



2025年3月31日

各 位

会 社 名株式会社 不 動 テ ト ラ
代表者名 代表取締役社長 奥田 眞也
(コード番号1813 東証プライム)
問合せ先 管理本部 総務部長 柏木 淳一
(TEL03-5644-8506)

社内調査委員会の調査報告書受領及び再発防止策等に関するお知らせ

当社は、2025年2月7日付「当社従業員による架空発注等に関するお知らせ」において公表しましたとおり、当社従業員による架空発注等の事案（以下、「本件」といいます。）が発覚したため、本件について客観性かつ透明性のある調査を行い、原因を明らかにすることにより、再発防止策の提言を受けることを目的として、当社と利害関係を有しない外部専門家2名（弁護士1名、公認会計士1名）及び当社の独立社外取締役監査等委員（弁護士）をメンバーとする社内調査委員会を設置し調査を進めてまいりましたが、この度、社内調査委員会から調査報告書を受領いたしましたのでお知らせします。

あわせて、当社としましては、社内調査委員会からの再発防止策の提言を厳粛に受け止め、本日開催の取締役会において再発防止策を決議するとともに、経営責任を明確にするために、役員報酬の減額を決定いたしましたので、お知らせします。

株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様にご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心より深くお詫び申し上げますとともに、今後、速やかに再発防止策を実行することにより、信頼回復に努めて参ります。

記

1. 社内調査委員会の調査報告書

社内調査委員会の調査報告書については、添付資料「調査報告書（開示版）」に記載のとおりです。

なお、「調査報告書（開示版）」においては、個人情報保護及び機密情報保護等の観点から部分的に簡略化及び非開示とさせていただきます。

2. 連結業績に与える影響

社内調査委員会による調査の結果、2020年3月期から2025年3月期のごとに判明した架空発注額の合計額は、調査報告書42頁に記載の通り、40百万円となり、過去の各期に与える業績への影響は軽微であることから、過年度の有価証券報告書及び四半期報告書並びに2025年3月期の半期報告書の訂正は行わないこととします。

3. 役員報酬の減額及び関係者等の処分

今回の事態の重要性を厳粛に受け止め、取締役の経営責任及び執行役員の管理監督責任を明確化

するため、2025年4月から以下のとおり報酬を減額いたします。

なお、本件の不正行為の対象者である従業員及び対象者を管理監督する立場にあった従業員については、今後、当社の就業規則等の社内規定に則り、厳正な処分を行うものとします。

- | | |
|---------------------------|----------------|
| ・代表取締役会長 竹原 有二 | 報酬月額の20%減額 2カ月 |
| ・代表取締役社長 奥田 眞也 | 報酬月額の20%減額 2カ月 |
| ・取締役執行役員副社長（地盤事業本部長） 大林 淳 | 報酬月額の15%減額 2カ月 |
| ・取締役常務執行役員（管理本部長） 川地 洋治 | 報酬月額の10%減額 2カ月 |

なお、執行役員については、執行役員地盤事業本部副本部長兼工事部長に対し報酬月額の10%減額 2カ月、常務執行役員東京本店長及び執行役員東京本店副本店長（現職及び調査対象期間において同職にあった者のそれぞれ2名 計4名）に対し、報酬月額の10%減額 1カ月とします。

4. 再発防止策の概要

調査報告書の提言に基づき、当社が策定した再発防止策の概要は、添付資料「再発防止策の概要」に記載のとおりです。

当社としましては、再発防止策を計画的かつ着実に実行し、継続的なモニタリングをすることにより、全社に浸透を図るとともに、当社グループの役員・社員が一丸となって企業文化や組織風土の改革と内部統制システムやコンプライアンス体制の一層の強化に取り組んで参ります。

以 上

添付資料

- ・再発防止策の概要
- ・調査報告書（開示版）

[再発防止策の概要]

(1) 企業文化・風土の改革

社内調査委員会より、事業間、各地区間等での人事交流や連携を含めた対応を今後、検討していくこと、経営トップのみならず、改めて経営陣が一丸となって業務部門における旧弊な考え方等を一切認めない強い姿勢を、積極的に組織全体に対して今一度示すこと、

また、職場の心理的安全性を確保し、風通しのよい環境の整備を全社的に徹底することが求められる等の提言を受けていることから、以下の再発防止策を実施することとします。

- ・ 代表取締役社長から、本事案の理解、断固として不正を許さない強いメッセージを、当社グループの全役員及び社員へ向けて発信するとともに、各事業部門の本部長は、自部門の合同会議等において、改めて徹底するようメッセージを発信する。
- ・ 各地区間等における人員配置等の見直しや人事交流などにより、組織の固定化を防止し、活性化を図るとともに、本事案の原因の一つとなった悪しき事業運営上の慣習等を払拭する観点から、原価管理、購買のルール等の改善を図り社員に浸透させかつ、心理的安全性や風通しの良い職場環境の確立を目的とした教育研修を行う。
- ・ 当社グループの行動規範及びその手引き並びにコンプライアンスマニュアル等の見直しを行い、本事案の発生事実、発生原因及び再発防止策について周知するための教育研修を行う。
- ・ 企業文化・風土や業務の改革を進めるため、風土・業務改革委員会を設け、社内の意見等を広く吸上げつつ、再発防止策に基づく各種施策の実行、フォローを通じ、一層のコンプライアンス意識の浸透と風通しの良い組織風土の醸成を図る。

(2) 業務処理統制環境の強化

社内調査委員会より、本件架空発注等の発生原因の一つとなった作業所決裁手続における一人所長のケースの内部統制脆弱化の問題への対応と、経費、交際費の在り方を見直すことによる、使用する際のルールの明確化等の提言を受けていることから、以下の再発防止策を実施することとします。

- ・ 納品書の保存をルール化し、内部統制活動の業務処理統制として、請求内容と納品書のチェックにより統制を強化する。

- ・ 支払承認時に『取引の実在性』に係るサンプリングチェックをルール化し、業務処理統制の証憑とする。
- ・ 購買プロセス、請求書処理プロセス、原価管理プロセス等における、部課長の権限とその行使及びそのチェック体制について見直しを行う。
- ・ 費目の付替と交際費、経費の取り扱いについて、正規の手続、ルールを文書化し周知徹底と浸透を図る。

(3) 内部監査によるチェック体制の強化

社内調査委員会より、一人所長の現場において、内部監査部門によるモニタリングの対象とし、社内的に宣言することが望ましく、長期的視点に立ち内部監査部門の人員やスキル向上を含め、監査体制の見直しを検討していくことが必要との提言を受けていることから、以下の再発防止策を実施することとします。

- ・ 従前からの工事発注内容の実在性の監査に加え、一人所長の工事現場について、内部監査部門による監査活動の対象とすることし、内部監査の強化を図る。
- ・ 内部監査部門の社員の監査の能力、スキルの継続的な向上を図る。

(4) 内部通報制度の周知徹底

社内調査委員会より、当社の内部通報制度において、協力業者を含め、あらためて通報の意義を周知すること、内部通報制度の信頼性向上のために、通報者保護に対する経営トップの意向を繰り返し伝えていくこと、アンケートやサンプルヒヤリングにより内部通報制度の実効性の検証等が必要との提言を受けていることから、以下の再発防止策を実施することとします。

- ・ 経営トップが定期的に行う全役員及び社員を対象とした社長談話会において、内部通報制度の意義や安全性、信頼性と制度の利用について定期的にメッセージを発信する。
- ・ 実効性のある内部通報制度とするため、グループ内のすべての役員、社員及び当社の協力会社を含めた社内外の利用対象者に対し、継続的に制度を周知するとともに、本事業における教育研修に係る施策に併せて、同制度の説明を行う。
- ・ 管理職以外を対象に定期的にコンプライアンスアンケートやそれを基にしたヒヤリング等を行うことにより、内部通報制度を補完するとともに実効性の検証を行う。

(5) 教育研修

社内調査委員会より、本事案が生じた事態を踏まえたコンプライアンスに関するマニュアルの見直しと本事案を基礎とした再発防止のための教育研修を、全役員及び社員において行うことが求められるとの提言を受けていることから、以下の再発防止策を実施することとします。

- ・ 工事部門の社員に向けた、本事案等の不正・不適切な行為に係る具体的な事例に基づく教育研修の制度化と受講管理の徹底及び習熟度の確認を行う。
- ・ 上記（2）業務処理統制環境の強化の施策で文書化した、正規の手続きの浸透に向けた教育研修を行う。

(6) 協力業者対応

社内調査委員会より、サプライチェーンの一部を担う協力会社の意識向上の具体策として、協力会社に対し、当社役員及び社員からの不適切な要求があれば内部通報窓口への通報を要請すること、内部通報制度を十分に理解してもらうこと、協力業者へのコンプライアンスアンケートを実施すること等が必要との提言を受けていることから、以下の再発防止策を実施することとします。

- ・ 協力業者に対し、当社社員による不適切な要求に対する拒絶と内部通報制度の積極的な利用について、定期的に要請する。
- ・ 安全衛生協会の組織の枠組みを通じ、当社による本事案の発生事実、発生原因及び再発防止策や内部通報制度の利用等に係る教育研修や建設業法・下請法等を含めた適正取引全般の要請を行う。
- ・ 協力業者をサンプリングし、定期的に当社社員による不適切な要求の有無を含めたコンプライアンスアンケートを行うことにより、モニタリングの強化と抑止を図る。

以 上

調査報告書

(開示版)

2025年3月31日

株式会社不動テトラ 取締役会 御中

社内調査委員会

委員長 武井 洋一

委員 河江 健史

委員 黒田 清行

略称一覧

| 名称・会社商号・部署名・案件名 | 略称 |
|------------------------------------|----------|
| 株式会社不動テトラ | 当社 |
| 株式会社ソイルテクニカ | ソイルテクニカ |
| 不動テトラが 2025 年 1 月 27 日に設置した社内調査委員会 | 当委員会 |
| 東京本店地盤工事部 | 東京地盤工事部 |
| 地盤事業本部 | 地盤本部 |
| 2022 年の工事費仮装計上案件 | 2022 年案件 |

目 次

| | |
|-------------------------|----|
| 第1 調査の概要..... | 1 |
| 1 当委員会設置の経緯..... | 1 |
| 2 当委員会の構成..... | 2 |
| 3 当委員会の調査目的・委嘱事項..... | 3 |
| 4 調査実施期間..... | 3 |
| 5 調査対象..... | 3 |
| (1) 調査対象期間..... | 3 |
| (2) 調査対象事業..... | 3 |
| (3) 調査対象法人..... | 4 |
| 6 調査手続..... | 5 |
| (1) 関係資料の確認..... | 5 |
| (2) 関係者に対するヒアリング..... | 5 |
| (3) 社内アンケート..... | 5 |
| (4) 社外アンケート..... | 6 |
| (5) ホットライン..... | 7 |
| (6) デジタル・フォレンジック調査..... | 7 |
| (7) 会計監査人との協議..... | 7 |
| (8) 現場調査..... | 8 |
| 7 緊急対策本部の予備調査との関係..... | 8 |
| 8 調査の限界..... | 8 |
| 第2 前提となる事実関係..... | 10 |
| 1 当社の概要..... | 10 |
| (1) 会社概要..... | 10 |
| (2) 沿革等..... | 10 |
| (3) 当社グループの事業内容..... | 11 |
| (4) 業績推移..... | 14 |
| (5) 各事業別の業績状況..... | 14 |
| (6) グループ会社の状況..... | 14 |
| 2 当社体制の概要..... | 15 |
| (1) 組織体制..... | 15 |
| (2) コーポレート・ガバナンス体制..... | 17 |
| (3) コンプライアンス体制..... | 20 |
| (4) 内部監査体制..... | 21 |
| (5) 内部通報の状況..... | 21 |

| | | |
|-----|---|----|
| (6) | 緊急対策本部..... | 21 |
| (7) | 2022年案件の概要とそれを受けた対応..... | 22 |
| 第3 | 調査の結果判明した事実..... | 24 |
| 1 | 調査結果の概要..... | 24 |
| 2 | X社との間の本件架空発注等の不適切な取引..... | 25 |
| (1) | X社の概要..... | 25 |
| (2) | 当社における発注に関する業務フロー..... | 26 |
| (3) | A氏による不適切行為：商品券の受領..... | 27 |
| (4) | B氏による不適切行為：プール金による原価付替及び領収書の買取り依頼.... | 30 |
| (5) | X社との間のその他の不適切な取引..... | 33 |
| 3 | その他の協力業者との間で生じた不適切な取引..... | 36 |
| (1) | Z1社との間の不適切な取引..... | 36 |
| (2) | Z2社との間の不適切な取引..... | 36 |
| (3) | Z3社との間の不適切な取引..... | 37 |
| (4) | Z4社との間の不適切な取引..... | 37 |
| (5) | Z5社との間の不適切な取引..... | 37 |
| (6) | Z6社との間の不適切な取引..... | 38 |
| (7) | Z7社との間の不適切な取引..... | 38 |
| (8) | 原価付替案件..... | 38 |
| 4 | 上位者の関与の有無..... | 39 |
| 5 | 金額影響..... | 39 |
| (1) | 本件調査における金額影響の考え方..... | 39 |
| (2) | 金額影響の算定方法..... | 41 |
| (3) | 影響額..... | 42 |
| 第4 | 発生原因の分析..... | 44 |
| 1 | 発生原因の分析の視点..... | 44 |
| 2 | 行為者の評価..... | 44 |
| (1) | A氏の行為の評価..... | 44 |
| (2) | B氏その他の行為者の評価..... | 45 |
| 3 | 事業特性・風土、企業文化と一部従業員のコンプライアンス意識の低さの残存.... | 47 |
| (1) | 事業特性・慣習・実態..... | 47 |
| (2) | 2022年案件後もコンプライアンス意識の低さが残存したこと..... | 48 |
| 4 | 不適切な対応を許容する協力業者の存在..... | 48 |
| (1) | X社の対応..... | 48 |
| (2) | 他の協力業者を含めた対応..... | 49 |
| 5 | 業務フロー上の問題点（一人所長による作業所決裁）..... | 49 |

| | | |
|-----|--------------------------|----|
| 6 | コンプライアンス体制上の問題..... | 51 |
| (1) | 内部監査について..... | 51 |
| (2) | 内部通報制度の実効性について..... | 51 |
| 第5 | 再発防止に向けた提言..... | 52 |
| 1 | 再発防止策検討のための視点..... | 52 |
| 2 | 再発防止策の内容..... | 52 |
| (1) | 企業文化・風土の面..... | 52 |
| (2) | 業務処理統制（作業所決裁問題等）の対応..... | 53 |
| (3) | 内部監査によるチェック体制の強化..... | 54 |
| (4) | 内部通報制度の周知徹底..... | 54 |
| (5) | 教育研修..... | 55 |
| (6) | 協力業者対応..... | 56 |

第1 調査の概要

1 当委員会設置の経緯

株式会社不動テトラ（以下「当社」という）では、2024年12月上旬頃、外部機関の指摘を受け、当社の東京地盤工事に属する管理職従業員が、同事業に係る一部の取引において、複数年にわたって特定の工事資機材販売業者に対し、水増し又は架空発注を行い、その発注相当額の一部で商品券を購入する形をとって自らに還流させて着服するほか、地盤本部に属し工事現場の所長（以下「工事所長」という）を務める従業員が同工事資機材販売業者に対する水増し又は架空発注の方法を用いて、当該発注額を同業者にプールさせた上で、当社が受注する別工事の工事資機材代金に充てるよう依頼し、又は当社で正規に処理できない領収書を買取らせていたこと（以下、本件調査で判明したその他の事案を含め、「本件架空発注等」と総称する）が判明した。

これを受け、当社は、2024年12月10日、社外取締役を含む全取締役に対し本件架空発注等の状況を報告するとともに、緊急の対応として、当社管理本部（後記第2・2・(1)・イ組織図参照）を中心に初期的な状況把握を行い、2024年12月23日開催の臨時リスク管理委員会（後記第2・2・(2)・ウ参照。なお、社外取締役はオブザーバーとして全員出席し、意見を述べた。）で審議・承認された対応方針に従い、2024年12月24日、地盤本部以外の管理本部、監査部を中心とする役職員によって構成される緊急対策本部（後記第2・2・(6)参照）を設置して本件架空発注等の事案解明のための調査を開始し、直ちに関係者のヒアリング、上記各従業員の直近1年間のメールアドレスの保全、解析等を実施した（以下「予備調査」という）。

その結果、地盤本部に属する他の複数の従業員においても、当該工事資機材販売業者等を通して実際と異なる経費処理等を行っているのではないかとの疑念が生じた。

また、当社は、一部の工事現場において過去に生じた不祥事に類する事態が再発した状況を憂慮し、予備調査を継続的に実施しつつ、2024年12月23日開催の臨時リスク管理委員会において、本件についてより客観性かつ透明性のある調査が実施され、原因を明らかにした上で第三者の視点に基づく再発防止策の提言を受けて対応することが必要であると判断し、2024年12月下旬から上記調査のために必要と考えられる体制整備を急ぎ図ることとなった。

その結果、当社は、当社とは利害関係を有せず、不正調査の経験が豊富な外部専門家2名（弁護士1名、公認会計士1名）と当社の社外取締役監査等委員（弁護士）を委員とすること、その補助者（弁護士及び公認会計士数名）を確保することを進めた。その上で、当社は、2025年1月23日の臨時リスク管理委員会（社外取締役はオブザーバーとして全員出席し意見を述べた。）の審議を経て、予備調査によって判明した事実に基づき、上記外部専門家等によって構成される当委員会を社内調査委員会として設置することが妥当と判断し、2025年1月27日開催の取締役会において同委員会を発足

させる旨を決議し、同日、第一回社内調査委員会を開催した。

当委員会は、後述のとおり、予備調査の結果を引き継ぐことが可能かつ妥当と判断し、当社現場実務を知悉した緊急対策本部の構成員からの継続支援も受けながら、本件架空発注等の調査を遂行することとなった¹。

2 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長の武井洋一及び委員の河江健史は、当社及びその関係会社と何らの利害関係を有していない外部専門家である。また、委員の黒田清行は、東京証券取引所「上場管理等に関するガイドライン」の定める独立性基準を満たした独立社外取締役であり、当社からの一定の独立性を有している²。

委員長：武井 洋一（弁護士 明哲総合法律事務所）

委員：河江 健史（公認会計士 FYI 株式会社）

委員：黒田 清行（弁護士 当社 社外取締役 監査等委員）

また、社外の調査補助者である弁護士 4 名、公認会計士 5 名に加え、調査補助者 6 名及び調査事務局 10 名合計 16 名の当社従業員が調査に携わった。デジタル・フォレンジック調査に関しては、専門機関である株式会社 foxcale の協力を得た。

なお、当社の調査補助・事務局体制は、当社現場実務を知悉した緊急対策本部の構成員からの継続支援を受ける必要も考慮して構築された。また、当委員会の当社からの独立性を可能な限り確保するため、調査に関与する従業員が属さない他の部署との情報隔壁を設ける対応を採った。

¹ 当社は、当委員会設置後、2025 年 1 月 31 日付で社長通達を発出し、当社及びソイルテクニカの全役職員に対し当委員会の調査に全面的に協力するよう要請した。

² 委員の黒田清行について、本件調査対象案件に関し、日本弁護士連合会が策定した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン（2010 年 12 月 17 日改訂）」（以下「日弁連ガイドライン」という）「第 2. 第三者委員会の独立性、中立性についての指針」「5. 利害関係」にいう第三者委員会の委員に就任できない「利害関係を有する者」に該当する事実は一切認められず、かつ、公益社団法人日本監査役協会が定める「監査等委員会監査等基準」第 30 条 3 項及び当該基準に準拠した当社の監査等委員会監査等基準において企業不祥事等発生時において第三者委員会を設置した場合にその委員に就任することが望まれるとされる独立社外取締役である監査等委員である。そのため、当委員会は、実質的に、日弁連ガイドラインに準拠する第三者委員会の体制を有していると解され、実際の調査手続も日弁連ガイドラインに留意して行った。

3 当委員会の調査目的・委嘱事項

当委員会の調査目的・委嘱事項は以下のとおりである。

- ① 本件架空発注等についての事実調査（類似案件等を含む）
- ② 本件架空発注等に関する当社連結財務諸表への影響の算定
- ③ 本件架空発注等の発生原因等の分析・評価
- ④ 本件架空発注等に関する再発防止策の提言
- ⑤ 上記の調査結果等を記載した調査報告書の作成
- ⑥ その他社内調査委員会が必要と認めた事項

4 調査実施期間

当委員会は 2025 年 1 月 27 日に設置され、2025 年 3 月 31 日までの間、調査及び調査結果に基づく検討及びその報告を実施した。

5 調査対象

(1) 調査対象期間

当委員会は、本件架空発注等が発覚したのが 2024 年 12 月であったこと、及び本件架空発注等が過年度の継続開示書類に影響を与える可能性も想定し、3 月期決算会社である当社の継続開示書類の公衆縦覧期間を踏まえ、2019 年 4 月 1 日から 2024 年 12 月 31 日の 5 年 9 ヶ月を調査対象期間とした。

もっとも、当委員会は、本件架空発注等の発生原因等を究明するために必要な場合には、上記対象期間から遡った期間の事情も検討対象とした。

(2) 調査対象事業

当社グループの事業は、土木事業、地盤改良事業、ブロック事業、その他事業である。

このうち、本件架空発注等は、予備調査及びその後の調査においても地盤改良事業においてのみで認められたことから、これを主たる調査対象事業とした。

ここで、地盤改良事業は、一般にゼネコン・マリコンから下請受注する主に地盤改良に特化した事業であり、通常、工事期間が 1~2 ヶ月と短く、受注額は 5,000 万円から 1 億円程度のもものが中心であって、工事所長 1 名で管理するような工事が多いが、当社の技術優位性を基に 20%程度の売上総利益率を確保している。また、工法の特異性・地域特性から継続して取引される協力業者が多く、比較的若い年次から工事所長が 1 人で発注行為等を担うといった特性を有している。

これに対し、土木事業は、官公庁における公共インフラ整備が中心であり、競争入札により受注する元請事業であって工種も多い。いわゆるゼネコン・マリコンが競合先となっているため、売上総利益率も低い傾向にある一方で、工事にかかる発注行為や工種ごとの予算管理に複数の従業員が関与することになり一定の牽制が働くとともに、受注額も大きく工期が長い割に売上総利益率が低いことから当社本部による予算統制も有効に機能しうる状況があるとの事情、加えて、連続受注が確定していないことが多く、協力業者との特別な関係を長期間に亘って築きにくいという事情が認められ、本件架空発注等に係るリスクの程度は低いものと判断されたため、主たる調査対象事業とはしなかった。

次に、ブロック事業及びその他事業は、いずれも工事現場を抱える事業ではなく本件架空発注等の前提となるような発注行為自体が存在せず、本件架空発注等に係るリスクが異なるものと判断されたため、主たる調査対象とはしなかった。

以上の事業特性からも、当委員会は、地盤改良事業を主たる調査対象事業とすることに合理性があるものと当委員会は判断した（事業特性については、後記第2・1・(3)参照）。

もっとも、後述の社内アンケートについては、主たる調査対象事業に限らず、当社及びソイルテクニカの全事業に従事する役職員を対象とすることにより一定の調査を行った。

(3) 調査対象法人

当社のグループ会社（後記第2・1・(6)参照）のうち、主たる調査対象事業である地盤改良事業を行う法人は、子会社であるソイルテクニカ、Fudo Construction Incorporated（以下「FCI」という）及び愛知ベース工業株式会社である。

このうち FCI は、米国内で事業を展開する法人であり、本件架空発注等が可能となるような事業特性を有しておらず、かつ、現地取引企業との関係性を築くのは至難であると考えられること、仮に本件架空発注等と同様の処理が行われていたことがあったとしても当社グループの連結財務諸表に与える影響は軽微なものと考えられたことから、調査対象法人から除外した。

愛知ベース工業株式会社は、当社が2020年10月に子会社化した法人であるところ、子会社化前の税務調査や当社の買収に伴うデューディリジェンスにおいて特に不正会計は発覚していないこと、その後受注した工事はいずれも小規模工事であり、その中で金額的に重要な架空発注等を行うこと自体が困難であるとともに、仮に本件架空発注等と同様の処理が行われていたとしても当社グループの連結財務諸表に与える影響は軽微なものと考えられたことから、調査対象法人から除外した。

以上の結果、当委員会は、当社とソイルテクニカを調査対象法人とした。

6 調査手続

当委員会は、大要、以下の調査手続を実施するとともに、2025年3月31日までの調査実施期間の間に委員会を合計10回実施し、調査方針や調査結果に基づく事実認定、本報告書作成に関する協議等を行った。その他、調査補助者内部におけるものなど調査関係者による協議を、必要な都度多数回開催している。

(1) 関係資料の確認

当委員会が確認・精査した主たる関係資料は以下のとおりである。

- ① 当委員会の依頼に基づき当社から提供された資料
- ② 緊急対策本部から提供を受けたヒアリング記録を含む予備調査資料
- ③ ヒアリング等の調査対象者から任意で提供された資料
- ④ 本件架空発注等に関与した協力業者から任意で提供された資料

(2) 関係者に対するヒアリング

当委員会は、調査実施期間において、当社の役職員（ソイルテクニカとの兼任者を含む）30名に対し、面談又はウェブ会議の方法によるヒアリングを延べ36回にわたって実施した³。

また、上記(1)④記載の協力業者の役職員に対するヒアリングを行った。

(3) 社内アンケート

当委員会は、本件架空発注等と同様又は類似の事象にとどまらず、それ以外の不適切な取引や会計処理の有無を網羅的に把握する必要があると判断し、2025年2月14日から2025年2月25日にかけて、当社グループのイントラネットを通じて、当社及びソイルテクニカの役職員全員（1,017名）⁴を対象としたアンケート調査を実施し、一部役職員（産業医、退職者、退職者の11名）を除く1,006名全員から回答を得た⁵。

³ 本文記載のほか、組織風土及び内部統制の理解のために、当社の役職員14名に対するインタビューを実施した。

⁴ 上記アンケート開始時点で、当社グループの管理上、役職員として登録されていた者全員を指す。

⁵ 11名のうち、1名は当社の産業医であり役職員ではないが、管理上役職員として登録されていた者である。また、うち4名は傷病休職中であり、残る6名は退職済み（又は退職前の長期休暇中）であることを理由に回答が得られなかったものである。従って、当委員会としては、社内アンケートの有効性は十分に確保したものと思料する。

同アンケートにおいて、当委員会は、アンケート対象者に対して、予備調査等で判明した本件架空発注等の具体的類型を提示して回答を求めることで類似事象を明らかにするとともに、アンケートによる申告がなかったにもかかわらず、その後の調査等により不適切行為が判明した場合には、厳重な処分もありうることを示して協力を求めたものである。

社内アンケートの結果、既に予備調査の段階で判明していた事案、後述の 2022 年案件（後記第 2・2・(7)参照）の際に対象とすべきであった案件に係る事実についての回答も複数見受けられた一方で、予備調査では明らかになっていなかった事案が判明した。

(4) 社外アンケート

当委員会では、当委員会設置にかかる適時開示がなされたことを踏まえ、調査の一環として、調査対象期間における地盤改良事業に係る工事関連の発注先として選定された 99 社に対し、不適切取引を例示した上で本件架空発注等と同様又は類似の事象の有無及び内容を確認するとともに、不正行為の根絶と適正な取引関係の維持を目的として、2025 年 2 月 20 日に、同月 28 日を回答期限とする社外アンケートを実施した。

社外アンケートの対象取引先の選定に際しては、当社における現行会計システム移行後の 2021 年 8 月から 2024 年 12 月までの期間に係る支払データを元にして、アンケート実施時点で判明していた X 社、その他予備調査において不適切な取引の疑義が生じていた 4 社の規模（資本金及び売上高を基準とした。）を勘案したほか、本件架空発注等に係る取引が、ある程度の継続的な取引関係の存在を前提としてなされるものであると考えられたことから、一定の取引件数及び取引規模が存在することも基準として選別を行った。対象取引先の規模に係る条件、取引件数及び取引規模に係る条件は、具体的には以下のとおりであり、これらは、上記の X 社その他 4 社を包含する条件となっている。

- ・対象取引先の規模：資本金 1 億円未満、拠点数 15 以下、年間売上 100 億円未満
- ・対象取引先との取引：過去の取引件数 10 件以上、取引総額 500 万円以上

なお、後述の 2022 年案件による再発防止策が機能し、本件架空発注等と同様又は類似する不適切行為を実行することが困難と評価できる労務提供に係る協力業者については、社外アンケートの対象取引先から除外することとした。

上記の結果、社外アンケートに対して、2025 年 2 月 28 日までに 97 社⁶から回答が得られた（回答率約 98%）。もっとも、X 社以外の疑義ある協力業者からは、本件架空

⁶ 送付先 99 社のうち、96 社からの回答（うち 1 社は未回答・うち 2 社は既に廃業していたため回答がなかった）があった。また、1 社、送付先企業の親会社（当該会社は送付先に含まれていない。）からも回答がなされたため、回答数は 97 社として数えている。

発注等と同様又は類似の不適切な取引は存在しないとの回答がなされたのみであり、また、X社からの回答にも、当委員会及び当社が把握していない事案は含まれなかった。

そのため、当委員会は、当社役職員へのヒアリング調査等を行って申告された内容と上記アンケート結果との間に齟齬があるように思える協力業者に対し、調査対応として可能な範囲で取引内容について具体的な事実確認を行うため、改めて照会文書を送付し、必要なフォローアップを行ったが、特に新たに調査を要すべき事実は判明しなかった。

(5) ホットライン

当委員会は、社内及び協力業者に対する情報収集として上記(3)(4)記載のアンケートを中心にしつつ、本件架空発注等と同様又は類似する事象の有無について、匿名での情報提供も可能とすることで幅広く情報を収集するための窓口として、専用のメールアドレスを設定しホットラインを設置した⁷。同ホットラインは、具体的な事実関係についての情報提供を求め、社内に対しては通報に基づき通報者が不利益な処分を受けないことを確約した上で開設され、設置期間において社内から 1 件の情報提供（匿名希望）を受けた。

当委員会においては、特に匿名希望の通報に対しては、外部専門家のみが対応することとし、上記通報においてもたらされた情報に基づき、追加調査の可否を外部専門家が判定し、更にこれに関連して 3 件のヒアリングを実施したが、事実関係として上記各アンケートやその他のヒアリングから判明した事実以上のものは確認されなかった。

(6) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、予備調査において本件架空発注等を行ったことが判明した当社従業員のうち、本件架空発注等の金額の大きかった従業員の 3 名から、当社が貸与し業務上使用されるノートパソコン及びスマートフォン並びに個人所有のスマートフォンの提出を受け、これら端末内のデータを対象としてデジタル・フォレンジック調査を行った。デジタル・フォレンジック調査の概要は、別紙のとおりである。

(7) 会計監査人との協議

当委員会は、当社の会計監査人である有限責任 あずさ監査法人の監査チームとの間

⁷ 設置期間は、社内に対しては 2025 年 2 月 14 日から同月 28 日まで、協力業者に対しては同月 20 日から同年 3 月 5 日までとしたが、いずれについても、設置期間満了後も同年 3 月 21 日まで情報提供を受け付ける体制をとった。

で、調査委員会の調査の方針、進捗状況の共有等を目的とした面談又はウェブ会議の方法による協議を合計 14 回にわたって実施し、必要に応じて本件調査の方針及び進捗に関する情報交換や協議を行った。

(8) 現場調査

当委員会は、本件架空発注等が発生した地盤改良事業の工事総合事務所及び作業所への視察を行い、現場理解のための情報収集を行った。

7 緊急対策本部の予備調査との関係

上記 1 のとおり、当社は、本件架空発注等の指摘のあった外部機関への対応も含め、当委員会の設置に先立って、地盤改良事業に現に携わっていない社内の役職員で構成される緊急対策本部を設置し、本件架空発注等の調査を行っており、当委員会が設置された時点で予備調査が継続中であった。

当委員会は、緊急対策本部による調査体制が地盤改良事業を始めとする工事現場と直接の利害関係を有しない組織、人員で構成されていること、調査内容においても本件架空発注等についての外部機関からの指摘を受けた直後に開始され、対象者のヒアリングやメールアドレスの保全、その内容の確認、それによって判明したその他の関連事案と思しきものに対する対応等の状況から、その調査内容及び結果の信用性に疑義を生じさせる事情は見当たらないと判断した。

そのため、当委員会の調査の効率性を高めつつ、社内の事業内容等に関する豊富な知見を有効に用いるとの観点から、従前の緊急対策本部による予備調査との連続性を維持しつつ当委員会が指示・監督ができる体制を構築する方針を採用し、緊急対策本部の構成員である役職員のうち主に予備調査にあたった者を当委員会の調査補助者として選任し、調査を継続した。

もっとも、当委員会は、緊急対策本部が収集した資料、ヒアリング記録の提出を受け、必要に応じてその内容を参照しているものの、緊急対策本部の調査結果そのものに依拠した事実認定、判断等を行っておらず、あくまで当委員会においても再度必要なヒアリング等を実施し、不足した資料の徴求等も行って、独自の事実認定、判断等を行ったものである。

8 調査の限界

当委員会の調査は、法令上の強制的な権限に基づくことはできず、関係者の任意の協力のもとに実施されたものであり、当社及びその役職員、協力業者から提出された関係資料や、関係者からのヒアリング等を前提として実施されたものである。

また、本件調査対象者（特に本件架空発注等を実行した従業員らや相手方の協力業者）において過去の資料が保管されていないことが多く、その収集が困難な面もあったため、本件調査の段階では、多くの事実認定が関係者の記憶に基づくものにならざるを得ないところがあった。

そのため、今後新たな事実が確認された場合には、本報告書の実事認定及びそれに基づく検証結果等については変更される可能性がある。

また、当委員会は、上記3の目的のために本件調査を実施し、上記の限界の範囲内でその結論を提示するものであり、本報告書が訴訟等での使用を想定して作成されたものではないため、裁判所や関係当局等の判断において本報告書の結論が採用されることを保証するものではない。

第2 前提となる事実関係

1 当社の概要

(1) 会社概要

| | |
|-------|------------------------------------|
| 商号 | 株式会社不動テトラ (Fudo Tetra Corporation) |
| 本社所在地 | 東京都中央区日本橋小網町7番2号 |
| 設立 | 1947年(昭和22年)1月28日 |
| 代表者 | 代表取締役会長 竹原有二 代表取締役社長 奥田眞也 |
| 資本金 | 50億円(2024年3月31日現在) |
| 従業員数 | 850名(連結986名)(2024年3月31日現在) |
| 事業内容 | 主として土木事業、地盤改良事業、ブロック事業 |
| 会計監査人 | 有限責任 あずさ監査法人 |
| 株式 | 東京証券取引所プライム市場(証券コード:1813) |
| 事業年度 | 毎年4月1日から翌年3月31日 |

(2) 沿革等

ア 概要

当社は、2006年10月に、不動建設株式会社を存続会社として、株式会社テトラと不動建設株式会社が合併して成立した会社であり、その際、商号を株式会社不動テトラに変更した。当社は、上記合併後、2011年7月に大阪市から東京都中央区に本店を移転し、2020年には愛知ベース工業株式会社の全株式を取得して子会社化している。また、2022年4月には東京証券取引所プライム市場へ移行している。

イ 不動建設株式会社

不動建設株式会社は、1947年1月に大阪市で設立された建設業を主たる事業目的とする株式会社瀧田ノ組を前身とした会社であり、株式上場後、1967年には東京証券取引所第一部に指定替となり、その後も上場を継続していた。

また、不動建設株式会社は、子会社として、1976年にはフドウ重機株式会社(現ソイルテクニカ)を設立し、2005年には、米国カリフォルニア州にFCIを設立した。

ウ 株式会社テトラ

株式会社テトラは、1961年5月に東京都で設立されたテトラポッドの製作、販売及び同工事の設計、施工を事業目的とする会社であり、株式上場後、1994年に東京証券取引所第一部に指定替えとなり、2004年に第三者割当増資を引き受けて不動建設株式会社を子会社とした。

また、株式会社テトラは、子会社として、1999年に秋和建设株式会社（現高橋秋和建设株式会社）を設立し、2005年に株式会社三柱の全株式を取得して子会社とするとともに、2006年に東亜土木株式会社の全株式を取得し、子会社とした（その後2018年に東亜土木株式会社は当社が吸収合併した。）。

エ その他の子会社の状況

上記の他、当社グループには連結子会社として福祉商事株式会社、日本土質試験センター株式会社、持分法適用関連会社として Advanced Geosolutions Inc.がある（子会社の詳細は後記(6)参照）。

(3) 当社グループの事業内容

当社を含む当社グループは、上記のとおり、当社、子会社7社、関連会社1社で構成されており、土木事業、地盤改良事業及びブロック事業を主な事業内容としている。

ア 土木事業とその特徴

当社及び高橋秋和建设株式会社が土木工事の施工を行っており、両社は相互に工事の発注又は受注を行っている。

土木事業は、発注者から元請として土木工事を受注・施工している。主として官公庁から受注する道路、港湾工事等を得意としており、公共インフラ整備が主な事業内容になっており、民間からの受注は少ない。

土木事業の売上高は概ね年間300億円を超えているものの、売上総利益率は10%程度にとどまっている。売上総利益率が低いのは、官公庁からの公共インフラ整備が主たる受注内容であるため、競争入札に基づく受注となり、大手ゼネコン・マリコンが競合先となっていることが原因と考えられる。

土木事業の受注形態は、単独受注によるものと共同企業体によるものが約4対6の割合であるが、単独かつ工期が3ヶ月未満の工事の割合は極めて少なく、例えば、ダム、トンネル等の工事においては、工事期間が2～3年、工事規模によっては5年超と長期に亘るものもある。その結果、年間の受注数は30件程度にとどまる一方で、

受注額は5億円前後を中心に大きい工事は50億円程度となっているなど、比較的長期間で大規模な工事を担当することが多い。

かかる事業特性に基づき、土木事業においては、工事所長・監理技術者のみならず、複数名の技術職員が工事現場に常駐し、施工管理をしている。そして、各工事所において工事所長→監理技術者→主任技術者などの技術職員という形で当社従業員が配属され、主任技術者による資材等の発注は監理技術者や工事所長の承認が必要であるとともに、工事所長が発注行為をする場合であっても、監理技術者や主任技術者において識別可能であるため、工事所内において事実上単独行為による発注は困難である。また、土木事業においては、多工種に亘るため、一つの作業所においても多くの協力業者と取引することになるが、工事の施工（品質）管理のみならず予算管理においても、工種単位で複数名の技術職員が割り当てられている。

そして、受注額が1億円以上かつ長期の工事がほとんどであり、進行基準対象工事が主たる工事であること、共同企業体による場合が多いことなどから、他社からの牽制や、継続的な予算管理の実施といった実態がある。

イ 地盤改良事業とその特徴

当社、ソイルテクニカ、FCI、愛知ベース工業株式会社、日本土質試験センター株式会社及びAdvanced Geosolutions Inc.が地盤改良工事の施工等を行っている。

地盤改良事業は、一部では官公庁等を発注者（事業主体）とする元請案件もあるものの、案件の大半は、事業主体から受注したゼネコン・マリコンを元請とする下請受注が中心である。

そのため、当社において、下請受注における競争力確保のために、事業主体のニーズに沿った工法及び施工機械（独自開発による地盤改良専用機等）を開発しており、その利点を生かすことによって元請会社からの受注を可能にするとともに、元請会社への価格交渉力も維持している。その結果、当社は地盤改良事業において、国内市場で相当程度のシェア（売上高年間400億円弱）を確保し、売上総利益率も20%程度で推移しており、米国に子会社、インドネシア・ベトナムに駐在員事務所を置くなど海外へも進出するだけの実力を有している。

地盤改良事業の工事特性としては、受注内容が地盤改良に特化していることから、単独受注による工事が大半であり、工期は3ヶ月未満（完成基準）のものが件数では7割前後、完成工事高に対して3割～4割前後と多数を占め1年を超える工事は非常に少ない。その結果、年間300件程度と多くの工事を請け負っており、中には数十億円程度の大規模工事もないわけではないが、多くは工事期間が1ヶ月～2ヶ月、受注額が5,000万円～1億円程度の工事が中心である。

そして、取り扱い工種も少なく、当社の従業員である工事所長が1名で管理するような工事（以下、このような体制で工事を実施する工事所長のことを「一人所長」

という)が多い。工事の大半は、個別工事単位での工事事務所を構えず、各地域で総合事務所を構えることによって複数の工事所長が当該総合事務所に出入りし、若い世代への引継ぎ等、情報共有の場が形成されている。工事所長の役割は、地盤改良事業の施工管理としては重機オペレーターの作業管理が中心であり、現場従事の経験年数が短くても多くの現場件数を積むことで工事の施工管理全般に対応可能であるため、比較的若い年次から工事所長を担うこととなる。

地盤改良に特化している事業特性のため、地盤改良工事に従事する作業員の外注費、地盤改良に使用される材料費、地盤改良専用機に係る機械損料・管理料等に関する費用が原価の 8 割程度を占め、特定の協力業者との取引が継続されることが多いことがうかがえる。そして、工事所長による後記の作業所決裁等については他に技術職員等が従事していない中、基本的に工事所長による単独の発注となっている。視点を変えると、土木事業に見られるような共同企業体における他社からの牽制や、工期が長い場合における継続的な予算管理がなされることはなく、実績管理(予定工事日数に対してより短い日数で工事を終えること)に比重が置かれ、予算統制が働きづらい傾向があるといえる。

ウ ブロック事業とその特徴

当社及び株式会社三柱が消波・根固ブロック用鋼製型枠の賃貸、環境商品の販売等の事業を行っている。

ブロック事業はそもそも工事事業ではないため、取引の相手方は消波・根固ブロック用鋼製型枠の賃貸先・納入先となり、売上高は概ね年間 30 億円～40 億円程度、間接原価を考慮した売上総利益率は 30%～50%前後で推移している。

ブロック事業における協力業者は、主として、ブロック製作用型枠を保管しているストックヤードを運営する業者であり、また、工事事業ではないため、地盤改良事業等で見られる工事所長などはおらず、営業担当者が受注情報をシステム内でストックヤード業者へ連携することで、受発注手続が完了する取引形態であって、地盤改良事業等で見られる個別の発注行為は存在しない。

エ その他事業とその特徴

当社グループにおいては、福祉商事株式会社が保険代理等のサービスの提供を行っており、当社グループ各社はこれらのサービスを受けているが、そもそも工事事業ではないため、地盤改良事業などとは事業特性を全く異にしている。

(4) 業績推移

当社の業績の推移（連結）は以下のとおりである。

（単位：百万円）

| 決算年月 | 2020年3月 | 2021年3月 | 2022年3月 | 2023年3月 | 2024年3月 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高 | 71,200 | 72,308 | 66,778 | 70,466 | 67,947 |
| 経常利益 | 4,409 | 4,718 | 3,381 | 3,458 | 2,947 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 2,777 | 2,990 | 2,063 | 2,166 | 2,009 |
| 包括利益 | 2,626 | 3,283 | 2,094 | 2,412 | 2,338 |
| 純資産 | 27,778 | 29,687 | 30,350 | 31,848 | 33,269 |
| 総資産 | 52,932 | 54,082 | 51,901 | 56,128 | 55,247 |

(5) 各事業別の業績状況

当社の各事業の直近4年間の業績は以下のとおりである。

土木事業、地盤改良事業が売上の中心を占めるが、地盤改良事業は安定的に利益を計上しているものの、他の事業においては売上高、利益の変動が大きいほか、営業損失が発生する年度もみられる。

（単位：百万円）

| | | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 |
|-----------------------|--------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 土木事業 | 35,617 | 32,087 | 32,159 | 26,017 |
| | 地盤改良事業 | 32,777 | 31,609 | 35,300 | 39,149 |
| | ブロック事業 | 4,367 | 3,704 | 2,711 | 3,453 |
| | その他 | 609 | 584 | 782 | 740 |
| | 調整額 | ▲ 1,063 | ▲ 1,206 | ▲ 486 | ▲ 1,411 |
| | 全社計 | 72,308 | 66,778 | 70,466 | 67,947 |
| 営業利益 又は営業 損失(▲) | 土木事業 | 2,235 | 987 | 1,303 | ▲ 1,496 |
| | 地盤改良事業 | 2,314 | 1,862 | 2,597 | 4,060 |
| | ブロック事業 | 988 | 530 | ▲ 406 | 70 |
| | その他 | ▲ 355 | 20 | 33 | 32 |
| | 調整額 | ▲ 664 | ▲ 102 | 74 | ▲ 10 |
| | 全社計 | 4,518 | 3,297 | 3,602 | 2,656 |

(6) グループ会社の状況

当社グループには、以下のとおり、連結子会社7社、持分法適用関連会社1社が存在する。

| 名 称 | 住 所 | 資 本 金 又 は 出 資 | 主 要 な 事 業 内 容 | 議 決 権 の 所 有 又 は 被 所 有 割 合 (%) |
|---|---------------------|---------------|---------------|---------------------------------|
| (連結子会社) ㈱ ソ イ ル テ ク ニ カ | 東 京 都 中 央 区 | 150百万円 | 地 盤 改 良 事 業 | 100.0 |
| Fudo Construction Inc. | 米 国 カ リ フ ォ ル ニ ア 州 | 2百万米ドル | 地 盤 改 良 事 業 | 100.0 |
| 高 橋 秋 和 建 設 ㈱ | 秋 田 県 由 利 本 荘 市 | 60百万円 | 土 木 事 業 | 66.7 |
| ㈱ 三 柱 | 東 京 都 江 東 区 | 250百万円 | ブ ロ ッ ク 事 業 | 100.0 |
| 福 祉 商 事 ㈱ | 東 京 都 中 央 区 | 30百万円 | そ の 他 事 業 | 88.3 |
| 愛 知 ベ ー ス 工 業 ㈱ | 愛 知 県 岡 崎 市 | 30百万円 | 地 盤 改 良 事 業 | 100.0 |
| 日 本 土 質 試 験 セ ン タ ー ㈱ | 愛 知 県 名 古 屋 市 | 0.1百万円 | 地 盤 改 良 事 業 | 100.0 |
| (持分法適用関連会社) Advanced Geosolutions Inc. | 米 国 カ リ フ ォ ル ニ ア 州 | 0.08百万米ドル | 地 盤 改 良 事 業 | (49.0) |

2 当社体制の概要

(1) 組織体制

ア 概要

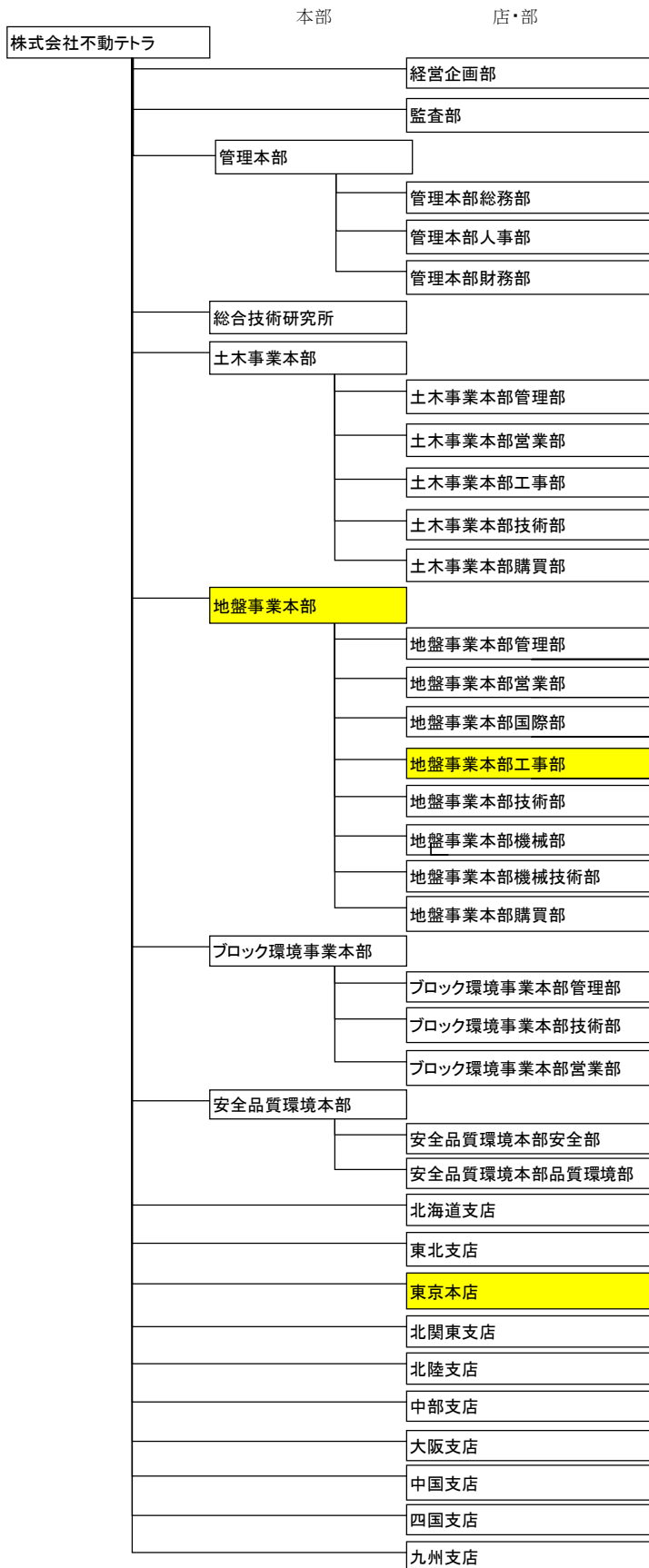
当社の組織体制は、以下のとおりである。

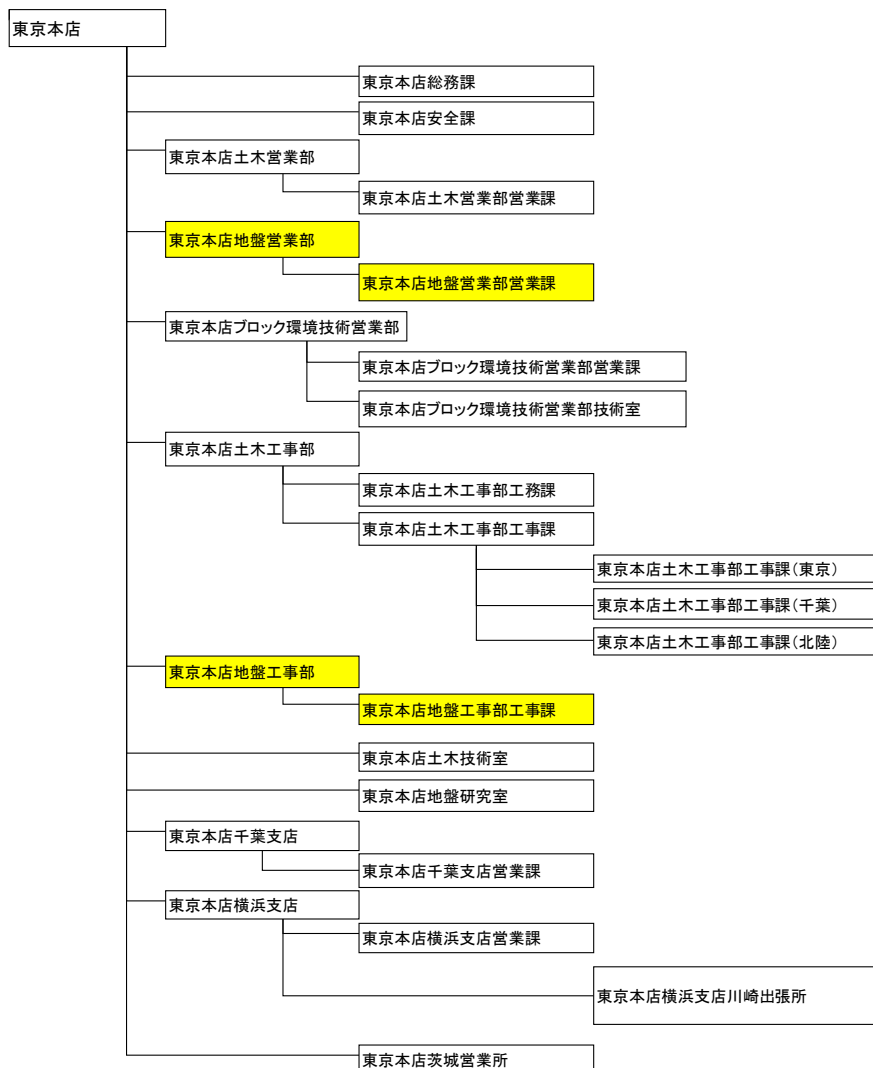
また、本件調査の発端として判明した案件は、後記組織図の「東京本店地盤工事部」所属の従業員及び同「地盤事業本部工事部」所属の従業員によるものであり、その後の調査で判明した不適切事例も、ほとんど同工事部所属の従業員によるものであったところ、それに関連する詳細な組織体制は以下のとおりである（なお、本件調査において、以下の土木事業本部、ブロック環境事業本部その他の本部において不適切事例の存在は確認できず、また東京本店の他の部署においても同様に不適切事例は確認されていない。）。

イ 本件架空発注等に関する組織体制

地盤本部工事部の実施する工事は、基本的に東京本店や各支店の地盤工事営業部が獲得した案件について実施され、工事現場での業務に従事する従業員は、その配属や工事予算の管理等について、「地盤事業本部工事部」の指揮命令を受け一方で、各工事現場は、東京本店又は各支店の「地盤工事部工事課」の管轄下に置かれ、その管理も受けながら工事を施工することになる。

なお、地盤本部は取締役執行役員副社長である地盤本部長が管掌し、同地盤本部工事部長は執行役員、東京本店は常務執行役員が本店長、執行役員が副本店長となっている。





(2) コーポレート・ガバナンス体制

ア 概要

当社は、監査等委員会設置会社の公開大会社であり、主な機関構成は、取締役会、監査等委員会及び会計監査人であり、概要は後述の体制図のとおりである。

当社の取締役は 11 名であり、監査等委員以外取締役 7 名（うち社外取締役が 1 名）、監査等委員である取締役が 4 名（常勤社内取締役 1 名、社外取締役が 3 名）である。社外取締役は、いずれも当社が東京証券取引所に独立役員として届出した社外取締役（独立社外取締役）である。

取締役のうち、会長及び社長の 2 名が代表取締役となり、監査等委員以外取締役のうち 4 名の社内取締役（執行役員副社長又は常務執行役員を兼務）が、土木事

業、地盤改良事業、ブロック事業及び管理部門の本部長を務めている。

これに加え、当社は、業務執行体制の強化と効率化を図るため、執行役員制度を採用しており、執行役員副社長 3 名、専務執行役員 1 名、常務執行役員 6 名、執行役員 10 名が選任され、任意の組織である執行役員会を構成している。執行役員会は、代表取締役社長及び全執行役員を構成員とし、取締役会から委任を受けた経営に関する重要な決定に関与し、業務執行に関する状況の報告がなされている。

イ 取締役会

取締役会は、法令、定款及び取締役会規程に基づき経営上の重要事項を決定し、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）から業務執行状況の報告を受けることにより、各取締役の職務の執行を監督している。

経営に関する重要な事項は取締役会に付議されるが、監査等委員会設置会社として、取締役会から委任を受けた重要な業務執行事項の決定を含めた重要事項については、代表取締役社長を補佐するものとして設置された経営会議の審議を経て執行されている。

ウ 各種委員会

当社は、取締役会の実効性を補完し、コーポレート・ガバナンスの充実を図る目的で、取締役会の諮問機関として、任意に、以下の各委員会を設置している。

本件のような不適切事案への対応については、リスク管理委員会での審議を経て、取締役会で検討されることになる。

| 委員会名 | 審議対象・構成 |
|-------------|---|
| 指名・報酬諮問等委員会 | 取締役、経営陣幹部の指名、報酬等を審議する。独立社外取締役と代表取締役社長で構成されている。 |
| リスク管理委員会 | 内部統制、リスク管理及びコンプライアンスに関する重要事項を審議する。全ての常勤の取締役を含むメンバーで構成されている。社外取締役はオブザーバーとして出席し、意見を述べるができる。 |
| サステナビリティ委員会 | サステナブル経営に関する重要事項を審議する。全ての取締役を含むメンバーで構成されている。 |
| 投融資委員会 | 投融資に関する重要事項を審議する。全ての常勤の取締役を含むメンバーで構成されている。社外取締役はオブザーバーとして出席し、意見を述べるができる。 |

エ 監査等委員会

当社の監査等委員会は、原則として、毎月1回開催され、監査等に必要な事項について決定、同意、協議している。監査等委員に対しては、重要な会議への出席、その資料及び議事録の配布やその他の会議の資料、議事録、決裁文書及び内部統制関連文書等、会社の重要文書の全てを提供される環境が整えられており、監査等委員会との協議が必要とされる事項については、適宜、監査等委員会に報告されている。

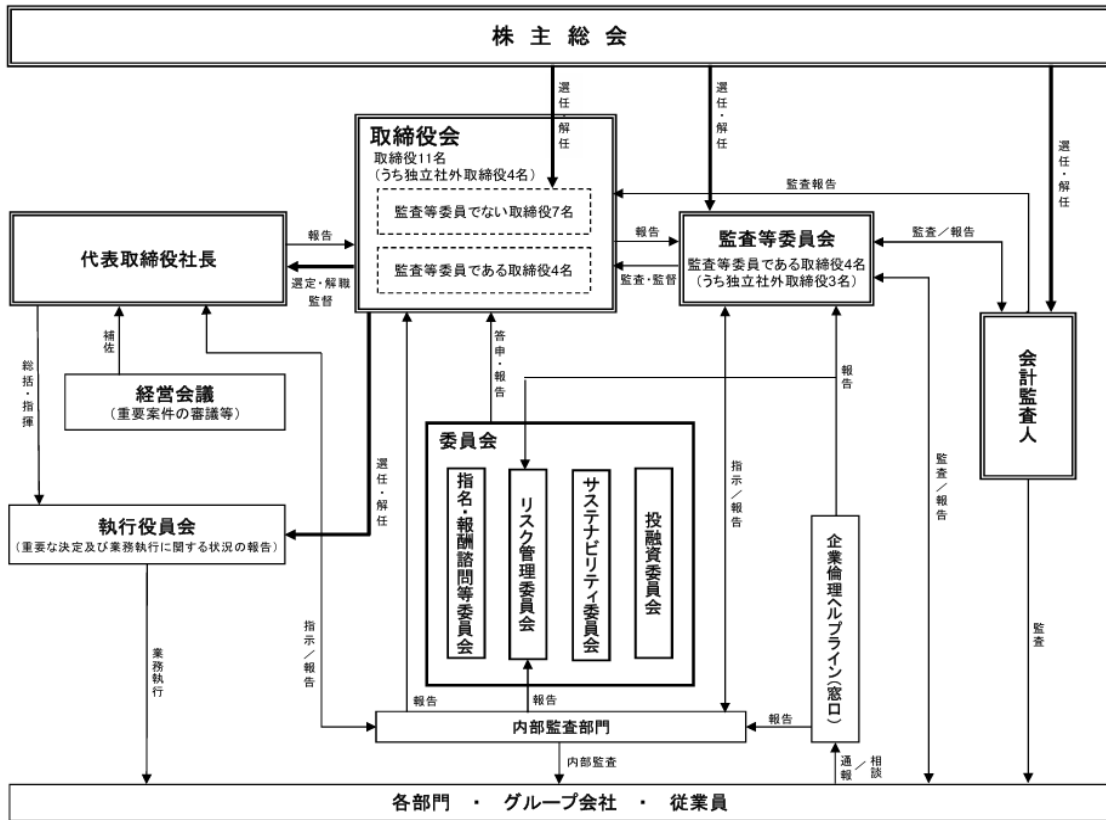
監査等委員は、会計監査人による会計監査に必要な応じ立会い、また監査計画、監査報告、レビュー結果について、後述の内部監査部門同席の下、会計監査人より報告を受けるとともに、相互に監査計画、監査実施状況、監査の結果等について意見、情報を交換し、相互の連携を図っている。監査等委員は、本社・本支店・作業所等の往査、監査等の実施時には、必要に応じ内部監査部門が実施する内部監査と合同での監査を実施し、監査の適正性・効率性を図っている。

オ 会計監査の状況（2024年3月31日現在）⁸

| | |
|---------------|---|
| 監査法人の名称 | 有限責任 あずさ監査法人 |
| 継続監査期間 | 17年 上記期間のうち、第61期に係る監査については、有限責任 あずさ監査法人とみすず監査法人が共同監査を実施していた。 |
| 業務を執行した公認会計士 | 公認会計士2名（継続監査年数5年及び継続監査年数4年） |
| 業務監査に係る補助者の構成 | 公認会計士5名、その他（公認会計士試験合格者、システム監査担当者等）7名 |

⁸ 当社の第78期（2024年3月期）有価証券報告書の記載に基づく。

<体制図>



(3) コンプライアンス体制

当社グループは、業務の適正性を確保するための体制の一環として、コンプライアンス規程を定め、同規程に基づき、部門長及びグループ会社社長をその主管する部門、会社のコンプライアンス推進責任者に任命し、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を中心に、継続的に当社グループのコンプライアンスに関する体制の整備、拡充を図っている。

併せて、当社グループは、内部監査部門として監査部を設置し、業務監査等により当社グループの法令違反等の重大な事項を発見した場合は、直ちに代表取締役社長及び常勤監査等委員に報告することとしている（後記(4)参照）。

また、当社グループの役職員等を対象とした、企業倫理ヘルプライン（窓口として担当部署のほか、常勤監査等委員、社外の法律事務所）を設置し、法令遵守と企業倫理に関する通報、相談を受け、必要な措置を講ずる体制を整え、内部通報の状況等については、リスク管理委員会及び監査等委員会に適宜報告を行うこととしている（後記(5)参照）。

さらに、当社グループは、継続的に、関係法令の遵守を目的とした研修会を実施し、コンプライアンスマニュアルを作成、配布するなど教育、啓蒙体制を拡充し、コンプラ

イアンス体制の強化を図っている。

なお、当社においては、2022年案件（後記(7)参照）を受け、本件調査時点で既に一定のコンプライアンス体制の強化を実施しており、例えば、監査部による業務監査の強化、不適切な原価処理の発生等を防ぐ統制の厳格化、企業倫理ヘルプラインの対象の協力業者への拡大、階層別のコンプライアンス研修プログラムの導入等を行っている。

(4) 内部監査体制

当社の内部監査部門である監査部は、内部監査の実効性を確保するため、実施した監査結果（是正の状況を含む）について、適宜、常勤監査等委員及び監査等委員会に報告するとともに、取締役会に定期的に報告している。

また、監査部は、監査等委員会に事務局として出席するとともに、常勤監査等委員と毎月1回の定期的な打ち合わせを開催し、当社グループにおける相互の監査結果、是正の状況及び監査計画の進捗状況等について、情報や意見を交換し、その内容について代表取締役社長に報告している。

特に、2022年案件を受けた対応として、監査部は、管理部門が行った発注の実在性調査結果の検証や監査部独自による発注の実在性調査を実施している。

(5) 内部通報⁹の状況

当社は、当社グループ及び協力業者（安全衛生協力会の会員会社等）の役職員（退職者を含む）を対象とした、企業倫理ヘルプライン（窓口として総務人事部総務課、常勤監査等委員、社外の法律事務所の3つがある。）を設置し、法令遵守と企業倫理に関する通報、相談を受け、必要な措置を講ずる体制を整えている。内部通報に対する調査結果は、リスク管理委員会及び監査等委員会に報告される。

なお、企業倫理ヘルプライン制度は、役職員に対し、通報や調査協力を理由とする通報者等への不利益な取扱いを禁止しているが、2024年度の通報は、本件調査時点で、協力業者の従業員からの1件にとどまり、本件架空発注等に関する通報はなされていない。

(6) 緊急対策本部

当社は、本件架空発注等が外部機関からの指摘によって判明した後、後述の2022年案件を踏まえた対応として、早期の事実関係の把握の必要とその後のリスク管理委員

⁹ 当社では、協力業者向けの通報窓口を含めて「企業倫理ヘルプライン」とされており、本報告書ではかかる通報体制全体を単に「内部通報制度」という。

会で審議された会社方針の推進等のため、2024年12月に管理部門担当の取締役常務執行役員を中心とした緊急対策本部を立ち上げた。

同本部は、管理本部総務部及び財務部、監査部が主体となり、予備調査を実施するとともに、当委員会の組成、その後の本件調査の補助等を行った。

(7) 2022年案件の概要とそれを受けた対応

ア 2022年案件の概要

当社では、2022年3月まで行われた税務調査において、中部支店の地盤改良工事について、協力業者に支払う工事費の仮装計上等の不適切な会計処理が判明し、社内調査を行い、同年6月に調査結果をまとめ、再発防止策を策定してそれを実行してきた。

この2022年案件は、地盤改良事業の一部工事において、工事の業績が予想以上に好業績となった反面、協力業者における窮状や損失負担の状況を慮って架空や仮装の発注処理をし、相手方への利益供与や工事現場の原価付替を行ったものであった。

同調査の結果、2022年案件が生じた原因として、

- ・コンプライアンス意識の欠如（工事原価処理や期間損益の把握に関する適正な会計処理への理解の不足）
- ・業績管理への過度なプレッシャー（業績管理制度の向上の意義を曲解し、好業績となる場合も含め、業績予想数値の変動を過度に回避する心理）
- ・不適切処理のチェック体制の不備（取引の実在性に関する事後チェックの体制が確立されていなかったこと）

といった点が指摘された。

なお、2022年案件は、その規模等から当社業績や会計処理に与える影響が僅少であったため、当社は、社内調査として必要な調査を行い、対外的な開示は実施しなかった。

イ 2022年案件への対応

当社では、上記調査を踏まえ、調査報告書が2022年6月開催の取締役会に報告され、関係者の処分（役員の報酬自主返上を含む）とともに、再発防止策を決定した上、社長通達を発し、コンプライアンス方針の明示と再徹底を周知するとともに、今後の不適切会計等について厳しい処分を課す旨も表明されたほか、併せて、以下の各種対応が採られた。

なお、再発防止策については、詳細な実行計画が策定され、この計画に従い進捗状況が管理されるとともに、取締役会への定期的な報告が行われた。

案件発生部門に重点を置いて工事部部会を通じた研修を実施するとともに、特に、管理職からコンプライアンス誓約書の徴求も行われた点が注視される。

これらによって、工事における原価付替等による会計処理の問題性について社内への周知は一定程度図られたと考えるが、それが本件架空発注等の発生にどのような影響を与えたかは、後述する。

- ① コンプライアンス研修の充実
 - ・管理職からのコンプライアンス誓約書の提出
 - ・子会社を含め工事部部会等を通じた研修の実施
 - ・階層別研修におけるコンプライアンス研修プログラムの導入
- ② 内部通報制度（企業倫理ヘルプライン）の協力業者への拡大
 - ・通報の対象範囲を当社グループの協力業者まで拡大
 - ・協力業者との取引や工事現場での不正・違法な行為の通報窓口の設置
 - ・協力業者向けのホームページ等で通報制度を周知
- ③ 内部統制手続の強化
 - (a) 拠点工事部及び購買部による発注手続及び管理部門での工事間の原価の付替手続の厳格化（事前統制の強化）
 - (b) 管理部門による発注の実在性調査の実施（事後統制の強化）
- ④ 業務監査の強化
 - (a) 管理部門が行った発注の実在性調査結果の検証
 - (b) 監査部独自による発注の実在性調査の実施
- ⑤ 再発防止策の実施状況のモニタリング
 - ・定期的に再発防止策の実施状況をモニタリングし、当面、取締役会に再発防止策の実行状況を定期的に報告
 - ・モニタリングの結果に応じて、必要な再発防止策を改善・是正

第3 調査の結果判明した事実

1 調査結果の概要

当委員会の調査の結果、当社東京地盤工事部部長であるA氏及び地盤本部工事部工事課に所属するB氏その他後記2・(5)記載の9名の従業員並びに東京本店地盤営業部の従業員1名が、工事資機材販売業者であるX社との間で本件架空発注等の不適切な取引を行っていたことが判明した。また、X社以外の燃料・資機材販売業者との間でも、X社との間で行われた本件架空発注等と類似した不適切な取引が行われていたことが判明した。これら個別の事案については後記2以降で詳述するが、それに先立って当社で実行された不適切取引の流れ及びその類型を概説する。

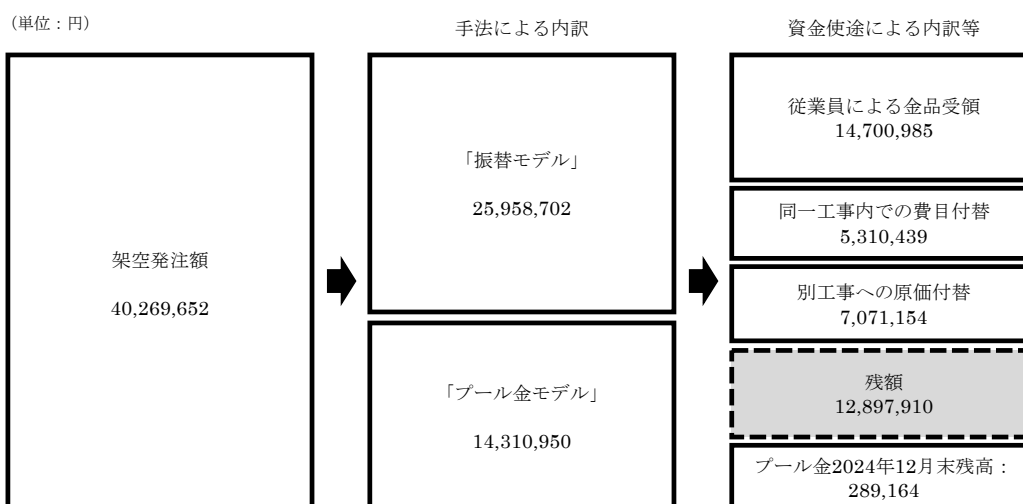
本件架空発注等は、当社従業員が、外部の協力業者に対して架空の発注又は本来の金額よりも水増した金額での発注を行う形で実行される。こうした架空又は水増しの発注の目的としては、以下のものがある。

- ① 同一工事内で、実際に納品を受けた品物と異なる名目で支払を行うことで、費目の付替を行うため（費目付替）
- ② 別の工事において発生した原価の代わりに支払を行うことで、工事原価付替を行うため（原価付替）
- ③ 発注を行った当社従業員が、現金や商品券等の金品を受領するため（金品受領）

一方で、本件架空発注等に伴う実体のない代金は、上記の特定の目的のために都度振替えられたケース（振替モデル）に加えて、外部の協力業者に対してその代金を預けておき（以下、このようにして預けた金額を「プール金」という）、その預け入れたプール金を上記の目的で取り崩して利用したケース（プール金モデル）も見受けられた¹⁰。

当委員会の調査の結果判明した、本件架空発注等による金額（以下「架空発注額」という）の合計額は40,269,652円であり、その内訳は以下のとおりである。

¹⁰ 本件架空発注等においては、プール金を利用して不適切行為を行っていたのは2名のみであり、残りの行為者は振替モデルによる不適切行為を行っていた。一方で、個別の取引に着目すれば、振替モデルにおいて、実際に行行為者が金品を受け取るまでの期間、一時的にプール金が発生したのと同様に外部の協力業者に金銭を預け入れた状態になっているケースや、プール金モデルを利用した行為者が、特定の目的のために架空発注等を行ったケースも存在した。以下の金額集計においては、個別取引に係る属性の違いによらず、行為者が利用していた主なモデルに応じて、振替モデル及びプール金モデルを区分している。



当委員会は、第1・6記載の調査手続を通じて、架空発注額、及びその資金用途内訳として従業員による金品受領、同一工事内での費目付替、別工事への原価付替、プール金の残高を把握した。なお、架空発注額からこれら資金用途内訳を控除した残額は、外部の協力業者の取得分と推定されるが、本件調査の限界から、明確な証拠に基づいて認定するには至らなかった。

また、調査対象期間における、行為者及び協力業者別の架空発注額、原価付替額、各事業年度末のプール金残高については後述する（後記4・5・(3)参照）。

2 X社との間の本件架空発注等の不適切な取引

(1) X社の概要

X社は、神奈川県横浜市に本社をおく土木建設資材の製造及び販売を目的とする会社であり、代表取締役はY社長である。X社の主力事業である土木資材卸部門は、海洋土木や浚渫工事、作業船舶に使用される資材を取り扱っており、当社の海上地盤改良工事との親和性が高く、また工事現場に必要な仮資機材等の適時な納品対応が可能であるため、1件当たりの取引金額は少額ではあるが、多くの工事所長と長年の取引関係を有していた¹¹。

調査対象期間における当社グループとX社との取引件数、金額の推移は以下のとおりである。

¹¹ Y社長は、X社の設立以前から同様の事業を行う他社に所属しており、その当時から当社（当時の不動建設株式会社及び株式会社テトラ）との取引関係があったと述べる。また、A氏によると、Y社長は30年近く取引上の関係がある相手方とのことである。

(単位：千円)

| | 2020/3 期 | 2021/3 期 | 2022/3 期 | 2023/3 期 | 2024/3 期 | 2024/12 |
|------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| 取引金額 | 13,525 | 14,676 | 17,484 | 20,242 | 16,914 | 7,089 |
| 取引件数 | 86 件 | 75 件 | 70 件 | 115 件 | 104 件 | 60 件 |

(2) 当社における発注に関する業務フロー

X社との間の本件架空発注等の不適切な取引は、当社からX社に対する架空又は水増しの発注により行われたものであるが、当社における発注に関する業務フローは以下のとおりである。

ア 通常の業務フロー（注文伺）

当社の社内規程である原価計算取扱要領は「工事施工責任者（工事所長）は、一定額以上の工事原価を発注するにあたり、工事実行予算、工事施工計画等に基づいて数量、単価、金額を記載した所定の購入要求書¹²を作成し、職務権限規定による決裁を得なければならない。」と規定し、さらに「購買部門では、決裁の終了した購入要求書に基づいて、数量、単価、金額等の必要事項を記載した注文書を作成のうえ取引先に交付し、取引先からは注文請書を回収しなければならない。」と定め、工事原価の発注に関しては、基本的に購入要求書（注文伺）により拠点の部課長や購買部のチェックを経る体制が整えられている。

イ 作業所決裁

上記の例外として、当社は、購買管理規程及び業務運用マニュアル（工事管理編）上、工事の施工品質に影響を及ぼさない範囲における業務の迅速化・省力化の目的で、以下の各取引を注文伺による発注手続を省略することができる取引として定め（以下「作業所決裁」という）、この場合、拠点の部課長や購買部のチェックを経ることなく、工事所長において発注を行うことが可能とされた。

- ① 下請負契約を除く 50 万円以下の発注
- ② 燃料及び油脂類等に関する発注
- ③ 施工に伴い副次的に発生する建設廃棄物の処理費用
- ④ 作業所稟議による決裁事項
- ⑤ 地盤事業の下請負工事において、工事価格 100 百万円以下かつ実施工期 3 ヶ月以内の該当する工事に限り、機械等レンタル品の発注

¹² 2022 年 2 月より、名称が「注文伺」に変更されている。

⑥ ソイルテクニカと締結している「賃貸借基本契約書」及び「運送基本契約書」に基づいた、地盤改良機の賃貸借及び消耗品の購入・運搬

他方で、作業所決裁により発注がなされる場合にも、拠点の部課長のチェックがなされる体制となっている。

当社は、2022年案件を受けて、工事費の仮装計上といった不適切な会計処理の防止を図るため、発注の実在性についての確認を強化していたが（上記第2・2・(7)参照）、作業所決裁による発注については、拠点の部課長や購買部のチェックを経ることなく行われ、実態として納品書が残されないこともあって、管理部門や監査部による事後的な実在性の確認が困難な取引類型として残されていた。そして、実際に当委員会の調査の結果判明した不適切な取引の多くは、拠点の部課長や購買部のチェックを経て発注がなされたものではなく、上記①の下請負契約を除く50万円以下の発注の類型として、作業所決裁による発注が認められたものであった。

(3) A氏による不適切行為：商品券の受領

ア A氏による不適切行為の手法

A氏は、当社東京地盤工事事務課長であった2017年9月以降、以下の手法により、X社から当社に対して架空発注額を請求させ、当社から支払をさせた上で、当社から支払われた架空発注額の一部を同社から商品券として受領していた。

すなわち、A氏は、商品券を受領したい旨の意向と受領したい商品券の金額をX社の担当者に伝え、その際、実際には現場で納品を受けない架空の品物について、それらの合計金額が希望する商品券の金額の倍額程度¹³となるように複数リストアップし、当該架空の納品リストをメール又はファックスによりX社の担当者に送付し、さらに同担当者に対して請求先の工事現場を複数指定して¹⁴、X社から当社に対する請求書に、当該架空の品物とそれらの金額を上乗せした金額を記載させ、X社から当社に対して架空発注額を含めた金額での請求をさせていた。

このとき、A氏は、これらの架空水増請求が当社に発覚することを避けるため、リストアップする架空の品物として、工材や、スケール、巻き尺、ライフジャケットなどの当社の地盤改良工事において通常使用される物品や、当社の総合事務所である

¹³ 商品券の金額の倍額程度の架空発注等が必要とされた理由について、Y社長は、X社では購入した商品券を接待交際費で落とすため、同社の手数料・利益を考慮して倍付との価格設定をしたものであり、そのような金額の設定は業界慣行であると述べる。

¹⁴ デジタル・フォレンジック調査においては、A氏が当月分の「内訳」として、複数の工事番号、工事名、担当工事所長名、架空の品名、数量、単価、金額などを記載したExcelファイルを作成し、メールに添付してX社の担当者に送付していた事実が確認された。

東京港総合事務所¹⁵の備品となりうる物品を、過剰な数量とならないように選び、さらにそれらを自身が部長としての立場で管轄する東京地盤工事部の複数の工事現場に振り分けることで、上記の作業所決裁が可能な取引類型として、拠点の部課長や購買部のチェックを経ずに取引が進められていても不自然ではない形を作っていた。

このように、A氏は、自身が部長としての立場で管轄する東京地盤工事部の複数の工事現場において、X社からの請求書に架空の品物とそれらの金額を上乗せした金額を記載させ、架空発注額の請求を行っていたものであるが、対象となった各工事現場を担当する工事所長の中には、X社からの請求書に、自身が発注しておらず、実際には納品を受けていない品物が含まれていることに気が付いた者もいた。もっとも、それらの請求に関して、A氏が他の現場で発注した品物を当該工事現場に請求させているものと考えたり、東京港総合事務所等に備える共通の物品を当該現場に対して請求しているものと理解したりするなどして、特段実際の取引の有無の確認や、架空水増請求ではないことの確認を行う者はいなかった¹⁶。

これらの結果、当社は、X社から請求を受けた架空発注額を、X社に対してそのまま支払っていた。

そして、X社は、当社から受領した架空発注額のおよそ半額に相当する商品券を、A氏が指定する当社の東京港総合事務所又は工事事務所に郵送¹⁷し、A氏は同所において商品券を受領していた。

A氏はこのようにして受領した商品券を、当社本店又は東京港総合事務所近くのいわゆる金券ショップにて換金し、現金化していた。

なお、上記の架空発注を伴う手法、商品券受領の頻度、総額、他の工事所長がX社から同様の手法により商品券を購入していないこと及びA氏が当時、工事所長ではなく部課長であったことなどからすれば、X社においてもA氏が商品券を換金目的で受領していたことを認識していたとも推察されるところであるが、Y社長は、X社として実際に納品のない品目での請求を行い、その代金の一部についてA氏に商品券として郵送したことは認めるものの、A氏が商品券を換金していたとは思っておらず、A氏は受け取った商品券を謝礼の趣旨で他の協力業者等に配布するものと認識していたと述べるにとどまっている。

¹⁵ 従業員の間では「平和島事務所」又は単に「平和島」と呼ばれている。

¹⁶ A氏のヒアリングによれば、A氏は工事所長1名から、当該工事所長が納品を受けていない品物が請求書に記載されていることについて問い合わせを受けたが、自分の経費として使わせてもらおうと答えたところ、それ以上の追及はされずに架空水増請求ではないかという指摘まではされなかったとのことである。

¹⁷ X社は、工事所長に郵送する商品券や現金について「書類」と呼び、デジタル・フォレンジック調査においても、X社とA氏らとの間で「書類」のやり取りに関するメールが複数確認された。

イ A氏による不適切行為の金額

調査対象期間においてA氏がX社に請求させた架空発注額は合計 13,393,880 円(税別)である¹⁸。

このうち、調査対象期間においてA氏がX社から受領した商品券の金額の合計は6,400,000円である¹⁹。

A氏は、これらの受領した商品券を換金し、社内のゴルフコンペの会費、ゴルフコンペの懇親会費、慰労飲食代、現場応援や工事事務所での宿泊時の自身の食費等に充てていたと述べる。

ウ A氏が不適切行為に至った経緯

A氏は、2017年9月頃から継続的に上記架空発注額の支払及び商品券の受領に及んでいたが、これら行為に至った経緯について、以下のように述べる。

すなわち、A氏は、自身が東京地盤工事部課長であった2016年頃から、社内の懇親会、特に部課長レベルや地盤本部との懇親会の2次会や3次会でかかった飲食代について、自らのクレジットカードで支払い、そのまま出席者間や社内での交際費としての精算をしなかったため、結果として自らの負担となることが多くなり、そのような支払に備えるために、自身が自由に使える現金を手元に確保しておきたかったと述べる。この点について、A氏によれば、過去、このような懇親会の費用については、現場の工事所長が出席していないにもかかわらず、現場の交際費の枠を使って精算するという運用がなされていたが、A氏は自身が工事所長であった頃にそのような交際費の使われ方をされたことについて良く思っていなかったことから、自分が課長になった以降は工事所長に同じ思いをさせないように、現場の交際費として精算することはなく、自ら負担していたとのことである。

また、A氏は、上記支払に充てたクレジットカードの返済方法をいわゆるリボ払いにして、自身の収入の一部を当該クレジットカードの支払に充てていたが、毎月の支払額が多くなったため、現場応援に行く際や、東京港総合事務所や工事事務所に宿泊する際の自身の食費等に窮することとなったため、懇親会等の会社関連による持ち出しが減った以降も、商品券の受領をやめることができずに、商品券を換金して得た現金から、これらの支払に充てていたと述べる。

実際に、A氏から提供された同氏のクレジットカードの利用明細においては、2017

¹⁸ 上記の他、調査対象期間外の2018年3月期及び2019年3月期における架空発注額は合計3,076,980円であった。

¹⁹ 上記の他、調査対象期間外の2018年3月期及び2019年3月期における受領した商品券の金額の合計は1,500,000円であった。なお、同一工事内での費目付替及び別工事への原価付替は行われていない。

年 2 月から 2019 年 3 月までの間に、一回当たり数万円から十数万円、多いときで約 40 万円もの飲食代の代金決済がなされている一方で、リボ払いの月額も 2018 年 8 月以降は現在まで 40,000 円の支払が続いている状況が確認された。

他方で、A氏は当初、当委員会のヒアリングにおいて、上記行為に及んだ理由として、クレジットカードの支払に充てるためと述べていたが、A氏は実際には毎月のリボ払いに必要な金額以上の商品券を換金して現金を得ていたものであり、実際にリボ払いの支払に充てられた現金も、A氏の供述を前提とすれば商品券を換金して得た金額の一部にとどまる状況であった。また、A氏は、2020 年のコロナ禍以降、平日は自宅には帰らずに東京港総合事務所に併設されている平和島宿舎にて勤務を続けて寝食を行い、その際の食費として商品券を換金して得た現金を充てていたと述べており、実際にA氏がそのような極端な生活を送っていたことは他の従業員のヒアリングにおいてもうかがえるところであるが、上記行為により現金を確保することができたからこそ、そのような極端な就労状況に至ったものとも推察される。

(4) B氏による不適切行為：プール金による原価付替及び領収書の買取り依頼

ア B氏による不適切行為の手法

B氏は、2018 年 1 月以降、以下の手法により、自己の担当する現場で利益が確保できた際に、次の現場での工事資機材を購入するための費用をプールする目的で、X社から当社に架空発注額を請求させることで、その架空発注額の一部をX社にプールさせた。

すなわち、X社に対して、実際には現場で納品を受けない架空の工事資機材及び数量を指定して、X社から当社に対する請求書に当該架空の工事資機材とそれらの金額を上乗せした金額を記載させ、X社から当社に対して架空発注額を含めた金額での請求をさせ、当該上乗せ金額をX社にプールさせた。このとき、B氏は、これらの架空水増請求が当社に発覚することを避けるために、自身が担当する現場において注文しても不自然ではない工事資機材を過剰な数量とないように指定した。これらの架空水増請求の金額の大半は 50 万円以下であり、上記の作業所決裁が可能な取引類型として、拠点の部課長や購買部のチェックを経ずに発注がなされていた。

そして、B氏は、そのプール金をもって、自己の別の工事現場に使用する工事資機材の購入に充てた（プール金による原価付替）。

また、B氏は、X社に対し、領収書（当社で正規に処理できない私的利用に基づく領収書も含む。）を送付し、後日、X社に、そのプール金を原資として領収書記載金額に相当する現金を郵送させ、自ら受け取っていた（プール金による領収書の買取り）。

イ B氏による不適切行為の金額

調査対象期間においてB氏がX社に請求させた架空発注額は合計 8,337,400 円（税別）である²⁰。

このうち、調査対象期間においてB氏がプール金による原価付替を行った金額は合計 1,100,000 円（税別）である²¹。また、調査対象期間においてB氏がプール金による領収書の買取りによって受領した金額は合計 3,390,404 円である。なお、B氏へのヒアリング等によれば、2024 年 12 月末日時点のX社に対するB氏のプール金の残高は 170,546 円であると推計される。

ウ B氏が不適切行為に至った経緯

B氏は、（過去はともかく、現在において公的には認められないものの）当社の人事評価において作業所の売上総利益率が考慮要素の一つであると認識していたところ²²、自身が担当する地盤改良工事について、現場によっては予算が限られており利益を出しづらいものもあったため、利益が予算上の想定を上回ることが見込まれる現場の予算を転用したいと考えるに至った。

B氏は、取引上接点があったX社のY社長との雑談において、当時担当していた現場が予算管理上大変である旨を伝えたところ、Y社長から、X社では、X社に対して架空発注をして、同社に支払われた額をプールした上で、別工事現場の工事資機材代金に充当させることが可能であり、次の工事でも大変であろうからこの方法で備えてはどうかという提案を受けた。そのため、B氏は、利益を出しづらい次の現場に備えるためにプール金を作りたいと考え、架空発注に基づくプール金による原価付替を行うようになった。

また、B氏は、X社のY社長から、X社に対し領収書を送付すればそのプール金を原資に現金を送金することもできるという話を聞き、業務上発生した交際費であって当社において正規に処理しにくい領収書について、X社に対して、プール金による領収書の買取りを求めるようになったと述べる。

その後、2020 年以降、新型コロナウイルス感染症の流行により社内懇親会を含む

²⁰ 調査対象期間外の 2018 年 3 月期及び 2019 年 3 月期における架空発注額は合計 1,034,500 円であった。

²¹ 調査対象期間外の原価付替は確認されておらず、同一工事内での費目の付替についても行われていない。

²² 当社の人事考課制度の内容として、部課長は拠点目標値（受注・完工・利益）に対する達成度、工事所長においては担当する作業所の売上総利益率について、定められた目標値に対する達成度に応じた割合が設定されており、業績貢献に関する評価項目が存在するものの、評価項目は他にも多数存在しており、業績貢献のみで全体の評価が左右されるような仕組みとはなっていない。

会食の機会が減り、交際費の領収書の買取りを求めることが減少したところ、2021年9月が近づく頃、B氏は、Y社長から、X社の決算期末である9月末時点においてプール金が残存しないよう、プール金を消化するために、何らかの領収書を送付してほしい、領収書は家電でも生活用品でも構わないと言われ、B氏は、私物のPCバッグの領収書の買取りを求め、以後、私的利用に基づく領収書の買取りを求めるようになった。なお、B氏は、遅くともこのころまでには、日頃、自身が一人所長として他の所長に比べかなり難しく、大規模な工事を担当しているにもかかわらず工事実績に見合う正当な評価を受けていないと感じており、また、現場で利益を上げて、当社が工事に従事する自分たちのためにその利益を適切に使用していないなどと考え、不満を感じていたと述べる。

他方で、Y社長は、プール金による原価付替に関して、それ自体は認めつつも、次の現場が儲かりそうにないと言われたときに、何百万ということではなく、ちょっと預かったというものであったと述べる。

また、領収書の買取りに関して、Y社長は、工事所長が購入した物品について、X社宛での領収書をX社に送付すれば、領収書に記載の金額に相当する現金を工事所長に送ってX社で仕入れをしたものとし、X社としての適正な利益・手数料を載せた金額²³を当社に請求したものであったと述べる。領収書の内容に関しては、Y社長は、現場が海上であれば衣食住の全てが必要になるので、船で使うものと言われればX社としては私的なものか否か分からないと述べつつも、子供用の自転車等X社として仕入処理ができない領収書が送られてきた場合には、領収書を差し戻していたと説明しており、B氏が個人的に購入した物品の領収書についてもプール金を用いた買取りを求めていることを認識していたことがうかがえる。さらに、Y社長は、過去の当社との取引を通じて、50万円以下の発注に関しては作業所決裁が可能という当社のルールを認識していた。

これに対し、B氏は、自身のプール金を利用した取引について、当社に対する発注額にX社の取り分が上乗せされていることを認識しておらず、原価付替、領収書買取りについて、私的利用の領収書の買取りを除いては、単に工事費用の付替を行っているという、本来は会社が負担すべき経費の精算であるとの認識を有していた。

²³ Y社長によれば、X社が上乗せする利益・手数料として、現場で使う物であれば25%～30%程度、商品券などX社において交際費として処理する物については倍付（100%）を設定していたとのことである（脚注13参照）。

(5) X社との間のその他の不適切な取引

ア C氏

地盤本部工事部工事課のC氏は、2019年11月から2023年12月までの間、X社との間で、X社から当社又はソイルテクニカに対し架空発注額を請求させ、当社又はソイルテクニカからX社に対して合計3,558,400円(税別)を支払わせ、プール金とした上で、X社に領収書の買取りを求める形で合計1,833,629円を現金で受領した。なお、C氏によれば、2024年12月末日時点のX社に対するC氏のプール金の残高は23,758円とのことである。

またC氏は、2024年1月、プール金をもって、自己の別の工事現場に使用する工事資機材の購入に充て、123,154円の原価付替を行った。

さらにC氏は、2020年9月から2023年7月までの間、X社からソイルテクニカに対して実際に納品を受けた品物(缶ウォーマー等)と異なる名目での請求をさせ、合計630,400円(税別)の費目の付替を行った。

これらの行為について、C氏は、海上工事においては現場作業員に対してビールを配布することが通例であるところ、ビールは当社又はソイルテクニカで経費として精算できないため、自身でビールを購入し、その領収書をX社に買い取ってもらっており、このような取扱いは海上工事における暗黙のルールだと認識していたと述べる。また1回あたりの発注額に関しては、50万円以下であれば作業所決裁として拠点の部課長や購買部のチェックを経ないことを認識しつつ、50万円以下の金額となるように調整していたと述べる。

イ D氏

地盤本部工事部工事課のD氏は、2023年11月から2024年11月までの間、X社との間で、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社からX社に対して合計781,900円(税別)を支払わせた一方、合計260,000円相当のギフトカード、23,000円の現金、54,000円相当の商品(トランシーバー3台)を受領した。

またD氏は、2023年9月、X社から当社に対して実際に納品を受けた品物(ビール)と異なる名目での請求をさせ、合計77,000円(税別)の費目の付替を行った。

これらの行為について、D氏は、ギフトカードを関係者に配布するにあたって交際費の枠が足りなくなったためにX社から受領した、またビールについては経費として処理することが憚られるため、費目の付替によって購入代金を精算したと述べる。

ウ E氏

地盤本部工事部工事課のE氏は、2023年11月から2024年9月までの間、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社からX社に対して合計384,000円（税別）を支払わせた一方、X社に領収書の買取りを求め、合計302,366円を現金で受領した。

これらの行為について、E氏は、宛名が違う等の理由により社内で正規に処理できない領収書があったときに、自らの負担分を補てんするために行ったと述べる。

エ F氏

地盤本部工事部工事課のF氏は、2024年11月、X社との間で、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社からX社に対して82,000円（税別）を支払わせた一方、X社に領収書の買取りを求め、現金を受領しようとしたが、本件架空発注等が発覚したため実際に現金を受領するには至らなかった。

F氏は、業務上使用する防寒着を購入するに際して、高額であり経費として処理ができないものと考えて当該行為をしたと述べる。

オ G氏

地盤本部工事部工事課のG氏は、2019年12月、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、調査対象期間内において、当社からX社に対して合計129,792円（税別）を支払わせた一方、X社に領収書の買取りを求め、合計169,792円を現金で受領した²⁴。

またG氏は、調査対象期間内において、2019年11月から2024年7月までの間、X社から当社又はソイルテクニカに対して実際に納品を受けた品物（ビール等）と異なる名目での請求をさせ、合計1,762,729円（税別）の費目の付替を行った²⁵。

これら行為について、G氏は、海上工事においては現場作業員に対してビールを配布することが必要であるところ、他の現場でも行っているということを現場作業員²⁶から聞いたため行ったものであり、また交際費に関して現場ごとに設定された枠を超えた場合には、経費としての処理ができないものと考えていたと述べる。

²⁴ 調査対象期間における架空発注額よりも受領した現金が多い理由は、調査対象期間外の2019年3月以前にX社へ架空発注額が支払われ、それが領収書買取りの原資とされたためである。

²⁵ これ以外に、調査対象期間外の2019年3月において、83,454円（税別）の費目の付替が確認された。

²⁶ 当社の外注先の現場作業員である。

カ H氏

地盤本部工事部工事課のH氏は、2021年12月から2024年10月までの間、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社からX社に対して合計614,131円（税別）を支払わせた一方、X社に領収書の買取りを求め、同額の支払を受けた。

これら行為について、H氏は、領収書の精算処理手続が面倒であったため行ったものであり、50万円以下であれば作業所決裁として拠点の部課長や購買部のチェックを経ないことを認識しつつ、50万円以下の金額となるように調整していたと述べる。

キ I氏

地盤本部工事部工事課のI氏は、2023年3月から2024年9月までの間、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社からX社に対して合計136,460円（税別）を支払わせた一方、X社から合計65,600円相当のビール券を受領した。

またI氏は、2023年10月から2024年7月までの間、X社から当社に対して実際に納品を受けた品物（ビール等）と異なる名目での請求をさせ、合計98,050円（税別）の費目の付替を行った。

これらの行為について、I氏は、経費の処理、特に交際費について処理した経験が乏しく、処理の仕方が分からなかったため、そのような処理が不要な簡便な方法として行ったと述べる。

ク J氏

地盤本部工事部工事課のJ氏は、2022年12月から2024年8月までの間、X社から当社に対して実際に納品を受けた品物（飲料）と異なる名目での請求をさせ、合計418,420円（税別）の費目の付替を行った。

これら行為について、J氏は、飲料のうちジュースのようなものを労務管理費で処理することに後ろめたさがあったためであり、50万円以下であれば拠点の部課長や購買部のチェックを通さずに発注することができるという認識が多少なりともあったと述べる。

ケ K氏

地盤本部工事部工事課のK氏は、2021年12月から2022年12月までの間、X社から当社に対して実際に納品を受けた品物（お酒）と異なる名目での請求をさせ、合計227,240円（税別）の費目の付替を行った。

これら行為について、K氏は、費目変更を問題だとは思っておらず、処理がしやすいように費目を変更していたと述べる。

コ L氏

東京地盤営業部のL氏²⁷は、2020年2月頃、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社からX社に対して202,500円（税別）を支払わせた一方、X社に従業員間の飲食に係る領収書の買取りを求め、100,000円を現金で受領した。

L氏は、営業課員の当時、あまり交際費を使えず、またコロナ禍でさらに使いにくくなったため、当該行為に至ったと述べる。

3 その他の協力業者との間で生じた不適切な取引

(1) Z1社との間の不適切な取引

Z1社は、神奈川県川崎市に本社をおく工場用燃料等の卸売業を行う会社であり、当社の地盤改良機械の燃料の調達先である。

地盤本部工事部工事課のB氏は、2020年10月から2024年10月の間、Z1社から私的にホイールなどの車両部品を購入し、同社に私有の車両の修理を依頼し、その代金を自己が担当する現場の費用として同社に雑油種の名目で架空発注額を請求させて、当社からZ1社に対して合計347,000円（税別）を支払わせた。

地盤本部工事部工事課のM氏は、2023年1月から2024年11月にかけて、従事していた複数の地盤改良工事において、将来のガソリン代に充てる目的で、Z1社から当社に対して未給油のガソリン代の架空発注額を請求させ、当社からZ1社に対して合計105,000円（税別）を支払わせた。なお、M氏は、その後にZ1社から当該金額に相当するガソリンの給油を受けている。

(2) Z2社との間の不適切な取引

Z2社は、神奈川県川崎市に本社をおく石油卸売業を行う会社であり、当社の地盤改良機械の燃料の調達先である。

地盤本部工事部工事課のB氏は、2023年10月頃、Z2社から、私的にホイールを購入し、また同社に、私有の車両の修理を依頼し、その代金を自己が担当する現場の費用として、架空発注額を請求させ、当社からZ2社に対して、313,130円（税別）を支払

²⁷ 東京地盤営業部に異動する以前は、地盤本部工事部工事課に所属し、工事所長の経験もあった。

わせた。

地盤本部工事部工事課のD氏は、2024年6月、Z2社から69,000円相当のドライブレコーダーを購入するに際して、Z2社から当社に対して別品目で同額の請求をさせ、当社からZ2社に対して69,000円（税別）を支払わせた一方、Z2社からドライブレコーダーを受領した。

地盤本部工事部工事課のK氏は、2022年8月から2024年7月までの間、Z2社から当社に対して実際に納品を受けた品物（飲料）と異なる名目での請求をさせ、合計157,000円（税別）の費目の付替を行った。

(3) Z3社との間の不適切な取引

Z3社は、北海道苫小牧市に本社をおく土木建築工事資材の加工等を行う会社であり、当社の海上地盤改良工事における仮設資材等の調達先である。

地盤本部工事部工事課のC氏は、2024年7月から2024年10月までの間、Z3社から当社に対して架空発注額を請求させ、当社からZ3社に対して合計484,620円（税別）を支払わせ、プール金とした一方、Z3社から389,760円相当の商品（ビール等）を受領した。C氏によれば、2024年12月末日時点でZ3社に対するプール金の残高が94,860円あるとのことである。

またC氏は、2024年8月、Z3社から当社に対して実際に納品を受けた品物（アルミラダー）と異なる名目での請求をさせ、合計640,000円（税別）の費目の付替を行った。

(4) Z4社との間の不適切な取引

Z4社は、東京都大田区に本社をおく石油製品の販売等を行う会社であり、当社の地盤改良機械の燃料の調達先である。

地盤本部工事部工事課のM氏は、2022年11月から2024年12月までの間、Z4社から当社に対して実際に納品を受けた品物（飲料）と異なる名目での請求をさせ、合計147,600円（税別）の費目の付替を行った。

地盤本部工事部工事課のN氏は、2024年1月、Z4社から当社に対して実際に納品を受けた品物（タイヤ）と異なる名目での請求をさせ、72,000円（税別）の費目の付替を行った。

(5) Z5社との間の不適切な取引

Z5社は、千葉県市川市に本社をおく鋼矢板・H鋼の打設・引抜、地盤改良、山留等を行う会社であり、当社の地盤改良事業における外注先である。

地盤本部工事部工事課の〇氏は、2022年2月から2022年6月までの間、Z5社から当社に対して実際に納品を受けた品目（測量用機器等）と異なる名目での請求をさせ、合計800,000円（税別）の費目の付替を行った。

(6) Z6社との間の不適切な取引

Z6社は、埼玉県春日部市に本社をおく測量機器、工事用品等の販売・レンタル・修理等を行う会社であり、当社の地盤改良事業における測量機等のレンタルや消耗品の調達先である。

地盤本部工事部工事課の〇氏は、2019年9月から2020年3月にかけて、Z6社から当社に対して実際に納品を受けた品目（ドローン）と異なる名目での請求をさせ、合計280,000円（税別）の費目の付替を行った。

(7) Z7社との間の不適切な取引

Z7社は、広島県大竹市に本社をおく建機レンタル、建機販売、建機修理等を行う会社であり、当社の地盤改良事業における重機等のリース品の調達先である。

地盤本部工事部工事課のP氏は、2022年2月、私的にタブレット端末を購入するに際して、Z7社から当社に対して架空水増請求をさせ、当社から村上産機に対して172,000円（税別）を支払わせた一方、Z7社から100,000円相当のタブレット端末を受領した。

(8) 原価付替案件

上記の他、5社の協力業者との間で、以下のとおり、工事現場で生じた費用を別の現場に請求させる案件が確認されたが、そのうち1件を除いてはいずれも2022年案件以前に生じたものであった。

ア 2022年案件以前の原価付替案件

東京地盤工事部部長のA氏は、2019年8月、Z8社に対して生じた組解機械損料の350,000円（税別）を、地盤本部工事部工事課のB氏に指示して、B氏が所長を務める他の現場に請求させた。またA氏は、2020年4月、Z9社に対して生じた費用の4,000,000円（税別）を、B氏に指示して、B氏が所長を務める他の現場分の費用として請求させた。

また、社内アンケートにおいて、2022年案件以前の東北支店の原価付替案件として、地盤本部工事部工事課のQ氏が、2020年11月、Z10社に対して生じた解体労

務費の 293,000 円（税別）及び Z 1 1 社に対して生じたボーリング費用 220,000 円（税別）の合計 513,000 円を他の現場分の費用として請求させた案件と、地盤本部 工務部工事課の工事所長が、2021 年 3 月、Z 1 1 社に対して生じたボーリング費用の 740,000 円（税別）を他の現場分の費用として請求させた案件が申告された。後者の案件に関して、実際に費用を他の現場分の費用として請求させた工事所長は、東北支店地盤事業部からの指示を受けて行為に及んだと述べる。

イ 2022 年案件以降の原価付替案件

地盤本部工務部工事課の N 氏は、2024 年 2 月、Z 1 2 社に対して生じた地盤改良工事に係るラフタークレーンの同月分の料金のうち 245,000 円（税別）を、地盤本部工務部工事課の D 氏からの持ちかけにより、D 氏が工事所長を務める隣接する他の現場分の費用として請求させた。

4 上位者の関与の有無

A 氏の行為（私的利用のための多数回にわたる商品券受領）が特異である一方で、その地位（東京本店地盤工事部長）も相当程度高く、広い決裁権限も有していたことから、そのことを利用して利得を得ようとした A 氏の上位者がいなかったか、上位者の指示があったからこそ A 氏の行為が看過されていたのではないかと、との疑義もあった。そこで、調査対象期間における A 氏の上位者における関与、指示等の存在を想定し調査を行ったが、その事実は認められなかった。

すなわち、現在及び過去における東京本店、及び地盤本部における A 氏の上位者について業務フローの実態や権限、実際の工事現場への関与の仕方、ヒアリングでの回答内容から、本件架空発注等への関与・指示等を推認させる事情を有する者はおらず、A 氏と上位者間のメール受送信に関するデジタル・フォレンジック調査を実施した結果からも、それを裏付けるメール等の存在は皆無であった²⁸。

5 金額影響

(1) 本件調査における金額影響の考え方

以上のとおり、当委員会は、本件調査において、本件架空発注等による外部の協力業者への不適切な支払額を原資として、行為者が「(従業員による) 金品受領」「同一工事

²⁸ 予備調査における上位者向けの緊急アンケートにおいても、本件架空発注等を指示・関与した上位者は確認できず、本件架空発注等について認識していた上位者も確認できなかった。

内での費目付替」「別工事への原価付替」を行ったことを認定した。なお、本件調査において、不適切な支払手法を分析したところ、「①充当予定が決まっている振替モデル」と「②充当予定が決まっていないプール金モデル」の2つのモデルが確認された。

当委員会は、本件架空発注等の不適切行為による金額である架空発注額について、当該金額は当社の財務報告の適正性を損なうものであると判断したため、本報告書において報告すべき重要な金額影響であると整理した（後記(3)・ア参照）。当該金額は、当社からの不適切な支払額として行為者による各種資金使途の原資となっているところ、本件調査において、行為者により使用された分のみならず、外部の協力業者の取得分が存在していることが確認されている。なお、この架空発注額の認定にあたっては、当委員会は本件調査の初期に、行為者若しくは社内又は外部の協力業者といった関係者のいずれかによる自認があること、又は自認はなくとも不適切行為の実行や存在をうかがわせる強い証拠が存在することを、不適切行為としての認定規範として立てたところ、最終的には、関係者のいずれかの自認による不適切行為の認定に集約された²⁹。

行為者による各種資金使途については先述したとおりであり、行為者に経済的価値が帰属するものと、費目又は原価の付替であるため行為者に経済的価値が帰属せず当社の工事案件内で処理されるものに大別される。このうち、行為者に経済的価値が帰属するものについては、その内容が私的利用なのか業務利用なのかについて分類の上、自己申告がされている³⁰。また、税務的な問題点が存在するため不適切行為ではある同一工事内での費目付替については、財務報告における年度別の利益影響額としては、当社の規模に比して僅少であることから、当委員会としては、特段の報告はしないこととした。一方で、別工事への原価付替については、案件間の利益を移転する行為であり、財務会計及び管理会計における適正な報告を歪めるものであることから、当委員会としては、原価付替額として、本報告書において報告すべき金額影響であると整理した（後記(3)・イ参照）。

行為者による手法のうち、振替モデルについては、精算時点で対応する資金使途が既発生であること³¹が通常であり、当社の財務報告における期間損益影響額としては僅少³²であることから、本報告書において報告対象とはしないこととした。一方で、プール金モデルについては、各事業年度末におけるプール金残高は、架空発注により計上され

²⁹ すなわち、デジタル・フォレンジック調査等の結果によって判明した強い証拠に基づくヒアリング等を行うことで、関係者が自認することに収束したものである。

³⁰ なお、各行為者の自己申告書類の金額を集計すると、調査対象期間外も含めた2018年3月期以降の合計で、私的利用として9,506,227円、業務利用として7,116,085円が申告されている。

³¹ 行為者本人の将来の資金需要に備える目的もあるが、精算時点で領得したものと考えることから、既発生であると整理することが可能である。

³² 精算時点に近い過去における費消分の領収書等をもって精算をなしているものもあるが、小口現金精算のように現金主義で処理することも許容されうることから、期間損益への影響については軽微なものとして処理しうると思料する。

た架空原価であり、当社の財務報告における期間損益を過少に表す要因となるため、当委員会としては、本報告書において報告すべき金額影響であると整理した（後記(3)・ウ参照）。

(2) 金額影響の算定方法

上記(1)で整理した、架空発注額、原価付替額及び各事業年度末におけるプール金残高について、本件調査の金額影響の算定方法は以下のとおりである。

まず、架空発注額であるが、発注内容と納品内容を比較し取引の実在性を確認することで把握しようとするところ³³、不適切行為の大半が、先述のとおり事後的に取引実態を確認することが困難な手続を利用しているため、このアプローチについては採用できなかった。よって、当委員会は、各行為者の自己申告内容について、デジタル・フォレンジック調査、社内アンケート及び社外アンケートといった包括件外手続の結果や行為者本人や外部の協力業者からの任意提出を受けた資料の検討結果を踏まえ、ヒアリング及び照会による確認を行い、自己申告内容の精緻化を図った。すなわち、当初提出を受けた自己申告内容³⁴を鵜呑みにすることなく、申告漏れ分が存在する可能性³⁵を意識し、上記包括件外手続等による整合性確認を行った。

加えて、当委員会は、包括件外手続とは別に、不適切行為の特性を踏まえた「雑資機材業者に係る検討」「燃料卸業者に係る検討」「土木事業における単独作業所長に係る検討」「地盤工事出身地盤営業担当に係る検討」や、不適切行為に関与した外部の協力業者に係る調査対象期間における取引についての概要確認といった本件件外手続を実施し、類似案件についての存否の確認を行った。

なお、原価付替額及び各事業年度末におけるプール金残高については、当社からの不適切な支払がなされた後の資金使途に係るものであり、そういった不適切行為の書類が当社内部に存在している可能性は乏しく、証拠としてはデジタル・フォレンジック調査に依拠せざるを得ない部分であった。よって、自己申告内容に基づく自己申告の内容と、デジタル・フォレンジック調査、社内アンケート及び社外アンケートといった包括件外手続の結果を、ヒアリング及び照会による確認で擦り合わせ、自己申告内容の金額の精緻化を図った。

上記手続を経て、架空発注額及び原価付替額、各事業年度末におけるプール金残高に

³³ 単価の水増等による取引価格を歪めることも想定されうるところ、本件調査においては、品目や数量の操作について確認されているにとどまり、異常な単価設定については確認されなかったことから、取引価格の妥当性の観点での検討は不要と判断した。

³⁴ 金額が大きく重要性が高い一部の行為者について、調査対象期間に係る外部の協力業者との取引一覧を示し、それに基づいて当初の自己申告を受けた。

³⁵ 包括件外手続の主眼としては、当初発覚行為者に係る不適切行為の申告漏れの確認のみならず、当初未発覚行為者の探索による申告漏れ確認という目線がある。

つき、最終的に行為者本人から提出を受けた自己申告内容に基づいて、当委員会は金額影響として算定した³⁶。

(3) 影響額

ア 架空発注額

(ア) 行為者別内訳

(単位：千円)

| 行為者 | 2020/3期 | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 | 2025/3期 | 計 |
|-----------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| A氏 | 2,825 | 6,144 | 2,398 | 2,231 | 2,628 | 1,518 | 17,744 |
| B氏 | 885 | 1,347 | 912 | 895 | 3,752 | 1,207 | 8,998 |
| C氏 | 787 | 1,189 | 1,305 | - | 908 | 1,125 | 5,313 |
| D氏 | - | - | - | - | 440 | 488 | 928 |
| E氏 | - | - | - | - | 173 | 211 | 384 |
| F氏 | - | - | - | - | - | 82 | 82 |
| G氏 | 633 | 800 | 199 | 241 | - | 20 | 1,893 |
| H氏 | - | - | 181 | 373 | - | 60 | 614 |
| I氏 | - | - | - | 54 | 126 | 55 | 235 |
| J氏 | - | - | - | 92 | 92 | 235 | 418 |
| K氏 | - | - | 150 | 201 | - | 33 | 384 |
| L氏 | 203 | - | - | - | - | - | 203 |
| M氏 | - | - | - | 84 | 50 | 119 | 253 |
| N氏 | - | - | - | - | 317 | - | 317 |
| O氏 | 280 | - | 300 | 500 | - | - | 1,080 |
| P氏 | - | - | 172 | - | - | - | 172 |
| (東北支店案件) | - | 1,253 | - | - | - | - | 1,253 |
| 総計 | 5,611 | 10,733 | 5,617 | 4,670 | 8,485 | 5,153 | 40,270 |

(イ) 協力業者別内訳

(単位：千円)

| 業者 | 2020/3期 | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 | 2025/3期 | 計 |
|-----------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| X社 | 4,981 | 5,353 | 5,078 | 3,962 | 7,805 | 3,654 | 30,834 |
| その他(12社) | 630 | 5,380 | 539 | 708 | 680 | 1,498 | 9,435 |
| 合計 | 5,611 | 10,733 | 5,617 | 4,670 | 8,485 | 5,153 | 40,270 |

イ アに占める原価付替額

(単位：千円)

| 行為者 | 業者 | スキーム | 2020/3期 | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 | 2025/3期 | 計 |
|-----------|------|---------|------------|--------------|----------|------------|------------|------------|--------------|
| A氏 | Z8社 | 振替モデル | 350 | - | - | - | - | - | 350 |
| A氏 | Z9社 | 振替モデル | - | 4,000 | - | - | - | - | 4,000 |
| B氏 | X社 | プール金モデル | - | 500 | - | 100 | - | 500 | 1,100 |
| C氏 | X社 | プール金モデル | - | - | - | - | 123 | - | 123 |
| N氏 | Z12社 | 振替モデル | - | - | - | - | 245 | - | 245 |
| (東北支店案件) | Z10社 | 振替モデル | - | 293 | - | - | - | - | 293 |
| (東北支店案件) | Z11社 | 振替モデル | - | 960 | - | - | - | - | 960 |
| 合計 | | | 350 | 5,753 | - | 100 | 368 | 500 | 7,071 |

³⁶ なお、いずれも行為者本人による自己申告を基礎とした推定値である。

ウ アに占める各事業年度末のプール金残高

(単位：千円)

| | B氏 | C氏 | | 合計 |
|----------|-----|-----|-----|-----|
| | X社 | X社 | Z3社 | |
| 2020/3期 | 240 | - | - | 240 |
| 2021/3期 | 256 | 219 | - | 474 |
| 2022/3期 | 521 | - | - | 521 |
| 2023/3期 | 195 | - | - | 195 |
| 2024/3期 | 927 | 39 | - | 966 |
| 2024/12末 | 171 | 24 | 95 | 289 |

第4 発生原因の分析

1 発生原因の分析の視点

当委員会は、第2及び第3記載のとおり、当社の地盤改良事業の一拠点において過去に工事原価付替にかかる不適切事案である2022年案件が発覚し、厳格な処分と各種再発防止策が実行されていた事実、その状況下で、東京本店管轄の地盤改良事業の現場において、複数の従業員が本件架空発注等に基づき費用や原価付替を行っていた事実、特に、幹部従業員であるA氏において2022年案件発覚の前後を通じて長期・多数回にわたり、特定の協力業者に対する架空発注等分を原資として商品券の交付を受けていた事実を確認したが、その他の事業分野及び支店等においては、東北支店地盤工事部における2022年案件以前の原価付替案件以外には、同様又は類似の不適切行為は確認されなかった。

そのため、当委員会は、何故地盤改良事業、特に東京地盤工事部管轄の現場において不適切行為が2022年以降も発生し、かつ、複数発生したのか、本件の行為者に共通する事情及び特有な事情は何か、2022年案件への対応はそれらの点にどのような影響を与えていたのか、といった点の分析が必要と判断した。

そこで、まず、A氏に関する行為とB氏に代表される行為を評価した上で、本件発生の当社における原因分析を行った。

2 行為者の評価

(1) A氏の行為の評価

A氏は、その地位・権限、行為態様、規模等から本件の不適切行為の行為者の中で異例であり、以下に述べる点で、その行為の原因としても、A氏固有の事情が左右した面は否定できないと考える。

まず、動機の面で、第3で認定したとおり、もともとは東京地盤工事部課長時代の上司や他の拠点幹部等を交えた飲み会等の費用精算担当となる中で、個人でその費用を負担し、会社費用としての精算をできなかった（しなかった）こと等から、カード債務が高んで経済的に困難を抱え、飲み会等の支払やカード債務の返済のために金銭を必要としていた。また、カード債務の返済を自身の収入で賄えなくなった結果、部長として多忙な仕事（現場応援も含む）をこなすための生活費として使える個人のお金が不足した。そこで、何とかこれらの資金を工面するために、本件の手法で繰り返し商品券を調達して現金化していたという特殊性がある。

また、不正の機会という点では、A氏は、工事所長の経験を経て、東京地盤工事部長に昇格し、その地位、仕事ぶり等から、周囲から相当程度の信頼を得ており、各工事現

場に必要と思われるような物品を負担させることを各工事所長から不自然に思われたい、あるいは、工事所長からの指摘を容易に回避できる状況にあった。加えて、本来工事所長の作業所決裁に基づく経費支払を決裁する権限を、自身のための架空発注額の支払のために不正に利用したという点でも、A氏の立場特有の背景がある。

さらに、相当回数の不適切な案件処理を繰り返すことで金銭を得ながらも、カード債務への返済は増やさずに、その残高も多く残ったままの状況が継続していたことに加え、この間、自宅に帰らず、現場応援の名目もあって、東京港総合事務所に併設されている平和島宿舎に泊まり込んで仕事にのめり込むような状況が長く続いていた。

このため、A氏は、会社の飲み会で作られ残高が減らないままのカード債務の負担や、部長として仕事上の付き合いもあるのに、それが重荷になって十分な対応ができないことについて不満を抱きながら、他方で、上記のように多くの仕事をこなして周囲からも信頼を得、順調に地位も上がり、会社の屋台骨である地盤事業、特に重要な拠点である東京地盤工事部を支えているという意識を有していた。

それゆえ、A氏は、2022年案件はあるにせよ、多少会社のお金を自分が使っても、それは実質会社が負担すべきものでありながら自分が負担している債務を支払うため、また、仕事に役立てるためであって、自分がこれだけ頑張っている会社のためになっているからよいのではないかと、という誤った意識をもって、自身の行為を正当化しながらX社との不適切な取引を繰り返していた。

(2) B氏その他の行為者の評価

当委員会は、B氏自身は、やや特殊性があるものの、同氏とC氏その他の行為者は、ほぼ同種類型と評価できると考える。ただ、B氏は、規模、私的流用の大きさという点では特異性を有している。そのため、B氏についてまず検討する。

当社の人事評価において、過去はともかく、現在において公的には認められないものの、B氏の認識においては、工事現場の売上総利益率の確保と予算と実績との整合性は工事所長の人事評価の考慮要素の一つであると考えられていたところ、B氏は、自身が担当する地盤改良工事について、現場によっては予算が限られており利益が出しづらいものもあったため、利益が予算上の想定を上回ることが見込まれる現場の予算を転用したいとの希望を有していた。これに対し、B氏は、Y社長から、プール金を使って原価付替に対応するという提案を受けるという機会を得て、実際に次の現場に備えるためのプール金を作りたいとの動機を実現できることになり、架空発注額の支払及びプール金による原価付替を行うようになった。

また、B氏は、Y社長からプール金による領収書買取りのスキームにも応じるとの話を聞き、業務上発生した交際費であって当社において正規に処理しにくい領収書を処理したいという動機に合致するものとして、領収書の買取を求めようになった。特に、コロナ禍以降は、Y社長からX社の期末処理の要請（プール金を期末で0にしておく。）

を機会として、プール金消化のために私的利用に基づく領収書の買取りも可能と認識し、自身の欲求を満たす意味でもこのスキームを利用するようになった。

そして、B氏は、これらのスキームが作業所決裁によって可能となることを認識し、その機会を利用した。

他方で、B氏は、自身のプール金を利用した取引について、当社に対する架空発注額にX社の取得分が上乘せされていることを認識しておらず、プール金原価付替、領収書買取りについて、単に工事費用の付替を行っているという、本来は会社が負担すべき経費の精算であるとの認識であり、不正に当社の費用を流出させてはならないという意識の下で自己の行為を正当化していた。

もちろん、B氏は、私的利用の領収書の買取りに及んでいるため、本来はその点の正当化はできないはずではあるが、日頃、自身が一人所長として他の所長に比べかなり難しく、大規模な工事を担当しているにもかかわらず工事实績に見合う給与は支払われていないと感じていたこと、現場で利益を上げて、その利益を当社は工事に従事する自分たちのために適切に使用していないと考え、不満を感じていたことから、プール金による原価付替を重ねコンプライアンス意識を鈍麻させていく中で、多少の私的利用は許されるとして、自身の行為を正当化していたと思われる。

以上に対し、C氏以下の他の行為者については、個々に多少の違いはあるものの、B氏における私的利用の領収書の買取りの部分以外は、一人所長である点、作業所決裁を利用していること、X社を中心に自身の意向を拒絶することなく従う協力業者を利用したことなど、動機、機会、正当化の点で、ほぼ同様の分析が当てはまると考えられる。他方で、いずれからも、B氏ほどの当社への不満感は示されず、また、コンプライアンス意識の鈍麻や明確な正当化意識などは認められなかった。B氏の行為が、C氏以下の他の行為者の行為と比べて規模、私的流用の大きさという点で特異性が認められる原因は、かかる不満感並びにコンプライアンス意識の鈍麻の程度及び正当化意識の強さの差にあるものと思われる。

また、費用の付替の点は、作業所決裁という現場への牽制が弱い中（機会）で、業務上の必要とそれを処理する面倒さ、より効率的に必要なを充足できる簡便な手段の存在（動機）、業務に必要であって会社の経費となることは変わらないし、2022年案件と性質が異なる（正当化）といった意識³⁷も原因となっていたと考えられる。

以上の個別事案の分析に基づけば、本件架空発注等が地盤改良事業の一部拠点の一部従業員について発生した原因について、次項以下の点を挙げる可以考虑。

³⁷ ヒアリングでは、①2022年案件は協力業者に利益供与したことが問題であり、自身の行為は工事内で完結して協力業者に利益供与をしているわけではないので違う話だと考えていた、②規模的に少額のお金のやり取りであるから2022年案件とは別の話だと思った、③協力業者と直接現金をやり取りしているわけではないので2022年案件とは別と考えていた、などと述べる者がいた。

3 事業特性・風土、企業文化と一部従業員のコンプライアンス意識の低さの残存

(1) 事業特性・慣習・実態

ア 地盤改良事業の特徴

既に述べたとおり、地盤改良事業は、主に下請事業であり、個々の工事は土木事業などに比べると小規模かつ短期間の工事であることが大半であって、従業員の配置も1人の工事所長（若年層も多い）とされ、当該従業員が事業年度中に何度も場所を変えて継続的に複数の工事を担当することもあること、その中で、工種も単一であることも相まって協力業者として取引相手となる業者が固定化する傾向があり、また、海上地盤工事等では臨機に物品等を調達することに不便さがみられ、長年付き合いのある協力業者を頼るとともに協力業者側でも工事所長の要請に従う状況があったことなどが認められた。

これらは土木事業、ブロック事業と異なる特徴であり、本件架空発注等が地盤改良事業で生じた原因の背景と考えられる。

イ 実態

上記特徴を背景にして、ヒアリング等の結果によると、地盤改良事業、特に東京地盤工事部管轄の現場を中心に、古くから、現場の手間を省くために実際と異なる費用名目での請求をすること、複数の工事が連続的に行われるため工事間の利益変動が大きい場合、その調整などのために架空発注をして工事間の原価付替をすることなどが行われていたことがあり、それが明確に否定されてきていないのではないかと思われる面がある。さらに、それが長い取引関係を有する協力業者にも受け入れられていた面があったこと、そうした方法を先輩の工事所長から後輩へと承継する実態があったことは否定できないものと考えられる。

例えば、現場慣行として、現場作業員に対して慰労のために飲料の提供等を行うこと（ベテランの作業員から若年の所長に求められることもある）が慣習的にみられ、それを正規の手続ではなくより簡易に（面倒なく）実施するための手段として、上記のような費用の付替をすることを事実上選択する雰囲気が残されていた。

ウ 交際費処理の状況

工事現場の予算として割り当てられる交際費についても、過去において、拠点によっては工事部の幹部等が工事所長の了解を得ずに当然のように使用し、それを工事

所長側でも許容する（余っているから問題ない、会社として必要だということなら仕方ない）ような事態、意識がみられ、そうした面で予算執行、費用の支出に関する厳格さがやや欠けていたといえる面があったと言える。

エ 経費使用に対する誤った意識の存在

こうした実態が一部ではあるが従業員のコンプライアンス意識を鈍麻させ、費用の付替や工事間の原価の付替に対する抵抗感を低下させて、業務運営に必要な費用の支出であり、かついずれにせよ経費性が認められるのであれば、費用名目や使用主体等に囚われる必要がないとの意識を生じさせていたのではないかと推察され、これが本件架空発注等の発生の原因の一つになったのではないかと考えられる。

(2) 2022年案件後もコンプライアンス意識の低さが残存したこと

かかる企業風土は、2022年案件の発生とその再発防止策により、企業トップの強いメッセージが発出され、当社においてその問題点を社内に周知し、教育研修にも力を入れるなど、コンプライアンス意識を向上させる対策が繰り返し取られたことから、ヒアリング結果としてもその効果は一定程度あって、風土・文化の改善が進んでおり、当委員会としても、それ以前のような工事原価の付替はほぼなくなったのではないかと評価している。

もっとも、特に地盤改良事業の一部の現場におけるコンプライアンス意識が完全に変わったとは言えず、2022年案件で社内調査の対象となった工事間の原価付替以外は問題ないとの誤った解釈を述べる者や、社長通達に関して具体性がなく効き目がない、マインド面を訴えただけで当社としての仕組みが変わっていない等と述べる者もあり、依然として、企業風土に根ざすコンプライアンス意識の低さの問題は払拭されていなかったことが今回の原因になっていると思われる。

4 不適切な対応を許容する協力業者の存在

(1) X社の対応

第3で認定したとおり、本件架空発注等是一部他の協力業者によるものがあつたものの、特にA氏の特有な事象は、X社の関与なしでは成立しなかった。

ところが、X社は、顧客が要請し、その意向で注文されたから受けただけ、注文の理由、必要性については関知しないという趣旨の説明をしている。当委員会としては、かかる弁明をその言葉通りには受け取りがたいところであるが、これを否定すべき資料等は判明していない。

当委員会としては、証拠に基づく明確な認定はできないものの、X社が薄々A氏の意図等に基づきつつ、頼まれた以上何でも調達するのが自らの仕事であり、使い道はA氏側（会社側）の問題という整理をして（X社自身が複数の工事所長等に「何でも調達してくる」「期限内であればプールしておいて対応できる」と持ち掛けていたという事実はその意識の表れとも理解できよう。）、拒否することなく応じてきた（工事所長からすれば容易に頼めた）ことが本件の原因の一つと評価できるのではないかと考える。

(2) 他の協力業者を含めた対応

本件の不適切行為について、行為者である従業員が自己申告しているにもかかわらず、社外アンケートにおいてこれを明確には認めていない協力業者もある。

その背景には、作業所決裁が許される範囲であれば、自らの業務に係る品目について当社にまとめて請求しても不自然とは見られない対応が可能であった、その結果においても協力業者側にも損得の問題はなく、現場協力であるとの意識もあったと推察される。

また、2022年案件を受けても、当社においては、協力業者に対して、費用の付替等を含めた不適切な要求に応じないよう明確に要請することなどは実施されていなかった。これらが、今回の自己申告内容に関して協力業者側も応じて費用の付替等が実施されたことの一つの原因と推察される³⁸。

5 業務フロー上の問題点（一人所長による作業所決裁）

前述のとおり、当社の土木事業及び地盤改良事業においては、工事現場の発注等を効率化するためにいわゆる作業所決裁（工事所長の決裁による物品等の発注及び納品検収ができる体制。なお、支払段階では所長が属する拠点工事部の確認を受けることになる。前記第3・2・(2)参照）がある。

例えば、資機材等の発注において、50万円を超えないものは工事所長の決裁のみで行われる。それゆえ、現場で通常使用されるような資機材等がこの方法で決裁されると、現物の納品等があったかどうかなど、支払段階でその適正性等をチェックすることが難しい面がある（通常想定されるような金額、数量の発注がなされた外形がとられると、支払段階では、それらが消費された後であることも多いため、客観的に適正性の確認ができないことも多く、不正を生む機会を提供している面がある。）。

この点、土木事業では、工事所長の決裁ではありながら、工事現場には複数の担当者

³⁸ 現に、X社のY社長は当委員会のヒアリングにおいて、当社から本件架空発注等のような行為に応じる協力業者とは取引を継続することができないとの通知がなされれば、工事所長から本件架空発注等の要請があってもX社としてこれに応じない旨を述べる。

が存在して一人所長という状況はなく、発注の必要性、現実の納品等について所長以外の担当者の眼に触れ、事実上チェックされる状況があり、上記のような不正をすると発覚するかもしれないとの抑制が働くものと考えられ、ヒアリング等においても、この点を土木事業の工事所長、管理職等は総じて指摘している。

他方で、地盤改良事業においては、既述の事業特性から（前記第2・1・(3)参照）、工事所長一人による発注、納品対応となり、本件架空発注等に及んでも支払段階での確認が困難な面が現に存在している。特に、納品書が保存されていない場合には、事後的に発注や納品の実在性を確認する手段がない。

この点、A氏によると、架空の発注内容は、X社から当社に対する請求段階において付加されるものであり、通常、X社から各現場に対する納品書には架空の発注内容が記載されないとのことであった。そのため、A氏の不適切行為に関しては、工事所長は請求段階にならなければ認識し得ず、またA氏自身がその段階における決裁者の一人でもあるため、A氏としては請求段階で工事所長に疑われるような事情がなければ、容易に架空発注額の支払決裁を行うことが可能であった。その意味では、納品書と請求書を必ず照合するフローがあれば、少なくともA氏のように頻繁に不適切行為をすれば容易にそれが判明したのではないかと思われるが、地盤改良事業の工事の特性から、短期間で工事が終了し、その精算の後は納品書が保管されない実態があるため、事実上、上記照合は困難な状況であった。

さらに、本件架空発注等が生じた東京地盤工事部においては、工事所長の決裁を最終的に支払段階で確認する地位にあったのがA氏であり、同氏自ら作業所決裁のフローを積極的に利用して不適切行為を行っていたことからすると、他の拠点と比較して、なおさら工事所長への牽制はなされなかったものと考えるのが自然である。

以上の点から、特に、地盤改良事業の一人所長の場合の作業所決裁フローが、工事所長のレベルだけでなく、拠点の管理職による監督の面でも、内部統制上の牽制を事実上緩和してしまう可能性が存在することは否定できず、本件の原因の一つと解される。

もっとも、作業所決裁フローが採用されているのは、特に地盤改良事業については、年間300件に上る短期間工事を次々と効率的にこなしていく上で、全ての現場購買について、発注段階から拠点又は本部の管理下に置くことは極めて煩雑であり、現場の作業効率を下げ、工期遵守面でも影響を及ぼすとともに、本部等の体制としても対応できない面があり、かかる管理を実行することは当社の利益の稼ぎ頭である地盤改良事業の売上総利益率を落とし、当社の企業価値自体を下げる虞があるという側面も理解できない訳ではない。

その意味で、一人所長による作業所決裁の存在は、本件の原因ではあるものの、それをどのように再構築すべきかは、今後の従業員に対する教育、人事対応、システムによる補完等も考慮しつつ、対応内容、実施時期、期間等との兼ね合いで検討すべきではないかと考える。

6 コンプライアンス体制上の問題

既に上記で分析した業務部門におけるチェックの問題（作業所決裁）等の他、以下の点を指摘できる。

(1) 内部監査について

当社において、内部監査は監査部が対応するが（前記第2・2・(4)参照）、2022年案件発覚後、内部統制の強化の一環として、業務部門における自主点検、それを監査部が再点検する体制が強化され、さらに監査部におけるかなり充実したサンプル的な内部監査も実施されており、その内容自体に不適切な点は見当たらなかった。もっとも、一人所長下の作業所決裁にはほとんど焦点が当たっていなかったことは事実である。

また、監査部の体制は、従業員2名、シニア社員1名の3名体制であり、地盤改良事業だけでも全国に多数の工事現場を抱える中、十分な内部監査を完遂することは困難であると思われ、業務効率性も重視される作業所決裁について内部監査の眼が及ばなかったことは原因の一つとはいえ、それを監査部の責任としてとらえることまではできないと考える。

(2) 内部通報制度の実効性について

当社は、前記第2・2・(5)のとおり、内部通報制度を有しており、2022年案件の後は協力業者もその対象となっている。しかし、実態として、通報件数は限られ、社内のイントラネット及び当社ホームページにおける案内や、役職員が携行を義務づけられているCSRカードに通報先の番号を記載することなどによって周知を図っていたものの、それが周知として十分ではなかったことがうかがわれ、かつ、通報内容も取引関係に及ぶことは認められなかった。内部通報制度の周知や、実効性を確保するための対応が不足していたことも原因の一つとして挙げられる。

第5 再発防止に向けた提言

1 再発防止策検討のための視点

当委員会は、上記第4記載の本件架空発注等発生の原因分析を踏まえ、当社に提言すべき再発防止策の内容を検討した。

再発防止策について、当委員会は、当社において直近2022年案件が生じ、それに対する企業風土改善、業務フロー改善にかかる各種再発防止策が採られていたにもかかわらず、一部の従業員に限定されるとはいえ、本件架空発注等が繰り返されたことから、まずもってかかる不適切事案の再発を許した当社の風土・文化の面及び従業員のコンプライアンス意識の面で改善すべき点は何かを再度真摯に検討すべきであると考えている。

他方で、本件架空発注等が特定の事業部門・部署における特定の発注対応において発生したことから、再発防止策として、業務フロー等の見直しは当然に必要である。もつとも、2022年案件の対応により当社の多くの従業員がコンプライアンス意識を変えている中で、不適切行為者は一定範囲の行為にとどまっていること、個人的な理由も背景に特異な行為態様を示した者はごく一部にとどまることからすると、業務フローの見直しの対象及び内容の検討において、それに要するコスト、業務効率性への影響との比較などの考慮要素を踏まえ、当社の現状を踏まえた最適な業務フロー等をどのように構築するか、といった観点で十分な検討が必要になると思われる。

そのため、以下の提示内容を前提に、当社において、企業風土改善を含めた今後の事業計画に基づく社内体制（人員配置、業務フロー、監査体制等）の再検討を行いながら、全社に対する不適切行為の再々発防止に向けた強い意思の浸透のために、メリハリの利いた具体的な対策を、その実施の時間軸、対象範囲も十分に検討しながら慎重に構築すべきであり、そのための議論を取締役会及びリスク管理委員会が中心となって早期に尽くすべきと考える³⁹。

2 再発防止策の内容

(1) 企業文化・風土の面

当社は、「土木、地盤改良、ブロックの3事業が協調し、海に陸に、持続的な成長を目指します」という経営方針を掲げている。これは、地盤改良事業で独自の技術を有し、その点も生かして業界優位性を確保しつつ長年土木事業も行ってきた不動建設株式会

³⁹ なお、2022年案件の再発という面からは、一般論として、役員を含めた厳格な社内処分も必要と考えるが、そのような責任判定は、当委員会の目的・委嘱事項に含まれるものではない（前記第1・3参照）。

社と、ブロック事業を中心に土木事業も行う株式会社テトラとが合併して発足した当社として必要な方針であり、目指すべき姿であるといえる。

しかしながら、現状をみると、3事業は事業運営、人員体制を通じ、ほぼ独立した分野として、相互交流、協調が必ずしも十分にはなされていない面があるようにみえる。特に、当社が他社に対して事業上の優位性を持つ地盤改良事業は、相応の売上と安定した利益を確保し、当社存続の礎となっているがゆえに、従前の事業運営の方針、慣行等を尊重し（変更できず）、不動建設株式会社時代からの事業運営の慣習、人員体制が残されている面があるのではないかと思われる。

こうしたことが今回の不適切行為を生んだ背景となった可能性があるとするれば、事業間、各地区間等での人事交流や連携を含めた対応を今後検討していくことも必要であろう。

また、当社は、2022年案件を受け、経営トップが先頭に立ってコンプライアンス意識の醸成、ガバナンス体制の整備・運用に取り組んだことは認められるが、それでも本件が生じたことを考えると、未だに業務部門における旧弊な考え方等が完全には払拭されず、ごく一部の者が一人所長の現場における作業所決裁というある意味での内部統制上の弱点を悪用してもよいと安易に考えてしまう素地が残っていたといえる。いかに内部統制システムが精密に整備され、運用努力を重ねても、他方で、業務の効率化等の要請もある以上、属人的な要因も引き金となって不正を生じさせる可能性は否定できないことからすれば、本件のような問題を解消するためには、経営トップのみならず、改めて経営陣が一丸となって上記のような考え方を一切認めない強い姿勢を、積極的に組織全体に対して今一度示す必要がある。

また、そのための教育研修等を通じて個々の人材の育成を推進するとともに、長年培われた事業体制において、先輩後輩間の業務継承としての良い面を維持しつつ、これまで以上に職場の心理的安全性を確保し、拠点間、拠点現場間や各現場間で誰でも気兼ねなく良くないことを良くないと発言できる風通しのよい環境の整備を全社的に徹底することが求められる。

(2) 業務処理統制（作業所決裁問題等）の対応

本件架空発注等の発生の原因について、既述のとおり、作業所決裁手続における一人所長のケースにおける内部牽制の脆弱化の問題があり、その対応が必要である。

作業所決裁自体は、人員が不足する中で効率化を図るために必要な制度であるが、一人所長となった場合には他者からの牽制が機能せず、比較的、本件架空発注等の不適切な取引が行われるリスクが高いことから、以下の対応をとることが考えられる。

まず、工事部において、納品書を確実に保存するルールを明確化した上で、サンプリングチェックとして請求書との突合を行うことが考えられる。これにより、納品内容の実在性に対する事後的なチェックが可能となり、本件架空発注等のような不適切な取

引に対する牽制機能が期待できる。

また、費目の付替に関しては、会社としての正規の手続の周知徹底と、個々の工事所長においてその手続を確実に遵守するという意識の涵養が求められる。費目の付替を行っていた工事所長の中には、正規の手続が分からないとか、正規の手続をとることが面倒であると述べる者もいたが、それらは不適切行為を許容する理由とはなり得ず、当社として明確に手続を示し、遵守の必要性についての理解を得ることが、再発防止にとって不可欠であるといえる。

さらに、本件架空発注等が行われた原因として、前記第4・3・(1)・ウで述べたとおり、工事現場の予算、特に交際費の使用に関するルールの曖昧さがみられた。具体的には、拠点や本部で生じた交際費について、拠点や本部で経費として処理するのではなく各現場の予算に割り当てられた交際費の枠をもって処理することが許容されていた。しかし、拠点や本部で生じた費用は、その予算で処理すべきことは当然である。拠点や本部の費用といった工事所長にとって管理不能な費用についてはチェックが弱くなることから、現場の費用と店や本部の費用の厳格な峻別が、管理会計の視点からも、必須である。そのために、経費、特に交際費の在り方を見直して、それらを使用する際のルールを明確化することが必要である。

(3) 内部監査によるチェック体制の強化

2022年案件を受け、既に監査部による内部監査体制はかなり整備されている。そして、当社の業態上、安全、品質が第一の監査対象とされること、当社の人員規模等を踏まえつつ、現状の監査部の体制から物理的な限界があることがやむを得ない面もある。もっとも、上記のとおり、一人所長の現場において、作業所決裁が行われる場合には、効率化との引き換えに、内部牽制が脆弱となり本件架空発注等のような不適切行為がなされるリスクが飛躍的に高まる。

そこで、一人所長の現場においては、内部監査部門によるモニタリングの対象として、それを社内的に宣言することが望ましい。それにより、限られた監査部の体制においても、本件架空発注等に対する抑止力を発揮することが期待できる。また単に宣言をするだけで、監査部の体制ゆえに実際の監査活動を行う余地がないのであれば、その抑止力は十分に発揮できず、次第に失われていく虞があるから、当社全体の人員体制、従業員の監査スキルの状況を踏まえつつ、長期的な視点に立って、監査部の人員やスキル向上を含め、監査体制の見直しを検討していくことが必要である。

(4) 内部通報制度の周知徹底

2022年案件対応として内部通報制度も整備されていたが、周知が十分であったとは言い難く、実態としてあまり機能していなかった面があるため、その改善のため、さら

に一步踏み込んだ以下の対応が考えられる。

まず、当社の内部通報制度において、協力業者を含めた通報主体として認められる対象者に対し、あらためて通報の意義を周知する必要がある。内部通報は、組織としての自浄作用を発揮するきっかけとして、通報する個人だけでなく、当社グループ、協力業者、さらには当社グループを取り巻くステークホルダー全体の利益に資するものである。当社グループの問題点を、当社として早期に認識し、改善するためには、現場の声が不可欠である。

他方で、通報者に対して通報したことを理由とする不利益な取り扱いがなされれば、あるいはそのような虞が払拭できなければ、あえてリスクを冒してまで内部通報制度を利用しようとする者は現れない。内部通報制度の信頼性向上のために、当社グループとして通報したことを理由とする不利益な取扱いがなされないこと、通報者保護に対する経営トップの意向を繰り返し伝えていく必要がある。

さらに、周知の状況を含め、内部通報制度が実効的なものとなっているかについて、コンプライアンスアンケート等において確認し、当社グループの内部通報制度の実効性に関する課題が顕出されるのであれば、それと真摯に向き合い、絶えず改善して行く必要がある。特に、内部通報制度において期待されるのは、上記のとおりマネジメントの目が届きにくい現場の声であることから、部課長のみならず、現場の従業員を対象として、アンケートやサンプルヒアリングにより内部通報制度が実効的なものとなっているかどうか、検証する必要がある。

(5) 教育研修

本件に対する評価として、ごく一部の者ではあるが、いまだコンプライアンス意識が不足している者が存在していると言わざるを得ない。その意識向上のためには、適切な教育を、継続的に繰り返していくしかない。

当社グループでは、2022年案件等を受け、コンプライアンス研修等がある程度充実していると評価しうる面があるが、本件架空発注等が生じた事態を踏まえ、コンプライアンスに関するマニュアルの見直しと、それについての研修が必要である。

その際には、2022年案件の後にどうして本件架空発注等が生じたのか、本件架空発注等の何が不適切であるのか、A氏や他の工事所長がどうして本件架空発注等に及んだのか、そして何がその原因なのかについて、本報告書を基礎として、役員、部課長といった管理職のみならず、現場の工事所長も対象に含めた階層別に充実した社内研修を行うことが、従業員の当事者意識やコンプライアンス精神を喚起する上で、何より効果的な方法であるとする。

本件架空発注等について、地盤改良事業における一部の拠点において、特異的に生じたものと受け止めるのではなく、当社グループ全体の問題として、全役職員が真摯に向き合うことが、再発防止のための教育研修として求められる。

(6) 協力業者対応

本件架空発注等は、コンプライアンス意識が低下したと解される一部の協力業者による事実上の協力なしには、成立しなかったものである。そのため、当社グループのサプライチェーンの一部を担う協力業者側に対しても、改めて、コンプライアンスに対する意識向上を求める必要がある。当社グループと協力業者の双方で、サプライチェーン全体においてそれぞれが担っている役割を十分に意識し、それぞれが役割に見合った責務を誠実に果たすことで、不祥事の深刻化や責任関係の錯綜による企業価値の毀損を軽減することが期待できる⁴⁰。

具体的には、当社トップとして、協力業者に対してコンプライアンスを最重視する当社の姿勢を示した上で、今後、万一当社側関係者からの不適切な要求があれば、頑なにこれを拒絶すること、そして当社の内部通報窓口に対し通報を行うことを、改めて強く要請することが考えられる。

また、当社の考えるコンプライアンスの水準や不適切な取引を、協力業者に理解してもらうために、協力業者向けの教育・研修を行うことも考えられ、併せて、上述の内部通報制度と通報者保護の姿勢についても、協力業者においても十分に理解してもらう必要がある。

さらに、当社従業員との間で新たな不適切な取引が行われていないか、平時から協力業者へのコンプライアンスアンケートを実施することも考えられる。

以上

⁴⁰ 2018年3月30日日本取引所自主規制法人『『上場会社における不祥事予防のプリンシプル』の策定について』原則6参照。

デジタル・フォレンジック調査の概要

1 調査目的

当委員会の委託を受けた株式会社 foxcale (以下「foxcale」という。)は、本件調査及び件外調査を実施するため、デジタル・フォレンジック調査を行った。

2 調査手法

① 電子データの保全

当社は役職員に対して PC、スマートフォンを貸与しており、foxcale は調査対象者に会社が貸与しているデバイスを保全した。

また、当社はメールシステムとして Gmail、チャットシステムとして Google チャットを利用しており、Gmail データ及び Google チャットデータはサーバに保存される設定となっている。

Gmail については、削除データはサーバに保存されない設定となっているが、直近一年間の Gmail データは、メールアーカイブソフトである HENNGE にもアーカイブデータとして保存しており、HENNGE では削除データも保持されている。

Gmail データと Google チャットデータは、Google Workspace の Google Takeout および Google Vault を利用して、データの取得が可能である。そのため、foxcale は当社が Google Takeout および Google Vault でダウンロードした Gmail データ、Google チャットデータを取得するとともに、削除データを取得する目的で HENNGE に保存されている Gmail データも受領した。

調査対象者ごとに保全又は受領したデバイス及び電子データは以下のとおりである。なお、個人利用と記載されていないデバイスは、当社より業務上貸与されたものである。

| 対象者 | 保全対象 | 手続 |
|-----|----------------|--|
| A氏 | ラップトップ PC | foxcale が保全 |
| | スマートフォン | foxcale が保全 |
| | 個人利用のスマートフォン | foxcale が保全 |
| | Gmail データ | 当社が Google Workspace および HENNGE からダウンロードしたデータを foxcale が受領 |
| | Google チャットデータ | 当社が Google Workspace からダウンロードしたデータを foxcale が受領 |
| B氏 | ラップトップ PC | foxcale が保全 |

| | | |
|----|----------------|--|
| | スマートフォン | foxcale が保全 |
| | 個人利用のスマートフォン | foxcale が保全 |
| | Gmail データ | 当社が Google Workspace および HENNGE からダウンロードしたデータを foxcale が受領 |
| | Google チャットデータ | 当社が Google Workspace からダウンロードしたデータを foxcale が受領 |
| C氏 | ラップトップ PC | foxcale が保全 |
| | スマートフォン | foxcale が保全 |
| | 個人利用のスマートフォン | foxcale が保全 |
| | Gmail データ | 当社が Google Workspace および HENNGE からダウンロードしたデータを foxcale が受領 |
| | Google チャットデータ | 当社が Google Workspace からダウンロードしたデータを foxcale が受領 |

② メールデータ及びドキュメントデータの調査

PC およびメールサーバから保全されたドキュメントデータとメールデータは、専用ソフトウェアにてデータベース化処理を施した上で、調査用レビュープラットフォームである「foxcope-DI」へのアップロード作業を行った。

「foxcope-DI」にアップロードしたデータに対して、当委員会が設定したキーワード等を用いて絞り込みを行い、その結果得られたデータのレビューを行った。なお、Google チャットデータは、データ数が僅少であったため、レビュープラットフォームにアップロードせずに、foxcale が全データのレビューを行った。

レビュー数については以下のとおりである。

| No | レビュー対象データ | レビュー数 |
|----|-------------------|--------|
| 1 | メールデータ及びドキュメントデータ | 27,470 |
| 2 | Google チャットデータ | 9 |
| 合計 | | 27,479 |

レビュー体制については、当委員会が策定したレビュープロトコル（レビューア向け指示書）に従って、foxcale による一次レビューを実施した。一次レビューにおいて重要と判断されたデータ 308 件を対象として、当委員会による二次レビューを実施した。当委員会によるレビューの結果、詳細検討が必要とされたデータについては、当委員会によりヒアリング等の追加調査が行われた。

③ モバイルデバイス内のデータの調査

スマートフォン内のデータについては、チャットデータ及びメールデータを抽出し、エクセルファイルのシートにコピーした上で、foxcale による一次レビューを実施した。なお、個人利用のスマートフォン内のコミュニケーションデータ (Gmail、LINE、ドコモメール、Short Message Service) の一部については、データ抽出ができなかったため、写真・動画撮影により保全を行い、撮影した画像・動画データに対し foxcale による一次レビューを実施した。レビュー数については以下のとおりである。

| No | レビュー対象データ | レビュー数 |
|----|--|------------------|
| 1 | モバイルデバイスのチャットデータ | 9,396 |
| 2 | モバイルデバイスのメールデータ | 87 |
| 3 | 写真・動画撮影により保全した個人利用のスマートフォン内のコミュニケーションデータ | 187 ¹ |
| 合計 | | 9,670 |

一次レビューにおいて重要と判断されたデータは、特に発見されなかった。

以上

¹ 写真・動画撮影したファイル数