



2025年2月4日

各位

会社名 工藤建設株式会社
代表者 代表取締役社長 藤井 研児
(コード番号 1764 東証スタンダード)
問合せ先 執行役員経営管理部長 玉谷 博
TEL 045-911-5300

社内調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2025年1月7日付「社内調査委員会の設置に関するお知らせ」にて公表したとおり、当社が受注した工事で不適切な原価管理が判明したため、外部有識者を委員長とした社内調査委員会を設置して、事実関係の調査等を進めてまいりました。

本日、社内調査委員会より調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 社内調査委員会の調査結果

社内調査委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書（公表版）」をご参照ください。

なお、本調査報告書につきましては、個人情報及び機密情報保護の観点から、部分的に非開示措置を講じたうえで公表しております。

2. 当社財務諸表及び連結財務諸表に与える影響について

社内調査委員会による調査によって、明らかになった原価付替え等による会計上の影響額については、本調査報告書第3章第5（50 ページ）に記載のとおりであり、不適正な原価管理による重要な影響の及ぶ過年度の財務諸表及び連結財務諸表の修正を行います。

なお、訂正が必要な過年度の有価証券報告書等の訂正報告書は、確定次第速やかに公表いたします。

<会計上の影響額>

(単位：円)

勘定科目	2023年6月期第1四半期	2023年6月期第2四半期	2023年6月期第3四半期	2023年6月期第4四半期
完成工事高	0	5,667,000	5,667,000	3,780,603
完成工事原価	0	5,500,000	7,100,000	5,500,000
完成工事総利益	0	167,000	-1,433,000	-1,719,397

勘定科目	2024年6月期第1四半期	2024年6月期第2四半期	2024年6月期第3四半期	2024年6月期第4四半期
完成工事高	1,028,397	-15,589,603	-14,780,603	-14,780,603
完成工事原価	11,300,000	34,980,000	30,980,000	30,980,000
完成工事総利益	-10,271,603	-50,569,603	-45,760,603	-45,760,603

勘定科目	2025年6月期第1四半期
完成工事高	0
完成工事原価	-4,000,000
完成工事総利益	4,000,000

(注) 各四半期ごとの累計金額表示です。

3. 再発防止策

当社は、社内調査委員会の調査結果及び再発防止策に係る提言を真摯に受け止め、再発防止策に策定を進めてまいります。

なお、具体的な再発防止先については、決定次第、速やかに公表いたします。

本件につきましては、株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしますことを、心より深くお詫び申し上げます。

以上

2025年2月3日

工藤建設株式会社
取締役会 御中

調査報告書 (公表版)

社内調査委員会

委員長 竹内 朗

委員 平沼 義幸

委員 水上 亮比呂

委員 庄司 盛弘

【目次】

第1章 社内調査委員会による調査の概要	6
第1 調査に至る経緯	6
第2 調査の目的	6
第3 社内調査委員会の構成	6
1 委員の構成	6
2 調査補助者	6
第4 調査期間	7
第5 調査手法	7
1 客観的資料の収集・検証	7
2 関係者ヒアリング	7
3 デジタルフォレンジック調査	8
4 役職員に対するアンケート調査	8
5 協力会社に対するアンケート調査	8
第2章 当社の概要	9
第1 当社の企業概要	9
第2 当社の事業概要	10
第3 当社の組織体制	11
第4 当社のコーポレートガバナンスの概要	13
1 ガバナンス体制について	13
(1) 取締役会	13
(2) 監査役・監査役会	13
(3) 会計監査人	14
(4) 監査室	14
(5) 指名・報酬委員会	14
(6) 社外役員諮問会議	14
(7) コンプライアンス・リスク管理委員会	14

(8) サステナビリティ推進委員会.....	14
(9) 経営会議・拡大経営会議.....	15
(10) 現況会議.....	15
2 三様監査の状況	15
(1) 監査役監査.....	15
(2) 内部監査.....	15
(3) 会計監査人監査.....	16
第5 当社の内部統制の概要	16
1 財務報告にかかる内部統制報告制度（J-SOX）対応について	16
2 社内規程等.....	16
3 業務フローについて	16
(1) 受注プロセス.....	17
(2) 購買プロセス.....	17
4 内部通報制度	19
5 懲戒制度について.....	19
第3章 調査により確認された事実関係	20
第1 本件不適切行為の定義・概要	20
1 本件不適切行為の定義	20
2 本件不適切行為の概要	20
(1) 当社とY社との関係.....	20
(2) 各本件不適切行為の概要.....	20
第2 本件不適切行為に至るまでの経緯	21
1 甲案件の受注経緯.....	21
2 甲案件の契約内容.....	21
3 Z社に対する支払と解約に至るまでの経緯.....	22
(1) 当社からZ社に対する前渡金の支払	22
(2) Z社の工事進捗	23
(3) Z社の下請業者の逃亡	25
4 Y社による先行工事実施	26

第3	本件不適切行為の具体的な内容	27
1	乙案件・丙案件から別案件への原価付替え（本件不適切行為①）	27
	(1) 乙案件からの原価付替え	27
	(2) 丙案件からの付替えの合意	30
	(3) 乙案件・丙案件の追加工事費用の処理	32
2	甲案件での覚書締結による付替え合意（不適切行為②）	33
	(1) X2氏からX1氏に対する「4億円」の指示	33
	(2) X1氏・Y社間の交渉と覚書締結	34
	(3) Y社に対する注文書発行	36
	(4) Y社に対する157,000千円の支払義務	37
3	Z社への過払とZ社からX1氏に対するキックバックの可能性（不適切行為③）	37
4	小括	38
	(1) 本件不適切行為のまとめ	38
	(2) その他指摘すべき事項（X1氏からA氏に対する口止め）	38
第4	その他の不正案件（件外調査）	39
1	はじめに	39
	(1) 当社からの情報提供	39
	(2) 役職員へのアンケート	40
	(3) 協力会社へのアンケート	41
	(4) デジタルフォレンジック調査	42
2	丁案件及び戊案件間の原価の付替え疑義	42
	(1) 疑義の概要	42
	(2) 当委員会の認定（結論）	44
	(3) 理由	44
3	建物管理事業部での原価付替え案件	44
	(1) 疑義の内容	44
	(2) 調査方法及び調査範囲	44
	(3) 事実認定	45

(4) 動機・原因.....	45
4 従業員アンケートにより発覚した疑義.....	46
(1) █████ 1丁目計画新築工事について.....	46
(2) █████ 邸新築工事について.....	46
(3) █████ 工事について.....	46
5 協力会社アンケートにより発覚した疑義.....	47
(1) O社案件.....	47
(2) 株式会社P社案件.....	47
(3) 株式会社R社案件.....	47
(4) 株式会社S社案件.....	48
(5) 株式会社Xa社案件.....	48
(6) 株式会社Xb社案件.....	49
6 デジタルフォレンジックにより発覚した疑義.....	49
第5 財務諸表への影響額.....	50
1 過年度に及ぶ原価付替え及び原価計上漏れ.....	50
(1) 乙案件、丙案件、甲案件における原価の付替え.....	50
(2) 建物管理事業における案件間での原価付替え.....	50
2 四半期ごとの影響額.....	51
第6 内部統制上の問題点.....	51
1 受注段階における問題点.....	51
(1) 購買先の信用調査等.....	51
(2) 受注時の見積検証.....	52
(3) 現場管理能力の検証.....	53
2 施工管理段階における問題.....	54
(1) 工程に応じた出来高払い・原価付替えについて.....	54
3 自己承認（決裁）が可能となっていたこと.....	56
4 経営管理部のチェック機能・支援機能の欠如.....	56
5 建物管理事業部における原価付替えについて.....	57
6 リスク管理体制の問題点・評価.....	57

(1) コンプライアンス・リスク管理委員会.....	57
(2) 内部通報制度.....	58
(3) 本件不適切行為発覚の発見統制の不備について.....	58
7 内部監査について.....	58
第7 コーポレートガバナンス上の問題点.....	59
第4章 原因分析.....	59
1 建設事業部長と部下とのコミュニケーション不全.....	60
2 経営管理部の役職員に対する研修不足.....	60
3 過去の失敗から組織として学ぼうとする姿勢の欠如.....	60
4 管理職及び有資格者の不足（人材不足）.....	61
5 経営陣のメッセージの不浸透.....	62
6 横のつながりにおけるコミュニケーション不足.....	62
第5章 再発防止に向けた提言.....	63
1 経営陣のトップメッセージ強化.....	63
2 経営管理部の人材強化、機能強化.....	63
3 財務報告にかかる内部統制の強化.....	63
4 コンプライアンス・リスク管理委員会・サステナビリティ推進委員会の能動的な活動.....	63
5 取締役会の監督強化.....	63
6 監査室の人手補充.....	63
7 社内規程、システム等の整備.....	64
8 受注体制、供給可能能力の見極め.....	64
9 有資格者、管理職の育成・補強.....	64
10 各部におけるコミュニケーションの活性化.....	64
11 内部通報制度の活性化.....	64

第1章 社内調査委員会による調査の概要

第1 調査に至る経緯

工藤建設株式会社（以下「当社」という）が受注した工事の原価を検証している過程において、原価を過少計上していた工事が判明したほか、工事原価を別の工事原価として計上（原価の付替え）しようとしていた事案があり、当社監査室による調査を実施したが、その調査過程において、更に別の工事においても付替えを行っていることが判明した（以下「本事案」という）。

当社では、これらの不適切な原価管理が行われていたことを重く受け止め、2025年1月7日に開催した取締役会において、本事案の事実関係、類似事象の有無の確認、原因分析及び再発防止策の検討等を行うことを目的として、社内調査委員会（以下「当委員会」という）を設置することを決議し、同日適時開示した。

第2 調査の目的

- ・本事案に関する事実関係の調査
- ・本事案に類似する事象の有無の調査
- ・本事案の原因分析及び再発防止策の提言
- ・本事案に関する連結財務諸表等への影響額の確定
- ・その他、社内調査委員会が必要と認める事項

第3 社内調査委員会の構成

1 委員の構成

当委員会の委員の構成は、次のとおりである。

委員長	竹内 朗（プロアクト法律事務所、弁護士・公認不正検査士）
委員	平沼 義幸（当社社外取締役・独立役員）
委員	水上 亮比呂（当社社外監査役・独立役員、公認会計士）
委員	庄司 盛弘（当社常勤監査役）

当初判明していた本事案の内容に照らせば、日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が第三者委員会の設置を求めるケースには当たらないと判断されること、当社社外監査役・独立役員に公認会計士の有資格者がいて専門性が確保されること、調査の独立性を確保しつつ調査を迅速に進める必要があることから、当委員会は、外部有識者を委員長とした上記の構成とした。

2 調査補助者

当委員会は、プロアクト法律事務所に所属する弁護士4名（田中伸英、岩渕恵理、神田詠守、中島永祥）を調査補助者に任命し、調査業務に従事させた。

また、当委員会は、デジタルフォレンジック専門業者として株式会社 foxcale を起用し、デジタルデータの保全・解析業務に従事させた。

第4 調査期間

本調査の期間は、当委員会が設置された2025年1月7日から同年2月3日までである。

第5 調査手法

1 客観的資料の収集・検証

当委員会は、主として次のような客観的資料を収集・検証した。

- ・取締役会及び監査役会の議事録、議事資料
- ・経営会議及び経営拡大会議の議事録、議事資料
- ・内部監査報告書、監査法人作成の監査報告書、補足資料
- ・本事案に関連する資料一式（見積書、受発注書、購買依頼書、請求書等）
- ・本事案に関連して作成された覚書等
- ・本事案に関連する社内規程や受発注した工事の精算フロー等がわかる資料全般

2 関係者ヒアリング

当委員会は、次のように関係者のヒアリングを実施した。

ヒアリングは、プロアクト法律事務所の会議室等において又はウェブ会議を接続する方法により行われた。

氏名・役職・属性	延べ回数
X1・工事課（顧問）	4
X2・建設本部安全品質環境室（顧問）	3
A・工事課（課長代理）・一級建築士	2
B・工事課（課長代理）	2
C・工事課（課長代理）・一級建築士	2
■■■■■・工事課（課長）・一級施工監理技士	2
D・執行役員（建設営業部長兼不動産開発室長）	1
E・工事課（部長代理）	1
F・執行役員（工事部長）	1
■■■■■・当社監査室（室長）	2
藤井研児・代表取締役社長	1
工藤英司・代表取締役会長	1
工藤隆晃・常務取締役	1
中山仁・取締役	1
白坂義道・取締役	2
工藤隆司・取締役	1
後藤斉由・取締役	1

内田裕子・社外取締役	0 ^[1]
平沼義幸・社外取締役	1
庄司盛弘・常勤監査役（当委員会委員）	2
苫米地邦男・社外監査役	1
水上亮比呂・社外監査役・公認会計士 （当委員会委員）	1
■■■■・執行役員・経営管理部長	1
■■■■・建物管理課・主任	1
Y社・当社取引先 （代表取締役■■■■／取締役■■■■）	1
合計	32

3 デジタルフォレンジック調査

当委員会は、本事案その他の調査対象について正確な調査を行うため、デジタル・フォレンジック調査を行った。その具体的な実施状況及び調査結果は別紙3のとおりである。

4 役職員に対するアンケート調査

当委員会は、当社役員（取締役及び監査役）及び介護事業本部以外の全社員（嘱託、契約社員を含む）の合計216名を対象とし、アンケート調査を実施した（実施方法及び回答状況については第3章第4の1(2)において詳述する）。

5 協力会社に対するアンケート調査

当委員会は、一定の基準に従い当社の取引先からアンケート対象者を選定し、合計215社の取引先に対してアンケート調査を実施した（実施方法及び回答状況については第3章第4の1(3)において詳述する）。

¹ ヒアリングを行うことができなかったため、書面により当委員会からの質問事項への回答を受領した。

第2章 当社の概要

第1 当社の企業概要

当社の企業概要は、以下のとおりである。

商号	工藤建設株式会社 東証スタンダード市場
創業	昭和41年1月
設立	昭和46年7月
資本金	8億6,750万円
発行株式総数	1,331,220株
従業員数	男子：312名 女子：392名 合計：704名 (令和6年6月30日現在)
主な事業内容	建設事業（建設・土木工事の設計・施工・監理及び請負、戸建住宅の設計、施工及び請負） 不動産事業（建物の保守点検・管理事業・家賃収納代行、不動産の売買） 介護事業（介護付有料老人ホームの運営）
許認可	建設業許可 国土交通大臣（特-2）第8049号
	宅地建物取引業者免許 国土交通大臣（8）第4180号
	一級建築士事務所 神奈川県知事登録第2865号
	品質マネジメントシステム 建設事業部「ISO9001」登録番号RQ0450
	環境マネジメントシステム 建設事業部「ISO14001」登録番号RE0222
	賃貸住宅管理業者 国土交通大臣（02）第006511号

また、2018年以降における当社の役員の変遷は以下のとおりである。

なお、役員間において以下の親族関係がある。

- ・工藤隆司氏は、工藤英司氏の弟である。
- ・工藤次郎氏は、工藤隆司氏及び工藤英司氏の叔父である。
- ・中山仁氏は、工藤隆司氏及び工藤英司氏の従兄弟にあたる。
- ・工藤隆晃氏はいずれの工藤姓の役員及び中山仁氏とも親族関係にない。

期間	2018/7/1~	2019/7/1~	2020/7/1~	2021/7/1~	2022/7/1~	2023/7/1~	2024/7/1~
工藤次郎	取締役会長 (2005/7/1~2019/9/26)						
工藤英司	代表取締役社長 (2005/7/1~2024/6/30)						代表取締役会長 (2024/7/1~)
工藤隆晃	常務取締役 (2017/9/28~)						
藤井研児	取締役執行役員 (2013/9/27~2019/9/26)	取締役 (2019/9/26 ~2020/9/30)	常務取締役 (2020/10/1~2024/6/30)			代表取締役社長 (2024/7/1~)	
田崎功	取締役執行役員 (2017/9/28~2019/9/26)	取締役 (2019/9/26~ 2021/9/30)		常務取締役 (2021/10/1~2024/8/9)			
秋澤滋	取締役 (2017/9/28~2023/9/28)						
中山仁	取締役 (2019/9/26~)						
白坂義道	執行役員 (2013/7~2023/9/28)						取締役(2023/9/28~)
工藤隆司	非常勤 取締役 (2011/9/22~)						
後藤斉由							非常勤 取締役 (2024/9/27~)
太田嘉雄	社外取締役 (2017/9~2021/9/28)						
内田裕子	社外取締役 (2017/9/28~)						
平沼義幸				社外取締役 (2021/9/28~)			
庄司盛弘	常勤監査役 (2016/9/26~)						
苔米地邦男	社外監査役 (2016/9/26~)						
八重沢知正	社外監査役 (1991/9/26~2020/9/29)						
奥原章男	社外監査役 (2004/9/28~2020/9/29)						
水上亮比呂				社外監査役 (2020/9/29~)			

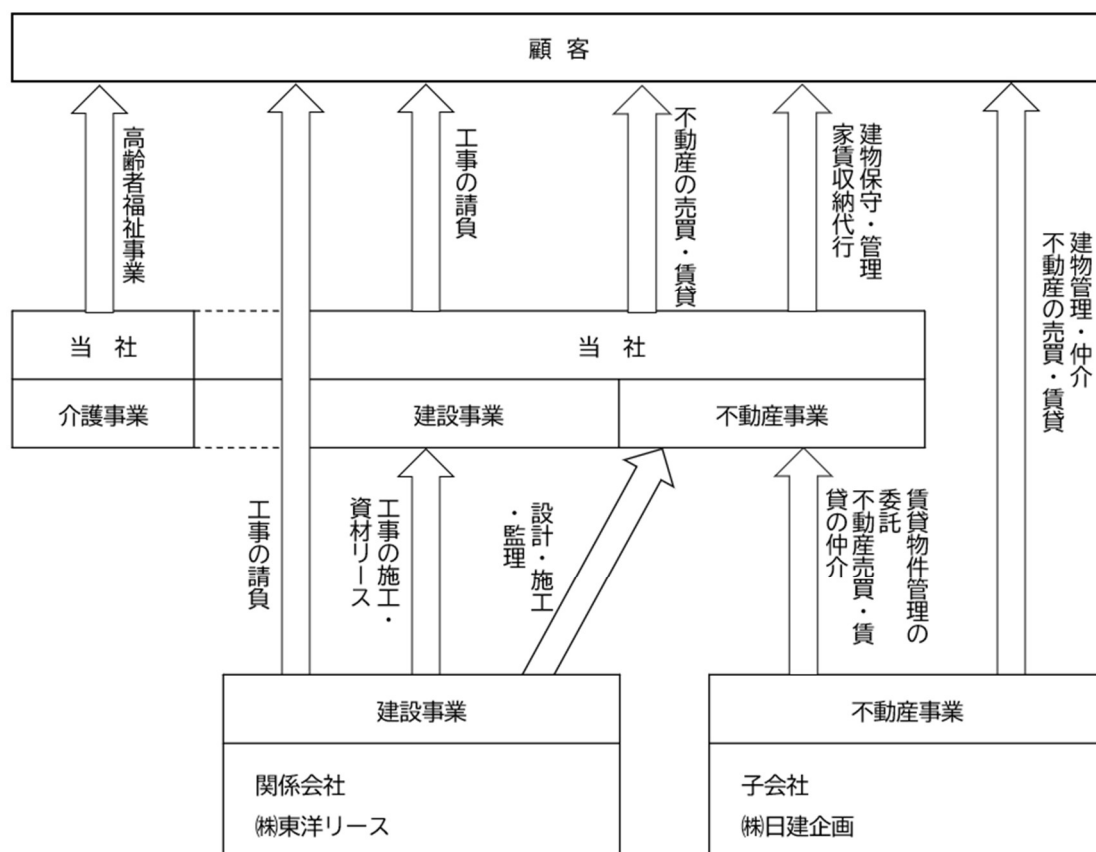
第2 当社の事業概要

当社グループは、当社及び関連会社 2 社で構成され、建設工事・土木工事の請負、不動産の売買・賃貸、建物総合管理事業及び高齢者向け介護事業を主な事業とし、さらに各事業に関連する事業を行っている。

当社グループの事業に係る位置づけ及びセグメント情報との関連は、次のとおりである。

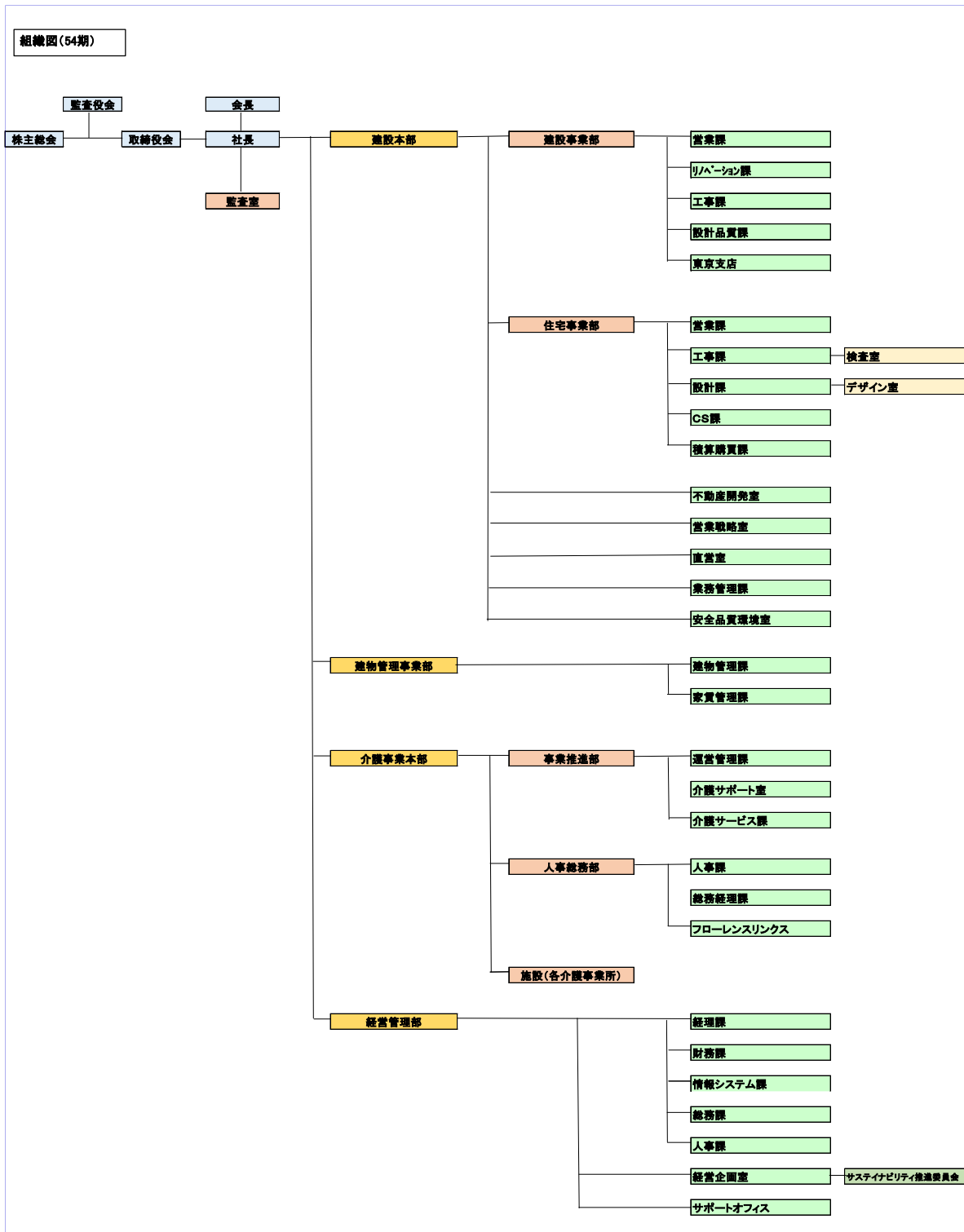
- ① 建設事業：建設・土木工事の設計・施工・監理及び請負、戸建住宅の設計、施工及び請負。なお、関連業務を行う関連会社 1 社（株式会社東洋リース）がある。
- ② 不動産事業：建物の保守点検・管理事業・家賃収納代行など建物総合管理業務並びに不動産の売買・賃貸業務。また、連結子会社 1 社（株式会社日建企画）において、建物管理・不動産の売買・賃貸・仲介を行っている。
- ③ 介護事業：介護保険法に基づく高齢者向け介護事業のうち、主に介護付有料老人ホーム（特定施設入居者生活介護）の運営。

事業の系統図は、次のとおりである。



第3 当社の組織体制

当社の組織体制は以下の図のとおりである（54期）。主に各事業部及び管理部門である経営管理部により構成される。



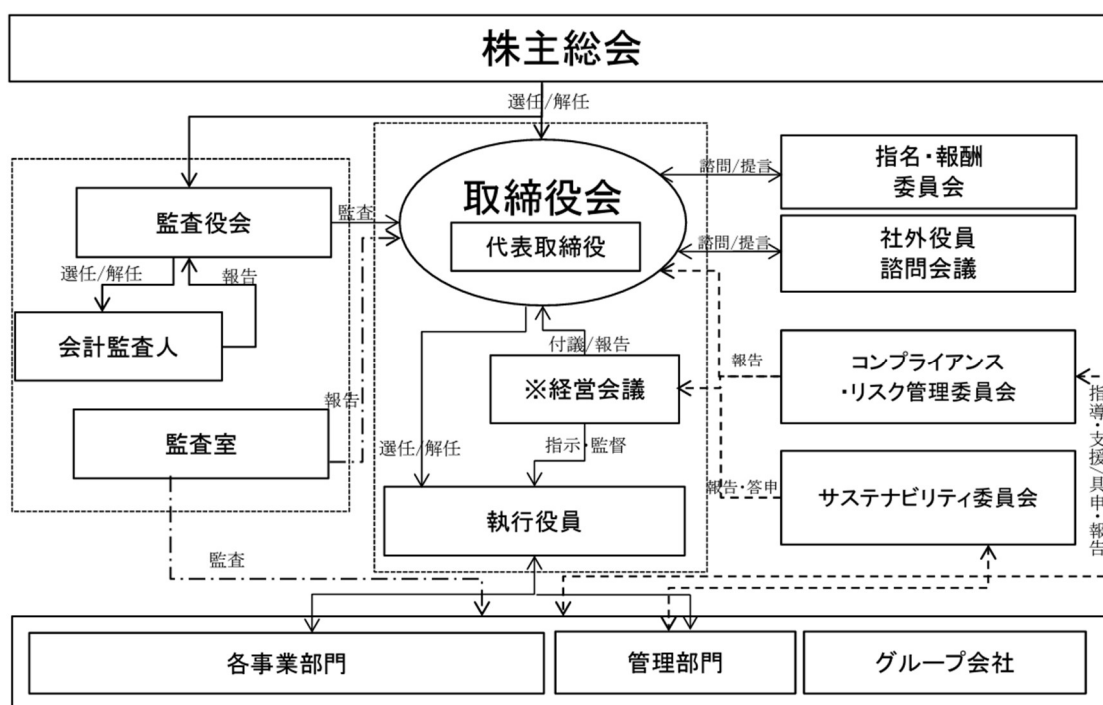
組織規程によると各部においては、事業本部長、事業部長、部長、部長代理、室長は代表取締役の命を受け、担当事業部・室の業務を総括し、課長、施設長及び支店長は、事業本部長及び事業部長の命を受け、担当部署、事業所の業務を遂行するとされている。また、課長代理及び所長は直属上位者の命を受け、担当業務を遂行し、さらにその下位に、統括

主任、係長、主任及び一般社員がおり、各直属上位者の命を受け分担業務を遂行するとされている。

第4 当社のコーポレートガバナンスの概要

1 ガバナンス体制について

当社のガバナンス体制は第53期有価証券報告書に示されている以下の図のとおりである。



(1) 取締役会

取締役会は、取締役9名（うち社外取締役は2名であり、全員が独立役員）で構成され、法令及び定款に定められた事項並びに経営上の重要事項を審議・決定している。原則として毎月1回の頻度で開催され、2023年度（2023年7月1日から2024年6月30日）においては、16回の取締役会が開催されている。

(2) 監査役・監査役会

当社は監査役会設置会社であり、監査役会は、監査役3名（うち社外監査役は2名であり、全員が独立役員）で構成され、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人である監査法人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めている。

原則として毎月定期的取締役会後に開催され、2023年度においては、13回の監査役会を開催しているほか、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、取締役会に出席して意見を表明している。

監査役は、監査計画で定めた基本方針に基づき、社内にて監査業務全般を実施する常勤監査役と各自の持つ専門的な知見及び経験を活かした監査を実施する非常勤監査役（社外

監査役)で構成される。

(3) 会計監査人

2021年9月より、監査法人 FRIQ が務め、会計監査を担当し、監査役及び監査室と連携をとり、実効的な監査を実施し、各事業年度の監査計画及び監査結果について監査役に報告を行っている。なお、2019年9月より清陽監査法人が前任を務めていた。

(4) 監査室

取締役会から独立した組織である監査室(専任人員1名)は、事業年度ごとに内部監査として定期監査及び必要に応じて特別監査を行い、その結果を代表取締役・取締役会へ報告する。また、監査室は財務報告にかかる内部統制を監査・評価し、有効性の判断を行い、その結果を代表取締役・取締役会、監査役会へ報告している。これらの業務において、監査室は、監査役、会計監査人、外部公認会計士等と定期的又は必要に応じて、意見及び情報交換を実施している。

(5) 指名・報酬委員会

取締役の報酬決定プロセスの客観性・透明性・公平性を確保するために、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会が設置されている。指名・報酬委員会は社外取締役2名及び代表取締役の計3名で構成され、報酬決定プロセスの客観性・透明性・公平性を確保するために、取締役会の諮問機関として、取締役の指名・報酬等について審議している。

(6) 社外役員諮問会議

社外取締役、社外監査役、代表取締役社長、常勤監査役及び経営管理部長をメンバーとして、リスク管理等を含む経営課題等に関してざくばらんに代表取締役社長と意見交換する場として社外役員諮問会議が設けられている。2023年は不定期で5回開催されているが、2024年は開催されていない。

(7) コンプライアンス・リスク管理委員会

リスク管理の全社的推進とリスク管理に必要な情報の共有化を図るため、委員長を代表取締役社長、委員として、常務取締役1名以上、経理管理部長、常勤監査役、監査室長、社外取締役1名以上、社外監査役1名以上等により構成されるコンプライアンス・リスク管理委員会が設置されている。

2022年は2回、2023年は4回、2024年には1回開催され、内部通報事案の処理など行うが、実質的には懲戒事案の処分を審議する場となっている。

(8) サステナビリティ推進委員会

2024年7月よりサステナビリティ推進委員会が設置され、重要課題解決に向けた取り組みを進めていくとともに、サステナビリティに関する基本的な方針の策定、課題解決に向

けた取り組み及び人的資本・知的財産への投資等は経営会議で審議したうえで、取締役会に諮ることとされている。

同委員会では、委員長を1名（本報告書作成時点においては住宅事業部営業課の者）定め、6つのグループ（ESグループ、CSグループ、働き方改革グループ、企画推進グループ、人財戦略グループ及び広報戦略グループ）に分かれ、各グループごとにリーダー1名・メンバー2名の計3名×6の体制において構成されている。

(9) 経営会議・拡大経営会議

取締役会に次ぐ業務執行における重要な会議体として、代表取締役、常勤取締役・監査役、執行役員等で構成する経営会議を設置し、原則毎月第1週、第3週及び第5週の月曜日に開催されている。経営会議は、経営方針と諸施策（方策）を適切迅速に審議決定し、経営活動の効率化を図り、併せて重要な日常業務の報告を目的とする。

また、会議の内容としては同じであるものの、そのメンバーとして、直営室長及び部長代理以上の上級管理職を追加した拡大経営会議が原則毎月第2週及び第4週の月曜日に開催されている。

(10) 現況会議

建設事業部長、工事部長、工事課長、工事課担当者、営業担当者、設計担当者等が出席する、月に1回行われる建設事業本部における各案件の報告会であり、現場所長が担当案件の工期の遅れ、発注の内容、予算との乖離、利益見込みなどを報告する。

2 三様監査の状況

(1) 監査役監査

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、毎年の重点監査項目、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、監査を実施している。なお、監査の一環として、監査役会に代表取締役や執行役員等を招き、不定期に意見交換会を実施している。

取締役会での監査役報告は、決算監査に伴う監査報告書提出の際に、取締役会での報告及び意見を述べている。また当年度からは、前記の状況に加え、四半期ごとの定例報告を行なっている。

(2) 内部監査

内部監査のうち、定期監査は、内部監査規程に基づき、毎年監査室及び代表取締役社長との面談等を経て、テーマを決定し、例年9月の取締役会で当該年度の内部統制監査計画の承認をとり、その後監査役会及び取締役会において監査結果が報告される。

そのほか、既実施分のフォローアップ監査、代表取締役又は取締役会又は監査役会により指定される都度の特命監査も実施されており、適宜監査役会及び取締役会に報告される。

内部監査の結果改善が必要な場合は、各部に改善指示書を提出し、改善計画書の提出を

求め、翌期以降にフォローアップ監査を実施する。

なお、内部監査自体は、2022年以前は実施されておらず（監査室による内部統制評価のみ実施されていた）、現任の監査室長が就任した2022年以降実施されている。

(3) 会計監査人監査

会計監査人は、半期ごとに監査役会に対して監査報告を行っており、監査役会及び経営管理部長、代表取締役及び監査室長らと適宜意見交換を実施している。そのほか J-SOX 対応において、監査室等と連携している。

なお、2024 年期末までは四半期の決算ごとに監査役会に対してレビュー及び報告があったが、今期からは、金融商品取引法により上場会社の四半期報告書が廃止されたことに伴い、半期（2月）及び本決算時（8月）の二回となった。

第5 当社の内部統制の概要

1 財務報告にかかる内部統制報告制度（J-SOX）対応について

金融商品取引法の財務報告にかかる内部統制報告制度に関連し、当社は内部統制規程に基づき、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」に準拠して、全社統制及び業務プロセスの整備・運用状況について評価している。監査室の行った内部統制の評価結果については、適時、代表取締役、取締役会及び監査役会に報告されている。内部統制評価においては、各部から提出を受けた各評価項目に関するサンプルをもって評価を行う。また、業務プロセスの評価については、業務記述書、業務フロー図及びリスクコントロールマトリクスによって、受注、購買等の各業務プロセス及び統制活動を定義しており、各部署へのヒアリング等を行う。

2 社内規程等

当社は、業務の適正及び財務報告の信頼性を確保するため、「内部統制システム構築の基本方針」を制定し、各種規程・マニュアル等の整備、会計処理の適正性のモニタリング等、内部統制の実効性確保に努めている。

また、工藤建設行動規範を定め、法令遵守として、「私たちは、法令その他の社会的規範を遵守し、公正で健全な企業活動を行い、社会倫理に適合した良識ある企業を目指します。」と謳っている。

そのほか財務関連の規程としては、総合予算管理規程、経理規程、購買管理規程、原価計算規程、工事代金回収管理規程、損益計上基準、決算実施基準、外注管理基準、金銭出納及び有価証券及び手形管理基準、帳票及び勘定科目処理基準などが存在する。

3 業務フローについて

当社では、2012年より、XXXXXXXXXX株式会社が提供する、XXXXXXXXXX「システムα」を導入しており、システムαを利用した建設事業部における案件処理の業務フローについては、概要以下のとおりである（フローチャート・業務記述書に記載されている）。

(1) 受注プロセス

- ① 営業担当者は見込み客、顧客より計画内容をヒアリングし、要求・要望事項を把握し取りまとめ、計画進捗に必要な土地登記簿をはじめとした各種情報の取得や資金計画の確認等を行う。新規取引となる場合は信用照会などを行い取引が円滑となるよう努める。
- ② 新築工事の場合、工事課積算担当者が事業部長決裁印のある「指名通知報告書」（ただし同報告書は入札案件のみ）に基づいて、「本見積書」を作成する（入札案件でない場合もいずれにせよ正式な見積もりについては事業部長決裁が必要となる）。
- ③ 営業担当者は、顧客に「本見積書」を提出し、見積金額の承認を得る。
- ④ 営業担当者は、「工事請負契約書」及び「契約締結伺」を作成する。契約後の打合せで追加・変更になった場合は「追加変更契約書」及び「追加変更契約締結伺書」を作成する。
- ⑤ 事業部長は、課長承認印のある「契約締結伺」の工期、見積金額、工事原価、予定利益、支払い条件、複数の履行義務の可能性、履行義務の識別、工期による完成基準か進行基準かの判断等の検討のうえ決裁し、押印する。事業部長決裁後、経営管理部にて「工事請負契約書」に社印を押す。
- ⑥ 営業担当者は、顧客と工事請負契約を結ぶ。
- ⑦ 営業担当者は、「工事請負契約書」に基づいて「受注報告書」を作成する。契約後の打合せで追加・変更になった場合は「追加変更受注報告書」及び「入金予定報告書」を作成する。
- ⑧ 事業部長は、「工事請負契約書」（「入金予定報告書」）に基づいて課長承認印のある「受注報告書」を確認し、売上計上方法（進行基準か完成基準か）の判断が合っているか、契約結合がないかを検討のうえ決裁し、押印する。変更契約の場合は、変更理由や顧客の財務状況等のモニタリングを行っている。
- ⑨ 業務管理課担当者は、事業部長決裁印のある「受注報告書」や所属長確認印のある「アフター工事完了確認書」に基づいて、システムαに受注登録を行い、「受注工事台帳」を出力する。
- ⑩ 受注登録と別の業務管理課担当者は、「受注報告書」（「アフター工事完了確認書」）とシステムαの受注工事照会画面を照らし合わせ、登録内容が正しいか、売上計上方法（進行基準か完成基準か）の判断が合っているか、契約結合がないか確認し、「受注工事台帳」に押印する。
- ⑪ 代表取締役社長は、「工事請負契約書」又は「注文書」に基づいて「受注報告書」（「入金予定報告書」）の内容を確認し、押印する。

(2) 購買プロセス

- ① 営業課担当者は「引継書」を作成し、引継会議にて契約事項・顧客要求事項等を設計品質課、工事課担当者に伝達する。
- ② 工事課、設計品質課の各担当者は施工会議に参加し、工事施工に際しての注意事項等

の報告を行う。請負金額が 1,000 万円以上かつ工期が 3 ヶ月以上の場合は、実行予算書を作成する。実行予算書が作成された場合は、工事課長承認後に事業部長と社長に報告され、システム α に実行予算登録される。

- ③ 工事課担当者は、専門工事業者の選定を行い、工事内容の打合せを行う。
- ④ 工事課担当者は、「業者見積書」を取得する。
- ⑤ 工事課担当者は、「業者見積書」に基づいて「購買依頼書」を作成し、物件番号、現場名、工事種別、当該予算、取極額、支払い条件等を記入する。
- ⑥ 工事課長は、「購買依頼書」に記載された金額と「業者見積書」の金額を比較して、それぞれが相違していないか、原価の付替えが行われていないかを検討・承認し、「購買依頼書」に押印する。
- ⑦ 事業部長は、工事課長承認印のある「購買依頼書」に記載された金額と「業者見積書」の金額を比較してそれぞれが大きく相違していないか、原価の付替えが行われていないか、受注時からの変更がある場合は変更予算の内容等を検討のうえ決裁し、「購買依頼書」に押印する。
- ⑧ 工事課購買担当者は、事業部長決裁印がある「購買依頼書」に基づいて、【システム α】に発注登録をする。登録後、システム α より「工事発注チェックリスト」を出力し、日付・金額・相手先等の登録内容が正しいか登録漏れがないかを確認する。
- ⑨ 工事課購買担当者は、「注文書」、「請書」及び「注文書（控）」を出力し、「注文書」及び「請書」（専門的な図面等が必要な場合は「外注発注条件書」）を専門工事業者に発送する。
- ⑩ 工事課購買担当者は、業者より返送された「請書」に基づいて、システム α に注文請書受領登録を行う。
- ⑪ 工事課購買担当者は、月次でシステム α の請書受領入力画面にて、当月分の「注文請書」が全て登録されているか確認を行う。登録済は画面に表示されず未登録分のみ画面に表示される。また、請書未回収があった場合は業者に確認を行う。
- ⑫ システム α の現場請求処理にて、決まったスケジュールになると自動で「発注データ」を CSV データにし、工事課担当者にメールで送信する（工事課担当者は検収データを受信する。）。
- ⑬ 工事課担当者は、専門工事業者から 10 万円以下の「未取極請求書」を受領後、未取極検収シートへ発注データを取り込み、業者からの未発注請求書をもとに当月発注支払決定金額を入力し、「未取極検収決定データ」を作成する。また、業者と確認した「取極検収決定データ」を作成し、送信する。
- ⑭ 工事課長は、月次で「取極検収決定データ」「未取極検収決定データ」の各業者への支払時期や金額が間違っていないか、前渡金の有無、実績原価が適切であるか等を査定し、システム承認をしている。承認後、業者に支払決定通知される（システム α 上、検収データが支払データとなる。）。発注金額以上の過払いはシステム上出来ないようになっている。

4 内部通報制度

当社では、内部通報規程に基づく内部通報制度が存在しており、社外弁護士の通報窓口及び社内では常勤監査役が窓口となっている。通報については、コンプライアンス・リスク管理委員会に報告され、必要に応じて調査が行われ、調査終了後、監査役会及び監査室、そして重要な案件については取締役会に報告される。

2019年以降の通報実績については、2021年に1件（パワハラ関係）、2022年に2件（セクハラ関係、経費不正）、2024年に2件（パワハラ、セクハラ関係）となっている。

5 懲戒制度について

当社の就業規則第60条によると、懲戒の種類は、戒告、譴責、減給、出勤停止、降格、諭旨退職及び懲戒解雇があり、2019年以降の懲戒の状況は以下のとおりである。

年度	件数	事案概要	処分結果
2019年	0	—	—
2020年	1	業務上横領事案	当事者：懲戒解雇 管理者：月額報酬10%返上
2021年	2	上司によるパワハラ事案	当事者：譴責 管理者：譴責
		共同住宅建設の受注にあたり、紹介先と異なる法人に紹介料を振込し、また紹介料に関する覚書も締結していないことから、税務調査において仮想隠蔽があったとして、重加算税が課せられた事案	当事者：譴責 管理者2名：譴責
2022年	2	上司によるセクハラ事案	当事者：譴責 管理者：譴責
		通勤費用の不正受領、貸与ガソリンカード及びETC利用料の通勤外利用	当事者：譴責 管理者：譴責
2023年	0	—	—
2024年	2	上司によるパワハラ・セクハラ事案	当事者：パワハラ事案について譴責、セクハラ事案について降格 管理者：処分なし
		上司によるパワハラ事案	当事者：降格 管理者2名：譴責

第3章 調査により確認された事実関係

第1 本件不適切行為の定義・概要

1 本件不適切行為の定義

本件調査開始前に、原価付替え・キックバック等の疑義が発生していたのは以下の事象である。以下の事象をまとめて「本件不適切行為」と定義する。なお、案件名については後記第2及び第3にて定義する。

- ① 乙案件及び丙案件から甲案件及び他案件に対する原価の付替えが行われているという疑義
- ② 甲案件から他案件に対する原価の付替えが行われているという疑義
- ③ 当社が株式会社 Z 社に対して出来高を超えて過払を行い、現場担当者がキックバックを受けているという疑義

2 本件不適切行為の概要

(1) 当社と Y 社との関係

本件不適切行為①及び②は、下請業者である Y 社に対する費用を別案件に付替えたという疑義である。

Y 社は、主に造成工事・外構工事・土工事等を専門として行っている会社であり、当社がこれらの工事を施主から請け負う際には必ず下請先候補として挙がる発注先である。当社と Y 社は、20 年近く取引実績があり、また直近 3 年の取引金額総額は当社取引先の中で第 1 位である [2]。

このような関係性にあることから、Y 社は当社建設事業部の多くの案件において発注先に含まれており、当社と近い関係性にあることから、本件不適切行為の実行に至っている。

(2) 各本件不適切行為の概要

本件不適切行為①は、乙案件及び丙案件において当社が土工事、外構工事等を Y 社に発注していたところ、乙案件及び丙案件の原価を、甲案件に付替えようとした疑義である。甲案件は、①Y 社が常用工（後記第 3 で定義する）として対応していた時期があり、その時期は請求書さえあればシステム上金額上限なく支払可能であった、②当社が施主から追加で最大 6 億円規模の余剰残土の積込・搬出や造成工事を請け負い、その追加工事を Y 社に発注する可能性があったという特殊事情があり、原価付替え先として活用された。

本件不適切行為②は、甲案件において Y 社に対し支払うことができなかった原価を、他の Y 社に工事を発注している案件に付替えようとした疑義である。

本件不適切行為③は、甲案件において当社が Z 社に対し出来高以上の金額を支払っている可能性があるという疑義である。仮にそのような過払を行っている場合には、その過払を実行した工事部長の X1 氏がキックバックを受けている可能性があると考えて、その点も

² 具体的には、2024 年の取引金額総額は 708,779 千円であった。

含め調査を行った。

以下では、まず「第2 本件不適切行為に至るまでの経緯」において、甲案件の受注経緯、Z社に対する支払と解約に至るまでの経緯、Y社による常用工としての先行工事実施までを時系列で記載した上で、「第3 本件不適切行為の内容」において、各不適切行為①②③の詳細について順に記載する。

第2 本件不適切行為に至るまでの経緯

1 甲案件の受注経緯

2021年5月頃、当時当社の常務取締役事業部長であったX2氏が、顧問弁護士の弁護士法人■■■■法律事務所の■■■■弁護士からの紹介で、W株式会社を施主とし■■市■■区甲■■番■■の一部ほか28筆の一部（以下「甲地区」という）に分譲宅地を新設する工事案件（以下「甲案件」という）の受注の打診を受けた。

W社は、太陽光発電設備の造成工事を主として行っている株式会社Z社に甲案件の造成工事を実施させようとしたものの、Z社がW社社内の取引先基準を満たさなかったことから、W社は当社に対し、Z社との間に入り、当社がZ社に造成工事を依頼する立て付けとすることを依頼してきた。

当初、W社からは「当社が冠工事（当社が名前だけ貸す形の工事）としてZ社との間に入って欲しい」旨の意向も受けていたが、W社との調整の結果、当社が現場管理を行う等、名前だけ貸すような契約にはならない形で進めることとなった。

当社は、2021年8月21日にZ社から、造成工事^[3]に関して370,000千円（税抜。以下、特段の記載がない限り税抜の金額を記載）の見積書を取得した^[4]。その他の現場管理費等を含めて甲案件にかかる原価は410,000千円程度であったことから、甲案件の現場担当であった執行役員工事部長であったX1氏はその上長である常務取締役事業部長のX2氏とも協議を行い、粗利としては50,000千円程度確保した形で、W社に対し460,000千円の見積書を提示した。

2 甲案件の契約内容

同年8月31日、当社はW社より、甲案件を受注した。受注内容は以下のとおりである。

請負金額：460,000千円

当初工事期間：2021年9月1日から2023年2月28日

支払条件：第1回支払 着工時（2021年9月30日までに） 101,200千円

第2回以降支払 毎月工事出来高支払（毎月末日締め、翌月末現金振込）

また、当社は、上記のとおりZ社から提示された370,000千円の見積書を踏まえて、2021年9月16日、Z社に対し以下のとおり工事の内容は特定しない状態で工事請負契約を締結した。

³ 具体的には、土工事、擁壁工事、排水工事、公園工事、道路工事、上水道工事、ガス工事等を含む。

⁴ 当該370,000千円の見積書記載の工事は、すべて当社がW社から受注した工事内容に含まれている。

支払期日：当月出来高査定分を末日締の翌々月 10 日払い^[5]

支払方法：現金 100%

一方で、後述のとおり、当社と Z 社の間で前渡金の支払有無について折り合わず、具体的な請負金額・工事内容を定めて Z 社に対し発注を行ったのは 2021 年 10 月 28 日であった。具体的な内容は以下のとおりである。

最終見積書取得日：2021 年 8 月 21 日

発注日：2021 年 10 月 28 日（購買依頼書は同月 27 日）

請負金額：370,000 千円

なお、当社は、W 社から受注する時点において、当初甲案件の設計及び監理を担当していた株式会社 []（以下「 [] 」という）の説明により、甲地区においては余剰残土がなく、残土の積込・搬出作業等は不要であることが契約の前提であると認識していた。また、甲案件を担当していた X1 氏としては、 [] が既に地盤改良を完了しているものと認識していた。

3 Z 社に対する支払と解約に至るまでの経緯

(1) 当社から Z 社に対する前渡金の支払

2021 年 9 月 16 日に当社が Z 社との間で工事下請負基本契約書を取り交わした頃より、Z 社は X1 氏に対し、当社から Z 社に対しても見積金額（370,000 千円）の約 20% を前渡金として支払うように要請してきた。その理由として、Z 社は、従前 W 社と直接契約予定だった際は W 社から前渡金を受領した上で着手することになっていたこと、当社は W 社から約 20%（101,200 千円）の着工金を受領しているはずであることを主張した。X1 氏は Z 社との契約上、工事代金は出来高払となっていることから、Z 社の要請を当初拒んでいたが、Z 社もまた当社から前渡金を払ってもらえないがために現場に着任しないという膠着状態が続いた。

現場担当である X1 氏は上長の X2 氏に相談したところ、X2 氏からは「契約上は出来高払いなのだから前渡金を支払うのは認められない」旨の話があった。しかし、Z 社は前渡金が支払われないかぎり現場に着任しないと主張し続けており、X1 氏としてはこのままではいつまで経っても工事に着手できないと考えた。Z 社が当社に対し請求している費目は、いずれも Z 社から受領した見積書に記載のない契約外の（＝当社・Z 社間で支払合意がない）費目であったが、X1 氏にて当該費目のうち実際に発生している費用（例えば、Z 社が設置した鉄板や重機の既発生リース料、Z 社の実施している事前調査費用等）を概算で見積もった合計 18,425 千円のみを Z 社に対し支払うということで説明をつけることにした。X1 氏から X2 氏に対しその説明をしたところ、X2 氏も承諾したことから、Z 社に提案した。この提案に対し Z 社の承諾が得られたことから、同年 10 月 28 日付で当社・Z 社は注文書・請書の取り交わしを行い、同年 11 月 5 日に当該金額が支払われた^[6]。この支払は、契約外

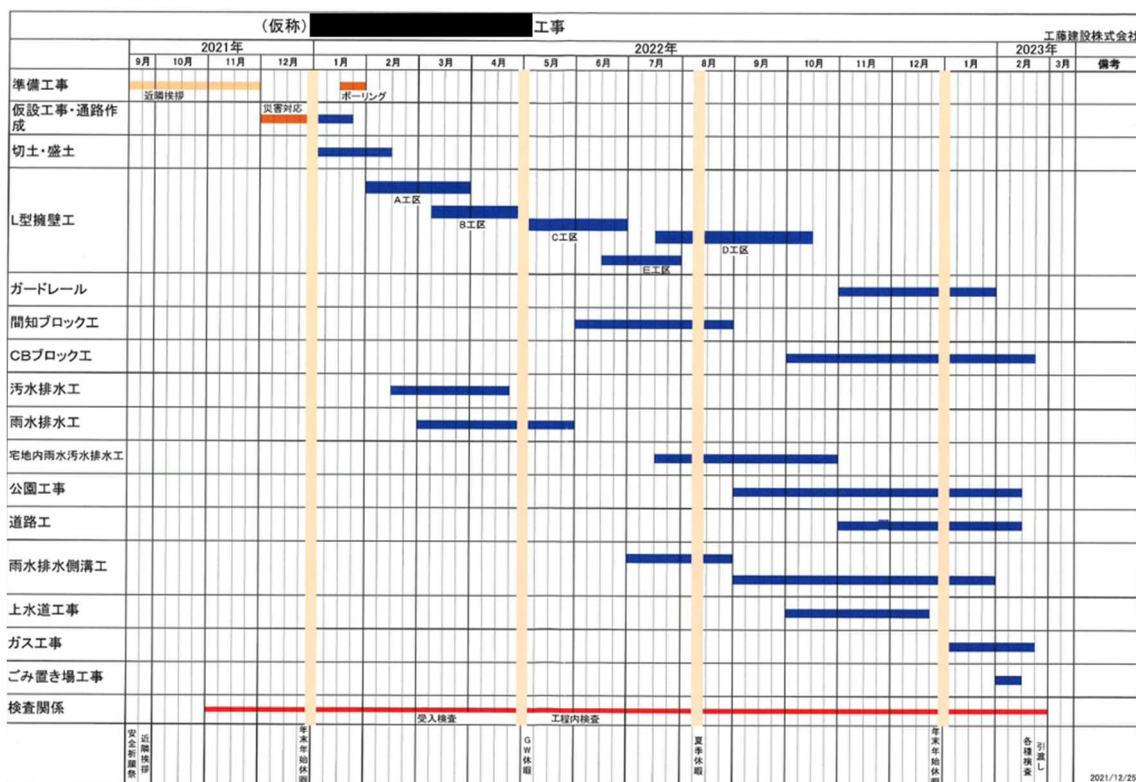
⁵ その後、2021 年 10 月 28 日付で注文書・請書を交わした際には、当社の通常の支払サイトである翌月 20 日払に修正されている。

⁶ X2 氏の承認の下、経費支払申請フローに沿って支払がなされている。

の費目に対する支払であり、本来は別の発注として購買依頼書の起案・注文書と請書の取り交わしをした上で支払われなくてはならないものであった。

(2) Z社の工事進捗

上記支払後、同年11月末頃からようやくZ社が工事に着手するに至った。Z社着手後、工事工程は以下のように取決められた。



Z社の現場担当者が着任して以降工事を開始したものの、2021年12月に土砂が道路に流出するという事象が発生したことや、その後Z社が下請業者に対し請負代金を支払わないために下請業者が現場に現れないということがあり、工事が予定通り進まず、仮設工事や一部の区画成形で2022年4月頃までの期間を要した。その後、4月下旬頃からようやく掘削等の土工事を開始した。しかし、2022年7月頃にはA工区以外について地盤改良が必要となる可能性があることが判明し、A工区以外について工事を進めることができない状況となった。

このような状況を踏まえた、実際の予定出来高（全体〔7〕）と実績出来高（全体・Z社）は以下のとおりである。

2022年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
予定出来高（全体）	1.4%	2.9%	4.8%	13.0%	19.6%	33.0%	43.6%	59.6%	67.7%	73.2%	79.2%	87.0%
実績出来高（全体）	1.0%	2.6%	4.0%	11.0%	15.0%	17.2%	19.0%	20.0%	21.0%	22.0%	23.0%	23.6%
実績出来高（Z社）	0.3%	0.7%	1.1%	1.7%	2.1%	2.5%	2.8%	3.1%	3.5%	3.8%	4.1%	4.1%

また、当社のZ社に対する支払金額は以下のとおりである。

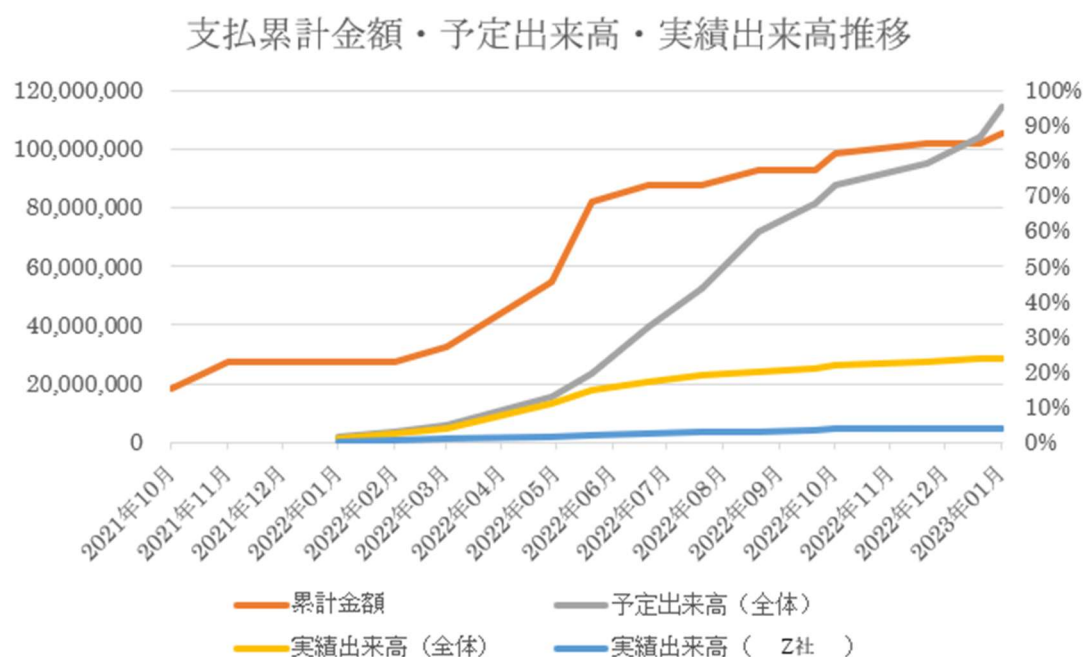
⁷ 当社において算出していないため、Z社分の予定出来高は不明。

単位：円

発注日	工事内容	発注金額	支払合計金額	支払内訳	
				支払日	支払金額
2021年10月28日	外構工事（※）	370,000,000	105,602,200	2021年11月5日	18,425,000
				2021年12月20日	8,800,000
				2022年4月28日	5,227,200
				2022年5月20日	22,000,000
				2022年6月20日	27,500,000
				2022年7月20日	5,500,000
				2022年9月20日	5,500,000
				2022年11月21日	5,500,000
				2022年12月20日	3,300,000
				2023年2月20日	3,850,000

（※）注文書には「外構工事」との記載があるが、具体的な内容としては、土工事、擁壁工事等の造成工事

当社が Z 社に対して支払っていた累計金額、予定出来高及び実績出来高（全体・Z 社）の推移をグラフにすると以下のとおりであり、支払累計金額の割に Z 社の出来高が全く増えていないことが見てとれる。



上記グラフをみても明らかなように、当社は Z 社に対し実際の出来高以上に過払を行っていると思われる [8]。

⁸ 本来は工事の出来高が 100%まで到達すれば、支払金額も当初発注金額に到達することから出来高と支払金額は一致することとなる。しかし、甲案件は途中で Z 社と解約に至っていることから、結果的に過払となっている。

Z社への支払は、契約上翌月20日支払と決まっていたところ、上記前渡金の他に1件イレギュラーな支払として、2022年4月28日にZ社から5,227,200円の請求を受け、即日同金額をZ社に対し支払っているものがある。経緯としては、擁壁工事に必要な鉄筋をZ社の指示により当社側で調達する予定だったところ、2022年3月頃よりX1氏からZ社に対し催促してもZ社から購入が必要な鉄筋の数量等の指示がこない状態が継続していた。そのような折、同年4月頃、いきなりZ社から「すぐに鉄筋が調達できなければ現場が止まってしまふ」旨の話があった。X1氏は3月時点ではこちらが催促していたにもかかわらず話が違ふと思ったが、Z社の出来高の状況も4月時点でわずか1.7%しかないにもかかわらず、まして現場が止まるとは困ると考えた。そこで、X1氏はX2氏に対し、やむを得ずZ社に依頼して鉄筋を調達してもらうため、契約外ではあるが鉄筋の代金として5,227,200円を支払う旨を説明したところ、X2氏もこれを承諾し、2022年4月28日にZ社に対し5,227,200円が支払われた。この支払も、契約外の費目に対する支払であり、本来は別の発注として購買依頼書の起案・注文書と請書の取り交わしをした上で支払われなくてはならないものであった。

(3) Z社の下請業者の逃亡

2022年11月28日頃、Z社の下請業者であった■■■■氏が現場の写真、資料等をすべて持って逃亡した。

その後、Z社に対し■■■■氏を連れ戻すよう要請したが、結果的に■■■■氏が戻ることはなかった。これまでの施工中に撮影した写真等がなければ、擁壁等について今後■■■■市等の検査を受けることができず、このまま工事を続けることが困難となった。

本来の工期は2023年2月に竣工予定であったが、2022年12月時点で出来高は4.0%であり到底間に合う状況になかったことから、当社は2022年12月頃にW社との間で工期延長の協議を開始した。それに伴い、上記の状況下において当社としてはZ社に対し引き続き工事を任せることができない状況にあったことから、Z社との契約を解約し、工期延長に伴う違約金や過払金をZ社から支払ってもらうための交渉を開始した。これに対し、Z社からは違約金等を払う代わりに、Z社と付き合いのある株式会社■■■■（以下「■■■■」という）という業者を入れることの提案を受けたが、当社としては■■■■以外の業者も含め、検討を開始した。

また、当社はZ社と解約合意書を締結するにあたっては、連帯保証人を入れて3社で契約締結する方向で話を進めていた。しかしながら、Z社と連帯保証人との協議が整わず、その協議を待ってはいつまで経っても合意書が締結できないこと、新たな業者を入れるの工事も進められなかったことから、当社はやむを得ずZ社との2社間で、2023年5月2日付で解約合意書を締結した。当該合意書の中で、Z社は当社に対し解決金として134,351,178円（税込）を2023年12月28日限りで支払う義務があることが記載されている。この134,351,178円（税込）は以下の過程で算出されている。

① Z社の工事が遅延したことによって本来の工期が伸びたことによる違約金

48,840,000 円⁹⁾

② 解約に至るまでに当社が Z 社に対して支払った金額

105,602,200 円 (税込)

③ 解約までの Z 社の工事の出来高

16,280,000 円¹⁰⁾ (税込)

④ 当社が Z 社に代わり立て替えている金額

3,811,022 円 (税込)

①+②-③-④=134,351,178 円

なお、当該合意書につき事前に 2023 年 4 月 10 日及び同月 24 日に開催された経営会議において情報共有はされているものの、合意書自体を取締役会や経営会議で決裁した証跡はなかった。

その後、当社から Z 社に対し返済計画の提出を要請していたが、段々と連絡が取りにくくなり、ついには連絡が全く取れない状況に至った。2023 年 12 月 12 日に X1 氏と甲案件の営業担当である D 氏が Z 社の福岡の本社事務所に赴いたものの、Z 社関係者の存在は全く確認できなかった。そして、同月 28 日までに Z 社から解決金が支払われることはなく、現在に至っている。

4 Y 社による先行工事実施

Z 社の下請業者が逃亡する前の時期において、Z 社の施行の能力が著しく低く、工事が全く進まなかったため、まだ Z 社が工事を行っていた 2022 年 11 月上旬頃より、X1 氏からの依頼により当社が土木工事等をよく依頼する Y 社が現場管理を担当することとなった。具体的には、Y 社の担当者を当社に出向させる形をとり、当社は Y 社に対し人件費として月額 650 千円の支払を開始した。

また、上記のとおり Z 社の下請業者が現場の写真、資料等をすべて持って逃亡し、その時点まで組み立てた擁壁等について■■■■市等の検査を受けることが困難となったことから、X1 氏は一から作り直すことを決め、2023 年 1 月頃より、X1 氏は Y 社に対して擁壁等の解体作業を依頼した。また、解体作業が終わって以降、当社はもはや Z 社にこれ以上の作業を依頼できないと考えたことから、Z 社の後継業者を検討し始めた。後継業者を探す一方、特に地盤改良等の不要な A 工区から仮設工事等の対応可能な工事を進めなければならなかった。そこで、当社は、一旦当該工事について、懇意にしている Y 社に依頼することとした。これは後継業者が見つかるまでの仮の対応であったことから、当社と Y 社は注文書等を取り交わすことはなく、毎月 Y 社が当社に対し常用工（作業員）の人数×単価ベースで

⁹⁾ 当社が Z 社との間で締結した工事下請負基本契約書 第 40 条（損害賠償）第 3 項「遅延日数 1 日当たり、請負代金全額の 2500 分の 1 に相当する金額の違約金を請求することができる。」に基づき、遅延日数が 300 日であったことから、¥407,000,000. - (税込) × 1/2500 × 300 日 = ¥48,840,000

¹⁰⁾ 発注金額 407,000 千円の 4% の出来高。この出来高は、X1 氏において、例えば擁壁工であれば擁壁のメーター数が全体のメーター数のうちどの程度まで組まれているかといった現場の状況を踏まえて算定している。

算出した費用を請求し、翌月 20 日に当社が支払う形でスタートした。このような「常用工」での対応は、2024 年 1 月まで継続した。

当社が Y 社に対し、甲案件において「常用工」として支払った費用は以下のとおりである（なお、後述のとおり、以下には乙案件からの付替分が含まれる）。これらは未取決め（＝契約書締結前かつ発注書発行前に先行して工事を進める方法）で支払われているところ、業務フロー上、未取決めの支払を行う場合には、10 万円以下の金額のみ認められている。

一方で、システム上は 10 万円を超える金額でも支払可能なシステムとなっており、承認権限のある者の申請であれば、自己承認で特に金額制限なく支払可能である。X1 氏は工事部長の立場にあり、承認権限を有していたことから、自己承認で誰の目も入れずに Y 社に対し支払を行っていた。

請求書日付	支払日	支払金額（円）
2023 年 2 月 28 日	2023 年 3 月 20 日	310,000
2023 年 4 月 30 日	2023 年 5 月 22 日	1,000,000
2023 年 6 月 30 日	2023 年 7 月 20 日	4,900,000
2023 年 7 月 31 日	2023 年 8 月 21 日	5,300,000
2023 年 8 月 31 日	2023 年 9 月 20 日	9,150,000
2023 年 9 月 30 日	2023 年 10 月 20 日	10,130,000
2023 年 10 月 31 日	2023 年 11 月 20 日	8,030,000
2023 年 11 月 30 日	2023 年 12 月 20 日	16,150,000
2023 年 12 月 31 日	2024 年 1 月 22 日	21,150,000
2024 年 1 月 31 日	2024 年 2 月 20 日	11,050,000
	合計	87,170,000

第 3 本件不適切行為の具体的な内容

1 乙案件・丙案件から別案件への原価付替え（本件不適切行為①）

(1) 乙案件からの原価付替え

ア 乙案件の概要

2022 年 6 月 30 日、当社は、H 氏より、①同氏の自宅の建築工事・電気設備工事等及び②ガレージハウスの建築工事・外構工事等を受注した^[11]。受注内容は以下のとおりである。

① 自宅の建築工事等

当初請負金額：409,090,909 円

当初工事期間：2022 年 9 月 15 日から 2023 年 8 月 10 日（その後の変更契約で、2023 年 11 月 30 日まで延長されている）

¹¹ これらの工事に付随して、当社は H 氏の息子（XXXXXXXXXX氏）の経営する会社より事務所内装工事や道路進入路歩道工事、受水槽改修工事等を受注している。

② ガレージハウスの建築工事等

当初請負金額：189,000,000 円

当初工事期間：2022 年 12 月 15 日から 2023 年 9 月 14 日（その後の変更契約で、2023 年 11 月 30 日まで延長されている）

イ 乙案件に関する Y 社への発注内容

当社は Y 社に対し、乙案件に関し、以下のとおり土工事・雑工事を発注している。

単位：円

	発注日	工事内容	発注金額
1	2023年4月10日	土工事	3,000,000
2	2023年8月22日	雑工事	320,000
		合計	3,320,000

ウ 原価付替え（一部）の経緯・内容

2023 年 1 月以降、甲案件について Y 社が「常用工」として対応していた頃、同時期に実施していた乙案件において、本来予定していなかった追加工事が発生し、予算が足りず支払処理ができていないことが判明した。追加工事が発生したにもかかわらず施主に対し追加工事代金分を請求しなかったのは、受注時の積算に取りこぼしがあったことや、施主である H 氏が工藤会長と古くからの付き合いがあり、現場担当者としては細かい追加工事については柔軟に受けなければならないという付度をした点にある。

結果的に支払処理ができなかった追加工事は、具体的には以下のとおりである。

見積書日付	件名	工事内容	金額 (円)
2023/8/22	乙案件新築工事	外構工事 (横断側溝工、配管工など)	4,300,000
2023/11/7	乙案件新築工事	外構工事 (階段擁壁工、花壇擁壁工、エントランス擁壁工など)	11,250,000
2023/11/7	乙案件新築工事	フェンス工事 (材料費、工事費など)	2,350,000
2023/12/11	乙案件新築工事 (追加工事)	外構工事 (型枠ブロック工、集水桝設置工、花壇擁壁基礎工など)	11,000,000
2023/12/11	乙案件新築工事 フェンス工事追加	フェンス工事 (地下ガレージ両開門扉、鍵、フェンス工事基礎改良工など)	800,000
2024/1/26	乙案件外構工事	外構工事 (第二駐車場擁壁撤去、伐採工、路盤工など)	1,830,000
2024/1/30	乙案件外構工事	外構工事 (ピンコロ、材料運搬費)	6,470,000
		合計	38,000,000

乙案件の担当であった課長代理 C 氏は、Y 社から 2023 年 8 月 22 日付で見積書を提示され、注文書の発行を求められたが、予算が足りないことから発行を後回しにしていた。Y 社の代表取締役である █████ (以下「████社長」という) は C 氏に話しをしても埒が明かないと考え、同年 11 月 7 日頃、直属の上司である X1 氏に対し直接注文書の発行と支払を求めたところ、X1 氏は C 氏から事情を聞いていなかったため驚いたが、乙案件での支払は予算との兼ね合いが難しいと考え、████社長に対し「甲で払わせて欲しい」旨提案した。████社長は、乙案件で当社から実際に受注していた工事金額が上記のとおり 3,320 千円にもかかわらず、追加工事がその 10 倍以上の金額である 38,000 千円であったことから、追加工事を確実に支払ってもらわなければ困ると考え当初拒否したが、Y 社としては当社との取引実績も多くお得意様であったこともあり、X1 氏の強い申出によりやむを得ず応じた。

実際の原価付替えの手順として、当時、当社は甲案件において、毎月 Y 社に対する常用工の支払を行っていた。常用工であり購買依頼書未起案であるため金額上限はなく、X1 氏は工事部長であることから承認権限があり自己承認が可能であったため、常用工の請求書に金額の記載さえあれば上限なく支払可能な状況にあった。

そこで、Y 社から X1 氏に対し請求書を発行する際に、X1 氏から実際に乙案件から甲案件に付替える金額を下記のとおり指定し、Y 社の出す請求書には付替え金額が反映された金額が計上され、その金額が当社から Y 社に対し支払われた。なお、上記 38,000 千円から下記 11,000 千円を差し引いた残額の処理については後述する。

請求書日付	支払日	支払金額（乙案件付替分）（円）
2023年11月30日	2023年12月20日	4,000,000
2023年12月31日	2024年1月22日	3,000,000
2024年1月31日	2024年2月20日	4,000,000

(2) 丙案件からの付替えの合意

ア 丙案件の概要

2022年2月23日、当社は、社会福祉法人[]より、丙新築工事を受注した[¹²]。受注内容は以下のとおりである。

当初請負金額：1,075,000千円

当初工事期間：2022年2月23日から2023年9月15日（その後の変更契約で、2023年10月25日まで延長されている）

イ 丙案件に関するY社への発注内容

当社はY社に対し、丙案件に関し、以下のとおり外構工事・土工事等を発注している。

	発注日	工事内容	発注金額（円）
1	2022年2月24日	外構工事	68,200,000
2	2022年4月14日	外構工事	59,000,000
3	2022年5月13日	土工事、コンクリート工事	55,500,000
4	2022年6月14日	外構工事	19,800,000
5	2022年7月25日	外構工事	113,200,000
6	2023年1月24日	土工事	3,500,000
7	2023年7月26日	外構工事	18,400,000
8	2023年12月15日	外構工事	750,000
9	2024年7月17日	小工事	4,000,000
		合計	342,350,000

¹² 丙の新築工事終了後、建築資材の物価高騰に伴う補助金を受領するため、[]経由で補助金の申請を行った。その補助金分を新築工事の費用に充当するために、2024年5月31日、[]から当社に対する建築工事の注文書の発行を受けている。

ウ 原価付替え合意の経緯・内容

2022年5月頃、課長代理であったA氏が丙案件の担当となり、実行予算を作成したところ、 からの請負金額（売上）が1,075,000千円、売上原価が1,123,829千円で、▲4.54%（▲48,829千円）の赤字工事となってしまった¹³。

A氏は、赤字もやむを得ないと考え、上長の課長（当時）であるE氏に作成した実行予算をそのまま提出した。E氏から回付を受けたX1氏は、X2氏に丙案件が赤字工事となることを説明しようにも「（赤字にならないように）なんとかしろ」等と言われ受け取ってもらえないだろうと考え、実行予算を回付しないまま1年近く放置した。

しかし、翌2023年4月から5月にかけて、A氏がY社から新たに発生する追加工事の見積書を取得したところ、合計49,700千円であった。A氏はX1氏に対し、実行予算も承認されていないままだが、当該追加工事について費用負担することで問題ないか確認をとったところ、X1氏からY社に発注する以下の49,700千円の工事費用のうち、一部の工事費用は別案件で処理することで出来る限り赤字を回避するようにする旨話をした。

①	仮設・準備工事、土工事、擁壁工事等	30,000,000円
②	外構工事、植栽工事等	19,700,000円
	計	49,700,000円

X1氏はA氏に確認した結果、18,400千円の費用負担であれば赤字を回避できそうだとわかったため、2023年6月頃、Y社の 社長と話し、上記表②の19,700千円のうち18,400千円のみ支払、その残りの49,700千円－18,400千円＝31,300千円を他案件で支払わせて欲しいとお願いした。これに対し、 社長は、その時点で丙案件について当社から支払済みの工事金額は上記のとおり319,000千円程度であり、付替え金額はその10分の1程度の金額であったことから、強い抵抗はなく、これを承諾した。

X1氏は 社長とのやりとりを踏まえ、A氏に対し18,400千円で購買依頼書を起案するように指示し、その指示に従ってA氏は起案し、同年7月26日にY社に対し発注を行った。

その後、X1氏は31,300千円について丁案件や他の案件に付替えることを検討したものの、いずれも予算に余裕があるわけではなかった。一方で、甲案件については常用工で対応しており自己承認による支払が可能であったことや、今後施主から当初契約からの追加分として最大6億円規模で残土積込・搬出工事や造成工事を受注する見込みがあったことから、付替えが容易であると考え甲案件に付替えることを考えた。

X1氏が乙案件についてY社に対し付替えを申し出たのとほぼ同じ時期である2023年11月頃、X1氏は 社長に対し、31,300千円を甲案件で支払わせて欲しいと伝え、承諾を得た（この時点で付替えようと考えていた金額の総額は、乙案件分と丙案件分を合計して69,300千円となっている）。

その後、2023年11月頃に丙案件の精算を行った際、若干予算に余りがあったことから、

¹³ 実行予算上は▲4.54%（▲48,829,000円）の赤字工事となっていたが、最終精算時には黒字で終了している。

31,300千円のうちさらに750千円をY社に対して支払うこととし、X1氏はA氏に対し750千円で購買依頼書を起案するように指示し、その指示に従ってA氏は起案し、同年12月15日に発注を行った。

X1氏としては、残額の30,550千円については、甲案件で追加の残土積込・搬出・造成工事を受注した際に支払う心積もりでいたことから、支払われないまま保留の状態となっていた。

(3) 乙案件・丙案件の追加工事費用の処理

ア 未払・未処理のまま残っていた乙案件・丙案件の追加工事費用

上記のとおり、X1氏は乙案件の追加工事費用38,000千円のうち、11,000千円を甲案件に付替えた。その差額である27,000千円については、X1氏は甲案件でW社から追加の残土積込・搬出・造成工事等を受注した場合に処理するために未払・未処理のまま残していた。また、丙案件については30,550千円が未払だったが、2024年3月31日に建築資材の物価高騰に伴う補助金が[]に支払われ、同年5月31日に当社が当該補助金を[]から受領するための契約を取り交わしたことにより、当該補助金をY社への支払に充てることが可能となり、2024年8月30日に4,000千円をY社に支払った。その結果、 $30,550千円 - 4,000千円 = 26,550千円$ が未払・未処理のまま残っていた。

イ 未払・未処理であることの発覚

上記のとおり、当社は2024年8月30日にW社との間で工事請負変更契約書を締結した。この頃、甲案件の対応に関与することになった工事部長であるF氏は、今後の造成工事の費用を確認するため、Y社が当初出していた548,000千円の見積書の内容を確認していたところ、上記乙案件の27,000千円及び丙案件の26,550千円が未払であることが発覚した。

このような乙案件及び丙案件での未払について、当社としては当社が負担すべき債務であると考え、Y社と支払交渉を行うこととした。

ウ Y社に対する支払

当社がY社と交渉した結果、乙案件の27,000千円について、減額した23,980千円で合意し、丙案件の26,550千円については、8,500千円で合意した。

しかしながら、乙案件は既に2023年12月15日に原価損益21,829,966円で終了しているところ、そこから23,980千円を差し引くと赤字になってしまうことから、さらにY社と交渉し、

- ・ 乙案件 23,980千円→19,480千円
- ・ 丙案件 8,500千円→13,000千円

と乙案件の減額分を丙案件に付替える形で支払うこととし、実際に2024年11月20日付で支払われた。

(4) その他案件から甲案件に付替えられている可能性

当社がY社に対し、甲案件において「常用工」として支払った費用をあらためて示すと、以下のとおりである。

請求書日付	支払日	支払金額（円）
2023年2月28日	2023年3月20日	310,000
2023年4月30日	2023年5月22日	1,000,000
2023年6月30日	2023年7月20日	4,900,000
2023年7月31日	2023年8月21日	5,300,000
2023年8月31日	2023年9月20日	9,150,000
2023年9月30日	2023年10月20日	10,130,000
2023年10月31日	2023年11月20日	8,030,000
2023年11月30日	2023年12月20日	16,150,000(うち付替え 4,000,000)
2023年12月31日	2024年1月22日	21,150,000(うち付替え 3,000,000)
2024年1月31日	2024年2月20日	11,050,000(うち付替え 4,000,000)
	合計	87,170,000(うち付替え 11,000,000)

その他の案件から甲案件に付替えられている可能性を探るために、上記工事代金のうち乙からの付替分を除いた金額が実体のあるものかどうかについて、現場経験が30年近くあるC氏に対し、写真付きの月次工事報告書及び請求書を示しつつ確認を行ったところ、その資料で分かる範囲では金額に違和感がないとの確認がとれたことから、工事代金と工事実体が合致していることを確認した。

2 甲案件での覚書締結による付替え合意（不適切行為②）

(1) X2氏からX1氏に対する「4億円」の指示

当社は、2023年5月2日にZ社との間で解約合意書を締結して以降、Z社の代わりに誰に造成工事を依頼するかを検討を進めながら、上記のとおりY社に常用工として作業を進めてもらった。Z社の代替下請先としては、Y社の名前も挙がっていたが、その他にも株式会社V等も候補として検討していた。

同年5月頃、甲区域内の余剰残土が27,000 m³存在していることが判明した。また、A工区以外の地盤改良の問題も解決できていないことを踏まえると、地盤改良の件や余剰残土の搬出を実行しない限り途中で現場が止まってしまう可能性があった。しかしながら、地盤改良や余剰残土搬出について、当社はW社から請け負っていなかったことから、W社が当社に対して追加で発注するか、あるいは別業者にて工事を行う必要があった。

一方で、当社としては、W社から請け負っている造成工事についても、Y社に常用工で行ってもらっている状況になっていたため、これをY社に正式に発注するのか、V社等に発注するのかの方向性を決める必要があった。これについて2023年11月9日の臨時取締役会にて議論することとなったため、報告するX2氏がX1氏に対し、Y社とV社それぞれに依頼した場合に発生する原価についての検討データ作成を依頼した。

X1氏はY社から、Y社にて造成工事を行った場合548,000千円ほど費用が発生することを聞いていたものの、一定程度減額は可能であると考え、X2氏に対しY社に依頼する場合の費用を450,000千円と見積もった。これに対しX2氏からX1氏に対し、「(Y社に依頼する場合の原価は)4億円で取り決めるように」との話があった。X2氏によれば、できる

だけ減額したい一方で、V社が出している328,000千円という金額は安すぎると考えていたことから、400,000千円という金額で指示したと述べる。結果として、実際の取締役会用の報告資料においても、以下のとおりY社に施工依頼する場合は今後支払予定費が「400,000,000円」である旨の記載がなされている。

⑥ この、工事の収支はどうなりますか？

(税別)

	A案 (Y社 施工)	B案 (V社 施工)
契約金額 (①)	460,000,000	460,000,000
支払済工事費	72,180,841	72,180,841
今後支払予定費	400,000,000	328,000,000
工期遅延金 (対発注者)	30,851,532	30,851,532
工事原価計 (②)	503,032,373	431,032,373
原価損益 (①-②)	-43,032,373	28,967,627
② Z社 への過払金 (③)	税控 -77,737,435	-77,737,435
合計見込損益 (①-②) +③	-120,769,808	-48,769,808

注) 数字は、現時点での見込の為、確定ではありません

同年11月9日の取締役会でX2氏は上記表にしたがって報告を行ったところ、またZ社と同じことになっては困るので、素性がよく分からないV社よりも、発注金額は高いが当社と付き合いがあり信頼できるY社に行くべきである旨の方向性で決まった。また、当社からW社に対しては、従前よりY社にて作業を進めていることは報告しており、Y社に正式に発注することについてもW社において違和感なく受け入れられた。

Y社に発注することが決定したことから、X1氏はY社に対し見積書の作成を依頼したところ、同年11月13日、Y社から(既に実施済みのA工区も含む)甲案件全体の造成工事に関する工事代金として548,000千円の見積書が提示された。なお、この見積書に含まれている工事は、すべて当初W社に対し提示した見積書に含まれているものであり、追加工事分ではない。

(2) X1氏・Y社間の交渉と覚書締結

X1氏は、上記のとおりX2氏から「4億円」との指示を受けていたことから、Y社から提出された見積書に対し減額交渉を行ったが、なかなか折合いがつかない状況が3ヶ月ほど続いた。Y社としては、そもそも他の業者が手を付けた現場を途中から引き受けること自体にも消極的だった上、「4億円」で甲案件の造成工事すべてを請け負うのはコスト的に到底難しいと考えていたため、交渉の過程では、Y社 ■■■ 社長からX1氏に対し、「もう(W社に)お返ししたらどうか(=契約を解約したらどうか)」旨の提案をしたことや、「4億円にまで減額するには覚書をまいてもらわないといけない」旨の話をするこもあつた。それでもX1氏は、「4億円」以下で妥結しなければならないと考えていたため、何度も■■■社長に対し減額の申出を続けた。

2024年2月27日、X1氏とY社 ■■■ 社長及び経理担当者にて対面での打合せを実施した。

その際、■■■■社長としては「4億円」にまで減額するには、本来の金額（548,000千円）との差額を何らかの形で払ってもらう必要があると考えたため、同席した Y 社の経理担当者から X1 氏に対し以下の覚書を提示した^[14]。

覚 書

Y社 (以下「甲」という)と、工藤建設株式会社執行役員工事部長 X1
(以下「乙」という)は、下記事項に関して覚書を締結する。

記

1. 甲案件 において、造成費用 487,000,000 円に対して、330,000,000 円の契約を締結しますが、乙は差額の 157,000,000 円を当該現場又は工藤建設他現場より調達して、甲案件 工期内にて支払う。
2. 当現場の問題も多くあり、特に設計監理事務所が動きが悪い、経済的に仕事ができない場合には工藤建設が責任を持って対応する。

以上

2024 年 2 月 28 日

(甲) 住所 ●市●区●●丁目●番●号
Y社
氏名 代表取締役 ■■■■ 印

(乙) 住所 横浜市青葉区新石川4-33-10
工藤建設株式会社
氏名 建設事業部 印
X1 印

■■■■社長より、「覚書に署名しないと現場を止めざるを得ない」旨の話があった。
上記覚書の意味について、「甲造成工事において、造成費用 487,000,000 円に対して、

¹⁴ なお、覚書には「2月28日」と記載があるが、X1氏によれば実際に打合せを実施したのは2月27日であることから、書き間違えとのことである。

請負金額：330,000 千円

支払期日：翌月 20 日払い

支払方法：現金 100%

その後、当社は、2024 年 8 月 30 日に残土搬出作業について W 社との間で、工事請負変更契約書（第 2 回変更）を締結し、同年 9 月 13 日より残土搬出作業を開始した。しかし、W 社側の事情により同年 10 月 8 日以降また残土搬出作業が止まっている状況にあり、再開の目途も立たないことから、当社は、同年 11 月 28 日に、W 社に対し、契約に基づき工事を中止すること、中止から 2 ヶ月以上経過した場合には契約を解除せざるを得ない旨の内容証明を送付している。

(4) Y 社に対する 157,000 千円の支払義務

現状、W 社に対し契約に基づき工事を中止する旨の内容証明を送付していることから、残土搬出作業が終わった後の造成工事等については W 社から受注しない見込みとなり、Y 社への 157,000 千円の追加支払は行わないまま現在に至っている。

これについて、当社としては、157,000 千円の債務は負っていると認識している。一方で、当社・W 社との契約は解約となる可能性があるため、その場合には、当社としては実際の出来高に応じた金額について、Y 社に対し支払義務を負う。

3 Z 社への過払と Z 社から X1 氏に対するキックバックの可能性（不適切行為③）

前述のとおり、Z 社に対して支払を求めた解決金は 134,351,178 円（税込）であったところ、そのうち当社が Z 社に対して過払した金額は、以下のとおり②－③－④＝85,511,178 円である。

① Z 社の工事が遅延したことによって本来の工期が伸びたことによる違約金 48,840,000 円
② 解約に至るまでに当社が Z 社に対して支払った金額 105,602,200 円（税込）
③ 解約までの Z 社の工事の出来高 16,280,000 円（税込）
④ 当社が Z 社に代わり立て替えている金額 3,811,022 円（税込）

これらの金額についての会計処理として、2024 年 6 月期までに②（105,602,200 円（税込。税抜で 96,002,000 円）を工事原価として計上している。

上記金額を X1 氏の主導で過払していることを踏まえると、当委員会としては Z 社から X1 氏に対するキックバックの可能性を疑い、調査を行った。

具体的には、X1 氏へのヒアリング、デジタルフォレンジック及び X1 氏からの個人通帳の提出を経て、Z 社に過払した金額が X1 氏に対してキックバックされている可能性について確認した。その結果、以下の状況から、Z 社から X1 氏に対するキックバックはなかったと認められる。

・ デジタルフォレンジックの結果、Z 社・X1 氏の間でキックバックがあったことを疑わ

せるようなメールのやりとりは見当たらなかったこと

- ・ X1 氏から提供を受けた個人通帳¹⁵3 通（いずれも 2022 年 1 月以降直近までの入出金履歴が掲載されている）において、Z 社からの入金や、上記過払金額に相当するような金額の入金等のキックバックを疑わせる入出金の履歴は確認できなかったこと
- ・ X1 氏へのヒアリングを行ったところ、Z 社からのキックバックは受け取っていないと述べたこと

4 小括

(1) 本件不適切行為のまとめ

以上をまとめると、X1 氏が実行した本件不適切行為の内容は、以下のとおりである。

ア 本件不適切行為①

- ・ 乙案件から甲案件に 11,000 千円の原価付替えを実行した
- ・ 乙案件及び丙案件から甲案件に 32,480 千円（減額交渉後の金額）の原価付替えを実行しようとしたが、付替えの処理をする前に未払であることが発覚し、2025 年 6 月期に処理した

イ 本件不適切行為②

- ・ 甲案件で支払を保留していた 157,000 千円を甲案件の追加工事を受注した場合に Y 社に対し当該金額を上乗せして支払う合意をした

ウ 本件不適切行為③

- ・ Z 社に対し 85,511,178 円の過払を行った

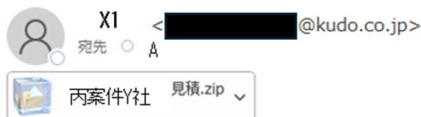
(2) その他指摘すべき事項（X1 氏から A 氏に対する口止め）

上記不適切行為①に含まれる丙案件から他案件への付替え合意について、調査委員会を設置することを認識した X1 氏は、2024 年 12 月 28 日に部下であり丙案件の担当であった A 氏に電話をし、「（丙から他案件への約 30,000 千円の付替えについて、）お前は何も知らないことにしておけ」旨連絡した。

また、その電話の後、調査委員会においてデジタルフォレンジックを実施することを認識した A 氏は、以下のメールを削除したとのことである（ただし、A 氏はメーラー上で削除したものの、ごみ箱からは削除していなかったことから、デジタルフォレンジックの実施に支障は生じなかった）。

¹⁵ いずれも X1 氏の名義のものであり、①当社からの給与振込口座、②当社からの賞与・経費精算額の振込口座、③当社株式の配当金振込口座である。

丙案件 の件



本メールは [redacted] により、添付ファイルの自動暗号化が行われています。
後ほど送信者より復号キーが通知されます。

お疲れ様です。
丙案件 の Y社 の支払い
¥49,700,000 のうち¥34,000,000 は、処理しています。
今回追加の¥11,950,000 は、知らない金額です。
ご確認ください。

+++++
〒225-0003
横浜市青葉区新石川 4-33-10
工務建設株式会社
建設事業部工事課
X1
TEL 045-911-5991 FAX 045-911-5951
Email: [redacted]@kudo.co.jp
携帯番号 ●●●-●●●●-●●●●
+++++

上記メールの内容としては、「¥34,000,000 は、処理しています。」の部分については、(若干の金額のズレがあるものの) X1氏が30,550千円を甲案件に付替えることについてY社と合意済みであることを示しており、「今回追加の¥11,950,000」は、Y社から丙案件に関し別途請求を受けている金額を指しており(ただし、当該金額についてA氏としては既に支払済みであると認識している)、当該「¥11,950,000」についてX1氏は認識していないことを示している。

第4 その他の不正案件(件外調査)

1 はじめに

当委員会は、本件不適切行為以外にも類似の不正が他にないかについても調査を行った(以下「件外調査」という)。当委員会は、件外調査として、原価を過少計上していた工事及び原価の付替えを行った工事が無いかについて、従業員へのアンケート、協力会社へのアンケート、デジタルフォレンジック調査及びその他ヒアリング等を調査の端緒として調査を行った。各調査の概要等は以下のとおりである。

(1) 当社からの情報提供

当委員会組成前に当社が独自に行った内部監査の過程において、以下で定義する「戊案件」の原価が「丁案件」に付替えられているのではないかとの疑義が発生したため、当委

員会において調査を行った。調査結果は後述「**2 丁案件及び戊案件間の原価の付替え疑義**」記載のとおりである。

また、当委員会組成後の2025年1月9日、建物管理事業部の朝礼にて当委員会からヒアリング等を受ける場合は、事実をごまかしたりすることが無いよう周知したところ、朝礼後に当部の精算処理の事務を担当している社員より、「自分が毎月の月次で行っている処理がもしかすると原価の付替えに該当するかもしれない。」との申出があった。当該申出を受け、白坂氏にて当社従業員らに詳細をヒアリングしたところ、少なくとも53期及び54期において、以下の内容の原価の付替えが実施されていたことが判明したため、白坂氏は、事務局を通じて本委員会に申告し、当委員会において調査を行った。調査結果は、後述「**3 建物管理事業部での原価付替え案件**」記載のとおりである。

①53期（2023年7月1日から2024年6月30日）：51件、合計101万3960円

②54期（2024年7月1日から2024年11月31日まで）：25件、合計34万3495円

(2) 役職員へのアンケート

対象者は役員（取締役及び監査役）及び介護事業本部以外の全社員（嘱託、契約社員を含む）の合計216名とした。介護事業本部を対象から除外したのは、介護事業本部は工事を行っておらず、本件不適切行為類似の原価の過少計上及び原価の付替え工事は想定できなかったためである。

アンケート項目は、以下のとおり設定し、氏名・所属部署・電話番号・メールアドレス（個人の電話番号・メールアドレスも許容）の記載欄を設けた。なお、アンケート結果については、当委員会の委員以外には閲覧できない形式で行った。

Q1 2019年1月以降、取引先が工事代金等を請求する際に、実際の工事現場・案件と異なる工事現場・案件名で請求するよう、取引先に指示・依頼したことはありますか？あるいはそうしたことを見聞きしたことはありますか？

1. ある 2. ない

※ある場合、何年頃、どの工事についてか、具体的にご記入ください。

Q2 2019年1月以降、取引先が工事代金等を請求する際に、工事代金等を減額（または増額）し、今後の工事代金等にその分を増額（または減額）するよう、取引先に指示・依頼したことはありますか？あるいは、そうしたことを見聞きしたことはありますか？

1. ある 2. ない

※ある場合、何年頃、どの工事についてか、具体的にご記入ください。

Q3 2019年1月以降、取引先が工事代金等を請求する際に、工事代金等の一部を自分に支払う（キックバック）ように指示・依頼したことはありますか？あるいは、そうしたことを見聞きしたことはありますか？

1. ある 2. ない

※ある場合、何年頃、どの工事についてか、具体的にご記入ください。

アンケートは、対象者全員（216名）から回答を得た。また、回答結果は、以下のとお

りであった。

Q1 について「ある」と回答した人数：32人

Q2 について「ある」と回答した人数：21人

Q3 について「ある」と回答した人数：2人

当委員会では、上記いずれかに「ある」と回答され、具体的な案件の記載がある回答を行った従業員にヒアリング又は電話聞き取りを行った。当該調査を踏まえて、50期以降の疑義に関するもの及び具体的な供述が得られた案件のみ件外調査の対象とした。調査結果は後述「4 従業員アンケートにより発覚した疑義」記載のとおりである。

(3) 協力会社へのアンケート

アンケート対象者については、以下の方法で選定を行い、合計215社を選定した。

①49期から54期までの年間支払いデータを基に重複している協力会社を削除した。

②年間の支払額が1000万円を超えている協力会社を抽出した。

③そのうえで、

- 直近54期に1000万円を超える取引を行った協力会社は、過去の継続性を問わずアンケート対象とした。
- 上記6期間のうち1000万円を超える取引を行った協力会社のうち、54期以外かつ直近3期間（51期から53期）のうち2期間連続して1000万円を超える取引を行っていない協力会社を対象から除外した。

アンケート項目は、以下のとおり設定し、会社名・担当者・電話番号・メールアドレスの記載欄を設けた。なお、アンケート結果については、当委員会の委員以外には閲覧できない形式で行った。

Q1 弊社と取引を開始して、何年ぐらい経過していますか？ 1. 20年以上 2. 10年以上 3. 5年以上 4. 1年以上 5. 1年未満
Q2 弊社との取引内容や、担当者の対応に対する満足度は、どのぐらいですか？ 1. 満足 2. まあ満足 3. どちらともいえない 4. やや不満 5. 不満
Q3 弊社に工事代金等を請求する際に、弊社担当者から、実際の工事現場・案件と異なる工事現場・案件名で請求するように指示・依頼を受けたことはありますか？ 1. ある 2. ない ※ある場合、何年頃、どの工事についてか、具体的にご記入ください。
Q4 弊社に工事代金等を請求する際に、弊社担当者から、工事代金等を減額（または増額）し、今後の工事代金等にその分を増額（または減額）するように指示・依頼を受けたことはありますか？ 1. ある 2. ない ※ある場合、何年頃、どの工事についてか、具体的にご記入ください。
Q5 弊社に工事代金等を請求する際に、弊社担当者から、工事代金等の一部を弊社担当者に支払う（キックバック）ように指示・依頼を受けたことはありますか？ 1. ある 2. ない

※ある場合、何年頃、どの工事についてか、具体的にご記入ください。

Q6 2024年12月末日時点で、弊社に請求はしていないが御社において未収と認識している工事代金等がありますか？

1. ある 2. ない

※ある場合、その工事名と未収残高について、具体的にご記入ください。

アンケートは、計209社から回答を得た。また、回答結果は、以下のとおりであった。

Q3について「ある」と回答した会社：10社

Q4について「ある」と回答した会社：8社

Q5について「ある」と回答した会社：1社

Q6について「ある」と回答した会社：12社

当委員会では、上記いずれかに「ある」と回答した会社にヒアリング又は電話聞取りを行った。当該調査を踏まえて、後述「5 協力会社アンケートにより発覚した疑義」記載のとおりである。

(4) デジタルフォレンジック調査

デジタルフォレンジック調査の方法等は、「別紙3」のとおりである。デジタルフォレンジックにより抽出された疑義の内容は、「6 デジタルフォレンジックにより発覚した疑義」記載のとおりである。

2 丁案件及び戊案件間の原価の付替え疑義

(1) 疑義の概要

ア 戊案件の概要

2023年7月5日、当社は、[REDACTED]^[16]（以下「[REDACTED]」という）より、戊案件を受注し、同年11月8日、同プロジェクト本体建築工事（以下、同プロジェクトの開発工事と建築工事をあわせて「戊案件」という）を受注した。受注内容は以下のとおりである。

①開発工事（変更後）

請負金額：425,000千円

工事期間：2023年7月7日から2026年8月31日

②建築工事

請負金額：4,340,000千円^[17]

工事期間：2023年11月10日から2026年8月31日

当社は、戊案件における型枠工事について、協力会社であるT社及びU社に対して以下のとおり発注した。

①T社

¹⁶ 受注後、当該工事は[REDACTED]と[REDACTED]株式会社との共同事業に変更された。

¹⁷ その他、設計費用として878万6700円の追加工事を受注している。

最終見積書取得日：2024年5月23日

発注日：2024年6月26日（購買依頼書は同月24日）

請負金額：242,000千円

②U社

最終見積書取得日；2024年6月24日

発注日：2024年7月24日（購買依頼書は同月22日）

請負金額：168,000千円

戊案件の実行予算書（建築）によれば、当該工事の工事原価利益率は4.62%であり、他の工事に比べて利益率が低い工事となっていた。

イ 丁案件の概要

2024年2月26日、当社は、XXXXXXXXXX（以下「XXXXXXXXXX」という）より、丁案件を以下の内容で受注した。

請負金額：2,350,000千円

工事期間：2024年2月26日から2025年5月31日

当社は、丁案件における型枠工事についても、T社及びU社に対して以下のとおり発注した。

①T社

見積書取得日：2024年6月26日

発注日：2024年7月24日（購買依頼書は同月22日）

請負金額：77,240千円

②U社

見積書取得日；2024年6月24日

発注日：2024年7月24日（購買依頼書は同月22日）

請負金額：242,760千円

丁案件の実行予算書によれば、当該工事の工事原価利益率は10.01%であり、利益率の高い工事となっていた。

ウ 疑義内容

型枠工事については、購買担当にて協力会社と値決めを行い、購買依頼書を作成することが原則であるところ、戊案件及び丁案件においても購買担当のB氏が、当初型枠工事の見積取得を進めていた。

そのような中、B氏は、丁案件の型枠工事について、T社から見積を取得し、T社からは2024年3月12日付けの御見積書を受領した。当該御見積書の合計金額は、合計3億1575万5140円であった。B氏はT社と交渉し（B氏の当初提案額は299,000千円）、口頭ではあるがT社から「U社と共同で対応するということであれば2社で合計3億円で受注可能」との回答を得たため、T社側で実際の数量を計算するための資料を送付した。その後、2024年5月末頃、B氏は、自身が入院することになり、T社との交渉をX1氏に委ねた。

上記のとおりB氏がT社と交渉をしていた段階では、丁案件の型枠工事は、T社とU社

の「合計で3億円」との話であったが、実際のT社及びU社との型枠工事契約の合計額は上述のとおり318,320千円となっており約18,000千円増加していた。

ちょうど同時期に戊案件の型枠工事についてもX1氏が、B氏に代わってT社と値段交渉を行っていたこと、戊案件は利益率がもともと低いことに加えてF氏及びB氏からX1氏に対して戊案件の型枠工事については協力会社への工事金額が高く赤字になることを伝えていたことからすれば、戊案件の型枠工事原価を利益率の高い丁案件に付替えるために、B氏が交渉した3億円から約1800万円が増額されたことが疑われた。

(2) 当委員会の認定（結論）

戊案件の原価が丁案件において付替えられたという事実は認定出来ない。

(3) 理由

確かに、①丁案件における型枠工事についてB氏が交渉を行っていた時より約18,000千円増額されて契約を締結していること、②通常購買を通して型枠業者と契約条件を交渉するところ、丁案件及び戊案件は購買B氏ではなくX1氏が直接交渉していること、③F氏が、事後にT社に連絡して増額の経緯等を聞いた際、T社からの回答は「覚えていない」との回答で曖昧であったこと、④戊工事は利益率が低くかつ型枠工事でも赤字となっていることからすれば、原価の付替えが疑われる。

しかしながら、①丁案件における型枠工事において約18,000千円の増額となっているのは、B氏がT社から3億円との見積金額を聞いた時から運搬費等の数量が増加しているためであり増額の合理的理由があること、②実際にT社らと最終的な交渉を行ったX1氏が、当該付替えを明確に否定しており、その供述は信用できること、③T社及びU社も、当委員会が行ったアンケートに対して、原価付替えの事実を否定していること、④付替えの可能性を指摘するB氏F氏は最終的な契約交渉に関与しておらず、推測の域を出ないこと、及び⑤その他付替えを基礎づける事実ないことから、当委員会としては、上記のとおり戊案件の原価が丁案件に付替えられたという事実は認定できないと判断した。

3 建物管理事業部での原価付替え案件

(1) 疑義の内容

少なくとも53期及び54期において、建物管理事業部が行った工事のうち、以下の内容の原価の付替えが行われた。

①53期（2023年7月1日から2024年6月30日）：51件、合計101万3960円

②54期（2024年7月1日から2024年11月31日まで）：25件、合計34万3495円

(2) 調査方法及び調査範囲

当委員会は、発覚した原価の付替え金額が1件あたり最大7万7000円、かつ、53期の1年間で101万3960円と金額として大きな数字とは言えないことに鑑み、以下の内容で調査を行った。

ア 調査方法

53期及び54期の各期の付替え金額上位10位の工事を抽出し、当該工事の付替え状況

を当社の会計データで確認した。また、付替えられた原価が、付替え先のお客様に過剰請求なされていないかを確認するため、当該付替え金額上位 10 位の工事について、受注金額・精算金額が同額であること（契約時の金額から加算されていないこと）を確認した。

イ 調査範囲

調査期間及び調査の効率性から、まずは上記調査方法にて 53 期及び 54 期の付替え金額上位 10 位の工事を調査すると共に、付替えの際に用いられた「仮払金」の総額を 50 期から 54 期まで確認した。52 期以前の仮払金の総額が、53 期・54 期よりも大きい場合、52 期以前の付替え総額が 53 期よりも多額になる可能性があったが、52 期以前の仮払いの仮払金の期末残高の総額は、以下のとおりであり 53 期・54 期よりも低額となっていたため、52 期以前に 53 期よりも高額な原価の付替えが行われた可能性は低いと考え 52 期以前については当委員会による調査の対象としなかった。

期	50	51	52	53	54 (9 月末)
仮払金期末残高 (円)	6,717,380	11,433,453	7,091,351	15,162,575	15,611,338

(3) 事実認定

ア 原価の付替えについて

原価の付替えが行われた工事、金額等については別紙 1 記載のとおりである。なお、別紙 1 記載の「①から⑳」が当委員会として資料を確認した工事である。

当委員会が確認した工事のうち、①、④、⑥、⑦、⑪、⑫、⑲において、月ズレでの計上はあるものの、いわゆる期ズレが生じている取引はなかった。なお、詳細は、別紙 2 を参照のこと。

イ 付替え先への請求の有無について

工事精算書を確認したところ、最終見積金額（記載があるものと無いものがある）、受注金額、精算金額は一致又は見積金額より減額されており、付替え先に過剰に請求を行ったという事実は確認されなかった。

(4) 動機・原因

原価の付替えが発生した工事は、仮払金計上工事（当社では、賃貸マンション入居者依頼による緊急の漏水対応等、オーナー様承諾前に工事を実施したものについて、「仮払金」として処理している）の契約後に追加料金が発生しオーナーに請求できない工事、利益が薄い又は赤字工事である。

①工事開始前に物件オーナーの承諾が得られない、又は、当社の落ち度により見積作成が遅れるなどの理由でオーナー様に請求できない工事原価が発生し、また、②当該工事の利益が薄い又は赤字の場合には、当該工事に原価を計上することができないため他の工事に付替えを行っていたとのことである。

原価の付替えを行っていた担当者によれば、仮払金計上工事において、オーナーの承諾が得られずオーナーに請求できない場合又は赤字工事の場合、本社宛に損金処理又は赤字

工事の報告書を提出する必要があるところ、金額の小さい原価工事についての処理に報告書作成に時間を取られることを避けるために原価の付替えを行ってしまったとのことであった。付替え先のお客様に迷惑をかける（過剰請求）こともないことを正当化の理由にしていたとのことであった。

4 従業員アンケートにより発覚した疑義

(1) ■■■■1丁目計画新築工事について

2023年7月29日、当社は、発注者を取締役である中山氏及び中山氏の母である■■■■氏とするアパート建築工事を受注した^[18]。

当該工事の原価が、他の工事に付替えられている疑義が生じたため当委員会に調査を行ったが、結論として原価の付替えを認定することはできなかった。

理由は、以下のとおりである。

①協力会社との交渉を行った担当者が、原価の付替えは明確に否定していること。

②当該工事は、最終的には10.61%（当初目標は12%）の利益が出ており、原価の付替えを行う強い動機があったとは言えないこと。

③補助である弁護士が電話聞き取りを行ったところ、調査の端緒となった従業員も明確に原価の付替えの事実を確認したわけではなく、また当時のやり取りの記憶も不明確であったこと。

なお、協力会社との交渉を行った担当者によれば、当該工事において中山氏から特段のプレッシャーや中山氏に対する忖度等は一切なかったとのことである。

(2) ■■■■邸新築工事について

2023年2月23日、当社は、発注者を当社従業員の■■■■氏（設計担当）とする住宅建築工事を受注した。

当該工事の原価が、他の工事に付替えられている疑義が生じたため当委員会に調査を行ったが、結論として原価の付替えを認定することはできなかった。

理由は、以下のとおりである。

①大部分の協力会社の指定・交渉は■■■■氏本人が行っており、当社の担当者は■■■■氏が指定した業者、見積額にて発注を行う実務であったこと。

②上記のような事情もあり、工事担当者が、原価の付替えは明確に否定していること。

③当該工事は、最終的には9.62%の利益が出ており、原価の付替えを行う強い動機があったとは言えないこと。

④補助である弁護士が電話聞き取りを行ったところ、調査の端緒となった従業員も明確に原価の付替えの事実を確認したわけではなく、また当時のやり取りの記憶も不明確であったこと。

(3) ■■■■工事について

18 当該工事については、2023年7月28日の取締役会にて3号議案（会社と取締役との利益が相反する取引の承認について）として付議され承認されている。

建物管理事業部において管理する[]の[]工事については、協力業者である Q 社に対してまずは調査業務を発注した。その後、工事も発注することになったが、当該工事に関する費用をオーナーから支払ってもらうことができなかった。そこで、当社の担当者は、協力会社に対して、「次の工事に入れてもらってもよい」と説明して Q 社に 5 万円程度の原価付替えを依頼した。もっとも、その後当社と Q 社との間で協議を行い、当該原価を当該工事付けで支払うこととし、2024 年 11 月 20 日に支払いを完了しており、実際には原価の付替えを行っていない。

5 協力会社アンケートにより発覚した疑義

(1) O 社案件

O 社からのアンケート回答では、原価の付替えを行ったことがあるとのことであった。もっとも、何年頃、どの現場で行われたのか、いくら付替えであったのか等の記載はなかった。

そこで、当委員会は、O 社に対し電話にて聞き取り調査を行ったが、当委員会による聞き取り調査に対しても、付替えの事実は認めたものの、詳細については一切回答ができないとのことであった。また、当委員会は、O 社と契約した現場の担当者（部長及び課長）へのヒアリングを実施したが、担当者はいずれも「絶対に付替えは行っていない」と主張し、付替えの事実を認めなかった。

その他、O 社が関与した案件において、原価の付替えの事実を示す証拠等は発見できず原価付替えの事実は認定できなかった。

なお、O 社は、アンケート Q6 の「2024 年 12 月末日時点で、弊社に請求はしていないが御社において未収と認識している工事代金等がありますか？」との質問に対し、「ある」旨回答したが、その後の電話の聞き取り調査において「現在進行中の工事において請求が発生しうるものはあるが、2024 年 12 月末日時点で当社からの未払はない」ことが確認されている。

(2) 株式会社 P 社案件

P 社からのアンケートにおいても原価の付替えを行ったことがある旨の回答がなされた。もっとも、数年前のことで記録もなく、現場名も覚えていないとのことであった。

そこで、当委員会は、P 社に対し電話にて聞き取り調査を行ったところ、付替え金額は 2-3 万円で、当社の担当者は[]氏（以下「[]」という）であることは覚えているが、現場名は覚えていないとのことであった。また当委員会は、[]にもヒアリングを行ったところ、原価の付替えの事実を認めた。

[]は、建物管理事業部に所属しているところ、[]が付替えを指示したのは、上記の建物管理部により付替えの工事の一覧に含まれていることが確認できた。

(3) 株式会社 R 社案件

R 社から Q6 について「ある」「[]新築工事：追加工事で 300 万ありましたが 200 万もらえていません。見積書の提出が遅く口約束になってしまいました。」との

回答があった。

そこで、当委員会は、R社の担当者に対し電話にて聞き取り調査を行ったところ、「追加工事について見積書の提出が遅くなった事実があったが、追加工事として300万円は認めてもらった。しかし、その後200万円分は支払ってもらえず、他の現場で支払うと言われた。最終的にはX1氏と約束した。」との回答であった。当委員会は、X1氏及び工事担当者のd氏に電話にて聞き取り調査を行ったが、両氏ともに「200万円分」の未払は無いとの回答であった。

R社の担当者も見積提出が遅れたことは認めていること、X1氏・d氏の両名が付替え・未払を否定していることから、当委員会として200万円の未払があるとの認定まではできなかった。

(4) 株式会社S社案件

S社からQ4について「ある」「 1丁目(2017年)、 (2020)、 1丁目(2022)」との回答、Q6について「ある」「 約100万円」「 1丁目約200万円程度」との回答があった。

そこで、当委員会は、S社の担当者に対し電話にて聞き取り調査を行ったところ「 、 1丁目ともに工藤建設の担当はb氏でありその他の工藤建設の社員とはやり取りしていない。請け負った工事項目に入っていない追加の工事や材料の提供・運び込みまで行った。 ビルについては口頭のみで請求書は出していない。 1丁目については、S社からその下請に支払った工事代金等の詳細をb氏に提出した。現在は、原材料費・下請への支払等S社が負担している状態。b氏には何度も支払って欲しいと申し入れたが、はぐらかされ支払ってもらえなかった。(当委員会から「合計300万円について支払いの最終合意はしたという認識か」との問いに対しては)最終合意まではしていない。曖昧なままにされて支払ってもらっていない」旨の回答があった。当社担当者のb氏は既に退職しており、b氏への聞き取りはできなかった。

S社も主張する300万円程度の支払について、「最終的な合意はしていない」旨認めていること、その他付替え及び未払を基礎づける証拠が発見されていないことから、当委員会として300万円程度の付替え及び未払があるとの認定はできなかった。

(5) 株式会社Xa社案件

「Xa社からQ4について「ある」「2020年頃βビル新築工事 2022年頃γビル耐震補強工事」との回答があった。

そこで、当委員会は、Xa社の担当者に対し電話にて聞き取り調査を行ったところ「βビルの工事代金をγビルに付替えるように指示があり、付替えを行った。工藤建設の担当者は、c氏である。金額は正確には不明であるが10万円から20万円程度であり最大でも20万円である。」旨の回答があった。当社担当者のc氏は既に退職しており、c氏への聞き取りはできなかった。

c氏からの聞き取りはできていないものの、Xa社の担当者の供述は明確であり付替えを行った可能性が相当程度高いと言わざるを得ない。もっとも、その額は最大で20万円である。

(6) 株式会社 Xb 社案件

Xb 社から Q3 について「ある」「2023 年 4 月 [] 工事分を [] 新築工事として請求するよう指示があり、行ったことがあります」との回答があった。

そこで、当委員会は、Xb 社の担当者に対し電話にて聞き取り調査を行ったところ「担当は F 部長であり、合計 160 万円及び税分の付替えを指示された。2023 年 4 月に 60 万円及び税、2023 年 5 月に 100 万円及び税を [] として請求し支払って頂いた。」旨の回答があった。当社担当者の F 部長にも電話にて聞き取り調査を行ったところ、付替えを指示したことを認めた。なお、F 氏が従業員アンケートにおいて回答しなかった理由を尋ねたところ、「本当に忘れており、本当に申し訳なかった」とのことで故意に記載しなかったというものではない。

[] 新築工事での支払い状況を確認したところ、当該工事において未取極として 2023 年 4 月に 60 万円（税別）、2023 年 5 月 100 万円（税別）の支払がなされており当該支払いについては原価の付替えが行われたと認定できる。

6 デジタルフォレンジックにより発覚した疑義

デジタルフォレンジックにおいて、2021 年 1 月 14 日に、建設事業部の d 氏から X1 氏及び F 氏宛に以下のメールが送付されたことが判明した。

Subject: 経費の件

お疲れ様です。

δ マンション 人件費の件。

e 主任 5 か月分 (2020、9~2021、1) を予算計上 残り 32、851 円

1 2 月までの人件費 5 人分 (e 氏 9~11+d 氏 10、11) 1 月の人件費が不足となります。

マイナス分は、安全促進費 (ユニット) への支払い 95、800 円 (費用負担内容不明) と交通費 (駐車場代) 60、507 円分です。駐車場代は、共通仮設にて予算計上してありますので次回の経費申請より共通仮設に振ります。

ε マンション未払い計上

1 2 月 δ にて負担した 2 人分を支払いましたので、差額の 104、019 円しか残っていませんが、追加工事分で計上しておいた未払い金を、業者との最終交渉にて支払いが無くなりましたので充当は可能です。(O 社 50 万円)。計 60 万円ぐらいです。

これに対し、X1 氏は、以下のような返信を行った。

おはようございます。

人件費ですが、e の分は [] の追加分 (O 社) で処理します。

dさんの分は、XXXXXXXXXXで処理します。

文面からは、 δ マンションの person 費を、 ε マンションの経費に付替えたようにも見える。

しかしながら、X1 氏及び d 氏にヒアリング及び電話での聞き取り調査を行ったところ、d 氏が所属するリノベーション担当部門では、1 人の担当者が複数の現場を持っているところ、毎月現場への関与と担当者が関与している現場の予算を見ながら person 費を各現場に割り付けており上記やり取りは δ マンションにも ε にも関与している e 氏の person 費は予算に余裕のある ε に当月は計上することを指示したものであるとのことである。すなわち、全く e 氏が関与していない現場に e 氏の person 費を割り付けたわけではなく、実際に関与している現場において関与の度合いと予算の状況を勘案して person 費を割り付けたものであり、不正な原価の付替えとまでは認定できなかった。

第5 財務諸表への影響額

1 過年度に及ぶ原価付替え及び原価計上漏れ

(1) 乙案件、丙案件、甲案件における原価の付替え

本調査委員会で検出した過年度の不適切な会計処理で重要なものとしては、Y 社との下請け取引のうち、2024 年 6 月期（53 期）で竣工している乙及び丙の両案件について原価の計上漏れ、両工事間での付替え及び甲工事への付替えがあったという事象である(前記第 3 参照)。具体的には、以下の内容である。

- ・ 乙工事から甲工事に 11,000 千円の付替えがあり、乙工事の竣工後の 2023 年 11 月から 2024 年 1 月にかけて甲工事として支払がされた。これにより甲工事にかかる売上高の過大計上額は 11,000 千円であった(工事原価と同額の売上計上)。
- ・ 乙工事から丙工事への 4,500 千円の付替えがあった。
- ・ 2024 年 6 月期において、乙工事で 19,480 千円、丙工事で 13,000 千円の工事未払がそれぞれ未計上となっている。なお、当該未払のうち 2025 年 6 月期（54 期）に値引交渉を行った結果確定したものが、乙工事では▲3,020 千円、丙工事では▲4,950 千円あったものの、集計上はいずれも上記のとおり 53 期における未払に含めて集計している。

(2) 建物管理事業における案件間での原価付替え

社内アンケートや追加ヒアリング等の結果、建物管理事業について案件間での原価付替えが発生していた事が判明した。具体的には以下のとおりである。

- ・ 53 期及び 54 期について、同一会計年度での案件間での付替えがあり、53 期については 1,013 千円、54 期については 349 千円の付替えがあった。
- ・ 52 期から 54 期について、期ズレを伴う期間損益への影響はなかった。(前記第 4 参照)

(3) 協力会社アンケートにより発覚した疑義

① Xa 社案件

- ・ Xa 社からの回答に「ある」「2020 年頃 β ビル新築工事 2022 年頃 γ ビル耐震補強工事」との回答があった。
- ・ 「付替えを行った可能性が相当程度高いと言わざるを得ない」という所見はあるものの期間の特定が不透明であり影響額が僅少であることを考慮し下表の試算には含めて

いない。

② Xb社案件

- ・ Xb社のQ3について「ある」「2023年4月 〇〇〇〇 保育園工事分を 〇〇〇〇 新築工事として請求するよう指示があり、行ったことがあります」との回答があった。
- ・ 当委員会は Xb 社の担当者に対し電話にて聞き取り調査を行い当社側担当への聞き取りから付け替えを指示したことが確認できている。
- ・ 〇〇〇〇 新築工事での支払い状況を確認したところ、当該工事において未取極として2023年4月に60万円（税別）、2023年5月100万円（税別）の支払がなされており当該支払いについては原価の付替えが行われたと認定できる。
- ・ このことから、当該案件については下表に反映している。

2 四半期ごとの影響額

原価付替えにより工事案件別の工事進行基準売上への影響があるが、四半期ごとの影響額は下表の通りである。

勘定科目	2022年9月期	2022年12月期	2023年3月期	2023年6月期
完成工事高	0	5,667,000	5,667,000	3,780,603
完成工事原価	0	5,500,000	7,100,000	5,500,000
完成工事総利益	0	167,000	-1,433,000	-1,719,397
勘定科目	2023年9月期	2023年12月期	2024年3月期	2024年6月期
完成工事高	1,028,397	-15,589,603	-14,780,603	-14,780,603
完成工事原価	11,300,000	34,980,000	30,980,000	30,980,000
完成工事総利益	-10,271,603	-50,569,603	-45,760,603	-45,760,603
勘定科目	2024年9月期			
完成工事高	0			
完成工事原価	-4,000,000			
完成工事総利益	4,000,000			

第6 内部統制上の問題点

1 受注段階における問題点

(1) 購買先の信用調査等

ア 社内規程上のルール

甲案件においては、Z社の起用は施主であるW社からの指定となっており、当社はいわゆる冠工事としての受注はできないため、当社が現場管理を行う等、名前だけ貸すような形とはならない形で元請けとして、取引に入ることとなっていた。このような受注形態を禁止する規程等は特に整備されていないものの、購買先選定については、購買管理規程第4条第1項において「発注部門は常にコスト低減の目的をもって品質、規格及び工事、作業の内容につき代替の可能性を検討し、その結果、変更が適当と認められたときは関係部門と協議を行い意見の調整を図るものとする。」とされ、同2項において、見積依頼先の選択に際しては、①製造、販売等の実績、②経営状態の安定、③資本力、④技術、品質、設備、⑤当社への協力姿勢及び⑥発注戦略上の配慮を考慮するとされている。また、外注管

理基準第 5 条において、新規登録業者の場合は、同 4 条に定める「購買・専門工事業者先調査表」¹⁹⁾並びに会社概要書、決算報告書、会社経歴書等を添付の上、決裁を受けるものとされ、施主指定業者の場合、当該資料の一部又は全部を省略することができるとされている。現在、上記規程等を受け、「新規取引業者登録稟議書」をもって事業部長等の決裁を受ける運用となっている。

イ 信用調査の不足

Z 社については、当社とは初取引であったため、X2 氏は、「新規取引業者登録稟議書」に記載のある購買先の信用調査としての必要書類（会社経歴書又は工事経歴書、決算報告書又は確定申告の写し、労災保険加入の写し、会社謄本、建設業許可証の写し、社会保険加入の写し）に加え、特段の規程上の明文はないものの、X1 氏に Z 社が行っている工事現場の視察を命じた。これは、現地に赴き、工事实績（施工能力）や下請け先や従業員への対価の支払い状況を確認することが目的であったが、X1 氏は当該現場が福島県にあり、出張となってしまうことなどから、これを実行せずにいた。しかし、X2 氏は当該報告がなかったものの、甲案件が顧問弁護士からの紹介であり無碍にできず、また一定の利益率がある見込みの案件であると考えたことから、そのまま新規取引業者登録を決裁している。

取引開始時の提出書類や必要時調査事項について、当時は新規取引業者登録稟議書において上記のとおり必要書類の添付が必要となっていたが、施工実績の現地確認、事務所確認及び代表者面談、業界関係者へのヒアリングといった要請事項は特段記載されていなかった（なお現在においては、建設事業部が内部監査による指摘を受け、2024 年 4 月より同稟議書に施工実績の現地確認、事務所確認及び代表者面談、業界関係者へのヒアリングが必要であることが明記されている。）。また、Z 社に関する Xc 社の調査報告書を取得しているが、これは Z 社による工事が進まなくなった後、2022 年 8 月に取得されたものであった。このような追加調査を要するかどうかは、上長の判断に委ねられていたが、明確なルールがなかったために、その判断においても個人差が出てしまっていた。

ウ 事業部長による牽制不足

Z 社とのトラブルの原因として、Z 社の財務状況（下請け業者への未払等）やその土木技術の不足などがあったが、これらは、取引開始前に他現場への現地調査や業界関係者へのヒアリング等を通して判明した可能性がある。X2 氏及び X1 氏は、W 社との契約前に Z 社が当社に来社し、その施工実績の説明を受けたことなどから安心したとのことであるが、X2 氏としては、自身の命令した十分な現地確認等の信用調査を遂行させ、X1 氏の報告がなされ、客観的な確認ができるまでは稟議を承認するべきではなかったと考えられる。

(2) 受注時の見積検証

ア 社内規程上のルール

当社の外注管理基準第 6 条に基づくと、購買への発注内容の検討として、①受注契約条

¹⁹⁾ 実運用では「専門工事業者評価表」を使用している。

件による指定のない場合には、2社以上の見積合わせを行うこと（同1項）、②施主指定業者、又は施工能力、納期、価格、特殊技術の観点から特定することが有利なものについては、所定の承認を受けて単独見積とすることができること（同2項）、③合見積、単独見積によることが適当でないとは判断される場合は、決裁者の承認を受けて、指値をすることができる（同3項）、④見積書は金額だけでなく、条件、仕様、施工方法、仕様材料などを考慮し、総合的に判断すること（同4項）が規定されており、顧客への見積書提出及び請負契約書の締結は事業部長決裁となっている。

イ 見積、積算の検証不足

甲案件について、施主であるW社からの受注における見積に際しては、当社から積算を行い、本見積書を作成するという業務フロー上の原則的な対応ではなく、W社の指定であったZ社からの見積を元にした金額において受注金額が決定された。しかし、Z社の下請業者の逃亡後、代替業者であるY社からは甲案件全体の造成工事に関する工事代金として548,000千円の見積書が提示されており、Z社の370,000千円の見積書とはかなりの乖離があった。そうすると、Z社の見積について、当社内においても独自に積算を行っていれば、当該金額が現実的ではないということが早期に判明した可能性がある。

ウ 事業部長の牽制不足

甲案件では、Z社の見積の不適当さが一因となり、のちのY社との本覚書の締結や原価付替えに発展していった経緯があったが、X2氏としては、そもそも受注の方法が、いわゆる冠工事ともなりうる形態であったこと、当社が経験不足な土木事業であったことなどイレギュラーな案件であったことを踏まえると、施主の指定業者であるからといって、そのまま信用するのではなく、少なくとも自社における積算も行った上で、利益率を算出させ、総合的な考慮を行い、施主への見積書の提出や施主との請負契約の決裁を行うべきであったと考えられる（外注管理基準第6条第4項）。

また、Y社への発注の際、2024年2月28日付購買依頼書において、X2氏も決裁を行っているが、当該添付資料であったY社からの見積書には、548,000千円の見積書の数字を330,000千円に手書きで書き換えた形跡があった。通常であれば、200,000千円以上もの値引きが行われていること、それが手書きで行われていることなどの異常性を察知し、当該見積書の合理的な経緯の確認や、金額の妥当性の検証、原価の付替えが行われているのかの検証などを行うべきであるが、当該検証は行われなかった。

(3) 現場管理能力の検証

規程上の明文はないものの、当社として特定の工事を受注する際には、当然にその受注体制（現場管理能力）の検証が必要となると考えられる。特に甲案件については、当社の経験不足が否めない土木事業であったこと、またいわゆる冠工事ではないものの、元請けとして下請けを管理する体制となり、冠工事では従来下請けの施工が杜撰であるなどトラブルも多かったことから、より慎重に検証がなされるべきであった。

しかし、甲案件を統括するために必要となる1級土木施工管理技士は、当時工事課にお

いて X1 氏を含め 3 名（うち課長以上事業部長未満は X1 氏のみ）しかいなかったため、X2 氏により、X1 氏を現場代理人、所長、工事課長及び工事部長を兼任とするアサインがなされた。X1 氏は、同資格を有するものの、土木事業については経験不足が認めなかったため、本来土木工事案件を統括することには慎重であるべきであり、また、庶務もこなすという過度な負担がかかる体制は承認されるべきではなかったと考えられる。このように、受注時において、そもそも甲案件を受注できるような体制があったのかについては、X2 氏による検証が十分になされていなかったと考えられる。

2 施工管理段階における問題

(1) 工程に応じた出来高払い・原価付替えについて

ア 社内規程上のルール

購買先への出来高支払いについては、外注管理基準第 12 条第 2 項に「作業所所長は提出された請求書の内容が、検収及び査定した内容と相違していないことを、納品書類、作業証明書等で確認し、過払いの防止に努めること。」と規定されており、その前提として、同 10 条 1 項において、作業所所長が出来高を適正に算定すると規定されている。同規定を受け、実運用では、過払い・原価付替え防止の牽制として、フローチャート・業務記述書によると、事業部長は、工事課長承認印のある「購買依頼書」に記載された金額と「業者見積書」の金額を比較してそれぞれが大きく相違していないか、原価の付替えが行われていないか、受注時からの変更がある場合は変更予算の内容等を検討のうえ決裁し、「購買依頼書」に押印するとされる。また、工事課長又は工事部長は、月次で「取極検収決定データ」「未取極検収決定データ」の各業者への支払時期や金額が間違っていないか、前渡金の有無、実績原価が適切であるか等を査定し、システム α 上でシステム承認を行うとされる（職務権限表 26b 参照）。

イ Z 社への過払い

Z 社への 10 回の過払いのうち、8 回は、X1 氏の自己承認により行われており、事業部内では何らの牽制がなされていなかった。すなわち、購買のフローにおいては、あくまで購買依頼書で発注の決裁を受け、当該予算範囲内で進めるということが原則であるが、一度決裁が降りた購買先について、その承認済みの予算内であれば、再度、事業部長決裁を経る必要がないシステム運用となっていた（外注管理基準第 7 条第 4 項）。これは、本来は一度承認の降りた購買案件において、複数の少額の支払いまで再度すべて同じルートに乗せることは、手続上迂遠であるため、事業部長決裁までは不要で、工事部長決裁で可能とした趣旨であったが、結果的には一度業者登録した Z 社について、工事部長兼工事課長である X1 氏が自己承認を行うことにより、当該運用が悪用されていた。なお、外注管理基準第 7 条第 4 項には、「経費等の少額の請求」については、工事担当部長の決裁により可能とされているが、実際のシステム α のシステム上においては、金額の上限などはなく、Z 社への過払いにおいても、単体において 2000 万円以上の支払いがこの手続きによってなされており、「少額の請求」とは程遠い支払いも可能になっていた（なお、当該 8 回の支払も未取り決め（契約締結前・発注書発行前の支払い）であったが、業務記述書（購買）13

番に記載のとおり、未取り決め支払の場合、10万円以下の支払いが上長承認の基準となっている。)

また、システムαのフローにおける「業者支払請求処理」の「工事査定登録」には、①既に発注した分の支払（取決支払い）と②発注せずとも現場所長の方で登録できる（未取り決め支払い）という2種類の登録方法があり、本来は、「工事査定」を課長及び工事部長が行うが、X1氏は②の方式により、自己承認で査定登録し、支払処理を行っている。残り2回の支払い（2021年11月5日及び2022年4月28日）は、イレギュラーな支払い方法である経費申請により支払われている。これは本来毎月20日の締め日までに支払処理が間に合わなかったものために、業者への債務不履行を防ぐため行う救済ルートであったが、X2氏の決裁で支払いが行われている。

しかし、これらの2回の支払は、Z社との契約外の費目に対する支払であり、本来は別の発注として購買依頼書の起案・注文書と請書の取り交わしをした上で支払われなくてはならないものであったため、イレギュラーな支払いは承認すべきではなく、契約上のトラブルへの発展や会計処理上への影響を考慮し、少なくとも経営管理部に相談すべきであったと考えられる。

ウ 乙案件から甲案件への原価の付替え

乙案件から甲案件に付替えられた11,000千円については、甲案件において、常用工として支払われていた合計87,170千円（契約締結前・発注書発行前の未取決めとして支払われていた）の一部と付替えられており、その手口としては、Y社からX1氏に対し請求書を出す際に、X1氏から実際に乙案件から甲案件に付替える金額を11,000千円と指定し、Y社の出す請求書には当該付替え金額が反映された金額が計上され、当社から支払われた。

そもそも上記手口においては、未取り決めで約87,000千円もの金額が支払われていたことが問題であるが、これはシステムαのシステム上、上長承認で支払が可能であったところ、計10回の未取り決め払いについては、いずれも工事課長兼工事部長を兼任していたX1氏の自己承認で行われていた（システムαのフローにおける「業者支払請求処理」の「工事査定登録」の②発注せずとも現場所長の方で登録できるという登録方法も行われこちらも自己承認が可能であった）。また、未取り決めは本来契約締結前であることから慎重になるべきであり、上長承認の際には、10万円以下のものを認めることが基準となっていたが（業務記述書（購買）13番）、本件では単体でも最大約18,000千円の支払が行われており、システムαのシステム上も金額の上限は特に設定されていなかった。

エ 現況会議における牽制不足

現況会議は、各工事案件を定期的に精査する機会であり、本件不適切行為における端緒を検知すること、すなわち発見統制に資するものであったが、十分に機能していなかった。なお、X1氏にとってはX2氏が上長であり、現況会議においても報告先が事業部長すなわちX2氏であったことから、実質的には建設事業部においてはX2氏のみが甲案件の上長としての牽制者であったといえる。

現況会議では、本件不適切行為当時、現況会議資料には、施工出来高及び支払出来高の

記載がなく、過払いが起きていないか原価の付替えが行われていないかという観点でのチェック機能が十分でなかったと考えられる。特に赤字案件については、原価付替えや過払いなどがより疑われる兆候があり、同時期に同一の下請け業者を使用していないかなど注視すべきであった。なお、現在では、内部監査での指摘を受け、2024年4月以降、現況会議資料には、施工出来高及び支払出来高の記載が追加され、毎月、進捗に応じた各工程での出来高払いが行われているか（原価の付替えがないか）というチェックを十分に行っている。

3 自己承認（決裁）が可能となっていたこと

本件不適切行為当時、甲案件においては、X1氏が工事部長、工事課長及び甲案件では現場監督（所長）を兼任していたため、業務フローにおいては、事業部長決裁が必要となるW社との請負契約の締結の決裁、受注報告書の決裁及び購買依頼書の決裁等一部の決裁を除き、ほとんどがX1氏が工事課長及び工事部長として自己承認（決裁）可能な状況であった。

例えば、Z社への過払いが行われた際も、10回の支払いのうち8回を自己承認で行っている。また、乙案件から甲案件への付替えも未取り決め支払を悪用した自己承認による支払いであった。

当社においては、当該自己承認状況を禁止するような規程又はマニュアルなどは存在せず、またそれを牽制するシステムαにおけるシステム上の抑制（自己承認の場合は他の承認者が指定されている、次のフローに進めないなど）も存在しなかったため、X1氏の本件不適切行為実行における機会となってしまう状況であった。なお、現在は甲案件の所長、課長、工事部長などはそれぞれ異なる人が務めており、自己承認とならない状況にある。

一般的に業務フローにおける自己承認は不正の温床となることが多く、X2氏としては、甲案件について自己承認が可能になってしまうようなアサインを行うべきではなかった。また、仮に上記のようなアサインを行うとしても、X2氏により自己承認が適正に行われているかどうかの管理監督が必要であったが、そのような視点での監督はなされていなかった。

4 経営管理部のチェック機能・支援機能の欠如

本件不適切行為において、まず請負契約締結における契約締結伺のフローにおいて、経営管理部長への報告が必要となるが、粗利率があまりにも低いといった場合を除き（なお建設事業部職務権限表 8-a,bによると、粗利率が0%以上で事業部長の決裁、0%未満で社長決裁まで必要となっている。）基本的には、依頼された押印をするためだけの形式的な手続きであり、利益率の根拠があるのかといった実質的な審査を行うものではない。また、請求・支払のフローにおいても、経営管理部経理課のチェックを受けるが、経理課においては請求・支払いに関する数字が請求書等の証憑と一致しているかという形式的な審査のみで、数字の根拠、出来高と一致せず過払いになっていないか、原価の付替えがないかなどは確認せず、実質的なチェックを行うことは想定されていない。

これは、そもそも経営管理部としても、各処理の場面において、十分な資料の添付や説明がなされないことから、実際の工事の内容と契約書の内容が乖離しているような状況やそもそもの工事の内容や工事の進捗などがわからないことが多く、事情について、個別で担当者に聴取し、膨大な工事関係の資料を確認しなければ、過払いになっていないか、原価付替えが行われていないかということがわからない状況であるとのことであった。また、経理課において、日々の膨大な処理があるなかで、そのような確認を都度行うことは、人材不足もあり、難しいとのことであり、契約締結伺や請求・支払のフローにおけるチェックは、原価の付替えが行われていないかなどの牽制機能とはなっていない状態である。

また、半年前ほどまでは、経理課も現況会議に参加し、工事の内容についての理解を共有する機会があったが、現在は業務負担軽減のため、出席は見送られており、より一層経理課の現場との知識・情報の乖離が進んでいる状況である。

5 建物管理事業部における原価付替えについて

建物管理事業部における仮払金計上工事の原価付替えについては、同部内で長年にわたり処理されてきた手法であり、管理職においては、その認知すらできていない状況であった。また実行担当者においても、オーナーにも工事業者にも迷惑のかからない処理であり、単なる事務処理の一環として、そもそも会計上許されない処理であるとの認識もなく行われており、従業員における会計上の基本的な知識の欠如が見受けられた。

会計上問題となった仮払計上工事（賃貸マンション入居者依頼による緊急の漏水対応等、オーナー承諾前に工事を実施したものについての仮払金処理）については、規程上のルールはないものの、通常、月次の工事精算処理において、工事担当より提出された精算書をもとに、建物管理事業部の精算処理担当者が金額の整合性など形式的なチェックを行い、その後上長承認を経て、支払いを行うという手続きであった。月次の工事精算においては、精算処理担当やその上長としても、他工事への原価の付替えがあるかという観点では十分なチェックがなされていない状況であった。また、原価付替えの対象となった工事については、当初見積、受注、精算という3つのフローにおいて、受注から精算にかけて外注原価が上がっている傾向が見られた。

上記発覚を受け、建物管理事業部においては、現在では、精算処理担当者及び上長においても、受注から精算にかけて外注原価が上がっている傾向のある工事精算についてはアラートをかけ、原価付替えの可能性をチェックする運用としている。

6 リスク管理体制の問題点・評価

(1) コンプライアンス・リスク管理委員会

当社ではリスク管理規程に基づき、リスク管理の全社的推進とリスク管理に必要な情報の共有化を図るため、コンプライアンス・リスク管理委員会が設置されている。同委員会は、取締役会や監査役会と連携し、全社的なリスクマネジメントに関する施策を推進していくことが期待される委員会であるが、実態としては、主に懲戒事案の審議の場となっている。そのため、当該懲戒事案や内部通報事案を通じた個別のリスク管理の議論はなされているが、それら以外の全社的な潜在リスクの把握、予防策の立案などの能動的なリスク

管理に関する活動はなされず、受動的な活動となっている。

(2) 内部通報制度

2019年以降の内部通報制度の利用数自体がそもそも合計7件であり、ほとんど利用されていない状況であると考えられる。当委員会のヒアリングでも内部通報制度の存在自体はなんとなく知っているが、実際にどのように行えばよいのかなどまで把握している者は少なかった。

本件不適切行為においても、原価付替えについて、関与していたF氏やA氏などの内部通報があってもよい事案であったが、利用されることはなかった。発見統制を高めるためには、内部通報に頼るのではなく、通常の業務上のレポートラインを利用してリスク情報が適時適切に報告される仕組みが重要であるが、内部通報は発見統制を高める一つの有用な手段であることに違いはなく、社内における制度周知が必要な状況である。

(3) 本件不適切行為発覚の発見統制の不備について

本件不適切行為において、当初のZ社への過払いの問題が発覚するまでは、最初の過払いから2年以上経過しており、これはX2氏のパワーハラスメントなどが原因でX1氏が上長であるX2氏に報告できない状況であったためであり、通常のレポートラインにおける発見統制が全く機能していなかった。

また、本件不適切行為が発覚するまでの経緯として、甲案件における下請業者交代（Z社からY社）によるY社との交渉において、価格が下げられないのは、竣工精算済みの乙案件及び丙案件での未払分が含まれている、すなわち原価の付替えがあることがY社より告発されたことがあったが、通常のレポートラインにおける告発や内部通報が利用されたなどではなく、取引業者からの告発であり、発見統制の不備があったと言わざるを得ない。

7 内部監査について

当社における内部監査は、2022年以前は実施されておらず（監査室による内部統制評価のみ実施されていた）、現任の監査室長が就任した2022年以降実施されている。上場以後、基本的には形式的なJ-SOX対応のみが行われており、年度ごとのテーマ監査など実効的な内部監査が行われていなかった状況であった。

しかし、2022年以降は、代表取締役社長や監査役とも連携し、毎年テーマ監査が行われている。特に、2024年4月から5月にかけて行われた内部監査は、各事業部から任意で選出した5名を対象にヒアリングを実施し、全社的な意識調査を行い、結果、組織文化・風土の改善（経営層のビジョンが明確でなく社員は不安を抱えているなど）、管理職の意識・能力不足、業務プロセス・体制の不備などの問題を取締役会及び監査役会へ提起した。特に中期経営計画の内容が分からない・伝わっていない社員が多く、経営陣のメッセージが全く社員に伝わっていないという問題については、取締役会では認知できていなかった。また、監査後、適時に対象部署等へ改善指示書を通知し、改善計画書の提出を求め、モニタリングを行うという一連の流れも行われており、例えば甲案件に関する監査の結果、建設事業部に通知された改善指示書に従い、建設事業部内において、現況会議での牽制機能

強化などが実現しており、発見統制に資する形となっている。このようにここ数年においては、内部監査は内部統制として実効的に機能しているといえる。

もっとも、監査室は、現在1名専任であり、甲案件のような差し込みの特命監査が入った場合、十分な定期監査やフォローアップ監査などを実施することができず、思うような内部監査ができていないことも事実である。そのため、人員補充が期待される。

第7 コーポレートガバナンス上の問題点

当社では、これまで、様々な機会から内部統制強化の必要を訴えるメッセージが出ており、その都度当社としては、内部統制強化を謳うものの、なかなかその本気の改革に取り組めなかったという事情があると考えられる。

特に、2021年に発生した重加算税発生事案は、共同住宅建設の受注にあたり、紹介先と異なる法人に紹介料を振込し、また紹介料に関する覚書も締結していないことから、税務調査において仮装隠蔽があったとして、重加算税が課せられたものであったが、紹介料は、①現金での支払い、②施主の窓口となっている占い師の関連と言われた法人への振込依頼及び③再度別法人への振込依頼があり、担当者が業務の繁忙を理由に早くこの件を終わらせるため、当該法人に振り込みを行ったものであった。当該事案の原因としては、監査室の特別監査の報告書や、コンプライアンス・リスク管理委員会において、そもそものルールの不整備、管理職のコンプライアンス意識の欠如、上長に悪いことを報告できない風土などが指摘されていた。

また、前記のとおり、2024年4月から5月にかけて行われた意識調査に関する内部監査の報告においても、業務プロセス、体制の不備、管理職の意識能力不足、組織風土の改善といったことは指摘されていた。さらに、監査法人からもITを中心とした業務処理、統制に逸脱した処理と二重処理の散在、業務処理に関わる工事原価処理漏れ（現場処理・報告遅れの問題認識の希薄性）、加えて監査役会から、2024年8月に任期期間の総括・講評として、上記を踏まえた内部統制上の問題について再提起されている状況であった。

このような、様々な機会がありつつ、当社の2024年6月に発表された中期経営計画において「サステナビリティの推進」として、ガバナンスの強化、内部統制の強化が謳われているものの、その具体的施策については、ほとんど進捗がない状況である。いざ施策を実行するとなったときに、どの役員がイニシアチブをもって実行していくのか不明瞭であり、経営管理部がこれを引き受けるものの、人材不足から、なかなか進捗できない状況がここ数年続いている状況であることが見受けられた。そのようななかで本件不適切行為が発生してしまっており、結果的に前記したとおりの内部統制上の問題があると考えられることから、執行側の内部統制強化の施策が後手後手に回ってしまっており、それに対する取締役会の監督も不十分であったと評価せざるを得ない。

第4章 原因分析

前記の内部統制上の問題点及びガバナンス上の問題点のほか、本件不適切行為においては、以下のような原因があると考えられる。

1 建設事業部長と部下とのコミュニケーション不全

甲案件については、もともとがX2氏が当社顧問弁護士からの紹介を受けた案件であり、X2氏としても無碍にはできないものであったが、施主であるW社からの指定業者であったZ社に関する十分な信用調査や、その見積の検証などを十分に行わなかったことなどから、安易にこれを受注してしまったという経緯があった。しかし、Z社の杜撰さが露呈し、Z社の下請け業者からの支払の催促やZ社の下請け業者の逃亡などイレギュラーな事態が立て続けに起こり、X1氏としては、精神的にも追い詰められた状況であった。また、乙案件についても、そもそもH氏が工藤英司氏や工藤隆司氏の友人であり、X1氏としても付度が働き、何としても利益を確保したうで進めていかなければならないという心持ちであった。

本来であれば、このような状況について、X1氏が赤字工事となってしまうことなどのトラブルの報告を上長であるX2氏に相談することが想定される場面であったが（もちろんX2氏側からも察知すべきであるが）、日頃のX2氏のX1氏に対する怒声や物を言わせない態度などパワーハラスメントが常態化しており、甲案件についても、X2氏はX1氏に案件の丸投げの形にアサインし、Y社との契約金額も何とか4億円で取り決めるように、など有無を言わせない態度をとっていた。そのような状況下においては、X1氏としては、X2氏を恐れ、甲案件だけでなく、乙案件についても、赤字の報告を行うことは極めて難しかった。

このように、建設事業部内において、良い報告だけではなく、悪い報告もできるという当たり前の上長と部下の関係が全くできない職場環境であったことが、本件不適切行為の原因となっていたと考えられる。

2 経営管理部の役職員に対する研修不足

本件不適切行為や建物事業管理部の原価の付替えにおいて、当事者らは原価の付替えが悪いことという認識があったと供述しているものの、そもそもどのようなものが禁止される原価の付替えであるのか、またなぜそれが禁止されているのかなど精緻に理解している者は少ないと見受けられた。特にX1氏は不正当時執行役員の立場であったにもかかわらず、原価付替えやそれに至るまでの数々の不適切行為（本覚書の締結など）を行っており、上場企業の管理職としてのコンプライアンス意識が欠如しているか、あるいは極めて鈍麻していると言わざるを得ない。

役職員向けのコンプライアンス研修も2022年に1回、2020年に2回行われているが、いずれもハラスメント関連の研修であり、上場企業の役職員として遵守しなければならない財務報告に係る内部統制の基本的なルールについての体系的な研修は実施されていない。

このような状況では、なんとなくやっではいけないというような認識のみが醸成され、あるいはそもそも何がやっではいけないのかという知識がないゆえに、さらなる不正を招く原因となってしまう状況である。

3 過去の失敗から組織として学ぼうとする姿勢の欠如

第2章第5・5記載のとおり、2019年以降の懲戒処分件数は7件であり、その多くが謹

責で処分されている。

特に、2021年に発生した重加算税発生事案を調査・審議したコンプライアンス・リスク管理委員会においても、当該担当者は重過失ないしは故意的に行った処理であり、その悪質性が高いというような意見がみられたにもかかわらず、結局当事者とその管理者ともに譴責で終了している。この件に関しては処分が軽すぎるとの意見が当委員会のヒアリングでも多く聞かれ、そのほかの懲戒処分についても、当社は、他の従業員の目から見て「甘い」と評価される対応を繰り返してきている。

これらの処分に関して、当委員会のヒアリングにおいて、前社長の工藤英司氏は、非常に従業員思いであり、長年勤め上げた従業員に対しては、温情をもって処分を行っているのではないかとの意見が多数見られた。

しかし、このような状況が今後も継続すれば、従業員のモラル、モチベーションを大きく損ねることとなるため、従業員への「優しさ」はもちろん重要であるが、信賞必罰が必要である。本件不適切行為においても、そもそもコンプライアンス意識の欠如ないし鈍麻が認められることは前述のとおりであるが、「この程度のこと」であれば、また軽い処分くらいで済むだろうとの意識がどこかで芽生え、不正の動機の一因となってしまうと考えられる。

4 管理職及び有資格者の不足（人材不足）

本件不適切行為において、X1氏が甲案件の現場代理人、所長、工事課長及び工事部長を兼任していた原因としては、土木事業であった甲案件を統括するために必要となる1級土木施工管理技士は、当時工事課においてX1氏を含め3名（うち課長以上事業部長未満はX1氏のみ）しかいなかったという事情があった。しかし、X1氏は、同資格を有するものの、土木事業については経験不足であったため、一般に建築工事よりも、案件コントロールが必要とされる土木事業において、十分な案件のコントロールができなかった。その結果、そもそもZ社の見積の不適当さにも気づけず、Z社の「クレーム」にも応じてしまい、その後の下請け業者のY社の言う通りに本覚書を締結するなど、主導権を握られてしまい、本件不適切行為を招いたと考えられる。

また、当社においてかつては土木部が存在していたが、20年ほど前に土木事業の受注を事実上停止したこともあり（土木部も閉鎖）、経験不足から、甲案件のような現場管理形態であっても、土木事業を受注できるような体制ではなかったと考えられる。

加えて、経営管理部における人材不足も深刻であると考えられる。経営管理部は当社におけるコーポレート機能を一手に担う部署であるが、前述のように、経営管理部の支払処理などにおける牽制機能が十分に発揮できる体制は構築されていない状態である。その原因として、経営管理部長の業務過多（人事課長及び総務課長の兼任状態であり、取締役会の事務局なども務めている。）、経営管理部長の右腕となるべき人材の不在、経営管理部全体の人材不足が考えられる。当社の内部統制やガバナンス上の問題に関する施策や、中期経営計画にも謳われているサステナビリティの推進のための具体的施策などは、原則として経営管理部が引受けて作業を行うことになっているが、人材不足から経理、人事、総

務といった日々の通常業務で手一杯であり、そのような施策の進展が期待できない要因ともなっている。

5 経営陣のメッセージの不浸透

2024年5月27日付けの内部監査報告書によると、各事業部から任意で選出した5名（勤続10年以上又は主任職）を対象にコンプライアンス意識や課題などについてヒアリングを実施した結果、そもそも当社の中期経営計画に記載されている売上目標や創業目的などの基本理念を理解していない社員も各部によっては、4人ないし全員分からないという回答もあったほどであった。

このように、不正を絶対に許さないという経営陣のメッセージが十分に浸透していない状況においては、上述の懲戒処分の甘さやそもそものコンプライアンス研修の不足などと相まって、不正を誘発するような環境の一因になってしまっていると考えられる。

6 横のつながりにおけるコミュニケーション不足

本件不適切行為においては、いずれにおいても赤字となる見込みがあるため、工事課が営業課に追加費用の支払が必要となることを伝え、営業課が施主に対して、追加費用支払の交渉を行うといういわば当たり前のことが実行されず、当社が当初見積の範囲内で対応してしまっていたという、コミュニケーションの不全があったと考えられる。

また乙案件などにおいて、積算と営業のコミュニケーション不全もみられた。急な案件が入ると、十分な情報連携もなく積算が急いで対応することにより、積算の取りこぼしが発生し、結果的に取りこぼしという当社側の責任もあり、施主に請求できず赤字を抱え込んでしまうという事態に発展してしまっていた。

さらに、甲案件のZ社の見積の妥当性なども、イレギュラーな案件であったからこそ、積算とコミュニケーションを行うことも想定されたが、そのようなコミュニケーションは行われなかった。

第5章 再発防止に向けた提言

前記の内部統制上の問題点及びガバナンス上の問題点並びに原因分析を踏まえ、以下のとおり再発防止策を提言する。

1 経営陣のトップメッセージ強化

まずは、経営陣から、不正を絶対に許さないという強いメッセージを発信することが必要である。定期的にそのようなメッセージを全役職員に周知し続けることが、役職員における意識改革の第一歩となる。

2 経営管理部の人材強化、機能強化

今後の内部統制強化の施策実行のため、いわゆる管理部門である経営管理部の人材不足解消は喫緊の課題である。また、全社的なリスクマネジメントを担う法務部などのリスク管理部署の創設も検討に値する。さらに、経理面における事業部の支援、牽制強化のため、特に建設事業部においては、現況会議への経理課の参加も再開させ、なるべく現場との情報格差をなくし、実行的な2線としての牽制・支援機能を実現させるべきである。

3 財務報告にかかる内部統制の強化

本件不適切行為においては、役職員のコンプライアンス意識の欠如や鈍麻がみられたため、上場企業の役職員として遵守しなければならない財務報告に係る内部統制の基本的なルールについての体系的な研修を早急に実施するべきである。

4 コンプライアンス・リスク管理委員会・サステナビリティ推進委員会の能動的な活動

コンプライアンス・リスク管理委員会は、本来全社的なリスクマネジメントに向けた活動が想定されているところ、現状は懲戒事案の審議に留まるため、取締役会、監査役会、監査室などとも連携し、全社的なリスクマネジメント強化のための活動を行うべきである。

また、サステナビリティ推進委員会についても、現状は役員に関心の希薄さがみられるため、経営陣の積極的な関与のもと、取締役会とも連携し、中期経営計画にも謳われているサステナビリティ推進を実現する活動を行うべきである。

5 取締役会の監督強化

内部統制強化についての様々な施策について、執行側の施策実行の進捗が芳しくない状況が続いているところ、取締役会は、これらの施策実行に関する提言や監督をより実行的に行うべきである。対応部署の人材不足を理由に進捗がないことを放置、静観するのではなく、当該状況を打破するための具体的な実行策の議論を行うべきである。

6 監査室の人手補充

2022年以降の監査室による内部監査は効果的なものとなっており、定期監査やフォローアップ監査など内部統制強化にも資する活動をより活性化させるためにも、監査室の人員補充を検討するべきである。

7 社内規程、システム等の整備

当社では、書かれざる業務フロー、ルールなどが多く存在し、誰でも分かるような業務マニュアルなどがいないため、社内ルール遵守について、統一的な統制が取れていない状況である。そのため、まずは社内規程と実運用の乖離がないよう規程のアップデートを行うとともに、誰もが理解できる業務マニュアルを作成すべきである。

また、本件不適切行為の温床となっていた自己承認を禁止する社内規程を整備し、システムαにおいてシステム上自己承認ができないようにするための、設定などを行うべきである。さらに、未取り決め支払など少額が想定されているものに関するシステム上の支払金額の上限を設定すべきである。

8 受注体制、供給可能能力の見極め

トラブルにつながるような無理な案件受注を防ぐためにも、人材不足（特に管理職）や経験を考慮した、実現可能性のある受注体制の見極めが必要である。事業部長においては、リスクの見込まれる受注について、経営会議や場合によっては取締役会などで相談することも有用である。

9 有資格者、管理職の育成・補強

いわゆる中堅世代の管理職が不足する状況であるため、安定的な受注体制の構築や持続的な経営のためにも、その育成や中途採用が必要である。また、特に土木事業においては、有資格者かつ管理職の存在がほとんどいないため、現状よりも資格取得報奨を上げるなど資格取得のインセンティブを向上させ、あるいは中途採用が必要である。

10 各部におけるコミュニケーションの活性化

不正防止のためには、経営管理部（2線）による牽制効果も重要であるが、1線である各事業部内におけるリスクオーナーとしての自覚や相互牽制がはじめの一歩となる。そのため、建設事業部内であれば、営業課、工事課、積算、購買といった各担当同士が闊達にコミュニケーションを取り合い、有機的に連携することで、1線における予防統制、発見統制に資することとなる。ハラスメントのある環境においては、萎縮しコミュニケーションが滞り、このような機能が阻害されることは言うまでもない。

11 内部通報制度の活性化

現在内部通報制度はほとんど利用されていない状況であるため、その制度周知等により役職員に認知してもらい、些細なリスクも発見できるよう活用すべきである。その際、内部通報への後ろめたさを払拭する啓蒙活動も必要である。

以上

※別紙 1 及び 2 は省略。

(別紙 3)

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、タブレット及び外付け HDD を貸与している。そのため、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、当社は情報資産管理ソフトとして Asset View を利用しており、Asset View 上で送信メールログデータを取得可能である。そのため、foxcale は Asset View から取得できる送信メールログデータを受領した。

さらに、当社のメールサーバからはメールデータの取得は不可能であるが、一定期間のメールの送受信ログは取得可能であるため、foxcale はメールの送受信ログデータを受領した。

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、当社はメールシステムとして Microsoft Outlook を利用しており、通信プロトコルが POP 設定であるため、メールデータは PC に保存されている。

対象者	保全対象	手続
X1	デスクトップ PC	foxcale が保全
	ラップトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン 2 台	foxcale が保全
	タブレット	foxcale が保全
	外付け HDD	foxcale が保全
	AssetView 上の送信メールログデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
X2	デスクトップ PC	foxcale が保全
	ラップトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全
	AssetView 上の送信メールログデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
A	ラップトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全
	AssetView 上の送信メールログデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領

B	デスクトップ PC 2台	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全
	AssetView 上の送信メールログデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
C	ラップトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全
d	ラップトップ PC 2台	foxcale が保全
	スマートフォン 2台	foxcale が保全
	外付け HDD	foxcale が保全
共通	メールサーバ上のメールログデータ	当社が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 及び外付け HDD から保全されたメールデータ及びドキュメントデータについては、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。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	24,564
	合計	24,564

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 83 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。当委員会による二次レビューの結果、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

スマートフォン及びタブレット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、C 氏のスマートフォンに係る LINEWORKS データについては、データ抽出ができなかったため、写真撮影により保全を行い、撮影した画像データに対し 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	9,626
2	モバイルデバイスのメールデータ	1,475
3	LINEWORKS の写真データ	290
合計		11,391

一次レビューにおいて重要と判断されるコミュニケーションは、特に発見されなかった。

以 上