

各 位

会 社 名 株 式 会 社 日 本 ハ ウ ス
ホ ー ル デ ィ ン グ ス
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 成 田 和 幸
(コ ー ド : 1 8 7 3 東 証 第 一 部)
問 合 せ 先 常 務 取 締 役 河 瀬 弘 一
T E L (0 3) 5 2 1 5 - 9 9 0 7

特別調査委員会からの調査報告書の受領等に関するお知らせ

当社は、平成 30 年 10 月 26 日付で公表いたしました「当社マンション事業部における不適切な会計処理に関するお知らせ」に記載のとおり、当社のマンション事業部が値引き販売を隠蔽し、売上高の過大計上を行っていたことが判明したことを受け、当社と利害関係を有しない外部の専門家から構成される特別調査委員会を設置し、その事実関係の詳細及び発生原因を究明すべく調査をすすめてまいりました。

このたび、特別調査委員会から調査結果を記載した「調査報告書」を受領いたしましたので、その概要と今後の対応方針について、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 特別調査委員会の調査結果

特別調査委員会の調査結果の概要につきましては、別添の「調査報告書」をご覧ください。なお、「調査報告書」につきましては、プライバシー及び機密情報保護の観点から、個人名及び会社名等につきましてはアルファベット及び数値に置き換える等しております。

2. 再発防止に向けた対応策

当社は、特別調査委員会が認定した事実と原因分析に基づいた再発防止策の提言を真摯に受け止め、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、まとも次第、速やかに公表いたします。

3. 関係者の処分について

特別調査委員会による調査報告書の内容を厳粛かつ真摯に受け止め、本件の関係者に対し厳正な処分を行います。

4. 今後の対応方針等について

当社は、特別調査委員会の調査結果を踏まえ、平成 29 年 10 月期に係る有価証券報告書および決算短信ならびに平成 30 年 10 月期に係る第 1 四半期より第 3 四半期までの四半期報告書および四半期決算短信につきまして訂正いたします。訂正後の決算短信および四半期決算短信は平成 30 年 12 月 20 日に開示を予定しております。

この訂正により、平成 29 年 10 月期の売上高が 166 百万円減少し、経常利益が 212 百万円減少いたします。また、平成 30 年 10 月期第 1 四半期より第 3 四半期までの訂正が損益に与える影響は軽微です。

株主様をはじめ投資家の皆様、お取引先及び関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを改めまして、深くお詫び申し上げます。今後は、可能な限り早期に具体的な再発防止策を策定・実行し、当社役職者が一丸となり信頼の回復に努めてまいりますので、何卒ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

以上

調 査 報 告 書

平成 30 年 12 月 13 日

目次

第 1	調査の概要.....	1
1	特別調査委員会設置の経緯.....	1
2	特別調査委員会の構成.....	2
3	本調査の目的.....	2
(1)	本件にかかる事実関係の調査.....	2
(2)	上記 (1) で確認された事実関係に関する原因分析及び再発防止策の提言.....	2
(3)	その他、当委員会が必要と認め、貴社と合意した事項.....	2
4	本調査の期間及び方法.....	3
(1)	本調査の期間.....	3
(2)	本調査の方法.....	3
5	本調査の前提及び限界.....	7
第 2	本調査の前提.....	8
1	株式会社日本ハウスホールディングスの概要.....	8
(1)	株式会社日本ハウスホールディングスの基本情報.....	8
(2)	NH の業績の推移.....	8
(3)	NH の組織.....	9
(4)	NH の事業の概要.....	9
2	ガバナンス体制.....	10
(1)	ガバナンス体制の概要.....	10
(2)	内部統制システム構築の概要.....	11
3	マンション事業部の概要.....	12
(1)	マンション事業部の成り立ち及び NH における位置付け.....	12
(2)	マンション事業部の組織体制.....	12
(3)	マンション事業部の事業概要.....	13
第 3	本調査により判明した事実.....	14
1	本調査によって判明した事実の概要.....	14
2	資金の社外流出パターン.....	14
(1)	パターン 1.....	14

(2)	パターン 2.....	14
(3)	パターン 3.....	15
(4)	パターン 4.....	15
(5)	パターン 5.....	15
(6)	パターン 6.....	15
(7)	パターン 7.....	15
3	社外流出した資金用途のパターン.....	15
4	資金流出の関与者及び社外の協力者.....	16
(1)	X 及び協力者.....	16
(2)	X と Y が知り合った経緯.....	17
(3)	X が Y 関係会社を利用するようになった経緯.....	17
5	具体的な資金用途.....	19
(1)	種銭・礼金（裏金）の捻出.....	19
(2)	マンション値引き販売による損失の補填.....	25
(3)	社長自宅建築資金の補填.....	37
(4)	Y に対する報酬としての支払い.....	44
第 4	本調査により判明した規定違反.....	46
1	はじめに.....	46
2	稟議決裁手続における規定違反.....	46
(1)	稟議決裁手続を実施しなかったこと.....	46
(2)	稟議書の確認を懈怠したこと.....	46
3	総務部における規定違反.....	47
4	マンション事業部及び本社経理部における規定違反.....	48
5	架空受注における規定違反.....	49
第 5	本件の原因分析.....	50
1	はじめに.....	50
2	内部統制システムの不備.....	51
(1)	内部統制システム構築の不備.....	51
(2)	内部統制システムにおける相互監視・牽制機能の機能不全.....	53
(3)	経営陣及び社員のコンプライアンス意識の欠如.....	55
(4)	まとめ.....	56

3	NHの企業風土	56
(1)	はじめに.....	56
(2)	事業実態に即さない経営目標の設定（予防プリンシプル2の視点）	56
(3)	現場と経営陣との間のコミュニケーションの断絶（予防プリンシプル3の視点）	57
(4)	まとめ	58
第6	再発防止策の提言	59
1	内部統制システムの再構築.....	59
2	内部監査部門の機能改善	59
3	コンプライアンス意識の醸成	59
4	現場と経営陣とのコミュニケーションの充実	60
5	企業風土の改善	60

別紙

別紙1 平成29年10月期組織図

別紙2 平成30年10月期組織図

別紙3 資金フロー表

用語一覧

本報告書及び別紙における用語は、下記のとおりである。

なお、本報告書中の肩書きや役職は、平成 30 年 10 月 15 日現在のものである。

また、敬称は省略している。

用語	正式名称	肩書きや役職等
NH	株式会社日本ハウスホールディングス	
社長	A	代表取締役社長
専務	B	専務取締役/住宅統括本部長 兼 日本ハウス事業部 本部長
管理統括本部長	C	常務取締役/管理統括本部 本部長
常勤監査役	D5	常勤監査役
X	X	執行役員/不動産統括本部長 兼 マンション事業部長 兼賃貸・投資事業部長
経理部長	E1	執行役員/経理部長兼グループ企業管理部長
総務部長	E2	総務部 部長
内部監査室長	E3	内部監査室 室長
E4	E4	日本ハウス事業部 設計部 部長
E5	E5	資材購買部 部長代理
E7	E7	マンション事業部 マンション営業部 次長
E8	E8	マンション事業部 係長
Y	Y	F 事務局長
Z1	Z1	Y の関係会社
Z2	Z2	〃
Z3	Z3	〃
Z4	Z4	〃
Z5	Z5	〃
Y 関係会社		Z1、Z2、Z3、Z4、Z5 の 5 社
G	G	社長自宅建築の元請会社
H	H	社長自宅建築の設計・監理会社

I	I	Gの下請先
J	J	〃
K	K	〃
L	L	写真スタジオ
M	M	地盤調査会社
N	N	Jワザック両国の買主
O	O	Jワザック押上エクセレントの 実質買主
P	P	Jワザック東雪谷の実質買主
Q	Q	Jワザック両国一括販売の仲介 業者
監査法人	太陽有限責任監査法人	NH 会計監査人
Jワザック押上 EX	Jワザック押上エクセレント	
東京工務店	株式会社東京工務店	NH の子会社

表示単位

本報告書における数字表示は、原則として千円単位としており、表示未満については、四捨五入している。

平成 30 年 12 月 13 日

株式会社日本ハウスホールディングス 御 中

調査報告書

特別調査委員会

委員長 平出 晋一

委 員 深山 雅也

委 員 那須 美帆子

委 員 川口 友久

株式会社日本ハウスホールディングス（以下、第 1 調査の概要において「貴社」といいます。）特別調査委員会（以下「当委員会」といいます。）の調査結果を、下記のとおり報告いたします。

記

第1 調査の概要

1 特別調査委員会設置の経緯

貴社は、平成 30 年 9 月 25 日から同年 10 月 26 日までの予定で東京国税局による税務調査を受けていたところ、その過程において、貴社マンション事業部が値引き販売を隠蔽し、売上高を過大に計上していたこと（以下「本件」という。）が判明した。

これを受け、貴社は、同月 15 日から、貴社管理統括本部長を中心としたメンバーで内部調査を行い、同月 26 日に開催された臨時取締役会において、「当社マンション事業部における不適切な会計処理に関するお知らせ」を公表することを決議した。

2 特別調査委員会の構成

当委員会は、平成 30 年 11 月 5 日、貴社の取締役会決議に基づき設置されたものであり、その構成メンバーは以下のとおりである。

なお、委員長及び各委員は、貴社から業務を受任したことはなく、貴社とは何ら利害関係を有さない。

委員長 弁護士 平出 晋一（平出・高橋法律事務所）
委員 弁護士 深山 雅也（深山・小金丸法律会計事務所）
委員 公認会計士 那須 美帆子（PwC ビジネスアシュアランス合同会社）
委員 公認会計士 川口 友久（かわぐち総合会計事務所）

当委員会は、本件の調査（以下「本調査」という。）を補助させるため、以下の補助者を選任した。

所属	氏名等
平出・高橋法律事務所	弁護士志村聡
中澤法律事務所	弁護士中澤歩
PwC ビジネスアシュアランス合同会社	公認会計士丸山琢永、他 13 名

当委員会は、その設置にあたり、日本取引所自主規制法人（以下「自主規制法人」という。）策定の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（2016 年 2 月 24 日公表）における「② 第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保」を踏まえるとともに、日本弁護士連合会の 2010 年 7 月 15 日付「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）に準拠することとし、この点につき貴社と合意している。

3 本調査の目的

当委員会設置時における本調査の目的は以下のとおりである。

- (1) 本件にかかる事実関係の調査
- (2) 上記 (1) で確認された事実関係に関する原因分析及び再発防止策の提言
- (3) その他、当委員会が必要と認め、貴社と合意した事項

本調査の過程において、本件に加え、次の各事実が判明したため、当委員会は、貴社との間で、平成 30 年 11 月 26 日、これらについても調査の対象とすることについて合意した。

- ① 貴社元マンション事業部長が、実体のない前渡金名目その他の手段により総額 5 億円を超える資金を社外流出させた事実
- ② 当該社外流出した資金が、主として次の用途に使用された事実
 - i いわゆる裏金
 - ii マンションの値引き販売の損失を隠蔽するための補填
 - iii 社長の自宅の建築資金の補填¹
 - iv 社外の協力者に対する報酬の支払い
- ③ マンション事業部が、架空ないし不良受注を行っていた事実及びその原因

4 本調査の期間及び方法

(1) 本調査の期間

当委員会は、平成 30 年 11 月 5 日から同年 12 月 7 日まで調査を実施した。

(2) 本調査の方法

当委員会は、本調査の期間中、計 9 回、委員会を開催した。また、当委員会は、主として以下の方法により本調査を実施した。

① 内部調査の引継

当委員会は、初動調査において、貴社管理統括本部から、貴社の内部調査の概要を聴取し、貴社内部調査によって収集された資料を引き継いだ。当委員会は、当該聴取内容及び引き継いだ資料については、調査の重複を避けるため、その正確性や信頼性を外部の調査委員会の立場で別途検証したうえで、その一部を利用している。

② インタビューの実施

当委員会は、本調査において本件に関与し、または本件について認識を有している可能性が認められる貴社の役職員 21 名、社外関係者 1 名及び貴社の会計監査人に対して、合計 49 回にわたってインタビュー（電話録取を含む。）を実施した。

¹ 社長は、当委員会に対し、社外流出した資金の一部が社長自宅の建築資金の支払いに使われたことは知らなかったし、自分が指示したものでもないと述べており、当委員会もこれらの供述を覆す事実は発見していない。よって、本報告書では、社長が関与していないことを前提として、「補填」という言葉を使うこととしている。

インタビューの対象者は以下のとおりである。

	対象者	所属・役職等
1	A	代表取締役社長
2	B	専務取締役／住宅統括本部長 兼 日本ハウス事業部 本部長
3	C	常務取締役／管理統括本部 本部長
4	D1	取締役 ホテル会員権事業担当兼(株)日本ハウス・ホテル&リゾート倶楽部代表取締役社長
5	D2	取締役 ホテル事業担当兼(株)ホテル東日本専務取締役
6	D3	社外取締役
7	D4	社外取締役
8	D5	常勤監査役
9	D6	社外監査役
10	D7	社外監査役
11	X	執行役員／不動産統括本部長 兼マンション事業部長 兼賃貸・投資事業部長
12	E1	執行役員／経理部長兼グループ企業管理部長
13	E2	総務部 部長
14	E3	内部監査室 室長
15	E4	日本ハウス事業部 設計部 部長
16	E5	資材購買部 部長代理
17	E6	CS 推進室 法務課 次長
18	E7	マンション事業部 マンション営業部 次長
19	E8	マンション事業部 係長
20	E9	業務統括本部 業務システム部 部長
21	E10	業務統括本部 業務システム部 業務管理課 次長
22	Y	F 事務局長
23	太陽有限責任監査法人	貴社会計監査人

③ 会計データ、議事録、社内規程その他関連資料の閲覧及び検討

当委員会は、本件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うとともに、取締役会議事録、稟議書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。

参照した主たる資料は下記のとおりである。

- i 平成 26 年 10 月期～平成 30 年 10 月期 総勘定元帳・仕訳日記帳（但し、平成 30 年 10

月期については、同年 11 月 5 日現在)

- ii 平成 26 年 10 月期～平成 30 年 10 月期 取締役会議事録・稟議書
 - iii 平成 28 年 11 月 1 日～平成 30 年 10 月 31 日 本社管理のみずほ銀行 東京営業部 普通預金（口座番号*****）の預金通帳
 - iv 平成 25 年 11 月 1 日～平成 30 年 11 月 2 日 本社管理のみずほ銀行 東京営業部 当座預金（口座番号*****）の当座照合表
 - v 平成 24 年 10 月 3 日～平成 30 年 11 月 1 日 マンション事業部管理のみずほ銀行 飯田橋支店 普通預金（口座番号*****）の預金通帳
 - vi 平成 26 年 12 月 10 日～平成 30 年 11 月 9 日 Y 名義のみずほ銀行 神谷町支店 普通預金（口座番号*****）の預金通帳
 - vii 平成 25 年 3 月 28 日～平成 30 年 9 月 4 日 Y 名義の芝信用金庫 日本橋支店 普通預金（口座番号*****）の預金通帳
 - viii 口座開設時～平成 30 年 10 月 25 日 Z1 名義のみずほ銀行 神谷町支店 普通預金（口座番号*****）の預金通帳
 - ix 平成 17 年 2 月 2 日～平成 30 年 9 月 26 日 Z2 名義のみずほ銀行 渋谷支店 普通預金（口座番号*****）の預金通帳
 - x 口座開設時～平成 30 年 10 月 25 日 Z3 名義の芝信用金庫 日本橋支店 普通預金（口座番号*****）の預金通帳
 - xi 口座開設時～平成 30 年 10 月 5 日 Z4 名義の芝信用金庫 日本橋支店 普通預金（口座番号*****）の預金通帳
 - xii 口座開設時～平成 30 年 10 月 11 日 Z5 名義のみずほ銀行 小舟町支店 普通預金（口座番号*****）の預金通帳
 - xiii 本件に関連する契約書、請求書及び領収書
- ④ 関係先への照会書送付
- 下記の 6 社に対して照会書を送付し、各社から回答を得ている。
- G（平成 30 年 11 月 14 日付）
 - H（同月 20 日付）
 - I（同月 19 日付）
 - J（同月 19 日付）
 - K（同月 20 日付）

R (同月 21 日付)

⑤ デジタルフォレンジック調査

当委員会は、本件に関与し、または本件について認識を有している可能性が認められる現在または過去の貴社の役職員合計 8 名について、貴社のメールデータを受領し、X (以下「X」という。) については、メールデータに加え、貴社が貸与している PC 及びスマートフォンを保全したほか、本件の社外協力者である Y (以下「Y」という。) について、個人で所有する PC を、同人の同意を得て保全し、調査を実施した。

但し、X のスマートフォンについては保全時において初期化されていたため、当委員会においてデータを確認できていない。

デジタルフォレンジック調査の概要及び具体的な対象者については以下のとおりである。

i 調査対象デバイス及び電子データの保全・受領

貴社の関係者について、当委員会が保全した対象者ごとのデバイス、保全手続の概要は以下のとおりである。

対象者	対象デバイス	保全手続
X	デスクトップPC (貴社貸与)	当委員会が保全
	スマートフォン (貴社貸与)	当委員会が保全
	ファイルサーバ	貴社の依頼によりファイルサーバ管理会社が抽出したデータを当委員会が受領し保全
社長	メールデータ	貴社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領し保全
D2	メールデータ	貴社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領し保全
E7	メールデータ	貴社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領し保全
E8	メールデータ	貴社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領し保全
管理統括 本部長	メールデータ	貴社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領し保全
総務部長	メールデータ	貴社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領し保全
E5	メールデータ	貴社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領し保全
Y	ノートPC (個人所有)	当委員会が保全

ii PC・メールデータのプロセス

保全したPCデータについては、可能な限り消去データの復元を行った。その後、保全及び受領したデータのうち当委員会が必要と認めたものについて、データベース化処理を施したうえで、当委員会が必要と認めたもの（MS Word ファイル、MS Excel ファイル、MS PowerPoint ファイル、PDF ファイル等）について、調査用レビュープラットフォームへのアップロード作業を実施した。メールデータについては、保全データについて直接データベース化処理を施したうえで、アップロード作業を実施した。

iii PC・メールデータのレビュー

調査用レビュープラットフォームにアップロードしたPC・メールデータ等からの電子データ総数は11万4,682件であり、そのうち当委員会が必要と認めた電子データに対して設定したキーワードを用いて絞り込み等をおこなった6,677件について査読、レビューを実施したほか、調査の進展に伴い、随時、新たに得られた情報に基づきデータ検索・レビューを行った。

⑥ アンケート調査

当委員会は、本件に類似する問題の有無及びコンプライアンス上問題になりうる取引の有無等を確認するため、貴社において業務用の個別のメールアドレスを付与されていない人員を除いた貴社に所属する役職員を対象とし、平成30年11月26日から同年12月3日までの期間においてウェブ・アンケートを実施した。

⑦ ホットラインの設置

当委員会は、平成30年11月26日付で電話及び電子メールによる通報窓口を設置した。これらの通報窓口を通じてではないが、平成30年11月14日及び同月30日消印の2通の書面による匿名の通報が当委員会委員長宛に送付された。

5 本調査の前提及び限界

本調査は、貴社による全面協力を前提としており、貴社から提出を受けた資料の原本性の確認はしていない。また、上記4(1)の時間的制約の中で、上記4(2)の調査方法により実施されたものである。当委員会は、本調査により調査の目的を果たすための一定の基礎を得たものと判断しているが、本調査は、資金の流れを解明するためには貴社のみならず取引先等を含めた資金の流れを把握することが不可欠であるところ、強制的な手段を用いることのできる捜査機関による捜査とは異なり、関係者に対する調査は、あくまでも当該関係者の協力に基づく任意の調査として行われたものである。そのため、本調査においては、インタビューの実施や関係資料の提出要請に関し、関係者の協力の有無及びその程度等により影響を受けざるを得ない部分が少なからず存在した。とりわけ、外部取引先に対するインタビューの実施が叶わなかった。

また、当委員会による調査開始前に、Xが本件に関連するデータが存在する可能性のあるス

スマートフォンを初期化したことは、客観証拠による事実確認等の観点で本調査に対する制約となった。

したがって、以上のような制約に基づく誤謬のおそれを完全には免れ得ず、今後、本件が捜査機関等による捜査の対象となり、当委員会が収集した資料以外の関係資料の存在が明らかになり、またはインタビューで得られた供述に事実と異なる内容が含まれることが判明した場合には、本調査における事実認定が変更される可能性を留保する。

第2 本調査の前提

1 株式会社日本ハウスホールディングスの概要

(1) 株式会社日本ハウスホールディングスの基本情報

株式会社日本ハウスホールディングス（以下「NH」という。）の概要は、以下のとおりである。これらは、別紙2「平成30年10月期組織図」を除き、いずれも平成29年10月31日現在のものである。

会社名	株式会社日本ハウスホールディングス
上場市場	株式会社東京証券取引所 市場第一部
決算日	10月31日
代表者	代表取締役社長 成田 和幸
本店所在地	東京都千代田区飯田橋四丁目3番8
従業員数	単体 1,035名 連結 1,317名
事業内容	住宅事業、ホテル事業、その他事業
会計監査人	太陽有限責任監査法人

(2) NHの業績の推移

直近5連結会計年度におけるNHグループの業績の推移は、大要以下のとおりである²。

回次	第45期	第46期	第47期	第48期	第49期
決算年月	平成25年10月	平成26年10月	平成27年10月	平成28年10月	平成29年10月
売上高 (百万円)	56,363	52,710	50,128	45,980	46,482
経常利益 (百万円)	5,054	3,443	3,292	3,648	4,116
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	4,660	3,184	2,715	2,815	3,005
包括利益 (百万円)	4,699	3,208	2,810	2,789	3,026
純資産額 (百万円)	14,523	16,851	18,432	20,534	22,643

² 平成30年1月25日付で開示されたNHの平成29年10月期にかかる有価証券報告書より引用。

総資産額	(百万円)	49,325	48,303	46,059	46,805	48,330
1株当たり純資産額	(円)	313.87	364.26	398.27	443.55	488.97
1株当たり当期純利益	(円)	101.61	69.44	59.21	61.39	65.52
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	(円)	—	—	—	—	—
自己資本比率	(%)	29.2	34.6	39.7	43.5	46.4
自己資本利益率	(%)	37.6	20.5	15.5	14.6	14.1
株価収益率	(倍)	5.16	6.75	8.24	6.42	9.49
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	5,603	3,057	6,837	5,205	1,472
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	△1,855	△2,297	△1,105	△1,574	372
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	△2,231	△2,570	△4,021	△3,074	△128
現金及び現金同等物の 期末残高	(百万円)	7,453	5,642	7,377	7,933	9,649
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕	(名)	1,640 〔442〕	1,540 〔410〕	1,473 〔403〕	1,381 〔359〕	1,317 〔371〕

(注) 1 売上高には消費税等は含まれておりません。

2 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため、記載しておりません。

(3) NHの組織

NHの組織は、別紙1「平成29年10月期組織図」及び別紙2「平成30年10月期組織図」のとおりである。

(4) NHの事業の概要

i 住宅事業

顧客から住宅工事を請負い、株式会社日本ハウスウッドワークス北海道、株式会社日本ハウスウッドワークス中部等より住宅部材を仕入れて指定外注先で施工し、施工監理をして販売している。

ii ホテル事業

主にNH所有のホテル・レジャー施設を株式会社ホテル東日本及び株式会社フラワー&ガーデンが運営管理している。

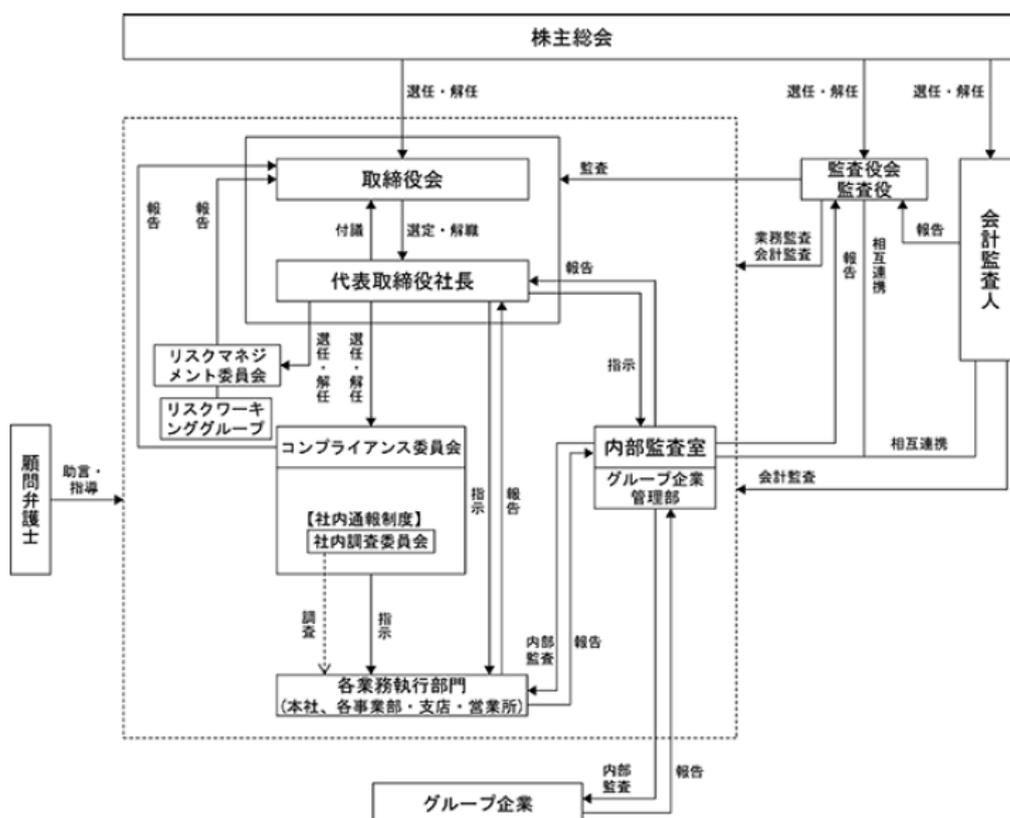
iii その他事業

太陽光発電による電力会社への売電を行っている。

2 ガバナンス体制

(1) ガバナンス体制の概要

NHのガバナンス体制の概要は、以下のとおりであり、この体制のもと、業務の効率性と適法性（健全性）をチェックしている。



NHは、このようなガバナンス体制を実効性あるものとするため、次に述べるとおり、内部統制システムを構築しているが、内部統制システムは、まず、業務執行のフレームワークとなる組織が適切に構築され、有効に機能していなければならない。

特に、組織内の各部署が、部署内や外部部署によって、相互に監視・牽制される体制が構築されている必要がある。

また、組織の内部において不適切な行為が行われることを未然に防止するためには、組織内外から組織に対して恒常的な監視活動を行うことが必須であり、内部監査室の監査や社外監査役を含む監査役会の監査が適切に行われる体制が構築されていない。

さらに、内部統制システムを適切に構築したとしても、経営陣や社員が法令遵守等のコンプライアンス意識を有していなければ内部統制システムは全く意味をなさないから、経営陣や社員に対するコンプライアンス教育などが適切に行われている必要もある。

本件では、このような内部統制を実効性あるものにするために適切なシステムが構築され

ていたか、また、内部統制に不可欠の機関である、取締役会、監査役会及び内部監査室などが有効に機能していたか、さらに、経営陣や社員がコンプライアンスに対する高い意識を持っていたか等の点が問題となるものであるが³、この点については、本調査によって判明した事実関係を整理した後、第5で述べることとする。

(2) 内部統制システム構築の概要

NHは、会社法の規定に基づき、平成18年5月8日付（平成27年12月7日最終改訂施行）で内部統制システム構築の基本方針を定めており、「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制」及び「使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制」を整備するため、各部署の権限等を定める規程類を制定して相互監視・牽制システムを構築し、また、取締役や社員を対象とする行動規範として「企業倫理憲章」「企業倫理行動基準」「企業倫理規程」「社内通報規程」「コンプライアンス規程」などを定め、研修等を通じてコンプライアンスに対する意識の周知徹底を図ることとしている。NHの相互監視・牽制システムに関わる主要な部署は、次のとおりである。

① 取締役会

取締役会は、コンプライアンス取組みに関する重要事項の決定を行うこととされており、取締役会規則においては、内部統制及びコンプライアンスに関する事項は取締役会に付議すべきとされている。

② 監査役会

監査役会は、その職務を適切に実行するため、監査役が取締役会に出席するなどして取締役及び使用人等との意思疎通を図り情報の収集及び監査の環境の整備に努めることとされており、また、少なくとも1か月に1度の割合で内部監査室から内部監査の報告を受ける体制が整備されている。

③ コンプライアンス委員会

社長直轄のコンプライアンス委員会が設置されており、コンプライアンス取組みの基本事項を定めるなどして、コンプライアンス・プログラムを策定のうえ、コンプライアンスマニュアルの配布、社内普及等を行うことになっている。

④ 内部監査室

内部監査室が設置されており、年間を通じて内部監査室による監査が実施されている。

内部監査規程によれば、監査は、会社の内部統制の適切性及び有効性等を被監査部門から独立して検証し、その結果に基づく改善提案を通じて、当社の経営の健全性及び効率性の向上に資することを目的とし、内部監査室長は、「内部統制の整備状況の有効性の評価」

³ NHは、平成30年1月25日付で平成29年10月期の有価証券報告書を提出しており、同日付で内部統制は有効である旨を記載した内部統制報告書を提出している。

「内部統制の運用状況の有効性の評価」を行うことになっている。

また、取締役社長は、内部監査の報告書において指摘された事項について、内部監査室長に対して被監査部門への改善を指示し、内部監査室長は、取締役社長の指示に基づき、被監査部門の長に対して、その改善のための措置を命じるとされ、必要に応じ、改善指示に対する状況を確認するため、改善・確認監査を実施するとされている。内部監査室長は、コンプライアンス委員会その他取締役社長が指定する会議に出席することとされているほか、内部監査室における監査及び監査役監査の実効性及び効率性を高めるため、監査役や会計監査人とも連携がとれるようになっており、NHのガバナンス体制を構築するうえで、内部監査室が重要な役割を担うように規程が整備されている。

3 マンション事業部の概要

(1) マンション事業部の成り立ち及びNHにおける位置付け

NHにおいては木造戸建て注文住宅の請負建築を行う住宅事業が主力事業となっており、マンションの分譲事業は比較的新しい事業分野である。

NHは、平成15年1月に、戸建の建売分譲事業を行う事業部として、マイタウン事業部を新設し、首都圏・札幌市を中心に、比較的規模の小さい建売分譲住宅の施工・販売事業を展開し始め、平成19年11月に、マイタウン事業部は、不動産事業部へと名称変更した。

そして、NHは、不動産事業部の業態を、戸建の建売事業からマンションの分譲事業へと発展させ、平成21年8月1日、分譲マンション第一号であるワザック東村山（むさしのiタウン四季の街）に着工し、以後マンションの分譲事業を展開してきたものである。

NHは、平成28年5月1日に、不動産事業の販売体制の強化を図るため、不動産事業部を不動産統括本部に名称変更し、マンションの分譲事業は、不動産統括本部内の分譲・投資マンション事業部において行うこととし、平成30年5月1日、分譲・投資マンション事業部はマンション事業部に名称変更され、現在に至っている⁴。

(2) マンション事業部の組織体制

マンション事業部は、NHの事業の主力を担う住宅統括本部とは独立した不動産統括本部内の事業部であり、平成30年9月1日現在、Xをマンション事業部長として、その下にマンション営業部に次長以下一般社員6名、工事・設計課に設計担当の次長1名、品質検査・HS課に主事1名、及び事務課に経理担当の一般社員1名を配置していた。

Xは、平成21年8月1日に不動産事業部部長になっており、以後組織の名称変更はあるものの、一貫してマンション事業部長の地位にある。平成28年5月に不動産事業部が分譲・投資マンション事業部に名称変更され、その上部組織として不動産統括本部が新設されたときから平成30年5月までは、担当取締役が不動産統括本部長の職に就いていたが、当該取

⁴ このように、マンション事業部は、複数回の組織名称変更を経て現在に至っているため、本報告書では、「不動産事業部」「マンション事業部」「不動産統括本部」などの組織名称が混在している。

締役は、実質は不動産統括本部内の Urban アセットマネジメント事業部の担当取締役であり、マンション事業部の稟議等について管理・承認する等の管理監督は行っていなかった。したがって、X が、平成 21 年 8 月から同 30 年 10 月まで、NH のマンション事業の最高責任者であったと認められる。そして、平成 30 年 5 月には、不動産統括本部長とマンション事業部長を兼務するに至ったものである。

X は、本件が発覚した後、平成 30 年 11 月 9 日の取締役会決議により、執行役員不動産統括本部長兼マンション事業部長兼賃貸投資事業部長の職を解かれている。

(3) マンション事業部の事業概要

マンション事業部は、マンションの分譲を主たる事業としている。

マンション事業部において分譲するマンションには、同事業部がマンション用地を更地で購入し、新たな分譲用のマンションを設計・建築して販売するものと、他社が用地取得、設計、建築確認申請を行っている物件を着工前または建築途中の段階で一棟買いし、工事を完成させて販売するものがある。

第3 本調査により判明した事実

1 本調査によって判明した事実の概要

Xは、平成24年7月から同30年10月までの期間において、社外の協力者の協力のもとに合計521,089千円の資金を不当に社外流出させ、その資金をマンションの値引き販売による損失の補填などに利用していた。NHは、これにより、平成29年10月期において、値引き販売の損失補填額179,000千円につき、売上の過大計上を行う結果となった。

社外流出させた金額のうち、432,240千円はマンションを値引き販売したことによる損失の補填に使用し、40,654千円は社長自宅の建築資金の補填に使用し、19,905千円はXの手元資金となっている。そして残額28,289千円は、Yに対し、報酬として支払われていた。

なお、社長は、当委員会に対し、社外流出した資金の一部が社長自宅の建築資金の補填に使われたことは知らなかったと述べ、また、社外流出した資金を受け取った事実もないと述べているが、当委員会が調査した限りにおいて、これらの供述を否定すべき事実は発見されなかった。

2 資金の社外流出パターン

社外流出のパターンは概ね次の7つのパターンに分類される。

なお、個別の社外流出がどのパターンに分類されるか、また、NHからの支出がどのような科目で計上されていたかについては、別紙3「資金フロー表」（以下「フロー表」という。）を参照されたい。

(1) パターン1

Xが、社外の協力者であるYに依頼し、Y関係会社にNH宛の架空の請求書を発行させ、NH（分譲・投資マンション事業部名義の普通預金口座⁵）からY関係会社に当該請求額を振り込ませる方法である。

Yは、振り込まれた金額の一部を現金化し、この現金をXに手渡ししており、Xは、この現金を受領することにより、NH資金の還流を受けている。

(2) パターン2

パターン1と同様の方法であるが、振込処理が本社経理部によって行われた点が相違する。Xは、この方法により、NH（本社口座）からY関係会社に当該請求額を振り込ませている。

Yは、パターン1と同様に、振込まれた金額の一部を現金化し、この現金をXに手渡ししており、Xは、この現金を受領することにより、NH資金の還流を受けている。

⁵ 当該口座は、分譲・投資マンション事業部名義となっているが、実質は不動産統括本部の口座として使用されているものであり、不動産統括本部内のマンション事業部以外の入出金も行われている。この口座を以下「マンション事業部口座」という。

(3) パターン 3

パターン 1 と同様の方法であるが、X が Y 関係会社に振り込ませた金額は、X に還流しておらず、金融機関において Y 関係会社の口座から NH（マンション事業部口座）へ直接振替処理が行われている。

(4) パターン 4

パターン 2 と同様の方法であるが、X が Y 関係会社に振り込ませた金額は、X に還流しておらず、Y 関係会社の口座から NH（本社口座）へ直接振り込まれている。

(5) パターン 5

X が、立替え払いの精算または今後行う支払いのためとして、マンション事業部の経理担当者である E8（以下「E8」という。）に架空の資金用途を伝え、NH（マンション事業部口座）から引出した現金を受け取る方法である。

X は、この現金を種銭・礼金（裏金）に利用したと述べているが、後述するとおり、その事実は確認できなかった。

(6) パターン 6

X が、NH（マンション事業部口座）から G（以下「G」という。）の下請先などの指定口座に直接振込みをさせる方法である。

E8 は X の指示に基づき、マンション事業部口座から当該指定口座に振込みを行っており、X への資金還流はない。

(7) パターン 7

X が、G の下請先などが発行した請求書を利用して、NH（本社口座）から当該請求書に記載の指定口座に直接振り込ませる方法である。

パターン 6 同様に、X への資金還流はない。

3 社外流出した資金用途のパターン

本調査により、パターン 1 からパターン 7 の方法によって NH から社外流出した資金は、マンションの値引き販売による損失の補填に使われただけでなく、社長自宅建築資金の補填、マンション事業部における裏金の捻出⁶及び Y に対する報酬の支払いに使われており、資金用途は、この 4 つのパターンに分類される。これらについては、5 において述べる。

⁶ X は裏金作りと述べているものの、資金用途は判明せず、裏金か否かは不明であるが、本報告書においては、種銭・礼金に充てる裏金の捻出として整理している。

4 資金流出の関与者及び社外の協力者

資金流出には、X、Y 及び Y 関係会社が深く関わっているため、その概要を述べる。

(1) X 及び社外の協力者

① X

X は、昭和 54 年 3 月に新卒で NH に入社し、注文住宅事業の営業社員として札幌支店に配属され、昭和 63 年に帯広支店の支店長、平成 7 年 4 月に仙台支店支店長、平成 14 年 5 月にリフォーム事業部次長を歴任し、平成 15 年 1 月にマイタウン事業部の次長となった。その後、平成 20 年 11 月から平成 21 年 8 月まで、NH の子会社である株式会社東京工務店（以下「東京工務店」という。）に専務取締役として出向し、平成 21 年 8 月に不動産事業部の部長になり、その後組織や役職の名称変更はあるものの、本件が発覚するまで不動産統括本部においてマンション事業を担当していた。また、平成 22 年 11 月に執行役員に選任され、マンション事業部の最高責任者の立場にあった。

② 社外の協力者

社外流出のパターン 1 からパターン 4 については X の依頼のもと、Y 及び Y 関係会社が関わっている。

i Y の経歴

Y は、関係者が代表を務める F に勤務しており、司法書士資格は有していないが、F の事務局長をしている。F は、平成 21 年に NH が第一号案件となる分譲用マンションの建築を開始した頃から本件が発覚するまで、マンション事業部が関与する登記手続業務のほぼ全てを行ってきた。また、Y は、F で登記事務を行う傍ら、自ら別会社を設立して不動産コンサルタントなどの業務も行っていた。

ii Y 関係会社の概要

Y が代表を務めるまたは実質的に経営に関与している会社は、以下の 5 社であり、いずれも、事業の実体は殆どなく、架空請求の支払先として利用されていた。

会社名	設立年月日	目的	取締役	人員
Z1	H20/02/29	1. 不動産の利用に関する企画調査、管理に関する調査及び総合コンサルタント業務 2. 経営コンサルタント業務 3. 不動産の売買、賃貸借、仲介、管理、保有及び鑑定 4. 前各号に付帯関連する一切の業務	Y	代表者1名

Z2	H05/04/20	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不動産の利用に関する企画調査、管理に関する調査および総合コンサルタント業務 2. 情報システムの企画、設計並びに監理運営に関する業務 3. 情報処理並びに情報通信ネットワークに関するシステムの設計およびソフトウェアの開発業務 4. 前各号に付帯関連する一切の業務 	Y (代表者) 他2名	実質代表者 1名
Z3	H20/04/08	<ol style="list-style-type: none"> 1. 土木建築工事業 2. 一般廃棄物、産業廃棄物の収集・運搬業 3. 一般廃棄物、産業廃棄物の処分業 4. その他、前各号に付帯する一切の業務 	Y (代表者) 他1名	役員2名
Z4	H23/12/27	<ol style="list-style-type: none"> 1. 次の業務を営む国内外の会社を支配及び管理する業務 <ol style="list-style-type: none"> (1) 不動産業及びそれに付帯又は関連する業務 (2) 金融商品取引法に規定する金融商品取扱業務 (3) 投資助言・代理業及び投資運用業務 (4) その他の金融サービス及びそれに付帯又は関連する業務 (5) 前各号に付帯又は関連する業務 2. 不動産の売買、賃貸借、仲介、管理、保有及び鑑定 3. 前各号に付帯関連する一切の業務 	Y	代表者1名 従業員1名
Z5	H30/07/11	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不動産の開発、保有、売買、賃貸借、仲介、管理及び鑑定 2. 信託受益権の所有及び売買 3. 前各号に付帯関連する一切の業務 	Y	代表者1名 従業員1名

注.会社の目的については、代表的なもののみ記載している。

(2) X と Y が知り合った経緯

NH のマイタウン事業部が、平成 17 年頃から、東京都東村山市において戸建て分譲（むさしの i タウン）事業を行った際、登記事務を Y が所属する F に依頼したことを契機として、NH のマンション事業部は、ほぼ全ての登記事務を Y が所属する F に依頼するようになった。Y にとっては、NH のマンション事業部は、大口の得意先であった。

X は、平成 20 年頃、むさしの i タウンの管理業務を行っている東京工務店に出向していたときに、Y が同社に出入りしていたことから、Y と知り合ったとのことである。

(3) X が Y 関係会社を利用するようになった経緯

X によると、裏金作りの方法として、外部の業者に架空の請求書を発行してもらい、その請求額を NH から支出させ、支出金額の一部を戻してもらうといういわゆる循環取引を思いつき、平成 24 年 7 月頃、Y を含む複数の取引業者に協力を依頼したとのことである。

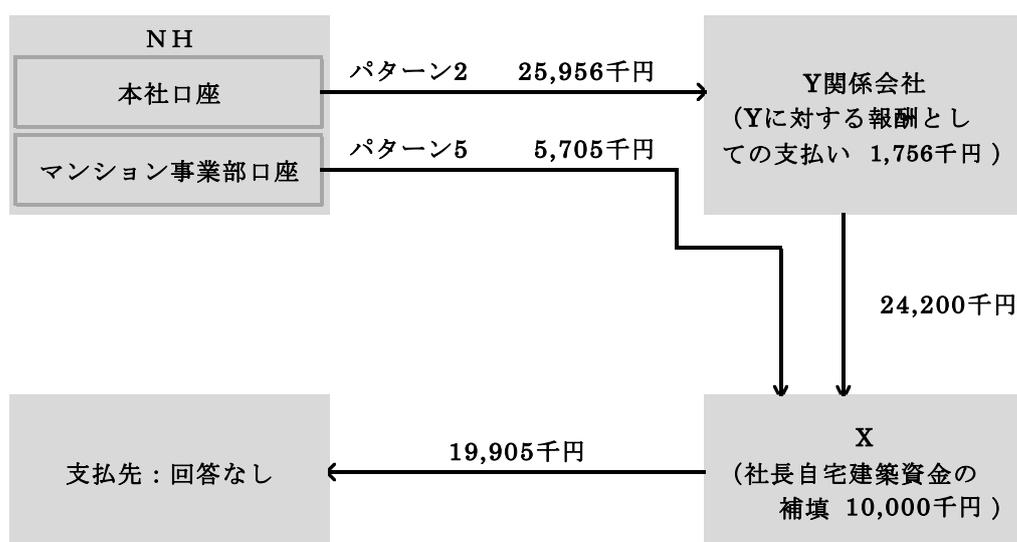
これを受け、Yは、Yが仕事の面でNHのマンション事業部に依存していたことや、マンション事業部の絶対的権力者がXであったことから、Xの要請を断ることができず、協力要請を承諾したと述べている。Yは、Xから相談を受けたときに、Yが管理しているY関係会社の存在をXに説明したとのことであり、社外流出のパターン1からパターン4は、Y関係会社を経由して行われている。

5 具体的な資金使途

本調査は、マンション事業部が行ったマンションの値引き販売の隠蔽、値引き販売による損失の補填及びこれによる売上の過大計上の経緯を主たる調査目的とするところであるが、これは、X が長期間にわたって行っていた不正な方法による裏金作りに端を発していると思われることから、まずは、本調査によって判明した裏金作りの詳細から述べる。

(1) 種銭・礼金（裏金）の捻出

【種銭・礼金（裏金）の捻出 資金フロー図】



① 行為の概要

裏金の捻出は、大別すると、Y関係会社からの架空請求に基づいてNHの本社口座から当該請求額を支払わせる方法（パターン2）と、XがE8に架空の資金使途を伝え、立替え払いの精算または今後行う支払いのためとして現金を受け取る方法（パターン5）により行われている。フロー表では、1ないし6及び17がY関係会社からの架空請求に基づく支払いによる方法によるものであり、7、8、12ないし16、24及び27ないし29が架空の資金使途を伝える方法による現金受取りによるものである。

Xが、平成24年7月から同30年10月までの期間に裏金の捻出のために社外流出させた金額は合計31,661千円であり、このうち29,905千円がXに渡っている。社外流出額とXに渡った資金との差額1,756千円はYに報酬として支払われている。Xに渡った資金のうち、10,000千円は、後記(3)の社長自宅建築資金補填のためにGに支払われ、Xの手元に残った19,905千円については具体的な使途は判明していない。

Xは、具体的にどれがということまでは覚えていないが、裏金として使用したのではないかと思うと述べている。

② 手法

i Y 関係会社からの架空請求に対する支払い

第 3.2 で述べたパターン 2 による支払いである。フロー表では、1 ないし 6 及び 17 がこれに該当する。具体的な内容は、フロー表に記載のとおりであるが、その詳細は下表のとおりである。

(単位:千円)

フロー表番号	請求書日付	請求者	金額	請求名目	契約書の有無	契約書の表示
1	H24/07/02	Z1	3,300	造成工事等に関する測量、隣地対応及び官公署等協議調整業務	無	
2	H26/07/11	Z1	2,268	大島に関する測量、隣地対応及び官公署等協議調整業務	無	
3	H26/07/26	Z2	1,674	日本橋に関する測量、隣地対応及び官公署等協議調整業務	無	
4	H26/07/25	Z3	1,674	船堀隣地対応及び官公署等協議調整業務料	無	
5	H27/06/08	Z1	2,000	西大島に関する測量、隣地対応及び官公署等協議調整業務	無	
6	H28/01/28	Z2	1,000	大島埋設物越境に伴う隣地対応及び官公署等協議調整業務	無	
17	H29/08/08	Z3	14,040	東京押上土壌汚染調査及び土壌改良に関するコンサルタント	有	H29/3/1付コンサルタント契約書
	合計		25,956			

X が Y に対し、Y 関係会社の名義で架空の請求書を作成するように指示し、X が、Y が作成した架空の請求書に自らの承認印を押印したうえで E8 にこれを示して NH の基幹システムに支払い入力をさせ、基幹システムから出力される「経費債務支払伝票一覧」に X が承認印を押して、本社口座から Y 関係会社の指定口座宛に架空請求額を振り込ませ、Y が、Y 関係会社に入金になった金額の中から X が指定した現金を引出して NH に持参し、X に手渡すという手法である。請求書の名目は、測量・隣地対応・官公署等協議などとなっているが、Y によれば、Y 関係会社はいずれも実体がなく、これらはいずれも架空の請求であるとのことであった。経理部長によると、マンション事業部長である X の承認があることから、請求書との突合といった手続はせず、よほどのことがない限り支払いを行っていたとのことである。

Y によると、請求元の Y 関係会社をどこにするか、請求する金額を幾らにするか、請求内容をどのような名目にするかについては、X からその都度指示され、その指示をも

とに Y が請求書を作成したとのことである。X から指示された具体的な日時については記憶にないとのことであった。

なお、資金フロー表 17 は、X の指示に基づき、架空の業務に関する契約書も作成されている。X は、この架空請求によって社外流出させた 14,040 千円のうち 3,000 千円を現金で受領し、裏金として使ったと述べている。

ii 架空の資金使途を伝える方法による現金受取り

パターン 5 による支払いである。フロー表では 7、8、12 ないし 16、24 及び 27 ないし 29 がこれに該当し、合計 5,705 千円が社外流出している。

X は、E8 に対し、以下の架空の資金使途を伝え、立替え払いの精算または今後行う支払いのためとして、E8 に、NH（マンション事業部口座）から現金を引出させ、これを受領している。

(単位：千円)

フロー表番号	出金日	支払金額	Xの申請の内容		請求書の有無	領収書の有無
			支払先	内容		
7	H28/07/04	529	M	物件地盤調査代	無	有
8	H28/08/26	1,620	H	物件ボリューム設計料	有	無
12	H29/01/24	200	H	検討プラン作成費	無	有
13	H29/01/31	170	H	検討プラン作成費	無	
14	H29/03/24	500	H	検討プラン作成費	無	有
15	H29/05/02	200	H	検討プラン作成費	有	無
16	H29/06/26	178	H	検討プラン作成費		無
24	H30/02/02	242	J	SR修繕工事代	無	有
27	H30/07/02	851	I	押上MR改装工事代	無	無
28	H30/08/03	756	J	MR改装工事	無	無
29	H30/09/03	459	I	MR空調機新設工事	有	無
	合計	5,705				

X が申請時に支払先として名を挙げた会社は、M を除いていずれも金銭の受領を否定しており⁷、これに対して X も、これらは架空経費を名目にマンション事業部口座から現金で引出して受領したものであり、受領した現金を業者への支払いに充てずに裏金として使用したと述べている。

⁷ フロー表 7 の M は、本調査の時点において既に解散・清算終了しており、金銭の受領を確認することができなかったが、X が同社へ支払ったことを確認できなかったことから、本報告書では資金使途を裏金に分類している。

上表の支払いのうち、フロー表 27 及び 28 を除く支払いについては、X が支払先として名を挙げた業者から、同社の印鑑のある請求書または領収書のいずれかが現金引出しの前ないし事後に提出されている。

このうち、フロー表 24 の領収書は、X が J にメールで指示をし、フロー表 22、25 及び 26 で NH が現実に同社に支払った費用の合計額（税抜）について、事後的に NH 宛に領収書を提出させたもの、フロー表 29 の請求書は、I から社長宛の社長宅追加工事代金の請求書に基づいて社長が支払いを完了した後に、X が同社に対して、この請求書を NH 宛に出し直すようメールで指示して提出させたものであり、X は、これらの請求書や領収書を流用して架空経費支払いの証憑として E8 に提出していた。

フロー表 8 及び 12 ないし 16 については、H の印鑑のある請求書または領収書が提出されている。H によれば、このうち、フロー表 8 の請求書はフロー表 10 及び 11 の合計額の請求書として提出したものであり、フロー表 14 の領収書は、フロー表 11 について X から領収書の再提出を求められ提出したものであるということである（但し、消費税分の金額が相違している）。しかしながら、フロー表 12 及び 13 の領収書とフロー表 15 及び 16 の請求書が作成された経緯については、同社から明確な回答を得ることはできなかった。

また、フロー表 27 及び 28 については、NH 内には請求書も領収書も存在していない。

E8 によれば、現金を X に渡した後、証憑の提出を求めたが、X から提出されなかったとのことである。

③ 当該行為が行われるに至った事情（目的ないし原因）

X によると、マンション事業部では、販売用不動産の開発のため、土地を取得する必要があるが、開発に適した物件を取得することは容易でなく、そのため、是非とも購入したい物件については、土地所有者に種銭などと称する現金を渡すことがあったとのことである。また、入札案件において、開封後の再入札（いわゆる「ラストルック」）に対する礼金として現金を支払うことがあったとのことである。

これらの種銭や礼金は領収書の要らない金員であることが前提であり、支出先や用途を明らかにしないようにするためにいわゆる裏金を捻出する必要があったとのことである。

但し、X は、裏金の具体的な用途については明らかにしなかったことから、X に還流した資金が実際に裏金として使用されたか否かは不明である。

④ 関与者

i Y 関係会社からの架空請求に対する支払い

X が、Y に指示して契約書及び請求書を作成させ、これらの請求書に基づき、NH の本社口座から送金させたものであって、X、Y、Y 関係会社、E8 及び本社経理部が関与している。

また、フロー表 17 について作成された契約書には、X の依頼に基づき、総務部長が

NHの代表取締役の印（以下「契約印」という。）を押している。

ii 架空の資金使途を伝える方法による現金受取り

Xが、E8に対し、口頭で出金の指示をしたものであり、X及びE8が関与している。この支払いはマンション事業部内で完結している。

⑤ 当委員会の評価

Y関係会社からの架空請求に対する支払いについては、Yから、Y本人及びY関係会社の普通預金通帳の開示を受けており、その解析から、Y関係会社に振り込まれた資金が、現金として引出されていることを確認している。また、そのうちの大部分の金額をXに現金として渡したことについて、金額も含め、X及びYの供述に齟齬はない（一部は、Yにおいて費消したとのことであるが、この点についても、XとYの供述に齟齬はない。）。

架空の資金使途を伝える方法による現金受取りについては、Xは、本来作成が義務付けられている出金依頼票や仮払申請書を作成せずに、口頭のみでE8へ現金の交付を依頼しており、Xからの申請を示す書面は残されていない。また、本来、現金を渡す際には、受領者から仮払用封筒に受領印を押してもらうこととなっているが、E8は、現金が封筒に入りきらなかったため全てについて受領印をもらっているわけではないと述べており、また、平成29年12月21日以前の仮払用封筒の受領印が廃棄されていることから、仮払用封筒の受領印が確認できたフロー表24を除き、Xが現金を受領したことを示す書面も残されておらず、Xが現金を受け取ったか否かは不明である。但し、E8からは、これらの支払いはXに現金として手渡したものであるとの回答を得ていること、残されている請求書や領収書が、Xが関与していた社長自宅建築にかかる業者からのものであること、全てではないにしても、ほとんどの請求書や領収書について、Xから業者へ発行を依頼したものであることが、Xと業者間のメール履歴や本調査における業者からの回答により確認が得られていること、さらに、X自身も、Gの下請先を利用した証憑により、裏金を捻出したことがある旨を述べていることから、NH（マンション事業部口座）から引出された現金が、Xに手渡された可能性が高い。

本調査においては、預金口座の入出金履歴やY及びE8の回答から、Xに渡った資金はある程度確認できたが、Xに渡った後の資金使途について、Xは種銭、礼金（裏金）に使用し、X自身が領得したものはないと述べるものの、全てが現金取引であるため、客観的証拠による確認はできず、また裏金の具体的な支払先や使途を明らかにすると取引先に迷惑をかけるとの理由でXから供述が得られなかったため、それを認めるに足る事実は判明しなかった。

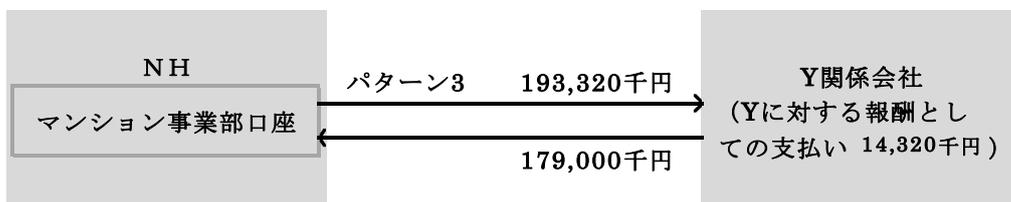
なお、本調査において、Xは、唯一裏金の使用例として、東村山の雨水工事の改修費の回収を挙げている。

Xによれば、東村山の戸建分譲事業において、当初施工時の雨水処理に欠陥が見つかったことから、NHで改修費を立替え払いし（平成26年3月から8月にかけて総額6,475

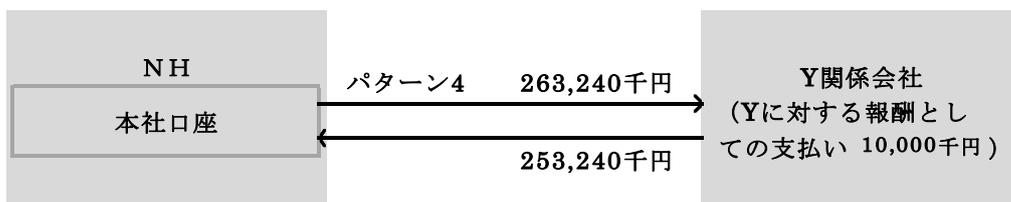
千円の支払いがなされている。)、当初施工業者へ請求することとなったが、その債権回収ができずに滞留し、滞留期間が長引いてそのままにしておくことが難しくなったことから、Xに還流した資金を使って債権回収したことにしたということである。当委員会が調査したところ、平成28年8月30日に本社口座に現金で6,475千円が預け入れられていることが判明したが、時期的に当該預入日(平成28年8月30日)に対応するY関係会社経由の資金還流は見当たらず、この資金は本調査で判明したフロー表の資金流出とは別のものではないかと考えられる。その場合、平成28年8月30日に回収した現金(6,475千円)の原資が別途あるということになるが、それに対応する支出は確認できなかった。

(2) マンション値引き販売による損失の補填

【Jワザック両国値引き販売による損失の補填 資金フロー図】



【Jワザック東雪谷・Jワザック押上 EX 値引き販売による損失の補填 資金フロー図】



Xは、マンション値引き販売による損失補填資金捻出のために、平成29年10月、平成30年8月及び9月に、Yの協力のもと、Y関係会社からの架空請求に基づいて、合計456,560千円を社外流出させ、このうち432,240千円を補填資金として使用している。

架空請求によって社外流出した金額は、金融機関においてY関係会社の口座からNH（マンション事業部口座）へ振替処理が行われ（フロー表20及び21）、または、Y関係会社の口座からNHの本社口座へ直接振り込まれている（フロー表36ないし40）。

① 【Jワザック両国】

i 行為の概要

パターン3によりNHから資金が社外流出し、金融機関において振替処理がなされたことによって、社外流出した資金の一部がNHに還流しているものである。

Jワザック両国は、1Kと1LDKの全76戸のマンションであり、平成28年12月に竣工している。建築中の平成28年2月から販売を行っていた物件であるが、以下のとおり、マンション事業部は、平成29年10月30日、N（以下「N」という。）に対し、当時売れ残っていた29戸を、本来必要な社内の決裁手続等を経ずに179,000千円値引きして販売した。

Xは、平成29年8月頃から、すでに退社している部長やマンション営業部次長E7（以下「E7」という。）とともに一括販売が可能な売却先を探していたところ、もともと土地情報等の入手先であったQ（以下「Q」という。）にNを紹介され、同社に対し、620,000千円（定価799,000千円、値引額179,000千円）で売却することとしたと述べており、E7もこの事実を概ね認めた。なお、E7によれば、この時点で値引き販売の認識はあつ

たが、X が社長から値引きについて了解を得ているものと認識していたとのことである。

ii 手法

ア 値引販売契約の締結及び実行

X は、値引き販売を隠蔽するために、E7 に指示し、以下のとおり (i) 定価での売買契約書、(ii) 売買代金を変更する旨の変更合意書、(iii) 値引き価格での売買契約書の 3 通の契約書を作成させ、NH には (ii) 及び (iii) の契約書の存在を隠し、(i) の契約書のみを示して定価で売買契約を締結したように装ったとのことである。

契約書の押印にあたっては、X 自らが、総務部長に対し、上記 3 通の契約書を提示して契約印の押印を要請し、総務部長によって押印がなされた。

売買契約の内容は次のとおりである。

(i) 平成 29 年 10 月 20 日付土地付区分建物売買契約書

売主 NH
買主 N
媒介 Q
売買金額 799,000 千円

(ii) 平成 29 年 10 月 21 日付合意書

甲 NH
乙 N
変更後の売買金額 620,000 千円

(iii) 平成 29 年 10 月 21 日付土地付区分建物売買契約書

売主 NH
買主 N
媒介 Q
売買金額 620,000 千円

これらの契約は、1 億円以上の不動産の譲渡に該当することから、NH の社内規程上取締役会決議が必要であり、また、法人に対する販売であることから、契約印を押印する前に社長の決裁が必要であるが、取締役会の決議は行われておらず、また、X は、譲渡前に社長の決裁を求めている。契約書には契約印が押印されているが、契約印を押印する際に記載が義務付けられている認印押印依頼管理簿（以下「押印簿」という。）には、契約印が押印された事実を示す記載がない。X によれば、総務部長は、稟議決裁がなされているか確認しなかったとのことであり、3 通の契約書を見れば値引きが行われることは分かるはずであるが、総務部長からは、契約の内容についても何ら

言及はなかったとのことである。

Nは、平成29年10月20日、手付20,080千円をNHの本社口座に振込送金し、同月30日に残金599,920千円をマンション事業部口座に振込送金して支払ったことから、NHは、Nに対し、Jワザック両国29戸の引渡しを行った。

イ 稟議決裁の手続き

Xによれば、Xは、売買契約締結後の平成29年10月28日、Jワザック両国をNに売却することについて稟議書を提出し、同月30日に、社長の決裁を得ている。しかし、稟議書に記載したのはNという法人と契約をすることのみで、Jワザック両国の何戸をいくらで売却するかについては何らの記載もせず、社長に対し、口頭で「業者に売ります」とだけ報告したということである。この稟議については、このような曖昧な内容であったにもかかわらず、稟議書の受付部署である総務部及び社長から何らの疑問も呈されていない。⁸

なお、Xは、稟議は、監査法人から指摘を受けたときの言い訳のために事後的に行ったと述べている。

ウ Y関係会社からの架空請求に対する支払い

Xによれば、Xは、値引き分の金額を、Yの協力のもとに、NHからY関係会社に社外流出させ、この金額をもって、値引きによって生じた損失を補填しようと考え、平成29年8月頃、Yに対し、従来よりは金額が大きくなるが協力して欲しいと述べ、この循環取引に対する協力を要請し、同氏の了承を得たとのことである。

Yによれば、架空経費の名目や金額はXが指示し、Yは、Xの指示に従って、下表の架空取引の契約書及びこれに基づく請求書を作成し、Xに交付したとのことである。NHの職務権限規程によれば、以下の契約を締結する際には稟議決裁を行わなければならないが、稟議決裁の手続は行われていない。

(単位:千円)

フロー表番号	請求書日付	請求者	金額	請求名目	契約書の有無	契約書の表示
20	H29/09/15	Z1	106,920	柏土壌汚染改良費	有	H29/8/20付工事請負契約書
21	H29/09/15	Z2	86,400	柏開発行為申請及び測量、隣地対応及び官公署等協議調整業務	有	H29/8/20付業務委託契約書
	合計		193,320			

⁸ 社長によれば、社長は、Xから、マンションの受注状況につき毎月報告を受けて確認していたが、Xが架空受注によってJワザック両国の販売状況が順調であり残戸数がほとんどない旨の虚偽の受注状況を報告していたことから、戸数や金額については特段の注意を払わなかったとのことである。

Xは、総務部長に対し、Yが作成したこれら2通の契約書を提示し、急ぎだから契約印を押してほしいと依頼し、総務部長は、記載が義務付けられている押印簿に記載されていないにもかかわらず、これら2通の契約書に契約印を押印した。

Xによれば、上表で架空経費の請求名目とされた柏の物件は、当時マンション建設用地として更地を取得しただけで、未だ事業計画が策定されていない段階であったため、本来であれば土壌改良費や測量費等の支出は発生するはずがないと総務部長には分かるはずのものであったが、実際には見逃されたとのことである。

これらの架空請求に基づく支払いは、同月30日、E8によって、マンション事業部口座からY関係会社各社に対して実行された。E8は、Xの承認印があるため、内容（稟議や事業計画）を確認することなく、マンション事業部口座から振込手続を行ったとのことである。

エ 振替手続による補填

E8は、平成29年10月30日、Nからマンション事業部口座への入金を確認したが、入金予定金額よりも入金額が少なかったため、そのことをXに報告した。Xは、翌31日の朝、E8に対し、入金が足りなかった分を入れてもらってくるからと言って、同人が管理しているマンション事業部口座の通帳を渡すように指示し、通帳を持って、みずほ銀行飯田橋支店でYと待ち合わせた。

そして、Xは、同日、同支店において、Z1に入金された金額のうち99,000千円とZ2に入金された金額のうち80,000千円を、マンション事業部口座に振替えた。

Xは、E8に対し、合計179,000千円の入金はNからの入金であると虚偽の報告をし、E8は、この入金額をNからの入金として経理処理をした。

iii 当該行為が行われるに至った事情（目的ないし原因）

ア 1K（ワンルーム）の特殊性

X及びE7によれば、Jワザック両国は1LDKの部屋の販売は進んでいたものの、25㎡の1Kの部屋が売れ残っていた。1LDKの部屋と1Kの部屋は販売対象となる顧客層が全く異なっており、前者は購入者の居住用として実需に基づくものでありNHとしてもこれまで販売実績があった一方、後者は投資用の1Kであり、Jワザック両国が初めて手掛ける物件であったため、販売ノウハウがなく売れなかったとのことである。

イ 受注目標と架空受注

X及びE7によれば、NHのマンション事業部においては、事業利益が15%以上と設定されており、事業利益が15%以上の計画でなければ社長決裁が通らないと認識して

いた⁹。また、月次の目標は、販売棟数や戸数ではなく、受注金額であった。毎週月曜日に部長以上が出席して開催されるマンデー会議の資料にも、利益額や利益率の記載はなく、受注額達成が第一次の目標になっているとの認識であったとのことである。

さらに、マンション事業部においては、戸建て住宅と異なり、工期の関係で販売する物件がなかったり、販売していてもマンションの規模が小さくて一部屋当たりの販売単価が少額である等の事情があっても、月次で目標の受注金額を達成しなければならず、さらに、月単位の受注金額で前年を上回らなければならないと求められていたため、月次目標の達成に対するプレッシャーが極めて強かったとのことである。

そのようなプレッシャーに加え、数年前からマンション市況に変化が訪れており、Jワザック両国以前の物件は、土地価格及び建設費をある程度抑えることができたため、想定した販売価格で売却することができたが、Jワザック両国の分譲を計画した頃から、土地価格及び建築費が高騰し、原価の高騰が販売価格に跳ね返る結果、必然的に売出し価格が市場価格よりも割高となってしまう、そのために売れるスピードが落ち、販売に時間とコストがかかり、結果利益が落ちるといった悪循環に陥るようになったとのことである。

このように毎月の業績（受注）達成のプレッシャーが厳しい中で、Jワザック両国以降のマンションの売れ行きが悪かったことから、Xは、遅くとも平成28年10月期の期中頃から、月次受注目標を達成していることを装うため、架空の受注を申告するようになったとのことであった。

NHの住宅統括本部においては、売買契約書に代表印が押された時点で社内システムによって「受注決定」の処理を行い、建物が完成して代金全額が入金されたときに売上処理をすることになっているところ、X及びE7によれば、マンション事業部では、Xの指示により、販売事務所やモデルルームに来場した顧客が記載する「不動産購入申込書」の受領をもって社内システムに「受注決定」の入力をしていたとのことである。

受注決定の入力はXの指示でE8が行っており、E8によれば、売買契約が成立していないことは認識していたが、事業部の最高決定権者であったXの指示には逆らえず、指示どおり受注決定入力をしていたとのことである。

なお、Xによれば、E8が受注決定入力を行った際に使用した不動産購入申込書は、実際に来場した顧客が作成したものだけでなく、Xが部下（部長、E7）に指示し、モデルルームや販売事務所に来場してアンケートに応じた顧客の氏名・住所を勝手に使って偽造させたものも含まれていたとのことである。E7もこのような不動産購入申込書の偽造を認めており、Xの指示に逆らえる雰囲気ではなかったと述べている。

Xは、このような架空受注の物件も、期末までに現実に売却できれば問題はないと考

⁹ 社長及び専務によれば、事業利益は粗利に近い概念で、これを15%以上と設定しても最終利益は2~4%しか残らないことからすれば、達成困難な数値目標とは考えていないとのことであった。

えており、実際、架空受注をした物件の売却活動を継続していたとのことであるが、Jワザック両国については、上記のような理由により売却が思うように進まず、期末までに売却するには間に合わない状況になったとのことであった。それでも X は、社長に値引き販売を了承してもらったうえで値引き販売をしようとは考えていなかったとのことである¹⁰。

架空受注の場合には、手付入金もなく、本来受注したら備えるべき取引台帳や本人確認記録も作成されないため、内部監査室長によれば、内部監査室が、平成 28 年 10 月及び平成 29 年 10 月にマンション事業部を監査した際、取引台帳や本人確認記録の不備を指摘し、改善確認を複数回行ったとのことであり、その事実が記載された内部監査室の報告書も存在するが、最終的には X に対する電話による口頭確認で、X から改善したとの報告がなされたため、内部監査室によるそれ以上の追及は行われなかったとのことである。

ウ 架空受注の隠蔽

X によると、Jワザック両国については、架空受注により、平成 29 年 10 月までに 1K で売り残っていた 29 戸のうち 2、3 戸を残して全て売れたことにしていたが、期末直前になっても計画に対して販売が追いつかず、このままだと架空受注が発覚するため、一括販売を考えざるを得なかったとのことである。一括販売するためには、値引きをしなければならないことは分かっていたが、期末に間に合わせるためにはそれしかないと思い、一括販売することを決めたとのことであった。

iv 関与者

パターン 3 の方法で NH 資金の社外流出及び資金還流がなされており、X のほか、Y 及び Y 関係会社と NH の総務部及び E8 が関わっている。

② 【Jワザック東雪谷・Jワザック押上 EX】

i 行為の概要

いずれもパターン 4 により NH から資金が社外流出し、社外流出した資金の一部が Y 関係会社から NH の本社口座に振り込まれることによって NH に還流しているものである。

Jワザック東雪谷は、平成 29 年 1 月に竣工した全 23 戸のマンションであり、建築中の平成 28 年 9 月から販売活動を開始したが、実質買主である P（以下「P」という。）に対し、平成 30 年 9 月 27 日、売れ残っていた 11 戸につき 131,880 千円の値引きをし

¹⁰ 社長によれば、売れ残ったマンションは社内の資産として賃貸用に利用することを計画し、そのための事業部も創設しており、X にも、売れ残ったマンションは賃貸用に回すから無理するなど何度も話していたとのことであり、それにもかかわらず、X が一括販売を行ったことは理解できないとのことであった。

て販売したものである。

また、Jワザック押上 EX は、平成 29 年 12 月に竣工した全 24 戸のマンションであり、建築中の平成 27 年 9 月から販売活動を開始したが、実質買主である O（以下「O」という。）に対し、平成 30 年 8 月 31 日、売れ残っていた 17 戸につき 121,360 千円値引きして販売したものである。

ii 手法

ア 【Jワザック東雪谷】

(i) X と Y の協議

X によれば、平成 30 年 8 月頃、NH 本社で Y と面談し、Y に対して Jワザック両国で 1 年前にやったように Jワザック東雪谷と Jワザック押上 EX を何とか売らなくてはならないが、前回と同じようにやるわけにはいかないのでは、Z4 を間に入れてできないかと要請したところ、Y は、Z4 の経営から離れる予定になっており、Z5 という新しい会社があると述べ、Z5 が間に入るようになったとのことである。

具体的には、Z5 が NH と買主の間に入り、NH は Z5 に定価で販売し、Z5 が買主に値引き価格で販売し（いわゆる三為契約）、値引き額はパターン 4 の方法で穴埋めすることになったとのことである。

(ii) 売買契約の締結及び実行

E7 によれば、Jワザック東雪谷の実質買主である P は以前 Jワザック両国の購入に興味を示したが、X がそれを断った経緯があり、平成 30 年 5 月ないし 6 月頃、Jワザック東雪谷を一括販売するに際して E7 がもう一度 P に声を掛け、その後、X と E7 が P と交渉をして金額を決め、Z5 が間に入ることにしても P の了承が得られたため、平成 30 年 7 月頃、Jワザック東雪谷を 307,720 千円（定価 439,600 千円、値引額 131,880 千円）で一括販売する内容の売買契約を締結することで合意したとのことである。

Jワザック東雪谷の一括販売については、取締役会に上程されておらず、稟議もなされていない。

売買契約書は E7 が作成することになったが、三為契約の条項は、P の法務及び司法書士のアドバイスを反映させて完成させたとのことである。

E7 によれば、三為契約の認識はあり、Z5 から買主に値引き販売することも了知していたため、Z5 がその損をどうするのか気にはなったとのことであったが、それ以上具体的に追及はしなかったとのことである。

売買契約の内容は次のとおりである。

(7) 平成 30 年 8 月 2 日付土地区分建物売買契約書

売主 NH

買主 Z5

売買代金 439,600 千円

(i) 平成 30 年 8 月 2 日付土地区分建物売買契約書

売主 Z5

買主 P

売買代金 307,720 千円

X は、平成 30 年 7 月 30 日に E7 に指示をして、押印簿に記載のうえ、総務部長に平成 30 年 8 月 2 日付土地区分建物売買契約書に契約印を押印してもらったとのことである。当該契約を締結することについては取締役会決議も稟議もなされていなかったが、総務部長は、契約の内容を確認しておらず、稟議等がなされているか否かについても確認しなかったとのことである。

イ 【J ワザック押上 EX】

X 及び E7 によれば、P との間で J ワザック東雪谷の一括販売の打合せをしていたときに、X が同社に対して J ワザック押上 EX も購入してくれないかと打診したところ、同社からは購入資金がないからとの理由で断られたが、代わりに O を紹介されたとのことである。

O からは、P 経由で NH に対し、平成 30 年 7 月 19 日付で買付証明が出され、同社と交渉した結果、Z5 が間に入ることの了承を得て、J ワザック押上 EX を 485,440 千円（定価 606,800 千円、値引額 121,360 千円）で売買する旨の売買契約を締結することになったとのことである。

売買契約書については、J ワザック東雪谷の売却交渉が先行しており、同物件の売買契約書の文案ができていたのでそれを流用することにしたとのことである。

売買契約の内容は次のとおりである。

(i) 平成 30 年 7 月 31 日付土地付区分建物売買契約書

売主 NH

買主 Z5

媒介 Z4

売買代金 606,800 千円

(ii) 平成 30 年 8 月 9 日付土地付区分建物売買契約書

売主 Z5

買主 O

媒介 P

売買代金 485,440 千円

Xによれば、(i) の契約において、Z4 は実質的な仲介業務を何もしておらず、架空経費の名目として利用するために Z4 を仲介に入れた形にしたとのことであった。なお、NH は、(ii) の契約の仲介者である P に対しても仲介手数料を支払っていない。

(i) の契約書に対する押印は、平成 30 年 8 月 6 日頃、E7 が押印簿に記載し、総務部長に契約印を押印してもらったとのことである。

当該契約を締結することについても、取締役会の決議も稟議もなされていないが、総務部長は契約の内容を確認しておらず、稟議等がなされているか否かについても確認しなかったとのことであった。

ウ Y 関係会社からの架空請求に対する支払い

X は、NH 本社で Y と面談し、Y に対し、J ワザック東雪谷と J ワザック押上 EX の値引き販売による損失を隠蔽するため、架空経費の支払いによる資金還流の協力を依頼したとのことである。

X は、Y に対し、Y 関係会社からの架空の請求額と請求項目を具体的に記載した紙を手渡し、NH が Y 関係会社に対して、Y 関係会社 4 社合計 5 通の架空経費の請求書に基づいて総額 263,240 千円の架空経費を支払うので、そのうち、131,880 千円で J ワザック東雪谷の値引き分を穴埋めし、121,360 千円で J ワザック押上 EX の値引き分を穴埋めし、残り 10,000 千円を Y 関係会社の報酬とするように指示した。

Y は、X の指示に基づき、以下の架空経費の請求書及び契約書を作成し、NH 本社に持参して、X に手渡したとのことである。

(単位:千円)

フロー表番号	請求書日付	請求者	金額	請求名目	契約書の有無	契約書の表示
36	H30/08 吉日	Z4	114,437	H30/7/10付土地付建物不動産売買契約(鶉の木)の仲介料(契約時)	有	H30/7/1付一般媒介契約書
37	H30/08/26	Z3	106,380	鶉の木計画土壌汚染調査及び土壌改良に関するコンサルタント	有	H30/8/30付鶉の木計画コンサルタント契約書
38	H30/08/26	Z2	10,260	鶉の木計画隣地対応及び官公署等協議調整事務	有	H30/8/30付鶉の木計画業務委託契約書
39	H30/08/26	Z1	12,438	本駒込計画土壌汚染調査	有	H30/8/30付コンサルタント契約書
40	H30/08 吉日	Z4	19,725	H30/7/31付土地付建物不動産売買契約(ワザック押上 EX17戸)の仲介手数料(契約時)	有	H30/7/31付一般媒介契約書
	合計		263,240			

なお、フロー表 36 の取引については、NH が、S との間で、同社が建築途中の鶉の木のマニションを平成 31 年 9 月（予定）の完成後に購入する旨の平成 30 年 7 月 10 日付土地付き建物不動産売買契約が利用されている。この取引は Z4 の社員から NH が紹介を受けたものであったが、NH と Z4 の間では、NH の支払う仲介手数料は無料とする旨の合意が成立しており、X は、この頃、J ワザック東雪谷と J ワザック押上 EX の一括販売を検討していたため、この仲介手数料を架空の経費名目として利用することにしたとのことである。

そのため、X は、鶉の木の不動産購入の稟議書に、本来は支払義務のない当該仲介手数料の支払いを記載して社長の決裁を得ている。

NH においては、フロー表 36 から 40 の架空請求に基づく支払いのうち、フロー表 36 を除く 4 件については稟議がなされておらず、また契約印を押印することについても押印簿に記載はない。

X によれば、これらの Y 関係会社との契約については、契約書を自ら総務部長のところに持って行き、口頭で押印を要請し、押印簿への記載なしで押印をしてもらったとのことであり、総務部長からは、社長の決裁を得ているかについての確認はされなかったとのことである。

マニション事業部の経費の支払いは、E8 が請求書をもとに基幹システムに入力し、X の承認を得て本社経理部で実施する方法（NH の締め日ごと一括で支払う場合）と、E8 が X の承認を得られた請求書の本社経理部へ持参し、支払いを依頼する方法（締め日とは関係なく、都度支払う場合）とがある。フロー表 36 及び 37 は、都度支払う場合の手続により支払いが行われており、1 億円を超える急な支払いであったにもかかわらず、経理部へ請求書を持参した際、経理部から、稟議が行われているかの確認はされなかったとのことである。

フロー表 36 から 40 については、上記の X の指示により、Y 関係会社が架空の請求書を発行し、NH（本社口座）が Y 関係会社に対し、当該請求書に基づき、平成 30 年 8 月 30 日から同年 9 月 20 日までの間に 263,240 千円を振り込んだものである。

このように社外流出した資金は、Z5 が、平成 30 年 8 月 31 日の J ワザック押上 EX の残金決済のときに、O から Z5 に支払われた売買残代金に値引き分 121,360 千円を上乗せし、また、平成 28 年 9 月 27 日の J ワザック東雪谷の残金決済のときに、P から Z5 に支払われた売買残代金に値引分 131,880 千円を上乗せする形で、合計 253,240 千円が、Z5 から NH の本社口座に振り込まれ、NH に還流している。差額の 10,000 千円は、X が Y 関係会社の報酬と指定し、Y が報酬として受領している。

iii 当該行為が行われるに至った事情（目的ないし原因）

X によれば、マニション事業部が更地から仕込んでいた物件には、平成 30 年 10 月期の期中に販売できる物件がなかったことから、J ワザック東雪谷・J ワザック押上 EX と

もに、月次の受注目標の数字を作るためにちょうど良い規模であると考え、一棟買いで仕入れ、早期売却を企図した物件であるとのことであった。

そして、当初は一括販売の予定はなかったが、販売が低調であり、月次の受注目標を達成できなかったことから、2物件とも架空受注をせざるを得なかったとのことであり、E8によれば、一括販売の直前の時点で、Jワザック東雪谷については売れ残っていた全戸について、またJワザック押上EXについては2、3戸を残して、架空受注が行われていたとのことである。

販売が低調だったのは、仕入価格が高かったことが原因であり、Xは、NHでは、上記のとおり事業利益15%確保は絶対的な目標と認識していたため、利益確保のためには販売価格を釣り上げざるを得ず、結果的に地域の相場に比して販売価格が高くなってしまい、売れなかったとのことである。Xとしては、販売する努力をしたものの販売できず、平成30年10月末の決算に間に合わせるため、平成30年8月頃から、一括販売の売先を探すことになったとのことである。

Xによれば、一括販売は、結果的には値引き販売をすることになるが、前年のJワザック両国の値引き販売のスキームだと、監査法人が残高及び取引確認をした場合、値引き販売が露見するおそれがあるため、いわゆる三為契約をして中間省略登記をするというスキームを考えたとのことである。

iv 関与者

パターン4の方法でNH資金の社外流出及び資金還流がなされており、Xのほか、E8、Y及びY関係会社とNHの総務部及び経理部が関わっている。

v 当委員会の評価

当委員会は、NH及びY関係会社の預金通帳の入出金履歴から、Y関係会社に対する払込みとNHへの支払いの事実をいずれも確認した。また、この資金還流取引については、X及びYからも、同様の認識をしているとの回答を得た。

そして、NHからの払込額とNHへの支払額の差額として、Y関係会社に14,320千円及び10,000千円が残っていることになるが、この点について、Yから金額の確認を得ているとともに、報酬であったということについても回答を得ている。

以上から、本調査により、Jワザック両国にかかる分としてY関係会社に対し193,320千円の払込みがなされ、そのうち179,000千円がNHに還流していること、Jワザック東雪谷・Jワザック押上EXにかかる分として、Y関係会社に対し263,240千円の払込みがなされ、そのうち253,240千円がNHに還流していることが認められた。

なお、X及びE7の供述などによれば、Xは、平成30年10月末までの間に、Jワザック東京押上についても一括販売を画策し、買受人候補者と値引き額について交渉を行っていたことが認められる。

しかし、この値引き販売についても、社長の了解は得ておらず、Xによれば、その値引

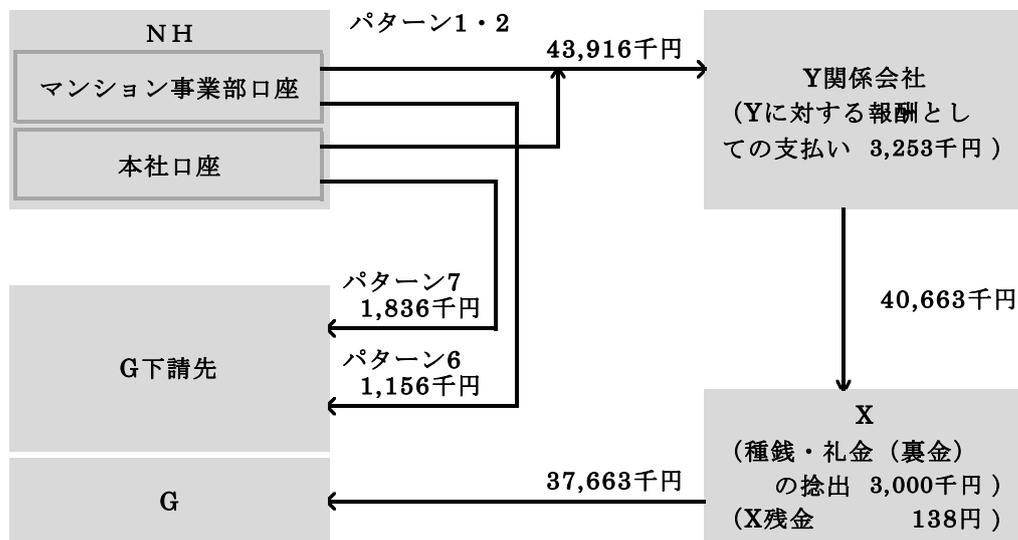
き販売によって生じる損失を隠蔽するために、Z5とは異なる第三者を入れた三為契約をすることを計画していたとのことである。

しかし、買受人候補者が三為契約をすることを了承せず、また平成30年10月15日の東京国税局の指摘により本件が発覚したため、結局Jワザック東京押上を一括販売することはできなかったとのことであった。

Xは、買受人候補者が三為契約を了承し、本件が発覚していなければ、Jワザック東京押上についても、値引き販売を行い、三為契約を締結する方法で、値引き販売による損失を隠蔽するつもりだったとのことである。

(3) 社長自宅建築資金の補填

【社長自宅建築資金の補填 資金フロー図】



① 行為の概要

Xが、社長自宅建築資金の補填のためにNHの資金を社外流出させた方法は、第3.2記載のパターン1及び2と、パターン6及び7の2つに分類される。

Xによれば、社外流出させた資金のうち40,654千円を社長自宅建築資金の補填のために使用したということである。

② 手法

i Y関係会社からの架空請求に対する支払い

パターン1及び2による支払方法であり、フロー表では17ないし19と33ないし35がこれに該当する。これらは、社長自宅建築の元請会社であるGに対する請負代金の補填分25,000千円と、社長がGに支給するいわゆる支給材代金の補填分12,663千円を捻出するために行われたものであり、支払先はいずれもGである。

Yは、Xの指示に基づき、以下の架空経費の請求書及び契約書を作成し、NH本社に持参して、Xに手渡したとのことである。

(単位:千円)

フロー表番号	請求書日付	請求者	金額	請求名目	契約書の有無	契約書の表示
17	H29/08/08	Z3	14,040	東京押上土壌汚染調査及び土壌改良に関するコンサルタント	有	H29/3/1付コンサルタント契約書
18	H29/08/31	Z2	9,720	東京押上隣地対応及び官公署等協議調整業務	有	H28/12/10付業務委託契約書

19	H29/08/31	Z1	6,480	東京押上隣地対応及び官公署等協議調整等コンサルタント業務料	有	H29/1/20付業務委託契約書
33	H30/03/12	Z2	3,780	本駒込計画測量	無	
34	H30/03/12	Z1	4,698	本駒込計画土壌汚染調査	有	H30/1/15付コンサルタント契約書
35	H30/03/12	Z4	5,198	本駒込計画隣地対応及び官公署等協議調整業務	有	H30/1/15付本駒込計画業務委託契約書
	合計		43,916			

種銭・礼金（裏金）の捻出の場合と異なり、基本的には請求書だけでなく契約書が作成されている¹¹。契約の目的は、土壌汚染・改良や隣地対応・官公署等協議となっているが、Y 関係会社はいずれも実体がなく、これらの業務はいずれも架空である。

フロー表 17 は、X の指示により、Z3 が架空の請求書を発行し、当該請求書に基づいて、NH が本社口座から Z3 の指定口座に対し、平成 29 年 8 月 28 日に 14,040 千円を振り込んだものである。Y は、同月 30 日、このうち 13,000 千円を Z3 の口座から引出して NH 本社に現金で持参し、X に手渡したとのことである。X は、このうち 10,000 千円を G に支払ったと述べており、G も X から平成 29 年 9 月 14 日に当該金額を現金で受領したと述べている。なお、残額 3,000 千円については、前記（1）の種銭・礼金（裏金）に使ったと述べている。

フロー表 18 及び 19 は、X の指示により、Z2 と Z1 がそれぞれ架空の請求書を発行し、当該請求書に基づいて、NH が本社口座からそれぞれの指定口座に、平成 29 年 9 月 15 日に合計 16,200 千円を振り込んだものである。

Y は、同月 19 日、みずほ銀行神谷町支店でこのうち 15,000 千円を現金で引出し、同銀行前で待ち合わせていた X にこの現金を手渡したと述べている。

この 15,000 千円をいつ G に渡したかについての X の記憶は曖昧であるが、X は G に 15,000 千円の現金を渡した事実自体は認めており、G は、平成 29 年 9 月 19 日に当該金額を現金で受領したことを認めている。

これらの Y 関係会社からの請求については、いずれも契約書が作成されているが、NH 内の稟議決裁を経ておらず、また契約書の日付はバックデートで作成されている。

フロー表 33 ないし 35 は、X が Y に対し、G に支払う必要がある旨を説明して、マンション事業部の本駒込物件に関する架空の経費項目及びこれに対応する請求金額を明記したメモを交付して契約書と架空の請求書を作成するよう指示し、Y が、X の指示に従

¹¹ フロー表 33 だけは、契約書が作成されていない。X によれば、マンション事業部口座からの支払いであるため、契約書は作成しなかったとのことである。

い、Z2、Z1及びZ4名義の架空の経費にかかる請求書を発行し、Xが、当該請求書に基づき、マンション事業部口座ないし本社口座からY関係会社の指定口座に合計13,676千円を振り込ませたものである。Yは、このうち12,663千円を現金で引出し、平成30年3月30日の午前中にこの現金をNH本社に持参してXに手渡したとのことである。Xは、同日、Gに対し、Yから受領した現金のうち12,662,862円を支払い、差額138円は着服しているとのことである。

上記架空経費については、本駒込の事業計画を策定している段階であったため、当該事業計画にこれらの架空経費を織り込み、平成30年3月25日提出の稟議書にその旨を記載して社長の承認を得たということであるが、本来個別に必要なそれぞれの契約締結及び経費支払いについての稟議決裁の手続は行われていない。

ii Gの下請先等からの請求書に基づく支払い

パターン6及び7による支払いである。フロー表では9ないし11、22、23、25、26及び30ないし32がこれに該当する。具体的な内容はフロー表に記載のとおりであるが、請求名目などは下表のとおりである。

(単位:千円)

フロー表番号	請求書日付	請求者	金額	請求名目	契約書の有無	契約書の表示
9	H28/08/19	H	540	検討物件プラン作成	無	
10	H28/12/12	H	1,080	検討物件プラン作成	無	
11	H28/12/12	H	540	検討物件プラン作成	無	
22	H29/11/30	J	45	照明器具、配線材、電工費等	無	
23	H29/11/09	L	32	JWAZAC小石川外観写真修正	無	
25	H30/02/28	J	89	人感センサー、24時間タイマー、電工費等	無	
26	H30/03/22	J	127	ブレーカ、取付交換費等	無	
30	H30/08/30	J	30	24時間ソーラータイマー 取付費等	無	
31	H30/08/20	K	108	A様邸部分足場工事 エアコン工事に伴う足場工事	無	
32	H30/07/31	I	400	灌水設備工事	無	
	合計		2,991			

フロー表9ないし11は、社長自宅の設計・監理を行ったHが発行した請求書をもって、Xが、NHのマンション事業部口座または本社口座から、Hに振込みを行わせたものである。

Hと社長及び社長自宅の共同注文者であるTは、平成28年7月25日、契約金540万円(税込み)で建築設計・監理業務委託契約書を締結している。

Xによれば、RC3階建の設計・監理が500万円でやれるわけがなく、通常は建築代金の5～8%が相場であり、Hから500万円より高い金額の見積額を言われたが、社長が了承するとは思えず、社長にいくらくらいなら良いですかと聞いたところ、4～500万円と言われたので¹²、500万円を契約金額とし、差額はNHが負担することにしたとのことである。

Hによれば、Xから、NHが社長自宅の設計・監理料として2,160千円を上乗せして支払うので、NH宛に請求書を出して欲しいと言われたため、検討物件プラン作成などの名目でNH宛の請求書を発行したとのことである。

フロー表22、25、26及び30は、NHからGの下請業者であるJに対する社長宅追加工事代金の支払いである。Jが発行したNH宛の請求書（いずれも社長宅の費用である旨の記載はない。）をもって、XがNHのマンション事業部口座または本社口座から、Jに振込みを行わせたものである。

フロー表32は、Gの下請業者であるIに対する社長宅追加工事代金（3階灌水工事代金）の支払いであり、Xの指示でIが発行したNH宛400千円の請求書（社長宅工事代金である旨の記載はない。）をもって、Xが、本社口座からIに対して振込みを行わせたものである。

フロー表23は、社長自宅の竣工写真の修整代金（32千円）、フロー表31は、社長自宅の空調設備設置追加工事の外部足場工事代金（108千円）の支払いであり、各業者からNH宛に発行された請求書をもってXが本社口座から振込を行わせたものである。この23と31の請求書には、社長宅の費用である旨が明記されていた。

マンション事業部口座及び本社の口座からの支払いについては、Xの承認があったため、経理部において内容の確認をすることなく支払いが行われている。

請求書や領収書の中には、社長の自宅を意味する小石川ないしA邸などの記載があるものもあったが、問題視されることはなかった。

上記の追加代金は、Xが、いずれも社長の了解を得ることなく、Gの下請業者等との間で合意したものであり、NHが支払いを行ったものである。

③ 当該行為が行われるに至った事情（目的ないし原因）

i 社長自宅建築の経緯

Xは、マンション事業部の事業部長として、日常的に土地を探しており、社長から、自宅建築のために良い物件があれば紹介して欲しいと言われていた。そのような中、小石川所在の物件を見つけ、マンション用地としては小さかったため、社長に紹介したところ、良い物件であるとのことで社長の自宅を建築することとなった。社長は、鉄筋コン

¹² 社長によれば、基本設計は自ら行ったため、設計会社の業務量が少なくなる分、設計・監理料は安価になると認識していたとのことであった。

クリート造の3階建てを希望していたところ、木造のみを取り扱う住宅統括本部では、発注先の選定や工程管理のノウハウがなかったことから、マンション事業部の経験があるXが関与することになった。

なお、Xは、社長から自宅建築に関与することについて明示的に指示されたわけではないと述べている。

ii 請負会社及び設計・監理会社との折衝

Xによれば、社長が希望する日程（工期）や予算から、建築会社の決定が難航し、マンション事業部と取引があったGにお願いし、建築工事を請け負ってもらったとのことである。

また、設計・監理についても、当初、NHと取引のあったRへ依頼したが、社長の意向により数か月程度で依頼が取り消しとなったため、Xが、マンション事業部と取引のあったHにお願いし、同社に委託契約を締結してもらったとのことである。

Xによれば、社長が希望する予算とGの当初見積もりとは、約33,500千円の乖離があり、社長に対しては、Gから当初見積もりが提出された時点で、予算との差額があることについては表を作って説明したとのことである。

Xによれば、Gとの間で値引き交渉を続けたが、その差はなかなか埋まらず、本来は、VE・CD（バリューエンジニアリング・コストダウン）をしながら、設計変更をして最終的に請負金額を確定させたいという契機で契約締結に至るべきものであるが、社長によって着工日や地鎮祭実施日、そして入居日までがあらかじめ決められており、時間がなかったため、交渉しても埋まらなかった差額の約31,500千円については、着工後にVE・CDを行い、設計変更等で詰めていくことにし、社長に対しては、VE・CD項目は残っているが、詰められる目途があると報告をして、請負契約を締結することになったとのことである。

Xによると、Gと請負代金の減額交渉を開始した当初から、金額の乖離が大きく、最終的に差額が詰まらないということは予め分かっていたとのことであるが、社長には、請負契約書に記載の金額よりも実際には多額の工事費がかかる可能性があることは伝えていなかったとのことである。一方、Gとは、請負契約締結時において、社長の希望する予算とGの最終的な見積額及び支給品の合計で31,500千円の差額があることは共有していたとのことである。

また、建築部材についても、社長の希望する予算とGの予算には乖離があり、これを埋めるためには、NH仕入価格で仕入れた方が安いため、Gとの請負契約とは切り離し、NHの資材部が建築部材メーカーと値引き交渉を行うこととしたとのことである。取引形態としては、社長が当該メーカーに対して資材の代金を支払って、直接Gに資材を支給する形にしたとのことである。

この点、支給品の価格交渉は、社長の自宅建築という私的なことに対してNHの社員がメーカーとの交渉窓口となり、NHの価格交渉力を背景に値引き交渉を行うことにな

るが、Xによれば、この点に対する抵抗感はなかったとのことである。

なお、交渉の結果合意した金額は、NHの社長宅の建築ということで特別に認められた額であり、通常の仕入れでは到底考えられない額であったとのことである。

iii 建築資金を補填するに至った事情

ア Gとの交渉

Xによれば、上記のとおり、請負代金の減額交渉を開始した当初から最終的に差額が詰まらないということは分かっていたが、社長には、請負契約書に記載の金額よりも実際には多額の工事費がかかる可能性があることは伝えていなかったとのことである。

Xは、着工後も、未精算のVE・CD項目約31,500千円について、Gと協議を重ねたが、最終的に5,000千円しか減額できなかったため、XからGに対し、「差額は私どものほうで負担するから工事を進めてほしい。」と申し入れ、Gの了承を得て工事を継続してもらうこととし、Gとの協議の結果、最終的に合意した金額は25,000千円であったとのことである。

また、支給品の費用として請負契約締結時に予算取りしていた18,000千円についても、数量違いの発生や着工後に支給に切り替えた部材の代金をあわせると合計30,000千円となり、社長が支払った金額から12,663千円の増加となったとのことである。

Xは、当該工事費及び支給材の増加分合計約37,663千円を社長に負担するように話すことはせず、社長の了解を得ないまま、NHが負担することとし、Yに対してGに支払う必要がある旨を説明して協力を要請した。その後の事実関係については、既述のとおりである。

イ 社内の経理処理

パターン1及び2は、Y関係会社からの架空の契約書及び請求書に基づき、当該請求書に記載の額がY関係会社に対して支払われている。Gへの支払いは、XがY関係会社を介在させて還流を受けた現金で支払っていることから、NHの経理処理上は顕在化していない。

Xによると、社長の予算とGの請負代金請求額との差についてはVE・CDや支給品による調整によっても埋まらないことは認識していたため、どのように埋めるかについては、ずっと思案してきたとのことである。そして、Gに対して「東京押上の現場に付替えさせて欲しい。」と依頼したが、それを断られたことから、架空請求による資金を捻出するため、Y関係会社を経由させる還流取引をYに相談したとのことである。

また、Xは、設計費用や手直し工事・追加工事などの比較的少額の支払いについては、NHから支払うことで、これを負担している。

Xは、E8に対し、「MRの電気工事代」等と社長自宅とは無関係の虚偽の経費項目を告げて、マンション事業部の経費として「前渡金」、「その他売上原価」または「工事雑費」に計上させ、計上させた額を振込むように指示して、支払いを行っていたもの

である。

E8 は、おかしいという認識は有していたものの、事業部の最高責任者である X に対して何の費用か確認することはできなかったと述べている。

④ 関与者

Y 関係会社を介在させた還流取引については、X のほか、Y、Y 関係会社、E8、本社経理部、総務部が関与している。

G の下請先等からの請求書に基づく支払いについては、X のほか、E8、本社経理部が関与している。

また、X のほか、日本ハウス事業部設計部部長 E4（以下「E4」という。）及び資材購買部部長代理 E5（以下「E5」という。）は、社長から、自宅建築に力を貸して欲しいと口頭で要請され、社長自宅の建築に関与している。

⑤ 当委員会の評価

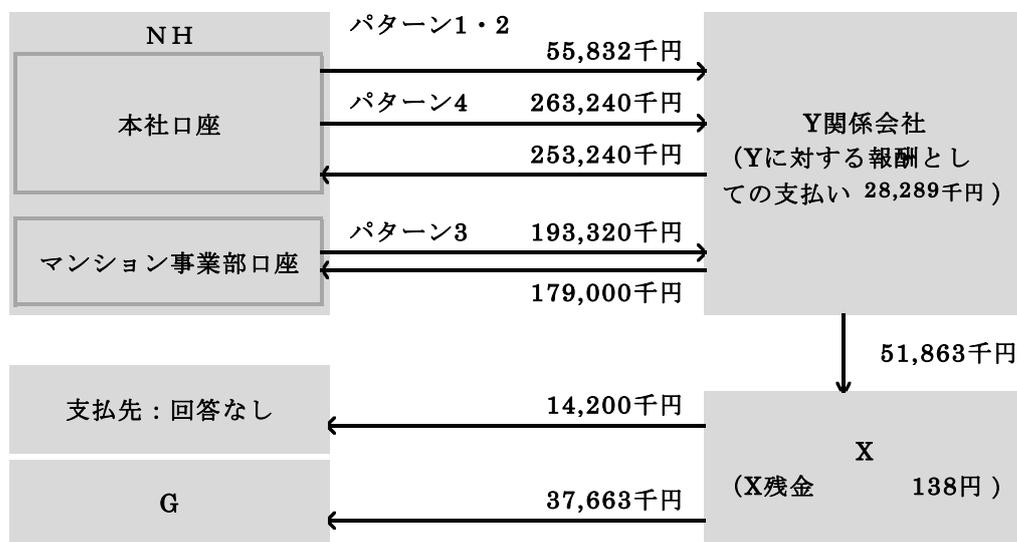
X、E4、E5 の各供述、G 及び G 下請先等からの照会書に対する回答から、社長宅費用として、既述の資金が使われたものと認められる。

なお、社長の自宅建築のために、NH の社員に従事させることは、利益相反取引に該当する可能性があり、その場合、取締役会の承認を得る必要があるが、その決議はなされていない。

社長は、自宅建築は商品開発である旨を述べており、自宅に J ワザック小石川の表示がなされていることなどからすると、そうした面があった可能性も否定できないが、利益相反の疑いは残るのであるから、事前に取り締役に付議すべきであった。

(4) Yに対する報酬としての支払い

【Yに対する報酬としての支払い 資金フロー図】



① 行為の概要

Y 関係会社を利用した資金還流において、Y 関係会社の預金口座に入金になった金額と X に渡った金額との間に差額が生じているが、Y 及び X は、この差額について、資金還流に協力したことに対する報酬と認識していると供述している。

平成 24 年 7 月から平成 28 年 2 月までの種銭・礼金（裏金）作り（フロー表 1 から 6）においては、1 回あたりの報酬は、1 百万円未満で、合計 716 千円となっている。他方、より多額の資金が動いた平成 29 年 8 月から平成 30 年 9 月までのマンション値引き販売による損失の補填や社長自宅建築費用の補填（フロー表 17 ないし 2 及び 33 ないし 40）においては、合計 27,573 千円に及んでいる。

② 手法

Y 関係会社及び X に対する資金還流の際、Y 関係会社の手元に残った金額が報酬となっている。

③ 当該行為が行われるに至った事情（目的ないし原因）

Y によると、X からは、Y 関係会社への入金額と X への現金交付額との差額は、適当に処理しておいてくれと言われたとのことである。この点について Y は、Y 関係会社において、資金還流を会計処理する際に、費用と収益が同額となり利益がまったく出ないのは違和感があるので、一定の利益が出るようにするための配慮ではないかと考えていたと述べている。但し、資金還流スキームに協力することによって、多額な利益を得ることは考えておらず、NH マンション事業部から、自身が事務局長を勤める勤務先の司法書士事務所に対して継続的な司法書士業務（販売マンションの所有権移転登記手続等）の受注を維持するために行ったものであると述べている。

④ 関与者

Xのほか、Y、Y関係会社、E8、本社経理部が関与している。

⑤ 当委員会の評価

NH及びY関係会社の預金口座の入出金から、Yへ資金が流れ、そのうちの一部である28,289千円が残金として残っていることが確認された。

また、Yとの間で、その残金額及びこれが報酬であったとの認識は一致しており、Yは、その残金を分割で支払って返還する意思があると述べている。

第4 本調査により判明した規定違反

1 はじめに

NHの資金が社外流出した過程において行われた規定違反については、第3においてその都度触れているが、第5「本件の原因分析」や第6「再発防止策の提言」につなげるために、重大な規定違反について改めてここで整理する。

本調査の過程において、本社の各部・各担当による看過できない規定違反が次々と明らかになっている。

このような規定違反は、NH社員のコンプライアンス意識の希薄さないし欠如に起因するところが大きく、また、NHの企業風土とも深く関係している。

これらとの関係については、第5「本件の原因分析」で述べることとし、以下においては、本調査の過程において判明した規定違反のうち、本件との関わりにおいて主要なものを、おおまかな稟議決裁手続の流れに沿って指摘する。

2 稟議決裁手続における規定違反

(1) 稟議決裁手続を実施しなかったこと

NHの稟議事項は、職務権限規程に定められている。職務権限規程の内容自体に、稟議事項か否かの基準が必ずしも明確でないものがあることやマンション事業部を想定した規定になっていないものがある等の問題はあがあるが、本件に関連する稟議決裁手続においては、現行の職務権限規程に照らし、次のような違反が認められる。

① 契約締結に際して必要な稟議を行っていないこと

フロー表17ないし21、34ないし40¹³の支払いについて、NHとY関係会社との間で契約印を必要とする種々の契約が締結されているが、Xは、フロー表36を除き、契約締結に際して必要な稟議決裁の手続を行っていない。

② 予算を超える経費支出に必要な稟議を行っていないこと

予算を超える経費支出については社長稟議事項、予算内の経費支出については部長・室長稟議事項と定められており、予算内の経費支出であるか予算超の経費支出であるかの判断基準が規程上不明確であるという問題はあがあるが、Xは、少なくともY関係会社を介在させたフロー表1ないし6、17ないし21及び37ないし40について、予算外の経費支出であるにもかかわらず、稟議決裁の手続を行っていない。

(2) 稟議書の確認を懈怠したこと

稟議取扱規程によれば、稟議の受付、受理、回付及び決裁通知等の取扱いは総務部が担当

¹³ フロー表33～35の支出は、本駒込の収支計画の中で予定支出として稟議がなされているが、契約締結の稟議ではない。

すると定められており、稟議の受付に際しては「当該稟議が『職務権限』及びこの規程に定める要件を満たしているか否か、起案事項が整備されているか否かについて」審査を行い、要件を満たしていない稟議書については、その理由を付して稟議者に返却することとなっている。総務部においては、形式審査は行わないものの、大半の稟議について、日常的にその内容の確認・審査を怠っていたとのことである。とりわけ総務部長は、Xから契約印の押印を求められた際に、そもそも稟議書がないことを理由に押印を拒否することもなく、また、稟議書が提出されている場合でもその内容について確認を怠り、Xから言われるがままに契約印を押印していた事実が明らかになっており、これらの点において重大な規定違反が認められる。

3 総務部における規定違反

「重要印章管理規程」によれば、契約印の保管・押印に関する責任者は総務部長と定められており、契約印の押印を求める場合には、所定の押印依頼書に必要事項を記入し、所属長の承認印を得たうえで、押印すべき書類を添えて総務部長に押印を申請するものとし、押印の申請を受けた総務部長は、その適否を判定のうえ押印の必要を認めたときは、当該書類に請求を受けた印章を押印し、印章押印依頼書に自己の承認の印を押すと定められている。

本件において、NHとZ5との間のJワザック東雪谷とJワザック押上EXの一括販売に関する土地付区分建物売買契約書の契約印押印申請については、E7が押印簿に記載し、所属長であるXの承認印を得たうえで、総務部長に押印申請を行っている。

しかし、これらの契約締結は、いずれも売買代金が1億円を超える法人との売買契約であるため、そもそも取締役会決議事項でありかつ社長の決裁が必要な事項であるにもかかわらず、押印簿の「稟議番号(要・否)」欄には、E7により「否」と記載され、総務部も、契約書の内容を見て取締役会付議事項であることや社長の決裁事項であることの確認を怠ったため、本来必要な稟議手続を経ないまま契約書に押印がなされている。これは、XのみならずE7及び総務部長の規定違反である¹⁴。

また、Y関係会社を介した社外流出のうち、フロー表17ないし21及び34ないし40については、支払いを伴う各種契約書が作成され、総務部長により契約印が押印されている。

このうち、フロー表36の仲介契約については、マンション用不動産取得に関して取締役会決議がなされ、仲介料を支払うことについても社長決裁がなされており、また、押印簿にも必要事項を記載した押印がなされているため、規定違反は認められないが、その他の押印については、いずれも押印簿に記載がなされていない。

これらの契約書に対する押印については、総務部が重要印章管理規程の押印手続を履践し

¹⁴NHの社内規程上は、稟議が漏れていることの確認をどの部署でどのように行うか必ずしも明確に定められておらず、今後これを定める必要があると思われるが、仮にその役割を契約書押印の場面で総務部が担うとしても、総務部には当該任務を全うするに十分な人員体制が整っていないという状況が認められる。

ておらず、総務部の規定違反と評価されるものである。

4 マンション事業部及び本社経理部における規定違反

経理規程によれば、NH の経理に関する最高責任者は経理担当役員であり、本社における経理責任者は経理部長とされ、本社を除く会計単位（以下「各会計単位」という。）における経理責任者は事業本部長、支店長（業務統括センターを含む。）及び営業所長とされている。

事業本部の金銭出納は本社にて行い、その責任者は経理部長とされ、また小口現金以外の支払いは、原則として経理部で行うとされ、この支払いは、請求書その他取引を証する書類に基づいて各会計単位が発行し、承認を得た支払伝票により、財務課長の承認を得て行うとされている。

i マンション事業部

パターン 1、3 及び 6 は、いずれもマンション事業部口座からの振込みである。

上記のように NH の経理規程は、そもそも事業部口座からの経費の支払いを一切予定しておらず、本件におけるマンション事業部口座からの支払いについては、小口現金にあたるものを除き、その支払い自体が、経理規程に違反した支払いである。

マンション事業部は、この点において、規定違反を犯している。

ii 本社経理部

パターン 2、4 及び 7 は、いずれも本社口座からの振込みである。

経理細則には、「金銭の支払いは、必ずその取引の関係責任者の認印ある証書（請求書、納品書等）に基づき、経理責任者の承認を得たのち行うものとする。支出に関しては原則銀行振込とし、やむを得ず現金支払いの場合は、相手方の正規の領収書を受け取らなければならない。また、金銭の支払いは当社の定める請求締切日、支払期日に基づき行うものとする。」との規定があり、金銭の支払いを経理部で行う際に確認することが要求されるのは、取引の関係責任者の承認印であり、稟議決裁の有無、契約書の有無等の確認は、要求されていない。

経理部長によれば、本社口座からの支払いは、マンション事業部の責任者である X の承認があることを確認したうえで、請求書に基づきなされていたとのことであり、本社口座からの支払いについて、明確な経理規程及び細則違反があるとは認められない。

しかしながら、NH では、過去にマンション事業で大幅な原価予算超過が発覚した際、社長の指示で、経理部が不動産事業部の予算を確認しながら支出について事後的にチェックする体制が構築されていたとのことであり、マンション事業部の支払いが予算を超えたときは、経理部担当者が X に対して予算を超える支出であることを伝え、注意を促していた事実が明らかになっている。そのような事実があったにもかかわらず、経理部は、その情報を共有し、かつ、監査役等に報告するなどの行為を行っておらず、明確な規定違反とは言えないまでも、適切に業務を遂行していたとは言い難い。

5 架空受注における規定違反

Xは、マンション販売が低調に推移していることを隠すために、正式な売買契約を締結していない顧客からの購入申込書の受領をもってE8に「受注決定」の入力をさせたり、E7らに「購入申込書」を偽造させて受注を装っていたものであって、このようにして行われた架空受注は、重大なコンプライアンス違反である。

第5 本件の原因分析

1 はじめに

本件は、Xがその権限を利用しつつ、Yという社外の協力者の協力のもと、社内的には単独で行った行為と考えられ、組織ぐるみで違法行為が行われたことを疑わせる事実は発見できなかった。

しかしながら、NHは、社長が代表取締役役に就任した後、悪化していた財務内容を急速に立て直し、業績を著しく改善させて、東京証券取引所市場第一部に指定替えを果たした上場会社であり、パブリックカンパニーとなった以上、適切な内部統制システムを構築し、また、経営陣を含む社員全体に対してコンプライアンスにかかる規範意識を醸成させるなどして、株主をはじめとする広範なステークホルダーに対し、適確な経営情報を開示すべき極めて重い社会的責任を負っている。

そのため、NHは、このような社会的責任を果たすべき立場にありながら本件のような違法行為が発生した要因について、Xの単独行為ということで片付けることなく、全社的な見地から客観的に解明しなければならない。

とりわけNHにおいては、過去に、連結子会社であった株式会社銀河高原ビール（以下「ビール社」という。）における不適切な会計処理事件が発生しており、この件に関し、平成28年4月13日付で「調査委員会の調査結果等について」と題する書面（以下「ビール社事件報告書」という。）を公表し、市場関係者に対し、再発防止を含めた各種改善策を提示しているが、その経験と反省が生かされることなく、同様の不適切会計処理事案である本件が発生したことは、誠に遺憾であると言わざるを得ず、NH経営陣は、短期間の間に不祥事が繰り返された事実を軽視することなく、不祥事が繰り返された要因を真剣に検討すべきである。

なお、自主規制法人は、上場会社における不祥事対応の中には、一部に、原因究明や再発防止策が不十分であるケースなどが見受けられることを背景として、不祥事に直面した上場会社に強く期待される対応や行動に関する原則「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」～確かな企業価値の再生のために～（以下「対応プリンシプル」という。）を2016年2月24日に策定し、また、不祥事がまれな現象でなくなった現状において、不祥事の発生そのものを予防する取組みが上場会社の間で実効性をもって進められる必要性が高まっているとして、上記対応プリンシプルに加え、事前対応としての不祥事予防の取組みに資するため、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」～企業価値の毀損を防ぐために～（以下「予防プリンシプル」といい、対応プリンシプルと併せて「両プリンシプル」という。）を2018年3月30日に策定している。自主規制法人によれば、企業活動において不祥事が把握された場合、上場会社においては、速やかにステークホルダーからの信頼回復を図りつつ、確かな企業価値の再生に資するよう、対応プリンシプルの考え方をもとに行動・対処すること、上場会社が自己規律を発揮する際の目安として予防プリンシプルを活用すること、そして、両プリンシプルを車の両輪として位置付け、実効性の高い取組みを推進していくことが期待されていることから、以下では、これら両プリンシプルの内容についても、必要に応じて言及するこ

とする。

以下においては、本件の原因として、まず、第 2.2 で述べた NH の内部統制システムが機能不全に陥っていることを述べるとともにその原因を分析し、次に、本件の背景となる NH の企業風土の問題について言及する。

これらは、いずれも本件の原因として重要なものと思われるが、特に後者は、ビール事件においてもその問題点が指摘されていたものである。

2 内部統制システムの不備

内部統制システムについては、第 2.2 で述べたとおり、(1) 業務執行のフレームワークとなる組織が適切に構築され、相互に監視・牽制される体制が整っていることを含め、有効に機能していなければならない、また、(2) 組織内外からの監視機能が適切に行われる体制が構築されている必要があり、さらに、(3) 経営陣や社員が高いコンプライアンス意識を保持するための教育などが適切に実施される環境が整備されていなければならない。

本調査を通じて明らかになったことは、NH においては、これらがいずれも不備ないし機能不全に陥っていたという点である。

(1) 内部統制システム構築の不備

NH の不動産事業は、NH の中では新規・後発事業であり、特にマンション事業は、NH が営んできた住宅事業とは業態が異なるため、業務フローも異なり、これまで NH が蓄積してきた管理ノウハウをそのまま適用することができず、結果的に、いわゆる自己完結型の「特区」的な存在となり、組織内部及び他の組織の統制が及ばなくなっていた。具体例を挙げると、次のとおりである。

① 自己完結型の組織

住宅統括本部では、営業店である支店と、支店を管理・指導する事業部が明確に分離され、事業部が支店を管理する体制が構築されているのに対し、不動産統括本部においては、マンション事業部とその事業部を管理するはずの不動産統括本部のトップが同一人物で自己監査状態に陥っていた。したがって、不動産統括本部によるマンション事業部のチェックは有名無実のものとなってしまう、同一案件を各部署が多方面から管理するという体制に欠陥が生じた。すなわち、X が決めて、X が承認して、X が実行するという自己完結の管理体制が構築されてしまった。

② 基幹システム未対応

住宅統括本部においては、基幹システム（顧客管理システム）によって、契約交渉から物件引渡しに至るまでの業務フローが一括管理され、支店及び事業本部がその情報を共有する体制が構築されている。そのため、契約締結に必要な書類が添付されていないなどの事実があれば、売買契約を締結することができない（必要書類等の確認がなされなければ、契約書自体がシステムから出力されない。）。

ところが、この基幹システムは、注文住宅の業務を前提に開発されたシステムのため、マンション事業部の業務には対応しておらず、業務システム部が、マンション事業部の業務フローを基幹システムで管理することができなかった。

業務システム部は、社長から、マンション事業部の業務についてもチェックするように指示されていたが、その内容が明確に規程化されることがなく、業務フローもシステム化されなかったため、例えば売買契約の内容の確認や付属書類の添付の有無などの基本的な事項について、十分なチェックがなされなかった。

③ マンション事業部口座への振込入金 の 存続

NH は、平成 28 年 10 月 28 日付経理部連絡書によって、振込による入金口座を本社集中口座に統一した。したがって、平成 28 年 11 月からは、不動産統括本部に属するマンション事業部への入金も、マンション事業部口座に振り込まれないシステムを構築した。

しかしながら、住宅統括本部の場合には顧客との契約書が基幹システムから出力され、出力されるときに入金口座が集中口座として印刷されているから、入金口座を支店側で勝手に変更はすることができないのに対し、マンション事業部は契約書をエクセルで作るため、X が勝手に入金先口座をマンション事業部口座にすることが可能となる状況が生じてしまった。経理部はこの状況を把握していたが、社内でこの状況を改善するための検討がなされた形跡はなく、このような重大なシステムの不備を是正することができなかった。

④ マンション事業部口座の管理

マンション事業部口座は、不動産統括本部が管理しており、事業部長印（銀行印）で出金することができたため、経費及び仮払いの支払いなどは、X が承認すれば、マンション事業部の口座からいつでも出金できるシステムになっていた。

このように、不動産統括本部は、マンション事業部口座を自ら管理していたため、⑤で述べる経費や仮払いの支払いなどは、同本部内の手続のみで完結し、経理部が、その支払いの妥当性などを事前にチェックすることができないシステムになっていた。

⑤ 経費及び仮払い

経費は、規程上、事業部長が承認すれば支払いをすることが可能となっており、また、仮払いについても、そもそも経理マニュアルに仮払い規程はなく、旅費規程に仮払いを受けられるという記載があるのみであったが、X は、事業部長権限でこの仮払いを悪用し、E8 に指示し、本来仮払いをすることを想定していない経費支払名目による現金を受け取っていた。

内部監査室もマンション事業部口座について、月末の残高確認は行うものの、期中の入出金履歴を確認するシステムは構築されていなかった。

そのため、マンション事業部の口座を管理している X は、当該口座を利用して、経費や仮払い名目で、いつでも現金を引出すことが可能になっていた。

(2) 内部統制システムにおける相互監視・牽制機能の機能不全

① 総務部

総務部は、契約印の押印を求める稟議書などを受理する際、稟議取扱規程に従って、必要な審査をすることになっており、相互監視のシステムが構築されている。

しかしながら、本件では、総務部において、そもそも稟議書が必要とされる契約であるか否かの確認や、提出された稟議書が稟議事項に関するものなのか否か、稟議書に必要な内容が記載されているか否かの確認を怠り、また、Xから社長の了解を得ているからと言われて押印簿に記載しないまま契約印の押印依頼に応じていたなどの事実が認められ、総務部による相互監視・牽制機能は十分に働かなかった。

総務部によるこれらの任務懈怠は、いずれも重大な規定違反を伴っており、単なる不注意では済まされない。

但し、総務部は、現状の人員体制からして、期待される業務を十分に行うことが可能な組織体制になっておらず、この点は、内部統制システム構築の不備である。

② 経理部

マンション事業部の経理については、同事業部の中で完結していたことは既述のとおりであり、システム事業部や経理部の統制が及んでいなかった部分があった。

この点について、社長は、過去にマンション事業で大幅な原価予算超過が判明した際、再発防止のため、当時の経理部長に対し、経理部でマンション事業部の経理を監視するよう指示していた。住宅統括本部では、基幹システムによって、予算を超える支出を事前に確認する仕組みが構築されていたが、マンション事業部の予算や支出は、このようなシステムによる管理がなされていないことから、予算を超える支出を監視する必要があったためである。

経理部の担当者は、社長の指示に従い、マンション事業部の予算とその支出とを事後的にチェックし、予算を超える支出については、その都度、Xに対し注意を喚起していた。

しかしながら、そのような注意喚起は、結局はマンパワーに頼ることになってしまい、システム化されなかったため、マンション事業部において予算を超える支出がなされていることについて、経理部や内部監査室で共有されることがなく、Xの暴走を未然に防ぐことはできなかった。

③ 内部監査室

内部監査に関しては、内部監査室が、内部監査の結果を定期的に監査役会や管理担当取締役と共有するシステムが構築されており、また、内部監査の過程で問題点を発見したような場合、被監査部門の長に対して改善のための措置を命ずることができるシステムが構築されている。

内部監査室は、平成28年10月及び同29年10月の定期監査の際に、架空受注となっていた物件について、取引台帳や本人確認記録の不備を指摘し、改善指示を行っており、マ

ンション事業部からの改善報告に対し、さらに複数回の再改善指示を行っている。この点において、内部監査室は、マンション事業部における架空取引を発見するチャンスがあったといえる。しかしながら、改善状況の事実確認は X への口頭による確認で終了してしまったため、最終的に改善につなげることができなかった。

また、内部監査室は、平成 29 年 10 月の定期監査の際に、不動産統括本部の顧客管理全般について、監査時において顧客管理情報の提示がなく、また、完全契約や営業事務マニュアル等のルールに対応したルールがなく、各住宅事業部とは管理に温度差があり、懸念がある旨を指摘し、今後、業務システム部と顧客管理ルール等を打ち合わせ、検討する必要があることを提言している。

しかしながら、内部監査室は、この指摘事項を業務統括本部と共有したにもかかわらず、マンション事業部から業務システム部と打合せて現行の基幹システムで対応する旨の回答を得たことで、その後の改善策の確認を行わなかったため、この指摘を改善につなげることはできなかった。

④ 監査役会

監査役会は、平成 30 年 10 月期の第一四半期が終わった頃、監査法人から受注案件がなかなか引き渡しにならないとの指摘を受け、常勤監査役が調査を行い、調査結果について監査役会で共有している。架空受注の疑いもあったものの、期中であったことから、期末まで様子を見ることになったということで、この調査結果は改善につながらなかった。

また、第二四半期が終わった後、監査法人から、マンション事業部だけ申込書ベースで受注をあげていることについて、住宅事業部と受注のルールが違うとの指摘を受けている。内部監査室も同様の指摘をしており、この点も監査役会で共有されているが、現状認識で終わっており、システムの改善には至らなかった。

NH では、このように、監査役会が、監査法人や内部監査室と情報を共有し、必要に応じて監査を行うシステムが構築されているが、今回の兆候について情報を得たものの、結果的には改善につながっておらず、監査役会が監査の要であることに鑑みると、監査役の補助者を置くなどして、このシステムをさらに強化する必要がある。

⑤ 社長

X は、J ワザック両国を N に売却することについて、社長に対して事後的に稟議書を提出し、社長の決裁を得ている。

前述のとおり、当該稟議書には J ワザック両国の何戸をいくらで売却するかについて何らの記載もない。社長は、最終決裁権限者であり、かつ、マンション事業部長である X を唯一牽制する立場にあったのだから、脚注 8 の事情があるにしても、「時価 1 億円以上の不動産の譲渡」は取締役会決議事項であることを念頭において、当該売買契約の内容に注意を払うべきであった。この点も、NH の内部統制システムが効果的に機能していなかったことの一例である。

(3) 経営陣及び社員のコンプライアンス意識の欠如

本調査の過程において、最も顕著に現れたのは、経営陣及び社員のコンプライアンス意識の希薄さないし欠如であった。

NHの内部統制システムにおいては、主としてコンプライアンス委員会が、コンプライアンス・プログラムを策定のうえ、コンプライアンスマニュアルの配布、社内普及等を行うことになっている。

しかしながら、第3及び第4で指摘したように、本件においては、Xはもちろんであるが、マンション事業部や総務部において、重大な規定違反が繰り返し行われており、コンプライアンス意識の希薄さないし欠如が認められた。

Xは、長年にわたり不動産事業部のトップとしてマンション事業部を立ち上げ、平成22年からは執行役員に就任していたにもかかわらず、かかる地位を利用して継続的に裏金作り等の違法行為を行っていた。

かかる行為について、Xは、当委員会によるヒアリングに対し「裏金作りはよくあること」などと言い訳にもならない供述をしたが、上場企業であるNHの資金を架空の経費名目を用いて違法に社外流出させるに至っている以上、如何なる正当性も認められない。

さらに、Xは、「監査部門から何ら指摘を受けなかった」「社長に報告するのが面倒だった」旨も述べるが、かかる社内環境を引き合いにすること自体が、コンプライアンス意識が麻痺していたことの証左である。

さらに、社長との間で長年築いた特殊な関係を背景に、社長の自宅建築に積極的に関与し、取引先をも巻き込んで、建築資金の補填を社長に断りなく主導するなど、上場企業の役職員が本来もつべき利益相反取引の理解も欠如していた。

NHには、Xのほかに本件の不正の全体像を明確に認識して本件に積極的に関与した者は認められないものの、E8やE7は、架空受注を了知しながら、Xの指示に従い、架空受注の作出に関与していた。

また、E7は、社長決裁の有無を確認しないまま、値引き交渉に関与し、E8は、経費支出について、口頭のみでの要請に応じて現金を引出すなど本来の手続を経ていないことを認識していながら、Xの指示に従い経費支払いを行っていた。

さらに、総務部長も、押印手続において、規定に違反してXの依頼に応じていた。

この点、後に述べるように、NHの特殊な企業風土が悪影響を及ぼしていることを斟酌したとしても、各社員のコンプライアンス意識が希薄であったことは否めない。

また、社長の自宅建築に社員が関わっていたことについて、すべての業務執行取締役がこの事態を単に傍観・容認するような態度を取っており、経営陣におけるコンプライアンス意識の欠如が認められた。取締役は、コンプライアンス意識の醸成について大きな役割と責任を担っているにも関わらず、現時点においてはこれを期待することができない状況にある。

なお、ビール事件報告書によれば「子会社役員・社員のコンプライアンス意識の向上」と題して、子会社に対し、親会社であるNHと同様のコンプライアンス制度の導入や研修制

度の義務付け、あるいは、子会社社長から NH 宛に半期に 1 度「コンプライアンス活動報告書」を提出することが謳われている。調査の結果、そうした試みが実際に行われていることは確認されたが、こうした取組みも、子会社のコンプライアンス意識の向上にのみ目が向けられ、NH 自身のコンプライアンス意識の向上に向けた教訓として生かされていない。

(4) まとめ

以上のとおり、NH の内部統制システムは、一部において構造上機能不全に陥っており、また、相互監視・牽制機能が十分に働いておらず、さらに、内部統制システムを円滑に運用させるために欠かせないコンプライアンス教育においても、取締役や社員にコンプライアンス意識が浸透していないという点において十分に機能していなかったとすることができ、これらの点が本件の原因の一つとなっている。

3 NH の企業風土

(1) はじめに

X が本件のような違法行為に及んだ原因を慎重に分析・検討してみると、その背景として、NH において、ビジネス環境の変化や不動産販売市場の動向を適切に考慮することなく、経営計画ないし経営目標の達成を社員に強く要求していたことや、そうした要求に疑問を持つ現場の社員の声が経営陣を含む上層部に届けられず、結果的に、両者間において適切なコミュニケーションが図られないまま事業が運営されていたのではないかとこの点が浮かび上がってくる。

当委員会は、本件が引き起こされた原因として、内部統制システムの不備やコンプライアンス意識の欠如に加え、このような企業風土が醸成されてきたことが大きく影響していると考えられるものである。

(2) 事業実態に即さない経営目標の設定（予防プリンシプル 2 の視点）

X が還流させた資金使途のうち、マンション値引き販売による損失を隠蔽するための補填が行われた背景には、NH おいて、市況の動向を十分に反映しない厳しい受注目標及び利益率の設定が行われていた事実が存在していたと考えられる。

NH における受注計画の策定は、まず本部長クラスの社員がそれぞれ各部門の受注計画のたたき台を作成のうえこれを精査し、最終的には経営トップである社長の承認を得て年度の受注目標を決定していたとのことである。

しかし、この受注目標が高く設定されており、かつ、受注目標の達成は非常にタイトなスパンで X を含む社員らに要請されていた。他方、利益率は、マンション事業部においては新規物件の購入費用の捻出等もあるため事業利益 15%以上とされており、X は、このような状況下において、値引き販売の承認を社長に求めても社長から決裁は下りないであろうと考えるに至ったようである。

事業の実態に即さない経営目標が設定されることが原因でコンプライアンス違反を伴う

企業不祥事が誘発されることは、予防プリンシプルの原則 2「使命感に裏付けられた職責の全う」の中で「経営陣は、コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行う」との記載があることから明らかである。

ビール事件報告書においても「連結子会社社長及び計画立案担当者が達成困難な利益計画に大きな負担を感じている状況は、不適切な会計処理の再発防止という観点から望ましくない。(略) 合理的な算定根拠に基づき、(略) 利益計画が策定されるべきである。」と指摘されており、NH 自身も、ビール事件を通じて、事業の実態にそぐわない経営目標が企業不祥事を招くことを十分に認識していたはずである。

本件は、マンション事業部が期首に設定した受注目標、利益率が、当時の上記 3 物件を取り巻く販売環境から大きく乖離していた(もしくは、乖離するようになった)にも関わらず、かかる環境の変化を考慮することなく、これらを維持し続けたことが、最終的に X をして架空受注や値引き販売を行わせ、その事実を隠蔽するための不正な資金流出、資金還流へと至らせた原因の一つであると考えられる。

(3) 現場と経営陣との間のコミュニケーションの欠落 (予防プリンシプル 3 の視点)

当委員会が調査を進める中で寄せられた通報や、複数のインタビュー対象者から、「社長には逆らえない。」「社長に意見を言える文化ではない。」「上司に意見をしても『会社から言われているんだから仕方ないだろう』と言われて終わる。」といった話が聞かれた。

NH では、社長、現場社員とその上司、更にはその上司に当たる経営陣との間で適切にコミュニケーションを図るべく、様々な工夫を行っているとのことであるが、他方において、社長が強烈なリーダーシップを発揮することにより、社員からすれば近寄りたいたいものと感じられてしまい、結果的に、社員が経営陣にものを言いにくい企業風土が醸成されていたのではないかと推測される。NH の企業風土にはこのような側面があり、これが本件の遠因になっていることは否めない。

予防プリンシプルの原則 3 には「双方向のコミュニケーション」と題して、「現場と経営陣の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、現場と経営陣がコンプライアンス意識を共有する。このためには、現場の声を束ねて経営陣に伝える等の役割を担う中間管理層の意識と行動が極めて重要である。」との記載がなされている。その趣旨は、現場と経営陣との間のコミュニケーション不足等が企業不祥事を誘発する原因となり得るとの点にあると解されるところ、NH において、現場の社員と経営陣が円滑なコミュニケーションを図り、中間管理層において現場の声を束ねて経営陣に伝える役割を担う意識と行動が自然に行われるような企業風土が醸成されていたならば、X の違法ないし不当な指示に関する情報が的確に経営陣に通報され、X の「暴走」は早期に発覚して、その抑止に至ったのではないかと考えられる。

以上のとおり、NH の企業風土の一面である現場と経営陣との間のコミュニケーションの欠落も、本件の発生原因の一つであると考えられる。

(4) まとめ

対応プリンシプルの①には、「不祥事の根本的な原因の解明」と題して、「不祥事の原因究明に当たっては、必要十分な調査範囲を設定のうえ、表面的な現象や因果関係の列挙にとどまることなく、その背景等を明らかにしつつ事実認定を確実に行う、根本的な原因を解明するよう努める。」との記載がある。

本件の原因として、様々な観点からの指摘が可能であるが、その中においても最も根本的な原因と考えられるのは、背後にある NH の企業風土であり、そうした企業風土の形成過程において、社長をはじめとする経営陣の姿勢が与えた影響は極めて大きいものと考えられる。社長を含む経営陣に対して意見を述べるのが憚られない企業風土が醸成されていれば、X 自身も、厳しい事業環境のもと高い受注目標や利益率に束縛されて本件にかかる違法行為に及ぶこともなかったであろうし、また、仮に X が本件の如き行為に及んだとしても、社員から経営陣に対して適切な報告や意見が述べられて早期に問題が発覚し、事態を最小限度にとどめることも期待できた可能性がある。

NH としては、社長をはじめとする経営陣において、本件が発生するに至った根本的な原因である NH のこのような企業風土を真摯に分析し、その結果を率直に受け止め、改善すべき点を理解したうえで大胆な改革を断行する必要があると思われる。

当該企業風土は NH が成長を遂げる過程で必要悪的に醸成されてきた側面を有しており、その全てを否定することに対する抵抗感が強いことは理解できない訳ではないし、当委員会も NH の企業風土を全面的に否定しようとは思わないが、前述した側面が不祥事の温床となったことも否定できない事実であり、NH において不適切な行為が繰り返された過去を断ち切り、更なる飛躍を図るためには、本件を契機として、そのような企業風土の改革断行に対する強い覚悟を持ち、これを速やかに実践することが肝要であると思われる。そうすることにより、NH は、ステークホルダーに対する社会的責任を果たし、適切な企業活動を実施していくことが可能になると思われる。

第6 再発防止策の提言

対応プリンシプルの③「実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行」においては、「再発防止策は、根本的な原因に即した実効性の高い方策とし、迅速かつ着実に実行する。この際、組織の変更や社内規則の改定等にとどまらず、再発防止策の本旨が日々の運営等に具体的に反映されることが重要であり、その目的に沿って運用され、定着しているかを十分に検証する」と指摘されているが、NHにおいて、以下の提言を、単なる組織の変更や社内規則の改定等の問題へと矮小化させることなく、日々の業務運営に反映される具体的な運用目標の設定と、その着実な履行へと結び付けるべきものとして捉えることを強く望むものである。

1 内部統制システムの再構築

既述のとおり、NHにおいては、マンション事業部という「特区」的な組織が組成され、その長が不動産統括本部の長を兼ねるといった体制が構築されてしまったため、監視・牽制システムが自己完結してしまい、かつ、その長の権限が極めて大きかったため、部署内及び外部部署による相互の監視・牽制が及ばなくなり、その結果、不動産事業部は半ば「治外法権」に陥っていた。

このような内部統制システムの欠陥に対応するため、まずはNHの内部統制システムを総点検し、必要に応じてこれを再構築する必要がある。

2 内部監査部門の機能改善

NHの内部監査部門は、その人員体制や業務体制において、また担当者の意識面において、職責の重さを踏まえた適切な内部監査を行っているとは言い難い状況である。内部監査に従事する人員の補充も含め、内部監査部門の機能を早急に改善すべきである。

3 コンプライアンス意識の醸成

NHにおいては、上場企業の運営に必要な各種規程類が整備され、コンプライアンス委員会の設置等もなされており、形式的には、経営陣及び社員のコンプライアンス意識の醸成に必要な環境を整えていると見られる。

しかしながら、その運用の実情を調査してみると、たとえばコンプライアンス研修に関しては、インターネットで収集した資料を単に社員に回覧する、あるいは労務管理規程の確認作業を行う、といった程度のことが行われているにすぎず、必ずしもコンプライアンス意識をより実効的に醸成するような方途・工夫が社内で継続的に採用・検討されているとは認められなかった。

近時、こうした状況が長年続いてきたことへの反省を踏まえ、NHでは、コンプライアンス委員長の指示のもと、より実効的なコンプライアンス教育への試み（例えば、テスト形式による研修の導入等）が行われているようであるが、コンプライアンス意識の醸成は一朝一夕には達成できないものである。そのことに十分留意し、形式的な規程や制度を如何に実のあるものにしていくかといった観点に立脚しつつ、実効的・実践的な試みを通じて、経営陣及

び社員のコンプライアンス意識の醸成に向けた努力を継続的に行っていくことが必要である。

4 現場と経営陣とのコミュニケーションの充実

一般に、企業不祥事の発生・拡大の大きな原因となるのが、現場から経営陣に対して適切な情報が伝達されない状況が企業内で固定化している点であると言われている。不祥事の芽は常に現場で惹起されるところ、その現場に最も近い場所にいる社員からかかる情報を速やかに収集できるか否かが、企業不祥事の発生・拡大の防止にとって極めて大きな鍵となる。それゆえ、NH においても、上記企業風土の改善と相俟って、現場の社員と経営陣との間でより充実したコミュニケーションが図られる体制を早急に作り上げる必要がある。この点は、予防プリンシプルが原則 4「不正の芽の察知と機敏な対処」において、「コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対処することで、それが重大な不祥事に発展することを未然に防止する。」と掲げられているとおりである。

なお、現場社員から経営陣への情報収集を最も直接的に実現させる手段として、内部通報制度が存在する。しかしながら、NH の内部通報制度の運用状況を調査したところ、通報者が不利益処分を課されるのではないかとの懸念の思いを抱く社員が多く、内部通報制度が健全に機能しているとは認め難かった。

NH においては、内部通報制度の適切な運用改善も含め、現場と経営陣とのコミュニケーションの重要性に十分留意した適切な体制を構築する必要があると考えられる。

5 企業風土の改善

NH が今後同種事案の再発を防止するにあたって何よりも重要なのは、現状の企業風土を改善する点にあるといえる。但し、NH の現状に照らせば、その改善を NH 内部の努力のみで達成することはおそらく困難であり、社外役員の有効活用とともに、株主や金融機関などの社外の様々なステークホルダーの協力を仰ぎながら着実に進めていく必要があると思われる。

企業経営において経営者が企業を強力にリードしてその経営を推し進めていくことの重要性は、改めて指摘するまでもないが、そうした経営者のリーダーシップが、社員に対する抑圧的な態度や過度の叱責といった態様でなされるならば、それによって社員が恐怖心を覚えて口を噤むようになってしまう事態に陥るおそれがある。そしてその結果、会社経営に有益な情報、とりわけ本件のような不祥事発見の端緒となるようなマイナス情報が、社員から経営陣に伝達されなくなるのであり、そのような状況が、会社の健全な運営にどれだけの障碍になるかはもはや論を待たないところである。

NH は、現状の企業風土の改善を再発防止のための最重要課題として認識しなければならないと考える。

以上

㈱日本ハウスホールディングス
第50期 組織図
(平成30年9月1日)

