



2025 年 3 月 31 日

各 位

会社名：ハリマ共和物産株式会社  
(コード：7444 東証スタンダード)  
代表者名：代表取締役社長 津田 信也  
問合せ先：取締役経営管理本部長 柳内 成弘  
(TEL：079-253-5217)

### 特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2025 年 2 月 3 日付「2025 年 3 月期第 3 四半期決算発表延期ならびに特別調査委員会に関するお知らせ」及び 2025 年 3 月 4 日付「当社従業員による金銭横領の疑いについて」にてお知らせいたしましたとおり、当社従業員による金銭横領（以下「本件」という。）の疑いが判明したため、外部専門家（弁護士 3 名）によって構成される特別調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、特別調査委員会より、その調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 特別調査委員会設置の調査結果について

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

#### 2. 今後の対応について

##### (1) 過年度決算の訂正について

当社は、特別調査委員会から受領した調査結果に基づき、過年度の財務諸表に与える影響を検討いたしました。当該期間の損益に与える影響は限定的であるため、過年度の決算の訂正は行わず、2025 年 3 月期第 3 四半期の財務諸表にて処理することとしております。

##### (2) 決算開示等について

2025 年 3 月期第 3 四半期決算短信につきましては、本日付で別途公表しております。

### 3. 再発防止策について

当社は、特別調査委員会の調査結果及び再発防止に向けた提言を真摯に受け止め、再発防止策を策定・実行し、内部統制及びコンプライアンス体制の強化に努めてまいります。

この度は、株主及び投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様に、多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを改めて深くお詫び申し上げます。

以上

2025年3月31日

ハリマ共和物産株式会社 御中

調査報告書  
【公表版】

弁護士法人北浜法律事務所

弁護士 渡辺 徹

弁護士 孝岡 裕介

弁護士 藤原 成和

## 【目次】

第1	調査の概要	1
1	特別調査委員会設置の経緯	1
2	当委員会への委嘱事項	1
3	当委員会の構成等	1
	(1) 当委員会の構成	1
	(2) 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置	2
	(3) 当委員会の開催状況	2
4	本件調査の概要	2
	(1) 調査対象	2
	(2) 調査期間	3
	(3) 調査方法	3
5	本件調査の前提条件	6
第2	本件着服①に関する事実関係	6
1	仕入先に対する特契に基づく請求における業務フロー	6
	(1) 特契の概要	6
	(2) 特契の業務フロー	8
2	X社に対する特価販売（値引処理）における業務フロー	9
3	本件着服①の具体的な手口	10
	(1) 概要	10
	(2) X社から現金を受領するための手続	10
	(3) ハリマ社内において現金受領を隠蔽するための手続	11
4	本件着服①に至る動機・経緯	13
	(1) 動機	13
	(2) 経緯	13
第3	本件着服②に関する事実関係及び本件着服に類似する不正行為の有無	13
1	本件着服②に関する事実関係	13
2	本件着服に類似する不正行為の有無	14
第4	原因の分析	14
1	従業員のコンプライアンス意識・規範意識の欠如	14
2	内部統制上の不備	14
	(1) はじめに	14

(2) 取引基本契約書が締結されておらず、契約上現金による支払いが禁止されていなかったこと .....	14
(3) X社に送付していた値引明細書とハリマ社内用に作成していた値引明細書の内容が異なっていたことをチェックできていなかったこと.....	14
(4) 営業担当者が営業マネージャーを兼務していた場合に自己承認が行われていたこと .....	15
(5) 部門長印が実質的に管理されていなかったこと.....	15
3 従業員の担当期間の長期化.....	15
第5 再発防止策 .....	15
1 従業員のコンプライアンス研修・教育.....	15
2 内部統制の再構築.....	15
(1) はじめに .....	15
(2) 販売先との間で、現金による支払いを認めないことを内容とする取引基本契約書を締結すること.....	16
(3) 値引明細書の一元管理.....	16
(4) 営業担当者が営業マネージャーを兼務していた場合に自己承認が行われない体制にすること .....	16
(5) 部門長印が適切に管理される体制にすること.....	16
3 従業員の担当のローテーション.....	16

## 第1 調査の概要

### 1 特別調査委員会設置の経緯

2024年9月、ハリマ共和物産株式会社（以下「ハリマ」という。）の従業員であるA氏が仕入先に対して誤って重複請求を行っていたことが発覚したことを契機として、同年11月、ハリマの監査本部の内部監査において、2019年8月から2024年9月までの間に、A氏がX社から商品代金として現金を受領し、その現金を着服していたこと（以下「**本件着服①**」という。）が発覚した。

そこで、ハリマ及びX社において社内調査が行われ、X社の従業員であるB氏が2008年8月から2013年1月までの間に、X社から商品代金として現金を受領し、その現金を着服していたこと（以下「**本件着服②**」といい、本件着服①と併せて、以下「**本件着服**」という。）も発覚した。

これらを踏まえ、ハリマは、本件着服に関する事実関係、本件着服に類似する不正行為の有無を調査し、これらの原因を究明して再発防止に努める必要があるとして、客観的かつ徹底的な調査を行うべく、2025年1月6日、ハリマから独立した中立かつ公正な外部専門家（弁護士）のみで構成される特別調査委員会（以下「**当委員会**」という。）を設置して調査（以下「**本件調査**」という。）を行うことを決定した。

### 2 当委員会への委嘱事項

当委員会がハリマから委嘱を受けた事項（以下「**本件委嘱事項**」という。）は、下記のとおりである。

記

- ① 本件着服①に関する事実関係
- ② 本件着服②に関する事実関係
- ③ 本件着服に類似する不正行為の有無
- ④ 上記①ないし③に係る原因の究明
- ⑤ 再発防止策の提言
- ⑥ その他当委員会が調査を必要と認めた事項

### 3 当委員会の構成等

#### (1) 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

役職	氏名	所属
委員長	渡辺 徹	弁護士法人北浜法律事務所 パートナー弁護士
委員	孝岡 裕介	同上
委員	藤原 成和	弁護士法人北浜法律事務所 アソシエイト弁護士

当委員会は、本件調査の実施にあたり、以下の弁護士1名を調査補助者として任

命し、当委員会の調査の補助に当たらせた。

No.	氏名	所属
1	堀山 輝	弁護士法人北浜法律事務所 アソシエイト弁護士

また、当委員会は、デジタルフォレンジック調査の実施を補助させるため、株式会社 FRONTEO（以下「FRONTEO」という。）を補助者として選任し、また、アンケート調査の実施を補助させるため、株式会社ジイズスタッフ（以下「ジイズスタッフ」という。）を本件調査の補助者として選任した。

## （2）当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置

当委員会は、日本弁護士連合会が公表する「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に全ての点において準拠するものではないが、前述の委員及び補助者の任に当たった弁護士は、いずれも現在及び過去において、ハリマの業務に関与しておらず、ハリマに対して利害関係を有していない。

## （3）当委員会の開催状況

当委員会は、以下のとおり合計 12 回開催した。

No	開催日時
第 1 回	2025 年 1 月 9 日（木）
第 2 回	2025 年 1 月 17 日（金）
第 3 回	2025 年 1 月 23 日（木）
第 4 回	2025 年 1 月 30 日（木）
第 5 回	2025 年 2 月 4 日（火）
第 6 回	2025 年 2 月 7 日（金）
第 7 回	2025 年 2 月 12 日（水）
第 8 回	2025 年 2 月 17 日（月）
第 9 回	2025 年 2 月 27 日（木）
第 10 回	2025 年 3 月 4 日（火）
第 11 回	2025 年 3 月 11 日（火）
第 12 回	2025 年 3 月 18 日（火）

## 4 本件調査の概要

### （1）調査対象

#### ア 対象範囲

本件調査の調査対象は、本件委嘱事項である。

#### イ 対象期間

本件調査の対象期間は、本件着服②が行われた 2008 年から 2013 年及び本件着服①が開始された 2017 年から本件調査報告書の提出日である 2025 年 3 月 31 日まで

ある。

## (2) 調査期間

本件調査報告書に係る調査期間は、2025年1月6日から2025年3月31日までである。

## (3) 調査方法

当委員会は、以下に述べる各調査方法により、本件調査を実施した。

### ア 開示資料の検討

当委員会は、開示資料及び法定開示書類を精査、検討した。

当委員会が精査、検討した資料のうち、代表的なものは、下記のとおりである。

記

- ① 組織等に関する資料
  - ・組織図
- ② 本件着服に係る資料
  - ・買掛金元帳<sup>1</sup>
  - ・仕訳一覧表<sup>2</sup>
  - ・着服金明細書<sup>3</sup>
  - ・社内値引明細書及びX社宛値引明細書
  - ・発注書及び請求書
  - ・領収証<sup>4</sup>
- ③ 印章管理に係る資料
  - ・印章台帳
  - ・印章管理規程
- ④ その他の関連資料

### イ 関係者に対するヒアリング

当委員会は、以下の9名に対し、ヒアリングを実施した。

No.	対象者（所属及び役職）	回数	日付
1	A氏 （ホールセール営業本部・第1グループ・第2チーム・営業担当）	3	2025年1月16日 2025年2月6日 2025年2月14日
2	C氏	2	2025年1月17日

<sup>1</sup> 買掛金元帳は、着服金明細書の根拠となった、X社の買掛金元帳である。

<sup>2</sup> 仕訳一覧表は、X社が買掛金元帳からA氏にかかる現金取引を抜粋した一覧表である。

<sup>3</sup> 着服金明細書は、仕訳一覧表に基づいて、ハリマにおいてとりまとめた明細書である。

<sup>4</sup> 領収証は、A氏が偽造してX社に交付していたものである。



No.	対象者（所属及び役職）	回数	日付
	(ホールセール営業本部・第1グループ・グループマネージャー兼第1チーム及び第2チームマネージャー)		2025年2月25日
3	D氏 (商品企画本部・商品統括グループ・グループマネージャー)	1	2025年1月17日
4	E氏 (監査本部・常務取締役本部長)	1	2025年1月17日
5	F氏 (経営管理本部・経理財務チーム・マネージャー)	1	2025年1月22日
6	G氏 (経営管理本部・サポートセンター・マネージャー)	1	2025年1月22日
7	H氏 (監査本部・内部監査室)	1	2025年1月23日
8	I氏 (ホールセール営業本部・第2グループ・グループマネージャー)	1	2025年1月29日
9	J氏 (X社・代表取締役社長)	1	2025年2月20日

#### ウ デジタルフォレンジック調査の実施

当委員会は、本件調査に関して重要と考えられるハリマの従業員（退職者を含む）であるA氏、B氏及びK氏<sup>5</sup>（A氏、B氏及びK氏の3名を総称して「**本件対象者**」という。）をデジタルフォレンジック調査の対象として選定した。その上で、当委員会は、本件委嘱事項に係る事実関係の確認を行うため、FRONTEOに依頼し、ハリマのメールサーバーに保存されていた本件対象者の電子メールアドレス、A氏及びK氏の業務用PC、並びにA氏の業務用携帯電話（スマートフォン）に保存されていたデータ（以下「**本件保全データ**」という。）を保全し、その電子データをレビュー対象として抽出させ、デジタルフォレンジック調査（以下「**本件デジタルフォレンジック調査**」という。）を実施した。

本件保全データの調査対象期間は次のとおりとした。まず、本件着服①は、仕訳一覧表によれば、2019年8月から2024年9月までの間に行われたと認められることから、この期間を含む2019年1月1日から2024年12月31日までのA氏を対象者とする本件保全データについて、本件デジタルフォレンジック調査を実施した。次に、本件着服②は、仕訳一覧表によれば、2008年8月から2013年1月までの間に行われたと認められるところ、本件保全データは2012年10月1日以降

<sup>5</sup> K氏は、B氏がX社の社内調査において、K氏と本件着服②との関連性を示唆したことから、本件対象者とした。

のデータに限定されていたため、2012年10月1日から2013年12月31日までのB氏及びK氏を対象者とする本件保全データについて、本件デジタルフォレンジック調査を実施した。

本件デジタルフォレンジック調査では、合理的な調査を実施すべく、本件着服に係る概要、具体的な手口及び動機等の事実関係の究明に関連し得るキーワード、並びに類似案件を疑わせるキーワードを網羅的に検討し、かかるキーワード検索によって、最終的に合計4万2500件のドキュメントに絞り込むとともに、FRONTEOが提供するAI（KIBIT Automator）を活用したスコアリング<sup>6</sup>による優劣付け、絞り込み等を行いながら、一次的なレビューはFRONTEOが、二次的なレビューは当委員会が行う体制で、極めて重要性が高い（以下「Hot」という。）又は関連性がある（以下「Responsive」という。）と判断されるドキュメント等に分類分けを行う方法により調査を実施した。

その結果、Hotに分類されたドキュメントは230件、Responsiveに分類されたドキュメントは37件であった。

## エ 社内アンケートの実施

当委員会は、2025年2月21日、回答期限を同月28日として、ハリマに所属する全正社員・嘱託社員・準社員192名（2025年2月21日時点）を対象に、本件着服に類似した不正行為をしたり、関与したり、又は見聞きしたこと等を問う内容の社内アンケートを実施した。なお、正社員・嘱託社員・準社員以外の社員（パート社員）については、現金を着服し得る機会・権限が存在せず、本件着服又は本件着服に類似する問題に関与している可能性が極めて低いと考えられることから、アンケート調査の対象からは除外した。

ハリマでは、①社外連絡用のメールシステムのアカウントを保有している者が180名、②社外連絡用のメールシステムのアカウントを保有していない者（主に、リフト操縦者やドライバー等）が12名であった。当委員会は、①に対しては、ジイズスタッフから対象者に対してアンケートの回答フォームをメールで送付し、アンケートに回答してもらい、他方で、②については、ジイズスタッフからのメールを受信できないため、当委員会にて事務局を通して対象者に対してアンケート文を紙媒体で交付し、当委員会宛に郵送してもらう方法を採用した。

また、必要に応じて回答者に対する個別照会やヒアリング等を行うため、記名式アンケートを採用した。

アンケート調査の回答者数は186名であり、回答率は97%であった。

<sup>6</sup>FRONTEOのAIにレビュー済みのドキュメントを読み込ませ、関連性に応じて最大10000点、最小0点でスコア付けを実施した。

## オ 販売先アンケートの実施

当委員会は、2025年3月6日及び同月12日、回答期限をアンケート到着後5営業日として、ハリマの販売先11社を対象に、①取引基本契約書を締結している場合は取引基本契約書に定めた決済条件と異なる決済条件で決済したことの有無<sup>7</sup>、②取引基本契約書を締結していない場合は実務上の慣習としての決済条件と異なる決済条件で決済したことの有無等を問う内容のアンケートを実施した。

アンケートを送付した販売先は、ハリマの全ての販売先から、①現金取引を行うことが見込まれないと合理的に判断できる販売先と②値引取引が行われていないか又は値引取引が少額にとどまる販売先を除いた販売先である。

アンケート調査の回答者数は10社であり、回答率は91%であった。

## 5 本件調査の前提条件

本件調査における事実認定及びその評価は、以下の事項を前提条件とする。

- ① 開示資料が、その原本の正確かつ完全な写しであること
- ② 開示資料の原本が、本件調査後、修正、変更及び撤回等されていないこと
- ③ 開示資料以外に、本件調査における事実認定及び評価に影響を与え得る開示資料が存在しないこと
- ④ 当委員会がヒアリングを実施した関係者の証言の重要な部分に虚偽が含まれていないこと
- ⑤ 新たな事実関係が判明した場合には、本件調査報告書と異なる結論に至ることもあり得ること

## 第2 本件着服①に関する事実関係

### 1 仕入先に対する特契に基づく請求における業務フロー

#### (1) 特契の概要

##### ア はじめに

第2の3(3)において述べるとおり、本件着服①は、ハリマの仕入先に対する特契が利用されて行われていた。

特契とは、仕入先との間で、通常の売買以外に特別に合意(契約)することの略称である。特契には、ハリマ内の社内用語として、EDP修正、EDP特契及び手書き特契の3種類が存する。

##### イ EDP修正

EDP修正は、ハリマの社内マスタ上、一つの商品に対し仕入先からの仕入伝票

<sup>7</sup>例えば、取引基本契約書において、支払方法を銀行振込みに限定しているにもかかわらず、現金支払いにて決済したことがこれに該当する。

上の価格（納価）が登録される場所、仕入先と事前に値引き合意したことにより、仕入伝票の価格（納価）自体が引き下げられる場合があり、その場合に引下げ分につき差額が生じるため、その差額分の修正を行うことを意味する。EDPとは、Electronic Data Processingの略称であり、電子データ処理を意味することから、EDP修正とは、電子データ処理された納価を修正するという趣旨の社内用語である。

典型的には、仕入先において廃番となった処分品等の売買に用いられる。仕入先において廃番となった処分品等は、納価自体を引下げたとしてもマーケットに与える影響は大きくないことから、仕入先としても納価の引下げを許容しやすいため、EDP修正が用いられる。この場合、事前に、仕入先との間で、必ず個別の商品ごとに納価の引下げが合意され、仕入先からハリマに対しては引下げられた金額で請求がなされるため、ハリマから仕入先に対して改めて値引額に相当する補填を請求することはない。

#### ウ EDP特契

EDP特契は、個別の商品ごとの合意という点においてEDP修正と共通であるが、EDP修正とは異なり、仕入先からの仕入伝票上の価格（納価）は修正されない。仕入先が納価自体を引き下げることができない商品について、ハリマが仕入先から値引きしない価格で買い取った（仕入れた）としても、ハリマがその販売先に値引きして販売することを仕入先との間で合意する場合がある。EDP特契とは、そのような場合に、仕入先と合意した利益をハリマが確保できるように請求する特別な契約を意味する。

ハリマが仕入先に請求する金額は仕入先からの補償的な性質を有し、請求金額は必ず個別の商品ごとに合意され、個別の商品ごとに直ちに日報上の利益に計上される。EDP特契とは、電子データ処理上の価格における特別な合意という意味合いの社内用語である。

#### エ 手書特契

手書特契は、仕入先に別途請求するための合意という点においてEDP特契と共通であるが、EDP特契と異なり、個別の商品ごとに合意されない。すなわち、手書特契は、仕入先からの仕入伝票上の価格（納価）を下げることなく、かつ、個別の商品ごとに合意されない値引（後値引き）に用いられる。

例えば、特売など販売先から仕入先への協賛依頼や、目標売上達成による仕入先からの販売報奨金（リベート）等の様々な性質を有する金員を請求する契約である。手書特契とは、電子データ処理上の価格における特別な合意ではないことから、手書特契と呼称される。

手書特契は、基本的に利益として計上されるが（これをハリマでは、電子データ処理されているという意味合いから「EDP内」と呼ぶ）、営業マネージャーの裁量にて利益として計上せずに<sup>8</sup>（これをハリマでは「EDP外」と呼ぶ）、支払期日に応じた販売先への販売報奨金（リベート）を支払うためなどの販促金としてプールすることが認められている。EDP外となったプール金は「販促金ノート」と呼称される出納帳にてホールセール営業本部の各チームマネージャー（以下「**営業マネージャー**」という。）が管理する。販促金は、ハリマにおける様々な販売促進活動に用いられる。

## （2）特契の業務フロー

### ア EDP修正及びEDP特契の業務フロー

ハリマが、仕入先に対し、EDP修正又はEDP特契に基づく請求を行う際の業務フローは、以下のとおりである。

- ① ハリマ及び仕入先間の商談  
営業担当者が、仕入先との間で、個別の商品ごとに、価格について商談を行う。商談結果について、営業マネージャーが事前承認する手続はなく、事後確認するのみとなっている。ここまでは、EDP修正とEDP特契の業務フローは同じである。
- ② ハリマ社内における請求手続き  
EDP修正の場合、仕入伝票の価格（納価）自体を引き下げる処理を行うため、ハリマから仕入先に対して値引額を請求することはない。他方、EDP特契の場合、仕入伝票の価格（納価）自体は引き下げられず、ハリマから仕入先に対して特契に基づく金額が請求される。

### イ 手書特契の業務フロー

ハリマが、仕入先に対し、手書特契に基づく請求を行う際の業務フローは、以下のとおりである。

- ① ハリマ及び仕入先間の商談  
ハリマの営業担当者が、仕入先との間で、手書特契に関する商談を行う。商談結果については、営業マネージャーが承認を行う。
- ② ハリマ社内における請求手続き  
ハリマから仕入先に対して、手書特契に基づく金額が請求される。
- ③ 販促金ノートへの加算（「EDP外」として処理される場合）  
手書特契に基づく請求金額は、原則としてEDP内において処理をされるが、営業

<sup>8</sup> ここに利益とは、財務会計上の利益ではなく、社内管理会計上の利益の意味である。

担当が、ハリマにおける様々な販売促進活動に備えて、手書特契の請求金額の一部を EDP 外として処理する。営業マネージャーはこの処理を承認して、EDP 外として処理された金額は、「販促金ノート」に加算され、営業マネージャーがそこで管理する。

④ 販促金の使用

販促金は、営業担当者が営業マネージャーに対し、使用理由と使用金額を記載した使用申請書にて使用申請し、その承認を得ることによって使用できる。

## 2 X 社に対する特価販売（値引処理）における業務フロー

第 2 の 3（2）において述べるとおり、本件着服は、特契のうち手書特契を用いた、X 社に対する値引処理に関連して行われていた。

ハリマが、X 社に対し、手書特契を用いて商品を値引処理する際の業務フローは、以下のとおりである。

① ハリマ及び X 社間の商談

営業担当者であった A 氏が、X 社の B 氏との間で、見積書に基づき、商品の値引処理に関する価格交渉を行う。A 氏は専ら X 社の営業所に出向き、B 氏と対面にて商談を行うことが多かった。

② X 社によるハリマに対する発注

商談を踏まえ、B 氏からハリマに対し FAX で発注書が送付され、ハリマの社内システムに受注データが入力される。

③ X 社に対する納品

仕入先からの直送やハリマの倉庫より商品が納品されるとともに、仕入情報が社内システムに入力される。

④ ハリマ社内における値引明細書の作成と承認

A 氏は、毎月の締日において、当該月の X 社に対する値引明細書を作成し、営業マネージャーの承認を得る。

値引明細書は、商品名・個数・納価・値引額・納品日等の項目により構成され、これらの積算により算出された当該月の値引総額が記載されている。

また、この値引総額に対応する手書特契金額及び販促金使用金額が記載されている<sup>9</sup>。手書特契金額については、その業務フローにおいて、営業マネージャーの承認を得たものである。販促金使用金額については、使用理由と使用金額を記載した販促金使用申請書を作成し、営業マネージャーの承認を得たものである。

⑤ ハリマから X 社に対する値引明細書の送付

<sup>9</sup> EDP 修正と EDP 特契の場合、個別の商品ごとに完結して請求がなされているため、値引明細書が作成されることは無い。

A氏は、X社の事務担当者に対し、値引明細書を送付する。

⑥ ハリマによるX社に対する請求書の送付

営業マネージャーからは、月間の値引合計額のみが、経営管理本部のサポートセンターマネージャー、サポートセンター電算担当の順で伝達され、サポートセンター電算担当において、当該月間の値引合計額を社内システムに入力する。サポートセンター売掛担当が、毎月、締め日の20日、社内システムのデータを基に、「請求書」を発行する。請求書には、当月（締め日までの1か月間）に行われた全取引について、取引ごとの明細、当月の値引き合計額、並びに値引き後の当月請求合計額（消費税を含む）のみが記載され、値引明細は記載されない。つまり、ハリマにおいて、X社に対して、各商品をどの程度値引きしたのか（値引明細）を把握可能なのは、営業担当者であるA氏及び上司の営業マネージャーまでである。

⑦ 翌月10日までのX社による振込み

⑧ ハリマによる入金確認

経営管理本部の経理財務チームが入金情報を取得し、請求書記載の合計額の入金確認を行った後、「入金確認票」により、サポートセンター売掛担当に当該入金情報が伝達され、売掛担当において、改めて入金確認を実施する。

### 3 本件着服①の具体的な手口

#### (1) 概要

A氏は、X社のB氏と■■■■■、本来値引の対象になりにくい商品であっても現金にて支払ってもらえるならば、約半額の値引を行うという取引をX社■■■■■に持ち掛け、その了承を得た。A氏は、現金取引とした商品の売掛金について、X社から現金で集金して着服していた。

本件着服①は、別紙1「本件着服①の明細」のとおり、2019年8月8日から2024年9月3日までの間に行われ、その合計金額は9592万8120円に及んだ。

#### (2) X社から現金を受領するための手続

##### ア 商談及び発注

A氏は、B氏との間で、毎月、現金取引にする商品とその個数を商談していた。

B氏は、商談後、ハリマに対して発注を行っていたが、例えば、1個165円の商品Aを80円にて現金取引する場合、「165 (80)」と発注書に記載していた。

##### イ 現金の交付と領収証の受領

X社の経理担当者は、発注に係る商品の納品後、発注書を確認し、例えば、アで述べた商品Aの場合であれば、発注個数×80円×1.1（消費税分）にて算出され

る現金を銀行から引き下ろして、集金に来る A 氏に交付していた。そして、その都度、ハリマの社印が押印された領収証を A 氏から受領していた。

当該領収証は、A 氏が偽造したものであった。A 氏は、市販の領収書及び印紙を購入し、ハリマの大阪オフィスにおいて保管されていた部門長印を冒用して領収証に押印してこれを偽造していた。

ハリマの印章管理規程によれば、部門長印は各部門長が管理責任者となる旨定められており、ホールセール営業本部においては本部長である M 氏が管理すべきところ、ハリマの印章台帳においては、グループマネージャーである C 氏が管理捺印責任者と定められており、M 氏が管理していなかった。しかも、部門長印が保管されていた金庫の鍵は事務員の引き出しに入っており、金庫の鍵に誰でもアクセス可能な状況であった。

#### ウ 現金取引商品を記載した値引明細書の送付

A 氏は、X 社の締日である毎月 20 日、X 社の事務担当者に対し、当月取引された商品に関する値引明細書を送信していたところ、当該値引明細書にはハリマ社内用の値引明細書と異なる内容を含んでいた。具体的には、当該値引明細書においては、現金取引された商品を記載したうえで、現金取引対象の商品について全額値引をする記載をしていた（例えば、アで述べた商品 A の場合であれば、1 個 165 円の商品 A については 165 円全額が値引きされていた）。この記載は、商品 A については、現金にて支払済みであるため、X 社から見れば商品 A の取引に対応する買掛金が発生しないことを意味していた。

### (3) ハリマ社内において現金受領を隠蔽するための手続

A 氏は、本件着服①を隠蔽するため、現金取引に対応する商品の請求金額が、ハリマ社内における値引明細書の値引金額の総額のうちに含まれるように仕組んでいた。そのような虚偽の内容を含む値引明細書の作成手法は次のとおりである。

#### ア 現金取引以外の商品の値引額を水増しして記載していたこと

A 氏は、現金取引に対応する商品の請求金額が毎月の値引額の総額のうちに含まれるようにするため、現金取引以外の商品の値引額を水増しして記載していた。

例えば、1 個 165 円の商品 B につき 1000 個を現金取引した場合、16 万 5000 円分につき、現金取引以外の商品の値引額を水増しする必要が生じる。そこで、現金取引以外の商品である商品 B を 3000 個出荷していた場合に、正しくは 20 円の値引であるにもかかわらず 50 円の値引であると記載し、9 万円分を水増しし、同様に、商品 C を 2500 個出荷していた場合に、正しくは 10 円の値引であるにもかかわらず 40 円の値引であると記載し、7 万 5000 円分を水増しするなどして、合計



16万5000円分を埋め合わせていた。

#### イ 値引総額に対応する手書特契金額と販促金使用金額の記載

A氏は、水増しした値引額に対応する原資を確保するため、手書特契及び手書特契の業務フローから発生した販促金を利用していった。

この点、EDP修正とEDP特契は、いずれも、必ず個別の売上データに基づいて計算され、個別の売上と対応関係が明確であり、商品に紐づいて売上値引きがなされるため、別の商品の売上値引に用いることができなかつたが、手書特契は個別の商品に紐づいていないため、本件着服①に利用される余地があつたものである。また、販促金は、一旦、販促金ノートと呼ばれる出納帳に加算されることにより、個別の商品とは全く関係が切れることから、本件着服①に利用される余地があつたものである。

A氏は、毎月、値引明細書において、その値引総額に対応する手書特契金額及び販促金使用金額を記載していった。

このような記載を可能にするため、A氏は、仕入先に対する手書特契において、不正を働く意図を持って交渉を行つていった。また、販促金使用申請書については、使用金額を水増しして申請していった。販促金使用申請書については、A氏は2023年3月末日まで営業マネージャーであつたため、水増しした販促金使用申請書を自己承認していった<sup>10</sup>。

#### ウ 社内用値引明細書における現金取引商品の不記載

現金取引の対象としていた商品A等は、本来値引の対象とはなりにくい商品であるため、毎月、社内用値引明細書に商品A等が記載されていることは不自然であることから、A氏は社内用値引明細書に現金取引の対象とした商品は記載しなかつた。

#### エ 営業マネージャーによる値引明細書の確認

A氏は、2023年3月末日まで営業マネージャーであつたため、自己の作成した虚偽の値引明細書を自己承認していった。

A氏は、2023年4月以降、営業マネージャーを降格となり、代わりに営業マネージャーとなつたC氏の承認を経る必要があつた。しかし、X社はもともと値引額の大きな商品を取扱う販売先であるため、C氏はA氏作成の値引明細書の値引額が特段不自然であると認識することができず、値引額が水増しされていったこと

<sup>10</sup> A氏は、2023年4月以降、営業マネージャーを降格となり、代わりに営業マネージャーとなつたC氏の承認を得る必要が生じたことから、販促金使用申請書の水増しは、これを機に行わなくなつたと供述していった。

を見抜くことはできなかった。

#### 4 本件着服①に至る動機・経緯

##### (1) 動機

A氏は、本件着服①を行った動機として、次のとおり供述した。

- ・2003年頃、飲酒運転をして交通事故を起こし、その事故の相手方が反社会的勢力に属すると思われる人物であり、その相手方に脅迫されて、複数のサラ金業者から借入れて、合計300万円を支払った。
- ・親族や同僚から借金をして、サラ金業者に返済していたが、返済しても元金が減ることは無く、2018年時点で約400万円の借金が残っていた。
- ・サラ金業者への過払いについて弁護士に相談しなかったのは、借金を返済しようという思いから、ギャンブル(パチンコや競艇)をしていたためである。
- ・2018年、名古屋の競艇場で裕福そうな女性と知り合ったところ、その女性が急な入り用のために闇金から500万円を借金するので保証人となってほしいと頼まれ、保証人になったが、その後すぐに、その女性とは音信不通になってしまった。
- ・その数か月後、闇金から連絡があり、金利がいわゆるトイチ(10日で1割)なので、既に借入金は800万円となっており、これを返済するよう迫られた。
- ・800万円について10日ごとに80万円を支払うことは到底できない旨伝えたところ、闇金は600万円について1ヵ月ごとに60万円支払うように言ってきた。
- ・本件着服①は、このような借金の返済を行うことが動機となっている。

##### (2) 経緯

A氏は、本件着服①を行った経緯として、次のとおり供述した。

- ・2019年にX社を担当することとなり、当時、X社の従業員であったB氏に借金の相談をしたところ、B氏から、本件着服①の手法を教えてもらった。
- ・着服した金員は、借金の返済とギャンブルで使い切っており、残っていない。
- ・B氏へのキックバック等はしていない。

#### 第3 本件着服②に関する事実関係及び本件着服に類似する不正行為の有無

##### 1 本件着服②に関する事実関係

当委員会は、X社から、2008年8月から2013年1月までの間に、合計1232万5950円の現金取引が行われたことを示す資料を受領した。当該資料は、X社の社内調査において、  
2008年8月から2013年1月までの間に、合計1232万5950円の現金を着服していたことが強く疑われる。

しかしながら、B氏は、X社の社内調査に応じた後、XXXXXXXXXX X社を退職したことから、当委員会はB氏をヒアリングすることができず、また、デジタルフォレンジックや社内アンケートの結果から本件着服②に関する情報は得られず、当委員会は本件着服②について詳細を認定するに至らなかった。

## 2 本件着服に類似する不正行為の有無

本件着服に類似する不正行為は認められなかった。

## 第4 原因の分析

### 1 従業員のコンプライアンス意識・規範意識の欠如

本件着服①は、業務上横領に該当し得る行為であって、その期間は5年以上に及び、かつ、着服金額の総額は1億円にせまろうとしていた。

A氏がかかる重大な犯罪行為を実行していることに鑑みれば、当人のコンプライアンス意識・規範意識が著しく欠如していたと言わざるを得ない。

### 2 内部統制上の不備

#### (1) はじめに

ハリマにおいては、本件着服を可能にさせた内部統制上の不備が存在した。具体的には、次のとおりである。

#### (2) 取引基本契約書が締結されておらず、契約上現金による支払いが禁止されていなかったこと

ハリマにおいては、販売先による支払の方法として現金による支払いを認めない運用がなされていたが、X社との間で取引基本契約書が締結されておらず、現金による支払が認められていないことが契約書として合意されていなかった。

そのため、A氏がX社に対して現金取引を持ち掛けた際に、X社はハリマへの支払方法として現金支払も可能であると判断してしまったものと考えられる。

#### (3) X社に送付していた値引明細書とハリマ社内用に作成していた値引明細書の内容が異なっていたことをチェックできていなかったこと

A氏がX社に送付していた値引明細書とハリマ社内用に作成していた値引明細書においては、以下の点において内容が異なっていた。

	X社に送付していた値引明細書	ハリマ社内用に作成していた値引明細書
現金取引の対象商品の記載	値引明細書に記載したうえで、全額値引していた	値引明細書に記載していなかった

現金取引の対象商品以外の商品の記載	正しい値引金額を記載していた	水増しした値引金額を記載していた
-------------------	----------------	------------------

しかしながら、ハリマにおいては、営業担当者が、ハリマ社内用に作成した値引明細書と異なる内容の値引明細書を販売先に送付することを想定したチェック体制がとられていなかった。

**(4) 営業担当者が営業マネージャーを兼務していた場合に自己承認が行われていたこと**

A氏は、営業マネージャーであった時期において、水増しした販促金使用申請書を自己承認しており、その承認体制が骨抜きとなっていた。

**(5) 部門長印が実質的に管理されていなかったこと**

ハリマの印章管理規程によれば、ホールセール営業本部においては本部長であるM氏が部門長印を管理すべきところ、M氏がこれを管理していなかったうえ、部門長印が保管されていた金庫の鍵は誰でもアクセス可能な状況にあり、部門長印は実質的に管理されていなかった。

**3 従業員の担当期間の長期化**

本件着服①は、2019年8月8日から2024年9月3日までの長期間に及んだが、これを許してしまったのは、A氏がX社を5年以上も担当し続けていたことにも起因しているところ、ハリマにおいては営業担当者が同一取引先を長期間にわたり担当することを回避するためのローテーションルールが存在しなかった。

**第5 再発防止策**

**1 従業員のコンプライアンス研修・教育**

本件着服①は、A氏のコンプライアンス意識・規範意識が著しく欠如していたことが原因の一つである。

ハリマとしては、コンプライアンス意識・規範意識が著しく欠如していた従業員がハリマ社内にはいたことを真摯に受け止め、従業員が二度とこのような不正を行わないようにするため、これまで行っていたコンプライアンス研修・教育を見直して、従業員にコンプライアンス意識・規範意識がしっかりと浸透するような研修・教育を行うべきである。

**2 内部統制の再構築**

**(1) はじめに**

ハリマにおいては、第4の2において述べたとおり、本件着服①を可能とした内

部統制上の不備が存在していたことを踏まえ、次のとおり内部統制の再構築を行うべきである。

**(2) 販売先との間で、現金による支払いを認めないことを内容とする取引基本契約書を締結すること**

ハリマと X 社との間では、取引基本契約書が締結されておらず、現金による支払が認められていないことが契約書として合意されていなかった。

現金による支払いが認められていないことを契約上明確にするべく、そのことを内容とする取引基本契約書を締結すべきである。

**(3) 値引明細書の一元管理**

A 氏が X 社に送付していた値引明細書は、ハリマ社内用に作成していた値引明細書と内容が異なっていた。

営業担当者が、ハリマ社内用に作成した値引明細書と異なる内容の値引明細書を販売先に送付することができないようにするべく、営業マネージャーが値引明細書を一元管理し、販売先への送付は営業マネージャーが行う体制を構築すべきである。

**(4) 営業担当者が営業マネージャーを兼務していた場合に自己承認が行われない体制にすること**

A 氏は、営業マネージャーであった時期において、営業担当者として水増しした販促金使用申請書を自己承認していた。

営業担当者が営業マネージャーを兼務している場合、その上長が販促金使用申請書を直接承認する体制とすべきである。

**(5) 部門長印が適切に管理される体制にすること**

ハリマの印章管理規程によれば、ホールセール営業本部においては本部長である M 氏が部門長印を管理すべきところ、M 氏がこれを管理していなかったうえ、部門長印が保管されていた金庫の鍵は誰でもアクセス可能な状況にあり、部門長印は実質的に管理されていなかった。

部門長印は M 氏が管理し、部門長印が保管されている金庫の鍵は M 氏が保有する体制とすべきである。

**3 従業員の担当のローテーション**

営業担当者が同一取引先を長期間にわたり担当することがないように、担当先のローテーションの短期化を図るべく、ローテーションルールを定めるべきである。

以上

本件着服①の明細

別紙1

請求番号	年度	月	日	借方	貸方	金額 (税込)	X社領収書 税込み
65	2019	8	8	買掛金	現金	544,320	
486	2019	8	26	買掛金	現金	680,400	
2027	2019	10	9	買掛金	現金	785,400	
2704	2019	10	31	買掛金	現金	785,400	
3406	2019	11	25	買掛金	現金	924,000	
4405	2019	12	24	買掛金	現金	600,600	
5068	2020	1	8	買掛金	現金	462,000	
5607	2020	1	30	買掛金	現金	831,600	
6914	2020	3	3	買掛金	現金	924,000	
7382	2020	3	25	買掛金	現金	693,000	
8120	2020	4	13	買掛金	現金	369,600	
8809	2020	5	1	買掛金	現金	462,000	
9172	2020	5	21	買掛金	現金	693,000	
10084	2020	6	19	買掛金	現金	369,600	
10217	2020	6	24	買掛金	現金	462,000	
10986	2020	7	21	買掛金	現金	739,200	<b>10,326,120</b>
47	2020	8	5	買掛金	現金	323,400	
412	2020	8	21	買掛金	現金	924,000	
915	2020	9	2	買掛金	現金	462,000	
1311	2020	9	25	買掛金	現金	924,000	
2297	2020	10	23	買掛金	現金	1,016,400	
2732	2020	11	4	買掛金	現金	462,000	
3121	2020	11	24	買掛金	現金	924,000	
3615	2020	12	2	買掛金	現金	462,000	
3998	2020	12	21	買掛金	現金	1,155,000	
4581	2021	1	8	買掛金	現金	462,000	
4968	2021	1	26	買掛金	現金	693,000	
5383	2021	2	2	買掛金	現金	693,000	
5761	2021	2	22	買掛金	現金	924,000	
6291	2021	3	11	買掛金	現金	693,000	
6565	2021	3	23	買掛金	現金	924,000	
6789	2021	3	31	買掛金	現金	646,800	
7128	2021	4	9	買掛金	現金	462,000	
7429	2021	4	21	買掛金	現金	924,000	
7528	2021	4	27	買掛金	現金	693,000	
8206	2021	5	20	買掛金	現金	693,000	
8467	2021	5	31	買掛金	現金	369,600	
8785	2021	6	7	買掛金	現金	536,250	
9072	2021	6	21	買掛金	現金	643,500	
9649	2021	7	5	買掛金	現金	300,300	
9714	2021	7	9	買掛金	現金	643,500	
9862	2021	7	16	買掛金	現金	910,800	
10032	2021	7	26	買掛金	現金	693,000	<b>18,557,550</b>
54	2021	8	4	買掛金	現金	792,000	

請求番号	年度	月	日	借方	貸方	金額 (税込)	X社領収書 税込み
385	2021	8	23	買掛金	現金	554,400	
543	2021	8	27	買掛金	現金	924,000	
900	2021	9	8	買掛金	現金	323,400	
1142	2021	9	21	買掛金	現金	792,000	
1663	2021	10	1	買掛金	現金	1,273,800	
1993	2021	10	20	買掛金	現金	924,000	
2526	2021	11	5	買掛金	現金	462,000	
2843	2021	11	22	買掛金	現金	1,188,000	
3342	2021	12	1	買掛金	現金	693,000	
3691	2021	12	21	買掛金	現金	1,386,000	
4332	2022	1	7	買掛金	現金	693,000	
4630	2022	1	21	買掛金	現金	1,386,000	
5156	2022	2	9	買掛金	現金	792,000	
5377	2022	2	21	買掛金	現金	990,000	
5774	2022	3	2	買掛金	現金	924,000	
6072	2022	3	22	買掛金	現金	924,000	
6237	2022	3	29	買掛金	現金	1,072,500	
6238	2022	3	29	買掛金	現金	1,155,000	
8633	2022	6	29	買掛金	現金	1,155,000	
9308	2022	7	21	買掛金	現金	693,000	
9458	2022	7	29	買掛金	現金	600,600	<b>19,697,700</b>
123	2022	8	10	買掛金	現金	554,400	
371	2022	8	23	買掛金	現金	924,000	
881	2022	9	8	買掛金	現金	462,000	
1260	2022	9	29	買掛金	現金	577,500	
1625	2022	10	6	買掛金	現金	1,056,000	
2012	2022	10	25	買掛金	現金	792,000	
2384	2022	11	1	買掛金	現金	808,500	
2550	2022	11	11	買掛金	現金	346,500	
2730	2022	11	22	買掛金	現金	1,056,000	
2914	2022	11	30	買掛金	現金	577,500	
3307	2022	12	9	買掛金	現金	528,000	
3497	2022	12	22	買掛金	現金	1,056,000	
3722	2022	12	27	買掛金	現金	528,000	
4350	2023	1	23	買掛金	現金	1,320,000	
4492	2023	1	30	買掛金	現金	792,000	
4816	2023	2	8	買掛金	現金	528,000	
5049	2023	2	21	買掛金	現金	792,000	
5454	2023	3	1	買掛金	現金	577,500	
5507	2023	3	8	買掛金	現金	184,800	
5757	2023	3	22	買掛金	現金	897,600	
5957	2023	3	31	買掛金	現金	528,000	
6302	2023	4	10	買掛金	現金	528,000	
6573	2023	4	24	買掛金	現金	528,000	
6574	2023	4	27	買掛金	現金	528,000	
7081	2023	5	10	買掛金	現金	792,000	

請求番号	年度	月	日	借方	貸方	金額 (税込)	X社領収書 税込み
7336	2023	5	22	買掛金	現金	1,056,000	
7537	2023	5	30	買掛金	現金	577,500	
7850	2023	6	6	買掛金	現金	528,000	
8160	2023	6	21	買掛金	現金	1,056,000	
8610	2023	7	3	買掛金	現金	528,000	
8978	2023	7	24	買掛金	現金	1,056,000	<b>22,063,800</b>
2	2023	8	2	買掛金	現金	792,000	
295	2023	8	22	買掛金	現金	1,056,000	
439	2023	8	30	買掛金	現金	792,000	
930	2023	9	21	買掛金	現金	528,000	
1013	2023	9	26	買掛金	現金	158,400	
1034	2023	9	29	買掛金	現金	158,400	
1435	2023	10	3	買掛金	現金	1,056,000	
1729	2023	10	23	買掛金	現金	1,056,000	
1899	2023	10	30	買掛金	現金	495,000	
2205	2023	11	2	買掛金	現金	528,000	
2568	2023	11	21	買掛金	現金	1,056,000	
2667	2023	11	28	買掛金	現金	792,000	
3093	2023	12	8	買掛金	現金	686,400	
3417	2023	12	21	買掛金	現金	1,056,000	
3933	2024	1	9	買掛金	現金	528,000	
4202	2024	1	22	買掛金	現金	1,056,000	
4394	2024	1	31	買掛金	現金	528,000	
4396	2024	1	31	買掛金	現金	1,267,200	
4978	2024	2	22	買掛金	現金	1,056,000	
5378	2024	3	5	買掛金	現金	686,400	
5638	2024	3	21	買掛金	現金	1,056,000	
5761	2024	3	28	買掛金	現金	528,000	
6211	2024	4	10	買掛金	現金	528,000	
6494	2024	4	26	買掛金	現金	742,500	
6864	2024	5	2	買掛金	現金	528,000	
7184	2024	5	21	買掛金	現金	792,000	
7373	2024	5	30	買掛金	現金	792,000	
7923	2024	6	20	買掛金	現金	1,394,250	
8656	2024	7	22	買掛金	現金	1,584,000	<b>23,276,550</b>
2	2024	8	2	買掛金	現金	528,000	
289	2024	8	21	買掛金	現金	792,000	
619	2024	9	3	買掛金	現金	686,400	<b>2,006,400</b>
						<b>合計</b>	<b>95,928,120</b>