



平成 31 年 4 月 26 日

各 位

会社名 日鉄鉱業株式会社  
代表者名 代表取締役社長 佐藤 公生  
(コード番号 1515 東証第1部)  
問合せ先 執行役員総務部長 藤本 博文  
(TEL 03-3284-0516)

## 特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、平成 31 年 3 月 1 日付「海外連結子会社における不適切な会計処理に関するお知らせ」にて公表したとおり、当社が 60%を出資する連結子会社アタカマ・コーザン鉱山特約会社（以下、「AK社」という。）において、不適切な会計処理が行われた可能性があることが判明したため、特別調査委員会を設置して事実関係の解明に向けた調査を進めてまいりました。

本日、特別調査委員会より調査報告書を受領しましたので、下記のとおり、お知らせします。

### 記

#### 1. 調査報告書について

特別調査委員会による調査結果の詳細については、別添「調査報告書」をご覧ください。なお、調査報告書に含まれる個人名の記載は、個人情報保護の観点から秘匿化を施しております。

#### (1) 調査結果の概要

特別調査委員会による調査の結果、次の事実が認定されました。

##### ① 建設仮勘定の過大計上による費用の過少計上

AK社の 2017 年 12 月期及び 2018 年 12 月期の決算において、AK社の前々副社長の主導により、AK社の損益を実際より良く見せるために、本来は製造原価や一般管理費として計上されるべき労務費等を建設仮勘定に振り替えて資産計上することによって、建設仮勘定が約 8 百万米ドル過大計上となり、本来の費用の計上が繰り延べられて過少計上され、AK社の 2017 年 12 月期及び 2018 年 12 月期の利益が過大計上されていたことが判明いたしました。

② 前渡金の精算に係る誤謬

特別調査委員会の設置前に実施されたA K社の社内調査により、請負業者に対する前渡金として資産計上されている残高約2百万米ドル（2018年12月末時点）について、精算されることなく滞留していることが疑われました。

そこで、特別調査委員会が当該前渡金残高について、役務提供の有無や支払状況等を確認するとともに、前渡金計上の経緯や未精算の理由等を確認した結果、A K社の役職員が関与したキックバックなどの不正な支出と認めるべき証拠を検出するには至らず、請負業者の雇用維持等を目的とした支出の精算未処理、精算不能な前渡金に対する損失の不計上、費用への振替や負債との相殺の未処理など、主として前渡金計上後の精算に係る誤謬が判明いたしました。

③ A K社前々副社長らによる私的流用

本件調査において、A K社の前々副社長らが、少なくとも請負業者2社に自宅の補修や私生活上の自宅への移動などの私的な役務を提供させ、その費用をA K社に上乘せ請求させることにより、A K社に少なくとも約29万米ドルの費用を負担させる不正流用を行っていたことが判明いたしました。また、前々副社長の退任後も、前副社長が前々副社長の私的流用を容認していたことも判明しております。

なお、A K社は、2019年3月20日に前々副社長と前副社長を刑事告訴し、現在、現地当局による捜査が開始されております。

④ 初動対応と開示対応の事実関係

イ. 特別調査委員会の調査による事実認定

当社が平成31年2月14日に提出した第105期第3四半期報告書（以下、「四半期報告書」という。）について、同日以前に建設仮勘定に係る疑義を認識しながら、四半期報告書の提出期限を延期して建設仮勘定を訂正するなどの処理をせず、後に訂正する可能性があることを認識したうえで提出した状況が指摘されております。

ロ. 本対応に至った経緯

平成31年2月4日に平成31年3月期第3四半期決算短信及び業績予想の修正に関する適時開示を行った後、同年2月7日に当社経理部長は、A K社社長代行からの報告によりA K社の財務諸表に計上されている建設仮勘定の残高が10億円程度と過大に計上されている可能性があることを把握いたしました。

これを受けて、当社経理部長は、過年度遡及修正の可能性を認識しながらも、不確かな情報を基に四半期報告書の提出を遅らせることはできないものとし、また、遅らせたとしても延長後の提出期限に間に合わないことを危惧し、監査役、監査法人に過年度遡及修正の可能性に関する情報を伝えませんでした。

以上により、当社経理部長は後に訂正することを見込んだうえで四半期報告書を2月14日に提出したものであると認定されました。

## (2) 連結財務諸表に対する影響

特別調査委員会による調査により、上記1.(1)①の建設仮勘定の過大計上による過去の当社連結財務諸表への影響額については、平成30年3月期の営業利益で266百万円、平成31年3月期第3四半期累計期間の営業利益で629百万円と指摘されております。

(単位：百万円)

| 営業利益への影響額    | 第1四半期<br>累計期間 | 第2四半期<br>累計期間 | 第3四半期<br>累計期間 | 通 期 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|-----|
| 平成30年<br>3月期 | 66            | 66            | 261           | 266 |
| 平成31年<br>3月期 | 468           | 629           | 629           |     |

なお、同②の前渡金の精算に係る誤謬による前渡金の残高については、約2百万米ドルと指摘されております。これについては、今後も精算が困難であることから、当社は、平成31年3月期末に製造原価等として費用処理することを検討しております。

また、同③のAK社前々副社長らによる私的流用については、影響額を確定させるには至っておりませんが、当社連結財務諸表への影響は限定的であるとされております。

当社は、今後、特別調査委員会による調査結果を踏まえ、具体的な影響額を精査してまいります。その他の事象を原因とする決算数値の増減を勘案し、平成31年2月4日に公表した平成31年3月期の当社の業績予想の修正が必要と判断される場合には、速やかに公表いたします。

## 2. 再発防止策について

当社は、特別調査委員会が認定した事実及び提言を真摯に受け止め、再発防止策の策定を進めてまいります。なお、具体的な再発防止策については、決定次第、速やかに公表いたします。

## 3. 過年度の有価証券報告書等及び決算短信等の訂正について

当社は、特別調査委員会の調査結果を踏まえ、過年度の有価証券報告書等及び決算短信等の訂正を予定しており、準備が整い次第、速やかに公表いたします。

当社の株主、投資家の皆様並びに取引先をはじめとする全てのステークホルダーの皆様には、多大なご心配とご迷惑をおかけしますことを深くお詫び申し上げます。

以 上

(添付資料)

- ・ 特別調査委員会 調査報告書

# 調査報告書

2019年4月26日

【公表版】

日鉄鉱業株式会社 特別調査委員会

日鉄鉱業株式会社 御中

日鉄鉱業株式会社 特別調査委員会

委員長 須藤 修

委員 三宅英貴

委員 井上寅喜

## 目 次

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 第1 調査の概要 .....                  | 1  |
| 1 特別調査委員会を設置した経緯 .....          | 1  |
| 2 調査の目的・範囲 .....                | 1  |
| 3 調査体制等 .....                   | 1  |
| (1) 特別調査委員会の構成 .....            | 1  |
| (2) 当委員会の組成・運営に係る方針及び準則 .....   | 2  |
| 第2 調査手続の概要 .....                | 3  |
| 1 調査実施期間 .....                  | 3  |
| 2 調査対象期間 .....                  | 3  |
| 3 実施した調査手続の概要 .....             | 3  |
| (1) 関係資料の確認・精査 .....            | 3  |
| (2) 当社及びAK社の関係者に対するインタビュー ..... | 4  |
| (3) 会計数値の調査手続 .....             | 5  |
| (4) フォレンジック調査 .....             | 5  |
| (5) AK社の請負業者に対する反面調査 .....      | 5  |
| (6) バックグラウンド・チェック .....         | 5  |
| (7) 外部監査人に対するインタビュー等 .....      | 6  |
| 4 前提事項 .....                    | 6  |
| 5 制限事項 .....                    | 6  |
| 第3 当社グループの概要 .....              | 8  |
| 1 当社グループの沿革・事業内容等 .....         | 8  |
| 2 当社グループの直近の経営計画 .....          | 9  |
| 3 当社グループのガバナンス体制 .....          | 9  |
| (1) 取締役会による監督の状況 .....          | 11 |

|     |                                  |    |
|-----|----------------------------------|----|
| (2) | 監査役による日常的監査の状況.....              | 12 |
| (3) | 内部監査チームによる内部監査の状況 .....          | 12 |
| (4) | 当社グループのコンプライアンス体制 .....          | 13 |
| (5) | 関係会社の管理体制.....                   | 13 |
| 第4  | AK社の概要 .....                     | 15 |
| 1   | AK社の会社概要 .....                   | 15 |
| 2   | 合弁契約の概要とAK社の経営を巡る両当事者の役割分担.....  | 15 |
| (1) | 合弁パートナー.....                     | 15 |
| (2) | AK社の経営組織.....                    | 16 |
| (3) | 各機関・部門の役割分担 .....                | 17 |
| (4) | 財務・経理に関する部署の構成.....              | 19 |
| (5) | 総務財務部における牽制機能の欠如.....            | 21 |
| 3   | チリ人 a 氏への権力集中によるガバナンスの崩壊.....    | 23 |
| (1) | 合弁会社における重要な経営事項に係る意思決定の仕組み ..... | 23 |
| (2) | 重要な意思決定事項の1つとしての配当政策.....        | 27 |
| (3) | チリ人 a 氏への権力集中の経緯とその実態 .....      | 28 |
| 第5  | 当社及びAK社の外部監査の状況.....             | 34 |
| 第6  | 本件会計不正の疑義の調査結果.....              | 35 |
| 1   | 建設仮勘定の過大計上による費用の過少計上.....        | 35 |
| (1) | 副社長と総務財務部長の推移 .....              | 35 |
| (2) | 総務財務部経理課の体制 .....                | 35 |
| (3) | 各種費用を建設仮勘定に振り替えて利益を過大計上した状況..... | 36 |
| (4) | チリ人 a 氏がキャッシュコストの調整を行った動機.....   | 40 |
| (5) | 経理課長の対応状況.....                   | 42 |
| (6) | EYチリの監査及び四半期レビューへの対応状況.....      | 44 |

|     |                                      |    |
|-----|--------------------------------------|----|
| 2   | 前渡金の精算に係る誤謬.....                     | 45 |
| (1) | 調査のアプローチ .....                       | 45 |
| (2) | 前渡金の精算に係る誤謬の概要 .....                 | 45 |
| 第7  | 本件私的流用の疑義の調査結果.....                  | 46 |
| 1   | 事案発覚の端緒とAK社の対応状況 .....               | 46 |
| 2   | AK社における請負業者の活用状況 .....               | 46 |
| 3   | 請負業者に対する通常の支払手続.....                 | 47 |
| 4   | チリ人a氏による請負業者のサービスの私的流用の状況 .....      | 47 |
| 5   | 検収及び支払承認による統制が機能しなかった理由 .....        | 48 |
| 6   | AK社の被害の網羅性の検証.....                   | 49 |
| 7   | AK社の被害金額と財務諸表への影響 .....              | 50 |
| 第8  | 初動対応と開示対応に係る事実関係 .....               | 52 |
| 1   | AK社の初動対応の状況.....                     | 52 |
| 2   | 当社の初動対応の状況 .....                     | 53 |
| 第9  | 類似事象の有無の調査 .....                     | 56 |
| 1   | AK社以外の当社グループ会社において類似事象が発生する可能性 ..... | 56 |
| 2   | AK社において未発覚の類似事象が存在する可能性 .....        | 58 |
| (1) | 振替仕訳のレビュー.....                       | 58 |
| (2) | 全般的な増減分析 .....                       | 58 |
| (3) | チリ人a氏ら関連企業との取引の調査.....               | 58 |
| 第10 | 全調査結果の連結財務諸表に対する影響額.....             | 60 |
| 第11 | 発生原因の分析 .....                        | 62 |
| 1   | 不正のトライアングル理論の観点からの分析.....            | 62 |
| (1) | 不正の動機の観点からの分析 .....                  | 62 |
| (2) | 不正の機会の観点からの分析 .....                  | 62 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| (3) 不正の正当化の観点からの分析 .....              | 64 |
| 2 ガバナンスの観点からの分析 .....                 | 65 |
| (1) 外部監査に過度に依存する姿勢の問題 .....           | 65 |
| (2) 適正な財務報告に対する意識の問題 .....            | 65 |
| (3) AK社の経営に対する当社経営陣の認識の問題 .....       | 66 |
| 第12 再発防止策の提言 .....                    | 67 |
| 1 AK社の経営に対する当社経営陣の認識の是正 .....         | 67 |
| 2 AK社の経営幹部の再任制限・兼任制限の設定 .....         | 68 |
| 3 AK社の独立した経理部の創設 .....                | 68 |
| 4 AK社の職務権限規程・業務処理規程の整備・運用 .....       | 68 |
| 5 AK社の幹部会の活性化 .....                   | 68 |
| 6 当社経理部管理課による子会社管理の高度化 .....          | 69 |
| 7 海外拠点に対する内部監査の実施 .....               | 69 |
| 8 チリ駐在員の人材育成プランの策定・実行 .....           | 70 |
| 9 AK社を含む海外拠点に対するコンプライアンスの取組みの実施 ..... | 70 |
| 10 関係者に対する責任追及 .....                  | 70 |
| 11 当社の経営陣の適正な財務報告に対する意識改革 .....       | 71 |
| 第13 結語 .....                          | 72 |
| 別紙「フォレンジック調査の概要」 .....                | 73 |

## 用語集

| 用語      | 内容                     |
|---------|------------------------|
| 当社      | 日鉄鉱業株式会社               |
| AK 社    | アタカマ・コーザン鉱山特約会社        |
| 日鉄鉱チリ   | 日鉄鉱チリ有限会社              |
| A 氏     | AK 社総務財務部経理課長          |
| B 氏     | 当社経理部管理課課長代理、AK 社前経理課長 |
| C 氏     | 当社取締役、AK 社社長           |
| D 氏     | 当社常勤監査役                |
| E 氏     | 当社常勤監査役                |
| F 氏     | 日鉄鉱チリ社長兼 AK 社取締役       |
| G 氏     | 当社執行役員経理部長             |
| H 氏     | 当社経理部財務課長              |
| I 氏     | AK 社販売購買部長             |
| J 氏     | アルケロス鉱山株式会社会長          |
| K 氏     | AK 社社長代行               |
| L 氏     | 当社代表取締役社長              |
| M 氏     | 当社常務取締役                |
| N 氏     | AK 社元社長                |
| O 氏     | AK 社元社長                |
| P 氏     | AK 社元社長                |
| Q 氏     | AK 社前社長                |
| R 氏     | AK 社元社長代行              |
| S 氏     | AK 社元社長代行              |
| T 氏     | AK 社元社長代行              |
| U 氏     | AK 社前社長代行              |
| V 氏     | AK 社元経理課長              |
| W 氏     | 当社金属営業部長、日鉄鉱チリ元社長      |
| X 氏     | 当社・AK 社元社員             |
| チリ人 a 氏 | AK 社前々副社長              |
| チリ人 b 氏 | AK 社前副社長               |
| チリ人 c 氏 | AK 社取締役                |
| チリ人 d 氏 | AK 社訴訟代理人弁護士           |
| チリ人 e 氏 | AK 社総務財務部経理課経理総括       |

| 用語      | 内容                 |
|---------|--------------------|
| チリ人 f 氏 | AK 社総務財務部請負・サービス課長 |
| チリ人 g 氏 | AK 社副社長            |
| チリ人 h 氏 | AK 社総務財務部人事総務課     |
| チリ人 i 氏 | AK 社元総務財務部経理課経理総括  |
| チリ人 j 氏 | AK 社取締役            |
| チリ人 k 氏 | AK 社元副社長           |
| チリ人 l 氏 | AK 社経理課員           |
| チリ人 m 氏 | AK 社経理課員           |
| チリ人 n 氏 | AK 社経理課員           |

## 第1 調査の概要

### 1 特別調査委員会を設置した経緯

当社は、チリ共和国で銅事業を営んでいる連結子会社である AK 社を有するところ、AK 社は、2019 年 2 月上旬、年度決算手続の過程で建設仮勘定の過大計上の疑義を把握した。AK 社が確認作業を実施したところ、建設仮勘定の過大計上による費用の繰延や前渡金の不適切な会計処理等により、AK 社の税引前当期純利益が累計で約 10 億円過大計上されていた可能性（以下「**本件会計不正の疑義**」という。）が判明した。そこで、当社は、本件会計不正の疑義の内容の詳細及び影響額を含め、事実関係解明のため、2019 年 3 月 1 日付をもって当社と利害関係のない外部専門家によって構成される特別調査委員会（以下「**当委員会**」という。）を設置し、同日、「海外連結子会社における不適切な会計処理に関するお知らせ」と題する適時開示を行った。

### 2 調査の目的・範囲

当委員会は、以下の各項目を委嘱事項として調査を実施した。

- ① 本件会計不正の疑義の発覚に端を発した一連の不適切な会計処理の疑義に係る事実関係の解明
- ② 類似事象の有無の調査
- ③ 発生原因の究明
- ④ 再発防止策の提言
- ⑤ その他、上記各号に関連する事項

なお、当委員会は、上記①の一連の不適切な会計処理の疑義として、当社が当初把握した本件会計不正の疑義に加え、AK 社の社内調査により AK 社の前々副社長チリ人 a 氏及び前副社長チリ人 b 氏が請負業者のサービスを私的に利用してその費用を上乗せ請求して AK 社に負担させる手口による私的流用の疑義（以下「**本件私的流用の疑義**」という。）も明らかになったことからこれも調査対象に加えた。

また、当委員会は、当社が 2019 年 3 月期第 3 四半期報告書を 2019 年 2 月 14 日に提出したわずか数日後に本件会計不正の疑義を把握した形跡があることを踏まえ、適正な開示が行われたかを確認する観点から当社の初動対応の状況も調査した。

### 3 調査体制等

#### (1) 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り、委員長及び両委員は、いずれも当社から業務を受任したことはなく、当社とは何ら利害関係を有しない外部専門家として選任された。

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| 委員長 | 弁護士 須藤 修 (須藤綜合法律事務所)              |
| 委員  | 弁護士 三宅 英貴 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所)     |
| 委員  | 公認会計士 井上 寅喜 (株式会社アカウンティング・アドバイザー) |

当委員会は、アンダーソン・毛利・友常法律事務所（伊寄風人弁護士）、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社（同社の指示によりチリ共和国で業務を実施した Deloitte Advisory SpA を含め、以下「DTFA」という。）及び株式会社アカウンティング・アドバイザー（齋藤哲公認会計士）を調査補助者として選任し、関係者に対するインタビュー補助、会計数値の確認作業、デジタルフォレンジック調査（以下「フォレンジック調査」という。）等に活用した。

また、当委員会は、当社及び AK 社からの資料入手やインタビューのスケジュール調整等の事務的作業については当社総務部に設置された事務局を活用した。

## (2) 当委員会の組成・運営に係る方針及び準則

当委員会は、その調査活動の重要な拠点がチリ共和国と想定され、遠隔地での調査で当社及び AK 社との緊密な連携が必要と考えられたことから、その運営の全てにつき、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠することとしなかったが、もっぱらその調査の独立性・中立性・客観性を担保するために、その構成メンバーは、いずれも、当社と利害関係のない外部専門家をもって組成するとともに、その運営その他の職務の遂行にあたっては、委員長及び各委員と当社との間でそれぞれ締結された各業務委託契約で以下の各事項を合意し、かつこれらの事項を完全に遵守した。

- ① 調査手続を立案・決定する権限は当委員会にあること
- ② 当委員会の成果物である調査報告書の起案権は当委員会にあること
- ③ 当委員会が事実関係を解明するために行ったインタビューその他の調査活動に基づいて作成した報告書その他の成果物（本調査報告書を除く。）は当委員会又は当委員会が指定する者に帰属するものとし、当委員会の独立性を確保するために当社に開示しないこと

## 第2 調査手続の概要

### 1 調査実施期間

当委員会は、2019年3月1日に設置され、同日から同年4月25日までの間、調査及び調査結果に基づく検討を実施した。

### 2 調査対象期間

当委員会の調査結果により当社の過年度決算の訂正が必要となる場合には、直近に提出された2018年12月第3四半期報告書を含め、公衆縦覧中の2014年3月期有価証券報告書（比較情報として2013年3月期の決算数値まで記載）まで遡及して訂正することが想定されることを踏まえ、当委員会は、AK社の2012年12月期以降の期間を調査対象とした。

### 3 実施した調査手続の概要

当委員会は、大要、以下の調査手続を実施するとともに、全委員が一同に会したあるいは電話会議により参加した委員会を合計22回開催して問題点や調査結果等の検討を行った。

#### (1) 関係資料の確認・精査

当委員会は、当社及びAK社から入手した関係資料を確認・精査した。そのうち、主たる関係資料は以下のとおりである。

- ① AK社の役職員が作成した本件会計不正の疑義、本件私的流用の疑義の調査状況に関する当社宛て報告書
- ② AK社の組織図、定款、株主名簿、取締役会議事録等
- ③ AK社の運営に係る合弁契約書一式
- ④ AK社の建設仮勘定、前渡金を含む全勘定の総勘定元帳データ、建設仮勘定、前渡金に関連する内部統制資料、経理規程・マニュアル等
- ⑤ AK社の役職員が作成した費用項目の建設仮勘定への振替に係る試算資料
- ⑥ AK社の外部監査を実施するEY Audit SpA（以下「EYチリ」という。）の年次監査報告書等
- ⑦ AK社から当社に対する財務関連報告資料
- ⑧ 当社の組織図、社内規程類
- ⑨ 当社の取締役会議事録、経営会議議事録及び監査役会議事録
- ⑩ 当社の内部監査チームが実施した内部監査に係る監査計画・監査結果等
- ⑪ 当社の外部監査を実施するEY新日本有限責任監査法人（以下「EY新日本」という。）の監査計画・監査結果説明書等
- ⑫ 2017年3月期から2019年3月期までの当社の内部通報制度の通報実績

(2) 当社及びAK社の関係者に対するインタビュー

当委員会は、当社及びAK社の役職員（退職者を含む。）に対し、下表のとおり、面談又は電話会議の方法によるインタビューを実施した。なお、2019年4月1日から同月4日までの期間のインタビューはチリ共和国において実施しており、実施日は現地時間での表記である。

| 実施日            | 対象者（実施時の所属/役職）               |
|----------------|------------------------------|
| 3/6、4/3、4/4    | A氏（AK社総務財務部経理課長）             |
| 3/7、4/9        | B氏（当社経理部管理課課長代理）             |
| 3/12、4/17      | C氏（当社取締役資源営業部・金属営業部担当兼AK社社長） |
| 3/12           | D氏（当社常勤監査役）                  |
|                | E氏（当社常勤監査役）                  |
| 3/14、3/26、4/4  | F氏（日鉄鉱チリ社長兼AK社取締役）           |
| 3/15、3/22、4/17 | G氏（当社執行役員兼経理部長）              |
| 3/15           | H氏（当社経理部財務課長）                |
| 4/1            | チリ人c氏（AK社取締役）                |
|                | チリ人d氏（AK社刑事訴訟代理人弁護士）         |
|                | チリ人a氏（AK社元副社長）               |
| 4/2            | チリ人e氏（AK社総務財務部経理課経理総括）       |
| 4/3            | チリ人b氏（AK社前副社長）               |
|                | チリ人f氏（AK社総務財務部請負・サービス課長）     |
|                | チリ人g氏（AK社副社長）                |
| 4/4            | I氏（AK社販売購買部長）                |
|                | チリ人h氏（AK社総務財務部人事・総務課）        |
|                | J氏（アルケロス鉱山株式会社会長）            |
|                | K氏（AK社社長代行）                  |
| 4/17           | L氏（当社社長）                     |
|                | M氏（当社常務取締役）                  |

また、これらの正式なインタビューのほか、調査補助者であるDTFAは、当委員会の指示に基づいて、本件会計不正の疑義及び本件私的流用の疑義の会計的な影響額等を確定するための調査手続として、2018年4月15日に実施されたAK社総務財務部経理課元経理総括であるチリ人i氏に対するインタビューのほか、当社及びAK社の役職員に対する質問等を随時実施した。

### (3) 会計数値の調査手続

当委員会は、調査補助者である DTFA に指示して当社及び AK 社の会計処理を調査し、当委員会の調査結果の財務諸表への影響の有無及び影響額を確認する手続を実施した。

### (4) フォレンジック調査

当委員会は、DTFA に指示して当社の役職員（退職者を含む。）13名のメールアドレス等を日本国内で保全し、そのうち12名のメールアドレス等に KW 検索を実施して抽出した合計 32,848 件について、ドキュメントレビューを実施し、本件に関連するものと判定された 445 件を証拠として活用した。

また、当委員会は、AK 社の役職員（退職者を含む。）12名のメールアドレス等をチリ共和国国内で保全し、そのうち10名のメールアドレス等に KW 検索を実施して抽出した 39,566 件について、ドキュメントレビューを実施し、本件に関連するものと判定された 448 件を証拠として活用した。

当委員会が実施したフォレンジック調査の詳細は別紙「フォレンジック調査の概要」記載のとおりである。

### (5) AK 社の請負業者に対する反面調査

AK 社は、その敷地内に事務所や詰所を設けて人員が常駐してサービスを提供するいわゆる常用の請負業者をはじめとして多数の請負業者を採用していたところ、本件私的流用の疑義は、チリ人 a 氏やチリ人 b 氏がこうした請負業者のサービスを私的に利用して AK 社に対する請求に上乗せして AK 社に負担させる手口による不正が疑われた。

そこで、当委員会は、請負業者の性質（常用か非常用の別）、取引期間の長さ、取引金額の推移、AK 社の初動調査の結果等を踏まえ、リスクが高いと評価された請負業者 33 社を抽出し、そのうち住所不明等や協力要請に応じなかった請負業者を除いた 25 社について、その責任者・経理責任者等一同が AK 社に集まる機会を設けてアンケート調査を実施した。なお、住所不明扱いでアンケート調査への協力要請をしなかった請負業者のうち、直近まで取引関係のあった 1 社については事後的に住所が判明したことから書面でアンケート調査を実施したが回答は得られなかった。

さらに、同アンケート調査で上乗せ請求を認めた 2 社を含む請負業者 3 社については、当委員会が責任者等に対する個別インタビューを実施した。

### (6) バックグラウンド・チェック

当委員会は、チリ人 a 氏とチリ人 b 氏の関係会社が AK 社と不正な取引を行って

いる可能性を踏まえ、DTFAに指示してチリ人 a 氏とチリ人 b 氏のバックグラウンド調査を実施し、両名の資産関係、家族関係、両名自身あるいはその家族が関係する会社の有無・詳細等を確認した。

また、当該バックグラウンド調査の過程で検出されたチリ人 a 氏と密接な関係があると疑われる個人 2 名についても追加でバックグラウンド調査を実施した。

#### (7) 外部監査人に対するインタビュー等

当委員会は、2019年3月23日、当社の外部監査人である EY 新日本の監査チームに対してインタビューを実施し、当社の連結財務諸表の監査及び四半期レビューの状況等を確認した。

また、当委員会は、チリ共和国現地時間 2019年4月1日、AK 社の外部監査人である EY チリの監査チームに対してインタビューを実施し、AK 社に対する監査及び EY 新日本の指示に基づく監査や四半期レビューの状況等を確認した。

こうしたインタビューのほか、当委員会は、調査の進捗状況等についての EY 新日本との情報交換を目的とした面談を全 5 回行った。

#### 4 前提事項

当委員会の調査は以下の各事項を前提としている。

- ① 当社、AK 社その他の関係者が当委員会に提出した関係資料は全て真正かつ完全な原本又はその正確な写しであること
- ② 当委員会に提出された議事録等の調印版はその後に修正が行われることなく、当該調印版と同内容の原本が存在すること
- ③ 当委員会の調査は強制的な調査権に基づくものではなく、関係者の任意の協力に基づくものであること
- ④ 当委員会の調査は、本件会計不正の疑義又は本件私的流用の疑義に関与した関係者の法的責任の追及や社内処分の提言を目的とするものではなく、本報告書はそのような目的で使用されることを想定していないこと
- ⑤ チリ人 a 氏及びチリ人 b 氏による本件私的流用の疑義については、AK 社の刑事告訴によりチリ共和国の現地当局が既に捜査を開始して刑事訴追を行う可能性があり、現地捜査当局の捜査の結果、当委員会の調査結果とは異なる事実が認定される可能性があること

#### 5 制限事項

本件私的流用の疑義で既に刑事手続が開始されているチリ人 a 氏とチリ人 b 氏に対するインタビューを含め、当委員会が必要と判断して計画した調査手続は概ね実施できた。

しかし、本件私的流用の疑義の会計的な影響額を確定するためには、請負業者のサービスの個別の私的流用の時期、利用形態や金額等の裏付となる証拠を逐一把握する必要があるところ、強制的な調査権をもたず、時間的制約のある当委員会の調査ではそのような深度での実態解明までには至らなかった。

### 第3 当社グループの概要

当委員会の調査で把握した当社グループの概要は以下のとおりである。

#### 1 当社グループの沿革・事業内容等

当社は、石炭、鉄鉱石、石灰石等の製鉄原料の総合開発と安定供給を目的として、旧日本製鐵(株)の鉱山部門が分離独立して1939年に設立され、東鹿越鉱業所などを各地に開設し、1954年3月に東京証券取引所第一部に株式を上場した。その後、当社は、各地に鉱業所や採石所を開設するなど国内外で新規の地下資源の確保・開発等に取り組むとともに、1973年に機械営業部門、1985年に化成品営業部門、1989年に不動産事業部門をそれぞれ設置して当社グループとしての事業を拡大させた。

当委員会の調査実施時点において、当社グループは、当社及び子会社34社、関連会社3社により構成されており、主たる事業として、①資源事業（鉱石部門、金属部門）、②機械・環境事業、③不動産事業、④再生可能エネルギー事業を営んでいる。最大の主力事業は資源事業であり、鉱石部門と金属部門により構成されている。鉱石部門は、国内最大規模を誇る鳥形山鉱業所をはじめ、全国各地に石灰石鉱山を保有して石灰石の生産・販売等を行う（2018年3月期売上高554億円）。また、金属部門は、チリ共和国を重要拠点と位置付け、アタカマ銅鉱山を操業するほか、新規銅鉱山の開発を目指した探鉱・開発案件の一環として、アルケロス銅鉱山の開発を進めている（2018年3月期売上高488億円）。

当社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までの1年間とされており、当委員会の調査結果による影響を反映させる前の最近5会計年度の売上高等は下表のとおりである。

(百万円)

|                 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期 | 2018年3月期 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高             | 114,317  | 125,467  | 114,088  | 107,325  | 118,709  |
| 営業利益            | 9,517    | 10,232   | 10,090   | 8,026    | 9,023    |
| 経常利益            | 8,957    | 9,613    | 9,723    | 7,474    | 9,062    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 3,903    | 5,973    | 4,483    | 7,289    | 4,985    |
| 純資産額            | 84,755   | 92,466   | 90,850   | 102,399  | 106,358  |

当委員会の調査実施時点において、当社の資本金は4,176百万円、連結での従業員数は1,854名である。

なお、2019年3月期の業績については、当社は、2018年5月10日に連結業績予

想を公表し、その後、下表のとおり、2度にわたり、連結業績予想の上方修正を行っている。

| 日付         | 連結業績予想の推移  |
|------------|--|
| 2018年5月10日 | 2018年3月期決算発表と同時に売上高1,170億円、営業利益78億円、経常利益71億円、親会社株主に帰属する当期純利益38億円の予想を公表 |
| 同年11月2日    | 売上高1,190億円、営業利益80億円、経常利益78億円、親会社に帰属する当期純利益48億円に上方修正                    |
| 2019年2月4日  | 2019年3月期第3四半期業績発表と同時に親会社株主に帰属する当期純利益を52億円に上方修正                         |

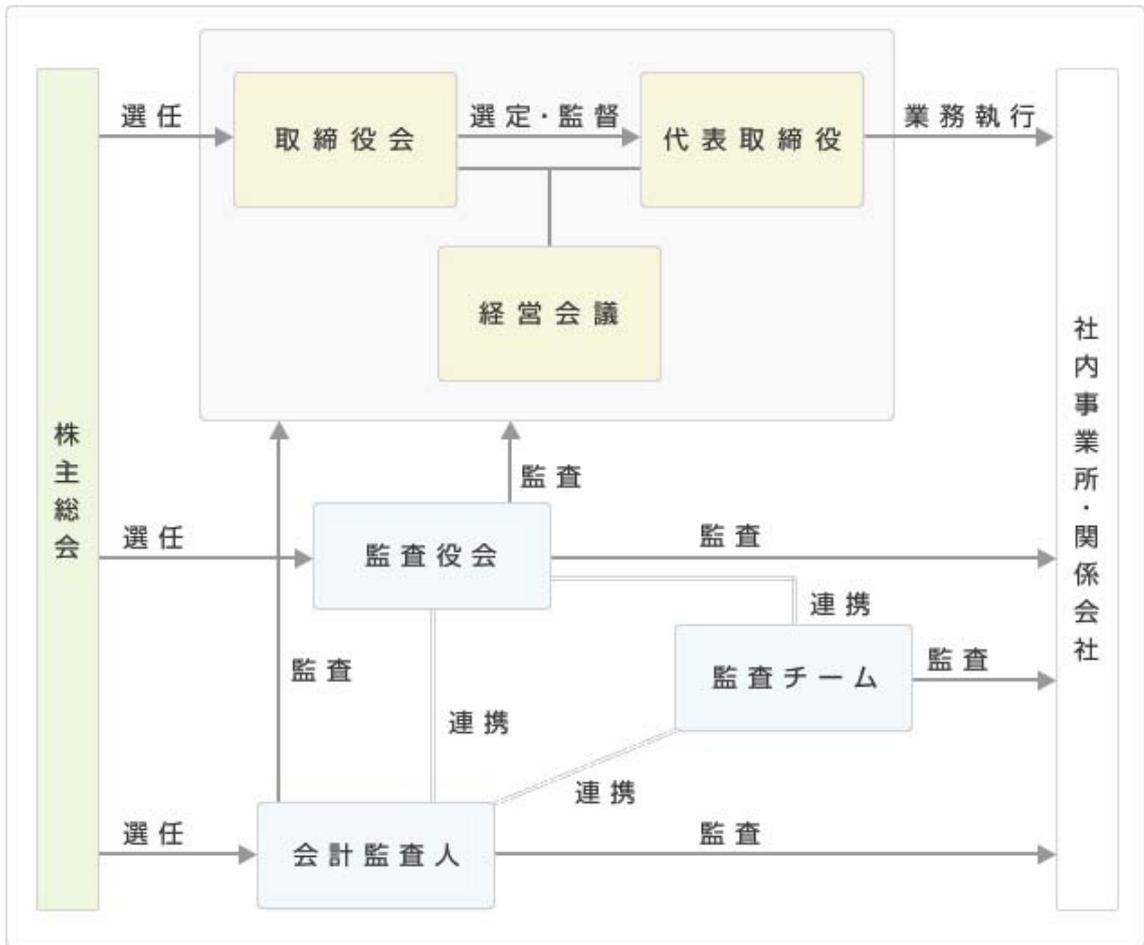
## 2 当社グループの直近の経営計画

当社は、2018年5月10日の取締役会決議で第1次（2018年度～2020年度）中期経営計画を策定している。当該中期経営計画では、チリ共和国アルケロス銅鉱山開発工事など将来の大型投資案件を見据え、強靱な経営基盤を構築することが中期経営方針として採用され、数値目標として、2020年度（2021年3月期）に「営業利益100億円以上の達成」を掲げている。

また、当該中期経営計画のなかでは、資源事業（金属部門）の中期経営計画の目標と戦略として、チリ共和国の事業では、①アタカマ銅鉱山の安定操業及び追加鉱量の獲得、②アルケロス銅鉱山の調査、開発促進が明記されている。

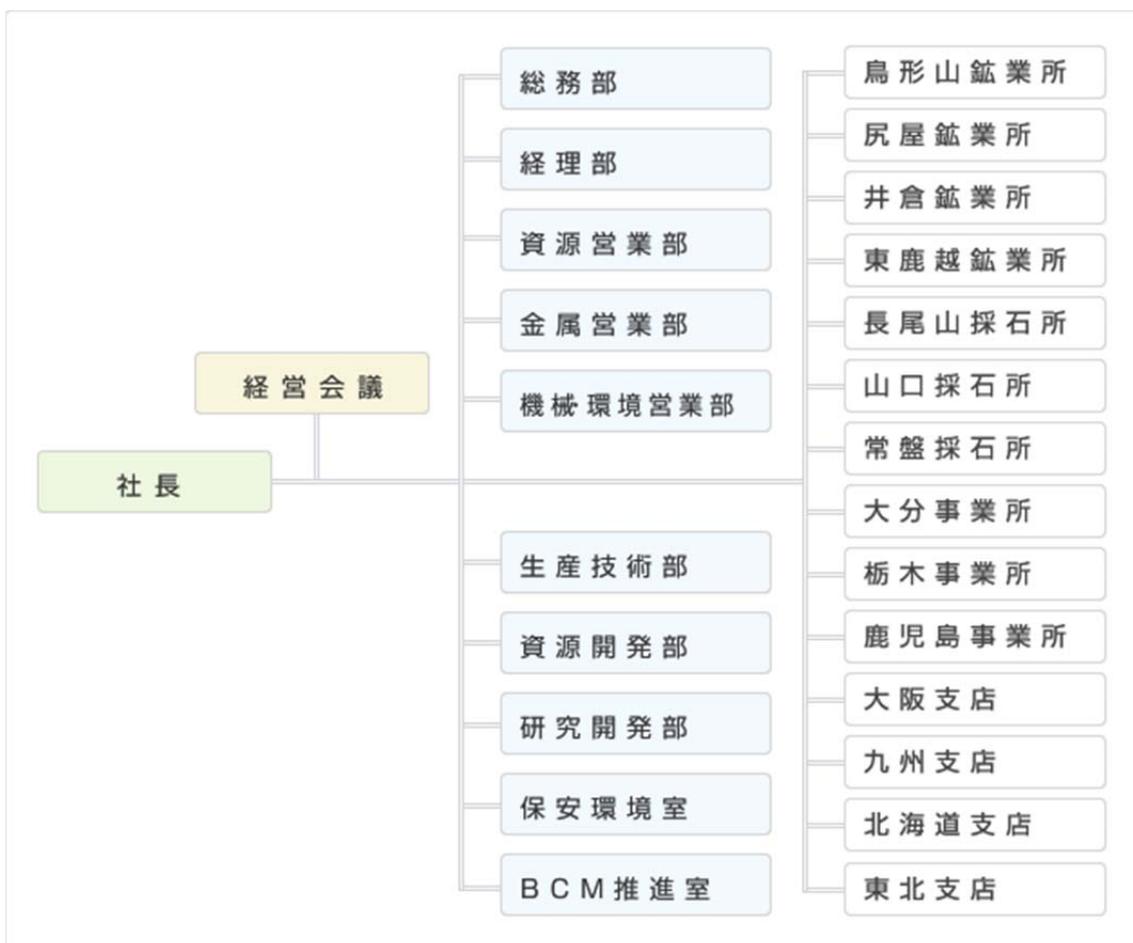
## 3 当社グループのガバナンス体制

当委員会の調査実施時点における当社の企業統治体制は以下のとおりである。当社は、コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方を示した「日鉄鉱業コーポレートガバナンス基本方針」（以下「コーポレートガバナンス基本方針」という。）を策定した上、①取締役会による監督、②監査役による日常的監査、③本社管理部門の社員を中心に横断的に構成された内部監査チームによる内部監査を実施する体制を構築している。



(当社 HP から引用)

また、代表取締役社長以下の業務執行体制の組織単位は以下のとおりである。



(当社 HP から引用)

当委員会が直近 3 事業年度の議事録等を精査して確認した当社グループのガバナンス体制の運用状況は以下のとおりである。

### (1) 取締役会による監督の状況

当社の取締役会は、独立役員として指定されている社外取締役 2 名（学者 2 名）を含む取締役 9 名で構成されている。

コーポレートガバナンス基本方針では、取締役会の役割・責務は、①企業戦略等の方向性を示すこと、②取締役による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと、③取締役に対する実効性の高い監督を行うことと規定されている。この点、定時取締役会は毎月 1 回開催されているものの、取締役会議事録を確認すると、海外での投融資の議案を含めて複数の議案がある場合にも 10～15 分など比較的短時間で終了しているものが散見され、取締役会において活発な議論が行われている形跡はうかがわれない。

また、当委員会が取締役会議事録で確認した限りでは、当社の海外の関係会社の

管理全般について審議された形跡はなく、例えば、2016年8月26日開催の取締役会でAK社の増資引受が投融資案件として審議されるなど個別事案として検討されている状況がうかがえる。

重要な案件の意思決定に際しては、役員、執行役員及び関係者で構成される経営会議において、長期的な経営戦略に基づく多角的な視点から検討を行った上で取締役会に付議する運用を行っており、実質的な審議は経営会議で行われている。経営会議は原則として取締役会開催日に開催され、付議事項としては「関係会社経営の重要事項」（経営会議規程4(12)）が含まれている。

## (2) 監査役による日常的監査の状況

当社の監査役会は、当社出身の常勤監査役2名に加え、独立役員として指定された社外監査役2名（弁護士1名、学者1名）により構成されている。コーポレートガバナンス基本方針では、監査役として特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任するように努めると規定されており、当社の経理部門出身のE氏が常勤監査役として選任されている。

監査役会は、毎月取締役会の直後に開催されており、監査役会議事録によると、1回の開催で2時間以上の時間を要して審議されることが多い。

監査役による日常的監査としては、①取締役会、経営会議などの重要な会議への出席、②営業所、採石所、鉱業所、国内子会社等を往査する実地調査、③重要な稟議書の閲覧を実施し、監査役会では月次監査業務報告として報告が行われている。

しかし、海外に所在する当社の関係会社については、監査役による日常的監査の対象とされておらず、実地調査などは行われていない。

AK社についても、監査役は、EY新日本からの監査及び四半期レビュー計画の説明や監査及び四半期レビューの結果説明等の機会に状況を把握していたにとどまり、それ以上の監査役監査は実施していない。2019年2月9日から同月19日までの間、全監査役4名が海外視察を行い、現地時間同月12日にはAK社を訪問しているが、鉱山見学等を行ったのみで監査手続等は実施していない。当該海外視察でAK社を訪問した際、AK社の建設仮勘定に費用性のものがあつて調査中である旨を知らされたがその状況については下記第8の2で後述する。

## (3) 内部監査チームによる内部監査の状況

当社の内部監査は、経理部内に監査事務局が設置され、経理部門の管掌又は担当取締役を監査責任者として、経理部及び総務部から構成された内部監査チームが担当するとされている。したがって、被監査部門から独立した内部監査部門は設置されておらず、内部監査の専任者も配置されていない。

内部監査の対象は、コンプライアンス関連、内部統制を含む当社グループ業務全

般とされ、内部監査の種類としては、①会計監査、②コンプライアンス監査、③ITコンプライアンス監査、④内部統制監査が実施されている。内部監査の対象として当社グループが含まれているが、AK社を含め海外の関係会社は対象外とされており、海外の関係会社に対する内部監査は実施されていない。

#### (4) 当社グループのコンプライアンス体制

当社グループは、法令等を遵守して誠実に職務を遂行することなどを含んだ行動指針を策定しており、内部統制システムの体制として取締役会が決議した内容のなかに、「日鉄鉱業グループ行動指針に従い、企業集団全体としてのコンプライアンス体制の構築に努める」といった項目が含まれている。

実務的には、総務部コンプライアンス推進グループがコンプライアンス担当部署としてコンプライアンスの啓蒙活動などを行っているが、AK社を含め海外の関係会社に対する取組みは行われていない。

また、当社グループ全体を対象とする内部通報制度としては、メール・電話等の手段をもって総務部コンプライアンス推進グループへ通報するとの仕組みがあり、とりわけメールについては、コンプライアンス担当取締役の他2人の常勤監査役等に自動転送される等の制度が整備されている。しかしながら、当委員会が確認した2017年3月期から2019年3月期の通報実績は1件のみであり、必ずしも積極的に活用されている状況にはない。また、AK社を含め海外の関係会社においては周知活動等が行われておらず、制度として運用されていない状況にある。毎年度末に開催される取締役会において、内部通報制度の運用実績が報告されており、内部通報規則上、取締役会はその運用状況を監督しなければならないと規定されているが、少なくとも取締役会議事録を見る限りでは、報告された運用実績について取締役会で特段の審議がなされた形跡は確認できない。

なお、当社は、コーポレートガバナンス・コード補充原則2-5-1「経営陣から独立した窓口の設置を行うべき」を実施せず、コーポレートガバナンスに関する報告書において、実施しない理由として、当社の内部通報制度は、外形上、独立していないものの、通報内容にかかわらず、すべての通報を常勤監査役に報告する（常勤監査役はその他の監査役に報告する）ことを義務付けている旨説明している。

#### (5) 関係会社の管理体制

当社には、子会社の管理に関する一般的な社内規程はなく、経理部が発行した「関係会社の経理に関する当社の承認及び報告事項についての取扱基準」に基づいて、関係会社の経理に関する案件について、当社の承認を要する事項や当社に報告を要する事項等を定めて運用している。

2017年12月1日時点において、当該基準の対象となる関係会社は連結子会社22

社及び非連結子会社 7 社とされ、それ以外の 2 社に準用されると規定されている。

当社の承認事項としては、①経営計画（中期）及び年次予算案、②株主総会の決算承認前の計算書類、③増資・減資、④「有形固定資産」「無形固定資産」「投資その他の資産」の勘定科目で処理されるべき設備投資、土地の購入等、⑤重要な財産の処分といった項目が挙げられている。なお、④の設備投資については、一定の基準を超えるものは投資の目的や効果見込等を記載した設備投資概要書の記載が求められ、AK 社の場合には 10 万米ドルが金額基準とされている。

また、報告事項としては、①第 2 四半期末・第 4 四半期末における決算状況、②四半期末における設備投資進捗状況、③月次の業績に関する報告、④連結決算資料といった項目が挙げられている。

これらの関係会社の管理は当社経理部管理課が所管し、AK 社を含む国内外の関係会社が対象となっているが、同課においては関係会社ごとに担当者が割り当てられており、AK 社については、AK 社に駐在経験のある者が担当することが多かった。

なお、当社グループでは、国内連結子会社 15 社について 2018 年 6 月に取締役会及び会計監査に限定されている監査役を廃止しているが、監査役を廃止しても内部監査等により計算書類等を確認する体制があるとしている。

## 第4 AK社の概要

当委員会の調査で把握したAK社の概要は以下のとおりである。

### 1 AK社の会社概要

|      |   |
|------|---|
| 正式名称 | アタカマ コーザン鉱山特約会社<br>(スペイン語名：Sociedad Contractural Minera Atacama Kozan)  |
| 所在地  | チリ共和国第3州コピアポ市   |
| 事業内容 | チリ共和国アタカマの銅鉱山から採掘した粗鉱を破碎・選鉱により精鉱として、日本やチリ共和国国内向けに販売する事業を行っている。  |
| 株主構成 | 当社：60%、合弁パートナー：40%  |
| 沿革   | 1992年 当社 JV探鉱（1次、2次）開始<br>1999年 合弁会社として設立（資本金25百万米ドル）<br>2000年 プラント等の建設工事に着手<br>2003年 建設工事完了、試験操業開始、商業生産開始<br>2009年 生産規模を年間粗鉱143～178万トンから90万トンに縮小<br>2011年 生産規模を年間粗鉱140万トンに拡大 |
| 資本金  | 18百万米ドル   |
| 会計年度 | 1月1日から12月31日まで  |
| 直近決算 | 2017年12月期チリIFRS決算（当委員会の調査結果の反映前）<br>売上高：79百万米ドル<br>営業利益：12百万米ドル<br>経常利益：13百万米ドル<br>当期純利益：8.5百万米ドル   |
| 財務報告 | AK社の財務報告は2012年以降、IFRS基準により作成されている。合弁契約上、各会計年度の最初の四半期内に、前会計年度の貸借対照表及び損益計算書をスペイン語及び英語で作成するものとし、それらはチリ共和国に登録される会計士の証明により有効になる。   |
| 言語   | 請求書、報告書及び帳簿はスペイン語で作成される。また、AK社内でのコミュニケーションもスペイン語が中心で英語は通用しない。   |

### 2 合弁契約の概要とAK社の経営を巡る両当事者の役割分担

#### (1) 合弁パートナー

AK社は、当社とインベルシオネス・エラスリス有限会社（以下「インベラス社」という。）との間の1999年5月5日付合弁契約（以下「本件合弁契約」という。）に基づく合弁会社として設立された。インベラス社は、チリ共和国で様々な事業を営

むエラスリス家が支配する企業群（以下「エラスリスグループ」という。）のひとつであり、AK社の設立に際して鉱業権をAK社に移転した。

インベラス社の株式はその後、他のエラスリスグループの会社に譲渡されたが、AK社の株式は、一貫して1つ又は複数のエラスリスグループの企業によって保有されており、AK社の設立以降、エラスリスグループは当社の合弁パートナーとしての地位を継続している。

AK社と当社の持株比率については、設立当初より若干の変遷があったものの、少なくとも調査対象期間においては当社が60%、エラスリスグループが40%を保有している。

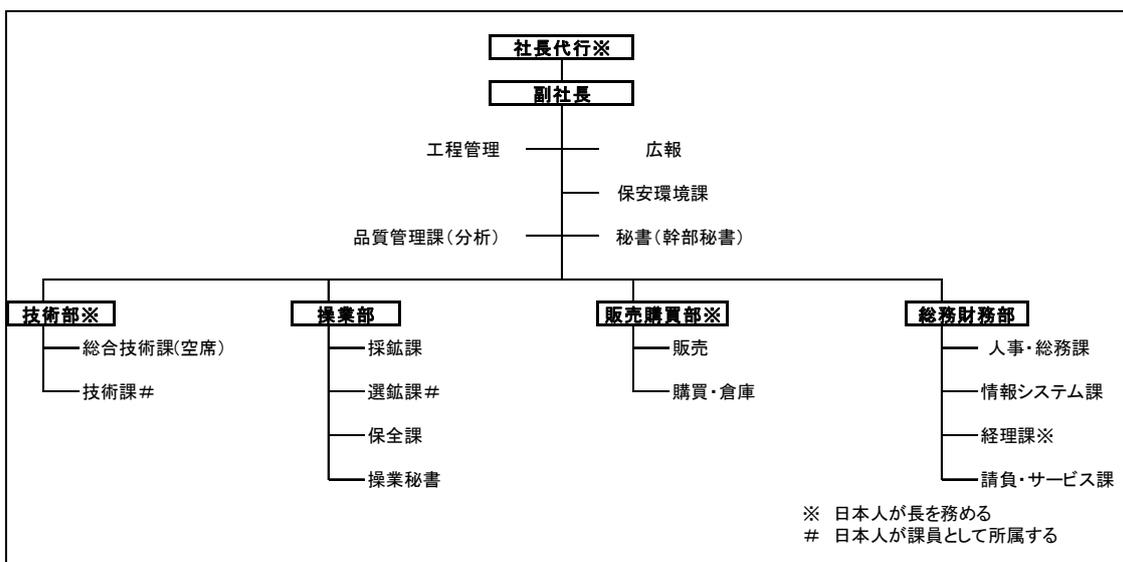
従来、エラスリスグループの代表は、チリ人j氏でAK社の株主総会にも出席していたが、2008年4月以降は、同氏の息子であるチリ人c氏が代表となり、2011年頃にエラスリスグループの経営の実権を握った模様である。

## (2) AK社の経営組織

AK社の経営組織は、本件合弁契約において、「社長」、「副社長」、「技術部」、「操業部」、「販売購買部」、「総務財務部」の6つの構成単位によって形成されるものと定められ、社長、技術部長及び販売購買部長については当社が、副社長、操業部長及び総務財務部長についてはエラスリスグループが、それぞれ「指名し且つ派遣する」と定められていた。

なお、ここにいう「指名し且つ派遣する」ことの内容としては、それぞれの合弁当事者が社長、副社長のほか、4つの事業部門の長を指名し派遣したうえで、当該選任に係る者を自らの判断に基づいて解任する権限（正確には解任を発議する権限）を有することを意味していた。さらに、かかる文言に基づいて、それぞれの部門の長においては、自らの部門に所属する従業員を自らの判断に基づいて採用し解雇する権限を有するものとの運用がなされていた。

当委員会の調査実施時におけるAK社の社長代行以下の経営組織は以下のとおりである。



### (3) 各機関・部門の役割分担

AK 社の経営組織を構成する機関ないし部門の役割は次のとおりである。

#### ① 社長

社長は、当社が指名・派遣することとなっているが、設立当初の数年は、かかる定めに従った運用がなされていたものの、その後の AK 社の運営実務においては、本件合弁契約上の取締役代行の制度を利用して、社長の役割は、社長と社長代行との 2 つの役職に分化しており、社長は非常勤とされ、日本に在住している当社の取締役がその任について重要な経営上の意思決定を主導している。他方、社長代行は、本件合弁契約にいう AK 社の「社内経営及び管理のあらゆる面を担当」するとの役割分担がなされている。とはいえ、歴代の社長代行は、当社の生産技術部出身の技術者であったこともあり、実際の運営において、社長代行は、単独で経営を統括することはほとんどなく、もっぱら副社長との連携の下に、経営全般を掌握していたのが実態である。

なお、社長の地位には、

2003 年 8 月から 2005 年 6 月までは N 氏が常勤にて就任し、

2005 年 6 月から 2007 年 4 月までは O 氏

2007 年 4 月から 2009 年 4 月までは P 氏

が非常勤にて就任し、

2009 年 4 月から 2011 年 10 月までは、常勤にて、

2011 年 10 月から 2017 年 4 月までは、非常勤にて、

いずれも、Q 氏が就任し、

2017 年 4 月から現在までは、C 氏

が非常勤にて就任している。

また、社長代行の地位には、

2005年6月から2006年4月まではR氏  
2006年4月から2007年6月まではQ氏  
2007年6月から2009年5月まではS氏  
2011年10月から2015年4月まではT氏  
2015年4月から2018年6月まではU氏  
2018年6月から現在まではK氏

がそれぞれ就任している。

## ② 副社長

副社長は、エラスリスグループが指名・派遣することとなっており、本件合弁契約上は、AK社の「対外折衝の任に当る」ものとされているが、ここ数年における実際の運営においては、とりわけエラスリスグループが指名権を有している部門については、その傘下の従業員について、前述のとおり、エラスリスグループ側が採用し解雇する権限を有していることを介して、実質的な支配権を掌握していた。

なお、副社長の地位には、

2003年9月から2010年7月まではチリ人g氏  
2010年7月から2018年8月まではチリ人a氏  
2018年8月から2019年2月まではチリ人b氏  
2019年2月から現在までは、チリ人g氏

がそれぞれ就任している。

ちなみに、AK社が設立された1999年から2003年7月までの副社長はチリ人k氏であった。

## ③ 操業部の長

操業部の長は、エラスリスグループが指名・派遣することとなっているが、これは、操業部が、本件合弁契約において、鉱山の操業や生産に関する技術的事項さらには生産設備や機器の維持・保全を取り仕切る部門であって地元の人的・物的資源に直結している部門であることに依拠している。

## ④ 技術部の長

技術部の長は、当社が指名・派遣することとなっているが、これは、技術部が、本件合弁契約において、銅鉱床及び銅精鉱の生産計画や設備投資計画その他の各年及び中長期の予算・計画や探鉱に関する事項を取り仕切る部門であって、鉱山会社としての当社の技術や知識を必要とする部門であること

に大きく依拠している。

#### ⑤ 総務財務部の長

総務財務部の長は、エラスリスグループが指名・派遣することとなっているが、これは、総務財務部が、本件合弁契約において、AK社における一般従業員の採用、雇用などの人事・労務や環境及び汚染防止対策や地元さらには政府・地方の行政機関との折衝などを担当する部門として、地元との密接な関係を主たる業務内容とすることに依拠している。

こうした業務内容に加え、同部門は、本件合弁契約において、「財務及び経理に関する事項」も所管する部門とされていた。こうした業務のうち、とりわけ経理業務については、AK社が当社の連結子会社であることから、AK社は当社に対し、四半期決算資料を提出しなければならないため、同部を構成する4つの課の1つである経理課の長は、本件合弁契約にいずれの合弁当事者が指名権を有するか明記されていなかったものの、運用実務において、当社が指名するとの扱いがなされていた。この点は項を改めて述べる。

#### ⑥ 販売購買部の長

販売購買部の長は、当社が指名・派遣することとなっているが、これは、販売購買部が、本件合弁契約において、AK社の生産物である銅精鉱のマーケティング及び販売を主たる業務内容としているところ、当社が、鉱山会社として、かかる業務を得意としていることに加え、一定数量の銅精鉱につき優先買取権を有していることなども、かかる役割分担の根拠となっている。

なお、同部は、本件合弁契約において、AK社における操業ないし生産に必要な機器や備品の物品購入も所管しており、この面では、地元との密接な関係を有する部門である。そのため、こうした物品購入業務については、チリ人従業員が担当する体制がとられていた。しかしながら、物品調達プロセスについては、その発注から納品・検収に至る手続きにつき、それぞれ異なる者に担当させるとともに、個々の手続きに関するルールが細かく定められていることから、相互牽制の仕組みが整備されており、不正が介在する余地は相対的に低いと判断された。

### (4) 財務・経理に関する部署の構成

- ア. 前述のとおり、総務財務部の下には、経理課が置かれていたが、そのほかに、人事課、請負・サービス課（ただし、2018年1月に新設）及び情報システム課という4つの課が設けられている。このうち、経理課長は当社が指名・派遣するとの実務が慣行的に行われていた。それ以外の課は、いずれもチリ人が課長を務

めている。

なお、2016年1月以降においては、経理課長には、

2016年3月まではV氏

2016年3月から2019年1月まではB氏

2019年1月から現在まではA氏

がそれぞれ就任している。

イ. ところで、経理課については、前述のように、AK社が当社の連結子会社であることに鑑み、当社が指名・派遣した者が課長たる地位に就いていたが、AK社には経理課長の職責が明記された職務権限規程等が整備されておらず、その役割は歴代の経理課長によってばらつきがみられた。そして、少なくとも、B氏が経理課長に就任していた時期については、その役割は、社長代行の補佐、当社経理部への報告、庶務が中心となり、形式的には決裁権限があるものの、チリ人の現地スタッフによる経理事務の総括には実質的にはほぼ関与できない状態になっていた。

ウ. こうしたことから、経理課における日常の伝票処理などの経理業務は、チリ人の現地スタッフの長である経理総括 (Contador General) が取り仕切っていた。この役職は、従来から存在したが、2013年9月頃の役職区分の変更の際に、名称はこれまでと同じであったが、役職区分としては、日本人の経理課長と同じ課長級の役職区分となった。この役職区分変更の当時の経理総括には、経理知識に長け、それまで経理課の実務を取り仕切っていたチリ人i氏が就任していた。その後、チリ人i氏は、B氏が経理課長に就任したのちの2016年6月にその職を辞し、後任の経理総括にはチリ人e氏が同年7月より就任した。

エ. 当社から指名・派遣された経理課長においては、経理知識 (スペイン語さらにはチリ共和国の会計諸規則によるものも含む。) は遜色ないものの、必ずしもスペイン語によるコミュニケーションに堪能でない者が就任したことを契機として、経理書類を読解し分析する職務は全うしえるものの、経理課の総括を始めとする4~5人から成る経理課職員との間のコミュニケーションを十分に図ることができない結果として、経理課そのものを掌握することができないという状況が現出した。そのため、本来は経理係長的な役職であった経理総括 (Contador General) が、後述するように、チリ人a氏の引きの下で、チリ人b氏が総務財務部長代理さらには総務財務部長に就任するに至り、チリ人a氏—チリ人b氏—チリ人e氏というラインが明確になって、チリ人a氏の経理課への影響力が強まったことに伴い、AK社の日本人幹部さらには当社においても、「経理課課長」

と呼称されるに至った。かくして、経理総括たる経理課課長は、経理課長と並列的に並びたつ、いわば経理課長と同格の役職へと、その実質的地位が高まることとなったのである。

- オ. こうした流れの中で、経理課長の地位は相対的に低下し、経理課内における発言力も弱まることとなった。こうした現象が如実に顕われたのが、2017年第3四半期の経営者確認書を巡って、当時の総務財務部長のチリ人 b 氏が B 氏に対し、EY チリに対し直接連絡することは越権行為であるとして控えることを求めた言動である。それ自体は、上司（部長）による部下（課長）に対する指示であると形式的に割切ってしまうこともできるが、かかる言動の背景に留意すべきである。すなわち、AK 社は EY チリの監査を受けていることから、EY チリに対する関係では、もっぱら経理総括が EY チリに対し資料を提出したり、指示をうけたりするなどの窓口を担当しており、経理課長は、そのように EY チリに提出された資料に基づいて当社向けの書類を作成し、当社が EY 新日本とのコミュニケーションをとっているとの実態があった。こうしたことから、経理総括と EY チリ、また経理課長と当社経理部を介した EY 新日本というラインが成立しており、いわば、それぞれのカウンターパートナーである監査人に対する関係での縄張り意識が生まれた。こうした縄張り意識が、チリ人 b 氏の前記言動によって確固たるものとなったのである。すなわち、経理課のもつ重要な機能ゆえに、その長は当社が指名・派遣するとの実務慣行が確立していたにも拘らず、経理課長は、経理課全体を掌握する権限を喪失し、ほとんど当社向けの情報伝達機関としての地位に甘んずることとなったのである。後述のとおり、チリ人 b 氏がこうした縄張り意識をことさらに前面に押し出し、あえて経理情報に壁を設けたのはチリ人 a 氏の指示によるものであったことがうかがわれるが、チリ人 a 氏には、B 氏を経理情報から遠ざけて既に実行していた建設仮勘定を利用した利益操作の発覚を免れる意図があったことも否定できない。

#### (5) 総務財務部における牽制機能の欠如

- ア. 前述のような経理課長と経理総括との職務分別の縦割りが進むなかで、総務財務部が発注元となる請負業者に対する支払いについての牽制機能が喪失する事態が生じることとなった。
- イ. AK 社は、従業員に対する朝夕の送迎などの輸送サービスの提供や坑内労働に従事する者その他の従業員に対する昼食などの食事の提供サービスなどの業務につき、総務財務部が発注元として外部の請負業者を利用していた。そして、請負業者に対する支払いをするための手続のなかで、それらの請負業者が AK 社に提出する請求書の内容がその提供したサービスの内容に対応した適切なものとな

っているかを確認する必要があった。そこで、AK社では、それらの請負業者が提出する請求書の内容的な適正性をチェックするために、それら業者から、実際に提供したサービスの具体的な内容（時間・人数など）を作業検収書（Estado de Pago）に記載させ、その内容が請求書の明細と符合しているかのチェック作業を実施する担当者が総務財務部に存在していた。そして、当該担当者のチェック後に、請負・サービス課（2018年1月に新設された部署でその前は従来存在した総務課所属の請負・サービス担当が実施していた。）で形式面の確認が行われていた。

このように、各請負業者の請求内容の適正性が確認されると、確認のサインを付して、当該請求書は作業検収書とともに経理課に回付され、経理課が支払承認を行って請負業者に対する請負代金の支払いをするというのがAK社で採用されていた仕組みであった。

こうした仕組みは、請負業者からの請求につき、その金額が実際に提供されたサービスの内容と符合しているか否かを確認する検収のプロセスと、その内容的適正性を確認済の金額につき支払いをする支払承認のプロセスとを別々の部署に分担させることによって、請負代金の支払いの適正を確保することを目的として採用された制度設計であることは言うまでもない。

ウ．ところが、(旧)総務課が発注元となるサービスについては、検収を行う担当者と経理課がいずれも総務財務部に属していたことから、副社長の意向を受けた総務財務部長の一存によって、そうした制度の牽制機能が喪失されることになったのである。すなわち、経理課においては、本来ならば、請負業者の請求書とともに支払伝票に添付される作業検収書の内容を確認しないと、当該請求にかかる代金の支払いをしえないにも拘らず、両課を統括する立場の総務財務部長が検収を行う担当者に対し、特定の請負業者の請求については、かかる確認を不要であるなどの指示をし、検収による牽制機能が副社長と総務財務部長によって無効化される事態が生じたのである。そして、実際には、作業検収書は経理課に回付せず、これに代わる内部証憑を作成して請求書とともに経理課に回付していた。

エ．しかも、かかる牽制機能を担った仕組みが総務財務部長の指示によって蹂躪されていることについては、少なくとも検収の担当者は認識していても、これが上司たる総務財務部長の指示によるものであったから、かかるルール違反を黙認せざるをえなかったのである。

このことについては、次の事実を指摘しておく必要がある。すなわち、チリ共和国の労働法制においては、チリ共和国における労働の流動化の進展を背景に、解雇権の行使が日本と異なり、ほとんど無制約に近く、何らの正当事由を要する

ことなく、1か月分の給与を支払えば適法有効に即時解雇が行えるのである。

さらに、AK社においては、前述したように、それぞれの部門の長は、自らの部門に所属する従業員を自らの判断に基づいて解雇することができるという運用実務が確立していたことから、総務財務部に所属した検収担当者その他課員や経理課の経理総括その他の課員は、こうしたルール違反の事実を知っていたとしても、総務財務部長の指示にはおよそ抗うことができなかったのである。

そうした解雇の脅威に晒されることのない唯一の経理課メンバーである経理課長は、本来であれば、作業検収書が添付されていない支払伝票の承認をすべきではなかったが、経理課長の職務権限規程等が整備されておらず、担当者によって取扱いにばらつきがあって例外的処理が横行していたことから、こうした異常な事態に気づくことすらできなかったのである。

オ. こうした経緯が後述のチリ人 a 氏による請負業者のサービスの私的流用が行われる素地となったのである。

### 3 チリ人 a 氏への権力集中によるガバナンスの崩壊

#### (1) 合弁会社における重要な経営事項に係る意思決定の仕組み

ア. 本都合弁契約上の定め

(ア) 合弁会社の持株比率は、設立当初より若干の変遷があったものの、少なくとも調査対象期間においては当社が 60%、エラスリスグループが 40% となっており、合弁会社はチリ共和国法上の鉱山特約会社という会社形態をとっている。

合弁会社の最高意思決定機関は株主総会であり、本都合弁契約で定める重要経営事項については、株主の全員一致や 3 分の 2 の同意を要するとされている事項があるが、2015 年と 2017 年に 2 度に亘り洪水による被害が発生した点を除けば、当初の想定どおり順調に鉱山の運営が行われている状況の下では、主に配当の決定が、株主間で最も関心の的となる重要経営事項であった。この点は項を改めて後述する。

(イ) 合弁会社における経営上の重要な事項については、株主総会決議事項を除き、本都合弁契約の定めるところに従って、取締役会における取締役総数の 3 分の 2 以上の賛成による決議をもって決定することとされている。

かかる決議事項としては、「株主総会に提案される配当の決定を含む事項の承認」や「単年度及び中長期の投資、予算、探鉱を含めた年次経営計画の採決、及びその修正」のほか、前記で取り上げた社長、副社長及び 4 つの事業部門の長の指名、解任などの事項が挙げられる。

(ウ) 取締役会は、5 名の取締役にによって構成されるものとされ、うち 3 名を

当社が指名し、残り 2 名をエラスリスグループが指名するものとされていたところ、2017 年前後における運用では、チリ人 j 氏とその息子のチリ人 c 氏、U 氏あるいは K 氏がその地位に就いていた社長代行及び J 氏あるいは F 氏がその地位に就いていた日鉄鉱チリの社長が AK 社の取締役として参加しており、残りの 1 名の日本人取締役は、AK 社の非常勤社長がその地位に就き、ごく稀に出席していた。

この取締役会は原則として毎月 1 回開催されるものとされていたが、実際上は、年に 1 回の定時株主総会のほか、配当や大規模な投資を実施する際に不定期に、チリ共和国の首都であるサンティアゴに所在するエラスリスグループの事務所で開催されるとともに、毎月 1 回くらいの頻度で取締役会のメンバーがエラスリスグループの事務所に参集し、意見交換を行っていた。こうした取締役会その他の会合は、これに参加する取締役において、当社とエラスリスグループという両株主間の意思疎通を図る場として重要な機能を担っていた。

- (エ) 本件合弁契約においては、「経営管理委員会」が「社長及び副社長に対する助言機関」として設置することが想定されているが、実際には、現状において、かかる機関は設置されていない。

#### イ. 社長代行と副社長の連携による経営

- (ア) AK 社におけるこれまでの経営実務では、前述のように、社長及び副社長が助言機関による助言に基づいて経営を遂行するというのではなく、むしろ社長代行と副社長とが日々直接に緊密な連携を取り合って日常の経営実務を遂行するという態勢が採られていた。

- (イ) このように社長代行と副社長とは、互いに協力し合って AK 社の経営を担う立場にあったが、AK 社の経営現場での実際の分担（こうした分担は、AK 社の取締役会でのそれぞれの分担からもうかがえる。）から明らかのように、社長代行は、一貫して技術系の当社社員が就任していたこともあり、AK 社の生産や販売の実務さらには個別のプロジェクトの実行などの個別具体的な施策の遂行に注力しており、予算の作成・管理や損益見込の検証さらには損益計算書の作成その他の AK 社の経営に係る計数管理は、総務財務部長を指示して、副社長が行うとの役割分担が事実上確立していたのである。

総務財務部長の下には、経理全般の決裁権限を有する日本人の経理課長が配置されていたものの、チリ人の現地スタッフの経理の総括には実質的にはほぼ関与できない状態にあったことから、当社においては、AK 社の生の会計資料に接する機会はほとんどなく、経理総括を中心に作成した会計資

料に基づいて経理課長が作成した会計資料に依拠して AK 社の経理実態を把握していたにすぎないのである。

- (ウ) いずれにせよ、AK 社においては、社長代行と副社長との緊密な連携の下に経営を遂行するという態勢が採られていたことから、社長代行と副社長の実際の組み合わせによって、両者間の意思疎通の濃淡・程度には大きな差異が生じていたのである。さらに、こうした組み合わせのほか、とくに経理に係る情報の管理については、前述のとおり、総務財務部長の存在も大きかった。

ちなみに、これまでの AK 社における社長代行と副社長の組み合わせを概観すると次のとおりである。

- ① 2003 年 8 月から 2005 年 6 月までは、現地に常勤していた社長の N 氏に対し、副社長は、2003 年 9 月に就任し、2010 年 7 月までその地位にあったチリ人 g 氏であり、総務財務部長は、チリ人 a 氏であった。

この時期においては、社長と副社長との意思疎通は極めて良好であり、経理・会計情報も経営に適切に反映されていた。このことにつき、チリ人 g 氏は、かつて副社長を務めた時期の AK 社の経営につき、スペイン語の堪能な N 氏（当時社長）との間で、投資、人事その他全ての経営事項に係る情報を共有し、かつ決定も共有していたと述べている。

- ② その後は、2005 年 6 月以降は、一時期（2009 年 4 月から 2011 年 10 月までの間は Q 氏が常勤の社長を務めていた時期）を除くと、現地では社長代行が経営に携わることとなったが、少なくともチリ人 g 氏が副社長の地位にあった時期は、副社長と総務財務部長であったチリ人 a 氏との組み合わせについても、お互いの力のバランスも良く、社長代行と副社長との意思疎通も概ね良好という時期が続いた。

- ③ その後、2010 年 7 月になるとチリ人 g 氏が副社長を辞し、当時総務財務部長だったチリ人 a 氏が副社長の地位に就くとともに、2017 年 1 月までは、総務財務部長を兼務するに至った。この間、それまではチリ人 a 氏の下で総務課長であったチリ人 b 氏もつばらチリ人 a 氏の発意によって総務財務部長代理を経て、2017 年 1 月には総務財務部長に就任したのである。

これに対し、この間におけるカウンターパートである社長代行には、2005 年 6 月から 2006 年 4 月までの 10 か月間は R 氏、また 2006 年 4 月から 2007 年 6 月までの 1 年 3 か月間は Q 氏、2007 年 6 月から 2009 年 5 月までの 2 年間は S 氏、2011 年 10 月から 2015 年 4 月までの 3 年 6 か月の間は T 氏、さらに 2015 年 4 月から 2018 年 6 月までの 3 年 3 か月の間は U 氏、また 2018 年 6 月から現在までは K 氏がそれぞれ就

任している。

ウ. ところで、上記③をみると明らかなように、チリ人 a 氏は 2010 年 7 月から 2018 年 8 月にアタカマ州知事に就任するまで実に 8 年間も副社長の地位にあり、さらに、うち 6 年 6 か月もの間は総務財務部長の地位を兼務していたのである。さらにチリ人 a 氏は 2003 年 9 月に総務財務部長として入社しているから、総務財務部長及び副社長として、チリ人 a 氏は 15 年の長きに亘って AK 社に経営幹部として在籍していたのである。チリ共和国においては前述したように労働の流動化が進んでいるため、一つの企業にかくも長く勤務することは極めて稀なのである。

これに対し、チリ人 a 氏のカウンターパートである社長代行の地位には、チリ人 a 氏が副社長の地位にあった期間において、3 人が交替しており、チリ人 a 氏が総務財務部長になったときから数えると社長代行は 6 人が交替しているのである。

以上のようなチリ人 a 氏の AK 社における経営幹部としての経歴に鑑みると、長くても 3 年半で交替してしまい、しかも赴任するまではほとんどスペイン語に接していなかった社長代行が、AK 社の経営実務に精通しているチリ人 a 氏との間で、スペイン語によるコミュニケーションを取ったうえで、対等な立場で AK 社の経営を分掌することは、そもそも無理であり、AK 社のチリ人従業員から見れば、ほとんどチリ人 a 氏が AK 社の経営を切り盛りしていると映じるのは当然の成り行きであった。しかも、後述のように、チリ人 a 氏はその地位に基づく絶大な権力としての解雇権を背景に、自らの長年に亘る部下であるチリ人 b 氏を積極的に引き上げて昇進させ、また経理実務に通じているチリ人 e 氏を服従させるなど AK 社のチリ人経営幹部や従業員を意のままに動かしてきたのである。こうしたチリ人 a 氏の経歴や経営手腕・人心操縦術の下では、当社が経営幹部として如何に優秀な人材を送り込もうとも、経営分担の装いの下に、赤子の手を捻るが如く巧みに操られたのは、至極当然の展開である。

エ. ところで、AK 社においては、本件合弁契約上の機関ではないが、実務慣行として、毎週月曜日に、社長代行、副社長、4 つの事業部門の長及び経理課長並びに日鉄鉱チリの社長によって構成される幹部会という会議体が設けられている。この幹部会は、毎回 1 時間弱行われ、鉱山、プラントさらには投資プロジェクトなどの現況について参加者より報告がなされるとともに、各部門がそれぞれ 5 分程度報告するなど、AK 社の経営現場の状況を日本人とチリ人の経営幹部が互いに情報共有するとともに、日本人経営幹部がチリ人経営幹部から経営情報を入手する場となっていた。

しかしながら、その運用においては、副社長を中心にチリ人幹部・従業員が発

言する機会が多く、幹部会の存在は、社長代行と副社長の連携による共同経営を進め、さらには日本人幹部が現場の経営情報を取得して社長代행을サポートする機能を発揮するには至らなかった。

## (2) 重要な意思決定事項の1つとしての配当政策

### ア. 配当のプロセス

(ア) 前述したように、AK社における配当は、本件合弁契約において、株主総会において、株主の3分の2以上の賛成による決議を必要とする事項であり、その株主総会における議案の決定は取締役会において、取締役総数の3分の2以上の賛成による決議を必要とする事項であると定められており、同社の定款においても同様の定めが設けられている。

ところで、こうしたAK社の配当議案については、先ず、重要な経営事項に係る株主間における交渉の通例にしたがって、チリ人c氏とAK社側の社長代行及び日鉄鉱チリの社長（AK社の取締役を兼務）とが主にAK社の損益見込を前提に協議し、配当総額について合意をしたうえで、AK社の社内手続にのせることが実務慣行として定着していた。AK社の社内手続としては、副社長であるチリ人a氏の主導の下に、総務財務部長であるチリ人b氏の指示によって、チリ人e氏以下の経理課がその原案を作成するとのプロセスが実務上とられていたのである。AK社におけるこれまでの経営実務では、前述のように、社長及び副社長が助言機関による助言に基づいて経営を遂行するというのではなく、むしろ社長代行と副社長とが日々直接に緊密な連携を取り合って日常の経営実務を遂行するという態勢が採られていた。

(イ) こうした配当議案の作成にあたっては、先ずもって、株主たるエラスリスグループの要望に沿うことが不可欠であった。

というのも、当社においては、AK社において生じた利益につき、どちらかという、配当として社外流出させるより内部留保として社内に蓄積させ将来の投資や不測の事態に備えたいとの意向を有していた。これに対し、エラスリスグループは、AK社からの配当によって、自らの経営する企業グループにおける事業資金の原資を調達することを主眼としていたのである。

こうしたことから、本件合弁契約においては、配当については、その時期・回数などに制限は設けられておらず、キャッシュ（現金）が溜まると適宜配当として分配しうる制度が採用され、現にそうした運用がされていた。すなわち、AK社におけるこれまでの配当実務においては、多くの場合、銅精鉱が船積みされ販売代金が支払われる状況に至ると、AK社にキャッシュが入るその翌月には、エラスリスグループがチリ人a氏やチリ人b氏よ

りキャッシュの状況及び向こう 6 か月の運転資金の予想状況に係る報告を受けたことを踏まえ、エラスリスグループより、副社長のチリ人 a 氏を介して、配当要請がなされるとの経緯を経ていた。ちなみに、当社が配当を発議したことは一度もなかった。

#### イ. 配当額の決定プロセス

本件合弁契約上、AK 社の税引後の利益は全て分配可能利益と定められ、その分配方法は、取締役会の提議に従い株主総会により決定され、配当金は、出資比率に従って当社とエラスリスグループに分配される。しかも、配当金の支払いは、こうした手続を踏めば随時実施することができるものと定められており、AK 社では、期中の純利益を基準にした暫定的配当の支払いも行われていた。

AK 社は、1999 年に設立後、2003 年に初めて損益が黒字化し、2005 年 5 月 1 日に第 1 回配当金が支払われている。その後、エラスリスグループからの要望により、頻繁に配当の支払いを実施しており、2018 年までに合計 40 回の配当金の支払いが行われている。

ところで、株主総会による配当の決定は、本件合弁契約において、一定の条件に従う必要があると定められていた。

そのうちの重要な条件としては、合弁会社の分配可能な利益の総額を、税引後利益の一定割合以下に制限する配当制限条項が存在していた。すなわち、当該配当制限条項における配当制限率は、本件合弁契約の締結当初は、当社の AK 社に対する貸付金の 65%が返済されるまでの間は、税引後利益の 50%と規定されていた。しかしながら、エラスリスグループが提案した配当政策緩和策に基づき、本件合弁契約の 2006 年 6 月 9 日付変更契約によって、配当制限率は税引後利益の 75%に緩和された。さらに、2007 年以降は、当社の AK 社に対する貸付金の 65%が返済されたため、配当制限率を定めた配当制限条項は適用されなくなった。

こうしたことから、配当制限条項が適用されなくなって以降は、毎年、税引後利益のほぼ 100%が配当金として支払われており、直近の状況では、2016 年は AK 社の利益 8.2 百万米ドルが全額配当され、2017 年も AK 社の利益 8.6 百万米ドルが全額配当された。2018 年は利益 8.2 百万米ドル（監査未了）を計上したものの、2018 年 4 月 9 日に決議した 0.3 百万米ドルの配当が行われたにとどまっている。

### (3) チリ人 a 氏への権力集中の経緯とその実態

#### ア. チリ人 a 氏の経歴

チリ人 a 氏は、もともとエラスリスグループに属している探鉱会社に勤務していたが、その後転職したのち、AK 社の初代副社長であったチリ人 k 氏の招きに

よって2003年9月に総務財務部長としてAK社に入社した。チリ人a氏が入社したほぼ同じ時期にチリ人g氏も副社長としてAK社に入社していた。両名の採用は、エラスリスグループが、本件合弁契約に基づく指名権者として決定したものである。チリ人c氏は、ほぼ同時期に採用した両名につき、能力で判断して、チリ人g氏を副社長に、またチリ人a氏を総務財務部長に指名したと述べている。

イ． 総務財務部長としてのチリ人a氏

チリ人a氏は、AK社において、2003年9月から、チリ人g氏が副社長を辞めた2010年7月までの間、総務財務部長を務めていた。この間は、上司としてチリ人g氏が副社長の地位に就いていたこともあって、チリ人幹部たる両名の間にそれなりの緊張感が認められ、互いに牽制機能が働いていたというのが、この時期に職場を共にしたAK社の日本人幹部の共通した認識である。

ウ． 副社長としてのチリ人a氏

(ア) チリ人g氏は、とりわけチリ共和国の鉱山業界の幹部の通例にしたがって、他の同業者に転職することとなった。そこで、副社長の指名権者であるエラスリスグループは、総務財務部長であったチリ人a氏を2010年7月に副社長に昇任させるとともに、総務財務部長の職も、引き続き、チリ人a氏に兼務させたのである。

こうした兼任状況は、前述のとおり、2017年1月にチリ人b氏が総務財務部長に就任するまで6年6か月の長きに亘り継続した。チリ人b氏の総務財務部長への就任は、チリ人a氏の発意に基づいて、2017年1月9日に開催された取締役会において決定されたが、その際に、チリ人b氏は、「チリ人c氏に対し、AK社でエラスリスグループを代理する権限の付与につき謝意を表するとともに、チリ人a氏に対し、総務財務部長を務める機会を与えてくれたこと、また、これまで13年間の指導・支援に謝意を表した」のである。

(イ) こうしてチリ人a氏の発意で総務財務部長に就任することとなったチリ人b氏の経歴を以下に概観する。

チリ人b氏は、2002年9月にAK社に入社し経理課に配属され2006年まで経理課に在籍したが、とくに経理業務に精通していたわけではなかった。その後、チリ人b氏は、2006年から2010年まで管理業務を担当し、2010年に総務課長に就任した。2006年以降はチリ人a氏が直属の上司であり、チリ人a氏はチリ人b氏にとくに目をかけていたとこのことで、前述の「13年間」云々の謝辞に繋がっている。さらに、チリ人b氏は、総務財務部長たるチリ人a氏の発意によって、総務財務部長代理

を経て、2017年1月に、それまで空席でチリ人 a 氏が副社長と兼務していた総務財務部長の地位についたのである。こうしたチリ人 b 氏の昇進に関し、当時こうした状況を眼にし、またチリ人 b 氏の昇進についてチリ人 a 氏から直接に相談を受けたことのある日本人幹部は次のように述べた。すなわち、チリ人 b 氏は、「チリ人 a 氏の言うことは絶対という形で動いていた。」また「彼のようにトントン拍子で出世した者はいない。」さらに、同人の印象では、チリ人 b 氏は、自らの学歴を気にしていたとのことであり、チリ人 b 氏の出世は、その学歴に鑑みれば、チリ共和国の社会では、ほとんど考えられない程の出世であった。

- (ウ) 以上のような、チリ人 a 氏とチリ人 b 氏の関係に照らすと、チリ人 b 氏が、チリ人 a 氏に対し、およそその意思に逆らうことができず、チリ人 a 氏に云われるがまま、指示されるがままに行動せざるをえなかったことは想像に難くない。

こうしたことから、チリ人 a 氏が副社長に就任した2010年7月以降、チリ人 g 氏による牽制がなくなったこと、さらには、社長代行及び経理課長という日本人の管理系幹部による牽制が事実上ほとんど効いていない状況が継続してしたことから、チリ人 a 氏は、AK 社よりサービスを請負っていた特定の請負業者に対し、チリ人 b 氏を介して、約定の輸送サービスの私的流用への拡大に始まり、およそ AK 社においては約定していない役務提供に至るまで、順次、サービスの私的流用による経費の付け替えを行うようになったのである。このことは、その実行者たるチリ人 b 氏自らが認めているところである。こうしたチリ人 a 氏による私的経費の付け替えは、チリ人 a 氏が副社長になって絶対的権力を有するに至ったことに加え、チリ人 a 氏とチリ人 b 氏との間の長年に亘る上司と部下の関係の下で醸成された特殊な人的な支配・服従関係が生み出した膿と評すべきものであった。

- (エ) いずれにせよ、このような会社経費の私的流用という不正は、AK 社内におけるチリ人従業員の間からすれば、いわば衆人環視の下で堂々と行われていたに等しかった。にも拘らず、それを日本人経営幹部は誰一人として気づかず、しかも、かかる不正の実態をチリ人従業員が日本人経営幹部に伝えることを容易ならしめる職場環境を、日本人幹部において育てこななかったことは、当社サイドの経営にとって、刮目すべき失態と言わなければならない。しかも、かかる事態は、日本人経営幹部において、チリ人従業員に対し絶対服従を強いるような力の源泉たる解雇権の機能を暗に認識しながら、合弁当事者間の役割分担を謙抑的に狭く捉えていたことから何ら容喙せず、その力の源泉をチリ人 a 氏が一身に

掌握することを黙認し、もって、チリ人 a 氏を頂点とする支配服従のヒエラルキーが形成されるに至ったことに帰因していると言わざるをえない。かかる AK 社の経営組織におけるガバナンスの喪失を生ぜしめた原因は、まさに AK 社の経営を中核として担うべき社長代行を始めとする日本人経営幹部による経営管理にも問題があったと言わざるをえない。

- (オ) さらに、このようなチリ人 a 氏を頂点とする絶対的な支配服従の関係が AK 社の経営組織において蔓延していたことによる歪みが、会計上の不適切な処理という形で露呈したのが、建設仮勘定の問題である。建設仮勘定に係る不正については、後に詳述するが、その概要は、次のようなものである。

かかる不正の実行者たるチリ人 e 氏は 2016 年 7 月に総務財務部経理課経理総括として入社した。チリ人 e 氏は、教育省による国家資格としての会計士・監査士の資格を有していたことから、入社当初より経理総括として経理課全体を統括していた。このときの経理課長は B 氏であり、総務財務部長はチリ人 a 氏、そして 2017 年 1 月以降はチリ人 b 氏であった。

チリ人 e 氏は、経理実務に精通していたことから、チリ人 b 氏さらには副社長たるチリ人 a 氏の信頼も厚かった。2017 年 1 月になると、チリ人 a 氏は、チリ人 b 氏を介することなく、チリ人 e 氏に対し、「私がやったこととしてやれ。」という言葉とともに、後述するように、建設仮勘定の振替を直接かつ詳細に亙り指示するに至った。なお、チリ人 b 氏は、そうした指示がチリ人 a 氏からチリ人 e 氏に対しなされたことは認識していた。

チリ人 e 氏は、かかるチリ人 a 氏の指示に対し、会計の知識・実務に通暁している者として罪悪感をもったものの、「やり方が気に食わないなら会社から出ていけ」とも言われたことから、その指示に従わなければ仕事を失うという状況に追い込まれ、以後、チリ人 a 氏の指示にしたがって、2017 年、2018 年と建設仮勘定に係る不適切な数字の積み上げを行うこととなった。

なお、チリ人 e 氏は、2017 年の初旬に、建設仮勘定が増加したことを契機として、チリ人 b 氏に相談したが、チリ人 b 氏も結局のところチリ人 a 氏の意向に抗することができず、不適切な会計処理は継続されることとなった。

以上のとおり、後に詳述するところではあるが、チリ人 e 氏も、チリ人 a 氏が AK 社内で築き上げた解雇権を背景とする強大な権力に抗する

術もなく、不正の流れに呑み込まれてしまったのである。

エ. 副社長退任後のチリ人 a 氏の影響力

(ア) チリ人 a 氏は、後に会社経費の私的流用に関連して述べるが、AK 社の副社長を退任したのちにおいても、AK 社のチリ人幹部に対しては影響力を持ち続けていた。

このようにチリ人 a 氏が AK 社を退社したのちも AK 社のチリ人幹部に対し影響力を及ぼしえた背景には、チリ人 a 氏が AK 社に入社して以降一貫して、エラスリスグループの全幅の信頼を獲ち得ていたことが存する。

もともと、チリ人 a 氏はエラスリスグループの企業の探鉱会社に勤めていたことから、その手腕を見込まれて AK 社の総務財務部長に抜擢された。その後は、総務財務部長の職を 6 年 6 か月の長きに亘って務めたまま、2010 年 7 月以降、副社長を兼務し、2018 年 8 月に退職するまでの間、8 年間に亘って副社長を務めていたのである。この間、チリ人 a 氏は副社長（前述のように、実質上の経営トップ）として AK 社の業績向上に貢献するとともに、配当に係る当社との交渉にあたっては、配当額の決定に重大な影響を及ぼす、向こう 6 か月分の運転資金の把握・分析に努めて、エラスリスグループの利益確保に尽力するという実績を積み上げていたのである。こうした経緯から、チリ人 a 氏は、それまでの実績を踏まえて、エラスリスグループより全幅の信頼を獲ち得ていたのである。

(イ) このように、チリ人 a 氏は、AK 社での実績を残してアタカマ州知事に就任した。

しかしながら、チリ人 a 氏が就任したアタカマ州知事の任期は、前任者が辞任したことに伴う補充選任であったため、残り約 1 年半というものであった。しかも、チリ人 a 氏の州知事就任当時、既に、チリ共和国の選挙関連法規に係る法改正によって、次期知事の選任は、それまでの中央政府による任命という方法でなく、州民による選挙によって決定されることとなっていた。

そのため、チリ人 a 氏は、こうした知事選任に係る制度の変更を踏まえ、チリ共和国の 2 大政党による大統領選での熾烈な争いも念頭に、かつ自らの政治経験がないことも考慮して、次期州知事として選任される可能性は低いと読んでいた節が見受けられる。

こうしたことから、チリ人 a 氏は、AK 社の副社長を辞めるに先立って、少なくとも AK 社におけるチリ人 b 氏などのチリ人幹部に対しては、アタカマ州知事の任期を終えた暁には、AK 社の副社長に復帰することがありうること、さらに、そうした復帰については、これまでの長年に亘る実績を

背景として、エラスリスグループの全幅の信頼を得ていることから、チリ人 a 氏が希望すれば確実に実現される旨を自ら告げるなど、エラスリスグループの実際の意向とは関係なく、チリ人幹部らをして、チリ人 a 氏の副社長復帰を思い込ませる工作をしていたようである。

そのため、チリ人 b 氏やチリ人 e 氏においては、チリ人 a 氏が再び副社長に復帰することへの心理的呪縛をうけていたものと認められる。こうした呪縛があったからこそ、チリ人 b 氏においては、チリ人 a 氏が副社長を退いた以降においても、チリ人 a 氏による AK 社の請負業者による役務提供の利益享受を容認するとともに、チリ人 e 氏においても、膨れ上がった建設仮勘定の放置という不作為を決め込ませたとの見方が十分に成り立つのである。

## 第5 当社及びAK社の外部監査の状況

EY 新日本は、調査対象期間において、当社の会社法監査及び金融商品取引法監査を実施し、一貫して無限定適正意見を付した監査報告書を当社に提出している。また、EY チリは、AK社の外部監査を実施し、年次の監査報告書を社長に提出し、社長は当該報告書を取締役会に報告して承認を得ている。

当社の連結財務諸表監査において、EY 新日本は、AK社や日鉄鉱チリを含む5社をスコープに含め、そのうち、AK社については、EY 新日本が割り当てた重要性を使用して現地監査人であるEY チリが監査を実施するいわゆるフル・スコープ・エンゲージメントで監査を実施している。また、AK社は、四半期レビュー手続を実施すべき重要な構成単位とされ、2016年3月期以降は、金融商品取引法上の内部統制報告制度に基づいて全社的內部統制及び売上プロセスなどの業務プロセスの統制を評価する事業拠点とされており、EY 新日本による内部統制監査も実施されていた。

EY 新日本は、AK社については、①経営者による内部統制の無効化リスクと②収益認識の期間帰属が適正に行われないリスクを特別な検討を要するリスクとして監査計画を立案し、EY チリに対して指示書を送付してそれに対する報告書をレビューするとともに、適宜、電話会議やメール等によるコミュニケーションをとって監査又はレビューを実施していた。なお、当社は日本の会計基準で許容される処理として、3か月前のAK社決算数値を連結決算に取り込んでいるため、当社の2019年3月期の連結財務諸表には、AK社の2018年12月期の年度財務諸表が連結される。

また、2018年11月にはEY 新日本の監査チームがAK社を往査し、EY チリの監査チームとの協議等を実施している。

## 第6 本件会計不正の疑義の調査結果

AK社における本件会計不正の疑義について当委員会が調査した結果、①建設仮勘定の過大計上による労務費等の費用の過少計上、②前渡金の精算に係る誤謬が判明した。

①は、実際よりも利益をよく見せかけるためのチリ人 a 氏の主導による意図的な不正である。他方、②は、主として前渡金の精算についての会計処理が適切に行われなかった誤謬である。以下で事実関係の詳細を述べる。

### 1 建設仮勘定の過大計上による費用の過少計上

#### (1) 副社長と総務財務部長の推移

チリ人 a 氏は、複数の大学でビジネス管理修士（MBA）を取得し、企業における内部監査人や鉱山会社における財務会計副部長などの職歴を経て、2003年9月、エラスリスグループにより指名されて総務財務部長としてAK社に入社した。当時、AK社の副社長にはチリ人 g 氏が就任していたが、チリ人 g 氏が他社に転職するためにAK社を退社したことを契機に、チリ人 a 氏は、2010年7月、AK社の副社長に就任して総務財務部長を兼務した。

その後、チリ人 a 氏が副社長と総務財務部長を兼務する体制が6年6か月もの間継続したが、2017年1月、それまで総務財務部長代理の職にあったチリ人 b 氏が総務財務部長に就任した。

しかし、2018年に入り、チリ人 a 氏は、突如としてアタカマ州知事への就任が決まったことを契機にAK社を退社し、2018年8月、チリ人 b 氏が副社長に昇格し、総務財務部長を兼務する体制となった。

#### (2) 総務財務部経理課の体制

総務財務部には財務・経理を所管する経理課が存在し、経理課長については、本件合弁契約上、当社とエラスリスグループのいずれが指名権を有するのか明記されていなかった。しかし、経理課長は代々当社から派遣された日本人駐在員が就任しており、2016年3月から2019年1月までの期間は、B氏が経理課長として職務を行っていた。しかし、経理関係の証憑類は全てスペイン語で作成されていたことなどから、通常の経理実務は経理総括（Contador General）という役職のチリ人とそれ以下の現地スタッフによって行われていた。B氏の職務は、当社の四半期ごとの連結決算用資料の作成が中心となったが、経理課長の職責として、チリ人スタッフが実施した作業をレビューして承認する職責を負っていた。

なお、経理総括の役職は従来から存在したものの、2013年9月頃に役職区分の見直しが行われた際に、課長以上の役職区分として経理課からは日本人の経理課長のほか、チリ人の経理総括も選任されて課長級の役職区分となったことから「経理課

課長」と称されることもあったが、少なくとも職階上では両者は同列ではなく、経理課長が上位の職階にあった。

この経理総括として、チリ人 e 氏が 2016 年 7 月に AK 社に入社し、経理全般を統括するとともに、2016 年 12 月期、2017 年 12 月期及び 2018 年 12 月期（本調査報告書の日付時点で監査未了）の EY チリの監査対応を行った。

当委員会の調査の結果、建設仮勘定を利用した不正は、2016 年以前にはなく、2017 年と 2018 年に行われていることが明らかとなったが、その間の AK 社の社長以下の経理部門の体制は下表のとおりである。

| 役職     | 2017 年       |          | 2018 年       |
|--------|--------------|----------|--------------|
| 社長     | Q 氏          | 4 月～ C 氏 |              |
| 社長代行   | U 氏          |          | 6 月～ K 氏     |
| 副社長    | チリ人 a 氏      |          | 8 月～ チリ人 b 氏 |
| 総務財務部長 | 1 月～ チリ人 b 氏 |          |              |
| 経理課長   | B 氏          |          |              |
| 経理総括   | チリ人 e 氏      |          |              |

### (3) 各種費用を建設仮勘定に振り替えて利益を過大計上した状況

ア. 建設仮勘定を利用した不正は、チリ人 a 氏の主導により、AK 社の損益を実際よりもよく見せるために、本来は費用として計上されるべき労務費等の費用を振替伝票により建設仮勘定に振り替えて資産計上する手口により実行された。その結果、建設仮勘定が過大計上されて本来の費用の計上が繰り延べられて過少計上されたことにより、AK 社の利益は 2017 年 12 月期と 2018 年 12 月期に過大計上された（ただし、2018 年 12 月期については本調査報告書の日付時点で決算が確定していない）。

イ. ところで、AK 社では、銅 1 ポンド当たりの生産に要する直接コスト（AK 社では、具体的には、①売上原価、②販売費、③減価償却費等を除いた一般管理費の総額として計算されていた。）を「キャッシュコスト」と呼んで損益の指標として重視し、年間予算をベースに算出した毎月の目標値と実績値のキャッシュコストを比較して実績評価をしながら継続的な損益管理を行っていた。キャッシュコストは、当社グループのなかで AK 社のみで使用されている指標であったが、AK 社の年間予算を AK 社の取締役会や当社の稟議で承認する際には銅価と並んで最も重要な前提条件とされ、AK 社の経理課長から当社に対する月次損益報告のなかでも予算と実績値の差異が必ず明記されていた。つまり、銅 1 ポンド当たりの銅価と併せてキャッシュコストを把握することにより、銅 1 ポンド当たりの損益

が一見して明らかとなることから、キャッシュコストは、AK社における生産効率を測定ないし認識するための経営指標として極めて重視されていたのである。すなわち、キャッシュコストは、少なくともチリ共和国においては、他の鉱山における銅精鉱生産に係る生産効率を認識する指標として、キャッシュコストが公表されており、AK社においても過去の生産実績によって把握し、かつ目標値を毎年の予算策定にあたって設定していたところであり、キャッシュコストの額が大きくなることは、生産効率の悪化を意味し、その額が縮小することは、生産効率が高まったことを示す経営指標なのである。

そして、2017年1月9日開催のAK社の取締役会で承認された2017年予算では、キャッシュコストは1ポンド当たり1.63米ドルにより、税引後純利益約8.5百万米ドルを見込む予算が策定されていた。

チリ人a氏は、2017年1月以降、経理総括であったチリ人e氏に直接的に指示して、毎月のキャッシュコストが目標値を上回る場合に概ね目標数値に近い妥当な数値に収まるように各種の費用を建設仮勘定に振り替えて損益を調整する操作を行った。なお、当委員会のインタビューにおいて、チリ人e氏は、2016年以前にチリ人a氏から同様の指示を受けたことはない旨説明し、チリ人e氏の前任の経理総括であるチリ人i氏もチリ人a氏やチリ人b氏からそのような指示は受けたことがない旨説明しており、2016年以前に同様の利益調整が行われた形跡はない。

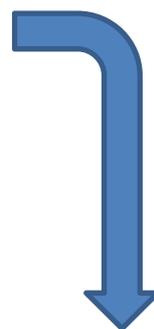
ウ. チリ人e氏が、チリ人a氏の指示を受けて実際に建設仮勘定への費用の振替を行った具体的な工程は下表のとおりである。

| 工程                 | 内容   |
|--------------------|--|
| 速報値の入手             | 毎月初旬に前月の月次損益実績を速報値として入手  |
| 実績値の確認及び調整のためのレビュー | <p>チリ人e氏が実績値を確認・修正する作業を行う。</p> <p>確認作業後にキャッシュコストが目標値を上回る場合、チリ人e氏がチリ人a氏と2人だけで面談し、チリ人a氏が目標値に近づけるために建設仮勘定に振り替える費用項目や調整金額を細かく指示してチリ人e氏がエクセルシートで試算する。</p> <p>チリ人e氏がチリ人a氏の指示に従ってエクセルシートを改訂し、チリ人a氏の承認が得られるまでエクセルシートの改訂を繰り返さず。</p> <p>このレビューの期間は概ね8～10日程度を要し、チリ人a氏の確</p> |

|                  |   |
|------------------|---|
|                  | 認には1~2日程度を要する。  |
| 調整後の数値の<br>確定と報告 | レビューを経て毎月20日前後に調整後の前月の月次損益実績の数値を確定し、エラスリスグループに送付して報告する。<br>また、同じ情報は、B氏から当社に対してもAK社の月次損益報告として報告する。 |

下記のエクセルシートの抜粋は、チリ人e氏が2017年2月に調整を行った際に使用したものである。調整前のキャッシュコストは2.56米ドルであったが、操業部門の「Contract」「Other」からそれぞれ100千米ドル、プラント部門の「Other」からも100千米ドルなど合計365千米ドルを差し引くことによって、キャッシュコストを2.31米ドルにまで引き下げる計算を行っている。

| Profit Statement For 2017                  | 2017 Budget Total     | February     |                | Year to date |                |              |             |
|--|-----------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|-------------|
|  |                       | Budget       | Actual         | Budget       | Actual         |              |             |
| <b>Production Data</b>                     |                       |              |                |              |                |              |             |
| Production Mine Site M                     | 1,500,000             | 120,000      | 107,980        | 240,000      | 216,612        | ok           | 120587      |
| Copper Conc. Mine Site M                   | 47,585                | 3,807        | 2,375          | 7,614        | 6,113          | ok           |             |
| Cu Content M                               | 29,374                | 2,350        | 1,467          | 4,700        | 3,794          | ok           |             |
| Production Copper Content Partner          | 10,000                | 0            | 0              | 0            | 0              |              |             |
| kt   | 6,173                 | 0            | 0              | 0            | 0              |              |             |
| Other AK DMT                               | 42,565                | 3,110        | 3,221          | 6,220        | 6,488          |              |             |
| kt   | 26,287                | 1,920        | 1,917          | 3,840        | 3,862          |              |             |
| DMT  | 52,588                | 3,110        | 3,221          | 6,220        | 6,488          |              |             |
| kt   | 32,465                | 1,920        | 1,917          | 3,840        | 3,862          |              |             |
| <b>GROSS VALUE OF PAYABLE METALS</b>       | <b>(1,000,000 \$)</b> |              | <b>US\$ctb</b> |              | <b>US\$ctb</b> |              |             |
| Copper Partner                             | 13,393                | 0            | 0.00           | 0            | 0.00           |              |             |
| Other                                      | 57,054                | 4,165        | 177            | 5,630        | 3,94           |              |             |
| Total                                      | 70,447                | 4,165        | 177            | 5,630        | 3,94           |              |             |
| Gold Partner                               | 1,736                 | 0            | 0.00           | 0            | 0.00           |              |             |
| Other                                      | 7,173                 | 524          | 0.22           | 479          | 0.33           |              |             |
| Total                                      | 8,909                 | 524          | 0.22           | 479          | 0.33           |              |             |
| Silver Partner                             | 393                   | 0            | 0.00           | 0            | 0.00           |              |             |
| Other                                      | 1,588                 | 115          | 0.05           | 84           | 0.05           |              |             |
| Total                                      | 1,983                 | 115          | 0.05           | 84           | 0.05           |              |             |
| <b>GROSS VALUE OF PAYABLE METALS (K\$)</b> | <b>81,299</b>         | <b>4,804</b> | <b>2.04</b>    | <b>6,193</b> | <b>4.22</b>    | <b>9,608</b> | <b>2.04</b> |
| <b>SMELTING AND REFINING COSTS</b>         |                       |              |                |              |                |              |             |
| Partner                                    | 1,493                 | 0            | 0.00           | 0            | 0.00           |              |             |
| Other                                      | 8,216                 | 650          | 0.28           | 582          | 0.40           |              |             |
| Total                                      | 9,709                 | 650          | 0.28           | 582          | 0.40           |              |             |
| <b>SMELTING AND REFINING COSTS (K\$)</b>   | <b>9,709</b>          | <b>650</b>   | <b>0.28</b>    | <b>582</b>   | <b>0.40</b>    | <b>1,200</b> | <b>0.28</b> |
| <b>NET SMELTER RETURN (K\$)</b>            | <b>71,590</b>         | <b>4,204</b> | <b>1.79</b>    | <b>5,611</b> | <b>3.82</b>    | <b>8,408</b> | <b>1.79</b> |
| <b>OPERATING COST SUMMARY</b>              |                       |              |                |              |                |              |             |
| Mining                                     |                       |              |                |              |                |              |             |
| Labor                                      | 5,586                 | 466          | 0.20           | 461          | 0.31           |              |             |
| Material                                   | 4,881                 | 390          | 0.17           | 307          | 0.21           |              |             |
| Desamlo-Exploration                        | 3,498                 | 280          | 0.12           | 92           | 0.06           |              |             |
| Contract                                   | 8,930                 | 714          | 0.30           | 760          | 0.52           |              | -100        |
| Power                                      | 1,527                 | 122          | 0.05           | 113          | 0.08           |              |             |
| Other                                      | 3,120                 | 250          | 0.11           | 256          | 0.17           |              |             |
| Total                                      | 27,642                | 2,222        | 0.95           | 1,989        | 1.36           |              | -100        |
| Plant                                      |                       |              |                |              |                |              |             |
| Labor                                      | 976                   | 81           | 0.03           | 84           | 0.06           |              |             |
| Material                                   | 5,149                 | 332          | 0.14           | 241          | 0.16           |              |             |
| Contract                                   | 3,912                 | 241          | 0.10           | 230          | 0.16           |              |             |
| Power                                      | 4,275                 | 342          | 0.15           | 283          | 0.18           |              |             |
| Other                                      | 1,918                 | 153          | 0.07           | 192          | 0.13           |              |             |
| Total                                      | 14,330                | 1,149        | 0.49           | 1,010        | 0.69           |              | -100        |
| Additional Cost                            |                       |              |                |              |                |              |             |
| Water Supply                               | 1,200                 | 96           | 0.04           | 89           | 0.06           |              |             |
| <b>TOTAL OPERATING COSTS</b>               | <b>43,072</b>         | <b>3,467</b> | <b>1.48</b>    | <b>3,088</b> | <b>2.10</b>    | <b>6,934</b> | <b>1.48</b> |
| <b>Sales Cost</b>                          |                       |              |                |              |                |              |             |
| Transport Costs                            | 1,324                 | 14           | 0.01           | 12           | 0.01           |              |             |
| <b>TOTAL Sales Cost</b>                    | <b>1,324</b>          | <b>14</b>    | <b>0.01</b>    | <b>12</b>    | <b>0.01</b>    |              |             |
| <b>General Cost</b>                        |                       |              |                |              |                |              |             |
| Personal Costs                             | 2,179                 | 182          | 0.08           | 183          | 0.12           |              |             |
| Other Costs                                | 1,358                 | 109          | 0.05           | 105          | 0.07           |              |             |
| Total                                      | 3,537                 | 291          | 0.12           | 288          | 0.20           |              |             |
| Cash Cost                                  | 1,63                  | 3,772        | 1.61           | 3,388        | 2.31           |              |             |
| Depreciation/Amortization                  | 3,128                 | 260          | 0.11           | 310          | 0.21           |              |             |
| Royalty                                    | 3,997                 | -402         | -0.17          | -402         | -0.27          |              |             |
| Deduction for Inventory                    | 14,167                | 369          | 0.15           | 448          | 0.31           |              |             |
| <b>TOTAL General Cost</b>                  | <b>14,167</b>         | <b>369</b>   | <b>0.15</b>    | <b>448</b>   | <b>0.31</b>    |              |             |
| <b>OPERATING COST</b>                      | <b>58,563</b>         | <b>3,840</b> | <b>1.63</b>    | <b>3,548</b> | <b>2.42</b>    | <b>7,858</b> | <b>1.64</b> |
| <b>OPERATING PROFIT</b>                    | <b>13,027</b>         | <b>364</b>   | <b>0.15</b>    | <b>2,063</b> | <b>1.41</b>    | <b>712</b>   | <b>0.15</b> |
| <b>Other Business Profit</b>               |                       |              |                |              |                |              |             |
| Interest of Fixed Deposit                  | 24                    | 2            | 0.00           | 4            | 0.00           |              |             |
| <b>TOTAL Other Business Profit</b>         | <b>24</b>             | <b>2</b>     | <b>0.00</b>    | <b>4</b>     | <b>0.00</b>    |              |             |
| <b>Other Business Cost</b>                 |                       |              |                |              |                |              |             |
| Payment Interest                           | 17                    | 0            | 0.00           | 0            | 0.00           |              |             |
| Other                                      | 0                     | 0            | 0.00           | 25           | 0.02           |              |             |
| Sal Nacientes                              | 514                   | 43           | 0.02           | 44           | 0.03           |              |             |
| Total                                      | 531                   | 43           | 0.02           | 69           | 0.05           |              |             |
| <b>TOTAL Other Business Cost</b>           | <b>531</b>            | <b>43</b>    | <b>0.02</b>    | <b>69</b>    | <b>0.05</b>    |              |             |
| <b>PROFIT BEFORE TAX</b>                   | <b>13,528</b>         | <b>323</b>   | <b>0.16</b>    | <b>1,998</b> | <b>1.31</b>    | <b>716</b>   | <b>0.16</b> |
| <b>DIFFERD TAX</b>                         | <b>3,944</b>          | <b>0</b>     | <b>0.00</b>    | <b>665</b>   | <b>0.45</b>    | <b>0</b>     | <b>0.00</b> |
| <b>PROFIT AFTER TAX</b>                    | <b>8,577</b>          | <b>323</b>   | <b>0.16</b>    | <b>1,263</b> | <b>0.86</b>    | <b>716</b>   | <b>0.16</b> |



| OPERATING COST SUMMARY |        |       |      |       |      |       |      |       |      |      |
|------------------------|--------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|------|
| Mining                 |        |       |      |       |      |       |      |       |      |      |
| Labor                  | 5,586  | 466   | 0.20 | 461   | 0.31 | 932   | 0.20 | 921   | 0.24 | ok   |
| Material               | 4,881  | 390   | 0.17 | 307   | 0.21 | 780   | 0.17 | 759   | 0.20 | ok   |
| Desarrollo-Exploracion | 3,498  | 280   | 0.12 | 92    | 0.06 | 560   | 0.12 | 205   | 0.05 | ok   |
| Contract               | 8,930  | 714   | 0.30 | 760   | 0.52 | 1,428 | 0.30 | 1,645 | 0.43 | ok   |
| Power                  | 1,527  | 122   | 0.05 | 113   | 0.08 | 244   | 0.05 | 229   | 0.06 | ok   |
| Other                  | 3,120  | 250   | 0.11 | 256   | 0.17 | 500   | 0.11 | 589   | 0.16 | ok   |
| Total                  | 27,542 | 2,222 | 0.95 | 1,989 | 1.36 | 4,444 | 0.95 | 4,348 | 1.15 | -100 |
| Plant                  |        |       |      |       |      |       |      |       |      |      |
| Labor                  | 976    | 81    | 0.03 | 84    | 0.06 | 162   | 0.03 | 163   | 0.04 | ok   |
| Material               | 4,149  | 332   | 0.14 | 241   | 0.16 | 664   | 0.14 | 563   | 0.15 | ok   |
| Contract               | 3,012  | 241   | 0.10 | 230   | 0.16 | 482   | 0.10 | 471   | 0.12 | ok   |
| Power                  | 4,275  | 342   | 0.15 | 263   | 0.18 | 684   | 0.15 | 533   | 0.14 | ok   |
| Other                  | 1,918  | 153   | 0.07 | 192   | 0.13 | 306   | 0.07 | 337   | 0.09 | ok   |
| Total                  | 14,330 | 1,149 | 0.49 | 1,010 | 0.69 | 2,298 | 0.49 | 2,067 | 0.54 | -100 |
| Adicional Cost         |        |       |      |       |      |       |      |       |      |      |
| Water Supply           | 1,200  | 96    | 0.04 | 89    | 0.06 | 192   | 0.04 | 173   | 0.05 | ok   |
| TOTAL OPERATING COSTS  | 43,072 | 3,467 | 1.48 | 3,088 | 2.10 | 6,934 | 1.48 | 6,588 | 1.74 | -300 |
| Sales Cost             |        |       |      |       |      |       |      |       |      |      |
| Transport Costs        | 1,324  | 14    | 0.01 | 12    | 0.01 | 28    | 0.01 | 24    | 0.01 |      |
| TOTAL Sales Cost       | 1,324  | 14    | 0.01 | 12    | 0.01 | 28    | 0.01 | 24    | 0.01 | 0    |
| General Cost           |        |       |      |       |      |       |      |       |      |      |
| Personal Costs         | 2,179  | 182   | 0.08 | 183   | 0.12 | 364   | 0.08 | 367   | 0.10 | ok   |
| Other Costs            | 1,358  | 109   | 0.05 | 105   | 0.07 | 218   | 0.05 | 210   | 0.06 |      |
| Total                  | 3,537  | 291   | 0.12 | 288   | 0.20 | 582   | 0.12 | 577   | 0.15 | -80  |
| Cash Cost              | 1.63   | 3,772 | 1.61 | 3,388 | 2.31 | 7,544 | 1.61 | 7,189 | 1.90 | -365 |

こうしたエクセルシートによる計算結果についてチリ人 a 氏から承認を得た上、チリ人 e 氏は、労務費や材料費など明らかに資産性がない費用を「2017 年からの建設仮勘定」(Obra en Const desde 2017) という勘定科目に振り替える会計処理を行った。なお、この建設仮勘定は 2017 年から利用され始めた新しい勘定であり、従来の建設仮勘定の勘定科目は、建設期間中に計上され完成とともに有形固定資産に振り替えられる工事費等の消込みが適切に行われていなかったことからそれを整理するために新設されたものである。

エ. 以上のような会計処理は、2017 年 1 月以降、月次の業績が芳しくないときにその都度チリ人 a 氏の指示により実施され、下表のとおり、2018 年 11 月まで断続的に継続した。なお、本調査報告書の日付時点において、AK 社の 2018 年 12 月期決算はいまだ確定していないものの、2018 年 9 月末までは当社の 2018 年 12 月第 3 四半期の連結財務諸表に対する四半期レビューとして AK 社の財務諸表に対する四半期レビュー手続が実施されている。

#### 建設仮勘定振替額

| 2017年度          | 1月    | 2月    | 3月  | 4月  | 5月  | 6月 | 7月  | 8月  | 9月  | 10月 | 11月 | 12月 |
|-----------------|-------|-------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 建設仮勘定振替額 (千米ドル) | 235   | 365   | 0   | 0   | 0   | 0  | 663 | 786 | 305 | 0   | 44  | 0   |
| 2018年度          | 1月    | 2月    | 3月  | 4月  | 5月  | 6月 | 7月  | 8月  | 9月  | 10月 | 11月 | 12月 |
| 建設仮勘定振替額 (千米ドル) | 2,329 | 1,186 | 700 | 705 | 750 | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 350 | 0   |

さらに、こうした建設仮勘定を利用した利益操作は、チリ人 a 氏が AK 社を退任した 2018 年 8 月後の同年 11 月にも行われている。これは、費用の振替により

過大計上された資産性のない建設仮勘定の残高がチリ人 a 氏の退任時に既に 8 百万米ドルを超え、チリ人 a 氏の後任として副社長に就任したチリ人 b 氏が処理に窮して従来の路線を継続して行ったものと認められる。チリ人 a 氏からの利益調整の指示はチリ人 b 氏を介さずに直接チリ人 e 氏に対して行われていたが、不正な会計処理であることを理解していたチリ人 e 氏がチリ人 b 氏に随時相談するなどしていたことから、チリ人 b 氏は、当初からこうした建設仮勘定を利用した利益操作を認識していた。

#### (4) チリ人 a 氏がキャッシュコストの調整を行った動機

ア. 当委員会のインタビューで建設仮勘定の過大計上の疑いについて質問した際、チリ人 a 氏は、2017 年 5 月に発生した洪水により AK 社が甚大な被害を被って復旧に時間を要した旨をことさら説明して資産性のある建設仮勘定であるかのような説明を行っている。この点、2017 年 5 月 12 日に降雨により増水したコピアボ川の氾濫水のため、AK 社の敷地内がほぼ全域冠水したことを原因とする変電所のトランスの被害により電力の供給が絶たれて AK 社の操業を一時停止し、その復旧のために現場事務所更衣室や事務所の新設等を行ったことは事実である。

しかし、建設仮勘定を利用した利益操作は、そうした実態のある建設工事等とは無関係に、キャッシュコストを目標値に近づけて AK 社の損益を実際よりも良く見せかけるために行われたものであることはチリ人 b 氏やチリ人 e 氏の説明その他の関係証拠から明らかである。

イ. ところで、チリ人 a 氏の報酬体系は他の役職員と同様、生産数量の予算達成の成否や達成率によりボーナスが変動するものの、会計数値の予算達成の成否や達成率等により増加するインセンティブ報酬はなく、報酬を獲得することを目的として利益操作を行ったとは認められない。また、AK 社の予算は現場サイドが立案したものを当社とエラスリスグループが承認する形のボトムアップ型で策定されており、過度な予算目標の設定や当社やエラスリスグループから過度な収益プレッシャーを受けていた形跡も認められない。

この点、エラスリスグループは、AK 社に対して頻繁に配当の支払いを要請しており、AK 社の定款上、毎年の税引後利益が分配可能利益とみなされることから、チリ人 a 氏は、エラスリスグループの配当の期待に応えるためにある程度の利益を確保するプレッシャーに晒されていたことはいくつかある。しかし、エラスリスグループは、AK 社に最低でも 4 百万米ドルのキャッシュを残して配当原資に回す方針を採用しており、単なる費用の過少計上によりキャッシュを産まない多額の利益だけを計上しても配当の増額にはつながらないことから、自身を副社長に選任したエラスリスグループの配当の期待に応えるためにチリ人 a 氏が利益

調整を行ったとも考えにくい。

精鉱生産量の計画／実績差異と建設仮勘定振替額

| 2017年度             |      | 1月    | 2月      | 3月    | 4月    | 5月      | 6月      | 7月      | 8月      | 9月      | 10月   | 11月     | 12月   |
|--------------------|------|-------|---------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|
| 精鉱生産量<br>(トン)      | (計画) | 3,807 | 3,807   | 4,124 | 4,124 | 4,124   | 3,172   | 4,124   | 4,124   | 4,124   | 4,124 | 4,124   | 3,807 |
|                    | (実績) | 3,738 | 2,375   | 4,248 | 4,494 | 1,089   | 0       | 2,702   | 2,794   | 3,039   | 3,869 | 2,602   | 4,825 |
|                    | (差異) | ▲ 69  | ▲ 1,432 | 124   | 370   | ▲ 3,035 | ▲ 3,172 | ▲ 1,422 | ▲ 1,330 | ▲ 1,085 | ▲ 255 | ▲ 1,522 | 1,018 |
| 建設仮勘定振替額<br>(千米ドル) |      | 235   | 365     | 0     | 0     | 0       | 0       | 663     | 786     | 305     | 0     | 44      | 0     |

| 2018年度             |      | 1月    | 2月    | 3月      | 4月    | 5月      | 6月    | 7月    | 8月    | 9月    | 10月   | 11月   | 12月   |
|--------------------|------|-------|-------|---------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 精鉱生産量<br>(トン)      | (計画) | 3,072 | 3,840 | 3,994   | 3,686 | 3,727   | 3,965 | 2,379 | 3,965 | 3,807 | 3,807 | 3,807 | 3,807 |
|                    | (実績) | 2,935 | 3,404 | 2,566   | 3,025 | 2,418   | 4,117 | 3,888 | 4,501 | 3,871 | 3,877 | 3,577 | 4,973 |
|                    | (差異) | ▲ 137 | ▲ 436 | ▲ 1,428 | ▲ 661 | ▲ 1,309 | 152   | 1,509 | 536   | 64    | 70    | ▲ 230 | 1,166 |
| 建設仮勘定振替額<br>(千米ドル) |      | 2,329 | 1,186 | 700     | 705   | 750     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 350   | 0     |

ウ。そこで、翻って、AK社の収益構造から考察すると、AK社の収益は銅価と精鉱生産量に大きく依存するところ、上表のとおり、チリ人a氏が利益調整を開始した2017年1月は、月次精鉱生産量が計画値3,807トンに対して実績値3,738トンと計画を下回っているものの、銅価については、2017年予算の前提条件である1ポンド当たり2.25米ドルを上回る実績値2.65米ドルを付けて銅売上としては月次予算との比較で1,305千米ドル増収となっている。売上が順調に推移していたにもかかわらず、建設仮勘定に振り替えてまで費用を圧縮して損益の改善を図ったことからすると、チリ人a氏は、キャッシュコストの悪化により請負業者のサービスの自身による私的流用や請負業者の杜撰な管理により膨らんだAK社の過剰コスト経営が発覚することを恐れ、これを隠蔽することを意図して当初の利益操作を行ったと推認するのが合理的である。

他方、2017年7月から9月にかけて、チリ人a氏は、多額の費用の建設仮勘定への振替を行っているが、2017年5月から8月の間は、洪水の影響でAK社の鉱山とプラントの操業が停止したことから精鉱生産量が極端に落ち込んでおり、収益面の落ち込みをカバーして損益をよく見せかけるために利益操作を行ったものと推認される。

その後、チリ人a氏は、2018年1月と2月に合計3百万米ドルを超える多額の利益調整を行っているが、この2か月は精鉱生産量が計画を下回ったものの、

銅価は予算値 1 ポンド当たり 2.8 米ドルを上回る実績値 3.2 米ドル（1 月）、3.0 米ドル（2 月）を付けて銅売上は対予算比で増収となっている。したがって、ここでも請負業者のサービスの自身による私的流用や請負業者の杜撰な管理により膨らんだ過剰コスト経営を隠蔽してチリ人 a 氏がキャッシュコストをよく見せかけるための利益操作を行ったと推認するのが合理的である。

チリ人 a 氏の前任の副社長であったチリ人 g 氏が 2019 年 2 月に AK 社の副社長に再度就任しているが、当委員会のインタビューにおいて、同氏が以前副社長に就任していた時期と比較して、チリ人 a 氏による経営はオペレーションコストが通常の市場価格よりも相当高額で管理が欠如していた旨の見解を述べており、副社長就任後に実際に請負業者の報酬の減額や契約打ち切りによる費用削減の対策に着手している。こうしたチリ人 g 氏の見解は上記のような当委員会の動機の推認を裏付けるものである。

エ. また、上記第 6 の 1(3)イで記載したように、AK 社においては、生産効率を測定・認識するための経営指標として、キャッシュコストという指標を重視していた。このことは、当然のことながら、当社のカウンターパートであるエラスリスグループも熟知・共有していたところであり、チリ人 a 氏のチリ人 e 氏に対する指示の基準がキャッシュコストの目標値に置かれていたことからもうかがわれるところである。

ところで、チリ人 a 氏は、15 年の長きに亘り、エラスリスグループから、全幅の信頼を獲ち得ていたが、こうした信頼の基盤がチリ人 a 氏の経営手腕にあったことは疑いのないところである。しかも、かかる経営手腕を測る 1 つの経営指標が AK 社の採用し重視していたキャッシュコストであったことも容易に想像しうるところである。

そうであるとする、チリ人 a 氏は、ごく単純に、エラスリスグループに対し、自らの経営手腕を示す指標であるキャッシュコスト、とりわけ生産効率に係る手腕を実際より良く見せるために、まさにその目的を達成するための直截な手段・方法として、チリ人 e 氏に対し建設仮勘定の操作を指示したものと見方も成り立ちえよう。

このことによって、チリ人 a 氏が意図したか否かを問わず、チリ人 a 氏が独断専行の経営を行ったことによって招いた過剰コスト経営の実態を糊塗する結果が齎されたことは疑いない。

## (5) 経理課長の対応状況

ア. チリ人 a 氏による建設仮勘定を利用した利益調整は、労務費など明らかに資産性のない費用項目を建設仮勘定に振り替えるという極めて単純な手口の不正であ

ることに加え、チリ人 a 氏が特段の隠蔽工作を図った形跡もないにもかかわらず、およそ 2 年間にわたって継続している。

イ. チリ人 e 氏はチリ人 a 氏の指示に従った調整を実施するために振替伝票を作成して会計処理を行っているが、これらの振替伝票は、本来、経理課長である B 氏がレビューすべきものであった。しかし、経理課長が実施するレビューの手続は規定化されていたものではなく、歴代の経理課長には全ての伝票と証憑をレビューして証跡として署名を残すやり方をとる者もいたが、B 氏は、出金伝票など重要な取引のみ個別の伝票をレビューするやり方を行っていた。そして、B 氏は、建設仮勘定への振替伝票については個別の伝票をその都度レビューすることはせず、3 か月間に 1 回程度の頻度で補助簿を見る方法で状況を確認していた。

こうした確認方法ではあったが、B 氏は 2017 年 5 月の洪水後に労務費や材料費などが振り替えられて建設仮勘定が増加している状況を認識し、通常では考えられない会計処理であったことからチリ人 b 氏に質問したが、チリ人 b 氏からは、損益を良くするために資本的支出となる費用を建設仮勘定に計上したもので EY チリの会計士も認めた会計処理である旨の説明を受けた模様である（実際には下記第 6 の 1(6)記載のとおり、EY チリがこうした会計処理を認めた事実はない）。こうした状況となり、B 氏は経理課長として EY チリに直接確認することを考えた。しかし、洪水被害後の貯蔵品棚卸結果を巡って当社の 2017 年 12 月第 3 四半期の経営者確認書に未修正虚偽表示が記載されることを懸念した B 氏がチリ人 b 氏を介さずに EY チリに直接問い合わせを行ったことを契機として、2017 年 12 月頃以降、上司である総務財務部長のチリ人 b 氏から B 氏が EY チリに直接コンタクトすることを禁じられていたことから、EY チリの見解を直接確認することはできなかった。この点、当委員会のインタビューに対し、チリ人 b 氏は、チリ人 a 氏が B 氏と EY チリが直接話すことを嫌い、チリ人 a 氏の指示で B 氏に EY チリとの接触禁止を命じた旨説明している。

ウ. 他方、B 氏は、EY チリが認めた会計処理である旨のチリ人 e 氏の説明を受けてもなおグレーな処理として必ずしも納得していなかった模様であるが、AK 社においてこうした特異な会計処理が行われている状況を当社に報告や相談をした形跡はない。すなわち、B 氏は、当社の四半期決算資料として、当社経理部管理課に対し、四半期ごとに「勘定科目増減差異分析表」と題する資料を提出し、当該資料に前年度期末残高との増減差額が 1 百万米ドル以上の勘定科目について増減説明を記載していた。そして、2017 年 9 月以降、建設仮勘定の増加理由が記載されているが、2017 年 9 月と 12 月は「洪水被害からの復旧費用 2,311 千ドル」とのみ記載され、残高が急増した 2018 年 3 月と 6 月には「従業員更衣室設置、

排滓配管更新ほか」などと記載するのみで、B氏が認識していたとされる労務費などの費用項目が資本的支出として振り替えられた状況は建設仮勘定の増加要因として当社に全く報告されていない。

また、B氏は、月次の損益報告として、毎月の損益分析と資金面の報告をメールの文面に記載し、添付資料とともに当社の経理部管理課に対して送付していたが、建設仮勘定を利用した利益操作が開始された2017年1月の月次報告は2017年5月に2月と3月の結果とまとめて報告され、多額の利益操作が行われた2018年1月の月次報告は2018年6月に行われるなど月次報告といいながらもおよそ適時性を欠いた運用となっていた。また、月次報告の内容についても、当委員会がB氏のメールを確認した限り、建設仮勘定に費用を振り替えたことによるコスト減が増益要因として報告された形跡はない。

この点、当委員会のインタビューに対し、B氏は、建設仮勘定の増加要因について当社の担当者に相談したことはなく、いくらEYチリが認めたといっても当社から指摘を受けるような特異な会計処理であり、当社からの指摘を避けたかったのであえて当社には報告や相談をしなかった旨説明している。

#### (6) EYチリの監査及び四半期レビューへの対応状況

2017年1月から行われたチリ人a氏による調整により、費用項目が振り替えられた相手勘定である勘定科目「2017年からの建設仮勘定」(Obra en Const desde 2017)の残高は2017年12月末に2.5百万米ドルまで増加した。EYチリは、AK社の2017年12月期の監査を実施しているが、建設仮勘定について何らかの指摘がなされた形跡はない。

また、2018年3月、6月、9月については、当社の連結決算の四半期レビューのため、EY新日本の指示に基づき、EYチリは、分析的手続やAK社に対する質問を中心とした四半期レビュー手続を実施している。

これらの過程において、AK社は、主としてチリ人e氏が窓口として対応し、建設仮勘定の増加要因として、2017年5月の洪水被害からの復旧のなかで労働者の新しい更衣室の建設や発電所の設置など全体のごく一部を占める実際に資産性のある建設仮勘定についてのみ説明し、残りを占める費用の振替による資産性のない建設仮勘定についてはこれを隠して何ら説明を行っていない。当委員会のインタビューにおいて、チリ人e氏は、明らかに許されない会計処理であることは分かっていたので、こうした振替が資本的支出として許容されるかといった観点からEYチリに相談したことはない旨説明している。

さらに、チリ人a氏は、上記のとおり、2017年12月頃にはチリ人b氏を通じてB氏にEYチリとの接触禁止を命じており、日本人を遠ざけて自分の腹心であり、建設仮勘定による利益調整を認識しているチリ人b氏とチリ人e氏にEYチリへの対応を

委ねている。

こうした事情により、建設仮勘定を利用した利益調整は、EY チリの監査や四半期レビューでも発覚することもなく、2017年と2018年にわたって継続した。

## 2 前渡金の精算に係る誤謬

### (1) 調査のアプローチ

本件会計不正の疑義のうち、前渡金については、当委員会の設置前に実施されたAK社の社内調査により、①2013年や2014年に請負業者に対する前渡金として計上されているが精算されていないもの、②2017年5月の洪水後に復旧費用等で請負業者に支払ったものを前渡金として計上したが、費用振替による精算がされていないものが存在し、2018年12月末残高で合計約2百万米ドルの前渡金に精算懸念があることが疑われた。

そこで、当委員会は、2018年12月末の前渡金残高の役務提供の有無や支払いの状況等を確認する手続等を実施するとともに、関係者に対するインタビューにより、前渡金が計上された経緯や未精算として残存している理由等について確認した結果、AK社の役職員が関与したキックバックなどの不正な支出と認めるべき証拠を検出するには至らず、主として前渡金計上後の精算に係る誤謬が判明した。

### (2) 前渡金の精算に係る誤謬の概要

当委員会の調査により確認した前渡金の精算に係る誤謬の内容とその残高(2018年12月末)は下表のとおりである。

| 分類                       | 会計処理の内容  | 残高<br>(千米ドル) |
|--------------------------|--|--------------|
| 請負業者の雇用維持等を目的とした支出の精算未処理 | 2017年5月の洪水後に復旧費用等として請負業者に支払われて計上され、その後に役務提供もなされているが、費用への振替が未処理となっているもの | 812          |
| 精算不能な前渡金に対する損失の不計上       | 既に倒産した取引先に対する前渡金であるにもかかわらず、損失処理しなかったもの                                 | 368          |
| その他の誤謬(会計処理の誤り)          | 上記以外の前渡金について、費用への振替や負債との相殺が未処理となっているもの                                 | 1,094        |
|                          | 合計金額   | 2,274        |

## 第7 本件私的流用の疑義の調査結果

### 1 事案発覚の端緒と AK 社の対応状況

本件私的流用の疑義が発覚した端緒は、AK 社の請負業者のなかにチリ人 a 氏とチリ人 b 氏が発起人として設立に関与した会社が存在することを 2019 年 1 月頃にエラスリスグループが把握したことにある。

エラスリスグループがこうした事実を把握した時点でチリ人 a 氏は既に AK 社を退社してアタカマ州知事に就任していた。他方、チリ人 b 氏は AK 社の副社長に就いていたが、エラスリスグループは信頼を喪失したとしてチリ人 b 氏を副社長から解任する手続きをとり、新たに指名されたチリ人 g 氏が 2019 年 2 月 12 日に後任の副社長に就任した。そして、エラスリスグループとチリ人 g 氏が中心となって本件私的流用の疑義を解明するための請負業者に対する調査を本格化したところ、チリ人 a 氏が少なくとも請負業者 2 社のサービスを私的に利用してその費用を AK 社に上乗せ請求することにより 2018 年だけで約 29 万米ドルを AK 社に負担させた疑いが把握されたものである。

そして、AK 社は、2019 年 3 月 20 日、チリ人 a 氏とチリ人 b 氏を詐欺罪で刑事告訴し、現状、現地当局による捜査が開始されているが、その告訴状には不正は 2014 年から 2018 年まで行われており、被害額は未確定だが数百万米ドル相当と記載されるとともに、上記 2 社を含む 8 社が調査協力を求めるべき請負業者として記載されていた。

こうした状況を踏まえ、当委員会は、AK 社の会計処理の妥当性を検証する観点から、AK 社の社内調査の状況や刑事告訴の基礎となった事実関係や具体的な証拠関係を把握するとともに、チリ人 a 氏やチリ人 b 氏ら関係者に対するインタビューなどの調査を実施した結果、以下の事実関係を確認した。

### 2 AK 社における請負業者の活用状況

AK 社の収益構造を 2015 年から 2017 年間の 3 年間平均でみると、売上高約 68 百万米ドル、キャッシュコストが約 48 百万米ドル、税引前利益約 11 百万米ドルとなっている。そして、費用別キャッシュコストを分析すると上位として請負費が約 34.1%、物品費が約 19.3%を占めている。

実際、AK 社は、その敷地内に事務所や詰所を設けて人員が常駐してサービスを提供するいわゆる常用請負をはじめとして多数の請負業者を採用しており、2018 年 12 月末の人員構成として直轄 250 名に対し常用請負 455 名となっている。部門別では、鉱石の採掘を行う採鉱部門において坑道の掘進から鉱石の運搬までの一連の作業を主に請負業者に委託しており、特に多くの請負業者を活用している。

常用請負であるか否かを問わず、AK 社では、請負業者との取引は即時現金払いを含めて全て未払金勘定に計上する運用が行われているが、2012 年から 2018 年までの

間に未払金が計上された請負業者は 91 社（うち常用請負 24 社）存在する。

### 3 請負業者に対する通常の支払手続

AK 社では、概ね下表の手続で請負業者に対する支払いが実施されていた。適正な支払いを確保するための統制としては、実際にサービスを利用した各担当部門による検収と総務財務部経理課による支払承認が重要な役割を担っていた。

| 手続   | 内容   |
|------|--|
| 検収   | 請負業者が作成した毎月の作業明細を記載した作業検収書（Estado de Pago）を、実際にサービスを利用した各担当部門が作業明細の内容をチェックし、さらに、総務財務部請負・サービス課（2018 年 1 月に新設された部署でそれ以前は従来存在した総務課所属の請負・サービス担当）が形式面をチェックする。 |
| 支払承認 | 請負業者が作業検収書に基づいて発行した請求書が総務財務部経理課に送付され、経理担当者が作業検収書と請求書に基づいて支払伝票と小切手が一体となった書類を作成する。支払伝票は、経理担当者、経理総括、経理課長、総務財務部長、副社長、社長代行の順に署名による支払承認を受け、小切手には副社長と社長代行が署名する。 |
| 支払   | 上記の支払伝票と小切手が一体となった書類から小切手が分離されて銀行に持ち込まれて支払いが行われる。  |

### 4 チリ人 a 氏による請負業者のサービスの私的流用の状況

上記のとおり、チリ人 a 氏は、2003 年 9 月に総務財務部長として AK 社に入社後、上長である副社長としてチリ人 g 氏が存在する体制で勤務を継続していたが、2010 年 7 月にチリ人 g 氏が退職したことを契機に副社長に就任した。そして、2017 年 1 月までの間は総務財務部長を兼務していたことから、総務・経理・人事の権限がチリ人 a 氏一人に集中する体制が確立していた。また、2017 年 1 月に自身の腹心であるチリ人 b 氏が総務財務部長に就任した後も同様の状況が継続した。

チリ人 a 氏は、2010 年に副社長就任後の権力が集中した状況を利用し、総務財務部門が担当部門となる少なくとも請負業者 2 社のサービスを私的に利用し、その費用を上乗せ請求させて AK 社に負担させる不正を行った。

まず、AK 社の複数の食堂で食事を提供するなどのサービスを 2009 年から請け負っている常用請負である MARIA L. HERRERA SPANO SERVICIOS E.I.R.L（現地で

の呼称として、以下「**Eclipse 社**」という。) に対し、チリ人 a 氏は、自宅の補修、自動車の補修・洗浄や個人的な商品の購入等を行わせ、それらの費用を AK 社に対して上乗せ請求させることにより AK 社に負担させている。**Eclipse 社**に対する支払いは、2009 年 5 月以降、毎月発生しているところ、2017 年 8 月頃から証憑類のない支払額が顕著に増加しているが、**Eclipse 社**が提供した資料によると少なくとも 2018 年に約 26 万米ドルが AK 社に上乗せ請求された模様である。

また、バスの運行による従業員の送迎や空港への送迎などの輸送サービスを 2010 年から請け負っている常用請負である **FELIX OVIEDO FLORES** (以下「**Oviedo 社**」という。) に対し、チリ人 a 氏は、2011 年頃から、業務と無関係の私生活上の自宅への移動やアタカマ州知事就任後における部下の自宅への送迎などでも **Oviedo 社**のサービスを利用し、それらの費用を AK 社に対して上乗せ請求させることにより AK 社に負担させている。**Oviedo 社**が提供した資料によると少なくとも 2018 年に約 2.7 万米ドルが AK 社に上乗せ請求された模様である。

## 5 検収及び支払承認による統制が機能しなかった理由

**Eclipse 社**と **Oviedo 社**はいずれも総務部門が担当部署として作業検収書の明細をチェックすべき請負契約であり、実際に 2 社の作業検収書をチェックする担当者であるチリ人 h 氏が総務財務部人事・総務課に在籍していた。

しかし、**Eclipse 社**の作業検収書については、チリ人 b 氏の指示により、チリ人 h 氏は内容の確認を行っておらず、チリ人 b 氏が直接レビューした上で、チリ人 a 氏から支払いの指示を受けて支払いを行っていた。

また、**Oviedo 社**については、チリ人 h 氏が作業検収書をレビューしており、2011 年頃からチリ人 a 氏の自宅が記載された明細や私的な旅行にサービスを利用する明細を見るなどしてチリ人 a 氏の私的流用の疑いを認識していたが、チリ人 b 氏が署名して支払いに回していた。

しかしながら、AK 社の支払承認の伝票類を確認すると、**Eclipse 社**と **Oviedo 社**から上乗せ請求されたサービスについては請負業者が発行した作業検収書が存在しない。そして、支払承認は、請負業者から発行された明細の記載のない請求書に加え、「作業検収書 (**Estado de Pago**)」と表記されているものの、チリ人 b 氏やチリ人 h 氏らが署名した内部文書のみで支払承認がなされている。本来であれば、経理課のチェックで支払いがストップされるべきところであるが、総務財務部長がチリ人 a 氏又はその後任のチリ人 b 氏であったことに加え、経理課長もその業務手順が明確でなかったことから担当者によってレビュー方法等に相当のばらつきがあり、**Eclipse 社**と **Oviedo 社**に限らず、請負業者への支払いの承認手続については例外的な処理が常態化してい

たことから統制として機能していなかったと言わざるを得ない。

なお、こうした上乗せ請求に対する AK 社の支払いはチリ人 a 氏の副社長退社後も継続されているが、AK 社の役職員の多くはチリ人 a 氏がアタカマ州知事を退任後に AK 社に復帰する可能性があるともみていた模様であり、チリ人 b 氏もこうした可能性を考慮して支払いを継続した旨当委員会のインタビューにおいて説明している。

## 6 AK 社の被害の網羅性の検証

チリ人 a 氏が請負業者のサービスを私的流用した事実を解明するためには請負業者の作業検収書を確認する必要があるが、AK 社の社内には作業検収書を残さずに支払承認を行う手口で不正が実行されているため、当委員会は、AK 社の被害の全体像を把握するため、個別の請負業者に対する反面調査を実施するアプローチを採用した。

そして、反面調査の方法としては、①特に関与が疑われる Eklipse 社、Oviedo 社に BRUNO DELPERO Y CIA. LTDA. (以下「Bruno 社」という。)を加えた 3 社に対する個別インタビュー、②リスクが高い請負業者に対するアンケート調査を実施した。

上記②のアンケート調査については、2012 年から 2018 年までの間に未払金が計上された請負業者 91 社（うち常用請負 24 社）のうち、請負業者の性質（常用か非常用の別）、取引期間の長さ、取引金額の推移、AK 社の初動調査の結果等を踏まえ、AK 社がチリ人 a 氏を刑事告訴した告訴状に列挙された 8 社を含めたリスクが高い請負業者 33 社を抽出し、そのうち住所不明等や協力要請に応じなかった請負業者を除いた 25 社について、その責任者一同が AK 社に集まる機会を設けて実施した。また、住所不明扱いでアンケート調査への協力要請をしなかった請負業者のうち、直近まで取引関係のあった 1 社については事後的に住所が判明したことから書面でアンケート調査を実施したが回答は得られなかった。

その結果、Eklipse 社と Oviedo 社の 2 社のみがアンケート調査で上乗せ請求の事実を認め、当委員会の個別インタビューにおいても関与を認めたことから、チリ人 a 氏によるサービスの私的流用の事実が明らかとなった。

また、清掃業務等のサービスを提供する常用請負 Bruno 社については、チリ人 b 氏に対するインタビュー結果などにより、チリ人 a 氏が自宅の清掃などの私的流用を行っている疑いが極めて高かったが、当委員会の個別インタビュー及びアンケート調査のいずれにおいても Bruno 社は上乗せ請求の事実を否定しており、確たる証拠を入手するには至らなかった。

これらに加え、当委員会が類似事象の有無の調査として実施した下記第 9 の 2(2)記載の AK 社の財務諸表項目に対する全般的な増減分析の結果、2017 年の 38 千ドルの支払額から 2018 年に支払額が 527 千ドルに顕著に増加した清掃業を営む請負業者として SALVADOR SEGUNDO MERCADO SOLE (以下「Salvador 社」という。)

が異常な支払先として検出された。この Salvador 社については、請求書又はメモ書きをもとにチリ人 b 氏による支払承認が行われるなど Eklipse 社と Oviedo 社と同様の私的流用が疑われるが、当委員会が実施したアンケート調査への協力をせず、確たる証拠を入手するには至らなかった。

また、当委員会が類似事象の有無の調査として実施した下記第 9 の 2(3)記載のチリ人 a 氏らの関連企業との取引を調査した結果、契約書や作業検収書等の証拠がなく支払いが行われており、Salvador 社と同様に私的流用が疑われる請負業者として、AGRICOLA DOÑA BERTA LTDA.が検出されたが、当委員会が実施したアンケート調査への協力をせず、確たる証拠を入手するには至らなかった。

当委員会の調査において、上記以外で、請負業者のサービスの私的流用による AK 社に対する上乗せ請求を特に疑わせる請負業者は把握されなかった。また、チリ人 b 氏による請負業者のサービスの私的流用の事実を確認するには至らなかった。

なお、当委員会の調査では、AK 社における費用別キャッシュコストで上位を占めるものとして、請負費以外に物品費にも着目したが、物品調達プロセスについては、発注から納品・検収に至る手続きにつき、それぞれ異なる者に担当させるとともに、個々の手続きに関するルールが細かく定められていることから、相互牽制の仕組みが整備されており、不正が介在する余地は相対的に低く、物品費における類似の不正を疑うべき兆候は把握されなかった。

## 7 AK 社の被害金額と財務諸表への影響

当委員会の調査の結果、チリ人 a 氏が副社長に就任以降、Eklipse 社と Oviedo 社のサービスを私的に利用し、その費用を上乗せ請求させて AK 社に負担させていた事実が認められた。また、両社から提供された作業明細の情報により、少なくとも 2018 年に合計約 29 万米ドルが上乗せ請求された模様であることも確認された。

したがって、チリ人 a 氏による私的流用に相当する請負費用は、チリ人 a 氏に対する未収入金等に振り替えて、回収可能性を検討した上で貸倒引当金を計上するといった会計処理の修正を検討する余地があるものの、チリ人 a 氏による個々の私的流用の事実やそれに対応するサービス対価を確定するに足る証拠までは収集されていない。

また、当委員会のインタビューにおいて、チリ人 a 氏は、刑事告訴の対象となった事実について知らないと説明して債務を否認していることに加え、現状、現地当局の捜査が継続している状況にあることを踏まえると、本調査報告書の日付時点では AK 社の財務諸表への影響を確定することはできないといわざるを得ない。

なお、AK 社がチリ人 a 氏らを刑事告訴した告訴状には、AK 社の被害金額が数百万米ドル相当などと記載されているが、この数字はチリ人 a 氏の収入金額と現在の資産状況をベースにして、収入を超える資産は私的流用により増加したものと推測に基づく試算に過ぎず、今後の現地当局の捜査によってもチリ人 a 氏による不正が全て解

明されて、AK 社の被害が網羅的に判明することは期待できない状況にある。

仮に被害金額が判明した場合でも当該金額は過年度に既に費用処理されており、これをチリ人 a 氏に対する債権として振り替えても、その回収可能性の観点から同額を貸倒引当金繰入額として計上することも十分考えられ、その場合は当期純利益に与える影響は生じないこととなる。その場合、これらの会計処理の結果は過年度の営業費用を営業外費用に組み替えるだけであり、現状 AK 社が把握している 2018 年の被害金額は約 29 万米ドルであることからすれば当社の連結財務諸表への影響は重要であるとまでは認められない。

## 第8 初動対応と開示対応に係る事実関係

### 1 AK社の初動対応の状況

(1) AK社では、A氏が当社から2018年12月下旬にAK社に出向し、2019年1月からAK社の経理課長として勤務を開始した。そして、A氏が前任者であるB氏から当社向け2019年3月期第3四半期決算報告資料の引継ぎを受けて2019年1月14日に提出したが、その提出後に当該資料作成時に貸借対照表の残高に不明な点があったことから各勘定科目のチェックを開始した。そうしたところ、A氏は、建設仮勘定について、①伝票の表題が機械名や工事名の記載がなく、「ACT REMU MIA（坑内部門の給与振替）」など資産性がないと思われるものや、同じ表題のものが多数発見されたこと、②ペソで請求されるにもかかわらず、米ドル価での補助元帳で50,000米ドルなど丸まった数字のものが多数存在していたこと、③業者からの請求のなかで、建設仮勘定で計上されれば購入伝票をもって建設仮勘定で計上されるのが通常であるところ、振替伝票で計上されているものが多数存在したことなどの不審な点を発見した。

(2) そこで、A氏は、現地時間2019年2月5日、K氏とF氏に対し、建設仮勘定を利用して費用に計上すべきコストを費用に計上していないものとして、2017年に約252万米ドル、2018年に合計約610万米ドルがあり、それ以外に以前に使用していた建設仮勘定の残額約138万米ドルで合計1,000万米ドルある旨、経理総括のチリ人e氏に確認したところ、上期は生産が不調でコストを予算に合わせるために上からの指示で行ったと説明した旨の第一報をメールで報告した。K氏とF氏は、同日、A氏のメールに即座に返信し、三者間のメール上のやりとりで費用処理の方法について検討を行ったが、A氏が翌2月6日にチリ人b氏と面談した上で、その結果をもって協議を継続することとした。

(3) A氏は、2019年2月6日、チリ人b氏と面談した状況につき、チリ人b氏が本件を知らなかったようで驚いていた旨、A氏が将来の負担にならないように2018年で処理すべきと話したところ、エラスリスグループに2018年は860万米ドルくらいの利益と既に報告しているのでそれを下回る費用処理はできないと主張した旨をK氏とF氏にメールで報告した。そうした報告を受け、F氏は、A氏からのメールに対し、全て費用性のものなのか、資産性の認められるものもあるのか現状を把握する必要がある旨の見解を述べたメールを返信した。

(4) K氏は、AK社の情報を速やかに当社に報告することとし、現地時間2019年2月6日、AK社の非常勤社長で当社の担当役員であるC氏に対し、2017年（水害前後）より費用を建設仮勘定に振り替えたまま未処理が散見されるとの報告がA

氏からあって調査を継続中である旨の第一報をメールで送信した。

## 2 当社の初動対応の状況

(1) 当社は、2019年2月4日に2019年3月期第3四半期の決算短信を公表するとともに、「業績予想の修正に関するお知らせ」と題する適時開示を行い、2019年3月期連結業績予想の親会社株主に帰属する当期純利益が400百万円増加する旨の業績予想の上方修正を行い、同年2月14日に2019年3月期第3四半期報告書を提出する予定で準備を進めていた。

そうしたなか、C氏は、日本時間2019年2月7日にK氏から上記の第一報のメールを受信した。そこには金額についての記載はなかったものの、直ちにK氏から電話で確認するなどして問題となる建設仮勘定が10億円程度であることを把握した上、即座にG氏ら経理部に情報共有した。G氏は、2019年3月期第3四半期報告書の提出期限が2月14日に迫っていることを踏まえ、提出期限を延長した場合の期限が3月14日になることやそのために必要となる関東財務局への申請、取引所での開示、さらには、法定期限に提出しなかった場合に罰則があることも確認した。そして、C氏は、経理部の見解を確認した上、2019年2月7日中に、K氏に対し、本件の概略を関係者に報告したことや、今後の対応については経理部の指示に従うべきこと、建設仮勘定の区分を十分に吟味することを指示するとともに「経理部の見解では、本件は外部発表該当事項にあたる可能性大であり、さらには2017年有価証券報告書の修正発表をしなければならない可能性もあるとのことです。」などと記載したメールを送信した。

(2) こうした経緯により当社経理部が主導して対応することとなり、G氏は、①第3四半期報告書の提出時に影響しないようにAK社から当社に対する建設仮勘定に係る報告を2019年2月25日以降に遅らせ、建設仮勘定の訂正を第4四半期に織り込む方法、②第3四半期報告書の提出期限を延長して建設仮勘定の訂正を第3四半期の修正に取り込む方法を検討した。このうち、②の方法につき、G氏は、延長期間が3月14日までと短いのでEYチリの監査報告書の取得に時間を要して延長後の提出期限に間に合わないリスクを認識していた。そこで、G氏は、日本時間2月8日朝にL氏と面談し、当社の規模では3億円程度の影響があれば過年度遡及修正が必要となり、第3四半期で修正する場合のスケジュールや最悪は上場廃止になる可能性にも言及した上、建設仮勘定がどの程度費用化する必要があるのかまだ不確かではっきりしないのではっきりしてから処理すべきとの意見を述べた。L氏は、不確かな情報を元に四半期報告書の提出を遅らせることはかえって経営者として誤った判断になるとの認識のもと、G氏の意見を了承し、第3四半期報告書は予定どおり2月14日に提出するとの判断を下した。

(3) ところで、G氏は、前述のとおり、L氏に対しては建設仮勘定がどの程度費用化すべきかまだ不確かではっきりしない旨を説明したが、実際にはこの時点で既に過年度遡及修正は不可避と考えていたと推認される。かかる推認の根拠は次のとおりである。すなわち、G氏は、日本時間2月8日、AK社のA氏に対し、①の方針を採用して第4四半期に訂正することからAK社は当社に対して2月18日から同月22日頃に建設仮勘定の概算額を報告するとともに、建設仮勘定の異常をEYチリに気付かせるように指示した。加えて、G氏は、A氏に対し、監査役には建設仮勘定に費用性のものがありそうだが現在調査中として金額を伝えないようにすることなどを指示した。後者の監査役に関する指示は、そのころ2月9日から同月19日までの間において、当社の監査役4名（非常勤の社外監査役を含む。）が、海外視察としてAK社に赴くことが予定されていたことによる。実際、現地時間2019年2月12日に監査役4名がAK社を訪問しているが、AK社のK氏らは、G氏の指示どおりの報告を監査役に対して行っている。監査役4名のうち、常勤監査役2名は海外視察に出発する前の2月8日頃にC氏やG氏から現在調査中との報告を受けていた模様だが、金額について把握した形跡はなく、その時点では監査役としての特段の対応は行っていない。

(4) こうした一連の社内対応とは異なり、監査法人対応については、前述のとおり、建設仮勘定の訂正を第4四半期に織り込む方針を採用していたことから、第3四半期報告書の提出までの間、EY新日本に対し、状況報告や相談を一切行わなかった。しかし、ちょうどその頃、現地時間2月11日にEYチリによるAK社の2018年12月期の監査が開始された。EYチリの監査チームはAK社から受領した情報の初期的な分析を実施し、現地時間2月12日に行われたAK社のF氏、A氏及びチリ人e氏との面談のなかで、建設仮勘定の顕著な増加や長期間滞留している前渡金など調整の検討を要する科目合計11百万米ドルについて十分な説明が得られていない旨指摘した。そして、EYチリの監査チームは、当初の予定を変更して監査を一旦中断し、AK社の対応を待つて3月上旬に再度監査を実施するとしてAK社から引き上げる事態が発生した。G氏は、EYチリが監査を引き上げる事態について、日本時間2019年2月13日に現地から報告を受けて知るに至り、問題となっている建設仮勘定の資産性がEYチリに認められないことを認識したことから、翌日に四半期報告書の提出を控えてEY新日本に相談すべきか逡巡したが、結局、この時点でもEY新日本に対する状況報告や相談は行わなかった。

一方、EYチリは、現地時間2月13日にAK社の監査から引き上げたが、サンティアゴの事務所での所内手続を経た後、EY新日本に対して事態を報告するメ

ールを現地時間 2 月 15 日（金）に送信した。その結果、EY 新日本の監査チームは、当該メールを第 3 四半期報告書提出後の日本時間 2 月 16 日（土）に受信し、これをもって AK 社で発生している事態について初めて認識するに至り、同月 18 日（月）に当社に事実確認の連絡を行った。

- (5) 以上の経過により、少なくとも G 氏は、後に訂正することを十分見込んだ上で第 3 四半期報告書を提出した状況が認められる。

## 第9 類似事象の有無の調査

AK社で発覚した建設仮勘定を利用した利益操作や請負業者のサービスの利的流用といった本件の不正は、副社長であったチリ人 a 氏が内部統制を無効化したことにより発生したいわゆる経営者不正の事案である。

こうした本件の特徴を踏まえ、当委員会は、①AK社以外の当社グループ会社において類似事象が発生する可能性の有無、②AK社においていまだ発覚していない他の手口の不正が存在する可能性の有無の観点から類似事象の発生可能性を検討した。

### 1 AK社以外の当社グループ会社において類似事象が発生する可能性

チリ人 a 氏は、建設仮勘定を利用した利益操作を行っているが、その動機は、自身の請負業者のサービスの私的流用や杜撰な管理による過剰コスト経営の露見を恐れ、あるいは経営実績をよく見せかける点にあったと認められる。チリ人 a 氏が自身を副社長に選任したエラスリスグループからの一定の収益プレッシャーに晒されていたことはある程度うかがえるが、当委員会が実施した関係者に対するインタビューやフォレンジック調査の結果、当社から関係会社に対して実現困難な予算目標の設定やその必達指示などにより過度な収益プレッシャーがかけられていた形跡は全く認められない。したがって、当社グループの売上至上主義や予算必達を強要するような組織風土的な要素により、グループ全体で利益操作が蔓延している可能性が疑われるといった事情はない。

次に、不正が発生した機会の観点からみると、AK社で発生した不正は比較的単純な手口であり、モニタリングを的確に行っていれば、脆弱性が早期に発見・是正された可能性は考えられる。

この点、当社グループのモニタリングの観点からみると、国内拠点に対しては、一部監査役が廃止された子会社があるものの、当社による内部監査や監査役監査が実施されており、モニタリング機能に問題はないと思われる。しかし、海外拠点については、内部監査も監査役監査も対象外としており、モニタリングはほとんど実施されていない。したがって、海外拠点については注意を要するが、AK社は、当社グループの海外拠点のなかで唯一外部監査を受けており、EYチリが現地法定監査のほか、当社の連結財務諸表監査の観点でもいわゆるフル・スコープ・エンゲージメントとしてEY新日本の指示に基づく四半期レビューや監査の手続を実施していた。

こうした点を踏まえると、国内外の別や外部監査の実施の有無に関わらず、ジョイントベンチャー形態でパートナー企業が役員指名権などで強い影響力を行使することができる子会社は、AK社と類似の不正が発生するリスクがあると評価するのが合理的である。

そこで、当委員会は、下表のとおり、AK社以外で当社がパートナー企業と共同出

資している子会社の経営実態を確認したところ、AK社と同様の不正が存在するリスクがあると評価すべき連結子会社は認められなかった。

| 会社名<br>(当社出資比率)                | パートナー企業名<br>(同社出資比率)     | パートナー企業からの経営幹部等派遣の有無 | 経営の実態<br>(ガバナンス体制等)  |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------|--|
| 八戸鉱山㈱<br>(70.0%・連結)            | 住友大阪セメント㈱<br>(30.0%)     | なし                   | (当社支配下)  |
| 八戸鉱山土木㈱<br>(70.0%・非連結)         | 住友大阪セメント㈱<br>(30.0%)     | なし                   | (当社支配下)  |
| 津久見共同採掘㈱<br>(50.0%・連結)         | 太平洋セメント㈱グループ<br>(50.0%)  | 代表取締役社長含む取締役3名、監査役1名 | 出資比率に従い、共に日本の上場会社である当社と太平洋セメントから取締役、監査役を同数ずつ派遣している。                                |
| アテツ石灰化工㈱<br>(70.0%・連結)         | 足立石灰工業㈱<br>(30.0%)       | 取締役1名、監査役1名          | 足立石灰工業の代表取締役社長が取締役となっているものの、取締役会への出席等の関与に過ぎない。当社経理部長が同社監査役を兼務している。                 |
| アルケロス鉱山㈱<br>(80.0%・連結)         | チリ現地企業<br>(20.0%)        | 取締役1名(チリ現地企業オーナー)    | 現地企業からの取締役は出資者としての取締役にすぎず、また事業も未だフィージビリティスタディの段階で現地運営は当社駐在員主体で行われている。              |
| 上海晋華環境浄化工程有限公司<br>(50.98%・非連結) | 上海聖徳機械設備有限公司<br>(49.02%) | 上海聖徳による経営(当社からの派遣なし) | ドイツ企業の特許技術を使用するために当社が過半出資しており、実態としては単なる製造委託先への出資。当社としてこの出資関係は会計上非連結である限りにおいて許容される。 |
| ANM 鉱業㈱<br>(49.0%・非連結)         | ラオス現地企業<br>(51.0%)       | 代表取締役、取締役            | 当社ラオス現地法人がラオス現地企業に出資しているため、実質的には当社100%孫会社。ラオスでの鉱山開発プロジ                             |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>エクトのために設立したが、プロジェクトが頓挫し休眠状態にあり事業体としての活動なし（現地法制により会社清算が困難）。</p> |
|--|--|--|---|

## 2 AK 社において未発覚の類似事象が存在する可能性

AK 社においてチリ人 a 氏に権力が集中し、内部統制を無効化できる地位にあったことからすると、建設仮勘定を利用した利益操作や現状判明している請負業者のサービスの私的流用以外にも不正を行っている可能性が考えられることから、当委員会はこうした観点を視野に入れて以下の手続を実施したが、未発覚の類似事象の存在は確認されなかった。なお、請負業者のサービスの私的流用の網羅性の検証については、上記第 7 の 6 記載のとおりである。

### (1) 振替仕訳のレビュー

2017 年 1 月から 2018 年 12 月までの間の全勘定の振替仕訳を抽出し、①損益影響が発生する仕訳、②損益影響が発生しないものでも建設仮勘定及び前渡金が含まれる仕訳を対象にレビューを実施し、通例でない勘定間の振替の場合には AK 社に質問するなどの手続を実施した。

その結果、類似事象の兆候は発見されなかった。

### (2) 全般的な増減分析

チリ人 a 氏は 2010 年に AK 社の副社長に就任しているが、当委員会の調査の調査対象期間を考慮し、2012 年 12 月期から 2018 年 12 月期の当社報告用の貸借対照表及び損益計算書（2018 年 12 月期については決算未確定のため入手可能な最新の資料である 2018 年 9 月期資料（損益計算書は 12/9 倍して年間化））を入手し、各期の勘定科目の増減分析を実施した上、当委員会の調査の結果判明した建設仮勘定及び前渡金以外の勘定の顕著な増減については AK 社に確認する手続を実施した

その結果、2018 年の一般管理費の増加として、上記第 7 の 6 記載のとおり、清掃業者である Salvafor 社に対する異常な支払額の増加が検出された。

### (3) チリ人 a 氏ら関連企業との取引の調査

当委員会設置前に AK 社の社内調査で把握されたチリ人 a 氏及びチリ人 b 氏が発起人として設立された会社 2 社及び当委員会が実施したバックグラウンド調査で判明した両者と関連する会社について、AK 社からの支払いの有無や取引内容等を調査した。

また、チリ人 a 氏の関連会社へ関与するなどして密接な関係が疑われる個人に対す

るバックグラウンド調査も実施し、同人らの関連企業に対する AK 社の支払いの有無や取引内容等の調査も実施した。

その結果、上記第 7 の 6 記載のとおり、私的流用が疑われる請負業者として、AGRICOLA DOÑA BERTA LTDA.が検出された。

## 第10 全調査結果の連結財務諸表に対する影響額

当委員会が上記で認定した建設仮勘定の過大計上による利益操作の事実関係を当社の連結財務諸表に反映させた場合の影響額は以下のとおりである。なお、前述のとおり当社の連結決算上3か月前のAK社の決算数値を取り込んでいるため、当社の2019年3月期第4四半期にはAK社の2018年12月期第4四半期の数値が反映される。また、過年度の各四半期の影響額は便宜的にすべて2019年3月31日の米ドルレート(1米ドル=110.99円)で一律に換算している。

(百万円)

| 2018年3月期  | 第1四半期 | 第2四半期 | 第3四半期 | 第4四半期 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| (四半期会計期間) |       |       |       |       |
| 営業利益      | 66    | 0     | 195   | 5     |
| (四半期累計期間) |       |       |       |       |
| 営業利益      | 66    | 66    | 261   | 266   |

(百万円)

| 2019年3月期  | 第1四半期 | 第2四半期 | 第3四半期 | 第4四半期 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| (四半期会計期間) |       |       |       |       |
| 営業利益      | 468   | 161   | 0     | 39    |
| (四半期累計期間) |       |       |       |       |
| 営業利益      | 468   | 629   | 629   | 668   |

\*あるべき費用計上先は売上原価又は販売費及び一般管理費であるため、経常利益や税金等調整前当期純利益への影響も営業利益と同額である。

なお、建設仮勘定におけるその他の誤謬等、前渡金の精算に係る誤謬及び請負業者のサービスの私的流用の影響額は、以下の理由により上表の影響額には含まれていない。

### (1) 建設仮勘定におけるその他の誤謬等

AK社の建設仮勘定には、利益操作のために利用された「2017年からの建設仮勘定」の他、「2017年までの建設仮勘定」(Activos en Construcción)という勘定科目があり、2018年12月末現在、当該勘定においても未振替の残高(約1百万米ドル)が長期にわたって残留しているなど経理処理上の誤謬が存在していた。また、「2017年からの建設仮勘定」においても、チリ人e氏が実行した不正な振替え以外に、単なる経理処理上の誤謬(約0.1百万米ドル)、及び計上根拠となる資料が残されておらず誤謬か否かの判断が困難な残高(約0.4百万米ドル)が調査の過程で発見された。

これらの誤謬等については、過年度に遡って連結財務諸表を訂正するか否かは当社の判断に依ると考えられることから、上記影響額に含めていない。

(2) 前渡金の精算に係る誤謬

前渡金に関しては前述のとおり、主として前渡金の精算についての会計処理が適切に行われなかった誤謬であったと当委員会は判断した。当該前渡金の残高は約 2 百万米ドルに過ぎず、この誤謬についても過年度に遡って連結財務諸表を訂正するか否かは当社の判断に依ると考えられることから、当委員会は前渡金の精算に係る各四半期の損益修正額を上記影響額に含めていない。

(3) 請負業者のサービスの私的流用

チリ人 a 氏による請負業者のサービスの私的流用の疑義に関しては、当委員会の調査によりその事実が確認された。しかし、前述のとおり流用額の確定のためには請負業者の全面的な協力、特に不正利用に関する証憑書類の提供が不可欠であるところ、AK 社の刑事告訴によりチリ共和国の現地当局が既に捜査を開始している。したがって、私的流用による影響額を確定させるためには捜査の終結を待たざるを得ない状況である。なお、前述のとおり、仮に影響金額が判明した場合にも、営業利益などの段階損益には影響するものの当期純利益には影響を与えない可能性もあり、当社の連結財務諸表への影響は限定的であると言える。

## 第11 発生原因の分析

本件は、時差 12 時間で地球の裏側にあり、当社から目が行き届かない海外子会社において、長年にわたって副社長の地位にあった経営者が内部統制を無効化したことにより発生したいわゆる経営者不正の事案である。

当委員会は、こうした本件の性質を踏まえ、本件が発生した原因について、以下のとおり分析した。

### 1 不正のトライアングル理論の観点からの分析

不正のトライアングル理論とは、①動機、②機会、③正当化の 3 つの要素が揃ったときに不正が発生するというものであり、不正の発生原因の分析に有用なフレームワークである。以下では、かかるフレームワークを用いて、本件の発生原因を分析する。

#### (1) 不正の動機の観点からの分析

チリ人 a 氏は、建設仮勘定を利用した利益操作と請負業者のサービスの私的流用のいずれの不正についても当委員会のインタビューにおいて関与を否定しており、その動機を認定する直接的な証拠は存しない。しかし、当委員会の調査の結果、建設仮勘定を利用した利益操作は、請負業者のサービスの私的流用や請負業者の杜撰な管理による過剰コスト経営の露見を避けるために実行されたものと認められる。また、請負業者のサービスの私的流用は副社長という地位に伴う権力を濫用した会社の私物化というべきもので、チリ人 a 氏の動機は極めて自己中心的なものである。

AK 社の経営を委ねられたチリ人 a 氏が株主であるエラスリスグループや当社の期待に応えるための相応のプレッシャーに晒されていたことは容易に想像がつくが、建設仮勘定を利用した利益操作の動機の一因が株主からの実現困難な過度なプレッシャーにあったと認めるべき証拠はない。

したがって、チリ人 a 氏が自己中心的な動機で AK 社を私物化した要因としては、もっぱらチリ人 a 氏の倫理観の欠如という個人的資質を指摘せざるを得ない。

#### (2) 不正の機会の観点からの分析

チリ人 a 氏に不正の機会を提供した要因、すなわち不正の未然防止と早期発見に至らなかった要因については以下の点が指摘できる。

##### ア. 副社長就任後のチリ人 a 氏への権力集中

本件の一連の不正が発生した最大の原因が、チリ人 a 氏が副社長に就任して以降、チリ人 g 氏という牽制を失った状態で、総務財務部長をしばらくの間兼務したことにより総務・人事・経理部門の最終判断の権限を一挙に掌握し、解雇権をちらつかせて服従させることにより従業員を自己の意のままに操ることがで

きる権力集中態勢にあることは明らかである。

こうした権力集中態勢の確立を許した要因としては、チリ人 a 氏が 2003 年に総務財務部長として入社して長期間 AK 社の幹部としての経験がある一方、当社から派遣された日本人幹部の AK 社における勤務は数年程度であり、明らかに現地での経験値の差があり、スペイン語によるコミュニケーションの問題もあって副社長に対する監督が機能しなかった面も指摘できる。

こうした権力集中態勢を利用し、各種の統制を無効化して不正の実行が可能となっている。

#### イ. 経理課長による牽制機能の問題

総務財務部内において副社長であるチリ人 a 氏に対して唯一の牽制機能を發揮できる存在は、チリ人の総務財務部長の部下ではあるものの、当社から派遣された日本人駐在員が就任し、同じく当社から派遣された社長代行が人事評価を行う経理課長であった。

しかし、AK 社には経理処理のガイドラインやチェックリスト等は存在した模様であるが、経理課長の職務権限・範囲を明確にした職務権限規程や業務処理規程が存在しなかったことから、歴代の経理課長によって実施していた業務処理手続に相当程度のばらつきがあり、経理課長の署名のない振替伝票による会計処理などの例外的処理が横行した。

チリ人 a 氏が腹心のチリ人 b 氏やチリ人 e 氏に指示して日本人経理課長の経理業務への関与を可能な限り排除する動きを行っていた側面はあるものの、こうした経理課長の職務権限規程や業務処理規程の整備・運用が厳格に行われていれば、チリ人 a 氏による不正を未然防止できた可能性は否定できない。

#### ウ. 当社経理部管理課による子会社管理の問題

当社は、AK 社の経理課長から月次の損益報告や四半期毎の決算報告と勘定科目増減差異分析表の報告を受けていたが、月次の損益報告には残高情報についての記載がなく、損益に着目した子会社管理を行っていた。また、残高情報については四半期毎の増減分析の報告を受けていたが、増加要因の説明は極めて簡単な定性的な要因の説明にとどまっており、定量的な説明が記載されていない。例えば、2018 年 3 月には建設仮勘定が顕著に増加しているにもかかわらず、「従業員更衣室設置、排滓管更新ほか」などと記載されているのみで数値を示した定量的な要因は記載されていない。

この点、建設仮勘定の増加要因として労務費等の振替という通例でない会計処理がなされていることを経理課長が認識していたにもかかわらず、当社からの指摘を恐れて意図的にそれを勘定科目増減差異分析表に記載しなかったという事

情はあるものの、当社側からも定量的な説明を求めるなどの対応をしていれば、建設仮勘定を利用した利益操作は早期に発見された可能性がある。

特に、当社は、従来から AK 社の内部統制やキャッシュフローの管理の問題を相当程度把握していたといえる。すなわち、AK 社の 2017 年 12 月期決算で期末製品在庫の基準日を年度末ではなく、1 月 9 日に在庫数量を認識して誤計上した事象があり、AK 社の経理課長が認識したのは 2018 年 4 月でタイムリーなチェックができていない旨 EY 新日本から指摘を受けたことから社長の C 氏も重要視したことがあった。また、2018 年 8 月には経理課長が管理しているはずであったにもかかわらず、突如としてキャッシュショートが発生してキャッシュの管理に問題があることを認識していた。

こうした事象を把握していながら、当社として AK 社の内部管理体制の実態把握や改善活動に着手しなかった点も問題として指摘せざるを得ない。

#### エ. 監査役監査及び内部監査によるモニタリングの問題

当社は、監査役監査と内部監査チームによる内部監査のいずれについても海外拠点を対象外としており、海外拠点に対する監査役や内部監査部門によるモニタリングは行われていない。

言語の問題や当社からの距離の問題に加え、事業規模的にも重要な海外拠点である AK 社については EY チリの外部監査を受けていることなどが考慮された模様である。しかし、そもそも内部監査の監査対象を決定する際のリスク評価の対象に海外拠点は含まれておらず、リスク評価の結果により対象外とされたものではなく、対象海外拠点は一律に対象外の扱いとされている。

当社は、上記ウ記載のような重点監査項目となり得る AK 社の内部管理体制の具体的な問題点を把握していたのであるから、こうした情報を踏まえて監査役監査や内部監査を実施していれば、本件の不正は早期に発見された可能性がある。

#### (3) 不正の正当化の観点からの分析

チリ人 a 氏は、財務・会計に精通した専門的素養をもつ人物であったにもかかわらず、本件の不正に及んでいる。特に、建設仮勘定を利用した利益操作は、費用項目を建設仮勘定に振り替えるという単純な手口であり、EY チリの監査で早晚発見されることは明らかであったといえる。

当委員会のインタビューでチリ人 a 氏は不正への関与を否定しており、チリ人 a 氏が本件を正当化した心理は必ずしも明らかではないものの、長きにわたってチリ人 a 氏に権力が集中した態勢が継続した結果、自分は何をしても許される存在との心理に至って不正を正当化した可能性は考えられる。

## 2 ガバナンスの観点からの分析

当委員会の調査の結果、本件の不正はAK社に特徴的な事象に起因するもので当社グループ全体に同じような問題が発生していると考えざるを得ない。しかし、本件の発生原因を仔細に検討し、掘り下げて考察すると、少なくとも当社グループのガバナンスの問題として、以下の点は指摘せざるを得ない。

### (1) 外部監査に過度に依存する姿勢の問題

当委員会のインタビューに対し、当社の複数の役職員が「AK社はEYチリが監査しているので問題ないと思っていた。」あるいは、「EYチリが監査しているので監査役監査や内部監査を実施する必要はないと思っていた。」と説明している。

これらはある意味、素直な心境の吐露ではあるが、有効な内部統制を整備・運用して適正な財務諸表を作成する責任はまずもって経営者にあり、監査人は経営者から独立した立場でこれを検証するに過ぎないといういわゆる二重責任の原則における経営者の責任を軽視した見解である。

当社グループでは国内拠点に比較して海外拠点は内部監査によるモニタリングの対象外とされるなど手薄になっているが、二重責任の原則の適用にあたって、本社から距離の遠さや言語の問題を理由に国内外の別で区別すべき合理的な理由はない。

こうした外部監査に過度に依存する姿勢が当社の常識的なスタンスとなっていたことが、本件の発生に至った根本原因のひとつと考えられる。

### (2) 適正な財務報告に対する意識の問題

本件では、AK社の建設仮勘定が特異な会計処理により増加していることを経理課長が認識していたにもかかわらず、当社からの指摘を恐れて経理部管理課への報告や相談を行っていない。

また、当社においても、建設仮勘定の異常を察知した段階で、少なくとも経理部長は確度の高い情報で訂正は不可避と考えていたにもかかわらず、上長である常務取締役や社長に正確な情報を伝えることなく、後に訂正することを見込んで四半期報告書を提出するといった上場会社としては決してあってはならない事態が発生するに至っている。

こうした点からすると、売上至上主義や予算必達といった財務報告を歪ませる組織風土的な要因は当社グループにはみられないものの、正確な財務情報を公平かつ適時に開示するという上場会社として適正な財務報告を行うという基本的な意識が乏しいと言わざるを得ない。

開示のスケジュールを遵守することを重視する真面目で実直な社風はうかがえるが、スケジュールを遵守するために誤った情報を市場に開示するのは本末転倒である。当社のコーポレートガバナンス報告書には総務部を管掌する常務取締役を中心とした適

時開示体制が記載されているが、結局こうした体制が機能不全に陥っていたことが本件のような事態を招いたと考えられる。

### (3) AK 社の経営に対する当社経営陣の認識の問題

当委員会によるインタビューは、本社サイドにおける経営層に対するものと、AK 社の経営や事業運営に現に携わり、あるいは過去に関与していた日本人及びチリ人に対するものとに大別された。そうしたインタビューの結果に接しての印象は、当委員会による質問内容に依存するところもあるが、上記の 2 つのグループによって大きく異なっていた。その違いが何によって齎されたかを考えるに、インタビュー対象者の「立場の違い」によるものと思える。かかる立場の違いは、AK 社を経営する当社経営陣の立場と AK 社の事業を大なり小なり遂行する立場との違いでもある。AK 社を経営する当社経営陣の側には、真の意味において、AK 社を「経営する」という認識があったのであろうか。ここでは、問題点の指摘をするに止め、詳しくは、のちの「第 12 再発防止策の提言」において、言及することとしたい。

## 第12 再発防止策の提言

上記記載の原因分析に基づき、当委員会は、以下の再発防止策を提言する。

### 1 AK社の経営に対する当社経営陣の認識の是正

当社は、本件合弁契約において、社長（社長代行）としての責任及び権限に基づいて、

先ずは、

- (1) 合弁会社の社内経営及び管理のあらゆる面を担当する。
- (2) 本件銅鉾山の共同開発及び操業並びに生産物である銅精鉾の生産・販売に係る予算及び管理に関する事項などを担当する。

ものとされている。

他方、エラスリスグループは、本件合弁契約において、副社長としての責任及び権限に基づいて、

本件合弁契約の定めるところにしたがって、合弁会社の対外折衝に当る。

ものとされている。

ところが、AK社における、少なくともここ数年に亘る経営の実態は、第4の3(1)イで前述したように一応、「社長代行と副社長の連携による経営」と形容したものの、前述の本件合弁契約の定めとは、およそ異なる運用実態であった。

当社は前記(2)の役割は十二分に果していたものの、前記(1)の役割はほとんど放置していたものと評すべきである。すなわち、当社は、取締役会を通じ、予算管理その他の鉾山経営上の重要な経営上の意思決定を行なうとともに、現場においては、操業さらには技術面での業務フォローについて、本件合弁契約の一方当事者として期待されるところを如何なく発揮していたと認められる。しかしながら、総務・経理・人事・情報管理その他の管理部門に係る実務は、本来、合弁会社の対外折衝の任にあたるべき副社長に、いわば丸投げしていたと認むべき状況であり、AK社の「社内経営および管理のあらゆる面を担当する」との役割は担当していなかったと言うべきである。

こうしたことから、当社においては、先ずもって、本件合弁契約の出発点に立ち戻り、自らが契約上果すべき役割を再認識することが、他の全ての再発防止策の大前提である。かかる前提に立つと、本件合弁契約を誠実に履行するという意味からも、前記(2)を担当する人材とは別に、前記(1)を担当する人材をAK社に送り込むことが肝要であると考えられる。この点は、派遣する経営幹部の力量によっては、2つの役割をこなすことは可能であるかも知れない。当委員会によるインタビュー結果によると、現に、これまで着任した社長あるいは社長代行には、こうした人材が存在したことがうかがえる。しかしながら、現実の問題としては、そうした個々人の力量に頼る

ことは決して適切な経営判断とは云えず、当社における有能な人材を割くことへの抵抗感よりも、AK社の経営の健全化さらには契約の誠実な履行という点を重視すべきであろう。そして、そのような役職に就くことよって会社経営という実務を身に付ける途を開き、もって、当社の経営幹部としての人材を育成する仕組みを構築することも一考の余地ありと考える。

## 2 AK社の経営幹部の再任制限・兼任制限の設定

本件ではチリ人 a氏が長期間総務財務部長を経験した後、副社長に就任してからも総務財務部長を兼任し、副社長の地位にも長期間留まっており、権力集中の態勢を構築する土壌となっている。

こうした点を踏まえ、現状、本件合弁契約では、当社及びエラスリスグループから指名・派遣された社長、副社長及び各部門長の任期は2年とされ、何度でも再任できる規定となっているが、少なくとも強力な権限を有する社長（社長代理を含む。）及び副社長については、例えば再任は最大2回とするなどの再任制限を設けるべきである。

また、本件合弁契約上、当社及びエラスリスグループから指名・派遣された社長、副社長及び各部門長の兼任についてはこれを禁止する規定がないが、相互牽制を機能させる見地からは兼任を禁じる旨の規定を設けるべきである。

## 3 AK社の独立した経理部の創設

AK社では慣例上、経理課長には当社から派遣された日本人が就任していたものの、実際にはエラスリスグループが指名・派遣したチリ人 a氏やチリ人 b氏が副社長や総務財務部長として経理実務を掌握していたことから経理部門としての牽制機能に問題があった。

こうした点を踏まえ、現状、総務財務部にある経理課を経理部として独立させ、かつ、上場会社である当社の連結子会社としてAK社が適正な財務報告を実現する必要性が高いことからすると、新設する経理部の長は当社が指名・派遣する体制を確立するべきである。

## 4 AK社の職務権限規程・業務処理規程の整備・運用

特に経理課長について職務権限と業務内容が担当者によってばらつきがあり、本件不正を防止・発見することができなかったことは第11の1(2)イ記載のとおりである。

したがって、こうした点を明記したAK社の職務権限規程・業務処理規程を整備し、実際に運用するべきである。

## 5 AK社の幹部会の活性化

AK社においては、毎週月曜日に、社長代行、副社長、4つの事業部門の長及び経理

課長並びに日鉄鉦チリの社長によって構成される幹部会が開催され、AK社の経営現場の状況について、日本人とチリ人の経営幹部が互いに情報共有等を行っていた

しかしながら、その運用においては、副社長を中心にチリ人幹部・従業員が発言する機会が多く、幹部会の存在は、社長代行と副社長の連携による共同経営を進め、さらには日本人幹部が現場の経営情報を取得して社長代行をサポートする機能を発揮するには至らなかった。

社長代行が当社の生産技術部出身の技術系で企業経営の実務に必ずしも精通していないことを踏まえると、日鉄鉦チリの社長などが社長代行をサポートする機能を発揮する場として、日本人及びチリ人間で相互チェックを行う観点からの議論を行うなどして幹部会をより活性化させるべきである。

## 6 当社経理部管理課による子会社管理の高度化

本件では、AK社から当社経理部管理課に月次の損益報告や四半期毎の勘定科目増減差異分析表による報告がなされていたが、損益中心の管理になっており、勘定科目の増減分析も建設仮勘定の増加の異常を検知する機能を果たしていない。また、数か月も遅れた月次報告がなされるなど適時性にも問題があった。

したがって、こうした問題点を改善するために当社経理部管理課による子会社管理を高度化すべきである。例えば、AK社からの報告の改善策として、月次報告に損益以外に残高情報も含めること、勘定科目増減差異分析の分析を要する金額基準を下げること、同増減分析に定性的要因に加えて定量的要因も含めること、同増減分析で増減額以外にも増減率を用いた分析を行うこと、損益計算書と貸借対照表を連動させた回転期間分析等を行うことが検討に値する。

また、報告を受ける当社経理部管理課の対応としても、報告の適時性を確保させるとともに、報告内容の脱漏や矛盾点のチェックに加え、貸借対照表項目の時系列分析や予算実績分析などを組み合わせて深度ある検証・分析を実施することなどを検討すべきである。

## 7 海外拠点に対する内部監査の実施

本件では、AK社を含む海外拠点は内部監査の対象外とされており、当社はAK社からの報告に依拠するのみで内部管理体制が有効に機能しているかという観点からの内部監査部門によるモニタリングは実施していなかった。

AK社を含む海外拠点は当社からの距離が遠く、言語の問題もあることから内部監査の実施は容易ではないが、少なくとも内部監査の監査計画を立案する段階でリスク評価の対象に含め、必要がある場合には現地往査による内部監査を実施するべきである。

上記4記載のとおり、AK社では業務権限規程・業務処理規程を整備・運用すべき

であるが、運用状況をモニタリングする観点からは内部監査が必要である。距離と言語の問題を考慮してどのように内部監査を実施するかは工夫の余地があるが、エラスリスグループとの共同監査を実施してノウハウを蓄積することや、日鉄鉱チリのリソースを活用して内部監査を実施する方法などが検討に値する。

また、当社の内部監査の対象には上記第6記載の経理部管理課による子会社管理体制も含まれるが、現状の内部監査は経理部と総務部の人員で構成される内部監査チームで実施されており、経理部管理課による子会社管理体制に対する内部監査は独立性に欠けると言わざるを得ない。

こうした点に加え、内部監査部門の独立性を高めて実効性を確保する観点からは、当社に独立した内部監査部を設けて専任の内部監査人を置くことが望ましいといえる。

## 8 チリ駐在員の人材育成プランの策定・実行

上記3記載のとおり、AK社において経理部を創設して当社から経理部長を指名・派遣する体制を構築すると、必然的に経理業務に精通し、かつ、チリ人のマネジメントも担える当社の人材が必要になる。また、当社グループの金属部門では、チリ共和国を重点拠点と位置付けてアルケロス銅鉱山の調査、開発など将来の大型投資案件が見込まれており、今後ますます日本人駐在員の需要が高まると見込まれる。

こうした点を踏まえると、現地でマネジメントあるいはミドルマネジメントを担える人材を育成する中長期的なプランを策定・実行すべきである。例えば、社内ローテーション制度や若手社員の海外研修制度の充実、中途採用の取組みの強化などは検討に値する。

## 9 AK社を含む海外拠点に対するコンプライアンスの取組みの実施

当社では、総務部コンプライアンス推進グループが国内におけるコンプライアンス教育や内部通報制度の運用などコンプライアンス推進の活動を行っているが、海外拠点に対してはこうしたコンプライアンスの取組みを行っていない。

AK社のような遠隔地の海外子会社における内部通報制度の運用は実務的には容易ではないが、AK社の役職員が利用可能な通報窓口を設置しておくこともコンプライアンス上の問題を早期に把握する上で検討に値する。例えば、日鉄鉱チリやエラスリスグループに通報窓口を設置しておくことも考えられる。

## 10 関係者に対する責任追及

本件の不正に関与した者に対する公正かつ厳正な責任追及を行うことは、組織内の規律意識を高め、同種の不正の再発を防止するためには極めて重要である。

この点、AK社は、既にチリ人a氏とチリ人b氏に対する刑事告訴を行っており、責任追及を行う姿勢を示している。

チリ人 e 氏やその他の関与者については、チリ人 a 氏やチリ人 b 氏の支配下において解雇の可能性を示唆されながら従っていた事情があるものの、関与の度合い等を検討し、必要であれば毅然とした社内処分等を行うべきである。

#### **1 1 当社の経営陣の適正な財務報告に対する意識改革**

本件の根本原因が二重責任の原則における経営者の財務諸表の作成責任の軽視、そして、適正な財務報告を行う意識が乏しいことにあることからすると、上場会社として同じ過ちを繰り返さないためには当社の経営層をはじめとする当社グループのなかで、会計・監査制度や開示制度など基本的制度についての理解を深め、適正な財務報告を行うための意識改革を行うべきである。

具体的には各階層レベルでの研修などが考えられるが、当社以外のグループ会社についても上場会社の連結財務諸表に取り込まれて開示対象になる意識を高めてグループ全体でこうした意識改革を進める施策を検討すべきである。

### 第13 結語

本件は、我国の上場会社が、海外において、合弁企業を組成し、事業展開を進めるうえで直面する経営上の難問が現実化したもの、と受け止めるには多大の躊躇を感じる。

確かに、当社の経営陣が、AK 社につき、合弁契約の一方当事者として期待された役割のうち、得意な分野、すなわち鉱山の再開・操業あるいは銅精鉱の生産・販売という利益に直結する分野に注力し、それ相当の成果をあげてきたことは評価に値する。しかしながら、本件は、いわゆるバック・オフィス、あえて云えば利益を生まない管理部門業務を軽視してきた弊害が、会計不正という形をとって噴出したものと評価しうるものである。その意味で、先ずは、当社経営陣において、海外における合弁子会社経営に対する意識ないし認識を改め、当社において自らが現に行なっている「経営」を AK 社でも実現し、もって、気の遠くなる程に日本から離れた地で、言語も生活習慣も異なる厳しい生活環境の下で悪戦苦闘する AK 社の日本人経営幹部さらには AK 社で働く全てのチリ人の働き・努力に報いる真の経営体制を構築することが最重要課題である。しかるのちに、個別具体的な再発防止策を検討し構築すべきであって、かかる意識改革なくしては、如何に有益かつ有用な再発防止策を策定しても、「仏造って魂入らず」の結果に陥ることとなる。

当委員会としては、今日の事案を契機として、当社が、海外における合弁子会社たる AK 社と一体となって成長し、互いの企業価値を高め合うような経営体制を AK 社において構築して頂くことを切に願うものである。

以上

## 別紙「フォレンジック調査の概要」

当委員会は、調査補助者である DTEFA に指示し、フォレンジック調査を実施した。下表記載の工程により本件に関連する電子データを抽出し、当委員会が行う事実認定の証拠として利用した。なお、フォレンジック調査は日本及びチリ共和国にてそれぞれ実施しており、下表 1 においては日本における調査、下表 2 においてはチリ共和国における調査の内容を記載している。

表 1 日本におけるデジタルフォレンジック調査の内容

| 工程    | 作業内容  |     |       |    |    |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
|-------|---|-----|-------|----|----|----|----|---|--------------|---|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|---|-----------------|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|---|-----------------------|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|---|--------------------|---|---|---|---|
| データ保全 | <p>以下の対象者①～⑬のメールアーカイブデータ（以下「メールデータ」という。）、グループウェアの伝言データ（以下「グループウェアデータ」という。）を当社の IT 部門担当者がサーバから出力し、そのデータを保全した。</p> <p>加えて、対象者①～⑦⑨の PC、対象者③⑥⑧のその他デバイス(USB メモリ等)を保全した。メールデータのレビューで検出された事象を確認するため、対象者④の iPhone 内のメールを一部保全した。</p> <p>なお、PC、その他デバイス、対象者⑬のデータはレビュー対象外であったが、調査の進展に伴いレビュー対象となった場合を想定し、再保全による時間的ロスを避けるため保全対象とした。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>保全対象者</th> <th>ML</th> <th>GW</th> <th>PC</th> <th>OT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①</td> <td>A 氏 AK 社経理課長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>②</td> <td>K 氏 AK 社社長代行</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>③</td> <td>B 氏 AK 社前経理課長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>④</td> <td>G 氏 当社執行役員・経理部長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>⑤</td> <td>H 氏 当社財務課長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>⑥</td> <td>C 氏 当社取締役/AK 社 社長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>⑦</td> <td>F 氏 日鉄鉱チリ社長/AK 社 取締役</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>⑧</td> <td>U 氏 AK 社元社長代行</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>⑨</td> <td>W 氏 当社金属営業部長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>⑩</td> <td>Q 氏 当社元常務取締役/AK 社 元社長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>⑪</td> <td>M 氏 当社常務取締役</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>⑫</td> <td>L 氏 当社代表取締役社長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>⑬</td> <td>X 氏 当社元社員/AK 社 元社員</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ ML:メール対象アカウント数 GW:グループウェア対象アカウント数<br/>PC:PC 台数 OT:その他デバイス台数 “-“:対象外または所有なし</p> | No. | 保全対象者 | ML | GW | PC | OT | ① | A 氏 AK 社経理課長 | 1 | 1 | 1 | - | ② | K 氏 AK 社社長代行 | 1 | 1 | 1 | - | ③ | B 氏 AK 社前経理課長 | 1 | 1 | 1 | 1 | ④ | G 氏 当社執行役員・経理部長 | 1 | 1 | 1 | - | ⑤ | H 氏 当社財務課長 | 1 | 1 | 1 | - | ⑥ | C 氏 当社取締役/AK 社 社長 | 1 | 1 | 1 | 3 | ⑦ | F 氏 日鉄鉱チリ社長/AK 社 取締役 | 1 | 1 | 1 | - | ⑧ | U 氏 AK 社元社長代行 | 1 | 1 | - | 1 | ⑨ | W 氏 当社金属営業部長 | 1 | 1 | 1 | - | ⑩ | Q 氏 当社元常務取締役/AK 社 元社長 | 1 | 1 | - | - | ⑪ | M 氏 当社常務取締役 | 1 | 1 | - | - | ⑫ | L 氏 当社代表取締役社長 | 1 | 1 | - | - | ⑬ | X 氏 当社元社員/AK 社 元社員 | 1 | 1 | - | - |
| No.   | 保全対象者   | ML  | GW    | PC | OT |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ①     | A 氏 AK 社経理課長  | 1   | 1     | 1  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ②     | K 氏 AK 社社長代行  | 1   | 1     | 1  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ③     | B 氏 AK 社前経理課長   | 1   | 1     | 1  | 1  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ④     | G 氏 当社執行役員・経理部長   | 1   | 1     | 1  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ⑤     | H 氏 当社財務課長  | 1   | 1     | 1  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ⑥     | C 氏 当社取締役/AK 社 社長   | 1   | 1     | 1  | 3  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ⑦     | F 氏 日鉄鉱チリ社長/AK 社 取締役  | 1   | 1     | 1  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ⑧     | U 氏 AK 社元社長代行   | 1   | 1     | -  | 1  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ⑨     | W 氏 当社金属営業部長  | 1   | 1     | 1  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ⑩     | Q 氏 当社元常務取締役/AK 社 元社長   | 1   | 1     | -  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ⑪     | M 氏 当社常務取締役   | 1   | 1     | -  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ⑫     | L 氏 当社代表取締役社長   | 1   | 1     | -  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |
| ⑬     | X 氏 当社元社員/AK 社 元社員  | 1   | 1     | -  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                       |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |   |                    |   |   |   |   |

| 工程             | 作業内容   |
|----------------|--|
| レビュー対象データの絞り込み | <p>保全されたデータのうち、対象者①～⑫のメールデータとグループウェアデータ及び対象者⑦の PC から取得したメールデータ(PC 保存)を対象にプロセッシングを実施した。プロセッシング後のデータを専用のレビュープラットフォームにアップロード(390,325 件)し、対象者毎に以下の条件でレビュー対象の絞り込みを行った。</p> <p>対象者①～⑩は対象期間を 2017 年 1 月以降に絞り込み、メール本文（添付ファイルを含む）を不正一般及び本件に関連する特定のキーワード(日本語 22 個、英語 21 個、スペイン語 21 個)で検索し、いずれかに該当する 32,655 件のドキュメントをレビュー対象とした。</p> <p>対象者⑪～⑫は本件不正会計の疑義を認知した時期と範囲、当社内で検討された四半期報告書の扱いに関与したかを調査するため、対象期間を 2019 年 1～2 月に絞り込み、メールマガジンなどを除いた 193 件のドキュメントをレビュー対象とした。</p> |
| ドキュメントレビュー     | <p>本件に関連するドキュメントの抽出基準等を明記したレビュープロトコルに従って DTFA の各レビューアーが「Hot」「Relevant」などとタグ付する方法によりレビューした。</p> <p>その結果、本件に関連するデータとして合計 445 件（「Hot」141 件、「Relevant」304 件）を抽出した。</p>   |

表 2 チリ共和国におけるデジタルフォレンジック調査の内容

| 工程    | 作業内容   |     |       |    |    |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|-------|--|-----|-------|----|----|----|----|---|--------------|---|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|---|------------------|---|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|---|------------------|---|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| データ保全 | <p>以下の対象者①～⑫のメールデータを保全した。加えて対象者①②⑤⑥⑦⑨⑩⑫の PC、サーバに自動保存された対象者③④⑤⑦⑧⑨⑩⑫の PC バックアップデータ、対象者①⑤⑧のその他デバイス(USB メモリ等)を保全した。なお、対象者⑪⑫のデータはレビュー対象外であったが、調査の進展に伴いレビュー対象となった場合を想定し、再保全による時間的ロスを避けるため保全対象とした。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>保全対象者</th> <th>ML</th> <th>PC</th> <th>BK</th> <th>OT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①</td> <td>A 氏 AK 社経理課長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>②</td> <td>K 氏 AK 社社長代行</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>③</td> <td>チリ人 b 氏 AK 社前副社長</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>④</td> <td>チリ人 a 氏 AK 社前々副社長</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>⑤</td> <td>チリ人 e 氏 AK 社経理総括</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>⑥</td> <td>B 氏 AK 社前経理課長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> | No. | 保全対象者 | ML | PC | BK | OT | ① | A 氏 AK 社経理課長 | 1 | 1 | - | 1 | ② | K 氏 AK 社社長代行 | 1 | 2 | - | - | ③ | チリ人 b 氏 AK 社前副社長 | 1 | - | 1 | - | ④ | チリ人 a 氏 AK 社前々副社長 | 1 | - | 1 | - | ⑤ | チリ人 e 氏 AK 社経理総括 | 1 | 1 | 1 | 1 | ⑥ | B 氏 AK 社前経理課長 | 1 | 1 | - | - |
| No.   | 保全対象者  | ML  | PC    | BK | OT |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| ①     | A 氏 AK 社経理課長   | 1   | 1     | -  | 1  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| ②     | K 氏 AK 社社長代行   | 1   | 2     | -  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| ③     | チリ人 b 氏 AK 社前副社長   | 1   | -     | 1  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| ④     | チリ人 a 氏 AK 社前々副社長  | 1   | -     | 1  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| ⑤     | チリ人 e 氏 AK 社経理総括   | 1   | 1     | 1  | 1  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| ⑥     | B 氏 AK 社前経理課長  | 1   | 1     | -  | -  |    |    |   |              |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   |               |   |   |   |   |

| 工程             | 作業内容  |                        |   |   |   |   |
|----------------|---|------------------------|---|---|---|---|
|                | ⑦   | チリ人 l 氏 AK 社 経理課員      | 1 | 2 | 1 | - |
|                | ⑧   | チリ人 i 氏 AK 社元経理総括      | 1 | - | 1 | 1 |
|                | ⑨   | チリ人 f 氏 AK 社 請負・サービス課長 | 1 | 1 | 1 | - |
|                | ⑩   | F 氏 日鉄鉦チリ社長/AK 社取締役    | 1 | - | - | - |
|                | ⑪   | チリ人 m 氏 AK 社 経理課員      | 1 | 1 | 1 | - |
|                | ⑫   | チリ人 n 氏 AK 社 経理課員      | 1 | 1 | 1 | - |
|                | ※ ML:メール対象アカウント数 PC:PC 台数 BK:PC バックアップ台数<br>OT:その他デバイス台数 “-“:対象外または所有なし   |                        |   |   |   |   |
| レビュー対象データの絞り込み | <p>保全されたデータのうち、対象者①～⑩のメールアドレスを対象にプロセッシングを実施した。PC、PC のバックアップデータ、その他デバイスに対してはメールアドレスが存在するか検索し、メールアドレスが存在した場合はプロセッシングを実施した（対象者①～⑨にメールアドレスが存在した）。プロセッシング後のデータを専用のレビュープラットフォームにアップロード(541,890 件)し、対象者毎に以下の条件でレビュー対象の絞り込みを行った。</p> <p>対象者③④⑤は全期間、対象者①②⑥～⑩は 2017 年 1 月以降の期間に絞り込み、メール本文を不正一般及び本件に関連する特定のキーワード(日本語 20 個、英語 21 個、スペイン語 21 個)で検索した。条件のいずれかに該当したドキュメントをメールスレッディング処理で絞り込み、39,566 件のドキュメントをレビュー対象とした。</p> |                        |   |   |   |   |
| ドキュメントレビュー     | <p>本件に関連するドキュメントの抽出基準等を明記したレビュープロトコルに従って DTFA の各レビューアーが「Hot」「Relevant」などとタグ付する方法によりレビューした。</p> <p>その結果、本件に関連するデータとして合計 448 件（「Hot」87 件、「Relevant」361 件）を抽出した。</p>   |                        |   |   |   |   |