



2023年9月1日

各位

会社名 株式会社ヤマウラ
代表者名 代表取締役社長 山浦正貴
(コード番号：1780 東証プライム市場)
問合せ先 管理本部企画プロジェクトチーム
マネージャー 石川 浩
(TEL 0265-81-5555)

第三者委員会の調査報告書（最終）の受領に関するお知らせ

当社は、2023年5月26日付「当社連結子会社の不適切な支出に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、当社従業員による当社連結子会社の不適切な支出があったことが判明したことを受け、第三者委員会による調査を進めてまいりましたが、昨日2023年8月31日に調査報告書（最終）を受領いたしましたので、お知らせいたします。

なお、調査報告書の内容につきましては、関係者等のプライバシー保護及び営業秘密保護等に配慮する観点から、部分的な不開示措置を施しております。

株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様には、多大なご心配とご迷惑をお掛けいたしましたこと、深くお詫び申し上げます。当社としましては、役職員が一丸となり、信頼回復に努めてまいりますので、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。

記

1. 第三者委員会の調査結果

第三者委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書（最終）」をご参照ください。

2. 今後の対応について

第三者委員会の調査結果及び提言について、十分に検討の上、その内容を経営に反映して再発防止策等を検討し、適時適切に開示いたします。

また、第三者委員会による本調査結果及び提言を踏まえ、関係者の処分を決定する予定です。

以上

令和5年8月31日

株式会社ヤマウラ

代表取締役 山 浦 正 貴 殿

株式会社ヤマウラ第三者委員会

委員長 諏 訪 雅 顕

副委員長 安 部 正 明

委 員 唐 澤 洋 祐

委 員 森 井 昭 仁

調査報告書（最終）

株式会社ヤマウラの依頼に基づき当委員会が行ってきた調査の結果について、以下のとおり、令和5年7月26日付中間報告書を補足すると共に、最終の報告をいたします。

第1 調査の概要

1 当委員会の設置の経緯

株式会社ヤマウラ（以下、ヤマウラという）は、会計監査人より、2023年5月9日、同社の連結子会社であるヤマウラ企画開発株式会社（以下、企画開発という）の預金残高と帳簿残高において約10億円の相違があるとの指摘を受け、社内調査を行ったところ、同月23日ヤマウラの従業員であり管理本部財務経理チームのマネージャーを務めていたA（以下、

Aという)により、企画開発の預金通帳より不適切な支出が行われていたことが判明した。そのため、ヤマウラとしては、同月30日「当社従業員による不適切な取引の疑義に関するお知らせ」を公表し、不適切支出の金額の大きさや事案の複雑さ等を勘案して、第三者委員会（以下、当委員会という）を設置し、本件に関する事実関係（不正支出の有無や実情）や責任の所在、再発防止策等を検証及び検討することにしたものである。

なお、ヤマウラは、前述の通り2023年5月9日に元帳と預金残高に10億円の相違があることの指摘を受けた後、同月15日にこれを未収金として決算報告を行っており、当時後記のAより事実を確認したり預金通帳や帳簿類の調査をすることが困難であったこと等の事情があったにせよ（Aが不適切な支出を認めたのは同月23日であったし、通帳や帳簿類も所在不明のものが多数あった。また、後記F社が実際に相当額の未払金があると誤回答をしていたこともあった）、客観的には投資家等に対し事実と異なる報告をすることになってしまったものであって、当委員会としても誠に遺憾であると思っている。もっとも、当委員会としては、本件不適切支出の事案の解明が当委員会設置の目的であることから（また、ヤマウラとしても意図的に本件事件を隠ぺいしようとした訳ではないと思料されることから）、同事案の解明に専念して調査を行うことにした。

2 当委員会の構成

① 当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長 諏訪 雅 顕（弁護士）

住所 長野県諏訪市高島1丁目6番9号

諏訪法律事務所

電話 0266-53-3460

副委員長 安部 正 明（公認会計士）

住所 名古屋市中区富士見町7番13号

公認会計士安部正明事務所

電話 052-331-3245

委員 唐澤 洋 祐 (弁護士)

住所 長野県伊那市荒井3497番地3青木ビル2F
唐澤洋祐法律事務所

電話 0265-73-7833

委員 森井 昭 仁 (公認会計士)

住所 名古屋市東区泉2丁目26番1号
ハウコクビル3F
公認会計士森井昭仁事務所

電話 052-979-2131

- ② 当委員会は、さらに、ヤマウラの内部監査室主任である北原裕一氏を事務局員に任命し、当委員会の要請する関連資料の徴収やアンケートの配布、議事録の作成等の事務を行わせた。もとより、同事務局は当委員会に直属するものであり、当委員会の調査、検討、協議及び本件調査報告書の作成に関して、請託、意見の具申、その他当委員会の意思決定に対してこれを妨げるような行為は一切行っていない。

3 調査の対象事実

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。

a 企画開発の預金通帳から不正に支出されたものがあるか。

あるとして、その金額は幾らか。また、どのような目的（意図）で支出されたものか。

b 上記不正支出がなされたと認められた場合、それに関与した者は誰か。

また、その原資はどこから支出されたものか。

その他、類似の事案がないか否か。

c 上記不正支出が認定された場合、その背景や原因は何か。また責任の所在の解明。

d 今後の再発防止策

4 調査の方法

① 開示資料の分析

ヤマウラ及び企画開発より提出のあった(当委員会の指示によって提供された書類を含む)、預金通帳の記載事項等を転記したエクセルデータ(後記の帳簿通帳対比データ)、預金取引明細表、金融機関に対する払戻請求書(写)、振込依頼書(写)、会計帳簿類、回答書等の内、当委員会において有意と認めた書類により、本件事件の実体を分析・検討し、同じくヤマウラから提出のあった基本規程・組織規程・業務規程・リスク管理規程及び有価証券報告書・内部統制報告書・内部統制監査資料・業務監査報告書等により、責任の所在等について分析・検討した。

② 関係者からの事情聴取

第三者委員会開催の度毎に、ヤマウラの管理本部、内部監査室の職員(従業員)、監査法人の関係者(公認会計士)、監査等委員会の関係者(税理士)等より事情を確認した(令和5年7月28日には、企画開発の担当取締役及びAが小口の不正支出金を渡した先と言う従業員より事情を確認し、同年8月10日には、ヤマウラの管理本部長および監査法人の担当公認会計士より事情の聞き取りを行った)。

また、本件事件の関係者であるAからも令和5年7月12日直接面談し、事情を聴取した(Aは同月8日当委員会への対応等について弁護士である代理人を選任したため、同代理人の許可を受けて立会なしで事情を聞いた)。なお、Aが不正支出した先のAの長男B(以下、Bという)に対しては、当委員会から事情聴取の面談を申し込んだが、Bが応ぜず、直接の面談、事情聴取はできなかったため、従前ヤマウラの社内調査委員会において聞き取りを行った調査結果等を参考にした。

③ デジタルフォレンジックの実施

A自身が使用していた社給携帯、パソコン、メール等に関し、削除さ

れているものが多く調査に困難を要したが、同復元を含め、可能な限りその内容を精査した（ヤマウラの独自の調査チームに委託して）。その中で、AがB及びその関係者に連絡を取っていたことや、（実際の使用には至っていないものの）企画開発の取引先の請求書について偽造されたものがあることも判明した。

④ アンケートの実施、ホットラインの設置

本件事件の内実を調査し、その原因や改善策を検討するために、広く従業員にアンケートを実施すると共に、ホットラインの設置を行った（いずれも、秘密を確保するため、当委員会の委員の事務所を拠点とする）。

ホットラインについては1件の利用が、アンケートについては184件の回答があった。

アンケートやホットラインに関しては、従業員の率直な意見を確認でき、ヤマウラ等の監査の問題点や今後の対策を含め、示唆に富むものが多かった。

⑤ 第三者委員会の開催等

週に一度第三者委員会を開催し（13回開催）、委員会内部のメールにて委員通しで協議や意見交換を行ってきた。

5 調査の期間

令和5年6月2日乃至同年8月31日

6 留意事項

本件に関し、当委員会としては、与えられた条件下で、今日までできる限りの調査、検証を行ってきたつもりである。もっとも、中間報告書でも指摘したとおり、取得し得た限られた資料を元に、短期間において行った検討に基づくものであり、事実認定や責任の所在・問題点・改善策等において不十分な点があることはご留意いただきたい。

第2 事実認定

1 ヤマウラ及び企画開発以外の関係者について

| | |
|-----|---|
| A | ヤマウラの管理本部財務経理チームに所属し、マネージャーを務めていた。さらに、企画開発の経理担当を事実上兼務していた。企画開発の預金口座から不正に現金払戻を行い、B、C社、D社及びE社に対して不正支出を行っていた。なおAは、令和5年8月25日付でヤマウラを懲戒解雇されている。 |
| B | Aの長男で、C社の代表取締役。Aによる不正支出金を受領していた。 |
| C社 | Bが代表取締役を務める会社。Aによる不正支出金を受領していた。 |
| D社 | ヤマウラ及び企画開発と取引関係のない会社。Aによる不正支出金を受領していた。 |
| E社 | ヤマウラ及び企画開発と取引関係のない会社。Aによる不正支出金を受領していた。 |
| F社 | 企画開発と協力連携関係の下、首都圏や大都市における不動産の売買・賃貸借・仲介等の不動産ディベロップメント事業を展開している。 |
| G社 | Bが以前、営業主事として勤務していた会社。 |
| 甲銀行 | 企画開発と預金契約をしている銀行 |

2 前提となる事情

- ① ヤマウラは、大正9年に創業、昭和35年8月に法人化している。建築工事の設計及び請負を主たる事業目的とするが(本店所在地は長野県駒ヶ根市)、現在は、建設事業・エンジニアリング事業・開発事業(首都圏事業)を主な業務としている。2022年3月期の売上高(連結会計上)は約279億4600万円(同社独自では約256億7000万円)、経常利益(連結会計上)は約23億1700万円(同社独自では約23億8000万円)である。

② 企画開発は、平成11年12月に不動産の売買を目的として設立され、現在では首都圏や大都市における不動産の売買・賃貸借・仲介等を行っている（本店所在地は東京都中央区）。ヤマウラの100%子会社であり、上記事業をヤマウラと共同で行うとされているが、実際は、F社（以下、F社という）との協力連携関係の下、不動産ディベロップメント事業を展開している。2022年3月期の売上高は約23億円であり、営業利益は約6570万円である。

③ Aは、1988年7月にヤマウラに建設事業部の経理担当として採用され、組織変更による経理業務の管理本部への統合により管理本部経理課に異動となり、1994年8月より現在の経理課長（マネージャー）職として30年近く務めていた。

Aは、企画開発の経理担当を事実上兼務していたが、2013年3月当時には、すでに企画開発の社判・社印（銀行印）・通帳を管理しており、本件事件発覚まで続いていた。

3 不正支出についての認定事実

当委員会が認定した不正支出は以下の通りである（合計26億3885万3171円）。

（単位：円）

| 年 | 日付 | 不正支出の金額 | 不正支出の相手先 |
|------|-------|---------|-----------------|
| 2013 | 03/04 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 03/11 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 04/08 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 04/15 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 05/07 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 05/13 | 100,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 05/23 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |

| 年 | 日付 | 不正支出の金額 | 不正支出の相手先 |
|------|-------|---------|-----------------|
| 2013 | 05/27 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 06/03 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 06/17 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 07/08 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 07/16 | 100,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 07/29 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 08/08 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 08/08 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 08/19 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 09/02 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 09/09 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 09/24 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 10/03 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 10/21 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 11/05 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 11/25 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 12/05 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 12/09 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 12/16 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2013 | 12/24 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 01/14 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 02/03 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 02/13 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 02/24 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 03/03 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 03/17 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |

| 年 | 日付 | 不正支出の金額 | 不正支出の相手先 |
|------|-------|---------|-----------------|
| 2014 | 04/07 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 04/17 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 04/28 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 05/12 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 05/22 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 06/02 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 06/12 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 06/23 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 07/03 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 07/14 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 07/28 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 07/28 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 08/11 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 08/21 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 09/01 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 09/25 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 10/06 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 10/17 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 10/20 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 10/30 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 11/17 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 11/27 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 12/08 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2014 | 12/18 | 600,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 01/08 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 01/29 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |

| 年 | 日付 | 不正支出の金額 | 不正支出の相手先 |
|------|-------|---------|-----------------|
| 2015 | 02/09 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 02/23 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 03/09 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 03/23 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 04/06 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 04/15 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 04/20 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 05/07 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 05/21 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 06/04 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 06/18 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 07/02 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 07/16 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 08/04 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 08/17 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 08/31 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 09/14 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 09/25 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 10/05 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 10/15 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 10/29 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 11/12 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 11/26 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 12/10 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2015 | 12/24 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 01/06 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |

| 年 | 日付 | 不正支出の金額 | 不正支出の相手先 |
|------|-------|---------|-----------------|
| 2016 | 01/14 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 01/28 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 02/18 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 03/10 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 03/22 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 04/08 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 04/18 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 04/28 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 05/09 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 05/19 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 05/30 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 06/09 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 06/23 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 07/11 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 07/21 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 08/01 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 08/01 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 08/18 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 08/29 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 09/08 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 09/20 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2016 | 09/29 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 07/05 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 07/18 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 07/27 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 08/21 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |

| 年 | 日付 | 不正支出の金額 | 不正支出の相手先 |
|------|-------|---------|-----------------|
| 2017 | 08/31 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 09/11 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 10/11 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 10/16 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 11/13 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 11/24 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 12/14 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2017 | 12/22 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 01/09 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 01/29 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 02/19 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 02/27 | 915,646 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 03/08 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 03/22 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 04/09 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 04/19 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 05/01 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 05/22 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 06/14 | 600,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 07/05 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 08/06 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 08/30 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 09/20 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 10/01 | 255,490 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 10/11 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 10/22 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |

| 年 | 日付 | 不正支出の金額 | 不正支出の相手先 |
|------|-------|---------|-----------------|
| 2018 | 11/01 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 11/22 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 11/30 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 12/13 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 12/13 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2018 | 12/25 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 01/10 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 01/21 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 02/12 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 02/21 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 03/04 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 03/14 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 03/25 | 360,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 04/04 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 04/25 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 05/13 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 06/03 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 06/13 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 06/24 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 07/04 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 07/16 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 07/25 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 08/05 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 09/02 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 09/12 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 09/24 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |

| 年 | 日付 | 不正支出の金額 | 不正支出の相手先 |
|------|-------|------------|-----------------|
| 2019 | 10/03 | 8,500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 10/03 | 800,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 10/31 | 13,600,000 | B |
| 2019 | 11/05 | 600,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 11/27 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 12/05 | 1,000,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 12/16 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 12/25 | 3,500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2019 | 12/26 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 01/14 | 500,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 01/23 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 02/04 | 15,070,000 | B |
| 2020 | 02/13 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 02/19 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 02/27 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 04/06 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 05/14 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 05/25 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 06/04 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 06/09 | 31,207,000 | B |
| 2020 | 06/15 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 06/25 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 07/06 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 07/16 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 07/30 | 1,000,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 08/17 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |

| 年 | 日付 | 不正支出の金額 | 不正支出の相手先 |
|------|-------|-------------|-----------------|
| 2020 | 08/27 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 09/17 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 10/01 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 10/12 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 10/22 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 11/09 | 54,160,000 | B |
| 2020 | 11/12 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 11/17 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 11/26 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 12/07 | 300,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 12/17 | 900,000 | Aによる預金口座からの現金払戻 |
| 2020 | 12/25 | 272,453,115 | D社 |
| 2020 | 12/25 | 21,000,000 | B |
| 2020 | 12/28 | 11,860,000 | B |
| 2021 | 01/14 | 19,800,000 | B |
| 2021 | 01/15 | 8,450,000 | E社 |
| 2021 | 02/10 | 35,000,000 | B |
| 2021 | 03/30 | 46,000,000 | B |
| 2021 | 05/19 | 55,000,000 | C社 |
| 2021 | 06/28 | 40,000,000 | C社 |
| 2021 | 07/01 | 22,000,000 | C社 |
| 2021 | 07/07 | 27,500,000 | C社 |
| 2021 | 09/30 | 80,000,000 | C社 |
| 2021 | 10/04 | 100,000,000 | C社 |
| 2021 | 10/13 | 31,000,000 | C社 |
| 2021 | 11/29 | 150,000,000 | C社 |

| 年 | 日付 | 不正支出の金額 | 不正支出の相手先 |
|------|-------|---------------|----------|
| 2021 | 12/03 | 60,000,000 | C社 |
| 2021 | 12/24 | 74,136,920 | C社 |
| 2022 | 02/08 | 53,685,000 | C社 |
| 2022 | 02/28 | 65,000,000 | C社 |
| 2022 | 03/28 | 30,000,000 | C社 |
| 2022 | 04/08 | 70,000,000 | C社 |
| 2022 | 05/09 | 99,000,000 | C社 |
| 2022 | 05/30 | 86,900,000 | C社 |
| 2022 | 07/08 | 100,000,000 | C社 |
| 2022 | 08/02 | 5,000,000 | C社 |
| 2022 | 08/25 | 96,000,000 | C社 |
| 2022 | 10/03 | 90,000,000 | C社 |
| 2022 | 10/31 | 83,000,000 | C社 |
| 2022 | 12/08 | 88,000,000 | C社 |
| 2022 | 12/09 | 19,000,000 | C社 |
| 2023 | 01/31 | 83,000,000 | C社 |
| 2023 | 02/24 | 180,000,000 | C社 |
| 2023 | 02/24 | 180,000,000 | C社 |
| 2023 | 04/13 | 60,000,000 | C社 |
| 合 | 計 | 2,638,853,171 | |

4 当委員会の実施した不正支出についての中間調査の概要及び認定の理由

① 中間調査の前提条件

当委員会の中間調査の対象期間（下記②参照）における不正支出は、全て企画開発の有する甲銀行の普通預金口座からなされていた。

そして、社内調査により不正支出の一部が判明した時点以降にお

いて、同行の普通預金口座の預金通帳および預金払戻や口座振込の際に同行から発行される証憑類の一部の所在が不明であった（Aにより一部隠ぺいがなされた可能性もある）。

よって、調査に際しては、同行の協力を得て、同行から預金取引明細表や同行が保管している払戻請求書及び振込依頼書のコピーを入手する必要がある、これに多くの時間を要することとなった。

また、企画開発宛ての請求書等の証憑類の多くも所在が不明であったため、調査に用いることができなかった。

② 中間調査の対象期間

本件の不正支出は、甲銀行の普通預金口座からB、C社、D社、E社へ振り込まれた高額のもの、Aにより同行の同口座から現金で引き出された主に少額のものに大別される。

当委員会の中間調査では、金額の多寡等の点及び時間的制約を踏まえ、このうちの前者の調査に重きを置き、前者の不正支出が開始されたと確認された2020年3月期を一事業年度遡る2019年3月期を調査の始期とした。

また、2023年4月以降については、中間調査の実施時において企画開発の会計帳簿が作成されておらず、下記③記載の調査手続が採り得なかった。

よって、2023年3月期を調査の終期とし、2019年3月期から2023年3月期までを中間調査の対象期間とした。

なお、2023年4月以降の不正支出は中間調査の対象期間外であるが、ヤマウラ社内調査委員会により把握された不正支出がある。これについては後述する。

また、ヤマウラ社内調査委員会より、2018年3月期以前になされた後者の不正支出の一部が把握されている。

③ 当委員会の実施した中間調査の概要及び不正支出と認定した理由

i 当委員会が調査に着手した時点で、ヤマウラ社内調査委員会により、2021年3月期から2023年3月期について、企画開発の預金勘定の総勘定元帳の記載と、甲銀行から入手した企画開発の有する普通預金の預金取引明細表の記載及び企画開発が有する他行の預金通帳の記載を、年月日及び取引毎に転記し、対比させたエクセルデータ（以下、帳簿通帳対比データという）が作成されていた。

当委員会はこれ入手し、内容を詳細に確認したところ、以下のものが散見された。

a 甲銀行の預金取引明細表上出金の記載があるが、預金勘定の総勘定元帳に対応する記載がないもの。

b 上記 a により生じる実際の預金の残高と会計帳簿上の預金の残高の差異を各四半期末時点において解消するために、実際の取引と無関係になされたと推測される仕訳が預金勘定の総勘定元帳に記載されているもの。

仕訳の借方の勘定科目は販売用不動産や未収金が用いられ、貸方の勘定科目は預金が用いられている。

（なお、上記の仕訳により、中間調査の対象期間に属する各四半期末においては、2023年3月期第1四半期末、第3四半期末、第4四半期末を除き、実際の預金の残高と会計帳簿上の預金の残高は一致している。また、2023年3月期第4四半期では、実際の預金の残高と会計帳簿上の預金の残高の差異を10億円とするための仕訳がなされていた。）

c 甲銀行の預金取引明細表上出金の記載があり、預金勘定の総勘定元帳にも同額の出金が貸方に記載されているが、借方の勘定科目として未収金が用いられている等、通常は生じない取引を前提とする仕訳が預金勘定の総勘定元帳に記載されているもの。

また、上記 b、c においては、預金勘定の総勘定元帳に取引先

としてF社が記載されているものが散見された。

さらに、a、cの一部についてはヤマウラ社内調査委員会により甲銀行から払戻請求書及び振込依頼書のコピーが入手されており、不正支出であることが確認されていた。

- ii 上記を踏まえ、当委員会では、2019年3月期及び2020年3月期の帳簿通帳対比データの作成をヤマウラ社内調査委員会に依頼し、これを入手した。

また、上記iのcの出金がF社に対してなされたものか否かの確認、F社を相手とする正常な出金を装った仕訳の下でなされた不正支出がないかの確認等を網羅的に行うため、F社より、中間調査の対象期間においてF社が企画開発から受けた送金、F社から企画開発へ行った送金を記載したエクセルデータ（以下、F社データという）を入手し、これと帳簿通帳対比データ上の甲銀行の預金取引明細表の記載及び他行の預金通帳の記載との照合を行った。

その後、中間調査の対象期間の帳簿通帳対比データを詳細に確認し、次のような支出を中心に、不正支出の疑いのある支出を抽出した。

- a 甲銀行の預金取引明細表上出金の記載があるが、預金勘定の総勘定元帳に対応する記載がない支出。
- b 実際の預金の残高と会計帳簿上の預金の残高の差異を各四半期末時点において解消するために、実際の取引と無関係になされたと推測される仕訳と金額的に紐付けることができる支出。
- c 甲銀行の預金取引明細表上F社への出金の記載があるが、F社データ上企画開発から送金を受けた旨の記載がない支出。
- d 甲銀行の預金取引明細表上出金の記載があり、預金勘定の総勘定元帳にも同額の出金が貸方に記載されているが、借方の勘定科目として未収金が用いられている等、通常は生じない取引を前提

とする仕訳が預金勘定の総勘定元帳に記載されている支出。

iii 次に、抽出された不正支出の疑いのある支出について、甲銀行から入手した払戻請求書及び振込依頼書のコピー、その他の証憑類を確認した。

また、支出の相手先について、当委員会による事情聴取、ヤマウラ社内調査委員会によるヒアリング、ヤマウラの顧問弁護士による書面での照会を行った。

その結果、中間報告までにおいて、相当額的不正支出の事実が認定されたところ、同認定の理由は次の通りである。

| 不正支出の相手先 | 不正支出と認定した理由 |
|-----------------|--|
| Aによる預金口座からの現金払戻 | <p>払戻請求書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座から現金で引き出されたことが確認された。</p> <p>当委員会による事情聴取において、A自身が引き出しの事実（の概略）を認めた。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会より、企画開発の業務上、原則として現金の引き出しを行うことはない旨の回答を得た。</p> |
| B（Aの子） | <p>払戻請求書及び振込依頼書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座からBの預金口座に資金が振り込まれたことが確認された。</p> <p>当委員会による事情聴取において、A自身が同振込の事実を認めた。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会より、Bとヤマウラ及び企画開発との間には取引関係はない旨の回答を得た。</p> |

| 不正支出の相手先 | 不正支出と認定した理由 |
|----------|---|
| | <p>ヤマウラ社内調査委員会がBにヒアリングしたところ、振り込みを受けた資金は、B、C社、その他のBの経営する会社の営む事業の運転資金に充てた等の回答があった（回答は曖昧であり、真偽は不明である）。</p> |
| C社 | <p>払戻請求書及び振込依頼書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座からC社の預金口座に資金が振り込まれたことが確認された。</p> <p>当委員会による事情聴取において、A自身が同振込の事実を認めた。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会より、C社とヤマウラ及び企画開発との間には取引関係はない旨の回答を得た。</p> <p>C社の登記情報により、同社は2021年3月に設立され、2021年11月よりBが代表取締役役に就任していることが確認された。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会がBにヒアリングしたところ、振り込みを受けた資金は、B、C社、その他のBの経営する会社の営む事業の運転資金に充てた等の回答があった（回答は曖昧であり、真偽は不明である）。</p> |
| D社 | <p>払戻請求書及び振込依頼書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座からD社の預金口座に資金が振り込まれたことが確認された。</p> |

| 不正支出の相手先 | 不正支出と認定した理由 |
|----------|--|
| | <p>当委員会による事情聴取において、A自身が同振込の事実を認めた。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会より、D社とヤマウラ及び企画開発との間には取引関係はない旨の回答を得た。</p> <p>ヤマウラの顧問弁護士による照会に対し、D社から書面により以下の回答を受けた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ G社がヤマウラから敷鉄板の注文を受けており、これに充てるために、2020年8月から11月頃にかけて、D社からG社へ敷鉄板2,110枚を2億7245万3115円で販売した。 ・ G社より、敷鉄板の販売代金はヤマウラの了承のもと、ヤマウラがD社に支払うこととなった旨の連絡があり、ヤマウラに宛てて請求書を発行した（現に2通の請求書の控えがD社より提示されているが、ヤマウラには同請求書は残されていない）。 ・ ゼネコンの支払は子会社からなされることがあり、企画開発はヤマウラの子会社と認識していたため、企画開発からの入金を上記の販売代金として受領した。 ・ なお、その後のD社の回答からは、本件内容の詳細や納品の詳細等について、営業上の秘密ということで明らか |

| 不正支出の相手先 | 不正支出と認定した理由 |
|----------|--|
| | <p>にされていない。</p> <p>一方、ヤマウラ社内調査委員会より、ヤマウラが上記の敷鉄板を発注したことはなく、納品も受けていない旨の回答を得た。</p> |
| E 社 | <p>払戻請求書及び振込依頼書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座からE社の預金口座に資金が振り込まれたことが確認された。</p> <p>当委員会による事情聴取において、A自身が同振込の事実を認めた。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会より、E社とヤマウラ及び企画開発との間には取引関係はない旨の回答を得た。</p> <p>ヤマウラの顧問弁護士による照会に対し、E社から書面により以下の回答を受けた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年3月にG社から小旋回クレーンを945万円で購入する売買契約を結び、代金を支払った。当時のG社の担当者がBであった。 ・ 売買契約書上の搬入期日を過ぎても小旋回クレーンの搬入がないため、Bに搬入を催促したが搬入されず、売買代金の返金に至った。 ・ 2021年3月に企画開発から845万円、G社から100万円の入金があり、売買代金945万円が返金されたと認識している。 |

(注) 上記表中の払戻請求書及び振込依頼書のコピーの筆跡は概ね類似しており、すべてAにより記入されたものと推認された(なお、調査において筆跡鑑定は行っていない)。

④ F社を装った企画開発の預金口座への振込について

F社データと帳簿通帳対比データ上の甲銀行の預金取引明細表の記載及び他行の預金通帳の記載との照合において、中間調査の対象期間中に、甲銀行の預金取引明細表上F社からの入金に記載があるが、F社データ上企画開発へ送金した旨の記載がないものが4件、合計500万円見受けられた。

これらは、Aないしその関係者よりF社を装って企画開発に振り込まれた可能性がある。

⑤ 2023年4月以降の不正支出について

ヤマウラ社内調査委員会により2023年4月13日にC社に6000万円の不正支出がなされたことが把握されている。

当委員会では、これについて、振込依頼書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座からC社の預金口座に振り込まれたことを確認した。

また、ヤマウラ社内調査委員会により、Aは2023年5月25日以降ヤマウラおよび企画開発に出社していない旨の回答を得た。

よって、同日以降に不正支出がなされている可能性は無いと考えられる。

5 不正支出の原資について

企画開発の不正支出の原資は、同社の売上だけではなく、ヤマウラの資産が含まれていたと推認される。

企画開発は、上記のとおり、不動産事業における成績が良いため、

同売上の中からも不正支出が行われていたと認められる。また、後述のとおり、Aは、自由にヤマウラから企画開発に対して短期貸付金等として送金できる立場にあったため、正規の短期貸付金としての送金と不正支出のための送金を見極めることは困難である。

もっとも、ヤマウラから企画開発に送金したものを、各所に不正支出したと認めざるを得ないケースも複数確認できた。

例えば、2020年11月9日、Bに対して5416万円を不正支出する直前、企画開発の甲銀行の預金残高が、約1600万円であったところ、同日、ヤマウラから企画開発に対して1億円が送金されている。また、2021年9月30日、C社に対して8000万円を不正支出する直前、企画開発の上記預金残高が、約450万円であったところ、同日、ヤマウラから企画開発に対して8000万円が送金されている。

なお、A本人もヤマウラでの上記立場を利用して、ヤマウラから企画開発へ送金した上で、各所に不正支出していたことを認めている。

よって、企画開発の不正支出の原資は、同社の売上だけではなく、Aがヤマウラから企画開発に送金した資産が含まれていたことは否定できないと考える。

6 中間報告以降の調査結果について

① 2023年4月以降の不正支出について

前述のとおりであり、2023年4月13日にC社に6000万円が支出されている。これに関しては、従前の認定事実において指摘したとおりであり、また会計帳簿等も確認した上で、Aによる不正支出と認定した。

なお、2023年4月1日から同年5月25日の間に他にAによる不正支出の事実は認められなかった。

② 2018年3月期以前の不正支出について

現状で証憑類が残されている2013年3月以降（2013年9月期以降）のものについて、前述の中間報告時と同様の調査を行った（主として、帳簿通帳対比データ、原帳簿及び預金取引明細表の検証）結果、2018年3月までの間に、合計4351万5646円のAによる不正支出の事実が認められた（これらについては、中間報告時点で判明した小口支出と同様、帳簿上の摘要欄には何らの記載もなく、預金取引明細表の記載も不明瞭なものであるところ、Aによる引出は明らかであるので、不正支出と推認したものである）。

なお、その中には、甲銀行以外の金融機関の預金通帳からの引出が4件あることが判明した（2013年8月8日の30万円、同年10月21日の30万円、2014年1月14日の30万円、同年7月28日の30万円）。甲銀行以外の金融機関の預金通帳からの引き下ろしの事実は、上記以外には認められなかった。

③ 以上のとおり、中間報告の結果に上記の認定事実を加え、本件事件における不正支出金の合計金は、26億3885万3171円と判断した（確定）。

もっとも、2013年3月期以前にも不正支出が行われていた可能性はあるが、会計帳簿の保存義務期間は10年とされていることから、調査の限界として、調査の範囲を同期までとせざるを得なかった。

第3 責任の所在

本件事件に関しては、あくまでも、経理担当責任者であるAの単独の不正な行為であり、ヤマウラや企画開発の他の役員や従業員による不正な行為の事実は認められなかった。また、企画開発はヤマウラの唯一の子会社であるところ、他に子会社等を通じて不適切な支出がなされたという事実

は見当たらなかった。そこで、以下、企画開発の預金通帳からの不正支出に係わるAおよび会社（企画開発およびヤマウラ）の責任について論じることとする。

1 Aの責任

① Aによる不正支出の実情

イ 前述の認定事実によれば、Aは、2013年3月頃より2020年12月頃までは、多数回に渡り小口で主に30～100万円程度を、業務と関係なく（また、預金勘定の総勘定元帳において摘要を記載せずに）引き下ろしていた。

A自身は、これらの小口金の引き下ろしに関しては、ヤマウラの従業員（上司）より依頼があって渡した裏金である旨の弁明をしている。そこで、当該受け取りの相手先とされる従業員や関係者に事情の確認を行ったところ、いずれも同裏金の形成については合理的な理由をもって明確に否定していること、他方で、Aに関しては、アンケート調査で具体的な遊興があったことを指摘する記述も見受けられたり、B等に多額の不正支出を行い始めた頃以降にはこうした小口の支出がなくなっていること等に鑑み、他の従業員をしてヤマウラが裏金作りをしていたという事実は認められないものと判断した。

もとより、Aが領得した金員に関する用途は不明と言わざるを得ないが、少なくとも、Aが企画開発の通常の業務と無関係に引き下ろしていたことは事実なので（また、総勘定元帳において仕訳をするといった正当な手続を踏むことなく）、その限度で不正な支出として認定したものである。

ロ 2019年10月からは、長男であるBがらみでの「貸付」と称する多額の支出が始まった。

B個人に対しては1000～5000万円程度の支出であり、Bが代表者を務めるC社への支出に関しては2021年5月から始まり2

023年4月まで、多くは（一度で）5000万円を超え1億円に近い支払がされており、1億円以上のものも5件にのぼっている。2023年2月24日には合計3億6000万円、同年4月13日には6000万円を不正送金しており、終盤には無放図に支出がなされている実態が伺える。

同支出を行うに当たり、帳簿上は、取引先の経費の存在や未収金があるなどと記載もしくは帳簿上未処理とし、四半期決算毎につじつまを合わせる仕訳を起票するなどして、不当な支出を繰り返してきたものである。

ハ その他、2020年2月にD社に対して約2億7200万円の振込が、また、2021年1月にE社に対して845万円の振込がなされているが、上記各社はヤマウラや企画開発とは今まで一切の取引がない上、むしろBとの取引関係が疑われるため（BはG社の営業主事であったが、こうした地位を利用・悪用するなどして取引を行い、企画開発から上記各売買代金等を引き出した可能性が高い。ちなみに、ヤマウラの顧問弁護士より、G社に対しても照会の書面を送っているが、調査中のため現時点では回答できない旨の返答がなされている）、これらも不正支出に該たるものと推認される。

② Aの法的責任

Aは、上記Bがらみの不正支出に関しては、B（あるいは同人が経営するC社）に対する貸付であると称しており、Bもこれに沿った供述をしていることが認められるが、仮にAが言うようにその形式上の実体が貸付であったとしても、具体的な返済計画や目処が立たないまま多額の支出をしており（また、権限のある者の決裁や承認なく）、委託事務の範囲を逸脱した不法領得（会社の資金を不当に自ら一旦取得ないしはB等に取得させている）であり、それ以前の小口の領得を含め、刑事上は業務上横領に該たり（刑法253条）、民事上は不法行為である（民法

709条)と解される。

ちなみに、C社への支出分の中には、Bが企画開発に対するF社の請求書の偽造工作を試みたと思料されるものも含まれており(2022年7月8日の1億円の支払)、Bにおいても、Aとの共犯関係が疑われる。

2 ヤマウラの責任

① 本件不正支出の背景

企画開発自身は、平成11年12月に設立され(ヤマウラの完全子会社)、不動産売買を目的としていたが、同14年10月に本店を東京都中央区日本橋に移し、その後は首都圏を中心に広く不動産取引(不動産の売買、賃貸借、仲介等)を主務として営業を行ってきた。親会社であるヤマウラと共同事業を行うといった位置付ではあったが、不動産取引等の業務に関し特別なノウハウを有することから、その営業においては親会社から一步離れた位置におり、ヤマウラ自身も担当役員に任せればよいという雰囲気であって、組織構成や営業の手段に口を出すことは少なかった。すなわち、企画開発は、子会社とはいうものの、業務においてはヤマウラから独立し、F社とプロジェクトを組み、あるいは不動産販売を委託するなど、むしろ同社との協力連携関係を深めていった。ヤマウラとしては、企画開発による不動産事業における成績が良かったため(第64期目標でも売上高28億3000万円、経常利益1億5000万円を掲げる)、前述の事情に加え、収益性や効率化を優先させたいと考え、親会社であるヤマウラに対する監査・統制といったものが、子会社である企画開発にまで十分に及ばない体制が実質上採られていた。

他方、企画開発は業務においてはヤマウラから一步離れた位置にある一方で、ヤマウラ内では、企画開発をヤマウラの一部門と見なし、ヤマウラと同様の内部統制システムが企画開発でも運用されていると思込む傾向もあった。そのため企画開発への資金融資をヤマウラ内部の資金

振替と誤認識することもあったし、企画開発の担当取締役も、同社をヤマウラの一部門と評価していたと申述しており、特に同社の経理業務はヤマウラが行うことになっていたため、経理上の取り扱いにおいては、企画開発独自の内部統制が積極的に図られることはなかった。

そのような体制の中で、Aは、35年間経理畑を歩んできたという実績、能力、信頼度等から、ヤマウラの管理本部財務経理チームのマネージャーを任せられ、下記のとおり業務を単独で行うことが許されていた。企画開発の業務に関しては、担当取締役がプロジェクト全体を企画して稟議を上げ、それに係わる支払を起案、決裁してAに依頼し、それに基づきAが支払と仕訳をすることを履践していたが、Aは、独自に預金操作や経理処理を行うことが可能であったため、ヤマウラはもとより、企画開発の東京にいる上司（担当取締役）の目の届かないところで、本件の不正支出をフリーで行うことが可能だったものである。

ちなみに、Aは、ヤマウラの経理責任者であると共に、企画開発の経理処理、書類管理を行っており、（企画開発の）銀行印や通帳を管理し、自由に使用することができたし（ヤマウラの金庫内に保管されており、役員以外はAしか鍵の保管やダイヤル施錠方法の認知をしていなかった）、預金通帳からの引き下ろしや振込も自由にできていた。前述の正規の支出（担当取締役からプロジェクトとして下りてくる事業に対する支払）以外に、A個人で預金の引き下ろしや振込、仕訳が自由にできる状況にあったものである。もとより、帳簿も一人で付けており、四半期毎にまとめて作成することが可能であったため、共同で不動産事業を営んできたF社の名を利用し、時には（後の弁明用として）請求書の偽造工作を試み、あるいは経費負担としたり未収金の処理扱いにしたりして、B等への不正支出を行ってきた。

総じて、ヤマウラから企画開発へ事業としての貸付を行い、企画開発において（同貸付金と売上の中から）自由に支出を行い得たものであり、それぞれの間実質的にチェックや監視が入らない体制であったため、

本件不正に至ったものであり、Aはその事情を悪用したものと認められる。

② 会社側の問題点・責任の所在

i 規範および管理（コーポレート・ガバナンス体制）

イ 規範

ヤマウラにおいては、規範的には、内部統制システム基本方針を定めホームページ上に公表すると共に、社内では企業行動規範を定め、企業倫理の徹底として、役員・従業員一人一人が法令を遵守し良識ある行動を実践することをうたっている（同規範1条2項1号）。

会社内部においては、ヤマウラ及び企画開発それぞれで共通職務権限規程及び個別職務権限規程等を設けて、ヤマウラ本体はもとより子会社における役員や従業員の業務権限を明確化していた（ただし、企画開発の職務権限規程は2010年に施行されてから一度も改訂されておらず、現況と合致していない）。例えば、ヤマウラでは為替送金や借入金の返済においては、起案されたものをAがマネージャーとしてチェックし、管理副本部長がさらにこれをチェックして、管理本部長が承認する、また4000万円以上の投融資や5000万円以上の貸付に関しては、A→管理副本部長→管理本部長と順次チェックし、社長が合意した上で、取締役会で承認するとされている（この点は、取締役会規程8条5項1・7号でもうたわれている。もっとも、ヤマウラから企画開発への貸付に関しては、平成26年9月16日開催の臨時取締役会で、事業資金を機動的に運用できるように、50億円の限度額を設け、その範囲の上限に達するまでは取締役会の承認は不要とする運用がなされていた）。企画開発においても、詳細な決裁内容が定められており、3万円を超える経費支出でさえも事業部長（担当取締役）の決裁が必要である上、

貸付・融資や借入金の返済に関しては、事業部長（担当取締役）の起案により社長の決裁が必要とされていた（監査調書の関連箇所参照）。ちなみに、ヤマウラの関係会社管理規程 8 条では、関係会社（子会社を含む）が次の重要事項を行うときは、管理本部長は関係書類の提出を求め、検討・協議し、個別職務権限規程に定める決裁を受けなければならないと規定されており、その重要事項として、資金の貸付、借入、債務保証、担保貸与が挙げられている。

他方で、ヤマウラ（及び企画開発）の経理規程においては、Aが務めていた財務経理マネージャーを経理責任者と定め（7 条 1 項）、同マネージャーは、各部門の長に対し経理に関する指示を行い（同条 2 項）、帳簿の照合（1 3 条）、出納責任者の任命（1 7 条 2 項）、専用請求書の発行承認（3 2 条）、営業未収債権の残高や貸倒の受報告（3 4、3 5 条）、重要な会計方針の決定（4 4 条）、四半期決算や期末決算における計算書類や財務諸表の策定（8 5 条）等、極めて広汎かつ重大な権限を有すると定められている。また、ヤマウラの印章管理規程では、銀行印及び領収印の管理責任者・押印責任者はいずれも財務経理チームマネージャーであり、管理本部長には代行の権限しか与えられていない（同規程別表。なお、企画開発には印鑑管理規程が設けられていない。）。

本件事件では、ヤマウラ及び企画開発において決裁基準がある程度明確に定められているものの、同決裁基準が必ずしも遵守されていなかった（あるいは緩められて運用されていた実情があった）。例えば、ヤマウラで言えば、企画開発への貸付に関しては、取締役会の承認を除いた本来実施すべき上記決裁事項も省略されていた。また、企画開発で言えば、決算書の作成等は、起案及び決裁等で事業部長（担当取締役）及び社長（代表取締役）の関与が必要であるが、実質上はこれになされず形式的な承認のみが継続していた。

他方で、広汎且つ重大な権限を有する財務経理マネージャーに対

する監視や統制が疎かになっていたことは否めない。

ロ 体制

ヤマウラ内においては、監査等委員を含む取締役会、さらにはここで選定された代表取締役社長が、内部監査室（監査等委員会とも連携し、同委員会の事務局でもあった）を任命して報告を受けつつ、経営執行会議に指示を出し、この経営執行会議が管理部門や各事業部門（子会社を含む）を指示・監督する体制となっている。現場においては、管理本部総務人事チームがコンプライアンス統括部門として、コンプライアンス体制の整備と問題点の把握に努め、具体的な問題の発生の有無の調査に当たっていた。特に、子会社に対する内部管理体制については、取締役管理本部長にコンプライアンス体制、リスク管理体制を構築する権限と責任が与えられ、内部監査室が定期監査を行い取締役会に報告することになっていた（有価証券報告書上の「経営組織及びコーポレート・ガバナンス体制の概要」、内部統制システム基本方針等参照）。

ちなみに、取締役会は年4～5回程度開催し、経営執行会議は週に1回は開催していた。もっとも、経営執行会議は、主として業務執行に関する情報共有や迅速な事業運営（業務の効率化）を目的として開催されるものであり、会社全般において適正な業務運営が行われているかを把握し、客観的な視点での適正な監査、監督を行うことは、本来は取締役会に委ねられるべきものと思料される（取締役会規程8条11項、9条9・11号等参照）。

さらに、監査等委員会（監査等委員である取締役で組織）が会計監査人（財務諸表監査と内部統制監査を行う）と連携し、内部監査室とも歩調を合わせながら、会社全体の監査・監督を行うものとされている（監査等委員会規程8条等）。

後述するように、これらの体制については、ヤマウラ自身に対しては一定の効果をもって機能していたと考えるが、子会社である企

画開発に対しては、ほとんど機能するものではなかったと言わざるを得ない。

ハ 内部統制について

ヤマウラ自体は上場企業であることから、年に一度有価証券報告書と内部統制報告書（内部統制監査報告書による意見が付された）の提出を義務づけられていた（いずれも金融庁に対し。ちなみに他に、四半期報告書を金融庁に、決算短信を東京証券取引所に提出）。同書面の提出に当たり、詳細な内部統制監査資料が作成され、内部監査室による大部な監査調書も付されている。もとより、同監査室からは、代表取締役社長に対して業務監査報告書も作成され提出されている。

そもそも、内部統制制度自体は、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているかを判断するため、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）、ITへの対応を基本要素として、その達成性の評価と報告を求めるものである（企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準・実施基準」。以下、内部統制基準等という）。

これらに関しては、ヤマウラ自身が提出していた各書類については、形式的には要件を満たしていたものであり、一見して明らかな不備は認められない。しかし、それで十分だったかという疑問がある。同制度の趣旨に遡るならば、リスクの評価にしてもモニタリングにしても、より効果的に不祥事を防止できる手段を採り得たのではないかと考えられるからである。

例えば、企画開発の業務プロセスに対する評価では、同子会社を重要な事業拠点として選定し、同社の事業目的に大きく関わる勘定科目に至る業務プロセス（「販売」、「仕入」及び「発注」）を評価の対象とした。しかし、業務プロセスに関連する内部統制の整備

状況を評価するために作成される「フローチャート」、「業務記述書」及び「リスクコントロールマトリックス」には、仕入・経費代金の支払い（つまり預金の払い戻しや振込手続き）に関する項目がほとんど含まれていなかった。内部統制基準等では、原則として、一般的な事業会社の場合、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目は、売上、売掛金及び棚卸資産の3勘定とするとしているが、同社の資産状況や取引状況に鑑みるならば、信頼性を確保する上で、預金そのもの、さらには個別に評価対象に追加する業務プロセスとして、貸付・借入等の資金融資調達取引も含めるべきだったのではないかと考える。

あるいは、これら報告の前提になっている監査調査において、作成者より提出された仕訳日記帳の監査も行われているが、提出された内容を追認するに止まっており、その中に虚偽の摘要があっても、看破できていない（例えば、F社の未収金名目を使っての不正支出等）。こういった重要な書類に関しては、作成担当者（作成者自身）との直接の面談も必要ではなかったかと思われる。

内部統制基準等においても、内部統制の限界として、経営者以外の内部統制における業務プロセスに責任を有する者が、内部統制を無視または無効ならしめることがあることを指摘している。本件は、まさにそのような事案であるが、内部統制の基準を形式的に遵守するだけでは不十分であることを、特に意識しなければならなかったものと考えられる。

ii 本件事件に対する具体的な問題点

現状では以下の点が指摘される。

イ 本件事件の問題点の骨子

- ・ 実践的な監査体制や規範があっても、また、基準に従った調査や報告がなされていたとしても、（いかに実績や信用性があ

ったとしても) 一人の経理担当者に、甚大な権限を与えたまま、フリーハンドで数億円の預金処理(貸付や払い戻し等)や仕訳処理をさせていたことは、通常では考えがたいことであり、本件の問題はここに収斂される。

- ・ A本人も、自分の権限を過信し(信頼されているから多少の貸付は許される、後で返せばそれで良いだろう等と軽く考え)、また不正支出が恒常化する中で、膨大な金額を扱っているという認識も鈍磨し、違法性の意識が著しく減退していたものと推測する(A自身は最後までBが相当額を返済すると信じていたと申述するが〔Bが関与している会社のマスクの販売代金等により〕、そうした返済がなされる淡い期待はあったとしても、返済が実行されるといった確信や具体的な根拠がないのに、Bにせがまれるままに多額の金員を支出しており、各事案を通じて、貸付という認識が希薄化した中で、不正に金員の譲渡を繰り返してきたものと認めざるを得ない)。

ロ ヤマウラグループ全体の問題

- ・ 企業行動規範において、法令遵守や良識ある行動の実践をうたうものの、必ずしも全ての役員や従業員に染みついていたとは言えず(アンケートの中では、規範の周知がなされておらず、法令等が守られているのかのチェック等を受けたこともなかったというものもあった)、他方で、不正は起こらないという楽観的な社風があり、危機(リスク)管理も事業上の問題(収益性の維持確保)ばかりに関心が行き、内部の不祥事(コンプライアンス・リスク)にまで目が行き届いていなかった。
- ・ 特に経験の長い者や一定の権限を有する者(本件では経理担当責任者)に対するコンプライアンス教育が不足していた。
もとより、ヤマウラでは、約285の講座を設け(その中に

は、ハラスメントや反社会勢力に関するものも含まれる)、ウェビナー研修も行っていた。もっとも、同講座の受講に関しては、従業員の自由意思に委ねられており、新入社員等若い従業員を除き、有効な活用がなされていなかったものと思われる。また、コンプライアンス・リスク管理委員会も本年2月に立ち上げられていたが(ここでは、コンプライアンス・リスク管理の確立に向けた社内体制及び情報開示等に関する事項、コンプライアンス・リスク管理に関する仕組みや計画の進捗状況の管理、評価、必要な是正に関する事項等の審議が予定されている)、コンプライアンス・リスク管理の教育、啓発に関するものとしては、幹部従業員に対してようやく7月に初めて研修が実施され(他の従業員や役員に対しては11月以降の予定)、コンプライアンス・マニュアルの策定も今後の課題であって、十分なコンプライアンス対応がなされるものであったとは言いがたい。

- ・ 適切な人事異動がなされていなかった(長期間Aが財務経理チームに所属し、マネージャー代理、マネージャーの地位にいた)。
- ・ 問題が発生した時の相談窓口、内部通報制度(匿名性が保持されている)が十分機能しているとは言えなかった。内部通報制度規程はあるが、従業員に対するアンケートによると、必ずしも使い勝手のよいものになっていないし、実際に利用された実績も無かった(アンケート結果では、会社内・部署内で不正に気が付いた場合、上司や関係先〔社内通報窓口等〕に情報提供できないとした者が約11%おり、その理由としては、情報提供してもうやむやにされるだけであり意味がない、情報提供の窓口が分からない、情報提供した結果自分が不利益な処分を受ける可能性がある、といったことが挙げられている)。

- ・ 内部統制の評価が形式的になっており、内部統制導入時に決定した評価手続が繰り返されていた。

ハ 企画開発自体の問題・責任

- ・ 監査調書等によると、企画開発は会社の規模が親会社と比べれば小さく、ヤマウラからの出向社員が主体であること、実体として経理を親会社が行い、予算管理・資金管理についても親会社が行い、経営執行会議における報告等において透明性を図るなどによりコントロールすることが企図されていた。確かに、企画開発の事業のため都内の本店所在地にいた社員は2名だけであり（そこには、企画開発の人員が少なすぎたという根本的な問題もあるが）、年間20億円を超える売上を上げるためには通常の営業を行うだけで精一杯であったところ、財務の関係に関しては、あたかも本社の一部門としてヤマウラが行うものとされ、しかも管理や監査はできる範囲で行えば良いといった抽象的な了解が暗になされていた。そのため、形式的な報告を受けるにとどまり、親会社であるヤマウラのコントロール（統制）が及ぶような実情にはなっていなかった。

もとより、企画開発は独立した法人であり、財務や会計処理、監査等についても本来は独自性をもって行われるべきものであったはずである。ところが、親会社（ヤマウラ）の財務経理統括担当であるAが企画開発の財務経理も一人で担当するという体制を容認してしまっていたため、不正行為を誘発し、その発覚も遅れてしまった（ブラックボックスに入っていた）。

- ・ 子会社（企画開発）自身の担当取締役によるAの監督がなされる体制になかった。すなわち、担当取締役が稟議で承認されたプロジェクトを指示し、同担当取締役のいる都内に届いた経費等の請求書（原則は紙ベース）に基づき伝票を作成してAに

送り、Aがこれに基づいて送金する、その後、担当取締役が伝票通りに支払がなされたか否かをチェックする（但し、このチェックも、具体的に支払事実を事後審査した訳ではなく、取引先からクレームが入らなければ支払があったと受認するといった程度のものであった）、これが通常の業務プロセスであったが、その余の行為については監督が及んでいなかった。同取締役は東京に在住し、Aは駒ヶ根市のヤマウラにいたのであって、企画開発独自の統制（不正のチェック）が図られる体制ではなかった。端的に言えば、企画開発の出納業務に関しては、担当取締役の指示によりAが同業務を行うとされており、出納業務の指示者と実行者が分かれていたが、実行者の業務を身近で管理監督（監視）する体制は構築されていなかった。

もとより、この点に関しては、職務権限規程にも不十分な点がある（企画開発に特化した個別の職務権限規程が作られていた訳ではない）上、子会社（企画開発）における職務権限規程内容の履践も徹底されていなかった（上記の通り、担当取締役が発案するものについては、この権限分配の実践がある程度徹底していたが、逆にAが行う独自の預金払出に関しては、事業部長〔上司である担当取締役〕の決裁がないまま、Aが密かに単独で行っていたし、これが可能であった）。

なお、取締役だけでなく、監査役も機能していなかった。すなわち、監査役は、会計監査と業務監査を行うことになっていたが、名ばかりであって、実質上これらが実践されていなかった。

- 企画開発自体の取締役会は、役員改選時に行われるだけであり、ヤマウラの経営執行会議と役員連絡会をもって同取締役会に代えていた。企画開発の独自の問題（特にコンプライアンス体制や経理上の問題）について個別かつ具体的に協議検証す

る場がほとんどなかった。

ニ ヤマウラの企画開発に対する管理責任等

- ・ 当委員会としては、前記のヤマウラ自身における監査体制については、一定の効果をもって機能していたものと考えている。確かに、取締役会の開催が年4～5回にとどまっていたが、（審議の内容がコンプライアンスリスクにまで及んでいたかといった観点では不十分であったことはあるとしても）週1回開催する経営執行会議でこれを補う体制は一応確保されていた。また、内部監査室や監査等委員会による監査も、完全とは言えないにしても、必要性が認められる事項には及んでいたものと評価し得る。

最も問題なのは、それが、子会社（企画開発）を意識したものとしては極めて不十分であったということである。率直に言えば、親会社における監査体制は、子会社においてはほとんど採られていなかった（この点は、ヤマウラから企画開発に対する貸付にも及ぶ）。その原因は、前述の、ヤマウラと企画開発との関係によるものではあるが、企画開発に対する統制という視点が抜け落ちていたと言わざるを得ない。特に経理、予算・資金管理等については、本来企画開発が独自に行うべきところ、ヤマウラが行うという体制をあえて構築している以上、ヤマウラと同程度の監査体制を採るべきであった。

- ・ 取締役本部長や経営執行会議、監査等委員会、内部監査室は、本来は子会社を含め内部監査、指示や監督を行うべき立場にはあったが、それがほとんど履践されていなかった。

ちなみに、ヤマウラ本体における上司によるAに対する監督も不十分であった（マネージャーとしてのAを信頼し全権委任してしまっていた）。

- ・ ヤマウラのコーポレートガバナンス報告書等に示された子会社の内部統制システムが機能していなかった。企画開発も内部統制調査の対象であったが、預金の入出金のプロセスや貸付・借入のプロセスは（実質的に）評価対象外であった。内部監査室だけでなく監査等委員会の内部統制も十分及んでいなかった。
- ・ 上司（特にヤマウラの管理部の上司や企画開発の担当取締役）による通帳等の管理・チェックがなされていなかった（A一人の権限に任せていた）。また、実際の預金の払い戻しや振込、仕訳処理等に対するダブルチェックがなされていなかった。さらに、A個人に対する（プライベートを含めて）監督や監視が不十分であった（従前、専断に係わる問題があると指摘されていたこともあるのであるから、それが小さな事情であったとしても、Aが重大な権限を有することに鑑み、監督や監視に神経質になるべきであった）。
- ・ 企画開発に対する預金通帳や帳簿に対する監査（法）人による会計監査も不十分であったと解される。預金残高と帳簿残高の不整合のつじつま合わせをAが行ってきたことに対し、小口の支出に対しては容易に気づき得なかったとしても、B関連での不正支出に関しては、ここまでその金額が甚大なものになるまで気づき得なかったということは問題であったと言わざるを得ない。殊に、F社との取引内容に関しては、売上の計上を中心に原価率等に問題がなければそれ以上の監査を行ってきただけではなかったと推測されるが、未収金の摘要が多数登場すること等について不信を抱き（資料の提出が遅れていたことも含め）、預金通帳そのものを確認するなどして、不適切な支出があることを看破すべきではなかったかと思われる。
- ・ なお、ヤマウラから企画開発に貸付が行われる場合（無借金

経営を掲げていたため、企画開発の資金融通はヤマウラ自身が行っていた)において、上記のとおり、機動性を重視する余り(プロジェクト自身においてはすでに了解してこともあり)、一定の限度額に達するまでは取締役会の承認が不要とされた経緯があった(ちなみに、ここで定められた極度額を超えて貸し付けがなされたという事実もあったようである)。それ故、同会のチェックがなされないまま資金提供が可能となっていたため(併せて、職務権限規程上の決裁も緩やかになってしまっていた)、これが子会社(企画開発)における不正支出を助長することになったことは否定できない。

第4 再発防止策

前述の不祥事の原因、責任の所在等の検討をしてきた結論として、以下のとおりの再発防止策が考えられる。

- a ガバナンス体制の構築(適切な経理・会計等業務の実施に向けた体制整備等)
- ① 前述したとおり、現在の規程では経理担当責任者の権限は極めて大きい。ヤマウラはもとより子会社である企画開発においても自由な権限行使を許容するものとなっており、これが本件不祥事を発生させた要因の一つになっている。よって、経理担当責任者の権限については、規定上(経理規程、印章管理規程等)はもとより実務上も限定し、管理本部長や担当取締役の適正な監視の下に置かれなければならない。
- そもそも上記規程については、その内容を適宜見直す必要がある。
- ② 購買に関する発注や支払いについては、発注及び支払指示者と、その実行者は、別の担当者とする必要がある。具体的には、発注指示者が発注内容を指示した後、別の担当者が実際の発注手続きを行う、また、支払指示者とは異なる別の担当者が支払手続きを実行し、支払い手続きを

行う前に正当性と正確性を確認することが求められる。

もとより、そのためには、適切な人材の補充と配置を行う必要もある。

- ③ (親会社・子会社を含め) 預金通帳や銀行印等の管理は複数の役員・従業員で行わなければならない。本件は、これらを1人の経理担当者が行っていたため、不正行為を誘発することになった。

勿論、その管理の具体的手段の一つとして、預金口座の残高については、組織として必ず定期的に確認しなければならない。

- ④ ②、③とも通ずることだが、(親会社・子会社を含め) 預金の引出や送金に関しては、必ず複数の従業員で行うこととし、その後必ず上司等によるダブルチェックを実践すること。この点は、アンケートにおいても、多数の従業員が指摘していることでもある。

- ⑤ 同様に、銀行預金の払戻請求書及び振込依頼書に関しては、書類の記入と銀行届出印の押印を別の者が行うこと。これもダブルチェックの一環である。

- ⑥ 帳簿の作成においても、複数人で確認チェックできる体制を採る必要がある。本件不祥事においては、帳簿に虚偽の摘要が記載され、その手口としては未収金を使うなど巧妙であったこともあり、監査人においても見抜くことができなかった。

もとより、企画開発の会計システムにおいても、一人だけが関与するのではなく、親会社(ヤマウラ)に従い、複数人が関与するシステムが導入されるべきであった。

- ⑦ ⑥に関連し、会計業務に関しては、会社の人材だけで行うのではなく、外部の税理士事務所等を導入することで、伝票入力や書類の出力等のルーティーン業務には複数の者が関与し、担当者のローテーションを容易かつ公正にすることが可能となる。これらについても、早急に検討する必要がある。

- ⑧ 親会社(ヤマウラ)から子会社(企画開発)に対する事業用の貸付に関しても、機動性や収益性を殊更重視した取り扱いをせず、可及的に取

締役会の監視が及ぶようにしなければならない。本来であれば、取締役会規程通りの運用が望ましいが、これが困難であるとするれば、（取締役会の承認を免除する）貸付の限度額を限定し（50億円では余りにも大きすぎる）、支出がなされる度毎に、取締役会ないしは経営執行会議で詳細な報告がなされる体制を作る必要がある。

b 内部統制制度の再構築

- ① （共通・個別）職務権限規程の内容を検討すると共に、同規程におけるプロセス通りに起案、審査、承認、報告を必ず行うこと（その要件を安易に緩和しないこと）。職務権限規程を遵守することは、会社が行うべきコンプライアンス体制のイロハであると共に、内部統制遵守の達成度を判断するための実行性のある試金石となる。業務の効率化を優先させて同規程を疎かにすることは、やがてはコンプライアンス体制に綻びを生じさせ、本件のような未曾有な不祥事を発生させることになる。勿論、監査等委員会や内部監査室においては、同規程通りに行われているかを厳しくチェックしていかなければならない。

そもそも、同規程の内容については従業員、役員全員がどれ程認知しているのかについても疑問があるので、周知徹底を図る必要があることは当然である。

- ② 業務プロセスの評価や内部監査の方法に関しても、実効性のある基準、手続を検討し採用すること（適正監査にまで広げ、その頻度も増やす）、また、親会社中心ではなく子会社にも相応の注意を払うことが必要である。前述したとおり、内部監査の対象に預金や資金融通調達取引等が含まれておらず、仕訳日記帳の監査も実質上は形式的に過ぎなかったことは大きな問題である。これらについての、きめ細かな実践が今後は監査室に求められる。仮に、内部監査室の人員体制に不足があるのであれば、内部監査室の人員の増員等、体制強化も検討すべきである。
- ③ 取締役会や経営執行会議においては、コンプライアンス体制や不祥事

に対するリスク管理にも十分注意を払わなければならない。これは、経営者サイドに求められる最低限度のルールである。

- ④ そもそも、取締役会、経営執行会議、監査等委員会、内部監査室、会計監査人において、連結会計ではあるものの、子会社（企画開発）に対し、独自に、いかなる権限と責任を有するか（有することが求められているのか）、コンプライアンスを実現し内部統制を実効化するために相互でその権限と責任をどのように分配するのか、今一度吟味の上明確化し、文書にて共有化しておく必要がある。
- ⑤ 企画開発には、ヤマウラにはある経理規程、文書管理規程及び印章管理規程等が具体的に存在しないため、社内規定の整備について、検討すべきである。

c コンプライアンス遵守体制の強化

- ① 一人の従業員に長期に亘って重要な権限を集中させないよう、人事等にも配慮すること。本件事件の直接的な要因がここにあったことは言うまでもない。人事のあり方は会社の基本的事項に関するものであるが、今までの人事が適切であったのか、子会社の人事に親会社の意見が十分反映されていたのかについても、今一度見直してみる必要がある。
もとより、適切な人材を重要部門に十分配置するなどマンパワーの充実も図られなければならない。
- ② 実効性のある相談窓口、内部通報制度を構築すること。とりわけ、内部通報制度に関しては、匿名性を確保するため、通報先を社外の弁護士等専門家の事務所とすること。これらは、特に求められることであって、アンケートにおいても、こうした対応を望む声は大きかった。勿論、受けた情報に関しては真摯に取り扱い、うやむやにするといった対応は絶対にしないこと。
- ③ 何よりも、当社では不正は起こらないという社内の雰囲気を一変し、役員や従業員に対するコンプライアンス教育を充実させることが必要

である。とりわけ、コンプライアンス・リスク管理委員会を最大限活用して、その実効性を図るため、定期的な研修会〔従業員全員・管理職・役員に区分して〕を実施し（各々、年に必ず一回は実施する）、実践的なコンプライアンス・マニュアルを早期に作成しなければならない。

第5 最後に

本件事件は、端的に言えば、経理担当者で財務において絶大な権限を有していたAが、小口の支出をしていたことに会社が気が付かないことを奇貨として、長男であるBに対し懇請されるがまま、約3年半の間に25億円を超える不正な支出を行ったというものである。しかも、親会社であるヤマウラにおいてかかる不正支出を行うことが困難であったため、コンプライアンス体制や監査が手薄であった子会社である企画開発の預金から引き出して送金していたものであり、その中には、企画開発の売上だけでなく、ヤマウラから企画開発に貸し渡されていた資金も一部含まれていたというものである。

確かに、本件事件においては、A個人による特異な犯行であり、A自身の規範意識や違法性の意識の著しい鈍磨によるものではあるが、他方で、それを許容した会社側の対応、特にA自身を盲目的に信頼し多大な権限を与え、上司を含む複数従業員によるチェック体制が全く採られていなかったこと、子会社である企画開発に対しては、コンプライアンス体制やリスク管理、必要とされる決裁や監査が不十分であったこと、に起因するものであることを看過してはならないと考える。

ヤマウラは、一部上場をし（東証プライム企業）、年間270億円を超える売上をあげるなど、県内でも有数の企業であり、地域に対する貢献度も高く、地域住民の信頼も厚い。そのような企業が、このような未曾有な不祥事を起こしたことに對しては、当委員会としても誠に遺憾であると言わざるを得ない。

アンケート結果に関しても、多くの従業員においては、ヤマウラに務め

ることに誇りと生きがいを持っていることがひしひしと感じられ、このような不祥事によりその信用が奈落の底に落ちてしまったことに対して、慚愧の念に耐えないものと思われる。

ヤマウラおよびその役員や監査に係わる関係者においては、一部上場を実現した時の原点に戻り、早急に対策を講じ、このような事件が二度と起こらない確固たる体制を構築し、一般株主はもとより地域住民のためにも、信頼と信用を回復されることを強く希望する。

以上