



平成 28 年 3 月 14 日

各 位

会社名 福山通運株式会社  
代表社名 代表取締役社長 小丸 成洋  
(コード番号 9075 東証第1部)  
問合せ先 常務執行役員 桑本 聡  
(Tel 084-924-2000)

### 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、平成 28 年 2 月 5 日付「平成 28 年 3 月期第 3 四半期決算発表の延期のお知らせ」で公表いたしましたとおり、当社連結子会社の元常務取締役（当社元執行役員）による不正行為について、外部の専門家（弁護士・公認会計士）を含む特別調査委員会を設置し、事実解明及び不正行為に類似する取引の調査を行ってまいりました。

本日、同調査委員会による「調査報告書」を受領いたしましたので、ご報告申し上げます。

#### 記

##### 1. 不正行為の概要

当社連結子会社の元常務取締役（当社元執行役員）が、平成 21 年 5 月から平成 27 年 3 月までの長期間にわたり合計 603 百万円（税抜き）の架空の売上原価を計上し、下請業者に 637 百万円の上乗請求を行わせ横領するという不正行為が判明いたしました。本件不正行為による被害金額の総額は 637 百万円となることが確定いたしました。

詳細につきましては、添付の「調査報告書」をご参照願います。

##### 2. 業績に与える影響

本件不正行為により過年度に架空に計上された売上原価は、営業外収益に「過年度備車費戻入益」として 603 百万円計上し、不正行為により横領された金員は、回収可能性を考慮し投資その他の資産の「その他」として 637 百万円計上し、かつ全額貸倒引当金を計上し営業外費用に「貸倒引当金繰入額」として 637 百万円計上いたします。また、架空に計上された売上原価は税務上損金として認識されないため、これによる税金費用を「法人税、住民税及び事業税」に 164 百万円計上いたします。

なお、本件不正行為は、平成 22 年 3 月期から平成 27 年 3 月期にかけて行われておりましたが、過年度の決算に与える影響は軽微と判断し、過年度決算の修正は行わず、当第 3 四半期連結累計期間において一括処理することといたしました。

### 3. 今後の予定

当社は、本日特別調査委員会より調査報告書を受領したことにより、平成 28 年 3 月期第 3 四半期報告書及び決算短信につきまして、平成 28 年 2 月 15 日付で公表いたしました「平成 28 年 3 月期第 3 四半期報告書の提出期限延長に係る承認のお知らせ」に記載の延長後の提出期限である平成 28 年 3 月 15 日に提出及び開示できる予定であります。

株主をはじめ投資家の皆様、お取引先及び関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をお掛けいたしましたことを深くお詫び申し上げます。

以 上

調 査 報 告 書

平成28年3月14日

福山通運株式会社特別調査委員会

福山通運株式会社 取締役会 御中

平成28年3月14日

当調査委員会は、福山通運株式会社（以下「当社」又は「福山通運」という。）取締役会からの委託に基づき、平成28年2月10日に設置されて以来、上乘請求を利用した横領に関する事実解明、類似不正行為の調査、発生原因の究明、併せて再発防止策も検討してきた。本書は、これらの調査・検討の結果を踏まえて、上乘請求額及び横領額を示すとともに、上記原因を明らかにし、さらには再発防止策等、今後福山通運においてなすべきことを福山通運取締役会に提言することを目的としている。

福山通運において、本書の上記目的・趣旨を踏まえて、適切な対応を採られることを期待する。

福山通運株式会社特別調査委員会

調査委員長 小丸成洋 ㊟  
(福山通運代表取締役社長 社長執行役員)

調査委員 桑本聡 ㊟  
(福山通運常務執行役員 経理・財務担当)

調査委員 井上亮二 ㊟  
(福山通運社長室内部監査室長)

調査委員 弁護士 山崎雄一郎 ㊟

調査委員 公認会計士 日下健太 ㊟

調査委員 公認会計士 橋本憲幸 ㊟

本調査報告書は、上記の目的に則して使用されるものとし、弁護士、公認会計士等法律上の守秘義務を負っている者、金融庁、裁判所等の公的機関、証券取引所等の監督機関に申立、報告、届出、提出、申請等をする場合及びその他正当な理由がある場合を除き、第三者に対して開示しないものとし、開示する場合であっても、いかなる相手に開示するかに応じて、適宜固有名詞を伏字にするなどの配慮をするものとする。

## 目次

<b>I</b>	<b>特別調査委員会の概要</b> .....	<b>1</b>
1	特別調査委員会設置の経緯.....	1
2	特別調査委員会の構成.....	1
3	特別調査委員会の目的.....	1
4	調査期間.....	1
5	調査の概要.....	1
	(1) 調査内容.....	1
	(2) 調査の方法.....	2
	(3) 調査対象期間.....	2
6	本調査の限界.....	2
<b>II</b>	<b>本件不正行為に関する調査</b> .....	<b>2</b>
1	本件不正行為の経緯及び概要.....	2
2	本件不正行為の手口.....	5
	(1) 上乘請求の手順.....	5
	(2) 不正な請求の承認/支払.....	5
	(3) 金銭着服の方法.....	6
3	本件不正行為に関する調査の範囲及び方針.....	6
	(1) 本件不正行為に関する調査の範囲.....	6
	(2) 本件不正行為に関する調査の方針.....	6
4	調査手続き及び調査結果.....	7
	(1) 請求書の内容照合.....	7
	(2) 関連証憑の査閲.....	8
	(3) 電子データ調査.....	10
<b>III</b>	<b>類似不正行為に関する調査</b> .....	<b>10</b>
1	調査方針.....	10
	(1) 調査の母集団について.....	10
	(2) 調査方針について.....	10
	(3) 全社的な調査について.....	11
	(4) A元常務取締役による他の請求書業務への関与について.....	12
2	調査手続き.....	12
	(1) 請求書の内容照合.....	12
	(2) 関連請求書の査閲.....	12
	(3) 外部支払費用の増減分析.....	12
	(4) アンケート調査.....	13
3	調査結果.....	13
	(1) 請求書の内容照合の結果.....	13
	(2) 関連請求書の査閲の結果.....	13
	(3) 外部支払費用の増減分析の結果.....	14
	(4) アンケート調査の結果.....	14
	(5) 類似取引調査全体の結論.....	14
<b>IV</b>	<b>原因及び背景の分析</b> .....	<b>14</b>
1	統制環境上の課題.....	14

(1)	ジェイロジスティクスの取締役会及び監査役の監督機能が機能していなかったこと	14
(2)	A元常務取締役に実質的な判断権限が集中していたこと	15
2	統制活動上の課題	15
(1)	子会社における支払業務統制の整備が一部不十分であったこと	15
(2)	業務量と体制が見合っていなかったこと	15
3	モニタリング上の課題	16
(1)	対象取引が内部監査の対象外となっていたこと	16
(2)	社内通報制度の運用が不十分であったこと	16
<b>V</b>	<b>再発防止に向けた改善策</b>	<b>16</b>
1	統制環境上の課題について	16
(1)	ガバナンス構造を見直し、牽制効果を生じさせる	16
(2)	職務/業務分掌の適切な見直し	16
2	統制活動上の課題について	16
(1)	支払業務統制の見直し	16
3	モニタリング上の課題について	16
(1)	内部監査機能の強化	16
(2)	社内通報制度の実効的な運用	16
	別紙	17

## I 特別調査委員会の概要

### 1 特別調査委員会設置の経緯

平成28年1月19日に、広島国税局から当社に対し、当社子会社ジェイロジスティクス株式会社（以下、「ジェイロジスティクス」という。）に関する反面調査についての協力依頼があった。これを受けて、当社が平成28年1月26日からジェイロジスティクスの外部業者への支払取引の検討を行ったところ、実態の把握できないものがあることが判明したため、平成25年3月期から平成27年3月期の間について当該取引に関して照会を行った。また、平成28年2月1日に広島国税局によりA元常務取締役に取り調べが行われた結果、外部業者との共謀による備車費<sup>1</sup>の上乗請求を行っていたことについてA元常務取締役が認めたことの説明を受けた。

当該取り調べの説明を受けた当社は、事実解明を目的として平成28年2月1日に社内の調査チームを発足させて、調査を開始した。平成28年2月4日ごろまでの調査結果として、上乗請求額が数億円にのぼり、また長期的に行われていたことが判明したため、当社では事態の重要性から調査の公正性・客観性を高めることが必要と判断し、平成28年2月10日に外部の専門家（弁護士・公認会計士）を含む特別調査委員会を発足させることとした。

### 2 特別調査委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長	小丸成洋	（当社代表取締役社長 社長執行役員）
委員	桑本聡	（当社常務執行役員 経理・財務担当）
委員	井上亮二	（当社社長室内部監査室長）
委員	山崎雄一郎	（弁護士）
委員	日下健太	（公認会計士）
委員	橋本憲幸	（公認会計士）

調査の客観性・公正性の確保のために、外部の委員については当社と利害関係のない専門家で構成した。また、短期間での調査となるため当委員会には社内の調査補助者の他に、不正調査の専門家として外部の調査会社を調査補助者として採用した。

### 3 特別調査委員会の目的

当委員会の目的は、A元常務取締役による上乗請求を利用した横領（以下、「本件不正行為」という。）に関する事実解明及び本件不正行為に類似する取引（以下、「類似不正行為」という。）の調査を行うとともに、発生の原因を解明し、再発防止策の提言を行うことにある。

### 4 調査期間

当委員会は、平成28年2月10日から平成28年3月14日までに、下記「調査の概要」に記載のとおり、詳細な調査を実施するとともに当委員会を8回開催し、平成28年3月14日に本調査報告書を取締役に提出した。

### 5 調査の概要

#### （1）調査内容

当委員会の調査の内容は、以下のとおりである。

（ア） 本件不正行為のスキームの解明

---

<sup>1</sup>運送業務に関する外部委託業者への支払費用

- (イ) 本件不正行為による上乘請求額及び横領額の把握
- (ウ) 類似不正行為の有無の検討
- (エ) 発生原因及び背景に関する調査の実施
- (オ) 再発防止策の提言

## (2) 調査の方法

### (ア) A元常務取締役及び関係者へのインタビュー

A元常務取締役、社外で本件不正行為に関与した社外の関係者5名<sup>2</sup>(以下、「本件関与者」という。)及び必要な社内の関係者12名の合計18名に対してインタビューを実施した。

### (イ) 各種証憑の分析・調査

社内書類として、各種業務分掌、規程、外部支払費用等の各種勘定明細、外注先発行の請求書及びその明細、運行管理の各種記録証憑、支払依頼票等の分析・調査を行った。

また、任意提出を受けたA元常務取締役の預金通帳、カード明細、社外関係者の振込依頼表、銀行口座の入出金記録等についても、分析・調査を行った。

### (ウ) 電子データ調査

A元常務取締役及び本件関与者のうち任意での電子データ提出の協力が得られた者、必要な社内関係者のPCや携帯電話のデータをデジタルフォレンジックの手法で保全し、格納されている電子メール(対社外用メール、社内専用メール、携帯電話のメール及びショートメール)の内容について必要かつ可能な範囲で検討を実施した。

## (3) 調査対象期間

原則として、平成22年3月期から平成28年3月期における12月までを調査対象期間とした。

## 6 本調査の限界

本調査は、上記3の目的により上記5(2)の方法で実施したものであるが、平成22年3月期以降の関連データ・資料が全て存在していたわけではない点、当委員会が依拠したインタビュー対象者の供述内容やアンケート回答者の回答内容に、事実に合致しないものが含まれている可能性がある点、調査権限の観点から福山通運グループ各社以外の第三者に対しては本調査に対し任意の協力を求めることにとどまる点、限られた時間の中で限られた資料に基づき本調査を実施した点等において、当委員会の事実把握には限界がある。これらの限界の範囲で、当委員会は後述する様々な方法を用いて調査を実施することにより、類似取引を含む不正行為についてはできる限り発見できるように努めた。

## II 本件不正行為に関する調査

### 1 本件不正行為の経緯及び概要

A元常務取締役は昭和56年に福山通運入社後同社支店・流通センター勤務を経て平成16年2月に福山通運の子会社で大型小売店向けの貨物運送事業を営むジェイロジスティクスに次長格にて異動(出向)となった。その後A元常務取締役は平成19年10月にジェイロジスティクス常務取締役となり、平成27年3月の退任まで同職にあった。

本件不正行為に関与したB社は、B社G社長が以前の勤務先の事業を譲り受けを行い、平成16年9月に創業した会社である。B社G社長は、平成20年4月から浦和流通センターの配送業務においてジェイロジスティクス関東センター業務と関係のあったところ、同センターの店配送業務に関する依頼を平成20年夏頃にA元常務取締役から受け、平成21年1月に業務委託に関する基本契約をジ

<sup>2</sup> B社G社長、F社K社長、C社H社長、E社J常務取締役、D社I社長の5名

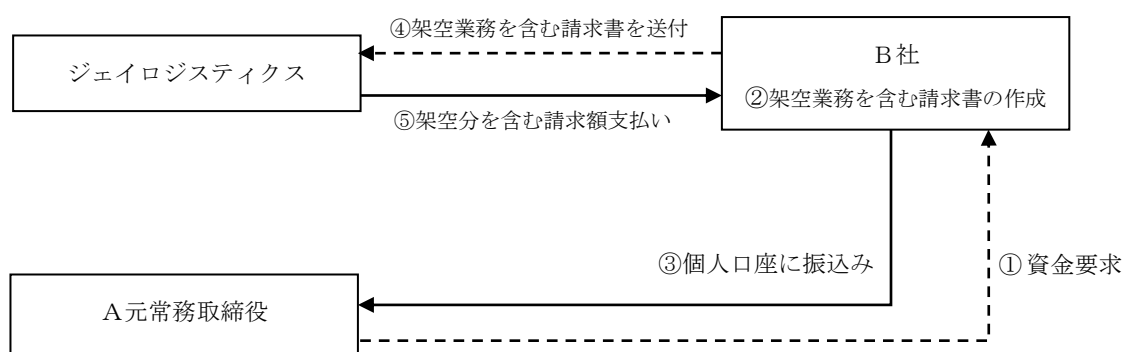


エイロジスティクスとの間で締結し同年2月から店配送の業務提供を開始<sup>3</sup>した。なお、平成20年12月にA元常務取締役はB社から個人口座に七十数万円の振込みを受けている。（この振込みに関連して、その目的につきA元常務取締役及びB社G社長へのインタビューにおいて質問したものの定かにはされず、後述する本件不正行為に含めるべきものとは識別されなかった<sup>4</sup>。）

インタビューによればA元常務取締役は平成20年秋頃友人に飲食を伴う遊興に誘われ、東京都中央区所在の接待飲食店において酒食をともにした。その後、半年の間に、当該店から、たびたび勧誘を受けていたところ、平成21年春頃に、友人を伴わずに当該店に飲食に行くようになった。A元常務取締役は、高級感のある店の雰囲気はひたり、接待を受けながら歓談する財界や芸能界の著名人と同様な接遇を受ける状況に、虚栄心をくすぐられ、その魅力に取り憑かれた。厚遇を受けると、さらに歓心を得ようと、より多額の飲食をするようになっていった。

友人に誘われて行った際には、一人当たり約6万円程度の料金を支払い、A元常務取締役はそのときには、酒食の料金にしては高額であるという感覚を持っていたが、高額な酒を頼む等するたびに、褒めそやされ、持ち上げられる快感に酔うようになり、金銭感覚が麻痺していった。身なりも見映えを良くするため、高級スーツを購入し、当該店主催のゴルフコンペなどに参加するために、高級外国車をリースで取得するなどした。1度の来店で、10万円から20万円程度を費消し、平成21年5月頃は週に平均1回程度の来店で、月間に100万円超を使い、徐々に来店頻度が増し、スーツや贈答品の購入、車のリース代なども加わって費消額が増大していき、平成23年1月頃から月間で500万円超を費消するようになっていった。

【平成21年5月から平成25年1月における本件不正行為スキーム】



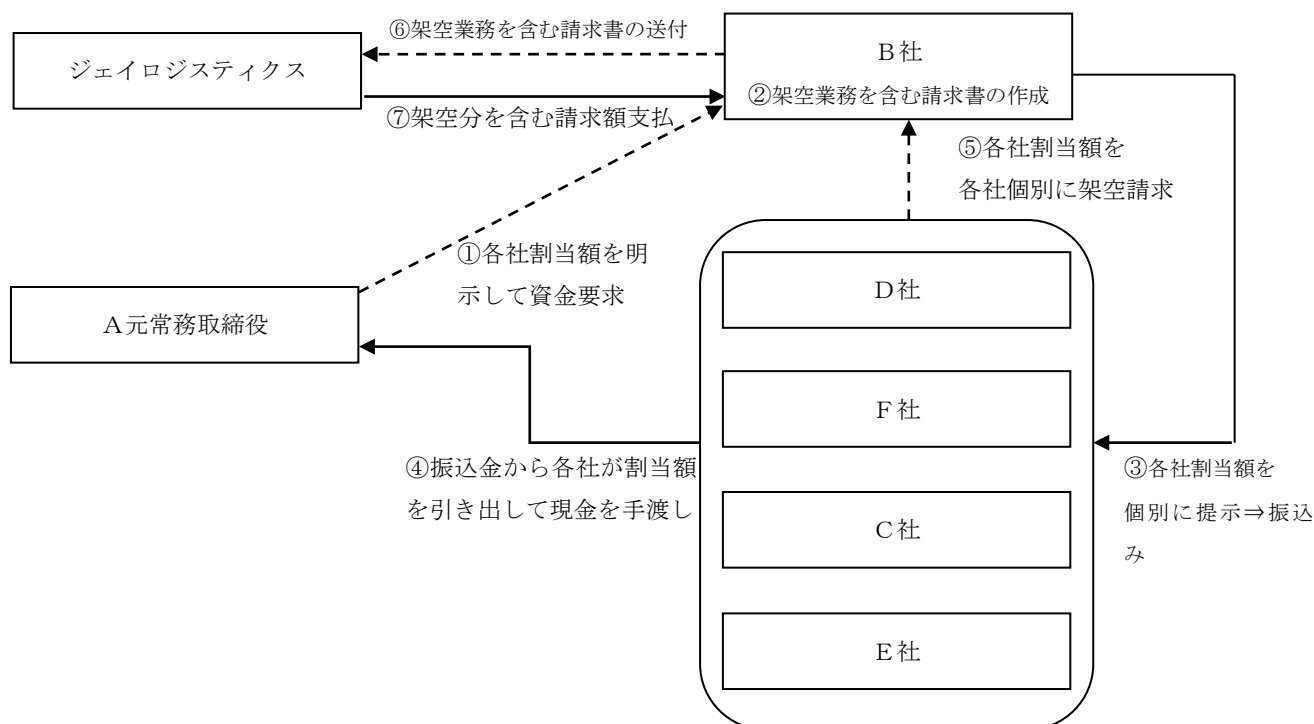
A元常務取締役は、上述の遊興費を捻出するため、自らの権限で差配できるジェイロジスティクスとその取引先を利用することによって、ジェイロジスティクスの金員を領得（横領）することを思いつき、平成21年春頃にA元常務取締役がジェイロジスティクスの商品配送事故に関する支払いにつき穴埋めをしなければならないとしてその資金の立替をB社G社長に要求し、平成21年5月に当該要求に応じる形でB社からA元常務取締役個人の口座に金銭の振込み（119万円余り）が行われた。当該金額については、B社の店配送業務に上乘せしてジェイロジスティクス関東センターに請求するようA元常務取締役から指示があったためB社は実際に運行していない便を含めた請求をジェイロジスティクスに行い当該架空業務に対する支払いによって返還を受けることとした。平成21年5月当時、ジェイロジスティクス関東センターにおいて外部業者から送付される請求書内容に関する運行データ等との照合を担当するPセンター長（当時運行管理課長）及び支払担当であるU経理課長（当時経理課係長）に対して、A元常務取締役はB社に無理をさせて業務を受けてもらっておりそのため

<sup>3</sup> B社との取引は、ジェイロジスティクス関東センターでは店配送業務以外の業務を平成20年1月に貸切便で取引しており、その後20年4月から浦和流通センターの配送業務での取引開始となる。

<sup>4</sup> 平成20年11月、12月のB社からの請求書の記載と業務提供実態との整合性を検討した結果、架空請求は発見されなかった。

B社が購入したトラック等の支払いについて補填をしているとの説明をした上で該当する請求書は自身が確認するという指示を行い、Pセンター長（当時運行管理課長）及び支払担当であるU経理課長（当時経理課係長）はこの指示に従った<sup>5</sup>。なお、同時期頃にジェイロジスティクス関東センターでは大型小売店向け配送業務の量的、質的規模に実務が追いつききれない状況となり、また、請求書を照合する担当者も変わり、福山通運グループでは通常行われる外部業者から送付される請求書内容に関する運行データ等との照合が行われなくなっていた。このスキームによる資金還流を利用した横領行為は平成25年1月まで継続した。

【平成25年2月から平成27年3月における本件不正行為スキーム】



平成25年1月までのスキームによる資金還流ではA元常務取締役への口座振込みが先行すること及び架空の売上に対する法人税等支払いが必要となることから資金繰りの苦しくなったB社は平成24年12月にA元常務取締役に資金を支払う役目について他社への切替えを依頼した。A元常務取締役はこれに応じ、F社、C社、E社<sup>6</sup>を加担させ、B社G社長がD社<sup>7</sup>を加担させた（以下、F社、C社、E社、D社の4社を合わせて「各加担者」という。）。主な流れとしては、A元常務取締役がB社G社長に各加担者への要求額を指示、B社から各加担者に当該金額を振込み、各加担者が現金を引き出してA元常務取締役に届ける、各加担者が要求された金額についてB社に対して架空請求を行う、B社はジェイロジスティクスに対して架空の業務（各加担者からB社に対する架空請求分も含まれる。）と実際に提供した業務を含む請求書に混在させ請求、ジェイロジスティクスがこれに対し支払

<sup>5</sup> ジェイロジスティクスの代表取締役社長は福山通運のグループ統括規程により福山通運の特定の役職者が就任することとなっている。歴代の該当代表取締役へのインタビューによれば、大口得意先との関係維持等のため年に数度ジェイロジスティクス本社を訪れるのみで日常業務には殆ど関与しておらず、A元常務取締役が実質的な最上位経営者となっていた。

<sup>6</sup> C社社長が対応できなかった1回（平成26年3月）のみC社の代わりとして常務であるJ名義でA元常務取締役にに対して割当相応額を振り込んだもの

<sup>7</sup> B社と経営を同じくする会社（B社常務が社長を務め、B社社長が深く関与）である。なお、インタビューによれば平成25年1月の設立以来平成26年2月のジェイロジスティクスにおける業務請負に至るまで業務実績はない。

いを行うというものであった。このスキームによる資金還流を利用した横領行為は、A元常務取締役が平成27年3月にジェイロジスティクスの常務取締役を退任する時点まで継続した。

## 2 本件不正行為の手口

### (1) 上乘請求の手順

【平成21年5月から平成25年1月まで】

上記期間において上乘請求は以下の手順で行われた。A元常務取締役がB社G社長に要求額をメール又は口頭で提示(①)、B社G社長は同社常務に要求額に相応した(ジェイロジスティクス宛の架空の業務を含む)請求書の作成を指示(②)、B社G社長がA元常務取締役の口座に振込み(③)、B社が①に相応する金額について架空の業務を実際に提供した業務と混在(トラックごとの配送単価が定まっているため架空の便を混在)させた請求書をA元常務取締役親展として発行(④)、④の請求書をA元常務取締役が確認、押印しジェイロジスティクス支払処理に回付し同額がB社に支払われる(⑤)。

【平成25年2月から平成27年3月まで】

上記期間において上乘請求は以下の手順で行われた。A元常務取締役がB社G社長に各加担者への要求額をメール又は口頭で提示(①)、B社G社長は同社常務に要求額に相応した(ジェイロジスティクス宛の架空業務を含む)請求書の作成を指示(②)、並行し各加担者に対して当該メールの転送又は口頭で各加担者のA元常務取締役への引渡し金額を提示しその翌日ないし翌々日にB社が各加担者の会社口座に各社への要求金額を振込み(③)、A元常務取締役から各加担者に現金受け渡しの指示があり各加担者が持参(④)、各加担者が④の金額に関する実際の業務提供を伴わない架空のB社宛請求書を発行(⑤)、B社が①に相応する金額について架空業務を実際に提供した業務と混在(トラックごとの配送単価が定まっているため架空の便を混在)させた請求書をA元常務取締役親展として発行(⑥)、⑥の請求書をA元常務取締役が確認、押印しジェイロジスティクス支払処理に回付し同額がB社に支払われる(⑦)。

### (2) 不正な請求の承認/支払

【平成21年5月から平成25年1月まで】

A元常務取締役は当時外部業者からジェイロジスティクス関東センターに送付される請求書の内容に関する運行データ等の証憑と照合する業務担当のPセンター長(当時運行管理課長)及び支払担当であるU経理課長(当時経理課係長)に対し、B社に配送業務を委託することはC社に無理をさせているもので、B社がジェイロジスティクス埼玉センター開設に伴う新規事業に対応するため既存の配送車以外の冷蔵冷凍ゲート車を購入したことに對して補填する趣旨の(架空業務を含む)請求書が生じることを伝え、当該請求書はA元常務取締役自身に直接回付する旨の指示を行った。これによりPセンター長(当時運行管理課長)及びU経理課長(当時経理課係長)による内容確認を経ない架空業務を含む請求書(A元常務取締役による確認と押印がなされる)がジェイロジスティクスの支払プロセスを通過する<sup>8</sup>こととなり、B社に対する上乘請求書に関する支払いが行われた。当該フローはジェイロジスティクスの通常フローとは異なるものであるが、Pセンター長(当時運行管理課長)及びU経理課長(当時経理課係長)は自身の上位者であるA元常務取締役から直接指示を受けたこともありこれを黙認していた。

<sup>8</sup> ジェイロジスティクス経理課では該当部署あるいは相応の役職者が承認した趣旨の押印のある請求書については配送便数等を再チェックすることなく支払処理の対象としていた。

【平成25年2月から平成27年3月まで】

当該期間においても架空業務を含む請求書はB社にて取りまとめて発行されていた。また、平成21年5月頃以降、ジェイロジスティクス関東センターでは大型小売店向け配送業務の量的、質的規模に実務が追いつききれない状況となり、福山通運グループでは通常行われる外部業者から送付される請求書内容に関する運行データ等との照合が行われなくなったこと及び本件不正行為が継続して実施されたことに伴いB社への支払金額が短期間で急激に増加するという状況がなかったことにより本件不正行為による架空業務分を含むB社よりの請求書について本件関係者以外が不正なものと感じる兆候は生じなくなっていた。ただし、平成26年秋頃にPセンター長からO専務取締役（当時営業部長）に対して実際の運行状況とかけ離れた請求となっているようであるとの相談が行われた。O専務取締役（当時営業部長）はB社に対して状況に関する問い合わせを行ったものの、A元常務取締役とB社G社長との間で決着している事項であるという説明を受け、それ以上の追及は断念された。

### （3） 金銭着服の方法

A元常務取締役は自身が要求した金額について、まずB社ないし各加担者からA元常務取締役名義の口座への振込み又は現金の授受によって領得していた。その後B社が当該振込み又は現金引渡し額に相応した金額をまとめてジェイロジスティクスに対して上乘請求を行い支払いを受けることで還流していた一連が本件不正行為である。インタビューによれば上記A元常務取締役の横領はB銀行CC支店の1つの口座で集中して管理されていた。A元常務取締役から提供を受けた当該口座の平成20年1月から平成27年12月の入出金記録からは後に述べる調査手続きの結果、インタビューで判明している以外の資金還流のフローや各加担者以外の共謀者の存在を裏付けるようなものは発見されなかった。

## 3 本件不正行為に関する調査の範囲及び方針

### （1） 本件不正行為に関する調査の範囲

当社社内の調査チームによる初期の調査により、本件不正行為はA元常務取締役とB社G社長の個人的な関係による上乘請求とA元常務取締役によるジェイロジスティクス関東センターにおける請求書内容照合の内部統制の無視（B社の架空業務分を含む請求書についてA元常務取締役が直接確認し承認する。）により起こっていることが判明していた。そのため当委員会はジェイロジスティクス関東センターとB社との取引を本件調査の範囲とした。

### （2） 本件不正行為に関する調査の方針

#### （ア） 関係者インタビューによる本件不正行為のスキーム解明

本件不正行為のスキーム及び資金フローの全体像の解明のために、A元常務取締役、本件関与者5名及び必要な社内の関係者12名の合計18名に対してインタビューを実施した。

会社名	氏名	役職	備考
ジェイロジスティクス	A	常務取締役	
B社	G	代表取締役社長	
C社	H	代表取締役社長	
D社	I	代表取締役社長	現B社常務取締役
E社	J	常務取締役	
F社	K	代表取締役社長	
福山通運	L	代表取締役副社長	前ジェイロジスティクス 代表取締役社長
福山通運	M	専務執行役員	元ジェイロジスティクス 代表取締役社長

福山通運	N	専務執行役員	元ジェイロジスティクス 代表取締役社長
ジェイロジスティクス	O	専務取締役	
ジェイロジスティクス	P	センター長	
ジェイロジスティクス	Q	運行管理課長	
ジェイロジスティクス	R	運行管理課長	
ジェイロジスティクス	S	配車課長	
甲信越福山通運株式会社	T	経理課長	前ジェイロジスティクス経理課長
ジェイロジスティクス	U	経理課長	
ジェイロジスティクス	V	経理課係長	
ジェイロジスティクス	W	経理課員	

#### (イ) 請求書の内容照合

B社のジェイロジスティクスに対する上乘請求について、請求書の記載と業務提供実態の記録資料とを照合することで上乘請求額の特定を行った。調査期間としては、平成28年3月期及び過去5年の調査を基本とし、上乘請求が認められる部分については、上乘請求が始まった時点まで遡った。

#### (ウ) 資金フローの分析

B社からA元常務取締役への資金フローについては、関係者から資金の移動を示す証憑（振込・振替明細帳票、振込依頼書、振込受付書、預金通帳写し等）の任意提供を受けて、金額の調査を行った。一部、現金授受等の証憑が存在しない資金移動については、インタビューの結果、全体の資金フロー等の整合性分析等を踏まえて、当調査委員会で金額の認定を行った。

#### (エ) 電子データ調査

A元常務取締役の業務PC及びA元常務取締役とC社H社長の携帯電話<sup>9</sup>について、メールデータの分析を行い、本件不正行為のスキームや資金フローとの矛盾がないかについて調査した。

また、B社G社長については、本件不正行為に関連するメールについてプリントアウトでの提供を受けたため、当該プリントアウトについても分析を行った。

## 4 調査手続き及び調査結果

### (1) 請求書の内容照合

B社からの上乘請求の内容について、請求書の明細とジェイロジスティクスの実際の業務提供の記録資料（荷物/車の移動の記録）を明細ベースで照合し、上乘請求額の特定を行った。

調査の結果、平成21年5月から平成27年3月までの上乘請求の累計額は603百万円であった。各四半期別の金額は以下のとおりである。

(単位：百万円)

		上乘請求額	
62期	平成22年3月期	第1四半期	3
		第2四半期	8
		第3四半期	8
		第4四半期	11
		年度合計	30

<sup>9</sup> 社外の本件不正行為スキームの関与者全員に協力依頼を行い、そのうち任意での協力をえられた関与者について電子データ調査を行った。また、A元常務取締役の携帯電話については、本件不正行為当時のものを所持していないとの本人の供述に基づき、現在所有の携帯電話（1年程利用）のショートメールデータのレビューを行った。

63期	平成23年3月期	第1四半期	16
		第2四半期	15
		第3四半期	19
		第4四半期	19
		年度合計	70
64期	平成24年3月期	第1四半期	21
		第2四半期	23
		第3四半期	22
		第4四半期	23
		年度合計	89
65期	平成25年3月期	第1四半期	24
		第2四半期	24
		第3四半期	24
		第4四半期	26
		年度合計	98
66期	平成26年3月期	第1四半期	31
		第2四半期	51
		第3四半期	40
		第4四半期	37
		年度合計	159
67期	平成27年3月期	第1四半期	36
		第2四半期	41
		第3四半期	38
		第4四半期	41
		年度合計	156
総合計			603

## (2) 関連証憑の査閲

【平成21年5月から平成25年1月まで】

A元常務取締役からB社G社長に対する資金要求の指示について、B社G社長の携帯電話に寄せられたA元常務取締役からの資金要求額に関するメールを紙媒体に出力した資料の査閲を行った。また、B社からA元常務取締役個人の口座への金銭の振込みについては、振込・振替明細帳票の査閲を行い、A元常務取締役個人の口座への入金については、A元常務取締役個人名義のB B銀行C C支店の通帳記録の査閲を行った。

【平成25年2月から平成27年4月まで】

A元常務取締役からB社G社長に対する資金要求の指示金額については、B社G社長の携帯電話に寄せられたA元常務取締役からの資金要求額に関するメールを紙媒体に出力した資料の査閲を行った。当該要求額に応じたB社から各加担者への振込金額については、振込・振替明細帳票の査閲を行った。C社からA元常務取締役への金銭の引渡し金額については、C社名義のDD信用金庫E E支店の預金通帳写しにおける該当日の出金記録の査閲を行った。F社からA元常務取締役への金銭の引渡し金額については、同社から預金通帳写しの提供を受けられなかったため、A元常務取締役からF社に対する資金要求の指示金額から法人税等の支払いに必要となる資金として30%を控除したというF社K社長へのインタビューにおいて供述のあった差引率をもって推計した。D社からA元常務取締役への金銭の引渡し金額については、D社名義のFF信用金庫GG支店の預金通帳

写しにおける該当日の出金記録の査閲を行った。E社からA元常務取締役への金銭の振込金額については、振込受付書の査閲を行った。これら各加担者から引渡された金銭に関するA元常務取締役個人の口座への入金額については、B B銀行C C支店のA元常務取締役個人の通帳記録の査閲を行った。

調査の結果、平成21年5月から平成27年4月までのA元常務取締役の受取認定額は累計で401百万円であった。各四半期別の金額は以下のとおりである。

(単位：百万円)

			A元常務取締役受取認定額 <sup>10</sup>
62期	平成22年3月期	第1四半期	3
		第2四半期	6
		第3四半期	7
		第4四半期	10
		年度合計	26
63期	平成23年3月期	第1四半期	15
		第2四半期	13
		第3四半期	16
		第4四半期	15
		年度合計	59
64期	平成24年3月期	第1四半期	16
		第2四半期	18
		第3四半期	17
		第4四半期	18
		年度合計	69
65期	平成25年3月期	第1四半期	18
		第2四半期	19
		第3四半期	18
		第4四半期	20
		年度合計	75
66期	平成26年3月期	第1四半期	21
		第2四半期	18
		第3四半期	20
		第4四半期	19
		年度合計	78
67期	平成27年3月期	第1四半期	21
		第2四半期	24
		第3四半期	22
		第4四半期	20
		年度合計	87
68期	平成28年3月期	第1四半期	8
総合計			401

B社から各加担者への支払額及び各加担者からA元常務取締役への支払額は別紙一を参照。

<sup>10</sup> A元常務取締役の福山通運株式会社代表取締役社長小丸成洋氏に対する確認書（平成28年2月25日付け）より、A元常務取締役が各社から受取ったとする金額

### (3) 電子データ調査

#### (ア) 対象機器

対象とした機器はA元常務取締役の業務用PC、個人所有の携帯電話及びC社H社長の携帯電話である。また、電子データではないがB社G社長から提供を受けた本件不正行為に関連するメールのプリントアウトも対象とした。なお、F社、E社、D社の各社長については、携帯電話の提供について承諾を得られなかったため、調査できなかった。

#### (イ) 対象範囲

各端末内に残存するメール（復元した削除済メールを含む。）とその添付ファイルの合計42,958件のうち、キーワード検索等で絞込んだ11,879件にB社G社長のメールプリントアウト120件を加えた11,999件を検討した。

#### (ウ) 分析方法

対象範囲とした11,879件の電子データはドキュメントレビュー用プラットフォームであるRelativityを用いて当委員会の補助者6名が以下の観点に基いて分析作業を行った。また、B社G社長のメールプリントアウトについても同様の観点で分析作業を行った。

- ① 本件の事実を裏付ける、又は本件に関連するドキュメントの有無
- ② 他の関係者の存在を裏付けるドキュメントの有無
- ③ A元常務取締役による他の不正を裏付けるドキュメントの有無

#### (エ) 分析結果

レビューによる検討を実施した結果、上記（ウ）の①に該当するドキュメントが168件識別された。上記（ウ）の②③に関するドキュメントは識別されていない。

なお、各端末の内訳は以下のとおりである。

・ A元常務取締役PC	: 0件
・ A元常務取締役携帯電話	: 0件
・ C社H社長携帯電話	: 48件
・ B社G社長メールプリントアウト	: 120件

## III 類似不正行為に関する調査

### 1 調査方針

#### (1) 調査の母集団について

本件不正行為については、外部業者との共謀による備車費の上乗請求及び請求書内容照合の統制の無視によって行われたことが判明している。備車費は、多くの地場の業者を相手先として、継続的に発生する営業費用であり、一般的には潜在的に不正請求のリスクの高い取引である。

この点、備車費以外の一定の外部支払勘定科目（取扱手数料<sup>11</sup>、取扱手数料請負料<sup>12</sup>、その他人件費<sup>13</sup>）についても、同様の理由で潜在的に不正請求リスクが高いと考えられることから、備車費と上記勘定科目を調査母集団とした。

#### (2) 調査方針について

類似不正行為の調査にあたっては、まず母集団に設定した上記勘定科目の取引について、全社的

<sup>11</sup> 契約形態が異なるものの、備車費用と支払先/提供業務内容が同じである。

<sup>12</sup> 下請業者に対する業務請負手数料

<sup>13</sup> 契約上、人材派遣関連の費用



に一定の基準で調査を実施することとした。

加えて、A元常務取締役はジェイロジスティクスの常務取締役の他、グループ会社5社<sup>14</sup>の代表取締役社長<sup>15</sup>を兼務していたため、各社における勤務実態を把握し、請求書業務への関与状況の調査を行い、関与の兆候が認められた場合は追加の調査手続きを実施することとした。

### (3) 全社的な調査について

類似不正行為の調査としては、ジェイロジスティクスを含む福山通運グループと取引相手先とを内部統制の状況で区分し、以下の方針で請求書の記載と業務提供実態との整合性を検討することとした。また、別途福山通運グループ全体のうち一定の基準で抽出した範囲でアンケートを実施して類似不正行為の有無について検討することとした。下記の表は、福山通運グループと各取引相手先との平成27年3月期の取引額を示したものである。

	B社	各加担者	その他
ジェイロジスティクス 関東センター	本件調査で調査	(イ)：9億円	(ウ)：40億円
ジェイロジスティクス <sup>16</sup>	(ア)：3億円 <sup>17</sup>		(エ)：426億円
福山通運グループ会社			

#### (ア) ジェイロジスティクスを含む福山通運グループとB社との取引について

福山通運各社ではジェイロジスティクスとは異なり、各店所間の幹線輸送を行う運行備車及び各店所の集荷配達業務を行う集配備車の支払いは運行管理部に各店所から請求書と稼働実績表を送付して確認作業を行う内部統制が運用されているが、B社は上乘請求を実施した業者であることから、原則として<sup>18</sup>過去5年と平成28年3月期の上記説明の運行備車と集配備車を除く全ての請求書の記載と業務提供実態の記録資料との照合を実施した。

#### (イ) 各加担者<sup>19</sup>との取引について

各加担者については、福山通運グループへの上乗請求自体は識別されていないものの、本件不正行為のスキームへの関与が判明していることから、過去5年及び平成28年3月期において四半期ごとに任意の1ヶ月を選択して、選択した月の請求書の記載と業務提供実態の記録資料との照合を実施した。

#### (ウ) ジェイロジスティクス関東センターのその他取引先との取引について

ジェイロジスティクス関東センターについては、請求書照合の統制が形骸化していたことから、平成27年3月<sup>20</sup>の請求書内容と業務提供実態の記録資料との全件照合を実施した上で、平成28年3月期についてサンプルベース<sup>21</sup>で請求書の記載と業務提供実態の記録資料との照合を実施した。

<sup>14</sup> 甲信越福山通運株式会社、絹川屋運送株式会社、関東福山通運株式会社、エフアンドエイチエアエクスプレス株式会社、北関東福山通運株式会社の5社である。

<sup>15</sup> 北関東福山通運株式会社については、代表取締役

<sup>16</sup> ジェイロジスティクス関東センター以外の各拠点

<sup>17</sup> 金額については、いずれも平成27年3月期の発生額

<sup>18</sup> 福山通運グループの各拠点については、B社との年間取引額が100万円以上の拠点を対象とした。

<sup>19</sup> C社、D社、E社、F社の4社との年間取引額が100万円以上の拠点を対象とした。

<sup>20</sup> 過年度に継続的に発生した不正の可能性を検証する目的で、平成27年3月についての調査を行った

<sup>21</sup> ランダムサンプリングで、25件のサンプルを抽出した。

(エ) ジェイロジスティクス関東センター以外のその他取引先との取引について

ジェイロジスティクス以外の福山通運グループの各社は、上記福山通運に準じた内部統制を実施していたことが確認できたため、個別の請求書内容照合は行わなかったが、ジェイロジスティクスのジェイロジスティクス関東センター以外の各拠点については、請求書内容の照合フローが運用されていたためサンプルベース<sup>22</sup>で請求書の記載と業務提供実態の記録資料との照合を実施した。

#### (4) A元常務取締役による他の請求書業務への関与について

A元常務取締役は福山通運の関東統括に就任しており、その職責上、子会社5社の管理責任者として代表取締役を兼務している。しかしながら、関東統括としての管理責任は、業務への直接的な関与ではなく、報告内容を検証し、必要な指示を行い報告ができるよう指導するものである。また、請求内容照合プロセスに関する業務フローにA元常務取締役が関与していないこと及び経理担当者<sup>23</sup>へのインタビュー結果として、実務現場において請求内容の照合プロセスについてA元常務取締役の関与を認識していない旨の回答を得た。そのため、実際に請求書束をレビューして、A元常務取締役が承認・押印している請求書の有無を検討することとした。

## 2 調査手続き

### (1) 請求書の内容照合

請求書内容については請求書の明細ごとに、会社別実績確認、配車表、運賃精算表、運行表、集荷実績データ等の役務提供数量のわかる資料との照合、また単価については作業依頼書及び契約書との照合を行った。

過去の役務提供資料については保存がされていないものもあるため、保存がされていない期間については、上記照合ができた期間との金額や単価との比較等を行った。

### (2) 関連請求書の査閲

本件不正行為は、B社からA元常務取締役に親展にて送付されるジェイロジスティクス宛請求書に架空業務が含まれておりこれにA元常務取締役が押印の上、担当者による実績照合を行わずに支払手続きを実行させるという手口がとられていることから、同様の手口によるB社以外からの上乗請求に対する支払いに関する兆候を識別することを目的としてジェイロジスティクス全社に関する任意の1ヶ月（平成26年10月）の支払依頼票に添付された請求書全件につき通査を行った。

また、A元常務取締役が代表取締役を兼務する5社についても任意の1ヶ月（平成27年1月）について、請求書全件の通査を行った。

### (3) 外部支払費用の増減分析

本件不正行為が外注先事業者を利用して行われていること、また平成27年3月をもって本件不正行為が終了していることから、キックバックのリスクが高いとされる継続的に営業関係が構築される備車費、取扱手数料、取扱手数料請負料、その他人件費の勘定科目について、グループ全ての外注先事業者との取引について平成27年3月と平成27年4月の支払額を比較し、著増減がみられたものについて合理性を検討した。

<sup>22</sup> ランダムサンプリングで、25件のサンプルを抽出した

<sup>23</sup> 甲信越福山通運T経理課長、絹川屋運送X常務取締役、関東福山通運Y係長、北関東福山通運Z経理課長、エフアンドエイチエアエクスプレスAA営業所長

#### (4) アンケート調査

本件不正行為があったジェイロジスティクスにおいては、ドライバー、現場作業員等を除く正社員149名を対象として、また福山通運及び他の連結対象子会社については、役員及び管理職691名を対象として、同様の取引が実行されていないかの把握を目的にアンケートを実施した。

実施方法については、Webを利用し、備車会社及び人材派遣会社、それ以外の外注先事業者との取引において、架空・上乗せ等の実態と乖離した請求・支払いの有無、また見聞きをしたことがあるかについて過去を含めアンケートを実施した。

### 3 調査結果

#### (1) 請求書の内容照合の結果

請求書内容の照合の結果、主にジェイロジスティクス関東センターで請求書照合実務を行っていないために、一部の取引において差異が発生していることが判明した。

差異の主な発生理由は、単価相違、稼働実績相違といった内容であり、過去の差異発生理由については詳細に説明することは難しいものの、金額的にはジェイロジスティクス関東センターの差異合計<sup>24</sup>は純額で3百万円弱であり、それ以外の拠点の差異合計<sup>25</sup>は純額1百万円弱であった。

一定の過大請求側の差異が特定の同じ業者から継続的に発生している状況が見受けられないことや金額的な重要性を鑑み、請求書内容照合手続きからは類似不正行為の兆候は発見されなかったと判断した。

#### (2) 関連請求書の査閲の結果

ジェイロジスティクスの請求書調査の結果、本件不正行為そのものである架空業務を含む備車費に関するB社の請求書以外にA元常務取締役が押印している請求書が1通発見された（発行者：B社、金額：20万円、費目：取扱手数料）。同内容の請求は毎月なされており、前後3ヶ月の請求書につきA元常務取締役により押印がなされていた。

当該請求の内容はジェイロジスティクス関東センターにおいて、継続的に配車業務に関与する特定のB社従業員の業務に関するものであり、請負契約を未締結の状態に業務を依頼し、請求を受けていた。Pセンター長によると、契約書が未締結等の問題はあるものの、業務に従事している実態があり、またジェイロジスティクスに請求内容の合理性について確認したところ、問題ではないと認識している旨の回答を得たため、本調査で検討すべき不正行為ではないと判断した。

この点A元常務取締役へインタビューをしたところ、該当する請求書が親展の封筒に入っており押印していたとの回答を得た。同様に、B社G社長へのインタビューによれば上記作業者を雇用した経緯（他社在籍にて以前から上記業務に継続して専従しており上記業務に精通していたが当該他社が倒産したことから、この際にジェイロジスティクス入社を勧誘したものの本人が希望せずB社に入社した。実際にB社が当該人に支払っている給与は上記金額よりも高額である。）もありA元常務取締役親展の請求書に含めていた。

上記の状況から上記取扱手数料に関する請求書は架空のものではなく、類似不正行為ではないと判断した。

また、A元常務取締役が代表取締役を務める5社についての請求書通査の結果、A元常務取締役が関与したと判断される請求書は発見されなかった。

以上の結果、請求書レビュー調査の結果からは、類似不正行為の兆候は識別されなかった。

<sup>24</sup>平成22年4月から平成27年12月の5年9ヶ月のサンプル対象の合計金額

<sup>25</sup>平成22年4月から平成27年12月の5年9ヶ月のサンプル対象の合計金額

### (3) 外部支払費用の増減分析の結果

類似不正行為の調査において不正行為の発生リスクがあると判断した福山通運グループの勘定科目<sup>26</sup>について、全店所を対象に著増減分析を実施した結果、合理的な説明のつかない著増減は発見されず、類似不正行為の兆候は発見されなかった。

### (4) アンケート調査の結果

アンケート対象者840名のうち、休職者9名を除く831名全員から回答を得た。(回収率98.9%)。当該調査の結果、上乘請求若しくはその可能性のある取引として16件の回答があった。

上記16件のうち4件は本件に関して見聞きしたことがあるとの回答であり、請求書が通常のフローと違う流れで処理されていたと認識していたものが1件、請求内容について虚偽の説明を受けたものが1件、調査段階において認識をしたものが2件となっている。

また、11件は当社で既に認識している過去の懲戒事案に関して見聞きしたことがあるとの回答であった。

残りの1件は、提供業務と異なる請求項目になっている請求書に関する事項であったが、内容が上乘請求に関するものではなかったことから、当調査委員会の調査目的外事項と判断し、対応等については福山通運に情報共有してコンプライアンスに関する検討、対応を依頼することとした。

以上の結果として、アンケート調査からは類似不正行為の兆候は発見されなかった。

### (5) 類似取引調査全体の結論

以上の手続きの結果、当調査委員会としては、類似不正行為は発見されなかったと判断した。

## IV 原因及び背景の分析

### 1 統制環境上の課題

#### (1) ジェイロジスティクスの取締役会及び監査役の監督機能が機能していなかったこと

ジェイロジスティクスの職制規程によると、常務取締役の権限は、社長を補佐して業務を処理すると定められており、部長に対し業務が円滑に処理されるよう指示命令する権限を有するとある。備車等の外注先の選定及び契約締結については手続き上、事業所の長が所管の業務を行う上で選定し、部長職に上申を行い決定することとなっていた。

本件不正行為の行われ始めた頃である平成21年5月以降のジェイロジスティクスの取締役はA元常務取締役を含めて8名、監査役は2名いた。取締役会は会社法の定めに従って開催された記録はあるものの、実質的な議論が行われるようなことはなく、形骸化していたと言わざるを得ない。実質的には、福山通運の一部署として、A元常務取締役らが同社全体の部署長の会議に出席することを通じて、福山通運グループの中での業務推進上の統制を受ける機会があったものの、取締役会に代替する監督機能を果たしていたとまでは言えず、同社の各取締役が相互に業務執行を監視し、監査役がこれを監督するために必要な資料の徴求、質疑、討論が行われることはなく、役員同士の相互牽制が制度的に保障されていたということとはできない。

A元常務取締役が常務取締役に就任した平成19年10月31日以後、3名の代表取締役社長が、職制上の上長となっているものの、ジェイロジスティクスの取引先である大手小売店の関係企業の会合への出席などの儀礼的な場面や法令上及び社内規定上、形式的に要求される代表者としての行為が必要な場面で代表取締役ないし社長として行動するに留まっていた。

<sup>26</sup> 備車費、取扱手数料、取扱手数料請負料、その他人件費

業務に関して必要な実質的意思決定は、全てA元常務取締役が行い、従業員に対する統制も同人の専権でなしえ、実態としては、ジェイロジスティクスの最高責任者であり最高権限者である「社長」として振る舞うことができていた。

## (2) A元常務取締役に実質的な判断権限が集中していたこと

ジェイロジスティクスが取り扱っていた大手小売店向けの貨物運送事業は、福山通運の他の支店、センター等で行われている福山通運グループの標準的な業務とは著しく差異があり、より複雑で、収益を確保することが容易ではなかったが、A元常務取締役は、当該事業の開始時から携わり、他の従業員の追従を許さないほど原価計算や備車を含む外注先の手配や制御に精通し、実績を挙げていた。

A元常務取締役が、意図的に同社における権限を独占することを企図して、殊更に他者の介入を排除するような行動を取っていた事実は存在しない。しかし、大手小売店向けの貨物運送事業は、福山通運グループの事業の中では、特殊かつ複雑な業務であるにもかかわらず、A元常務取締役は、これをより良くこなして、顕著な成果を上げていたことから、他の幹部社員の意識として、同人を半ば盲目的に信頼しがちであり、任せきりにする傾向が見受けられ、A元常務取締役自身も他の幹部社員から監視監督を受けている意識が希薄になりがちな環境が形成されていたといえる。

福山通運の他の支店、センター等で行われている同社グループの標準的な業務においては、取引先が比較的少数に限定されている一方で、各拠点に一定数の従業員が所属しているため、取引先と特定の従業員との癒着が疑われるような業者と従業員の不審な行動や不合理な取引が存在する場合には、他の従業員も当該取引先の担当者の顔や氏名等を認識しうするため、自らこれに気づき、また外注業者から情報を得たりすることもできる。そして、内部通報制度や発見者の上長への報告などを通じて、不正が未然に防止されたり、早期に発見されたりしやすい環境にあるといえ、現に、アンケート調査に現れたように外部からの指摘を受けずに発見して適切に処理された事例がある。

これに対して、ジェイロジスティクスにおいては、大手小売店向けの物流センターの運営が主たる業務であって、同社及び福山通運の常駐従業員は比較的少数である一方で、備車等の外注業者の数が格段に多いため、他の従業員も当該取引先の担当者の顔や氏名等を認識することは極めて困難で、不審な行動や不合理な取引が、仮に存在したとしても、A元常務取締役以外の従業員が、日常の業務のフローの中で、これに気づくことは極めて困難な環境にあったといえる。

## 2 統制活動上の課題

### (1) 子会社における支払業務統制の整備が一部不十分であったこと

ジェイロジスティクスほか一部子会社においては、福山通運グループの主たる事業である運送事業と異なる業務を行っており、それら子会社は業務フローの違いからシステム統制の対象となっておらず、支払いに対する売上の確証や支払いの妥当性に対する判断が困難な状況となっていた。結果として、支払いにおける根拠資料との照合による支払金額の正当性の判断が現場のみでの実施となっていた。

また、システム統制外となっている支払業務について、請求根拠の照合から承認までのフローが明文化されていないことも支払業務統制の徹底が図られなかった要因となっている。

### (2) 業務量と体制が見合っていなかったこと

ジェイロジスティクス関東センターにおいては、事業の拡大に伴い、業務優先となっていたこと、また、請求書の照合等事務作業に従事する人員が業務量に見合っていなかったことも起因し、請求書内容等を照合するという内部統制を有効に機能させる時間が確保できない状態となっていた。

また、そのような中で請求内容の検証を容易にするための照合資料の準備や整理といった補完的に照合作業を容易にする業務フローの作成がなされていなかった。

### 3 モニタリング上の課題

#### (1) 対象取引が内部監査の対象外となっていたこと

福山通運グループの内部監査は、内部監査室や各地区の経理責任者が中心となり、福山通運の各事業所が最低年1回対象となるスケジュールで計画を立案し実施している。ただし、本件不正行為が行われたジェイロジスティクスについては、監査計画の中に入っておらず、また、福山通運グループの内部監査においては、現預金などの実査や債権管理状況の確認が中心となっており、支払業務については、対象外となっていた。

#### (2) 社内通報制度の運用が不十分であったこと

福山通運グループにおいては、平成20年より社内通報制度を設けて運用を行っているが、本件不正行為の調査段階におけるインタビューにおいて、実際に請求書の流れなど違和感を感じている従業員がいたにも関わらず、これに関する通報がなかったことは、社内通報制度の活用に対する周知が不十分であり、運用が有効に機能していなかったものと考えられる。

## V 再発防止に向けた改善策

### 1 統制環境上の課題について

#### (1) ガバナンス構造を見直し、牽制効果を生じさせる

- (ア) ジェイロジスティクスを含む子会社の取締役会の実効的運営方法について見直しを行う。
- (イ) 福山通運とは独立した業務を行う主要子会社においても複数名の取締役が業務統括に当たり、相互監視が可能な実効性のあるガバナンス構造を構築する。
- (ウ) 子会社においても、役員及びその他の幹部社員の定期的なローテーションを図れるよう、人事制度における配置並びに人材育成の制度の改革を図る。

#### (2) 職務/業務分掌の適切な見直し

- (ア) 取締役であっても、一定の規模の外注先との契約、発注数量及び額の決定等についての意思決定から執行に至るまでの一つの業務フローが、一人で完結しないよう職務/業務分掌を見直す。
- (イ) 職務/業務分掌に関する規程において、業務項目ごとに、決定者、起案者、報告先、協議先が適切に配置できるよう整理する。

### 2 統制活動上の課題について

#### (1) 支払業務統制の見直し

福山通運内部監査室を中心に担当部署と協議のうえ、以下の対応を実施する。

- (ア) 請求書内容確認の業務統制を含むグループ支払業務統制ルールを整理を行う。
- (イ) 内部監査のプロセスにおいて各子会社/店舗の支払業務統制の状況を確認し、必要に応じて改善活動を行う。

### 3 モニタリング上の課題について

#### (1) 内部監査機能の強化

内部監査体制の拡充に努めるとともに、次年度以降の内部監査計画において以下の変更を行う。

- (ア) 現在往査対象外の拠点を含め、リスク評価を行って全社的な内部監査計画の見直しを行う。
- (イ) 現在監査対象外となっている支払業務について、内部監査の対象とする。

#### (2) 社内通報制度の実効的な運用

社内通報制度を実効的なものとするために、以下の対応を行う。

- (ア) コンプライアンス及び社内通報制度に関する研修を実施するとともに、不正行為に対する福山通運のマネジメントとしての社内メッセージを出し、社内通報制度の実効的な運用を図る。

## 別紙

## 別紙一

(単位：百万円)

		上乘 請求 支払 額	B社から各社への支払額				各社からA元常務取締役への支払額					A元 常務 取締 役 受取 認定 額
			C社	F社	D社	E社	B社	C社	F社 <sup>27</sup>	D社	E社	
62期	第1四半期	3	-	-	-	-	3	-	-	-	-	3
	第2四半期	8	-	-	-	-	6	-	-	-	-	6
	第3四半期	8	-	-	-	-	7	-	-	-	-	7
	第4四半期	11	-	-	-	-	10	-	-	-	-	10
63期	第1四半期	16	-	-	-	-	15	-	-	-	-	15
	第2四半期	15	-	-	-	-	13	-	-	-	-	13
	第3四半期	19	-	-	-	-	16	-	-	-	-	16
	第4四半期	19	-	-	-	-	15	-	-	-	-	15
64期	第1四半期	21	-	-	-	-	16	-	-	-	-	16
	第2四半期	23	-	-	-	-	18	-	-	-	-	18
	第3四半期	22	-	-	-	-	17	-	-	-	-	17
	第4四半期	23	-	-	-	-	18	-	-	-	-	18
65期	第1四半期	24	-	-	-	-	18	-	-	-	-	18
	第2四半期	24	-	-	-	-	19	-	-	-	-	19
	第3四半期	24	-	-	-	-	18	-	-	-	-	18
	第4四半期	26	9	5	-	-	7	8	5	-	-	20
66期	第1四半期	31	8	16	-	-	-	6	15	-	-	21
	第2四半期	51	11	13	2	-	-	7	9	2	-	18
	第3四半期	40	8	8	16	-	-	5	5	10	-	20
	第4四半期	37	4	7	17	2	-	3	4	11	1	19
67期	第1四半期	36	8	7	18	-	-	5	5	11	-	21
	第2四半期	41	8	7	22	-	-	5	4	15	-	24
	第3四半期	38	8	7	19	-	-	5	4	13	-	22
	第4四半期	41	8	7	14	-	-	5	4	10	-	20
68期	第1四半期	-	3	3	5	-	-	2	2	5	-	8
合計		603	76	78	113	2	215	50	58	77	1	401

<sup>27</sup> F社K社長のインタビューに基づき、A元常務取締役からB社G社長に対する資金要求金額から法人税等の支払いに必要となる資金として30%を控除した金額としている。(平成25年7月以降の金額)