



2025 年 12 月 1 日

各 位

会 社 名 株式会社 不 動 テ ト ラ  
代表者名 代表取締役社長 奥田 眞也  
(コード番号 1 8 1 3 東証プライム)  
問合せ先 管理本部 総務部長 柏木 淳一  
(TEL 03-5644-8506)

## 特別委員会の調査報告書の公表に関するお知らせ

当社は、2025 年 11 月 28 日付「特別委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ」において、特別委員会より調査報告書を受領し、同委員会によるプライバシー、個人情報、機密情報の保護等の観点から部分的な非開示措置を施しておりましたが、非開示措置が完了しましたので、別添のとおり調査報告書（公表版）を公表いたします。

また、2026 年 3 月期半期報告書の提出予定日等および再発防止策等につきましても、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 特別委員会からの調査結果について

特別委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書（公表版）」をご確認ください。

#### 2. 当社の連結財務諸表等への影響額

添付の「調査報告書（公表版）」111 ページ「第 4 章 第 1 節 6 財務会計上の影響額」をご参照ください。

#### 3. 今後の対応について

##### (1) 2026 年 3 月期半期報告書の提出等

当社は、2025 年 11 月 14 日付「2026 年 3 月期半期報告書の提出期限延長に係る承認のお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、調査結果を踏まえて速やかに半期報告書の作成を行い、会計監査人による期中レビュー手続及び追加の監査手続等を経て、延長後の提出期限である 2026 年 1 月 13 日までに提出いたします。

また、2026 年 3 月期第 2 四半期（中間期）決算短信につきましても、当該半期報告書の提出期限までに公表いたします。

##### (2) 再発防止策等について

当社は、特別委員会の調査結果を真摯に受け止め、再発防止策の提言を踏まえ、本年 5 月 9 日付当社ホームページに掲載の「再発防止策詳細実行計画」について、新たに追加、変更すべき再発防止策を検討・策定し実行してまいります。

具体的な再発防止策等については、決定次第、改めてお知らせいたします。

株主の皆様、お取引先をはじめ関係者の皆様にはご心配とご迷惑をおかけいたしますが、ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

2025 年 11 月 28 日

株式会社不動テトラ  
取締役会 御中

## 調 査 報 告 書

(公表版)

### 架空発注等の再発防止に関する特別委員会

委員長 池 永 朝 昭

委員 中 西 和 幸

委員 大 野 徹 也

委員 金 子 昌 嗣

本調査報告書（公表版）を作成・報告するにあたっては、関係当事者/会社/場所/機関等への影響等に鑑み、固有名詞等については可能な限り、適宜、アルファベット・数字表記にて代替し又は黒塗りをを行った。

## 目次

第1章 当委員会及び本調査の概要.....	1
第1節 本調査に至る経緯 .....	1
1 2024年案件の発覚と社内調査委員会の設置 .....	1
2 調査報告とこれに対する機関投資家からの意見 .....	1
3 当委員会の設置と第三者委員会ガイドラインの準拠の合意 .....	2
第2節 本調査の目的 .....	2
第3節 本調査の体制 .....	3
1 委員の構成.....	3
2 調査担当者.....	3
3 調査事務局.....	3
4 当委員会の独立性.....	3
第4節 調査の対象 .....	4
1 調査対象期間.....	4
2 調査対象事業.....	4
3 調査対象法人.....	4
第5節 本調査の手法 .....	5
1 提供を受けた資料の精査 .....	5
(1) 予備調査・社内調査関係の資料の精査.....	5
(2) 当委員会の要請により提供を受けた資料の精査.....	5
2 デジタル・フォレンジック .....	5
3 関係者ヒアリング.....	5
4 役職員に対するアンケート調査の実施 .....	8
5 ホットラインの設置.....	8
6 会計監査人との協議.....	8
第6節 留意事項 .....	9
1 調査の限界.....	9
2 特記事項.....	9

第2章 当社の概要 .....	10
第1節 沿革等 .....	10
第2節 事業内容 .....	10
1 地盤改良事業 .....	10
2 土木事業 .....	11
3 その他事業 .....	12
(1) ブロック事業 .....	12
(2) 保険代理等 .....	12
4 協力業者 .....	12
第3節 業績の推移 .....	13
1 単体業績 .....	13
2 各事業別の業績 .....	13
第4節 組織体制と内部統制・ガバナンスの状況 .....	14
1 組織体制 .....	14
(1) 機関構成 .....	14
(2) 役員の変遷 .....	15
(3) 社内組織 .....	16
2 取締役会の状況 .....	16
(1) 取締役会の概要 .....	16
(2) 任意の委員会 .....	16
(3) 取締役の指名 .....	16
3 リスク管理委員会の状況 .....	17
4 監査等委員会の状況 .....	17
5 内部監査の状況 .....	18
6 各事業の管理体制 .....	19
(1) 事業本部 .....	19
(2) 本店・支店 .....	23
(3) 事務所 .....	23

(4) 指揮命令系統.....	23
7 予算統制と予算管理の態勢 .....	24
(1) 受注前の検討.....	24
(2) 実行予算案の作成.....	25
(3) 着工後の審査.....	26
<b>第3章 社内調査委員会の調査について.....</b>	<b>27</b>
<b>第1節 社内調査で認定された不適切行為.....</b>	<b>27</b>
1 2022 年案件について .....	27
(1) 2022 年案件の概要 .....	27
(2) 2022 年案件の再発防止策に対する社内調査委員会の評価 .....	28
2 2024 年案件についての社内調査委員会の認定 .....	28
(1) 社内調査委員会の認定した不適切行為.....	28
(2) 社内調査委員会の認定した不適切取引の原因.....	29
3 社内調査委員会による調査結果を踏まえた当社の再発防止策 .....	30
<b>第2節 当委員会の問題意識 .....</b>	<b>31</b>
1 当委員会の調査の基本方針 .....	31
2 当委員会の社内調査委員会報告に対する問題意識 .....	32
(1) 個別の不適切行為者による不適切行為の網羅性の確認.....	32
(2) 不適切行為の地理的な「広がり」の把握の必要性.....	32
(3) 不適切行為の人的な「広がり」の経路及び動機の把握の必要性.....	33
(4) ガバナンスに関する調査の必要性.....	34
<b>第4章 当委員会の調査の結果判明した事実.....</b>	<b>35</b>
<b>第1節 不適切行為に関する当委員会の発見事項.....</b>	<b>35</b>
1 当委員会の調査により追加的及び新規に発見された不適切行為の概要 ....	35
(1) 不適切行為が認定された行為者について.....	35
(2) 新規の手口・類型に関して.....	37
2 当委員会が新たに認定した、協力業者へのプール金、原価付替、費目付替の 方法による不適切行為及びその広がりについて .....	38
(1) 社内調査委員会が認定した不適切行為者について.....	38

(2)	新たに不適切行為の行為者として判明した者について.....	59
(3)	不適切行為の広がりに関するその他の調査結果.....	81
(4)	不適切行為の広がりに関する当委員会の分析.....	84
(5)	小括 .....	87
(6)	より重大なコンプライアンス上の問題につながるおそれのある行為について	88
3	東京機械センターの関与による工事間の原価付替、プール金等の不適切行為 .....	88
(1)	機械センターの概要及び主な業務内容.....	88
(2)	各地盤改良工事と機械センターの費用請求関係.....	89
(3)	地盤工事部課長及び工事所長と機械センター間のやりとり .....	89
(4)	機械センターの修理費に係る原価付替、プール金等の不適切行為.....	89
(5)	不適切行為に至った経緯・動機.....	92
(6)	東京機械センター固有の事情（機械センターの位置づけや整備収入管理業務の 意義の曖昧さ） .....	94
(7)	その他機械センターが関与する疑わしい行為.....	94
4	交際費不適切使用.....	95
(1)	社内調査委員会報告書の概要.....	95
(2)	当社における交際費と社内懇親.....	96
(3)	「（地盤事業）本部長を囲む会」における交際費の不適切使用.....	97
(4)	支店長による社外接待を装った社内懇親.....	103
(5)	交際費不適切使用の広がり.....	104
(6)	各調査結果から看取される交際費不適切使用の「広がり」 .....	108
(7)	小括 .....	110
5	新たに認定された不適切行為の金額 .....	111
6	財務会計上の影響額.....	111
(1)	金額影響の算定方法.....	111
(2)	東京機械センターを通じた不適切行為の財務会計上の影響について.....	112
(3)	同一工事内の費目付替のうち私的利用の疑いがある取引.....	113
(4)	影響額（単位はいずれも百万円、△は借方） .....	113

7	地盤工事以外の不適切行為の疑いに対する当委員会の調査 .....	113
(1)	土木事業について.....	114
(2)	地盤事業本部国際部が所管する海外工事について.....	114
8	国際部における利益先送りに関する疑義 .....	115
(1)	端緒 .....	115
(2)	疑義の内容及び結果.....	115
(3)	各会議体への報告状況.....	117
(4)	不適切行為の認定.....	118
<b>第2節 当委員会のガバナンス及び管理体制に関する発見事項 .....</b>		<b>119</b>
1	2022 年案件の再発防止策の具体的内容及びその実施状況 .....	119
(1)	再発防止策実行計画の策定及びその内容.....	119
(2)	再発防止策実行計画の実施状況.....	121
(3)	小括 .....	123
2	取締役会のモニタリング .....	123
(1)	取締役指名に係る基準及び手続.....	123
(2)	取締役会の議論の状況.....	124
(3)	2022 年案件発覚後の状況 .....	125
(4)	2024 年案件発覚後の状況 .....	127
(5)	リスク管理委員会の対応状況.....	128
3	監査等委員会のモニタリング .....	129
(1)	監査等委員会の体制.....	129
(2)	2022 年案件に対する取組状況 .....	131
(3)	2024 年案件への取組状況 .....	132
4	内部監査体制.....	133
(1)	監査部の人員.....	133
(2)	2022 年案件前の状況 .....	134
(3)	2022 年案件後の状況 .....	134
(4)	2024 年案件後の状況 .....	136

5 地盤事業本部における内部管理体制 .....	136
(1) 予実管理の状況.....	136
(2) 規程類・マニュアルの散逸.....	138
(3) 管理部門と現場の連携状況.....	138
(4) 内部通報制度の整備・運用状況.....	139
<b>第5章 不適切行為の原因分析 .....</b>	<b>141</b>
<b>第1節 不適切行為の原因 .....</b>	<b>141</b>
1 同一工事内の費目付替の直接的原因 .....	141
(1) 同一工事内の費目付替に関する慣習の存在.....	141
(2) 工事所長や作業員に対する教育・研修の欠如.....	141
(3) 工事所長や作業員に対する牽制や是正機会の欠如.....	142
(4) 上位者や関連部署の関与.....	142
(5) 同一工事内の費目付替に協力する業者の存在.....	142
(6) 上記状況下において適正な事務・会計処理を行うことの「面倒さ」 .....	143
2 工事間の原価付替の直接的原因 .....	143
(1) 個別原価管理自体の目的化と予算管理のプレッシャー.....	143
(2) 特定の工事との紐づきがあいまいな経費の存在と処理方法の不明確さ .....	144
(3) 機械センターの修理費.....	144
3 私的流用行為の直接的原因 .....	145
(1) 「業務目的」の費目付替の現場慣習化.....	145
(2) 「業務目的といえるのか疑わしい目的」の費目付替.....	145
(3) 「動機」の結合による「私的流用」 .....	146
4 交際費の不適切使用行為 .....	146
(1) 社内規定に基づかない社内懇親の常態化と許容.....	146
(2) 交際費の使用基準の不存在.....	147
(3) 交際費伺の問題.....	147
(4) 交際費使用に関する意識の低さと組織風土.....	147
(5) 工事原価としての交際費の利用.....	148

<b>第2節</b>	<b>2022年案件への対応上の問題</b>	<b>149</b>
1	2022年案件以前からの問題	149
(1)	現場の従業員向けの規程類の策定・周知状況	149
(2)	管理部門と現場との認識のギャップ	149
2	2022年案件に対する再発防止策の問題	149
(1)	業務フローの改善の不実施の問題	150
(2)	研修の実効性の問題	150
(3)	内部統制手続強化の問題	151
(4)	内部監査の問題	151
<b>第3節</b>	<b>当社の各組織における問題</b>	<b>152</b>
1	監査部の問題	152
2	監査等委員会の問題	152
(1)	監査等委員会における2022年案件への対応に係る問題点	152
(2)	監査等委員会による監査の手法	153
(3)	会計リスクに関する意識の変化への対応の不備	154
3	取締役会の問題	154
4	指名ガバナンスの問題	155
(1)	指名・報酬諮問等委員会の本来の機能	155
(2)	取締役候補者の指名に係る問題	155
(3)	指名・報酬諮問等委員会における審議の実態	155
5	審議の記録化の不備	156
<b>第4節</b>	<b>組織風土上の問題</b>	<b>156</b>
<b>第6章</b>	<b>提言</b>	<b>159</b>
<b>第1節</b>	<b>提言の方針</b>	<b>159</b>
<b>第2節</b>	<b>具体的な対策の提言</b>	<b>159</b>
1	企業文化・風土に関する追加的改善策	159
(1)	取り組みの視点	159
(2)	追加の再発防止策の提言	159

2	ガバナンスに関する追加的改善策 .....	161
(1)	取締役会の機能不全の改善.....	161
(2)	監査等委員会の機能不全の改善.....	163
3	内部統制に関する追加的改善策 .....	164
(1)	「情報と伝達」の強化.....	164
(2)	内部監査体制の強化.....	165
(3)	損益管理に関する追加的改善策.....	165
(4)	交際費に関する改善策.....	166
(5)	地盤事業の工事所長等に対する教育等.....	167

本報告書における主な略語の定義は以下のとおりである。

略語	用語
当委員会	2025 年 8 月 6 日に当社が設置した、架空発注等の再発防止に関する特別委員会
社内調査委員会	2025 年 1 月 27 日に当社が設置した、当社従業員による架空発注等に関する社内調査委員会
2022 年案件	2021 年 12 月から 2022 年 3 月まで行われた税務調査において判明した、当社中部支店の地盤改良工事に関する協力業者に支払う工事費の仮装計上等の不適切な会計処理案件
2022 年社内調査	2022 年案件に関して当社内で行われた社内調査
2024 年案件	2024 年 12 月上旬ころ、税務調査で指摘を受けて発覚し、社内調査委員会が認定した一連の不適切な会計処理案件
予備調査	2024 年案件について、2024 年 12 月 24 日に当社において、管理本部・監査部を中心とする役職員によって構成される緊急対策本部を設置して行われた予備調査
国際部税務調査	2025 年 1 月頃に、海外工事 2 件について、それぞれ、2024 年 3 月期末の当期完成工事高の過少申告の疑義を国税庁から指摘されて行われた税務調査
工事所長	地盤事業本部に属する工事現場の所長、なお作業所長という表現を含む
一人所長	工事所長 1 名のみが常駐して施工管理するような現場における工事所長
囲む会	2016 年ころから 2024 年までの間（ただし、2019 年は開催なし、2024 年は中止）、当社社長、地盤事業本部の本部長及び副本部長、東京本店の副本店長及び地盤改良事業の部課室長、東京本店所属の横浜支店及び千葉支店の支店長及び地盤改良事業の営業課長を主な参加メンバーとするゴルフコンペ等の慰労会
上層部	部長以上の役職者
DF	デジタル・フォレンジック
監査部によるサンプリ ング調査	2022 年案件の再発防止策として監査部が行った以下①乃至③の総称 ①業務監査時における資料モニタリング ②現場往査時におけるチェック ③事業部における独自モニタリングの再確認
当社	株式会社不動テトラ

ソイルテクニカ	株式会社ソイルテクニカ
あずさ監査法人	有限責任あずさ監査法人
X 社	X 社
Z1 社	Z1 社
Z2 社	Z2 社
Z3 社	Z3 社
Z4 社	Z4 社
ZZ5 社	ZZ5 社
Z11 社	Z11 社
ZZ3 社	ZZ3 社
Z7 社	Z7 社
ZZ4 社	ZZ4 社
Z12 社	Z12 社
機械センター	地盤事業本部管理部及び同機械部の機械センター
東京機械センター	地盤事業本部機械部（東京機械センター）及び地盤事業本部管理部機械管理課（東京機械センター）
大阪機械センター	地盤事業本部機械部（大阪機械センター）及び地盤事業本部管理部機械管理課（大阪機械センター）
A 氏	東京本店地盤工事部部長であった A 氏
B 氏	地盤事業本部工事部工事課に所属していた B 氏
R 氏	九州支店地盤工事部部長・同工事課課長・ソイルテクニカ工事部工事課（九州）課長 R 氏
S 氏	東北支店地盤工事部部長・同工事課課長・ソイルテクニカ工事部工事課（東北）課長 S 氏
T 氏	北陸支店地盤工事部部長・ソイルテクニカ工事部工事課（北陸）課長 T 氏
C 氏	地盤事業本部工事部工事課に所属していた C 氏
D 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 D 氏
G 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 G 氏
U 氏	地盤事業本部機械部（東京機械センター）センター長 U 氏
J 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 J 氏
K 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 K 氏
H 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 H 氏
P 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 P 氏
N 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 N 氏

Q 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 Q 氏
M 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 M 氏
E 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 E 氏
F 氏	地盤事業本部国際部工事課課長 F 氏
I 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 I 氏
O 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 O 氏
AA 氏	地盤事業本部国際部工事課所属 AA 氏
AB 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 AB 氏
AC 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 AC 氏
AD 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 AD 氏
AE 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 AE 氏
AF 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 AF 氏
AG 氏	北関東支店安全課課長 AG 氏
AH 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 AH 氏
AI 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 AI 氏
AJ 氏	東北支店地盤営業部営業課課長 AJ 氏
●●氏	地盤事業本部機械部機械課（東京機械センター）課長 ●●氏
AL 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 AL 氏
●●氏	地盤事業本部管理部機械管理課（大阪機械センター）課長 ●●氏
AN 氏	地盤事業本部工事部工事課所属 AN 氏
AO 氏	九州支店地盤工事部部長 AO 氏
Y 氏	X 社 代表取締役 Y 氏
ZA 氏	Z11 社所属 ZA 氏
AL 氏	執行役員・地盤事業本部副本部長（営業）・営業部部長 AL 氏
AM 氏	常務執行役員・地盤事業本部長 AM 氏
大林氏	取締役・執行役員副社長 大林淳氏
黒田氏	社外取締役（監査等委員） 黒田清行氏
奥田氏	代表取締役社長 奥田眞也氏
C3 氏	管理本部財務部 C3 氏
寺澤氏	元社外取締役（監査等委員） 寺澤進氏
川地氏	取締役・常務執行役員 川地洋治氏
北川氏	元取締役・元常務執行役員 北川昌一氏
永田靖一氏	元社外取締役（監査等委員） 永田靖一氏
廣谷氏	元常勤監査等委員 廣谷信行氏
岡村氏	元常勤監査等委員 岡村元嗣氏

三浦氏	常勤監査等委員 三浦久美子氏
前田氏	社外取締役（監査等委員） 前田清氏
鈴木昌治氏	社外取締役（監査等委員） 鈴木昌治氏
C2 氏	監査部 C2 氏
●●氏	地盤事業本部管理部 ●●氏
C1 氏	地盤事業本部管理部 C1 氏
●●氏	管理本部人事部 ●●氏

## 第1章 当委員会及び本調査の概要

### 第1節 本調査に至る経緯

#### 1 2024年案件の発覚と社内調査委員会の設置

当委員会の設置に至る経緯は以下のとおりである。

社内調査委員会報告書によれば、当社では、「2024年12月上旬頃、外部機関の指摘<sup>1</sup>を受け、当社の東京地盤工事に属する管理職従業員が同事業に係る一部の取引において、複数年にわたって特定の工事資材販売業者に対し水増し又は架空発注を行い、その発注相当額の一部で商品券を購入する形をとって自らに還流させて着服するほか、地盤本部に属し工事現場の所長（以下「工事所長」という）を務める従業員が同工事資材販売業者に対する水増し又は架空発注の工事資機材代金に充てるよう依頼し、又は当社で正規に処理できない領収書を買取らせていたこと<sup>2</sup>」（以下「2024年案件」という）が判明したので、2024年12月24日に地盤事業本部以外の管理本部・監査部を中心とする役職員によって構成される緊急対策本部を設置して、調査（以下「予備調査」という）を開始した。

予備調査によって、地盤事業本部に属する他の複数の従業員においても当該工事資機材販売業者等を通じて実際と異なる経理処理を行っているのではないかという疑惑が判明したため、「客観性かつ透明性のある調査」を実施することが必要であると当社リスク管理委員会が判断し、当社とは利害関係を有しない外部専門家2名（弁護士1名、公認会計士1名）と社外取締役監査等委員（弁護士）を委員とする社内調査委員会を設置することとし、2025年1月27日開催の取締役会において社内調査委員会設置の決議を採択し、同日社内調査委員会が発足した。

社内調査委員会は、その発足時において予備調査が進行中であったこと、緊急対策本部による調査体制が地盤改良事業を始めとする工事現場と直接の利害関係を有しない組織、人員で構成されており、「調査内容及びその時点での調査の結果の信用性に疑義を生じさせる事情が見当たらないと判断した」ため、予備調査の調査内容及び結果を引き継いで「予備調査との連続性を維持しつつ」調査を行なった。このため、社内調査委員会は、社外の調査補助者である弁護士4名（そのうち3名は当社の顧問弁護士の法律事務所に所属）及び公認会計士5名に加え、主に緊急対策本部に所属した当社の従業員を中心として社内で6名を補助者とする体制をとった。また、デジタル・フォレンジック（以下「DF」という）調査は、専門業者である株式会社 foxcale が社内調査委員会の指示のもとに支援した。

#### 2 調査報告とこれに対する機関投資家からの意見

---

<sup>1</sup> 実際は東京国税局による調査による指摘であったが、実地調査が終了したのが2025年3月末であったために、最終結果はまた通知されておらず、社内調査委員会の報告書で国税調査が端緒であることを開示することはしないように東京国税局から当社に要請があったため、社内調査委員会は明確に記載しなかったと推察される。

<sup>2</sup> 社内調査委員会報告書公表版1頁

社内調査委員会は、2025 年 1 月 27 日から活動を開始し、2025 年 3 月 31 日に調査報告書を当社に提出した。その調査結果の概要は第 3 章第 1 節に記載のとおりである。これを受けて当社では、2025 年 5 月 9 日付をもって再発防止策詳細実行計画を当社ホームページに掲載し、再発防止策の実行に取り組んでいた。

しかし、当社の株主から社内調査委員会報告書が原因究明及び再発防止の両面で不十分との指摘がなされ、また SR 活動を通じて機関投資家から様々な意見が出された<sup>3</sup>。そこで、約 3 か月間にわたる機関投資家との意見交換を踏まえて、当委員会を設置することが取締役会に議案として上程された。

### 3 当委員会の設置と第三者委員会ガイドラインの準拠の合意

以上の経過により、当社は、当社だけでなく特定の株主や機関投資家と利害関係をもたない独立した第三者かつ調査業務に精通する専門家によって構成するために当委員会の委員候補者を選定した。

なお、当委員会発足にあたっては、予備調査を経たうえで第三者が構成メンバーとなっている社内調査委員会での調査がすでになされていることを踏まえて、その調査内容、資料及び結果を前提としつつ、当委員会がレビューし、疑問点等が出てきた場合にはそれを解消するため当委員会が必要であると考えれば追加的事実調査を当委員会の判断で行うこと等、日本弁護士連合会の第三者委員会ガイドラインに準拠することが、当社と委員候補者の間であらかじめ合意された。

その上で、2025 年 8 月 6 日開催の臨時取締役会で当委員会を設置することを決議し、当社から当委員会委員に正式な業務委託がなされ、同日当委員会が発足・組成されたものである。

## 第 2 節 本調査の目的

本調査は再発防止策の実効性をより高めるため、社内調査委員会調査報告書を前提に、以下のとおり、本事案に関する原因究明を行い、追加的な再発防止策の提言を行うことを目的とした。

- ① 必要な事項についての原因究明
- ② 原因究明の結果を踏まえた追加的な再発防止策の提言

上述したとおり、当委員会は、社内調査委員会報告書を前提としつつ、社内調査委員会報告書及び調査資料等をレビューし、疑問点が出てきた場合には新たに追加的事実調査を行うことを予定していた。後述するとおり、当委員会の追加的調査により新たな疑惑が多数発見されたために、当委員会の調査において、調査対象事実、ヒアリング対象者や検討資料（DF 調査を含む）は当委員会が当初想定したよりもかなり拡大したものとなった。また、当委員

---

<sup>3</sup> 当社「特別委員会設置に関するお知らせ」（2025 年 8 月 6 日）

会は社内調査委員会が認定した事実及び新たに認定した事実に共通する原因を深く追求して特定し、社内調査委員会の報告を受けて当社が立案し実行中の再発防止策があるところではあるが、当委員会の原因分析から、既存の再発防止策とは別に当委員会として効果的と考えられる対策を提言している。本報告は、この経緯と結果を報告するものである。

### 第3節 本調査の体制

#### 1 委員の構成

当委員会は、次の4名の委員から構成される。なお、金子昌嗣委員は、当委員会の設置時から調査担当者として関与していたが、当委員会の調査の過程において生じた追加の確認・調査のため、2025年10月29日付で追加の委員に選任された。

- 委員長：池永 朝昭（弁護士・公認不正検査士、プロアクト法律事務所）
- 委員：中西 和幸（弁護士・公認不正検査士、田辺総合法律事務所）
- 委員：大野 徹也（弁護士・公認不正検査士、霽月法律事務所）
- 委員：金子 昌嗣（公認会計士、EY フォレンジック・アンド・インテグリティ  
合同会社）

#### 2 調査担当者

当委員会は、調査担当者として次の者を起用し、調査業務に従事させた。

- プロアクト法律事務所：弁護士福田恵太、同岩渕恵理、同田畑瑠巳、  
同神田詠守
- 田辺総合法律事務所：弁護士橋本裕幸、同中橋嶺、同杉本きり
- 霽月法律事務所：弁護士吉森大輔
- EY 新日本有限責任監査法人：米国公認会計士石橋佐和子、公認会計士福原真、  
岡本亮、公認会計士田中泰斗、土田宗吾

また、当委員会は、調査補助者として株式会社 foxcale（公認会計士小池昶司、同吉津亮介、ほか5名）を起用し、デジタルデータの保全・解析業務等に従事させた。

#### 3 調査事務局

当委員会は、調査を補助するための当社側の事務局として当社職員6名を指名し、その他の当社の役職員との間に厳格な情報隔壁を設け、守秘の誓約書を差し入れさせ、当委員会からの資料収集依頼、ヒアリング対象者との連絡等の補助業務に従事させた。なお、上記6名のうち2名は、調査の過程で調査対象者となったため、それ以降は、事務局から外れることとし、上記補助業務は行わせていない。

#### 4 当委員会の独立性

当委員会は、会計監査人による監査業務を円滑に進行させる目的のため、日本弁護士連合会が2010年7月15日に策定（同年12月17日に改訂）した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠するものである。なお、本調査の調査経過の一部を当社の事務局及び決算業務に関与する職員並びに会計監査人<sup>4</sup>に報告している。また、調査チームに外部専門家として関与した株式会社 foxcale は、独立性に問題がなく、社内調査時の保全データを保管している等の調査の効率性の観点も踏まえて、引き続き当委員会の調査補助者として関与している。

当委員会の委員4名は、当社及び特定の主要株主との間に利害関係を有しない第三者であり、いずれも過去に不正調査や調査委員会の経験が豊富で、内部統制・ガバナンスを監督する経験も有しており、専門性を備えている。

## 第4節 調査の対象

### 1 調査対象期間

社内調査委員会では、2019年4月1日から2024年12月31日の5年9ヶ月を調査対象期間とした。また、社内調査委員会は、本件架空発注等の発生原因等を究明するために必要な場合には、上記対象期間から遡った期間の事情も検討対象としたとのことである<sup>5</sup>。

当委員会では、上記の本調査の目的を達成するため、社内調査委員会が調査対象とした期間に限定することなく、2025年9月30日までを調査対象期間として、本件不祥事及び過去における類似事案の原因の発生等を究明するために必要な範囲で調査を行うこととした。

なお、会計上の影響額の認定に関しては、2020年4月1日から2025年9月30日までの5年6カ月を対象期間とした。

### 2 調査対象事業

社内調査委員会では、架空発注等は、予備調査及びその後の調査においても地盤改良事業においてのみで認められたこと、事業の特性からも、地盤改良事業を主たる調査対象事業とすることが合理的であると判断したとして、地盤改良事業を主たる調査対象とした。

当委員会では、本調査の目的を達成するため、調査対象事業を地盤改良事業に限定せず、地盤改良事業以外の事業についても、調査対象とすることとした。

### 3 調査対象法人

---

<sup>4</sup> 当委員会は、本件調査の進行過程において、監査手続きの円滑を図るため及び四半期（中間期）決算発表延長申請の必要性の観点から、当社の事務局及び会計監査人である有限責任あずさ監査法人との間で、調査の進捗状況等について必要な範囲での情報連携を行っている。

<sup>5</sup> 社内調査委員会が具体的にどの時点まで遡って調査を行ったかは社内調査委員会報告書からは明らかでない。

社内調査委員会と同様に、当社と子会社である株式会社ソイルテクニカ（以下「ソイルテクニカ」という）を調査対象法人とするが、必要な範囲で追加的に実施することとした。

## 第5節 本調査の手法

### 1 提供を受けた資料の精査

#### (1) 予備調査・社内調査関係の資料の精査

当委員会は、本調査に必要な範囲で、当社及び社内調査委員会に対し、当社が実施した予備調査及び社内調査委員会における保存資料（電子データを含む。以下同じ。）を徴求し、開示された資料（調査報告書、ヒアリングメモ、委員会議事録、ヒアリング対象者からの提供資料、工事に関する資料、財務諸表、経理書類及びその他関係書類）を精査した。

#### (2) 当委員会の要請により提供を受けた資料の精査

当委員会は、本調査に必要な範囲で、当社に対し、2024 年案件と同様又は類似の不適切行為に係ると考えられる当社の社内保存資料を徴求し、開示された社内保存資料（社内規程、議事録、各種契約書、工事に関する資料、監査書類、財務諸表、経理書類及びその他関係書類）を精査した。

また、当委員会は、ヒアリング対象者その他の関係者から随時開示された資料を精査した。

### 2 デジタル・フォレンジック

当委員会は、本調査の調査対象について正確な調査を行うため、DF による調査を行った。その具体的な実施状況及び調査結果は別紙 1 のとおりである。

### 3 関係者ヒアリング

当委員会は、本調査に必要な範囲で、当社及びソイルテクニカの役職員（退職・退任者を含む）並びに協力業者を含む社内外関係者合計 75 名を対象として、ヒアリングを実施した<sup>6</sup>。

具体的なヒアリングの実施回数及び対象者の氏名は次のとおりである。なお、所属等については、各対象者の不適切行為当時のもの又は本調査に関連する過去もしくは現在の所属等を記載している。

	対象者の氏名	所属等	実施回数
1	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1
2	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1

<sup>6</sup> なお、当社をすでに退職している B 氏については、当委員会からのヒアリング等の調査の協力が得られなかった。

3	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	3
4	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1
5	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1
6	●●氏	地盤事業本部工事部工事課・前東北支店地盤工事部工務課課長	1
7	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1
8	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1
9	●●氏	地盤事業本部国際部工事課課長	1
10	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	3
11	●●氏	前地盤事業本部工事部工事課	2
12	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1
13	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	2
14	●●氏	地盤事業本部国際部部長	2
15	●●氏	地盤事業本部国際部管理課課長	1
16	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1
17	●●氏	地盤事業本部管理部副部長・同管理部管理課課長・ソイルテクニカ総務課課長	2
18	●●氏	地盤事業本部国際部工事課	1
19	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1
20	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	2
21	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1
22	●●氏	大阪支店土木工事部工事課	1
23	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	1
24	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	2
25	●●氏	九州支店地盤工事部部長・同工事課課長・ソイルテクニカ工事部工事課（九州）課長	2
26	●●氏	前東京本店地盤工事部部長	1
27	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	2
28	●●氏	中部支店土木工事部工事課・前土木事業本部工事部工事課（横浜）	1
29	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	3
30	●●氏	東北支店地盤工事部部長・同工事課課長・ソイルテクニカ工事部工事課（東北）課長・前北関東支店工事部担当課長	3
31	●●氏	北陸支店地盤工事部部長・ソイルテクニカ工事部工事課（北陸）課長・前北関東支店工事部担当課長	2
32	●●氏	北関東支店安全課課長・前地盤事業本部工事部工事課	1

33	●●氏	地盤事業本部工事事務課	1
34	●●氏	地盤事業本部工事事務課	2
35	●●氏	前地盤事業本部国際部管理課課長	1
36	●●氏	地盤事業本部機械部（東京機械センター）センター長・前ソイルテクニカリース事業部東京機械センター整備課課長	4
37	●●氏	執行役員・地盤事業本部副本部長（営業）・営業部部長・前東京本店副本店長	1
38	●●氏	常務執行役員・地盤事業本部長・前東京本店副本店長・前地盤事業本部副本部長	1
39	●●氏	地盤事業本部機械部機械課（東京機械センター）	1
40	●●氏	地盤事業本部工事事務課	1
41	●●氏	執行役員・東北支店支店長・東北支店総務課課長	1
42	●●氏	東北支店地盤営業部営業課課長・前北海道支店地盤工事事務課課長	1
43	●●氏	地盤事業本部機械部機械課（東京機械センター）課長・前ソイルテクニカリース事業部東京機械センター機械課課長	4
44	●●氏	地盤事業本部機械部機械課（大阪機械センター）課長・前ソイルテクニカリース事業部大阪機械センター機械課課長	2
45	●●氏	地盤事業本部工事事務課	1
46	●●氏	地盤事業本部管理部機械管理課（大阪機械センター）課長・前ソイルテクニカリース事業部東京機械センター整備課	1
47	●●氏	X 社 代表取締役	1
48	●●氏	監査部部長	3
49	●●氏	管理本部財務部部長	3
50	●●氏	地盤事業本部購買部部長・土木事業本部購買部部長	3
51	●●氏	管理本部人事部部長・前管理本部総務人事部人事課課長	1
52	川地洋治氏	取締役・常務執行役員・管理本部長・前管理本部副本部長	3
53	●●氏	地盤事業本部管理部部長	1
54	●●氏	管理本部総務部部長	1
55	大林淳氏	取締役執行役員副社長・前地盤事業本部長	1
56	北川昌一氏	前取締役常務執行役員・管理本部長	1
57	廣谷信之氏	前常勤監査等委員	1
58	岡村元嗣氏	前常勤監査等委員	1
59	三浦久美子氏	常勤監査等委員・前地盤事業本部副本部長	1
60	寺澤進氏	前社外取締役（監査等委員）	1
61	鈴木昌治氏	社外取締役（監査等委員）	1

62	黒田清行氏	社外取締役（監査等委員）	1
63	永田靖一氏	前社外取締役（監査等委員）	1
64	前田清氏	社外取締役（監査等委員）	1
65	大沢真理氏	社外取締役	1
66	奥田眞也氏	代表取締役社長	1
67	●●氏	大阪支店地盤工事部部長	1
68	●●氏	地盤事業本部工事部工事課	2
69	●●氏	管理本部財務部副部長	1
70	●●氏	地盤事業本部管理部機械管理課課長	1
71	●●氏	地盤事業本部購買部契約課課長・土木事業本部購買部契約課課長	1
72	●●氏	地盤事業本部機械部部長	1
73	●●氏	九州支店地盤工事部部長	1
74	●●氏	地盤事業本部機械部整備課（東京機械センター）課長	1
75	●●氏	執行役員・地盤事業本部副本部長・工事部長	1

#### 4 役職員に対するアンケート調査の実施

当委員会は、本調査の一環として、2024 年案件と同様又は類似の不適切行為が行われてきた原因分析（企業風土や業界慣行も含む）や再発防止策を検討する目的で、2025 年 9 月 12 日時点で当社及びソイルテクニカに在籍していた全ての役職員を対象として、匿名回答による役職員アンケートを実施した。なお、アンケートの回答先は当委員会とし、回答についても当委員会が管理することで、当社は一切回答等について閲覧できない環境において実施された。アンケート調査の質問及び回答分析等の詳細は、別紙 2 のとおりである。

#### 5 ホットラインの設置

当委員会は、社内に対する情報収集の目的で、役職員アンケートや役職員へのヒアリングの補完として、専用のメールアドレスを設定し、2025 年 11 月 10 日に「特別委員会専用ホットライン」を設置した。なお、ホットラインの報告先は当委員会とし、報告についても当委員会が管理することで、当社は一切報告等について閲覧できない環境において実施された。設置期間（2025 年 11 月 10 日～2025 年 11 月 14 日）における情報提供は、0 件であった。

#### 6 会計監査人との協議

当委員会は、本調査の目的を達成するため、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人（以下「あずさ監査法人」という）との間で、本調査の範囲、方法、内容等に関する意見交換を合計 13 回実施した。

## 第6節 留意事項

### 1 調査の限界

当委員会は強制的な調査権限を有しておらず、あくまで当社及びソイルテクニカの役職員その他関係者の任意の協力の下での調査を実施したにすぎないことから、本調査及びその結果には一定の限界がある。また、本調査は、当社と合意した委嘱事項の範囲内で決定した調査範囲及び調査手続のなかで事実確認した事項に限定されており、当社のその他の事業又は当社グループに係る不正や、委嘱事項外のその他の不正について網羅的に事実確認することを目的にしていない。

### 2 特記事項

本報告書による報告は、以下の各事項を前提としている点に留意されたい。

- ① 当社が当委員会に提出した関係資料は、全て真正かつ完全な原本又はその正確な写しであること
- ② 本調査は第三者に依拠されることを予定しておらず、いかなる意味においても、当委員会は第三者に対する責任を保証するものではないこと
- ③ 本調査対象者（特に不適切な行為を実行した従業員らや相手方の協力業者）において過去の資料が保管されていないことが多く、その収集が困難な面もあったため、本調査の段階では、多くの事実認定が関係者の記憶に基づくものにならざるを得ないところがあった。そのため、本調査の報告日以後に、当委員会が前提としていない事実関係が発覚した場合に、本報告書における結論が一部変更となる可能性がある。

## 第2章 当社の概要

### 第1節 沿革等

当社は、2006年10月に、不動建設株式会社を存続会社として、株式会社テトラと不動建設株式会社が合併して成立した会社であり、東京証券取引所プライム市場に上場している。

不動建設株式会社は、1947年1月に大阪市で設立された建設業を主たる事業目的とする株式会社瀧田ノ組を前身とした会社（1956年に商号を不動建設株式会社に変更）であり、1967年以降、東京証券取引所第一部及び大阪証券取引所第一部に上場していた。

株式会社テトラは、1961年5月に東京都で設立されたテトラポッドの製作、販売及び同工事の設計、施工を事業目的とする会社であり、1994年以降、東京証券取引所第一部に上場していたが、2004年の不動建設株式会社の事業再編に伴い、第三者割当増資を引き受ける形で同社を子会社化した。

当社グループには、以下のとおり、連結子会社7社、持分法適用関連会社1社が存在する（2025年3月末時点）。

名称	住所	主な事業内容	議決権の所有割合（%）
株式会社ソイルテクニカ	東京都中央区	地盤改良事業	100.0
Fudo Construction Inc.	米国カリフォルニア州	地盤改良事業	100.0
高橋秋和建設株式会社	秋田県由利本荘市	土木事業	66.7
株式会社三柱	東京都江東区	ブロック事業	100.0
福祉商事株式会社	東京都中央区	その他事業	88.3
愛知ベース工業株式会社	愛知県岡崎市	地盤改良事業	100.0
日本土質試験センター株式会社	愛知県名古屋市	地盤改良事業	100.0
Advanced Geosolutions Inc. （持分法適用関連会社）	米国カリフォルニア州	地盤改良事業	49.0

### 第2節 事業内容

#### 1 地盤改良事業<sup>7</sup>

地盤改良事業は、建物や構造物の基礎となる地盤の性質を改善し、安定性を高めるための工事を行う事業である。案件の大半は、官公庁等の建設事業の主体から受注したゼネコン・マリコンを元請とする下請受注案件である。

当社では、下請受注における競争力確保のために、事業主体のニーズに沿った工法及び施

<sup>7</sup> 本節1～3の記載は、社内調査委員会の調査報告書第2の1(3)「当社グループの事業内容」の記載を要約し、一部情報を更新したものである。

工機械（独自開発による地盤改良専用機等）を開発しており、これにより、元請会社への価格交渉力を維持している。その結果、国内市場で一定のシェア（連結ベース売上高年間 400 億円弱）を確保しており、売上総利益率も 20%程度で推移している。また、2000 年代以降は米国やインドネシア、ベトナムなど海外へも進出している。

件数にして 7 割前後、完成工事高の 3 割から 4 割前後が工期 3 ヶ月未満（完成基準）の工事で、1 年を超える工事は非常に少ない。そのため、年間 300 件程度と多くの工事を請け負っており、多くは工事期間が 1 ヶ月～2 ヶ月、受注額が 5,000 万円～1 億円程度の工事である。

当社単独での受注による工事が大半であり、取り扱い工種も限定されているため、当社の従業員としては工事所長 1 名のみが常駐して施工管理するような現場（以下、このような体制で工事を実施する工事所長のことを「一人所長」という）が多い。現場従事の年数が短くても多くの件数を担当することによる経験の蓄積が可能であるため、比較的若い年次から工事所長を担う傾向がある。工事の大半は、個別工事単位での工事事務所を構えず、地域ごとに総合事務所を構えるスタイルであり、複数の工事所長が当該総合事務所に出入りしている。

作業員の外注費、材料費、専用機械に係る機械損料・管理料等に関する費用が原価の 8 割程度を占めるが、後述する作業所決裁等については基本的に工事所長が単独で発注を決定している。

次に述べる土木事業に見られるような共同企業体における相互牽制や、長期の工事において見られる継続的な予算管理がなされることはあまりなく、実績管理（予定工事日数に対してより短い日数で工事を終えること）が重視される傾向が見受けられる。

## 2 土木事業

土木事業においては、発注者から元請として土木工事を受注・施工している。官公庁から受注する道路、港湾工事等の公共インフラ整備が主な事業内容になっており、民間からの受注は少ない。

土木事業の売上高（連結ベース）は年間 300 億円前後で、売上総利益率は 10%程度にとどまっている。売上総利益率が低いのは、官公庁からの受注が主であるため、競争入札に基づく受注となっていることが原因と考えられる。

土木事業の受注形態は、単独受注によるものと共同企業体によるものが約 4 対 6 の割合である。単独受注の案件についても、工期が 3 ヶ月未満の工事の割合は極めて少なく、例えば、ダム、トンネル等の工事においては、工事期間が 2～3 年に及ぶことが多く、工事規模によっては 5 年超と長期に亘るものもある。年間の受注数は 30 件程度で、受注額は 5 億円前後が中心となっているが、大規模な工事は 50 億円程度のものもあり、比較的長期間で大規模な工事が多い。

土木事業においては、工事所長・監理技術者のみならず、複数名の技術職員が工事現場に

常駐し、施工管理をしている。主任技術者による資材等の発注は監理技術者や工事所長の承認が必要であり、工事所長が発注行為をする場合であっても、監理技術者や主任技術者において内容を把握可能である。また、土木事業においては、施工内容が多工種に亘るため、一つの現場で多くの協力業者と取引することになるが、工事の施工（品質）管理のみならず予算管理においても、工種単位で複数名の技術職員が割り当てられている。

工期が複数事業年度にわたる、いわゆる進行基準対象工事が主であること、共同企業体による受注案件が多いことなどから、継続的な予算管理の実施や他社との相互牽制といった事実上のチェック機能が働く面もある。

### 3 その他事業

#### (1) ブロック事業

消波・根固ブロック用鋼製型枠の賃貸、環境商品の販売等の事業である。

取引の相手方は消波・根固ブロック用鋼製型枠の賃貸先・納入先となり、売上高は概ね年間 25 億円～40 億円程度、間接原価を考慮した売上総利益率は 30%～50%前後で推移している。

ブロック事業における協力業者は、主として、ブロック製作用型枠を保管しているストックヤードを運営する業者である。また、工事業業ではないため、地盤改良事業等で見られる工事所長などは置かれず、営業担当者が受注情報をシステム内でストックヤード業者へ連携することで、受発注手続が完了する。そのため、地盤改良事業等で見られる個別の発注行為は存在しない。

#### (2) 保険代理等

福祉商事株式会社が当社グループ各社向けの保険代理等のサービスの提供を行っているが、そもそも工事業業ではないため、地盤改良事業などとは事業特性を全く異にしている。

### 4 協力業者

地盤改良事業及び土木事業においては、現場における資機材の調達等で多数の業者（協力業者）との取引が発生する。

この点、地盤改良事業については、工種が限定され、かつ、短い工期で多数の現場が発生するような事業形態であるため、特定の協力業者との取引が多数回・長期にわたって継続しやすい点が特徴の一つとなっており、社内調査委員会の調査報告では、そのような当社との取引歴の長い協力業者の一部が不適切行為に積極的に加担していた疑いが指摘されている。

これを受けて、当社は、再発防止策の一環として、以下の施策を講じることとした。

- ・ 協力業者に対し、当社社員による不適切な要求に対する拒絶と内部通報制度の積極的な利用について、面談その他の方法により定期的に要請する。
- ・ 安全衛生協力会（当社の協力業者が会員となり、研修等を実施している）の組織の

枠組みを通じ、不適切行為事案の発生事実、発生原因及び再発防止策や内部通報制度の利用等に係る教育研修や建設業法・下請法等を含めた適正取引全般の要請を行う。

- ・ 協力業者をサンプリングし、定期的に当社社員による不適切な要求の有無を含めたコンプライアンスアンケートを行うことにより、モニタリングの強化と抑止を図る。

また、これらの再発防止策の実効性担保の見地から、CSR 調達ガイドラインを策定するとともに、取引停止基準を策定し、これに抵触した場合には取引を停止することが可能になるよう、協力業者との契約において手当てすることとした。

### 第3節 業績の推移

#### 1 単体業績

当社の業績（単体）の推移は以下のとおりである。

（単位：百万円）

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
売上高	65,798	59,023	65,264	61,980	63,694
経常利益	3,859	2,851	3,957	2,524	3,037
当期純利益	2,484	1,777	2,692	2,627	2,012
純資産額	27,158	27,492	29,312	31,212	32,161
総資産額	49,317	46,819	51,749	51,228	60,362

#### 2 各事業別の業績

当社の各事業の直近5事業年度の業績（連結）は以下のとおりである。

（単位：百万円）

決算年月		2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
売上高	地盤改良事業	32,777	31,609	35,300	39,149	39,283
	土木事業	35,617	32,087	32,159	26,017	28,384
	ブロック事業	4,367	3,704	2,711	3,453	2,647
	その他	609	584	782	740	341
	調整額	▲1,063	▲1,206	▲486	▲1,411	▲1,097
	全社計	72,308	66,778	70,466	67,947	69,557
営業利益又は 営業損失	地盤改良事業	2,314	1,862	2,597	4,060	3,395
	土木事業	2,235	987	1,303	▲1,496	559
	ブロック事業	988	530	▲406	70	63
	その他	▲355	20	33	32	22
	調整額	▲664	▲102	74	▲10	▲861

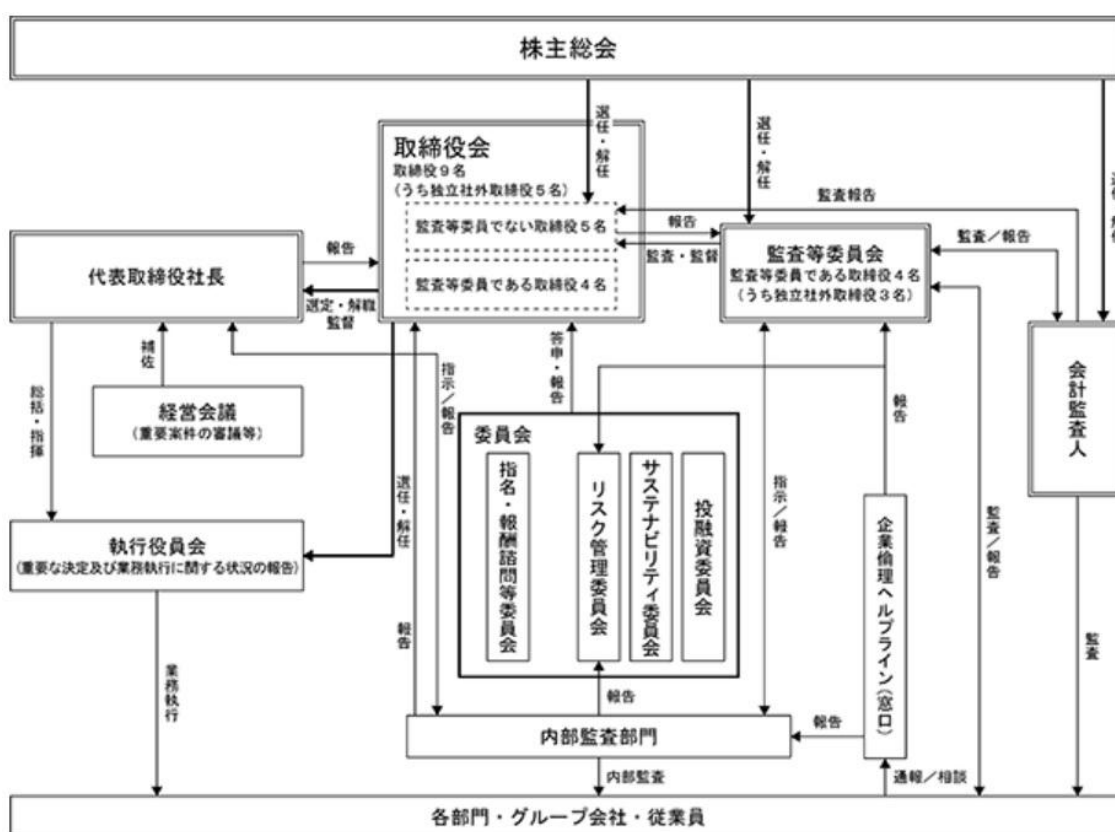
	全社計	4, 518	3, 297	3, 602	2, 656	3, 177
--	-----	--------	--------	--------	--------	--------

## 第4節 組織体制と内部統制・ガバナンスの状況

### 1 組織体制

#### (1) 機関構成

当社は、監査等委員会設置会社である公開大会社であり、主な機関構成は、取締役会、監査等委員会及び会計監査人である。組織体制の概要は以下の体制図（2025年3月期有価証券報告書より引用）のとおりである。



当社の取締役は9名であり、監査等委員でない取締役5名（うち社外取締役が2名）、監査等委員である取締役が4名（常勤社内取締役1名、社外取締役が3名）である。社外取締役は、いずれも当社が東京証券取引所に独立役員として届出した社外取締役（独立社外取締役）である。

取締役のうち、社長が代表取締役となり、監査等委員でない取締役のうち2名の社内取締役（執行役員副社長又は常務執行役員を兼務）が、それぞれ土木事業・地盤改良事業・ブロック環境事業担当と管理本部長及び安全品質環境本部担当を務めている。

また、当社は、業務執行体制の強化と効率化を図るため、執行役員制度を採用しており、

執行役員 21 名（執行役員副社長 3 名、専務執行役員 1 名、常務執行役員 6 名を含む）が選任され、任意の組織である執行役員会を構成している。執行役員会（原則として 2 ヶ月に 1 回開催）は、代表取締役社長及び全執行役員を構成員とし、経営に関する重要な決定事項及び業務執行に関する状況の報告がなされている。

## (2) 役員の変遷

2021 年 6 月の定時株主総会以降の当社の役員構成の変遷は以下のとおりである。なお、以下の表では役員の在任期間に着色を施し、役員在任時の役職を記載している。

役員氏名		2021. 6	2022. 6	2023. 6	2024. 6	2025. 6
監査等委員でない取締役	竹原有二	会長	会長	会長	会長	
	奥田眞也	社長	社長	社長	社長	社長
	大林淳	地盤事業本部長	地盤事業本部長	地盤事業本部長	地盤事業本部長	土木事業・地盤事業・ブロック環境事業担当
	北川昌一	管理本部長	管理本部長			
	川地洋治			管理本部長	管理本部長	管理本部長、安全品質環境本部担当
	細坂晋一郎	土木事業本部長				
	只野秋彦		土木事業本部長	土木事業本部長	土木事業本部長 兼 営業部長	
	新山千尋		ブロック環境事業本部長	ブロック環境事業本部長 兼 総合技術研究所長	ブロック環境事業本部長	
	大沢真理	社外	社外	社外	社外	社外
	川村倫大					社外
監査等委員である取締役	廣谷信行	常勤				
	岡村元嗣		常勤	常勤		
	三浦久美子				常勤	常勤
	寺澤進	社外				
	永田靖一	社外	社外	社外		
	黒田清行	社外	社外	社外	社外	社外
	鈴木昌治		社外	社外	社外	社外
	前田清				社外	社外

### (3) 社内組織

2020 年以降の社内組織は概ね別紙 3 の社内組織図（2025 年 5 月 1 日現在）のとおりである（管理本部総務人事部が総務部と人事部に分割されたこと、地盤事業本部に機械部が新設されたこと、2023 年 4 月 1 日付けで吸収分割によりソイルテクニカから建設機械等の賃貸事業（建設機械等の整備、修理事業を含む）を承継したこと等を除いて大きな改編はない）。

## 2 取締役会の状況

### (1) 取締役会の概要

取締役会は原則として毎月 1 回開催され、法令、定款及び取締役会規程に基づき、中期経営計画、年度計画、決算、取締役候補者・経営陣幹部などの重要人事や取締役の報酬、会社の組織・運営体制、ESG、コンプライアンス、リスク管理などの経営上の重要事項を審議・決定するとともに、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）から業務執行状況の報告を受けることにより、各取締役の職務の執行を監督している。

なお、経営に関する重要な事項は、取締役会に付議するとともに、取締役会から委任を受けた重要な業務執行の決定を含め、経営会議（原則として毎月 1 回開催）の審議を経て執行されている。

### (2) 任意の委員会

取締役会の諮問機関として、任意に、取締役、経営陣幹部の指名、報酬等を審議する指名・報酬諮問等委員会、内部統制、リスク管理及びコンプライアンスに関する重要事項を審議するリスク管理委員会、サステナブル経営に関する重要事項を審議するサステナビリティ委員会、投融資に関する重要事項を審議する投融資委員会を設置し、運用している。

### (3) 取締役の指名

取締役は、その役割、責務に鑑み、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含め、様々な経験、専門性を有し、バックグラウンドの異なる多様な人材で構成されることで、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスが最適となるよう人選するという方針の下で指名される。

当社は、取締役に期待される特に重要な知識、経験、能力として、①企業経営・経営戦略、②営業・業界知見、③海外事業、④研究開発・IT、⑤財務・会計、⑥人事・労務・労働安全衛生、⑦法務・コンプライアンス・リスク管理、⑧環境・社会・ガバナンス（ESG）を挙げている。

取締役候補者の指名、経営陣幹部の選解任、報酬（監査等委員である取締役の報酬を除く）に関しては、独立社外取締役 5 名と取締役社長の合計 6 名で構成される指名・報酬諮問等委員会で審議し、これを受けて取締役会が決定することとしている。

監査等委員である取締役は、取締役の職務執行等を監督、監査するという役割、職責に照らし、この職務を適切に遂行できる人物を候補者として指名することとしており、少なくとも財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上指名することとしている。

また、社外取締役については、その役割と職責に鑑み、その独立性を実質的に担保するため、独立性に関する具体的な基準を定め、当該基準に抵触しない者を候補者として指名することとしている。

### 3 リスク管理委員会の状況

リスク管理委員会は、全ての常勤取締役及び常務執行役員ら（ブロック環境事業本部長、土木事業本部長、地盤事業本部長、安全品質環境本部長、総合技術研究所長）で構成され、非常勤取締役もオブザーバーとして出席して意見を述べることができる（リスク管理委員会規程第2条）。

委員会の審議事項は、リスク管理に関する内部統制システムの整備、運用及び評価に係る事項のほか、不祥事等重大事例発生時の対応方針や再発防止策の策定を含む（同規程第6条）。

コンプライアンス違反对応マニュアルにおいて、法令等違反行為の疑義が確認されたとき等一定の場合（税務調査等において法令等違反行為の疑義が確認されたときを含む。）には、総務部門長による初動調査を経て、リスク管理委員会メンバー、社外取締役、監査等委員会及び内部監査部門に伝達がなされることとされている（同マニュアル2、3）。

リスク管理委員会メンバー、社外取締役及び監査等委員会は、伝達を受けたコンプライアンス違反の対応方針等についてリスク管理委員会で審議する必要があると判断したときは、リスク管理委員会の招集を求めることができ、これにより招集されたリスク管理委員会において、コンプライアンス違反の重大性や社会的影響度に応じ、原因究明や再発防止策等の実施方法につき審議し、第三者委員会の設置の要否も含めて取締役会へ具申すべきものとされている（同マニュアル4）。

なお、社会的な影響の大きいコンプライアンス違反の発生時において特に緊急性を要する場合、又は、第三者委員会を設置した場合、リスク管理委員会の委員長（社長）は、緊急対策本部を設置することができ、その構成員及び対策本部長は社長が任命するものとされている。緊急対策本部が解散された後は、リスク管理委員会が対応を引き継ぐこととされている（同マニュアル5.1）。

### 4 監査等委員会の状況

監査等委員会は、委員長である常勤監査等委員1名及び非常勤の監査等委員である独立社外取締役3名の合計4名で構成されている。前述のとおり、監査等委員のうち1名以上は、財務・会計に関する十分な知見を有する者を指名することとされている。

監査等委員会は、原則として、毎月1回開催され、監査等に必要な事項について決定、同

意、協議している（監査等委員会規程第4条）。監査等委員には、重要な会議への出席、その資料及び議事録やその他の会議の資料、議事録、決裁文書及び内部統制関連文書等、会社の重要文書の全てにアクセスできる権限が付与されている。

当社グループの役員、社員は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実等について、監査等委員又は監査等委員会に報告すべきものとされ、取締役会において定期的に業務執行状況等を報告するとともに、監査等委員に対し必要な事項につき報告を行うとともに、取締役会、経営会議、執行役員会、リスク管理委員会など重要な会議において、内部統制システムの整備・運用状況を含め、重要な経営事項について監査等委員会と情報を共有するものとされている。

代表取締役社長は、監査等委員である取締役と定期的に意見交換会を開催する等、事業計画、業績などを含む広範な経営課題について監査等委員である取締役との情報や意見の交換に努めるものとされ、原則として3ヶ月に1回、代表取締役社長と監査等委員との面談が実施されているほか、他の監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）についても、定期的に監査等委員との面談を実施し、情報や意見の交換を行っている。

さらに、監査等委員会の監督、監査機能の強化とその実効性を確保するため、取締役会の資料は開催日の3日前までに監査等委員に提供するものとされているほか、監査等委員には会計、業務処理及び文書管理システムの閲覧権限が付与されている。

なお、監査等委員会を補助すべき使用人として、総務部門及び内部監査部門の社員（各2名）が指定されており、監査等委員会は、その職務の補助に関し、監査等委員会補助者へ直接指揮命令することができるものとされている。

監査等委員は、会計監査人による会計監査に必要な応じて立ち会うこととされている。また、監査計画、監査報告、レビュー結果について、内部監査部門同席の下、会計監査人から報告を受けるとともに、相互に監査計画、監査実施状況、監査の結果等について意見、情報を交換し、相互に連携を図るものとされている。

また、本社・本支店・作業所等の往査、監査等の実施時には、必要に応じ内部監査部門が実施する内部監査と合同での監査を実施することとされている。

## 5 内部監査の状況

当社の内部監査機能を担う監査部（監査課）は、現状、3名の従業員によって構成されている（2022年4月以降、基本的に3名体制が継続している）。このうち1名が部長及び課長を兼務しており、他の2名中、1名はシニア社員である。

監査部は、定期的に業務全般を監査し、業務の適正性をチェックしている。代表取締役社長直属の部門とされているが、内部監査の実効性を確保するため、実施した監査結果（是正の状況を含む）について、適宜、常勤監査等委員及び監査等委員会に報告するとともに、取締役会に定期的に報告している。

また、監査部は、監査等委員会に事務局として出席するとともに、常勤監査等委員と毎月

1回の定期的な打ち合わせを開催し、当社グループにおける相互の監査結果、是正の状況及び監査計画の進捗状況等について、情報や意見を交換し、その内容について代表取締役社長に報告するものとされている。

## 6 各事業の管理体制

### (1) 事業本部

当社には土木事業本部、地盤事業本部、ブロック環境事業本部の3つの事業本部が置かれており、各事業本部には、以下の各部課が置かれている。

事業本部	部	課・室	業務分掌
土木事業本部	管理部	管理課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・土木事業の店別の業績取りまとめ(受注・完工・粗利益・固定費・営業利益)</li> <li>・土木事業の中期事業計画並びに年度事業計画の取りまとめ(受注・完工・粗利益・固定費・営業利益)</li> <li>・A店(東京本店)及びB店(東北支店、中部支店、大阪支店及び九州支店)の土木事業における工事別、工種別予算管理、原価管理</li> <li>・A店及びB店の土木事業における決算処理</li> <li>・本支店の工事別、工種別予算管理、原価管理の取りまとめ</li> <li>・本支店の決算処理(個別工事の精算業務)取りまとめ 等</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・官庁のプロジェクト情報の収集及びプロジェクト選定における本支店との調整・受注支援</li> <li>・土木中長期受注計画・年度受注計画</li> <li>・民間事業者で全国規模の顧客に対する営業等</li> </ul>
		積算課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社積算業務の調整及び平準化</li> <li>・土木工事案件の積算業務全般 等</li> </ul>
	工事部	工務課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店別業績管理(完工・粗利益)</li> <li>・施工要員配置の立案・調整及び決定</li> <li>・受注前NET検討会、NET審査会及び工程内検討会への参画と助言並びに施策の進捗状況の確認等</li> </ul>

		工事課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別工事業績管理（完工・粗利益）</li> <li>・受注前 NET 検討会、NET 審査会及び工程内検討会への参画と助言並びに施策の進捗状況の確認</li> <li>・拠点工事への業務支援</li> </ul>
		土木工事DX推進課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX の取組みにおける施工要員の教育・育成等</li> </ul>
		施工技術支援室	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合評価等での提案技術の検証、改善</li> <li>・工事現場における諸問題の改善及び支援 等</li> </ul>
	技術部	設計課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業プロジェクトへの VE 提案、技術提案等による受注支援 等</li> </ul>
		開発課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合評価等に係る新技術の開発、NETIS 登録、活用等</li> </ul>
		技術営業課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合評価プロジェクトに対する VE 提案書、技術提案書及び施工計画書作成による受注支援等</li> </ul>
		環境ソリューション室	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境プロジェクトへの VE 提案、技術提案による受注支援及び施工支援 等</li> </ul>
	購買部	購買課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要資機材及び外注の協力業者選定・価格交渉</li> <li>・積算業務の支援</li> <li>・受注前検討会、着工準備会、NET 審査会への参画</li> <li>・協力会社管理（評価、指導、動向調査等） 等</li> </ul>
		契約課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協力会社との契約の締結及び注文書、注文請書の発行と保管 等</li> </ul>
地盤事業本部	管理部	管理課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地盤改良事業の店別の業績取りまとめ（受注・完工・粗利益・固定費・営業利益）</li> <li>・地盤改良事業の中期事業計画並びに年度事業計画の取りまとめ（受注・完工・粗利益・固定費・営業利益）</li> <li>・地盤改良事業の経費の取りまとめ及び設備投資</li> <li>・本支店の工事別、工種別予算管理、原価管理</li> <li>・本支店の決算処理（個別工事の精算業務）</li> <li>・着工準備会、NET 審査会等への参画</li> <li>・本支店の会計処理 等</li> </ul>

		機械管理課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械部業績に関する事項</li> <li>・機械部設備投資に関する事項</li> <li>・機械センターの主要資機材の購入及び外注労務の発注</li> <li>・機械センター内の現金出納</li> <li>・機械センターの一般管理費予算立案及び予算管理 等</li> </ul>
	営業部	営業課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本支店の受注支援</li> <li>・事業主・設計事務所他に対する提案営業</li> <li>・営業戦略の策定、共同研究の推進 等</li> </ul>
	国際部	管理課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外契約・資金回収におけるリスクマネジメント</li> <li>・外国企業との業務提携等の企画・調整及び推進</li> <li>・海外事業に伴う契約・税務・資金・会計処理・人事支援・業績管理 等</li> </ul>
		営業課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外提携企業などの有効活用による営業</li> <li>・海外工事受注のための営業並びに海外工事受注後の業務</li> <li>・海外受注に関する営業事務 等</li> </ul>
		工事課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外工事受注に伴う見積書の作成及び営業支援</li> <li>・海外工事の NET 作成</li> <li>・海外工事施工の支援 等</li> </ul>
		ホーチミン・ジャカルタ・バングラデシュ各事務所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業情報の収集及び分析</li> <li>・得意先開拓及び工事情報入手に関わる営業活動</li> <li>・現地契約・税務・資金・会計処理・人事支援・業績管理 等</li> </ul>
	工事部	工務課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工事別、店別業績管理（完工・粗利益・固定費・経常純益）</li> <li>・地盤改良事業の中期事業計画並びに年度事業計画の立案、取りまとめ（完工・粗利益・固定費・経常純益）</li> <li>・施工要員配置の立案・調整及び決定</li> <li>・受注前 NET 検討会、NET 審査会への参画と助言等</li> </ul>

		工事課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工事業績の管理（完工・粗利益）</li> <li>・拠点工事への業務支援</li> </ul>
		施工技術支援室	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工事現場における諸問題の改善及び支援</li> <li>・積算予算業務の支援 等</li> </ul>
	技術部	技術企画課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学、コンサルタント、研究機関等の対外活動</li> <li>・技術資料の収集、管理 等</li> </ul>
		設計企画課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本支店の検討情報の統轄</li> <li>・本支店の設計、技術提案の支援 等</li> </ul>
		建築基礎技術課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建築基礎プロジェクトの技術支援・営業支援</li> <li>・新たな建築事業の工法開発 等</li> </ul>
		国際技術課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外プロジェクトの技術支援 等</li> </ul>
		ICT 推進室	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ICT 技術導入のための計画策定 等</li> </ul>
		開発課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究開発のテーマ選定</li> <li>・新技術（改良、応用技術含む）の研究開発、ハード設計及び定着 等</li> </ul>
	機械部	安全課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械部の安全衛生環境に関する年度方針、実施計画の策定 等</li> </ul>
		機械課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NET 審査会への参画</li> <li>・施工機材及び機械施工要員の配置に関する事項 等</li> </ul>
		整備課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施工機械の整備、補修及び製作 等</li> </ul>
	機械技術部	機械技術企画課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施工機械、船舶に関する将来予測を含めた計画・立案 等</li> </ul>
		機械設計課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械・船舶設計に関する事項 等</li> </ul>
	購買部	購買課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要資機材及び外注の協力業者選定・価格交渉</li> <li>・積算業務の支援</li> <li>・受注前検討会、着工準備会、NET 審査会への参画</li> <li>・協力会社管理（評価、指導、動向調査等） 等</li> </ul>
		契約課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協力会社との契約の締結及び注文書、注文請書の発行と保管 等</li> </ul>

ブロック 環境事業 本部	管理部		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブロック環境事業の中期経営計画並びに年度事業計画の策定・取りまとめ</li> <li>・拠点営業部及び営業所・事務所への予算・要員等、経営資源割当計画の策定</li> <li>・本支店の決算処理 等</li> </ul>
	技術部		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブロック・環境商品の技術提案等（設計、数値計算、水理模型実験を含む）の実施（支援） 等</li> </ul>
	営業部		<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業本部営業活動方針の年度計画策定</li> <li>・営業戦略（ブロック・環境商品の開発・改良の企画立案も含む）の策定</li> <li>・事業主・設計事務所等に対する提案営業 等</li> </ul>

## (2) 本店・支店

事業本部の下部組織として、地域ごとに本店（東京）又は支店（東北、中部、大阪、九州、北海道、北関東、北陸、中国、四国、千葉、横浜）と呼ばれる拠点が置かれている。東北、中部、大阪、九州支店には事業別の営業部、工事が置かれ、北関東、北陸、中国支店には支店営業部、地盤工事が置かれている。

なお、千葉支店と横浜支店は東京本店に所属している。両支店には営業課のみが置かれており、工事は東京本店の工事が実施している。

## (3) 事務所

地盤改良事業及び土木事業においては、工事現場ごと、あるいは、一定のエリアごとに工事事務所又は総合事務所などと呼ばれる事務所が置かれ、工事所長をはじめとする現場担当者の活動の拠点となっている。

特に、地盤改良事業においては、小規模な工事が多いこととの関係で、エリアごとの総合事務所形式がとられることが多く、当該エリア内の複数の工事現場の担当者が共同で利用することで、それぞれの担当工事を超えた情報共有の場となっている。

## (4) 指揮命令系統

地盤改良事業、土木事業における工事は、基本的に本店・支店の営業部課が獲得した案件について実施される。

各工事の担当者の配属や工事予算の管理については各事業本部の工事がの所管とされる一方、実際の工事現場は本店・支店の工事がの管理下に置かれている。実際の工事現場を本店・支店の工事がの管理下に置く一方で、各工事の担当者を本店・支店に配属せず、全て各事業本部の工事に配属しているのは、各事業本部の工事がの担当者を全体的に統括・管理することで、本店・支店の地域区分にとらわれることなく、工事の受注状況や担

当者の稼働状況に応じて、工事の担当者を随時・適切に配置できるようにするためとのことである。

なお、各工事の担当者は、本店・支店の工事部課の管理下にある工事現場に入った後は、当該工事の実施につき、専ら当該本店・支店の工事部課の指揮命令を受けることとなる。

## 7 予算統制と予算管理の態勢

地盤改良事業及び土木事業の個別工事に関する予算管理の態勢は概ね以下のとおりである（各事業の施工管理規定による）。

### (1) 受注前の検討

#### ア 要員等の選定

事業本部の工事部署は、営業部署から受注前に要員等の選定依頼を受けた場合、関連部署と調整し、配員の計画を立てる。

#### イ 受注前の施工計画案及び予算案作成

本支店工事部署は、営業部署から受注前に検討業務の依頼を受けた場合、他部署と連携し、顧客要求事項を把握して施工計画案及び予算案を作成し、受注前検討会に提出する。

#### ウ 受注前 NET 検討会

上記ア、イの資料をベースに本支店の見積担当者（地盤改良事業については工事部課長又は作業所長<sup>8</sup>、土木事業については本支店工事部長、課長、工務課長、積算課長、作業所長）が積算見積りを行い、本支店営業部長主催で受注前 NET 検討会を開催する。同検討会においては、①見積り（積算）金額の妥当性、②顧客要求事項への対応、③採算性及び④決定見込み（応札）金額について検討が行われる。

受注前 NET 検討会の出席者は、以下のとおりである。

地盤改良事業	土木事業
<ul style="list-style-type: none"><li>・本支店長・副本支店長</li><li>・本支店営業部長・課長・営業担当</li><li>・本支店工事部長・課長、作業所長</li><li>・本支店研究室長・室員</li><li>・本支店購買部長・課長</li><li>・その他必要と認めた者（本部工事部長・副部長、本部工事部工務課長、技術部長、安全課長、安全室長、機械セ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業本部長又は副事業本部長（粗利益率等が一定の基準に満たない案件）</li><li>・本支店長・副本支店長</li><li>・本支店工事部長・課長、工務課長、積算課長、作業所長</li><li>・本支店営業部長・課長・営業担当</li><li>・積算担当者</li></ul>

<sup>8</sup> 本節7に記載の「作業所長」は、「工事所長」を指す。

ンター機械課長ほか)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本部営業部長</li> <li>・本部購買課長・購買担当</li> <li>・その他必要と認めた者</li> </ul>
------------	--

## エ 社内承認

受注前 NET 検討会実施後、本支店長の承認を経て、応札する。

### (2) 実行予算案の作成

受注後、作業所は、着工前に施工計画書を作成し、これに基づき原価を計算し、実行予算案を作成する。本支店工事部長は、実行予算を決定するため、施工前に NET 審査会を開催する。NET 審査会では、以下の事項について検討が行われる。

地盤改良事業	土木事業
出席者	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・本支店長、副本支店長</li> <li>・本支店工事部長・課長、作業所長</li> <li>・本支店営業部長・課長・営業担当</li> <li>・本支店研究室室長・室員</li> <li>・本部工事部工務課長</li> <li>・機械センター機械課長</li> <li>・本支店購買部長・課長</li> <li>・本部工事部副部長</li> <li>・その他必要と認めた者（管理部、技術部、安全等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本支店長、副本支店長</li> <li>・本支店工事部長・課長、工務課長、作業所長</li> <li>・NET 審査員（工事価格 1 億円以上）</li> <li>・本支店営業部長・課長・営業担当</li> <li>・本支店総務課長</li> <li>・本支店安全環境部長・課長</li> <li>・本支店技術部課長</li> <li>・本部工事部長・課長、工務課長</li> <li>・本部管理部長・課長</li> <li>・その他必要と認めた者</li> </ul>
検討内容	
①工事利益創出・確保の施策、施工方法の確認 ②現状予算の妥当性・割当予算確保の手段 ③予定施工協力業者の確認 ④現状予算の確認 ⑤最終利益見通しの確認 ⑥施工条件の確認 ⑦安全対策等の確認、指導 ⑧作業時間の確認	①工事利益創出・確保の施策（手段・方法・役割分担） ②割当予算達成の施策（手段・方法・役割分担） ③現状 NET の確認 ④最終利益見通しの算定

NET 審査会実施後、本支店長は、審査結果に基づき実行予算利益と目標利益（割当予算）を決定し、本支店工事部署長及び作業所は、割当予算達成の施策を立案し本支店長に提出する。

本支店工事部署長は、NET 審査会の結果を「NET 審査会議事録」にまとめ、作業所は NET 審査会の結果に基づき実行予算書（土木事業の場合は個別工事純益管理表）を改訂・更新し、本支店長の承認を経て確定する。

### (3) 着工後の審査

着工後、以下の場合には、NET 審査会を開催し、割当予算の見直しを検討する。

地盤改良事業	土木事業
工期が 1 年未満の工事の場合	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・粗利益率が 5%以上変動したとき</li> <li>・本部工事部副部長又は本支店工事部課長が必要と判断したとき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工事部長が必要と判断したとき</li> </ul>
工期が 1 年以上の工事の場合	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・年 1 回以上開催</li> <li>・粗利益率が 5%以上変動したとき</li> <li>・出来高が 50%超のとき</li> <li>・変更増減が工事価格の 10%を超える見込みのとき</li> <li>・前回の承認予算が大幅に変更となるとき</li> <li>・本部工事部副部長が必要と判断したとき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年 1 回以上開催</li> <li>・出来高が 50%超のとき</li> <li>・変更増減が工事価格の 10%を超える見込みのとき</li> <li>・前回の承認予算が大幅に変更となるとき</li> <li>・本部工事部課長又は本支店工事部課長が必要と判断したとき</li> </ul>

### 第3章 社内調査委員会の調査について

#### 第1節 社内調査で認定された不適切行為

##### 1 2022年案件について

##### (1) 2022年案件の概要

当社は、2021年12月から2022年3月まで行われた税務調査において、中部支店の地盤改良工事について、協力業者に支払う工事費の仮装計上等の不適切な会計処理が判明した（以下「2022年案件」という）。当社は、2022年案件について、管理本部により、土木事業及び地盤改良事業の各工事部長及び工事課長並びに所長を対象としたアンケート

（200名）、発注及び支払い処理に関するサンプリング調査、2022年案件にて不適切行為を行った取引先（2社）へのヒアリング、不適切行為の当事者（3名）及び管理・統制部門の関係役職者へのヒアリング等の社内調査を実施し（以下「2022年社内調査」という）、2022年案件は、中部支店における地盤改良事業の一部工事において、工事の業績が予想以上に好業績となった反面で、協力業者の窮状や損失負担の状況を慮って架空や仮装の発注をさせて、協力業者への利益供与や工事の原価付替を行ったものであったとの認定がされた。

また、それらの不適切な会計処理に関与したのは、中部支店地盤工事部課長（当時）及び同支店所属の所長2名の判断で行われ、その上位者や管理部、購買部の者らの関与は認められないとの認定がなされた。

2022年社内調査では、2022年案件が生じた原因について、以下の指摘がされた。

##### ①コンプライアンス意識の欠如

会計処理にかかわるコンプライアンスの意識が欠如しており、不適正な経理処理であることを認識しつつ、その不適切行為の重大性について十分な認識、理解がなく、安易に実行されている。

##### ②業績管理への過度なプレッシャー

中部支店地盤工事部の一部に「業績管理精度の向上」の意味を誤って曲解し、報告した数値からブレがあってはいけないという形式的な結果のみを求めた。

##### ③不適正処理のチェック体制の不備

実在性のチェックに関し、事後チェックを定期的実施する体制が確立されておらず、十分な統制が効いていなかった。

当社は、2022年案件を受けて、概要下記の再発防止策を採った。

##### ①コンプライアンス研修の充実

- ・管理職からのコンプライアンス誓約書の提出
- ・子会社を含め工事部部会等を通じた研修の実施
- ・階層別研修におけるコンプライアンス研修プログラムの導入

##### ②内部通報制度（企業倫理ヘルプライン）の協力業者への拡大

- ・通報の対象範囲を当社グループの協力業者まで拡大
- ・協力業者との取引や工事現場での不正・違法な行為の通報窓口の設置
- ・協力業者向けのホームページ等で通報制度を周知

#### ③内部統制手続の強化

- ・拠点工事部及び購買部による発注手続及び管理部門での工事間の原価の付替手続の厳格化（事前統制の強化）
- ・管理部門による発注の実在性調査の実施（事後統制の強化）

#### ④業務監査の強化

- ・管理部門が行った発注の実在性調査結果の検証
- ・監査部独自による発注の実在性調査の実施

#### ⑤再発防止策の実施状況のモニタリング

- ・定期的に再発防止策の実施状況をモニタリングし、当面、取締役会に再発防止策の実行状況を定期的に報告
- ・モニタリングの結果に応じて、必要な再発防止策を改善・是正

### (2) 2022 年案件の再発防止策に対する社内調査委員会の評価

社内調査委員会は、2022 年案件を受けての当社の再発防止策について、「詳細な実行計画が策定され、この計画に従い進捗状況が管理されるとともに、取締役会への定期的な報告が行われた。案件発生部門に重点を置いて工事部部会を通じた研修を実施するとともに、特に、管理職からコンプライアンス誓約書の徴求も行われた点が注視される。これらによって、工事における原価付替等による会計処理の問題性について社内への周知は一定程度図られたと考える」<sup>9</sup>としている。

また、社内調査委員会は、2022 年案件を受けての当社のコンプライアンス体制について、「2022 年案件を受け、本件調査時点ですでに一定のコンプライアンス体制の強化を実施しており、例えば、監査部による業務監査の強化、不適切な原価処理の発生等を防ぐ統制の厳格化、企業倫理ヘルプラインの対象の協力業者への拡大、階層別のコンプライアンス研修プログラムの導入等を行っている。」との評価をしている<sup>10</sup>。

## 2 2024 年案件についての社内調査委員会の認定

### (1) 社内調査委員会の認定した不適切行為

社内調査委員会は、A 氏ら 18 名の従業員が、X 社その他の協力業者との間で、次の不適切行為を行ったと認定した<sup>11</sup>。なお、本報告書においても、下記の「費目付替」、「原価付

<sup>9</sup> 社内調査委員会報告書公表版 24 頁

<sup>10</sup> 社内調査委員会報告書公表版 22 頁～23 頁

<sup>11</sup> なお、当社は、社内調査委員会が認定したほか、次の従業員につき不適切行為を認定し、懲戒処分を行っている。AL 氏（工事間の原価付替）、●●氏（交際費不適切使用）、Q 氏（工事間の原価付替）、S 氏

替」、「金品受領」、「プール金」についてそれぞれ同様の定義で使用する事とする。

- ①費目付替（同一工事内で実際に納品を受けた品物と異なる名目で支払を行うことで、費目の付替を行う行為）
- ②原価付替（別の工事において発生した原価の代わりに支払を行うことで、工事原価付替を行う行為）
- ③金品受領（発注を行った当社従業員が、現金や商品券等の金品を受領する行為）

そして、これらの目的のために、架空発注等に伴う実態のない代金が都度振り替えられたケース（振替モデル）と、外部の協力業者に対してその代金を預けておき（このようにして預けた金額を「プール金」という）、その預け入れたプール金を上記の目的で取り崩して利用したケース（プール金モデル）がある、としている<sup>12</sup>。

社内調査委員会は、①の架空ないし水増し請求の行われた金額の合計は、40,269,652円であったと認定している。

また、社内調査委員会は、これらの不適切行為について、A氏の上位者の関与、指示等の存在を調査したが、上位者の関与は認められなかったと認定している。一方で、A氏以外の不適切取引の行為者について、それらの上位者の関与の有無については、その調査の有無を含め、社内調査委員会の報告書では述べられていない。

## **(2) 社内調査委員会の認定した不適切取引の原因**

### **ア 社内調査委員会による原因分析の前提**

社内調査委員会は、不適切取引の原因分析に当たり、2022年案件に対して厳格な処分と再発防止策が実行されていたとの前提に立った上で、なぜ東京本店地盤工事部管轄の現場において不適切な行為が2022年以降も複数発生したのか、本件の行為者に共通する事情及び特有な事情は何か、2022年案件への対応はそれらの点にどのような影響を与えていたのか、といった点の分析が必要と判断したとして、そのような視点から、各不適切取引の行為者の行為の評価及び原因分析を行ったとしている。

### **イ 社内調査委員会による原因分析**

上記の視点を前提とした、社内調査委員会による原因分析の概要は次のとおりである。

#### **①A氏の行為の評価**

A氏は、東京本店の地盤工事部課長時代の上司や他の拠点幹部等を交えた社内懇親会の費用精算を担当し、個人でその費用を負担したこと等から、カード債務がかさんで経済的に困難を抱えたという特殊な事情と、多少会社のお金を自分が使っても会社のためになっているという誤った正当化の意識が不適切取引の原因となった。

---

（工事間の原価付替）、●●氏（金品受領）、●●氏（予算不適切処理）。このほか、管理職6名について、指導監督不十分として注意処分が行われている。

<sup>12</sup> 社内調査委員会報告書公表版 24 頁

## ②B氏その他の行為者の評価

B氏は、プール金による原価付替を重ねてコンプライアンス意識を鈍麻させていく中で、自身が工事実績に見合う給与を得ていないと感じていたことや現場で上げた利益が適切に使用されていないという不満から、多少の私的利用は許されるとして自身の行為を正当化していたと思われる。他の行為者についてもほぼ同様の分析が当てはまる。

## ③一部従業員のコンプライアンス意識の低さの残存

地盤改良事業では、古くから手間を省くために同一工事内の費目付替や工事間の原価付替が行われており、それが協力業者にも受け入れられていた面があり、そうした方法が先輩の工事所長から後輩へと承継する実態があったことは否定できない。

交際費について、予算執行、費用の支出に関する厳格さがやや欠けていた。

こうした実態が、一部ではあるが従業員のコンプライアンス意識を鈍麻させ、費目付替や原価付替に対する抵抗感を低下させて、架空発注等の発生の原因の一つになったのではないかと考えられる。2022年案件の発生とその再発防止策により、コンプライアンス意識を向上させる対策が繰り返し取られ、企業風土・文化の改善が進んだが、特に地盤改良事業の一部において企業風土に根ざすコンプライアンス意識の低さの問題が払拭されていなかった。

## ④協力業者の存在

X社をはじめとする協力業者が、工事間の原価付替や同一工事内の費目付替について、現場協力であるとの意識で不適切行為を拒否することなく応じてきたことが原因の一つと評価できる。2022年案件を受けても、当社において協力業者に対して不適切な要求に応じないよう明確に要請することなどが実施されていなかったことも一つの原因と推察される。

## ⑤一人所長による作業所決裁の問題

一定の発注について工事所長のみで行うことのできる作業所決裁のフローが、拠点の管理職による監督の面でも内部統制上の牽制を事実上緩和してしまう可能性が存在することは否定できず、本件の原因の一つと解される。

## ⑥コンプライアンス体制上の問題

一人所長下の作業所決裁にはほとんど内部監査の焦点が当たっていなかった。監査部の体制が従業員2名、シニア社員1名の3名体制で、十分な内部監査を完済することは困難であると思われる。

また、内部通報制度の周知や実効性を確保するための対応が不足していたことも原因の一つとして挙げられる。

## 3 社内調査委員会による調査結果を踏まえた当社の再発防止策

当社は、社内調査委員会による調査結果を受け、再発防止策詳細実行計画を策定し、2025年5月9日付にて公表した。その概要は次のとおりである。

#### ①企業文化・風土の改革

社長及び事業本部長による、本事案の理解と不正を許さない旨の宣言、組織の固定化の防止と活性化、教育研修の実施、企業・職業倫理の浸透と風通しの良い組織風土の醸成等

#### ②業務処理統制環境の強化

納品書保存のルール化と、請求内容と納品書のチェックによる統制強化、取引の実在性に関するサンプリングチェックのルール化、購買、請求書処理、原価管理の各プロセス等における部課長の権限と行使及びチェック体制の見直し等

#### ③内部監査によるチェック体制の強化

一人所長のモニタリング強化、監査部門の社員の監査能力、スキルの継続的な向上等

#### ④内部通報制度の周知徹底

経営トップによる内部通報制度の意義や安全性、信頼性と制度の利用についての定期的な発信、内部通報制度の継続的な周知等

#### ⑤教育研修

工事部門の社員向けの本事案等の不正に対応した具体的事例に基づく教育研修、正規の手続きの浸透に向けた教育研修の実施等

#### ⑥協力業者対応

協力業者に対する当社社員による不適切な要求に対する拒絶の要請と内部通報制度の積極的な利用の喚起、本事案や内部通報制度の利用等に係る教育研修の実施と適正取引全般の要請等

## 第2節 当委員会の問題意識

### 1 当委員会の調査の基本方針

当委員会は、当社の株主からの指摘や機関投資家からの様々な意見がある状況を踏まえ、調査の目的を達成するため、社内調査委員会の調査範囲、調査方法及び調査結果を検討し、上記目的達成のために必要と認めた場合、追加的調査を行うこととした。

具体的には、社内調査委員会の調査範囲、調査方法及び調査結果を社内調査委員会報告書及び当委員会が引き継いだ調査資料を基に検討し、疑問点を整理して必要な追加調査があるかどうかを検討することとした。

すなわち、調査対象とされた事実について、DF 調査及びヒアリングの対象者の範囲に関して当該不適切行為の発生の原因の解明を行ううえで更に検討が必要か、また範囲を拡張すべきかどうかを検討するとともに、社内調査の過程で調査対象から除外された事実がある場合には、認定に足る証拠が足りないとかされたのか又は証拠はあるが不適切行為ではないと判断されたのかを検討し、調査報告書ではあまり説明がされていない認定事実についてもその詳細を明らかにすることに努めることとした。さらに、当委員会の調査の過程で新たに発見された不適切行為であることが疑われる事案については、漏れなく調査を行い、不適切行為該当性の判定を行うとともに、不適切行為と判定される場合には、社内調査で明

らかになっている不適切行為とあわせてその原因を探究することとした。

これらの手法により、不適切行為を可能な限り発見し、不適切行為発生の原因を深堀したうえで、2022 年社内調査及び社内調査委員会報告書を受けて当社が策定し実施してきた再発防止策の適切性・十分性を評価し、追加的な改善策を提言することとした。

さらに付言すると以下のような観点から追加的調査を行ったが、その結果として後述するように多数の不適切行為の疑いがもたれる事案が発見されるに至った。

## 2 当委員会の社内調査委員会報告に対する問題意識

当委員会は、社内調査委員会から調査資料（ヒアリングメモ、委員会議事録などを含む）及び社内調査委員会への書面の質問に対する回答を受けて検討したが、以下のような論点があるとの結論にいたった。

### (1) 個別の不適切行為者による不適切行為の網羅性の確認

社内調査委員会の報告では、当社東京本店の地盤工事部長であった A 氏及び地盤事業本部工事部工事課に所属していた B 氏のほかに、同課所属の 9 名の従業員及び東京本店地盤営業部の従業員 1 名が X 社との間で不適切行為を行ったと認定された。しかし、この 9 名のうち、DF 調査の対象となったのは 1 名のみで、残りの 8 名に対して DF 調査は行われていない。これら 8 名は自主申告シートを提出しているものの、自主申告シートは本人の記憶にのみ依拠して作成されているので漏れがある可能性がある。さらに、その他の協力業者との間で生じた不適切行為の行為者についても DF 調査は行われていない。したがって、これ以外に類似取引がないであろうと推認をするためには、客観的証拠である DF 調査によるメール等の検証を行う必要があると当委員会では判断した。

### (2) 不適切行為の地理的な「広がり」の把握の必要性

当委員会では、社内調査委員会の不適切取引行為の地理的な広がりに関する調査が十分であるかどうかという点を検討した。

社内調査委員会報告書で認定されている社内アンケート調査において具体的な内容が申告された東北支店における原価付替案件 2 件（いずれも 2022 年案件以前の案件であり社内調査委員会の調査期間の対象外の事象）のうち、1 件については実際に費用を他の現場分の費用として請求させた工事所長の氏名が明らかされておらず、また当該案件について東北支店地盤事業部からの指示を受けて行為に及んだと同人が述べているのに、東北支店地盤事業部の誰から指示を受けたのかという点については報告されていない<sup>13</sup>。また、社内調査委員会は東北支店についてはこの原価付替 1 件のみが申告されたとしており、東北支店における類似案件があるかどうかをどのように調査したかの記載がなく、また、その他の事業

---

<sup>13</sup> 社内調査委員会報告書公表版 38～39 頁。

分野及び支店等では「同様又は類似の不適切取引行為は確認されなかった」としているが<sup>14</sup>、その確認方法は明確でなく、2022 年社内調査でも発見されていないことも根拠としたようであるが、それは 2022 年度以後に不適切取引行為がないであろうという推認には結びつかないし、また社内調査委員会への問い合わせでもその根拠は明確ではなかった。他方、社内調査委員会は、古くから架空費用名目での請求や工事間の原価付替が広く行われていたという事実を認定している<sup>15</sup>。とすれば、少なくとも東北支店について 2022 年案件以前の当該 1 件のみであると当委員会が確認・判断するためには、古くから広く不適切行為が行われた実情を考慮しより詳細な調査が必要であると考えられるし、また他の支店についても DF 調査を用いた確認が必要であると判断された。

このような視点から、当委員会では DF 調査の範囲の見直しを行なった。特に、社内調査委員会が協力業者との間における不適切行為を認定したことから、当委員会において重要な取引先と判断した協力業者のドメインと当社の全役職員のメールの授受に着目して、不適切行為を示唆するメールが存在するかどうかの調査を行った。その詳細は、別紙「デジタル・フォレンジック調査の概要」記載のとおりである。

### (3) 不適切行為の人的な「広がり」の経路及び動機の把握の必要性

社内調査委員会の報告では、「その他の協力業者との間で生じた不適切な取引」に関与した者がなぜその行為に及んだのかという動機や経緯が認定されていない<sup>16</sup>。各行為者が不適切な行為を行うにあたり、その手法を誰かから学んだのか、誰かの指示により行為に及んだのか否か、上部の人間による指示又は許容があったのかどうか及びその背景としてはどのような事象が存在するのかという諸点の解明は、不適切行為に及んだ原因と、それに対する対策を確定する上で意味があり、より詳細な調査が不可欠であると当委員会では判断した。

---

<sup>14</sup> 社内調査委員会報告書公表版 44 頁

<sup>15</sup> 社内調査委員会報告書公表版 47 頁では「ヒアリング等の結果によると、地盤改良事業、特に東京地盤工事部管轄の現場を中心に、古くから、現場の手間を省くために実際と異なる費用名目での請求をすること、複数の工事が連続的にこなわれるため工事間の利益変動が大きい場合、その調整などのために架空発注をして工事間の原価付替をすることなどが行なわれていたことがあり、それが明確に否定されてきていないのではないかとと思われる面がある。」と述べている。

<sup>16</sup> 社内調査委員会報告書は、前掲注に指摘した点に引き続き「さらに、それが長い取引関係を有する協力業者にも受け入れられていた面があったこと、そうした方法を先輩の工事所長から後輩へと承継する実態があったことは否定できないものと思われる。」と指摘して、先輩から後輩へという形で広がりがあったことを認定しているが、動機や原因については、交際費について「工事部の幹部等が工事所長の了解を得ずに当然のように使用し、それを工事所長側でも許容するような事態がみられ」、それをもって「工事所長の予算執行、費用の支出に関する厳格さが欠いていたといえる面が」あり、またコンプライアンス意識を鈍化させ不適切行為の抵抗感を低下させていたのではないかと述べている。しかし、工事幹部の不適切な交際費の使用行為がありそれを工事所長が許容したから工事所長の厳格さが欠けていたという説明はいささか強引であり、むしろ、そのような幹部の不適切な行為は工事所長が不適切行為を行う動機にどのように影響しているのかという点について、より深堀が必要である。

とりわけ、社内調査委員会の報告がふれている企業風土についてであるが、社内調査委員会が指摘している「工事幹部」の交際費の不適切な使用行為が触れられているが、当委員会の調査の過程で上位者の接待交際費の不適切な使用行為が広く存在した可能性があるという問題を発見したことから、この問題は、本件の背景となる企業風土等や原因分析に関わるものと考えられたため掘り下げることにした。また、動機を解明するため不適切行為に関与した従業員（元従業員を含む）に対する詳細なヒアリングを行うことが必要であると判断した。

また、社内調査委員会が古くからあったと指摘している不適切行為がいつ頃からはじまっていたのか、それに対する対策がとられていたかという点も調査項目とする必要がある。このためには、その点に焦点をあてた匿名アンケートによる全社的調査が適切であると判断された。

#### **(4) ガバナンスに関する調査の必要性**

社内調査委員会の報告では、財務報告に係る内部統制の視点から工事所長による作業所決裁に関する業務フローや内部監査及び内部通報制度の実効性に関する検討がされているものの、不適切行為全般を阻止する内部統制やガバナンスが機能していたかという観点からの調査（ヒアリングを含むがそれに限定されない）が十分実施されていない。

特に、会計不正が問題となる事象においては、監査等委員会がどのように対応してきたかを検討することが適切であるところ<sup>17</sup>、ヒアリングが行われておらず、また内部統制構築に関して責任がある取締役会メンバー、とりわけ監査等委員でない社外取締役の対応についても検討すべきところ、それがなされていない。したがって、当委員会はガバナンスに関する調査を実行する必要があると判断した。

---

<sup>17</sup> 不適切な会計処理が問題となっている本事案において、社外取締役である監査等委員である黒田氏が社内調査委員会のメンバーであった点については、監査等委員会設置会社が内部統制部門を利用した監査を行うという会社法の建前や日弁連ガイドラインからみて、適切であるかどうかについてさまざまな評価があると思われる。しかしながら、その点をさておいても、社内調査委員会は、監査部の脆弱な人的な体制により十分な内部監査を完遂することが困難であるという評価を行ってそのチェックが至らなかった原因と指摘していることや、内部通報制度が実効性に欠けていることを指摘している（社内調査委員会報告書 51 頁）ことからすれば、内部統制の構築・運用に責任を有する取締役及び取締役会の対応を、ガバナンスの問題として調査対象とすべきは当然であると当委員会では考える。

## 第4章 当委員会の調査の結果判明した事実

### 第1節 不適切行為に関する当委員会の発見事項

#### 1 当委員会の調査により追加的及び新規に発見された不適切行為の概要

##### (1) 不適切行為が認定された行為者について

##### ア 社内調査委員会が不適切行為を認定した行為者について

まず、社内調査委員会が不適切行為を行ったと認定した行為者についても、社内調査委員会が認定していなかった新たな不適切行為が発見された者がいるほか、それらの不適切行為の社内での広がりが判明した。

##### イ 新たに不適切行為が認定された行為者

また、社内調査委員会が不適切行為の行為者として認定していなかった者についても、以下のとおり新たに不適切行為が発見された。

本報告書における不適切行為の類型は、社内調査委員会が認定していなかった新たな行為類型である「交際費の不適切使用」のほかは、上述（第3章第1節(2)）のとおりに、「費目付替」、「原価付替」、「金品受領」、「プール金」について、それぞれ社内調査委員会報告書と同様の定義で使用し、それに従った整理をすることとする。また、コンプライアンス規程違反による不適切行為者については、本章第1節8にて説明する。

なお、社内調査委員会は、費目付替及び原価付替について、プール金モデルと振替モデルとがあるとしているが、当委員会の調査では、プール金の作出時には特にその目的を定めず、その後に適宜、費目付替や原価付替、金品受領等に利用していた実態や、プール金を特に利用しないままのケースがあることも判明したため、「プール金作出」自体を不適切行為の一類型として整理に加えるとともに、原価付替及び費目付替について、プール金モデルと振替モデルとの分類はしないこととしている。

##### (ア) 役員（執行役員以上。以下同じ）

役員の2名について、社内調査委員会が認定していなかった新たな行為類型である交際費の不適切使用に関与していることが判明した（いずれも管理職であった時期から不適切行為に関与し、執行役員となってからも継続していた）。

##### (イ) 管理職

管理職の5名（うち4名は不適切行為当時も管理職で、うち1名は不適切行為当時は一般職員であった。）について、交際費の不適切使用、費目付替、原価付替、プール金作出、金品受領等に関与していることが判明した。なお、交際費の不適切使用については、他にも多くの管理職の関与が認められた。

(ウ) 一般職員

一般職員の 11 名について、費目付替、原価付替、プール金作出等に関与していることが判明した。

それぞれの行為者が行った不適切行為の類型は、次の表のとおりである。

※行為類型

A：交際費の不適切使用

B：プール金作出

C：費目付替

D：原価付替

E：金品受領

No.	氏名	現在の所属・職位 括弧内は行為当時の所属・職位	不適切行為の 類型
1	AM 氏	常務執行役員 地盤事業本部長 (東京本店副本店長、地盤事業本部副本部長)	A
2	AL 氏	執行役員 地盤事業本部副本部長 (営業) 兼営業部部长 (東京本店副本店長)	A
3	R 氏	九州支店地盤工事事務部長 (九州支店地盤工事事務部担当課長及び現在の職位)	B、C、E
4	T 氏	北陸支店地盤工事事務部長 (北関東支店工事事務部担当課長)	B、C、D
5	S 氏	東北支店地盤工事事務部長 (地盤事業本部工事事務部工事課、北関東支店担当課長及び現在の職位)	B、D
6	U 氏	地盤事業本部機械部 (東京機械センター) センター長 (ソイルテクニカリース事業部東京機械センター整備課課長)	D
7	AE 氏	地盤事業本部工事事務部工事課 (同)	B、C、D
8	AH 氏	地盤事業本部工事事務部工事課 (同)	B、D
9	AB 氏	地盤事業本部工事事務部工事課 (同)	C(未遂含む)
10	AA 氏	地盤事業本部国際部工事課 (同)	D
11	AC 氏	地盤事業本部工事事務部工事課 (同)	C

12	AG 氏	北関東支店安全課課長 (地盤事業本部工事部工事課)	B、D
13	AD 氏	地盤事業本部工事部工事課 (同)	C、E
14	AI 氏	地盤事業本部工事部工事課 (同)	C、E
15	AF 氏	地盤事業本部工事部工事課 (同)	C、E
16	AJ 氏	東北支店地盤営業部営業課 (北海道支店地盤工事課課長)	D
17	AN 氏	地盤事業本部工事部工事課 (同)	D
18	AO 氏	地盤事業本部工事部担当部長 (中部支店・大阪支店・九州支店) (同)	D

## (2) 新規の手口・類型に関して

社内調査委員会は、工事部長であった A 氏の行為のほか、不適切行為の類型として、所長による原価付替、協力業者へのプール金、プール金の着服、費目付替について認定した。

当委員会が新規に発見した手口・類型のうち、質的に重要なものは以下のとおりである。

### ア 工事部課長の差配による原価付替

各現場の粗利益率を平準化する目的で、工事部長、工事課長が、現場所長、協力業者ないし関連部署と協議の上、各現場の原価を調整、付替していたことが発見された。

社内調査委員会は、東京本店地盤事業工事部長であった A 氏につき同種行為 1 件を認定したが、A 氏につき同種行為が他に複数発見され、さらに他支店でも確認され、原価付替が常態化していたことが判明した。

付替の対象とされている原価として確認されているものは、修理費、外注費、燃料費、調査費、艀装工事費<sup>18</sup>、管理工費<sup>19</sup>、などである。

### イ 東京機械センターの関与による修理費の原価付替・プール行為

上記アの一つの類型として、東京機械センター（2023 年 3 月まではソイルテクニカに当該組織全体が所属、同年 4 月以降は当社所属）を関与させる方法による修理費等の原価付替、プール金が認められた（なお、当委員会は、東京機械センターが当社所属となった 2023 年 4 月以降の不適切行為については、発見していない）。

当社又はソイルテクニカの現場所長は、現場の場所によって東京機械センター又は大阪機械センターから機械を借りて工事を実施するが、故障等が発生して修理が必要となった

<sup>18</sup> 工事で使用する作業船の設備等を取り付ける工事。

<sup>19</sup> 工事現場の管理にかかる費用。現場管理費。

場合、貸出先の機械センターから修理費の請求を受ける。両機械センターは2023年3月まではソイルテクニカ所属であったため、ソイルテクニカが受注した工事の現場の場合はその旨の伝票上の処理が行われるに留まるが、不動テトラの現場の場合は実際に請求が行われていた。

そこで、各現場の粗利益率を平準化するため、利益が少ない現場で発生した修理費等を利益が出ている現場に付け替えたり、利益が出た現場の修理費を機械センターに「プール」しておき、以後に発生した現場の修理費として支出することが東京機械センターで行われていた。また、東京機械センターからの請求そのものを行わず、後に他の現場に請求しなかったという事例も発見されている。これらの粗利益率の平準化のための調整行為は、工事部課長が各現場所長とのやり取りによって各現場の粗利益率の状況を把握し、東京機械センターに調整を依頼する方法で行われていた。

## ウ 交際費の不適切使用

交際費に関し、社内調査委員会は、「過去において、拠点によっては工事部の幹部等が工事所長の了解を得ずに当然のように使用し、それを工事所長側でも許容する（略）ような事態、意識が見られ、そうした面で予算執行、費用の支出に関する厳格さがやや欠けていた」と認定している。

当委員会の調査の結果、地盤事業本部において、社内懇親（会食、ゴルフ）を行うに際し、当該社内懇親とは関連性がない現場交際費（工事原価となるもの）や、一般管理費としての交際費を使用することが常態化していることが確認された。一般管理費に関しては、支店の工事・営業部課やその上位者が申請を行うに際して、架空の社外接待を仮装することが実施されていた。これら交際費の不適切使用には地盤事業本部の執行役員や管理職らが関与するものもあり、それは2022年事案の発覚以降も継続されていた。

## 2 当委員会が新たに認定した、協力業者へのプール金、原価付替、費目付替の方法による不適切行為及びその広がりについて

当委員会の調査により、協力業者へのプール金、工事間の原価付替及び同一工事内の費目付替の方法による不適切行為に関して、新たに下記の不適切行為やその社内での広がりに関する事実が判明した。

### (1) 社内調査委員会が認定した不適切行為者について

#### ア A氏

##### (ア) 社内調査委員会報告書の概要

##### i A氏による不適切行為の手法（X社との不適切行為）

##### (i) 架空・過大請求による現金等の受領・領収書買取

A氏は、2017年9月以降、X社から当社に対して架空発注額を請求させ、当社から支払を

させた上で、当社から支払われた架空発注額の一部を同社から商品券として受領していた。A氏はこのようにして受領した商品券を、当社東京本店又は東京港総合事務所近くのいわゆる金券ショップにて換金し、現金化していた。

(ii) 他現場への原価付替

A氏は、2019年8月、Z8社に対して生じた組解機械損料の350,000円(税別)を、地盤事業本部工事部工事課のB氏に指示して、B氏が所長を務める他の現場に請求させた。

またA氏は、2020年4月、Z9社に対して生じた費用の4,000,000円(税別)を、B氏に指示して、B氏が所長を務める他の現場分の費用として請求させた。

ii A氏による不適切行為の金額

調査対象期間においてA氏がX社に請求させた架空発注額は合計13,393,880円(税別)である。

このうち、調査対象期間においてA氏がX社から受領した商品券の金額の合計は6,400,000円である。

これらの受領した商品券を換金し、社内のゴルフコンペの会費、ゴルフコンペの懇親会費、慰労飲食代、現場応援や工事事務所での宿泊時の自身の食費等に充てていた。

iii A氏が不適切行為に至った経緯

A氏は、2017年9月頃から継続的に上記架空発注額の支払及び商品券の受領に及んでいたが、これら行為に至った経緯について、以下のように述べる。

すなわち、A氏は、まず、東京本店地盤本部工事部工務課長であった2016年頃から、社内の懇親会、特に部課長レベルや地盤事業本部との懇親会の2次会や3次会でかかった飲食代について、自らのクレジットカードで支払い、そのまま出席者間や社内での交際費としての精算をしなかったため、結果として自らの負担となることが多くなり、そのような支払に備えるために、自身が自由に使える現金を手元に確保しておきたかった。この点について、A氏によれば、過去、このような懇親会の費用については、現場の工事所長が出席していないにもかかわらず、現場の交際費の枠を使って精算するという運用がなされていたが、A氏は自身が工事所長であった頃にそのような交際費の使われ方をされたことについて良く思っていなかったことから、自分が課長になった以降は工事所長に同じ思いをさせないように、現場の交際費として精算することはなく、自ら負担していた。

(イ) 当委員会の追加認定事実

i 新たに認定した事実

A氏は、東京本店地盤工事部工事部長(2021年4月～)として、各現場の粗利益率を平準化する目的で、工事所長や機械センターと協議の上、各現場の原価・費用を調整・付替して

いた。いずれも、東京機械センターの関与による原価付替・プール金準備等の不適切行為を行っているが、その内容は後記3のとおりである。

## ii 不適切行為に至った経緯・動機

### (i) 社内調査委員会報告書で認められた不適切行為について

社内調査委員会報告書によれば、「A氏によれば、過去、このような懇親会の費用については、現場の工事所長が出席していないにもかかわらず、現場の交際費の枠を使って精算するという運用がなされていたが、A氏は自身が工事所長であった頃にそのような交際費の使われ方をされたことについて良く思っていなかったことから、自分が課長になった以降は工事所長に同じ思いをさせないように、現場の交際費として精算することはなく、自ら負担していたとのことである」とされている。

「そのような交際費の使われ方をされたことについて良く思っていなかった」の趣旨には、A氏自身、過去に現場の仕事をしていた際に、慰労会を開催したいと考えたことがあったが、既に現場の交際費が使用され、使用できる予算がなかったことを繰り返し経験していたが、現場の交際費は、現場で汗を流している工事担当者に有意義に使用してほしいと考えており、現場の交際費に手を出さなかったということであると述べている。

なお、A氏は、架空発注で入手した商品券の換金現金の用途には、地盤事業本部の役員が過去から幹事を務め、本支店長の上位者や同地盤改良事業の部課長らが参加している定期的な社内懇親も含まれている旨述べている。この点については、後記4(3)で詳述する。

### (ii) 機械センターを関与させる方法による不適切行為について

A氏は、東京機械センターの関与による工事間の原価付替・プール金準備等の不適切行為を行っているが、その経緯・動機は後記3のとおりである。

### (ウ) 社内での「広がり」

A氏は、自身が部長としての立場で管轄する東京本店地盤工事部の所管する複数の工事現場において、請求を行う先の工事所長との間でやりとりをした上で、他の現場への付替を行っていた。

さらに、A氏は、同様に、自身が部長としての立場で管轄する東京本店地盤工事部の所管する複数の工事現場において、X社からの請求書に架空の品物とそれらの金額を上乗せした金額を記載させ、架空発注額の請求を行っていたものであるが、A氏は、請求を行う先の工事所長に対して、架空の品物とそれらの金額を上乗せした金額を記載させ、架空発注額の請求をする旨を伝えていた。

## イ C氏

### (ア) 社内調査委員会報告書の概要

i X 社との不適切行為

(i) 架空・過大請求によるプール金の作出、現金等の受領・領収書買取

地盤事業本部工事部工事課の C 氏は、2019 年 11 月から 2023 年 12 月までの間、X 社から当社又はソイルテクニカに対し架空発注額を請求させ、当社又はソイルテクニカから X 社に対して合計 3,558,400 円(税別)を支払わせ、プール金とした上で、X 社に領収書の買取を求める形で合計 1,833,629 円を現金で受領した。なお、C 氏によれば、2024 年 12 月末日時点の X 社に対する C 氏のプール金の残高は 23,758 円とのことである (①)。

(ii) 工事間の原価付替

C 氏は、2024 年 1 月、プール金をもって、自己の別の工事現場に使用する工事資機材の購入に充て、123,154 円の原価付替を行った (②)。

(iii) 同一工事内の費目付替

C 氏は、2020 年 9 月から 2023 年 7 月までの間、X 社からソイルテクニカに対して実際に納品を受けた品物(缶ウォーマー等)と異なる名目での請求をさせ、合計 630,400 円(税別)の費目付替を行った (③)。

(iv) 動機について

これらの行為について、C 氏は、海上工事においては現場作業員に対してビールを配布することが通例であるところ、ビールは当社又はソイルテクニカで経費として精算できないため、自身でビールを購入し、その領収書を X 社に買い取ってもらっており、このような取扱いが海上工事における暗黙のルールだと認識していたと述べる。また 1 回あたりの発注額に関しては、500,000 円以下であれば作業所決裁として拠点の部課長や購買部のチェックを経ないことを認識しつつ、500,000 円以下の金額となるように調整していたと述べる。

ii Z3 社との間の不適切行為

(i) 架空・過大請求によるプール金の作出、現金等の受領・領収書買取

C 氏は、2024 年 7 月から 2024 年 10 月までの間、Z3 社から当社に対して架空発注額を請求させ、当社から Z3 社に対して合計 484,620 円(税別)を支払わせ、プール金とした一方、Z3 社から 389,760 円相当の商品(ビール等)を受領した。C 氏によれば、2024 年 12 月末日時点で Z3 社に対するプール金の残高が 94,860 円あるとのことである (④)。

(ii) 同一工事内の費目付替

また C 氏は、2024 年 8 月、Z3 社から当社に対して実際に納品を受けた品物(アルミラダー)と異なる名目での請求をさせ、合計 640,000 円(税別)の費目付替を行った (⑤)。

(イ) 当委員会の追加認定事実

i その他の不適切行為

C氏については、社内調査委員会報告書に記載された以外に、新たに認定した不適切行為はない。なお、C氏について、東京機械センターの関与によるプール金準備等の不適切行為の疑い（C氏が、2021年2月、自身が所長として担当した「●●工事」において、予算として計上されていた25,000,000円（税別）の機械損料を使用しなかったことから、東京機械センターU氏に対して連絡の上、D氏が所長として担当していた「●●工事」において使用させるために、プール金を作出した疑い）が認められ、当委員会において、関係者へのヒアリングや提供された資料の精査等による調査を行ったが、実際にプール金を作出したり、プール金を使用した事実を確認することはできなかった。

ii 不適切行為に至った経緯・動機

(i) 上記①及び③について

C氏は、プール金の作出及び費目付替の方法について、2019年11月頃、工事を一緒に担当していた工事所長から教わったものである旨述べる。具体的には、ビールは当社又はソイルテクニカで経費として精算できないため、自身でビールを購入する一方で、①X社から当社又はソイルテクニカに対し架空発注額を請求させ、当社又はソイルテクニカからX社に対して当該金額を支払わせ、プール金とした上で、X社に領収書の買取を求める形で現金で受領する手法及び③X社からソイルテクニカに対して実際に納品を受けた品物と異なる名目での請求をさせ、費目付替を行う手法を教わった旨説明する。

以降、その他の工事においても、同様の手法により架空発注及び費目付替を行ってきた旨述べる（X社は、神奈川県に本社があり、東京都の現場の工事においては、現場までビールを運んでくれるため、③の手法を採用し、他方、東京以外の現場の工事においては、①の手法を採用していたと述べている。）。

(ii) 上記②について

C氏は、原価付替は、2020年9月頃から行っているものである旨述べる。2020年当時、X社は、当社の複数工事において取引関係にあったところ、X社が請求処理を誤り、本来は、D氏が担当する工事（D氏のほかに、G氏が担当していた）に請求すべきものを、C氏が担当する工事（C氏のほかに、AF氏が担当していた）に請求したことがあり、その際、当該請求処理を是正することをせず、D氏やG氏と協議の上、上記プール金を利用することとして、AF氏を介して、自己の別の工事現場（D氏担当現場）に使用する工事資機材の購入に充て、原価付替を行い、以降、同様の行為を2024年1月にも行ったとのことである。

(iii) 上記④及び⑤について

当時、C氏は北海道の工事を担当しており、上記と同様、X社に領収書の買い取りを求めたところ、北海道の現場では対応できない旨回答があったため、Z3社に相談の上、X社と同様の手法により架空発注及び費目付替を行ったものである旨述べる。C氏は、本件の原因は

古き悪しき習慣であるとした上で、物的証拠はないものの、自身が北海道の Z3 社に依頼した際も費目付替が実施できたことから、費目付替は、東京に限らず、全国的に行われているものと認識していたと述べている。

(ウ) 社内での広がり

上記 (ア)記載のとおり、上記①及び③の手法は、2019 年 11 月頃、工事を一緒に担当していた工事所長から教わったものである。

また、②の原価付替は、D 氏、G 氏とメールで協議を行うとともに、自己の現場担当者である AF 氏に処理を行わせている。その中で、X 社担当者から C 氏 (CC : G 氏) へのメールについて、C 氏が AF 氏に転送する等、原価付替に関して、社内のメンバーに共有の上、実施している状況が見受けられる。また、C 氏自身も、AF 氏に対して、同様の手法を教えた可能性が高いと供述している。

ウ D 氏

(ア) 社内調査委員会報告書の概要

i X 社との不適切行為

(i) 架空・過大請求による現金等の受領・領収書買取

地盤事業本部工事部工事課の D 氏は、2023 年 11 月から 2024 年 11 月までの間、X 社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社から X 社に対して合計 781,900 円 (税別) を支払わせた一方、合計 260,000 円相当のギフトカード、23,000 円の現金、54,000 円相当の商品 (トランシーバー3 台) を受領した (①)。

(ii) 同一工事内の費目付替

D 氏は、2023 年 9 月、X 社から当社に対して実際に納品を受けた品物 (ビール) と異なる名目での請求をさせ、合計 77,000 円 (税別) の費目付替を行った (②)。

これらの行為について、D 氏は、ギフトカードを関係者に配布するにあたって交際費の枠が足りなくなったために X 社から受領した、またビールについては経費として処理することが憚られるため、費目付替によって購入代金を精算したと述べる。

ii Z2 社との不適切行為

(i) 架空・過大請求による現金等の受領・領収書買取

D 氏は、2024 年 6 月、Z2 社から 69,000 円相当のドライブレコーダーを購入するに際して、Z2 社から当社に対して別品目で同額の請求をさせ、当社から Z2 社に対して 69,000 円 (税別) を支払わせた一方、Z2 社からドライブレコーダーを受領した (③)。

(ii) 工事間の原価付替

地盤事業本部工事事務課の N 氏は、2024 年 2 月、Z12 社に対して生じた地盤改良工事に係るラフタークレーンの同月分の料金のうち 245,000 円（税別）を、地盤事業本部工事事務課の D 氏からの持ちかけにより、D 氏が工事所長を務める隣接する他の現場分の費用として請求させた（④）。

（イ） 当委員会の追加認定事実

i その他の不適切行為

D 氏については、社内調査委員会報告書に記載された以外に、新たに認定した不適切行為はない。

ii 不適切行為に至った経緯・動機

（i） 上記①について

D 氏は、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が流行する前は、元請会社の従業員との懇親のために飲食店等で接待を行っていたが、同感染症流行により同様の手法の接待ができなくなったことから、元請会社の担当者に対して、ギフトカードを交付するようになり、当初は交際費の枠内で正規にギフトカードを購入していたが、自身が工事所長を務めていた工事において、営業部門から残っている交際費を使用しないように、との指示があったため、その際に X 社に架空発注請求をさせ、ギフトカードを購入させ、それを受領する方法を考え、実行した旨説明する。

この架空発注の方法によりギフトカードを購入することは、当時の上司である A 氏に事前に相談し、了承を得ていたとのことである。

なお、D 氏は、少なくとも 2011 年よりも以前に、先輩の工事所長らから<sup>20</sup>、X 社を介した費目付替の手法を教わっているほか、自身も「そこまで悪気なく費目付替を行っていた」と説明している。

（ii） 上記②について

D 氏は、正確な時期は記憶していないが、少なくとも 2011 年よりも以前に、先輩の所長らから、会社に請求しにくい費用を精算するために、X 社を介した費目付替の手法を教わっていた旨、上司に当たる A 氏からも、X 社の利用を勧められた旨述べている。

また、D 氏は、当社においては、昔から、ビールを購入した上で、経費として申請せずに、他の品目に付け替えることが行われていた旨を述べる。その上で、自身も、ビールを購入するのに現場を出て購入する暇がないために、そこまで悪気なく費目付替を行っていた旨を述べる。また、現在は、経費として申請する際には、金額を問わず、品目の明細付の領収書が必要であるが、以前は、8,000 円未満であれば、品目の明細までは求められておらず、そ

---

<sup>20</sup> 教わった先輩が誰であったのかについては、記憶が定かでなく、特定できなかった。

の中にビール等を盛り込むという手法も採られており、その手法は 2011 年以前から実行していた旨説明する。他の工事所長との会話の中でも、同様の手法が可能である話をしたことがあるとのことである。

(iii) 上記③について

D 氏は、自身が社用車で通勤していたところ、それでは自宅に帰った際、駐車場代がかかるため、自家用車で通勤を行うこととし、その準備として、自家用車で通勤するための条件となっているドライブレコーダーを購入しようと考え、Z2 社に依頼して架空請求の手口を利用して購入したものである旨述べる。経費として申請することは考えず、Z2 社から当社に対して別品目で同額の請求をさせ、当社から Z2 社に対して支払わせた一方、Z2 社からドライブレコーダーを受領したものの説明をしている。

(iv) 上記④について

上記④は、どのような経緯で原価付替を行ったのか、記憶していないとのことである。

(ウ) 社内での広がり

上記(ア)記載のとおり、上記①については、ギフトカードの購入に際して、当時の上司である A 氏に事前に相談し、了承を得ていた。

上記②は、少なくとも 2011 年よりも以前に、先輩の工事所長らから、会社に請求しにくい費用を精算するために、X 社を介した費目付替の手法を教わっていた。

また、D 氏は、自身の後輩にあたる C 氏や G 氏とメールで協議を行い、原価付替に関して、社内のメンバーに共有の上、実施している状況が見受けられる。

## エ E 氏

(ア) 社内調査委員会報告書の概要

地盤事業本部工事部工事課の E 氏は、2023 年 11 月から 2024 年 9 月までの間、X 社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社から X 社に対して合計 384,000 円(税別)を支払わせた一方、X 社に領収書の買取りを求め、合計 302,366 円を現金で受領した。

これらの行為について、E 氏は、宛名が違う等の理由により社内で正規に処理できない領収書があったときに、自らの負担分を補てんするために行った。

(イ) 当委員会の追加認定事実

i その他の不適切行為

E 氏については、社内調査委員会報告書に記載された以外に、新たに認定した不適切行為はない。

ii 不適切行為に至った経緯・動機

E氏は、不適切行為に至った経緯・動機について、時期は明確ではないが、不適切行為を行った3、4年前頃から、東京港総合事務所で他の所長がX社に領収書を買取ってもらっていることを見聞きしていた、具体的に誰かからやり方を教えてもらった訳ではないが、他の所長らのやり方を見聞きしていたので、自身でも社内で正規に処理できない領収書があったときに、自らの負担分を補てんするため、自らX社に領収書を買取ってもらえるかと持ちかけて、始めるようになった旨述べる。

iii その他具体的な案件の特定にまで至らないが不適切行為の実態を示す事実関係

E氏は、その他の不適切行為として、取引先の燃料業者に飲料を頼んで、費目を付け替えて請求させるということも現場では普通に行われていた旨を述べている。

(ウ) 社内での広がり

上記のとおり、E氏は、東京港総合事務所にて、他の所長がX社に領収書を買取ってもらっているという話を見聞きし、自らも不適切行為に及んだとのことであり、現場所長間で、X社との不適切行為の手法等が共有されていた。また、飲料の費目付替は、現場では普通に行われていたとも述べている。

さらに、E氏は、不適切行為の背景として、上位者の指示で現場の交際費を使わせてもらえなかったり、気づいたら支店側に交際費の多くが使われてしまっていたこともあったなどとも述べている。

オ F氏

(ア) 社内調査委員会報告書の概要

地盤事業本部工事部工事課のF氏は、2024年11月、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社からX社に対して82,000円（税別）を支払わせた一方、X社に領収書の買取りを求め、現金を受領しようとしたが、2024年案件が発覚したため実際に現金を受領するには至らなかった。

(イ) 当委員会の追加認定事実

i その他の不適切行為

F氏については、社内調査委員会報告書に記載された以外に、新たに認定した不適切行為はない。

ii 不適切行為に至った経緯・動機

F氏は、当時海外工事（インドネシア）から帰還し、北陸支店の寒い現場に従事することになり、防寒具などを調達する必要があった。長く従事した温暖な海外での現場から国内の

寒冷な地域への異動であったため、F氏は、社内のホームページから購入できる防寒具よりも、性能がいいものが欲しいと思ったが、会社支給の物以外の防寒具は、経費申請が通らないと考えていたとのことであった。

そこで、F氏は、同じ時期に北陸の現場にいたB氏から、X社が北陸においても、工事で必要な道具等をメールでオーダーすれば配達まで行ってくれるということ聞いていたため（なおB氏から領収書の買取などX社が不正な調達をできるということまで教わったわけではなかった）、X社のY氏に防寒具の調達を依頼することとなった。

その後、F氏が2024年11月ないしは12月ころに、X社Y氏に相談したところ、ちょうど同時期にF氏がX社に調達を依頼したマットバランス（セメントの比重を図る機械）の発注をキャンセルしており、当該キャンセル分を預かっておき、他に領収書があれば買い取るとの提案をY氏より受けたため、F氏は、自費で購入した防寒具の領収書を提出する運びとなった。

F氏としては、当時は些細なことであり、悪いことをしているという認識はなかったと述べる。

#### （ウ） 社内での広がり

F氏の上記X社との間における不適切行為については、他従業員からの手法の共有や共謀などは窺われず、単発的なものであった。しかし、F氏自身も本件以外にも過去にZ1社から飲料水を調達し、費目を付け替えて請求させる不適切行為を行ったことがあり、2019年以前からそれは社内では普通に行われていたとのことであったとの認識を有している。

### カ G氏

#### （ア） 社内調査委員会報告書の概要

地盤事業本部工事部工事課のG氏は、2019年12月、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、調査対象期間内において、当社からX社に対して合計129,792円（税別）を支払わせた一方、X社に領収書の買取りを求め、合計169,792円を現金で受領した<sup>21</sup>。

またG氏は、調査対象期間において、2019年11月から2024年7月までの間、X社に対し、当社又はソイルテクニカが実際に納品を受けた品物（ビール等）と異なる名目での請求をさせ、合計1,762,729円（税別）の費目付替を行った<sup>22</sup>。

これら行為について、G氏は、海上工事においては現場作業員に対してビールを配布することが必要であるところ、他の現場でも行っているということを外注先の現場作業員から

<sup>21</sup> 調査対象期間における架空発注額よりも受領した現金が多い理由は、調査対象期間外の2019年3月以前にX社へ架空発注額が支払われ、それが領収書買取りの原資とされたためであるとされている。

<sup>22</sup> これ以外に、調査対象期間外の2019年3月において、83,454円（税別）の費目付替が確認されている。

聞いたため行ったものであり、また交際費に関して現場ごとに設定された枠を超えた場合には、経費としての処理ができないものと考えていた。

(イ) 当委員会の追加認定事実

i その他の不適切行為

G氏については、社内調査委員会報告書に記載された以外に、新たに認定した不適切行為はない。

ii 不適切行為に至った経緯・動機

G氏は、領収書の買取りをはじめたきっかけについて、かつて営業の者と一緒に元請の接待で食事に行った際に、1次会については交際費を申請していたものの、2次会、3次会について交際費の申請をしておらず、自腹を切ったことがあり、それが嫌でX社に相談したことが始まりであると述べる。

そして、そのような自身の経験から、自身が所長を務める現場に担当で入ってきた後輩であるAF氏にも、「自分で仕事のお金を使うことはないから、X社に連絡をください。」との旨、正規の交際費の申請をしていないときに自腹を切らずに済む方法として、X社による領収書の買取りの方法を教えたと述べている。

(ウ) 社内での広がり

上記(イ)のとおり、G氏は、X社に対して費目付替を指示するメールの宛先に、CCで東京港総合事務所の事務員2名も入れており、東京港総合事務所とも費目付替の不適切行為が共有されていた。

また、上記(イ)のとおり、自身が所長を務める現場に担当で入ってきた後輩であるAF氏にも、正規の交際費の申請をしていないときに自腹を切らずに済む方法として、X社による領収書の買取りの方法を教えたと述べている。

キ H氏

(ア) 社内調査委員会報告書の概要

地盤事業本部工事部工事課のH氏は、2021年12月から2024年10月までの間、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社からX社に対して合計614,131円(税別)を支払わせた一方、X社に領収書の買取りを求め、同額の支払を受けた。

これら行為について、H氏は、領収書の精算処理手続が面倒であったため行ったものであり、500,000円以下であれば作業所決裁として拠点の部課長や購買部のチェックを経ないことを認識しつつ、500,000円以下の金額となるように調整していた。

(イ) 当委員会の追加認定事実

i その他の不適切行為

H氏は、後記3のとおり、2021年2月頃、A氏が、「●●工事」（千葉支店）に計上すべき修理費520,000円をH氏が所管する「●●工事」（千葉支店）の費用として計上したことを知らせるメールを受領してこれを黙認し、工事間の原価付替に関与した。

ii その他具体的な案件の特定にまで至らないが不適切行為の実態を示す事実関係

(i) 同一工事内での費目付替①

H氏は、領収書の買取り以外にも、X社に酒を発注し、費目を付け替えて請求させていたこともあった、自分の現場に担当者として入っていた部下に酒の発注を指示したこともあるかもしれない旨述べているが、具体的な行為の特定には至らなかった。

(ii) 同一工事内での費目付替②

H氏は、A氏に対し、2020年6月29日、自身が担当する●●工事（千葉支店）の仮精算NETをメール送信する際に、「ZZ1社に20万預けて、ZZ2社の修理費を支払いしました。」と報告しており、費目付替が疑われた。

この点について、H氏は、ZZ1社は調査会社であり、同一工事内で、調査費用200,000円を修理費に付け替えたものと思うが、経緯や詳細は全く覚えていないと述べており、また、当該メール以外に請求書等が残っていなかった。

そのため、H氏は、同一工事内で費目付替を行ったものと推測されるものの、具体的な認定までは至らなかった。

iii 不適切行為に至った経緯・動機

H氏は、社内調査委員会報告書で認められた不適切行為に至った経緯・動機について、X社のY社長から、飲み屋などの領収書があれば、買い取ることができると言われたことがきっかけであった旨述べる。また、H氏は、私用の日用品等をホームセンター等で購入した分もまとめて領収書をX社に買い取ってもらっていたが、その動機については、ホームセンターで道具や差入れの酒、私用の日用品等をまとめて購入した際に、費目を振り分けて経費精算するのが面倒だった、単身赴任で地方出張をしていて金銭的に余裕がなかったという事情もある旨述べている。

一方、新たに認定した工事間での原価付替については、H氏が精算NETを部課長に提出した後に部課長がその判断で行っていたものであり、部課長は、見込みの粗利益からブレがあると、その理由を部課長の責任で会社に説明しなければならなくなるため、原価付替を行っていたのだと思う旨述べている。

(ウ) 社内での広がり

H氏は、上記のX社との不適切行為については、X社のY社長から持ち掛けられたもの

であり、東京港総合事務所にいるときに、他の工事所長と、X社で領収書の買取りをしてくれるという話をしたことはあったが、誰かにそのやり方を教えてもらったということはなく、H氏から他の人に教えたこともない旨述べている。

一方、H氏に関する工事間の原価付替については、上記(イ)のとおり、工事部課長が主導して行っていたと認められる。

## ク I氏

### (ア) 社内調査委員会報告書の概要

地盤事業本部工事部工事課のI氏は、2023年3月から2024年9月までの間、X社から当社に対する架空発注額を請求させ、当社からX社に対して合計136,460円(税別)を支払わせた一方、X社から合計65,600円相当のビール券を受領した。

またI氏は、2023年10月から2024年7月までの間、X社から当社に対して実際に納品を受けた品物(ビール等)と異なる名目での請求をさせ、合計98,050円(税別)の費目付替を行った。

これらの行為について、I氏は、経費の処理、特に交際費について処理した経験が乏しく、処理の仕方が分からなかったため、そのような処理が不要な簡便な方法として行っていた。

### (イ) 当委員会の追加認定事実

#### i 工事間の原価付替

I氏は、2021年2月、●●工事において、ZZ3社から請求された特車申請料金の90,000円(税別)を、●●工事の現場に付替処理を行った。

	請求月	業者名	付替金額 (円)	費用の 種類	付替元工事名称	付替先工事名称
1	2021年 2月	ZZ3社	90,000	特車申 請料金	●●工事(東京本 店)	●●工事(東京本 店)

これは、重機を使用する工事現場においては、重機搬入のために、道路法や車両制限令に基づき特殊車両通行許可申請が必要となる場合があるところ、当該許可には数カ月かかることから、工事が始まる前から申請を行うことがあり、●●工事においても、I氏は、工事受注前からZZ3社に同許可申請を依頼していた。しかし、当社の同工事の受注が遅れ、工事番号が未発行の状態でZZ3社から上記の特車申請料金の請求を受けたため、同工事において経理処理を行うことができなかったため、I氏は、A氏に相談の上、他の現場である●●工事に付替処理を行った。

#### ii 東京機械センターの関与によるプール金準備の不適切行為

I氏は、東京機械センターの関与によるプール金準備の不適切行為を行っているが、その内容は後記3のとおりである。

### iii 不適切行為に至った経緯・動機

I 氏は、X 社との不適切行為は、2023 年に行ったものが初めてであったと自主申告があった。その上で、I 氏は、現場の管理工や電気工などの作業員の慰労のため、X 社から受領したビール券を作業員らに配布したり、費目付替を行って、ジュースなどの飲料水やビール、お菓子などを X 社から調達していた。

また、正規に経費申請しなかった理由としては、交際費などの使い方、申請方法などが分からなかったこと、また、ジュースなどの飲料水は熱中症対策としてであれば正規に経費申請ができるが、熱中症対策としての意味合いが薄れる 5-9 月以外の時期であれば、管理課に拒否されると自身で思い込んでいたことや、ジュースなどの費目で金額的に目立つことをしたら管理課から指摘されるのではないかと考えていたことなどがあったとのことであった。X 社との不適切行為については、不適切な処理であるとの認識はあったが、社内ではよく行われていたことであり、大きな問題ではないとの認識であったと述べる。

工事間の原価付替について、I 氏は、A 氏からも、自身の現場が厳しいときは、工事精算時などに他の余力がある現場に原価を付け替えてもらったり、工事受注前で工事番号が未発行の場合に発生した原価を他現場へ付け替えるなど融通を効かせてもらっていたため、自身の現場で利益が出て余力があった場合は、A 氏へ伝達し、他の現場に回してもらうよう働きかけることもあり、持ちつ持たれつの関係性であったと述べる。

### (ウ) 社内での広がり

X 社との不適切行為については、特段他の従業員らとの相談等は窺われなかった。

工事間の原価付替については、A 氏へ自ら相談することもあれば、A 氏から I 氏の現場で余力のある（利益のある）現場に、赤字の他現場の原価を付け替えさせてほしい旨の要請がなされることもあり、上長である A 氏と付替の相談がなされていたといえる。

## ケ J 氏

### (ア) 社内調査委員会報告書の概要

地盤事業本部工事部工事課の J 氏は、2022 年 12 月から 2024 年 8 月までの間に、X 社から当社に対して実際に納品を受けた品物（飲料）と異なる名目での請求をさせ、合計 408,420 円（税別）の費目付替を行った。

これら行為について、J 氏は、飲料のうちジュースのようなものを労務管理費で処理することに後ろめたさがあったためであり、500,000 円以下であれば拠点の部課長や購買部のチェックを通さずに発注することができるという認識が多少なりともあったとしている。

### (イ) 当委員会の追加認定事実

#### i その他の不適切行為

J氏については、社内調査委員会報告書に記載された以外に、新たに認定した不適切行為はない。

## ii 不適切行為に至った経緯・動機

J氏は、不適切行為に至った動機について、便利だからということでやめようという声も出ず、付替がそこまで悪いことだという感覚もなかったとして、不適切行為であるとの認識自体はあったものの、入社当時から、正当な経理処理を特に教わることなく、また、当社に限らず建設業界では当たり前に行われているものとの認識から、問題意識は希薄であった。

## iii その他具体的な案件の特定にまで至らないが不適切行為の実態を示す事実関係

J氏は、自身が所長を務める現場で工事担当を務めていた後輩3名に、飲料を注文する際にX社に頼みなさいという指示をしていた。実際に、後輩らはX社に飲料を注文し、X社から同氏らに、CCにJ氏を宛先に入れたメールで、何の費目に振り替えて請求をしたらよいかの問合せがされると、J氏がこれに返信をして、具体的な付替の指示を出していた。J氏の返信にも、後輩らが宛先に含まれたままであった。

その他にも、工事部長であるA氏の指示で、工事間の原価付替処理を行ったと述べている（ただし、具体的な時期や工事名、金額については、記憶しておらず、特定は困難である）。

## （ウ） 社内での広がり

J氏自身は、費目付替について、当社入社前から、建設業界では「普通のこと」として行われていたという認識があり、当社にてはX社から費目付替ができると聞いてそれをするようになったものである。また、後輩らにもその方法を教えたと述べている。

そして、原価付替については、工事部長であったA氏からの指示によって、赤字の工事の経費を別の工事に付け替え、その指示を工事事務所の事務員にもしていたと述べる。

## コ K氏

### （ア） 社内調査委員会報告書の概要

地盤事業本部工事部工事課のK氏は、2021年12月から2022年12月までの間、X社から当社に対して実際に納品を受けた品物（お酒）と異なる名目での請求をさせ、合計227,240円（税別）の費目付替を行った。

これらの行為について、K氏は、費目変更を問題だとは思っておらず、処理がしやすいように費目を変更していたと述べる。

K氏は、2022年8月から2024年7月までの間、Z2社から当社に対して実際に納品を受けた品物（飲料）と異なる名目での請求をさせ、合計157,000円（税別）の費目付替を行った。

(イ) 当委員会の追加認定事実

i その他の不適切行為

K氏については、社内調査委員会報告書で認定した不適切行為以外に、新たに認定した不適切行為はない。

ii 不適切行為に至った経緯・動機

K氏は、入社して間もなく、工事所長から「飲み物を頼むなら業者に頼んだ方がよい」と言われ、協力業者に飲料を発注して費目を変更して請求をさせることを行うようになった、海上工事ではX社、陸上工事ではZ2社に依頼していた、海上工事では、現場作業員は船で寝泊まりをしているので、酒の差入れが慣習だった、飲料の発注は、現場所長の指示で行っていた旨述べる。

また、飲料をホームセンターなどで購入すると、自分で経費を立て替えて精算しなくてはならず、それが面倒だった、協力業者に依頼すれば現場まで配達してもらえるので、現場まで運ぶ手間も省けると思った、社内調査委員会の調査で指摘されて、初めて費目付替が悪いことだと分かった、皆やっていたので当時は悪いことだとは思っていなかった旨述べる。

(ウ) 社内での広がり

K氏は、上記のとおり、入社して間もなく、工事所長から、協力業者に飲料を発注して、費目を付け替えて請求させるという方法を教えられたと述べ、また、飲料の費目付替は入社したころから既に広く行われていたので、現場ではどこでも行われているものと認識していた。

サ M氏

(ア) 社内調査委員会報告書の概要

i Z1社との不適切行為

(i) 架空・過大請求によるプール金の作出・現金等の受領・領収書買取

地盤事業本部工事部工事課のM氏は、2023年1月から2024年11月にかけて、従事していた複数の地盤改良工事において、将来の燃料費に充てる目的で、Z1社から当社に対して未給油の燃料費の架空発注額を請求させ、当社からZ1社に対して合計105,000円(税別)を支払わせた。なお、M氏は、その後にZ1社から当該金額に相当する燃料の給油を受けている。

ii Z4社との不適切行為

(i) 同一工事内の費目付替

M氏は、2022年11月から2024年12月までの間、Z4社から当社に対して実際に納品を受

けた品物(飲料)と異なる名目での請求をさせ、合計 147,600 円(税別)の費目付替を行った。

(イ) 当委員会の追加認定事実

i その他の不適切行為

M氏については、社内調査委員会報告書に記載された以外に、新たに認定した不適切行為はない。

ii 不適切行為に至った経緯・動機

(i) 架空・過大請求によるプール金の作出・現金等の受領・領収書買取について

M氏は、工事終了後も継続的に書類や報告書の作成、工事現場における打合せ等で、移動のために自動車を使用する必要があるため、その燃料費が経費として必要となるが、当社においては、工事終了後1か月以降は経費が使用できないため、仮に、その後別の工事を担当しない場合には、当該燃料費を経費とする工事がなくなり、精算できない状態が生じてしまうことになるため、M氏としては、予め工事終了後1か月が経過するまでの間に、将来の燃料費に充てる目的で、Z1社から当社に対して未給油の燃料費の架空発注額を請求させる手法を採っていたとの説明をしている<sup>23</sup>。以前、この経費の仕組みについて、営業担当部門に問題点を指摘したことがあるが、社内の暗黙のルールとして、対応してもらえなかったとのことである。

(ii) 同一工事内の費目付替について

M氏は、当時、自身が担当していた工事において、飲料を購入する必要が生じたところ、当該現場は、関係者以外立ち入ることが禁止されているため、立ち入りが許可されているZ4社に飲料の提供を依頼することとしたのであるが、Z4社は石油製品の販売等を行う会社であり、当社の地盤改良工事の燃料の調達先であるため、仮に正規の処理を行おうとすると、管理部門から、なぜZ4社に飲料を依頼するのかについて問い合わせがくることが想定されたため、管理部門への説明が手間、煩雑であると考え、Z4社から当社に対して実際に納品を受けた品物(飲料)と異なる名目での請求をさせることとした旨説明する。

(ウ) 社内での広がり

M氏は、自身だけではなく、工事部の担当者は、北関東支店の工事現場において、上記のような架空発注や費目付替等の不適切行為を行っていたとの認識を述べている。

## シ N氏

---

<sup>23</sup> なお、実際には特定の工事と紐づかない経費は、拠点の一般管理費として経費計上が可能である。

(ア) 社内調査委員会報告書の概要

i 同一工事内の費目付替

①地盤事業本部工事部工事課のN氏は、2024年1月、Z4社から当社に対して実際に納品を受けた品物（タイヤ）と異なる名目での請求をさせ、72,000円（税別）の費目付替を行った。

ii 工事間の原価付替

N氏は、2024年2月、Z12社に対して生じた地盤改良工事に係るラフタークレーンの同月分の料金のうち245,000円（税別）を、地盤事業本部工事部工事課のD氏からの持ち掛けにより、D氏が工事所長を務める隣接する他の現場分の費用として請求させた。

(イ) 当委員会の追加認定事実

i その他の不適切行為

N氏については、社内調査委員会報告書に記載された以外に、新たに認定した不適切行為はない。

ii 不適切行為に至った経緯・動機

(i) 同一工事内の費目付替について

N氏は、自身が使用するタイヤを北関東支店の工事事務所に置いていたところ、それを誰かが持って行ってしまい紛失してしまったが、代替品の購入を正規の手続で処理しようとすると、手続及び説明が煩雑であると考え、Z4社から当社に対して実際に納品を受けた品物（タイヤ）と異なる名目での請求をさせて手配することとした旨述べる。N氏によれば、費目付替は、当社内で経費の費目が変わるに過ぎず、会社の収支は変わらないため、罪悪感はありませんと述べている。

(ii) 工事間の原価付替について

N氏は、自身の担当していた工事について、工事の終盤において、ラフタークレーン1台分の費用が足りない状況となったが、正規の手続、すなわち、再度、協力業者から見積書を取得して、本社の購買部門に申請する手法では時間を要することになるため、当時、隣接した現場で工事所長を務めていたD氏との間で、D氏の担当している工事の現場分の必要として請求してもらうことの相談をし、D氏の下承を得て、原価付替を行った旨説明する。N氏によれば、工事間の原価付替についても、当社内で経費の費目が変わるに過ぎず、会社の収支は変わらないため、罪悪感はありませんとのことである。

(ウ) 社内での広がり

N氏は、原価付替を行うにあたり、付替先の工事所長であったD氏との間で相談して決め

ており、情報の共有が認められる。原価付替の指示をする Z12 社宛てのメールの宛先にも CC で D 氏を加えていた。

## ス 0 氏

### (ア) 社内調査委員会報告書の概要

#### i Z5 社との不適切行為

##### (i) 同一工事内の費目付替

地盤事業本部工事部工事課の 0 氏は、2022 年 2 月から 2022 年 6 月までの間、Z5 社から当社に対して実際に納品を受けた品目（測量用機器等）と異なる名目での請求をさせ、合計 800,000 円（税別）の費目付替を行った (①)。

#### ii Z6 社との不適切行為

##### (i) 同一工事内の費目付替

0 氏は、2019 年 9 月から 2020 年 3 月にかけて、Z6 社から当社に対して実際に納品を受けた品目（ドローン）と異なる名目での請求をさせ、合計 280,000 円（税別）の費目付替を行った (②)。

### (イ) 当委員会の追加認定事実

#### i 新たに認定した事実

##### (i) 架空・過大請求によるプール金の作出・現金等の受領・領収書買取

0 氏は、2021 年頃から 2023 年頃にかけて、担当していた複数の地盤改良工事において、将来の燃料費に充てる目的で、Z1 社から当社に対して未給油の燃料費の架空発注額を請求させ、当社から Z1 社に対して合計 50,000 円（税別）を支払わせて、プール金を作出した (③)。

具体的には、2021 年 1 月頃に、●●工事を通じて Z1 社に対し、50,000 円（税別）をプールさせ、その後同年 10 月に●●工事に 3,195 円を付け替えた（それ以外の 46,805 円の付替先の工事は不明である。）。

	請求月	業者名	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事 名称	付替先工事名 称
1	2021 年 1 月	Z1 社	50,000	燃料費	●●工事 (北関東支 店)	●●工事 (北 関東支店)

#### ii 不適切行為に至った経緯・動機

##### (i) 上記①について

0 氏は、当時担当していた工事現場で測量回数が増加し、測量の効率化を図るためにタブ

レットや測量ソフトが必要であると考え、まずは Z6 社にレンタルの可否を問合わせたところ、レンタルはできず、一括購入のみ可能と説明を受けたため、自身の判断で購入することとして、Z6 社にタブレットを購入してもらうとともに、Z5 社から、当社に対してタブレットとは異なる名目での請求をさせ、Z5 社を介して、Z6 社にタブレット分の金額を支払わせたとのことである。

なお、正規に処理する場合には、工事部長の承認が必要であるところ、当時の上司である工事部長からタブレットを購入することの承認は得られないものと考え、自身の判断で費目付替を行った旨説明する。

(ii) 上記②について

0 氏は、当時の上司である工事部長から、社内で現場状況を説明するためにドローンが便利であるとの助言を受け、ドローンを購入した旨述べる。

なお、正規に処理をしても経費申請は通るものと認識していたが、その場合には、購入の必要性や金額の適切性について、管理部門から繰り返し問合せがあるものと考え、その説明の手間や負担を避けるために、正規の処理をせず、Z6 社に対し、当社に対してドローンと異なる名目での請求をさせ、費目付替を行ったとのことである。

(iii) 上記③について

0 氏は、工事終了後も継続的に自動車を使用する必要がある、その燃料費が経費として必要となるが、当社においては、工事終了後 1 か月以降は経費が使用できないため、仮に、その後別の工事を担当しない場合には、どの工事との関連でも当該燃料費を経費として精算することができない状態が生じることになることから、将来の燃料費に充てる目的で、Z1 社から当社に対して未給油の燃料費の架空発注額を請求させる手法を採っていた旨説明する

<sup>24</sup>。

(ウ) 社内での広がり

費目付替の手法は、0 氏は自身で考えたものであると述べているが、一方で、0 氏の感覚としては、ほぼ全ての工事担当者は同様の不適切行為に関与していたものとの認識も有している。少なくとも自身が工事所長になった 2000 年頃には、このような不適切行為が行われていたことを聞いている旨述べている。

セ P 氏

(ア) 社内調査委員会報告書の概要

i 金品受領

---

<sup>24</sup> 前掲のとおり、実際には特定の工事と紐づかない経費は、拠点の一般管理費として経費計上が可能である。

地盤事業本部工事事務課のP氏は、2022年2月、私的にタブレット端末を購入するに際して、Z7社から当社に対して運搬費として請求させ、当社からZ7社に対して172,000円（税別）を支払わせた一方、Z7社から100,000円相当のタブレット端末を受領し、費目付替を行った。

(イ) 当委員会の追加認定事実

i その他の不適切行為

P氏については、社内調査委員会報告書に記載された以外に、新たに認定した不適切行為はない。

ii 不適切行為に至った経緯・動機

P氏は、効率的に仕事を行うためにタブレットを購入したいと考えたものの、経費として申請することは頭になく、取引関係があったZ7社に対して、タブレットの購入を求める一方で、付替科目として、鉄板曲がり、バックホー修理で処理するように依頼した。

しかし、タブレットの価格が想定よりも高額であったことから、その後Z7社と協議の上、鉄板曲がり、バックホー修理ではなく、運搬費の名目で処理することで合意した。

P氏は、なぜこのような不適切行為に及んでしまったのか、自分でも分からない旨述べ、また、この手法は、自身で思いついたものであり、当社の社員から教わったものではないと述べている。

iii その他具体的な案件の特定にまで至らないが不適切行為の実態を示す事実関係

上記iの金品受領のほか、全体としては工事の予算の範囲内ではあるものの、費目ごとに赤字が出る場合には、予算不足理由書が必要となり、そのままでは当社の内部処理ができないため、協力業者に指示をして、費目を変更して請求させることも行っていたと述べている。

(ウ) 社内での広がり

P氏は、他の従業員が同様の不適切行為を行っていたかは把握していない。なお、P氏は、自身がやっているくらいなので、自分以外の従業員が全く不適切行為を行っていないということはないと考えていた旨を述べるが、P氏が他の従業員と不適切行為の方法を共有していた客観的証拠は発見されなかった。

ソ Q氏

(ア) 社内調査委員会報告書の概要

社内調査委員会報告書は、「社内アンケートにおいて、2022年案件以前の東北支店の原価付替案件として、地盤事業本部工事事務課のQ氏が、2020年11月、Z10社に対して生じ

た解体労務費の 293,000 円（税別）及び Z11 社に対して生じたボーリング費用 220,000 円（税別）の合計 513,000 円を他の現場分の費用として請求させた案件と、地盤事業本部工事部工事課の工事所長が、2021 年 3 月、Z11 社に対して生じたボーリング費用の 740,000 円（税別）を他の現場分の費用として請求させた案件が申告された。後者の案件に関して、実際に費用を他の現場分の費用として請求させた工事所長は、東北支店地盤工事部からの指示を受けて行為に及んだ」と認定している。一方で、「これらの東北支店地盤工事部における 2022 年案件以前の原価付替案件以外には、同様又は類似の不適切行為は不動テトラにおいて確認されなかった」としている。

#### （イ） 当委員会の追加認定事実

##### i 社内調査委員会の認定した不適切行為について

当委員会の調査により、上記社内調査委員会が認定した不適切行為について、後者の Z11 社に対するボーリング費用に係る工事間の原価付替は、Q 氏が AL 氏に指示をして行われたものであったことが判明した。

なお、Q 氏については、それ以外に新たに認定した不適切行為はない。

##### ii 不適切行為に至った経緯・動機

Q 氏自身は、1988 年にフドウ技研（現ソイルテクニカ）に入社した当初から工事間の原価付替が行われており、当時の課長や所長が工事間で調整しているのを見ていたと述べるとともに、自身でも工事の予算を管理する立場になるとそのような風土に流されて原価付替を行った旨述べる。

#### （ウ） 社内での広がり

上記（イ）のとおり、Q 氏は、フドウ技研入社当時（1988 年）から原価付替が行われているのを見てきており、自身でも工事の予算を管理する立場になるとそのような風土に流されて原価付替を行った旨述べる。また、原価付替は、管理職を通さないと勝手にはできないことで、一般的に工事課の役職を持っている人が指示をするとの認識を述べている。

#### （2） 新たに不適切行為の行為者として判明した者について

社内調査委員会の調査では、一定の基準により抽出した 97 社に対してアンケート調査を行っているが、協力業者のドメインに着目して当社従業員の DF 調査を行っていない。

調査対象者が協力業者の協力を得て不適切行為を実行していたことを考慮し、当委員会では当社の全役職員のメールアドレスを対象に、一定の基準をもって抽出した協力業者（社内調査委員会で識別された X 社を除く協力業者 12 社、2022 年に実施された社内調査で識別された協力業者 3 社に加えて、協力業者と作業所決裁による発注の金額規模・発注件数等の平均が酷似した業者）のドメインを含むメールアドレスを調査した。その結果、社内調査委員会

の調査においては調査の対象者外であった複数の者について、不適切行為に関与している疑いが新たに生じた。そこで、それらの者についてヒアリング等の調査を実施した結果、以下の新たな不適切行為やその広がりに関する事実が認められた。そこで、それらの者についてヒアリング等の調査を実施した結果、以下の新たな不適切行為やその広がりに関する事実が認められた。

## ア R氏

### (ア) 認定した不適切行為

#### i プール金作出

R氏は、地盤事業本部工事部工事課（九州）担当課長兼九州支店地盤工事部工事課長であった2021年3月に、ZZ4社に下請発注した●●工事において、同社に3,000,000円分の過大請求させて、同額のプール金を作成した。

R氏は、そのプール金を利用して、●●工事の出来高支払金額から1,500,000円を減額してもらうよう依頼し、実際にZZ4社をしてそのような請求をさせた。R氏は、残りの1,500,000円の用途や精算の有無については覚えていないと述べている。

一方で、ZZ4社は、プール金を預かったことはなく、●●工事にて単に1,500,000円を値引きしただけであるとしているが、R氏とZZ4社担当者のやり取りから、少なくともR氏とZZ4社の担当者間には●●工事にて3,000,000円分をプール金として利用していると認められるので、R氏がプール金作出の不適切行為を行ったものと認定した。

また、2023年6月頃から7月頃にかけて、ZZ5社に、当社に対して艀装工事に係る人件費等を水増しして請求させてプール金を確保させておく不適切行為を行った。R氏は、2023年7月頃、ZZ5社には合計で1,684,000円のプール金を持たせていた。

	請求月	業者名	過大請求額 (円)	工事名称
1	2021年3月頃	ZZ4社	3,000,000	●●工事 (九州支店)
2	2023年6月	ZZ5社	1,000,000	●●工事 (九州支店)
3	2023年6月	ZZ5社	684,000	同上

#### ii 金品受領

R氏は、上記i表中の2及び3のプール金から、2023年6月29日に、ZZ5社に90,000円分を商品券として自身に送付させ、着服した。R氏はこの商品券を換金し、社内での送別会にての謝礼や取引先（元請）及び工事課員との飲食代として費消した。また、R氏は、2023年7月13日、ZZ5社の関係者も含めて行った九州支店の従業員の送別会の交通費26,000円をプール金から支出させた。

R氏は、同じく上記のプール金から、2023年8月頃、ZZ5社に90,000円分の商品券を自身に送付させ、着服した。R氏はこの商品券を換金し、取引先（元請）及び工事課員との飲食代や私的な買物の代金として費消した。

なお、R氏がZZ5社に持たせていたプール金は、これらの行為によって費消された後も、1,478,000円が残っている計算となるが、R氏はこれを精算したことはないと述べている。一方で、ZZ5社は、プール金を預かったことはなく、上記i表中の2及び3の請求額を含めて正当な売上げであるとしている。しかし、R氏とZZ5社の担当者とのやり取りから、少なくともR氏とZZ5社の担当者間には、1,684,000円分をプール金とし、そこから送別会の交通費や商品券を送付していると認められるので、R氏がプール金作出の不適切行為を行ったものと認定した。

ところで、R氏は、2021年8月頃、ZZ4社に対しても、上記i表中1のプール金から商品券を購入して自身に送付してもらうように依頼したが、ZZ4社がこれに応じなかったため、係る金品受領は未遂に終わった。

	着服日	業者名	着服金額 (円)	手口
1	2023年6月 29日	ZZ5社	90,000	商品券90,000円分を自身に送付させた。
2	2023年7月 13日	ZZ5社	26,000	送別会の交通費26,000円分をプール金から支出させた。
3	2023年8月 頃	ZZ5社	90,000	商品券90,000円分を自身に送付させた。

### iii 工事間の原価付替

R氏は、2025年7月から8月までの間、●●工事において、ZZ6社に対して生じたユニットハウス、コピー機エアコンのリース代金合計80,000円(税別)を、●●工事に請求させ、さらに、ZZ7社に対しても、シャッター倉庫のリース代金合計13,700円について同様の付替処理を行った。

	請求月	業者名	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事 名称	付替先工事名 称
1	2025年7 月～8月	ZZ6社	80,000	ユニットハ ウス、コピ ー機、エア コンの各リ ース代金	●●工事 (九州支 店)	●●工事（九 州支店）

2	同上	ZZ7 社	13,700	シャッター 倉庫のリー ス代金	同上	同上
---	----	-------	--------	-----------------------	----	----

(イ) 不適切行為に至った経緯・動機

i 協力業者へのプール金について

R 氏は、九州支店の課長となった 2018 年頃からこれらの不適切行為をしていたと述べるが、会社としてはそれ以前から、原価付替やプール金といった不適切行為による利益調整がされていたと認識しており、今回の不適切行為について、利益調整をして工事が赤字となることを避けるために行った旨述べている。R 氏は、赤字になるとその工事を担当した工事所長の評価が下がると言い、「運次第の配置で予算の厳しい工事を担当したために評価が下がるのはかわいそうだった。」と自身の認識として R 氏はこのように述べているが、当委員会の調査では、担当した工事が赤字あるいは粗利益率が悪かったというだけで人事評価が悪くなるという事実は認められなかった。したがってこのような考えは R 氏の人事評価の対象に粗利益率は含まれないという認識が欠けていたといえる。

ii 金品受領について

R 氏は、送別用の記念品（商品券）をプール金から用意した際に、「（記念品として人に渡す分だけでなく）自分の分ももらおう。」と思って甘えてしまった旨述べている。

(ウ) 社内での広がり

R 氏は、自身で原価付替や金品受領の不適切行為に及んだのは 2018 年頃からであると述べる一方で、会社ではそれ以前から利益調整のためにこれらの不適切行為が行われていたと述べる。

この点、原価付替に関する協力業者とのメールの一部には工事所長が CC で含まれているものもあり、その手口が特段隠されている様子はなく、九州支店の管轄内で工事を実施した工事所長にもその手口を認識していた者が複数いると認められる（それ以上に、広く九州支店に所属する工事所長の全員で共有されていたものと認められる証拠までは確認できなかった。）。

また、ZZ4 社との間でのプール金に関するやり取りの一部にも九州支店に所属する所長が CC に含まれており、プール金があることは R 氏のほかにも認識されていたものであるが、私的な着服にまで及んだのは、九州支店においては R 氏の他には発見されなかった。

## イ T 氏

(ア) 認定した不適切行為

i 架空・過大請求によるプール金の作出

当時、北関東支店地盤工事課担当課長であった T 氏は、2017 年 11 月ころから 2018 年 3

月ころまでの間に、●●工事において、Z6 社から当社に対して架空発注による過大請求をさせ、当社から Z6 社に対して合計 178,000 円（税別）を支払わせてプール金を作出した。

	請求月	業者名	過大請求額（円）	工事名称
1	2017 年 11 月ころから 2018 年 3 月ころまでの間	Z6 社	178,000	●●工事（北関東支店）

T 氏は、当該プール金については、2019 年 6 月頃、ゴルフコンペの景品として、ゴルフボール 10 ダース、ニアピンドラコフラグ、ゴルフシューズ、スチームアイロン、布団クリーナーを購入するとともに、2020 年 2 月頃、工事現場で使用するために、iPad と iPad 用のケースを購入したと述べている。なお、これらの商品は、全て当社ではなく、T 氏の自宅に郵送されており、T 氏は、この点について、「会社に送ると目立つから、自宅に送った」と述べている。

## ii 工事間の原価付替

T 氏は、2018 年 3 月、ある工事現場（詳細は不明である）へ納入するマッドバランスやメッシュシート等の工事備品について、他の現場工事である●●工事の費用として、Z6 社から当社に合計 212,000 円（税別）を請求させ、付替処理を行った。

	請求月	業者名	付替金額（円）	費用の種類	付替元工事名称	付替先工事名称
1	2018 年 3 月	Z6 社	212,000	マッドバランスやメッシュシート等	不明	●●工事（北関東支店）

## iii 同一工事内の費目付替

T 氏は、2017 年 11 月から 2018 年 3 月ころまでの間（時期の詳細は不明である）、●●工事及び●●工事を通じて、Z6 社から当社に対して実際に納品を受けた品物（サイクロン式掃除機、パナソニック衣装スチーマー、腕時計、モバイルバッテリー等）と異なる名目（マッドバランス等）での請求をさせ、合計 273,000 円（税別）の費目付替を行った。

	請求月	業者名	付替内容	付替金額 (円・税 抜)	工事名称
1	2017 年 11 月か ら 2018 年 3 月 ころまでの間	Z6 社	サイクロン式 掃除機、衣装 スチーマー、 腕時計、モバ イルバッテリ ー等 <sup>25</sup> →マッ ドバランス等	273,000	●●工事（北関東 支店）

(イ) 不適切行為に至った経緯・動機

T 氏は、毎年、北関東支店においてゴルフコンペ・親睦会を開催していたところ（なお、当該ゴルフコンペ・親睦会には、AL 氏や S 氏等、北関東支店の工事部の幹部が参加していた）、当該ゴルフコンペの景品となるゴルフ用品や電気ケトル等の家電品を入手するために架空発注に及んだものであると説明している。この点について、T 氏は、仮に正規の処理を行ったとすると、管理部門から、もっと低額のものとするよう指摘があると考え、それを避けるために架空発注の形をとったと説明している。また、当初は、ゴルフコンペ用に商品券を購入する予定であったが、商品券の購入を Z6 社に打診したところ、断られた経緯があると述べている。プール金は、予算に余裕のある現場で架空発注し、上記ゴルフコンペの景品を入手するために作っていたものである（なお、実際に納品を受けた品物の中には、ゴルフシューズ等、ゴルフコンペの景品とは考え難い品物も存在しているが、T 氏はあくまで私的流用ではないと述べている）。

また、T 氏は、一部の家電品については、現場や宿舎、総合事務所で使うために購入したものと述べる一方で、現在、現場や宿舎、総合事務所には当該家電品は残っていない旨述べている。

(ウ) 社内での広がり

上記不適切行為については、社内における特段の共謀や情報の共有の事実は確認されなかった。

<sup>25</sup> 他にも、ゴルフ用グリーンフォーク、腕時計型 GPS、ハンドクリーナー、ゴルフボール、ゴルフバック、全国有名ラーメン 10 食セット、ラウンドスタンドバック、布団クリーナー、電気ケトル、音波振動歯ブラシ、セラミックセーター、高圧洗浄器、IH 炊飯器、座椅子等を付替により購入している。

## ウ S氏<sup>26</sup>

### (ア) 認定した不適切行為

#### i プール金作出

S氏は、以下のとおり付替元現場で余った予算を利用して、Z11社又はZZ8社に、それぞれ架空発注して上乗せした金額を請求させ、同金額のプール金を作成した。S氏は、これらのプール金を、別の現場で生じる事前調査費用等に流用した。なお、どの現場の余った予算をどの現場でどのように流用したのかは、記録が残っておらず認定できなかった。

	支払月	架空発注金額 (円)	付替元工事名称
1	2014年5月	4,000,000	●●工事
2	2014年12月	3,000,000	●●工事

また、S氏は、付替元・先現場や金額は特定できないものの、Z11社・ZZ8社以外にZZ9社やZZ10社に対しても同様に架空発注を行い、上乗せした金額を請求させ、同金額をプールさせた旨述べる。

#### ii 工事間の原価付替

S氏は、北関東支店で統括所長に就任していた頃、総合事務所で勤務していた派遣社員の労務費について、本来は当該派遣社員が稼働した現場すべてに按分して負担させる必要があるところ、恣意的に以下の現場で負担させるように社内的に処理を行った。なお、いずれも付替元現場は記録が残っておらず認定できなかった。

	支払月	付替金額(円)	付替先工事名称
1	2009年2月	2,000,000	●●工事
2	2010年1月	700,000	●●工事
3	2010年4月	1,050,000	●●工事
4	2010年12月	1,050,000	●●工事

### (イ) 不適切行為に至った経緯・動機

#### i プール金作出について

S氏は、予算が余る場合もあれば次の現場で想定以上の支出が発生し利益確保が困難になることもあったことから、そのような場合にも利益が確保できるように備えるため、プール金の作出を始めた旨述べる。

#### ii 工事間の原価付替について

<sup>26</sup> 当社が社内調査委員会の調査を受けてさらに追加調査をした上で、懲戒処分をしているが、その理由となっている認定事実については、当委員会が提出を受けた記録上個別具体的な不適切行為が記載されていない。そこで、当委員会が認定した事実を以下に記載することにした。

S氏は、自身が北関東支店の総合所長になった頃に開始していたところ、当該派遣社員が稼働した現場すべてに按分して負担させる作業が煩雑で面倒に感じたために開始した旨述べる。

(ウ) その他具体的な案件の特定にまで至らないが不適切行為の実態を示す事実関係

また、S氏は、現場や金額は特定できないものの、プール金を商品券として受領したことがあり、得意先へのあいさつや元請け主催のゴルフコンペの景品にしたことがある旨述べる（ただし、個人的に使用したことはないとのこと）。

上記以外にも、2015年頃までは、作業員に配布する飲料の購入費用を燃料費に付け替えることや、赤字現場から黒字現場に費用を付け替えることを日常的に行っていた旨述べる（ただし、実際に付替を行った黒字・赤字の現場や金額は記録がないため特定できなかった）。

(エ) 社内での広がり

上記不適切行為については、いずれも10年以上前のものであり、その記録もないことから、社内における特段の共謀や情報の共有等があったか否かも含め不明である。ただし、(i)のプール金作出については、S氏より前に同様の行為を行っていた者がいた旨述べており、S氏がプール金の作出を始めた以前から同様の行為が社内で行われていたことが窺われる。

なお、S氏は工事間の原価付替・同一工事内の費目付替等は昔から当社において行われてきたことであり、それらについて工事所長らから相談を受けたり、S氏自身が工事所長らに指示をしていた旨述べる。S氏は、例えばQ氏が他現場の所長に対し、Z11社に対して生じたボーリング費用220,000円（税別）の工事間の付替を指示するメールやAL氏が機械センターの従業員に対し工事間の労務費付替を指示するメール等、不適切行為に関連するメールのCCに入っていることが見受けられることから、社内で原価付替・費目付替等の不適切行為が行われていたことを認識・容認していたと認められる。

## エ AE氏

(ア) 認定した不適切行為

i プール金作出

①AE氏は、2019年8月2日、Z1社に対し、燃料100リットル分（＝14,200円）を水増しして請求させ、プール金を作出した。この時点で、Z1社へのプール金は合計43,100円であった。しかし、これをどう使用したのか、最終的にどのような処理をしたのかについて本人は記憶がないと述べるのみであり、またプール金の使用用途が分かる記録や資料も発見されなかった。

②AE氏は、後記(ii)の表1の付替の際に、ZZ11社に対し本来1,100,000円の費用が発生

するところ、1,200,000円の見積書を作成してもらうように依頼している。差額の100,000円について、AE氏がZZ11社に送付したメールには「余分金額は預ける形で」との記載があるが、AE氏によれば、具体的にどの工事で流用するということは意図しておらず、今後何らかの工事をお願いする際に安くして欲しいという趣旨でZZ11社に見積書の作成を依頼したと述べる。その後、ZZ11社から当社に対する請求の金額や内訳の確からしさについては確認していないと述べ、架空ないし水増し請求の証拠も確認できなかった。

③AE氏は、2020年7月28日、Z7社との間で、●●工事現場において、機械損料や鉄板リース等の費用について金額を上乗せする処理を行うこととするメールのやりとりを行っている。上乗せ処理をした理由について、AE氏は、当社のシステム上既契約にない項目を請求された場合には別途手続きが必要になるところ、その手続きを免れるために既契約外の項目も既契約内で請求してもらうように金額の調整を行ったと説明する。実際に調整の結果78,000円分上乗せしてZ7社に請求させているところ、これについてAE氏は、普段から機械の搬出の際に急ぎの対応をお願いする等無理な依頼にも応じてもらっていることから、その感謝の意味もこめて上乗せしたのであり、その分を預けて他の工事に流用したり自身が着服する意図はなかった旨述べる。

	請求月	業者名	過大請求額 (円)	工事名称
1	2019年8月 2日	Z1社	14,200	●●工事（中国支店）
2	2018年10月 31日	ZZ11社	100,000	●●工事（北陸支店）
3	2020年7月 28日	Z7社	78,000	●●工事（中国支店）

## ii 工事間の原価付替

①AE氏は、2018年9月、●●工事において、Z1社に対して生じたガソリン燃料費の合計20,160円(税別)を、他の工事現場である●●工事に請求させ、付替処理を行った。

②AE氏は、2018年10月、●●工事において、ZZ11社に対して生じた機械運搬費の合計900,000円(税別)を、他の工事現場である●●工事に請求させ、付替処理を行った。

③AE氏は、2022年1月、●●工事において、Z7社に対して生じた修理費等の合計446,000円(税別)を、他の工事現場である●●工事に請求させ、付替処理を行った。

	請求月	業者名	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事 名称	付替先工事名 称
--	-----	-----	-------------	-------	-------------	-------------

1	2018 年 9 月	Z1 社	20,160	ガソリン燃料費	●●工事 (北陸支店)	●●工事 (北陸支店)
2	2018 年 10 月	ZZ11 社	900,000	機械運搬費	●●工事 (北陸支店)	●●工事 (北陸支店)
3	2022 年 1 月	Z7 社	446,000	修理費等	●●工事 (中国支店) (※)	●●工事 (中国支店)

(※) AE 氏としては付替元工事現場は自身の担当現場ではないことから明確に記憶がないとのことだが、AE 氏が Z7 社とやり取りしたメール本文に「●●」との記載があり、AE 氏において同時期に「●●」で行われた現場を確認した結果、当該工事が存在し、AE 氏から付替元現場は当該工事だと思われる旨の申告があったため記載。

なお、上記 1 及び 2 について、AE 氏によれば、付替の経緯に関する記憶は曖昧ではあるが、協力業者から付替元工事である 2 現場あわせて費用請求されたものについて、AE 氏から協力業者に対し恣意的に付替金額を指定して、付替先工事に付け替えた旨述べている。

### iii 同一工事内の費目付替

AE 氏は、以下のとおり、各工事現場において、Z1 社に依頼し、請求書の費目を別項目に変えた上で当社へ請求させた。

	請求月	付替内容	付替金額 (円・税抜)	工事名称
1	2019 年 4 月	カタログギフト→ ガソリン燃料費	40,000	●●工事 (中国支店)
2	2020 年 3 月	マスク→ガソリン 燃料費	最大 28,400 (※)	●●工事 (中国支店)

(※) 請求させている燃料費が 28,400 円であり、このうちマスクの費用がいくらであるかは不明であるが、最大で 28,400 円として記載。

### (イ) 不適切行為に至った経緯・動機

#### i プール金作出について

①について、プール金を作出した経緯や、プール金をどう使用したのか、最終的にどのような処理をしたのかについて本人は記憶がないと述べるのみであり、具体的な経緯・動機は不明である。

②③について、作出したプール金を他工事で流用する意図や自身が着服する意図は有し

ておらず、今後何らかの工事をお願いする際に安くして欲しいという趣旨(②)や無理なお願いを聞いてもらっていることへの御礼の趣旨(③)で金額を上乗せして支払った旨述べる。

## ii 工事間の原価付替について

①について、AE氏は、明確に記憶していないとするが、付替元現場の2現場においてそれぞれの程度燃料を使用しているか特定できなかったことから、AE氏において恣意的に金額を割り振った旨述べる。

②について、AE氏は、付替元の2つの現場について総額で機械運搬費の追加発注分の見積書が出てきたところ、2つの現場それぞれで追加発注の手続を行うことが煩雑に感じたことから、1つの現場での追加発注手続で済むように一部を付替先現場の既存の費用枠で処理する調整を行った旨述べる。

③については、付替元工事現場は自身の担当現場ではないことからどのような経緯で付替を行うに至ったか、明確に記憶がない旨述べる。

## iii 同一工事内の費目付替について

表1について、AE氏は、そもそも交際費の予算枠が小さいことから、カタログギフトを交際費として計上すると他の用途に使えなくなってしまう可能性があると考えて、別の費目で請求してもらった旨述べる。

表2のマスクについて、AE氏は、コロナ感染対策のために購入したものであるが、普段とは違う費目であり別建てで請求することが面倒であると感じたことから、既存の費目だけでおさめようとして付け替えた旨述べる。

## (ウ) 社内での広がり

上記不適切行為について、協力業者とのメールのやりとりはAE氏単独で行っており、他の従業員と共謀している様子はない。一方で、上記「(ii)工事間の原価付替」の3の修理費等の付替については、記憶は曖昧ではあるものの、少なくとも●●の現場を担当している他の従業員から指示があり付け替えたものであることを述べている。

## オ AH氏

### (ア) 認定した不適切行為

#### i プール金作出

AH氏は、2021年5月に、●●工事において、Z11社から当社に対して2,000,000円分の過大請求をさせ、Z11社にプール金として確保させておく不適切行為を行った。なお、このプール金は同一年度の他の工事で使用したとAH氏は説明するが、具体的にどの工事で使用したのかは不明であった。

	請求月	業者名	過大請求額 (円)	工事名称
1	2021 年 5 月	Z11 社	2,000,000	●●工事 (北関東支店)

## ii 工事間の原価付替

AH 氏は、2022 年 2 月、Z1 社の担当者に対して、連絡車のガソリン代（5,600 円）を、当該連絡車を使用した所長が担当していない別の現場に請求するように指示をして、原価付替を行った。

	請求月	業者名	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事 名称	付替先工事名 称
1	2022 年 2 月	Z1 社	5,600	ガソリン燃 料費	受注前のた め特定の現 場なし	●●工事（北 関東支店）

## (イ) 不適切行為に至った経緯・動機

### i プール金作出について

AH 氏は、プール金作出に関し、工事が増えてきた 2021 年頃から行われている旨述べる。2022 年案件が社内で周知される以前には、現場は利益最優先で、赤字を出すとそこを任されている拠点の工事課長は本部の心証が悪くなるため、利益の平準化を図るために、協力業者にプール金を持たせることをしていたとの旨を述べている。

### ii 工事間の原価付替について

ガソリン代の原価付替について、連絡車を使用した所長が、ちょうど現場を担当していないタイミングで、その費用を付けられる現場がなかったために、別の所長が担当している上記付替先工事名称の現場に費用を付け替えたと説明している。AH 氏は、元請と契約をして工事が実際に始まらないと現場の予算が使えるようにならないものの、現実には契約の前にも現地の調査やその他の経費が発生するところ、その費用をすでに始まっている別の現場に付け替えることは、少なくとも 2021 年頃には行われていて、上の人がやっていたことを自分たちも同じようにしたものであるとの認識を述べている。

## (ウ) 社内での広がり

AH 氏は、協力業者にプール金を確保させる不適切行為は、拠点の部課長の差配（指示又は了承）で行われ、現場の所長も知っていたと述べる。利益の平準化を図り、赤字の工事が出ることを回避するために、部課長が行っていたものであり、少なくとも AH 氏が同不適切行為が行われていた当時に所属していた北関東支店においては、この手口が部課長（T 氏）

との相談のもとに行われていたものと認められる。

原価付替も、拠点の工事課長が行っていたものとの認識を述べており、これも同様に不適切行為の手口を相談、共有しながら行われていたものと認められる。

## カ AB氏

### (ア) 認定した不適切行為

#### i 同一工事内の費目付替

地盤事業本部工事部工事課のAB氏は、●●工事現場において、ZZ12社と共謀し、工事現場で使用するドローンを購入するため、ZZ12社から購入品目を「現場管理用機材」などに変えたうえで当社へ請求させ、132,300円（税別）のドローンを購入した（請求日2021年11月30日、支払日同年12月31日）。なお、原価台帳の費目としては、仮設材料費、準備工で処理されており、実際の用途との乖離はなかったとのことである。

	請求月	業者名	付替内容	付替金額 (円・税 抜)	工事名称
1	2021年11月	ZZ12社	ドローン→現場管理用機材など（ただし具体的には不明）	132,300	●●工事（北海道支店）

#### ii 同一工事内の費目付替（未遂）

AB氏は、●●工事現場において、Z1社と共謀し、Z1社にマスク3箱を燃料代として請求するよう指示し、これらを購入したが、当該指示後すぐに自責の念から、Z1社にマスク代として請求するように再度指示し、福利厚生費として社内で適正に処理したとのことであった（請求日2020年4月30日、支払日同年5月31日）。なお、当委員会で確認したところ、AB氏の申告どおり、マスク代として23,375円（税込み）がZ1社から請求がなされ、福利厚生費として経費処理されていたことが確認できた。

	請求月	業者名	付替内容	付替金額 (円・税 抜)	工事名称
1	2020年4月	Z1社	マスク→燃料代（ただし未遂）	21,250（ただし未遂）	●●工事（東北支店）

### (イ) 不適切行為に至った経緯・動機

i 同一工事内の費目付替について

AB 氏は、当時工事現場が広範囲であり、上空から撮影し、全体像・進捗を確認するために早急にドローンが必要であったところ、AB 氏は、正規に経費申請を行うと、ドローンが当時珍しかったこと、100,000 円以上と現場資材等としては比較的高額であったことから、本部の管理課より指摘が入り、拒否されるかもしれないと考え、また急いで調達する必要があったこともあり、ZZ12 社に相談したところ、品目を替えて当社へ請求することが可能であったため、費目を付け替えて購入したとのことであった。

AB 氏としては、当時、不適切な処理を行っているという認識があったものの、費目が変わっただけで、実質的に金銭的な影響がないので問題ないと思ったと述べている。

ii 同一工事内の費目付替（未遂）について

AB 氏は、当時、新型コロナウイルスの感染拡大による緊急事態宣言下であり、マスクが品切れの状態であったが、工事現場では作業員らのマスクが必要であったところ、AB 氏は、Z1 社からマスクの調達ができることを告げられ、喉から手が出る思いで、調達を依頼したとのことであった。AB 氏としては、Z1 社はあくまでも連絡車のガソリンを調達する燃料業者であり、マスクなどを調達する取引先でないことから、正規に経費申請を行うと、本部の管理課より指摘が入るかもしれないと考え、Z1 社に燃料代として請求できるかどうか確認し、可能であったので、そのように処理しようとしたとのことであった。

もっとも、上述のとおり、品目の違う処理となることについての自責の念から、AB 氏は、すぐに Z1 社に連絡し、品目をマスクに変更して請求するよう指示を行ったとのことであった。

AB 氏としては、当時、不適切な処理を行っているという認識があったものの、費目が変わっただけで、実質的に金銭的な影響がないので問題ないと思ったと述べている。

(ウ) 社内での広がり

上記不適切行為は、いずれも社内における特段の共謀や情報の共有の事実を確認されなかった。

なお、AB 氏の入社当時（2013 年）は、工事間の原価付替は頻繁に行われていたと述べる。

キ AA 氏

(ア) 認定した不適切行為

i 工事間の原価付替

AA 氏は、2025 年 5 月、パソコンモニター代金 18,294 円を、2025 年 7 月、デジタルカメラ代金 43,618 円を、それぞれ別の工事の費用として計上して、付替処理を行った。

AA 氏からは、付替元の現場で使用するつもりでこれらの備品を用意したのであったが、急遽付替先の現場に赴任になり、付替先の現場で付替元の予算で購入したこれら備品をそ

のまま使用したことで、原価付替となった旨の自己申告がされた。

	請求月	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事 名称	付替先工事名称
1	2025 年 5 月	18,294	パソコンモ ニター代金	●●工事 (北海道支 店)	●●工事 (東北支店)
2	2025 年 7 月	43,618	デジタルカ メラ代金	同上	同上

(イ) 不適切行為に至った経緯・動機

AA 氏は、上記工事間の原価付替について、新規に物を揃えるのも時間と労力を要するため、備品を転用した旨述べている。

(ウ) 社内での広がり

上記の付替について、他の者との共謀や手口の共有等は見られなかった。

一方で、AA 氏は、入社した頃から、工事ごとということではなく全体として原価を調整するという感覚はあったとの旨や、受注前の業務（現地調査等）のために必要な経費について、直前に終わった現場の経費に付け替えて調達することも多かった旨述べている。

## ク AC 氏

(ア) 認定した不適切行為

i 同一工事内の費目付替

AC 氏は、以下のとおり、各工事現場において、協力業者に依頼し、請求書の費目を別項目に変えて当社へ請求させた。

	請求月	業者名	付替内容	付替金額 (円・税 抜)	工事名称
1	2023 年 10 月	Z3 社	ビール・缶コ ーヒー・水等 の飲料→イン パクトドライ バー」「ソケ ット	86,800	●●工事（北海道 支店）
2	2023 年 12 月	Z3 社	ビール、距離 計→インパク	152,200	●●工事（北海道 支店）

			トドライバ ー、インパク トレンチ、ソ ケット、電動 サンダー、切 断砥石		
--	--	--	--	--	--

(イ) 不適切行為に至った経緯・動機

作業員に配布するビール等の飲料の費目付替について、AC 氏によれば、直接工事には関係がないため正しい費目で請求しようとしても経費として認められないと思い込んでいたことから、Z3 社に費目を変えることができるか相談したところ、対応できるとの回答があったことから、費目を変えて請求してもらうこととした旨述べる。

また、距離計の費目付替について、AC 氏によれば、工事を進める上で急遽距離計が必要になったところ、元々の予算の中に距離計を含めておらず、仮に事後的に距離計を計上すると、精算時に距離計が計上された「準備費」の費目がマイナスになってしまっ見栄えが悪く、工事部長から指摘を受ける等し、自分の評価が下がるのではないかと感じたため、費目を付け替えたと述べる。

(ウ) 社内での広がり

上記不適切行為について、協力業者とのメールのやりとりは AC 氏が単独で行っており、他の従業員と共謀している様子はない。ただし、取引業者に依頼し請求書の費目を変えてもらうという手法自体は周りで聞いたことがあった旨を述べている。

## ケ AG 氏

(ア) 認定した不適切行為

i プール金の作出

当時地盤事業本部工事部東地区に所属していた AG 氏は、2018 年 11 月に、●●工事において、Z1 社から当社に対して 100,000 円分のガソリン代を上乗せした発注額を過大請求させ、同額分を Z1 社にプールさせた。なお、AG 氏は、次の工事までのガソリン代に充てるために、上乗せ分をプールしておいてもらったものであり、その後に Z1 社から当該金額に相当するガソリンの給油を受けたとのことである。

	請求月	業者名	過大請求額 (円)	工事名称
1	2018 年 11 月	Z1 社	100,000	●●工事（北関東支店）

ii 工事間の原価付替

AG 氏は、2018 年 10 月、O 氏が担当する●●工事のガソリン代について、Z1 社から当社に対して AG 氏が担当する工事のガソリン代として請求させ、当社から 6,000 円(税別)を支払わせ、付替処理を行った。

	請求月	業者名	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事名称	付替先工事名称
1	2018 年 10 月	Z1 社	6,000	ガソリン代	●●工事（北関 東支店）	不明

iii その他具体的な案件の特定にまで至らないが不適切行為の実態を示す事実関係

AG 氏は、上記行為のほか、協力業者に飲料を発注し、費目を付け替えて請求させることは、どこの現場でも普通に行っていたと述べているが、具体的な特定には至らなかった。

(イ) 不適切行為に至った経緯・動機

i プール金作出について

AG 氏は、工事が終わった後に残務があるが、工事終了から 1 カ月を過ぎると経費をその現場で落とすことができなくなるところ、次の工事まで 2、3 ヶ月空く場合には、ガソリン代等の経費を落とす先がないため、前の工事でのガソリン代を Z1 社にプールしておいてもらって、次の工事までの間に給油ができるようにしていた旨述べる。

ii 工事間の原価付替について

AG 氏は、金額が少額なので大丈夫と思ってしまっていた、このような工事間での原価付替はよくあることだった、この程度の金額であれば工事部長などからどうこう指示されることはない旨述べる。

(ウ) 社内での広がり

AG 氏は、上記のとおり、他の工事所長の依頼により、工事間の原価付替を行った。また、プール金作出（次の工事までのガソリン代としてプールするもの）や、飲料の費目付替については、社内によくあることだった旨述べている。

コ AD 氏

(ア) 認定した不適切行為

i 同一工事内の費目付替

AD 氏は、2023 年 6 月及び 11 月に、Z1 社に対して、飲料や元請へのお歳暮を手配させた費用を燃料費として請求させる手口で費目付替を行った。

また、2025 年 1 月にも、Z1 社に対して、元請へのお歳暮の費用を燃料費として請求させる手口での費目付替を行った。

	請求月	付替内容	付替金額 (円・税 抜)	工事名称
1	2023 年 6 月	飲料費→燃料費	25,000	●●工事 (北陸支店)
2	2023 年 11 月	お歳暮代→燃料費	42,000	●●工事 (東北支店)
3	2025 年 1 月	お歳暮代→燃料費	55,000	●●工事 (東北支店)

## ii 金品受領

AD 氏は、上記表 3 について、AD 氏は、この時に手配したお歳暮のうちの 1 つ（11,000 円（税抜）相当）を持ち帰り、自身で費消した。

### (イ) 不適切行為に至った経緯・動機

AD 氏は、元請への贈答品等に現場の交際費を使えることは知っていたものの、現場の所長となる際に経費の処理の仕方等について特段の教育を受けたということがなく、Z1 社の担当者から、「よその現場ではこうやって（燃料費に付け替えて）落としてますよ。」と聞き、「業者ができるというのでまあいいかというくらいの感覚」で費目付替を行ったと述べている。

また、お歳暮を持ち帰り自身で費消した理由については、明確に説明しなかった。

### (ウ) 社内での広がり

AD 氏は、費目付替について他の所長等社内の者からその方法を聞いたなどのことはないとするが、一方で、Z1 社との費目付替に関するメールのやり取りには、別の所長が CC で含まれており、特段不適切な処理という認識もなくその手口が共有されていた様子が伺われる。

## サ AI 氏

### (ア) 認定した不適切行為

#### i 金品受領

AI 氏は、Z11 社の ZA 氏に対し、合計 2 回、領収書の買取を依頼している。

#### ①2019 年 1 月 9 日の依頼

AI 氏は ZA 氏に対し、以下のメール（抜粋）を送信している。

領収書買い上げ依頼してた件ですがそろそろお願いしたいと思っていました。  
領収書社長宛に会社に郵送したほうがよろしいですか？ご指示願います。  
金額は 10 万でお願いします。

当委員会による AI 氏のヒアリングにおいて、AI 氏はこのメールについて、全く内容を覚えていないが、個人的に元請けや下請けと一緒にゴルフに行った際に、AI 氏が立替え払いを行い、その領収書を ZA 氏に買い取ってもらって現金を受領したと述べるが、Z11 社から自身の現場へ請求する際にその金額を上乗せしてもらったことはない旨述べる。

## ②2019 年 7 月 23 日の依頼

AI 氏は ZA 氏に対し、以下のメールを送信している。

お疲れさまです。  
最終の一軸圧縮試験ですが、8/8 ですが今月で精算しますので  
請求書作成郵送願います、下記住所に早めに作成し今週中必着でお願いします。  
  
お願い  
領収書 14,000 円買って下さい

当委員会による AI 氏のヒアリングにおいて、AI 氏はこのメールについて、●●の現場の話であることから、●●で飲みに行った際の領収書かもしれない、ZA 氏が同席していたかどうかは記憶に全く分からない、領収書を ZA 氏に買い取ってもらい、現金を受領したと思う、ZA 氏側のメリットは分からないが、●●の現場で Z11 社はかなり儲かっていたことから、その御礼をしてもらうような感じで、買取を依頼したのだと思う旨述べる。

上記①②のメールについて、AI 氏から Z11 社に対し、領収書買取・現金授受の事実の有無を確認したところ、Z11 社から、いずれの事実もないとの回答があった。

当委員会としては、上記メールが金額を指示して領収書の買取を依頼するものであること、AI 氏としても記憶が曖昧ではあるが、現金を受領したと思う旨述べること等を踏まえて、AI 氏が、Z11 社に領収書の買取りを求め、合計 114,000 円を現金で受領した可能性があるかと認定した。

## ii 同一工事内の費目付替

AI 氏は、以下のとおり、各工事現場において、協力業者に依頼し、請求書の費目を別項目に変えた上で当社へ請求させた。

	請求月	業者名	付替内容	付替金額 (円・税 抜)	工事名称
1	2023 年 7 月	Z1 社	お中元ハム→ 雑油種	30,000	●●工事（東北支 店）

2	2023 年 11 月	Z1 社	お歳暮ハム→ 雑油種	22,800	●●工事（東北支店）
3	2021 年 5 月	ZZ13 社	仮設建物営繕 費→機械損料	23,600	●●工事（東北支店）

（イ） 不適切行為に至った経緯・動機

i 同一工事内の費目付替について

お中元ハム・お歳暮ハムを別の費目で請求させた取引について、AI 氏によれば、特に理由はないが、Z1 社から毎年お中元やお歳暮の時期になると、メールで贈答品のカタログが送られてきて、その際に「別の費目で請求しましょうか」等の提案があり、あまり考えずにその提案に応じ、別の費目で請求してもらうこととなった旨述べる。

また、上記仮設建物営繕費を別の費目で請求させた取引については、仮設建物営繕費が想定以上に高く、予算をオーバーしてしまったところ、ZZ13 社側のルールで、予算をオーバーすると費目を分けて再発注する手続きが必要になるところ、その手続きをとることが面倒だったことから、機械損料に付け替えた旨述べる。

ii 領収書買取りについて

AI 氏は、領収書を買取って受け取った現金を何に使用しようとしていたのか、実際に何に使用したのか等について記憶が曖昧である旨述べる。

（ウ） 社内での「広がり」

上記不適切行為について、協力業者とのメールのやりとりは AI 氏単独で行っており、他の従業員と共謀している様子はない。ただし、上記のとおり、例えば協力業者である Z1 社から贈答品のカタログがメールで送られてきて、費目付替を持ちかけられることもあったと述べており、自分自身がこのような話を持ち掛けられたということは他の所長も持ち掛けられていたと思う旨も述べている。

## シ AF 氏

（ア） 認定した不適切行為への関与

地盤事業本部工事部工事課の AF 氏は、前回社内調査においても調査の対象となっていたものの、報告書では特段言及はされていなかった。AF 氏の同調査時の自己申告及び AF 氏へのヒアリングにより、X 社との間で以下の不適切行為を認定した。なお、いずれにおいても、AF 氏は当時該当現場における工事所長ではなく、工事所長である C 氏の指示を受け、処理を行っていた。

i 金品受領及び同一工事内の費目付替（C 氏の 2 (1) イ（ア） i (i) ①及び(iii) ③におけ

る取引) への関与

AF 氏は、●●工事、●●工事及び●●工事現場（横浜支店）において、2020 年 9 月から 2021 年 9 月ころまで複数回、X 社に対して、自費で負担した海上工事の船員への飲料、酒類、お菓子等の差し入れに関する領収書を郵送して買い取ってもらい、領収書分の現金を郵送で受領していた（上記①、自己申告分で合計 341,500 円分の現金）。

また、海上工事の船員への飲料差し入れのための飲料を X 社から調達するため、X 社からソイルテクニカに対して実際に納品を受けた品物と異なる名目での請求をさせた取引（上記③）について、X 社担当者へ電話で発注を行うなどして関与していた。

ii 工事間の原価付替（C 氏の 2 (1) イ（ア） i (ii) ②における取引）への関与

AF 氏は、上記②の原価付替については、2024 年 1 月の行為には関与していないものの、2020 年 9 月ころ、C 氏から処理の指示を受け、原価付替処理を行っていた。

（イ） 不適切行為に至った経緯・動機

i 金品受領及び同一工事内の費目付替（C 氏の 2 (1) イ（ア） i (i) ①及び(iii) ③における取引）への関与

AF 氏は、工事所長であった C 氏から、週 1 回程度の定期的な船員への飲料、酒類、お菓子等の差し入れを指示され、また、当該自費負担分については、領収書を X 社に送付することで、後日現金が手元に戻ってくるということを C 氏から聞いていた。さらに、自費で飲料や酒類を購入するのではなく、X 社に直接発注し、現場に配達してもらうということも可能であることを C 氏から聞いていた。

AF 氏は、2020 年当時、入社して 2 年程度であり、経理上の処理などについて不慣れであったため、X 社への領収書の送付についても、当社への正式な経費精算の一環であるとの認識であったと述べ、先輩である C 氏の言われるままに疑問を抱くことなく処理を行っていたとのことであった。

もっとも、2021 年ころ、上記工事の精算の際に、C 氏から、X 社の領収書の買取りについて、その倍額の請求が当社に行われていることを聞かされ、自身が行っていた経理上の処理が不適切なものであったのではという認識を抱いたとのことであった。なお、AF 氏は、当時後輩である自分から先輩である C 氏に対して進言等を行うことがためられることから、その後 C 氏に当該処理を是正するよう要請したり、指摘することは特段行わなかったとのことであった。

ii 工事間の原価付替（C 氏の 2 (1) イ（ア） i (ii) ②における取引）への関与

AF 氏は、C 氏から処理の意味や詳細を聞かされることはなく、それが工事間の原価付替になっていることについては、認識がなかったと述べる。

(ウ) 社内での広がり

AF 氏は主に C 氏より上記①及び③の手法の説明を受けており、記憶が定かではないものの、他の先輩社員からも説明を受けた可能性があるとのことであった。なお、AF 氏が同手法を他の誰かに説明等したことは特段ないとのことであった。

## ス AJ 氏

(ア) 認定した不適切行為

i 工事間の原価付替

当時、北海道支店地盤工事課担当課長であった AJ 氏は、2020 年 8 月、●●工事において、ZZ14 社に対して生じた調査工費用の合計 1,000,000 円（税別）を、地盤事業本部工事部工事課の N 氏に指示して、他の工事現場である●●工事に請求させ、付替処理を行った。

	請求月	業者名	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事 名称	付替先工事名 称
1	2020 年 8 月	ZZ14 社	1,000,000	調査工費	●●工事 (北海道支店)	●●工事(北海道支店)

(イ) 不適切行為に至った経緯・動機

AJ 氏は、工事現場で生じた費用を別の現場に請求させる手法（原価付替）は、自身が工事所長になった約 20 年前から行われていたものであり、当時の先輩から、その手法の指導を受けたものと記憶していると述べる。

2019 年 4 月、自身が、北海道支店地盤工事課担当課長になった以降、担当課長として、粗利益率の目標を各工事において達成しないといけないという認識があった。北海道支店は規模的に小さい工事が多く、そのために、予算として厳しい現場が多かったので、調整せざるを得ない場面において、このような対応を行ったものである旨説明する。

その他、原価付替のほか、現場の飲物を違う費目に変えて請求することも、約 20 年前から行われていたものであり、これも、当時の先輩から、指導を受けた記憶である旨述べる。

(ウ) 社内での広がり

AJ 氏は、工事現場で生じた費用を別の現場に請求させる手法(原価付替)は、自身が工事所長になった約 20 年前から行われていたものである、当時の先輩から、その手法の指導を受けたものと記憶している旨述べている。

また、AJ 氏は、原価付替について、地盤事業本部工事部工事課の N 氏に指示している。

## セ AN 氏

(ア) 認定した不適切行為

#### i 工事間の原価付替

地盤事業本部工事部工事課のAN氏は、2022年1月、●●工事において、Z11社等に対して生じた外注費等や、東京機械センターに対して生じた修理費等の合計2,657,827円（税別）を、他の工事現場である●●工事及び●●工事に請求させ、付替処理を行った。

なお、修理費に係る付替処理は、東京機械センターの関与による原価付替であるが、その内容は後記3のとおりである。

	請求月	業者名	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事 名称	付替先工事名 称
1	2022年1月	Z11社、 ソイルテ クニカ東 京機械セ ンター等	2,657,827	外注費、修 理費等	●●工事 (東北支 店)	●●工事及び ●●工事（東 北支店）

#### (イ) 不適切行為に至った経緯・動機

AN氏によると、●●工事について、別の工事所長が担当していた工事であったが、工事終了後、不適合が発見され、やり直し工事を実施することになり、2021年12月頃、急遽自身が担当することになった。そして、当該工事は、規模も小さくなく、かつ、やり直し工事であるため、予算が厳しい状況であり、当時の上司から、当該工事にかかる一部の費用について、他の工事現場である●●工事及び●●工事に請求させるよう指示を受けた。

そこで、AN氏は、適切な対応ではないことは認識しつつ、当時の上司に指示されたことから、当該指示に基づき、工事間の原価付替を行ったと述べている。

#### (ウ) 社内での広がり

AN氏は、上記のとおり、当時の上司の指示に基づき、工事間の原価付替を行ったと述べている。

### (3) 不適切行為の広がりに関するその他の調査結果

#### ア 匿名アンケートの回答（別紙2「匿名アンケートの分析」参照）

当委員会にて具体的に特定し認定した工事間の原価付替、同一工事内の費目付替、プール金及び金品受領に関する不適切行為は以上の限りである。そして、これらの類型の不適切取引がかなり古い時期から行われていたということを、前述の各不適切行為者がヒアリングに於いて述べていることはこれまでに説明したとおりである。さらに、当委員会にて実施した匿名アンケートでは、これらの不適切行為が、やはり当社の地盤改良事業で古くから広く行われていたことをうかがわせる以下のような回答があった。なお、以下で示す回答は、一部要約・抽象化している。

(ア) 飲料等を差し入れる際の経費処理について

匿名アンケート Q.2(2)にて、地盤改良工事の工事所長や現場担当者として、現場の作業員らに飲料等の差入れをしたことがある場合、その費用をどのようにして工面したかとの質問について、回答数 130 件のうち、工事現場の労務管理費や交際費として正規に処理したとの回答は 46 件 (35%) に留まった。自腹を切ったとの回答 29 件 (22%) を除いても、その余の 55 件 (42%) は、費目付替やプール金、領収書の買取り等の不適切な処理をしたとの回答であった。注目すべき回答として、次のような回答があった。

- ・ホームセンター等にて飲料水等を購入し、領収書を現場必要備品名にて処理。
- ・以前は領収書の添付が総額のみ (¥8,000 以下) であったため、少量の場合、領収書の処理時に費目替で処理していた。
- ・上長の指示で、領収書を X 社に送っていた (どのように処理していたのは、知らないです。)

また、それらの処理をした時期についての質問 (アンケート Q.2(3)) の回答は、「約 20～30 年前」とするものから、「5 年前・2 年前」、「2002 年から 2018 年」、「2020 年～2021 年」など、古くから最近の時期にまでわたっている。

(イ) 飲料等の差入れ以外の経費処理

飲料等の差入れ以外に、地盤改良事業に関して業務上の費用の経費処理で困ることがあったかとの質問 (Q.2(5)) について、204 件の回答のうち、困ったことがあるとの回答は 25 件 (12.25%) であったが、具体的にどのような費用についてどのような理由で処理に困ったことがあるかとの質問 (Q2. (6)) には 28 件の回答があり、その中で注目すべき回答として以下のようなものがある。

- ・元請との接待で交際費以上の費用がかかった。
- ・交際費について、予算不足や予算がついていない時は使用できないと思っている。
- ・社内懇親処理の問題

そして、そのときに、どのように処理をしたのかの質問 (Q2. (7)) には、回答数 29 件のうち、自腹を切ったとの回答が 17 件 (58%) で、費目付替による補填との回答が 4 件あったほか、「交通費等で精算した」、「現場所長に領収書を渡した」、「工事課長に一任した」、「費用の付替で処理をしたが、その際に業者に水増し請求分を支払った」との回答がみられた。29 件の回答は、いずれもこのような正規でない方法で処理したというものであった。

このような処理をした時期については、「平成 20 年より前」、「9 年ほど前」、「5 年前頃」等があり、広い時期にわたって不適切行為が行われていた状況がうかがえる。

(ウ) 原価付替

地盤改良事業において、工事が当初想定した利益を上回りそうな場合に、その予算を、他

の工事に転用したいと考えたことはあるかとの質問（Q.2(10)）について、203 件の回答があり、転用したいと考えたことがあるとの回答は 21 件（10.34%）であったが、転用したいと考えた理由の回答は 25 件あった。その理由で注目すべき回答として以下のようなものがある。

- ・次の現場が決まるまで時間がかかりそうで使える経費が無いことが予想された。
- ・予算と実績の乖離に対し上司への説明が大変になるため
- ・次回の工事の予算に余裕ができると思うから
- ・隣接工事で利益率に差があったりマイナス項目の対処
- ・会社に入社した当時（作成者注：38 年前）から、費目付替等は上司も行っていたため、自分も行ってしまった。

そして、実際に原価付替を行ったことがあるかの質問（Q.2(12)）について、回答数 25 件のうち「ある」との回答は 13 件（52.00%）であった。実際に原価付替を行った理由として注目すべき回答は以下のものである。

- ・少しでも次の現場で無理をしなくていいように、前現場において利益が出そうな場合は、消耗品等を次の現場用に前現場の費用で購入しておいたりした。
- ・常態化していた。業績が悪い工事の補填。
- ・会社（上司）の指示。

また、そうした原価付替の方法をどのように知ったのかとの質問（Q.2(15)）への回答は 10 件あったが、全て、上司、先輩、同僚、当時の部課長等社内の別の者に教わったという回答であった。

#### （エ） その他、不適切行為の社内での広がりに関して

これらの不適切な会計処理を社内で見聞きしたことがあるかとの質問（Q.4(1)）には、980 件の回答のうち、「ある」との回答が 67 件（6.84%）であった。その中で注目すべき回答として以下のようなものがある。

- ・次の現場の予算が厳しいので、竣工後の予算が余っている今の現場で物を購入しても良いか聞かれたことが複数回ある。
- ・台秤の購入費用を、本来計上すべき準備工予算ではなく、予算がないためにコピー用紙の購入として事務用品費で処理するなど。営業が工事の交際費・雑費をほぼ使い切っています。
- ・上司の指示で、他の現場で支払い処理してもらったり、他の現場のものを支払い処理したりしことがある。

#### イ X 社の Y 社長のヒアリング結果

また、プール金、工事間の原価付替及び同一工事内の費目付替等の不適切行為に関与した協力業者のうちの一社である X 社の Y 社長は、当委員会のヒアリングにおいて、当社との取引における費目付替の広がりに関し、以下のとおり述べている。

・X社を立ち上げる前に、同業の他の会社にいたころから、旧不動建設や旧テトラとの取引があった。旧不動建設は30年くらい前、旧テトラはそれよりも前から。旧不動建設と知り合ったきっかけは、ある現場で他の会社から紹介をしてもらったことによる。

・昔は、スポーツドリンクや缶コーヒーなどを経費で落とせなかった。それを持ってきてほしい、請求は他のモノで上げてほしいと依頼されるというようなものが（費目付替の）始まりだった。どこの会社でもやっていた。

・また、作業員が宿泊するアパートや寮には、冷蔵庫、テレビ、ラジオもなかったが、会社では経費として買うことは認められないので、それらを入れて、別のもので上げて（請求して）くれないかと言われることもあった。

・海上工事が終わった後、作業員を慰労するため、ビールや焼酎などを持ってきてほしい、これは別で上げて（請求して）おいてほしいと頼まれたことや、平和島事務所でバーベキューをするので酒や魚介を持ってきてくれ、どここの現場で上げて（請求して）くれと言われたこともあった。

・現場から上に上がった人はみんなやっていた。みんなやっているから、下の人も見ている。若手はだいたい上の現場所長の下で仕事をしている。その若手が、所長に言われて、自分に注文の電話をしてくる。見覚えがない番号だが、電話に出て不動テトラの若手だとわかる。それで、電話番号を登録して、お互い名前を覚えていく。

・不動テトラで、商品券を納めたのは、（社内調査委員会の）報告書に書かれている人くらいだった。元請に配っているものと思っており、換金しているとは夢にも思わなかった。他の方には、ビール券などは納めたことはあった。不動テトラで飲み会の領収書を付け回されたことはない。

・不動テトラの土木事業部から同じような取引を持ち掛けられたことはなく、やったことはない。旧テトラとも取引はあったが、付替やプールについては、30年前くらいにやった記憶が一つあるが、それ以降は行ったことはない。

・不動テトラの社員から、社内では利益は5%以上あげないようにしとけよと言われていると聞いたことがある。そのため、「次の現場は赤字で困っている」と言われて、この現場で儲かっているんだったら、今ここで（経費を）上げとけばといったことはある。

・不動テトラの依頼で、急遽、備品を調達してその日のうちに現場に収めたことがあったが、請求額が500,000円を超えているということで、購買部からひどく怒られたことがあった。500,000円を超えると手続が大変になるのに、なぜ500,000円を超える請求をしたのか、とのことだった。こちらとしては、所長に頼まれて急いで動いただけだったのに、腹が立った。

・費目付替やプールについては、ノートで管理していたが、処理が終わったものはすべて処理してしまっており、資料は残っていない。

#### (4) 不適切行為の広がりに関する当委員会の分析

当委員会の調査によって新たに発見された不適切行為及びその広がりに関する事実から

は、当社における本件の一連の不適切行為が、古くから継承され、蔓延するに至った経緯について、次のように認定できる。

#### ア 不適切行為の始期と拡散の経緯

工事間の原価付替や同一工事内の費目付替は、社歴の長い管理職やベテランの所長の多くが、昔から（自身の入社当時から）行われてきたと述べており、その明確な始期を明らかにすることは困難であるが、伝統的に不適切行為が正されることなく、現在に至るまで継承されてきたものと認められる。

当委員会の実施したヒアリングにても、例えば、「約 20 年前から原価付替も費目付替も行われており、当時の先輩からその手法の指導を受けた。自分が課長となったときにも、同じように調整をするつもりで行った。」「自腹を切らずにすむように、X 社による領収書買取の方法を先輩に教えた」、「昔から行われてきたことであり、自分が担当課長となってからも、所長から相談を受けたり所長に指示もした。」「上の人たちがやっていたのを自分たちも同じようにした。」などといったことが述べられていた。

加えて、X 社の Y 社長のヒアリング結果にも見られるように、「他の現場の所長もこのような方法でやっている」などと、社内での不適切行為の継承を補強するような協力業者からの働きかけがされて現場所長がこれに応じてしまうこともあり、益々継承、拡散されたものと判断できる。

#### イ 管理職の関与

工事間の原価付替は、複数の現場を管理してその状況を知る支店の工事部長ないし工事課長が関与して行われることが多く、現に、支店の部課長において、赤字の工事が出ることを避けて利益を平準化するために原価付替や予算のプールを工事所長や協力業者に指示していた事実が認められている。

部長や課長の役職にある者が、担当する拠点で赤字の工事が出ることを避けるために、協力業者にプール金を持たせるなどのことしながら工事間の原価付替を行っている様子を見聞きし、あるいはその指示を直接受けた工事所長は、自らも自身が担当した工事で赤字が出ることを避けようとする考えを持つに至ることは自然である。その結果、同時に行われている複数の現場での原価付替が管理職の関与のもと行われるほか、工事所長自身でも、自らが次に担当する工事との間で原価付替を行ったり、工事所長同士で通じて原価付替が実施されたりするようになっている。

なお、管理職が関与して行われる利益と損失の調整を図るための工事間の原価付替は、後述する東京機械センターを通じてなされていた修理費の付替に顕著である。

#### ウ 現場での広がり

当委員会のヒアリングで、工事所長の者らは、口を揃えて工事所長になる（現場の予算を

管理するようになる)にあたって、経費の処理の仕方等について会社から特段の教育を受けたことが無いと述べる。皆、工事担当として現場を経験しながら、その現場の工事所長の仕事を見て、あるいは工事所長から教えてもらって工事所長としての仕事を覚えてゆくと述べているところ、担当した現場でその工事所長が原価付替や費目付替を行っているのを見て、その方法をそのまま覚えてしまい、あるいは工事所長になってから協力業者に持ち掛けられるがままに、不適切行為との認識なく不適切行為による経費処理を覚え、当社における地盤改良事業において連綿とそうした不適切行為が受け継がれて広がってきたものと判断される。

現に、当社に入社して30年以上が経つ者らも、多数、ヒアリングあるいは匿名アンケートで、入社当時からこうした原価付替や費目付替は行われていたと述べている。

当委員会のヒアリングでは、例えば、「経費の処理の仕方等について特段の教育を受けたということがなく、Z1社の担当者から付替の方法を教えられたので特に不適切という認識もなく行った。」「入社当時から正当な経理処理を特に教わるのがなく、付替がそこまで悪いことだという感覚もなかった。」などといったことが述べられていた。

## エ 2022年案件を受けての再発防止策の機能不全<sup>27</sup>

2022年案件が発覚し、当社においてはその再発防止策(第3章第1節1(1)参照)が2022年7月25日付にて周知されたが、その再発防止策は機能していたとはいえない。当委員会が認定した不適切行為のうち、上記再発防止策の周知後に行われた不適切行為は、22件に上り、その金額は2,261,412円であった。

匿名アンケートによれば、そもそも2022年案件について、まず2022年案件を知っているかとの質問(Q.6(1)に対しては、)知っているとの回答は938件の回答のうち291件(31.02%)にとどまり、詳しくは知らないが、聞いたことはあるが298件(31.77%)、知らないという答えが349件(37.21%)に上った。

また、2022年案件を受けての再発防止策が実施されていたと考えるかとの質問(Q.6(2))については、はいと答えた回答は341件(36.39%)であったのに対して、いいえとの答えが596件(63.61%)と大きく上回った。従業員にも、2022年案件を受けての再発防止策が機能していたと捉えられてはいない結果であると言わざるを得ない。

2022年案件があったにもかかわらず、2024年案件が発生したのはなぜだと思ふかとの質問(Q.6(4))に対しては、2022年案件について、社内周知はされていたが、社内では特に重大な事案だとはとらえられていなかったとの回答が358件(38.16%)あったことが注目されるほか、行為者個人の問題として他人事と捉えるような回答が423件(45.09%)に上っていることが注目される。

注目すべき回答としては、次のようなものがあつた。

---

<sup>27</sup> 再発防止策そのものの不備については、第5章第2節で検討している。以下は、匿名アンケートの回答に基づいて再発防止策の機能不全を論じている。

- ・社員全体に、周知されなかった。また、他人事と思っていた。
- ・処分だけで対策等に関してはお知らせが無いと思う。
- ・そもそもの体質が改善されていないのではと感じる。
- ・入社してばかりでしたが、倫理研修など一切にそういう話がありませんでした。過去の社内ニュースも言及していません。
- ・一方的な発信（教育）だったため伝えるべきことが実際は伝わっていなかった
- ・関係者の処分はあったと記憶しているが、具体的な再発防止策が議論されたり、講じられたことはなかったと思うから。
- ・2022年の事例以降も、社員に何をやったらダメなのか説明が足りていない。例えば、それなりの立場の人が今回のコンプライアンス事案の前に、あなた（回答者）の現場は儲かっているから、複数工事共同で借りている事務所はあなたの現場で費用をみなさいと言われていたり、管理工について、費用はこちらの現場で見ているので、あなた（回答者）の現場で自由に使っていいとか言われたことがある。その都度、それはダメなことだと説明している。
- ・2022年の事案で多少のルール変更はあったのかもしれないが、結局社員の末端までなぜこういうことがいけないのか、という教育がない限り、意識は変わらないと思う。不要なルールの縛りを増やすだけでは何もかわらない。

2022年案件の受け止めについて、従業員の傾向として「他人事」と捉える者が多いといえ、再発防止策としてのコンプライアンス教育等が浸透しているとは見られない。

## (5) 小括

上記(4)のとおり、工事間の原価付替、同一工事内の費目付替及びプール金の手法は、当社地盤改良事業において少なくとも20年ないし30年前から見られ、継承されてきた手法であり、現在では管理職となった者らも関与して行われている。従業員は、工事所長を任せられるにあたって、現場で使用する経費の正当な会計処理について教育を受ける機会がなく、先輩や上司が行ってきた不適切な付替を見て学び、あるいは部長や課長等の管理職から付替の指示をされることすらあり、そのようにして、古くから現在に至るまで、上下の関係でも、工事所長同士の横の関係でも、不適切行為が広がった。

こうして工事間の原価付替、同一工事内の費目付替及びプール金等の不適切行為が蔓延する中で、付替をすれば、実際に何を購入したのかが会社には分からないという仕組みに慣れてしまった者の一部が、更に規範を乗り越えて、業務上使用する物の購入や収支の平準化を目的とするにとどまらず、協力業者を通じて私的な買物をしたり、商品券を購入させて着服したりするなどのより悪質な行為にも手を出すようになったものといえる。

私物の購入や、現金・商品券等の着服は、経費を正當に処理しない不適切行為とは非難の度合いが大きく異なるものではあるものの、それも、工事間の原価付替、同一工事内の費目付替及びプール金といった不適切行為が蔓延し、見逃されてきた経緯が招いた、地続きの不適切行為であると評価できる。

#### (6) より重大なコンプライアンス上の問題につながるおそれのある行為について

ところで、第4章第1節2(2)アにて認定したR氏のZZ4社との間のプール金1,500,000円は、R氏は使途や精算の有無について覚えていないとしている。また、同ウにて認定した、S氏のZ11社又はZZ8社へのプール金合計7,000,000円について、S氏は、プール金を別の現場で生じる事前調査費用等に流用したとするものの具体的にどの現場でどのように流用したのかは記録が残っておらず認定できなかったものである。

このように数百万円単位のプール金が使途不明となっている事実は、当社においては数百万円単位の使途不明金を作出、支出できる環境にあるということを意味するものであるところ、そのような大きな金額が、裏金として場合によっては不法な目的にも使われ得る状況にあったということである。

加えて、R氏のZZ5社へのプール金及び金品受領については、2022年案件の再発防止策も周知された後の2023年に行われたものであることも指摘せざるを得ない。

当委員会がここまでで認定した、工事間の原価付替、同一工事内の費目付替、プール金及び金品受領は、いずれもそれ自体が問題のある不適切行為であることは論を俟たないが、上記の使途不明となったプール金が数百万円単位で存在するという事実は、より重大なコンプライアンス上の問題につながるおそれのある行為である。それが、2022年案件を受けての再発防止策が周知された後にも行われた事実とも合わせて、ここで特に指摘しておくものである。

### 3 東京機械センターの関与による工事間の原価付替、プール金等の不適切行為

当委員会の調査の過程で、不適切行為の一類型として、地盤事業本部管理部及び機械部に所属する機械センター(以下「機械センター」という)の関与による工事間の原価付替、プール金等の不適切行為の疑いが発見されたため、その調査を行った結果、以下で述べる不適切行為が認められた。

なお、社内調査委員会は、調査の中で東京機械センターによる不適切行為の関与が疑われるメールを発見し、2025年3月14日、東京機械センター長のU氏、同機械課課長の●●氏及び、同整備課所属の●●氏の3名に対するヒアリングを実施したが、社内調査委員会報告書では東京機械センターの関与する不適切行為については言及されていない。

#### (1) 機械センターの概要及び主な業務内容

機械センターは、当社の地盤事業本部に所属する一部門である。主な業務内容は、地盤工事に係る施工機材や機械施工要員の配置、施工機械の整備・補修・社外賃貸、整備収入管理、整備記録(機械履歴等)や作業船の艀装、解体及び待船等である。

機械センターは、東京機械センターと大阪機械センターがあり、主として、前者は東日本、後者は西日本の工事に携わっている(以下、単に「機械センター」というときは東京機械セ

ンター及び大阪機械センターの両方を指す。)

機械センターは、2023 年 3 月末まで、当社の子会社であるソイルテクニカのリース事業部に所属していたが、2023 年 4 月 1 日付にて当社がソイルテクニカの建設機械等の賃貸事業等を吸収分割により承継したことから、以降、当社の地盤事業本部管理部及び機械部に所属するに至っている。

## **(2) 各地盤改良工事と機械センターの費用請求関係**

当社又はソイルテクニカが地盤改良工事を行う際に、各工事所長は、機械センターから施工機械を借りて工事を実施する。その際に、通常は、各地盤改良工事の予算の中に、機械損料（機械センターが、当社又はソイルテクニカに対して、施工機械等を貸すことによって発生する費用）や修理費（当社又はソイルテクニカの工事現場において、施工機材・施工機械の修理が発生した場合、機械センターが修理を行うことによって発生する費用）が計上される。

機械センターは、各地盤改良工事について、当社又はソイルテクニカに対して、機械損料を請求するとともに、機械センターによる修理が発生した場合には、修理費を請求する仕組みとなっている。

他方、予め機械センターが工事現場に対して予備品として提供した施工機材について、工事現場において使用しなかったときは、その施工機材は機械センターが当社又はソイルテクニカから買い取る仕組みとなっており、その場合には、当社又はソイルテクニカが、機械センターに対して、買取の費用を請求することになる。

このように、機械センターは、各地盤改良工事に関して、当社又はソイルテクニカに対して、機械損料や修理費を請求する一方で、施工機材の買取の費用の請求を受けることになる。

なお、2023 年 3 月までは、機械センターがソイルテクニカ所属であったため、ソイルテクニカにおいて受注した工事に関しては、同社内の伝票上の処理が行われるに留まる一方で、当社において受注した工事に関しては、機械センターが所属するソイルテクニカから、当社に対して、機械損料や修理費の請求が行われていた。

## **(3) 地盤工事部課長及び工事所長と機械センター間のやりとり**

上記のとおり、機械センターは、各地盤改良工事に関して、当社又はソイルテクニカに対し、機械損料や修理費を請求する一方で、施工機材の買取の費用の請求を受けるので、機械センターは、各拠点の工事の管理を担う工事部課長又は当該工事を担当する工事所長との間で、お互いの請求等に関するやり取りが日々発生することとなる。

## **(4) 機械センターの修理費に係る原価付替、プール金等の不適切行為**

当委員会は、ヒアリングや DF などから、機械センターを介した不適切行為が行われているのではないかと疑念を持ち、この点を明らかにするため、東京機械センター長である U

氏をはじめ、関連する工事部課長・工事所長らに対するヒアリングや資料提供依頼を行った。

その結果、当社及びソイルテクニカの一部の工事部課長ないし工事所長らは、機械センターと協議・調整の上、①工事間で原価を付け替える型（従前の分類によると工事間原価付替）、②利益が出ている現場の修理費や順調に工事が進捗したことで発生しなかった機械損料について機械センターに「プール」をした上で、以後に発生した現場の修理費等として支出するための資金を準備する型（従前の分類によるとプール金型）、③東京機械センターと工事部課長ないし工事所長間において、工事現場において発生した修理費等について、裁量的に請求の有無や額を調整する事案（裁量的請求調整型）が判明した。

これらの行為は、工事部課長ないし工事所長が、各現場の利益及び損失の状況を把握した上で機械センターに依頼することで行われており、機械センターも、この工事部課長の差配や工事所長の依頼等に協力していた。

以下、当委員会が認定した不適切行為は、以下のとおりである。

#### ア ①工事間の原価付替

##### （ア） A 氏による原価付替

A 氏は、2020 年 2 月頃、●●工事において生じた修理費（攪拌翼費用）の 190,000 円（税別）を、東京機械センターU 氏に指示して、他の工事現場（●●工事）に付替処理を行った。

	請求月	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事名称	付替先工事名称
1	2020 年 2 月	190,000	修理費（攪拌翼費用）	●●工事（千葉支店）	●●工事（千葉支店）

A 氏は、2021 年 2 月頃、「●●工事」の修理費について、東京機械センターから 520,000 円（税別）の請求を受けたものの、東京機械センターU 氏に指示して、その請求を取り消すために「●●工事」にて実態のない同額の施工機材の買取処理を行って相殺をした上で、同工事にて処理すべき 520,000 円（税別）の修理費を、「●●工事」に付替処理を行った。その後、A 氏は、付替先工事の工事所長であった H 氏に対し、上記処理を行ったことをメールで連絡した。

	請求月	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事名称	付替先工事名称
1	2021 年 2 月	520,000	修理費	●●工事（千葉支店）	●●工事（千葉支店）

なお、A 氏は、下記イ記載のとおり、東京本店地盤工事部工事部長として、管轄内の工事に関して、工事所長である I 氏に対して、東京機械センターの修理費に係るプール金作出の指示を行っている。

(イ) AN氏による原価付替

AN氏は、2022年1月、「●●工事」において、東京機械センターU氏に指示して、東京機械センターに対して生じた修理費等の合計76,607円(税別)を「●●工事」に請求させ、付替処理を行った。

	請求月	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事名称	付替先工事名称
1	2022年1月	76,607	修理費	●●工事(東北支店)	●●工事(東北支店)

(ウ) AO氏による原価付替

2020年11月ころ、当時、地盤事業本部工事部担当部長(中部支店・大阪支店・九州支店)であったAO氏は、「●●工事」において生じた修理費のうちの一部である1,400,000円(税別)を、大阪機械センターに指示して、●●工事に請求させた。

	請求月	付替金額 (円)	費用の種類	付替元工事名称	付替先工事名称
1	2020年 11月	1,400,000	修理費	●●工事 (中国支店)	●●工事 (中国支店)

イ ②プール金準備型

(ア) A氏によるプール金準備

A氏は、2021年12月頃、●●工事に関し、当初、運転日数8日分の合計16,000,000円の施工船損料(日額単価2,000,000円)を見込んでいたところ、同氏が申請した賃貸料休止願が承認されたことにより、2日分の4,000,000円を減額すべきものの、東京機械センターから、工事現場に対して、水増しした8日分の16,000,000円で請求させ、差額4,000,000円のプール金を作出した(プール金の使途や使用時期は不明である)。

	請求月	プール先	過大請求額(円)	工事名称
1	2021年12月頃	東京機械センター	4,000,000	●●工事 (東京本店)

(イ) I氏によるプール金準備

I氏は、2020年9月頃、●●工事において、当初の予定よりも多く利益が発生したことから、A氏の指示のもと、U氏と相談のうえ、東京機械センターに修理費として3,400,000円分(税別)の架空請求を行わせ(うち1,600,000円分がこの時点で架空請求となっている)、同額を支払った。工事精算時、本来同現場から東京機械センターへ支払うべき修理費等は

1,800,000 円であったが、同現場から東京機械センターへ支払われるべき 1,400,000 円分の工場買取金予算が結局使用されなかったため、当該余力分も合わせて、結論において合計 3,400,000 円を架空請求させたものであった（プール金の使途や使用時期は不明である）。

	請求月	プール先	過大請求額（円）	工事名称
1	2020 年 9 月頃	東京機械センター	1,600,000	●●工事（千葉支店）

また、I 氏は、2022 年 4 月頃、●●工事において、東京機械センターとの間における重機の買取金予算 884,046 円分が使用されず余力があったため、A 氏へ掛け合い、他現場への原価付替が可能である旨伝達していた。しかし、その後、自身が応援で担当していた●●工事において、赤字が見込まれたため、A 氏及び U 氏と相談のうえ、上記買取金 880,000 円分は本来東京機械センターが請求する必要があるにもかかわらず、●●工事へ架空請求させ、代わりに●●工事における東京機械センターに対する修理費等を請求させないという処理を行った（プール金の使途や使用時期は不明である）。

	請求月	プール先	過大請求額（円）	工事名称
1	2022 年 4 月頃	東京機械センター	880,000	●●工事（東京本店）

### ウ ③裁量的請求調整型

その他、東京機械センター U 氏と工事部課長ないし工事所長間において、工事現場で発生した修理費等について、機械センターから、当該工事現場に対する請求を行わない又は減額して行う、あるいは買取の費用と相殺して処理する等、工事現場の予算状況や工事部課長ないし工事所長の要請次第で請求の有無や金額を決定するという、裁量的なやりとりが日常的に行われていた<sup>28</sup>。

## (5) 不適切行為に至った経緯・動機

### ア 工事部課長・工事所長側の経緯・動機

工事部課長ないし工事所長は、以下のとおり、主に現場の利益及び損失を平準化するために、原価付替やプール金作出等を依頼してきた。

#### (ア) A 氏の不適切行為に至った経緯・動機

A 氏は、予算が厳しい現場で修理費が発生した場合、その現場のために、他の現場に付替をする、その際に機械センターに付替を依頼することを行っており、そうすることによって、各工事間の利益を平準化して、業績を確保していたとの動機を述べている。機械センターに

<sup>28</sup> 機械センターと工事部課長・工事所長のやりとりのメールには、「付替」と表現が使用されている。機械センター担当者や工事部課長・工事所長は、その全てが原価付替・費目付替等の不適切な「付替」を指す訳ではなく、修理費や損料を現場にチャージする趣旨で使用していたものも含まれると述べている。

原価付替を依頼して断られたことはないとも述べる。

#### (イ) AN 氏の不適切行為に至った経緯・動機

AN 氏は、予算が厳しい状況である中で、当時の上司から、工事にかかる一部の費用について、他の現場に請求させるよう指示を受け、その指示に基づき、対応したとその経緯を述べている。

また、AN 氏は、U 氏に対して原価付替を依頼する際には、上司の指示に基づき、「現場は少額工事で数万円でも%が変化しますので」と理由を記載していた。

#### (ウ) I 氏の不適切行為に至った経緯・動機

I 氏は、東京機械センターを通じた不適切行為について、遅くとも 2020 年頃から行われており、自身の現場が厳しいときには、例えば、東京機械センターへの機械損料に関し、工事が終わった日を早くしてもらって損料を減らすなどの調整をしてもらうことはよくあったと述べている。また、U 氏から、工事所長が機械センターからの修繕費を難癖つけて支払いを渋る事例が多く、苦勞が耐えないことを聞いていたこともあり、いわば貸し借りのような関係性と認識し、余裕のある工事でプール金を作成する動機として述べている。

また、A 氏からも、自身の現場が厳しいときは、工事精算時などに他の余力がある現場に原価を付け替えてもらうなど融通を効かせてもらっていたため、自身の現場で利益が出て余力があった場合は、A 氏へ伝達し、逆に他の現場に予算を回してもらうよう働きかけることもあり、持ちつ持たれつの関係性であったとも述べ、東京機械センターとのプール金作成については、同じ社内における原価の移動に過ぎず、全体として問題がないという認識を皆がもっていたと述べている。

### イ 機械センター側の経緯・動機

機械センターは、工事部課長ないし工事所長の指示のとおり請求処理を行うという「受け身」の姿勢で、他の現場への原価付替やプール金の作成準備の要望に対応してきた。U 氏ら東京機械センターの関係者は、東京機械センターにおいて不適切行為に及んだ経緯・動機を次のように述べている。

・機械センターとしては、工事部課長ないし工事所長の指示のとおり請求処理を行うという「受け身」の姿勢であった。他の現場への付替であったとしても、費用が工面されるならいいと考えていた。

・A 氏以外の工事所長の多くは、機械が故障したとしても、各工事において現場が負担している機械損料に含まれており、別途修理費が発生するものではないという認識を持っており、修理費を請求しても渋られることが多かった。一方で、機械センターとしては、機材が短期間で著しく破損した場合の費用までは機械損料で負担しきれないため、一定程度、現場に請求したいと考えており、こうした中、A 氏は原価付替の形で調整して対応してくれた。

・修理費を工事で負担してもらえないことが多いが、工事部側が現場付替により調整して負担してもらえてありがたかった。

・機械センターが関与した原価付替事案は、昔はよくあったが、2022 年事案発覚以降はほとんどなくなったものと認識している。

・機械センターが関与した原価付替は、昔から行われており、自身が機械センターに所属していた頃(10 年以上前)からあったのではないかと。

#### (6) 東京機械センター固有の事情（機械センターの位置づけや整備収入管理業務の意義の曖昧さ）

東京機械センターの関与する不適切行為については、工事部課長ないし工事所長側のみならず、以下のとおり、機械センター側にも固有の原因が認められる。

機械センターは、工事現場から「機械損料」を得るほか、工事現場において機械の故障等が発生した場合には「修理費」を請求する等、整備収入を上げ、その収入を管理することも業務内容とされているのであるが、機械センターは、2023 年 3 月末までは当社の子会社であるソイルテクニカに属し、2023 年 4 月 1 日以降は当社の一部門となっており、当社の工事部と区別した上で、収益を上げる実益は乏しいといえる。現に、機械センターは、社内のコストセンターとしての役割を担っており、U 氏も、「機械センターは必ずしも収益を求められていない」旨の認識を持っている<sup>29</sup>。

こうした、機械センターにおける整備収入管理の意義の乏しさゆえに、U 氏は、仮に修理費が発生した場合であっても、工事現場の予算状況によっては請求しないことを許容する等、裁量的に請求の有無や金額を判断していた。

以上のように、機械センターは、当社内のコストセンターとしての性質から、どの現場にいくらの損料や修理費等を請求するかは裁量を実質的に有することとなり、全現場の損益のいわば調整弁として機能することができる立場となっていた。

こうした実態は、「社内又はグループ内においてどこに負担させるか」という全く生産性のないやりとりを発生させるのみならず、各工事現場に対する NET 審査会等による厳格な損益管理の意義を失わせ、さらに、工事部課長ないし工事所長らの不適切行為を助長する結果となっている。

#### (7) その他機械センターが関与する疑わしい行為

「修理費」等の付替や、プール金作出等の他に、東京機械センターが関与するものとして、「労務費」に係る付替の疑いが認められた。

すなわち、地盤事業本部工事部工事課の D 氏は、2020 年 11 月頃、同課の Q 氏から、AL 氏の担当していた●●工事において発生している当社従業員であるオペレーター 3 名の労務

---

<sup>29</sup> U 氏は、社内の会議でこのような機械センターの整備収入管理業務の意義の乏しさについて指摘するも、当社で議論は進められていないと述べている。

費を、D氏の担当現場である●●工事に付け替える旨の話を受けた。

当社従業員であるオペレーターの労務費をどの現場で負担するかについては、各現場所長が機械センターに送付する出勤表をもとに配分されるところ、上記の件については、AL氏から機械センターの出勤表のシステム登録業務を行っている●●氏に「工事N0」「工事名称」をAL氏の現場に書き換えた出勤表が添付され、「●●さん・D所長には伝えてありますが、○○さん・○○さん・○○さん分の労務費(11月分)は、D所長現場に付け替えお願い致します。」とのメールが送信されていたものである。

D氏によれば付替額は不明とのことであるが、Q氏がD氏及びAL氏に2020年11月22日に送信した「●●分について」と題するメールの添付ファイルの中に、以下の記載（一部抜粋）があることから、付替額は500,000円である可能性が高い。

工種	種別	内容	金額	広野立替金額	業者
施工管理費	オペレーター	11月分解体労務(社員オペ)	600,000	500,000	センター

なお、このような労務費の付替の方法による不適切行為が広く行われていた可能性は否定できないが、上記付替元と付替先工事は、同時期に施工されていたことから、会計的影響がある可能性は少ない。また、出勤表は月単位で集計していることからすると、同じ月に行われている工事間でしか付替はできないはずであり、そのような面からも、仮にこのような行為が広く行われていたとしても会計的影響は生じない可能性が高い。

#### 4 交際費不適切使用

当委員会の調査により、以下のとおり、交際費（一般管理費、工事原価）の不適切使用が確認された。

##### (1) 社内調査委員会報告書の概要

社内調査委員会報告書は、本件の発生原因の分析として、事業特性・慣習・実態としての交際費処理の状況に関し、「工事現場の予算として割り当てられる交際費についても、過去において、拠点によっては工事部の幹部等が工事所長の了解を得ずに当然のように使用し、それを工事所長側でも許容する（余っているから問題ない、会社として必要だということなら仕方ない）ような事態、意識がみられ、そうした面で予算執行、費用の支出に関する厳格さがやや欠けていたといえる面があった」と認定していた<sup>30</sup>。

また、A氏がX社から受領した商品券を換金して得た金員の使途の一部について、「社内のゴルフコンペの会費、ゴルフコンペの懇親会費、慰労飲食代」などの社内懇親が含まれていたことを認定していた。

<sup>30</sup> なお、当社は、社内調査委員会が認定したほか、●●氏につき交際費不適切使用を認定し、懲戒処分を行っている。

## (2) 当社における交際費と社内懇親

### ア 交際費の概要

当社における交際費の概要は以下のとおりである。

当社における交際費には、「工事原価」としての交際費と、一般管理費としての交際費とがある。「工事原価」としての交際費は、個々の工事に関連する交際に伴って生じた費用であり、特定の工事の工事原価となる。「一般管理費」としての交際費は、特定の工事に関連しない交際費であり、直接工事売上の獲得に個別に対応しているものでないと考えられる費用である。

「工事原価」としての交際費は、一律、工事価格の 0.15% として予算計上すべきものとされている。なお、原価計算の管理責任者は工事施行責任者（工事所長）あるいはその他事業管理責任者とされている<sup>31</sup>。

交際費に関する申請手続は、「業務運用マニュアル（共通編）第 2 版」「5. 経費精算」「5-1. 出張旅費・交際費などを申請・精算する」に規定されている。これによると、工事原価としての交際費も、一般管理費としての交際費も、「交際費伺」（支払先、工事番号（任意）、負担先、実行予算、発生累計、予定金額、相手先詳細、参加者人数、摘要の記入欄がある。2021 年 8 月以降は電子化されているが、それ以前は紙の伝票が用いられている）による事前申請により行い、電子申請書上の上長が承認者としてこれを承認するものとされている。また、交際費の使用後、申請者が領収書を付した伝票を提出して精算を申請し、承認者が精算を承認するものとされている。「交際費伺」のデータ入力方法は、「楽楽精算申請者向けマニュアル」にまとめられている。

### イ 社内規定上の根拠を欠く社内懇親への交際費使用を容認する実務運用の問題

当委員会の当社役職員に対するヒアリングにおいては、当社では交際費を社内懇親に用いることは許されている旨の供述が多く聞かれた。確かに、交際費伺が電子化された 2021 年 8 月から 2023 年 9 月までの交際費伺は合計 21,016 件を見ると、このうち「相手先名」が「社内」「社内飲食」「社内打合せ」などとされているものが 4,792 件（22%）確認でき、これには工事原価としての交際費も、一般管理費としての交際費も、いずれもが含まれていた。これら状況からすると、少なくとも当社においては、公に、交際費が社内懇親に使用されており、会社としてこれを容認している実態があることは確認できる。また、社内懇親に会社経費の使用を認めるか否かは会社の方針によるべきものであり、その当否について当委員会は評価を下すべき立場にはない。

一方、前述のとおり、交際費に関する申請手続は「業務運用マニュアル（共通編）第 2 版」に、交際費伺のデータ入力方法は「楽楽精算申請者向けマニュアル」に規定されているとこ

---

<sup>31</sup> 経理規程 74 条

ろ、その使途範囲や使用基準に関する定めはなく、社内懇親に使用することの可否についても規定されていない。そして、工事原価としての交際費の使途は「得意先・来客等の接待費、慶弔見舞、贈答品等」（前掲経理規程）とされており、社内懇親に使用できる旨は規定されていない（「得意先・来客等」の「等」に「社内関係者」を読み込むという解釈もあり得るが、「交際費」の本来的意義や、「得意先」「来客」という例示に照らせば「等」は、その他の社外関係者を指す趣旨と読むのが素直である）。また、一般管理費としての交際費の使途範囲や使用基準については何らの規定も存在しないが、工事原価としての交際費と別異に解すべき合理的理由がない。

そうすると、当社においては、その規定上、工事原価及び一般管理費いずれについても、交際費を社内懇親に使用することを許容する旨の規定を欠いている（少なくとも明確化されていない）ものと言わざるを得ない。会社資産の流出を伴う社内懇親への交際費使用について、その支出根拠を明確化しないまま、その必要性のみを強調して、会社として漫然とこれを容認することは、内部統制上、問題があるものと言わざるを得ない。

## ウ 交際費の不適切使用の調査

次に、当委員会は、社内調査委員会の報告書や調査資料の検討、DF、匿名アンケートなどから、当社においては、前述のように社内規定上の根拠なく交際費が社内懇親に使用されている実態があるというのみならず、虚偽の申請内容を伴う形で交際費が社内懇親に不適切使用されているのではないかと疑念を持った。

そこで、この点を明らかにするため、当社から交際費伺のデータ（2021年8月以降は電子データ、それ以前は紙帳票）を入手したが、交際費伺には、支払先、工事番号、負担先、実行予算、発生累計、予定金額、相手先詳細、参加者人数、摘要などが記載されているものの、その内容の真実性や適切性を、その記載内容自体から確認することは不可能であった。もちろん、交際費伺の内容の真実性や適切性について、一つ一つ申請者にヒアリングで確認していくという方法は考えられるが、その対象は膨大であり、同ヒアリングによって申請内容が虚偽であることや内容が不適切であることにつき供述を得られる見込みはなく、調査結果が財務会計に与える影響自体は大きなものになることは想定できない。

そこで、当委員会は、調査の効率性の観点から、DF等により疑義を把握したものについて、交際費伺との突合やヒアリングによって交際費の不適切使用を個別に特定・認定し、その広がりの実態については、匿名アンケート、ヒアリングなどから認定するアプローチを採用することとした。

## (3) 「(地盤事業) 本部長を囲む会」における交際費の不適切使用

### ア 事案の概要

2016年ころから2024年までの間（ただし、2019年は開催なし、2024年は中止）、社長、

地盤事業本部の本部長及び副本部長、東京本店の副本店長<sup>32</sup>及び地盤改良事業の部課室長、東京本店所属の横浜支店及び千葉支店（以下、東京本店と併せて「東京3店」という）の支店長及び地盤改良事業の営業課長を主な参加メンバーとする、「東京3店 本部長を囲む会」（以下「囲む会」という）が開催されていた。「囲む会」は、毎年12月に開催され、茨城県内のゴルフ場でゴルフコンペを行った後、同県内の飲食店で忘年会を開き、近隣ホテルに宿泊して解散となるというものであった。

「本部長」とは「地盤事業本部長」を指していた。開催回によって出席する役職員は変動しているが（出席者一覧は後述）、参加者が確認できる最も古い回である2016年のトップは、当時地盤事業本部長取締役執行役員副社長の奥田氏であり、2018年から2023年までは社長の奥田氏も参加していた。参加者はゴルフ4組以内の16名弱で、社外の参加者はいなかった。また、2019年は開催がなく、2020年はコロナ禍の影響でゴルフコンペのみ（忘年会及び宿泊は見送り）となり、2024年は開催準備が進められていたが、本件に関する税務調査が2024年12月に開始されたため急遽中止されていた。また、2021年は参加者リストが発見できず、メール等により一部しか参加者が確認できない。

「囲む会」は2016年ころ、東京本店副本店長となったAM氏（現・常務執行役員地盤事業本部長）が立ち上げたものであった。「囲む会」の「代表幹事」は2018年までAM氏が務め、2020年以降はAM氏の後任となったAL氏（現・執行役員地盤事業副本部長）が務めてきた。

「代表幹事」の下で幹事実務を取り仕切る「幹事」ないし「幹事代行」は、2018年は当時東京本店地盤営業部長であった●●氏が、2020年以降は当時同部営業課長ないし同部長であったL氏が務めていた（メール保存期間経過のため、正確な開始時期や2017年以前の「幹事」「幹事代行」は特定できない。）。

「囲む会」では、参加者から11,000円～12,000円程度の参加費が徴収されていたが（ただし、社長と本部長は参加費徴収対象外）、同参加費では、ゴルフプレー費、ゴルフ景品費、忘年会費及び宿泊費の全部を賄うことはできない。そこで、これら費用を賄うため、東京3店における一般管理費としての交際費と、工事原価としての交際費が流用されており、その際、一般管理費としての交際費については社外接待を偽装した内容虚偽の交際費伺による申請・承認が行われ、工事原価としての交際費に関しては工事との関連性が認められなかった。また、社内調査委員会が認定した、A氏がX社から受領した商品券を換金して得た金員の一部は、この「囲む会」に支出されていた。

## イ 2018年開催分にみる「囲む会」の収支

2018年、2019年及び2022年開催分の「囲む会」については詳細な予算書が残されている。このうち2018年分によると、収支予算概要は以下のとおりである。

このうち、「収入」欄の「(ゴルフ分)」が後述するウ(ア)①の不適切使用により、「千葉

<sup>32</sup> 東京本店長の参加は確認できない。

支店一般管理費（宴会分）」が同②の不適切使用により、「東京本店現場経費（宴会分）」が、同③により賄われている。予算外収支で本支店が準備すべきものとされたゴルフ景品用商品券も、東京三店が贈答目的として一般管理費で購入していたものを流用したものとみられるが、商品券はまとめ買いされている可能性が高く、これに個別に対応する一般管理費の交際費伺を特定することはできなかった。

2019 年及び 2022 年開催分も概ね同様の収支予算が組まれており、他の開催分も概ね同様の収支予算が組まれていたものと推認される。

支出		収入	
ゴルフ費（昼食含）	255,000 円	東京本店一般管理費（ゴルフ分）	100,000 円
ゴルフ場飲み物	60,000 円	千葉支店一般管理費（ゴルフ分）	50,000 円
		横浜支店一般管理費（ゴルフ分）	105,900 円
宴会費（15 名）	150,000 円	千葉支店一般管理費（宴会分）	100,000 円
		東京本店現場経費（宴会分）	50,000 円
ホテル費（15 名）	105,300 円	宿泊余剰金	10,400 円
		参加費（14 名）※社長が除外	154,000 円
支出見込合計	570,300 円	収入見込合計	570,300 円
予算外収支			
ゴルフ景品用商品券	40,000 円	東京本店準備（商品券）	10,000 円
		千葉支店準備（商品券）	10,000 円
		横浜支店準備（商品券）	10,000 円
		現場経費（商品券）	10,000 円

#### ウ 「囲む会」の開催状況及び接待交際費の不適切使用の状況

客観資料により確認できた 2018 年以降の開催状況と、不適切使用が確認された接待交際費の状況は以下のとおりである（交際費申請様式が変化しているため、確認できた項目は年毎に異なる。2017 年以前は、メール保存期間経過等のため特定できない）。

このうち、社外関係者が「相手先」として出席していた旨の記載は全て虚偽である。

「A 氏が X 社から受領した商品券を換金して得た金員〇円」とあるのは、「囲む会」の幹事から「東京本店現場経費（宴会分）」として、工事部の工事原価としての交際費により手配することを求められていたものについて、A 氏が、工事原価としての交際費を使用することを忌避し、上記方法で手配した現金で支弁していたものである。

また、各年毎の参加者一覧は本項末尾のとおりである。

（ア） 2018 年 12 月 8 日（ゴルフ、忘年会、宿泊）

##### ① ゴルフ分

申請者：●●氏 負担元：横浜支店地盤事業部 予算科目：一般管理費

必要日：2018 年 12 月 8 日 支払先：〇〇（※ゴルフ場運営会社）

実使用金額：261,861 円

相手先名称：●●社（〇〇建築部長、〇〇土木部長） ←【虚偽】

当社出席者：AM、●●、●●、●●、●●、●●

交際費区分：ゴルフ（東京本店（地盤）・千葉支店と折半）

## ② 宴会分（千葉支店負担分）

申請者：●●氏 負担元：工事原価 千葉支店

工事番号「●●」 工事名「●●工事」

予算科目：一般管理費 必要日：2018 年 12 月 8 日

支払先：〇〇（※宴会会場飲食店）

実使用金額：84,700 円

相手先名称：●●社（〇〇所長、〇〇工事長他） ←【虚偽】

当社出席者：●●、●●部長、●●課長、A 課長

交際費区分：飲食費

## ③ 宴会分（東京本店現場経費）

A 氏が X 社から受領した商品券を換金して得た金員 100,000 円<sup>33</sup>

（イ） 2020 年 12 月 12 日（ゴルフのみ）

① 申請日：2020 年 12 月 7 日 申請者：●●氏

負担元：横浜支店地盤事業部 予算科目：一般管理費

支払先：〇〇カントリー倶楽部 実使用金額：120,910 円

相手先名称：●●社（〇〇部長、〇〇部長ほか） ←【虚偽】

当社出席者：AL、●●、●●、●●、●●、●●

交際費区分：ゴルフ（東京本店（地盤営業）・千葉支店と折半）

（ウ） 2021 年 12 月 18 日（ゴルフ、忘年会、宿泊）

## ① ゴルフ費

申請者：●●氏（横浜支店） 予算科目：一般管理費 負担元：横浜支店

使用日：2021 年 12 月 18 日 使用金額 291,994 円

相手先：●●社（〇〇部長（●●支店）〇〇副支店長（●●支店）他） ←【虚偽】

交際費区分：ゴルフ 参加者人数：15 名

② A 氏が X 社から受領した商品券を換金して得た金員 100,000 円

<sup>33</sup> 上記予算書では「東京本店現場経費」の負担分は 50,000 円とされているが、A 氏は 100,000 円を支出したと自主申告しているため、同申告により金額を認定した。

(エ) 2022 年 12 月 10 日 (ゴルフ、忘年会、宿泊)

① 申請者：L 氏 予算科目：一般管理費 負担元：東京本店地盤事業部

使用日：2022 年 12 月 10 日 使用金額：250,199 円

相手先：●●社 (〇〇副支店長、〇〇土木部長) ←【虚偽】

交際費区分：ゴルフ 参加者人数：12 名

② 申請者所属：横浜支店 申請者氏名：仮払金 (横浜支店)

予算科目：一般管理費 負担元：横浜支店

使用日：2022 年 12 月 10 日 予定金額：30,000 円

交際費区分：贈答 相手先：●●社 支出理由：お歳暮 ←【虚偽】

③ A 氏が X 社から受領した商品券を換金して得た金員 100,000 円

(オ) 2023 年 12 月 16 日 (ゴルフ、忘年会、宿泊)

① 申請者：L 氏 (東京本店地盤営業部)

予算科目：一般管理費 (工事番号欄空欄) 負担元：東京本店地盤事業部

使用日：2023 年 12 月 16 日 (摘要「12/16 ゴルフプレー代として」)

使用金額：285,990 円

相手先：●●社 (〇〇総括・〇〇所長の 2 名) ←【虚偽】

支払先：〇〇 (※ゴルフ場)

当社出席者：AL、●●、●●、A、●●、●●、●●、●●、●●、L (10 名)

② A 氏が X 社から受領した商品券を換金して得た金員 100,000 円

(カ) 2024 年 12 月 21 日 (ゴルフ、忘年会、宿泊)

本件に関する税務調査が 2024 年 12 月 6 日に開始されたことを受けて、同日、急遽中止された。

なお、準備段階では、幹事代行の L 氏が、東京本店の部課長以下と、千葉支店及び横浜支店の支店長以下の参加メンバーに対し、「今回は●●社の東京支店との懇親会で交際費を回します」「ゴルフプレー代 15 人×2 万=30 万は 3 拠点で割り勘 (付け替え)」「商品券は各支店から 1 万円」「宴会代は工事が支払い (宴会代-参加費)」とする旨、メールで周知をしていた。

<各年の「囲む会」の出席者と役職>

開催年	2016	2017	2018	2020	2021	2022	2023	2024 ※中止
社長			奥田	奥田	奥田	奥田	奥田	
経営企画部長					●●	●●	●●	
地盤事業本部 本部長：～2017年取締役執行役員副社長、2018～取締役常務執行役員 副本部長：執行役員								
本部長	奥田	奥田		大林		大林	大林	大林
副本部長				AM	AM		AM	AM
技術部長				●●				
東京本店 副本店長：2021年～執行役員								
副本店長	AM◎	AM◎	AM◎	AL◎	AL◎	AL◎	AL◎	AL◎
地盤営業部長	●●	●●	●●○	●●	●●		L○	L○
地盤営業課長	●●	●●	L	L○	L	L○		
地盤営業課			●●				●●	●●
地盤工事部長	●●※	●●	●●	●●	A	A	A	A
地盤工事課長	●●	●●	●●	A	●●	●●	●●	●●
地盤工務課長	A	A	A	●●				
地盤研究室長			●●	●●	●●	●●	●●	●●
東京本店千葉支店								
支店長	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
営業課長	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
営業課	●●	●●	●●	●●	●●	●●		
東京本店横浜支店								
支店長	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
営業課長	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	
営業課		●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
その他								
		L						3名

※敬称略。肩書は当時。「課長」は同部課に「課長」がおかれていない場合の担当課長を含む

※◎は代表幹事、○は幹事又は幹事代行、※は当時地盤事業本部工事部長、太字は執行役員以上

※2019年は開催なし、2024年は中止

エ 「囲む会」の接待交際費の不適切使用の認識範囲

「囲む会」の接待交際費の不適切使用は、幹事又は幹事代行が、代表幹事（AM氏、AL氏）

の了解を得つつ、参加する各本支店の上位者や同地盤改良事業の営業・工事部課長以下のメンバーとの間で連絡・協議・調整を行った上で、各本支店や営業・工事部課が自らの負担分につきそれぞれ申請することで実施されていた。

したがって、参加する各本支店の上位者や同地盤改良事業の営業・工事部課長はもとより、代表幹事を務めていた AM 氏及び AL 氏も、接待交際費の不適切使用の事実を認識し、これを了承していた。ただし、A 氏が、工事部負担分につき、X 社から受領した商品券を換金して得た金員をもって支弁していた事実は、A 氏以外、認識していなかった。幹事や他の参加者は、工事部負担分については、A 氏において、工事原価としての交際費から支弁するものと認識していた（これはこれで不適切使用ではある）。AM 氏は、2019 年以降は AL 氏に代表幹事を引き継いでいるが、その後も「囲む会」が同様の要領で実施されていることを認識していた。

なお、「囲む会」には、“囲まれる”側として、奥田氏（現・代表取締役社長）及び大林氏（現・取締役執行役員副社長）も出席していたが、その開催準備や精算に関与していたことを示す記録はなかった。また、代表幹事を務めていた AM 氏及び AL 氏は、奥田氏及び大林氏に交際費の不適切使用の事実を報告していたことはないとし、奥田氏及び大林氏も当委員会のヒアリングに対して、社内懇親として交際費が適切に使用されているものと認識していたと述べる。したがって、当委員会としては、奥田氏及び大林氏が、上記のような虚偽の申請により交際費が捻出されていたことを認識していたとの事実を認定することはできない。もっとも、そもそも交際費の社内懇親への使用が当社規定に沿わないものであることは前述のとおりであるし、会社としてこれを容認する実態があったことを踏まえてこの点を措くとしても、地盤改良事業で発生した 2022 年案件を受けて、同年 6 月に自ら「不適正な会計処理の厳禁とコンプライアンスの再徹底」を発出し、その中で「経営トップとして、このような不適正な会計処理は絶対に認められず、再び同種・類似の行為が起こらないよう、本調査報告書に基づき、下記の通り再発防止の措置を講じ、その徹底を図ることとする。」と示達していたのであるから、少なくとも 2022 年 12 月開催分以降については、地盤改良事業の幹部が勢揃いし、相応の費用支出が容易に想定される「囲む会」の開催に際し、自らこれを徹底する観点から、その経費処理の方法を確認したり、質したりすることは可能であったと言えるし、またそうすべきであったといえる。

#### **(4) 支店長による社外接待を装った社内懇親**

AL 氏については、上記の「囲む会」のほか、北関東支店長であった 2019 年 3 月、実際には社内懇親であったにもかかわらず、社外接待を装って一般管理費（交際費）を支出していたことが確認されている。以下は交際費の申請内容であり、申請書上は申請者や出席者には AL 氏は含まれていないが、AL 氏が参加しており、内容虚偽の申請が行われた事実につき、AL 氏は認識している。

申請者：●●氏 負担元：北関東支店

予算科目：一般管理費 必要日：2019年3月12日 支払先：銀座○○鮎

実使用金額：「空欄」（予定金額 120,000 円）

相手先名称：●●社（○○部長、○○課長）

当社出席者：●●氏、●●氏 交際費区分：飲食費

## (5) 交際費不適切使用の広がり

当委員会が端緒を把握し、具体的に特定した役員・管理職の関与する交際費の不適切使用は以上のとおりであり、かつ、これらに限られる。しかし、匿名アンケートやヒアリングでは以下のような声が聞かれた。

### ア 匿名アンケート（一部要約・抽象化している）

（交際費を利用した社内懇親の実態に関するもの）

- ・交際費等をたくさん使っているのだから厳しさを感じない（特に社内飲食費）
- ・当業界に限らず、懇親会の費用精算には慣れあいもあるかもしれない。
- ・同業他社の付き合いで、ゴルフ、飲食で交際費・交通費を自由に使っている感じがする。
- ・支店であっても現場であっても、交際費の使い方が個人の倫理観に委ねられていると思う。
- ・交際費何はらずさんで、社内飲食がとても多いと思う。それに伴いタクシー利用など予算が使われるのはどうかと。
- ・社外交際費、社内交際費のありかた、または使用内容を再度見直すべきではないかと思う。
- ・社内の飲食で交際費を使っている人が多すぎる。よくわからない遊びのような出張の話もよく聞く。会社のお金を私的に使っている人が多すぎる。
- ・中途入社した者から見ると、交際費の社内利用など、他業界に比べお金に対する意識が若干甘い気がする。「会社のお金で飲食するのは福利厚生の一環であり当たり前」と思っている節がある印象。
- ・交際費など社内経費の使い方について、部門や部署によって格差があり、不満を感じている社員が多いのではないかと。社員同士の飲み会を会社経費としている部署とそうでない部署がある。
- ・就業後にお酒を飲むことを断ったり、ゴルフコンペを断ったりすると、それが悪いことかのように思わせる態度をとる方が非常に多いため、これで人事考課に影響があるのかどうか不安な方が、ある程度いるのではないかと感じている。
- ・業界全体の風土のようにも思えるが、コミュニケーションにもう少し別のやり方があってもよいと思うことがある。
- ・社内交際費の仕組みに不備があった。社内交際費のあり方や管理方法についての周知と管理が徹底されていなかった。

(社内調査委員会が認定した本件不適切行為の動機として、社内懇親を指摘するもの)

- ・社内接待の横行
- ・社内接待のお金が必要だから。
- ・社内接待を強要されていたのではないかと感じる
- ・社内営業のためにお金を作ったのではないか
- ・地盤改良事業独自の社内接待の金の工面があったのではないか
- ・当社は、社内接待が多すぎると思う。不正処理のそのような処理を行うために仕方なく行った部分もあると思う。
- ・本来であれば一般管理費で処理すべき社内飲食費の領収証や請求書を渡され、または自らが引き受けたが、一般管理費の交際費予算がなく、現場経費で処理しようと所長に依頼することを躊躇したのではないか。
- ・架空発注を行うことで本来工事原価の間接経費に計上すべき予算を外注費や材料費として発注することは書類上可能。そこで得た金額をキックバックして社内外の接待や慰労に充てることで業務を潤滑に遂行できればと考えて行っていたとは思う。
- ・今回の不正があったあとも、交際費等の使い方(会議費という名目の隠れ蓑を使用する場合も)が何も変わる気も、変える気もないんだろうという感じがしている。地盤事業本部で使えないなら、ソイルテクニカの交際費を使えばいいという考えのもとに動いているような交際費や会議費も見受けられるし、制度上は交際費伺を申請して承認されれば交際費を使うということになってはいるが、形だけであり事後伺申請・精算が当たり前になっている。遊びなのか接待なのか疑問の出張精算も同様である。

(社内懇親に関し、上位者に対する「接待」の実態を指摘するもの)

- ・現場関係者以外に社内接待があるため(現場視察他)
- ・役員クラスの経費の使い方
- ・古い世代では未だに社内飲食を希望する感覚(会社の金で飲食したい)が根強い。
- ・社内接待の異常さも理由の一つ(幹部が来店、来営する際は異常なほど気を使っているのをひしひしと感じる)
- ・上層部がゴルフコンペなどでわざわざゴルフコンペ前日などに合わせて会議を行っている。おそらく移動費やホテル費は会社の経費になると思う。
- ・経営陣(役員)や上司が地方に出張する際の飲食費や社内懇親会などの慣習に対するルール化をすべきである。幹部が出張に来た時は支店の経費で飲ませないといけないとか、昼食費も部下が経費で払わないといけないと言った風土があるので、改善が必要だと思う。
- ・現在の人事システムでは、上司の評価が大きな影響を与えており そのため工事の利益アップはもちろん上司への忖度(現場に招待して飲食・ゴルフ、本支店に行った際の飲食など)が存在する。いずれにしてもお金を作るとなると業者経由しての架空発注くらいしか方法

が無い。

・(社内調査委員会の) 報告書の中に、若いころに上司が現場の費用で飲み食いするのをみて、こんなことは自分はしないと思ったことが飲食費の不正処理の遠因になったとの記載があったが、理解できるところもある。

(社内懇親が交際費の不適切使用により行われていることを指摘するもの)

・交際費伺は社内であっても社外として回してたり、社外も実際とは違う会社名を記載して回したり、社内飲食も多くそれに伴うタクシー費用もかかり、飲んで付き合うのが業界の慣習なのか。

(正規の処理ができずに困った費用として、社内懇親を挙げるもの)

- ・当時、社内懇親処理の問題（現在は改善されている）
- ・隣接工区との懇親、発注者との懇親
- ・社内の飲み会は一切経費として精算できないので、結局上司の負担になってしまう。
- ・現場のメンバーから業務終了後や休日に飲み会の開催要望があり、その際の費用について自費で負担するケースがあった。参加者から自分が費用を負担することを期待する雰囲気を感じ支払った。常に自腹を切り続けていたわけではなく、時に割り勘・時に負担ゼロということもあった。

(社内懇親を肯定的に捉えるもの)

- ・支店で働く社員は顧客・同業他社に加えて協力会社や社員（部下）、来客（社内）にも交際費を支出している。交際費、特に社員同士のために支出されるものが職場の雰囲気を作り上げ、それを内外の方が社風と感じるのではと考える。 今日までの交際費の使い方、使われ方が、現在の社風だと思う。
- ・業界の習慣については円滑に現場運営を行う場合に交際費など大らかに認める必要もある様に感じる。職員が身銭を切らざるを得ない状況は間違っていると思う。

## イ ヒアリング

(社内懇親の実態に関するもの)

- ・東京から他部署がきたらコミュニケーションのために飲み会はあるし、お客様への手土産もある。自分が〇〇になって以降、ゴルフコンペ等の費用は払っていない。それは一般管理費や工事の交際費のどちらかで処理されているのではないか。
- ・(東京から役員らが来て、もてなしをすることはあるか。費用はどうしているか。) 以前は支店の経費だったり、現場の経費で持っていたこともある。2、3年前は、支店の経費は営業が使い、工事の予算内で、工事部長も使わせてもらうというイメージ。場面場面で、今回は工事の費用で出す、今回は営業の費用で出すなどしていた。工事で出す場合には、現場の

交際費からだす。

- ・(社内異動で商品券を渡すという文化があるのか。)異動の場合にも渡すことはある。辞める人に渡すという人が多い。その費用は現場の交際費等でやりくりをする。

(社外接待を偽装した社内懇親が行われていたことを指摘するもの)

- ・実際には社内だけで飲んでいるが、交際費同上、元請けも含めた会合として精算した話は聞いたことがあるし、自身も2、3年前にやっていた。

- ・(社外懇親を装って社内懇親を行うなど、常態化していたのではないか。)常態化といえば、常態化していたと思う。

- ・ある時点まで、経費として「雑費」があり、上限3万円まで社員の交流に使え、皆使用していた。ただ、3万円の上限を超えた場合には交際費を使い、社員の交流で使用したにもかかわらず、社外を交えた体で交際費として使っていた。そういった運用がこれまで続いていたと思う。

- ・他のコンペ等は分からない部分はあるが、「囲む会」と同じような方式をとっているものもあるかもしれない。

- ・(本部・本店から幹部が出張に来た際の、地元側による接待について)同じような社内懇親と経費の使われ方が、常態化していたと言われれば常態化していたと思う。適正な処理ではないことは認識している。

- ・社内懇親を認めるという趣旨だったので、認められるだろうという認識だった。

- ・コンスタントに会議と懇親会はあったが、飲み方として、二次会、三次会まで行って、金額が跳ね上がったイメージ。何かにすぎらないといけなくなった。本店は予算をもっているが、工事は別個に予算の枠をもっているから、本店の予算は使うな、お前らは工事の枠があるからそこで使えという風潮があった。よその地区はわからないが、そんなに変わらないのかなと感じている。

(工事所長による工事原価としての交際費使用に制限があったと指摘するもの)

- ・営業の交際費の使い方は主に社内営業(上の人を接待)や業者の接待などに使われているので、足りなくなるので現場の交際費を使いだす。

- ・交際費は現場の所長は使えていないことが多い。営業が使いすぎている。受注の御礼も一回でいいのに何回もしている。弱い工事所長は営業に押し切られる。

- ・〇〇ではむしろ工事の交際費の予算を工事現場では使うと言われる(営業が全て使う)。

- ・〇〇だと、現場でもっている交際費は支店で使うので一切使っちゃダメだと聞いていた。私達くらいの年になると言われなくても、若い所長は全部使われてしまっていた。使うなと指示してくるのは工事課長。工事課長もおそらくその上から言われているのだと思う。交際費を使えない理由は経費節減目的ではなく、使い道は分からないが、部課長や営業、その上を使うから下の者は使うな、ということ。

・現場交際費が支店の営業で使われており、現場では使えない（事実上のルール）。入社した当時からそうだと思う。

・現場に交際費を使わせないのは、支店でお金を使いたいからだと思う。幹部は派手にお金作っている印象。

・自分たちが現場をやっていたときは、建設業が落ち目だった時で、交際費もほとんど使えなかったイメージがあり、その交際費は、営業部門が使うので、現場はほとんど使えなかった。所長のときもそうだし、そのイメージが長く続いている状況。交際費は、支店側で管理している。（使い道は）東京から他部署がきたらコミュニケーションのために飲み会はあるし、お客様への手土産もある。

## ウ 社内調査委員会報告書の認定

社内調査委員会報告書は、A氏が不適切行為に至った経緯について、「A氏は、自身が東京地盤工事部課長であった2016年頃から、社内の懇親会、特に部課長レベルや地盤本部との懇親会の2次会や3次会でかかった飲食費について、自らのクレジットカードで支払い、そのまま出席者間や社内での交際費としての精算をしなかったため、結果として自らの負担となることが多くなり、そのような支払に備えるために、自身が自由に使える現金を手元に確保しておきたかったと述べる。この点について、A氏によれば、過去、このような懇親会の費用については、現場の工事所長が出席していないにもかかわらず、現場の交際費の枠を使って精算するという運用がなされていたが、A氏は自身が工事所長であった頃にそのような交際費の使われ方をされたことについて良く思っていなかったことから、自分が課長になった以降は工事所長に同じ思いをさせないように、現場の交際費として精算することではなく、自ら負担していたとのことである」と認定している<sup>34</sup>。

## (6) 各調査結果から看取される交際費不適切使用の「広がり」

以上の各調査結果からは、交際費不適切使用に関し、以下のような「広がり」が認められる。

## ア 社内規定に基づかない社内接待

当社においては、工事原価及び一般管理費いずれについても、交際費を社内懇親に使用することを許容する旨の規定を欠いていた（少なくとも明確化されていなかった）にも関わらず、その必要性のみを強調して、会社として漫然とこれを容認していた。これ自体、内部統制上、問題があった。

---

<sup>34</sup> 社内調査委員会報告書公表版 29 頁

## イ 虚偽の申請を伴う社内懇親や、個々の工事と関連性のない社内懇親

これに加えて、一般管理費としての交際費については、社外接待を装った虚偽の申請による社内懇親が常態的に行われていた。また、工事原価としての交際費については、個々の工事と関連性のない社内懇親に使用されることが常態的に行われていた。

地盤事業本部の役員・管理職は、そのような不適切な社内懇親の存在を認識し、自ら関与する場合もあった。また、そのような社内懇親の内容としては、役員・管理職などの上位者が地方訪問をした場合等における接待的な社内懇親が含まれていた。

## ウ 支店の工事・営業部課による工事原価としての交際費の使用

社内調査委員会は「工事現場の予算として割り当てられる交際費についても、過去において、拠点によっては工事部の幹部等が工事所長の了解を得ずに当然のように使用し、それを工事所長側でも許容する（余っているから問題ない、会社として必要だということなら仕方ない）ような実態、意識がみられ、そうした面で予算執行、費用の支出に関する厳格さがやや欠けていたといえる面があったと言える。」<sup>35</sup>と認定するが、当委員会による調査の結果、地盤改良事業においては、「厳格さがやや欠けていた」というに留まらず、支店の工事・営業部課やその上位者が、社内懇親その他の目的で交際費を必要とする場合に、当該交際費の使途とは関連性がない工事原価としての交際費が使用することが常態化していた。このような工事原価としての交際費の使用を実現可能とするため、一部の支店においては、工事所長に対して工事原価としての交際費を使用しないよう求めたり、具体的な求めがない場合でも、その旨の慣行が存在していた（ただし、工事所長において、単に交際費を使用する機会がなく、あるいは単に使用の仕方がわからなかったため、交際費が使用されていなかったというだけの場合もあった）。

また、社内懇親としてのゴルフコンペ商品を協力業者に納めさせて、費目付替による請求をさせている事案も確認されていることからすると、交際費以外の工事原価も社内懇親に費やされている場合があった。

## エ 適切なものとされている社外接待や社内懇親への疑義

当社においては、多くの社外接待や社内懇親が実施されているが、交際費の使途の真実性や適切性を、交際費伺の記載内容自体から確認することは不可能である。しかし、上記状況からすると、これらの社外接待や社内懇親には、申請内容が虚偽であるものや、工事との関連性がない工事原価としての交際費の使用、当社業務と関連のない一般管理費としての交際費の使用などが含まれている可能性は否定できない。

## オ 社内牽制及び2022年案件の再発防止策の無効化

---

<sup>35</sup> 社内調査委員会報告書公表版 47 頁

交際費使用の承認者となる部課長や支店長自らが不適切使用に関与しており、交際費の不適切使用に対する牽制が無効化されている。

地盤事業本部では2022年案件が発生し、これを受けて2022年6月には、「不適正な会計処理の厳禁とコンプライアンスの再徹底について」と題する社長通達が発せられていたが、地盤事業本部の上層部自らが例年通りに「囲む会」の開催を継続するなどしており、2022年案件の再発防止策も無効化されている。

## (7) 小括

社内懇親に交際費等会社経費の使用を認めるか否かは会社の方針によるべきものであり、その当否について当委員会は評価を下すべき立場にはない<sup>36</sup>。さらに、上記で認定した交際費の不適切使用の当社財務会計に与える影響額は僅少とは考えられる。

しかし、社内懇親に交際費の使用を認める場合にはその旨の規定を明確化すべきであり、これを欠く中で会社資産である交際費の使用を容認することは、内部統制上、問題があるものと言わざるを得ない。これに加えて、工事と関連性のない現場交際費や、虚偽目的の一般管理費で捻出された費用による社内懇親は論外であり、特に、地盤事業本部において会計処理の適正化を推進すべき立場にあった上層部がこれを常態的に行っていたことは、極めて問題である。

また、社内調査委員会は、A氏による不適切行為を認定したが、A氏はX社から受領した商品券を換金して得た金員の支出先の一つに、「囲む会」の工事部負担金が含まれていたことを申告している。「囲む会」の他のメンバーが、A氏がそのような方法で費用をねん出していた事実を認識していたとは言えないが、客観的に見れば、「囲む会」の参加メンバーは、A氏がX社から受領した商品券を換金して得た金員の最終消費者となり、その恩恵に預かっていたということになる。その限りにおいて、地盤事業本部上層部による「囲む会」の実施は、A氏に係る事案の直接的な発生原因の一部になっていたといえる。

さらに、個別原価管理の徹底を図るとして、工事所長に各工事の損益管理責任を負わせ、それを逸脱した場合には詳細な説明を求めることとしておきつつ、他方で工事所長の管理の及ばない領域で、支店の工事・営業部課やその上位者（損益管理責任を負わない者）が工事原価としての交際費を費消できるという枠組みが適当なものであるといえるのか、疑問も生じるところである。

加えて、地盤事業本部では2022年案件が発生し、これを受けて2022年6月には、「不適正な会計処理の厳禁とコンプライアンスの再徹底について」と題する社長通達が発せられ

---

<sup>36</sup> ただし、当社における、下位者が上位者を“接待”するかのような社内懇親の慣行（例えば、前述の「囲む会」のような例や、役員や上層部が地方拠点を出張訪問してきた際に地方拠点側がその経費負担の下で役員や上層部をもてなすというような例）には、第三者として素朴な違和感を覚えざるを得ない。社内懇親の本来的な趣旨に照らせば、上位者は下位者から“接待”を受けるべき立場などではなく、下位者を慰労・激励すべき立場なのではなかろうか。

ていた。それにもかかわらず、地盤事業本部の上層部は、当の社長も参加メンバーとして、同年 12 月には例年通り「囲む会」を開催し、以後も同様の形式で継続していた。AM 氏や AL 氏は、上記社長通達を受けても囲む会の運営など社内懇親の改善には思い至らなかったとするが、それは上記社長通達後も費目付替や原価付替を継続していた工事所長とて同じである。

地盤事業本部の役員や管理職は、率先して同通達を地盤事業本部内で周知徹底すべき立場にあったが、同通達に即した「不適正な会計処理の厳禁とコンプライアンスの再徹底」を実践する意識を持てていなかった。さらに、2022 年案件の再発防止策においては、内部統制の強化として部課長によるチェック体制を強化することとされていたが、当の部課長が不適切使用を行っている状況下で、その部課長によるチェック機能が実効的なものになるとは到底考えられない。

そして、当委員会によるヒアリングや匿名アンケートからは、このような社内懇親の実態を工事所長や作業員も見聞きしていた様子がうかがえる。上層部が工事原価を社内懇親等に不適切使用することを常態的に実施している中で、工事所長や作業員に対して費目付替や原価付替が不適切であるから改めよと厳命しても、その指示に共感し、これを行動に移させることは困難であったといえる。

当社は、社内調査委員会報告書を受けて 2025 年 3 月 31 日に開示した再発防止策の概要において、「本事案の原因の一つとなった悪しき事業運営上の慣習等を払拭する」としているが、上記のような役員にまで蔓延する不適切な社内懇親慣行こそが、まずもって払拭されるべき悪しき事業運営上の慣習というべきである。

## 5 新たに認定された不適切行為の金額

当委員会による調査によって新たに認定された不適切行為の金額は別紙 4「不適切行為の金額集計表」のとおりである。

なお、同表は、実行された不適切行為自体の金額を表すもので、これによる会計への影響は、次項 6 のとおりである。

## 6 財務会計上の影響額

### (1) 金額影響の算定方法

当委員会による調査の結果、上記のとおり複数の不適切行為が確認された。それら行為は①プール行為、②東京機械センターを通じた不適切な行為、③工事間の原価付替、④同一工事内の費目付替の 4 つに大別されるが、そのうち、社内調査委員会で認定済みの取引を除き、行為者から自己申告シートで申告された取引及び DF 調査により確認された疑義のうち関係者がヒアリングで自認した取引を集計の対象とした。

なお、①プール行為については、別工事に付け替えられたと証拠上明らかな一部のものを除いては、用途や費消時期が不明確な取引が大部分を占める。当委員会では、用途や費消時

期が不明確なプール金については、財務会計上の影響額の最大値を算出する目的で、全額を取り消すべき原価と見做して集計した。②東京機械センターを通じた不適切な行為については(2)で後述する。③工事間の原価付替については、工事単位で見れば損益影響が出ているものの、全社的な原価額・請求時期に差は生じていないことから、財務会計上への影響はないものと見做した（工事契約に係る収益認識の基準や税務上の処理等は度外視）。④同一工事内の費目付替については、行為者の私的利用が疑われる1件（詳細は後述する(3)のとおり）を除いては③工事間の原価付替と同様、原価額・請求時期に差は生じていないことから、財務会計上の影響はないものと見做した。

社内調査委員会では、プール行為について、充当先の工事が決まっているものを「振替モデル」、充当先の工事等の使途が決まっていないものを「プール金モデル」とし、このうち「プール金モデル」のみを影響額の報告対象としており、「振替モデル」つまり、協力業者へのプール行為を通じた工事間の原価付替や、同一工事内の費目付替については報告の対象外と整理していた。この点、当委員会では、行為金額の大小如何を問わず、上記の集計を行う条件に該当する①ないし④の全ての行為を影響額の報告対象とした。

## (2) 東京機械センターを通じた不適切行為の財務会計上の影響について

東京機械センターを通じた不適切行為としては、上記のとおり、①原価付替型、②プール金準備型、③裁量的請求調整型が確認された。2023年4月の組織改編以降においては、東京機械センターは当社内の一部門である。そのため、これらの東京機械センターを通じた不適切な行為は、当社内における損益付替であり、現場で浮いた利益が東京機械センターに移動しただけと言え、期を跨いだ損益調整はできないことから財務会計上の影響はないものと見做した。一方、組織改編以前においては、東京機械センターは子会社であるソイルテクニカの所属である。そのため、当社、ソイルテクニカの二社間を跨ぐ取引の場合には期を跨いだ損益調整が可能であり、当社、ソイルテクニカの二社間かつ期を跨ぐ取引の場合には、親子会社間取引の相殺消去や債権債務相殺消去を通じて連結決算上は消去されるが、単体決算には期間損益影響が残ることから、財務会計上の影響があるものと見做して集計した。

①工事間の原価付替型については、認定されたいずれの取引についても同一会計年度内における工事間の原価付替であることから、財務会計上の影響はないものと見做した。②プール金準備型については、認定された取引は、いずれも当社、ソイルテクニカの二社間の取引であり、プールさせた時期は明確である。一方、プール金の使途や費消時期は不明確であることから、当委員会では、使途や費消時期が不明確な取引については、財務会計上の影響額の最大値を算出する目的で、プール金全額を取り消すべき原価と見做して集計した。

また、DF調査により確認された行為及び自己申告シートにより申告された行為の中には、③裁量的請求調整型も確認された。この点、ヒアリングを実施した機械センター関係者らの供述によると、そのような機械センターの行為は、現場と機械センター間で日常的に交渉事として行われていたものであるため、それらは、必ずしも原価を付け替えるために行われた

ものではなく、単に請求費用を減額する等のケースが含まれている。一方、そのような請求費用を減額するものの中には、後の別現場で過大に費用が支払われ補填されることを前提として、利益の少ない現場に対して費用の請求を行わない又は請求費用を減額するケースも存在する可能性があると考えられる。そして、そのようなケースであれば、付替元の工事と付替先の工事を紐づけることが可能であるため、①工事間の原価付替型として集計の対象に含められる可能性があるとも考えられるところ、当委員会の調査では、明確にそのようなケースと認定できるものは確認できなかった。よって、機械センターが現場に対して費用の請求を行わないものや請求費用を減額するものについては、個別の行為について、単に請求費用を減額する等のケースかどうか判断することが困難であることから、集計の対象外とした。

### (3) 同一工事内の費目付替のうち私的利用の疑いがある取引

上記のとおり、当時北関東支店地盤工事課担当課長であったT氏による費目付替は、ゴルフコンペの景品（本来交際費として処理すべきもの）を異なる名目（マットバランス等）で請求させたものであるが、品物の中には、「ゴルフシューズ」等ゴルフ景品とは考え難い品物が含まれており、当委員会では、これらの費目付替を、ゴルフ景品ではなく私的利用であると見做し、その全額 273,000 円を取り消すべき原価と見做し、財務会計上の影響があるものとして集計した。

### (4) 影響額（単位はいずれも百万円、△は借方）

#### ア 直近5年の連結財務諸表への損益影響額（税金等調整前当期純利益）

2021年3期	2022年3期	2023年3期	2024年3期	2025年3期
3	0	-	1	-

#### イ 直近5年の不動産テトラ単体財務諸表への損益影響額（税引前当期純利益）

2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
6	4	0	1	-

#### ウ 直近5年のソイルテクニカ単体財務諸表への損益影響額（税引前当期純利益）

2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
△3	△4	△0	-	-

## 7 地盤工事以外の不適切行為の疑いに対する当委員会の調査

当委員会の調査により、当社の地盤改良事業に関してここまで述べたとおりの不適切行為が明らかとなった。当委員会は、その他に、土木事業及び地盤事業本部国際部の所管する海外工事において、それぞれ同様の会計不正が行われていないかを調査を行った。

#### (1) 土木事業について

当委員会では、プール金、原価付替、費目付替といった本件において実行された不適切行為が、いずれも取引先の協力業者の協力を得て行われたことから、当社の全役職員のメールアドレスから不適切行為の協力業者として疑義のある 23 社とのやり取りを調査する DF を実施した。具体的には、全役職員のメールアドレスについて、協力業者の特定ドメインを含むメールを全て抽出して、調査したものである。

その結果、まず、2021 年 7 月に、X 社から、大阪支店土木工事に所属する工事所長 2 名に宛てての「訂正した請求書を送る」旨のメールが発見された。2 名の所長の担当する工事間での原価付替が疑われたため、当委員会にて、同メールの宛先となっている工事所長にヒアリングし、調査を行った。

ヒアリング調査の結果、当該やり取りは、同時期に行われていた工事でそれぞれ X 社に物品の発注が行われていたところ、X 社側で、各現場に納品した工事用品について請求先の工事を間違えてしまっており、それを正しく訂正するように求めたものであったことが判明し、原価付替ではなかったことが確認された。

また、●●工事（横浜支店）において、2020 年 6 月に、X 社から当該工事所長であった中部支店土木工事に所属の●●氏に対して、軽量シャックル、ワイヤーなど合計 1,400,000 円弱の現場資材の請求に関して、500,000 円以下の 3 つの内訳に分け、その振り分けを相談するといった不自然な分割請求に関するメールが確認された。●●氏に確認したところ、当時 500,000 円以下は、購買部への購入要求書起案が不要であったことから、煩雑さを避けるために、あえて請求を 3 つに分けて 500,000 円以下の請求となるように、X 社と調整した様子であるとのことであった。当委員会で確認したところ、上記の発注は、いずれも 500,000 円以内での作業所決裁となっていた。当該発注は、他工事現場への付替などは窺われないものの、当時適用されていた購買管理規程 5.3.2(3)①の違反となり得ると考えられる。すなわち、同規程によれば、500,000 円以下の発注であれば購入要求書による発注手続きが不要であったが、分割発注は認められず、全体見通しの合計額での判断とされるため、当該規制の潜脱となり得る。

その他には、DF の結果、土木事業に関与する者の不適切行為が疑われるメール等は発見されなかった。

匿名アンケートにおいても、土木事業に関して不適切行為を具体的に疑わせる回答は見られなかった。

#### (2) 地盤事業本部国際部が所管する海外工事について

同じく、当委員会にて実施した DF の結果、海外工事に関して、担当者が立て替えて支払った作業着代を会社に請求するにあたり、別の工事の経費として請求するよう指示をしていると疑われるメールが 1 件発見されたため、当該やり取りに関与した者にヒアリングを行って、調査した。その結果、新しい（請求をし直させた方の）工事でも使う作業着であり、不正な経費処理とは言えないものであったことが確認された。

DF の結果では、海外工事に関与する者の不適切行為が疑われるメール等は、後述する利益先送りの疑義に関するメール以外は発見されなかった。

匿名アンケートにおいても、海外工事に関して不適切取引を具体的に疑わせる回答はみられなかった。

## 8 国際部における利益先送りに関する疑義

### (1) 端緒

当委員会において、役員（執行役員を含む）が送受信したメールの DF を実施したところ、2025 年 1 月 31 日に、地盤事業本部国際部長から、2024 年案件の発覚を受けての大林副社長の、今後調査が求められた場合に全面協力をされたい旨とコンプライアンスの重要性を再確認されたい旨の書面（PDF ファイル）が国際部全体のメーリングリスト宛てに送られた。その国際部長からのメール本文には、（海外工事に関しては）「78 期の利益先送り（●●工事、●●工事）にて【過少申告】の疑義が指摘されています。」との記載があり、利益先送りの過少申告の疑いが発見されたので、上記メールを送信した地盤事業本部国際部長、管理本部財務部担当者（2 名）にヒアリングを実施して調査を行ったところ、次の事実が判明した。

### (2) 疑義の内容及び結果

上記(1)の国際部長のメールが触れていた内容は、海外で進行中の工事の工事原価を不当に高く計上し、当期の利益を圧縮した（利益を翌期に先送りした）のではないかと疑義を、国税庁から指摘され、税務調査を受けた（以下「国際部税務調査」という。）というものであった。

### ア 工事概要

工事の概要は以下のとおりである。国際部税務調査の対象期間（2024 年 3 月期）においては、いずれも未竣工の案件であった。

工事名称	●●工事	●●工事
工事場所（国名）	バングラデシュ	インドネシア
所管部署	地盤事業本部国際部	

実施工期	2023 年 6 月 24 日から 2024 年 8 月 2 日	2023 年 1 月 29 日から 2024 年 7 月 24 日
------	-------------------------------------	--------------------------------------

## イ 各問題の概要

### (ア) ●●工事について

2024 年 3 月期末において、●●工事の工事価格は 1,333,000,000 円、当期末総工事費（実行予算）は 1,175,008,488 円として、当期完成工事高 1,019,200,992 円が計上されていた。

一方、国際部税務調査において、工事所長及び発注元担当者間の電子メールから、2024 年 3 月頃には工事価格を増額する意思決定がなされていたことが確認できることを理由に、同期末における工事価格は 1,340,000,000 円であり、7,000,000 円の過少申告であるとの指摘を受けた。

また、当期末総工事費につき、2024 年 3 月から同年 4 月に、現地でラマダン（イスラム教における断食期間）が予定されていたため、2024 年 2 月頃に、竣工までの期間を当初の見通しから 1 か月間余裕を持たせて見積ることとした。それに伴い、当期末総工事費を 1 か月分増額修正したものの、この点についても、国際部税務調査において、同期末における当期末総工事費は 1,114,630,591 円であり、60,377,897 円の過大申告であるとの指摘を受けた。

これにより、同期末に計上すべき当期完成工事高は 1,080,051,669 円として、60,850,677 円の過少申告と指摘されたものである。

### (イ) ●●工事について

2024 年 3 月期末において、●●工事の工事価格は 1,103,684,806 円、当期末総工事費は 771,217,098 円として、当期完成工事高 620,546,872 円が計上されている。

一方、国際部税務調査において、工事価格につき、同期末時点において 2024 年 4 月中旬に竣工予定と見込まれる CDM（深層混合処理工法）の施工数量増に伴う契約単価及び見込数量の修正を反映すべきとして、同期末における工事価格は 1,161,343,694 円であり、57,658,888 円の過少申告であるとの指摘を受けた。

また、当期末総工事費につき、●●工事と同様に、竣工までの期間を当初の見通しより余裕を持たせて見積り、当期末総工事費を増額修正したものの、この点についても、国際部税務調査において、同期末における当期末総工事費は 752,791,515 円として、18,425,583 円の過大申告であるとの指摘を受けた。

これにより、同期末に計上すべき当期完成工事高は 685,460,409 円として、64,913,537 円の過少申告と指摘されたものである。

## ウ 結果

上記 2 工事において合計 125,764,214 円の当期完成工事高の申告漏れとして、本税計 32,182,900 円、過少申告加算税計 3,218,000 円、延滞税 924,100 円の追徴課税をされた。当社は、国税局に対し「見解の相違」として反論したものの、最終的には指摘を受け入れ、2025 年 3 月期において修正申告を実施した。

### (3) 各会議体への報告状況

#### ア 各部署における初動対応

2025 年 1 月頃、管理本部財務部経理課が国税庁から上記 2 工事に関する指摘を受けたため、財務部（主として C3 氏）が国際部と連携し、決算影響の把握を目的とした調査を実施した。

#### イ 経営会議及び社内調査委員会への報告状況

C3 氏によれば、遅くとも 2025 年 3 月までには、決算への影響額が判明したため、同月頃の経営会議において、月次の業績報告のなかで、上記 2 工事の問題を説明したとのことである<sup>37</sup>。しかし、C3 氏自身の記憶は定かでない様子であるうえ、同年 2 月、3 月及び 4 月開催の経営会議で用いられた報告資料等から、C3 氏が当該問題について説明を行った形跡は見当たらない。また、管理本部担当取締役によれば、財務部から、当該問題について報告を受けたかもしれない旨を述べるものの、その時期は明確でなく、同年 3 月頃開催の経営会議において説明を受けたか否かについても記憶は定かではないとのことである。

なお、同時期（同年 1 月 27 日から 3 月 31 日まで）には、社内調査委員会による社内調査が実施されていたが、財務部は社内調査委員会に上記 2 工事の問題を報告しておらず、社内調査委員会は当該問題が発生していること自体、把握していなかった。

#### ウ 取締役会、リスク管理委員会及び監査等委員会への報告状況

2025 年 3 月から 7 月までの間に、リスク管理委員会及び監査等委員会<sup>38</sup>では、上記 2 工事の問題について報告がなされた形跡はない。

また、同年 6 月までの取締役会でも報告がなされた形跡はないが、同年 7 月 30 日開催の取締役会における税務調査結果報告で、財務部は、当該問題に係る国税庁からの指摘内容を報告するとともに、既に修正申告を行った旨等を報告した。この点、代表取締役社長は、当委員会のヒアリングにおいて、おそらく、この時の取締役会で初めて上記 2 工事の問題を把

---

<sup>37</sup> なお、2025 年 4 月 25 日開催の取締役会においては、2024 年度第 4 四半期の、地盤事業本部の海外事業に関する業務執行状況報告がなされており、当委員会のヒアリング時に、C3 氏が当該取締役会と経営会議を混同した可能性がある。しかし、当該取締役会の録音データを確認する限り、C3 氏が当該説明を行った形跡は見当たらない。

<sup>38</sup> 特に、監査等委員会の報告状況について、公認会計士である社外監査等委員及び監査部の C2 氏は、いずれも、当委員会のヒアリング時に、上記 2 工事の問題を明確に把握しておらず、当時、監査等委員会として当該問題に関する報告を受けていなかった可能性は高いものと推察される。

握した旨を述べており、情報の伝達が遅れたことについて財務部長を叱責したとのことである。

以上の資料の状況や関係者の供述を勘案するに、財務部（ないし管理本部）は、2025 年 7 月 30 日の取締役会までに、上記 2 工事の問題を各会議体（取締役会、リスク管理委員会及び監査等委員会）へ報告していなかった可能性が高い。

#### **(4) 不適切行為の認定**

##### **ア 国税庁から指摘を受けた過少申告について**

国税庁から過少申告と指摘を受けた上記 2 件の工事は、上述のとおり、いずれも工事の竣工時期の見通しについて、竣工が見込まれる時期にラマダンが重なること等から、竣工までの工期を長めに見てそれに対応する工事費用を計上していたところ、その費用の計算が保守的に過ぎ、当期に計上すべき利益を抑えていると判断されたためであった。

2 件合計で約 1 億 2500 万円もの過少申告の指摘を受けたことから、当期における工事原価の計算は慎重さを欠くところがあったとの非難をされ得るものではあるが、当委員会の調査によっても、これを超えて意図的に利益を圧縮しようとしたなどの会計不正が行われたとは認められず、それ自体を不適切行為とは認定できないものと判断される。

##### **イ 各会議体への報告について**

一方で、国税庁から過少申告の疑義から税務調査を受けていることについての各会議体への報告は、上記(3)のとおり、適時に適切になされたとはいえない。

##### **(ア) 当社の規程**

当社のコンプライアンス違反对応マニュアルでは、「税務調査・・・において法令等違反行為の疑義が確認されたとき」は、「コンプライアンス違反」に当たる事態とされ（当社コンプライアンス違反对応マニュアル 2.1③）、その発生事実を知った者及びその伝達を受けた者は直ちにその一報を緊急時連絡経路に従って総務部門長に伝達しなければならないとされている（同 3. (1)）。そして、「コンプライアンス違反」発生の伝達を受けた総務部門長は、関係部門の協力を得て、速やかに初動調査または確認を行い、リスク管理委員会メンバー、社外取締役、監査等委員会及び内部監査部門に対しコンプライアンス違反の内容について伝達することと定められている（同 3. (2)）。コンプライアンス違反对応マニュアル添付資料の緊急時連絡経路によれば、財務部長は、コンプライアンス違反の伝達を受けた場合、速やかに管理本部長に伝達し、管理本部長は社長、リスク管理委員会メンバー、社外取締役、監査等委員に報告をしなければならないこととされている。

そして、社長がコンプライアンス違反の報告を受けたときは、必要に応じて、リスク管理委員会を、委員長として招集することがリスク管理委員会規程により定められている。

#### (イ) 国際部税務調査の報告の懈怠

国際部税務調査は、約 1 億 2500 万円もの過少申告の疑義について国税庁から税務調査を受けたものであるところ、コンプライアンス違反对応マニュアルに従って然るべき報告、伝達がなされていれば、「不祥事等重大事例発生時」又は「委員長が必要と判断した事項」として、リスク管理委員会が招集されるべき事案であったと判断される（リスク管理委員会規程第 6 条 N05、N06）。

ところが、国際部税務調査について対応に当たった当時財務部に所属していた C3 氏は、上述のとおり、2025 年 7 月 30 日の取締役会までに、各会議体（取締役会、リスク管理委員会及び監査等委員会）へ報告をしていなかった可能性が高く、また、対応に当たった同氏は、2025 年 3 月までには経営会議にて説明をしたと述べるもののその記憶は定かではない上に、経営会議の報告資料等からは財務部長が当該問題の説明を行った形跡は見当たらないのである。そもそも、コンプライアンス違反对応マニュアルに従えば、直ちに報告するべきであった管理本部長に報告した形跡も見られない。

したがって、「コンプライアンス違反」に該当する事態である国際部税務調査を把握し、対応に当たった C3 氏が、コンプライアンス違反对応マニュアルに従った対応をせずにその報告を怠ったことは、社内規程に違反する不適切行為であると認定すべきものである。

#### ウ 社内調査委員会への報告について

また、国際部税務調査については、正に同時期に調査が行われていた社内調査委員会にも報告がされておらず、社内調査委員会は当該問題が発生していること自体、把握していなかった。

国際部税務調査は、社内調査委員会の主たる調査対象であった地盤改良事業における架空発注等と同じく、地盤事業本部に属する国際部において、これも同じく会計不正が疑われる事象である上、そもそも社内調査委員会による 2025 年案件の調査の端緒も、国税庁からの指摘であったのであるから、当然に国際部税務調査についても報告し、社内調査委員会において調査対象とすべきであったかの審議を尽くさせるべきであったといえる。

したがって、国際部税務調査について社内調査委員会への報告がされなかったことも、不適切であったと判断されるものである。

## 第 2 節 当委員会のガバナンス及び管理体制に関する発見事項

### 1 2022 年案件の再発防止策の具体的内容及びその実施状況

#### (1) 再発防止策実行計画の策定及びその内容

2022 年案件を受けて当社が採った再発防止策の概要は、第 3 章第 1 節 1(1)のとおりであるが、管理本部は、2022 年 7 月 25 日開催の取締役会において、再発防止策実行計画を策定し、再発防止策の内容を具体化した。再発防止策実行計画の内容は、概ね以下のとおりであ

った。

項目	具体的内容	担当部署
1. コンプライアンス方針の徹底	①社長談話を社内周知	総務人事部
	②役員及び一定の管理職等へ社長通達を周知	
2. コンプライアンス研修の実施	①工事部関係者に対する研修	財務部
	②全社管理職研修	総務人事部
	③階層別教育研修	総務人事部
3. 関係者の厳正な処分と社内公表	懲戒処分の実行と社内公表	総務人事部
4. 内部通報制度の協力会社への拡大	①企業倫理ヘルプライン運用規程の改定	総務人事部
	②社内への通知	
	③社外への通知	
5. 内部統制手続の強化	①拠点工事部及び購買部による発注手続について、不正チェック手法を明文化	財務部
	②不正な工事間付替を防止するため、付替伝票起票時のルールを文書化	
	③架空・仮装発注を防止するため、事後調査による実在性調査を業務に組み込み、内部統制手続の対象とする	
6. 業務監査の強化	①業務監査時における資料モニタリング	監査部
	②現場往査時におけるチェック	
	③事業部における独自モニタリングの再確認	
7. 再発防止策の進捗管理	①再発防止策工程表に基づき再発防止策が計画的に実施されているかを定期的にモニタリング、必要に応じて改善・是正を図る	管理本部

	②進捗状況について、当面1年間、取締役会に報告、その後は取締役会・リスク管理委員会において、内部統制システムの整備運用状況の項目の1つとして運用状況を報告	
--	---	--

## (2) 再発防止策実行計画の実施状況

### ア コンプライアンス方針の徹底

2022年6月27日に、社長談話及び社長通達を当社内へ周知し、コンプライアンス及び再発防止の徹底を呼び掛けるとともに、再発防止策の概要を示し、これを徹底するよう、全役職員へ示達した。

### イ コンプライアンス研修の実施

上記表のとおり、当社が再発防止策実行計画の一環として実施した研修は、(a)工事部関係者に対する研修、(b)全社管理職研修、(c)階層別教育研修の3つに分かれる。

(a)工事部関係者に対する研修について、2022年9月に、土木工事部会、地盤東地区工事部会、地盤西地区工事部会において、工事部課長向けに研修を実施し、全対象者が受講した。

また、2023年3月から5月にかけて工事所長向けに動画配信による研修を実施した。当該研修の対象者は土木事業本部及び地盤事業本部の工事所長計165名であったのに対し、2023年7月31日時点の参加者は103名であり参加率は約62%であったが、その後、研修の未受講者に対して個別に受講を促し、最終的には全対象者が受講した。なお、本研修において、受講者アンケートを実施していない。

次に、(b)全社管理職研修について、2022年10月から11月にかけてコンプライアンス研修を実施後（本研修には全対象者が受講した）、「コンプライアンス最優先」の意識を会社に根付かせるために、管理職自らが率先して行動していくことを社長に対して誓約する旨の誓約書を提出させた。本研修においては受講者アンケートを実施している。

最後に、(c)階層別教育研修について、具体的には、毎年実施している新任管理職研修及び工事所長を含む特定の昇格者<sup>39</sup>への研修に際して、コンプライアンス研修プログラムを導入した。本研修においては受講者アンケートを実施しており、未受講者に対しては、個別研修又は次年度の受講で対応している。

特筆すべきは、(a)工事部関係者に対する研修と(c)階層別教育研修の研修内容である。これらの研修は同一の資料を用いて実施したところ、当該資料の内容は、2022年案件の事例の紹介や不正会計が再発した場合の当社への影響、再発防止策の内容の説明の他、不正発生

<sup>39</sup> 当社の人事制度上、役割グレード（給与等の決定の基礎となる等級）という概念があり、多くの工事所長の役割グレードはPG1～4である。「特定の昇格者」とはPG3とPG4への昇格者を指すとのことであり、(c)階層別教育研修の受講者には工事所長が含まれる。

のメカニズム（動機、機会、正当化のいわゆる三要素）や他社における会計不正事例に関する説明、当社の内部通報制度コンプライアンス制度等を説明するものであった。しかし、工事所長が日常的に従事する業務（例えば、協力業者に対する発注・支払業務）に即した、コンプライアンス違反を回避するための予防策に関する説明はなされていない。

#### ウ 関係者の厳正な処分と社内公表

2022年6月13日及び同月17日に賞罰委員会を開催し、2022年案件の行為者3名及びこれらの者の上位者である中部支店地盤工事事部●●（2022年6月13日当時）1名に対して、それぞれ懲戒処分を行った。加えて、中部支店●●（同日当時）及び地盤事業本部工事事部●●（同日当時）に対する1か月分の基本報酬5%を減額した。

また、上記再発防止策実施計画には定められていないものの、当時も代表取締役社長であった奥田氏及び当時の地盤事業本部長担当取締役常務執行役員は、自主的に、1か月分の基本報酬10%を減額した。

このような処分等の状況については、2022年6月27日付けの通知により、当社内のイントラネットにおいて社内公表がなされた。

#### エ 内部通報制度（企業倫理ヘルプライン）の協力業者への拡大

当社は、2022年10月1日付けで企業倫理ヘルプライン運用規定を改訂し、ヘルプラインの利用者に協力会社の役員、従業員及び退職者を加え、当社グループの関係者による法令等違反行為や違反のおそれのある行為に関する通報も受け付ける制度に見直した。

これらの周知状況について、社内（当社グループ会社も含む）向けの周知として、上記（1）で述べた、工事部関係者に対する研修やコンプライアンス研修プログラムにおいて、内部通報制度の周知を図った。加えて、2023年3月7日開催のグループ会社との間の会合（当社では「拡大事業部門連絡会」と呼称している）において、企業倫理ヘルプライン運用規程の改訂等について周知を図った。

また、社外向けの周知としては、全国で開催した協力業者との間の会合（当社では「安全衛生協力大会」と呼称している）において、内部通報制度の拡大を周知するとともに、2022年10月3日以降、協力会社向けホームページで内部通報制度の拡大を周知した。

#### オ 内部統制手続の強化

内部統制手続の強化として、事前統制及び事後統制の両側面からの強化を計画していた。

まず、事前統制の強化については、（ア）拠点工事事部及び購買部による発注手続について不正チェック手法を明文化すること及び（イ）不正な工事間付替を防止するため付替伝票起票時のルールを文書化することを計画していた。

（ア）については、本再発防止策の実施担当部である財務部は、購買部に当該不正チェック手法を明文化してもらうことを想定していたとのことである。具体的には、購買部のベテラ

ン職員は問題のある発注を見つけ出すためのノウハウや経験値を有しているところ、そのようなノウハウ等を集積して不正チェック手法を明文化した上、購買部内で共有することを想定していた。しかし、財務部は、購買部に対して、そのような明文化を求めたことはなく、結局、発注手続についての不正チェック手法は明文化されなかった。

(イ)については、管理本部長である川地氏としては、もともと当社に存在する付替伝票起票時のルールを文書化することを計画していた。しかし、財務部は、当該文書化を実施しないことと判断したため、結果として、付替伝票起票時のルールが文書化されることはなかった。この点、文書化を実施しないことと判断した理由について、財務部の C3 氏は、『人の物を盗んではいけない』といったような次元が低いルールを作成したくなかったため』等と述べる。

なお、管理本部内において、(ア)拠点工事部及び購買部による発注手続について不正チェック手法の明文化及び(イ)不正な工事間付替を防止するため付替伝票起票時のルールの文書化が未実施であることについて、指摘する者は存在しなかった。

他方、事後統制の強化については、後記 4(3)イのとおり、2022 年案件後、事業部管理部による発注の実在性調査を業務に組み込んでいる。

## カ 業務監査の強化

2022 年案件後、監査部において、監査部独自の発注の実在性調査を実施するとともに、事業部管理部において独自に行う発注の実在性調査の再確認をすることとなった。詳細については、後記 4(3)イのとおりである。

## キ 再発防止策の実施状況のモニタリング

再発防止策の実施状況については、各部署が、進捗管理表に進捗状況及び今後の課題等を明記し、管理本部副本部長が各部署からの報告を取りまとめることにより管理していた。取締役会では、管理本部が当該進捗管理表を報告資料として添付しつつ、再発防止策の実施状況を報告していた。

具体的な取締役会への報告状況については、後記 2(3)ウのとおりである。

### (3) 小括

2022 年案件に対する再発防止策実施計画の実施状況は以上のとおりであり、上記オの拠点工事部及び購買部による発注手続について「不正チェック手法の明文化」「不正な工事間付替を防止するため付替伝票起票時のルールの文書化」は現在も未実施となっている。

## 2 取締役会のモニタリング

### (1) 取締役指名に係る基準及び手続

当社では、社内文書において、取締役の指名等に関する方針、手続、基準等を定めており、取締役候補者（社外取締役候補者も含む）について、一定の指名基準（職務にふさわしい人格・識見を有することや、豊富な経験と高い能力を有すること等）を定めている。

ただ、実際のところ、代表取締役社長である奥田氏によれば、業務執行取締役候補者については、常務執行役員を経た者が候補者となることが多いとのことである。また、常勤監査等委員である取締役候補者については、出身事業部等に偏りが生じないように、バランスを考慮して候補者の人選を行っているとのことである。

以上の基準・考慮に基づき、奥田氏は、指名・報酬諮問等委員会の構成員である社外取締役から非公式に意見を聴取しつつ、取締役候補者となる人物を記載したリストの議案を作成する。この際、代表取締役社長は同一ポストの取締役候補者となる人物は特定の1名にしているとのことである（例えば、常勤監査等委員候補者を指名する場合、議案上の候補者は1名であり、複数名ではない）。そして、指名・報酬諮問等委員会がこれに基づき取締役候補者の指名について審議を行い、取締役会へ審議結果を答申する（なお、監査等委員である取締役候補者については、指名・報酬諮問等委員会での審議前に、監査等委員会と面談されているとのことである）。

以上の取締役候補者の指名の過程において、客観的記録からは、指名・報酬諮問等委員会や監査等委員会が、奥田氏において提示した取締役候補者の人選に関して議論した形跡は見当たらない。加えて、指名・報酬諮問等委員会の議事録によれば、取締役候補者の指名に係る議案が否決された形跡は見当たらない。

以上から、実態としては、代表取締役社長が取締役候補者を指名しており、当該候補者がそのまま取締役に選任されている状況にあると窺われる。

## **(2) 取締役会の議論の状況**

### **ア 審議状況**

取締役会は原則として毎月1回開催され、各回とも1時間から2時間の開催時間が確保されている。各取締役に配布する資料は取締役会事務局の管理本部総務部総務課が作成して事前に配布した上、社外取締役に対しては、社内取締役が取締役会開催前に内容の説明を行っている。社内の取締役は相互に日常的に意見交換を行っているため、取締役会における審議では、社外取締役を中心に意見が述べられている。

### **イ 審議の記録化**

当社の取締役会議事録は、各議案の結論のみが記載され、報告事項における具体的な報告内容や出席者の個別の発言の記載がなく、審議の様子が明らかでない。法令上、取締役会議事録には「議事の経過の要領」を記載しなければならないが<sup>40</sup>、当社では、従前から上記の

---

<sup>40</sup> 会社法施行規則 101 条第 3 項第 4 号

ような取扱いが踏襲されており、この運用を改善しようという意見が出たことは、取締役会においても取締役会事務局である管理本部総務部においてもなかった。

当社では、管理本部総務部が、上記議事録とは別に、取締役の主な発言内容を記載した取締役会メモを作成し、保管している。しかしながら、取締役の発言が一切記載されていない議案が多数存在し、取締役会の全ての審議状況を把握できるものとはなっていないうえ、各取締役の記名押印がないため、内容の正確性が担保されておらず、議事録の補完資料として十分なものとはいえない。

なお、当社は、取締役会での審議を録音しており、2022 年度に開催された取締役会の録音データは全て保存されているが、2023 年度に開催された取締役会の録音データは一切保存されておらず、2024 年度・2025 年度に開催された取締役会の録音データは一部（2025 年 1 月 27 日、同年 4 月 24 日及び同年 5 月 27 日開催の取締役会）が保存されるにとどまっている。保存された録音データを確認する限り、上記取締役会メモには、出席取締役の発言内容（ただし議案や報告事項自体の説明部分を除く）が逐語調でかつ一定程度忠実に記載されている。そのため、以下の取締役会の審議状況に関する記載は、主として取締役会メモに基づく。

### **(3) 2022 年案件発覚後の状況**

#### **ア 取締役会への報告**

当社においては、2022 年 3 月頃に 2022 年案件が発覚した。同年 4 月 25 日開催の取締役会において、2022 年案件に関する報告が初めて行われた。同取締役会メモによると、社外監査等委員である黒田氏が再発の防止を意識した調査範囲を設定するよう意見を述べ、元社外監査等委員である寺澤氏が 2022 年案件への危機感を示し、厳正な対処を求めている。

その後、同年 6 月 24 日開催の取締役会において、2022 年案件の調査報告書（最終報告）が提出され、最終的な調査報告が行われるまで、取締役会への調査の進捗状況の報告は行われていない（調査担当者の説明によれば、2022 年案件は金額的重要性が低く、取締役会に報告する必要があると思わずに済んだとのことである）。そのため、同取締役会では、黒田氏から、事の重大性から事後報告ではなく事前に相談してほしい旨の意見が述べられた。

同取締役会においては、上記の他に、調査報告書に掲げた再発防止策のうち、事前統制の強化について議論がなされた。また、地盤事業本部担当取締役である大林氏から、自身が先頭に立ってコンプライアンス遵守等の徹底を進めていく旨の発言がなされた。

#### **イ 再発防止策の策定**

その後、2022 年 6 月 27 日付けの社長通達（「不適正な会計処理の厳禁とコンプライアンスの再徹底について」）により、再発防止策の概要が社内に公表された。

そして、2022 年 7 月 25 日開催の取締役会において、再発防止策実行計画について報告があった。同取締役会においては、社外監査等委員である黒田氏から、再発防止策のうち、コンプライアンス研修の実施方法や、内部統制手続の強化として挙げられた付替伝票起票時のルール of 文書化及び不正チェック手法の明文化に関する質問等があった。

なお、再発防止策実行計画の策定は主に管理本部が行い、取締役会はこれに関与していなかった。

## ウ 再発防止策の実施状況のモニタリング

上記の取締役会後、2023 年 1 月 30 日開催の取締役会において再発防止策の進捗と今後の課題について報告があり、再発防止策はほぼ計画通りに進捗していること、今後の課題と捉えている事項についても大きな問題はないこと、本実行計画に基づく再発防止策の整備・運用状況については、2023 年 7 月開催の取締役会において最終の報告を行う予定であること、それ以降は毎年 4 月の取締役会における内部統制システム整備・運用状況の報告の際に、必要に応じて報告すること等の報告があった。取締役会の録音データが存在しないため、この報告に対し、取締役から、再発防止策の個別の実施状況の確認や今後の進行に対する意見が述べられたことは確認できない。

その後、2023 年 7 月 31 日開催の取締役会において、計画した再発防止策がほぼ完了したとして、取締役会への定期的な報告は当該取締役会をもって最終とする旨の報告がなされた。当該最終報告においては、内部統制手続や業務監査において疑義を窺わせる事象は検出されておらず、監査等委員会による各拠点の往査において再発防止策が認知され進捗していることが確認でき、会計監査人による指摘もないことから、コンプライアンス意識の醸成は着実に浸透しており、強化策も実効性が確保されていると評価できる旨の説明があった。

実際には、この時点において、前記 1 のとおり、再発防止策のうち、拠点工事部及び購買部による発注手続について不正チェック手法の明文化及び不適切な工事間の原価付替を防止するため付替伝票起票時のルールの文書化は実施未了であった。このような再発防止策の実施状況について、取締役会の録音データは存在しないうえ、取締役会メモの記載上は、取締役から特に意見が述べられたことは確認できない。

再発防止策の一部が実施未了であることについて、再発防止策の策定主体であった管理本部の担当取締役である川地氏は、最終報告段階で残されていた今後の課題については、各部署で責任をもって行うことを前提に、何か問題があれば毎年 4 月に開催される取締役会内の内部統制システム整備・運用状況の報告内で報告されるだろう、と考えていたとのことである<sup>41</sup>。

以上の経過をたどり、2022 年案件の再発防止策のモニタリングは、同日の取締役会への報告をもって終了した。

---

<sup>41</sup> もっとも、2023 年 7 月 31 日以降、川地氏を含む管理本部が、各部署に対して、最終報告段階で残されていた今後の課題について、実施・進捗状況を確認したと述べる者は存在しない。

このように、取締役会の録音データや取締役会メモ等の客観的記録から、取締役会が、再発防止策の進捗状況について報告を受けた際、個別の再発防止策の実施状況を確認するために報告以上の説明を求めたり、資料提出を求めたりした様子は確認できない。また、同様に、上記2回取締役会以外のタイミングで、取締役会が積極的に再発防止策の実施状況について調査担当者等に説明や報告を求めた様子も確認できない。

#### エ 再発防止策の浸透度に関するモニタリング

上記に加え、コンプライアンス研修の浸透度や内部通報制度の定着度の確認等、取締役会が再発防止策の浸透度に関するモニタリングを実施した形跡は見当たらない。各取締役に於いても、再発防止策を実施後、浸透度の確認まで実施する必要があるとの認識を有していたことは窺えず、進捗状況の報告を受け一方となっていた。

### (4) 2024 年案件発覚後の状況

#### ア 取締役会報告前の状況

2024 年 12 月 6 日、国税調査において 2024 年案件が発覚した。2024 年 12 月 23 日開催の臨時リスク管理委員会において、2024 年案件の概要についての報告がなされ、社内調査委員会の発足や今後の対応方針等について議論した。当該リスク管理委員会においては、2022 年案件に続き不適切行為が発覚した重大性に鑑み、調査委員会には少なくとも 1 名の社外委員を入れることを前提に、委員会の形態については社内調査委員会及び第三者委員会のいずれかが検討され、設置段階では社内調査委員会としてスタートするものの、問題の実相が見えてきた段階で第三者委員会に切り替えるという選択肢も検討された。

その後、2025 年 1 月 23 日開催の臨時リスク管理委員会において、社内調査委員会の体制案については、社外委員を委員長とし、社外監査等委員である黒田氏を委員に加えること、また、取締役会に対し最終報告書を 2025 年 3 月中に提出することを目途として調査を進めることが議論された。また、社内調査委員会設置までの間の予備調査及び社内調査委員会の指揮に基づく調査協力への対応に関し、当社は事務局を組成し対応することとなるため、同日に緊急対策本部を設置することが決定された。

#### イ 取締役会への報告及び社内調査委員会の設置

上記 2025 年 1 月 23 日開催の第 3 回臨時リスク管理委員会を踏まえ、同月 27 日に取締役会が開催され、社内調査委員会の設置を決議した。

社内調査委員会の構成は社内調査委員会報告書記載のとおりであるが、当社の顧問法律事務所である●●法律事務所の弁護士 3 名が調査補助者を担当したこと、及び管理本部担当取締役である川地氏が緊急対策本部本部長として社内調査委員会のオブザーバーとして出席していたことが挙げられる。

社内調査委員会の組成に関し、具体的にどのような審議の経過を経たかは不明であるが、社外監査等委員である黒田氏が委員に加わることや顧問法律事務所の弁護士が調査補助を担うこと（ひいては、いわゆる第三者委員会ではなく、あくまで社内調査委員会という形式で調査を実施すること）について、社内調査委員会の独立性に関し疑義が呈されることはなかった。同取締役会において、社内調査委員会を対外的に開示するかについても議論があったが、最終的にはあずさ監査法人の提言を受け東証に確認し、同年２月７日、社内調査委員会の設置を開示するに至った。

その後、株主から書簡を受領し、日本弁護士連合会が策定した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠した調査を求められたが、取締役会としては、黒田社外監査等委員の独立性に問題はなく、社内調査委員会は同ガイドラインに実質的に準拠していると整理しており、社内調査委員会も同様の整理の下、引き続き調査を進めた。そして、2025年３月２５日開催の第４回リスク管理委員会において、調査報告書案を審議し、同月３１日開催の取締役会に調査報告書を提出した。

## ウ 調査報告書の受領

2025年３月３１日開催の取締役会において、取締役会は、社内調査委員会の調査報告書を受領した。そして、同年４月２３日開催の第１回リスク管理委員会での審議を経た再発防止策詳細実行計画につき、同月２５日開催の取締役会において承認した。

これらの取締役会において、社内調査委員会の調査範囲を拡大すべきとの意見はなく、社内調査に加えて独自に追加調査をすることはなかった。

## (5) リスク管理委員会の対応状況

### ア 2022 年案件への対応

当社のリスク管理委員会規程では、前記のとおり、「不祥事等の重大事例発生時の対応方針や再発防止策」等が審議・報告事項とされている。

2022年５月２３日開催のリスク管理委員会では、内部統制報告書案の作成について審議がなされているところ、監査部が作成した内部統制報告書案において、2022年度の当社グループの財務報告に係る内部統制を有効と判断した旨の記載があった。これに対して、複数の社外監査等委員が、内部統制に不備が生じていたことを前提として、監査部に対して当該判断に至るまでの理由の説明を求めたところ、監査部からいわゆる「開示すべき重大な不備」ではないとの説明を受けた。また、社外監査等委員は、2022年度以降の内部統制のあり方について、議論が必要であるとの見解を示している。

もっとも、同日以降のリスク管理委員会では、2022年案件について審議がなされることなく、再発防止策の策定について審議されることもなかった。

### イ 2024 年案件への対応

以上の2022年案件時への対応とは異なり、2024年案件においては、リスク管理委員会が、取締役会への答申に先立ち、2024年案件への対応を審議したことは上述のとおりである。

また、2025年4月23日開催のリスク管理委員会では、2024年案件に対する再発防止策詳細実行計画案について審議を行い、当該審議結果を踏まえ、2025年4月25日開催の取締役会で再発防止策詳細実行計画が決議されるに至った。

### 3 監査等委員会のモニタリング

#### (1) 監査等委員会の体制

##### ア 常勤監査等委員の知見

前記2(1)で述べたとおり、常勤監査等委員は、実態として、代表取締役社長が社内で指名した人物が選任されている。代表取締役社長によれば、常勤監査等委員の出自が特定の事業部に偏らないようにしつつ、事業内容について詳しく知る者を常勤監査等委員候補者として選んできたとのことである。

会社法上、監査等委員の任期は2年間であり、2020年以降に就任した元常勤監査等委員である廣谷氏及び岡村氏は、いずれも、1期2年で交代している。これは、当社では、監査等委員である取締役のいわゆる役員定年を65歳と設定しているところ、廣谷氏及び岡村氏の年齢は、1期分の任期を終えた時点で、役職定年である65歳に達し、再任されなかったためである。

廣谷氏及び岡村氏は、いずれも、営業部門における長期の勤務経験を有する者であり、監査等委員就任時点で監査に関する知見を有していなかった旨を述べている。

他方、現任の常勤監査等委員である三浦氏（2024年に就任）は、管理部門における長期の勤務経験を有する者であり、業績管理を担当していたことから財務会計に関する一定の知見を有することが窺える（当社では、2022年以降、株主総会参考書類に、「取締役に期待する特に重要な知識、経験、能力」を記載した表（いわゆるスキル・マトリクス）を掲載している。2022年に就任した元常勤監査等委員である岡村氏については「財務会計」の列に「○」の記載がない一方、三浦氏については「財務会計」の列に「○」の記載がある。）が、監査実務に関わった経験はない。

なお、実質的に常勤監査等委員を指名する立場にある代表取締役社長である奥田氏は、2020年以降に就任した常勤監査等委員（廣谷氏、岡村氏及び三浦氏）について、就任時点では監査に関する知見を有していなかった旨を述べている。

##### イ 審議の状況

当社の監査等委員会議事録について、会社法上、監査等委員会議事録への記載が義務付けられている「議事の経過の要領」<sup>42</sup>の記載量が極めて少なく、議案及び結論のみが記載され、

<sup>42</sup> 会社法施行規則第110条の3第3項第2号

監査等委員の発言内容をほとんど記載していない。それに加え、議事終了時刻も記載されていないことから、審議時間も不明である<sup>43</sup>。また、当社は、「監査等委員会メモ」と呼ばれる書面に監査等委員会の審議内容を記載するという運用を採っているが、当該メモにも監査等委員の発言内容をほとんど記載していない。加えて、当社は、2024 年度以前に開催された監査等委員会の録音データを保存していない。

このように、審議に係る記録化がほとんどなされておらず、監査等委員に対するヒアリングにおいても、監査等委員から当時の審議状況について明確な発言はない。加えて当時の審議状況について、記憶がないと述べる監査等委員も多く、審議の内容は判然としない<sup>44</sup>。

## ウ 監査部との連携状況

監査等委員会は、監査部と少なくとも毎月 1 回の定期的な打ち合わせを開催し、当社グループにおける相互の監査結果、是正の状況及び監査計画の進捗状況等について、情報や意見を交換するとともに、本社・本支店・作業所等の往査、監査等の実施時には、必要に応じ監査部が実施する内部監査と合同での監査を実施することとされている。実際、監査等委員が合同監査という建付けで監査部とともに往査に出向くなどしているが、帳票類の確認作業は専ら監査部が行っており、監査等委員自身が確認作業にあたることはない。

監査等委員の多くは、会計監査については監査部による内部監査の結果及び会計監査人からの報告に依拠していたと述べており、監査等委員会として独自に会計監査に係る帳票類の確認を含む各種作業にあたることは想定されていない。

また、前記 1 のとおり、2022 年案件時の再発防止策の一環として、監査部は独自に発注の実在性調査を行うこととなるが、監査等委員会として、監査部との間で、実在性調査の手法や範囲について議論した形跡も特段見当たらない。

## エ 会計監査人とのコミュニケーションの状況

当社の監査基準では、監査等委員会は、会計監査人から監査に関する報告を適時かつ随時受領し、積極的に意見及び情報の交換を行うことや、会計監査人から監査計画の概要を受領し、重点監査項目等について説明を受け、意見交換を行うこと等が求められている。

これを受け、監査等委員会は、毎年度、監査部等立会いの下、監査計画、監査報告及びレビュー結果等について、当社の会計監査人であるあずさ監査法人から報告を受けている。あずさ監査法人から報告を受けた後、報告内容に関する質疑応答のための時間が設けられており、監査等委員会があずさ監査法人に対して質問を行うが、あずさ監査法人との会議時の議事録は作成されておらず、質疑応答の内容を事後的に確認することは困難である。

---

<sup>43</sup> 監査等委員の多くが、監査等委員会の審議時間は概ね 1～1.5 時間であった旨を述べるが、これを裏付ける資料は残されていない。

<sup>44</sup> 監査等委員の多くが、監査等委員会での審議は活発であった旨を述べるが、これを裏付ける資料は残されていない。

## (2) 2022 年案件に対する取組状況

### ア 再発防止策の策定への関与

2022 年案件の再発防止策の策定主体は管理本部であるところ、2020 年及び 2022 年に就任した元常勤監査等委員 2 名（廣谷氏及び岡村氏）によれば、監査等委員会は、再発防止策の策定に際して管理本部等から協力要請を受けたり、再発防止策の策定の過程で意見を述べたりしておらず、再発防止策の策定に特段関与していない。

### イ 再発防止策の実施状況に対するモニタリング

再発防止策のうち発注の实在性調査（監査部によるサンプリング調査）に限り、2022 年 6 月 24 日の取締役会で再発防止策の実施計画が報告されて以降、監査等委員会において、監査部から報告を受けること等により、その実施状況を確認していた。

その他の再発防止策については、監査等委員として、取締役会に出席し、再発防止策の実施状況の報告を受ける方法によりモニタリングしていたというのが当時の監査等委員らの説明である。これ以外に、監査等委員会が独自に再発防止策の実施状況をモニタリングしていた形跡は特段見当たらない。

なお、前記のとおり、2023 年 7 月 30 日に、取締役会で再発防止策の実施状況が報告されて以降、取締役会はその報告を受けていないが、監査等委員会として、同日以降も実施状況を報告するよう求めることはなかった。

### ウ 重点監査項目の設定と監査の実態

監査等委員会の 2022 年度の重点監査項目には、「各事業本部及び管理本部におけるコンプライアンスに関する取り組み状況」が掲げられている。

当該項目は、2022 年案件を受けて設定されており、「コンプライアンスに関する取り組み」とは、主としてサンプリング調査を意味する。

2022 年以降に実施された往査時の監査調査書には、発注の实在性に関するサンプリング調査を行った旨の記載が散見されるが、その具体的内容に関する記載は見当たらない。往査は監査部との合同実施が原則とされており、実際にサンプリング調査としての帳票類の確認作業等を行うのは監査部職員である（サンプリング調査の内容は下記 4(3)イで後述。）。

前述のとおり、監査等委員らは、会計監査については監査部による内部監査の結果及び会計監査人からの報告に依拠していたと述べており、往査時に限らず、監査等委員自身がサンプリング調査を行うことはなかった。

### エ 会計監査人との連携

監査等委員会は、2022 年 6 月 22 日に、あずさ監査法人から、金融商品取引法監査結果概要報告を受けている。当該報告時の資料によれば、大要、サンプリング調査等の事後統制が

内部統制として十分な機能を発揮するためには抽出方法の妥当性、実施の適時性、統制の実効性等が十分に担保される必要があることや、事後統制が十分に整備できていない場合には事前の内部統制を見直す必要があることについて、注意喚起がなされている。

もっとも、同日以降、監査等委員会が、あずさ監査法人との間で、2022 年案件時の再発防止策の実施状況及び会社において行う発注の実在性調査等について意見交換をした形跡は見当たらない。

なお、2022 年度以降の監査上の主要な検討事項（KAM）は、「一定の期間にわたり充足される履行義務についての収益認識における工事収益総額及び工事原価総額の見積もりの合理性」で毎年度同一である。当委員会のヒアリングにおいて確認した限りでは、監査等委員会とあずさ監査法人との間で、2022 年案件と同種の不適切行為について、会計監査上の重点監査項目ないし KAM に関して意見交換をすることはなかった。

（他方、この間、監査等委員会として、監査部との間で、実在性調査の手法や範囲について議論した形跡も特段見当たらないことは上記で述べたとおりである）。

### **(3) 2024 年案件への取組状況**

#### **ア 初動対応の状況**

2024 年案件発覚直後は、前記 2(4)のとおり、主にリスク管理委員会が 2024 年案件への対応を行っており、監査等委員会としての関与は、同委員会へ出席した監査等委員が社内調査委員会の組成等に関し意見を述べるというものとどまっていた。この時、社外監査等委員である黒田氏が社内調査委員へ就任すること（いわゆる第三者委員会ではなく、あくまで社内調査委員会という形式で調査を実施すること）に関し、監査等委員から特段異議や懸念の声が上がることにはなかった。

なお、監査等委員会としても、当時、2024 年案件への対応について一定の審議を行ったとのことであるが、議事録等の客観的記録が存在しないため、審議の具体的な内容は明らかでない。

#### **イ 社内調査委員会の調査範囲に関する意見**

監査等委員会では、社内調査委員会作成の調査報告書受領当時、社内調査委員会の調査範囲を拡大するよりも、再発防止策の実施を優先すべきであるという意見で一致していた。そのためか、監査等委員会において、社内調査委員会の調査範囲に対して疑義を述べる者は特に現れなかった。

#### **ウ 再発防止に向けた活動状況**

監査等委員会は、2025 年 4 月 23 日付けで代表取締役社長である奥田氏に対して意見書を提出しており、当該意見書において、奥田氏に対し、不正会計の再度の発生を防止すべく、経営陣と一致して対応を図る所存である旨を宣言している。

同日、前記2(4)のとおり、リスク管理委員会が2024年案件の再発防止策を策定しており、監査等委員がこれに出席して一定の意見を述べることにより、監査等委員会は再発防止策の策定に関与した。

今後、監査等委員会としては、取締役会へ出席し、再発防止策の実施状況について報告を受けることにより、その実施状況をモニタリングする予定である。

再発防止策の実効性の検証に関し、現任の常勤監査等委員によれば、往査時に、現場の従業員に対してヒアリングを行うことにより、現場への浸透状況を確認しているとのことである。

## 4 内部監査体制

### (1) 監査部の人員

前述のとおり、2018年4月から現在に至るまで、監査部は基本的に3名の従業員により構成されている。

監査部のC2氏は、当委員会のヒアリングにおいて、現状、監査部の人員は不足していないとしつつも、高度な専門的知識を要する監査業務の性質上、後継者育成が必須である<sup>45</sup>ことから、従前、社長に対して増員を求めたことがあると述べる。加えて、2024年案件を受け策定された再発防止策詳細実行計画では「内部監査によるチェック体制の強化」等、内部監査の充実・強化が謳われているところ、監査部は、これまで以上に内部監査の充実・強化を図るためには、増員が必要であろうとの見解を示している。

以上の人員に関する監査部の認識に加え、2020年度以降に就任した常勤監査等委員（廣谷氏、岡村氏、三浦氏）は、全員、監査部の人員が不足しているとの認識を有している。また、客観的な資料が存在しないため、具体的な時期は不明であるが、監査等委員会の審議においても、常勤監査等委員である廣谷氏が増員の必要性を指摘したことがあったようである。さらに、2022年度に就任した元常勤監査等委員である岡村氏及び現任の常勤監査等委員である三浦氏は、いずれも、監査部を直轄する代表取締役社長である奥田氏に対して、増員の必要性を直接指摘している（ただし、このように、個々の監査等委員は監査部の増員の必要性を認識していた反面、監査等委員会として、奥田氏や取締役会に対して、監査部の増員を申入れたことはない）。

しかしながら、監査部の従業員が増員されることはなく、現在に至るまで監査部の人員が3名に据え置かれたことは、上記のとおりである<sup>46</sup>。この点、奥田氏も、監査部の人員は不足しているとの見解を示しつつ、監査部の人員が不足しがちな理由について、人件費削減の

---

<sup>45</sup> 本調査報告書提出日現在、監査部監査課に所属する従業員3名の年齢は、それぞれ、●歳、●歳、●歳であり、後継者育成が必須であるとの監査部の見解は、このような状況に基づくものと推察される。

<sup>46</sup> 2022年4月、当社は監査部の増員を前提として求人を行い、同年10月に監査部監査課員を中途採用するが、2023年4月時点では監査部監査課の従業員数は3名となっている。

ためではなく、監査業務の特殊性から中途採用等による増員が容易ではないためである旨を述べる。

## (2) 2022 年案件前の状況

当社の内部監査規程では、内部監査部門長（監査部長）は、年度毎に、監査計画書を作成し、取締役社長の承認を得ることとされている。

2022 年案件前（2021 年度まで）の監査計画書上の重点監査項目としては、主に、人事労務に関する項目や基幹システムの移行に関する項目等を掲げており、2022 年案件及び 2024 年案件と同種の不適切行為に着目した項目を掲げることはなかった。

## (3) 2022 年案件後の状況

### ア 重点監査項目の設定

監査計画上の重点監査項目として、2022 年度は「税務調査指摘事項に対する部門対応確認」、2023 年度は「税務調査指摘事項に対する、各部署の継続的な取組の確認」、2024 年度は「コンプライアンス違反に結び付く、各種事項に関する取組の確認」を掲げていた。

2024 年度の重点監査項目にいう「コンプライアンス違反」とは、2022 年案件と同種の不適切行為を念頭に置きつつ、法令遵守への違反を幅広く捕捉する趣旨で設定した文言であり、これらの重点監査項目はいずれも 2022 年案件を踏まえ設定されたものである。

### イ 内部監査の実態

2022 年案件の再発防止策では、「業務監査の強化」が掲げられ、監査部は、①業務監査時における資料モニタリング、②現場往査時におけるチェック及び③事業部における独自モニタリングの再確認（以下、①ないし③を総称して「監査部によるサンプリング調査」という。）を担当することとなった。監査部の C2 氏及び監査部によるサンプリング調査の結果を記載した Excel ファイルによれば、当該調査の手法及び実施件数は次のとおりである。

#### ① 業務監査時における資料モニタリング

実在性が疑われる発注をサンプルとして抽出する。具体的には、監査部が、追加発注の時期（工期終盤か否か）を確認したり、元請業者からの受注内容と協力業者への発注内容を比較したりすることにより、発注の実在性に疑義が生じた工事をサンプルとして抽出する。このようにして抽出したサンプルに対する監査手法は、主に次のとおりである。

- (i) 元請業者からの注文書や下請業者からの見積書等を確認し、当社による協力業者に対する発注が真に必要性を有するものであるかを確認する。
- (ii) 当社が元請業者に対して提出する再下請通知書や工事現場に掲示される施工体制図等を確認し、発注先である協力業者が当該工事現場を担当する協力業者であるかを確認する。

(iii) 月次の粗利益率の変動を確認し、極端な粗利益率の変動が見られる工事については、現場の従業員に対して変動の理由を確認する。  
サンプル数は1年度あたり60件前後である。

## ② 現場往査時におけるチェック

往査時に、①と同様の基準により、複数の工事をサンプルとして抽出し、①と同様の手法により監査を行う。

サンプル数は1年度あたり10件強である。

## ③ 事業部における独自モニタリングの再確認

まず、管理部が、「請負金」「実施工期」「自社機又は外注機」「外注追加発注」「事後調査追加発注」「土工事他」という項目ごとに、一定の判定基準を設け、判定基準の充足の程度により点数を設定する（「請負金」の項目でいえば、請負金額が1億円以上であれば5点、5000万円以上1億円未満であれば3点、3000万円以上5000万円未満であれば2点、3000万円未満であれば1点となる。）。

このような項目毎の判定基準に各工事の諸条件を当てはめ、点数の合計値が20点を超えた工事等をサンプルとして抽出し、請求書データ等と各証憑（KY 日報、請負契約書・協定書、施行体系図・施工体制台帳、発注者との打合せ記録等）の突合を行う。

こうした管理部による一次的なサンプリング調査により得られた結果を検証すべく、監査部は、①②と同様の手法により監査を行う。

サンプル数は1年度あたり80件弱である。

以上の監査部によるサンプリング調査は2022年度から2024年度まで行われたが、その結果、発注の実在性について明白な疑義を生じさせる発注は発見されなかった。なお、以上の監査部によるサンプリング調査の手法は、監査部が独自に考案したとのことである。

監査部によるサンプリング調査により、不適切行為の発見に至らなかった要因としては、監査部が、作業所決裁による発注が多くなされている工事をサンプルとして抽出しなかった点が考えられる。

社内調査委員会報告書記載のとおり、当社では、基本的に工事所長が購入要求書（注文伺とも呼ばれる。）を作成し、購買部門が購入要求書に基づき注文書を作成のうえ、取引先にこれを交付し、取引先からは注文請書を回収することとされている。つまり、当社の通常の業務フローにおいては、工事原価の発注について、基本的に購買部等のチェックを経ることとされている。

他方、このような体制の例外として、当社は、業務の迅速化・省力化の目的で、購入要求書による発注手続を省略できる取引として、一定の種類の発注を定めている。この種類の発注を行う場合には、工事所長は、購買部等のチェックを経ることなく、発注を行うことが可

能とされている（作業所決裁）。この作業所決裁のうち、発注手続を省略できる取引には、「下請負契約を除く 50 万円以下の発注」という類型が掲げられている。

C2 氏によると、「下請請負契約を除く 50 万円以下の発注」については、リスクウェイトの観点から、監査の重要性は大きくないとの認識に基づき、「下請請負契約を除く 50 万円以下の発注」が多くなされている工事をサンプルとして抽出しなかったとのことである。

しかしながら、2024 年案件における不適切発注では、作業所決裁による発注が多用されていた。それにもかかわらず、上記のとおり、監査部によるサンプリング調査では、サンプル抽出の基準に作業所決裁による発注の有無、その件数を含まなかったため、不適切発注を捕捉することができなかったものと推察される。

#### (4) 2024 年案件後の状況

2025 年度の監査計画には、2024 年案件に関連する重点監査項目として、「不正会計事案に関する再発防止策の各部門での取組の確認及び社員への啓蒙活動の実施」並びに「監査部独自の再発防止対策の実施（部門で行った実施内容の再実施含む）」を掲げている。

### 5 地盤事業本部における内部管理体制

#### (1) 予実管理の状況

地盤工事は、地盤の硬度といった施工状況次第で、工事に要する費用が増減し得るという特性を有する。そのため、工事が進行していくにつれて、NET 審査会の開催時点において見込んでいた費用よりも、実際に要することとなる費用が増えたり、減ったりすることが頻繁に生じ得る。

このような費用の増減が生じ、個々の工事の粗利益率が、NET 審査会の開催時点において見込んでいた粗利益率（NET 審査会に基づき決定した実行予算に変動が生じた場合には変動後の予算決定時点の粗利益率）から 5%以上増減した場合には、「再度 NET 審査会」という会議を開催することとされている。当該 NET 審査会では、工事所長を含む工事関係者が出席し、粗利益率が変動した理由、その時点での予算の妥当性及び最終利益見通しの確認等がなされ、必要に応じて改めて予算が決定されることとなる。つまり、再度 NET 審査会は工期中の予算の変動に対応するために設けられる場であり、当社は、実行予算の 5%以上の変動それ自体を許容していないわけではないことが窺える。

そのうえで、工期中に実行予算が 5%以上変動した場合、工事所長において粗利益改善・悪化報告書を作成・提出することが求められている<sup>47</sup>。

---

<sup>47</sup> 2022 年度から 2024 年度までの粗利益改善・悪化報告書の提出件数は次のとおり。

2022 年度 改善報告書 30 件、悪化報告書 17 件（当該年度の全工事数 367 件中）

2023 年度 改善報告書 28 件、悪化報告書 10 件（当該年度の全工事数 308 件中）

2024 年度 改善報告書 38 件、悪化報告書 8 件（当該年度の全工事数 273 件中）

粗利益改善・悪化報告書には、従前の実行予算の内訳を記載するとともに、見直し後の実行予算の内訳を記載する必要がある。当該報告書の書式として用意されているファイルの形式はExcel ファイルであるが、当社の原価システムの仕様上、原価システム上のデータから数値をコピーし貼り付ける方法により、当該報告書に各時点の実行予算の内訳を転記することはできない。また、当該報告書には、粗利益率の改善・悪化が生じた理由を具体的に記載することが求められている。

このようにして工事所長が作成・提出した粗利益改善・悪化報告書は、拠点の部課長、地盤事業本部工事部工務課長の順に承認され、最終的に地盤事業本部工事部長により承認されることとなる。

もっとも、管理部のC1氏によれば、記載内容に不備が生じていた場合、上位の決裁権者である地盤事業本部工事部長が拠点の部課長に対して「やり直し」を命じる様子が往々にして見られ、このような「やり直し」が生じた場合には、拠点の部課長が工事所長に対して当該報告書の修正作業を指示している可能性があるとのことである。

以上を勘案すると、工事所長が粗利益改善・悪化報告書を作成するに際しては、相当の労力を要すると推察されるが、地盤事業本部管理部の管理職は、当委員会のヒアリングにおいて、同報告書の作成にあたり工事所長に大きな負担は生じることはないと思われる旨を述べている。このことは、工事所長の作業負担について、現場と管理部門の認識に乖離が存在することを窺わせる。

なお、粗利益改善・悪化報告書は、その名のとおり、粗利益率が5%以上増加（上振れ）又減少（下振れ）した場合に提出すべきものとされているが、2022年案件時の調査においては、工事所長の中には、会計期末直前の利益数値の上振れ自体が業績管理の甘さを意味し、叱責の対象となるとの認識を有している者がいる旨の指摘も見られたところである<sup>48</sup>。

この点、元管理部部長である現常勤監査等委員である三浦氏は、2022年頃は粗利益率の変動が生じた場合には工事所長が叱責される可能性があったと述べる。もっとも、2022年度以降、拠点の工事部課長が出席する業績会議において、管理部門として、たとえ粗利益率の変動が生じたとしても、工事所長を叱責すべきではないという指導・周知を徹底したため、現在は工事所長が叱責されることはないと述べる。

しかしながら、上記のとおり粗利益率が5%以上変動した場合には、再度NET審査会が開催されることとなり、その結果を踏まえて予算の見直しを図ることになるため、工事所長において粗利益率の変動した理由を合理的に説明することが求められると窺われる。また、粗

---

<sup>48</sup> なお、当社の人事評価制度では、役割グレード毎に、従業員が達成すべき基準が設けられている。工事所長が達成すべき基準には、「工期中に粗利益率が変動しない」旨の基準は明示的に設けられていない。また、人事部によれば、たとえ工期中に粗利益率が上振れ又は下振れたとしても、当該変動が合理的な理由に基づく限り、当該変動が生じたという事実自体が人事考課においてマイナスに作用することはないとのことである。当委員会が実施したアンケートによれば、現場間の原価付替に至る理由に関し、「予算と実績の乖離が大きいと人事評価が悪くなるから」と回答した職員はごく僅かである。これらから、粗利益率の変動が工事所長の人事考課においてマイナスに作用するとは認められない。

利益率・悪化報告書において、粗利益率の改善・悪化が生じた理由を具体的に記載する必要があるところ、記載内容に不備が生じていた場合、工事所長が当該報告書を修正することが求められる可能性があるとのことである。

現に、「当社では、地盤改良事業に限らず工事の予算管理のプレッシャーが厳しいと感じますか。」という質問に対し、「(厳しいと) 感じる。」と回答した職員は多数存在し、「(厳しいと) 感じない。」と回答した職員数の倍近くに上る。

以上のとおり、粗利益率が5%以上変動した場合には工事所長において相応の作業負担が生じることや、未だに予算管理のプレッシャーが厳しいと感じる職員は多数存在していることから、管理部門による工事所長を叱責すべきではないという指導・周知は現場へ届いていない可能性が高く、2022年案件以降も、現場の工事所長を中心に、実行予算(粗利益率)の変動は許容されないというプレッシャーが残存していることが窺われる。よって、このようなプレッシャーの有無に関する、現場と管理部門の認識に乖離が生じている。

## (2) 規程類・マニュアルの散逸

当社は、地盤改良事業工事に関し、協力業者に対する発注・支払フローに関連した規程類・マニュアルを複数策定している。この種の規程類・マニュアルとしては、施行管理規程(地盤事業編)、購買管理規定、原価計算取扱要領及び業務運用マニュアル(工事管理編)並びに業務フロー、業務記述書及びRCM(リスクコントロールマトリクス)から成るExcelファイル(当社において「内部統制3点セット」と呼称されている)が挙げられる。

しかし、いずれの規程類・マニュアルにおいても現場の従業員を対象として作成した旨の記載はないうえ、読者の能力・属性によるものの、文字数が多いため、これらを読み込むのに相当な時間を要することが窺われる。このように、協力業者に対する発注・支払処理に関し、現場の従業員向けに特化した社内ルールや業務フローを記載したマニュアルは見当たらず、このような規程類・マニュアルが一本化されていない状況にあるといえる。

## (3) 管理部門と現場の連携状況

管理本部が規程類を策定又は改定した場合、当該規程類は当社内のイントラネットに掲載される。ただし、イントラネットにおいて情報の更新が生じた場合、当該規程類に係る情報は更新の都度、イントラネットの下部へ移動する仕様となっているため、当該規程類に係る情報をイントラネットから発見することが難しくなるとのことである。加えて、管理本部財務部のC3氏は、そもそも、イントラネットにおいて、どのような情報が掲載されているかという点について、現場の職員に対する周知が欠けていたと述べる。

また、C3氏によれば、管理本部が規程類を策定又は改定した場合、基本的には、地盤工事部管理部が、当該改定の趣旨を各所へ伝達することとされているところ、管理部が全国の拠点の工事部が集う部長会で当該改定の趣旨を説明したり、(総務課が設定されている支店

では) 管理部が支店の総務課と連携し、支店の総務課が工事所長に当該改定の趣旨を説明したりすることである。

つまり、管理本部による発信は、基本的に、まずは地盤事業本部管理部を通じて、拠点の工事部課長又は拠点の総務課へ伝わり、最終的にこれらの者から工事所長へ伝わることとなる。

以上のとおり、規定類の策定・改定に関する情報掲載の周知が不十分であることや、指揮命令系統の経由地が多くなっていることに起因して、そもそも工事所長へ規程類の改定に関する情報が届いていない可能性や、工事所長へ当該改定の趣旨が正確に伝わっていない可能性があることは否定できない。

#### (4) 内部通報制度の整備・運用状況

##### ア 当社の内部通報制度の概要

基本的には社内調査委員会報告書記載のとおり、当社は、当社グループ及び一定の協力業者の役職員（これらの退職者を含む）を対象とした、企業倫理ヘルプライン（通報窓口として管理本部総務部総務課、常勤監査等委員、社外の法律事務所の 3 つがある）を設置している。通報窓口では、当社の役職員等による、法令並びに当社及び当社の子会社が定める各種内部規程への違反又はそのおそれがある行為（以下「法令等違反行為」という）に関する通報、相談を受け付けており、通報・相談があった場合、その内容に応じて必要な調査を講ずることとしている。

当該調査により、法令等違反行為の有無が確認された場合、調査結果は、リスク管理委員会及び監査等委員会に報告され、総務部長はリスク管理委員会の指揮の下、是正措置等の必要な措置を採ることとされている。

##### イ 当社の内部通報制度の周知状況

2024 年度まで、当社は、イントラネットにおいて、内部通報窓口について掲載を行っていた。また、前記 1 (2)エ記載のとおり、2022 年案件の再発防止策の一環として、当社は、社内研修や協力業者との会合において、内部通報制度の概要について説明を行い、その周知を行っていた。

ただし、当委員会が実施したアンケートによれば、別紙 2 記載のとおり、「コンプライアンス違反を発見した場合、誰（どこ）に報告・相談すべきかを知っていますか。」という質問に対し、約 30%の役職員が「知らない」と回答しており、当社内で内部通報制度の周知が十分に行き渡っていなかったことを窺わせる。

##### ウ 内部通報制度の利用件数・利用状況

2018 年度から 2024 年度までの内部通報制度の利用件数は、以下のとおりである。

年度	利用件数
2018	0
2019	0
2020	0
2021	0
2022	0
2023	1
2024	1

このように、2022 年案件時の再発防止策として、内部通報制度の周知を図って以降、内部通報制度の利用件数に有意な増加は見られなかった。

2023 年度の通報内容は当社支店内で電子タバコを喫煙している者に対し注意を促して欲しい旨の通報であり、2024 年度の通報内容は土木工事現場での燃料の取扱いに関する通報であった（調査の結果、当該燃料の取扱いは法令に違反しないことが判明している）。つまり、2022 年度以降に寄せられた内部通報は、2022 年案件及び 2024 年案件と同種の不適切行為とは無関係な内容であった。

## 第5章 不適切行為の原因分析

### 第1節 不適切行為の原因

地盤改良事業において確認された、同一工事内の費目付替、工事間の原価付替、金品受領及び交際費の不適切使用行為の発生原因は、以下のとおりである。

#### 1 同一工事内の費目付替の直接的原因

##### (1) 同一工事内の費目付替に関する慣習の存在

地盤改良事業において、現場が協力業者に依頼する方法で行う同一工事内の費目付替は、数十年以上前から広く蔓延し、現在に至るまで途絶えることなく伝播していた。同一工事内の費目付替に協力していた協力業者が「どこの会社でもやっていた」と供述している点からもみられるとおり、不動テトラとしての現場慣習というよりも、業界に一定程度存在していた現場慣習と推認される。

このような同一工事内の費目付替の慣習が生成された経緯や時期を特定することは不可能である。そこで、当委員会が同一工事内の費目付替の原因分析を行うにあたっては、このような同一工事内の費目付替がなぜ始められてしまったのかという観点ではなく、そのような同一工事内の費目付替がなぜ現在に至るまで途絶えることがなく、また、止められることもなかったのかという観点から分析することとする。

##### (2) 工事所長や作業員に対する教育・研修の欠如

地盤改良事業では、会計・事務処理に関し、工事所長や作業員に対する実効性ある教育・研修が実施されていない。そのため、工事所長や作業員は先輩や同僚の仕事のやり方を見て会計・事務処理のやり方を学ぶほかなく、その結果、先輩や同僚の会計・事務処理のやり方が、適切なものも、不適切なものも含め、縦に横に伝播している。そのため、現場では、先輩や同僚のやり方を見て学んだ同一工事内の費目付替が、不適切行為であるという認識がそもそもないか、あっても極めて乏しい。

なお、当委員会の調査においては、会計・事務処理の仕組みに対する認識・理解について、地盤事業本部と工事所長や作業員との間に大きなズレがあり（例えば、交際費の使用可否や方法、粗利益率の修正の可否や方法、一般管理費の使用可否や方法など）、また、工事所長や作業員間でも認識・理解にズレがあることが少なからずあった。その原因は上記の点にある。

同一工事内の費目付替を行っていた工事所長や作業員の一般的な認識は、同一工事内の費目付替は、いずれにしても原価を構成することには変わりはないものであり、会社に直接的な経済的損失を与えるものではなく、額も少ない以上、それほど問題がある行為であるとは思わなかった、というものである。同一工事内の費目付替が問題視されるのは、個別原価管理が困難となり、上場企業である当社の財務会計に対する内部統制への信頼を揺るがすか

らであるが、工事所長や作業員にはそのような観点からの教育・研修は行われていないため、工事所長や作業員がそのような認識をもつこともない。

### **(3) 工事所長や作業員に対する牽制や是正機会の欠如**

以上のような慣習が定着している地盤改良事業の現場において、先輩や同僚から会計・事務処理のやり方を学んだ工事所長や作業員は、比較的若いうちから一人所長となっていく。当然のことながら、そのやり方で会計・事務処理を行っても、牽制機能を果たすべき工事部課長や管理部門から問題を指摘されることもなく、その承認プロセスも形式的なものに留まる。以前は、作業所においては、実態として納品書が残されておらず、現物確認も行われることもないため、第三者に検証される余地もない。

そもそも、同一工事内の費目付替については、作業所決裁の範囲に納めてしまえば、第三者のチェックを受けることもない。先輩や同僚から学ぶ会計・事務処理のやり方の中には、作業所決裁の範囲に収めて発注する、という方法も含まれてしまっている。

### **(4) 上位者や関連部署の関与**

地盤改良事業の現場においては、工事所長や作業員に対して工事部課長や管理部門から問題が指摘されることがないばかりか、A氏の事案のように工事部課長が自ら費目付替を行ったり（A氏が、当該現場と関係のないものを発注し、当該現場に請求させていたことを認識していた工事所長は少なくない）、同一工事内の費目付替に近似する工事間の原価付替を工事部課長が自らこれを差配するなどしていた。また、機械センターなどの他部署もこれに協力していた。

さらに、工事所長や作業員は、自身の担当する工事に関する工事原価としての交際費を営業部課が使用する例を少なからず目の当たりにしていた。当該工事に関連する使途に使われている限り、当社ルール上は問題が無いことにはなるが、工事所長や作業員は、当該工事に関連する使途以外にも使われている場合があることを暗に認識していた。

このように、上位者や関連部署が自ら同一工事内の費目付替等に関与していることを見聞きしているため、工事所長や作業員において、同一工事内の費目付替が不適切であるという認識をもつこともなく、同一工事内の費目付替をとりやめようという動機が形成される機会も全く生じなかった。

### **(5) 同一工事内の費目付替に協力する業者の存在**

社内調査委員会報告書も指摘するとおり、当社地盤改良事業の協力業者の中には、同一工事内の費目付替に協力する業者が存在していた。もちろん、協力業者は、その立場上、当社の工事所長らからの要請にやむを得ず従っていたという面もあるが、積極的にこれに協力し、柔軟な対応を示すことで、取引関係を維持していたという面があったことも否定できない。

工事所長らは、これら業者の存在を先輩や同僚から教えてもらい、あるいは協力業者の側から他の工事所長や作業員のやり方を教わるなどしたため、さらに手口が伝播した。

#### (6) 上記状況下において適正な事務・会計処理を行うことの「面倒さ」

以上の結果、当社地盤改良事業では、工事所長や作業員には同一工事内の費目付替が不適切行為であるという認識がそもそもないか、あっても極めて乏しい。そのような認識の工事所長や作業員にとって、多忙な地盤改良事業の現場業務をこなす上で、協力業者に電話やメールを1本発するだけで必要なものが入手できる同一工事内の費目付替は、極めて合理的かつ簡便な手法である。他方で、費目・原価毎に請求や納品を分けて管理したり、飲料やビールなどと記載された請求書を処理しようとした時に、「なぜこれを購入したのか」と勘繰られた場合に説明したりすることは、非合理的かつ迂遠な作業でしかない。

工事所長や作業員に対して、適正な会計処理を行わなかった理由を問うと、口をそろえて「手続きが煩雑で面倒であったから（面倒であると思っていたから）」と答える。「面倒」というのは、もちろん工事所長や作業員の怠慢という面もあるが、適正な会計処理の重要性や同一工事内の費目付替の問題点を全く認識させられていない中で、上記のような状況におかれれば、誰であっても適正な会計処理を行うことは「面倒」と思うはずである。

工事所長や作業員の「面倒」という言い訳を、工事所長や作業員の怠慢やコンプライアンス意識の不足という言葉で片づけることは簡単であるが、上記状況を改善しない限り「面倒」な状況に変わりがない以上、不適切な会計処理は根絶されず、仮に改善されても、今度は作業所長らが面倒で無意味な作業を押し付けられたというような「不満」を抱くだけである。

## 2 工事間の原価付替の直接的原因

工事間の原価付替についても、同一工事内の費目付替の直接的原因として指摘した上記1(1)～(6)の各事項が基本的にそのまま当てはまる。以下では、これに加え、工事間の原価付替特有の直接的原因について言及する。

### (1) 個別原価管理自体の目的化と予算管理のプレッシャー

当社地盤改良事業では、会計・事務処理に関する実効性ある教育・研修が実施されていない一方で、現場の工事所長に徹底的に叩き込まれているのが、個別原価管理の徹底である。

個別原価管理は、工事単位で工事实行予算に対する工事原価の正確な進捗度を計数把握する会計的計算手段として必要かつ重要なものではある。他方、工事毎の原価や粗利益は天候などの偶然の事由によっても左右され得るものであり、そもそも営業部課が設定した受注金額が安すぎる場合もあるなど、工事所長の責めに帰しえない事情により変動する場合も少なくない。

それでも、当社では、個別原価管理が徹底されており、工事毎の粗利益が5%以上悪化ないし改善した場合には、工事所長においてその原因を分析した上で、「粗利益改善・悪化報

告書」を作成・提出しなければならないものとされている。この管理は厳格に運用され、上位者から報告の「やり直し」が命じられるなど、工事毎の粗利益の変動を平準化しなければならないという意味での予算管理のプレッシャーは厳しい。

そのため、工事所長はもとより、支店の工事全般を管理する工事部課長において、工事毎の粗利益率を所定の範囲に収め、もって工事毎の粗利益の平準化を図るため、工事部課長も関与する形で、利益が出にくい現場の経費を利益が出た現場の経費につけるという、工事間の原価付替が横行していた（なお、ベテランの工事所長などでは、粗利益率の変動は工事毎に当然生じるものと考え、その逸脱にさほど執着せず、上位者から指摘されても気にしないという者が少なくない。これら工事所長の現場においては工事間の原価付替が生じにくい）。

このように、本来、個別原価管理は、工事实行予算に対する工事原価の正確な進捗度を計数把握するために実施されるべきものであるが、当社地盤改良事業においては、工事毎の粗利益率を所定の範囲に収めること自体を目的化し、その旨の予算管理のプレッシャーを与え続けてきた結果、これを実現するための工事間の原価付替を誘引し、結果的に個別原価管理を瓦解させてしまっている。これでは本末転倒である。

## **(2) 特定の工事との紐づきがあいまいな経費の存在と処理方法の不明確さ**

個別原価管理の徹底に関連して、工事が終了した後、次の工事が開始されるまでに発生した連絡車用の燃料や、現場事務所や複数の現場で使用する備品など、特定の個別工事との紐づきがあいまいな経費の処理方法が明確でないという問題がある。

当社地盤改良事業の現場では、個別原価管理が徹底された結果として、これら経費も特定の個別工事の原価として計上すべきものと考えられているため、工事所長や作業員は、これら経費もどこかの工事に紐づけて計上するほかなくなり、結果的に、工事間の原価付替が行われる要因となっている（なお、これについては、一般管理費による支出が可能との見解も聞かれたが、少なくとも、そのような経費精算方法が現場で周知されているとはいえない）。

## **(3) 機械センターの修理費**

個別原価管理を徹底するという観点からは、機械センターから貸与を受ける機械の修理費等も、当然原価として認識する必要があるということにはなる。

しかし、仮にある工事現場で修理を要する故障が発生したとしても、老朽化や他の工事現場での使用態様に問題があった場合など、その故障原因が当該現場の工事現場のみに帰するとは言い難い場合も多いはずである。機械センターでは、修理が発生した場合に、その修理費等を工事に請求するかどうかという判断をしているが、その請求の基準が明確ではなく、機械センターやその担当者の胸先三寸や、工事部課長や工事所長との間の交渉力の強弱によって請求の有無や金額が代わってくるといった状況を生み、さらには他の現場に請求してもらえれば払うというような原価付替の要因となっている。

個別原価管理を徹底する観点から行っているはずの機械センターによる修理費請求自体が、原価付替を誘引する要因となってしまっているといえる。

### 3 私的流用行為の直接的原因

一部従業員については、単に費目付替を行うのみならず、私的流用にも及んでいる。私的流用が認定されたのは一部従業員であり、それが広く伝播・蔓延していた事実までは認定できなかったが、以下のとおり、当社において、私的流用は起こるべくして起こっている問題というべきである。

#### (1) 「業務目的」の費目付替の現場慣習化

上記のとおり、当社地盤改良事業においては、「業務目的」の費目付替が現場慣習として定着してきている。例えば、現場作業員に提供する飲料費やビール費を燃料代として請求させたり、工事に関する贈答品を他の費目で請求させるなどといったものである。

#### (2) 「業務目的といえるのか疑わしい目的」の費目付替

「業務目的」の費目付替が現場慣習として定着しているため、その現場慣習に上乗せされる形で、「業務目的といえるのか疑わしい目的」の費目付替が多数行われている。例えば、社内懇親としてのゴルフコンペの景品として使う目的であったとされるゴルフ用品や家電用品、現場で使う目的であったとされるタブレット端末、現場事務所で使う目的であったとされる家電用品などである。

これらが全て真に業務目的であったといえるのか、あるいはこのような支出を業務目的と評価できるのかは極めて疑わしく、実質的にみて私的流用であった、あるいは私的流用と評価すべきものであったとの疑念もぬぐい切れない。また、関係業者に対する贈答目的として商品券も多数購入されているが、商品券は、その性質上、誰の手に渡ったのか確認することができず、「元請業者に渡した」などと言われてしまえば、これを否定する材料は得にくい。

現場では、「業務目的」の費目付替が現場慣習化しているため、「業務目的といえるのか疑わしい目的」の費目付替を行う心理的ハードルは低くなっている。そして、「業務目的といえるのか疑わしい目的」の費目付替を行っても、前述のとおり、当社では何らの牽制機能も働かないので、「何を買ってもバレない」ということが作業所長らの共通認識となってしまう。

このような環境が、私的流用の土壌となっている。

### (3) 「動機」の結合による「私的流用」

業務目的といえるのか疑わしい目的の費目付替が多数行われており、「何を買ってもバレない」という共通認識がある現場環境に、「動機」が結合することで私的流用が容易に発生する。

私的流用の動機は基本的に当該行為者の個人的な領域の問題ではある。しかし、社内調査委員会報告書は、A氏の事案について、頻繁に行われる社内懇親の費用を捻出することがその動機であったと認定されており、その動機が純粋に個人的な領域の問題であったとはいえない。また、当社では社内懇親が頻繁に行われているが、その処理方法は明確化されていないため、飲食代が自己負担となった場合、私的流用の動機を構成し得る。

さらに、地盤改良事業の現場は全国各地に点在するため、工事所長も全国各地を転々としていくこととなり、ウィークリーマンションやマンスリーマンションなどで出張滞在することとなる。そうすると、自身の生活拠点が自宅と出張先との二重状態となり、生活備品も都度揃える必要が生じるなど、相応のコストが生じる。これらコストは基本的に工事所長の負担とされている（少なくとも工事所長や作業員には、そのように認識している）が、これらコストの問題は、費目付替により私的な備品を買い揃えようとする行為などの動機となりかねない。

## 4 交際費の不適切使用行為

当委員会は、当社における交際費の不適切使用の事実を発見し、これを認定した。交際費の不適切使用はそれ自体としても問題であるが、当初調査対象であった費目付替や原価付替とも密接に関連しており、地盤事業本部の上位者も関与する形で2022年案件以降も継続されているなど当社において会計不正が根絶されない背景や組織風土を如実に示す事象ともなっている。

当委員会としては、当初調査対象であった費目付替や原価付替などを根絶するためには、交際費の不適切使用行為の根絶も必要不可欠であると考えている。そこで、当委員会は交際費の不適切使用行為が行われてきた原因につき、以下のとおり分析を行った。

### (1) 社内規定に基づかない社内懇親の常態化と許容

当社地盤改良事業においては、社内懇親（会食、ゴルフ）が頻繁に催されている。これは、地盤改良事業の拠点や工事現場が全国各地に広がり、普段顔を合わせることがないため、直接会って話をする機会を確保しようというものであり、それ自体は特段問題視されるものではない。また、そのような社内懇親に対して会社が経費負担をすることとしても、それは会社の方針の問題であるが、会社資産の流出を伴うものである以上、内部統制の観点からは、支出を根拠づける規定・ルールが必要というべきである。

ところが当社においては、規定上、交際費を社内懇親に使用することを許容する規定が置かれていない（少なくとも明確化されていない）。当社においては、社内規定に沿わない実

務運用として、公に交際費が社内懇親に使用されてしまっている実態があり、会社としてこれを容認してしまっている。

また、会社として、社内懇親に関する規定が明確化されていないため、社外接待を装った交際費の不適切使用を誘引したり、A氏の事案のように私的流用した金員から用立てるといふ状況が生まれている。

## **(2) 交際費の使用基準の不存在**

当社においては、交際費の使用基準がない。また、社内懇親に関する規定がない以上、当然といえば当然ではあるが、交際費を使用した社内懇親に関する基準もない。そのため、交際費の支出や、これを使用した社内懇親を可とするか否とするかは、申請者や承認者の一存で決められてしまっている。その結果、会社経費で頻繁に社外接待・社内懇親を実施するような部署・役職員と、そうでない部署・役職員の差異も生じ、不公平感も生まれている。

また、交際費の使用状況の適切性は、上位者による承認や内部監査によって統制されることとなるが、その基準がないため、上位者による承認判断や、監査等による事後検証も困難となっている。

## **(3) 交際費伺の問題**

当社において、交際費支出の申請は、当社システム上の交際費伺に登録する方法によって実施されているが、前述のとおり、当社においては交際費の不適切使用が幅広く行われていたとみられる一方で、これを交際費伺の内容から事後検証することはほぼ不可能な状態であった。

現状の交際費伺の入力項目自体は一般的なものであるとはいえる。しかし、当社における交際費の不適切使用の実態・実情からすると、現状の交際費伺の申請制度は、これに対する統制として機能しているとは言い難い。

## **(4) 交際費使用に関する意識の低さと組織風土**

社内懇親の重要性は意識されている一方で、そのための適切な交際費使用に関する意識は著しく低い。本件では、地盤事業本部の執行役員を含む幹部らによる不適切使用も確認されており、不適切な交際費使用はまかりならないという意識の低さが顕著である。

また、交際費の支出は上位者が承認することとなっているが、上位者も不適切使用に関与している場合があるなど、その承認プロセスは形骸化している。

役職員からは、社内懇親の重要性を強調する声も聴かれたが、社内懇親が重要であるからといって、それにより不適切な交際費使用が正当化されるものではない。会社として、事業として、接待や懇親が真に必要なものであると考えるのであれば、その規定や基準作りの労を惜しむことなく、明確化・基準化を実現すべきである。

また、そもそもの交際費使用のあり方として、当社における、下位者が上位者を“接待”するかのような社内懇親の慣行（例えば、前述の「囲む会」のような例や、役員や上層部が地方拠点を出張訪問してきた際に地方拠点側がその経費負担の下で役員や上層部をもてなすというような例）には、第三者として素朴な違和感を覚えざるを得ない。社内懇親の本来的な趣旨に照らせば、社内懇親は、上位者が下位者から“接待”を受ける場ではなく、上位者が下位者を慰労・激励する場として実施されるべきであり、費用負担のあり方も、そのような趣旨に即したものとされるべきである。

## **(5) 工事原価としての交際費の利用**

### **ア 工事原価としての交際費の営業部課による使用**

当社では、前述のとおり、個別原価管理が徹底されており、その管理責任は工事所長が負っている。そのため、粗利益率が大幅に変動した場合、工事所長がその理由を「粗利益悪化・改善報告書」をもって説明する責任を負っている。

他方で、社内調査委員会報告書も認定するとおり、当社では、工事原価としての交際費について、支店の営業部課も使用することができる仕組みになっている。確かに、営業部課が当該工事に関連する接待交際を行う場合に、当該工事の原価としての交際費を利用することは不合理であるとはいえない。しかし、個別原価管理に責任を負わない営業部門が、工事所長が管理責任を負う原価としての交際費を利用できるという枠組みは、それ自体、原価としての交際費利用の責任の所在をあいまいにする面があるし、さらに、工事所長は、営業部門がどのように原価としての交際費を利用したのか確認することもできないため、営業部門による交際費利用について、原価管理の責任者としての責任を果たせない状況となっている（結局、営業部門は、そのような状況に乗じて、工事原価としての交際費を不適切に使用してきたという側面があることも否めない）。要するに、個別原価管理に責任を負わない営業部門が、原価としての交際費を、工事所長の管理が及ばないところで事実上自由に利用できるという枠組みは、個別原価管理の徹底という当社方針と、矛盾するように思われる。

これに対し、支店の営業部課長からは、工事原価としての交際費を使用する場合は、粗利益率に問題がない現場を選定し、工事所長の了解もとっていたとの声が聞かれた。しかし、無断で利用されたことがあったという工事所長の声は少なくなく、仮に了解を得ることとされていたとしても、工事所長からすればこれを拒否することは困難であったといえるから、その了解取付は形式的なものであったといえる。いずれにしても枠組み自体に課題があることに変わりはない。

### **イ 工事原価としての交際費の使用を実現するための慣行の存在**

支店においては、工事所長に対して現場交際費の利用を抑止するような明示・黙示の指示・要請、現場交際費を利用する現場を選択する際における若手所長の現場の狙い撃ち、同

席していない工事所長や取引先の虚偽記載報告、現場交際費の残高を把握するための管理部に対するリスト作成依頼などが常態的に実施されていた。

これらの実務は、工事原価としての交際費の不適切使用を容易にし、前述のとおり、工事所長に対して適切な会計処理を行わせるモチベーションも低下させていたといえる。

## 第2節 2022年案件への対応上の問題

### 1 2022年案件以前からの問題

#### (1) 現場の従業員向けの規程類の策定・周知状況

当社においては、本来、詳細に定められるべき交際費の取扱いに関する規程が存在していない。その一方で、発注・支払業務に関する業務フローなど、規程自体は存在するものの、文字数も多く、現場の従業員向けのマニュアルとしては一本化されていないなど把握困難なものも少なくない。さらに、規程類は社内のイントラネットに掲載されているが、どこにどのような規程類が掲載されているかも十分に周知されていない。

そのため、日中、現場で施工管理業務を担う工事所長が、社内ルールを把握すること自体が困難な状況にあり、先輩や同僚の指導により自身がこなすべき業務を学ぶこととならざるを得ない状態となっている。

#### (2) 管理部門と現場との認識のギャップ

工事改善・悪化報告書の作成、その詳細説明、これらの「やり直し」は、工事所長に多大な業務負担を課すものとなっており、これが工事間の原価付替を誘発する要因となっているが、管理部門はそのような状況を把握できていない。それどころか、管理部門は、当委員会のヒアリングに対し、『人の物を盗んではいけない』といったような次元が低いルールを作成したくなかった。」と述べるなど、常識レベルの当たり前の事柄まで手取り足取り指導する必要まではないとの発想から、正当な業務手順の浸透に必要なかつ実効的な教育を行っていない。これらの要因は、管理部門（管理本部及び地盤事業本部管理部）が、現場の声を吸い上げることができず、現場の実情を把握できていないことによるものと考えられる。

その逆も然りで、現場の従業員は管理部門の真意を正確に把握できていない。前記第4章第2節5(1)で述べたとおり、管理部門は、2022年案件以降、工期中に粗利益率の変動が生じた場合であっても工事所長に対して叱責しないよう指導・周知していた。それにもかかわらず、2022年案件以降も、現場の工事所長を中心に、粗利益率の変動は許容されないという予算管理のプレッシャーは今もなお残存している。

これらのような、管理部門と現場の従業員の間との間の認識のギャップは、両者間のコミュニケーションの不足に由来しているものと考えられる。

### 2 2022年案件に対する再発防止策の問題

社内調査では、2022 年案件時に策定・実施された再発防止策について、特段問題点の指摘はなされておらず、むしろ、これにより当社の風土・文化の改善が進んだとの評価がなされている。しかし、2022 年案件に係る再発防止策には、以下のような問題があったと考える。

### (1) 業務フローの改善の不実施の問題

2022 年案件は架空発注及び工事間の原価付替であったが、これら不適切行為は、発注ないし支払までの業務フローの脆弱性を突いた行為であったのであるから、当社としては、2022 年案件の再発防止策を策定するにあたり、その脆弱性を解消することを主眼として再発防止策を検討・実施する必要があった。

ところが、管理部門は、その再発防止策の策定に際し、業務効率の維持を重視した結果、従業員のコンプライアンス意識の向上のための教育・研修といった「精神論」を再発防止策の柱に据え、上記の脆弱性を解消するような業務フローの改善には手を付けず、事後的な統制（監査部によるサンプリングチェック）を導入するに留めた。

そこで、当社は、2024 年案件発覚後に至って、初めて協力業者から受領した納品書の保存という基本的な業務フローを導入し、納品書保存のルール化や請求内容と納品書のチェックによる統制強化を実施した。2022 年案件当時、納品書の保存によって全ての不適切行為が防げたとは言い難いが、不適切行為に対して一定の牽制を及ぼせた可能性はあり、結果的に、その後の不適切行為を防止する機会を逸失したことは明らかである<sup>49</sup>。

### (2) 研修の実効性の問題

#### ア 通常業務に係る理解の不足

2022 年案件の再発防止策では、「コンプライアンス研修の実施」が掲げられているが、当社においては、そもそも、作業員が適正な会計処理や業務のあり方を適切に把握していなかった。

そのため、いわゆる典型的なコンプライアンス研修を受講させ、「コンプライアンスの重要性」を説いたとしても、作業員が適正な会計処理や業務に結び付けることはできなかった。

#### イ コンプライアンス研修の内容等の不備

当社が実施した研修の資料では、不正会計に関連する一般的な内容や、他社における会計不正事例に関する説明に多くのページ数が割かれていた。しかし、作業員にとって、これらは普段の業務との関連性が低く、その会計処理や業務に生かせる内容ではなかった。

---

<sup>49</sup> 当委員会の調査により発見された、2022 年案件以前（再発防止策実行計画策定日である 2022 年 7 月 25 日以前）の不適切行為は 36 件であり、2022 年案件以降（2022 年 7 月 25 日より後）の不適切行為は 10 件である。このように、2022 年案件時の再発防止策の実施を以てしても、不適切行為の完全な防止には至らなかった。

また、研修では、2022 年案件の再発防止策に関する説明がなされているものの、当該説明は再発防止策の概要をほぼそのまま引用したに過ぎず、作業員が当該説明を受けたとしても、実際にどのような行動を取ればよいかが判然としないものであった。

そのため、2022 年案件の再発防止策としての研修は、作業員によるコンプライアンス違反を回避するための予防策としての効果は限定的であった<sup>50</sup>。

当社が実施した研修内容が、作業員が日常的に従事する業務に即したものとならなかった要因は、作業員に研修の効果を浸透させることについて、管理部門による意識が十分に行き届いていなかったことによる。

### (3) 内部統制手続強化の問題

2022 年案件の再発防止策では、内部統制手続強化の一環として、「発注手続に関する不正チェック手法の明文化」や「付替伝票起票時のルール of 文書化」が掲げられていたが、その実施部署である管理本部はこれらを実施していなかった。

再発防止策が策定された 2022 年 7 月当時の管理本部副本部長である川地氏や、当時から現在に至るまで財務部に所属する C3 氏は、地盤事業本部購買部が「発注手続に関する不正チェック手法の明文化」を行うと認識していた。しかし、管理本部が購買部に対して「発注手続に関する不正チェック手法の明文化」を依頼したことはなく、そのため、購買部が 2022 年案件の再発防止策の一環としてこの種のルールを作成することはなかった。「発注手続に関する不正チェック手法の明文化」の担当部署は管理本部財務部であるから、これの実施については管理本部財務部が第一次的な責任を負っていたが、財務部はその責任を果たさなかった。

次に、川地氏は、「付替伝票起票時のルール of 文書化」が必要と考え、再発防止策を策定したことが窺われるが、その部下にあたる C3 氏は文書化による周知は不要と考えていたため、文書化は実施されなかった。

このように、これらの再発防止策を策定し、所管していた管理本部内ですら、そもそも再発防止策に関するコンセンサスが確立されておらず、管理本部の上層部は、そのような状況を放置していた。その結果、地盤事業本部購買部など他部署との連携も不十分なものとなった。

### (4) 内部監査の問題

2022 年案件の再発防止策では、「業務監査の強化」が掲げられ、2022 年度以降、監査部によるサンプリング調査が行われるようになったが、2024 年 12 月に種々の不適切行為が発覚するまでに、不適切行為を発見するに至らなかった。

---

<sup>50</sup> 2022 年案件の再発防止策の周知・浸透状況に対する従業員側の受け止めについては、第 4 章第 1 節 2 (4)エで評価したとおりである。

その要因として、サンプル抽出の基準に作業所決裁による発注の有無、その件数を含まなかったことが挙げられる点は第4章第2節4(3)イのとおりである。加えて、サンプリング調査における監査手法が、架空発注や工事間の原価付替に対する監査手法としては十分でなかった。

すなわち、架空発注や工事間の原価付替への監査は、発注の実在性の確認という観点から行うべきものであるから、納品書が偽造されていない限り、請求書と納品書を突合することが必要となる。しかし、当社では、2024年案件後まで、基本的に納品書が保存されていない状況にあり、監査部も「請求書と納品書を突合するという発想はそもそもなかった」という状態であった。そのため、監査部は種々の資料の確認等の迂遠な手法によることしかできていなかった。

納品書の保存の不徹底自体は内部管理体制上の問題であるが、監査部によるサンプリング調査は、架空発注や工事間の原価付替に対する監査手法としては、質的に不十分であったと言わざるを得ない。

### 第3節 当社の各組織における問題

#### 1 監査部の問題

監査部は3名体制であり、当社の事業規模に照らして人員不足の感が強い。現に、2020年以降に就任した常勤監査等委員全員が増員の必要性を認識していたことや、監査部が2024年案件発生後に求められている監査態勢を実現するには大きな負担を伴うと述べていることからすれば、監査部の人員は不足していたという客観的評価にならざるを得ない。

こうした状況のなか、これまでに複数の常勤監査等委員が代表取締役社長に対して監査部の増員を求め、さらに2024年案件では社内調査委員会の調査報告においても監査体制の見直しの必要性が指摘されていたにもかかわらず、現在に至るまで増員が行われていない。2022年案件以前の会計リスクが現実化する前であればともかく、現在は、会計リスクが現実化し、これへの対処の重要性が高まっているにもかかわらず、内部監査体制の整備ができていない状況にある。

また、2022年案件後の監査部による内部監査が、監査手法としては、質的に不十分であったことは前述したとおりである。

#### 2 監査等委員会の問題

##### (1) 監査等委員会における2022年案件への対応に係る問題点

##### ア 2022年案件に係る再発防止策の策定への不関与

2022年4月25日開催の取締役会において、2022年案件に関する報告が初めて行われ、2022年案件に係る調査及びその結果報告を経たのち、2022年7月25日開催の取締役会において再発防止策実行計画が報告されたが、監査等委員会としては再発防止策の策定に関与することはなかった。

すなわち、2022 年案件は当社が抱えていた種々のリスクが顕在化した事象といえ、監査等委員会としては、執行サイドである管理本部が策定した再発防止策実行計画の内容を検証したり、その修正案を示したり等の対応が考えられたが、このような対応を行っていない。

## イ 再発防止策の実施に対する検証の状況

2022 年案件の再発防止策実行計画では、「付替伝票起票時のルール of 文書化」や「発注手続に関する不正チェック手法の明文化」が掲げられているところ、これらが最終的に実施されていないことに関して、監査等委員会による再発防止策の実施状況に対するモニタリングが十分であったか否かが問題となる。

再発防止策の実施状況については、2022 年 7 月 25 日開催の取締役会において再発防止策実施計画が報告されて以降、2 度にわたり報告が実施され、2023 年 7 月 31 日を最後に報告されることはなかった。また、同日以降のリスク管理委員会（常勤監査等委員は必ず出席することとされている）においても、明示的に再発防止策実施計画の状況を確認した形跡は見当たらない。

こうした監査等委員会によるモニタリングの状況に関し、2022 年 6 月に就任した元常勤監査等委員である岡村氏は、再発防止策の実施状況に対するモニタリングは取締役会に出席し、報告を受けることにより尽くされていたと考えていると述べている。

しかしながら、監査等委員が報告の席上で個々の再発防止策の実施状況について具体的に確認する等していれば、再発防止策の一部が未実施であることは容易に判明したはずであり、これを怠った点については、監査等委員会としてのモニタリングに不備があったものと評価せざるを得ない。

## ウ 再発防止策の効果に対する検証の不徹底

再発防止策は一定の効果があったことが検証されて初めてその目的を達成したものと評価できるところ、監査等委員が取締役会において再発防止策の効果や作業員への浸透状況について意見を述べた形跡は見当たらない。例えば、監査等委員会としては、再発防止策の一環として実施された研修について、どのような研修が実施され、どのような方法により研修受講者における理解度の検証がなされているかについて確認することが考えられるところ、そのような確認を行ったと述べる監査等委員は存在しない。

よって、監査等委員会が積極的に再発防止策の効果の検証を徹底しなかった点については、監査等委員会の対応として必ずしも十分であったとはいえない。

## (2) 監査等委員会による監査の手法

監査等委員会は、監査の一環である帳票類の確認（2022 年案件の再発防止策の一環であるサンプリング調査）については、監査部による内部監査の結果に依拠していた。

監査等委員会による内部統制システムを利用した組織的監査の手法は、種々のものが想定されるところであり、監査等委員会が監査に必要な作業の一部を内部監査部門へ一任すること自体が禁じられるものではない。もっとも、監査等委員会設置会社は、各社において自社の規模や体制、事業内容から生じ得るリスク等を考慮し、実効的な監査手法を選択することを前提とした組織形態である。そうすると、内部監査部門の人員が不足している会社においては、他の実効的な監査方法を検討する必要がある。

当社においても、監査等委員会として、監査部による監査を補完するような方策（アウトソーシング等の社外リソース活用を含む）を検討すべきであったと思われるが、そのような検討が行われた形跡はない。

以上のとおり、監査部の体制や 2022 年案件における会計リスクの発現状況に鑑みると、監査部にサンプリング調査を一任し、それに依拠するという監査等委員会の対応は不適切である。

### **(3) 会計リスクに関する意識の変化への対応の不備**

近時、投資家の厳しい目線、外国人株主の増加と会計の国際化、相次ぐ会計不祥事等々により、プライム上場企業としては、会計リスクに対し、より高度な水準の対応が求められる状況にある。

特に、会計リスクが発現した 2022 年案件後は、監査等委員会として、会計リスクへの感度をより高め、積極的な対応を講ずるべき状況にあったというべきである。

しかし、実際には、個々の監査等委員は監査部の人員不足を認識し、個別には監査部を管轄する社長に人員不足の改善を申し入れるものの、監査等委員会として社長や取締役会に増員を申し入れるという対応を採らないまま、監査部にサンプリング調査を一任していた。

また、監査等委員会において、会計リスクが発現した 2022 年案件の発生後、その再発防止策の実効性を的確に監査する体制を整備するため、会計に関する知見のある常勤監査等委員を選任することの可否に関する議論が行われた形跡もない。さらに、監査等委員会が、会計監査人であるあずさ監査法人との協議において、重点監査項目ないし監査上の主要な検討事項（KAM）に関して積極的に意見交換をした形跡も見当たらない。

## **3 取締役会の問題**

2022 年案件の再発防止策の内容、実施状況及びその効果は、取締役会にとっても重大な関心事とされてしかるべきである。

したがって、立案状況のモニタリングに始まり、策定された再発防止策の内容の十分性の検討、内容確定後の実施状況のモニタリング、及び、その効果の検証は、いずれも取締役会の責務であったといえる。

その手法は基本的に各担当部署からの報告の徴求という形になるところ、2022 年案件当時の取締役会への各種報告の実施状況は前記第 4 章第 2 節 2(3) で述べたとおりである。

取締役会においても、監査等委員会の対応に関して前記 2(1)で指摘したような再発防止策の策定への不関与や、再発防止策の実施状況及びその効果に関する検証の不足の問題は同様に当てはまり、取締役会としての対応は十分であったとはいえない。

#### 4 指名ガバナンスの問題

##### (1) 指名・報酬諮問等委員会の本来の機能

当社には、指名・報酬諮問等委員会が設けられており、取締役会が取締役候補者の選任議案を決議するにあたって、社外役員を構成員とする指名・報酬諮問等委員会に諮問し、その答申を受けることとされている<sup>51</sup>。これは、一般的に、取締役の選任の過程で社外役員を関与させることにより客観性を確保し、一部の取締役の意向のみによって取締役候補者が選任されることを防止するための仕組みであると解されている。

##### (2) 取締役候補者の指名に係る問題

指名・報酬諮問等委員会規程によれば、当社の取締役候補者選任にあたって、指名・報酬諮問等委員会は、起案者<sup>52</sup>が作成した議案を審議して取締役会に答申をすることとなっている。そして、取締役候補者の指名に関する議案の起案者は取締役社長とされている。このような仕組みの下、社長が選任枠丁度の員数の候補者を起案してきた場合（以下、このような起案の手法を「社長指名」という）、指名・報酬諮問等委員会は、十分な審議を尽くさない限り、実質的には、社長指名を追認するだけの機関となって、本来期待される機能を果たしているとは評価できないことになる。

##### (3) 指名・報酬諮問等委員会における審議の実態

当委員会における代表取締役社長である奥田氏のヒアリングによれば、指名・報酬諮問等委員会に対して、候補者の絞り込みに先立ち、非公式に複数の候補者について相談することはあるが、正式な議案において同一ポストの候補者を複数提案してその選択を求めたことはない（すなわち、社長指名の手法によっている）とのことである。また、指名・報酬諮問等委員会の議事録によれば、社長指名に係る議案が否決されたことはない。この運用により、監査対象者である代表取締役社長が監査者である監査等委員である取締役を選ぶことになり、監査の実効性について疑念を生じさせることにもなる。

それに加えて、候補者の知見についても指名・報酬諮問等委員会が十分に議論し、適時適切な者を選任することが行われてきたかどうかという疑問である。例えば、2022 年案件以降は、その再発防止策の実効性を的確に監査する体制を整備するため、会計に関する知見

---

<sup>51</sup> 監査等委員である取締役の選任議案を株主総会へ提出するにあたっては、会社法上、監査等委員会の同意が必要である。

<sup>52</sup> 指名・報酬諮問等委員会規程 2 条により、取締役会より委任を受け、本委員会および代表取締役社長又は代表取締役社長から指名された者が起案者となる。

のある常勤監査等委員を選任することの可否について、十分な議論がなされてしかるべきであったといえるが、このような議論が行われた形跡もない。

これらの状況からすると、指名・報酬諮問等委員会による取締役候補者の指名は実質的には社長指名を追認するだけの状態であったと考えられ、本来期待される機能を果たしていなかったものと評価せざるを得ない。

## 5 審議の記録化の不備

当社の取締役会議事録、監査等委員会議事録は、いずれも、基本的に、各議案についての議案及び結論のみが記載され、出席取締役による発言の内容は記載されていない。このような議事録の作成方法は、法令が議事録への議事の経過の要領の記載や出席者による署名押印等を要求する趣旨を没却するものである。

また、当社は、取締役会議事録や監査等委員会議事録とは別に、「取締役会メモ」「監査等委員会メモ」に出席取締役による発言を記載するという運用を採っており、出席取締役による発言は「取締役会メモ」にある程度記載されているものの、「監査等委員会メモ」にはほとんど記載されていない。したがって、取締役会での審議の状況は事後的にある程度確認することはできるが<sup>53</sup>、監査等委員会での審議の状況は事後的に確認することが不可能な状況となっている（なお、録音の保存の状況は第4章第2節2(2)イで述べたとおりである）。

以上の審議の記録化の状況は、当社において過去の会議体（特に監査等委員会）における議論の内容を確認し、必要があれば過去の審議内容を検証するという実務がほとんど定着していないことを意味しており、かかる状況下で、当該議論に基づく業務執行及び監査の状況を振り返って検証するという機能が十分に働き得るのかは疑問である。

また、監査等委員会と会計監査人との間の協議の場においても、記録が全く作成・保管されておらず、過去の意見交換の内容を事後に検証することができない。そのため、重点監査項目や監査上の主要な検討事項（KAM）に関して、監査等委員会と会計監査人との間でどのような意見交換がなされたかを客観的な資料をもって検証することはできなかった。

以上の記録化の状況は、当社において、検証及び振り返りとそれに基づく改善という、内部統制の基本とされるPDCA(Plan Do Check Action)のうちCとAに相当する部分の実施が不十分であることを疑わせる事情である。

## 第4節 組織風土上の問題

当社は東証プライム上場企業として、財務報告の信頼性を確保するため、高度のコーポレート・ガバナンス体制と内部統制の整備が求められている。これを受けて、当社も「内部統制システムの整備、運用、評価及びその継続的な改善を計画的、効率的に推進し、法令順守の徹底と業務の有効性・効率性及び財務報告の信頼性の確保を図る」とし、「財務の内部統

---

<sup>53</sup> ただし、取締役会メモには、役員の発言は記載されているものの、役職員による報告内容は簡潔な記載にとどまっており、取締役会メモからは報告内容の詳細を確認することはできない。

制システムの整備・運用に関する規程、ルールを定め、これらを適切に運用するとともに、財務報告に係る有効性を継続的に評価し、維持、改善を図っている<sup>54</sup>。当然、株主をはじめとするステークホルダーも、当社がそのような体制整備を実現し、常にその維持、改善を図っているものと信頼している。

他方、当社では2022年案件の調査、2024年案件の社内調査により、架空発注、同一工事内の費目付替、工事間の原価付替などが明らかになった。これを受けて、経営陣からは、断固として不正を許さない旨のメッセージが都度発せられてきた。

ところが、これを受けて実施される再発防止策が、「コンプライアンス意識の向上」などの「精神論」を中心としたものであり、業務フローなど現場業務に踏み込むような再発防止策に踏み込んだものとはならなかったのはこれまでに述べてきたとおりである。また、2022年案件を受けて、「不適正な会計処理の厳禁とコンプライアンスの再徹底について」と題する社長通達が発せられても、地盤事業本部上層部による交際費の不適切使用は改められることがなかった。

これらの状況や、当委員会が実施した当社の役職員に対するヒアリングから浮かび上がるのは、各調査で明らかになった不適切行為を含む地盤改良事業における慣習は、同事業の昔ながらの業務のやり方に不可避免的に伴うものであり、現場を回していくためにはある程度やむを得ないのではないか、そこまで手を付ける必要はないのではないかというような、消極的にこれを容認し、あるいは諦めるようなある種の「空気感」である。

社外取締役を委員に含める形で組成された社内調査委員会の調査報告書は、再発防止策検討のための視点として、「業務フローの見直しの対象及び内容の検討において、それに要するコスト、業務効率性への影響との比較などの考慮要素を踏まえ、当社の現状を踏まえた最適な業務フロー等をどのように構築するか、といった観点で十分な検討が必要になると思われる」とし、再発防止策としての業務フローの見直しも「当社の現状」を踏まえたものにすべきとしているが<sup>55</sup>、これもその空気感の一つの表れのように見えなくもない。また、管理部門が、常識レベルの当たり前の事柄まで手取り足取り指導する必要まではないとしているのも同様である。

そもそも、役員の多くも、かつては同様の現場慣習の中で業務を行ってきた当事者でもあったから、その現場慣習を止めさせる動機に乏しくても不思議ではない。当然、現場の側も、役員自身がかつて同様の現場慣習を容認してきた立場であるとの認識であり、コンプライアンスの遵守を謳う役員の言動の本気度に対して懐疑的な見方を持つ者も存在するであろうし、長年にわたる現場慣習を変更されることは歓迎しないはずである。

しかし、このような空気感の存在こそが、数次にわたる調査を受けての再発防止策に実効性が伴わないことの根本的な原因なのではなかろうか。また、このような空気感の存在こそが、株主をはじめとするステークホルダーからの期待との間の「ギャップ」の根源であり、

---

<sup>54</sup> 2025年6月24日付け当社のコーポレート・ガバナンスに関する報告書より抜粋。

<sup>55</sup> 社内調査委員会報告書公表版 52 頁

社内調査を実施したり、これを受けて再発防止策を策定しても納得や理解を得られない根本的な原因なのではなかろうか。

そうであるとするならば、当社経営陣や、これを監視・監督すべき取締役会は、上記で述べたような空気感とまずもって決別し、聖域なく、東証プライム上場企業として、真の意味で、「内部統制システムの整備、運用、評価およびその継続的な改善を計画的、効率的に推進し、法令順守の徹底と業務の有効性・効率性及び財務報告の信頼性の確保を図る」ことが求められているといえる。

これは、地盤改良事業の業務のあり方に変更を迫るものであり、容易なことではない。しかし、「経営トップのみならず、改めて経営陣が一丸となって業務部門における旧弊な考え方等を一切認めない強い姿勢を、積極的に組織全体に対して今一度示す」「代表取締役社長から、本事案の理解、断固として不正を許さない強いメッセージを、当社グループの全役員及び社員へ向けて発信する」<sup>56</sup>というのであれば、地盤改良事業の業務のあり方に変更を伴う是正措置を講じることも、避けられないものというべきである。

当社が問われているのは、財務会計への影響額の多寡ではなく、財務報告の信頼性を阻害する、以上のような組織風土のあり方であることを認識すべきである。

---

<sup>56</sup> 2025年3月31日付け当社の「社内調査委員会の調査報告書受領及び再発防止策等に関するお知らせ」中の添付資料「再発防止策の概要」

## 第6章 提言

### 第1節 提言の方針

当委員会は、第三者委員会としては異例ではあるが、第2節に述べるとおり踏み込んだ改善策を提言することとした。その理由は、当委員会の委嘱事項に当社がすでに策定し実行している改善策の評価も含まれている点及び当社に不適切行為が近い将来また発生して調査委員会を立ち上げなければならないような事態が起きたならば、株主、投資家やステークホルダーから見放され、当社の信用失墜を招き企業価値が大きく棄損されるリスクがある点にある。そこで、以下では、当社がよりよい改善策を策定・実行できるように、当委員会が重要と考えるポイントを指摘することとした<sup>57</sup>。

### 第2節 具体的な対策の提言

#### 1 企業文化・風土に関する追加的改善策

##### (1) 取り組みの視点

第5章第1節に述べたとおり、地盤改良事業における費目付替行為等はかなり古くから行われており、業界に広く存在していた現場慣習と推認され、それが当社においては現在に至るまで途切れていなかった。また、当委員会の調査で新たに判明した不適切行為の発生している本支店は、東京、千葉、横浜、北関東、東北、北海道、北陸、大阪、中国、九州に及んでおり、不適切行為が全国的に広がっているという状況にある。

第5章第2節で、当委員会は、当社役員自身がかつては同様の現場慣習の中で業務を行ってきた当事者で、現場の側も、役員自身がかつて同様の現場慣習を容認してきた立場であるとの認識があり、長年にわたる現場慣習を変更されることは歓迎したくないといった「空気感」が根深く存在することを指摘した。この空気感が企業文化・風土の一部となっていることが、数次にわたる調査を受けての再発防止策に実効性が伴わないことの根本的な原因であると当委員会では考える。

これを踏まえれば、当社の取締役会及び経営陣は、不適切行為を許容する業界の慣習があった事実及び当社がそのような悪しき慣習から逃れられていない歴史を直視し、当社に存在する「空気感」を一掃して、悪しき業界慣習に決別し、それを根絶し、全従業員が市民として恥ずかしくない行動をとるという企業文化を確立するという視点をもって、再発防止策を策定し着実に実行するということに取り組まなければならない。

##### (2) 追加の再発防止策の提言

社内調査委員会報告書の指摘をうけて、当社は企業文化・風土の改善に関し以下の再発防止策を策定している。

---

<sup>57</sup> もとより、当委員会の提言が当社の改善策を完全に拘束するものではない。改善策を策定し実行するのはあくまで取締役会及び経営陣の役割であり、検討の過程でより適切と当社が考える改善策があるならば、それを策定し実行すべきである。

- ① 経営トップによる不正を許容しない宣言
- ② 人員配置等の見直しや人事交流などによる組織の固定化と活性化
- ③ 原価管理、購買のルールの改善と心理的安全性に係る教育研修の実施
- ④ コンプライアンスマニュアル等の見直しと、2024 年案件に係る教育研修の実施
- ⑤ 風土・業務改革委員会の設置による社内意見等の取り込みと各種施策の実施、企業・職業倫理の浸透と風通しの良い組織風土の醸成

そこで、当委員会は、原因分析を踏まえて、以下のとおりの追加的改善策が策定・実行されるべきであると考えます。

#### ア 取締役会及び経営陣の企業文化・風土改革への取り組みの強化

最も重要かつ難易度が高いのは企業文化・風土の改善であることに鑑み、取締役会及び経営陣が不適切行為の発生が及ぼす当社への重大なリスクをしっかりと認識し、以下のような要点を押さえつつ、不退転の決意をもって、企業文化・風土の改革に取り組むことが強く求められる。

第一に、2022 年案件も 2024 年案件も、現場のコンプライアンスの問題だけでなく、交際費の不適切な使用にみられるように経営陣・上級管理職にも緩みがあったことが要因となっていることを認識する必要がある。また、当委員会が実施したアンケート調査において、コンプライアンス違反を発見した場合、直ぐに上司や企業倫理ヘルプライン等に報告・相談することができると感じるとの回答（回答総数は 949 件）が 624 件（67.17%）である一方で、感じないとの回答も 305 件（32.83%）となっており、また、コンプライアンス違反の隠蔽を指示・示唆されたことがあるとの回答が 28 件（3.01%）、コンプライアンス違反を指摘した際、報復や不利益を被ったことがあるとの回答が 16 件（1.72%）となっている。当社の 3 分の 1 の役職員は、上司のコンプライアンス遵守に対する姿勢を疑っている状況が明らかになっている。経営陣・上級管理者は、現場に厳格な倫理観を求める前に、襟を正し、不適切行為からの決別の決意とコンプライアンスに対する本気度を、自ら示すことが必要である。

第二に、本調査で発見された事案以外に、不適切な交際費の使用は事業の区別なく広く当社の中に広がっていた可能性がある。不適切行為の蔓延だけでない不適切な交際費の使用の広がり、当社の企業文化・風土の改革が最重要な課題であることを一層明らかにしたといえる。したがって、2024 年案件に対する改善策として、当社が行った代表取締役社長と各事業本部長の不正決別宣言の発出だけでは足りないといえるであろう。全社的課題として企業文化・風土の改革を再度全役職員が認識する必要がある、地盤改良事業以外の事業部門が他人事ととらえないように、適切に諸施策を立案し実施していくことが必要である。

第三に、取締役会は企業文化・風土改革が経営の最優先事項であることを認識し、取締役会自らがこれにコミットしなければならない。そのために、取締役会が不正に決別する宣言を行い企業文化・風土改革を最重要課題として取り組む旨を決議し、またその実行部隊であ

る風土・業務改革委員会を取締役会の諮問委員会に格上げし、その内容と活動を継続的にモニタリングすべきである。

## イ 現場を支援する態勢の構築

アに関連するが、地盤改良事業の現場の従業員と管理部門との距離が遠いことが、当社の再発防止策が十分効果を発揮しない要因となっている。現場と管理部門の距離が遠い企業風土を改める諸施策を立案・実施すべきである。

現場の従業員は過酷な労働環境に身をおいている。中でも工事所長は「安全確保」から始まる重い管理責任を負担し、複数の現場をもち日々その業務を処理することに追われている。家族からも離れて、現場に近いビジネスホテル等に泊まりながら全国を転々としている。社内の人間関係も、近年では上下の関係も希薄になり、職場において孤独になりがちである。

工事の損益管理の面では、多数の従業員が粗利益率の変動を一定の範囲に収めなければならないという予算管理のプレッシャーを感じていることがアンケート調査から明らかである。管理部門で実施されている改善策については、現場の従業員が負担感を強く感じていることが窺われる。

他方において、工事所長に対する支援体制は限定されている。工事所長の直属の上司であり、業務の悩みを相談する相手である工事部課長との接触は、頻繁ではない。また、当委員会の調査では、管理本部所属の管理部門が工事所長の業務上の悩みや不安を解消し支援しているという様子はあまりうかがわれない。管理部門のヒアリングからは、2022 年案件及び 2024 年案件を踏まえ、不適切行為が発生するのは個人の倫理観や資質の問題ととらえる見方が多かった。現場向けのマニュアルに関して、ある管理職がヒアリングにおいて「なんでそこまで手取り足取りやらなければいけないのか」という意見があったと述べた。これは、現場に対する管理部門の冷やかな見方を象徴している。管理部門の従業員は途中入社の方が多く、現場に出た経験がほぼない。また現場の従業員との接触も少なく、厳しい現場の実情も悩みも実感を持って理解できる環境にはない。両者のコミュニケーションには明らかに課題があり、このような状況が、「すべての不適切行為は現場従業員の倫理観の問題」というスタンスに導いていないかが懸念される。

現場の従業員と管理部門の従業員の意識の断絶を埋め、一体感を醸成する諸施策を検討すべきである。

## 2 ガバナンスに関する追加的改善策

### (1) 取締役会の機能不全の改善

当委員会の調査で明らかになっているとおり、取締役会の再発防止策の策定への関与、実施状況のモニタリング及び効果検証は不十分で、これらに関し、取締役会は機能不全の状況にある。とりわけ、このプロセスをリードしていくことが期待される社外取締役は、策定時における総論的発言はしている様子が見れるが、他方で、策定後は取締役会でこれに関する

発言がほとんどないようにつながれる<sup>58</sup>。そこで、以下のような改善策を策定・実行すべきである。

#### ア 再発防止策の妥当性・実行可能性の検討

取締役会は、当委員会の指摘を踏まえ、現状の再発防止策の妥当性・実行可能性を内容にまで踏み込んで十分議論すべきである。特に、2022 年調査に対する再発防止策のうち、文書化は一部実施されていなかった。これは内部統制の構築が不十分であったということを意味する。後に述べる監査部の脆弱性も内部統制構築の問題である。そして、内部統制構築に責任があるのは取締役であり、取締役会がその責務を果たしていなかったということである。この点について各取締役及び取締役会は認識を新たにして、内部統制構築に関するその職責をはたすべきである。

#### イ 進捗状況の報告頻度の向上と精査及び検証の実施

取締役会に対する再発防止策の実施状況の報告が稀である現状を改善し、当面の間は毎月執行側から報告をあげさせ、また、現場からの情報収集に努めるべきである。また、改善策の効果があらわれているかという検証を行うべきであるから、それを行うのに十分な資料を執行側に提出させ検討すべきである。

例えば、風土・業務改革委員会はアンケート調査を実施しているが、このようなアンケート調査は年単位で継続して行われるべきであるし、またその結果は詳細なデータとともに取締役会に報告され議論されるべきである。

また、監査部の監査の結果については、監査報告を必ず取締役会に適時に報告させ、監査部の監査結果にも目を光らせるべきである。

以上のような報告等を前提に、取締役会における検証がなされて再発防止策の効果が評価されれば、再発防止策をさらにアップデートして実施できるようになる。ここまで行って、初めて PDCA のサイクルが実現し、PDCA のサイクルを回してこそ取締役会は効果的な監督を果たしているといえる。取締役会はそれを目標として監督責任を果たすべきである。

#### ウ 指名ガバナンスの機能不全の改善

指名ガバナンスに関し、指名・報酬諮問等委員会は複数の候補者を選び最終候補者を絞っていくというプロセスを経ずに、社長が提案する取締役候補者案のみを検討対象としており、また提案についてはほとんど議論がなされていないまま承認され、取締役会に候補者の議案が上程されている。

---

<sup>58</sup> 取締役会議事録に議事の過程が記載されていないため当委員会の検証はできないが、他方、役員のヒアリングからは策定された改善策の実施状況のフォローアップの議論はほとんどなかったと認定せざるをえない。

監査等委員候補者については、会計リスクが現実化した 2022 年案件発覚後の常勤監査等委員の任期満了にともなう監査等委員選任の際、少なくとも監査及び会計に知見を有する人物を監査等委員に選任し体制を強化すべき状況にあった。

上記に述べたとおりの当社の実務では、指名・報酬諮問等委員会が複数の候補者から絞り込んでいくというプロセスがとられておらず、また知見・経験という観点からその時々当社のリスクの状況に応じてリスク対応が可能な適任者を選ぶということも実行されていないことから、指名ガバナンスの目的の達成は困難である。このような建付け・運用を見直したうえで、指名・報酬諮問等委員会が適切なプロセスを踏んで取締役候補者を選出する実務を確立すべきである。

具体的には、一ポストについて複数名の候補者を提案する形式とすることなど、候補者の絞り込みのための手順を社内規定に盛り込むこと等を検討すべきである。

また、指名・報酬諮問委員会は取締役会の諮問機関であるから、その建付け・運用については取締役会に最終的な責任がある。取締役会は、指名ガバナンスが形骸化している現状を改善すべきである。

## エ 取締役会議事録の改善

当委員会では取締役会議事録や現在残っている録音データや取締役会メモを調査した。これは取締役会議事録には議論の経過が記録されておらず、録音データ等にもあつたが、審議の経過の検証ができない状況であった。会社法の議事録に関する定めは検証可能な記録を残すことにあるが、当社ではそれができていない。係る状況は直ちに改善すべきである。

## (2) 監査等委員会の機能不全の改善

### ア 監査等委員会の権限の適切な行使

監査等委員会は監査部が脆弱であることを認識していたのであるから、監査等委員会で正式に決議して執行側に意見具申することは可能でありすべきであったと考えられる。まず代表取締役社長に監査等委員会の決議をもって増員の実施を要求し、それにより代表取締役社長が迅速に動かない又は社長が指示を出していても増員のプロセスが何等かの理由で進んでいない時は、その状況を把握して採用を急がせるよう要求することもできるのである。

また、監査等委員会は、監査意見において、内部統制システムの整備状況の監査に関する意見としてこれを指摘することも可能であった<sup>59</sup>。

---

<sup>59</sup> さらに、監査等委員は、監査等委員会の監査報告の内容が自らの意見と異なる場合には、その意見を付記することができるので、他の監査等委員の賛同が得られず監査部の脆弱性が監査報告に指摘されないこととなっても、この監査等委員が監査部の増員にむけたアクションをとることができることも指摘しておきたい（会社法施行規則第 130 条の 2 第 1 項参照）。

以上のように監査等委員会には、黙って現状を見ているのではなく積極的に是正を働きかける法的な手段が備わっているのである。

経営陣も監査部の脆弱性を認識していたが、全般的な人材難の中で社内における登用が難しい状況に直面し対応が遅れていた状況であった。であるならば、監査等委員会が上記のような対応により、経営陣の対応を一層促進することが期待できるわけであるから、躊躇せず権限行使を適切に行うべきである。

## イ 監査等委員会の体制強化と監査の早急な実施

今の監査部の状況で監査等委員会モデルを実行すれば、監査等委員会は機能不全の状態が続く。脆弱な監査部が監査等委員会事務局となっていて、さらに常勤監査等委員が一人しかいない状況を改善しない限り、監査等委員会の機能を回復することは困難である。

そこで、例えば、常勤監査等委員の増員や、監査部・総務部で構成される事務局体制の増強拡充、外部の監査支援サービスの利用といった方策を実施して、監査等委員会の体制を強化して、より多数の現場の監査を監査部とともに早急に実行することを検討すべきである。この他にも、常勤監査等委員だけでなく、非常勤の監査等委員も適切に監査業務を分担して実行することも検討に値するであろう。この方法は監査等委員会モデルの監査の手法とは離れるが、現在の状況下ではモデルにこだわることなく柔軟に対応することを考えるべきであろう。また、これらの諸施策を実行するための予算を、監査等委員会は確保すべきである。

## ウ 監査等委員会議事録の改善

取締役会議事録と同様に、監査等委員会議事録には議論の経過が記録されておらず、審議の経過の検証ができない状況である。係る状況は直ちに改善すべきである。

## 3 内部統制に関する追加的改善策

### (1)「情報と伝達」の強化

2024 年 12 月に始まった東京国税局の税務調査で国際部所轄の海外工事における過少申告の疑いが指摘されたことが、財務部から管理本部長に直ちに報告されず、その結果、代表取締役社長、リスク管理委員会、社外取締役及び監査等委員に速やかに報告されず、かつ、社内調査委員会にも伝達されていなかった事実が、当委員会の調査で明らかになっている。当委員会では過少申告自体は不適切行為とは言えないが、一方で税務調査におけるかかる重大な指摘を報告しなかったことは、コンプライアンス違反の事象につき直ちに報告すべき旨を義務付けるコンプライアンスマニュアルに背く不適切行為であると認定している。このような事態は、単なるコンプライアンス違反というだけでなく、本来判断すべき責任ある上位部署が認識しないまま対応がなされないという内部統制の機能不全を導く大きなリスクをはらむ。

また、2022 年案件の再発防止策として掲げられていた「付替伝票起票時のルール of 文書化」や「発注手続に関する不正チェック手法 of 明文化」が、関連部署のコンセンサスが形成されないこと等を原因として実行されなかったことも、「情報と伝達」を徹底すれば防止できた事象であった。

経営陣は重要な情報はすべてに上位者に迅速に報告されるように、また、組織内で情報と伝達が確実に実行されるように指示し、これを徹底すべきである。

## **(2) 内部監査体制の強化**

監査部の人員の増強が必要であることは上級役員が認識していたが、社内の人材育成が難しく、社外に人を求めなければならない状況があったことが認められる。しかしながら、早急に人員を増強できるように当社が行動をしていたと認めるに足る証拠は見当たらなかった。当社においては監査部の人員の増強はまったなしである。当委員会の調査中も監査部が不適切行為を発見したことは、内部監査の活動の浸透が不適切行為の発見統制に極めて重要であることを証明している。取締役会及び経営陣は、監査部の人員確保を優先的な課題として実現すべく注力すべきである。

## **(3) 損益管理に関する追加的改善策**

### **ア 個別原価管理の意義の明確化**

第 5 章第 1 節に述べたとおり、当社地盤改良事業においては、工事毎の粗利益率を所定の範囲に収めること自体が目的化してしまっている実態があるため、これを実現するための原価付替が行われ、結果的に個別原価管理を瓦解させてしまっている。個別原価管理の意義は地盤改良事業全体の利益を確保する点にあり、すべての個別の工事の粗利益率を一定の範囲に収めることを目的としていないということを明確化する必要がある。そして、粗利益率の逸脱が、必ずしも作業所長にのみ責任が帰するものではないことを踏まえ、個別原価管理での粗利益率の逸脱も受容することを現場所長にこれまで以上に周知徹底すべきである。また、逸脱時の説明を求める場合があるにしても、その説明を忌避したくなるような重い負担となるような方法にならぬよう説明の手続を簡素化する（書類作成の DX 化も含む）等の改善を検討すべきである。

### **イ 機械の修理費を個別工事現場が負担するという枠組みの見直し**

機械センターが、現場で使用する機械の修理費を個別の工事現場に請求を行うという現在の仕組みが、原価付替等の要因になってしまっている実態は、第 4 章第 1 節 3 で述べたとおりである。機械センターがいわば工事現場の利益の調整弁となっているのは、このような枠組みが維持されているからである。そもそも、現場で使用する機械が故障することは不可避であり、また、いつどこで故障が発生するかの予想は不可能であるから、個別の現場でいちいち予算化して個別原価管理に入れる必要があるのか疑問であり、その補修費用は全

地盤改良事業に共通する経費として予算化することも検討されてよいはずである。また、機械センターはすでに当社の一管理部門であり利益を出さなければならない部門である必然性はないし、機械の管理・補修修理等の業務に書類上の請求を工事現場に行う請求業務を付加する必要も乏しいのではないかと考えられる。他方においてこのような枠組みがもたらすプラス面は明確ではない。したがって、現行の枠組みの見直しを検討すべきである。

#### ウ 特定の工事と紐づかない費用の一般管理費化

工事が終了した後、次の工事が開始されるまでに発生した連絡車用の燃料や、現場事務所や複数の現場で使用する備品など、特定の個別工事との紐づきがあいまいな経費の処理方法が明確でない費用が存在し、これを特定の工事に紐づけるため、利益の出る工事に付替が行われる要因となっている。このような費用について、作業所長らが一般管理費による支出を容易にできるよう、制度を確立・明確化すべきである。

#### (4) 交際費に関する改善策

交際費の不適切使用による社内懇親が不適切行為を誘引する要因になっており、また、上位者も交際費の不適切使用に関与していた。また、当委員会の調査で発見したもの以外にも多数の同種事案がある可能性が高い。この事実を経営陣は重く受け止めるべきであることはすでに述べた通りである。その上で以下の改善策を検討すべきである。

#### ア 社内規程による社内懇親費用の位置づけと手続の明確化

当社において社内懇親の費用が交際費として認められてきた慣習があったことは、社内懇親の必要性を認め、一定範囲で経費として認め個人負担を軽くするという意図があったことは想像に難くない。実際、社内懇親は社内のコミュニケーションを図る上で有用であろう。しかし、そうであるならば、社内規程において、社内懇親の位置づけを明確化し、どのような場合に催せるのか、どの範囲でどの程度の予算まで認めるのか、費用の費目はどうするのか（交際費か、一般管理費か又は福利厚生費か）、その際の申請手続はどうすべきか、という点について明確化し社内規程を定めるべきである。また社内懇親の位置づけと手続の検討にあわせて、社外の取引先等の交際費についても、不正利用を防止するための手続の見直しを行うべきである。

#### イ 工事原価としての交際費の営業部課による不適切な使用の牽制

現場所長に対して現場交際費の利用を抑止するような明示・黙示の指示・要請、現場交際費を利用する現場を選択する際における若手所長の現場の狙い撃ち、同席していない現場所長や取引先の虚偽記載報告、現場交際費の残高を把握するための管理部に対するリスト作成依頼などが当委員会の調査で明らかとなっている。当社はこのような行為を禁止すべきである。また、工事原価としての交際費について、営業部課による使用を認めるのであれ

ば、原価個別管理に責任を負う工事所長と、その上位者である工事部課長による統制や牽制を強めるための方策を導入し、交際費の使用による工事原価の上振れについては、営業部課に一定の責任を負わせることとすべきである。

#### ウ 役員を含む上位者及び管理職に対する研修の実施

以上の改善策の実施に加え、部門の別なく、役員を含む上位者及び管理職に対して、交際費の不適切使用が不適切行為を誘引する要因になっていた事情及び上記改善策により構築されるであろう交際費の新たな枠組みを理解させるための研修を実施すべきである。

### (5) 地盤改良事業の工事所長等に対する教育等

#### ア 会計・事務処理の明確化とマニュアルの作成及び教育

地盤改良事業の作業員が把握しておくべき会計・事務処理を明確化して確立し、発注・支払業務に関し、工事所長がなすべき業務内容をわかりやすくかつ現場の実情を踏まえて整理した規程類を整備し、作業所長が日常的にこれらの規程類を参照して業務にあたれるように整備すべきである。また、同様に管理者向けのマニュアルの整備も検討することも考えられるであろう。

#### イ 工事所長等への教育体制の見直し

上記のマニュアル整備に加え、それを周知する研修・指導を実施する体制を構築すべきである。その際、適切な会計・事務処理がなぜ重要なのかという点をきちんと植え付けるよう研修教材を今一度見直すべきである。適正な事務・会計処理の重要性に対する認識を高めることで、不適切行為の心理的な誘引を抑止することが重要である。また、工事部課長や営業部課長などの管理職に対しても、同様の改善は必要であろう。

研修については、当社では研修の出席者の記録が完全に取り上げられているが、研修の効果があつたのかどうかの測定を行うためのテスト等のフォローアップ体制が欠けている。企業内の研修方法も対面、CBT、映像配信など多様化しているので、実施方法とフォローアップ体制の構築を検討すべきである。

#### ウ 注文書の承認申請手続の明確化・容易化等

注文書の承認に関する着眼点と責任の所在を明確化すべきである。また「手続が面倒」という不適切行為の動機の対策として、DX化による申請手続の容易化を検討すべきである。

また、作業所における決裁手続では、事務スタッフが現場所長の指示により不適切行為に関与していた事実に鑑み、作業所に対する管理部門の事後統制を強化する方策を検討すべきである。

## エ 違反に対する厳正な対処

以上の諸改善策を実施するとともに、規程違反に対しては厳正に対処することを周知すべきである。

## オ 協力業者に関する対応

社内調査委員会報告書の提言する協力業者対応策（要求拒絶と、通報を行うことを要請等）<sup>60</sup>に加え、契約書等において、これに応じた場合には、取引を停止したり、契約を解除する旨の条項を契約に導入すべきである。また協力業者には、係る条項が不適切行為を抑止するという意味で重要であることを丁寧に説明し、理解を得るように努力すべきである。

以 上

---

<sup>60</sup> 社内調査委員会報告書公表版 56 頁

## 別紙1 デジタル・フォレンジック調査の概要

### 1 調査目的

当委員会の委託を受けた株式会社 foxcale（以下「foxcale」という）は、不適切行為の調査及び当委員会の必要とする調査を実施するため、デジタル・フォレンジック調査を行った。

### 2 調査手法

#### (1) 電子データの保全・解析・レビューの概要

当社は役職員に対して PC 及びスマートフォンを貸与しており、foxcale は一部の調査対象者については、会社が貸与している PC 及びスマートフォンを保全した。

また、当社は 2018 年 8 月からメールシステムとして Gmail を利用しており、チャットシステムとして Google チャットを利用している<sup>1</sup>。Gmail データ及び Google チャットデータは、Google Workspace の Google Vault を利用して 2018 年 8 月から取得が可能であるが、Google Vault の利用開始は 2025 年 1 月以降であり、削除データに関しては、2025 年 1 月以降にユーザーが削除したデータのみを保持している。一方、当社はメールアーカイブサービスである HENNGE One を利用しており、同サービスのサーバ上に保全日から起算して過去 1 年分の削除データも含むメールデータが保管されている。そのため、foxcale は、削除データの網羅的保全の観点から、当社が Google Vault からダウンロードした調査対象者のメールデータ及び Google チャットデータ受領するとともに、HENNGE One からダウンロードしたメールデータも受領した<sup>2</sup>。Gmail データ及び Google チャットデータの受領については、調査上の必要に応じて 2025 年 8 月 21 日から 2025 年 11 月 5 日までの間に段階的に実施した。従って、調査対象者のデータの始期はメールシステムの利用開始時期である 2018 年 8 月であり、終期は保全日であるため、最長で 2025 年 11 月 5 日までの期間が調査対象となっている。

保全したデータについては、当委員会が調査上の有効性を考慮の上で、データ解析及びレビューの対象を決定した。

保全又は受領したデバイス及び電子データの概要、解析及びレビューの対象は以下のとおりである。

#### ① 協力会社ドメイン

---

<sup>1</sup> ダウンロードの際に始期の指定なく取得したデータには 2018 年 7 月のデータが一部混在しているが、調査上重要な影響はない。

<sup>2</sup> 当社が Google Vault を導入する前にユーザーがメールデータを削除していた場合、保全日から記載して過去 1 年の削除データは HENNGE One のサーバに保管されているため、2025 年 1 月以前のおよそ半年程度の削除データは HENNGE One から取得可能である。

社内調査の調査結果において、調査対象者が協力業者の協力を得て不適切行為を実行していたことが明らかになっている点を考慮し、当委員会は当社の全役職員のメールアドレスから特定の協力業者のドメインを含むGmailデータを調査するものとした。協力業者の選定にあたっては、社内調査において既に不適切行為に協力していたとされる協力業者に加え、当委員会による分析の結果、協力業者向けの作業所裁決による発注の金額規模、発注件数、及び発注額の平均が類似している協力業者を一定の前提を置いて選定した。これらのデータについては、当社がGoogle Workspace 及びHENNGE One からダウンロードしたデータをfoxscaleが受領し、解析及びレビューを行った。概要は下表のとおりである。

[illegible]

## ② 社内調査の調査対象者

社内調査における調査対象者については、社内調査において保全したデータを foxcale が保持しており、このデータを利用した。一方、社内調査における保全時点から当委員会設置までの期間におけるデータは保全対象となっていないため、差分の Gmail データ及び Google チャットデータは当社が Google Workspace 及び HENNGE One からダウンロードしたデータを foxcale が受領した。また、調査対象者の PC がリプレイスされているなどの事情がある場合、該当の PC 及びスマートフォンについては foxcale が保全した。概要は下表のとおりである。

なお、PC 及びスマートフォンについては、社内調査において重要なデータが発見されていないことを考慮し、当委員会では解析・レビューの対象としていない。

対象者	保全対象	保全時点	解析・レビュー
●●	ラップトップ PC	社内調査	
	スマートフォン	同上	
	Gmail データ	社内調査及び差分については当委員会	○
	Google チャットデータ	同上	○
●●	ラップトップ PC	社内調査	
	スマートフォン	同上	
	Gmail データ	社内調査及び差分については当委員会	○
	Google チャットデータ	同上	○
●●	ラップトップ PC①	社内調査	
	ラップトップ PC②	当委員会	
	スマートフォン	社内調査及び当委員会 (同一機器を再保全)	
	Gmail データ	社内調査及び差分については当委員会	○
	Google チャットデータ	同上	○

## ③ 当委員会の調査対象者

当委員会は、調査上必要な範囲で、以下の調査対象者のデータを保全し、解析・レビューを行った。調査対象者の選定にあたっては、社内調査において不適切行為を実行していたとされる人物及びその上席者を選定し、次に上述①の調査の結果、不適切行為を実行していたことが判明した人物を選定し、また、調査上の影響を考慮し、取締役及び執行役員

の間のやり取り等を調査対象とした上で、最終的に必要な範囲で拡張するものとした。概要は下表のとおりである。

[illegible]



●●				○	○	○	○
●●				○	○	○	○
●●				○	○	○	○
●●				○	○	○	○
●●				○	○	○	○
●●				○	○	○	○
●●				○	○	○	○
●●				○	○	○	○

## (2) Gmail データ、ドキュメントデータ及び Google チャットデータの調査概要

メールサーバから保全された Gmail データ、ドキュメントデータ及び Google チャットデータについては、専用ソフトウェアにてデータベース化処理を施した上で、調査用レビュープラットフォームである「foxcope-DI」へのアップロード作業を行った。

「foxcope-DI」にアップロードしたデータに対して、当委員会が設定したキーワード等を用いて絞り込みを行い、その結果得られたデータのレビューを行った。レビュー数については以下のとおりである。

No	レビュー対象データ	レビュー数
1	Gmail データ及びドキュメントデータ	51,910
2	Google チャットデータ	94
合計		52,004

レビュー体制については、当委員会が策定したレビュープロトコル（レビューアー向け指示書）に従って、foxscale による一次レビューを実施した。一次レビューにおいて重要と判断されたデータ 347 件を対象として、当委員会による二次レビューを実施した。当委員会によるレビューの結果、詳細検討が必要とされたデータについては、当委員会によりヒアリング等の追加調査が行われた。

また、上記キーワード等を用いたレビューに加え、当委員会は必要に応じてレビュープラットフォーム全体からドキュメントのレビューを実施し、得られたデータに対し、必要に応じてヒアリング等の追加調査を実施した。

以 上

## 別紙2 匿名アンケートの分析

### 【役職員アンケートの実施概要】

当委員会は、本件と同様又は類似の不適切行為が行われてきた原因分析（企業風土や業界慣行も含む）や再発防止策を検討する目的で、2025年9月12日時点で当社及び株式会社ソイルテクニカに在籍していた全ての役職員（以下「対象者」という）を対象として、下記の要領により、役職員アンケートを実施した。

調査方法：	2025年9月12日に、対象者に対して電子メールを送付し、オンライン方式の所定のアンケートシステムで回答を求めた。
回答方法：	匿名
回答期間：	2025年9月12日から2025年9月19日
対象者：	合計1,024名
回答者数：	合計995名（回答率約97.1%）

### 【集計の方式】

- Yes/No(ある／ない、感じる／感じない)の2択の質問への回答は、回答件数及び割合をまとめて、一覧表とした。％は小数点以下第2位、第3位以下は表示しない。
- 複数選択制の質問への回答状況は、回答件数のみ、一覧表とした。
- 具体的な記載を求める質問についての集計は記載していない。

<質問 1 工事現場の所長の経験>

あなたは、これまでに工事現場の所長（以下「工事所長」といいます。）や担当者として、工事現場で勤務した経験がありますか。	件数	割合
① 地盤改良事業で工事所長等の経験がある	210	21.19%
② 土木事業等の地盤改良事業以外で工事所長等の経験がある	172	17.36%
③ ない	609	61.45%
合計	991	

<質問 2 地盤改良工事での架空・水増発注について>

(1) 地盤改良工事の工事所長や現場担当者として勤務をしていた際に、現場作業員等に対してビールやジュース等の飲料その他品物の差入れをしたことや、差入れ等が必要になったことはありますか。	件数	割合
① ある	117	55.71%
② ない	93	44.29%
合計	210	

(2) (1)で①現場作業員に対して飲料等の差入れをしたこと等があると回答された場合、その費用（ないし品物）はどのようにして工面しましたか	件数
① 工事現場の労務管理費や交際費として、正規に処理した	46
② 同一工事内で、協力会社から飲料等の納品を受けた上で、これとは異なる名目（工材や備品等）で当社に架空請求をさせ、工事原価として処理をしたことがある	12
③ 同一工事内で、協力会社に架空・水増請求を指示し、当社が協力会社に支払った代金の一部を自身に還流させ（キックバックを受け）、飲料等の費用に充てたことがある	1
④ 別の現場で利益が確保できた際に、別の現場で協力会社に架空・水増発注をして、その代金を協力会社にプールさせておき、そのプール金で領収書を買取ってもらって、飲料等の費用に充てたことがある	3
⑤ 自腹を切ったことがある	29
⑥ その他（具体的に）	39

【分析】

合計 130 件の回答のうち、工事現場の労務管理費や交際費として正規に処理したとの回答は 46 件（35%）に留まった。自腹を切ったとの回答 29 件（22%）を除いても、その余の 55 件（42%）は、同一工事内の費目付替やプール金、領収書の買取り等の不適切な処理をしたとの回答であった。

その他として注目すべき回答として、次のような回答があった。

- ・ホームセンター等にて飲料水等を購入し、領収証を現場必要備品名にて処理。
- ・以前は領収書の添付が総額のみ（8,000 円以下）のため、少量の場合、領収書の処理時に費目替えで処理していた。

・上長の指示で、領収書を X 社に送っていた（どのように処理していたのは、知らないです。）。

(5)現場作業員への差入れ以外に、業務上発生した費用につき、正規の処理ができずに困ったことはありましたか。	件数	割合
① ある	25	12.25%
② ない	179	87.75%
合計	204	

【分析】

合計 204 件の回答のうち、困ったことがあるとの回答は 25 件（12.25%）であった。

(7) (5)で①正規の処理ができずに困ったことがあると回答された場合、その費用をどのように工面されましたか	件数
① 経理担当に説明をするなどし、正規に処理した	0
② 同じ工事内で、協力会社実際に納品を受けた品物と異なる名目で請求させ、費目の付け替えによって補填したことがある	4
③ 同一工事内で、協力会社に架空・水増請求を指示し、当社が協力会社に支払った代金の一部を自身に還流させ（キックバックを受け）、当該費用に充てたことがある	0
④ 利益が確保できた別の現場で協力会社に架空・水増発注をし、支払代金を協力会社にプールさせておき、そのプール金で領収書を買取ってもらって、当該費用に充てたことがある	0
⑤ 自腹を切ったことがある	17
⑥ その他（具体的に）	8

【分析】

合計 29 件の回答のうち、自腹を切ったとの回答が 17 件（58%）で、費目付替による補填との回答が 4 件であったほか、その他に「交通費等で精算した」、「現場所長に領収書を渡した」、「工事課長に一任した」、「費用の付替えで処理をしたが、その際に業者に水増し請求分を支払った」との回答がみられ、そうした正規の処理でない回答の合計は 29 件に及んだ。

そのような処理をした時期については、「平成 20 年より前」、「9 年ほど前」、「5 年前頃」等があり、広い時期にわたって不適切行為が行われていた状況がうかがえる。

(10) 工事が、当初想定した利益を上回りそうな場合に、その予算を、逆に利益が当初の想定を下回りそうな工事に転用したいと考えたことはありますか。	件数	割合
① ある	21	10.34%
② ない	182	89.66%
合計	203	

【分析】

合計 203 件の回答のうち、転用したいと考えたことがあるとの回答は 21 件（10.34%）であった。

(11) (10)で①あると回答された場合、その理由は何ですか。	件数	割合
① 予算と実績の乖離が大きいと人事評価が悪くなるから	2	8.00%
② 予算と実績が乖離した理由をそれぞれ説明するのが面倒だから	10	40.00%
③ その他（具体的に）	13	52.00%
合計	25	

【分析】

転用したいと考えた理由の回答は、合計 25 件あった。その理由で注目すべき回答として以下のようなものがある。

- ・次の現場が決まるまで時間がかかりそうので使える経費が無いことが予想された。
- ・予算と実績の乖離に対し上司への説明が大変になるため
- ・次回の工事の予算に余裕ができると思うから
- ・隣接工事で利益率に差があったりマイナス項目の対処
- ・会社に入社した当時（作成者注：38 年前）から、費用の付替え等は上司も行っていたため、自分も行ってしまった。
- ・今回の事象が発生するまでは、作業所個別の利益で課税されると教わっておらず、会社全体の総利益に対し課税されるものと認識しており、NET 審査時の想定粗利と工事完了後の粗利が乖離するのを避けたいのは単に会社の規則的なもの及び NET 審査の制度が甘いと言われない為の理由ととらえていた。

(12) (10)で①あると回答された場合、実際に、ある現場の予算を別の現場の予算を転用したことはありますか。	件数	割合
① ある	13	52.00%
② ない	12	48.00%
合計	25	

合計 25 件の回答のうち、「ある」との回答は 13 件（52.00%）であった。

(15) 私的に流用するために、協力会社に、架空・水増発注を行い、現金や商品券等の金品を受領したことはありますか。	件数	割合
① ある	5	2.49%
② ない	196	97.51%
合計	201	

【分析】

合計 201 件の回答のうち、私的流用のために、架空・水増発注を行い、現金や商品券等の金品を受領したことがあるとの回答は 5 件（2.49%）であった。

<質問3 土木工事等での架空・水増発注について>

(1) 地盤改良事業以外の土木工事等で工事所長や現場担当者として勤務をしていた際に、現場作業員等に対してビールやジュース等の飲料その他品物の差入れをしたことや、差入れ等が必要になったことはありますか。	件数	割合
① ある	100	57.80%
② ない	73	42.20%
合計	173	

【分析】

合計 173 件の回答のうち、地盤改良事業以外の土木工事等で現場作業員等に対してビールやジュース等の飲料その他品物の差入れをしたことや、差入れ等が必要になったことがあるとの回答は 100 件（57.80%）であった。

この割合は、上記質問 2 (1) の地盤改良における「ある」の割合（55.71%）と大きく離れるものではない。

(2) (1)で①現場作業員に対して飲料等の差入れをしたこと等があると回答された場合、その費用（ないし品物）はどのようにして工面しましたか（複数回答可）。	件数
① 工事現場の労務管理費や交際費として、正規に処理した	57
② 同一工事内で、協力会社から飲料等の納品を受けた上で、これとは異なる名目（工材や備品等）で当社に架空請求をさせ、工事原価として処理をしたことがある	1
③ 同一工事内で、協力会社に架空・水増請求を指示し、当社が協力会社に支払った代金の一部を自身に還流させ（キックバックを受け）、飲料等の費用に充てたことがある	1
④ 別の現場で利益が確保できた際に、別の現場で協力会社に架空・水増発注をして、その代金を協力会社にプールさせておき、そのプール金で領収書を買取ってもらって、飲料等の費用に充てたことがある	0
⑤ 自腹を切ったことがある	60
⑥ その他（具体的に）	25

【分析】

合計 144 件の回答のうち、正規に処理したとの回答が 57 件であった。他方、自腹を切ったことがあるとの回答が 60 件、さらに、同一工事内の費目付替がそれぞれ 1 件であった。ただし、具体的な時期・行為等の申告はなく、調査を実施するに必要な情報はなかった。

その他の回答としては、雑費、労務管理費、安全費等の回答が多数であった。

(5) 現場作業員への差入れ以外に、業務上発生した費用につき、正規の処理ができずに困ったことはありましたか。	件数	割合
① ある	10	5.81%
② ない	162	94.19%
合計	172	

【分析】

合計 172 件の回答のうち、困ったことがあるとの回答は 10 件（5.81%）であった。

この割合は、上記質問 2 (5) の地盤改良における「ある」の割合（12.25%）よりは小さいものとなっている。

(7) (5)で①正規の処理ができずに困ったことがあると回答された場合、その費用をどのように工面されましたか（複数回答可）。	件数
① 経理担当に説明をするなどして、正規に処理した	2
② 同じ工事内で、協力会社実際に納品を受けた品物と異なる名目で請求させ、費目の付け替えによって補填したことがある	1
③ 同一工事内で、協力会社に架空・水増請求を指示し、当社が協力会社に支払った代金の一部を自身に還流させ（キックバックを受け）、当該費用に充てたことがある	1
④ 利益が確保できた別の現場で協力会社に架空・水増発注をし、支払代金を協力会社にプールさせておき、そのプール金で領収書を買取ってもらって、当該費用に充てたことがある	1
⑤ 自腹を切ったことがある	4
⑥ その他（具体的に）	4

【分析】

合計 13 件の回答のうち、自腹を切ったとの回答が 4 件（30%）で、さらに、同一工事内の費目付替がそれぞれ 1 件であった。

その他として注目すべき回答として、次のような回答があった。

- ・協力会社に押し付けた
- ・請求額の調整
- ・稟議書作成後正規の処理

ただし、具体的な時期・行為等の申告はなく、調査を実施するのに必要な情報はなかった。

(10) 工事が、当初想定した利益を上回りそうな場合に、その予算を、逆に利益が当初の想定を下回りそうな工事に転用したいと考えたことはありますか。	件数	割合
① ある	12	7.02%
② ない	159	92.98%
合計	171	

【分析】

合計 171 件の回答のうち、困ったことがあるとの回答は 12 件（7.02%）であった。

この割合は、上記質問 2（10）の地盤改良工事における「ある」の割合（10.34%）と大きく離れるものではない。

(11) (10)で①あると回答された場合、その理由は何ですか。	件数	割合
① 予算と実績の乖離が大きいと人事評価が悪くなるから	2	15.38%
② 予算と実績が乖離した理由をそれぞれ説明するのが面倒だから	5	38.46%
③ その他（具体的に）	6	46.15%
合計	13	

【分析】

転用したいと考えた理由の回答は、合計 13 件あった。

その他の理由で注目すべき回答として以下のようなものがある。

- ・見積もり計上で期を跨ぐとき残務整理があるのに施工管理費が持ち越せなかった。
- ・工事毎に受注時の状況が違いため、大変な工事の助けになれたらと思うことがあった。
- ・上司に指示された。
- ・年度業績の組立てに利益を持ち越したいから
- ・上司の指示。 予定以上の利益が出ても、怒られるだけだから。
- ・経験はないがマイナス予算で決算した場合、それに対する社内処理が非常に面倒であることを見聞きしていたから。

(12) (10)で①あると回答された場合、実際に、ある現場の予算を別の現場の予算を転用したことはありますか。	件数	割合
① ある	4	33.33%
② ない	8	66.67%
合計	12	

【分析】

合計回答数 12 件のうち、「ある」との回答は 4 件（33.33%）であった。

この割合は、上記質問 2 (12) の地盤改良工事における「ある」の割合 (52.00%) よりは小さいものとなっている。

(15) 私的に流用するために、協力会社に、架空・水増発注を行い、現金や商品券等の金品を受領したことはありますか。	件数	割合
① ある	2	1.17%
② ない	169	98.83%
合計	171	

【分析】

合計 171 件の回答のうち、私的流用のために、架空・水増発注を行い、現金や商品券等の金品を受領したことがあるとの回答は 2 件 (1.17%) であった。

この割合は、上記質問 2 (12) の地盤改良工事における「ある」の割合 (2.49%) よりは小さいものとなっている。

＜質問 4 本件のような不適切な会計処理を見聞きしたことがあるか＞

(1)あなたは、これまでに、本件のような架空・水増し発注等 やその他の不適切な会計処理を見聞きしたことはあります か。	件数	割合
① ある	67	6.84%
② ない	913	93.16%
合計	980	

【分析】

合計 980 件の回答のうち、本件のような架空・水増し発注等やその他の不適切な会計処理を見聞きしたことがあるとの回答が 67 件（6.84%）であった。

(4) (1)で①見聞きしたことがあると回答された場合、それを 誰かに報告したり、内部通報等で通報したりしたことはあり ますか。	件数	割合
① ある	2	2.94%
② ない	66	97.06%
合計	68	

【分析】

合計 68 件の回答のうち、誰かに報告したり、内部通報等で通報したりしたことあるとの回答はわずか 2 件（2.94%）であった。

上記（1）で見聞きした 67 件と比して非常に少なく、通報率は 2%程度となっている。

このアンケート結果からは、当社においては内部通報制度が整備されているものの、内部通報制度の周知・浸透が不十分であったため、不適切な会計処理を通報することに思い至らなかった可能性が考えられる。また、当該会計処理が上司や先輩、協力業者から教わった手法であること等から、そもそも不適切であるとの認識が欠けており、通報に至らなかった可能性も考えられる。

<質問 5 本件の不正行為が発生した背景について>

(1)本件では、地盤改良事業で、協力会社への架空・水増し発注や、領収書の買取依頼を行うことによって、原価付け替えや私的流用等の不正行為が発覚しましたが、このような不正行為は、土木事業でも行われ得るものだと思いますか。	件数	割合
① 土木事業でも行われ得るものである	287	29.44%
② 土木事業では不可能である	71	7.28%
③ わからない	617	63.28%
合計	975	

【分析】

合計 975 件の回答のうち、土木事業でも行われ得るものであるとの回答が 287 件 (29.44%) であり、不可能であるとの回答 71 件 (7.28%) を大きく上回っている。

(3)当社では、地盤改良事業に限らず工事の予算管理のプレッシャーが厳しいと感じますか。	件数	割合
① 感じる	279	29.12%
② 感じない	145	15.14%
③ わからない	534	55.74%
合計	958	

(5)当社では、地盤改良事業に限らず営業の予算管理のプレッシャーが厳しいと感じますか。	件数	割合
① 感じる	129	13.56%
② 感じない	168	17.67%
③ わからない	654	68.77%
合計	951	

【分析】

合計 951 件の回答のうち、営業の予算管理のプレッシャーが厳しいと感じるとの回答が 129 件 (13.56%) であり、感じないと回答 168 件 (17.67%) を下回っている。

(7)本件のような不正行為が行われた動機は何だと思えますか (複数回答可)。	件数
① 行為者が個人的に利得を得たいと思ったため	545
② 正規の経費処理を行うのに手間がかかり、面倒であったため	266
③ 予算から工事利益等が一定以上乖離する、または、赤字工事になる場合に必要となる報告書の作成に手間がかかり、面倒であったため	240
④ 工事の予算管理についての会社からのプレッシャーが大きいため、何とかして予算どおりにまとめたいという意識があったため	387
⑤ 差入れ等が業務に必要なものと言い切れないために、正規の経費処理を申請することに抵抗があったため	257
⑥ その他（具体的に）	172

#### 【分析】

合計 1867 件の回答のうち、行為者の個人的な要因と指摘する回答（①行為者が個人的な利得を得たいと思ったため）が 545 件である一方、当社の経費処理や予算管理の観点に基づく指摘が多数されている。

具体的には、経費処理の手間に関して、「②正規の経費処理を行うのに手間がかかり、面倒であったため」という回答が 266 件、「⑤差入れ等が業務に必要なものと言い切れないために、正規の経費処理を申請することに抵抗があったため」が 257 件となっている。

また、予算管理の手間やプレッシャーに関して、「③予算から工事利益等が一定以上乖離する、または、赤字工事になる場合に必要となる報告書の作成に手間がかかり、面倒であったため」が 240 件、「④工事の予算管理についての会社からのプレッシャーが大きいため、何とかして予算どおりにまとめたいという意識があったため」が 387 件となっている。

その他の回答としては、以下のとおり、会社の現場に対する配慮不足、過去からの慣習・固定概念のほか、「社内接待」のための金の工面。さらに社内交際費の仕組み不備を指摘するものがあつた。

- ・個人の業務量に対する会社の配慮が不足し、会社に対する不満があつたと思う。
- ・上司や上席の指示に従わざるを得ない事情があつたかもしれない、もしくはそれが当然であるとした慣習があつたかもしれない
- ・過去に行為者の先輩等が不正行為を行っていてそれが当たり前、気づかれないだろうという固定概念があつた。
- ・動機はなく、これまで上司や先輩が当たり前のようにやってきており、悪い行為と知っていたかは不明だが、当たり前の行為として自然に行っていた可能性はある。

- ・地盤改良事業独自の社内接待の金の工面があったのではないかと
- ・社内接待の横行
- ・現場関係者以外に社内接待があるため（現場視察他）
- ・社内接待を強要されていたのではないかと感じる
- ・不正行為が代々行われてきていて、悪いことだと思っていない
- ・今回、芋づる式に多数の社員が不正に関わっていたが、管理職自らが不正を行っており、それを見ている部下も、「上司がやっているなら自分も」となり、当然ながら、上司からの是正指導も行えない、悪循環となってしまったと思う。
- ・社内交際費の仕組みに不備があった。社内交際費のあり方や管理方法についての周知と管理が徹底されていなかった。

これらのアンケート結果について、まず、経費処理の手間に関する②及び⑤の回答については、そもそも正規の経費処理に対する理解が不足しており、また、正規の経費処理を行う必要性が十分に理解されていないため、正規の経費処理が「面倒」と感じる実態が存在することがうかがわれる。

また、予実管理の手間やプレッシャーに関する③の回答からは、「予算から工事利益等が一定以上乖離する、または、赤字工事になる場合に必要となる報告書の作成」がただでさえ多忙な現場の従業員の業務を圧迫していることを、管理部門が把握できていない実態がうかがわれる。逆に、④の回答からは、2022 年案件以降、管理部門は工事の予実管理について現場にプレッシャーを与えることがないよう拠点の部課長に対して指導しているものの、このような真意が現場に届いておらず、現場の従業員も管理部門の意向を把握していない実態がうかがわれる。

(8)不正行為に対する多数の当社従業員の考えに近いものは以下のどれでしょうか（複数回答可）	件数
① 本件のような不正行為は絶対に許されないもので、これを許容する風土は一切ない	453
② 工事を円滑に進めるためには現場作業員等への差入れも必要になるが、交際費が少なかったり、正規の処理に手間がかかったりするため、架空・水増請求をすることはやむを得ない面もある	147
③ 個人的な利得を得ることは許されないが、複数の工事現場間での工事費用の付替えであれば、会社に損失を与えるものではないし、業務を円滑に進めるためで問題がない面もある	264
④ 先輩や協力業者に方法を教えてもらったもので、会社としても黙認していると思う	164

⑤ 業界慣行として他社でも行われていることなので、問題ないだろうという雰囲気がある	137
⑥ その他（具体的に）	157

#### 【分析】

合計 1,318 件の回答のうち、「①本件のような不正行為は絶対に許されないもので、これを許容する風土は一切ない」という回答が 453 件である一方、当社において、不適切行為を許容・黙認する組織風土があった点や業界慣行に基づく指摘が多数されている。

組織風土に関して、「②工事を円滑に進めるためには現場作業員等への差入れも必要になるが、交際費が少なかったり、正規の処理に手間がかかったりするため、架空・水増請求をすることはやむを得ない面もある」という回答が 147 件、「③個人的な利得を得ることは許されないが、複数の工事現場間での工事費用の付替えであれば、会社に損失を与えるものではないし、業務を円滑に進めるためで問題がない面もある」という回答が 264 件、「④先輩や協力業者に方法を教えてもらったもので、会社としても黙認していると思う」という回答が 164 件となっている。

また、業界慣行の観点から、「⑤業界慣行として他社でも行われていることなので、問題ないだろうという雰囲気がある」という回答が 137 件となっている。

その他の回答としては、以下のとおり、交際費の使用ができない旨の指摘のほか、上位者の過去の関与、不正を横行させた原因を作った人の昇進等が、不正を許容する企業文化の醸成に寄与している可能性を指摘するものがあつた。

- ・地盤事業本部があげる利益が会社のなかでの比重が大きく、おごりがあつた。
- ・上司や先輩が仕切る場合に、その部下は何も言えない環境がある
- ・交際費が一切使用できない地区がありそのために発生した
- ・今の偉い人も昔はやってただろうという気持ちは全員が持っていると思う
- ・本件のような不正行為は絶対に許されないが、交際費が少なかったり、正規の処理に手間がかかったりするために、手軽な間違つた処理方法を行ってしまった
- ・関わっている人たちをなぜ昇格させ、残留させているのかがよくわからない、一回やらかす人は何度も過ちを繰り返すし、処遇対応の説明が不十分な場合、会社への信用がなくなり私はやめたいと思う
- ・上位者からの指示が不正行為とは考えない職員が大多数であつたため
- ・上の人間が直接的、間接的にやらせている。そういう会社なんだというのは北関東に行つてよくわかりました
- ・赤字工事を許容したくない、有つたとしても赤字幅を縮小したいという、会社の思惑の結果。

これらのアンケート結果は、地盤改良事業における費目付替行為は、現場において容認されており、数十年以上前から広く蔓延し、現在に至るまで途絶えることなく伝播していたことを示している。

また、2022 年案件後のコンプライアンス研修が従業員に浸透していない実態や、そもそも正規の経費処理に対する理解が不足しており、手間がかかるとしても、正規の経費処理を行う重要性が十分に理解されていない実態がうかがわれる。

<質問 6 2022 年事案に関する受けとめについて>

(1) 当社では、2022 年にも、中部支店の地盤改良工事において、協力業者に利益を与えるため他の現場の工事に工事費の仮装計上を行った事案や、ある工事の利益が出すぎないように他の工事に付け替えた事案等の不適切な会計処理が発生しています。あなたはこのような事案（以下、「2022 年案件」という）を知っていますか。	件数	割合
① 知っている	291	31.02%
② 詳しくは知らないが、聞いたことはある	298	31.77%
③ 知らない	349	37.21%
合計	938	

【分析】

合計 938 件の回答のうち、2022 年案件を知っているとの回答がわずかに 291 件（31.02%）であり、知らないとの回答（349 件・37.21%）がそれを上回っており、2022 年案件を詳しく知らないとの回答が併せて 647 件（68.98%）となっている。

ヒアリングにおいても、地盤事業本部工事部の工事所長が、2022 年事案について、自分事と捉えていない傾向が見受けられた。

これらのアンケート結果からは、コンプライアンス研修が全社的に浸透しておらず、2022 年案件の再発防止策が十分に機能してこなかったことがうかがわれる。

(2) 2022 年案件の発生後、当社では十分な再発防止策が実施されていたと考えますか。	件数	割合
① はい	341	36.39%
② いいえ	596	63.61%
合計	937	

【分析】

合計 937 件の回答のうち、当社では十分な再発防止策が実施されていたと考えている（「はい」）との回答がわずかに 341 件（36.39%）であり、考えていない（「いいえ」）との回答（596 件・63.61%）がそれを大きく上回っている。

これらのアンケート結果からは、当社従業員が再発防止策の実効性を評価しておらず、その要因として、2022 年案件で相当の比重を割いたコンプライアンス研修が浸透していなかった実態がうかがわれる。

(4)2022 年案件にもかかわらず、不適切な会計処理を行った本件がそれ以前から続けられ、2024 年になって発覚したのはどうしてだと思いますか（複数回答可）。	件数
① 2022 年案件について、社内で周知されていなかった	207
② 2022 年案件について、社内周知はされていたが、社内では特に重大な事案だとはとらえられていなかった	305
③ 2022 年案件も本件も、社内の管理が行き届いていなかった	358
④ 行為者個人の問題	423
⑤ その他（具体的に）	117

#### 【分析】

合計 1,410 件の回答のうち、「行為者個人の問題」との回答が 423 件あるものの、当社における問題の指摘が多数されている。

具体的には、2022 年事案の周知に課題があるとの回答（①）が 207 件、周知はされていたものの、社内では特に重大な事案だとはとらえられていなかったとの回答（②）が 305 件、2022 年事案も本件も、社内の管理が行き届いていなかったとの回答（③）が 358 件となっている。

その他の回答としては、以下のとおり、2022 年事案について具体的かつ詳細な説明はなかった、また、具体的な対策が議論・実施されていない等の指摘が多く見られるほか、実際にそれなりの立場の人から原価付け替えを指示されたと説明するものもあった。

- ・社員全体に、周知されなかった。また、他人事と思っていた。
- ・処分だけで対策等に関してはお知らせが無いと思う
- ・会社として本気で再発防止に努めたのであるならば、今回の再発（継続的な不正かも知れない）は発生しないはずである。風土として、先輩から引き継がれた処理方法が間違っていないと認識していたから現在でも行っていたものと推察する。
- ・今回と前回では内容が違うと思う
- ・2022 年事案の発生後も、類似の不正行為が再度発覚していることから、再発防止策が十分に機能していなかったと考えます。また、予算管理や経理処理の手間・プレッシャーが残っており、現場や営業の負担が解消されていなかったことも一因だと思います。
- ・そもそもの体質が改善されていないのではと感じる。
- ・入社してばかりでしたが、倫理研修など一切にそういう話がありませんでした。過去の社内ニュースも言及していません。
- ・一方的な発信（教育）だったため伝えるべきことが実際は伝わっていなかった
- ・関係者の処分はあったと記憶しているが、具体的な再発防止策が議論されたり、講じられたことはなかったと思うから。

- ・2022年の事例以降も、社員に何をやったらダメなのか説明が足りていない。例えば、それなりの立場の人が今回のコンプライアンス事案の前に、あなた(回答者)の現場は儲かっているから、複数工事共同で借りている事務所はあなたの現場で費用をみなさいと言われてたり、管理工について、費用はこちらの現場で見ているので、あなた(回答者)の現場で自由に使っていいとか言われたことがある。その都度、それはダメなことだと説明している
- ・2022年の事案で多少のルール変更はあったのかもしれないが、結局社員の末端までなぜこういうことがいけないのか、という教育がない限り、意識は変わらないと思う。不要なルールの縛りを増やすだけでは何もかわらない

回答①と③は社内管理体制の問題を指摘する声であり、回答②と④はコンプライアンス意識の醸成の問題を指摘する声であるという見方があり得るところである。回答②と④の合計数が、回答①と③の合計数を上回っていることから、これらのアンケート結果からは、2022年案件をいわば「他人事」と捉える役職員が多く、コンプライアンス意識の醸成がなされていなかったことがうかがわれる。

<質問7 コンプライアンス体制について>

(1) 当社では、コンプライアンス違反を発見した場合、誰（どこ）に報告・相談すべきかを知っていますか。	件数	割合
① 知っている	639	68.64%
② 知らない	292	31.36%
合計	931	

【分析】

合計 931 件の回答のうち、コンプライアンス違反の報告・相談先を知っているとの回答が 639 件（68.64%）である一方で、知らないとの回答も 292 件（31.36%）となっている。

このアンケート結果からは、企業倫理ヘルプラインが整備されており、社内のイントラネットや研修等で周知されているものの、周知の仕方が不十分であるか、コンプライアンス違反行為を発見した場合に報告するという意識が醸成されておらず、報告先を把握していない可能性がある。

(2) コンプライアンス違反を発見した場合、直ぐに上司や企業倫理ヘルプライン等に報告・相談することができると感じますか。	件数	割合
① 感じる	624	67.17%
② 感じない	305	32.83%
	929	

【分析】

合計 929 件の回答のうち、コンプライアンス違反を発見した場合、直ぐに上司や企業倫理ヘルプライン等に報告・相談することができると感じるとの回答が 624 件（67.17%）である一方で、感じないとの回答も 305 件（32.83%）となっている。

このアンケート結果について、コンプライアンス違反を発見した場合にすぐに上記や企業倫理ヘルプライン等に報告・相談することができないと感じる理由としては、一般的に、企業倫理ヘルプライン等の仕組みや報告者に不利益な取り扱いがなされないことの周知が不足しており制度への安心感や信頼を得られていないことや、上司のコンプライアンス意識に問題があり相談する意義が感じられないことが考えられる。

(3)コンプライアンス違反の隠蔽を指示・示唆されたことがありますか。	件数	割合
① ある	28	3.01%
② ない	901	96.99%
合計	929	

【分析】

合計 929 件の回答のうち、コンプライアンス違反の隠蔽を指示・示唆されたことがあるとの回答が 28 件（3.01%）となっている。割合（3.01%）としては低いものの、実際にコンプライアンス違反の隠蔽を指示・示唆されたことがある事例が 28 件も存在するというのは、当社のコンプライアンス態勢に疑義を抱かせ、無視できない。

(4)コンプライアンス違反を指摘した際、報復や不利益を被ったことはありますか。	件数	割合
① ある	16	1.72%
② ない	913	98.28%
合計	929	

【分析】

合計 929 件の回答のうち、コンプライアンス違反を指摘した際、報復や不利益を被ったことがあるとの回答が 16 件（1.72%）となっている。割合（1.72%）としては低いものの、実際にコンプライアンス違反を指摘した際、報復や不利益を被ったことがある事例が 16 件も存在するというのは、当社のコンプライアンス態勢に疑義を抱かせ、無視できない。

(5)当社では、2022 年案件を踏まえ、役員によるコンプライアンスへのコミットメント、発信が十分行われていたと感じますか。	件数	割合
① 感じる	376	40.52%
② 感じない	552	59.48%
	928	

【分析】

合計 928 件の回答のうち、2022 年案件を踏まえ、役員によるコンプライアンスへのコミットメント、発信が十分行われていたと感じるとの回答が 376 件（40.52%）であり、感じないとの回答（552 件・59.48%）がそれを上回っている。

このアンケート結果からは、役員と当社従業員との間に距離があるだけでなく、2022 年案件の再発防止策が十分に機能してこなかったことがうかがわれる。

## <質問 8 監査>

(1)あなたは、監査部の内部監査や監査等委員の監査に立ち会ったことがありますか	件数	割合
① ある	319	34.41%
② ない	608	65.59%
合計	927	

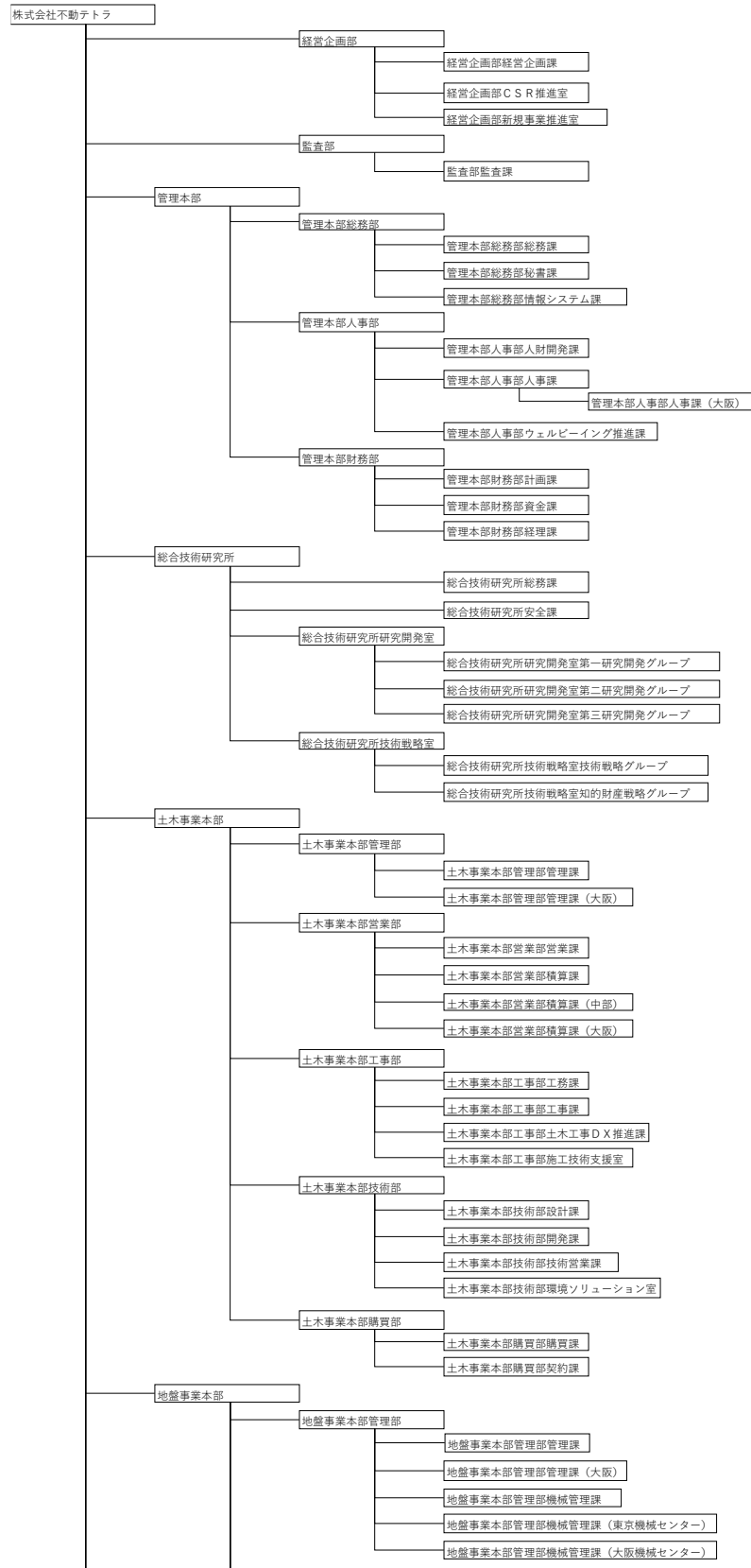
(4)監査はあなたの業務の役に立ったと思いますか。	件数	割合
① はい	252	79.00%
② いいえ	67	21.00%
合計	319	

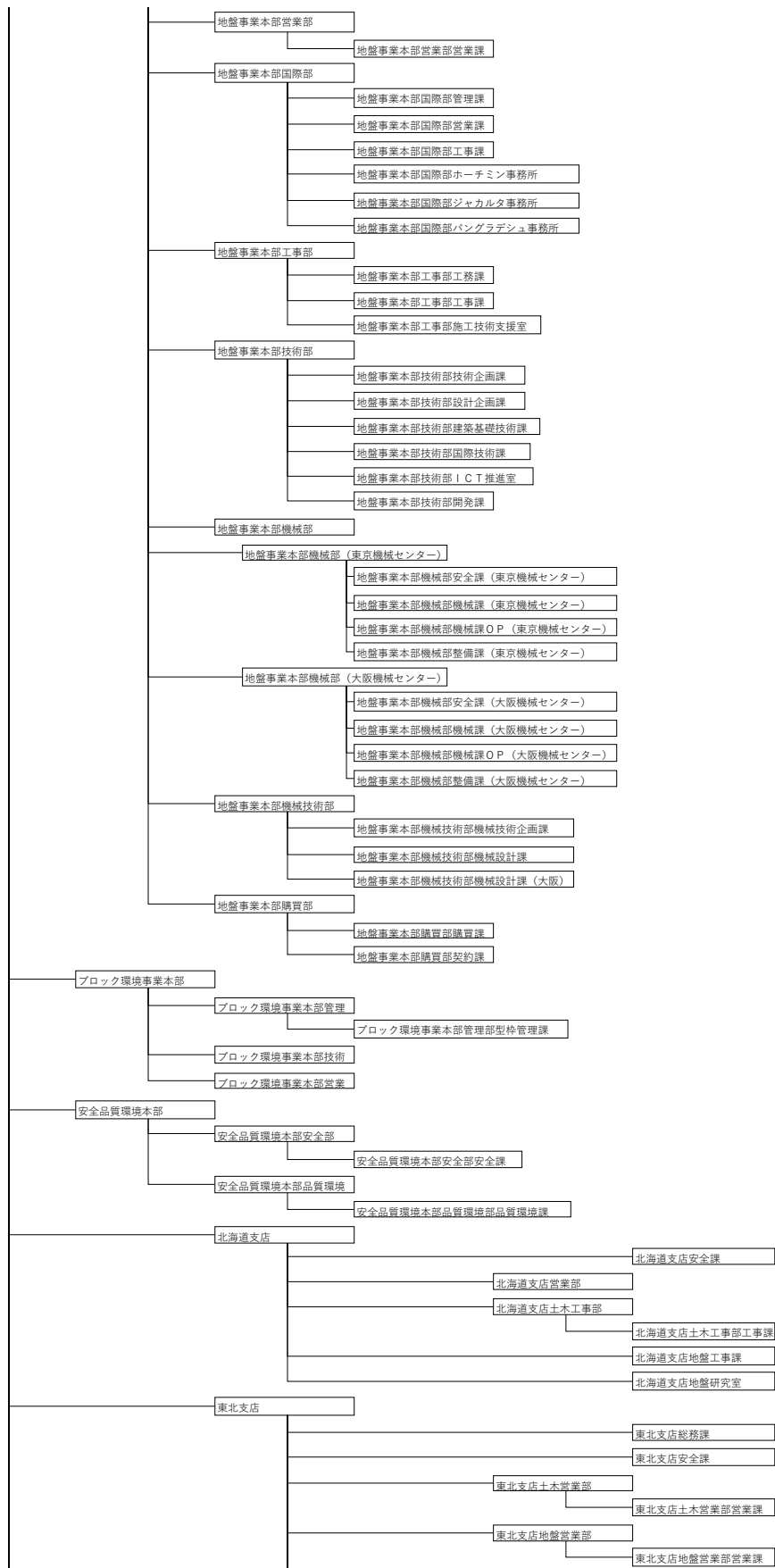
### 【分析】

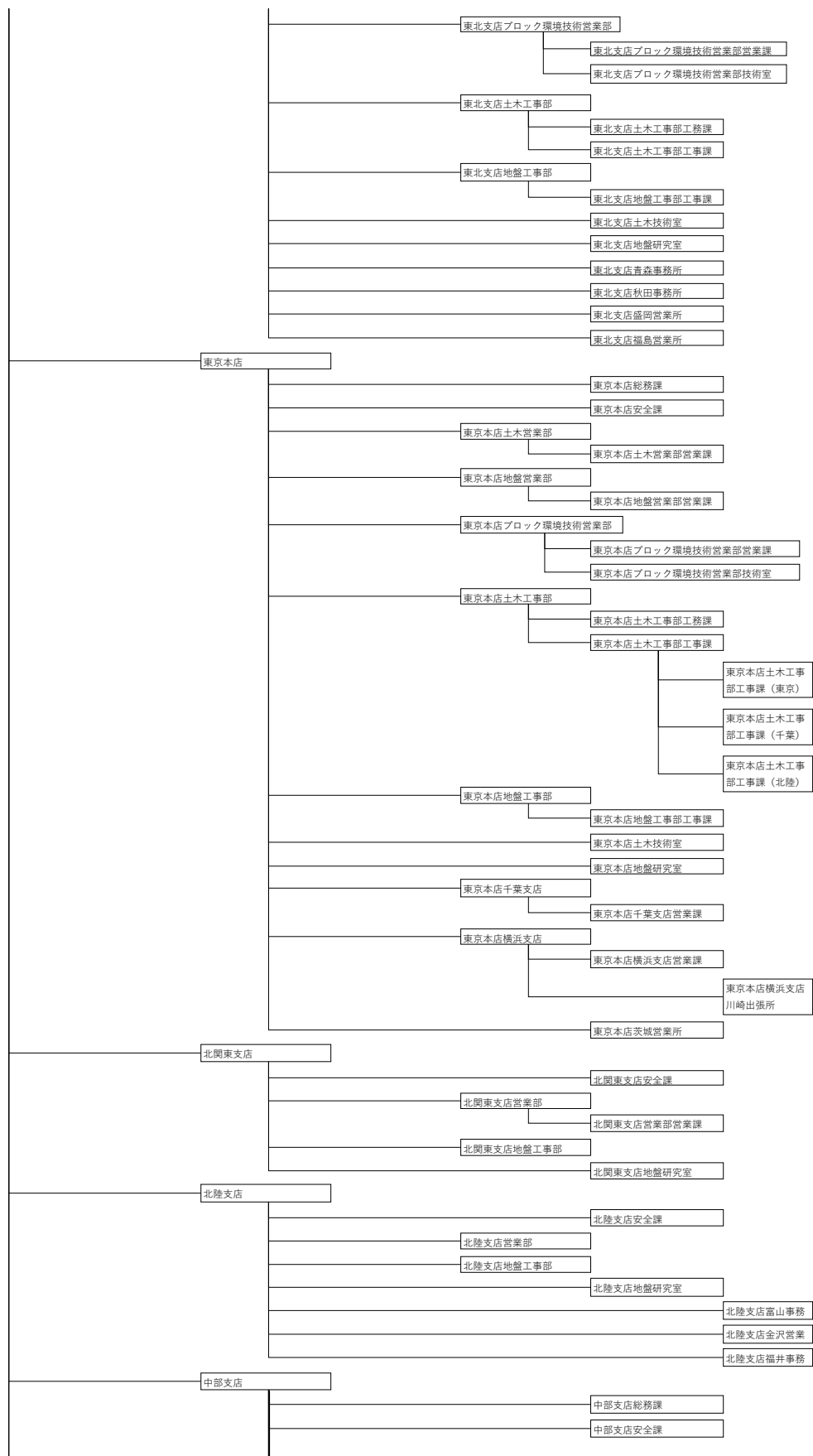
合計 927 件の回答のうち、監査部の内部監査や監査等委員の監査に立ち会ったことがあるとの回答が 319 件 (34.41%) であり、立ち会ったことがないとの回答 (608 件・65.59%) がそれを上回っている。また、立ち会ったことがあるとの回答のうち、監査が業務の役に立ったと思うとの回答が 252 件 (79%)、そのように思わないとの回答が 67 件 (21%) である。

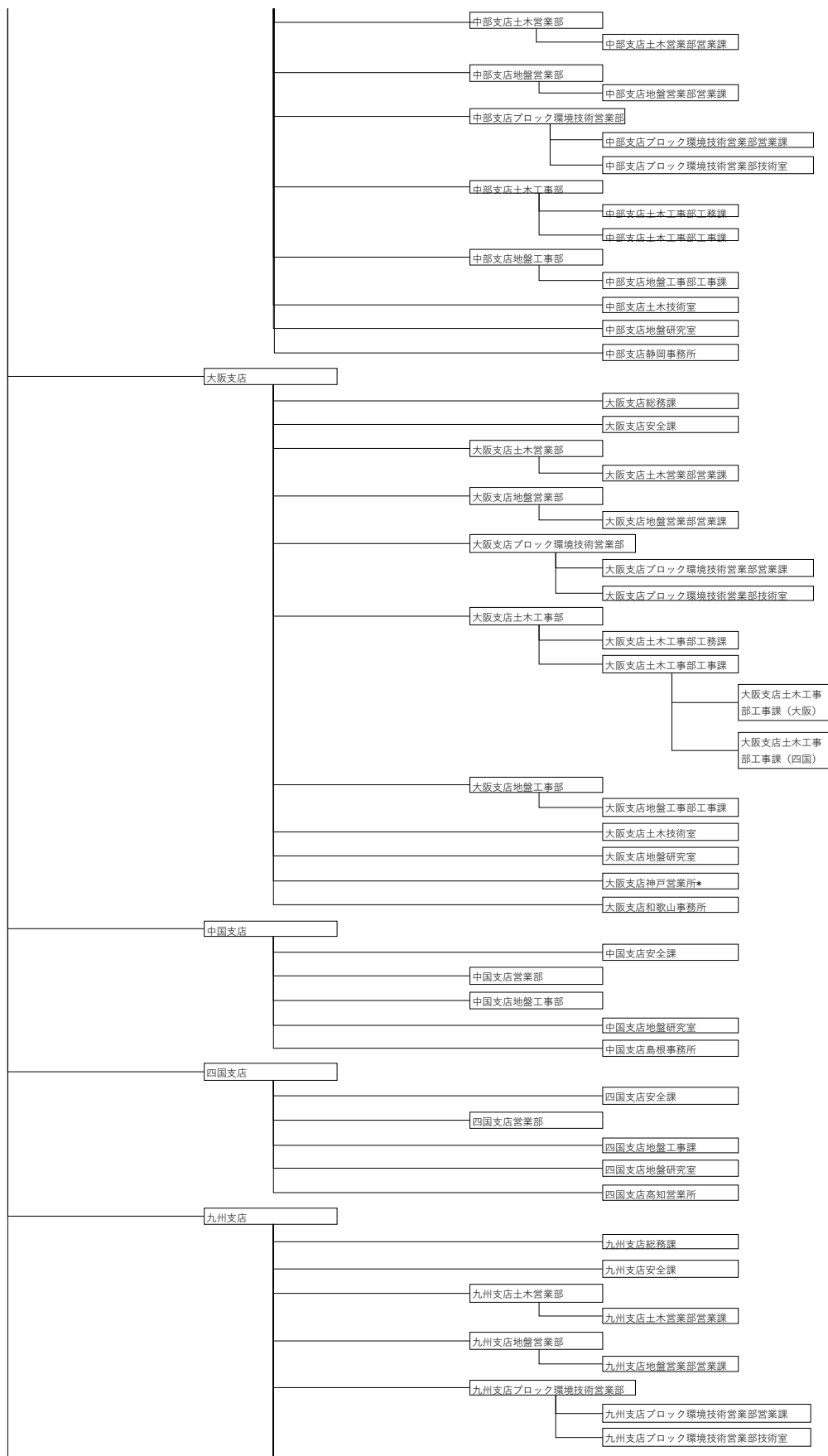
監査部及び監査等委員会による往査は合同実施が原則とされており、往査を実施した監査部員及び常勤監査等委員は各役職員に対してヒアリングを行っていた。これらのアンケート結果によれば、監査に立ち会った役職員が監査について役に立ったと感じている傾向が窺われ、その限りにおいては、監査部及び監査等委員会によるヒアリングを中心とした監査のアドバイス機能が一定程度発揮されたと評価できる。

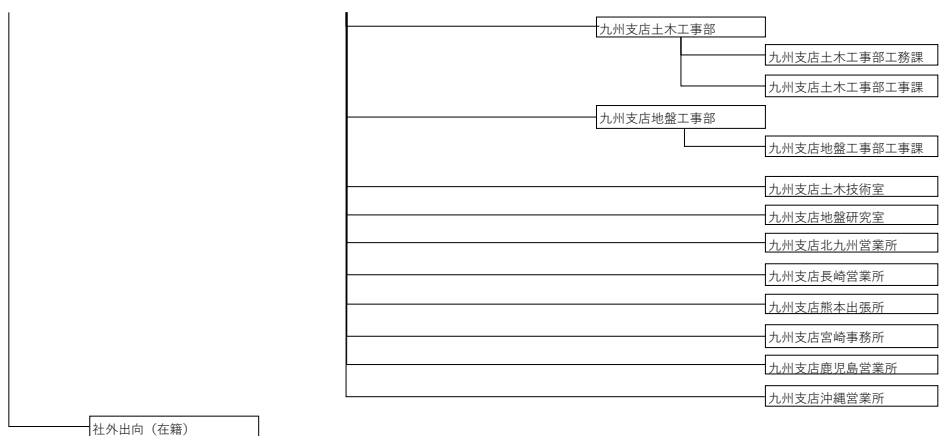
### 別紙3 社内組織図











別紙4 不適切行為の金額

合計

36,218,499

類型	行為者等	No	行為の金額
B：プール金作出	R 氏	1	1,000,000
	AH 氏	2	2,000,000
	AE 氏	3	14,200
	AE 氏	4	78,000
	AG 氏	5	100,000
	S 氏	6	4,000,000
	S 氏	7	3,000,000
	I 氏	8	3,400,000
	I 氏	9	880,000
	A 氏	10	4,000,000
B：プール金作出 D：原価付替	R 氏	11	3,000,000
	O 氏	12	50,000
B：プール金作出 E：金品受領	R 氏	13	684,000
	T 氏	14	178,000
C：費目付替	AB 氏	15	132,300
	AD 氏	16	67,000
	AD 氏	17	55,000
	AC 氏	18	86,800
	AC 氏	19	152,200
	AI 氏	20	52,800
	AI 氏	21	23,600
	AE 氏	22	40,000
	AE 氏	23	28,400
C：費目付替 E：金品受領	T 氏	24	273,000
D：原価付替	U 氏 AN 氏	25	76,607
	U 氏 A 氏	26	190,000

	U 氏 A 氏	27	520, 000
	AO 氏	28	1, 400, 000
	I 氏	29	90, 000
	AH 氏	30	5, 600
	AA 氏	31	18, 294
	AA 氏	32	43, 618
	AG 氏	33	6, 000
	A 氏 H 氏	34	520, 000
	S 氏	35	2, 000, 000
	S 氏	36	700, 000
	S 氏	37	1, 050, 000
	S 氏	38	1, 050, 000
	AE 氏	39	20, 160
	AE 氏	40	900, 000
	AE 氏	41	446, 000
	AJ 氏	42	1, 000, 000
	T 氏	43	212, 000
	R 氏	44	93, 700
	AN 氏	45	2, 079, 947
	AN 氏	46	501, 273