



令和5年6月9日

各位

上場会社名	株式会社レイ
代表者	代表取締役社長 分部 至郎
(コード番号)	4317)
問合わせ先	取締役 天野 純
(TEL)	03-5410-3861)

### 第三者調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、令和5年4月14日付「第三者調査委員会の設置に関するお知らせ」および令和5年5月29日付「第三者調査委員会からの調査報告書の受領日程について」にてお知らせしましたとおり、当社従業員による着服行為に関する連結財務諸表への影響の有無等について、外部の有識者で構成された第三者調査委員会による調査を進めておりましたが、本日、第三者調査委員会から調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

#### 1. 第三者調査委員会の調査結果について

第三者調査委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書」をご覧ください。なお、当該報告書につきましては、個人情報及び機密情報の保護の観点から、部分的な非開示措置を施しておりますことをご了承ください。

#### 2. 今後の対応について

##### (1) 過年度の有価証券報告書等の訂正

当社は、第三者調査委員会の調査結果を受けて、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出および過年度の決算短信等の訂正を令和5年6月30日までにを行う予定であります。

##### (2) 令和5年2月期有価証券報告書の提出および決算短信の発表

当社は、令和5年5月29日付「第42期（令和5年2月期）有価証券報告書の提出期限延長申請に係る承認に関するお知らせ」のとおり、令和5年2月期有価証券報告書を提出期限である令和5年6月30日までに提出するとともに、令和5年2月期決算短信の発表を行う予定であります。

##### (3) 再発防止策の策定

当社は、第三者調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、同委員会の再発防止策の提言に沿って再発防止策を策定し実行いたします。具体的な再発防止策につきましては決定次第改めて公表いたします。

株主の皆様をはじめ、関係者の皆様には多大のご迷惑とご心配をおかけしますことを深くお詫び申し上げます。

以上

# 調査報告書

(公表版)

2023年6月9日

株式会社レイ  
第三者調査委員会

2023年6月9日

株式会社レイ 御中

株式会社レイ 第三者調査委員会

委員長 宇澤 亜弓

委員 石井 輝久

委員 熊谷 真喜

## 目次

第一部 調査の概要等	1
第一 調査の概要	1
1 第三者調査委員会設置の経緯	1
2 調査目的	1
3 当委員会の構成	2
4 調査対象期間	2
5 調査方法等	2
(1) 調査期間	2
(2) 調査・検討対象	3
(3) 調査方法	3
ア 役職員及び外注先へのヒアリング	3
イ 会計データ及び関連資料の閲覧及び検討	4
ウ デジタルフォレンジック調査の実施	4
エ アンケート調査の実施	5
第二 対象会社の概要等	5
1 対象会社の概要	5
2 対象会社の事業内容	6
3 対象会社の沿革	6
4 対象会社の組織体制	8
5 対象会社の業績の推移	8
(1) 対象会社の損益状況	8
(2) 対象会社の財政状態	9
第二部 調査の結果判明した事実等	9
第一 調査結果の概要	9
1 仮装取引による会社資金の詐取	9
2 不適切なキックバック	10
3 背任行為による会社資金の詐取	10
第二 当委員会が認定した事実	11
1 概要等	11
(1) 概要	11
(2) 本件不適切行為の時期的な概要	11
(3) 自営会社	13
2 始期	14

(1) 始期に係る概要 .....	14
ア 2020年3月度 .....	14
イ 2021年6月度 .....	15
(2) 始期の手口及び影響額 .....	15
(3) 会計処理等の状況 .....	15
ア 会計処理の状況 .....	15
イ 資金の流れ .....	16
ウ 修正金額等 .....	16
3 行政関連 .....	16
(1) 行政関連の概要 .....	16
(2) 手口及び影響額 .....	18
(3) 会計処理等の状況 .....	19
ア 会計処理の状況 .....	19
イ 資金の流れ .....	19
ウ 修正金額等 .....	20
4 p社（警備） .....	21
(1) 本件事案の概要等 .....	21
ア p社（警備）の受託の経緯 .....	21
イ 不適切なキックバックに関する事実 .....	23
(ア) 事実の経緯 .....	23
(イ) j社への金員の支払の評価 .....	27
ウ 仮装取引による会社資金の詐取に関する事実 .....	28
(2) 手口及び影響額 .....	28
ア 不適切なキックバック .....	28
イ 仮装取引による会社資金の詐取 .....	29
(3) 会計処理等の状況 .....	29
ア 会計処理の状況 .....	29
(ア) 不適切なキックバック .....	29
(イ) 仮装取引による会社資金の詐取 .....	30
イ 資金の流れ .....	31
(ア) 不適切なキックバック .....	31
(イ) 仮装取引による会社資金の詐取 .....	31
ウ 修正金額等 .....	32
(ア) 不適切なキックバック .....	32
(イ) 仮装取引による会社資金の詐取 .....	32
5 p社（運営） .....	33

(1) 本件事案の概要等 .....	33
ア 本件事案の概要 .....	33
イ A 氏の供述を前提とした事実等の経緯 .....	33
ウ A 氏の供述を前提とした事実等の検討 .....	35
(2) 手口及び影響額 .....	36
(3) 会計処理等の状況 .....	36
ア 会計処理の状況 .....	36
イ 資金の流れ .....	37
ウ 修正金額等 .....	38
(4) その他 .....	38
ア 修正方法の検討結果 .....	38
イ 兼業禁止規定違反に基づく法的責任 .....	38
6 その他 A 氏関連 .....	39
(1) その他 A 氏関連の概要 .....	39
(2) 手口及び影響額 .....	39
(3) 会計処理等の状況 .....	40
ア 会計処理の状況 .....	40
イ 資金の流れ .....	40
ウ 修正金額等 .....	41
7 C 氏関連 .....	41
(1) C 氏関連の概要 .....	41
(2) 手口及び影響額 .....	41
(3) 会計処理等の状況 .....	41
ア 会計処理の状況 .....	41
イ 資金の流れ .....	42
ウ 修正金額等 .....	42
第三 件外調査 .....	43
1 件外調査の方法 .....	43
(1) A 氏らによるその他の会社資金の詐取等 .....	43
(2) その他の役職員によるその他の会社資金の詐取等 .....	43
(3) 原価付替え .....	43
(4) その他（売上の前倒し計上） .....	44
2 件外調査の結果 .....	44
(1) A 氏らによるその他の会社資金の詐取等 .....	44
(2) その他の役職員による会社資金の詐取等 .....	44
(3) 原価付替え .....	44

(4) 売上高の前倒し計上 .....	45
第四 本件不適切行為等に係る主な役職員の関与状況・責任 .....	46
1 役員の関与状況・責任 .....	46
2 会計監査人 .....	46
3 従業員の関与状況 .....	46
(1) 外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取 .....	46
(2) 原価付替え .....	47
(3) 売上高の前倒し計上 .....	47
第五 再発防止策等について .....	47
1 原因及び問題点 .....	47
(1) 不正のトライアングル分析 .....	47
ア 動機 .....	48
(ア) A氏 .....	48
(イ) C氏 .....	48
(ウ) 原価付替え .....	48
イ 機会 .....	49
ウ 正当化 .....	49
(ア) A氏 .....	49
(イ) C氏 .....	49
(ウ) 原価付替え .....	50
(2) 外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取等に係る原因及び問題点 .....	50
ア 新規案件に係る原価構成・利益分析の欠如 .....	50
イ 案件の管理担当者が主に1名であること .....	51
ウ 不十分な外注管理 .....	51
エ 自営会社の問題 .....	52
(3) 原価付替えの原因及び問題点 .....	53
(4) 売上の前倒し計上の原因及び問題点 .....	53
2 再発防止策 .....	54
(1) 新規案件に係る原価構成・利益分析等の実施 .....	54
(2) 担当者の複数制の検討 .....	54
(3) 外注管理の強化 .....	55
(4) 原価計算に関する規定の周知徹底 .....	58
(5) 経理部門の強化 .....	58
(6) 副業に関しての社内の取扱いの周知・徹底 .....	58

## 第一部 調査の概要等

### 第一 調査の概要

#### 1 第三者調査委員会設置の経緯

株式会社レイ（以下「対象会社」という。）は、2022年12月から所轄の税務署より税務調査を受けていたところ、2023年3月27日に、従業員であるA（以下「A氏」という。）より、対象会社の経営幹部に対して、対象会社の事業と競合する案件を、自己が設立した合同会社において受注するとともに、当該案件に係る外注先への支払について、対象会社で自らが担当する受注案件に関する外注先への業務の発注であるかのように装い、外注先への発注業務に係る支払の名目で、当該支払を対象会社に負担させた旨の申告があった。かかる申告を受けて、対象会社が、顧問弁護士等を含むチームにより調査を行ったところ、2023年4月6日に、A氏より、他の案件においても、外注先に指示して仕入金額を水増しして対象会社に請求させ、当該外注先より自己の自営会社等へ金員を送金させることにより、会社資金の詐取を行っていたとの供述が得られた（以下、A氏が申告した不正行為を「本件事案」という。）。

対象会社は、短期間の調査でA氏から追加の供述があり、疑義の生じる金額が広がったことから、対象会社の財務諸表に対する信頼性の回復のためには独立した第三者から構成される第三者調査委員会による専門的な調査が必要であると判断し、2023年4月14日付けで、取締役会において、対象会社と利害関係を有しない外部の専門家から構成される第三者調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置することを決定した。

#### 2 調査目的

当委員会の調査（以下「本件調査」という。）の目的は、以下のとおりである。

- ① 本件事案に関する事実関係の調査
- ② 類似事象の有無の調査
- ③ 連結財務諸表等への影響の有無の確認
- ④ 原因分析、再発防止策の提言
- ⑤ その他当委員会が必要と認めた事項

なお、不適切な行為等があったと認められた場合における当該不適切な行為の関与者の法的責任の判定は、本件調査の目的の範囲外である。



### 3 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長 宇澤 亜弓（公認会計士・公認不正検査士、公認会計士宇澤事務所）

委員 石井 輝久（弁護士、シティユーワ法律事務所）

委員 熊谷 真喜（弁護士、祝田法律事務所）

当委員会の運営は、日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠しており、当委員会の委員長及び委員は対象会社と利害関係を有していない。

なお、本件調査の補助者として、対象会社と利害関係を有していない以下の者が当委員会の調査業務の補助を行った。

株式会社 KPMG FAS

高岡 俊文（公認会計士）

須賀 永治（公認会計士）

他 11 名

シティユーワ法律事務所

幸森 理志（弁護士）

祝田法律事務所

小栗 麻由（弁護士）

### 4 調査対象期間

当委員会は、A 氏が対象会社に入社したのが 2016 年 4 月であったことを踏まえ、本件調査の調査対象期間を、2016 年 3 月から 2023 年 4 月までの期間とした。ただし、当委員会が必要と認めた事項については、上記調査対象期間以外の期間についても調査を実施した。

### 5 調査方法等

#### (1) 調査期間

本報告書に係る当委員会の調査期間は、2023 年 4 月 14 日から同年 6 月 8 日までである。

## (2) 調査・検討対象

当委員会は、①対象会社関係者に対するヒアリング及び関係資料の閲覧、②会計データ等の分析・検討、並びに③電子メール（以下「メール」という。）を含むパーソナルコンピュータ等に保存されていた電子データの調査・分析により、対象会社の事業内容等を把握するとともに、本件事案について必要な事実認定を行い、その結果認められた不適切な行為についての原因解明及び再発防止策の検討を行った。

## (3) 調査方法

当委員会は、調査期間において、計 27 回の委員会を開催した。  
また、当委員会が実施した調査の具体的な内容は、以下のとおりである。

### ア 役職員及び外注先へのヒアリング

当委員会は、本件調査において、以下の合計 9 名の役職員及び会計監査人並びに対象会社が業務を委託する外注先（以下「外注先」という。）の役職員 8 名に対し、ヒアリングを実施した。

以下に記載する所属・役職等は、本件調査開始時である 2023 年 4 月 14 日時点のものである。

対象者	呼称	所属・役職等
A	A 氏	コミュニケーションデザインユニット ヒューマンリソース部 シニアチームリーダー
B	B 氏	コミュニケーションデザインユニット プロデュース 2 部 シニアチームリーダー
C	C 氏	コミュニケーションデザインユニット プロデュース 2 部
D	D 氏	管理ユニット 本部長
E	E 氏	コミュニケーションデザインユニット 本部長
F	F 氏	コミュニケーションデザインユニット プロデュース 2 部 部長
G	G 部長	管理ユニット 経理財務部 部長
H	-	コミュニケーションデザインユニット プロデュース 1 部

対象者	呼称	所属・役職等
I	-	コミュニケーションデザインユニット プロデュース2部
J	-	a 監査法人 理事長
K	K氏	b社 代表社員
L	-	c社
M	-	d社 代表取締役
N	-	e社
O	-	f社
P	-	g社 代表取締役
Q	Q氏	h社 代表取締役
R	-	i社

以下、本報告書においては、対象者については「呼称」の欄に記載のとおりに表示する。

なお、外注先のうち、j社とk社（以下「k社」という。）については、当委員会より調査への協力を依頼したが、協力を得ることができず、ヒアリングを実施することができなかった。

#### イ 会計データ及び関連資料の閲覧及び検討

当委員会は、本件調査の目的に関連する可能性がある会計データ及び各種証憑書類等の関連資料の閲覧及び検討を行うとともに、社内規程等の関連資料についても当委員会が必要と認める範囲で閲覧及び検討を行った。

#### ウ デジタルフォレンジック調査の実施

当委員会は、対象会社の従業員7名及び以前に対象会社に常駐していた外注事業者1名が使用していたパーソナルコンピュータ、アーカイブ上のメールデータ及びクラウド環境に保存されていた電子データ並びに同従業員5名が使用していた会社貸与の携帯電話（一部、個人所有の携帯電話を含む。）に保存されていた電子データを保全した。保全した電子データは、削除ファイルについて復元が可能なデータを復元した上で、メール、チャット及びその他の電子データのうちワードファイル、エクセルファイル、PDFファイル等で当委員会が必要と認めたものについて分析及び検討を行った。なお、このうちメールの分析及び検討を、以下「メールレビュー」という。

## エ アンケート調査の実施

当委員会は、対象会社の役員及び従業員並びに常駐の外注事業者合計 440 名（長期休職者等は対象者から除外）に対して、発注先からの金品等の收受及び原価の付替え処理等への関与又は見聞の有無、その内容等について尋ねるアンケート調査（以下「本アンケート調査」という。）を実施し、本アンケート調査対象者全員から回答を得た（回収率 100%）。

当委員会は、本アンケート調査で得られた回答のうち、確認が必要と認められる事項については、当該回答者に対し、補充の問合せ又はヒアリングを実施した。

## 第二 対象会社の概要等

### 1 対象会社の概要

対象会社の概要は、以下のとおりである。

(2022 年 2 月 28 日時点)

商号	株式会社レイ
上場市場	東京証券取引所スタンダード市場
決算期	2 月決算
株主構成	株式会社テレビ朝日 (20.00%)、有限会社エス・ダブリュ・プロジェクト (14.75%)、分部日出男 (7.66%)、株式会社エイチ・ダブリュ・プロジェクト (3.23%)、分部至郎 (2.92%)、レイ従業員持株会 (2.79%)、小沼滋紀 (2.09%)、SMBC 日興証券株式会社 (1.58%)、天野純 (1.41%)、楽天証券株式会社 (0.79%) (2022 年 2 月 28 日時点)
代表者	代表取締役社長 分部至郎
本店所在地	東京都港区六本木六丁目 15 番 21 号
従業員数	355 名 (2022 年 2 月 28 日時点)
事業内容	広告・映像関連の企画制作
監査法人	城南公認会計士共同事務所（本調査報告書提出日現在の商号は城南監査法人）

## 2 対象会社の事業内容

対象会社の第41期有価証券報告書（2022年2月期）によれば、対象会社は、広告・映像関連の企画制作を主な事業とし、セグメントの事業区分は、①セールスプロモーションやテレビコマーシャル等の企画制作を行う広告ソリューション事業と、②保有する各種映像インフラを活用し実制作を行うテクニカルソリューション事業となっている。

このうち、①広告ソリューション事業は、顧客の販売戦略に対し、キャンペーンやイベント、展示会、テレビコマーシャル等の企画制作をもって、総合的に顧客の要望に応える事業であり、主にクライアントや広告代理店より総合企画を受注する。この業務は、請負業務であるため、外注等コストコントロールが重視される。具体的には、クライアント及び広告代理店は、方向性や戦略を決定し、対象会社を含む企画・制作会社は、戦略に基づいて詳細な実施計画を立案し、実制作作業を各種の外注先に発注する。

また、②テクニカルソリューション事業は、広告ソリューション事業が提案する企画制作を実現する事業であり、デジタル映像編集スタジオを保有し、撮影から加工までの一貫した制作基盤と、各種催事に使用するデジタル映像機材のレンタルを行う映像関連インフラを持つ事業となる。広告ソリューション事業と同じく請負業務となるが、設備の償却負担がコストに占める割合が大きく、各種機材の稼働率が利益面での課題となる。

## 3 対象会社の沿革

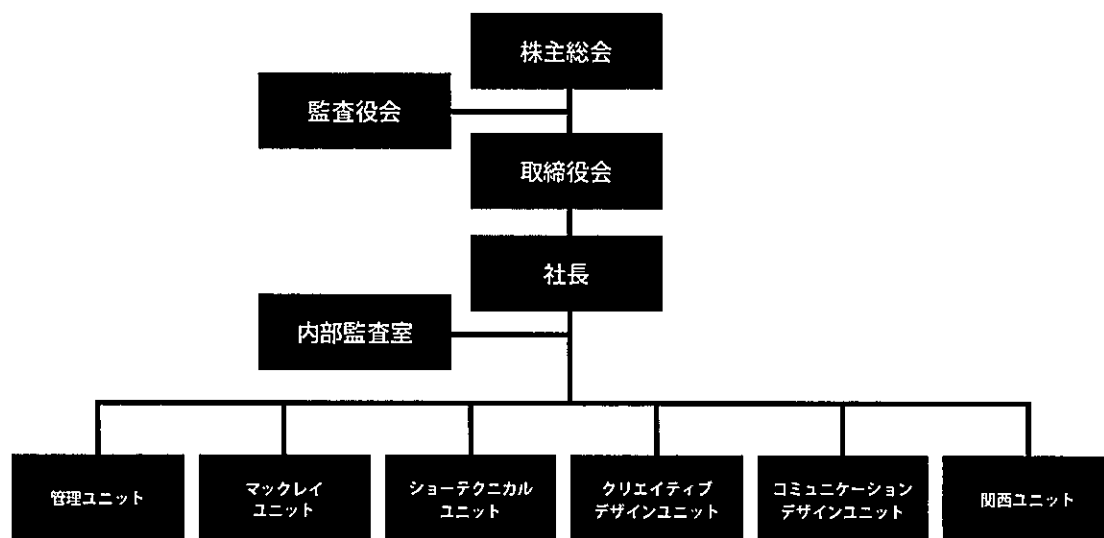
対象会社の沿革は、以下のとおりである。

年 月	概 要
1981年6月	レーザーディスプレイ事業を目的として、東京都渋谷区に資本金100万円で株式会社スタジオ・レイを設立
1985年1月	大阪市東成区に大阪事業所を新設
1987年6月	東京都品川区に本社移転
1991年10月	商号を（株）レイに変更
1992年10月	東京都大田区に京浜島事業所を新設
1993年3月	東京都港区に本社移転
2001年10月	社団法人日本証券業協会に店頭登録銘柄として登録
2004年12月	ジャスダック証券取引所に株式を上場

年 月	概 要
2010年4月	ジャスダック証券取引所と大阪証券取引所の合併に伴い、大阪証券取引所（JASDAQ市場）に株式を上場
2011年10月	大阪証券取引所ヘラクレス市場、同取引所JASDAQ市場及び同取引所NEO市場の各市場の統合に伴い、大阪証券取引所JASDAQ（スタンダード）に株式を上場
2013年1月	東京都港区に新社屋竣工（名称：Rayビル）
2013年7月	東京証券取引所と大阪証券取引所の現物市場統合により、東京証券取引所JASDAQ（スタンダード）に株式を上場
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しを受け、同取引所のJASDAQ（スタンダード）からスタンダード市場へ移行

#### 4 対象会社の組織体制

対象会社の組織体制の概要は、以下のとおりである。



対象会社のホームページより引用

#### 5 対象会社の業績の推移

対象会社の業績の推移は、以下のとおりである。

##### (1) 対象会社の損益状況

対象会社の損益状況は、以下のとおりである。

決算年月	売上高	経常利益	当期純利益
2016年2月	11,456,368	463,995	356,277
2017年2月	11,314,629	353,600	217,744
2018年2月	11,959,053	533,660	374,465
2019年2月	11,471,222	882,692	609,594
2020年2月	11,925,391	1,037,587	721,909
2021年2月	7,045,209	△496,772	△367,977
2022年2月	11,051,918	837,285	544,619

## (2) 対象会社の財政状態

対象会社の財政状態は、以下のとおりである。

決算年月	純資産	総資産
2016年2月	3,565,437	8,440,690
2017年2月	3,728,050	8,479,167
2018年2月	4,487,353	8,802,212
2019年2月	4,981,238	8,865,749
2020年2月	5,567,313	9,332,968
2021年2月	5,130,102	8,648,420
2022年2月	5,597,936	9,794,536

## 第二部 調査の結果判明した事実等

### 第一 調査結果の概要

本件調査の結果、対象会社においては、以下の不適切な行為が判明した。

#### 1 仮装取引による会社資金の詐取

対象会社においては、従業員2名（以下、個別に又は総称して「本件実行者」という。）が、遅くとも2020年3月から2023年3月までの間において、対象会社の外注先への業務の発注を装うことで（以下、このような取引を「仮装取引」という。）、対象会社に外注先への支払を行わせ、当該支払額の一部を本件実行者が詐取していたことが判明した。

具体的には、本件実行者は、自らが担当する受注案件のうち利益に余裕のある案件又は利益の絶対額が大きい案件等において、外注先への業務の発注を装い、又は発注額を水増しし、当該発注業務に係る支払名目で、対象会社から外注先に対して金員を支払わせた。そして、外注先においては、本件実行者の指示に基づき、当該支払額の一部を手数料として受領した後、残額を本件実行者の指示に基づき、本件実行者の自営会社等へ支払わせ、これにより対象会社の資金を詐取していたことが判明した。

当該不適切な行為により本件実行者が対象会社から詐取した額及びその時期は、以下のとおりである。



		A氏	C氏
2021年2月期	第1四半期	660,000円	-
	第2四半期	-	-
	第3四半期	-	-
	第4四半期	-	-
2022年2月期	第1四半期	-	-
	第2四半期	1,650,000円	-
	第3四半期	3,469,950円	1,540,000円
	第4四半期	23,680,800円	-
2023年2月期	第1四半期	82,366,152円	385,000円
	第2四半期	76,477,434円	-
	第3四半期	16,967,610円	-
	第4四半期	13,406,800円	-
合計		218,678,746円	1,925,000円

## 2 不適切なキックバック

対象会社においては、2022年1月から2023年3月までの間において、対象会社に大型案件を紹介したj社（以下「j社」という。）に対して紹介料を支払うにあたり、本件実行者がj社に指示して、対象会社に対する請求額を水増しさせ、j社から自営会社及びb社（以下「b社」という。）に支払を行わせることにより、j社から不適切なキックバックを受領していたことが判明した。

当該不適切な行為により本件実行者が対象会社から詐取した額及びその時期は、以下のとおりである。

		A氏
2022年2月期	第4四半期	13,376,000円
2023年2月期	第1四半期	15,950,000円
	第2四半期	10,400,000円
	第3四半期	2,376,000円
	第4四半期	1,331,000円
合計		43,433,000円

## 3 背任行為による会社資金の詐取

対象会社においては、本件実行者は、従業員の地位に基づく任務に背き、①対象会社の事業と競合する大型案件を自営会社において受注するとともに、②当該案件に係る外注先への支払を、対象会社で自らが担当する受注案件に関する外注先への業務の発注であると装い、これにより外注先への発注業務に係る支払の名目で、当該支払を対象会社に負担させたことが判明した。

これにより本件実行者は、本来は、自営会社において負担すべき外注先への支払を対象会社に負担させたことにより、不当な利益を得たものである。

当該不適切な行為により本件実行者が対象会社から詐取した額及びその時期は、以下のとおりである。

		A氏
2022年2月期	第4四半期	129,783,851円
2023年2月期	第1四半期	30,935,634円
合計		160,719,485円

## 第二 当委員会が認定した事実

### 1 概要等

#### (1) 概要

本件調査の結果、対象会社においては、①仮装取引による会社資金の詐取、②不適切なキックバック、及び③背任行為による会社資金の詐取という不適切な行為(以下「本件不適切行為」という。)が行われていたことが判明した。

#### (2) 本件不適切行為の時期的な概要

本件調査の結果、判明した対象会社における不適切な行為、すなわち、①仮装取引による会社資金の詐取 (NO. 1~4、NO. 6~14)、②不適切なキックバック (NO. 8~10)、及び③背任行為による会社資金の詐取 (NO. 5) の時期的な状況は、以下のとおりである (なお、同一NOの不正行為において、手口の重複がある。)

NO.	区分	案件名	売上先
1	始期	甲案件	l 社
2	始期	乙案件	l 社
3	行政関連	丙案件	m 社
4	C氏関連	丁案件	n 社
5	p社(運営)	—	(h社)
6	C氏関連	戊案件	o 社
7	行政関連	己案件	m 社
8	p社(警備)	庚案件	p 社

NO.	区分	案件名	売上先
		警備運営	
9	p社(警備)	辛案件 警備運営	p社
10	p社(警備)	壬案件	p社
11	行政関連	癸案件	m社
12	行政関連	甲甲案件	q社
13	A氏その他 関連	乙乙案件	r社
14	p社(警備)	丙丙案件 警備運営	p社

上記表の「区分」欄は、取引の性質・内容等に基づき、以下のとおり本件不適切行為をカテゴリーごとに区分したものである。

区分	内容
始期	A氏が対象会社において不適切な処理を行い始めた頃の取引
行政関連	A氏がD氏より引継ぎを受けて担当したコロナ対応関係の案件の他、行政等から発注され、代理店等を経由して、対象会社が受注した案件において行った不適切な行為
p社警備	A氏がj社T氏の紹介で対象会社が受注したp社の案件において行った不適切な行為
p社運営	A氏がj社T氏の紹介でA氏が受注したp社の案件において行った不適切な行為
A氏その他	上記以外の案件でA氏が対象会社において行った不適切な行為
C氏関連	C氏が対象会社において行った不適切な行為

上記の「始期」を除く各本件不適切行為の実施時期の状況は、以下のとおりである。

	行政関連				p社関係				p社運営	A氏その他	C氏関連	
2021年3月												
2021年4月												
2021年5月												
2021年6月												
2021年7月												
2021年8月												
2021年9月												
2021年10月												
2021年11月												
2021年12月												
2022年1月												
2022年2月												
2022年3月												
2022年4月												
2022年5月												
2022年6月												
2022年7月												
2022年8月												
2022年9月												
2022年10月												
2022年11月												
2022年12月												
2023年1月												
2023年2月												
2023年3月												

### (3) 自営会社

A氏は、対象会社に入社する以前より、投資等を行っており、そのための事業体として、s社（以下「s社」という。）及びt社（以下「t社」という。）という自営会社を有していた。A氏は、本件不適切行為において、これら自営会社を、個人的な利得を得るための受け皿の会社として利用していた。

また、C氏も、A氏に促され、副業を営むことを目的として、2019年3月に、u社（以下「u社」という。）という自営会社を設立した。C氏は、u社において、v社関係の案件を受注し、遅くとも2020年12月から2023年3月までの間に3,328,640円の入金が認められ、対象会社と競業する業務を行った。

また、これに加え、C氏は、A氏との協議に基づき、2020年8月に、w社（以下「w社」という。）を設立した。w社の代表者にはC氏が就任したが、w社には、一時期、A氏のほか、C氏の上司であるB氏及び対象会社の外注先であるb社の代表者のK氏も出資を行っていた。w社の通帳及びキャッシュカードは、C氏ではなくA氏が管理しており、w社は、実質的には、A氏が支配しているA氏の自営会社であったと認められる。

B氏は、妻の名前で、2022年2月に、各種イベントの企画、制作、運営及び管理を事業目的の一つとしてx社を設立した。

A氏、C氏及びB氏は、これら自営会社の存在を、対象会社に対しては申告していなかった。その理由として、3名は、自営会社が営む事業がたとえ対象会社と競合するものであったとしても、自営会社から給与を支払われていなければ、就業規則が禁止する競業には該当しないと考えていたためであると供述している。

また、A氏は、外注先を利用して本件不適切行為を行ったが、この外注先のひとつとしてb社がある。b社の代表者であるK氏は、当初は、個人事業者として対象会社に常駐していたが、2020年11月12日に個人企業としてb社を設立した。b社の設立に関しては、A氏がK氏に司法書士を紹介する等その設立に関与しており、b社の設立のタイミング及びb社への外注費名目の仮装取引を始めたタイミング等に鑑みると、A氏が、当初から、b社を仮装取引に利用できる会社であるとみて、上記サポートを行った可能性も否定できないところである。

## 2 始期

### (1) 始期に係る概要

#### ア 2020年3月度

当委員会による調査の結果、A氏による外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取は、後述する行政関連、p社（警備）及びp社（運用）よりも前に行われていたことが判明した。すなわち、A氏は、自らが担当する案件で、2020年3月度に売上計上した案件「甲案件」（売上高10,300,000円、売上原価7,821,443円、粗利2,478,557円（利益率24.06%））において、y社（以下「y社」という。）に対して、「倉庫計画推進費」名目で660,000円（消費税込み）の発注を行ったが、これは仮装取引であり、発注の実態はなかった。そして、A氏は、2020年4月30日に対象会社からy社に660,000円を支払わせた上で、同日、y社をして、A氏の自営会社であるs社に550,000円を支払わせた。対象会社からy社への支払額とy社からs社への支払額の差額110,000円は、手数料としてy社が取得した。

なお、y社が取得した手数料110,000円は、A氏が不正な取引を行うために対象会社からy社に支出した金額であり、対象会社に与えた損害額として認められる。

なお、A氏の供述によれば、y社は、当該取引においてA氏から再委託先の指定を受けることに違和感を覚えた様子であり、A氏に取引の内容について質問等をするなどしたため、A氏は、y社との仮装取引を繰り返すことはしなかったとのことである。

## イ 2021年6月度

その後、A氏は、自らが担当する案件で、2021年6月度に売上計上した案件「乙案件」（売上高 35,288,561円、売上原価 18,266,334円、粗利 17,022,227円（利益率 48.24%））において、i社（以下「i社」という。）に対して、「制作協力費」名目で1,650,000円（消費税込み）の発注を行ったが、これは仮装取引であり、発注の実態はなかった。そして、A氏は、2021年8月2日に対象会社からi社に1,650,000円を支払わせた上で、その後、同年8月31日にi社をして、A氏の自営会社であるt社に1,320,000円を支払わせた。対象会社からi社への支払額とi社からt社への支払額の差額330,000円は、手数料としてi社が取得した。

なお、i社が取得した手数料330,000円は、A氏が不正な取引を行うために対象会社からi社に支出させた金額であり、対象会社に与えた損害額として認められる。

### (2) 始期の手口及び影響額

A氏は、仮装取引に利用した外注先であるy社及びi社に対して、当該外注先からさらに業務の再委託を行う名目で、A氏の自営会社であるs社又はt社に対して指定された金額を振り込むよう指示し、当該外注先にこれを振り込ませることにより対象会社の金員を詐取し、併せて当該外注先に支払った手数料相当額の損害を対象会社に与えたものである。

	2021年2月期				2022年2月期		合計
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	
外注加工費の過大計上	600,000円	-	-	-	-	1,500,000円	2,100,000円

### (3) 会計処理等の状況

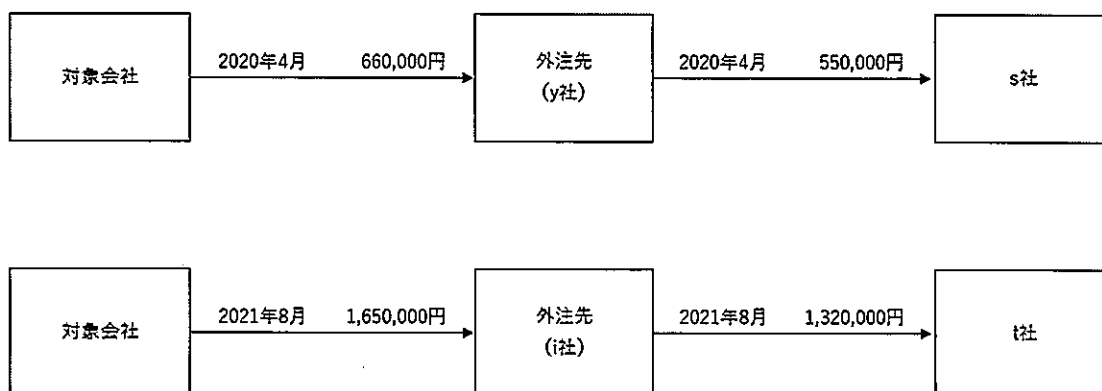
#### ア 会計処理の状況

y社及びi社と対象会社の取引の仕訳は、以下のとおりである。

計上月	勘定科目	金額（税抜）	摘要
2020年3月	外注加工費	600,000円	
2021年6月	外注加工費	1,500,000円	

## イ 資金の流れ

上記のとおり、対象会社の会計処理においては、y 社及び i 社に対する外注加工費として計上されている。しかしながら、y 社及び i 社に支払われた外注加工費のうち、両者が取得する手数料を除く部分は、以下のとおり、A 氏の自営会社に還流した。



(注) 上記金額には消費税相当額が含まれる。

## ウ 修正金額等

以上のことから、対象会社において外注加工費として計上された取引は、以下のとおり修正する必要がある。

修正内容	2021年2月期				2022年2月期		合計
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	
外注加工費の取消し	-600,000円	-	-	-	-	-1,500,000円	-2,100,000円
未収入金の計上	660,000円	-	-	-	-	1,650,000円	2,310,000円

## 3 行政関連

### (1) 行政関連の概要

A氏は、2021年の初めころに、コミュニケーションデザイン事業本部の部長であったD氏より、m社を顧客とする案件「丁丁案件」等を引継ぎ、担当するようになった。

A氏がD氏より引き継いだ後、2022年2月期において担当した行政関連の案件は、主に以下のとおりであった。

会社名	受注日	完了実績日	案件名
m社	2021/2/22	2021/6/30	丁丁案件
m社	2021/7/1	2021/8/31	戊戌案件
m社	2021/9/1	2021/11/30	己己案件(*)
m社	2021/12/1	2022/2/28	庚庚案件(*)
m社	2021/12/8	2022/2/13	癸案件(仮)
m社	2021/12/8	2022/2/28	己案件①(*)

\*：仮装取引による会社資金の詐取に利用された案件

A氏は、すでに述べたとおり、2020年3月度及び2021年6月度において、外注費名目の仮装取引による会社資金の詐取を行っていたところ、行政関連においても、2021年9月1日に受注した案件「己己案件」(以下「己己案件」という。)において、外注費名目の仮装取引による会社資金の詐取を行ったことが認められる。

A氏は、2021年6月度の案件「乙案件」において利用した外注先であるi社に対して、以下の発注を行った上で、i社に指示して、当該発注相当額から手数料を控除した金額をA氏の自営会社であるt社へ振り込ませ、詐取したものである。

i社への 発注月	i社への 支払日	i社への発注額 (税込)	t社への 還流額
2021年9月	2021年11月1日	2,365,000円	1,320,000円
2021年10月	2021年11月30日	1,650,000円	1,320,000円
2021年11月	2022年1月4日	2,035,000円	1,320,000円

そして、A氏は、同じく己己案件において、2021年11月度より、d社(以下「d社」という。)及びb社を利用して、同様に外注費名目の発注を行い、会社資金の詐取を行っていたことが認められる。

このように、A氏は、2020年3月度にy社を利用して対象会社の資金を詐取するための仮装取引を行ったものの、y社から当該取引に関して疑義を呈されたため、その後、2021年6月度にi社を利用して仮装取引を行い、さらに、2021年9月に受注した行政関連の案件において、i社等の外注先を利用して仮装取引を行ったものである。



## (2) 手口及び影響額

A氏は、偽装取引に利用した外注先に対して、当該外注先からさらに業務の再委託を行う名目で、A氏の自営会社であるs社又はt社に対して指定された金額を振り込むよう指示し、外注先にこれを振り込ませることにより対象会社の金員を詐取し、併せて外注先に支払った手数料相当額の損害を対象会社に与えたものである。

行政関連の案件において利用された外注先は、i社、d社及びb社である。

この不適切な行為により対象会社において過大に計上された外注加工費の額は、以下のとおりである。

	2022年2月期		2023年2月期				合計
	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
外注加工費の過大計上	10,432,500円	10,389,000円	21,639,500円	15,137,500円	3,501,500円	5,470,000円	66,570,000円

なお、上記は、対象会社が外注費の名目で外注先に支払った金額のうち、A氏らの自営会社に還流した金額、及び当該偽装取引に係る請求書等の作成に関する手数料名目で外注先に支払った金額を合計したものである。

### (3) 会計処理等の状況

#### ア 会計処理の状況

i 社、d 社及び b 社と対象会社の取引の仕訳は、以下のとおりである。

計上月	勘定科目	金額 (税抜)	摘要
2021年9月	外注加工費	2,150,000円	
2021年10月	外注加工費	1,500,000円	
2021年11月	外注加工費	7,500,000円	
2021年12月	外注加工費	4,540,000円	
2022年1月	外注加工費	2,810,000円	
		2,000,000円	
2022年2月	外注加工費	2,810,000円	
		1,969,000円	
2022年3月	外注加工費	4,096,500円	
		1,755,000円	
2022年4月	外注加工費	8,821,500円	
2022年5月	外注加工費	6,281,500円	
		7,090,000円	
2022年6月	外注加工費	5,236,500円	
		7,740,000円	
2022年7月	外注加工費	3,273,000円	
2022年8月	外注加工費	2,866,000円	
2022年9月	外注加工費	1,830,000円	
2022年10月	外注加工費	500,000円	
2022年11月	外注加工費	600,000円	
2022年12月	外注加工費	2,420,000円	
2023年1月	外注加工費	2,000,000円	
		1,050,000円	
合計		80,839,000円	

#### イ 資金の流れ

上記のとおり、対象会社の会計処理においては、i 社、d 社及び b 社に対する外注加工費として計上されている。しかしながら、i 社、d 社及び b 社に支払われた外注加工費のうち、各社が取得する手数料を除く部分は、以下のとおり、A 氏の自営会社及び C 氏の自営会社に還流した。

対象会社	2021年11月	4,015,000円	外注先 (i社、 d社、 b社)	2021年11月	1,320,000円	s社 t社 w社 u社 b社
	2022年1月	13,244,000円		2021年12月	1,320,000円	
	2022年2月	5,291,000円		2022年1月	9,350,000円	
	2022年3月	5,256,900円		2022年2月	2,970,000円	
	2022年5月	16,140,300円		2022年3月	2,860,000円	
	2022年6月	14,708,650円		2022年4月	3,155,900円	
	2022年8月	17,874,450円		2022年5月	5,195,850円	
	2022年9月	3,152,600円		2022年6月	8,825,850円	
	2022年10月	2,013,000円		2022年7月	13,414,500円	
	2022年11月	550,000円		2022年8月	1,101,100円	
	2023年1月	3,322,000円		2022年9月	3,527,755円	
	2023年2月	3,355,000円		2022年10月	2,476,870円	
				2022年11月	439,230円	
				2022年12月	266,200円	
				2023年1月	2,117,500円	
				2023年3月	2,680,150円	

(注) 上記金額には消費税相当額が含まれる。

### ウ 修正金額等

以上のことから、対象会社において外注加工費として計上された取引は、以下のとおり修正する必要がある。

修正内容	2022年2月期		2023年2月期				合計
	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
外注加工費の取消し	-10,432,500円	-10,389,000円	-21,639,500円	-15,137,500円	-3,501,500円	-5,470,000円	-66,570,000円
未収入金の計上	3,469,950円	16,167,800円	15,358,200円	25,918,200円	5,635,850円	6,677,000円	73,227,000円

#### 4 p社（警備）

##### (1) 本件事案の概要等

###### ア p社（警備）の受託の経緯

A氏は、2021年11月頃、知人を介して、j社の代表取締役であるT氏（以下「T氏」という。）を紹介され、T氏の仲介により、対象会社は、p社（以下「p社」という。）より、2021年12月1日を業務開始日として、XXXXXXXXXXの警備業務（以下「p社（警備）」という。）を受託することとなった。p社は、XXXXXXXXXXの運営について、j社に委託をしていたが、j社には警備業務を遂行するために必要な国家資格（警備員指導教育責任者等）を有する者が所属していなかったため、警備業務だけはj社ではなく対象会社に委託することとした。p社との請求に関連するやりとりは、T氏が窓口となって取りまとめ、A氏は、p社との取引開始に必要な対象会社の社内証票である取引先登録のフォーマット、p社（警備）の見積書及び請求書は、すべて、p社ではなく、T氏にメールで送付していた。

A氏は、2021年12月9日、上司であるF氏のほか、E氏、D氏及びS氏を宛先とするメール（件名：「事務局系の新規案件の可能性（2つ）」）で、「こちら、XXXXXXXXXX→p社→対象会社で警備を受けてます。この1週間で7つの施設がオープンします。終わるタイミングが流動的ですが、一旦、3月31日まで実施という想定で見積もりは出しております。恐らく3億くらいの見込みで、41期1.5億、42期1.5億程度の見込みです。粗利はXXXX%程度。」と報告していた。

2021年12月1日以降に、対象会社がp社から受注したp社（警備）の売上額、利益額及び利益率は、以下のとおりである。

年月	売上高	利益額	利益率
2021年12月～2022年2月	939,172,768円	224,487,186円	23.90%
2022年3月	196,600,486円	43,882,956円	22.32%
2022年4月	200,705,082円	46,541,969円	23.19%
2022年5月	184,453,144円	40,998,882円	22.23%
2022年6月	106,244,600円	22,228,546円	20.92%
2022年7月	21,251,587円	2,771,011円	13.04%
2022年8月	18,404,430円	1,770,809円	9.62%
2023年1月	11,520,000円	1,560,060円	13.54%
合計	1,678,352,097円	384,241,419円	22.89%

年月	売上高	利益額	利益率
2022年1月～2月	45,274,900円	14,599,800円	32.25%
2022年3月	31,147,820円	8,598,756円	27.61%
2022年4月	30,146,600円	8,419,600円	27.93%
2022年5月	31,147,820円	8,331,858円	26.75%
2022年6月	21,271,497円	4,917,347円	23.12%
合計	158,988,637円	44,867,361円	28.22%

年月	売上高	利益額	利益率
2021年12月～2022年2月	63,105,232円	21,904,888円	34.71%
2022年3月	60,363,630円	20,281,900円	33.60%
2022年4月	55,330,166円	16,391,988円	29.63%
2022年5月	54,469,466円	16,170,026円	29.69%
2022年7月	6,583,000円	914,000円	13.88%
2022年8月	21,576,000円	3,487,000円	16.16%
2022年9月	20,880,000円	2,369,097円	11.35%
2022年10月	21,576,000円	2,828,039円	13.11%
2022年11月	20,880,000円	3,015,052円	14.44%
2022年12月	21,576,000円	2,870,906円	13.31%
2023年1月	22,098,000円	3,474,000円	15.72%
2023年2月	16,669,200円	3,199,600円	19.19%
合計	385,106,694円	96,906,496円	25.16%

年月	売上高	利益額	利益率
2022年12月	4,036,800円	659,115円	16.33%
2023年1月	15,625,200円	2,355,968円	15.08%
2023年2月	14,964,000円	2,802,423円	18.73%
合計	34,626,000円	5,817,506円	16.80%

## イ 不適切なキックバックに関する事実

対象会社は、以下(ア)に記載する事実のとおり、2022年1月から2023年2月までの間に、p社(警備)の外注費として、j社に対し合計で409,244,000円(消費税込み)もの金員を支払っていたが、j社はこの金員の一部である43,433,000円を、A氏の指示に従い、A氏の自営会社であるt社及びb社に支払った。当委員会は、以下(イ)に記載するとおり、t社及びb社に支払われた金額43,433,000円は、不適切なキックバックであり、これら一連の行為によりA氏が不当な利得を得ていたものと認定する。

### (ア) 事実の経緯

対象会社は、案件「壬案件」の2022年7月分から2023年2月分までについては売上金額の10%に相当する額を、それ以外については概ね売上金額の約19%に相当する額をj社に支払っていた。

また、j社は、A氏の指示に基づき、A氏の自営会社であるt社及びb社に対して、後記(3)イに記載のとおり、金員を支払った。

対象会社からj社への金員の支払の理由について、A氏は、「そもそもj社さんからのつなぎで莫大な規模の仕事が発生していて。j社さんにはどういう言い回しか分からないですけども、紹介料なのか仲介料なのかバックマージンなのか何と申し上げていいか分からないけれども、売上全体の2割ぐらいを戻すという約束で仕事が始まった」と供述し、また、そのような約束をする過程で、対象会社からj社に支払う金額に一定額を上乗せするので、その額をj社からA氏の自営会社にキックバックとして支払うことについて承諾を得たと供述している。

この点、前記第一部第一5(3)アのとおり、j社に対してはヒアリングを実施できていないため、この点についてのj社の認識は確認できていない。



j 社受領額は、当初は、人件費の時間単価を 1.2 倍し、その結果水増しされた請求額（これが対象会社から p 社への請求額となる。）と本来の時間単価により計算した人件費に基づく請求額（これが対象会社として受け取りたい額である。）の差額とした。その後、厚生労働省の方針等により、p 社（警備）の利益率が低下したことから、案件「壬案件」の 2022 年 7 月分から 2023 年 2 月分までについては、j 社受領額は、対象会社における当該案件の売上金額の 10%に相当する額に減額された。

上記の事実は、対象会社、b 社及び t 社の銀行口座の入出金記録及び各社の請求書などの証憑から裏付けられるほか、メールレビューの結果からも裏付けられている。

例えば、A 氏は、2021 年 12 月 31 日付けで、「2021 年 12 月警備費用、事後見積書」との件名のメールで、以下の内容を送付している。

■様

大変お世話になっております。

レイの ■でございます。

添付にて、4つ配信いたします。

1. ■の警備、■に出す見積書
2. ■の警備、レイが本来いただきたい額と■へのお戻し額計算入り
3. ■の警備、■に出す見積書
4. ■の警備、レイが本来いただきたい額と■へのお戻し額計算入り

です。■に出していただく場合に、くれぐれもファイルをお間違いないようお気を付けてくださいませ。

お戻し額は、

■  
35,569,533円

■  
267,870円

で、

35,837,403円

となります。

ご確認の程、宜しくお願ひ申し上げます。

Ray

■  
■



また、このメールには、「事後 p 社様ご請求内容 [REDACTED] 警備委託費御見積書 12 月 Ray 1231」「事後 レイとして受け取りたい額 [REDACTED] 警備委託費御見積書 12 月 Ray 1231」「事後 p 社様提出用 [REDACTED] 警備費用 20211231 Ray」「事後 レイとして受け取りたい額 [REDACTED] 警備費用 20211231 Ray」との件名の 4 つのエクセルファイルが添付されていた。

このうち、「事後 p 社様ご請求内容 [REDACTED] 警備委託費御見積書 12 月 Ray 1231」の「見積書鑑」のシートには、以下の記載があった。

レイが [REDACTED] に請求する額	¥218,024,697	(税別)
レイが実際に必要な額	182,455,164	(税別)
<u>差額</u>	<u>¥35,569,533</u>	<u>(税別)</u>
	※ [REDACTED] にお戻しする額	

このように、A 氏は、まず、「レイが実際に必要な額」を算出し、人件費の時間単価を 1.2 倍して水増しした額を「レイが p 社さんに請求する額」とし、その差額を「T さんにお戻しする額」として T 氏に提示していた。

同様に A 氏が T 氏に対して p 社への請求額と j 社受領額を提示するメールは、2022 年 1 月分及び 2 月分並びに 2022 年 4 月分から 9 月分までの p 社（警備）に関する各請求についても確認されている。

なお、A 氏は、T 氏に対し、不適切なキックバックの支払先として、自営会社である t 社のほか、b 社を指定していた。

例えば、A 氏は、2021 年 1 月 6 日に、b 社に指示して b 社から j 社宛の請求書（件名：庚案件、金額：4,466,000 円）を作成させた上で、T 氏に対し、「T 様 大変お世話になっております。A 班の A です。添付にて戻しの戻しの御請求書を配信致します。何卒宜しくお願い申し上げます。」と記載したメール（件名：【j 社様】庚案件\_ご請求書 220106.pdf）を送信し、b 社に作成させた j 社宛の請求書を送付した。

A 氏は、この「戻しの戻し」とは、「T さんにお戻しする額」（すなわち、「戻し）」の一部を、A 氏の指示する先に支払う（戻す）ことを意味していると供述している。

## (イ) j社への金員の支払の評価

以上のとおり、A氏とT氏の合意に基づき、対象会社は、j社に対して、p社（警備）に係る外注費として合計で409,244,000円もの金員を支払っていたが、この支払の性質をどう評価するかが問題となる。

この点、T氏がA氏との間でp社（警備）に関する連絡等を頻繁に行っていたことは認められるものの、①A氏がT氏に指図等して業務を実施させていた関係は認められないこと、②j社はp社から■■■■■■■■■■の運營業務を受託しており、T氏が行ったA氏との諸連絡もj社がp社から受託した業務の一環として行っていたと位置づけられること、③j社はほぼT氏1名のみが稼働しているのが実態の企業であり、409,244,000円もの支払を基礎づけるような大規模な業務支援を対象会社に対して行っていたとは認められないこと、④A氏がj社受領額について「そもそもj社さんからのつなぎで莫大な規模の仕事が発生していて。j社さんにはどういう言い回しか分からないですけども、紹介料なのか仲介料なのかバックマージンなのか何と申し上げていいか分からないけれども」と供述していることから、j社受領額は、業務委託の対価ではなく、p社（警備）を紹介した対価（案件紹介料）であったと認められる。

そして、対象会社においては、案件紹介料の支払に係る意思決定手続については、特段の社内規則は存在していないところ、A氏が、j社に案件紹介料を支払うことについて、対象会社における稟議手続を実施したり、直属の上司であるF氏及びE氏から承諾を得た事実は認められなかった。なお、A氏が所属する部署とは別の部署の本部長であるD氏は、A氏から、j社受領額を支払うことに関する話は聞いており、営業費として売上の2割を返しても■■%程度の粗利は出るので大丈夫だと思われていたと供述しているが、D氏は、p社（警備）を所管する部署には所属しておらず、p社（警備）について何の決裁権限も有してはいなかった。

以上を踏まえると、j社に対して案件紹介料として409,244,000円もの金員を支払うことについて、対象会社において適切な意思決定手続が履行されていたとまで評価することはできないが、新型コロナウイルス感染症の影響で売上額が大きく落ち込んでいた状況において大規模案件であるp社（警備）を紹介したj社に対して対象会社が一定額の案件紹介料を支払うという行為の経済合理性は否定できない。しかし、A氏は、j社受領額に、t社及びb社への支払額を上乗せして、対象会社に対する請求を行わせており、j社を経由してt社及びb社へ資金が還流している事実は対象会社に秘していたところ、この事実が明らかにされれば、当然、対象会社は、t社及びb社への還流相当額は支払を拒否したと考えられる。

以上より、当委員会は、対象会社がj社に支払った合計409,244,000円のうち、t社及びb社に還流した43,433,000円相当額は、不適切なキックバックであると認

定する。この点、b社はA氏の自営会社ではないが、b社を支払先に指定したのはA氏であり、また、b社への支払も「戻しの戻し」の一部として行われたものであるから、j社からb社へ支払われた金員も、A氏への不適切なキックバックであると認められる。

#### ウ 仮装取引による会社資金の詐取に関する事実

前記のとおり、A氏は、行政関連等で、外注費名目の仮装取引による会社資金の詐取を行っていたところ、同様の行為を、d社、k社及びb社を利用して、p社（警備）においても行っていたことが認められる。

A氏は、p社（警備）において、d社、k社及びb社に対し、実際には業務を発注した実態はないのに発注があったかのように装い、又は実態よりも発注金額を水増しし、このような仮装取引を利用して、対象会社からd社、k社及びb社に対し金員を支払わせた。そして、これらの外注先に指示して、これらの外注先から、A氏の自営会社であるs社、t社及びw社並びにC氏の自営会社であるu社に資金を還流させた。

d社、k社及びb社は、仮装取引に協力した手数料等として、対象会社から受領した額と、自営会社に支払った額の差額を取得した。

上記の行為により、A氏は、対象会社から、自営会社への還流資金に相当する額の会社資金を詐取し、また、d社、k社及びb社が受領した手数料相当額の損害を対象会社に与えた。

### (2) 手口及び影響額

#### ア 不適切なキックバック

A氏は、j社が対象会社に対しp社（警備）の案件紹介料の請求を行うに際し、j社のT氏に対し、A氏の自営会社であるt社及びb社へのキックバック相当額も上乗せして対象会社に請求するように依頼した。そして、j社に指示して、j社が受領した額の一部をt社及びb社に送金させることにより、対象会社の金員を詐取して、同額の損害を対象会社に与えたものである。

この不適切な行為により対象会社において過大に計上された外注加工費の額は、以下のとおりである。

	2022年2月期	2023年2月期				合計
	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
外注加工費の過大計上	17,860,000円	14,254,545円	5,480,000円	1,020,000円	870,000円	39,484,545円

## イ 仮装取引による会社資金の詐取

A氏は、仮装取引に利用した外注先であるd社、k社及びb社に対して、当該外注先からさらに業務の再委託を行う名目で、A氏の自営会社であるs社、t社及びw社並びにC氏の自営会社であるu社に対して指定された金額を振り込むよう指示し、当該外注先にこれを振り込ませることにより対象会社の金員を詐取し、併せて当該外注先に支払った手数料相当額の損害を対象会社に与えたものである。

この不適切な行為により対象会社において過大に計上された外注加工費の額は、以下のとおりである。

	2022年2月期	2023年2月期				合計
	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
外注加工費の過大計上	18,749,040円	76,147,920円	21,678,300円	2,352,600円	2,050,000円	120,977,860円

## (3) 会計処理等の状況

### ア 会計処理の状況

#### (ア) 不適切なキックバック

j社と対象会社の取引の仕訳は、以下のとおりである。

計上月	勘定科目	金額(税抜)	摘要
2021年12月	外注加工費	40,040,000円	
2022年1月	外注加工費	77,000,000円	
2022年2月	外注加工費	66,000,000円	
2022年3月	外注加工費	48,500,000円	
2022年4月	外注加工費	49,900,000円	
2022年5月	外注加工費	48,400,000円	
2022年6月	外注加工費	15,000,000円	
2022年7月	外注加工費	5,000,000円	
2022年8月	外注加工費	5,900,000円	
2022年9月	外注加工費	2,000,000円	
2022年10月	外注加工費	2,000,000円	
2022年11月	外注加工費	2,000,000円	
2023年1月	外注加工費	3,000,000円	
合計		364,740,000円	

(イ) 仮装取引による会社資金の詐取

d 社、k 社及び b 社と対象会社の取引の仕訳は、以下のとおりである。

計上月	勘定科目	金額 (税抜)	概要
2021年12月	外注加工費	3,710,000円	
2022年1月	外注加工費	3,000,000円	
		3,217,500円	
2022年2月	外注加工費	3,550,000円	
		3,190,000円	
		8,279,040円	
2022年3月	外注加工費	10,346,160円	
		8,875,000円	
		8,838,720円	
2022年4月	外注加工費	10,018,800円	
		8,875,000円	
		8,553,600円	
2022年5月	外注加工費	10,837,200円	
		9,290,000円	
		9,493,440円	
2022年6月	外注加工費	14,682,200円	
		3,520,000円	
2022年7月	外注加工費	2,910,000円	
		902,000円	
2022年8月	外注加工費	1,595,000円	
		2,415,000円	
2022年9月	外注加工費	1,200,000円	
2022年10月	外注加工費	500,000円	
2022年11月	外注加工費	500,000円	
2022年12月	外注加工費	500,000円	
2023年1月	外注加工費	950,000円	
		1,200,000円	
合計		140,948,660円	

## イ 資金の流れ

### (ア) 不適切なキックバック

不適切なキックバックにおける資金の流れは以下のとおりである。

対象会社	2022年1月	44,044,000円	外注先 (社)	2022年1月	4,466,000円	社 b社
	2022年2月	84,700,000円		2022年2月	8,910,000円	
	2022年3月	72,600,000円		2022年3月	6,270,000円	
				2022年4月	4,180,000円	
	2022年5月	108,240,000円		2022年5月	5,500,000円	
	2022年6月	53,240,000円		2022年6月	6,000,000円	
				2022年7月	3,300,000円	
	2022年8月	22,000,000円		2022年8月	1,100,000円	
	2022年9月	6,490,000円		2022年9月	1,628,000円	
	2022年10月	2,200,000円		2022年10月	374,000円	
	2022年11月	2,200,000円		2022年11月	374,000円	
				2022年12月	374,000円	
	2023年1月	2,200,000円				
	2023年2月	3,300,000円		2023年2月	957,000円	

(注) 上記金額には消費税相当額が含まれる。

### (イ) 仮装取引による会社資金の詐取

上記のとおり、対象会社の会計処理においては、d社、k社及びb社に対する外注加工費として計上されている。しかしながら、d社、k社及びb社に支払われた外注加工費のうち、各社が取得する手数料を除く部分は、以下のとおり、A氏の自営会社であるs社、t社及びw社並びにC氏の自営会社であるu社に還流した。

対象会社	2022年1月	4,081,000円	外注先 (d社、 k社、 b社)	2022年1月	2,530,000円	s社 t社 w社 u社
	2022年2月	6,839,250円		2022年2月	2,200,000円	
	2022年3月	16,520,944円		2022年3月	3,520,000円	
	2022年5月	61,058,008円		2022年4月	10,675,456円	
	2022年6月	32,582,704円		2022年5月	31,547,472円	
	2022年8月	24,215,620円		2022年6月	23,399,816円	
	2022年9月	4,411,000円		2022年7月	26,358,640円	
	2022年10月	1,320,000円		2022年8月	2,203,410円	
	2022年11月	550,000円		2022年9月	3,363,800円	
	2023年1月	1,100,000円		2022年10月	1,928,740円	
	2023年2月	2,365,000円		2022年11月	205,700円	
				2022年12月	205,700円	
				2023年1月	220,000円	
				2023年3月	1,540,000円	

(注) 上記金額には消費税相当額が含まれる。

## ウ 修正金額等

以上のことから、対象会社において外注加工費として計上された取引は、以下のとおり修正する必要がある。

### (ア) 不適切なキックバック

修正内容	2022年2月期		2023年2月期			合計
	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
外注加工費の取消し	-17,860,000円	-14,254,545円	-5,480,000円	-1,020,000円	-870,000円	-39,484,545円
未収入金の計上	13,376,000円	15,950,000円	10,400,000円	2,376,000円	1,331,000円	43,433,000円

### (イ) 仮装取引による会社資金の詐取

修正内容	2022年2月期		2023年2月期			合計
	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
外注加工費の取消し	-18,749,040円	-76,147,920円	-21,678,300円	-2,352,600円	-2,050,000円	-120,977,860円
未収入金の計上	7,513,000円	67,007,952円	50,559,234円	5,465,460円	2,530,000円	133,075,646円

## 5 p社（運営）

### (1) 本件事案の概要等

#### ア 本件事案の概要

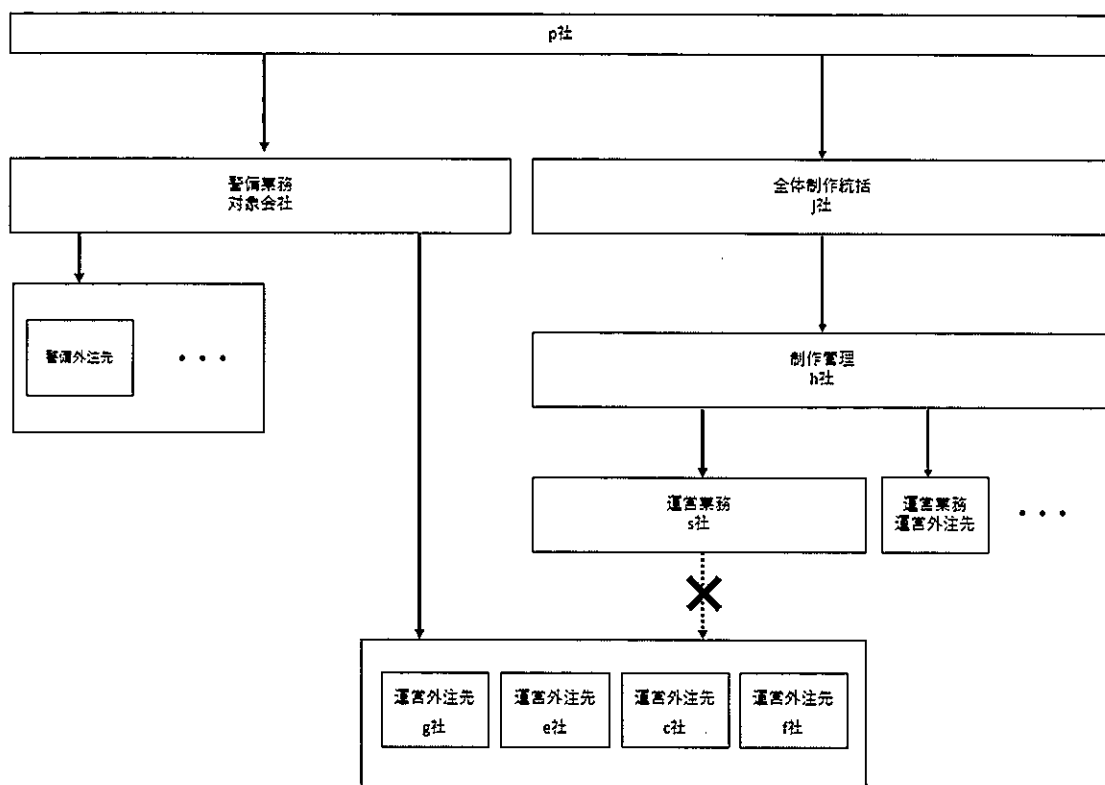
A氏は、p社から前記4のp社（警備）を受注したのと同時期に、j社のT氏から、XXXXXXXXXXの運營業務（以下「p社（運営）」という。）についても、担当者が不足しているとして受託を依頼されたものであるが、自己が従業員として所属する対象会社で受注することなく、A氏の自営会社で不適切に受注し、h社（以下「h社」という。）から当該自営会社に支払われたp社（運営）の受託対価金208,660,826円を取得する一方で、s社で負担すべき運營業務の外注費全額を対象会社に負担させ、もって対象会社に損害を負わせた。

#### イ A氏の供述を前提とした事実等の経緯

A氏は、前記4(1)アのとおり、対象会社の業務として、2021年12月からP社のXXXXXXXXXXにおけるp社（警備）を受託していたところ、同じ頃に、j社のT氏から、XXXXXXXXXXにおける運営の業務の引き合いも受けた。

A氏はこれを承諾し、自己の付き合いのある外注先に声をかけ、XXXXXXXXXXの運營業務（p社（運営））を行った。そして、2022年1月に請求書を出す段階になって、結果として、A氏は、この業務の対価を、A氏の自営会社であるs社を業務の受託者として、T氏から指示されたj社の外注先であるh社に請求することとし、その後もp社（運営）の対価のh社への請求を2022年3月分まで継続した。その結果、商流は以下のとおりとなった。





このような商流とした理由について、A氏は、①p社（警備）に関してはp社と対象会社が直接契約を締結して対象会社がp社に対して対価を請求しているので、運營業務についても同様にp社から対象会社が直接受注をしたいと考え、j社のT氏に対してそのような申入れを行ったが、②T氏からは、運營業務はあくまでもj社がp社から一括して受注しているのであり、それは受け入れられないと拒絶された上で、③T氏は、A氏に対し、j社の外注先であるh社と契約してほしいと指示をしてきたところ、④対象会社がh社から受注するためには、対象会社の与信審査を経て、与信承認を得なければならないが、h社は小規模な事業者であり従来対象会社と取引もないことから、対象会社の与信承認が得られないと考え、さらに、⑤T氏から早く2021年12月分について請求をしてもらいたいと言われ、時間的な制約があった上、同人から、自分の会社を持っているならその会社でよいから請求してほしいと言われ、自営会社であるs社からh社に請求することにしてしまったと述べている（なお、当委員会は、T氏に対してヒアリングが実行できなかったため、この点についてのT氏の認識を確認できていないことは既に述べたとおりである。）。

## ウ A氏の供述を前提とした事実等の検討

この点、まず、対象会社のh社に対する与信について、当時の状況を検討すると、当委員会によるヒアリングの結果によれば、A氏の当時の上司にあたるF氏及びE氏は、A氏から、本件について全く相談を受けていない。そして、仮にA氏が上司に相談した場合に与信が承認されたかどうかについては、個別具体的な事情に基づいて検討する必要があるため、断定はできないものの、新型コロナウイルス感染症の影響により売上額が大幅に減少していたという当時の対象会社の状況や、E氏がヒアリングにおいて、報告があれば、特例として会社に認めてもらう努力はしたと思う旨述べていることに鑑みれば、h社に対する与信が承認される可能性も十分に認められるところである。

以上を踏まえると、上記④についてのA氏の供述は信用できず、その他A氏が述べる事情もs社による対価の受領が正当化される理由とは到底認められない。

また、A氏は、p社（運営）の外注費の支払に関しては、一部の外注先（c社又はf社）に対象会社ではなくs社からの支払を打診したところ、当該外注先から、対象会社との契約を想定して社内手続を進めていたのでs社から支払を受けることはできないと言われてしまったため、やむなく対象会社から支払った旨供述するが、当委員会の外注先に対するヒアリングによれば、A氏と外注先との間で上記のようなやりとりがあったとは認められない。

さらに、A氏は、前記のとおり2020年3月度から仮装取引を行っており、架空の外注費を対象会社に支払わせていたことが認められる。加えて、前記4で述べたp社（警備）において、対象会社が求める利益水準を優に超える利益が見込め、かつ、p社（警備）に運營業務の外注費を費用として計上したとしても、A氏以外の者が、p社（警備）とは異なる外注費であると認識することは困難であった旨、A氏は自供している。

以上からすると、A氏は、A氏が供述したような経緯からではなく、p社（運営）の詳細を自分だけが認識しており、p社（警備）の利益が対象会社の求める利益水準を優に超えていて、p社（警備）の費用にp社（運営）の外注費を算入したとしても特段対象会社に気づかれる恐れがないことを奇貨として、p社（運営）の対価をs社で請求してp社（運営）の対価全額を取得する一方で、s社で負担すべきp社（運営）の外注費全額を対象会社に負担させることを決断したものと認められる。そして、遅くともA氏がh社の代表者であるQ氏に対し、2021年12月分のp社（運営）のs社名義の請求書（2021年12月31日付）をメールで送信した2022年1月7日には、s社で不適切に受注することを決意していたと認められる。

## (2) 手口及び影響額

A氏によるp社（運営）に関する一連の行為は、上記のとおり、s社で受注した以上は本来s社で支払うべき外注加工費を対象会社のp社（警備）の外注加工費として支払わせたものである。その影響額は、以下のとおりである。

	2022年2月期	2023年2月期	合計
	第4四半期	第1四半期	
外注加工費の過大計上	144,621,175円	1,815,400円	146,436,575円

## (3) 会計処理等の状況

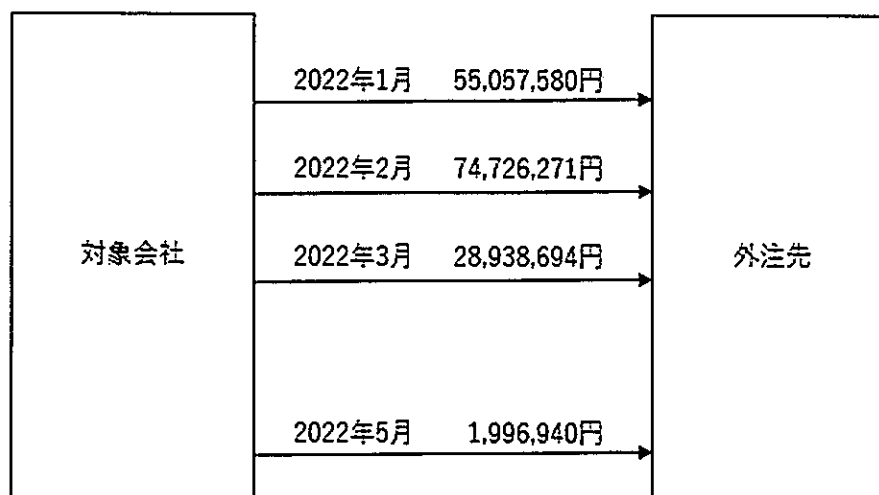
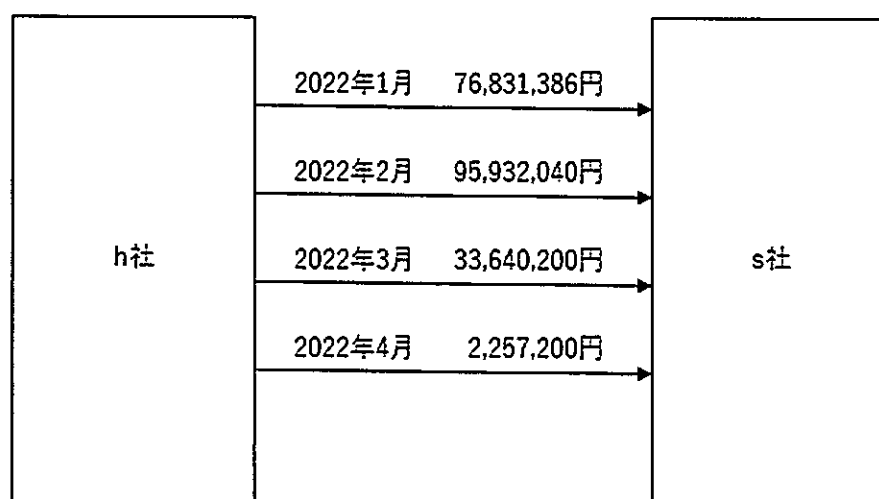
### ア 会計処理の状況

対象会社は、p社（運営）のための外注加工費を、p社（警備）の外注加工費として、以下のとおり計上している。

計上月	勘定科目	金額（税抜）	摘要
2021年12月	外注加工費	50,052,347円	
2022年1月	外注加工費	51,388,224円	
2022年2月	外注加工費	43,180,604円	
2022年3月	外注加工費	1,815,400円	
	合計	146,436,575円	

## イ 資金の流れ

h社からのs社への資金の流れ及びp社（運営）の外注加工費に関する対象会社から外注先への資金の流れは以下のとおりである。



(注) 上記金額には消費税相当額が含まれる。

## ウ 修正金額等

以上のことから、対象会社において外注加工費として計上された取引は、以下のとおり修正する必要がある。

修正内容	2022年2月期	2023年2月期	合計
	第4四半期	第1四半期	
外注加工費の取消し	-144,621,175円	-1,815,400円	-146,436,575円
未収入金の計上	129,783,851円	30,935,634円	160,719,485円

## (4) その他

### ア 修正方法の検討結果

現在、対象会社には p 社（運営）の売上は計上されていない。

この点、当時 A 氏が上司等に適切に相談等していれば、対象会社は、h 社との間で契約を締結し、運營業務を受注して売上を計上した可能性が相当程度認められる。

一方で、対象会社が案件を受注し得たか否かは、その時々関係者の与信等に関する判断により異なる可能性もあり、必ず対象会社が受注したと断定できる程度の証拠もなく、したがって当委員会においては、対象会社の売上として修正するのではなく、実際に対価の支払を受けた s 社が p 社（運営）を受注したことを前提として、本来対象会社が負担すべきではない原価を A 氏に対する未収金と修正した。

### イ 兼業禁止規定違反に基づく法的責任

上記アのとおり、p 社（運営）については対象会社の売上ではなく、s 社の売上と考えられるが、A 氏の行った p 社（運営）の s 社による受注は、①対象会社と競業する業務に関し<sup>1</sup>、②対象会社の就業規則に定められている兼業禁止規定（第 8 条 1 項 (10)「在籍のまま、許可無しに他に就職しないこと。」及びレイグループ行動規範 11 項 (3)「許可無く競合する業務活動を行わない。役員および社員は、事前に会社の許可を受けることなく、レイグループの行う取引と競合する活動を自ら行ったり、

<sup>1</sup> 厚生労働省が公表している「副業・兼業の促進に関するガイドライン」（平成 30 年 1 月策定（令和 2 年 9 月・令和 4 年 7 月改定））によれば、「労働者は、一般に、在職中、使用者と競合する業務を行わない義務を負っていると解されている」と説明され、使用者は、競業避止の観点から、労働者の副業・兼業を禁止又は制限することができるという解釈が示されている（同ガイドライン 7 頁）。

あるいは競合会社の経営者になる等、レイグループと競合する業務活動を行ってはない」に違反する行為であることから（A氏は、対象会社からs社で業務を行うことに関する許可を受けたことはない）、A氏及びs社は、対象会社に対して、損害賠償責任を負うと判断される可能性がある（東京高判平成8年12月26日・金判1021号34頁、東京地判平成11年5月28日・判時1727号108頁）。

なお、この点、C氏も、自営会社であるu社において、v社関係の案件を受注し、遅くとも2020年12月から2023年3月までの間に3,328,640円の入金が認められ、対象会社と競業する業務を行っていることから、上記就業規則に違反していたものと認められる。

## 6 その他A氏関連

### (1) その他A氏関連の概要

上記の始期、行政関連、p社（警備）及びp社（運営）以外でも、A氏は、仮装取引による会社資金の詐取を行っていたことが認められる。

### (2) 手口及び影響額

A氏は、対象会社の他の従業員が担当する案件「乙乙案件」において、d社を利用して、2022年10月31日から2023年2月28日までの間において、合計5回、金額合計6,766,100円を対象会社からd社に対し、外注費を装って支出させた上で、d社に指示して、このうち、5,414,750円を、2023年3月1日に、d社からs社へ送金させ、これを詐取したものである。

また、A氏は、b社に指示して、2022年11月30日に、b社からA氏の自営会社であるw社に対し3,300,000円を送金させた。当該資金も出所は対象会社であるため、このような行為も、A氏による会社資金の詐取であると認められる。

この不適切な行為により、対象会社において過大に計上された外注加工費の額は、以下のとおりである。

	2023年2月期		合計
	第3四半期	第4四半期	
外注加工費の過大計上	6,578,000円	2,573,000円	9,151,000円

### (3) 会計処理等の状況

#### ア 会計処理の状況

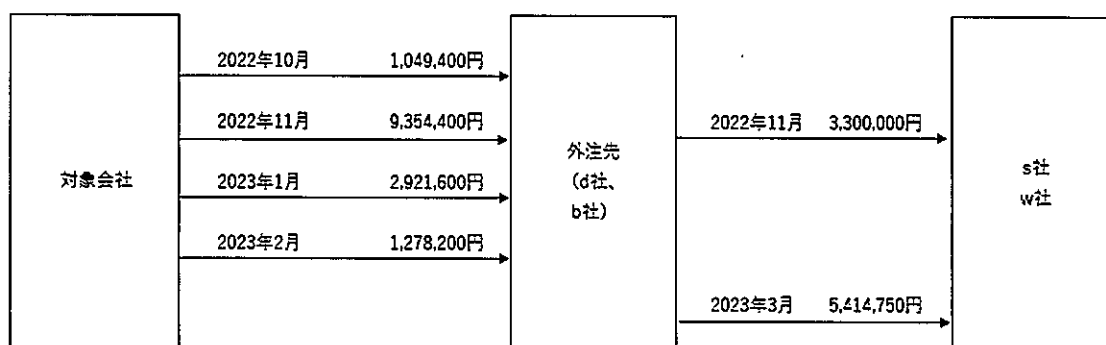
d社と対象会社の取引の仕訳は以下のとおりである。

計上月	勘定科目	金額(税抜)	摘要
2022年9月	外注加工費	954,000円	
2022年10月	外注加工費	8,504,000円	
2022年11月	外注加工費	1,245,000円	
2022年12月	外注加工費	1,411,000円	
2023年1月	外注加工費	1,162,000円	
合計		13,276,000円	

(注) 2022年11月のb社からw社への支払に対応する対象会社からb社に対する発注案件が一つでないことから、2022年10月に対象会社からb社への外注加工費全額を含めている。

#### イ 資金の流れ

上記のとおり、対象会社の会計処理においては、d社に対する外注加工費として計上されている。しかしながら、d社に支払われた外注加工費のうち、同社が取得する手数料を除く部分は、以下のとおり、A氏の自営会社に還流した。



(注) 上記全額には消費税相当額が含まれる。

## ウ 修正金額等

以上のことから、対象会社において外注加工費として計上された取引は、以下のとおり修正する必要がある。

修正内容	2023年2月期		合計
	第3四半期	第4四半期	
外注加工費の取消し	-6,578,000円	-2,573,000円	-9,151,000円
未収入金の計上	5,866,300円	4,199,800円	10,066,100円

## 7 C氏関連

### (1) C氏関連の概要

C氏は、A氏の指示なく、C氏自身が自ら担当する案件において、A氏同様に仮装取引による会社資金の詐取を行っていたことが判明した。

### (2) 手口及び影響額

C氏が仮装取引を行っていた案件は、案件名「丁案件」及び「戊案件」であり、2021年10月度に外注先であるz社（以下「z社」という。）を経由して、また、2022年2月度にb社を経由して、C氏の自営会社であるu社に送金し、これを詐取したものである。

これらの不適切な行為により、対象会社において過大に計上された外注加工費の額は、以下のとおりである。

	2022年2月期	2022年2月期	合計
	第3四半期	第4四半期	
外注加工費の過大計上	1,400,000円	350,000円	1,750,000円

### (3) 会計処理等の状況

#### ア 会計処理の状況

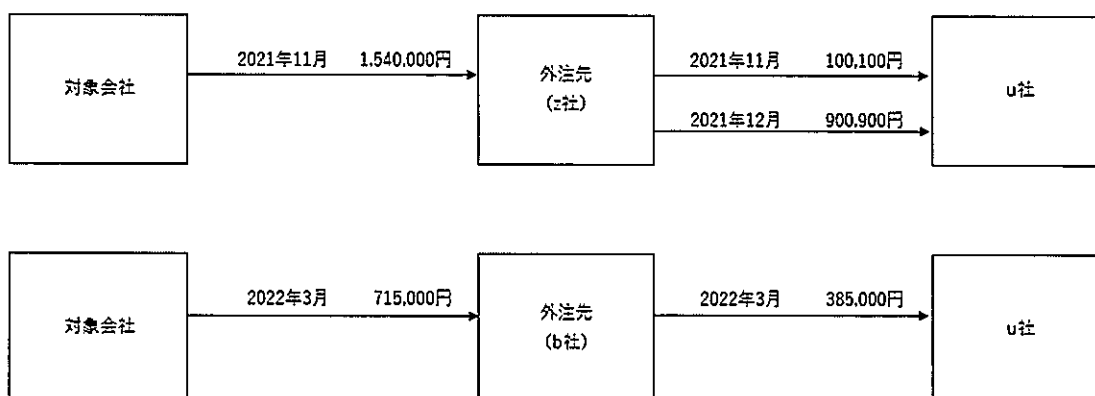
z社及びb社と対象会社の取引の仕訳は以下のとおりである。



計上月	勘定科目	金額(税抜)	摘要
2021年10月	外注加工費	1,400,000円	
2022年2月	外注加工費	650,000円	
	合計	2,050,000円	

## イ 資金の流れ

上記のとおり、対象会社の会計処理においては、z社及びb社に対する外注加工費として計上されている。対象会社からz社及びb社を経由したc氏の自営会社への資金の流れは以下のとおりである。



(注) 上記金額には消費税相当額が含まれる。

## ウ 修正金額等

以上のことから、対象会社において外注加工費として計上された取引は、以下のとおり修正する必要がある。

修正内容	2022年2月期		2023年2月期	合計
	第3四半期	第4四半期	第1四半期	
外注加工費の取消し	-1,400,000円	-350,000円	-	-1,750,000円
未収入金の計上	1,540,000円	-	385,000円	1,925,000円

### 第三 件外調査

#### 1 件外調査の方法

##### (1) A氏らによるその他の会社資金の詐取等

本件調査は、A氏が行った外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取が発覚したことを端緒とする。このため、A氏が対象会社に申告した仮装取引による会社資金の詐取以外にも同様の手口による不正行為があるか否かを調査することを目的として、当委員会は、A氏名義の預金口座、A氏の自営会社名義の預金口座を含む複数の預金口座の通帳又はその写しを入手した上で、その他の証憑等と併せて、分析及び検討を行った。

また、本件調査の開始時に、対象会社において、A氏が行った仮装取引による会社資金の詐取等において利用されていた外注先と同じ外注先を利用していたC氏及びB氏に関しても、当委員会は、同様に本人名義の預金口座及び同人らの自営会社名義の預金口座の通帳等を入手した上で、その他の証憑等と併せて、分析及び検討を行った。

##### (2) その他の役職員によるその他の会社資金の詐取等

A氏、C氏及びB氏以外の役職員による、本件不適切行為と対象会社資金の詐取等の有無を把握するため、当委員会は、本件不適切行為に関与した外注先に対するヒアリングのほか、アンケート調査及びメールレビューを実施した。

##### (3) 原価付替え

外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取等に関しては、「第五 再発防止策等について」において述べるとおり、一定の利益率の範囲内であれば、案件に係る原価の内容に関しては、案件担当者であるプロデューサーの判断に任されており、さらに、外注管理についても緩やかにしか行われていないこと等がその機会(原因)となっているところ、当該機会は、原価の付替えを可能とするものでもある。そこで、当委員会は、原価の付替えの有無を把握するため、ヒアリング、アンケート調査及びメールレビューを実施した。

#### (4) その他（売上の前倒し計上）

本件調査の過程で、対象会社において売上高の前倒し計上が行われていたことを把握したことから、当委員会は、その他の売上高の前倒し計上の有無を把握するため、原因分析を行い、ヒアリング及びメールレビューを行った。

## 2 件外調査の結果

### (1) A氏らによるその他の会社資金の詐取等

件外調査の結果、A氏らは、当初A氏が申告した以外にも、会社資金の詐取等の不正行為を行っていたことが判明したことから、当委員会は、これらの行為について、本件調査開始時に把握されていた行為と併せて、「第二 当委員会が認定した事実」に記載した。

### (2) その他の役職員による会社資金の詐取等

件外調査の結果、A氏ら以外の対象会社の役職員による会社資金の詐取等の行為は、認められなかった。

なお、A氏らによる詐取等は、A氏らの自営会社を利用することをその手口としているところ、本アンケート調査の結果においては、A氏ら以外に自営会社を保有する役職員がいることは認められなかった。

### (3) 原価付替え

件外調査の結果、判明した対象会社において行われていた原価の付替えは、以下のとおりである。

実際に計上された案件 (付替先)				本来計上すべき案件 (付替元)			
案件名	計上月	勘定科目	金額(税抜)	案件名	計上月	勘定科目	金額(税抜)
	2020年7月	外注加工費	150,000円		2019年8月	外注加工費	150,000円
	2021年2月	外注加工費	6,685円		2020年9月	外注加工費	6,685円
	2020年11月	外注加工費	200,000円		2020年10月	外注加工費	200,000円
	2022年2月	外注加工費	130,000円		2021年12月	外注加工費	130,000円
	2022年3月	外注加工費	300,000円		2022年2月	外注加工費	300,000円
	2022年4月	外注加工費	200,000円		2021年12月	外注加工費	200,000円
	2022年8月	外注加工費	2,100,000円		2023年11月	外注加工費	2,100,000円
	2022年10月	外注加工費	366,100円		2022年10月	外注加工費	366,100円
	2022年12月	外注加工費	50,000円		2023年1月	外注加工費	50,000円

以上のことから、対象会社において、以下のとおり修正する必要がある。

修正内容	2020年2月期			2021年2月期				2022年2月期				2023年2月期				
	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
売上原価の売上時期の修正	150,000円	-	-	-	-150,000円	6,685円	-6,685円	-	-	-	-	500,000円	-500,000円	-2,100,000円	-	2,100,000円

#### (4) 売上高の前倒し計上

件外調査の結果、把握した売上高の前倒し計上は、以下のとおりである。

計上月	勘定科目	金額（税抜）	摘要
2021年9月	売上高	4,000,000円	
2021年9月	外注加工費	1,800,000円	

当該売上高の前倒し計上は、売上高の前倒し計上を意図して行われた「不正」としての虚偽表示ではなく、「誤謬」による虚偽表示であったと認められる。

対象会社の担当者によれば、2021年12月にジャパンデーを開催する■■■■（以下「壬壬案件」という。）に関して、代理店であるⅢ社から、対象会社に対し、当該案件に係る対象会社への支払については、辛辛案件のための支払名目で、aa社経由で前払いをしたい旨の相談があったとのことである。

なお、この相談を受けた担当者は、辛辛案件の業務には関与していない。

このような経緯から、当該担当者が、辛辛案件の名目で前受処理を行うとした場合には、壬壬案件の外注先に支払ができるのか、また、■■■■が開催される2021年12月まで当該案件を締めないでよいかを経理部に対して確認したところ、経理部長から、辛辛案件は2021年8月に終了するにも関わらず、2021年9月以降に辛辛案件に係る前受金を受領するのは不自然であるし、事情等を知らない者（特に会計監査人）にも不自然な印象を与える可能性があるとの指摘があった。その結果、対象会社においては、aa社への請求書に記載する案件名から「辛辛案件」を削除することを検討したが、最終的には、前受処理ではなく、同年9月に、案件名は辛辛案件として、その時点までの壬壬案件にかかった原価及びその後発生が見込まれた原価を計上し、かつ、売上計上することとなった。

この点、当該売上高は、あくまでも2021年12月度に売上計上すべき壬壬案件に係る売上であったところ、担当者が経理部に相談した結果、前受金計上ではなく、2021年9月度において売上計上をするよう指示され、結果として売上高の前倒し計上となったものである。このような誤った結果となった原因は、主として、担当者らから相談を受けた経理部門において、代理店都合による変則的な状況（辛辛案件の名目で壬壬案件の売上代金を前受する）に関して、事実関係等を正確に認識せず、さらには、表面的な状況に関して、特に会計監査人である監査法人に事前に相談す

ることもなく、誤った状況の解釈に基づき、担当者に指示したことが原因であったと認められる。

このような特殊な経緯のある一件を除いては、対象会社においては、売上高の前倒し計上が行われていた事実は認められなかった。

以上のことから、対象会社において、以下のとおり修正する必要がある。

修正内容	2022年2月期	
	第3四半期	第4四半期
売上高の計上時期の修正	-4,000,000円	4,000,000円
外注加工費の計上時期の修正	-1,800,000円	1,800,000円

#### 第四 本件不適切行為等に係る主な役職員の関与状況・責任

##### 1 役員の関与状況・責任

対象会社の取締役（社外取締役を含む。）及び監査役については、本件不適切行為並びに原価の付替え及び売上の前倒し計上（以下「本件不適切行為等」と総称する。）に関与したことを示す事実、又は本件不適切行為等を認識し得たことを示す事実は認められなかった。

##### 2 会計監査人

対象会社の会計監査人については、本件不適切行為等に関与したことを示す事実、又は本件不適切行為等を認識し得たことを示す事実は認められなかった。

##### 3 従業員の関与状況

###### (1) 外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取

A氏及びC氏は、自ら主体的に、あるいはC氏は一部A氏の指示に基づき、外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取を行ったことが認められる。

その他の従業員に関しては、外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取に関与したことを示す事実、又はこれらの行為を認識し得たことを示す事実は認められなかった。

## (2) 原価付替え

A 氏が行った外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取においては、その手口として、実際の案件とは異なる別の案件の外注費として、外注先に対する発注を行っていたことから、結果的に、原価の付替えとなっていた事実が認められ、当該原価の付替えに関しては、A 氏が行っていたものと認定できる。

その他の原価付替えに関しては、メールレビュー及び本アンケート調査の結果、主にコミュニケーションデザイン部の一部の従業員がこれを行っていたことが認められる。

## (3) 売上高の前倒し計上

本件調査において把握した売上高の前倒し計上に関しては、前記のとおり、売上高の前倒し計上を意図して行った「不正」ではなく、前受処理ができないと誤認した結果による「誤謬」と認められる。

この点、売上高の前倒し計上に係る処理に関しては、少なくとも担当者及び担当者の上司及び経理部長の関与が認められるものの、いずれも不正の意図は無かったものと認められる。

## 第五 再発防止策等について

### 1 原因及び問題点

本件調査の結果判明した不適切な行為に係る原因及び問題点は、以下のとおりである。

#### (1) 不正のトライアングル分析

外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取、j 社からの不適切なキックバック及び自営会社で負担すべき経費を対象会社に支払わせる背任行為、さらに、原価付替えに係る不正のトライアングル分析は、以下のとおりである。

なお、売上高の前倒し計上に関しては、意図的に売上高の前倒し計上を行った「不正」ではなく、会計処理に係る誤解を原因とする「誤謬」であったと認められることから、以下の不正のトライアングル分析の対象から除外した。

## ア 動機

### (ア) A氏

外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取、j社からの不適切なキックバック及び自営会社で負担すべき経費を対象会社に支払わせる背任行為を行った動機について、A氏は、行政関連等では多数の部下の飲食代等を自己で負担していたところ、これを一部補填するために仮装取引による会社資金の詐取を始めたと供述している。しかし、A氏による不正行為の始期が行政関連の案件より前の2020年3月度であること、A氏が自営会社等を使って不動産投資やインターナショナルスクールの経営等を行っており資金ニーズがあったことに鑑みれば、個人的な利得をも目的として、不正行為を行ったものと認められる。

また、行政関連等の案件は、従来と比べて利益率が高く、かつ、利益の絶対額も多かったため、A氏による詐取金額も大きくなっていったところ、A氏の供述によれば、次第に感覚が麻痺し、ゲーム感覚で多額のお金を右から左へ動かすようになっていったとのことである。

### (イ) C氏

C氏は、仮装取引による会社資金の詐取を行ったところ、その動機について、利益率に余裕のある案件が完了する際に、かねてからの知人が会社を経営していたことを奇貨として、以前より知っていた方法を試すことを思い立ち、業務の実態がないにも関わらず外注費名目の発注を行う方法により会社資金を詐取したところ、思いのほか簡単に出来てしまったと供述している。

また、本件不適切行為においては、u社も不当な利得の受け皿となっていたところ、これらの行為は、A氏の指示に基づき行ったとのことである。また、C氏は、A氏の指示する本件不適切行為の結果得た利得は、主にA氏との飲食費に用いたと供述している。

### (ウ) 原価付替え

原価付替えを行っていたC氏は、担当する案件が赤字になることは自分の中で許されることではないと考えており、案件が赤字になる場合には、赤字額の多寡にかかわらず、これを黒字にするため原価の付替えを行ったとのことである。

## イ 機会

外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取等の不適切な行為及び原価付替えを行い得た機会（原因）に関しては、次の「(2) 外注費を装った仮装取引による会社資金による詐取等に係る原因及び問題点」において述べる。

## ウ 正当化

### (ア) A氏

外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取、j社からの不適切なキックバック及び自営会社で負担すべき経費を対象会社に支払わせる背任行為を行ったA氏は、D氏から引き継いだ行政関連から、業務が多忙を極めるようになり、その後担当したp社（警備）等により、社内での売上実績は一番になるほどであったが、さほど年収が上がることはなく、また、部下の飲食代を持つ機会が増加するなどお金もかかるようになったことから、自らの対象会社に対する貢献の見返りとして正当化されると考えていたものと認められる。

### (イ) C氏

C氏は、A氏の指示に基づき、外注費を装って対象会社の外注先に請求書を出し、その金額を自己の自営会社で受領していた。この点、C氏は、A氏の指示で作成した請求書の案件名はA氏が対象会社において担当していた案件であることは知っていたことから、C氏の自営会社が受領する金員は、そもそもは対象会社が出元であることは当然に認識できる状況にあった。しかし、C氏の供述によれば、C氏は、この点についてあえて考えることをせず、A氏の指示に従っていれば大丈夫である（すなわち、事実が対象会社に露顕することはない）と考えていたとのことである。

また、C氏は、自ら担当する案件において、A氏とは関係無く、知人の会社を利用した仮装取引による会社資金の詐取を行っているが、C氏もまた、忙しい中特に給料も上がらず、賞与も業績が反映されるとはいえその反映は限定的であることから、自らが担当する案件において利益率に余裕がある案件があれば、そこから利益の一部を個人的に得たとしても問題はないと考えていたとのことである。



## (ウ) 原価付替え

原価付替えに関する正当化としては、例えば、これを行っていたC氏は、①対象会社に入社して以来、上司であった担当取締役らが、自分たちの仕事の状況・内容等は一切考慮せず、結果としての数字(利益額/利益率)しか見ておらず、そのような環境で仕事をしてきたため、自分が担当する案件を赤字にすることは許されないと考え、また、②外注先に対して対象会社に請求する原価の付替えの依頼をしたとしても、外注先に対しては、支払を行いさえすれば問題はなく、さらに③どの案件にどの原価を割り振るかはその案件を担当するプロデューサーの権限であり、原価の付替えもその権限内の行為であると考えられること、そして、④原価の付替えを禁止する社内の規程等のルールに関しては知らないと供述している。

## (2) 外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取等に係る原因及び問題点

### ア 新規案件に係る原価構成・利益分析の欠如

外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取は、外注先への発注を利用して行われた。具体的には、不正実行者が、外注先への発注業務の実態が無いにもかかわらず、又は実際の発注額よりも水増しして、外注先に発注を行うことを手口として行われた。特に、行政関連及びP社(警備)においては、実際に行われた業務に対する対価に比して、極めて多額の発注額の水増しが行われた。

この点、対象会社においては、受注案件に関しては、①■割から■割程度の利益を確保することを目標として原価の管理を行い(なお、■割の利益率の確保は実際には相当程度高い目標となる)、また、いわゆる「取り払い会議」<sup>2</sup>等を行い、可能な限り原価を削減し、利益を確保するための取り組みがなされている。このため、架空原価のような利益率を下げる原価を組み込むことは、これらの取り組みが行われている状況では、本来は難しいはずである。

しかしながら、一方で、不正実行者が架空の外注費の発注が可能だったのは、①コロナ禍対応等の行政関連は、従来は対象会社においては受注していなかった性質のものであり、対象会社が行っていたイベント等の企画・制作等とは原価構成が大きく異なり、また従来案件よりも利益率が高いか又は利益の絶対額が大きかったため、従来目標利益率(■割から■割程度)を前提とすると、架空の外注費等を入れても目標の達成が可能であったことが大きな原因であったと考えられる。すなわち、従来は行っていなかった行政関連の原価構成に係る分析を十分に行わないまま、安易に従来のイベント等の企画・制作等に係る目標利益率を援用したことが、

<sup>2</sup> 実行予算会議と呼ぶ者もいる。

今回の外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取を行い得る機会（原因）の一つであったと認められる。

#### イ 案件の管理担当者が主に1名であること

対象会社においては、案件の管理・進行は、プロデューサー1名に委ねられることが多いとのことである。

特に、今回の外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取が大規模に行われた案件は、p社（警備）であるところ、警備業を遂行するために必要な国家資格を持っているA氏のみが、p社（警備）のメインプロデューサーとして、この管理を担当していた。

このため、p社（警備）の内容・案件の実態を正確に把握していたのがA氏のみとなり、同じ部署の上司・同僚らによる牽制機能は何ら効かない状況となっていたことが、実態のない多額の発注が多く行われてしまったことの原因の一つであると認められる。

各案件を一人の担当者に任せることによって責任感を持って当該案件を行わせるというメリットも当然あるものの、一方で、当該案件の内容を把握・理解している者が担当者一人だけの場合、当該担当者が病気や事故にあった場合には、当該案件の継続が困難となる、又は対象会社における品質を確保できない可能性があり、事業の継続性の観点からのデメリットも有するところである。

#### ウ 不十分な外注管理

本件は、外注費等を装った仮装取引を利用して会社資金が詐取されたものである。この架空の外注費を計上し得たということは、対象会社において、適切な外注管理が行われていなかったことの証左であり、ゆえに、この不十分な外注管理を機会（原因）として不適切な外注費の支払が行い得たものと認められる。

この点、対象会社においては、担当者/プロデューサーと外注先との関係は、その他の業種・業態と比較して、個人的なつながりが強いものと思料される。すなわち、担当者/プロデューサーが担当する案件において、担当者/プロデューサーがより良い企画・制作を行おうとした場合、担当者/プロデューサーが評価する外注先が選定されることとなり、担当者/プロデューサー個人の主観的な評価が選定の基準となる。このため、より良い企画・制作を行うという観点からは、担当者/プロデューサーが外注先との個人的な関係が強いことには、一定のメリットが認められるものの、一方で、担当者/プロデューサーと外注先との癒着や馴合いというデメリットが顕在化するリスクもある。また、そもそも、対象会社と外注先との力関係から、外

注先が担当者/プロデューサーに逆らえないという構造も本質的にあるところである。

この点、対象会社における従来の企画・制作とは異なり、警備業の場合には、外注する業務は人の派遣が主となるため、従来の企画・制作とは異なる観点からの外注先の選定基準等も必要だったはずであるが、対象会社において、このような観点からの選定が行われた形跡は認められない。

本件においては、A氏が利用した外注先は、A氏の前職の同僚や比較的新規の小規模業者であり、A氏は、その立場を利用して、外注先に対して指示等を行い、本件不適切行為を実行した。対象会社においては、第41期有価証券報告書において、「主にクライアントや広告代理店より総合企画を受注する。請負業務であるため、外注等コストコントロールが重視される。」旨記載するが、その実態としては、上記のとおり、現場で当該外注費に相当する業務が行われていない場合であっても、原価として外注費が計上されていたのであり、このことは、管理数値が現場を適切に反映しておらず、言い換えれば、管理数値と併せた現場の管理が不十分であることの証左である。

## エ 自営会社の問題

A氏及びC氏が、外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取等を行い得た一つの理由として、それぞれが自営会社を有していたことが挙げられる。A氏及びC氏によれば、A氏は、自営会社を有したとしても当該自営会社から給料をもらわなければ、対象会社において禁止されている副業には当たらないという独自の解釈を持っており、飲食代等の経費の精算を行うために自営会社を有することで、飲食代程度であれば自由に捻出できるとの考えを有していたものと認められる。そして、C氏も、A氏のこの独自の解釈を受け入れ、同様の考えを有するに至ったものと認められる。

しかしながら、対象会社においては、副業に関しては、就業規則及びレイグループ行動規範で明確にその取扱いを定めており、特に対象会社の事業と競合するような会社の経営者になることも禁止されていたが、A氏及びC氏は、誤った解釈のもと、当該就業規則等を遵守することなく、対象会社と競合する事業を営む自営会社を有した結果、外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取を行い得たものと認められる。

### (3) 原価付替えの原因及び問題点

原価付替えに関しては、前記のとおり、例えば、C氏は、①自分が担当する案件を赤字にすることは許されないと考え、また、②外注先に対して対象会社に請求する原価の付替えの依頼をしたとしても、外注先に対しては、支払を行いさえすれば問題はなく、さらに③どの案件にどの原価を割り振るかはその案件を担当するプロデューサーの権限であり、原価の付替えもその権限内の行為であると考えられること、そして、④原価の付替えを禁止する社内の規程等のルールに関して知らないと供述している。

この点、対象会社の原価計算規定第17条（請負受注における個別原価計算）においては、「個別原価計算にあたっては、制作品単位ごと個別的に直接費を集計するとともに、原価計算表に配賦された間接費とあわせ、もって制作品の制作完了時に制作品原価を確定する。2 直接費は、発生都度、定期的に整理分類して制作品単位に賦課する。3 個別原価計算における間接費は、制作品単位の直接労務費を基準として原価計算表に毎月配賦する。」と規定されており、これらの規定により、対象会社においては、原価付替えは許されないものとなっている。

しかしながら、C氏の認識は、①赤字を許されないからといって、原価付替えが許容されるものではないこと、②プロデューサーの権限を誤解していること、③社内規則の存在を認識していないこと等の問題がある。これらの問題の背景としては、適切な原価管理に関する規範意識の鈍麻があり、これは結局、研修等を通じた従業員に対する規定の周知徹底が不足していることや、業務の遂行過程を通じた適切な指導教育が実効的に行われていないことが原因であると認められる。

### (4) 売上の前倒し計上の原因及び問題点

すでに述べたとおり、売上高の前倒し計上は、本来は2021年12月度に売上計上すべき壬壬案件に係る売上について、担当者が経理部に相談した結果、前受金計上ではなく、2021年9月度において売上計上をするよう指示され、結果として売上高の前倒し計上となったものである。このような誤った結果となった原因に関しては、主として、担当者らから相談を受けた経理部門において、代理店都合による変則的な取扱い（                    の名目で                    の売上代金を前受する）に関して、事実関係等を正確に認識せず、さらには、特に会計監査人である監査法人に事前に相談することもなく、誤った状況の解釈に基づき、担当者に指示したことが原因であったと認められる。

## 2 再発防止策

### (1) 新規案件に係る原価構成・利益分析等の実施

本件においては、実際には、従前の企画・制作案件とは原価構成の異なる（したがって利益率も異なる）警備業の案件においても、従前の企画・制作案件と同様の目標利益率を用いたことから、架空の外注費を入れることが可能となり、本件不適切行為が行われる原因となった。

このため、今後は、新規案件を受注する際には、各案件の原価構成を十分に検討し、これにより適切な目標利益率を設定することにより、業務の有効かつ効率的な遂行を可能にすべき仕組みを構築することが必要であると考えられる。

なお、外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取を行った〇氏が利用した案件も、従来型の案件ではあったが、比較的利益率の高い案件であった。よって、新規案件に限らず、従来型の案件においても、より案件の実態に応じた、きめ細かい原価管理又は目標利益率の設定は、有効であると考えられる。

### (2) 担当者の複数制の検討

今回、外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取が行い得た一つの原因として、案件の担当者が一人であったことが認められる。

この点、案件の担当者が一人であることは、当該不正の機会になり得るとともに、担当者が病気や事故にあった時の案件の継続性の観点からも問題があるところである。一方で、案件の担当者を複数にすることは、経験のある者が経験の少ない者と同じ案件を担当することで、人材の育成という観点からのメリットも有するところである。

このため、牽制機能の発揮による案件の実施をより有効かつ効率的に行い、担当者が病気等になった場合の案件の継続性を担保し、かつ、対象会社における事業のより良い継続性の観点からも、案件の担当者の複数制の導入を検討されたい。

なお、この際、すべての案件を一律に複数にするのではなく、例えば、案件の受注金額が一定の金額を超える場合や、新しい業務分野の案件（特に、従来型の案件とは原価構成が異なる案件等）では、担当者を複数にする等の方法も考え得るところである。

### (3) 外注管理の強化

今回、外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取が行い得た一つの原因として、適切な外注管理が行われていなかったことが認められる。

この点、対象会社においては、有価証券報告書に記載のとおり、「請負業務であるため、外注等コストコントロールが重視される」ことから、適切な外注管理は、対象会社における業務の有効性・効率性の達成に不可欠となる。

具体的には、受注した案件を適切に遂行するために必要な外注先を選定した上で発注を行うのみならず、外注先の業務や成果物等の適切な評価、外注先に対する適切な対価の支払を行うための外注管理の充実・強化が求められることとなる。

この点、上記(1)の新規案件に係る原価構成の検討とも併せて、適切な外注管理を行うための一環として、例えば、一定の基準を満たした場合にいわゆる「取り払い会議」を必ず行うようなルールの設定や、大型長期案件については外注費に係る当初予算と実績の比較検討を実施するといった方策が考えられるところである。

なお、この点、対象会社における外注先であり、外注費等を装った仮装取引による会社資金の詐取に係る会社資金の流れの中に利用された外注先として、b社がある。

b社への発注の推移は、以下のとおりである。

年度	原価計上額（税込）
2017年2月期（K氏への発注）	2,432,993円
2018年2月期（K氏への発注）	3,979,646円
2019年2月期（K氏への発注）	4,282,684円
2020年2月期（K氏への発注）	6,097,983円
2021年2月期（K氏への発注）	5,319,462円
2022年2月期（注）	37,647,983円
2023年2月期（b社への発注）	90,656,500円
合計	150,417,251円

（注）K氏への発注として7,650,983円、b社への発注として29,997,000円。

b社に対する発注の多くは、A氏、B氏及びC氏によるものであるが、同人らは、これらはいずれも適切な発注であったと供述する。

しかしながら、このb社への発注の状況を客観的に見た場合、実態としてK氏が一人で業務を遂行している小規模業者である合同会社に対する発注としては、極めて多額であり、これらの発注において業務対価としての実態が存在することを前提

としても、発注額の金額の多寡については、その妥当性について十分な検討が行われたのが、一定の疑義を呈さざるを得ない状況である。

例えば、B氏が担当した案件「XXXXXXXXXX」においてB氏のb社又はK氏への発注の状況は、以下のとおりであった。

会社名	納品実績日	内容	金額（税抜）
K	2021/8/31	K8月分	439,394円
K	2021/9/30	K9月分	618,182円
K	2021/10/31	K10月分	2,454,546円
b社	2021/11/30	制作協力	5,000,000円
		小計	8,512,122円
		案件原価合計	39,954,197円

注：b社は、2021年11月12日設立。

B氏は、対象会社においては、常駐への外注費は、外注先が個人の場合は月額30万円程度、法人の場合は月額50万円程度が相場であったが、K氏に関しては、依頼する業務の範囲が広がってきており、当該案件においては、B氏の代わりとして案件をとりまとめてもらったほどであったため、その対価として相場よりは多額の、案件の利益の10%程度をK氏に支払うこととし、最終的に判明した案件の利益額を踏まえて、これまでK氏個人に3,512,122円を支払っていたことに加え、2021年11月に追加でb社に5,000,000円を支払うよう原価を計上したと説明する。また、B氏によれば、2021年11月に原価を計上した5,000,000円は、b社から要望されたものではなく、あくまでもB氏の判断で支払うことを決定したものであるとのことである。

しかしながら、K氏の案件への貢献度が優れていたとしても、当該案件に係るイベントが2021年10月12日にローンチしていることをも踏まえれば、業務の大部分が完了したと言える2021年10月度に、通常の外注費の相場（月額30万円～50万円）に比して多額（2,454,546円）の支払をK氏個人に対して行っていることで、K氏の貢献度に対する評価は尽くされていると考えるのが自然であり、K氏が2021年11月に自営会社であるb社を設立した後に、b社を名宛人として、さらに追加で5,000,000円を「制作協力」費として支払った行為には、不自然さが認められ、b社に対する支払対価の妥当性に大きな疑念を生じさせるものである。

この点、本件調査の過程で行ったヒアリングにおいては、プロデューサーが外注先の選定及び発注額の決定の権限を持っており、B氏によれば、一つの外注先への

支払額が1,000万円以下である場合には、一定の利益率を確保することを前提に、上長の承認等も不要であったとのことである。

しかしながら、上記の事例を踏まえれば、対象会社においては、一定の利益率を確保できれば、実際にはさらに利益を計上できる余地があったとしても、それを特定の外注先の利益とすることが、プロデューサーの独断で行えるとも言えるのであり、これが本件不適切行為の原因の一因となったことは、前述のとおりである。

外注費を装った仮装取引による会社資金の詐取も、このような一定の利益率を確保できれば特定の外注先に本来の役務の提供に対して過大な支払を行ったとしても何ら問題はないという意識の延長線上に生じたものであると考えられる。よって、本件不適切行為の根本原因は、結局、各案件で適切な利益を確保するための原価管理、すなわち、外注管理が適切に行われていないことにあり、言い換えれば、適切な原価構成・利益分析、計数管理を通じた現場管理等の外注管理が不十分であったことに起因するものと認められる。

上記のように、対象会社において、プロデューサーに広い権限を認める背景には、一定の利益率を確保できれば、プロデューサーの行為について、厳密な管理を行う必要まではないとの考え方があるように見受けられる。しかし、本来、対象会社も上場企業であるからには、企業価値を高めるために利益を「稼ぐ」必要があるのであって、一定の利益率を確保できれば十分であるとし、それ以上に利益が稼げる場合であっても、プロデューサーの判断によっては、自己の利益を目的として不適切な行為を行うことや過大な外注費の支払によって特定の外注先へ利益を供与することが可能ともいえる状況を放置することは、上場企業としては問題があると言わざるを得ない。

したがって、今後は、例えば、一律に各案件共通の利益率をもって統制するのではなく、①各案件の受注時に、適切な原価構成・利益分析を行い、受注時の適切な利益率を設定し、その上で、受注の可否を判断し、②実際に案件を行う際には、受注時の設定利益率を確保すべく計数管理を通じた現場管理を各プロデューサーの上司が行い、③案件を締める際には、当初利益率と実際利益率の差異分析を、実際利益率が当初利益率を上回った場合でも下回った場合でも行い(金額基準の設定も可)、今後の案件においてより高い利益率を確保するための「学び」とする等が必要であると考えられる。

このため、いわゆる「取り払い会議(実行予算会議)」の実施を規定化し、これを(一定の金額以上の案件においては)必ず実施する等の方策は、現状をベースにした場合、有効な方策であると考えられる。

なお、このような業務の有効性・効率性の達成に資する方策を講じることが、併せて不正の予防・早期発見に資するものとなるのである。



#### (4) 原価計算に関する規定の周知徹底

前記のとおり、原価付替えが行われた背景としては、適切な原価管理に関する規範意識の鈍麻があり、これは結局、研修等を通じた従業員に対する規定の周知徹底が不足していることや、業務の遂行過程を通じた適切な指導教育が実効的に行われていないことが原因であると認められる。

対象会社においては、原価管理規定の周知徹底を図るための実効性ある研修を行い、原価管理の必要性、原価付替えが不適切な行為であること、赤字を出さないということは、案件の実態として赤字とならないことを意味するのであって単に計数上赤字にならないという意味ではないこと、さらには、プロデューサーの権限に関して適切な認識を持つべく、従業員に対する教育を十分に行う必要があると考えられる。

#### (5) 経理部門の強化

売上高の前倒し計上に関しては、経理部門において、事実関係を正確に把握せず、かつ、対象会社において得意先となる代理店の事情による前提に関して、いたずらに会計監査人である監査法人からの見方を付度するだけで、実際に監査法人に相談することなく、思い込みで誤った指示をした結果、売上高の前倒し計上となった誤謬であると認められる。

したがって、今後は、経理部門においては、安易な思い込みにより拙速に判断するのではなく、会計処理の妥当性、適正性に関して疑義があるのであれば、監査法人に相談する等をして、より正確な仕訳（会計処理）を行うことが求められる。

#### (6) 副業に関しての社内の取扱いの周知・徹底

A氏及びC氏によれば、A氏は、自営会社を有したとしても当該自営会社から給料をもらわなければ、対象会社において禁止されている副業には当たらないという独自の解釈を持っており、C氏も、A氏のこの独自の解釈を受け入れていたものと認められる。

しかしながら、前記のとおり、対象会社においては、副業に関しては、就業規則及びレイグループ行動規範でその取扱いを定めており、許可なく対象会社と競合する業務活動を行うこと、また事前に対象会社の許可を受けることなく、対象会社の

行う取引と競合する活動を自ら行ったり、あるいは競合会社の経営者になる等、対象会社と競合する業務活動を行うことが禁止されている。

対象会社においては、就業規則及びレイグループ行動規範の周知徹底を図り、特に、副業の可否に関しては、従業員に対し正しい知識を保有させることが極めて重要であると考えられる。

以 上