



平成 27 年 3 月 13 日

各 位

会 社 名	株式会社かわでん
代表者名	代表取締役社長 西谷 賢
(コード : 6648	J A S D A Q)
問合せ先	取締役経営管理本部長 光藤 淳一
(TEL	03-5714-4301)

第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、平成 26 年 12 月 25 日付「当社元従業員による不正行為に関するお知らせ」及び平成 27 年 1 月 16 日付「第三者委員会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、当社元従業員による不正行為につき、当社と利害関係を有さない外部の専門家から構成される第三者委員会（委員長：宇澤亜弓公認会計士）を設置し調査を行ってまいりました。

本日、第三者委員会から「調査報告書」を受領いたしましたので、その内容と今後の当社の対応方針につき以下のとおりお知らせいたします。

なお、「調査報告書」では一部を除き社外の取引先および社内外の個人名等に関しては、個人情報等を考慮し匿名としております。

記

1. 第三者委員会の調査結果

第三者委員会の調査結果につきましては、別添の「調査報告書」のとおりです。

なお、当該不正行為における被害金額は、過年度に発生した金額 605 百万円、当事業年度に発生した金額が 116 百万円、総額 721 百万円となります。

業績に与える影響額は、各期においてすでに製造原価の材料費として費用計上されていることから、当該材料費を減額し、原価差異の再計算を行うとともに、減額金額を元従業員への求償権に対する貸倒引当金繰入額として認識することから影響額は報告書 49 ページ記載のとおりとなります。

第三者委員会の調査において認定された事実関係等により、過年度第 89 期から第 93 期及び当事業年度第 2 四半期までの有価証券報告書等並びに決算短信等の一部を訂正することとし、会計監査人の監査を受けた後、平成 27 年 3 月 16 日までに有価証券報告書等の訂正報告書を提出する予定です。

なお、決算短信等の訂正に関する詳細は本日開示しております「決算短信等の一部訂正について」をご参照ください。

2. 第三者委員会の調査結果を受けた当社の対応方針

当社は、第三者委員会が認定した事実と原因分析に基づいた実行すべき再発防止策の提言を真摯に受け止め、具体的な再発防止策を策定のうえ実行してまいります。なお、具体的な再発防止策は、まとまり次第、速やかに公表いたします。

当社が、この度の不正行為を未然に防止することが出来ず、平成 27 年 3 月期第 3 四半期決算について提出期限を延長したことを厳粛に受け止め深く反省するとともに、株主・投資家をはじめ取引先および市場関係者の皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけいたしておりますことをお詫び申し上げます。

今後は、全社をあげて再発防止策を実行し信頼の回復に努めてまいりますので、何卒ご理解をいただき倍旧のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以上

調査報告書
(開示版)

平成 27 年 3 月 13 日

株式会社かわでん
第三者委員会

平成 27 年 3 月 13 日

株式会社かわでん 御中

株式会社かわでん 第三者委員会

委員長 宇澤 亜弓

委員 熊谷 真喜

委員 森田 恒平

目次

第一 調査の概要	1
1 当委員会設置の経緯	1
2 調査目的	1
3 当委員会の構成	1
4 調査対象期間	2
5 調査方法等	2
(1) 調査期間	2
(2) 調査・検討対象	2
(3) 調査方法	3
ア 本件不正行為に係る役職員及びその他関係者へのヒアリング	3
(ア) ヒアリング対象者	3
(イ) X1に対するヒアリングについて	4
イ 会計データ及び関連資料等の閲覧及び検討	4
ウ デジタルフォレンジック調査の実施	5
エ 実地調査の実施	5
オ 影響金額の算定	5
第二 かわでんの概要等	5
1 かわでんの概要	5
2 かわでんの沿革	6
3 かわでんの組織体制	7
4 かわでんの業績等	8
第三 本件不正行為に係る調査の結果判明した事実	8
1 かわでんの業務の概要	8
(1) かわでんの主たる事業	8
ア 事業系統図	8
イ 製品設置イメージ	9
(2) 用語の定義	10
2 山形工場における購買業務の流れ	11
(1) 前提	11
(2) 部品に係る購買業務の流れ	11
(3) 材料に係る購買業務の流れ	12
ア カンバン方式	12
イ マニュアル方式	13

(4) 単体品に係る購買業務の流れ	13
ア 部品の発注	13
イ 材料の発注	13
(5) 検収業務の流れについて	14
ア 部品及び材料（鉄板，銅材等を除く）	14
イ 材料（鉄板，銅材等）	15
ウ 単体品（直送品）	16
(6) 規程及びマニュアル等の整備状況	18
ア 規程	18
イ マニュアル	18
3 本件不正行為発覚の経緯	19
4 本件不正行為の態様	22
(1) 本件不正行為の概要	22
(2) 本件不正行為の経緯等	22
ア X1について	22
イ 本件不正行為の手口について	23
ウ 本件不正行為の期間について	23
（ア）始期	23
（イ）期間	23
エ 本件不正行為の特徴	24
（ア）品名	24
（イ）発注先	25
（ウ）直送先	26
（エ）転売先	26
(3) 本件不正行為の機会（原因）	26
ア 発注業務に係るルール違反（「製造依頼書」に基づかない仕入先に対する発注）	26
イ 発注業務に係るルール違反（印鑑の貸与及び印影の印字設定）	28
ウ 直送品に対する検収手続の不備	29
エ 購買発注担当者の固定化	30
オ 山形購買外注グループの人員不足	30
カ 山形購買外注グループにおける不明確な職務分掌	31
(4) 本件不正行為の動機・正当化	31
5 本件不正行為による管理数値に与えた影響について	32
6 関係部署等における要因について	32
(1) 取締役会・取締役	32

ア	過去の不正事例における再発防止策の不徹底	32
イ	管理意識の不十分性	33
(2)	監査役・監査役会	35
(3)	内部監査室	35
(4)	経営管理部	36
(5)	会計監査人	37
7	本件不正行為に係る取引金額の確定	38
(1)	本件不正行為に係る取引金額の確定方法	38
ア	発注データにおける「摘要」データから把握	38
イ	電線に係る取引の検証	39
ウ	銅バー及び鉄板に係る取引の検証	39
(2)	本件不正行為に係る取引金額	40
第四	件外調査の結果判明した事項について	40
1	調査の方針について	40
2	懲戒処分事案関係	40
(1)	平成23年4月28日・同年6月23日懲戒処分事案	41
ア	事案の概要	41
イ	改善策	41
(2)	平成24年3月2日懲戒処分事案	41
ア	事案の概要	41
イ	改善策	41
(3)	平成26年10月8日懲戒処分事案	42
ア	事案の概要	42
イ	改善策	42
3	アンケート調査及びホットラインの設置	42
(1)	アンケート調査の方法及び概要	42
(2)	営業業務に関するアンケート	42
(3)	購買業務に関するアンケート	43
(4)	その他不正行為に関するアンケート	45
(5)	コンプライアンス意識等に関するアンケート	46
4	デジタルフォレンジック調査等	47
(1)	工場間比較分析	47
(2)	発注データのオーダー番号と売上データとの突合・検証	47
(3)	物件別の部材発注状況の把握・検討	48
5	その他の調査	48
(1)	「購入依頼書」及び「仮注文書」の閲覧・通査	48

(2) 原価差異分析	48
(3) 取締役会議事録の閲覧・通査	48
(4) 売掛金，工場内在庫及び工場外在庫の滞留状況の確認・検討	48
(5) 小口現金預金の確認・検討	48
第五 本件不正行為等による開示上の影響	49
第六 問題点及び再発防止策に係る提言	51
1 本件不正行為に係る直接的な問題点及び再発防止策	52
(1) 本件不正行為が行われた直接的な問題点（購買業務関係）	52
ア 「製造依頼書」に基づかない仕入先に対する発注	52
イ 「仮注文書」に係る承認行為の形骸化	53
ウ 直送品に対する検収手続の不備	53
エ 購買発注担当者の固定化	54
(2) 再発防止策	54
ア 従業員のコンプライアンス意識の徹底	54
イ 直送品の検収業務フローの確立	55
ウ 購買発注担当者の固定化の回避	56
2 本件不正行為の背景的事情に係る問題点及び再発防止策	56
(1) 全般的事項	56
ア 役員のコンプライアンス意識について	56
イ 教育・研修制度の確立・運用（業務の理解及びコンプライアンス）	57
ウ 人事ローテーションについて	59
エ 管理部門の体制強化	59
(2) 購買業務関連	60
ア 検収業務に係る業務フローの見直し	60
イ 規程及びマニュアル等の整備・運用	60
ウ 購買部門の人的資源不足について	61
エ 組織上の問題点について	61
(3) その他	61
ア 原価管理（差異分析）について	61
イ 内部監査について	62
ウ 内部通報制度について	62
第七 おわりに	63
別紙1 「本件不正行為の状況」	64

第一 調査の概要

1 当委員会設置の経緯

平成 26 年 12 月 11 日に、株式会社かわでん（以下、「かわでん」という。）製造本部山形工場（以下、「山形工場」という。）において、元従業員である X 1 が、製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チームを欺いて電線の発注依頼を行い、もって不正に電線を取得していた（以下、「本件不正行為」という。）ことが判明した¹。

これを受けて、かわでんは、平成 26 年 12 月 19 日に、社外監査役等から構成される社内調査委員会を設置し、本件不正行為に係る事実関係等の社内調査を実施したところ、被害総額が約 7 億円であることが判明した。

このため、かわでんは、平成 27 年 1 月 16 日に取締役会を開催し、本件不正行為に係る事実解明及び会計処理の適正性に係るさらなる事実解明を目的として、かわでんと利害関係を有しない中立・公正な外部の専門家から構成される第三者委員会（以下、「当委員会」という。）を設置することを決議した。

2 調査目的

当委員会の調査（以下、「本件調査」という。）の目的は、以下のとおりである。

本件不正行為に係る事実関係の認定、発生原因及び問題点の調査分析その他の同種事例の有無の調査

本件不正行為に関連する内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点の調査分析

上記 及び の調査分析結果を踏まえた再発防止策の提言

なお、本件不正行為に関連するかわでん関係者の法的責任の判定は、当委員会の調査目的の範囲外である。

3 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長 宇澤 亜弓（公認会計士・公認不正検査士、公認会計士宇澤事務所）

¹ 本件不正行為に係る詳細な発覚の経緯については、「第三 本件不正行為に係る調査の結果判明した事実」・「3 本件不正行為発覚の経緯」を参照。

委員 熊谷 真喜（弁護士，二重橋法律事務所）

委員 森田 恒平（弁護士，森・濱田松本法律事務所）

当委員会の運営は，日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠しており，当委員会の委員長及び委員はかわでんと利害関係を有していない。

また，本件調査の補助者として，かわでんと利害関係を有していない以下の者が当委員会の調査業務の補助を行った。

株式会社 KPMG FAS

高岡 俊文（パートナー，公認会計士）

須賀 永治（シニアマネージャー，公認会計士）他 10 名

二重橋法律事務所

赤木 貴哉（弁護士）

森・濱田松本法律事務所

新井 朗司（弁護士）

北山 昇（弁護士）

4 調査対象期間

当委員会は，本件調査の調査対象期間を，平成 19 年 4 月から平成 26 年 12 月までとした。

なお，その他，当委員会が必要と認められると判断した場合には，当該調査対象期間以外の期間についても調査を実施した。

5 調査方法等

(1) 調査期間

当委員会は，平成 27 年 1 月 16 日から平成 27 年 3 月 12 日までの間，本件調査を行った。

(2) 調査・検討対象

当委員会は，関係者に対するヒアリング及び関係資料等の閲覧，会計データ等の分析・検討等の実施，並びに電子メールを含むパーソナルコンピュータの電子データの調査・分析により，かわでんの事業内容等を把握するとともに，本件調査の目的である本件不正行為に係る事実認定を行い，本件不正行為等に係る会計処理の修正の要否を把握・検討した。さらに，本件不正行為に類似する不正行為その他の不正行為の有無についての調査を行った。

以上の調査の結果を受け、当委員会は、本件調査の結果判明した本件不正行為等について、原因分析及び再発防止策の検討を行った。

(3) 調査方法

当委員会は、調査期間において、計 21 回の委員会を開催した。

また、当委員会が実施した調査の具体的な内容は、以下のとおりである。

ア 本件不正行為に係る役職員及びその他関係者へのヒアリング

(ア) ヒアリング対象者

当委員会は、本件調査において、以下の者（合計 29 名。有限責任監査法人トーマツについては複数名の公認会計士から聴取をしたが、1 名と数えた。）に対し、ヒアリングを実施した。

なお、役職は、本件調査開始時である平成 27 年 1 月 16 日時点のものである。

対象者	所属・役職等
西谷 賢	代表取締役社長
光藤 淳一	取締役常務執行役員経営管理本部長兼経営企画室長
A 1	執行役員社長室長兼総務部長
B 1	経営管理本部経営管理部長
B 2	経営管理本部経営企画室副室長
B 3	経営管理本部経営管理部原価管理チームチームリーダー
C 1	製造本部購買部長
C 2	製造本部購買部東京購買チームチームリーダー
武田 吉史	取締役執行役員製造本部山形工場長
D 1	製造本部購買部山形購買外注グループグループマネージャー
D 2	製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チームチームリーダー
D 3	製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チーム
D 4	製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チーム
D 5	製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チーム
D 6	製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チーム
D 7	製造本部山形工場生産管理部前工程チームサブグループマネージャー
E 1	製造本部山形工場生産管理部検査グループ（前製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チームチームリーダー）

対象者	所属・役職等
F 1	製造本部九州工場長
F 2	製造本部購買部九州購買チームチームリーダー
F 3	製造本部購買部九州購買チーム
F 4	製造本部購買部九州購買チーム
F 5	製造本部購買部九州購買チーム
G 1	営業本部エンジニアリング部静岡営業所所長
G 2	営業本部エンジニアリング部静岡営業所
H 1	内部監査室長
佐藤 博之	監査役（常勤）
I 1	MM株式会社 東北支社東北支店長
J 1	株式会社S S 清水営業所
有限責任監査法人 トーマツ	かわでん 会計監査人

(イ) X 1 に対するヒアリングについて

本件不正行為の実行者である、かわでんの元従業員（退職時所属：営業本部エンジニアリング部静岡営業所）X 1 は、本件不正行為に係る電線の横流し先である廃品回収業者「X 2」の経営者 2 名と共に、平成 27 年 2 月 11 日に山形県警察本部南陽警察署（以下、「南陽警察署」という。）に詐欺の容疑で逮捕され、同年 3 月 4 日に山形地方裁判所に起訴された。また、同年 3 月 5 日に南陽警察署に詐欺の容疑で再逮捕されている。

なお、当委員会の設置直後に、南陽警察署から当委員会に対し、捜査に支障を与えるおそれがあることを理由として当委員会による X 1 に対するヒアリング等の接触を控えるよう要請があった。当委員会はこれを受け入れ、X 1 に対してはヒアリングを実施していない。また、当委員会は上記逮捕の事実を踏まえ、X 2 に対しても、ヒアリングを実施していない。

なお、本件不正行為の発覚直後である平成 26 年 12 月 11 日にかわでんは X 1 に対してヒアリングを行っており、当委員会は、当該ヒアリングに係る記録及び録音内容を調査資料とした。

イ 会計データ及び関連資料等の閲覧及び検討

当委員会は、平成 17 年 8 月（社内管理システムに残存する発注データのうち最も古い発注取引が平成 17 年 8 月のものであった。）から平成 26 年 12 月 31 日までの本件不正行為に関連する可能性がある会計データ及び各種証憑書類等の関連資料の閲覧及び検討を行うとともに、取締役会議事録及び社内規程等の関連

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。

ウ デジタルフォレンジック調査の実施

当委員会は、本件不正行為の事実解明を目的として、X 1 及び本件不正行為に係る取引の発注業務担当者が使用していたパーソナルコンピュータの電子データを保全するとともに、購買業務に関与している役職員のうち、当委員会が必要と認めた 9 名のメールサーバーデータを保全した。保全した当該電子データは、削除ファイルを復元した上で、電子メールについて分析及び検討を行うとともに、その他の電子データのうちワードファイル、エクセルファイル、PDF ファイル等で当委員会が必要と認めたものについて分析及び検討を行った。

エ 実地調査の実施

当委員会は、本件不正行為に係る事実解明を目的として、山形工場及びかわでん製造本部九州工場（以下、「九州工場」という。）において実地調査を行った。

オ 影響金額の算定

当委員会は、本件不正行為等に係る会計処理に関し、本件不正行為等の金額を確定し、原価計算の再計算を行うことにより影響額を算定した。

第二 かわでんの概要等

1 かわでんの概要

かわでんの概要は、以下のとおりである。

（平成 26 年 6 月末時点）

会社名	株式会社かわでん
上場市場	JASDAQ スタンダード（証券コード：6648）（業種：電気機器）
決算期	3 月決算
株主構成	富士化学塗料株式会社（5.96%）、佐藤商事株式会社（2.74%）、かわでん従業員持株会（2.59%）、株式会社立花エレテック（2.58%）、株式会社関電工（2.38%）、株式会社きんでん（2.38%）、三菱商事株式会社（2.38%） （平成 26 年 3 月末時点）
代表者	西谷 賢
本店所在地	山形県南陽市小岩沢 225 番地
従業員数	564 名（平成 26 年 3 月末時点。但し、臨時従業員を除く。）
事業内容	ビル、工場、産業施設、及び大型マンション向けの高低圧配電盤、自動制

	御盤，分電盤などの配電制御設備をカスタムメイドで製作（顧客が指定する製品仕様に従い，一品毎に製作。）
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

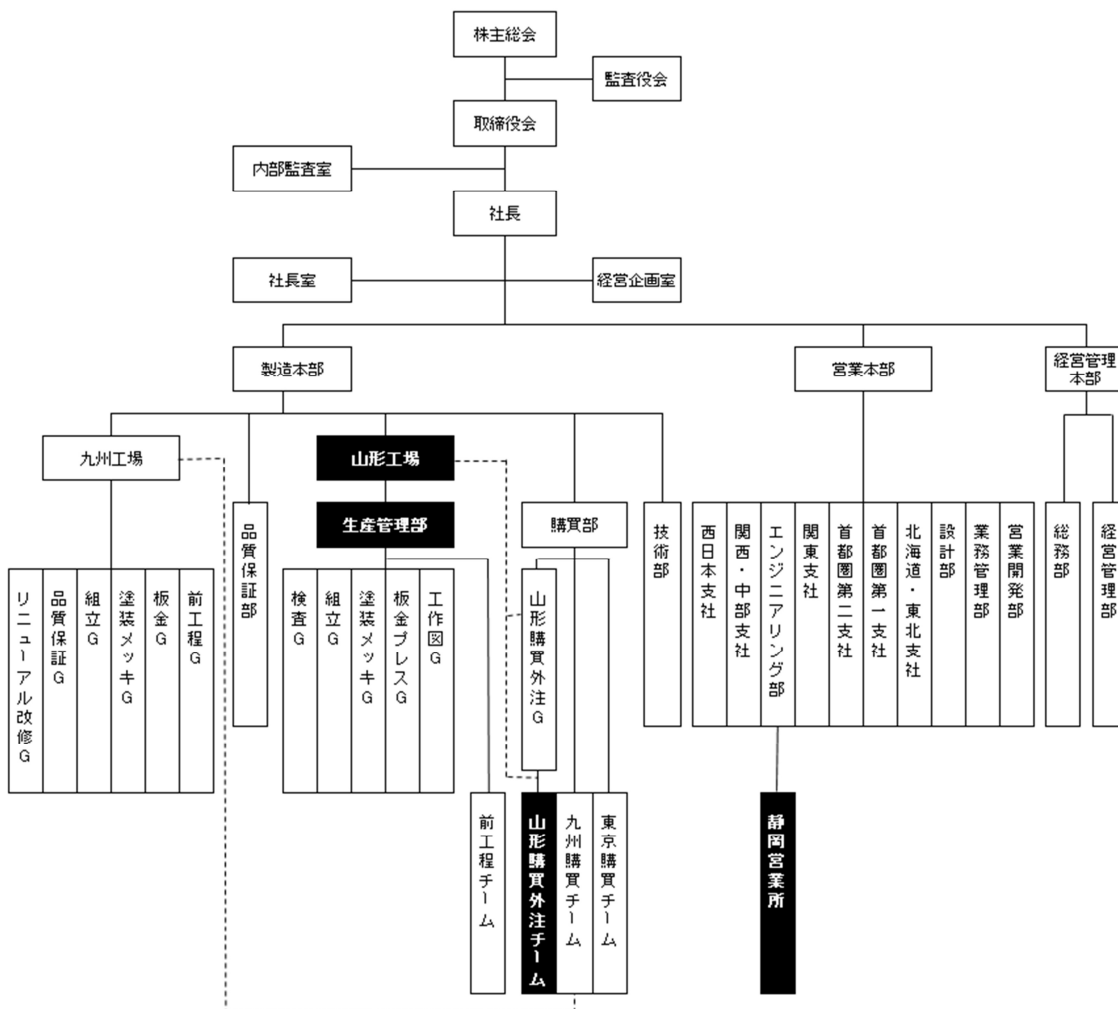
2 かわでんの沿革

かわでんの沿革の概要は，以下のとおりである。

年 月	概 要
大正 15 年 3 月	川崎電気商会を東京都目黒区に創業者川崎勇により創立
昭和 15 年 6 月	川崎電気株式会社設立（資本金 10 百万円）
昭和 15 年 6 月	東京都目黒区に東京営業部開設
昭和 20 年 6 月	戦時疎開により工場を創業者の郷里 現山形県南陽市に移転新築（一貫生産工場として操業）
昭和 20 年 10 月	本社を現在地に移転
昭和 37 年 11 月	山形県に本社を置く企業として初の上場（東京証券取引所市場第二部）
昭和 49 年 7 月	東京営業部 東京都港区へ移転
平成 6 年 4 月	佐賀県佐賀市に九州工場完成
平成 12 年 4 月	東京本社 東京都大田区へ移転
平成 12 年 9 月	民事再生手続開始の申立てを行う
平成 12 年 12 月	上場廃止
平成 13 年 7 月	民事再生法に基づく再生計画の認可決定が確定
平成 13 年 8 月	100%減資と同時に 18 億円の第三者割当増資を実施
平成 14 年 7 月	再生債権の弁済を行い民事再生手続が終結
平成 16 年 8 月	株式会社かわでんに商号変更
平成 16 年 11 月	日本証券業協会に株式を店頭登録
平成 16 年 12 月	日本証券業協会への店頭登録を取消し，ジャスダック証券取引所に株式を上場
平成 22 年 4 月	ジャスダック証券取引所と大阪証券取引所の合併に伴い，大阪証券取引所 JASDAQ に上場
平成 25 年 7 月	東京証券取引所と大阪証券取引所の統合に伴い，東京証券取引所 JASDAQ（スタンダード）に上場

3 かわでんの組織体制

平成 27 年 1 月末日時点でのかわでんの組織体制の主な概要は、以下のとおりとのことである。なお、製造本部購買部山形購買外注グループ及び山形購買外注チーム、並びに製造本部購買部九州購買チームは、それぞれ山形工場及び九州工場に所在するため、組織図上、購買部の所属であるものの、山形工場及び九州工場との間に点線が記載されている。



4 かわでんの業績等

かわでんの業績等の推移は、以下のとおりである。

提出会社の経営指標等

(単位：百万円)

回次	第87期	第88期	第89期	第90期	第91期	第92期	第93期
決算年月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月	平成23年3月	平成24年3月	平成25年3月	平成26年3月
売上高	15,824	15,710	13,925	12,756	14,202	15,482	18,179
経常利益	1,153	1,278	642	287	278	651	1,364
当期純利益	975	660	314	81	88	330	806
純資産額	7,277	7,819	7,987	7,915	7,841	8,027	8,724
総資産額	12,476	12,415	12,267	12,113	12,105	13,139	13,837

第三 本件不正行為に係る調査の結果判明した事実

1 かわでんの業務の概要

かわでんの業務の概要は、以下のとおりである。

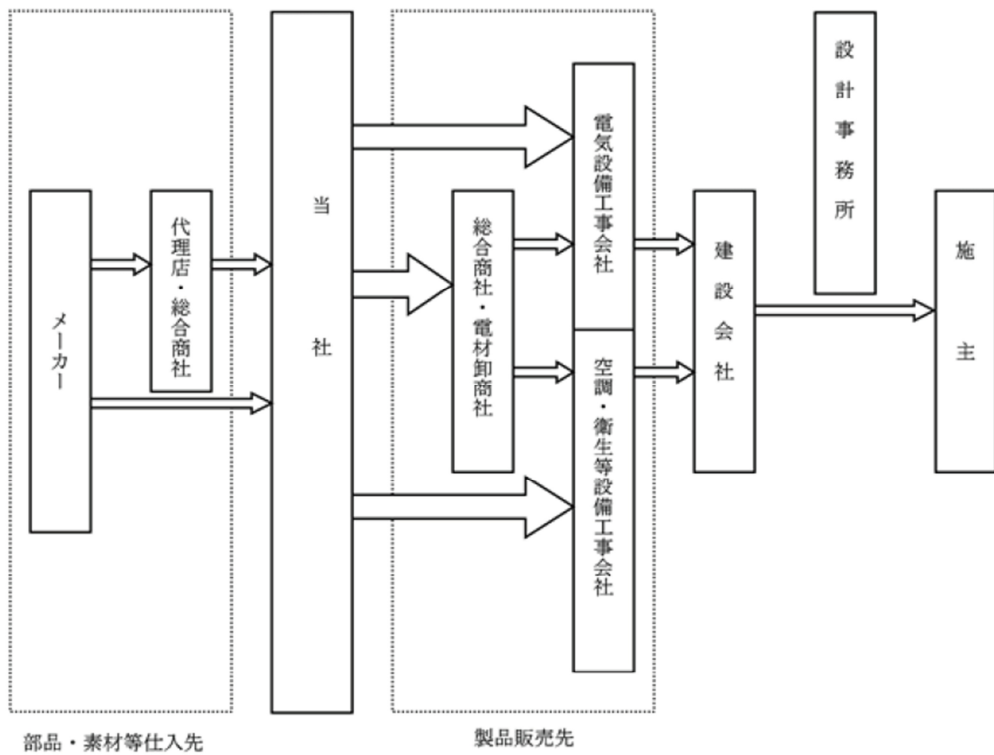
(1) かわでんの主たる事業

かわでんの主たる事業は、ビル、工場、産業施設及び大型マンション向けの高低圧配電盤、自動制御盤、分電盤、監視制御盤などの配電制御設備の製作である。

これら製品の製作は、山形工場及び九州工場にて行っている。

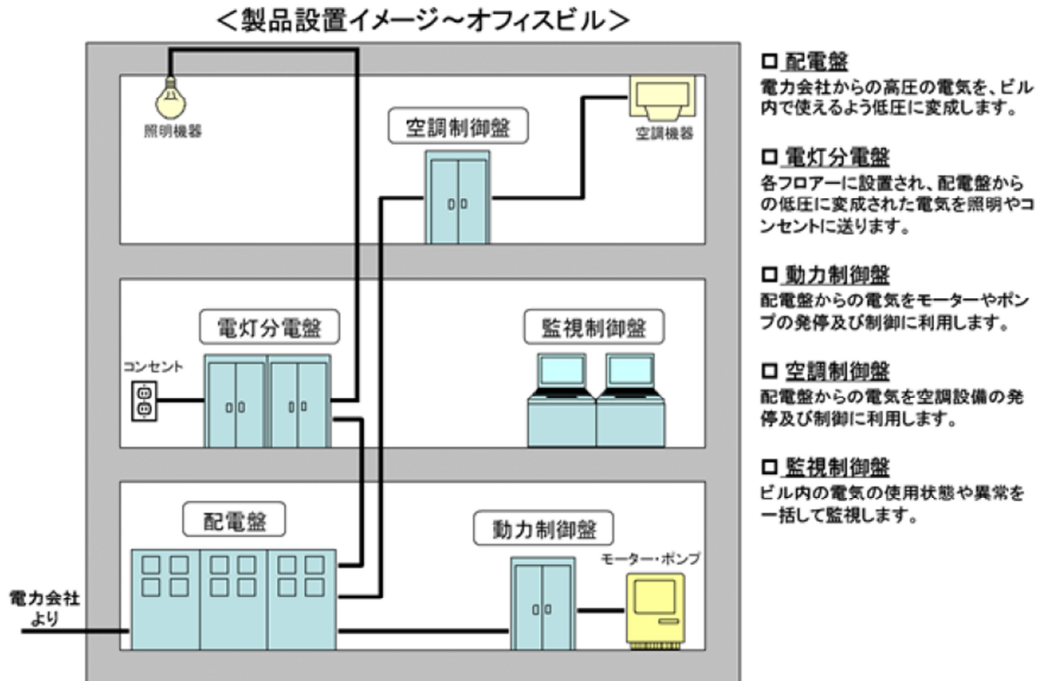
ア 事業系統図

かわでんの事業系統図は、以下のとおりである。



イ 製品設置イメージ

かわでんの製品設置イメージは、以下のとおりである。



(2) 用語の定義

本報告書において用いる用語の定義は、次のとおりである。

用語	定義
物件	かわでんが顧客から受注した取引をいう。社内では「プロジェクト」と呼称される場合がある。
部品	かわでんの製品である高低圧配電盤，自動制御盤，分電盤及び監視制御盤の製作に必要な電子部品をいう。
材料	かわでんの製品である高低圧配電盤，自動制御盤，分電盤及び監視制御盤の製作に必要な鉄板，銅材，電線及びボルト等をいう。
部材	「部品」及び「材料」を総称して「部材」という。
単体品	製品出荷後に，納品場所等における製品の改造・修繕又は部品の追加等の必要性から，営業所から発送を依頼される部品又は材料等をいう。工場在庫がある場合には工場から出荷し，工場在庫がない場合には仕入先から直送される。単体品には，部品又は材料だけではなく，工場で加工の上，出荷されるものもある。社内においては，「単体品」「単体部材」又は「単体」と呼称される場合がある。
仮発注	仕入先に発注をする際に，事前に在庫の有無及び納期等の確認をするために「発注管理表」，「仮注文書」，「発注内示書」等を仕入先にデータの送付又はファックスにて送ること。法的には，仕入先への発注と評価される。
本発注	かわでん仕様の「注文書」を仕入先に送付すること。当該「注文書」は，「納品書」，「現品票」及び「受領書」と一連式となっており，仮発注により在庫確認及び納期の確認後，仕入先に送付される。社内においては，当該注文書は，「本注文書」と呼称されている。
仮伝票	仕入先から納品された部材と併せて送られてくる仕入先作成の「納品書」又は「送り状」をいう。

2 山形工場における購買業務の流れ

山形工場における購買業務の主な流れは、以下のとおりである。

なお、山形工場と九州工場においては、購買業務の流れに異なる点があることから、必要に応じて、九州工場における購買業務の流れについても併せて記載する。

以下においては、製造本部購買部山形購買外注グループは「山形購買外注グループ」といい、グループマネージャーは「GM」という。また、製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チームは「山形購買外注チーム」といい、チームリーダーは「TL」という。

(1) 前提

購買業務に至るまでのかわでんの主な業務の流れは、以下のとおりである。

なお、「担当部署」欄の記載のうち「前工程」については、山形工場においては、「製造本部山形工場生産管理部前工程チーム」を、九州工場においては、「製造本部九州工場前工程グループ」をいう。

業務	担当部署	内容
見積	各営業所	各営業所において、営業活動を行い、顧客より原設計を受領すると、社内管理システムに見積データ（オーダー番号は物件固有のものを使用する。）を入力し、「見積書」を出力後、顧客に「見積書」を送付する。
受注	各営業所	受注確定後、社内管理システムに受注データを入力し、「受注報告書」を出力する。
「製造依頼書」の作成	各営業所	「受注報告書」の内容に基づき、社内管理システムに製造依頼データを入力し、「製造依頼書」を出力後、前工程に「製造依頼書」を回付する。
「部品手配リスト」の作成	前工程	「製造依頼書」の内容に基づき、社内管理システムに部品手配データを入力する。社内管理システムより「部品手配リスト」を出力し、部品手配データの入力内容に誤りが無いことを確認する。なお、「製造依頼書」は前工程において約2年間保管の後、廃棄処分している。

(2) 部品に係る購買業務の流れ

部品に係る購買業務（除く検収業務）の流れは、以下のとおりである。かかる業務の担当部署は、山形購買外注グループである。

業務	内容
----	----

在庫の確認	購買発注担当者が、社内管理システムより「在庫引当リスト」を出力し、前工程が入力した部品手配データに対応する工場在庫の有無について確認を行う。
発注データの 入力及び「内 示リスト」の 送付	在庫の引当ができない部品について、購買発注担当者が、社内管理システムに発注データ（オーダー番号は物件固有のものを使用する。）を入力し、「内示リスト」を出力後、仕入先に「内示リスト」を送付する。
「注文書」の 送付	仕入先と納期等の諸条件について合意すると、購買発注担当者が、社内管理システムより「発注管理表」、一連式の「注文書」、「納品書」、「現品票」及び「受領書」を出力し、仕入先に「注文書」及び「納品書」を送付する。なお、「注文書」には、押印箇所として起票欄と承認欄が設けられているが、承認欄には予め山形購買外注グループ GM の印影が印刷されている。

(3) 材料に係る購買業務の流れ

材料に係る購買業務（除く検収業務）の流れは、以下のとおりである。かかる業務の担当部署は、山形購買外注グループである。

なお、材料に関しては、(1)の「製造依頼書」に基づく発注ではなく、工場における在庫の状況に応じて発注が行われ、カンバン方式による発注、及びマニュアル方式による発注がある。

ア カンバン方式

カンバン方式による材料に係る購買業務の流れは、以下のとおりである。

業務	内容
発注データの 入力	カンバン発注対象の特定材料（ビス、ボルト等）については、在庫数量が予め設定された一定水準を下回ると、山形購買外注チームにカンバンが回付される。購買発注担当者が、当該カンバンに記載のバーコードを読み取ると、社内管理システムに自動的に発注データ（オーダー番号は工場共通のものを使用する。）が入力される。
「注文書」の 送付	購買発注担当者が、社内管理システムより「発注管理表」、一連式の「注文書」、「納品書」、「現品票」及び「受領書」を出力し、仕入先に「注文書」及び「納品書」を送付する。なお、「注文書」には、押印箇所として起票欄と承認欄が設けられているが、承認欄には予め山形購買外注グループ GM の印影が印刷されている。

イ マニュアル方式

マニュアル方式による材料に係る購買業務（除く検収業務）の流れは、以下のとおりである。

業務	内容
購入依頼書の送付	購入依頼部署にて「購入依頼書」を作成し、山形購買外注チームに回付する（購入依頼部署にて「購入依頼書」の元データを作成・回付し、山形購買外注チームにて「購入依頼書」を作成する場合もある。）。購買発注担当者が、「購入依頼書」に自身の確認印と山形購買外注グループ GM 又は山形購買外注チーム TL の承認印（当該 GM 又は TL から預かっている承認印）を押印した上で、仕入先に「購入依頼書」をファックス送信する。なお、「購入依頼書」は山形購買外注チームにて約 1 年間保管の後、廃棄処分している。
発注データの社入力	仕入先と納期等の諸条件について合意すると、購買発注担当者が、社内管理システムに発注データ（オーダー番号は工場共通のものを使用する。）を入力する。
「注文書」の送付	購買発注担当者が、社内管理システムより「発注管理表」、一連式の「注文書」、「納品書」、「現品票」及び「受領書」を出力し、仕入先に「注文書」及び「納品書」を送付する。なお、「注文書」には、押印箇所として起票欄と承認欄が設けられているが、承認欄には予め山形購買外注グループ GM の印影が印刷されている。

(4) 単体品に係る購買業務の流れ

単体品に係る購買業務（除く検収業務）の流れは、以下のとおりである。かかる業務の担当部署は、山形購買外注グループである。

ア 部品の発注

単体品（部品）に係る購買業務（除く検収業務）の流れは、前記「(2) 部品に係る購買業務の流れ」のとおりである。

イ 材料の発注

単体品（材料）に係る購買業務（除く検収業務）の流れは、以下のとおりである。

業務	内容
「製造依頼	山形購買外注チームの購買発注担当者（単体品）は、各営業所にて作

書」の入手	成された「製造依頼書」の回付を受けた上で、単体品の発注業務を行う。なお、本件不正行為に関しては、購買発注担当者（単体品）が、営業担当者からの電話による発注依頼に基づき、「製造依頼書」の確認をせずに発注を行っていた。
在庫の確認	購買発注担当者（単体品）が、「製造依頼書」に記載されている必要部材に関して、在庫の有無について確認を行う（倉庫の在庫状況を直接確認する。）。
「仮注文書」の送付	在庫の引当ができない材料について、購買発注担当者（単体品）が、「仮注文書」を作成し、自身の確認印と山形購買外注グループ GM 又は山形購買外注チーム TL の承認印（当該 GM 又は TL から預かっている承認印）を押印した上で、仕入先に「仮注文書」をファックス送信する。なお、「仮注文書」は山形購買外注チームにて約 1 年間保管の後、廃棄処分している。
発注データの 入力	仕入先と納期等の諸条件について合意すると、購買発注担当者（単体品）が、社内管理システムに発注データ（発注量全てを当該単体品の材料として消費する場合には、オーダー番号は物件固有のものを使用し、発注量全ては消費せず一部を工場在庫とする場合には、オーダー番号は工場共通のものを使用する。）を入力する。
「注文書」の 送付	購買発注担当者（単体品）が、社内管理システムより「発注管理表」、一連式の「注文書」、「納品書」、「現品票」及び「受領書」を出力し、仕入先に「注文書」及び「納品書」を送付する。なお、「注文書」には、押印箇所として起票欄と承認欄が設けられているが、承認欄には予め山形購買外注グループ GM の印影が印刷されている。

(5) 検収業務の流れについて

山形工場における、部品、材料及び単体品の検収業務の流れは、以下のとおりである。かかる業務の担当部署は、山形購買外注グループである。

ア 部品及び材料（鉄板、銅材等を除く）

部品及び材料（鉄板、銅材等を除く）の検収業務の流れは、以下のとおりである。

業務	内容
受入処理	山形購買外注チームの受入担当者が、運送会社等により搬入された部品及び材料（鉄板、銅材等を除く。）について、仕入先が作成した「送り状」等の「仮伝票」に基づき、品名・数量等を確認する。なお、「仮伝

	票」は、山形購買外注チームにて約1年間保管の後、廃棄処分している。また、部品等の納品後、製作工程に至る前に、当該受入担当者が製作予定に合わせて、部品等をセットする際に、破損等の有無の確認を行う。
「納品書」の回収確認	山形購買外注チームの発注管理担当者は、運送会社等により搬入された部品及び材料（鉄板、銅材等を除く。）とともに送られてきたかわでん仕様の「納品書」を「発注管理表」と突合し、発注した部材に係る「納品書」の回収状況を確認する。その後、「納品書」を受入担当者に回付する。
「納品書」の検収印の押印	山形購買外注チームの受入担当者は、発注管理担当者から回付されたかわでん仕様の「納品書」の検収欄に押印し、その後、「納品書」を検収入力担当者に回付する。なお、本来であれば、受入担当者は、当該「納品書」と部材を受け入れた際に確認をした「仮伝票」を突合することにより、発注した部材の受入れを確認するところ、実際には、当該突合作業を行わず、購買発注担当者から回付された「納品書」に押印するだけの作業となっている。この点、後記のとおり、かわでん仕様の「納品書」に基づき仕入先に対する支払い処理がなされることから、実際の部材の受け入れ業務と支払処理との整合性が無いという点において、検収処理が形骸化しており、この結果、購買業務において、不正発注のリスクが存在する。
「納品書」の回収	山形購買外注チームの検収入力担当者は、受入担当者から検収欄に押印のあるかわでん仕様の「納品書」を回収した後、山形購買外注グループGMの承認印（山形購買外注グループGMから預かった承認印）を押印する。
検収データの入力	検収入力担当者が、検収印及び承認印が押印済みの「納品書」に記載のバーコードを読み取ると、社内管理システムに自動的に検収データが入力される。
検収内訳リストの送付	社内管理システムより「検収内訳」を出力し、山形購買外注グループGMが承認印を押印後、仕入先に「検収内訳」を送付する。

イ 材料（鉄板、銅材等）

材料（鉄板、銅材等）の検収業務の流れは、以下のとおりである。

業務	内容
受入処理	板金チーム等の受入担当者が、運送会社等により搬入された材料（鉄板、銅材等）について、仕入先が作成した「送り状」等の「仮伝票」に基づき、品名・数量等を確認する。なお、「仮伝票」は山形購買外注チーム

	に回付し、約1年間保管の後、廃棄処分している。
「納品書」の仕入先からの回収	材料（鉄板、銅材等）に係るかわでん仕様の「納品書」は、材料（鉄板、銅材等）の受入処理後、購買発注担当者が作成の上、仕入先に送付され、後日、山形購買外注チームに返送される。
「納品書」の検収印の押印	仕入先から返送された「納品書」は、受入担当者に回付され、受入担当者が当該「納品書」の検収欄に押印する。なお、この際、「仮伝票」との突合は行っていない。検収印の押印後、受入担当者は、当該「納品書」を検収入力担当者に回付する。この点、後記のとおり、かわでん仕様の「納品書」に基づき仕入先に対する支払い処理がなされることから、実際の部材の受け入れ業務と支払処理との整合性が無いという点において、検収処理が形骸化しており、この結果、購買業務において、不正発注のリスクが存在する。
「納品書」の回収	山形購買外注チームの検収入力担当者は、受入担当者から回付されたかわでん仕様の「納品書」に、山形購買外注グループ GM の承認印（山形購買外注グループ GM から預かっている承認印）を押印する。
検収データの入力	検収入力担当者が、検収印及び承認印が押印済みの「納品書」に記載のバーコードを読み取ると、社内管理システムに自動的に検収データが入力される。
「検収内訳」の送付	社内管理システムより「検収内訳」を出力し、山形購買外注グループ GM が承認印を押印後、仕入先に「検収内訳」を送付する。

ウ 単体品（直送品）

単体品のうち営業担当者の指示する場所に直送される単体品の検収業務の流れは、以下のとおりである。

業務	内容
受入処理	各営業所の受入担当者が、運送会社等により搬入された単体品について、仕入先が作成した「送り状」等に基づき、品名・数量等を確認する。
「納品書」の回収	単体品（直送品）に係るかわでん仕様の「納品書」については、単体品とは別に仕入先から山形購買外注チームに返送される。
「納品書」の検収印の押印	山形購買外注チームの購買発注担当者（単体品）が、仕入先から返送された「納品書」について、自身の検収印と山形購買外注グループ GM の承認印（山形購買外注グループ GM から預かっている承認印）を押印する。なお、営業所によっては、前記「送り状」等を山形購買外注チームに回付している営業担当者もいるが、当該受入担当者が行った検収業務の結果と「納品書」の突合は行われていない。

	この点、かわでん仕様の「納品書」に基づき仕入先に対する支払い処理がなされることから、実際の部材の受け入れ業務と支払処理との整合性が無いという点において、検収処理が形骸化しており、この結果、購買業務において、不正発注のリスクが存在する。
検収データの 入力	検収入力担当者が、検収印及び承認印が押印済みの「納品書」に記載のバーコードを読み取ると、社内管理システムに自動的に検収データが入力される。
検収内訳の 送付	社内管理システムより「検収内訳」を出力し、山形購買外注グループ GM が承認印を押印後、仕入先に「検収内訳」を送付する。

なお、九州工場における部品、材料及び単体品の検収（受入検査）に係る業務の流れは、以下のとおりである。かかる業務の担当部署は、製造本部購買部九州購買チーム（以下、「九州購買チーム」という。）である。

区分	業務内容
部品及び材料 （鉄板、銅材 等を除く。）	九州購買チームの受入担当者が、運送会社等により搬入された部品及び材料（鉄板、銅材等を除く。）について、仕入先別・納期別に作成された「発注管理表」に基づき、品名・数量等を確認する。なお、「発注管理表」は約3か月保管の後、廃棄処分している。また、部品等の納品後、製作工程に至る前に、当該受入担当者が製作予定に合わせて、部品等をセットする際に、破損等の有無の確認を行う。 九州購買チームの検収入力担当者が、仕入先から返送された「納品書」について、自身の検収印と九州購買チーム TL の承認印（九州購買チーム TL から預かっている承認印）を押印する。なお、上記受入担当者が行った検収業務の結果と当該「納品書」の突合は行われていない。
材料（鉄板、 銅材等）	板金チーム等の受入担当者が、運送会社等により搬入された材料（鉄板、銅材等）について、仕入先が作成した「送り状」等に基づき、品名・数量等を確認する。なお、「送り状」は九州購買チームに回付し、約1週間保管の後、廃棄処分している。 九州購買チームの検収入力担当者が、仕入先から返送された「納品書」について、自身の検収印と九州購買チーム TL の承認印（九州購買チーム TL から預かっている承認印）を押印する。なお、上記受入担当者が行った検収業務の結果と当該「納品書」の突合は行われていない。
単体品	各営業所の受入担当者が、運送会社等により搬入された単体品について、仕入先が作成した「送り状」等に基づき、品名・数量等を確認する。

	九州購買チームの検収入力担当者が、仕入先から返送された「納品書」について、自身の検収印と九州購買チーム TL の承認印（九州購買チーム TL から預かっている承認印）を押印する。なお、上記受入担当者が行った検収業務の結果と当該「納品書」の突合は行われていない。
--	--

(6) 規程及びマニュアル等の整備状況

かわでん及び各工場における購買業務に係る規程及びマニュアル等の整備状況は、以下のとおりである。

ア 規程

かわでんの購買業務に関する社内規則としては、「購買管理規定」（平成 14 年 10 月 8 日実施）と「購買・外注管理規定」（平成 8 年 10 月 1 日制定，平成 16 年全面改正，平成 26 年部分改正）が存在する。

「購買管理規定」は、かわでんによる原材料，仕入商品，仕入部品，消耗資材の購入に適用されるものであり，購買業務全般についての定めがある。しかし，例えば，発注手続に関する定め（同規定第 3 章）をみると， 実際は，部品，材料，単体品でそれぞれ発注手続が異なっているのに，規定では全く区分されておらず，また， 発注手続それ自体についても実際とは異なる内容が定められており，特に，「製造依頼書」についての言及が一切ないなど，実態と合致していない内容となっている。

また，「購買・外注管理規定」は，かわでんによる「製品の品質に影響を与える材料・部品等を購入する場合，および，製品，部品の製作を外注する場合に行う，企業の評価，管理の方法，仕様の確認方法，および入荷品の受入れ，保管等の管理手順」に適用されるものであり，その内容は一部「購買管理規定」と重複するが，この二つの社内規定の適用関係は不明である。また，「購買・外注管理規定」の「5.2 購買データ」「注文書の発行」も，「購買管理規定」と同様に，実態と合致していない内容となっている。

イ マニュアル

かわでんの購買業務に関するマニュアル等の状況は，以下のとおりである。

工場	整備及び運用状況
山形工場	マニュアルとして，「標準作業指導書」が存在するが，ISO 取得のために作成されたと思料されるものであり，必ずしも適宜に改廃訂が行われているとは認められない状況であり，また，実質的に山形購買外注チーム各担当者で利用されているとは認められない。

	<p>この他、「業務記述書」、「業務フロー」及び「リスクコントロールマトリックス(RCM)」があるものの、これらも実質的に山形購買外注チーム各担当者で利用されているとは認められない状況である。</p>
九州工場	<p>購買チームの各担当者は、「作業手順書」を利用しており、改廃訂が適宜行われている。</p>

3 本件不正行為発覚の経緯

本件不正行為発覚の経緯は、以下のとおりである。

時 期	状 況
平成 26 年春頃	<p>山形購買外注チームのD4は、同チームのD3とともに、仕入先に対する部材の発注業務を担当していたところ、以前よりD3に電話で発注依頼をしてくるX1が、既にかわでんを退職していることを知った。そこで、D4は、既に退職した従業員が発注依頼を行っていることに疑問を感じ、D3に対し、「なぜ辞めたX1から電話がかかってくるのか」と尋ねたところ、D3からは「それは静岡営業所の人が知っていることだ」との回答があった。その後、D4は、検収処理を行う過程で、X1の依頼に基づきD3がMM株式会社(以下、「MM」という。)に電線を発注していることを知った。</p>
平成 26 年秋頃	<p>D4が、上司である山形購買外注チームのTLであるD2に対し、既にかわでんを退職したX1からD3が電線の発注依頼を受けていることを知らせた上で、「静岡営業所に事実を確認した方がよいのではないかと相談したところ、D2は、「外注だろう」と答え、特に静岡営業所に確認することはなかった。なお、D2はこの点につき、かわでんを退職した者が外注先としてかわでんと仕事をすることもあったので、D4の話も静岡営業所の元従業員が退職後もかわでんの外注先として仕事していたのだと思い込んでいたとの説明を行っている。D4は、その後、2回ほどD2に相談したものの、D2は、静岡営業所所長に確認するなどの対応は特に行わなかった。</p>
平成 26 年 11 月 26 日(水)頃	<p>山形購買外注グループのGMであるD1は、仕入先に毎月交付する「検収内訳」の確認・承認のための押印作業の際に、MMに対して多額の発注が行われていることに気付いたが、「検収内訳」に記載される項目は、「注文 No.」、「数量」及び「金額」等のみであるため、発注内容までは把握できなかった。そこで、D1が、担当者であるD3に発注内容を確認したところ、「電線です」との回答を受けた。同氏は、その時</p>

時 期	状 況
	点では特にそれ以上の確認は行わなかった。
平成 26 年 12 月 2 日 (火) 頃	D 1 は、D 3 に対して、再度、「どういう形で手配しているのか」と確認したところ、D 3 から MM に対する「仮注文書」を提示され、発注した材料は「HIV 250 スケア 600m」であること、電話で発注依頼を受けている注文であることを説明された。
平成 26 年 12 月 2 日 (火) ~ 4 日 (木) 頃	D 1 は、D 3 の説明を受け、本来は「製造依頼書」に基づき発注を行うべきであり、電話による発注はルール違反であること、また、通常、工場で使用する電線は、KK 株式会社 (以下、「KK」という。) から仕入れており、MM からは特殊な電線の仕入れが主であったことから、当該取引について違和感を覚え、社内管理システムで MM に対する電線の発注取引の内容を確認したところ、MM に対し多額の発注が行われていたことが判明した。
	D 4 は、この頃、X 1 から D 3 に対する電話が週に一回程度の頻度となっていることから異常を感じ、D 3 が X 1 からの発注依頼に基づき行っている発注内容を社内管理システムの「検収照会」で調べたところ、1 か月の発注金額が約 10 百万円と多額に上っており、他方で、工場内の材料の発注方式であるカンバン方式で発注されている「HIV 250 スケア」の仕入金額は 50 万円程度に留まっている (したがって、異常に大量の「HIV 250 スケア」が X 1 から発注依頼されている。) ことが分かった。このため、D 4 は、D 2 に相談しても何も対応してもらえないことから、D 1 に事実を伝え、「辞めたはずの X 1 から電話がかかってきて、D 3 が電線を注文しているのはおかしくないか」と伝えた。
	D 1 が、D 2 に対し、X 1 からの発注依頼に基づく MM に対する多額の電線の発注取引に関して確認したところ、D 2 は「知らない」と答えた。
平成 26 年 12 月 5 日 (金)	D 1 は、MM に発注した電線に係る物件を確認するため、X 1 の携帯電話に架電したがつながらなかった。
平成 26 年 12 月 6 日 (土)	午前中に、X 1 から D 3 に電話があり (前日の D 1 の電話を受けた折り返しの電話と思われる。)、たまたま居合わせた D 1 が電話を代わった。そして、D 1 が X 1 に対し、MM との取引について確認したいため、ファックスで資料 (平成 26 年 4 月から同年 11 月までの間において、MM に発注した電線 (HIV) に係る取引の明細) を送りたいと伝えたところ、X 1 は、ファックスはインク切れで使えないのでインクの補充後再度連絡をすると回答した。

時 期	状 況
平成 26 年 12 月 8 日 (月)	<p>D 1 は、早急に事実を解明する必要があると考え、X 1 からの連絡を待つことなく、午前 8 時過ぎに X 1 宛にファックスを送信したところ、その後、X 1 から電話があった。そこで、D 1 が、X 1 に対し「電線を使用した物件名とお客さんの名称を教えて欲しい」と伝えたところ、X 1 が「日中も夜も仕事をしているため、時間がない」と応じたことから、D 1 は、更に X 1 に対し、ファックスで送った資料に物件名と顧客名を記入して返送するように依頼した。</p> <p>D 1 は、午後 6 時前に、経営管理本部経営管理部原価チームの B 3 に依頼していた、過去の MM に発注した電線 (HIV) の取引データの抽出結果を得、平成 19 年 12 月以降の当該取引の総額が約 7 億円なることを把握した。その後、D 1 は、取締役執行役員山形工場長の武田吉史氏 (以下、「武田工場長」という。) に、おかしな取引があること、総額で約 7 億円になること、X 1 には問い合わせをしていること等を伝えた。</p>
平成 26 年 12 月 9 日 (火)	<p>武田工場長は、取締役専務執行役員製造本部長の沢村幸男氏 (以下、「沢村製造本部長」という。) に D 1 からの報告内容を伝えたところ、沢村製造本部長から武田工場長に対し、詳細を調べるようにとの指示があった。その後、武田工場長は、執行役員経営管理本部総務部部長の A 1 に電話で報告を行った。</p>
平成 26 年 12 月 9 日 (火) ~ 10 日 (水) 頃	<p>X 1 から D 1 に対し、「12 月 11 日に山形に行く用事があるので山形工場に行く」との連絡があった。</p>
平成 26 年 12 月 10 日 (水)	<p>東北支社会議が開催された仙台営業所において、沢村製造本部長は、代表取締役社長執行役員の西谷賢氏 (以下、「西谷社長」という。) に対し、X 1 の発注依頼に基づく MM に対する電線 (HIV) の発注取引について報告した。</p>
平成 26 年 12 月 11 日 (木)	<p>X 1 が、20 時 40 分頃に、山形工場に来社した。当初、X 1 は、D 1 及び武田工場長の同席のもとで行われたヒアリングにおいて、主として X 1 が D 1 から 8 日に受け取った資料を基に正常な取引である旨の説明をしていた。その後、沢村製造本部長及び経営管理本部総務部副部長の B 4 も参加の上、さらに平成 19 年以降の取引についても把握している旨伝えたところ、X 1 がいずれも不正な取引であったことを認めるに至った。</p>

4 本件不正行為の態様

(1) 本件不正行為の概要

本件不正行為は、かわでんの静岡営業所の営業担当者であったX 1が、山形購買外注チームの単体品の発注担当者だったD 3に対し、電話での口頭による電線の発注依頼を行い、D 3は、当該発注依頼に基づき、仕入先に発注を行い、かつ、X 1が指定する場所（静岡県）に直送するように指示し、これにより、仕入先が当該指定場所に直送した電線をX 1が不正に取得し、これを廃品回収業者に転売したものである。

なお、当該不正行為は、後記のとおり、平成 19 年 10 月より認められ、平成 26 年 12 月まで行われていたところ、X 1は、平成 24 年 9 月にかわでんを退職しており、退職後も継続して行われ続けていた。

(2) 本件不正行為の経緯等

本件不正行為の経緯等は、以下のとおりである。

ア X 1について

X 1の入社から退職までの経緯は、以下のとおりである。

年月	所属等
平成 6 年 4 月	かわでん入社，人材開発部にて研修
平成 6 年 7 月	沼津営業所に配属
平成 7 年 3 月	沼津営業所が静岡営業所に統合となり，静岡営業所に異動
平成 12 年 9 月	自己都合退職
平成 13 年 8 月	かわでんに再入社，静岡営業所に配属
平成 24 年 9 月	自己都合退職

このように、X 1は、平成 12 年 9 月に自己都合により一度退職をした後、約 1 年後の平成 13 年 8 月に再入社している。平成 12 年 9 月の退職に関して、X 1は、平成 13 年 7 月の再入社に際しての当時の中部支社長との面接に際して、「昨年 9 月、翻意し引き続き営業ワークをしたかったが、退職願を提出し受理されていたので、そのまま退職した」旨説明している。

また、X 1は、再入社後、平成 24 年 5 月頃から体調不良等を理由とした長期間の欠勤状態が続き、一時期出勤したものの、最終的には、平成 24 年 9 月 28 日付で、体調不良による長期療養を理由としてかわでんを退職した。

なお、X 1は、体調不良により欠勤していた平成 24 年 5 月から平成 24 年 9 月

までの間においても本件不正行為を行っており、また、その後の平成 24 年 10 月から本件不正行為が発覚する平成 26 年 12 月までの約 2 年間は、かわでんを退職していたにもかかわらず、山形購買外注チームに発注依頼を行い、不正に電線を取得していた。

イ 本件不正行為の手口について

本件不正行為の手口は、静岡営業所の営業担当者であった X 1 が、山形購買外注チームを欺いて電線の発注を依頼し、もって不正に電線を取得するというものであり、かわでんにおけるいわゆる「単体品」の取引を利用したものであった。

ウ 本件不正行為の期間について

(ア) 始期

本件調査の結果、X 1 が本件不正行為を行った最初の取引は、以下の取引であると認められる。

発注日	オーダーNo.	品目名	数量	金額	備考
H19.10.29	99Y10002-001	HIV150 スクキロ	20m	37,620 円	静岡(営)

注 1：当該記載は、発注データより抜粋したものである。

注 2：「オーダー」欄に記載の番号のうち、「99Y」の「Y」は、山形工場を意味し、「99Y」とは山形工場にて使用される材料であることを示している。

注 3：「品目名」欄の「HIV」は、電線の種別を意味する。

注 4：「備考」欄の「静岡(営)」は、静岡営業所を意味する。

なお、備考欄の記載は、発注データを社内管理システムに入力する際に担当者が入力するもので、担当者によって入力に係る表記方法は異なる。

本件不正行為においては、当該備考欄に、「静岡(営)」、「静岡 X 1 の氏」、「X 1 の氏」及び「NN(株)静岡支店止」等の入力が行われている。

単体品の場合、「仮注文書」の備考欄に直送先を記載することで、実務上は、仕入先から直接にかわでんが指定する直送先に搬送されることから、発注データの入力に際して、当該備考欄の記載は実務上もシステム上も必須ではないものの、購買発注担当者においては、発注データを社内管理システムに入力する際には、事後的な混乱を回避する目的のもと、備考欄に直送先等を入力していたとのことである。

(イ) 期間

本件調査の結果、X 1 が行った本件不正行為は、前記のとおり、平成 19 年

10月29日発注分から始まり、本件不正行為が発覚した直前の平成26年12月5日発注分までの約7年間にわたり行われていた。

この間に行われた本件不正行為の取引件数は519件で、発注金額の総額は、721,797千円であった²。

また、各年度（会計期間）における件数及び発注金額の推移は、以下のとおりである。

年度	発注件数	発注金額
平成20年3月期	25件	5,362千円
平成21年3月期	83件	40,855千円
平成22年3月期	46件	58,635千円
平成23年3月期	56件	89,724千円
平成24年3月期	72件	118,799千円
平成25年3月期	77件	126,457千円
平成26年3月期	94件	165,267千円
平成27年3月期	66件	116,696千円
合計	519件	721,797千円

なお、本件不正行為の始期である平成19年10月から本件不正行為が発覚する直前の平成26年12月までの月次での取引状況は、別紙1「本件不正行為の状況」として、本報告書末尾に添付した。

エ 本件不正行為の特徴

本件不正行為の特徴は、以下のとおりである。

(ア) 品名

X1が、本件不正行為において発注を依頼した品名は、電線の一種である「HIV」であった。

HIV (Heat resistant Indoor PVC) とは、「600V以下の一般電気工作物、電気機器用配線及び盤内配線に用いられる屋内配線用のビニル絶縁電線（600V2種ビニル絶縁電線）」であり、当該電線の具体的な形状等は、銅等の電気を伝導するための導体をポリ塩化ビニル等の絶縁体で覆ったものである。

「HIV」には、導体の太さである断面積（ mm^2 = スケア）や、長さ、及び荷造りの状態で様々な種類があり、その概要は、以下のとおりである。

² 本件不正行為に係る金額の確定については、「第三 本件不正行為に係る調査の結果判明した事実」・「7 本件不正行為に係る取引金額の確定」を参照のこと。

断面積	「HIV」の断面積（太さ）は，単線（導体である銅線が1本のもの）かより線（導体である銅線が複数のも）かで異なるが，より線の場合，0.9 スケアから 500 スケアの範囲で種類があり，250 スケアは相対的に太い電線といえる。
長さ	長さは，標準的には，100m，200m，300m 等の単位となるが，50m 等の単位での発注も可能である。
荷造りの状態	長いものは「ドラム」と呼ばれる木製の電線用ドラムに巻かれた状態となり，短いものは，「タバ巻」と呼ばれる電線をドーナツ状に巻いた状態で，包装紙で覆った状態となる。

例えば，X 1 が発注依頼をしていた「HIV 250 スケアキイロ」の「600m（＝20m×30 巻）」とは，「HIV」のうち，導体の断面積が「250mm²」であり，黄色の絶縁体で覆われた電線を，20m毎にタバ巻にしたものを30巻，という意味である。

山形工場では，「250 スケア」は，日常的に使用される電線ではあるものの使用量が少なく，また，発注単位も「50m」単位であり，合計「600m」という長さでの発注は原則として行っていない。

X 1 が，本件不正行為に主として，「HIV 250 スケア」を 600m（＝20m×30 巻）で発注依頼していたのは，「HIV」の導体である銅の換金性が高く，20m であるとタバ巻になり，ドラムに比較して運搬がし易く，かつ，通常の人力により運搬が可能である量であることにあったものと思料される（持ち上げて運ぶことは，相当程度困難な重量であるが，ドーナツ状にタバ巻されたものを転がして運ぶことは可能となる。）

なお，銅の相場にもよるが，「HIV250 スケアキイロ 600m」は，仕入れ値で概ね 150 万円前後である。

（イ）発注先

山形工場では，通常，電線の発注先は，K K である。

本件不正行為においても，D 3 は，平成 20 年 4 月頃までは，K K の前身である L L 株式会社（以下，「L L」という。）に発注を行っていたが，当時，X 1 から発注依頼のあった「HIV 200 スケア」が特殊な電線であり，L L で在庫の手当てが難しかったことから，X 1 に電線メーカーの指定が特にないことを確認の上，「HIV 200 スケア」の在庫手当てが可能であった MM にも発注するようになった。平成 20 年 10 月 7 日以降の発注分は，ほぼすべて MM に対する発注となっている。

(ウ) 直送先

本件不正行為は、そのほとんどが、静岡営業所の営業担当者であったX1から山形購買外注チームのD3に対し電話で直接発注依頼が行われていたものであり、その全てについて直送先の指定があった。

本件不正行為が行われた当初は、X1が所属する静岡営業所が直送先に指定されていたが、その後、平成20年5月28日発注分から運送会社であるNNの静岡支店が直送先に指定された。そして、平成26年3月24日発注分以降は、「静岡市 PP X1の氏宛」が直送先に指定され、さらに、平成26年4月9日発注分以降は、「静岡市 QQ X1の氏宛」が直送先に指定された。

なお、「静岡市 PP」は、X1の自宅住所であり、「静岡市 QQ」は、OO学校の所在地であったが、後記のとおり、電線の転売先であったX2の所在地である「静岡県静岡市 RR」のすぐ近くであった。

(エ) 転売先

本件不正行為の実行者であるX1は、平成27年2月11日に南陽警察署に詐欺の容疑で逮捕されたが、同時に、電線の転売先であると思料される廃品回収業者「X2」の経営者2名も逮捕された。

当委員会は、かかる逮捕の事実を受けて、X2の経営者に対してヒアリングを実施していないが、当委員会の調査の結果、「X2」の所在地は、「静岡県静岡市 RR」であると思料される。

(3) 本件不正行為の機会（原因）

当委員会は、本件不正行為に関して、実行者であるX1に対してヒアリングを実施していないこと、X1が平成24年9月にかわでんを退職した後も約2年間にわたり、不正な発注依頼を行い得たこと等から、本件不正行為の特定及び件外調査の観点から、当該原因を解明することに特に重点をおいて調査を行った。

この結果、本件不正行為を成し得た機会（原因）は、以下の各点が相互に関連・作用することによって作出されたものと判断した。

ア 発注業務に係るルール違反（「製造依頼書」に基づかない仕入先に対する発注）

本件不正行為に関しては、山形購買外注チームの発注担当者（単体品）が、静岡営業所の営業担当者であったX1から電話による口頭の発注依頼に基づき、「製造依頼書」を確認しないまま、仕入先に対し電線の発注を行ったことにより、不正な発注が行われたものである。発注担当者（単体品）は、X1に「製造依頼書」の発行を求めていたところ、当初はX1から虚偽の「製造依頼書」のオーダー番号を伝えられていたが、後日、当該オーダー番号に係る「製造依頼書」を確

認することもなく、また、途中からは、「製造依頼書は、後で送る」等の説明を受け、事前に「製造依頼書」を確認することもなく、事後にも「製造依頼書」の発行を確認することなく、X 1からの電話での口頭による発注依頼を受け続けた。

また、発注担当者(単体品)は、X 1が退職したことを知った後もX 1に対して静岡営業所の担当者に引き継いで欲しい旨を伝えていたが、X 1から「後任の担当者には引き継ぐ」、「顧客が私(X 1)を指名してくる」等と説明され、X 1が退職後も電話による口頭での発注依頼に基づき不正な発注が行われ続けたものである。

この点、単体品の発注に関し、山形工場及び九州工場においては、「製造依頼書」が発行されていない限り、単体品の発注を行ってはならないという発注業務上の事実上のルールが存在する(但し、後記のとおり、当該ルールは規程やマニュアル等には明記されていない。)

九州工場では、購買部門の購買発注担当者(単体品)がかかるルールを認識しており、当該ルールに従い、実際に「製造依頼書」の写しがない限り仮発注は行わず、また「製造依頼書」の原本が回付されない限り本発注を行わない(「注文書」を仕入先に送付しない。)という運用が行われている。

これに対し、山形工場の山形購買外注チームにおいては、かかるルールが存在するとの認識はあるものの、必ずしもこれに従った発注業務の運用が徹底されておらず、営業担当者(単体品)から購買部門に対して電話による単体品の発注依頼があった場合であって、特に当該物件において早期納品の必要性が高い旨が告げられた場合等には、未だ「製造依頼書」が回付されておらず、またオーダー番号すら伝えられない場合でも、例外的に単体品の発注を行うという実態が存在した。そして、営業担当者からの電話による発注依頼に基づき発注が行われた場合に、事後的に「製造依頼書」が発行されたことをチェックする事実上のルールも存在しなかった。そのため、山形購買外注チームにおいては、口頭での発注依頼に基づき発注を行った場合、これにつき「製造依頼書」が発行されているか否かを営業担当者以外の第三者が確認・検証する機会が確保されておらず、またかかる発注依頼の内容を営業担当者以外の第三者が事後的に検証する機会も一切存在しなかった。すなわち、購買担当者(単体品)による「製造依頼書」のチェックが徹底される仕組みとなっておらず、結果として、単体品の発注については、営業担当者だけの裁量で完結させることが可能な状態となっていた。

なお、山形工場においては、「製造依頼書」が発行されていない限り、単体品の発注は行ってはならない」というルールを明文化した正式な規程やマニュアル等は存在せず、また、全社的な購買業務の教育等も行われていないため、あるべき購買業務プロセスが正確かつ統一的に周知されておらず、購買業務は、一時的な通達や各工場における担当者間等の口頭での説明・引継ぎ等に従って、現場に

おけるいわば場当たりの運用に任されている状態であった。

このように、本件不正行為の発生は、「製造依頼書」が発行されていない限り、単体品の発注を行ってはならない旨のルールが主観的にも客観的にも徹底されず、またかかるルールの意義（違反があった場合に生じ得るリスクの内容等）が理解されないまま、購買業務が運用されていたことが一因となったものと考えられる。

イ 発注業務に係るルール違反（印鑑の貸与及び印影の印字設定）

山形購買外注チームにおける「仮注文書」には、TLの承認印を押印するための押印欄が存在する。

しかし、山形購買外注チームにおいては、TLの承認印は購買発注担当者（単体品）に預けられており、営業担当者からの電話による単体品の発注依頼があった場合には、購買発注担当者（単体品）がTLの承認印を自ら押印する運用がとられていた。かかる運用は、単体品の発注依頼は緊急性が高いことが多く、即時の対応が求められるにもかかわらず、TLは、就業時間中、他の業務のために離席することが多いことから、業務の効率性が優先されたものであった。

そのため、山形購買外注チームにおいては、本件不正行為に係る「仮注文書」に対するTLの押印手続についても、購買発注担当者（単体品）がTLに代行して行っており、またTLが押印後の「仮注文書」を事後的に確認することも行われていなかった。

また、かわでんの「注文書」には、決裁権限者が承認印を押印するための押印欄が存在する書式となっている。

しかし、社内管理システム上、「注文書」を発行する際には、当該押印欄に予め決裁権限者の印影が印字される設定とされており、決裁権限者が、「注文書」を発行するに当たり、実際にその内容を確認する運用はとられていなかった。かかる運用は、決裁権限者による押印業務の効率性が優先されたものであった。

そのため、山形購買外注チームにおいては、本件不正行為に係る「注文書」に対する決裁権限者の押印手続についても、実際に決裁権限者により確認等が行われたことはなく、また決裁権限者が事後的に「本注文書」の内容を確認することも行われていなかった。

このように、本件不正行為の発生は、発注業務に係る押印手続が形骸化しており、発注業務を巡る担当者とその上長との間の相互牽制が実質的に機能していなかったことが一因となった（経験値の高い上長によるモニタリングが効いていれば、本件不正行為の態様の不自然性は容易に把握できた。）ものと考えられる。

ウ 直送品に対する検収手続の不備

仕入品の検収は、本来、仕入先から納入された物及びその数量等を現物から確認し、確認された内容が発注内容と相違ないかを確認するための作業である。

しかし、かわでんにおける仕入品の検収は、工場の受入担当者が、納入された部材と「送り状」や「納品書」等の「仮伝票」又はかわでん仕様の「現品票」とを突合し、受け入れた現物の数量等の確認は行っているものの、一方で、支払いデータにつながるかわでん仕様の「納品書」については、現物の納品時又は後日の郵送により仕入先から回収した後、受入担当者等が、これら現物、「仮伝票」及び「現品票」と突合することなく、当該「納品書」の検収欄に担当者が押印し、決裁権限者が承認印を押印した上で、「納品書」に印字されるバーコードを読み取ることにより検収処理が行われている。とりわけ、単体品（直送品）については、購買部門から営業所に対し現物確認の結果を積極的に確認することは行われておらず、直送品の発注依頼者である営業担当者や直送品の納入現場等から購買部門に対して何らの連絡も来ないことをもって、納入された物及びその数量等が確認されたものと取り扱い、本来の検収業務（現物の確認業務）に関与しない購買発注担当者（単体品）が検収欄に押印する運用がとられていた。

また、かわでんの「納品書」における決裁権限者の押印欄については、決裁権限者の承認印を預かった購買発注担当者（単体品）が自ら押印する運用がとられており、決裁権限者が事後的に「納品書」の内容を確認することも行われていなかった。かかる運用は、決裁権限者による押印業務の効率性が優先されたものであった。

また、そもそもかわでんにおいては、直送品の検収手続に係る規程及びマニュアル等も作成されていない。

このように、本件不正行為の発生は、直送品に対する検収手続に不備があり、また納品を巡る担当者とその上長との間の相互牽制が実質的に機能していなかった等、検収プロセスにおいて実質的なチェック機能が作用していなかったことが一因となったものと考えられる。

なお、検収手続に不備が生じた一因として、かわでんにおいては、「検収業務」全般に対する理解が不足しているものと考えられる。例えば、工場内の業務においては、仕入先からの部材の受け入れに係る「受入業務」と、「納品書」に検収印を押印した後、社内管理システムに支払データを入力する「検収処理」とに区分され、この受入業務と検収処理が連動していない。すなわち、かわでんにおいては、仕入先に対して発注した部材が、発注の内容どおりに納品され、これに基づき支払いをするという検収業務に係る一連の流れが「受入業務」と「検収処理」に分断されており、それぞれの担当者が検収業務の全体の流れを理解せず個別に業務を行っている。このため、検収処理においては、受入担当者又は購買発注

担当者が、実際の納品物との確認又は納品物と突合した「仮伝票」等と突合せずに、「とりあえず」納品書の検収欄に押印する等していた結果、本件不正行為のような直送品に係る不正な発注に対しても、検収手続における牽制効果が効かなかったものと認められる。

エ 購買発注担当者の固定化

本件不正行為に係る単体品の発注業務のほとんどを行っていた購買発注担当者（単体品）は、平成 17 年頃、当時の購買発注担当者の退職を機に、当該担当者が行っていた発注業務を他の購買発注担当者と共に引継ぎ、現在に至るまで（その業務範囲に若干の変動はあるものの）同様の発注業務を担当している。

そして、本件不正行為は平成 19 年 10 月 29 日発注分から平成 26 年 12 月 2 日発注分までの約 7 年という長期間にわたっているが、本件不正行為の中には、納入日が 4 日以上空く等、緊急対応とは言い難いものも含まれている等、通常の発注業務からは考え難い単体品の発注が継続的に反復して行われていた。

さらに、上記購買発注担当者（単体品）は、営業担当者が電話による発注依頼をしても前工程担当者に「製造依頼書」を回付しない場合、顧客からのオーダーと発注との紐づけができず、顧客に対して代金を請求することができなくなり、結果として、会社が損失を負うことまでも認識しながら、事後的に「製造依頼書」が前工程担当者に回付されているかを一切確認していなかった。

かかる事実からすれば、本件不正行為の発生は、当該購買発注担当者（単体品）が固定化し、その担当業務が長期化したことから惹起される、担当業務の流れ作業化等が一因となったものと考えられる。

オ 山形購買外注グループの人員不足

山形購買外注グループにおいては、単体品に加えて、山形工場における製作業務に要する各種部材の発注、受入れ（納期督促等）、検収に関連する業務のみならず、各種仕入品の運搬やラインで使用する形態への処理作業等（例えば、皮むき作業やピッキング作業等）の業務をも担当しており、その業務量は、人員構成に比して慢性的に過多の状況にあった。例えば、D 1 や D 2 は、就業時間中、1000 通、2000 通といった書類の処理業務に加えて、その他自席を外さざるを得ない業務も多々ある等、適時の報告を受けることはもとより、購買業務における不正防止の観点から必要となる、上長による管理業務を実効的に行うことも困難な状況にあり、また各従業員についても慢性的な残業を行わざるを得ない等、日々の業務を処理することに追われる状況で相互の業務に気を配るだけの時間的余裕もなかったことが窺われた。なお、D 1 は、平成 24 年 2 月 3 日、山形工場長に対して、山形購買外注グループの業務状況に鑑みて、人材の補充及び担当業務の

移管の上申を行ったものの、山形工場長は、他の部署との均衡や業務の効率化の可能性等を示唆するのみで当該上申を受け入れなかった。

以上からすれば、山形購買外注グループにおける慢性的な業務過多、すなわち慢性的な人員不足の状況が、前記の、発注業務や検収業務を巡る担当者とその上長との間の相互牽制機能の欠缺の一因であり、ひいては、(発注対象品のみならず発注行為の頻度や発注量までもが不自然であった)本件不正行為の発生及び早期発見を困難ならしめた一因ともなったことは否定できないものと考えられる。

カ 山形購買外注グループにおける不明確な職務分掌

「購買チームの業務フロー」と題する資料によれば、D 8 が「単体 単体部品の受入・検収・出庫」を担当し、D 4 が「事務用品の発注・検収」を担当することとされている。また、「購買チームの業務分担」と題する資料によれば、D 3 は、「納品書の検収」を行うこととなっている。

このように、山形工場における検収については、一つの業務について複数の担当者がいずれも担当者であるかのような記載が見受けられる。実際、本件不正行為に関する発注業務を行った購買発注担当者(単体品)と、他の担当者との間の業務分掌も、不明確であった。また、本件不正行為に係る単体品の検収(検収印を押印する業務)は発注を行った購買発注担当者(単体品)自身が担当していたが、これらの検収印を押印する業務の実際の分掌については、現場で作業をする中で業務の効率性を重視しつつ徐々に決まったという要素が強く、事実上の慣行となっていたことが窺われる。このように、山形購買外注グループに所属する各従業員の個々の職務分掌は統括的に把握されていたとは言い難い。

かかる事実からすれば、本件不正行為の発生は、山形購買外注グループにおける業務遂行が、業務の効率性を重視し、不正防止の観点から統括的に検討されたものではない、事実上の不明確な職務分掌に基づき行われていたことにも一因があったものと考えられる。

(4) 本件不正行為の動機・正当化

当委員会は、X 1 に対して直接ヒアリングを行っていないことから、X 1 が本件不正行為を行うことの動機及びその正当化については、直接的な把握は行えなかった。

しかしながら、平成 26 年 12 月 11 日に、かわでんの武田工場長及び D 1 らが X 1 に対してヒアリングを行った際の録音記録等によれば、遊興費及び生活費等のための借入れの返済に資金が必要だったものと思料される。

5 本件不正行為による管理数値に与えた影響について

かわでんでは、毎月、経営管理本部経営管理部において「原価差異分析表」が作成されており、当該「原価差異分析表」により、工場区分・製品区分・原価要素区分・工程区分の区分毎に標準原価と実際原価の差異発生状況を確認することができる。

本件不正行為は、前記のとおり、平成 19 年 10 月の発注から開始されており、徐々に取引金額が大きくなっているが、「原価差異分析表」の組立配線材料費の原価差異金額にも本件不正行為の影響が表れている。

具体的には、山形工場の組立配線材料費の原価差異について、平成 21 年 10 月以降は、ほぼ毎月、不利差異（標準原価よりも実際原価が上回っている。）の状態が継続しており、月によっては、実際原価が標準原価の 2 倍近い金額に達していることから、「原価差異分析表」において本件不正行為の端緒が表れていたのは明らかであると考えられる。

6 関係部署等における要因について

当委員会は、関係各部署等における以下の各点が、相互に関連・作用することによって、本件不正行為の発生又は早期発見が実現されなかった要因となったものと判断した。

(1) 取締役会・取締役

ア 過去の不正事例における再発防止策の不徹底

後記のとおり、かわでんにおいては、過去 5 年間において、3 件もの不正事例が発生している。

そのうち、特に本件不正行為と類似する特徴のある、単体品の仕入取引を含む福岡営業所における平成 23 年の懲戒事例においては、社内調査委員会が実施すべきとした再発防止策、改善策として、コンプライアンス意識の向上、内部統制上の販売プロセスの強化、定期的な人事ローテーションが挙げられ、その中で特に に関して、「単体部品発注のデータを注視し、異常発生を早期発見するための施策」も実施すべきとの指摘が行われていた。当該指摘は、本件不正行為の早期発見にも直結し得るものであるものの、その後の取締役会においては、かかる施策について具体的な議論が行われた形跡は認められず、また、かかる施策が実際に全社的に実行された事実も認められない。

上記再発防止策、改善策が指摘された時点において、「単体部品発注を注視し、異常発生を早期発見するための施策」が何らか徹底されていれば、本件不正行為

は早期に発見された可能性が高い。なお、平成 23 年 3 月 8 日付取締役会資料(「福岡営業所で起きた不正についての概要」と題する書面)には、監査法人からの指摘として「検収していないのに、検収手続きを行っていたことが問題！内部統制の無視である。手続きの徹底が重要。頼み込まれたのかもしれないが、頻繁に行われて不思議に追わないのか？不思議に思わないくらい検収手続きの無視は行われているのか？単なる事務手続化している？」との記載も見受けられる。かかる監査法人の指摘についても、その後の取締役会において具体的に議論された形跡は認められず、また、何らかの具体的な施策が講じられた事実も認められない(特に単体品の検収について、その実態が検収の体をなしていなかった点は前記のとおりである。)

また、後記 3 件の不正事例のうち、異なる 2 件の事例(平成 23 年の事案及び平成 24 年の事案)について社内調査委員会が設置されているところ、いずれの社内調査委員会においても、全く同項目の再発防止策、改善策(コンプライアンス意識の向上、内部統制上の販売プロセスの強化、定期的な人事ローテーション)が指摘されており、そもそも当該指摘の網羅性自体にも疑問は残るものの、取締役会においては、いずれの事案についても社内の関係者を処分し、関係部署に対して個別の通達を行う旨が確認されたのみであり、実施すべき施策の検討や、継続的なモニタリング等が行われた形跡は認められない。そして、実際に行われた施策としても、不正事例発生直後の一部の従業員に対するコンプライアンス研修が確認されるのみである。

このように、取締役会においては、過去に不正事例が頻発しているにもかかわらず、発生した不正事例における教訓を活かし、その原因分析や再発防止策の実施が真摯に検討されたとは認め難く、かかる再発防止策の不徹底が本件不正行為の要因となったことは否定し難い。

イ 管理意識の不十分性

(ア) 管理部門の軽視

かわでんにおいては、その企業風土として、売上及びそれに関連する顧客に対する製品納期の遵守を重要視するあまりに、営業や製造部門が重視され、相対的に管理部門が軽視される傾向にあったことが窺われる。

そのため、前記の山形購買外注グループのように、管理部門の人員構成は抑制的となり、業務過多等となる結果、営業部門に対する牽制力・管理能力が不十分となっている状況にあると言わざるを得ない。

(イ) 購買部門に対する監督責任の所在の不明確

かわでんにおいては、平成 23 年 5 月 9 日に組織発令として通達が出され、「7. 製造本部に購買部を新設し、管下に山形購買外注グループ、東京購買チーム、九州購買チームをおき、山形購買外注グループ管下に山形購買外注チームをおく」、「8. 山形工場 購買外注グループ 購買外注チームを廃止し、業務を購買部 山形購買外注グループ 山形購買外注チームに移管する。但し、山形購買外注グループ、山形購買外注チームの業務で山形工場に関することは、山形工場長管轄とする」、「9. 山形工場 購買外注グループ 東京購買チームを廃止し、業務を購買部 東京購買チームに移管する」旨の組織の変更が行われた。

しかし、実際の職制上は、購買部は仕入先との間の仕入原価の交渉等を主たる業務としており、山形工場及び九州工場における購買業務の管理監督は行っていない。そして、九州工場長においては、九州購買チームは自らの指揮・命令下にあると理解しているものの、山形工場長は、山形購買外注グループは購買部の指揮命令下にあると理解している等、購買部門に対する管理監督の実態が不明確である上、取締役会・取締役において決定された組織構成とも整合していない。

このように、取締役会が購買部門に対する監督責任の所在を不明確な状況に置いていたことは否定できない。

(ウ) 規程類に対する管理意識の欠如

かわでんにおいては、上記組織変更が行われたにもかかわらず、組織規定、業務分掌規定、及び職務権限規定は、いずれも平成 20 年 10 月 1 日以降一切改定されておらず、後記のとおり複数の不正事例が発生しているにもかかわらず、購買管理規定については平成 14 年 10 月 8 日以降、販売管理規定については平成 20 年 11 月 7 日以降一切改定されていない。

さらに加えて、前記のとおり、例えば、山形工場及び九州工場のいずれの工場においても、単体品の発注に関する規程やマニュアル等が存在していなかった事実にも鑑みると、取締役会が規程類やマニュアル全般を軽視しており、これに対する管理意識が希薄であったと言わざるを得ない。

(エ) 山形工場及び九州工場における業務内容の不統一

山形工場と九州工場における購買業務はほぼ同一であるにもかかわらず、実際に行われている業務フロー等には差異が認められる状況にあった。本件不正行為は、山形工場における業務フローを前提にして発生したものであり、平成 23 年の福岡営業所における懲戒処分事案を受けて改善された九州工場におけ

る業務フロー（「製造依頼書」の原本が受領されない限り「注文書」は発行しない等）が徹底されていれば、本件不正行為は発生しなかった可能性がある。

この点、取締役会においては、両工場における共通の業務について、その統一化を図る等の取組みが検討された形跡はない。後記のとおり不正事例の多さに鑑みれば、工場間における統一的な管理を試みることも検討されて然るべきであったといえる。

このように、取締役会においては、購買部門に対する管理意識はもとより、管理業務全般に対する意識が低く、管理部門を軽視する傾向にあったと評価せざるを得ず、かかる企業風土が本件不正行為の要因となったことは否定し難い。

(2) 監査役・監査役会

本件不正行為との関係において、監査役による購買部門（特に山形購買外注グループ）に対する監査は、内部監査室による調査結果の内容を形式的に確認するに留まり、承認印の管理方法等、業務実態に即した監査は行われていなかった。

また、監査役は、過去の不正事例の発生を受けて、九州購買チームに対する監査においては、その業務フローの検証を含め、実態に即した監査（指導）を実施したことが認められるものの、山形購買外注グループに対する監査については、当然に実務上のルール（但し、前記のとおり事実上のものに留まる。）の遵守が徹底されているものと考え、必ずしも九州購買チームに対して実施した監査と同様の視点で実施していなかった。

このように、監査役・監査役会においては、過去の懲戒事例を踏まえた再発防止策の取組状況等について問題意識は有していたものの、山形購買外注グループに対する監査において、九州購買チームに対する監査と同等の水平展開を徹底することなく、形式的監査に留まったことが本件不正行為の要因となったことは否定し難い。

(3) 内部監査室

内部監査室は、かわでんの全ての営業所及び工場を、毎年最低1回は巡回し、作成した監査計画に従って、各拠点の業務のサンプリング調査を実施している。

本件不正行為との関係においては、平成24年度に実施したサンプリング調査において、本件不正行為に関する「仮注文書」を確認した機会があったが、このとき、D1又はD2による確認が行われているかについては「仮注文書」の確認欄及び承認欄の印影の有無を確認するのみで、聞き取りを行う等実態把握に努めなかった。さらに、本件不正行為に係る「仮注文書」について、本来記入されるべきオーダー番号が欠缺していたことも看過した上、本件不正行為に係る発注内容自体の不自然性に関しても感知しなかったため、本件不正行為を発見するに至らなかった。そして、監査計画についても、例年同様の内容で作成されており、過去の不正事例の発

生を受けて重点的な監査項目が設けられる等の実効的な対処は認められない。

また、そもそも、工場における実際の検収業務が、あるべき検収業務の業務フローと異なっていることについて長期間指摘ができておらず、さらには、本件不正行為に類似する平成 23 年懲戒処分事案に関しても、当該懲戒処分事案の原因となった検収業務に係る本質的なリスク（実際のモノを確認できていない。）という点に関して問題視することなく、単に外部の第三者と共謀したことから可能になった不正であるとの認識で、その後、当該検収業務に係るリスクについての指摘が行えていない。

さらに、内部監査室に専従する従業員は室長 1 名のみであり、内部監査においては常勤監査役と必要に応じて経営企画室に従事する従業員と共に実施する体制であるものの、かわでんの事業規模及びその業務フローの複雑さに鑑みると必ずしも十分な人員が確保されているとは評価できない。

このように、内部監査室による内部監査業務は、形式的な調査が行われるに留まっており、また監査対象の広範さに対するその陣容の脆弱性からも十分な内部監査機能が発揮されることは期待できず、かかる内部監査の不徹底が本件不正行為の要因となったことは否定し難い。

(4) 経営管理部

かわでんの原価計算の方法は、個別原価計算を採用している。材料費に関しては、個別物件に紐づく「買入部品費」は、実際原価を賦課し、「その他の材料費」は標準単価に実際消費量を乗じて標準原価を算出する。また、「労務費」及び「経費」は見積工数を基準として予定配賦率で配賦する。

なお、標準原価で計上された「その他の材料費」、「労務費」及び「経費」と実際原価との差額は、原価差額として処理し、期末に棚卸資産及び売上原価へ調整配賦する。

本件不正行為に係る取引の対象となった電線は、「その他の材料費」のうち「組立配線材料費」として計上されている。

本件不正行為との関係においては、経営管理本部経営管理部は、月次で「原価差異分析表」を作成しているが、山形工場の「組立配線材料費」に係る原価差異については、平成 21 年 10 月以降は、ほぼ毎月、不利差異（標準原価よりも実際原価が上回っている。）の状態が継続しており、月によっては、実際原価が標準原価の 2 倍近い金額に達していた。これは、本件不正行為による影響であり、「原価差異分析表」の作成により本件不正行為の端緒を把握していたと評価できる。しかしながら、取締役会、工場及び経営管理部等において、「原価差異分析表」に基づき、原価差異分析を行う等の経営管理のために有効に利用していなかったことから、当該端緒を活かすことができなかった。

工場等において原価差異分析を行っていなかったことに係る背景的事情としては、標準原価を用いた原価差異に係る分析を行うための基礎的な知識が関係者等において不足しており、原価差異分析の重要性の認識が不十分であったと認められることから、この点において、関係者に対する差異分析を含めた原価計算に関する教育・研修制度が十分でなかったと認められる。

このように、経営管理部においては、月次で「原価差異分析表」を作成し、当該資料において本件不正行為に係る兆候が表れていたが、当該資料につき、取締役会、工場及び経営管理部等において、原価差異分析を行うなどの経営管理に有効に利用してなかったため、当該資料は、本件不正行為の端緒となり得たにも関わらずこれを漫然と見逃し、結果、本件不正行為が長期に継続して行われた一因となったことは否定し難い。

(5) 会計監査人

前記のとおり、かわでんにおいては、検収処理が形骸化していた。すなわち、受入担当者は、部材については仕入先が作成した「送り状」等の「仮伝票」に基づき現品を確認するが、その後、「仮伝票」と「納品書」を突合せずに、購買発注担当者から回付された「納品書」に押印しており、現品の確認結果に基づいた検収を行うという運用は存在していなかった。

また、本件不正行為に係る取引である営業担当者が指定する場所に直送される単体品に関しては、営業担当者によっては仕入先が作成した「送り状」等を山形購買外注チームに回付することもあるが、それはルールとして徹底されていたものではなかった。少なくとも山形購買外注チームにおいては、ルールとして認識しておらず、「送り状」等が返送された場合であっても、それと「納品書」の突合はしていなかった。つまり、単体品については、現品の確認結果に基づく検収を行う仕組みそのものが整備されていなかった。

この点、会計監査人は、部材について、受入担当者においては、「仮伝票」と「納品書」を突合せずに、購買発注担当者から回付された「納品書」に押印していたとの実態を把握していなかったことから、検収処理が現品の確認結果に基づいて行われていなかったことを認識しておらず、また、単体品については現品の確認結果に基づき検収を行うという仕組みそのものが存在していなかったことは認識していたが、発注手続に係る他の内部統制行為が存在しているため購買に関する業務フローは全体としては適正であると認識していたとのことである。

また、本件不正行為発覚以前の平成 23 年の福岡営業所における懲戒処分事案に関して、会計監査人の当時の担当者は、事実確認を目的として、「福岡営業所で起きた不正についての概要」と題する書面を作成した。当該書面においては、当該懲戒処分事案に係る検収手続（すなわち、単体品の検収手続）に関して、「今回の案

件では、営業担当者が直接引き取った（現地送りにした）という嘘の報告を行い、購買ではその嘘を受けて何ら確認をすることなく検収手続きを行ってしまった」との事実を受けて、「現物の確認なしでは検収をしないというのは検収手続の基本であり、そのようなことが行われては、検収という統制行為自体が意味のないものになってしまう」、「直接引き取るということが、例外的に行われたとしても、社内的には例外に対する承認、及び仕入れ先に対する事実の確認は行うべきではないのか？」との指摘を行った。

かかる懲戒処分事案の再発防止策として、九州工場においては、「製造依頼書」の原本が回付されない限り「注文書」を発送しない、また発注はすべて九州購買チームを通して行う、という内部統制上のプロセスの改善を行ったが、単体品の検収手続については何ら改善を行わなかった。そして、会計監査人も、前記書面に記載のとおり、当初はかわでんにおける検収手続（特に、単体品に関する検収手続の欠如）を問題視していたものの、発注に係る前記改善が行われたことから、これによって購買に関する業務フローは全体としては改善されたと判断し、検収手続の不備については、単体品も含め、監査上の重要な問題とは認識しなかった。

しかし、受入処理と検収処理を連動させた検収は、内部統制上極めて重要な牽制手続であり、発注に係る内部統制行為があるからといって、検収に係る内部統制行為が不要となるものではなく、むしろ、両者は相互に補完しあう関係にある。

したがって、本件不正行為が、平成 23 年の福岡営業所における懲戒処分事案と同様に、単体品について行われたものであることにも鑑みれば、会計監査人が、当初の問題意識のとおり、かわでんにおける単体品の検収手続の不備について何らかの監査上の対応を行っていたら、本件不正行為は早期に発見できた可能性がある。

7 本件不正行為に係る取引金額の確定

(1) 本件不正行為に係る取引金額の確定方法

当委員会は、本件不正行為に係る取引金額の確定に際して、「2 山形工場における購買業務の流れ」及び「4 本件不正行為の態様」等の本件調査で判明した事実に基づき、以下の検討を行った。

ア 発注データにおける「摘要」データから把握

本件不正行為に係る取引に関しては、山形購買外注チーム単体品担当者が、X1からの電話による発注依頼に基づき、発注データを社内管理システムに入力する際に、備考欄に直送先である「静岡（営）」、「X1の氏」及び「NN(株)静岡支店止」等の記載を行っていた。したがって、発注データの備考欄の記載について、「静岡」又は「X1の氏」（いずれも平仮名及びカタカナ表記を含む。）の記載が

含まれる取引を全件抽出し、その中で、「製造依頼書」等により正規の発注であることが確認できる取引や発注部材名から換金可能性が低いと判断される取引等を除いた全ての取引を本件不正行為に係る取引であると認定した。

イ 電線に係る取引の検証

上記のとおり、本件不正行為に係る発注データについては、原則的には備考欄に「静岡」、「X1の氏」等の記載が含まれているが、当該記載を行わない場合であっても、本件不正行為を実行することが可能であるため、上記とは別の観点からも疑義の高い取引の抽出を行った。

本件不正行為においては、「HIV」という品名の電線が使用されているが、上記にて認定されていない他の電線（「HIV」も含む。）の取引についても、本件不正行為に使用された可能性は否定できないと考えられる。特に、かわでんの製品における使用頻度及び換金可能性等に鑑みると、断面積 100 スケア以上の電線に関して、その使用実態が不明瞭なものについては、本件不正行為に使用された可能性が高いと考えられる。

そこで、断面積 100 スケア以上の電線取引で備考欄に静岡営業所のオーダー番号が記載されている発注取引、及び同じく断面積 100 スケア以上かつ長さ 500 メートル以上の電線取引で備考欄に送付先が記載されていない発注取引は、疑義の高い取引であると考えられるため、当該取引のうち、「製造依頼書」等により正規の発注であることが確認できないものについては、本件不正行為に係る取引であると認定した。

ウ 銅バー及び鉄板に係る取引の検証

換金可能性の観点から、かわでんの製品に使用する部材を分析すると、上記電線の他にも、銅バー（主に配電盤や制御盤に電源を各部分に接続する導体棒（ブスバー）であり、素材が銅であるため「銅バー」とも呼ばれる。）及び鉄板について、本件不正取引に使用された可能性を否定することができないため、当該部材の発注取引に関しても検証を行った。

電線の発注取引について 1 回当たりの発注金額の推移を分析すると、本件不正行為に係る取引は、在庫補充のために発注される通常の発注金額とは大きく乖離しており、かつ取引が反復継続されているため、その特異性が顕著に表れているが、鉄板及び銅バーの発注取引については、同じような傾向を示す取引は検出されなかった。

また、電線については、補修材等として営業所に直送されることもあるが、銅バー及び鉄板については、工場での加工を経ずに営業所に直送されるということは殆どない（もし営業所に直送された場合は不自然に映る。）ため、本件不正行

為に当該部材が使用された可能性は低いと判断した。

(2) 本件不正行為に係る取引金額

以上の調査の結果、本件不正行為に係る取引金額は、721,797 千円であったと判断した。

第四 件外調査の結果判明した事項について

1 調査の方針について

本件調査開始時において、既に、かわでんが南陽警察署に対し本件不正行為について事件相談を行っており、南陽警察署においてもX 1の逮捕に向けて捜査を開始していた。このため、南陽警察署から当委員会に対して、本件不正行為の実行者であるX 1に対するヒアリング等の実施については、警察当局による捜査に影響が出る可能性があることから、その実施を控えるよう協力要請を受けた。

このため、本件調査においては、本件不正行為の実行者からヒアリングを行っていないことから、客観的な状況に基づき、広く不正の可能性を視野に入れ、件外調査を行うこととした。

具体的には、本件不正行為に係る取引の業務の流れを把握し、本件不正行為が行われた原因解明を行うとともに、本件不正行為に係る取引以外の取引に関しても、当該原因に基づく不正の可能性の有無について検討することとした。特に、本件不正行為に係る取引が行われた山形工場のみではなく、九州工場における購買業務に関しても調査対象とし、購買業務に関しては全社的に調査の対象とした。

2 懲戒処分事案関係

当委員会が把握したかわでんにおける過去5年間の懲戒処分事案は、以下のとおりである。

処分日	内容	所属
H23.04.28	不正取引・不正入金処理	西日本支社福岡営業所
H23.06.30		
H24.03.02	不正売上計上	首都圏第二支社第二営業所
H26.10.08	不正会計処理による横領・着服	九州工場総務チーム

(1) 平成 23 年 4 月 28 日・同年 6 月 23 日懲戒処分事案

ア 事案の概要

平成 23 年 4 月及び同年 6 月になされた懲戒処分事案（以下、「平成 23 年懲戒処分事案」という。）は、福岡営業所の営業担当者が、減額申請を怠った回収不能な売掛金の回収等の目的のため、虚偽の「製造依頼書」を作成し、九州工場購買発注担当者に仕入先に対して発注依頼を行うとともに、当該営業担当者が指定する場所に直送させ、さらに、当該仕入先の担当者と共に、仕入れる部品をその他の換金可能性の高い商品に変更し、これを転売の上換金し、回収不能な売掛金の回収に充てたものである。

なお、当該懲戒処分事案は、滞留債権の調査において判明した。

イ 改善策

かわでんにおいては、当該懲戒処分事案を受け、設置された調査委員会の調査報告書において、以下の再発防止策として、コンプライアンス意識の向上、内部統制上の販売プロセスの強化、定期的な人事ローテーションを提言していた。

なお、前記において、営業本部からの通達による施策の他、「単体部品発注のデータを注視し、異常発注を早期発見するための施策」も実施すべきとの提言を行っていた。

(2) 平成 24 年 3 月 2 日懲戒処分事案

ア 事案の概要

平成 24 年 3 月になされた懲戒処分事案（以下、「平成 24 年懲戒処分事案」という。）は、首都圏第一支社及び首都圏第二支社において、取引としての実態はあるものの売上計上に係る手続が不適切だったものである。

イ 改善策

かわでんにおいては、当該懲戒処分事案を受け、設置された調査委員会の調査報告書において、以下の再発防止策として、コンプライアンス意識の向上、内部統制上の販売プロセスの強化、定期的な人事ローテーションを提言していた。

(3) 平成 26 年 10 月 8 日懲戒処分事案

ア 事案の概要

平成 26 年 10 月になされた懲戒処分事案は、九州工場において、総務チーム管理職による架空費用の支払い、旅費の架空計上等による金銭の横領であった。

イ 改善策

かわでんにおいては、当該懲戒処分事案に関して、社内調査委員会の報告書は作成されていないが、当該懲戒処分事案を受け、旅費等の精算に係る事後的なチェック制度の導入、及び当該不正の機会ともなった多額の小口預金の残高を要した要因である九州工場における一部の支払いを変更し、小口預金の残高を小額なものとした。

3 アンケート調査及びホットラインの設置

当委員会は、かわでんにおける不正行為の実態及び役職員のコンプライアンス意識等を把握するため、書面によるアンケート調査を行った。また、併せて、当委員会を通報窓口とするホットラインを設置し、本件不正行為及びその他の不正行為に係る情報の提供を求めたが、当委員会の調査期間中において、ホットラインに対する情報提供はなかった。したがって、以下、アンケート調査の結果等について記載する。

(1) アンケート調査の方法及び概要

アンケートは、当委員会から各役職員の自宅に直接送付し、当委員会に対して直接返送する方法により回収した。

また、入手した回答について、記載内容に不備がある回答及び不正行為等の具体的な内容が不明な回答も散見されたため、当委員会が必要と認めた役職員に対して、電話によるヒアリングを実施し、記載内容の追加確認を行った。

当該調査は、かわでんの臨時従業員を含む全役職員 740 名（平成 27 年 1 月 31 日現在）を対象とし、739 名から回答を得た（回答率 99.9%）。

なお、回答が得られなかった 1 名は、現在、病気により長期療養中の職員であった。

当該調査の結果は、以下のとおりである。

(2) 営業業務に関するアンケート

本件不正行為の手口に鑑みると、「単体品」の取引を利用した他の不正発注行為が、X 1 以外の営業担当者によって行われていた可能性も否定できないことから、

営業業務に従事したことがある全役職員に対し、以下の質問を行い、183名から回答を得た。

質問内容	該当者数	左記該当者数のうち		
		本件不正行為	過去の懲戒処分事案	その他
「製造依頼書」を作成せずに、購買担当者等に単体品の発注依頼を行ったことがある。又は、他の営業担当者が「製造依頼書」を作成せずに、購買担当者等に単体品の発注依頼を行ったことを知っている。	13名	0名	0名	13名
購買担当者等に発注依頼を行った単体品のなかで、10万円以上の電線又は銅材でかつ工場を経由せずに営業所等に直送されたものがある。	9名	0名	0名	9名

「 「製造依頼書」を作成せずに、購買担当者等に単体品の発注依頼を行ったことがある。又は、他の営業担当者が「製造依頼書」を作成せずに、購買担当者等に単体品の発注依頼を行ったことを知っている」と回答した13名のうち、自身で「製造依頼書」は作成しなかったが他の営業担当者が作成した(1名)、10年以上前に営業にて材料を調達した際に「製造依頼書」を作成しなかったことがある(1名)、緊急時対応のために「製造依頼書」を作成しなかったことがある(11名)であった。なお、緊急時対応のために「製造依頼書」を作成しなかった者のうち、4名については、その後、いずれも「製造依頼書」を作成し、また、残りの7名については、その後、「製造依頼書」を作成していない又は作成したか定かではないが、いずれも発注金額は10万円未満とのことであった。

「 購買担当者等に発注依頼を行った単体品のなかで、10万円以上の電線又は銅材でかつ工場を経由せずに営業所等に直送されたものがある」と回答した9名については、工場の保管場所の都合等により直送されたものであるが、8名については、いずれも「製造依頼書」を作成し、残りの1名については、15年以上も前のことなので内容は覚えていないとのことであった。

(3) 購買業務に関するアンケート

本件不正行為の手口に鑑みると、「単体品」の取引を利用した他の不正発注行為等に、購買担当者が関与していた可能性も否定できないことから、購買業務に従事

したことがある全役職員に対し、以下の質問を行い、57名から回答を得た。

質問内容	該当者数	左記該当者数のうち		
		本件不正行為	過去の懲戒処分事案	その他
「製造依頼書」が作成されていることを確認せずに、営業担当者から直接、単体品の発注依頼を受けたことがある。又は、他の購買担当者が、「製造依頼書」が作成されていることを確認せずに、営業担当者から直接、単体品の発注依頼を受けたことを知っている。	8名	3名	0名	5名
営業担当者から発注依頼を受けた単体品のなかで、10万円以上の電線又は銅材でかつ工場を経由せずに営業所等に直送されたものがある。	3名	1名	0名	2名
通常の発注依頼者以外の者(発注業務に関係していない部署や既に退職した者等)から発注依頼を受けたことがある。	3名	1名	0名	2名

「 「製造依頼書」が作成されていることを確認せずに、営業担当者から直接、単体品の発注依頼を受けたことがある。又は、他の購買担当者が、「製造依頼書」が作成されていることを確認せずに、営業担当者から直接、単体品の発注依頼を受けたことを知っている」と回答した5名のうち、3名については、いずれも発注後に「製造依頼書」と突合しており、残りの2名については、「製造依頼書」と突合したか定かではないが、いずれも発注金額は10万円未満とのことであった。

「 営業担当者から発注依頼を受けた単体品のなかで、10万円以上の電線又は銅材でかつ工場を経由せずに営業所等に直送されたものがある」と回答した2名は、いずれも発注後に「製造依頼書」と突合したとのことであった。

「 通常の発注依頼者以外の者(発注業務に関係していない部署や既に退職した者等)から発注依頼を受けたことがある」と回答した2名は、品質保証部からのクレーム対応部品の調達、又は技術部からの技術的サンプル品の調達等のために受けた発注依頼であり、いずれも「購入依頼書」による適切な承認手続を経たものとのことであった。

(4) その他不正行為に関するアンケート

かわでんにおけるその他の不正行為の有無について確認するために、全役職員に対し、以下の質問を行い、739名から回答を得た。

質問内容	該当者数	左記該当者数のうち		
		本件不正行為	過去の懲戒処分事案	その他
会社が購入した部品・部材等を不正に着服したことがある。又は、他の役職員が部品・部材等を不正に着服したことを知っている。(本件、公表事実を除く。)	2名	0名	1名	1名
取引業者等に何らかの便宜を図ることにより、不正な見返り(キックバック等)を受けたことがある。又は、他の役職員が、取引業者等に何らかの便宜を図ることにより、不正な見返り(キックバック等)を受けたことを知っている。	1名	0名	0名	1名
前記の他に、会社資産の着服や不適切な会計処理等の不正行為を行ったことがある。又は、他の役職員が会社資産の着服や不適切な会計処理等の不正行為を行ったことを知っている。	6名	0名	5名	1名
本件不正行為に関して以前から知っていた。	0名			
業務に関連して、反社会的勢力と接点を持ったことがある。	0名			

「 会社が購入した部品・部材等を不正に着服したことがある。又は、他の役職員が部品・部材等を不正に着服したことを知っている(本件、公表事実を除く。)」と回答した1名は、余剰部材を無断で持ち出し、他の製品に流用したというものであるが、当該部材の金額は10万円未満とのことであった。

「 取引業者等に何らかの便宜を図ることにより、不正な見返り(キックバック等)を受けたことがある。又は、他の役職員が、取引業者等に何らかの便宜を図ることにより、不正な見返り(キックバック等)を受けたことを知っている」と回答した1名は、取引先から接待を受けているというものであるが、伝聞情報であり詳細な内容は不明とのことであった。

「 他の役職員が会社資産の着服や不適切な会計処理等の不正行為を行ったこ

とを知っている」と回答した1名は、特定の職員に対し、職務手当等の未払があるとの伝聞情報であったが、当該職員にヒアリングを行ったところ、そのような事実はないとのことであった。

(5) コンプライアンス意識等に関するアンケート

本件不正行為が発生した背景等を把握するために、全役職員に対し、以下の質問を行い、739名から回答を得た。

質問内容	ある	ない	分からない
業務の一環として「コンプライアンス」に関する教育研修を受講した事があるか。	154件 (20.8%)	303件 (41.0%)	282件 (38.2%)
業務の進め方やルールについての教育研修を受講した事があるか。	425件 (57.5%)	179件 (24.2%)	135件 (18.3%)
業務手順に関し、社内規定やマニュアルがあるか。	596件 (80.7%)	37件 (5.0%)	106件 (14.3%)

「業務の一環として「コンプライアンス」に関する教育研修を受講した事がある」と回答した全体の割合は20.8%であるが、職位別に集計したところ、「ある」と回答した管理職員は33.0%、一般職員は16.6%であった。

「業務の進め方やルールについての教育研修を受講した事がある」と回答した全体の割合は57.5%であるが、職務別に集計したところ、「ある」と回答した営業職員は60.6%、技術・製造職員は58.2%、事務（購買業務含む。）職員は46.7%であった。

「業務手順に関し、社内規定やマニュアルがある」と回答した全体の割合は80.6%であるが、職務別に集計したところ、「ある」と回答した営業職員は80.6%、技術・製造職員は80.2%、事務（購買業務含む。）職員は85.3%であった。

質問内容	理解している	理解していない	読んだことがない
(「ある」と回答した人が対象) 社内規定やマニュアルの内容を理解しているか。	234件 (39.3%)	317件 (53.2%)	45件 (7.5%)

「業務手順に関し、社内規定やマニュアルがある」と回答した596名のうち、その内容を理解しているのは39.3%にとどまった。

質問内容	カバーしている	カバーしていない
(で「理解している」と回答した人が対象) 社内規定やマニュアルの内容は十分にカバーしているか。	162件 (69.2%)	72件 (30.8%)

「社内規定やマニュアルの内容を理解している」と回答した234名のうち、その内容が業務手順を十分にカバーしていると回答しているのは69.2%であり、全回答者739名に対する割合は21.9%であった。

4 デジタルフォレンジック調査等

当委員会は、本件不正行為、懲戒処分事案及びアンケート調査等の結果を踏まえ、本件不正行為類似の不正行為及びその他の不正行為を把握するため、以下の調査を行った。

(1) 工場間比較分析

かわでんは、山形工場及び九州工場において製品の製作を行っているが、両工場の分担は、製作する製品の内容によってではなく、顧客の所在地に応じて行われている（山形工場は東日本エリア、九州工場は西日本エリアをそれぞれ担当している。）。そのため、両工場における各製作量は異なるものの、製作する製品構成は類似する状況にあるといえる。

このような状況を踏まえると、山形工場及び九州工場における各部材の発注割合（部材の総発注金額に対する各部材の発注割合）は近似することが想定されるため、両工場間の比較分析を行い、特定部材の発注割合の偏りが存在しないか検証を行った。

当該検証の結果、本件不正行為において使用された「HIV」以外の部材の発注割合について、両工場間で合理性の認められない著しい偏りは認められず、「HIV」についても、本件不正取引認定額を除外すると、両工場間で「HIV」の発注割合が近似することが確認された。

(2) 発注データのオーダー番号と売上データとの突合・検証

前記のとおり、本件不正行為においては、発注の際に入力するオーダー番号は、山形工場共通のものを使用していたが、架空のオーダー番号を使用して不正な発注が行われていた可能性を検証するために、架空のオーダー番号の有無の確認を行った。

発注データのオーダー番号（かわでん発行の「納品書」に記載のオーダー番号）

と売上データとの突合を行った結果、架空のオーダー番号によるものと認められる発注取引は検出されなかった。

(3) 物件別の部材発注状況の把握・検討

物件別の標準原価(かわでんではプロジェクト別の実際原価の集計は行っていないため実際原価を確認することはできない。)の内訳分析を行い、部材の使用割合等を検証した結果、電線部材の過剰使用等を示唆する物件は検出されなかった。

5 その他の調査

(1) 「購入依頼書」及び「仮注文書」の閲覧・通査

山形購買外注チームにて保管(約1年間分)している全ての「購入依頼書」及び「仮注文書」の閲覧・通査を行ったところ、電線、銅バー及び鉄板等の換金性が高いと考えられる部材について、本件不正行為と同様に、オーダー番号が記載されず、かつ納品先が営業所等となっているような発注取引は検出されなかった。

(2) 原価差異分析

山形工場及び九州工場における原価差異の発生状況を確認し、原価差異発生理由等の分析を行ったところ、本件不正行為以外に、材料費が過剰に発生していると認められる事象は検出されなかった。

(3) 取締役会議事録の閲覧・通査

平成21年4月から平成27年1月までの取締役会議事録の閲覧・通査を行ったところ、本件不正行為及び前記の懲戒処分事案以外のその他の不正行為に係る記載はなかった。

(4) 売掛金、工場内在庫及び工場外在庫の滞留状況の確認・検討

前記の懲戒処分事案と同種の不正行為を把握するために、売掛金、工場内在庫及び工場外在庫の回転期間分析を行い、滞留状況を把握するとともに、滞留の理由及びその後の経過を確認したが、架空売上の計上等を示唆する事象は検出されなかった。

(5) 小口現金預金の確認・検討

前記の懲戒処分事案のうち、九州工場における現金着服行為が発生した主要因は、九州工場が独自に使用できる小口現金預金が多額であったことから、同種の不正行為の発生可能性を把握するために、各拠点における小口現金預金の残高の推移を確

認したところ、九州工場のように多額の小口現金預金を有している拠点はなかった（九州工場における小口現金預金残高の概ね 10 分の 1 以下であった。）。

第五 本件不正行為等による開示上の影響

本件不正行為等による、過年度の決算数値に与える金額的影響は、以下のとおりである。

本件不正行為については、電線が不正に発注されたことに伴い過大に計上された製造原価を修正するために、当該不正発注相当額を製造原価（売上原価）から減額するとともに、X 1 に対する同額の求償権を認識した上で、貸倒引当金繰入額（営業外費用）の計上を行っている。

また、前記のとおり、過去 5 年間に於いて 3 件の懲戒処分事案が発生していることから、併せて過年度の決算数値の修正を行っている。

平成 23 年 4 月 28 日・同年 6 月 23 日懲戒処分事案については、主として、過大に計上された売上高を減額し、不正発注相当額も製造原価（売上原価）から減額するとともに、同額の求償権を認識した上で、貸倒引当金繰入額（営業外費用）の計上を行っている。さらに、平成 24 年 3 月 2 日懲戒処分事案については、先行計上されていた売上高及び売上原価の計上時期の修正を行い、平成 26 年 10 月 8 日懲戒処分事案については、旅費等の架空費用相当額を製造原価（売上原価）から減額するとともに、同額の求償権を認識した上で、貸倒引当金繰入額（営業外費用）の計上を行っている。

上記 4 件の金額的影響は、以下のとおりであるが、製造原価を修正するに際しては、原価差異の再計算が必要になることから、個別事案毎に原価差異の再計算は行わずに、各期における修正対象の製造原価合計に対して原価差異の再計算を行っている。したがって、各期の決算数値における修正額は、個別事案別の金額ではなく、該当する事案の合計金額を記載している。

平成20年3月期 (単位：千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成20年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,824,274	15,824,274	-
売上原価	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,373,333	11,362,077	-11,255
売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,450,941	4,462,196	11,255
営業利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,186,588	1,197,844	11,255
経常利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,153,122	1,151,759	-1,362
税引前当期純利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	865,394	864,031	-1,362

平成21年3月期

(単位：千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成21年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	3,570,813	3,570,813	-	7,724,090	7,724,090	-	11,321,163	11,321,163	-	15,710,988	15,710,988	-
売上原価	2,579,922	2,579,995	-6,527	5,605,835	5,588,763	-17,072	8,121,058	8,095,948	-25,710	11,368,223	11,325,613	-42,610
売上総利益	990,891	997,418	6,527	2,118,255	2,135,327	17,072	3,200,105	3,225,815	25,710	4,342,764	4,385,375	42,610
営業利益	330,294	336,821	6,527	705,318	722,390	17,072	1,019,723	1,045,434	25,710	1,317,011	1,359,621	42,610
経常利益	318,495	316,926	-1,569	694,994	693,273	-1,721	996,142	992,992	-3,210	1,276,954	1,274,712	-2,242
税引前当期純利益	317,652	316,082	-1,569	676,545	674,824	-1,721	954,897	951,687	-3,210	1,185,524	1,183,282	-2,242

平成22年3月期

(単位：千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成22年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	2,780,596	2,780,596	-	6,789,142	6,789,142	-	10,218,617	10,218,617	-	13,925,379	13,919,879	-5,500
売上原価	2,031,382	2,020,733	-10,648	4,994,515	4,968,940	-25,575	7,582,293	7,540,396	-41,896	10,349,639	10,289,825	-59,814
売上総利益	749,214	759,863	10,648	1,794,626	1,820,201	25,575	2,636,324	2,678,220	41,896	3,575,739	3,630,054	54,314
営業利益	127,609	138,258	10,648	372,818	398,393	25,575	518,655	560,551	41,896	653,629	707,943	54,314
経常利益	117,886	115,969	-2,516	365,249	363,466	-1,782	505,582	503,147	-2,435	642,042	635,713	-6,328
税引前当期純利益	118,200	115,684	-2,516	365,255	363,472	-1,782	505,200	502,765	-2,435	613,618	607,290	-6,328

平成23年3月期

(単位：千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成23年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	2,686,369	2,686,369	-	5,939,198	5,929,198	-10,050	8,919,678	8,891,190	-28,547	12,756,743	12,756,743	-
売上原価	2,057,668	2,039,778	-17,889	4,541,347	4,498,640	-42,706	6,860,752	6,804,328	-56,423	9,969,649	9,895,223	-74,425
売上総利益	628,701	646,590	17,889	1,397,840	1,430,497	32,656	2,058,926	2,086,802	27,875	2,787,094	2,861,520	74,425
営業利益	23,074	40,963	17,889	143,664	176,321	32,656	184,661	212,537	27,875	277,512	351,938	74,425
経常利益	19,339	16,264	-3,124	143,709	127,196	-16,513	181,701	135,352	-46,349	267,328	270,789	3,461
税引前当期純利益	24	-3,100	-3,124	124,129	107,615	-16,513	162,177	115,827	-46,349	244,293	247,755	3,461

平成24年3月期

(単位：千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成24年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	2,911,930	2,911,930	-	6,409,405	6,323,708	-85,697	9,997,538	9,997,538	-	14,202,586	14,202,586	-
売上原価	2,281,952	2,263,938	-18,014	5,058,116	4,943,242	-114,874	8,001,038	7,920,888	-80,149	11,315,613	11,201,457	-114,155
売上総利益	630,038	648,052	18,014	1,351,288	1,380,465	29,176	1,996,500	2,076,650	80,149	2,886,973	3,001,129	114,155
営業利益	40,200	58,215	18,014	128,828	158,005	29,176	150,925	231,075	80,149	314,514	428,670	114,155
経常利益	33,020	32,062	-957	108,609	84,738	-23,870	123,347	116,336	-7,011	278,909	274,228	-4,680
税引前当期純利益	33,020	32,062	-957	108,388	84,518	-23,870	123,024	116,012	-7,011	277,676	272,996	-4,680

平成25年3月期

(単位：千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成25年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	3,752,230	3,752,230	-	7,179,255	7,179,255	-	11,105,960	11,105,960	0	15,482,677	15,482,677	0
売上原価	3,005,266	2,969,411	-35,854	5,679,247	5,608,276	-64,971	8,692,717	8,599,924	-92,792	12,031,235	11,909,403	-127,831
売上総利益	746,964	782,819	35,854	1,506,007	1,570,979	64,971	2,413,242	2,506,035	92,792	3,451,442	3,579,274	127,831
営業利益	104,912	140,167	35,854	233,693	298,654	64,971	438,737	591,590	92,792	658,603	786,434	127,831
経常利益	94,285	93,198	-1,087	232,451	232,938	487	434,739	434,188	-551	651,785	652,722	936
税引前当期純利益	94,262	93,175	-1,087	232,428	232,916	487	434,707	434,156	-551	652,984	653,921	936

平成26年3月期

(単位：千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成26年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	3,692,518	3,692,518	-	8,400,905	8,400,905	-	13,025,588	13,025,588	-	18,179,648	18,179,648	-
売上原価	2,765,414	2,729,119	-36,294	6,416,510	6,340,086	-76,424	10,075,027	9,958,017	-117,010	13,765,569	13,599,036	-166,532
売上総利益	927,104	963,398	36,294	1,984,394	2,060,819	76,424	2,950,560	3,067,570	117,010	4,414,079	4,580,612	166,532
営業利益	232,694	268,978	36,294	483,106	559,531	76,424	733,983	850,993	117,010	1,334,560	1,561,093	166,532
経常利益	222,822	218,059	-4,763	467,472	463,454	-4,017	710,403	699,183	-11,220	1,364,524	1,358,008	-6,516
税引前当期純利益	222,548	217,785	-4,763	467,113	463,095	-4,017	709,943	698,723	-11,220	1,364,004	1,357,487	-6,516

平成27年3月期

(単位：千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	3,908,213	3,908,213	-	8,715,402	8,715,402	-
売上原価	2,879,416	2,836,156	-43,261	6,344,771	6,259,115	-85,656
売上総利益	1,028,796	1,072,057	43,261	2,370,630	2,456,286	85,656
営業利益	308,589	351,850	43,261	817,215	902,871	85,656
経常利益	300,362	301,289	926	804,139	809,412	5,272
税引前当期純利益	300,362	301,289	926	803,784	809,056	5,272

第六 問題点及び再発防止策に係る提言

以下、本件調査の結果、当委員会が把握した問題点及び当該問題点に係る再発防止策を提言する。

なお、内部統制は、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、及び資産の保全を目的として整備・運用されるべき仕組みであるが、一方で、内部統制は、不正の予防及び早期発見に資する仕組みであり、この内部統制の目的と不正の予防・早期発見は表裏一体の関係にあると考える。

例えば、本件不正行為に関連していれば、単体品の検収等に係る内部統制が適切に整備され、有効に運用されることにより、内部統制の4つの目的の実現が図られるとともに、本件不正行為の防止又は早期発見が可能であったと考えられる。

これら内部統制は、単一の内部牽制手続のみですべての不正に有効な仕組みではな

く、各業務における有効性及び効率性等を図る目的と併せて、当該各業務におけるリスクを適正に評価し、当該リスクに対して適切な内部牽制組織を整備し、当該内部牽制手続を有効に実施することによって、複数の内部牽制手続が「併せ技」となり、内部統制の目的及び不正の予防・早期発見の実現が図られる。このことを改めて認識した上で、後記の再発防止策の実行に取り組みられることを期待する。

1 本件不正行為に係る直接的な問題点及び再発防止策

本件不正行為に係る直接的な問題点及び再発防止策は、以下のとおりである。

(1) 本件不正行為が行われた直接的な問題点（購買業務関係）

本件不正行為は、約7年間という長期に渡り不正な発注行為が行われていたこと、また、本件不正行為実行者であるX1が、かわでんを退職した後も継続して行っていたという点で、極めて特異な事例であると考えられる。

このような本件不正行為が行われた直接的な原因として、購買業務に係る以下の問題点があると認められる。

なお、本件不正行為は、山形工場における購買業務に関連するものであることから、以下では、山形工場における購買業務を前提とし、必要に応じて、九州工場における購買業務についても記載することとする。

ア 「製造依頼書」に基づかない仕入先に対する発注

かわでんにおいては、単体品の発注に係る実務上の運用は、営業所の営業担当者が、当該単体品に係る「製造依頼書」を作成し、これを工場の前工程担当者に送付し、前工程担当者が当該「製造依頼書」の受付処理を行った後、工場の購買発注担当者（単体品）が、当該「製造依頼書」に基づき、工場在庫の確認を行った後、仕入先に発注を行うこととなっていた。

しかしながら、本件不正行為に関しては、購買発注担当者（単体品）が、静岡営業所の営業担当者であったX1から電話での口頭による直接の発注依頼があった際に、「製造依頼書」の作成を都度依頼していたものの、「製造依頼書」は、後で送る」という説明を受け入れ、「製造依頼書」の確認をしないまま、仕入先に電線の発注を行っていたことから、また、発注後も「製造依頼書」の有無を確認しなかったことから、X1が電線の不正な発注依頼を行い得たものであり、また、X1が退職後も退職以前同様に本件不正行為を行い得たものである。

なお、ごく一部の発注依頼について、当該購買発注担当者（単体品）は、X1に「製造依頼書」に記載するオーダー番号を確認していたと認められるが、当該オーダー番号は虚偽のオーダー番号であり、その後、「製造依頼書」の発行の有

無について確認していなかった。

イ 「仮注文書」に係る承認行為の形骸化

仕入先に対して発注を行う場合、購買発注担当者（単体品）は、「仮注文書」を作成し、これを仕入先に対しファックスで送信することによって、実質的に仕入先に対する発注となるが、購買発注担当者（単体品）が「仮注文書」を作成した際には、当該担当者の上司である TL が内容を確認後、「仮注文書」の承認欄に承認印を押印する手続となっている。

しかしながら、当該 TL は、自らが工場内における別業務のため離席することが多いことを理由に、TL の印鑑を購買発注担当者に預けていたため、不自然な発注内容であったにも関わらず、これに長期間気付くことなく、本件不正行為が継続して行われることとなった。

なお、TL の印鑑を購買発注担当者（単体品）に預けていたのは、当該 TL の前任の TL も同様に行っていた。

また、当該 TL は、本件不正行為に係る「仮注文書」に関して、通常の製品等の製作及び現場での作業等の実態から、不自然な発注内容であり、「仮注文書」を見ていればすぐに違和感を覚えていたはずだと説明している。

ウ 直送品に対する検収手続の不備

単体品は、営業所の営業担当者の依頼に基づき、営業所又は現場に納品される。単体品のうち、工場在庫のあるもの及び工場内で加工を行うものに関しては、工場から営業担当者の指定する場所に出荷されるが、それ以外の工場在庫にないもの等は、仕入先から当該指定場所に直送される。

かわでんにおいては、この直送品の検収手続に係る規程及びマニュアル等は作成していない。

なお、部材等の購買発注担当者が、仕入先に発注した後、かわでん仕様の「注文書」及び「納品書」を仕入先に送付するが、仕入先は、原則として、仕入先の社判を押した「納品書」と併せて、かわでんが発注した部材を山形工場に納品し、山形購買外注グループが当該「納品書」を回収する。

しかしながら、直送品に係る「納品書」に関しては、仕入先は、部材と併せて営業所の指定する場所に送らず、「納品書」だけを山形工場に送付する。これは、「納品書」に仕入単価が記載されていることから、単体品を顧客に直送する場合、顧客に仕入単価を知られないようにするため、直送品の「納品書」については、かわでんの指示に基づき、仕入先は山形工場に送ることとしている。

このため、直送品の検収処理は、工場の単体品の検収担当者が、仕入先より山形購買外注グループが直接に回収した「納品書」の検収欄に検収印を押印するこ

とにより行われているが、単体品の検収担当者は、実際にモノの受入れに関し、検収業務を行った営業担当者に確認しないまま「検収処理」を行っている状態となっている。

なお、これは、基本的には、仕入先は、モノを出荷したから「納品書」を返送してくる「はず」なので、かつ、「現場からモノが届かない等のクレームが来ない限り、モノが現場に届いた」と判断するとの考え方に基づいているが、このような考え方は、当該担当者のみではなく、購買担当者において共通する発想となっている。

エ 購買発注担当者の固定化

本件不正行為に関して、X 1 から発注依頼を受けていた購買発注担当者は、10年以上、単体品の発注業務を行っていた。

なお、当該購買発注担当者は、平成 20 年 1 月から同年 5 月までの間に休職をした際、担当業務の変更があったものの担当者同士の話し合いで X 1 からの発注依頼は、当該購買発注担当者が引き継ぐことになった。

このように長期間、同一の購買発注担当者が本件不正行為に係る発注業務を行っていたところ、当該担当者が事前又は事後に「製造依頼書」の確認をしないまま、X 1 からの発注依頼を受け続けたため、本件不正行為の発覚が遅れたものといえる。

なお、当該購買発注担当者が休職していた間、その他の購買発注担当者が X 1 からの発注依頼に基づき本件不正行為に係る電線の発注を仕入先に対して行っているが、これらの購買発注担当者も X 1 に対して、「製造依頼書」のオーダー番号を口頭で確認するのみであり、後日、「製造依頼書」の作成の有無についての確認は行っていなかった。

(2) 再発防止策

上記の問題点を踏まえた本件不正行為に係る再発防止策は、以下のとおりである。

ア 従業員のコンプライアンス意識の徹底

本件不正行為が行われた主たる直接的な原因の一つとして、本件不正行為に係る単体品の購買発注担当者が、仕入先に対して発注を行う場合には、「製造依頼書」に基づき行うという実務上の運用ルールを遵守しなかったこと、及び当該発注担当者的上司が、仕入先に部材の発注をする際に用いる「仮注文書」の作成に際し、当該発注担当者に自らの印鑑を預け、「仮注文書」の承認印を押印させていたことであると認められ、いずれも、本件不正行為に係る購買発注担当者及び当該購買発注担当者的上司が、かわでんにおける実務上の運用ルールに基づ

かず業務を行ったことに起因する。

このことは、各担当者等において、実務上の運用ルールを含め規程及びマニュアル等の社内規則を遵守するというコンプライアンス意識の徹底が、不十分であったことに起因するものと認められる。

したがって、今後は、コンプライアンスに係る外部講師等による定期的かつ継続的な社内研修の実施、及び外部研修の受講等により、従業員において、社内規程及び法令等の遵守の重要性及びその意味等の理解を深めさせ、従業員のコンプライアンス意識の徹底を図ることが求められる。

なお、従業員のコンプライアンス意識は、経営者の強いコンプライアンス意識等の経営者の姿勢（Tone at the top）が前提となることを付言する。

イ 直送品の検収業務フローの確立

また、本件不正行為が行われた主たる直接的な原因として、営業担当者の指定する場所に直送される単体品の検収に係る業務フローが定められていなかったことが認められる。

このため、直送品に係る検収業務に関しては、日常業務の流れの中で自然発生的にできた流れで業務が行われているため、業務におけるリスクに対応した牽制手続が設けられていない。

この結果、営業担当者の指定する場所に直送された単体品の検収業務（受入れ業務）については、「特にクレームがなければ届いたはず」という認識に基づき、山形工場における購買発注担当者（単体品）が、仕入先から送付されてくるかわでん仕様の「納品書」の検収欄に押印し、実際に検収業務を行った営業担当者等に確認をすることなく検収処理が行われていた。

したがって、今後早急に、直送される単体品の検収業務に係る業務フローを確立することが求められる。

例えば、営業所における単体品の受入れに係る手続については、営業所における受入担当者（営業担当者等）が、仕入先から納品された単体品に添付されている「仮伝票」に基づき受入検査を行った上で、当該「仮伝票」を当該単体品に係る「製造依頼書」に添付し、営業所長の承認を受けた後、工場の購買担当に回付し、検収入力担当者は、当該「仮伝票」と「納品書」を突合した上で検収処理を行う、又は、かわでん仕様の「納品書」を仕入先から営業所（営業担当者）に送付し、営業担当者は当該「納品書」に基づき納品された単体品の受入検査を行った上で、当該「納品書」に営業所長の承認を受けた後、工場の購買担当に回付し、購買担当は、当該「納品書」に基づき検収処理を行う等のように受入処理と検収処理が連動するようにしなければならない。

ウ 購買発注担当者の固定化の回避

本件不正行為は、平成 19 年 10 月から平成 26 年 12 月までの約 7 年間もの長期間にわたり行われたものであるが、当該期間中、単体品の発注担当者が一時的に休職をしていた約 4 か月間を除き、すべて同一の担当者が、X 1 から発注依頼を受けていた。このため、担当者の交代等による業務の見直しの機会が失われ、本件不正行為が継続して行われたものであると認められる。

なお、九州工場においては、全体の人員が少なく、業務に関し、一人の担当者のみが継続して行っている場合が多いことから、当該担当者が病気等の理由により出勤できなかった場合の業務の停滞のリスクを回避するため、工場長の判断により、一定の業務に関し担当者を交代しているが、全社的な判断による人事ローテーションとはなっていない。

したがって、今後は、後記の定期的な人事ローテーションの運用が実施されるまでは、少なくとも購買発注担当者の担当業務を見直す等の施策を検討することが求められる。

また、平成 23 年懲戒処分事案においても、懲戒処分対象者（営業担当者）が長期間にわたり人事異動がなかったことから、社内調査委員会の調査報告書においては、再発防止策として「人事ローテーション」を掲げていたが、結果的に実行されていなかったことを付言する。

2 本件不正行為の背景的事情に係る問題点及び再発防止策

「1 本件不正行為に係る直接的な問題点及び再発防止策」において指摘した問題点の背景的事情に係る問題点及び再発防止策は、以下のとおりである。

(1) 全般的事項

ア 役員のコンプライアンス意識について

本件不正行為は、平成 23 年懲戒処分事案との比較において、営業担当者が不正に発注依頼を行い、また、営業担当者が指定した場所に仕入先が納品したモノを当該営業担当者が不正に取得・流用したという点では、質的に類似の案件であった。

そして、平成 23 年懲戒処分事案に際し、社内調査委員会による調査を行った結果として、コンプライアンス意識の向上、内部統制上の販売プロセスの強化、定期的な人事ローテーションを再発防止策・改善策として提示し、かつ、単体部品発注データを注視し、異常発注を早期に発見するための施策を講じる旨を付言していた。しかしながら、その後、内部統制上の販売プロセスの強化に関しては、営業本部からの通達を発出する等の対応はあったものの、その他の提

言等に関しては、その対応が行われたとは認められない状況である。

特に、「単体部品発注データを注視し、異常発注を早期に発見するための施策」に関しては、まさに本件不正行為に係るものであり、当時、社内調査委員会の提言を真摯に受け止め、これに誠実に対応していたならば、本件不正行為を早期に発見できた可能性が高かったと考える。

これは、かわでんの代表取締役社長をはじめとする取締役が、売上又は工場における製作に対する意識が強く、管理面に対する意識が希薄であったことに起因すると認められる。

すなわち、管理的な視点での業務フローの確立及び見直し、当該業務フローに係る規程及びマニュアル等の整備、規程及びマニュアル等の整備に係る従業員等に対する理解及び周知のための研修の実施、規程及びマニュアル等の運用状況の確認等の管理面を軽視していたと言わざるを得ない状況であり、これは、取締役の意識が売上及び工場における製作に比し、管理面を含めコンプライアンスに対する意識が希薄であったことに起因すると認められる。そして、このことが、本件不正行為に関係した従業員のコンプライアンス意識の欠如に係る背景的な事情であったと考える。

さらに、過去の平成 24 年懲戒処分事案においてもその再発防止策としてコンプライアンス意識の向上、及び定期的な人事ローテーションを掲げていながらも、その後、当該再発防止策に係る対応に取り組んでいるとは認められない状況であることも取締役のコンプライアンス意識、及び管理面に対する意識の希薄さを示すものであると考える。

また、監査役においても、当該再発防止策の取組状況について、問題意識は有していたものの、徹底したフォローアップまでは行っていなかった。

役職員におけるコンプライアンス意識の徹底は、経営者の姿勢（Tone at the top）が極めて重要である。経営者のコンプライアンスに対する強い意識は、経営者の日々の言動に現れ、これが役職員に伝わることにより、役職員のコンプライアンス意識を育み、結果、不正を許さない企業風土が醸成される。

したがって、今後は、各役員において、上場会社の役員としてコンプライアンスの重要性、及び管理部門の重要性について認識を改めることが求められる。

イ 教育・研修制度の確立・運用（業務の理解及びコンプライアンス）

本件不正行為の背景的事情として、かわでんにおいて業務及びコンプライアンスに係る教育・研修制度が確立していなかったことが認められる。

業務の理解に関しては、本件不正行為に関係する静岡営業所では、静岡営業所長が「仮伝票」を確認した後、当該「仮伝票」を山形購買外注チームに送っていたが、山形購買では、この「仮伝票」に関して、特にその重要性を認識せず、一

時的に保管するのみに留まっていた。しかしながら、仮に、山形購買外注チームにおいて、検収業務の意味を理解し、静岡営業所から送付される「仮伝票」と「納品書」との突合を行っていた場合には、本件不正行為に係る「仮伝票」が無いことは明らかであり、ゆえに、本件不正行為を早期に発見できていた可能性があったものとする。これも検収業務に係る理解不足に起因するものであると考える。

また、工場内においても、仕入先から調達する部材等に関して、受入担当者が部材等の現物を「現品票」又は「仮伝票」と突合して、受け入れた部材の受入検査を行っているが、当該「受入検査」と、購買担当者における仕入先に対する支払いのための「検収処理」とが必ずしも連動しておらず、単に形式的に検収処理を行うのみであって、これも検収業務に係る理解不足に起因するものであると考える。

さらに、コンプライアンスに関しては、本件不正行為において、購買発注担当者が、「製造依頼書」に基づき発注しなければならないという実務上の運用ルールを認識しながら、電話による口頭での発注依頼に基づき発注行為を行い、また、本件不正行為に係る「仮注文書」の作成に際し、本来は発注担当者の上司が確認の上、押印すべき確認欄に、発注担当者が上司から預かっていた印鑑を用いて押印していた。これは、当該上司及び発注担当者の実務上の運用ルールを含めた規程、マニュアル等の遵守というコンプライアンスに対する理解不足に起因するものであると考える。

なお、かわでんにおいては、当該規程、マニュアル等が実態の業務と乖離しており、その意味でもコンプライアンス意識が希薄であったと認められる。

また、かわでんの業務における運用ルールでは、仕入先から回収したかわでん仕様の「納品書」に、検収処理担当者の検収印を押印するとともに、上司の承認印を押印することになっているが、山形工場及び九州工場の購買担当部署においては、いずれも上司が検収処理担当者に印鑑を預けており、検収処理担当者が、自らの検収印を押印するとともに、預かっている上司の印鑑を用いて承認印を押印していた。これも関係者のコンプライアンスに対する理解不足に起因するものであると考える。

したがって、今後は、従業員に対するコンプライアンス及び業務に係る理解を深めるため、計画的な教育・研修制度を確立し、適切に運用することが求められる。その上で業務の見直しを行い、不要な業務の削減や業務の運用方法の改善をすることで、効率的な業務の実施が可能となると考える。

なお、当該教育・研修制度の運用に際しては、社内の価値観だけでは限界があることから、積極的に外部講師等による教育・研修の機会を設けるべきであることを付言する。

ウ 人事ローテーションについて

本件不正行為の背景的事情として、かわでんにおいて人事ローテーションに係る方針が確立していなかったことが認められる。

本件不正行為と質的に同様の不正が行われた平成 23 年懲戒処分事案、及び平成 24 年懲戒処分事案においても、再発防止策・改善策として「定期的な人事ローテーション」が提言されていたが、かかる提言後も人事ローテーションの方針が確立されることはなく、人員の配置等に関しては、主として工場長の裁量に委ねられていた。これは、かわでんの役員において、コンプライアンス意識が希薄であり、かつ管理部門が軽視されていたことが一因であると思われる。

そもそも、人事ローテーションについては、全社的に検討すべき事項である。なぜなら、人事ローテーションは、人材育成の観点からのみ行うものではなく、特定の担当者が長期にわたり当該業務を行うことによる当該業務のブラックボックス化を回避し、不正の予防・早期発見を実現する目的もあるからである。

したがって、かわでんにおいては、今後は、取締役会において、全社的な人事ローテーションに係る方針（時期、対象者、業務等）を策定するとともに、採用を含めた人事計画を設け、定期的な人事ローテーションを実行すべきであると考える。

なお、本件不正行為及び過去の懲戒処分事案に鑑み、営業所及び購買部門における人事ローテーションは特に重要であることを付言する。

エ 管理部門の体制強化

本件不正行為の背景的事情として、かわでんにおける管理部門の体制が人員等を含め脆弱であったことが認められる。

この結果、不十分な教育・研修制度、不十分な規程及びマニュアル等の整備及び運用、不十分な計数管理（原価差異分析等）等をもたらし、本件不正行為が行われる土壌を作り上げたと考える。

なお、このような管理部門の体制を是としていたのは、取締役の希薄なコンプライアンス意識及び管理軽視の発想に基づくものであることを付言する。

また、当委員会が提言する各提言策の実行に当たっては、管理部門において相当の負荷がかかるものと思料される。したがって、かわでんにおいて、当委員会の提言を真摯に受け止め、単に形式的な対応に止まらず、真に意味のある再発防止策・改善策の実行を行うためにも、管理部門の体制強化に取り組み、具体的かつ実効性のある再発防止策を実行することが求められる。

(2) 購買業務関連

ア 検収業務に係る業務フローの見直し

本件不正行為の直接的な原因の一つは、直送品の検収業務フローが定められていないことは、既に指摘したとおりであるが、検収業務全般をみても、現状、工場内に納品される部材等に係る受入検査と、仕入先に対する支払いに係る検収処理とが必ずしも連動していない。すなわち、業務フロー上は、受入担当者が、かわでん仕様の「納品書」と受け入れた部材を確認することになっているが、実際には、工場内に納品された部材に関しては、工場の受入担当者が、納品された部材と、当該部材に添付されるかわでん仕様の「現品票」又は「仮伝票」とを突合し、受け入れた部材の検収を行っているのみであり、「納品書」と現品の突合又は現品と突合した「仮伝票」等と「納品書」との突合は行っていない。そして、購買担当者においては、かわでん仕様の「納品書」のみに基づき、支払いのための検収処理を行っている。

したがって、今後は、直送される単体品に係る検収業務フローを確立することに加え、工場内での検収業務全般に関しても、実質的な検収処理が行えるよう業務フローの見直しを行うことが求められる。

例えば、現状においては、受入担当者は、部品に付された「納品書」をまず発注管理担当者に回付しているが、これを取りやめ、受入担当者において「納品書」に基づき受入検査を行った上で当該「納品書」を発注管理担当者に回付することにより、「納品書」に基づく受入処理を行えば、過大請求及び架空仕入に対する牽制手続となる。

イ 規程及びマニュアル等の整備・運用

かわでんにおいては、購買業務に関し、規程及びマニュアル等が十分に整備されておらず、また、適宜に改定されていない。九州工場においては、「作業手順書」が活用されており、また、山形工場においても、「標準作業指導書」が存在するとのことであるが、これらマニュアル等の多くは改定がなされていない状況であった。

このため、規程及びマニュアル等に従った業務の遂行ではなく、実務上の運用ルールに依拠する業務の遂行とならざるを得ず、また、運用ルールそのものの内容も不明確となっていた。

したがって、今後は、かわでんにおいては、規程及びマニュアル等に関して、前記の購買業務に係る業務の確立及び見直し等の結果を踏まえ、また、全社的に規程及びマニュアル等の見直しを行い、実態にあった規程及びマニュアル等の整備・運用を行うことが求められる。

なお、現状、規程及びマニュアル等の適宜に改定されていないことの一因として、取締役の希薄なコンプライアンス意識、及び管理部門の脆弱な体制等がその背景的事情としてあることを付言する。

ウ 購買部門の人的資源不足について

本件不正行為の背景的事情として、購買部門の人的資源不足がある。特に、山形購買外注グループにおいては、当該グループにおける管理職者が、過去に人手が少ないことから、増員に係る上申を山形工場長に行っていたが、十分な対応がなされていなかった。

したがって、かわでんにおいては、今後、購買業務の洗い出しを行い、単なる精神論だけではない実際に運用可能な業務分担の見直しや業務自体の見直しを行い、不要な業務の改善等による業務の効率化等を図ることのみならず、併せて、購買部門の人員体制の見直しを行い、管理業務を含めた購買業務の適正な遂行が可能となる体制を構築することが求められる。

エ 組織上の問題点について

本件不正行為の背景的事情として、組織上の問題点がある。

現在、かわでんにおいては、組織図上は、山形購買外注グループ及び九州購買チームは、購買部の管理下となっている。しかしながら、購買部は、基本的に仕入先との単価交渉等がその主たる業務となっており、山形工場及び九州工場における購買業務自体の管理監督は行っておらず、その権限もないのが実態である。

一方で、九州工場においては、工場長は、九州購買チームは、工場長の指揮・命令下にあると理解していたが、山形工場においては、工場長は、山形工場における購買業務は購買部の指揮命令下にあると理解していた。これは、購買部門の監督責任について明確な業務分掌を定めた規程類が存在しないことから生じたものであると認められる。しかし、今後、山形工場及び九州工場に係る購買業務に関して、横断的な改善策の検討及び改善状況の確認等を行うためには、その前提として、監督責任の所在を明確化することが必要であることから、そのための施策（例えば、組織に関する規程類の整備等）を講じることが求められる。

(3) その他

ア 原価管理（差異分析）について

前記のとおり、経営管理本部経営管理部が、月次で作成している「原価差異分析表」上、山形工場の「組立配線材料費」の原価差異に関して、本件不正行為が行われた結果、平成 21 年 10 月以降は、ほぼ毎月、不利差異（標準原価よりも実

際原価が上回っている。)の状態が継続しており、月によっては、実際原価が標準原価の2倍近い金額に達していた。しかしながら、かわでんにおいては、「原価差異分析表」を月次で作成するも、工場等において、具体的な差異分析等を行っていなかったことから、本件不正行為の端緒を把握しながらも長期間にわたり発見に至らなかった。

原価差異の分析は、当該差異分析の結果、業務の不効率等に起因するものであれば、当該差異の把握により業務を改善することで当該業務の有効性・効率性に寄与するとともに、一方で、不正等の早期発見に資するものである。

したがって、かわでんにおいては、今後、有効な原価差異分析を行えるよう原価標準の設定方法を含め、原価計算の方法を見直すとともに、工場長をはじめとする現場の意識を変え、また、原価計算に関する社内教育の実施等の対策を講じるべきである。

イ 内部監査について

かわでんにおいては購買業務に関する十分な内部監査が行われていなかったこと、また内部監査を行う人員等の体制が不十分であったことについては、既に指摘したとおりである。また、担当者は10年近く変わっておらず、前記のとおり、人事ローテーションが固定化されていたことも内部監査が有効に機能しなかったことの一因であると認められる。

したがって、かわでんにおいては、今後はさらに有効な内部監査を実施するために、体制の強化及び内部監査担当者の意識・技術の向上を図るための教育・研修制度の確立・運用等を行うことが求められる。

ウ 内部通報制度について

かわでんにおいては、セクハラに特化した内部通報制度はあるもののその他の不正等に係る内部通報制度はない。

内部通報制度自体は必ずしも万能ではないものの、一方で、通報の機会を整備することは、不正を許さない内部者による通報を可能とするとともに、有効な内部通報制度の整備による不正の抑止効果等も期待できるところである。また、有効な内部通報制度を整備し、これを役職員に周知することにより、不正を許さない企業風土の土壌を醸成することになる。

したがって、かわでんにおいては、今後、外部の弁護士等を通報窓口とする有効な内部通報制度を整備し、運用すべきである。

第七 おわりに

当委員会は、前記のとおり調査を経て、これまでに記載したように事実を認定し、これを受けた問題点の指摘と再発防止策の提言を行った。

これらの問題点に係る再発防止策は、単に一つの再発防止策のみを講じれば、問題が解決するようなものはない。様々な内部統制の仕組みを併せ技の如く講じることにより問題の再発防止に資するとともに、また、早期発見に資することとなる。

例えば、本件不正行為を行い得た原因の一つとして、直送品に関する検収手続の不備があるが、この点を今後改善したとしても、関係者が共謀等すれば、不正は行い得る。しかしながら、さらに、定期的な人事ローテーションを行うことにより、不正の早期発見は可能となるし、抑止効果も期待できる。また、研修・教育制度の整備・運用により、コンプライアンス意識の向上及び管理意識の向上を図ることも、不正を許さない企業風土の醸成に繋がる。このように、不正の予防・早期発見は、様々な業務に係る内部統制等を併せ技の如く効かせることによって実現可能となる。

当委員会としては、かわでんの関係者が、本報告書の言わんとするところを前向きかつ真摯に受け止め、適切な再発防止策を確立し、かつ、再発防止策を真に実行するための体制を整備し、経営陣の強い意思のもと、充実したコンプライアンス体制の構築を図られることを願ってやまない。

以 上

別紙1 「本件不正行為の状況」

年度	納入年月	発注件数	発注金額
平成 20 年 3 月期	平成 19 年 11 月	9 件	1,252 千円
	平成 19 年 12 月	2 件	688 千円
	平成 20 年 1 月	4 件	818 千円
	平成 20 年 2 月	5 件	1,394 千円
	平成 20 年 3 月	5 件	1,208 千円
	合計	25 件	5,362 千円
平成 21 年 3 月期	平成 20 年 4 月	5 件	1,567 千円
	平成 20 年 5 月	11 件	3,157 千円
	平成 20 年 6 月	6 件	2,194 千円
	平成 20 年 7 月	5 件	2,456 千円
	平成 20 年 8 月	5 件	2,833 千円
	平成 20 年 9 月	6 件	3,775 千円
	平成 20 年 10 月	6 件	1,596 千円
	平成 20 年 11 月	8 件	3,849 千円
	平成 20 年 12 月	9 件	3,056 千円
	平成 21 年 1 月	6 件	3,840 千円
	平成 21 年 2 月	7 件	5,212 千円
	平成 21 年 3 月	9 件	7,313 千円
	合計	83 件	40,855 千円
	平成 22 年 3 月期	平成 21 年 4 月	3 件
平成 21 年 5 月		6 件	5,796 千円
平成 21 年 6 月		3 件	2,771 千円
平成 21 年 7 月		6 件	6,692 千円
平成 21 年 8 月		2 件	2,806 千円
平成 21 年 9 月		4 件	5,533 千円
平成 21 年 10 月		4 件	4,773 千円
平成 21 年 11 月		4 件	5,236 千円
平成 21 年 12 月		3 件	4,377 千円
平成 22 年 1 月		3 件	4,482 千円
平成 22 年 2 月		4 件	6,316 千円
平成 22 年 3 月		4 件	6,147 千円
合計		46 件	58,635 千円

年度	納入年月	発注件数	発注金額
平成 23 年 3 月期	平成 22 年 4 月	3 件	4,665 千円
	平成 22 年 5 月	5 件	8,332 千円
	平成 22 年 6 月	5 件	7,551 千円
	平成 22 年 7 月	5 件	7,760 千円
	平成 22 年 8 月	4 件	5,774 千円
	平成 22 年 9 月	8 件	11,931 千円
	平成 22 年 10 月	3 件	4,572 千円
	平成 22 年 11 月	5 件	7,935 千円
	平成 22 年 12 月	4 件	6,508 千円
	平成 23 年 1 月	6 件	10,368 千円
	平成 23 年 2 月	5 件	8,895 千円
	平成 23 年 3 月	3 件	5,430 千円
	合計	56 件	89,724 千円
	平成 24 年 3 月期	平成 23 年 4 月	2 件
平成 23 年 5 月		2 件	3,573 千円
平成 23 年 6 月		6 件	11,805 千円
平成 23 年 7 月		6 件	8,848 千円
平成 23 年 8 月		6 件	11,088 千円
平成 23 年 9 月		8 件	14,139 千円
平成 23 年 10 月		8 件	13,056 千円
平成 23 年 11 月		6 件	8,823 千円
平成 23 年 12 月		8 件	12,196 千円
平成 24 年 1 月		6 件	9,147 千円
平成 24 年 2 月		4 件	6,314 千円
平成 24 年 3 月		10 件	16,213 千円
合計		72 件	118,799 千円
平成 25 年 3 月期		平成 24 年 4 月	6 件
	平成 24 年 5 月	8 件	13,600 千円
	平成 24 年 6 月	8 件	12,628 千円
	平成 24 年 7 月	6 件	9,147 千円
	平成 24 年 8 月	6 件	9,147 千円
	平成 24 年 9 月	6 件	9,147 千円
	平成 24 年 10 月	8 件	12,628 千円
	平成 24 年 11 月	6 件	9,792 千円

年度	納入年月	発注件数	発注金額
平成 25 年 3 月期	平成 24 年 12 月	4 件	6,421 千円
	平成 25 年 1 月	6 件	10,119 千円
	平成 25 年 2 月	6 件	10,443 千円
	平成 25 年 3 月	7 件	12,936 千円
	合計	77 件	126,457 千円
平成 26 年 3 月期	平成 25 年 4 月	7 件	12,612 千円
	平成 25 年 5 月	8 件	13,924 千円
	平成 25 年 6 月	8 件	14,352 千円
	平成 25 年 7 月	9 件	15,179 千円
	平成 25 年 8 月	7 件	11,806 千円
	平成 25 年 9 月	7 件	12,130 千円
	平成 25 年 10 月	8 件	13,924 千円
	平成 25 年 11 月	8 件	13,924 千円
	平成 25 年 12 月	8 件	13,924 千円
	平成 26 年 1 月	8 件	14,352 千円
	平成 26 年 2 月	8 件	14,784 千円
	平成 26 年 3 月	8 件	14,352 千円
	合計	94 件	165,267 千円
	平成 27 年 3 月期	平成 26 年 4 月	8 件
平成 26 年 5 月		6 件	10,443 千円
平成 26 年 6 月		10 件	17,406 千円
平成 26 年 7 月		8 件	13,924 千円
平成 26 年 8 月		8 件	14,245 千円
平成 26 年 9 月		8 件	14,352 千円
平成 26 年 10 月		10 件	17,940 千円
平成 26 年 11 月		6 件	10,764 千円
平成 26 年 12 月		2 件	3,696 千円
合計		66 件	116,696 千円
総合計		519 件	721,797 千円