



各 位

平成 31 年 3 月 12 日

会 社 名 小松ウオール工業株式会社
代表者名 代表取締役社長 加納 裕
(コード：7949、東証第一部)
問合せ先 取締役常務執行役員
管理本部長 熊田 雅巳
(TEL. 0761-21-3234)

特別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31年3月11日付「特別調査委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ」（以下「3月11日付開示」といいます。）にてお知らせしましたとおり、当社の大阪支店における一部工事物件についての原価の付替え（以下「本件会計処理」といいます。）に関する事実関係や本件会計処理の類似事案の有無等について、当社は同日に特別調査委員会から調査報告書を受領しました。

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（略称の変更を含みます。）が終了いたしましたので、添付のとおり、特別調査委員会の調査報告書を公表いたします。

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. 財務諸表に与える影響額

3月11日付開示にてお知らせしましたとおり、当社は、特別調査委員会の調査結果を受け、調査により判明した不正が過年度の財務諸表に対する影響は軽微であると判断し、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。

調査で判明した不正が当社の財務諸表に与える影響は下記のとおりです。

【売上高・利益金額の要修正額】

(単位：百万円)

項目	H26/3	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/12 (※1)
原価の付替え (※2)	△0.3	△0.2	0.1	△4.7	5.7	△14.7
工事の分割による売上の前倒し	0.0	△0.2	△0.4	1.6	△1.1	△0.4
工事の完成偽装による売上の前倒し(※3)	—	—	—	—	—	—
売上修正額	△0.2	△0.4	△0.3	△3.1	4.5	△15.2
売上原価修正額	—	—	—	—	9.5	△9.5
営業利益修正額	△0.2	△0.4	△0.3	△3.1	△4.9	△5.7

- ※1 H30/12は平成30年4月から同年12月までの9か月における数値です。
- ※2 本調査において原価の付替え又はその可能性が認められた369件（総額51百万円）について、全て原価の付替えと看做した試算結果です。これらの工事物件以外に、少額の事案が存在しますが、本調査の限界に鑑み、金額的に重要性が認められないものと判断して上記影響額の試算には含めておりません。
- ※3 本調査で認識された工事の完成偽装による売上の前倒しは、四半期計算期間内での前倒し計上がなされていたため、財務諸表に与える影響は存在しません。

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、特別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、再発防止策の提言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) 3月11日付開示にてお知らせしましたとおり、平成31年3月14日（木）までに、第52期第3四半期報告書を北陸財務局に提出するとともに、平成31年3月期第3四半期決算短信を開示する予定です。
- (2) なお、本案件の当社の管理責任及び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。

株主・投資家をはじめ関係者の皆様には、ご迷惑とご心配をお掛けいたしましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。当社は、全役職員が一丸となり、信頼の回復に努めて参ります。今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

以上

調 査 報 告 書
(開示版)

平成 31 年 3 月 11 日

小松ウオール工業株式会社

特別調査委員会

平成 31 年 3 月 11 日

小松ウオール工業株式会社 取締役会 御中

小松ウオール工業株式会社 特別調査委員会

委員長 松本 茂

委員 藤津 康彦

委員 岩田 知孝

目次

第 1. 特別調査委員会による調査の概要	1
1. 特別調査委員会設置の経緯	1
2. 特別調査委員会の目的	1
3. 特別調査委員会の構成	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
ア インタビュー	3
イ 会計データ及び関連資料等の閲覧及び検討	3
ウ デジタル・フォレンジック	3
エ 残高確認	3
オ アンケート調査	3
カ 本社スタッフ部門担当者グループセッション	4
(5) 調査の前提・留保	4
第 2. 当社グループの概要	5
1. 当社の概要	5
(1) 当社の基本情報	5
(2) 当社のコーポレート・ガバナンス体制	6
(3) 当社の業績の推移	6
2. 当社の業務フローの概要	7
(1) 関係部署の役割	7
ア 営業拠点	7
イ 業務部	7
ウ SC 部	7
(2) 受注から入金までの業務フローの概要	7
ア 顧客からの見積依頼から受注	7
イ 施工において発生する原価の種類及びその計上	8
ウ 製造・施工業務	8
エ 売上及び入金	11
(3) 業績管理体制	11
ア 営業体制	11
イ 業績管理体制	11

第3. 調査により判明した事実	13
1. 営業拠点における社外仕入・社外施工の付替え	13
(1) 大阪事案（本件会計処理）の概要	13
ア 大阪支店の営業の概要	13
イ 原価の付替えの経緯	13
ウ 原価の付替えの概要	14
エ 発覚の経緯	15
(2) 東京事案の概要	15
ア 東京支店の営業の概要	15
イ 原価の付替えの概要	16
ウ その他の原価の付替え	17
エ 東京支店において新たに判明した事案	17
(3) 水戸事案の概要	18
ア 水戸営業所の営業の概要	18
イ 原価の付替えの概要	18
ウ その他の原価の付替え	18
(4) その他の原価の付替えの概要	19
2. SC 施工費の付替え	19
(1) SC 施工費の付替えの概要	19
(2) 高額の施工費の付替事案	20
(3) その他のSC 施工費の付替え	20
3. 本社部材費の付替え	20
4. その他の問題	21
(1) 売上の前倒し計上	21
ア 工事の分割による前倒し	21
イ 工事の完成偽装による前倒し	22
(2) その他の不正	23
(3) 本社スタッフ部門	23
5. 小括	23
第4. 調査により判明した不正の当社財務諸表への影響	24
1. 当社財務諸表への影響の概要	24
2. 設例に基づく影響額の算定方法の説明	25
(1) 「①原価の付替え」が損益に与える影響	25
(2) 「②工事の分割による売上の前倒し」が損益に与える影響	27
3. 当社財務諸表への影響	28
4. 残高確認の実施結果	29

第 5. 原因分析	30
1. 粗利維持等へのプレッシャー	30
(1) 粗利率に関するマイクロマネジメント	30
(2) 営業担当者	30
(3) 拠点長	31
2. 内部統制上の問題	32
(1) 社外仕入・社外施工の原価計上に係る統制上の不備	32
(2) 原価訂正フローの未確立	32
(3) 管理システムの硬直性	33
3. 営業部門と SC 部の意識	33
4. コンプライアンス意識の鈍磨	33
5. 風通しの悪い企業風土	34
第 6. 再発防止策	35
1. マネジメントスタイルの改革	35
(1) マイクロマネジメントの見直し	35
(2) 管理者教育	35
(3) マネジメントツールの見直し	36
2. 管理体制の強化・充実	36
(1) 社外仕入・社外施工の原価計上に係る統制	36
(2) 原価訂正のための統一的な業務フローの整備	37
(3) 管理システムの改善	37
(4) 発見的統制の強化	37
3. コンプライアンス意識の向上	38
4. 責任の所在の明確化	38
5. トップメッセージの発信	38
6. 内部通報制度の見直し	38

第 1. 特別調査委員会による調査の概要

1. 特別調査委員会設置の経緯

平成 30 年 11 月初旬、小松ウオール工業株式会社（以下「当社」という。）の大阪支店の責任者が、部門業績を確認中に不審な数値を発見したことから、当社の大阪支店において、一部工事物件について原価の付替え（以下「本件会計処理」という。）が行われていた疑義が生じた。

当社は、これを受けて、監査人である有限責任監査法人トーマツとも協議の上、本件会計処理について社内調査を進めるとともに、類似事象の有無についても社内調査及び内部監査を行ったところ、小規模なものも含めて、複数の営業拠点において原価の付替えが行われていた疑義が生じ、また、当社の施工サービス部（以下「SC 部」という。）から営業拠点に請求される施工費用についても付替えが行われていた疑義が生じた。

当社は、これらの疑義が生じたことを重く受け止め、類似事象の有無も含めて深度ある調査を実施することを目的として、平成 31 年 1 月 29 日、外部専門家を交えた特別調査委員会を設置して調査を行うこととした。

2. 特別調査委員会の目的

特別調査委員会（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 本件会計処理に関する事実関係の調査
- ② 本件会計処理の類似事案の有無の確認
- ③ ①及び②による当社財務諸表への影響額の確定
- ④ ①及び②の原因究明と再発防止策の提言

3. 特別調査委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長	松本 茂	当社取締役常勤監査等委員
委員	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）

当委員会は、その調査を補助させるため、当社経理部及び内部監査室の担当者に加えて、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	弁護士李政潤、同園田観希央、同宮田俊、同黒田大介、同北和尚、同村井智顕、同塚田智宏、同村田昇洋、同高倉佑介、同上田優介、同山内裕雅
株式会社 KPMG FAS	公認会計士藤田大介、同須賀永治、同見越敬夫、同山口孝之、西澤克哉、他 15 名

なお、当社は、調査体制の決定に際しては、初期的な社内調査の結果、本件会計処理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の枠組みを選択した。他方で、調査の中立性・客観性を担保するため、当社取締役常勤監査等委員である松本茂氏を委員長とし、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・公認会計士を、それぞれ委員として任命した。

調査の補助者についても、当社及び業界の事情に通じた当社の経理部や内部監査室の担当者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 31 年 1 月 29 日から同年 3 月 9 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、必要性和実効性を勘案して、平成 24 年 4 月から平成 30 年 12 月までとし、必要に応じてそれより前に遡ることとした。

(3) 調査対象範囲

当委員会は、本件会計処理及びその類似事案に関する事実認定を行い、問題点がある場合の原因解明及び再発防止策の検討を行った。

(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、当社の役職員及び社外の関係者合計 107 名に対し、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、本調査の目的に関連する膨大な会計データから原価の付替えの疑義がある取引を抽出するため、複数の抽出基準により原価分析を行い、抽出された取引について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、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、当社の職員 42 名について、当社のメールサーバ上のデータを保全するとともに、業務用 PC に保管されていたメールアーカイブから抽出したメールデータ、当社が職員に貸与している携帯電話、タブレット端末のメールデータを保全し、それぞれメール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 残高確認

当委員会は、当社が当委員会の設置に先立って実施した社内調査の一環として、本件会計処理に類似する事象による簿外債務が存在しないかを検証するため、平成 30 年 12 月 31 時点で当社が過去 5 年間に取引実績のある取引先合計 3,396 社に対して送付した別紙 4 の残高確認状（不正行為への関与の経験の有無に関する質問事項を含む。）に関して、平成 31 年 3 月 9 日までに 3,150 社から回答を受領し（回収率 92.8%）、その内容確認及び分析を行った。

オ アンケート調査

当委員会は、本件会計処理の類似事案の有無等を確認するため、退職者及び休職者を除いて、過去 5 年間に営業拠点に所属していた役職員及び SC 部に所属していた役職員（現場作業員を除く。）合計 539 名を対象にして、平成 31 年 2 月 13 日付で別紙 5 の内容のアンケートを実施し、同月 25 日までに全員から回答を受領した。

カ 本社スタッフ部門担当者グループセッション

本調査の過程で、営業部門において粗利率維持のためのマイクロマネジメントが行き過ぎたことが原価の付替えが広く行われた原因の一つとなっていたことが判明したため、当委員会は、本社スタッフ部門においても類似の管理状況やそれによる弊害が生じていないかを確認するため、別紙6の本社部門における現場担当者（主として係長級）を参加者とする会議を設定し、少人数グループセッションにより、当社の管理上の問題点について意見を集約した。

(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.に記載のとおり、本件会計処理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

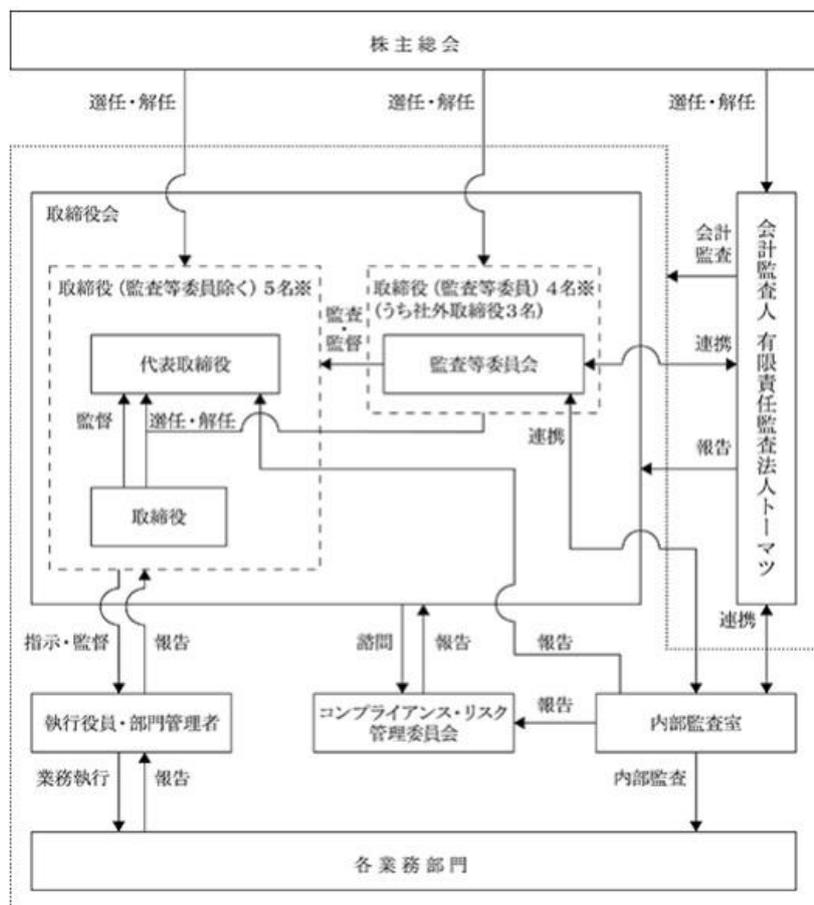
(1) 当社の基本情報

(平成30年3月31日時点)

会社名	小松ウオール工業株式会社
設立	昭和43年1月
資本金	30億99百万円
上場市場	東京証券取引所市場第一部 証券コード7949
決算日	3月31日
株主構成	株式会社加納アネシス(18.30%)、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(12.32%)、株式会社北國銀行(4.67%)等
代表者	代表取締役社長 加納裕
本店所在地	石川県小松市工業団地1丁目72番地
従業員数	1,277名
事業内容	可動間仕切、固定間仕切、トイレブース、移動間仕切、ロー間仕切の製造、販売及び施工等
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

当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要は、以下のとおりである。



(3) 当社の業績の推移

当社の業績の推移は、以下のとおりである。

期別	売上高	経常利益	当期純利益
平成 26 年 3 月期	28,975 百万円	3,950 百万円	2,265 百万円
平成 27 年 3 月期	30,280 百万円	3,880 百万円	2,496 百万円
平成 28 年 3 月期	29,332 百万円	2,910 百万円	2,086 百万円
平成 29 年 3 月期	29,568 百万円	2,155 百万円	1,763 百万円
平成 30 年 3 月期	31,713 百万円	2,363 百万円	1,618 百万円

2. 当社の業務フローの概要

(1) 関係部署の役割

当社では、部材の製造から現場施工まで、顧客に対してワンストップの業務を提供している。本調査に関係する部署の管理単位及び役割は以下のとおりである。

ア 営業拠点

営業拠点¹では、顧客への営業・交渉・受注、仕入先の選定・発注及び施工後の顧客に対する請求等、工事物件全体の管理を行っている。

イ 業務部

業務部では、営業拠点からの発注を受け、本社工場に部材（以下「本社部材」という。）の製造指示を行い、また、本社工場が製造した本社部材の発送を行っている。

ウ SC部

SC部は、営業拠点からの発注を受け、現場での施工（以下「SC施工」という。）を行っている。

また、現場での施工には、①営業拠点から社内の一部門であるSC部へ依頼する「SC施工」と、②社外の施工業者に依頼する「社外施工」が存在する。なお、SC部に依頼した場合であっても、SC部自身が施工する場合のほか、SC部から更に社外の施工業者に依頼する場合がある。

(2) 受注から入金までの業務フローの概要

ア 顧客からの見積依頼から受注

営業担当者は、顧客から見積依頼を受けると、販売管理システムに工事物件名、顧客名、依頼内容等を入力して、物件登録処理を行う。

次に、営業担当者は、積算部又はRW事業部に製品原価の見積りを依頼するとともに、SC部、社外仕入業者及び社外施工業者に原価見積りを依頼し、積算金額を算定する。営業担当者は、顧客に提示する受注金額²を踏まえ、製造及び施工の希望原価³を業務部、製造関連事業部及びSC部等の関係する事業部に提示し、各事業部から受注の承認⁴を得るとともに、顧客と受注条件に関する交渉を行う。

顧客からの受注が確定すると、営業担当者は、販売管理システムに工事登録を行う。

¹ 営業拠点には、規模に応じて支店又は営業所が存在するが、本報告書では両者を区別せず「営業拠点」と記載する。

² 受注金額は、金額により、営業拠点の拠点長、ブロック長、営業本部長又は社長が承認する。

³ 積算金額に一定の減額をした金額となる。

⁴ 各事業部の承認は販売管理システム上で行われる。また、各事業部の承認が得られないと受注処理を行うことはできない。

イ 施工において発生する原価の種類及びその計上

営業拠点における仕入の内訳は、本社部材、社外仕入⁵、社外施工及び SC 施工である。それぞれの原価の計上フローは、以下のとおりである。

- ① 本社部材は、本社工場で製造され、業務部物流課が検収・出荷する。業務部物流課長が承認した上で、業務部物流課の担当者が業務購買管理システムに出荷データを入力する。業務購買管理システムと販売管理システムは連携されていることから、当該出荷データは、販売管理システムにも反映され、自動的に営業拠点の原価として計上される。
- ② 社外仕入及び社外施工は、営業拠点の拠点長（以下「拠点長」という。）が承認した上で、営業拠点の事務担当者が販売管理システムに入力することで、営業拠点の原価として計上される。
- ③ SC 施工は、SC 部の拠点（以下「SC 拠点」という。）のセンター長（以下「センター長」という。）が承認した上で、SC 部の事務担当者が販売管理システムに入力することで、自動的に営業拠点の原価として計上される。
- ④ 以上のとおり、社外仕入及び社外施工は営業拠点において原価計上され、その修正も営業拠点において行われている。一方で、本社部材は業務部、SC 施工は SC 拠点において、それぞれ原価計上及びその修正が行われている。

ウ 製造・施工業務

(ア) 本社部材

- ① 業務部に対して本社部材の発注を行う場合、営業担当者は、販売管理システム上で、工事登録及び部材の製作依頼を行う。具体的には、販売管理システムに、製作する部材の製品名、図面送付方法及び施工管理担当者名を入力するとともに、必要情報を入力した製作依頼書及び図面をサーバにアップロードする。アップロードされた製作依頼書及び図面が業務部で受付処理されることで、本社部材の発注が完了する。
- ② 本社部材の社内価格は、部材毎の標準原価に決裁率⁶を乗じて決定される。一定の決裁率が定められているが、工事物件毎の事情を考慮して、業務部が決裁率を下げる場合もある。
- ③ 業務部で受付処理された本社部材は、本社工場で製作される。
- ④ 業務部物流課の担当者は、本社工場からの本社部材の出荷時に、業務購買管理システムから出力した出荷リストと実際に車載した出荷部材を照合し、出荷リストに検収印を押印する。出荷が完了した本社部材は、出荷リストを基に業務購買管理システムに入力され、業務部の売上として計上されるとともに、販売管理システムにもデータが反映され、自動的に営業拠点に対する入庫（納品）として原価計上される。

⁵ 部材、ガラス代、揚重、運賃等が含まれる。

⁶ 決裁率の承認権限は、業務部部长、課長及び課長から承認権限を委譲された業務課の従業員が有している。

- ⑤ 検収された出荷リストの写しは、社外の運送業者が受け取り、配送先（現場及び営業拠点の倉庫等）の荷受担当者（拠点工務担当者、営業担当者又は現場荷揚業者）に渡される。荷受担当者は、出荷リストの写しを基に、本社部材の検収を行う。かかる出荷リストの写しは、現場において、本社部材と併せて管理されている。

（イ） 社外仕入

- ① 社外仕入先に発注を行う場合、当社の購買管理規程上、営業担当者は、ワードソフト又はエクセルソフト等で注文書を作成し、拠点長の承認を受け、拠点長印が押印された注文書を仕入先にメール又は FAX で送付することとされている⁷。注文書の原本は、各営業拠点において保管されている。
- ② 営業担当者は、社外仕入の納品時に検収を行い、納品書に担当者印を押印し、拠点長の承認を受ける。拠点長印が押印された納品書は各営業拠点において保管されている。
- ③ 営業拠点の事務担当者は、納品書に拠点長印が押印されていることを確認した上で、販売管理システムに原価計上を行う。なお、原価の計上先の工事物件の変更及び金額を修正する権限は、拠点長が有している⁸。
- ④ 営業拠点の事務担当者は、仕入先から送付を受けた請求書と販売管理システムから出力した買掛金管理表を照合した上で、拠点長の承認を受け、拠点長印が押印された請求書を経理部に送付する。
- ⑤ 販売管理システムに計上された原価に基づき、本社経理部で一括して社外仕入先に対する支払処理が行われる。

（ウ） 社外施工

- ① 社外施工業者に施工を依頼する場合、営業担当者は、施工依頼システムに施工依頼内容の入力を行う。
- ② 営業担当者は、施工依頼システムから、施工依頼内容が入力された工事コード単位（工事物件別かつ製品種名別）の施工依頼書及び施工検査記録票を出力し、社外施工業者に対し、施工依頼書、施工検査記録票及び図面等を送付する。
- ③ 施工の完了後、社外施工業者は、施工依頼書及び施工検査記録票を営業担当者に提出する。また、社外施工業者は、三枚複写となっている納品書・納品書（控）・請求内訳書に完了した施工内容を記載し、そのうち納品書及び請求内訳書を営業拠点の事務担当者に提出する。
- ④ 営業拠点の事務担当者は、販売管理システムに、納品書及び請求内訳書の内容を入

⁷ 多くの営業拠点においては、かかるルールに従った運用がされていたものの、必ずしも徹底されておらず、かかるルールを遵守していない営業拠点も存在した。

⁸ 運用上、拠点長の承認を得ずに、事務担当者が営業担当者に内容を確認し、その指示の下、修正を行っている場合も存在した。

力し、拠点長が承認する。

- ⑤ 営業拠点の事務担当者は、社外施工業者から送付を受けた請求書と販売管理システムから出力した買掛金管理表を照合した上で、拠点長の承認を受け、拠点長印が押印された請求書を経理部に送付する。
- ⑥ 販売管理システムに計上された原価に基づき、本社経理部で一括して社外施工業者に対する支払処理が行われる。

(エ) SC 施工

- ① SC 部に施工を依頼する場合、営業担当者は、施工依頼システムに施工依頼内容を入力するとともに、依頼する SC 拠点を指定し、申請を行う。その際、営業担当者は、施工金額として標準原価に決裁率を乗じた金額を指定する。
- ② SC 拠点のセンター長は、施工依頼システムに入力された施工依頼内容を確認し、承認処理を行う。SC 部に決裁率を変更する権限はなく、営業拠点から指定された決裁率での施工金額に対し、承認するか拒否するかの選択のみを行う。なお、SC 部において施工が承認されない場合、本社工場では本社部材を製作することができない仕組みとなっている。
- ③ SC 拠点のセンター長は、施工依頼システムから、施工依頼内容が入力された工事コード単位（工事物件別かつ製品種名別）の出庫伝票、施工依頼書、仮納品書及び施工検査記録票を出力する⁹。
- ④ SC 拠点のセンター長は、自社施工職人又は社外施工業者に施工依頼書、仮納品書及び施工検査記録票を送付する。出庫伝票は、SC 部の事務担当者が保管する。
- ⑤ 施工の完了後、自社施工職人又は社外施工業者は、施工依頼書、仮納品書及び施工検査記録票を SC 部の工事担当者に提出する。また、自社施工職人又は社外施工業者は三枚複写となっている納品書・納品書（控）・請求内訳書に完了した施工内容を記載し、そのうち納品書及び請求内訳書を SC 部の事務担当者に提出する。
- ⑥ SC 部の事務担当者は、センター長の承認を得た上で、販売管理システムに、納品書及び請求内訳書の内容を入力する。入力された施工費は、自動的に営業拠点において原価計上される。なお、原価の計上先物件の変更及び金額を修正する権限は、センター長が有している。
- ⑦ SC 部の事務担当者は、営業担当者に対し、納品書及び請求内訳書の写しを提出する。
- ⑧ SC 部から社外施工業者に施工依頼を行った場合、SC 部の事務担当者は、社外施工業者から送付を受けた請求書と販売管理システムから出力した買掛金管理表を照合した上で、センター長の承認を受け、センター長印が押印された請求書を経理部に送付する。

⁹ 施工依頼システムから出庫伝票及び施工依頼書を出力する作業を営業拠点で行い、図面等のファイルと一緒に共有のファイルサーバを経由して SC 拠点へ渡している営業拠点も存在する。

エ 売上及び入金

施工検査員の資格を有する当社従業員又は外注先人員による施工検査記録票の最終検査¹⁰の実施後、営業担当者は、拠点長の承認を得た上で、当該製品の売上計上¹¹を行う。

営業担当者は、顧客から請求金額の承認を得た上で、販売管理システムから出力した工事別売掛金管理表と請求金額の照合を行い、拠点長の承認を得た上で請求書を発行¹²する。販売管理システム上では、顧客に対して請求を行ったことが登録される。販売管理システムに登録された請求額に基づき、本社経理部が入金処理を行う。

(3) 業績管理体制

ア 営業体制

当社では、各営業拠点(支店及び営業所を合わせて45拠点)を業績管理単位としている。各営業拠点を地域別に4ブロック(東北、関東、関西・中京、西日本)に分け、各ブロックをブロック長が統轄し、営業本部長が営業部門全体を統轄している。

イ 業績管理体制

営業拠点及び営業担当者に対する業績管理体制は以下のとおりである。

(ア) 個人目標達成状況(売上・受注・見積り)の発表

営業拠点において毎日実施される朝礼後、目標達成度を意識させるために、営業担当者ごとに、①当月の売上済金額及び目標金額に対する達成割合、②当月の受注金額及び目標金額に対する達成割合、③当月の見積提出済金額及び目標金額に対する割合が口頭で発表される。

(イ) 拠点会議

小規模の営業拠点では、当月の売上・受注・見積りの各金額の把握及び見込物件を受注するための方針検討を目的として、拠点長と営業担当者による会議¹³が月1~2回の頻度で実施されている。かかる会議では、営業拠点全体・課別・個人別の売上・受注・見積りの各金額の目標達成状況及び当月の見込金額が確認される。

(ウ) 受注物件一覧表による予実管理

ブロック長及び課長・拠点長は、工事物件の処理の漏れを防ぐために、営業管理システ

¹⁰ 最終検査は、施工検査員の資格をもった当社従業員及び外注先人員のみが行うことができる。

¹¹ 当社が業績管理目的で採用している完成工事基準に基づく売上の計上であり、工事進行基準に基づく財務会計上の収益認識とは異なる。

¹² 顧客指定の様式で作成する場合もある。

¹³ 複数の課から構成される営業拠点では、営業拠点全体の会議と課別の会議がそれぞれ行われている。

ムから出力される受注物件一覧表¹⁴をデータベースで確認している。主な確認項目は、①当月売上予定金額、②原価が予算を超過しているが受注金額の増額が行われていない物件（いわゆる「赤ベタ」）、③予算時（受注時）よりも粗利率が低下した物件（いわゆる「赤バツ」）、④出来高請求の実施状況、⑤当月売上予定であるが仕入計上が遅れている物件等である。

なお、当社内において、「赤ベタ」とは、物件の予算時の予定仕入金額を超過したが、受注金額の増額が行われていない場合に、受注物件一覧表の「増減粗利率」欄のセル背景色が赤色で表示される物件を指す。また、「赤バツ」とは、物件の予算時の予定粗利率から粗利率が減少¹⁵したため、受注物件一覧表の「受注増減評価」欄に×印が表示されている物件を指し、「赤ペケ」と呼称される場合もある。

また、受注一覧表の「増減粗利率」欄には、拠点粗利の予算時に対する現時点の増減率が表示される。かかる増減粗利率は、2%以内の増減に収めるべきとされ、重要モニタリング項目とされていたが、現在は当該基準は使用されていない。もともと、増減粗利率自体は管理指標の一つであり、粗利率の低下は、予定よりも原価が発生しているためであり、また粗利率の上昇は、当初予算の見積りの誤りの可能性があると考えられるため、いずれの場合においても、営業担当者は拠点長から説明を求められる。

（エ）（地区）ブロック会議

当社では、2か月に1回、ブロック単位（東北、関東、関西・中京、西日本）において、社長、営業本部長、営業副本部長、開催地のブロック長、業務部長、RW 事業部長、RE 事業部長、販売部長、販売部の従業員、開催地の拠点長及び課長が出席する（地区）ブロック会議を開催している。

当該会議では、主に見積金額及び受注見込みの物件の金額（織込金額及び見積金額等）の見通しのモニタリングを目的として、営業拠点ごとの業績状況・順位が発表されている。

（オ）合同ブロック会議（拠点長会議）

当社では、毎月、社長、営業本部長、営業副本部長、全ブロック長、業務部長、RW 事業部長、RE 事業部長、SC 部長及び全拠点長が出席する合同ブロック会議（拠点長会議）を開催している。

当該会議では、当月の見積金額、受注金額、売上金額、粗利金額及び各目標達成率の把握を目的として、営業拠点ごとの業績状況・順位が発表されている。

¹⁴

¹⁵ 僅かでも粗利率が減少した場合には、受注物件一覧表の「受注増減評価」欄に×印が表示される。

第3. 調査により判明した事実

本調査の結果、判明した事実は以下のとおりである。なお、本第3.において言及される原価の付替えは、工事物件間で行われているものであるため、付替金額がそのまま財務会計上の影響額となるものではない。また、営業拠点における「売上」は、当社が財務会計において採用している工事進行基準に基づく売上ではなく、当社が業績管理の目的で採用している完成工事基準に基づく売上である。これらと財務会計上の数値との関係については、後記第4.を参照されたい。

1. 営業拠点における社外仕入・社外施工の付替え

本調査の結果、複数の営業拠点において多数の原価の付替えが行われていたことが判明したが、その大多数は金額的に小規模のものであったため、以下では、付替金額が100万円以上と比較的規模の大きい案件について具体的な事案の概要を記載している。

(1) 大阪事案（本件会計処理）の概要

ア 大阪支店の営業の概要

大阪支店における営業部門の組織は、大阪支店長の下での営業一課長及び営業二課長、並びにその下に配置される各課の営業担当者により構成される。営業一課及び営業二課はそれぞれ、大手のゼネコンを主な顧客として営業活動を行っているところ、基本的には、工事物件1件につき営業担当者1名が、顧客への営業・交渉・受注、仕入先の選定・発注及び施工後の顧客への請求等、工事物件全体の管理を行っている。

イ 原価の付替えの経緯

平成28年8月、当社は、A社から本件工事物件①を受注した。本件工事物件①はもともと別の営業担当者が担当していたが、本件工事物件①が大規模であったこと等を踏まえ、大阪支店長の指示により、当時、大阪支店営業二課長であり、通常は自ら担当する工事物件を持たない立場にあったAA氏が、本件工事物件①を直接担当することになった。

平成29年1月、当社はA社から本件工事物件①のエンジンドアの追加発注を受け、同年5月31日、AA氏は外注仕入先であるB社からエンジンドアの見積書を入手した。エンジンドアについてはその後、同年12月までに現場において設置されている。

平成29年9月、AA氏はA社に対して受注額の増額を要請し承認された。当初、当該増額分にはエンジンドアについての追加費用（仕入原価）見合いのものも含まれていたが、その後のレイアウト変更に伴う追加の仕入発生等により、本件工事物件①ではエンジンドア以外にも様々な追加費用が発生し、その結果、前記増額分をもってしても全ての追加費用をカバーすることができない状況となった。

ウ 原価の付替えの概要

AA氏は、A社との契約上、本件工事物件①の引渡日が平成29年12月31日となっていたことから、同年12月に本件工事物件①について一旦売上を計上したものの、その際、前記状況やエンジンドアの費用が未確定であったことを踏まえ、エンジンドアの追加費用を計上しなかった。さらに、AA氏は、平成30年2月から同年3月頃、本件工事物件①の最終的な受注額が確定したことから本件工事物件①の売上を追加計上したものの、その際も受注時粗利率から粗利率が悪化することを避けるためにエンジンドアの追加費用を計上しなかった。AA氏がこのような原価の除外をしたのは、本件工事物件①が大阪支店の平成30年3月期における最大の案件であり、本件工事物件①の受注獲得にあたっては各ブロック長や大阪支店長等、多くの社内関係者の尽力があり、課長であるAA氏が直接に担当するという異例の案件であったため、受注時粗利率を維持しなければならないという強いプレッシャーを感じていたためであった。

AA氏は、B社から請求書が送付されればエンジンドアの追加費用について原価から除外したことが発覚してしまうため、平成30年3月頃、B社に対し、エンジンドアの追加費用について請求書を発行しないよう要請した。AA氏のかかる要請を受け、B社の担当者は請求を一時保留していたものの、その後も支払遅延が解消されない状況が続いたため、平成30年8月頃、B社の担当者はAA氏に対し、エンジンドアの費用を支払うよう督促した。かかる督促に対し、AA氏が他物件で再請求するよう提案したところ、B社の担当者もこれを了解したため、AA氏は他の工事物件を原価付替先として選定することにした。

大阪支店においては、販売管理システムへの社外仕入の入力のためには、仕入先への注文書及び仕入先からの納品書（納品書が発行されない場合には請求書）に営業担当者、課長、支店長が承認印を押印して事務担当者に回付し、事務担当者が三者の承認印があることを確認してから仕入入力を行うプロセスとなっていた。このように、注文書作成には課長であるAA氏の押印のほか、支店長及び営業担当者の押印が必要であったところ、AA氏はエンジンドアの追加費用について誰にも相談しておらず、大阪支店長及び営業担当者に注文書への押印を求めることができなかった。そのため、AA氏は平成30年8月から同年10月の間、大阪支店長及び営業担当者の印鑑を無断で押印し¹⁶、原価の付替えのためのB社宛の注文書7通（合計950万円分、消費税別）を偽造した上で、同注文書をB社の担当者に手渡した。AA氏が原価の付替えのために偽造した注文書の概要は下表のとおりである。

No.	注文日	納入場所	品名	金額（円）
1	H30.8.10	A1 工事物件	エンジン工事	3,500,000
2	H30.8.21	A2 工事物件	エンジン工事	2,000,000

¹⁶ AA氏によれば、印鑑については従業員が各自で管理しているところ、各従業員は、帰宅時は施錠されたデスクの中に印鑑を入れて管理していたが、業務時間中には印鑑がデスクの上に置かれていることもあり、AA氏が当社大阪支店長及び営業担当者の各印鑑を無断使用した際には、それらの印鑑はそれぞれのデスクの上に置かれていたと記憶しているとのことである。

3	H30.9.20	A3 工事物件	開閉装置交換	760,000
4	H30.9.28	A4 工事物件	開閉装置交換	290,000
			開閉装置交換既存交換・メンテ	90,000
5	H30.10.2	A5 工事物件	開閉装置交換	220,000
			開閉装置交換	730,000
6	H30.10.5	A6 工事物件	1期工事分開閉装置交換	580,000
7	H30.10.9	A7 工事物件	既存校舎扉開閉装置交換及びメンテ	1,330,000

AA氏から注文書を受け取ったB社の担当者は、上表No.1及び2の物件については平成30年9月20日付で、上表No.3から7までの物件については平成30年10月20日付でそれぞれの物件に対応する請求書を発行し、AA氏に手渡した。これらの請求書には全て大阪支店長及び営業担当者の押印がなされている。押印について関係者の記憶に曖昧な点もあるが、これらの請求書への大阪支店長及び営業担当者の押印も、前記の注文書と同様に、AA氏が無断で行ったものと推認される。

その後、AA氏は、承認印が押印された注文書及び請求書を事務担当者に手渡した。注文書及び納品書を受け取った事務担当者は、これらに承認印があったことから、通常業務どおりに販売管理システムへの仕入入力を行った¹⁷。なお、これら原価付替先の7物件の営業担当者は、自身が注文していない社外仕入が計上されていることに気が付いたが、AA氏は営業担当者に対して、支店長も了解済であるから問題ないなどと述べて、営業担当者の疑念を封印した。

エ 発覚の経緯

平成30年11月になり、大阪支店の支店長が、支店内の工事物件の状況を確認していたところ、原価付替先の工事物件について、工事が始まって間もないにもかかわらず多額の社外仕入が計上されているという異常を発見して事実関係を確認したことから、AA氏が原価の付替えを行っていたことが発覚した。

(2) 東京事案の概要

ア 東京支店の営業の概要

東京支店における営業部門の組織は、東京支店長の下に営業一課長及び営業二課長、並びにその下に配置される各課の営業担当者により構成される。営業一課及び営業二課はそれぞれ、大手のゼネコンを主な顧客として、営業活動を行っているところ、基本的には、工事物件1件につき営業担当者1名が、顧客への営業・交渉・受注、仕入先の選定・発注及び施工後の顧客への請求等、工事物件全体の管理を行っている。

¹⁷ 前記のとおり、事務担当者は注文書及び請求書に営業担当者、課長及び支店長の承認印があることを確認してから仕入入力を行うプロセスとなっていたところ、B社からの請求書7件には大阪支店長及び営業担当者の押印のみで、課長であったAA氏自身の押印がなされていない。AA氏の押印なしで仕入入力が行われた経緯については、当時の事務担当者が既に退職していたため、本調査では明らかにならなかった。

イ 原価の付替えの概要

東京支店営業二課の営業担当者である AB 氏は、平成 29 年 8 月頃、■■■■ 会社の研究棟におけるスチールパーティションの設置を内容とする本件工事物件②を担当することになった。

本件工事物件②では、受注当初は予定していなかったものの、顧客からの依頼により、施工場所であるクリーンルーム内の端（パーティションと床が接触するところ）に埃が堆積することを回避するため、R 形状の「幅木（巾木）」¹⁸を同所に据え付ける必要が生じた。そこで、AB 氏は、平成 29 年 8 月頃、当該幅木の設置を C 社に依頼することとした。本件工事物件②においては、クリーンルームという衛生状況に注意すべき現場での施工作業となったこと等から当初想定以上の施工費用が発生した。

AB 氏は、同物件の粗利が減少するのを避けるため、C 社の担当者に頼んで、平成 30 年 6 月分の請求書の発行を遅らせてもらうとともに、さらに、難色を示す C 社の担当者に強く要求して、請求金額 350 万円（消費税別）を、100 万円、100 万円、150 万円に分割した合計 3 通の請求書（いずれも工事物件名不記載）を発行させた。AB 氏は、当該 3 通の請求書のうち、150 万円分を B1 工事物件の平成 30 年 7 月分、100 万円分を B2 工事物件の平成 30 年 8 月分、100 万円分を B3 工事物件の平成 30 年 8 月分として、手書きで工事物件名を記載し、それぞれの工事物件の原価として、社外仕入・社外施工費を計上した。

また、本件工事物件②は、最終施工検査を経て、平成 30 年 6 月 27 日付で売上を計上するに至った。もともと、その後、スチールパーティションを設置した際に隙間が生じていることが判明したため、平成 30 年 8 月か 9 月頃、AB 氏は、当該隙間を埋めるための目地材の塗布工事を、担当者との付き合いが長い D 社に発注した¹⁹。かかる経緯で、本件工事物件②の売上計上後に原価が発生してしまったことから、AB 氏は、粗利の更なる減少を防ぐべく、D 社に依頼し、工事物件名不記載の請求金額 39 万円（消費税別）の請求書を発行させ、その後、当該請求書に工事物件名を手書きで記載し、B4 工事物件の原価として、社外仕入・社外施工費を計上した。

なお、AB 氏は、前記各原価の付替えに当たり、直属の上司である営業二課長の AC 氏や、東京支店長の AD 氏に相談や報告等を行うことはなく、同人らは、当時、これらの付替えに気付いていなかった²⁰。

¹⁸ パーティションの下部を保護するためにパーティションの下部に設ける横板をいう。

¹⁹ 当時、東京支店では注文書の作成や上長による承認という発注に関するルールが徹底されておらず、営業担当者が独断で発注することも可能となっていた。

²⁰ なお、平成 28 年から平成 29 年に、AD 氏が、一つの工事物件を分割して一部の工事について管理会計上の売上げを先行して計上した際に原価の付替えも生じていた事案が 1 件、特別監査で指摘され、分割を禁止する旨の通達が経理部から発出される等の事態となった。同氏としては、かかる事案が周知されたことにより、部下に対しても原価の付替えは行ってはいけないことが周知されたはずとの認識であり、その後も部下が原価の付替えを行っていたとは思わなかった旨述べている。

ウ その他の原価の付替え

前記イ記載の事案のほか、金額規模はそれより小さいものの、平成 29 年から平成 30 年に、AB 氏が同様の手法により、工事物件の原価を別の工事物件の原価として計上していた事案が 4 件確認された。これらは、いずれも、大阪事案の発生を踏まえて平成 30 年 12 月に実施された内部監査及び自主点検により疑義が認識されたものである。

エ 東京支店において新たに判明した事案

前記イ及びウ記載の事案に加えて、本調査により、以下のとおり、AB 氏が原価の付替えを行っていたことが明らかとなった。

AB 氏は、東京支店が平成 26 年 4 月頃に A 社より受注した本件工事物件③を担当していた。本件工事物件③では、東京支店は、オフィスビルにおけるトイレブース一式の設置工事を請け負っていた。

AB 氏は、当時、A 社を担当していたものの、同社から工事物件をあまり受注することができておらず、本件工事物件③を、今後継続的に工事物件を受注するための一つのきっかけにしたいと考え、また、少しでも AB 氏個人の受注額を増やすためにも、本来約 1015 万円とすべきであった社外施工費の予算を 760 万円とし、総額約 〇〇〇万円の予算を作成し（当初受注額は 〇〇〇万円²¹）、本件工事物件③を受注した。そのため、本件工事物件③は、当初から、着地時点においては、受注時に見積もった粗利率よりも粗利率が低下することが想定されていた。

しかしながら、粗利率が特に大幅に低下すると上司から叱責を受けることは明確であったことから、AB 氏としては、粗利率の低下を可能な限り防ぐため、本件工事物件③に計上すべき以下の原価について、仕入先の担当者に工事物件名を C 工事物件と記載して欲しいと依頼したものの拒絶されたため、工事物件名を「・・・」と記載させた上で、AB 氏自身が手書きで工事物件名等を記載することで、予算に余裕があった C 工事物件に計上した。

	納品書発行日	工事名等	金額（消費税別）
1	平成 28 年 4 月 25 日	塩ビシート貼り工事	1,204,656 円
2	平成 28 年 4 月 25 日	塩ビシート貼り工事	223,590 円
3	平成 28 年 4 月 25 日	輸送費	69,000 円
4	平成 28 年 4 月 25 日	輸送費	46,000 円
5	平成 28 年 4 月 25 日	キャンセル代	46,000 円
6	平成 28 年 4 月 26 日	塩ビシート貼り工事	803,104 円
7	平成 28 年 4 月 26 日	塩ビシート貼り工事	614,788 円
8	平成 28 年 4 月 26 日	輸送費	46,000 円
		合計	3,053,138 円

²¹ AB 氏によれば、当初想定よりも部材費が増加したこと等をふまえ、最終的に受注額は 〇〇〇万円まで増額されたとのことである。

なお、AB氏は、本件工事物件②と同様に、これらの原価の付替えに当たり、AC氏や、AD氏に相談や報告等を行うことはなく、同人らは、当時、これらの付替えに気付いていなかった。

(3) 水戸事案の概要

ア 水戸営業所の営業の概要

水戸営業所における営業部門の組織は、水戸営業所長1名の下に配属されている営業担当者3名により構成される。同営業所は、大手のゼネコンも顧客としているが、茨城県内のゼネコンや建設関連業者の顧客も多い。営業担当者の業務は、大阪支店及び東京支店における業務と同様であり、基本的には、工事物件1件につき営業担当者1名が、顧客への営業等から仕入先の選定等まで、工事物件全体の管理を行っている。

イ 原価の付替えの概要

水戸営業所の営業担当者であるAE氏は、平成29年6月頃に水戸営業所が受注した本件工事物件④を担当していた。

本件工事物件④は、受注時に作成した原価の見積りは■■■■万■■■■円であったものの、E社から合計■■■■万円で受注することができ、粗利率に余裕のある工事物件であった。このように、AE氏は、本件工事物件④の予算が余っていたため、別の工事物件の原価を計上しやすい「解体・解組」の製品種コード（受注額300万円）を本件工事物件④に新設した上で、当該実態のない製品種コードに別の工事物件の原価を計上することとした。

AE氏は、自ら担当していた工事物件であるD工事物件において、当社が施工業者を手配することができず夜間工事をせざるを得なくなり、夜間工事であることによる費用の増額分を顧客に請求することができない状況であったため、当該工事物件に係る原価の一部を本件工事物件④に計上した。さらに、同氏は、予算が厳しくなった工事物件の原価や、水戸営業所の他の営業担当者から依頼を受けた同担当者が担当する工事物件に係る原価、本件工事物件④の他の製品種コードの原価を、本件工事物件④の「解体・解組」の製品種コードに計上した。

このようにして、AE氏は、最終的に、別の工事物件及び本件工事物件④の他の製品種コードに係る各原価合計230万810円を、本件工事物件④の架空の製品種コード「解体・解組」に計上した。

ウ その他の原価の付替え

水戸営業所においては、前記イ記載の事案のほか、当該事案と比べると付替額は少額にとどまるものの、AE氏又は同氏以外の営業担当者による複数の工事物件における原価の付替えが確認された。

(4) その他の原価の付替えの概要

本調査の結果、前記(1)乃至(3)記載の大阪支店、東京支店及び水戸営業所における各事案のほか、相当数の営業拠点において、付替額は少額（概ね数千円から数万円程度、一部には数十万円規模のもの）にとどまるものの、営業担当者による工事物件間及び同一工事物件内における製品種間の原価の付替えが多数確認された。

これらの原価の付替えについては、前記(1)乃至(3)と同様に担当物件の粗利率が減少することを避けることを目的として行われたもの²²も含まれているが、工事の受注前に発生した調査費用等について、当該物件に係る工事コードが作成されていないために当該物件に原価を計上することができないことを理由として、他の工事物件の原価に計上していたものなど、粗利率の低下を回避する目的以外の理由により行われていたものも多数含まれている。

2. SC 施工費の付替え

(1) SC 施工費の付替えの概要

本調査の結果、各 SC 拠点对応している営業拠点では、前記 1.記載の社外仕入の付替えのほかに、SC 施工費（又は SC 部を通じて依頼する外部業者の施工費）についても、別の工事物件への付替えが行われていたことが判明した。

営業拠点の従業員が SC 施工費の付替えをする場合としては、大きく分けて、①受注前の工事物件について SC 部による調査費用等が発生したものの、当該工事物件を受注できなかった等の理由により他の工事物件に調査費用等を原価として計上する場合、②工事完了により売上を計上した後に、定期検査、メンテナンス、クレーム対応等を行う必要が生じ、SC 部が対応作業を行ったものの、当該費用を顧客に請求することができないため他の工事物件に当該費用を原価として計上する場合、③予算が厳しい工事物件の粗利率を維持するため、当該工事物件の SC 施工費を、予算に余裕のある別の工事物件の原価に付け替える場合がある。

前記③の具体的な手口としては、営業担当者は、あらかじめ粗利率が受注時粗利率から低下する事態（赤バツ）の発生が見込まれる場合には、SC 部がシステムに SC 施工費を入力する前に、SC 部に対して、実際に施工を行った工事物件とは別の工事物件の工事コードを用いて SC 施工費を計上するよう依頼することもあった。また、SC 部がシステムに SC 施工費を入力した後に、営業担当者が粗利率が悪化していることに気が付いた場合には、工事コードのシステム入力を訂正する方法で SC 施工費の付替えを依頼することも行われていた。こうした営業担当者から SC 部に対する施工費の付替えの依頼は、SC 部のセンター長（統括課が直接担当している場合は担当課長等）に対して電話やメール、FAX 等の方法により行われていた。

²² 粗利に余裕のある工事物件において予め架空の原価を予算に計上しておき、その後に予算の厳しい工事物件から原価を付け替えるということも、一部には行われていた。

営業拠点の従業員から施工費の付替えの依頼を受けた SC 部では、同部としては付替えをするメリットもなく、SC 部の東日本統括課長及び西日本統括課長から付替えの依頼に応じないよという指導がされており、付替えの依頼をしてきた営業担当者に対しては拠点長やブロック長の承認を得て正式に依頼するよう電話やメールで要請することもあったが、SC 部の従業員には必ずしもかかる指導は周知徹底されておらず、営業担当者から強く求められた場合には SC 施工費の付替えに応じることもあった。

もっとも、工事物件ごとの SC 施工費は金額的に小規模なものが大半なこともあり、100 万円を超える SC 施工費の付替えが判明したのは後記(2)の 1 件のみであった。

(2) 高額な施工費の付替事案

大阪支店営業一課の課長である AF 氏は、平成 29 年 10 月頃、本件工事物件⑤及び E 工事物件を担当していた。そのような中、本件工事物件⑤について、担当部署の工事管理が不十分であったことから、部材を製作後、長期間にわたり本社にて保管する必要が生じ、結果的に保管費用が膨らんだ。そこで、AF 氏は、赤バツの発生を回避するために、本件工事物件⑤の施工費 104 万 4000 円を他の工事現場に付け替えることにした。

本件工事物件⑤の受注額(売上)は 1200 万円であったのに対し、E 工事物件は受注額(売上)が 270 万円であったが、同工事物件は追加工事として受注した案件であり、実際には原価は 〇〇万円程度しか必要でない案件であったため、予算に余裕があった。そこで、AF 氏は、大阪支店の他の従業員には相談せず、同工事物件を前記施工費の付替先として選んだ。

平成 29 年 10 月下旬頃、AF 氏は、西日本統括課の担当課長である AG 氏及び当時同課の専任課長であった AH 氏に対して、本件工事物件⑤の外部業者施工費 104 万 4000 円を E 工事物件に付け替えるようメールで依頼し、その承諾を得た。かかる付替え依頼は、西日本統括課の担当者がシステムに前記施工費を入力する前であったため、前記施工費は最初から E 工事物件の施工費として入力された。

(3) その他の SC 施工費の付替え

営業担当者及び SC 部の担当者へのインタビューの結果では、SC 施工費の付替えの頻度としては、年に数件程度から月に数件程度という回答が多く、その金額としては、通常数千円から数万円程度であり、20 万円を超える付替えが発生することはほとんどないとの回答が多かった。

3. 本社部材費の付替え

営業担当者が例えばパーティションの設営工事を受注した場合、当該営業担当者は、通常、生産本部に所属し当社製品の管理をしている業務部に対して、当社製品であるパーティションを発注することとなる。

かかる発注に際して、営業担当者は、業務部に対して、注文書のほか、当該工事現場の図面等を送付することとされている。そして、業務部の担当者は、当該図面等を参照して、営業担当者から受注した部材等を製造部門に依頼して作成し、営業担当者の指定する場所に納入することになる。したがって、本社部材費について原価の付替えを行うとすると、業務部のみならず製造部門の関与も必要となるため、難易度が高くなる。営業担当者においても、本社部材費を別の工事物件に付け替えることは困難と認識している。

もっとも、業務部が扱う部材等の製品でも、金物（錠やドア枠）等の規格品については、汎用性があるため、ある工事物件について発注したものを他の工事物件に流用することで原価の付替えを行うことは可能である。インタビューの結果でも、営業担当者の中には、かかる方法により規格品の本社部材について原価の付替えをしたことを供述する者もおり、業務部側でも、件数は少ないものの、規格品については営業担当者から原価の付替えを依頼されてこれにに応じていたことが確認されている。

ただし、規格品であるため、当該原価の付替額は、1件につき数千円から数万円程度である。

4. その他の問題

本調査の結果、前記 1.乃至 3.記載の原価の付替えのほかに、営業拠点の業績管理において採用されている完成工事基準に基づく月次売上の前倒し計上が一部の営業拠点で行われていたことが判明した。

(1) 売上の前倒し計上

ア 工事の分割による前倒し

水戸営業所の営業担当者である AE 氏は、水戸営業所が平成 28 年 9 月頃に F 社から受注した本件工事物件⑥を担当していた。本件工事物件⑥は、■■■■会社が茨城県つくば市に■■■■工場を建設するに当たり、当社が、パーティション設置工事を請け負ったものである。

本件工事物件⑥の受注に当たって、水戸営業所と F 社との間では注文書及び注文請書各 1 通のみがやり取りされており、両者の合意上は、本件工事物件⑥は 1 期工事と 2 期工事には分かれていなかった。他方で、本件工事物件⑥における水戸営業所の施工業務は、①F 社が工場を一部完成させた時点でパーティションを設置する工事（以下「本件工事①」という。）と、②その後■■■■会社が機械を工場内に搬入した時点でパーティションを設置する工事（以下「本件工事②」という。）とで、工事工程上は、1 期と 2 期に分けられていた。

AE 氏は、水戸営業所の平成 29 年 6 月の月次売上となる工事物件を水戸営業所の所長である AI 氏から求められた際に、平成 29 年 6 月時点においては本件工事①が完了していたことから、F 社の現場担当者に本件工事①に係る注文確認書及び本件工事②に係る注文確認書各 1 通を作成してもらった上で、受注金額修正依頼・報告書を作成して、本件工事物件⑥の受注額のうち、新たに立件する本件工事②部分に相当する金額を減額し、2 期工事

分の工事コードを作成した。AE氏は、その上で、平成29年6月29日付で本件工事①に係る売上■■■■万円を計上した。その後、10月になって本件工事②も完了したため、同年10月23日付で本件工事②に係る売上■■■■万円を計上した。

かかる工事の分割による売上の計上については、必ずしも実態に合致しない結果となる恐れがあり、月次の売上を操作するために行うようなことは認められない。当社では、かかる事案とは別に、東京支店において工事分割による売上の前倒しとそれに付随して原価の付替えが生じていた事案が平成29年5月から同年6月にかけての特別監査により指摘されたため、平成29年9月12日付で「工事コードの分割禁止について」と題する経理部長名義の各拠点長及び各事務担当者宛通達を發出し、同日以降、一度取得した工事コードの分割を原則禁止している。

イ 工事の完成偽装による前倒し

前記第3.のとおり、当社では営業拠点の業績管理のためには、財務会計上の工事進行基準ではなく、完成工事基準に基づき、工事が完成した時点で当該工事物件の受注額全額を売上として計上している。そして、当社では、当社の工事が完了しても現場全体の工事が完了しないために施主の完了確認が取れないことがあり、施主の工事完了確認をもって工事の完了とすると、実態と整合しなくなるおそれがあるため、施工検査員の資格を有する者が、最終施工検査において工事が完了したことの確認をしたことをもって、工事の完了としている。

前述の本件工事物件④は、もともと、平成30年10月に工事を完成させ、その後の検査等を経て、同年11月に売上を計上する予定であった。しかし、本件工事物件④の工事の進捗は芳しくなく、同月中旬頃になり、同月中に工事を完成させた上で売上を計上することが困難であることが確定的となった。その後、AE氏は、AI氏に対して、本件工事物件④について、同年11月中に売上を計上することができなくなった旨を相談した。

AI氏は、水戸営業所のシステム上の平成30年11月分の売上予定額が約4500万円であり、そのうち約3000万円が本件工事物件④の売上額であったことから²³、ブロック長に対して、予定されていた約3000万円の売上が計上できなくなったと報告することはできないと考え、AE氏に指示し、本件工事物件④の売上を計上するよう指示した。

そこで、AE氏は、平成30年11月29日付で、本件工事物件④の工事が完成したものとして、同物件の売上を全額計上した(実際に工事が完了したのは、同年12月末であった。)。なお、同氏は、売上を計上した後に原価を計上すると、原価のみが計上されて目立つことから、本件工事物件④の売上計上前に、当該時点で未了の工事等に係る費用について、外注業者等に依頼して請求書を作成してもらい、本件工事物件④の原価として先行して計上した。

²³ 前記第2.2.(3)イ(ウ)のとおり、当社の各営業拠点では、各営業拠点が当年において受注した全ての工事物件と同工事における原価の計上具合が分かる受注物件一覧表をシステム上で確認することができる。

また、本調査により、新潟支店及び宮崎営業所においても、類似の手口により、売上の前倒し計上とそのため原価の先行計上が行われたことが判明している。

(2) その他の不正

当委員会は、本調査の過程において、原価の付替えや売上の前倒し計上といった不正とは異なる不正に関する情報を得て調査を行ったものの、当該不正が存在する相応の疑義を認識するには至らなかった。そのため、当委員会は、調査結果を当社に共有した上で、その後の対応は当社に委ねることとした。

(3) 本社スタッフ部門

当委員会は、前記第 1.4.(4)カのとおり、グループセッションを通じて本社スタッフ部門における管理上の問題点の洗い出しを行った。その結果、不正に繋がる問題点は検出されなかったが、当社にとって有意義な改善のための意見が多数表明されたため、当社には今後の参考として情報を共有した。

5. 小括

本調査の結果判明した前記の不正は、財務会計上の利益等の数値を操作しようとしたものとは認められず、もっぱら、当社の管理上の数値（粗利率維持目的の原価の付替えについては販売管理システム上の個別工事物件の粗利率、売上の先行計上については営業拠点の業績管理のための完成工事基準に基づく月次売上）を操作しようとしたものであるが、その結果として、財務会計上も、工事進行基準に基づく計算にも一定の影響が生じているものと考えられる。

なお、前記 1.(4)、2.(3)及び 3.に記載のとおり、少額の原価の付替えが多数存在する上に、関係者の記憶も曖昧であり、具体的に工事物件を特定することが困難なものや原価の付替えとは断定できないものも多い。これらの財務会計上の影響の推計については後記第 4.を参照されたい。

第4. 調査により判明した不正の当社財務諸表への影響

当委員会は、以下のとおり試算した結果、本調査により判明した不正が当社財務諸表に与える影響は軽微であると判断した。

1. 当社財務諸表への影響の概要

本調査の過程において判明した不正行為は以下の3類型であり、本第4.では、これらの類型ごとに当社財務諸表への影響額を検討する。

- ①原価の付替え（社外仕入・社外施工、SC 施工費、本社部材費）
- ②工事の分割による売上の前倒し
- ③工事の完成偽装による売上の前倒し

これらは、本来計上されるべき工事とは別の工事に原価計上されていたもの（①原価の付替え）、原価計上額は当初と変わらないが工事取引の認識範囲を変更したもの（②工事の分割による売上の前倒し）、完工時に計上すべき原価を先行計上したもの（③工事の完成偽装による売上の前倒し）であり、簿外債務化を意図してなされる悪質性が高い不正取引とは区別されるものである。

また、当社は工事進行基準を採用しているため、完成工事基準を採用した場合に比べ、不正行為が財務諸表に与える影響額は著しく少額となり、かつ、その最終的な累積影響額がゼロとなる点に本件の特徴がある。

例えば、①原価の付替えが行われた工事物件については、付替元工事と付替先工事の粗利率及び売上計上日が完全に同一であれば、進行基準適用時の売上計上額は同額となるため、財務諸表に与える影響はゼロとなる。同様に、②工事の分割による売上の前倒しについても、分割後の個別工事ごとの粗利率が完全に同一であれば、工事分割の有無にかかわらず、進行基準適用時の売上計上額は同額となるため、当社財務諸表に与える影響はゼロとなる。

もちろん、実際の取引においてはこれら個別工事ごとの粗利率等が完全に同一であることはほとんどない。その結果、粗利率差異に基づいて発生する少額の財務諸表影響額が判明した取引ごとに算定されることとなるが、その場合でも、関連する工事全体が終了した時点で、予定原価と実際原価の差異調整が行われ、財務諸表に与える影響額の累積額はゼロになる。

こうした工事進行基準の適用がもたらす影響額の「中和作用」に対する理解を助けるため、当社財務諸表への影響額の試算結果（後記3.）に先立ち、「①原価の付替え」及び「②工事の分割による売上の前倒し」の設例に基づく影響額の算定方法を後記2.において説明

する。なお、「③工事の完成偽装による売上の前倒し」については、工事進行基準の適用の有無により影響額の算定方法が変わる訳ではないため、設例に基づく影響額の算定方法の説明は省略する。

2. 設例に基づく影響額の算定方法の説明

(1) 「①原価の付替え」が損益に与える影響

【設例の前提条件】

項目	摘要	付替元工事	付替先工事
①予定売上高		360	400
②予定原価（付替分）		50	—
③予定原価（付替以外）		250	200
④予定原価総額	②+③	300	200
⑤予定粗利	①-④	60	200
⑥予定粗利率	⑤÷①	16.7%	50%
⑦付替後原価総額	④-②	250	250
⑧付替後粗利	①-⑦	110	150
⑨付替後粗利率	⑧÷①	30.6%	37.5%
⑩付替実施月		20X1/9	
⑪売上計上月		20X1/10	20X1/12

【20X1/9 付替実行時】

	付替元工事仕訳	付替先工事仕訳	摘要
正しい処理	原価 50 利益 10 売上 60	仕訳なし	売上 = 50 ÷ (1-16.7%) = 60
現実の処理	仕訳なし	原価 50 利益 50 売上 100	売上 = 50 ÷ (1-50%) = 100
要修正額	原価 50 利益 10 売上 60	原価 △50 利益 △50 売上 △100	

	(上記合算)	
	利益△40	売上 △40

【20X1/10 付替元工事完工時】

	付替元工事仕訳	付替先工事仕訳	摘要
正しい処理	原価 250 売上 300 利益 50	仕訳なし	売上 =360 - 60 =300
現実の処理	原価 250 売上 360 利益 110	仕訳なし	売上 =360 - 0 =360
要修正額	利益 △60 売上 △60	仕訳なし	

【20X1/12 付替先工事完工時】

	付替元工事仕訳	付替先工事仕訳	摘要
正しい処理	仕訳なし	原価 200 売上 400 利益 200	売上 =400 - 0 =400
現実の処理	仕訳なし	原価 200 売上 300 利益 100	売上 =400 - 100 =300
要修正額	仕訳なし	利益 100 売上 100	

(2) 「②工事の分割による売上の前倒し」が損益に与える影響

【設例の前提条件】

項目	原工事(1) (2)+(3)	分割工事 I (2)	分割工事 II (3)
① 予定売上高	900	400	500
② 予定原価	600	200	400
③ 予定粗利	300	200	100
④ 予定粗利率	33%	50%	20%

※原工事の工事中工事原価 200 を支出した時点で分割工事 I と分割工事 II に分割し、分割工事 I を完成させたものと想定する。

【分割時（分割工事 I 完工時）】

	仕訳		摘要
非分割	原価 200 利益 100	売上 300	売上 =200 ÷ (1-33%) =300
分割	原価 200 利益 200	売上 400	
要修正額	利益 △100	売上 △100	

【原工事完工時（分割工事Ⅱ完工時）】

	仕訳		摘要
非分割	原価 400 利益 200	売上 600	売上 =400 ÷ (1-33%) =600
分割	原価 400 利益 100	売上 500	
要修正額	利益 100	売上 100	

3. 当社財務諸表への影響

本調査で不正の疑いがあると認定された事案の当社財務諸表への影響額の試算結果は、以下のとおりである。

【売上高・利益金額の要修正額】

(単位：百万円)

項目	H26/3	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/12 (※1)
原価の付替え (※2)	△0.3	△0.2	0.1	△4.7	5.7	△14.7
工事の分割による売上の前倒し	0.0	△0.2	△0.4	1.6	△1.1	△0.4
工事の完成偽装による売上の前倒し(※3)	—	—	—	—	—	—
売上修正額	△0.2	△0.4	△0.3	△3.1	4.5	△15.2
売上原価修正額	—	—	—	—	9.5	△9.5
営業利益修正額	△0.2	△0.4	△0.3	△3.1	△4.9	△5.7

※1 H30/12は平成30年4月から同年12月までの9か月における数値である。

※2 本調査において原価の付替え又はその可能性が認められた369件（総額51百万円）について、全て原価の付替えと看做した試算結果である。これらの工事物件以外に、少額の事案が存在しているが、本調査の限界に鑑み、金額的に重要性が認められないものと判断して上記影響額の試算には含めていない。

※3 本調査で認識された工事の完成偽装による売上の前倒しは、四半期計算期間内での前倒し計上がなされていたため、財務諸表に与える影響は存在していない。

以上の試算結果に基づき、当委員会では、本調査により判明した不正が当社財務諸表に与える影響は軽微であると判断した。

4. 残高確認の実施結果

本調査では、前記第 1.4.(4)エ記載のとおり、本件会計処理及びその類似事案の調査に関して、簿外債務の有無を検証するため、平成 30 年 12 月末の買掛金及び未払金残高の確認調査を行った。

当該調査の結果は下表のとおりであるが、平成 30 年 12 月末の財務諸表を修正すべき簿外債務は発見されなかった。

【残高確認発送・回収状況】

(単位：百万円)

項目	件数	残高
①発送	3,396 件	453
②未回収	246 件	6
③差引回収 (①－②)	3,150 件	446
④回収率 (③÷①)	92.8%	98.6%

【残高確認回答結果】

(単位：百万円)

項目 (百万円)	件数	当社金額	相手先金額	差異金額
⑤一致残高等	3,042 件	432	432	
⑥差異分析対象残高	108 件	14	23	△9
⑦合計 (⑤+⑥)	3,150 件	446	455	△9

(注) 上記差異金額は締日相違に基づく債権債務の認識時点相違による差額等であり、会計上の要修正額を意味するものではない

第5. 原因分析

前記第3.のとおり、本調査の結果、当社においては、本件会計処理を含む原価の付替えが、相当広範囲に行われていたことが判明している。原価の付替えは、ほとんどの場合において、営業担当者が上長である拠点長等から指摘を受けたり叱責されたりすることを回避するための手段として行っていたものであるが、一部の原価の付替えや業績管理上の売上の前倒し計上の事案においては、拠点長等の管理監督者も関与していたという状況があったことが認められる。

この背景には、以下に述べるように、当社においては、いわゆるマイクロマネジメントが行き過ぎていたことや、管理体制の脆弱性等があり、その結果として、本件会計処理を含む原価の付替えが集団的現象として発生したものと考えられる。

1. 粗利維持等へのプレッシャー

(1) 粗利率に関するマイクロマネジメント

当社では、平成20年のリーマンショック後に工場操業率を維持するために収益性を問わずに受注した結果、平成23年3月期に当期純損失30百万円という大赤字を計上した経験があり、その反動で、平成24年3月期から平成28年3月期までは、全ての工事物件について最低でも \blacksquare %の粗利率を維持すること、また、各営業拠点において受注時粗利率からの変動は2%以内の増減²⁴に収めるべきという方針が取られ、目標とすべき粗利率も年々高く設定されるようになった（粗利率正常化活動）。また、小規模なものも含めて、全工事物件の粗利率の変動をシステム上見える化して日次で粗利率を管理するというマイクロマネジメント手法が取られていた。

粗利率正常化活動の成果として当社の粗利率は大きく改善したが、粗利率が低くとも受注すべき案件もあるということが意識されるようになり、平成28年頃からは、個別工事物件で粗利率の高低が生じるのは認めるべきであり、全工事物件全てについて一律の管理をするのではなく、工事物件ごとの特性に応じた管理をするという方針が徐々に打ち出され、前記の2%以内の増減という基準も撤廃された。しかし、5年間続いた粗利率正常化運動の中で行われていた粗利率の管理手法や管理者の意識は急速に変わるものではないため、多くの営業拠点では粗利率の管理のために行き過ぎたマイクロマネジメントが継続していたものと考えられる。

(2) 営業担当者

前記第2.2.(3)イ（ウ）のとおり、受注時より工事物件又は製品種単位での粗利率が下がると、販売管理システム上において、当該工事物件及び製品種が赤く表示がされる（赤バ

²⁴ 受注時粗利率が増加した場合であっても、受注時の予算管理の不備に起因するものであると考えられていたことから、指摘の対象となっていた。

つ)。多くの営業拠点では、このようなマイクロマネジメントの下で、営業担当者は、上長から受注時粗利率の維持（赤バツの回避）及び粗利率 \blacksquare %の維持を日頃から厳しく指導されており、これらは営業担当者にとって至上命題となっていた。

赤バツの発生又は粗利率が \blacksquare %を下回った場合、上長から細かく原因を確認されたり、営業拠点によっては厳しく叱責される場合もあり、また、粗利率の減少を理由として始末書を提出させられたりしていた営業拠点も存在し、更には、実行には至らなかったものの、営業担当者が自費での補填を拠点長から求められた事例も存在した。このような粗利率に関する行き過ぎたマイクロマネジメントや強いプレッシャーから、多くの営業担当者において、全ての工事物件について粗利率の低下は回避しなければならないという意識が定着してしまっていたことは否定できず、営業担当者は、システム上表示される粗利率を維持して上長からの追及や叱責等を回避するために原価の付替えを実行していた。

もっとも、このような工事物件間での原価の付替えを行っても、当然ながら全体としての粗利率は変動しないため、原価の付替えは、ひとえに上長のマイクロマネジメントに対する現場の営業担当者による対策としての販売管理システム上の数値の調整にすぎなかった。

また、売上計上後の追加原価に係る付替えのケースでも、原価が追加発生した場合には、当然、当該工事物件に原価を計上すべきであり、販売管理システム上も追加原価の計上は可能であった²⁵。しかし、そうすると粗利がマイナスとなり目立ってしまうため、かかる事態を回避することを目的として、原価の付替えが行われていた。このような原価の付替えも、上長のマイクロマネジメントによる委縮効果の一つの表れであると考えられる。

(3) 拠点長

営業担当者を管理する拠点長も、業績について上長から厳しく管理されており、月に1回開催される合同ブロック会議及び2か月に1回開催されるブロック会議においては、営業拠点ごとの成績が発表され、業績が振るわない場合には会議の場で叱責されることもあった。また、各拠点長の上長となる各ブロック長は、所管するブロック内の各営業拠点の営業をサポートしつつ各営業拠点を指導監督しているが、業績が振るわない営業拠点の拠点長は、ブロック長から厳しく叱責される場合もあった。

ブロック長による拠点長の管理においては、営業拠点合算の売上や粗利率等の数値が主な管理指標となるため、拠点長レベルにおいては、強度のプレッシャーがかかった場合には月次の売上を確保するために、売上の前倒し計上を行うインセンティブは生じ得ると考えられ、実際、一部の拠点では拠点長が関与して売上の前倒し計上が行われていた。

他方で、基本的には拠点長には営業拠点合算では意味のない個別工事物件間での原価の付替えに関与するインセンティブは生じないが、営業拠点合算の粗利率が悪化している場合や、重要な工事物件や赤字の工事物件がある場合等には、ブロック長が個別工事物件に

²⁵ なお、追加原価を計上できること自体を認識していない従業員も存在した。

についても拠点長又は営業担当者に説明を求め、指導をすることはある。一部の営業拠点においては、拠点長自らが原価の付替えに関与していたが、その背景には、拠点長自身も上長から粗利率維持に関する強いプレッシャーを受けていた側面が否定できない。

また、このような拠点長が受けるプレッシャーが、今度は、営業拠点内では拠点長が営業担当者に対して個別工事物件の粗利率に関してマイクロマネジメントに傾倒する原因となっていたものと考えられる。

2. 内部統制上の問題

(1) 社外仕入・社外施工の原価計上に係る統制上の不備

当社の購買管理規程上、営業担当者は、社外仕入・社外施工を発注する際には、注文書を作成して拠点長（又は課長）の承認を受け、承認印が押印された注文書を仕入先に送付し、注文書の原本は各営業拠点においてすることとされており、多くの営業拠点では、かかるルールに従った運用はされていた。

もっとも、当社では、社外仕入・社外施工の数が多く、また、少額なものが多いこともあり、原価計上するためには請求書・納品書についても上長の承認は必要とはなるものの、それらと注文書とを突き合わせて内容を確認することまではなされていなかった。そのため、営業担当者が社外仕入・社外施工費について原価の付替えを行おうとする場合、発注時に企図していたか、発注後に企図したかを問わず、社外仕入・社外施工先との関係においては、当該仕入先・施工先に対して、本来の工事物件又は製品種とは異なる工事物件又は製品種にて請求書・納品書を発行するように依頼すれば足りることとなる。

このように、一旦請求書・納品書が発行されれば、実質的なチェックがなされることなく原価を計上できるようになっているため、本件会計処理を含む原価の付替えを未然に防止できる統制とはなっていなかった。

また、一部の営業拠点では発注については本来のルールに従った運用をしておらず、事実上、営業担当者が単独で発注できてしまう状況にあり、また、一部の営業拠点では、ルールに従った運用はしていたものの、印鑑の管理が徹底されておらず、無断で押印がなされた事案も存在した。

(2) 原価訂正フローの未確立

営業担当者による SC 部又は業務部に対する工事コードの変更の依頼は、当然ながら、本来は原価計上の誤りを訂正するために行われるものである。

もっとも、当社においては、原価計上に誤りがあった場合における統一的な訂正フローは整備されていない。そのため、基本的には、営業担当者から SC 部又は業務部の担当者に対して、口頭等で原価の計上先に誤りがあったため訂正してほしい旨の依頼が行われているにとどまり、当該依頼の理由が真実かどうかの正確な確認は SC 部又は業務部では行われておらず、そのような訂正依頼の中には、実際には粗利率の減少を防止する目的での

原価の付替えが混在していた可能性は否定できない。

(3) 管理システムの硬直性

また、当社の管理システムの硬直性が原価の付替えの一因となっている可能性も否定できない。例えば、工事の受注前に発生した調査費用等について、当該工事物件に係る工事コードが作成されていないため、当該工事物件に原価を計上することができないこと等を理由として、原価の付替えが行われていた。実際には、受注前に類型的に発生する費用を計上するコード自体は存在していたが、「 」という製図関係費用を前提とする名称であり、調査費用等を計上することは想定されておらず、それらが計上可能なことも営業担当者には周知されていなかった。

なお、入力ミス等を修正する目的での工事コードや製品種コードの訂正も相応に存在するところ、アンケートでは、管理システムにおいて、製品種コードが多岐に渡り、間違いを誘発し易いことや、一旦計上した原価等を修正することの煩雑性を指摘する回答も見受けられた。また、同一工事物件における製品種コード間での正確な原価の配分がそもそも難しい場合も存在する。

3. 営業部門と SC 部の意識

SC 部は、元々は当社の子会社として、当社営業部門から工事を受注していたという経緯があり、SC 部にとって営業部門は顧客的な位置付けであった。このような経緯に起因して、営業部門と SC 部では営業部門が優位という意識が残っている地域も存在している。アンケートでは、SC 部の担当者の中には、かかる意識が潜在的に存在しているため、営業部門から原価の付替えを強く依頼されると断れないと回答する者も見受けられた。

4. コンプライアンス意識の鈍磨

前記のとおり、当社の営業担当者の多くが原価の付替えに関与していた。また原価の付替えに関与していた管理監督者や売上の前倒しを指示していた管理監督者も存在していた。

前記第 3.のとおり、本調査において判明している原価の付替えは、数千円や数万円程度のもものが多く、数十万円規模のものも一部あるが、百万円を超える規模のものは前記第 3.に記載の 5 件のみであった。原価の付替えを行っても、基本的に営業拠点の工事物件全体としての粗利には影響しないことや、日常的に少額の原価の付替えが行われていたこと（特に製品種コード間については訂正なのか付替えなのか判然としない場合も多い。）により、営業部門において、原価の付替えを行うことに関する規範意識が低くなっていったものと考えられる。

また、営業担当者の中には、原価の付替えを不正と認識しつつも行っていた者のほか、原価の付替えを不正とも認識しておらず、営業担当としての「当たり前の作業」として慣行的に行っていた者も存在した。

このように、当社の営業業務に関わる関係者全体において、原価管理に関するルールについて、コンプライアンス意識が鈍磨していたと言わざるを得ない。

5. 風通しの悪い企業風土

前記第 3.のとおり、当社における原価の付替えに上長が関与していた場合も一定数存在していたが、大多数の事案は、営業担当者が個人で抱え込み、原価の付替えを実行した事案であることからすれば、風通しの悪い上意下達の組織風土が、営業担当者が上司に率直にものが言えなくなり、原価の付替えが集団的現象として発生するのを助長していた可能性が否定できない。

上長が粗利率に関するマイクロマネジメントに傾倒すれば、営業担当者が上長に粗利率の低下等の報告・相談をし辛い土壌が形成されるのは当然であり、アンケートにおいても、一定数の従業員が、当社については、報告・相談をし辛い組織風土であり、風通しの良い組織にすることにより、原価の付替えもなくなる旨指摘している。

第 6. 再発防止策

前記第 3.のとおり、本調査の結果、当社においては、本件会計処理を含む原価の付替えが、相当広範囲に行われていたことが判明しており、このような行為が集团的現象として発生した背景には、前記第 5.に記載の当社における行き過ぎたマイクロマネジメント、管理体制の脆弱性等がある。

管理体制に脆弱性が見られる点について改善することはもちろん必要であるが、小規模の不正も防止し得る厳重な内部統制制度を構築することは、そもそも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、ルールの軽視・形骸化につながるおそれもある。

したがって、当社において、実効的な再発防止策を構築・運用するためには、行き過ぎたマイクロマネジメントの手法を見直し、各レベルで受けるプレッシャーが過度にならないようにして、報告・相談のしやすい風通しのよい組織風土を構築することをまず柱とすべきであり、同時に、重要な不正が発生するリスクを一定の範囲に収められるような内部統制制度を強化することを指向すべきである。

以下では、かかる観点に基づいて再発防止策として有効と考えられる施策を提案する。

1. マネジメントスタイルの改革

(1) マイクロマネジメントの見直し

当社は、既に平成 28 年頃からは全工事物件について一律に粗利率の維持をすべきといった方針は変更しており、また、受注時粗利率から 2%以内の増減に収めるといった基準も撤廃しており、粗利正常化活動のマネジメントスタイルを改革している最中にある。

しかし、長年続いた粗利率正常化活動の中での管理手法に馴染み、又は自身がそうした管理を受けてきた現在の管理監督者の意識が一朝一夕には変わらず、また、いわゆる見える化のために工事物件に関する詳細なデータが表示されるシステムを導入していることと相まって、上長による行き過ぎたマイクロマネジメントが継続し、強いプレッシャーが生じていたこと、それに対する現場の対策として原価の付替えのような行為が広まっていたという事実を真摯に受け止め、営業部門におけるマネジメントスタイルを改革し、報告・相談のしやすい風通しのよい組織風土を構築することが必要である。

(2) 管理者教育

現場の営業担当者が原価の付替え等を行う動機をなくすためには、特に拠点長から営業担当者へのマネジメントスタイルを改革することが必要である。そのためには、従来は制度的には存在しなかった、拠点長による営業拠点マネジメント要綱・マニュアルを整備し、拠点長昇進時やその後の定期的な教育・研修により管理者教育を行う必要がある。

そうした要綱や教育においては、

- ① 営業拠点の属する市場特性、工事物件毎の特性等に鑑みて、全工事物件に一律の管

理手法を採用すべきではなく、工事物件毎の規模や採算性等に応じてメリハリをつけた管理をすべきこと、

- ② 拠点長は、工事物件毎の日々の粗利率変動等に拘泥するのではなく、営業担当者に対してより長期的な観点から評価・指導を行うべきこと、
- ③ 管理指標としては、工事物件毎ではなく、一定期間の部署毎、担当者毎の数値を重視すべきであること

等を明確化して、自身のマネジメントスタイルを変えなければならないことを拠点長の意識に刷り込ませる必要がある。

そして、このような管理者教育の実効性を確保するためには、拠点長教育や営業拠点内での問題の吸上げを担当する専門部署を設置することも考えられる。

また、拠点長自身も上長から強度のプレッシャーを受けていたケースもあったことを踏まえれば、ブロック長から拠点長に対する評価・指導についても、同趣旨の指導要綱等を整備することも考えられる。

(3) マネジメントツールの見直し

前記第 2.2.(3)イ（ウ）のとおり、当社の販売管理システムでは、見える化のために個別工事物件について日々の詳細なデータが表示されるようになっており、それ自体は管理ツールとして有益であるが、粗利率が受注時から僅かにでも増減すると「赤バツ」が表示されたり、原価が予算を僅かでもオーバーすると「赤ベタ」が表示されるという、遊びのない仕組みとなっており、マネジメントツールとしてそのようなシステムを用いていけば、管理者の心理としては、そうした警告表示に意識が向いてしまうのはやむを得ない面もある。

したがって、管理者の心理に与える影響を考慮して、これらの警告表示条件を緩和する、警告表示の強調程度を改めるといった技術的な対策をとることも考えられる。

2. 管理体制の強化・充実

(1) 社外仕入・社外施工の原価計上に係る統制

前記第 5.2.(1)のとおり、多くの営業拠点においては、社外仕入・社外施工に関して、注文書の作成及び拠点長による承認は行われていたものの、請求書・納品書と注文書とを突合して原価計上の正確性を確認することはなされていなかった。

当社においては、社外仕入・社外施工の数が多く、また、少額なものが多いことから、ルールどおりに注文書の上長承認を徹底しても、全ての社外仕入・社外施工について、付替元の工事物件について必要なはずの注文が漏れていないかという観点でのチェックは通常は期待できないし、また、全ての社外仕入・社外施工について請求書・納品書と注文書との突合を求めることは現実的ではない。そのため、例えば一定の金額基準を設け、当該

金額基準以上の社外仕入・社外施工については、拠点長（又は課長）が突き合わせて原価計上の正確性を確認するといった体制を整備することが考えられる。

なお、一部の営業拠点ではこれらの書類における押印が無断でなされていたことを踏まえ、印鑑の管理について一定の緩みが生じていた可能性は否定できないので、印鑑の管理についてはルール遵守の徹底を図る必要がある。

(2) 原価訂正のための統一的な業務フローの整備

前記第 5.2.(2)のとおり、当社においては、原価の計上先の誤りがあった場合における統一的な訂正フローは整備されておらず、営業担当者による SC 部又は業務部に対する工事コードの変更の依頼が、真に誤りの訂正なのか、それとも粗利率の操作をする目的で行われたものなのかの正確な確認は行われていなかった。

粗利率の操作目的での訂正依頼を防止するためには、営業部門においては、営業担当者が訂正を依頼するには上長の承認を得るとともに、SC 部又は業務部においては、自部門に存在する情報から合理的に可能な範囲で変更の理由を確認するという業務フローを整備することが必要である。

(3) 管理システムの改善

前記第 5.2.(3)のとおり、工事の受注前に発生した調査費用等について、当該工事物件に係る工事コードが作成されていないため、当該工事物件に原価を計上することができないことを理由として、原価の付替えが行われていた場合も存在した。このような原価の付替えは、販売管理システムの利用方法の周知不足に起因するものであることから、販売管理システムにおいて、工事の受注前に発生した調査費用等を計上するためのコードを作成し、そこに計上する業務フローを整備して営業担当者らに周知することが必要である。

また、システムが複雑で間違いとその訂正が起りやすいというアンケート回答等を踏まえれば、当社の経営管理にとって必要なデータの範囲を見直し、必要性の低い詳細なデータを入力するために営業担当者らの入力の手間を増やしていないかという観点から、入力項目の合理化が可能かを検討すべきである。

(4) 発見的統制の強化

プレッシャーの程度の感じ方については個人差が大きいため、マネジメントスタイルを改革しても、属人的な事象として、原価の付替えや前倒し計上が発生する可能性は否定できない。

そのため、内部監査において、定期的に、原価の付替えや前倒し計上が行われていないかを確認するという特定の目的で対象取引を抽出して、その取引内容について確認したり、営業拠点内における問題や課題を幅広く吸い上げる機能を持たせる等、内部監査機能を強化することが考えられる。

また、社外仕入・社外施工については、定期的にサンプリングにより残高確認を行うことで、原価の付替え等に起因して簿外債務が生じてないかを確認することが考えられる。

3. コンプライアンス意識の向上

前記第 5.4.のとおり、当社においては、日常的に原価の付替えが行われていたこと等により、当社の営業業務に関わる関係者全体において、原価管理に関するルールについて、コンプライアンス意識が鈍磨していた。

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、全ての役職員に対して徹底したコンプライアンス教育を行う必要がある。

また、原価の付替え等の操作を行うと財務報告にも歪みが生じ、社内の問題だけではなくなることを明確に認識させるための経理教育も行い、従業員の意識を高めることが必要である。

4. 責任の所在の明確化

今後、当社において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、原価の付替えや売上の前倒し計上に関与した者及びそれらの管理監督上責めを負うべき者の責任を明確化し、その責任の度合いに応じて、社内規程に基づき厳正な処分を行うことが必要である。

なお、その際には、行為の悪質性の程度や関与者のポジションに加えて、このような事態が生じたのは当社営業部門のマネジメントスタイルの影響が大きいことを念頭に置く必要がある。

5. トップメッセージの発信

原価の付替え等が集団的現象として発生していた状況を踏まえれば、従業員の意識を変えるためには、当社のマネジメントスタイルの改革及びコンプライアンス意識の向上等について、当社が本気で臨む姿勢を示し、従業員に理解してもらう必要がある。そのためには、経営トップ自らが率先して、本気で改革をすること、当社では不正は許されないこと等についてメッセージを発信し、また、定期的にその進捗・達成状況を評価するメッセージを発信することが考えられる。

6. 内部通報制度の見直し

当社は、コンプライアンスに関する相談や不正行為等の通報を受け付ける通報相談窓口を設置している。しかし、多数の従業員が原価の付替え等に関与し、又は認識していたにもかかわらず、これらが通報相談窓口に通報されることはなかった。このことは、原価の付替え等について従業員のコンプライアンス意識が鈍磨していたことに加えて、当社の内

部通報制度が従業員に浸透しておらず、制度が信頼されていないことを示している可能性がある。

内部通報制度は、不正に関して通常のレポーティングラインが機能しない場合に、それをバイパスするものとして、経営陣が社内の不正に関する情報を入手するためのツールとして重要である。内部通報制度の実効性を確保するためには、当社の内部通報制度を従業員に対して周知するとともに、当該制度が従業員からの信頼を得るに足るものとなっているかという観点（匿名性の確保、通報者の不利益取扱い防止措置等は十分か）から検証を行い、より実効性の高い内部通報制度となるように継続的に改善していくべきである。

以上

インタビュー対象者一覧¹

No.	役職・所属等	氏名
営業本部		
1.	本部長 取締役執行役員	BA 氏
東北ブロック		
2.	ブロック長 専任部長	BB 氏
3.	盛岡営業所 所長 専任課長	BC 氏
4.	盛岡営業所 主務	BD 氏
5.	盛岡営業所 主務	BE 氏
6.	盛岡営業所 担当	BF 氏
7.	仙台支店 係長	BG 氏
8.	福島営業所 担当課長	BH 氏
9.	新潟支店 支店長 次長	BI 氏
10.	新潟支店 担当課長	BJ 氏
11.	新潟支店 係長	BK 氏
12.	新潟支店 主任	BL 氏
13.	新潟支店 主任	BM 氏
14.	新潟支店 主務	BN 氏
15.	新潟支店 主務	BO 氏
16.	新潟支店 主務	BP 氏
17.	新潟支店 主務	BQ 氏
関東ブロック		
18.	ブロック長 執行役員	BR 氏
19.	宇都宮営業所 係長	BS 氏
20.	水戸営業所 所長 次長	AI 氏
21.	水戸営業所 係長	BT 氏
22.	水戸営業所 係長	AE 氏
23.	水戸営業所 主任	BU 氏
24.	水戸営業所 主務	BV 氏
25.	水戸営業所 主務	BW 氏
26.	水戸営業所 担当	BX 氏

¹ なお、以下に記載する所属・役職等は、インタビュー実施時点のものである。但し、必要に応じて過去の所属・役職等を記載している。

No.	役職・所属等	氏名
27.	東京支店 支店長 専任部長	AD 氏
28.	東京支店 専任課長	AC 氏
29.	東京支店 担当課長	AB 氏
30.	東京 OS 支店 主任	BY 氏
31.	横浜支店 主務	BZ 氏
32.	横浜第一支店 係長	CA 氏
33.	川崎営業所 主任	CB 氏
関西・中京ブロック		
34.	ブロック長 専任部長	CC 氏
35.	名古屋支店 支店長 専任部長	CD 氏
36.	名古屋支店 専任課長	CE 氏
37.	名古屋支店 係長	CF 氏
38.	名古屋支店 主任	CG 氏
39.	名古屋支店 主務	CH 氏
40.	名古屋支店 主務	CI 氏
41.	名古屋第一支店 支店長 担当課長	CJ 氏
42.	和歌山営業所 係長	CK 氏
43.	滋賀営業所 主任	CL 氏
44.	滋賀営業所 主務	CM 氏
45.	滋賀営業所 主務	CN 氏
46.	奈良営業所 所長 担当課長	CO 氏
47.	奈良営業所 主任	CP 氏
48.	奈良営業所 主務	CQ 氏
49.	奈良営業所 主務	CR 氏
50.	奈良営業所 担当	CS 氏
51.	大阪支店 支店長 専任部長	CT 氏
52.	大阪支店 専任課長	CU 氏
53.	大阪支店 担当課長	AF 氏
54.	大阪支店 係長	CV 氏
55.	大阪支店 係長	CW 氏
56.	大阪支店 主任	CX 氏
57.	大阪支店 主任	CY 氏
58.	大阪支店 主務	CZ 氏
59.	大阪支店 主務	DA 氏

No.	役職・所属等	氏名
60.	大阪支店 担当 (元大阪支店 専任課長)	AA 氏
61.	大阪支店 担当	DB 氏
62.	大阪第一支店 支店長 次長	DC 氏
63.	大阪第一支店 専任課長	DD 氏
64.	大阪第一支店 係長	DE 氏
65.	大阪第一支店 係長	DF 氏
66.	大阪第一支店 係長	DG 氏
67.	大阪第一支店 係長	DH 氏
68.	大阪第一支店 主任	DI 氏
69.	大阪第一支店 主任	DJ 氏
70.	大阪第一支店 主任	DK 氏
71.	大阪第一支店 主任	DL 氏
72.	大阪第一支店 主務	DM 氏
73.	大阪第一支店 主務	DN 氏
74.	大阪第一支店 主務	DO 氏
75.	大阪第一支店 主務	DP 氏
76.	神戸支店 支店長 専任課長	DQ 氏
77.	神戸支店 主任	DR 氏
西日本ブロック		
78.	ブロック長 執行役員	DS 氏
79.	広島支店 支店長 担当課長	DT 氏
80.	広島支店 主任	DU 氏
81.	広島支店 主任	DV 氏
82.	広島支店 主務	DW 氏
83.	広島支店 主務	DX 氏
84.	宮崎営業所 所長 専任課長	DY 氏
85.	宮崎営業所 係長	DZ 氏
施工サービス部		
86.	部長 専任部長	EA 氏
87.	東日本統括課 課長 専任課長	EB 氏
88.	東日本統括課 担当課長	EC 氏
89.	東日本統括課 担当課長	ED 氏
90.	仙台 SC センター長 担当課長	EE 氏
91.	さいたま SC センター長 専任課長	EF 氏

No.	役職・所属等	氏名
92.	横浜 SC センター長 専任課長	EG 氏
93.	西日本統括課 課長 専任課長	EH 氏
94.	西日本統括課 担当課長	AG 氏
95.	西日本統括課 係長	EI 氏
96.	名古屋 SC センター長 専任課長	EJ 氏
97.	名古屋 SC 嘱託社員	EK 氏
98.	京都 SC センター長 次長	EL 氏
99.	南大阪 SC センター長 担当課長	EM 氏
100.	神戸 SC センター長 係長	EN 氏
101.	広島 SC センター長 専任課長	EO 氏
102.	福岡 SC センター長 専任課長	AH 氏
販売企画部		
103.	部長 専任部長	EP 氏
生産本部業務部		
104.	部長 執行役員	EQ 氏
当社以外の関係者		
105.	G 社 代表取締役	X 氏
106.	H 社 代表取締役	Y 氏
107.	個人（トラック運転手）	Z 氏

調査対象資料の概要

- 組織図及び組織規程等、当社の組織に関する資料
- 経理規程等その他の当社社内規程
- 業務フロー図
- 各種監査の結果に関する報告書
- 当社による本件会計処理に係る社内調査資料一式
- 当社による本件会計処理の類似事案に係る社内調査資料一式
- 当委員会が実施したアンケート調査に対する回答
- 残高確認状に対する回答
- デジタル・フォレンジック調査対象者のメールサーバーデータ、PC データ、携帯
電話データ、タブレットデータ
- 販売管理システムデータ、業務購買管理システムデータ
- 内部通報記録
- 取引関連証憑（注文書、施工依頼書、納品書、請求書等）

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) 保全対象機器

当社のメール環境及び本調査における保全対象は以下のとおりである。

ア メールサーバ

各職員のメールボックスは一人当たり 1GB の容量制限、及び送受信日から 60 日以上経過したメールはサーバ上から自動削除される。なお、このメールシステムはクライアントであるユーザ側がクライアント端末側からメールを削除した場合、サーバ上からも削除される仕様である。また、メールアーカイブシステム及びメールサーバのバックアップシステムは設置しておらず、先代のメールシステムも廃棄済みであることから、現在使用しているメールサーバ上のデータがサーバ側で取得出来る唯一のメールデータである。

イ 貸与 PC

各職員に対し物理 PC 又はシンクライアントを貸与している。前記アで記載したとおり、メールサーバ上のデータは 60 日で自動的に削除されることから、各職員はそれ以降も必要なメールを PC 上にダウンロードし、PC 上に保管する運用をしている。従って、送受信日から 60 日以上経過したメールの内、PC 上に保管したものは、調査対象者の PC を保全することで取得可能である。また、PC の引継ぎ時に原則として HDD の初期化を実施しない運用であることから、対象者が過去に使用していた PC を含めて、現存する PC を全て保全対象とした。なお、当該 PC にはチャット機能は無く、コミュニケーションに利用可能な機能はメールのみである。

ウ 貸与携帯電話・貸与タブレット端末

一部の職員に対し、携帯電話とタブレット端末を貸与している。携帯電話上では、前記ア及びイのメールは送受信出来ず、携帯電話プロバイダのメール、及びショートメッセージのみ送受信可能である。タブレット端末は、前記アのサーバに接続し、サーバ上のメールを閲覧可能である。よって、これらの端末もコミュニケーション可能な端末と判断し保全対象とした。

(2) デジタル・フォレンジック手続

以下の方法で保全を実施し、保全したデータから抽出したメールデータについて、Vound 社製 Intella 2.1.1 を用いてレビューを実施した。

ア メールサーバ

メールサーバ上に残っている全てのメールデータを添付も含めてダウンロードし、これらのデータをレビュー環境に取込んだ。

イ 貸与 PC

物理 PC に対しては、HDD の暗号化処理がされていないことから、主に AccessData 社製 FTK Imager lite 3.1.1 を使用して各端末の HDD の物理イメージファイルを作成し、復元処理を実施した後、メールデータを抽出し、レビュー環境に取込んだ。また、シンククライアントを使用している対象者のデータについては、シンククライアント上のデータを全てコピーし、メールデータに該当するものを抽出したうえ、レビュー環境に取り込んだ。また、Magnet 社製 Internet Evidence Finder version 6.8.6.4487 を使用し、各 PC 上でデータ消去ツールの利用履歴が無いことを確認した。

ウ 貸与携帯電話・貸与タブレット端末

貸与携帯電話に対しては、各端末に搭載されているバックアップ機能を利用し、端末上で送受信されたメール、及びショートメッセージのデータを複製した。貸与タブレット端末については、サン電子株式会社製 UFED 4PC 7.12.1.1100 を使用して保全を実施した。以上で得られたメールデータをレビュー環境に取込んだ。

上記ア、イ、ウの手順でメールレビュー環境に取込んだメールデータは合計で 150,469 件（重複排除後で 79,567 件）存在し、その内、検索条件に該当した 27,581 件（重複排除後で 16,883 件）のレビューを実施した。

2. 検索に使用したキーワード一覧

No.	キーワード	追加条件
1	振替	-
2	付替	-
3	振り替え	-
4	付け替え	-
5	赤字	AND 物件
6	赤字	AND 工事
7	負債	-
8	先送り	-
9	ならず	-

No.	キーワード	追加条件
35	架空	-
36	振り替	-
37	付け替	-
38	超過	-
39	オーバー	-
40	予算	AND 調整
41	予算	AND 変更
42	予算	AND 達成
43	原価	AND 調整

No.	キーワード	追加条件
10	虚偽	-
11	嘘	-
12	偽装	-
13	偽造	-
14	借り	-
15	貸し	-
16	隠す	-
17	バレる	-
18	バレない	-
19	都合上	-
20	やむをえ	-
21	内密	-
22	他言無用	-
23	絶対や	-
24	前倒	-
25	内緒	-
26	不適切	-
27	不当	-
28	過度	-
29	ノルマ	-
30	ターゲット	-
31	トーマツ	-
32	デロイト	-
33	監査	-
34	無断	-

No.	キーワード	追加条件
44	原価	AND 変更
45	秘	-
46	やむを得	-
47	止むを得	-
48	再請求	-
49	再発行	-
50	工事コード	-
51	別件名	-
52	分割	NOT メール分割する
53	キャッシュ	-
54	バック	-
55	見返り	-
56	面倒	-
57	口座	-
58	振込	-
59	ライン	-
60	LINE	-
61	ショートメール	-
62	携帯メール	-
63	税務署	-
64	個人メール	-
65	貯金	-
66	現金	-
67	返金	-

3. デジタル・フォレンジックの対象者

No.	役職・所属	対象者
営業拠点		
1.	東京支店 支店長 専任部長	AD 氏
2.	東京支店 専任課長	AC 氏
3.	東京支店 担当課長	AB 氏
4.	大阪支店 支店長 専任部長	CT 氏
5.	大阪支店 担当課長	AF 氏
6.	大阪支店 担当（元大阪支店 専任課長）	AA 氏
7.	水戸営業所 所長 次長	AI 氏
8.	水戸営業所 係長	BT 氏
9.	水戸営業所 係長	AE 氏
10.	水戸営業所 主任	BU 氏
11.	水戸営業所 主務	BV 氏
12.	水戸営業所 主務	BW 氏
13.	水戸営業所 担当	BX 氏
SC 部		
14.	東日本統括課 課長 専任課長	EB 氏
15.	東日本統括課 担当課長	EC 氏
16.	東日本統括課 担当課長	ED 氏
17.	東日本統括課 担当	FA 氏
18.	東日本統括課	FB 氏
19.	東日本統括課	FC 氏
20.	仙台 SC センター長 担当課長	EE 氏
21.	仙台 SC	FD 氏
22.	さいたま SC センター長 専任課長	EF 氏
23.	さいたま SC	FE 氏
24.	横浜 SC センター長 専任課長	EG 氏
25.	横浜 SC	FF 氏
26.	西日本統括課 課長 専任課長	EH 氏
27.	西日本統括課 担当課長	AG 氏
28.	西日本統括課 係長	EI 氏
29.	西日本統括課 係長	FG 氏
30.	西日本統括課	FH 氏

No.	役職・所属	対象者
31.	名古屋 SC センター長 専任課長	EJ 氏
32.	名古屋 SC	FI 氏
33.	京都 SC センター長 次長	EL 氏
34.	京都 SC 係長	FJ 氏
35.	南大阪 SC センター長 担当課長	EM 氏
36.	南大阪 SC	FK 氏
37.	神戸 SC センター長 係長	EN 氏
38.	神戸 SC	FL 氏
39.	広島 SC センター長 専任課長	EO 氏
40.	広島 SC	FM 氏
41.	福岡 SC センター長 専任課長	AH 氏
42.	福岡 SC	FN 氏

残高確認状

(次頁以降に添付)

平成 年 月 日

御中

取引確認のご依頼の件

拝啓 益々ご隆昌の段およろこび申し上げます。

さて、当社の内部調査に当たり、貴社の当社に対する債権残高及び質問事項について、確認をご依頼申し上げます。

つきましては、お手数をおかけして甚だ恐縮ですが、貴社の債権残高をご記入いただき、質問事項における、回答欄にチェックマークをご記入いただいた上で、質問事項に係る取引が存在する場合には、当該取引を別紙にご回答いただき、末尾にご署名の上、同封の返信用封筒にて平成31年1月24日までに当社の経理部宛、直接ご返送下さいますようお願い申し上げます。

なお、本状は貴社に対する支払の通知ではございませんので念のため申し添えます。 敬 具

(会社名) 小松ウオール工業株式会社 印

(責任者名) 経理部長

この件についてのお問い合わせは下記までお願いいたします。

小松ウオール工業(株)経理部:

債権残高確認書

本書は切取らずにご返送下さい

平成30年12月31日現在、当社の小松ウオール工業株式会社に対する債権残高は以下のとおりです。

勘定科目	金額
売掛金	円
	円
	円

(注) 債権残高が存在しない場合は、必ず金額欄には“0円”をご記入下さい。

質問事項

質問	回答
1. 平成25年4月1日から平成30年12月31日の間で、正当な理由なく本来の請求時期から遅らせることを要請された取引が存在する。	存在する <input type="checkbox"/>
	存在しない <input type="checkbox"/>
2. 平成25年4月1日から平成30年12月31日の間で、事実と異なる工事物件名で請求することを要請されたり、請求書・納品書の発行に際して、工事物件名を記載しないことを(請求書・納品書の工事物件名欄を空白にすることを)要請された取引が存在する。	存在する <input type="checkbox"/>
	存在しない <input type="checkbox"/>

(注) 回答欄の選択肢のどちらかに必ずチェックマーク(✓)をつけて下さい。

平成 年 月 日

(会社名) 印

(代表者名又は
担当責任者名)

(問い合わせ先) TEL:

(注) 1 「代表者名又は担当責任者名」欄には、代表者、経理(財務)担当取締役、経理(財務)部長など、会社等での経理責任者の氏名をご記入下さい。また、氏名の前にはその役職をご記入下さい。

2 押印の際は会社印鑑(角印等の会社認印)をご使用下さい。

※必ず右に貴社名をご記載の上で下記にご回答ください。

【別紙】

会社名 _____

「取引確認のご依頼の件」に記載の“質問事項”につきまして、“存在する”にチェックマークをご記入いただいた取引について、ご回答ください。
また、当該取引が多数存在する場合には、お手数ですが、この別紙をコピーしてご記入をお願いいたします。

1. 平成25年4月1日から平成30年12月31日の間で、正当な理由なく本来の請求時期から遅らせることを要請された取引金額の総額は、 _____円です。
2. 平成25年4月1日から平成30年12月31日の間で、事実と異なる工事物件名で請求することを要請されたり、請求書・納品書の発行に際して、工事物件名を記載しないことを（請求書・納品書の工事物件名欄を空白にすることを）要請された取引金額の総額は、 _____円です。

取引内容の一覧は以下の通りです。

No	工事物件番号、又は 工事物件名	取引の内容	貴社が取引を行った 年月	取引金額	備 考
①			平成 年 月	円	
②			平成 年 月	円	
③			平成 年 月	円	
④			平成 年 月	円	
⑤			平成 年 月	円	

役職員アンケート

【営業部門】

《質問 1》

2012年1月1日以降において、仕入先若しくは外注先又はSC部に対して請求書(納品書)の発行を遅らせるよう依頼し、仕入原価の計上を行わない(又は、遅らせる)行為を実行・指示したこと又は見聞きしたことがありますか。

《回答選択肢》

以下の選択肢より該当するものを全て選択して下さい。

- ① 独断で実行したことがある。
 - ② 他の社員へ指示して実行させたことがある。
 - ③ 上長等から指示され、実行したことがある。
 - ④ 他の社員が実行したり指示したりするのを見聞きしたことがある。
 - ⑤ 実行・指示したことも、他の社員が行っているのを見聞きしたこともない。
- 上記で①②③④を選択した方は、その内容(工事件名、時期、理由等)を具体的に説明してください。

《質問 2》

2012年1月1日以降において、仕入先若しくは外注先又はSC部から請求書(納品書)を受け取ったにもかかわらず、仕入原価の計上を行わない(又は、計上を遅らせる)行為を実行・指示したこと又は見聞きしたことがありますか。

《回答選択肢》

以下の選択肢より該当するものを全て選択して下さい。

- ① 独断で実行したことがある。
- ② 他の社員へ指示して実行させたことがある。
- ③ 上長等から指示され、実行したことがある。
- ④ 他の社員が実行したり指示したりするのを見聞きしたことがある。
- ⑤ 実行・指示したことも、他の社員が行っているのを見聞きしたこともない。

上記で①②③④を選択した方は、その内容(工事件名、時期、理由等)を具体的に説明してください。

《質問 3》

2012 年 1 月 1 日以降において、仕入先若しくは外注先又は SC 部に対して、本来の工事物件名とは異なる別の工事物件名又は空欄（工事物件名無し）にて請求書（納品書）を発行するように依頼し、当該請求書（納品書）に基づいて本来とは別の工事物件に仕入原価の計上を行なう行為を実行・指示したこと又は見聞きしたことがありますか。

《回答選択肢》

以下の選択肢より該当するものを全て選択して下さい。

- ① 独断で実行したことがある。
- ② 他の社員へ指示して実行させたことがある。
- ③ 上長等から指示され、実行したことがある。
- ④ 他の社員が実行したり指示したりするのを見聞きしたことがある。
- ⑤ 実行・指示したことも、他の社員が行っているのを見聞きしたこともない。

上記で①②③④を選択した方は、その内容（工事件名、時期、理由等）を具体的に説明してください。

《質問 4》

2012 年 1 月 1 日以降において、仕入先若しくは外注先又は SC 部に対して、同一の工事物件名ではあるものの、実際と異なる製品種にて請求書（納品書）を発行するように依頼し、当該請求書（納品書）に基づいて本来とは別の製品種に仕入原価の計上を行なう行為を実行・指示したこと又は見聞きしたことがありますか。

《回答選択肢》

以下の選択肢より該当するものを全て選択して下さい。

- ① 独断で実行したことがある。
- ② 他の社員へ指示して実行させたことがある。
- ③ 上長等から指示され、実行したことがある。
- ④ 他の社員が実行したり指示したりするのを見聞きしたことがある。
- ⑤ 実行・指示したことも、他の社員が行っているのを見聞きしたこともない。

上記で①②③④を選択した方は、その内容（工事件名、時期、理由等）を具体的に説明してください。

《質問 5》

2012 年 1 月 1 日以降において、《質問 1》から《質問 4》以外の方法によって、本来の工事

物件とは異なる別の工事物件名に、若しくは本来の製品種と異なる製品種に、又は実際の検収時期とは異なる時期にて仕入原価の計上を行なう行為を実行・指示したこと又は見聞きしたことがありますか。

《回答選択肢》

以下の選択肢より該当するものを全て選択して下さい。

- ① 独断で実行したことがある。
- ② 他の社員へ指示して実行させたことがある。
- ③ 上長等から指示され、実行したことがある。
- ④ 他の社員が実行したり、指示したりするのを見聞きしたことがある。
- ⑤ 実行・指示したことも、他の社員が行っているのを見聞きしたこともない。

上記で①②③④を選択した方は、その内容（工事件名、時期、理由等）を具体的に説明してください。

《質問 6》

原価の付替え等が行われている場合、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が重要です。現在の組織風土、営業ノルマ、部門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。

【SC部】

《質問1》

2012年1月1日以降において、SC部の施工費等を、実際の検収時期とは異なる時期に営業部門へ売上を計上する行為を実行・指示したこと又は見聞きしたことがありますか。

《回答選択肢》

以下の選択肢より該当するものを全て選択して下さい。

- ① 独断で実行したことがある。
- ② 他の社員へ指示して実行させたことがある。
- ③ 上長等から指示され、実行したことがある。
- ④ 他の社員が実行したり、指示したりするのを見聞きしたことがある。
- ⑤ 実行・指示したことも、他の社員が行っているのを見聞きしたこともない。

上記で①②③④を選択した方は、その内容（工事件名、時期、理由等）を具体的に説明してください。

《質問2》

2012年1月1日以降において、SC部の施工費等を、本来の工事物件とは別の工事物件の施工費等として営業部門へ売上を計上する行為を実行・指示したこと又は見聞きしたことがありますか。

《回答選択肢》

以下の選択肢より該当するものを全て選択して下さい。

- ① 独断で実行したことがある。
- ② 他の社員へ指示して実行させたことがある。
- ③ 上長等から指示され、実行したことがある。
- ④ 他の社員が実行したり、指示したりするのを見聞きしたことがある。
- ⑤ 実行・指示したことも、他の社員が行っているのを見聞きしたこともない。

上記で①②③④を選択した方は、その内容（工事件名、時期、理由等）を具体的に説明してください。

《質問3》

2012年1月1日以降において、SC部の施工費等を、同一の工事物件名ではあるものの、実際とは異なる製品種の施工費等として営業部門へ売上を計上する行為を実行・指示したこと又は見聞きしたことがありますか。

《回答選択肢》

以下の選択肢より該当するものを全て選択して下さい。

- ① 独断で実行したことがある。
- ② 他の社員へ指示して実行させたことがある。
- ③ 上長等から指示され、実行したことがある。
- ④ 他の社員が実行したり、指示したりするのを見聞きしたことがある。
- ⑤ 実行・指示したことも、他の社員が行っているのを見聞きしたこともない。

上記で①②③④を選択した方は、その内容（工事件名、時期、理由等）を具体的に説明してください。

《質問4》

原価の付替え等が行われている場合、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が重要です。現在の組織風土、営業ノルマ、部門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。

本社スタッフ部門担当者グループセッション参加者部署名及び役職名

部署名	役職
積算部	担当課長
積算部	主任
設計部	係長
設計部	係長
技術部	係長
技術部	係長
購買部	主任
業務部	次長
業務部	担当課長
RE 事業部	担当課長
RE 事業部	係長
RW 事業部	係長
RW 事業部	主任
生産管理部	係長
生産管理部	係長
販売企画部	課長
情報システム部	専任課長
情報システム部	担当課長
総務部	主任
人事部	次長
経理部	担当