



2024年10月15日

各 位

ブックオフグループホールディングス株式会社
代 表 者 代表取締役社長 堀 内 康 隆
(コード番号:9278 東証プライム)
問 合 せ 先 取締役 渡 邊 憲 博
電 話 番 号 042-750-8588

特別調査委員会の調査報告書(公表版)公表に関するお知らせ

当社は、本日2024年10月15日付開示「特別調査委員会の調査報告書受領のお知らせ」にて記載しましたとおり、特別調査委員会より調査報告書を受領後、部分的な非開示措置等を施しておりましたが、それが完了しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

特別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、当該調査報告書につきましては、プライバシー、個人情報、機密情報の保護等の観点から、部分的な非開示措置等を施しておりますことをご了承ください。

以 上

調 査 報 告 書
【公表版】

2024年10月15日

ブックオフグループホールディングス株式会社
特別調査委員会

目次

第 1	当委員会による調査の概要	1
1	当委員会設置の経緯及び調査の方針	1
(1)	当委員会設置の経緯	1
(2)	本調査の方針	2
2	当委員会の構成及び調査体制	6
3	当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置	7
4	本調査の概要	8
(1)	調査対象	8
(2)	調査期間	8
(3)	調査方法	8
5	本調査の限界	10
第 2	本件調査の前提となる事実について	11
1	BOGH グループの概要等（沿革、事業内容、業績推移等）	11
(1)	主な沿革等	11
(2)	事業内容等	14
(3)	業績推移	22
2	BOGH グループの業務遂行に関する組織運営、業務フロー及び統制環境	22
(1)	BOGH グループの業務遂行に関する組織運営、業務フロー及び統制環境 の特色	22
(2)	組織運営	23
(3)	業務フロー及び統制環境	27
第 3	本件調査の内容	49
1	本件調査の前提事項	49
(1)	本件事案の範囲	49
(2)	本件調査の重点的検証事項	49
2	本件調査の結果	49
(1)	認定した不正行為等の概要	49
(2)	組織的不正の存否についての判断の概要	52
(3)	本件事案の内容及び影響額	57
第 4	件外調査の内容	141
1	件外調査の総論	141
2	アンケート	141
(1)	アンケートの概要	141

(2)	アンケート結果及びこれに対する検討・対応	141
3	ホットライン	143
(1)	ホットラインの概要	143
(2)	ホットライン結果及びこれに対する検討・対応	143
4	データ分析調査	143
(1)	調査の概要	143
(2)	調査結果及びこれに対する検討・対応	144
5	無償引取品の取扱いに関する問題について	144
(1)	件外調査の対象とした理由等	144
(2)	無償引取の基準	145
(3)	無償引取品の管理状況	146
(4)	無償引取品の取扱いに関する問題についてのアンケート調査	146
(5)	アンケート調査を端緒に認められた事案	147
(6)	米国店舗における寄附について	148
(7)	無償引取品の取扱いに関する問題の発生原因と再発防止策	148
第5	原因分析	150
1	店舗従業員におけるコンプライアンス意識の欠如又は不足	151
2	長期にわたる特定の社員に対する店舗内の権限の集中	151
3	不正行為等の防止に対する組織的な対応の不十分さ	152
4	不正行為等の防止のための店舗従業員の上長によるチェック・モニタリング態勢の構築の不十分さ	153
5	不正行為等の防止のためのシステム上の措置が不十分であること	154
6	各業務プロセスにおける不正行為等防止のための措置の不備	155
(1)	買取時の牽制機能の不備（買取時のルールの不備を含む）	155
(2)	棚卸時の牽制機能の不備（棚卸時のルールの不備を含む）	156
(3)	商品管理時の牽制機能の不備（商品管理時のルールの不備を含む）	157
(4)	商品廃棄時の牽制機能の不備（商品廃棄時のルールの不備を含む）	158
(5)	現金管理や内引きに関する牽制機能の不備（現金管理や内引き対策のルールの不備を含む）	158
(6)	小括	159
第6	再発防止に係る提言	160
1	店舗従業員におけるコンプライアンス意識の改革	160
(1)	経営トップの姿勢を示すこと	160
(2)	コンプライアンスに関する教育及び不正防止に関する情報の周知	160
2	長期にわたる特定従業員に対する店舗内の権限の集中によるリスクへの対	

略語等一覧

本調査報告書（以下、「**本報告書**」という。）においては、下表のと通りの略語等を用いる。

下表において本報告書本文の該当箇所を引用する用語及び下表に記載のない用語等については、初出の箇所で、正式名称又は内容を記載するが、それ以降は、適宜、略する。なお、公表版では、店舗名等、必要に応じて部分的な非開示処理を施している。また、別紙は省略している。

略語等	正式名称又は内容
BOGH 社	ブックオフグループホールディングス株式会社
BOGH グループ	BOGH 社及びその連結子会社
BOC 社	ブックオフコーポレーション株式会社
BO 沖縄社	株式会社ブックオフ沖縄
BO 南九州社	株式会社ブックオフ南九州
ブックレット社	株式会社ブックレット
マナス社	株式会社マナス
BOUSA 社	BOOKOFF U.S.A.INC.
BOK 社	BOK MARKETING SDN.BHD.
監査法人トーマツ	有限責任監査法人トーマツ
当委員会	BOGH 社特別調査委員会
本調査	BOGH 社の子会社運営店舗における従業員による不正行為（従業員による架空買取、在庫の不適切な計上及びこれらによる現金の不正取得等）の懸念がある事案及びこれらに類似する事案についての調査
本件事案	本報告書第 1・1・(2) で定義される事案（本報告書第 3 記載の合計 26 店舗及び 1 事業部における合計 29 事案）
本件調査	本件事案の事実関係の調査
本事案	本件事案のうち、第 3 に記載の個別の事案
本件実行行為	本件事案においてそれぞれ認定した個々の行為
本件実行行為者	本件実行行為の行為者
本店舗	本件実行行為が行われた店舗
件外調査	本件事案に類似する事案の有無を確認するための事実関係

	の調査
フォローアップ	アンケートの回答及びホットラインの通報に対する追加調査
BSB	BOOKOFF SUPER BAZAAR (店舗名)
BOP	BOOKOFF PLUS (店舗名)
BO	BOOKOFF (店舗名)
加盟店	フランチャイズ加盟店
店舗従業員	各店舗の社員及び PA スタッフ
PA スタッフ	パート・アルバイトスタッフ
統括 AM	統括エリアマネージャー
AM	エリアマネージャー
ブックオフ商品	書籍、ソフト、ホビー品、トレカ※及び家電 ※トレーディングカードの略である。
リユース商品	ブックオフ商品以外の商品
ブランド・ジュエリー商品	ブランド品、ジュエリー、貴金属の高単価商品等
R ランク品	各商材ガイドラインにおいて標準化された基準等に基づき買取価格がつけられない物品
両システム	本 POS システム 1 又は本 POS システム 2
R 処理	本報告書第 2・2・(3)・エ・(オ) に記載の不要な商品の廃棄、リサイクル又は国外リユース等を行う際の処理・手続
R 登録	R 処理を行う旨のシステム上の登録
R 台帳	R 処理対象商品を記載する紙の台帳
即 R 品	本来、サービス品としても値段がつけられないが、低額で買取を行い、商品として加工することなく、R 処理対象となる商品
買取不可品	法律上又は自社ルール上買取りができない物品
査定者	買取の際に買取金額を査定する担当者
精算者	買取の際にレジ登録をして代金の支払をする担当者
精算者分離	査定者と精算者を同一人が兼ねないようにするルール
査定者 - 精算者の	店舗の規模から精算者分離が困難とあらかじめ定められた

分離不可能店舗	店舗
美術骨董グループ	2024年5月末までのプレミアムサービス商品部の美術骨董グループ及び同年6月以降の同部商品企画グループ美術骨董チームの総称
無償引取	査定価格が0円である場合に店舗において引取りを行うこと
無償引取品	無償引取りをした物品
無償引取品の取扱いに関する問題	本報告書第4・5・(1)に記載の問題
寄附品	米国店舗において顧客から商品が寄附された場合の当該対象物品

第 1 当委員会による調査の概要

1 当委員会設置の経緯及び調査の方針

(1) 当委員会設置の経緯

ア (当委員会に先立つ) 社内調査委員会設置の経緯

BOGH 社では、2024 年 5 月 28 日、BOGH 社子会社が運営する店舗（B 店）につき、アパレル在庫約 3000 万円の帳在差異が判明した。この結果を受け、BOGH 社は、同月 31 日、期末（2024 年 5 月）の实地棚卸結果の点検を強化することを決定し、ブックオフ事業部へ指示をするとともに、監査法人トーマツに対し、B 店に係る前記の事案（詳細は後記第 3・2・(3)・イのとおり。）を報告し、さらに、直近で発生した A 店に関する不正の疑義がある事案（架空買取による店舗従業員の横領。また、それを隠蔽するための不適切な在庫計上が行われていたというもの。詳細は後記第 3・2・(3)・アのとおり。）についても監査法人トーマツに対して当該事案に係る情報を共有した。

2024 年 6 月 3 日、BOGH 社は、監査法人トーマツと協議を行い、前記の各事案に係る今後の対応として、これらの事案に関する調査を行うことを決定した。なお、当該調査については、現時点において代表取締役等の組織上層部がこれらの事案を主導した事実等、いわゆる組織的不正であると評価すべき事実が明らかになっているものではないことから、BOGH 社の役職員で構成される調査委員会をもってこれを行うこととし、翌日、前記の構成による社内調査委員会を設置した。

イ 組織的不正の可能性に関する社内調査委員会の調査の限界及び他の複数店舗での不正行為疑義の同時的発覚

これを受けて、2024 年 6 月 4 日から同月 10 日、ブックオフ事業部が実施した期末の实地棚卸結果の点検について、社内調査委員会の主導により、ブックオフ事業部が再点検を実施したところ、新たに C 店について帳在不足の発生と架空買取の事実が判明した。さらに、同月 11 日時点までの調査によれば、A 店における事案及び C 店における一部の事案については、帳在差異が発生した原因が、店舗従業員の架空買取による横領という個人的な動機によるものであると認められるものの、C 店における残部の事案及び B 店の事案は、必ずしも店舗従業員の個人的な動機によるものであるとは認められず、組織的不正の懸念が払拭できない事案が存在した。ここで、組織的不正の存否についての調査には調査主体たる調査委員会の独立性と実効性の担保が必要であるところ、社内調査委員会では、独立性と実効性が担保できない懸念が生じた。

さらに、前記ブックオフ事業部の再点検により、2024 年 6 月 13 日に E 店、同月 17 日に D 店、同月 19 日に G 店、H 店、及び F 店の各店舗において不正行為の疑義が認められる事案（いずれも架空在庫計上に関するもの。）が順次判明するに至った。これらの状況に鑑み、BOGH 社は、同月 18 日開催の同社取締役会において、これらの行

為に関し、外部専門家により構成される調査委員会における調査を実施する方向性につき協議を開始した。

ウ 当委員会の設置

以上の経緯を経て、BOGH 社は、2024 年 6 月 25 日、外部専門家によって構成される当委員会を設置し、前記各事案について調査することを同社取締役会により決議し、同日、当委員会が本調査を実施する旨の適時開示を行った。

(2) 本調査の方針

ア 本調査の重点的検証事項

前記 (1) の当委員会設置の経緯を踏まえ、当委員会は、組織的不正の存否を本調査における重点的検証事項として位置付けることとした（なお、組織的不正の意義については、後記第 3 のとおり。）。

そして、このような組織的不正の存否を調査するにあたっては、当委員会は次のような調査アプローチを採用した。

すなわち、BOGH グループの中核事業である国内ブックオフ事業の業務フロー（詳しくは後記第 2 のとおり。）は、大別すると、商品買取、商品管理（棚卸）、販売の 3 段階に区分することができるところ、不正行為を多角的・横断的に調査するうえで、まずは俯瞰的に各業務フローの段階における不正リスク（内部統制上の問題を内包する不正行為）の洗い出しを行うこととした。

ここで、不正リスクの洗い出しを行うにあたって、まず、当委員会は、後記第 1・4・(3) 記載のとおり、BOGH 社より開示を受けた社内規程（ガイドライン・マニュアル）等の社内資料、業務フローに関するヒアリング、現地視察等により、BOGH グループの国内ブックオフ事業を中心に、各事業の業務の実態を把握した。そのうえで、前記 (1) で発覚した各事案が、前記業務フローにおける、どの段階で発生したものであるかについて確認・検証した。

そして、これらの確認・検証を踏まえ、不正行為としては具体的にどのようなものが想定されるか（想定される不正リスクはどのようなものか）という視点を基に、各業務フローの段階における、想定される不正リスクの検討を行った。併せて、これらの分類に必ずしも馴染まない、その他の不正リスクについても検討することとした。

かかる検討に基づく分析（洗い出しの結果）は以下のとおりである。なお、当該分析は、後記の再棚卸等により発覚した不正事案の内容を踏まえ、本調査の進捗に併せて随時必要に応じた更新を行った。

【「商品買取」の段階において想定される不正リスク（内部統制上の問題を内包する不正行為）】

類型	概要（想定される具体的なケース）
架空買取	実際に買い取る商品が存在しないにもかかわらず、架空の買取登録を行い、代金相当額をレジ又は金庫から持ち出して領得する行為等
買取点数の水増し	実際に買取りした商品数より多い数を買取商品数として登録する行為等
低額又は高額査定・買取り	本来あるべき買取金額よりも低額又は高額で査定・買取りをする行為等
虚偽の買取登録	顧客からの買取金額よりも低額又は高額にて買取登録する行為等
簿外処理	買取登録を行わずに自ら顧客から商品を買取る行為等
商品属性の偽装	個品 ^{※1} 又は単品 ^{※2} として個別管理をすべき商品について、あえて部門品 ^{※3} として扱う行為等
セット買取による買取点数の過少申告	架空在庫を圧縮する目的で実在点数から減らして買取りしたこととする行為等
私物売却（高額査定）	自身の私物を、自身で通常買取価格より高額に査定・精算する行為等

※1（個品） 商品一点一点を別のものとして個別に管理し、商品価値もそれぞれの実際の原価で管理している商品。主に楽器、貴金属、ハイブランド、地金、4000円以上のスポーツ用品及び腕時計等の高単価の商品がこれに該当する¹。

※2（単品） 本部が管理する商品マスタというデータによって、1つの商品ごとに典型的に買取価格や販売価格を管理している商品。主に商品マスタのあるソフト、ゲーム機本体、携帯電話、家電等の商品がこれに該当するが、販売価格帯によっては単品ではなく部門品として取り扱われることもある。

※3（部門品） 商品を同一部門ごとでひとまとまりに管理している商品。単品、個品を除く全ての商品がこれに該当し、書籍等の低単価で在庫量が多い商品が中心である。部門品については部門と数量で管理している。

【「商品管理（棚卸）」の段階において想定される不正リスク（内部統制上の問題を内包する不正行為）】

類型	概要（想定される具体的なケース）
商品持出し	店舗従業員による店舗内在庫の窃取行為（内引き行為）等

¹ 以下、※1から※9はそれぞれ第2において詳述しているが、便宜上、本項目においても注釈として記載する。

棚卸の偽装・ 在庫数の調整	帳簿上の商品数と実在する商品数に差異が生じている場合に、両者が一致するように偽装又は隠蔽する行為等
滞留在庫の隠蔽	滞留在庫について、データを書き換え、滞留在庫が販売されたように偽装又は隠蔽する行為等
社内ルールとは異なる 手順による R 処理※4	売場から商品を撤去していないにもかかわらず、当該商品につき R 登録※5 をする行為や、本来は R 処理※4 する対象の商品ではないのに R 登録※5 をする行為等
社内ルールで認められ ていない転換※6	正当な理由がないにもかかわらず、単品※2 を部門品※3 に転換※6 する行為、又は部門品※3 同士であっても区分を変更（転換※6）する行為等
架空 K コード※7 処理	実際のトレカの在庫データの移動（本 POS システム 1※8 から他社 POS システム※9）とは相違する内容で本 POS システム 1※8 上の K コード※7 処理を行い、架空の在庫を計上させ、又は実態に相違して在庫を消去する行為

※4（R 処理） 本報告書第 2・2・(3)・エ・(オ) に記載の不要な商品の廃棄、リサイクル又は国外リユース等を行う際の処理・手続。

※5（R 登録） R 処理を行う旨のシステム上の登録。

※6（転換） 商品は買取時に、部門品、単品、個品の種類のいずれかに登録され、当該類型内にて各コードに登録されるが、オペレーションミス等により、誤った類型・コードに登録をされた場合等に、その類型・コードの変更を行い、当該商品の値札ラベルを貼り替えることがある。かかる変更を「転換」と呼称している。

※7（K コード） 入庫側店舗を指定することなく出庫処理を可能とするコードのこと。

※8（本 POS システム 1） 店舗運営における POS レジシステム、買取査定支援及び在庫管理等を統合した基幹系システムのこと。

※9（他社 POS システム） トレカ総合支援システムのこと。BOGH グループは、トレカを専門に扱う店舗において他社 POS システムを導入し、複数店舗の POS データを一元管理している。

【「販売」の段階において想定される不正リスク（内部統制上の問題を内包する不正行為）】

類型	概要（想定される具体的なケース）
不要な販売代金の減額	本来実施すべきではない商品の販売代金の減額を実施する行為等
現金の着服	顧客に販売した販売代金やレジの現金を着服（領得）する行為

	等
販売の取消し	実際に販売を実施したにもかかわらず、理由なく当該販売を取り消す行為等

【商品買取→商品管理（棚卸）→販売の3段階における不正リスク（内部統制上の問題を内包する不正行為）の分類に必ずしも馴染まない類型の不正リスク】

類型	概要（想定される具体的なケース）
架空売上	架空の売上を計上する行為や、粗利益、営業利益、又は経常利益といった利益の金額につき正しい金額ではない数値を計上する行為等
無償引取	買取りの場面で、対象商品を0円と査定し、顧客から廃棄、リサイクル又は国外リユースとして処理することを依頼されたにもかかわらず、これらを行うことなく、例えば、私的に持ち帰ったり、売場に並べたりする行為等

当委員会は、前記で掲げた「商品買取」、「商品管理（棚卸）」、「販売」、左記3分類に必ずしも馴染まない「その他」不正リスクを念頭に置き、当該不正行為の存否、とりわけ、「組織的不正」の疑義を生じさせる事情（関与者の有無、行為態様、規模等）について、重点的に調査することとした。

イ 本件事案の範囲の確定

当委員会において、前記重点的検証事項（組織的不正の存否）を調査方針として策定して調査を進める一方、BOGH社は、2024年5月期の決算を固めるためBOGHグループ全社の再度の棚卸が必要と判断し、同年6月末より自主的に再棚卸を行った（この際、相互牽制により、再棚卸の実効性を確保するため、仕入・棚卸の権限を有する店長・主任を自店舗の棚卸に関与できない方式で実施した。）。

BOGH社は、この再棚卸を契機として、新たに、I店の事案（社内ルール上必要とされている手続を実施せず、売上原価を過大計上したというもの）等の不正事案を覚知するに至った。

また、BOGH社は、これらの事案に加えて、店長や主任から指示を受けている等、複数人が関与している棚卸に関する不正事案を2件、具体的には、U店の事案（BOGH社の子会社であるa社が運営する当該店舗において、店長の指示により当該店舗社員が架空在庫入力をしていたというもの）や、W店の事案（主任の指示により、棚卸担当者が現物を確認せずに商品の値札ラベルを読み込み、架空在庫入力をしていたというもの。なお、当該店舗は、一部の在庫を他店舗に預けて管理していたという事情が

あった。)を覚知するに至った。

BOGH 社は、この 2 件以外に複数人が関与するような不正事案が、BOGH グループにおいて存在する可能性があるか否かについて確認するため、2024 年 7 月末より、①a 社が運営する全店舗並びに②W 店のように、他の店舗に預けている在庫がある店舗及び他店舗の在庫を預かっている店舗を対象として、再々棚卸を実施した。

このような中で、当委員会は、前記アで述べた、重点的検証事項（組織的不正の存否）に立脚し、当委員会設置の契機となった、前記（1）記載の合計 8 店舗における事案に加え、前記の再棚卸及び再々棚卸並びにこれらに付随して BOGH グループが実施した手続により新たに判明した全ての事案を調査対象事案とするとともに、BOGH 社が認識した 2024 年 5 月期以降の不正行為の中から重点的に検証すべき事案を選定のうえ、26 店舗及び 1 事業部における合計 29 事案（一部の店舗においては複数事案発生していることから、店舗数及び事業部数の合計と、事案の数は一致しない。詳細は後記第 3・2・(3) のとおり。)を本件事案として、本件調査を行うこととした。

また、本件調査と同様に、重点的検証事項（組織的不正の存否）に立脚し、伏在している類似事案の有無を確認するため、いわゆる、件外調査を行うこととした。

2 当委員会の構成及び調査体制

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長 白井 真（弁護士 光和総合法律事務所パートナー）

委員 倉橋博文（弁護士 弁護士法人ほくと総合法律事務所パートナー）

委員 藤田大介（公認会計士 株式会社 KPMG FAS マネージングディレクター）

また、当委員会は、本調査を補助させるため、以下の補助者を選任した。

所属	氏名等
光和総合法律事務所	弁護士木谷太郎、同中澤雄仁、同野原俊介、同渡邊涼介、同井上龍太郎、同坂下大貴、同橋本祥、同森大輝、同渡辺大祐、同岡本健太、同水村優太、同神ふみ子、同原田康平
八雲法律事務所	弁護士笠置泰平
弁護士法人ほくと総合法律事務所	弁護士高橋康平、同奥津啓太、同鈴木裕也、同又吉重樹、同藪田崇之、同若狭周作
株式会社 KPMG FAS	公認会計士・弁護士塩野祐輝、公認会計士須賀永治、同床井宏行、同石坂穩ほか 13 名

なお、前記委員及び補助者の任に当たった弁護士及び公認会計士は、いずれも現在及び過去において、BOGH グループの業務に関与しておらず、BOGH グループに対

して利害関係を有していない。

3 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置

当委員会は、日本弁護士連合会が公表する「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に全ての点において準拠するものではないが、当委員会は、その独立性を確保し、実効的な調査を実現することを企図して、BOGH 社との委任契約書において、概要、以下の事項を合意した。

- ① BOGH 社は、当委員会からの求めに応じて本調査の遂行に協力すること。
- ② BOGH 社が保有するあらゆる資料、情報、役職員へのアクセスを保障すること。また、BOGH 社の子会社を含む関係先について同様のアクセスが確保されるよう最大限の努力をすること。
- ③ BOGH グループの役職員に対して、本調査の遂行に対する優先的な協力を業務として命令すること。
- ④ BOGH 社は、本調査の遂行を補助するため、当委員会が適切と認める人数及び部署に所属する社員等による事務局を設置すること。なお、当該事務局は当委員会に直属するものとし、事務局担当者として BOGH 社との間で、厳格な情報隔壁を設けること。
- ⑤ 本報告書に関する起案について、当委員会の判断を最大限尊重し、また、以下の事項を了承すること。
 - ・ 当委員会は、自由心証により事実認定を行い、法律上の証明による厳格な事実認定に止まらず、疑いの程度を明示した灰色認定や疫学的認定を行うことができること。
 - ・ 当委員会は、本調査により判明した事実及びその評価を、BOGH グループの現経営陣に不利になり得ることが想定される場合であっても、中立かつ独立した調査主体たる立場に基づき、調査報告書等に記載すること。また、当委員会は、BOGH 社に対して、BOGH グループ及びその関係者の利益を図る義務という趣旨での忠実義務を負わないこと。
 - ・ 当委員会は、調査実施主体として独立の立場で公的機関又は外部機関とのコミュニケーションを図ることができ、これにより入手した資料及び情報等についても、調査によって得た証拠として採用し、本調査を遂行することができること。また、当委員会は、かかる資料及び情報等を BOGH 社に開示しないことができ、本調査を遂行する過程で当委員会が独自に収集した資料等については、当委員会が処分権を専有すること。

4 本調査の概要

(1) 調査対象

ア 対象範囲

本件事案及び本件調査については、前記1・(2)のとおりである。

また、件外調査については、後記第4のとおりである。

イ 対象期間

本調査の対象期間について、不適切会計処理に関する過年度遡及修正の可能性を考慮し、その始期を2017年4月1日²とすることを原則としながらも、本件調査については、本件事案の不正行為の内容・性質等、件外調査については、各調査方法・手続の特性・有効性等を検討のうえ、必要に応じて、それぞれの対象期間を確定した。

(2) 調査期間

当委員会は、2024年6月25日から同年10月15日まで本調査を実施した。

なお、当委員会は、当該調査期間中、合計40回の委員会を開催したほか、適宜、打合せを実施する等して、委員及び補助者間において意見交換等を行った。

(3) 調査方法

ア 関係資料の精査

当委員会は、各店舗における取引（買取・販売）データ、在庫管理・棚卸データ及び店舗の売上等の計画数値・実績数値等が記載された資料並びに各種証憑書類等の関係資料の閲覧及び検討を行った。

また、各種会議体の議事録及び社内規程（ガイドライン・マニュアルを含む。）等の関係資料についても当委員会が必要と認める範囲で閲覧及び検討を行った。

加えて、BOGHグループ外の者からも資料を入手し、それらの資料についても閲覧及び検討を行った。

イ ヒアリング

当委員会は、本件事案及び類似事案に関与又はその認識を有している可能性が認められるBOGHグループ役職員及びその他の関係者合計114名（うち、①BOGH社：取締役（代表取締役社長、取締役、社外取締役）9名、執行役員5名、部長等従業員2名、②子会社：BOC社執行役員5名、その他子会社役員5名、従業員85名、③社外関係者（退職者・顧客含む）：3名）に対し、ヒアリングを実施した（延べ161回）。

具体的な対象者については、別紙1のとおりである。

² BOGH社は、BOC社を前身とし（～2018年9月）、2018年10月1日に設立され、決算期を3月末日としていたが、2020年6月に決算期を5月末日に変更している。

ウ アンケート（国内・海外）

当委員会は、本件事案及び当該事案に類似する問題の存否等の確認のため、① BOGH 社及び国内の BO 店舗等の運営を行う子会社に所属する全役職員（PA スタッフを含む³。社外役員は除く。以下本項において同じ。）及び②店舗運営を行っていない子会社に所属する全役職員のうち過去に①の会社に所属したことがある者、合計 1 万 3679 名（2024 年 8 月 7 日時点。回答期間内に退職予定である者・退職した者を除く。）を対象に、アンケート調査を実施した。

また、同様の目的で、米国の店舗運営を行う子会社 BOUSA 社及びマレーシアの店舗運営を行う BOK 社⁴の全役職員、合計 502 名（2024 年 8 月 15 日時点。回答期間内に退職予定である者・退職した者を除く。）を対象に、アンケート調査を実施した。

前記アンケート調査に際し、当委員会は、国内アンケートにおいて合計 1 万 3547 名（回答率約 99%）の回答、また、海外アンケートにおいて合計 502 名（回答率 100%）の回答を受領した⁵。

そして、当該回答結果について、その内容を分析したほか、必要に応じて、回答者への個別照会、回答者・関係者へのヒアリング及び関係資料の閲覧・検討等を行った。

詳細については、後記第 4・2 で述べる。

エ ホットラインの設置

当委員会は、本調査期間内である 2024 年 8 月 7 日から同月 23 日正午まで、本件事案及び当該事案に類似する問題の存否等の確認のため、BOGH グループ（海外は除く。）の全従業員を対象に、当委員会を宛先とする臨時の情報提供窓口（ホットライン）を設置し、周知した。

ホットラインには、合計 2 件の情報提供があり、必要に応じて、回答者への個別照会、回答者・関係者へのヒアリング及び関係資料の閲覧・検討等を行った。

詳細については、後記第 4・3 で述べる。

オ データ分析調査

当委員会は、本件事案以外の不正事案の存否を調査するため、BOGH 社より、国内

³ PA スタッフの在籍・勤務状況が一定でないこと、実際上の捕捉可能性等を考慮のうえ、直近の給与締め日から遡って過去 3 ヶ月以内に給与支払をした PA スタッフを対象としている。

⁴ 海外子会社である「有限責任会社 J&K TRADING」は、設立が 2024 年 4 月、カザフスタン共和国の直営店 1 号店の出店が同年 7 月であり、店舗事業の開始から間もないことから、当該子会社・店舗の役職員は、アンケート対象から除いている。

また、フランス共和国内の店舗及び前記海外子会社の店舗を除くカザフスタン共和国の店舗は、いずれも、加盟店であること（同店の在庫は BOGH グループの在庫ではなく、加盟会社の在庫であること）から、当該店舗の役職員は、アンケート対象から除いている。

⁵ 未回答者の中には、アンケート期間中における休職者を含む。

の各店舗における買取り、販売、在庫管理・棚卸等に関する各種データを受領し、これらのデータの分析調査を実施した。

詳細については、後記第4・4で述べる。

カ 現地視察

当委員会は、国内ブックオフ事業及び店舗における業務フロー・業務システムの内容を把握するため、店舗規模及び導入されているシステムの種別を考慮のうえ、BSB409号川崎港町店及びBSB網島樽町店の現地視察を実施した。

また、プレミアムサービス事業における業務フロー及び業務システムの内容を把握するため、BOGH社晴海オフィスを訪問し、現地視察及びヒアリングを実施した。

5 本調査の限界

本調査は、前記4・(2)記載の時間的制約の中で、前記4・(3)記載の調査方法に基づき実施されたものであり、本調査には一定の限界がある。

また、当委員会は、本調査により、本調査の目的を果たすための合理的な基礎を得たものと判断しているが、本調査は、捜査機関あるいは関係官庁による捜査及び行政調査等とは異なり、調査に対する法的な受忍義務による裏付けを伴うようなものではなく、あるいは物理的強制力を伴うものでもない、関係者の純粋な任意の協力に基づくものであることに由来する限界が存在することについては留意されたい。この点、外部者（退職者）への調査協力依頼に対し、協力を得られず、ヒアリングが実施できなかった事案も存在し、かかる事案の事実確認につき困難が伴い、また、一定限度までの事実確認にとどまらざるを得ないものがあつた。本調査結果の基礎となっている関係資料及びヒアリング供述内容に関しては、それぞれの関係者による協力の程度に影響を受けていることは否定することができず、その真偽、完全性及び網羅性等について、前記の捜査及び行政調査等と同水準による検証を実施することはできず、これらを確認する手段は限定されている。

以上のことから、本調査の結果が客観的真実と異なる結果である可能性を含むことは否定できず、調査結果がいかなる意味でも完全であることを保証することはできない。

なお、本調査はBOGH社のために行われたものであり、当委員会はBOGH社以外の第三者に対して責任を負うものではない。

第2 本件調査の前提となる事実について

1 BOGH グループの概要等（沿革、事業内容、業績推移等）

(1) 主な沿革等

ア BOGH 社の概要

会社名	ブックオフグループホールディングス株式会社
代表者役職氏名	代表取締役社長 堀内 康隆
会社所在地	神奈川県相模原市南区古淵二丁目 14 番 20 号
設立	2018 年 10 月 1 日
資本金	1 億円
決算日	5 月末
従業員数	単体 50 名、連結 1689 名
事業内容	古物の売買、受委託販売、補修、加工及び輸出入等
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

(2024 年 5 月 31 日現在)

イ BOGH 社の組織図



(2024 年 5 月 31 日現在)

ウ BOGH グループの主な沿革

年月	概要
1991年8月	中古本の仕入、販売を目的として神奈川県相模原市に株式会社ザ・アール（資本金 1000 万円）を設立
10月	「BOOKOFF」の全国フランチャイズチェーン展開を開始
1992年6月	商号をブックオフコーポレーション株式会社に変更
1994年10月	中古 CD（コンパクトディスク）・中古ビデオの仕入、販売を開始
BOC 社（1997年7月から2018年9月まで。BOGH 社の前身）	
1997年7月	形式上の存続会社である BOC 社（旧株式会社橘屋）と合併
1999年4月	中古子供用品の取扱いを開始
10月	BOUSA 社を設立
2000年1月	中古スポーツ用品の取扱いを開始
4月	中古衣料、中古アクセサリ等の取扱いを開始
12月	大型複合店「BOOKOFF 中古劇場 多摩永山」オープン
2002年2月	商品、備品の供給及び保管管理を行うブックオフ物流株式会社（2014年4月 BOC 社に吸収合併）を設立
2004年3月	東京証券取引所市場第二部に株式を上場
2005年3月	東京証券取引所市場第一部に株式を上場
2007年4月	プラモデル・フィギュア等の中古ホビー商材の取扱いを開始
8月	子会社ブックオフオンライン株式会社が、インターネット上のリユースショップ「BOOKOFF Online」運営開始
2008年11月	洋販ブックサービス株式会社より「青山ブックセンター」、「流水書房」を運営する新刊事業を譲受け
2009年11月	「BOOKOFF SUPER BAZAAR」の屋号として初の大型複合店「BSB 鎌倉大船店」オープン
2010年10月	グループの障がい者雇用の促進を目的としてピーアシスト株式会社を設立（2010年12月厚生労働省より「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社として認定）
2011年12月	中古携帯電話の取扱いを開始
2013年1月	BOC 社加盟店である株式会社ブックオフウィズの株式を一部譲り受けし、同社を子会社化
4月	店舗型のビジネスに限定しないリユース業を運営する株式会社ハグオールを設立（2018年3月ブックオフオンライン株式会社に吸収合併）

年月	概要
2015年5月	BOC社加盟店ブックレット社の全株式を譲り受けし、同社を子会社化 国内での「BOOKOFF」店舗の運営を目的としてBO沖縄社を設立
2016年1月	国内でのブックレビューコミュニティサイトの運営等を目的として株式会社ブクログの全株式を譲り受けし、同社を子会社化
7月	マレーシアでのリユース店舗の運営を目的として、株式会社コイケと KOIKE MALAYSIA SDN.BHD.との3社で締結された株主間契約に基づき、KOIKE MALAYSIA SDN.BHD.が設立した BOK MARKETING SDN.BHD.に出資し、同社を子会社化
11月	BOK社がリユース店舗 Jalan Jalan Japan OneCity 店を運営開始
2017年4月	BOC社加盟店マナス社の全株式を譲り受け、同社を子会社化
BOGH社（2018年10月以降）	
2018年10月	BOGH社が単独株式移転によりBOC社の完全親会社として設立
2019年1月	子会社BOC社が子会社ブックオフオンライン株式会社を吸収合併 国内での「BOOKOFF」店舗の運営を目的としてBO南九州社を設立
4月	子会社BOC社が子会社リユースコネクト株式会社を吸収合併
9月	株式会社ジュエリーアセットマネジャーズ（2022年6月BOC社に吸収合併）と Aidedt Hong Kong Limited（2023年4月清算完了）の全株式を取得し、同社を子会社化
2020年6月	決算期を毎年3月31日から毎年5月31日に変更（決算期変更の経過期間となる2021年5月期は14か月決算となる）
2021年12月	国内でのトレカ専門店「Japan TCG Center」店舗の運営を目的として株式会社BOチャンスを設立
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行
7月	グループ初となるアニメグッズ専門店「BOOKOFF ANIMELAB BROOKLYN 店」をアメリカ合衆国ニューヨーク州に出店
8月	グループ初となるトレカやゲームソフト等の遊べるアイテムを豊富に取り揃えた専門店「あそびバ イオンモール和歌山店」を出店
10月	グループ初となるカザフスタン共和国での出店（加盟店 Jalan Jalan Japan Zhetysu Semirechye 店）
2023年1月	ECサイト「ハグオールファッション」を機能拡充させ、ブランド

年月	概要
	商材やファッション・コレクション商材を取り揃えた EC サイト「rehello (リハロ)」をオープン
8月	TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) による提言への賛同を表明
11月	グリーンローンフレームワークの策定及びリユースチェーン初となるグリーンローンによる資金調達実施
2024年4月	グループ初となるカザフスタン共和国での合弁会社(有)J&K TRADING を設立

(2) 事業内容等

ア BOGH 社の事業内容

BOGH 社は、持株会社として BOGH グループの経営管理及びそれに付帯する業務を行っている。BOGH グループの事業領域は、①国内ブックオフ事業、②プレミアムサービス事業、③海外事業の3つに分かれている。かかる事業は主に後記イの関係会社が行っており、その内容は後記2・(2)のとおりである。

イ 関係会社の事業内容

(ア) 関係会社の概要

名称	住所	資本金	主要な事業内容	議決権所有 又は被所有 割合 (%) ※ 2	関係内容
(連結子会社) ブックオフコーポレーション株式会社 ※1	相模原市 南区	1億円	「BOOKOFF」 等店舗の運営、 「BOOKOFF Online」の運営 等	100.0	役員の兼任 社員の出向 BOGH 社が資金の貸付を行っている。
株式会社ブックオフ沖縄 ※1	沖縄県 宜野湾市	1億円	「BOOKOFF」 等店舗の運営等	100.0	役員の兼任
株式会社ブックレット ※1	大阪市 城東区	1000万円	「BOOKOFF」 等店舗の運営等	100.0	役員の兼任 社員の出向
株式会社マナス	相模原市 南区	300万円	「BOOKOFF」 店舗の運営等	100.0	役員の兼任 社員の出向

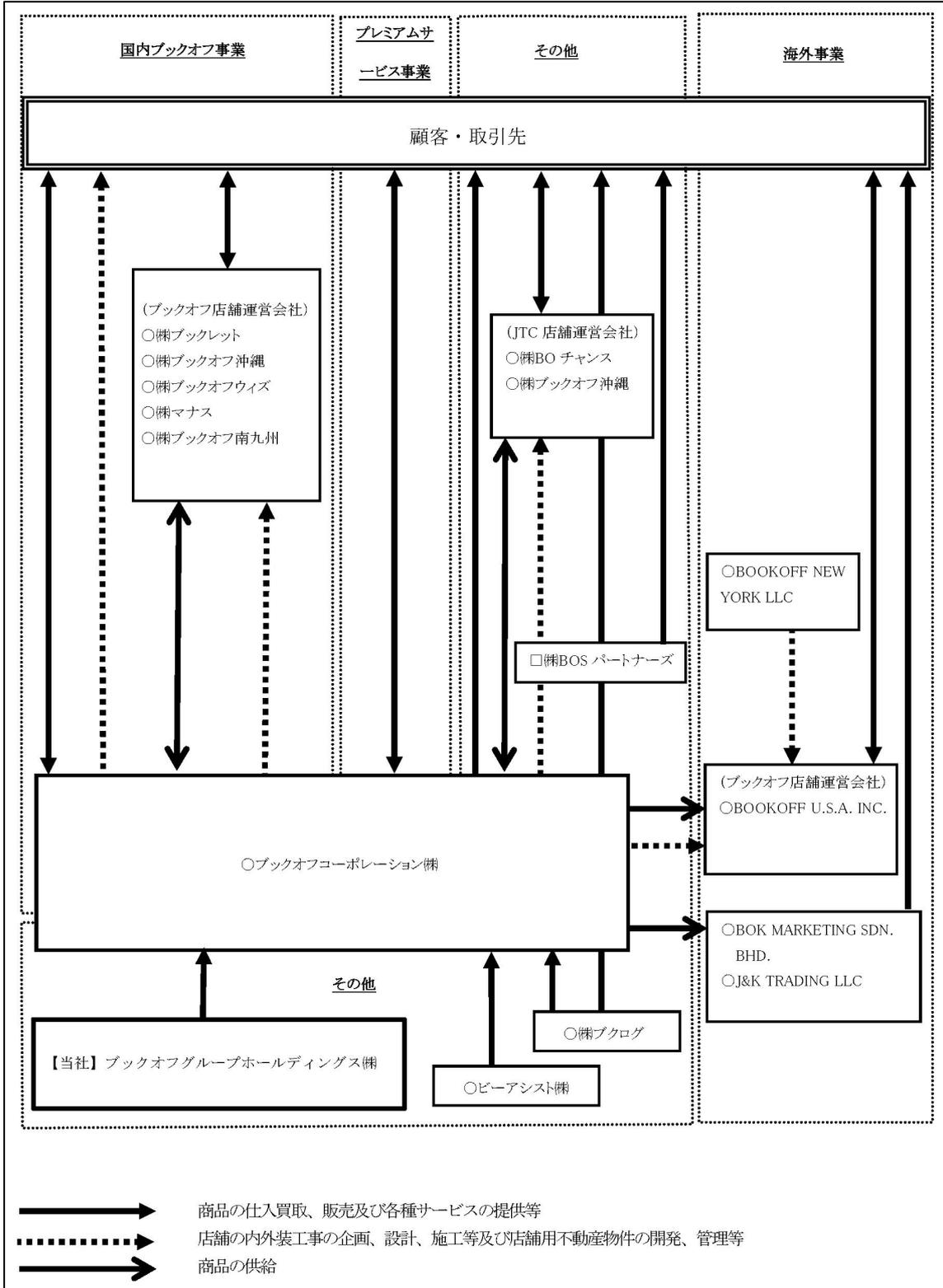
名称	住所	資本金	主要な事業内容	議決権所有 又は被所有 割合 (%) ※ 2	関係内容
株式会社ブックオフウィズ ※1	香川県 高松市	4700 万円	「BOOKOFF」 等店舗の運営等	100.0	役員の兼任 社員の出向
株式会社ブックオフ南九州 ※1	宮崎県 宮崎市	1 億円	「BOOKOFF」 等店舗の運営等	100.0	社員の出向 BOGH 社が資金の貸 付を行っている。
(連結孫会社) BOOKOFF U.S.A. INC. ※1	アメリカ 合衆国カ リフォル ニア州	100 万米ド ル	「BOOKOFF」 店舗の運営等	100.0 (100.0)	社員の出向
ビーアシスト株式会社	相模原市 南区	900 万円	商品の加工業務 等	100.0 (100.0)	役員の兼任社員の出 向 BOGH 社子会社の商 品加工業務等を請け 負っている。
株式会社ブクログ ※1	東京都 渋谷区	7500 万円	ブックレビュー サイト「ブクロ グ」の運営等	100.0 (100.0)	役員の兼任 社員の出向
BOK MARKETING SDN.BHD. ※1	マレーシ ア国セラ ン ゴール州	380 万マレ ーシアリン ギッド	「Jalan Jalan Japan」店舗の 運営等	70.0 (70.0)	役員の兼任 社員の出向
株式会社 BO チャンス	相模原市 南区	900 万円	「Japan TCG Center」店舗の 運営等	98.0 (98.0)	役員の兼任 社員の出向
BOOKOFF NEW YORK LLC	アメリカ 合衆国ニ ューヨー ク州	100 万米ド ル	BOGH 社子会社 への不動産の賃 貸等	100.0 (100.0)	役員の兼任

名称	住所	資本金	主要な事業内容	議決権所有 又は被所有 割合(%)※ 2	関係内容
（有）J&K TRADING ※1	カザフス タン共和 国アルマ トイ市	1億5500 万カザフス タンテング	リユース製品の 輸出入及び販売	55.0 (55.0)	役員の兼任 BOGH 社子会社との 間で中古商品等の供 給を行っている。
（持分法適用関連会社） 株式会社 BOS パートナー ズ	東京都 中央区	1億円	ベンチャー企業 への支援事業等	40.0 (40.0)	—
（その他の関係会社） 大日本印刷株式会社 ※3・4	東京都 新宿区	1144億 6400万円	印刷業	被所有 16.28 (9.79)	役員の兼任 BOGH 社子会社との 間で備品消耗品の売 買を行っている。

(2024年5月31日現在)

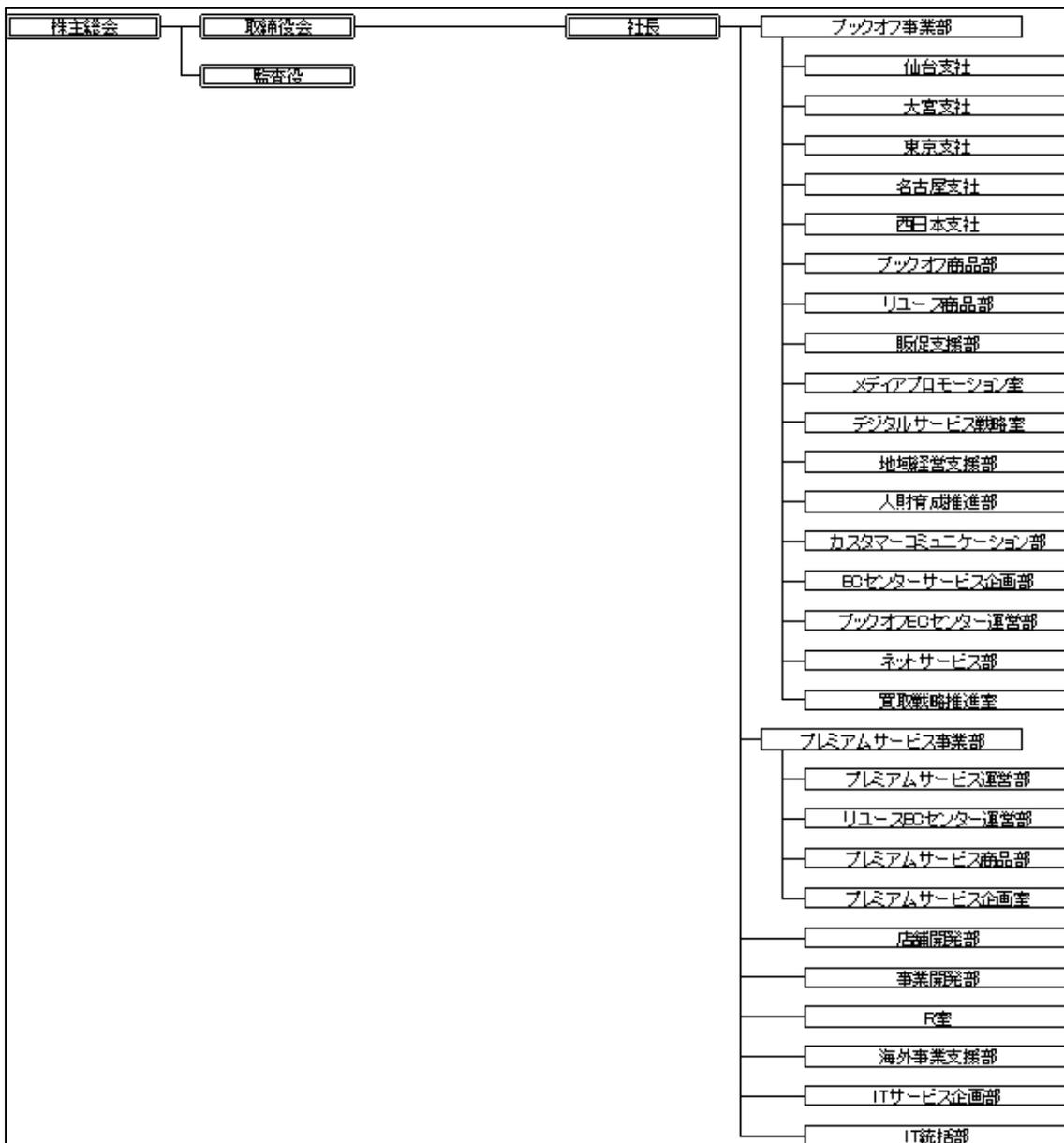
- ※1 特定子会社に該当する。
- ※2 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合を内数で示している。
- ※3 議決権の被所有割合の（ ）内は、間接所有割合を内数で示している。
- ※4 被所有割合は100分の20未満であるが、同社はBOGH社子会社に対して実質的な影響力を持っているため、その他の関係会社とされている。

関係会社の事業の系統図は、概ね以下のとおりである。



(イ) BOC 社の事業内容等

a BOC 社の組織図



(2024年5月31日現在)

b BOC 社の事業内容

BOC 社は、国内ブックオフ事業として、書籍・ソフト等のリユースショップ「BOOKOFF」のチェーン本部としてフランチャイズシステムの運営及び直営店舗の運営を行っている。また、「BOOKOFF」を中心に様々なリユース商材を集めた BSB 等の運営を行っており、書籍・ソフト等の他、家電商品、アパレル、スポーツ用品、ベビー用品、腕時計・ブランドバッグ・貴金属、食器・雑貨等の買取り及び販売を行

っている。さらに、大型ショッピングモールに出店するトレカやゲームソフト等、遊べるアイテムを豊富に取り扱う専門店である「あそびバ」等の運営も行っている。

また、BOC社は、プレミアムサービス事業として、大手百貨店に設置した買取窓口「hugall（ハグオール）」、貴金属等のリユース、リペア・リメイクサービスを提供する「aidect（アイデクト）」、東京23区内を中心に出店している買取専門店である「BOOKOFF 総合買取窓口」の店舗運営等を行っている。

さらに、BOC社は、海外事業として、海外子会社及び海外子会社が運営する店舗の統括・支援業務、海外における新たな事業モデルの検討及び事業計画の策定を行っている。

(ウ) その他主な関係会社の事業内容

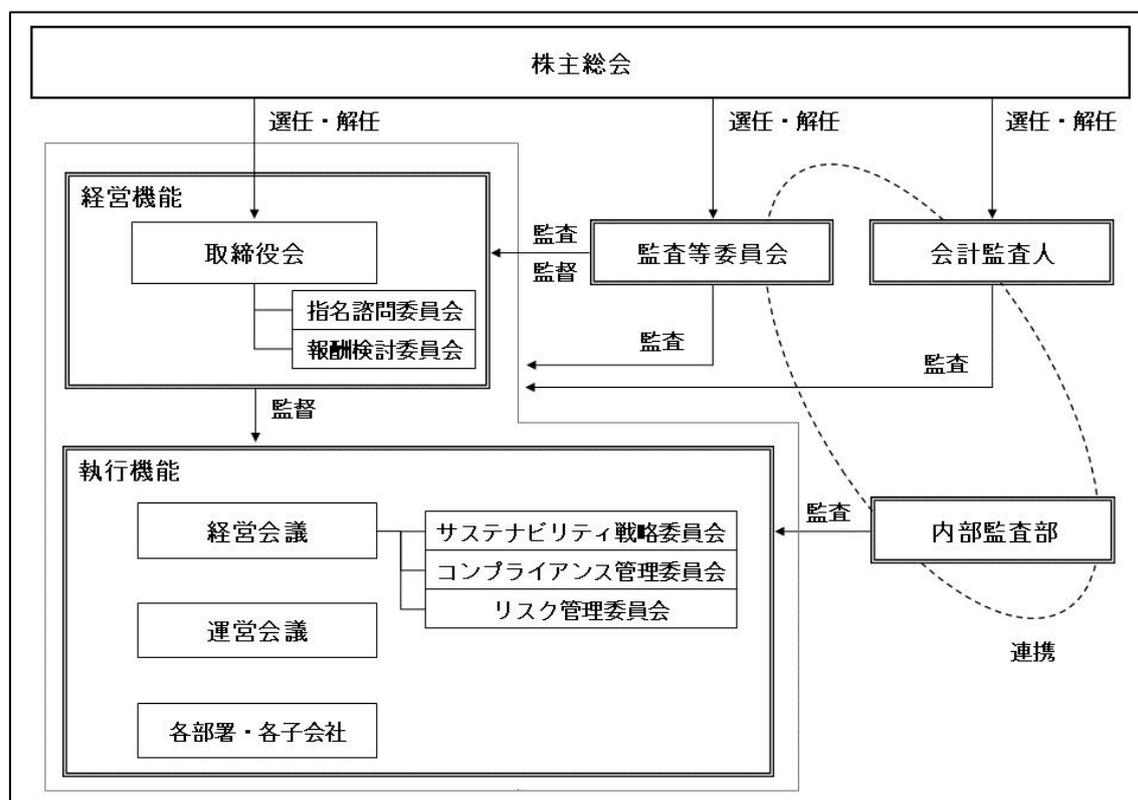
BO 沖縄社、ブックレット社、マナス社、株式会社ブックオフウィズ、BO 南九州社は、国内ブックオフ事業として、BO 店舗の運営等を行っている。

また、BO USA 社は、海外事業として、アメリカ合衆国において、BO 店舗の14店舗の運営等を行っている。

ウ BOGH グループにおけるコーポレートガバナンスの概要

(ア) 体制図

BOGH 社のガバナンス体制の概要は、以下のとおりである。



(イ) 主な会議体

a 取締役会

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名と監査等委員である取締役3名の計9名で構成され、その過半数である5名は社外取締役（うち独立社外取締役3名）である。

「取締役会規程」によれば、毎月1回の定時取締役会に加えて、必要に応じて臨時取締役会も開催することとされている。2024年5月期においては、全13回開催されており、3回（延べ4名が欠席）を除く全ての回について全取締役が出席している。

b 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（うち1名は常勤の監査等委員である取締役）で構成され、その過半数である2名は社外取締役（うち独立社外取締役1名）である。

「監査等委員会規程」によれば、監査等委員会は定期に開催し、必要に応じて臨時会も開催することとされている。2024年5月期においては、全15回開催されており、全ての回について全監査等委員が出席している。

c 経営会議

経営会議は、社内取締役3名、常勤の監査等委員である取締役1名及び執行役員5名で構成される。

「会議・委員会規程」によれば、経営会議は原則として毎週1回開催される。経営会議では、経営会議決議事項、社長決裁事項のうち必要と認める事項及びその他日常業務に関する重要な事項の審議と意思決定を行っている。

d 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、代表取締役社長及び独立社外取締役3名で構成され、取締役会に諮る取締役の選解任に係る事項を審議決定するために適宜開催される。

e 報酬検討委員会

報酬検討委員会は、代表取締役社長及び独立社外取締役3名で構成され、取締役会からの一任により取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び執行役員の個別の報酬等を決定する。

f サステナビリティ戦略委員会

サステナビリティ戦略委員会は、代表取締役社長が委員長を務め、半期に1回以上

の頻度で開催される。同委員会では、気候変動をはじめとした様々なリスク・機会の特定及び対応方針や戦略の検討並びに、各部門における実行計画の進捗モニタリング等を行っている。

g コンプライアンス管理委員会

コンプライアンス管理委員会は、コンプライアンス管理責任者である担当役員を委員長とし、BOGH グループの各会議体へのコンプライアンスに関する提言や報告、コンプライアンス管理の企画・立案、評価、見直し等を行っている。

h リスク管理委員会

リスク管理委員会は、担当役員を委員長とし、BOGH グループにおけるリスクの確認と対応策の審議及び提案等を行い、リスクマネジメント体制を整備している。

(ウ) 三様監査の状況

a 監査等委員会による監査

監査等委員会における具体的な検討内容は、監査方針・計画の策定、監査報告書の作成、取締役会・経営会議等の重要会議における議案の内容・検討プロセス等、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査の相当性、会計監査人の評価・再任・報酬同意、監査上の主要な検討事項等である。

b 内部監査部による監査

内部監査部は、社員 4 名で構成されており、内部監査規程並びに取締役会が承認した内部監査計画に基づき、年間を通じて監査を行い、業務及びその内部統制の適切性・有効性を検証・評価する。

内部監査の結果は、代表取締役社長及び常勤の監査等委員である取締役に毎月 1 回、それぞれに直接報告されるとともに、取締役会及び監査等委員会において定期的に報告される。

c 会計監査

本調査の対象期間である 2018 年 3 月期から 2024 年 5 月期までにおける BOGH 社の会計監査人は監査法人トーマツである。

d 三様監査の連携

監査等委員会、内部監査部及び会計監査人は、必要の都度、情報交換・意見交換を実施し、連携を図っている。

(エ) コンプライアンス体制

BOGH 社では、各種ステークホルダーとの信頼関係を構築するために BOGH グループの役員及び従業員が遵守すべき指針として、「コンプライアンス・ガイドライン」を制定している。

(オ) 内部通報制度

「コンプライアンス・ガイドライン」において、企業倫理を守ろうとする者を支援するために、内部通報制度を設置していることが記載され、内部通報制度が設けられている。

「内部通報に関する規程」によれば、内部通報又は相談を受け付ける窓口のうち、内部窓口はコンプライアンス管理委員会委員長が担当し、外部窓口は窓口業務を委託した法律事務所の担当弁護士が担当することとされている。

なお、過去 2 年間ででの内部通報の実績は 111 件⁶である。

(3) 業績推移

BOGH グループの業績推移（直近 5 年間）の概要は、以下のとおりである。

（単位：百万円）

年度	2019年3月期	2020年3月期	2021年5月期	2022年5月期	2023年5月期
売上高	80,796	84,389	93,597	91,538	101,843
経常利益	2,120	1,898	2,509	2,307	3,040
親会社株主に帰属する当期純利益	2,172	240	157	1,449	2,769
純資産額	13,006	12,848	12,944	16,482	19,057
総資産額	40,647	41,535	40,321	45,096	50,213

（注）2021年5月期は決算期変更により2020年4月から2021年5月までの14か月の実績である。

2 BOGH グループの業務遂行に関する組織運営、業務フロー及び統制環境

(1) BOGH グループの業務遂行に関する組織運営、業務フロー及び統制環境の特色

BOGH グループは、前記 1・(2)・アのとおり、①国内ブックオフ事業、②プレミア

⁶ なお、通報の大半は人事労務関係に関するものであった。

ムサービス事業、③海外事業をその事業領域としているが、特に①国内ブックオフ事業の業務遂行にあたっては、後記(2)・ア・(ア)のとおり支社制を導入し、最終的には各店舗の店長に店舗運営に関する広い裁量を与えたうえ、各店舗に社員に比して多数のPAスタッフを配置して、そのPAスタッフにも比較的広い裁量を与えている。そのため、人事評価にあたっては、特にマネージャーとしての能力や成果が重視されている。

また、①国内ブックオフ事業を営む店舗においては、どのような商品であったとしても可能な限り買取りしたうえで販売する方針が採用されており、BOC社が定めた詳細なガイドライン等に従い、その商品の価値等に応じた取扱いが行われている。そのため、店舗が取り扱う商品ごとに業務や人事が細分化されている。

(2) 組織運営

ア 国内ブックオフ事業

(ア) 支社制

国内ブックオフ事業は、BOC社に設置されたブックオフ事業部を中心に営まれており、ブックオフ事業部には、仙台支社、大宮支社、東京支社、名古屋支社、西日本支社の各支社、ブックオフ商品部、リユース商品部等が設置されている。

支社は、基本的に、地区(統括エリア)、エリア・ブロック、直営店舗によって構成されている。支社には支社長が置かれ、支社長は所轄支社内の統括AM等を監督している。地区(統括エリア)には統括AMが置かれ、統括AMは所轄地区内のAMを監督している。エリア・ブロックにはAM等⁷が置かれ、AM等は所轄エリア・ブロック内の店長等を監督している。直営店舗には、その長として店長、当該施設内の一定範囲の売場責任者として主任が置かれ、店長は直営店舗の運営管理に当たるとともに当該店舗内の店舗従業員を監督している。なお、直営店舗数は、387店(うち関係会社運営店舗は73店。いずれも2024年5月末日現在)である。

社員の待遇は、執行役員、年俸者(部長、子会社社長等)、Gグレード(統括AM等)、Aグレード(AM、大型店の店長)、Mグレード(店長、主任)、Jグレード(初級店長、主任)、Tグレード(役職なし)によって異なっており、階層構造になっている。Gグレード及びAグレードの社員は、各支社の基準を満たして期首に上長から昇格対象として推薦された場合、昇格候補者となる。当該基準は各支社によって異なるが、基本的に、一定の売上規模以上の店舗を運営する力があるか、一定の数以上の店舗を担当する力があるか等といったマネジメント力が目安となっている。Mグレードは年2回、Jグレード及びTグレードは毎月昇給の機会がある。

なお、組織規程及び職務分掌規程等に明確に定められてはいないが、各支社には、

⁷ AMのほかにブロックマネージャーが置かれる場合もある。

商材ごとに商材リーダーという役割を兼ねる社員が存在する。商材リーダーは、地区（統括エリア）を超えて、当該商材を担当する主任（商材主任）及び社員をトレーニングしたり、各統括 AM 及び AM と協議しながら当該商材に関する事業戦略等を講じたりしている。

（イ） 職務分掌

各支社は、それぞれの管轄する地域の直営店舗の運営統括業務及び加盟店への運営指導を担い、次に掲げる事項を分掌している。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">(1) 直営店舗業務に関する店舗への指示、指導及び監督(2) 直営事業にかかる短期計画案の作成及び提出(3) 直営店舗に関わる文書の発信及び配布(4) 直営店舗の月次予算達成状況の取りまとめ及び報告(5) 直営店舗における在庫のモニタリング及び商品需給バランスの調整(6) 加盟店の新規出店時の開店指導・支援(7) 加盟店の店舗業務に関する指導(8) その他、前各号の業務に関する、その他各部署の所轄業務に属さない全ての事項 |
|---|

直営店舗は、店舗ごとに運営を行い、直営店舗における次に掲げる事項を分掌している。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">(1) 月次損益計画の作成及び提出(2) 計画に対する実績の分析及び報告(3) PA スタッフの採用(4) 消耗品、事務用品、備品及び什器の発注(5) 社員及び PA スタッフの教育及び訓練(6) 商品の仕入、加工、出荷、販売及び保管に関する事項(7) その他店舗運営全般に関する、その他各部署の所轄業務に属さない全ての事項 |
|--|

ブックオフ商品部は、店舗において取り扱う商品のうち、ブックオフ商品に関する店舗での分析・運用・展開等に関する業務を担い、次に掲げる業務を分掌している。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">(1) 店舗において使用する商品データベースの構築及び価格管理(2) ブックオフ商品に関わる展開方針の作成及び店舗オペレーションシステムの構築等(3) ブックオフ商品の真贋判定に関するサポート業務、商品マニュアルの作成及び商品知識の教育研修に関する業務(4) ブックオフ商品に関する需給等の分析業務(5) ブックオフ商品に関する他社・他団体等との協業による事業開発に関する業務 |
|--|

(6) ブックオフ商品の買取・販売に関する企画の立案及びそのパッケージ展開等に関する業務

(7) その他、ブックオフ商品の運用・展開等に関する、その他各部署の所轄業務に属さない全ての事項

リユース商品部は、店舗において取り扱う商品のうち、リユース商品に関する店舗での分析・運用・展開等に関する業務を担い、次に掲げる業務を分掌している。

(1) リユース商品に関わる展開方針の作成及び店舗オペレーションシステムの構築

(2) リユース商品の真贋判定に関するサポート業務、商品マニュアルの作成、商品知識の教育研修及び商品リペアに関する業務

(3) リユース商品に関する需給等の分析業務

(4) リユース商品に関する他社・他団体等との協業による事業開発に関する業務

(5) リユース商品の買取・販売に関する企画の立案及びパッケージ展開等に関する業務

(6) リユース商品のストックポイント（物流拠点）の運営・展開に関する業務

(7) その他、リユース商品の運用・展開等に関する、その他各部署の所轄業務に属さない全ての事項

(ウ) 加盟店

BOC 社は、「BOOKOFF」をはじめとする各種のリユース小売店舗のフランチャイズ展開を行うために、加盟店が出店する度にフランチャイズ契約を締結している。

前記フランチャイズ契約の当事者は、フランチャイザーである BOC 社とフランチャイジーである加盟者であり、その契約の要旨は次のとおりである。

(1) 契約内容

BOC 社は、加盟者に対して、加盟店が「BOOKOFF」等の標章や BOC 社が開発し所有するフランチャイズシステムを用い、加盟店の営業を行うことを許諾する。契約期間中、BOC 社は、加盟店に対して、継続的に経営指導、営業指導、技術援助を行うことを約し、加盟者はこれについて、BOC 社に一定の対価を支払う。

(2) 契約期間

前記契約の有効期間は、契約締結日より 5 年間とされている。ただし、契約期間満了日の 3 か月前までに、BOC 社又は加盟店のいずれからも本契約を終了する旨の書面による意思表示がない場合は、前記契約は更に 2 年間自動的に更新されるものとされ、以後も同様とされている。

(3) ロイヤリティ

加盟店売上高の一定料率

(4) 加盟料等

加盟料	固定額
開店指導料	固定額

加盟店舗数は、368店（2024年5月末日現在）である。

イ プレミアムサービス事業

プレミアムサービス商品部は、「hugall」・「aidect」・「総合買取窓口」店舗等において取り扱う商品の中で、主にブランド・ジュエリー商品に関する店舗及び催事での分析・運用・展開等に関する業務を担い、次に掲げる業務を分掌している。

- (1) ブランド・ジュエリー商品に関わる展開方針の作成及び店舗オペレーションシステムの構築
- (2) ブランド・ジュエリー商品の真贋判定に関するサポート業務、商品マニュアルの作成、商品知識の教育研修及び商品リペアに関する業務
- (3) ブランド・ジュエリー商品に関する需給等の分析業務
- (4) ブランド・ジュエリー商品に関する他社・他団体等との協業による事業開発に関する業務
- (5) ブランド・ジュエリー商品の買取・販売に関する企画の立案及びパッケージ展開等に関する業務
- (6) ブランド・ジュエリー商品の催事買取、卸販売に関する業務
- (7) その他、ブランド・ジュエリー商品の運用・展開等に関する、その他各部署の所轄業務に属さない全ての事項

プレミアムサービス商品部は、商品企画グループ（宝飾チーム、ハイブランドチーム、アパレルチーム）、美術骨董グループ及びジュエリー加工サービスグループで構成されている⁸。

ウ 海外事業

BOGH グループは、アメリカ合衆国及びフランス共和国において、「BOOKOFF」を展開するほか、2016年からは日本国内で販売に至らなかった商品の出口戦略として、マレーシア及びカザフスタン共和国において「Jalan Jalan Japan」を展開している。

具体的には、アメリカ合衆国においては、海外子会社を通じ、フランス共和国においては、加盟店を通じ、それぞれ、現地での書籍・ソフトメディアの買取り・販売の他、日本国内のアニメ商材等を取り扱っている。

マレーシアにおいては、現地店舗での買取業務を行っておらず、国内ブックオフ事

⁸ 厳密には、プレミアムサービス商品部は、2024年6月以降、商品企画グループ（宝飾チーム、ハイブランドチーム、アパレルチーム、美術骨董チーム、在庫管理チーム）及びジュエリー加工サービスグループで構成されている。

業において R 登録⁹された衣料品、及び、衣料品以外の雑貨を仕分け、日本から送付した商品を現地で再商品化し、現地にて販売している。

カザフスタン共和国においては、2022 年から加盟店を通じ、2024 年 4 月からは海外子会社（合弁会社）を設立して、それぞれ、衣料品等のアパレル商材を中心とした販売事業を行っている。当該海外子会社においては、マレーシアにおける事業と同様、国内ブックオフ事業において R 登録された衣料品等を日本から送付し、現地で再商品化したうえで販売している。

(3) 業務フロー及び統制環境

BOGH グループの国内ブックオフ事業における業務フロー及び統制環境は、基本的に BOC 社の定める規程・マニュアル等に準じており、具体的には、以下のとおりである。

ア 店舗において取り扱う商品について

国内ブックオフ事業では、店舗の種類・規模等によって取扱商品が異なるものの、ブックオフ商品及びリユース商品、すなわち、書籍、ソフト（音楽・映像・ゲーム）から家具・家電、ホビー用品、衣類、スポーツ用品、ハイブランド商品、楽器、トレカまでの中古品全般を取り扱っている。これら取扱商品は、区分（「書籍」、「音楽ソフト」等）、部門（「書籍」という区分における「大人コミック」、「少年コミック」、「文庫」等）に分類され、それぞれに付与されるコードによって識別されている¹⁰。

(ア) 在庫管理上の分類

前記取扱商品は、在庫管理の観点から、①個品、②単品、③部門品という名称を付された区分に分類され、その分類ごとに、買取りの際の査定方法、転換や廃棄等の管理方法、棚卸方法、評価方法等の各場面において、取扱いを異にしている。

① 個品

個品とは、単品や部門品と異なり、商品一点一点を別のものとして個別に管理し、商品価値もそれぞれの実際原価で管理している商品である。主に楽器、貴金属、ブランドバッグ、腕時計及びスポーツ用品等の高単価の商品がこれに該当する。

② 単品

単品とは、本部が管理する商品マスタというデータによって、1つの商品ごとに典型的に買取価格や販売価格を管理している商品の分類である。商品価値は、同一商品ごとに総平均単価で管理している（単品総平均法）。主に商品マス

⁹ ここにいう「R」とは、Recycle、Reuse 等の循環型社会を志向した用語の頭文字である。

¹⁰ 例えば、「書籍」の区分コードは「01」、「大人コミック」の部門コードは「111」である。

タのあるソフト、ゲーム機本体、携帯電話、ホビー、トレカ等の商品がこれに該当するが、販売価格帯によっては単品ではなく部門品として取り扱われることもある。

③ 部門品

部門品とは、商品を同一部門ごとでひとまとまりに管理している商品である。商品価値は、同一部門ごとにこれまでに取得した在庫の平均単価で管理している（総平均法）。単品、個品を除く全ての商品がこれに該当し、書籍等の低単価で在庫量が多い商品中心である。部門品については部門と数量で管理している。

（イ） 販売価格による分類

取扱商品は、商品の状態等が良く値下げの必要性が低い商品であるプロパー品、商品の状態等により値下げを行う必要がある商品であるサービス品等として、販売価格によって区別される。各商材のガイドラインにより、その判断基準が設けられており、買取査定段階で区別されるが、店頭販売後の値下げ対応によって、プロパー品がサービス品に変更されることもある。

イ 業務遂行に関する業務フローにおいて使用されている主なシステムについて

（ア） 総論

BOGH グループが業務遂行に関する業務フローにおいて使用している主なシステムのうち本報告書において頻出するシステムの概要について述べる。

（イ） 本 POS システム 1 及び本 POS システム 2

本 POS システム 1 は、店舗運営における POS レジシステム、買取査定支援及び在庫管理等を統合した基幹系システムである。具体的には、買取り、ラベル発行、廃棄、入出庫、箱詰め、転換、返品、精算、勤怠実績等の日次業務、棚卸、日報・月報¹¹、価格チェック等の月次業務、価格管理並びにサービス券設定、粗利パターン設定、部門査定画面設定等の店舗設定を行う際に利用されている。

本 POS システム 2 は、本 POS システム 1 でのシステム構成上の課題を見直し、新システムとして 2023 年 1 月以降導入が開始されている基幹系システムである。BOGH グループにおいては、今後、順次、本 POS システム 1 から本 POS システム 2 に移行することによって、店舗保有機器の整理をはじめ、店舗での工数削減等が期待されている。

店舗運営にあたっての販売買取管理システム（本 POS システム 1 又は本 POS システム 2 の両システム）の操作権限のうち、サービス券設定、部門品価格設定、従業員

¹¹ 仕入在庫棚卸月報等を含む。

登録・削除（ただし、本 POS システム 2 では削除できない。）、勤怠データ送信、勤怠実績確定等の機能の操作権限は店長以上の役職者のみに与えられている。

（ウ） 電子買取システム

電子買取システムは、買取りの受付、古物取引承諾書の作成、査定結果の提示、レジ登録等を含めた買取業務やそれに伴い発生する書面等を電子化することにより、顧客の待ち時間の短縮、古物取引に係る点検業務の負担軽減、個人情報管理リスクの低減、特定条件の取引にアラートが表示されることによる犯罪や不適切取引等に対する統制を図るため導入し、利用されているシステムである。

（エ） 本ワークフローシステム

本ワークフローシステムは、BOGH グループで用いられているワークフローシステムであり、Web ブラウザ上で紙帳票のイメージで申請・依頼や承認が行うことができるフォーム・アプリケーション・サーバーである。

BOGH グループでは、本ワークフローシステムを社内や店舗との間で発生する様々な申請書類の申請・決裁等に利用しており、具体的には、「稟議書」の決裁をはじめ、営業に関わる各種申請や労務に関わる各種申請といった店舗運営に関連する連絡帳票のやり取り等の用途で利用している。

ウ 商品買取

各店舗において、店頭買取は、電子買取システムを通じ、受付、商品査定・買取金額の提示、顧客情報の登録・本人確認、商品画像の記録、精算（レジ登録・代金支払）という流れで実施される。

（ア） 受付

電子買取システムより BO 取引コード¹²が記載された買取受付確認書（お客様控え、店舗控え）を印刷する。「お客様控え」を顧客に交付し、「店舗控え」を商品と一緒にし、査定を行う。

なお、店舗従業員は、店長の許可なく、自ら又は他の店舗従業員からの買取りを行うこと、自らの家族・友人・知り合いからの買取りを行うことが禁止されている。

（イ） 商品査定・買取金額の提示

買取対象となる商材ごとにガイドラインが作成され、商品知識、査定のポイント、R ランク品の基準等が標準化されている。

¹² 買取りの取引ごとに「BO 取引コード」が付番され、買取りに関わる業務（査定結果の確認・同意、顧客情報の登録、個人情報の同意等）は BO 取引コードにより紐づけされる。

そのうえで、各商品が個品、単品、部門品に分類され、商品の査定は、商材ガイドラインに従い、分類ごとに電子買取システム上の査定端末（PDA、カウンターPC）に入力する形で実施される。なお、店舗従業員に対しての買取割増については、従業員割引制度¹³で認められた範囲を超える買取割増が禁止されている。

① 個品

各商材ガイドラインに従い、メーカー、品目、型番、製造番号等を確認のうえ、査定システム¹⁴やインターネット検索により同種の中古市場価格を調査して査定する。ブランドバックや腕時計等の一部の高額商品については、リユース商品部による Web カメラを利用した確認や他社がサービス提供する AI を用いた真贋鑑定を行うこととされている。個品の買取りにあたっては、両システムに当該商品に係る属性データとして「アイテム 1」から「アイテム 4」¹⁵を入力する必要があるところ、不正防止の見地から「アイテム 1」及び「アイテム 2」に係るデータは買取後のデータの変更は禁止されていたが、両システム上、買取り後の変更が技術的に可能であり、かつ、店舗においては変更履歴も確認できない仕様となっていた。

② 単品

買取商品の JAN コードをスキャンする等して本部の管理する商品マスタのデータに従い査定する。JAN コードや品番がない場合、両システム上でジャンルやタイトル名等から商品検索を行い査定する。商品マスタがあっても買取商品の状態によっては、プロパー品ではなくサービス品としての部門品として査定する場合もある。

③ 部門品

買取商品の状態からプロパー品、サービス品に分類し、JAN コード¹⁶をスキャンする等して、商品マスタのデータに従い査定をしたり、査定端末に点数及び金額を入力したりする。

電子買取システムによる査定の結果、プロパー品として値段がつけられる商品や、サービス商品基準リストに該当してサービス品として値段がつけられる商品については、その点数及び査定金額を顧客に提示し、顧客から買取りに関する同意を得る。なお、即 R 品についても同様である。

¹³ 店舗従業員は、自店舗に限り、所定の方法により、10%増額での買取りを受けることが可能である（販売の場合は 10%割引）。

¹⁴ 買取査定の際に使用される内部システムである。査定システムに買取商品にかかるデータを入力することにより、査定明細が表示され、買取金額の目安を得ることができる。

¹⁵ 「アイテム 1」は当該個品が属する大カテゴリ（例「ゴルフ」、「ハイブランド」）、「アイテム 2」は当該個品が属する中カテゴリ（例「ドライバー」、「財布」）、「アイテム 3」は当該個品のメーカー等、「アイテム 4」は当該個品の商品名、型番、製品番号等である。

¹⁶ JAN コードとは、「どの事業者の、どの商品か」を表す、世界共通の商品識別コードをいう。

査定過程又は結果において、R ランク品であること、買取不可品¹⁷であること、当該店舗で取扱いがない商品であること等が判明した場合、当該商品については、顧客に返却するか、顧客が当該店舗における処分を希望した場合は、当該店舗において引取り、廃棄、リサイクル又は国外リユースとして処理することとされている。なお、R ランク品や買取不可品を販売することは禁止されている。

(ウ) 顧客情報の登録・本人確認

会員カード、公式アプリの所持を確認し、顧客が会員カード又は公式アプリを有する場合、電子買取システム上で、会員データをスキャンのうえ、本人確認書類の提示を求め、登録済みの顧客情報と本人確認書類との一致を確認する。

顧客が会員カードも公式アプリも有しない非会員¹⁸の場合又は初めての買取りで顧客情報が存在しない場合、本人確認書類の提示を求め、顧客の氏名、住所、生年月日、職業を電子買取端末に登録する（会員登録済みの顧客で2回目以降の買取りの場合は、本人確認書類の提示を求め、登録済みの顧客情報と一致することを確認する。）。

そのうえで、タッチペンを顧客に渡し、電子買取端末の画面上に直筆での署名を求める。なお、古物営業法上、買取金額総額1万円以上、又は書籍・ソフト（ビデオ・レコードを除く。）を含む場合、氏名、住所、職業、生年月日の登録が求められるが、BOGHグループの自社ルールにおいて、買取金額総額1万円未満、かつ、書籍・ソフトを含まない場合でも、前記氏名等の登録をする取扱いとしている。

本人確認書類は、マニュアル記載の「後日でも当該顧客が取引の本人であると確認できるものであるもの」に限られ、かつ、有効期限内のものである必要がある。店舗従業員は、顧客の本人確認書類確認後、確認した本人確認書類の種類を記録するが、本人確認書類の写しの取得までは求められていない¹⁹。

(エ) 商品画像の記録

1回の買取金額総額が1万円以上の全ての商品、又は1回の買取金額総額にかかわらず音楽・映像・ゲームソフト（ビデオ・レコードを除く）又はゲーム機本体の買取りの場合、商品を撮影し、後にその商品を特定できるように、タイトル（ゲーム機本体の場合は本体のシリアル番号）を控える等して記録化する。商品の記録は、BO

¹⁷ 法律及び自社ルール上買取りできない商品。児童ポルノ禁止法に反するもの、権利侵害品（海賊版、コピー商品、ブート品等）、2点以上の同一アイテム（書籍、ソフトのみ）等を含めた具体例が25挙げられている。商材別ガイドライン「R ランク（買取りできない商品）の目安」にコピー品、ブート品等が例として挙げられており、明確な区別はされていないと考えられる。

¹⁸ 会員登録をした顧客には、買取金額に応じて BOGH グループ共通のポイントが付与されるが、非会員の顧客には共通ポイントは付与されない。

¹⁹ ただし、貴金属の取引で総額が現金で200万円を超える場合や、コイン、インゴットの買取りを行う場合は、本人確認書類の写しを取得し、専用ファイルで保管する運用となっている。

Photorage²⁰にて買取受付確認書の BO 取引コードを読み込み、商品を撮影することにより行われる。

(オ) 精算（レジ登録・代金支払）

買取受付確認書の BO 取引コードをスキャンして、レジ登録を行い、代金を支払う。

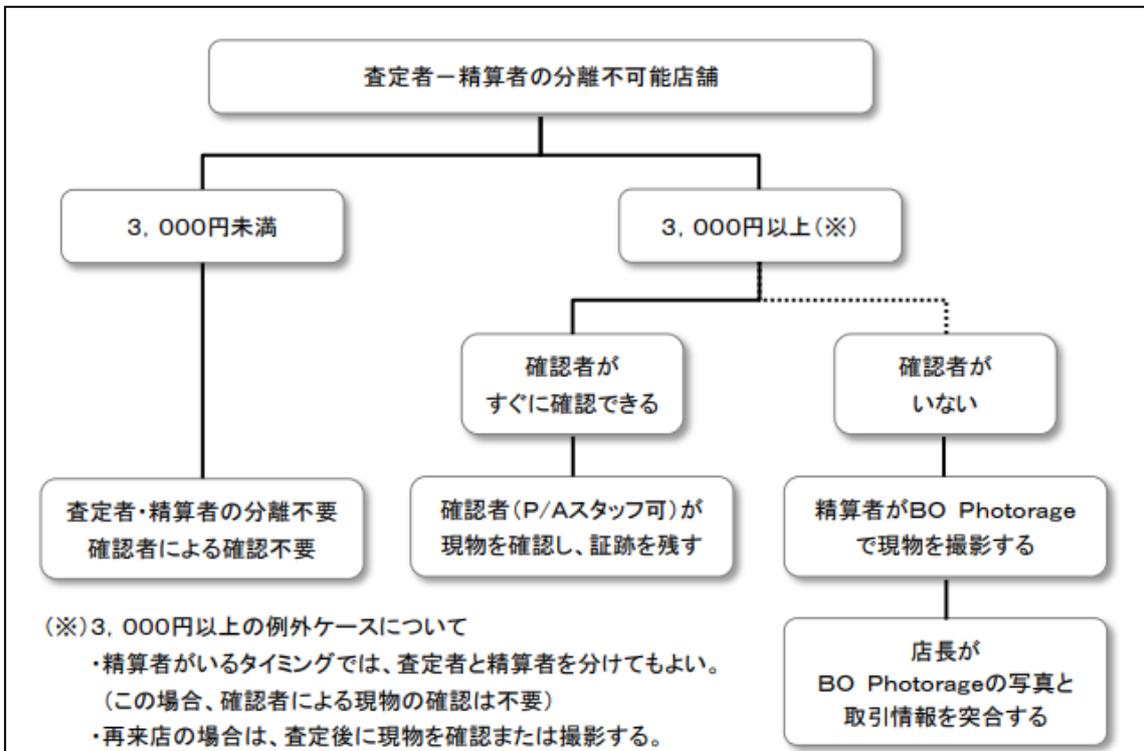
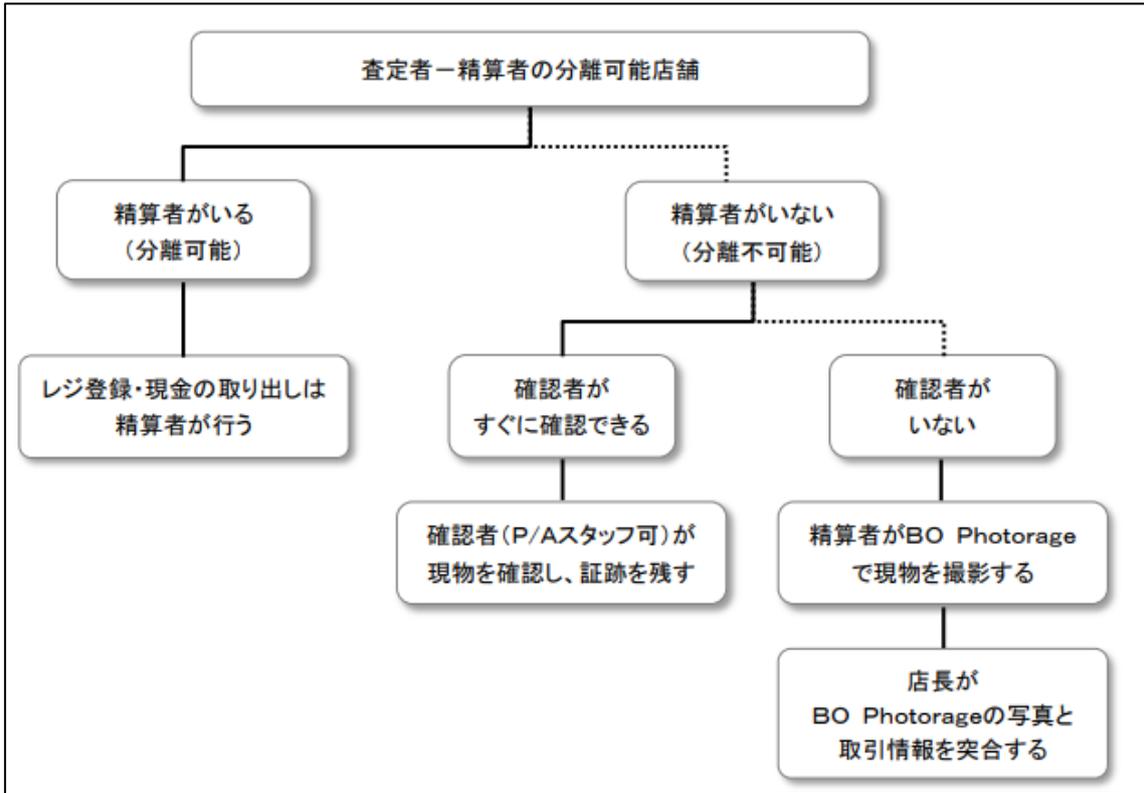
不正防止の観点から、精算者分離が定められているため、査定者は、レジ登録及び代金支払を担当することはできない。

もっとも、査定者 - 精算者の分離不可能店舗²¹、又は分離可能な店舗であっても現場の状況から分離が難しい場合は、例外的に査定者がレジ登録及び代金支払を担当することも可能である。ただし、その場合であっても、査定者とは別の確認者が買取品を現物確認し、その証跡を残す等の対応をとることが義務付けられており、精算者分離が求められていないのは、査定者 - 精算者の分離不可能店舗における買取金額合計 3000 円未満の取引のみである（詳細は下図のとおりである。）。なお、前記運用ルールにもかかわらず、両システム上は、査定者と精算者が同一であっても、エラーにはならない仕様になっており、レジ登録及び代金支払が可能となっている。

精算者分離を原則としていることから、店舗従業員は自分以外の従業員コードを使用したり、貸し借りをして、買取登録を行うことは禁止されている。もっとも、従業員コードは各店舗における社員により管理されており、社員であれば、他の店舗従業員の従業員コードを閲覧できる状況にあった。

²⁰ BO Photorage は、BOGH グループ専用に作られたアイテム記録用のアプリである。

²¹ 精算者分離の可否は、店舗従業員の人数等（店舗ごとの月間総労働時間 1800 時間を基準としている）をもとに、AM が決定し、統括 AM が承認することとなっている。



(カ) 古物取引の点検

各店舗の店長等の社員は、不審人物からの買取りがないか、不適切な取引が行われ

ていないか、運用ルールの徹底が図られているか等、買取業務に付随する店舗内外の犯罪を未然に防ぐため、古物取引の点検・管理を義務付けられている。

店長等の社員は、原則として、毎日、出勤した際に、電子買取システム上の取引件数と日報上の買取客数が一致していることを確認したうえで、主として以下の点を確認する。

① 返品取引確認

レジ登録済みの買取りについて一部のキャンセルがあった場合、当該返品レシートが撮影されていることを確認する。

② 警告取引確認

電子買取システム上、以下のような不自然と思われる買取状況が発生した場合、警告が表示される仕様となっているところ、店長等の社員は、警告表示されている取引があるときは、取引の詳細を確認し、必要に応じて担当者へのヒアリングの実施や取引情報をメモに残す等の措置を講じる必要がある。

- ・ 査定者と精算者が同一の場合
- ・ 部門品のみで●円以上の買取りがある場合
- ・ 同一の顧客との間で直近 1 週間以内に●回以上の取引がある場合

③ 商品画像確認

BO Photorage による商品画像の記録を必要とする取引について、画像の有無、撮影すべき対象が漏れなく撮影されているか、判別可能かを確認する。

④ 個人情報の保存確認

顧客の個人情報が正しく登録・保存されているか（個人情報の漏れや紛失はないか、テキストで登録された顧客の氏名と署名が一致しているか、署名は直筆か、本人確認書類の確認がなされ、内容が合っているか）を確認する。

以上の点を点検した結果、不審な買取りが確認された場合はその内容を追究し、運用ルール上の不備等が確認された場合は改善策等を講じる必要がある。

エ 商品管理

(ア) 加工、ラベル発行

買取り後の商品について、パッキングやクリーニング等の必要な措置を施したうえで、値札ラベルを貼付する等して、商品として販売できる状態に置く作業を、「加工」と呼んでいる。

単品及び個品は、値札ラベルによって在庫管理が行われており、両システムにおいて、買取り後の（未加工状態の）商品の値札ラベルの発行を行うことにより、売場加工済みの商品として登録され、値札ラベルを貼付のうえ、売場に陳列される。

部門品は、両システムにおいて、「売場加工済」に管理場所を変更することにより、売場加工済みの商品として登録される。部門品についての値札ラベル発行についても、

両システム上で値札ラベルの発行を行う。

価格変更を行う場合も値札ラベル発行をする必要がある。また、値札ラベルが汚損すること等もあるため、値札ラベルの再発行や複数枚の発行が可能である。

値札ラベル発行及び再発行は、PA スタッフを含む全店舗従業員が、両システムを利用して単独で実施することが可能である。

(イ) 箱詰め登録、箱削除

売場に出さない商品、又は、売場での販売を停止した商品を、バックヤードで保管する場合、加工済商品と未加工商品を分けて段ボールに詰めたうえで、両システム上で「箱詰め」登録を行い、段ボール内の商品と両システム上で登録された商品を突合のうえ、箱番号等が記載された箱ラベルを発行し、当該段ボールの所定の位置に当該箱ラベルを貼付して、バックヤードにて保管される。

また、箱詰めされた商品について、売場での販売を開始（再開）する場合、両システム上で「箱削除」の登録を行い、商品の加工を行ったうえで、売場の該当棚に陳列される。

かかる箱詰め登録・箱削除は、PA スタッフを含む全店舗従業員が、両システムを利用して単独で実施することが可能である。

なお、両システム上、かかる箱詰め登録を行った場合、誰がいつ当該処理を行ったかについて、ログとして記録が残る。箱削除登録を行った場合、当該箱削除登録をいつ行ったかの記録は残り、誰が行ったかの記録は、本 POS システム 2 では確認ができるが、本 POS システム 1 では確認ができない仕様となっている。

また、両システムでは、箱詰め登録された内容について、事後的に変更する場合、改めて従前の箱番号と同一の番号が記載された箱ラベルが発行される。

(ウ) 入出庫

店舗間で商品の移動を行う場合、入庫側店舗が出庫側店舗に対して出庫依頼をする。その後、出庫側店舗が、出庫商品を選別して当該商品を両システムに登録したうえで承認し、部門集計一覧表²²を印刷・同梱して出庫側店舗に当該商品を発送する。入庫側店舗は、当該商品を受領して検収し、両システムで入庫情報を確認したうえで承認し、当該商品を加工し、該当の棚へ商品を陳列する。ただし、出庫登録を行った店舗従業員以外の他の店舗従業員が出庫承認を行うというルールは定められていなかった。

また、本 POS システム 1 を導入している店舗から他社 POS システム²³を導入して

²² 出庫商品について、部門、箱数、商品の詳細等を記載した一覧表。

²³ 他社 POS システムは、トレカ総合支援システムであり、BOGH グループは、主に b 社のトレカを専門に扱う店舗において他社 POS システムを導入し、複数店舗の POS データを一元管理している。

いる店舗への入出庫処理に関しては、本 POS システム 1 と他社 POS システムとのシステム上に互換性がないため、出庫側店舗の本 POS システム 1 から、入庫側店舗の他社 POS システムへ出庫データを送ることができず、出庫側店舗の本 POS システム 1 上出庫先として他社 POS システムを導入している入庫側店舗を指定することができないため、K コード(入庫側店舗を指定することなく出庫処理を可能とするコード)を利用し、入出庫処理を行っている。

なお、本 POS システム 1 を導入している店舗では過去日に遡って出庫登録をすることができる仕様となっている一方、本 POS システム 2 を導入している店舗では過去日に遡って出庫登録をすることができない仕様となっている。

(エ) 転換

前記ウのとおり、商品は買取時に、部門品、単品、個品の種類のいずれかに登録され、当該類型内にて各コードに登録されるが、オペレーションミス等により、誤った類型・コードに登録をされた場合等に、その類型・コードの変更を行い、当該商品の値札ラベルを貼り替えることがあり、かかる変更を「転換」と呼んでいる。

かかる転換処理を行った場合、両システム上、誰がいつ当該処理を行ったかについて、ログとして記録が残る。

また、かかる転換処理において、個々の商材に関するガイドライン上、転換に関する禁止行為が定められている例²⁴もあるものの、全ての商材において、転換を行うにあたり、上長の承認を得る等のプロセスは設けられておらず、一定の PA スタッフを含めて、両システムを利用して単独で実施することが可能である。

なお、マニュアル上は、個品から個品への転換はできないとされている。他方、個品として買い取るべきものを、部門品として買い取ってしまった場合等、部門品から個品への転換はできるものとされている。

(オ) R 処理

不要な商品を廃棄する場合、まず、担当者(店舗従業員)にて、在庫状況や商品の状態に応じて、廃棄の可否を判断し、廃棄を要すると判断した商品を商品棚から廃棄箱に移動し、その後廃棄ストックスペースに移動する(なお、廃棄ストックスペースに移動された商品は、外部業者によって回収される²⁵)。そのうえで、当該商品が単品や個品の場合は、両システムにおいて、直接 R 登録を行い、当該商品が部門品の場合は、一旦、R 台帳に手書きで廃棄点数を記載のうえ、当該 R 台帳の記載を基に、両

²⁴ 例えば、ソフト(音楽ソフト・映像ソフト・ゲームソフト)に関するガイドラインにおいては、ばら売り用の単品として登録されている商品をセット販売用の単品に転換する行為や、セット買取した商品をばら売り用の単品として登録する行為を禁止している。

²⁵ 廃棄する商品について、店舗従業員が持ち帰ることは禁じられている。

システムに、R 登録を行うことで、当該商品を両システム上からも、在庫としての登録を抹消する。

また、不適切な R 処理がなされないよう、店長にて、週次で、R 登録の内容を確認のうえ、当該 R 登録を承認するか否かを判断するとともに、店長が承認した R 登録のうち、在庫単価 1000 円以上の商品については、担当者にてリスト化し、AM にて、当該リストと店長が月次で申請する R 登録確認票と照合のうえ、本ワークフローシステムにおいて当該 R 登録を承認するか否かを判断する。R 登録が行われた場合、両システム上、当該商品は廃棄された扱いとなり、在庫としての登録が抹消されるため、内引き、帳在差異の隠蔽又は損失計上時期の操作に利用されかねないことから、架空の R 登録や、R 台帳に記載された商品の R 登録を翌月に持ち越す行為等は禁止されている。

なお、店長や AM が適切に承認判断を行うことができるよう、かかる承認プロセスにおいて、在庫単価 1000 円以上の商品を R 登録する場合は、両システムの備考欄に、廃棄理由を入力することが求められているほか、単品や個品のうち、高額²⁶な商品は、社員の確認を経ることなく R 登録してはならないこととされている。

また、店長等の社員は、常に PA スタッフと買取時の査定基準や R 基準のすり合わせを行うとともに、高額商品が R 登録されている場合は、両システムの備考欄に記載された廃棄理由について事実確認することとされており、計画外の R 処理(すなわち、統括 AM 及び AM が店舗ごとに定める年間損益計画に記載された金額を上回る R 処理)を行う場合は、AM に相談することとされている。

さらに、トレカに関しては、店舗にて独自に複数のトレカを封入して販売する場合(通称：オリジナルパック)や、トレカの自販機(通称：トレカ自販機)にて販売する場合も、在庫管理の都合上、当該トレカを簿外商品として取り扱うため、R 処理される²⁷。

なお、R 処理を行った商品を販売することは原則として禁止されている²⁸。

(カ) 返品

販売後に、オペレーションミスや商品の不備が判明した場合や、顧客から返金要望があった場合、返金要望を受け付けた担当者が、レジにて売上返品登録を行い、顧客に返金を行う。この場合、不適切な返品処理がなされないよう、当該担当者と異なる者が、確認者として、返品された品物と返品レシートを突合・確認のうえ、返品レシ

²⁶ ここにいう「高額」がいくら以上の金額の場合を指すのかについて、マニュアル等上、明記されていない。

²⁷ トレカの福袋を作成し販売する際も、R 処理が使用されているが、福袋の販売に関するマニュアルは作成されていない。

²⁸ 例外として、トレカについてオリジナルパックやトレカ自販機にて販売する場合等には、R 処理した商品を販売することが可能である。

ートにサインをし、当該担当者は、確認者がサインした返品レシートと販売レシートを綴じ、レジにて保管することが求められている。

また、買取り後に、オペレーションミスや、顧客から返品要望があった場合は、担当者は、レジにて買取りした商品の返品登録を行い、顧客から買取代金の返金を受けることと引き換えに、返品を行う。この場合、不適切な返金処理がなされないよう、担当者と異なる者が、確認者として、返金された代金を確認のうえ、返品レシートにサインし、担当者は、確認者がサインした返品レシートと買取レシートを綴じ、レジにて保管することが求められている。

前記に加え、レジ締めを担当者は、一日の返品・返金回数について、レジ上に登録された返品回数と、返品レシートの枚数を突合し、間違いがないことを確認したうえで、両システムから返品一覧表を印刷し、精算確定処理を行い、返品一覧表の余白部分に、返品レシートを貼付し、返品一覧表上にサインを行うことが求められている。

なお、店長等の社員は、定期的に（原則として出勤時は毎日）、返品一覧表、（返品一覧表に貼付された）返品レシート、及び、両システムの返品承認画面上の記録を突合するとともに、返品レシートや返品一覧表に必要なサインがあるか、不審な返品がないか（店長が把握していない高額商品の返品や、担当者の偏り、休憩時間中の店舗従業員の名前で返品処理がなされていないか等）を確認することが求められている。加えて、返品処理の場合も R 登録同様、両システムから在庫としての登録が抹消されることとなり、内引きや帳在差異の隠蔽に利用されかねないことから、実際には返品がなされていないにもかかわらず、架空で返品行為を行うことは禁止されている。

（キ） 価格変更

価格変更は、販売開始時期からの経過年数その他の理由からブックオフ商品部又はリユース商品部にて販売価格の変更を行う場合や、ダブリ商品（重複している商品）や滞留在庫²⁹の存在その他の理由から店舗にて販売価格の変更を行う場合があり、前者の場合には、ブックオフ商品部又はリユース商品部が変更した販売価格を採用するか否かは、各店舗の店長又は主任の判断に委ねられている。また、価格変更を行った場合、新しい価格の値札ラベルを発行し、該当商品に貼付する作業を行う。

オ 現金管理

営業時間外の現金管理は、複数施錠のなされた金庫においてなされ、営業開始前に

²⁹ 買取りからどの程度の期間が経過した場合に、滞留在庫として扱うかは商材によって異なり、例えば、腕時計やハイブランド商品については、買取りから■か月経過した在庫を滞留在庫として扱うこととされているが、音楽ソフトや映像ソフトは、商品のジャンルや店舗状況に応じて、買取りから■日、■日又は■日経過した在庫を滞留在庫として扱うこととされている。

金庫内の現金（レジ内釣銭、予備釣銭³⁰、両替準備金、銀行未入金の売上金）が前日の営業終了時点から変動がないことを確認のうえ、レジ内釣銭を所定の場所にセットし、営業を開始する。

また、営業時間中に、レジ内釣銭の金額・金種に不足が生じた場合は、両替担当者は、レジ内から、金庫内の予備釣銭と両替する金種を取り出し、両替チェックシートに持ち出した金額を記録したうえで、両替担当者以外の者が、確認者として、持ち出した金額と両替チェックシートに記載された金額を突合・確認し、両替チェックシートの確認者欄にサインする。そのうえで、両替担当者は、レジから取り出した金員と金庫内の金員を両替し、両替チェックシートに両替後の金種の内訳を記入し、確認者が、レジから取り出した金額、両替した金額、実際の金額が同じであることを確認のうえ、両替チェックシートの確認者欄にサインし、両替担当者が、両替後の金種をレジに戻す。

加えて、金庫内の予備釣銭が不足する場合は、店舗社員が、店長の承認を経たうえで、必要な金額・受取方法等を指定し、財務経理部財務グループに予備釣銭の補充を申請（店舗現金補充依頼）し、同グループの承認を得て、同グループより予備釣銭の補充を受ける。なお、当該予備釣銭の受取方法として、店舗名義の口座を用いる場合があるが、店舗名義の口座開設は必須ではなく、店舗従業員の個人名義の口座を用いる場合もある。また、個人口座に振り込まれた予備釣銭をいつまでに当該口座から引き出して店舗に納める必要があるかについては明確に定められていない。

なお、前記の両替は、レジ内の現金と金庫内の現金とで両替するケースのものであるが、それに留まらず、銀行での両替が必要な場合等、現金を店舗外に持ち出すような場合は、両替担当者が、両替担当者以外の者（立会者）の立ち会いのもと、レジ仮払登録を行ったうえで、現金を取り出し、かかる取り出した現金と仮払登録をした金額に相違がないかについて立会者の確認を経たうえで、レジ仮払記録簿³¹に記入することが求められる。また、銀行での両替が完了した後も、両替担当者が、両替担当者以外の者の確認を経たうえで、レジ仮払記録簿に記入のうえ、仮払戻し登録を行い、両替後の現金をレジに戻す。

また、営業終了後、店舗従業員は、各レジから精算レポートを出力し、かかるレポートの内容を確認するとともに、店舗内にある全ての現金（レジ内にある現金、金庫

³⁰ 予備釣銭とは、高価商品の買取りやイレギュラーな仕入れが生じた場合に、レジ釣銭の不足が生じないよう、あらかじめ店舗にて用意している現金を意味する。

³¹ レジ仮払記録簿は、銀行での両替の場合のみならず、現金を外に持ち出す場合一般に記載が求められるものであり、催事・出張買取時等の場合も同様に、現金持出者が、現金持出者以外の者（立会者）の立ち会いのもと、レジから現金を取り出し、取り出した現金に相違がないかについて立会者の確認を経たうえで、レジ仮払記録簿に記入することが求められる。

また、催事・出張買取等を終えた後、現金をレジに戻す場合は、立会者にて、使用した金額と残った現金に不一致がないかを確認したうえで、レジ仮払記録簿に記入したうえで、残った現金をレジに戻す。

内にある現金を問わない。)をカウントし、現金の過不足がないかを確認のうえ、レジの精算処理を行う。その後、両システムの管理画面上にて、現金残高の確認(現金過不足の有無の確認を含む。)や、金券・割引券を確認し、不一致がないことを確認のうえ、両システムの管理画面上の精算処理を行ったうえで、店舗内の現金を、複数施錠のなされた金庫にて、保管する。

仮に現金差異が発生した場合は、その差異が■円以上である場合は、店舗従業員から店長等の社員に報告し、その指示を仰ぐ必要があり、その差異が■円以上である場合には、店舗従業員から店長等の社員への報告に加え、店長等の社員からAMへの報告・相談を行うとともに、現金差異報告書の提出を行うことが求められている。

以上の日々の現金管理に加え、毎月末日、現金の内容ごと、金種ごとに枚数をカウントのうえ、現金・金券残高報告書を作成し、当該作成者以外の者(承認者)がダブルカウントする。承認者は、現金・金券残高報告書の入力内容が間違っていないことを確認のうえ、承認者欄にサインし、本部に提出する。

カ 棚卸

(ア) 国内ブックオフ事業における棚卸

国内ブックオフ事業では、四半期(6~8月、9~11月、12~2月、3~5月)末ごとに棚卸を実施している。半期末棚卸にあたる11月末棚卸及び期末棚卸にあたる5月末棚卸については、それ以外の棚卸と比較して厳格な手続³²にて棚卸を実施している。

四半期末ごとの棚卸に加えて、毎月の棚卸を実施するか、実施する場合にどの商材について棚卸を実施するのかについては、基本的にはAM又は店長の裁量に委ねられている³³。四半期末ごとの棚卸については実地棚卸であり、実際に商品が保管されている場所まで行き、商品を目視確認のうえカウントして行われるが、四半期末以外の棚卸では、両システムに登録した在庫の増減数から計算される数量(論理在庫数)で在庫数量を確定する方法(論理値棚卸)にて棚卸を実施することも許容されている。

(イ) 棚卸の業務フロー

a 事前準備

(a) 事前準備の業務フロー

棚卸の事前準備に関する業務フローとして、①棚卸スケジュールの決定、②在庫数量に応じた人員の確保、③売場・バックヤードの整理、④店内レイアウト図の作成、⑤店内レイアウト図の提出と確認(半期ごとの棚卸時のみ)、⑥棚卸の際に必要な帳

³² 半期末棚卸及び期末棚卸では、店内レイアウト図の作成、提出及び確認、並びにサンプルチェック等が実施されている。

³³ 店舗受取サービス(顧客がオンラインで注文した商品を、指定した店舗にて受け取ることができるサービス)を導入している店舗では、月末には棚卸を行う旨、マニュアルに規定されている。

票・備品類の準備、⑦棚卸当日役割分担の決定、スタッフへの説明・トレーニング、⑧最終版レイアウト図の提出・確認（半期ごとの棚卸時のみ。）を行うこととされている。

(b) 確認者による店舗レイアウト図の確認

11月末及び5月末に実施される棚卸の際、各店舗は、店内レイアウト図を、棚卸確認票に添付して本ワークフローシステム上で提出する。その際、AM又はAMの任命した一定のグレード以上の社員が確認者となる。

確認者は、棚卸に先立って、店内レイアウト図と実際の棚の状況が一致するのか、バックヤードでは、商品とRランク品、R処理された商品等の廃棄対象の物品等の置き場が区別されているのか等を、現地確認し、棚卸確認票の「確認者入力」欄にチェックを入れ、店内レイアウト図を承認する。

前記のとおり、確認者となった社員は、店内レイアウト図と実際の棚の状況が一致するのか等の確認のため現地確認を行うが、実際の棚卸には立ち会っておらず、後記eのとおり、棚卸明細と最終レイアウト図を突合のうえ、不適切な在庫計上がないか等をデータ上で確認を行うものとされている。

b バックヤードの棚卸

(a) バックヤードの棚卸の業務フロー

本POSシステム2を導入している店舗³⁴では、売場の棚卸に先立って、バックヤードの棚卸を実施する。本POSシステム1を導入している店舗においても、棚卸は原則として、バックヤードの棚卸を行い、その後、売場の棚卸の順に行うものとされている。

バックヤードの棚卸については、①バックヤードの棚卸開始宣言、②バックヤードの棚卸、③棚卸確認、④帳在差異の確認・追究、⑤棚卸確定の手順にて行われる。なお、③から⑤までについて、本POSシステム1を導入している店舗においては、売場の棚卸が行われた後、バックヤードと売場とで一斉に行われている。

加えて、後記(c)のとおり、期末の棚卸の際には、総箱数の10%程度について中身を確認するサンプルチェックが行われる。

(b) バックヤードの棚卸の方法

バックヤードの在庫については、基本的には段ボールで箱詰めされているため、バックヤードの棚卸は、段ボールで箱詰めされた商品の箱に貼られた「箱ラベル」を、PDA（携帯情報端末）でスキャンしてサーバーに送信する方法、又は、買取りの際に

³⁴ 本POSシステム2導入に伴いマニュアルが改訂され、バックヤード棚卸の工程が追加されている。

使用される電子買取端末でスキャンする方法によって行われる。もっとも、バックヤードにも棚等がある場合は、棚等ごとに付番し、作業台等の商品の置き場所になっているものも全て棚番号等を付番するものとされ、それらについては、売場の棚卸の際に、後記 c と同様の方法で、棚卸・サンプルチェックを行う。

帳在差異が生じた場合には、差異の金額・点数を確認し、入力漏れがないかの確認を行う。帳在差異が生じた場合、本 POS システム 2 では「原因追究→バックヤードの棚卸→棚卸確定」、本 POS システム 1 では売場の棚卸と併せて、「原因追究→棚卸入力→棚卸確定」を繰り返して行う。

(c) バックヤードの棚卸におけるサンプルチェック

期末のバックヤードの棚卸の際には、総箱数の 10%程度、箱詰めされた段ボールを開封して、箱詰めされた際に登録された内容と、実際に箱の中身が一致するかの確認を行う。サンプルチェックを行った者は、サンプルチェックを行った箱の箱ラベルに割印を押印する。

c 売場の棚卸の業務フロー

売場の棚卸は、以下の①から⑧までのフローに従って実施されている。

- ① 値札ラベル未発行の商品の値札ラベル発行
- ② 売場棚、カウンター内の整理
- ③ 棚卸開始宣言

両システムの「棚卸開始」の画面で、個品・単品と同時にカウントする部門品のコードにチェックを入れ「確定」ボタンを押す。

- ④ 未加工商品の棚卸

棚卸開始宣言前までに買い取ったカウンター内の未加工商品をスキャン（個品・単品）又はカウント（部門品）する。

- ⑤ 加工済み商品の棚卸入力

・個品及び単品の棚卸

個品及び単品の棚卸は、原則として値札ラベルを 1 点ずつスキャンすることで棚卸を行う。

1 スパン（棚）ごとに棚番号を入力し、スキャンしたデータをサーバーに送信する。二重スキャンやスキャン漏れを防止するため、1 スパンのスキャンが終了した段階で、レイアウト図の当該棚の棚番号を塗りつぶす。

・部門品の棚卸

棚の上段より 1 段ずつ数量をカウントし、実地棚卸票の上段より、棚の段数に合わせて上詰め又は左詰め数量を記入する。二重カウントを防止するため、

担当スパンのカウントが終了したらレイアウト図の棚番号を塗りつぶす。

商品の点数をカウントした担当者は、実地棚卸票に記入漏れがないかを確認して、責任者である社員（店舗における棚卸の責任者であり、店長が責任者となる場合が通例である。）に提出する。

責任者は、実地棚卸票を棚番順に並べ替え、足りないものがないかを確認したうえで、実地棚卸票に訂正箇所やカウント漏れがないかを確認する。

⑥ 部門品のサンプルチェック（期末棚卸時）

部門品について、必ずカウントした担当者とは別の者が、担当者がカウントした場所のダブルチェック（サンプルチェック）を行う。

責任者は、サンプルチェックの担当者に「実地棚卸票」を提出し、サンプルチェックの担当者は、全ての部門品の棚でサンプルチェックを行い（各部門で10%程度）、実地棚卸票にチェックする。

サンプルチェックを実施した後、サンプルチェックの担当者は、実地棚卸票のサンプルチェック者（立会人）欄に押印又はサインする。

⑦ 棚卸入力・棚卸入力確認（部門品）

部門品については、両システムの「棚卸入力」の画面より、カウントした商品の数量を入力する。

棚卸入力については、ダブルチェックを行うこととされており、棚卸入力した者とは別の店舗従業員が、入力された数字に誤りがないか確認し、実地棚卸票の「棚卸入力確認者」の欄に押印又はサインする。

⑧ 帳在差異の確認

売場の部門品・単品・個品の実地棚卸の入力内容を確認し、棚卸結果の差異を一覧で確認する。

両システムによって、実地棚卸のデータと理論在庫の照合が自動で行われ、差異の一覧（棚卸差異一覧表）が両システム上で表示される。棚卸差異表には、帳簿在庫数（現時点であるべき数量）、実地棚卸数（棚卸入力した数）、棚卸間増減（棚卸開始宣言後の販売・買取りその他による在庫の増減）、差異数、差異金額、差異が生じている商品のインストアコード³⁵等が表示される。

帳在差異が生じている場合、帳在差異が生じている原因を追究し、「帳在差異の原因追究→棚卸入力→棚卸確定」を繰り返す。

修正がある場合、本 POS システム 1 では「棚卸確認」の画面から、本 POS システム 2 では「棚卸入力」の修正タグから修正し、「棚卸入力」の画面でマイナス入力することは禁止されている。

なお、このような修正を行った場合、両システムでは、最終結果のデータの

³⁵ 自社店舗内での商品管理のために用いる独自に採番した番号をいう。

みしか保存されず、変更履歴は残らない。

d AMによる承認、棚卸確定

棚卸の結果を AM に報告し、当該 AM の承認を受けた後、責任者は、棚卸を確定する。棚卸確定以降、修正を行う場合も当該 AM の承認を必要とする。

e 確認者による棚卸入力承認

前記 a・(b) 記載の確認者は、棚卸明細をダウンロードし、棚卸明細と最終レイアウト図を突合のうえ、マニュアルに反した在庫計上がなされていないか確認したうえで、本ワークフローシステムから棚卸確認票の確認者入力欄を入力して提出する。

確認者による確認にあたっては、店内レイアウト図に存在しない棚番号に入力されていないか、店内レイアウト図の部門と、棚卸明細の部門が一致するか、マイナス入力が行われていないか、棚番号 9000 番台（主に店舗に実在庫がない商品を登録する棚等のイレギュラーな棚に付される棚番号）の棚卸数量に異常値が出ていないか、高単価商品について、棚ごとの棚卸数量に異常値が出ていないか等について確認する。

f 最終確定（月締め）

責任者は、棚卸内容を最終確定し、月締め処理を行う。

半期末棚卸及び期末棚卸の際には、実地棚卸票の原本を財務経理部に送付し、その写しを店舗で保管する。

g その他（外部倉庫、他店舗に保管されている在庫の棚卸、棚卸開始宣言後、商品スキャン前に販売された商品の処理等）

前記のとおり、棚卸の事前準備としての店内レイアウト図の作成に関して、棚番号記載の基本ルールとして、店内レイアウト図には両システムの「棚卸入力」で入力する全ての棚番号を入力することとされている。

そのため、外部倉庫や他店舗に保管されている「預け在庫」についても、棚番号を付して、店内レイアウト図に入力する。

その際、商品がイレギュラーな置き場所に保管されている場合や、店内に在庫がない商品は、9000 番台の棚番号を使用するものとされている。

四半期末ごとの棚卸においては、近隣店舗の預かり在庫がある場合、預かり店舗側が、預かり店舗側の在庫としてカウントする。

また、期末棚卸の際、外部倉庫に商品を預けている店舗においては、カウント開始までに在庫証明を取り寄せることになっており、また、在庫証明取り寄せ以降は、月締めまで新たな在庫を送らないこととされている。

外部倉庫を利用している店舗により倉庫会社が異なり、倉庫会社ごとに預け入れ、

返却及び棚卸に関する運用が様々であったため、外部倉庫の利用に関するルールや、詳細な棚卸の実施方法を定めたマニュアル等の文書化された資料は存在しない。預け在庫についても、商品管理のルールや棚卸の実施方法を定めたマニュアル等の文書化された資料は存在しない。

キ 商品販売

(ア) 基本的な業務フロー

店舗従業員は、レジで顧客から商品を受け取った後、当該商品の部門・金額・点数を、当該商品の値札ラベルをスキャン又は部門コード及び販売金額を手入力してレジに登録する。そのうえで、当該顧客に対して支払方法を確認して当該販売金額を伝え、会計処理を行ったうえで、当該商品を渡している。

(イ) 社員又は PA スタッフに対して販売する際のルール

BOGH グループの社員又は PA スタッフは、店舗において販売されている商品を購入することができるが、次の行為が禁止されている³⁶。

- ・ 店長又は店長が選任した代理者が不在時に、商品を購入すること
- ・ 勤務時間中に商品を購入すること
 - ※購入する場合は勤務時間外にエプロン、名札を外した状態で行う。
 - ※購入した商品はレシートを貼り付けた状態でロッカーに保管する。
- ・ 値引き購入
- ・ バックヤード商品の購入
- ・ 商品予約、取置き
- ・ R ランク品の購入（持ち帰り含む）
- ・ 閉店後に商品を購入すること

ク プレミアムサービス商品部（美術骨董グループ）

(ア) hugall での商品買取

hugall において、顧客が買取りを希望する商品を持ち込み、当該顧客の本人確認を行う。顧客が買取申込書の記入を行い、当該買取申込書の内容を hugall システム³⁷に登録し、商品を倉庫へ発送する。倉庫で商品の査定を行ったうえで、査定結果を hugall システムへ登録する。

顧客に商品の査定結果を告知し、買取りの承認が得られた場合には、hugall システム上で、承認登録を行い、発行した査定ラベルを貼り付ける。

³⁶ 前記注 13 のとおり、店舗従業員は、自店舗に限り、所定の方法により、10%の割引で商品の購入をすることができる。

³⁷ hugall、プレミアムサービス商品部において用いられている商品管理システム。

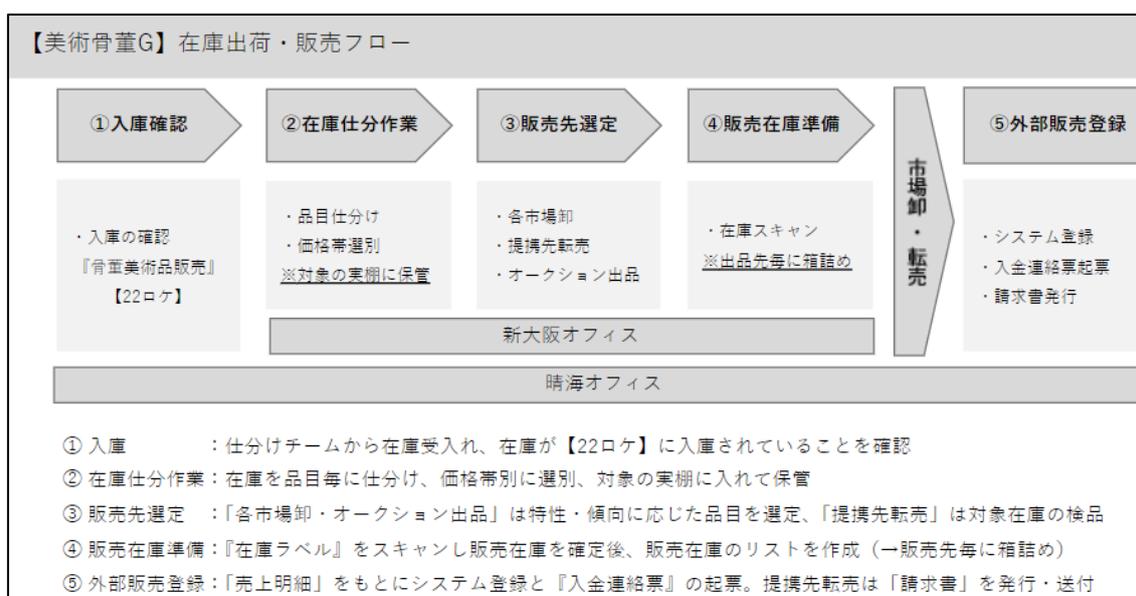
なお、真贋確認を必要とする高額商品は、hugall 店頭にて概算の査定金額を提示し、顧客の承諾を得たうえでプレミアムサービス商品部が入居する晴海オフィスへ発送し、晴海オフィスにおいて当該商品の真贋確認後、正式な査定金額を当該顧客に提示する。

また、出張買取サービスにおいて買取商品が多点数の場合は、顧客の承諾を得たうえで商品を預り、晴海オフィスにて査定を行う。

(イ) 商品管理、販売準備、商品販売

a 前提

美術骨董グループにおいては、hugall で買い取った商品について、古物市場への出品を行う場合である「市場卸」業務、百貨店での催事等における商品買取に協力する業者に対して販売を行う「提携先販売」業務、及び高額商品についてオークションへの委託出品を行う「オークション出品」業務を行っている。



以下、前記の図の流れに沿って、美術骨董グループにおける「市場卸」業務に関する業務フローを記述する。

b ① 入庫業務

晴海オフィスにおいて仕分けチームにより荷受スキャンされ、美術骨董グループ宛に仕分けられた商品に貼付されている査定ラベルを、美術骨董グループでスキャンし、「public フォルダ」内の仕分スキャンデータと突合を行い、一覧に記録された商品を全て受取り、商品が入庫されたことを確認する。

c ②在庫仕分け業務、③販売先選定、④販売在庫準備

美術骨董グループにおいて、仕分けられた商品について、査定ラベルが貼付されているかを確認のうえ、商品のジャンルや価格に応じて、どの市場へ出品するかを決定する。販売先の市場が決定した商品について、査定ラベルを商品から剥がしたうえで梱包するとともに、剥がした査定ラベルをスキャンして「public フォルダ」内の「出品リスト」に記録する。

d 出品、出品立会い

各市場へ商品を出品する場合には、商品が適切に出品されているかを確認するために、スケジュール上可能な範囲で、美術骨董グループの担当者が各市場を訪れ、取引に立ち会う。

市場に出品した商品が売却された場合には、市場を運営する事業者から、売上、手数料、入金予定額（売上から手数料を控除した金額）が記載された売上明細が発行され、担当者が立ち会っている場合には担当者へ手渡され、立ち会っていない場合には、後日プレミアムサービス商品部へ売上明細が郵送される。

e ⑤外部販売登録（システム登録、入金連絡票の起票）

美術骨董グループの担当者は、hugall システム上に出品した市場、市場から受領した売上明細に記載された売上及び入金予定額を入力し、「登録」の処理を行う。これにより、hugall システム上に「出荷・販売された商品」として登録される。なお、hugall システム上に登録されたデータは、毎月末日にヒマラヤへ連携され、それによりヒマラヤ上で管理されている在庫数が減少する。

hugall システムに登録後、美術骨董グループの担当者は、入金連絡票の起票担当者³⁸に対して、売上明細を添付のうえ、入金連絡票の作成を依頼し、起票担当者は本ワークフローシステム上で入金連絡票を起票する。起票担当者が入金連絡票を起票した後、上長が確認のうえ押印し、入金連絡票を経理部へ提出する。経理部担当者が入金連絡票を基に伝票を起票し、マネージャーが押印したうえで、財務部へ提出する。

f 市場卸以外の商品の販売方法について

プレミアムサービス商品部では、古物市場やオークションへの出品には適さないものの、古物として一定の需要が認められる商品を、晴海オフィスにおいて対面にて販売している。現在、晴海オフィスにおける対面販売は行っていない。

³⁸ 2023年6月までは、瀬谷センター勤務の従業員が入金連絡票の起票担当者であったが、2023年7月から2024年2月までの間は、美術骨董グループの担当者が入金連絡票の起票担当者となり、かかる入金連絡票の起票担当者の変更が後記第3・2・(3)・フに記載する不正行為を招いた一因となっている。なお、現在の入金連絡票の起票担当者は瀬谷センター勤務の従業員である。

(ウ) 棚卸

各商材の担当者が、晴海オフィスにおいて在庫管理している場所のレイアウト図を作成し、担当者に提出する。

査定ラベルに表示されている対象顧客の受付番号をスキャンして実地棚卸票に反映させ、その後、対象顧客の在庫番号をスキャンする。1 顧客分の個品全てのスキャンが完了後、商品数とスキャン点数を突合し、相違がないかを確認する³⁹。

スキャンデータの入力された実地棚卸票、店内レイアウト図、棚卸書類送付チェックリストを財務経理部に送付する。

³⁹ 棚卸対象在庫は個品のみで、その他の古布、廃棄商品は棚卸の対象外である。

第3 本件調査の内容

1 本件調査の前提事項

(1) 本件事案の範囲

前記第1・1・(2)・イ（本件事案の範囲の確定）のとおり、本件調査の対象とした事案の範囲は、26店舗及び1事業部における合計29事案⁴⁰（本件事案）である。

(2) 本件調査の重点的検証事項

前記第1・1・(2)・ア（本調査の重点的検証事項）のとおり、当委員会は、各段階（大別すると商品買取、商品管理・棚卸、商品販売の3段階）における不正リスク発現の可能性を念頭に置き、当該不正行為の存否、とりわけ、組織的不正の疑義を生じさせる事情（関与者の有無、行為態様、規模等）の有無を重点的検証事項として、本件事案につき本件調査を実施することとした。

2 本件調査の結果

(1) 認定した不正行為等の概要

ア 不正行為等の分類

本件調査の結果、前記業務フローの認定した各段階において、次の（ア）から（ウ）に記載の14分類の不正行為等が認められた。また、この3段階に含まれない類型の不正行為等として、次の（エ）に記載の2分類の不正行為等も認められた。

これら16分類の不正行為等と本件事案の関係性については、後記イのとおりである。

（ア）商品買取時

類型	不正行為等の概要
架空買取	実際に買い取る商品が存在しないにもかかわらず、架空の買取登録を行い、代金相当額をレジ又は金庫から持ち出して領得する行為
水増し査定による差額横領	顧客と合意した商品数及び金額で買取りを行いつつも、店舗内では顧客と合意した商品数・金額よりも大きい商品数・金額で登録を行い、顧客に渡した金額との差額の現金を横領する行為
セット買取による買取点数の過少申告	架空在庫を圧縮する目的で、実際に買い取りした商品数より

⁴⁰ なお、M店（後記2・(3)・ス及びセ）及びU店（後記2・(3)・ニ及びヌ）の事案は、不正行為等の本件実行行為者の数に応じて事案を分けることとし、1店舗において2事案を調査した。

	も減らした商品数で買取りしたこととする行為 ⁴¹
--	-------------------------------------

(イ) 商品管理・棚卸時

類型	不正行為等の概要
商品持出し	店舗従業員による店舗内在庫の窃取行為（内引き行為）
自店舗在庫を他店舗に買い取らせる行為	自店舗の在庫について、顧客の持ち込み商品であると偽って他店舗にて買取りをさせ、その買取代金を領得する行為
棚卸偽装	実地棚卸により帳在差異が発生した際、現物がないにもかかわらず在庫があるように偽装する行為（棚不足の場合）、又は、実際の実地棚卸の結果よりも少ない数の在庫数を棚卸結果として入力する行為（棚過剰の場合）
杜撰な棚卸等	定められたルール等に則っていない棚卸に関する行為、又は、ルール等が定められていないか明確でないことによって棚卸作業に不備を生じさせた行為
滞留在庫隠蔽	粗利額低下を防ぐため、個品の滞留在庫について、データを書き換え、滞留在庫が販売されたように偽装する行為
架空・虚偽転換	本来の転換の目的に反して、内引き・架空買取を隠蔽する等、本来と異なる目的のもと、単品を部門品に転換する・部門品のコードを他の部門品コードに転換する等の行為
架空ラベル貼替	店頭にある商品に、存在しない在庫の値札ラベルや他の商品の値札ラベルを貼ることにより、当該在庫が存在するように偽装したり、実際には売れていない商品が売れたかのように偽装したりする等の行為
架空 R 処理	実際の商品廃棄を伴わないままに、前倒して R 処理を行い、又は、実際の商品廃棄時に R 処理を行わずに後ろ倒して R 処理することで、R 処理に伴う損失の計上時期を操作する行為、及び、本来の R 処理の目的に反して在庫データを消去するために R 処理をする行為
R 登録の不実施	商品を廃棄しても R 登録を行わず、理論値を減少させないようにし、又は損失計上を回避する行為
架空 K コード処理	実際のトレカの在庫データの移動（本 POS システム 1 から他社 POS システム）とは相違する内容で本 POS システム 1 上の K コード処理を行い、架空の在庫を計上させ、又は実態に

⁴¹ なお、ここでいうセット買取は、BO 店舗において適切な方法として行われている、例えばシリーズ物のアイテムを揃えて買い取る場合とは異なり、a 社で「セット買い」と呼称され、独自に行われていたものである。

	相違して在庫を消去する行為
--	---------------

(ウ) 販売時

類型	不正行為等の概要
現金着服	顧客に販売した販売代金やレジの現金を着服（領得）する行為

(エ) その他

類型	不正行為等の概要
架空買取・架空販売	商品の架空買取と当該商品を販売したものと偽装する架空販売を一連のものとして実施する行為
予備釣銭等の横領行為	社員の個人名義の口座に振り込まれた予備釣銭等の金員を横領する行為

イ 本件事案における不正行為等の分類

本件事案について、それぞれの事案が前記ア記載の 16 分類の不正行為等のいずれに該当するのかをまとめると下表のとおりとなる。事案ごとの不正行為等の具体的な内容は、後記（3）において、詳述する。

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
ステージ	商品買取時			商品管理・棚卸時										商品販売時	その他		
不正行為等の類型	架空買取	水増し 差額横領 査定による	買取点数の過少申告	セット買取による 買取点数の過少申告	商品持出し	自店舗在庫を他店舗に 買い取らせる行為	棚卸偽装	杜撰な棚卸等	滞留在庫隠蔽	架空・虚偽転換	架空ラベル貼替	架空R処理	R登録の不実施	架空Kコード処理	現金着服	架空買取・架空販売	予備釣銭等の横領行為
A店	●					●											
B店		●				●					●						●
C店	●					●											
D店	●					●		●	●	●							
E店						●											
F店						●			●								
G店						●							●			●	
H店	●					●							●				
I店												●					
J店							●										
K店	●				●	●				●	●						
L店						●			●								
M店（店長による事案）						●											
M店（主任による事案）						●			●								
N店				●		●			●	●	●						
O店							●					●					
P店						●	●				●						
Q店						●			●								
R店						●											
S店												●					
T店						●			●		●						
U店（店長による事案）			●			●			●		●	●					
U店（社員による事案）						●					●						
V店														●			
W店	●						●										
X店							●										
Y店									●								
美術骨董グループ															●		
Z店	●															●	

(2) 組織的不正の存否についての判断の概要

ア 結論

本件調査の結果、重点的検証事項の一つである組織的不正の存否については、いずれの事案についても、その存在が認められなかった。その理由は、次のイのとおりである。

イ 理由

(ア) 組織的不正の意義及び判断要素

まず、組織的不正の意義については、法令及び規範性を有する裁判例等に画一的な定義はなく、企業会計審議会の定める監査基準や企業会計基準委員会の定める会計基準等にもその明確な定義は見当たらない。

もつとも、日本公認会計士協会監査・保証基準委員会又は日本公認会計士協会の定める「財務諸表監査における不正」（監査基準委員会報告書 240）によれば、「不正」とは「不当又は違法な利益を得るために他者を欺く行為を伴う、経営者、取締役、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為をいう」とされていることから、このような意図的な行為が、「組織的に」、すなわち、個々の行為が一定の秩序や体系をもち有機的な統一体となって行われるとき（北原保雄「日本国語大辞典 第二版 第八巻」412 頁（小学館、2001 年）参照）、そこには「組織的不正」が存在すると判断すべきものと考えられる。

このような会計監査上の「不正」の定義及び「組織的」という用語の一般的な語義を踏まえ、当委員会は、本件事案につき、「組織的不正」の存否の判断に影響する要素として抽出できる以下の 3 要素（①不正意図希薄性、②個人利得性、③権限者不関性の 3 要素）を個別に検証したうえで、「組織的不正」の存否を総合的に判断した。

a 不正意図希薄性（要素①）

前記の会計監査上の「不正」の定義からすれば、本件実行行為が、「不当又は違法な利益を得るため」の「他者を欺く行為を伴う意図的な行為」ではない場合、その行為は「不正」な行為ではないため、組織的不正の存在を基礎づける行為とはなり得ない。

他方、仮に、客観的には不当又は違法な行為であったとしても、行為者が当該行為について不当又は違法な行為には当たらないと誤認したことで当該行為がなされた場合、その行為は必ずしも「他者を欺く行為を伴う意図的な行為」であるとは言えず、前記の厳密な意味での「不正」な行為であるとまでは言い切れないものと考えられる。また、このような誤認の事案は、自己の行為に対する問題意識を持たないか極めて希薄な行為者による行為であり、「一定の秩序や体系をもち有機的な統一体となって」行われる「組織的」な行為にも該当しないと推認できる根拠にもなり得る。

そこで、当委員会は、本件実行行為がそうした不当性や違法性の認識が極めて薄い状況で行われている場合（以下、第 3 において、このような行為又は事案を「不正意図希薄性のある行為」又は「不正意図希薄性のある事案」という。）には、その行為を組織的不正の存在を否定する方向に働く一要素として位置付けることとした。ただし、自らの行為が不当又は違法な行為には当たらないと誤認した理由や誤認の程度は事案によって相当程度異なるため、不正意図希薄性のある行為又は不正意図希薄性のある事案であると認められた場合であっても直ちに組織的不正の存否の判断から排斥することはせず、その影響の度合いについて、慎重に判断することとした。

b 個人利得性（要素②）

本件実行行為が、行為の態様・性質や行為者の主観面等からして、会社という組織の利得のためにのみ行われていると評価できる場合、それが組織的不正の存在を肯定

する方向に働く要素となることは明らかである。

他方、そうではない場合、換言すれば、当該行為者の個人的な利得（ここでの個人的な利得とは、金員等の具体的利益のみを指すものではなく、例えば自己の業務負担を軽減するといった、会社組織の利得に直結するものとは必ずしも評価できない、行為者にとっての幅広い利益や便益等も含むものと考えられる。）のために当該行為が行われていると評価できる場合（以下、第3において、このような行為又は事案を「**個人利得性のある行為**」又は「**個人利得性のある事案**」という。）には、そのような個人利得性のもとに行われた行為は、一定の秩序や体系をもつ有機的な統一体としての行為へと繋がる可能性が乏しくなり、組織的不正の存在を否定する方向に働くこととなり得るものといえる。

そこで、当委員会は、「個人利得性のある行為」又は「個人利得性のある事案」についても、そのような個人利得性が認められる程度に応じて組織的不正の存在を否定する方向に働く一要素として位置付けることとした。

c 権限者不関与性（要素③）

一般に、会社組織は、業務執行権限を有する経営陣による業務執行行為のみならず、そうした組織上層部に属する業務執行権限者から権限委任や指揮命令を受けた組織下層部に属する従業員らの個々の行為によって、「一定の秩序や体系」をもって運営されることになる。

そのため、本件実行行為が、その組織における相応の権限を有する者（BOGHグループにおいては、その職務権限の内容からして、親会社たる BOGH 社及びその中核子会社たる BOC 社の担当役員であり、各部門を管掌している担当役員格（レベル5以上）の役職者がこれに該当すると解するのが合理的である。）の指示・関与なく行われている場合（以下、第3において、このような行為又は事案を「**権限者不関与性のある行為**」又は「**権限者不関与性のある事案**」という。）、その行為は、「一定の秩序や体系」をもって行われたものとは言えず、組織性のない行為であると推認することができるものと考えられる。

そこで、当委員会は、このような意味での「権限者不関与性のある行為」又は「権限者不関与性のある事案」についても、組織的不正の存在を否定する方向に働く一要素として位置付けることとした。

(イ) 組織的不正の存否についての概括的評価

以上の3つの判断要素に基づく、本件実行行為それぞれについての組織的不正の存否の判断については、後記(3)の個別事案ごとに述べているとおりであるが、その結果並びにそれに至る各要素の捉え方及び関係性等を概括すると、以下のとおりである。

なお、不正意図希薄性（要素①）及び個人利得性（要素②）は、その内容に応じて

組織的不正の存否の判断を基礎づける程度に濃淡があるのに対し、権限者不関与性(要素③)は、当該権限者の指示・関与の有無から画一的にその要素の充足性を判断できるものであることも踏まえ、当委員会としては、権限者不関与性の要素は組織的不正の存否の判断において、不正意図希薄性(要素①)及び個人利得性(要素②)よりも相対的に重要な意味を有するものと考え、本件実行行為それぞれにつき個別の判断を行った。

a 不正意図希薄性のある行為について

第一に、不正意図希薄性(要素①)のある行為としては、例えば、必要とされる作業を認識しておらず、その作業の不実施により結果として在庫の架空計上を生じさせてしまった行為(O店)や、多少の過剰在庫が生じることは特段の問題がないと軽信して、転換処理すべきところをR処理してしまった行為(S店)等が認められた。このように、本件事案における不正意図希薄性のある行為は、いずれも単独の行為者による行為であり、かつ当該行為者独自の判断や行為者に固有の認識不備に基づく作為又は不作為を実行行為とするものであって、組織的な不正行為の態様とは大きく異なることから、もとより組織的不正の存在が認め難い。

他方で、個人利得性(要素②)との関係では、前記のような不正意図希薄性のある行為は、自己の行為に対する問題意識を持たないか極めて希薄であることから個人利得性を欠くことが多いと思われるところ、実際に、本件実行行為のうち不正意図希薄性のある行為については、T店の事案における各実行行為のうち架空R処理(不当な行為であるとの認識がない一方で、翌月の月次粗利目標達成の確度を高め、ひいては個人の評価につながるという意識に基づきなされた、当月末日の閉店後に対象となる商品を売場から廃棄することなくR登録を行い、R登録した商品の売場からの廃棄は翌月初日に実施したという行為)を除き、いずれも個人利得性のある行為とは認められなかった。もっとも、不正意図希薄性のある行為は、はっきりとした目的をもって行為に及んでいるわけではないがゆえに、会社組織の利得のために行なわれていると評価することもできない類型である。そのため、個人利得性の要素が否定されたことをもって、組織的不正の存在を積極的に基礎づけることにもならないものと評価できる。

そして、権限者不関与性(要素③)との関係では、本件事案における不正意図希薄性のある行為の中で、最も高位の役職に就いていた実行行為者はAMであり、取締役や執行役員等の経営幹部はもちろん、統括AM以上の役職者が本件実行行為に向けた指示をしたり、それを認識しながら黙認したりといった形で当該行為に何らかの関与をした事案は、一件も存在しなかった。この点、BOGHグループにおけるAMの職務権限は、レベル1(取締役会格)からレベル9(店長格)までの9段階のうち、下から2番目のレベル8(チーム長格)の地位にとどまるものであって、およそ会社組織にお

ける組織としての意思決定に対する影響力の有無という観点では相応の権限を有する者とは評価できない。そのため、不正意図希薄性のある行為は、全て権限者不関与性のある行為にも該当するものであり、組織的不正が存在しないことが強く推認される。

よって、これらの3要素を総合考慮し、本件事案における不正意図希薄性のある行為については、いずれも組織的不正が認められないと結論付けた。

b 個人利得性のある行為について

第二に、本件調査においては、行為者の動機や目的が、遊興費や借入金の返済に充てるために金銭を着服したい、業務を省略することで自身の時間を確保したい、店舗の利益等を達成することで自身の評価を高めたい、自身の不正行為等を隠蔽することで自己保身を図りたい、といった様々な観点から個人利得性（要素②）のある行為が認められた。この点に関して、店舗の利益達成を意識して本件実行行為に及んだものの中には、上長から店舗の売上又は利益目標の達成状況に関して一定の指摘がなされていたことが一因であったとみられるものもあったが（G店）、それが架空在庫計上等の不正行為の実行を余儀なくさせられるような過度のプレッシャーが与えられていたという事実によるものとは認められなかった。

これらの個人利得性のある行為は、実行行為が当該行為者の有する個人的利得のための動機・目的を実現するための手段となっており、行為者として、自身の行為が通常の行為とは異なる、不当又は違法となる問題性を孕んだ行為であるとの認識を一定程度は抱いている傾向にあり、前記 a で述べた T店の事案における架空 R 処理を除き、不正意図希薄性（要素①）のある行為には該当しない。

そして、この個人利得性のある行為の中で、最も高位の役職に就いている実行行為者はやはり AM 止まりであり、ここでも、取締役及び執行役員等の経営幹部を含む統括 AM 以上の役職者が何らかの指示や関与をした事案は一件もなかった。すなわち、全ての個人利得性のある行為は、権限者不関与性（要素③）のある行為でもあった。

したがって、この個人利得性のある行為は全て、会社組織の利得に直結するものとは必ずしも評価できない、行為者にとっての利得の享受のために行われたものであり、また、会社組織の上層部に属する相応の権限を有する者の指示・関与なしに、下層部に属する役職者である実行行為者が個人として実行したものであると認められたことから、本件事案における個人利得性のある行為については、いずれも組織的不正が認められないものであると結論付けた。

c 不正意図希薄性も個人利得性もない行為について

本件実行行為の中で、W店の事案における5つの本件実行行為のうち架空買取のみが、不正意図希薄性（要素①）も個人利得性（要素②）も認められない行為であった。もっとも、前記のとおり、権限者不関与性（要素③）の要素は組織的不正の存否の判

断において不正意図希薄性の要素及び個人利得性の要素よりも相対的に重要な意味を有するものと考えられるところ、この架空買取行為については、権限者不関与性の要素が認められることを踏まえ、結論として、組織的不正によるものとは認められないと判断した。

また、この W 店の事案における架空買取を除き、本件事案における本件実行行為は全て、不正意図希薄性と個人利得性のいずれか一方又は双方の要素が認められ、かつ、権限者不関与性の要素が認められたことから、組織的不正によるものではないと判断した。

よって、本件実行行為を個別に見ても、組織的不正によるものと認められるものは存在しなかった。

d 小括

以上のとおり、当委員会は、本件事案の全てにつき、組織的不正の存在は認められないものと判断した（本件事案のそれぞれについての事案の詳細及び組織的不正の存否の判断理由は、後記（3）に記載のとおりである）。

また、更に言えば、本件実行行為については、同じ分類に属する不正行為等でも、それぞれの行為は必ずしも型どおり同一の態様という特徴を示しているものではなく、本件実行行為者がそれぞれの判断により個別事情に応じて実行されていることが認められ、事案間又は店舗間で同じ分類の不正行為等を実行することにつき不正な意思の疎通・連携が図られている事実も認められなかった。

もっとも、前記のとおり本件実行行為それぞれを個別に見れば組織的不正と評価される行為の存在が認められないとしても、本件調査の対象範囲である 29 件の事案の大半がここ数年程度の近接した時期に発生している状況に鑑みると、当委員会は、このような状況は決して偶然に生じたものとは考えておらず、BOGH 社において、不正行為等の防止に対する組織的な対応及びチェック・モニタリング態勢に一定の不備があり、そのことに起因してこれらの不正行為等が発生する状況に至っているものと認められるものと判断した。この点については、後記第 5 において、当委員会が認定した、不正行為等の発生原因として詳述する。

(3) 本件事案の内容及び影響額

以下では、本件事案それぞれについて、(ア) 前提事情、(イ) 本件実行行為の時期・態様等、(ウ) 本件実行行為の動機・目的等、(エ) 本件実行行為の原因、(オ) 影響額及び(カ) 組織的不正の存否の 6 項目に整理したうえで、本件事案の内容を詳述する。

また、本件事案の影響額は、合計 8328 万 8453 円である。

ア A店

本事案は、商品買取時の「架空買取」及び商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本事案については、本店舗のアパレル主任であった本件実行行為者を対象者としたヒアリングを実施することができておらず⁴²、本件実行行為者による本件実行行為の具体的な行為態様、実行時期、並びに、動機及び目的等は明らかになっていない。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

当委員会は、架空買取に使用された疑義のある会員コードの抽出及び当該会員コードに紐づく住所、付与されたポイント使用履歴、買取りの実施時期及び関与者の検証並びに本店舗の防犯カメラ映像の確認等を通じて、本件実行行為者が、2021年3月3日から2024年3月1日までの間に、架空の人物の名義等を使用し架空買取に関与した可能性が高いものと判断した。

また、過去の棚卸に関するデータ分析を実施したところ、本件実行行為者が、前記架空買取の発覚を免れるため、箱削除、箱詰め登録及び事実と異なる棚卸入力といった隠蔽行為を実行した可能性が高いものと判断した。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

前記(イ)記載のとおり、本件実行行為者は、架空買取を実施し、かかる架空買取の発覚を免れるため、架空の箱削除、架空の箱詰め登録及び事実と異なる棚卸入力といった隠蔽行為を実行した可能性が高い。このように本件実行行為が秘密裏に行われてその隠蔽まで図られていると見られることや、本件調査への協力を拒絶し何らの説明又は弁解も行わなかったこと等からすると、本件実行行為者は、本件実行行為を不正な行為と認識しつつ、架空買取により得られる金員を領得する目的で実行したと考えるのが合理的である。

(エ) 本件実行行為の原因

架空買取について、本店舗の統括AMによれば、本店舗においては、精算者分離が

⁴² 本店舗の統括AM兼AMは、2024年6月4日、退職済みである本件実行行為者に対して電子メールを送付し、直接話を伺いに行きたい旨を伝えたが、本件実行行為者からは、「お話しできる事はありません。お伺い、お断り致します。」との返信があり、その後は、連絡がつかない状態となった。その後、当委員会からもBOGH社を通じて、同年7月29日付けで「ヒアリング調査への御協力をお願い」と題する書面を本件実行行為者に発送した。配達証明書によれば、同書面は同月31日に本件実行行為者に配達されたが、本件実行行為者からの連絡はなかった。そこで、当委員会より、社員退職報告書記載の本件実行行為者の退職後連絡先である携帯電話番号に複数回電話をかけたが、応答はなく、折り返しの電話がかかってくることもなかった。

形骸化しており、買取りの受付・査定・精算を一人の店舗従業員が実施していても違和感のない状態であり、また、社員であれば、PA スタッフの従業員コードを複製することにより、システム上は精算者分離が行われたような形を取りながら、受付・査定・精算を一人で実施することが容易な状況になっていたとのことである。さらに、本件実行行為者が自身の古物取引を確認・承諾する者となっていたことから、仮に架空買取が存在していたとしても、当該架空買取の検証が機能し得ない体制となっていたとのことである。

次に、隠蔽行為について、本店舗の統括 AM 及び当時の店長によれば、本件実行行為者が棚卸入力を実施したアパレル商品について、本件実行行為者自身が棚卸入力の確認を実施していたことから、棚卸時にも問題が発覚しなかったとのことである。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空買取	847 万 4360 円	本店舗における 2021 年 3 月から 2024 年 3 月までの期間の本件実行行為者による架空の人物の名義等を使用した買取金額を架空買取金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

前記 (ウ) 記載のとおり、本件実行行為者は、本件実行行為が不正であると認識しつつ、個人的利得を得る目的で本件実行行為を実施したと考えられることから、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しない一方で、個人利得性の要素が認められる事案である。

また、本事案においては、本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与を窺わせる事情は存在しないことからすると、権限者不関与性のある事案に該当する。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

イ B 店

本事案は、商品買取時の「水増し査定による差額横領」並びに商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」及び「架空 R 処理」のほか、前記業務フローの 3 段階に含まれない類型の「予備釣銭等の横領行為」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

a 水増し査定による差額横領並びに棚卸偽装及び架空 R 処理

本店舗の元アパレル主任であり、退職済みの本件実行行為者は、私用スマートフォ

ンの LINE アプリを用いて特定の顧客（以下、本イにおいて「**本件顧客**」⁴³という。）と事前に連絡を取り合い、本件顧客が商品の品名、数量、画像・動画等の情報とともに希望価格を提示し、本件実行行為者がその価格で買い取るかどうかを決めるといった買取り形態を採っていた。このようにして商品を買取ることとなった場合には、本件顧客から、本店舗に当該商品が届く日程や段ボール箱の数等についての連絡があり、国内外から商品が郵送されることとなっていた。

b 予備釣銭等の横領行為

本店舗アパレル部門では、現金集配業者が手配した準備金のみでは買取りのための現金が不足することが見込まれる場合、本店舗ハイブランド部門の主任やそれに代わる者等が、あらかじめ店舗現金補充依頼（申請）を行い、店舗責任者の承認を得て、財務経理部から店舗用口座又は社員個人の口座に振り込みのうえで、社員が口座から出金してきた現金を、「予備釣銭」として金庫に保管しておくことがあった。なお、本店舗には店舗用口座はなく、予備釣銭は、申請した社員個人の口座に振り込まれる扱いとされていた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

a 水増し査定による差額横領並びに棚卸偽装及び架空 R 処理

(a) 水増し査定

本件実行行為者は、本店舗に郵送された段ボールに箱詰めされた買取商品の種類や点数が、事前に本件顧客と取り決めた内容と整合するかを確認し、売場での販売価格を決定する作業をしていた。買取価格は事前に本件顧客との間で合意されていることから、買取商品の現物を見たうえでの価格査定（状態査定）は行っていなかった。そのため、本件顧客取引においては、本件実行行為者以外の者が、売場での販売価格を決定することはあっても、買取価格（査定価格）の決定に関与することはなく、本件実行行為者が、全ての本件顧客取引の査定者となり、その買取点数や買取価格を水増しして本 POS システム 1 に入力していた。

(b) 不正な精算手続

本件顧客取引においては、月に複数回、多数の段ボール箱が郵送されていたところ、現金で代金が支払われることとされており、本件顧客は、集金のため、本件実行行為者との間で LINE アプリ等を用いて事前に日程調整し、概ね月に 1 回ほどの頻度で、

⁴³ 本件顧客は、BOC 社との間で 2021 年 9 月 1 日付け商品売買基本契約書を締結した会社の取締役であった者であり、個人的に商品の仕入販売も行っていた。本件実行行為者は、BOC 社が当該契約に基づき当該会社から商品の買付けを行うのとは別に、本件顧客から商品を買取る取引及び当該会社から本件顧客を通じて商品を買取る取引（以下、本イにおいて「**本件顧客取引**」という。）を本店舗において行っていた。

主に月末に本店舗に来店していた。この集金日における本件顧客への代金支払額は、ときに 100 万円を超える多額となる場合もあったが、それだけの現金が本店舗のアパレル部門のために常備されているわけではなく、本件実行行為者は、その集金日に先立ち、精算手続を複数日に分けて実施していた。

この精算のためには、買取承諾書への本件顧客の署名や会員番号等の情報が必要になるところ、かかる事前の精算手続時に本件顧客は来店していないことから、本件実行行為者は、本件顧客の署名を代筆し、また、記憶していた本件顧客の会員番号をタブレットに入力する等し、実際に本件顧客に交付するよりも水増しした金額の現金をレジから引き出していた。また、精算に際しては、精算者分離が必要とされるため、本件実行行為者は、PA スタッフからその従業員コードを借りて精算者分離を潜脱していた。当該 PA スタッフは本店舗アパレル部門の責任者たる本件実行行為者に言われるがまま応じ、特に疑問を持つことはなかった模様であり、本件実行行為者の上長のいずれに対しても、PA スタッフから相談等がなされることはなかった。そして、精算後にレジで発行されるレシートについては、本件顧客に交付されることなく、本件実行行為者がその都度廃棄していた。

(c) 差額横領

本件実行行為者は、本件顧客の集金日に先立って、前記の不正な精算手続を経て、各日数十万円単位の現金をレジから引き出しておき、本件顧客に交付すべき金額を超える水増しした分の現金を横領していた。

本件実行行為者は、こうして横領した現金を、基本的に、その日の勤務終了後に、店舗前又は自宅近くのコンビニエンスストアの ATM 等から、自己名義の口座に入金していた。そして、本件実行行為者は、当該金員を主にオンラインカジノ等の賭け金として費消していた。

かかる一連の水増し査定による差額横領は、上長のあずかり知らぬところで、遅くとも 2021 年 6 月頃から 2024 年 4 月末までの間に行われたものと認められ、その間に本件実行行為者名義の口座にコンビニエンスストアの ATM その他の場所から振り込まれた原資の明らかでない(すなわち差額横領による可能性のある)金額は、約 3000 万円に上る。

(d) 棚卸偽装及び架空 R 処理

本店舗アパレル部門における棚卸は、四半期に一度実施する運用であったところ、本件実行行為者は、この棚卸において、実地棚卸の結果を入力した後で、発生した帳在差異を解消するために、本 POS システム 1 に不正な入力をしていた。すなわち、棚卸開始宣言→入力→確定という流れで棚卸が確定する前に本件実行行為者がチェックするプロセスがあるため、そこで本件実行行為者が本 POS システム 1 に実地棚卸

の結果を不正に入力し、水増し買取りによる数量の不足分の帳尻を合わせていた。

また、本件実行行為者は、帳在差異を隠蔽するために、架空 R 処理を行い、実在庫と論理在庫の数字を整合させたこともあった。ただし、本件実行行為者によれば、この手法を、水増しした買取りによる架空在庫の解消のために用いたことはないとのことである。

なお、本店舗アパレル部門の棚卸は、本件実行行為者が責任者として行っており、本件実行行為者の上長は関与しておらず、他方、一時期、商品部から本店舗に異動してきた社員とともに棚卸が行われることもあったが、当該社員も本件実行行為者の棚卸偽装や架空 R 処理に気付くことはなかった模様である。

b 予備釣銭等の横領行為

(a) 店舗現金補充依頼による予備釣銭の一時的な私的流用

本件実行行為者は、本店舗ハイブランド部門の主任に代わって店舗現金補充依頼（申請）を行うことがあり、2022年3月24日から同年11月11日までの間に16回、1回あたり100万円から300万円が、BOC社名義の口座から本件実行行為者名義の口座に振り込まれている。本件実行行為者は、この振り込まれた金員を口座から引き出して店舗に収めるのに先立ち、その一部をオンラインカジノの賭け金として費消する等していた。

もっとも、当委員会による予備釣銭出納帳の分析結果並びに本件実行行為者及びその上長らの供述からすれば、前記の16回にわたって振り込まれた予備釣銭は、最終的に、その全額が店舗（BOC社）に戻されたものとするのが合理的であり、本件実行行為者による予備釣銭の私的流用は一時的なものにとどまるものと認められた。

(b) 仮払申請による仮払金の一時的な私的流用

BOC社から本件実行行為者名義の口座に振り込まれた金員としては、前記の店舗現金補充依頼に基づく予備釣銭のほかに、店舗外での催事における買取りのために必要となる現金を事前準備するための「仮払申請」によるものが2回（2023年3月10日に50万円、同年4月21日に100万円）ある。

この2回の催事は現に開催され、本件実行行為者がこれらの現金を各催事に持参し、仮払金は正当に使用されたものとみられるが、それに先立ち、本件実行行為者がこの仮払金の一部についても私的に流用していたものと認められた。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者によれば、2021年1月に本店舗に着任する以前に勤めていた店舗では会社から高い評価を得ていたが、本店舗に着任してからは思うような評価を受けられず、それならばいっそのこと金銭を着服しようと考えて本件実行行為に及んだの

であり、会社のために会計上の数字をよく見せようなどといったことまでは考えてはいなかったとのことである。

実際に本件実行行為者が、横領した金員を主にオンラインカジノ等の賭け金として自ら費消していることにも鑑みれば、水増し査定による差額横領は自己の利得を得るために行われたものであり、また棚卸偽装はその不正行為の隠蔽のために行われたものと認められる。

予備釣銭及び仮払金については、前記のとおり一時的な流用にとどまるものであるが、その流用の態様は水増し査定により横領した場合と同じく賭け金等自己のために費消しているのであって、これらの各横領行為もまた、自己の利得を得るために行われたものと認められる。

(エ) 本件実行行為の原因

a 水増し査定による差額横領並びに棚卸偽装及び架空 R 処理

水増し査定による差額横領並びに棚卸偽装及び架空 R 処理がなされた原因としては、①本件実行行為者が精算手続においてタブレット入力した買取商品の点数・単価が、査定された実際の点数・単価と整合しているかどうかを、他の者がチェックする態勢となっていなかったこと、②精算者分離が形骸化しており、PA スタッフにその趣旨が浸透しておらず、本件実行行為者が容易に PA スタッフの従業員コードを借りてレジから現金を引き出すことができたこと、③本店舗でも金庫内の現金を朝と夜にチェックする運用があるものの、この運用が徹底されていなかったこと、④本店舗アパレル部門の運営管理は本件実行行為者に任せられており、直属の上長には月 2 回の打合せで顔を合わせる程度であったこと、また、古物取引承諾書のチェック（例えば買取時の署名のチェックや、週■回以上の同一の顧客による買取があった場合のアラートのチェックも含まれる。）も本件実行行為者の職責とされ、その上長らがこのチェックをすることもなかったこと、⑤棚卸の実施者及び責任者は本件実行行為者であり、その上長らが棚卸に立ち会うことはなく、本件実行行為者による棚卸の適切性をチェックする態勢にもなっていなかったこと、⑥本店舗で用いられた本 POS システム 1 によれば、実在庫数と論理在庫数を整合させるという不正操作が容易にでき、かつ、この操作を本件実行行為者が単独で行うことができたこと等が挙げられる。

b 予備釣銭等の横領行為

予備釣銭等の横領行為がなされた原因としては、①社員の個人口座に予備釣銭のための資金を入金するという、流用がなされやすい管理方法が採られていたこと、②予備釣銭について、社員の個人口座に振り込まれた後の運用ルールが不明瞭ないし徹底されていなかったこと、③本件実行行為者の上長らがこの稟議承認にあたり会社のマニュアル（例えば「予備釣銭 残高上限金額 100 万円」等の記載がある。）の内容を十

分に把握しておらず、申請内容との整合性の確認が不十分であったと見られ、容易に一時的流用ができ、それが直ちに露見し難いフローとなっていたこと等が挙げられる。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空買取	3103万3628円	本件顧客に交付すべき金額を超えて水増しされた分の現金の横領であること、また、本件顧客からの買取取引の大半は個別に商品管理されていない部門品であることから、本件顧客からの買取取引のうち、水増しされた数量・単価を特定することは困難である一方で、水増しされた買取りにより発生した架空在庫は、2024年5月の棚卸により多額の帳在差異として認識されるまで、期中に架空 R 処理等を行うことなく解消していなかったことから、2024年5月の棚卸により帳在差異の発生した部門と本件顧客取引の金額の推移を確認し、2024年5月の棚卸により発生した帳在差異と本件顧客取引の金額の推移に相関関係が認められる部門における2024年5月に発生した帳在差異金額をもとに、架空買取金額を認定した。

(カ) 組織的不正の存否

前記認定のとおり、本件実行行為者は、意図的に水増し査定を行って差額分の現金を横領し、その棚卸偽装行為を行っており、また、架空 R 処理及び予備釣銭等の横領行為についても意図的な行為であると認められることから、本事案は不正意図希薄性のある事案ではない。

もっとも、本件実行行為者は金銭の横領を繰り返し、これをオンラインカジノ等で費消している点から見ても、自己の利得のために横領行為や棚卸偽装行為を行っていたものであり、個人利得性のある事案であることは明らかである。なお、本件実行行為者による架空 R 処理の個別具体的な態様までは明らかでないものの、この実行行為についても個人利得性のある行為であることを否定すべき事情は不見当であった。

そして、本件実行行為者より上位の役職者が、本件実行行為のいずれについても指示をしていた形跡はないことは勿論、本件実行行為者による違法・不当な行為を認識する等何らかの関与をしていた形跡もないため、権限者不関与性ある事案である。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

ウ C店

本事案は、商品買取時の「架空買取」及び商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

顧客から買取りを行う際には、免許証等により本人確認を行う必要があるが、本人確認書類の写し等を取得する必要はない。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

アパレル部門の主任である本件実行行為者は、自身の遊興費や借入金の返済に充てるため、2023年11月26日から2024年4月25日までの間、合計7回、高額アパレル商品計27点につき、本POSシステム1を操作して架空人又は実在する会員から買い取ったように装ったうえで、本店舗内事務所の金庫からアパレル部門のレジに現金補充を行う際に買取金額を着服する方法によって、合計83万円を着服した。各架空買取においては、精算者・査定者として本件実行行為者が登録されているものもあれば、精算者・査定者のいずれかについては本店舗のPAスタッフが登録されているものもある。後者については、本件実行行為者が当該PAスタッフの従業員コードを利用したことによるものであり、実際に当該PAスタッフが精算又は査定を担当したものではない。

また、本件実行行為者は、2023年2月に実施された棚卸の際に発生した帳在差異について、バックヤード内の棚番号を利用して実地棚卸票に架空の在庫数を記入したうえで、当該在庫数を本POSシステム1に入力することによって、帳在差異を本店舗において通常発生する帳在差異の範囲内（30万円から40万円）となるよう調整し、以降の棚卸においても、その都度、帳在差異が30万円から40万円の範囲に収まるよう同様の方法で繰り返し、架空の在庫を計上していたものである。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者の架空買取の動機は、金銭を取得し、自身の遊興費や借入金の返済に充てることにある。

また、棚卸偽装は、本件実行行為者が、帳在差異が発生した原因がわからず、また、アパレル部門の主任という立場にあり、「仕事を任されている」と感じていたことから上長に相談することもできないと考え、帳在差異の確認作業を省略するために行われたものである。

(エ) 本件実行行為の原因

架空買取については、顧客から買取を行う際には、免許証等により本人確認を行う必要があるが、本人確認書類の写し等を取得する必要がないため、架空名義（架空の氏名、住所）を入力することによって架空買取を行うことが容易になっていたこと、本店舗の実体として精算者分離が必ずしも徹底されていたとはいえないこと、システム上、査定者と精算者が同一であってもエラー等が発生しない仕組みであったことがその発生原因である。また、本件実行行為者は、金庫からレジに現金を補充するタイミングを利用して金銭を着服していたが、金庫から出金を行う際はダブルチェックが行われていたものの、レジに入金する際には、第三者によるチェックが行われておらず、金庫からレジに資金を移動する間に現金を着服することが可能な状況にあったことも認められる。

棚卸偽装については、棚卸時に発生した帳在差異を埋めるためのデータ入力について、複数名でチェックすることとされていないため、特に主任や店長等の集計されたデータをチェックする立場にある者が架空在庫計上行為を行った場合にはこれを防止できる体制になかったと認められる。また、棚卸時の帳在差異金額が一定の範囲内に収まっている場合には、帳在差異の発生原因について調査がされていなかったことや、他店舗の従業員等の第三者が棚卸に関与する機会がなかったことも発生の原因として挙げられる。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空買取	83 万円	本件実行行為者が自供した買取取引の総額を架空買取金額として認定した。
棚卸偽装	345 万 575 円 (2024 年 5 月 末における在 庫の過大計上)	2024 年 5 月末における帳在差異金額をもって棚卸偽装の金額（上記架空買取金額を含む）として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

本件実行行為者は不当な行為であることを認識しながら、本件実行行為を意図的に実施したものであるため、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しない。

また、いずれの本件実行行為についても、自身の遊興費や借入金の返済に充てるため、あるいは帳在差異の確認作業を省略するためという個人的な利得のための行為であり、個人利得性のある事案である。

さらに、いずれの本件実行行為についても、本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与なく行われており、権限者不関与性のある事案である。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

エ D店

本事案は、商品買取時の「架空買取」並びに商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」、「滞留在庫隠蔽」、「架空・虚偽転換」及び「架空ラベル貼替」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗においては、通常の業務であっても、社員や PA スタッフの間で従業員コードを借用する運用が常態化しており、精算者分離のルールが形骸化していた。

また、BOC 社は、商品を適正な販売価格にプライスダウンすることで「お買い得感」を高め、客数の増加に繋げることを目的として、日々の作業において、いわゆる「ところてん方式」を採用しており、状態（質）や値札ラベルに応じて、販売価格を下げることであった。そのような値下げを行っても買取日から■以上販売することができない状態となっている滞留在庫について、R 処理を行わなければならないというルールはなく、仮に販売価格が買取価格を下回っている状態で販売したり、R 処理を行ったりすれば、損失が発生することとなる。

さらに、BOC 社は、管理業務マニュアル上、個品につき、商品買取時に登録した本 POS システム 2 上の記載のうちゴルフやウインターウェアといった商品の大カテゴリについての記録である「アイテム 1」及びアイアンセットやスキーウェアといった商品の中カテゴリについての記録である「アイテム 2」に該当する各項目の記載内容を変更することを禁止していたが、本 POS システム 2 上は当該記載を変更することが可能な状態となっていた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

a 架空買取

本店舗のスポーツ主任である本件実行行為者は、本店舗において、2023 年 6 月 12 日から 2024 年 1 月 21 日までの間、26 回にわたり、現物が存在しない個品や部門品について、他人の顧客名義を冒用して架空の買取手続を行い、また精算については正規の精算手続を装って他の店舗従業員の従業員コードを借用して架空の精算手続を行うことで、レジから現金合計 42 万 4850 円を出金し、同額を着服した。

本件実行行為者は、買取りの申込みがあったかのように装うため、元妻に無断でその氏名その他の情報を本 POS システム 2 に入力し、そのうえで、本件実行行為者が、査定者となり、査定を行ったかのように装って、架空の買取点数や買取金額を入力した。また、本件実行行為者は、実際には本人確認を行っていないにもかかわらず、運転免許証等で本人確認を行った旨を本 POS システム 2 に入力した。本件実行行為者は、PA スタッフをレジに呼び、当該スタッフの従業員コードを読み取り、形式的には

当該スタッフを精算者として登録する一方で、実際には本件実行行為者自身が精算手続を行い、レジから現金を持ち出し、その現金を買取カウンターに持ち帰って客に交付するかのよう装って、当該現金を着服していた。

本件実行行為者は、本店舗において、スポーツ商材の売場に店舗従業員がいなくなるタイミングを見計らって、当該カウンターが映る防犯カメラがないことを知りながら、当該カウンターで架空の買取手続を行っていた。

b 本 POS システム 2 上の記載の不正変更

本件実行行為者は、同人が本店舗に在籍している間、多数の個品について、本 POS システム 2 上の記載のうち記載変更が禁止されていた「アイテム 2」の項目における記載等を変更した。

また、本件実行行為者は、前記架空買取の事実を隠蔽する目的で、本 POS システム 2 上の記載を変更することもあった。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者は、架空買取の実行行為を主として自らの遊興費に当てるために行った。

また、商品データの記載の不正変更について、本件実行行為者は、本店舗のスポーツ商材に関しては個品の滞留在庫が目立っていて社内における見栄えが悪く感じていたところ、当該滞留在庫について、R 処理を行って損失が発生することを避け、かつ、買取金額を上回る金額で販売することができたかのように装うことで、結果を残して社内での自らの評価を高める目的で行った。この本件実行行為者の認識の背景としては、本店舗への異動が左遷されたものとの意識があったとのことであり、本件実行行為者は、本店舗の店長からは計画値を下回らなければ良いと言われていたものの、結果を残そうとの気持ちがあり、少しでも自己の実績を伸ばそうと考えて、独自の判断で、本 POS システム 2 上の記載の変更を行ったものである。

(エ) 本件実行行為の原因

a 架空買取

架空買取の実行行為については、本件実行行為者がスポーツ主任として担当するブースが本店舗内で物理的に孤立した場所にあったこと、当該ブース内のカウンターを映す防犯カメラが存在していなかったこと、店舗従業員が少ないことから本件実行行為者が当該ブース内で 1 人になることが多く、架空買取等の不正を実行し易い環境にあったことが原因として挙げられる。

また、本店舗では社員や PA スタッフの間で買取精算時において従業員コードを借用する運用が常態化しており精算者分離が形骸化していた。そのため、査定から精算

までの一連の過程を、実質的には、全て本件実行行為者のみで行うことが可能な状態であり、架空買取に対する抑止力が働かなかった。

さらに、本店舗内で、買取りの履歴等をチェックし、同一人物からの高頻度の買取り等の有無のチェックを行う業務（古物取引の点検）を担当していた者が本件実行行為者のみであったことから、この点でも架空買取に対する抑止力が働かなかった。

加えて、本件実行行為者は、部門品について架空の買取を行うにあたり、買取金額を合計 9000 円以下に抑えることで現物を写真撮影するルールの適用を回避したうえ、当該部門品のデータについて R 処理して在庫数を減少させたり、棚卸の際に当該部門品の点数を調整したりして、棚卸時のつじつまを合わせることで、当該架空買取の事実を隠蔽していた。また、本件実行行為者は、個品について架空の買取を行った場合、当該個品に係る値札ラベルを保管しておき、棚卸時に当該商品ラベルをスキャンすることで在庫が存在するように装ったり、一定期間経過後に当該個品のデータについて R 処理して在庫数を減少させたりしたほか、当該買取時又は事後的に、本店舗において部門品として在庫していた商品を個品として登録等することで、当該商品を個品として販売する等して、棚卸時のつじつまを合わせることで、当該架空買取の事実を隠蔽していた。そのため、第三者（本件実行行為者の後任のスポーツ主任）が棚卸を行うまで架空買取の事実が発覚しなかった。

b 本 POS システム 2 上の記載の不正変更

商品データの記載の不正変更の実行行為については、管理業務マニュアル上、個品につき、商品買取時に登録した本 POS システム 2 上の記載のうち「アイテム 2」の項目の記載を変更することが禁止されていたにもかかわらず、本 POS システム 2 上は当該記載であっても変更することが可能となっており、社員又は PA スタッフは単独で本 POS システム 2 上の記載を変更することができたことから、前記不正変更を未然に防止することができなかった。

また、本店舗内では本 POS システム 2 上の記載を変更した履歴が確認できないため、BOC 社が当該履歴を確認するまで、本 POS システム 2 上の記載の不正変更が発覚しなかった。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空買取	42 万 4850 円	2023 年 6 月から 2024 年 1 月までの期間の元妻の名義を用いた買取取引の総額を架空買取の金額として認定した。
棚卸偽装	9 万 1122 円	本店舗に実在する個品又は部門品に架空の個品

	(2024年5月末における在庫の過大計上)	タグを付けていることから、2024年6月の再棚卸では在庫として実在するものとして扱われているものもある。この場合、架空の個品タグが付けられた商品の実際の単価は、架空買取金額でなく、部門品の単価と考えられるため、2024年5月末時点の部門品単価と架空買取金額との差額を棚卸偽装の金額として認定した。
--	-----------------------	--

(カ) 組織的不正の存否

本事案において、架空買取の実行行為は、主として自らの遊興費に当てるために行ったものであり、不正意図希薄性のある行為に該当しない。しかし、前記のとおり、個人利得の目的により実行したものであるから、個人利得性のある行為に該当する。

また、商品データの記載の不正変更の実行行為も、意図的に行われたものであるから不正意図希薄性のある行為に該当しない。そして当該実行行為は、店舗内での結果を残すことを目的として行われており、これは組織の利益を上げることに結びつく行為とも繋がり得るものの、本件実行行為者の主たる目的は、社内での自らの評価を高めることにあり、これは専ら個人的な利得のために行ったものであると認められることから、個人利得性のある行為に該当する。

さらに、本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与はなく、権限者不関与性ある行為に該当する。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

オ E店

本事案は、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗においては、2024年5月末時点で、部門品である「店舗受取（ソフト）」⁴⁴の論理在庫数が本来ありえない-64との数値になっていた。その主たる要因は、2024年3月10日の「店舗受取（ソフト）」の販売時のレジ打ちに際して、販売個数を誤って入力したことにより、期末棚卸時点まで、マイナスの論理在庫数が継続していた。

⁴⁴ ブックオフ公式オンラインストアにおいて商品を購入した顧客は、指定した住所への郵送の他に、選択した店舗で購入した商品を受け取るサービス（店舗受取サービス）を利用することができ、この場合、選択した店舗で購入代金を支払うことになる。「店舗受取」とは、当該サービスが利用されたことによって、本部から選択された店舗に送付された商品のことをいい、そのうち書籍類については「店舗受取（書籍）」、ソフト類については「店舗受取（ソフト）」と分類されている。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

店長である本件実行行為者は、2024年5月期の期末棚卸において、「店舗受取（ソフト）」について在庫数のカウントを実施したところ、論理在庫数が本来ありえない「-64」との数値であったことから帳在差異が発生した。本件実行行為者は、当該帳在差異を消去する目的で、実際にカウントした在庫数とは異なる虚偽の数値として「-64」を本 POS システム 1 上に入力する方法によって架空在庫計上を行ったものである。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者は、社員グレードの昇格が確定していたところ、発生した帳在差異の金額が差異として確定し店舗の利益から控除されると本店舗の予算を達成できなくなり、その結果として昇格が取り消しになるかもしれないと考え、気が動転したことから、発生した帳在差異の要因の検証や AM への報告をすることなく、本件実行行為に及んだものである。

(エ) 本件実行行為の原因

棚卸時に本件実行行為者が入力した本 POS システム 1 上の「店舗受取（ソフト）」の在庫数について、他者の確認がなされていなかったことが、本件実行行為の原因であると認められる。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
棚卸偽装	104 万 8256 円	2024 年 5 月の期末棚卸において、「店舗受取（ソフト）」の在庫数のカウントで発生した「-64」の論理在庫数に対応する帳簿上の在庫金額を棚卸偽装の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

本件実行行為者は不当な行為であることを認識しながら本件実行行為を意図的に実施したものであるため、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しない。

また、本件実行行為者の動機は、本件実行行為者が、帳在差異が発生したことにより自身に課せられた店舗の予算を達成できなくなり、その結果として自己の昇格が取り消しになるかもしれないと考えたことによるものであるため、本事案は、個人利得性のある事案に該当する。

さらに、本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与は認められず、権限者不関与性のある事案である。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

カ F店

本事案は、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」及び「架空・虚偽転換」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗は、かつて BOC 社の加盟店店舗であったが、事業譲渡によって a 社の直営店舗となった。

本件実行行為者は、PA スタッフとして BOC 社のフランチャイジーであった加盟者（以下、本カにおいて「**本件加盟者**」という。）に入社し、店舗責任者（店長と同等の権限を有する。）に就任した際、前任の店長及び当時の AM（両名とも、本件加盟者の所属であった。）から、前任店長らが作出した架空在庫を隠蔽するよう指示を受けた。

本件実行行為者は、この指示に従い、本店舗が直営店舗となるまでの間、棚卸の際に論理在庫数に満たない部門品の在庫数を本 POS システム 1 上で不正に水増し入力し、また、単品を部門品又は別コードの単品へと転換することによって帳在差異を調整し、架空在庫を継続的に隠蔽していた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

その後、本店舗が直営店舗となってからも、本件実行行為者は、前記（ア）で述べた前任店長らが作出した架空在庫の隠蔽行為（以下、本カにおいて「**本架空在庫隠蔽**」という。）を継続した。

また、本件実行行為者は、2022 年 3 月頃から、2024 年 5 月頃に本件実行行為が発覚するまでの間、PA スタッフ 3 名に対し、それぞれ担当するトレカやゲームソフト・ゲームパーツ等の商品に関して、単品を部門品又は別コードの単品へと転換することで棚卸時に生じる帳在差異を論理在庫数に合わせるよう指示を出し、当該転換を行わせるとともに、本件実行行為者自身も、担当する商材につき当該転換を行った（以下、本カにおいて、かかる行為を「**本転換指示等**」という。）。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者の前任店長らにより数万点に及ぶ架空在庫が作出された理由は、本件実行行為者によれば、本店舗が加盟店であった当時、本件加盟者の社長が、R 登録について会議の場等で叱責していたとのことであり、現に廃棄した商品についても R 登録ができない（すなわち廃棄したことを同社長に知られたくない）状況が続いたことにあったものと推認できる。

また、本店舗が加盟店であった当時、本件実行行為者が本架空在庫隠蔽を行ったのも、社長からの叱責を避けるためであったと本件実行行為者は供述しており、この供

述の信用性を否定する事情も不見当であった。

そして、本店舗が直営店舗となってからも、本件実行行為者が本架空在庫隠蔽を継続したのは、本件実行行為者自身が、2012年6月からの約■年間にわたる架空在庫を隠蔽してきたことが表沙汰となるのを回避したい、という点に主たる動機があったものと認められる。

他方、本転換指示等については、本件実行行為者は、意図せずに（すなわち不正行為によらず）帳在差異が生じた場合には、論理在庫数に合わせる処理をしなければならないと誤解しており、本来のあるべき処理を認識していなかった旨供述している。現に、自ら秘密裏に当該行為を行ったのではなく公然と複数のPAスタッフに行わせていることや、本件実行行為者自らが架空在庫を意図的に作出したと認めるに足りる証拠に欠けること等の事情からして、当該供述の信用性を否定することはできず、本転換指示等についての不正の意図は希薄であったものと評価できる。

（エ） 本件実行行為の原因

本件実行行為者が本架空在庫隠蔽を継続し得た原因としては、①本店舗が加盟店であった時代には架空在庫の存在が常態化・日常化しており、現に、本件実行行為者としてもPAスタッフであった2011年3月の時点で本店舗に架空在庫が存在することを認識していたとの事情（前記の前任店長と当時のAMとの間で“架空在庫を何とかしよう”という趣旨の会話がなされているのを聞いたとのことである。）のほか、②本件実行行為者が本架空在庫隠蔽を継続した約■年間、本店舗における棚卸責任者たる社員は本件実行行為者しかいないまま一度も人事異動がなされることはなく、また、本件実行行為者による棚卸の結果を実際にチェックする者もいなかったこと、③本店舗が直営店舗に切り替わるのに先立ち、加盟店が運営する■店舗が合同で利用していた倉庫内の在庫に関し、本店舗を含む■店舗に係る架空在庫の存在が発覚したものの、その後、直営店舗化のための事業譲渡を成立させることに重きが置かれ、本店舗のバックヤード等にある店舗内在庫についてまで架空在庫の有無の追加調査が行われることはなかったこと等が挙げられる。

（オ） 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
棚卸偽装	158万743円 (2024年5月末における在庫の過大計上)	2024年5月末における在庫の過大計上額を直接示す証拠が存在しないことから、2024年6月の再棚卸において発生した帳在差異金額のうち、本件実行行為者が棚卸偽装を認めた部門の帳在差異金額を2024年5月末における棚卸偽装の金額

		として認定した。
--	--	----------

(カ) 組織的不正の存否

a 本架空在庫隠蔽

本架空在庫隠蔽については、本 POS システム 1 上で不正に水増し入力するという明らかな問題行為が含まれていること等からして、不正意図希薄性のある行為とはいえない。

そして、当該行為を継続した動機は、自身が約■年間にわたり架空在庫の隠蔽に加担してきたことが表沙汰となるのを回避したいという自己の保身によるものであると認められるため、個人利得性のある行為である。

そのうえで、本架空在庫隠蔽については、一時期、本件実行行為者の上長であった AM が当該架空在庫の存在を知悉していたのではないかとの疑義があるものの、本件調査の結果としてはその認定にまでは至らず、また、a 社の代表取締役兼グループマネージャーであった者も含めて本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与や不正行為を認識していた事実等も見当であった。そのため、いずれにしても、本架空在庫隠蔽については、権限者不関与性ある行為であると認められる。

したがって、本架空在庫隠蔽は、組織的不正によるものとはいえない。

b 本転換指示等

まず、本転換指示等については、前記のとおり、不正の意図が希薄であったものと評価でき、不正意図希薄性のある行為であることは、組織的不正の存在を否定する方向に働くものである。

他方、本来のあるべき処理を認識していなかったことにより本転換指示等を誤って行ったという意味で、個人利得性のある行為とは必ずしも言い難い。とはいえ、会社の利得のために行われたものでもないため、本転換指示等に個人利得性の要素が欠けていることは、組織的不正の存在を積極的に裏付けるものとも言えない。

そして、本転換指示等については、本架空在庫隠蔽と同じく、本件実行行為者より上位の役職者のあずかり知らぬところで行われており、その指示・関与があったことは認められないため、権限者不関与性ある行為に該当する。

したがって、本転換指示等も、組織的不正による行為とはいえない。

c 小括

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

キ G 店

本事案は、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」及び「R 登録の不実施」並びに前記業

務フローの3段階に含まれない種類の「架空買取・架空販売」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗においては、2021年9月頃、トレカ部門の商品展開（コレクター向けの商品の拡充等）や取扱いの変更（単品としての取扱いのみであったものを、部門品としての取扱いも開始する等）がなされ、それに伴って他店舗からトレカ部門の商品を大量に入庫していた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

a 帳在差異の隠蔽のための棚卸偽装行為

本店舗では、2021年11月の棚卸において、トレカ部門で約20万円の帳在差異が発生した。本店舗の店長であった本件実行行為者は、帳在差異の原因として、前記(ア)で述べたトレカ部門の商品展開や取扱い等の変更に伴う商材管理の不備やトレカ販売時の部門コードの入力ミス等が存在する可能性を認識していた。しかし、本件実行行為者は、帳在差異の原因の追究を行わず、現物確認をせずに本POSシステム1の「棚卸入力」の機能を使用して、虚偽の在庫を計上し⁴⁵、帳在差異を隠蔽した。

本件実行行為者は、それ以降も、2024年5月の棚卸まで、棚卸偽装行為を行い、帳在差異が、社内で許容範囲とされる金額（四半期ごとの棚卸時の帳在差異の額として、概ね月次売上の■%程度の金額であり、本店舗では概ね■万円から■万円であった。）を超えるような場合には、基本的に、その超えない部分に限りAM等に報告を行い、これを超える部分については、2021年11月の棚卸時と同様に、帳在差異の原因の追究を行わず、現物確認なしで在庫を計上し、帳在差異を隠蔽していた。

b 粗利額維持のための棚卸偽装行為

本件実行行為者は、2022年6月に店舗単位で経常損失を出したことをきっかけとして、同月から同年8月頃より、その後半年から1年程度の期間、本店舗において、粗利が低下した月に、棚から溢れた商品の現物は廃棄に回しつつ、当該商品のR処理は行わず、当該商品を箱詰めしてバックヤードに送ったものと偽装し、架空のバックヤード在庫を計上し、既に廃棄済みの商品の在庫が存在するかのようになり、商品廃棄の事実を隠蔽していた⁴⁶。

⁴⁵ 部門品については、棚卸差異表においてマイナスの差異が生じている商品の数量を増やす、又は、棚卸差異表に記載のない商品自体を入力し直し、虚偽の在庫を計上した。また、単品については、棚卸差異表においてマイナスが生じている商品のインスタコードを読み込むことで、虚偽の在庫を計上した。

⁴⁶ 本件実行行為者は、この粗利額維持のための棚卸偽装行為を実行するにあたり、事前に具体的に

その後は、2024年5月の棚卸まで、いったん架空計上した在庫を偽装するため、棚卸の都度、棚卸偽装行為を継続していた。

c 架空買取・架空販売

本店舗においては、本件実行行為者が店長に就任した2021年8月当初から、店舗ごとに設定された売上・利益目標の達成が厳しい状況にあった。そして、本件実行行為者は、店長就任から3か月経過後の2021年11月以降、月次の売上・利益目標が未達であれば、自身の責任を指摘される可能性があると考えていた。

このような状況下において、本件実行行為者は、2021年12月下旬から、店舗の売上・利益目標の達成のため、実際には顧客からの買取申出がないにもかかわらず、BO取引コードが記載された買取受付確認書を取得し、自ら作出した架空の人物やシステムの履歴に残っている実在の顧客の名義を無断で使用し、実在しない商品を買取ったものと偽装する架空買取と、架空買取をした商品を販売したものと偽装する架空販売を組み合わせて、多数の架空買取・架空販売を繰り返すようになった。

本件実行行為者は、その後、2022年6月に月次で店舗単位での経常損失を出したことも等もあり、このような架空買取・架空販売をやめることができず、引き続き店舗の売上・利益目標の達成のため、2021年12月下旬以降、2024年6月中旬まで、多数の架空買取・架空販売を繰り返していた⁴⁷。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者は、帳在差異をそのままAM等へ報告した場合に、商品管理の杜撰さや商品販売時の入力ミスが多発に関し、自らの責任を指摘されることをおそれ、帳在差異の隠蔽のための棚卸偽装行為（前記（イ）・a）を実施した。

また、本件実行行為者は、棚から溢れた商品のR処理を行うことにより粗利が減少することをおそれ、粗利額維持のための棚卸偽装行為（前記（イ）・b）を実施した。

さらに、本件実行行為者は、2021年11月以降、店長就任から3か月を経過しても

一定の着地の数字を目指していた訳ではなかった。むしろ、本件実行行為者は、月末の3日間に生じたR処理の対象となる商品の一部についてR登録を行わないことによって、粗利を5万円から10万円程度よく見せることができただけであり、実際にはほとんど粗利の改善には繋がらないものの、少しでも足しになれば良いという程度の意図で、当該実行行為を行っていたにすぎなかった。

⁴⁷ 本店舗の売上・利益目標の達成状況をみると、確かに、本件実行行為者がこの架空買取・架空販売を始めた当初は本店舗の売上・利益目標の達成が厳しく、また、2022年6月には経常損失を出すに至っている状況が認められる。これに対し、その後は、必ずしも架空買取・架空販売を行わなくとも売上・利益目標を達成している状況であったことも認められる。この点については、本件実行行為者によれば、この架空買取・架空販売を実行するにあたり、事前に具体的に一定の着地の数字を目指していた訳ではなく、月次の売上目標を自ら日次に引き直した数字をみつつ、日々売上が少ないと感じる日に架空買取・架空販売を実行していたとのことであり、あくまで本件実行行為者としては売上・利益目標の達成のために架空買取・架空販売を実行していたものの、客観的には架空買取・架空販売の実行と売上・利益目標の達成が直接的に結びつかない状況が生じていたものと考えられる。

売上・利益目標を達成できていないことに対する焦りがあつたうえ、棚卸偽装行為をきっかけに在庫を操作することへの抵抗感がなくなっていたこともあり、架空買取・架空販売（前記（イ）・c）を実施した。

また、本店舗は2022年6月に経常損失を出しているところ、当該事情も粗利額維持のための棚卸偽装行為の開始や架空買取・架空販売の継続のきっかけの1つとなったことが認められる。この点について、2022年7月頃から8月頃、上長であるAM等から、本件実行行為者に対し、本店舗の売上・利益目標の達成状況に関し、一定の指摘がなされ、本件実行行為者が相応のプレッシャーを感じていたことは認められる。しかしながら、当委員会の調査では、本件実行行為者に本件実行行為を実施させるに至るような過度のプレッシャーが与えられていたという事実までは認められなかった。むしろ、上記のような本件実行行為に至る経緯からすれば、本件実行行為者は、自らの店長としての資質や能力に疑問がつけられることをおそれ、自店舗の売上・利益目標の未達成に過剰に反応し、自発的に本件実行行為に及んでいたと考えるのが相当である⁴⁸。

（エ） 本件実行行為の原因

まず、帳在差異の隠蔽のための棚卸偽装行為（前記（イ）・a）及び粗利額維持のための棚卸偽装行為（前記（イ）・b）が行われた原因としては、本店舗において、店長である本件実行行為者以外の店舗従業員が実質的に棚卸に関与していなかったことにより、本件実行行為者以外の者による棚卸に対する監視が及んでおらず、本件実行行為を防止し、又は、早期に発見できる体制が存在していなかったことが挙げられる。

また、架空買取・架空販売（前記（イ）・c）が行われた原因としては、商品買取時の精算者分離が徹底されておらず、本件実行行為者が、他のPAスタッフの従業員コードを無断で使用し、商品買取時の査定と精算を1人で行うことができる状況にあったことが挙げられる。なお、本件実行行為者が他の従業員コードを無断で利用することができたのは、社員であれば、他の従業員コードを自由に見ることができ、これを利用できる状態であったためである。

（オ） 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
棚卸偽装	620万8144円	2024年5月末における在庫の過大計上額を直接

⁴⁸ なお、本件実行行為者によれば、個別の架空取引ごとにみれば架空販売額よりも架空買取額が大きく、本件実行行為者が金銭を着服しているように見えるケースもあるが、全体を通してみれば、基本的に同額の架空買取と架空販売を実行しており、本件実行行為者が架空買取・架空販売によって個人的な利益を得ていることはないとのことである。また、本調査によっても、本件実行行為者が架空買取・架空販売により個人的に金銭を着服していたことを裏付けるような証言や資料は確認できていない。

	(2024年5月末における在庫の過大計上)	示す証憑が存在しないことから、2024年6月の再棚卸において発生した帳在差異金額のうち、本件実行行為者が棚卸偽装を認めた部門の帳在差異金額を2024年5月末における棚卸偽装の金額として認定した。なお、かかる在庫の過大計上額は、架空買取・架空販売（前記（イ）・c）による在庫の過大計上額を含む金額である。また、2021年7月から2024年6月までの期間の売買データのうち、本件実行行為者が申告した架空の売買のパターンごとの条件に合致する取引データを前記架空買取・架空販売の実行行為によるものと認定し、架空買取額合計は1698万6188円、架空販売額合計は1740万1063円と判断している。
--	-----------------------	--

（カ） 組織的不正の存否

まず、本件実行行為者は、前記（ウ）に詳述した目的を達成するために意図的に本件実行行為を実施したものであり、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しない。

他方、前記（ウ）で詳述したとおり、本件実行行為者は、自らの店長としての資質や能力に疑問がつけられることをおそれ、自店舗の帳在差異の額や売上・利益目標の未達成に過剰に反応し、自らの判断で本件実行行為に及んでいたと考えるのが相当であることからすると、本件実行行為は、個人的な利得を得る目的で実施されたものと認められる。

そして、本事案においては、本件実行行為より上位の役職者の指示・関与を窺わせる事情は存在しないことからすると、権限者不関与性のある事案に該当する（なお、本件実行行為者に本件実行行為を実施させるに至るような過度のプレッシャーが与えられていたという事実までは認められなかったことは前記（ウ）のとおりである）。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

ク H店

本事案は、商品買取時の「架空買取」、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」及び「R登録の不実施」に該当する事案である。

（ア） 前提事情

本店舗では、他の店舗従業員から依頼された場合、自己が査定や精算を行う場合でなくとも、自己の従業員コードを読み取らせて、査定者や精算者として登録させる運

用がなされていた。また、精算者は、買取商品の現物を確認することなく精算していた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

店長である本件実行行為者は、2024年5月7日から同年6月8日にかけて、買取対象としたトレカが実際には存在しないにもかかわらず、当該トレカについて買取処理をし、払い出された53万円を着服した。具体的には、①自身の名義で買取りの申込みを行い、買取受付確認書を発行し、②店舗従業員に依頼して当該店舗従業員の従業員コードを読み取ることにより、形式上は当該店舗従業員が査定者であるとの体裁を整えたいうえで、実際には本件実行行為者自身が架空の商品買取点数や買取金額等の情報をシステムに入力し、③その後カウンターに立ち寄り、カウンター内の店舗従業員に受付票を渡し、当該店舗従業員を精算者として当該店舗従業員から買取代金名目で現金を受け取っていた（以下、本クにおいて「**本架空買取**」という。）。

また、本件実行行為者は、遅くとも2023年11月の棚卸実施時点において、現物が存在しないトレカの在庫データが在庫管理システム上に残存していることを認識しながら、意図的にR処理を実施しないことにより架空在庫を計上した（以下、本クにおいて「**本R登録の不実施**」という。）。

さらに、本件実行行為者は、棚卸の際に、現物が存在せず架空在庫となっている商品の値札ラベルを発行し、当該値札ラベルのバーコードを読み取る方法によって、架空在庫を計上した（以下、本クにおいて「**本棚卸偽装**」という。）。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本架空買取によって取得した金銭の使途の詳細は不明であるが、本件実行行為者は取得した金銭を借金の返済に充てたなどと述べているところからして、本架空買取は、本件実行行為者による利己的な動機によるものであると認められる。

本R登録の不実施の動機は、粗利目標の達成等により店舗の業績を良く見せ、自らの社内における評価を守ることにある。

本棚卸偽装の動機は、本架空買取及び本R登録の不実施の発覚を防ぐことにある。

(エ) 本件実行行為の原因

本架空買取に関しては、本店舗において、他の店舗従業員から依頼された場合、自己が実際に査定や精算を行う場合でなくとも、自己の従業員コードを読み取らせて、査定者や精算者として登録させる運用がなされており、精算者分離が形骸化していた。そのうえ、精算者は、買取商品の現物を確認することなく精算していたことから、架空買取に対する抑止力が働いていなかったことが認められる。また、古物取引の点検については、本件実行行為者以外の本店舗の社員が実施していたが、当該社員は、本

件実行行為者が本店舗の店長であるため、本件実行行為者が架空買取を行っているとの疑念を抱くことはなく、本件実行行為者からの買取りに関して、ヒアリングその他の調査を実施するには至らなかった。

本 R 登録の不実施及び本棚卸偽装に関しては、棚卸時の帳在差異については、最終的には店長である本件実行行為者が一人で調整していたことが原因である。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空買取	53 万円	本件実行行為者が自供した買取取引の総額を架空買取金額として認定した。
棚卸偽装	・144 万 7989 円 (2024 年 5 月末における在庫の過大計上) ・26 万 3937 円 (2024 年 5 月期における R 処理の過大計上)	本件実行行為者が 2024 年 5 月の棚卸において行った架空在庫計上の金額から、前記架空買取金額に含まれる 25 万 4546 円を控除した金額を棚卸偽装の金額として認定した。また、本件実行行為者が架空買取の隠蔽目的で行った R 処理の金額を R 処理の過大計上金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

本件実行行為者は、不正な行為であることを認識して意図的に本件実行行為を実施したものであるため、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しない。

また、本件実行行為は、金銭の取得、自身の社内での評価を守る、不正行為の発覚を隠蔽するという本件実行行為者の個人的利得のためになされたものであり、個人利得性のある事案である。

さらに、本件実行行為について、店長である本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与は認められないため、権限者不関与性のある事案である。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

ケ I 店

本事案は、商品管理・棚卸時の「架空 R 処理」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

書籍の R 処理をする場合には、実際に R 処理をする時点で対象となる個別の書籍を特定する必要があり、R 登録は、実際の商品をカウンターに移動させ、個数を確認して廃棄箱に入れるという社内ルールが存在する。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

店長兼 AM である本件実行行為者は、2024 年 5 月 31 日、本店舗にいた PA スタッフに、「今月は予算に余裕があるが、R 処理をしたいところはあるか」等と問いかけ、R 処理をする冊数を決定するやり取りをしたうえで、同日、当該 PA スタッフに対し、実際の廃棄商品を特定しないままに、1 万 8000 点の書籍（合計 158 万 4000 円）を R 台帳に記入するように指示をした。これを受けて、当該 PA スタッフは、その指示に従って R 台帳に当該内容を記入し、その結果を別の PA スタッフがシステム上に入力し、また別の PA スタッフが当該入力内容の確認をした。

本件実行行為者は、前記の R 処理をした書籍数は 5 月時点で R 処理をすることが妥当なものであると考えていたが、実際に R 処理をする時点で対象となる個別の書籍を特定しないままに想定の数値で R 登録をしたものであり、前記（ア）の社内ルールに違反するものであった。その結果、本店舗では、システム上は R 登録されているが、実際には R 登録された商品が店舗の棚にあるという状態が生じた。

本件実行行為者は、本件実行行為実施後、6 月中に、R 登録の内容に沿って、約 1 万 8000 点の書籍について、棚から商品をカウンターに移動させ、廃棄箱に入れるという処理を実施した。これにより、6 月棚卸時には、書籍に関する帳在差異はほとんど発生しなかった。

なお、本件実行行為者は、2021 年 11 月以降、計画より売上等に余裕があるタイミングにおいて、おおよそ 2、3 か月に 1 回の頻度で、PA スタッフに指示をして、本件実行行為と同様に、社内ルール上必要とされている手続を実施せず、対象となる個別の書籍を特定しないまま、システム上で R 登録をしていた。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本店舗の店長兼 AM である本件実行行為者は、2024 年 5 月 28 日又は 29 日に、5 月における書籍の粗利が■円を超え、本店舗の利益が計画されていた利益より上振れすることを認識し、商品価値の低い書籍の入替えを行っておくことで 6 月以降の売上を多くし、翌期の計画利益を達成し易くする目的で、5 月中に実態を伴わないままで R 処理を実施しようと考えた。

2021 年 11 月以降に行われた同様の架空 R 処理も、本件実行行為と同様に翌月以降に利益を上げやすくする目的で行われたものと認められる。

(エ) 本件実行行為の原因

本件実行行為がなされた背景事情としては、①R 登録については AM が本ワークフローシステム上で R 登録確認票の承認を行うこととなっているが、本件実行行為者が店長兼 AM であり、AM としての承認を自ら行ったため、他の者が気付くことはなか

ったこと、②本店舗では、書籍について、1日当たり、1000冊程度のR処理が発生することが通常であること、③昼と夜で担当する店舗従業員が交代すること等から、本件実行行為について疑問を持つ機会が十分にはなかったと考えられること、④一定金額以上のR登録を行う場合には、AMから統括AMに報告する運用がされている場合もあるが、本件実行行為におけるR登録に関しては、本件実行行為者から統括AMに、事前に報告はされなかったこと、⑤2024年5月の棚卸は、同月26日及び同月27日に実施されたところ、同月27日以降にR登録がなされた商品の点数については、システム上、既にカウントされている棚卸の数と帳簿上の数の両方から自動的に引かれることとなるため、本件実行行為によるR登録の影響で差異が生じることはなかったこと等が挙げられる。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空R処理	158万4000円(2024年5月末における在庫の過小計上)	本件実行行為者が申告した2024年5月末に架空のR登録をした商品の金額を架空R処理金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

本件実行行為は、翌期の自店舗の計画利益を達成しやすくする目的で実態を伴わないままR処理を実施しようと考えたものであり、そのような実態を伴わない処理が不当なものであることを当然に認識していたものといえ、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しない。

また、このような主観面とあいまって、本件実行行為については、いわゆる期ずれの問題を惹起し得るような会社組織の利害にかかわる会計処理への影響を及ぼし得る行為がなされたと評価することもでき、一見すると個人利得性の要素に欠けるようにも見える。しかし、本件実行行為者における本店舗における翌期の計画利益を達成し易くするという目的は、本店舗の運営上の便宜や自身の会社からの評価を意識したものであり、個人的な利得が本件実行行為の主たる動機と見るべき事案であることから、本事案は、個人利得性のある事案であると認められる。

そして、本件実行行為は、その上長たる統括AMらの認識しない形で行われており、その他本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与も見受けられず、権限者不関与性ある事案である。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

コ J店

本事案は、商品管理・棚卸時の「杜撰な棚卸等」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗では、2018年11月頃から書籍（部門品）の在庫を預け入れるため、外部倉庫を利用していた。この点、BOC社においては、各店舗により利用している倉庫会社が異なり、倉庫会社により預入・返却・棚卸等の運用は様々であったため、外部倉庫の利用に関するフローが整備されていなかった。また、「実地棚卸マニュアル」に、外部倉庫の棚卸の実施方法として、外部倉庫を利用する店舗は期末棚卸において「在庫証明」を取り寄せなければならないとの限度で記載はあるものの、外部倉庫の利用方法の詳細を定めた統一的なマニュアル等の文書化された資料は存在しなかった⁴⁹。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

本件実行行為者は、2022年4月、AM兼本店舗の店長に着任したところ、着任後まもなく、外部倉庫にて保管中の箱数と本POSシステム1上における外部倉庫に保管中の箱数との間に齟齬が生じていることを認識するに至った（以下、本コにおいて「**本件齟齬**」という。）。しかし、本件実行行為者は、2024年5月の棚卸まで、外部倉庫内の商品現物を確認することなく本POSシステム1上の箱数が正しいものとして在庫計上を行った。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

棚卸にあたって本件齟齬の実態及びその内容を確定するためには、外部倉庫に預けている商品の現物を確認する必要があったが、本件実行行為者は、①外部倉庫の現物確認の実施には、重機の手配や作業人数の確保等の大掛かりな準備が必要であること、②外部のため社内ネットワークと接続できないことから棚卸時に用いるスキャン用の端末が使用できないこと、③本件齟齬の差異金額は7万円又は8万円程度と僅少であること、及び④本件齟齬はバックヤードの棚卸におけるカウントミス、外部倉庫会社における在庫数のカウントミス（在庫証明書の誤り）が原因である可能性も考えられると判断したこと等から、倉庫内の現物確認はいつか実施すれば良いものとして後回しにし続け、本件齟齬が発生していることを認識していたにもかかわらず、前記のとおり、本POSシステム1上の箱数が正しいものとして在庫計上を行った。

(エ) 本件実行行為の原因

前記（ア）のとおり、BOC社においては、外部倉庫の利用に関するフローが整備さ

⁴⁹ 本店舗の近隣店舗を含むいくつかの外部倉庫を利用している店舗においては、外部倉庫への預け入れの際は、当該在庫の箱ラベルを再発行し、店舗として保管・管理し、外部倉庫の棚卸実施時は当該箱ラベルをスキャンする方法がとられていた。また、本店舗における本件実行行為者の前任の店長は、外部倉庫に赴き直接現物を確認する方法で外部倉庫の棚卸を実施していた。

れていなかった。また、外部倉庫の利用方法の詳細を定めた統一的なマニュアル等の文書化された資料は存在しなかった。

また、前任の店長からの引継ぎは、引継報告書で行われることになっているが、外部倉庫の運用等について引継事項欄がなく、同報告書では外部倉庫に関する引継ぎは不十分であり、外部倉庫の在庫管理等に特化した研修や教育の機会もなかった。

加えて、棚卸実施時において、外部倉庫にて保管中の箱数と本 POS システム 1 上における外部倉庫に保管中の箱数との突合を行い、本件齟齬を認識していたのは、本店舗の店長である本件実行行為者のみであった。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
棚卸偽装	10 万 9895 円 (2024 年 5 月末における在庫の過大計上)	外部倉庫における実在庫数をカウントした結果、次の帳在差異が発見されたことから、これらの差額を棚卸偽装の金額として認定した。 ・2024 年 5 月末時点で在庫計上されていたが、実物がなかったもの：14 万 7968 円 ・2024 年 5 月末時点で在庫計上されていないが、実物があったもの：3 万 8073 円

(カ) 組織的不正の存否

前記 (ウ) のとおり、本件実行行為の動機は、外部倉庫の現物確認はその準備に大きな負担を伴うこと等から、いつか実施すればいいものとして後回しにし続けたこと等によるものである。本件実行行為者は、本 POS システム 1 上の箱数が正しいものとして在庫計上を行うことは不当な行為であるとの認識はあったといえ、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しない。

他方で、実施すべき現物確認の作業の準備の負担が重いことを理由として、これを先送りにしていたという事情が存在することからすると、本件実行行為は、私的又は利己的な事情を理由に実施すべき作業を実施しなかったという事案であり、この意味において本事案は個人利得性のある行為であると認められる。

また、権限者不関与性に関して、本件実行行為者によれば、本件実行行為者が本件齟齬を認識後、まもなく統括 AM にその旨を電話で報告し、今後の対応を相談したところ、統括 AM から期末棚卸までに現物確認をすべき旨の回答があったとのことであった。

しかし、統括 AM のヒアリングによれば、本件実行行為者からの前記の口頭での相談については記憶がなく、本店舗において本件齟齬が生じていたこと、外部倉庫の現物確認が必要な状況であることについては、2024 年 6 月棚卸の際に初めて認識した

とのことであった。もっとも、本件実行行為者が供述する内容に関して、統括 AM に対するヒアリングの際の同統括 AM の回答は、「内容的には私が言いそうなことではあるため、相談された可能性を全く否定するものではない。」とのことでもあった。

その他に本件調査の過程において、2022 年 4 月における本件実行行為者が統括 AM に相談した事実、及び統括 AM がそれにより本件齟齬を認識するに至った事実を裏付けるに足りる証拠は不見当であるが、これら両名の供述内容を総合すれば、本件実行行為者が統括 AM に対して、本件齟齬の存在を伝達した可能性は認められる。もっとも、統括 AM がこの報告を受けていた事実が認められたとしても、遅くとも期末棚卸時までには現物確認を実施する旨を述べており、統括 AM が本件齟齬を認識しながら、本件実行行為者による現物確認を実施しないままでの在庫計上の維持、継続をあえて黙認していたとまでの認定には至らないものと判断した。

そのため、本事案においては、本件実行行為者よりも上位の役職者の指示・関与を認めるべき事情も見受けられないことから、本事案では権限者不関与性も認められる。

以上のことからすると、本事案において、組織的不正は認められない。

サ K 店

本事案は、商品買取時の「架空買取」並びに商品管理・棚卸時の「自店舗在庫を他店舗に買い取らせる行為」、「棚卸偽装」、「架空ラベル貼替」及び「架空 R 処理」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

2023 年 5 月頃、本店舗の店長兼スポーツ商材主任である本件実行行為者は、本店舗において、顧客から大量のスポーツ商材（ゴルフクラブ）の買取依頼に応じ、同店舗においてその商品の買取りを行った。本来、買い取った商品は売場のスペースや陳列された商品内容を考慮したうえで、売場に陳列するべきところ、本件実行行為者は、前記買取商品の点数が多かったことから、その大部分を本店舗のバックヤードにて保管した。本店舗のバックヤードには、他店舗からの預かり在庫も含めて相当数の商品が保管されていた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

a 自店舗在庫を他店舗に買い取らせる行為

本件実行行為者は、前記のバックヤードで保管していた在庫について、W 店において買取処理をさせ、当該買取りによって払い出される現金を自己が受領することを企図した。

そこで、2023 年 6 月 20 日、本件実行行為者は、バックヤードにて保管していた在庫（ゴルフクラブ）の一部について、W 店のスポーツ商材主任（以下、本サにおいて

「W 店担当者」という。) に対して、本店舗で買い切れないため等と虚偽の理由を伝え、W 店で買取りを行うことを依頼した。

その際、本件実行行為者は、W 店担当者に対し、買取処理において査定者と精算者が同一で登録されると、古物取引の点検において、確認対象となる⁵⁰ことから、他の PA スタッフを査定者又は精算者として登録することを指示した。さらに、本件実行行為者は、W 店担当者に対し、本店舗に来店した顧客の情報（氏名、住所、生年月日、電話番号、職業等）を伝え、当該顧客が W 店に対して買取依頼をしたこととすること、当該顧客の本人確認は運転免許証で行ったこととすること及び買取りに係る当該顧客の署名は W 店担当者が記入することを指示した。

当該指示を受け、W 店担当者は、2023 年 6 月 20 日、W 店において買取りを依頼した顧客がおらず、買取商品もないにもかかわらず、本件実行行為者から伝えられた商品名、買取金額及び売価並びに顧客の個人情報及び本人確認を運転免許証にて行った旨の記録を W 店の本 POS システム 1 に入力し、さらに、顧客による署名画面において、当該顧客の氏名を W 店担当者が記載した。さらに、古物取引の点検対象となることを避けるため、他の PA スタッフの従業員コードを読み取り、査定者として登録したうえで、買取処理を行った。

その後、本件実行行為者は、W 店の駐車場において、W 店担当者に買取処理をさせた商品を引き渡すとともに、買取処理によって W 店から払い出された現金を W 店担当者から受領し、これを着服した。

本件実行行為者は、同様の手口で本件実行行為を繰り返し、2023 年 6 月 20 日から 2024 年 3 月 16 日までの間において、計 30 回、208 点の在庫商品を W 店にて買取処理をさせ、同店舗から払い出される買取金計 281 万 5600 円を着服した。

この点、遅くとも 2023 年 9 月以降、当該実行行為の対象となった商品の引渡しの遅延が度々発生した。本件実行行為者は、度々、W 店担当者から商品の引渡しを求められたものの、本店舗の売場に出されているためすぐには引き渡せない、後で準備しておく等と伝えたところ、W 店担当者はそれを鵜呑みにし、強く引渡しを催促することはなかった。なお、本件実行行為者が一部の商品の引渡しをしていない間も、当該実行行為は行われており、買取処理が行われた商品の多くが引き渡されていた。

b 架空買取

本件実行行為者は、本店舗のスポーツ商材のレジカウンターにおいて、顧客からの買取依頼がないにもかかわらず、実在する顧客の情報（氏名、住所、生年月日、職業等）及び架空の商品データを本 POS システム 2 へ入力し、また、顧客による署名画面において当該顧客の氏名を本件実行行為者が記載し、顧客からの架空の買取依頼に

⁵⁰ 商品買取時に、査定者と精算者が同一の担当者名で記録されている場合には、警告取引として、当該担当者とは別の確認者が商品を確認したか等の取引の確認がなされる。

関する情報を入力した。さらに、古物取引の点検において、確認対象となることを避けるため、他の PA スタッフの従業員コードを読み取り、査定者又は精算者として登録したうえで、買取処理を行い、それによって払い出される現金を着服した。

当該実行行為は、2024年3月21日から同年6月24日までの間において、135点の商品を対象として24回行われ、本件実行行為者は、合計208万6300円を着服した。

c 棚卸偽装

前記 a 及び b の各実行行為によって、本店舗の在庫に不足が生じていた。また、2023年6月7日の本店舗における本 POS システム 2 へのシステム移行をきっかけとして、本件実行行為者が、本来行うべき、バックヤード在庫における加工や箱詰め登録、バックヤードから売場へ商品を移動する際の箱削除の操作等を怠っていたことから、存在が確認できなくなった在庫が多数発生し、以降も、同様に本件実行行為者の不適切な在庫管理を原因として存在が確認できなくなった在庫が発生しており、本件実行行為者はこのことを認識していた。

そこで、本件実行行為者は、2023年8月以降の棚卸（2023年8月、同年11月、2024年2月及び同年5月の棚卸）において、当該不足在庫について、帳在差異が発生することを防ぐために、棚卸の際に作成される棚卸差異表に印字されたインストアコードをスキャンする方法によって、架空の在庫計上を行った。

d 架空ラベル貼替

本件実行行為者は、2024年6月21日、本店舗のバックヤードに保管されていたマリ部門の在庫（サーフボード）4点（本来の原価は4点の合計で約2万円⁵¹）の値札ラベルについて、実物と整合しないラベルであることを認識しながら、前記 c の実行行為によって計上された架空のマリ部門在庫の値札ラベル（原価はそれぞれ、2万円、2万7273円、3万4545円、3万6364円）を発行し、当該ラベルに貼り替えた。

e 架空の在庫登録

本件実行行為者は、2024年6月21日、前記 d の在庫4点とは別のマリ部門の在庫（サーフボード）4点（原価はそれぞれ2291円、3636円、9455円。残り1点は部門品であり正確な原価は不明。）について、本店舗のバックヤード在庫として箱詰め登録を行うこととした。本件実行行為者は、実物と整合しない値札ラベルであることを認識しながら、前記 c の実行行為によって計上された架空のマリ部門在庫の値札ラベル（原価はそれぞれ1万8182円、2万2728円、2万9091円及び3万円）を発行

⁵¹ ただし、BOGH社による2024年7月時点での再査定金額である。

した。その後、当日、本店舗にヘルプに来ていた他店舗の社員に当該値札ラベルを渡し、当該マリン部門の在庫4点の値札ラベルであるとの虚偽の情報を伝え、当該4点を内容とする箱詰め登録を行うことを指示した。当該社員は箱詰め登録を実施し、その結果、虚偽の箱詰め登録データが作出された。

f 架空の在庫計上

2024年5月の棚卸の際、本件実行行為者は、数量の不足が発生していた部門品について、その実在性を確認できていないにもかかわらず、データ上の在庫数と同数になるよう（不足が発生しないよう）架空の在庫点数を入力し、棚卸を実施した。

2024年6月26日、本件実行行為者は、同月27日に本店舗にて実施される再棚卸に先立ち、本店舗のバックヤードに保管され、箱詰め登録がなされていた2つの箱について、実際には当該箱は在庫として登録されていないにもかかわらず、自店のPAスタッフに対し、個品については架空在庫となっている値札ラベルを渡し、部門品についてはその在庫点数を伝えて、それぞれの箱を在庫として追加するよう指示し、箱詰め登録データ上の在庫点数を増加修正させることによって、架空の在庫を計上した。

g 架空 R 処理

本件実行行為者は、2023年8月、同年11月、2024年2月及び同年5月の棚卸において、売場において部門品の値札ラベルが貼られた商品のうち、個品の値札ラベルへの貼り替えが必要と判断した商品について、値札ラベルの貼り替えを行い、当該行為の結果発生する部門品の帳在差異を消去する目的で、本来R処理すべきではない可能性のある部門品⁵²について、R処理の要否を確認することなく貼り替え前の値札ラベルの部門品を対象としてR処理を行った。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

a 自店舗在庫を他店舗に買い取らせる行為

本件実行行為者は、前記(イ)・aの実行行為によって、①借金の返済、②ギャンブル及び③前記(イ)・aの実行行為によって不足した在庫⁵³及び2023年6月の本店舗における本POSシステム2への移行をきっかけとして自身の不適切な在庫管理が原因で存在が確認できなくなった在庫⁵⁴の補填のために、他の中古商品販売店から同様の商品を購入するための資金を取得しようとしたものである。

⁵² 本来個品ラベルが貼られているべき商品について、当該棚卸の前の棚卸において部門品として計上されている場合にはR処理を行うが、前の棚卸において部門品として計上されていない場合にはR処理することなく、ラベルを貼り替える。

⁵³ 後記cの棚卸偽装によって架空在庫として計上されている。

⁵⁴ 後記cの棚卸偽装によって架空在庫として計上されている。

b 架空買取

前記（イ）・bの実行行為を行った動機・目的等は、前記（ウ）・aと同様である。

c 棚卸偽装

前記（イ）・cの実行行為の動機としては、前記（イ）・a及びbの各実行行為によって生じた不足在庫を隠蔽すること及び自身の不適切な在庫管理によって生じた不足在庫を隠蔽することが挙げられる。後者については、①本件実行行為者が自身の不適切な在庫管理によって生じた不足在庫については自身で在庫の追究を行い、可能な限り不足在庫を少なくした上で上長に報告・相談しようと考えていたこと、②本件実行行為者は、2024年5月期にAグレード検定（昇格のための検定）を受けており、当該検定においては店舗の経常利益■万円の達成及びスポーツ商材粗利額■万円の達成等が条件とされていたことから、多くの不足在庫を棚卸で計上すると当該利益目標の達成に大きく影響し、自身の検定合格が困難となること、③本来は相談相手となる商材リーダーと折り合いが悪い等の理由で相談できなかったこと及び④本来は相談相手となる当時のAMは、本店舗の前任店長であったところ、本件実行行為者は、当該AMが前任店長であった当時、同人が杜撰な在庫管理をしていたと感じていたため、本店舗においては杜撰な管理をしても問題ないと考えており、当該AMは、相談相手として適切ではないと考え、相談できなかったこと等から、当該行為を実施したものである。

d 架空ラベル貼替、架空の在庫登録

本件実行行為者は、前記（イ）・d及びeの各実行行為により、2024年6月末の棚卸時に、貼り替えられた値札ラベル及び内容が変更された箱ラベルが読み取られることで、架空のマリン部門在庫について、帳在差異が発生することを防ぎ、本件実行行為者の行為により発生したものと報告される帳在差異金額が小さくなり、自身が負うべき責任を軽くすることを意図して、当該実行行為を実施したものである。

e 架空の在庫計上

本件実行行為者は、2024年5月の棚卸の際の部門品の架空計上については、本店舗の前任店長が部門品についてはその実在性を確認することなく在庫点数を入力する等の杜撰な棚卸を行っていたと感じていたことから、自身も同様の行為を行って良いものと考え、当該実行行為を実施したものである。

また、本件実行行為者は、2024年6月27日の再棚卸によって、同年5月の棚卸時の部門品の架空計上が発覚しないようにすること及び同年6月の再棚卸時に、変更後の箱内容が存在するものとして記録されること、すなわち、当該箱ラベルの対象である商品について、帳在差異が発生することを防ぎ、本件実行行為者の行為によって発

生したものとして報告される帳在差異金額が小さくなり、自身が負うべき責任を軽くすることを意図して、当該行為を実施したものである。

f 架空 R 処理

本件実行行為者は、本来個品の値札ラベルが貼られているべき商品に部門品の値札ラベルが貼られていた場合には、値札ラベル貼り替え時に、部門品の R 処理を行うべきではない可能性があることを認識していなかったことから、不正という認識のないままに当該行為を実施したものである。

(エ) 本件実行行為の原因

a 自店舗在庫を他店舗に買い取らせる行為

前記 (イ)・a の実行行為については、①本店舗のバックヤードには、他店舗からの預かり在庫も含めて相当数の商品が保管されていること、②バックヤードの在庫が移動されていてもスタッフが不自然に思わない環境であったこと、③バックヤードから店外に在庫を持ち出しやすい環境であったこと、④バックヤード在庫を人目につかない場所へ隠すことが容易な環境であったこと及び⑤本店舗では本件実行行為者が一人でゴルフクラブをバックヤードから売場へ移動させる判断を行う等の管理を行っていたため、本件実行行為者が前記実行行為により在庫を W 店へ引き渡しても他のスタッフが商品の在庫の減少等の異常に気付くことができなかったことから実行できたものである。

また、棚卸の際、架空の在庫についても、棚卸差異表に印字されたインストアコードをスキャンすることで在庫計上できたこと及び個品の棚卸結果について他者の確認を受けることがなかったこと並びに W 店による買取処理についても不正な行為となるにもかかわらず、W 店担当者が本件実行行為者の指示について、何ら疑問に思うことなく従い、指示どおりの買取処理を行ったことから、2024 年 6 月に棚卸が実施されるまで前記実行行為が発覚しなかった。

b 架空買取

前記 (イ)・b の実行行為については、①本店舗では本件実行行為者が一人でゴルフクラブをバックヤードから売場へ移動させる判断を行う等の管理を行っていたこと、②本店舗のスポーツ商材カウンターにレジがないことから、他の商材カウンターのレジから現金を引き出す行為を他の商材スタッフに目撃されても不自然な行為と認識されなかったことから実行できたものである。

c 棚卸偽装

前記 (イ)・c の実行行為については、①個品の棚卸については、商品が実在しなく

とも、棚卸時に発行される棚卸差異表に印字されたインストアコードをスキャンすることで容易に架空の在庫計上ができたこと及び②ゴルフクラブの管理を本件実行行為者が一人で行っており、他のスタッフがバックヤードに保管されている商品と発行されたバーコードの関係性等が分からず、棚卸も本件実行行為者が一人で行っていたことから実行できたものである。

d 架空ラベル貼替

前記(イ)・dの実行行為については、商品の値札ラベルを貼り替える際にダブルチェックの機会がなく、本件実行行為者一人で値札ラベルの貼り替えを完了できることから他のスタッフが値札ラベル違いに気づくことができなかつたため実行できたものである。

e 架空の在庫登録

前記(イ)・eの実行行為については、①在庫のデータを修正する際にダブルチェックの機会がなく、本件実行行為者一人で在庫データの修正ができたこと及び②本 POS システム 2 への箱詰め登録の入力を任されたスタッフは、本件実行行為者がデータを修正した個品の値札ラベルのみで入力し、在庫そのものを確認することはなかつたため、当該スタッフが、在庫データが異なることに気づくことができなかつたことから実行できたものである。

f 架空の在庫計上

前記(イ)・fの実行行為については、本 POS システム 1 では、箱詰め登録された商品の点数を変える際に、既存の箱ラベルに置き換わる新たな箱ラベルが発行されるため、箱ラベルに記載される商品点数等の外観と内容が一致していたのに対し、本 POS システム 2 では、箱詰め登録された商品の点数を変えても、新たに箱ラベルが発行されることはなく、既存の箱ラベルに表示されたバーコードを PDA でスキャンすることで初めて現在の箱の中身の商品点数を把握することができるため、棚卸時に見逃してしまう可能性が高くなることから実行できたものである。

g 架空 R 処理

前記(イ)・gの実行行為については、本件実行行為者が R 処理の内容や金額を確認すべき立場の者であり、他の者による確認の機会がなかつたことから実行できたものである。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空買取	208万6300円	本件実行行為者が自供した買取取引の総額を架空買取金額として認定した。
自店舗在庫を他店舗に買い取らせる行為	281万5600円	本件実行行為者が自供した他店舗における買取取引の総額を当該行為による影響額として認定した。
棚卸偽装	35万7959円 (2024年5月末における在庫の過大計上)	2024年5月末における在庫の過大計上額を直接示す証拠が存在しないことから、同年6月の再棚卸において発生した帳在差異金額525万9859円と、架空買取及び自店舗在庫を他店舗に買い取らせる行為の合計金額490万1900円との差額を同年5月末における棚卸偽装の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

a 自店舗在庫を他店舗に買い取らせる行為及び架空買取

前記(イ)・a及びbの各実行行為は、不正な利益を得るために意図的に行われたものであるから、不正意図希薄性のある行為に該当しない。

しかし、前記(ウ)・a及びbで記載したとおり、本件実行行為者が個人的な利得のために行った行為であり、個人利得性のある行為に該当する。また、これらの本件実行行為については、本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与もなく、権限者不関与性のある行為である。

したがって、前記(イ)・a及びbの各実行行為は、組織的不正に該当しない。

なお、前記(イ)・aの実行行為には、本件実行行為者のほかに、W店担当者が関与しているものの、同人は、本件実行行為者の目的を認識しておらず、前記(イ)・aの実行行為について、自分よりも商品知識がある商材リーダーという立場の者からの依頼・指示であることから誤りはないであろうと考え、その他に買取時のルールに抵触するか否か等について特段考えることはなく疑問を抱かなかったこと、並びに、本件実行行為者から伝えられた顧客が実際に本店舗に来店し、買取依頼の実績のある顧客であると認識していたこと及び本店舗からW店へ、本件実行行為者の説明に沿った商品の引渡しを受けていた事実もあったことから不正であることを認識していなかった旨述べている。

この点に関しては、ある店舗で商品を買切れないために他店舗に買取りを実施させるという運用自体が通常ではないうえに、本件実行行為者は、精算者分離を仮装するよう指示をしたり、本人確認を実施したこととさせたり、さらには顧客の署名をW

店担当者に記入させる等、明らかにルールに逸脱した内容の指示を行っており、これを受けた W 店担当者が、本件実行行為者が不正な行為を行おうとしていることを認識していなかったとは、にわかには信じがたい点もある。もっとも、当委員会の調査に対して、本件実行行為者も、W 店担当に対して不正行為を行おうとしていることは一切告げずに本店舗で商品を買取り切れぬ等と虚偽の理由を述べていた旨を一貫して述べており、この点についての両名の供述は一致している。そして、当委員会の調査において、両名の間で不正行為であることについての意思の疎通・連携をしていたと認められる客観的証拠は得られなかった。

以上のことからして、当委員会としては、本件実行行為者の指示内容を考慮すれば、W 店担当者が前記 (イ)・a の実行行為について不正であることを十分に認識できる状況にあったとは考えるものの、W 店担当者が前記 (イ)・a の実行行為について不正であることを理解しながら協力したとの事実を認定するまでには至らなかった。

b 棚卸偽装等

前記 (イ)・c から f の各実行行為は、本件実行行為者の行為によって生じた帳在差異を隠蔽するために行われたものであり、不正意図希薄性のある行為に該当しない。

しかし、前記 (イ)・c から f の各実行行為は、本件実行行為者の責任を軽減するために行われたものであるから、個人利得性のある行為に該当する。また、前記各実行行為に本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与はなく、権限者不関与性ある行為に該当する。

したがって、前記 (イ)・c から f の各実行行為は、組織的不正に該当しない。

なお、前記 (イ)・e 及び f の各実行行為については、他店舗社員及び本店舗のスタッフに本 POS システム 2 への入力を行わせているが、これは本件実行行為者が本 POS システム 2 への入力行為に慣れていないことから、同人が他店舗社員及び本店舗のスタッフに対し、入力すべき事項を伝え、それをそのまま入力させたものであり、これらの者と本件実行行為者との間に共謀もなく、いずれにせよ、組織的不正に該当する余地はない。

c 架空 R 処理

前記 (イ)・g の実行行為は、本件実行行為者が不正という認識のないまま実行されたものであり、不正意図希薄性のある行為に該当する。

他方で、本件実行行為者は当該実行行為を不正という認識なく行っており、特定の目的を有しているものではないため、必ずしも個人利得性のある行為に該当しないが、同様に組織の利益を目的としたものでもないことから、かかる事情は組織的不正を肯定又は否定のいずれの要素ともならないものといえる。

また、当該実行行為について、本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与

はなく、権限者不関与性ある行為に該当する。

したがって、前記（イ）・gの実行行為は、組織的不正に該当しない。

シ L店

本事案は、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」及び「架空・虚偽転換」に該当する事案である。

（ア） 前提事情

店舗で商品についての転換をする際には、対象となる商品について、棚から抜き出して値札ラベルを貼り替えるという作業が必要とされている。

（イ） 本件実行行為の時期・態様等

本件実行行為者であるAM兼店長は、2024年4月30日に、原価割れ⁵⁵している商品（単品）について、転換を実施し、商品の売却を早めようと考えた。そこで、PAスタッフに対し、原価割れしている商品について、本POSシステム2上で転換をするよう指示をした。本件実行行為者は、対象となる商品について、棚から抜き出して値札ラベルを貼り替えるという作業の実施についてはPAスタッフに指示をせず、自身でも行わなかった。その結果、音楽、映像、ゲームソフト、ハード、トレカ、ホビー及び家電の商品について、本POSシステム2上でのみ転換がされた（以下、本シにおいて「**本架空・虚偽転換①**」という。）。

また、本件実行行為者は、2024年5月に、他店から本店舗に移動された商品等について、原価割れが生じたため、同月11日と23日に、同年4月30日と同様、PAスタッフに指示をして、原価割れしている商品について、本POSシステム2上で原価割れしている商品の転換を実施する一方で、棚から抜き出して値札ラベルを貼り替えるという、転換に必要な作業実施の指示をすることや自身で行うことはなかった（以下、本シにおいて「**本架空・虚偽転換②**」という。）。そのため、複数の商品について、本POSシステム2上でのみ転換がされた。

前記各実行行為において転換の対象となった商品について、本POSシステム2上の金額よりも実際に棚にある商品の値札ラベルに記載された金額が上回る状態が生じており、かかる棚過剰については、2024年5月期の期末棚卸において、帳在差異として発生した。本件実行行為者は、当該棚過剰について、本件実行行為により発生したものであると認識しながら、PAスタッフに指示をして、帳在差異分を削除させた（以下、本シにおいて「**本棚卸偽装**」という。）。

⁵⁵ 店舗における在庫単価（原価）がマスター価格（本社システムにおける販売価格）よりも高い状況をいう。国内ブックオフ事業において、原価割れに該当する場合は、値下げをして早期に販売することが共通認識となっている

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本架空・虚偽転換①及び本架空・虚偽転換②の動機は、本店舗では、レコード等の売上を伸ばす等の対策を優先して実施しており、PA スタッフに、値札ラベルの変更指示をすることの優先度が低かったことや、本件実行行為者自身がゴールデンウィーク、期末棚卸の対応、AM としての対応等で慌ただしかったことによる。

帳在差異を削除するためには、本来は、帳在差異の原因である本架空・虚偽転換①及び本架空・虚偽転換②によって転換された商品の値札ラベルの貼替えが必要となるが、本棚卸偽装の動機は、前記のとおり本件実行行為者にとって当該貼替え行為の優先度が低かったことから、必要な行為をすることなく帳在差異を削除させたものである。

(エ) 本件実行行為の原因

転換について、第三者による確認を経る手続が設けられていないことが本架空・虚偽転換①及び本架空・虚偽転換②の原因である。

また、本棚卸偽装については、棚卸における帳在差異の修正に関する第三者による確認を経る手続が設けられていないこと、また、システム上履歴が残らないため、第三者が事後的に確認することが困難であることがその原因である。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空・虚偽転換	158万5175円 (2024年5月末における在庫の過小計上)	2024年5月末における在庫の過小計上額を直接示す証憑が存在しないことから、同年6月の再棚卸で発生した帳在差異金額のうち、架空の転換を実施した転換元部門における帳在差異金額を、同年5月末における架空・虚偽転換の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

本件実行行為者は不当な行為であることを認識して、本件実行行為を意図的に実施したものであるため、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しない。

また、本件実行行為の動機は、他の業務を優先して実施していたために多忙により転換の対象商品の値札ラベルを貼り替える行為の優先度が低かったこと等によるものであり、他の業務を優先するという個人的な利得等のために行われたものと評価でき、個人利得性の要素が認められる事案である。

さらに、本事案について、AM 兼店長その他の本件実行行為者より上位の役職者に

よる指示・関与は認められず、権限者不関与性ある行為である。

以上のとおり、本事案において、組織的不正は認められない。

ス M店（店長による事案）

本事案は、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」に該当する事案である。

（ア） 前提事情

本店舗では、2023年7月からSDGsに関連する食料品（以下、本スにおいて「SDGs（フード）」という。）を新たに扱うことになり、本店舗の店長である本件実行行為者が管理を担当することになった。同商品の導入時に、本部でSDGs（フード）を担当する社員（以下、本スにおいて「本部担当者」という。）が入庫処理、陳列、販売等の説明のために本店舗を訪れた際、本件実行行為者は、本部担当者にSDGs（フード）の棚卸方法について質問をしたところ、本部担当者から「あるべき在庫で締めて良い」旨の説明を受けた。

（イ） 本件実行行為の時期・態様等

本件実行行為者は、本部担当者の前記説明を受け、棚卸に際して、SDGs（フード）については、システム上における論理上の在庫数で処理をするという意味と理解した。これに対し、本部担当者は、前記説明については、店頭とバックヤードに存在する全ての在庫に関する実数で処理をするという趣旨で説明をしていた。なお、「あるべき在庫」という表現自体は、現場で一般的に使われている言い回しではなかった。

本件実行行為者は、2023年8月、同年11月、2024年2月及び同年5月の棚卸において、前記の自己の理解に従い、SDGs（フード）については、店頭とバックヤードに存在する全ての在庫に関する実数ではなく、論理上の在庫数で棚卸を実施した。

（ウ） 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者は、前記のとおり、本部担当者の説明を誤解したことによって本件実行行為を行ったものであり、過失によるものである。

（エ） 本件実行行為の原因

本件実行行為者は、前記各棚卸において、SDGs（フード）に関する棚卸処理方法を誤解し、論理在庫数と実数に差異が生じても、帳在差異をゼロにする修正をしたため、本件実行行為は発覚しなかった。また、本件実行行為が発覚するまで、本店舗では本件実行行為者以外はSDGs（フード）の棚卸を担当していなかったため、棚卸の処理方法が不適切であることについて、他の店舗従業員が気付くことができなかった。

2024年6月における棚卸で、他店舗の社員が棚卸をしたことにより、本件実行行為

が発覚した。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
棚卸偽装	8万399円 (2024年5月末における在庫の過大計上)	2024年5月末における在庫の過小計上額を直接示す証憑が存在しないことから、2024年6月の再棚卸で発生した帳在差異金額のうち、本件実行行為者が棚卸偽装を認めた部門の帳在差異金額を2024年5月末における棚卸偽装の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

本事案は、本件実行行為者が本部担当者による棚卸処理方法に関する説明を誤解したものであり、不正意図希薄性のある事案に該当するものである。

他方、本件実行行為は誤解によるものであるから組織の利益や個人の利益といった特定の目的をもって行われたものではなく、個人利得性のある事案には該当しないが、これは組織的不正を強める要素ともならないと考えられる。

さらに、本件実行行為は、本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与なく行われたものであり、権限者不関与性ある事案に該当する。

したがって、本事案においては、組織的不正は認められない。

セ M店（主任による事案）

本事案は、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」、「架空・虚偽転換」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

商品の転換⁵⁶を行う場合には、売場から商品を選んで商品の値札ラベルを付け替えることが必要とされている。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

a 架空・虚偽転換

本店舗のホビー商材主任である本件実行行為者は、2024年2月29日に、400点の缶バッチ、ラバーストラップ等の商品を、売場から商品を選んで商品の値札ラベルを貼り替えるという本来必要な手続を実施することなく、本POSシステム1上で、部

⁵⁶ 商品に割り当てられた部門コードを変更する処理のことをいう。

門コードを転換した。

また、本件実行行為者は、2024年3月31日に、500点の同様の商品について、前記の本来必要な手続を実施することなく、本 POS システム 1 上で、部門コードを転換した。

b 棚卸偽装

本件実行行為者は、2024年5月に自らと PA スタッフが担当として実施した棚卸で発生した棚過剰について、前記転換に関する各実行行為により発生したものであると理解し、実地棚卸の数から、本 POS システム 1 の棚卸確認の項目で 900 点を差し引いた。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

a 架空・虚偽転換

本件実行行為者は、2023年9月頃に実施された、ホビートレカ店長・主任会議（各店のホビー主任が集まる会議）で、本店舗の在庫回転率が低いという指摘を受けた。これを受け、本件実行行為者は、同年10月以降、粗利の実績が計画値を超えていたときには、アニメグッズの回転率を向上させる目的で、本件とは異なり、売場から商品を選んで商品の値札ラベルを貼り替えるという本来必要な手続を実施するという正規の手続を経たうえで、部門コードの転換行為を実施していた。

しかし、2024年2月及び同年3月については、商品の買取りの繁忙期であり、買取作業に時間をとられていたため、転換をする際に売場から商品を選んで商品の値札を貼り替えるという本来必要な手続を経ない転換を実施したものである。

b 棚卸偽装

本件実行行為は、前記（イ）・a の実行行為により生じた帳在差異を隠蔽するために行われたものである。

(エ) 本件実行行為の原因

a 架空・虚偽転換

本店舗では、10万円を超えた転換について店長への報告が必要という運用がされていたものの、前記2024年2月及び3月のそれぞれの転換については、10万円以下であったことから、本件実行行為者は店長への報告をしていなかった。

また、転換を行った場合、本 POS システム 1 上に履歴は残るものの、第三者が確認する手続はなく、事実上本件実行行為者の裁量で行うことが可能であった。

b 棚卸偽装

前記(イ)・bの実行行為に関し、棚卸において帳在差異が発生した場合における差異詰めにおいて、本件実行行為者の判断のみで在庫数の変更をすることが可能であり、店長等が差異詰めにおける在庫数の変更が適正であることを確認する手続もなかったため、2024年5月時点では本件実行行為が発覚しなかった。棚卸時の差異詰めにおける在庫数の変更については本POSシステム1上に履歴が残らないことも、本件実行行為者が在庫数の変更を実施する誘因となった。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空・虚偽転換	17万5407円 (2024年5月末における在庫の過小計上)	2024年5月末における在庫の過小計上額を直接示す証憑が存在しないことから、棚卸偽装がなされていない同年6月の再棚卸で発生した帳在差異金額のうち、架空の転換を実施した転換元部門における帳在差異金額を、同年5月末における架空・虚偽転換の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

前記(イ)・aの実行行為は、本来採るべき正規の手続を知りながら必要な業務を怠ったというものであり、不正意図希薄性のある行為には該当しない。

また、繁忙期において他の業務に時間をとられていたことから必要な業務を怠ったとの動機は、正当なオペレーションを経る手間を惜しんだという私的な事情を理由によるものと認められ、個人利得性のある行為であると考えられる。

前記(イ)・bの実行行為については、棚卸のルールに反することを認識して行われたものであり、不正意図希薄性のある行為に該当しないものである。

また、前記(イ)・bの実行行為は、前記(イ)・aの実行行為によって生じた帳在差異を隠蔽するために行ったものであり、本件実行行為者の行為を隠蔽し、自己の責任を免れようとするものであるといえるから、個人利得性のある行為である。

以上に加え、これらの本件実行行為には、本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与はなく、権限者不関与性のある行為に該当する。

したがって、本事案において、組織的不正は認められない。

ソ N店

本事案は、商品管理・棚卸時の「商品持出し」、「棚卸偽装」、「架空・虚偽転換」、「架空ラベル貼替」及び「架空R処理」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本件実行行為者は、ホビー商材担当⁵⁷として、本店舗以外の店舗に出向いて指導する機会も多くあり、商品を店舗間移動させる際に、自ら運搬する機会も多かった。そして、他店舗から本店舗へ商品を出庫する際は、前記第2・2・(3)・エ・(ウ)に記載したとおりの入庫に係る手続を行うものとされていた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

本件実行行為者は、2023年10月から2024年5月にかけて、個人的利得を目的に、多数回にわたって、ホビー売場に陳列されている商品を商品運搬用のコンテナに入れてバックヤードに運び込み、防犯カメラのない場所に停車していた自家用車に積み込む方法で内引きを行うとともに、他店舗から本店舗への在庫移動時に、本店舗へ入庫する商品を自家用車で運搬する道中においても内引きを行った（以下、本件において、併せて「本件内引き」という。）。この点、他店舗から本店舗への在庫移動時に本件内引きを行う際、本件実行行為者は、前記(ア)に記載の入庫に係る手続を全て自らが行っていた。

そして、本件実行行為者は、本件内引きによって発生する帳在差異を隠蔽するため、2023年12月から2024年5月にかけて、①本件内引きによって本件実行行為者が得た商品の架空R処理（本件実行行為者の自認した範囲：15万503円）、②本件内引きによって本件実行行為者が得た商品を単品から部門品に転換する等の虚偽転換処理（同自認範囲：66万549円）、③本件内引きによって本件実行行為者が得た商品に関して棚卸差異表に印字されたインスタコードをスキャンする方法によって架空在庫を計上するという棚卸偽装行為（同自認範囲：2024年2月計上分9万9327円、同年5月計上分94万4835円）、④前記③の棚卸偽装行為が発覚することを避けるために架空で在庫計上した商品の値札ラベルを再発行して本店舗に陳列している別の商品に値札ラベルを貼るといった架空ラベル貼替（同自認範囲：同年6月再棚卸直前18万5304円）、の各行為を行った。

なお、当委員会は、本件実行行為者が2023年11月に内引きした商品の在庫金額81万6181円、隠蔽を目的とした前記各行為のうち本件実行行為者が内引きを自認した商品の在庫金額合計204万0158円に加えて、これら以外に、本件実行行為者が本件内引き後に他社通販サイトを利用して転売したことが明らかになった商品の在庫金額44万6571円を合計した330万3270円を本事案の影響額として認定した。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者は、本件内引きによって得た利得を交通費その他の生活費等に費消

⁵⁷ 本件実行行為者は、統括AMが管轄する他の店舗内のホビー主任に対し、所属店舗の枠を超えて助言等を行う立場であった。

していた旨を供述しており、ホビー売場に陳列されている商品⁵⁸を対象に行った本件内引きも、また、他店舗から本店舗への在庫移動時に行った本件内引きも、いずれも個人的利得を目的として実行したものと認められる。

そして、本件実行行為者は、本件内引きによって棚卸時に帳在差異が発生することを避け、あるいは、帳在差異が発生したとしても本件内引きの事実が発覚することを免れる目的で、前記①架空 R 処理、②架空・虚偽転換処理、③架空在庫計上及び④架空ラベル貼替の各行為を、いずれも実行したものと認められる。

(エ) 本件実行行為の原因

本件実行行為のうち、本件内引きは、社内ルールで禁止されている自家用車を用いてなされたものであり、かかる社内ルールの不遵守が、本件内引きを容易ならしめていた原因として挙げられる。そして、他店舗から本店舗への在庫移動時に実行した本件内引きに際し、商品の入庫処理に係る全ての作業を本件実行行為者が単独で行っていたものであるが、上長らが本件実行行為者を信用し、商品の入庫処理に立ち会う等ダブルチェックの仕組みが採られていなかったことも、本件内引きを容易ならしめていた原因として挙げられる。

一方、本件実行行為のうち、本件内引きを隠蔽するための各行為は、本店舗において R 処理の承認手続が形骸化していたことに加え、R 処理を除く各行為の処理が適切に実施されているかをチェックするための運用に係るルールに不備があったこと⁵⁹が原因として挙げられるとともに、上長らが本件実行行為者を信用していたことから、本件実行行為のような不正を行うかもしれないという懐疑的な目線でチェックをしていなかったことも原因として挙げられる。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
商品持出し	330 万 3270 円	本件実行行為者が内引きを行ったことを認めた商品の在庫金額の合計額を商品持出しの金額として認定した。

⁵⁸ 本店舗では、販売価格が■円以上のホビー商品に万引き防止の機具が取り付けられていたが、本店舗の社員・PA スタッフであれば、誰でも当該機具を取り外すことが可能であった。

⁵⁹ 具体的には、転換を実施する場合に当該転換が適正な転換であるか等をチェックするルールが定められていなかったこと、商品ラベルの再発行の要否・内容についてチェックするルールが定められていなかったこと、棚卸の結果、帳在差異が生じた場合における帳在差異を埋めるための数字の再入力・再確認作業について、特定の従業員が単独で行うことを禁止するルールが明確には定められていなかったこと等が挙げられる。

(カ) 組織的不正の存否

本件実行行為者は、本件実行行為が不正であると認識しつつ、個人的利得を得る目的で本件実行行為を実施した事案であり、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しないが、一方で、個人利得性の要素が認められる事案である。

また、本事案においては、本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与を窺わせる事情は存在しないことからすると、権限者不関与性のある事案に該当する。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

タ O 店

本事案は、商品管理・棚卸時の「杜撰な棚卸等」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗では、アパレル商材及び書籍の在庫を預け入れるため、外部倉庫を利用している。

ここで、BOC 社においては、「実地棚卸マニュアル」に、外部倉庫の棚卸の実施方法として、外部倉庫を利用する店舗は期末棚卸において在庫証明を取り寄せなければならないとの記載はあるものの、外部倉庫の利用方法の詳細を定めた統一的なマニュアル等の文書化された資料は存在しない。

そこで、本店舗では、四半期ごとの棚卸において、外部倉庫に保管されている箱数や入出庫の状況等を記載した在庫証明を取り寄せたうえで、その在庫証明に記載された外部倉庫の箱数と、「管理台帳」と称する用紙で管理している外部倉庫の箱数との間に差異がないかを確認するオペレーションとしていた（以下、本タにおいて「突合作業」という。）。

そして、本店舗においては、預け入れた箱在庫が外部倉庫から本店舗へ返却された際には、突合作業の一環として、「管理台帳」に貼られた箱ラベルのうち、返却された箱に貼られた箱ラベルと同じ箱ラベルのバーコード部分を黒く塗りつぶして返却された箱在庫と管理台帳の記載が合致しているかを突合する対応が必要とされていた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

AM 兼店長兼アパレル主任である本件実行行為者は、四半期の棚卸において突合作業を実施しなければならないことを認識していなかった。

そのため、本件実行行為者は、書籍の突合作業を行っていた PA スタッフのリーダーが退職した 2023 年 7 月以降、2024 年 5 月までの間に実施された棚卸において、外部倉庫に預け入れている書籍について突合作業を行わなかった。

そして、2024 年 2 月 2 日時点で、外部倉庫の箱数と「管理台帳」で管理されている箱数に 35 箱（商材 1904 点・9 万 4021 円）の差異が生じていたところ、本件実行行

為者は、2024年2月及び5月の棚卸においても突合作業を実施しなかったために、この35箱の差異を発見することができなかった。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

前記(イ)のとおり、本件実行行為者は、突合作業を行う必要性自体を認識していなかったために、この突合作業を行っていなかった。

したがって、本件実行行為は意図的に行われたものではなく、認定すべき動機・目的に欠ける。

(エ) 本件実行行為の原因

本件実行行為者が突合作業の必要性の認識を欠いていた背景事情としては、①本件実行行為者は、本店舗の店長に就任するまでの間、外部倉庫を利用している店舗での勤務経験を有しておらず、店長就任後もそうした店舗の棚卸に関与する機会がなかったこと、②本件実行行為者が本店舗の店長へ就任した際に前任店長から交付された引継書には、外部倉庫の棚卸の実施方法（すなわち、突合作業を実施しなければならないこと）は記載されておらず、その実施方法に関する研修等を受ける機会もなかったこと、③本件実行行為者が前記のPAリーダーに外部倉庫の棚卸を委ねていたことが挙げられる。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
杜撰な棚卸等	8646円（2024年5月末における在庫の過大計上）	外部倉庫における実在庫数をカウントした結果、2024年5月末時点で在庫計上されていたが実物がなかった商品の合計額を杜撰な棚卸等の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

前記のとおり、本件実行行為は不作為の態様で行われたものであるが、これは突合作業の必要性の認識を欠いていたことに起因するものであり、本件実行行為者において、かかる不作為が不当なものであるとの認識は希薄であることから、本事案は不正意図希薄性のある事案に該当する。

他方、このような誤った認識に基づく不作為は、個人の利得を得るためのものとは評価できず、個人利得性のある事案とはいえないが、他方で、本事案のような誤認に基づく行為は会社の利得のために行われたものでもないため、当該不作為につき個人利得性が欠けていることは、組織的不正の存在を積極的に裏付けるものでもない。

そして、そのような不作為による本件実行行為について、本件実行行為者より上位

の役職者の指示・関与はなく、権限者不関与性ある事案に該当する。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

チ P店

本事案は、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」、「杜撰な棚卸等」及び「架空 R 処理」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗の店長である本件実行行為者は、決算月の 1 か月前である 2024 年 4 月末時点で本店舗の経常利益が約 10 万円のマイナスであったところ、同年 5 月の本店舗における営業利益の数値を勘案すれば、一定程度、在庫の架空計上をすることによって、同年 5 月末時点の粗利益を改善することができ、その結果、決算期である同年 5 月末時点で本店舗の経常利益がプラスになる状況であると認識していた。

一方で、本店舗の PA スタッフが、2024 年 4 月頃、ゲーム機 3 台を物理的に廃棄していたものの、当該ゲーム機 3 台の R 処理を失念していたことから、同年 5 月末の棚卸の際、これらの商品の在庫が不足した状態となっていた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

本件実行行為者は、実在しない在庫を架空計上し、その分の粗利益を改善したように偽装するため、2024 年 5 月末時点で帳在差異が発生したスマートフォン 1 台（在庫単価 2619 円）及び前記のゲーム機 3 台（在庫単価合計 1 万 927 円）について、実際に在庫が存在しないと認識していたにもかかわらず、それぞれ、棚卸差異表に印字されたインストアコードをスキャンする方法によって、差異数を解消し、実際に在庫が存在するかのように在庫を架空計上するという棚卸偽装を行った。

また、前記 (ア) のとおり、前記のゲーム機 3 台は、2024 年 4 月頃に物理的に廃棄されていたものの、本店舗の PA スタッフが R 処理を失念していたため、2024 年 5 月末時点で前記のゲーム機 3 台分の帳在差異が発生したものであるが、本件実行行為者は、粗利額への影響を考慮して、同月末に実施した棚卸の際には R 登録せず、棚卸が完了した後の同年 6 月になってから、在庫の架空計上をした前記のゲーム機 3 台を R 登録するという架空 R 処理を行った（以下、本件において、在庫の架空計上と架空 R 処理を併せた一連の行為を「本件棚卸偽装等」という。）。

さらに、本件実行行為者は、バックヤード（棚番 9004）の折り畳み式コンテナに保管されていたホビー商品（フィギュア・プラモデル等）の現物を確認せず、棚卸差異表に印字されたインストアコードをスキャンする方法によって棚卸を完了し、かつ、店舗倉庫に保管されている段ボール箱に貼り付けてある箱ラベルをスキャンせず、本 POS システム 1 で「箱詰め」登録をする際に発行する箱ラベルを再度印刷してスキャ

ンする方法によって棚卸を完了するという杜撰な棚卸等を行った。その結果、バックヤード（棚番 9004）に保管されていたホビー（8万 7769 円相当額）の帳在差異及び段ボール箱 14 箱分（2万 3543 円相当額）の架空計上が発生した。

（ウ） 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者は、2024 年 4 月末時点で約 10 万円のマイナスであった経常利益を決算期である 2024 年 5 月末時点でプラスにしたいという意図を有していたところ、2024 年 5 月における本店舗の営業利益として想定される数値を踏まえると、あと少しの粗利を改善すれば本店舗の経常利益がプラスになるだろうという想定の下、本件棚卸偽装等を行った。

また、本件実行行為者は、棚卸に要する時間の負担を少しでも減らしたいという理由から、バックヤード（棚番 9004）の折り畳み式コンテナに入っているホビー商品の現物の確認を怠り、段ボール箱に貼り付けてある箱ラベルをスキャンも怠る（段ボール箱の数すらも数えない）という杜撰な棚卸等を行った。

（エ） 本件実行行為の原因

本件実行行為のうち本件棚卸偽装等の原因は、本店舗の店長である本件実行行為者が本件棚卸偽装等に係る処理を単独で行うことができ、かつ、AM が当該棚卸結果を詳細にチェックしていなかったことにある。

また、本件実行行為のうち杜撰な棚卸等の原因は、ひとえに本件実行行為者が、棚卸に要する時間を十分に確保することができなかったという本件実行行為者の業務過多によるところが大きいものと考えられる。

（オ） 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
棚卸偽装 杜撰な棚卸等	12 万 4858 円 (2024 年 5 月 末における在 庫の過大計上)	本件実行行為者が申告した商品及び 2024 年 6 月の再棚卸において帳在差異が発生した部門の 2024 年 5 月のバックヤードの在庫金額（棚不足となった段ボール箱の合計金額）を棚卸偽装及び杜撰な棚卸等の金額として認定した。

（カ） 組織的不正の存否

まず、本件実行行為者は、本件実行行為のうち棚卸偽装及び架空 R 処理に該当する行為について、架空の在庫計上が不正であると認識しつつ実行していることから、不正意図希薄性のある事案ではない。そして、本件実行行為者が、2024 年 5 月期における本店舗の経常利益をプラスにしたいという動機は、一見すると個人利得性のある行

為ではないようにも見えるものの、本件実行行為者は、経常利益の目標達成について棚卸偽装の上長等からのプレッシャーは全くなかった旨を述べており、逆に、上長等の自身に対する評価を気にしていたとの趣旨の供述をしていることからすると、本件実行行為のうち架空在庫計上については、個人利得性を認め得る事案である。

次に、本件実行行為者は、本件実行行為のうち杜撰な棚卸等に該当する行為について、棚卸に要する時間の負担を減らしたいという意図があったと供述していることから、棚卸に要する時間が十分に確保できていたのであればかかる杜撰な棚卸等を行うことはなく、本来であれば、社内ルールに則って棚卸を実施すべきであったと認識していたものであり、不正意図希薄性のある事案ではない。もっとも、本件実行行為者自身の業務過多を解消するため、棚卸に要する時間を減らしたいという目的のために社内ルールに則った棚卸を実施しなかったという意味では、本件実行行為者の利益のために行われた行為であるといえるから、個人利得性のある事案と捉えることが可能である。

そして、本事案においては、いずれの本件実行行為についても、本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与を窺わせる事情は存在しないことからすると、権限者不関与性のある事案に該当する。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

ツ Q店

本事案は、商品管理・棚卸時の「架空・虚偽転換」及び「杜撰な棚卸等」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

a 架空・虚偽転換

アパレル主任であった本件実行行為者は、2024年2月頃、本店舗のPAスタッフが退職したことに伴い、従前に比べて業務多忙な状況となった。その結果、他店舗から届いた商品等を確認して速やかに売場に陳列したり、商品の価格を適時に値引きしたりする等の在庫の管理を怠るようになり、そのような商品の陳列の遅れや、適切な値引き販売の遅れにより、在庫点数、在庫金額がともに増えていった。

b 杜撰な棚卸等

棚卸作業に必要な人員の確保は、各商材の棚卸を担当する主任の権限と責任で行っていたところ、2024年5月の期末棚卸における本店舗のアパレル商材の棚卸作業について、前記PAスタッフが既に退職済みであったため、棚卸作業に慣れた同PAスタッフに棚卸作業を実施してもらうことができなかった。

また、本件実行行為者の事前準備不足等が原因で、本店舗のアパレル商材について

は、棚卸作業を行うために十分な人員を確保することができておらず、また、棚卸に使用する機材（PDA）も1台しか確保することができなかった。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

a 架空・虚偽転換

本件実行行為者は、部門品についてプロパー品からサービス品に転換して値下げするに際しては、在庫商品の現物確認を行い、棚から抜き出して転換処理を行い、商品の値札ラベルを貼り替えるというルールとなっていたにもかかわらず、2024年4月1日から同年5月29日にかけて、在庫商品の現物を確認する等の作業を省略し、本件実行行為者の経験上、相場よりも値段が高いと思われる他店舗で買い取った商品等について、本POSシステム1を使用して、部門品のプロパー品を、サービス品に転換する処理を行い、評価損を計上した。

本店舗においては、部門品についてプロパー品からサービス品への転換を実施し、又は、R処理を実施することによって、相応の金額の評価損を計上する場合には、各商材主任が店長に対して評価損として計上する概算額を事前に報告し、店長の承認を受ける運用となっていたため、本件実行行為者は、かかる転換により評価損を計上する必要があることを店長に説明し、その承認を受けたものの、その事前使用について店長に相談等することなく独断で実施している。

b 杜撰な棚卸等

2024年5月の棚卸の際、棚卸作業をする人員の確保及び棚卸に用いる機材の確保が不十分な状況において、アパレル商材の部門品のうちプロパー品の棚卸作業を本件実行行為者が1人で実施することになり、その結果、拙速な棚卸作業が行われ、多数の棚のカウントが漏れる等の杜撰な棚卸作業が実施された。また、店長は、帳在差異（マイナス18万円）が比較的少額であったことから、十分な確認を行わずに棚卸を締めて黙認した。

そのため、2024年5月の棚卸の際には、棚のカウント漏れ等が生じた結果、18万円程度のマイナスの帳在差異が生じ、そのまま棚卸を締めることで、その状態で在庫データが修正された。

その後、2024年7月1日に実施された再棚卸の際には、正しく棚卸が行われた結果、プラスの帳在差異が生じ、228万5755円の帳在差異が検出された。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

a 架空・虚偽転換

前記のとおり、在庫点数が増え続けるなかで、本件実行行為者は、商品の値下げにより販売を活性化し、在庫点数を前年と同程度にしたいと考えていた。

また、本件実行行為者は、相場よりも高い金額が付される等値下げが必要な状態の商品も複数あると考えており、適時に値下げを実施していれば、在庫金額についても、前年と同程度の水準になるものと考えており、部門品についてプロパー品をサービス品に転換して評価損を計上することにより、在庫金額を前年と同程度の水準まで下げようと考えて、本件実行行為に及んだ。

b 杜撰な棚卸等

前記のとおり、人員不足による多忙な状況や準備不足等の事情とあいまって杜撰な棚卸がなされたものであり、不正の意図によるものとは認められない。

(エ) 本件実行行為の原因

a 架空・虚偽転換

部門品についてプロパー品からサービス品へ転換する際の一連の処理について、本件実行行為者が単独で実施することができ、その適切性を第三者が確認する仕組みがなかった。

また、転換処理を実施した商品のうち、値札ラベルの貼替えが未了のものがあったことから、2024年5月の棚卸の際に、帳在差異が検出され、評価損の事前使用が発覚する可能性が高かったが、2024年5月の棚卸が杜撰なものであったため、評価損の事前使用が発見されなかった。

b 杜撰な棚卸等

棚卸作業に必要な人員、機材（PDA）の確保について、各商材主任に委ねられ、人員や機材の確保が十分ではなかった。

また、差異の原因追究が十分になされず、杜撰な棚卸が実施されていたことが発覚しなかったこと及び当該杜撰な棚卸について本件実行行為者の上長である店長が、棚のカウンタ漏れがある旨報告を受けたが黙認し、2024年6月13日に至るまでAMにその旨報告しなかった。

棚卸の際には、棚卸作業を実施する担当者とは別の者がアパレル商材部門の総棚数の10%についてサンプルチェックを行うことになっていたが、どの棚のサンプルチェックを実施するのかについてのルールは定められておらず、本件においては、本件実行行為者及び店長が、杜撰な棚卸を実施した部門品のプロパー品の陳列棚ではない商品の陳列棚をサンプルチェックの対象としたため、サンプルチェックによって杜撰な棚卸が実施されていた事実が発覚しなかった。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
杜撰な棚卸等	228万5755円 (2024年5月末における在庫の過小計上)	2024年5月末における在庫の過小計上額を直接示す証憑が存在しないことから、2024年6月の再棚卸において発生した帳在差異金額のうち、本件実行行為者が担当している部門の帳在差異金額を2024年5月末における杜撰な棚卸等の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

a 架空・虚偽転換

本件実行行為者は、評価損の事前使用は行ってはいけない行為であるとの認識を有しており、本事案は不正意図希薄性のある事案ではない。

また、商品現物を棚から抜き出して値札ラベルを貼り替えるという作業に先立って、2024年5月期の評価損として先行計上している点では、いわゆる期ずれの問題を惹起し得るような会社組織の利害にかかわる会計処理への影響を及ぼし得る行為がなされたと評価することもでき、一見すると個人利得性の要素に欠けるようにも見える。もっとも、本件実行行為者にそうした不正な会計操作に向けられた意図又は認識までは認められず、むしろ適切に在庫管理を実施していた前年と同程度の在庫点数・在庫金額にすることを目的とした、いわば自店舗の運営上の便宜を意識した行為であって、個人的な利得が本件実行行為の動機の一つと見るができる。よって、本事案は個人利得性のある行為というべきである。

そして、本件実行行為者より上位の役職者が本件実行行為に指示・関与した形跡はなく、権限者不関与性ある事案である。

以上により、この評価損の事前使用が組織的不正によるものということとはできない。

b 杜撰な棚卸等

杜撰な棚卸については、本件実行行為者の多忙や準備不足、開店に向けた時的限界等の事情により、カウントが漏れる等の杜撰な棚卸作業が実施されたというものであり、本件実行行為者が意図的に本来のルールに則って行うべき棚卸を実施しなかったという事実までは認められない。したがって、本事案については、不正意図希薄性のある事案に該当する。

他方、意図的に棚卸作業の負担軽減を企図したものは認められない事案であるとするれば、本件実行行為者にとって利得の生じるものではなく、個人利得性のある行為とは必ずしも言い難い。

そして、権限者不関与性との関係では、上長たる店長が、2024年5月の棚卸直後に

本件実行行為者から報告を受けたにもかかわらずこれを黙認し、同年 6 月 13 日まで上長である AM に報告しなかったとの事情は認められるものの、積極的に本件実行行為を指示したというのではなく、その関与は受動的なものにとどまる。本事案において、統括 AM 以上の役職者の指示・関与は不見当であることにも鑑みると、本事案は権限者不関与性のある事案である。

以上のことからすれば、この杜撰な棚卸が組織的不正によるものということはない。

テ R 店

本事案は、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗の BO 主任である本件実行行為者は、2023 年 7 月に本店舗に BO 主任（商材としては、書籍、CD・DVD・ゲーム・携帯電話等を担当する。）として配属され、本店舗での棚卸の際、BO 商材に関する棚卸の責任者として本店舗の棚卸業務に従事していた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

2024 年 2 月の棚卸の際、本件実行行為者は、棚卸カウント後の本 POS システム 1 の画面で、帳簿上の在庫数と店舗に実在するスマートフォンの台数が一致しないこと（以下、本テにおいて「**本件帳在差異**」という。）を確認した。本件実行行為者は、本件帳在差異を埋めるため、スマートフォン 5 台（以下、本テにおいて「**本件スマートフォン 5 台**」という。）について、本来の棚番とは別の棚番に在庫があるかのように棚卸入力をした。その後、本件実行行為者は、同年 5 月の棚卸の際にも同年 2 月の棚卸業務の際と同様に、本件スマートフォン 5 台の差異を確認し、本来の棚番とは別の棚番に在庫があるかのように棚卸入力をした。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者は、2024 年 2 月の実行行為当時、私的な事情で仕事が溜まってしまっていたこと及びスマートフォン等の差異追究の仕方が分からずこれを確認したうえで作業を行うことが面倒に感じたこと、との理由から当該実行行為に及んでいる。

また、本件実行行為者は、同年 5 月の実行行為については、同年 2 月時の実行行為が発覚することを避けるために当該実行行為に及んだものである。

(エ) 本件実行行為の原因

本 POS システム 1 によれば、棚卸に際し架空在庫数を手入力で操作することが容

易にでき、かつ、この操作は BO 商材の棚卸責任者である本件実行行為者が単独で行うことができた。

本件実行行為者は、2024 年 2 月及び同年 5 月棚卸のいずれにおいても、本件スマートフォン 5 台が実際に存在するかについての現物確認を行わず、また、上長である本店舗の店長に報告したりすること等もなかった。さらに、店長は、2024 年 2 月及び同年 5 月の棚卸の際、本件スマートフォン 5 台がどの棚番に入力されているかの確認や現物確認までは行っておらず、本件実行行為者が報告した内容（差異詰めの内容、差異詰め後の数字）について、細かく確認したりするようなことはなかった。

（オ） 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
棚卸偽装	10 万 3292 円 (2024 年 5 月 末における在 庫の過大計上)	2024 年 5 月の棚卸において架空在庫計上された本件スマートフォン 5 台の合計金額を棚卸偽装の金額として認定した。

（カ） 組織的不正の存否

本事案においては、本件実行行為は、棚卸のルールに反することを認識しつつ行われており、不正意図希薄性のある事案に該当しない。

しかし、本件実行行為は、差異追究の仕方を確認することが面倒に感じたこと等の本件実行行為者の私的な事情から行われたものであり、個人利得性のある事案である。また、本件実行行為について、本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与もなく、権限者不関与性のある事案である。

したがって、本事案において、組織的不正は認められない。

ト S 店

本事案は、商品管理・棚卸時の「架空 R 処理」に該当する事案である。

（ア） 前提事情

本店舗では、2023 年 8 月から、他の店舗に先駆けてレトロ本商材の取扱いを開始したが、BOC 社においては、本件当時、新規商材取扱開始時の運用に関する基本ルールやフローが整備されておらず、また、店長等が新規商材を取り扱ううえで必要な知識

や対応、AM 以上の上長の管理等が明確化されていなかった⁶⁰。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

本店舗の店長であった本件実行行為者は、本店舗の AM とのやり取りの中で、レトロ本は新規商材となるため、買取時や販売時の部門コードはそれまで使用していなかった特定の部門コード（以下、本トにおいて「**本件部門コード**」という。）を使うこととした。

もっとも、本件実行行為者は、買取時に PA スタッフにレトロ本か一般書籍かの判断を求めると負担になってしまうと考えたため、2023 年 8 月から 10 月までについては、PA スタッフには、これまでどおり一般書籍の部門コードで買い取りを行い、レトロ本に該当するものを後から本件実行行為者が判別するという運用とした。

そして、本件実行行為者は、一般書籍の部門コードから本件部門コードの部門コードに変更する方法として、端的に転換処理を行えば足りるものであったところ、買取時の部門コードから本件部門コードへの変更のために、R 処理をしたうえで、バックヤードにて当該商品を保管し、後日、売場に展開する際に本件部門コードの値札ラベルを発行し、それを使用するという誤った対応をとった。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本事案は、書籍間の部門コードの変更は転換処理で行うべきであったところ、本件実行行為者においてその知識に欠けていたため、R 処理を実施してしまったというものであり、その直接的な原因は在庫管理システムに関する本件実行行為者の理解不足にある。

この点、本件実行行為者は、本店舗の店長として日常的に R 処理は実施していたため、R 処理の意味や、（正当な理由なく）R 処理した商品は売場に再び並べてはならないことは認識しており、R 処理をしたレトロ本を本件部門コード登録したうえで売場に展開した場合、帳在過剰になってしまうことは認識していたが、多少の過剰在庫では特段大きな問題ではないものと安易に考えていたとのことである。また、AM と協議したうえで、本件部門コードの部門コードを使用することを取り決めたにもかかわらず、AM に相談することなく、独自の判断で、その取り決めとは異なる対応や処理をしたことについて、本件実行行為者は、レトロ本については本件実行行為者が強く要望して取扱いを開始したものであったため、上長の判断を必要とするという発想に至らなかったと供述している。

⁶⁰ 2024 年 5 月 30 日に「直営既存店の新規商材追加ワークフロー化について」の案内が発出され、同日以降はこれまで運用を変更し、新規商材の取扱いを開始する際は、本ワークフローシステムにおいて申請・承認というワークフローを経る必要があり、これらの手続を通じて、上長の把握、法務等の担当部署の承認や新規商材を適切に取り扱うために必要な知識を習得することができるようになった。

(エ) 本件実行行為の原因

前記(ア)のとおり、BOC社においては、本件実行行為当時、新規商材取扱開始時の運用に関する基本ルールやフローが整備されておらず、また、店長等が新規商材を取り扱ううえで必要な知識や対応、AM以上の上長の管理等が明確化されていなかった。

また、本店舗のAMによれば、在庫管理に関する研修等の機会は設けられておらず、各人が自主的に棚卸マニュアルを確認することを奨励されているにすぎないとのことである。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空R処理	6304円 (2024年5月末における在庫の過小計上)	2024年6月の再棚卸において発生した帳在差異金額(帳在過剰1576点 ⁶¹)を2024年5月末における架空R処理の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

前記(ウ)のとおり、本件実行行為者は、本件実行行為の結果、多少の過剰在庫が発生することは認識していたものの、買取時の部門コードから本件部門コードへの変更のために、R処理を実施すること自体が不正な行為であるとは認識しておらず、本事案は不正意図希薄性のある事案である。

他方で、本件実行行為者は、転換処理ではなくR処理によって対応することが不正であるという認識のないまま当該実行行為を行っており、そのいずれの手法によるかによって本件実行行為者にとって特に有意の差はないと考えられ、個人利得性のある行為に該当しない。ただし、かかるR処理での対応が組織の利得に繋がるものでもないことから、本件実行行為が個人利得性の要素に欠けることは、組織的不正を肯定又は否定のいずれの要素ともならないものといえる。

さらに、本件実行行為への本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与を窺わせる事情は存在しないことからすると、本事案は権限者不関与性のある事案に該当する。

以上のことからすると、本事案において、組織的不正は認められない。

⁶¹ 当該1576点の帳在過剰のうち478点については、2024年5月の棚卸において、ストッカー在庫のカウント漏れがあり、それを是正しないまま棚卸を確定させてしまったため、その翌月実施された2024年6月の棚卸において478点分の在庫が帳在過剰としてカウントされている可能性もあるが、本件実行行為により発生した帳在過剰であることを否定する具体的事実は確認できないため、影響額としては、478点分の帳在過剰を含める形で認定を行った。

ナ T店

本事案は、商品管理・棚卸時における「棚卸偽装」、「架空・虚偽転換」及び「架空R処理」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

R登録実施時には、対象となる商品を売場から抜き取り、廃棄する必要がある。また、部門が変更となる売価の引き上げをする際には、転換を行う必要がある。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

アパレル主任である本件実行行為者は、2024年5月期の期末棚卸において、自身が担当したアパレルの部門品において帳在差異が発生したところ、実地棚卸票に架空の在庫数を記入し、棚卸入力をする方法によって113万4506円の架空在庫を計上した(以下、本ナにおいて「本棚卸偽装」という。)

また、本件実行行為者は、前記の架空在庫を計上した部門の商品について廃棄が発生した場合に、R台帳に、実際の廃棄点数よりも20点多く記載し、当該台帳に記載された虚偽の点数を本POSシステム1上でR登録点数として入力する方法によって架空のR処理を行った(以下、本ナにおいて「本架空R処理①」という。)

さらに、本件実行行為者は、月末の閉店後、月次目標と比較した当月の粗利に余裕がある場合に、対象となる商品を売場から廃棄することなくR登録を行い、実際にR登録した商品を売場から廃棄することは翌月初日に実施するという行為を継続的に実施していた(以下、本ナにおいて「本架空R処理②」という。)。本架空R処理②を実施することについて、上長である店長は、本件実行行為者より報告を受けたことがあったものの、翌月初日の本店舗の開店時間までにR登録をした商品を売場から廃棄すれば問題ないと誤認していたことから、注意等の特段の対応をすることはなかった。

加えて、本件実行行為者は、アパレルの部門品について、部門コードが変更となる売価の引き上げを実施した際に、本来は低額の部門コードから高額の部門コードへの転換を行う必要があるにもかかわらず、当該転換を行わず、他方、当該商品に付ける値札ラベルには、高額の部門コード及び引き上げ後の売価を記載するという行為を行っていた(以下、本ナにおいて「本架空・虚偽転換」という。)

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本棚卸偽装については、2024年5月期に受検していたAグレード検定(昇格のための検定)その他の業務に関するプレッシャー等により心身ともに追い詰められていたことや、帳在差異の発生を上長に報告した場合にはその対策を検討する必要があるが、その際の会話において精神的負担を感じることもありこれを避けたいと考えたこ

とから行われたものであり、本架空 R 処理①は、本件棚卸偽装を隠蔽する目的でなされたものである。

また、本架空 R 処理②の動機は、月次目標に比して利益に余裕がある月において、実際の数量よりも多く R 登録をすることによって、翌月分の費用を当月に消化し、翌月の月次粗利目標の達成の確度を高めることにあるが、本件実行行為者の認識不足により、不当な行為であるとの認識なく行われていた。

本架空・虚偽転換については、本店舗のアパレル商材では、高額の部門コードの商品が不足するという帳在差異が生じることが多かったが、本架空・虚偽転換によって、高額の部門コードの商品の在庫数が帳簿上の在庫数よりも過剰になるため、棚卸時に、高額の部門コードの商品の在庫が不足することを防ぐ効果がある。他方、当該行為によって、低額の部門コードの商品については、実在庫数が帳簿上の在庫数より不足することになるが、高額の部門コードの商品と低額の部門コードの商品とでは、当然、高額の部門コードの商品の方が商品単価は高額であるため、実在庫数が帳簿上の在庫数に不足した場合の帳在差異金額は、高額の部門コードの商品が不足した場合の方が大きくなる。そして、大きな帳在差異が発生した場合には、その対策を検討する必要があり、店長等と対策について会話することになるが、本件実行行為者は、この会話の際に自身が責められていると感じ、会話をする機会を避けたことから、多額の帳在差異が発生する可能性を減少させるために、本架空・虚偽転換を実施したものである。

(エ) 本件実行行為の原因

本棚卸偽装については、棚卸結果の入力を本件実行行為者のみが行っており、そのため、2024年5月28日において本 POS システム 1 上に入力されていた当初実地棚卸票に記載されていた在庫数を本件実行行為者以外の者が把握することがなく、本棚卸偽装を行うことができたものである。

本架空 R 処理①及び本架空 R 処理②については、R 登録を店舗従業員 1 名のみで実施することができ、R 登録対象の商品、R 台帳の記載内容、本 POS システム 1 への入力内容の整合性についてのダブルチェックが行われないことが発生の原因であると認められる。

本架空・虚偽転換については、売価の変更に際して、新たに発行される値札ラベルと転換登録の有無やその内容との整合性についての確認が行われないことが原因である。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
--------	----	------

棚卸偽装	113万4506円 (2024年5月末における在庫の過大計上)	本件実行行為者が申告した2024年5月の棚卸時に偽装した数量をもとに2024年5月末における在庫の過大計上額を棚卸偽装の金額として認定した。
------	------------------------------------	--

(カ) 組織的不正の存否

まず、本架空 R 処理②を除く本件実行行為は、不正であることを認識して意図的になされた行為であるため、不正意図希薄性のある行為とは認められないが、その動機は、自身の精神的負担を感じる行為を避けたいことや自身の不正行為を隠蔽すること等にあり、個人的な利得のために行われものであり、個人利得性のある行為に該当する。

次に、本架空 R 処理②は、不正な行為であるとの認識がなく行われたものであるため、不正意図希薄性のある行為に該当する。他方、その動機は翌月の月次粗利目標の達成の確度を高めることにあり、これがひいては本件実行行為者個人の評価につながるという意識に基づきなされた行為であると評価し得るため、個人利得性のある行為に該当する。

また、本架空 R 処理②以外の本件実行行為については、本件実行行為者である商材主任より上位者の指示・関与は認められず、本架空 R 処理②については、店長は本件実行行為者の報告を受けて行為を認識しているものの、店長より上位の役職者の指示・関与はないため、いずれも権限者不関与性のある行為に該当する。

すなわち、本件実行行為は、いずれも個人利得性のある行為、かつ、権限不関与性のある行為であり、本件実行行為のうち本架空 R 処理②は、これらに加えて不正意図希薄性のある行為でもある。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

二 U 店（店長による事案）

本事案は、商品買取時の「セット買取による買取点数の過少申告」、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」、「架空・虚偽転換」、「架空 R 処理」及び「R 登録の不実施」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗は、かつて BOC の加盟店店舗であったが、事業譲渡によって a 社の直営店舗となった。

本件実行行為者は、社員として BOC 社のフランチャイジーであった加盟者（以下、本二において「本件加盟者」という。）に入社し、AA 店に配属され、それ以降、本店舗、AB 店、AC 店の順に店長を務めた。その後、事業譲渡により本店舗が a 社の直営

店舗となり、2021年4月、本件実行行為者は、再度、本店舗の店長に着任した。

本件実行行為者によれば、本件実行行為者が本店舗の店長となった2021年4月時点では、書籍・ソフトの帳在差異は発生しておらず、本件実行行為者が本店舗の店長となった後、廃棄した書籍・ソフトについてR登録をしなかったことにより、徐々に帳在差異が拡大し、それに伴い、架空在庫計上も拡大していったとのことである。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

本件実行行為者は、2021年4月以降、2024年6月の再棚卸で発覚するまでの間、商品（書籍・ソフト）の一部について、実際には廃棄したにもかかわらずR登録をしないという行為を継続して行っており、当該行為によって生じる帳在差異を隠すために、棚卸の際に、廃棄により既に在庫が存在しない商品（書籍・ソフト）について架空在庫を計上するという行為を継続して行っていた。

また、本件実行行為者は、2021年4月以降、2024年6月の再棚卸で発覚するまでの間、架空在庫計上を隠すために、①架空計上した在庫の一部について、R登録をすることにより、架空在庫数を減少させる、②買取りの際に、前記第3・2(1)ア(イ)のセット買取⁶²という手法を用いて、顧客に対しては正しい買取金額を提示するものの、実際に買い取った商品（書籍）の数よりも帳簿に載せる商品（書籍）の数を少なくすることにより、帳簿在庫に反映されない実在庫を作出し、それを架空在庫となっている商品（書籍）の実在庫に代替させる、③架空計上した在庫（書籍）の一部を、セット買取の手法で実在庫を増やした別の商品（書籍）の帳簿在庫に転換することにより、架空在庫数を減少させる、という各行為を継続して行っていた。

さらに、本件実行行為者は、2024年6月14日、同月末に実施予定の本店舗の再棚卸について、該当店舗の店長が関与できない仕組みで実施されることを伝えられたため、かかる再棚卸によって前記①から③の各行為が発覚することをおそれ、また、架空在庫計上を隠すために、同日以後2024年6月末日頃までの間、④本店舗に自らの私物の書籍（約300冊程度）を持ち込み、それを架空在庫となっている商品（書籍）の実在庫に代替させる、⑤一部の商品（書籍）について、廃棄をしていないにもかかわらずR登録をすることにより、帳簿在庫を減らしつつ実在庫を増やし、それを架空在庫となっている商品（書籍）の実在庫に代替させる、⑥帳簿在庫が不足していたゲームハードが販売されたことにし、かつ、実際に販売された簿外のトレカ自販機（約100点、2万円程度）の売上を当該ゲームハードの販売により計上されるべき売上に振り替える、という各行為を行った。

⁶² 前記注41のとおり、ここでのセット買取は、a社で「セット買い」と呼称され、独自に行われていたものである。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

F店と同様、本件実行行為者によれば、もともと、本店舗がa社の直営店舗になる前の時代に、BOC社のフランチャイジーであった加盟者の社長が、R登録が行われたことを知ると、店長を会議の場等で叱責していたとのことである。そのため、本件実行行為者は、かかる叱責を避けたいという心理から、その当時店長を務めていた各店舗において、現に廃棄した商品のR登録を行わず、廃棄により既に在庫が存在しない商品について架空在庫を計上するというを常態的に行っていたものと推認できる。

そして、本件実行行為者は、本店舗がa社の直営店舗になり、本店舗の店長になった後も、R登録を禁止又は制限するような指示を受けていなかったにもかかわらず⁶³、前記の行動がいわばルーティーンとなっていたために、実際には商品(書籍・ソフト)を廃棄したにもかかわらずR登録を行わず、廃棄により既に在庫が存在しない商品(書籍・ソフト)について架空在庫を計上し、それらを隠蔽する行為を繰り返し継続的に実施していた。

(エ) 本件実行行為の原因

本店舗において書籍・ソフトのR登録及び棚卸業務(帳在差異発生後の差異詰め及び再入力業務を含む。以下同じ。)を行っているのは店長のみであるところ、店長によるR登録及び棚卸業務の結果をチェックする者が不在であり、本件実行行為が継続された期間中、店長の異動が行われず、本件実行行為者が店長としてかかる行為を実施することが可能となった。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
棚卸偽装	22万4912円 (2024年5月末における在庫の過大計上)	本事案については、2024年5月末における在庫の過大計上額を直接示す証憑が存在しないことから、まず2024年6月の再棚卸において発生した帳在差異金額のうち、本件実行行為者が棚卸偽装を認めた部門の帳在差異金額を確認し、当該帳在差異金額には本件実行行為者が6月中に行った隠蔽工作の金額(部門転換を実施した転換元部門と転換先部門の評価額の差額、本件実行行為者が申告した架空のR登録冊数及び私物持込冊数に該当部門の単価を乗じた金額並びにセット買取

⁶³ 現に、a社の社長によれば、a社において、R登録を禁止又は制限する方針は採られていないとのことである。

		の金額)が含まれていないことから、当該帳在差異金額及び隠蔽工作の金額の合計額を棚卸偽装の影響額として認定した。
--	--	---

(カ) 組織的不正の存否

本件実行行為者は、本店舗の店長に就任後も、a社の直営店舗になる前の時代から継続的に続けていた、実際には商品を廃棄したのにR登録をしないという行為をいわばルーティーンとして実行していたものであるが、不当性の認識が薄いとまでは評価できず、不正意図希薄性のある事案とはいえない。もっとも、本件実行行為がルーティーン化した背景には、本件実行行為者が本店舗の店長に就任する以前からR登録を実施しなければ上長から叱責されていたという事情があったものと推認でき、そのことを回避したいという本件実行行為者の願望によって継続されてきたものであるともいえるから、その点からは個人的利得の要素がある目的のもとで継続されたといえ、個人利得性のある事案と評価できる。

また、本件実行行為への本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与を窺わせる事情は存在しないことからすると、本事案は、権限者不関与性のある事案に該当する。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

ヌ U店(社員による事案)

本事案は、商品管理・棚卸時の「棚卸偽装」及び「架空R処理」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

前記ニ・(ア)のとおり、本店舗は、かつてフランチャイズ店舗であったが、事業譲渡によりa社の直営店舗となった。

本件実行行為者は、PAスタッフとしてBOC社のフランチャイジーであった加盟者(以下、本ヌにおいて「本件加盟者」という。)に入社して本店舗に配属され、事業譲渡により本店舗がa社の直営店舗になった後、本店舗のストア社員に登用された。

2021年4月以降、本件実行行為者は、本店舗の前任店長が従前担当していたゲーム機、トレカ、ホビー、携帯電話、デジタル家電及び生活家電の商品(以下、本ヌにおいて「本件取扱商品」という。)の棚卸を初めて担当することになった。そこで、本件実行行為者が、2021年4月に本件取扱商品の棚卸を行ったところ、原因不明の帳在差異が発生していることが判明した。

なお、本件実行行為者によれば、本件実行行為者は、原因不明の帳在差異が発生していることを本店舗の店長に相談したが、本店舗の店長からは、どのように処理すべ

きかについて具体的に指示を受けることはなかった⁶⁴。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

本件実行行為者は、2021年4月以降、2024年6月の再棚卸で発覚するまでの間、帳在差異を隠すために、棚卸の際に、実際には在庫が存在しない本件取扱商品について、棚卸差異表に印字されたインストアコードをスキャンする方法により、架空在庫を計上するという棚卸偽装行為を継続して行い、かつ、本件取扱商品の架空在庫数を減らすために、架空R処理も行っていった。

そして、本件実行行為者は、遅くとも2024年2月頃までに、本店舗の店長に対し、架空在庫計上を行っていることを報告し、その後は、本店舗の店長と本件実行行為者が相談しながら、本件取扱商品の架空在庫の計上を行うようになった。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者によれば、もともと、本店舗がa社の直営店舗になる前の時代から、上長の指示により、R登録ができない状況が続いていたとのことである⁶⁵。

そして、本件実行行為者が本件実行行為に及んだ理由は、このような背景の下に、本店舗がa社の直営店舗になった後も、同様に一定以上の廃棄を出す(R登録をすることが認められていない)と思いついていたため、R登録をすることでa社の社長等から叱責されることをおそれ、かつ、一度計上した架空在庫が明るみになることで、a社の社長等から叱責されることを避けるためであったと認められる。

(エ) 本件実行行為の原因

本店舗で本件取扱商品の棚卸業務を行っているのは本件実行行為者のみであり、本店舗の店長も含め、本件実行行為者による棚卸業務の結果をチェックする者が不在であった。そして、本件実行行為が継続された期間中、本件実行行為者の異動がなかった点も本件実行行為が長期にわたって発覚しなかった原因になったものといえる。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
棚卸偽装	43万3403円 (2024年5月末における在	2024年5月末における在庫の過大計上額を直接示す証憑が存在しないことから、棚卸偽装がなされていない2024年7月の再々棚卸において発生

⁶⁴ なお、本店舗の店長は、本件実行行為者からこのような内容の相談を受けた記憶がないと供述している。

⁶⁵ もっとも、本店舗がa社の直営店舗となって以降は、廃棄に関してこのような方針は採られていない。

	庫の過大計上)	した帳在差異金額のうち、本件実行行為者が棚卸偽装を認めた部門の帳在差異金額を 2024 年 5 月末における棚卸偽装の金額として認定した。
--	---------	---

(カ) 組織的不正の存否

本件実行行為者は、本店舗の店長と同じく、実態と異なる処理をすることの認識自体はあったといえ、廃棄により存在しない商品につき架空在庫を計上してそれらを隠蔽していることからしても、不当性の認識が極めて薄いとは言いきれないため、不正意図希薄性のある事案とはいえない。

他方、本件実行行為は、直接的には、R 登録の実施により本店舗の店長より役職上位者である a 社の社長等から叱責されることを回避したいという本件実行行為者の願望によって実施されたものであり、その点から個人的利得の要素がある目的のもとで継続された事案であると評価できる。

また、本事案においては、本件実行行為者が、2024 年 2 月以降という限られた時期において本店舗の店長と相談しながら本件実行行為をしている事実は認められるものの、本件実行行為への本件実行行為者及び本店舗の店長より上位の役職者の指示・関与を窺わせる事情は存在しないことからすると、権限者不関与性のある事案に該当するものと評価できる。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

ネ V 店

本事案は、商品管理・棚卸時の「架空 K コード処理」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

b 社では、本 POS システム 1 を導入している店舗（以下、本ネにおいて「**本 POS システム 1 店舗**」という。）から他社 POS システムを導入している店舗（以下、本ネにおいて「**他社 POS システム店舗**」という。）にトレカ商品の出庫を行う場合、まず、データ上本 POS システム 1 店舗から本 POS システム 1 と他社 POS システムの双方を導入している店舗（以下、本ネにおいて「**本 POS システム 1・他社 POS システム店舗**」という。）の本 POS システム 1 上で出庫登録を行い、次に、当該本 POS システム 1・他社 POS システム店舗では、本 POS システム 1 上で K コードを使用して出庫処理をするのと同時に他社 POS システム上で入庫処理及び他社 POS システム店舗に出庫登録を行う手続を採ることとされている。そして、当該データ上の移動に併せてトレカ商品の現物を、本 POS システム 1 店舗から本 POS システム 1・他社 POS システム店舗を経由して他社 POS システム店舗に移動させる手続を採ることが周知されていた。そのため、2023 年 7 月までは、トレカ商品の出庫処理に関して、本 POS

システム 1 店舗である AD 店・AE 店から本 POS システム 1・他社 POS システム店舗である本店舗を経由し、他社 POS システム店舗である AF 店に出庫を行う場合には、当該他店舗間での入出庫処理に係る手続として本店舗にて、K コード処理を実施するとともに、トレカ商品の現物を経由させていた（以下、本ネにおいて「**本入出庫手続**」という。）。

その後、2023 年 8 月頃、b 社の代表取締役が、新商品についてはなるべく発売日当日に店頭販売を行いたい旨を述べたことを受け、当時の AD 店店長、AF 店店長及び本件実行行為者である本店舗の店長兼トレカ主任の 3 名は、トレカ商品の迅速な店舗移動を実現させるため、協議のうえ、従前まで実行していた本入出庫手続と異なり、トレカ商品の現物について、本店舗を経由せずに AD 店・AE 店から直接に AF 店に移動させる等の変更を行うこととした。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

本件実行行為者は、2023 年 8 月及び 10 月に、トレカ商品を AD 店・AE 店から AF 店に移動させるに際して、トレカ商品の現物が本店舗を経由しないこととなったため、本来は本入出庫手続に沿って実施すべきであった本店舗における K コード処理及び（他社 POS システム上での入出庫処理）の実行を失念した。そのため、本店舗の本 POS システム 1 上に本店舗に存在しないトレカ商品の在庫が記録されることとなった。その後、本件実行行為者は、当該失念に気づいた際に、本 POS システム 1 上に在庫として記録されているトレカ商品について、本来であれば同年 8 月及び 10 月に実施すべきであり、2024 年 2 月及び 6 月のタイミングでは実際にはそれらが出庫されていないため、K コード出庫処理を実施すべきではなかったにもかかわらず、K コードにより出庫処理を実行した⁶⁶。

なお、本件実行行為は、本 POS システム 1 上に残るはずのないトレカ商品の在庫が、本 POS システム 1 上で残っているという事象を把握できていれば容易に発見できたところ、仕入在庫棚卸月報や棚卸の際の帳票には、他の商品の在庫と共にトレカ商品の在庫も記録されているため、仕入在庫棚卸月報や棚卸帳票の内容を確認すれば、当該事象にも容易に気づけたはずであるが、本件実行行為者は、本 POS システム 1 上に残るはずのないトレカ商品が、本 POS システム 1 上で残っていることに気がつき、本件実行行為を実施した 2024 年 2 月及び 6 月を除く 2023 年 8～12 月、2024 年 1 月、同年 3～5 月のいずれの時期においても本 POS システム 1 上の在庫の記録を確認しなかったため、当該事象を認識していなかった。

⁶⁶ 本件実行行為者は、とにかく K コード処理をしなくてはならないという焦りに駆られていたため、実施に出庫されたトレカの商品数より多くの商品数について K コード処理を実行したが、そのことについて気付かなかったとのことである。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為のうち、実施すべきであった K コード処理及び他社 POS システム上の入出庫処理の実行の失念に起因する部分については過失によるものであるが、本件実行行為のうち、本 POS システム 1 上に在庫として記録されているトレカ商品について、本来であれば 2023 年 8 月及び 10 月に実施すべきであり、2024 年 2 月及び 6 月のタイミングでは実際にはそれらが出庫されていないため、K コード出庫処理を実施すべきではなかったにもかかわらず、K コードにより出庫処理を実行した部分については前記失念による K コード処理の不実施を隠蔽するために行われたものである。

また、本件実行行為者によれば、毎月・四半期いずれの本 POS システム 1 の棚卸においても、本 POS システム 1 上にトレカ商品の在庫が残っているはずがないという思い込みにより、本 POS システム 1 上のトレカ商品を棚卸の対象商品から外していたため、また、仕入在庫棚卸月報上に記載されるトレカ商品の在庫表示も見落とされていたため、期末在庫の記録に気付かなかったとのことである。

(エ) 本件実行行為の原因

K コード処理及び他社 POS システム上の入出庫処理は、いずれも本件実行行為者単独で行うことができる処理であり、別店舗又は上長から当該処理の適切性についてチェックする機能やフローが設けられていなかった。

また、b 社エリア長⁶⁷によれば、仕入在庫棚卸月報や棚卸に係る適切な確認フローが確立されていなかったとのことである。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空 K コード処理	4480 円 (2024 年 5 月末における在庫の過大計上)	本件実行行為者が在庫の過大計上を申告した部門の 2024 年 5 月の在庫金額を架空 K コード処理の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

前記 (ウ) のとおり、本件実行行為のうち、K コード処理及び他社 POS システム上の入出庫処理の実行の失念に起因する部分については過失によるものであるが、本件実行行為のうち、本 POS システム 1 上に在庫として記録されているトレカ商品について、本来であれば 2023 年 8 月及び 10 月に実施すべきであり、2024 年 2 月及び 6

⁶⁷ b 社では、ブックオフ事業部・■事業部・店舗支援部に分かれ、ブックオフ事業部の管轄に、ブックオフ店舗（トレカ専用店が 2 店舗、それ以外が 5 店舗）があり、ブックオフエリア長は、トレカ専用店を除く 5 店舗を管轄している。

月のタイミングでは実際にはそれらが出庫されていないため、Kコード出庫処理を実施すべきではなかったにもかかわらず、Kコードにより出庫処理を実行した部分については、前記失念によるKコード処理の不実施を隠蔽するために行われたものである。そのため、本件実行行為は一連の行為と評価すべきであるところ、本件実行行為を一連の行為として見ると、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しないものの、自己の業務上の瑕疵を隠蔽するという意味での個人利得性の要素が認められる。

そして、本件実行行為への本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与を窺わせる事情は存在しないことからすると、本事案は権限者不関与性のある事案に該当する。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

ノ W店

本事案は、商品買取時の「架空買取」、商品管理・棚卸時の「杜撰な棚卸等」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗は、K店のバックヤードにスポーツ商材等の在庫の一部を預けていた(以下、本ノにおいて、当該預けているスポーツ商材の在庫を「預け在庫」という。)

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

a 架空買取への関与

2023年6月20日、K店の店長(以下、本ノにおいて「K店店長」という。)は、本店舗のスポーツ主任である本件実行行為者に対して、前記サ・(イ)・a記載のとおり、K店のバックヤードに保管していた在庫について、本店舗での買取りを指示した(前記サ・(イ)・a記載のとおり、当該買取りは架空買取に該当するが、後記のとおり、本件実行行為者が架空買取であることを認識していたとは認められなかった。)

本件実行行為者は、2023年6月20日、K店店長の当該指示を受け、前記サ・(イ)・a記載のとおり、買取処理を行い、商品の引渡しを受けるとともに、K店店長に対し、買取処理によって払い出された現金を交付した。

本件実行行為者は、K店店長から同様の指示を受け、同様に本件実行行為を繰り返し、2023年6月20日から2024年3月16日までの間において、計30回、208点のK店の在庫商品の買取りを行い、本店舗から払い出された現金合計281万5600円をK店店長に交付した。

この点、遅くとも2023年9月以降、当該実行行為の対象となった商品の引渡しの遅延が度々発生したが、前記サ・(イ)・a記載のとおり、本件実行行為者は、K店店長の言葉を鵜呑みにし、強く引渡しを催促することはなかった。その結果、2024年5月末日時点において、本件実行行為者が当該実行行為によって買取処理を行った商品

のうち少なくとも 43 点は、引き渡されていなかった。

b 未受領在庫に係る杜撰な棚卸

本件実行行為者は、前記(イ)・aの実行行為によって本店舗において買取処理をし、帳簿上本店舗の在庫となった商品のうち、引き渡しを受けていない商品（以下、本ノにおいて「未受領在庫」という。）の値札ラベルを用紙に貼り付けたファイル⁶⁸（以下、本ノにおいて「主任作成リスト」という。）を作成し、保管することによって、前記(イ)・aの実行行為によって買取処理を行った商品のうち、未受領在庫を判別していた。

本件実行行為者は、遅くとも 2023 年 11 月以降、本店舗において四半期に一度実施していたスポーツ商材の棚卸において、未受領在庫について、その実在性を確認することなく、主任作成リストに貼り付けた値札ラベルをスキャンする方法により、棚卸を実施していた⁶⁹。

2024 年 5 月に実施された本店舗のスポーツ商材の棚卸において、当該棚卸に係る実行行為の対象となった在庫は、計 43 点、合計 40 万 7700 円であり、これらの在庫は実際には、K 店のバックヤードには存在していなかったことが明らかとなった。

c 預け在庫に係る杜撰な棚卸

本件実行行為者は、2024 年 5 月の期末棚卸において、本店舗の預け在庫のうち、箱詰め登録されたスポーツ商材（個品であるウインターウェア）について、K 店のバックヤードにおいて、その実在性が確認できなかったにもかかわらず、後日確認すれば実在性を確認できるとの考えから、預け在庫として K 店に在庫を移動する際に発行していた値札及び箱ラベルをスキャンする方法によって棚卸を実施した。

当該実行行為によって、28 点の在庫（ウインターウェア）、12 万 4102 円の在庫が架空計上された。

d 2024 年 6 月棚卸に係る不正な指示

本件実行行為者は、2024 年 6 月 27 日及び 28 日に実施された本店舗における再棚卸に先立ち、同月 25 日、本店舗のスポーツ商材の棚卸を担当することとなった他店舗の主任（以下、本ノにおいて「他店舗主任」という。）に対して、本店舗のバックヤ

⁶⁸ 本件実行行為者は、本店舗のスポーツ商材の在庫を K 店への預け在庫として移動する際に、値札ラベル又は箱ラベルを発行し、それを用品に貼り付けてファイルを作成し、預け在庫の管理に用いていた。また、本件実行行為者は、本店舗のスポーツ商材のバックヤード在庫についても、値札ラベル又は箱ラベルを発行し、それを用品に貼り付けてバインダーに綴じたり、クリアファイルに入れる等して、バックヤード在庫の管理に用いていた。

⁶⁹ なお、本店舗では、預け在庫について、商材担当の社員が K 店のバックヤードに赴き、棚卸を実施することとされていた。

ードに保管してある在庫（ウインター、アウトドア、マリン及びゴルフ）については、主任作成リストの値札及び箱ラベルを棚卸で読み込んでくれれば良い旨指示した。

これを受け、他店舗主任は、2024年6月27日及び28日に実施された本店舗の棚卸において、未受領在庫の実在性を確認することなく、主任作成リストに貼られた値札ラベルをスキャンする方法によって棚卸を実施した。

これによって、少なくとも前記（イ）・bの実行行為の対象となった43点、40万7700円及び前記（イ）・cの実行行為の対象となった28点、12万4102円の帳在差異が記録されなかった。

e 杜撰な棚卸

本件実行行為者は、2022年頃から、本店舗において実施される四半期に一度の棚卸において、預け在庫及び本店舗のバックヤードに置かれたスポーツ商材の在庫について、個品の場合には主任作成リストに貼り付けた値札及び箱ラベルをスキャンする方法、部門品の場合には主任作成リストに記載している在庫点数を棚卸によって確認した点数として入力する方法によって棚卸を実施していた。その際、主任作成リストへの値札又は箱ラベルの貼り付けが漏れていた等の理由によって、在庫のカウント後に棚卸差異表に在庫の不足が表示された場合には、本件実行行為者は、K店のバックヤード又は本店舗のバックヤードに赴いて、在庫の現物確認を行っていた。

そのため、棚卸差異表に現れた不足在庫の過大な計上は行われていないと考えられる一方、主任作成リストに貼り付けられた値札又は箱ラベルのうち、棚卸実施時点において実在しなかった在庫が、当該棚卸時に計上されていた可能性は否定できない。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

a 架空買取

本件実行行為者は、K店店長から前記（イ）・aの指示を受けた際、K店店長が当時エリアのスポーツ商材担当であり、不正な行為の指示をすることはなかったこと、以前にも買取の際に他のスタッフの従業員コードを利用し査定者として登録したことがあること、顧客からの買取依頼があった商品について、K店だけでは買取できない旨の理由を信じたこと及び実際に商品の引渡しを受けていたことから、不正な行為と思わずK店店長の指示について、何ら疑問に思うことなく、前記（イ）・aの実行行為を行った。

b 未受領在庫に係る杜撰な棚卸

本件実行行為者は、K店店長の言葉を漫然と信じたこと及びK店から実際に引渡しを受けていた商品があったことから、K店に未受領在庫があると思い込み、未受領在庫が存在しないことに気付くことができなかった。

c 預け在庫に係る杜撰な棚卸

本件実行行為者は、2024年5月の期末棚卸時に、K店のバックヤードに赴き、預け在庫の有無を確認した際、ウインターウェア在庫を詰めていた箱の実在性を確認できなかった。しかし、本件実行行為者は、当該箱に係る在庫がK店にあるか、又は、K店への出庫として処理されているかのいずれかと思っていたことから、K店店長に確認すれば実在性を確認できると信じていた。

d 2024年6月棚卸に係る不正な指示

本件実行行為者は、未受領在庫がK店のバックヤードのうち、本店舗の在庫保管エリアに置かれていない⁷⁰ことから、他店舗主任が適切な棚卸を行った場合に多くの帳在差異が発生することを認識しており、それを避けるため、及び、本店舗のスポーツ商材スタッフとしては、本件実行行為者のみが預け在庫の移動の管理を行っていることから、主任作成リストにて把握している預け在庫の状況が常に正しいと思い込み、本件実行行為者自身が普段から棚卸時には主任作成リストに貼り付けた値札及び箱ラベルをスキャンする方法によって棚卸を実施していたため、当該実行行為を行ったものである。

e 杜撰な棚卸

本件実行行為者は、預け在庫については、同人のみが本店舗とK店との間で在庫の移動を行っていたことから主任作成リストによる管理に誤りはなく、K店のバックヤードにおいて在庫を確認することと主任作成リストを確認することに差異はないと思いついでいた。また、本店舗のバックヤード在庫についても、主任作成リストの個品の値札又は箱ラベルをスキャン又は部門品の在庫点数を入力する方法で棚卸を実施し、棚卸差異表に差異が表記された場合に在庫の実在性を確認すれば足りると思いついでいた。これに加え、当該方法で棚卸を実施すれば、棚卸にかかる時間を短縮することができ、本店舗の売場業務へ時間をかけたり、自身の退勤時間や休日を確保することができると考えたことから、当該実行行為を実施したものである。

(エ) 本件実行行為の原因

a 架空買取

前記(イ)・aの実行行為については、①本店舗において、他のスタッフのネームプレートを借用し、スキャンすることによって、実際には査定及び精算が同一人物によ

⁷⁰ 未受領在庫は、元々K店の在庫であり、同店店長が本件実行行為者に対して、本店舗での買取処理を依頼し、本件実行行為者が買取処理を行った後も、実際に本店舗に引渡しが行われるまでは、K店の在庫又は売場商品として扱われていた。

って行われる場合であっても、買取処理の際に精算者分離をすることが容易になっていること、②買取処理時の本人確認書類については実際に確認しなくともチェックを入れることで確認したこととすることができること及び③スタッフ1人で買取処理等のオペレーションが完結できたため、他のスタッフによる監視が機能しなかったことから、本件実行行為者が実行できたものである。

b 未受領在庫及び預け在庫等に係る杜撰な棚卸

前記(イ)・b、c及びeの各実行行為については、本店舗の預け在庫について、本件実行行為者一人で棚卸が実施されており、各実行行為が行われていたことに他のスタッフが気づくことができなかつたことから実行できたものである。また、本件実行行為者は、棚卸における在庫の実在性の確認の重要性を理解していなかつた。

c 2024年6月棚卸に係る不正な指示

前記(イ)・dの実行行為については、①他店舗の社員が棚卸を実施する牽制効果を予定したにもかかわらず、本件実行行為者が連絡を取ることができる者が本店舗スポーツ商材の棚卸担当者となり、それが事前に周知されていた⁷¹こと及び②他店舗主任が箱詰め登録されていない在庫の値札ラベルをスキャンする(在庫がラップ等で包装されている場合にはそれを開封して、再度包装する作業を含む。)という適切な棚卸作業を負担に感じて、主任作成リストの値札ラベルをスキャンする方法による棚卸実施を選択してしまったことから実行できたものである。

他店舗主任は、本件実行行為者の前記指示が2024年6月の棚卸の趣旨に反するものであるとは認識したものの、本件実行行為者から電話で前記指示を受けた際、断り切れなかつたこと及び本店舗の預け在庫にはラップの包装を開封したうえで値札ラベルをスキャンし、その後、再度ラップの包装を行う必要があるもの等の棚卸作業に時間を要するものがあつたため、適切な棚卸作業を行った場合には自身の退勤予定時間までに棚卸を完了することができないと思つたことから、主任作成リストに貼り付けられた値札ラベルをスキャンする方法によって棚卸を実施したものである。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
杜撰な棚卸等	69万4915円 (2024年5月末における在	2024年5月末における在庫の過大計上額を直接示す証憑が存在しないことから、2024年7月の再々棚卸において発生した帳在差異金額のうち、

⁷¹ 本店舗においては、店長が、社員に対して、■エリアの全店舗の棚卸担当者が一覧で記載された用紙を配布する方法によって周知されており、■エリアの各店舗も概ね同様の方法にて周知されているものと考えられる。

	庫の過大計上)	本件実行行為者が棚卸偽装を認めた部門の帳在差異金額を 2024 年 5 月末における杜撰な棚卸等の金額として認定した。
--	---------	---

(カ) 組織的不正の存否

a 架空買取

前記 (イ)・a の実行行為については、前記サ・(カ)・a 記載のとおり、当委員会の調査において、本件実行行為者及び K 店長の間で不正行為であることについての意思の疎通・連携をしていたと認められる客観的証拠は得られなかったことから、当委員会としては、本件実行行為者が当該実行行為について不正であることを理解しながら協力したとの事実を認定するまでには至らなかった。

もっとも、K 店長の指示内容を考慮すれば、本件実行行為者が、当該実行行為について不正であることを十分認識できる状況にあったといえ、その誤認は看過すべきものではないことから、不当性の認識が極めて薄いとはいえない。

したがって、当該実行行為は不正意図希薄性のある行為に該当するものとはいえない。

また、当該実行行為は、K 店店長の利得に繋がる行為であって、本件実行行為者は、K 店店長と不正な意思の疎通・連携を行っていたものとは認められず、本件実行行為者やその属する本店舗の利益につながるような行為であるとはいえないため、個人利得性の要素を見出し難いことは否めない。

もっとも、当該実行行為には、前記のとおり K 店店長の関与はあるものの、職務権限において役員と位置付けられる担当役員格の役職者の指示・関与が認められないことから、権限者不関与性ある行為に該当することは明らかである。

前記 2・(2)・イ・(イ) のとおり、不正意図希薄性及び個人利得性よりも権限者不関与性が相対的に重要な意味を有するものと考えられることから、前記 (イ)・a の実行行為については、権限者不関与性のある行為であることを重視し、組織的不正による行為であるとまで認めるには至らなかった。

b 未受領在庫に係る杜撰な棚卸

前記 (イ)・b の実行行為は、本件実行行為者が K 店店長の言葉を漫然と信じて当該実行行為を行ったものであり、特定の目的をもって行われたものではなく、不正の意図を積極的に認めるには至らない。もっとも、棚卸において商品の実在性を確認することなく在庫として計上することは棚卸のルールに反することは容易に判断できることであるから、不正の意図が全くないと言い切ることはできない。したがって、当該実行行為は、不正意図希薄性のある行為に該当するものとはいえない。

また、当該実行行為は、棚卸の本来のルールに反して、その実在性を確認するプロ

セスを経ることなく行われていることから、本来行うべき業務を懈怠して行ったものといえ、個人利得性のある行為に該当する。さらに、当該実行行為についても前記同様、本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与はなく、権限者不関与性ある行為に該当する。

したがって、前記（イ）・bの実行行為においては、組織的不正は認められない。

c 預け在庫に係る杜撰な棚卸

前記（イ）・cの実行行為は、本件実行行為者が当該行為の後、対象となった在庫を確認すれば良いと思いついでいたことから行われたものであるが、前記（カ）・bと同様に、棚卸のルールに反することは容易に判断できることであるから、不正意図希薄性のある行為に該当するものとはいえない。

また、当該実行行為は、前記（カ）・bと同様に、個人利得性のある行為に該当する。さらに、当該実行行為についても、前記同様、本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与はなく、権限者不関与性ある行為に該当する。

したがって、前記（イ）・cの実行行為については、組織的不正は認められない。

d 2024年6月棚卸に係る不正な指示

前記（イ）・dの実行行為は、前記（イ）・b及びcの各実行行為によって発生する帳在差異を隠蔽すること及び普段から主任作成リストを用いて棚卸を実施していたことから行われたものであり、不正意図希薄性のある行為に該当しない。

また、当該実行行為は、本件実行行為者の行為によって生じる帳在差異を隠蔽するという専ら個人的な目的によるものであり、個人利得性のある行為に該当する。また、当該実行行為についても、前記同様、本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与はなく、権限者不関与性ある行為に該当する。

したがって、前記（イ）・dの実行行為については、組織的不正は認められない。

e 杜撰な棚卸

前記（イ）・eの実行行為は、棚卸に関するルールについて本件実行行為者の不十分な認識が原因であり、当該ルールに反することを明確に認識して行われたものではないが、前記（カ）・bと同様に、当該ルールに反していることは容易に判断できることであるから、不正意図希薄性のある行為に該当するものとはいえない。

また、当該実行行為は、前記（カ）・bと同様に、個人利得性のある行為に該当する。さらに、当該実行行為についても、前記同様、本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与はなく、権限者不関与性ある行為に該当する。

したがって、前記（イ）・eの実行行為については、組織的不正は認められない。

ハ X店

本事案は、商品管理・棚卸時の「杜撰な棚卸等」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

本店舗では、「棚卸開始宣言後、カウント前にレジ登録（販売）された商品」をイレギュラーな棚に付される 9000 番台の棚番号のうち「9000 番」へ棚卸入力し、他社通販サイトで落札され、落札者へ発送される予定の商品を同じく 9000 番台の棚番号のうち「9001 番」に棚卸入力する運用とされている⁷²。

本店舗では、2024 年 6 月末の再棚卸の結果、「ゲームハード周辺機器」の商品 11 点（4 万 6190 円相当額。以下、本ハにおいて「本件対象機器」という。）の帳在差異が生じた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

本店舗の店長であった本件実行行為者は、2024 年 1 月末に実施した棚卸の際、本件対象機器の帳在差異が生じたことを認識しつつ、社内のルールに基づく正しい処理をする意図で本件対象機器を「9000 番」へ棚卸入力し、在庫を架空計上した。

そして、本店舗では、「ゲームハード周辺機器」や「トレカ」を含む一部の高額商品については毎月棚卸を実施しているところ、本件実行行為者が 2024 年 1 月に実施した棚卸の際、本件対象機器を架空計上したことで、同年 2 月以降の棚卸においても、本件対象機器の帳在差異が生じてしまった。そのため、同年 2 月から 5 月に実施された棚卸のうち、同年 3 月を除く月に本件対象機器を「9000 番」へ棚卸入力し、同年 3 月に本件対象機器を「9001 番」⁷³へ棚卸入力する方法により、在庫を架空計上した。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者は、棚卸の際に帳在差異が発生した本件対象機器を「9000 番」へ棚卸入力することが正しい処理だと思い込み、本件実行行為に至った旨を述べている。

この点、前記（ア）のとおり、本来、「9000 番」は、棚卸開始宣言後、カウント前に販売された商品を棚卸入力するために使用するものであるが、本店舗のレジジャーナルには、本件実行行為者が 2023 年 12 月に本件対象機器と同種の商品が販売された履歴をレシートに再印字していた記録が残されていることや、本件対象機器が本件実

⁷² BOGH グループでは、第 2・2・(3)・カ・(イ)・e 及び g に記載のとおり、主に店舗に実在庫がない商品を登録する棚等のイレギュラーな処理が必要な場合に 9000 番台の棚番号を使用するという認識が共有されていたものの、いかなる場合に、どの商材についてイレギュラーな処理が必要となるかは店舗によって異なることから、9000 番台の棚番号の具体的な使用方法について統一的なルールは定められていない。

⁷³ 本件実行行為者は、2024 年 3 月のみ、本件対象機器を「9000 番」ではなく「9001 番」へ棚卸入力しているが、何らかの意図を持って「9001 番」へ棚卸入力したわけではなく、「9000 番」へ棚卸入力した認識であったと供述している。

行行為者により内引きされたものと認定できないこと、他の PA スタッフによる内引きやリニューアルオープン時に誤って廃棄等がされ、紛失した可能性があること等を踏まえると、本件実行行為者が、本件対象機器の帳在差異を隠蔽する目的で故意にこのような処理をする動機があったとまではいえない。

したがって、本件実行行為者が「9000 番」の使用方法を誤認し、それが正確な使用方法であると思い込んで（あるいは、疑問に思いながらもこの方法で対応しようと判断して）本件実行行為をした可能性は否定しきれず、他方で、故意に（帳在差異を隠蔽する目的で）「9000 番」又は「9001 番」へ棚卸入力をしていたと積極的に認定するに足りる事実も存しない。なお、本件実行行為者が、2024 年 2 月以降も毎月「9000 番」の棚卸入力を継続しなければならないことに対して違和感を覚えていたことが認められる以上、本件実行行為は、自らの処理に誤りがないか確認すべきであったといえる。

（エ） 本件実行行為の原因

本件実行行為者は、ゲームハード周辺機器に関する知識が不足し、入社後 1 年弱で本店舗の店長に就任しているところ、「9000 番」の使用のようなイレギュラーな対応に関する知識も十分ではなかったと考えられ、かつ、本件実行行為者が本店舗の店長に就任する際に、棚卸実施方法等のオペレーションに関する引継ぎも実施されていなかった。

このような状況下、本店舗では、AM が期末及び半期末に実施された棚卸結果を詳細に確認していたものの、「9000 番」台の棚番号の使用状況は確認の対象に含まれていなかった。また、本 POS システム 1 では、棚卸開始宣言後、カウント前に商品が販売されたことによる帳在差異の解消は、店長の判断で行う必要があるところ、「9000 番」のようなイレギュラーな棚番号の使用や、店舗ごとにオペレーションが異なる処理を正確に行えるかどうかは、棚卸担当者や店長の経歴や経験値によって大きく左右されてしまう実態があった。

（オ） 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
在庫数調整	4 万 6190 円 (2024 年 5 月末における在庫の過大計上)	2024 年 5 月末における在庫の過大計上額を直接示す証憑が存在しないことから、棚卸偽装がなされていない 2024 年 6 月の再棚卸において発生した帳在差異金額のうち、本件実行行為者が棚卸偽装を認めた部門の帳在差異金額を 2024 年 5 月末における在庫数調整の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

本件実行行為者が、故意に帳在差異を隠蔽しようという目的で本件実行行為をしたと積極的に認定するに足りる事実はなく、誤認して本件実行行為をした可能性は否定しきれない。そのため、本件実行行為は、不正意図希薄性のある事案であると評価できる。

他方、かかる行為により、本件実行行為者が何らかの利得を得ているということもなく、個人利得性のある行為とはいえない。とはいえ、会社の利得のために行われたものでもないため、当該不作為につき個人利得性が欠けていることは、組織的不正の存在を積極的に裏付けるものでもない。

また、本事案においては、本件実行行為者より上位の役職者の指示・関与を窺わせる事情は存在しないことからすると、権限者不関与性のある事案に該当する。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

ヒ Y店

本事案は、商品管理・棚卸時の「架空・虚偽転換」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

2024年6月、本店舗では、従前取扱いしていた一部のトレカにつき取扱いを中止することとなり、店舗内の商品のうち、在庫（単品、部門品）として管理されていた当該カードについてはAG店へと送り、まとめ売りしていたカードについては古紙回収に回すこととなった。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

a トレカの転換

本店舗の店長である本件実行行為者は、2024年6月に店長交代により臨時棚卸が行われるにあたり、事前に棚卸開始宣言をかけて店舗内の帳在差異を確認したところ、本店舗での取扱いを中止し、同年6月中旬頃にAG店に移転したはずの単品のトレカ2件が本店舗の在庫として登録されていること及び、当該トレカが店舗内に存在せず、帳在差異が発生していることを把握したため、同年6月19日と同月22日、当該トレカを単品から部門品へと転換することによって、かかる帳在差異を隠蔽した。

b ゲームソフトの転換

本件実行行為者は、2024年5月に実施した棚卸時において店舗に実在したシリーズもののゲームソフト及び、同年5月の棚卸後に買取りを実施した同シリーズのゲームソフトの各商品につき、いずれも破棄することを決定し、実際に商品を処分したが、前者の商品についてはデータ上R処理をせず、部門品に転換した。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

a トレカの虚偽転換

本件実行行為者は、前記(イ)・aの実行行為に及んだ動機につき、本来かけるべきではないタイミングで棚卸開始宣言をかけたことがわかると叱責を受けるかもしれないと思った、棚卸日より前に棚卸宣言をかけて、帳在差異を確認したことに罪悪感があった、トレカにつき帳在差異が発生したことについて、店舗内部で内引き等の不正行為が発生したと憶測されることを避けたかったなどと供述する。

しかし、棚卸開始宣言をかけたとしても、在庫数等のデータに異常が生じるわけではないうえ、随時解除することが可能である。また、解除してしまえば、棚卸開始宣言をかけたことを後から確認することができないというのであるから、自ら申告しない限り、棚卸開始宣言をかけたことが判明する可能性はない。一方、部門転換を行った場合、転換を行った日時、内容、行為者が記録されるため、その内容が不適切なものであれば、自身の不正行為が容易に判明することになる。

これらの点からすれば、本件実行行為者の「棚卸日より前に棚卸宣言をかけたことについて叱責を受けるかもしれないと思った」という趣旨の供述は、直ちに信用することはできず、実際は、AG店へ発送すべき高額トレカを紛失したことを隠蔽する目的で本件に及んだのではないかと推察される。

b ゲームソフトの転換

前記(イ)・bの実行行為については、本件実行行為者が、同じシリーズのゲームソフト商品2点をいずれもR処理したことについて、後日「不適切な判断ではないか」と指摘されることを避けるために行われたものである。

(エ) 本件実行行為の原因

本件実行行為はいずれも実態を伴わない単品から部門品への転換行為であるが、部門品への転換行為自体は、社員又はPAスタッフのいずれでも単独で随時行うことができるものであるため、本件実行行為が行われたものである。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空・虚偽転換	0円	本来、全額を帳在差異として処理すべきところ、本事案では転換による評価損を計上したうえで、当該評価損を除く金額の帳在差異を計上している。結果的には両者の金額は同額になるものと考え

		えられることから、架空・虚偽転換による影響額は少ないものと認定した。
--	--	------------------------------------

(カ) 組織的不正の存否

本事案においては、前記(イ)・aの実行行為は、本件実行行為者が商品を紛失したことを隠蔽する目的であることが推察されるが、これは商品を紛失したことの責任を免れるための目的であると考えられ、そのために本店舗の取扱いと異なる処理を行ったものであるから不正意図希薄性のある行為には該当しない。また、仮に、本件実行行為者が述べている叱責を受けるかもしれないと思ったという趣旨の供述に基づいたとしても、これもまた同様に自己の責任を免れるために本店舗の取扱いと異なる処理を行ったものであるから、不正意図希薄性のある行為に該当することとはならない。

また、前記(イ)・bの実行行為も、同様に、自身の責任追及を避けるために本来あるべき取扱いと異なる処理を行ったものであるから不正意図希薄性のある行為に該当しない。

他方、本件実行行為はいずれも、自己の責任追及を免れるという個人的な利得のために行われているのであるから、個人利得性のある行為に該当する。

また、本件実行行為者より上位の役職者は、本件実行行為について何ら指示・関与をしていないため、権限者不関与性のある行為に該当する。

したがって、本事案において、組織的不正は認められない。

フ プレミアムサービス商品部美術骨董グループ

本事案は、商品販売時の「現金着服」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

前記第2・2・(3)・クのとおり、美術骨董グループが「hugall (ハグオール)」で買い取った商品を販売する方法の一つとして古物市場へ出品する市場卸する方法がある。プレミアムサービス商品部では、近年は法人が運営する美術骨董市場の増加に伴い、売買代金の支払方法が現金支払から口座振込へ移行しているものの、以前は、個人事業主が運営する美術骨董市場が多く、商習慣上、売買代金を現金で支払うことが一般的であった。美術骨董グループにおいても、そのような小規模の市場からは、売上を現金で受領していた時期があった。

また、前記第2・2・(3)・クのとおり、プレミアムサービス商品部では、古物市場やオークションへの出品には適さないものの、古物として一定の需要が認められる商品を晴海オフィスにおいて販売していた。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

a 市場卸における現金着服

(a) 本件実行行為者が全ての取引に係る販売代金について現金着服していた市場

本件実行行為者⁷⁴は、2023年7月以降、「hugall（ハグオール）」で買い取った商品を2か所の美術骨董市場へ出品し、当該2か所の美術骨董市場へ販売した全ての代金（合計501万4120円）を現金支払による方法で受領し、これらを着服した。本件実行行為者は、あえて現金で代金を受領できる市場卸先を選び、受領した現金を着服していたものである。前記第2・2・(3)・クのとおり、美術骨董グループにおける市場卸における業務フローでは、美術骨董グループの担当者は、hugallシステム上に、出品した市場、市場から受領した売上明細に記載された売上及び入金予定額を入力し、「登録」の処理を行う必要があるが、本件実行行為者は、本件実行行為の対象となる出品の一部については、システム登録を行わなかった（なお、本件実行行為者がシステム登録を行わなかった理由は必ずしも明確ではないが、システム登録を行うによって本件実行行為が発覚するのをおそれた可能性が考えられる。）。

また、同業務フローでは、hugallシステムに登録後、美術骨董グループの担当者は、入金連絡票の起票担当者に対して、売上明細を添付のうえ、入金連絡票の作成を依頼し、起票担当者は本ワークフローシステム上で入金連絡票を起票することとなっている。しかしながら、当時の美術骨董グループでは、本件実行行為者（美術骨董グループの担当者に該当する）が入金連絡票の起票担当者も兼ねており、本件実行行為者は、本件実行行為の対象となる出品について、入金連絡票の起票を一切行わなかった。この点、入金連絡票の起票を行うことで経理部が売上として計上処理を行うことから、売上に対応する入金がないことによって、着服行為が発覚する可能性が高い。そのため、本件実行行為者は、入金連絡票の起票をしなかったものと推察される。

(b) 本件実行行為者が一部の取引に係る販売代金について現金着服していた市場

美術骨董グループは、2021年8月から東京都内で着物等の交換会を執り行う市場（以下、本件において「本件着物市場」という。）との取引を開始しているところ、本件実行行為者は、2023年9月及び同年12月における本件着物市場との取引に係る売上金（33万6520円）を現金支払による方法で受領し、これらを着服した。

b オフィス販売における現金着服

本件実行行為者は、2022年7月から2023年4月にかけて、古物を取り扱う業者に

⁷⁴ なお、本件実行行為者は2024年3月12日に退職していたことから、当委員会は、BOGH社を通じて文書を送付することによりヒアリングの実施依頼を行なったものの返答はなく、その後も、当委員会が本件実行行為者に対して直接架電する等接触を試みたが、ヒアリングを実施することはできなかった。

対してオフィス販売の方法で販売した売上金 27 万 5000 円を現金支払による方法で受領し、同年 12 月に前記とは別の業者に対してオフィス販売の方法で販売した売上金 15 万円を現金支払による方法で受領し、これらを着服した。

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者は、個人的利得を得ることを目的として、市場卸及びオフィス販売の機会において、本件実行行為をしたものである。

(エ) 本件実行行為の原因

まず、市場卸による売上金は、銀行振込により受領しなければならないという明確なルール化がなされておらず、代金の現金での受領が必ずしも禁止されていなかった。

そして、本件実行行為者が行う美術骨董グループにおけるほぼ全ての業務フローについて本件実行行為者に委ねられており、誰からもチェックを受けることがなかったという体制上の不備があった。

また、オフィス販売の対象となる商品についても、本件実行行為者は、ほぼ全ての業務に関与していたことから、本件実行行為者が、商品を販売したもののシステム登録及び（又は）入金連絡票の起票を行わず、現金を着服することが可能な体制となっていた。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
現金着服	1073 万 9583 円 ⁷⁵	在庫管理資料における出庫記録及び売上計上根拠資料（入金連絡票）の照合を行い、出庫記録があるにもかかわらず入金連絡票がない売上取引の合計額を現金着服の金額として認定した。

(カ) 組織的不正の存否

本件実行行為者は、本件実行行為が不正であると認識しつつ、個人的利得を得る目的で本件実行行為を実施した可能性が高いといえ、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しない一方で、個人利得性の要素が認められる事案である。

また、本事案においては、本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与を窺

⁷⁵ なお、在庫管理資料（外部販売登録）における出庫記録及び売上計上根拠資料（入金連絡票）の照合を行ったところ、前記（イ）・a 及び b の行為の他にも、出庫記録があるものの入金連絡票のない取引が認められた。当該取引に係る金額（合計 496 万 3943 円）は、本件実行行為者による現金着服と認定し、影響額としては当該金額を加えた合計額としている。

わせる事情は存在しないことからすると、権限者不関与性のある事案に該当する。

以上のことからすれば、本事案において、組織的不正は認められない。

へ Z店

本事案は、商品買取時の「架空買取」及び前記業務フローの3段階に含まれない類型の「架空買取・架空販売」に該当する事案である。

(ア) 前提事情

店舗従業員の私物の買取りを行うにあたっては、自己査定を行うことが禁止されている。

(イ) 本件実行行為の時期・態様等

店長である本件実行行為者は、2023年11月30日の店舗閉店後に、自身の名義でゲーム機4台を合計21万6000円(1台当たり5万4000円)で架空買取を行った後、本件実行行為者を買主として当該ゲーム機4台を売買取価格から2割引きの20万7936円で架空販売した。この際、本件実行行為者は、買取価格と販売価格との差額である8064円及び付与ポイント4048円の合計1万2112円を着服した(以下、本へにおいて「**本架空買取・架空販売①**」という。)

本件実行行為者は、2021年12月29日、自身の名義でトレカ合計60枚について合計13万350円で架空買取を行った後、本件実行行為者を買主として当該トレカ60枚を販売価格から1割引きの14万2560円で架空販売した(以下、本へにおいて「**本架空買取・架空販売②**」という。)

また、本件実行行為者は、店舗従業員の私物の買取りを行うにあたり自己査定を行うことが禁止されているにもかかわらず、2022年頃から一部の取引において、自己の私物の買取りに際して自ら査定・精算を行い、その際、出勤していない店舗従業員やその場に居合わせた店舗従業員の従業員コードを無断で使用した(以下、本へにおいて「**本自己査定**」という。)

このほか、本件実行行為者は、2019年11月30日、自身の名義でゲームソフトを合計13点、11万8800円で架空買取した後、本件実行行為者を買主とする架空販売を、また、ゲーム機について、下表のとおり同日中に、自身の名義で架空買取・架空販売を行った(以下、本へにおいて「**本架空買取・架空販売③**」という。)

日付	台数	架空買取価格	架空販売価格
2021年4月26日	2台	2万9000円	3万2880円
2021年4月28日	1台	2万9000円	3万2800円
2021年7月29日	2台	2万7500円、2万8600円	3万1980円

2021年7月31日	1台	2万6000円	3万1980円
------------	----	---------	---------

(ウ) 本件実行行為の動機・目的等

本件実行行為者は、本架空買取・架空販売①及び本架空買取・架空販売③の動機は、店舗の売上目標の達成にあり、本架空買取・架空販売②の動機は、トレカ部門の月次における過去最高益の達成にあると供述する。この点、本架空買取・架空販売②や本架空買取・架空販売③では、本件実行行為者は差額を自己負担しているところ、店舗の売上目標の達成によって、本件実行行為者は、差額の自己負担という損失を超える利益を得られるとまではいえないとも考えられ、このように考えると本件実行行為者の供述は不自然・不合理であると言わざるを得ない。ただし、複数の他の店舗従業員が、本件実行行為者が売上目標の達成に強いこだわりを持っているように感じていたと、本件実行行為者の供述と整合する供述をしていることや、本件実行行為者は差額を自己負担しており、会社の資金を不正に領得したと認めるに足りる証拠は不見当であることからすると真の動機が差額代金の着服等にあり、店舗の売上目標の達成等という本件実行行為者が供述する動機が虚偽のものであるとまで認定することはできない。

また、本自己査定の動機は、多忙であったことから、他の店舗従業員の手を煩わすことなく自ら査定・精算を行う方が早いと考えたことによる。

(エ) 本件実行行為の原因等

本件実行行為は、店舗において他者の従業員コードを不正に使用することが容易であることや、買取申込者、査定者、精算者が同一人である場合であってもシステム上エラーが発生することがないことが原因である。

(オ) 影響額

本件実行行為	金額	認定根拠
架空買取・架空販売	0円	本件実行行為者は、本架空買取・架空販売①により、買取額及び販売額の差額である8064円を領得する一方、本架空買取・架空販売②においては、差額分である1万2210円については自身が負担したと認められ、これらの差額については本件実行行為者が負担しているため、架空買取・架空販売による影響額は無いものと認定した。

(カ) 組織的不正の存否

いずれの本件実行行為についても、本件実行行為者は不当であることを認識して意図的に実施したものであるため、本事案は不正意図希薄性のある事案には該当しない。

また、本自己査定 of 動機は、時間の浪費を防ぐという個人的な利得の要素が認められるものであり、これ以外の本件実行行為については、前記（ウ）のとおり、差額代金の着服等にあると認めることはできないが、店舗の売上目標の達成というひいては自己の評価等につながるという意味において個人利得性のある行為である。

さらに、本件実行行為者より上位の役職者による指示・関与があったことは認められず、権限者不関与性のある事案に該当する。

以上により、本事案において、組織的不正は認められない。

第4 件外調査の内容

1 件外調査の総論

当委員会は、前記第1・1・(2)・アのとおり、組織的不正の存否（組織的不正の疑義を生じさせる事情の有無）を本調査の重点的検証事項としているところ、かかる重点的検証事項に立脚し、前記第3（本件調査）の本件事案の深度ある調査を行うことに加え、伏在している類似事案の有無を確認する目的で件外調査を実施した。

この点、当委員会は、件外調査の実施にあたり、以下の視点を置くこととした。

- ① 前記第1・1・(2)における不正リスクの整理⁷⁶の観点から、本件事案と同様の案件及び不正リスクとして整理した行為類型に該当する事案であって、かつ未知の事案の有無並びにその内容を確認すること
- ② 前記第1・1・(2)の観点から整理した不正リスクの類型に当てはまらないため、当該類型からは把握できない可能性のある未知の事案の有無及びその内容を確認すること

具体的な調査手続として、当委員会は、前記①の観点から、アンケート、ホットライン及びデータ分析調査を実施し、また、特に、アンケート及びホットラインの実施にあたっては、前記②の視点を重視した。

アンケート、ホットライン及びデータ分析調査の具体的内容及びその結果は、後記2から5のとおりである。

2 アンケート

(1) アンケートの概要

当委員会は、前記1の目的で、対象者に対し、前記第1・1・(2)の不正リスクの整理の観点に沿う形で、想定される不正の類型を網羅的に盛り込んだ別紙2-1のとおり質問事項を設定し、店舗における商品の買取りから販売までの各フローにおける当該質問事項記載の不正行為等の有無及びその原因に関して回答を求めるとともに、当該行為及びこれに類似する行為を防止するためにBOGHグループに改善してほしいと考える事項等について回答を求める旨のアンケート調査を実施した。アンケート調査の実施に際し、当委員会は、別紙3記載のアンケート調査方法をもってアンケート回答の客観性及び独立性を確保した。

(2) アンケート結果及びこれに対する検討・対応

アンケートの質問事項及び結果は、別紙2-1のとおりである。当委員会は、各設問に「はい」と回答され又は記述された回答のうち、フォローアップが不要又は困難と判断される以下の①から⑥に該当するものを除いて、回答者等へのヒアリング、

⁷⁶ なお、2024年6月末及び同年7月末にBOGH社が自主的に行った再棚卸等により新たに判明した事案については、前記第1のとおり、本件事案として取り扱っている。

BOGH グループの規程・マニュアル等の確認その他の方法によりフォローアップを実施した。

- ① 該当行為の発生時期が古いもの（調査対象期間である 2017 年 3 月以前の内容を申告すると理解されるもの）。
- ② 既に BOGH 社が把握している内容であることを確認できたもの⁷⁷。
- ③ 該当行為の当事者が退職済みその他の理由で実効的な調査が不能であると想定されるもの。
- ④ 単純なオペレーションミス又はこれに準じる行為で意図的な不正行為ではないと解されるもの（買取査定における判断ミス等）。
- ⑤ 偽装行為を伴わない不正行為（単純な窃盗・横領行為等）。
- ⑥ 抽象的な懸念や意見等を示すとどまり質問に対する事実の記載がないものや質問で回答を求めている事項と質的に異なる不正行為を申告するもの。

当該フォローアップを行った結果、当該回答が前記①から⑥のいずれかに該当することが確認されたものについては、それ以上の調査は不要であるものと判断した。それ以外のフォローアップの対象の回答のうち、後記⑦から⑩のいずれかに該当することが確認されたものについては、やはりそれ以上の調査の必要性に欠けるため、フォローアップは不要であるものと判断した。

- ⑦ 正当な業務の範囲内の行為であると評価されるもの（業務上必要な部門コードの変更、R 処理した商品の再販売、顧客との正当な交渉による買取価格の増減額や販売額の値引き、見返り等を伴わない顧客からの茶菓子等の差入れの受領等）。
- ⑧ 合理的な方法により回答者に連絡を試みたが不通であり、回答内容の具体性等を踏まえて、それ以上の深度ある調査をすることが困難であると合理的に判断されるもの。
- ⑨ 本件事案であり、当委員会が把握済みの内容であるもの。
- ⑩ 不適切な事案であるが、価格が僅少その他の事由により悪質性も比較的小さいと評価されるもの。
- ⑪ 行為態様・動機・発生原因等の観点から、本件事案と同種の事案であると評価されるもの。

その結果、前記①から⑪のいずれにも該当せず、当委員会として、本件事案と同等の深度で調査すべきと判断するに至った事案は、後記 5 のとおりである。

また、不適切な事案であると判断し得る前記⑩及び⑪に該当する行為については、

⁷⁷ ただし、アンケートを実施した海外子会社（BOUSA 社及び BOK 社）に関しては、当該海外子会社が把握しているものであることを確認できたもの。

別紙 2-2 のとおりであり、最も多く回答されたものは、類型 No.11（架空 R 処理）であり、その件数は 11 件であった。

もともと、当該 11 件を含め、前記⑩及び⑪に該当する行為は、そもそも組織上層部に属する業務執行権限者が関与していること自体を想定しづらいほど金額が僅少なものが大半であり、また、アンケート回答者その他の者へのフォローアップの際のヒアリング結果を踏まえても、当該権限者が関与していることが認められる事案は不見当であり（なお、前記第 3 と同様、前記⑩及び⑪に該当する行為は、同じ分類に属する行為でも、それぞれの行為は必ずしも型どおり同一の態様というわけではなく、行為者各人の判断により個別事情に応じて実行されていることが窺われ、かつ事案間又は店舗間で同じ分類の行為を実行することにつき不正な意思の疎通・連携がとられていることは認められなかった。）、いずれの案件についても、組織的不正によるものと評価すべき事案は不見当であった。

3 ホットライン

(1) ホットラインの概要

当委員会は、前記 1 の目的で、対象者に対し、店舗における商品の買取りから販売までの各フローにおける不正行為等（なお、具体的なホットライン通報対象項目は、別紙 4・第 1 記載のとおりである。）の有無を対象として、当委員会を宛先とするホットラインを 2024 年 8 月 7 日から同月 23 日正午まで開設した。ホットラインの開設に際し、当委員会は、別紙 4・第 2 記載の対策を講じることにより、ホットライン通報について客観性及び独立性を確保した。

(2) ホットライン結果及びこれに対する検討・対応

前記のホットラインを通じて、前記期間中に合計 2 件の通報があり、当委員会は、その内容を精査したうえ、必要に応じて通報者へのメールによる事実関係の照会又はヒアリングによるフォローアップを実施した。当該フォローアップの結果、当委員会として、前記第 3 に記載の本件事案と同等の深度で調査すべきと判断するに至った事案は認められなかった。

4 データ分析調査

(1) 調査の概要

当委員会は、前記 1 の目的で、前記第 1・1・(2)における不正リスクの整理として記載した「買取」、「商品管理・棚卸」、「販売」の各段階における不正リスクを踏まえ、本件調査で調査対象とした不正事案以外の組織的不正がないか確認するため、データ分析調査を実施した。

具体的には、国内ブックオフ事業及びプレミアムサービス事業を行う全店舗⁷⁸の2024年5月期の1年間の査定、買取、在庫、棚卸、転換、R登録及び販売に関するデータ⁷⁹並びに2024年6月末に実施された臨時の再棚卸に関するデータを対象に、「買取」、「商品管理・棚卸」、「販売」の各段階に対応する14の不正リスクシナリオを設定したうえで、不正リスクシナリオごとに設定した一定の基準値を上回るデータを抽出し、それらのデータが店舗横断的に検出されていないか、一定の時期に集中して検出されていないかといった観点で、組織的不正の存在を示唆するようなデータがないか確認するためにデータ分析手続を実施した。

(2) 調査結果及びこれに対する検討・対応

当委員会が、データ分析手続を実施した結果、前記2・(2)の③、④、⑨又は⑩のいずれかに該当する行為を示唆するデータが確認されたが、関係するBOGHグループ役員へのヒアリング結果を踏まえても、組織上層部に属する業務執行権限者が関与していることを示唆するデータは不見当であり（なお、前記第3と同様、前記⑩に該当する行為は、行為者各人の判断により個別事情に応じて実行されていることが窺われ、かつ事案間又は店舗間で同じ分類の行為を実行することにつき不正な意思の疎通・連携がとられていることは認められなかった。）、いずれのデータについても、組織的不正によるものと評価すべき事案は不見当であった。

5 無償引取品の取扱いに関する問題について

(1) 件外調査の対象とした理由等

BOGHグループの店舗においては、顧客から買取依頼のあった商品の査定価格が0円である場合、顧客に持ち帰ってもらうか、店舗において引き取りを行うか（無償引取）を選択できる仕組みが採用されている。

この点、BOGHグループのWebサイトや店舗内に設置されたサイネージでは、無償引取の対象となる商品については、顧客自身が持ち帰るか又は店舗が無償引取をしたうえで処分するかを顧客が選択し⁸⁰、後者の場合には、専門業者に委託し、再生資源として再利用したり、途上国に送られ商品として活用又は販売される旨説明されている。

また、国内ブックオフ事業の各マニュアルでは、無償引取品については、①産業廃

⁷⁸ プレミアムサービス事業については、国内ブックオフ事業とは異なるシステムを使用していることから、取得できる取引データが限定されており、一部のリスクシナリオについてのみ分析を実施している。また、海外事業については、国内ブックオフ事業と比較した場合のビジネスモデルや規模の相違等に鑑み、月次実績の趨勢分析を実施した。

⁷⁹ 在庫、棚卸、転換、R登録及び販売のデータについては、2024年6月のデータも対象に含めている。

⁸⁰ 顧客が店舗での処分を希望した場合、当該商品に対する所有権を放棄したものと評価することができる。

棄物として廃棄する、②資源や再製品化によりリサイクルする、又は③日本国外の店舗において販売するとされている⁸¹。

一方、BOGHグループでは、創業以来の方針として、査定価格が0円であることを理由に店舗での処分を希望する顧客から引き取った無償引取品について、実際には前記①から③の方法による処分をせずに国内の店舗で販売したり、これを店舗従業員が持ち帰る等して利得する行為は一切許容されていない。

しかしながら、当委員会の設置が公表された直後から、SNSを中心に、BOGHグループの店舗においては、無償引取品について、実際には前記①から③の方法による処分をせずに店舗で販売したり、又は当該無償引取品を店舗従業員が持ち帰ったり、転売する等して不当な利得を得ているのではないかと、といった情報が相当数拡散される事態が生じた（以下、これらの情報にかかわる疑義を総称して「**無償引取品の取扱いに関する問題**」という。）。

無償引取品の取扱いに関する問題は、本件調査において認定した不正行為の分類には含まれない類型の疑義に関わるものであり、当委員会は、BOGH社から、過去にBOGHグループにおいて、無償取引品の取扱いに関する問題が社内で発覚した事実はないとの報告を受けたが、前記のようなSNS等による情報拡散からすると、無償引取品の取扱いに関する問題については社会的な関心が高い事項と認められること、また、仮にこのような問題が実際に存在するならば、顧客から買い取った商品を国内店舗で販売するという、BOGHグループのビジネスにおいて根幹をなす顧客との信頼関係に影響を及ぼすものであることから、当委員会としては無償引取品の取扱いに関する問題につき件外調査を実施することが相当であるとして、調査の対象事項に加えることとした。

なお、米国の店舗においては、顧客から商品が寄附されることがある。この点、寄附品を販売することも、形式的には無償で仕入を行った商品を店舗において販売するという点で無償引取品の取扱いに関する問題と共通し、実際には有償買取が可能であるにもかかわらず、有償買取ができない旨を告げて寄附として引き取ったり、本来、査定価格が0円であるため有償買取ができないものを寄附という形で受領し、廃棄せずに販売するといった類型の不正行為等が考えられることから、国内店舗と同様に調査対象とした。

(2) 無償引取の基準

BOGHグループの各店舗においては、顧客から買取依頼のあった商品のうち、Rランク品のほか、買取不可品や在庫過多となっている商品、買取りを行っても商品とし

⁸¹ ③の具体例として、無償引取品のうち、衣類、生活雑貨、玩具及びスポーツ用品等を海外店舗（マレーシア及びカザフスタンの店舗をいう。以下、本5において同じ。）で販売していることが挙げられる。

て販売できる見込みが低い商品についても、顧客が当該店舗における引取りを希望した場合は、無償で引き取っている。

(3) 無償引取品の管理状況

BOGH グループの各店舗では、無償引取品について、前記(1)のとおり、産業廃棄物として廃棄するほか、資源や再製品化によりリサイクルしたり、衣類等については海外店舗において販売している。

この点については、マニュアル上、無償引取品と、売れ残りや事後的な破損等を理由に店舗内で R 処理された商品、即 R 品⁸²の管理方法は特に区別されておらず、具体的には、リサイクル等されるまで、廃棄箱及び廃棄ストックスペースにおいて一括管理されている。

そのため、廃棄箱及び廃棄ストックスペースには、無償引取品、R 処理された商品及び即 R 品が混在し、特に即 R 品とされたものについては、商品として値付けや袋詰め等の加工もされていないことから、その外観上、無償引取品と区別することができない状態で管理されていることになる。

(4) 無償引取品の取扱いに関する問題についてのアンケート調査

無償引取品は、前記のとおり、そもそも値段が付かないとして国内では商品化できず廃棄等されるものであり、両システムにも登録がなされないため、BOGH グループが保有する在庫データ等から、無償引取品の取扱いに関する問題について検証することは困難である。

そのため、当委員会では、BOGH グループの店舗で勤務経験のある全を対象とした、前記のアンケート調査の手法によってこれを検証することとし、具体的には、無償引取品の取扱いに関する問題に関し以下の質問項目を含むアンケート調査を実施した。

質問 9-1 あなたは、入社以来、買取りの場面で、対象商品を 0 円と査定し、お客様から廃棄処分を依頼されたにもかかわらず、これを廃棄処分することなく、例えば、私的に持ち帰ったり、売り場に並べたり、その他これらに類似する行為に自ら関与したことがありますか。

質問 10-1 あなたは、入社以来、質問 9-1 に記載の行為に自分以外の他の従業員が関与したのではないかと懸念を持ったこと又は見聞きしたことはありますか？

⁸² 即 R 品は、無償引取と同様、商品として加工されることなく直ちに廃棄されるが、あくまで有償で買取りされた商品であり、顧客も、廃棄されることが前提の引取りであるとの認識を持たないという点において、無償引取とは明確に異なる。

(5) アンケート調査を端緒に認められた事案

アンケート調査の結果、前記の質問 9-1、質問 10-1 について 151 件の回答があり、これらのうち、①正当な業務であるもの、②記載内容が抽象的であり発生時期・店舗・行為内容等が特定できないもの、③調査対象期間外のもの、④単純なオペレーションについての指摘に留まるもの、⑤売れ残りや事後的な破損等を理由に店舗内で R 処理された商品や即 R 品に関する回答か、無償引取した商品に関する回答か判断が困難なものを除外した 9 件について、当委員会によるフォローアップ調査を実施したところ、以下の事案が認められた。

ア 査定者の経験等に起因する事案

有償買取が可能かどうかは、一次的には汚れ、破損等の対象商品の状態によって判断されるどころ、汚れや破損の程度の評価については、システムやマニュアルの整備により一定程度画一化されてはいるものの、それでもなお査定者の経験等に委ねざるを得ない部分が存在する。また、両システム上、買取基準がない商品（特に買取実績の少ない商品や希少品）について、買取りを行うかどうかについては、やはり査定者の経験等に委ねられるところが多い。

このように、有償買取が可能かどうかの判断は査定者の経験等により自ずとばらつきが生じるのであるから、有償買取が可能であると評価できる商品を、実際の査定者が 0 円と評価し、無償で引き取ってしまうこと自体は発生し得ると思われる。

この点、アンケート調査によれば、①査定者が破損や汚れを理由に無償引取したが、他のスタッフが、汚損等が商品化に可能な程度に留まっていると判断し店舗販売した事案（AH 店及び AI 店）や、②無償引取品を、他の店舗従業員がセット販売の方法によれば店頭による販売が可能であると判断し、店頭において販売していた他の商品と併せてセット販売したという事案（AJ 店）が認められたが、これらの事案は、査定者による経験等の差異に起因して発生したものといえることができる。

一方、査定者が、実際には有償買取ができる商品であると認識しつつも、適正に査定せず、あえて無償引取を行い、後にこれを商品化して販売したり、かかる方法で無償引取品を着服したという事案については、アンケートのフォローアップによっても認められなかった。

イ 管理方法に起因する事案

アンケートフォローアップの結果、廃棄箱及び廃棄ストックスペースの中身を確認した店舗従業員が、無償引取品を販売可能と判断して当該商品を販売した可能性があるという事案が見受けられた（AK 店、AL 店、AM 店及び AN 店）。

前記のとおり、無償引取品については、廃棄箱及び廃棄ストックスペースで管理されており、買取後に R 処理された商品や即 R 品と区別されることなく管理されてい

るところ、これらの事案は、無償引取品の管理方法に起因して発生したものということができる。

ウ その他の事案

BOGH グループの各店舗では、顧客から買取査定を依頼され査定を実施したものの、その後顧客が精算に来ない場合、当該商品を3か月間保管したうえ、最終的には廃棄することとしているが、実際に廃棄をせず、商品化したという事案（AO店）、及び顧客が査定を待たずに処分を希望した場合において、これを商品化したという事案が認められた（U店）。

これらの事案は、有償買取が行われておらず無償で取得しているという点において無償引取と類似するものの、顧客に対し査定価格の提示自体がなされておらず、本件で定義した「無償引取品の取扱いに関する問題」には直接該当しないものである。

（6） 米国店舗における寄附について

米国においては、顧客から商品が寄附されることがある。寄附品は、買取窓口において、①査定前に顧客より寄附品である旨を告げられる場合や、②査定の結果、有償買取が可能であるものの、寄附品とする旨告げられた場合、③寄附目的であることをメモ等で明示のうえで顧客が店舗入口等に置いていく場合がある。他方で、買取窓口の査定により、0円と査定されたものについては、寄附品として受領せず、顧客が持ち帰ることとされている。

①及び③の寄附品については、受領後に査定を行い、商品として販売できる見込みがないと判断されたものについては廃棄し、商品として販売できる見込みがあると判断されたものについては、②の寄附品及び通常の商品と区別することなく店舗において販売しており、不当に廉価あるいは無償で仕入を行うために寄附が悪用されているという事案は不見当であった。

なお、寄附品が持ち込まれるのは週に1、2点程度であり、数量、金額のいずれの点においても全体に占める割合はごく少数である。

（7） 無償引取品の取扱いに関する問題の発生原因と再発防止策

前記のとおり、当委員会の調査においても、買取査定当初から、店頭で販売し、又は店舗従業員が個人的に利得することを目的として無償引取を行ったという事案こそ見受けられなかったが、値段がつかないとの査定により店舗での引取りを希望する顧客から無償引取を行った商品について、事後的に他の店舗従業員がその評価を見直し、国内店頭で販売していたという事案が、少数ではあるが一定数認められた。また、無償引取品が、R処理された商品や即R品と同一管理されていたため、無償引取品が商品として販売された可能性がある事案についても、やはり少数ではあるが一定数認

められた。

このような無償引取品の取扱いに関する問題が生じた原因としては、無償引取品は販売を禁止するというルールが明文化されておらず、かかるルールが全店舗従業員に必ずしも周知徹底されているとはいえなかったこと、無償引取品と即 R 品、R 処理された商品とが同一管理されており、分別されていなかったことにあると考えられる。

この点、BOGH グループの各店舗では、Web サイトや店舗内のサイネージ等において、無償引取品については、リサイクルするか、国外でリユースする旨告知しており、国内店舗における販売は一切行っていないこととされているのであるから、顧客からすれば、引取りを依頼した商品に価格がつけられ、国内店舗で販売されていることは、心情的に必ずしも納得できるものではない。このことは、無償引取品の取扱いに関する問題が SNS において相当程度拡散されていることが端的に示している。無償引取品の取扱いに関する問題については、前記のとおり、BOGH グループのビジネスにおいて根幹をなす顧客との信頼関係に影響を及ぼす行為であると認められ、いかなる理由・経緯であっても、無償引取品が国内店舗において販売されるということが生じないよう、無償引取品については、その管理を R 処理された商品、即 R 品と明確に区別し、また、無償引取品については国内店舗において商品化することは許されず、確実に廃棄、リサイクル又は国外店舗においてリユースすることを店舗従業員に周知徹底することが再発の防止として必要であると考えられる。

第5 原因分析

BOGHグループでは、前記第3及び第4のとおり、一部の店舗において、①商品買取時の不正行為等として架空買取、水増し査定による差額横領、セット買取による買取点数の過少申告、②商品管理・棚卸時の不正行為等として商品持出し、自店舗在庫を他店舗に買い取らせる行為、棚卸偽装、杜撰な棚卸等、滞留在庫隠蔽、架空・虚偽転換、架空ラベル貼替、架空R処理、R登録の不実施、架空Kコード処理、③商品販売時の不正行為等として現金着服、④その他の不正行為等として架空買取・架空販売、予備釣銭等の横領行為が行われていたことが認められた。

そして、本件調査では、これらの不正行為等について、BOGH社の経営陣が指示し又は関与していたものはなく、本件実行行為者が、個人的な利得や店舗の数値目標達成等を目的として又はBOGHグループが定める内部規則や店舗運営に係るガイドライン・マニュアル・オペレーション等の理解不足や業務怠慢等により行っていたものであり、前記第3で記載したとおり、本件事案全てにつき、組織的不正の存在は認められなかった。

この点に関して、当委員会が実施したBOGH社の役員及び執行役員に対するヒアリングでは、BOGHグループが企業としての収益性を重視する一方で、店舗従業員の不正行為等の防止の観点からのチェックやモニタリング態勢の構築が疎かになっていた旨を述べる者が複数名いたところ、当委員会が実施した本件実行行為者（店長・主任等）に対するヒアリングでは、前記のとおり店舗の数値目標達成を意識して不正行為等を行ったと述べる者が複数名いた。もっとも、店舗の数値目標達成のために不正行為等を行ったと述べる者はいずれも、自己に対する社内評価（昇給、昇進、賞与等の人事評価のみならず、他の役職員からの自分の見え方等も含む。）の観点から店舗の利益達成を意識していたにすぎず、上長等から、不正行為等を実行させるに至るような、店舗の数値目標達成に対する過度なプレッシャーを受けていたものとは認められなかった。また、G店の本件実行行為者においては、店舗の数値目標達成に対してプレッシャーを感じていた旨も述べていたが、同人は、前記第3・2・(3)・キのとおり、自らの店長としての資質や能力に疑問がつけられることをおそれ、自店舗の数値目標の未達成に過剰に反応し、自らの判断で不正行為等に及んでいたと考えるのが相当であり、上長等から、不正行為等を実行させるに至るような、店舗の数値目標達成に対する過度なプレッシャーを受けていたものとは認められなかった。このように、BOGHグループが、組織的な態様により、不正行為等を実行させるに至るような、店舗の数値目標達成に対する過度なプレッシャーを与えていたと認められた事案は存在しなかった。

他方で、前記第3で記載したとおり、個別については組織的不正と評価される事案の存在が認められないとしても、本件調査において調査対象とした29件の事案の大半が、ここ数年程度の近接した時期に発生している状況は偶然に生じたものとは考え

られず、本件調査の結果、BOGHグループが企業として構築すべき店舗従業員の不正行為等の防止の観点からのチェックやモニタリング態勢について、不十分であったと評価すべき点が存在していたことを指摘せざるを得ない。すなわち、不正リスクの洗い出しやその評価が十分ではなかったこと、また、3線管理等に基づいた有効かつ効果的な不正行為等の防止の観点からの組織改革が十分ではなかったこと、という組織としての問題が存在し、これらの点が本件調査において調査対象とした各事案の発生原因として指摘されるべきものとする。

以下では、当委員会として不正行為等が発生した原因と認めた内容を具体的に記載する。

1 店舗従業員におけるコンプライアンス意識の欠如又は不足

前記第3のとおり、本件調査の結果認められた不正行為等について、組織的不正に該当するものは認められなかった。

したがって、これらの不正行為等は、専ら本件実行行為者個人の判断により行われたものであり、その直接的な発生原因としては、本件実行行為者のコンプライアンス意識の欠如又は不足に求めざるを得ない。そして、コンプライアンス意識の欠如又は不足は、B店における水増し査定による差額横領やN店における商品持出しといった刑罰法規に抵触し得る行為の本件実行行為者に顕著であるが、例えば不正意図希薄性のある事案に該当する不正行為等の本件実行行為者であったとしても、BOGHグループが定める内部規則や店舗運営に係るガイドライン・マニュアル・オペレーション等の理解不足が認められるという意味ではコンプライアンス意識が不足しており、程度に違いはあれども、本件実行行為者に共通して認められる。

もっとも、このようなコンプライアンス意識の欠如又は不足を、本件実行行為者の属人的な問題とのみ捉えることは不適切である。本件調査において、当委員会が調査対象とただけでも相応の数の不正行為等が認められたことに加えて、件外調査として行ったアンケート調査においても前記第4のとおり不正行為等を窺わせる行為が当委員会に申告されたことからすれば、コンプライアンス意識の欠如又は不足という問題は、本件実行行為者を含む特定の店舗従業員の属人的な問題に留まるものではなく、これらの店舗従業員に対して正しくコンプライアンス意識を浸透させることができている組織としての問題として捉えられるべきである。

2 長期にわたる特定の社員に対する店舗内の権限の集中

BOGHグループの一部の店舗では、社員が店長1名のみの店舗、社員は複数存在するものの特定の社員が特定の商材を主任として専属で担当している店舗等があるところ、これらの店舗においては、店長及び主任が単独で、商品の買取り、棚卸、転換、R処理等のオペレーションを実施することができる状況にあり（言い換えれば、かか

る権限を事実上有しており)、かつ、そのような状況が一定期間にわたって継続していた。

例えば B 店では、アパレル部門の運営管理はアパレル主任である本件実行行為者に任せられており、本件実行行為者は、その直属の上長と月に 2 回の打合せで顔を会わせる程度であった。また、前記第 2・2・(3)・ウ・(カ) のとおり、古物取引の点検（例えば、電子買取システムに記録された顧客の氏名と署名が一致しているか、署名は直筆か等を確認することや、同一顧客による直近 1 週間で■回以上の取引がなされたことにより警告表示された取引の詳細を確認すること等）も本件実行行為者の職責とされ、その上長を含む他の店舗従業員がこれらのチェックをすることもなかった。また、例えば D 店でも、古物取引の点検は本件実行行為者が行うこととされ、店長含む他の店舗従業員がこれらのチェックをすることはなかった。

そして、これらの本件実行行為者は、このような状況を不正に利用して（このような権限を不正に行使して）、水増し査定による差額横領、架空買取（これに伴う現金着服）に及んでいたものである。

このように、本件調査の結果認められた不正行為等の多くは、店長や主任が当該状況を不正に利用した（当該権限を不正に行使した）ことにより行われたものと認められるところであり、かかる長期における特定の社員に対する店舗内の権限の集中が、本件事案の発生又は早期発見を遅らせた原因の一つであると認められる。

3 不正行為等の防止に対する組織的な対応の不十分さ

BOGH グループは、前記第 2・1・(2)・ウのとおりガバナンス体制を構築しているところ、BOGH 社の取締役会及び監査等委員会は、年に 1 回又は 2 回、内部監査部より中間又は年度監査報告を受けており、当該監査報告の中で、対象期間の架空買取、架空在庫計上等の不正行為等の件数・内容等の報告を受けている。また、前記第 2・1・(2)・ウ・(ウ) のとおり、BOGH 社の代表取締役社長及び常勤の監査等委員である取締役は、毎月 1 回、内部監査部より月次監査報告を受けており（BOGH 社では、これを内部監査報告会と呼称している。）、対象月の架空買取、架空在庫計上等の不正行為等の件数・内容等の報告を受けている。

かかる会議体及び内部監査報告会において、不正防止対策に関する議論が相応になされていることは否定されるものではないが、他方で、かかる会議体及び内部監査報告会又はこれを構成する役員において、不正発生を端緒として、店舗横断的な同種不正の再発防止策に関し、関係各部門に具体的かつ実効的な対策の検討を指示したり、実際に具体的かつ実効的な対策が講じられたかを確認したりする等の対応は、十分に行われていなかったものと認められる。

例えば、BOGH グループでは、本件調査の結果複数の店舗で認められた架空買取について、2016 年に AP 店で発覚した架空買取事案を契機として、原則として、買取金

額を査定する査定者とレジ登録をして代金支払をする精算者を分離し、査定者は、レジ登録及び代金支払を担当することはできないという精算者分離がルールとして設けられた。しかしながら、その後も、精算者分離が徹底されないことを原因とした不正行為等は複数回生じていたところ、BOGHグループでは、これらを踏まえて、精算者分離を全店舗で徹底するための具体的かつ実効的な措置が講じられていたとは認められない。そして、本件調査においても、精算者分離が形骸化又は精算者分離が容易に潜脱されたことにより、架空買取、水増し査定による差額横領、セット買取による買取点数の過少申告といった不正行為等が複数件発生していたことが確認されている。

また、BOGHグループでは、2017年以降、架空在庫計上が合計7件発生している旨がBOGH社の取締役会、監査等委員会、内部監査報告会等に報告されていたところ、BOGHグループでは、これらを踏まえて、全店舗で架空在庫計上を防止するための具体的かつ実効的な措置が講じられていたとは認められない。そして、本件調査においても、架空在庫計上の不正行為等が複数件発生していたことが確認されている。

このように、本件調査の結果認められた不正行為等の一部は、かかる会議体及び内部監査報告会又はこれを構成する役員において、不正発生を端緒として、適切な時期に適切な指示又は対応がなされていれば、発生を防止することができ、又は、より早期に発見し、是正することができた可能性が高いものと認められる。

したがって、かかる不正対策に関する組織的対応の不十分さが、本件事案の発生又は早期発見を遅らせた原因の一つであると認められる。

4 不正行為等の防止のための店舗従業員の上長によるチェック・モニタリング態勢の構築の不十分さ

BOGHグループでは、店舗従業員の上長（例えば、主任に対しては店長、店長に対してはAMや統括AM等）による、店舗従業員の不正行為等を防止するためのチェック・モニタリング態勢が十分に構築されていなかった。

すなわち、マネージャー（統括AM、AM、商材リーダー、大型店店長、売上規模が一定額以上の基準にある店舗の商材主任を指す。）は、BOC社のマニュアル上、不正ができると思わせない環境作り、コンプライアンスのチェック等を実施する役割を担っている。

しかしながら、BOGHグループでは、マネージャーに対し、店舗の収益やオペレーションの管理に重要な役割を果たさせる反面、マネージャーによる店舗従業員の不正行為等の防止の観点からのチェックやモニタリング態勢は十分に構築されていなかった。

そして、例えばN店における商品持出しの一部は、本件実行行為者の上長が、本件実行行為者を信用して入出庫の場面での立会いを行っていなかったものであるが、他の店舗従業員の場合に行っているのと同様に入出庫の場面での立会いを行っていれば

防止できた可能性が高いものといえ、まさに店舗従業員の不正行為等の防止の観点からのチェックやモニタリングが疎かになっていたがゆえに不正行為等が発生しているものと認められる。

また、例えば G 店における棚卸偽装は、本件実行行為者以外の者が実質的に棚卸に関与していなかったことを利用して行われていたが、AM 等の上長が、帳簿上の在庫数を確認し、実際の在庫の数量を確認していれば、より早期に発見できた可能性が高いものといえ（現に、本件実行行為者は、2024 年 6 月の再棚卸前に AM が実際の在庫の数量の確認作業を開始したことをきっかけとして、不正行為を自白するに至っている。）、店舗従業員の不正行為等の防止の観点からのチェックやモニタリング態勢が十分に構築されていなかったことが、不正行為等の発生に繋がっている。

このように、店舗従業員の不正行為等を防止するためのチェック・モニタリング態勢が十分に構築されていなかったことが、本件事案の発生又は早期発見を遅らせた原因の一つであると認められる。

5 不正行為等の防止のためのシステム上の措置が不十分であること

本件調査の結果、BOGH グループでは、店舗における不正行為等を防止するためのシステム上の措置が十分に行われておらず、そのことが本件事案の発生又は早期発見を遅らせた原因の一つであると認められた。

例えば、BOGH 社では、前記第 2・2・(3)・ウ・(オ) のとおり、精算者分離がルールとして設けられている。他方で、両システム上は、(現場の状況から分離が難しい場合に備えて) 査定者と精算者が同一であったとしてもエラーにはならない仕組みとなっていた。この点、例えば C 店における架空買取の一部については、本 POS システム 1 のデータ上、査定者と精算者がいずれも本件実行行為者となっていたが、仮に本 POS システム 1 上、前記のエラーが発生する仕組みとなっていれば、本件実行行為者は、かかる架空買取を実行することができなかつたものと認められる。

また、BOGH グループでは、前記第 2・2・(3)・カ・(イ)・c のとおり、棚卸の結果、帳在差異が生じた場合において、帳在差異を埋めるための数字の修正を行った場合、両システムでは、最終結果のデータしか保存されず、変更履歴は残らない仕組みになっており、それゆえ、事後的に架空在庫計上が疑われる状況が存在したとしても、そのための架空の入力作業の形跡を追跡することが出来ない仕組みとなっていた。そして、本件調査により認められた棚卸時における棚卸偽装といった不正行為等は、仮に両システムにおいて、変更履歴が残る仕組みとなっていれば、AM や店長等が、かかる不正行為等をより早期に発見し、是正することができた可能性が高いものと認められる。

さらに、BOGH グループでは、前記第 2・2・(3)・ウ・(イ) のとおり、個品の買取りにあたっては、当該商品に係る属性データとして「アイテム 1」から「アイテム 4」

を入力する必要があり、不正防止の見地から「アイテム 1」及び「アイテム 2」に係るデータを買取後に変更することは禁止されていた。しかしながら、かかるルールがあるにもかかわらず、両システム上は、店舗従業員が単独でデータを変更でき、かつ、その変更を行った場合でも、店舗においては変更履歴を確認できない仕様となっていた。そして、D 店において行われていた架空ラベル貼替は、仮に本 POS システム 1 上、店舗従業員が単独でデータを変更できない仕様となっていれば、実行することはできなかつたものと認められ、また、店舗において変更履歴を確認できる仕様となっていれば、店長が、かかる架空ラベル貼替をより早期に発見し、是正することができた可能性が高いものと認められる。

このように、BOGH グループにおいて、店舗における不正行為を防止するためのシステム上の措置が不十分な点が認められたが、これらを是正するような検討が十分になされていたと言えないことも、本件事案の発生又は早期発見を遅らせた原因の一つといえる。

6 各業務プロセスにおける不正行為等防止のための措置の不備

本件調査の結果、BOGH グループでは、各業務プロセスにおいて、不正行為等を防止するための仕組み、ルールの不足又は策定したルールの周知徹底といった不正行為等防止のための措置に不備があり、そのことが本件事案の発生又は早期発見を遅らせた原因の一つであるものと認められた。

以下では、業務プロセスの各段階に区分して、不正行為等の防止のための措置の不備を詳述することとする。

(1) 買取時の牽制機能の不備（買取時のルールの不備を含む）

BOGH グループでは、買取時の業務プロセスにおける不正行為等の防止のための措置に不備があったものと認められる。かかる不備の一例を示すと、以下のとおりである。

ア 精算者分離の不徹底

BOGH グループでは、前記第 2・2・(3)・ウ・(オ) のとおり、精算者分離が原則とされているが、一部の店舗では、精算者分離が正しく徹底されていなかった。

すなわち、一部の店舗では、査定又は精算の際に従業員コードを貸し借りすることが横行しており、精算者分離が形骸化していた他、一部の店舗では、他人の従業員コードを容易に使用することができる環境にあり、精算者分離を容易に潜脱できる状況にもあった。また、一部の店舗では、形式的に精算者分離は行われていたものの、買取商品の現物確認を精算者が行っておらず、精算者分離により期待される不正行為等の防止のための牽制機能を十分に果たしていなかった。さらに、一部の店舗において

は、査定場所やレジを監視対象とする防犯カメラが設置されておらず、そのことも他人の従業員コードを使用することを心理的に容易にさせていた。

本件調査により認められた買取時における架空買取、水増し査定による差額横領、セット買取による買取点数の過少申告といった不正行為等はいずれも、精算者分離が正しく徹底されていれば、精算者がこれを検知し防止することが可能であったものといえ、精算者分離が正しく徹底されていなかったことは、これらの不正行為等が生じた原因となったものと認められる。

イ 本人確認手続の不備

次に、BOGH グループでは、買取時の顧客の本人確認手続についても、不正行為等防止のための措置として不十分な点が見受けられた。

すなわち、BOGH グループでは、買取時に顧客の本人確認書類の写しを取得する運用にはなっていないところ、そのような運用の中で、店舗従業員は、両システムに記録された既存の顧客情報をいつでも参照することができる状況にあった。そして、例えば G 店等における架空買取は、本件実行行為者が、そのような状況下にあることを奇貨として、本 POS システム 1 に記録された既存の顧客情報を利用し、あたかも当該既存の顧客が実際に買取時に来店していたかのように偽装していた。

また、BOGH グループでは、前記第 2・2・(3)・ウ・(カ) のとおり、買取業務に付随する店舗内外の犯罪を未然に防ぐため、各店舗の店長等の社員に古物取引の点検・管理を義務付けており、その一環として、①電子買取システムに記録された顧客の氏名と署名が一致しているか、署名は直筆か等を確認する、②同一顧客による直近 1 週間で■回以上の取引がなされたことにより警告表示された取引の詳細を確認する等の措置を講じる必要がある。しかしながら、BOGH グループでは、買取時の査定者・精算者と同一人物が当該買取りに係る古物取引の点検・管理を行うことを禁止しておらず、実際に、一部の店舗においては、当該取引（買取業務）を行った従業員店舗従業員自身が①②を行う役割を担っていたため、不正行為等の防止という機能が果たされていなかった。

この点、例えば B 店における架空買取は、まさに買取時の査定・精算を行った本件実行行為者自身が、前記①②を行う役割を担っており、その上長等が①②を行うことはなかったものであるが、仮に本件実行行為者の上長等が①②を行っていたとすれば、かかる架空買取をより早期に発見し、是正することができた可能性が高いものと認められる。

(2) 棚卸時の牽制機能の不備（棚卸時のルールの不備を含む）

BOGH グループでは、棚卸時の業務プロセスにおける不正行為等防止のための措置にも不備があったものと認められる。かかる不備の一例を示すと、以下のとおりである。

る。

ア 棚卸に関する一部のルールの不徹底

BOGH グループでは、棚卸の結果、帳在差異が生じた場合における帳在差異を埋めるための数字の再入力・再確認作業について、特定の従業員店舗従業員が単独で行うことを禁止するルールは明確に定められていなかった。

本件調査により認められた棚卸時における棚卸偽装はいずれも、入力者とは別の確認者によるダブルチェックが正しく行われていれば、確認者がこれを検知し防止することが可能であったものといえ、かかるルールが明確に定められていなかったことは、これらの不正行為等が生じた原因となったものと認められる。

イ 棚卸に関する一部のルールの不存在

BOGH グループでは、他店舗又は外部倉庫に保管されている在庫について、棚卸のルールが明確に定められていなかった。

そして、例えば J 店や O 店における杜撰な棚卸は、いつ・いかなる対応を行うかといった棚卸のルールを明確に定め、これを実践させていれば、本件実行行為者がかかると杜撰な棚卸を実行することはなく、また、かかる杜撰な棚卸に起因して発生した帳在差異をより早期に発見し、是正することができた可能性が高いものといえ、かかる棚卸のルールを明確に定め、これを実践させていなかったことは、これらの不正行為等が生じた原因となったものと認められる。

(3) 商品管理時の牽制機能の不備（商品管理時のルールの不備を含む）

BOGH グループでは、商品管理時の業務プロセスにおける不正行為等防止のための措置にも不備があったものと認められる。かかる不備の一例を示すと、以下のとおりである。

ア 転換のチェック態勢の不備

BOGH グループでは、前記第 2・2・(3)・エ・(エ) のとおり、店舗従業員が単独で転換を実施することができる場所、転換を実施したことについて両システム上履歴は残るものの、転換を実施した店舗従業員の上長等が、当該転換が適正な転換であるか否か等をチェックするルールは定められていなかった。

本件調査により認められた商品管理時における架空・虚偽転換は、かかるルールを明確に定め、これを実践させていれば、転換処理を実施した店舗従業員の上長等がこれをより早期に発見し、是正することができた可能性が高いものといえるから(現に、U 店(店長による事案)における架空・虚偽転換は、本件実行行為者の上長等が本 POS システム 1 の履歴上不審な転換が行われていることを認識し、これを本件実行行為者

に確認したところ、本件実行行為者が架空・虚偽転換等を行っていることを自白するに至っている。) 、かかるルールを明確に定め、これを実践させていなかったことは、不正行為等が生じた原因となったものと認められる。

イ 値札ラベルの再発行のチェック態勢の不備

BOGH グループでは、値札ラベルを再発行する際に、当該再発行を実施した店舗従業員以外の他の店舗従業員（上長等を含む。）が、値札ラベルの再発行の要否・内容についてチェックするルールは定められていなかった。

本件調査により認められた商品管理時における架空ラベル貼替は、かかるルールを明確に定め、これを実践させていれば、チェックを行う他の店舗従業員がこれを検知し防止することができたものといえ、かかるルールを明確に定め、これを実践させていなかったことは、不正行為等が生じた原因となったものと認められる。

(4) 商品廃棄時の牽制機能の不備（商品廃棄時のルールの不備を含む）

BOGH グループでは、商品廃棄時のプロセスにおける不正行為等防止のための措置にも不備があったものと認められる。

例えば、BOGH グループでは、前記第 2・2・(3)・エ・(オ) のとおり R 処理に関するルールを定めているが、一部の店舗では、R 登録について店舗従業員が単独で実施することができるようになっていた。また、R 処理に関するルールの中には、店長が R 登録・R 台帳の記載を行った際に、これらの内容と両システムへの入力内容の整合性等について他の店舗従業員がダブルチェックを行うルールは定められていなかった。

本件調査により認められた商品廃棄時における架空 R 処理、R 登録の不実施といった不正行為等の多くは、店長が架空 R 処理、R 登録の不実施を実施していたところ、R 登録について店舗従業員が単独で実施できない、店長が R 登録・R 台帳の記載を行った際には他の店舗従業員がダブルチェックをするといった牽制機能を効かせたルールを明確に定め、実践させていれば、本件実行行為者以外の他の店舗従業員がこれを検知し防止することができ、又はより早期に発見し、是正することができた可能性が高いものといえる。そのため、かかるルールを明確に定め、これを実践させていなかったことは、不正行為等が生じた原因となったものと認められる。

(5) 現金管理や内引きに関する牽制機能の不備（現金管理や内引き対策のルールの不備を含む）

BOGH グループでは、現金管理のプロセスや内引きに関する不正行為等防止のための措置にも不備があったものと認められる。かかる不備の一例を示すと、以下のとおりである。

ア 現金補充の際のチェック態勢の不備

BOGH グループでは、前記第 2・2・(3)・オのとおり現金管理に関するルールを定めているが、一部の店舗では、金庫からレジに釣銭を補充する際に、金庫からレジへの現金の移動を特定の店舗従業員が単独で行うことができる等、このルールが形骸化していた。そして、例えば C 店における架空買取において、本件実行行為者は、事務所の金庫からアパレル部門のレジに現金補充を行う際に買取金額を着服していたが、仮にかかるルールを正しく実践させていれば、本件実行行為者は、かかる架空買取を実行することができなかつたものと認められる。

また、BOGH グループでは、前記第 2・2・(3)・オのとおり予備釣銭の受取方法として、社員の個人名義の口座を用いる場合があるうえ、個人名義の口座に振り込まれた予備釣銭をいつまでに当該口座から引き出して店舗に納める必要があるかについては明確に定められていなかった。そして、B 店における予備釣銭等の横領行為において、本件実行行為者は、同人の個人名義の口座に振り込まれた予備釣銭を当該口座から引き出して店舗に収めるのに先立ち、その一部をオンラインカジノの賭け金として費消する等していた。仮に予備釣銭を個人名義の口座に振り込むことを認めず、又は振込後に店舗に納める際のルールを明確に定めていれば、本件実行行為者は、かかる予備釣銭等の横領行為を実行することができなかつたものと認められる。

イ 入出庫の際のルールの不備

BOGH グループでは、前記第 2・2・(3)・エ・(ウ) のとおり、自店舗から他店舗へ商品を出庫する際又は他店舗から自店舗へ商品を入庫する際、両システム上、出庫登録・入庫検収とは別に在庫承認・入庫承認を行うことが求められているが、出庫登録・入庫検収を行った店舗従業員以外の他の店舗従業員が出庫承認・入庫承認を行うというルールは定められていなかった。そして、N 店における商品持出しの一部については、本件実行行為者が、入庫検収及び入庫承認を単独で行うことができる状況の中で、入出庫における店舗間移動時に行っていたものである。仮にかかるルールを定め、これを実践させていれば、本件実行行為者以外の他の店舗従業員がこれをより早期に発見し、是正することができた可能性が高いものといえ、かかるルールを定め、これを実践させていなかったことは、不正行為等が生じた原因となったものと認められる。

(6) 小括

以上のとおり、BOGH グループでは、不正行為等を防止するためのルールの策定又は策定したルールの周知徹底といった各業務プロセスにおける不正行為等防止のための措置に不備があり、そのことは本件事案が発生した原因の一つであるものと認められた。

第6 再発防止に係る提言

当委員会は、本調査の結果、前記第3及び第4記載のとおり事実を認定し、前記第5のとおりその発生原因を分析したところである。当委員会は、これらに基づいて、BOGHグループが本調査の結果認められた不正行為等と同種又は類似の不正行為等の再発を防止し、今後の企業経営と店舗運営を適切に行っていくために必要な再発防止策について、以下のとおり整理し、提言する。また、以下の提言は、当委員会が実施したアンケート調査において、店舗における不正行為等を防止するためにBOGHグループに改善してほしいと考える事項として、役職員から回答があった事項も踏まえたものである。

なお、以下の記載においては、「例えば～を行うことが考えられる。」等として、個別具体的な再発防止のための措置を述べているが、当委員会としては、これらはいくまでも例示であって、それ以前の記述において述べた再発防止の必要性に言及した箇所を本章の主眼としている。実際にいかなる措置を講じることとするかについてはBOGH社においてその経営を担う経営陣において適切に判断のうえ、実施されるべきものであることを付言する。

1 店舗従業員におけるコンプライアンス意識の改革

(1) 経営トップの姿勢を示すこと

本調査の結果によれば、本件実行行為者に共通してコンプライアンス意識の欠如又は不足が認められた。店舗従業員のコンプライアンス意識を改革し、全ての店舗従業員に浸透させていくためには、まず、経営トップの姿勢をBOGHグループ全体に示すことが必要不可欠である。そのためには、経営トップ自らが本調査の結果認められた不正行為等の内容及び原因について十分に認識し、店舗における不正リスク並びにBOGHグループの現状及び課題を正しく理解することが重要である。そのうえで、例えば、経営トップ自らがBOGHグループの全社に対して不正を容認しない旨の強い決意を表明するメッセージを発信することが考えられる。また、今後同様の不正行為等の発生を防止する観点からBOGHグループのグループ行動規範の策定や見直しの検討も考えられる。

(2) コンプライアンスに関する教育及び不正防止に関する情報の周知

前記(1)に加え、店舗従業員のみではなく、あらゆる立場の役員及び従業員に対し、継続的に、コンプライアンスに関する教育を実施し、また、不正防止に関する情報を周知していくことも必要不可欠である。本調査の結果認められた不正行為等をみると、そもそも本件実行行為者たる店舗従業員においてルールを遵守するという意識が欠如又は不足していたことが認められ、また、この程度のルール違反であれば構わないと

いった意識からスタートし、徐々に大きなルール違反に及んでいく経緯も認められた。これを踏まえ、まずは、決められたルール（かかるルールには、法令はもとより、社内ルールも当然に含まれる。）は必ず遵守するという強い意識を植え付けることが必要である。

そして、例えば、コンプライアンスに関する教育及び不正防止に関する情報の周知の方法としては、e ラーニングからオンライン・対面での研修・勉強会、資料の回覧やアンケートの実施等、研修対象者の職位・頻度・理解状況・人数等に応じ、様々な方法が考えられる。また、件外調査として行ったアンケート調査においても相当数の不正行為等（又は不正行為等を窺わせる行為）が当委員会に申告されているところ、このようなアンケート調査の実施も、役員や従業員のコンプライアンス意識の醸成に繋がるものと考えられる。

2 長期にわたる特定従業員に対する店舗内の権限の集中によるリスクへの対応

本件事案の発生又は早期発見を遅らせた原因の一つには、長期にわたる特定従業員に対する店舗内の権限の集中もあった。まずは、BOGH グループとして、長期にわたる特定従業員に対する店舗内の権限の集中が店舗従業員による不正行為等を生じさせる原因の一つとなっていることを共通認識としたうえで、かかる不正リスクに適切に対応していくことが必要である。例えば、店長や主任については、3年ないし5年といった一定の期間を設定したうえで、人事ローテーションを実施することが考えられる。また、店舗の地理的な特性等により人事ローテーションを実施することが困難な場合には、それらの者の上長によるチェックやモニタリングを強化していく仕組みを構築することが考えられる。さらに、同様に人事ローテーションが難しい場合であっても、店長や主任について強制的に一定期間の店舗外業務や研修を設定する等により、一時的に職場から離脱させる制度を取り入れることも考えられる。

3 不正行為等の防止に対する組織的な対応の強化

前記2のほか、店舗における不正を防止するための組織的な対応として、店舗についてのリスクマネジメントの実効化、すなわち、継続的に店舗における不正リスクを認識、分析、評価し、リスク対応を実行していくための仕組み（リスク評価に応じて、翌年の事業計画やIT投資計画を策定し、これを実行していく等）の構築又は見直しも必要である。

例えば、現状においても、BOGH社の取締役会及び監査等委員会並びに内部監査報告会においては、内部監査部より店舗における不正行為等の発生の報告を受け、再発防止について相当程度の議論がなされていることは認められるが、今後は、かかる会議体及び内部監査報告会又はこれを構成する役員において、不正発生を端緒として、

店舗横断的な同種不正の再発防止策に関し、関係各部門に具体的かつ実効的な対策の検討を指示し、かつ、実際に具体的かつ実効的な対策が講じられたか否かの確認の実施等のフォローアップを行う仕組みを構築し、実践していくことが考えられる。

また、店舗における不正の早期発見という観点からは、店舗の運営に関するデータ分析を活用して不正の兆候や高リスク店舗を早期に発見する手法を確立していくことも考えられる。その前提として、当該データ分析に繋げられるよう、各店舗から本部への報告書式・報告事項の見直しを行うことも考えられる。

さらに、内部通報制度の周知の拡充（掲載方法の見直しや店舗における不正行為等が通報対象となることの明示等）や内部通報制度に関する啓蒙活動（不正行為等に関する従業員アンケートの定期的な実施時のアナウンス等）の実施も考えられる。

これらに加え、店舗に対する実効的な監査・点検の体制や仕組みの構築の検討を行っていくこと（全国にある店舗の監査・点検について、人員及び地理的条件に制約のある内部監査部による監査に限らず、ブックオフ事業を主体とした地域ごとの点検制度の構築を含め、全社的な店舗に対する監査・点検の実施の検討を含む趣旨である。）も考えられる。

また、店舗における現場判断の余地を可能な限り減らすべく、正当なオペレーションと正当でないオペレーションを具体的に明示した文書を作成し、店舗従業員に徹底することも考えられる。そのうえで、店舗従業員が正当なオペレーションであるか否かの判断に迷うようなイレギュラーな処理が発生した場合に、当該店舗従業員が直ちに相談することができるような相談制度や窓口を整備することも考えられる。

4 不正行為等の防止のための店舗従業員の上長によるチェック・モニタリング態勢の強化

本件事案の発生又は早期発見を遅らせた原因の一つには、店舗従業員の上長（例えば、主任に対しては店長、店長に対してはAMや統括AM等）による、店舗従業員の不正行為等を防止するためのチェック・モニタリング態勢が十分に構築されていなかったことも挙げられる。現状においても、マネージャーハンドブック等において、AMや統括AM等が店舗における法令遵守（コンプライアンス）のチェックと改善の役割を担っている旨が定められているが、今後は、AMや統括AM等の上長による店舗従業員の不正行為等の防止のためのチェック・モニタリング態勢について、より実効的なものとなるよう強化していくことが必要である。

例えば、本調査の結果認められた不正行為等の手口を踏まえ、店舗従業員の上長による店舗における不正の防止又は早期発見を目的としたタスクを明確化すること（不正に関する具体的なチェックリストや点検項目の作成等）が考えられる。そして、一度設定したタスクについても、新たな不正行為等が発生する都度、継続的に見直しを行っていくことが重要である。

また、店舗従業員の上長が管轄する店舗の範囲についても、現在は明確な社内ルール等はなく、店舗数や売上規模、当該上長のランク等から適宜決定されている状況となっているが、今後は、スパン・オブ・コントロールの考え方をもとに明文化することも考えられる。特に現在は店長と AM を兼務している者等の兼務者に対するチェック・モニタリングの態勢が明確になっておらず、その点の明確化も必要と考えられる。

さらに、前記 3 のとおり、今後は、取締役会及び監査等委員会並びに内部監査報告会又はこれを構成する役員において、不正発生を端緒として、店舗横断的な同種不正の再発防止策に関し、関係各部門に検討を指示し、かつ、フォローアップ等を行っていくことが考えられるところであるが、これと併せて、店舗従業員の上長による再発防止策のフォローアップの仕組みを制度化し、これを活用することも考えられる。さらに、不正発生を端緒として、店舗従業員の上長による管轄の店舗における同種不正の有無のチェックを制度化することも考えられる。

5 不正行為等の防止のためのシステム上の措置の強化の検討

本件事案が発生した原因の一つには、店舗における不正行為等を防止するためのシステム上の措置が不十分であったことも認められるところ、店舗における不正リスクの評価を踏まえ、店舗における不正行為等を防止するためのシステム上の措置の強化を検討していくことも必要である。

例えば、本調査の結果認められた不正行為等の中には、架空買取が存在しているが、買取時の不正対策の重要な一つである精算者分離の原則の実効性を確保するため、査定者と精算者が同一の場合には、システム上の処理を不可能とすることや事後的なモニタリング対象項目としてアラームを発する仕組みとすることが考えられる。

また、本調査の結果認められた不正行為等の中には、棚卸の結果、帳在差異が生じた場合に、その帳在差異を埋めるため、システム上で架空の数字を再入力するという架空在庫計上も存在しているが、事後的に架空在庫計上が疑われる状況が存在した場合に、最終的な数字のみではなく、過去の数字の変更履歴を追跡することができる状況としておくことにより（そのような変更履歴の追跡を可能とするログが記録されるシステムを採用する等）、架空在庫計上のような不正を防止するとともに、これを早期に発見できるようにしておくことが考えられる。

6 各業務プロセスにおける不正行為等の防止のための措置の強化

本調査の結果、BOGH グループでは、不正行為等を防止するためのルールの策定又は策定したルールの周知徹底といった各業務プロセスにおける不正行為等の防止のための措置に不備があり、そのことが本件事案の発生原因の一つとなっていたと認められるところ、店舗における業務プロセスの各段階において、不正行為等の防止のための措置を強化していく必要がある。以下、店舗における業務プロセスの各段階に区分

して、本調査の結果認められる不正行為等を踏まえ考えられる措置の具体例を提示する。

(1) 買取時の牽制機能の強化（買取時のルールの徹底を含む。）

買取時の牽制機能の強化（買取時のルールの徹底を含む。）としては、例えば、精算者分離の原則の徹底（他の店舗従業員の従業員コードの使いまわし等の対策）や架空顧客名義の悪用対策（架空買取の防止対策）等が考えられる。

(2) 棚卸時の牽制機能の強化（棚卸時のルールの徹底を含む。）

棚卸時の牽制機能の強化（棚卸時のルールの徹底を含む。）としては、例えば、棚卸作業の結果のシステムへの入力時のダブルチェックの徹底、相互棚卸等による店舗外の者の棚卸への関与の仕組みの導入等が考えられる。

(3) 商品管理時の牽制機能の強化（商品管理時のルールの徹底を含む。）

商品管理時の牽制機能の強化（商品管理時のルールの徹底を含む。）としては、例えば、商品の金額や属性を踏まえたリスク評価に応じた商品分類による管理の検討、商品分類の転換が適正であるか等をチェックする仕組みの構築、値札ラベルの再発行の要否・内容をチェックする仕組みの構築等が考えられる。

(4) 商品廃棄時の牽制機能の強化（商品廃棄時のルールの徹底を含む。）

商品廃棄時の牽制機能の強化（商品廃棄時のルールの徹底を含む。）としては、例えば、R登録・R台帳の内容及びこれらの内容とシステムへの入力内容の整合性等についてダブルチェックする仕組みの構築、R登録に関する禁止事項の周知徹底等が考えられる。

(5) 現金管理や内引きに関する牽制機能の強化（現金管理や内引き対策のルールの強化を含む。）

現金管理や内引き対策の強化としては、例えば、現金管理のルールの周知徹底（金庫からレジへの現金の移動時のルールの徹底等）、予備釣銭の受渡方法の見直しやルールの明確化、レジ付近やバックヤード、マネージャールームに向けた防犯カメラの設置、設置済みの防犯カメラの死角の継続的なチェック等が考えられる。

以上