているプラント事業本部が中心³であり、

¹ より具体的には、鉄鋼、化学、石油、ガス、電力、原子力、海洋開発、都市開発、自動車、通信、新素材、バイオテクノロジー、エレクトロニクス、ガラス、食品、医薬品及び物流等の各種産業設備及び水処理、廃棄物処理その他公害防止設備等に関する設計、製作、据付、配管、電気、計装及び保全・修理事業、並びにこれらに関連する事業である。

² 高田工業所においては、現場での工事作業等、実際に売上高を計上できる生産活動を行っている部門を生産部門と位置づけている。

³ 高田工業所には、プラント事業本部以外の生産部門として、原子力事業部及び装置事業部があり、その

同日時点で1,156名（そのうちプラント事業本部・企画管理部6名）が所属している。

なお、高田工業所におけるプラント事業本部とその他部門の売上高の比率、並びに高田工業所全社、工場、各支社及び各事業所の売上高の推移は別紙1のとおりである。

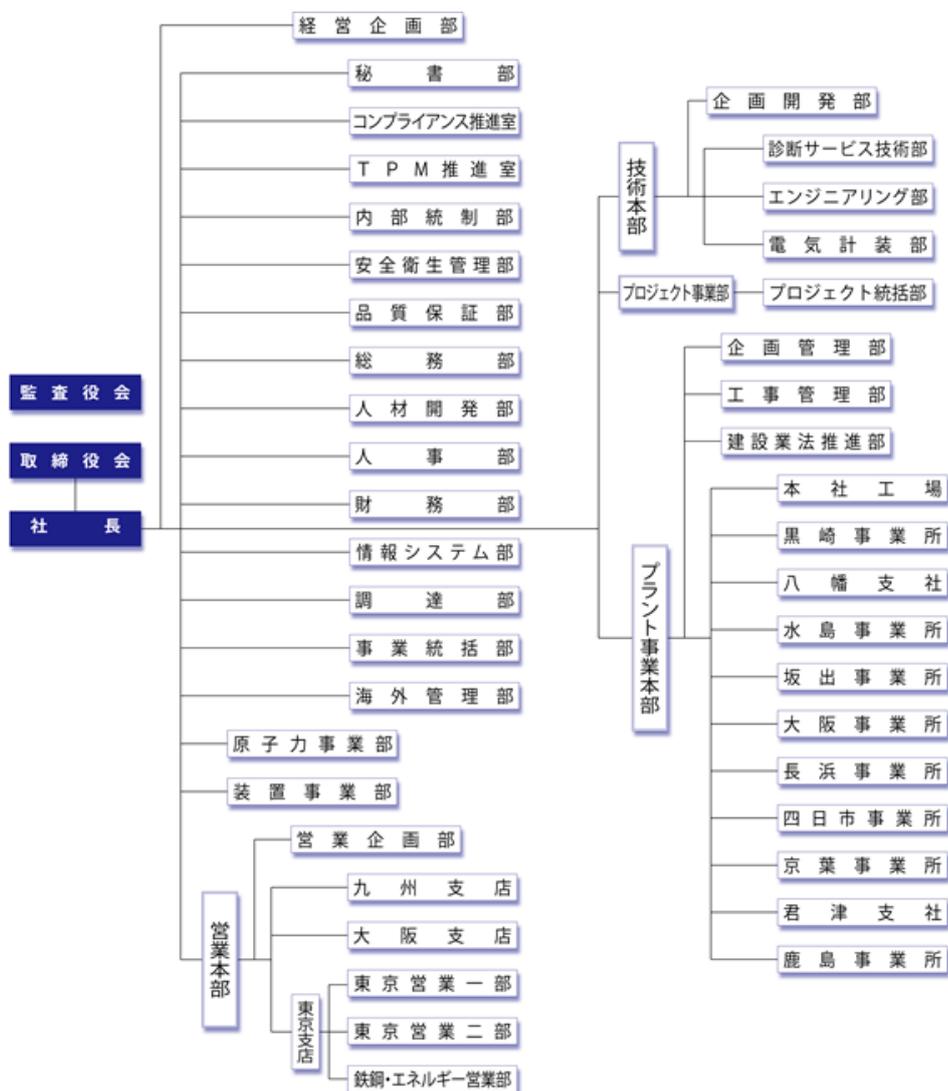


図1 全社組織 (2015年12月31日時点)

ほかに、海外管理部、診断サービス技術部、エンジニアリング部、電気計装部及びプロジェクト事業部でも一部生産を行っている。

(2) 関係各部の業務内容等について

ア 生産部門（プラント事業本部）

高田工業所の主な事業であるプラント事業に関わる部門は、主にプラント事業本部であり、プラント事業本部の業績等を管理する本社の管理部門としては、経営企画部及び事業統括部等が挙げられる。

プラント事業本部は、プラント事業を実際に行う部門であり、プラント事業本部の下、11の工場、支社及び事業所（本社工場、黒崎事業所⁴、八幡支社、水島事業所、坂出事業所⁵、大阪事業所、長浜事業所、四日市事業所、京葉事業所、君津支社及び鹿島事業所）（以下、工場、各支社及び各事業所を総称して、又は個別に「場所」という。）が存在する。各場所の所在地は図2のとおりである（2015年12月31日時点）。

プラント事業本部・企画管理部は、本社から各場所を統括・管理する立場にあり、下記第4の1(3)イ及びウにおいて詳述するように、各場所の年間の受注・生産・利益計画の立案・調整、予算管理、実績管理、債権管理等を行っている⁶。



図2 各場所の所在地等（2015年12月31日時点）

⁴ 2016年4月1日付けで黒崎事業所は本社工場に統合されている。

⁵ 2016年1月1日付けで水島事業所及び坂出事業所が統合され、中四国支社が設置されている。

⁶ その他、プラント事業本部には、各場所の工事の指導及び管理等を行う工事管理部及び建設業法の遵守体制の構築・管理等を行う建設業法推進部が存在する。

イ 管理部門⁷（本社）

（ア） 経営企画部

経営企画部は、全社の経営全般の企画・調整に関する事項のほか、全社経営計画に関して中長期経営計画の策定を行っている。また、事業統括部が取りまとめる各事業の実績数値を受領し、中期経営計画の進捗管理等も行っている。全社的観点から中期経営計画及び事業計画の策定や、予算と実績の管理等を行う中で、プラント事業に関与する部門である。

（イ） 事業統括部

事業統括部は、プラント事業その他の事業も含めた各事業全体の生産及び実績数値の取りまとめ等を行う部門である。高田工業所の各事業における受注・生産・利益計画及びこれに基づく諸実施計画の総合調整や、全社業績管理及び計画数値の達成度合いに対する改善策の立案・調整、債権管理、受注・生産に係る全社管理の仕組みに関する業務等を担当している。

（ウ） 財務部

財務部は、全社の経理事務統括、決算書類の作成及び証憑書類の審査・保管等、経理統括、決算、税務及び資金調達管理に関する事項を担当している。プラント事業との関係では、工事代金の入金や完工高の計上の誤りの有無等の確認を行っている部門である。

（エ） 内部統制部

内部統制部は、その職制上、業務・会計監査に関する部門であり、業務・会計全般についての監査・指導及び勧告、監査記録の作成、並びに財務報告に係る内部統制全般についての整備・運用・評価・指導や評価記録の作成等を行っている。

ウ 各種会議体（本社）及び現在の経営陣

高田工業所における主な会議体、その参加者、内容及び開催頻度は、表 1 のとおりである。また、現在の経営陣は表 2 のとおりである。

⁷ その他、コンプライアンス推進室は、コンプライアンス相談窓口の運用（窓口の設置、通報があった場合の処理等）、コンプライアンス研修等の教育、コンプライアンス違反の再発防止に関する事項等を行っている。

表1 高田工業所における主な会議体（2015年12月31日時点）

名称	参加者	内容	開催頻度
取締役会 ⁸	取締役及び監査役	取締役会に付議された事項についての決議及び報告事項についての報告等	月次及び随時
監査役会 ⁹	監査役（監査役のほかに監査役スタッフが陪席する。）	監査役会に対する報告事項についての報告及び監査に関する重要な事項についての協議・決議等	年10回から13回程度 ¹⁰
経営会議	取締役、監査役及び執行役員（高田工業所の執行役員を兼務している現高田プラント建設社長を除く。）	重要な経営方針の審議及び調整等	月次ないし月2回
場所長会議	取締役（社外取締役を除く。）、技術本部、営業本部、プラント事業本部、各事業部及び本社部門の部長、支店長及び場所長以上の者等（開催月により参加者は変動する。）	場所別の業績の詳細や運営状況についての報告、目標達成に向けての検討及び場所別の課題とそれに対する対応策の確認等	月次ないし隔月
プラント事業本部会議	プラント事業本部長、企画管理部長、工事管理部長及び場所長等	各場所の課題について、施工・生産体制の効率化、顧客動向を踏まえての受注戦略、人材育成及び問題点についての確認・検討	月次ないし隔月
事務責任者会議	プラント事業本部長、営業本部長、営業企画部長、技術本部長、各事業部長、本社関係部門長及び事務責任者（管理部長、管理課長等）等	各場所の管理課の課題、各場所の目標達成へ向けての検討及び課題とそれに対する対応策等についての確認・検討	年1回

⁸ 高田工業所における取締役会の構成員たる取締役の変遷については別紙2のとおりである。

⁹ 高田工業所における監査役会の構成員たる監査役の変遷については別紙3のとおりである。

¹⁰ 2009年度以降における監査役会の開催頻度である。なお、2004年度は年4回程度であり、2005年度から2008年度にかけては、7回から10回程度の開催頻度であった。

表2 高田工業所における現在の経営陣¹¹

役職	氏名	担当等
代表取締役社長	高田 寿一郎	安全衛生管理部・品質保証部担当
代表取締役兼専務執行役員	山谷 美久	調達部・事業統括部・原子力事業部担当、プラント事業本部長
取締役兼常務執行役員	川藤 重次	コンプライアンス推進室・総務部・人材開発部・人事部・財務部担当
取締役兼常務執行役員	朝長 靖人	営業本部長
取締役兼執行役員	川上 秀二	経営企画部・情報システム部・海外管理部担当
取締役兼執行役員	吉松 哲夫	装置事業部担当
取締役兼執行役員	福永 博文	プロジェクト事業部担当、技術本部長
取締役（社外取締役）	原田 康	
取締役（社外取締役）	福田 豊彦	
常勤監査役	深町 雪登	
常勤監査役（社外監査役）	米永 國照	
監査役（社外監査役）	小幡 修	
監査役（社外監査役）	奥村 勝美	

3 建設業における会計基準等の概要

高田工業所は、主として、建設業法に基づく特定建設業・一般建設業の許可の下で事業を運営しており、財務諸表・連結財務諸表の作成に当たっては、「建設業法施行規則（昭和24年建設省令第14号）」が適用ないし準用される。このため、一般業種における売上高・売上原価に代えて完成工事高・完成工事原価、売掛金・買掛金に代えて完成工事未収入金・工事未払金の勘定科目を使用している。

本調査報告書では、高田工業所において一般的に使用されている呼称に合わせて、以下では、完成工事高・完成工事原価・完成工事未収入金について、それぞれ「**完工高**」・「**完工原価**」・「**完工未収入金**」、完成工事高の計上を「**完工計上**」と表記する。

また、高田工業所は、2009年4月1日以降、工事契約に関し、施工者における工事収益及び工事原価の会計処理並びに開示について「企業会計基準第15号 工事契約に関する会計基準」を適用している（高田工業所の完工計上基準の概要については第4の1(1)参照）。

¹¹ 本委員会（下記第2の1において定義する。）が設置された2016年3月29日時点のものである。

第2 第三者委員会の設置及び目的等

1 第三者委員会の設置に至る経緯

2015年11月9日から2016年2月26日まで実施された福岡国税局による税務調査¹²により、①京葉事業所及び鹿島事業所における工事完成基準¹³が適用される工事の完工高を本来計上すべき時期より後に計上する行為、並びに②京葉事業所における下請業者に対する工事の架空発注及び現金のキックバックが行われていたこと（以下「本件」という。）が明らかとなった。

本件の指摘を受け、高田工業所は、2016年3月9日、本件の事実関係及び背景事情の調査・分析並びに再発防止策の策定を目的とした内部調査委員会（以下「本内部調査委員会」という。）を設置し、本件に係る社内調査を進めていた。もっとも、当該社内調査の過程において、高田工業所の会計監査人である新日本有限責任監査法人からの要請等があったことから、高田工業所は、同社と利害関係を有しない外部の専門家で構成される第三者委員会を設立する必要があるとの結論に至り、2016年3月29日、下記2(1)の委員らから構成される第三者委員会（以下「本委員会」という。）を設置し、本件に係る調査を依頼することにし、同日以降、本委員会は、本件に関する調査（以下「本調査」という。）を開始した。

2 本委員会の構成

(1) 本委員会の構成

本委員会の構成は、以下のとおりである。

役 職	氏 名	資 格	地位その他
委員長	埜 尚義	弁護士	長島・大野・常松法律事務所 パートナー
委 員	石橋 英之	弁護士	ふくおか法律事務所 所長
委 員	丸山 琢永	公認会計士	PwC ビジネスアシュアランス合同会社 パートナー

¹² 2012年3月期から2015年3月期までの課税年度を対象とするものであった。

¹³ 工事完成基準とは、工事契約に関して、工事が完成し目的物の引渡しを行った時点で、工事収益及び工事原価を認識する方法をいう。

また、本委員会は、以下の者を調査補助者として任命し、本調査の補助をさせた。

・長島・大野・常松法律事務所

弁護士 杉本文秀、同 伊藤昌夫、同 木内敬、同 小川知城、同 福田恭平、同 辺誠祐、同 渡辺翼、同 勝伸幸、同 杉江裕太

・PwC ビジネスアシュアランス合同会社

公認会計士 中山崇、同 木村光崇、同 大平亮、同 富澤豊、同 今村峰生、同 成戸宏隆

このほかに、個人貸与PCや電子データの精査を行うためデジタル・フォレンジックの専門家を関与させた。

(2) 日本取引所プリンシプルへの準拠と日弁連ガイドラインへの一部不準拠

本委員会は、日本取引所自主規制法人が2016年2月24日に策定した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」に準拠し、同プリンシプルにおいて示された①不祥事の根本的な原因の解明及び②独立性・中立性・専門性の確保等の原則を充足するよう、本調査を実施した。

なお、本委員会は、その独立性を確保するため、高田工業所との間において、①本調査の遂行方法、調査スケジュール及び本調査のために必要な弁護士、公認会計士等のスタッフの選定・人数の各々の決定につき、本委員会が独立性を有すること、②本調査報告書の起案権が本委員会に専属し、高田工業所が変更・修正を行うことができないこと、並びに、③高田工業所が本調査に全面的に協力すること等の事項を合意した。

一方、適切かつ適時の財務諸表の修正がなされない場合の高田工業所が被る不利益の大きさに鑑み、本委員会は、本調査報告書の提出前に本調査の結果を高田工業所に対して適時に開示することとし、高田工業所が調査の経過に応じて適切かつ適時の対応を図ることができるようにした。また、本委員会は、本調査報告書の内容に事実関係の誤りがないかを確認するなどの目的で、本調査報告書の正式な提出前にその内容を高田工業所に対して開示した。したがって、本委員会は、2010年7月15日に日本弁護士連合会が策定した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン（2010年12月17日改訂）」中の第2部「指針」第2.「第三者委員会の独立性、中立性についての指針」3.「調査報告書の事前非開示」に準拠するものではない。

3 本内部調査委員会による調査状況の報告

本委員会は、調査対象範囲及び調査方法を検討するため、2016年3月30日、本内部調査委員会より、従前の社内調査の経過に関する報告を受けた。また、本委員会は、本内部調査委員会が実施した関係者へのインタビューの記録、不適切な会計処理・取引（下記4において定義する。）に関する高田工業所の役職員の申告書等の調査資料を本内部調査委員会より受領した。

以上の報告及び調査資料の受領は、本委員会による調査を迅速かつ円滑に進める目的で行われたものである。かかる報告等を通じて、本委員会の調査目的、調査方針、調査内容等が本内部調査委員会により制約されたことはなく、また、本委員会の調査結果が本内部調査委員会のそれまでの調査結果に拘束されることはないことを念のため付言する。

4 調査目的

本調査の目的は、以下のとおりである。

- ① 福岡国税局により指摘された工事完成基準の工事における「**完工高の繰延計上**」（工事の完工高を本来計上すべき時期より後に計上する行為をいう。以下同じ。）に係る事実関係の解明及び類似案件の有無の検証
- ② 福岡国税局により指摘された下請業者との「**不正取引**」（実際には行われない工事の発注又は水増しした発注を行い、その架空又は水増しされた発注額の一部に相当する金額の現金をキックバックとして受領する行為をいう。以下同じ。）に係る事実関係の解明及び類似案件の有無の検証
- ③ 完工高の繰延計上及び下請業者との不正取引以外の下記¹⁴の会計処理の有無の検証（以下、①及び③(a)ないし(c)を併せて「**完工高・完工原価の操作**」といい、「完工高・完工原価の操作」と「不正取引」とを併せて「**不適切な会計処理・取引**」という。）
 - (a) 工事完成基準の工事における「**完工高の先行計上**」（工事の完工高を本来計上すべき時期よりも先行して計上する行為をいう。以下同じ。）
 - (b) 工事進行基準¹⁴の工事における完工高の繰延計上及び先行計上
 - (c) 「**完工原価の付替え**」（ある工事に計上するべきでない原価又は費用を当該工事の原価として計上する行為をいう。以下同じ。）
- ④ 上記各不適切な会計処理・取引が行われた原因及び背景事情の解明

¹⁴ 工事進行基準とは、工事契約に関して、工事収益総額、工事原価総額及び決算日における工事進捗度を合理的に見積り、これに応じて当期の工事収益及び工事原価を認識する方法をいう。

⑤ 解明された原因及び背景事情を踏まえた再発防止策の検討及び提言

第3 調査期間、調査対象期間、調査対象及び調査方法等

1 調査期間

本調査の期間は、2016年3月29日から同年7月8日である。

2 調査対象期間

本調査では、2005年3月期から2016年3月期第3四半期まで（2004年4月1日から2015年12月31日まで）を調査の対象期間とした。

本委員会は、不適切な会計処理・取引の開始時期を特定するため、関係者に対するインタビュー及び関係資料の精査を行ったが、開始時期を特定するには至らなかったため、会計データを含む工事関連情報が現存する2005年3月期まで遡って調査を実施した。

なお、高田工業所情報システム部の説明によると、2004年3月期以前の会計データは、会計システムの更新に伴い廃棄されたため現存しない。

3 調査対象部門・法人

本調査は、不適切な会計処理・取引が行われる可能性や事業規模等に鑑み、高田工業所における以下の部門¹⁵、国内子会社¹⁶及び海外子会社¹⁷を対象とした。

① 高田工業所

- ・ 主たる生産部門であるプラント事業本部の統括する各場所

¹⁵ 上記第2の4の調査目的から、完工高及び完工原価に関する会計処理を行う工事案件を所管する部門を本調査の対象とした。

¹⁶ 高田工業所の子会社のうち、高田サービス株式会社は、高田工業所のグループ会社に対する事務用品等の各種物品の納入を行っている会社であり、生産現場を有しておらず、その事業の性質上、完工高の繰延計上等の不適切な会計処理・取引が行われるおそれは基本的に存在しない。また、同社は、下請業者との取引がなく、下請業者との不正取引が行われるおそれも基本的に存在しない。したがって、本委員会は、高田サービス株式会社を本調査の対象から除外した。

¹⁷ 海外子会社のうち、タイ・タカダ・カンパニー・リミテッドは、2015年3月期の財務諸表の売上高、総資産、5年間の平均利益及び剰余金の金額等の規模から、連結の範囲から除いても、企業グループ全体の財政状態及び経営成績に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性に乏しい会社であるとして非連結子会社とされている。また、キクチ・インダストリー・タイランド・カンパニー・リミテッドは、2015年11月30日に高田工業所に買収された会社であり、企業グループ全体の2016年3月期における連結業績に与える影響が軽微であることから、2016年3月期第3四半期において、非連結子会社とされている。したがって、本委員会は、高田工業所の財政状態及び経営成績に与える影響の小ささ等に鑑み、タイ・タカダ・カンパニー・リミテッド及びキクチ・インダストリー・タイランド・カンパニー・リミテッドを本調査の対象から除外した。

本社工場、黒崎事業所、八幡支社、水島事業所、坂出事業所、大阪事業所、長浜事業所、四日市事業所、京葉事業所、君津支社及び鹿島事業所

- ・ プラント事業本部以外の生産部門
原子力事業部、装置事業部、海外管理部、診断サービス技術部、エンジニアリング部、電気計装部及びプロジェクト事業部
- ② 高田プラント建設
- ③ シンガポール高田工業
- ④ 高田マレーシア

4 調査方法

(1) 調査方法等の検討の前提となった事実

高田工業所は、過去に福岡国税局から完工高の繰延計上等に関する指摘を受けていたため、本委員会は、当該国税局による指摘の内容を、本調査の調査方法等を検討する際の前提事実とした。

ア 福岡国税局の税務調査結果（2008年3月19日終了）

2008年3月28日に福岡国税局八幡税務署長が高田工業所に交付した法人税額等の更正通知書によると、2005年3月期から2007年3月期までの課税年度に係る税務調査での主な否認事項は、完工高の繰延計上、完工高の計上漏れ、工事原価の完工原価への振替漏れ等である。このうち、完工高の繰延計上については、決定した追加工事金を繰延し、完工高の計上を翌期に行ったものであり、入金した工事金を複数の他工事で処理して隠蔽を重ねるなど悪質であるとして、重加算税の対象となっている。

イ 福岡国税局の税務調査結果（2010年6月18日終了）

福岡国税局作成の指摘事項一覧によると、2008年3月期から2009年3月期までの課税年度に係る税務調査での主な否認事項は、外注費（完工原価）の過大計上及び完工高の計上漏れ等である。このうち、外注費（完工原価）の過大計上については、下請業者に対する休業補償を行うに当たり、作業実績がないにもかかわらず作業日報を作成し、完工原価に計上していたとして、重加算税の対象となっている。

ウ 福岡国税局の税務調査結果（2016年2月26日終了）

福岡国税局作成の指摘事項一覧によると、2012年3月期から2015年3月期まで

の課税年度に係る税務調査での主な否認事項は、京葉事業所及び鹿島事業所における完工高の繰延計上並びに京葉事業所における下請業者との不正取引であり、いずれも重加算税の対象となっている。このうち、下請業者との不正取引は、実態のない工事の労務費等の名目で架空発注を行い、その支払額の半額を現金で受領し、接待費用等に支出していたことが指摘されたものである。

(2) 関係者に対するインタビュー

本委員会は、上記(1)ウの税務調査で指摘を受けた京葉事業所及び鹿島事業所での不適切な会計処理・取引の詳細な事実関係を把握するとともに、その他の場所における類似案件の有無や内容等を把握するため、上記(1)ウの税務調査で指摘を受けた不適切な会計処理・取引に関与した関係者をはじめ、各場所の工場長、支社長、又は事業所長（以下総称して、又は個別に「**場所長**」という。）及び受注生産管理業務の責任者である管理課長又は管理部長（以下総称して、又は個別に「**管理部門長**」という。）を中心にインタビューを行った。

また、各場所で判明した不適切な会計処理・取引に対する認識や、その原因・背景事情に関わる事実関係を把握するため、各場所の受注生産を管理する本社の各部署の役職員に対するインタビューを行った。

本委員会がインタビューを行った対象者は、別紙4のとおりであり、合計123名、延べ205回である。

(3) 電子データの精査

本委員会は、不適切な会計処理・取引に関与した可能性のある役職員が業務上使用する個人貸与PC、各場所のファイルサーバー内の電子データ及びメールサーバー上の電子データを収集・保全し¹⁸、データベース化処理をした上で、対象者ごとに調査用プラットフォームにアップロードした¹⁹。なお、個人貸与PCについては、消去ファイルの復元を実施した。

アップロードされた電子データは、本調査の対象となる不適切な会計処理・取引に関連するキーワードを用いて閲覧対象に絞り込みをかけた上、内容の精査を行った。

本調査において精査した電子データは、合計60名の対象者が保有していたもので

¹⁸ 本調査のデジタル・フォレンジックには、フォレンジック専用の証拠収集・保全プログラムである FTK Imager Light 及びフォレンジック調査用ソフトウェアである EnCase を使用した。

¹⁹ 収集・保全した電子データは、NUIX というデータ処理ツールを用いてデータベース化処理を行い、調査用プラットフォームである Relativity にアップロードし、委員及び調査補助者の閲覧に供した。

ある。また、上記方法により収集・保全された電子データの総数（収集・保全された電子データのファイル件数の合計である。以下同じ。）は183万373件であり、キーワードによる絞り込みをかけて精査の対象としたデータ総数は14万2,575件である。

電子データの精査方法の詳細は、別紙5のとおりである。

(4) 会計帳簿類の分析及び検証

本委員会は、高田工業所並びにその子会社の総勘定元帳及び工事管理台帳等の会計帳簿類を入手し、総勘定元帳と工事管理台帳の整合性確認を実施した。また、工事管理台帳を基にした関係者の供述と会計データにおける関連勘定科目の増減や計上時期との整合性の分析及び会計データを裏付ける証憑の確認を行い、不適切な会計処理・取引による影響額の調査を実施した。

会計帳簿類の分析及び検証の詳細は、別紙7のとおりである。

(5) その他の資料の精査、分析及び検証

本委員会は、上記(3)及び(4)に掲げる資料以外に、高田工業所その他の関係者から開示された関係資料の精査、分析及び検証を行った。本委員会が精査等を行った主要な資料は以下のとおりである。

ア 組織図、社内規程

本委員会は、高田工業所の組織を把握するため、高田工業所の組織図や要員配置表等を精査した。

また、受注・発注の業務フローを示す業務記述書及び完工高計上等の基準を定める経理規程等の社内規程類を精査した。

イ 会議資料、監査関係・内部監査関係資料等

- ① 不適切な会計処理・取引に関する高田工業所本社内の議論状況や本社役職員の認識等を分析・検証するため、取締役会議事録及び監査役会議事録を精査した。
- ② 各場所の目標達成状況に対する本社の管理状況、本社役職員と各場所長及び管理部門長との間における不適切な会計処理・取引に関する議論状況を分析・検証するため、場所長会議議事録及び事務責任者会議議事録を精査した。
- ③ 内部監査や監査役の往査の実施状況及び不適切な会計処理・取引に関する指摘の有無並びにその内容を分析・検証するため、内部監査記録及び監査報告書を精査した。

④ 高田工業所の経営計画並びに事業計画及び各場所の利益の推移について確認するため、事業計画、経営会議議事録、業績見込み及び業績推移の資料を精査した。

ウ 過去の税務調査に関する資料

本件の不適切な会計処理・取引の背景事情と考えられる高田工業所の過去の不適切な会計処理・取引に関する福岡国税局の税務調査（2008年及び2010年、上記(1)ア及びイ参照）の資料を精査した。

エ 自己申告書

各場所の不適切な会計処理・取引に関する調査の端緒とするため、本内部調査委員会が実施した従業員に対する不適切な会計処理・取引に関する自主申告書調査についての回答結果を精査した。

オ 懲戒処分関連資料

人事部より懲戒処分に関する資料を入手し、不適切な会計処理・取引により過去に懲戒処分を受けた役職員の有無を確認した。

カ 会計監査人に対する質問

高田工業所代表取締役社長高田寿一郎氏（以下「高田氏」という。）より高田工業所の会計監査人である新日本有限責任監査法人に対し、「弊社の財務諸表監査及び内部統制監査に関する質問書ご依頼の件」と題する書類を発送し、これに対する同監査法人からの回答書を本委員会が直接入手するとともに、同回答内容に関するインタビューを実施した。

キ 不適切な会計処理・取引への関与懸念者に対するバックグラウンド調査

バックグラウンド調査として、不適切な会計処理・取引に関与した懸念のある社外の関係者に関し、登記簿情報、法人番号情報、地図情報等の公開情報を確認した。

(6) 類似案件及びその他の不適切な会計処理・取引の有無の調査

2016年2月26日に終了した福岡国税局による税務調査の結果、及び上記(2)から(5)の調査により判明した事実を踏まえ、上記第2の4（調査目的）①の工事完成基準適用工事における完工高の繰延計上の類似案件、③(a)の工事完成基準適用工事における完工高の先行計上、③(b)の工事進行基準適用工事における完工高の繰延計上

及び先行計上、並びに③(c)の工事原価の他工事への付替えの有無の検証として、(i) 完工高と完工原価の期間帰属の妥当性、及び(ii) 完工高と完工原価の対応関係の妥当性に影響を及ぼし得る工事案件を対象として、下記ア及びイの調査を実施し、上記第2の4(調査目的)②の下請業者との不正取引の類似案件の有無の検証として、下記ウの調査を実施した。

ア 完工高の繰延計上及び先行計上の調査

(ア) 工事関連データの入手

本委員会は、2005年3月期から2016年3月期第3四半期の全ての場所における工事関連データを入手した。入手した工事関連データの概要は、別紙8のとおりである。

(イ) 個別工事における在るべき完成月の推定

下記第4の1(1)イのとおり、高田工業所の経理規程及び経理実施規則(2009年4月1日改正)によると、工事の進行途上においてその進捗部分について成果の確実性が見込まれる工事のうち、一定の工事については、発生原価に応じた進行高を完工高に計上し(工事進行基準)、この要件を満たさない工事は、工事が完成したときをもって完工高を計上する(工事完成基準)ものとされている。

また、経理実施規則によると、工事完成基準における工事の完成・未完成の判定は、場所長が、工事の種類・性質・契約の内容に応じて行い、所管部門がこれを管理するとされている。

しかしながら、関係者に対するインタビューの結果によると、本調査の対象とした不適切な会計処理・取引は、場所長が各場所の管理部門従業員(管理部門長等)と共謀して行われた可能性が高いため、工事が完了したであろう月を推定するに当たり、場所長による工事完了の判断の結果に依拠することができなかった。そのため、実際に顧客より入金があった月から顧客別の売上債権回収期間(以下「入金サイト」という。)を逆算することによって、工事が完了したであろう月を推定した。

以上の方法で推定した工事が完了したであろう月を「在るべき完工計上月」と仮定し、これと工事関連データの「実際の完工計上月」とを比較し、両者に差異がある工事については、(完工高)繰延計上懸念工事又は(完工高)先行計上懸念工事と認定し、これらの工事の関係者に対して同差異に関する説明及び証拠となる証憑書類の提出を求めた。また、工事進行基準を適用した工事について最終完工計上月と最終入金月を比較し、同月計上・同月入金となっている場合又は両者が著しく乖離している場合については、関係者に対し最終完工計

上に関する説明及び証拠となる証憑書類等の提出を求めた。

(ウ) 完工高の繰延計上及び先行計上の手口に係るシナリオ分析²⁰

工事ごとの標準的な入金サイトから推測される完工計上時期を分析し、類似取引が懸念される他の得意先を抽出した。また、既に意図的な完工高の繰延計上の存在が判明している顧客の完工高・入金データの時系列的な推移と、抽出した他の顧客の完工高・入金データの時系列的な推移を対比し、特徴的な傾向が見受けられる期間のデータについて関連データ（受注実績データ、予算表データ、出来高データ、直接費データ及び全業者仕入れデータ）との整合性分析、検収書・検収データとの照合、工事関係資料の閲覧等を実施した。

これらの手続により、類似取引の懸念がないと判定される顧客を除外し、類似の意図的な繰延計上が行われた兆候のある顧客について、客観的な資料に基づき関係者に対するインタビューを実施した。これにより、一部の顧客について意図的な完工高の繰延計上が行われていた事実を確認するとともに、類似の意図的な完工高の繰延計上が行われた兆候のある取引先(約 20 社)を特定した。

(エ) 完工高の繰延計上及び先行計上の確認書の発送・回収

上記(ウ)の調査を実施したところ、当初、本委員会が関係者から説明を受けていた不適切な会計処理・取引のほかにも、複数の場所において意図的な完工高の繰延計上等が行われていた事実が判明した。

そこで、本委員会は、高田氏に対し、本調査への全面的な協力を場所長に指示するよう要請した。これに対し、高田氏は即座に対応し、2016年5月11日、場所長に向けて社長達を交付した。社長達の概要は、別紙9「2016(平成28年)年5月11日付け及び6月3日付け社長達の概要」のとおりである。

社長達の交付を踏まえ、本委員会では、2008年4月から2015年12月までの期間に場所の場所長、管理部門長、管理課係長及び生産管理業務担当者(以下「生産管理担当者」という。)を経験した者全て(合計51名)に対し、過去における意図的な完工高の繰延計上及び先行計上の有無等について自主申告を促すための調査シートを発送し、全対象者から回答結果を回収した。調査シートの内容は、別紙10のとおりである。

かかる調査シートの回答結果と上記(ウ)のシナリオ分析の結果との整合性を検証し、両者が整合しない場合には、当該回答を行った関係者に対し、追加のインタビューを実施した。

²⁰ 一定の仮説に基づき、特定の行為がされた場合に想定される結果(シナリオ)を想定し、実際の事実関係等と当該シナリオとの整合性を分析することで、当該シナリオと類似する事実関係等を抽出する分析手法をいう。

(オ) 完工高の繰延計上及び先行計上の修正額の妥当性に関する調査

上記(エ)における調査シートの回答結果を検討・整理し、意図的に完工高・完工原価の操作を行った旨の申告があった工事を「修正検討工事」として抽出(以下「**修正検討工事データ**」という。)した。

修正検討工事は、従業員が、意図的に完工高・完工原価の操作を行ったと申告を行った工事であり、意図的な完工高・完工原価の操作が行われた蓋然性が高いものであったが、調査対象期間が長く、また、対象となる工事も膨大であるため、従業員の回答の信頼性を補強する観点から、統計的検定及びヒストグラム比較により、修正検討工事データに、意図的な完工高・完工原価の操作の兆候が表れているか否かの確認を行った。

具体的には、修正検討工事データは、上記(イ)の(完工高)繰延計上懸念工事又は(完工高)先行計上懸念工事のリスト²¹(以下「**懸念リスト**」という。)から、従業員が、意図的に完工高・完工原価の操作を行ったと回答したものであるため、母集団である懸念リストに対し、一様乱数を使用した無作為抽出を行うことで、修正検討工事データの件数と同数のデータ(以下「**疑似工事データ**」という。)からなる金額分布を10,000組生成し、疑似工事データと修正検討工事データの金額分布に対し、統計的手法を用いることにより、修正検討工事データの金額分布が、疑似工事データの金額分布と異なっていること、すなわち、何らかの人為的な選択がなされていることを確認した²²。また、修正検討工事データと疑似工事データにおける金額分布とにどのような違いがあるか確認するため、ヒストグラム比較を実施したところ、小額の工事、とりわけ100万円以下の工事において、修正検討工事データと疑似工事データとで明らかに金額分布の形状が異なっており、修正検討工事データの方が疑似工事データより有意に件数が少ないことが明らかとなった。

これらの分析により、修正検討工事データには意図的な完工高・完工原価の操作の兆候が表れており、意図的な完工高・完工原価の操作が行われた工事の集合であると考えても矛盾がないものであることが判明した。

その上で、各工事毎に、関連証憑類等を確認することにより、修正検討工事データに含まれる工事が、意図的な完工高・完工原価の操作が行われたものであることを個別に確認した。

²¹ つまり、顧客から工事金の入金があった月から入金サイトを逆算することにより推定した「在るべき完工計上月」と「実際の完工計上月」に差異がある工事のリスト。

²² より具体的には、修正検討工事データと疑似工事データの金額分布が同じ形状であるとの仮説が成り立つか否かを検証するため、最も一般的な統計的検定手法の一つであるコルゴモロフスミルノフ検定(K-S検定)による統計的な分析を行った。その結果、「修正検討工事データの金額分布は、疑似工事データの金額分布と同じ形状である。」との仮説は、有意水準5%のK-S検定では、10,000回の全件が棄却される、すなわち、2つの金額分布は同じ形状とはいえないことが確認された。

具体的には、修正検討工事データのうち、各四半期の完工高への影響額の合計が1,000万円以上となる工事については、必要に応じて検収通知書・支払通知書（以下「**支払通知書**」という。）、注文書、納品書（控）・竣工届等の証憑類を確認し、原価発生状況や工事工程表の内容の分析、関係者へのインタビュー結果等の分析を実施することにより、意図的な操作を行った旨の申告が誤りでないことを再確認し、誤申告によるデータを除外するとともに、会計処理の修正方法及び金額を認定した。また、この調査を通じて、意図的な完工高・完工原価の操作が行われた工事の工事関連データに見られる特徴を識別した。

また、修正検討工事データのうち、各四半期の完工高への影響額の合計が1,000万円未満となる工事については、上記調査で判明した特徴の有無によって、意図的な完工高・完工原価の操作の認定可否を判定した。認定可否が不明なもののうち完工高への影響額の合計が100万円以上となる工事については、当該工事関連データを、個別に、原価発生状況の確認、完工計上時期と入金時期の確認、注文書操作の形跡の有無の確認、同一客先・同一工事に関する申告状況の確認等を実施することによって、意図的な完工高・完工原価の操作が行われたと認定できる工事を特定した。

イ 完工原価の付替えの調査

(ア) 振替伝票の精査

2005年3月期から2016年3月期第3四半期における振替伝票を精査し、赤字工事又は原価率の高い工事から他の工事に原価を振り替えているものを洗い出し、関係者に対するインタビューを実施した。

(イ) 意図的な完工原価の付替えに係る確認書の発送・回収

上記ア(ウ)の調査を実施したところ、当初、本委員会が関係者から説明を受けていた不適切な会計処理・取引のほかにも、複数の場所において意図的に完工原価の付替え処理が行われていた事実が判明した。

本委員会は、上記ア(エ)のとおり、2008年4月から2015年12月までの期間に場所の場所長、管理部門長、生産管理担当者を経験した者全て（合計51名）に対し、過去の意図的な完工原価の付替えの有無について自主申告を促すための調査シートを発送し、全対象者から回答結果を回収した。調査シートの内容は別紙10のとおりである。

ウ 下請業者との不正取引の調査

(ア) アンケートの送付

高田工業所及び高田プラント建設と取引のあった下請業者のうち、表3の抽

出基準に基づき、表4の下請業者の母集団の中から下請業者との不正取引と類似する取引が発生する可能性のある下請業者を抽出した上、当該下請業者に対しアンケートを送付し、本委員会が直接回収した。アンケートの内容は、別紙11のとおりである。

表3 アンケート送付先の抽出基準

対象会社	抽出基準	発送先数
高田工業所	<ul style="list-style-type: none"> ・元役員が在籍する会社 ・支払額が年間2,000万円以上 ・上場会社又はその連結子会社 (除外基準) ・ホテル、旅館・民宿、飲食店・ スナック (除外基準) ・その他 	183社
高田プラント建設	同上	38社

表4 下請業者の母集団データ

対象会社	データの期間	データの種類	下請業者の数
高田工業所	2007年4月から 2016年3月まで	下請業者への経費 支払明細データ	6,616社
高田プラント建設	2010年4月から 2016年3月まで	下請業者への経費 支払明細データ	239社

福岡国税局により指摘された下請業者との不正取引は、京葉事業所の元場所長が代表取締役社長を務める会社（下請業者）と京葉事業所の場所長及び管理課長との共謀により行われたものであるため、高田工業所から同社の元役員又は元従業員が在籍する会社のリストを受領し、同リスト記載の会社をアンケート送付先として選定した。

また、京葉事業所において発覚した下請業者との不正取引における年間の架空発注額を参考に、上記の元役員・元従業員が在籍する会社以外の下請業者のうち、2016年3月期における支払額が2,000万円以上の下請業者をアンケート送付先として選定した。

一方、上場会社及びその連結子会社には財務報告に係る内部統制制度や法定監査制度が適用されるなど、通常は不正取引と類似する取引を排除するための仕組みが構築されている。そのため、各場所が上場会社及びその連結子会社に

対して不正取引に協力するよう要請する可能性は低い²³と判断し、アンケート送付対象から除外した。

さらに、ホテル、旅館・民宿、飲食店・スナックは下請工事の架空発注先とはなり得ないことから、これらは、アンケート送付対象から除外した。

なお、アンケートの回収結果は、表5のとおりである。

表5 アンケート回収結果

対象会社	送付数	回収数
高田工業所	183社	183社
高田プラント建設	38社	37社

(イ) 下請業者への経費支払明細データの分析

京葉事業所で発覚した下請業者との不正取引の特徴は、①不正取引が行われた時期に下請業者への支払金額が急に増加すること、及び②工事案件における完工原価の割合の中で外注費等の特定の費目の構成割合が高いことの2つである。上記の特徴を踏まえ、下請業者別に月次の支払額推移表を作成し、前月比3倍以上の支払となっている月を特定した。また、各工事単位で完工原価における費目別構成割合を算定し、算定した費目別構成割合について、標準偏差を用いて、特定費目への集中度合の高い工事番号、費目及び支払先業者名を特定し、本件と類似の不正取引が懸念される下請業者を抽出した。

その上で、上記プロセスにより抽出した発注取引（ただし、1回当たりの支払金額が100万円未満の取引を除く。）について、取引が実在したことを示す証憑書類の提示及び取引内容の説明を求めた。

(ウ) 電子データの精査及び追加的なインタビュー

「キーワード検索及びフィルター分析」（別紙7の2(5)参照）の実施に当たって、下請業者との不正取引において当事者間の連絡に用いられる可能性が高いと推定されるキーワードを設定し、上記(3)により収集・保全した電子データについて、ファイル名、ファイル内の文字列、電子メールの件名及び本文を対象に検索を実施した。

以上の手続により抽出されたファイル及び電子メールを精査し、「調査方法の前提となった事実」（上記(1)）及び「関係者に対するインタビュー」（上記(2)）において入手していない情報のうち、類似案件の有無に関する調査が必要と認

²³ 現に、京葉事業所で発覚した不正取引の当事者である下請業者は、自宅マンションを登記簿上の所在地とする有限会社であった。

められる情報を特定した。

このようにして特定した情報について、ファイルの所有者及び電子メールの送信者又は受信者に対してインタビューを実施した。

(エ) 陳述書の入手

上記(ウ)の調査を実施したところ、当初、本委員会が関係者から説明を受けていた不適切な会計処理・取引のほかにも、複数の場所においてキックバックを目的として高田プラント建設との間で不正取引を行っていた事実が判明した。

そこで、本委員会は、高田氏に対し、本調査への全面的な協力を関係者に指示するよう再度要請した。これに対し、高田氏は即座に対応し、2016年6月3日、関係者に向けて社長達を交付した。社長達の概要は、別紙9「2016（平成28年）年5月11日付け及び6月3日付け社長達の概要」のとおりである。社長達の交付を踏まえ、本調査の調査対象となった法人に在籍している者のうち、高田プラント建設との不正取引の実行者、当該不正取引が行われた場所における当該不正取引が行われた期間の場所長、当該不正取引が行われた事実を認識していた者及び不正取引であることの認識の有無を問わず高田プラント建設との不正取引に関与した者を対象に陳述書の雛形（別紙12）を送付し、これに対する回答を入手した。なお、陳述書の回収結果は表6のとおりである。

表6 陳述書回収結果

対象会社	送付対象者数	回収数
高田工業所	27名	27名
高田プラント建設	6名	6名

第4 調査により判明した事実

1 検証の前提となる事実

(1) 高田工業所における完工高計上基準について

ア 2009年3月31日以前の完工高計上基準

2009年3月31日以前、高田工業所においては、完工高は、原則として工事完成基準により計上し、例外として工期が1年以上であり、かつ契約金額が1億円以上の工事については工事進行基準により計上することとされていた（2009年4月1日改正前の経理規程）²⁴。なお、工事の進捗率の見積りは、原価比例法により行われていた²⁵。

イ 2009年4月1日以降の完工高計上基準²⁶

2009年4月1日以降から現在まで、高田工業所における完工高の計上は、進捗部分について成果の確実性が見込まれる工事のうち、一定の工事については工事進行基準（工事の進捗率の見積りは原価比例法）、その他の工事については工事完成基準を適用することとされている（2010年3月期以降の有価証券報告書・経理規程（2009年4月1日改正））。

具体的には、①工事の進行途上において、その進捗部分について成果の確実性が見込まれる工事（ただし、保全工事は除く。）で、計算単位の工期が3か月超であり、かつ契約金額が1億円以上の工事については工事進行基準が適用され、②それ以外の工事については工事完成基準が適用される（経理規程及び経理実施規則）。

そして、工事完成基準における工事完成日は、建設工事については現地で建設作業が完了した日、工事内容ごとに工事金が定められる個別契約の保全工事については契約ごとの作業が完了した日とされており、契約単価に実績工数を乗じて工事金が決定される工数契約の保全工事については「毎月の実績工数による」となっていることから、毎月末日に工事が完成したものとみなされるものと理

²⁴ なお、海外の連結子会社（シンガポール高田工業及び高田マレーシア）においては、2009年3月31日以前から継続して、原則として工事進行基準により完工高が計上されている。

²⁵ 原価比例法とは、決算日における工事進捗度を見積る方法のうち、決算日までに実施した工事に関して発生した工事原価が工事原価総額に占める割合をもって決算日における工事進捗度とする方法をいう。

²⁶ 2009年4月1日の経理規程・経理実施規則の改正は、「工事契約に関する会計基準」（企業会計基準第15号、平成19年（2007年）12月27日）及び「工事契約に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第18号、平成19年（2007年）12月27日）の施行に伴って行われた。

解することが可能である²⁷。

かかる工事完成の判断は工事施工部門の長（通常は場所長）が工事の種類、性質、契約内容に応じて行うこととされている。

(2) 業績管理の考え方

ア 生産出来高（管理会計）による業績管理

高田工業所においては、従来、生産出来高という指標が、各場所の業績管理の観点から重視されてきた。

生産出来高とは、月ごとに発生・計上される労務費等の原価に応じて、財務会計上の完工高にかかわらず計上されていく管理会計上の数値であり、一定期間に実際の稼働がどの程度発生し、どの程度の売上高に相当する工事が進捗したのかを示すものである²⁸。

生産出来高を業績管理において重視する目的は、各工事の進捗状況の実態を示す数値である生産出来高を把握することにより、適時に損益状況を把握することにあった。また、各場所における生産出来高を把握することによって、各工事における労務費原価の発生、すなわち各場所従業員の稼働を管理して不稼働を発生させないことも、その目的の一つであった。そして、高田工業所は、かかる管理方法が合理的な場所運営及び経営の効率化に資するものと考えていた。

イ 経営危機と社内改革

2002年当時、未回収かつ注文書未入手により回収が確実でない債権が約25億円あるとの財務デューデリジェンスを実施した監査法人からの指摘（2002年12月20日）が示すように、高田工業所は、完工高として計上している売上高の一部が回収できないという事態に直面していた。また、1998年より新規に試みていた不動産事業が失敗したことによる損失も重なり、2002年3月期、2003年3月期と2期連続で赤字となり、2003年3月期には単体での最終純損失は約76億円を計上し、約39億円の債務超過に陥った。

このような経営危機を克服するため、高田工業所は、取引銀行から社内改革を求められ、2004年3月期より中期経営改善計画を策定し、収益性改善、人件費等

²⁷ 「定例保全工事の工事金・原価の取り扱い徹底について（月度諸工事含む。）（2010年2月8日、財務部・事業統括部）」によると、定例的に発生する日常保全工事等については、原則として、1か月単位の工期での管理とされ、その工事金については、実績精算型（下記（4）ア（ア）で定義する。）の工事については当月の検収額、一件工事毎見積り型（下記（4）ア（ア）で定義する。）の工事については契約単位ごとに作業完了した分（工事完了ベース）を計上することとの通知が場所にされている。

²⁸ 生産出来高に関する規程第7条において、生産出来高とは、原価発生を基準に求められ、各月費目ごと発生原価を費目ごと全体計画原価率で除すことで算出される数値とされている。

の固定費削減、取引銀行による債務の株式化等の諸施策を実施した。

ウ 各場所における完工高（財務会計）による業績管理

以上の社内改革の一環として、高田工業所は、従来の生産出来高による業績管理に加え、完工高による各場所の業績管理を開始した。具体的には、2005年3月期以降、経営数値の目標管理において、従来の管理会計上の生産出来高の目標数値に加え、財務会計上の完工高ベースでの目標数値を場所ごとに設定し、その達成度合いを管理するようになった。

このような完工高による業績管理の目的は、場所に対して対外的な財務会計上の完工高の計上を意識させ、回収できる債権を把握・管理する点、また、期中においても対外的に公表する完工高の実績及び予測を把握する点にあった。

(3) 業績管理の方法

ア 中期経営計画及び事業計画の策定

経営企画部は、3年間の各事業部の計画数値をベースに3年ごとに中期経営計画を策定し、その計画は経営会議及び取締役会による審議・承認を受ける。中期経営計画においては、完工高及び生産出来高を中心とする各指標について、年度ごとの数値計画が策定される²⁹。

経営企画部及び事業統括部は、中期経営計画に基づき、プラント事業本部、原子力事業部等の事業部別に、単年ごとの生産出来高、完工高等についての目標を定めた事業計画を策定する。事業計画の策定手続であるが、まず、経営企画部が、策定される前年の12月に、事業統括部及びプラント事業本部・企画管理部を通して、各事業部及び各場所から、目標数値についての案や意見を聞き、聴取結果を踏まえて、翌年1月頃に第一次案を策定する。その後、第一次案が具体化された事業計画について、2月頃に各場所に対して目標数値が伝えられ、各場所からの意見等を聴取の上、最終的な調整を行う。このような調整を経て、最終的な目標数値が設定され、毎年3月の経営会議及び取締役会で翌年度事業計画として審議・承認される。

イ 業績目標の各場所への割当ての過程

上記アの事業計画策定過程において、経営企画部及び事業統括部から事業計画の案として事業部別の目標数値を示されたプラント事業本部では、プラント事業

²⁹ 直近の中期経営計画である新中期経営計画（2015年から2017年）においては、売上げについては完工高の目標のみが設定されている。

本部・企画管理部が各場所に対して、年度並びに上期及び下期それぞれの期における生産出来高、完工高、原価率、利益等の目標数値を割り当てる。この割当てにおいては、各場所からの意見を踏まえ、当該年度の受注情報、過去の各場所の実績等が勘案される³⁰。最終的に企画管理部が策定した場所ごとの目標数値についても、上記アの事業計画の内容となり、毎年3月の経営会議及び取締役会において審議・承認される。

ウ 業績目標達成状況の管理

上記イのように設定された場所ごとの目標（各場所が特に重要視しているのは年度目標である。）を達成するため、本社及び各場所は、予算・実績の管理（以下「**予実管理**」という。）を行うことになる。

（ア）各場所内部での予実管理

各場所内部では、場所長及び管理部門長が、個別工事の工事進捗状況等について、工事ごとに各工事担当者が作成した生産管理表に基づく報告を受けて予実管理をしている。具体的には、場所長、管理部門長、工事担当者等が出席し、各月中旬頃に開催される場所内の会議（以下「**生産会議**」という。）において、各工事について、それぞれ工事完了の報告がされるまで毎月の進捗状況が確認されている。そして、各工事担当者から工事進捗状況等について報告を受けた場所長及び管理部門長が場所全体の予実管理を行っている。

（イ）本社の各場所に対する予実管理

本社では、事業統括部及びプラント事業本部・企画管理部が、各場所の予実管理を行っている。

具体的には、毎月の各場所からの「**受注生産システム**」（社内ネットワーク上で、受注した個別工事の情報、生産出来高、原価等の数値等の入力及び会計帳票等の出力を行うことができる高田工業所の基幹システムをいう。以下同じ。）上の情報入力及び完工高についての報告、各種会議における確認等を通して予実管理がなされている。

まず、各場所は、毎月定められる期限までに、受注生産システム上の情報入力及び完工高管理表の提出を行い、事業統括部に対して、業績目標の達成度合、進捗等を報告する。事業統括部は、その数値を集計し、毎月末の経営会議において、「業績見込みの件」として、各場所別の完工高、生産出来高等の業績見込み、計画上の目標数値との差異などを、社長、取締役、執行役員及び監査役に

³⁰ 目標設定に当たり、各場所の意見は聞かれるが、各場所からは低めの目標数値の希望が述べられることが多く、必ずしも場所の意見に沿った目標数値が設定されているわけではないのが実情である。

対して報告する。また、事業統括部及びプラント事業本部・企画管理部は、報告された数値を分析し、場所ごとの問題点等を分析する。

本社の分析結果については、各種会議において、各場所に対するフィードバック及び指導がなされる。このような会議としては、場所長会議、プラント事業本部会議及び事務責任者会議が挙げられる（表1参照）。

場所長会議においては、全生産部門の場所別の業績の詳細、運営状況等が報告され、場所別の課題とそれに対する対応策等が議論される。各場所長からの報告に対して、場所別に質疑応答が実施され、目標未達状況の改善方法等について、経営陣や事業統括部長等から確認、指導等がなされる。

また、プラント事業本部会議は、近年では場所長会議の翌日に実施されているが、場所長会議での指摘も踏まえて、より具体的な各場所の課題についての議論がなされる。場所長会議では、業績全般について議論がなされるが、プラント事業本部会議においては、各場所の生産性を向上することが、中心的な課題となる。

その他、事務責任者会議においては、業績見込みの報告の後、各場所の管理部門の課題、目標達成等へ向けての課題、対策等が議論され、場所ごとに質疑応答、本社からの指導がなされている。

エ 業績評価、過去の年度実績の次年度目標値への反映等

最終的な当該年度の完工高等の実績数値の確定は、高田工業所では決算月について、翌年度4月中旬に最終の情報入力期限が設定されていることから、その段階までに集計された完工高等の実績数値が、当該年度の業績として翌年度4月の経営会議において、「決算に関する件」として4月及び5月の取締役会において、それぞれ審議・承認される。

もともと、各場所の目標の達成・未達成の判断については、上記の数値確定を待つことなく、3月の段階までの計上額を基準に判断される。すなわち、毎年3月の場所長会議において、当該年度のその時点までの報告数値に基づき、場所ごとに当該年度の目標の達成状況（成果）及び反省点が確認されている。

各場所における目標達成状況は、場所長、管理部門長の賞与の額、及び人事評価に一定の影響を与えている。場所長及び管理部門長の夏期・年末賞与の段階で実施される評価においては、場所の目標達成状況その他環境的要素等との総合考慮による評価がなされるものの、場所の目標達成状況は、重要な考慮要素と考えられている。なお、高田工業所においては、複数存在する人事評価のランク中、1つのランク差異による賞与額の差異は [] から [] であり、最高評価と最低評価の賞与額の差異も最大でも [] から [] である。

上記イのとおり、翌年度の目標数値の設定に当たっては当該年度までの実績値

が考慮されて決定される。したがって、各事業部及び場所ごとに設定される翌年度の目標数値の設定に際しては、各事業部及び各場所の当該年度の実績・見込みの数値も参考とされ、設定される目標数値に一定の影響を及ぼしている。

(4) 工事受発注に係る通常の業務フロー

ア 工事受注フロー

(ア) 受注工事の種類等

本調査によって明らかとなった不適切な会計処理・取引³¹の対象となった工事には、受注段階では工事金が確定せず工事の実績に基づき工事金を精算し注文書を受領する契約形態（以下、このような契約形態を「**実績精算型**」という。）と受注段階で注文書等に基づき工事金を決定する契約形態（以下、このような契約形態を「**一件工事毎見積り型**」という。）の工事がある。

また、高田工業所が工事を受注するに当たっては、受注の主体となる部門の違いにより、①営業本部が主体となって受注する場合（以下「**営業受注**」という。）と、②各場所が主体となって受注する場合（以下「**場所受注**」という。）の2種類があり、両者は決裁権の所在や業務フロー等が異なっている。

(イ) 場所における工事受注から入金までの流れ

本調査で確認された完工高の繰延計上は、主に上記(ア)②の場所受注の工事が対象となっている。そこで、以下では場所受注の場合における工事の受注から売上債権回収までの流れについての概要を記載する³²。

なお、実績精算型の工事案件と一件工事毎見積り型の工事案件の受注から入金までの流れは基本的には同様であることから、以下では両工事を区別せずに記載する。

³¹ 下記2(1)のとおり、工事進行基準が適用される工事については、本調査において、完工高の繰延計上又は完工高の先行計上が行われていたことが確認された工事はなかったため、以下、「不適切な会計処理・取引」及び「完工高・完工原価の操作」については、工事進行基準適用工事における完工高の繰延計上及び完工高の先行計上を含まないことを前提とする。

³² 場所や工事案件の個別事情により、下記業務フローの順番が前後するケースも存在するが、以下では原則論を述べるに留める。

表7 工事受注から債権回収までの業務フローの概要

	現場（工事担当者）	管理部門
工事受注段階	<u>受注見込み等の伝達</u> ①受注見込み等の工事受注情報	<u>工事案件の仮登録</u> ②工事受注情報を入力し仮登録
	<u>見積りの受決裁</u> ③見積伺い書の受決裁 ④工事金額等の折衝・決定 ⑤受注伺いの受決裁（受注決定）	<u>受注計上・工事代金等入力</u> ⑥注文書を受領 ⑦工事番号等を入力（受注計上）※ ⑧注文書に基づき工事金額等を入力※ ※原則毎月20日頃までに入力
工事実施段階	<u>工事予算の策定</u> ⑨仮工事予算表の作成	<u>予算入力等</u> ⑩工事予算表記載の数値入力（予算入力） ⑪仮工事予算の受決裁
	<u>工事実施</u> ⑫現場で工事を開始	
工事進行段階	<u>生産出来高等の報告</u> ⑬「個別工事生産管理表」の作成	<u>生産出来高等の管理</u> ⑭生産出来高等の入力・修正
	<u>生産会議</u> ⑮工事の進捗状況や原価率等を場所長に報告及び検討を実施	
工事完成段階	<u>工事完了</u> ⑯工事完了（完工）、「本予算表作成」	<u>完工計上等</u> ⑰確定原価を入力（予算入力）※ ⑱完工月入力・完工高入力（完工計上）※ ※原則翌月7日頃までに入力 ⑲「工事完了報告書」の受決裁
債権回収段階		<u>債権回収等</u> ⑳請求書を顧客に送付 ㉑支払通知書の受領、財務部へ送付

（上記表7中の①ないし⑳は業務の順序に対応し、「入力」とは受注生産システムへの入力を指す。）

場所受注の場合における工事の受注から売上債権回収までの流れは、上記表 7 記載のとおりである。以下、上記業務フローの概要記載の工程のうち、不適切な会計処理・取引との関係で重要な部分について詳述する。

(工事受注段階)

高田工業所では、受注に当たっては、決裁権者の決裁が必要となり、工事金額が 3,000 万円未満であり、かつ場所受注の場合であれば、場所長が最終決裁権者となり、受注伺いに対して場所長が決裁を行うことにより正式に受注が決定する（上記表 7 の⑤）。管理部門従業員は、工事の受注が正式に決定した段階で、あらかじめ入力しておいた工事受注情報（上記表 7 の②）に加え、受注生産システム上の個別工事管理番号である「工事番号」を付した上（上記表 7 の⑦）³³、顧客からの発注書類である注文書に基づいて、確定した工事金額等を受注生産システムに入力し³⁴、工事案件の受注登録を行う。このように、高田工業所では、管理・財務会計上の必要から全場所における工事を受注生産システムに登録し、工事の生産出来高や完工原価を社内ネットワーク上でアクセス可能なデータの形式で管理している（以下、受注生産システム上で受注登録を行う工程を「**受注計上**」という。）。

高田工業所においては、工事番号ごとに管理・財務会計上の処理を行っていることとの関係で、実態としては一つの工事であっても、管理上は複数の工事番号が付され、複数の工事として扱われることがある。

高田工業所においては、月によって若干異なるものの、概ね毎月 20 日頃に受注計上の入力期限を定めている。当該入力期限後であっても一定期間は、修正や入力が可能であるが、それ以降は、原則としてその月分の受注計上の入力はできない仕組みとなっている³⁵。

さらに、管理部門従業員は、原則として、受注計上と同時に、受注生産システムの「債権一括入力」画面から注文書記載の工事金額等を入力することにより、受注生産システム上で債権管理を行う（上記表 7 の⑧）³⁶。

³³ 受注生産システム上は、一定の付番ルールに従った上で、任意の工事番号を入力して工事案件に付与することが可能となっている。

³⁴ 工事案件のうち実績精算型の定例保全工事等については、受注段階では工事金額が確定しないため、受注計上の段階では概算で受注生産システムへの入力がなされる。

³⁵ 受注生産システム上、入力期限を超過しても、そこから更に一定期間は修正が可能な設定がなされているが、修正期間を徒過すると、場所側から財務部に依頼して修正計上を可能にするなどの特別な措置を採ることが必要であった。

³⁶ 高田工業所の社内規程である業務記述書（完工高管理プロセス）4(1)では、「受注部門の営業担当者あるいは管理担当者は注文書を受領した場合、内容を確認した上、受注生産システムに入力する。」と定められており、注文書の受注生産システムへの入力につき例外規定を設けていないことから、内容確認後、受領した全ての注文書を受注生産システムに入力することを前提としていると認められる。また、高田工業所においては、原則として、工事ごとに顧客から注文書を受領しており、工事が途中で追加された場合も、本工事とは別に、追加工事の件数ごとに注文書を受領している。特に、保全工事に関しては、一つの工事

(工事実施・進行段階)

工事の実施・進行段階中は、工事の進捗状況の報告や工事予算の検討・指導等のために個別工事生産管理表が作成され、生産会議において資料として用いられ、議論がなされる(上記表7の⑮)。

(工事完成段階)

場所長及び管理部門長は、生産会議での工事担当者からの報告等によって、工事完了時期を把握するが(上記表7の⑯)、工事完了時期の判断に際して、証拠の収集・作成・保管等は要求されていなかった³⁷。

工事完了後は、各場所において受注生産システムに入力することにより、財務会計上の完工高の計上が行われる。具体的には、管理部門従業員が、工事完了後、注文書や本予算表³⁸等に基づいて、受注生産システムの債権入力画面から工事ごとの完工高の金額を入力し、債権の額を確定させて、完工高が計上される(上記表7の⑰)。

工事完成基準の場合、工事完了の時点で完工計上を行わなければならないものとされており、完工計上に係る具体的な受注生産システム上の入力時期は、原則、翌月7日頃(ただし、その後、一定の修正可能期日がある。)とされていた(以下、このような完工計上の入力期限のことを「完工高締日」という。)³⁹。

管理部門従業員は、完工計上後に、完了した工事の名称や工事金額等が記載された工事完了報告書を受注生産システムから出力し、最終的に場所長の決裁を経て、顧客に請求書を発送する(上記表7の⑱及び⑳)。

顧客は、あらかじめ高田工業所との間で定めていた入金日に、請求書記載の工事金額を高田工業所に対して支払うとともに、検収の確認と支払通知を兼ねた支払通知書を場所に送付する。なお、顧客によっては、入金サイトが数か月に及ぶ場合がある。

管理部門従業員は、支払通知書と「債権一括入力」画面の金額欄とを照らし合わせ、両者に齟齬がなければ支払通知書を本社財務部にFAXにて送信し、債権回収を終える(上記表7の㉑)⁴⁰。

につき作業ごとに複数の注文書が作成されるため、一つの工事につき数十の注文書が発行されることも珍しくない。

³⁷ 業務記述書(完工高管理プロセス)5.(1)は、施工部門担当者が工事責任者への「ヒアリングあるいは生産会議資料、注文書等」を基に工事完成基準に基づき当月に完工高計上される対象工事及び完工高計上の妥当性を確認することを定め、同5.(3)で施工部門担当者が工事完成基準に基づいて当月に完工計上される対象工事を確認後、完工計上を行うと定めているが、工事完了の外部証拠の入手については規定がない。

³⁸ 工事終了後に作成される工事予算表で、確定した完工原価が記載される。

³⁹ 完工計上について、完工高締日後も一定の期間は修正計上が可能なこと及び修正期限を徒過した場合の対応等については、受注計上と同様である。

⁴⁰ 経理規程第51条第3項によると債権回収後、注文書は財務部で保存することとなっているが、実際には

イ 工事発注（外注）フロー

本調査では、各場所が発注主体となる下請業者への発注において、下請業者が実際には工事を行わない架空の下請工事に係る注文書を作成するなどして発注を装い、下請業者からのキックバックを受けるといった不正取引が確認されていることから、以下、発注（外注）における業務フローについての概要を述べる。

表 8 発注（外注）業務フローの概要

	現場（工事担当者）	調達部門
工 事 発 注 段 階	<u>工事受注</u> ①顧客から工事を受注し、下請工事を下請業者へ発注する必要がある	
	<u>見積金額の照会</u> ②下請業者へ下請工事の見積額を照会	
	<u>外注発注査定表の作成</u> ③外注発注査定表を作成※ ※「決定額」は空欄	<u>価格交渉・値決め</u> ④外注発注査定表の受領 ⑤下請業者との価格交渉・「決定額」記入※ ※外注発注査定表の内容の精査は行わない
		<u>システム入力</u> ⑥下請工事の金額、納期等を入力
		<u>発注等</u> ⑦発注につき場所長からの受決裁 ⑧注文書と注文請書を下請業者へ送付 ⑨押印済の注文書副本と注文請書を受領
工 事 実 施 段 階	<u>工事実施等</u> ⑩外注業者を使って工事を実施 ⑪外注業者の実績を確認し、作業日報を作成	<u>実績管理</u> ⑫受領した作業日報を入力
	<u>個別工事生産管理表の作成・生産会議</u> （※受注業務フローと同様） ⑬工事の進捗状況等を場所長に報告及び検討を実施	
検 収 ・ 支 払	<u>検収</u> ⑭工事終了（完工）を確認	
		<u>検収通知書の作成・確認</u> ⑮下請業者からの請求書受領 ⑯外注工事の検収通知書を作成

財務部へ送付されていなかった。

	現場（工事担当者）	調達部門
段階		⑰請求書や作業日報管理との照合 ⑱検収通知書等を財務部へ回付

（上記表 8 中の①ないし⑱は業務の順序に対応し、「入力」とは、受注生産システムへの入力を指す。）

各場所が主体となって下請業者に発注を行う場合の下請工事発注から下請業者への支払までの流れは上記表 8 記載のとおりである。以下、上記業務フローの概要記載の工程のうち、下請業者との不正取引との関係で重要な部分について詳述する。

（工事発注段階）

工事担当者は、下請業者に対して、下請工事の見積金額を照会した後、見積書・工事予算表を基に、下請業者の見積額を査定し、適正額や予算との整合性を確認した上で、外注発注査定表を作成する（上記表 8 の③）。そして、同査定表の「決定額」欄を空欄にしたまま、これを発注等の業務を行う部署である調達部門へ回付する（上記表 8 の④）⁴¹。

調達部門は、外注発注査定表に記載された査定額を踏まえ、下請業者との価格交渉・値決めを行い、決定した下請工事金額を「決定額」として記入する（上記表 8 の⑤）。なお、一部の場所では、既に工事担当者自らが下請業者との価格交渉を終えている案件（「決定額」が記入済みの案件）もあり、その場合には調達部門での価格交渉は行われない上、調達部門で外注発注査定表の内容を精査したり、実際に発注がなされているか否かを審査したりすることも行われないことになる。

発注に当たっては、決裁権者の決裁が必要となり、下請業者への発注額が 3,000 万円未満であれば場所長が決裁権者となる（上記表 8 の⑦）⁴²。

（工事実施段階）

工事の実施・進行段階中は、下請業者からの工事の進捗状況の報告等に基づき、個別工事生産管理表が作成され、生産会議において資料として用いられ、議論がなされる（上記表 8 の⑬）。

⁴¹ 場所によっては独立した調達部門が設けられておらず、管理部門の従業員が発注等の業務を行っている場所も存在する。

⁴² 実際には、場所長の決裁は発注時にはなされておらず、月末等にまとめて決裁印を押印する運用がなされていた事例が確認されている。

(検収・支払段階)

調達部門は、工事担当者による検収後、受注生産システム入力済みの数字を基に下請工事の検収通知書を作成し、下請業者からの請求書との照合⁴³を行い、その後、検収通知書を、下請業者からの請求書及びその他関係書類と共に本社の財務部へ回付する（上記表 8 の⑮から⑰）。

財務部は、調達部門から送付を受けた請求書等に従い、下請業者への支払を行う。

2 完工高・完工原価の操作について

(1) 完工高・完工原価の操作の概要

本調査の結果、完工高の繰延計上、完工高の先行計上及び完工原価の付替えといった完工高・完工原価の操作の全部又は一部が、プラント事業本部における全ての場所において、長期間にわたって行われてきたことが判明した。

完工高・完工原価の操作の開始時期は、本調査によっては特定できなかったものの、関係者の供述内容その他の調査結果によると、遅くとも本調査の対象となった2005年3月期の会計期間以前から行われており、各場所において完工高・完工原価の操作の手法が慣習的に引き継がれてきたことが推測される。

本調査の対象となった期間において完工高・完工原価の操作が行われた工事のうち、四半期決算に影響を及ぼすものを集計すると下記表9のとおりとなる。また、各場所における完工高・完工原価の操作の件数は下記表10のとおりである。なお、これら完工高・完工原価の操作の件数には、意図的に実施されたと本委員会が認定したもの及び誤謬のうち、決算（四半期決算を含む。以下同様。）への影響が重要であると認定したものの双方が含まれている。

表9 本調査の対象期間において決算に影響を及ぼす完工高・完工原価の操作件数

	2010年 3月期以前	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期
完工高の繰延計上	246件	134件	145件	137件	167件	208件	111件
完工高の先行計上	96件	55件	50件	69件	59件	39件	18件
原価の付替え	24件	11件	15件	15件	8件	3件	2件

⁴³ 下請業者から提出される作業日報を参照する請負単価契約においては、作業日報によって把握されている実績との照合もなされる。

なお、工事進行基準が適用される工事については、本調査において、完工高の繰延計上又は完工高の先行計上が行われていたことが確認された工事はなかった。

表 10 2005 年 3 月期以後の各場所における完工高・完工原価の操作件数

場所	2005 年 3 月期から 2016 年 3 月期第 3 四半期までの発生件数	発覚の経緯
本社工場	11 件	本調査により発覚した。
黒崎事業所	40 件	このうち完工高の繰延計上 2 件は福岡国税局による税務調査により発覚し、その他は本調査により発覚した。
八幡支社	196 件	このうち完工高の繰延計上 2 件は福岡国税局による税務調査により発覚し、その他は本調査により発覚した。
水島事業所	207 件	このうち完工高の繰延計上 2 件は福岡国税局による税務調査により発覚し、その他は本調査により発覚した。
坂出事業所	4 件	本調査により発覚した。
大阪事業所	180 件	本調査により発覚した。
長浜事業所	13 件	本調査により発覚した。
四日市事業所	56 件	本調査により発覚した。
京葉事業所	476 件	このうち完工高の繰延計上 11 件は福岡国税局による税務調査により発覚し、その他は本調査により発覚した。
君津支社	9 件	本調査により発覚した。
鹿島事業所	266 件	このうち完工高の繰延計上 6 件は福岡国税局による税務調査により発覚し、その他は本調査により発覚した。

以下では、本調査において明らかとなった完工高・完工原価の操作に関し、完工高の繰延計上、完工高の先行計上及び完工原価の付替えのそれぞれについての判明事項を総括的に示した上で、各場所における個別の判明事項について概説する。

(2) 完工高の繰延計上

ア 完工高の繰延計上の手法

本調査の結果、高田工業所では、全ての場所において、完工高の繰延計上、すなわち、工事の完工高を本来計上すべき時期⁴⁴より後に計上する行為が長期間にわたり常態的に行われていたことが明らかになった。

完工高の繰延計上は、主に、完工高の全部又は一部を、本来計上すべき工事以外の工事の完工高に付け替えて計上するという手法により行われ、付替先の工事の完工時期が付替元の工事の完工時期よりも遅かったために、又は意図的に付替先の工事の完工時期を遅らせたために、本来の計上時期よりも後に完工高が計上されていたものである（以下、このような手法による完工高の繰延計上を「**他工事付替繰延**」という。）。

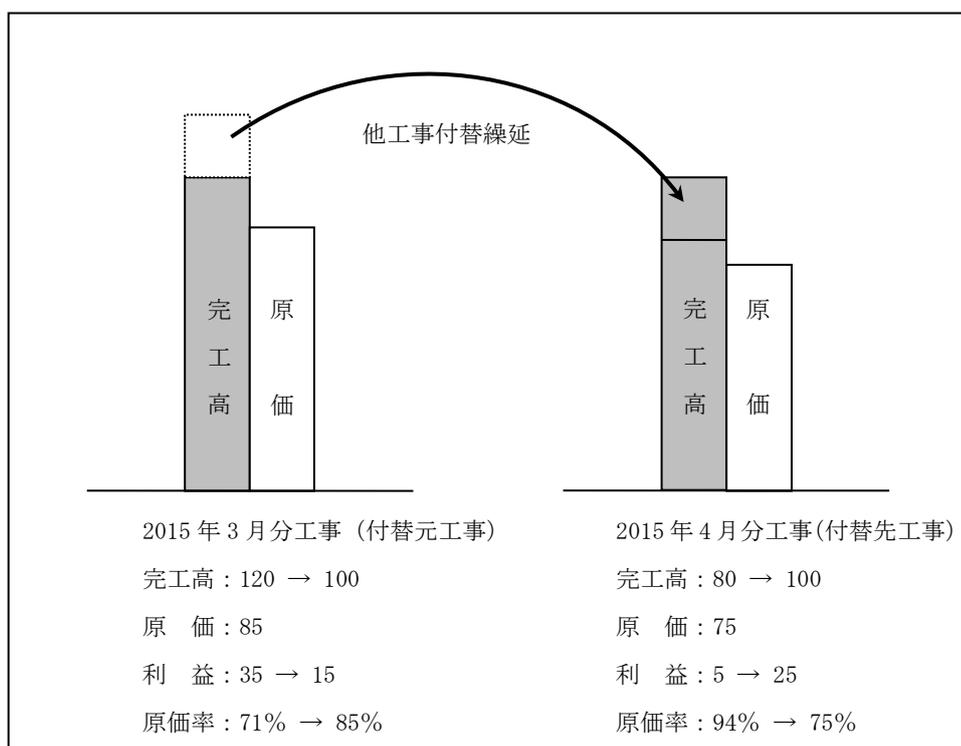


図3 他工事付替繰延の概念図

かかる他工事付替繰延においては、完工高の全部又は一部が付替元工事から付替先工事に繰延計上されるものの、それに対応する原価は付替元工事に計上され

⁴⁴ 完工高の計上時期については、上記1(1)参照。

ることから、付替元工事及び付替先工事の原価率や利益に与える影響が大きいことが指摘できる（図3参照）。

他工事付替繰延を行う際の具体的な処理方法については、各場所において若干の差異が見られるものの、概ね以下のとおりである。

① 工事受注段階

通常の工事受注フローに従えば、顧客から受領した特定の工事に係る全ての注文書について受注生産システムへ工事金額を入力しなければならない⁴⁵ところ、完工高の繰延計上の対象とする完工高に係る注文書については、当該工事への同入力を行わない⁴⁶。

② 工事進行段階

通常の工事受注フローに従えば、特定の工事で計上されるべき全ての完工高を、個別工事生産管理表の工事金として入力し、生産管理をすべきところ、完工高の繰延計上の対象とする完工高については、受注生産システムへ入力済みの工事金額との整合性を保つために、個別工事生産管理表の工事金として入力しない⁴⁷。

③ 工事終了段階

通常の工事受注フローに従えば、完工した工事に対応する完工高の全部について完工時期を入力し、完工高として計上をしなければならないところ、完工高の繰延計上の対象とする完工高については、そもそも受注生産システムへの工事金額の入力自体が行われていないため、当然、これについての完工高の計上も行われない。

④ 付替先工事での処理

上記①から③の処理によって作り出した、特定の工事に係る工事金額として受注生産システムに入力されていない完工高を、付替先工事の完工高として計上するために、これに対応する注文書について付替先となる工事のものとして同入力を行い、付替先工事の完工時期を入力した上で、完工高の計上を行う。これにより、当該完工高は、本来計上すべき工事ではなく付替先工事の完工高として計上

⁴⁵ 一部の実績精算型工事等（保全工事等）においては、顧客からの注文書が発行されない場合も存在したところ、そのような工事においては、本文中記載の方法ではなく、実績精算額確定前に見積額に従って暫定的に計上した完工高を、本来は実績精算額確定後に実績精算額に合わせて修正すべきところ、これをしないまま完工高として計上し、見積額と実績精算額との差額を、別の工事（翌月の保全工事等）に完工高として計上するという方法で、他工事付替繰延を行っていた。

⁴⁶ なお、一部の場所では、工事受注段階では通常の工事受注フローに従って、顧客から受領した特定の工事に係る全ての注文書について工事金額の入力を行っておきながら、その後、当該入力を行った注文書の一部についてマイナス計上を行って入力済みの工事金額を消去し、結果として未計上の注文書を作成するという方法によって、他工事付替繰延を行っている事例も確認された。

⁴⁷ もっとも、このような入力済みの工事金額と個別工事生産管理表との整合作業は、完工高の繰延計上が行われた全ての場所において行われていたことまでは確認されておらず、繰延処理に係る個別具体的な入力手順等は、個々の場所において若干の差異が見られた。ここで記述しているのは、本調査において明らかとなった他工事付替繰延に係る代表的な処理方法である。

され、かつ、その計上時期は、本来計上すべき時期よりも後となる。

また、一部の場所においては、実際には存在しない（顧客から受注していない）工事について受注計上を行って工事番号を取得し（以下、このような工事番号を「**架空工事番号**」という。）、上記①及び②の処理によって作り出した、特定の工事の工事金額として受注生産システムへの入力となされていない注文書について、当該架空工事番号の注文書として同入力を行い、完工高を計上するという類型も見られた。この場合も、当該完工高は、本来計上すべき工事ではなく、付替先工事の完工高として計上され、かつ、その計上時期が、本来計上すべき時期よりも後の場合は、完工高の繰延計上（他工事付替繰延）が行われることとなる。

なお、本調査においては、このような他工事付替繰延だけでなく、ある工事の完工高の計上を本来の計上時期よりも遅らせるという単純な手段の完工高の繰延計上の存在も確認された（以下、このような手法による完工高の繰延計上を「**同一工事内繰延**」という。）。同一工事内繰延の場合、完工高の全部又は一部の繰延計上と同時に、完工高に対応する原価も、翌期に計上されることになる。

これら完工高の繰延計上は、各場所の管理部門が主導して実施されていたケースが多かったが、一部の場所においては、個々の工事担当者の要請に基づいて、管理部門が実行していたケースも確認された。

イ 完工高の繰延計上の目的等

完工高の繰延計上の客観的な行為態様は、上記アのとおりであるが、これについては、行為者の目的に応じて、主たる類型として、以下の二つに分類することが可能である。

(ア) 工事ごとの原価率平準化を目的とした完工高の繰延計上

多くの場所において、工事ごとの原価率を平準化することを目的とした完工高の繰延計上（以下「**工事原価率平準化繰延**」という。）が行われていた。

高田工業所においては、場所長会議や事務責任者会議等の場において、工事ごとの原価率を平準化するよう、場所長や事務責任者に対する指導が行われていた⁴⁸。そこで、多くの場所の工事担当者又は場所長若しくは管理部門従業員ら

⁴⁸ 完工高よりも原価の方が高くなってしまふ赤字工事や、工事開始当初に計画された受注時工事原価率を超えてしまふ工事等が生じた場合、工事担当者が「理由書」を起案した上で、当該工事の規模等に応じて、社長やプラント事業本部長等の上席者に対して、その理由を説明したり、工事予算表変更の決裁を得たりする必要があった（工事予算表に関する規程第10条、工事予算表作成基準第7項、稟議規程第2条第2項、及び受注・生産・購買関係稟議決裁基準表第2項）ことから、工事担当者や管理部門従業員の側でも、工事ごとの原価率を平準化することで、赤字工事の発生や工事原価率の悪化を予防したいという気持ちを持っていた。

は、工事ごとの原価率を平準化する目的で、完工高の繰延計上を行っていた⁴⁹。工事原価率平準化繰延においては、原価率が良好な工事の完工高が、原価率が良好でない工事の完工高として計上され、これにより当該原価率が良好でない工事は、見かけ上、原価率が良好になるため、結果として、当該原価率が良好でない工事の存在は、本社側において判明しないこととなる。

工事原価率平準化繰延は、その手法からも分かるとおり、他工事付替繰延の方法により実施されていた。

(イ) 業績目標達成を容易にすることを目的とした会計期間を跨ぐ完工高の繰延計上

多くの場所において、当該場所の業績目標の達成を容易にする目的で、会計期間を跨ぐ態様での完工高の繰延計上（以下「**業績目標達成繰延**」という。）が行われていた。

上記1(3)イ及びウのとおり、高田工業所においては、各場所に対し、プラント事業本部・企画管理部により業績目標が設定されており、当該業績目標を達成できるように場所を運営することが場所長や管理部門長の責務とされ、場所長会議や事務責任者会議等の場において、その旨の指導が行われていた。そこで、多くの場所の場所長又は管理部門長らは、ある会計期間における事業所の業績目標を同期間終了前に達成した場合等において、翌会計期間の業績目標の達成を容易にする目的で、会計期間を跨いだ完工高の繰延計上を行っていた。この場合、繰延の対象となる完工高は、本来は当該会計期間内に完工高として計上されなければならないにもかかわらず、あえて翌会計期間に繰り延べて計上される⁵⁰ため、当該場所は翌会計期間における完工高の余裕を持つこととなり、結果として、翌会計期間の業績目標の達成が容易なものとなる。

なお、一部の場所では、計上できる完工高が少ない月においても、従業員の労務費等を何かしらの工事の直接費として計上し、「**間接費**」（各工事に共通的に消費される材料費及び労務費などの原価で、直接費以外のものをいう。以下同じ。）としての計上を抑え、（予算管理も含めた）場所の業績目標の達成に資するようにするという目的の下、余裕のある工事から完工高を繰り延べて当該

⁴⁹ 毎月継続的に受注する定例保全工事においては、実態としては同一の現場で同一の作業を数か月にわたって行うため、それに伴って完工原価は継続的に生じるものの、内部管理上、かかる作業については、月ごとに別々の工事番号が割り振られており、別々の工事として完工計上がなされ、しかも月次の完工高にばらつきが生じるために工事ごとの業績としての原価率も不安定になってしまう。そのような事情から、典型的には、保全工事における原価率を平準化する目的で、完工高の繰延計上が、多くの場所において行われていた。

⁵⁰ 例えば、2015年2月頃の時点で、2015年3月期の年度目標（業績目標）を達成することがある程度予見された場合に、本来は2015年2月や3月に計上しなければならない完工高の全部又は一部について、意図的に2015年4月に計上していた事例などが存在した。

月に計上するという形で、業績目標達成繰延が行われていたことも確認された。業績目標達成繰延は、他工事付替繰延及び同一工事内繰延のいずれの方法によっても実施されていた。

これら2つの類型以外にも、多くの場所において、高田工業所の受注生産システム上設定された完工高締日の徒過を理由として、完工高の繰延計上が行われていた。

高田工業所においては、その受注生産システム上、ある月の完工高計上は、その翌月の7日頃に設定された完工高締日までに行わなければならない、これを徒過しての完工高計上は原則としてできないことになっていた⁵¹。そのため、多くの場所の場所長又は管理部門従業員らは、ある工事の完工高について、本来計上すべき月の完工高締日までに完工高の計上ができなかった場合、当該完工高を、本来計上すべき月の翌月の完工高として計上し、完工高の繰延計上を行っていた。

本調査において明らかとなったところによれば、多くの場所において完工高締日の徒過を理由として完工高の繰延計上が行われていたわけであるが、これは、追加工事や保全工事等の実績精算型工事における工事金額決定の遅延等によって、完工高締日を徒過するという状況が、高田工業所の多くの場所において日常的に生じていたことを意味する。すなわち、本工事の進行中に生じる追加工事や保全工事等においては、工事開始前には工事金額が決定しておらず、工事の終了後に、その実績を考慮して工事金額が決まるのが通例であるところ、実際には、顧客側の都合や顧客との価格折衝の難航等の理由により、工事終了後相当期間が経過しても工事金額が決定しない場合が往々にして存在する。このような場合においては、本来完工高を計上すべき月の完工高締日までに計上すべき完工高が決まらないため、管理部門従業員等が同日までに完工高を計上しようとしても行うことはできず、結果として、これを徒過するという状況が生じてしまうわけである⁵²。また、このような事情だけではなく、多くの場所において、完工高締日前は業務量が過多になる傾向があり、完工高計上業務を担当する管理部門従業員等が、完工高締日までに全ての工事の完工高計上処理を終了させることができず、同締日を徒過するという状況も、多くの場所において生じていた。さらに、業務量の多寡

⁵¹ 上記のとおり、完工高締日を徒過したとしても、財務部に個別的に相談することにより、徒過後の完工高計上を行うことも可能ではあったが、手続の煩雑さや処理件数の多さから来る実務上の困難性から、実際には、そのような処理はほとんど行われていなかった。

⁵² 実績精算型工事の工事金が、完工高締日までに決定しない事態を想定して、高田工業所の受注生産システムにおいては、「概算計上」（完工高が完工高締日までに確定しない場合に、概算予測値としての完工高を計上すること。後に実績値との差額を修正することが想定されている。）の機能が設けられていたものの、概算計上により入力した数値と実際の完工高との差を修正するための入力期限も別途設定されているところ、当該期限までに工事金が決定されない、当該期限に業務量が過多である等の理由により当該期限が徒過されることによって、結局、概算計上高と実際の完工高との差を修正することができず、受注生産システム上は、完工高の繰延計上又は先行計上が行われた形になってしまっているケースが散見された。

にかかわらず、管理部門従業員等が、完工高締日までに実際の完工高と計上されている完工高とに齟齬があることに気づきながら、完工高の修正に必要な手続を免れるため、当該完工高締日までにその修正をせず、翌月以降にその齟齬に相当する完工高を計上することで完工高の繰延計上が行われるなど、業務を懈怠したことに起因する完工高の繰延計上も認められた。

(3) 完工高の先行計上

ア 完工高の先行計上の手法

本調査の結果、高田工業所では、多くの場所において、完工高の先行計上、すなわち、工事の完工高を本来計上すべき時期より先に計上する行為が行われていたことが明らかとなった⁵³。

完工高の先行計上は、受注生産システムに入力する工事の完工時期について、本来の完工高計上時期よりも前の時期を入力する方法や、将来行われることが予定されている工事に関する完工高の一部を、当該工事完成前に、工事が完成している別の工事の完工高として付け替えて計上するなどの方法により行われていた。

イ 完工高の先行計上の目的

上記(2)イ(ア)のとおり、高田工業所では、場所長会議や事務責任者会議等の場において、工事ごとの原価率を平準化するよう、場所長や事務責任者に対する指導が行われていたところ、一部の場所の工事担当者又は場所長若しくは管理部門従業員らは、工事ごとの原価率を平準化する目的で、完工高の先行計上を行っていた。

また、一部の場所では、業績目標の達成を容易にするという目的で、意図的な完工高の先行計上が行われていた。すなわち、一部の場所においては、当該場所に割り振られた年度目標を達成するため、3月から4月にかけて行われる工事のうち、4月に完工する工事の一部を、3月に完工した工事の完工高として計上することにより、完工高の先行計上が行われていた。

(4) 完工原価の付替え

ア 完工原価の付替えの手法

本調査の結果、高田工業所では、多くの場所において、完工原価の付替え、す

⁵³ 意図的な完工高の先行計上は、本文中記載のとおり、複数の場所において複数の目的により行われていたが、全く架空の完工高（実施する予定のない工事や顧客が実在しない工事等に係る完工高）が仮装されて計上されていた事例（いわゆる完工高の架空計上）は、本調査においては確認されなかった。

なわち、一定の工事に計上すべきでない原価又は費用を当該工事の原価として計上する行為が行われていたことが明らかとなった。

完工原価の付替えは、発生した原価又は費用を、下記(ア)又は(イ)の方法により、当該原価又は費用とは関係のない工事に計上することにより実施されていた⁵⁴。かかる完工原価の付替えに関する処理は、工事担当者によって、又は工事担当者の依頼若しくは場所の管理部門従業員自身の判断に基づいて、管理部門従業員によって行われていた。

(ア) 受注生産システム登録の根拠資料を改ざんする手法

高田工業所の工事受発注フローにおいては、完工原価の発生に際して、その根拠資料（作業日報、仕入伝票及び外注出来高査定表などをいい、以下「**原価資料**」という。）が作成され、当該原価資料には、その原価がどの工事番号に關係して発生したものが明記されることになっていた。そして、受注生産システムへの工事原価の入力は、原価資料記載の原価を、当該原価資料記載の工事番号に入力するという形で行われることになっていた。そのため、完工原価の付替えは、原価資料記載の工事番号を、本来当該原価を計上すべき工事とは別の工事の工事番号へと意図的に書き換えるという方法により行われていた。もっとも、原価資料の工事番号を書き換える方法は、原価資料に記載された工事番号と受注生産システムに入力される工事番号との間に差異が生じ、内部監査等において完工原価の付替えが露見する危険性が高かったことから、原価資料自体に付替先工事の工事番号を記載し、かつ受注生産システム上に入力するという方法により、完工原価の付替えが行われているケースも存在した。

(イ) 受注生産システムに登録された情報を変更する手法

原価資料に基づき、一度受注生産システムに登録された完工原価情報について、「誤りを修正するため」と称して変更作業を行い、その際に本来その原価を計上すべき工事とは別の工事番号へと意図的に修正入力するという方法によっても、完工原価の付替えは行われていた。

イ 完工原価の付替えの目的

本調査の結果、完工原価の付替えは、主として以下のような目的により行われ

⁵⁴ また、本調査においては、完工原価の付替えの一類型として、間接費を特定の工事の直接費として計上する操作及び本来完工原価として計上すべきでない原価を特定の工事の完工原価として計上する操作が行われていたことも明らかとなった。完工原価として計上された主な間接費としては、複数の工事で共有される材料・資材等に関わるもの、工場の費用で特定の工事番号に紐付けることが難しいもの（水道光熱費など）、場所の運営に関わるもの、場所全体に関わる業務（管理、事務、安全衛生など）に従事する者の労務費及び不稼働人員等の工事に従事していない者の労務費などが判明している。

たことが明らかとなった⁵⁵。

(ア) 架空工事番号の隠蔽

上記(2)アのとおり他工事付替繰延の過程で作られた架空工事番号について、あたかも工事が実際に行われているかのように仮装する目的で、他の現実の工事で発生した工事原価を架空工事番号の原価として付け替えるという完工原価の付替えが行われていた。

(イ) 原価率の平準化

工事ごとの原価率の平準化の目的⁵⁶で、原価率の悪い工事で発生した工事原価を原価率の良好な工事の原価として付け替えるという完工原価の付替えが行われていた。

(ウ) 間接費予算の節減

場所の間接費の節減を行う目的で、本来は完工原価として処理できない間接費を、原価率の良好な工事や架空工事番号の完工原価として付け替えるという完工原価の付替えが行われていた。

(5) 各場所における判明事項

上記のとおり、全ての場所において、完工高・完工原価の操作が行われていたが、そのうち、意図的に行われたものの主要な類型、その方法、目的及び関与者の概要⁵⁷は以下のとおりである。

ア 本社工場

本社工場においては、業績目標達成繰延の存在が確認された。本社工場では、2009年9月、管理課長によって、間接費予算を節減する目的での完工原価の付替えを行うため、業績目標達成繰延が行われた⁵⁸。

イ 黒崎事業所

黒崎事業所においては、工事原価率平準化繰延の存在が確認された。黒崎事業

⁵⁵ なお、これらの目的のうち複数の目的を併有してなされた完工原価の付替えも存在する。

⁵⁶ 上記(2)イ(ア)のとおり、赤字工事の発生時や原価率の悪化時等には、「理由書」の作成等、種々の社内手続が必要であったため、原価率の平準化という目的には、これによって本来は必要となる社内手続等を回避するという目的も併有されていた。

⁵⁷ 意図的な完工高・完工原価の操作の多くは、各場所において、様々な目的、手法、関与者の下で行われているが、以下の記載は、その中でも特徴ある点について、その概要を記載するものである。

⁵⁸ 場所長には報告がなされておらず、場所長は、完工高の繰延計上が行われていることを認識していなかった。

所では、遅くとも2009年3月以降、4月の保全工事が赤字となることを避けるため、管理課長の指示の下、生産管理担当者によって、3月から4月にかけて、毎年ではないものの、断続的に工事原価率平準化繰延が行われていた⁵⁹。

また、黒崎事業所においては、業績目標の達成を容易にすることを目的とした完工高の先行計上の存在が確認された。黒崎事業所では、遅くとも2010年3月期以降、管理課長の指示の下、生産管理担当者によって完工高の先行計上が行われていた^{60 61}。

ウ 八幡支社

(ア) 完工高・完工原価の操作の概要

八幡支社においては、工事原価率平準化繰延及び業績目標達成繰延の存在が確認された。八幡支社では、遅くとも2007年3月期以降⁶²、管理課長の指示の下、生産管理担当者によって⁶³、完工高の繰延計上が行われていた⁶⁴。

また、八幡支社においては、工事原価率の平準化を目的とした完工高の先行計上の存在が確認された。特に、2007年3月以前は、赤字の保全工事の原価率を下げることを目的として、完工高の先行計上が一定期間継続して行われていた。当該継続した先行計上は、当時の管理課長が場所長に相談の上で行われていた⁶⁵。

さらに、八幡支社においては、間接費予算を節減する目的での完工原価の付替えの存在が確認された。

(イ) 多額の未計上完工高の存在

八幡支社における完工高の繰延計上は、特定の顧客の保全工事において他工事付替繰延を継続的に行うことにより、未計上状態となっている完工高を常に

⁵⁹ 場所長には報告がなされておらず、場所長は、完工高の繰延計上が行われていることを認識していなかった。

⁶⁰ 黒崎事業所では、例えば、3月から4月にかけて行われる保全工事に関し、本来であれば、工事が完成する4月に計上すべき完工高について、3月に完成する工事に付け替えて計上することによる、完工高の先行計上が確認された。

⁶¹ 場所長には報告がなされておらず、場所長は、完工高の先行計上が行われていることを認識していなかった。

⁶² なお、客観的な根拠資料はないものの、当時の管理課長は、1998年ないし2000年頃から完工高の繰延計上を行っていた旨の供述をしている。

⁶³ 2013年9月以降は、従来から完工高の繰延計上を行っていた生産管理担当者が管理課長に就任したため、当該管理課長自らが繰延計上を行っていた。

⁶⁴ 場所長は、当該生産管理担当者から、月次で積算している未計上完工高の金額の報告を受けており、完工高の繰延計上が行われていることを認識していた。

⁶⁵ 2007年4月以降、別の保全工事において、月ごとの完工高に相当のばらつきがあったため、当月の保全工事が赤字になることが見込まれた場合に、翌月に見込める完工高の一部を当月に計上する完工高の先行計上が行われていた。

一定額確保していた点が特徴的である⁶⁶。このように未計上状態となっている完工高は、八幡支社の関係者内では、「貯金」と呼称されており、時期により違いはあるものの、2007年10月には、約1億3,600万円の「貯金」が存在していた。その他の時期も、特に2010年3月以前は、平均して6,000万円程度の「貯金」が維持されていた。

「貯金」は、任意の時期に計上して業績目標を達成するためや間接費予算を節減する目的での完工原価の付替えを行うために使用された⁶⁷。

(ウ) 継続的な「貯金」と2015年3月期の決算修正仕訳

2010年4月以降、八幡支社における「貯金」の額は少額で推移していたが、2015年3月に「貯金」の額が9,000万円以上に達した。9,000万円以上という額は、「貯金」の対象となった保全工事に係る1か月の売上高の7割から8割に相当するほどの額であり、当時の管理課長は、9,000万円以上を2015年4月に計上した場合、売掛債権回転月数が1を切ってしまうため、不審に思われると考えた。その後、財務部従業員からの問い合わせを受けたこともあり、同管理課長は、場所長と相談の上、9,000万円分の「貯金」を2015年3月期に計上することとし、財務部に対して、9,000万円が繰延の結果生じた「貯金」であることは告げずに完工高に計上漏れがあった旨を報告した。

報告を受けた財務部は、同年4月、2015年3月期の完工高として9,000万円を計上する決算修正仕訳を行った⁶⁸。

エ 水島事業所

水島事業所においては、工事原価率平準化繰延及び業績目標達成繰延の存在が確認された。水島事業所では、遅くとも2006年3月期⁶⁹以降、場所長の指示によるほか、管理課長の指示の下、生産管理担当者によって、業績目標達成繰延が断続的に行われていた。また、水島事業所では、生産管理担当者が同事業所の出張所の場所長から要請を受け、工事原価率平準化繰延が行われることもあった。

このほか、水島事業所においては、工事原価率の平準化を目的とする完工高の

⁶⁶ 完工高の繰延計上の対象となっていた保全工事の工事金には、顧客から注文書が発行される起業費と注文書が発行されない修繕費があった。八幡支社における完工高の繰延計上は、注文書が発行されない修繕費について行われていた。

⁶⁷ なお、2010年3月には、2010年3月期の業績目標を達成するため、場所長の指示の下、管理課長によって、約7000万円の「貯金」が取り崩され、完工高として計上された。

⁶⁸ 上記9,000万円が完工高の繰延計上の結果生じたものであったことに対する財務部の担当者等の認識の有無については、下記5(1)エ参照。

⁶⁹ 2006年3月までに計上すべき完工高を2006年4月以降に計上した繰延については、2008年3月19日に終了した福岡国税局による税務調査により発覚し、重加算税が課せられた。上記税務調査の後も、遅くとも2010年3月期には再び完工高の繰延計上が行われていた。

先行計上の存在が確認された⁷⁰。

さらに、水島事業所においては、工事原価率を平準化する目的や間接費予算の節減を目的とする完工原価の付替えの存在も確認された。

オ 坂出事業所

坂出事業所においては、業績目標達成繰延の存在が確認された。坂出事業所では、2009年3月期以降、生産管理担当者によって、少なくとも2度、業績目標達成繰延が行われた⁷¹。

このほか、坂出事業所においては、間接費予算を節減する目的での完工原価の付替えの存在が確認された。

カ 大阪事業所

大阪事業所においては、工事原価率平準化繰延及び業績目標達成繰延の存在が確認された。大阪事業所では、遅くとも2008年3月期以降、生産管理担当者によって工事原価率平準化繰延が行われていた⁷²。また、2008年から2014年まで、管理課長によって、業績目標達成繰延が行われていた⁷³。

さらに、大阪事業所においては、工事原価率の平準化を目的とした完工高の先行計上の存在が確認された⁷⁴。

このほか、大阪事業所では、工事原価率の平準化を目的とした完工原価の付替えの存在が確認された。

キ 長浜事業所

長浜事業所においては、工事原価率平準化繰延及び業績目標達成繰延の存在が確認された。長浜事業所では、遅くとも2009年7月以降、管理課長及び生産管理

⁷⁰ 例えば、ある保全工事の原価率が悪い場合、注文書による裏付けのない完工高を先行計上しておき、そこに後に受注した定修工事等の原価率の良い工事から注文書を付け替えることで、原価率の平準化を行っていた。

⁷¹ この繰延については、当該生産管理担当者から管理課長へと報告がなされており、管理課長は当該繰延についての認識を有していた。

⁷² 当該生産管理担当者から、現在の場所長や管理課長に対して報告はなされておらず、現在の場所長や管理課長が工事原価率平準化繰延について認識していたとは認められない。他方で、前管理課長は工事原価率平準化繰延についての認識を有しており、定期的に、当時の場所長に報告していたため、当時の場所長は、工事平準化繰延が行われていたことを認識していた。

⁷³ 当該管理課長から、現在の場所長に対して報告はなされておらず、現在の場所長が業績目標達成繰延について認識していたとは認められない。他方で、以前の場所長には報告がなされており、当時の場所長は、業績目標達成繰延が行われていたことを認識していた。

⁷⁴ 大阪事業所では、特定の保全工事に関し月次で黒字が見込まれるような場合には、将来赤字になることに備えて完工高の繰延計上を行い、実際に赤字となった際には前月から繰り延べられた完工高と当月の実際の完工高の合計を計上することにより赤字となることを回避し、逆に、前月から繰り延べられた完工高と当月の実際の完工高の合計額のみでは赤字を回避できない場合には、翌次月に行われる予定の完工高の一部について、完工高の先行計上を行うことにより赤字になることを回避していた。

担当者によって、これらの完工高の繰延計上が行われていた⁷⁵。また、長浜事業所では、個別工事の工事担当者からの要請で、管理課において工事原価率平準化繰延が行われることもあった。

また、長浜事業所においては、業績目標の達成を容易にすることを目的とした完工高の先行計上の存在が確認された。

さらに、長浜事業所においては、工事原価率を平準化することを目的とした完工原価の付替えの存在も確認された。

ク 四日市事業所

四日市事業所においては、工事原価率平準化繰延の存在が確認された。四日市事業所では、遅くとも2014年11月以降、管理課長によって工事原価平準化繰延が行われていた⁷⁶。

この他、四日市事業所では、2015年11月、当時の場所長の承認の下、管理課長により、予算を超過した工事の工事原価の付替えが行われたことが確認された。

ケ 京葉事業所

(ア) 完工高・完工原価の操作の概要

京葉事業所においては、工事原価率平準化繰延及び業績目標達成繰延の存在が確認された。京葉事業所では遅くとも2008年10月頃以降、場所長の指示の下、管理課長及び生産管理担当者によって完工高の繰延計上が行われていた。京葉事業所では、下記(イ)のとおり、保全工事について他工事付替繰延が継続的に行われていたが、建設工事等での同一工事内繰延が行われるなど、多くの顧客における工事で、長期間にわたり常態的に完工高の繰延計上が行われていたことが認められた。

また、京葉事業所においては、業績目標の達成を容易にすることを目的とした完工高の先行計上の存在が確認された。

さらに、京葉事業所においては、工事原価率を平準化することを目的とした完工原価の付替えの存在も確認された。

(イ) 多額の未計上完工高の存在

京葉事業所における完工高の繰延計上は、特定の顧客の保全工事において他工事付替繰延を継続的に行うことにより、常に未計上状態となっている完工高

⁷⁵ 当時の場所長は、管理課長らによる完工高の繰延計上を認識していたことは認めていない。しかし、生産出来高の繰延を日常的に指示していたことは認めており、このような生産出来高の繰延に関する指示に起因して、管理課において完工高の繰延計上が行われた可能性があることは否定できない。

⁷⁶ 場所長には報告がなされておらず、場所長は、完工高の繰延計上が行われていることを認識していなかった。

を一定額確保していた点が特徴的である⁷⁷。このように未計上状態となっている完工高は、京葉事業所の関係者内では「貯金」と呼称されており、場所長の指示の下、常に5,000万円から1億円程度の「貯金」を維持できるよう、継続的な他工事付替繰延が行われていた。

「貯金」は、戦略的観点から受注せざるを得ない赤字工事等について工事原価率を平準化するために使用されたり、下請業者との不正取引を行う際に使用されたりした⁷⁸。

コ 君津支社

君津支社においては、業績目標達成繰延の存在が確認された。君津支社では、2009年3月期に、管理課長の了承の下、生産管理担当者によって業績目標達成繰延が行われたが、それ以降、業績目標達成繰延が継続的に行われていた事実は確認されなかった。

また、君津支社においては、完工高の先行計上の存在が確認された。

サ 鹿島事業所

(ア) 完工高・完工原価の操作の概要

鹿島事業所においては、工事原価率平準化繰延及び業績目標達成繰延の存在が確認された。鹿島事業所では遅くとも2008年以降、管理課長の指示の下、生産管理担当者によって完工高の繰延計上が行われていた⁷⁹。

また、鹿島事業所においては、2008年頃以降、工事原価率の平準化を目的とした完工高の先行計上の存在が確認された。

(イ) 場所長の指示による完工高の繰延計上と2015年3月期の決算修正仕訳

2015年1月頃、場所長が、主に2016年3月期における鹿島事業所の業績目標の達成を容易にする目的で、管理課長らに完工高の繰延計上を指示した。この指示に基づき、管理課従業員は、完工高の繰延計上を意図して、多額の注文書について、その工事金額を受注生産システムに入力していない状態としていた。

⁷⁷ 例えば、2015年3月度保全工事の完工高として計上すべき注文書A記載の工事金額についてこれを行わず、2015年4月度保全工事の完工高として計上し、その代わりに本来は2015年4月度保全工事に完工高として計上すべきだった注文書Bについてこれを行わないというように、工事間での注文書の付替えを継続的に行うことで、常に注文書Aや注文書B記載の工事金額分だけ、未計上の完工高が維持されている状態を作出していた。

⁷⁸ 下記3(3)のとおり、京葉事業所では交際費捻出目的での下請業者との不正取引を行うために、継続的な他工事付替繰延により作り出した「貯金」を任意の時期に完工高として計上し、不正取引に伴う架空発注に係る費用を計上するための架空工事番号を作り出していたことが認められる。

⁷⁹ なお、鹿島事業所においては、基本的に、場所長が、管理課長又は生産管理担当者らから完工高・完工原価の操作についての報告を受け、これを承認していたことが認められた。

同年4月、そのうちの4,165万円分について、財務部従業員から計上漏れとの指摘を受けたため、同管理課長は、財務部に対して、完工高の繰延計上をするため意図的に完工高を計上していなかったことは告げずに、完工高に計上漏れがあった旨を報告した。

この報告を受けた財務部は、同月、2015年3月期の完工高として4,165万円を計上する決算修正仕訳を行った⁸⁰。

なお、上記の工事金額が入力されていない状態となっていた多額の注文書のうち、上記のとおり財務部から指摘を受けた4,165万円以外の部分については、完工高の繰延計上がなされ、2016年2月26日に終了した福岡国税局による税務調査によって指摘を受けた。

3 下請業者との不正取引について

(1) 総論

ア 不正取引の概要

本調査の結果、高田工業所が、下記(2)及び(3)のとおり、子会社である高田プラント建設及び有限会社甲（以下「**甲社**」という。）との間で不正取引を行っていたことが判明した。高田工業所が高田プラント建設又は甲社から受領していたキックバックの金額は、高田工業所による発注額の5割から6割程度に相当するものであった。上記不正取引は、主に、各場所において実際に必要な交際費に比して不足していた交際費予算を補填するため、又は場所内で行われる社内の慰労会等の費用に充てるためなどに使う資金の捻出を目的として行われた。

イ 典型的な不正取引の手法等

(ア) 高田工業所において不正取引を行った人物

本調査の結果、各場所において、主に、管理部門長又はそれに準じる人物が不正取引の相手方の担当者と通じて不正取引を行っていたことが確認されたほか、一部の場所では、場所長自らが同様に不正取引を行っていたことも確認された（以下、不正取引の相手方の担当者と通じて不正取引を行った高田工業所の従業員を「**不正取引実行者**」という。）。

⁸⁰ 上記4,165万円が完工高の繰延計上を意図したものであったことに対する財務部の担当者等の認識の有無については、下記5(1)エ参照。

(イ) 不正取引に係る外注費を計上するための工事番号の準備

不正取引は、架空発注を利用するところ、当該架空発注に係る外注費を原価として計上する工事の存在が必要となる。そこで、不正取引実行者は、まず、自ら又は部下に命じて、不正取引に係る外注費を原価として計上するための工事番号を準備した。具体的には、原価率に余裕のある工事に係る工事番号を利用する場合のほか、完工高の繰延によって生じた未計上となっている完工高に対応する注文書等を利用して作出された架空工事番号が利用される場合もあった。

(ウ) 不正取引に係る発注・検収手続

不正取引実行者は、キックバックとして受領したい金額を基に、不正取引に係る発注額を計算し、これを不正取引の相手方の担当者に対して伝え、不正取引の相手方は、不正取引実行者から伝えられた発注額を基に高田工業所に宛てた見積書を作成し、不正取引実行者に交付していた。その後、不正取引実行者は、外注発注査定表を作成するなどし、取引先から受領した見積書と併せて調達部門に提出し、調達部門の担当者が発注・検収手続を行っていた。なお、高田工業所においては、場所の調達部門による検収手続が終了すると、本社での手続を経て下請業者への支払が行われることとなっていた。

(エ) キックバックの受領方法、管理方法及び使途

不正取引実行者は、不正取引に伴うキックバックを、不正取引の相手方の担当者又はその部下から現金で受領し、これを自ら場所内のキャビネットや自宅等において保管していた。

なお、本調査においては、不正取引実行者や場所長がキックバックを受けた現金を個人的用途に充てるために着服した行為までは認められなかった。

(2) 高田プラント建設を利用した不正取引について

ア 概要

本調査の結果、①黒崎事業所、八幡支社、水島事業所、京葉事業所及び鹿島事業所が高田プラント建設との間で不正取引を行い、不正取引に係る外注費を高田プラント建設に支払い、②高田プラント建設が株式会社乙（以下「乙社」という。）との間で同様に不正取引を行い、不正取引に係る外注費を乙社に支払い、③高田プラント建設が乙社からキックバックを受領し、そのうち、各場所が高田プラント建設に支払った代金の5割から6割に相当する額の現金が各場所へのキックバックの支払に充てられることにより、各場所において裏金が捻出されていた事実が判明した。

なお、2011年10月、八幡税務署の乙社に対する税務調査により、上記不正取引との関連で、乙社に対して追徴課税が課された。そこで、上記不正取引に関与した場所のうち、黒崎事業所、八幡支社及び京葉事業所並びに高田プラント建設が、2012年1月から3月にかけて、乙社に課された追徴課税を補填する目的で、不正取引に係る外注費として合計約7,300万円を乙社に支払った⁸¹。同月以降、高田プラント建設を利用した裏金作りは行われていない。

イ 不正取引の金額

本調査において、高田プラント建設を利用した不正取引に関する記録を確認することができた2006年3月期以降、高田プラント建設を利用した不正取引に係る高田工業所から高田プラント建設への支払額及び高田プラント建設から高田工業所へのキックバック等の金額を集計した結果は、以下のとおりである^{82 83 84}。

表 11 「高田工業所から高田プラント建設への支払額等の合計額」⁸⁵ (単位:千円)

	2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	合計
高田工業所から 高田プラント建 設への支払額	10,300	30,493	61,099	60,254	47,460	48,640	71,710	329,956
高田プラント建 設から乙社への 支払額	9,783	28,958	58,126	57,284	44,835	46,245	71,157	316,388

⁸¹ ①高田工業所から高田プラント建設を通じた乙社への支払額6,360万円（高田工業所から高田プラント建設への支払額も6,360万円）及び②高田プラント建設から乙社への支払額942万円の合計額であり、①は表11及び表12に、②は表15に含まれている。

⁸² なお、本調査で実施したインタビューにおいて確認された最も古い時期の高田プラント建設との不正取引は、当時の京葉事業所の管理課長が2000年及び2001年に行ったものであった。

⁸³ 京葉事務所における不正取引実行者によると、2008年8月から2009年4月にかけて、京葉事業所が高田プラント建設にキックバックを目的とした不正取引のために2,020万円を支払ったとのことであるが、高田プラント建設における関係者が既に退職しており、インタビューが実施できなかったため、京葉事業所及び高田プラント建設並びに高田プラント建設及び下請業者との間で実行された取引を特定することはできなかった。したがって、当該不正取引及びそれに伴うキックバックは、表11から表13に含まれていない。

⁸⁴ また、高田プラント建設が乙社からキックバックとして受け取った金額と、高田プラント建設が高田工業所に支払った金額は同額ではなく、調査対象期間を通じて約360万円の差額があるとの供述がなされている。

⁸⁵ 「高田工業所が高田プラント建設から受領したキックバックの額」は黒崎事業所、八幡支社及び水島事業所については「高田工業所から高田プラント建設への支払額」の60%、京葉事業所及び鹿島事業所については「高田工業所から高田プラント建設への支払額」の50%を基準に決定していたとの関係者の供述を根拠とした概算値である。

高田工業所が高田プラント建設から受領したキックバックの額	5,580	17,196	35,989	35,152	26,953	25,964	4,370	151,204
------------------------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	---------

また、高田工業所から高田プラント建設への支払額と高田工業所が高田プラント建設から受領したキックバックの金額を上記不正取引に関与した各場所に分けて集計した結果は、以下のとおりである。

表 12 高田工業所から高田プラント建設への支払額の内訳

(単位:千円)

	2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	合計
黒崎事業所	0	11,493	26,200	28,000	8,300	9,200	27,000	110,193
八幡支社	4,300	8,000	15,239	7,870	3,600	4,740	9,750	53,499
水島事業所	0	0	12,960	14,384	20,330	2,500	0	50,174
京葉事業所	6,000	11,000	6,700	10,000	0	32,200	30,000	95,900
鹿島事業所	0	0	0	0	15,230	0	4,960	20,190
合計	10,300	30,493	61,099	60,254	47,460	48,640	71,710	329,956

表 13 高田工業所が高田プラント建設から受領したキックバックの内訳 (単位:千円)

	2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	合計
黒崎事業所	0	6,896	15,720	16,800	4,980	5,520	1,200	51,116
八幡支社	2,580	4,800	9,143	4,722	2,160	2,844	690	26,939
水島事業所	0	0	7,776	8,630	12,198	1,500	0	30,104
京葉事業所	3,000	5,500	3,350	5,000	0	16,100	0	32,950
鹿島事業所	0	0	0	0	7,615	0	2,480	10,095
合計	5,580	17,196	35,989	35,152	26,953	25,964	4,370	151,204

高田工業所が関与することなく、高田プラント建設と乙社によって行われた不正取引については、下記4(1)に記述する。

ウ 不正取引の実態

高田プラント建設を利用した不正取引を行っていた場所のうち多くの場所では、管理部門長が不正取引実行者であり、不正取引の実務的な処理を行うとともに、高田プラント建設からキックバックを受けた現金を管理・保管していた。各管理部門長は、当時の高田プラント建設統括管理部長に申し入れて高田プラント建設との不正取引を開始し⁸⁶、不正取引の方法を後任の管理部門長に引き継ぐことにより、各場所において継続的に裏金作りが行われた。不正取引の具体的な方法は、高田プラント建設に対する架空発注を行う方法と実際に高田プラント建設に対して発注される追加工事の工事金を水増しする方法の2つの方法が認められた。

⁸⁶ なお、京葉事業所においては、管理課長が当時の高田プラント建設関東事業所長に申し入れて不正取引が行われていた。

各場所の場所長は、不正取引の頻度・回数、捻出された裏金の額、具体的な不正取引の方法等、その詳細は認識していなかった。しかし、程度に個人差はあるものの、各場所長は、交際費の不足に関する管理課長からの報告・相談等を通じて、高田プラント建設を利用した不正取引による裏金作りが行われていることを認識していた⁸⁷。

なお、鹿島事業所においては、追加工事金を水増しする方法による不正取引が行われており、場所長自らが高田プラント建設統括管理部長と連絡を取って不正取引を実行していた。また、場所長自らが、高田プラント建設統括管理部長と相談の上、高田プラント建設から水増しする工事金に対応した見積書の交付を受け、高田プラント建設に対する発注の事務処理のみを管理課長に依頼していた。そのため、管理課長は、高田プラント建設との不正取引を認識していなかった。

(3) 甲社との不正取引

ア 概要

本調査の結果、京葉事業所において、2012年2月頃から2015年9月頃までの間、当時の管理課長が、合計19回にわたり、甲社との間で不正取引を行っていた事実が確認された。

イ 不正取引の金額

本調査において確認された甲社を利用した不正取引に係る高田工業所から甲社への支払額及び甲社から高田工業所へのキックバック等の金額を集計した結果は、以下のとおりである⁸⁸。

表 14 「高田工業所から甲社への発注額等の合計額」 (単位:千円)

	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期 第3四半期	合計
支払額	3,000	23,331	19,580	23,460	15,700	85,071
キックバック金額	1,500	11,665	9,700	11,730	7,850	42,535

⁸⁷ もっとも、水島事業所においては、管理課長が場所長と不正取引等に関する情報を共有していなかったため、場所長は、高田プラント建設を通じた裏金作りを認識していなかった。

⁸⁸ キックバックの金額は、上記管理課長及び甲社の代表者の供述を根拠とした概算である。

ウ 不正取引の実態

上記管理課長は、高田プラント建設との不正取引が終了した後も、京葉事務所において顧客の接待のために交際費予算を上回る支出を続けるなどしていたため、高田プラント建設以外の業者との不正取引を行ってこれを補填しようとするに至った。そこで、同管理課長は、京葉事業所の当時の場所長と相談の上、2012年2月頃、甲社の代表者に対し、甲社との不正取引を申し入れた。その際、同管理課長は、前年までの高田プラント建設との不正取引を踏まえて、キックバックの金額を発注額の概ね半額とすることを提案したところ、同代表者が当該条件での不正取引を了承したため、京葉事業所と甲社との不正取引が開始された。

同管理課長は、不正取引実行者として、上記3(1)イ(イ)ないし(エ)のとおり、部下の管理課従業員に指示して、架空発注に係る費用を計上するための架空工事番号を準備させた上で⁸⁹、同代表者に対し、不正取引の発注額を伝え、それを基に作成された見積書の交付を受け、外注発注査定表を作成し、これに上記見積書を添付して、あたかも高田工業所が甲社に対して実際に工事を発注しているかのように装って調達課従業員に回付し、発注・検収手続を済ませるように依頼した⁹⁰。

上記調達課従業員は、上記管理課長の上記指示に基づき、検収手続等を行ったが、その際、同管理課長から受け取った外注発注査定表に工事担当者の押印がなかったため、工事担当者の印章を冒用するなどした⁹¹。

エ 裏金の使途等

上記管理課長は、甲社との不正取引に係るキックバックにより捻出した裏金を、接待の費用、京葉事業所の所内旅行や花見の補助金及び本社からの出張者との飲食費等に費消したほか、自身の部下を連れて飲食する際の飲食費として使用することもあった。

さらに、同管理課長は、2015年3月期及び2016年3月期には、1年当たり2回、上記場所長に対し、顧客の接待等のために支出するものとして、裏金から50万円程度をまとめて渡すことがあったところ、同場所長は、このように受領した現金

⁸⁹ 上記管理課従業員は、当該架空工事番号に係る工事予算表を作成する際、完工原価が甲社との取引のみでは不自然であることなどから、本来事業所の間接経費として処理されるべき事業所の水道光熱費等を、当該架空工事番号の原価として計上した。

⁹⁰ 本来の外注発注等のフローは上記1(4)イのとおりであるが、実際には、迅速に工事を進めるため、工事の実施後に注文書の作成等の発注手続が行われることがあった。上記調達課従業員は、上記管理課長から不正取引に係る外注発注査定表を受け取った際、工事担当者ではなく管理課長からこれを受領したことに違和感を覚えたことはあったものの、当該発注が架空のものであるとの認識はなく、実際に行われた工事の実施後に発注手続をする場合であると認識していた。

⁹¹ 京葉事業所においては、工事担当者の印章が、同人の机の鍵のかからない引き出しに保管されていることが多く、これを管理課の従業員が無断で使用することが度々行われていた。

について費消した際の領収書を同管理課長に提出していなかった⁹²。

4 グループ会社において判明した事実

(1) 高田プラント建設

本調査の結果、完工高及び完工原価の修正が必要となる事象は発見されなかった。下請業者との不正取引については以下の事実が判明した。

本調査において、乙社を利用した不正取引に関する記録を確認することができた2008年3月期以降、乙社との不正取引のうち、高田工業所の不正取引実行者からの依頼に基づかず、高田プラント建設における裏金の検出及び顧客や下請業者への不適切な資金提供のために行われた不正取引及び乙社から高田プラント建設へのキックバック等の額を集計した結果は、以下のとおりである。

表 15 「高田プラント建設から乙社への支払額等の合計額」 (単位:千円)

	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	合計
高田プラント建設から乙社への支払額	6,502	35,166	3,840	820	9,735	56,063
高田プラント建設が乙社から受領したキックバックの額	4,226	22,855	2,473	530	200	30,284

高田プラント建設自身が乙社との不正取引を通じて稼得した裏金は、下記①及び②の合計額である約3,400万円であり、その用途は2,000万円が顧客への資金提供⁹³、約1,400万円が高田プラント建設における交際費等の支出であった。

- ① 2008年3月期以降、高田プラント建設が乙社から受領したキックバックの合計額である3,028万円（上記表15参照）
- ② 高田プラント建設が乙社からキックバックとして受け取った金額と高田工業所に支払った金額との差額である約360万円（上記3(2)イ脚注84参照）

⁹² 上記場所長は、以上のように1年当たり2回にわたって受領した現金について、その一部が自己の金銭と混じるなどした結果、自身の飲食代等に費消してしまった可能性はある旨供述しているものの、そのような使用の可能性を超えて、同人がこれを意図的に着服したとまでの供述は得られていない。

⁹³ 高田プラント建設の関係者によれば、2009年2月頃、高田プラント建設は、顧客からその運営費用として2,000万円の現金の拠出を依頼されたため、当該現金を検出するため、乙社との間で不正取引を実行し、乙社から2,000万円のキックバックを受けたとのことである。

(2) シンガポール高田工業

本調査において、完工高及び完工原価の修正が必要となる事象は発見されなかった。

(3) 高田マレーシア

本調査において、完工高及び完工原価の修正が必要となる事象は発見されなかった。

5 不適切な会計処理・取引に対する経営陣及び本社従業員の関与・認識

(1) 完工高の繰延計上について

ア 経営陣

代表取締役社長である高田氏は、高田工業所においてかつては慣行として完工高の繰延計上が行われていたという経緯から、場所において完工高の繰延計上が行われている可能性があるとの懸念を有しており、場所長会議において「過計上がダメであれば貯金もだめである。どちらともルール違反という点では同じことであることを認識し、早く考えを切り替えていただきたい。」などと発言していたが、完工高の繰延計上について、具体的な認識は有していなかった。

プラント事業本部長としてプラント事業本部を統括する代表取締役兼専務執行役員である山谷美久氏（以下「**山谷氏**」という。）は、各場所の業績を管理する中で、各場所における完工高の繰延計上の可能性を認識していたが、「場所運営の必要性上、一定程度の繰延は容認できる。」などと考え、完工高の繰延計上を防止し、又は是正する積極的措置を採らなかった。また、山谷氏は、2015年3月期に係る八幡支社及び鹿島事業所の完工高につき決算修正仕訳が行われた後の同年5月頃、八幡支社の完工高についての決算修正仕訳の原因が完工高の繰延計上を目的とした過年度における完工未収入金の過少計上であったことをプラント事業本部・企画管理部の部長であるA氏から聞いたことから、具体的な完工高の繰延計上の存在を認識し、同年7月の場所長会議において、場所長に対して期間損益を意識した業績管理を行うことを求める発言はしたものの、それ以上に完工高の繰延計上を防止又は是正する積極的措置は採らなかった。

また、営業本部長として営業本部を統括する取締役兼常務執行役員である朝長靖人氏（以下「**朝長氏**」という。）も、過去に、自らが場所長として水島事業所及び八幡支社において完工高の繰延計上を行った経験があったことから、一定の場所における完工高の繰延計上の可能性を認識していたが、「場所運営のための必要悪」などと考え、完工高の繰延計上を防止し、又は是正する積極的措置を採らなかった。

一方、財務部等を担当する取締役兼常務執行役員である川藤重次氏（以下「**川藤氏**」という。）は、2015年3月期に係る八幡支社及び鹿島事業所の完工高につき決算修正仕訳が行われた際、金額にして9,000万円や4,165万円といった多額の、しかも八幡支社については不自然に切りの良い数字の完工高が原価を伴わずに突如計上される異常な事態が発生したことは認識していた。それにもかかわらず川藤氏は、積極的に事実確認を行うなど、必要な措置を採らなかった。もっとも、川藤氏は、各場所における完工高の繰延計上の存在については、その認識を否定

する趣旨の供述をしている。

代表取締役兼専務執行役員を過去に務め、現在は顧問である中村祥一氏（以下「中村氏」という。）は、生産出来高を管理する中で意図的でない完工高の繰延計上が発生していた可能性は認めるものの、意図的な完工高の繰延計上については、その認識を否定する趣旨の供述をしている。

イ プラント事業本部

プラント事業本部において各場所の業績を管理する立場にあるプラント事業本部・企画管理部の部長である A 氏は、過去に自身が完工高の繰延計上を行っていた経験等から、各場所における完工高の繰延計上の可能性を認識していた。また、2015 年 3 月期に係る、八幡支社及び鹿島事業所の完工高につき決算修正仕訳が行われた際、A 氏は、八幡支社及び鹿島事業所が完工高の繰延計上を試みたものの、それができずに完工高を計上せざるを得なくなった結果、決算修正が行われたのであろうとの認識を有していた。

ウ 事業統括部

事業統括部の部長である B 氏は、完工高の繰延計上に係る認識を否定する趣旨の供述をしている。しかしながら、B 氏は、2008 年 3 月に福岡国税局に指摘された水島事業所の完工高の繰延計上案件を受け、当時、事業統括部次長としての立場で、「完工高の適正計上策について」なる書面を作成し、これを 2008 年 7 月 11 日付けの事務責任者が集まった会議において配布している。同書面には、「計上不足（貯金）は場所運営上必要との認識を持っていた。」、「本社管理部門も同様の認識で黙認してきた。」などの記載とともに、各場所において完工高を適正に計上させるための諸施策の記載があり、B 氏を含む本社管理部門が、完工高の繰延計上の問題性及びその再発防止のための諸施策構築の必要性を認識していたことを示しているといえる。もっとも、B 氏は、同書面配布以降、そこに記載された再発防止策が必ずしも実現されていないことを認識している。これらのことからすれば、上記供述にかかわらず、B 氏が完工高の繰延計上が依然として継続しているものと考えていた可能性がある。

また、B 氏は、2015 年 3 月期に係る八幡支社及び鹿島事業所の完工高につき決算修正仕訳が行われた際、金額にして 9,000 万円や 4,165 万円といった多額の、しかも八幡支社については不自然に切りの良い数字の完工高が原価を伴わずに突如計上される異常な事態が発生したことは認識していた。そこで、B 氏は、A 氏との間で上記決算修正仕訳について話をしたものの、プラント事業本部・企画管理部が対応すべき問題であると考え、積極的に事実確認を行うなど、必要な措置を採らなかった。

エ 財務部

財務部従業員であるC氏は、各場所における完工高の繰延計上の可能性を認識していた。そして、2015年3月期に係る八幡支社及び鹿島事業所の完工高についての決算修正の際には、八幡支社及び鹿島事業所が完工高の繰延計上を試みたものの、それができずに完工高を計上せざるを得なくなった結果であろうとの認識を有していた。

財務部の課長であるD氏も、現在の管理システムでは、各場所における完工高の繰延計上を防ぐことができず、それが行われ得る環境にあるとの認識を有していた。そして、上記決算修正の際には、鹿島事業所が完工高の繰延計上を試みたものの、それができずに完工高を計上せざるを得なくなった結果であろうとの認識を有していた。

一方、財務部の部長であるE氏及び次長であるF氏は、上記決算修正が行われた際、金額にして9,000万円や4,165万円といった多額の、しかも八幡支社については不自然に切りの良い数字の完工高が原価を伴わずに突如計上される異常な事態が発生したことは認識していた。それにもかかわらずE氏及びF氏は、積極的に事実確認を行うなど、必要な措置を採らなかった。もともと、両氏はともに、各場所における完工高の繰延については、その認識を否定する趣旨の供述をしている。

オ 内部統制部

内部統制部の部長であるG氏は、内部監査の過程において、完工高の繰延処理の存在をうかがわせる工事番号の恣意的な分割や担当者による注文書の保管等に気付くことがあった。もともと、G氏は、内部監査時点では決算修正を指示することはできないなどと考え、当該問題について、「決算期は気にしてください。」などと口頭での注意は行ったものの、内部監査結果の指摘事項とすることはなかった。このように、G氏は、各場所における完工高の繰延計上又はそれをうかがわせる事象の存在に、時に気付いていたにもかかわらず、それを適正に報告していなかった。

(2) 不正取引について

ア 不正取引に対する経営陣等の関与・認識を検討する上で重要となる事実

本調査においては、不正取引に対する経営陣及び本社従業員の関与・認識を検討する上で重要となる事実として、高田プラント建設を利用した裏金作りが過去に本社において発覚していたことなどが明らかとなった。そこで、各人の認識を

検討する前に、まずは、当該事実関係について記載することとする。

(ア) 本社における高田プラント建設を利用した裏金作りの発覚と対応

上記3(2)のとおり、高田工業所においては、2006年から2012年にかけて、黒崎事業所、八幡支社、水島事業所、京葉事業所及び鹿島事業所において、高田プラント建設との間の不正取引を利用した裏金作りが行われていたところ、2012年5月頃、当時高田プラント建設の代表取締役であったH氏は、当該裏金作りの存在を知り、これを、当時の高田工業所の代表取締役兼専務執行役員であった中村氏及び当時経営企画部及び財務部を担当する取締役兼常務執行役員であった川藤氏に報告した。H氏から報告を受けた中村氏及び川藤氏は、当時プラント事業本部長であり、取締役兼執行役員であった山谷氏と協議した上、川藤氏が中心となって高田プラント建設を利用した裏金作りに係る事実関係を調査することとなった。川藤氏は、当時人事部を担当する取締役兼執行役員であった下川徹氏（以下「下川氏」という。）に対して、調査協力を依頼するとともに、自らも事実関係の調査に当たるなどした。

このときの調査には、中村氏、川藤氏、山谷氏及び下川氏のほか、当時執行役員の一人であり、経営企画部長であったI氏、財務部のE氏、並びに人事部のJ氏及びK氏が関与していた。

当該調査の結果、2012年夏頃には、黒崎事業所、八幡支社、水島事業所、京葉事業所及び鹿島事業所において、高田プラント建設を利用した裏金作りが行われていたことや、八幡支社での不正取引には、現在、営業本部長であり、取締役兼常務執行役員である（当時、八幡支社長であった）朝長氏や、プラント事業本部・企画管理部の部長である（当時、八幡支社管理課長であった）A氏、京葉事業所での不正取引には、現在、プラント事業本部・企画管理部の次長である（当時、京葉事業所管理課長であった）L氏が関与していたことなどが明らかとなった。

しかしながら、当時、中村氏、川藤氏及び山谷氏は、裏金作りの件が表沙汰になることによる税務上の影響、裏金作りの関与者のうち上記調査時点での在職者のみに対し人事処分を行うことによる不公平さ、場所運営の根幹を担う場所長及び管理部門長に対して処分を行うことによる場所運営への影響等を考慮し、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を、これ以上他の者に広めないとの方針を決め、代表取締役社長である高田氏に対してこの事実を伝えなかったほか、取締役会等への報告もせず、その他の必要な対応をしなかった。また、その他の調査に関与した者も、かかる方針を聞くなどしたことから、当時、それらの事実を第三者に対して話したりすることはなかった。

その後、I氏は、高田プラント建設の代表取締役となったが、2014年9月から行われた高田プラント建設に対する八幡税務署の税務調査において、否認事

項とされた高田プラント建設から乙社への3,300万円の支払に関し、真実は、当該支払は、上記3(2)の裏金作りに関して乙社が2011年9月の税務調査において受けた追徴課税に対する補填であったにもかかわらず、これを乙社の高田プラント建設に対する貸付金が当該税務調査において追徴課税の対象となったことに対する補填であったと虚偽の説明を行った。また、I氏は、高田プラント建設に対する上記税務調査に関する高田工業所の監査役会への報告の際にも、川藤氏とともに同様の虚偽の説明を行った。

(イ) 本調査において高田プラント建設を利用した裏金作りが明らかになるまでの対応

それ以来、高田工業所において高田プラント建設を利用した裏金作りが取り立てて問題・話題になることはなかったものの、2015年末、福岡国税局から、高田工業所の2012年3月期から2015年3月期までの会計期間についての税務調査を行う旨が伝えられた。当該税務調査により、高田プラント建設を利用した裏金作りが露見することを危惧した川藤氏は、代表取締役社長に対して事実を報告しておく必要があると考え、2015年12月末頃、高田氏に対して、過去に高田プラント建設を利用した裏金作りが行われていたことを報告した。もっとも、高田氏は、既に数年の時を経ており裏金作りに関与した者の一部が既に退職していること、在職者との間の公平性等も考慮し、人事処分等の積極的な措置を採ることはなかった。

その後、福岡国税局による税務調査によって、高田プラント建設を利用した裏金作りが明らかになることはなかったものの、京葉事業所における甲社を利用した裏金作りが明らかとなったため、2016年3月9日、本内部調査委員会が設置され、同委員会による社内調査が開始された。

もっとも、本内部調査委員会によって、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在等が議論された形跡はなく、本委員会が調査を開始するまでに作成されていた段階までの社内調査報告書にも、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在等は記載されていなかった⁹⁴。

⁹⁴ なお、2016年3月16日に本内部調査委員会の調査の一環として実施された、京葉事業所の管理課長等であったM氏に対するインタビューにおいては、M氏から、高田プラント建設を利用した裏金作りに係る供述が得られていた。そのため、当該インタビューを実施した人事部長のN氏は、M氏のインタビュー結果として、「50%戻しの条件については、過去の高田プラント建設の問題からM課長からOさん（甲社の代表者：本委員会注）に話をした模様」と記載した記録を作成し、これを社内調査委員会の事務局を務め、各インタビュー結果を取りまとめていたF氏に対して交付した。F氏は、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を認識していなかったが、上記記録を読み、高田プラント建設との間で何らかの不正が行われていたのではないかと考え、これを表沙汰にすることにより問題が拡大してしまうことを危惧したため、高田プラント建設の問題を本内部調査委員会の調査とは別の問題と整理することとし、高田プラント建設に係るN氏の記載を含めずにインタビュー結果のまとめ資料を作成したため、本内部調査委員会に対しては、高田プラント建設に係る記載が含まれないインタビュー結果のまとめ資料が提出された。

さらに、その後、本委員会による本調査も開始されたが、本委員会が電子データ精査の結果、高田プラント建設を利用した裏金作りに関する決定的な客観的証拠を発見したことを知るまでの間、2012年に高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を他の者に広めないとの方針を決めた者らは、「一度隠したことは最後まで隠し通す。」という暗黙の了解から、本調査においても、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を、本委員会に対して伝えることはなかった。また、高田氏も、既に数年の時を経ており裏金作りに関与した者の一部が既に退職していること、在職者との間の公平性等も考慮し、やはり、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を、本委員会に対して伝えることはなかった。

イ 各人の認識

(ア) 経営陣

上記ア(ア)のとおり、山谷氏、川藤氏及び中村氏は、2012年5月頃には、高田工業所において高田プラント建設を利用した裏金作りが行われているとの疑いを持っており、かつ、2012年夏頃には、調査の結果を踏まえ、黒崎事業所、八幡支社、水島事業所、京葉事業所及び鹿島事業所における高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を把握していた。また、下川氏及びI氏も、事実関係の調査に関与する中で、上記同様に、2012年夏頃には、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を把握していた。

さらに、朝長氏は、八幡支社長を務めていた際、高田プラント建設を利用した裏金作りに関与していた者であるから、その存在を把握していた。

一方、高田氏は、2015年12月頃、川藤氏から、高田工業所において過去に高田プラント建設を利用した裏金作りが行われていたという事実自体の報告は受けていた。ただし、川藤氏は事実関係の詳細までは報告しておらず、高田氏は、詳細な事実関係を把握しているわけではなかった。

(イ) その他の本社従業員

A氏及びL氏は、過去に自ら高田プラント建設を利用した裏金作りに関与していたものであるから、その存在を把握していた。

また、E氏、J氏及びK氏も、事実関係の調査に関与する中で、2012年夏頃には、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を把握していた。

第5 過年度決算への影響額

不適切な会計処理・取引による要因別の影響額一覧は以下のとおりである。影響額は連結ベースの金額であり、表示の単位は百万円、符号のない値はプラス、△のついた値はマイナスの影響、「－」は影響のないことを意味する。

1 完工高・完工原価の操作による影響額一覧

	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期 第3 四半期
完工高	△ 424	△ 4	46	11	△ 51	512	△ 301
完工原価	△ 161	77	41	△ 60	△ 75	299	△ 204
完成工事 総利益	△ 263	△ 81	5	71	24	213	△ 96
販売費及び 一般管理費	-	-	-	-	-	-	-
営業利益 又は 営業損失	△ 263	△ 81	5	71	24	213	△ 96
税金等調整 前当期純利 益 又は 税金等調整 前当期純損 失	△ 263	△ 81	5	71	24	213	△ 96

2 下請業者との不正取引による影響額一覧

	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期 第3 四半期
完工高	-	-	-	-	-	-	-
完工原価	△ 48	△ 47	△ 83	△ 23	△ 19	△ 23	△ 15
完成工事 総利益	48	47	83	23	19	23	15
販売費及び 一般管理費	48	47	83	23	19	23	15
営業利益 又は 営業損失	-	-	-	-	-	-	-
税金等調整 前当期純利 益 又は 税金等調整 前当期純損 失	-	-	-	-	-	-	-

3 不適切な会計処理・取引による影響額一覧

	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期 第3 四半期
完工高	△ 424	△ 4	46	11	△ 51	512	△ 301

完工原価	△ 210	30	△ 42	△ 83	△ 95	275	△ 220
完成工事 総利益	△ 214	△ 34	89	94	44	237	△ 81
販売費及び 一般管理費	48	47	83	23	19	23	15
営業利益 又は 営業損失	△ 263	△ 81	5	71	24	213	△ 96
税金等調整 前当期純利 益 又は 税金等調整 前当期純損 失	△ 263	△ 81	5	71	24	213	△ 96
利益剰余金 (*)	195	114	119	191	216	429	332

なお、上記第3の2のとおり、本調査の調査対象期間は、2005年3月期から2016年3月期第3四半期までであり、上記影響額一覧の2010年3月期の利益剰余金(*)には、2009年3月期以前における過年度決算の累積的影響額458百万円が含まれている。

第6 原因・背景事情

1 総論

本調査の結果、高田工業所の多くの場所において、不適切な会計処理・取引が長期間にわたって、かつ常態的に行われていたことが明らかになったところ、本項では、高田工業所がそのような状況に至った原因を摘示する。

本委員会は、高田工業所において不適切な会計処理・取引が行われたことの根本的かつ主要な原因は、様々な背景事情により、場所長を含む場所の従業員や場所の勤務経験のある本社役職員において信頼性ある財務報告書類の作成と適正な開示に関する意識（以下「**適正な財務報告に関する意識**」という。）が鈍麻し、又は欠如していたことであるとする。そして、このような意識が鈍麻又は欠如した場所の役職員は、重大な規範の問題に直面することなく、不適切な会計処理・取引に及んでいたものと考えられる。

一方、場所の従業員においてこのような問題があったとしても、本社側の管理・統制や業務プロセスが適正に機能していれば、場所の従業員による不適切な会計処理・取引について、これを未然に防止したり、早期に発見したりすることも可能となる。しかし、そもそも高田工業所の本社においては、場所の勤務経験のある経営陣など、不適切な会計処理・取引を把握していたにもかかわらず、是正のための積極的な措置を怠っていた者がいたのであって、それらの者による管理・統制機能は、およそ機能していなかった上、それらの者以外についても、本社による場所に対する管理・統制機能の脆弱性により、十分な管理・統制機能を行使することはできなかった。加えて、高田工業所においては、工事の受発注に係る業務フローの不備という問題も存在した。

さらに、不正取引に関与していた者については、上記の点に加え、そもそも根本的なコンプライアンス意識の欠如という問題があったと考えられる。

このように、本委員会は、適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如、受発注業務プロセスの不備、本社による管理・統制機能の脆弱性、そしてコンプライアンス意識の欠如が、高田工業所において不適切な会計処理・取引が継続して行われた原因であると考えている。

以下では、それぞれの事情について、その背景事情に触れつつ詳述する⁹⁵。

⁹⁵ 個々の場所において発生した個別事例の原因としては、ここで指摘した事情以外にも更に指摘し得る事情が存在するものと考えられるが、本項では、本調査において確認された問題事象に共通する原因を分析し、全社的な視点での再発防止策を策定するとの本項の目的に鑑み、それら個々の場所に特有の事情の指摘までは行っていない。

2 適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如

(1) 具体的内容

上記1のとおり、不適切な会計処理・取引の根本的かつ主要な原因は、高田工業所の多くの場所の従業員及び場所の勤務経験のある本社役職員において適正な財務報告に関する意識が鈍麻又は欠如していたことにあると考えられる。

不適切な会計処理・取引は、いずれも、完工高や原価について、社内規程や会計基準に従った工事番号、時期又は数値での計上・報告を行わないという行為を伴うところ、場所長を含む場所の従業員は、場所が本社に報告する数値が財務数値に反映されるということの重要性を十分に認識しておらず、財務数値を適正に報告しなければならないとの意識を十分に持つことができていなかったために、これらの行為に及んでいたものと考えられる⁹⁶。また、本調査においても、場所間で不適切な会計処理・取引に関する情報共有がなされていたことを示す具体的な事実関係は認められなかった⁹⁷にもかかわらず、高田工業所の全ての場所において、その具体的な手段は違えども、かかる不適切な会計処理・取引が行われていたことが認められる。これは、適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如という状況が、局所的に生じていたものではなく、高田工業所の全場所に広がっていたことを示すものであり、本問題が高田工業所にとって非常に根深く、かつ、広く蔓延したものであることが指摘できる。

そもそも上場企業は、金融商品取引法及び上場規程の下、業績を含む企業情報を適正に開示し、投資者に対して有価証券に係る投資判断に必要な情報を提供し、もって投資者の合理的な投資行動の基盤を確保しなければならないが、高田工業所の場所の従業員及び場所の勤務経験のある役職員においては、このような基本的かつ重要なルールに対する最低限の意識が鈍麻・欠如していたものと言わざるを得ない。このことは、本調査において確認された以下の事情に示されているといえる。

ア 管理部門従業員らによる不適切な会計処理・取引

本調査の結果、不適切な会計処理・取引は、そのほとんどが、場所の管理部門が主導する形で行われていたことが明らかとなった。本来、管理部門は、原価の

⁹⁶ 高田工業所の多くの場所において、本社から役員等が場所を訪問した際に開かれる懇親会（社内接待）の費用について、実際には社内の者しか参加していないにもかかわらず、社外の顧客が参加していたという内容の虚偽の渉外申請書が作成され、接待交際費として処理するということが行われていた。この問題も、場所において支出した経費を本社に対して正確に報告しなければならないとの意識が欠如していることを示す一例と考えられる。

⁹⁷ もっとも、前任地で不適切な会計処理・取引に関与していた人物が、異動後の後任地でもこれに関与していた事例は確認された。

付替え等に対するインセンティブが働きやすい個々の工事担当者らによる不適切な数値報告等を牽制し、場所における財務数値を適正に本社に対して報告することが強く期待される部門であり、その意味で、管理部門は、財務数値の本社への報告に関して、場所において最も厳格な意識を有しているべき部門であるといえる。しかし、高田工業所のほとんどの場所においては、管理部門が主導する形で、不適切な会計処理・取引が行われていた。このように、決算数値に対して最も厳格な意識を持つべき部門の従業員が、不正確な財務数値を本社に対して報告し不適切な会計処理・取引に及んでいたということは、場所において、信頼性のある財務報告や上場企業としての適正な開示に関する厳格な意識を持つ者が、他にはいないということを示しているのであって、高田工業所の多くの場所において「適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如」という問題が蔓延していたことを示しているといえる。

イ 完工高の繰延計上の問題性を軽視する場所の従業員の供述

本調査の中で、実際に不適切な会計処理・取引に関与していた場所長、管理部門従業員ら、及び工事担当者らに対し完工高の繰延計上や先行計上に関する問題性の認識について質問をしたところ、多くの関係者から「計上時期等をずらしているだけで、『無い』ものを『有る』ことにして報告しているわけではないので、大きな問題にはならないと考えていた。」という趣旨の供述が確認された。

完工高の繰延計上及び先行計上は、確かに全く架空の取引を計上するものではないものの、損益の期間帰属の観点から企業の財務数値の正確性を失わせるものであって、上場企業として決して許容される行為ではない。それにもかかわらず、高田工業所の場所の従業員らから、上記のような供述がされたことは、場所長を含め、場所の従業員において、適正な財務報告に関する意識が鈍麻・欠如していることを端的に示しているといえる。

また、下請業者との不正取引についても、関係者からは、その問題性は一定程度認識しつつ、「事業所運営のために必要なことなので、やむを得ないと思っていた。」「会社のためにやっていることという意識が強かった。」などといった自己の行為を正当化する趣旨の供述が多く確認された。これらの供述も、場所従業員が、不正取引の結果として生じる財務数値の実態との乖離について、問題性を十分に認識できていないことを示す事情といえる。

ウ 完工高の繰延計上及び不正取引に理解を示す場所の勤務経験のある本社従業員の態度

プラント事業本部・企画管理部の役職員は、通常、各場所での現場経験を積んでいる者である。そのため、当該役職員自身が、場所における業績管理や接待交

際費の確保に苦心し、完工高の繰延計上や下請業者との不正取引に関与していた場合が少なくない。

そのため、高田工業所の場所長会議等においては、完工高の繰延計上等が許されないということが、プラント事業本部長等から示されてはいるものの、その一方で、企画管理部長から、「今期は大きく目標を達成しそうなので、今年度の生産を抑えられる分は、可能な範囲で抑えて構わない。」などといった発言がなされていたことも認められる。

また、本調査においては、一部の役員から、「場所の運営上、一定程度の繰延は容認できる。」、「繰延は必要悪と考えていた。」などとの発言が確認され、これらの役員は、場所における繰延計上等を、いわば黙認していたような状態であったといえる。

このような状況及び発言は、過去の現場経験において業績管理や接待交際費の確保に関与した本社の役職員における適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如を示すものにほかならない。そして、これらの本社役職員の発言や態度が場所で勤務する従業員らに伝わることで、場所の従業員は、本社は完工高の繰延計上等を黙認しているなどと考えるようになり、場所における適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如が更に進むという悪循環を生み出すことになったと推察される。

(2) 背景事情

高田工業所の場所の従業員及び場所の勤務経験のある本社役職員の間において、適正な財務報告に関する意識が鈍麻又は欠如するに至った背景事情としては、以下の点が指摘できる。なお、以下では、場所の従業員が受けた影響を論じているが、場所の勤務経験のある本社役職員については、場所での勤務時にそのような背景事情を経験したことから、本社で勤務するに至っても、適正な財務報告に関する意識が鈍麻又は欠如した状況を改善できなかったものといえる。

ア 従来から、管理会計上の数値である生産出来高に関する計上時期等の操作が、全場所において長期間にわたって行われていたこと

上記第4の1(2)アのとおり、従来、高田工業所では、場所の業績目標管理を、生産出来高を基準に行っていたところ、その頃、各場所では、業績目標達成を容易にすること等の目的で、生産出来高の計上時期や計上額の意図的な操作が一般的に行われていた。

その当時は、代表取締役社長であった高田賢一郎氏（2001年3月退任）が、場

所の業績目標の未達について厳しい追及を行っており⁹⁸、各場所の場所長及び管理部門は、場所の業績変動を可能な限り少なくして、継続的に業績目標を達成できる状況を作り出し、高田賢一郎氏による追及を回避することに腐心していた。

しかも、生産出来高に関しては、管理会計上の数値であるため、それを操作することが高田工業所の財務会計の数値の変化に直結するわけではなかった。そのため、場所長及び管理部門従業員は、財務会計への影響を意識することなく、生産出来高の意図的な操作を、日常的に行っていた。

このような慣行により、高田工業所の各場所においては、本社に対して数値を適正に報告しなければならないとの意識が次第に鈍麻してしまったものと考えられる。その後、2002年頃の経営危機を契機として、高田工業所では、完工高を基準にした目標管理が2004年度より行われるようになったが、生産出来高の意図的な操作を繰り返す中で、本社に対して数値を適正に報告しなければならないとの意識が鈍麻してしまっていた結果、各場所は、財務会計への影響を正確に把握しないまま、又はかかる影響があっても大きな問題はないと考え、それ以前の生産出来高の操作と同様に、完工高の計上時期や金額等を意図的に操作して本社に報告していたものである。

このように、管理会計上の数値である生産出来高に関する計上時期等の操作が、長期間にわたって全場所において行われていたという背景事情は、高田工業所の各場所において、適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如を助長した主要な要素の一つと考えられる⁹⁹。

イ 本社による管理・統制機能の脆弱性

下記3のとおり、高田工業所においては、本社による各場所に対する管理・統制機能の脆弱性という問題が確認された。そのため、各場所における完工高の計上時期や金額の意図的な操作について、懲戒処分等、本社が厳格な態度を示すことはなかった。その結果、各場所の従業員は、不適切な会計処理・取引を行っても本社は発見できない、又は本社は不適切な会計処理・取引を黙認しているなどと考えるようになり、完工高の計上時期や金額の意図的な操作に対する心理的抵抗を軽減させてしまったと考えられる。

このように、本社による場所に対する管理・統制機能の脆弱性という問題は、

⁹⁸ 本調査においては、「先代社長である高田賢一郎氏は、場所長会議の際に、業績の悪かった場所の場所長から下座に座らせるなど、目標管理は現在よりも厳しかった。」という趣旨の供述が確認された。

⁹⁹ 本調査においては、既に一部の場所における完工高の繰延計上が税務調査等を経て明らかとなり、これが極めて重大な問題に発展していることが全従業員に周知された後の段階であるにもかかわらず、現職の場所長の一部から、「生産出来高は管理会計上の数字だから操作しても大した問題にはならない。」という趣旨の供述が確認された。この発言は、本社に対する生産出来高の報告がそもそも何のために行われているかという点すら十分に理解していないことをうかがわせるものであり、その問題性は大きい。

高田工業所の各場所において、適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如を助長した要素の一つと考えられる。

ウ 一定の動機付けを与える管理体制の存在

高田工業所の各場所において、適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如という問題が存在したとしても、各場所の従業員が、不適切な会計処理・取引を行うための動機付けがなければ、不適切な会計処理・取引という問題行為が広く行われることはなかったと考えられる。しかし、高田工業所の各場所においては、完工高の繰延計上や下請業者との不正取引の実行に向けた一定の動機付けを与える管理体制が存在した。

具体的には、完工高の繰延計上との関係では、「場所の業績目標の達成を容易にすること」が主な動機であり、下請業者との不正取引との関係では「不足する交際費予算を確保すること」が主な動機である。

(ア) 「場所の業績目標達成を容易にすること」という動機について

本動機が各場所において形成されるに至った背景として、(特に古株の場所長において)業績目標は絶対に達成しなければならないという意識が存在したことが指摘できる。すなわち、上記アのとおり、先代社長であった高田賢一郎氏の時代には、場所の業績目標の未達について厳しい追及がなされており、その時代を知る場所長らは、業績目標の達成について強い心理的プレッシャーを感じていた可能性がある。

また、管理部門長等の事務責任者の側にも、場所の業績目標達成に対する事実上の責任が課せられていた。事務責任者は、場所に所属してはいるものの、事務職の責任者として本社から各場所に派遣されているという側面もあり、場所の業績管理について事実上、強い責任を負っていた。そのため、場所長だけでなく事務責任者においても、業績目標の達成について強い心理的プレッシャーを感じていた可能性がある。

さらに、場所の業績目標の未達が続けば、その場所について人員を削減されたり¹⁰⁰、場所長や事務責任者等に対する人事評価等に影響したりすることも考えられた。これらの管理体制により、場所長や事務責任者等には、「場所の業績目標達成を容易にすること」という完工高の繰延計上に向けた一定の動機付けが与えられたものと考えられる¹⁰¹。

¹⁰⁰ このような制度があるとまでは認められないが、人員削減に対する危惧を抱く者はいた。

¹⁰¹ また、上記第4の2(2)イ(ア)のとおり、高田工業所では、赤字工事及び原価率悪化工事について、「理由書」の作成等が制度として必要とされていたところ、この制度は、その手続の煩雑さと相まって、場所側の従業員にとって過度の心理的プレッシャーとなっていたことがうかがわれ、この制度の存在も、不適切な会計処理・取引に係る動機の形成に一定程度寄与したものと考えられる。

(イ) 「不足する交際費予算を確保すること」という動機について

本動機が各場所において形成されるに至った背景として、交際費予算が適切に配分されていなかったという可能性が指摘できる。すなわち、高田工業所においては各場所に配分される交際費予算が必ずしも各場所の事業規模と比例しておらず、事業規模や顧客数が大きく、その分、多額の交際費予算が必要となる場所においては交際費予算が不足する傾向にあった¹⁰² ¹⁰³。

このような各場所の実情に見合わない交際費予算に係る管理体制により、一部の場所において交際費予算の不足を招き、場所長や事務責任者等には、「不足する交際費予算を確保すること」という下請業者との不正取引に向けた一定の動機付けが与えられたものと考えられる。

3 本社による管理・統制機能の脆弱性

(1) 総論

高田工業所において不適切な会計処理・取引が行われていた原因の一つとして、場所を管理・統制すべき立場にある本社機能の脆弱性という問題を指摘できる。すなわち、高田工業所において、各場所による不正を早期に発見し是正すべきことが期待される部門としては、経営陣、プラント事業本部・企画管理部、事業統括部、経営企画部、財務部並びに内部統制部が挙げられるが、これらの部門はいずれも期待された役割を十分に果たせず、その結果、今回の不適切な会計処理・取引の発生を防止することができず、かつ長期間にわたって、これを許容してしまったものと考えられる。

ア 不適切な会計処理・取引を認識する経営陣の存在等

(ア) 完工高の繰延計上の存在等を認識しながら是正措置を採らなかった経営陣の存在

高田工業所の場所長会議、事務責任者会議等においては、経営陣から、各場所の担当者に対して、完工高の計上漏れや繰延計上が発生しないよう注意を呼びかける発言が確認できる。

¹⁰² この点について、ある場所長は、場所の業績目標を達成するために取引先を接待せざるを得ず、多額の交際費が必要であった旨の供述をしている。

¹⁰³ 例えば、2013年度の場所ごとの事業規模実績値と2015年度の交際費予算とを比較すると、場所の年間完工高実績値（2013年度）に対する交際費予算（2015年度）の割合が最も高い長浜事業所（完工高1,000円に対し、交際費予算2.46円）に比べ、これが最も低い京葉事業所や水島事業所の同割合（完工高1,000円に対し、交際費予算0.75円）は、長浜事業所の3分の1未満であることが指摘できる。

もつとも、山谷氏は、上記第4の5(1)アのとおり、完工高の繰延計上の可能性を認識し、かつ2015年5月頃には八幡支社における具体的な完工高の繰延計上の存在を認識していたにもかかわらず、積極的な是正措置を採らなかった。

また、朝長氏も、上記第4の5(1)アのとおり、一定の場所における完工高の繰延計上の可能性を認識していたが、山谷氏と同様、積極的な是正措置を採らなかった。

このように、高田工業所の経営陣に、各場所における完工高の繰延計上又はその可能性について認識しながら、これを是正する積極的な措置を採らなかった者がいたことは、経営陣による管理統制機能の脆弱性を示している。

(イ) 下請業者との不正取引の存在を知る経営陣の存在

下請業者との不正取引についても、上記第4の5(2)ア(ア)のとおり、中村氏、川藤氏及び山谷氏は、2012年6月頃には、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在を認識したが、税務上の影響や場所運営への影響等を考慮し、高田プラント建設を利用した裏金作りの存在をこれ以上他の者に広めないとの方針を決め、代表取締役社長である高田氏に対してもこれを伝えなかったほか、取締役会等への報告もせず、その他の必要な対応をしなかった。高田氏も、2015年12月頃、国税局の調査により高田プラント建設を利用した裏金作りの存在が露見することを危惧した川藤氏から、高田工業所において過去に高田プラント建設を利用した裏金作りが行われていたことの報告を受けたが、既に数年の時を経ており、裏金作りに関与した者の一部が既に退職していること、在職者との間の公平等も考慮し、人事処分等の積極的な措置を採ることはなかった。

そして、高田工業所においては、2016年3月9日から、下請業者との不正取引の有無や内容等の検証等を目的とする社内調査が実施され、その後、本委員会の本調査も開始されたが、これらの経営陣は、高田プラント建設を利用した裏金作りについて、本委員会に対して伝えることはなかった。

このように、高田工業所の経営陣に、下請業者との不正取引の存在を認識しながら、これを公表等する積極的な措置を採らなかった者がいたことは、経営陣による管理統制機能の脆弱性を示している。

イ 場所運営の自主性に対する配慮

本社の全部門に共通する問題として、各場所による活動を本社が阻害してはいけないという配慮の存在を指摘できる。すなわち、高田工業所においては、全社の9割以上の売上げをプラント事業本部が稼得していることから、場所の現場を担う役職員らの中には、「本社の管理部門の給料は、現場が獲得した利益でまかなっているのもあって、現場のやり方に本社の管理部門が口を出すな」などと考えている者が存在する。また、本社の管理部門の従業員の中にも、「場所の役職員に

は気を遣う」、「場所の邪魔にならないように作業をしなければならない」などと考えている者が存在する。そのため、適切な財務資料の作成を厳しく推奨すべき財務部門、プラント事業本部を統制すべき立場にある事業統括部、不適切な会計処理・取引等の問題を発見・指摘すべき立場にある内部統制部等が、各場所に対して、完工高の繰延計上等の防止を厳しく指導することが難しく、結果として、各場所の業績管理手法が優先されてしまったきらいがある。本調査においては、以下に記載する本社の対応の不十分さも確認されたが、これらについても、そのような本社側の配慮が影響している可能性がある。

(ア) 内部監査による指摘への不対応

過去数年間の内部監査において、各場所における完工高の計上漏れや原価の不正確な計上等、場所における会計処理に疑義を生じさせる事実が多数指摘されていたにもかかわらず、経営陣や内部統制部によって、その問題の解決に向けた抜本的な検証や再発防止策の策定は行われていない。

(イ) 場所人事の固定化

担当者による不正行為を防止するとの観点からは、定期的に人事異動を行うことによって、特定の者が一つの場所で長期間勤務する状態を避けることが望ましい。もっとも、高田工業所の各場所の場所長や管理部長等の事務責任者は、5年から10年間程度は当該場所の当該地位にとどまる例が多く、長い場合には、15年以上も同じ場所で場所長や事務責任者を務めた者も確認された。

このような人事の固定化は、各場所の業務が円滑に行われるよう、本社が場所に配慮したものと考えられるが、その結果、各従業員が、自らの所属する場所以外での業務慣行や、本社側からの視点といった多角的な考え方を養う機会とは与えられなかった。また、このような人事の固定化は、各場所において、特定の担当者による不適切な会計処理・取引を容易にってしまったとも考えられる。

(ウ) 不適当な人事処分

高田工業所においては、2008年と2010年に実施された税務調査において完工高の計上漏れ等が複数指摘されているにもかかわらず、これらについて十分な社内調査が実施されず、関係者に対する人事処分も行われていない。また、2010年の税務調査で指摘された八幡支社における下請業者との架空取引については、当時の責任者であった朝長氏や担当者であったA氏に対して軽微な懲戒処分が行われるに留まっている。

不適切な会計処理・取引が発覚した場合に、会社が厳正な人事処分を行うことは、会社の従業員に、当該行為が許容されないことを認識させる意味合いを持つものである。しかし、高田工業所においては、場所への配慮からか、その

ような厳正な人事処分はなされていない。そのため、高田工業所の役職員に、完工高の繰延計上などの不適切な会計処理・取引はそれほど大きい問題ではないとの意識を根付かせてしまった可能性がある。

(エ) 税務当局の指摘への不対応

高田工業所においては、2008年3月19日終了の国税局による税務調査において、水島事業所での完工高の繰延計上案件（追加工事金を繰り延べ、完工高の計上を翌期に行ったもの。国税局からは、「入金した工事金を複数の他工事で処理をして隠蔽を重ねるなど、悪質である。」との指摘がなされている。）が指摘されていた。また、2010年6月18日終了の国税局の税務調査においては、架空の下請契約を根拠に下請業者に対して休業補償を支払った案件が指摘されていた。

高田工業所としては、これらの指摘を受け、各場所において完工高の繰延計上及び架空の下請契約を行わせないための適切な内部統制の構築が求められていたといえる。

この点について、2008年の国税局の指摘を受け、同年3月27日、財務部は、場所長会議資料「平成19年度国税局税務調査について」を作成し、場所長に対してその内容を説明した。また、2008年7月4日、事業統括部及び財務部は、「完成工事計上基準の詳細について及びQ&A」を作成し、場所に対して完工高等に係る適正な会計処理を促している。さらに、同年7月11日、事業統括部は、「完工高（出来高）の適正計上策について」を策定し、適正計上を行う風土・土壌造り、各場所による当月完工高計上予定リストの作成と財務部による計上漏れのチェック、生産出来高を廃止し完工高管理に一本化するシステムの構築等の再発防止策を提案している。

しかしながら、財務部は、完工高計上の適切性を確保する責任は場所にあると考えており、財務部から各場所に対し完工高計上の在り方について直接的に指示を行っていない状況にあった。そのため、上記文書による一方的かつ形式的な指摘を行うに留まり、場所における適切な会計処理を徹底することはできなかった。また、具体的な原因は不明であるものの、事業統括部提案の諸施策の全てが実施されることはなかった¹⁰⁴。さらに、場所長会議における財務部の指摘を受け、場所長は指摘された問題点を各場所に持ち帰り、生産会議等の場で共有したが、不適切な会計処理・取引の多くは場所長と管理課が共謀して行われたものであったことから、その後も不適切な会計処理・取引を可能にする業

¹⁰⁴ 例えば、完工高の適正計上策の一つとして、適正計上を行う風土・土壌造り、利益管理の仕組みの見直し（主にシステムの開発・改善が想定されていたようである。）が提案されていたが、これらが実施されることはなかった。

務環境は維持された。

また、2010年の国税局の指摘を受け、同年6月の取締役会において、中村氏（当時代表取締役兼専務執行役員）から、「金額は小さいとはいえ重加算税を課されたということは、内部統制の不備に該当するのではないか。」と内部統制上の問題点として取り上げるべきとの質問があったほか、安藤氏（当時監査役）からは、「次回も同じような指摘を受けた場合は、相当の制裁と是正策を求められることも考えられる。今後再発することのないようにしっかりとした対応を講じること。」と内部統制の強化に向けた指摘がなされている。

しかし、当該取締役会での発言に対して、E氏（当時財務部長）は「今回の事態は、財務報告に係る内部統制において、不備及び重大な欠陥には該当しない。」と回答し、2010年7月30日、財務部が場所長会議資料「福岡国税局による税務調査について結果報告」を作成し、場所長に対してその内容を説明しただけで、それ以上の議論や対応が行われた事実は認められず、同年7月以降に開催された取締役会においても財務部によるフォローアップの報告が行われたとの記録はないため、その後も不適切な会計処理・取引を可能にする業務環境が維持されたと認定せざるを得ない。

高田工業所の本社にとって、これら国税局からの指摘は、各場所において不透明な完工高の繰延計上及び架空の下請契約を行わせないための適切な内部統制を構築するための絶好の機会であったといえる¹⁰⁵。しかし、場所への配慮からか、このような内部統制が構築されることはなく、結果として、場所における完工高の繰延や下請業者との不正取引の継続を許容してしまった。

(2) 各論

ア プラント事業本部・企画管理部

プラント事業本部・企画管理部には、プラント事業本部における管理部門として、各場所の業績等を管理し、不適切な会計処理・取引等の問題が存在すれば、それを指摘し是正すべき役割が求められる。

もともと、プラント事業本部・企画管理部の従業員は、基本的には、各場所での勤務を経験してきた者である上、当該従業員自身が、場所における業績管理や接待交際費の確保に苦心し完工高の繰延計上や下請業者との不正取引に関与していた場合が少なくない。例えば、現在企画管理部の部長を務めるA氏は八幡支社

¹⁰⁵ 例えば、経営陣が財務部に指示することにより、本調査で実施したような完工計上時期と入金時期の整合性分析の手続を実施していれば、場所における完工高の繰延の兆候を早期に発見することは可能であった。また、経営陣の指示に基づき各場所における接待交際活動の実態を調査し、必要な予算手当を行うことで、接待交際費の不足を正当化要因とした下請業者との不正取引に関する不正リスクを軽減することができた。

において完工高の繰延計上及び下請業者との不正取引双方に関与していたし、次長を務めるL氏も京葉事業所において下請業者との不正取引に関与していた。

また、プラント事業本部・企画管理部を統括する立場にある山谷氏自身が、完工高の繰延計上の存在の可能性を認識しており、2015年3月期に係る八幡支社及び鹿島事業所の完工高につき決算修正仕訳が行われた後の同年5月頃には、具体的な繰延計上の存在を認識しながら、同年7月の場所長会議において、場所長に対して期間損益を意識した業績管理を行うことを求める発言はしたものの、それ以上に完工高の繰延計上を是正する積極的措置を採っていなかったのであって、その直轄にあるプラント事業本部・企画管理部が、山谷氏の明示的な指示なく、不適切な会計処理・取引に向けた具体的・積極的諸施策を実施することは難しかったという問題も指摘できる。

そのような事情から、プラント事業本部・企画管理部は、各場所における完工高の繰延や下請業者との不正取引を問題行為として厳しく指導しなかった。その結果、プラント事業本部・企画管理部による各場所に対する統制は実効的に機能しないこととなり、各場所における完工高の繰延や下請業者との不正取引を継続させる要因の一つとなったと考えられる。

イ 事業統括部

事業統括部には、プラント事業本部だけではなく全社的な観点から、各部門の業績等を管理し、完工高の繰延計上や下請業者との不正取引等の問題が存在すれば、それを指摘し是正すべき役割が求められる。

もっとも、事業統括部には、部長のB氏のほか、従業員は一人しか存在せず、全社の業績等をこと細かに監督することは、そもそも人的リソースの観点から困難であった。また、事業統括部の従業員には、場所における細かい業績の管理はプラント事業本部・企画管理部が担うべきであり、同部の管理に対して事業統括部が深く関与することは適切ではないとの考えが存在していた。しかも、事業統括部は、全社的な観点から各部門の業績等を管理する立場にあるにもかかわらず、プラント事業本部長であり、かつ、代表取締役兼専務執行役員である山谷氏の担当部門として位置づけられており、その帰結として、山谷氏が直轄するプラント事業本部・企画管理部及び各場所の業績管理に対して、事業統括部が批判的に関与することは難しいという問題も存在した。

そのため、事業統括部が、完工高の繰延計上の発見等の観点から各場所の業績を緻密に検討することはなかった。また、2015年3月期に係る八幡支社の決算修正仕訳の際のように、仮に事業統括部が場所における問題に気付いていても、当該問題に主体的に関与し、その是正のための対策を講じることはなく、基本的にはプラント事業本部・企画管理部に対して問題を伝えるだけの対応にとどまって

しまった。これらの結果、事業統括部による各場所に対する統制は実効的に機能しないこととなり、各場所における不適切な会計処理・取引を継続させる要因の一つとなったと考えられる。

ウ 経営企画部

経営企画部には、全社的な観点から、中期経営計画の達成状況や、各事業部門の実績を把握する役割が求められるものの、各場所への関与は事業統括部よりも小さい。そのため、不適切な会計処理・取引の有無を確認するなどの観点から、経営企画部の従業員が、プラント事業本部や事業統括部から提供される業績数値について、批判的に検討するということは、特に求められていなかった。

その結果、経営企画部の従業員は、事業統括部から報告される各場所の業績数値は正しい数値であるということを前提に、全社的な実績管理を行っており、各場所における不適切な会計処理・取引の存在に気付く機会はなかったといえる。

このように経営企画部は、その職責として、事業統括部が報告する各場所の業績数値を批判的に検討する役割を求められてはいなかった。もともと、経営企画部は、プラント事業本部からは独立しており各場所の問題を指摘しやすい立場にあることから、経営企画部に各部署に対する統制機能を持たせていれば、現在よりも実効的に機能していた可能性がある。その意味で、そもそも現在の職務分掌が適切であったのかという点は、経営企画部を含む問題点として指摘できる。

エ 財務部

財務部は、各事業部門の業績結果を財務報告書類に適正に反映させる立場にあり、完工高の繰延や下請業者との不正取引等の問題を認知すれば、それを指摘し是正した上、適正な財務報告書類を作成・公表する役割が求められる。

しかし、財務部は受注プロセスの中で注文書の送付を受けていなかったため、受注計上の正確性を検証することができず完工計上に対する十分な牽制機能を発揮することができなかった。

また、2015年3月期の八幡支社及び鹿島事業所の完工高の決算修正仕訳が行われた際、金額にして9,000万円や4,165万円といった多額の、しかも八幡支社については不自然に切りの良い数字の完工高が原価を伴わずに突如計上される異常な事態が発生していたが、高田工業所の財務部は、これらの完工高の繰延について単に機械的な会計処理を行っただけで、その具体的な発生原因の分析等、これを不正の兆候として捉え、必要な対応を採ることはなかった。

なお、鹿島事業所における4,165万円の完工高計上漏れについては、会計監査人が2月末を基準時点として実施した完工未収入金の確認手続において、顧客の回答額に相当する完工高が3月においても計上されなかったことを契機に見さ

れ、上記のとおり決算修正仕訳が行われたものであり、財務部による完工高の繰延計上の発見及び是正に向けた統制機能が一定程度果たされていたと評価できる面もある。しかし、上記のとおり、財務部は単に完工高計上漏れの修正処理を行ったのみで、その発生原因を詳細に追及することはなかったことから、鹿島事業所においては、当該修正仕訳の対象となった工事番号とは別の工事を利用して、2015年3月においても類似の手口による完工高の繰延計上が継続されてしまった。

また、上記の2015年3月期の確認手続（同年2月末基準）においては、八幡支社、鹿島事業所及び京葉事業所の一部の顧客については、顧客の回答額が帳簿残高を大きく上回るという差異が生じており、本調査の結果、当該差異は、完工高の繰延計上を目的とした完工未収入金の過少計上によるものであることが判明しているが、財務部では、これらの原因の調査及び会計監査人への説明を担当者任せとしており、これを不正の兆候として捉え、適正な対応を採ることはなかった。

オ 内部統制部

内部統制部は、財務報告に係る内部統制の有効性評価及び内部監査を行う立場にあり、内部監査において、完工高の繰延計上や下請業者との不正取引等の問題を認知すれば、それを指摘し、取締役会等に対して適正に報告した上、その改善状況をフォローアップする役割が求められる。

しかし、現在の内部統制部の部長であるG氏は、内部監査において、完工高の繰延処理又はそれをうかがわせる事象の存在の可能性を認識しながらその詳細な調査を行わず、内部監査においてその指摘等を行うことはできなかった。

また、内部統制部は、毎年内部監査を行っていたにもかかわらず、各場所における完工高の繰延計上や不正取引を発見・指摘することができなかった。しかも、内部統制部は、2016年4月18日から21日に実施した大阪事業所の内部監査において、「保全の一部に完工繰延と見做されるものがあつた。」との軽微な指摘を行っているものの、十分な調査を行っておらず本調査において判明した完工高の繰延計上の存在を指摘することができなかった。当該内部監査実施時においては、本調査も開始していたのであり、完工高の繰延計上の有無の検証は、内部監査においても中心的な検討事項になっていたはずであり、内部統制部がその問題点を発見・指摘できなかったことは、結果的に、内部統制部の監査能力が不十分であることを証明することとなったと言わざるを得ない。

なお、2014年4月の取締役会議事録によれば、山谷氏（当時取締役兼常務執行役員）より「平成24年度の指摘事項で、同じものが改善されていないというのは問題である。」との指摘があり、中村氏（当時代表取締役兼専務執行役員）より「同じ指摘がずっと続くというような状況では、監査のやり方に問題の場合もあり、監査の方法を変えることも必要である。」との指摘もなされたが、その後も取締役

会や経営陣により実効性のある対策が行われることはなかった。その結果、内部統制部が十分な牽制機能を発揮することができなかった。

4 工事の受発注に係る業務プロセスの不備

上記2(1)及び(2)のとおり、不適切な会計処理・取引の根本的かつ主要な原因として、場所従業員及び場所の勤務経験のある本社役職員の間における適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如が指摘できるところ、これに加えて、以下に述べるような工事の受発注に係る業務プロセスの不備が重なったことにより、不適切な会計処理・取引の実行が可能となったことが指摘できる。

以下、本調査の結果明らかとなった、工事の受発注に係る業務プロセスの不備について詳述する。

(1) 場所が報告する財務数値に関する期間帰属の妥当性を本社においてチェックする仕組みの脆弱性

高田工業所においては、場所が報告する完工高等の財務数値に関する期間帰属の妥当性を、本社においてチェックするための実効的な仕組みが十分には整備されていなかった。特に完工高については、本社側が工事番号単位で注文書と完工高との結びつきの適切性をチェックすることはしておらず¹⁰⁶ ¹⁰⁷、場所において適正な財務数値が入力されることを前提とした仕組みとなっていた¹⁰⁸。そのため、場所の管理部門において虚偽の数値報告を容易に行うことができた上、このような虚偽の数値報告が本社側に露見しない状況が維持されていた。

高田工業所において場所の報告する数値に関する期間帰属の妥当性を本社においてチェックする仕組みが脆弱であったことの背景には、場所の管理部門が、場所か

¹⁰⁶ この点について、場所から報告された完工高を財務部が確認するという業務プロセスが定められていた（「業務記述書 01-001 完工高管理プロセス」第6項(2)）ものの、場所が顧客から受領した注文書を財務部等の本社に対し送付するというルール（経理規定 51 条第3項）は実際の業務運営上は守られておらず、場所が報告する完工高数値に関して、財務部による注文書単位での確認は行われていなかった。そのため、同プロセスは不適切な会計処理・取引を発見するための内部統制としては、十分には機能していなかったことが認められる。

¹⁰⁷ 本社の財務部は受注工事推移表を確認し、請求済であるにもかかわらず完工高が未計上の工事、未施工にもかかわらず完工高が計上されている工事、原価が発生しているにもかかわらず完工高が未計上の工事等、不適切な会計処理・取引の疑義がある工事について、各場所に対する個別の質問を行ってはいったものの、かかる確認プロセスは、注文書と工事番号との結びつきの適切性を十分に確認できる仕組みとはなっていなかった。

¹⁰⁸ このほかに、例えば各場所における交際費支出額についても、本社側は、場所の申告額を基にこれを把握しており、また、渉外申請書の記載がその証憑である領収書等と比較して正確かという点についても別段の調査をしていなかったことから、仮に場所において交際費支出額について虚偽の数値報告をしていたとしても、本社側ではこれが発見することが困難な状況にあった。

ら本社に対する数値報告の適切性を担保するための部門と考えられていたという事情が存在する。すなわち、仮に場所長や工事担当者が虚偽の数値報告を行おうとした場合であっても、本来は、事務職として数値管理についての責任と専門的知見を有する管理部門従業員においてこのような虚偽の数値報告がなされることを抑止し、適切な数値報告がなされるように是正することが期待されていたのである。しかし、本調査において明らかになったところによれば、むしろ各場所の管理部門が主導する形で不適切な会計処理・取引が長期的に、かつ多くの場所において行われており、かかる状態にあることに気付かないまま、管理部門を信頼していた本社の管理体制には問題があったと言わざるを得ない。そもそも、管理部門にも場所の業績目標達成等についての心理的プレッシャーがかけられていた上、管理部門の従業員も人事権を持つ場所長の部下として場所に勤務しており、かつ、場所人事が長期間固定化していたために、場所の管理部門は本社側ではなく場所側の人間であるという意識が強くなっていた状況において、管理部門のみに、場所における虚偽の数値報告に対する抑止力たることを期待すること自体、内部統制制度を設計する前提となる事実についての認識に誤りがあったと言わざるを得ず、本来であれば、管理部門自体による虚偽の数値報告のリスクを考慮した上で内部統制を設計する必要があったといえる。

(2) 受注入力に関する業務プロセスの不備

業務記述書によると、各場所における受注計上においては、受注部門の決裁権限者（場所受注の場合は場所長）の受注決裁の後に、管理部門従業員が受注生産システムへの入力作業を行うこととなっており、かかる受注計上の正確性については、管理部門従業員、管理部門長及び場所長だけではなく、プラント事業本部の担当者も必要に応じて適宜確認をすることとされていた（「業務記述書 01-001 完工高管理プロセス」第2項(3)）。

しかしながら、受注計上の根拠資料である顧客からの注文書について、場所からプラント事業本部の担当者に対して送付されるルールは存在せず、プラント事業本部の担当者はこれを受領していなかった。また、プラント事業本部では、場所における受注計上に係るチェック作業を行うための人員も十分に配置されていなかった。そのため、プラント事業本部担当者による受注計上の正確性確認プロセスは実効性に欠けていたと言わざるを得ず、その結果、場所長と管理部門との共謀による不正確な受注計上に関しては、受注入力に関する業務プロセスにおいて十分な牽制が働かない状態にあった。

(3) 工事完了時期の判定等に関する業務プロセスの不備

高田工業所では、場所における個別工事の完了時期判定に関し、①場所長、場所の管理部門従業員及び工事担当者らによる確認が行われ、②これに基づき、場所の管理部門において受注生産システムへ個別工事の完了時期が入力された上、当該工事に係る完工高が計上され、③さらに当該完工計上結果については場所長が適切性を確認し、決裁するという一連の業務プロセスが整備されていた¹⁰⁹ものの、当該業務プロセスは以下の理由により不十分なものに留まっており、完工高・完工原価の期間帰属の妥当性を確保するための内部統制としては実効性を失っていたと評価せざるを得ない。

ア 個別工事の完了時期の確認に際して根拠資料が必要とされておらず、当然、適切な根拠資料の保管等も行われていなかったこと

高田工業所では、場所における個別工事の完了時期について、場所長、管理部門従業員及び工事担当者らによる確認が行われていたが、工事担当者への「ヒアリング」を基にこれを判定することも可能¹¹⁰とされており、工事が完了したことを証する根拠資料は必ずしも必要とはされていなかった。このような仕組みでは、工事完了日を証する根拠資料が記録として残らず、後に、完工高計上時期の適切性を検証することが容易ではなかった。

イ 完工高・完工原価の期間帰属の妥当性に関する場所長決裁の実効性が低いこと

高田工業所では、管理部門従業員による完工高の入力後に、当該入力に基づいて出力される工事完了報告書について、場所長がその適切性を検証し、決裁を行うという業務プロセスが整備されていたものの、場所のトップである場所長の決裁は形式的なものとなってしまうがちであったため、例えば、管理部門が虚偽の数値報告を行うべく場所長に相談を行った際にも、これに対して場所長が適切な会計処理を指導するなどして不適切な会計処理・取引を是正させることはなかった。

財務部及び事業統括部は、2008年の税務調査での指摘を踏まえ、「完成工事高計上基準の詳細について」及び「完工高計上基準に関する Q&A」なる資料を作成し、各場所に通知していたが、本調査において明らかになったところによれば、その後も長期間にわたり不適切な会計処理・取引は多くの場所で行われており、このような資料の作成・通知によっても、場所長決裁による十分な牽制機能が働いて

¹⁰⁹ 「業務記述書 03-001 個別工事管理プロセス」第5項、「業務記述書 01-001 完工高管理プロセス」第5項(1)及び(3)参照。

¹¹⁰ 「業務記述書 01-001 完工高管理プロセス」5.(1)参照。

いたとは言い難い。

(4) 受注生産システムの問題

ア 矛盾する完工高の入力がなされてもエラーの表示等がなされないこと

高田工業所の受注生産システムにおいては、その「債権一括入力」画面等において、完工高に関する「計上区分」（進行基準、完成基準の別）を入力する欄、「売掛債権期間」を入力する欄、個別注文書に関する「入金日」を入力する欄が設けられていたところ、工事完了時期の入力がこれら「売掛債権期間」及び「入金日」の入力と明らかに矛盾する内容であっても、これに対するエラー表示等はなされず、問題なく入力できる仕組みとなっていた点が指摘できる¹¹¹。同様に、同システムには「工期」を入力する欄も設けられていたところ、「計上区分」及び「工期」の記載と「入金日」の記載が明らかに矛盾する内容であっても、これに対するエラー表示等はなされず、問題なく入力できる仕組みとなっていた点が指摘できる¹¹²。

イ 完工高締日の徒過という事態を前提とした柔軟な完工高計上の仕組みが存在しなかったこと

上記第4の2(2)イ(イ)のとおり、高田工業所においては、追加工事や保全工事等の実績精算型工事における工事金額決定の遅延等によって、完工高締日を徒過するという状況が多くの場所において、日常的に生じていた。それにもかかわらず、完工高締日の徒過後に対象月の完工高を計上しようとする、高田工業所の受注生産システムの制度上は、概算処理という例外的な手続を経る必要があるところ、場所の従業員は、かかる例外的な手続を使用せず、不適切な完工高の繰延計上という手段で、完工高締日の徒過という事態に対処していた。

しかし、完工高締日の徒過という事態が高い頻度で生じるのであれば、受注生産システム上も、それを前提に、概算処理という例外的な手続ではなく、柔軟に完工高が計上できるような仕組みにすべきであったといえる。

このように、高田工業所の受注生産システムにおいては、適正に個別工事に関する入力を行っていけばあり得ないような、論理的に矛盾した内容の入力であっても、

¹¹¹ 例えば、「計上区分」が完成基準、「売掛債権期間」が50日と入力され、「入金日」として4月の日付の入力がなされている場合、工事完成時期は2月から3月であったと考えられるところ、このような入力がされている状態で完工時期として4月の日付の入力を行い、同月に完工計上を行うことが可能となっていた。

¹¹² 例えば、「計上区分」が完成基準、「工期」として5月1日から5月31日という入力がなされている場合、入金は早くとも工期終了後の6月となるはずであるところ、そのような入力がなされている状態でも、「入金日」として5月の日付の入力を行うことが可能となっていた。

エラー表示等がされず、問題なく入力できる仕組みとなってしまうこと、及び完工高締日の徒過という事態が高い頻度で生じるにもかかわらず、それを前提とした柔軟な完工高の計上の仕組みが存在しなかったことという問題点が指摘できる。かかる受注生産システムの仕組みが、管理部門従業員らによる不適切な会計処理・取引に係るシステム入力を許してしまった一因となったと考えられる。

(5) 印章管理の問題

高田工業所においては、一部の場所において、従業員の印章管理が適切になされておらず、他者の印章を容易に使用し得る状況が常態化していたために、管理部門従業員により工事担当者の印章が冒用され、下請工事の発注に係る決裁プロセスが潜脱されていたことが明らかとなっており、このような杜撰な印章管理により、下請工事の発注に係る決裁プロセスにおいて十分な牽制が働かなくなっていたといえる。

5 コンプライアンス意識の欠如

上場会社である高田工業所において、完工高の繰延計上自体が許されない行為であることは言うまでもないが、本調査においては、完工高の繰延計上だけでなく、下請業者との不正取引を手段とする裏金作りも明らかとなっている。この点について、下請業者との不正取引は、実在しない取引の架空計上や、裏金の現金管理等が必要になるものであり、その行為の悪性は、完工高の繰延計上より遥かに高いとも評価し得るが、高田工業所においては、このような悪性の高い裏金作りが複数の場所で行われていたわけである。しかも、本社役職員の一部は、その事実を把握していたにもかかわらず、人事処分等の必要な措置を採っていなかった。

このことは、不正取引に関与した高田工業所の役職員について、適正な財務報告に関する意識の問題にとどまらず、そもそも法令遵守やより広い意味でのコンプライアンスといった理念に対する根本的な理解が、高田工業所の役職員に欠けていることを強く疑わせ¹¹³、そのことが、高田工業所において不正取引が行われた原因となった可能性がある。

¹¹³ なお、上記2(2)ウのとおり、下請業者との不正取引については、「不足する交際費予算を確保すること」が主たる動機であり、「場所運営のために必要なことなので、やむを得ないと思っていた。」「会社のためにやっていることという意識が強かった。」といった自己の行為を正当化する趣旨の供述が本調査においては多く確認された。もっとも、当然のことながら、仮に目的が正当であったとしても、このような不正行為が許されるわけではないのであって、こういった供述をした者は、根本的に意識を改める必要がある。

6 会計監査人に関する背景事項

(1) 前提となる事項

本委員会は高田工業所の委嘱に基づき、不適切な会計処理・取引に関する事実関係の調査を行い、その原因を究明し、再発防止策の検討・提言を行うとともに、類似案件の有無の調査を行うことを目的として設置されている。したがって、以下では、本調査において本委員会が必要と認めた調査手続を実施した結果把握した事実を記載する。

下記は不適切な会計処理・取引に関する会計監査人の責任を論じるものではなく、また本委員会は本調査対象期間の会計監査人による監査の適否について見解を示す立場にはない。また、下記において言及した監査手続は、会計監査人が実施した監査手続の一部に言及したものにすぎない。会計監査人の監査意見は、リスクアプローチに基づき、様々な監査手続を実施した結果の総合的所産として形成されるものであり、下記で言及した監査手続のみによって会計監査人が監査意見を形成したものではないことを付言する。

なお、下記(2)～(5)の記載内容については、2013年(平成25年)5月17日付け日本公認会計士協会会長声明「不適切な会計処理に係る第三者委員会への対応について」の趣旨を踏まえている。

また、下記(2)～(5)の記載内容は、高田工業所の会計監査人たる新日本有限責任監査法人の事前確認を経て記載している。

(2) 監査時間数及び監査報酬

高田工業所が受領した監査結果説明書(2015年3月期)に記載されている監査時間数(日数)及び監査報酬額について、日本公認会計士協会「監査実施状況調査(平成26年度)」における高田工業所と同規模の同業他社の監査時間数及び開示されている監査報酬の水準と比較した結果、同規模の同業他社と比較して監査時間数及び監査報酬に著しい水準の差異は認められなかった。

(3) 監査役会とのコミュニケーション

高田工業所が受領した監査結果説明書(2015年3月期)によれば、2015年3月期において、会計監査人と監査役会のコミュニケーションは5回行われており、未修正の虚偽表示、内部統制の重要な不備や監査上の重要な発見事項について、いずれも該当事項はないとされている。

2008年3月期から2014年3月期までの監査結果説明書においても、特別な内容の記載は認められていない。

(4) 特別な検討を必要とするリスクへの対応

高田工業所が受領した監査結果説明書（2015年3月期）によれば、「特別な検討を必要とするリスク」に係るリスク項目として、「収益認識を誤るリスク」が示されている。

当該リスクに関する対応手続と結果として、「期末実証手続にて試査の範囲を拡大して主要項目テストの実施及び代表サンプリングテストを実施した（残高確認による確認範囲の拡大、決算日前後の証憑照合範囲の拡大、完成工事に係る未確定収益の内容の検討ほか）」、「その結果、検出事項は認識されなかった」旨が報告されている。

(5) 完工未収入金の確認手続

本委員会が会計監査人に対して送付した質問事項に対する会計監査人の回答書によれば、2011年3月期から2015年3月期までの監査における完工未収入金に対する期末残高に対する監査手続の概要は以下のとおりとされている。

① 確認手続の基準日

日本公認会計士協会「期末日前の実証手続の実施に関する実務指針」（監査委員会報告第72号、2012年3月22日付けで廃止、2012年4月1日前に開始する事業年度に係る監査に適用）及び「評価したリスクに対応する監査人の手続」（監査基準委員会報告書330、2011年12月22日付けで公表、2012年4月1日以降開始する事業年度に係る監査から適用）において認められている2月末を基準日として確認状を発送した。

② 残高確認状に記載された確認依頼額

残高確認状に記載した高田工業所の残高（以下「**確認依頼額**」という。）は、会計帳簿上の完工未収入金の残高ではなく、高田工業所が顧客から入手した支払（検収）通知書に基づく残高であった（以下、会計帳簿上の完工未収入金の残高と確認依頼額との差異を「**発送差異**」、確認依頼額と顧客の回答額との差異を「**回答差異**」、発送差異と回答差異の合計額を「**確認差異**」という。）。

支払（検収）通知書に基づく残高を確認依頼額とした理由は、高田工業所の収益認識基準は完成工事基準であって検収基準ではないため、会社の会計帳簿上の完工未収入金の残高と顧客の認識する債務残高との間に差異が生じるのは通常起こり得ることであり、高田工業所の完成工事基準に基づく会計帳簿上の完工未収

入金の残高を一方的に確認額として記載すると、取引先が適切に回答できないおそれがあるためである。

③ 確認差異の検証手続

確認差異については、会社の財務部が作成した完工未収差異明細に基づき差異の内容を把握し、差異の理由を質問し、重要な取引につき関連証憑等（注文書、工事計画書、工事管理台帳、受注工事推移表及び工事完成報告書等）との突合を行い、必要に応じ入金状況の確認を行う等の手続を実施した。

④ 3月末までのロールフォワード手続

確認手続の基準日から3月末までに変動した完工未収入金については所定のロールフォワード手続において証憑突合等の詳細テストを実施した。

(6) 本調査により判明した完工高の繰延計上と監査手続の関係

上記第4の2(2)のとおり、意図的な完工高の繰延計上は、主に、工事ごとの原価率を平準化することを目的として、完工高の全部又は一部を、本来計上すべき工事以外の工事の完工高に付け替えて計上する手法により、完工高の過少計上の状況を継続させていたものである。したがって、確認手続の基準日である2月末時点においても、完工高及び完工未収入金の過少計上の状況は発生していた。

また、上記3(2)エのとおり、会計監査人による2015年3月期の完工未収入金の確認手続（同年2月末基準）においては、一部の顧客について2015年2月末時点の帳簿残高を顧客回答額が大きく上回るという差異が生じており、本調査の結果、そのうち7社の顧客・19件の工事においては、意図的な完工高の繰延計上が行われていたことにより完工未収入金が過少に計上されていたことが判明している。これらの工事に係る会計帳簿上の完工未収入金残高と回答額との差異（確認差異）の合計額（2015年2月末時点）は1億4,998万円である。本委員会が会計監査人に対して送付した質問事項に対する会計監査人の回答書によれば、上記の19件の工事に関する確認差異については、案件ごとの金額において重要性を超える取引はなかったとされている。

また、これらの工事については、財務部が保管している「完工未収差異明細」（帳簿残高と確認回答額の差異の明細表）において、顧客回答額及び確認差異に対応する工事番号及び工事名称が記載され、備考欄に「3月度完成工事高計上」等の記載がなされていた。その中には、「2014年度3月〇〇地区メンテ」と記載された工事名称について、顧客が2月末時点で計上済みとして残高を回答しているものがある。

本委員会が会計監査人に対して送付した質問事項に対する会計監査人の回答書によれば、工事名称の表記については、例えば、「3月に実施する予定であった（そのため工事名称に「3月」と記載された）工事が、顧客都合などにより一部予定より早

期に進行し顧客側でも2月中に検収がなされるようなケース」や、「顧客の予算の都合によりまだ工事が継続していても先行的に支払をなすために支払(検収)通知書が発行されたりするケースがあり、これらについて確認差異が生じた場合も、内部統制の有効性を評価した生産会議を経た工事完了報告書等との整合性や重要な案件につき関連証憑等(注文書、工事計画書、工事管理台帳、受注工事推移表及び工事完成報告書等)との突合を行い、必要に応じ入金状況の確認を行う等の手続を実施してい」とされている。

また、高田工業所が会計監査人に対して工事完成時期に関する根拠資料として提出している工事完了報告書(工事完成報告書)は、場所の管理部門における完工高入力に基づき受注生産システムから自動生成される報告書を場所長が確認し、押印した内部証憑であるが、本調査において、場所長と管理部門とが共謀してこの報告書に記載される完工高計上時期を操作していたことが明らかとなっている。

このような事情により、2015年3月期末において、7社の顧客・19件の工事についての意図的な完工高の繰延の存在が、会計監査人による監査手続により明らかになることはなかった。

第7 再発防止策の提言

高田工業所は、本報告書において指摘した問題点を是正・除去すべく、取締役会、プラント事業本部、事業統括部、経営企画部、財務部及び内部統制部等、あるいは新たに設置する部署、そして各場所が一体となって、真に実効性のある再発防止策を導入し、二度と同様の問題が生じないようにすべきである。以下では、高田工業所が、そのような再発防止策を構築するに当たり、本委員会が重要と考える内容を一案として提言する。

1 高田工業所の役職員の意識改革

本調査においては、場所における適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如といった高田工業所の役職員の精神的・意識的問題が、不適切な会計処理・取引を発生・継続させる要因の一つであったことが明らかになった。そこで、高田工業所においては、経営陣を含め、これら問題として認められた精神・意識の根本的な改革を図らなければならない。例えば、以下のような点について、各役職員の精神・意識の改革を図ることが考えられる。

(1) 経営陣の抜本的な意識改革

まず、本調査で、不適切な会計処理・取引の存在を把握しているにもかかわらず、その是正に向けた対応を怠った一部の経営陣の存在が確認されたところ、これら一部経営陣は、上場企業の役員として、最低限備えるべき財務報告やコンプライアンスといった理念に対する根本的な理解が欠如していたものと言わざるを得ない。これら一部経営陣においては、自らの行為が高田工業所に与えた甚大な悪影響を直視し、真摯に反省すべきである。

一方、不適切な会計処理・取引の存在を把握していなかった経営陣についても、本調査で明らかとなった完工高の繰延計上に関しては、より早期にこの問題を発見し、是正する機会があったといえる¹¹⁴。

しかし、上記のような機会が訪れた際、高田工業所のその時々の経営陣は、これ

¹¹⁴ 例えば、上記第6の3(1)イ(エ)のとおり、2008年3月の税務調査では、水島事業所における完工高の繰延計上の問題が指摘されていたし、内部監査等においても、場所における会計処理に疑義を生じさせる事実が多数確認されていた。また、上記第6の3(2)エのとおり、2015年3月期には、八幡支社及び鹿島事業所の完工高についての決算修正仕訳において、金額にして9,000万円や4,165万円といった多額の完工高が原価を伴わずに突如計上されるという異常な事態が発生していた。高田工業所の経営陣が、これらの事象について、そこに潜む不正のリスクや可能性を慎重に分析していれば、より早期に、完工高の繰延計上の問題が発覚し、是正に向けた諸施策が導入されていた可能性が高い。

らの問題について、不正リスク・不正の兆候として十分な分析・検討を行わず、その結果、高田工業所において、完工高の繰延計上の早期発見や是正に向けた積極的な対応が採られることはなかった。

したがって、高田工業所のこれら経営陣は、これらの不十分な対応によって完工高の繰延計上という不正を発見できず、これを継続させてしまったという重大な結果を直視し、不正リスク・不正の兆候に対する意識を抜本的に改め、不正に対する感度を高める必要がある。

(2) 各場所における適正な財務報告に関する高い意識の醸成

上記第6の1のとおり、不適切な会計処理・取引の根本的かつ主要な原因は、多くの場所の従業員及び場所の勤務経験のある本社役職員において、適正な財務報告に関する意識が鈍麻し、又は欠如していたことにあると考えられる。

そこで、各場所の従業員及び場所の勤務経験のある本社役職員においては、このような意識を根本から改める必要がある。具体的には、役職員一人一人が、上場企業である高田工業所の構成員として、金融商品取引法及び上場規程の下、業績を含む企業情報を適正に開示し、投資者に対して有価証券に係る投資判断に必要な情報を提供することが強く求められているという基本的かつ重要なルールを、まずもって理解する必要がある。また、そのためには、各場所の従業員及び場所の勤務経験のある本社役職員が、完工高の繰延計上等の不適切な会計処理・取引が決して許されないものであり、各場所の業績等の状況は本社に対して正確に報告されなければならないものであるということを、強く認識する必要がある。

なお、このような意識の醸成に際しては、適正な財務報告に関する意識の鈍麻又は欠如が導かれた背景事情にも十分に留意する必要がある。すなわち、その背景事情の一つとしては、上記第6の2(2)アのとおり、高田工業所において生産出来高に関する計上時期等の操作が全場所において長期間にわたって行われていたことが挙げられるが、そのような高田工業所の慣行自体が、本社が各場所における稼働実態などの経営情報を正しく把握することを妨げ、また各場所の従業員及び場所の勤務経験のある本社役職員における適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如をもたらす極めて有害な行為であるということを、改めて各場所の従業員に周知し、理解させる必要がある。

(3) 不適切な会計処理・取引をはじめとする不正行為を許さないコンプライアンス意識の醸成

上記(1)のとおり、高田工業所において下請業者との不正取引が行われていたこと

からは、適正な財務報告に関する意識の問題にとどまらず、そもそも法令遵守やより広い意味でのコンプライアンスといった理念に対する根本的な理解が、高田工業所の役職員に欠けていることを強く疑わせる。そこで、高田工業所の全役職員は、法令遵守やコンプライアンスといった上場企業にとって最も根本的な理念について、改めて学び直すとともに、不適切な会計処理・取引だけでなく、その他の形態の法令や内規への違反も含めた不正行為の根絶に向けた高いコンプライアンス意識を醸成する必要がある。

また、高田工業所の複数の役職員が高田プラント建設を利用した不正取引の存在を把握していたにもかかわらず、その事実が取締役会や本委員会等に対して報告されなかったことに鑑みれば、上記意識の醸成に際しては、不正行為を自ら行うことが許されないという点はもちろんのこと、他者が行う不正行為を許容・黙認することが許されないという点についても、十分に理解されなければならない。過去の企業不祥事事件等においては、不祥事それ自体よりも、その後の隠蔽行為に対して社会的非難が集中していることが多いことから明らかであるが、不正行為の黙認・隠蔽は決して許されない行為なのであり、高田プラント建設を利用した不正取引の存在を把握しながらもこれを取締役会や本委員会等に伝えなかった者は、高田工業所に甚大な悪影響を与えた自らの態度を、心から省みるべきである。

(4) 小括

以上のとおり、高田工業所においては、経営陣を含め、本調査において問題として認められた精神・意識の根本的な改革が図られなければならない。その具体的施策としては、従来の役員研修・従業員教育の内容の見直し、上記の問題点を踏まえた適正な内容の研修・教育の迅速な実施等が考えられる。今回、税務調査、社内調査、本委員会による本調査、決算発表の延期等と事態が刻々と深刻化する中、不適切な会計処理・取引が高田工業所の存続を揺るがしかねない極めて重大な問題行為であることを、場所長や管理部門長を含む高田工業所の全役職員が認識したものと考えるが、これを機に今回こそは過去の悪習と決別し、適正な精神・意識の下、場所の実態・実情と向き合い、会社としての改革を図ることが強く求められている。

2 場所の実情に見合った合理的な管理体制の構築

本調査においては、本社による平準化された完工高の目標設定や接待交際費の配分等が、各場所における不適切な会計処理・取引を行う動機付けとなっていたことや、各場所の従業員に誤った方向付けを与えていたことなどが明らかとなった。そこで、本社としては、従前の管理体制を改め、場所の実情に見合った合理的な管理体制を構

築することが求められるといえる。

(1) 目標管理についての合理的な管理体制の構築

従前、本社は、各場所に対して平準化された生産出来高や完工高の目標を設定し、その予実管理を行ってきたが、高田工業所のように工事の需要が生じた顧客から案件を受注して初めて成り立つという受託型のビジネスモデルにおいては、場所自らの努力のみで（月ごと、年度ごとの）安定的な売上を計上し続けることは困難であって、その実情を捨象して、各場所に対し平準化された目標を強く求めることは、必ずしも適切ではなかった可能性がある。

そこで、本社は、「不安定な売上しか上がらないビジネスに対して安定した売上という無理を求めていなかったか」、「無理な目標設定により、場所に対し、目標達成に対する過度なプレッシャーを与えていなかったか」等の観点から、これまでの場所に対する目標設定・管理の在り方を見直し、各場所が場所の実態を包み隠さず本社に報告できる管理体制の構築に努めるべきといえる。

(2) 赤字工事及び原価率悪化工事についての合理的な管理体制の構築

従前、本社は、工事予算・原価の管理に当たって、赤字工事及び原価率悪化工事について「理由書」の起案と社長を含む上席者への説明といった承認プロセスを場所に対し要求していたが、多くの場所の従業員は当該承認の取得について困難又は煩雑と考え、結果としてこの承認プロセスの存在が、完工高・完工原価の操作を行うことの動機付けとなっていた。また、多くの従業員が、かかる承認プロセスについて本社の承認を得ることは難しい旨の供述をしており、各場所において赤字や原価率が悪化した工事が生じた実情を捨象して、厳しい承認プロセスが行われていた可能性がある。これらの点に鑑みると、従前の本社による赤字工事及び原価率悪化工事の管理体制は必ずしも適切でなかった可能性がある。そこで、本社は、「事実上、承認が行われないような承認プロセスとなっていなかったか」、「赤字工事及び原価率悪化工事に対する過度なプレッシャーを場所に対し与えていなかったか」などの観点から、これまでの赤字工事及び原価率悪化工事についての承認プロセスを見直し、各場所が工事の実態を包み隠さず本社に報告できる管理体制の構築に努めるべきである。また、その承認に当たっては、当該工事単体だけではなく、客先別損益等、場所全体としての業績指標も考慮に入れて行うことも有益と考えられる。

(3) 接待交際費についての合理的な管理体制の構築

従前、本社は、接待交際費について、各場所の実情を十分に考慮せずに予算配分をしていたが、その結果、一部の場所において接待交際費の不足という状況が生じ、それが場所における裏金作りの動機付けとなっていた。

そこで、本社は、「場所における接待・交際活動の実態を十分に把握せず、接待交際費を配分していなかったか」、「接待交際費の削減に対する過度なプレッシャーを与えていなかったか」などの観点から、これまでの接待交際費の管理体制を見直し、各場所における接待交際の必要性等の実情を考慮した接待交際費の管理体制の構築に努めるべきである。

3 本社による管理・統制機能の改善・強化

本調査においては、上記第6の3のとおり、高田工業所の本社による管理・統制機能の脆弱性が、不適切な会計処理・取引を発生・継続させる要因の一つであったことが明らかになった。そこで、高田工業所においては、本社が不適切な会計処理・取引の未然防止及び早期発見という役割を十分に果たすことができるよう、本社の各場所に対する管理・統制機能の強化が図られなければならない。

この点については、上記第6の3(1)イで指摘したとおり、本社側には「本社は、各場所の自主性に配慮し、その運営を阻害しないようにする必要がある」との考えが少なからず存在するところ、本社として、まずは、そのような意識を改め、本社が厳格に管理・統制すべき事項については、本社の機能を改善・強化し、各場所を適正に管理・統制すべきであるとの意識を持つ必要がある。

また、例えば、以下のような点について、本社による管理・統制機能の改善・強化を図ることが考えられる。

(1) 不正リスク及び不正の兆候への対応体制の構築

高田工業所の経営陣が不正リスク及び不正の兆候に対する意識を改革すべきことは上記1(1)のとおりであるが、そのための体制として、例えば、不正リスクについて、客観的かつ専門的立場から評価・検討することを目的とし、社外役員や外部の専門家も参加する会議体を取締役会諮問機関として設置することを検討することなどが考えられる。

(2) プラント事業本部から独立した部門による業務管理等

現在の高田工業所の組織においては、プラント事業本部から独立した立場で、各場所の業績を管理する立場にある部署が存在せず、そのため、各場所に対する管理・統制機能を実効的に行使できていなかった可能性がある。そこで、プラント事業本部長及びプラント事業本部からは独立した立場で、各場所の業績等を管理し、不適切な会計処理・取引の疑いを認識した場合には、その事実関係の確認等に当たる役割を、新設ないし既存の部署に果たさせることが考えられる。

また、管理手法の一つとして、そのような独立した部門の指揮監督下にある者を、各場所に配置することも検討すべきである。この点、そのような体制を構築することが、人的リソースの観点から問題がある場合には、現在の管理課の牽制機能を強化することも考えられる。すなわち、現在の高田工業所の組織においては、各場所の場所長が当該場所に所属する管理部門従業員の人事評価権限を有するなど、場所の場所長と管理部門従業員との間に、明確な上下関係が存在するところ、管理部門従業員に対する人事評価権限を上記プラント事業本部からは独立した部門に付与するなどして、管理部門従業員の場所に対する牽制機能を強化することが考えられる。

(3) 内部監査機能の強化

上記第6の3(2)オで指摘したとおり、高田工業所の内部統制部については、その内部監査の能力が不十分であることが明らかとなった。そこで、内部監査の経験者を外部から招聘するなどして、内部統制部の内部監査機能の強化を図ることが考えられる。

また、内部監査によって問題が指摘されても、それへの対応が不十分であるという問題も認められたことから、取締役会、監査役会、さらには上記(1)記載の会議体への内部監査結果及びそのフォローアップ状況の継続的な報告等、内部監査結果のフォローアップを適時・適切に行うための体制を導入することも考えられる。

(4) 人事ローテーションの導入

上記第6の3(1)イ(イ)で指摘したとおり、高田工業所においては、15年以上も同一の場所で場所長や管理部門長を務める者がいるなど、一部の場所において人事の固定化という状況が存在し、そのような状況が、特定の場所における場所長や管理部門長による不適切な会計処理・取引を容易にした要因の一つであると考えられる。そこで、同一の場所の場所長又は管理部門長を務められる期間に一定の上限を設ける等、適切なタイミングでの人事ローテーションの仕組みを導入することが考えら

れる。

(5) 内部通報制度の強化

不適切な会計処理・取引については、一部の経営陣を含め、高田工業所の複数の役職員が、その事実を認識していた。仮に、その中の一人でも、高田工業所の内部通報制度を利用し、その事実を通報していれば、高田工業所において問題が早期に発見され、是正のための諸施策が実施されていた可能性がある。そこで、高田工業所としては、内部通報制度が適切に利用されなかったことを踏まえ、今後、同様の問題発生時には内部通報制度が利用されるよう、内部通報制度利用の社内周知や外部窓口の設置等、その内容及び運用の改善を検討し、内部通報制度の強化を図るべきである。実際、本調査の開始後においては、不適切な会計処理・取引に関する自主申告がなされ、本調査の一助となっているのであって、高田工業所は、そのような自主申告を行った者らの精神・意識を今後は有効に活用すべきといえる。

(6) 厳正な人事処分

不適切な会計処理・取引が発覚した場合に、会社が厳正な人事処分（役員に対する処分も含む。）を行うことは、不適切な会計処理・取引を行った役職員自体に当該行為が許容されないことを自覚させ、かつ、他の役職員に対しても同様のメッセージを与えるものである。また、そのような厳正な処分を実施することは、適正な財務報告や不正行為の根絶に向けた意識の醸成にも資するものである。

もっとも、上記第6の3(1)イ(ウ)のとおり、従前、本社は、不適切な会計処理・取引について、場所長を含む場所の従業員に対する適当な人事処分を行っておらず、それが、場所における適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如という問題を引き起こす要因となった可能性がある。そこで、今後は、本社の役職員全員が、以上のような人事処分の重要性を理解し、不適切な会計処理・取引等が発覚した際には、今回の不適切な会計処理・取引を含め、適切な人事処分を下すべきである。

なお、適切な人事処分を下すことは、上記1の高田工業所の役職員の意識改革にもつながり得るものといえ、その意味でも重要である。

4 不適切な会計処理・取引を防止する受発注業務プロセスの確立

本調査においては、高田工業所における工事の受発注に係る業務プロセスの不備が、完工高の繰延計上や不正取引による裏金作り等を発生・継続させる要因の一つであったことが明らかになった。そこで、高田工業所においては、このような不適切な会計

処理・取引を阻止すべく、業務プロセスの改善・強化が図られなければならない。例えば、以下のような点について、業務プロセスの改善・強化を図ることが考えられる。

(1) 場所の報告する財務数値に関する期間帰属の妥当性をチェックする仕組みの構築

上記第6の4(1)のとおり、高田工業所においては、場所が本社に対して報告する完工高等の財務数値について、その期間帰属の妥当性を本社がチェックするための実効的な仕組みが整備されておらず、このことが、各場所における完工高・完工原価の操作を容易にしていた。そこで、高田工業所は、そのようなチェックの仕組みを本社に導入することを検討すべきである。例えば、受注・完工・入金までの一連の流れを把握できる仕組みを導入するとともに、下記(2)や(3)に記載する受注や完工の個別のプロセスについての内部統制を強化し、本社が工事の開始から終了までを一連のものとして管理する仕組み等を導入することが考えられる。

(2) 受注計上に関する業務プロセスの改善

上記第6の4(2)のとおり、高田工業所においては、各場所における受注計上の正確性を確認するために注文書が本社に対して送付されていないことから、本社は、受注計上の正確性を実効的にチェックできておらず、このことが、各場所における不適切な会計処理・取引を容易にしていた。そこで、高田工業所は、そのようなチェックの仕組みを本社に導入することを検討すべきである。例えば、本社組織に受注管理機能を設置し、本社が受注計上及び変更履歴の管理を一括して行う仕組みや、各場所から本社に対して注文書を送付させることとし、場所が受注計上した情報と注文書の情報との差異を本社で確認する仕組み等の導入が考えられる。

(3) 工事完了時期の判定等に関する業務プロセスの改善

上記第6の4(3)のとおり、高田工業所においては、個別工事の完了時期の確認に際して根拠となる外部証憑が不要であることや、完工高・完工原価の期間帰属の妥当性についての場所長の決裁が形骸化していたこと等により、工事完了時期の判定等に係る業務プロセスが十分に機能しておらず、このことが、各場所における不適切な会計処理・取引を容易にしていた。そこで、高田工業所は、そのような業務プロセスが十分に機能するための仕組みを導入することを検討すべきである。例えば、外部証憑など工事完了の事実を示す客観的証拠に基づき完工高を計上する仕組み、工事完成基準による完工計上時に計上単位である注文書と工事番号との対応関係を明確にする仕組み、工事完了報告の決裁手続をより実質的なものとする仕組み等の

導入が考えられる。

(4) 受注生産システムの改善

上記第6の4(4)アのとおり、高田工業所においては、受注生産システム上、入力された完工時期が売掛債権期間や入金月と矛盾するなどしていても、エラーが表示される仕組みとなっていなかった。また、第6の4(4)イのとおり、現在の高田工業所においては、受注生産システム上、完工高締日の徒過という事態が高い頻度で生じるにもかかわらず、それを前提に完工高を柔軟に計上できるような仕組みになっていなかった。そして、これらのことが、各場所において、場所の従業員による完工高の繰延計上を容易にしたり、正当化の機会を与えていたりした可能性がある。そこで、高田工業所は、そのような受注生産システムに係る問題点の改善を検討すべきである。例えば、売掛債権期間等と矛盾する工事完了時期はそもそも入力できない仕組み、売掛債権期間等と矛盾する工事完了時期が入力された場合に本社に連絡がなされるようにする仕組み、完工高締日徒過後の柔軟な完工高の計上システム等の導入が考えられる。

(5) 印章管理に係る業務フローの改善

上記第6の4(5)のとおり、高田工業所においては、一部の場所において、従業員の印章管理が適切になされておらず、他者の印章を容易に使用し得る状況が常態化しており、このことが、場所における下請業者との不正取引を容易にしていた。そこで、高田工業所は、そのような印章管理の状況の改善を検討すべきである。

(6) 財務部による残高確認の実効性向上

2015年3月期の鹿島事業所における4,165万円の決算修正仕訳が、会計監査人が実施した完工未収入金の確認手続を契機として発見されたように、会計監査人による残高確認手続において完工未収入金の帳簿残高と顧客の回答額の差異の原因を財務部が調査することは、各場所における不適切な会計処理を早期に発見する手段となり得る。もっとも、上記第6の3(2)エのとおり、財務部は、残高確認手続における差異について、原因の調査及び会計監査人への説明を担当者任せとしており、かかる差異の原因について十分な確認・調査を行わなかったため、各場所における完工高の繰延計上の継続を許容してしまった。

そこで、本社としては、財務部内の経験かつ責任のある者に残高確認手続の対応に当たらせる、財務部内で残高確認手続において生じた差異の調査結果が適正に共

有される仕組みを作るなど、残高確認手続の実効性を高める工夫をすることが考えられる。

以 上

別紙1 高田工業所全社、工場、各支社及び各事業所、各支社の売上高の推移

プラント事業本部/その他事業部

(単位：千円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度 (暫定数値)
プラント事業本部					
その他					
海外					

事業所・支社別完工高の推移

(単位：千円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度 (暫定数値)
本社工場					
黒崎事業所					
八幡支社					
水島事業所					
坂出事業所					
大阪事業所					
長浜事業所					
四日市事業所					
京葉事業所					
君津支社					
鹿島事業所					
プラント事業本部PJ					
海外					
その他					
全社計	36,527,067	33,507,446	34,156,193	40,435,774	37,276,860

別紙2 取締役の変遷

取締役	2008.1.1	2008.6.25	2009.6.25	2010.6.24	2011.4.1	2012.6.1	2012.6.22	2014.6.20	2015.6.19	現在		
高田寿一郎						代表取締役社長						
中村祥一	常務取締役										代表取締役兼専務執行役員	
藤井岱輔	常務取締役		取締役兼常務執行役員									
平原勝	取締役		取締役兼執行役員									
田原徹	取締役		取締役兼常務執行役員			取締役						
川藤重次	取締役		取締役兼執行役員		取締役兼常務執行役員							
川上秀二	取締役		取締役兼執行役員									
下川徹	取締役		取締役兼執行役員									
山谷美久			取締役兼執行役員			取締役兼常務執行役員		代表取締役兼専務執行役員				
朝長靖人				取締役兼執行役員		取締役兼常務執行役員		取締役兼常務執行役員				
吉松哲夫				取締役兼執行役員								
福永博文									取締役兼執行役員			
原田康									取締役			
福田豊彦									取締役			

別紙3 監査役の変遷

監査役	2008.1.1	2008.6.25	2009.6.25	2010.6.24	2011.4.1	2012.6.1	2012.6.22	2014.6.20	2015.6.19	現在
田中義則	← 常勤監査役 →									
磯部靖一郎	← 常勤監査役 →									
神尾栄一	← 監査役 →									
安藤宗夫	← 常勤監査役 →									
津留正純				← 監査役 →						
深町雪登						← 常勤監査役 →				
米永國照						← 常勤監査役 → (※2012.6.23から)				
小幡修							← 監査役 →			
奥村勝美							← 監査役 →			

別紙4 インタビュー対象者リスト

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
2016/4/7（木）	—	京葉事業所長	
2016/4/7（木）	鹿島事業所 管理課 係長	鹿島事業所 管理課 係長	
2016/4/7（木）	建設業法推進部 主管	京葉事業所 管理課長	
2016/4/8（金）	四日市事業所長	鹿島事業所長	
2016/4/8（金）	京葉事業所 管理課 係長	京葉事業所 管理課 係長	
2016/4/8（金）	京葉事業所 調達課 主任	京葉事業所 調達課	
2016/4/9（土）	取締役 兼 常務執行役員 営業本部長	本社工場長 水島事業所長 八幡支社長	朝長靖人
2016/4/9（土）	プラント事業本部 企画管理部長	黒崎事業所 管理課長 八幡支社 管理課長 プラント事業本部 企画管 理部長	
2016/4/9（土）	本社工場 管理課長	水島事業所 管理課長	
2016/4/9（土）	取締役 兼 常務執行役員	財務部長	川藤重次
2016/4/9（土）	本社工場 管理部長	黒崎事業所 管理課長	
2016/4/9（土）	顧問	八幡支社長	
2016/4/10（日）	中四国支社 管理部 管理課長	坂出事業所 管理課	
2016/4/10（日）	第二事業本部 副本部長	水島事業所長	
2016/4/10（日）	取締役 兼 執行役員 技術本部長	水島事業所長	福永博文
2016/4/10（日）	財務部長	財務部長	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
2016/4/12（火）	鹿島事業所 TPM 推進室長 兼 管理課長	鹿島事業所 管理課	
2016/4/12（火）	京葉事業所 調達課長	京葉事業所 調達課	
2016/4/13（水）	営業本部東京支店 東京営業二部 営業一グループ長	水島事業所 管理課長	
2016/4/13（水）	営業本部東京支店 東京営業二部 営業二グループ長	水島事業所 管理課長	
2016/4/14（木）	鹿島事業所長	京葉事業所 次長	
2016/4/14（木）	労働組合 組合長	京葉事業所 管理課	
2016/4/14（木）	安全衛生管理部長	鹿島事業所 管理課長	
2016/4/15（金）	京葉事業所 管理課 係長	京葉事業所 管理課 係長	
2016/4/16（土）	高田プラント建設 統括管理部長	八幡支社 管理課長 高田プラント建設	
2016/4/16（土）	原子力事業部 管理グループ長	原子力事業部	
2016/4/16（土）	事業統括部長	事業統括部長	
2016/4/16（土）	常勤監査役	常勤監査役	深町雪登
2016/4/16（土）	常勤監査役	常勤監査役	米永國照
2016/4/16（土）	内部統制部長	内部統制部長	
2016/4/17（日）	取締役 兼 専務執行役員 プラント事業本部長	鹿島事業所長 君津支社長 プラント事業本部長	山谷美久
2016/4/18（月）	プラント事業本部 企画管理部 次長 兼 外注管理グループ長	京葉事業所 管理課長	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
2016/4/19（火）	シンガポール高田工業 社長	シンガポール高田工業	
2016/4/19（火）	シンガポール高田工業 マネージャー	長浜事業所 管理課長 シンガポール高田工業	
2016/4/19（火）	高田マレーシア 社長	高田マレーシア	
2016/4/19（火）	高田マレーシア Sales & Marketing Division マネージャー	高田マレーシア	
2016/4/19（火）	京葉事業所 管理課 係長	京葉事業所 管理課 係長	
2016/4/19（火）	顧問	京葉事業所長	
2016/4/20（水）	財務部 次長	四日市事業所 管理課長	
2016/4/21（木）	建設業法推進部 主管	京葉事業所 管理課長	
2016/4/22（金）	四日市事業所 管理課長	坂出事業所 管理課長	
2016/4/22（金）	高田プラント建設 君津営業所	君津支社 管理部長	
2016/4/22（金）	君津支社長	水島事業所 坂出事業所長 大阪事業所長 君津支社長	
2016/4/22（金）	長浜事業所長	君津支社 管理部長 長浜事業所長	
2016/4/22（金）	プラント事業本部 企画管理部 企画管理グループ長	八幡支社 管理課長	
2016/4/22（金）	京葉事業所長	四日市事業所長	
2016/4/23（土）	人事部 次長	大阪事業所 管理課長	
2016/4/23（土）	執行役員 品質保証部長	鹿島事業所長 君津支社長	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
2016/4/23（土）	顧問	黒崎事業所長	
2016/4/23（土）	高田プラント建設	黒崎事業所 次長 鹿島事業所長	
2016/4/23（土）	社外取締役	社外取締役	原田康
2016/4/23（土）	人材開発部	長浜事業所長	
2016/4/23（土）	社外取締役	社外取締役	福田豊彦
2016/4/23（土）	人材開発部長	八幡支社 人事部長	
2016/4/23（土）	執行役員 兼 高田プラント建設 代表取締役社長	事業統括部長 経営企画部長	
2016/4/23（土）	本社工場	四日市事業所	
2016/4/23（土）	安全衛生管理部 課長	京葉事業所 管理課 鹿島事業所 管理課長 君津支社 管理課長	
2016/4/23（土）	財務部 次長	四日市事業所 管理課長	
2016/4/24（日）	社外監査役	社外監査役	小幡修
2016/4/24（日）	社外監査役	社外監査役	奥村勝美
2016/4/24（日）	高田プラント建設 工事部長	長浜事業所長	
2016/4/24（日）	中四国支社 保全部長	水島事業所長旭化成出張所 坂出事業所 管理課長	
2016/4/24（日）	技術本部 エンジニアリング部長	坂出事業所長 大阪事業所長 八幡支社 副支社長	
2016/4/24（日）	経営企画部 グループ長	君津支社 管理部 管理課長	
2016/4/25（月）	プラント事業本部 企画管理部長	黒崎事業所 管理課長 八幡支社 管理課長 プラント事業本部	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
		企画管理部長	
2016/4/25（月）	執行役員 八幡支社長	執行役員 八幡支社長	
2016/4/25（月）	八幡支社 副支社長	鹿島事業所長 黒崎事業所長 八幡支社 副支社長	
2016/4/25（月）	取締役 兼 執行役員	経営企画部長	川上秀二
2016/4/25（月）	君津支社 管理部 管理課長	君津支社 管理課 坂出事業所 管理課長 水島事業所 管理課長	
2016/4/25（月）	大阪事業所 管理課長	八幡支社 管理課長 大阪事業所 管理課長	
2016/4/25（月）	大阪事業所長	大阪事業所長	
2016/4/25（月）	—	京葉事業所長	
2016/4/25（月）	鹿島事業所 管理課 係長	鹿島事業所 管理課 係長	
2016/4/26（火）	君津支社 TPM推進室長 兼 管理部長	鹿島事業所 管理課長	
2016/4/26（火）	シンガポール高田工業 General Manager 会計責任者	シンガポール高田工業	
2016/4/27（水）	高田マレーシア General Manager 会計責任者	高田マレーシア	
2016/5/8（日）	執行役員 八幡支社長	執行役員 八幡支社長	
2016/5/8（日）	プラント事業本部 企画管理部 企画管理グループ長	八幡支社 管理課長	
2016/5/9（月）	プラント事業本部 企画管理部次 長 兼 外注管理グループ長	京葉事業所 管理課長	
2016/5/10（火）	京葉事業所 調達課 主任	京葉事業所 調達課	
2016/5/11（水）	有限会社甲 社長	京葉事業所長	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）	
2016/5/11（水）	大阪事業所 管理課 係長	大阪事業所 管理課		
2016/5/13（金）	本社工場 管理部長	黒崎事業所 管理課長		
2016/5/13（金）	原子力事業部 次長	プラントエンジニアリング 部 原子力事業部		
2016/5/15（日）	人事部 参与	人事部		
2016/5/15（日）	原子力事業部 玄海事務所長	四日市事業所 管理課 原子力事業部		
2016/5/15（日）	高田プラント建設 統括管理部長	八幡支社 管理課長 高田プラント建設		
2016/5/15（日）	経営企画部 グループ長	君津支社 管理部 管理課長		
2016/5/15（日）	八幡支社 整備部 小倉整備課	八幡支社		
2016/5/15（日）	取締役 兼 執行役員	装置事業部長		吉松哲夫
2016/5/16（月）	顧問	代表取締役 八幡支社長		中村祥一
2016/5/18（水）	京葉事業所 住友化学出張所長	京葉事業所		
2016/5/18（水）	高田プラント建設	住友化学出張所		
2016/5/18（水）	技術本部 電気計装部長	電気計装部長		
2016/5/18（水）	京葉事業所 技術一課長	京葉事業所		
2016/5/18（水）	京葉事業所 工事課長 兼 安全衛生課長	京葉事業所		
2016/5/18（水）	京葉事業所 技術二課長	京葉事業所		
2016/5/18（水）	京葉事業所 電計工事課長	京葉事業所		
2016/5/18（水）	京葉事業所 品質管理課長	京葉事業所		

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
2016/5/18（水）	京葉事業所 管理課	京葉事業所 管理課	
2016/5/18（水）	高田プラント建設	高田プラント建設 （京葉事業所）	
2016/5/18（水）	京葉事業所 管理課	京葉事業所 管理課	
2016/5/18（水）	京葉事業所 技術二課 係長	京葉事業所	
2016/5/19（木）	営業本部 営業企画部	営業本部 営業企画部	
2016/5/20（金）	東京支店 技術本部 電気計装部 東京電計グループ長	技術本部 電気計装部	
2016/5/20（金）	四日市事業所 技術課 主任	四日市事業所	
2016/5/22（日）	プラント事業本部 企画管理部長	黒崎事業所 管理課長 八幡支社 管理課長 プラント事業本部 企画管理部長	
2016/5/22（日）	八幡支社 管理部 管理課 係長	八幡支社管理課 係長	
2016/5/22（日）	安全衛生管理部長	鹿島事業所 管理課長	
2016/5/22（日）	本社工場 管理部 管理課 主任	黒崎事業所 管理課	
2016/5/23（月）	八幡支社 TPM推進室長 兼 整備部 整備企画課長	八幡支社 整備部	
2016/5/23（月）	鹿島事業所 副所長	鹿島事業所	
2016/5/23（月）	財務部	財務部	
2016/5/23（月）	安全衛生管理部 課長	京葉事業所 管理課 鹿島事業所 管理課長 君津支社 管理課長	
2016/5/23（月）	長浜事業所 管理課	長浜事業所 管理課	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
2016/5/24（火）	鹿島事業所 管理課 係長	鹿島事業所 管理課 係長	
2016/5/25（水）	君津支社 TPM 推進室長、管理部長	鹿島事業所 管理課長	
2016/5/26（木）	四日市事業所 管理課長	坂出事業所 管理課長	
2016/5/26（木）	営業本部東京支店 東京営業二部 営業一グループ長	水島事業所 管理課長	
2016/5/26（木）	営業本部東京支店 東京営業二部 営業二グループ長	水島事業所 管理課長	
2016/5/26（木）	中四国支社 管理課 主管	黒崎事業所 管理課係長 水島事業所 管理課係長	
2016/5/26（木）	中四国支社 管理部 管理課長	坂出事業所 管理課	
2016/5/26（木）	君津支社 管理部 管理課長	君津支社 管理課 坂出事業所 管理課長 水島事業所 管理課長	
2016/5/28（土）	財務部 課長	財務部 課長	
2016/5/28（土）	取締役 兼 執行役員 技術本部長	水島事業所長	福永博文
2016/5/28（土）	財務部長	財務部長	
2016/5/28（土）	第二事業本部 副本部長	水島事業所長	
2016/5/28（土）	取締役 兼 常務執行役員	財務部	川藤重次
2016/5/28（土）	顧問	八幡支社長	
2016/5/29（日）	八幡支社 管理部 管理課長 兼 調達課長	水島事業所 坂出事業所 八幡支社 管理部 管理課長	
2016/5/29（日）	八幡支社 副支社長	鹿島事業所 黒崎事業所	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
		八幡支社副支社長	
2016/5/29（日）	代表取締役 兼 専務執行役員 プラント事業本部長	鹿島事業所長 君津支社長 プラント事業本部長	山谷美久
2016/5/29（日）	事業統括部長	事業統括部長	
2016/5/30（月）	取締役 兼 常務執行役員 営業本部長	本社工場長 水島事業所長 八幡支社長	朝長靖人
2016/5/30（月）	大阪事業所 管理課 係長	大阪事業所 管理課	
2016/5/30（月）	大阪事業所 管理課長	八幡支社 管理課長 大阪事業所 管理課長	
2016/5/30（月）	大阪事業所長	大阪事業所長	
2016/5/31（火）	人事部 次長	大阪事業所 管理課長	
2016/5/31（火）	技術本部 エンジニアリング部長	坂出事業所長 大阪事業所長 八幡支社 副支社長	
2016/5/31（火）	高田プラント建設	黒崎事業所 次長 鹿島事業所長	
2016/5/31（火）	鹿島事業所 技術課長	君津支社 鹿島事業所	
2016/6/1（水）	君津支社長	水島事業所長 坂出事業所長 大阪事業所長 君津支社長	
2016/6/2（木）	シンガポール高田工業 マネージャー	長浜事業所 管理課長 シンガポール高田工業	
2016/6/2（木）	—	財務部	
2016/6/3（金）	長浜事業所 管理課 係長	長浜事業所 管理課	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
2016/6/3（金）	長浜事業所 技術課	長浜事業所 技術課	
2016/6/3（金）	長浜事業所 所長	君津支社 管理部長 長浜事業所 所長	
2016/6/5（日）	顧問	代表取締役 兼 専務執行 役員 八幡支社長	中村祥一
2016/6/5（日）	代表取締役社長	代表取締役社長	高田寿一郎
2016/6/5（日）	取締役 兼 常務執行役員	財務部	川藤重次
2016/6/5（日）	代表取締役 兼 専務執行役員 プラント事業本部長	鹿島事業所 所長 君津支社長 プラント事業本部長	山谷美久
2016/6/7（火）	君津支社 管理部 管理課長	君津支社 管理課 坂出事業所 管理課長 水島事業所 管理課長	
2016/6/7（火）	経営企画部 グループ長	君津支社 管理部 管理課長	
2016/6/7（火）	本社工場 管理課長	水島事業所 管理課長	
2016/6/7（火）	安全衛生管理部 課長	京葉事業所 管理課 鹿島事業所 管理課長 君津支社 管理課長	
2016/6/7（火）	鹿島事業所 係長	大阪事業所	
2016/6/7（火）	京葉事業所 管理課 係長	京葉事業所 管理課 係長	
2016/6/8（水）	四日市事業所 管理課 主任	四日市事業所 管理課 主任	
2016/6/8（水）	四日市事業所 管理課長	坂出事業所 管理課長	
2016/6/8（水）	四日市事業所 所長	鹿島事業所 所長	
2016/6/8（水）	人事部長	人事部長	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
2016/6/8（水）	常勤監査役	常勤監査役	深町雪登
2016/6/8（水）	プラント事業本部 企画管理部次 長 兼 外注管理グループ長	京葉事業所 管理課長	
2016/6/8（水）	常勤監査役	常勤監査役	米永國照
2016/6/8（水）	経営企画部長	経営企画部長	
2016/6/8（水）	執行役員 兼 高田プラント建設 代表取締役社長	事業統括部長 経営企画部長	
2016/6/8（水）	プラント事業本部 企画管理部長	黒崎事業所 管理課長 八幡支社 管理課長 プラント事業本部 企画管理部長	
2016/6/8（水）	財務部長	財務部長	
2016/6/8（水）	事業統括部長	事業統括部長	
2016/6/8（水）	顧問	経営企画部長 人事部長 取締役 事業開発部長	
2016/6/8（水）	財務部 次長	四日市事業所 管理課長	
2016/6/8（水）	総務部長 コンプライアンス推進室長	総務部 コンプライアンス 推進室長	
2016/6/8（水）	経営企画部長	八幡支社 副支社長 経営企画部長	
2016/6/9（木）	京葉事業所長	四日市事業所長	
2016/6/9（木）	装置事業部 企画管理グループ長	四日市事業所	
2016/6/11（土）	人事部 参与	人事部	
2016/6/11（土）	人材開発部長	八幡支社 人事部長	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
2016/6/11（土）	高田プラント建設 営業推進部専門部長	高田プラント建設 統括管理部長	
2016/6/12（日）	事業統括部プラント事業本部 工事管理部 課長	—	
2016/6/12（日）	高田プラント建設 工事部長	長浜事業所長	
2016/6/12（日）	本社工場 管理部長	黒崎事業所 管理課長	
2016/6/12（日）	顧問	黒崎事業所長	
2016/6/12（日）	八幡支社 安全衛生室長	黒崎事業所 企画管理部 八幡支社	
2016/6/12（日）	顧問	京葉事業所長	
2016/6/12（日）	建設業法推進部 主管	京葉事業所 管理課長	
2016/6/12（日）	取締役 兼 執行役員	装置事業部長	吉松哲夫
2016/6/12（日）	取締役 兼 執行役員	経営企画部長	川上秀二
2016/6/12（日）	—	取締役	
2016/6/12（日）	高田プラント建設 統括管理部長	八幡支社 管理課長 高田プラント建設	
2016/6/12（日）	顧問	代表取締役 兼 専務執行役員 八幡支社長	中村祥一
2016/6/12（日）	プラント事業本部 企画管理部長	黒崎事業所 管理課長 八幡支社 管理課長 プラント事業本部 企画管理部長	
2016/6/13（月）	内部統制部長	内部統制部長	
2016/6/13（月）	内部統制部 参与	人事部 内部統制部	

年月日	インタビュー時の所属	インタビューの対象となる 主な期間における所属	氏名（敬称略）
2016/6/13（月）	内部統制部 副参事	内部統制部	
2016/6/13（月）	経営企画部 管理グループ長	経営企画部	
2016/6/13（月）	経営企画部 海外管理グループ	経営企画部 海外管理グループ	
2016/6/13（月）	営業本部 営業企画部 次長	経営企画部	
2016/6/14（火）	高田プラント建設	黒崎事業所 次長 鹿島事業所長	
2016/6/14（火）	営業本部東京支店東京営業二部 営業一グループ長	水島事業所 管理課長	
2016/6/14（火）	—	京葉事業所長	
2016/6/16（木）	中四国支社 管理部 管理課長	坂出事業所 管理課	
2016/6/16（木）	君津支社長	水島事業所 坂出事業所長 大阪事業所長 君津支社長	
2016/6/20（月）	取締役 兼 執行役員 技術本部長	水島事業所長	
2016/6/21（火）	中四国支社 管理部 管理課長	坂出事業所 管理課	
2016/6/27（月）	君津支社 管理部 管理課長	君津支社 管理課 坂出事業所 管理課長 水島事業所 管理課長	

別紙5 電子データの精査

1 電子データの証拠保全・収集

(1) 個人貸与 PC

別紙6「取得者リスト」に記載のとおり、高田工業所の役員、本社及び関係する場所の従業員のPCデータの保全を実施した。

不適切な会計処理・取引に関与していた可能性のある従業員に対して貸与されていたPCは、フォレンジックス専用の証拠保全・収集専用のプログラムであるAccessData社製のFTK Imager Lite又はGuidance Software社製のTD2 Forensic 1:2 Duplicatorを使用し、内蔵されているHDDの全領域をフォレンジックイメージ（物理イメージ）として保全・収集した。保全・収集時に算出されたフォレンジックイメージファイルのMD5ハッシュ値とコピー元のオリジナルHDDのハッシュ値を比較することで、保全・収集されたものがその時点で同一のものであるかを確認した。

(2) ファイルサーバー（ネットワーク共有ドライブ）及びネットワーク HDD

ファイルサーバーとして運用されているWindows Serverベースのサーバー、及び一部事業所においてファイルサーバーとして使用されているBuffalo社製のネットワーク HDD（NAS）については、フォレンジックス専用の証拠保全・収集専用のプログラムであるAccessData社製のFTK Imager Liteを使用し、保存されている電子データをフォレンジックイメージ（物理イメージ又は論理イメージ）として保全・収集を行った。

(3) メールサーバー

別紙6「取得者リスト」に記載のとおり、高田工業所の役員、本社及び関係する場所の従業員の電子メールデータを本社のメールサーバー（HyperTOWN（富士通社製グループウェア）サーバー）からDATファイル形式で入手した。

2 消去ファイルの復元及びデータ抽出

フォレンジックイメージ（物理イメージ）として保全・収集したHDDについては、Guidance Software社製のフォレンジック調査用ソフトウェアのEnCaseを使用し、消去データの復元処理を行った。消去データの復元処理後に、同じくEnCaseを使用し調

査対象となる電子データの抽出処理を行った。抽出対象となっているファイルタイプは数百種類以上あるため詳細は割愛するが、主な対象ファイルタイプは以下のとおりである。

- ・ 電子メール (pst、ost、dbx、nsf、msg、eml、mbox、dat 等)
- ・ ドキュメント (doc(x)、xls(x)、ppt(x)、pdf、rtf、csv、txt、xdw 等)
- ・ その他 (zip、lzh、lha、rar、tar 等)

3 データベース化処理及び調査用プラットフォームへのアップロード

EnCase を使用して抽出したデータについて、NUIX を使用しデータベース化処理を行った。処理済みのデータについては査閲調査に供するため、kCura 社製の Relativity にアップロードした。

4 電子メールデータの保管状況

電子メールデータの取得状況は別紙 6「取得者リスト」に記載のとおりである。高田工業所が電子メールプログラムとして使用している富士通社製グループウェアである HyperTOWN は、2009 年に公開された V40 を最後に販売終了されているソリューションである。Outlook などの電子メールプログラムを利用している少数の従業員を除いて、ほとんどの対象者はインターネットブラウザを利用して電子メールにアクセスしており、メールボックス内に蓄積可能な容量及び保存期間が短いため、電子メールデータが HDD に蓄積されない仕組みとなっている。したがって、各対象者が保有している電子メールデータ容量は平均的に少ない状況であった。

また、電子メールを保管する場合には、テキストファイルとしてダウンロードすることが可能とされ、添付ファイルについては電子メール本文を含むテキストファイルとは別途保存されるため、通常の電子メールデータのように本文と添付ファイルの親子関係が保持されない。

別紙6 取得者リスト

以下の60名の電子メールデータを取得した。同じく以下の44名のPCのデータを取得した。なお、所属場所、部署、役職は2016年5月1日時点のものである。

番号	氏名	メール取得	PC取得	所属場所	所属部署	役職	役員等
1	-	○	○	京葉事業所	-	所長	-
2	-	○	○	京葉事業所	管理課	係長	-
3	-	○	○	京葉事業所	調達課	課長	-
4	-	○	○	京葉事業所	調達課	係長	-
5	-	○	○	-	-	京葉事業所 前所長	-
6	-	○	-	鹿島事業所	-	所長	-
7	-	○	-	鹿島事業所	-	副所長	-
8	-	○	○	鹿島事業所	管理課	係長	-
9	-	○	○	鹿島事業所	管理課	-	-
10	-	○	○	八幡支社	-	支社長	執行役員

11	-	○	○	八幡支社	-	副支社長	-
12	-	○	-	八幡支社	管理部 管理課	課長	-
13	-	○	○	八幡支社	整備部 整備企画課	課長	-
14	-	○	○	八幡支社	整備部 小倉整備課	-	-
15	-	○	-	中四国支社	-	支社長	-
16	-	○	○	中四国支社	保全部	部長	-
17	-	○	-	中四国支社	管理部	部長	-
18	-	○	-	中四国支社	管理部 管理課	課長	-
19	-	○	○	大阪事業所	-	所長	-
20	-	○	○	大阪事業所	管理課	課長	-
21	-	○	○	四日市事業所	-	所長	-
22	-	○	○	四日市事業所	管理課	課長	-
23	-	○	○	君津支社	-	支社長	-
24	-	○	○	君津支社	管理部	部長	-
25	-	○	○	君津支社	管理部 管理課	課長	-

26	-	○	○	君津支社	管理部	-	-
27	-	○	○	本社工場	管理部	部長	-
28	-	○	○	本社工場	管理部 管理課	課長	-
29	-	○	○	長浜事業所	-	所長	-
30	-	○	-	長浜事業所	管理課	係長	-
31	-	○	○	東京支店	東京営業二部 営業一グループ	グループ長	-
32	-	○	○	東京支店	東京営業二部 営業二グループ	グループ長	-
33	-	○	○	技術本部	エンジニアリング部	部長	-
34	-	○	-	シンガポール高田工業	-	-	-
35	-	○	○	高田プラント建設	-	-	-
36	-	○	○	高田プラント建設	-	-	取締役
37	-	○	○	プラント事業本部	企画管理部	部長	-
38	-	○	○	プラント事業本部	企画管理部	次長	-

39	-	○	-	プラント事業本部	企画管理部 企画管理グループ	グループ長	-
40	-	○	○	本社	安全衛生管理部	部長	-
41	-	○	○	本社	安全衛生管理部	課長	-
42	-	○	○	本社	経営企画部 企画グループ	グループ長	-
43	-	○	○	本社	建設業法推進部	課長	-
44	-	○	○	本社	品質保証部	部長	執行役員
45	-	○	○	本社	人材開発部	参与	-
46	-	○	○	本社	人事部	次長	-
47	-	○	-	本社	財務部	部長	-
48	-	○	○	本社	財務部	次長	-
49	高田 寿一郎	○	-	本社	-	-	代表取締役 社長
50	山谷 美久	○	○	本社	プラント事業本部	事業本部長	代表取締役兼専 務執行役員

51	川藤 重次	○	-	本社	-	-	取締役兼常務執行役員
52	朝長 靖人	○	○	本社	営業本部	本部長	取締役兼常務執行役員
53	福永 博文	○	○	本社	技術本部	本部長	取締役兼執行役員
54	川上 秀二	○	-	本社	-	-	取締役兼執行役員
55	吉松 哲夫	○	-	本社	-	-	取締役兼執行役員
56	福田 豊彦	○	-	本社	-	-	社外取締役
57	原田 康	○	-	本社	-	-	社外取締役
58	-	○	○	本社	-	-	顧問
59	-	○	○	本社	-	-	顧問
60	-	○	○	本社	-	-	顧問
	合計	60	44				

別紙7 会計帳簿類の分析及び検証

1 総勘定元帳及び経営管理データの入手

(1) 高田工業所

高田工業所の情報システム担当者が会計システム(GLOVIA)より、本調査の対象期間における総勘定元帳及び残高試算表をMicrosoft アクセスファイル形式で抽出したものを入手した。また、財務部担当者が決算仕訳及び決算仕訳考慮後の残高試算表データをMicrosoft エクセルファイル形式で抽出したものを入手した。

高田工業所の情報システム担当者が、受注生産システムより本調査の対象期間における工事管理台帳データをMicrosoft アクセスファイル形式で抽出したものを入手した。

(2) 高田プラント建設

高田プラント建設の経理担当者が、会計システム(勘定奉行)より、本調査の対象期間における総勘定元帳及び残高試算表のデータをMicrosoft エクセルファイル形式で抽出したものを入手した。

高田プラント建設の経理担当者が、統合情報システムより、本調査の対象期間における完工高・原価対比表データをMicrosoft エクセルファイル形式で抽出したものを入手した。

(3) シンガポール高田工業

シンガポール高田工業の経理担当者が、会計システム(Exact Globe)より、本調査の対象期間における総勘定元帳及び残高試算表のデータをMicrosoft エクセルファイル形式で抽出したものを入手した。

シンガポール高田工業の経理担当者が、Microsoft エクセルで作成する Production Data と呼ばれる工事管理用データを入手した。

(4) 高田マレーシア

高田マレーシアの経理担当者が、会計システム(Exact Globe)より、本調査の対象期間における総勘定元帳及び残高試算表のデータをMicrosoft エクセルファイル形式で抽出したものを入手した。

高田マレーシアの経理担当者が、Microsoft エクセルで作成する Client Purchase Order Control Sheet と呼ばれる工事管理用データを入手した。

2 入手した電子データの査閲、分析及び検証

(1) 入手した電子データの査閲

高田工業所及びグループ会社より入手した全ての電子データを査閲し、財務データと非財務データとの間の不整合や不自然な会計仕訳がないかどうかを検証した。

(2) 経済環境に関する情報及びインタビューの結果と不適切な会計処理・取引に係るデータの整合性分析

高田工業所及びグループ会社を取り巻く経済環境や関係者に対するインタビューの結果を総合的に分析し、これらの情報と本調査によって判明した不適切な会計処理・取引のデータに整合性があるかを検証した。

(3) 会計帳簿データ間の整合性検証

財務諸表及びその他の会計帳簿間のデータの整合性を検証した。

(4) 工事関連データと会計帳簿データの整合性検証

受注生産システム等により抽出した工事関連データと会計帳簿データの整合性を検証した。

(5) キーワード検索及びフィルター分析

関係者に対するインタビュー及び別紙5における電子データの証拠保全・収集、査閲、分析及び検証により判明した事実を裏付ける資料又はデータを抽出するために、様々なキーワードやフィルターを設定してデータ検索を行った。

別紙8 工事関連データの概要

工事関連データの概要

- データを取得したシステム：受注生産システム
- データを入手した期間：
2004年4月1日から2015年12月31日
- データの内容（以下、本委員会による抜粋）
 - 工事番号
 - 事業所名
 - 契約ナンバー
 - 工事名
 - 客先CD
 - 工事性格
 - 客先名
 - (建設、保全、製作、その他)
 - 完工未収入金(売掛金)回収期間
 - 完工計上月
 - (日数)
 - 完工高計上額
 - 入金額
 - 入金月
 - 計上区分
 - (完成基準/進行基準)

社長達

平成28年5月11日

各位

第三者委員会の決算訂正作業への全面的な協力について（重要）

（以下、本委員会による要約）

- 当社は第三者委員会を設置し、事実関係の解明及び決算訂正のための会計数値の確定作業を行っている。
- 当社は本件の重大性を強く認識し、第三者委員会の上記調査に全面的に協力する立場にある。しかし、これまでの調査において、真実を述べていない者がおり、その結果、調査の円滑な進行が阻害され、事実関係の解明及び決算訂正作業に多大な時間を要する事態となっている旨、第三者委員会から報告を受けている。
- 上場会社である当社は、期日までに有価証券報告書を提出することができず、提出期限の延長が認められない場合には、上場廃止となる可能性がある。
- 業務上社内規則に違反し、若しくは虚偽の入力若しくは報告を行ったことがあるか、又は他の役職員がこのような行為を行っていたことを知っている場合には、各人がかかる本件の重大性を認識し、どんなに些細な、又は古い事実であったとしても、真実を包み隠さず直ちに第三者委員会に対して申告すること。また、偽りの事実を述べることがないようここに厳命する。

社長達

平成 28 年 6 月 3 日

各位

第三者委員会への全面的な協力について（重要）※再送

（以下、本委員会による要約）

- 当社は第三者委員会を設置し、事実関係の解明及び決算訂正のための会計数値の確定作業を行っている。
- 平成 28 年 5 月 11 日付け社長達で知らせたとおり、真実を述べていない者がおり、事実関係の解明及び決算訂正作業に多大な時間を要する事態となっている。
- いまだに第三者委員会の調査において新たな事実が判明し、真実を述べていないものがいたことが明らかになっている。特に、外注業者への架空発注や水増し発注について、全ての真実が明らかになっていないと第三者委員会から報告を受けている。
- 当社は第三者委員会の調査に全面的に協力し、速やかに決算訂正作業を行わなければならない。
- 今回が最後の機会である。申告していない事実があれば、真実を包み隠さず第三者委員会に対して申告することを厳命する。

別紙 10 調査シート

調査シートの内容

- 工事関連データ（以下、本委員会による抜粋）
 - 工事番号
 - 工事性格
 - 事業所名
 - 工事名
 - 完工期間
 - 管理部長
 - 客先 CD
 - 最終完工計上月
 - 管理課長
 - 客先名
 - 売上高
 - 生産担当

- 調査事項（以下、本委員会による要約）
 - 意図的な繰延を行ったか。
 - 意図的な先行計上又は過計上を行ったか。
 - 工事番号が実態のない架空の工番であるか。
 - 工事番号に計上された原価を操作したか。
 - 四半期決算及び年度決算を訂正する必要があるか。
 - 備考（完工高計上時期変更）
 - 回答者

別紙 11 下請業者へのアンケート項目

株式会社高田工業所 第三者委員会 御中	会社名	〇〇〇〇
	代表者	〇〇〇〇
	事務連絡者	〇〇〇〇
	電話番号	〇〇〇〇

質問事項に対する回答書
(以下、本委員会による要約)

質問 1. 高田工業所及び高田プラント建設との取引開始時期はいつ頃か。

質問 2. 高田工業所及び高田プラント建設との主な取引内容は何か。

質問 3. 高田工業所及び高田プラント建設の担当者の氏名、事業所名、部署名は何か。

質問 4. 高田工業所及び高田プラント建設の担当者から通常の商慣習とは認められない不正又は不当な要求を受けたことはあるか。

質問 5. 平成 22 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日までの 5 事業年度における高田工業所及び高田プラント建設との取引金額。

質問 6. 高田工業所及び高田プラント建設から協力業者に対する架空発注又は水増し発注があったか。

質問 7. 高田工業所及び高田プラント建設の担当者からの過剰な接待、発注の謝礼(金銭、物品等)、発注金額のキックバックを要求されたことはあるか。

別紙 12 陳述書の雛形

陳述書

株式会社高田工業所
第三者委員会
委員長 埜 尚義 殿

平成 年 月 日

(以下、本委員会による要約)

私は、株式会社高田工業所（高田工業所）から高田プラント建設株式会社（高田プラント建設）に対する支払を利用したキックバック（以下「本件不正行為」という。）について知る事実に関し、次のとおり陳述します。

1. 本件不正行為の経緯及び概要

- ① 本件不正行為を行うに至った経緯
- ② 本件不正行為の関与者・関係者
- ③ 支社長・事業所長の本件不正行為に対する認識・関与
- ④ 本件不正行為の目的と不正行為により捻出した資金の使途
- ⑤ 本件不正行為が行われていた期間
- ⑥ 本件不正行為の影響額
 - ・高田工業所から高田プラント建設への支払額の総額
 - ・高田プラント建設から受領した金銭等の総額
- ⑦ 本件不正行為が終了及び発覚に至った経緯

2. 本件不正行為の手口

- ① 本件不正行為の実行及びその金額の決定手順
- ② 本件不正行為に利用する工事の選定手順
- ③ 高田工業所から高田プラント建設に対する不正な発注の手順
- ④ 高田プラント建設における現金化の手順

- ⑤ 高田プラント建設から関係者への現金交付の手順
- ⑥ 現金の管理方法、収支の記録方法
- ⑦ 本件不正行為終了時の現金の処理
- ⑧ 個人的な着服の有無・金額

3. その他

平成 年 月 日
会社/所属部署名/役職
自筆署名及び押印

陳述書

株式会社高田工業所
第三者委員会
委員長 埜 尚義 殿

平成 年 月 日

(以下、本委員会による要約)

私は、高田プラント建設株式会社（高田プラント建設）から委託先に対する支払を利用したキックバック又は不適切な利益供与（以下「本件不正行為」という。）について知る事実に関し、次のとおり陳述します。

1. 本件不正行為の経緯及び概要

- ① 本件不正行為を行うに至った経緯
 - ② 本件不正行為の関与者・関係者
 - ③ 本件不正行為の目的と不正行為により捻出した資金の使途
 - ④ 本件不正行為が行われていた期間
 - ⑤ 本件不正行為の影響額
- ・ 株式会社高田工業所からの本件不正行為のための受取額の総額

- ・ 委託先に支払った金銭等の総額
- ・ 委託先から受け取った金銭等の総額
- ・ 高田工業所に支払った金銭等の総額

⑥ 本件不正行為が終了及び発覚に至った経緯

2. 本件不正行為の手口

- ① 本件不正行為の実行及びその金額の決定手順
- ② 本件不正行為に利用する工事の選定手順
- ③ 高田工業所からの不正な受注の手順
- ④ 高田プラント建設における現金化の手順
- ⑤ 高田プラント建設から関係者への現金交付の手順
- ⑥ 現金の管理方法、収支の記録方法
- ⑦ 本件不正行為終了時の現金の処理
- ⑧ 個人的な着服の有無・金額

3. その他

平成 年 月 日
会社/所属部署名/役職
自筆署名及び押印