



各 位

平成 30 年 12 月 6 日

会社名 ホシザキ株式会社
代表者名 代表取締役社長 小林 靖浩
(コード番号：6465 東証第一部・名証第一部)
問合せ先 取締役 世古義彦
(TEL. 0562-96-1320)

社内調査委員会の調査報告書公表等に関するお知らせ

当社は、平成30年12月5日付「社内調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」（以下「12月5日付開示」といいます。）にてお知らせしましたとおり、当社の連結子会社であるホシザキ東海株式会社（以下「ホシザキ東海」といいます。）において判明しました不適切な取引行為につき、当社は同日に社内調査委員会から調査報告書を受領いたしました。

この度、プライバシー及び機密情報保護等の観点から、部分的な非開示措置（略称の変更を含む。）が終了いたしましたので、添付のとおり、社内調査委員会の調査報告書を公表いたします。

記

1. 社内調査委員会の調査結果

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

2. 連結財務諸表に与える影響額

12月5日付開示にてお知らせしましたとおり、当社は、社内調査委員会の調査結果を受け、過年度における金額的な重要性は極めて乏しいものと判断し、過年度の有価証券報告書、四半期報告書、内部統制報告書及び決算短信の訂正は行わない予定です。

調査で判明した平成30年度第3四半期連結財務諸表に与える影響額は下記のとおりです。

なお、数値は本調査報告書受領及び社内の調査時点の概算額であり、正確な数値は引き続き精査が必要となります。

単位：百万円

内容	売上高	経常利益	摘要
実態のないリース契約売上の取消し	△3	△0	報告書第4.2.(2)
工事原価過少計上	－	△3	報告書第4.3.(1)(イ)(注)
合計	△3	△3	

また、影響額が未確定で、将来的に連結財務諸表に与える可能性のある最大影響額は下記のとおりであります。

単位：百万円

内容	売上高	経常利益	摘要
実態のないリース契約売上の取消し 及び残リース料の肩代わり	△80	△104	報告書第 4. 3. (2)(イ)

(注1) 上記には、工事又は物品の実在性が確認できた金額も含まれております。

(注2) 上記のほか、調査報告書第 4. 3. (1)(イ)記載のとおり、架空の売上・仕入の両建取引が存在しており、当該取引は最大 126 百万円と見積もられておりますが、損益に与える影響はありません。

3. 再発防止策について

当社は、今回の調査結果を真摯に受け止め、社内調査委員会から提言された再発防止策を具体化し、実行してまいります。

なお、再発防止策の詳細につきましては、添付の「調査報告書(開示版)」をご参照ください。

4. 今後のスケジュール

(1) 当社会計監査人による四半期レビュー手続は現時点で終了しておりませんが、第73期第3四半期報告書につきましては、平成30年11月14日付「第73期第3四半期報告書の提出期限延長申請に係る承認に関するお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、延長承認された提出期限である平成30年12月14日までに提出できる見込みであります。

また、「平成30年12月期 第3四半期決算短信」につきましても、数値の精査が完了次第、速やかに公表いたします。

(2) なお、本案件の当社及びホシザキ東海の管理責任並びに処分につきましては、決定次第、改めてお知らせいたします。

当社の株主、投資家、市場関係者及び取引先の皆様には、多大なご心配とご迷惑をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げます。当社としましては、当社グループ役職員が一丸となり、信頼の回復に努めてまいりますので、今後ともご支援ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

以上

調 査 報 告 書
(開示版)

平成 30 年 12 月 5 日

ホシザキ株式会社

社内調査委員会

平成30年12月5日

ホシザキ株式会社 取締役会 御中

ホシザキ株式会社 社内調査委員会

委員長 藤津 康彦

委員 岩田 知孝

委員 元松 茂

委員 小倉 大造

目次

第1. 社内調査委員会による調査の概要	1
1. 社内調査委員会設置の経緯	1
2. 社内調査委員会の目的	1
3. 社内調査委員会の構成	1
4. 調査の概要	2
(1) 調査期間	2
(2) 調査対象期間	2
(3) 調査対象範囲	2
(4) 調査方法	3
(5) 調査の前提・留保	4
第2. 当社グループの概要	6
1. 当社の概要等	6
(1) 当社の基本情報	6
(2) 当社のコーポレート・ガバナンス体制	6
2. ホシザキ東海の概要等	7
(1) ホシザキ東海の基本情報	7
(2) ホシザキ東海のコーポレート・ガバナンス体制	7
(3) 受注・発注・管理業務フローの概要	8
3. ホシザキ東海の状況	9
(1) 国内販売子会社の状況	9
(2) ホシザキ東海の位置付け	10
(3) 近年の業績	10
第3. 本調査により判明した事実	11
1. 判明した本件取引行為の概要	11
2. 売上原価の付替え	11
3. 代理店販売の仮装	12
(1) 代理店販売の仮装と架空・水増し発注による原価付替え	12
(2) 営業担当者による代金の着服	13
4. 販売代理店兼協力業者に対する架空売上の計上	14
5. 売上の先行計上	14
6. 既存設置機の無断転売及び売却代金の着服	14
7. 類型別の取引状況	15
(1) 協力業者への架空・水増し発注の規模	15

(2) ホシザキ東海における関与者数.....	16
(3) 協力業者.....	16
8. 実態のないリース契約を伴う架空売上の計上.....	17
(1) 実態のない仕入及びリース取引.....	17
(2) その他の架空リース.....	19
9. その他の不正行為.....	19
第4. 本調査で判明した本件取引行為の金額及び連結財務諸表への影響.....	20
1. 総括.....	20
2. 連結財務諸表に与える影響額を個別確定できたもの.....	20
(1) 本件取引行為の内容.....	20
(2) 検討結果.....	20
3. 影響額の個別確定は困難であるが連結財務諸表に与える最大影響額を試算できたもの.....	20
(1) 「その他特殊工事」区分を利用した架空・水増し発注.....	20
(2) 実態のないリース契約による架空売上.....	22
4. その他.....	23
(1) 売上の先行計上.....	23
(2) 既存設置機の無断転売及び売却代金の着服.....	23
第5. 原因分析.....	24
1. ホシザキ東海の組織風土等.....	24
(1) ホシザキ東海の社風.....	24
(2) テキストマイニング技法による分析.....	26
(3) 自己正当化の発生.....	27
2. 管理機能に関する問題.....	28
(1) 管理部の機能不全.....	28
(2) 独自の業務慣行（「その他特殊工事」区分の多用）.....	29
(3) 工事発注における管理上の問題点.....	29
(4) リース取引に関する問題.....	30
(5) 既存設置機の廃棄処分に関する問題.....	30
3. ホシザキ東海の経営陣による認識の甘さ.....	30
第6. 再発防止策.....	31
1. 基本的な考え方.....	31
(1) 総論.....	31
(2) テキストマイニング技法による分析.....	31
2. 組織風土の改革.....	33
(1) 数字中心のマネジメントスタイルに対する施策.....	33
(2) 不正に対するモラルの建て直し.....	34

(3) 相談しやすい職場環境の整備.....	34
3. 管理機能の強化.....	35
(1) 管理部における教育・人材育成.....	35
(2) 工事発注時における取引内容の精査.....	35
(3) 協力業者の管理に関する施策.....	35

第1. 社内調査委員会による調査の概要

1. 社内調査委員会設置の経緯

当社の連結子会社であるホシザキ東海株式会社（以下「ホシザキ東海」という。）は、平成30年9月24日、ホシザキ東海の代表取締役社長であるA氏宛てにホシザキ東海エリア営業部の一部の営業担当者が不適切なリース取引や架空発注等の取引行為（以下「本件取引行為」という。）を行っている可能性がある旨のメールによる通報を受けた。

当社及びホシザキ東海では、かかる通報を受けて、平成30年9月25日から同年10月24日までの間、本件取引行為の実態を調査するためホシザキ東海の従業員並びに設置業者及び仕入先（以下「協力業者」という。）にヒアリング調査等（以下「初期調査」という。）を実施したところ、ホシザキ東海において、複数の営業担当者により実態のない工事発注や不適切なリース取引等の不適切な取引行為が行われていた事が判明した。

こうした初期調査の結果を受け、当社は、今回発覚した本件取引行為に関して社外の専門家を用いて徹底した調査を行うことを目的として、平成30年11月1日、社外有識者を主要メンバーとする調査委員会を設置し、類似事象の存否も含め、本件に関する事実関係の調査を行うこととした。

2. 社内調査委員会の目的

社内調査委員会（以下「当委員会」という。）による調査（以下「本調査」という。）の目的は、以下のとおりである。

- ① 本件に関する事実関係（類似事象の存否を含む。）の調査
- ② 本件による連結財務諸表への影響額の確定
- ③ 本件が生じた要因の究明と再発防止策の提言

3. 社内調査委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長	藤津 康彦	森・濱田松本法律事務所（弁護士）
委員	岩田 知孝	招和法律事務所（弁護士・公認会計士）
委員	元松 茂	当社社外取締役監査等委員（弁護士）
委員	小倉 大造	当社取締役（経理部・グループ管理部担当）

当委員会は、その調査を補助させるため、当社グループ管理部及び内部監査室の担当者ら（以下「社内調査チーム」という。）に加えて、以下のとおり、森・濱田松本法律事務所所属の弁護士並びに株式会社KPMG FAS所属の公認会計士及びその他の専門家（以下「社

外調査チーム」という。)を補助者として選任した。

所属	氏名等
森・濱田松本法律事務所	弁護士園田観希央、同金丸由美、同北和尚、同村井智顕、同塚田智宏、同小中諒
株式会社 KPMG FAS	公認会計士見越敬夫、同築瀬誠一、山田昂輝、吉岡一真他 7 名

なお、当社は、調査体制の決定に際しては、初期調査の結果、本件取引行為に当社経営陣が組織的に関与していた疑いは生じていないことを踏まえて、時間的制約の中で効率的に調査を実施するために社内調査委員会の体制を選択した。他方で、調査の中立性・客観性を担保するため、当社経理部・グループ管理部担当取締役である小倉大造氏に加えて、不正調査において豊富な経験を有する社外専門家である藤津康彦弁護士及び岩田知孝弁護士・公認会計士並びに当社の独立社外取締役監査等委員である元松茂弁護士を、それぞれ委員として任命した上で、委員長には社外専門家である藤津康彦弁護士を任命した。

調査の補助者についても、当社グループ及び業界の事情に通じた当社のグループ管理部や内部監査室からなる社内調査チームに調査を補助させることで調査の効率性を確保するとともに、不正調査において豊富な経験を有する森・濱田松本法律事務所及び株式会社 KPMG FAS に所属する外部専門家からなる社外調査チームも起用することで、透明性の高い深度ある調査を行うこととした。

4. 調査の概要

(1) 調査期間

当委員会は、平成 30 年 11 月 1 日から同年 11 月 30 日まで本調査を実施した。

(2) 調査対象期間

本調査の対象期間については、必要性と実効性を勘案して、平成 25 年から平成 30 年 9 月までとしたが、必要に応じてそれ以前の期間に遡って調査を実施した。

(3) 調査対象範囲

本調査の主たる対象範囲は、本件取引行為の疑義が確認されたホシザキ東海であるが、それ以外にも、下表 2 乃至 15 記載の当社の国内販売子会社（以下「その他販売子会社」という。）について、類似事象が存する蓋然性を検討する観点から一定の調査の対象とした。

	名称
1.	ホシザキ東海株式会社
2.	ホシザキ北海道株式会社
3.	ホシザキ東北株式会社
4.	ホシザキ北関東株式会社
5.	ホシザキ関東株式会社
6.	ホシザキ東京株式会社
7.	ホシザキ湘南株式会社
8.	ホシザキ北信越株式会社
9.	ホシザキ京阪株式会社
10.	ホシザキ阪神株式会社
11.	ホシザキ中国株式会社
12.	ホシザキ四国株式会社
13.	ホシザキ北九株式会社
14.	ホシザキ南九株式会社
15.	ホシザキ沖縄株式会社

なお、当社の海外の販売子会社については、その販売の形態が、国内の販売子会社とは異なり、代理店販売が主流であるため、営業担当者が本件取引行為又はこれに類似する行為を行う機会が少ないと評価できることから、本調査の対象とはしていない。

(4) 調査方法

本調査の具体的な内容は、以下のとおりである。

(ア) インタビュー

当委員会は、本調査において、①本件取引行為に関与していた可能性のあるホシザキ東海エリア営業部の営業担当者ら 168 名に対して社内調査チームによるインタビューを行い、また、②本件取引行為に関する管理部門の審査状況を検証するため、ホシザキ東海管理部門における担当者 7 名に対して、主として社内調査チームによるインタビューを行った上で、③本件取引行為に関与又はその認識を有している可能性のある当社グループの役職員のうち当委員会が必要と認めた者及び原因分析の観点から事情を聴取する必要性が認められる当社グループの役職員の合計 20 名に対し、社外調査チームによるインタビューを実施した。具体的な対象者については、別紙 1 を参照されたい。

(イ) 会計データ及び関連資料等の閲覧及び検討

当委員会は、本件取引行為に関連する可能性がある会計データ及び各種証憑書類等の関連資料の閲覧及び検討を行った。また、各種会議体の議事録及び社内規程等の関連資料についても当委員会が必要と認める範囲で閲覧及び検討を行った。調査対象とした主な資料は、別紙 2 を参照されたい。

(ウ) デジタル・フォレンジック

当委員会は、本件取引行為に関与又はその認識を有している可能性が認められる当社グループの役職員合計 14 名のうち、故人 1 名を除いた 13 名について、会社貸与 PC 及び会社貸与携帯を保全し、レビューを実施した。当該 14 名のうち、個人のメールアドレスを保有している 12 名については、メールサーバ及びアーカイブサーバ上に保管されているメールアーカイブから抽出したメールデータを保全し、レビューを実施した。なお、デジタル・フォレンジックの概要、データの検索・抽出等に使用したキーワード及び具体的な対象者については別紙 3 を参照されたい。

(エ) 質問調査

当委員会は、ホシザキ東海及びその他販売子会社において、本件取引行為又は類似する不正若しくは不適切な取引行為が存在しないかを検証するため、平成 30 年 11 月 12 日付で、ホシザキ東海については直接インタビューを行った者以外の全役職員を対象とし、その他販売子会社については常勤役員、副部長以上の役職である従業員及びエリア営業部ブロック長を対象として、合計 661 名に対してアンケートを実施し、同月 20 日までに育児休暇中の 7 名を除く 654 名から回答を受領した。なお、アンケートにおける質問事項については別紙 4 を参照されたい。

(オ) 協力業者への確認

当委員会は、本件取引行為に関与した可能性があるとして認められたホシザキ東海の協力業者 29 社に対し、社内調査チームによるインタビューを実施して取引状況を聴取するとともに、本件取引行為又は類似する不正若しくは不適切な取引行為による貸借対照表への影響を確認するため、2018 年 1 月以降に工事取引があるホシザキ東海の協力業者 653 社に対し、債権債務の残高確認を実施し、そのうち 637 社から回答を得た。

(カ) 社内調査委員会通報窓口の設置

当委員会は、ホシザキ東海及びその他販売子会社において、本件取引行為又は類似する不正若しくは不適切な取引行為が存在しないかを検証するため、平成 30 年 11 月 9 日付で、社内調査委員会の通報窓口を設置し、ホシザキ東海及びその他販売子会社の役職員に対し、周知した。

(5) 調査の前提・留保

本調査は、前記(1)記載の時間的制約の中で、前記(4)記載の調査方法に基づき実施されたものであるため、本調査には一定の限界があったことは否めない。当委員会は、本調査により、調査の目的を果たすための合理的な基礎を得たものと判断しているが、より時間を

かけて、又は他の調査方法を採用していたならば、本調査の結果とは異なる結果となる可能性は否定できず、調査結果が完全であることを保証することはできない。また、本調査は、前記第1.2.記載のとおり、本件取引行為や類似事象を調査することを目的としており、本調査の過程で判明した他の事実の調査や解決を目的とするものではない。

なお、本調査は当社のために行われたものであり、当委員会は当社以外の第三者に対して責任を負うものではない。

第2. 当社グループの概要

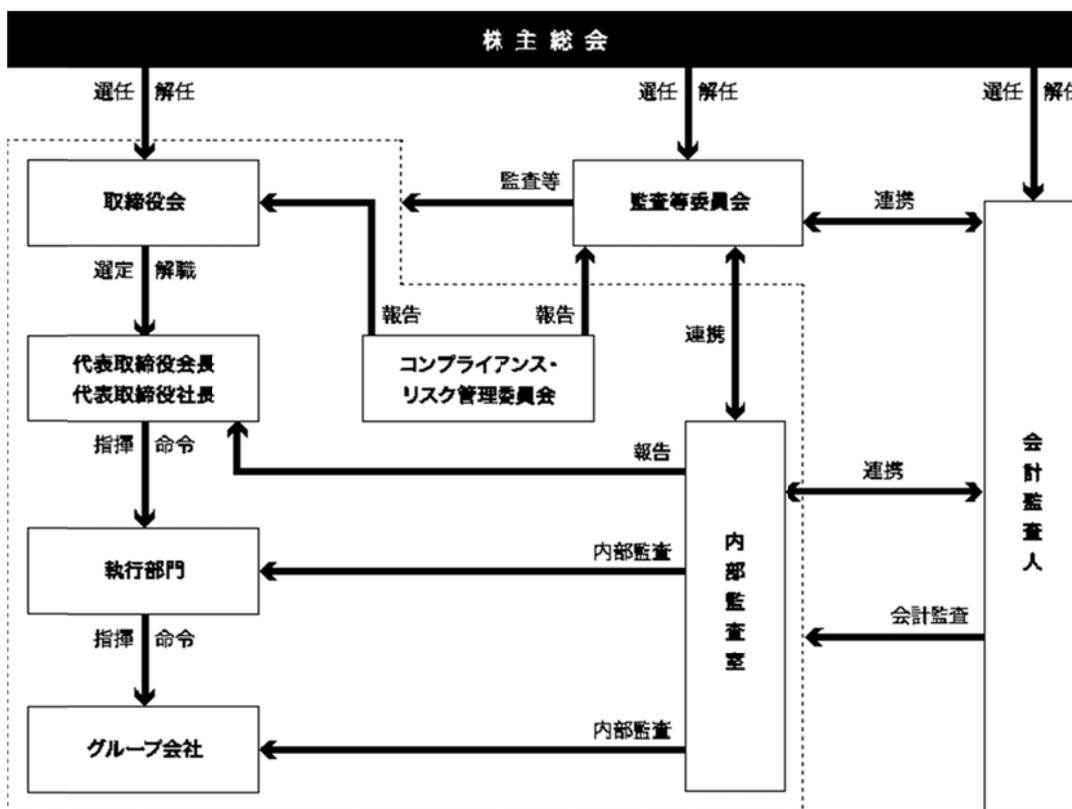
1. 当社の概要等

(1) 当社の基本情報

(平成29年12月31日時点)

会社名	ホシザキ株式会社
設立年	昭和22年
資本金	79億9,300万円
上場市場	東京証券取引所市場第一部 証券コード6465
決算日	12月31日
株主構成	坂本ドネイション・ファウンデーション株式会社(8.56%)、公益財団法人ホシザキグリーン財団(8.00%)、ホシザキグループ社員持株会(3.81%)等
代表者	代表取締役社長 小林靖浩
本店所在地	愛知県豊明市栄町南館3番の16
従業員数	単体1,148名 連結13,118名
事業内容	フードサービス機器の研究開発、製造、販売及び保守サービス等
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

(2) 当社のコーポレート・ガバナンス体制



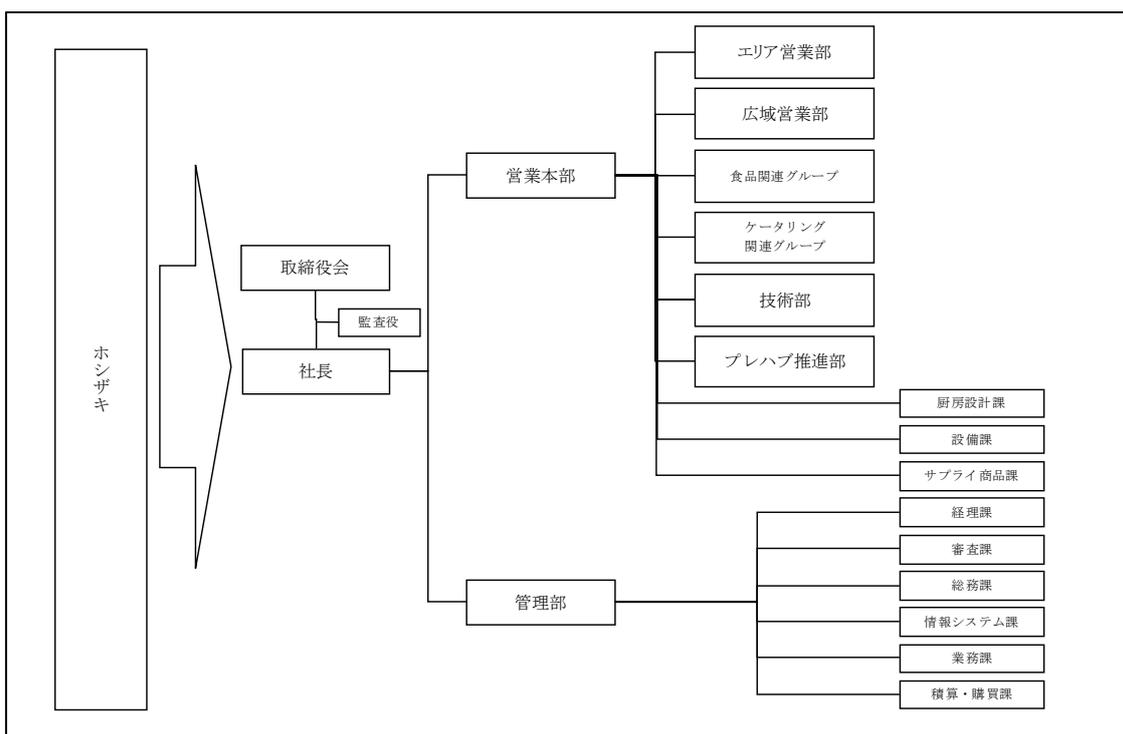
2. ホシザキ東海の概要等

(1) ホシザキ東海の基本情報

(平成 29 年 12 月 31 日時点)

会社名	ホシザキ東海株式会社
設立年	昭和 44 年
資本金	1 億円
決算日	12 月 31 日
代表者	代表取締役社長 A 氏
本店所在地	愛知県名古屋市中村区名駅 5 丁目 21 番 3 号
従業員数	662 名
事業内容	フードサービス機器の販売・保守サービス（愛知県、静岡県、岐阜県及び三重県）

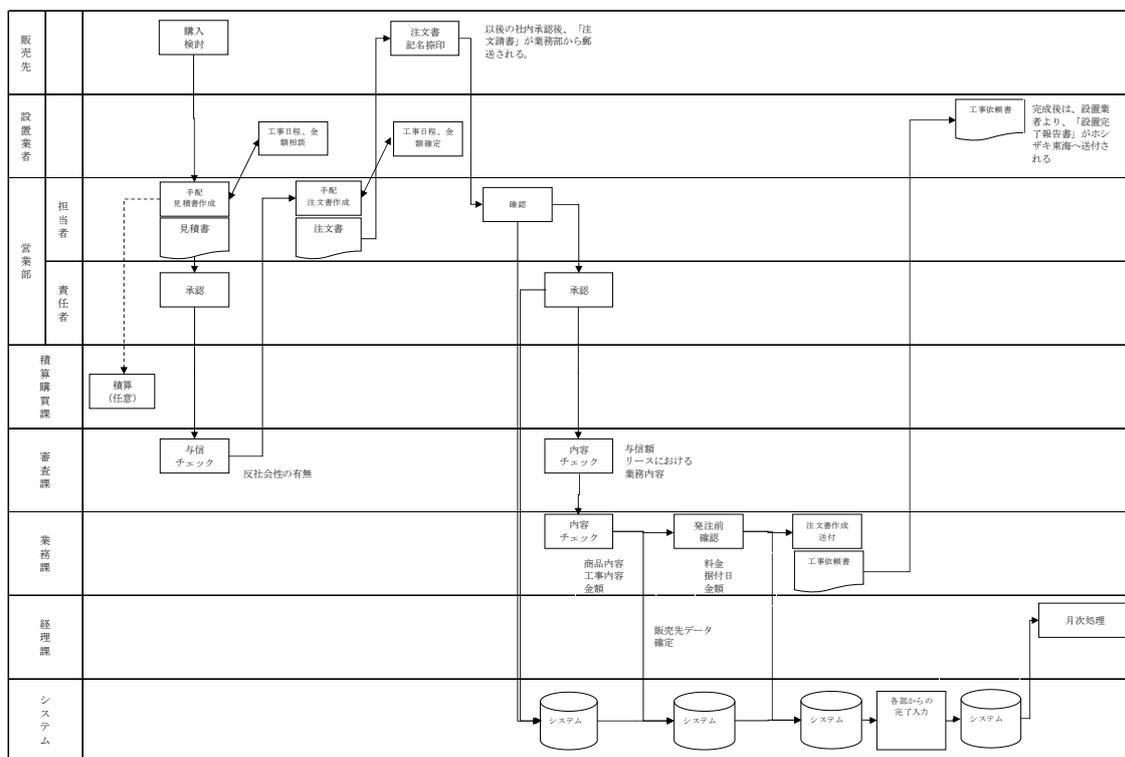
(2) ホシザキ東海のコーポレート・ガバナンス体制



ホシザキ東海は、ホシザキ東海自体のガバナンス体制とともに、親会社からの重要事項の指揮命令、ホシザキ内部監査室によるグループ内部監査、ホシザキ関連部署による経常的な各種経営数値の管理、親会社への内部通報制度等を通して、当社グループとしてのガバナンス体制に服している。また、有限責任監査法人トーマツによる、ホシザキ東海への販売子会社往査も毎年実施されている。

(3) 受注・発注・管理業務フローの概要

ホシザキ東海における本件取引行為の大部分は、設置工事を必要とする受注、発注フローにおいて生じたものである。以下、協力業者への工事等の発注を伴う、受注から発注に至るまでのフローを説明する。



(受注)

営業担当者は、販売先より設置工事が必要な商品購入の打診があった場合、仕入商品及び設置工事の金額を含めた見積書を作成する。なお、この場合、図面作成が必要である複雑な工事については、積算購買課を通して原価積算を行うが、当該プロセスは、営業部の任意であり、多くの受注案件においては積算購買課を通すことはない。営業担当者は、工事原価が決まっていない時点で、与信に対する審査を行うため、所長の承認を得て審査課の与信チェックへ回している。

審査課においては、新規取引先については販売先の反社会性のチェックを行う。また、全ての卸取引、手形取引及び直取引で100万円以上のものについては、審査課による承認手続を経ることになる。

審査課の承認を受け、営業担当は、販売先への再確認、協力業者への金額及び日程の最終交渉等の各種手配を行い、原則として取引先へ当社所定の「注文書」を発行し、取引先から記名・捺印済の「注文書」を受領する。「注文書」を入手後、営業担当者は、販売・購

買管理システム¹と連動した CRIMO システムに、取引先、設置先、仕入先及び発注工事先等の当該取引の販売又は購買に関する各項目を入力し、営業部責任者（通常所長であり、物件により社内権限規程に従いブロック長等の上席となる）の承認を得る（なお、仕入商品については、当社又は他社仕入先（他社製品の場合）との間の業務フローが存在するが、本報告書では割愛し、発注に関しては協力業者とのフローに限り説明している。）。

審査課は、営業部において承認された契約内容をシステム上の画面において確認する。なお、販売先がリース会社とリース契約を締結する場合には、リース契約書に添付される「発注依頼書」に記載されている発注内容と、リース契約書との記載内容の突合を行うこととされている。

業務課は、仕入先名、商品名、型式、納期、搬入先、工事代金の金額及びその内訳等が正しいことを確認する。

（工事発注）

前記のとおり、受注フローにおいては、販売先が「注文書」へ記名・捺印し、捺印済注文書を受領した後に営業部責任者が承認を行うが、その後の協力業者への工事発注は、以下のフローで行われる。

まず業務課は、システム上の画面において、発注商品とともに協力業者へ依頼する工事内容、金額の妥当性を確認して承認を行う。業務課における承認終了後、業務課から FAX で協力業者に対して業務を依頼する。工事終了後、協力業者から「設置完了報告書」を業務課が受領する。

（経理課について）

経理課以外で入力された数値、承認について月次処理を行い、会計数値に反映させる。

3. ホシザキ東海の状況

(1) 国内販売子会社の状況

当社グループには前記第 1.4.(3)記載のとおり、国内各地域に 15 社の販売子会社が存在している。それらの国内販売子会社は、各地域のマーケット実態に合った営業活動を行うこととしており、各社が相当の裁量を有して、地域特性に適合する営業活動を行っている。

また、各販売子会社における人材についても、基本的に各販売子会社が独自に採用を行っており、当社グループとして一括採用するなどの方針は採用していない。経営層及び次の経営層のレベルの人材をマネジメント体制の強化や教育を目的に異動する場合はあるが、その他の社員のほとんどは、各販売子会社で採用され、他の販売子会社に異動することなく当該販売子会社で勤務している。

¹ CRIMO システムと連動する現在の販売・購買管理システムは 2018 年 2 月から稼働しており、それ以前は旧システムを使用していたが、業務フローについては大きな差異はない。

このように当社グループ国内販売子会社は、親会社である当社からある程度独立した地位が認められており、社風も各社により異なる面がある。

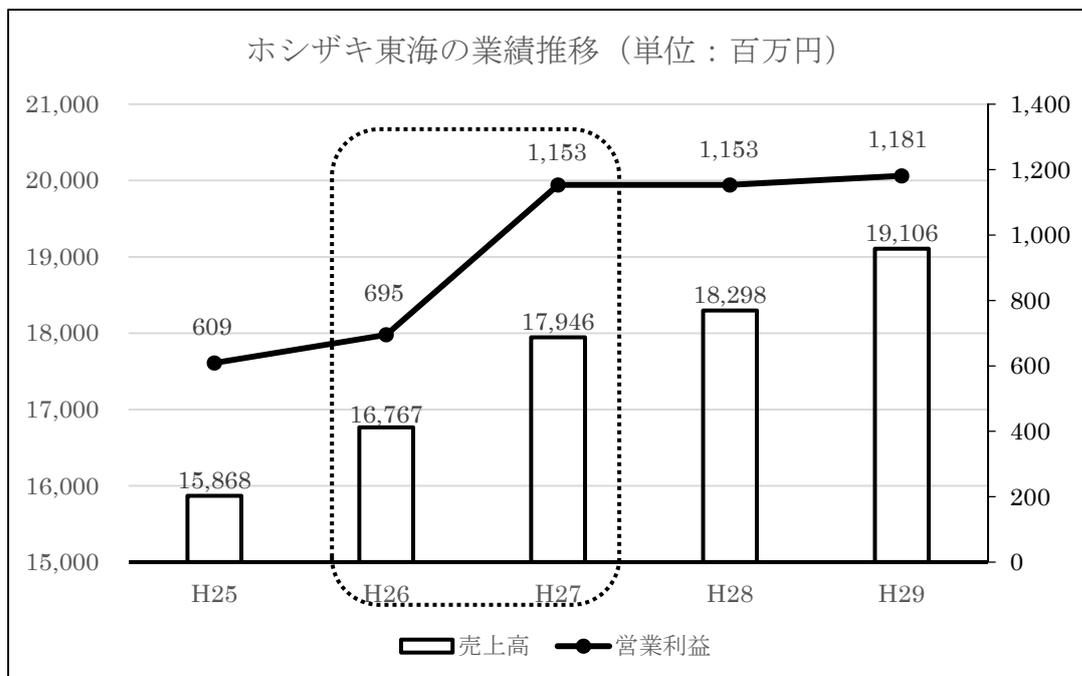
(2) ホシザキ東海の位置付け

昭和44年1月設立のホシザキ東海は、設立以来現在に至るまで当社グループ国内販売子会社の雄として存在感を示してきた。当社グループの国内販売ネットワークは、旧4社（ホシザキ東海、ホシザキ東京株式会社、ホシザキ京阪株式会社及びホシザキ北九株式会社）を母体として発展、拡大してきた経緯があり、特に、ホシザキ東海はホシザキ発祥の地である東海地区で、「お膝元」としての誇りと自負を持って国内販売をリードしてきた存在である。

(3) 近年の業績

ホシザキ東海の事業規模、業績は国内販売子会社の中で継続的に上位を占めており、直近では、従業員数ではホシザキ東京株式会社に次ぐ2位（平成30年10月末時点）、売上高及び営業利益は、それぞれ2位及び1位となっている（いずれも平成29年12月期）。

しかし、ホシザキ東海が常にトップの地位を維持してきた訳ではない。かつては商圏がより大きなホシザキ東京株式会社等に事業規模・業績面では遅れをとっていたが、平成27年12月期にホシザキ東海が「日本一」になるという号令の下、営業利益10億円の目標を掲げてこれを達成し、その後、平成29年12月期まで継続して10億円以上の営業利益を計上している。



第3. 本調査により判明した事実

1. 判明した本件取引行為の概要

本調査の結果、ホシザキ東海エリア営業部においては、以下に詳述するとおり、複数の営業担当者が、個別取引間での売上原価の付け替えを行っていたこと、直販先である顧客に当社製品を販売する際の基準となる価格（以下「社内基準価格」という。）を下回る価格での販売を行うため、本来は必要な社内決裁をとらず、ホシザキ東海から販売代理店兼協力業者に対する販売と当該販売代理店兼協力業者から顧客への転売という代理店販売の形態を仮装し、当該販売代理店兼協力業者に生じる損失を補填するために販売価格が社内基準価格を満たす他の案件で当該販売代理店兼協力業者に対して工事の架空・水増し発注をしていたこと、顧客における製品の設置前に売上を先行して計上していたこと等が判明しており、また、実態のない仕入及びリース契約を伴う架空売上を行った事案等も確認されている。

更に、一部の営業担当者らがこれらの不適切な取引行為に際して代金を着服する、本来は廃棄処分業者に渡し（以下「廃棄」という。）又は再販売されるべき顧客から引き取った既存設置機をホシザキ東海に無断で転売してその代金を着服する等の個人的利得を目的とする事案も確認された。

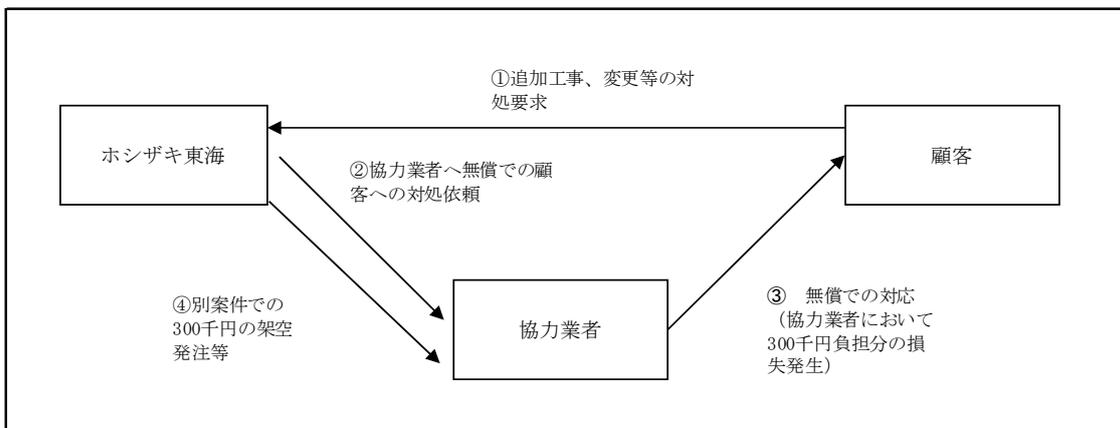
以下、本調査で判明したホシザキ東海における本件取引行為の内容については後記 2.乃至 8.において詳述し、その他本調査の結果判明した類似事案等については後記 9.において詳述する。

2. 売上原価の付替え

ホシザキ東海では、相当の長期間にわたって、複数の営業担当者と協力業者の間で工事費に関する「貸し借り」が生じており、個別取引間における売上原価の付替えが行われていた。その具体的な方法は以下のとおりである。

営業担当者が顧客に製品を搬入する際、現場の確認不備や顧客の要望等の理由で会社負担の追加工事をせざるを得ない場合が発生するが、ホシザキ東海の営業担当者らは、上長からの決裁が取りにくいという理由により、予定外の追加工事費の計上又は元々組み立てられている現場諸経費の利用についても躊躇していた。そのため、多数の営業担当者らが、当該工事では協力業者は無償又は通常より安い代金で追加工事等を行うことを依頼し、その借りを返すために、顧客との間で合意した販売価格が社内基準価格を十分に満たす他の取引において、当該販売価格の中に協力業者の架空又は水増しの工事代金を含める発注を行っていた。

<スキーム図>



(注) 上表の設例は具体的な事案に基づくものではない。

かかる売上原価の付替えは相当長期にわたって行われており、かつては、「今回の現場では泣いてくれれば次回の現場では優遇する」といった相互の関係性に基づく緩い貸し借り認識という程度であったが、近年では、営業担当者と協力業者との間で具体的な金額での貸し借りとして認識され、営業担当者又は協力業者が貸し借り残高を管理し、顧客との間で合意した販売価格の中に架空・水増しの工事代金を含める発注を行うことにより借りを返す、さらには、借りが無い状態においても、粗利率が高い販売価格で顧客と合意した取引において予め架空・水増し発注をして協力業者に貸しを作っておき、突発的な追加工事に対応してもらうための裏の予算とするといったことまで行われるようになっていた。

多くの場合は数千円や数万円程度の貸し借りであり、現場における慣行の問題として理解できる範囲内の場合もあるが、継続的な貸し借りが発生することを前提に厳密に金額ベースでの貸し借り認識をして残高を管理するような関係は行き過ぎと言わざるを得ず、また、営業担当者と協力業者との間のこのような貸し借りの関係性が長期間にわたり維持されてきたことが、後記 3. のような代理店販売の仮装による借りまで架空・水増し発注で返せばよいという意識を生じさせた温床となったものと推測される。

3. 代理店販売の仮装

(1) 代理店販売の仮装と架空・水増し発注による原価付替え

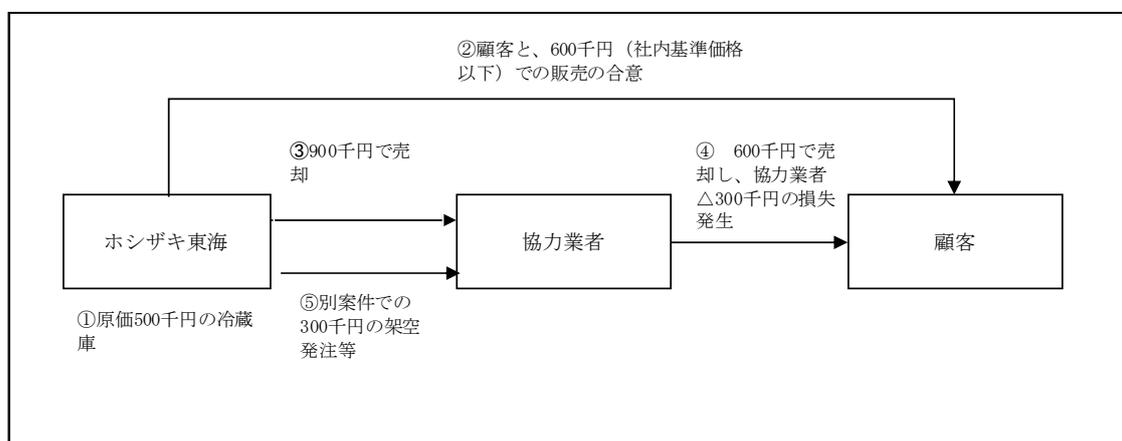
ホシザキ東海においては、複数の営業担当者が、顧客と価格の折り合いがつかず、社内基準価格を下回る価格でしか顧客に製品を販売できない場合、ディスカウントのために本来は必要な決裁をとらず、①ホシザキ東海から販売代理店兼協力業者に対する社内基準価格以上での販売と、②当該販売代理店兼協力業者から顧客への営業担当者と当該顧客が合意した社内基準価格を下回る価格による販売、という代理店販売の形態を仮装することで、実質的には直販の顧客に対する社内基準価格を下回る価格での販売が行われていた。

こうした販売形態がとられる場合、当該販売代理店兼協力業者にとっては、ホシザキ東

海からの仕入価格が顧客への売却価格を上回るため、その差額分の損失が生じることとなる。営業担当者は、当該販売代理店兼協力業者に生じる当該損失を「借り」として認識し、販売価格が社内基準価格を十分に満たす他の取引において、当該販売代理店兼協力業者に対して、工事の架空・水増し発注を行ってその借りを返していた。

この結果、会計上は、代理店販売を仮装した取引においては実態よりも売上高が大きく計上され、当該取引に関する販売代理店兼協力業者に借りを返すために架空・水増し発注をした他の取引においては実態よりも売上原価が大きく計上されることになる。決算期を跨ぐ場合の期ズレの可能性を除けばホシザキ東海の利益には影響しないが、売上高と売上原価が過大に計上されていたことになる。

<スキーム図>



(注) 上表の設例は具体的な事案に基づくものではない。

(2) 営業担当者による代金の着服

前記(1)の代理店販売の仮装に際しては、形式上は販売代理店兼協力業者が顧客に販売代金債権を有することになるが、販売代理店兼協力業者は書類の上で販売代理店となるだけで顧客との接点がないため、実際の代金回収は営業担当者が代行することがあった。その際、前記(1)記載のとおり、販売代理店兼協力業者において生じる損失はいずれにしても他の案件から補填されることが前提であるため、販売代理店兼協力業者としては顧客への販売価格や代金回収には無関心であることを奇貨として、営業担当者が代金の全部又は一部を着服していた事案も認められた。

すなわち、元栄営業所の B 氏（平成 30 年 11 月 29 日懲戒解雇）及び元四日市営業所の C 氏（平成 30 年 11 月 29 日懲戒解雇）は、同人らがエリア営業部名古屋 1 課栄営業所及び四日市営業所に勤務していた間、平成 30 年 4 月から同年 9 月にかけて、複数回にわたり、主として板金工事に係る協力業者である D 社を経由した代理店販売を仮装して顧客からの代金回収を代行した際に、合計数十万円程度を着服して分配していたことを認めている。同

人らは、D社との間では各種の貸し借りが発生しており、代理店販売の仮装に際して代金を渡しても渡さなくてもいずれにしてもD社に対する借りが生じ、その借りは他の案件での工事の架空・水増し発注により返すことになるため、問題ないという感覚になっていたものと考えられる。

4. 販売代理店兼協力業者に対する架空売上の計上

ホシザキ東海の営業担当者らの中には、週次・月次での営業成績が足りない場合には、前記3.の顧客が存在する状態での代理店販売の仮装のみならず、最終の顧客が存在していない場合でも、販売代理店兼協力業者に依頼して発注書を入手することで製品を販売するが、販売価格が社内基準価格を十分に満たしている他の取引において、当該販売代理店兼協力業者に工事の架空・水増し発注を行って、工事代金全額を当該販売代理店兼協力業者に補填するという売買の実態が認められない架空売上の事案も存在した。

そして、販売代理店兼協力業者に販売したことになっている製品については、営業担当者らは、顧客に対する無償提供をすることで営業に利用したり、廃棄したりするなどしていた。

5. 売上の先行計上

ホシザキ東海は、顧客の検収基準で売上計上を行っており、本来であれば、製品を納品、設置が完了した段階で、顧客が検収を行い、売上が計上される。しかし、複数の営業担当者は、週次・月次での営業成績が足りない場合、本来であれば翌週・翌月の売上げとして計上すべき取引について、売上を先行して計上するために、製品の納品、設置完了前に顧客から検収書を入手し、販売代理店兼協力業者に保管をさせ、実質的には未出荷・未検収の状態ですべての売上を計上していた。

なお、こうした売上の先行計上については、平成30年6月に問題事例が発覚し、ホシザキ東海では同年7月以降、商品発注・売上に関するルールの作成や検収書における顧客の店判取得の徹底等の対策を講じている。

6. 既存設置機の無断転売及び売却代金の着服

ホシザキ東海では、営業担当者が顧客に新しい製品を販売する際、顧客先にある同種の既存設置機を撤去して有価物としての引取りを行っている。この引取りは、営業担当者と顧客の関係を維持し製品の販売機会を確保する重要な側面があるが、廃棄物処理法を遵守するためには適正なプロセスを踏む必要がある。ホシザキ東海においても、社内規程により引取りを行う際の手順が定められており、引き取った既存設置機は、廃棄するか、中古市場での価値が認められるものについては、社内規程に則ったうえでリニューアルして販売することとされていた。

しかし、ホシザキ東海の一部の営業担当者らは、顧客から引取りを行った既存設置機の

うち中古市場での転売価値が認められるものを、ホシザキ東海に無断で第三者に転売し、その売却代金を着服していた。

すなわち、B氏、C氏及び元小牧営業所のE氏（平成30年11月29日懲戒解雇）は、中古市場での価値がありそうな既存設置機の引取りが可能な場合、買受業者であるFに対して買取りを依頼し、既存設置機を転売して、合計で10万円程度の代金を着服したことを認めている。

7. 類型別の取引状況

前記1.乃至6.の本件取引行為の多くは、ホシザキ東海内において複数の営業担当者により継続的に行われていたものと認められるが、その規模について本調査を行った結果は以下のとおりである。

(1) 協力業者への架空・水増し発注の規模

平成29年1月から平成30年9月までの間において、工事発注費が30万円以上の事例を対象に当委員会が行った調査の結果²、営業担当者が、本件取引行為により生じた協力業者への借りを返済するために、顧客と合意した販売価格の中に工事の架空・水増し発注をした金額が14百万円あることを確認した。

本調査による判明事項（平成29年1月～平成30年9月の発注額が30万円以上のものが調査対象）

	関与人数	件数	金額(百万円)
協力業者への借りの返済のために、架空・水増し発注を行ったことを特定した工事発注（商品仕入の形態を含む。）	11	28	14
	(1)	(1)	(0)

(注1) 上表にはG社等（後記8.(1)記載を参照。）への発注は含まれていない。

(注2) 上表の括弧内の数字は商品仕入である（内数）。

なお、本調査に先立ってホシザキ東海が、平成27年12月から平成30年10月までの間において本件取引行為に最も関与していた協力業者であるD社への発注を対象として行った初期調査の結果では、上記調査の対象に含まれていない取引について、合計21百万円の架空・水増し発注が確認されている。

初期調査による判明事項（平成27年12月～平成30年10月のD社への発注が調査対象）

² 本件取引行為は証憑書類からの検証が困難であるため、本調査においては、まずは直近2期分の一定規模以上の取引を対象としてインタビューを実施することで本件取引行為の類型・関与者等を確認して状況を把握し、その後、期間を限定しない調査手続を行う方針とした。

	関与人数	件数	金額(百万円)
協力業者へ借りの返済のために、架空・水増し発注を行ったことを特定した工事発注(商品仕入の形態を含む。)	28	368	21

(注) 上表には本調査による判明事項は含まれていない。

(2) ホシザキ東海における関与者数

平成29年1月から平成30年9月までの間において、工事発注費が30万円以上の事例を対象として当委員会の社内調査チームが営業担当者ら168名を対象として行ったインタビューの結果、以下のとおり、合計70名が過去に本件取引行為のいずれかに関わっていたことが判明した。

(単位:人)

	ある	ない	合計
代理店販売の仮装に際して代金を着服(前記3.(2)の類型)	2	166	168
販売代理店兼協力業者に対する架空売上(前記4.の類型)	9	159	168
売上の先行計上(前記5.の類型)	41	127	168
既存設置機の無断売却及び売却代金の着服(前記6.の類型)	3	165	168
協力業者に対する架空・水増し発注(各類型の「借り」の返済)	58	110	168
上のいずれかを行ったことがある	70	98	168

(注) 証憑類からの確認が困難なため、具体的な時期・案件は特定できていない。

(3) 協力業者

前記(2)の営業担当者インタビュー及び質問調査により、何らかの形で本件取引行為に関わった可能性が認められた協力業者の数は29社であった。当該協力業者については、残高確認の手続に加えて、社内調査チームによる訪問ヒアリングを行い、営業担当者による不正又は不適切な取引行為の依頼及び現在の貸し借りの有無の確認を行った。

その結果、過去に本件取引行為のいずれかに関わったことがあると回答した協力業者は13社、平成30年9月時点の貸し借り残高があるのは6社であり、その合計額は2百万円である。

		代理店販売の 仮装と原価の 付替え(注)	(左記以外 による) 売 上原価の付 替え	売上先行計上 に際しての在 庫預り	平成30年9 月末時点の貸 借残高 (単位:百万 円)
1	D社	○	○	○	2
2	H社	×	○	○	0

3	I社	○	○	○	0
4	J社	-	○	×	0
5	K社	○	○	×	0
6	L社	○	○	○	-
7	M社	-	○	×	-
8	N社	-	○	×	-
9	O社	-	○	×	-
10	P社	×	×	○	-
11	Q社	×	×	○	-
12	R	×	○	×	0
13	S社	×	×	○	-
				合計	2

(注) 「○」は「関与あり」、「×」は「関与なし」、「-」は「代理店販売としての取引なし」との回答を意味する。

8. 実態のないリース契約を伴う架空売上の計上

(1) 実態のない仕入及びリース取引

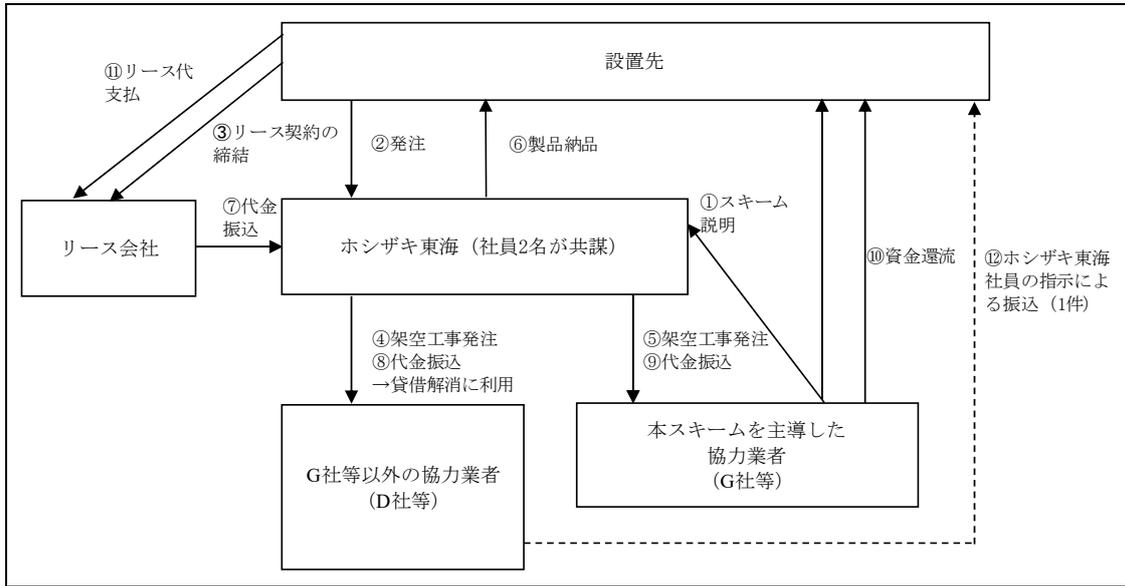
ホシザキ東海では、一部の営業担当者が、実態のない仕入及びリース契約を伴う架空売上を行ったことが判明している。

具体的には、B氏及びC氏は、平成29年5月から平成30年8月にかけて、T社ら後記<実態のないリース取引の売上計上額及びリース残高>記載の合計9社の運営する店舗等の合計9ヶ所を設置先として、当社製品又は他社製品の販売代金にG社、U、V社ら（以下「G社等」という。）の工事費用を加えた金額で、複数のリース会社に分割するなどしてリース設定を依頼し、売上げを計上していたが、設置先のうち4店舗については店舗実績がなく、G社等の工事には実態がないものが多数含まれていた。また、G社等に支払われた架空の工事代金が顧客に還流し、顧客からリース会社に対するリース料の支払いに充てられていた事例が確認されている。

かかる事情からすると、これらの取引の多くは、G社社長のW氏と前記顧客らが共謀してリース会社から資金を得るために仕組んだ実質的な架空リース又は実態のない工事費等を加算した過大なリースであった可能性が高い。なお、実態のない店舗に設置されたことになっている製品の所在は不明である。

なお、B氏及びC氏は、かかる取引に付随して、D社等にも架空発注を行い、これらの協力業者に対して代理店販売の仮装等により生じた借りを返すためにも利用していた。さらに、D社に対する架空発注の中には、C氏の指示によりD社に支払われた代金の中から顧客に還流している事例も確認されている。

<スキーム図>



本スキームにより、売上げが架空計上された案件、計上額は下表のとおりである。

<実態のないリース取引の売上計上額及びリース残高>

単位：百万円

買主名	会計上の計上期	売上高	G社等への架空発注額(注)	D社等への架空発注額(注)	他売上原価計上額(注)	売上原価合計	利益	リース残高(平成30年11月26日)
		①				②	①-②	
X社	平成30年12月期	14	6	3	1	10	3	17
Y社 (設置先: X社)	平成30年12月期	2	0	0	1	1	1	2
Z	平成30年12月期	7	3	1	0	4	2	9
AA社	平成30年12月期	7	2	2	0	5	2	9
AB社	平成30年12月期	8	2	0	2	5	2	9
AC	平成30年12月期	3	1	0	0	2	1	4
AD社	平成30年12月期	13	6	1	1	9	3	15
T社	平成30年12月期	6	2	0	1	4	2	7

(設置先: AE)								
T 社	平成 29 年 12 月期	11	1	0	7	8	3	22
	平成 30 年 12 月期	11	5	0	3	8	3	
AF 社	平成 30 年 12 月期	5	1	0	1	3	1	6
合計額		91	33	9	20	64	27	104

(注) 「G 社等への発注額」及び「D 社等への発注額」(I 社及び M 社への発注額を含む。)のうち、工事又は物品の実在性が確認できたものに係る金額は除外して、「他売上原価計上額」に計上している。

(2) その他の架空リース

前記(1)のほかに、他社エアコン製品について工事代金も含めた金額でリースが設定されているが、商品納入を伴うものの工事が行われていない架空リース取引が 1 件発見されている。なお、ホシザキ東海による架空リースの発見が早期であったため、納入商品について現場より梱包されたままでの回収がなされている。

当該取引による平成 30 年 12 月期第 3 四半期への損益影響は下表のとおりである。なお、同第 4 四半期中に返品処理は完了している。

(単位：百万円)

計上月	売上高	売上原価	利益
平成 30 年 9 月	3	2	0

9. その他の不正行為

当委員会が行った質問調査に対する回答及び社内調査委員会通報窓口に対する通報により、複数の販売子会社から複数の不適切な取引行為等に関する情報が寄せられた。その多くは既に当社にも報告されており、対応が完了している事案に関するものであったが、当社として認識していなかった事案に関する情報も提供された。

ただし、それらは事実確認の結果、本件取引行為との類似性が低く、重要性も認められない事案又は販売子会社における社内ルールには違反するものの会計上の影響はない事案であったため、当委員会による本調査の調査対象とはせず、情報を提供した上で、当社及び監査人による通常の実地対応に委ねることとした。

第4. 本調査で判明した本件取引行為の金額及び連結財務諸表への影響

1. 総括

本調査において明らかになった本件取引行為の連結財務諸表に与える影響は、全体として軽微と結論付けることができる。以下、検討結果の詳細を述べる。

2. 連結財務諸表に与える影響額を個別確定できたもの

(1) 本件取引行為の内容

前記第3.8.(2)記載のその他の架空リース取引に関しては、平成30年度第3四半期の連結財務諸表に対して与える影響額が個別確定された。

(2) 検討結果

その他架空リース関連取引の連結財務諸表に与える影響額は下表のとおりである。

(平成30年度第3四半期修正額)

修正科目	金額(百万円)
売上高	△3
売上原価	△2
売上総利益	△0
純資産	△0

3. 影響額の個別確定は困難であるが連結財務諸表に与える最大影響額を試算できたもの

(1) 「その他特殊工事」区分を利用した架空・水増し発注

(ア) 本件取引行為の内容

本調査では、営業担当者らは、本件取引行為により生じた協力業者への借りを返済するため、工事関連の売上・仕入科目分類のうちの「その他特殊工事」区分³を利用して架空・水増し発注を行っていたことが判明している。証憑の整えられた少額の取引が多数実行されているため、個別取引毎の金額の確定をすることができなかったが、本件取引行為による借りの返済には「その他特殊工事」区分が利用されていたという共通点があるため、本調査では、当該共通点に着目して最大影響金額の試算を行うこととした。

「その他特殊工事」区分を介在する本件取引行為
売上原価の付替え(前記第3.2.)
代理店販売の仮装(前記第3.3.)
販売代理店兼協力業者に対する架空売上の計上(前記第3.4.)

³ その詳細については、後記第5.2.(2)参照。

(イ) 検討結果

「その他特殊工事」区分を利用して借りを返済していた本件取引行為の連結財務諸表に与える最大影響金額は下表のとおりである。

(連結財務諸表に与える最大影響額)

相手先 (単位：百万円)	H25	H26	H27	H28	H29	H30
D 社	35	38	62	70	58	50
H 社	3	4	5	5	4	9
I 社	-	0	2	13	5	6
J 社	3	3	4	5	5	3
AG 社	2	1	1	2	2	2
AH 社	1	1	2	2	3	2
P 社	1	1	1	1	1	1
M 社	-	-	-	2	1	3
AI 社	0	0	1	1	1	0
AJ 社	1	0	0	1	0	1
Q 社	-	-	-	-	-	3
その他	37	20	21	35	37	44
合計 (最大影響金額)	81	69	101	137	118	126

上表の金額は、過去5年間の「その他特殊工事」区分（同区分が導入される前は、同じく協力業者への借りの返済に利用されていた「板金加工費」区分）の工事費計上額の合計額（その他架空リース関連取引、G社等関連取引は除く。以下「特殊工事発注合計額」という。）である。これらの特殊工事発注合計額全てが修正すべき本件取引行為に係る金額を意味するものではないが、前記3類型の取引行為は、ホシザキ東海の管理部の機能不全（後記第5.2.参照）を背景に「その他特殊工事」区分を利用して実行されているから、特殊工事発注合計額が、架空仕入の計上可能最大額となるものと推定できる。

また、協力業者に対する架空売上取引（「借り」の発生）は、架空仕入取引（「借り」の返済）の限度内で行われていることから、特殊工事発注合計額は架空売上の計上可能最大額を同時に意味することになる。

なお、本調査では連結貸借対照表に与える各期末の影響額を個別確定することはできなかったが、営業担当者へのインタビューの結果、ほとんどの場合1年以上の長期にわたり「借り」が生じることはないとの供述を得たため、かかる前提に依拠した上で、特殊工事発注合計額の年間合計が各期末の連結貸借対照表に与える最大影響額（架空売上による「借り」が架空仕入による返済よりも1年間先行発生した場合の純資産減少額）も意味するものと認定した。

そこで、当委員会では、かかる前提の真偽を検証するため、直近平成30年9月末の工事関連買掛金残高（ホシザキ東海の未払金額）について、協力業者に対して直接確認した。

その結果は下表のとおりであるが、差異金額は僅少であり、当該前提が不合理であると判断すべき事実は認められなかった。

（残高確認発送・回収状況）

項目（百万円）	件数	残高
①発送	653 件	470
②未回収	16 件	2
③差引回収（①－②）	637 件	468
④回収率（③÷①）	97.5%	99.5%

（残高確認回答結果）

項目（百万円）	件数	当社金額	相手先金額	差異金額
⑤修正不要残高	602 件	389	389	-
⑥修正必要残高	35 件	79	81	△ 2
⑦合計（⑤＋⑥）	637 件	468	470	△ 2

（注）差異金額全てが「借り」を意味するものではなく、ホシザキ東海の処理誤りに基づく負債過大計上金額も上表の「差異金額」に含まれている。「借り」として認定された金額（ホシザキ東海の簿外債務（「差異金額」はマイナスとなる））の絶対値合計金額は3百万円となっている。

（2）実態のないリース契約による架空売上

（ア）不適切行為の内容

前記第 3.8(1)記載の実態のない仕入及びリース取引に関しては、一部のリースの契約者が現時点においてもリース料の支払いを継続しており、ホシザキ東海の損失負担額が確定しない状況にある。そのため、本調査では、現時点における連結財務諸表における最大影響金額を試算することとした。

（イ）検討結果

前記 3.8.(1)記載の実態のない仕入及びリース取引の連結財務諸表に与える最大影響額は下表のとおりである。

(連結財務諸表に与える最大影響額)

修正科目 (百万円)	平成 29 年度	平成 30 年度
売上高	△11	△80
売上原価	△8	△56
売上総利益	△3	△24
純資産 (累計金額)	△10	△104

4. その他

(1) 売上の先行計上

前記第 3.5.記載のとおり、本調査において、協力業者を利用した売上の先行計上が行われていたことが判明しているが、既に平成 30 年 6 月時点で、不適切な先行売上取引が発覚し、ホシザキ東海では調査・是正を実施済みであることから、本報告書では、事実の指摘にとどめ、連結財務諸表への影響額の試算は行わないこととした。

(2) 既存設置機の無断転売及び売却代金の着服

前記第 3.6.記載のとおり、本調査において、既存設置機の無断転売と売却代金の着服の事実も認められたが、既存設置機はゼロ評価でホシザキ東海に所有権移転を行った後、産業廃棄物処理を行うこととされている。そのため、当該事実に関する修正後の損益影響はゼロとなる（既存設置機の見取益を計上後、同額の横領損失を計上）ことから、本調査においては、連結財務諸表への影響額の試算は特に行っていない。

第5. 原因分析

前記第3.記載のとおり、本調査の結果、ホシザキ東海においては、本件取引行為が、少なくともその一部の類型は相当長期間にわたり継続的に行われており、特に平成27年12月期以降、質的にも量的にも拡大してきたことが判明している。

これらの本件取引行為は、営業担当者個人のレベルで行われた不正又は不適切な取引行為であり、ホシザキ東海又はそのエリア営業部における指揮命令系統に従って組織的に実行されていたものとは認められない。しかしながら、売上原価の付替え、代理店販売の仮装、売上先行計上等の一定の類型については、エリア営業部における営業担当者らによる上長決裁の回避や成績達成のためのいわば「裏技」として横行しており、一定の管理職においてもこれを黙認するという状況があったことが認められる。また、ある営業担当者が作った協力業者に対する借りを返すことを手伝えるため、他の営業担当者が自らの案件において当該協力業者への架空・水増し発注を行っていたケースも存在し、営業担当者らの間で売上原価の付替えが横行していたことが伺われる。

このような行為が横行した背景には、以下に述べるようなホシザキ東海における組織風土の劣化、管理体制の脆弱性があり、その結果として、本件取引行為のような不正又は不適切な取引行為が単発ではなく集団的現象として発生し、同時に、一部の営業担当者らにおける深刻なモラル低下を引き起こしたものと考えられる。

1. ホシザキ東海の組織風土等

(1) ホシザキ東海の社風

(ア) 売上至上主義

当社グループの予算作成に際しては、売上高等の目標値を各販売子会社の現場からの積み上げで策定するのではなく、当社と各販売子会社との協議により各販売子会社別の予算を作成している。そして、ホシザキ東海では、かかる予算を達成するためにホシザキ東海としての売上高等の目標値を、営業本部がエリア営業部を含む各部門に割当て、エリア営業部内では各ブロックに、各ブロックが各営業所に、各営業所が各営業所員に、という方法で売上高等の目標値を割り当てている。

これらの目標値は、競合他社の価格攻勢や自社製品の販売代理店によるインターネット販売等の影響で価格競争が年々厳しくなっている状況においても、前年比アップ率として定められており、業績を伸ばし続けているホシザキ東海においては、特に、近年では営業担当者がかかなりの負担を感じるようになっていた。

ホシザキ東海では、毎月月初に、各部門への経営方針の周知徹底や部門内における業務方針計画の立案等を行うため、社長も含む係長以上の役職員が出席する本部連絡会が開催されている。本部連絡会後のエリア分科会において、各ブロック長は、各ブロックの売上高等の報告を行うが、月次の売上高等が目標値に到達していないブロックのブロック長は、

今後実施する改善策の内容やその効果等についての報告を求められる。

また、ホシザキ東海の慣習として、各営業担当者は、ブロック長を通じてエリア営業部の幹部に対して成約状況を週2回（ホシザキ東海内で「成約日」又は「成約デー」と呼ばれている。）報告しなければならず、インタビューにおいても、営業担当者が目標必達の非常に強いプレッシャーを受けていた旨の供述が多く見受けられた。

このように、ホシザキ東海においては、売上高等の目標達成に向けた非常に厳しい指導や要求が繰り返し行われ、営業担当者が目標必達の非常に強いプレッシャーを受けていたため、不適切な方法を用いてでも目標を達成しようとするインセンティブが生じたものと考えられる。

(イ) 風通しの悪い上意下達の組織風土

前記(ア)のとおり、ホシザキ東海による売上高等の目標達成に向けたプレッシャーは非常に厳しく、目標未達や、予期せぬ追加工事の発生等が生じた場合、これを営業担当者が上長に報告すると厳しく叱責されたこともあった。

その結果、営業担当者は、売上高の目標値の未達や予期せぬ追加工事の発生等、売上や利益の観点から消極的な事態が生じてしまった場合に、上長にその事実を報告し、解決方法等を相談することが困難と感ずるという状況が生じていた。実際、前記第3.5.に記載の売上の先行計上を行った営業担当者は、売上の先行計上を行った事情について、顧客から納入時期を遅らせるよう指示を受けたにもかかわらず、既に計上見込みとして報告していた売上高を取り消すことが事実上非常に困難と感ずていたと話している。

このように、営業担当者は目標未達や追加工事等を上長に報告・相談できず、自らの状況を打開する方法として、売上の先行計上や、協力業者に対する架空・水増し発注など不正又は不適切な方法を用いるようになったと考えられる。

このような売上至上主義や風通しの悪い上意下達の社風は、ES（従業員満足度）調査の結果にも現れている。当社が実施している当社グループ各社のES調査では、例年、ホシザキ東海は下位グループに低迷している。平成21年から平成29年の9年間にかけて、ES調査で国内のグループ18社中10位以内に入ったのは平成26年の一度のみであり、その後、前記第2.3.(3)の平成27年12月期以降の業績の向上とは反対に下落し、平成28年には国内最下位にまで落ち込んだ。平成29年度になり回復傾向が認められるものの、下位グループを脱するには至っていない。

なお、ホシザキ東海における前記(ア)の売上至上主義や前記のような組織風土については、インタビューの結果、現体制下ではある程度緩和されてきているという意見も一定数は存在するものの、過去の一時期には数値目標達成に極めて厳格な社長、営業本部長、エリア営業部長等が在任していたこともあり、一旦根付いた組織風土が抜本的に変化することはなく、現在に至るまで、多くの営業担当者において、大なり小なりこのような意識が引き継がれてきている。

(ウ) 営業部内における管理機能不全

ホシザキ東海においては、営業本部では営業本部長がエリア営業部を含む営業全般を統括し、エリア営業部では、部長又は副部長であるエリア営業責任者及びそれを補佐する課長（以下「エリア営業責任者等」と総称する。）がエリア営業部の全体を統括し、その下には各ブロックのブロック長が自らが担当するブロックの各営業所を管理し、各営業所長は自らの営業所の各営業担当者を管理するという体制が採られている。

また、各ブロック長及び各営業所長は、エリア営業責任者等からのプレッシャーを受け、自身が責任を負う目標を達成するため、部下に目標達成を厳しく求めることに注力せざるを得なくなり、目標達成ができない営業担当者一人一人についてその原因を一緒に検討して何が改善できるかについて十分な指導・教育をすることができなくなっていた。それどころか、ブロック長や営業所長には、部下の不適切な取引行為について指導監督する立場にありながら、目標達成を優先するため、多少の不適切な取引又はその可能性を認識しながらも、これを黙認していた状況すら生じていた。

さらに、エリア営業責任者等は基本的には各ブロック長とのコミュニケーションにより各ブロックにおける業績等を管理しており、また、決裁のために提供される情報には本件取引行為を認識する端緒となるべき情報が必ず含まれている訳でもないため、昔から存在する売上原価の付替え以外の本件取引行為が営業部内で行われていることを認識していなかった可能性も否定はできないが、エリア営業における営業担当者として営業経験を積んできていながら、代理店販売の仮装等の類型の本件取引行為の存在を全く認識していなかったというには不自然さが残る。また、真実、これらの存在を全く認識していなかったとすれば、エリア営業責任者等もまた、数値目標達成を優先しすぎたため、自身の所管する営業部門の実態把握ができておらず、部下の指導・教育が適切にできていなかったこととなる。

いずれにしても、現場の営業担当者からは、エリア営業責任者等を含む上長は数字の達成のみを求める存在と認識されるようになり、困っても相談できないという意識が生まれていった。

(2) テキストマイニング技法による分析

前記(1)記載のようなホシザキ東海の社風は、インタビュー結果のテキストマイニングによる分析結果にも現れている。下表は、ホシザキ東海エリア営業部営業担当者 168 名へのインタビューで得られたホシザキ東海の社風についての回答に、テキストマイニング技法（共起ネットワーク分析）を適用して分析・要約を行った結果である。

に亘って、相当数の営業担当者が自ら一定の本件取引行為を行い、又は、部下や同僚による本件取引行為を黙認していた。

上長や同僚から協力業者を利用する方法を教えられた営業担当者も少なくなく、そもそもこれらの不正又は不適切な取引を行うことが問題であるという意識さえ持たずに、本件取引行為を行っていた営業担当者も少なくない。

このように、ホシザキ東海のエリア営業部においては、協力業者との貸し借りなどは昔から多くの営業担当者が行っていた。そのため、現に同僚も行っており、エリア営業責任者等も含めて上長も黙認している取引であるという意識が相当に広まり、不正又は不適切な取引を行うことへの心理的ハードルが非常に低くなっていたことも、本件取引行為が横行することとなった原因であると考えられる。

さらに、前記のとおり目標達成が年々厳しくなっている中で、上長は数字のみを求めており相談しても無駄という認識が生じたため、悪いのは無理を求める会社であり、現場では現場の対応策を取ることは悪くないという意識も生じていたものと考えられる。

2. 管理機能に関する問題

(1) 管理部の機能不全

前記第 2.2.(2)のとおり、ホシザキ東海は、大きく、営業に関する業務を扱う営業本部と、管理業務を扱う管理部（経理課、審査課、総務課、情報システム課、業務課及び積算・購買課）の二部門から構成されている。管理部（審査課、業務課、積算・購買課）は、営業本部による受発注等の実在性・正確性等を確認することとされていた。しかし、それらはいくまでも、各書類間の記載内容の整合性や押印の有無といった形式的なチェックに留まっていたため、形式的に必要書類は整えられている本件取引行為を未然に防ぐことができなかった（業務マニュアル等は存在せず、PFC で代用している。）。

また、ホシザキ東海では、売上至上主義の下、管理部としての管理部門に適した人材の採用は行われておらず、基本的に営業部門からの異動のみで担当者を確保している。そのため、管理部の従業員であるからといって、必ずしも、管理部全般の業務に精通した従業員が多いというわけではなく、営業部門とのパワーバランスという観点でも、均衡が失っていたことは否定できず、管理部は、営業部門に対して十分に牽制機能を働かせることができなかった。実際、協力業者への借りを返すための架空発注においては、発注書には後述する「その他特殊工事」等の項目で通常の設定工事からすると不自然・不合理な金額の記載内容があるものも散見されるが、管理部が営業に対してこれらの内容を確認するということがほとんど行われていなかった。

また、前記第 3.8.記載の実態のない仕入及びリース契約による架空売上の計上などでは、発注書には極めて多額の工事費用が明細を示されないまま記載されているなど、管理部の管理機能が有効に機能していればその内容に疑問を持って営業担当者らに確認していたはずであり、そうすれば、より早期に発見できていた可能性が高い。

(2) 独自の業務慣行（「その他特殊工事」区分の多用）

当社グループの主力製品は冷蔵庫等の物品であるが、近時、外部環境の変化に対応して、単なる物品販売にとどまらず「厨房設備一式」という形で厨房関連付帯工事も含めて一括受注する形式が増えていた。

こうした工事受注の増加に対応し、従前、「設置料」1種類のみであった工事関連の売上・仕入科目分類について、平成30年2月から、詳細な実態把握ができるよう15区分に細分化した科目が新設されることになった。その際、通常発生する工事種類については類型化され、類型ごとに区分科目（「設置料」「撤去工事」「電気工事料」「現場諸経費」等）が設定されたのであるが、網羅性確保の見地から、どの類型にも属さない非定型・非日常取引を想定する「その他特殊工事」という細目区分もあわせて設定された。こうした経緯から「その他特殊工事」については「取り決め価格」（単価マスター）は設定されていなかった。なお、「その他特殊工事」が設定される前は「板金加工費」という科目が存在したが、「板金加工費」についても取り決め価格が設定されておらず、営業担当者間で柔軟な用いられ方がされていた。区分が細分化された後も「その他特殊工事」は科目細分化による取引の実態の把握を逃れるかたちで、「板金加工費」の役割を受け継ぐこととなった。

このように「その他特殊工事」科目は、営業担当者からすれば融通が利く使いやすい科目である一方、管理部からすると金額等が不自然であっても工事内容の詳細を知るには営業担当者への確認が必要となるため、チェックが疎かになっていた。その結果、ホシザキ東海においては、本来、例外であるべき「その他特殊工事」科目が営業担当者により協力業者との間の貸し借りのために多用されることになった。そのため、ホシザキ東海における「その他特殊工事」科目の利用数は件数ベースで販社全体の75%超、金額ベースでも50%超と国内販社の中でも突出している。本調査により、協力業者との貸し借りのほとんどがこの「その他特殊工事」科目を媒介して実行されていることが明らかになっており、不正行為の温床となっていた可能性が高い。

(3) 工事発注における管理上の問題点

本件取引行為の多くでは、協力業者に対する貸借が発生しているが、この協力業者への発注内容の確認が杜撰であったことが本件取引行為を未然に防止できなかった大きな原因となっている。

ホシザキ東海においては、本来は、協力業者への工事の発注及び手配は管理部の業務課が行うことになっていたが、実際には営業担当者が設置工事のための協力業者の手配を行うことが通常であり、業務課も発注業務で時間に追われ、営業に協力業者の手配を行ってもらえると助かるという感覚で、営業担当者に任せるままにしており、本来あるべき牽制機能が機能していなかった。

(4) リース取引に関する問題

前記第 5.2.(1)のとおり、ホシザキ東海では、管理部が有効に機能していない状況であったが、客先がリース契約を締結する場合については、リース会社から代金債権を回収できるように債権管理の懸念がなく、管理部による審査がさらに緩くなっていたものと考えられる。そのため、協力業者に対する借りを返すための取引としてリース取引の案件が多く利用される状況を後押ししていた。また、客先の内装工事費がリース対象物件に含まれているなど、本来であれば認められないリース契約も散見されている。

(5) 既存設置機の廃棄処分に関する問題

ホシザキ東海においては、設備の更新やアップグレードの際に既存設置機の撤去サービスを行っている。既存設置機の撤去をする場合には、社内規程に則って顧客から所有権譲渡の確認証を受領したうえで、当該既存設置機を廃棄処分又はリニューアルして販売することとされている。しかし、社内規程によれば、顧客から受領した確認証をホシザキ東海に提出することになっているものの、当該既存設置機が本当に廃棄されたかをホシザキ東海が確認する手続きについては実施されていなかった。そのため、転売は、営業担当者にとって容易に実行可能であった。

このように既存設置機の廃棄に関する確認が疎かにされていたことが、営業担当者による転売と代金着服を可能にさせてしまっていた。

3. ホシザキ東海の経営陣による認識の甘さ

ホシザキ東海においては、代表取締役社長以下の部長・課長クラスまでの役職者が出席する幹部会において、定期的に、当社グループ内で発生した架空売上やキックバック事案等について、共有がなされていた。その中には、本件取引行為に類似する手口の事案も含まれていた。さらに、当社の内部監査室が毎年ホシザキ東海に対して実施していた内部監査の中で、いくつかの指摘も行っている（例えば平成 27 年 6 月に実施された内部監査においては、既存設置機の管理について、廃棄の事実を明確にした方がよい旨の提案がなされている。）。

こうした事実からすれば、本件取引行為をより早期に発見し又は未然に防止する機会は過去に存在しており、ホシザキ東海の経営陣は、本件取引行為発生のリスクを以前から認識することができた可能性が高い。しかし、ホシザキ東海の経営陣は、発見された不祥事や不正行為について一定の対応はしてきているものの、その原因を分析して抜本的な対策を講じるということまでは至らなかった。このようなホシザキ東海の経営陣の認識の甘さも、本件取引行為の発覚を遅らせ又は未然に防止することができなかった一因となると考えられる。

第 6. 再発防止策

1. 基本的な考え方

(1) 総論

前記第 3.のとおり、本件取引行為には、担当者間や直属の上下間で手口が引き継がれてきた不正の種類が含まれており、その内の一部の不正類型は、相当長期間にわたり行われてきたものであった。特に売上至上主義に代表されるホシザキ東海における数字中心のマネジメントスタイルが強化された平成 27 年以降は、業績が向上すると同時に、風通しの悪い上意下達の組織風土が定着し、営業担当者の疲弊、自己正当化の発生、モラルの低下等を招いた側面があったことは否定できない。

かかる組織風土のままでは、不正の手口別に特化して内部統制制度を整備したとしても、それをすり抜ける新しい手口の不正が発生するリスクが残存する。そして、それらを完全に抑止できるような厳重な内部統制制度を構築することは、現実的ではない上に、かえって、いわゆるコンプラ疲れを招き、ルールの特権・形骸化につながるおそれもある。したがって、再発防止策の方向性としては、違反が生じた場合の影響が大きい組織的な違反が発生しないように、組織風土の改革をまず柱とすべきであり、同時に、個人的な違反行為が発生するリスクも一定の範囲に収められるような内部統制制度の整備を強化することを指向すべきである⁴。

ホシザキ東海において、再発防止策を構築し運用するためには、(i) 組織風土を改革するために、①数字中心のマネジメントスタイルの改善、②不正に対するモラルの建て直し、及び③相談しやすい職場環境の整備によって、本件取引行為のような不正又は不適切な行為を行う動機や過度のプレッシャーへの対応をし、かつ、かかる行為を実行することへの規範的障害を高めて自己正当化の発生を防止するとともに、(ii) 本調査により明らかとなった管理体制の不備を改善し強化することで、かかる行為が生じる機会を最小化することが必要である。

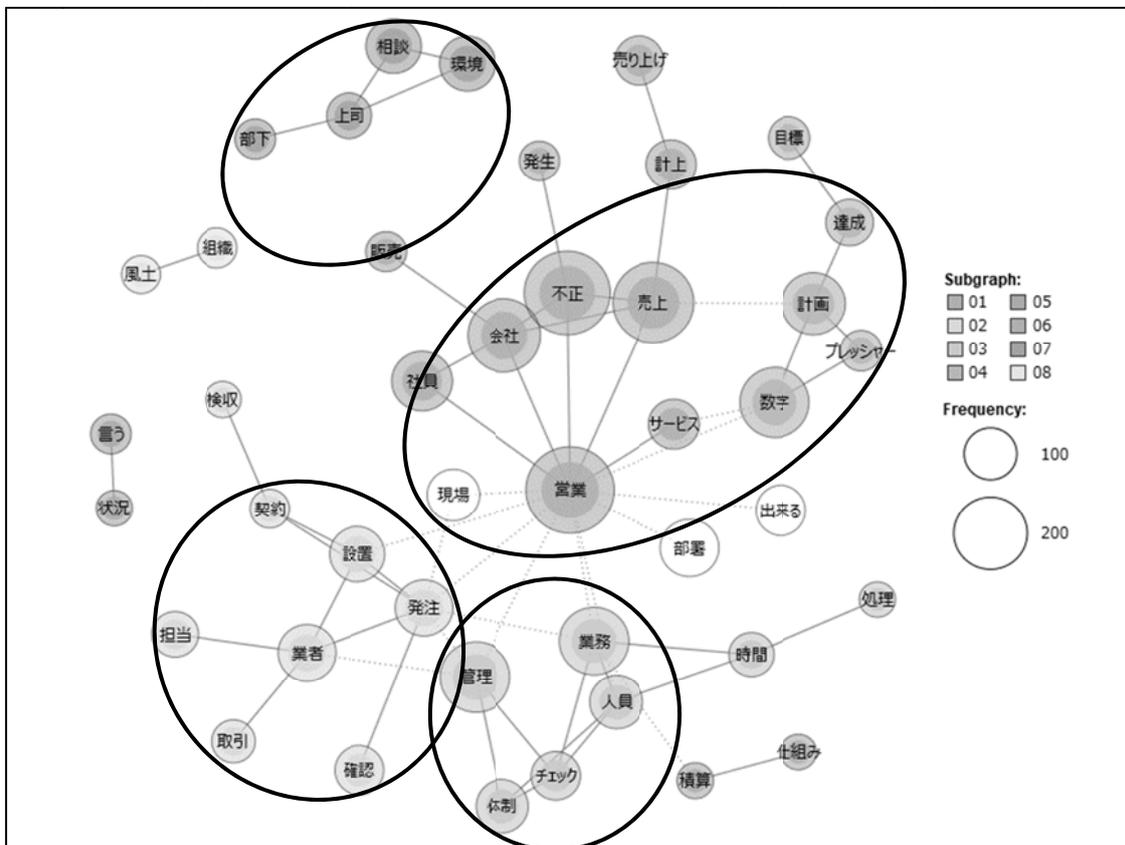
したがって、後記 2.ではこれらの要素ごとに再発防止の観点から有効な施策を構築するものとする。

(2) テキストマイニング技法による分析

本調査において、ホシザキ東海その他国内販売子会社の役職員合計 654 名から回答を得たアンケートにおいて、多くの役職員から再発防止策に関する真摯な意見・提案を得た。下図は、当該回答についてテキストマイニング技法（共起ネットワーク分析）を適用して

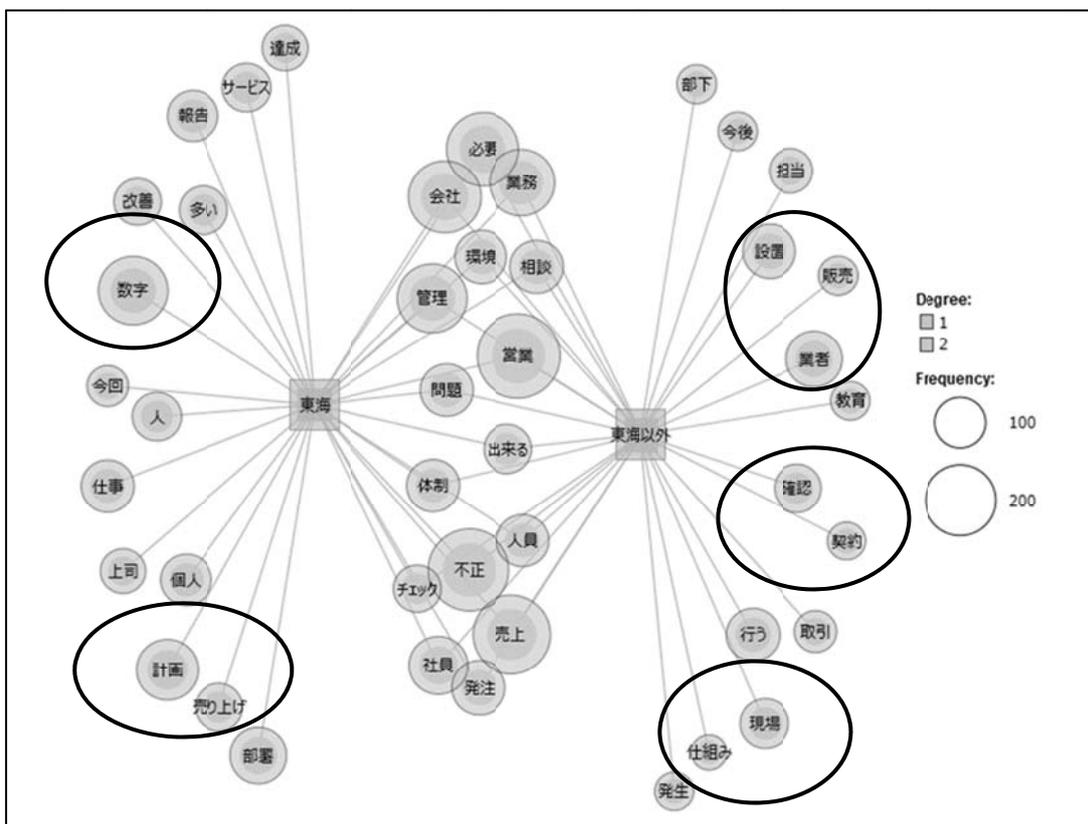
⁴ 本件取引行為のうち代金着服等の個々の営業担当者による個人的な利得目的の違反行為が発生することを完全に抑止する体制を構築することは現実的ではなく、そうした個人的違反行為については、チェック体制を強化するとともに、将来生じ得る問題については、ピース・ミール・エンジニアリング（小さな問題をひとつひとつ解決してゆくことによって、ある目的を達成しようとする社会科学の方法）的視点で、その時々における最善策を繰り返し選択・実行することで対処していく必要がある。

分析・要約を行った結果である。かかる分析からも、前記(1)の考え方が当社グループの役員職員の多くの認識にも沿うものであるということが出来る。



全体としては、①売上計画数字重視からの脱却、②上司に相談できる環境の整備等の組織風土の改革、③部署間のチェック体制の強化、④営業部門が発注を行えないような業務フローにする等の組織自体の改革をすべきとの意見が目立った。

また、かかる分析とは別に、ホシザキ東海とその他販売子会社で比較すると、ホシザキ東海の従業員の回答からは「数字」や「計画」、「上司」といったキーワードが目立ち、組織風土の改革に重きを置く意見が多かった。一方、その他販売子会社の従業員の回答からは「業者」、「設置」等のキーワードが目立ち、組織体制や業務体制の見直しをすべきとの意見が多くみられた。



2. 組織風土の改革

(1) 数字中心のマネジメントスタイルに対する施策

(ア) 営業部門のマネジメントスタイル改善

前記第 5.1.(1)(ア)のとおり、ホシザキ東海においては、売上高等の目標達成に向けた非常に厳しい指導や要求が繰り返し行われる売上至上主義の経営が行われており、営業担当者には不適切な方法を用いてでも目標を達成すればよいという意識が生じていた。

売上や利益中心の経営は、当社グループの販社であるホシザキ東海にとってある意味で当然のことではあるが、ホシザキ東海においては、営業担当者に対して過度なプレッシャーが与えられており、これが本件取引行為を蔓延させた理由の 1 つとなっていたことは否定できない。

ホシザキ東海の経営陣はこの事実を真摯に受け止め、営業部門に対するマネジメントス

タイトルを再考することが必要である。例えば、売上げや利益だけではなく、活動内容や活動件数も重視する等、必要に応じて評価制度も見直すことが考えられる。

(イ) 営業部門と管理部門のバランスの見直し

本調査におけるインタビューの結果では、ホシザキ東海において、近年は営業部門と管理部門とのパワーバランスが崩れていた旨を多くの者が供述する。管理部の機能不全に関する施策は後記 3.にて詳述するが、その前提として、ホシザキ東海経営陣としては、営業部門と管理部門とのパワーバランスが均衡を失っていないか、管理部門が必要なことを的確に営業部門に指摘できる環境が整備できているかを継続的に検証する必要がある。

(2) 不正に対するモラルの建て直し

前記第 5.1.(3)のとおり、ホシザキ東海においては、目標達成が年々厳しくなっている中、悪いのは無理を求める会社であり、現場では現場の対応策として不適切な取引を行うことは悪くないという自己正当化とモラルの低下が起きていた。

従業員において不正に対するモラルが低下している状態を建て直すことは再発防止のためには急務である。そのためには、ホシザキ東海において現状行われている年 1 回の定期コンプライアンス教育に加えて、全ての役職員に対して特別コンプライアンス教育を行い、コンプライアンスに対する意識を高めることが必要である。

また、今後のホシザキ東海においては不正を行う者は許されないということを明確に認識させるため、本件取引行為に関与した者及び管理監督上責めを負うべき者の責任を明確化し、社内規程に基づき厳正な処分を行うことが必要である。

(3) 相談しやすい職場環境の整備

前記第 5.1.(1)(イ)のとおり、ホシザキ東海における売上高等の目標達成に向けたプレッシャーは非常に厳しく、営業担当者は目標未達や追加工事等を上長に報告・相談できず、そのような中、自らの状況を打開する方法として、不適切な方法を用いるようになったと考えられる。

そのため、職場におけるコミュニケーションを改善し、営業担当者が目標未達等の問題に直面した際に、上長に相談し、上長が正しい解決方法を指導できるような風通しのよい職場環境を整えることが本件の再発防止のために有用と思われる。例えば、上長が積極的に営業担当者による取引先への訪問に同行し、営業担当者が直面している問題を把握して、適切な指導を行うことができる体制を整備することが考えられる。また、営業担当者の意見を収集する窓口を設置し、営業担当者の抱えている問題を広く収集し、営業担当者が不適切な取引を行う前に、問題点を把握し解決できる体制を整えることが望ましい。

3. 管理機能の強化

(1) 管理部における教育・人材育成

前記第 5.2.のとおり、ホシザキ東海では、管理部として管理部門に精通した人材の採用は行われておらず、基本的に営業部門からの異動のみで担当者を確保していたため、必ずしも管理業務に精通しているわけではない従業員により管理部が構成され、営業部門に対して十分に牽制機能を働かせることができなかった。

そのため、管理責任者、部署責任者等の従業員の職責に応じた階層別の教育を行い、管理業務に精通した人材を育成し、独立性を有して実効性のある管理業務を行い得る管理部門を構築していくことが必要である。

(2) 工事発注時における取引内容の精査

前記第 5.2.のとおり、管理部において本来行うべき発注書の内容の確認等が十分に行われておらず、チェック体制が杜撰であったことが、本件取引行為を未然に防止できなかった原因の1つとなっている。

そのため、管理部においては、発注時において取引内容を適切に精査できるよう、行うべき業務の内容をより明確にすることが必要である。例えば、管理部は、商品代金と付帯工事代金の割合が不自然ではないか、合理的理由なくリース会社が複数利用されていないか、営業担当者の説明が関連証憑と整合しているか等、確認すべきことを具体的に明確にし、管理部において遺漏なく取引内容が精査される体制を整えること等が考えられる。

なお、本件取引行為が発覚した後、ホシザキ東海では、具体的対策として、発注時における図面、見積書及び見積明細書の添付確認やその他特殊工事料の明細が記載されているか確認を行うようにしており、既に対策に着手している。

(3) 協力業者の管理に関する施策

本件取引行為の中には、取引に際して顧客側からの要望に基づいて、当該顧客への製品の設置に際して新規の協力業者として取引を開始した業者が不正な取引を行っていた事例も確認されている。

そのため、協力業者の新規取引審査に際しては、運用基準を厳格化し、適切でない業者が当社の取引先となることを防止できるようにすることが必要である。また、新規取引先については、取引開始後の一定期間については、ホシザキ東海の取引先として適切であるか否かを監視する体制を強化することが望ましい。

以上

インタビュー対象者一覧

	対象者	所属・役職等
ホシザキ東海株式会社		
1	A 氏	代表取締役社長
2	AK 氏	前代表取締役社長（現ホシザキ北関東株式会社代表取締役社長）
3	AL 氏	元取締役営業本部長（現ホシザキ株式会社本社営業部主幹）
4	AM 氏	元取締役統括部長（現ホシザキ北信越株式会社常務取締役）
5	AN 氏	取締役管理部長
6	AO 氏	営業本部長
7	AP 氏	広域営業部責任者
8	AQ 氏	食品関連グループ責任者
9	AR 氏	エリア営業部責任者
10	AS 氏	エリア営業部課長
11	AT 氏	エリア営業部名古屋 1 課ブロック長
12	AU 氏	エリア営業部名古屋 2 課ブロック長
13	AV 氏	エリア営業部名古屋 3 課ブロック長
14	B 氏	エリア営業部名古屋 1 課栄営業所所長
15	C 氏	エリア営業部三重営業 1 課四日市営業所
16	E 氏	エリア営業部尾張営業課小牧営業所
17	AW 氏	広域営業部特販課
18	AX 氏	ケータリング関連グループケータリング課
19	AY 氏	プレハブ推進課
当社		
1	AZ 氏	常務取締役（国内営業部門担当）

調査対象資料の概要

(ホシザキ東海)

- 組織図
- 取締役会議事録 (2013/1~2018/9)
- 株主総会議事録 (2013/1~2018/9)
- 幹部会等の各種会議体の議事録
- 各種監査の結果に関する報告書
- 経理規程
- 試算表 (2013/1~2018/9)
- 業務フローチャート、業務記述書、リスクコントロールマトリックス
- 販売データ (2013/1~2018/9)
- 仕入データ (2013/1~2018/9)
- リース取引データ (2017/1~2018/9)
- ホシザキ東海本件調査社内ヒアリングメモ
- 注文書、設置完了報告書、工事見積書等関連資料

(その他販売子会社)

- 販売データ (2013/1~2018/9)
- 仕入データ (2013/1~2018/9)
- リース取引データ (2017/1~2018/9)

デジタル・フォレンジックの概要

1. 本調査での実施事項

(1) データの保全

(ア) メールサーバ、及びメールアーカイブサーバ上のデータ保全

当社の IT 担当者が、メールサーバ及びメールアーカイブサーバ上に存在する全データをダウンロードし、この中から表 1 に記載した 12 名のデータを抽出し、株式会社 KPMG FAS がこのデータを作業用 HDD に複製した。

(イ) 会社貸与 PC、及び会社貸与携帯電話の保全

Access Data 社製 FTK imager Lite 3.1.1 を使用して、後記表 2 に記載した 13 名が使用する会社貸与 PC の HDD のイメージファイルを E01 形式で作成した。更に、ホシザキ株式会社及びグループ会社各社内で利用されているチャットツール（以下「伝言メモ」という。）の履歴データを、当社の IT 担当者が Excel 上に抽出し、これを株式会社 KPMG FAS が受領した。

また、後記表 2 に記載した Apple 社製 iPhone 8（以下「iPhone」という。）を会社から貸与されている 3 名の携帯電話をサン電子株式会社製 UFED 4PC 7.10.1（以下「UFED」という。）を使用して保全した。

但し、UFED による保全で取得出来なかったキャリアメールのデータは iCloud にログインし、メールをダウンロードする方法で保全を実施した。また、Sony 製 Xperia SO-04J を貸与されている 1 名の携帯電話は、UFED でのデータ取得が不可能であったため、メール及び SMS のデータはバックアップ機能により抽出し、LINE のデータはテキスト形式で抽出した。その他 9 名の携帯電話は、携帯電話のバックアップ機能を使用してデータを保全した。

(2) 削除データの復元・抽出

保全した会社貸与 PC のイメージファイルを Guidance Software 社製 EnCase 7.10（以下「EnCase」という。）に取り込み、EnCase の復元機能を使用して、PC 上で削除されたデータの復元処理を実施した後、Mail ファイルと Excel ファイルを抽出した。また、保全した iPhone のデータは UFED の機能を使用して、レポート形式で抽出した。

(3) レビュー環境へのデータ取込み

メールサーバ、メールアーカイブサーバ、及び PC と携帯電話から抽出したデータを Vound 社製 Intella 2.1.1（以下「Intella」という。）に取込み、後記表 3 に記載したキー

ワードによる検索に該当したデータのレビューを実施した。

なお、AZ 氏のデータについては、国内販売子会社 15 社の会社責任者、管理責任者、営業責任者とやり取りしたメールのみをキーワード検索対象とし、該当データをレビューした。また UFED で作成したレポート、及び伝言メモの履歴は Intella に取込まず、直接ファイルを閲覧しレビューを実施した。

2. デジタル・フォレンジックの対象者

表 1 メールサーバ・メールアーカイブデータ 保全対象者

	氏名	抽出対象期間
1	A 氏	2017/1 以降の送受信メール全て
2	AW 氏	
3	AO 氏	
4	AN 氏	
5	AT 氏	
6	AX 氏	
7	AV 氏	
8	AU 氏	
9	AR 氏	
10	BA 氏	
11	AZ 氏	
12	B 氏	

表 2 会社貸与 PC・会社貸与携帯電話 保全対象者

	氏名	PC 台数	携帯電話機種
1	A 氏	2 台	iPhone8
2	AN 氏	1 台	iPhone8
3	AO 氏	1 台	iPhone8
4	AZ 氏	4 台	Xperia SO-04J
5	AW 氏	1 台	AU Gratina 4G
6	AT 氏	1 台	AU Gratina 4G
7	AX 氏	1 台	AU Gratina 4G
8	AV 氏	1 台	AU Gratina 4G
9	AU 氏	1 台	AU Gratina 4G
10	AR 氏	1 台	AU Gratina 4G

11	B氏	1台	AU Gratina 4G
12	C氏	1台	AU Gratina 4G
13	E氏	1台	AU Gratina 4G

3. 検索に使用したキーワード一覧

表3 検索キーワード一覧

ID	検索キーワード	追加検索条件	ID	検索キーワード	追加検索条件
1	振替		43	■■■■	
2	振替え		44	絶対や	
3	振り替え		45	前倒	
4	原価負担		46	落とすな	
5	赤字		47	その他特殊工事	
6	不足	(and) 売上	48	板金加工	
7	不足	(and) 予算	49	内緒	
8	不足	(and) 利益	50	プレッシャー	
9	足りない		51	圧力	
10	お金		52	命令	
11	負債		53	不適切	
12	先送り		54	不当	
13	ならず		55	過度	
14	虚偽		56	ノルマ	
15	嘘		57	ターゲット	
16	偽装		58	売上目標	
17	借り		59	予算	(and) 売上
18	貸し		60	予算	(and) 利益
19	隠す		61	現状でも	
20	バレる		62	トーマツ	
21	バレない		63	デロイト	
22	内密		64	会計監査人	
23	他言無用		65	達成	
24	■■■■		66	パワハラ	
25	■■■■		67	投書	
26	■■■■		68	投稿	
27	■■■■		69	意見箱	

ID	検索キーワード	追加検索条件	ID	検索キーワード	追加検索条件
28	■■■		70	顛末書	
29	■■■		71	経緯報告書	
30	■■■		72	転売	
31	■■■		73	目標	(and) 売上
32	■■■		74	目標	(and) 利益
33	■■■		75	■■■	
34	■■■		76	■■■	
35	■■■		77	■■■	
36	■■■		78	■■■	
37	■■■		79	■■■	
38	■■■		80	■■■	
39	■■■		81	■■■	
40	■■■		82	■■■	
41	■■■		83	■■■	
42	■■■		84	■■■	

質問調査票

Q1. あなたは、売上目標を達成する目的、個別物件における赤字を削減する目的、個別物件の損益を調整する目的、その他社会通念上不適切な目的で、以下の例示のような行為を行ったこと、又は周囲で行われていることを聞いたことがありますか。

- ① 低価格販売を行うため、直販先であるにもかかわらず設置業者・仕入先を経由する卸販売の形態を偽装して販売を行い、設置業者・仕入先への卸売価格が設置業者・仕入先から直販先への販売価格を上回る場合に、設置業者・仕入先に生じる損失を補てんするため、設置業者・仕入先に対して架空・水増しの仕入・発注を行うこと
- ② 上記①の取引等に関して、設置業者・仕入先が回収すべき売上代金を代理回収して着服すること
- ③ 設置業者・仕入先から架空の注文書入手して、架空物件の販売やリース組成を行うこと
- ④ 売上予算を達成するため、客先都合で設置できなかった製品を設置業者・仕入先に保管してもらい実質的には未出荷の状態ですべてを売上を計上すること
- ⑤ 上記①や③の目的であるかどうかを問わず、設置業者・仕入先に対して架空・水増しの仕入・発注を行うこと
- ⑥ 上記⑤の取引に関して、設置業者・仕入先からキックバックを得ること
- ⑦ 下取り機を転売して売却代金を不正取得すること

Q2. 上記に該当がある場合、その個々の状況（例えば、時期、経緯、相手先、動機、誰の指示によるものか、取引金額等。その他、状況を説明するために必要な情報を含みます。）を具体的にご回答ください。該当が複数ある場合は、そのすべてについて個々にご回答ください。また、関連する資料をお持ちの場合、当該資料を電子データ（ワードファイル、エクセルファイル、PDF ファイル等）でご提出ください。

Q3. 不適切な取引が存在する場合、その事実自体を覆すことはできませんが、今後、同じことを繰り返さないようにしていくことは重要です。現在の組織風土、部署間の力関係や影響力、社内の業務処理体制、人員体制・業務量及びその煩雑性、その他の観点等を踏まえながら、あなたならば何をどのように改善していくべき又はどのように改善して欲しいと思いますか。あなたの思いつく事項をご回答ください。

以上