

2021年2月15日

各位

会社名 株式会社ミスターマックス・ホールディングス  
代表者名 代表取締役社長 平野 能章  
(コード番号 8203 東証第一部、福証)  
問合せ先 取締役執行役員経営企画室長 鳥越 寛  
(TEL 092-233-1379)

## 社内調査委員会の調査報告書受領等に関するお知らせ

当社は、2020年12月28日付で公表いたしました「2021年2月期第3四半期決算発表延期の可能性に関するお知らせ」に記載のとおり、当社従業員による会社資産の不正流用（以下「本件」といいます。）の疑義を認識したことから、専門家を中心とした社内調査委員会を設置し、本件に関する事実関係の調査（類似事象の存否を含む。）、本件による連結財務諸表への影響の調査、再発防止策の検討等を行うため、調査を進めてまいりました。

このたび、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、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 不正の概要

社内調査委員会の調査の結果、当社従業員2名が取引実態のない請求を取引先に指示して当社に101百万円の支払をさせ、上記従業員の1名が個人的に取得し、あるいは取引先にプールして支払の補填に充てるなどしていたことが判明いたしました。また、上記2名は、これ以外に、取引先2社から個人的なリベートを取得していました。本件における当社内の関与者は、上記2名のみです。

なお、本件の類似事案の存在を示す兆候は検出されませんでした。

#### 2. 業績への影響

調査報告書において認定された不正行為による影響額については、2021年2月期第3四半期決算において計上の予定です。

2021年1月14日に公表いたしました「2021年2月期第3四半期報告書の提出期限延長申請に関する承認のお知らせ」のとおり、延長承認された提出期限である2021年2月15日（本日）に、2021年2月期第3四半期決算短信の公表及び2021年2月期第3四半期報告書の提出を予定しております。

#### 3. 今後の対応

##### (1) 再発防止に向けた対応策

当社は、社内調査委員会が認定した事実と原因分析に基づいた再発防止策の提言を真摯に受け

止め、具体的な再発防止策を策定のうえ、内部統制の強化を着実に実行し、更なるガバナンスの強化に取り組んでまいります。

(2) 関係者の処分

当該従業員 2 名を懲戒解雇処分といたしました。

株主・投資家の皆様をはじめ、取引先及び関係者の皆様には、ご迷惑とご心配をおかけしますこと  
をお詫び申し上げます。

以上

令和3年2月12日

株式会社ミスターマックス・ホールディングス 御中

## 調 査 報 告 書

社内調査委員会

委員長 弁護士 政 木 道 夫

委 員 取締役執行役員 小 田 康 徳

委 員 執行役員 村 垣 浩 一

委 員 公認会計士 井 上 寅 喜

委 員 弁護士 松 尾 宗 太 郎

委 員 弁護士 岸 見 直 幸

## 目 次

<b>第1 調査の概要</b>	
1 調査開始及び社内委員会設置の経緯.....	1
2 当委員会の構成 .....	1
3 当委員会の目的 .....	1
<b>第2 調査手続の概要及び調査の方法</b>	
1 調査の基本方針 .....	1
2 調査実施期間 .....	2
3 調査対象期間 .....	2
4 調査の方法.....	2
(1) 社員及び取引先等のヒアリング .....	2
(2) 取引関連資料の精査・取引データの分析 .....	2
(3) 取引先等から提供された資料の精査 .....	3
(4) デジタル・フォレンジック .....	3
(5) 取引先アンケート .....	4
(6) 社内アンケート .....	4
(7) 臨時通報窓口 .....	4
5 調査の前提と限界 .....	5
<b>第3 当社の概要等</b>	
1 当社の概要.....	5
2 設立からの経緯・沿革.....	6
3 当社の組織構成 .....	7
4 当社の主要な経営指標等の推移.....	7
<b>第4 不適切なリポートの受領等について</b>	
1 不適切なリポート等に関する資金の流れについて.....	7
(1) 不適切なリポート等に関する資金の流れの種類.....	7
(2) 当社と特定取引先との直取引からの不適切なリポートの受領 .....	8
(3) 大口取引先経由での架空取引を用いた特定取引先からの不適切なリポート の受領.....	8
(4) 大口取引先経由での水増し取引を用いた特定取引先での資金の備蓄と損失 補填 .....	9
2 前提となる背景情報 .....	9
(1) 当社情報システム部について.....	9
(2) 特定取引先及び本件事案に係る会社について .....	9
(3) 当社におけるシステム開発の状況について.....	10
3 甲による特定の取引先からのリポートの受領.....	12
(1) 当社と B 社との直取引からの不適切なリポートの受領 .....	12
(2) 当社と戊関係会社との直取引からの不適切なリポートの受領 .....	13

(3) 大口取引先経由での架空取引を用いた B 社からの不適切なリベートの受領	15
(4) 大口取引先経由での水増し取引を用いた A 社での資金の備蓄と損失補填	16
(5) 大口取引先経由での架空取引・水増し取引の実行に関する手口	17
4 乙による A 社からのリベートの受領	21
(1) 現金 1,000 千円の受領	21
(2) 乙口座及び己 4 口座への送金	21
(3) 水増し請求の疑いについて	22
(4) 領収証との引換えによる現金受領	22
(5) 甲からの現金の受領	23
5 その他調査の中で検討した資金の流れについて	23
(1) G 社及び己 5 に関する事項	23
(2) 甲の関係者に対する A 社からの給与	24
<b>第 5 類似事案の有無について</b>	
1 類似事案の有無に関する調査方法	24
(1) 本件事案の整理	24
(2) 当社及び子会社の役員又は社員による取引先からの不適切なリベート等の金銭の受領	25
(3) 実態のない取引を用いた当社及び子会社の仕入先さらにはその下請け先への不適切な資金流出	25
(4) その他全般的な類似事案の調査	27
2 類似事案の有無に関する調査結果	28
(1) 取引先アンケートの結果	28
(2) 社内アンケートの結果	28
(3) 個別取引調査の結果	28
(4) 類似事案の有無に関する調査の結論	28
<b>第 6 会計上の影響と分析</b>	
1 本件事案において業務実態が認められない取引に関する会計上の影響	28
(1) B 社ルート	28
(2) A 社ルート	29
2 当社との特定取引先との直取引からのリベート	30
3 当社の過年度財務諸表に対する影響	30
<b>第 7 発生原因の分析</b>	
1 組織体制に関する問題点	31
(1) 業務の属人化	31
(2) 通常の業務フローを回避して発注することが可能であったこと	31
2 取引先の選定、再委託先等の管理等に関する問題点	32
(1) 恣意的な取引先の選定	32
(2) 再委託先等の管理上の問題点	32
(3) 取引先との関係につけ込んだリベートの要求	32

(4) 取引先から通報を受ける窓口が存在していなかったこと.....	33
(5) 取引先との連絡内容を当社が把握できていなかったこと.....	33
3 コンプライアンス教育が十分ではなかったこと .....	33
4 内部統制機能に関する問題点 .....	34
(1) 内部監査上の問題点.....	34
(2) 内部通報制度の運用面に関する課題 .....	34
<b>第8 再発防止策の提言</b>	
1 牽制機能を果たし得る組織への転換.....	34
2 取引先の選定、業務の発注フローに対する部署外からの牽制 .....	35
(1) 相見積りの徹底及び取引先選定の見直し .....	35
(2) プロジェクト管理チームの設置 .....	36
(3) 取引先アンケートの定期的な実施、通報窓口の設置.....	36
(4) 再委託先等の管理の徹底.....	36
(5) 業者とのやり取りを当社が把握している手段に限ること.....	37
3 コンプライアンス意識の涵養及び研修等を通じた指導.....	37
4 内部統制を強化するための施策.....	37
(1) 監査部による監査の強化.....	37
(2) 内部通報制度の実効性の確保.....	37

**別紙**

## 第1 調査の概要

### 1 調査開始及び社内委員会設置の経緯

株式会社ミスターマックス・ホールディングス（以下「当社」という。）は、2020年11月25日、当社情報システム部長甲（以下「甲」という。）の申告により、甲が複数の取引先からリベート等として不正に金員（このような不正なリベートを以下「リベート」という。）を受領し、一部の取引先に対して金員をプール金として預けていた疑いがあること（以下「本件事案」という。）を認知した。

これを受けて、当社は、2020年12月3日から社内調査に着手したが、より厳格な調査を行うとともに、調査の客観性及び信頼性を高めるため、同月16日、不正調査の専門性を有する弁護士及び公認会計士を含む社内調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置した。

### 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	政木 道夫	（弁護士 シティユーワ法律事務所）
委員	小田 康徳	（当社 取締役執行役員）
委員	村垣 浩一	（当社 執行役員）
委員	井上 寅喜	（公認会計士 株式会社アカウンティング・アドバイザー）
委員	松尾 宗太郎	（弁護士・公認不正検査士 シティユーワ法律事務所）
委員	岸見 直幸	（弁護士 シティユーワ法律事務所）

また、補助者として、シティユーワ法律事務所所属の弁護士2名、株式会社アカウンティング・アドバイザー所属の公認会計士2名、株式会社KPMG FAS所属の公認会計士等の不正調査の専門家5名が調査に携わっている。

### 3 当委員会の目的

当委員会の目的は

- ① 本件事案の事実関係調査
- ② 類似事案の有無の調査
- ③ 本件事案の会計上の影響の検討
- ④ 本件事案の発生原因の分析及び再発防止策の提言

である。

## 第2 調査手続の概要及び調査の方法

### 1 調査の基本方針

本件事案については、当社の情報システム部長である甲が取引先との取引を利用し

てリベート等を収受した疑いがあり、同部に所属する社員等が本件事案に関与している可能性があるため、同部所属の全社員を始め、同部の関係者に広くヒアリングを実施することにした。

また、本件事案を解明するため、当社に現存する資料や取引先等から提供を受けた資料を精査するとともに、取引先との取引に深く関与していた甲と情報システム課の課長2名に関しては、当社が貸与しているパソコン（以下「PC」という。）及び携帯電話等についてデジタル・フォレンジックを実施することとした。

さらに、同種事案及び類似事案を調査する目的から、取引先及び社内向けの各アンケートを実施するとともに、臨時通報窓口を設置することとした。

## 2 調査実施期間

当委員会が本報告書に係る調査に要した期間は、2020年12月16日から2021年2月12日までである。

## 3 調査対象期間

本件事案に関する調査対象期間は、2012年10月1日（甲の金銭授受が開始された月）から2020年11月25日（甲による本件事案の申告日）までである。

また、類似事案に関する調査対象期間は、2014年4月1日から2020年11月25日までである。

## 4 調査の方法

当委員会による本件事案及び類似事案の調査（以下「本調査」という。）は、以下の方法で行った。なお、調査の重複・非効率を避けるため、社内調査段階における調査の一部を利用した。

### (1) 社員及び取引先等のヒアリング

2020年12月3日から2021年2月9日までの間に、①当社情報システム部の社員、②同部に常駐している取引先社員、③2012年10月以降に同部に在籍したことがある当社又は当社子会社である株式会社ミスターマックス（以下「子会社」という。）の社員、④取引先その他外部関係会社の役員及び社員等合計35名に対して合計55回のヒアリングを実施した。詳細は、別紙のとおりである。

### (2) 取引関連資料の精査・取引データの分析

当委員会は、調査にあたり、当社から、本件事案に係る取引先との取引データ並びに見積書（明細含む。）、稟議書（伺書もしくは起案書）、注文書、納品書、検収書、請求書（明細含む。）及び会計伝票（会計処理に関する資料含む。）等の取引関連書類・証憑の提出を受け、これらの資料を精査・分析した。



### (3) 取引先等から提供された資料の精査

当委員会は、必要に応じて、本件事案に関係する取引先から、取引に関連する証憑や資料、リポート等の不適切な資金移動に関連する資料等の任意提出を受け、これらの資料を精査・分析した。

### (4) デジタル・フォレンジック

当委員会は、当社における本件事案に関連する社員及びその所属部署における管理職のコミュニケーション関連データ及びドキュメントデータの解析を行うため、甲、情報システム部課長乙（以下「乙」という。）及び同部課長丙（以下「丙」という。）のメールサーバーのデータ、会社貸与 PC、ファイルサーバー、クラウド環境上のデータ保管領域及び会社貸与携帯電話を保全した。なお、甲及び乙については、上記の全てのデータのレビューを行い、丙については、メールサーバーのデータ及び会社貸与携帯電話のデータのレビューを行った。

上記 3 名のレビュー対象のメールサーバーデータ及び PC データ等については、データプロセッシングを実施し、専用のレビュー環境にデータをアップロードした。

これらアップロードしたメール及びドキュメント（4,599,393 件）は専用のレビュー環境においてインデックス処理（全文検索のための下処理）を施した上で、本件事案における不適切な金銭の授受が始まったとされる時期である 2012 年 10 月 1 日以降のデータに対し、本件事案に関する疑義に関連するキーワード及び一般不正キーワードによる検索のほか、特定期間における特定者とのやり取り等による検索を行い、該当したメール（6,416 件）及びドキュメント（15,188 件）をレビュー対象として、分析及び検討を行った。また、上記 3 名の会社貸与携帯電話内のチャットや SMS 等のコミュニケーションデータ（1,780 件）については、チャットログや各データをレビュー対象として、分析及び検討を行った。

上記のレビュー対象メール、ドキュメント及びデータ（以下、総称して「メール等」という。）について、関連するメール等の抽出基準等を明記したレビュープロトコルに従って、レビューアーが一定のタグ付け（「重要事項」、「関連事項」等による区分）をしてレビュー作業を実施した。

その結果、本件事案に関連するメール等として 62 件を抽出し、重要なデータ等については、当委員会が実施するヒアリングにおける事実確認の参考資料とするなどして活用した。

なお、当社では、メールシステムとして 2017 年 10 月以降 Office365 システムを使用しているが、ユーザーがデータを削除した場合、サーバーからデータが削除される仕様となっており、バックアップも存在していない。ただし、3 名のアカウントに対し Office365 の機能である訴訟ホールド機能（ユーザーによるデータの削除操作を無効化し、データをサーバー上に保持し続ける機能）を有効にしたため、甲は 2020 年 11 月

25日以降、乙は同月24日以降、丙は同月23日以降に削除したデータについては削除が無効化され、それ以降に削除されたデータが存在する場合は、それらも含めてサーバーから全て抽出した。また、当社ではOffice365を使用する以前にG-Suiteを使用しており、当時のデータ(2010年6月以降)は3名ともOffice365に移行していることを確認した。

#### (5) 取引先アンケート

同種事案及び類似事案の調査を目的として、2021年1月4日から同月12日までの間、以下の①から⑦までの各期間において当社及び子会社からの支払があり、かつ、支払が発生した各期間で支払額がいずれも10,000千円を超えている取引先(ただし、商品取引、電気・ガス・水道、売上歩合のテナント賃料の支払先等を除く。)161社を対象にアンケートを実施した。

- ① 支払日ベース 2014年4月～2015年3月  
(伝票発生日 概ね2014年3月～2015年2月)
- ② 支払日ベース 2015年4月～2016年3月  
(伝票発生日 概ね2015年3月～2016年2月)
- ③ 支払日ベース 2016年4月～2017年3月  
(伝票発生日 概ね2016年3月～2017年2月)
- ④ 支払日ベース 2017年4月～2018年3月  
(伝票発生日 概ね2017年3月～2018年2月)
- ⑤ 支払日ベース 2018年4月～2019年3月  
(伝票発生日 概ね2018年3月～2019年2月)
- ⑥ 支払日ベース 2019年4月～2020年3月  
(伝票発生日 概ね2019年3月～2020年2月)
- ⑦ 支払日ベース 2020年4月～同年12月  
(伝票発生日 概ね2020年3月～同年11月)

上記アンケートを発送した161社のうち回答を得られたのは149社である。

#### (6) 社内アンケート

上記(5)と同様の目的から、当社及び子会社の役員のほか、三等級(本部に所属する当社又は子会社の社員については係長以上、店舗に所属する子会社の社員については店長及び次長)以上の社員合計328名を対象として、2021年1月7日から同月11日までの間、社内アンケートを実施し、対象者全員から回答を得た。

#### (7) 臨時通報窓口

上記(5)と同様の目的から、当社及び子会社の役員及び社員全員を対象として、2021年1月7日から同月29日までの間、シティニュー法律事務所所属の弁護士2名を通報先とする臨時通報窓口を設置した。本部に所属する当社及び子会社の役員及び社員並

びに店舗に所属する子会社の社員である店長及び次長に対してはメールにて案内するとともに、店舗の掲示版に案内文を掲示して周知した。

## 5 調査の前提と限界

本報告書は、当社の関係者及び当社の取引先に対して任意での協力を求め、それにより得られた資料・情報等に依拠して可能な限り適切と考える調査及び分析を行った結果をまとめたものであるが、調査実施者には強制力を伴う調査権限がないため調査には制限が存在した。後日、重要な情報等が開示又は提供されていないことが明らかとなった場合には、本報告書における事実認定や評価が変更される可能性があることを留保する。

## 第3 当社の概要等

### 1 当社の概要

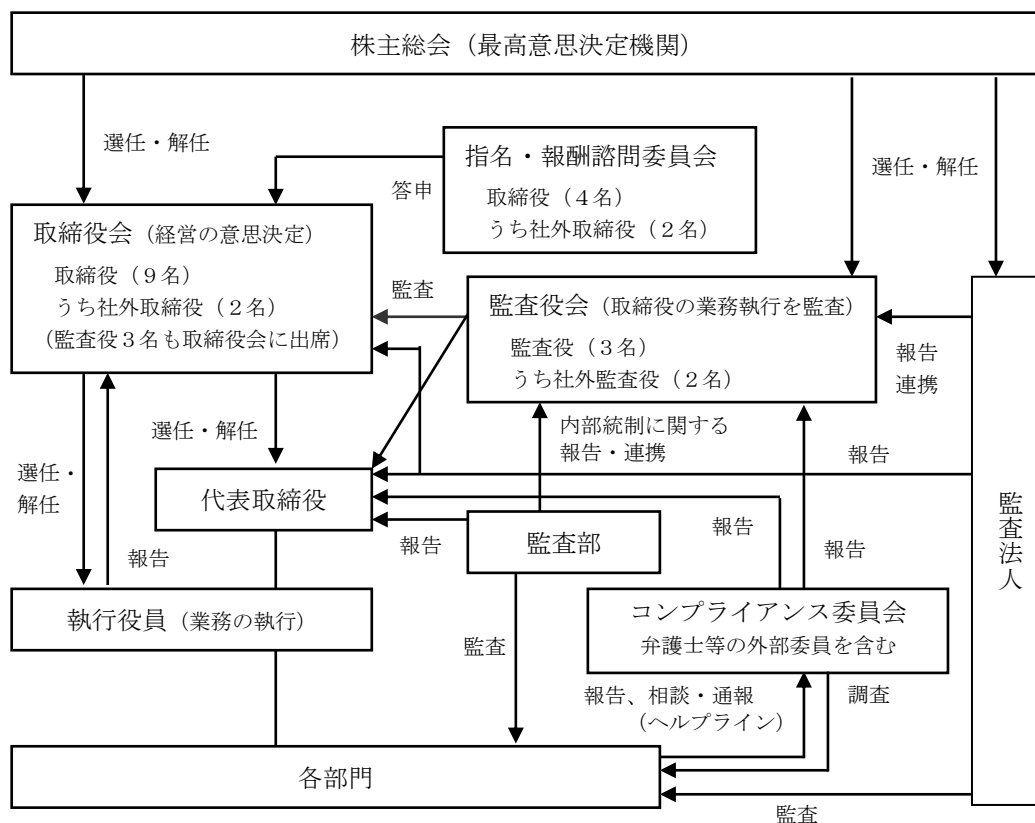
会社名	株式会社ミスターマックス・ホールディングス (商号 株式会社 MrMaxHD)
設立	1950年12月
事業内容	ディスカウントストア「MrMax」のチェーン展開を行うグループ会社の経営管理及びショッピングセンター運営事業
上場市場	東京証券取引所市場第一部 福岡証券取引所
決算日	2月末日
代表者	代表取締役社長 平野 能章
資本金	10,229,738千円(2020年2月29日現在)
本店所在地	本部 福岡県福岡市東区松田1丁目5番7号 東京本部 東京都港区芝大門2丁目4番8号 JDBビル7階
社員数	2,518名(2020年2月29日現在、パート社員含む)
グループ会社	株式会社ミスターマックス 上海最高先生商貿有限公司
会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人

## 2 設立からの経緯・沿革

1950年1月	有限会社平野ラジオ電気商会を設立
1961年3月	平野電機株式会社に改組
1979年8月	平野電機株式会社（旧商号 株式会社江東容器）と合併
1980年8月	平野電機株式会社を株式会社ミスターマックスに商号変更
1984年8月	株式会社ミスターマックスを株式会社 MrMax に商号変更
1986年4月	福岡証券取引所に上場
1987年4月	大阪証券取引所市場第二部に上場
1988年9月	福岡市東区に本社移転
1991年11月	決算期を8月20日から3月31日に変更
1994年9月	大阪証券取引所市場第一部に上場
1994年12月	東京証券取引所市場第一部に上場
1996年4月	東京本部設置
2000年9月	国際標準化規格 ISO14001 を取得
2000年10月	子会社2社（株式会社ピーシーデポマックス及び株式会社ネットマックス）を設立
2003年3月	西日本物流センター（現 MrMax 福岡物流センター）開設
2003年9月	大阪証券取引所市場第一部上場を廃止
2003年10月	関東物流センター開設
2007年9月	関東物流センター（現 MrMax 埼玉物流センター）移設
2009年7月	株式会社ピーシーデポマックスの持分を売却
2009年12月	株式会社ネットマックスを吸収合併
2016年6月	決算期を3月31日から2月末日に変更
2017年9月	商号を株式会社ミスターマックス・ホールディングスに変更。会社分割により、当社ディスカウントストア事業を新設子会社株式会社ミスターマックスに承継

### 3 当社の組織構成

2020年2月期の有価証券報告書によれば、当社の組織構成は、以下のとおりである。



### 4 当社の主要な経営指標等の推移

(百万円)

決算年月	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期
営業収益	118,521	118,744	122,319
経常利益	2,959	2,705	2,238
当期純利益	2,187	2,249	1,321
純資産額	22,397	24,042	24,694

#### 第4 不適切なリベートの受領等について

##### 1 不適切なリベート等に関する資金の流れについて

###### (1) 不適切なリベート等に関する資金の流れの類型

当委員会の調査の結果、取引先からの不適切なリベート等に関連する資金の流れは、大きく以下の3つの類型によるものであった。

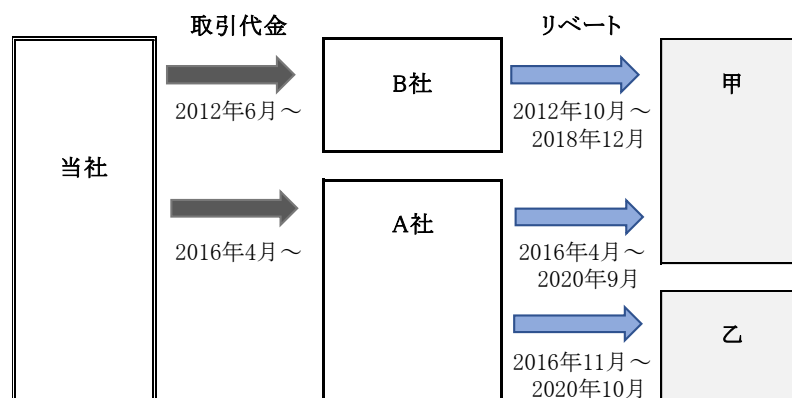
- ① 当社と特定取引先との直取引からの不適切なリベート
- ② 大口取引先経由での実態のない取引を用いた特定取引先からの不適切なリベート
- ③ 大口取引先経由での実態のない取引を用いた特定取引先での資金の備蓄と損失補填

以下、これらの類型について、その資金の流れについて概略を記載する。

(2) 当社と特定取引先との直取引からの不適切なリベートの受領

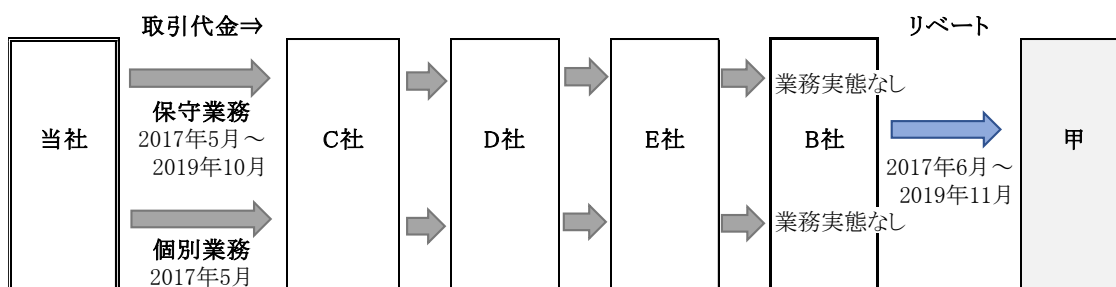
甲がA社（以下「A社」という。）及びB社（以下「B社」といい、A社と併せて、以下「特定取引先」という。）に対してリベートを要求し、当社が特定取引先に対して発注した取引において支払った資金の一部を、甲が特定取引先から受け取るという以下の不適切な資金の流れが確認された。

また、乙も同様の流れでA社から資金を受領していたことが確認された。



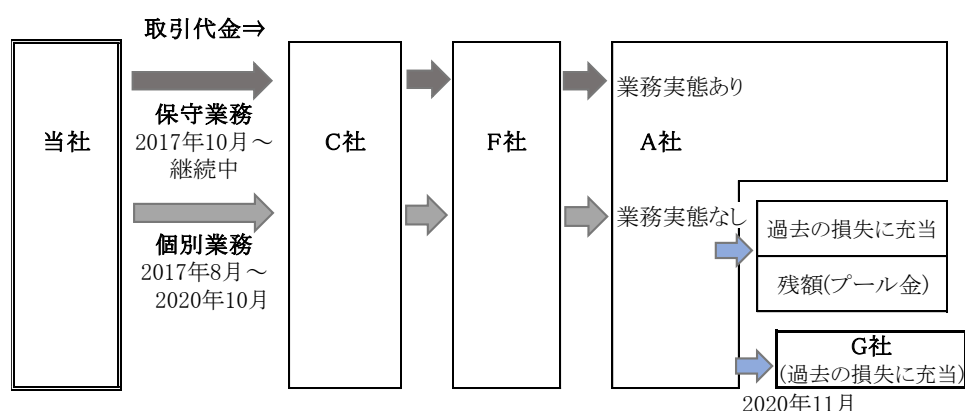
(3) 大口取引先経由での架空取引を用いた特定取引先からの不適切なリベートの受領

上記(2)の資金の流れに加え、当社の大口取引先であるC社a支社（以下「C社」という。）との取引に、D社（以下「D社」という。）及びE社（以下「E社」という。）を介在させた上で、B社を下請けとして入らせ、C社経由でB社に流れた資金の一部を、甲がB社からリベートとして受け取るという以下の不適切な資金の流れが確認された。



(4) 大口取引先経由での水増し取引を用いた特定取引先での資金の備蓄と損失補填

上記(3)とほぼ同時期に、A社に関しても、当社とC社との取引に、F社（以下「F社」という。）を介在させ、間接的にA社に保守業務・個別業務を請け負わせていたが、同社に直接的な作業実態のない個別業務に関し、C社経由でA社に流れた資金の一部を、同社が当社との過去の取引において業務を行ったものの当社に対して十分な請求ができなかった分（以下、このような未請求分を便宜上「損失」ということがある。）に充当させるとともに、残額を同社にプール金として備蓄させた上、そのプール金からG社（以下「G社」という。）の過去の損失に充当させるという以下の不適切な資金の流れが確認された。



## 2 前提となる背景情報

(1) 当社情報システム部について

当社の情報システム部は、本報告書作成日現在 8 名の組織であり、主に本部や店舗で使用されるシステム周辺機器の購入・管理、社内システムの開発及び運用・保守サポート、それらに必要な取引先との交渉等の機能を担っている。なお、調査対象期間における同部の主要な役職員の状況は、以下のとおりである。

部長：甲（2009年4月入社。2009年6月から部長職）

課長：乙（1988年2月入社。2001年6月から課長職（2016年5月から2017年3月の間は係長職））、

丙（1996年4月入社、2016年4月から課長職）

(2) 特定取引先及び本件事案に関係する会社について

ア B社

B社は、2009年7月設立で、代表者は丁（以下「丁」という。）、2021年1月1日時点の従業員は18名である。当社情報システム部の前部長の取次ぎにより、2010年から当社との取引を開始した。当初は不具合商品情報システムの開発等を発注していた

が、2015年からアウトソーシングビジネスの開始にあたり当社へスタッフを派遣し、機器の保守・運用業務を担っている。当社に対しては、日常的なPCやシステムに関する問合せ、故障対応等の業務を請け負っている。

#### イ A社

A社は、2016年4月設立で、代表者は戊（以下「戊」という。）、2021年1月1日時点の従業員は8名である。当社とは2016年から取引を開始しているが、A社の前身であるH社（2012年3月設立、2016年11月破産手続廃止。以下「H社」という。）及びI社（2015年5月設立。以下「I社」といい、A社及びH社と併せて「戊関係会社」という。）の当時から当社と取引をしていた。戊は、当社の元社員である（在職期間は2009年11月から2010年3月まで）。当社に対しては、主にスタッフの派遣とBtoBシステムの開発等を請け負っている。

#### ウ C社

C社は、1950年設立の上場大手ITベンダーである。当社との取引開始は古く、店舗のPOSレジ機器及びそのシステム、店舗システム関連機器等を中心に長きにわたり業務を依頼してきた。現情報システム部の主要取引先でもある。

#### エ G社

G社は、1993年設立で、従業員は10名である。J社（以下「J社」という。）による新店舗システムの開発遅延及び開発範囲の変更により、新規の業務委託先として2018年8月から新店舗システムの開発を請け負っている。

### (3) 当社におけるシステム開発の状況について

現在、当社においては本部システム及び店舗システムの新システムへの開発・移行プロセスが進行中（調査報告時点では並行稼働中）であり、2021年9月に新システムへ切替えが予定されている。C社、A社、B社といった本件事案に関係する会社の位置付け・役割は、以下のとおりである。

#### ア 現行システムの概要

##### (ア) 現本部システム

各店舗システムの取りまとめのためのシステムで、店舗商品の受発注の際に用いるEDIシステム<sup>1</sup>を始めとする外部システムとの連携を図っている。基本システムの開発はK社（現「L社」）であるが、現在は情報システム部が中心となって保守を行っている。

##### (イ) 現店舗システム

店舗での販売のためのPOSレジやハンディターミナル（以下「HT」という。）によ

---

<sup>1</sup> 商取引に関する情報などのビジネス文書を、専用回線や通信回線を通じて、企業間でやり取りを行う仕組み



る在庫管理等の店舗業務のための統合システムである。現在全国 57 店全ての当社店舗がこのシステムで運用されている。当社にとっては顧客との直接窓口となる営業上の最も重要なシステムであり、2005 年頃に C 社がセルフレジも含めた POS レジのハード、サーバー設定等のネットワークの構築を行い、その後の保守も C 社の関係会社である C' 社が継続して行ってきた。

主に検品や在庫管理に用いられる HT は、当初の専用端末から 2017 年頃より汎用性のある iPod を用いたシステムで再構築されたが、そのソフト開発を行ったのが、A 社であった。その後、HT は 2019 年頃に Android 端末を用いた仕組みに移行されたが、その際もソフトの開発は A 社が行い、また、保守についても A 社が請け負っていた（なお、保守作業については、G 社への切替えを進めている。）。

また、現店舗システムのクラウド化に伴うサーバー構築と初期データ移行の作業を A 社が 2018 年頃行っている。

#### イ 新システムの概要

現行システムでは老朽化が生じていることや、システム自体が開発当時の状況に合わせ全てカスタマイズベースで作成されたものであり現状に合わないといった課題・問題があったため、当社は、2016 年から新たなシステムの開発を進めてきた。新システムも、現行システム同様に本部システムと店舗システムとに大きく区分されるが、それぞれ基本システムの開発は J 社と G 社が行っている。

当初は 2019 年春にリリースする予定で進められていたが、J 社の現行システムの仕様に対する理解が低いことに起因して、新システム開発における手戻りが頻発したなどの問題から、本部システム部分の開発が遅延した。また、店舗システムもそれに引っ張られる形で最終化が遅れ、現時点では、2021 年 9 月までリリースが遅れる見込みである。

なお、上記店舗システムとは別の仕組みとして、取引先へのデータ提供の際に用いられる電子商取引システムを B 社が 2013 年頃開発し、保守も行ってきたが、B 社の品質管理に問題があり、2015 年に A 社の前身である H 社に切り替えた上で再度電子商取引システムの開発が行われ、その後、A 社が保守を継続して実施している。なお、この開発・保守に関する業務委託が当社と H 社との取引の発端でもあった。

また、M 社（以下「M 社」という。）が開発を行ったサービスカウンターシステム（修理対応や他店在庫の取寄対応のために必要な配送伝票登録のシステム）については、当初保守を行っていた M 社から 2020 年 4 月に B 社へ切り替えたが、こちらも品質管理に問題があり、翌 5 月には当社において対応する体制へと切り替えている。また、これとは別に、当社内で使用されているワークフローシステムに対する保守は、調査報告時点では B 社が継続して実施している。

### 3 甲による特定の取引先からのリベートの受領

#### (1) 当社と B 社との直取引からの不適切なリベートの受領

甲は、2012年9月頃、自由に使える金が欲しいと考え、当社の発注に依存していた B 社からリベートを得ることを企て、同社代表取締役の丁に対し、リベートを払うよう要求し、丁は、リベートの支払を了解した。

当社は、B 社に対し、2012年6月から2020年11月末までの間に、総額 119,742 千円（税込）の取引代金を支払っている。B 社は、その資金から、2012年10月11日から2018年2月1日までの間、甲の指示に従い、N 社（以下「N 社」という。）名義の O 信用金庫 b 支店の普通預金口座（以下「N 社口座」という。）にリベートを振り込んでいたが、その総額は 13,506 千円である。

なお、N 社は、熊本市で自動車の整備等を行っている会社であるところ、その代表取締役である己 1 が甲の前の勤務先の後輩であることから、甲は、N 社にリベートの受取りを依頼していた。

（税込、千円）

時期	B 社から N 社への送金額
2013年3月期	1,995
2014年3月期	3,071
2015年3月期	2,111
2016年3月期	1,674
2017年2月期	2,344
2018年2月期	2,311
2019年2月期	-
2020年2月期	-
2021年2月期 (2020年11月まで)	-
合計	13,506

B 社は、当社との直取引により支払を受けた業務委託料を原資としてリベートを支払っていた。この点について、丁は、リベートの原資は、当社に対する架空請求や水増し請求をしたものではなく、当社との取引で得た B 社の利益から捻出した旨を供述しており、甲もこれに沿う供述をしているところ、本調査において、当社と B 社との直取引のうち 3,000 千円以上の取引全件に対し、後述する類似事案の有無に関する調査での個別取引調査と同様の方法で第三者レビューを実施したが、B 社がリベートを支払っていた期間における取引及びリベートを支払っていない期間における取引共に、業務実態の存在が疑われる取引や、取引金額に水増しの形跡が指摘しうる取引が検知されていないこともかかる供述を裏付けるものであり、本調査の結果によれば、その他に上記各供述を否定するに足る証拠は見当たらない。

なお、B社からN社口座への以下の振込みは、丁が現金を工面するため、B社からN社口座に振り込み、甲が一定額の手数料を差し引いた上で、丁個人に現金で戻していたものである。この点について、丁は、これは、当社とは関係のない取引である旨を述べているところ、本調査の結果からは、これを否定する証拠は見当たらないところであり、当社から支払を受けた資金を原資としたリベートであるとは認められない。

① 2017年2月28日 3,056千円

② 2017年5月31日 2,030千円

甲は、N社に対し、B社から振り込まれた金額の5パーセント相当額を手数料として支払い、残りの95パーセント相当額を、N社から現金で受け取り、あるいは、甲名義のP銀行c支店の普通預金口座に振り込ませていた。

(2) 当社と戊関係会社との直取引からの不適切なリベートの受領

ア 甲は、2015年2月頃、自由に使える金が欲しいと考え、小規模な会社であるH社からリベートをとろうと企て、同社の代表取締役である戊にリベートを要求し、戊は、これを承諾した。当社は、H社に対して取引総額6,468千円を支払っているところ、H社は、甲の指示に従い、その資金から、同年3月3日から同年7月31日までの間、己2（甲の妻。「己2」は旧姓である。）名義のQ信用金庫d支店の普通預金口座（以下「己2口座」という。）に合計2,996千円を送金した。

(税込、千円)

時期	H社から己2口座への送金額
2015年3月期	-
2016年3月期	2,996
2017年2月期	-
2018年2月期	-
2019年2月期	-
2020年2月期	-
2021年2月期 (2020年11月まで)	-
合計	2,996

甲は、己2から預かったキャッシュカードを使って上記口座の預金を自由に引き出していた。

なお、H社については、2016年1月21日、福岡地方裁判所において破産手続が開始され、同年11月10日に破産手続廃止の決定が確定した。

イ その後、戊は、自身の息子が代表取締役を務めるI社に入社したが、甲は、引き続きリベートを要求した。当社は、I社に対し、取引総額4,239千円を支払っているところ、

I社は、その資金から、2015年7月31日から2016年3月8日までの間、甲から指定されたN社口座に合計1,651千円を送金した。

(税込、千円)

時期	I社からN社への送金額
2015年3月期	-
2016年3月期	1,651
2017年2月期	-
2018年2月期	-
2019年2月期	-
2020年2月期	-
2021年2月期 (2020年11月まで)	-
合計	1,651

ウ 戊は、2016年4月1日、A社を設立して代表取締役役に就任したが、甲は、同社に対してもリベートを要求し続けた。

当社は、A社に対し、同社との取引開始後、2016年4月から2020年11月末までの間に総額262,082千円(税込)の取引代金を支払っているが、同社は、2016年4月28日以降、その資金から、甲の指示に従い、N社口座、己2口座、並びに、己3名義のR銀行e支店の普通預金口座及びS銀行f支店の普通預金口座(以下「S口座」という。)に送金を続けた。詳細は下表のとおりである。

(税込、千円)

時期	A社			合計
	N社への送金額	己2口座への送金額	S口座への送金額	
2015年3月期	-	-	-	-
2016年3月期	-	-	-	-
2017年2月期	1,782	3,212	-	4,994
2018年2月期	7,895	-	3,167	11,061
2019年2月期	-	-	-	-
2020年2月期	-	-	-	-
2021年2月期 (2020年11月まで)	-	-	-	-
合計	9,677	3,212	3,167	16,055

上表記載の送金額に加え、甲は、自宅のリフォームを「T1社」に発注し、2018年2月26日、そのリフォーム代金4,687千円をA社に支払わせた。また、甲は、自宅用の

家具を「T2社」から購入するにあたり、同年3月6日、家具の見積額である763千円をA社に支払わせた。これらの支払も、甲に対するリベートである。

エ 甲は、A社からS口座への振込みが終わる前頃から、自身の飲食代、タクシー代等についてA社を宛名とする領収証を取得し、これを戊に渡して現金を受領していた。かかる受領期間は、戊が提出した資料（甲から提出を受けた領収証を一定期間ごとに集計・整理したもの）によると領収証日付ベースで2017年10月から2020年8月までであり、領収書の総額は約9,900千円である。

オ 戊関係会社は、上記アからエまでのリベートについて、いずれも、当社との直取引に基づく業務を行って得た利益から支払っていた。この点については、戊がそのように述べるほか、甲もそれを前提とした供述をしているところ、本調査において、当社とA社との直取引のうち3,000千円以上の取引全件に対し、後述する類似事案の有無に関する調査での個別取引調査と同様の方法で第三者レビューを実施したが、業務実態の存在が疑われる取引や、取引金額に水増しの形跡が指摘しうる取引が検知されていないことも各供述を裏付けている。その他、各供述を否定するに足る証拠は見当たらないものであり、戊関係会社から甲に対するリベートは、当社から支払を受けた業務委託料を原資にしていたと考えられる。

### (3) 大口取引先経由での架空取引を用いたB社からの不適切なリベートの受領

B社は、2016年9月以降、当社情報システム部に従業員を常駐させていたが、当初の受託業務からその量が増えていったことなどから退職が相次ぎ、補充してもすぐに退職者が出るという事態が続いていた。しかし、B社の人件費等の負担が重かったことから、丁は、甲に対し、このままでは採算が合わず業務を続けられない旨を伝えた。甲は、人件費等を支払うことはできないが、新たに発注するハンディの運用保守業務の支払で補填する旨申し向けた。甲は、上記発注をC社経由とすることとした。C社は、当社の店舗システムに関する開発や保守等の作業を中心的に行ってきた大口取引先であるが、B社はC社との口座がなかったため、丁は、以前から取引をしているE社の庚に対し、C社経由の取引のために口座を貸してもらえる会社の紹介を依頼し、庚から、C社との口座を有しているD社の紹介を受けた。

その結果、

当社→C社→D社→E社→B社

という商流（以下「B社ルート」という。）ができあがった。

B社名義の銀行口座には、2017年5月以降、E社から振込みがされるようになったが、甲が言っていたハンディの運用保守業務は開始されず、B社は何の業務も行わずに支払を受けていた。また、当社がB社ルートで発注した個別取引1件についても、B社は業務を行っておらず、実態はなかった。

当社がB社ルートでC社に支払った金額は下表のとおりであり、保守費用として

46,991 千円、個別取引の費用として 14,170 千円である。B 社が B 社ルートで支払を受けた金額は下表のとおりであり、保守費用名目で 42,403 千円、個別取引費用の名目で 12,788 千円である。

(税込、千円)

時期	当社から C 社への支払額		B 社の受領額	
	保守業務	個別業務	保守業務	個別業務
2018 年 2 月期	17,155	14,170	15,472	12,788
2019 年 2 月期	17,885	-	16,129	-
2020 年 2 月期	11,951	-	10,802	-
2021 年 2 月期 (2020 年 11 月まで)	-	-	-	-
合計	46,991	14,170	42,403	12,788

B 社は、2017 年 6 月 30 日から 2019 年 11 月 30 日までの間、甲の指示に従い、下表のとおり、S 口座に振込みを行った。

(税込、千円)

時期	B 社から S 口座への送金額	
	保守業務	個別業務
2018 年 2 月期	8,073	-
2019 年 2 月期	14,029	9,472
2020 年 2 月期	14,316	-
2021 年 2 月期 (2020 年 11 月まで)	-	-
合計	36,419	9,472

なお、B 社から S 口座への以下の振込みは、丁が現金を工面するため、B 社から同口座に振り込み、甲が一定額の手数料を差し引いた上で、丁個人に現金で戻していたものであり、上記(1)と同様、当社から得た利益を原資としたリベートであるとは認められない。

- ① 2018 年 9 月 28 日 5,616 千円
- ② 2019 年 4 月 1 日・26 日 合計 5,459 千円

甲は、己 3 から預かった S 口座のキャッシュカードを使い、自由に引出しを行っていた。

(4) 大口取引先経由での水増し取引を用いた A 社での資金の備蓄と損失補填

当社は、2017 年、A 社に対し、「クラウド・ipod 連携運用保守」業務（以下「ipod 保守業務」という。）を委託した。その際、甲は、店舗システム関係の取引先への支払を C 社にまとめることとし、上記業務に関する A 社への支払についても、C 社経由とす

ることとした。A社は、C社の口座を持っていなかったが、同社から、同社と口座を持っているF社を紹介された。

その結果、

当社→C社→F社→A社

という商流（以下「A社ルート」という。）ができあがった。

A社ルートには、ipod保守業務のほかに、15件の個別取引が含まれていた。ipod保守業務については、A社が実際に作業を行っており、業務実態が存在した。他方、15件の個別取引については、A社の業務実態が存在しなかった。

当社がA社ルートで個別業務に関しC社に支払った金額及びA社が支払を受けた金額は下表のとおりである。

(税込、千円)

時期	当社からC社 への支払額	A社の受領額
	個別業務	個別業務
2018年2月期	2,364	3,702
2019年2月期	10,081	7,811
2020年2月期	1,085	1,161
2021年2月期 (2020年11月まで)	26,070	23,141
合計	39,600	35,815

このうち10件については、A社が当社に提供した見積書の業務名・業務明細とは異なる業務の「付替え」（損失補填）として支払が行われたものであるが、それらの取引は、A社が実際に行ったという業務の特定が十分にできないものである。また、残り5件については、甲がA社に資金をプールさせることを目的として、A社ルートで架空の支払を行ったものである。当社は、上表のとおり個別取引（各種作業費用、サポート費用）に関して、C社に対して総額39,600千円を支払っているが、その中から、C社が1,415千円、F社が2,370千円を、それぞれ手数料として収受している。A社は、残り35,815千円を受領したが、そのうち12,674千円はA社が損失補填に充てている。A社は、残り23,141千円をプールしていたが、その後、甲の指示を受けて、2020年10月30日、G社に9,350千円を支払った。

当社は、2021年2月3日、A社から、プール金13,789千円の返還を受けた。

(5) 大口取引先経由での架空取引・水増し取引の実行に関する手口

ア 上記(3)に記載したC社を経由したB社との取引は、保守業務、個別業務ともに結果的には作業実態のない取引であったが、もともとB社へは店舗ハンディの保守作業及

び現店舗システムの POS サーバークラウド化に伴う接続テストの委託を行う予定で、そのために社内稟議も経たものであった。しかし、実際には、店舗ハンディ保守業務については、当社における保守業務外注のための準備（作業指示書の作成等）が間に合わず、また、POS サーバークラウド化についても、他社の既存契約の中で実施できたことで、B 社への作業委託は結果的に行われなかった。そのため、本来はその時点でこれらの業務に関する請求はやめさせるべきであったところ、甲は既得の予算をそのまま用い、取引代金の支払を予定どおり進め、自身のリベートを受領するための資金源とした。

実際の取引は、C 社と B 社との間に D 社と E 社が介在する多重下請構造となっていたが、各社における具体的な業務処理方法は以下のとおりであった。

- ① 甲が月末付近になると C 社の担当者に、当社への請求書の発行を要請し、また、B 社にも E 社への請求書を発行するように依頼を行った。E 社は、その請求を受け、概ね 5%程度の手数料を乗せた金額で D 社に請求を行うとともに、D 社も、同様に概ね 5%程度の手数料を乗せた金額で C 社に請求を行った。これらの段取りは、各社担当者に事前に共有され、毎月ルーチン業務として処理された。
- ② 当社では、C 社からの請求書に従って支払処理が行われていた。乙が請求書を確認した後、支払伝票を情報システム部起票担当者が作成し、これを甲が承認した上で、財務部へ回すことで支払処理が行われていた。当該保守業務は、「iPod 保守料」として他のハードウェア保守と合わせて当社から C 社に支払われていたが（金額は毎月変動するが概ね月額 5,000 千円（税込）であった。）、そのうち月額 1,415 千円（税込）（初回の 3 回分のみ合計で 3,741 千円）が当該保守業務の対価部分として支払われていた。
- ③ 保守業務等、毎月定額で支払われる取引については、基本的には、取引開始時に社長決裁を受け、その後は部門長承認のみで支払処理が行われることになる。なお、本件における保守業務の取引開始時の社長決裁関連資料については、本調査期間中に提供を受けることができなかった。
- ④ 甲は、N 社名義による B 社へのシステム保守費名目の架空の請求書を作成して B 社に送付し、また、T3（己 3 が代表を務めていると偽装した会社）名義による同様の請求書については丁に作成させ、B 社は、甲との事前の取決めどおりに、甲の指定する個人口座へ支払処理を行った。

イ C 社、D 社及び E 社は、当該保守業務は商流の下流にある下請会社が行っているものとの認識であったが、特段これらの作業についての検収や作業実態の確認等は行わず、取引及び資金を仲介しているのみであった。また、当社においても、毎月の継続的な保守業務については店舗別の予定表にて管理していたが、毎月一定の固定額での支払である場合は、特段追加的な管理・確認も行っていなかった。甲は、当該保守業務が実際には行われていないことを知っていたにもかかわらず、支払承認を行っていた。



ウ C社を経由したB社との取引では、保守業務とは別に1件のみ個別業務「HOST切り替えに伴う各種テスト」取引があり、当社からC社に13,120千円（税抜）の支払がある。これも、決裁から支払までの一連の具体的な業務処理方法は保守業務と同様であるが、この個別業務取引の際には2016年10月24日付け伺書にて社内決裁を受けている。ただし、この伺書は、乙が作成後、当該取引が実在しないことを知っていた甲が承認を行い、その後、当時の総務部長が承認をしているところ、当該業務が不要となった作業内容であるにもかかわらず、その後の検収等の確認においても特段問題視されることはなかった。

エ 上記(4)に記載したC社を経由したA社との取引では、保守業務はA社における作業実態のある実在取引である一方、個別業務取引においては、当社の委託した業務に加え、作業実態のない架空の作業項目を追加する手口等により当社請求額の水増しが行われていた。以下では、2020年9月に発注された業務を例として具体的な手口を説明する。

下記は、2020年9月10日付け注文書にて、C社へ発注された業務「電子マネーID,QP対応」である。当該業務は、2019年10月16日付け社内決裁書（ICカードの決済用端末を全店舗に導入するプロジェクトであり、当初は2020年3月までに導入予定であったが、新ストアシステムの遅延に影響され、当プロジェクトでも遅延が生じていた。）にて承認されたICカード用決済端末導入業務の一部となるが、業務開始直前に作成された2020年6月23日付け見積書においては、下記のように合計15,941千円（税抜）としてC社から提出されていた。なお、当該見積書が提出された背景として、上記社内決裁書時点では予測ベースで算出されていた各店舗へ導入する端末台数が確定したため、業務開始直前である2020年6月に見積書が提出された。一方で、2020年9月1日付け請求明細<sup>2</sup>においては、18,500千円（税抜）増額された34,441千円（税抜）として提出されている。

---

<sup>2</sup> なお、本取引についてはリースが組まれているため、実際の請求はC社からリース会社に行われており、作業完了後にC社から当社に提出された書類は「御見積書」及び「お見積明細」であった。

プロジェクト名：「電子マネーID,QP 対応」			(単位：円)
作業内訳	決裁時 2019年 10月16日	業務開始前見積 2020年 6月23日	実際の請求 2020年 9月1日
電子マネーサブソフト	2,016,000	2,016,000	2,016,000
電子マネーID ライセンス	6,150,000	6,262,500	6,262,500
電子マネーQP ライセンス	6,150,000	6,262,500	6,262,500
アプリセットアップ費用	1,400,000	1,400,000	1,400,000
クレジットカード導入サポート費用	18,500,000	0	18,500,000
合計 (税抜)	34,216,000	15,941,000	34,441,000

当該差額は、業務開始前見積書に「クレジットカード導入サポート費用」名目の項目が追加されていることで生じているが、当該項目は上記表のとおり、社内決裁の時点では作業が予定されており、決裁書の内訳にも含まれていたが、後に不要になった項目であったため、業務開始前見積書には含まれていなかった。

一方で、当初の社内決裁書上は当該項目も含めた金額で決裁を受け、予算を確保していたため、甲は、既得の予算枠をそのまま用い、C社へ請求を指示して(C社担当者との実際のやり取りは、甲から指示を受けた乙が行っている。)、C社経由でA社へ資金を流した。

オ C社を経由したA社との個別業務の取引において不正な水増しがなされた請求は、C社から当社に合計15回行われている。水増しの手口としては、上記の(i)架空の作業項目の追加に加え、(ii)当初C社から提案されていた値引きの取消し、(iii)当初より見積りにあった作業項目の単価の増額が確認されている。

このようなC社からの請求書については、具体的には以下のやり取りを経て行われた。

- ① 甲が月末付近になるとC社の担当者に当社への請求予定額と内容を確認し、当初の想定予算との差額を確認する。
- ② その後、甲から追加請求額を指示し、乙が実際の水増しのための項目や方法を検討の上、C社の担当者に伝達し、C社からF社への支払額を指示し、当社に対する請求明細を変更させる。
- ③ 当該増額分の金額及び内容について、甲及び乙からA社へ伝達し、F社への請求書を発行するように依頼を行う。F社は、その請求を受け、一定の手数料を乗せた金額でC社に請求を行う。これらの段取りは各社担当者に事前に共有されていた。
- ④ 案件によっては「物品受領書」が作成され、C社に提出されたが、受領者は乙で、甲の承認を受けた上でC社に提出された。

- ⑤ リースは組まず、当社が C 社に直接支払を行う場合は、C 社担当者から、上記指示に基づいて変更された請求書が提出されていた。請求書は、乙が確認を行った後、支払伝票を情報システム部起票担当者が作成し、甲の承認を受けた上で、財務部へ回すことで支払処理が行われていた。
- ⑥ リースが予定されている場合は、最終の見積書（請求明細に相当）が取引先から送付された後、リース取引か購入のどちらが有利かを検討する。その際に、リース会社にリース料の見積書依頼をし、財務部にて明細書とリース料見積書を用いてシミュレーションの上、財務部長承認後、社長決裁にかける。その結果、リースが組まれる場合には、リース会社に依頼をして、リース会社からリース契約書、プロダクト検収書が送付される。機器リースの場合は引き落としであるため、システムへ毎月の約定金額等登録し、毎月、財務部長承認後、その情報に基づいて仕訳が計上され、引落金額とのチェックが行われる。

カ なお、これらの取引においては、C 社と A 社との間に F 社が介在する下請構造となっているが、各社との個別のやり取り方法については上記の B 社との取引と同様であった。

#### 4 乙による A 社からのリベートの受領

##### (1) 現金 1,000 千円の受領

甲は、B 社からリベートをもらっていることを乙が知っているものと思い、乙にもリベートを受け取らせようと考え、乙と戊に対し、A 社から乙にリベートを支払うよう言い出した。

こうして、乙は、2016 年 11 月 1 日頃、戊から現金 1,000 千円を受領し、乙は、翌 2 日、150 千円を取り分けた上、残り 850 千円を自身名義の U 銀行 g 部の普通預金口座（以下「乙口座」という。）に入金した。

##### (2) 乙口座及び己 4 口座への送金

甲は、2016 年 11 月頃、戊に対し、A 社の業務のコンサルティングをすることでコンサルティング料を乙の預金口座に振り込むよう要求した。戊は、甲の要求は断れないという思いから、同年 12 月 29 日、乙口座に 646 千円を振り込んだ。

乙は、甲の指示を受けて自分の預金口座に A 社からの振込みを受けたが、通帳に「A 社」などと記載されたため、A 社からリベートを受け取っていると疑われることを恐れ、振込先口座を変更しようと考えた。乙は、姉の己 4 から同人名義の預金口座を借りることとし、そのキャッシュカードを送ってもらい管理していた。

その後、戊は、甲又は乙のいずれかから、振込先を己 4 の V 銀行 h 支店の普通預金口座（以下「己 4 口座」という。）に変更するよう要求され、これに従って、A 社は、2017 年 4 月 6 日から同年 9 月 29 日までの間、及び、2018 年 1 月 31 日から 7 月 31

日までの間、月額 1,000 千円を支払うこととし、源泉徴収後の 905 千円を振り込んでいた。A 社の己 4 口座への振込金額は、合計 12,676 千円である。

甲は、乙を巻き込むことにより、自分が B 社等からリベートを受け取っていることの口止めをしようと考え、乙に対し、A 社から己 4 口座に振り込まれた金は自由に使ってよい旨言い、乙は、己 4 口座に振り込まれた金を自由に使っていた。

### (3) 水増し請求の疑いについて

デジタル・フォレンジックの結果、乙のパソコンから、戊が作成した甲、乙及び A 社の利益配分に関する複数のファイル（以下、総称して「本件配分資料」という。）が検出されている。その中で具体例を挙げると、「2017.5 月配分」と題するファイル（以下「2017 年 5 月配分資料」という。）に下記の記載がある。

	請求額	原価	利益	k	i	R
i 店移設	600,000			200,000	200,000	200,000

本件配分資料は、2017 年 4 月以降に A 社から己 4 口座に振り込まれていた月額 1,000 千円のリベート（合計 12,676 千円）の一部にかかわるものと考えられる。このうち、2017 年 5 月配分資料では、甲、乙及び A 社の配分がいずれも 200 千円であるとされているところ、見方によっては、A 社分 200 千円に、甲分と乙分の各 200 千円（合計 400 千円）を上乗せ（水増し）して当社に対する請求額を 600 千円に決定していたかのようにも見えることから、A 社が当社に対し、このような水増し請求をして己 4 口座へ振り込むリベートの原資を捻出していたのではないかと疑われるところである。

しかしながら、この点について、戊は、適正な見積りをした上で見積りどおりの請求をしているもので水増し請求はしていない、本件配分資料は、請求金額の中から甲と乙に支払うことが可能と思われるリベートの額を記載したものであり、これ以上のリベートは支払えないことを甲及び乙に説明するために作成し、乙に見せていた旨述べている。

これに対し、乙は、本件配分資料による水増しの有無は分からない旨述べるにとどまり、甲は、本件配分資料の認識がない。そのほか、これまでのデジタル・フォレンジックを含めた調査結果からは、戊の弁解を排斥して本件配分資料が水増し請求を行うためのものであると認めるに足る証拠は見当たらず、A 社から当社に対して水増し請求が行われていたということとはできない。

### (4) 領収証との引換えによる現金受領

乙は、自身の飲食代、タクシー代等について、A 社を宛名とする領収証を取得し、これを戊に渡すことによって現金を受領していたほか、己 4 口座への月額 905 千円の振

込みが終わる 2018 年 7 月前後より、戊から現金で月額 500 千円を受領していた。このようにして現金を受け取っていた期間は、戊が提出した資料（甲から提出を受けた領収書を一定期間ごとに集計・整理したもの）並びに乙が提出した資料（現金の受領に関するメモ）及び乙の供述によれば、月額 500 千円は 2018 年 7 月から 2018 年 12 月頃まで、領収書見合いの分は領収書日付ベースで 2016 年 10 月から 2020 年 10 月までの間であり、総額は約 15,810 千円である。

#### （5）甲からの現金の受領

A 社から己 4 口座への振込みが 2018 年 7 月 31 日に終わってしばらくした後、甲は、乙から、A 社からの送金が終わったが他に何かないか、などと言われたため、自身が B 社から受け取っていたリベートの中から月額 500 千円程度を渡すようになった。その期間については、甲及び乙の各供述及び証拠からは明確ではないことから、本調査においては、12 か月で 6,500 千円であったと仮定する。

### 5 その他調査の中で検討した資金の流れについて

#### （1）G 社及び己 5 に関する事項

##### ア G 社代表取締役から甲への送金

甲は、2020 年 1 月 28 日、G 社代表取締役の己 6（以下「己 6」という。）から、甲名義の W 銀行 j 支店の普通預金口座に 10,000 千円の送金を受けており、同日、己 6 に対し、「G 社代表取締役己 6」宛の 10,000 千円の借用書を差し入れている。この点について、甲は、2019 年 11 月に行った所得税の修正申告の結果、追徴課税を受けることとなり、手持ち資金では納税額に足りなかったため、己 6 から借入れを受けたものであると述べている。上記預金口座の通帳によれば、己 6 から送金を受けた 2 日後（2020 年 1 月 30 日）に、上記預金口座から、「窓口収納代金」として約 10,500 千円が支払われており、甲が納税したことが窺われることからすれば、甲の供述に沿った事実関係が認められるところであり、G 社又は己 6 から甲に対してリベートが流れたものとは認められない。

##### イ G 社から己 5 への送金

G 社は、己 5 に対し、2020 年 3 月 25 日から同年 7 月 27 日までの間、合計 5,199 千円を支払っているが、G 社が己 5 を起用していたと考えられる上記期間において、G 社から当社に対する請求額は、それ以前から変更されていない。すなわち、G 社は、当社の業務を担当していた社員が退職し、その穴を埋めるため、当社を退職した己 5（屋号「X」）に業務を外部委託したことから、G 社の費用負担は大きくなったと考えられるが、G 社から当社に対する当該担当者の請求単価は、退職した社員から己 5 に代わった後も 1 人月 1,000 千円のみであった。

このような事情に加え、本調査の結果からは、かかる支払が当社から G 社を経由し

て、己5又は甲へのリベート等の不正な金銭の授受であったとは認められなかった。

## (2) 甲の関係者に対する A 社からの給与

### ア 己7に対する給与

戊は、甲から、己7をA社で雇うように求められ、渋々これに応じて雇用し、2018年10月25日から2020年1月24日までの間、己7名義のY銀行k口座に毎月約228千円から246千円までの金額を給与として送金しており、その合計額は3,672千円である。

もっとも、己7は甲の元妻であるが、本調査の結果からは、雇用当時に、戊が甲から元妻であると説明を受けたかは明らかではない。また、己7は、A社にほぼ出勤していなかったが、A社からも己7に振れるような仕事はなかったことから、勤務実態がなかった原因が己7のみにあると断定することはできず、A社から己7に支払われた給与の実質が甲に対するリベートであったと認めることはできない。

### イ 己5に対する給与

己5が2020年3月に当社を退職した後、A社は、己5を月給約150千円で雇った。戊は、甲の意向が働いており、これを断ることができず、雇ったものであった。もっとも、戊は、己5の雇用については、1日3時間程度の勤務が前提となっており、A社は己5に対し、パソコンを貸与して操作マニュアルの改訂作業等をさせていた旨を述べており、本調査の結果からは、上記月給に見合う勤務実態がなかったとは認められない。

## 第5 類似事案の有無について

### 1 類似事案の有無に関する調査方法

#### (1) 本件事案の整理

本件事案は大きく、(i)発注側の優位的な立場を用いた当社取引先からの不適切なリベートの受領、(ii)当社取引先の下請先へ実態のない取引を用いて流した支払代金を原資とした不適切なリベートの受領、(iii)当社取引先の下請先へ実態のない取引を用いて流した支払代金の下請先での備蓄と損失補填、に区分されるが、(ii)及び(iii)については、いずれも当初社内で承認された予算が余った場合に、当社の大口の取引先を経由して実態のない取引を作出して資金を流す、という点では当社内での処理及び手口は共通のものでもあるため、本件事案の類似事案調査としては以下 2 点を調査対象取引として調査を行った。

- ① 当社及び子会社の役員又は社員による取引先からの不適切なリベート等の金銭の受領
- ② 実態のない取引を用いた当社及び子会社の仕入先、更にはその下請先への不適切な支払代金の支出

(2) 当社及び子会社の役員又は社員による取引先からの不適切なリベート等の金銭の受領

ア アンケート調査

当社及び子会社の役員又は社員が取引先へ直接リベートを要求していた場合、当社側に保管されている証憑や書類、業務処理過程からは、通常はその痕跡は検出されない。そのため、類似事案の有無の調査においては、当社及び子会社の取引先並びに当社及び子会社の役員及び社員に対し広範囲にアンケート調査を実施した。アンケートでの質問内容の概要は以下のとおりである（取引先アンケート先の選定基準については第 2、4(5)参照）。

【取引先アンケートでの確認事項の概要】

- ① 当社<sup>3</sup>の役員又は社員からの、金銭（リベート、寄付金、協賛金、協力金等名称のいかんを問わない）又はそれに類するものの要求の有無
- ② 当社の役員又は社員からの、飲食、ゴルフ、旅行等の接待や歳暮、中元等の要求の有無

【社内アンケートでの確認事項の概要】

- ① 当社<sup>4</sup>の取引先から個人的に金銭（リベート、寄付金、協賛金、協力金等名称のいかんを問わない）又はそれに類するものの受領又は当該取引先に対する要求の有無
- ② 当社の取引先から個人的に飲食、ゴルフ、旅行等の接待を受けたことや歳暮、中元等の受領又は当該取引先に対する要求の有無

(3) 実態のない取引を用いた当社及び子会社の仕入先さらにはその下請け先への不適切な資金流出

ア 個別取引調査

本件事案における C 社を介して支払われた実態のない取引に関する支出は、第 4、4(5)に記載のとおり、一定の取引規模を有する大口取引先である同社との取引において余った予算枠を用いて行われた取引であった。また、いずれも個別的物理的な検収ができない無形のサービスに関する支払であったことと、総じてその金額感についてもその妥当性の客観的な評価が容易ではない取引であったことから、その実態の有無や取

---

<sup>3</sup> 取引先アンケートでは、「弊社の役員・社員」からの要求の有無について質問していることから、子会社の取引先に対しては、子会社の役員・社員からの要求の有無を尋ねたものであり、以下、(2)アのほか、(3)イにおいても同じである。

<sup>4</sup> 社内アンケートでは、「当社の取引先」からの受領又は当該取引先に対する要求の有無を質問していることから、子会社の役員及び社員に対しては、子会社の取引先からの受領又は当該取引先に対する要求の有無を尋ねたものであり、以下、(2)アのほか、(3)イにおいても同じである。

引価格の妥当性について表面上のチェックではその問題が検知されづらい取引であった点が特徴として挙げられる。

そのため、類似事案の有無の調査においては、調査対象期間に一定金額以上の支払が複数回（具体的には 10,000 千円以上の支払月が 2 回以上）行われていた取引先について、当該取引先の取引属性を主に以下の観点から評価し、類似の不適切な資金の流出の可能性が否定できない取引先との取引については、後記の第三者レビューを実施し判定を行った。

- ① 直接的あるいは物理的な検収が困難な無形のサービスの発注が主であるか
- ② 取引の価格体系が客観的に明瞭ではなく、個別見積りによる取引が主であるか
- ③ 当該取引先から更に下請けへの作業外注も想定されるか

取引先の取引属性を評価した結果、結果的には本件事案と同様の情報システムベンダーやシステム開発業者が抽出されたが、これら取引先との取引のうち一定金額以上の取引（具体的には 10,000 千円以上の案件）について、当社情報システム部の甲・乙以外の部員が、当委員会の補助者も立会いの上、第三者レビューを実施し、判定を行った。第三者レビューにおいては、これらの取引先から可能な限り資料の収集や事実確認等も行い、類似の不適切な資金の流出の可能性の有無の検証を行った。

また、これとは別に、購入ではなくリース契約を選択した取引については、その全件について、上記同様、第三者レビューの実施と判定、資料の収集、事実確認等を行い、類似する不適切な資金流出の可能性の有無について検証を行った。なお、通常、リース取引を組む取引は金額的に重要な取引（具体的には 10,000 千円以上）であるため、全件検証としている。

#### イ アンケート調査

上記アの個別取引調査では、そもそも情報システムやシステム開発に関する取引ではその価格の妥当性の精緻な評価が困難であり、仮に少額の水増しが行われていたとしてもその全てを事後的に検知することは難しいと想定されるため、上記に加えて、当調査項目においても上記(2)と同様に、取引先並びに当社及び子会社の役員及び社員への各アンケートを広範囲に実施した。アンケートでの質問内容の概要は以下のとおりである。なおアンケートの実施対象は上記(2)と同様である。

##### 【取引先アンケートでの確認事項の概要】

- ① 当社から支払を受けるにあたり、当社から直接支払を受けずに第三者である他社を介在させる方法により、当社からの支払代金を受領したことの有無
- ② 当社が他社に対する支払をするにあたって、貴社が当社と他社の間に入り、当社から金銭を受領して他社へ支払ったことの有無
- ③ 当社の役員又は社員からの依頼その他の理由により、取引における請求額を



本来の金額より増額して請求し、又は、実態のない取引について請求して支払を受けたことの有無

- ④ 当社と貴社との取引において、当社の予算不足、当社からの値下げ要求等により当社が貴社への支払を減額した場合に、その減額分を補う目的で、別の取引における請求額を本来の金額より増額して請求し、又は、実態のない取引について請求して支払を受けたこと（当社より経費の付替えをされ、又は補填を受けたこと）の有無

#### 【社内アンケートでの確認事項の概要】

- ① 当社から取引先に支払をするにあたり、当社から直接支払わずに第三者である他社を介在させる方法により支払をしたことの有無
- ② 当社と取引先との取引において、当社の予算不足等により当社が取引先への支払を減額した場合に、その減額分を補う目的で、別の取引における請求額を本来の金額より増額して請求させた、又は、実態のない取引について請求して支払をしたことの有無
- ③ 当社から取引先に依頼し、取引における請求額を本来の金額より増額して請求させた、又は、実態のない取引について請求させて支払をしたことの有無
- ④ 当社の予算より実際の支払額が低くなったにもかかわらず、その取引に関係ない他社への支払に充てるなどの理由により、取引先に対し、予算の余剰分をプールさせたことの有無

#### (4) その他全般的な類似事案の調査

##### ア 臨時通報窓口の設置・運用

シティニューワ法律事務所所属の弁護士2名を通報先とする臨時通報窓口を2021年1月7日から同年1月29日まで設置・運営し、当社の役員及び社員全員に対して情報提供を募った。

##### イ デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、本件事案の解明に加え、甲・乙が関与する中で他の取引先と類似の不適切な処理を行っていないかを把握する観点からもデジタル・フォレンジック調査を実施した。

##### ウ 甲・乙の預金口座の取引明細情報のレビュー

当委員会は、本件事案に関与した甲及び乙から任意提供を受けた預金口座（甲及び乙の本人名義の口座に加え、リベートの受領に用いられた本人名義以外の口座も含む。）の取引明細をレビューし、本件事案で既に判明している関係先からのリベートの振込みや現金で受領したリベートの預入れ以外に説明のつかない入出金がないかどうかの確認を行った。

## 2 類似事案の有無に関する調査結果

### (1) 取引先アンケートの結果

アンケートは、取引先 161 社へ送付し、149 社から回答を入手した (回答率 92.5%)。回答からは、他の類似事案やその存在を示す兆候は検出されなかった。また、未回収の 12 社については、金融機関等取引先属性から類似事案が識別される可能性が低い取引先等であり、代替手続として、先方担当者への電話による問合せを行った結果、質問内容に該当する旨の回答はなかった。

### (2) 社内アンケートの結果

アンケートは、社員 328 名へ送付し、全員から回答を入手した (回答率 100%)。回答からは、他の類似事案やその存在を示す兆候は検出されなかった。

### (3) 個別取引調査の結果

第 5、1(3)記載の手続である関連資料の確認及び当社情報システム部の甲・乙以外の部員による第三者レビューを本件事案に関係しない取引先との取引について実施した結果、他の類似事案やその存在を示す兆候は検出されなかった。

### (4) 類似事案の有無に関する調査の結論

本件事案に類似する事案の有無については、上記のとおり取引先アンケート、社内アンケート、個別取引の調査等を行ったが、他の類似事案やその存在を示す兆候は検出されなかった。

## 第 6 会計上の影響と分析

### 1 本件事案において業務実態が認められない取引に関する会計上の影響

#### (1) B 社ルート

本調査において検出された業務実態が認められない取引に関する当社からの支払額は、当社経理処理上、「設備保守料」(販売費及び一般管理費)や「システム開発中止に伴う損失」(特別損失)として計上されている。

しかし、甲が B 社ルートにおいて受領したリベートについては、今後の返還請求のため当社から甲に対する債権(「未収入金」)を認識することが妥当である。また、B 社は一連の取引が業務実態を欠いたものだと知った上で資金の受渡しを行っていた点に鑑みると、B 社が一連の取引で得た差益(入出金差額)についても、B 社に対する債権(「未収入金」)を認識することが妥当である。

一方、C 社、D 社及び E 社が一連の取引で得た差額(入出金差額)については、これら 3 社はいずれも当該商流の下流に位置する会社が実際の保守業務やテスト業務を請け負っていたとの認識の下、取引の仲介を当社及び B 社からの依頼により行ってい

たという点に鑑みると、当社の債権として主張することは困難である。しかし、これら差額が通常取引としての原価性を欠いていることは明らかであるため、当該差額部分については、営業外費用として処理することが妥当である。

これらを踏まえた会計上の影響（2018年2月期から2021年2月期の第2四半期まで）は、以下のとおりである。なお、訂正に伴う法人税等や債権の回収可能性を踏まえた貸倒引当金の設定による影響額等、派生的に必要となる訂正については、含めていない。

損益計算書項目への影響

(単位：千円)

	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	
	通期	通期	通期	第1四半期	第2四半期
販売費及び一般管理費	-	-	-	-	-
設備保守料	△14,504	△16,560	△12,420	-	-
営業外費用	2,918	1,756	1,322	-	-
特別損失	△13,120	-	-	-	-
合計	△24,706	△14,804	△11,098	-	-

貸借対照表項目への影響

(単位：千円)

	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	
	通期	通期	通期	第1四半期	第2四半期
未収入金（甲）	17,546	31,575	45,891	45,891	45,891
未収入金（B社）	9,370	11,470	9,300	9,300	9,300
未払消費税	2,210	3,535	4,584	4,584	4,584
利益剰余金	24,706	39,510	50,608	50,608	50,608
合計（資産－負債－純資産）	-	-	-	-	-

## (2) A社ルート

本調査において検出された業務実態が認められない取引に関する当社からの支払額は、当社経理処理上、「消耗品費」「修繕費」「雑費」（販売費及び一般管理費）や、「建物付属設備」「工具器具備品」「リース資産」（有形固定資産）、「リース資産」（無形固定資産）として計上されている。なお、有形固定資産又は無形固定資産として計上された支払額は、その後の既定の減価償却方法により順次償却され、販売費及び一般管理費として処理されている。

当社からC社、F社を経由してA社が受領した代金は、A社での直接的な作業実態が認められない取引によるものであり、今後の返還請求のために当社からA社に対する債権（「未収入金」）を認識するものとなる。

これらを踏まえた会計上の影響（2018年2月期から2021年2月期の第2四半期まで）は、以下のとおりである。なお、訂正に伴う法人税等や債権の回収可能性を踏まえた貸倒引当金の設定による影響額等、派生的に必要となる訂正については、含めていない。

損益計算書項目への影響

(単位：千円)

	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	
	通期	通期	通期	第1四半期	第2四半期
販売費及び一般管理費	-	-	-	-	-
減価償却費	-	△1,352	△2,307	△588	△1,177
修繕費	△132	-	△390	-	-
雑費	-	-	△200	-	-
営業外費用	22	896	128	-	-
合計	△110	△456	△2,769	△588	△1,177

貸借対照表項目への影響

(単位：千円)

	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	
	通期	通期	通期	第1四半期	第2四半期
未収入金（A社）	121	11,326	12,465	12,465	12,465
建物付属設備	-	-	△192	△189	△186
工具器具備品	-	-	△329	△304	△278
リース資産（有形）	-	△9,852	△7,611	△7,051	△6,491
未払消費税	11	907	997	997	997
利益剰余金	110	567	3,336	3,924	4,513
合計（資産－負債－純資産）	-	-	-	-	-

## 2 当社との特定取引先との直取引からのリベート

第4、4(2)に記載した乙がA社より己4口座にて受け取っていたリベート分について、仮に当社とA社との直取引の取引額に同額の水増しがあったと仮定した場合、各期末において当社から乙に対する債権を下表のとおり認識する処理が考えられる。

(単位：千円)

	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	
	通期	通期	通期	第1四半期	第2四半期
未収入金（乙）	9,000	14,000	14,000	14,000	14,000

## 3 当社の過年度財務諸表に対する影響

上記1(1)及び(2)に記載した本件事案において業務実態が認められない取引について当社の過年度連結財務諸表（2018年2月期から2021年2月期の第2四半期まで）を訂正した場合の主要な財務項目に対する影響額は、下記のとおりである。

なお、上記1(1)及び(2)の訂正に伴う法人税等や債権の回収可能性を踏まえた貸倒引当金の設定による影響額等、派生的に必要な訂正については含めておらず、また上記2による影響も含めていない。

主要財務項目への影響

(単位：千円)

	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	
	通期	通期	通期	第1四半期	第2四半期
販売費及び一般管理費	△14,636	△17,912	△15,317	△588	△1,177
<b>営業利益への影響</b>	<b>14,636</b>	<b>17,912</b>	<b>15,317</b>	<b>588</b>	<b>1,177</b>
営業外費用	2,940	2,652	1,450	-	-
<b>経常利益への影響</b>	<b>11,697</b>	<b>15,260</b>	<b>13,866</b>	<b>588</b>	<b>1,177</b>
特別損失	△13,120	-	-	-	-
<b>当期純利益への影響</b>	<b>24,817</b>	<b>15,260</b>	<b>13,866</b>	<b>588</b>	<b>1,177</b>
流動資産	27,037	54,371	67,656	67,656	67,656
固定資産	-	△9,852	△8,132	△7,544	△6,955
<b>総資産への影響</b>	<b>27,037</b>	<b>44,519</b>	<b>59,524</b>	<b>60,112</b>	<b>60,701</b>
流動負債	2,220	4,442	5,580	5,580	5,580
<b>純資産への影響</b>	<b>24,817</b>	<b>40,077</b>	<b>53,943</b>	<b>54,532</b>	<b>55,120</b>

## 第7 発生原因の分析

甲と乙が上記第4記載の不正行為（以下「本件不正行為」という。）に及んだのは、取引先からリベートを得るといふ個人的な動機によるものであり、その余に関与した社員・役員は存在しなかったものの、かかる個人的な不正行為を防げなかった背景には以下の原因が考えられる。

### 1 組織体制に関する問題点

#### (1) 業務の属人化

システム開発等の取引先の選定及び業務の発注は、事実上、甲と乙の2名に委ねられるなど業務が属人化しており、情報システム部内の他の従業員からの監視が困難な状況になっていた。このような状況が甲と乙による不正行為の実行を容易にさせ、かつ、その発見を遅らせる原因となった。

また、情報システム部においては、ITに関する専門的な知見が必要となることなどの事情があったとはいえ、乙のように20年以上もの長期間にわたって情報システム部に在籍し続けている社員も存在しており、人材が固定化していたことにより取引先との癒着が起りやすく、特定の上司からの指示に抗い難い環境が醸成されていたといえる。

#### (2) 通常の業務フローを回避して発注することが可能であったこと

2020年2月末までの間、情報システム部には担当役員はおらず、社長直轄の部署であったところ、情報システム部長であった甲は、1,000千円未満の発注においては、社長の決裁を得ずに自らの判断で行うことが可能であった。

また、1,000千円以上の発注で社長の決裁を得た事案については、ベンダーに発注した業務が想定よりも遅延するなどして当初の予算を超過した場合には改めて稟議を回

して所定の決裁を経る必要があった。しかし、情報システム部の発注は甲と乙の判断に依存する体制となっていたことから、甲と乙は、社長決裁を取り直すことを回避するために、予算超過分の支払を社長決裁が不要な 1,000 千円未満の他の業務の支払に潜り込ませるなど実態に反する取引に及んでいた。

さらに、甲と乙は、当社が業務を発注した会社が実際の業務を担当せずに他のベンダーが業務を担当するスキームを採る場合においても、これを社長に報告せずに決裁を経ていた。

このように、甲と乙は、通常の業務フローを回避して発注していたことにより、社長等の監視が行き届かない状況を作成し、不正行為を容易にしていたものと考えられる。

## 2 取引先の選定、再委託先等の管理等に関する問題点

### (1) 恣意的な取引先の選定

当社では、かつては相見積りがコーポレートカルチャーとして掲げられており、現在でも、明文の規定はないものの、取引先の選定にあたっては相見積りを取ることが原則となっている。しかし、システム開発を発注した取引先とは別の取引先に保守運用を委託する際には、これを受注できる取引先が少ないと想定されることなどを理由に相見積りを取らない場合があり、相見積りの原則が形骸化していたことが恣意的な取引先の選定を可能にしていたと考えられる。

また、当社では、店舗で販売する商品を仕入れる場合と異なり、情報システム部が業務を発注する取引先については特段の調査や審査をしていなかったため、事業の規模や業務の履行能力を問わずに直ちに取引することが可能であった。このような取扱いにより、他部署からの審査や検討を経ずに取引先を選定することが可能となり、この点でも恣意的な取引先の選定が可能となっていた。

### (2) 再委託先等の管理上の問題点

本件不正行為は、甲と乙が懇意にしている取引先を再委託先又は再々委託先として行われていたところ、当社は、受注会社に対して再委託先等の存在を確認しておらず、再委託先以降の商流については管理していなかった。システム開発の業界においては、業務を再委託することは特段珍しいことではないという実情があるとしても、当社が再委託先等まで管理することとし、受注会社に対して業務の実態把握や再委託先等の管理を求めていれば、不正行為への抑止効果があったと考えられる。当社が再委託先等の管理をしておらず、当社から受注会社に対する牽制が効いていなかったことが、不正行為を容易にする原因の一つになっていたものと考えられる。

### (3) 取引先との関係につけ込んだリベートの要求

甲及び乙は、事業規模が小さく、取引全体に占める当社との取引の割合が大きいため

取引を継続させなければ存続も危ういような取引先に対し、リベートを要求するなどしていた。他方、事業規模が大きく、当社との取引に依存する程度が低い取引先に対してはリベートの要求はしていなかった。

このように、甲及び乙が取引先の当社への依存度によって対応を変えていたのは、当社との取引を継続させる必要が強い取引先に対しては自身が優位な立場にあり、リベートの要求を拒めない状況であることにつけ込んだものである。A社の戊及びB社の丁は、ヒアリングにおいて、甲と乙に対して積極的にリベートを渡していたのではなく、要求を拒めば取引を打ち切られることを恐れて仕方なくリベートを渡していた旨述べている。

そして、甲と乙は、リベートを受け取っていた取引先に対しては、他の取引先より優先的に業務を発注することにより、更にリベートの要求を拒めない状況を作り、リベートの支払を続けさせていた。

#### (4) 取引先から通報を受ける窓口が存在していなかったこと

リベートを要求された取引先は、リベート要求が続くことに対して不満を抱いていたが、当社には取引先からの通報窓口がなかったことから、不正行為を当社に通報して是正を図るという手段を執ることが容易ではなく、そのため、甲及び乙の要求に従い続けるほかなかったという事情も存在した。

#### (5) 取引先との連絡内容を当社が把握できていなかったこと

情報システム部においては、外部との連絡用に部内共通のメールアドレスや部内の誰でも使用できる携帯電話等が準備されていたものの、私用のメールアドレスや私物のスマートフォンにインストールしたアプリケーション等を通じてやり取りがなされることが多く、当社がそのやり取りを把握できていなかった。このことにより、不正行為の発見が困難となり、又は発覚が遅延したものと思われる。

### 3 コンプライアンス教育が十分ではなかったこと

コンプライアンス委員会規則によれば、コンプライアンス委員会は当社及び子会社のコンプライアンスの体制構築とその徹底、推進並びに法令違反の予防と対策を活動目的としており、本件のような不正行為及びこれに伴う不正会計リスクに対する検討も同委員会の役割に含まれるものと考えられる。また、当社の「ミスターマックス行動規範」は、役員と従業員が法令を遵守して社会倫理に従って行動する観点から基本的な行動規範を定めたものであるが、その中で、リベート(注:個人が受領するものを指す。)の受領は明文で禁止されている。この「ミスターマックス行動規範」は、コンプライアンス委員会において、社内に向けて周知徹底を図るとされている。

しかし、コンプライアンス委員会は、人事・労務・商品取引に関する課題を中心とし

た取組を実施しており、不正行為の防止や不正会計リスクについては特段議論された形跡は認められない。また、これまで不正行為及び不正会計等（以下「不正行為等」という。）のコンプライアンスに関する十分な研修・教育も実施されていなかった。

甲及び乙のコンプライアンス意識が欠如していたことについては、当社のコンプライアンス教育が必ずしも十分ではなかったことも一因となっていると考えられる。

#### 4 内部統制機能に関する問題点

##### (1) 内部監査上の問題点

内部監査規程上、監査部が実施する内部監査は、業務監査及び会計監査に分けて行うものとされている。しかし、監査部が情報システム部に対して実際に行っていた年に1度の定期監査では、伺書、請求書の作成時期の先後関係のチェック等を行っていたものであり、相応の役割を果たしていたものではあるものの、発注された業務の実態を把握するための監査、特に受注会社の再委託先における業務実態に着目した監査までは実施できていなかった。

##### (2) 内部通報制度の運用面に関する課題

当社は、通常の指揮命令系統から独立した通報窓口を総務部及び顧問弁護士事務所に設置しているが、本件不正行為に関する情報が各通報窓口へ寄せられることはなかった。内部通報制度の存在は、これまでも当社のポータルサイト等では周知されていたが、同制度を利用した際の匿名性の維持や、不利益な取扱いをしないことの仕組みについては周知が徹底されていなかった。

内部通報制度は、不正の早期発見には有効な制度であり、また、内部通報制度が活用されていること自体が不正に対する牽制機能を有するものと考えられることから、上記のような状況は、本件不正行為を未然に防ぐことができず、また、発覚が遅延した遠因と考えられる。

### 第8 再発防止策の提言

#### 1 牽制機能を果たし得る組織への転換

情報システム部は、専門的知見が必要となる部門であるため、情報システム部内において牽制を効かせるために十分な知識を持つ人材を育成し、伺書、見積書、請求書の明細等から不正行為の兆候や疑義を発見できるようにする必要がある。また、各人に内部牽制を明確に意識付けることにより、不審な発注や見積りに対する警戒意識を高めるようにすべきである。

そして、当社内部で牽制機能を効かせるためには、ITに関する知見を有する情報システム部員が日々の業務を通じて確認を行うことが有効であると思われる。例えば、情報システム部内では、これまで案件の起案者又は承認者が自ら検収を実施していたが、



今後は、取引の実態を第三者的な立場から確認できるようにするために、案件の起案者又は承認者以外の情報システム部員が検収に立ち会うことが考えられる。なお、実効的な検収を実施するためにも、情報システム部においては、これまで書類の作成及び管理が徹底されていなかったことへの反省を踏まえ、特に、伺書、決裁書、当初見積書、最終見積書などを適切に作成して管理することを明文のルールとし、義務化する必要がある。

情報システム部内での確認のみでは他の部員への遠慮等により実効性に疑問が残るものの、部内での確認があり得ることを意識させることは一定程度の抑止力になると思われる。それだけでは実効性に疑義があるような場合には、監査部による監査と連携するほか、必要に応じて利害関係のない外部専門業者に確認を委託することにより、漏れのない確認を実施することが考えられる。

また、乙のように長年にわたって情報システム部から異動せずにいた社員も存在するところ、人材の固定化によって取引先との癒着が起りやすく、特定の上司からの指示に抗い難い環境が醸成されていたことは否めないため、社員の適性等を加味した上で、人材を固定化せずに定期的に新たな人材と入れ替える（担当業務の変更を含む。）仕組みを構築すべきである。

さらに、2020年2月末まで、甲が1,000千円未満の発注をすることが可能であった点については、同年3月1日以降は、各部門を担当する取締役が管掌するように体制が改められ、30千円以上1,000千円未満の発注であっても取締役の決裁を要することとなり、一定程度の牽制効果が期待できる。

このほか、ITの知識及び経験を豊富に有する人材を登用し、情報システム業務の適否を判断し得る役職に就かせ、情報システム部の業務に対する牽制機能を果たし得る決裁体制にすることが有効であると思われる。

## 2 取引先の選定、業務の発注フローに対する部署外からの牽制

### (1) 相見積りの徹底及び取引先選定の見直し

当社では、発注段階での相見積りを原則としていたところ、情報システム部においては、新規に発注する業務であれば相見積りを取ることが多かったものの、何段階かに分けて業務を行う案件の途中で取引先を選定し直す場合については、相見積りを経ずに漫然と従前の取引先への発注を続けているのが実態であった。

確かに、特定の取引先に継続して受注させることによって業務が円滑に進むことが多いことは否定できないものの、継続取引とはいえ当該取引先のみしか実施できない業務でなければ、契約の終期で改めてどの取引先に発注することが相応しいかを再検討することも考慮に値すると思われる。

## (2) プロジェクト管理チームの設置

当社では、これまでは業務を所管する部署が取引先の選定から業務の発注までを担当していたものの、この方法では他部署からの牽制を効かせるのは極めて困難であった。そこで、一定額以上の多額の予算を投入するシステム開発プロジェクトにおいては、その進捗状況を執行役員以上が参加する経営会議に報告することをルール化するほか、担当役員、情報システム部在籍経験を有し他部署に所属する社員（又は外部専門業者）、企画部、財務部などで構成されるプロジェクトを管理するチームを設置することにより、業務内容を社内で逐一確認できる体制を整えることが有効であると考えた。

また、プロジェクト担当者からのプロジェクト管理チームへの定期的な報告を義務化することにより、不正行為の抑止力となり、本件不正行為で確認されたように実態のない業務への支払がなされる事態などを防ぐことが可能となると思料する。

## (3) 取引先アンケートの定期的な実施、通報窓口の設置

当社では、これまでも 2 年に一度の割合で取引先に対するアンケートを実施し、当社及び子会社の社員・役員から取引先に対してリベートの要求など不当な要求があった場合などを確認してきたものの、同アンケートによっては不正行為の存在が明らかにならなかった。これは、アンケートを実施する取引先の選定を当社及び子会社の担当者に委ねていたため、問題が明るみに出ないようにアンケートの対象から特定の取引先を外すことが可能となっていたことに一因がある。実際、2019 年に実施した取引先アンケートにおいて、甲は、B 社及び A 社をアンケートの対象にしていなかった。

そこで、取引先に対するアンケートを実施する際は、直近の年度の取引額が一定額以上となる取引先を対象とするなどアンケートをする取引先を明確な基準で決めて、恣意的にアンケートの対象から外すことができないようにする必要がある。また、当社の社員又は役員から不当な要求を受けた場合などに取引先から通報を受ける窓口を設置することも検討に値する。

このようなアンケートの実施と通報窓口の設置を当社社内に周知することにより、不公正な取扱いや意に反する要求などを未然に抑止することが期待できる。

## (4) 再委託先等の管理の徹底

当社情報システム部では、C 社経由での A 社と B 社との取引のように、当社と直接の契約当事者とならない第三者が実質的な業務を担当する事案が複数存在した。今後は、実際の業務を担当する会社と直接取引をすることを原則とし、当社と業務を担当する業者との間に、業務管理をしない第三者を入れることは禁止する必要がある。また、当社の受注先が、当社の同意なく業務を再委託することも禁止する必要がある。さらに、受注先が更に下請業者等を使用する場合には、責任を持って下請業者等を管理させるとともに、仮に当社に損害が生じた場合には下請業者等と連帯して当社への損害賠償

責任を負わせることなどを盛り込んだ契約を交わすように改めるなど、対策を徹底することが考えられる。

(5) 業者とのやり取りを当社が把握している手段に限ること

情報システム部においては、外部との連絡手段に私用のメールアドレス等が使用され、これにより不正行為の発見が困難になり、又は発覚が遅延していた。そこで、取引先とのやり取りは、会社が設定したメールアドレスや連絡手段に限るものとし、会社が把握できない方法により隠れてやり取りをすることを禁止することをルール化し、これを業者にも周知することにより、不正行為の温床となるやり取りを封じることが必要と思われる。

### 3 コンプライアンス意識の涵養及び研修等を通じた指導

当社では、これまで人事・労務・商品取引関係に関する研修は実施してきていたものの、リベートなどの不正行為等に関するコンプライアンス研修は実施されていなかった。そこで、コンプライアンスに関する問題を統括するコンプライアンス委員会が中心となり、不正行為等の防止に向けたコンプライアンス研修を継続的に実施することによりコンプライアンス意識の涵養を図り、不正行為等が厳しく処分されることにつき指導することが有効であると思料する。

### 4 内部統制を強化するための施策

(1) 監査部による監査の強化

監査部に求められる役割は、不正行為の防止及び早期の発見であるところ、これまでの内部監査では取引の実態把握までには至っていなかったために本件不正行為を防止又は発見することができなかった。そこで、今後の内部監査においては、発注された業務の実態を把握するために、受注会社の再委託先における業務実態に着目して監査を実施することが必要と思われる。また、上記 1 に記載の情報システム部内での牽制機能の仕組みが構築された場合は、それらの運用が有効に実施されていることを確認することが有用であろう。さらに、上記 2(2)記載のプロジェクト管理チームによる管理が有効に機能していることを確認することも考えられる。

(2) 内部通報制度の実効性の確保

これまでも総務部及び顧問弁護士事務所を窓口とする内部通報制度は存在していたものの、不正行為の防止及び発見のために十分に機能していたとはいえない。そこで、これらの内部通報制度を周知する際に、通報者の匿名性を守るほか、通報により社内で処分を受けることがないように保護することを伝えることにより、内部通報制度を実効性のあるものにする必要がある。また、当社のポータルサイトに内部通報制度に関する

る情報を分かりやすく掲示するほか、本部と店舗の掲示板に貼付するなど全社員が目  
にしやすい方法により内部通報制度の存在を改めて全社員・役員に周知すべきである。  
また、顧問弁護士とは別に、当社から独立した利害関係を有しない弁護士にも通報窓口  
を担当してもらうことにより、より通報を行いやすくする工夫も考えられる。

以上

## 別紙

35名実施（合計55回）

	対象者	役職	実施回数
1	甲	情報システム部長	10回
2	乙	情報システム課長	9回
3	丙	情報システム課長	1回
4	辛1	情報システム課係長	1回
5	辛2	情報システム課係長	1回
6	辛3	情報システム課	1回
7	辛4	情報システム課	1回
8	辛5	情報システム課	1回
9	辛6	情報システム課	1回
10	辛7	元情報システム部	1回
11	辛8	元情報システム部	1回
12	辛9	元情報システム部	1回
13	辛10	元情報システム部	1回
14	辛11	元情報システム部	1回
15	辛12	監査部	1回 (15から17は同一 機会に実施)
16	辛13	監査部	
17	辛14	監査部	
18	辛15	Z1社部長	1回
19	辛16	Z1社	1回
20	戊	A社代表取締役	5回
21	辛17	A社	1回
22	辛18	A社	1回
23	辛19	B社	1回
24	丁	B社代表取締役	4回
25	辛20	C社課長	2回
26	辛21	C社	1回
27	庚	E社代表取締役	1回
28	己6	G社代表取締役	1回
29	辛22	G社課長	
30	辛23	Z2社部長	1回 (30から32は同一 機会に実施)
31	辛24	Z2社	
32	辛25	Z2社理事	
33	辛26	D社代表取締役	1回
34	辛27	F社常務取締役	1回
35	己5	元社員	1回