



2025年1月15日

各位

会社名 株式会社奥村組
代表者名 代表取締役社長 奥村 太加典
(コード番号 1833 東証プライム)
問合せ先 管理本部副本部長 藤本 義浩
(TEL. 06 - 6621 - 1101)

社内調査委員会の調査報告書の受領及び 再発防止策の策定等に関するお知らせ

当社は、2024年10月24日付「社内調査委員会の設置に関するお知らせ」において公表いたしましたとおり、当社が受注した工事において生じた費用を、当該工事で計上せず別の工事に計上(原価の付替え)した事案(以下、「本事案」といいます)が発覚したため、事実確認、類似事案の有無の確認、原因究明及び再発防止策の策定等を目的として、外部有識者を中心メンバーとする社内調査委員会を設置し、調査を進めて参りました。

この度、社内調査委員会から調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせします。

また、当社としましては、社内調査委員会が認定した事実と原因分析に基づいた再発防止策の提言を真摯に受け止め、本日開催の取締役会において再発防止策を決議し、併せて、経営責任を明確にするために、役員報酬の減額を決定いたしましたので、下記のとおりお知らせします。

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

記

【調査報告書について】

第1 社内調査委員会の調査結果

社内調査委員会による調査結果につきましては、添付の「調査報告書(概要版)」をご覧ください。なお、当該調査報告書につきましては、個人情報・機密情報保護等の観点から、部分的な簡略化及び非開示措置を施した上で公表しております。

第2 当社財務諸表及び連結財務諸表に与える影響について

調査によって明らかとなった原価付替えによる会計上の影響額については、調査報告書(概要版)第3・3に記載のとおりであり、過年度の財務諸表及び連結財務諸表に与える影響額は軽微と判断したため、遡及修正は行わず、2025年3月期第2四半期(中間期)の財務諸表及び連結財務諸表にて処理します。

【再発防止策・役員報酬の減額について】

第1 本事案の発生原因

調査報告書では本事案の発生原因について以下のとおり指摘されております(詳細は調査報告書(概要版)第4をご参照下さい)。

- 1 動機・プレッシャーの観点
 - (1) 損益の悪化・赤字転落の回避
 - (2) その他の動機(手続の省略、交渉失敗の負い目等)
- 2 機会の観点
 - (1) 不正行為に対するチェック機能の無効化
 - (2) 工事所長間の牽制の限界・無効化
 - (3) 人事の固定化
- 3 正当化の観点
 - (1) 原価付替えが不正な行為であるとの認識の希薄さ
 - (2) 母店の職員(原価課長、建築部長等)による指示

第2 当社が策定した再発防止策の概要

当社は、調査報告書で指摘された上記第1の発生原因に対して、以下の再発防止策を策定いたしました(一部、実施済みのものを含みます)。このうち後記1から4までは、発生原因に直接対応するものであり、後記5から6までは、現時点においても当社において一定の有効性をもって運用されている各制度を、原価付替えの防止・早期発見の観点で更に拡充するものです。

1 コンプライアンス意識の向上・徹底(主に前記第1・1(2)、3(1)に関連して)

調査報告書では、技術職員を中心として、そもそも原価付替えが不正な行為であることの認識が希薄な者が大半であり、そのため、軽微な動機であっても原価付替えを実行してしまった事案があったことが指摘されています。

この点に関し、当社では、本事案発覚後、調査期間中から、当社代表取締役社長より全役職員に向けて、原価付替えは不正な経理処理に当たるという強い認識を持つとともに、二度と同じ過ちを繰り返さないよう強いメッセージを発信いたしました。

また、過去5年間(2019年度以降)に部門長、原価課長、工事所長を経験した全ての職員を対象として、本事案の具体的内容を含む不正行為防止のための説明会を実施いたしました。

当社は、今後も、定期的に、同様のメッセージの発信を実施すると共に、全役職員に対して、原価付替えをはじめとする不正な行為や社内規則の潜脱を防止する内容を含んだコンプライアンス研修を実施して参ります。

また、監査室及びコンプライアンス室が実施する内部監査の機会に、今回の不正行為等と類似の事象が再発した場合のリスクやコンプライアンスを軽視することが企業活動に負の影響を及ぼすこと等を啓蒙して参ります。

更に、以上の全役職員向けの施策に加えて、毎年1回、当社の通期の決算が確定した後に、技術職員を対象にした決算説明会を開催し、その際、工事進行基準では、工事所における原価管理が財務諸表(決算数値)にどのように影響するのか、また、不正な経理処理が行われた場合には、当社の財務諸表の信頼性を損なう事態になるということを教育することで、技術職員に対して、会社業績に関わる当事者意識を醸成して参ります。

2 社内風土の改善(主に前記第 1・1(1)、3(2)に関連して)

調査報告書では、原価付替えの多くが、損益悪化・赤字転落の回避へのプレッシャーから実行されていたと指摘されています。

そこで、調査報告書でも指摘されているとおり、今後の原価報告会等の原価管理プロセスにおいては、予算を超過しないこと、あるいは赤字とならないことに過度に拘ることはせず、それらが発生したとの報告を受ければ、直ちに適正な原因の解明と当該原因を共有し改善に向けた検討を行うという、本来あるべき姿勢を徹底して参ります。

その際、実際に原価状況について報告を受け、原価低減活動を指導する立場にある幹部役職員がこの点を理解することがとりわけ重要になることから、本施策の開始に当たっては、前記 1 のコンプライアンス研修とは別途、幹部役職員に意識・態度の変革を促すための説明会を実施いたします。

3 不正行為に対するチェック機能・体制の強化(主に前記第 1・2(1)、2(2)に関連して)

調査報告書では、当社においては、不正行為に対するチェック機能がなかったものの、本来工事所の長として工事所内の不正を発見・牽制することが想定されていた工事所長により無効化されている事案があったと指摘されています。

そこで、発注段階のチェック機能に関して、現行の発注フローに含まれている建築部長や原価課長による審査において、不正の有無という観点からのチェックを追加するなどして、工事所外のチェック機能を強化することといたします。

また、本事案において、架空の工事の請求書に用いられることの多かった工種については、職員が日報等により実際に協力会社が工事所に入場していたのかを確認するなど、請求書と実際の業務の状況を突合することを徹底して参ります。

他方で、請求書のチェックについては、職員の多忙により実質的なチェックがおざなりになりがちであったと述べる者も複数いたこと、また、そもそもの原価付替えの動機が業務負担を回避する点にあったケースもあることから、上記のようなチェック作業の追加に併せて、職員が実効的なチェックをするための時間を確保できるよう、手続のワークフロー化や事務職員の補助の活用などを通じて、業務の効率化も検討して参ります。

4 適切な人事ローテーションの実施(主に前記第 1・2(3)に関連して)

調査報告書では、人員が不足している状況から、業務の停滞を避けることを優先する事情も斟酌し、経験値の高い職員の長期配置を容認しており、これが取引業者の原価付替えへの協力を得やすい状況を作っていたと指摘されています。

この点につき、当社では、本事案に主導的に関与した職員の人事異動を既に実施しております。今回の社内調査委員会からの指摘を踏まえ、また、新たな不正事案を発生させないためにも、同一の職制の任期について上限を設けている現行ルールを厳格に運用していくとともに、長期配置によるリスクの高低に応じて、特定の職制については任期の上限をより短期化する余地がないかを検討して参ります。

5 協力会社からの情報提供機会の確保

当社では、従来より Web サイト上に協力会社向けの相談・通報窓口フォームを設け、当社グループに関するコンプライアンス上の問題等に関して情報提供を求めています。今般、この取組みを原価付替え防止・早期発見の観点から一層拡充することといたします。

具体的には、まず、当社が協力会社等との間で取り交わす注文書等の書面や協力会社向けの当社 Web サイト内に、当社から不適切な指示を受けた場合には、速やかに内部通報窓口への通報を促す旨の文言を分かりや

すく記載するようにいたします。また、これに限らず、協力会社に対して、当社役職員からの依頼であっても、不適切な依頼は断り、上記窓口に通報していただくよう、協力会社との会合の機会等を利用して注意喚起して参ります。

6 内部監査体制・内部通報制度の強化

前記3のとおり、不正行為に対するチェック体制を強化すると共に、そのチェック体制が機能しているかについてコンプライアンス室による内部監査を強化して参ります。

具体的には、新たに工事所の原価管理に注力して監査をできるよう、担当職員を増員いたします。また、協力会社への発注業務を重点監査項目に位置付けるとともに、工事所で保管すべき書類を明確化、監査の内容、頻度、手法、対象をマニュアル化するなど、実効性を高めて参ります。

また、本件の発覚の端緒ともなった内部通報制度について、前記1のコンプライアンス研修の機会等に、制度の内容や、どのような場合に利用すべきか等を改めて役職員に周知し、制度の浸透を図ると共に、より活用のしやすい制度となるよう改善に向けて継続的に検討して参ります。

第3 役員報酬の減額について

今回の事態の重要性を厳粛に受け止め、経営責任を明確化するため、2025年1月から以下のとおり役員報酬を減額いたします。

代表取締役社長	奥村 太加典	月額役員報酬の10%減額	2ヵ月
代表取締役専務執行役員 営業本部長	金重 昌宏	月額役員報酬の10%減額	2ヵ月
代表取締役常務執行役員 管理本部長	松島 弘幸	月額役員報酬の10%減額	2ヵ月
取締役常務執行役員 建築本部長	土屋 完	月額役員報酬の10%減額	2ヵ月

なお、当時の東日本支社建築事業担当副支社長であった執行役員についても、報酬を減額いたします。

以上

調 査 報 告 書
(概要版)

2025年1月15日

株式会社 奥村組 社内調査委員会

委員長 小寺 哲夫

委 員 西原 健二

委 員 三島 圭史

委 員 矢田 悠

委 員 松島 弘幸

目次

第1 調査の概要	4
1 社内調査委員会設置の経緯.....	4
2 社内調査委員会の構成.....	4
3 本調査の目的.....	5
4 本調査の実施期間・調査対象範囲.....	5
5 本件事案の調査方法.....	5
6 類似事案の有無に関する調査の手法	6
(1) 概要	6
(2) 包括的な件外調査	6
(3) 個別事案に着目した件外調査.....	7
7 本調査の意義と留保事項	8
第2 本件に関する当社組織・業務フローの概要	9
1 組織の概要	9
2 建築工事における業務フローの概要	10
(1) 当社建築事業における原価管理プロセス	10
(2) 資材及び外注工事の発注フロー.....	12
(3) 請求書の処理及び支払フロー.....	13
(4) 建築原価部・原価課（長）の役割.....	14
第3 調査の結果判明した事実.....	15
1 当社における原価付替えに対する牽制の状況.....	15
(1) 発注及び支払手続のチェック体制による牽制.....	15
(2) 工事所長間の牽制	17
2 判明した原価付替え事案の概要	17
(1) 東日本支社において判明した事案.....	17
(2) 名古屋支店において判明した事案.....	19
(3) その他に判明した事案	21
3 原価付替えによる影響額のまとめ.....	21
第4 発生原因の分析.....	23
1 動機・プレッシャーの観点.....	23
(1) 損益の悪化・赤字転落の回避.....	23

(2) その他の動機	25
2 機会 の 観 点	25
(1) 不正行為に対するチェック機能の無効化	25
(2) 工事所長間の牽制の限界・無効化	26
(3) 人事の固定化	26
3 正当化の観点	27
(1) 原価付替えが不正な行為であるとの認識の希薄さ	27
(2) 母店の職員（原価課長、建築部長等）による指示	27
第 5 再発防止策の提言	28
1 コンプライアンス意識の向上・徹底（主に前記第 4・1(2)、3(1)に関連して）	28
2 社内風土の改善（主に前記第 4・1(1)、3(2)に関連して）	28
3 不正行為に対するチェック機能・体制の強化（主に前記第 4・2(1)、(2)に関連して）	28
4 人事ローテーションの再検証（主に前記第 4・2(3)に関連して）	29
5 取引業者からの情報提供機会の確保	29
6 内部監査体制の強化	29
7 内部通報制度の更なる活用	29

第1 調査の概要

1 社内調査委員会設置の経緯

株式会社奥村組（以下「当社」という。）は、2024年7月31日、受注した特定の工事において生じた費用を当該工事で計上せず別の工事に計上している（以下、当該行為を「原価付替え」という。）旨の内部通報を受け、コンプライアンス室による社内調査を開始した。

調査の結果、同年8月19日、当該通報にかかる原価付替えの事実が確認され（後記第3・2(1)⑤参照）、更に同年10月15日には、当該事案の類似事案がないかを調査する過程において新たに3件の原価付替えと疑われる事案が発覚した（後記第3・2(1)②④及び(2)④参照。以上の、社内調査で発覚した事案を総称して「本件事案」という。）。当社は、この事態を重く受け止め、根本原因を究明するとともに、再発防止を図るため、同月16日、社外の有識者を含む社内調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、当委員会に調査（以下「本調査」という。）を委嘱した。

2 社内調査委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長：小寺 哲夫（弁護士、当社社外取締役監査等委員）

委員：西原 健二（公認会計士、当社社外取締役監査等委員）

委員：三島 圭史（公認会計士・税理士、三島会計事務所）

委員：矢田 悠（弁護士・公認不正検査士、ひふみ総合法律事務所）¹

委員：松島 弘幸（当社代表取締役常務執行役員管理本部長）

小寺哲夫委員長及び西原健二委員は、東京証券取引所「上場管理等に関するガイドライン」の定める独立性基準を満たした独立社外取締役であり、当社からの一定の独立性を有している。三島圭史委員及び矢田悠委員は当社と特段の利害関係を有していない。

当委員会は、当社のコンプライアンス室等、建設工事の現場の原価管理に精通した職員から補佐を得た。また、以下の弁護士、公認会計士等の外部専門家を補助者として起用した。なお、当該補助者も当社と特段の利害関係を有していない。

所属等	氏名
ひふみ総合法律事務所	小島冬樹、堤大輔、金竜貴、生井佳代
玉川法律事務所	玉川竜大
公認会計士	河江健史、張本和志、村田茂也、佐々木洋平、小嶋良樹、川中宏介、吉田壮志、他5名
太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社	垂水敬、前村浩介、井戸志生

¹ 社内調査委員会による調査の更なる迅速化を図るべく、2024年11月13日付で追加選任された。

また、当社は、当初の社内調査時からデジタル・フォレンジック調査実施のための専門業者として AOS データ株式会社を起用しており、本調査におけるデジタル・フォレンジック調査においても引き続き同社を起用した。

3 本調査の目的

本調査の目的は、下記のとおりである。

- (1) 本件事案にかかる事実関係の調査
- (2) 本件事案に類似する事案の有無の調査
- (3) 連結財務諸表等への影響額の確定
- (4) 原因等の分析（動機・経緯・指示命令系統等）
- (5) 再発防止策の策定

4 本調査の実施期間・調査対象範囲

当委員会は、当委員会が設置される以前に、当社コンプライアンス室が実施していた調査結果等を引き継いだ上で、2024年10月16日から2025年1月10日までの間、本調査を実施した。

調査対象範囲は、本件事案が発覚した建築事業を中心に、土木事業についても必要と認められる範囲で類似事案の有無に関する調査（後記6）の対象とした。また、後記第4・1(1)のとおり、本件の原価付替えの背景には2022年4月に東日本支社建築事業担当副支社長に就任した者の影響があると考えられたことから、2022年4月以降について特に注意して調査が必要であると考え、また、それ以前の原価付替えの有無についても幅広く確認する観点から、2020年3月期以降の取引を対象として実施した。

なお、当社には、2024年3月末時点で、連結子会社が4社²存在するものの、ビジネスモデル等の違いにより、原価付替えに関して当社と同様のリスクが生じている状況にはないものと認め、調査対象から除外した。また、当社の投資開発事業本部において連結子会社の管理業務等を行っているが、同様の考え方から投資開発事業本部も調査対象から除外した。

5 本件事案の調査方法

本件事案の調査においては、当社内の各事案における取引に関する証憑類・データ等、関係者間の電子メール等の関係資料（デジタル・フォレンジック調査³の結果を含む。）の精査、社内外の関係者へのヒアリング等を実施した。

² 奥村機械製作株式会社、太平不動産株式会社、石狩バイオエナジー合同会社及び平田バイオエナジー合同会社の4社である。

³ 当委員会は、原価付替えがあったものと認定した事案（本件事案及び類似事案のいずれも含む。後記第3・2参照）の主たる関与者16名に対して、2019年4月1日から2024年9月30日の間の社内メールアドレスについてデジタル・フォレンジック調査を実施した。

6 類似事案の有無に関する調査の手法

(1) 概要

当社において行われた原価付替えには、当社職員間及び当社職員と取引業者間での協力関係が認められるため、社内及び社外の各種書類等について整合性がとられてしまっており、不正会計事案において通常採用される実証的手続による類似事案の有無に関する調査（件外調査）の実施が非常に困難であった。

すなわち、当委員会は、「見積書」、「請求書」、請求の内訳を構成する「出来高内訳書」といった書類や、「工事明細データ」、「発注データ」、「仕訳データ」といったデータについての検証を行い、本件事案の類似事案の発見に資する異常点が存在しないかを確認したが、そのような事象は発見できなかった。

そこで、当委員会は、後記(2)のとおり、原価付替えの存在を示す直接証拠を一定の広範囲を対象として包括的に調査することを主軸としつつ、これに加えて、後記(3)のとおり、本調査で確認された原価付替え事案毎の特徴に着目して、当該事案と同様の特徴を有する当社の工事を抽出し、それらについて重点的に検証するという個別的な対応も行うことによって、件外調査を実施した。

この結果、後記(2)ア、イ及びウの件外調査において具体的な原価付替えのおそれのある類似事案を検出した。なお、こうして検出した事案については、前記 5 の本件事案と同等に、関係資料の精査、関係者へのヒアリング、当該事案の類似事案調査等を実施した。

(2) 包括的な件外調査

ア 外部確認

当委員会は、当社の取引業者のうち当社との取引内容等を考慮して選定した 1,417 社に対して、当社との間で不正な取引等はないか等の質問を含む外部確認を行い、1,407 社の回答を得た⁴。

その結果、後記第 3・2(2)⑦及び⑧の各事案が原価付替えのおそれのある事案として検出された。

イ 社内アンケート

当委員会は、①2019 年 4 月から 2024 年 9 月までの間の建築事業及び土木事業の部門長、工事所長又は原価課長の経験者並びに②2024 年 9 月末時点の建築事業及び土木事業の全職員並びに工事所事務担当職員及び事務補助職員（いずれも派遣社員等を含む。）2,595 名に対して社内アンケートを行い、2,595 名の回答を得た。その結果、後記第 3・2(1)③及び(3)②の

⁴ 郵送により書面で問い合わせを行い 1,404 社から書面で回答を得たほか、3 社からは電話により回答を得た。倒産、解散、廃業、連絡先不明等により 10 社から回答を得られなかった。

各事案が原価付替えのおそれのある事案として検出された。

ウ デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、件外調査の一環としてもデジタル・フォレンジック調査を実施した。

具体的には、後記第3・2(1)のとおり、工事所外の職員である原価課長が関与することで実行可能となったと思われる原価付替え事案があったことから、原価付替えに関与し得る工事所外の立場の職員21名に対して、2022年4月1日から2024年3月31日の間の社内メールデータについてデジタル・フォレンジック調査を実施した。ただし、これらの者のうち、本調査の過程で原価付替え事案の主たる関与者であることが判明した者については、対象期間を2019年4月1日から2024年9月30日の間に拡大して調査を実施した（前記5参照）。

その結果、後記第3・2(1)①、②及び④、第3・2(2)①～⑥並びに第3・2(3)①の各事案が原価付替えのおそれのある事案として検出された。

エ ホットライン

当委員会は、外部確認及び社内アンケートを実施するにあたって、それらの対象者に対して情報提供を呼び掛けるホットラインを設置した。

すなわち、社内アンケートの実施期間中（2024年11月25日から2024年12月6日まで）においては、アンケートに記載しなかった、又は、できなかった、原価付替え等に関する情報がある職員向けに、社内調査委員会補助者（弁護士）宛の通報窓口を設け、アンケート依頼文書にて周知した。

また、取引業者に対する外部確認の実施期間中（2024年11月29日から2025年1月6日まで）においては、当社との取引において、原価付替えその他の不適切行為に関する情報について、当社へ伝えたい事項がある取引業者向けに、同様の通報窓口を設け、外部確認依頼文書にて周知した。

オ 宣誓書

当委員会は、当社役職員のうち、原価付替え事案の関係者29名に対して宣誓書の提出を求め、調査に真摯に協力し申告した以外に不適切行為が存在しないことについての確認を、調査最終盤に行った。

(3) 個別事案に着目した件外調査

当委員会は、本調査で確認された個々の本件事案及び類似事案について、事案毎の特徴に着目して、当該事案と同様の特徴を有する当社の工事を抽出し、それらについて、原価項目の異常な動き等の実証的な検証や取引業者への外部確認を行うなどして重点的に検証を行った。

7 本調査の意義と留保事項

本調査は、前記3記載の目的を果たすため、前記4記載の実施期間・調査対象範囲について実施したものである。当委員会は、合理的に必要と考えられる手続を尽くす観点から、十分な深度、網羅性をもった調査手続として前記5及び6記載の調査手法を採用しており、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。

もともと、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、強制的な調査権限に基づく調査ではなく、あくまで関係者の任意の協力を前提とするものであり、かつ、時間的制約がある中で行われたこと、当委員会は、不審な点や矛盾点が認められた場合には都度確認を行ったものの、原則として関係者から提供を受けた関係資料や関係者に対するヒアリングから得られた情報等のみに依拠せざるを得ず、その真偽、完全性、網羅性等について上記捜査及び行政調査等と同水準による検証を行うことはできず、これらを確認する手段は限定されていたこと、実際に一部の資料・電子データについては非人為的な理由から入手及び検討が困難であったこと等から、これらに起因する調査の限界が存在したことを付言する。

当委員会の事実認定は、このように限界がある中で行った本調査の結果に基づくものであって、当委員会が収集した資料以外の資料等により、新たな事実関係が発覚した場合などには、本調査における認定が変更される可能性があることを、留保する。

また、本調査は、本調査の目的を達成するために行われたものであり、調査対象期間について、当社及びその関係会社の事業から起こり得るあらゆる不正の有無を網羅的に調査したものではないことを、留保する。

第2 本件に関する当社組織・業務フローの概要

1 組織の概要

当社の組織は、本社機構として営業本部、土木本部、建築本部、管理本部等が設置されるとともに、支社支店機構としては東日本支社と西日本支社が設置されている。

東日本支社及び西日本支社には、それぞれ、土木事業と建築事業があり、責任者として土木事業担当と建築事業担当の各副支社長が置かれている⁵。

東日本支社の土木事業においては、管轄下に東京土木第1部から第3部、札幌支店土木部、東北支店土木部、名古屋支店土木部等が、西日本支社の土木事業においては、管轄下に関西土木第1部から第3部、広島支店土木部、四国支店土木部、九州支店土木部等が置かれており、各土木工事所をこれらの部が管轄している。その責任者は各部長である。

東日本支社の建築事業においては、管轄下に東京建築第1部から第4部、ビルライフケア部、札幌支店建築部、東北支店建築部、名古屋支店建築部が、西日本支社の建築事業においては、管轄下に関西建築第1部から第4部、ビルライフケア部、広島支店建築部、四国支店建築部、九州支店建築部が置かれており、各建築工事所をこれらの部が管轄している。その責任者は各部長である。

基本的には、工事所には1名の工事所長が置かれ、工事所長は取引業者との工事代金の交渉、発注や工事の進捗管理等を行う。工事所長の下には副所長（副所長が配置されるかは工事規模による。）以下職員が配属され、また、事務のみを行う担当者も配属されている。

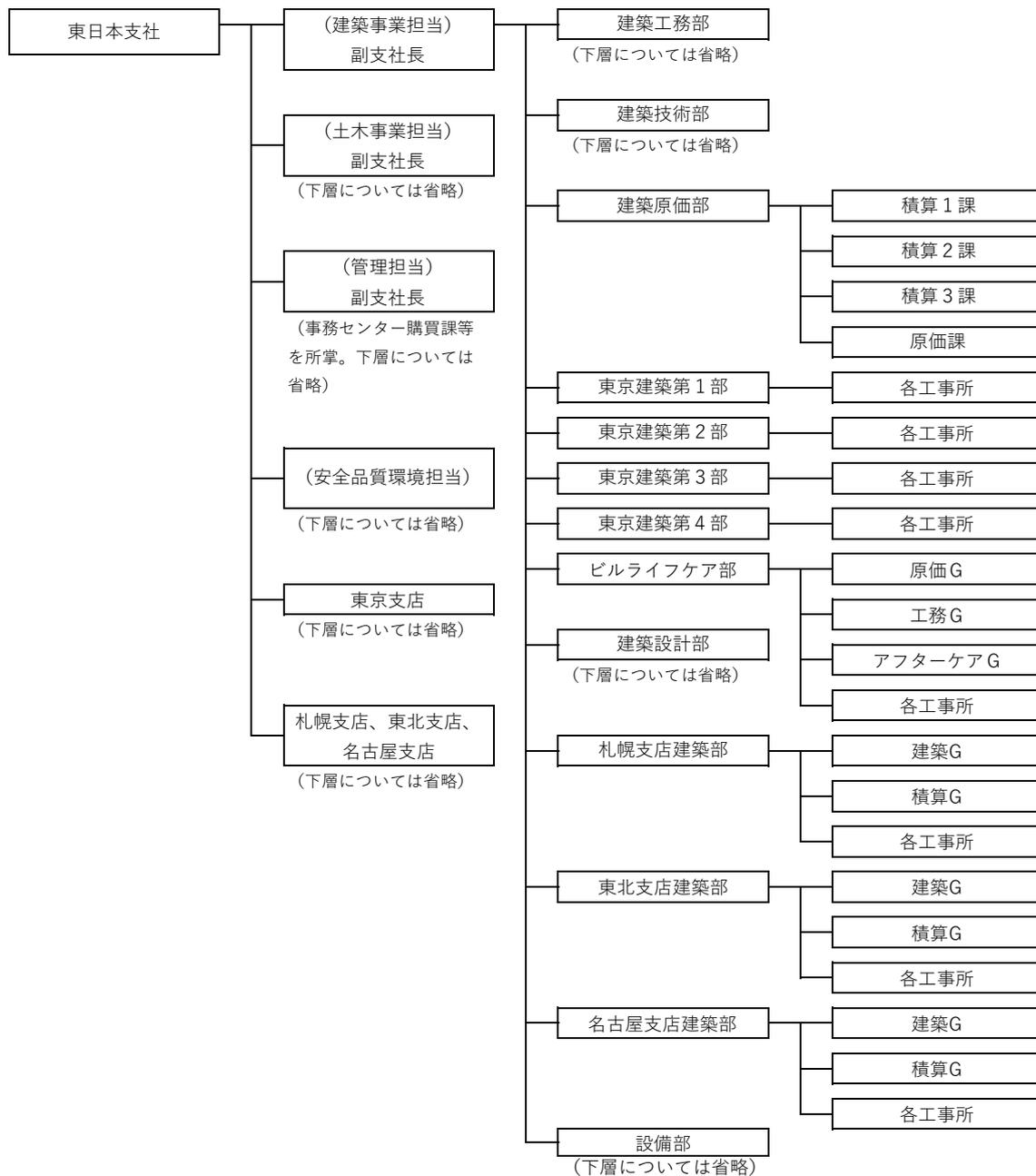
各支社内には土木原価部及び建築原価部とその下部組織である各部の原価課が置かれ、これらの部・課が、それぞれ土木事業及び建築事業の原価管理を行っている。ただし、ビルライフケア部の工事については、同部内に設置された原価グループが原価管理を行っている。

工事所に対して、支社・支店を「母店」ということがある。

以上につき、本調査により原価付替えが中心的に確認された東日本支社の建築事業を例に組織図を示せば以下のとおりである。

⁵ このほか管理担当の副支社長も置かれている。

※本件に関連する部署を抜粋

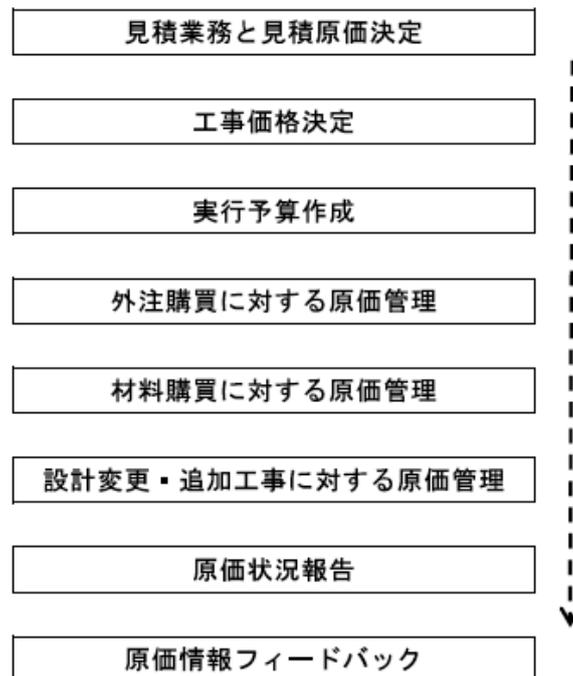


2 建築工事における業務フローの概要

(1) 当社建築事業における原価管理プロセス

当社建築事業の原価管理プロセスは、概ね以下の図のとおりである⁶。

⁶ 支店においては一部の業務プロセスが異なる。



上記各プロセスについて補足すると、以下のとおりである。

① 見積業務と見積原価決定

見積業務は、見積依頼書の内容確認、現地調査、基本工程計画等の作成、数量積算、見積書作成等を行うものであり、見積担当者は、案件の工事原価に影響を及ぼす各種情報を総合して見積原価を算出する。

② 実行予算作成等

原価課長が、建築技術部主催の施工計画検討会での検討結果を基に実行予算案を作成し、建築事業担当副支社長以下が参加する実行予算検討会での検討結果を基に実行予算案を修正し、工事所長らの確認、建築原価部長らの審査、建築事業担当副社長の審査・承認を経て実行予算を決定する。

また、工事原価低減活動として、建築事業担当副支社長が実行予算検討会の結果を踏まえて努力目標工事原価（実行予算金額から、更に努力して達成すべき目標工事原価）を設定し、これを基に工事所長が工事原価低減計画を立案する。

③ 外注購買に対する原価管理・材料購買に対する原価管理

これらのプロセスにおける工事原価低減として、個々の外注・材料発注業務について、工事原価低減計画に基づき努力目標工事原価の達成に向けて値合交渉を行うものとされている。

④ 原価状況報告

実行予算額を当初発生予想金額とした上で、予算工種ごとに出来高を管理し、都度発生予想金額を見直す。

また、損益状況の報告のため、工事所長が損益状況等を記載した原価状況報告書の基礎となる情報を入力し、これに基づいて出力される原価状況報告書を建築原価部長や建築事業担当副支社長等が審査する。その際、赤字工事については、担当建築部長等に副支社長が原価低減の検討を指示し、担当建築部長等が承認した対策を各工事所長が実施する。

定期的開催されている原価報告会⁷により、当該工事所の損益改善を含む問題点を協議検討する。

建築原価部長が適切な時期に原価パトロール⁸を行い、出来高を含む原価管理状況を確認、指導し、工事所と損益改善に向けた協議、検討を行う。

⑤ 原価情報フィードバック

工事費の精算によって確定した工事原価について、工事所長が実行予算との差異について分析した工事原価差異分析表を作成し、報告する。

(2) 資材及び外注工事の発注フロー

本件において原価付替えの対象となった資材及び外注工事に関する発注手続は以下のとおりである。

ア 資材業者

(ア) 発注金額が 200 万円以上の場合⁹

- ① 工事所長がワークフローシステムにより「資材調達依頼書」を作成し、購買課長に申請する。
- ② 購買課長が資材調達依頼書（工事所添付資料を含む。）の内容を取引業者へ伝達し、「見積書」を徴集する。
- ③ 購買課長がワークフローシステムにより「購入資材回議書」を作成し、「見積書」を添付して事務センター長に回付する。
- ④ 事務センター長、建築部長、原価課長の審査を経て、建築原価部長が承認する（発注金額が 3000 万円以上の場合は建築原価部長が審査し副支社長（建築事業担当）が承認する）。

④の承認後、当社から取引業者に対して「注文書」が発行され、取引業者から当社への「注

⁷ 原価報告会は、建築原価部長が開催し、工事所長、担当建築部長、設備部長、建築原価部原価課長、建築技術部長、建築工務部長、建築事業担当副支社長及び担当営業部長が参加することが原則とされている。原価報告会では、担当建築部長及び工事所長は工事進捗状況及び原価状況に関する報告を行い、損益改善を含む工事所における問題点について協議・検討することとされている。

⁸ 建築原価部長は、工事の適切な時期に原価パトロールを実施する。原価パトロールでは、原価パトロール担当者が工事所における原価管理状況（出来高を含む。）を確認し、適切な原価管理を指導するとともに、工事所と損益改善に向けた協議・検討を行う。

⁹ 一部の主要資材（高炉製品、鋼材、生コンクリート等）については 200 万円未満の場合でも 200 万円以上の場合と同様の発注手続を行うこととなっている。もっとも、本件において行われた原価付替えにかかる発注には関係しない。

文請書」の提出をもって発注が完了する。

(イ) 発注金額が 200 万円未満の場合

資材業者への 200 万円未満の発注にあたっては、工事所長が「見積書」を徴集し、審査、承認する。この承認後、当社から取引業者に対して「注文書」が発行され、取引業者から当社への「注文請書」の提出をもって発注が完了する。

イ 外注工事業者

(ア) 発注金額が 200 万円以上の場合

- ① 工事所長が取引業者から「見積書」を徴集し、ワークフローシステムにより「外注工事回議書」を作成し、「見積書」等を添付し、建築部長に申請する。
 - ② 「外注工事回議書」は、RPA による記載事項の自動チェック及び購買課担当者によるチェック結果の確認を経て、建築部長に回付される。
 - ③ 建築部長、原価課長の審査を経て、建築原価部長が承認する（発注金額が 3000 万円以上の場合は、建築原価部長が審査し、副支社長（建築事業担当）が承認する。）。
- ③の承認後、当社から取引業者に対して「注文書」が発行され、取引業者から当社への「注文請書」の提出をもって発注が完了する。

(イ) 発注金額が 200 万円未満の場合

外注工事業者への 200 万円未満の発注にあたっては、工事所長が「見積書」を徴集し、審査、承認する。この承認後、当社から取引業者に対して「注文書」が発行され、取引業者から当社への「注文請書」の提出をもって発注が完了する。

(ウ) 外注工事契約で発注金額に増減が生じる場合

外注工事契約で発注金額に増減が生じる場合は、200 万円以上の発注又は 200 万円未満の発注手続に準じて変更契約を締結する。ただし、当初の契約を 200 万円以上の発注手続により行っている場合には、変更契約の金額にかかわらず上記発注の手続に準じて変更契約を締結する。

(3) 請求書の処理及び支払フロー

資材業者及び外注工事業者への代金の支払は、下記フローを経て行われる。

- ① 取引業者から、材料の購入の場合は「請求書（一般用）」及び「請求内訳書」が、外注工事の場合は「請求書（出来高用）」及び「出来高内訳書」が、工事所へ送付される。
- ② 事務課担当者は、材料の購入の場合は「納品書」と「請求内訳書」を照合し、「請求内訳書」の請求内容を確認した上で検算する。また、外注工事の場合は「出来高

内訳書」の累計出来高欄の数量と、算出した出来高数量を照合し、「出来高内訳書」を検算する。

- ③ 事務課担当者は、「請求書（一般用）」の金額と「請求内訳書」の金額、「請求書（出来高用）」の金額と「出来高内訳書」の金額を照合し、「請求書（一般用）」及び「請求書（出来高用）」に工事科目、工事原価科目及び金額を記載して押印する。
- ④ 工事所長は、「請求書（一般用）」、「請求内訳書」及び「請求書（出来高用）」、「出来高内訳書」の記載内容が適正かどうかを確認し、「請求書（一般用）」及び「請求書（出来高用）」に押印する。
- ⑤ 事務課担当者は、工事所長の押印後、「請求書（一般用）」及び「請求書（出来高用）」に基づき、請求データを勘定系基幹システム（以下「TKS」という。）に入力する。
- ⑥ 工事所内で請求データの誤りがないことを確認した後、事務課担当者は、「請求書（一般用）」と「請求内訳書」、「請求書（出来高用）」と「出来高内訳書」等を支払拠点となる支社の事務センターへ送付する。

(4) 建築原価部・原価課（長）の役割

本件で問題となった原価付替えのうち、特に東日本支社の事案においては、建築原価部原価課長が大きく関与している。

当社において、建築原価部の業務は工事所の原価管理とされており、原価課長の具体的業務としては、前記(2)のとおり各発注手続の際に審査を行う（支店傘下の工事所は除く。）ことのほか、実行予算案の作成又は確認、工事所長が毎月報告する工事所の原価状況のチェック、赤字工事の原価低減のための対策の立案、原価パトロール時の工事所における支出金額と実際の出来高の対応関係の調査等であり、工事所の原価管理にとって重要な部署（役職）となっている。

なお、ビルライフケア部においては、部内に原価グループ長が置かれており、ビルライフケア部における工事の原価管理は原価グループが行っている。業務の内容は概ね建築原価部と同様である。

第3 調査の結果判明した事実

1 当社における原価付替えに対する牽制の状況

本調査の結果、複数の原価付替えやその準備行為等の不適切な行為が確認された。これら個別の事案については後記2以下で述べるが、それに先立って、個別の事案に共通する事項として、調査の結果確認された当社における原価付替えに対する牽制の状況、具体的には、発注及び支払手続のチェック体制による牽制の状況（後記(1)）及び工事所長間の牽制の状況（後記(2)）について概説する。

(1) 発注及び支払手続のチェック体制による牽制

本件における原価付替えは、本来支払うべき工事所とは別の工事所が工事代金を支払う行為であることから、原価付替えが実行される場合は、付替先の工事所において、架空請求、本来の請求額に金額を上乗せした請求、減額契約において本来減額すべき分を減額しない等の方法（以下、併せて「架空請求等」という。）により、実態とは異なる発注及び支払が行われることになる。こうした発注及び支払手続に対するチェック体制の運用は以下のとおりであった。

ア 発注手続

(ア) 前記第2・2(2)のとおり、社内規程上、発注金額が200万円未満の場合は工事所長が承認することができ、それ以上の場合は建築部長、原価課長の審査及び建築原価部長（発注金額が3000万円以上の場合は建築事業担当副支社長）の承認が必要となる（以下、建築部長、原価課長、建築原価部長、副支社長等、発注又は支払手続フローにおいて上位に位置付けられる者らを「上長」という。）。

(イ) 工事所内での見積書の確認（発注金額200万円未満である場合は工事所長の承認）のプロセスは、社内規程上明確に規定されておらず、工事所毎に細部の差異はあるものの、実務上の運用として、概ね以下のように確認が行われている。

- ・工事所長が内容面の確認（又は承認）を、検算担当事務職員が計算チェック¹⁰をそれぞれ行い、見積書に押印する。
- ・見積書の内容面については、工事所長のほか、実務運用として工事所長が工種や取引業者毎に指名した担当者（以下「指名担当者」という。）も確認を行う。

イ 支払手続

(ア) 支払手続においては、請求書の内容が審査される。見積書と異なり、社内規程上、

¹⁰ 検算担当事務職員は、見積書の内容面のチェックは行わないため、架空請求等を発見する立場にはない。請求書の検算についても同様である。

資材業者及び外注工事業者いずれについても、上長の承認は不要である。

(イ) 工事所内における請求書の確認については、工事所毎に細部の差異はあるものの、概ね以下のように行われている。

- ・ 工事所長が内容面の確認（又は承認）を、検算担当事務職員が、請求内訳書や出来高内訳書の検算、請求書と請求内訳書ないし出来高内訳書の金額の照合等をそれぞれ行い、請求書に押印する。
- ・ 請求書の内容面については、工事所長のほか、実務運用として指名担当者も確認を行う。その際、指名担当者は、請求書及び出来高内訳書の内容が実際に行われた業務と整合しているかという観点で、工種などに応じて、図面と現場を目視して確認する方法や、日報等の資料と照合して数量や単価等を確認する方法などによりチェックしている¹¹。

ウ チェック体制による牽制の限界

前記ア及びイのとおり、架空請求等の発注に対しては、発注及び支払手続のチェック体制による一定の牽制機能が働いている。

もっとも、架空請求等の発注が工事所長により行われた場合等、牽制が機能しない場合もあった。

すなわち、まず、工事所内での牽制としては、前記のとおり、工事所長以外の者（指名担当者等）が内容面のチェックを行うとされていたものの、あくまでも工事所長が統括する工事所内における任意の実務運用であることから、工事所長が意図的に原価付替えを行おうとする場合には、指名担当者を指名しなかったり、指名担当者に発注書や請求書を回付しなかったり、あらかじめ指名担当者に事情を説明しておいたりすること等により、このチェックが無効化されるリスクがあった。また、指名担当者がチェックを行った場合でも、チェック方法が指名担当者の判断に委ねられており、その方法次第では精緻なチェックが行えない、あるいは有効なチェックを阻害する事情がある等¹²のため、チェックが実効的に機能しないリスクもあった。

また、工事所外の牽制として、発注金額が 200 万円以上の場合には、前記第 2・2(2)のとおり、上長の承認が必要とされており、一定の牽制が働いている。もっとも、上長が原価付替えに関与している場合にはこのチェックは無効化するほか、上長が個々の工事所の状況を詳細に把握していないために不審な点に気付かないリスクもあった。

¹¹ 実務上、請求書は指名担当者以外の職員にも回覧されていたが、これは教育的な観点や情報共有の観点から取引内容を周知するため任意に行っているもので、実効的な内容面のチェックは期待し難い。

¹² 当委員会のヒアリングにおいて、指名担当者がチェックしてもなお業務の実態との齟齬を検知できない理由として、工事の性質上、工事が進捗すると目視できなくなる箇所があること、請求書チェックの時点で成果物が残らない作業もあること、材料の単価については日用品などと異なり職員に相場観もなく変動も大きいため違和感を感じにくいこと、指名担当者が多忙である中でチェックすべき請求書が同時期に多数送付されてくること、指名担当者の経験が浅く十分なチェックを行うことが困難であることなども挙げられた。

このように、発注及び支払手続の各段階で、工事所長以外の者によるチェック体制による牽制が機能していたが、他方で一定の限界もあり、本件各事案はこうした状況下で実行された。

(2) 工事所長間の牽制

当社においては、工事所長は同時に2つ以上の工事所を担当しないため、他の工事所に原価を付け替えるためには、通常、他の工事所長と協力する必要がある。もともと、各工事所長は、業務上で他の工事所長と交流することが少なく、協力を求める機会に乏しい。また、工事所単位で原価管理が行われ、工事所長は自らの工事所の原価に責任を負うところ、仮に他の工事所長から原価の付替先となることを依頼されたとしても、自身の工事所の原価が増大し利益が減少することになるため、これを引き受けるインセンティブにも乏しい。このように、当社においては、工事所長間の協力が容易に行えない環境となっており、原価付替えに対する一定の牽制として機能している。

もともと、建築部長等の工事所長の上長や、各業務フローにおいて審査などを行う原価課長、審査までは行わないものの母店において工事所の原価管理を行う原価グループ長、積算グループ長といった、原価管理において影響力のある立場の者からの依頼がある場合や、工事所長同士に個人的な関係性がある場合は、上記牽制が機能せず、付替先の工事所長自身に付替えのインセンティブがなくとも、他の工事所の原価を引き受けるリスクがあった。

また、工事所長は、自身の次の異動先の工事所を把握している場合は、現在の工事所において取引業者に工事代金を預けておき（以下、このようにして預けた金銭を「プール金」といい、プール金を発生させることを「プール金の預入れ」と表現する。）、異動先の工事所において当該取引業者に工事を依頼し、その代金にプール金を充当することにより、工事所長単独で原価の付替えを実行できてしまうリスクがあった。

上記のとおり、当社においては、工事所長が同時に2つ以上の工事所を担当しないことが原価付替えに対する牽制として機能していたが、一定の限界があり、本件各事案はこうした状況下で実行された。

2 判明した原価付替え事案の概要

本調査の結果、以下の原価付替え事案が判明した。

(1) 東日本支社において判明した事案

- ① A 工事所は、竣工時の最終的な損益は黒字であったものの、竣工後に取引業者から860万円（税抜。以下、金額記載部分について同様。）の追加工事代金の請求を受け、同代金を支払えば赤字に転落する状況にあった。そこで、同工事所を所管する a 建築部長は、同部長が所管し損益に余裕のあった B 工事所の所長に自ら指示し、また、b 原価課長を通じて上記取引業者に依頼して、上記追加工事代金860万円を、B 工事所

に付け替えた。

また、その後、A 工事所では、竣工後に瑕疵補修工事が発生したことから、a 建築部長は、当該瑕疵補修工事を担当した取引業者に依頼して、その工事代金 90 万円を、同部長の所管し損益に余裕のあった C 工事所に付け替えた。

- ② D 工事所は、工事の途中段階で補修工事の発生により損益が大幅に悪化することが見込まれる状況にあった。そこで、D 工事所を所管する c ビルライフケア部長は、同部長が所管し損益に余裕があった E 工事所の工事所長を通じて D 工事所の取引業者に依頼して、架空の工事代金合計 1093 万円を E 工事所に対して請求させた。そして、これにより発生したプール金を、その後 D 工事所で工事代金が発生する毎に順次充当させることで、当該工事代金を、E 工事所に付け替えた。

また、D 工事所の損益の悪化について、c ビルライフケア部長が b 原価課長に対して相談したことから、b 原価課長は、同課長が原価管理を担当する B 工事所の所長に指示し、また、同所長を通じて D 工事所の取引業者に依頼して、その工事代金合計 694 万 4000 円を、B 工事所に付け替えた。

- ③ 上記②に加えて、D 工事所においては、第 1 期ないし第 3 期の工事期間ごとに原価管理を行っていたところ、第 2 期に実施した工事について、工事期間後に取引業者との間で工事代金を 100 万円とする合意をしたものの、第 2 期における同工事の予算残額は 100 万円に満たなかった。そこで、D 工事所の d 工事所長は、上記取引業者に依頼し、上記予算を超過する金額を第 3 期に当該業者が行う工事代金に上乗せして支払うことで、第 2 期の工事代金 21 万 600 円を第 3 期に付け替えた。

- ④ F 工事所は、工事の積算に誤りがあったことが判明したこと、また、突貫工事が必要となる可能性が生じたことから、赤字に転落する可能性があった。そこで、F 工事所を所管する前述の c ビルライフケア部長は、損益に余裕があった E 工事所の工事所長を通じて F 工事所の取引業者に依頼し、上記②と同様の方法によりプール金を利用することで、F 工事所の工事代金 350 万円を E 工事所に付け替えた。

- ⑤ G 工事所は、工事期間の途中まで、黒字で竣工することが見込まれていたが、所長において把握していない原価があることが判明し、損益が赤字となる可能性が生じた。そこで、同工事所の e 工事所長及び同所長から相談を受けた b 原価課長は、共同して、b 原価課長が原価管理を担当する他の複数の工事所の所長に指示し、また、G 工事所の取引業者に依頼して、G 工事所の工事代金合計 850 万円を他の複数の工事所¹³に付

¹³ 当初 5 工事所で支払うことを計画していたが、本件の発覚の端緒となった内部通報及びそれに伴う調査により 3 工事所での付替えにとどまった。

け替えた。

(2) 名古屋支店において判明した事案

- ① H 工事所は、当時、工事利益率が相当程度高かった。一方で、H 工事所の f 工事所長が次に配属予定の I 工事所の工事利益率は、相当低くなることが見込まれていた。そこで、同所長は、H 工事所の取引業者で I 工事所でも取引が予定されていたものに依頼して、架空の工事代金合計 394 万円を H 工事所に対して請求させた。そして、これにより発生したプール金を、その後 I 工事所で工事代金が発生する毎に順次充当させることで、H 工事所に付け替えた。
- ② I 工事所は、上記①のとおり、当初は工事利益率が厳しいことが見込まれたものの、f 所長の着任後、利益率は上昇していた。これに対して、f 所長が次に配属予定の J 工事所も工事利益率が相当低くなることが見込まれた。そこで、同所長は、上記①と同様の方法によりプール金を利用することで、J 工事所の工事代金 970 万円を I 工事所に付け替えた。
- ③ K 工事所の g 工事所長は、旧知の f 所長の現場である J 工事所における原価が厳しいことを把握していたところ、取引業者に対して両工事所を抱き合わせで交渉することで原価を低減できないかと考え、自身が窓口となって交渉した結果、両工事所共に当該事業者に対して工事を発注することとなった。もっとも、その後、当該業者から材料費高騰等を理由に値上げの申出があり、これについて g 所長が交渉を行ったものの、J 工事所について 1000 万円の増額に応じざるを得なくなった。
そこで、K 工事所の g 所長は、同増額による 1000 万円を K 工事所で負担しようと考え、当該業者の K 工事所に対する請求に、J 工事所の工事代金分を上乗せして請求させ、J 工事所の原価 1000 万円を K 工事所に付け替えた。
- ④ 当社は、同一の発注者から、名古屋支店の K 工事所と東日本支社の L 工事所でそれぞれ工事を受注していた。当社は、発注者からの要望を受け、両工事所で取り扱う材料等の仕様を合わせることにしていたところ、L 工事所の提案による仕様変更の結果、L 工事所の費用は低減する一方で、K 工事所の費用は増加することとなった。
こうした経緯から、K 工事所の原価報告会において、同工事所の g 所長が、K 工事所の一定の費用を L 工事所で負担してほしい旨述べ、前述の b 原価課長は、これに応じて L 工事所の所長に費用負担を指示し、K 工事所の原価 1460 万円を L 工事所に付け替えた。
- ⑤ M 工事所の h 工事所長は、竣工直前に発注者から、追加工事依頼の可能性を示唆さ

れたところ、竣工後に正規の方法で追加工事を行う場合、発注者に経済的負担が掛かり、また、発注者からの受注手続及び取引業者への発注手続に対する自身の対応の労力も掛かることなどから、M 工事所の取引業者に竣工前にプール金を預け入れ、竣工後に発生するであろう工事費用をプール金から充当しようと考え、当該業者に架空請求をさせてこれに対して支払うことにより、当該業者にプール金合計 295 万円を預け入れた。そして、これにより発生したプール金を、その後当該業者について発生した費用に充当させることで、合計 95 万円を使用した。

その後、M 工事所の h 工事所長が N 工事所の副所長に異動し、同工事所における発注先として内定していた上記取引業者に関してプール金がある旨を同工事所の i 工事所長に伝えたところ同所長は、N 工事所において当該取引業者に工事を発注し、プール金のうち残額 200 万円を当該工事代金に充当させることで、N 工事所の原価 200 万円を M 工事所に付け替えた。

- ⑥ N 工事所の i 工事所長は、N 工事所の竣工後、東日本支社の建築部長への異動が予定されていた。そこで、同所長は、自身の異動後に N 工事所の事後対応を行う工事所職員の労力を軽減するため、N 工事所の取引業者に竣工前にプール金を預け入れ、竣工後に発生する諸費用をプール金から充当しようと考え、取引業者 10 社に架空請求又は既存の請求に金額を上乗せしての請求をさせてこれに対して支払うことにより、当該業者らにプール金合計 1306 万円を預け入れた。そして、これにより発生したプール金を、その後発生した費用に充当させることで、使用した。
- ⑦ K 工事所は、工事受注の際に名古屋支店積算グループ長である j グループ長が当初積算に関与した案件であるところ、物価急騰等の原因により、着工当初から 5 億円の赤字見込みとなった。j グループ長は、自身が当初積算を行った案件で多額の赤字が生じ、名古屋支店全体の成績に悪影響を及ぼしかねないことに責任を感じ、赤字を軽減するべく、K 工事所の原価を他の工事所で負担させようと考えた。そこで、j グループ長は、K 工事所の取引業者が、比較的利益に余裕がある O 工事所でも取引業者となっていたことから、K 工事所における工事代金を O 工事所で支払わせようと考え、当該業者への依頼及び O 工事所の所長への依頼を行い、O 工事所において、K 工事所の原価 4000 万円分が上乗せされた請求に対して支払を行うことにより、K 工事所の原価 4000 万円を O 工事所に付け替えた。
- ⑧ P 工事所の k 工事所長は、竣工直前に、P 工事所の利益に相当程度の余裕があった一方で、今後工事所長として配属予定となっていた Q 工事所の受注金額と原価の当初積算が同額となり、利益が 0 と見積もられたため、Q 工事所の損益を改善するべく、P 工事所において取引業者にプール金を預け入れ、Q 工事所でそれを取り崩す方法で、

Q 工事所の原価を低減させようと考えた。そこで、P 工事所における取引業者に依頼して、本来の請求額に 400 万円を上乗せした請求をさせ、P 工事所においてこれを支払うことにより、同社にプール金 400 万円を預け入れた上、Q 工事所への着任後、プール金を Q 工事所で発生した当該業者に対する工事代金の一部に充当させることで、Q 工事所の原価 400 万円を P 工事所に付け替えた。

(3) その他に判明した事案

- ① 札幌支店建築部において、過去に当社で施工した物件にかかる瑕疵補修工事の代金を当社で負担することになった。そこで、I 建築部長は、当該瑕疵補修工事を担当した取引業者が同建物の近隣の R 工事所でも工事を請け負っていたことから、瑕疵補修工事を行う場合に必要となる社内手続を省略するため、R 工事所の所長に指示して、当該瑕疵補修工事代金 540 万円を R 工事所に付け替えた。
- ② 西日本支社ビルライフケア部において、S 工事所は、当初積算においては黒字の見込みであったが、その後当初積算における計上漏れが判明し赤字となる見込みとなっていた。そこで、同部の原価グループ長である m グループ長は、少しでも赤字幅を減らし原価改善につなげるため、S 工事所の原価合計 255 万円を損益に余裕のある他の工事所 2 箇所につけ替えた。
また、同様に、T 工事所の原価合計 430 万円についても他の工事所 3 箇所につけ替えた。

3 原価付替えによる影響額のまとめ

本調査において明らかとなった原価付替えによる会計的影響としては、まず、原価付替えにより、工事所における適切な原価計上が行われていないという問題がある。

また、これを受けて、工事進行基準を適用している当社においては、工事収入金額に工事進捗度（各報告期間の期末までに発生した工事原価が、予想される工事原価の合計に占める割合）を乗じる方法により売上を算出しているため、原価付替えが行われた場合、工事の進捗度が歪められ、原価付替元においては売上の過少計上、原価付替先においては売上の過大計上が生じる傾向がある。

加えて、一部の案件において見受けられたような赤字工事着地を回避する目的の原価付替え等においては、本来は工事原価総額が工事収益総額を超過しており、工事損失引当金の計上が必要であったところ、それがなされていないケースがあることから、工事損失引当金の計上漏れないし過少計上が生じている場合がある。

以上を踏まえた、本調査により明らかになった原価付替えによる会計上の影響額（各四半期累計期間）は、次表のとおりである。なお、法人税や税効果会計などの派生論点については考慮していない。

(単位：円)

勘定科目	2019年6月期	2019年9月期	2019年12月期	2020年3月期
売上高	-	-	1,541,340	1,339,198
売上原価	-	-	1,541,340	△ 660,802
営業利益	-	-	-	2,000,000
勘定科目	2020年6月期	2020年9月期	2020年12月期	2021年3月期
売上高	1,815,418	1,541,299	1,008,687	408,140
売上原価	1,755,616	1,532,713	1,099,964	660,802
営業利益	59,802	8,586	△ 91,277	△ 252,662
勘定科目	2021年6月期	2021年9月期	2021年12月期	2022年3月期
売上高	△ 135,320	3,687,052	3,453,103	6,951,431
売上原価	△ 3,940,000	-	-	800,000
営業利益	3,804,680	3,687,052	3,453,103	6,151,431
勘定科目	2022年6月期	2022年9月期	2022年12月期	2023年3月期
売上高	△ 3,914,615	△ 5,314,150	24,054,864	36,633,679
売上原価	2,580,000	2,580,000	31,408,472	31,630,319
営業利益	△ 6,494,615	△ 7,894,150	△ 7,353,608	5,003,360
勘定科目	2023年6月期	2023年9月期	2023年12月期	2024年3月期
売上高	△ 14,302,764	△ 23,672,066	△ 23,533,883	△ 23,887,669
売上原価	△ 12,281,309	△ 26,070,661	△ 26,465,929	△ 26,973,732
営業利益	△ 2,021,455	2,398,595	2,932,046	3,086,063
勘定科目	2024年6月期	2024年9月期		
売上高	△ 4,682,870	△ 12,483,610		
売上原価	26,839,213	△ 1,763,387		
営業利益	△ 31,522,083	△ 10,720,223		

第4 発生原因の分析

当委員会は、本件の発生原因を以下のとおり分析した。

1 動機・プレッシャーの観点

(1) 損益の悪化・赤字転落の回避

本件のほとんどの事案において共通する動機は、自身が関与する工事所の損益の悪化・赤字転落を回避するためというものであった（前記第3・2(1)①～⑤、(2)①、②、④、⑦、⑧及び(3)②）。

工事所長及び建築部長は、前記第2・1及び2のとおり、自身の担当又は所管する工事所の原価状況の報告、低減活動などの原価管理を行わなければならない立場にあり、工事所の損益の悪化が見込まれる場合には自身の担当又は所管する工事所の原価を低減しようとする動機・プレッシャーが生じる。また、原価課長についても、工事所の損益等に直接責任を負う立場ではないものの、自らが所管する工事所において損益悪化や赤字転落の可能性が生じた場合は、これを回避したいという一定の動機・プレッシャーが生じる。このような動機・プレッシャーが過度のものとなることで、本件のほとんどの原価付替えを発生させたものと考えられる。

こうした動機・プレッシャーの程度・背景について補足すると以下のとおりである。

ア 東日本支社所管の工事所における事案

上記のような赤字・損益悪化の回避の動機・プレッシャーは、2022年4月に東日本支社建築事業担当副支社長に就任したn氏（以下「n副支社長」という。）が所管していた東日本支社において顕著であった。

すなわち、n副支社長は、東日本支社建築事業担当副支社長に就任すると、これまで東日本支社で実施されておらず、かつ、西日本支社でも行っていない原価管理のための独自の施策を打ち出すとともに、従前は半年に一回程度の実施であった原価報告会を赤字工事所については毎月実施することとし、従前は支店の職員のみで行われていた支店の原価報告会にも副支社長や原価課長等が参加することとした。

n副支社長は、原価報告会の資料であり当該工事所の工種ごとの実行予算額、原価低減の目標額、未発注の金額等を詳細に記載した原価低減計画表を自ら閲覧し、そこに、建築部長や工事所長向けに手書きで「G工事所はぜったいに赤字にするな」「大型案件の改善が東日本全体の利益に大きな影響が出る」といった激しいトーンのコメントを加えるなど、副支社長自ら積極的に各工事所への指導を行っていた。原価付替えに関与した工事所長や建築部長の中には、原価報告会などで、「赤字にするな」と強く言われたり、「こんな根拠のない原価低減表を作って、お前は何を見ているのか」という強い叱責を毎月のように受けることがあり、これを「つるし上げ」と感じたと述べる者や、前任の所長から、損益が悪化していたことでn副支社長から大変叱責されたと聞いたため、自身も予算を超過して叱責される

のではないかとプレッシャーを感じていたと述べる者がいた。また、b 原価課長も、原価報告会などで工事所長が原価管理について n 副支社長から厳しく指摘されているのを目の当たりにしており、工事所長を助けたいと思って原価付替えを行った旨述べている。

以上のとおり、制度上も、また、運用上も厳格な原価管理を行う一方で、日常の上司部下の関係においては、n 副支社長は、部下に指示して、独自に当社の社名やロゴマーク等を入れた防寒ベストを発注・製作させ、これを東日本支社建築部門の部門長ら計 15 名に無償で配布し自らも率先して着用しているといったことを行っている。こうした施策の意義を一義的に評価することは困難であるが、よく言えば部下との一体感の醸成、見方を変えれば、傘下の部下の統率を狙ったものといえ、上述の原価管理に関する厳しい姿勢と相俟って、東日本支社建築部門に n 副支社長に逆らいにくい雰囲気が存在したであろうことは想像に難くない。

このように、n 副支社長による東日本支社の原価管理は、西日本支社や n 副支社長就任前の東日本支社と比して、上下関係の統制の取れた環境下で、制度上も運用上も特に厳格に行われている点で特異性のあるものであったといえる。

このような n 副社長の原価管理に対する厳格な姿勢により、東日本支社の建築部長や工事所長、原価課長等の各職員がプレッシャーに感じるようになり、赤字を回避したいという普遍的・潜在的な動機が東日本支社全体においてより一層強まったということが窺われ、このことが本件付替えに影響を及ぼした可能性を否定しがたい。

実際にも、本件で確認された東日本支社における原価付替え（前記第 3・2(1)）は、n 副支社長が東日本支社建築事業担当副支社長に就任した以降の東日本支社所管の工事所において発生している。本調査においては、n 副支社長自身が直接に原価付替えを指示した事案は見当たっておらず、また、同氏の厳格な原価管理は、同氏なりの自らの役職に照らしたあるべき業務遂行として行われたものと考えられるが、結果から見れば明らかに過度なものとなっており、同氏においては、自身が部下の心理に与える影響の大きさに思慮が足らなかったものと言わざるを得ない。

イ 名古屋支店所管の工事所における事案

また、n 副支社長は 2022 年 4 月に東日本支社建築事業担当副支社長に就任する以前は名古屋支店建築部長であった。n 副支社長は、その当時から、前記アの東日本支社建築事業担当副支社長に就任後に打ち出した施策と同様の観点からの指導を実施するなど、独自かつ厳格な原価管理を行っており、名古屋支店においても東日本支社と同様に、赤字・損益悪化の回避の動機・プレッシャーが顕著であったものと窺われ、このことが名古屋支店における付替えに影響を及ぼした可能性も否定しがたい。

ウ 西日本支社所管の工事所における事案

n 副社長の影響下になかったと考えられる西日本支社所管の工事所においても、赤字を

回避するための原価付替え事案が発生していたものの、行為者を同じくする2事案（前記第3・2(3)②）と少数にとどまっている。

(2) その他の動機

上記のような赤字回避とは異なる理由で行われた原価付替えもわずかながらあった。

前記第3・2(2)⑤、⑥及び(3)①の事案は、発注手を省略して工事を早期に行いたい、あるいは事務負担を軽減したいという動機で行われた。

前記第3・2(2)③の事案は、抱き合わせ交渉に失敗した結果付替元で生じることとなった工事代金を、交渉失敗について負い目を感じた工事所長が進んで負担する形で原価付替えが行われた事案であった。

また、前記第3・2(3)②の事案においては、原価付替えの実行者は、前記(1)のプレッシャーのほかに、取引業者や工事所長との緊密な人間関係からこれらの者に負担がかからないようにしたいという動機も併有していた。

このように、不正行為を行う動機としては必ずしも強いとはいえない動機でも原価付替えは行われている。後述のように、原価付替えに対する規範意識が低いために、こうしたいわば弱い動機でも、原価付替えが実行されたものと考えられる。

2 機会の観点

(1) 不正行為に対するチェック機能の無効化

ア 発注プロセスについて

前記第3・1(1)アのとおり、当社においては、工事所内外での見積書のチェック体制が設けられていたが、限界もまた存在しており、本件の原価付替えはこうした限界の外で実行された。

まず、工事所内では、工事所長のほか、実務運用として指名担当者も見積書の内容面の確認を行うこととされていたが、社内の要領で規定されたものではなく、確認方法の指示・粒度も含めてあくまで工事所長の裁量にゆだねられていた。

その結果、本件原価付替えが行われた工事所においては、そもそも通常時においても見積書を指名担当者に確認させる運用をしていないか、通常時は見積書を指名担当者に確認させていたが架空発注に係る見積書については確認させていないか、架空発注にかかる見積書を指名担当者に確認させたものの検知できなかったかのいずれかとなっており、不正な発注に対する工事所内の牽制は機能せず、あるいは工事所長により無効化されていた。

また、工事所外での発注のチェックについてみると、200万円以上の発注については建築部長等の上長によるチェックが行われたが、そもそも建築部長が関与していた事案においては当然チェック機能が無効化されており、それ以外の事案においても、工事の状況を把握していない、若しくは原価付替えが行われているかもしれないと目線でチェックしていないため上長に発注が架空であると検知することはできなかった。

また、200万円未満の工事の発注については、工事所長の権限で行うことができ（それゆえ架空発注の手段として多用された。）、建築部長等母店の職員によるチェックが行われなかった。

イ 支払プロセスについて

前記第3・1(1)イのとおり、大半の工事所において指名担当者が実際の工事の状況との整合性を確認する運用が行われていたものの、確認方法の指示・粒度も含めてあくまで工事所長の裁量にゆだねられていた。

その結果、本件原価付替えにおいては、架空発注に係る請求書を指名担当者に確認させていないか、指名担当者に確認させたものの、架空発注であることを検知できなかったかのいずれかとなっており、不正な請求・支払に対する工事所内の牽制は工事所長により無効化され、あるいは機能していなかった。

(2) 工事所長間の牽制の限界・無効化

前記第3・1(2)のとおり、本件においては、建築部長等の工事所長の上長や、母店において各業務フローにおいて審査などを行う原価課長、審査は行わないものの母店において工事所の原価管理を行う原価グループ長、積算グループ長といった原価管理において影響力のある立場の者が主導したことから、工事所間の連携が可能となったのみならず、付替先工事所長からすれば、会社としての指示であると感じ、原価付替えを引き受けざるを得ない状況が生じた。工事所長同士に個人的な関係性があったことから原価付替えについて直接協議することが可能となった事案もあった。

また、工事所長は、自身の次の異動先の工事所を把握している場合は、現在の工事所において取引業者に工事代金を先払いしてプールしておき、異動先の工事所において当該取引業者に工事を依頼し、先払いしておいたプール金を充当することにより、工事所長単独で原価の付替えを実行することができた。さらに、同一工事所において、現在支払うべき原価を将来の工事代金とする付替えや、将来生じる工事代金を先払いしてプールしておく付替えが行われており、これらも工事所長単独で実行することができた。

(3) 人事の固定化

当社においては、人材育成や組織の活性化、業務の効率化等を促すことに加えて、異動によって不正行為が隠蔽されることを防ぐことも目的として、役職者には任期を設けて人事異動を行っていた。

しかしながら、経験値の高い職員については、人員が不足している状況のもと、業務の停滞を避けることを優先し、長期配置を容認していた実態があった。例えば、b原価課長は本調査の時点で約6年半、mグループ長は約8年、同じ役職に就いていた。

こうした状況が、取引業者との円滑なコミュニケーションの範囲を超えて、不正行為への

協力要請が可能になってしまう関係性の下地となっていた面は否定できない(前記第3・2(1)⑤及び(3)②)。

3 正当化の観点

(1) 原価付替えが不正な行為であるとの認識の希薄さ

前記1のとおり、多くの事案は赤字回避への強い動機・プレッシャーから実行された一方で、とりわけ東日本支社及び同支社が所管する支店の工事所においては、不正な行為を行う動機としては必ずしも強いとはいえない動機で実行された原価付替えもあった。

いずれの事案においても共通して実行者が述べるのは、当時は原価付替えが不正であるとは思わなかった、あるいは、良いことではないが重大な不正とは思わなかったという点である。原価管理(及びその支援)を行う原価課長や原価グループ長ですら、不正であるとの認識は希薄であった。原価付替えは、前記第3・3のとおり、工事進行基準を採用する当社においては、その適用結果が不正確になるなど財務会計上問題であることはもちろん、工事所毎の損益の把握を困難にする点で管理会計上も問題であるが、全体としての当社から取引業者への支出額に変わりはないため、不正との認識を持ちにくかったものと思われる。

このように、東日本支社及び同支社が所管する支店の工事所において、原価付替えが不正であることの認識が希薄であるがゆえに、強いプレッシャーがかかっている場合はもちろん、手続の省略や同僚に対する負い目といった弱い動機しかない場合でも、原価付替えが実行されてしまった面は否定できない。

(2) 母店の職員(原価課長、建築部長等)による指示

原価付替えは、必ず付替先の工事所長の協力(付替先での架空発注)が必要となるところ、通常は、付替先工事所長は、自ら担当する工事所の損益が悪化するから協力するインセンティブはなく一定の牽制は働いているといえる(実際、付替えの依頼を一部断った工事所長もいた。)

しかし、原価課長、原価グループ長、建築部長による指示があった事案では、付替先の工事所長は、これらの者の指示は会社としての決定事項ないし会社からの指示であると認識して協力した旨述べている。

このように、上長又は上長に準ずる立場にある者が主導したことが、会社の指示であるから従わざるを得ない、従っても問題はないという正当化要素となっていたということができる。

第5 再発防止策の提言

当委員会は、本件の再発防止策として以下の7項目を提言する。このうち後記1から4までは、第4で分析した発生原因に直接対応することを求めるものであり、後記5から7までは、現時点においても当社において一定の有効性をもって運用されている各制度を、原価付替えの防止・早期発見の観点で更に拡充することを求めるものである。

1 コンプライアンス意識の向上・徹底（主に前記第4・1(2)、3(1)に関連して）

上記のとおり、本件の原価付替えの発生原因として、大半の者が、そもそも原価付替えが不正な行為であることについての認識が希薄であったことが挙げられる。

そこで、全役職員、とりわけ技術職員に対して、会社決算への理解を深め、当事者意識を持たせたいと、原価付替えが不正な行為であることに対する意識を再度徹底して認識させる必要がある。

2 社内風土の改善（主に前記第4・1(1)、3(2)に関連して）

本件の原価付替えの多くは、損益悪化・赤字転落の回避へのプレッシャーから実行されていたところ、そのプレッシャーは主に原価報告会の場で上長や他の職員から損益が悪化したこと自体について厳しい指摘を受ける場面が典型的であった。

そこで、原価報告会等の原価管理プロセスにおいては、予算を超過しないこと、あるいは赤字とならないことに過度に拘ることはせず、それらが発生したとの報告を受ければ、直ちに適正に原因を解明した上で当該原因を共有し改善に向けた検討を行うという、本来あるべき姿勢を徹底する必要がある。また、原価報告会については、検討内容及び議論の状況の検証可能性を確保するための施策を検討する必要がある。

なお、当社としてこのようなメッセージを発信しても、実際に原価状況について報告を受け、原価低減活動を指導する立場にある幹部役職員が、工事所長に対して赤字回避そのものを強く求めると、結局工事所長はそのプレッシャーにさらされることになるから、この点に関する具体的な施策は、こうした幹部役職員の意識・態度に変革をもたらすものとする必要がある。

3 不正行為に対するチェック機能・体制の強化（主に前記第4・2(1)、(2)に関連して）

上記のとおり、当社においては、不正行為に対するチェック機能があったものの、本来工事所の長として工事所内の不正を発見・牽制することが想定されていた工事所長により無効化されている事案があった。そこで、前記1及び2の施策を通じて工事所長自身の意識の改善・向上を促しつつ、工事所長以外の者によるチェック機能の新設など、チェック体制の強化も併せて検討する必要がある。

4 人事ローテーションの再検証（主に前記第4・2(3)に関連して）

上記のとおり、当社においては、不正行為の隠蔽防止も目的の一つとして定期的な人事異動を行っていたが、人員が不足している状況から、業務の停滞を避けることを優先する事情も斟酌し、経験値の高い職員の長期配置を容認しており、これが取引業者の原価付替えへの協力を得やすい状況を作っていた。

そこで、今後は、人材育成や業務の円滑性を考慮しつつも、職務の性質やリスクに応じて任期を短縮することも含めて、人事ローテーションが適切なものとなるよう再検証する必要がある。

5 取引業者からの情報提供機会の確保

原価付替え等の不正行為は取引業者の協力（業務提供先である工事所とは別の工事所から支払われることへの了承等）が必要なものである。そして、本来、取引業者には原価付替えに協力する強い動機はなく、実際、本調査に対しても取引業者は総じて協力的であった。こうしたことからすれば、取引業者からの情報提供機会を確保することは、原価付替えの有効な不正発見・予防策になる。

この点、当社では、従来より Web サイト上に取引業者向けの相談・通報窓口フォームを設け、当社グループに関するコンプライアンス上の問題等に関して情報提供を求めているが、この取組みを、原価付替え防止・早期発見の観点から一層拡充することが考えられる。

6 内部監査体制の強化

前記3のとおり、不正行為に対する工事所内でのチェック体制を強化する場合、その実効性を担保するために、併せて、そのチェック体制が機能しているかについて、いわゆる3線ディフェンスにおける第三線としての内部監査部門による監査の対象とすることが有用である。もっとも、かかる監査には従来に比して大きな負担がかかることが想定されることから、内部監査体制を強化する必要がある。

なお、原価付替えを実行した者の中には、内部監査の過程で架空発注が発覚するかもしれないと思つたと述べる者がいたことからすると、内部監査の拡充は、原価付替え等の不正行為の発見のみならず予防・牽制にも有効であると考えられる。

7 内部通報制度の更なる活用

本件の発覚の端緒は、内部通報窓口への匿名の通報であり、この点において、当社の内部通報制度は一定程度機能していたといえることができる。

原価付替えは外部からは見えにくい不正であり、その発見・牽制として内部通報制度の更なる活用は有効な施策の1つとなる。消費者庁の公表する各種のガイドライン等も踏まえてより改良する余地がないかを検討の上、改めて、こうした内部通報制度の存在やその内容、どのような場合に利用すべきか等を改めて役職員に周知し浸透を図ることが必要である。