

2023年7月28日

各位

会社名 株式会社ウッドフレンズ
代表者名 代表取締役社長 林 知秀
(コード番号 8886 東証スタンダード・名証メイン)
問合せ先 執行役員人事総務部長 春日 隆
電 話 052-249-3504

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、2023年1月23日付「第三者調査委員会の設置及び労働訴訟の解決に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、当社 東京支店における不適切行為に関して、独立した中立・公正な外部専門家のみで構成された第三者調査委員会（以下「本委員会」と言います。）を設置し、調査を実施いたしました。

本日、本委員会より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。

株主の皆さまをはじめ、お客さまやお取引関係者の皆さま、ならびに当社に関係する全ての皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

記

1. 本委員会の調査結果

本委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書（公表版）」をご覧ください。なお、調査報告書（公表版）につきましては、個人情報および機密情報保護等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. 再発防止に向けた取り組み

調査報告書における、本件不適切行為に対する再発防止策の提言を受け、弊社は以下を重点事項として対策を講じ、信頼の回復に向けて全力で取り組んでまいります。

① 人事関連

- ・遠隔地に営業拠点を設置する際の責任者は、本社での責任者経験者とする。やむを得ず、新たに現地採用して配置する場合には、「コントローラー」的な人物を配属する。
- ・リファラル（社員紹介）採用時には、紹介者と被紹介者を同一部署に配属しない。やむを得ず同一部署に配属する場合には、直接の指揮命令関係の立場にしない。

② 契約管理

- ・契約管理規程を定めて運用するとともに、定期的な見直しを図る。（2022年6月施行済。）
- ・新設した同規程において、今回の提言と関連する主な事項は、以下の通り。
 - ・契約書案の作成時は、コンプライアンス室が内容を検討、支援・指導を行う。
 - ・新規取引契約書の取り交わしや単発的に行う契約を締結する際には、コンプライアンス室による事前審査を要する。
 - ・一定金額以上の契約を締結する際、契約相手先の代表者または案件責任者と当社代表者の間に面識がない場合は、事前面談を実施する。
- ・外部通報制度を取引先に周知させるため、定期的な告知を実施する。

③ 監査体制および報告ルート

- ・三様監査（内部監査部門、監査等委員会、会計監査人）の連携強化を図るため、内部監査部門を監査等委員会配下の組織とすることを検討する。
- ・内部監査規程を見直し、以下を明確化する。
 - ・文書保存や不正リスク防止監査に関する条文を追加する。
 - ・内部監査実施報告の重要事項は、取締役会への報告事項とする。

④ 経理部門による牽制強化

- ・支払い時における請負契約の成果物確認を徹底する。また、一定額以上の現金支払を認めない旨、経理規程を改定し、社内に周知徹底する。

上記に留まらず、当社は企業統治の実効性を高めるため、内部統制システムの継続的改善に取り組んでまいります。

3. 関係者の処分

調査報告書で指摘されている、注意義務違反や善管注意義務違反の責任があるとされている関係者に対する処分について、独立社外取締役全員により改めて検討いたしました。その結果、不適切行為が発覚した直後に行った処分（減給処分等）の内容は相応であり、当時の処分の際に対象ではなかった者を含め、追加的な処分を行うには至らないとの結論となりました。

4. 業績への影響

今回、社内調査で判明しました、東京支店における不適切行為は、2012年3月から8年間に及ぶものであります。各事業年度において会計処理が終わっており、現時点で明らかになっている、過年度の会計処理に影響を及ぼす事項はないと判断しております。今後、開示すべき事項が発生した場合には速やかにお知らせいたします。

以 上

株式会社ウッドフレンズ 御中

調 査 報 告 書

(公表版)

2023年7月28日

第三者調査委員会

委員長 神 谷 明 文

委員 都 築 敏

委員 尾 又 直 彦

【目 次】

第 1	本調査の概要	
1	当委員会設置に至る経緯	2 頁
2	当委員会の構成	2 頁
3	当委員会の設置目的	3 頁
4	調査の期間及び方法	3 頁
第 2	本件不適切行為の内容	
1	関係当事者等	5 頁
2	本件不適切行為の概要	9 頁
第 3	本件調査により判明した企業統治上の問題点及び再発防止策の提言	
1	採用制度について	18 頁
2	通報制度について	21 頁
3	業務委託契約・請負契約について	24 頁
4	内部監査について	30 頁
5	情報の共有化について	33 頁
6	販売粗利管理について	38 頁
7	監査等委員会（監査役会）について	39 頁
8	会計監査人との連携について	39 頁
9	管理部門について	40 頁
10	支店管理について	42 頁
11	倫理規定について	43 頁
12	本件不適切行為が見過ごされてきた背景事情	44 頁
第 4	結び	47 頁

第 1 本調査の概要

1 当委員会設置に至る経緯

株式会社ウッドフレンズ（以下、「WF社」という。）は、WF社東京支店が進めていた東京都[]所在の土地を購入してマンションを建築して販売するという「[]プロジェクト」（以下「甲PJ」という。）に関し、2020年3月4日、同プロジェクトにおけるマンション建築工事の請負契約の受注者の下請業者社長からの架電、及び同月5日の同社長とWF社役員らとの面談において、後述のWF社東京支店における不適切行為（以下「本件不適切行為」という。）の一部が行われていたことを知った。

そこで、WF社は、取締役が中心となり、本件不適切行為に関する内部調査を開始するとともに、本件不適切行為に関与した社員等に対する懲戒処分、警察に対する告訴などを実施した。

その後、WF社は、上記取締役を中心とする内部調査にとどまらず、第三者による客観的視点からの本件不適切行為に関する原因究明や問題点の発見、再発防止策の提言などを行うため、第三者調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置することとし、2023年1月23日、当委員会が設置された。

2 当委員会の構成

(1) 当委員会の委員

当委員会の構成は、以下のとおりである。

- ① 委員長 神谷 明文（弁護士 神谷明文法律事務所）
- ② 委員 都築 敏（公認会計士 都築敏公認会計士事務所）
- ③ 委員 尾又 直彦（元・東京建物不動産販売株式会社 常任監査役）

(2) 補助者

ア 委員長神谷明文は、以下の者を補助者として選任した。

- ① 杉原 浩介（弁護士 神谷明文法律事務所）

イ 委員都築敏は、以下の者を補助者として選任した。

- ① 加藤 伸二（公認会計士 公認会計士加藤伸二事務所）

② 佐藤 滝彦（公認会計士 公認会計士佐藤滝彦事務所）

（3）委員及び補助者の独立性

当委員会の委員及び補助者は、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2010年7月15日公表、同年12月17日改訂）に準拠して選任されており、WF社と各委員及び各補助者との間で、その独立性に影響を及ぼす関係や取引は存在しない。

3 当委員会の設置目的

当委員会の調査事項は、以下のとおりである。

- ① WF社東京支店で生じた本件不適切行為に関するWF社における企業統治上の問題点の検証
- ② 再発防止のための留意点の提言
- ③ その他、当委員会が必要と認めた事項

4 調査の期間及び方法

（1）調査期間

当委員会による調査期間は、2023年1月30日から同年6月30日までである。

（2）調査方法

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 WF社から提供された資料の分析

各種契約書、稟議書、取引決裁書類、社内規定、取締役会議事録、内部調査資料、訴訟関係資料等の各種資料を検証、分析した。

イ 関係者に対するヒアリング

当委員会は、下記のとおり、本件不適切行為の判明時（2020年3月）におけるWF社の役職員（合計10名）に対するヒアリングを実施した（役職名は、ヒアリング時の役職等）。

- ① 前田和彦（代表取締役会長）
- ② 林知秀（代表取締役社長）
- ③ XXXXXXXXXX（前社外取締役）

- ④ ■■■■■ (執行役員)
- ⑤ ■■■■■ (2020年6月退職)
- ⑥ 松浦和雄 (高度技術顧問)
- ⑦ ■■■■■ (財務経理部長)
- ⑧ ■■■■■ (社員)
- ⑨ ■■■■■ (2022年5月退職)
- ⑩ 伊藤嘉浩 (取締役監査等委員)

(3) 本件調査の前提・留保

本件調査は、上記(1)記載の限られた期間の中で、上記(2)記載の方法に基づき実施されたものである。そのため、本件調査には、一定の限界があった。

よって、当委員会は、調査結果が完全であることを保証するものではないものの、本件調査により、調査目的を果たすための一定の合理的な基礎的な事情を把握できたものと判断している。

- ② [redacted] X氏が[redacted]に勤務していた頃[redacted]
[redacted]からの知人であった[redacted]
[redacted]によれば、X氏がWF社に入社する少し前に、
X氏から自分の会社を作ろうと思っていること、宅地建物取引士の有
資格者の紹介を依頼されたため、D1氏をX氏に紹介したということ
であった。
- ③ 本件不適切行為の発覚後、WF社東京支店において、「x社 X氏」
と記載された物件概要書が発見された。
- ④ [redacted]（以下「c1社」という。）の[redacted]（以下
「C1社長」という。）によれば、C1社長にWF社を紹介した[redacted]
[redacted]から、「x社の代表者はX
氏の[redacted]会社である」旨の説明を受けたと
いうことであった。
- ⑤ WF社東京支店においてY氏が使用していたパソコンから、x社名
義の領収証や買付証明書、取り纏め依頼書、x社が買主で一般個人が
売主の不動産販売契約書及び重要事項説明書（東京都[redacted]
[redacted]の土地・建物）のデータが発見された。
- ⑥ WF社東京支店において、依頼主欄にY氏の氏名、携帯電話番号、
住所欄にx社の当時の所在地を記載したゆうパックの送り状が発見
された。

(4) [redacted]（以下「y社」という。）

- ・ 2013年[redacted]設立、2021年[redacted]清算終了
- ・ 代表取締役 [redacted]（～2019年[redacted]）
同 [redacted]（2019年[redacted]～）
代表清算人 [redacted]（2021年[redacted]登記）
- ・ 以下の事情（WF社から提供された訴訟関係資料により認定できる事
情）を総合的に判断すれば、X氏らは、y社の事業運営に深く関与して

いたものと認められる。

- ① 代表取締役であった[]は[]である。同じく代表取締役であった[]は、[]である。

また、代表清算人[]は、かつてX氏が取締役就任していた[]において、同時期[]に取締役就任していた人物であった。

- ② []、X氏は、D 1氏との間で、[]や免許更新の遣り取りを行っていた。また、X氏は、2019年12月、D 1氏に対し、[]同社の宅建業の免許を取り下げ、[]旨連絡し、[]の退職証明書の送付などを行った。

- ③ 本件不適切行為の発覚後、WF社東京支店において、「y社 Y氏」、「y社 部長 Y氏」と記載された名刺が発見された。

- ④ WF社東京支店においてY氏が使用していたパソコンから、y社が買主で一般個人が売主の不動産売買契約書及び重要事項説明書（東京都[]の土地）のデータ（ただし同データを書き換えたもの）が発見された。

(5) c 1社

- ・ 代表取締役 C 1社長
- ・ 甲P Jのマンション建築工事の下請け会社
- ・ 甲P Jに関して、x社との間でコンサルタント業務契約を締結（2件）。同業務契約の報酬金は2件合計で5000万円。
- ・ 前述のとおり、本件不適切行為発覚の端緒となった。

(6) []（以下「c 2社」という。）

- ・ 2018年当時の代表取締役 []

- ・ WF社東京支店が進めていた東京都[]所在の土地を購入してマンションを建築して販売するという「[]プロジェクト」(以下「乙PJ」という。)におけるマンション建築工事の請負契約の受注者。
- ・ 乙PJに関して、y社との間でコンサルタント業務契約を締結。同コンサルタント業務契約の報酬金は[]円。

(7) [] (以下「c3社」という。)

- ・ 2017年当時の代表取締役 []
- ・ WF社東京支店が進めていた東京都[]所在の土地を購入してマンションを建築して販売するという「[]プロジェクト」(以下「丙PJ」という。)におけるマンション建築工事の請負契約の受注者。
- ・ 丙PJに関して、y社との間で請負業務助言委託契約を締結。同請負業務助言委託契約の報酬金は[]円。

(8) [] (以下「A1氏」という。)

- ・ 元WF社東京支店長 (2011年8月～2015年6月)
- ・ 2011年6月[]入社、2015年6月退職
- ・ WF社が2回目の東京支店を開設した際、責任者(支店長)として採用。X氏は、A1氏の紹介でWF社に入社。

(9) [] (以下「A2氏」という。)

- ・ 元WF社東京支店工事担当社員
- ・ 2017年3月入社、2022年5月退職

(10) [] (以下「A3氏」または「A3取締役」という。)

- ・ WF社執行役員 (2023年5月末日時点)、元取締役
- ・ 2011年8月～2017年6月 東京支店担当役員

(11) [] (以下「A4氏」という。)

- ・ 2020年6月退職、元取締役

- ・ 2017年7月～2019年5月 東京支店担当役員
- ・ 2019年6月～2020年4月 東京支店技術担当フェロー

(12) 前田和彦（以下「前田会長」という。）

- ・ WF社代表取締役会長（2023年5月末日時点）
- ・ 2019年6月～同年8月 東京支店担当役員

(13) 林知秀（以下「林社長」という。）

- ・ WF社代表取締役社長（2023年5月末日時点）
- ・ 2019年8月～2022年7月 東京支店担当役員

(14) 松浦和雄（以下「松浦」という。）

- ・ WF社高度技術顧問（2023年5月末日時点）
- ・ 2014年8月～2017年8月 常勤監査役
- ・ 2017年8月～2020年8月 監査等委員

(15) 伊藤嘉浩（以下「伊藤」という。）

- ・ WF社取締役監査等委員（2023年5月末日時点）
- ・ 2013年8月～2018年8月 取締役
- ・ 2018年8月～2021年10月 上席執行役員

(16) WF社内部監査室長

- ・ 2011年9月～2013年7月 ■■■■■（以下「A5氏」という。）
- ・ 2013年8月～2015年4月 ■■■■■（以下「A6氏」という。）
- ・ 2015年4月～2017年6月 A5氏
- ・ 2017年7月～2018年5月 ■■■■■（以下「A7氏」という。）
- ・ 2018年6月～2020年5月 ■■■■■（以下「A8氏」という。）

2 本件不適切行為の概要

本件不適切行為は、以下の5パターンにより、WF社東京支店が進めた不動産プロジェクトにおいて、X氏らが、WF社の契約やWF社の取引先の契約に、不当にx社及びy社を関与させることによって、WF社及びWF社の取引先に対して本来であれば不要であったと考えられる費用を負担させたというもので

ある。

(1) マンション建築工事の請負業者との架空のコンサルタント契約、及び同コンサルタント契約の報酬金相当額を上乗せした金額を請負代金とするWF社と請負業者との請負契約

ア 概要

WF社が購入した土地上にマンションを建築し、同マンションを販売するプロジェクトにおいて、以下のとおり、X氏は、マンション建築工事の請負業者とx社またはy社との間で架空のコンサルト契約を締結させ、WF社に請負業者との間で、同コンサルト契約の報酬金相当額を上乗せした金額を請負代金として、請負契約を締結させた。

① 甲PJ

マンション建築工事の請負業者であるc1社が、当初、WF東京支店に請負代金■■■■円（税込み）の見積書を提出していたにもかかわらず、X氏は、それを秘して、同マンション建築工事に係る請負代金が税抜き■■■■円（税込み■■■■円）であると記載した稟議書を起案し、同額でWF社の決裁を受けた（なお、その際、X氏から、後述のc1社とx社とのコンサルタント業務契約に関する説明等は一切なし。）。

その後、WF社は、2019年7月■■■■、c1社を下請業者とする前提で、■■■■（以下「c4社」という。）との間で、請負代金■■■■円（税込み）の請負契約を締結した。上記c1社の当初見積額と契約金額との差額は、5000万8800円であった。

x社は、c1社との間で、報酬金合計5000万円とするコンサルタント業務契約を締結し（同日付け及び同年■■■■付け）、c1社から同額を受領した。なお、C1社長によれば、x社による現実の委託業務の履行は一切なかったということであり、実際に成果物も存在しておらず、上記コンサルタント契約は実体がない架空の契約であったと解

される。

② 乙P J

マンション建築工事の請負業者であるc 2社は、当初、請負代金■■■■円（税込み）の見積書を提出し、X氏は、同マンション工事の請負代金が同額であると記載された稟議書を起案し、同額でWF社の決裁を受けた。

その後、c 2社は、WF社東京支店に対し、再度、同マンション工事について請負代金■■■■円（税込み）とする見積書を提出したが、X氏らはその旨をWF社に一切報告せず、WF社は、2018年■■■■、c 2社との間で、請負代金を■■■■円（税込み）とする請負契約を締結した。上記c 2社が再度提出した見積額と契約金額との差額は、■■■■円であった。

上記WF社とc 2社との請負契約と同日付けで、y社とc 2社は、報酬金■■■■円（税抜きで■■■■円）とするコンサルタント業務契約を締結し、y社はc 2社から同額を受領した。なお、上記コンサルタント契約についても、契約に基づく成果物の存在は確認できず、同契約は実体がない架空の契約であったと解される。

③ 丙P J

マンション建築工事の請負業者であるc 3社は、WF社東京支店に請負代金■■■■円（税込み）の見積書を提出していたにもかかわらず、X氏は、それを秘して、同マンション建築工事に係る請負代金が税抜き■■■■円（税込みで■■■■円になる）であると記載した稟議書を起案し、同額でWF社の決裁を受けた。

その後、WF社は、2017年9月■■■■、c 3社との間で、請負代金を■■■■円（税込み）とする請負契約を締結した。上記c 3社の見積額と契約金額との差額は、■■■■円であった。

y社はc 3社との間で、報酬金■■■■円とする請負業務助言委託契

約を締結し（契約書の日付は2017年3月■■■■付け）、上記請負契約締結後、c 3社から同額を受領した。なお、上記請負業務助言委託契約についても、契約に基づく成果物の存在は確認できず、同契約は実体がない架空の契約であったと解される。

イ 取引の件数及びその額

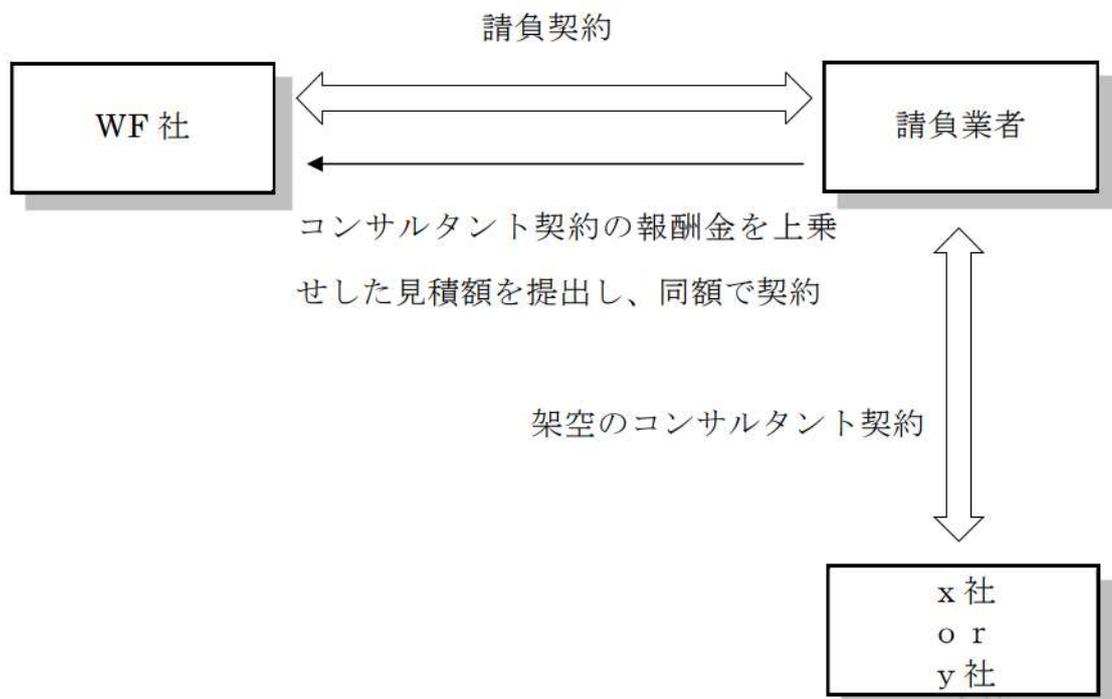
(ア) x 社

上記①甲 P J 報酬金5000万円
以上、1 件 5000万円

(イ) y 社

上記②乙 P J 報酬金■■■■円
上記③丙 P J 報酬金■■■■円
以上、合計 2 件 総額4750万円

ウ 取引イメージ図



(2) WF社が用地取得する際の業務委託契約

ア 概要

WF社が用地取得のために土地を購入する際、WF社が別の業者との間で土地売買契約に関する媒介契約を締結しているにもかかわらず、X氏らは、WF社に対して、x社及びy社が、X氏らが同社の事業運営に深く関与している会社であることを秘して、上記媒介契約とは別に、WF社とx社またはy社との間で業務委託契約を締結させ、WF社からx社またはy社に対し、業務委託費を支払わせた。

なお、X氏は、業務委託契約の必要性に関して、WF社に対して、東京での土地売買契約では媒介契約の他に業務委託契約が必要であり、業務委託先はWF社東京支店において生命線ともいえる存在である旨の説明をしていた。

イ 取引の件数及びその額

(ア) x社

①2012年	■■■■	契約	■■■■市■■■■	■■■■	円
②2015年	■■■■	契約	■■■■市■■■	■■■■	円
③2015年	■■■■	契約	■■■■市■■■■	■■■■	円
④2016年	■■■■	契約	■■■■市■■■■■■■■■■	■■■■	円
⑤2016年	■■■■	契約	■■■■市■■■■■■■■■■	■■■■	円
⑥2016年	■■■■	契約	■■■■市■■■■■■■■	■■■■	円
⑦2107年	■■■■	契約	■■■■区■■■	■■■■	円
⑧2017年	■■■■	契約	■■■■区■■■■	■■■■	円
⑨2018年	■■■■	契約	■■■■区■■■■	■■■■	円
⑩2018年	■■■■	契約	■■■■区■■■■	■■■■	円

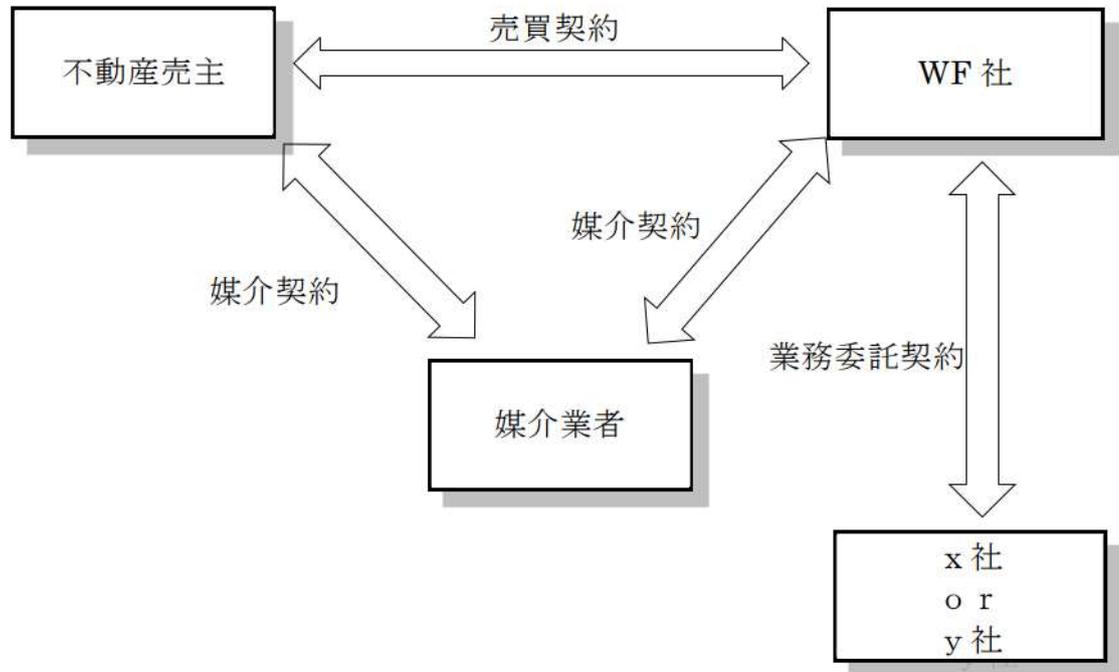
以上、合計10件 総額8099万271円

(イ) y社

①2015年■■■■契約 ■■■市■■■■円

以上、1件 353万1600円

ウ 取引イメージ図



(3) WF社が用地取得する際の媒介契約

ア 概要

WF社が用地取得のために土地を購入する際、X氏は、WF社に対し、x社及びy社が、X氏が同社の事業運営に深く関与している会社であることを秘して、WF社とx社及びy社との間で土地売買契約に関する媒介契約を締結させた。

イ 取引の件数及びその額

(ア) x社

①2018年■■■■契約 ■■■市■■■■円

以上、1件 905万940円

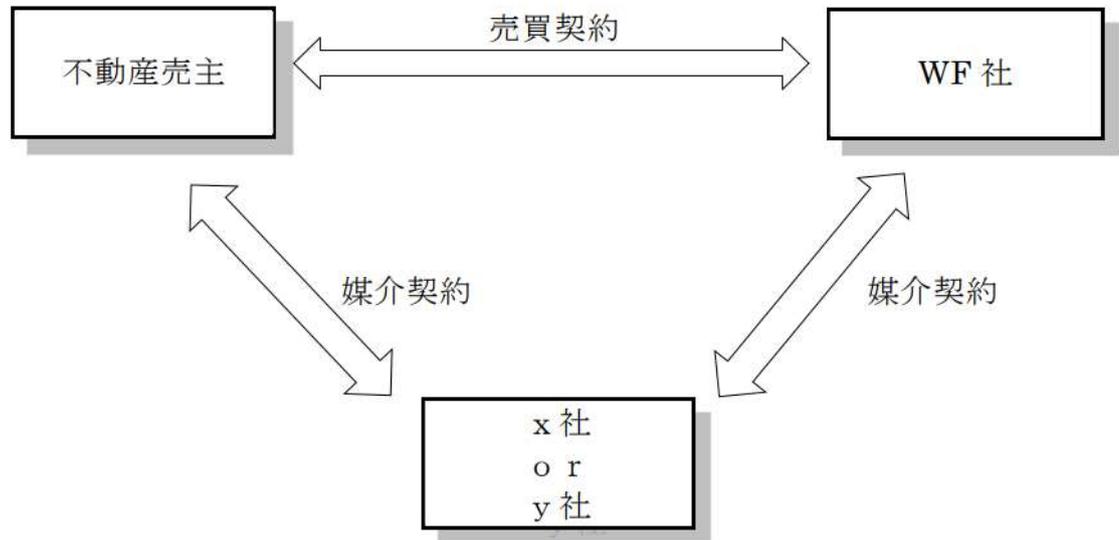
(イ) y社

①2016年■■■■契約 ■■■区■■■■円

②2018年■■■■契約 ■■■区■■■■■■■■■■円

以上、合計2件 総額1971万929円

ウ 取引イメージ図



(4) WF社が用地取得する際の第三者のためにする契約

ア 概要

WF社が用地取得のために土地を購入する際、X氏らは、WF社に対し、x社及びy社が、X氏らが同社の事業運営に深く関与している会社であることを秘して、x社またはy社が土地所有者との間で締結した第三者のためにする契約により購入した土地について、x社またはy社とWF社との間で売買契約を締結させた。

イ 取引の件数及びその額

(ア) x社

①2012年■■■■契約 ■■■市■■■■	差益不明
②2012年■■■■契約 ■■■市■■■■	差益不明
③2012年■■■■契約 ■■■市■■■■	差益不明
④2016年■■■■契約 ■■■市■■■■■■■■■■ (推定) ■■■万円	
⑤2018年■■■■契約 ■■■区■■■■	差益不明

以上、合計 5 件 差益合計は不明

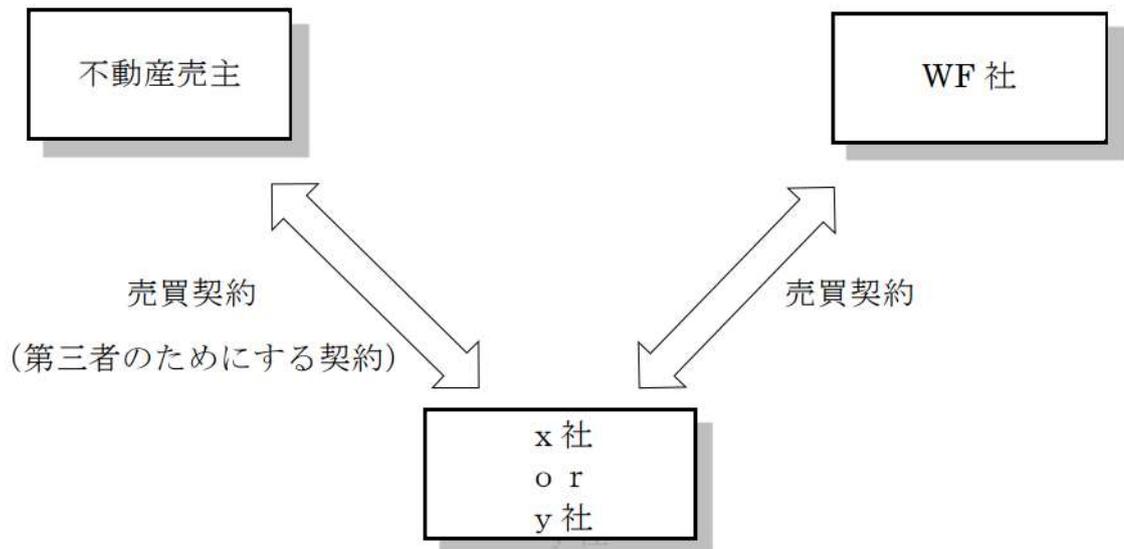
(イ) y 社

①2015年 [redacted] 契約 [redacted] 区 [redacted] 差益不明

②2016年 [redacted] 契約 [redacted] 区 [redacted] (推定) [redacted] 万円

以上、合計 2 件 差益合計は不明

ウ 取引イメージ図



(5) WF 社が不動産を売却する際の媒介契約

ア 概要

WF 社が不動産を売却する際、X 氏らは、WF 社に対し、x 社及び y 社が、X 氏らが同社の事業運営に深く関与している会社であることを秘して、WF 社と x 社及び y 社との間で同不動産売買契約に関する媒介契約を締結させた。

イ 取引の件数及びその額

(ア) x 社

①2013年 [redacted] 契約 [redacted] 市 [redacted] 円

②2014年 [redacted] 契約 [redacted] 区 [redacted] 円

③2014年 [redacted] 契約 [redacted] 市 [redacted] 円

④2015年■■■■契約 ■■■市■■■■■■■■■■円

⑤2018年■■■■契約 ■■■市■■■■■■■■■■円

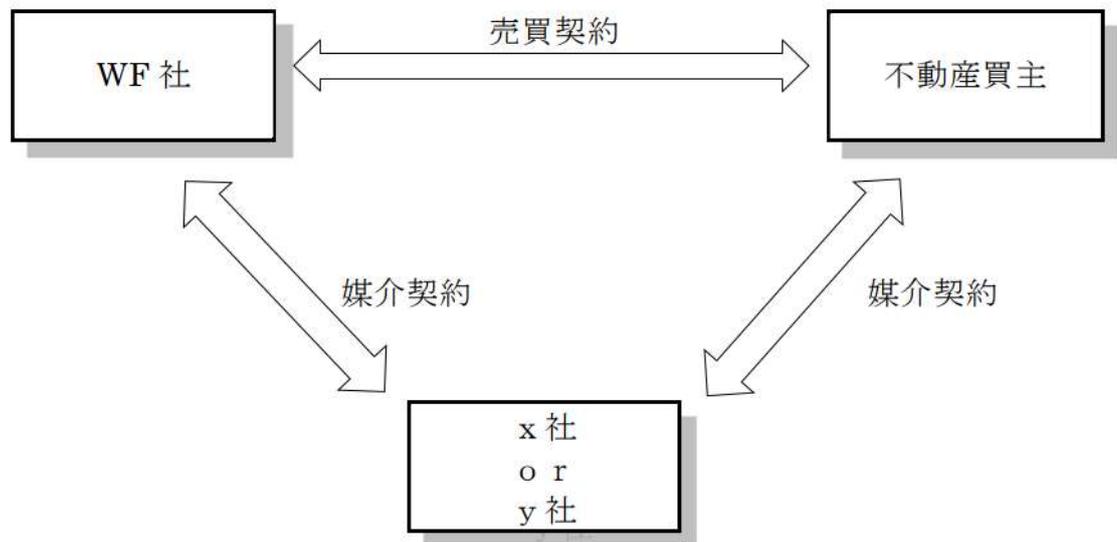
以上、合計 5 件 総額4005万8600円

(イ) y 社

①2016年■■■■契約 ■■■区■■■■■■■■■■円

以上、1 件 297万4320円

ウ 取引イメージ図



第3 本件調査により判明した企業統治上の問題点及び再発防止策の提言

以下に、WF社の本件不適切行為に関する個々の統治上の問題点を検討し、当委員会として、今後同様の事例が発生することを防止するための方策を提言する。

1 採用制度について

(1) 問題点

ア X氏は、2011年8月に開設されたWF社東京支店の機能強化のために、当時のWF社東京支店の支店長であったA1氏の紹介により、同年12月■■■■に中途採用の形でWF社に入社した。

また、X氏がその事業運営に深く関与していたx社は、X氏がWF社に入社する直前である2011年11月■■■■に設立された会社であり、WF社東京支店との取引が始まったのは、X氏の入社から4か月後の2012年3月27日の不動産売買契約（前記第2の2（4）イ（ア）①の契約）からである。以後、x社は、X氏がWF社東京支店長であった期間に、WF社東京支店との取引に頻繁に関与している。

さらに、X氏がその事業運営に深く関与していたy社は、X氏のWF社入社後の2013年10月■■■■に設立された会社であり、WF社東京支店との取引が始まったのは、2015年■■■■の業務委託契約（前記第2の2（2）イ（イ）①の契約）からである。以後、y社もx社と同様に、X氏がWF社東京支店長であった期間に、WF社東京支店との取引に頻繁に関与している。

そして、後述するとおり、WF社東京支店が進めた不動産プロジェクト取引物件のうち、3分の2以上のプロジェクトにおいて、x社及びy社が何らかの形で取引に関与していることからすれば、X氏は、WF社に入社する時点において、既に一連の本件不適切行為を計画していたのではないかと推測され、本件不適切行為は全て、X氏がWF社東京支店に入社したことに端を発するもので、WF社がX氏を社員として採用していなけれ

ば、一連の本件不適切行為は発生しなかったと考えられる。

イ また、中途採用は、言い換えれば経験者採用であって、WF社は、東京における不動産取引に詳しく、経験のある人材を求める必要があったことは間違いない。

しかしながら、X氏の採用時、WF社において、X氏の前職や実績、評判、トラブル歴、倫理違反、いわゆる反社チェックなどの十分な調査が行われた形跡は見受けられない。

X氏の入社時の履歴書には、前歴として、XXXXXXXXXXの代表取締役の記載があり、同社については「2011年8月 閉鎖」との記載がされていたが、後の社内調査（2017年11月20日取締役会議題）によれば、実際には同社は同時期に閉鎖されておらず、X氏入社後の2014年1月XXXXに閉鎖されていたことが判明している。すなわちX氏がWF社に入社後も、X氏は、XXXXXXXXXXの代表取締役に就任していたことになる。

この点について、前田会長は、事件発覚直後のWF社の社内調査において、「X氏が入社する際、自身で会社を保有しているのではないかとの報告をA3取締役から受け、その存在の確認と廃業の確認をさせましたが、廃業したかどうかの再確認はしませんでした。」と回答している。

このように問題点は意識されていたのであるが、当時、WF社には、制度として中途採用における調査及び審査基準等がなく、採用にあたっての十分な調査、チェック、追跡がなされなかったことが、結果として、X氏のような人物をWF社に入り込ませることになり、本件不適切行為の要因となったことが、まさに問題であった。

ウ また、WF社の2021年3月25日改訂以前の就業規則には、

- ① 反社条項
- ② 他社の役員等との兼業禁止規定

が定められていなかった。

そして、①について、反社会的勢力との関係を有しない旨の誓約書等を入手するといった手続も、X氏入社時においては採用されておらず、その後についても下記就業規則改訂前に至るまで採用されていない。

また、②について、東京支店に在籍したA2氏（2017年3月■■■■入社）によれば、「WF社に入社したのはX氏の誘いである。」「当時、独立して仕事をすることを考えていたが、X氏から『独立してもうまくいくか分からないから、WF社に入って、（副業として）自分の会社をやったら。』と言われて入社した。」とのことであり、X氏は、「WF社に入って、（副業として）自分の会社をやった」としても就業規則等に触れないことを知っていたものと考えられる。

（2）再発防止策の提言

採用制度の改善点としては次の通りである。

ア 採用（特に中途採用）審査の厳格化（反社、兼業禁止、過去の履歴等）

WF社では、2021年3月25日の就業規則の改訂により、前記①反社条項について、就業規則第41条に、

「⑳ 暴力団、暴力団員、暴力団関係企業・団体または暴力団関係者、総会屋、その他の反社会的勢力（以下「反社会的勢力」という）との関係を有しないこと。」

との規定を追加している。

また、前記②他社の役員等との兼業禁止規定については、就業規則第41条の改訂前の「㉔ 会社の許可なく他の業務に従事（内職またはアルバイト等）または雇用されてはならない。」を、

「㉕ 許可なく、他の会社の役員もしくは社員（内職・アルバイトを含む。）とならないことまたは当社の利益に反する業務に従事しないこと。」

と規定を改めており、就業規則等の規定については、本件を経て一定の改

善がなされている。

もともと、中途採用において、制度として、採用しようとする者の過去の職歴や兼業、反社性等に関する調査や審査基準等は未だ定められてはいないことから、今後は、かかる調査や審査基準などを定め、中途採用においては、より厳格な調査及び審査を求めていくべきである。

イ リファラル(社員紹介) 採用の場合の措置

X氏は当時のWF社東京支店長であったA1氏の紹介、Y氏はX氏の紹介によりWF社に入社し、A2氏によれば、「X氏とY氏は[REDACTED]、X氏にはY氏が必要。」という関係性の中で、X氏らは互いに協力して、本件不適切行為を繰り返し行っていた。

このようなことから、リファラル(社員紹介) 採用の場合については、採用後は、紹介者と被紹介者を同一部署に配属しないことを原則とするよう改められたい。やむを得ず同一部署に配属する場合には、少なくとも両者を別グループとし、直接の指揮命令関係の立場にならないように配慮すべきである。

2 通報制度について

(1) 問題点

法令及び内部規定違反または犯罪行為に対する牽制として、通報制度は有効な手段となっている。通報制度には、社内の通報制度（内部通報制度）と外部からの通報制度（外部通報制度）の2種類がある。

ア 内部通報制度の不完全さ

本件不適切行為当時、WF社には、内部通報処理規程及び内部通報の仕組み自体は存在していたようであるが、社内で同規定や仕組みが完全に周知されているとは言い難い状況であった。

また、内部通報処理規程によれば、通報等の方法は、「専用サイト、電話、

電子メール、FAX、郵送又は面談」(同規程第5条)であり、通報経路は、①社内の上長に対して通報する「通常ライン」の通報(同規程第4条第3項)と、②コンプライアンス室及び内部監査室に設置された「通報窓口」への直接通報が定められていた(同規程第4条第1項)。

もともと、内部通報処理規程では、上記②の「通報窓口」への直接通報については、通報以後の処理の取扱いが明記されているが、上記①の「通常ライン」の通報については、通報以後の処理の取扱いが明記されていなかった。また、通報経路として、例えば顧問弁護士等への直接通報の仕組みは設けられていなかった。

イ 外部通報制度(取引先からの不正に関する通報制度)の不存在

本件不適切行為当時、WF社において、取引先等の外部からの不正に関する通報制度は存在していなかった。

本件不適切行為の発覚は、2020年3月4日に、甲PJにおけるマンション建築工事の下請業者であるc1社が、資金繰りに窮してWF社に相談を持ちかけてきたことが端緒である。

また、これに先立つ2019年9月[]には、甲PJの設計監理を担当していた外部の[](以下「D2氏」という。)が、当時のWF社東京支店技術担当フェローであったA4氏や、X氏、Y氏及びA2氏宛のメールにおいて、甲PJの請負業者であるa社の見積額及びスケジュールについての疑問や誠実さについての所見を記載していた。同メールには、マンション建築工事の見積額について、[]円は高過ぎであり、[]程度が妥当である旨が記載されていた。前述したとおり、事件発覚後の調査により、c1社は当初、請負代金[]円(税込み)の見積書を提出していたところ、c1社とx社とのコンサルタント業務契約の報酬金5000万円を請負代金に加算し、再見積額を約[]円にしたとする経緯が判明している。

上記のD 2氏の進言に対し、稟議書を起案したX氏はともかく、当時の東京支店技術担当フェローであったA 4氏も積極的な対応をしておらず、D 2氏の進言を本社の誰とも共有しなかったことは問題である。仮にこの時点で外部通報制度があれば、社内での情報の遮断を防ぐことができた可能性がある。

また、それ以前の丙P Jのマンション建築工事の請負業者であったc 3社、乙P Jのマンション建築工事の請負業者であったc 2社についても、x社のケースと同様に、y社とコンサルタント業務契約を締結し、同契約の報酬金を加算した請負代金でWF社と請負契約を締結していたことが判明している。

当時において外部通報制度が存在し、WF社から、予め外注先等への外部通報制度の利用案内があれば、X氏らがその事業運営に深く関与していたx社及びy社とのコンサルタント契約締結要請への抑制または牽制になったと考えられる。

(2) 再発防止策の提言

ア 内部通報制度について

前述のとおり、WF社においては、既に内部通報処理規程が存在しており、「通報窓口」への直接的な通報以後の処理の取扱いは明記されているものの、「通常ライン」に対しての通報以後の処理の取扱いが明記されていないので、その改善が必要である。また、外部の第三者への直接通報を含むような仕組みが存在しないことも改善の必要がある。

また、社内への周知も決して完全なものとは言い難い状況であることから、今後、より有効な規定を整備し、社内への周知を徹底し、利用活用を推進していただきたい。

イ 外部通報制度（取引先からの不正に関する通報制度）について

WF社においては、本件不適切行為の判明後、2021年9月1日に内部通

報処理規程を改訂し、取引先等の外部からの不正に関する通報制度が設けられた。

一般に、このような外部通報制度は、取引先等の義務ではなく権利として捉えられている。外部者に周知し、利用されることにより、キックバック等の不正の防止や発見に大いに役立つものとする。

この点、WF社の外部通報制度は、現在、「内部通報処理規程」の一部として規定されているが、「内部通報処理規程」は主に内部通報のための規定であって、外部通報制度に適した規定となっていない。今後、外部に周知するためにも、独立した「外部通報処理規程」の制定及び運用が望まれる。

3 業務委託契約・請負契約について

(1) 問題点

ア 東京支店の頻繁な取引業者と本社管理者との接触の不存在

WF社東京支店における2011年から2019年までの不動産プロジェクト取引件数は合計で31物件（PJ）であり、このうちx社及びy社が関与した本件不適切行為の取引は、その3分の2以上の23物件にも及ぶ。

そして、前述（第2の2）のとおり、x社が関与した取引は合計22件、y社が関与した取引は合計8件であり、総数は30件にのぼる。なお、総数30件が上記23物件を超えるのは、一つのプロジェクト内で、不動産取得から不動産販売に至るまでの過程で、1物件について複数件の関与があったためである。

このように同一の取引業者がWF社東京支店における不動産プロジェクトにおいて幾度も登場しているにもかかわらず、WF社内で本件不適切行為の端緒さえ見つけられなかったことは大きな問題である。

当時の東京支店に対する本社管理担当者であったA3氏及びA4氏は、このx社、y社の代表者とは全く面談していなかっただけでなく、接触をはかろうとした形跡もみられない。最も頻繁に取引される相手方に、管理

担当者が兩名とも当該2社の担当者又は代表者と全く顔を合わせていないのは通常とはいえない事態である。X氏作成の「業務委託契約の必要性について」（2016年1月26日）と題する文書によれば、「業務委託先（x社及びy社）は当支店において生命線ともいえる存在であり、」（カッコ書きは当委員会が追加）とされているところ、そうであるなら尚更、必要不可欠な重要な取引先として、本社管理担当者が接触するのが自然であって、この点が欠落していたのは大きな問題点である。

イ 契約の稟議申請における時間的余裕の無さ

東京支店については、土地の仕入れや用地取得契約締結の間際になって、契約についての稟議申請がなされることがしばしばあったということである。そのため稟議書の中身に関して慎重に審査するような時間的余裕がなく、その内容審査が不十分になっていた。後から見れば、X氏らが、故意にそのような時期に稟議申請を行った可能性も考えられる。

WF社において十分な審査期間がとれるような稟議申請期限を定めていなかったことが、本件不適切行為を助長させた面がある。

ウ 契約書における反社排除の不徹底

2016年1月29日付けの東京支店の「通常業務監査報告書」（A5氏作成）において、

「（4）業務委託契約書について

- ・ 業務委託契約書に「反社会的勢力の排除」に関する条項の記載がありません。
- ・ 条項を追加する、もしくは覚書等を交わすことが必要です。」

との指摘がされている。

しかし、その後、WF社においては、全国宅地建物取引業協会連合会作成の『反社会的勢力の排除条項』について」との案内文を契約書に添付するだけで、契約書の条項に反社条項を加えることなく、反社条項がないま

まの契約書で、東京支店における契約が承認締結されていたことは問題である。

エ 非定型契約におけるコンプライアンス室によるチェックの欠落等

WF社における契約には、売買契約等の定型で締結される契約とそれ以外の非定型で締結される契約とがある。非定型契約については、現場での確認だけでなく、法律上の観点からの審査も必要である。

この点、東京支店でのx社との業務委託契約書（2015年2月14日付け）と、XXXXXXXXXX株式会社との業務委託契約書（2016年1月29日付け）を比較すると、その業務受託先が異なるにもかかわらず、契約書の形式や記載内容はほぼ同じ内容（業務内容の記載が、XXXXXXXXXX株式会社の契約書は、x社の契約書に「本物件に関する立退きの補助」が追加されているだけ）の契約書であったことからすれば、当該契約書は業務受託側ではなく、業務委託側である東京支店が主導して作成したものと考えられるが、その作成段階におけるコンプライアンス室によるチェックがされた形跡は一切なく、欠落している。

また、業務委託契約は、通常、取扱物件によって報酬額も上下するはずであるが、東京支店で締結したほとんどの業務委託契約では、報酬額が取引価額の3%となっていることは明らかに不自然である。この点について、2017年11月15日付けの東京支店での「通常業務監査報告書」（A7氏作成）においても注視する必要がある旨の指摘がされているところ、同報告に対して、当時の取締役監査等委員長の松浦は「業務委託契約には不透明感が残る」との意見にとどまり、また前田会長は「具体的な業務内容の開示をさせること」との指示はしているものの、その後、X氏による表面的な説明文書の提出がされただけで、それ以上に深く追及することなく終了していた。

オ 請負工事費等の検証の不徹底

本件不適切行為のうち、前記第2の2（1）の請負契約では、架空コンサルタント契約の報酬金相当額を請負代金に上乗せするため、その見積書の具体的な項目毎に専門家が慎重にチェックすれば、その金額が不自然であることは容易に判明するような金額であった。このことは、前述のとおり、D2氏からA4氏らに宛てたメールでも指摘されていた。

WF社において、自社で請負工事金額の積算を行い、請負金額の妥当性を検証できなかったこと、自社で行えない場合は第三者のチェックを受けるような仕組みがなかったことが問題点である。

カ 契約の成果の確認の不徹底

本件不適切行為のうち、前記第2の2（2）の業務委託契約は、請負と委任の性質を持つ契約であると考えられるところ、いずれにしても当該契約に基づく何らかの成果が存在するはずであり、その成果に対して対価を支払う契約である。したがって、成果のない状態での対価の支払い義務はないものと考えられる。

この点、本件不適切行為における業務委託契約の委託業務は、物件に関する諸調査の補助・助言や、物件購入に係る書類整理の補助・助言、物件の販売活動の補助・助言、物件境界確認に関する補助・助言とされているところ、これら委託業務に関し、受託者であるx社及びy社が何を行ったのか、その成果を示す客観的な資料は、1回目のものを除き、確認できていない。それにもかかわらず、WF社では、x社及びy社による委託業務の成果を確認等することなく、同社に対して報酬を支払っており、かかる成果の確認を含め報酬支払のルールが定められていなかったことは問題である。

キ 報酬等の支払における現金払い

東京支店における取引のなかで、報酬等の支払において銀行振込ではなく、現金払いによる取引が複数件判明している。

現金払いは、現実的にその支払いがなされたか否かが客観的に明らかでなく、例えば、支店で現金払いをした場合、本社において、その額面通りに相手方に支払われたかどうかの確認がとりづらいこともあって、仮に支払者と受領者が共謀すれば、容易に不正行為を行うことができるリスクがある。

また、支払手続の過程において現金盗難のリスクもあるし、相手方が確認できないリスクもある。

WF社において、このような現金払いを特に制限することなく認めていたことが、本件不適切行為を助長した可能性もある。

(2) 再発防止策の提言

ア 頻繁に取引する業者との本社管理者の接触のルール化

前記のとおり、本件不適切行為時の東京支店の本社管理担当者であったA3氏及びA4氏が、x社及びy社の代表者や担当者と全く面談もせず、接触をはかろうとした形跡がみられなかったことは大きな問題である。

今後は、WF社が一定額以上の取引を行う取引先については、必ず本社管理担当者が接触すること及び取引先の本社や事務所を訪問することを内規化し、その実在性、信用性等をその目で確認する必要がある。なお、この点について、本件不適切行為発覚後、WF社は2022年6月11日施行の契約管理規程を策定し、再発防止のための措置を講じている。

イ 契約の稟議申請における時間的余裕の重要性

稟議における審査が、時間不足のため不十分にならないように、一定の審査期間をあらかじめ定め、それを見越した稟議申請期限を定めておくことが必要である。これについても一定のルール化が必要であろう。

ウ 契約書における反社排除の徹底

前記のとおり、本件不適切行為の業務委託契約書には、いわゆる反社条項が規定されていなかった。今後は、コンプライアンス室からの指摘も含

め、早急に各契約書における反社条項の規定の徹底を図ることが必要である。なお、この点について、本件不適切行為発覚後、WF社は全ての契約書に反社条項を規定し、再発防止のための措置を講じている。

エ 非定型契約の場合のコンプライアンス室によるチェック

前記のとおり、非定型契約については、現場での確認だけでなく、法律上の観点からの審査が必要である。本件不適切行為の業務委託契約書は、その内容、報酬額をコンプライアンス室等の法務部門においてチェックをしていれば、その内容や報酬額が不自然なものであることは容易に理解できたはずであり、今後は法務部門での契約書の管理を徹底すべきである。なお、この点についても、前記ア記載の契約管理規程の策定により、WF社は既に再発防止のための措置を講じている。

オ 請負工事費等の検証の必要性

前記のとおり、WF社において、自社で請負工事金額の積算を行い、請負金額の妥当性を検証すること、またそれが自社で行えない場合は第三者の専門家のチェックを受けるような仕組みの策定が必要である。

カ 契約の成果の確認

前記のとおり、本件不適切行為における業務委託契約においては、その委託業務に関する成果についての確認等を行うことなく、受託者に対して報酬が支払われていたという問題があった。

WF社において、かかる成果の確認を含め、業務委託契約に関する報酬支払のルールが定められていれば、本件不適切行為を早期に発見し、これを防ぐことが可能であったと考えられ、業務委託契約においては合理的な成果が確認できない場合は報酬を支払わない等の一定のルールを定める必要がある。

キ 現金払いを認めないことのルール化

前記のとおり、多額の現金払いは、現実的にその支払いがなされたか否

かが客観的に明らかでなく、不適切な取引の未然防止、盗難リスクの回避の観点からも行うべきではない。

WF社において、一定額以上の現金払いは認めないとのルールが必要である。

4 内部監査について

(1) 問題点

WF社の内部監査は内部監査室長1名により実施されている。

書面またはデータによりその存在が確認できた東京支店に対する内部監査報告書を見る限りにおいては、適切な内部監査業務を実施していたものと、一応、認められる。ただし、以下の課題が見受けられた。

ア 内部監査報告等資料の存在が確認できないこと

内部監査報告等資料は一部の存在しか確認できていない。書面又はデータにより残存している内部監査報告等資料は、2015年6月～2016年5月（A5氏）及び2017年6月以後（A7氏、A8氏）現在までの期間のものであり、2015年5月以前（A5氏、A6氏）及び2016年6月～2017年5月（A5氏）の期間の内部監査報告等資料の存在が確認できない。

2016年6月～2017年5月については、A5氏の体調不良により内部監査自体が実施されていないと推察されるが、その代替として他の者による内部監査が実施された形跡も見受けられない。A5氏は故人であること、A6氏は既に退社していることから、内部監査報告等資料の存在が確認できないこと、また監査がなされず代替行為もなされなかったことの理由や経緯は明らかではない。

過去の内部監査資料の多くの存在が確認できないことは、WF社内において内部監査が軽視されていたと捉えざるを得ず、大きな問題点である。

イ 不十分な内部監査体制

A8氏の監査計画とその実施状況をみる限り、当初の監査計画の半数程

度しか実際には監査が実施されておらず、残る計画の半数は監査が実施されていない。A 8氏は、金商法上の内部統制監査にも関わっており、内部監査に手が回らない状況にあったと思われ、そのような多量の監査を行う内部監査担当者が、1名しかいないという体制自体が問題である。

また、内部監査担当者が1名であったが故に、前任の内部監査担当者との引継ぎや申し送りが不十分であったことも問題である。

ウ 内部監査の目的の不十分さ

本件不適切行為時のWF社の「内部監査規程」で定められていた「監査の範囲」は次のとおりである。

「第4条 内部監査の範囲は次の通りとする。

- (1) 業務監査 業務活動が諸規則に準拠し、組織ならびに制度を通じて経営目的達成のため合理的に運営されているか否かを監査する。
- (2) 会計監査 会計処理手続および関連証拠書類の検討を行い会計諸記録の正否および財産の保全を監査する。」

本件不適切行為は、一部を除き、社内規定の手続に則った中で行われている。その典型である「業務委託契約」についても、本社承認は得られているのであるから、上記第4条記載の内部監査目的の内の監査において、その取引が適正であるとの結論が出るのもやむを得ないところであった。

X氏の行った取引の大部分が、本件不適切行為による取引であったことは異論のないところであるが、法令及び社内規定に、一応準拠している形をとっていたため、内部監査において、その取引が不正なものであると判断し、取引の不正を防止または摘発することは困難であった。

上記のように内部監査室の体制が不十分であるうえ、規程も不十分であり、さらに不正リスクの防止目的が監査目的とされていなかったことも問題であった。

エ 内部監査報告書の提出先の問題

本件不適切行為時のWF社の「内部監査規程」で定められていた内部監査報告書の提出先は、同規程第14条によれば、「社長」とされている。これは、当初、内部監査室が社長直属の部署であったことに由来するとのことであるが、現在、内部監査の機能は会社業務全体の適性を図るものとして重視されているものであることからすれば、提出先を社長に限定することは適切ではなく、現在の実情に合わせた規程の改正がなされていないことが問題であった。

この点、WF社においては、実際には、社長のほか、監査等委員会へも内部監査報告書が提出されていたとのことであるが、規程上その旨の定めはなく、また内部監査報告書は、取締役会への提出もなされるべきであると思われるが、その旨の定めがなかった点も問題である。

(2) 再発防止策の提言

ア 内部監査報告等資料の適切な管理の徹底

内部監査報告等資料の一部の存在しか確認できないことは前述のとおりである。このようなことが再発しないよう、内部監査報告等資料の適切な管理の徹底と、内部監査報告資料等の保存期間及び保存義務を内部監査規程に明示すべきである。

イ 内部監査体制の充実

WF社における内部監査体制が不十分であったことは前述のとおりである。その改善策としては、

- ① 内部監査担当者を1名ではなく2名置き、体制に厚みを持たせる。
- ② 内部監査担当者のうち1名は社内業務に精通したベテランをあてる。

等の方法で、内部監査体制を充実させることが必要である。

WF社では内部監査に適任な人材を欠いているとのことであるが、1名体制では、前述したような内部監査の欠落が生じかねず、また、内部監査手続の継続性に支障が生じる。他1名は専任でなく兼務であったとしても

対応可能であり、少なくとも2名体制にすることによってスムーズな引継ぎも可能となると考える。

なお、WF社では、2019年5月から外部の会計士と契約して内部監査の補助を受けているとのことであるが、現在のところ、これにより内部監査担当者が1名でよいとまでの結論は出ていない。

ウ 内部監査目的の追加の必要性

前述のとおり、WF社においては「不正リスク防止監査」という監査目的が存在しなかった。

この点につき、既に前田会長は今後の改善点として、「事故は必ず起きるという前提で監査体制の強化が必要である」旨を指摘されている。

今後は、内部監査規程の監査目的に、「不正リスク防止監査」を追加し、不正発生を会社業務におけるリスクと認識し、リスク回避のルール制定とその実行が必要である。

エ 内部監査報告書の提出先の追加と規定

現行の「内部監査規程」においても、監査報告書は、社長への報告義務のみを規定しており、監査等委員会や取締役会への報告義務が規定されていないことから、実態に合わせる意味でもその規定が必要である。

5 情報の共有化について

(1) 問題点

ア 支店管理における情報の共有化の不存在

東京支店の業務は管理担当者であったA3氏及びA4氏を除き、WF社本社においてはブラックボックス化していた。また、A3氏及びA4氏についても東京支店での常勤ではなく、同支店の日常業務に対する本社の関与は、非常に希薄であった。 [REDACTED]

この点につき、伊藤は、「当時の東京の事業は、主力事業である分譲戸建開発以外の事業が多く、体系立てた数値管理がなされていませんでした。建売住宅の場合、例えばプロジェクトの数値管理として、用地仕入れ・事業方針決定・実行予算決定・販売価格決定・契約時・実績、といった各タイミングで損益値を算定し、それをITシステムで管理しています。

(東京支店の場合)当初は建売事業として計画していても、事業判断から、土地売りに変更されることが多い状況でした。また、ITシステムは賃貸マンション建設プロジェクトの進捗を適切に管理できるものではなく、実績集計に留まるものでした。このような状況であったため、実績以外の管理数値が残されていないというのが、当時の状況です。」と述べている。

このように、東京支店の会計業務は共有化されていたが、プロジェクトについては全体のコントロール状況が東京支店でしか分からず、本社でそのプロセスを把握し、管理することができなかった状況にあったことが問題である。

イ 関係者、関係部署間での情報の共有化の不徹底

以下のとおり、WF社内の関係者間において情報の共有化が徹底されておらず、本件不適切行為が見過ごされてしまう原因となった。

(ア) X氏の入社時

前述のように、前田会長によれば、「X氏が入社する際、自身で会社を保有しているのではないかとの報告をA3取締役から受け、その存在の確認と廃業の確認をさせましたが、廃業したかどうかの再確認はしませんでした。」とのことであり、問題発見の端緒はあったが、社内でその後のフォローや情報共有化がなされた形跡がなく、本件不適切行為を許すことへと繋がってしまった。

(イ) 2016年1月29日付けの東京支店に関する「通常業務監査報告書」(A5

このように、WF社取締役会において、X氏の経歴詐称問題や[REDACTED]が協議されたにもかかわらず、それに対して、東京支店の業績次第という筋違いの結論を導き出し、本件不適切行為を防止する端緒があったにもかかわらず、X氏の人事的扱いに対する結論が何ら出されないまま先送りにされ、結局、この件についてはうやむやになってしまった。

ウ 情報伝達が個人の裁量に依拠していたこと

前述のとおり、2019年9月15日のD2氏からA4氏らに宛てたメールにおいて、甲PJに関するa社の見積額及びスケジュールについての疑問や誠実さについての所見が述べられていたところ、同メールを受信したA4氏は、「支店長（X氏）と相談して方向性を定めたいと思います。本日契約で支店長が出ていますので、返事が少し遅くなります。」との返信メールを送信したものの、その後、A4氏からD2氏に対して追加の回答をした事実は確認できず、また上記D2氏の所見に関してA4氏が本社の他部署等との間で情報の共有化を行った事実も確認できない。

この点につき、A4氏によれば、「X氏と相談後、X氏が処理を任せてくれということだったので、X氏に任せた。その後、X氏から無事に完了した旨の報告を受けたので、社長等他の役員には何も相談していない。」とのことであった。

このように東京支店事案における情報伝達がルール化されておらず、個人の裁量に依っていたことが問題であった。

(2) 再発防止策の提言

ア 本社及び支店における情報の共有化の必要性

前述のとおり、東京支店におけるプロジェクトについて、会計業務は共有化されてはいたが、プロジェクトのプロセスを本社において把握し、管理することが出来ていなかった。これを如何に改善すべきかが、今後の子

会社又は支店管理の課題である。

この点は、後述の「10 支店管理について」においても述べるが、一つの方法として、多額の資金を扱う子会社又は支店においては、外資系企業に見られるように、コントローラーと呼ばれる親会社直属の社員を子会社又は支店に常駐させ、資金管理及び業務の報告を常時行うような体制をとることが必要であると思われる。

イ 関係者、関係部署間での情報の共有化

前述のとおり、WF社本社において、X氏の経歴詐称の問題や[REDACTED]、業務委託契約の問題点の指摘等が2017年時点で既になされていた。ところが、その後、改善方向に向かって何らの実行もなされずに放置された結果、東京支店における本件不適切行為が長期にわたり見過ごされてしまったのである。

これは、情報が一部の者に偏り、会社の意思決定機関である取締役会の構成員の間で、問題についての十分な情報及び問題認識の共有化がなされず、具体的な対処を実行する決断を行えなかったことが原因であると思われる。

したがって、今後は、十分な情報共有を前提に、問題点や疑義が生じた場合には必ず、結果として問題なしでもよいのだが、その結論を出すことを取締役会の合意事項として頂きたい。

ウ 情報伝達が個人の裁量に依拠していた問題

前述のとおり、当時の東京支店担当役員であったA4氏は、東京支店で得られた情報について、自身の判断で本社にその情報を伝達しなかった。これは業務上得られた情報に関して、本社又は取締役会に報告する義務や方法がルール化されておらず、個人の裁量に依っていたことが原因である。この点を見直し、業務上得られた情報は書面化して報告する義務を社内ルール化することが必要である。

6 販売粗利管理について

(1) 問題点

X氏が東京支店支店長であった期間においても、プロジェクト開始時、つまり用地取得時における計画上の粗利、及び販売完了時の実績粗利の対比は行われていた。

そして、東京支店の全期間における物件別の計画粗利と実績粗利の対比をしてみると、その平均値は、計画粗利が■%、実績粗利は■%であった。また、計画時の見込み販売額と実績販売額との平均差異率は△■%であり、約■%の平均下落率であった。中には粗利ベースで赤字物件もあり、それが平均値の足を引っ張っていたとも考えられる。分譲物件等の販売価格は市場で決まることからすれば、計画段階での販売価格との間でズレがあること自体は特に問題はない。

ただ、赤字物件について、事後的な検証が行われていなかったことは問題である。計画時の見込み違いや、建築時及び販売後の諸要因があったかもしれないが、事後的な検証が行われなかったことが、本件不適切行為の頻発につながった可能性は否めない。

(2) 再発防止策の提言

ア 利益管理の厳格化

本件不適切行為のような不適切取引あるいは不正な取引では、当然のごとく粗利益は低下する。したがって、原則として社内での事後的な検証が予定されていれば、本件不適切行為又はそれに類する行為を実行しようとする者は、発覚を恐れ、そのような行為を控えることも十分に考えられ、有効な牽制方法になるものと考えられる。

全件の検証が物理的に難しければ、年間に10～20件程度の数字上異常と見られる取引を抽出し、担当者から報告を求め、その検証を行う仕組みが必要であると考えられる。

イ 粗利に応じたインセンティブ制度の導入

上記アに準じた措置になるが、粗利に応じたインセンティブ給与の導入も不正防止の観点から有効であり、一考の余地がある。

7 監査等委員会（監査役会）について

（1）問題点

2019年以前の監査等委員会（監査役会）の議事録には、何ら内部監査報告に関する議題の記載が見当たらない。監査等委員会において、内部監査室による監査報告書の内容が共有され、吟味、議論されていたかどうか、議事録の記載がないため不明となっている。

もともと、存在が確認できた内部監査報告書には、同報告書に対する取締役監査等委員長のコメントの記載や、内部監査室による監査に監査等委員が同行する等の関与が行われていたことが記録されており、監査等委員会と内部監査室が一定の連携がとれていたことは確認できる。

しかしながら、前記4について（1）「ア 内部監査報告等資料の存在が確認できないこと」で既述したように、一部の内部監査報告等資料の存在しか確認できないにもかかわらず、そのことに対して監査等委員会の積極的な対応がみられないことは、何らかの内部的事情があったとしても問題である。

（2）再発防止策の提言

監査等委員会は、社外取締役が過半数を占めなければならない、取締役を監視する役割をもつ。同委員会は、一般に内部監査部門及び各子会社に対して、監査等に必要な情報の提供を求めることができる立場にあるのであるから、WF社においても内部監査室との連絡・調整を行い、監査等に関する情報共有をリードすべき役割を果たすべきである。したがって、今後は内部監査室との連携強化に取り組んで頂きたい。

8 会計監査人との連携について

（1）問題点

監査等委員会と会計監査人の連携に関する事項である。

WF社の会計監査人は、2021年8月まではあずさ監査法人、以後は東海会計社であるが、両会計監査人が東京支店に往査したことは、報告書上、確認できない。

WF社が2度目の東京進出をし、東京支店を開設した2011年8月から閉鎖時の2022年7月までの10年以上の期間にわたって、会計監査人による支店監査が行われなかったことは通常考え難いが、2021年9月より会計監査人が東海会計社に変更されたこともあって、当委員会から前会計監査人であったあずさ監査法人に対して、その理由や監査状況等の聴取は実施していない。

もともと、2016年1月29日付けの内部監査室による東京支店通常業務監査報告書によれば、「今回の支店監査は監査法人からの求めに対応して合同の監査を行い、資産の管理状況を確認した。」との記載もあるところ、監査法人からの支店監査の報告書はなく、監査実施報告書にも記載がないことから、正規の監査ではなかった可能性もある。

このように監査等委員会と会計監査人の明確な連携がなかった点に問題がある。

(2) 再発防止策の提言

今後、遠方の支店又は子会社が存在するようになれば、会計監査人の支店等の監査を積極的に活用すべである。仮に上記の約10年間に、会計監査人による東京支店監査があったならば、同支店の状況は異なっていた可能性もあると考える。

9 管理部門について

(1) 問題点

ア 経理部門による牽制がなかったこと

特に資金を取扱う経理部門が、支払時のチェック及び牽制の機能を発揮

してなかったことが問題である。

前記3(1)「カ 契約の成果の確認の不徹底」で既述したように、業務委託契約での成果に疑義がある場合でも、経理部門に具体的な支払いを留保又は拒否するような権限はなく、その支払いを行っていたと考えられる。

法人税法においては、契約の存在だけではなく、合理的な成果物がない場合、損金と認められないこともある。WF社には、そのような税務リスクを前提に、契約の成果を示すものを求めたり、成果の内容に疑義がある場合は、コンプライアンス部署とも協議の上、支払いの可否を決定して行くような仕組みが存在していなかった。

また、現金支払を認めないルールが存在していなかったことにより、経理部門としては指示があれば支払わざるを得なかったという問題もある。

イ 法務部門による確認の不徹底

前記3(1)「ウ 契約書における反社排除の不徹底」及び同「エ 非定型契約におけるコンプライアンス室によるチェックの欠落等」において既述したとおり、東京支店が使用していた契約書に関して、法務部門による契約内容の事前確認を行う仕組みが存在していなかったことは問題である。

(2) 再発防止策の提言

ア 経理部門による牽制

資金を取扱う経理部門において、支払時のチェック及び牽制の機能強化の必要がある。具体的には、

- ① 前記4(2)「カ 契約の成果の確認の徹底」で既述したように、業務委託契約での成果に疑義がある場合、経理部門が、具体的な支払いを留保又は拒否できるような権限を持っている必要がある。契約の存在はもちろんであるが、成果が要求される契約において、合理的な成果がない場合、コンプライアンス部署とも協議の上、支払いの可否を決定して

行くような仕組み、ルールが必要である。

② 現金支払を認めないルールの確立

現金払いは、不正の温床や犯罪的なものに関わる事態になりやすいリスクがある。相手方の確認の問題、本当に全額支払われたかどうかの問題等もある。一定額以下の少額である場合を除き、経理部門が原則として現金支払いを拒否できるように、あらかじめルールを確立しておく必要がある。

イ 法務部門による確認の徹底

前記4(2)「ウ 契約書における反社排除の徹底」及び同「エ 非定型契約におけるコンプライアンス室によるチェック」で既述したように、契約の相手側作成の契約書や非定型的な契約書等については、法務部門により契約内容の事前確認を行う仕組みを確立する必要がある。なお、この点については、前記のとおり、WF社は本件不適切行為発覚後に契約管理規程を策定し、再発防止のための措置を講じている。

10 支店管理について

(1) 問題点

東京支店では、現地採用者が殆どで、指揮系統が直接本社に属する者が常駐していなかった。外資系企業では、子会社又は支店には、コントローラーと呼ばれる親会社直属の社員が常駐する。コントローラーは子会社又は支店の資金管理だけでなく、親会社又は本社への報告業務を行う。これと同様の役割の者を支店に置くことが必要不可欠とまでは言えないが、東京支店に指揮系統が直接本社に属する者が常駐していなかったことが、本件問題を発生させたことは否めない。

(2) 再発防止策の提言

今後、遠方に支店を開設する場合には、指揮系統が直接本社に属する者を支店に配属する原則を確立すべきである。その本社直属者が支店長でない場

合には、支店長の指揮命令系統に属さないような仕組みを作ることも必要である。

11 倫理規定について

(1) 問題点

WF社において、倫理要綱、すなわち社会人として当然のこととなる職業倫理を具体的な基準まで細則化し、明示することがなされていなかった。

このことが、東京支店における支店長と知人や親族との取引、知人や親族が役員や社員として勤務する法人との取引、以前に役員や社員として勤務した法人との取引等をする隙を与え、多数の本件不適切行為を招く一因となったといえる。

(2) 再発防止策の提言

ア 本来、規則で従業員をがんじがらめに縛るようなあり方は望ましくないとこの創業者の考え方は十分理解できるところである。しかし、会社の規模が拡大し、従業員数が多くなると必ずしも全員の顔が見えるわけではなく、WF社は本件不適切行為に登場したような人物の存在可能性も懸念しなければならない事態に至っていると思われる。

そこで倫理要綱を制定し、社会人として当然に備えているべき職業倫理を具体的な基準まで細則化し、明示することが必要である。

抽象的なモットーやあるべき姿を述べる倫理基準ではなく、例えば、個人的な利害関係のある取引先は事前に申告しなければならないとの規定があった場合、その際の利害関係人とはどのような範囲の者をいうのか、具体的に認められる範囲と認められない範囲とを明瞭に区分する基準である。また、兼業禁止(競業避止義務)についても、就業規則の外に、この倫理要綱において、具体的に兼業禁止の範囲を記載することが重要である。

社則には高邁な理想も必要であるが、それを細かく分析し、行動の是

非を従業員が自ら判断できるような倫理要綱の制定が必要である。

また、そのような倫理要綱を守るべく、従業員から誓約書の徴収も行うべきである。

イ 本件不適切行為に鑑み、倫理要綱に特に記載すべきであるのは以下の事項である。

- ① 知人や親族との取引については、関係当事者はこれを事前に申告し、関係当事者の指揮の及ばない他の社員が担当する。
- ② 知人や親族が役員や社員として勤務する法人との取引については、関係当事者はこれを事前に申告し、関係当事者の指揮の及ばない他の社員が担当する。
- ③ 役員や従業員が、以前に勤務していた法人との取引は、関係当事者に、これを事前に申告し、関係当事者の指揮の及ばない他の社員が担当する。
- ④ 上記①ないし③の関係当事者が取締役又は営業本部長である場合は、関係当事者でない取締役の指名する社員がこれを担当する。

12 本件不適切行為が見過ごされてきた背景事情について

前述のとおり、WF社東京支店における本件不適切行為は、少なくとも、2012年3月から2019年7月までの7年以上の期間に及ぶものと考えられる。このような長期で且つ公然とした不適切行為が見過ごされてきたWF社における背景事情とは何であったかを振り返ってみる。

(1) 名古屋市内に本社があるWF社は、2002年2月に東京事業部を開設し、東京進出をしたが、2009年5月に一度東京進出から撤退したとされる。

その後、2011年8月に東京支店を開設し、2度目の東京進出をした。この時の東京進出は、外部不動産会社出身の従業員からの進言を取り入れたとのことであるが、中部地区に工場を持つWF社としては遠方の関東ではシナジー効果が薄く、独立した事業という位置づけであったものと考えら

れる。この2度目の東京進出における東京支店の人員構成は、全て東京支店現地で採用された者であった。東京支店と本社との繋がり、東京支店が進めたプロジェクトを、本社の東京支店担当役員との本社取締役が承認手続をすることが主であった。東京支店独自では契約決定権限を持たなかったのではあるが、東京支店の担当者が本社に稟議申請し、承認を得て購買、外注や販売といった種々の契約が行われていた。もともと、外注先や販売先等は従前から本社と関係がある業者ではなく、東京支店の担当者が独自に選定していた。

- (2) WF社においては、本件不適切行為が判明するまでは、本件以外に大きな不正事件等はなかったということである。

本件不適切行為は、このような企業において、当初から個人的利益を得ることを目的とした人物が、東京支店に入り込み、目論見通りの不適切行為を行ったというのが本件不適切行為の全体の構図であると考えられる。むろん企業内の不正や不適切取引を牽制し、発見する責任が企業自身にあることは言うまでもない。しかし、WF社の当時の内部統制は、それまでの経緯から、不正や不適切取引の存在を、およそ前提としていない無防備な体制であったと言わざるを得ない。

- (3) また、WF社では、本件不適切行為が発覚する以前から、東京支店が進めるプロジェクト内の業務委託契約の必要性等について疑義が寄せられることが何度かあったり、本件不適切行為の中心人物であるX氏の経歴詐称や[]が問題となったりしたこともあったが、それらが深く追及されることなく、具体的な結論が出されないままに放置されていたという状況があった。例えば、2017年11月20日開催取締役会の第13号議案において、伊藤から、X氏のWF社入社前の経歴（経歴詐称問題）及び関連する法人の履歴[]について調査した内容の詳細な説明、報告がなされ、X氏の人事的扱いや東京支店の事業継続に関する協議がなされたようであるが、その結論は、「東京での事業継続判断は、3

6期実績を踏まえて期末に行う。」との内容であった。すなわち、WF社取締役会において、X氏の経歴詐称問題や[]が協議されたにもかかわらず、それに対して、東京支店の業績次第という業績優先の結論を導き出している。この点は、当時の取締役らが、東京支店での仕掛かり中のプロジェクトの処理や、業績（利益）を優先し、X氏の経歴詐称問題や[]等を黙認したと評価されても仕方のない状況であった。

このような当時の本社経営陣の態度、方針が、東京支店の担当役員であったA3氏やA4氏にも当然に影響し、X氏らに対する適切な処置を講ずることができなかったと考えられる。これが東京支店での長期にわたる本件不適切行為を見過ごすことになった背景であると考えられる。

このような状況について、当時の代表取締役社長であった前田会長、その他取締役等の責任は免れないところである。また、当時の東京支店担当役員であったA3氏、A4氏の両名も、X氏作成の本件不適切取引の稟議書等の承認に直接関わっていたにもかかわらず、x社及びy社の関係者等に直接接触することもなく、盲目的に取引を許容していたと言わざるを得ない。管理者としての注意義務違反、善管注意義務違反の責任は免れないところである。

第4 結び

WF社の創業者である前田会長は、均質思考かつ管理的経営手法から離れ、独自性を核に、『より美しく』を基本理念に事業活動を行いたいとの豊富を述べられ、また、会社内部を規則で縛るのではなく、従業員と経営者が友人のような形で、信頼関係で結ばれている会社が理想であるとも述べられている。

このような理想を掲げ、1982年から今日まで40年に亘り、賛同する仲間を募り、独自の路線を歩んで、その名のおり木の家を主たる商品として、名古屋を代表する企業を一代で育ててきた手腕は、誰もが評価するところである。

しかし、前田会長がそのような存在であったため、周囲の者が会長に付度する余り、問題点を直言して改善しようとする社内の雰囲気は、必ずしも十分ではなかったことも直視しなければならない。

また企業の拡大に伴い、関連会社の従業員も含めると、300名近い者が関係する会社になったため、これまではあり得なかったような不心得者や会社を喰い物にしようとして入り込んで来る者らへの懸念も出てきた。

本件は、そのようなWF社が、新たに態勢を整えるために学ぶべき絶好の事案であった。会社自らこのような第三者委員会を設置し、事案への振り返りを行うことは、今や社会に責任を持たなければならない会社のあり方として適切な方法である。

前田会長は、既に自ら次世代の経営者にバトンを渡し、本件の反省も含め、会社を再出発されようとしている。

しかし、まだ道は半ばであると思われる。当委員会の調査及び提言が、その一助になれば幸いである。

以上