



2024年4月16日

各位

会社名 株式会社ラックランド
代表者名 代表取締役社長 望月 圭一郎
(コード番号：9612 東証プライム)
問合せ先 執行役員管理本部長 磯部 伸弘
(TEL：03-3377-9331 (代表))

特別調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ

当社は、2024年4月12日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」(以下「本お知らせ」といいます。)にてお知らせしましたとおり、同日に特別調査委員会(以下「本調査委員会」といいます。)より調査報告書を受領し、プライバシー、個人情報、営業秘密保護等の観点から、特別調査委員会が部分的な非開示措置を施していましたが、非開示措置が完了いたしましたので、別添のとおり、調査報告書(公表版)を公表いたします。

記

1. 本調査委員会の調査結果について

本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)をご覧ください。なお、当該調査報告書においては、特別調査委員会が、プライバシー、個人情報、営業秘密保護等の観点から、部分的な非開示措置を施しております。

2. 今後の対応について

(1) 第54期(2023年12月期)有価証券報告書並びに過年度の有価証券報告書等及び決算短信等について

本お知らせ及び2024年4月1日付「第54期(2023年12月期)有価証券報告書の提出期限延長に係る承認に関するお知らせ」に記載のとおり、当社は、当該有価証券報告書の延長後の提出期限であります2024年6月14日までに提出する予定で対応を進めてまいります。

また、仮に過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び決算短信等の訂正が必要となった場合には、2024年6月14日までに訂正を行う予定で対応を進めてまいります。

(2) 2024年12月期第1四半期報告書の提出について

第55期第1四半期報告書の提出期限である2024年5月15日までに第54期有価証券報告書を提出することができない場合、第55期の連結財務諸表について期首残高が確定できないため、当該四半期報告書についても提出期限までに提出することができないこととなります。第55期第1四半期報告書の提出期限の延長申請を行うことを決定した場合には、速やかにお知らせいたします。

(3) 再発防止策等について

本調査委員会による調査報告書には、再発防止に向けた提言が行われております。当社は、本調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、再発防止に向けた提言に沿って具体的な再発防止策を策定・実行し、内部統制及びガバナンス体制の強化に取り組んでまいります。なお、具体的な再発防止策は、決定次第、速やかに公表させていただきます。

株主・投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様には、多大なご心配とご迷惑をおかけいたしますことを深くお詫び申し上げます。

以 上

2024年4月12日

株式会社ラックランド

取締役会 御中

調査報告書
(公表版)

特別調査委員会

委員長 森 幹 晴

副委員長 竹 内 朗

副委員長 笹 本 憲 一

委員 松 本 はるか

委員 坂 本 亮

<公表版の作成要領>

特別調査委員会は、2024年4月12日に株式会社ラックランド（以下「当社」という。）の取締役会宛てに提出した調査報告書を基礎として調査報告書（公表版）を作成するに当たり、以下の要領で作成した。

1. 2016年2月24日に日本取引所自主規制法人が策定した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が、「企業活動において自社（グループ会社を含む）に関わる不祥事又はその疑義が把握された場合には、当該企業は、必要十分な調査により事実関係や原因を解明し、その結果をもとに再発防止を図ることを通じて、自浄作用を発揮する必要がある。その際、上場会社においては、速やかにステークホルダーからの信頼回復を図りつつ、確かな企業価値の再生に資するよう、本プリンシプルの考え方をもとに行動・対処することが期待される。」としていること、「経緯や事案の内容、会社の見解等を丁寧に説明するなど、透明性の確保に努める」としていること、当社がステークホルダーに対してアカウンタビリティ（説明責任）を全うすることを意識した。
2. 当社が契約先に対して負う守秘義務、関係者のプライバシーの保護、当社の営業秘密等について必要な配慮を行った。
3. 上記1. 2. の要請を踏まえた合理的な調整点として、当社の現任の取締役（監査等委員を含む。）については実名で表記し、これ以外の役職員や契約先、関係者については匿名化を施し、その他の記述についても必要な範囲で匿名化やマスキングを施した。

目次

第1	本調査の概要	1
1	本調査の経緯	1
2	本調査の目的（委嘱事項）	2
3	特別調査委員会の構成	2
4	当委員会の会議等の開催状況	3
5	本調査の調査期間	3
6	調査対象期間	4
7	本調査の方法	4
	（1）関係資料等の閲覧及び検討	4
	（2）現地視察	4
	（3）関係者ヒアリング	4
	（4）デジタル・フォレンジック調査	5
8	本調査の前提と限界	6
第2	当社の状況	7
1	当社の概要	7
2	内部統制及びコーポレートガバナンスの状況	7
	（1）概要	7
	（2）組織図	8
	（3）役員構成	8
第3	望月社長の交際接待費等に関する不適切行為	10
1	概要	10
2	当社における経費精算の状況	11
	（1）交際接待費に関する社内規程等	11
	（2）経費精算手続	13
	（3）望月社長による経費精算額	14
3	税務調査における指摘事項	15
	（1）類型Ⅰ「重複精算」	15
	（2）類型Ⅱ「同行者なし経費」	17
	（3）類型Ⅲ「家族帯同経費」	18
	（4）類型Ⅳ「私的物品購入」	18
4	不適切な経費精算に関する認定手順及び結論	19
	（1）調査の手順	19
	（2）手順1 検証対象の絞り込み	20
	（3）手順2 「不適切の疑義がある経費精算」の抽出	21
	（4）手順3 望月社長の認識の確認	24

(5) 手順4 追加調査（反面調査）	26
(6) 結論	28
5 望月社長からの自主返納の意思表示	28
6 望月社長の動機	29
7 内部統制・ガバナンス上の問題点	29
(1) 社長の権限を抑制するための仕組みがない	29
(2) 過去の教訓を生かしていない	30
(3) 取締役会及び監査等委員会の認識	31
8 件外調査の結果	32
(1) 包括的件外調査としてのホットライン	32
(2) 望月社長に係る件外調査	32
第4 物件 X 案件の長期売掛金債権の回収に関する不適切行為	34
1 調査の概要	34
2 調査結果の概要	34
3 関係者の説明	37
(1) 関係図	37
(2) 関係者の説明	38
4 物件 X 案件の受注から売上計上に至る流れ	41
(1) 案件受注	41
(2) 売上計上	52
(3) 受注から売上計上に至るまでの問題点の検討	56
5 長期売掛金債権の回収に係る問題	57
(1) 長期売掛金の回収及び債権管理のフロー並びに入金処理	57
(2) 売上債権①、②の回収	58
(3) 売上債権③、④の管理・回収に関連する事情	59
(4) 売上債権③（18百万円）の回収	62
(5) 売上債権③（991百万円）の回収	65
(6) 売上債権④の回収（2019年4月から2020年3月までのZ社からの債権回収）	66
(7) 売上債権④の回収（2020年4月以降のZ社からの債権回収）	84
(8) Z社からの返済の原資についての検討	86
(9) Z社が計上したG社への売上について	87
(10) Y社による2019年12月のH銀行からの借入に関する当社の説明について	92
(11) 当時の経営状況等	94
(12) 関係者に対する説明の状況	98

(13) 物件 X 案件の長期売掛金債権の回収に関する問題点の検討.....	100
6 内部統制・ガバナンス上の問題点	101
(1) 物件 X 案件の受注金額に見合ったリスク管理ができていなかった	101
(2) 取締役会・監査等委員会で十分な議論がなされなかった.....	102
(3) 役員らの認識.....	103
7 件外調査の結果.....	106
(1) 有価証券報告書の通査による類似事象の有無の検証.....	107
(2) 適時開示の通査による類似事象の有無の検証.....	107
(3) 鈴木取締役及び A1 氏の執務部屋に保管された資料の通査による類似事象の有無の検証.....	107
(4) 取引先属性に着目した類似事象の有無の検証.....	107
(5) マネジメントレターに着目した類似事象の有無の検証	108
(6) 過去の税務調査の指摘事項及び指導事項に着目した類似事象の有無の検証 ..	108
第5 原因分析	109
1 本経費精算事案に関する原因分析	109
(1) 望月社長の「公私混同」の意識.....	109
(2) 望月社長の経費申請に対する管理本部の牽制機能の欠如.....	109
(3) 取締役会や監査等委員会によるガバナンス機能の不全	110
2 本債権回収事案に関する原因分析	110
(1) 建築事業におけるリスク管理の不備	110
(2) 財務ライントップ3による不適切行為を牽制するガバナンス機能の不全	111
3 本経費精算事案及び本債権回収事案に共通する原因分析.....	112
(1) 望月社長の接待営業に依存する偏った営業スタイル.....	112
(2) 望月社長への権限一極集中	112
(3) 関連当事者取引・利益相反に対する取締役会の監視の不全.....	113
(4) 役員指名ガバナンスの不全.....	114
(5) 上場会社の経営者に必須のアカウンタビリティ（説明責任）意識の低さ	114
第6 再発防止に向けた提言	116
1 上場会社であり続けることについての徹底的な議論	116
2 役員指名ガバナンスの即時実行.....	116
3 役員の経営責任及び法的責任の追及.....	116
4 取締役会の監督機能の強化	117
5 接待営業から技術営業への移行.....	117
別紙 1	
別紙 2	
別紙 3	

定 義 一 覧

本報告書で用いる主な用語の定義は以下のとおりである。

なお、関係者の役職又は所属先は、当委員会が設置された 2024 年 2 月 14 日時点のものをいう。

用語	定義
当委員会	本特別調査委員会
本調査	当委員会による調査
当社	株式会社ラックランド
望月社長	当社の代表取締役社長である望月圭一郎氏
鈴木取締役	当社の取締役であり管理本部長である鈴木健太郎氏
大竹取締役	当社の取締役（監査等委員）である大竹隆一氏
中山取締役	当社の社外取締役（監査等委員）である中山礼子氏
A1 氏	当社の執行役員であり管理本部部長である A1 氏
A2 氏	当社の従業員である A2 氏
A3 氏	当社の従業員であり下記 Z 社の代表取締役である A3 氏
D 社	望月社長の資産管理会社である株式会社 D 社
E 社	当社の連結子会社である E 株式会社
Y 社	株式会社 Y 社
C 社	株式会社 C 社
F 社	株式会社 F 社
B1 氏	C 社及び F 社の代表取締役である B1 氏
B2 氏	C 社及び F 社の取締役である B2 氏
Z 社	2018 年 4 月 10 日に設立され下記本件工事に係る請負代金債務を Y 社から引き受けた株式会社 Z 社
G 社	株式会社 G 社
本件交際接待費等	望月社長が交際接待費等として当社に精算申請を行った費用
本経費精算事案	本件交際接待費等の一部について望月社長が精算申請時に申告した情報に事実と異なる内容が含まれていた事案
本債権回収事案	本経費精算事案における金銭との関係性が疑われる 2018 年 12 月期に計上された長期売掛金の回収資金等に関して、当社役職員の一部が不適切な処理をした可能性が発覚した事案
本件工事	当社が Y 社との間で受注した物件 X の α 工事、追加内装工事、設備工事及び外構建築工事の総称
本長期売掛金	当社が本件工事の一部につき Y 社又は Z 社に対する売上として計上した長期売掛金

第1 本調査の概要

1 本調査の経緯

当社では、2023年8月23日以降、国税当局が実施している当社の2020年12月期から2022年12月期までを対象期間とした税務調査を受けており、当該税務調査の過程において、2023年12月21日、国税当局担当者より、望月社長が交際接待費等として精算申請を行った費用（本件交際接待費等）の一部について、国税庁「法人税の重加算税の取扱いについて（事務運営指針）」（2000年7月3日課法2-8）における賦課基準（隠蔽又は仮装に該当する場合）に定められている「帳簿書類への虚偽記載」¹に該当し、重加算税の課税対象となる疑いがある旨の指摘を受けた。

これを受け、当社は、当社管理本部による調査及び国税当局との協議を進め、2024年1月30日、当社監査等委員である中山取締役及び森幹晴弁護士（東京国際法律事務所）を委員とする社内調査チームを組成し、上記の税務処理の問題が発生した経緯や原因、当社の内部統制、2023年12月期及び過年度（2019年12月期から2022年12月期）の連結財務諸表等に与える影響等に関する調査を行ってきた。かかる社内調査の中で、本件交際接待費等の一部について、精算申請時に申告した情報に事実と異なる内容が含まれていたこと等（本経費精算事案）が判明し、その経緯等の事実関係並びに当社の2023年12月期及び過年度の連結財務諸表等に係る影響額の正確な把握が必要となったことから、当社は、本経費精算事案に関する事実調査を実施するため、2024年2月14日の取締役会決議により、当社から独立した中立かつ公正な外部専門家のみで構成される当委員会を設置し、その旨を開示した。

当委員会は、2024年2月14日以降、本経費精算事案に係る事実関係の調査を実施したところ、上記の調査過程において本経費精算事案における金銭との関係性が疑われる2018年12月期に計上された長期売掛金の回収資金等に関する問題及びこれに当社役職員の一部が関与している可能性が発覚したことから（本債権回収事案）、当社は、当社の第54回定時株主総会を当初予定していた2024年3月末から同年5月以降に延期することとし、また、同年3月7日の取締役会決議により当委員会の構成を一部変更し、2名（弁護士1名及び公認会計士1名）の調査委員を副委員長として追加した上、本調査を続行することとし、その旨を開示した。

本報告書は、本調査の結果をまとめたものである。

¹ 第1賦課基準（隠蔽又は仮装に該当する場合）1(2)②参照（https://www.nta.go.jp/law/jimu-unei/hojin/100703_02/00.htm）。

2 本調査の目的（委嘱事項）

当委員会は、次の委嘱事項に基づいて本調査を実施した。

- (1) 2019 年度から 2023 年度までの当社の望月社長による接待交際費の経費精算につき、経費の内容及び経費精算の承認過程において不適切なものがなかったか
- (2) 2017 年度及び 2018 年度に発生した高額の長期売掛金が発生している特定の取引先について、当該各年度における収益認識の妥当性、与信判断の審査過程、売掛債権の保全及び回収に係る管理過程につき不適切なものがなかったか
- (3) 上記（1）及び（2）に関して不適切な事実が発見された場合、これに関する類似案件の有無
- (4) 上記（1）及び（2）に関連し、当社の代表取締役である望月社長による交際接待費の精算申請との関連性の有無
- (5) 上記の各事項につき問題が発見された場合にはその原因分析と再発防止策の提言
- (6) その他、当委員会が必要と認めた調査事項（本報告書で当委員会が更なる調査が必要と認めた事項を含む。）

なお、当委員会による調査は、具体的会計処理の適用の判断にまで及ぶものではなく、その前提となる事実の確認にとどまるものであることを付言する。

3 特別調査委員会の構成

当委員会は、下記 5 名の委員で構成されている。

- | | | |
|------|--------|--------------------------|
| 委員長 | 森 幹晴 | （弁護士、東京国際法律事務所） |
| 副委員長 | 竹内 朗 | （弁護士・公認不正検査士、プロアクト法律事務所） |
| 副委員長 | 笹本 憲一 | （公認会計士・税理士、公認会計士笹本憲一事務所） |
| 委員 | 松本 はるか | （弁護士・公認不正検査士、東京国際法律事務所） |
| 委員 | 坂本 亮 | （公認会計士・税理士、坂本亮公認会計士事務所） |

当委員会は、本調査を実施するに当たり、以下の者を調査補助者として任命した。

- (1) 東京国際法律事務所
弁護士山崎雄大、植村直輝、相原友里、赤木貴哉、坂巻謙太郎、福原聡、中田マリコ、中野皓介、小田亮治、竹内悠介、鶴之澤凌、永見優樹
- (2) プロアクト法律事務所
弁護士渡邊宙志、徳山佳祐、田中伸英、岩渕恵理、神田詠守、中島永祥
- (3) 早川・村木経営法律事務所
弁護士早川明伸、村木高志、西野貴紀、松尾梨奈、石崎仁紘
- (4) その他公認会計士
青島信吾、河江健史、土井貴達、大川圭美、大北昌弘、村田茂也、影平真也、大西

浩一、築地真弘、今西紘子、小林純也、川中宏介、柴田康太、門坂聡太、その他 28 名²。

当委員会は、フォレンジック調査を実施するための技術的支援を提供する調査補助者として株式会社 foxcale を起用した。

また、当委員会は、当社従業員 3 名を当委員会の調査事務局として任命し、当委員会からの資料提出依頼への対応や関係者へのヒアリングスケジュール調整等を担わせた。また、野村裕之常務取締役（以下「野村取締役」という。）及び中山取締役は、当社との間で守秘義務誓約書に署名しているところ、上記従業員 3 名は、これらの取締役に対し、当委員会の事務局員として知り得た全ての情報を所定の者以外の第三者に開示又は漏洩しないこと等を誓約した。

さらに、当社は、2024 年 3 月 15 日の取締役会決議により、当委員会から同月 12 日付「取締役会における決議のお願い」と題する書面により申入れのあった本調査に適切に対応するための体制を構築するため、日本取引所自主規制法人が策定した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」の①に従い、東京証券取引所に独立役員として届けている取締役監査等委員 3 名に対し、本調査が行われている間、調査対象者となる常勤取締役から調査情報を隔絶し、調査の独立性・中立性を確保することを目的として、当委員会からの連絡等を受け、調査を円滑に進めるための資料収集等の要望に自ら判断して対応する業務を委託することとした。

4 当委員会の会議等の開催状況

当委員会は、2024 年 2 月 14 日から本報告書の日付までに、合計 23 回の当委員会を開催したほか、当委員会の委員が起用した調査補助者を活用して調査を遂行し、調査及び調査報告書作成のための会議や会計監査人、当社が外部の専門家を起用して設けた自主点検チーム（以下「自主点検チーム」という。）及び当社との連絡会議を開催した。

5 本調査の調査期間

当委員会は、当初、2024 年 2 月 14 日から調査を開始し、本債権回収事案の発覚に伴い、当社の同年 3 月 7 日の取締役会決議に基づき、2 名の調査委員を副委員長として追加した上、同年 4 月 12 日まで調査を実施した。

² 内税理士資格保有者は 34 名。

6 本調査の調査対象期間

本経費精算事案に係る調査対象期間は、2019年12月期乃至2023年12月期とした。
本債権回収事案に係る調査対象期間は、2017年12月期乃至2023年12月期とした。

7 本調査の方法

(1) 関係資料等の閲覧及び検討

当委員会は、本調査のために必要な、当社及び当社グループ会社の会計帳票類、取締役会等の会議体の議事録、社内規程類等の資料及びデータを入手し、閲覧及び検討を行った。また、当委員会は、当社グループ外部の関係者からも資料及びデータを入手し、閲覧及び検討を行った。

(2) 現地視察

当委員会は、本調査に係る住所9か所について、現地視察を行った。

(3) 関係者ヒアリング

以下の役職又は所属先は、当委員会が設置された2024年2月14日時点のものをいう。

ヒアリング対象者及び回数（当社の取締役及び関係従業員）

ヒアリング対象者	回数
代表取締役 望月 圭一郎	6回
常務取締役 野村 裕之	2回
取締役 名波 正広	2回
取締役 鈴木 健太郎	5回
取締役 郷内 好壽	1回
取締役 錦織 正人	1回
取締役 大竹 隆一	2回
取締役 刈田 光宜	1回
取締役 中山 礼子	1回
取締役 山崎 好和	1回
内部監査室長	3回
管理本部部長 A1	4回
管理本部秘書室 A4	1回
	2回
管理本部人事部 A2	5回
	3回

			2回
			3回
			2回
			2回
			1回
			1回
営業本部	支店		2回
営業本部	支店 (Z社代表取締役、E社執行役員)	A3	1回
工事本部			2回
工事本部	建築部		1回
			1回

社外の関係者については、当委員会が必要と判断した複数の照会先に対して連絡を取り、必要な情報を収集した。

(4) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、望月社長、野村取締役、名波正広氏（以下「名波取締役」という。）、鈴木取締役、A1氏、A4氏（以下「A4氏」という。）、■■■■氏（以下「■■■■氏」という。）、A2氏、A3氏、■■■■氏、■■■■氏、■■■■氏、■■■■氏、■■■■氏及び■■■■氏のメールサーバー上の電子メール及びビジネスチャットについて、2017年1月1日以降のデータを受領するとともに³、当社から望月社長、野村取締役、名波取締役、鈴木取締役、A1氏、A4氏及び■■■■氏に貸与されたパソコン、モバイルデバイス及びタブレットを保全した。受領した電子メール及び保全したパソコンのデータについては、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後、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52,724件のデータのレビューを行った。また、ビジネスチャット及びモバイルデバイスやタブレットから抽出されたチャットデータについては、エクセルデータ上でキーワード等を用いて絞り込みを行い、合計42,728件のデータのレビューを行った。その上で、当委員会は本調査との関連性が高いと思われたデータについて更なる分析を行った。

なお、望月社長の個人所有のモバイルデバイスは複数の第三者との間で守秘義務契約を締結しているとの理由から提出されず、保全できなかった。また、大竹取締役にについては、当社のメールアドレスが作成されておらず、デバイスの貸与もなかったため、調査対象となるデータが存在しなかった。デジタル・フォレンジック調査の詳細につ

³ 野村取締役及び名波取締役については、Y社（物件X）関連の調査対象者ではないため、データの保全対象期間は2019年1月1日以降である。

いては、別紙 1 及び別紙 2 を参照されたい。

8 本調査の前提と限界

本調査は、与えられた時間及び条件の下で、関係者に任意の協力を求めながら資料の収集及びヒアリングを実施し、可能な範囲で必要な調査・検証を実施したものである。

当委員会は、必要な限度で事実関係を調査したが、アクセスできなかった資料又は事実の中に重要な点が存在し、本報告書に反映されていないことによって、事実認定や評価に変更が生じる可能性がある。

また、当委員会は、本報告書において、上記の制約・限界下における現時点での見解を述べるものにすぎず、今後の捜査当局・税務当局の見解や本件事案が裁判手続に移行した場合の裁判所の判断等について保証するものではない。今後、新たに発覚する事実等によっては、本報告書に記載された事実認定や本報告書の結論等が変わる可能性があることについては留意されたい。

さらに、当委員会は、本報告書及び当委員会の調査結果が、当社からの委嘱事項を遂行するために必要な範囲を超えて用いられることを予定していない。したがって、当委員会は、当社からの委嘱事項の範囲内において当社に対し負う責務のほかには、本報告書に記載される内容について、何らの責任を負うものではない。

以上の外、本調査は、本報告書に記載した事項のみを対象としており、本調査の過程において判明したその他の事項の中で、経営者関与の兆候や金額的重要性が認められないものについては、当社が外部の専門家を起用して設けた自主点検チームに委ねることとしている。

第2 当社の状況

1 当社の概要

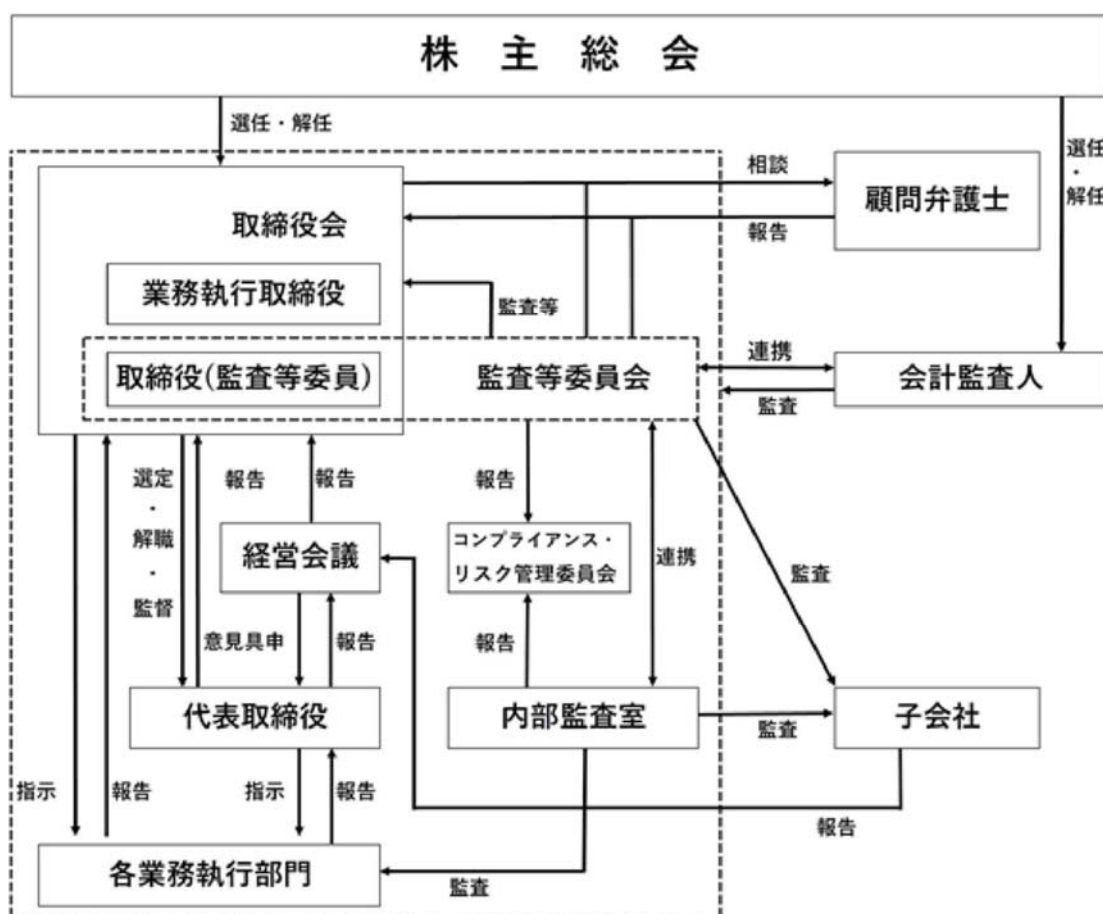
当社は、1970年5月に設立されたラックランド工業株式会社を前身とする会社である。

当社グループは、当社と連結子会社27社によって構成されており、商業施設や小売・飲食店舗、物流施設、食品工場、ホテル等に関するリサーチ、企画開発、デザイン、設計、施工、監理、メンテナンスサービスを主な事業内容としている。

2 内部統制及びコーポレートガバナンスの状況

(1) 概要

当社の有価証券報告書に揭示されている内部統制及びコーポレートガバナンスの状況は、次の図のとおりである。各機関の概要は以下のとおりである。



ア 取締役会

取締役10名（監査等委員である取締役4名を含む。）で構成される。

イ 監査等委員会

監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）で構成される。

ウ 経営会議

取締役（監査等委員である取締役を含む。）及び取締役会で選任された執行役員で構成される。

エ 内部監査室

内部監査室は、代表取締役社長直轄の組織であり、内部監査を担う部署として設置されている。

（2）組織図

当社の組織は別紙3組織図記載のとおりであり、代表取締役社長の下に営業本部、海外本部、設計本部、工事本部、CSサポート本部及び管理本部が設置されている。各本部長は、会社の経営方針、政策の決定に参画し、社長の命令、指示に従い本部内の各部の業務遂行を統括する（組織規程17条）。

（3）役員構成

当委員会が設置された2024年2月14日時点の役員構成は以下のとおりである。

役職名	氏名
代表取締役社長 兼 営業本部長 兼 海外本部長	望月 圭一郎（1975年12月25日生） 2004年3月代表取締役就任
常務取締役 営業本部長代行	野村 裕之（1942年3月7日生） 1990年2月取締役就任
取締役 安全品質管掌	名波 正広（1949年7月28日生） 2008年3月取締役就任
取締役 管理本部長	鈴木 健太郎（1953年10月18日生） 2015年3月取締役就任
取締役 CSサポート本部長	郷内 好壽（1956年1月15日生） 2015年3月取締役就任
取締役 営業本部大阪支店長 兼 西日本統括責任者（大阪・広島・福岡） 兼 海外本部副本部長	錦織 正人（1968年6月26日生） 2023年3月取締役就任
取締役 （監査等委員）	大竹 隆一（1939年9月2日生） 1995年3月取締役就任 2008年3月常勤監査役就任

	2016年3月取締役（監査等委員）就任
社外取締役 （監査等委員）	刈田 光宜（1940年8月22日生） 1994年3月社外監査役就任 2016年3月社外取締役（監査等委員）就任
社外取締役 （監査等委員）	中山 礼子（1959年4月2日生） 2015年3月社外取締役就任 2016年3月社外取締役（監査等委員）就任
社外取締役 （監査等委員）	山崎 好和（1961年4月29日生） 2016年3月社外取締役（監査等委員）就任

第3 望月社長の交際接待費等に関する不適切行為

1 概要

望月社長の交際接待費等⁴について、国税当局の指摘を受けて、当委員会にて2019年度から2023年度までの経費計上状況を確認したところ、望月社長による交際接待費等の概要は以下のとおりであった。5年間の支出合計額は706,692千円に及んでいる。

【望月社長の交際接待費等の支出概要】

(単位:千円 税込)

科目	精算方法	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	合計
交際接待費	立替精算分	93,303	103,995	138,816	107,490	94,841	538,448
	請求書払分	20,682	12,658	16,623	20,694	27,435	98,094
	計	113,986	116,654	155,440	128,184	122,277	636,542
旅費交通費	立替精算分	13,143	4,132	5,404	7,446	6,618	36,745
	請求書払分	3,102	5,070	5,163	7,169	12,899	33,404
	計	16,246	9,202	10,567	14,616	19,518	70,150
	合計	130,232	125,856	166,007	142,800	141,795	706,692

望月社長の交際接待費等の支出及び精算は、基本的には、望月社長がクレジットカードや現金などで支出を行い、領収証とともに、当社に対して、後日精算を行い、望月社長の個人の口座に送金される方法で行われている。

しかし、当委員会の調査において、望月社長の交際接待費等の支出にあたって、不適切な経費申請及び精算が行われた疑義を推察させる事象が多数判明した。

そこで、当委員会にて詳細を後述の手順により調査し、望月社長による不適切な経費申請及び精算（以下「不適切な経費精算」という。）として、以下の金額を認定した。

【不適切な経費精算と認定したもの】⁵

(単位:円 税込)

	件数	金額
交際接待費	1,002	314,583,071
旅費交通費	60	9,038,926
その他個人立替精算	796	8,439,678
その他の勘定科目	59	2,697,478
合計	1,917	334,759,153

⁴ 国税当局が当初指摘した不適切な経費精算の費目は、交際接待費及び旅費交通費のみであった。当委員会が調査、認定した不適切な経費精算（疑義も含む。）にはその他の費目で支出されたものを含む。

⁵ うち、1,995,087円は当社の自主点検チームの結果を検証し、採用している。

不適切な交際接待費の支出類型としては、以下のとおりに分類された。

① 類型Ⅰ（重複精算）

交際接待費として1回支出したものについて、同一内容の経費を重複して当社に経費申請及び精算を行い、余分（2回分）の会社経費を支出させているケース

② 類型Ⅱ（同行者なし経費）

交際接待費等の申請書類に記載されている接待先とは同行しておらず、望月社長が単独で店舗を利用しているケース

③ 類型Ⅲ（家族帯同経費）

出張旅費の精算において、家族を帯同した私的な旅行である疑いのあるものについて、家族分の旅費・滞在費を含む全額を会社経費として支出させているケース

④ 類型Ⅳ（私的物品購入）

望月社長が私的な目的で購入したと考えられる商品を会社経費として支出させているケース

⑤ 類型Ⅴ（その他事業関連性がない精算）

上記のほか、当社の業務と関連性がないと思われる用途について会社経費として支出させているケース

①の重複精算は、望月社長に経費として支出した以上の金員が支払われている。

②～⑤の類型については、当社との事業関連性がある支出とはいえ、私的な費用を当社に負担させたものである。

以上の点につき、当社の交際接待費等の管理状況、交際接待費等の支出状況、不適切な経費精算であると認めるに至った調査の経過、望月社長による交際接待費等の支出に対する役員の認識やガバナンス上の問題点などについて、以下詳述する。

2 当社における経費精算の状況

(1) 交際接待費に関する社内規程等

ア 交際接待費に関するルール

当社における交際接待費に関するルールは、幹部会議での説明、又は社内ポータルサイトにおける通達若しくはFAQ形式での掲示の方法で周知されており、これらの通達等によれば、当社内において適用される、取引先に対する交際接待費に関するルールは概ね以下のとおりであった。

- ① 会議、打合せ、接待の相手方が取引先の場合、一人あたりの金額で交際接待費での精算か、会議費での精算か区分する（税抜 5,001 円以上であれば交際接待費、税抜

5,000 円以下であれば会議費⁶⁾

- ② 社内での会議、打合せ、接待の場合、酒食を伴う場合は交際接待費、酒食を伴わない場合は会議費となる
- ③ 取引先に対する手土産代は全て交際接待費に区分けされる
- ④ 社内における差入れは、酒類が含まれている領収証は交際接待費、酒類が含まれていない領収証は会議費とする
- ⑤ 飲食費等の交際接待の経費は同席者の入力が必要となり、入力時にはフルネームや役職等の記載が必要となる
- ⑥ 精算の方法としては、当社経費精算システム利用ガイドに沿って経費精算を行う（下記の当社経費精算システム導入以降の場合）

イ 社内規程及び決裁権限

交際接待費の決裁手続については、当社の職務権限規程、職務権限明細表により定められており、交際費の支出に関する事項及び出張に関する事項は、部門長において審査を行い、これを本部長（管掌取締役）に提出・報告したうえで、社長が決定・承認を行うものとされている。この項目には金額基準が設けられていないため、全件が社長により決裁されるルールとなっている。

上記のほか、当社の社内規程には、役員及び従業員において、どのような性質の費用であれば交際接待費として支出を認めるかについての、基準は存在しない。

ウ 望月社長の交際接待費についての制限

当社では、役員交際費規程等は設けられておらず、そのほかに、それぞれの役職や部署ごとに定められた交際接待費の上限設定についての規程やガイドライン等による制限も設けられていない。

また、各部門において交際接待費の予算設定は毎年行われているものの、厳格な予算管理が行われておらず、予算超過の有無を監視する仕組みはない。当委員会から、各役員に交際接待費の予算枠の有無について認識を確認したところ、予算は策定されていないとの認識であった。

このため、社長以外の役員、従業員については社長自らが決裁権限を行使することによりコントロールが可能な制度設計にはなっているが、唯一の決裁権限者である社長による交際接待費の使用状況を監視・監督し、量的な制限を加えるための内部統制やガバナンスは存在していない。

⁶⁾ 2023 年 10 月 1 日以降は、適格請求書等保存制度（インボイス制度）対応に伴い、免税事業者に対する支払の場合は金額区分に変更があり、税抜 4,903 円以上であれば交際接待費、税抜 4,902 円以下であれば会議費に区分される。

(2) 経費精算手続

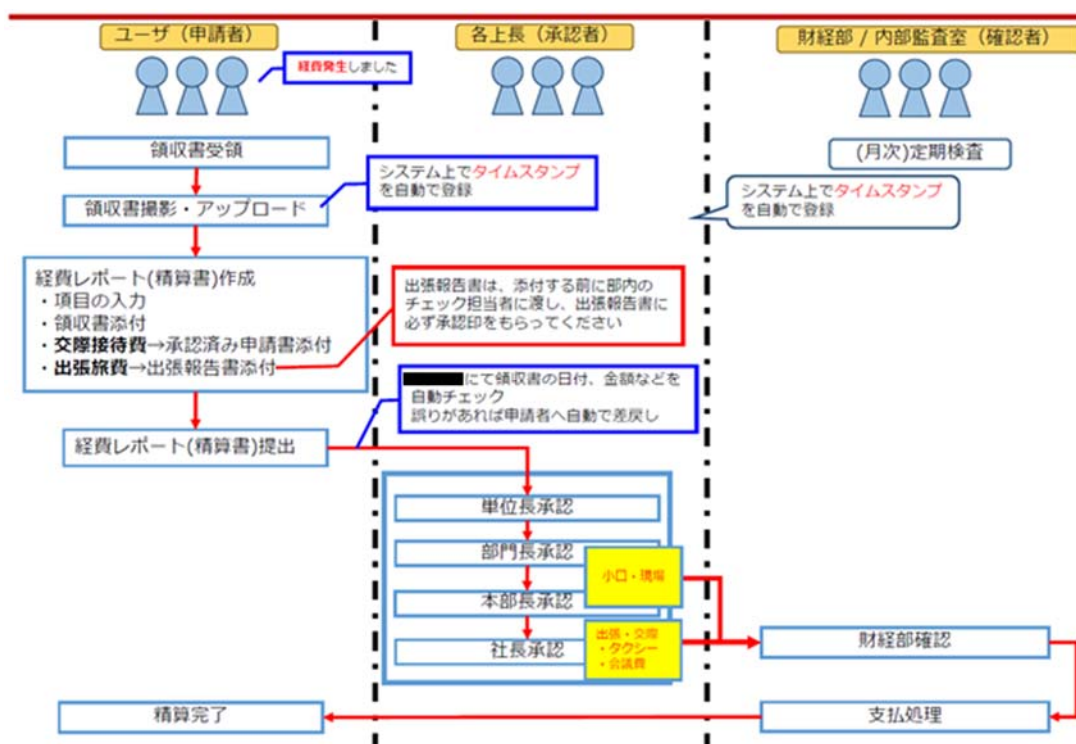
ア 当社内における一般的な経費精算手続

当社における経費精算手続は、原則として、経費支出前にあらかじめ事前申請を行い、全ての上長（所属部門長及び所属本部長）の承認を得る運用がなされている。

当社では、2020年4月以前は、紙媒体の申請書を提出して事前申請を行い、経費立替後に、ウェブ上のツールを改良した経費精算システムを利用していた。精算にあたっては、入力したデータを印刷した報告書を所定の用紙に張り付けた領収証とともに提出し、経費精算申請を行い、全ての上長の承認を得て、その後、事務担当者が数字を確認し、経費部に回付され、経費部の確認を得たものについて支払処理がなされていた。

2020年4月以降は、経費精算申請を処理するためのシステム（以下「当社経費精算システム」という。）を導入しており、2021年4月以降は、事前申請を処理するための別のシステムも導入している。実際に精算処理を実行する際には、当社経費精算システムを利用して領収証の電子データをアップロードすることが求められている。

当社経費精算システムを利用した申請プロセスは概ね下図のとおりである。



イ 望月社長に関する経費精算手続

望月社長の経費申請は、概ね以下のとおりに実施されていた。

望月社長は秘書に対し経費に係る領収証等証憑を預け、秘書は、望月社長の当社経費精算システム営業部アカウントにより経費申請を実施する。

望月社長の経費申請に関しては、基本的に事前申請が行われていない。

また、望月社長は、秘書に対し、不定期に、一定期間の経費に係る複数の領収証をまとめて預けることが常態化しており、四半期や月を跨いで古い領収証の精算を行うことも多かった。また、望月社長の領収証の中には、日付や同行した取引先が記載されていないものも含まれており、領収証の裏面に望月社長による日付等の記載がある場合、秘書がそれを領収証表面に記載し、領収証の裏面に望月社長による日付等の記載がない場合、当該領収証は秘書から望月社長に差し戻され、望月社長において日付等を追記した上、秘書に再交付される。

さらに、望月社長は、領収証ではなくクレジットカード利用明細書を渡して経費精算を指示する場合もあり、その場合、秘書は、当該クレジットカード利用明細書を領収証と同様に扱って、その記載に基づき経費申請を行っていた。

上記の方法で申請され、作成された経費レポートは、望月社長自身がこれを承認している。すなわち、望月社長の経費申請フローは、秘書が代理で申請し、望月社長が承認し、経理部が、申請書類の形式が整っているかどうかを確認して、支払処理がなされる。

以上のとおり、望月社長による経費申請は、他の役職員によるものとは異なる特別の経費申請フローとなっており、事前及び事後の承認プロセスを経ていないままに支払処理がなされていた。

なお、上記の通常経費精算手続のほか、出張に係る経費について、出張を手配した旅行会社から直接請求書が送付される場合があり、その場合、秘書において経理部に支払申請を行い、経理部において当該請求書に対する支払処理がなされる。

以上のような望月社長による経費精算手続は、当社経費精算システム導入前においても同様であった。

(3) 望月社長による経費精算額

ア 当社全体の交際接待費に対する望月社長の交際接待費の金額推移

2019年度から2023年度に係る当社全体の交際接待費及び望月社長の交際接待費の金額推移は、下表のとおりである。

なお、当社の交際接待費には [] を多く含んでいる。そこで、以下では [] を除いた金額について分析している。 [] 控除後の会社全体の交際接待費に対する望月社長の交際接待費の割合は、概ね70%と高い水準になっている。

(単位:千円 税込)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	合計
交際接待費総額						
費用控除後	244,109	129,482	191,974	174,482	166,426	906,477
内、望月社長	113,986	116,654	155,440	128,184	122,277	636,542
立替精算分	93,303	103,995	138,816	107,490	94,841	538,448
請求書払分	20,682	12,658	16,623	20,694	27,435	98,094
交際費総額に占める割合	46.7%	90.1%	81.0%	73.5%	73.5%	70.2%

イ 役員間の交際接待費額の比較

2019年度から2023年度に係る望月社長を含む各取締役（監査等委員を除く。）交際接待費額（ただし、立替精算分のみ）は、下表のとおりである（錦織取締役については取締役就任以前の金額も含む。）。望月社長以外の取締役の交際接待費額は望月社長に比して明らかに少額である。

【取締役別交際接待費年度別精算額（立替精算分について）】 (単位：千円 税込)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	合計
望月社長	93,303	103,995	138,816	107,490	94,841	538,448
●●取締役	2,956	973	424	741	514	5,610
●●取締役	262	27	91	127	168	677
●●取締役	50	60	0	82	0	193
●●取締役	1	1	3	0	13	19
●●取締役	1,533	485	134	426	1,083	3,663
合計	98,107	105,544	139,470	108,868	96,620	548,612

3 税務調査における指摘事項

前記第1の1に記載したとおり、当社は、国税当局から、望月社長が精算申請を行った本件交際接待費等の一部について、重加算税の課税対象となる疑いがある旨の指摘を受けている。国税当局からの指摘事項とその指摘理由の概要は以下のとおりである。

(1) 類型I「重複精算」

クレジット明細によって経費精算されている交際接待費の一部について、別途、利用店舗より日付欄を空欄にした領収証を複数枚受領し、精算時期をずらすとともに、分割して経費精算することで、同一内容の経費について重複精算しているもの。

その指摘例として、以下のようなものがある。

① 大阪・北新地の社交飲食店「甲」における飲食費

「甲」という店舗において2021年6月30日に「交際費・取引先との飲食代」という名目で1,681,900円がクレジットカード（異なる6枚）で精算されている。一方で、同店舗より、2021年7月28日から同年10月26日における複数の日付において「交際費・その他」という名目で、合計1,689,600円の領収証が発行されており、取引内容・取引先等の内容が異なるとともに、合計金額で7,700円の差異がある。

同店舗において、上記以外に、同様の重複精算が10件、クレジットカードによる精算合計9,365,110円に対して、9,427,190円が領収証によって精算されている。

上記の2021年6月30日の精算について、当社の会計データを確認した結果、望月社長による以下のような精算（税込）が確認されている。

精算方法	伝票日付	金額（円）	内容・取引先
クレジットカード	2021/6/30	1,681,900	飲食代・6社
領収証	2021/7/28	245,000 257,000	8/7 イベントへの参加費 ウイスキー代
領収証	2021/7/31	270,400	キャンプお酒代・6社
領収証	2021/8/6	265,000	8/6 イベント参加費・ウイスキー代
領収証	2021/9/11	236,000	9/12 クルーズ手土産代（ワイン）・1社
領収証	2021/10/22	225,000	取引先との飲食代・1社
領収証	2021/10/26	191,200	11/20 忘年会お酒代・1社
	領収証合計	1,689,600	

② 東京・銀座の社交飲食店「乙」における飲食費

「乙」という店舗において2022年4月25日に「交際費・取引先との飲食代」という名目で849,300円がクレジットカード（異なる3枚）で精算されている。一方で、同店舗より、2021年4月4日から同年4月7日における複数の日付において「交際費・取引先との飲食代」という名目で、合計859,300円の領収証が発行されており、取引内容・取引先等の内容が異なるとともに、合計金額で10,000円の差異がある。

同店舗において、上記以外に、同様の重複精算が7件、クレジットカードによる精算合計6,007,800円に対して、6,057,800円が領収証によって精算されている。

上記2022年4月25日の精算について、当社の会計データを確認した結果、望月社長による以下のような精算（税込）が確認されている。

精算方法	伝票日付	金額（円）	内容・取引先
クレジットカード	2022/4/25	849,300	飲食代・3社

カード			
領収証	2021/4/4	296,500	取引先との飲食代・3社
領収証	2021/4/7	270,600	取引先との飲食代・3社
領収証	2021/4/7	292,200	取引先との飲食代・2社
	領収証合計	859,300	

③ 福岡・中洲の社交飲食店「丙」における飲食費

「丙」という店舗において2021年7月19日に「交際費・取引先との飲食代」という名目で1,090,000円がクレジットカードで精算（異なる4枚）されている。一方で、同店舗より、2021年7月5日から同年9月28日における複数の日付において「交際費・その他」という名目で、合計1,090,000円の領収証が発行されており、取引内容・取引先等の内容が異なっているが、合計金額は一致している。

同店舗において、上記以外に、同様の重複精算が5件、クレジットカードによる精算合計5,832,000円に対して、5,832,000円が領収証によって精算されている。

上記2021年7月19日の精算について、当社の会計データを確認した結果、望月社長による以下のような精算（税込）が確認されている。

精算方法	伝票日付	金額（円）	内容・取引先
クレジットカード	2021/7/19	1,090,000	飲食代・4社
領収証	2021/7/5	250,000	ウイスキー代・9社
領収証	2021/7/6	320,000	ウイスキー代・9社
領収証	2021/7/7	310,000	ウイスキー代・9社
領収証	2021/9/28	210,000	手土産（ウイスキー代）・1社
	領収証合計	1,090,000	

（2）類型Ⅱ「同行者なし経費」

交際接待費申請書等に記載されている接待先等とは同行しておらず、望月社長1名で店舗を利用しているもの。

その指摘例として、以下のようなものがある。

- ① 社交飲食店「乙」という店舗において2022年6月10日に5社に対する接待が行われたことになっているところ、実際には望月社長1名での訪問であった。上記のほか、1名での来店が複数回確認されている。
- ② 社交飲食店「甲」という店舗において2021年9月1日に5社に対する接待が行われたことになっているところ、実際には望月社長1名での訪問であった。上記のほか、1名での来店が複数回確認されている。

- ③ 社交飲食店「丙」という店舗において2021年10月3日に9社に対する接待が行われたことになっているところ、実際には望月社長1名での訪問であった。上記のほか、1名での来店が複数回確認されている。

(3) 類型Ⅲ「家族帯同経費」

出張旅費等の精算において、家族帯同の旅費等を経費として精算しているもの。その指摘例として、以下のようなものがある。

- ① 「[]」という宿泊施設において、2021年1月3日に「[]との業務遂行上の会談」という名目で飲食費として経費申請しているところ、望月社長の家族の宿泊費用が含まれていた。
- ② 「[]」という宿泊施設において複数日にわたり、「[]氏との飲食、[]との飲食、[]、[]との飲食」という名目で飲食費として経費申請しているところ、望月社長の家族の宿泊費用が含まれていた。

(4) 類型Ⅳ「私的物品購入」

贈答品等購入時における領収証の但書が、本来購入した品名ではなく、異なる品名で発行され、また、望月社長が私的な目的で購入したにもかかわらず、宛名が「株式会社ラックランド」様と記載されている。

その指摘例として、以下のようなものがある。

- ① 百貨店丁（売場不明）において2021年7月3日に「御中元ワイン代（77名分）」という名目で贈答品を購入したところ、実際には、[]（宝飾品）及び[]（コート等）での購入品であった。
- ② 百貨店丁の「[]」において2021年7月4日に「御中元ワイン代（15名分）」という名目で贈答品を購入したところ、実際には[]（雑貨等）、[]（シャツ等）、[]（子供服・雑貨等）等での購入品であった。
- ③ 百貨店丁の「[]」において2021年7月18日に「暑中お見舞いワイン代（31名分）」という名目で贈答品を購入したところ、実際には[]（宝飾品）での購入品であった。
- ④ 百貨店丁の「[]」において2022年10月5日に「ワイン会」という名目で贈答品を購入したところ、実際には[]でのベッドの購入であった。

4 不適切な経費精算に関する認定手順及び結論

(1) 調査の手順

当委員会は、上記の国税当局指摘事項を前提として、2019年度から2023年度までの間に望月社長が経費精算を行った交際接待費、旅費交通費、並びにその他8項目の勘定科目⁷について、国税当局指摘事項に類似する不適切な経費精算が存在するか否かについて調査を行った。

調査の手順は以下のとおりである。

① 手順1（検証対象の絞り込み）

当委員会は社内調査チームの調査結果を継承しているが、社内調査チームと当委員会とは、調査対象期間は同様であるものの、当委員会による調査に先行する社内調査チームによる調査では200,000円以上のもののみを調査対象としていたのに対し、当委員会は金額基準を撤廃して調査を行っている。しかし、金額の小さいものも含めて全ての望月社長の経費精算を通査することは困難であったことから、まず、以下の基準を設けて検証対象を絞り込み、残りは自主点検チームに引き継いだ。

② 手順2（「不適切性の疑義ある経費精算」の抽出）

手順1で検証対象とした案件について、国税当局指摘事項の事例を念頭において、当委員会にて9つの要件を設定し、同要件に1つでも該当するものを抽出し、これを「不適切性の疑義がある経費精算」として扱うこととした。

③ 手順3（望月社長の認識の確認）

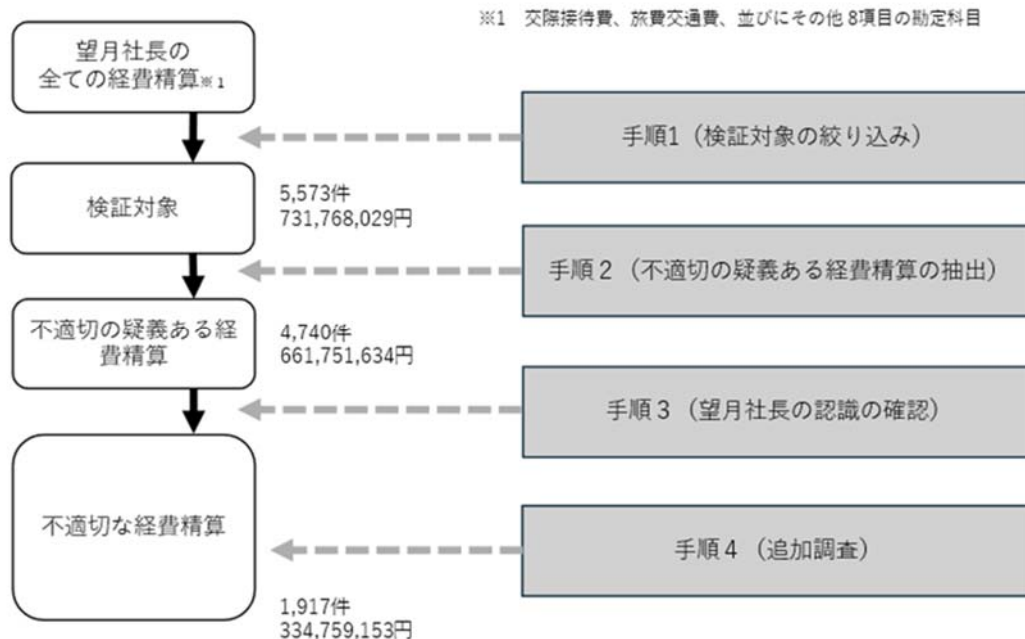
上記「不適切性の疑義がある経費精算」について、その明細データを望月社長に提供したうえで、これらについて望月社長の認識を確認した。その結果、一定程度に事業関連性を認めることができると判断されたものを除外し、事業関連性についての疑義を払拭するに足りないものを「不適切な経費精算」として認定した。

④ 手順4（追加調査）

その他、より調査精度を高める目的をもって、特定の支払先や接待先に対して、質問書を送付し、又はこれに加えて事情聴取への協力を求める反面調査を実施した。これにより、事業関連性を否定すべき事情が明らかになったものを「不適切な経費精算」に追加して認定した。

上記手順の概要及びそれぞれの手順それぞれの段階における検証対象の件数は下図のとおりである。

⁷ 「諸会費」「雑費」「通信費」「福利厚生費」「消耗品費」「事務用品費」「広告宣伝費」「教育費」の8項目である。



各手順の実施内容及びその結果について、以下に詳述する。

(2) 手順1 検証対象の絞り込み

ア 交際接待費及び旅費交通費

当委員会は、まず、望月社長の2019年1月1日から2023年12月31日までの全ての交際接待費 3,310件 636,542,682円のうち、以下の条件にしたがって、3,154件 629,964,982円に検証対象を絞り込んだ。

また、望月社長の2019年1月1日から2023年12月31日までの全旅費交通費 898件 62,085,796円⁸のうち、以下の条件にしたがって、848件 59,724,727円に検証対象を絞り込んだ。

【絞り込みの条件】

- ・ 1件の明細につき200,000円以上のものについて全件を検討対象に残す
- ・ 1件の明細につき200,000円未満のものは、検証対象となる案件の合計金額が、交際接待費及び旅費交通費の合計額の95%を超える金額まで検討対象に残す

イ 交際接待費及び旅費交通費以外の個人立替精算

上記にて絞り込んだ交際接待費及び旅費交通費の検証を進めていったところ、不適切な経費精算の疑義が散見されたことから、望月社長の2019年1月1日から2023年12月31日までの交際接待費及び旅費交通費以外のその他個人立替精算 4,301件

⁸ 別途、望月社長のその他個人立替精算に旅費交通費が8,064,385円含まれている。

48,146,185 円のうち、以下の条件にしたがって、1,415 件 30,637,999 円に検証対象を絞り込んだ。

【絞り込みの条件】

- ・ 1 件の明細につき 200,000 円以上のものは全件を検討対象に残す
- ・ 1 件の明細につき 200,000 円未満のものは、検証対象外となる精算の合計金額が 5,000,000 円を下回る水準に至るまで抽出を続け、これらを検証対象とした

ウ その他の勘定科目に関する精算

「諸会費」「雑費」「通信費」「福利厚生費」「消耗品費」「事務用品費」「広告宣伝費」「教育費」については、総勘定元帳を通査したうえ、事業関連性の有無について確認が必要と判断した取引を 156 件 11,440,321 円抽出した。

エ 検証対象とした経費精算

以上の絞り込み作業を経た結果、当委員会により適切性を検証する対象としたものは、以下のとおり、合計 5,573 件、731,768,029 円となった。残りについては、自主点検チームに調査を引き継いだ。

【検証対象とした経費精算】 (単位：円 税込)

	件数	金額
交際接待費	3,154	629,964,982
旅費交通費	848	59,724,727
その他個人立替精算	1,415	30,637,999
その他の勘定科目	156	11,440,321
合計	5,573	731,768,029

(3) 手順 2 「不適切性の疑義がある経費精算」の抽出

ア 当委員会が前提においた考え方

企業において、ある支出が経費精算処理に相当すると認めるためには、前提として、支出の相手方や目的等から事業関連性が認められる必要⁹があるところ、当委員会は、国税当局から指摘された類型 I から IV の事例は、以下の理由で不適切な経費精算に該

⁹ 事業関連性の判断要素に関して、たとえば、交際接待費については、租税特別措置法 61 条の 4 第 6 項及び判例（東京高裁判例 2003 年 9 月 9 日（高等裁判所民事判例集 56 卷 3 号 1 頁））において、当該支出が「交際費等」に該当するというためには、支出の相手方が事業に関係ある者等であり、支出の目的が事業関係者等との間の親睦を密にして取引関係の円滑な進行を図ることであること等が必要であると解釈されている。

当するものと解釈した。

① 類型Ⅰ（重複精算）について

本類型は、クレジットカード明細によって経費精算されている交際接待費について、別途、利用店舗より日付欄を空欄にした領収証を複数枚受領し、精算時期をずらして分割して経費精算することで、同一内容の経費について重複精算するものである。そのため、クレジットカード明細又は領収証に基づく経費精算処理のいずれか一方は、架空の交際接待費である。

② 類型Ⅱ（同行者なし経費）について

本類型は、望月社長が単独で店舗を利用した際の領収証をもって経費精算したものである。個人的な事情による利用を推察させるものであるから、特段の事情がない限り事業関連性が認められない。

③ 類型Ⅲ（家族帯同経費）について

本類型は、家族を帯同した私的な旅行である疑いのあるものについて、家族分の旅費・滞在費を含む全額を出張旅費として経費精算するものである。特段の事情がない限り、家族同伴での出張が事業目的を達成するために必要といえないから、事業関連性は認められない。

④ 類型Ⅳについて（私的物品購入）

本類型は、望月社長が私的な目的で購入したと考えられる商品を経費精算していたものであり、事業関連性が認められない。

また、上記の類型に当てはまらない場合であっても、その他事業関連性が認められない支出については経費精算することは不適切である。したがって、当委員会は、以下のとおり類型Ⅴを設けて不適切な経費精算を認識することとした。

⑤ 類型Ⅴ（その他事業関連性がない精算）

その他、事業関連性がないと判断される経費精算

イ 不適切性の疑義を認知するための要件

当委員会は、上記の前提を踏まえ、かつ、国税当局が指摘した事案に共通してみられるパターンを検討したうえ、不適切性の疑義を認知させる事情を要件化した。

また、上場会社であれば、社内で定められた手順が履践されておらず、その手順の瑕疵が相当期間内に治癒されていないものについては、正当な経費精算として認めることができないことが通常である。このような事情に鑑みて、社内手順を履践しない経費精算についても、不適切な経費精算の要件の下記⑨に加えることとした。

当委員会が設定した不適切な経費精算の疑義を認知するための要件は、以下の 9 要件である。

要件① 二重精算

精算に利用されたクレジットカード利用控えと領収証を比較した場合に、実質的に同一の支払について二重に精算がされていると判断されるもの。

- たとえば、同一店舗にて、クレジットカード利用控えと同一金額の領収証が作成されているもの、複数の領収証を組み合わせると同一金額の領収証が作成されたと判断できるもの、クレジットカード利用控えの金額に現金で支払われたと推測される 1 万円が追加された領収証が別日に作成されていると判断できるものなど。

要件② 一名での飲食

領収証や添付資料により一人での飲食を示唆する経費。

- たとえば、添付されたレシートや精算書などに、「1 名様」での飲食であると記載されているものなど。

要件③ 家族のための私的な支払

購入品目の内容からして望月社長又は望月社長の家族の私的利用のための費用であると疑われるもの。

- たとえば、家族同行の旅行、家族が利用したハイヤー代金、家族の駐車場利用、自宅利用に係る乗用車のガソリン代金など。

要件④ 購入した物品等と証憑の関連性が不明な支出

経費精算の申請内容と提出された証憑との間の関連性が不明なもの。

- たとえば、但書にトレーニング代と記載された領収証について「情報交換会」として申請がされている場合など、経費精算申請時点で申告された購入品目や購入目的と、領収証等に記載された内容との間に矛盾があるものなど。

要件⑤ 不自然な日付の記載

申請書類又は証憑上、日付の記載が不自然なもの。

- たとえば、取引日付が不明なもの、又は当日は別の場所にいることが明らかであるにもかかわらず遠隔地で領収証の発行を受けているなど、矛盾する内容を含むものなど。

要件⑥ 高額な贈答品

高額な贈答品の購入¹⁰。

- たとえば、数十万円のワインや、品目が不明なもの的高額な贈答品など。

¹⁰ 国税指摘事項にならって 20 万円（消費税抜）を超えるものを高額な贈答品とした。

要件⑦ その全額を当社が単独で負担することが不自然な支出

当該精算について、その全額を当社が単独で負担することが、社会通念にしたがって考えて不自然と考えられるもの。

- たとえば、多人数が参加する会合であり、会費制での支出が自然と考えられる場合において、当社が単独で、高額な支払をしているとみられるものなど。

要件⑧ その他事業との関連性が不明な支出

購入物品の内容や、購入目的からして、事業との関連性が不明なもの。

- たとえば、ホテルのスパの高額な月会費や、高額なサプリメントが継続して、かつ大量に購入されているもの、同行者の業種などの事情を総合して考えると事業関連性が不明なものなど。

要件⑨ 社内の申請手続の要件を満たさない

社内で適用されている交際費申請の手続要件を満たしていないため、事業関連性の有無にかかわらず経費精算を認めるべきでないもの。

- たとえば、同行者が数名存在するとして申請されているにもかかわらず、同行者の氏名の記載がないものなど、通常の社内手続であれば経費申請が認められないものなど。

ウ 要件①～⑨をあてはめた結果

当委員会は、手順1により絞り込んだ検証対象案件について、当社の会計データ及び経費計上の根拠として提出されている証憑書類を閲覧し、上記の不適切性の疑義を認知させる要件への該当があるか否かを検証した。

以上の手続により、当委員会が「不適切性の疑義がある経費精算」と認めたものは、以下のとおりである。

4,740 件
合計 661,751,634 円

(4) 手順3 望月社長の認識の確認

ア 実施した手順の内容

当委員会は、手順2の結果「不適切性の疑義がある経費精算」と認めた経費精算について、その明細データを望月社長に提供したうえ、書面による意見照会とヒアリングを実施した。

その結果、当委員会として、望月社長の説明にも一定の合理性があると判断されるものがあつたため、かかる一定の合理性が認められる支出については、適切な経費精算であつたと認めることとした。

他方、上記の手続を経ても、未だ合理的な説明が得られなかつたと判断するものについては「不適切な経費精算」とであると認定した。

イ 合理的な説明であったと認めるもの

当委員会として、望月社長による合理的な説明があったと認めることができた内容は、たとえば以下のようなものである。

- 接待先について事業関連性の存在が合理的に説明されたもの。
- 同行者が存在するか否か不明だったものの、同行者の存在について合理的に説明されたもの。
- 高額な贈答品について、望月社長の説明内容を受けて検討したところ、事業関連性の存在が合理的に認めることができたもの。

ウ 合理的な説明でなかったもの

望月社長からは、たとえば、以下のような説明、反論も受けているが、これらはいずれも合理性が認められないと判断した。

- 望月社長は、家族分を経費に含めるべきではないとの認識をもっていたため、秘書には家族分を経費に含めないよう指示をしたつもりだったが、秘書がその指示を実行していなかったと説明する。しかし、かかる説明内容は事業関連性に関する判断と無関係である。
- 百貨店で購入した贈答品等について、精算手続における申請内容と領収証の但書に矛盾があったものについて、かかる矛盾は、秘書と百貨店の担当者との間のミスコミュニケーションによって、本来購入した品名とは異なる品名で発行されることになったと説明している。しかし、下記の百貨店への追加調査の結果からすれば、望月社長の説明を信用することはできず、したがって合理性は認められない。
- 単独で高額な精算を行った飲食費について、知り合いの社長から紹介された店舗であり、かわいがってやってほしいとの趣旨で利用を促されたため、その社長の顔を立てるために通っていたという説明をするものがあつた。しかし、そもそも上記の趣旨による利用をもって直ちに事業関連性が認められるものでもない。また、望月社長は当該店舗に単独で、かつ、複数回にわたって来訪している形跡が認められたところ、上記趣旨による利用形態として不自然であるし、後述のように、当委員会としては、そもそも同行者なし経費について事業関連性が認められないと判断している。したがって望月社長の説明には合理性が認められない。
- 特定の美容・リラクゼーションサロンより、取引先に配布するためとしてサプリメントを購入した取引について、当該精算は、当社にてサプリメントを用いた新規事業展開を目論んでいたとの説明があつた。しかし、当該サプリメント

は、少なくとも2019年3月14日から2023年10月31日までの長期間にわたって、280回超にわたって継続的に購入されているものであり、望月社長の説明に合理性は認められない。

- 交際接待費（その他）の経費精算において、特定の高級女性服飾店にて、2023年1月29日に、12社の役員に対する贈答品を購入した取引が精算処理されており、これは同店舗に対する営業協力であるとの説明があった。しかし、「営業協力」の趣旨が不明であるうえ、取引先に対しどのような形で贈答したのか、また、詳細な贈答品の内容を確認できない。以上の状況を踏まえれば、望月社長の説明には合理性が認められない。

また、望月社長は、当委員会からのヒアリングの場において、類型Ⅱ（同行者なし経費）の飲食費に関して、租税特別措置法関係通達（法人税編）¹¹の内容をもとに、「私としては先輩経営者から、若年の頃から、昨日申し上げたような同行者なし経費は経費性を有すると教えられていて、実際に当社の契約獲得（利益）に繋がったという効果を実体験してきたということもあり、また、問題となっている同行者なし経費を自らが楽しむ目的で行ったということは一切ないので、当然経費性は肯定されるものと考えていました。そもそも、私は、自らが楽しむ目的で、単独で、女性の接客がある飲食店を利用することはありません。」と説明をしている。

しかし、望月社長が参考にする租税特別措置法関係通達（法人税法編）によったとしても、同通達は、大要、税務処理上経費性を認められる交際費にどこまでのものが含まれるかについて、得意先、仕入先等社外の者に対する接待、供応に要した費用で、寄附金や売上割戻等およそ交際費とは区別される費用に該当しない全ての費用としているところ、同行者なし経費については、上記の「得意先、仕入先等社外の者に対する接待、供応に要した費用」には当たらない。

したがって、当委員会は、望月社長による同行者なし経費は、事業関連性がないものと判断している。かかる結論は、今回の税務調査において同行者なし経費が経費性を否認されていることにも沿うものである。

（5）手順4 追加調査（反面調査）

当委員会としては、手順3までの検証により「不適切な経費精算」の認定を実施した。しかし、この時点でなお事実関係が不明な経費精算手続も存在したため、より調査を尽くす目的をもって、当委員会において選定した支払先や接待先に対して質問書を送付し、また、そのうちの一部について事情聴取への協力を求めた。

当該調査先の件数は、51先であり、その結果、以下の有益な情報を取得することが

¹¹ 租税特別措置法関係通達（法人税法編）61の4(1)-15（交際費等に含まれる費用の例示）。

できたため、下記の2つの取引を「不適切な経費精算」の認定に加えることとした。

- 望月社長は、銀座の社交飲食店において2019年の日付を記載した領収証を用いて、複数回にわたり飲食代金の経費精算申請を行っていたため、同店舗に望月社長の来店の有無を確認したところ、①望月社長が2019年に来店した記録はなく、来店していた期間は2017年5月22日から2017年12月18日までの期間に限られ、いずれもクレジットカードによる支払であった、②同店舗では、客の要望があれば、領収証に日付を記載しない場合があり、複数枚のクレジットカードでの支払に応じる場合もある、との回答であった。
- 望月社長は、特定のタクシー会社について家族が同乗し又は家族その他の第三者が単独で乗車した疑いのあるハイヤー利用（計6件）の経費精算を行っていたため、各利用日の利用者について同タクシー会社に確認したところ、いずれも、望月社長本人とその家族が同乗したか、望月社長以外の第三者が単独で乗車したものであるとの回答を得た。

なお、調査先のうちのひとつである百貨店からは、以下の回答を得ている¹²。

- 当委員会は、望月社長が同百貨店から、私物と思われる宝飾品、高級ベッド、ブランドバッグ、服飾品等を購入した領収証に、本来購入した品名ではなく、取引先等への贈答品を購入した旨を記載して経費精算をしていた案件を7件認定した。
- 当該事例7件の領収証但書に虚偽の事実が記載された経緯について同百貨店に確認したところ、7件のうち6件¹³について、同社担当従業員が望月社長本人又は望月社長の秘書からの指示連絡にしたがって領収証但書に実際に購入した商品と異なる品名を記載したとの回答が得られた。

上記回答は、望月社長が同百貨店で私物を購入した際に、自己又は秘書を介して領収証但書に実際に購入した商品と異なる品名を贈答品名目で記入させうえて、当社に経費精算したことを示すものであり、不適切な経費精算を計画的に実行していたことを窺わせるものである。

¹² 当該経費精算については、当委員会により既に不適切な経費精算として認定済の取引であったため、当委員会による不適切な交際接待費精算の認定範囲に影響を及ぼすものではないが、望月社長による経費申請における不適切行為の計画性・悪質性を窺わせる事実である。

¹³ 7件中6件についてのみ回答を得られ、残りの1件については回答を得られていない。

(6) 結論

以上の結果、当委員会は、2019年度から2023年度にかけての望月社長による経費精算について、以下の件数及び金額の経費精算を、「不適切な経費精算」として認定した。

	件数	金額
交際接待費	1,002	314,583,071
旅費交通費	60	9,038,926
その他個人立替精算	796	8,439,678
その他の勘定科目	59	2,697,478
合計	1,917	334,759,153 ¹⁴

また、上記不適切な経費精算として認定したものを、そのタイプ別に類型ⅠからⅤに分類して整理すると、次の内訳となる。

大項目	中項目	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	計
類型Ⅰ	国税当局指摘事項						
	当委員会指摘事項						
	計	29,520	20,591	42,144	31,598	18,075	141,930
類型Ⅱ	国税当局指摘事項						
	当委員会指摘事項						
	計	2,339	2,140	22,388	13,455	5,418	45,741
類型Ⅲ	国税当局指摘事項						
	当委員会指摘事項						
	計	6,119	3,793	6,934	5,380	8,660	30,887
類型Ⅳ	国税当局指摘事項						
	当委員会指摘事項						
	計	13,999	14,013	24,705	19,523	8,266	80,508
類型Ⅴ	当委員会指摘事項	2,778	11,744	4,718	6,970	9,478	35,690
合計	国税当局指摘事項						
	当委員会指摘事項						
	計	54,756	52,282	100,890	76,928	49,900	334,759

5 望月社長からの自主返納の意思表示

当委員会による調査が進行中に、当委員会は、望月社長について、不適切な経費精算であると認定された金額を自主的に、当社に返納したいとの意思を示しているとの情報

¹⁴ うち、1,995,087円は当社の自主点検チームの結果を検証し、採用している。

に接した。

当委員会は、当社と協議のうえ、上記について望月社長の意思確認をしたところ、望月社長からは、当委員会の認定したものの中には、自分の考えとしては経費として計上することが不当ではないと考えるものも含まれているが、最終的に少しでも疑いがあるものについては自主的に返納する意思を明らかにした。

その後、望月社長は、2024年3月4日付「誓約書」を当社宛に提出し、当時において当委員会が不適切であると考えていた経費精算の金額を自主返納する旨を約し、さらに、将来的に当委員会の認定結果が変更される場合があることを認識したうえ、会社に返納すべき金額の確定通知を受けたのち「14日程度の猶予を頂き、可及的速やかに、自主返納額全額を会社に返納します」との意思を表明した。

6 望月社長の動機

望月社長は、当委員会のヒアリングにおいて、当委員会が不適切と認定した経費精算について意図的に行ったものではないと述べるので、当委員会は、望月社長の言葉から、その動機を認めることはできなかった¹⁵。

しかし、当委員会が認定した「不適切な経費精算」における実際の資金使途からすれば、その大半は社交飲食店での高額な支払、自ら又は家族のための私的な支出（旅行や宝飾品、家具など）であるから、望月社長が不適切な経費精算を行った動機は、私的な遊興費や物品購入などの支出をまかなうためとの個人的な動機が存在するように見える。

ただし、2019年度から2020年度にかけての不適切精算については、後記の物件X案件にも関連する部分があるので、その点は第4において言及する。

7 内部統制・ガバナンス上の問題点

当社が、望月社長による不適切な経費精算を見逃してきた背景には、以下に記載するような、当社における内部統制・ガバナンスの欠如がある。

(1) 社長の権限を抑制するための仕組みがない

上記のとおり、当社においては役員交際費規程等が設けられておらず、その他に、それぞれの役職や部署ごとに定められた交際接待費の上限設定についての規程やガイドライン等による制限も設けられていない。

また、当委員会によるヒアリング等によれば、当社では、役員層において交際接待

¹⁵ 望月社長は、当委員会に対し、自らのトップ営業により当社が180億円の売上と20億円以上の利益を計上したと主張する。

費の予算は組んでいるものの有名無実であり、かかる予算に対して厳しい実績管理が行われているわけではなく、役員の中に、当該交際接待費の予算を意識している者は誰もいない状態であるから、役員層においては、予算超過の有無を監視する仕組みもないことが認められる。

このように、当社には、望月社長が使用する交際接待費について、個別取引でどのような金額までを認めるのか、総額でいくらの金額までを認めるのかの量的な規制もなく、いかなる場合であれば経費申請を認めるのかの基準も存在しない。

経費精算（旅費交通費含む。）の仕組みも、望月社長の経費申請は、他の従業員、役員らとは全く異なっており、事前申請は不要、事後申請が基本となっており、経理部の確認も申請書類の形式が整っているかどうかという点にとどまっていた。その他、第三者の承認は不要とされていた。

また、ビジネスカードの利用を促すのか、あるいは領収書による経費精算を原則とするのか、といった不適切行為防止目線での経費申請ルールも策定されていなかった。

以上のように、当社では望月社長の交際接待費、旅費交通費を望月社長自身が自己承認する仕組みとなっており、社内手続きも特別のルールが許容されているなど、事実上、望月社長は、自らが望むままに、会社の資金を好きなだけ利用できる状態になっていた。このことは、望月社長と当社との自己取引をも許容し得る明白なガバナンス上の問題だといえるが、本調査に至るまで、当社の取締役会がかかる状況を改善しようとした形跡は認められない。また、望月社長の経費申請については、事前申請ルールの逸脱といった内規違反も存在するが、かかる違反が問題視されていなかったほか、経費申請や仮払金の精算が大幅に遅延¹⁶しているルール逸脱も許容されていた。

当社には、望月社長の不適切な交際接待費等の使用に歯止めをかける実効性ある内部統制も、ガバナンスも存在しなかったと言わざるを得ない。

（２）過去の教訓を生かしていない

当社は、国税当局から、2020年9月28日から翌年4月28日までにかけて、過去4か年を対象期間とした税務調査が実施され、複数事項の指摘を受けていた。

当時、当社は、社内調査チームを組成して税務調査報告書を作成しているが、同報告書には、望月社長が、以下の個人的経費分を含む経費精算を行った事実が国税当局から指摘された旨が記載されている。望月社長は当該支出分につき自主返納に応じ、費用から立替金に振替処理されたとのことである。

その際に指摘された経費の用途は、①望月社長個人の経費（音楽等配信サービスの料金）及び②望月社長が家族同伴で出張した際の旅費等における家族分の旅費等であり、当時の税務調査で受けた指摘は、今回の税務調査で指摘を受けた内容と同種だっ

¹⁶ 仮払金の精算が大幅に遅延していた状況については後記のとおりである。

たといえる。

当時において、税務調査での指摘事項が、取締役会や監査等委員会に正しく伝達されていれば、関連規程の制定、予算の再検討や交際費の上限額の設定などを検討する十分な機会を得ることができたはずである。

ところが、当委員会にてヒアリングを行ったところ、担当であった鈴木取締役以外に、同税務調査が行われていた事実や指摘内容について記憶がある役員はいなかった。鈴木取締役に対して、なぜ取締役会等に報告しなかったのかと確認をしたところ、当該問題は、「システム上のエラー等ではなく個人の意識の問題なので本人に伝えれば十分であった」「そこまでの認識はなかった、あまり重く受け止めていなかった。」と説明している。しかし、代表取締役による経費使用が税務当局から否認されている、しかも個人的な目的で利用した可能性について指摘されている事態は、税務上のリスクに限らない重大なコンプライアンス上の問題をはらんでいることが明らかである。鈴木取締役は、当時において、ことの重大性を全く認識していなかったと言わざるを得ない。

(3) 取締役会及び監査等委員会の認識

当委員会において取締役会議事録や監査等委員会議事録の精査、取締役会の録音データの確認、取締役（監査等委員を含む。）へのヒアリングを行った結果、当社の取締役（監査等委員を含む。）の中には、望月社長の交際接待費が高額である状況を正確に認識し、この点に関する内部統制やガバナンスが存在しないことについて警鐘を鳴らす者はいなかった。財務担当役員である鈴木取締役においては、望月社長の交際接待費がある程度高額であることは知っていたものの、これを抑制したり、コントロールしたりすることについて、自らの職責として、又は取締役会全体としての課題であるとの認識を有していなかった。

2021年8月17日の監査等委員会において付議資料として提出された「2021年上期部門別損益計算書」に関して、中山取締役より役員の交際費が非常に多く望月社長に交際費の利用状況を確認するとの発言があり、これを踏まえて、同日の取締役会において、監査等委員会から望月社長に対し役員の交際費に関して確認したところ、自身の所属する経営者のコミュニティにて大がかりなパーティーがあり費用が高いつている旨の説明があった。これに対し中山取締役より、粗利で成果が出ているにもかかわらず販管費が年々増加しているのではもったいないとの発言があった。

しかし、中山取締役のこの発言を受けて、たとえば社長の交際接待費を今後取締役会でウォッチしていく等の議論になることはなかった。また、これ以降、監査等委員会や取締役会において、社長の交際接待費が話題にあがったという事実は確認できなかった。

なお、内部監査室では、いわゆるJSOX対応の内部監査が中心となって実施されてお

り、人員不足（当委員会の調査対象期間である 2017 年度から 2023 年度までの間、ずっと 1 名体制であった。）の影響が大きく、業務監査にほとんど手が回っていない状態であった。とはいえ、本経費精算事案は社長の交際接待費についての不適切行為が問題となっているため、もともと、社長の直接の部下と位置づけられる内部監査室が適切に監査権限を行使することができたかと言えば、現実的ではなかった。

8 件外調査の結果

「訂正報告書に含まれる財務諸表等に対する監査に関する実務指針（監査・保証実務委員会実務指針第 103 号）」（2021 年 8 月 19 日 日本公認会計士協会）を参照し、「構成単位」「手口」「関連する内部統制」「関与者」という観点から件外調査を立案した。

本経費精算事案における、国税当局からの指摘に類似する事項や当委員会による指摘事項として検討した事項以外の件外調査については、以下のとおりである。

（1）包括的件外調査としてのホットライン

当委員会が 2024 年 2 月 15 日から設置したホットラインへは、メールを通じて 2 件の申告があった。当委員会がその内容を検討した結果、1 件目の申告には、実質的に 2 つの不適切行為と史料される内容が記載されていた。

1 件目の申告の発信者に折り返し連絡をしたものの、返信はなかったため、これらの不適切行為について、当委員会において、できる限りの事実確認を行い、発信者保護の要請に配慮しつつ自主点検チームへの引継を行った。

2 件目の申告の発信者は、ヒアリングでも同様の不適切行為を申告しており、自主点検チームから直接ヒアリングを受けることにも同意を得たため、その旨の情報とともに自主点検チームへの引継を行った。

（2）望月社長に係る件外調査

ア 資産管理会社に係る検討

望月社長に係る不適切事象の件外調査の対象として、望月社長の資産管理会社について、財務分析（BS 分析、PL 分析、キャッシュ・フロー分析、元帳通査）、取引先分析（取引先ごとの売上高推移分析）、借入金分析（借入先ごとの推移分析）、資金分析及び株主、役員の状況に関する調査を行った。その結果、D 社における特筆すべき交際接待費等の経費精算事例は発見されなかった。

なお、一部の資金取引において、下記物件 X 関連に係る取引が確認されている（第 4 参照）。

イ 望月社長に係る本部長としての不適切事象の検討

望月社長が、営業本部長であった時期（2016 年 1 月 1 日乃至 2024 年（現任））及

び工事本部長であった時期（2016年1月1日乃至2023年8月18日）、海外本部長であった時期（2020年4月1日乃至2024年（現任））の当該部署における不適切事象の有無について、交際接待費及び旅費交通費の概括的レビュー、各年度別の増減分析及び元帳レビューの調査を行った。その結果、特筆すべき交際接待費等の経費精算事例は発見されなかった。

ウ 望月社長に係る子会社代表者としての不適切事象の検討

望月社長の影響範囲として、当社連結子会社 11 社¹⁷における不適切事象の有無について、不適切事象に係るリスク評価の上で、質問票の送付及び勘定分析と元帳レビューの調査を行った。その結果、特筆すべき交際接待費等の経費精算事例は発見されなかった。

¹⁷ E社を含む11社である。

第4 物件X案件の長期売掛金債権の回収に関する不適切行為

1 調査の概要

当委員会は、2024年2月14日以降、本経費精算事案（第3に述べた望月社長の交際接待費等に関する不適切行為）に関連して、当社から経費精算として望月社長に支払われた重複精算に係る資金の使途を望月社長の個人口座通帳等により確認するとともに、デジタル・フォレンジック調査を実施した。

すると、2019年から2020年にかけて、当社から仮払金として望月社長の個人口座に支払われた資金が、望月社長の資産管理会社であるD社を経由して、当社が物件Xα工事等（以下「物件X案件」という。）について売上として計上した長期売掛金の返済（後にY社から債務を引き受けたZ社による返済）の原資に充てられている疑義があることが判明した。

この疑義が事実だとすると、当社による長期売掛金の回収は、当社から支出された資金によって仮装されたものとなり、その長期売掛金には回収可能性があったのかという疑義が生じることになる。また、長期売掛金の回収可能性に疑義が生じれば、そもそも回収可能性の疑わしい長期売掛金を売上計上することができたのかという疑義も生じることになる。

そこで当委員会は、当初の調査期間を延長し、副委員長2名を追加するなど調査体制を拡充したうえで、本債権回収事案（物件X案件の長期売掛金債権の回収に関する不適切行為）について調査を実施した。具体的には、物件X案件の受注から売上計上に至るまでの事実関係と、長期売掛金の回収における事実関係の2点を重点的に調査した。

2 調査結果の概要

(1) 受注から売上計上に至るまでの事実関係の全体像と問題点

当社は、Y社から、同社が運営する物件Xのα工事及びその追加工事3件を受注し、工事を完了し、2018年3月●日に3,735百万円、同年12月●日に2,064百万円、合計5,800百万円の売上を計上した。その概要は下表のとおりであり、金額は全体像を示すための概算である。

売上債権	工事内容	工事番号	受注許可票	*いずれもバックデート		引渡日	売上計上日	*税抜 (単位:百万円)			
				契約書日付* 契約締結時期	完工予定日			売上*	売上原価	粗利益	粗利率
①	α工事	2470413	2017/3/17 2018/3/24	2017/1/30 2017/3/16以降	2017/3/● →1期2017/7/● →2期2018/3/●	2018/3/●	2018/3/●	1,872			
②	α工事 (追加その1)	2480040	2017/3/17 2018/2/3	2017/12/1 2018/1/25以降	2018/3/●	2018/3/●	2018/3/●	928	●	●	●
③	α工事 (追加その2)	2480041	2017/3/17 2018/2/3	2017/12/10 2018/1/25以降	2018/3/●	2018/3/●	2018/3/●	935			
④	α工事 (追加その3)	2470086	2017/3/17 2019/1/6	2018/12/10 2019/1/21以降	2018/12/●	2018/12/●	2018/12/●	2,064	●	●	●
								5,800	●	●	●

物件 X 案件は、当社に多額の売上と一定の粗利益をもたらす案件となったが、他方で、多額かつ長期にわたる工事案件の受注から売上計上に至る経緯の中で、次のような問題点が認められた。

- 注文者である Y 社に対する与信管理の不備
- 請負代金の支払条件の変更（前金/中間金あり→なし）に対する管理の不備
- 仕掛品（協力会社への先行支払）の多額計上に伴う資金繰り管理の不備
- 請負契約書のバックデートなど手続上の不備

このような不備が重なった末、当社は、Y 社に対する多額の売上債権を抱え、債権額から多額の貸倒引当金の計上が必要になる可能性があり、当社の業績に与える影響が多額であることから、その回収は最重要の経営課題となり、その回収に躍起にならざるを得ない状況に追い込まれたといえる。

なお、当委員会が収益認識要件の観点から事実を確認した結果、売上計上に関して再検討すべき事象は発見されなかった。

詳細は後記のとおりである。

(2) 長期売掛金の回収における事実関係の全体像と問題点

当社は、Y 社に対する多額の売上債権について、一部は既に回収を行い、2018 年 12 月期末時点において、残部は長期売掛金として今後継続的に回収していくことになった。その概要は下表のとおりであり、金額は全体像を示すための概算である。色が付いた部分は、当委員会として問題視している部分である。

売上	工事内容	工事番号	*税抜		回収日	*利息抜		*利息抜 (単位: 百万円)		
			売上計上日	売上*		Y社から 返済原資の調達先	Z社から 返済原資の調達先			
①	α 工事	2470413	2018/3/●	1,872	2018/4/3	691	H銀行からの融資			
					2018/4/10	1,209				
					2018/4/20	120				
②	α 工事 (追加その1)	2480040	2018/3/●	928	2018/4/20	1,002	H銀行/ からの シンジケートローン			
③	α 工事 (追加その2)	2480041	2018/3/●	935	2019/4/26	18	D社からの預託保証金 22.65百万円(税込)			
					2019/12/26	991	H銀行/ からのシン ジケートローン			
④	α 工事 (追加その3)	2470086	2018/12/●	2,064	2019/4/25~ 2023/12/31	0	Y社がZ社に設備機器と注 文者の地位を譲渡し、当 社に対する債務2,229百万 円をZ社に免責的に引き 受けさせる	101	D社からの借入金(後に消費税 還付金から全額返済)	
								33	消費税還付金(総額165百万円)	
								346	Y社からの清掃管理業務の委託 料とE社への再委託料との差額	
								4	当社からG社を経由した現場清 掃費	
								8	Y社からの入金	
								5,800	4,034	494

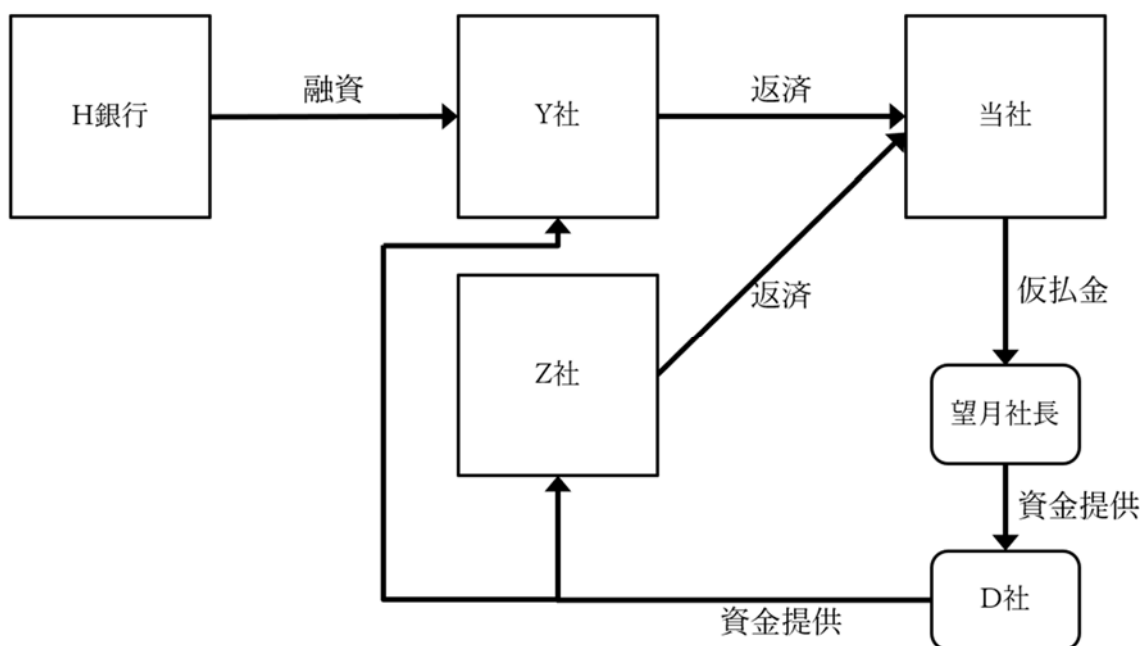
しかし、当社が多額の売上債権の回収に躍起にならざるを得ない状況の中で、次のような問題点が認められた。

- Y 社への融資を引き出すために、当社が H 銀行に向けて作成した資料や説明に

において虚偽を述べたこと

- Y社からZ社への設備機器の譲渡とZ社からの分割返済という、当社にとって合理性の乏しいスキームを、Y社側からの要請に応じて採用したこと
- 当社への返済原資の提供を依頼したY社及びZ社に対し、D社から返済原資を提供し、滞りなく返済がなされているように1年間にわたり仮装したこと
- D社からZ社に提供されて当社への返済原資に充当された資金について、当社から仮払金として望月社長に支払われた資金が充当された疑いが払拭できないこと
- これらの問題について、望月社長、鈴木取締役、A1氏の3名が関与していること
- Z社からの返済に関しては、それ以外にもG社が関与した別の疑義が生じていること

ここに述べた問題点に関わる関係者を整理すると、下図のとおりである。

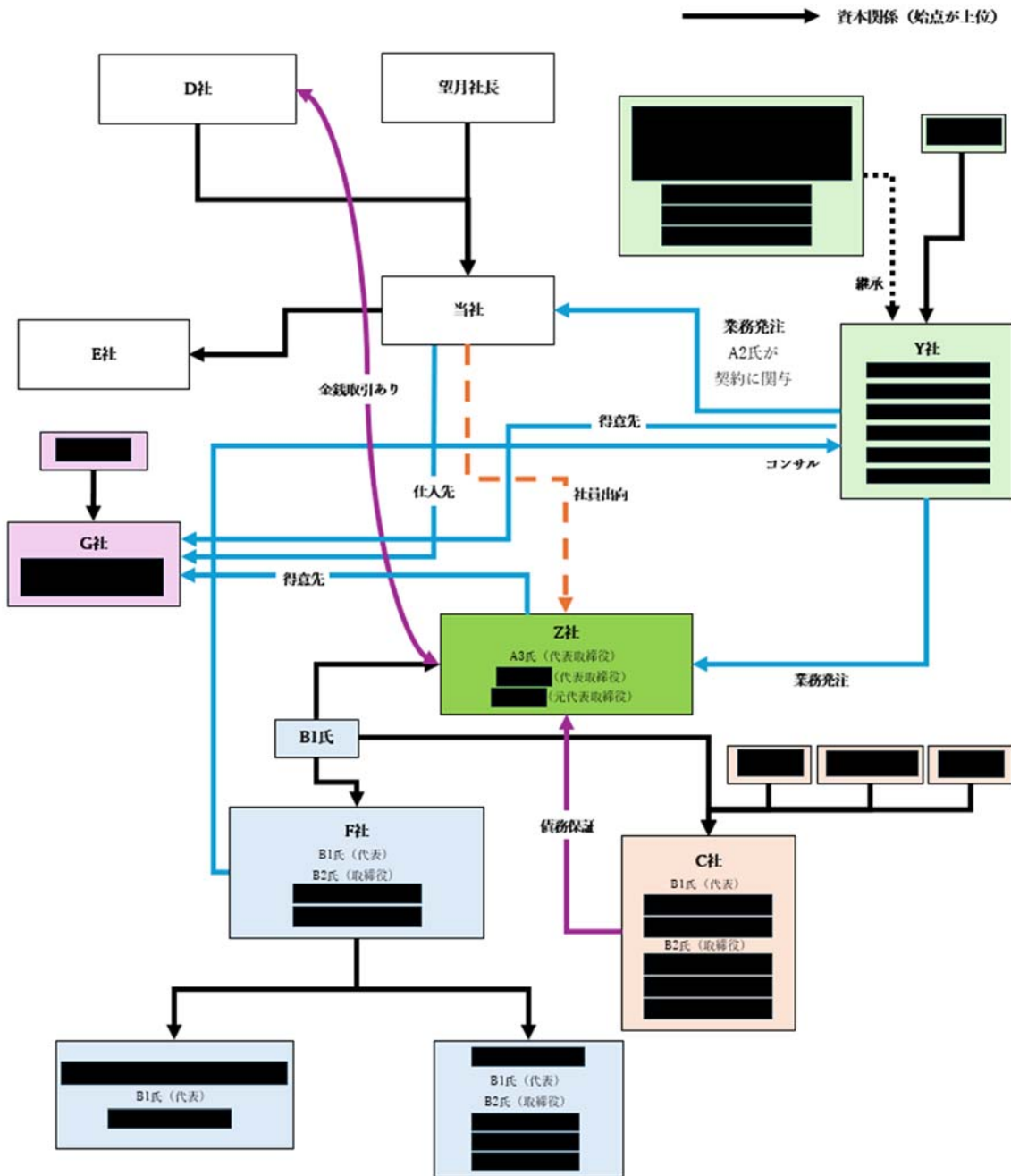


このような問題点が認められ、これらに経営者が関与していたにもかかわらず、こうした情報が当社の取締役会や監査等委員会に伝わらなかったことは、当社の内部統制及びコーポレートガバナンスの有効性に重大な疑義を生ぜしめるものである。

詳細は後記のとおりである。

3 関係者の説明

(1) 関係図



(2) 関係者の説明

ア 当社

(ア) 望月社長

望月社長は、当社代表取締役であり、当委員会が設置された2024年2月14日時点で、営業本部長及び海外本部長を兼任している。また、当社グループ会社のうち数社についても代表取締役を務めている。なお、望月社長は、2016年1月以降、当社の工事本部長を兼任していたが、2023年9月30日に工事本部長を辞任した。

(イ) 鈴木取締役

鈴木取締役は、2015年3月以降、管理本部長取締役として、当社の最高財務責任者を務めている。

(ウ) A1氏

A1氏は、2017年当時は管理本部部長代理、2022年2月以降は管理本部部長、2023年3月以降は執行役員管理本部部長を務めている。

(エ) █████

█████ (以下「█████氏」という。)は、2006年に当社に入社し、当委員会が設置された2024年2月14日時点で、当社の█████を務めている。

█████氏は、物件Xのα工事の前半部分で現場責任者を務めており、現場工事の開始前から打合せに参加していたが、途中で下記█████氏と現場責任者の地位を交代した。

(オ) █████

█████ (以下「█████氏」という。)は、2011年に当社に入社し、当委員会が設置された2024年2月14日時点で、当社の█████を務めており、制作責任者である。

█████氏は、当初から█████氏とともに物件Xのα工事に関わっており、同工事の後半部分では現場責任者を務めていた。

(カ) A3氏

A3氏は、2014年9月に当社に入社し、█████支店ビルメンテナンス課に配属された設備技師である。その後、A3氏は、2015年1月に█████支店█████課に異動となり、2016年2月からは再度█████支店ビルメンテナンス課に異動となり現在も同課に所属している。また、A3氏は、2018年4月1日から下記E社に出向し、当委員会が設置された2024年2月14日時点で、E社の執行役員を務めている。

また、A3氏は2019年4月10日に設立されたZ社の代表取締役に就任しており、2021年5月25日に辞任の登記がなされたのち、2021年6月9日に抹消により回復し、当委員会が設置された2024年2月14日時点で、現在も同社の代表取締役を務

めている。

(キ) A2 氏

A2 氏は、2008 年 1 月に当社に入社し [REDACTED] に配属された後、 [REDACTED]、 [REDACTED] 等の [REDACTED] 畑を 15 年間歩み、当委員会が設置された 2024 年 2 月 14 日時点で、社内制度を利用し、当社社員として在籍しながら、自身の会社（ [REDACTED] ）での業務も行っている。

A2 氏は Y 社の担当長となっており、顧客としては C 社グループである [REDACTED]（ [REDACTED] ）を担当している。

イ E 社

E 社は、当社の連結子会社であり、各種施設において設備保守業務及び清掃業務等のビルメンテナンス事業を行い、当社と同事業での連携を行っている。

2023 年 12 月期の役員の状況として、当社代表取締役である望月社長が E 社の代表取締役を務めているほか、当社の郷内取締役及び鈴木取締役が E 社の取締役を務めており、また、当社執行役員である A1 氏が E 社の監査役を務めている。

ウ D 社

D 社は、1976 年 6 月 16 日に設立され、 [REDACTED] を本社所在地とする株式会社である。

D 社の株式は、2019 年 11 月期乃至 2023 年 11 月期において、望月社長が 100% を保有している。

D 社の事業に係る主たる収入は、足場リース業による売上加えて、当社からの受取配当金、社宅に係る受取家賃である。また、D 社の事業に係る主たる支出は、役員報酬や社宅に係る地代家賃である。

エ Z 社

Z 社は、2018 年 4 月 10 日に設立され、 [REDACTED] を本社所在地とする株式会社である。Z 社は、主に下記 Y 社から清掃業務の発注を受け、これを E 社に外注することによって業務を行っている。

Z 社の代表取締役は、当委員会が設置された 2024 年 2 月 14 日時点で、A3 氏及び [REDACTED] 氏である。

オ Y 社

Y 社は、2017 年 2 月 16 日に B1 氏が代表取締役に就任する下記 C 社の「エクイティ案件」として設立された株式会社であり、現在、 [REDACTED] を本社所

在地とする会社である¹⁸。

カ C社

C社は、2002年3月22日に設立された有限会社[]が、2007年3月1日に、商号変更し、移行したことにより設立された[]を本社所在地とする株式会社であり、当委員会が設置された2024年2月14日時点で、B1氏が代表取締役を、B2氏が取締役を務めている。

C社は、[]などの事業再生に関する各種コンサルティング業務を手掛けるほか、現場に人材を送り込んで業務支援を行うハンズオン型の再生コンサルタントもおこなっている。

キ F社

F社は、2016年11月22日に設立され、[]を本社所在地とする株式会社である。同社は、[]事業を営んでおり、当委員会が設置された2024年2月14日時点で、B1氏が代表取締役を、B2氏が取締役を務めている。

F社は現代表者であるB1氏が自身の事業経験を生かし、[]関連の事業会社を専門的に総括する純粋持株会社として設立した。グループ会社としてはY社、株式会社[]、株式会社[]などが確認され、[]事業を運営しているが、当社が直接保有する株式の詳細は判明しない。なお、2018年時点ではY社の株式のみを保有していたとされる。

ク G社

G社は、2010年8月10日に設立され、[]を本社所在地とする株式会社であり、リフォーム工事業を主業とし、ショップホームデザイン、雨漏り、塗装、ビル・マンションメンテナンス、水回り等の各種工事を手掛けている。代表取締役であるG1氏の夫で建築施工管理技士として現場を担当するG2氏が経営をフォローする形で相応の営業基盤が築かれている。なお、本社地にて家具・雑貨・DIY用品を扱う小売店を併設していたが、現在の事業内容は工事業のみとしている。

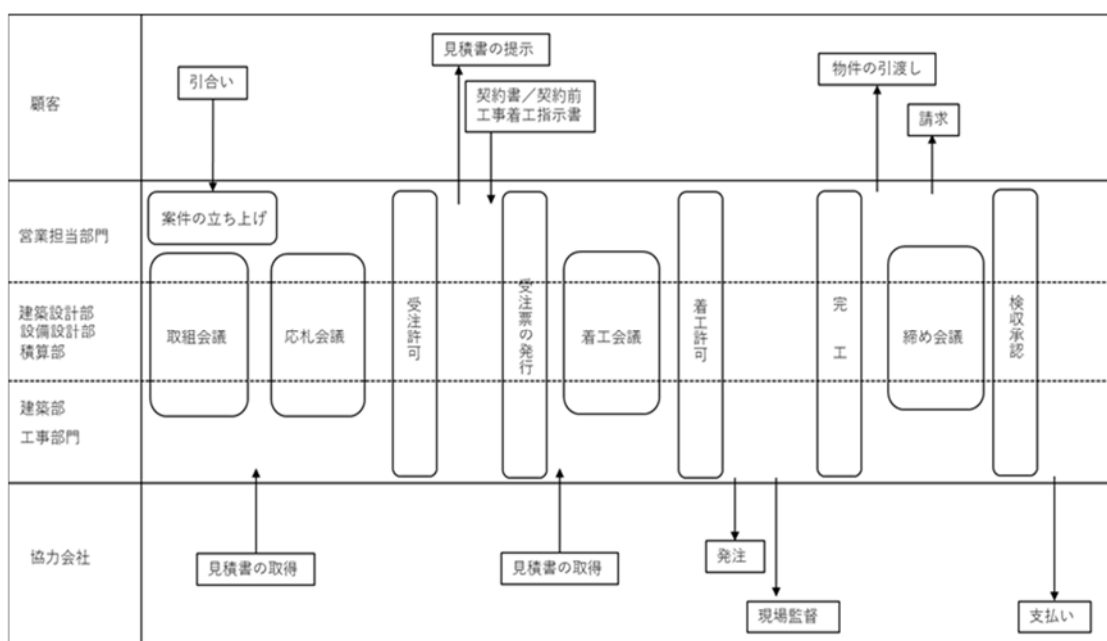
¹⁸ Y社は、元々、1946年設立の[]株式会社が1990年5月26日に商号変更した会社であったところ、2017年5月1日、吸収分割によりその営業権を新しいY社が譲り受けたものであり、本報告書では、当該吸収分割の前後を通じてY社と呼称する。なお、吸収分割会社である元々のY社は、同日付で株式会社[]に商号変更し、同年9月30日に解散している。

4 物件 X 案件の受注から売上計上に至る流れ

(1) 案件受注

ア 当社における制作案件の受注フロー

当社は、制作案件の遂行に関する規則として、「制作管理規程」、「販売管理規程」、「外注管理規程」等の業務関連規程を定めている。また、これらの規程が個別の制作案件の進行に伴いどのように適用されるかについて「業務運営細則」を定めている。業務運営細則及び関係者からのヒアリングから認められる制作案件のフローは、概要、下図のとおりである。



イ 受注の経緯

当社は、望月社長の知人が代表取締役を務める会社から C 社を紹介され、C 社からの紹介案件については、A2 氏が当社の窓口となり工事を受注していた。その後、当社は、C 社からの紹介により、XXXXXXXXXX の工事を受注するなどしていたところ、上記工事①乃至④を内容とする物件 X の α 工事等についても、2016 年 8 月頃、B1 氏より A2 氏に、17 億円の α 補助費（うち行政負担分 15 分の 11、自己負担分 15 分の 4）に戦略的投資の 4 億円を加えた合計 20 億円前後の α 工事に加え、戦略的改修工事を行いたい旨の相談があったことをきっかけに、Y 社との間で、物件 X の α 工事、追加内装工事、設備工事及び外構建築工事（以下、これらの工事を総称して「本件工事」という。）を受注するに至った。客先は Y 社であるものの、本件工事について実質的に当社がやり取りをするのは C 社の B1 氏であった。

本件工事は、既存建物の α を主目的としており、それに伴う設備及び内装の解体撤去工事、α 工事、設備や内装の復旧工事等の流れで実施された。

物件 X の既存建物は老朽化が進行しており、既存建物の詳細な図面も不見当であり、 α の範囲・内容を合理的に見積もることが困難な状況の中、補助金の対象となる α 工事を 2018 年 3 月●日までに完了させる必要があった。加えて、営業を継続したまま工事を行うことを要望されていたため、工期の面からも、技術的な面からも難易度の高い現場であった。

2017 年 9 月 27 日に実施された「物件 X 後期工事取組会議」の記録内容でも、「これだけの規模の物件をラックランドで取り組むということも初めて」であったとされており、本件工事は当社が初めて取り組む大規模なものであった。

ウ 案件の立ち上げ

本件工事の立ち上げは、C 社の当社窓口であった A2 氏が行い、プロジェクトオーナーも A2 氏が担当した。

客先調査申請書（取引申請書）を徴求したが不見当であったため、A2 氏及び当時の部下がどのような内容の客先調査申請書（取引申請書）を起案したかは不明である。

当社の通常の与信管理としては、信用調査会社の調査報告書等を参考に回収方法等の取引条件を業務部が決定していたところ、当時、業務部に所属していた■■■■課長は退職済みであり、どのような与信調査手続が行われていたかも不明である。

また、具体的なプロジェクトメンバーの選任や物件の進め方、予算、制作上のリスク、技術問題等を検討する取組会議が開催されたかどうかは、議事録等客観的な記録を徴求したものの不見当であったため、不明である。そして、本件工事については積算の前提となる資料がなかったため、顧客へ提出する見積額が決定される応札会議も開催されていない。

エ 受注許可及び見積書の提出

(ア) α 工事（工事①）

i 見積書①の発行

当社は、2017 年 1 月 13 日、Y 社に対する、工事名を「物件 X α 工事」とし、合計金額を 1,872 百万円とする見積書①を発行した（なお、同見積金額は、工事番号 2470413〔工事①〕の工事価格と一致している）。

当時、Y 社は α 事業補助金を受給するために、 α 工事に係る施工会社の見積書を手入する必要があるため、当該要請に応じるため、 α 工事のみの工事価格として上記金額が見積もられた。

なお、本件工事において、契約前工事着工指示書は取得されていない。

ii 想定予算の乖離

もっとも、2017 年 1 月 15 日、A2 氏は B1 氏に、「明日 10 時にご訪問させていただきます。正直、お聞きしている予算に全く噛みあわず、金曜日工事を怒鳴り散らしました。望月にも話は入れてあり、申し訳ありませんが、何とか収まりつく様、

色々ご相談させて下さい。」とのメールを送信し、これに対し、同日、B1氏が、「もちろん調整をさせていただきます。ストライクの予算書をお見せします。全てをだして進めないと間に合わないのご理解をお願いいたします。」とするメールを返信しており、A2氏とB1氏との間で予算の乖離があったことが分かる。

A2氏は、その翌日である2017年1月16日、望月社長に対して、「C社ですが、予算21億円でその根拠となる予算書入手しました」、「当社の78億円の集計も見てもらいましたが、やはり考え方が違う」などと記載したメッセージを送信した。

このように、見積書①発行後の2017年1月16日段階においても、C社と当社の予算想定額は、約60億円もの開きがあった（ただし、当社の想定予算である78億円は、建替相当の工事を行った場合の概算金額であり、設計図書に基づき精緻に算出されたものではない。）。

iii 「多額の受注に係わる承認の件」の申請

担当者A2氏は、2017年1月31日、取引先を株式会社Y社、物件名を物件X α 工事とし、原価想定額●百万円、粗利予想額●百万円（粗利率●%）の合計1,872百万円を受注見込額とする「多額の受注に係わる承認の件」を申請した。

ところが、ここでの受注見込額は、適切に計算されたものではなく、補助金が出される枠に基づき設定されたものであった（原価想定額は、算定根拠なく設定した粗利率から算定した粗利予想額を受注見込額から差し引くことにより逆算したものであった）。さらに、かかる粗利率は、望月社長が同書面を決裁した際に粗利率●%以上に上方修正されている。しかし、望月社長による粗利率の修正も算定根拠のない数値目標であり、合理的な原価想定額の圧縮や受注見込額の増額を前提とするものではなかった。

なお、粗利率●%から●%へ上方修正した趣旨について、望月社長は、2017年3月30日の取締役会において、プレッシャーをかけて気持ちの部分も含めて書いた旨、及び、正直●%取れるかどうか分からない旨説明した。

また、同書面では、予定工期が2017年3月●日から2018年2月●日とされ、C社経営の案件であること、 α 補助申請の承認が下りた旨記載され、前金として7月末●百万円、中間金及び完了時として12月末及び5月末にそれぞれ●百万円ずつとの回収条件が記載されている。しかしながら、かかる前金及び中間金の回収条件も、B1氏と合意した内容ではなかった。

なお、当該申請後、追加工事契約を締結（3つの契約、総額3,927百万円）しているが、これら各追加分については「多額の受注に係わる承認の件」の申請はなされていない。

iv 「多額の受注に係わる承認の件」の取締役会の承認

当社は、2017年2月14日開催の取締役会において、議長である望月社長が、客

先を株式会社 Y 社、物件名を物件 X α 工事とする「多額の受注に係わる承認の件」（上記 iii 参照）について、出席した野村、名波、郷内、大竹、刈田、中山及び山崎ら各取締役に諮ったところ全員異議なく承認可決した。

同取締役会においては、取締役のうち一名より「できます？工事そのもの、これ受注しても、実際のところ…そのものを問題なくできます？」と当社の施工能力に対する疑念が投げかけられているところ、望月社長は「できます。大丈夫。」と回答している。

また、■■■■課長■■■■氏が「助成金が出るものの経営環境は楽観できるものではなく細心の注意を払う必要がある」旨のコメントを付している点について複数の取締役が疑念を呈しているところ、望月社長は「ちゃんと前金、中間金をもらいながら進めてまいりますので、与信管理は検討させていただく。」と述べている。

加えて、本件附議に係る参考資料として信用調査会社の調査報告書（2016 年 10 月 6 日調査のもの。）が添付されていることについても取締役会中に触れられているが、当該調査報告書は Y 社の事業再生スキームによる銀行団の債務免除実施前の時期に作成されたものであった。その後、 α 工事に係るいくつかの質疑応答を経た後、望月社長より「今年の年末で一部上がるくらいで、最後はもう来年になります。二段階契約分け受注になると思います。分かりました。その辺の与信のことは気を付けて当然これ前受条件を付けていますので、丁寧にもう一度与信をしっかりとさせていただきながらやらせていただきます。」と総括されている。

v 2017 年 2 月 14 日取締役会以降の与信に関する議論状況

しかし、その後は、2017 年 3 月 30 日の取締役会において Y 社の返済原資について説明がなされただけで、2019 年 1 月 16 日の取締役会において監査等委員会より物件 X 事案の回収についての質問がなされるまで、当社の取締役会において Y 社の与信状況について討議されることはなかった。

また、2017 年 2 月 25 日、A2 氏は B1 氏に対し、「まず先行解体として、3 月●日から 3 月●日工期で 1 億の仮注文を結ばせていただくことはできないでしょうか？入金時期は全体との兼ね合いで構いません。また、全体契約が 23 億となった場合、支払い時期は何月にいくら？の何分割で、社内通しておけばよいでしょうか？」とのメールを送信し、これに対し B1 氏は翌日の 2017 年 2 月 26 日「支払い時期ですが、23 億を総工事費とすると①補助金分 18 億について（中略）H29 年 8 月末 8 億（中略）H30 年 3 月末 10 億 ②自己資金分 5 億について H29 年 8 月末 2.5 億 H30 年 3 月末 2.5 億 ③消費税分 1.94 億（中略）H30 年 5 月末 1.94 億 以上で考えております。」とのメールを A2 氏に対して返信した。

このように、2017 年 2 月 26 日時点では、「多額の受注に係わる承認の件」の申請書に記載されていた前金 7 月末●百万円、中間金及び完了時 12 月末及び 5 月末にそれぞれ●百万円という条件とは異なる支払い時期が想定されていた（ただし、完成

引渡時一括払いではなく、複数回の支払いが想定されていた。)

vi 受注許可票・原請負契約における回収条件の変更と与信管理

2017年3月16日、A2氏の直属の部下である■■■■氏(以下「■■■■」という。)が、受注許可票を作成し、同月17日、社長がこれを許可している(なお、同受注許可にかかる工事番号は、この時点では2470086であった。)。同受注許可票上、物件名は「物件X(3/●~3/●分)」とされ、受注予定金額欄には186百万円と記載され、契約条件欄の前金及び中間金の額は空欄となっていた。

2017年3月16日以降にバックデートで作成された2017年1月30日付原請負契約においても、前金及び中間金の契約条件は空欄となっており、支払条件は完成引渡時一括払いとされていた。

このように、受注許可票及び原請負契約では、多額の受注である物件Xの件では重要なはずの支払い条件について変更がされていた。当該変更について、望月社長、A2氏及び鈴木取締役が複数回にわたり確認したが、分からない旨供述しており、その経緯は明らかにならなかった。

なお、与信管理に関して、業務部が、同受注許可票上の右下方の「与信限度額」の記載を形式的に確認するだけで、基本的には、そのまま記載されている額が与信限度額になっており、本件を含めて明確な与信調査は行われていなかった。資金繰りに関しても、上記前金及び中間金の契約条件が変更されるにあたり、鈴木取締役に相談がなされた状況は不見当であり、回収条件の変更が当社の資金繰りに与える影響や、資金繰りの手当について検討された状況も不見当である。

vii 2017年3月30日取締役会における望月社長の説明

2017年3月30日の取締役会において、望月社長は、物件X案件の状況について、①本件プロジェクトは3つの内容、すなわち、解体、躯体 α 、内装設備のリノベーションに分かれ、そのうちの2つ、すなわち、解体及び躯体 α については合意をしているが、内装設備のリノベーションは煮詰まっていない旨、②メインスポンサーとしてH銀行が全面的にバックアップをしており、■■■■からの補助金も13億円下りるため、お金の面では問題ないこと、③工事の進捗等に関しては随時報告する旨を口頭で説明した。しかしながら、かかる取締役会において、2017年3月16日付の工事番号2470086の受注票及びバックデートで作成された2017年1月30日付原請負契約において前金、中間金の回収条件が記載されていなかったことは、一切説明されなかった。

(イ) 追加内装工事、設備工事、外構建築工事(工事②から④)

i 見積書②の発行

当社は、2017年10月6日、Y社に対する、工事名を「物件X α ・改修工事」と

し、合計金額を 2,064 百万円とする見積書②を発行した（なお、同見積金額は、工事番号 2470086〔工事④〕の工事価格と一致している。）。当時、B1 氏より工事原価総額について当社の見積提示を要請されており、かかる見積書②は、当該要請に応じ提出したものである。

なお、取引先から追加工事の依頼を受けた場合、現場担当者は、追加・変更依頼明細書を作成し、取引先に提出のうえ、確認・サインを受領する必要があったが、見積書②に関して、追加・変更依頼明細書が作成されることはなかった。

上記見積金額は、当該見積書作成時点で今後発生が見込まれる工事原価に基づき算定されたものであり、設備工事（機械設備、電気設備及び厨房設備）及び FFE 工事に現場経費等の諸経費を加えて見積もられている。

もっとも、■■■■氏は、2017 年 10 月 13 日、鈴木取締役（CC：■■■■氏、■■■■氏）に対して「物件 X は、最終金額の妥結に至っておらず、LL45 億、先方 30 億の交渉中です。したがって、11 月を目処に I 期工事 20 億前後、II 期工事については、仮注文書のように、仮定の金額を計上し、最終金額は、来年 3 月工事が終わるときに話し合いで決定する、変更契約書を締結予定ですが、よろしいでしょうか。」と記載したメールを送信した。このように、見積書②の発行時点でも見積金額に 15 億円もの乖離があり、合意に至っていなかった。

ii 見積書③の発行

当社は、2017 年 11 月 11 日、Y 社に対する、工事名を「(仮称) 物件 X α 改修工事」とし、合計金額を 2,800 百万円とする見積書③を発行した（なお、同見積金額は、工事番号 2470413〔工事①〕の工事価格である 1,872 百万円に、工事番号 2480040〔工事②〕の設備及び内装工事価格である 928 百万円を合算した金額と一致している。）。上記見積金額は、当該見積書作成時点で発生している原価をもとに作成されたものである。

なお、取引先から追加工事の依頼を受けた場合、現場担当者は、追加・変更依頼明細書を作成し、取引先に提出のうえ、確認・サインを受領する必要があったが、見積書③に関して追加・変更依頼明細書が作成されることはなかった。

iii 2つの受注許可票の作成

A2 氏の直属の部下である■■■■氏は、2018 年 2 月 2 日、受注許可票を作成し、同月 3 日、望月社長がこれを許可した。同受注許可票上、工事内容欄には「α 工事（追加その 1）」と記載され、受注予定金額欄には 928 百万円と記載され、各部門所見欄には大竹取締役、■■■■氏らの印影が顕出されている。なお、受注予定金額 928 百万円は、上記の見積書③の設備及び内装工事価格と一致している。

また、■■■■氏は、2018 年 2 月 2 日、受注許可票を作成し、同月 3 日、社長がこれを許可した。同受注許可票上、工事内容欄には「α 工事（追加その 2）」と記載され、

受注予定金額欄には 935 百万円と記載され、各部門所見欄には鈴木取締役、大竹取締役、 氏らの印影が顕出されている。

iv 見積書④の発行

当社は、Y 社に対する、工事名を「物件 X α リニューアル工事 追加工事」とし、 α 等追加工事価格として合計金額を 935 百万円とする見積書④を発行した（なお、同見積金額は、工事番号 2480041〔工事③〕の工事価格と一致している）。当該見積書は 2018 年 12 月 17 日付と記載されているが、本件工事の施工工程から勘案するに、同日付は誤りであると考えられ、正確な提出日は不明であるものの、2017 年 12 月末までに提出されたものと考えられる。

なお、取引先から追加工事の依頼を受けた場合、現場担当者は、追加・変更依頼明細書を作成し、取引先に提出のうえ、確認・サインを受領する必要があったが、見積書④に関して、追加・変更依頼明細書が作成されることはなかった。

v 再度の受注許可票の作成

 氏は、工事①に関して、2018 年 3 月●日、改めて受注許可票を作成し、同月●日、望月社長がこれを許可している。同受注許可票上、物件名は「物件 X」とされ、受注予定金額欄には 1,872 百万円と記載され、営業部所見欄には「原価の関係から 2470086 を 5 月売上とするため新規で案件を起票致します。2480040、2480041 と本件をあわせ、計 3,735,700,000 円 3 月売上として計上致します。ご承認の程、宜しく御願ひ致します。（代理申請： ）」と記載され、各部門所見欄には鈴木取締役らの印影が顕出されている。

なお、工事①の α 工事が改めて 2470413 として受注許可票の承認がされた際に、2470086 の受注許可票は取り消されることなく、当時まだ工事中のもの及び請負契約額として合意できていない部分として継続され、2019 年 1 月 6 日付で受注金額を工事④の契約金額に変更する受注変更が望月社長により承認された。

オ 契約手続

(ア) α 工事 (工事①)

i 原請負契約の締結

当社は、2017 年 3 月 16 日以降に、Y 社との間で、工期を 2017 年 2 月●日から同年 3 月●日まで、工事価格を 1,872 百万円とする工事請負契約（以下「原請負契約」という。）を 2017 年 1 月 30 日付にバックデートした上で締結した。かかる日付は、2017 年 1 月 31 日付で作成された「多額の受注に係わる承認の件」にかかる取締役会承認日（2017 年 2 月 14 日）より前の日付である（前記カ（ア）iv 参照）。

ii 覚書の締結

当社は、2017 年 4 月 1 日、Y 社との間で、原請負契約の工期について、第 1 期工

事を2017年7月●日まで、第2期工事を2018年3月●日までに変更する覚書を締結した。なお、同覚書の右上部には「2470086」と記載されている。

さらに、当社は、2017年12月1日、Y社との間で、原請負契約について、発生原価総額に●%をコストオンした金額を請負代金額とする旨の覚書を締結した。

(イ) 追加内装工事、設備工事、外構建築工事（工事②から④）

i 追加請負契約（その1）の締結

当社は、2018年1月25日以降に、Y社との間で、工期を2017年12月●日から2018年3月●日まで、工事価格を928百万円とする工事請負契約（以下「追加請負契約（その1）」という。）を2017年12月1日付にバックデートした上で締結した。契約書上部には、「2480040」や「2470086→2480040」と記載されている。かかる日付は、2018年2月2日付で作成された「α工事」にかかる受注許可票の決裁日（2018年2月3日）より前の日付である。

ii 追加請負契約（その2）の締結

当社は、2018年1月25日以降に、Y社との間で、工期を2017年12月●日から2018年3月●日まで、工事価格を935百万円とする工事請負契約（以下「追加請負契約（その2）」という。）を2017年12月10日付にバックデートした上で締結した。契約書上部には、「2480041」と記載されている。かかる日付は、2018年2月2日付で作成された「α工事（追加その2）」にかかる受注許可票の決裁日（2018年2月3日）より前の日付である。

iii 覚書の締結

当社は、2017年12月11日、Y社との間で、原請負契約について、①原請負契約、追加請負契約（その1）及び追加請負契約（その2）の工事請負の範囲を超えて、追加変更工事が発生していること及び請負代金にも含まれていないことを双方確認し、速やかに追加変更工事の請負代金額を確定させ、新たな契約を締結し、②本来、当社が負担すべき是正工事等に該当する発生原価について確定させ、是正工事等に関する覚書を締結し、③Y社は、金融機関からの融資金受領日後7日以内に当社に対して請負代金の支払いを行うことを定めた覚書を締結した。

iv 追加請負契約（その3）の締結

当社は、2019年1月21日以降に、Y社との間で、工期を2018年4月●日から2018年12月●日まで、工事価格を2,064百万円とする工事請負契約（以下「追加請負契約（その3）」という。）を2018年12月10日付にバックデートした上で締結した。契約書上部には、「2470086」と記載されている。

カ 実行予算表作成から着工に至るまでの手続き

(ア) 着工時における実行予算表の作成

当社では工事に着工するにあたり、実行予算表を作成のうえ着工会議を経て着工許可を得る必要がある。本件工事においては α 工事（工事①）の2017年3月●日から3月●日までに先行して実施した工事に対応する着工時の実行予算表（以下「先行実行予算表」という。）が確認されている。

なお、本件工事において α 工事及び外壁工事を担当していた■■■■氏によれば、 α 工事に関する先行実行予算表を作成したのは■■■■氏とのことである。

しかし、これ以外の α 工事に対応する着工時の実行予算表は確認されていない。■■■■氏によれば、先行実行予算表以外に α 工事に関する着工時の実行予算表は作成していないと思うとのことである。また、先行実行予算表以外に、着工時の実行予算表が確認されていないことを踏まえると、本件工事において先行実行予算表以外の着工時の実行予算表は作成されなかったものと推察される。

■■■■氏によれば、着工時の実行予算表を作成しなかったのは、本件工事は受注金額が定まっておらず、目標となる粗利率も決まっていない認識であったため、目標の粗利率を踏まえて原価を検討するための着工時実行予算表を作成する理由がなかったとのことであった。

(イ) 着工会議

着工時の実行予算表を作成後、着工会議を経る必要があるところ、本件工事における着工会議の議事録は確認されていない。A2氏及び■■■■氏によれば、通常であれば、着工会議を開催するはずだが、実際に開催したかは記憶していないとのことであった。この点、先行実行予算表を作成した■■■■氏によれば、着工会議を行っていないとのことであった。議事録が残されていないこと及び後記の着工会議を実施していない理由に関する■■■■氏の説明がそれなりに合理的であることから本件工事について着工会議が実施されていないものと推察される。

そして、■■■■氏によれば、着工会議を実施していない理由は、着工会議は、受注金額を前提に粗利目標と原価について検討する場であり、そもそも受注金額も見えない本件工事については議論をするネタがなかったため、実施していないとのことであった。

(ウ) 着工許可

先行実行予算表には、望月社長及び名波取締役により着工許可がなされていることが確認されている。但し、これ以外の実行予算表は確認されておらず、2017年4月以降の工事に関して着工許可の手続きを踏んでいたかは確認できない。■■■■氏によれば、着工時に実行予算表を作成しておらず、着工許可を得ていないと思うとのことであった。通常、実行予算表の承認欄に着工許可のサイン等がなされるところ、本件工事に

において着工時の実行予算表が作成されていないことも踏まえると、当時、着工許可を得ていなかったものと推察される。■氏によれば、本件工事当時はルールが厳格に運用されていなかったこと、及び先行実行予算表において着工許可を得ていることから、再度先行着工分以降の工事について、着工許可を得ようとはしなかったとのことであった。

(エ) 追加工事に関する実行予算表、着工会議及び着工許可

当社の業務運用細則及び制作規程によれば、追加工事においても着工時に実行予算表を作成するものとされている。しかし、先行実行予算表以外の着工時の実行予算表は確認されていない。A2氏及び本件工事の後期における工事責任者である■氏によれば、追加工事の場面でも本来実行予算表を作成する必要があるが、本件工事の追加工事については、作成していないとのことであった。A2氏及び■氏によれば、その理由は、本件工事は、原価を積み上げ、当該原価に粗利●%を加算した金額が当社に支払われることになっていたため、粗利が確定しており、実行予算表を作成して原価を詰めるという発想がなかったためとのことであった。また、工期が厳しいなか、頻繁にB1氏から追加工事の要望がある等、追加工事が日々増えていたことから、都度実行予算表を作成する余裕がなかったとのことであった。

なお、追加工事に関する着工会議及び着工許可についても、A2氏及び■氏は上記実行予算表を作成しなかったとの同様の理由から実施していない旨述べている。

キ 現場の状況、仕掛品の推移（着工から完成まで）

(ア) 当時の現場の状況

前記のとおり、本件工事は●の営業を継続しつつ工事を行う必要があり、当初はα工事とそれに関連する最低限の内装工事を行う前提の元、エリア分けを行った上で、半分を工事し（もう半分は営業を継続）、終了後に残りの工事を実施することで工期や予算等、顧客ニーズに応じる方針であった。

しかし、着工後、建物の老朽化や塩害による既存建物の損傷等を起因としたα範囲の変更、これに伴う設備や内装の変更等により、工事範囲の見直しを余儀なくされ、工事予算を上回る追加工事原価が発生した。

また、B1氏から工事中に内装工事の追加やグレードアップ（仕様変更）を何度も要望された結果、内装工事に係る工事原価が予算を大きく上回る事態を招いた。なお、仕様を決めながら施工を行ったため、協力会社も徒に待機せざるを得ない状況に陥ったことも追加工事原価が多額となった一因である。

追加工事原価が大きく増加することへの対応として、社内承認の上、かかった原価＋粗利●%を残すよう請負金額の増額交渉を行う旨方針決定した。B1氏からもかかった原価＋粗利●%で契約を締結することにつき了解を得ていたものの、当社の見積額43億円に対し、B1氏は30億円強で予算を考慮していたため、10億円程度の差額が生

じるなど、2017年9月時点で金額面での折り合いが付いていなかった。

このため、A2氏は、B1氏に対し予算内に収めることは難しいことを説明の上、当社見積もりと先方予算の差額についてどのように折り合いをつけるか、場合によっては支払方法も含め検討していくことをB1氏に提案し、B1氏も当該提案を了承している旨、社内説明している。

また、当社が既に協力業者へ支払っている金額も存在したため、当社は、B1氏に対して、既に協力業者へ支払い済みの金額（約18億から20億円）については、交渉の余地がないことを伝えた。

上記一連のやり取りを経て、追加内装工事、設備工事、外構建築工事に関する増額分について契約締結に至ったが、追加工事の承認フローを経ることなく、工事を実施していた。

そして、前期工事（2017年7月末まで）において、工事金額が膨れているのに対して、追加工事や仕様のアップグレードなどの客先要望を断れず請け負っている理由は、漠然とした大きな金額しか伝えられていない現場サイドが、客先と、リアルタイムで、内装工事の見積金額について話をした上で工事を実施するかどうかという判断をすることができなかったからである。そこで、工事後半（2017年8月から）では、随時追加とみなされる工事は、■■■■氏より金額を提示して、原請負契約工事以外に見積もりが増えていくということ伝え、客先に対して実施するかどうかのお伺いを立てることとした。

しかし、B1氏との間で、かかった原価+●%という握り方しかできていない状況で、増減の基準が決まらず、十分な説明ができないため、見積もりが膨れ上がっている状況をストップすることはできなかった。

精算見積（工事引渡間際において、実際の発生原価に応じて見積提示を行い、これに基づき価格交渉を行うことをいう。）で当社のリスクを低減させるとしても、Y社が、果たして本当にかかった金額を払えるのかという懸念が当社の後期工程取組会議で示された。

（イ）本件工事が当社の資金繰りに与える影響

当社の本件工事に係る工程をおおまかに分けると、2017年7月末までの前期工事期間、2018年3月20日売上計上までの後期工事期間、2018年12月10日売上計上までの残工事及び是正工事期間に分けられる。上記のとおり当社は前金及び中間金を受領せず、協力会社への支払が工事代金の受領より先行して行われたことから、工事代金を受領するまで、当社の資金繰りを圧迫した。当該影響額（税抜）は以下のとおりである。

（単位：百万円）

	2017年7月末	2017年12月末	2018年3月末	2018年12月末
仕掛品(累計)	1,851	3,717	4,932	5,360

▲買掛金残高	▲1,232	▲1,160	▲689	▲25
現金支出	619	2,556	4,242	5,334
現金収入	0	0	0	2,800
(内、工事代金)	(0)	(0)	(0)	(2,800)
差引現金収支	▲619	▲2,556	▲4,242	▲2,534

ク 完成引渡し

当社は、2018年3月●日、Y社に対して、α工事（工事番号2470413、工事①）、α工事（追加その1）（工事番号2480040、工事②）及びα工事（追加その2）（工事番号2480041、工事③）を引渡し、同月●日に売上計上した。

また、当社は、2018年12月●日、Y社に対して、α工事（工事番号2470086、工事④）を引渡し、同月●日に売上計上した。

売上計上の詳細については後述する。

ケ 実行予算表の作成、締め会議及び検収承認の実施

当社では、工事完成後、実行予算表の作成及び締め会議の実施を経て、検収承認を得る。本件工事においては、追加工事分も含めて実行予算表が作成され、検収承認を得ている。但し、締め会議の議事録は確認されておらず、●氏及び●氏によれば、締め会議を実施したかもしれないが、明確な記憶はないとのことであり、締め会議が行われたかは確認できていない。なお、●氏は東京都の他の案件に関与することになったため、2018年5月頃以降、本件工事には関与していないとのことであり、締め会議の実施有無については不明とのことであった。

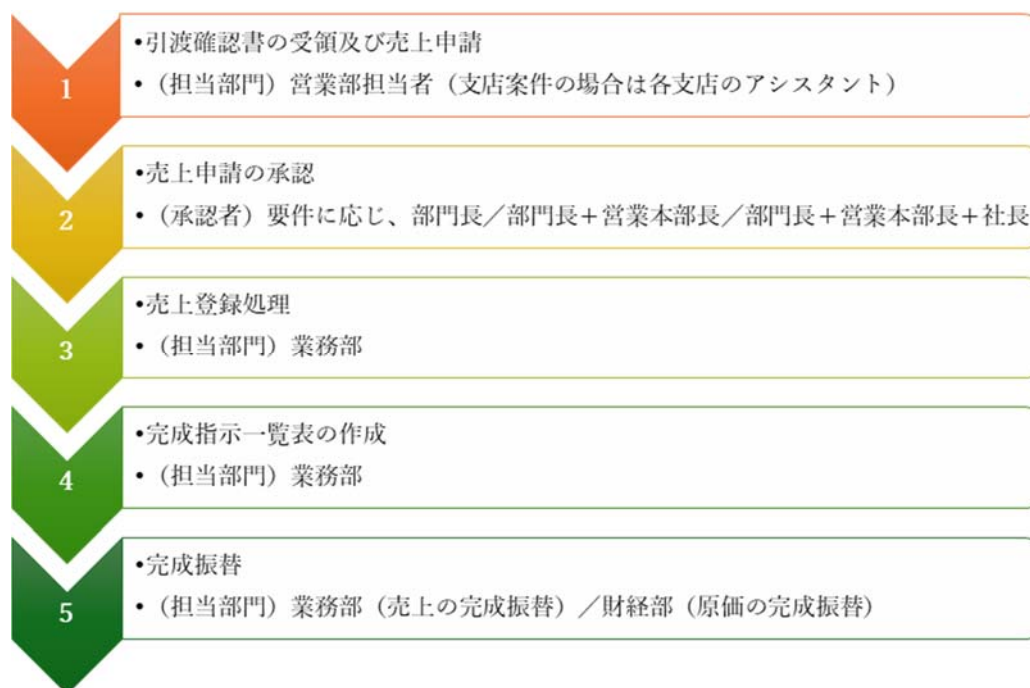
(2) 売上計上

ア 当社の一般的な売上計上フロー

当社は、売上計上に関する規則として、販売管理規程、債権管理規程等の業務関連規程及び経理規程、勘定科目実施要領等の経理関連規程を定めている。

制作案件の売上計上フローは、売上計上に係る会計方法を工事完成基準（工事が終了・完成した時点での会計期に売上と経費を計上する方式。）により行うか、工事進行基準（工事終了までの期間の中で売上や経費を分散して計上する方式。）により行うかで異なる。

上記の諸規則及び関係者からのヒアリングから認められる、制作案件の工事完成基準による場合の売上計上のフローは、概要、以下のとおりである。



イ 2018年3月売上(売上債権①から③)の計上

(ア) 原価(仕掛品)の計上

前記のとおり、当社は、最初に本体工事として発番した工事番号 2470086 について、すべての工事分の原価計上として仕掛品の計上を行ってきており、同仕掛品の金額は2018年3月●日時点で4,932百万円に上っていた。この仕掛品は、それまでに実施されたすべての工事分の仕掛品を含んでいる。

当社は、2018年3月●日に、その仕掛品のうち3,396百万円の原価振替を行い、工事番号2470413の仕掛品として計上し直した。これによって、工事番号2470086の仕掛品残高は同日時点で1,536百万円となった。

かかる原価の振替は、経理部の担当者である■■■■氏(以下「■■■■氏」という。)によって、当社のBS/PL作成の元となる当社基幹会計システムで実行された。

(イ) 売上(売掛金)の計上

そして、同日、売上高として、工事番号2480040に928百万円、工事番号2480041に935百万円、及び工事番号2470413に1,872百万円を計上し、合計3,735百万円を計上した。他方、このとき、工事番号2470086については、売上計上はしなかった。

同日の売上計上にあたり、当社は、Y社代表取締役Y1氏名義の押印のある引渡確認書を3通受領した。これらの引渡確認書に記載の引渡日はいずれも同月●日であり、いずれも営業部担当者であるA2氏の確認印がある。また、これらの引渡確認書記載の工事番号は、工事名「α工事」のものが工事番号2470413(工事①)、工事名「α工事(追加その1)」のものが工事番号2480040(工事②)、工事名「α工事(追加その

2)」のものが工事番号 2480041（工事③）と記載されており、売上計上された工事番号と一致している。これらの引渡確認書に基づき、物件 X 案件の営業担当者である A2 氏の直属の部下にあたる ■■■ 氏のアシスタントによる代理申請によって、当社売上管理システム上、売上申請を行い、当社売上管理システム上で望月社長、当時の A2 氏の直属の上司にあたる ■■■ 部長の ■■■ 氏（以下「■■■ 氏」という。）、A2 氏が売上承認をした。その後、■■■ 氏が売上登録処理をしたのち、当時の業務部担当者である ■■■ 氏（以下「■■■ 氏」という。）により当社基幹会計システム上の完成振替がなされた。

ウ 2018 年 12 月売上（売上債権④）の計上

（ア）原価（仕掛品）の計上

当社は、工事番号 2470086（工事③）を本体工事ではなく追加その 3 工事と扱ったうえで、ここに原価計上としての仕掛品の計上を続けた。同年 4 月 ● 日から同年 12 月 ● 日までの間に工事番号 2470086 に計上された仕掛品は合計 428 百万円であり、これと同年 3 月 ● 日時点での工事番号 2470086 の仕掛品残高 1,536 百万円とを併せて、同年 12 月 ● 日時点での工事番号 2470086 の仕掛品は合計 1,964 百万円である。これらの当社基幹会計システム上での仕掛品計上及び完成振替は、当時の経理部担当者である ■■■ 氏、■■■ 氏、■■■ 氏、及び業務部担当者である ■■■ 氏、■■■ 氏、■■■ 氏らによりなされている。

（イ）売上（売掛金）の計上

そして、当社は、同月 ● 日、工事番号 2470086 の完成振替を行い、これによって、2,064 百万円が、工事番号 2470086 の売上高として計上された。

かかる売上については、A2 氏の直属の部下にあたる ■■■ 氏のアシスタントによる代理申請によって、当社売上管理システム上で、完成日を同日として売上申請を行った。ただし、当社売上管理システムのシステム上金額がオーバーフローしたため、システム登録上は情報システム部担当者である ■■■ 氏（以下「■■■ 氏」という。）が申請している。

当該申請は、当社売上管理システム上で望月社長、■■■ 氏、A2 氏が売上承認をした。その後の売上登録処理については、上記システム上の問題があったため、当社の通常の処理フローである業務部担当者による売上登録処理ではなく、イレギュラー処理として、2019 年 1 月 7 日に ■■■ 氏によって当社売上管理システムのシステム上で処理された。その後、業務部の ■■■ 氏により当社基幹会計システム上で完成振替がなされた。

（ウ）会計監査人に対する説明

当社は、2018 年 12 月期における会社法監査報告書前の 2019 年 2 月下旬に、工事番号 2470086（2018 年 12 月売上計上）の売上計上の適否に関する会計監査人との議論の中で、対価の回収可能性の説明を求められた。当社は、工事請負契約書と引渡確認

書の入手により対価が成立し、対価も回収可能であるとの判断を説明したところ、会計監査人は、2018年3月売上計上に係る売上債権が1,010百万円（税込）未回収となっている状況において、さらなる売上債権2,229百万円（税込）が発生する状況を踏まえ、その回収可能性についてのより説得的な根拠を当社に求めた。

当社は、会計監査人の要請に応じて、回収可能性の検討資料（Y社の長期事業計画書、連帯保証人引受承諾書、Y社+物件X+■■■■■■■■■■の不動産鑑定評価書等）を提出し、回収可能性に疑義がないことを説明した。

なお、2018年3月期に計上した工事番号2480041に係る未回収売上債権及び2018年12月に計上した売上債権はいずれも延払（10年分割、残金一括返済）の対象であり、一部を除き、1年以内に全額回収されるものではないことから、工事番号2480041に係る売上債権については売掛金から長期売掛金への振替を実施し、また工事番号2470086に係る売上債権については当初より長期売掛金として計上した。

エ 売上計上に係る会計基準へのあてはめ¹⁹

企業会計原則において、収益は実現主義の原則に従い計上する（企業会計原則第二三B）ことが求められている。実現主義の下では、①財貨の移転又は役務の提供の完了²⁰と、②それに対する「現金または現金等価物（売上債権等）による対価の成立」が収益認識要件となっている。対価の成立が達成されていない具体例としては、売価未確定の売上や引渡時点において、対価の受領が困難な場合が挙げられる（日本公認会計士協会「我が国の収益認識に関する研究報告（中間報告）」）。

上記、収益認識要件の観点から以下事実を確認した結果、売上計上に関して再検討すべき事象は発見されなかった。

（ア）役務の提供（工事の完了、引渡）

- 当社の工程表によれば、α工事竣工検査が2018年2月28日に実施されている。
- 物件Xは2018年3月に一部リニューアルオープンしている。
- α工事等引渡（2018年3月●日）後、大半の工事は完了していたものの、大浴場工事等、一部の工事が継続していた。その後、軽微な是正工事を残すのみとなったため、Y社の検収を得て2018年12月に引渡を行った。
- デジタル・フォレンジックを経たヒアリング等において、2018年3月売上、2018年12月売上のいずれにおいても前倒し計上を示唆するメールや供述はなかった。

¹⁹ 2018年12月期は新収益認識基準適用前である。

²⁰ 当時、当社における工事請負契約については工事完成基準を採用していた。

(イ) 対価の成立（売上債権等の成立）

- A2 氏からの相談を受けた鈴木取締役・A1 氏は、延払とすることについて、2018 年 12 月 3 日には当社の顧問弁護士に対し相談し、2018 年 12 月売上に係る債権 2,229 百万円（税込）は新設会社が主債務者となって返済するスキームについて相談している。この時期までに残工事代金を 2,229 百万円とすることを合意したものと考えられる。
- 2018 年 12 月売上に係る工事請負契約書では、支払条件について「別途協議」とされており、また、「本契約は、新会社が設立され次第、新会社に契約内容を移行することとする」旨の規定が含まれている。
- Y 社が工事対価に合意する工事請負契約書が存在し、2018 年 12 月期末を基準日とした残高確認書において、Y 社は当社の未回収売上債権 3,240 百万円について一致している旨の回答を行っている。
- 2018 年 12 月期の監査における回収可能性検討に際して会計監査人に提出された資料について、虚偽報告又は情報の隠蔽は発見されていない。
- デジタル・フォレンジックを経たヒアリング等において、対価の成立に疑義があることを示唆するメールや供述はなかった。

(3) 受注から売上計上に至るまでの問題点の検討

ア 注文者である Y 社に対する与信管理の不備

物件 X 案件の注文者である Y 社に対する当社の与信管理、特に、売上債権①の α 工事は行政からの補助金が返済原資になることが見込まれていたものの、その後の 3 件の追加工事について、Y 社に対する十分な与信管理がなされないまま、追加工事を受注し続け、当初約 18 億円だった工事費用が最後には約 60 億円にまで膨れ上がる結果を招いた。

本来であれば、追加工事については発注の都度見積を提示し、工事範囲と金額を合意してから受注するという原価管理も行われるべきであったが、物件 X 案件では、この点がなし崩しとなり、「発生した原価に●%上乘せしめたものを請負代金額とする」という曖昧な合意のままに、工事が終わってみなければ請求額が分からないような状況下で受注を続けていった。

この点、2019 年 3 月 25 日に会計監査人が当社の管理本部長や監査等委員に対して説明した説明事項の中でも、追加工事に係る与信管理について、追加工事の受注時に問題があり、最新の信用調査を入手しておらず、追加工事の契約時に回収条件の合意が得られておらず、適切な資料を適時に入手して Y 社の財政状態・今後の回収見込みをより慎重に検討すべきことが指摘された。

イ 請負代金の支払条件の変更（前金/中間金あり→なし）に対する管理の不備

物件 X 案件では、請負代金の当初の支払条件が「前金 1/●、中間金 1/●、引渡時

1/●』となっており、その前提で2017年2月14日の取締役会で受注の承認を受けた。その後、「前金と中間金なし、引渡時に全額」という当社にとって不利な支払条件に変更されたにもかかわらず、資金繰りリスクや債権回収リスクが以前よりも高まった状況について、翌3月30日の取締役会では何ら報告されなかった。その後に受注金額が約60億円にまで膨れ上がっていく過程でも、取締役会には何ら報告されなかった。

こうした状況は、物件X案件における資金繰りリスクや債権回収リスクに対する取締役会のモニタリング機能を損なわせるものといえる。

ウ 仕掛品（協力会社への先行支払）の多額計上に伴う資金繰り管理の不備

物件X案件では、支払条件が引渡時に全額とされ、追加工事に対する原価管理もなし崩しとされた結果、入金が一切ないまま、協力会社への先行支払が嵩んでいき、多額の仕掛品を計上せざるを得ない状況に追い込まれた。

にもかかわらず、当時、当社では、資金繰り管理が向こう3か月分しかできておらず、工期が長期にわたる高額の受注案件に対する資金繰り管理としては不十分な状況となった。2019年以降は各種の資金調達を実施したものの、資金繰りが後手に回った感は否めない。

この点、2019年3月25日に会計監査人が当社の管理本部長や監査等委員会に対して説明した説明事項の中でも、資金繰り計画表の作成について、精緻な資金繰り計画表の作成が向こう3か月分しか作成されておらず、従来は内装事業がメインで工期も短く、売上債権も比較的短期間に回収ができていたため、必要な運転資金が大きく増減しない状況にあったものの、現在は事業環境・経営方針の変化により①建築事業による工期の長期化②債権回収の長期化による資金需要が高まっており、運転資金も大きく増減する状況にあることが指摘された。

エ 請負契約書のバックデートなど手続上の不備

物件X案件では、上記以外にも、次のような手続上の不備が散見された。

- 工事請負契約書のバックデートでの作成
- 見積書提示、契約締結の段階が通常と異なる
- 契約前工事着工指示書の未取得
- 追加工事に関する追加・変更依頼明細書の未作成

5 長期売掛金債権の回収に係る問題

(1) 長期売掛金の回収及び債権管理のフロー並びに入金処理

ア 「長期売掛金」の意義

当社にはもともと「長期売掛金」という勘定科目は存在しなかったが、物件X案件に関連して追加された。これは、本来的には売掛金であるが、返済予定表により回収

が長期間にわたることが予定されているため、流動資産ではなく固定資産化した勘定科目である。

当社の有価証券報告書には、「長期売掛金は、正常営業循環基準には反しますが、金額的重要性から『投資その他の資産』として表示することが投資家の投資意思決定に資すると判断し、長期回収予定の売掛金として投資その他の資産に表示したものとあります。」と注記されている。

調査対象期間の当社において、長期売掛金という勘定科目により計上されている案件は、物件 X 案件のみであり、他に長期売掛金として計上されている案件は存在しない。したがって、長期売掛金の回収フローは、物件 X 案件特有の売掛金回収フローということになる。その概要は以下のとおりである。

イ 長期売掛金の債権管理

長期売掛金については、通常の債権管理は実施されていない。まず、回収予定は鈴木取締役が管理している。また、四半期ごとの貸倒引当金を引き当てるか否かの評価及び判断は行われているが、かかる評価及び判断に経理部は関与しておらず、A1 氏及び鈴木取締役が評価及び判断を行っている。

ウ 長期売掛金の入金処理

長期売掛金は、通常の売掛金とは別の I 銀行の普通口座に入金される。経理部は、当該口座への入金情報を個別に業務部担当者に連絡し、業務部担当者が消込作業を行う。また、時々、鈴木取締役が経理部に対し、長期売掛金の入金があったかどうかの確認を行っている。経理部は、長期売掛金の返済条件の作成には関与しておらず、また、回収予定表の共有も受けていないため、入金回収予定通りか否かの判断は行っていない。

(2) 売上債権①、②の回収

ア 売上債権① (2,021 百万円) について

(ア) 回収の状況

売上債権①については、2018 年 4 月 3 日に 691 百万円、同 10 日に 1,209 百万円、同 20 日に 120 百万円、合計 2,021 百万円の債権回収がなされている（総勘定元帳、入金証憑）。

(イ) 支払原資の検討

上記支払のうち、691 百万円は H 銀行からの融資を原資にしており、残りの 1,330 百万円は α 補助金を原資としている。

イ 売上債権②（1,002 百万円）について

（ア）回収の状況

売上債権②も 2018 年 4 月 20 日に全額（1,002 百万円）の債権回収がなされている（総勘定元帳、入金証憑）。

（イ）支払原資の検討

Y 社は、H 銀行、 及び からのシンジケートローンを原資として上記支払を行っており、本調査の過程においてもこれと矛盾する事実は確認されなかった。

ウ 小括

以上のとおり、売上債権①、②については、借入金や補助金が原資となっており、回収状況として特段異常な点は見当たらなかった。

（3）売上債権③、④の管理・回収に関連する事情

ア 売上債権③に係る工事請負契約の締結等

当社と Y 社は、売上債権③について、2017 年 12 月 10 日付で、工事名を「物件 X α （追加その 2）」（工事番号 2480041）とする工事請負契約書を作成し、請負代金を 1,010 百万円（税込）、支払日を 2018 年 4 月 28 日と合意したものの、当該支払日までに支払がなされなかったことから、当社と Y 社及び C 社との間で協議が行われた。

イ A1 氏の相談メール

こうした中、A1 氏は、2018 年 12 月 3 日、当社の顧問弁護士に対し、「【御願い】物件 X 回収の件」と題する電子メールを送信し、物件 X 案件に関し延払（割賦）とすることで合意したとして、契約書案作成に係る指導を求めている。当該電子メールには、次の資料が添付されていた。

【物件X】契約・回収関係のまとめ

受注先	工事名	請負契約締結日	税抜	税込	備考
	α 工事	H29.1.30	1,872,000,000	2,021,760,000	Y社、資産計上
	α 工事（追加その1）	H29.12.1	928,000,000	1,002,240,000	
	α 工事（追加その2）	H29.12.10	935,700,000	1,010,556,000	
	合計	-	3,735,700,000	4,034,556,000	
	回収	-	△2,800,000,000	△3,024,000,000	
	未回収残高	-	935,700,000	1,010,556,000	【締結したい契約】 ・債務確認と支払方法の合意 ・重畳的債務引受の合意
新設会社	設備等、追加工事（追加その3）	注文書未取得	2,064,300,000	2,229,444,000	【締結したい契約】 ・請負代金の延払（割賦）による支払の合意 ・重畳的債務引受の合意
請負代金 合計		-	5,800,000,000	6,264,000,000	

（参考）受注先が2社となったこと経緯

Y社は、銀行に建築費用は請負契約締結済みの4,034百万円しか掛かっていない、と言っている。それを超えて費用が発生していることが銀行に知れば、今後の銀行への返済計画の前提が狂ってくるので、最悪は任意売却已む無しとなる可能性がある。
C社のB1氏、Y社の[]より、銀行に知られないように別会社を設立し別会社から発注した形態として欲しい、との強い要望を受けた。
このような背景があり、設備関係の追加工事部分については、Y社社長およびC社社長の知人を発起人とする新設会社を作り、当社受注先を新設会社とするという、望まない想定外の受注形態となってしまった。

この資料から読み取れることは、物件 X 案件の請負工事代金が約 60 億円に膨れ上がったものの、Y 社は H 銀行に対して約 40 億円しかかかっていないという虚偽の説明をしていることから、残り約 20 億円の工事を Y 社から発注した形をとることができないため、新設する Z 社から発注する形をとりたい、というのが Y 社側からの強い要望であった、という点である。そして、当社としても、H 銀行からの融資がおりなければ当社の Y 社に対する約 20 億円の売上債権④を回収する目的が立たないので、不本意ながらも要望に応じざるを得ず、望まない想定外の受注形態になってしまったということである。

Z 社を設立した理由について、B1 氏が Y 社以外からも幅広く受注できるビルメンテナンス会社を作りたいとの構想を持っていたと説明する関係者は多い。しかし、当社が、Z 社を絡めた極めて複雑で当社にとって合理的とは思われない債権回収スキームを採用せざるを得なくなった真の理由は、この資料に端的に記されている。

ウ 売上債権③に係る支払方法等の合意

その後、当社、Y 社及び C 社は、売上債権③について、2019 年 3 月 15 日付で「債務弁済合意書兼保証契約書」と題する書面を作成し、①Y 社が当社に対し、請負工事の残代金債務として1,010百万円の支払義務があることを認め、②当該債務の内金 600 百万円について、C 社が H 銀行から請負工事代金の支払のために 6 億円の融資を受けた翌日限り、Y 社は当社に対し 6 億円の返済を行う、③残債務の 410 百万円については Y 社が当社に対し 2019 年 4 月末日から 2029 年 4 月末日まで毎月末日限り分割して返済する旨合意した。当該残債務には毎年 1%の複利計算に基づく利息が課されている

る。

なお、上記「債務弁済合意書兼保証契約書」と題する書面について D 社、Y 社及び C 社は、2019 年 4 月 23 日付覚書を作成し、Y 社は、当該書面に基づく当社に対する債務のうち 2,265 万 7,152 円を、D 社から Y 社に対し 2019 年 4 月 25 日までに 2,265 万円の送金があることを条件として、2019 年 4 月 26 日限りで当社に返済する旨合意した。

エ 売上債権④に係る支払方法等の合意

また、当社と Y 社は、売上債権④について、2018 年 12 月 10 日付で、工事名を「物件 X α （追加その 3）」（工事番号 2470086）とする工事請負契約書を作成し、請負代金を 2,229 百万円（税込）、支払方法は別途協議とするとともに、同契約書の「7.その他」において、「本契約は、新会社が設立され次第、新会社に契約内容を移行する」旨合意した。

その後、当社、Y 社及び C 社は、2019 年 3 月 15 日付で覚書を作成し、①Y 社又は C 社が新法人を設立し、②Y 社が当該新法人に対し物件 X に係る請負工事の注文者としての地位及び権利を譲渡して、新法人が当該工事の残代金債務の支払義務者となり、③Y 社及び C 社は、新法人が当社に対して負う債務について連帯して保証する旨合意した。同時に、当社、Y 社及び C 社は、同日付で「債務弁済合意書兼保証契約書」と題する書面を作成し、①Y 社は当社に対し物件 X の動産設備と α 工事に係る請負工事代金債務として 22 億 2,944 万 4,000 円の支払義務があることを認め、2019 年 4 月末日から 2029 年 4 月末日まで分割返済を行うこと（2019 年 4 月から 2029 年 3 月までの 120 ヶ月間、毎月 1,025 万 3,067 円（利息を含む。）の分割返済後、2029 年 4 月に残金 11 億 7,040 万 9,270 円を一括返済すること）、②C 社は Y 社が当社に対して負う債務を連帯保証する旨合意した。当該債務には毎年 1%の複利計算に基づく利息が課されている。

その後、Z 社は、2019 年 4 月 10 日に設立され、代表取締役兼取締役として ■■■■ 氏²¹ と A3 氏の 2 名が就任した。

Z 社の設立に伴い、当社、Y 社及び Z 社は、2019 年 4 月 23 日付で「動産売買契約書」と題する書面を作成し、①Y 社は、同社が当社から購入した動産（物件 X の機械設備、電気設備、厨房設備、什器）を Z 社に売り渡す、②当該動産の売買価格は 22 億 2,944 万 4,000 円とする、③Y 社が当社に対し負う請負工事代金の未払債務金 22 億 2,944 万 4,000 円の支払義務を Z 社が免責的に債務引受することで、上記売買価格の支払が行われたものとみなす旨合意した。当該債務引受により、Z 社が当社に対して

²¹ Y 社代表取締役 Y1 氏に対する質問書の回答により、就任当時は C 社の従業員であったことが判明している。

負う当該債務（22億2,944万4,000円の支払義務）の返済方法については、当社、Z社、Y社及びC社間で、同日付で締結された「債務弁済合意書兼保証契約書」に定められたとおりであり、Z社が当社に対し、2019年4月末日から2029年4月末日まで分割返済を行う（2019年4月から2029年3月までの120ヶ月間、毎月1,025万3,067円（利息を含む。）の分割返済後、2029年4月に残金11億7,040万9,270円を一括返済すること）との内容であった。また、Y社及びC社は、それぞれ2019年4月23日付で、「連帯保証人引受承諾書」と題する書面を作成し、Z社が当社に対して負う債務（22億2,944万4,000円の支払義務）を連帯保証する旨確約している。

さらに、D社、Y社、C社及びZ社は、同日付覚書を作成し、Z社は、当社に対する債務のうち2019年4月から同年8月の各月末日に返済期限が到来する月額1,025万3,067円につき、D社からZ社に対して各返済期限日の前営業日までに各月1,025万円の送金があることを条件として、各返済期限日限り当社に返済する旨合意した。

上記のY社からZ社に対する動産譲渡は、2019年9月●日に登記された。

その後、当社及びZ社は、2020年12月24日付で、公正証書により、物件Xに係るZ社の当社に対する債務の返済を担保するため、Z社が所有し、Y社が物件Xで占有する動産（機械設備、電気設備、厨房設備等）を、当社に譲渡すること等を内容とする集合物譲渡担保設定契約を締結した。

(4) 売上債権③（18百万円）の回収

ア 回収の状況

上記のとおり、当社とY社及びC社は、売上債権③の一部を分割して返済する旨合意していたところ、当社は、当該債権のうち18百万円について、Y社から2019年4月26日に1回目から12回目（1年分）の返済金として利息込で22.65百万円（利息抜：18百万円）の入金を受けることにより回収を行っている。なお、差額は同債権から生じた利息であって、全額回収日まで受取利息として会計処理されていることが判明している（総勘定元帳、入金証憑）。

イ 支払原資の検討

(ア) 概要

上記売上債権③の一部の回収については、本調査の過程において、C社の取締役であるB2氏やY社を介したD社からの送金が原資となっていた疑義が生じていることから、詳細な検討を行った。

(イ) 資金の流れ

まず、下図のとおり、2019年4月25日及び同月26日に、望月社長、D社、Y社、

B2 氏²² 及び当社の間で、以下の送金が行われている（下記送金のうち B2 氏から当社に対する 10.25 百万円の送金は後記の売上債権④の回収分である。）。

4 月 25 日 望月社長から D 社に対する送金 15 百万円
D 社から B2 氏に対する送金 10.25 百万円
B2 氏から当社に対する送金 10.25 百万円
4 月 26 日 D 社から Y 社に対する送金 22.65 百万円
Y 社から当社に対する送金 22.65 百万円

日付	当社	望月社長	D社	Y社	B2氏
2019/4/25		-15,000,000	15,000,000		
2019/4/25			-10,250,000		10,250,000
2019/4/25	10,250,000				-10,250,000
2019/4/26			-22,650,000	22,650,000	
2019/4/26	22,657,152				-22,657,152

（ウ）鈴木取締役による指示

次に、上記（イ）の各送金が行われる直前の 2019 年 4 月 25 日午前 9 時 10 分において、当社の取締役である鈴木取締役は、B2 氏に対し、望月社長、A1 氏及び当社の営業担当である A2 氏を CC に入れて、以下の記載をした電子メールを送信し、D 社から Y 社を介して当社に 22.65 百万円の送金を行うこと、D 社から B2 氏を介して Z 社名義で当社に 10.25 百万円の送金を行うことを指示していた。

2019 年 4 月 25 日 9:10 From 鈴木取締役 To B2 氏

お問合せ頂いた、双方の金額のやり取りにつきましては下記のとおりとなります。

1) に関し

(株)D 社⇒(株)Y 社様 金 22,650,000 円

(株)Y 社様⇒(株)ラックランド 金 22,657,152 円

2) に関し

(株)D 社⇒B2 様 金 10,250,000 円

B2 様 (株)Z 社様名で ⇒(株)ラックランド 金 10,253,067 円

²² Z 社が設立して間もなく銀行口座の開設が間に合っていないことから、Z 社の代わりに B2 氏の口座を利用したものである。

(エ) D社とY社の預託保証金に関する合意

さらに、D社、Y社及びC社は、2019年4月23日付で合意書を作成し、D社が、Y社が運営する●施設等の優先的利用に関する預託保証金として、22.65百万円を同月25日限りY社の指定する口座に振り込み送金する旨合意していた。同合意書では、Y社が、D社に対し、2019年5月末日から2020年4月末日まで毎月末日限り1.88百万円を返済する旨定められている。

(オ) D社、Y社及びC社の合意

前記(3)ウのとおり、D社、Y社及びC社は、2019年4月23日付覚書を作成し、Y社は、当該書面に基づく当社に対する債務のうち2,265万7,152円を、D社からY社に対し2019年4月25日までに2,265万円の送金があることを条件として、2019年4月26日限りで当社に返済する旨合意している。

(カ) 小括

以上に照らすと、2019年4月26日に回収された売上債権③の一部(18百万円。入金は22.65百万円。)については、鈴木取締役の指示に基づき、同日にD社からY社に送金された22.65百万円がそのまま当社に送金され、上記回収の原資になったものといえることができる。このことは、D社、Y社及びC社が、同月23日付覚書を作成し、Y社は、D社からY社に対し同月25日までに22.65百万円の送金があることを条件として、同月26日限りで当社に債務を返済する旨合意していたことから明らかである。

これに対し、D社とY社の間においては、同日に同額の預託保証金を送金する旨の合意がされており、両社の間の一応の合意に基づきD社からY社に同額の金員が送金されたといえなくもない。しかし、仮にD社が当該合意に基づき同額の金員をY社に送金した実態があったとしても、上記のとおり鈴木取締役の指示やD社、Y社及びC社の合意によりD社からY社に送金された同額の金員が同日中に当社に送金されたことは明らかであり、D社から送金された金員がY社から当社に送金された金員の原資となったことが認められる。

ウ 会計監査人及び証券会社に対する説明

(ア) 会計監査人への説明

前記イ(イ)の各送金後、A1氏は、2019年5月7日、会計監査人の監査担当者に対し、以下のように記載した電子メールを送信し、Y社及びZ社から当社に対し売上債権③及び売上債権④に係る入金があった旨を連絡しているが、当該入金に先立ちD社からB2氏及びY社に送金がされていた旨は示していない。

2019年5月7日 11:06 From A1氏 To 会計監査人の監査担当者

早速ですが、Y社およびZ社より4/26(金)にそれぞれ入金(利息含む)を確認しまし

たので、ご報告させていただきます。

金融機関の振入金明細表をご確認頂ければ幸甚です。

補足ですが、Y社分は1回目から12回目の1年間分（利息含む）を入金頂きました。

※Y社の決算書等は、現時点で入手出来ておりません、今週中に入手できるよう引き続き働き掛けます。

また、上記会計監査人の監査担当者に対しては、2019年5月12日付の電子メールで、「(株)Y社及び(株)Z社に対する売上債権の回収可能性について」と題する書面のデータ（2019年度第1四半期〔同年3月末時点〕のもの。）が提供されており、同書面においても、2019年4月26日付で、上記メールの記載と同様にY社及びZ社から返済があった旨の説明が行われている。

（イ）証券会社への説明

さらに、2019年11月に当社が行った公募増資等において、引受証券会社となった証券会社に対しても、会計監査人に提供されたものと同様の「(株)Y社及び(株)Z社に対する売上債権の回収可能性について」と題する書面のデータ（2019年度第3四半期のもの。）が提出されており、Y社及びZ社から返済が行われている旨の説明がされている。

（ウ）小括

以上のとおり、当社は、会計監査人及び証券会社に対し、Y社及びZ社に対する売上債権の回収可能性に関連して、Y社及びZ社から返済がされた旨の説明を行っているだけで、D社から送金された資金が原資となった旨の説明はしていない。原資の有無や内容は当該債権の回収可能性に影響を与える重大な事情であり、原資に疑義のある債権回収を通常の債権回収に仮装した報告を行っている点から、上記説明は会計監査人及び証券会社に対する説明として不適切なものであったと言わざるを得ない。

（5）売上債権③（991百万円）の回収

ア 回収の状況

当社は、Y社に対する売上債権③の残部である991百万円について、2019年12月26日に991,918,623円の支払を受けて回収を実施している（総勘定元帳、入金証憑）。

イ 支払原資の検討

前記のとおり、売上債権③は、工事番号2480041に対応する工事請負契約書に対応する債権であり、当該契約において支払日は2018年4月28日となっていた。

ところが、上記支払日までに入金がされなかったことから、当社と C 社の B1 氏との間で協議が行われ、当社、Y 社及び C 社は、2019 年 3 月 15 日付で「債務弁済合意書兼保証契約書」と題する書面を作成し、当該債権の内金 600 百万円について、C 社が H 銀行から請負工事代金の支払のために 600 百万円の融資を受けた翌日限り、Y 社が当社に対し 600 百万円の返済を行う旨合意している。

その後、同年 10 月に鈴木取締役と A1 氏が H 銀行 [] 支店に直接訪問し、後記のような説明を行った後、H 銀行、 [] 及び [] によるシンジケートローンが実行され、同月 12 月に売上債権③は回収されている。

このように窺われ、回収状況として特段異常な点は見当たらなかった。もっとも、当該借入につき当社において実態に反する合意書や報告書が作成された疑義があることについては後述する。

(6) 売上債権④の回収 (2019 年 4 月から 2020 年 3 月までの Z 社からの債権回収)

ア 概要

Z 社が当社に対し負うこととなった物件 X 追加工事に係る売上債権④のうち、2019 年 4 月から 2020 年 3 月までに回収された 2,229 百万円の一部については、Z 社より毎月 10 百万円 (利息込) の支払を受けることにより回収されている (総勘定元帳、入金証憑)。当該期間における利息込の回収合計額は 123 百万円 (利息抜:101 百万円) である。

イ 支払原資の検討

(ア) 概要

しかし、本調査の過程において、2019 年 4 月から 2020 年 3 月までに回収された合計 123 百万円については、D 社から Z 社に送金された合計 123 百万円が原資となっていたものと認められた。その詳細は以下のとおりである。

(イ) 資金の流れ

i 4 月の資金の流れ

4 月の資金の流れについては、資金移動図のとおりであり (詳細な事情は前記 (4) イ (イ) のとおりである。)、望月社長から D 社に 15,000,000 円が送金された後、鈴木取締役の指示により、D 社から Z 社名義で B2 氏を介して当社に 10,250,000 円が送金されている。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	B2氏
2019/4/25		-15,000,000	15,000,000		
2019/4/25			-10,250,000		10,250,000
2019/4/25	10,250,000				-10,250,000
2019/4/26			-22,650,000	22,650,000	
2019/4/26	22,657,152				-22,657,152

ii 5月の資金の流れ

5月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	B2氏
2019/5/29	-15,000,000	15,000,000			
2019/5/29		-15,000,000	15,000,000		
2019/5/30			-10,250,000		10,250,000
2019/5/31	10,253,067				-10,253,067
2019/5/31			1,887,500	-1,887,500	

- ① 2019年5月29日に当社から望月社長に15,000,000円が振り込まれている。
- ② 2019年5月29日に望月社長からD社に15,000,000円が振り込まれている。
- ③ 2019年5月30日にD社からB2氏に10,250,000円が振り込まれている。
- ④ 2019年5月31日にB2氏から当社に10,253,067円が振り込まれている。

①の当社から望月社長への支払は仮払金によるものであり、以下の支払購入申請書（左下に記載されている「m」と読める手書きのサインは望月社長のものであり「鈴木」の印影は鈴木取締役のものである。以下同じ。）に基づき「活動資金として」支払われている。

支払 購入 申請書

2019/05/28

支払先	望月 圭一郎		
金額(予定)	¥15,000,000		
品名 又は 件名	仮払金(活動資金として)		
支払 条件	<input type="radio"/> 定時	<input type="radio"/> 手形	<input type="radio"/> 現金
	<input checked="" type="radio"/> 随時	支払日 19/05/28	
理由 形 その他			
添付書類	<input type="checkbox"/> 請求書 <input type="checkbox"/> 発注書 <input type="checkbox"/> 納品書		
経理欄			
伝票 番号	社 長	常 務 部(次)長	課 長 担 当 者 経 理

iii 6月の資金の流れ

6月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2019/6/7	-19,777,608	19,777,608			
2019/6/13		-9,900,000			
2019/6/24		10,389,452			
2019/6/25		-10,250,000	10,250,000		
2019/6/27			-10,250,000		10,250,000
2019/6/28	10,253,067				-10,253,067
2019/6/28			1,887,500	-1,887,500	

- ① 2019年6月7日に当社から望月社長に経費精算により19,777,608円が振り込まれている。
- ② 2019年6月13日に望月社長のJ銀行口座より、証券会社に9,900,000円が振り込まれている。
- ③ 2019年6月24日に望月社長のI銀行口座に証券会社から10,389,452円が振り込まれている。
- ④ 2019年6月25日に望月社長からD社に10,250,000円が振り込まれている。
- ⑤ 2019年6月27日にD社からZ社に10,250,000円が振り込まれている。
- ⑥ 2019年6月28日にZ社から当社に10,253,067円が振り込まれている。

iv 7月の資金の流れ

7月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2019/7/26	-15,000,000	15,000,000			
2019/7/29		-15,000,000	15,000,000		
2019/7/30			-10,250,000		10,250,000
2019/7/30	10,253,067				-10,253,067
2019/7/31			1,887,500	-1,887,500	

- ① 2019年7月26日に当社から望月社長に15,000,000円が振り込まれている。
 - ② 2019年7月29日に望月社長からD社に15,000,000円が振り込まれている。
 - ③ 2019年7月30日にD社からZ社に10,250,000円が振り込まれている。
 - ④ 2019年7月30日にZ社から当社に10,253,067円が振り込まれている。
- ①の当社から望月社長への支払は仮払金によるものであり、以下の支払購入申請書に基づき「活動資金として」支払われている。

支払 購入 申請書

2019/07/25

支払先	望月 圭一郎		
金額(予定)	¥15,000,000		
品名 又は 件名	仮払金(活動資金として)		
支払 条件	<input type="radio"/> 定時	<input type="radio"/> 手形	<input type="radio"/> 現金
	<input checked="" type="radio"/> 随時	支払日	19/07/25 (A4)
理由 形 その他	J銀行 口座振込		
添付書類	<input type="checkbox"/> 請求書 <input type="checkbox"/> 発注書 <input type="checkbox"/> 納品書		
経理欄			
伝票 経路	部長・次長	課長	担当者 経理

v 8月の資金の流れ

8月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2019/8/23		30,000,000			
2019/8/26		-30,000,000	30,000,000		
2019/8/29			-10,250,000		10,250,000
2019/8/30	10,253,067				-10,253,067
2019/8/30			1,887,500	-1,887,500	

- ① 2019年8月23日に [] から望月社長に 30,000,000 円が振り込まれている。
- ② 2019年8月26日に望月社長から D社に 30,000,000 円が振り込まれている。
- ③ 2019年8月29日に D社から Z社に 10,250,000 円が振り込まれている。
- ④ 2019年8月30日に Z社から当社に 10,253,067 円が振り込まれている。

vi 9月の資金の流れ

9月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2019/9/25	-15,000,000	15,000,000			
2019/9/26		-10,250,000	10,250,000		
2019/9/27			-10,250,000		10,250,000
2019/9/30	10,253,067				-10,253,067
2019/9/30			1,887,500	-1,887,500	

- ① 2019年9月25日に当社から望月社長に15,000,000円が振り込まれている。
- ② 2019年9月26日に望月社長からD社に10,250,000円が振り込まれている。
- ③ 2019年9月27日にD社からZ社に10,250,000円が振り込まれている。
- ④ 2019年9月30日にZ社から当社に10,253,067円が振り込まれている。

①の当社から望月社長への支払は仮払金によるものであり、(①については明示されていないが) ②は以下の支払購入申請書に基づき「活動資金として」支払われている。

支払 購入 申請書

2019/09/24

支払先	望月 圭一郎		
金額(予定)	¥15,000,000		
品名 又は 件名	仮払金(活動資金として)		
支払 条件	<input type="radio"/> 定時	<input type="radio"/> 手形	<input type="radio"/> 現金
	<input checked="" type="radio"/> 随時	支払日 19/09/26 25	
理由 形 その他	<振込先> 銀行 〇〇〇〇店 普通 No. 〇〇〇〇		
添付書類	<input type="checkbox"/> 請求書 <input type="checkbox"/> 発注書 <input type="checkbox"/> 納品書		
経理欄			
伝票経理	社務部(次)長	課長	担当者
			経務 19.9.24 A4

vii 10月の資金の流れ

10月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2019/10/25	-15,000,000	15,000,000			
2019/10/28		-10,250,000	10,250,000		
2019/10/30			-10,250,000		10,250,000
2019/10/31	10,253,067				-10,253,067
2019/10/31			1,887,500	-1,887,500	

- ① 2019年10月25日に当社から望月社長に15,000,000円が振り込まれている。
- ② 2019年10月28日に望月社長からD社に10,250,000円が振り込まれている。
- ③ 2019年10月30日にD社からZ社に10,250,000円が振り込まれている。
- ④ 2019年10月31日にZ社から当社に10,253,067円が振り込まれている。

①の当社から望月社長への支払は仮払金によるものであり、以下の支払購入申請書に基づき「活動資金として」支払われている。

支払 購入 申請書 2019/10/21

支払先	望月 圭一郎		
金額(予定)	¥15,000,000		
品名 又は 件名	仮払金(活動資金として)		
支払 条件	<input type="radio"/> 定時	<input type="radio"/> 手形	<input type="radio"/> 現金
	<input checked="" type="radio"/> 随時	支払日 19/10/25	
理由 形 その他	<振込先> J 銀行 〇〇店 普通 No. 〇〇〇〇〇〇		
添付書類	<input type="checkbox"/> 請求書 <input type="checkbox"/> 発注書 <input type="checkbox"/> 納品書		
経理欄			
社長 経路	部長 〇〇	課長 〇〇	担当者 〇〇 19.10.21 A4

viii 11月の資金の流れ

11月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2019/11/19	-5,000,000	5,000,000			
2019/11/26	-15,000,000	15,000,000			
2019/11/27		-10,250,000	10,250,000		
2019/11/28			-10,250,000		10,250,000
2019/11/29	10,253,067				-10,253,067
2019/11/29			1,887,500	-1,887,500	

- ① 2019年11月19日に当社から望月社長に5,000,000円が振り込まれている。
- ② 2019年11月26日に当社から望月社長に15,000,000円が振り込まれている。
- ③ 2019年11月27日に望月社長からD社に10,250,000円が振り込まれている。
- ④ 2019年11月28日にD社からZ社に10,250,000円が振り込まれている。
- ⑤ 2019年11月29日にZ社から当社に10,253,067円が振り込まれている。

①②の当社から望月社長への支払は仮払金によるものであり、以下の支払購入申請書に基づき「活動資金として」支払われている。

支払 購入 申請書

2019/11/15

支払先	望月 圭一郎		
金額(予定)	¥5,000,000		
品名 又は 件名	仮払い金として		
支払条件	<input type="radio"/> 定時	<input type="radio"/> 手形 <input type="radio"/> 現金 <input checked="" type="radio"/> 振込	
	<input checked="" type="radio"/> 随時	支払日	19/11/19
理由 形 その他	<振込口座> 銀行 [] 普通 No. []		
添付書類	<input type="checkbox"/> 請求書 <input type="checkbox"/> 発注書 <input type="checkbox"/> 納品書		
経理欄			
伝票経路	社長	常務	部長(次) 課長 担当者 経理

支払 購入 申請書

2019/11/25

支払先	望月 圭一郎		
金額(予定)	¥15,000,000		
品名 又は 件名	仮払金(活動資金として)		
支払条件	<input type="radio"/> 定時	<input type="radio"/> 手形 <input type="radio"/> 現金 <input checked="" type="radio"/> 振込	
	<input checked="" type="radio"/> 随時	支払日	19/11/26
理由 形 その他	<振込先> 銀行 [] 店 普通 No. []		
添付書類	<input type="checkbox"/> 請求書 <input type="checkbox"/> 発注書 <input type="checkbox"/> 納品書		
経理欄			
伝票経路	社長	常務	部長(次) 課長 担当者 経理

ix 12月の資金の流れ

12月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2019/12/20	-20,000,000	20,000,000			
2019/12/23		-10,250,000	10,250,000		
2019/12/24			-10,250,000		10,250,000
2019/12/24	10,253,067				-10,253,067
2019/12/26	991,918,623			-991,918,623	

- ① 2019年12月20日に当社から望月社長に20,000,000円が振り込まれている。
- ② 2019年12月23日に望月社長からD社に10,250,000円が振り込まれている。
- ③ 2019年12月24日にD社からZ社に10,250,000円が振り込まれている。
- ④ 2019年12月24日にZ社から当社に10,253,067円が振り込まれている。
- ⑤ 2019年12月26日のY社から当社への振込は(5)の売上債権③の回収である。

①の当社から望月社長への支払は仮払金によるものであり、以下の支払購入申請書に基づき「活動資金として」支払われている。

支払 購入 申請書 2019/12/18

支払先	望月 圭一郎			
金額(予定)	¥20,000,000			
品名 又は 件名	仮払金(活動資金として)			
支払 条件	<input type="radio"/> 定時	<input type="radio"/> 手形	<input type="radio"/> 現金	<input checked="" type="radio"/> 振込
	<input checked="" type="radio"/> 随時	支払日 19/12/20		
理由 形 その他	<振込先> J 銀行 [] 店 普通 No. []			
添付書類	<input type="checkbox"/> 請求書 <input type="checkbox"/> 発注書 <input type="checkbox"/> 納品書			
経理欄				
伝票経路	社長・常務	部(次)長	課長	担当者 経理
	[]	[]	[]	[]

x 1月の資金の流れ

1月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2020/1/24	-20,000,000	20,000,000			
2020/1/28		-9,750,000	9,750,000		
2020/1/28		-10,250,000	10,250,000		
2020/1/30			-10,250,000		10,250,000
2020/1/31	10,253,067				-10,253,067
2020/1/31			1,887,500	-1,887,500	
2020/1/31	-1,887,500		1,887,500		

- ① 2020年1月24日に当社から望月社長に20,000,000円が振り込まれている。
- ② 2020年1月28日に望月社長からD社に10,250,000円及び9,750,000円が振り込まれている。
- ③ 2020年1月30日にD社からZ社に10,250,000円が振り込まれている。
- ④ 2020年1月31日にZ社から当社に10,253,067円が振り込まれている。

①の当社から望月社長への支払は仮払金によるものであり、以下の支払購入申請書に基づき「活動資金として」支払われている。

支払 購入 申請書

2020/01/23

支払先	望月 圭一郎		
金額(予定)	¥20,000,000		
品名 又は 件名	仮払金(活動資金として)		
支払 条件	<input type="radio"/> 定時	<input type="radio"/> 手形	<input type="radio"/> 現金
	<input checked="" type="radio"/> 随時	支払日 20/01/27	
理由 形 その他	<振込先> J 銀行 普通 No. [REDACTED] 店		
添付書類	<input type="checkbox"/> 請求書 <input type="checkbox"/> 発注書 <input type="checkbox"/> 納品書		
経理欄			
伝票 番号	部長・常務	部(次)長	課長担当者
			経理

xi 2月の資金の流れ

2月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2020/2/5	-30,000,000	30,000,000			
2020/2/6		-12,800,000	12,800,000		
2020/2/6		-10,250,000	10,250,000		
2020/2/27			-10,250,000		10,250,000
2020/2/28	10,253,067				-10,253,067
2020/2/28			1,887,500	-1,887,500	

- ① 2020年2月5日に当社から望月社長に30,000,000円が振り込まれている。
- ② 2020年2月6日に望月社長からD社に10,250,000円及び12,800,000円が振り込まれている。
- ③ 2020年2月27日にD社からZ社に10,250,000円が振り込まれている。
- ④ 2020年2月28日にZ社から当社に10,253,067円が振り込まれている。

①の当社から望月社長への支払は仮払金によるものであり、以下の支払購入申請書に基づき「活動資金として」支払われている。

支払 購入 申請書

2020/02/03

支払先	望月 圭一郎			
金額(予定)	¥30,000,000			
品名 又は 件名	仮払金(活動資金として)			
支払 条件	<input type="radio"/> 定時	<input type="radio"/> 手形	<input type="radio"/> 現金	<input checked="" type="radio"/> 振込
	<input checked="" type="radio"/> 随時	支払日 20/02/05		
理由 形態 その他	<振込先> 銀行 〇〇〇店 普通 No. 〇〇〇〇〇〇			
添付書類	<input type="checkbox"/> 請求書 <input type="checkbox"/> 発注書 <input type="checkbox"/> 納品書			
経理欄				
伝票経路	社長・常務	部(次)長	課長	担当者
	承認	承認		

xii 3月の資金の流れ

3月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2020/3/26	-21,000,000	21,000,000			
2020/3/27		-10,250,000	10,250,000		
2020/3/27			-10,250,000		10,250,000
2020/3/31	10,253,067				-10,253,067
2020/3/31			1,887,500	-1,887,500	

- ① 2020年3月26日に当社から望月社長に21,000,000円が振り込まれている。
- ② 2020年3月27日に望月社長からD社に10,250,000円が振り込まれている。
- ③ 2020年3月27日にD社からZ社に10,250,000円が振り込まれている。
- ④ 2020年3月31日にZ社から当社に10,253,067円が振り込まれている。

①の当社から望月社長への支払は仮払金によるものであり、以下の支払購入申請書に基づき「活動資金として」支払われている。

支払 購入 申請書

2020/03/18

支払先	望月 圭一郎				
金額(予定)	¥11,000,000 21,000,000				
品名 又は 件名	仮払金(活動資金として)				
支払 条件	<input type="radio"/> 定時	<input type="radio"/> 手形	<input type="radio"/> 現金	<input checked="" type="radio"/> 振込	
	<input checked="" type="radio"/> 随時	支払日 20/03/25			
理由 形態 その他	<振込先> 銀行 〇〇〇店 普通 No. 〇〇〇〇〇〇				
添付書類	<input type="checkbox"/> 請求書 <input type="checkbox"/> 発注書 <input type="checkbox"/> 納品書				
経理欄					
伝票経路	社長	常務	部(次)長	課長	担当者
					

xiii 4月の資金の流れ

4月の資金の流れについては、資金移動図のとおりである。

日付	当社	望月社長	D社	Y社	Z社
2020/4/6			123,000,000		-123,000,000
2020/4/6			587,474		-587,474
2020/4/10		90,000,000	-90,000,000		
2020/4/14	77,004,055	-77,004,055			
2020/4/27	10,253,067				-10,253,067
2020/4/30			1,887,500		-1,887,500

- ① 2020年4月6日にZ社からD社に123,000,000円及び587,474円が振り込まれている。
- ② 2020年4月10日にD社から望月社長に90,000,000円が振り込まれている。
- ③ 2020年4月14日に望月社長から当社に77,004,055円が振り込まれている。

なお、①のZ社からD社への123百万円の支払原資はZ社が受けた還付消費税165百万円である。当該還付消費税とD社への支払額の差額については、2020年4月から7月の当社の長期売掛金の40百万円（利息抜：33百万円）の返済原資となっている。

(ウ) 鈴木取締役の指示

上記資金の流れに関連して、2019年4月の資金の流れについては、前記(4)イ(ウ)のとおり、鈴木取締役がB2氏に対し、望月社長、A1氏及び当社の営業担当であるA2氏をCCに入れて、電子メールを送信し、D社からB2取締役を介してZ社名義で当社に10.25百万円の送金を行うことを指示している。

同様の電子メールは、2019年5月22日、同年6月17日にも鈴木取締役からB2氏に送信されており、D社の出金証憑とも整合している。

(エ) 当社の秘書であるA4氏及び望月社長との間のビジネスチャット等

A4氏は、2019年5月29日の望月社長へのメッセージにおいて、社長に振り込まれる仮払金1,500万円をそのままD社に振り込み、さらにD社からZ社への振込を行う旨を述べている。このことから、望月社長がA4氏に対し、当社から望月社長の口座に振り込まれる仮払金を、望月社長の口座からD社に、D社からZ社に振り込むよう指示していたことが推認される。そして、実際に、望月社長の口座からD社、D社からB2氏に送金されていることが望月社長及びD社の口座通帳から確認できている。

また、A4氏は、2019年6月25日の望月社長へのメッセージにおいて、同日に望月社長の口座からD社へ1,025万円の振込をし、同月27日にD社からZ社への振込を行う旨を述べている。このことから、望月社長がA4氏に対し、望月社長の口座からD社に、D社からZ社に振り込むよう指示していたことが推認される。そして、実際

に、望月社長の口座から D 社、D 社から B2 氏に送金されていることが望月社長及び D 社の口座の通帳から確認できている。

さらに、A4 氏は、2020 年 2 月 5 日に望月社長に送信した電子メールにおいて、同日に当社から望月社長の口座に 3,000 万円を振り込んだ旨、同日又は翌日に「Y 社」についての「必要経費」として 1,025 万円を D 社の口座に振り込む旨を述べている。このことから、望月社長が A4 氏に対し、当社から望月社長の口座に振り込まれた金員を、望月社長の口座から D 社に、D 社から Z 社に振り込むよう指示していたことが推認される。そして、実際に、当社から望月社長の口座、望月社長の口座から D 社、D 社から Z 社に送金されているが望月社長及び D 社の口座の通帳から確認できている。

(オ) D 社、Y 社、C 社及び Z 社の合意

前記(3)エのとおり、D 社、Y 社、C 社及び Z 社は、2019 年 4 月 23 日付覚書を作成し、Z 社は、当社に対する債務のうち 2019 年 4 月から同年 8 月の各月末日に返済期限が到来する月額 1,025 万 3,067 円につき、D 社から Z 社に対して各返済期限日の前営業日までに各月 1,025 万円の送金があることを条件として、各返済期限日限り当社に返済する旨合意している。

(カ) 望月社長への仮払金が Z 社からの債権回収資金に充当されたかの評価

i 望月社長への仮払金の状況

望月社長への仮払金は、2017 年 1 月から 2023 年 12 月までの間、下表のとおり、合計 226 百万円が仮払いされている。グレーの網掛で表示されている部分は、望月社長が D 社を通じて Z 社に金銭を貸し付けていた期間であり、11 か月の間に、10 回、合計 171 百万円の仮払いを受けている。いずれも最終決裁者は望月社長であり、自分のための仮払金申請を自己承認している。

【望月社長仮払金一覧】

2017年1月以降の社長あての仮払金

(単位：円)

仮払日	仮払額	申請日	申請理由	精算日	精算金額	精算方法	承認
2018/2/9	32,000,000	不明	不明	2018/3/28	32,000,000	返金	不明
2019/5/29	15,000,000	2019/5/28	活動資金として	2019/7/26	13,705,060	経費精算	A 4 氏⇒鈴木⇒望月
				2019/8/2	17,053	経費精算	
				2019/8/23	1,277,887	経費精算	
2019/7/26	15,000,000	2019/7/25	活動資金として	2019/10/18	15,000,000	経費精算	A 4 氏⇒望月
2019/9/25	15,000,000	2019/9/24	活動資金として	2019/10/18	15,000,000	経費精算	A 4 氏⇒望月
2019/10/25	15,000,000	2019/10/21	活動資金として	2019/11/22	5,742,946	経費精算	A 4 氏⇒鈴木⇒望月
				2020/1/17	2,487,804	経費精算	
				2020/1/31	6,769,250	経費精算	
2019/11/19	5,000,000	2019/11/15	不明	2020/1/31	5,000,000	経費精算	A 4 氏⇒望月
2019/11/26	15,000,000	2019/11/25	活動資金として	2020/1/31	15,000,000	経費精算	A 4 氏⇒望月
2019/12/20	20,000,000	2019/12/18	活動資金として	2020/1/31	6,929,706	経費精算	A 4 氏⇒望月
				2020/4/3	7,066,329	経費精算	
				2020/4/14	6,004,055	返金	
2020/1/24	20,000,000	2020/1/23	活動資金として	2020/4/14	20,000,000	返金	A 4 氏⇒望月
2020/2/5	30,000,000	2020/2/3	活動資金として	2020/4/14	30,000,000	返金	鈴木⇒承認印 (社長 常務欄)
2020/3/26	21,000,000	2020/3/18	活動資金として	2020/4/14	21,000,000	返金	A 4 氏⇒鈴木⇒望月
2020/4/24	14,326,332	2020/4/21	活動資金として	2020/5/1	14,326,332	経費精算	A 4 氏⇒承認印 (社長 常務欄)
2022/2/4	4,000,000	2022/1/27	活動資金として	2022/6/30	4,000,000	経費精算	A 4 氏⇒鈴木⇒望月
2023/4/28	5,000,000	2023/4/27	活動資金として	2023/6/30	2,500,000	経費精算	A 4 氏⇒承認印 (社長 常務欄)
				2023/7/28	2,500,000	経費精算	
合計	226,326,332						

ii 望月社長の仮払いの資金需要

支払購入申請書に記載された仮払金の申請理由は、(申請理由が明示されていない前記(6)イ(イ)viiiの①を除き)いずれも「活動資金」のためとされている。かかる「活動資金」の趣旨について望月社長は、交際接待費などの経費の精算が遅れてしまったものについて、仮払申請という簡便な方式で、精算の代わりにするものであり、いったん仮払いとすることによって、正式な精算までの期間を確保して秘書の負担を軽減するためである旨説明している。一方で、望月社長は、当委員会に対して、自分とD社は、すぐに現金化が可能な金融資産等を含めた十分な資産を有していた旨主張する。

上記のような望月社長の説明又は主張は、相互に整合しておらず、その詳細な動機又は背景は明確ではないが、いずれにしても、仮払金申請の時点で望月社長において、何らかの一時的な資金需要が存在し、その資金需要を満たすための仮払い申請であったことが認められる。

iii 望月社長による仮払金の精算状況

仮払金の精算方法には、経費精算と相殺させるものと、返金により精算するものとの2つのパターンが存在する。望月社長が受領した合計226百万円の仮払金のう

ち、その後に経費として精算を実施した仮払金は、以下の【経費精算金額表】のとおり合計 117 百万円であり、このうちには、当委員会が不適切な経費精算に該当すると認定したものの 55 百万円が含まれている。

【経費精算金額表】

(単位：百万円)

仮払日	仮払額	精算日	精算金額	内、不適切経費
2019/5/29	15	2019/7/26	13	9
		2019/8/2	0	-
		2019/8/23	1	0
2019/7/26	15	2019/10/18	15	16
2019/9/25	15	2019/10/18	15	
2019/10/25	15	2019/11/22	5	1
		2020/1/17	2	0
		2020/1/31	6	13
2019/11/19	5	2020/1/31	5	
2019/11/26	15	2020/1/31	15	
2019/12/20	20	2020/1/31	6	
		2020/4/3	7	
2020/4/24	14	2020/5/1	14	0
2022/2/4	4	2022/6/30	4	4
2023/4/28	5	2023/6/30	2	1
		2023/7/28	2	2
合計			117	55

次に、仮払金が支給された場合において、それが現金で返金される扱いがある。特に、2019年12月から2020年3月26日までの期間は、2,000万円を超える仮払金を毎月受け、その殆どすべてを現金で返金している。

そこで、2019年5月以降、望月社長が仮払いを受けたものの未精算のままにしていた現金額の推移を確認すると、下表のとおりである。

2019年5月以降の未精算仮払金残高

単位：円

日付	仮払額	精算額	残高
2019/5/29	15,000,000		15,000,000
2019/7/26		13,705,060	1,294,940
	15,000,000		16,294,940
2019/8/2		17,053	16,277,887
2019/8/23		1,277,887	15,000,000
2019/9/25	15,000,000		30,000,000
2019/10/18		15,000,000	15,000,000
		15,000,000	0
2019/10/25	15,000,000		15,000,000
2019/11/19	5,000,000		20,000,000
2019/11/22		5,742,946	14,257,054
2019/11/26	15,000,000		29,257,054
2019/12/20	20,000,000		49,257,054
2020/1/17		2,487,804	46,769,250
2020/1/24	20,000,000		66,769,250
2020/1/31		6,769,250	60,000,000
		5,000,000	55,000,000
		15,000,000	40,000,000
		6,929,706	33,070,294
2020/2/5	30,000,000		63,070,294
2020/3/26	21,000,000		84,070,294
2020/4/3		7,066,329	77,003,965
2020/4/14		6,004,055	70,999,910
		20,000,000	50,999,910
		30,000,000	20,999,910
		21,000,000	-90
2020/4/24	14,326,332		14,326,242
2020/5/1		14,326,332	-90

2019年10月18日の時点で一度残高がゼロになるものの、それまでの間は15百万円以上の残高を維持している。その後、2019年10月25日以降は、15百万円の仮払いを受けた後は残高が増えていき、2020年1月24日には66百万円に達し、その翌週に32百万円ほどの精算をして残高を減らすも33百万円の残高を維持している。その後、2020年3月26日（D社がZ社への資金貸付を実施していた月の最終月）

の時点で、残高は最高額の 84 百万円にまで達し、同年 4 月 14 日に一気に精算している。

そして、2019 年 12 月から 2020 年 3 月までの時期の望月社長個人の仮払金の送金先となった銀行口座（J 銀行及び I 銀行）の月末残高を確認すると下表のとおりであり、仮払金の未精算残高よりも大幅に低額となっているから、会社から預かった仮払金を他に動かして、何らかの目的に使用していたことが窺われる。

（単位：円）

	J銀行月末残高	I銀行月末残高	合計	月末日未精算 仮払残高
2019年12月			9,336,547	49,257,054
2020年1月			4,463,198	33,070,294
2020年2月			6,761,290	63,070,294
2020年3月			14,230,741	84,070,294

iv 仮払金に対する評価

まず、望月社長が受領した仮払金のうち、正当な経費として使用されたといえるものは、全体の仮払金額 226 百万円のうち約 62 百万円（仮払金額の約 27.4%）にとどまっており、その余の約 164 百万円（仮払い金額の約 72.6%）は、正当な経費精算のための仮払いだったとは認められない。また、約 109 百万円（仮払金額の約 48.2%）については、経費精算が行われることなく現金で返金されている。

v 望月社長への仮払金が Z 社からの債権回収資金に充当されたかの評価

D 社が Z 社へ貸付を行っていた時期は 2019 年 4 月から 2020 年 3 月までである。この期間中における望月社長の仮払申請は 10 回行われており、その合計額は 171 百万円と多額になっている。また、2020 年 4 月 6 日には Z 社から D 社への 123 百万円の返済が、続いて 2020 年 4 月 10 日には D 社から望月社長への 90 百万円の返済が行われ、望月社長は、その直後である 2020 年 4 月 14 日に、仮払金 77 百万円の返金を行っている。

当社から望月社長、望月社長から D 社、D 社から Z 社へという資金の流れが、いずれも近接した時期に近接した金額で行われていたこと、望月社長も D 社を介して Z 社に貸付を行ったことは認めていること、鈴木取締役が D 社から Z 社を介して当社に資金を移動させる旨の指示を行っていたこと等の事情を総合的に勘案した結果、当委員会は次のように認定する。

- ① 望月社長→（貸付）→D 社→（貸付）→Z 社→（返済）→当社という資金の流れがあったことは認定できる

② 当社→(仮払金)→望月社長→(貸付)→D社→(貸付)→Z社→(返済)→
当社という資金の流れがあったことは、明確な認定までには至らないものの、
その疑いは払拭できないものの、認定するまでには至らない

したがって、当委員会としては、当社から望月社長への仮払金が、D社、Z社と
流れ、当社のZ社に対する売上債権④の回収資金に充当されたかどうかについては、
その疑いは払拭できないものの、認定するまでには至らないと結論づける。

vi 債権回収資金に充当させた動機

当委員会のヒアリングにおいて、鈴木取締役は、当社としてZ社が売上債権④を
滞納する事態を容認することはできなかった、B1氏からZ社への資金支援を要請さ
れ、当社から資金を提供することはさすがに断ったが、D社や望月社長からの資金
提供であれば、一応当社とは別法人であるから問題ないだろうという考えでこれに
応じたと述べ、望月社長も概ね同旨を述べた。

ここで、2019年3月25日に会計監査人が当社の管理本部長や監査等委員会に説
明した説明事項では、追加工事に係る回収条件の合意・収益認識に関する今後の留
意点として、1回でも入金滞った場合、又は回収条件が会社にとって不利な方向
に変更された場合には、回収可能性に疑義が生じたものとして、貸倒引当金の計上
の検討が必要となることが指摘されている。

この説明を鈴木取締役は会計監査人から直接聞いており、もしZ社からの債権回
収が滞れば、当社は貸倒引当金を計上することの検討を迫られる状況に至る可能
性があることを理解していた。

こうした状況を避けるための窮余の策として、望月社長及びD社から提供した資
金を原資として返済するという危ない橋を渡ったものと認められる。

vii 債権回収資金に充当させた行為の評価

全くの第三者がZ社に資金支援するのであれば何ら問題はない。しかし、当社の
代表取締役である望月社長と、その資産管理会社であり当社の筆頭株主であるD社
がZ社に資金支援することに照らせば、この資金充当の事実は、当社のZ社に対す
る売上債権④の回収可能性に重大な影響を及ぼす重要な情報である。こうした重要
な情報は、売掛先への債権管理を担当する経理部や、Z社に対する多額の長期売掛
金の回収状況をモニタリングする取締役会に対し、速やかに共有され、当社として
この情報を踏まえた適切な対応を行わなければならなかった。そして、この資金支
援がZ社の資金繰りがつくまでの一次的なつなぎ融資(Z社は2020年3月に消費税
還付金を受けて同年4月にD社への借入金を返済した。)であったとしても、情報
共有の必要性が変わるところはない。

こうした重要な情報を秘匿し、当社として適切な対応を行うことを阻害した点で、

望月社長、鈴木取締役、A1氏の行動は不適切であったと言わざるを得ない。

ウ 会計監査人及び証券会社への説明

(ア) 会計監査人への説明

当社が作成し、会計監査人に提出した「(株)Y社及び(株)Z社に対する売上債権の回収可能性について」(2019年度第2四半期のもの。)と題する資料には、Z社から約定どおりに返済を受けている旨記載されているのみで、望月社長からD社に、D社からZ社又はB2氏に資金が提供されていた事実は記載されていない。

また、Z社の貸借対照表及び仕訳が記載されており、当該貸借対照表の注記において、長期借入金について「(株)C社からの長期借入金。本格的に事業開始し資金繰りが安定するまでは、(株)C社の資金援助を受ける方針(株)C社、B1社長コメント)」と記載されており、また、長期借入に関連する仕訳の摘要欄には「(株)C社から買掛金の分割弁済資金の融資」、「(株)C社から買掛金の分割弁済利子の融資」と記載されている。さらに、同様の記載は、D社からの借入が続いていた2019年度第3四半期、第4四半期、2020年度第1四半期、返済が実施された2020年度第2四半期の上記資料にも認められる。

しかし、当該借入は実際にはD社からの借入金であったと考えられ、A1氏もヒアリングにおいてもD社からの借入金であったことを認識しながら、B1氏からの要請に応じて虚偽の記載をした旨述べている。

(イ) 証券会社への説明

L証券に対しても、会計監査人に対する資料と同様の資料が提出されており、同様の記述がされている。

(ウ) 小括

以上のとおり、当社が会計監査人及びL証券に提出した資料では、Z社からの債権の回収可能性を判断する上で重大な事情が生じている旨の説明はされておらず、D社がZ社に貸し付けた金員についてもC社からの借入金である旨の不適切な説明がされていたものと考えられ、適切な措置が採られていたものということとはできない。

(7) 売上債権④の回収(2020年4月以降のZ社からの債権回収)

ア 概要

売上債権④のうち、2020年4月から2023年12月までに回収されたものについては、Z社より毎月10,253,067円(利息込)の支払を受けることにより回収されている(総勘定元帳、入金証憑)。

なお、2022年12月26日において、毎月の通常返済のほかに、4百万円の繰上返済が行われている。

イ 支払原資の検討

(ア) 概要

ここでは、Z社の財務分析を行うことで、2020年4月から2023年12月までに売上債権④の回収に充てられた支払原資について検討する。なお、デジタル・フォレンジックにて入手したZ社の試算表等を基に検討を行っており、一部期末残高と期首残高が一致していないものがあるが、主に決算確定前で減価償却計算が行われていない試算表があるためであると考えられるため、資金に関連する分析に大きな影響を与えないと判断した。

(イ) BS 推移 (単位：千円)

上記のBS推移(匿名化のため削除)のとおり、有形固定資産がZ社の主たる資産である。

負債については、当社に対する長期未払金が2023年8月期の負債及び純資産のうち116.2%を占めている。当該長期未払金は当社の長期売掛金に対応するものである。純資産は創業以来債務超過の状態が続いている。

また、当社への長期未払返済が毎月10百万円あるのに対して、現金預金の残高が2023年8月期において2百万円程度しかない状態であり、短期的に見ても返済原資が十分にあるとは言い難い状況である。

以上より、Z社の資金は潤沢ではなかった。なお、Z社の当該長期未払金については、C社及びY社が連帯保証している。

(ウ) PL 推移 (単位：千円)

上記PL分析(匿名化のため削除)の結果、Z社の収入は、主にY社に対する売上高により構成されており、原価は当社の子会社であるE社への外注であった。

販管費については、租税公課の「償却資産税」が主たるキャッシュアウト要因であった。なお、Z社の総勘定元帳を閲覧した結果、償却資産税や消費税から延滞税が発生しており、納付期限内に税金が納められていないことが分かる。

売上総利益が概ね毎月10百万円程度発生しており、当該利益をもって当社への返済に充てられていると推測される。

(エ) 売上高推移 (単位：千円)

相手先ごとの売上高推移は上記図(匿名化のため削除)のとおりであり、主としてY社であるが、2023年8月期においてG社への売上高が計上されている。

G社はZ社の外注先であり、当社の外注先でもある。

2023年8月期のG社への売上及び債権回収について総勘定元帳を通査したところ、2022年11月30日6.8百万円、12月15日4.9百万円、12月31日4.2百万円、名目はいずれも物件X現場清掃費として売掛金が計上されている。

2022年11月30日、12月15日の売上代金は12月28日に入金され、同日に当社へ

4.9 百万円の繰上返済が行われている。12 月末の普通預金残高は 3.7 百万円であることから、G 社への売上及び債権回収が無ければキャッシュが不足していたと考えられる。

2022 年 12 月 31 日の売上代金は 2023 年 1 月 31 日に入金されており、1 月末の普通預金残高は 1.1 百万円であることから上記と同様に G 社への売上及び債権回収が無ければキャッシュが不足していたと考えられる。

(オ) 考察

財務分析の結果、2020 年 4 月以降、Z 社は、Y 社に対する売上を主な収入源とし、当該原資で当社への債務を返済していると推測され、支払状況として直ちに異常であるとは認められない。

ただし、Z 社の財政状態は健全な状況ではなく、毎月の利益をそのまま当社への返済に充てており、償却資産税等の延滞税の発生からも、支払資金の確保が困難であった状況であったと考えられる。また、C 社や Y 社からの借入は行われておらず、資金繰りの悪さからも十分な支援を得られていたとは言い難いと考えられる。さらに、G 社からの債権回収がなければ 2023 年 8 月期において Z 社の資金がショートしていた可能性があり、G 社は外注先でありながら一時的に得意先として登場していることについて異常性がないとはいえ、当該取引内容については慎重な検討をすることが必要となる。

(8) Z 社からの返済の原資についての検討

ア 概要

上記のとおり、Z 社の主な収入源は Y 社に対する売上であり、これが当社の長期売掛金の返済に充てられていたこと及び Z 社の業務には下記の通り、当社の子会社である E 社も関係していることから、当該返済の原資の内容について検討した。

イ Z 社の業務内容

Z 社の代表取締役である A3 氏へのヒアリングによると、Z 社には従業員がおらず、A3 氏自身が、同社の主たる業務として、Y 社から受託した清掃管理業務を E 社に外注していたことが認められる。また、デジタル・フォレンジックの結果によれば、E 社における物件 X 関連の担当体制が判明しており、また、E 社の従業員の物件 X での食堂利用実態があることが確認できている。

E 社の得意先別月別売上粗利集計表を検証したところ、Y 社に対する清掃業務においても赤字にはなっていないことから、当社や E 社の利益が転嫁されているような不合理なものは不見当であった。なお、当該スキーム開始後の 2020 年 9 月乃至 2023 年 12 月の当社の Z 社からの回収額は利息込で 410 百万円（利息抜：346 百万円）である。

ウ Z社の財務状況

前記(7)イ(ウ)の財務分析のとおり、Z社は概ね月10百万円程度の売上総利益を計上しているが、そのほぼ全額が当社の長期売掛金の返済に毎月充てられている。

エ A2氏の報告内容

デジタル・フォレンジックで発見された2020年9月17日のA2氏から望月社長、鈴木取締役、A1氏への電子メールには、Y社から支払われる清掃業務費等に関する報告・相談として、「毎月の数字の流れとして、XXXXXXXXXXの清掃業務費に上乘せをし、Y社よりZ社へ毎月下旬に振り込み頂き、月末にラックへの支払いとなります。」「1カ月単体で考えるとショートしており、9月より設備管理業務をスタートし、そこへの上乗せを入れ、今後は毎月単位で処理出来る様、進めていくこととなります。」と記載されており、上記「上乘せ」部分が、当社の長期売掛金の支払原資になったものと考えられる。

オ 小括

以上より、Z社は、主な業務として、Y社から受託した清掃業務をE社に外注しており、Y社から支払を受けた売上金からE社への外注費を控除した残額を当社の長期売掛金の返済に充てていた。当該返済の原資については、特段異常点は確認されなかった。

(9) Z社が計上したG社への売上について

ア 概要

前記(7)の検討結果を受けて、2023年8月期のZ社の売上先かつ外注先であるG社との取引について検討を行った。

イ 売上計上に関連する仕訳

Z社にとっては外注先と位置づけられるG社への売上が計上されていることから、異常な取引が行われた可能性があると考えられる。そこで、総勘定元帳からG社への売上計上及び売掛金回収取引を抽出したところ、以下の内容が認められた。

(単位：円)

売上計上及び回収時期	Z社⇒G社への売上
11月売上12月入金	6,200,000
12月売上12月入金	4,500,000
12月売上1月入金	3,828,000

ウ 使途の検討

Z社の総勘定元帳を閲覧した結果、検討すべき項目の入出金時系列は以下のとおりとなった。なお、通帳は未入手であるため、総勘定元帳の順番で記載している。

(単位：円)

年月日	内容	入金	出金
2022/12/26	LL 長期未払金 (通常)		10,253,067
2022/12/28	消費税 ()		2,189,900
	消費税延滞税		5,600
	償却資産税		3,828,000
	償却資産税延滞税		7,000
	G 社	6,819,395	
	G 社	4,949,395	
	LL 長期未払金 (繰上返済)		4,950,000
2023/1/30	LL 長期未払金 (通常)		10,253,067
2023/1/31	消費税中間		3,675,100
	償却資産税		3,820,000
	G 社	4,210,195	

上表のとおり、2022 年 12 月 28 日に G 社より入金があり、これが同日に当社への繰上返済に充てられ、それ以外に同日が税金納付に行われていることが分かる。

また、2023 年 1 月 31 日の入金については、同日の消費税や償却資産税の支払に充てられている。

エ デジタル・フォレンジックの結果

関連する電子メールの有無を調査した結果、以下の電子メールが検出されている。

当該電子メールは 2022 年 12 月 5 日に当社の A2 氏から G 社の G1 氏 (CC : Z 社 A3 氏) に対し送信されたものであるところ、12 月払及び 1 月払の現場清掃費として、Z 社から G 社への請求、及び G 社から当社への請求を行うよう求める内容であり、これらが実行された場合、当社から G 社を介して Z 社に資金が流れることになる。

2022 年 12 月 5 日 15:24 From A2 氏 To G1 氏

お世話になります。

先日ご相談させていただいた、物件 X 工事に関する清掃費用を下記にてご請求願います。

- ① G 社⇒ラックランド 6,500,000 円 現場清掃費 11 月締め 12 月 28 日支払い
- ② Z 社→G 社 6,200,000 円 現場清掃費 11 月締め 12 月 28 日支払い

- ③ G社⇒ラックランド 4,000,000円 現場清掃費 12月締め 1月31日支払い
④ Z社→G社 3,828,000円 現場清掃費 12月締め 1月31日日支払い

上記にて進めさせて頂ければと思いますので、G社さん、ラックランド宛に請求書発行をお願い致します。

また、2022年12月26日に当社のA2氏からG社のG1氏（CC：当社の■■■■氏）に以下の電子メールが送信されており、同月の売上計上4,500,000円と整合している。

2022年12月26日16:28 From A2氏 To G1氏

お世話になります。
お願いしている件ですが、

下記の12月締め4,000,000円と、今回お願いした4,500,000円の合計8,500,000円が12月の出来高となります。

本日、現場■■■■より、5,000,000円の注文書を発行しましたので、差額3,500,000円の注文書を追加で発行いたします。

ご確認の程、宜しくお願い致します。

加えて、以下の電子メールは、2022年12月26日にZ社のA3氏からG社の■■■■氏に請求書を送付した電子メールであり、添付された請求書では税込4,950,000円を12月28日までに振り込むことを依頼しており、総勘定元帳の情報と整合している。当該請求書の名目は物件X12月分、現場清掃費となっており、G社がZ社に清掃を外注した形となっていた。

2022年12月26日17:13 From A3氏 To ■■■■氏

株式会社G社
■■■■様

いつもお世話になっております。
御請求書添付させて頂きます。
原本は本日投函させて頂きます。

12月28日までに御入金下さい。

何卒宜しくお願い申し上げます。

A3

これらの電子メールを整理すると以下のとおりとなり、上記イの Z 社の売上高の情報と整合している。また、当社の買掛金の情報とも整合している。

(単位：円)

	Z 社⇒G 社	G 社⇒LL
11 月売上 12 月入金	6,200,000	6,500,000
12 月売上 12 月入金	4,500,000	4,500,000
12 月売上 1 月入金	3,828,000	4,000,000

オ Z 社の業務実態

G 社の関係者は、当社に 2023 年 7 月 25 日付調査報告書を提出した特別調査委員会が実施したヒアリングにおいて、上記エの 2022 年 12 月 5 日の電子メール記載の「物件 X 工事に関する清掃費用」につき、当社から受注し、Z 社に外注した業務に関する費用であった旨述べている。

しかし、Z 社の A3 氏は、ヒアリングにおいて、Z 社は資金繰りについては厳しい状況であり、償却資産税の納付が困難であることから、当社の A2 氏には都度相談していたこと、その結果、A2 氏から G 社に請求を行うように指示があり、当該資金によって償却資産税等の納付を行っていたこと、G 社との取引として実際には清掃業務を行っておらず、支払原資を確保するための取引であったことを述べており、G 社に対して計上された売上に実態がなかった旨述べている。

このことから、前記電子メールに記載された清掃費用が実態を伴うものでなかった疑いは払拭できない。

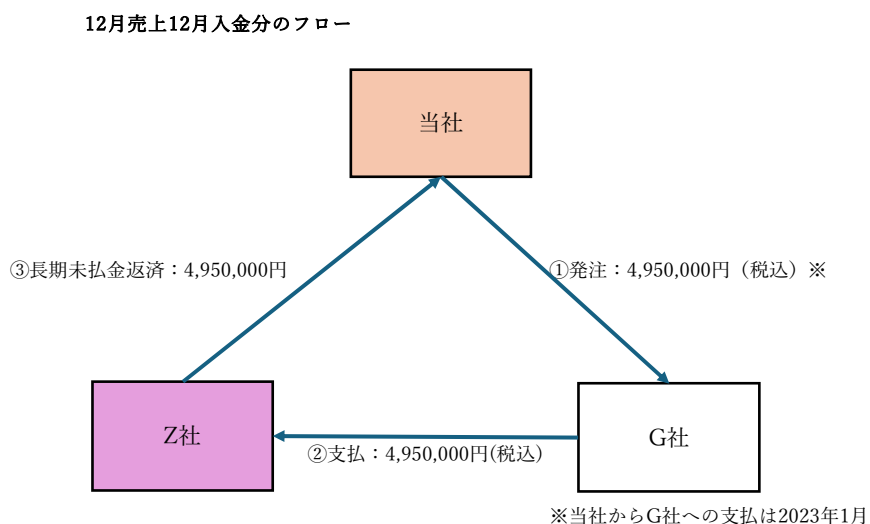
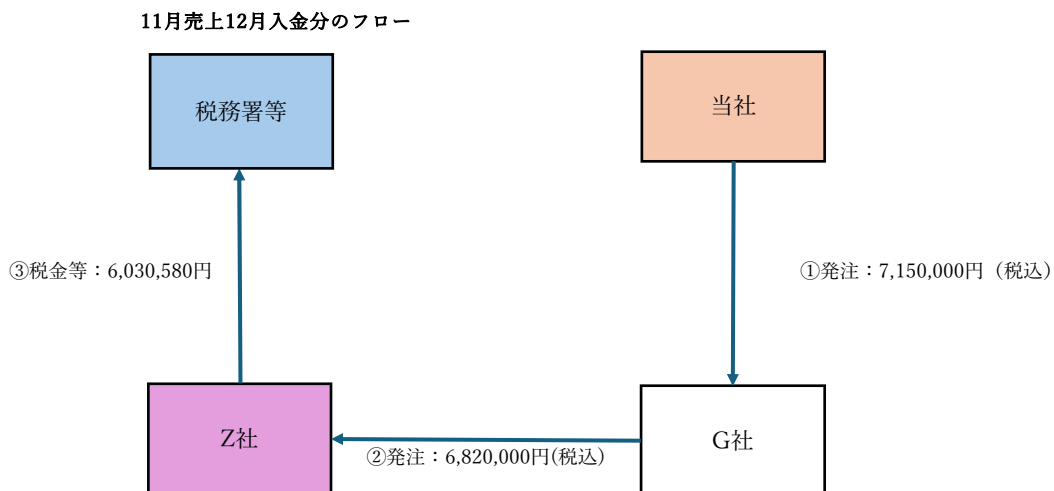
カ 当社側の発注内容と支払状況

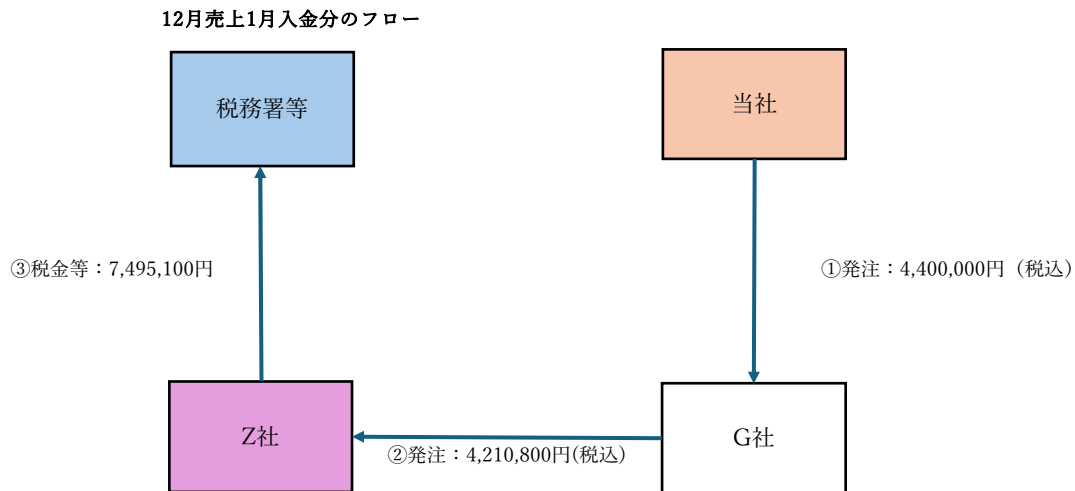
上記エに関連する当社側の発注内容と支払状況は以下のとおりであり、当社の元帳及び支払額の整合性から確認できている。なお、下記②の支払時期について、G 社から Z 社への支払は 12 月であるが、当社から G 社への支払時期は 1 月となっており、1 か月の支払時期の差が発生している。

	確認書/請求書	支払日
① 11 月仕入 12 月支払	仮設工事	2022/12/27
② 12 月仕入 1 月支払	仮設工事 現場清掃費	2023/1/31
③ 12 月仕入 1 月支払	仮設工事 現場清掃費	2023/1/31

キ 資金の流れ

上記調査から資金の流れを検討した結果は以下のとおりである。





ク 小括

以上の結果、Z社は当社への支払滞納はしていないものの、資金繰りは苦しい状態であり、2022年12月売上12月入金については、当社からG社を経由してZ社に入金され、これを原資としてZ社から当社への長期売掛金が回収された疑義が払拭できない。また、それ以外の2つの取引についても、実質的に当社からZ社に資金援助が行われた疑義が払拭できない。

(10) Y社による2019年12月のH銀行からの借入に関する当社の説明について

ア 概要

上記(5)のとおり、売上債権③のうち991百万円は、Y社がH銀行等から受けたシンジケートローンを買付として2019年12月26日に回収されているところ、当該借入に関連して、当社が、Y社から上記債権の回収を可能とするため、H銀行に不適切な説明を行った疑義が生じたので、以下のとおり検討した。

イ 覚書及び●●施設契約書

当社及びY社は、2019年6月4日付で「覚書及び●●施設契約書」と題する書面を作成し、売上債権③のうち600百万円についてはY社が金融機関等から資金調達を実施した後速やかに支払うとしつつ、410百万円については平成41年3月31日まで支払を据え置く旨合意した。

他方、当社、Y社及びC社は、同日付で、「確認書」と題する書面も作成しており、実際にはY社が当社に対して有する請負工事契約の未払債務410百万円の支払を実行する、上記「覚書及び●●施設契約書」と題する書面はH銀行に対して提示する場面に限り利用し、それ以外の目的で利用しない旨も合意している。

ウ Y社からZ社に対する動産譲渡に関するH銀行への説明

(ア) 動産売買契約書

上記(3)エのとおり、本件では、2019年4月10日にZ社が設立され、同月23日付でY社からZ社に対し物件Xに係る動産が譲渡された上、同年9月3日に当該動産譲渡が登記されている。

この間、H銀行とY社との間では、融資に関連して協議が行われていたところ、同月19日頃、H銀行から、Y社からZ社に対し上記動産譲渡が行われたことについての質問が行われ、C社のB1氏から当社の鈴木取締役及びA2氏に対し相談が寄せられた。

これを受けて、鈴木取締役及びA1氏がH銀行に対する説明内容について、当該動産譲渡につき同年4月23日付で作成された動産売買契約書とは別に、H銀行に提示することのみを目的として同年6月4日付の動産売買契約書が作成され、Y社及びZ社による記名押印が行われた。同年4月23日付の動産売買契約書と比較して、同年6月4日付の動産売買契約書の記載内容は、以下の点が異なっている。

- ① Y社、C社、Z社及び当社の間において、H銀行に対して提示する場合に限り利用する旨の確認書が作成され、当該四社の記名押印がされている。
- ② 動産の売買価格が、同年4月23日付動産売買契約書記載の金額よりも低い4億1055万6000円とされている。
- ③ Y社が当社に対し負う請負工事代金の未払債務金の支払義務をZ社が免責的に債務引受する旨の定めがない。

(イ) H銀行に対する鈴木取締役の報告書

鈴木取締役、A1氏及びA2氏は、2019年10月16日に、C社のB1氏及びB2氏に同行し、H銀行■■■■支店を訪問して、Y社からZ社への動産譲渡等について説明した。その後、鈴木取締役は、同月31日に、H銀行■■■■支店の支店長代理に対して、A1氏が作成した鈴木取締役名義の「経緯ご報告書」と題する書面を電子メールで送付した。同報告書においては、Y社からZ社への動産譲渡について、「本動産のY社からZ社への譲渡代金の決済について詳細は判りかねますが、後日にY社がZ社から譲渡代金を回収する定めで現時点では未回収とのことです」、「Y社からZ社へ本動産は譲渡されましたが、弊社の売上債権先はY社であり変更はありません」と説明されている。なお、上記訪問時に鈴木取締役らがH銀行■■■■支店の担当者に対して行った説明も、上記報告書に記載の内容と概ね同旨であった。

しかし、同年4月23日付動産売買契約書では、当社、Y社及びZ社のいずれもが記名押印し、Y社が当社に対し負う請負工事代金の未払債務金の支払義務を免責的に債務引受することで、譲渡代金が支払われたとみなされる旨定められているのであって、上記説明内容は虚偽のものであったと言わざるを得ない。

エ 小括

以上によれば、Y社が売上債権③の回収原資となった借入金をH銀行等から受けるに当たり、同行に対する説明資料として、当社において実態に反する合意書面や報告書が作成されたことが認められ、これに鈴木取締役とA1氏が関与していたことも認められる。このような措置は、当社によるY社からの債権回収を可能にすることを目的としたものであったと考えられるが、H銀行に対する説明として不適切なものであったと言わざるを得ない。

(11) 当時の経営状況等

ア 2016年度から2018年度の中期計画と実績

当社は、2015年度決算説明会資料において、2015年度中に東京証券取引所一部への移行を実現したことを踏まえて、以下のとおり、2016年から2018年度までの3年間の「中期目標数値」として、売上高40,000百万円、経常利益1,500百万円、当期純利益900百万円への成長を掲げていた。

【2015年度決算を受けて発表した中期数値目標】

(単位:百万円)

	2015年度 (実績)	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	27,500	32,000	36,000	40,000
経常利益	720	1,000	1,200	1,500
当期純利益	400	636	710	900
ROE	8.7%	9.8%	10.0%	11.7%
ROA	4.4%	5.0%	6.0%	7.1%

また、2015年度期末の決算説明会資料では、基幹事業である店舗施設の企画制作事業に加え、「ラックランドを支える次なる5分野」の一つとして建築部門が挙げられ、「特に、建築事業に関しては他事業分野間でのシナジーも大きく発揮し始め、売上高も43億900万円(前期比57.6%増)と伸ばすことが出来ました。次なる柱として事業基盤の構築に努めております。」と紹介されている。2016年度期末の決算説明会資料でも「建築事業」という項目を特に設けて売上高の伸びを紹介したうえ、「当社グループで建物の躯体に関わる部分から建物に付随する設備関係、建物内の店舗制作に至るまで、すべてが請け負える体制が整いつつあり、今後も大きな柱に成長させてまいります。」とアピールされているなど、当社として、建築事業を主力事業へと成長させたい意欲が示されていた。

しかし、上記計画に対する実績の推移は以下のとおりであり、2016年度はいずれの目標値についても達成したものの、2017年度は売上が落ち込み、いずれも計画は未達であった。2018年度は、物件X案件の貢献もあり、売上高こそ達成したものの経常利益が大きく落ち込み、ROE²³、ROA²⁴についても大きく計画を割り込む状況であった。

(単位：百万円)

	2016年12月期			2017年12月期			2018年12月期		
	計画	実績	達成率	計画	実績	達成率	計画	実績	達成率
売上高	32,000	34,954	109.2%	36,000	31,110	86.4%	40,000	42,842	107.1%
経常利益	1,000	1,110	111.1%	1,200	960	80.0%	1,500	400	26.7%
当期純利益	636	709	111.5%	710	677	95.4%	900	89	9.9%
	計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異
ROE	9.8%	11.5%	1.7%	10.0%	10.3%	0.3%	11.7%	1.3%	-10.4%
ROA	5.0%	5.4%	0.4%	6.0%	3.9%	-2.1%	7.1%	1.4%	-5.7%

また、次なる柱の一つとされていた「建築事業」のみを見ると、2016年度に6,193百万円だった売上高は、2017年度には4,477百万円まで減少し、一方、2018年度は8,362百万円へと大幅に増加している。当初2017年度内に約1,800百万円の売上計上を見込んでいた物件X案件の引渡しはずれ込み、2018年度内に合計約5,800百万円(2018年3月に3,735百万円、2018年12月に2,064百万円)の売上を計上した事実が、建築事業に関する成績を大きく左右しているものである。

上記の推移をみれば、物件X案件が当社の事業目標に対して与えていた影響は大きいと言わざるを得ない。

イ 当社の財務状況・資金繰りの状況を踏まえた分析

(ア) 財務状況・資金繰りの概況

2017年12月期以降、物件X案件(α工事)の原価にかかる先行支払が増大した影響により、資金繰りが悪化していった事情が垣間見える。2016年12月期から2022年12月期までの財務状況・資金繰りの概況は下表のとおりである。

²³ 親会社株主に帰属する当期純利益を前期末自己資本と当期末自己資本の平均値で除した割合である。

²⁴ 経常利益を前期末総資産と当期末総資産の平均値で除した割合である。

	2016年 12月期	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期
連結売上高	34,954	31,110	42,842	40,366	37,164	35,886	41,106
連結営業CF	1,133	▲1,622	183	▲462	▲200	1,652	▲642
連結投資CF	▲1,086	▲890	▲1,271	451	▲538	▲65	▲662
連結FCF ²⁵	46	▲2,513	▲1,087	▲10	▲739	1,587	▲1,305
短期借入金	1,800	4,937	6,000	3,100	2,273	2,583	4,200
長期借入金 ²⁶	801	1,849	1,706	4,804	4,308	3,520	2,922
借入合計²⁷	2,601	6,786	7,706	7,904	6,581	6,103	7,122
自己資本比率	29.2%	25.2%	24.2%	30.3%	37.3%	35.5%	32.5%
負債比率 ²⁸	242.4%	296.2%	311.1%	228.8%	167.9%	181.2%	207.1%
流動比率 ²⁹	112.9%	107.8%	86.0%	121.6%	123.5%	117.5%	110.0%

(イ) 借入金の状況

上記表のとおり、当社の借入金残高は2017年から2019年にかけて増加し続けている。特に、物件X案件を受注した2017年度には資金需要が大きく高まった様子であり、借入金が4,184百万円増加、かつ、そのほとんどを短期借入金に依存している。その翌年の2018年度にも短期借入金がさらに1,062百万円増加したことから、借入金残高も919百万円の増加となっている³⁰。

その後、2019年度第2四半期には、シンジケートローン及びタームローンにより、2,900百万円を長期借入金として調達している。適時開示及び有価証券報告書によれば、シンジケートローンの2,400百万円の全額は短期借入金の返済に充てられている。鈴木取締役は、従来から、短期借入金に依存する体質を見直すため、短期を長期に振り替える施策を検討していた旨説明しており、かかる方針を実現する上記シンジケートローンは、当社の財務状況改善のため重要な位置づけを有していたと認められる。

もっとも、借入金の増加に伴って取引金融機関の数が増えている（2017年第1四半

²⁵ FCF（フリー・キャッシュ・フロー）とは、企業が自由に使えるお金のことであり、一般的には営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローを差し引いた金額で算出される。

²⁶ 1年内返済予定の長期借入金を含む。

²⁷ 2015年度までは1,000百万円台で推移していた。

²⁸ 負債比率とは、他人資本を自己資本で除した割合のことである。会社の返済能力や経営の安定性の指標となるもので、一般的には負債比率が300%以下ならば、標準的で健全な財務状態にあるとされている。

²⁹ 流動比率とは、流動資産を流動負債で除した割合のことである。短期的な事業の安全性の指標となるもので、一般的には200%が望ましいとされている。

³⁰ なお、当社は、2018年12月期内に、新株予約権の発行や公募増資を計画していたものの、同年度第2四半期までの期末予測数値で当年度の予算（経常利益）達成が厳しい状況が判明していたため、これを断念したとのことである。

期の5行から2019年第1四半期は9行に増加)ことからすれば、メインバンクからの借入だけでは資金繰りが不足する状況が窺える。

(ウ) キャッシュ・フローの状況

上記(ア)の表のとおり、2016年以降の当社のフリー・キャッシュ・フローは、2021年度を除き毎年度マイナスとなっており、キャッシュポジションの悪化が際立っていた。

特に、物件X案件を受注し、工事を進行させていた(したがって、協力会社への先行支払が多額に生じていた)2017年度は、▲2,513百万円のフリー・キャッシュ・フローが発生している。

その内訳について、当社有価証券報告書によれば、営業活動によるキャッシュ・フローが▲1,622百万円で、その主な要因は、2017年12月末日以降の引渡物件にかかる棚卸資産の増加³¹のため(つまり、物件X案件に関する仕掛品の増加)と説明され、投資活動によるキャッシュ・フローが▲890百万円となっており、その主な要因は、本社賃貸物件(現在の本店所在地)の土地及び建物の購入があったためと説明されている。財務活動による資金が3,123百万円の増加となっているものの、その原資は借入による3,650百万円であり、資金面で短期借入金に依存している状態が顕著である。

当社が発表した2017年度期末の当社決算説明資料によれば、「大型案件の大幅な追加変更に伴う工期延長の影響から売上高、経常利益ともに前年度を下回りましたが、・・・根幹となる売上高総利益率は上昇傾向にあります。」「2018年度は売上高の回復を見込んで」いること、「売上高販売管理費率は改善可能である」ことなどから、今後の成長余力が十分であることを強調して説明しているように見えるが、足元の資金繰りはかなり厳しい状況だったといえる。

2018年度は、物件X案件の引渡しがあったため仕掛品は減少し、長期売掛金³²が増加している。その結果、営業活動によるキャッシュ・フローは+183百万円となったが、営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローを差し引いたフリー・キャッシュ・フローは▲1,087百万円と、依然として資金繰りは悪化し続けている。また、2018年12月期末においては、売上高は増加したものの、親会社単体では営業損失となっているため、結果として資金繰りの状況が会計監査人監査で着目されている。依然として資金繰りは厳しく、資金調達は主に短期借入金に

³¹ 仕掛品が3,984百万円増加しており、物件X工事案件分が3,717百万円と大半を占めている。

³² 長期売掛金として3,240百万円(工事番号2480041の1,010百万円及び、工事番号2470086の2,229百万円)が投資その他の資産に計上されている。注記事項によると、正常営業循環基準に反するが、金融的重要性から投資その他の資産として表示することが投資家の意思決定に資するとの判断によるものである。金融商品関係の注記事項によると、回収期間は10年超と非常に長期間に渡っており、資金繰りに重要な影響を及ぼしている。

依存し、その残高を大幅に増加させている状況から、長期資金の調達や増資の必要性が高まっていたと考えられる。

(12) 関係者に対する説明の状況

ア 会計監査人からの債権回収可能性や継続企業の前提に関する指摘の状況

当社は、2018年12月期の期末監査期間中の2019年2月11日、会計監査人から「当期営業利益がマイナス、流動比率が100%未満のため」継続企業の前提の検討が必要であるとして、当社の資金繰り、営業CF、営業利益のマイナス要因について各種質問を受けた。

期末の決算短信は2019年2月14日に発表されており、この時点で継続企業の前提に関する開示はされなかったものの、その後、会計監査人と鈴木取締役、A1氏らとの間で、2019年2月21日頃から複数回のやりとりが続いた。

会計監査人は、この時期に、Y社の財政状態についての各種資料や、A1氏が同年10月に予定していると説明していた銀行からの10億円の融資に関する交渉資料の提供などを求めている。当社は、同月25日になって「継続企業の前提に関する開示に係る検討書」を会計監査人宛に提出した。その後も当社は、Y社及びZ社に対する売上債権の回収可能性に関する報告書を四半期ごとに作成し、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況のチェックリストを作成するなどして、債権回収可能性について会計監査人に継続的に説明した。

イ 2019年12月期に実施された資金調達について

(ア) 金融機関からの資金調達

2019年4月18日の取締役会において、資金繰りの実績表が付議資料として提供された上で、鈴木取締役から各取引先銀行の短期借入金の借入極度額（鈴木取締役は「当借枠」と表現）合計6,300百万円をフルに使っている状況についての説明がなされた。

そこで、シンジケートローン契約を締結し、その借入分を実行してその実行分を短期借入金の返済に回すことによって、短期借入金から長期借入金への借り換えを行い、借入極度額に余剰分を生み出したい旨の説明を行っている。

あわせて鈴木取締役から口頭で、シンジケートローンの毎年の返済額約250百万円のうち150百万円は「物件X」から、100百万円は通常の事業収支の中から返済を行うことで対応可能である旨の説明がなされている。

その後、2019年6月18日の取締役会において、鈴木取締役よりI銀行をアレンジャーとするシンジケートローンの借入とK銀行からの単独借入について、報告事項として上程された。そして、2019年6月24日に取締役会のみなし決議で、以下の内容のシンジケートローンの契約の締結が決議された。

- | | |
|-------------------|--|
| (1) 契約金額 | 24 億円 |
| (2) 借入期間 | 5 年間 |
| (3) 返済方法 | 2019 年 9 月より 3 ヶ月毎に 60 百万円を返済、2024 年 6 月 28 日の最終返済期日に残額 1,260 百万円を一括返済 |
| (4) 契約締結日 | 2019 年 6 月 25 日 |
| (5) 実行日 | 2019 年 6 月 29 日 |
| (6) アレンジャー兼エージェント | I 銀行 |
| (7) 参加金融機関 | I 銀行 |

なお、K 銀行からの 5 億円のタームローンの契約締結についてはみなし決議の対象となっておらず、開示もされていないが、同月 28 日に契約締結・実行されている。

この点について、決裁権限規程によれば「5 億円以上は取締役会決議、5 億円未満は経営会議で審議の上社長決裁」とされているところ、当該タームローンの金額は 5 億円であるため、本来は取締役会で決議すべきことであった。

また、シンジケートローン及び K 銀行からのタームローンのいずれにも「

」 「
」等の財務制限条項が付されている。

当委員会によるヒアリングにおいて、鈴木取締役が、Y 社や Z 社の返済原資が D 社から支出されることを金融機関に対して説明していないと述べていること、当然ながら契約書上も Y 社及び Z 社の返済原資が D 社から支出される事実に関する記載がないことを踏まえると、当社は金融機関に対してその事実を明らかにしないまま融資を受けていたと考えられる。

(イ) 公募増資等による資金調達

シンジケートローン及びタームローンの契約締結により短期借入金の返済が進み、収支の状況は第 1 四半期の時点よりは改善したものの、借入枠は極度額の約 25%程度であり、更なる有利子負債の圧縮が必要であることに変わりはない状況であった。そこで、2019 年 8 月 16 日の取締役会において、鈴木取締役より「確定ではないが、(今年の) 12 月に 25 億円の(公募増資による) 資金調達を検討している。」「短期の借入を埋めて当借枠の余剰を作っておきたい。」旨の説明がなされた。

当社は引受証券会社である L 証券会社との間で、2019 年 10 月 24 日から質問・回答のやりとりを開始した。このやりとりの中で当社が L 証券会社に対し提出してい

る「追加質問事項に対する回答書」において、当社は Y 社・Z 社に対して融資を行っているのは「D 社」ではなく「C 社」であるという虚偽の説明を行っている。その上で、当社は長期売掛金の与信管理体制や売掛金回収スケジュールについて説明を行っているが、D 社から Y 社・Z 社に対し入金した金額が当社への支払に充当されていることについては一切説明がない。

このような虚偽の説明を前提として当社は L 証券会社の引受審査を通過し、2019 年 11 月 29 日の臨時取締役会において、社債償還資金及び短期借入金の返済に充当するため、以下の内容で公募増資等を発行する旨等の決議がなされた。

①公募による新株式の発行

募集株式の種類及び数：当社普通株式 1,304,400 株

②株式売出し（オーバーアロットメントによる売出し³³）

売出株式の種類及び数：当社普通株式 195,600 株

③（②のために株主から借り入れた株式の返却に必要な）新株式の発行

募集株式の種類及び数：195,600 株

その後、同年 12 月 9 日に①の発行価格は 1 株あたり 2,395 円、払込期日は同月 16 日に決定し、払込がなされた。

当社は、当該公募増資等により、3,424 百万円の資金調達を達成している。その結果、2017 年 12 月期から 2018 年 12 月期にかけて急激に悪化した自己資本比率、負債比率、流動比率といった指標が 2019 年 12 月期には改善している。

（13）物件 X 案件の長期売掛金債権の回収に関する問題点の検討

ア 問題点の再提示

- Y 社への融資を引き出すために、当社が H 銀行に向けて作成した資料や説明において虚偽を述べたこと
- Y 社から Z 社への設備機器の譲渡と Z 社からの分割返済という、当社にとって合理性の乏しいスキームを、Y 社側からの要請に応じて採用したこと
- 当社への返済原資に窮した Y 社及び Z 社に対し、D 社から返済原資を提供し、滞りなく返済がなされているように 1 年間にわたり仮装したこと
- D 社から Z 社に提供されて当社への返済原資に充当された資金について、当社から仮払金として望月社長に支払われた資金が充当された疑いが払拭できないこと
- これらの問題に望月社長、鈴木取締役、A1 氏の 3 名が関与していること

³³ オーバーアロットメントとは、企業が株式の公募や売出しを実施する際に、当初の公募・売出しの予定数量を超える買い注文があった場合に、主幹事証券が大株主から一時的に株を借りて公募・売出しと同一条件で投資家に販売することをいう。

- Z社からの返済に関しては、それ以外にもG社が関与した別の疑義が生じていること

イ 問題点の検討

これらの問題点はいずれも、当社が物件X案件によって約22億円の長期売掛金を抱え、かつ、1回でもその入金滞りが発生したら貸倒引当金の計上を検討しなければならないという状況に追い込まれたことが背景にあり、Y社及びZ社からの債権回収に躍起になり、なりふり構わぬ行動、当委員会として不適切と評価せざるを得ない行動に出たものと理解される。

この点、鈴木取締役も、Y社やZ社から滞りなく債権回収するためには、B1氏からの無理な要請にも応ぜざるを得ず、それがH銀行などへの不適切な行為に繋がったと述べている。

そして、これらの一連の不適切な行為に、望月社長、鈴木取締役、A1氏という財務ラインのトップ3が関与していることは、物件X案件のような大規模な建築工事案件における当社の内部統制の有効性に重大な疑義を生ぜしめるものであり、また物件X案件における経営者の不適切な行為を抑止できず発見もできなかった取締役会・監査等委員会によるコーポレートガバナンスの有効性に重大な疑義を生ぜしめるものといえる。

6 内部統制・ガバナンス上の問題点

当社が、長期売掛金債権の回収に係る不適切行為を見逃してきた背景には、以下に記載するような、当社における内部統制・ガバナンスの問題点がある。

(1) 物件X案件の受注規模に見合ったリスク管理ができていなかった

当社では、2015年の東京証券取引所一部への指定替えを経て、更に事業を伸ばしていくことを期し、2016年から2018年にかけての「数値目標」(三か年計画)として、2018年度までに売上高40,000百万円(2015年度比45%増)、経常利益1,500百万円(同108%増)、純利益900百万円(同125%増)まで目指すことを掲げていた。その中で、これまでの店舗制作事業を中心としたセグメント構造を変革し、建築事業を今後の「大きな柱」のひとつに育てていく方針を社内外に明らかにしていた。

2016年度は目標を達成し、さらに勢いに乗っていきたいという状況下で、新規営業案件として物件X案件が生じた。本件は、当初から18億円以上の売上が見込まれる重要プロジェクトとして位置づけられていた。

望月社長は、物件X案件の受注を成立させ、事業として成功させることは、今後、建築事業を伸ばしていくにあたっての大きなチャンスであり、本件にチャレンジして成功させる経験は会社の財産となり、今後のブランディングにも繋がると評価していた。

しかし、物件X案件は、当社の案件管理、与信管理、原価管理、資金繰り管理など、

当時の当社の実力に比して、身の丈に合わない案件であったにもかかわらず、受注規模に見合った相応のリスク管理が実施できていなかった。十分なリスク管理を行わずにこうした案件にチャレンジした結果として、当社は約 60 億円の売上を計上することができたものの、そのうち約 22 億円については長期売掛金を計上し、長期間にわたって債権管理をせざるを得なくなった。

(2) 取締役会・監査等委員会で十分な議論がなされなかった

ア 取締役会・監査等委員会の事実経過

2017 年 2 月 14 日の取締役会において、「第 5 号議案 多額の受注に係わる承認の件」との議案が上程され、物件 X の案件の受注が承認された。このとき、取締役の一名より当社の施工能力に対する疑念が投げかけられたやりとりや、業務部課長の「助成金が出るものの経営環境は楽観できるものではなく細心の注意を払う必要がある」旨のコメントについて複数の取締役が疑念を呈したやりとりはあったが、それ以上に Y 社の与信状況等についての議論がなされた事実は確認できなかった。

その後、当該案件の売上債権が 2018 年 12 月期に長期売掛金として計上され、2019 年 1 月 16 日の監査等委員会において大竹取締役から物件 X 案件の返済計画案について、以下の説明がなされた。

- ・ 10 億円の売上債権のうち、6 億円は H 銀行から Y 社に対し融資を受け、それが当社への返済に充てられる。4 億円は Y 社の収益拡大が見込まれることから、当面は返済額を押さえ、ある程度返済資金が溜まった段階で一括返済。
- ・ 22 億円の売上債権については、別途で設備等の管理会社を新設しこの新設会社に設備等の権利譲渡を行う。債権回収先はこの新設会社になる可能性がある。

そして、同年 3 月 28 日の取締役会において、Y 社と新会社から分割で返済を受けること、それに関して締結する合意書として、①10 億円について当社、Y 社及び C 社間で締結した債務弁済合意書兼保証契約書、②22 億円について当社、Y 社及び C 社間で締結した債務弁済合意書兼保証契約書、③当社、Y 社及び C 社の間で②の債務について新規設立法人に権利義務を引き継ぐ旨の覚書が付議資料として提示された。また、あわせて債権回収可能性に関する資料が示された。

しかしながら、③には「新会社」との記載しかなく、Z 社の会社名称や具体的な事業内容等の情報は提供されなかった。また、付議資料の債権回収可能性に関する資料の中には「(株)Y 社に対する売上債権の回収可能性について」「(株)Y 社に対する売上債権の回収可能性の検証資料—将来キャッシュ・フロー—」「(株)Y 社に対する売上債権の回収可能性の検証資料—EBITDA—」「(株)Y 社に対する売上債権の回収可能性の検証資料—財政状態—」の 4 種類の資料が含まれているところ、これらの資料は全て Y 社に対する債権回収可能性を検証する資料であって、新会社に対する回収可能

性の検証は一切行われておらず、監査等委員会としては新会社に対する回収可能性についても認識はなかった。このような説明に対し、どの取締役からも意見や質問がなかった。

その後、同年4月23日付でD社からY社・Z社に対し入金された金額をもってY社・Z社が当社に対する債務の支払を行う旨の契約を締結しているが、この契約書について監査等委員会や取締役会に上程された形跡は不見当であった。

さらにその後、同年10月18日の取締役会において、鈴木取締役より、①当社のY社に対する10億円の債権を保全するために、Y社の設備（集合動産）をY社からZ社に移転し、当社がZ社から当該動産を譲り受ける形で譲渡担保を設定するつもりであったこと、②H銀行から6億ではなく10億の融資をY社が受けることができれば、当社としても10億円回収できるため、譲渡登記を外す意向であること、③遅くとも同年12月中には10億の融資を受ける見込みであること等について説明がなされた。しかしながら、鈴木取締役がH銀行に対し、「本動産のY社からZ社への譲渡代金の決済について詳細は判りかねますが、後日にY社がZ社から譲渡代金を回収する定めで現時点では未回収とのことです」、「Y社からZ社へ本動産は譲渡されましたが、弊社の売上債権先はY社であり変更はありません」等と虚偽の説明を行っていることについては、取締役会の場で共有されなかった。

イ 評価

上記のとおり、取締役会や監査等委員会において、たとえば新会社の名称や具体的な事業内容等の情報や、D社からY社・Z社に対し入金された金額をもってY社・Z社が当社に対する債務の支払を行う旨の契約を締結していること等の必要な情報が共有されることはなかった。また、一部の情報は取締役会に共有され議論されているものの、Y社の与信情報についての議論が不足している等、本債権回収事案について取締役会や監査等委員会のガバナンスが機能していなかった。

(3) 役員らの認識・関与

ア 望月社長

(ア) 望月社長からの資金提供に対する認識

望月社長は、D社からY社・Z社に対して融資等により資金提供を行ったことについて、その根拠となる契約書を確認しており、認識している。

また、その前提である望月社長からD社への貸付等について、望月社長によれば、B1氏よりY社・Z社を支援してもらいたいという話を受けて、D社からの貸付としたと説明する。また、個人の意向で行うため、当社ではなく個人の資産から支出した方がよいと考えて、望月社長からD社を通じてY社・Z社に資金提供を行ったとも説明している。その上で、この支援はY社・Z社による当社に対する返済分も含めた援助であるという認識があったとのことであるため、望月社長としては自身の拠出した資

金が最終的には当社への返済に充てられることまで認識していた。

(イ) 望月社長からの資金提供を取締役会等に伝えなかったこと

望月社長は、上記のとおり B1 氏から Y 社・Z 社を援助してもらいたいとの話を聞き、D 社を通じて Y 社・Z 社に資金提供を行ったことや、当社から Y 社・Z 社に対する債権回収可能性に疑義が生じている状況について認識していた。

しかしながら、これらの状況について取締役会、監査等委員会、会計監査人に報告することはなかった。

(ウ) H 銀行に向けた虚偽の説明に関する認識

H 銀行にのみ示すために作成された動産売買契約書等は、鈴木取締役及び A1 氏によって作成されており、この作成に望月社長は関与していない。また、望月社長としても、契約書の内容については見ておらず、何も知らないと述べており、H 銀行に向けた虚偽の説明を行ったことを認識していたとは認められない。

イ 鈴木取締役

(ア) 望月社長からの資金提供に対する認識

鈴木取締役は、B1 氏から望月社長に対し Y 社・Z 社に対し資金を支援してもらいたいとの話があったことを聞き、それを踏まえて D 社から Y 社・Z 社に資金提供を行うことを認識した。また、B1 氏からの依頼を受けて、A1 氏とともに D 社や Y 社、Z 社が契約当事者となる●●施設利用契約等の作成に関与していたことから、D 社から Y 社・Z 社に対し融資等により供給される資金が当社に対し返済されることについての認識があった。

当社から望月社長に対して仮払いがなされ、望月社長から D 社に対し貸付等により資金提供が行われている点に関して、鈴木取締役によれば社長の仮払申請書には途中で鈴木取締役が承認印を押すフローになっているものの、仮払いした金が D 社への支払に使われるとの認識はなかったと述べる。

また、鈴木取締役は、望月社長からの仮払申請書にある「活動資金」の意味について、望月社長において立替払いをしたものの経費精算が未了のものが溜まっていることを知っていたので、仮払金を払い出した旨を述べる。

しかし、仮払いの金額が多額であることも踏まえると、望月社長として何らかの資金需要があったことは鈴木取締役も推察できることであり、仮払金の支払と Z 社からの返済の時期と金額の近接性、望月社長も D 社を介して Z 社に貸付を行ったことは認めていること、鈴木取締役が D 社から Z 社を介して当社に資金を移動させる旨の指示を行っていたこと等の事情を総合的に勘案すれば、仮払金が Z 社からの返済に充てられたことに疑いを持つことはできたようにも思われ、望月社長に払い出された仮払金が D 社に支出されて Z 社に提供されていたことについて、認識を持っていた疑いがないとまではいえない。

(イ) 望月社長からの資金提供を取締役会等に伝えなかったこと

鈴木取締役は、B1氏から望月社長に対しY社・Z社に対し資金を援助してもらいたいとの話があったことを聞き、それを踏まえて望月社長がD社を通じてY社・Z社に資金提供を行うことにしたことや、当社からY社・Z社に対する債権回収可能性に疑義が生じている状況について認識していた。

しかしながら、これらの状況について取締役会、監査等委員会、会計監査人に報告することはなかった。

(ウ) H銀行に向けた虚偽の説明に関する認識

鈴木取締役は、A1氏とともにH銀行と面会し、Y社がH銀行から融資を受けられるように調整を行い、H銀行に示すために使う確認書等のドラフトに関与していたことから、当然に認識がある。

ウ A1氏

(ア) 望月社長からの資金提供に対する認識

A1氏は、鈴木取締役と連携をし、D社からY社・Z社に対し●●施設利用契約や融資等により資金が供給され、その資金が当社に対し返済されることの根拠となる契約書のドラフトの作成を行ったことから、D社から提供された資金がY社・Z社の当社に対する返済に使われていることについては認識がある。

しかし、A1氏によれば、D社から提供される資金は事業収入から捻出されたと述べ、当社から望月社長に対する仮払金、望月社長からD社に対する貸付等によってD社に資金が賄われていたことをA1氏が認識していたといえる事情も見当たらなかったことから、D社の資金がどこから賄われたものであるかという点については認識していなかった。

(イ) 望月社長からの資金提供を取締役会等に伝えなかったこと

A1氏は、B1氏から望月社長に対しY社・Z社に対し資金を援助してもらいたいとの話があったことを聞き、それを踏まえて望月社長がD社を通じてY社・Z社に資金提供を行うことにしたことや、当社からY社・Z社に対する債権回収可能性に疑義が生じている状況について認識していた。

しかしながら、これらの状況について取締役会、監査等委員会、会計監査人に報告することはなかった。

(ウ) H銀行に向けた虚偽の説明に関する認識

A1氏は、鈴木取締役とともにH銀行と面会し、Y社がH銀行から融資を受けられるように調整を行い、H銀行に示すために使う確認書等のドラフトを作成していたことから、当然に認識がある。

エ その他の取締役（監査等委員である取締役を除く）

（ア）望月社長からの資金提供に対する認識

債権回収のスキームのうち、D社がY社・Z社から当社に対し返済する原資を提供していたことについて、望月社長や鈴木取締役から取締役会で共有されることはなく、その他の取締役はこれについて認識していなかった。

（イ）望月社長からの資金提供を取締役会等に伝えなかったこと

望月社長や鈴木取締役から、取締役会で望月社長がD社を通じてY社・Z社に資金提供を行うことにしたことや、Y社・Z社に対する債権回収リスクが発生していることについて共有されることはなかったため、その他の取締役はそもそもこれらの事実について認識しておらず、取締役会等に伝えることができる立場になかった。

（ウ）H銀行に向けた虚偽の説明に関する認識

そもそも望月社長や鈴木取締役から、取締役会でY社の債務をZ社が引き受けていることについての説明はなかったことから、その他の取締役はZ社の引受に関してH銀行に虚偽の説明を行ったことについても当然に認識していなかった。

オ 監査等委員会

（ア）望月社長からの資金提供に対する認識

D社がY社・Z社（新会社）に対し資金提供を行っていること、そのうち、Z社（新会社）に対するものは、その資金が当社から望月社長への仮払い、望月社長からD社への貸付等という形で元は当社から出ていることについて、取締役会・監査等委員会で報告はなかったことから、監査等委員会はこれらについて認識していなかった。

（イ）望月社長からの資金提供を取締役会等に伝えなかったこと

望月社長や鈴木取締役から、取締役会で望月社長がD社を通じてY社・Z社に資金提供を行うことにしたことや、Y社・Z社に対する債権回収リスクが発生していることについて共有されることはなかったため、監査等委員会はそもそもこれらの事実について認識しておらず、取締役会等に伝えることができる立場になかった。

（ウ）H銀行に向けた虚偽の説明に関する認識

そもそも望月社長や鈴木取締役から、取締役会でY社の債務をZ社が引き受けていることについての説明はなかったことから、監査等委員会はZ社の引受に関してH銀行に虚偽の説明を行ったことについても当然に認識していなかった。

7 件外調査の結果

「訂正報告書に含まれる財務諸表等に対する監査に関する実務指針（監査・保証実務委員会実務指針第103号）」（2021年8月19日 日本公認会計士協会）を参照し、「構成単

位」「手口」「関連する内部統制」「関与者」という観点から件外調査を立案した。

(1) 有価証券報告書の通査による類似事象の有無の検証

本債権回収事案の類似事象の発生の有無を確認する目的で、本件工事が着工された2017年12月期以降、2022年12月期までの当社の有価証券報告書を通査し、「主な相手先別の販売実績」に記載されている取引先の有無、長期売掛金の増加の有無、これに関連する特異な注記の有無を検討した。

検討の結果、詳細検討を要する案件は不見当と評価する。

(2) 適時開示の通査による類似事象の有無の検証

本債権回収事案の類似事象の発生の有無を確認する目的で、本件工事が着工された2017年12月期以降、2023年12月期までの当社の適時開示を通査し、業績予想の修正や提携関係、特別損益関等の開示から、本件債権回収事案の類似事象の発生の可能性を示唆する情報の有無を検討した。

検討の結果、詳細検討を要する案件は不見当と評価する。

(3) 鈴木取締役及び A1 氏の執務部屋に保管された資料の通査による類似事象の有無の検証

本債権回収事案の類似事象の発生の有無を確認する目的で、本債権回収事案への関与が想定される鈴木取締役及び A1 氏の執務部屋に保管されている資料（紙媒体のもの）の通査を行い、特に鈴木取締役もしくは A1 氏が直接回収や管理に携わっている案件が他になかったか、資金循環等、本債権回収事案と類似のスキームがとられている案件が他になかったか、C 社グループが関与している案件が他になかったかという観点から、本債権回収事案と類似の事象の発生を示唆する情報の有無を検討した。

その結果、C 社グループが関与したと思われる案件として、 や 等といった案件に関する資料が識別されたが、本債権回収事案と類似の事象が発生したことを示唆する情報は含まれていなかった。また、本債権回収事案に関する資料の手書きメモの中に、 案件を示唆する名称が記載されたものが識別されたものの、名称のみが断片的に記載されていたにすぎず、その記載趣旨は不明であった。

検討の結果、デジタル・フォレンジック調査で識別された案件と重複する案件を除き、詳細検討を要する案件は不見当と評価する。

(4) 取引先属性に着目した類似事象の有無の検証

本件工事は望月社長の知人が代表取締役を務める会社からの紹介案件であり、同知人は経営者団体関連の活動を通じて関係を深めた先であることから、経営者団体関連の各取引先との取引について、その取引先属性に着目して類似事象の発生の可能性の有無を

検討した。具体的には、本件工事に係る経営者団体メンバーの関与の有無、経営者団体関連先との取引に係る粗利率分析、経営者団体関連先への売上案件の内容の概括的把握、仕入取引における経営者団体関連先の占有率分析等を実施した。

検討の結果、詳細検討を要する案件は不見当と評価する。

(5) マネジメントレターに着目した類似事象の有無の検証

本債権回収事案に類似した特異な取引の有無を検討するため、2018年度から2023年度までの会計監査人から当社に提出されたマネジメントレター（監査結果報告、監査所見等）をレビューした。

特に、本債権回収事案の類似取引を検討するため、債権の回収可能性、与信管理、貸倒引当金に関する指摘されているものでかつ、個別の案件に言及されているものを抽出し、レビューを行った。

検討の結果、デジタル・フォレンジック調査で識別された案件と重複する案件を除き、詳細検討を要する案件は不見当と評価する。

(6) 過去の税務調査の指摘事項及び指導事項に着目した類似事象の有無の検証

2017年12月期以降、当社が受けた税務調査の指摘事項及び指導事項をレビューし、物件X案件類似取引が行われていたことを示唆する事項や記載が指摘事項及び指導事項の中に含まれていないか検討した。

検討の結果、詳細検討を要する案件は不見当と評価する。

第5 原因分析

ここでは、第3に述べた望月社長の交際接待費等の精算に関する不適切行為（本経費精算事案）と、第4に述べた物件X案件の長期売掛金債権の回収に関する不適切行為（本債権回収事案）の双方について、不適切行為を生み出した組織上の原因を分析する。

1 本経費精算事案に関する原因分析

(1) 望月社長の「公私混同」の意識

当社は、過年度に不適切な税務申告を行った結果、2023年8月から国税当局の税務調査を受け、重加算税を課せられるおそれのある事態を招いた。

その元凶は、望月社長が事業関連性の認められない経費を平然と当社に申請して支払わせたことである。さらに、重複精算の類型では同一内容の経費を二重に申請して当社に支払わせており、その悪質性は顕著である。しかも、望月社長の経費申請について事業関連性を否定されたのは、2020年から2021年にかけて行われた前回の税務調査に続いて2回目である。

不適切な経費申請の金額規模も莫大である。2019年度乃至2023年度の5カ年度における望月社長の交際接待費等は総額706百万円であったところ、国税当局指摘事項も含めて当委員会が不適切と認定したのは総額334百万円であり、このうち事業関連性の有無以前の問題である重複精算の類型が総額141百万円を占める。

望月社長は、当委員会のヒアリングにおいて、秘書や管理本部が事業関連性をチェックしてくれていると思っていたという責任転嫁と評価せざるを得ない弁解や、事業関連性があると思い込んでいたという社会常識に照らせば不合理ないし軽率と評価せざるを得ない弁解を述べた。

そこには、自らが上場会社の経営トップとして適正な税務申告や経費精算を行い上場会社の資産を守るという意識も、適正な税務申告や経費精算を行うために上場会社に備わるべき内部統制を整備するのは代表取締役である自らの責務であるという意識も、認められなかった。

こうした一連の望月社長の行動から窺われるのは、会社の資産を守るという規範意識に乏しく、会社の資産を個人的な目的に費消しても構わないという「公私混同」の意識にほかならない。こうした望月社長の「公私混同」の意識が、不適切行為の大きな原因となっている。

(2) 望月社長の経費申請に対する管理本部の牽制機能の欠如

当社において望月社長の不適切な経費申請を許したもう一つの要因は、望月社長の経費申請に対する管理部門の牽制機能の欠如である。牽制機能には、金額的牽制と内容的牽制の両面がある。

まず、金額的牽制について述べる。2019 年度乃至 2023 年度の 5 カ年度における望月社長の交際接待費等は総額 706 百万円、年度当たり平均額は 141 百万円である。これに対し、2019 年度乃至 2022 年度の 4 カ年度における当社の連結経常利益又は経常損失は合計 645 百万円、年度当たり平均額は 161 百万円である。つまり、当社は毎期の連結経常利益に匹敵する金額を望月社長の交際接待費等として承認して支払ってきたことになる。これは異常と言わざるを得ない。

そして、当社では、役員層における交際接待費等については、期初に年間予算が一応は決められるものの、その決め方は前年実績を踏襲するにすぎず、期中の予実管理もされず、期末に予算を超過しても問題視されることはない。当社には望月社長の交際接待費等に対する金額的牽制は無かった。

次に、内容的牽制について述べる。当委員会のヒアリングにおいて、望月社長は、秘書や管理本部が事業関連性をチェックしてくれていると思っていたと述べ、他方の鈴木取締役は、望月社長が事業関連性をチェックしたうえで申請していると思っていたと述べる。つまり、相互に当事者意識を欠いた状況の中で、誰も事業関連性のチェックを行わずに経費申請を承認し、承認された不適切な経費を計上した決算に基づいて、計算書類や財務諸表を株主や投資家に開示し、また税務当局に税務申告するという、上場会社として極めて無責任な状態が長年にわたり継続していた。当社には望月社長の交際接待費等に対する内容的牽制も無かった。

(3) 取締役会や監査等委員会によるガバナンス機能の不全

過去には、当社の取締役会や監査等委員会において、売上高経常利益率が低いこと、その要因として販売管理費が高いこと、望月社長の交際接待費等が多額であることが問題視されたことがあった。しかし、取締役会や監査等委員会として、望月社長の交際接待費等の金額や内容を継続的に監視していくという方針が採られたことはなく、経費申請を承認していた管理本部から望月社長の交際接待費等について何らかの問題提起がされたこともなかった。このことは、売上高経常利益率を重要な KPI に設定してきた当社としては、異常と言わざるを得ない。

つまり、3 ラインモデルの第 2 線である管理本部による望月社長の接待交際費等の経費申請に対する金額的牽制や内容的牽制が無いという内部統制の不備が存在したにもかかわらず、取締役会も監査等委員会もこれを発見し、是正に繋げることができず、ガバナンス機能は不全であった。

2 本債権回収事案に関する原因分析

(1) 建築事業におけるリスク管理の不備

当社の通期決算説明会資料を通覧すると、店舗施設の企画制作事業という中核事業に対し、次なる柱とされる 5 分野があり、その一つに「建築事業」が掲げられてきた。建

建築事業の各年度の売上高と売上高構成比は、下表のとおりである（単位は百万円）。

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
売上高	1,673	4,309	6,193	4,477	8,362	9,957	7,152	3,245	3,902
構成比	6.7%	14.5%	17.7%	14.4%	19.5%	24.7%	19.2%	9.0%	9.5%

つまり、当社は 2018 年度から 2019 年度にかけて建築事業の売上高がピークを迎えており、このピークに向かう途上で、2017 年度に着工し、2018 年度に約 58 億円を売上計上した物件 X 案件に取り組んでいたことになる。

しかし、前述したとおり、物件 X 案件は、当社の案件管理、与信管理、原価管理、資金繰り管理など、当時の当社の実力に比して、身の丈に合わない案件であり、これらの管理が行き届かなかった結果、約 22 億円もの長期売掛金を抱え、半金を 10 年間で分割返済し、残りの半金を 10 年後に一括返済するという当社にとって不合理な支払条件をのまざるを得ない状況となった。そして、Y 社側から突き付けられる無理な要請を断ると、債権回収に滞りが生じて回収可能性の評価が問題となり、貸倒引当金計上の検討を余儀なくされることから、何としてもこれを避けようとして、多くの不適切行為を働いたものである。

これを統合的リスクマネジメント（ERM：Enterprise Risk Management）の観点から見ると、あらゆる事業には「機会」と「リスク」が表裏一体として内在しており、「機会」が増大する際にはこれに伴って「リスク」も増大するから、リスク管理を高度化して受容リスクを低減させる必要があった。

しかし、当社では、建築事業の「機会」の増大に便乗して売上を拡大しながら、注文者に過剰な与信をしてしまうリスク、仕掛品が積み上がり資金繰りを圧迫するリスク、多額の長期売掛金の債権管理を余儀なくされるリスクといった建築事業の遂行に伴う種々の「リスク」の管理を高度化せず置き去りにしたことから、結果として身の丈を超えるリスクを受容せざるを得なくなり、大きな財務リスクや不適切行為を生ぜしめるリスクを顕在化させてしまったものと整理される。

（2）財務ライントップ 3 による不適切行為に対する監督・監視機能の不全

物件 X 案件における Z 社の返済原資を D 社から提供するという不適切行為は、望月社長・鈴木取締役・A1 氏という当社の財務ライントップ 3 により実行された。そして、この 3 名は、「多額の債権回収を実現するため」「会社を守るため」という自己正当化をしながら、それほど罪悪感もなく不適切行為を行ったようにも見える。あるいは、あの時に少々無理をしたおかげで、今でも長期売掛金の返済が順調に続いているという自負すらあるのかもしれない。

しかし、2019 年から 2020 年にかけて行われた 3 名の不適切行為が、現在において、約 58 億円の売上計上や約 22 億円の長期売掛金計上の適正性に対する会計監査人その他

の疑念を招いていること、24 億円のシンジケートローン調達や約 34 億円の公募増資等における当社の説明について金融機関や証券会社の疑念を招くおそれを生んでいること、あるいは Y 社への融資における当社の説明について金融機関の疑念を招くおそれを生んでいること、といった重大な負の影響につながっていることを、当社は重く受け止めなければならない。

そして、当社にこれだけ負の影響を及ぼす不適切行為を財務ライントップ 3 が意思を通じて実行したことについて、取締役会や監査等委員会は十分な監督・監視機能を発揮することができなかった。こうした状況は、当社の取締役会や監査等委員会による監督・監視機能の不全を示すものである。

3 本経費精算事案及び本債権回収事案に共通する原因分析

(1) 望月社長の接待営業に依存する偏った営業スタイル

当社の事業は受注型ビジネスであり、また自社施工を行わないため、受注案件の発掘と委託先の開拓が生命線といえる。そして、案件発掘や委託先開拓に向けた役員層による営業活動は、望月社長に大きく依存してきた。当委員会のヒアリングにおいて、多くの関係者はそう述べた。望月社長にも、こうした営業活動を 1 人で担い、当社をここまで大きく成長させてきたという自負がある³⁴。

しかし、望月社長の営業スタイルは、経営者団体の仲間と高級飲食店や社交飲食店を頻繁に訪れ高額な勘定を負担し、高額の贈答品を付け届けるなど、多額の交際接待費を湯水のように使いながら相手に取り入ろうとする「接待営業」に大きく偏っている。

その反面、店舗施設の企画制作事業が中核事業であるため、建築事業における積算能力や施工能力に強みは見られず、その弱さが露呈したのが物件 X 案件であった。望月社長は「技術営業」という営業スタイルをとっておらず、この点は望月社長も認めるところである。

こうした接待営業に偏った望月社長の営業スタイルが、交際接待費の増大を招いており、当社が長年にわたり経営課題としてきた「売上高経常利益率の向上」を阻害してきた一つの要因となっている。

(2) 望月社長への権限一極集中

当社が 2023 年 7 月 25 日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」及び同年 10 月 11 日付「(訂正)『特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ』の一部訂正について」にて開示した、前回の特別調査委員会が作成した調査報告書(訂正

³⁴ 望月社長は、当委員会に対し、自らのトップ営業により当社が 180 億円の売上と 20 億円以上の利益を計上したと主張する。

開示版)は、原価付替・借金という会計不正を取り扱ったものであるが、根本原因として、「マネジメント人材不足による社長への権限一極集中の問題点」を指摘している。

望月社長は、代表取締役社長であるとともに、営業本部長と工事本部長を兼任していた。そのため、物件 X 案件では営業本部長や工事本部長からの稟議申請を受けて、社長が批判的に検証するというプロセスが抜け落ちることになり、物件 X 案件で当初の受注予定額を大幅に上回って受注額と仕掛品が日増しに増大していくことに歯止めを掛けることができなかった。

また、望月社長の交際接待費等の経費申請や、仮払金の申請において見られたように、望月社長が申請し、鈴木取締役が一次承認をしても、最終承認は望月社長がすることになるので、鈴木取締役にとっては申請を批判的に検証するインセンティブが働かず(望月社長が申請したものは望月社長が最終承認するのは明らか)、鈴木取締役が牽制の当事者意識を欠いて望月社長の申請はパススルーするという状況が生まれていた。

こうした望月社長への権限一極集中が、物件 X 案件の事業リスク管理においても、望月社長に関する経費申請の管理においても、管理の空白を生み出していた。

(3) 関連当事者取引・利益相反に対する取締役会の監視の不全

東京証券取引所が策定するコーポレートガバナンス・コードの【原則1-7. 関連当事者間の取引】は、「上場会社はその役員や主要株主等との取引(関連当事者間の取引)を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視(取引の承認を含む)を行うべきである。」と定める。また、【原則4-3. 取締役会の役割・責務(3)】は、「取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。」と定める。

望月社長は当社の役員であり、その資産管理会社である D 社は当社の筆頭株主であり、いずれも当社にとって明白な「関連当事者」である。

したがって、望月社長が立て替えた交際接待費等の精算、望月社長が申請した仮払金の支払などは、当社と望月社長との利益が相反する関係にあるから、取締役会は管理体制の有効性を厳格に監視すべきであった。

また、当社が Z 社から債権回収する返済原資を D 社が提供することは、Z 社を間に介して当社と D 社の利益が相反する関係にあるから、やはり取締役会が管理体制の有効性を厳格に監視すべきであった(なお、当社の債権回収を滞らせないために望月社長が自己資金を提供することも「公私混同」の一場面といえる)。

しかし、当社には、関連当事者取引に関する規程は存在せず、取締役会も、関連当事者取引や利益相反に対する監視を十分に行ってこなかった。

もし仮に、取締役会が普段から関連当事者取引や利益相反の管理体制の有効性に対す

る監視を励行していたならば、当社の管理体制はより高度化していたはずであり、本債権回収事案において、望月社長・鈴木取締役・A1氏が、Z社の返済原資を当社が提供するのには問題だがD社が提供するなら問題ないなどと安易に考えて（監査等委員会や会計監査人に相談することもなく）実行することは阻止できた可能性がある。

（４）役員指名ガバナンスの不全

当社には、高齢の役員が比較的多い。また、独立役員の届出をしている取締役監査等委員のうち1名は、1994年（30年前）に当社の社外監査役に就任して在任期間が長期化している。

当社のような監査等委員会設置会社や監査役会設置会社であっても、取締役会の諮問機関として、任意の「指名諮問委員会」のような社外役員が中心となって役員指名ガバナンス機能を発揮する組織を設置する会社が増えている³⁵。こうした組織では、毎年の役員選任議案を議論するにとどまらず、経営陣（経営チーム）のサクセッションプランを議論し、経営の継続性を維持しながら経営陣の世代交代をどのように進めていくかを議論している。

こうした状況下で、当社は、任意の指名諮問委員会のような組織を設置していない。高齢者や在任期間の長い役員が機能しないと一概に決めつけるものではないが、前回の特別調査委員会が根本原因として指摘した「マネジメント人材不足」という重大な経営課題について真剣に向き合って議論している様子は見られない（ただし、当社が2024年3月28日に開示した「取締役の管掌変更及び執行役員人事に関するお知らせ」では、経営陣の世代交代を意識した役員人事が採り入れられている。）。

当社の取締役会や監査等委員会のガバナンス機能不全の一因として、役員指名ガバナンスについて真剣に取り組んでこなかったことが挙げられる。

（５）上場会社の経営者に必須のアカウンタビリティ（説明責任）意識の低さ

本経費申請事案と本債権回収事案から共通して感じられるのは、望月社長をはじめとする当社の経営陣に、ステークホルダーに対してアカウンタビリティ（説明責任）を果たそうとする意識が低いことである。

本経費申請事案についていえば、なぜ3億円超もの不適切な交際接待費等を経費申請することに疑問を感じなかったのか、なぜ事業関連性について疑問を感じて管理本部に相談しなかったのかについて、ステークホルダーが納得できる説明を望月社長から得ることはできなかった。そのことが、税務当局からの疑念を招く状況を生んでいる。

本債権回収事案についていえば、なぜZ社からの回収原資をD社から提供することに

³⁵ 東証プライム上場会社1,837社のうち、任意の指名委員会を設置する会社は1,464社であり、比率は79.7%に上る（東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2023より）。

疑問を感じなかったのか、なぜ関連当事者取引や利益相反について疑問を感じて監査等委員会や会計監査人に相談しなかったのかについて、ステークホルダーが納得できる説明を望月社長や鈴木取締役から得ることはできなかった。そのことが、会計監査人、金融機関、証券会社からの疑念を招く状況を生んでいる。

そもそも上場会社とは、証券取引所の棚に陳列されている金融商品である。投資家に開示する財務報告の信頼性を確保し、四半期ごとに定められた期限までに財務報告を証券市場に継続的に開示し、投資家の投資判断の材料に供することを義務づけられている。これが上場会社としての最低限の責務であり、これができない会社は上場会社たる資格を失う。

しかし、当社は、一会計年度の中で2回も四半期報告書や有価証券報告書の提出期限を延長するという、上場会社としての適格性に大きな疑義を抱かれる状況に陥っている。しかも、今回の問題は、代表取締役社長と取締役管理本部長が関与した点で、より深刻なものである。そのことが、株主や投資家からの疑念を招く状況を生んでいる。

上場会社は、一般株主や投資家をはじめとする多種多様なステークホルダーに取り囲まれて経営を行う存在である。上場会社の経営者には、ステークホルダーに対して常にアカウンタビリティ（説明責任）を果たすこと、つまり、会社の一挙手一投足について常に合理的に説明できる状況を確認すること、自らの行動は本当に説明がつくのかどうかを常に自問自答し続けること、自らを厳しく律することが必須の責務となる。

しかし、当社の経営陣に、こうした上場会社としての「厳しいアカウンタビリティ」を自覚している様子は見られなかった。望月社長は、公私混同的な発想と行動から未だに抜け出すことができていない。周りの経営陣も、先代社長の息子が若くして社長になり頑張って当社を成長させてきたのだから、多少のことは大目に見ようという「甘え」を許してきた。しかし、上場会社であることの「厳しさ」を説いて、望月社長に経営者としての自覚を促す役割を果たす人物は周りにいなかった。

このように、当社の経営陣に、ステークホルダーに対してアカウンタビリティ（説明責任）を果たそうとする意識が低いことが、当社という組織に通底する根本的な問題であると考えられる。

第6 再発防止に向けた提言

第5に述べた原因分析を踏まえて、再発防止に向けた提言を述べる。

1 上場会社であり続けることについての徹底的な議論

まず取締役会において、当社はなぜ上場会社であり続けるのか、それは誰のため・何のためなのか、上場会社が負うアカウンタビリティ（説明責任）を引き受ける覚悟が取締役会メンバーにあるのか、あるいは非上場化という選択肢はないのか、といった点について、一切の聖域を設けることなく徹底的に議論し、大きな方向性を打ち出す必要がある。

その際には、当社の主要な株主の意向を汲む必要があり、また、今後の当社の経営を支える若い世代の経営陣の意向も汲む必要がある。

2 役員指名ガバナンスの即時実行

当社は、本来であれば2024年3月下旬に行われるはずだった次回の定時株主総会に向けて、取締役会の諮問機関として、独立役員の届出をしている取締役監査等委員3名が中心となって役員指名ガバナンス機能を発揮する「指名諮問委員会」のような組織を設置し、新たな役員選任議案の策定に向けて即時に行動を開始する必要がある。

その議論の際には、経営陣（経営チーム）のサクセッションプランの一環として、世代構成について再検討し、経営の継続性を維持しながら経営陣の世代交代をどのように進めていくかを議論する必要がある。また、社長など特定の役員への権限一極集中を避けることも視野に入れる必要がある。

この際、取締役監査等委員3名だけでこの難易度の高い職務を遂行することは困難とも思われるので、上場会社におけるコーポレートガバナンスの観点から助言を与える外部専門家を起用することも選択肢の一つである。

3 役員の経営責任及び法的責任の追及

前項の新たな役員選任議案を策定する際は、本報告書において指摘した不適切行為に関与した役員のほか、これまで内部統制やコーポレートガバナンスの不備を放置してきた取締役（監査等委員を含む）について、経営責任を明確にし、経営責任を負わせる措置を講じる必要がある。このことは、前項の役員指名ガバナンスに基づく新たな役員選任議案の策定や、経営体制の大幅な刷新にも影響を与えることになる。

また、監査等委員会は、必要に応じて損害賠償請求を含む取締役の法的責任の追及について検討する必要がある。

4 取締役会の監督機能の強化

取締役会は、役員や主要株主との間の関連当事者取引や利益相反の管理体制の有効性に対する監視を強化し、そのための規程を整備する必要がある。

また、交際接待費等の管理体制の有効性に対する監視を強化し、年間予算を立て、予実管理を徹底し、売上高経常利益率がどれだけ向上したかを厳正に監視する必要がある。

さらに、大きな事業リスクを内在する大規模案件を受注し遂行する際には、リスク管理の体制と運用の有効性について、取締役会がリアルタイムで厳正に監視する必要がある。

加えて、当社は、上場会社としての適格性に疑義を抱かれている状況に鑑み、取締役会の機能強化のため、社外役員を過半数とすることを選択肢の一つとして検討する必要がある。

東京証券取引所が策定するコーポレートガバナンス・コードの【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】は、プライム市場上場会社について、独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任すべきであるとしながらも、「業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。」と定める。

今回の問題は、望月社長・鈴木取締役・A1氏の関与が認められており、経営層による不適切行為であることを深刻に受け止める必要がある。すなわち、経営トップである望月社長のみならず、取締役会及び監査等委員会におけるガバナンス・全社統制面の問題点が発現した事象である。

そのため、既存のガバナンス体制を前提とした再発防止策にとどまらず、更に踏み込んだ当社ガバナンス体制の抜本的再構築を実施することが必要である。

5 技術営業のより一層の強化

当社は、建設業に関わる企業の課題として、建設業就業者の減少・高齢化と働き方改革などを背景に、生産性の向上が急務であると考え、数年前より人材の採用を積極的に行い、専門的な技能者に育成に努め、利益率の高い企業への変革へと取り組んできた。

今後当社が利益率の向上を実現するためには、望月社長による接待営業に依存した営業スタイルを見直し、技術的付加価値を競争力とする技術営業を全社一丸となってより一層の強化し、受注価格と利益率の向上につなげる必要がある。

以 上

デジタル・フォレンジック調査の概要（本経費精算事案に係るもの）

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

当社はメールシステムとして M365 を利用しており、チャットシステムとしてビジネスチャットを利用している。foxcale は、調査対象者の 2019 年 1 月 1 日以降のメールデータ（添付ファイルを含む。以下同様。）及びビジネスチャットのダウンロードを当社に依頼し、当社から受領した。また、foxcale は調査対象者の会社貸与デバイスに含まれる電子データを保全した。

なお、望月社長の個人所有のモバイルデバイスについては提出されず、保全できなかった。また、大竹取締役については、当社のメールアドレスが作成されておらず、デバイスの貸与もなかったため、調査対象となるデータが存在しなかった。

対象者	保全対象	手続
望月社長	ラップトップ PC	foxcale が保全
	デスクトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全
	タブレット 4 台	foxcale が保全
	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
野村取締役	スマートフォン	foxcale が保全
	タブレット	foxcale が保全
	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
名波取締役	ラップトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全
	タブレット	foxcale が保全

	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
鈴木取締役	ラップトップPC	foxcaleが保全
	スマートフォン	foxcaleが保全
	タブレット	foxcaleが保全
	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
A4氏	ラップトップPC	foxcaleが保全
	スマートフォン	foxcaleが保全
	タブレット2台	foxcaleが保全
	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
■氏	ラップトップPC2台	foxcaleが保全
	デスクトップPC	foxcaleが保全
	スマートフォン	foxcaleが保全
	タブレット	foxcaleが保全
	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
秘書共通メールリングリスト	メールサーバー上のメールデータ	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及びメールサーバー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。

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（レビューアー向け指示書）に従って、foxcaleによる一次レビューを実施した。

当委員会は、一次レビューにおいて重要と判断されたデータに対し、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、当委員会による更なるスクリーニングが行われ、最終的に 1

件のデータを事実認定に利用した。

③ チャットデータ及びモバイルデバイス内のデータの調査

ビジネスチャットのチャットデータについては、受領したエクセルデータを期間やキーワード等により絞り込みを行い、foxcale による一次レビューを実施した。また、スマートフォン及びタブレット内のデータについては、SMS や LINE 等を含むチャットデータ及びドキュメント関連データ、通話履歴やカレンダー等を抽出し、エクセルファイルのシートにコピーした上で、チャットデータについては期間やキーワード等により絞り込みを行い、foxcale による一次レビューを実施した。

当委員会は、一次レビューにおいて重要と判断されたコミュニケーションに対し、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、当委員会による更なるスクリーニングが行われ、最終的に2件のデータを事実認定に利用した。

なお、モバイルデバイスから抽出された望月社長のカレンダーデータについては、当委員会による領収書日付との照合などが行われた。

以 上

デジタル・フォレンジック調査の概要（本債権回収事案に係るもの）

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

当社はメールシステムとして M365 を利用しており、チャットシステムとしてビジネスチャットを利用している。foxcale は、調査対象者の 2017 年 1 月 1 日以降のメールデータ（添付ファイルを含む。以下同様。）及びビジネスチャットのダウンロードを当社に依頼し、当社から受領した³⁶。

また、foxcale は調査対象者の会社貸与デバイスに含まれる電子データを保全した³⁷。

対象者	保全対象	手続
望月社長	ラップトップ PC	foxcale が保全
	デスクトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全
	タブレット 4 台	foxcale が保全
	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
野村取締役	スマートフォン	foxcale が保全
	タブレット	foxcale が保全
	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータを foxcale が受領
名波取締役	ラップトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全

³⁶ 望月社長、鈴木取締役、A4 氏及び■■■■氏については、本経費精算事案調査時に 2019 年 1 月 1 日以降のメールデータ及びビジネスチャットデータを受領済みであり、本債権回収事案の調査にあたり、2017 年 1 月 1 日から 2018 年 12 月 31 日のデータを追加で受領した。

³⁷ 本経費精算事案調査時から新たに保全したデバイスは、A1 氏に係るもののみである。

	タブレット	foxcale が保全
	メールサーバー上のメールアドレス	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
鈴木取締役	ラップトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全
	タブレット	foxcale が保全
	メールサーバー上のメールアドレス	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
A1 氏	デスクトップ PC	foxcale が保全
	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
	タブレット 2 台	foxcale が保全
	メールサーバー上のメールアドレス	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
A4 氏	ラップトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全
	タブレット 2 台	foxcale が保全
	メールサーバー上のメールアドレス	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
■ 氏	ラップトップ PC 2 台	foxcale が保全
	デスクトップ PC	foxcale が保全
	スマートフォン	foxcale が保全
	タブレット	foxcale が保全
	メールサーバー上のメールアドレス	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
A2 氏	メールサーバー上のメールアドレス	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcale が受領

A3氏	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
[REDACTED]	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
[REDACTED]	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
[REDACTED]	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
[REDACTED]	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
[REDACTED]	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
[REDACTED]	メールサーバー上のメールデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
	ビジネスチャット上のチャットデータ	当社がダウンロードしたデータをfoxcaleが受領
秘書共通メーリングリスト	メールサーバー上のメールデータ	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及びメールサーバー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。

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（レビューアー向け指示書）に従って、foxcaleによる一次レビューを実施した。

当委員会は、一次レビューにおいて重要と判断されたデータに対し、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、当委員会による更なるスクリーニングが行われ、最終的に5件のデータを事実認定に利用した。

③ チャットデータ及びモバイルデバイス内のデータの調査

ビジネスチャットのチャットデータについては、受領したエクセルデータを期間やキーワード等により絞り込みを行い、foxcale による一次レビューを実施した。また、スマートフォン及びタブレット内のデータについては、SMS や LINE 等を含むチャットデータ及びドキュメント関連データ、通話履歴やカレンダー等を抽出し、エクセルファイルのシートにコピーした上で、チャットデータについては期間やキーワード等により絞り込みを行い、foxcale による一次レビューを実施した。

当委員会の一次レビューにおいて重要と判断されたコミュニケーションについては、当委員会による更なるスクリーニングが行われ、最終的に 1 件のデータを事実認定に利用した。

以 上

組織図

2023年12月1日現在

