



2023 年 7 月 28 日

各位

会社名 株式会社ヤマウラ
代表者名 代表取締役社長 山浦正貴
(コード番号：1780 東証プライム市場)
問合せ先 管理本部企画プロジェクトチーム
マネージャー 石川浩
(TEL 0265-81-5555)

第三者委員会の調査報告書（中間）受領に関するお知らせ

当社は、2023 年 5 月 30 日付「当社従業員による不適切な取引の疑義に関するお知らせ（第三者委員会の設置及び第 64 回定時株主総会の継続会の開催方針）」のとおり、当社従業員による不適切支出に関し、外部専門家である弁護士及び公認会計士による第三者調査委員会を設置して調査を進めてまいりました。

第三者委員会から調査報告書（中間）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。

株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様には、多大なご心配とご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。当社としましては、役職員が一丸となり、信頼回復に努めてまいりますので、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。

記

1. 第三者委員会の調査結果

第三者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（中間）」をご覧ください。なお、当該報告書につきましては、個人情報および秘密情報保護等の観点から、部分的な非開示措置を施しておりますことをご了承ください。

2. 今後の対応について

第三者委員会による最終の調査報告書は 8 月末頃をめどに受領する予定で、その内容につきましては、本事案に関する最終の調査報告書の受領後に改めて公表させていただきます。

なお、2024 年 3 月期第 1 四半期の決算発表につきましては、予定どおり 2023 年 8 月 10 日に行う予定です。

以上

令和5年7月26日

株式会社ヤマウラ

代表取締役 山 浦 正 貴 殿

株式会社ヤマウラ第三者委員会

委員長 諏 訪 雅 顕

副委員長 安 部 正 明

委 員 唐 澤 洋 祐

委 員 森 井 昭 仁

調査報告書（中間）

株式会社ヤマウラの依頼に基づき当委員会が現在まで行った調査の結果について、以下のとおり中間の報告をいたします。

第1 調査の概要

1 当委員会の設置の経緯

株式会社ヤマウラ（以下、ヤマウラという）は、会計監査人より、2023年5月9日、同社の連結子会社であるヤマウラ企画開発株式会社（以下、企画開発という）の預金残高と帳簿残高において約10億円の相違があるとの指摘を受け、社内調査を行ったところ、同月23日ヤマウラの従業員であり管理本部財務経理チームのマネージャーを務めていたA（以下、Aという）により、企画開発の預金通帳より不適切な支出が行われていたことが判明した。そのため、ヤマウラとしては、同月30日「当社従業員

による不適切な取引の疑義に関するお知らせ」を公表し、不適切支出の金額の大きさや事案の複雑さ等を勘案して、第三者委員会（以下、当委員会という）を設置し、本件に関する事実関係（不正支出の有無や実情）や責任の所在、再発防止策等を検証及び検討することにしたものである。

2 当委員会の構成

① 当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長 諏訪 雅 顕（弁護士）

住所 長野県諏訪市高島1丁目6番9号

諏訪法律事務所

電話 0266-53-3460

副委員長 安部 正 明（公認会計士）

住所 名古屋市中区富士見町7番13号

公認会計士安部正明事務所

電話 052-331-3245

委員 唐澤 洋 祐（弁護士）

住所 長野県伊那市荒井3497番地3青木ビル2F

唐澤洋祐法律事務所

電話 0265-73-7833

委員 森井 昭 仁（公認会計士）

住所 名古屋市東区泉2丁目26番1号

ハウコクビル3F

公認会計士森井昭仁事務所

電話 052-979-2131

② 当委員会は、さらに、ヤマウラの内部監査室主任である北原裕一氏を事務局員に任命し、当委員会の要請する関連資料の徴収やアンケートの配布、議事録の作成等の事務を行わせた。もとより、同事務局は当委員会に直属するものであり、当委員会の調査、検討、協議及び本

件調査報告書の作成に関して、請託、意見の具申、その他当委員会の意思決定に対してこれを妨げるような行為は一切行っていない。

3 調査の対象事実

当委員会の調査（以下、本件調査という）の目的は以下のとおりである。

イ 企画開発の預金通帳から不正に支出されたものがあるか。

あるとして、その金額は幾らか。また、どのような目的（意図）で支出されたものか。

ロ 上記不正支出がなされたと認められた場合、それに関与した者は誰か。

また、その原資はどこから支出されたものか。

ハ 上記不正支出が認定された場合、その背景や原因は何か。また責任の所在の解明。

ニ 今後の再発防止策

4 調査の方法

① 開示資料の分析

ヤマウラ及び企画開発より提出のあった（当委員会の指示によって提供された書類を含む）預金通帳の記載事項を転記したエクセルデータ、預金取引明細表、金融機関に対する払戻請求書（写）、振込依頼書（写）、会計帳簿類、回答書等の内、当委員会において有意と認めた書類により、本件事件の実体を分析・検討し、同じくヤマウラから提出のあった基本規程・組織規程・業務規程・リスク管理規程および有価証券報告書・内部統制報告書・内部統制監査資料・業務監査報告書等により、責任の所在等について分析・検討した。

② 関係者からの事情聴取

第三者委員会開催の度毎に、ヤマウラの管理本部、内部監査室の職員、監査法人の関係者より事情を確認した。

また、本件事件の関係者であるAからも令和5年7月12日直接面談し、事情を聴取した（Aが不正支出した先のAの長男B〔以下、Bという〕自体に対しては当委員会から事情聴取の面談を申し込んだが、Bが応ぜず、直接の面談、事情聴取はできなかったため、従前ヤマウラの従業員において聞き取りを行った報告書等を確認した）。

③ デジタルフォレンジックの実施

A自身が使用していた社給携帯、パソコン、メール等に関し、削除されているものの復元を含め、可能な限りその内容を精査した。その中で、（実際の使用には至っていないものの）企画開発の取引先の請求書について偽造されたものがあることも判明した。

④ アンケートの実施、ホットラインの設置

本件事件の内実を調査し、その原因や改善策を検討するために、広く従業員にアンケートを実施すると共に、ホットラインの設置を行った（いずれも当委員会の委員の事務所を拠点とする）。

ホットラインの利用は現在まで1件、アンケートについては184件の回答があった。

⑤ 第三者委員会の開催等

週に一度第三者委員会を開催し（すでに8回開催）、委員会内部のメールにて委員通しで協議や意見交換を行ってきた。

5 調査の期間（今日まで）

令和5年6月2日乃至同年7月26日

今後、最終報告書の作成まで引き続き調査、検証を行う予定である。

6 留意事項

本件に関し、当委員会としては、与えられた条件下で、今日までできる限りの調査、検証を行ってきたつもりであるが、取得し得た限られた資料を元に、短期間において行った検討に基づくものであり、かつ中間の報告

という意味を含め、必ずしも十分なものとは言えないと思っている。

今後引き続き、最終報告に向けて調査や検証を重ねる所存であるが、その結果本報告書と異なる認定や判断に至る場合もあり得ることをご留意いただきたい。

第2 事実認定

1 ヤマウラ及び企画開発以外の関係者について

A	ヤマウラの管理本部財務経理チームに所属し、マネージャーを務めていた。さらに、企画開発の経理担当を事実上兼務していた。企画開発の預金口座から不正に現金払戻を行い、B、C社、D社及びE社に対して不正支出を行っていた。
B	Aの長男で、C社の代表取締役。Aによる不正支出金を受領していた。
C社	Bが代表取締役を務める会社。Aによる不正支出金を受領していた。
D社	ヤマウラ及び企画開発と取引関係のない会社。Aによる不正支出金を受領していた。
E社	ヤマウラ及び企画開発と取引関係のない会社。Aによる不正支出金を受領していた。
F社	企画開発と協力連携関係の下、首都圏や大都市における不動産の売買・賃貸借・仲介等の不動産ディベロップメント事業を展開している。
G社	Bが以前、営業主事として勤務していた会社。
甲銀行	企画開発と預金契約をしている銀行

2 前提となる事情

- ① ヤマウラは、大正9年に創業、昭和35年8月に法人化している。建築工事の設計及び請負を主たる事業目的とするが(本店所在地は長野県駒ヶ根市)、現在は、建設事業・エンジニアリング事業・開発事業(首

都圏事業)を主な業務としている。2022年3月期の売上高(連結会計上)は約279億4600万円(同社独自では約256億7000万円)、経常利益(連結会計上)は約23億1700万円(同社独自では約23億8000万円)である。

② 企画開発は、平成11年12月に不動産の売買を目的として設立され、現在では首都圏や大都市における不動産の売買・賃貸借・仲介等を行っている(本店所在地は東京都中央区)。ヤマウラの100%子会社であり、上記事業をヤマウラと共同で行うとされているが、実際は、F社(以下、F社という)との協力連携関係の下、不動産ディベロップメント事業を展開している。2022年3月期の売上高は約23億円であり、営業利益は約6570万円である。

③ Aは、1988年7月にヤマウラに建設事業部の経理担当として採用され、組織変更による経理業務の管理本部への統合により管理本部経理課に異動となり、1994年8月より現在の経理課長(マネージャー)職として30年近く務めていた。

Aは、企画開発の経理担当を事実上兼務していたが、2018年4月当時には(実際にはこれより相当以前から)、すでに企画開発の社判・社印(銀行印)・通帳を管理しており、本件事件発覚まで続いていた。

3 不正支出についての認定事実

当委員会が認定した不正支出は以下の通りである(合計2,535,337,525円)。

(単位:円)

年度	日付	不正支出の金額	不正支出の相手先
2018	04/09	500,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	04/19	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	05/01	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻

年度	日付	不正支出の金額	不正支出の相手先
2018	05/22	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	06/14	600,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	07/05	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	08/06	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	08/30	500,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	09/20	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	10/01	255,490	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	10/11	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	10/22	500,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	11/01	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	11/22	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	11/30	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	12/13	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	12/13	800,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2018	12/25	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	01/10	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	01/21	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	02/12	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	02/21	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	03/04	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	03/14	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	03/25	360,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	04/04	800,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	04/25	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	05/13	500,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	06/03	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻

年度	日付	不正支出の金額	不正支出の相手先
2019	06/13	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	06/24	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	07/04	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	07/16	500,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	07/25	800,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	08/05	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	09/02	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	09/12	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	09/24	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	10/03	8,500,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	10/03	800,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	10/31	13,600,000	B
2019	11/05	600,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	11/27	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	12/05	1,000,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	12/16	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	12/25	3,500,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2019	12/26	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	01/14	500,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	01/23	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	02/04	15,070,000	B
2020	02/13	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	02/19	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	02/27	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	04/06	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	05/14	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻

年度	日付	不正支出の金額	不正支出の相手先
2020	05/25	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	06/04	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	06/09	31,207,000	B
2020	06/15	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	06/25	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	07/06	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	07/16	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	07/30	1,000,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	08/17	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	08/27	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	09/17	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	10/01	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	10/12	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	10/22	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	11/09	54,160,000	B
2020	11/12	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	11/17	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	11/26	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	12/07	300,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	12/17	900,000	Aによる預金口座からの現金払戻
2020	12/25	272,453,115	D社
2020	12/25	21,000,000	B
2020	12/28	11,860,000	B
2021	01/14	19,800,000	B
2021	01/15	8,450,000	E社
2021	02/10	35,000,000	B

年度	日付	不正支出の金額	不正支出の相手先
2021	03/30	46,000,000	B
2021	05/19	55,000,000	C社
2021	06/28	40,000,000	C社
2021	07/01	22,000,000	C社
2021	07/07	27,500,000	C社
2021	09/30	80,000,000	C社
2021	10/04	100,000,000	C社
2021	10/13	31,000,000	C社
2021	11/29	150,000,000	C社
2021	12/03	60,000,000	C社
2021	12/24	74,136,920	C社
2022	02/08	53,685,000	C社
2022	02/28	65,000,000	C社
2022	03/28	30,000,000	C社
2022	04/08	70,000,000	C社
2022	05/09	99,000,000	C社
2022	05/30	86,900,000	C社
2022	07/08	100,000,000	C社
2022	08/02	5,000,000	C社
2022	08/25	96,000,000	C社
2022	10/03	90,000,000	C社
2022	10/31	83,000,000	C社
2022	12/08	88,000,000	C社
2022	12/09	19,000,000	C社
2023	01/31	83,000,000	C社
2023	02/24	180,000,000	C社

年度	日付	不正支出の金額	不正支出の相手先
2023	02/24	180,000,000	C社
合計		2,535,337,525 円	

4 当委員会の実施した不正支出についての中間調査の概要及び認定の理由

① 中間調査の前提条件

当委員会の中間調査の対象期間(下記②参照)における不正支出は、全て企画開発の有する甲銀行の普通預金口座からなされている。

そして、社内調査により不正支出の一部が判明した時点以降において、同行の普通預金口座の預金通帳および預金払戻や口座振込の際に同行から発行される証憑類の一部の所在が不明であった(Aにより一部隠ぺいがなされた可能性もある)。

よって、調査に際しては、同行の協力を得て、同行から預金取引明細表や同行が保管している払戻請求書及び振込依頼書のコピーを入手する必要がある、これに多くの時間を要することとなった。

また、企画開発宛ての請求書等の証憑類の多くも所在が不明であったため、調査に用いることができなかった。

② 中間調査の対象期間

本件の不正支出は、甲銀行の普通預金口座からB、C社、D社、E社へ振り込まれた高額のもの、Aにより同行の同口座から現金で引き出された主に少額のもの、とに大別される。

当委員会の中間調査では、金額の多寡等の点及び時間的制約を踏まえ、このうちの前者の調査に重きを置き、前者の不正支出が開始されたと確認された2020年3月期を一事業年度遡る2019年3月期を調査の始期とした。

また、2023年4月以降については、中間調査の実施時において企画開発の会計帳簿が作成されておらず、下記③記載の調査手続が採

り得なかった。

よって、2023年3月期を調査の終期とし、2019年3月期から2023年3月期までを中間調査の対象期間とした。

なお、2023年4月以降の不正支出は中間調査の対象期間外であるが、ヤマウラ社内調査委員会により把握された不正支出がある。これについては後述する。

また、ヤマウラ社内調査委員会より、2018年3月期以前になされた後者の不正支出の一部が把握されている。

当委員会では、今後、調査の対象期間を2018年3月期以前及び2023年4月以降に広げ、調査を実施する予定である。

③ 当委員会の実施した中間調査の概要及び不正支出と認定した理由

i. 当委員会が調査に着手した時点で、ヤマウラ社内調査委員会により、2021年3月期から2023年3月期について、企画開発の預金勘定の総勘定元帳の記載と、甲銀行から入手した企画開発の有する普通預金の預金取引明細表の記載及び企画開発が有する他行の預金通帳の記載を、年月日及び取引毎に転記し、対比させたエクセルデータ（以下、帳簿通帳対比データという）が作成されていた。

当委員会はこれ入手し、内容を詳細に確認したところ、以下のものが散見された。

a. 甲銀行の預金取引明細表上出金の記載があるが、預金勘定の総勘定元帳に対応する記載がないもの。

b. 上記 a により生じる実際の預金の残高と会計帳簿上の預金の残高の差異を各四半期末時点において解消するために、実際の取引と無関係になされたと推測される仕訳が預金勘定の総勘定元帳に記載されているもの。

仕訳の借方の勘定科目は販売用不動産や未収入金が用いられ、貸方の勘定科目は預金が用いられている。

(なお、上記の仕訳により、中間調査の対象期間に属する各四半期末においては、2023年3月期第1四半期末、第3四半期末、第4四半期末を除き、実際の預金の残高と会計帳簿上の預金の残高は一致している。また、2023年3月期第4四半期では、実際の預金の残高と会計帳簿上の預金の残高の差異を10億円とするための仕訳がなされていた。)

c. 甲銀行の預金取引明細表上出金の記載があり、預金勘定の総勘定元帳にも同額の出金が貸方に記載されているが、借方の勘定科目として未収入金を用いられている等、通常は生じない取引を前提とする仕訳が預金勘定の総勘定元帳に記載されているもの。

また、上記b、cにおいては、預金勘定の総勘定元帳に取引先としてF社が記載されているものが散見された。

さらに、a、cの一部についてはヤマウラ社内調査委員会により甲銀行から払戻請求書及び振込依頼書のコピーが入手されており、不正支出であることが確認されていた。

ii. 上記を踏まえ、当委員会では、2019年3月期及び2020年3月期の帳簿通帳対比データの作成をヤマウラ社内調査委員会に依頼し、これを入手した。

また、上記cの出金がF社に対してなされたものか否かの確認、F社を相手とする正常な出金を装った仕訳の下でなされた不正支出がないかの確認等を網羅的に行うため、F社より、中間調査の対象期間においてF社が企画開発から受けた送金、F社から企画開発へ行った送金を記載したエクセルデータ(以下、F社データという)を入手し、これと帳簿通帳対比データ上の甲銀行の預金取引明細表の記載及び他行の預金通帳の記載との照合を行った。

その後、中間調査の対象期間の帳簿通帳対比データを詳細に確認し、次のような支出を中心に、不正支出の疑いのある支出を抽出し

た。

イ. 甲銀行の預金取引明細表上出金の記載があるが、預金勘定の総勘定元帳に対応する記載がない支出。

ロ. 実際の預金の残高と会計帳簿上の預金の残高の差異を各四半期末時点において解消するために、実際の取引と無関係になされたと推測される仕訳と金額的に紐付けることができる支出。

ハ. 甲銀行の預金取引明細表上 F 社への出金の記載があるが、F 社データ上企画開発から送金を受けた旨の記載がない支出。

ニ. 甲銀行の預金取引明細表上出金の記載があり、預金勘定の総勘定元帳にも同額の出金が貸方に記載されているが、借方の勘定科目として未収入金が用いられている等、通常は生じない取引を前提とする仕訳が預金勘定の総勘定元帳に記載されている支出。

iii. 次に、抽出された不正支出の疑いのある支出について、甲銀行から入手した払戻請求書及び振込依頼書のコピー、その他の証憑類を確認した。

また、支出の相手先について、当委員会による事情聴取、ヤマウラ社内調査委員会によるヒアリング、ヤマウラの顧問弁護士による書面での照会を行った。

また、当委員会の実施したアンケートへの回答を確認した。

その結果、前掲 3 の不正支出についての認定事実に記載のものが不正支出として認定された。

その認定の理由は次の通りである。

不正支出の相手先	不正支出と認定した理由
A による預金口座からの現金払戻	払戻請求書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座から現金で引き出されたことが確認された。 当委員会による事情聴取において、A 自身

不正支出の相手先	不正支出と認定した理由
	<p>が引き出しの事実を認めた。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会より、企画開発の業務上、原則として現金の引き出しを行うことはない旨の回答を得た。</p>
B (Aの子)	<p>払戻請求書及び振込依頼書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座からBの預金口座に資金が振り込まれたことが確認された。</p> <p>当委員会による事情聴取において、A自身が同振込の事実を認めた。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会より、Bとヤマウラ及び企画開発との間には取引関係はない旨の回答を得た。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会がBにヒアリングしたところ、振り込みを受けた資金は、B、C社、その他のBの経営する会社の営む事業の運転資金に充てた等の回答があった（回答は曖昧であり、真偽は不明である）。</p>
C社	<p>払戻請求書及び振込依頼書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座からC社の預金口座に資金が振り込まれたことが確認された。</p> <p>当委員会による事情聴取において、A自身が同振込の事実を認めた。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会より、C社とヤマウラ及び企画開発との間には取引関係はない旨の回答を得た。</p>

不正支出の相手先	不正支出と認定した理由
	<p>C社の登記情報により、同社は2021年3月に設立され、2021年11月よりBが代表取締役就任していることが確認された。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会がBにヒアリングしたところ、振り込みを受けた資金は、B、C社、その他のBの経営する会社の営む事業の運転資金に充てた等の回答があった（回答は曖昧であり、真偽は不明である）。</p>
D社	<p>払戻請求書及び振込依頼書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座からD社の預金口座に資金が振り込まれたことが確認された。</p> <p>当委員会による事情聴取において、A自身が同振込の事実を認めた。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会より、D社とヤマウラ及び企画開発との間には取引関係はない旨の回答を得た。</p> <p>ヤマウラの顧問弁護士による照会に対し、D社から書面により以下の回答を受けた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ G社がヤマウラから敷鉄板の注文を受けており、これに充てるために、2020年8月から11月頃にかけて、D社からG社へ敷鉄板2,110枚を272,453,115円で販売した。 ・ G社より、敷鉄板の販売代金はヤマウラの上承のもと、ヤマウラがD社に支

不正支出の相手先	不正支出と認定した理由
	<p>払うこととなった旨の連絡があり、ヤマウラに宛てて請求書を発行した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ゼネコンの支払は子会社からなされることがあり、企画開発はヤマウラの子会社と認識していたため、企画開発からの入金を上記の販売代金として受領した。 <p>一方、ヤマウラ社内調査委員会より、ヤマウラが上記の敷鉄板を発注したことはなく、納品も受けていない旨の回答を得た。</p>
E 社	<p>払戻請求書及び振込依頼書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座からE社の預金口座に資金が振り込まれたことが確認された。</p> <p>当委員会による事情聴取において、A自身が同振込の事実を認めた。</p> <p>ヤマウラ社内調査委員会より、E社とヤマウラ及び企画開発との間には取引関係はない旨の回答を得た。</p> <p>ヤマウラの顧問弁護士による照会に対し、E社から書面により以下の回答を受けた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2020年3月にG社から小旋回クレーンを9,450,000円で購入する売買契約を結び、代金を支払った。当時のG社の担当者がBであった。 ・売買契約書上の搬入期日を過ぎても小旋回クレーンの搬入がないため、Bに

不正支出の相手先	不正支出と認定した理由
	<p>搬入を催促したが搬入されず、売買代金の返金に至った。</p> <p>・ 2021年3月に企画開発から8,450,000円、G社から1,000,000円の入金があり、売買代金9,450,000円が返金されたと認識している。</p>

(注)上記表中の払戻請求書及び振込依頼書のコピーの筆跡は概ね類似しており、すべてAにより記入されたものと推認された(なお、調査において筆跡鑑定は行っていない)。

④ F社を装った企画開発の預金口座への振込について

F社データと帳簿通帳対比データ上の甲銀行の預金取引明細表の記載及び他行の預金通帳の記載との照合において、中間調査の対象期間中に、甲銀行の預金取引明細表上F社からの入金記載があるが、F社データ上企画開発へ送金した旨の記載がないものが4件、合計5,000,000円見受けられた。

これらはAないしその関係者よりF社を装って企画開発に振り込まれた可能性がある。

⑤ 2023年4月以降の不正支出について

ヤマウラ社内調査委員会により2023年4月13日にC社に60,000,000円の不正支出がなされたことが把握されている。

当委員会では、これについて、振込依頼書のコピーにより、企画開発の甲銀行の普通預金口座からC社の預金口座に振り込まれたことを確認した。

また、ヤマウラ社内調査委員会により、Aは2023年5月25日

以降ヤマウラおよび企画開発に出社していない旨の回答を得た。

よって、同日以降に不正支出がなされている可能性は無いと考えられる。

5 不正支出の原資について

企画開発の不正支出の原資は同社の売上だけではなく、ヤマウラの資産が含まれていたと推認される。

企画開発は、上記のとおり、不動産事業における成績が良いため、同売上の中からも不正支出が行われていたと認められる。また、後述のとおり、Aは、自由にヤマウラから企画開発に対して短期貸付金等として送金できる立場にあったため、正規の短期貸付金としての送金と不正支出のための送金を見極めることは困難である。

もっとも、ヤマウラから企画開発に送金したものを、各所に不正支出したと認めざるを得ないケースも複数確認できた

例えば、2020年11月9日、Bに対して5416万0000円を不正支出する直前、企画開発の甲銀行の預金残高が、約1600万円であったところ、同日、ヤマウラから企画開発に対して1億円が送金されている。また、2021年9月30日、C社に対して8000万円を不正支出する直前、企画開発の上記預金残高が、約450万円であったところ、同日、ヤマウラから企画開発に対して8000万円が送金されている。

なお、A本人もヤマウラでの上記立場を利用して、ヤマウラから企画開発へ送金した上で、各所に不正支出していたことを認めている。

よって、企画開発の不正支出の原資は同社の売上だけではなく、Aがヤマウラから企画開発に送金した資産が含まれていたことは否定できないと考える。

第3 責任の所在

本件事件に関しては、あくまでも、経理担当責任者であるAの単独の不正行為であり、現時点で、ヤマウラや企画開発の他の役員や従業員による不正行為の事実は認められなかった。そこで、以下、Aおよび会社（企画開発およびヤマウラ）の責任について論じることとする。

1 Aの責任

① Aによる不正支出の実情

イ 前述の認定事実によれば、Aは、2020年12月頃までは、都度小口で主に30～100万円程度を引き下ろして領得ないしは他への流用をしていたと推認される。

ロ 2020年6月からは、長男であるBがらみでの「貸付」と称する支出が始まった。

B個人に対しては1000～5000万円程度の支出であり、Bが代表者を務めるC社への支出に関しては2021年5月から始まり2023年4月まで、5000万円を超え1億円に近い支払がされており、1億円以上のものも5件にのぼっている。2023年2月24日には合計3億6000万円、当調査報告書提出時点における進行年度においても、同年4月13日には6000万円を不正送金しており、終盤には無放図に支出がなされている実態が伺える。

同支出を行うに当たり、帳簿上は、取引先の経費の存在や未収入金があるなどと記載もしくは帳簿上未処理とし、四半期決算毎につじつまを合わせる仕訳を起票するなどして、不当な支出を繰り返してきたものである。

ハ その他、2020年2月にD社に対して約2億7200万円の振込が、また、2021年1月にE社に対して845万円の振込がなされているが、上記各社はヤマウラや企画開発とは今まで一切の取引がない上、むしろBとの取引関係が疑われるため（BはG社の営業主事であったが、こうした地位を悪用して取引を行い、企画開発から売買代金を引き出した可能性が高い）、これらも不正支出に該たるものと推

認される。

② Aの法的責任

Aは、上記Bがらみの不正支出に関しては、B（あるいは同人が経営するC社）に対する貸付であると称しており、Bもこれに沿った供述をしていることが認められるが、仮にAが言うようにその実体が貸付であったとしても、具体的な返済計画や目処が立たないまま多額の支出をしており（また、権限のある者の決裁や承認なく）、委託事務の範囲を逸脱した不法領得（会社の資金を不当に自ら一旦取得ないしはB等に取得させている）であり、小口の領得を含め、刑事上は業務上横領に該たり（刑法253条）、民事上は不法行為である（民法709条）と解される。

ちなみに、C社への支出分には、Bが企画開発に対するF社の請求書の偽造工作を試みたと思料するものも含まれており（2022年7月8日の1億円の支払）、Bにおいても、Aとの共犯関係が疑われる。

2 ヤマウラの責任

① 本件不正支出の背景

企画開発自身は、平成11年12月に設立され（ヤマウラの完全子会社）、不動産売買を目的としていたが、同14年10月に本店を東京都中央区日本橋に移し、その後は首都圏を中心に不動産取引（不動産の売買、賃貸借、仲介等）を主務として営業を行ってきた。親会社であるヤマウラと共同事業を行うといった位置付ではあったが、不動産取引に関し特別なノウハウを有することから、その営業においては親会社から一步離れた位置におり、ヤマウラ自身も担当役員に任せておけばよいという雰囲気であって、組織構成や営業方法に口を出すことは少なかった。

このように企画開発は、子会社とはいうものの、業務においてはヤマウラから独立し、F社とプロジェクトを組み、あるいは不動産販売を委

託するなど、むしろ同社との協力連携関係を深めていった。ヤマウラとしては、企画開発による不動産事業における成績が良かったため（第64期目標でも売上高28億3000万円、経常利益1億5000万円を掲げる）、前述の事情に加え、収益性や効率化を優先させたいと考え、親会社であるヤマウラに対する監査・統制といったものが、子会社である企画開発にまで十分に及ばない状況になっていた。

他方、Aは、35年間経理畑を歩んできたという実績、能力、信頼度等から、2020年からはヤマウラの管理本部財務経理チームのマネージャーを任され、下記のとおり業務を単独で行うことが許されていた。企画開発の業務に関しては、担当取締役がプロジェクト全体を企画して稟議を上げ、それに係わる支払を起案、決裁してAに依頼し、それに基づきAが支払と仕訳をすることを履践していたが、Aは、同業務の中で、独自に預金操作や経理処理を行うことが可能であったため、ヤマウラはもとより、企画開発の東京にいる上司（担当取締役）の目の届かないところで、本件の不正支出をフリーで行うことが可能だったものである。

ちなみに、Aは、ヤマウラの経理責任者であると共に、企画開発の経理処理、書類管理を行っており、（企画開発の）銀行印や通帳を管理し、自由に使用することができたし（ヤマウラの金庫内に保管されており、役員以外はAしか鍵の保管やダイヤル施錠方法の認知をしていなかった）、預金通帳からの引き下ろしや振込も自由にできていた。前述の正規の支出（担当取締役からプロジェクトとして下りてくる事業に対する支払）以外に、A個人で預金の引き下ろしや振込、仕訳が自由にできる状況にあったものである。もとより、帳簿も一人で付けており、四半期毎にまとめて作成することが可能であったため、共同で不動産事業を営んできたF社の名を利用し、時には請求書の偽造工作を試み、あるいは経費負担としたり未収入金の処理扱いにしたりして、B等への不正支出を行ってきた。

また、企画開発は業務においてはヤマウラから一步離れた位置にある一方、ヤマウラ内では、企画開発をヤマウラの一部門と見なし、ヤマウラと同様の内部統制システムが企画開発でも運用されていると思込む傾向もあった。そのため企画開発への資金融資をヤマウラ内部の資金振替と誤認識することも多かった。。

総じて、ヤマウラから企画開発へ事業としての貸付を行い、企画開発において(同貸付金と売上の中から)自由に支出を行い得たものであり、この間に実質的にチェックや監視が入らない体制であったため、本件不正に至ったものであり、Aはその事情を悪用したものと認められる。

② 会社側の問題点・責任の所在

(1) 規範および管理（コーポレート・ガバナンス体制）

イ 規範

ヤマウラにおいては、規範的には、内部統制システム基本方針を定めホームページ上に公表すると共に、社内では企業行動規範を定め、企業倫理の徹底として、役員・従業員一人一人が法令を遵守し良識ある行動を実践することをうたっている（同規範1条2項1号）。

会社内部においては、ヤマウラ及び企画開発それぞれで共通職務権限規程及び個別職務権限規程等を設けて、ヤマウラ本体はもとより子会社における役員や従業員の業務権限を明確化していた（ただし、企画開発の職務権限規程は2010年に施行されてから一度も改訂されていない）。例えば、ヤマウラでは為替送金や借入金の返済においては、起案されたものをAがマネージャーとしてチェックし、管理副本部長がさらにこれをチェックして、管理本部長が承認する、また4000万円以上の投融資や5000万円以上の貸付に関しては、A→管理副本部長→管理本部長と順次チェックし、社長が合意した上で、取締役会で承認するとされている（この点は、取

締役会規程 8 条 5 項 1・7 号でもうたわれている。もともと、ヤマウラから企画開発への貸付に関しては、平成 26 年 9 月 16 日開催の臨時取締役会で、事業資金を機動的に運用できるように、50 億円までの限度額を設け、その範囲の上限に達するまでは取締役会の承認は不要とされていた。企画開発においても、詳細な決裁内容が定められており、3 万円を超える経費支出でさえも事業部長（担当取締役）の決裁が必要である上、貸付・融資や借入金の返済に関しては、事業部長（担当取締役）の起案により社長の決裁が必要とされていた（監査調書参照）。ちなみに、ヤマウラの関係会社管理規程 8 条では、関係会社（子会社を含む）が次の重要事項を行うときは、管理本部長は関係書類の提出を求め、検討・協議し、個別職務権限規程に定める決裁を受けなければならないと規定されており、その重要事項として、資金の貸付、借入、債務保証、担保貸与が挙げられている。

他方で、ヤマウラ及び企画開発の経理規程においては、A が務めていた財務経理マネージャーを経理責任者と定め（7 条 1 項）、同マネージャーは、各部門の長に対し経理に関する指示を行い（同条 2 項）、帳簿の照合（13 条）、出納責任者の任命（17 条 2 項）、専用請求書の発行承認（32 条）、営業未収債権の残高や貸倒の受報告（34、35 条）、重要な会計方針の決定（44 条）、四半期決算や期末決算における計算書類や財務諸表の策定（85 条）等、極めて広汎かつ重大な権限を有すると定められている。また、ヤマウラの印章管理規程では、銀行印及び領収印の管理責任者・押印責任者はいずれも財務経理チームマネージャーであり、管理本部長には代行の権限しか与えられていない（同規程別表。なお、企画開発には印鑑管理規程が設けられていない。）。

本件事件では、ヤマウラ及び企画開発において決裁基準がある程度明確に定められているものの、上記の決裁基準が必ずしも遵守さ

れていなかった（あるいは緩められて運用されていた実情があった）。例えば、ヤマウラで言えば、企画開発への貸付に関しては、取締役会の承認を除いた本来実施すべき上記決裁事項も省略されていた。また、企画開発で言えば、決算書の作成等は、起案及び決裁等で事業部長（担当取締役）及び社長（代表取締役）の関与が必要であるが、実質上はこれになされず形式的な承認のみが継続していた。

他方で、広汎且つ重大な権限を有する財務経理マネージャーに対する監視や統制が疎かになっていたことは否めない。

ロ 体制

ヤマウラ内においては、監査等委員を含む取締役会、さらにはここで選定された代表取締役社長が、内部監査室（監査等委員会とも連携）を任命して報告を受けつつ、経営執行会議に指示を出し、この経営執行会議が管理部門や各事業部門（子会社を含む）を指示・監督する体制となっている。現場においては、管理本部総務人事チームがコンプライアンス統括部門として、コンプライアンス体制の整備と問題点の把握に努め、具体的な問題の発生の有無の調査に当たっていた。特に、子会社に対する内部管理体制については、取締役管理本部長にコンプライアンス体制、リスク管理体制を構築する権限と責任が与えられ、内部監査室が定期監査を行い取締役会に報告することになっていた（有価証券報告書上の「経営組織及びコーポレート・ガバナンス体制の概要」、内部統制システム基本方針等参照）。

ちなみに、取締役会は年4～5回程度開催し、経営執行会議は週に1回は開催していた。もっとも、経営執行会議は、主として業務執行に関する情報共有や迅速な事業運営を目的として開催されるものであり、会社全般において適正な業務運営が行われているかを把握し、客観的な視点での適正な監査、監督を行うことは、本来は取

締役に委ねられるべきものと思料される（取締役会規程 8 条 1 1 項、9 条 9 ・ 1 1 号等参照）。

さらに、監査等委員会（監査等委員である取締役で組織）が会計監査人と連携し、内部監査室とも歩調を合わせながら、会社全体の監査・監督を行うものとされている（監査等委員会規程 8 条等）。

ハ 内部統制について

ヤマウラ自体は上場企業であることから、年に一度有価証券報告書と内部統制報告書（内部統制監査報告書による意見が付された）の提出を義務づけられていた（いずれも金融庁に対し。ちなみに他に、四半期報告書を金融庁に、決算短信を東京証券取引所に提出）。同書面の提出に当たり、詳細な内部統制監査資料が作成され、内部監査室による大部な監査調書も付されている。ちなみに、同監査室からは、期末に代表取締役社長に対して業務監査報告書も作成され提出されている。

そもそも、内部統制制度自体は、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の 4 つの目的が達成されているかを判断するため、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）、IT への対応を基本要素として、その達成性の評価と報告を求めるものである（企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準・実施基準」。以下、内部統制基準等という）。

これらに関しては、ヤマウラ自身が提出していた各書類については形式的には要件を満たしていたものであり、一見して明らかな不備は認められない。しかし、それで十分だったかという疑問がある。同制度の趣旨に遡るならば、リスクの評価にしてもモニタリングにしても、より効果的に不祥事を防止できる手段を採り得たのではないかと考えられるからである。

例えば、企画開発の業務プロセスに対する評価では、同子会社を

重要な事業拠点として選定し、同社の事業目的に大きく関わる勘定科目に至る業務プロセス（「販売」、「仕入」及び「発注」）を評価の対象とした。しかし、業務プロセスに関連する内部統制の整備状況を評価するために作成される「フローチャート」、「業務記述書」及び「リスクコントロールマトリックス」には、仕入・経費代金の支払い（つまり預金の払い戻しや振込手続き）に関する項目がほとんど含まれていなかった。内部統制基準等では、原則として、一般的な事業会社の場合、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目は、売上、売掛金及び棚卸資産の3勘定とするとしているが、同社の資産状況や取引状況に鑑みるならば、信頼性を確保する上で、預金そのもの、さらには個別に評価対象に追加する業務プロセスとして、貸付・借入等の資金融資調達取引も含めるべきだったのではないかと考える。

あるいは、これら報告の前提になっている監査調査において、作成者より提出された仕訳日記帳の監査も行われているが、提出された内容を追認するに止まっており、その中に虚偽の摘要があっても、看破できていない（例えば、F社の未収入金名目を使っての不正支出等）。こういった重要な書類に関しては、作成担当者（作成者自身）との直接の面談も必要ではなかったかと思われる。

内部統制基準等においても、内部統制の限界として、経営者以外の内部統制における業務プロセスに責任を有する者が、内部統制を無視または無効ならしめることがあることを指摘している。本件は、まさにそのような事案であるが、内部統制の基準を形式的に遵守するだけでは不十分であることを、特に意識しなければならなかったものと考えられる。

(2) 本件事件に対する具体的な問題点

現状では以下の点が指摘される。

イ 本件事件の問題点の骨子

- ・ 実践的な監査体制や規範があっても、また、基準に従った調査や報告がなされていたとしても、（いかに実績や信用性があったとしても）一人の経理担当者に、甚大な権限を与えたまま、フリーハンドで数億円の預金処理（貸付や払い戻し等）や仕訳処理をさせていたことは、通常では考えがたいことであり、本件の問題はここに収斂される。

A本人も、自分の権限を過信し（信頼されているから多少の貸付は許される、後で返せばそれで良い等と考え）、また大きな金額を扱っているという認識も鈍磨し、違法性が著しく低減していたものと推測される。

ロ ヤマウラグループ全体の問題

- ・ 企業行動規範において、法令遵守や良識ある行動の実践をうたうものの、必ずしも全ての役員や従業員に染みついていたとは言えず、他方で、不正は起こらないという楽観的な社風があり、危機（リスク）管理も事業上の問題（収益性の維持確保）ばかりに関心が行き、内部の不祥事（コンプライアンス・リスク）にまで目が行き届いていなかった。
- ・ 特に経験の長い者や一定の権限を有する者（本件では経理担当責任者）に対するコンプライアンス教育が不足していた。
- ・ 適切な人事異動がなされていなかった（長期間Aが財務経理チームに所属し、マネージャー代理、マネージャーの地位にいた）。
- ・ 問題が発生した時の相談窓口、内部通報制度（匿名性が保持されている）が十分機能しているとは言えなかった（内部通報制度規程はあるが、従業員に対するアンケート等によると、必ずしも使い勝手のよいものになっていないし、実際に利用された実績も無かった）。

- ・ 内部統制の評価が形式的になっており、内部統制導入時に決定した評価手続が繰り返されていた。

ハ 企画開発自体の問題・責任

- ・ 企画開発は会社の規模が親会社と比べれば小さく、ヤマウラからの出向社員が主体であること、実体として経理を親会社が行い、予算管理・資金管理についても親会社が行い、経営執行会議における報告等において透明性を図るなどによりコントロールすることが企図されていたが、逆に、親会社（ヤマウラ）の財務経理統括担当であるAが企画開発の財務経理も一人で担当していたため、不正行為を誘発し、その発覚も遅れてしまった（ブラックボックスに入っていた）。
- ・ 子会社（企画開発）自身の担当取締役による従業員の監督がなされる体制になかった。すなわち、担当取締役が稟議で承認されたプロジェクトを指示し、同担当取締役のいる都内に届いた経費等の請求書（原則は紙ベース）に基づき伝票を作成してAに送り、Aがこれに基づいて送金する、その後、担当取締役が伝票通りに支払がなされたか否かをチェックする、これが通常の業務プロセスであったが、その余の行為については監督が及んでいなかった。同取締役は東京に在住し、Aは駒ヶ根市のヤマウラにいたのであって、企画開発独自の統制（不正のチェック）が図られる体制ではなかった。

すなわち、端的に言えば、企画開発の出納業務に関しては、担当取締役の指示によりAが同業務を行うとされており、出納業務の指示者と実行者が分かれていたが、実行者の業務を身近で管理監督（監視）する体制は構築されていなかった。

なお、この点に関しては、職務権限規程にも不十分な点がある上、子会社（企画開発）における職務権限規程内容の履践も徹底されていなかった（上記の通り、担当取締役が発案

するものについては、この権限分配の実践が徹底していたが、逆にAが行う独自の預金支出に関しては、事業部長〔上司である担当取締役〕の決裁がないまま、Aが密かに単独で行っていたし、これが可能であった）。

二 ヤマウラの企画開発に対する管理責任等

- ・ ヤマウラにおける監査体制（監査等委員会による監査や代表取締役・取締役会・経営執行会議による監督、内部監査室の監査）は、子会社（企画開発）を意識したものとしては不十分であった。
- ・ 取締役本部長や経営執行会議、内部監査室は、子会社を含め内部監査、指示や監督を行うべき立場にはあったが、それが十分に実践されていなかった。
- ・ ヤマウラ本体における上司による監督も不十分であった（マネージャーとしてのAを信頼し全権委任してしまっていた）。
- ・ ヤマウラのコーポレートガバナンス報告書等に示された子会社の内部統制システムが機能していなかった。企画開発も内部統制調査の対象であったが、預金の入出金のプロセスや貸付・借入のプロセスは（実質的に）評価対象外であった。
- ・ 上司（特にヤマウラの管理部の上司や企画開発の担当取締役）による通帳等の管理がなされていなかった（A一人の権限に任せていた）。また、実際の預金の払い戻しや振込、仕訳処理等に対するダブルチェックがなされていなかった。さらに、A個人に対する（プライベートを含めて）監督や監視が不十分であった（従前に、何らかの問題があると指摘されていた場合は、それが小さな事実であったとしても、Aが重大な権限を有することに鑑み、監督や監視に神経質になるべきであった）。
- ・ 企画開発に対する預金通帳や帳簿に対する会計監査も不十分であった（内容及び頻度において）。殊に、F社との取引内

容を精査する中で、不適切な支出があることを看破すべきであった。

- ・ なお、ヤマウラから企画開発に貸付が行われる場合において、上記のとおり、機動性を重視する余り、一定の限度額に達するまでは取締役会の承認が不要とされた経緯があり、同会のチェックがなされないまま資金提供が可能となっていたため（併せて、職務権限規程上の決裁も緩やかになってしまった）、これが子会社（企画開発）における不正支出を助長することになったことは否定できない。

第4 再発防止策

今後さらに検討を要するが、現時点において想起される再発防止策として、以下列挙する。

- ① 経理担当責任者の権限を、規定上（経理規程、印章管理規程等）はもとより実務上も限定し、管理本部長や担当取締役の適正な監視の下に置くこと。
- ② 購買に関する発注や支払いについては、発注及び支払指示者と、その実行者は別の担当者とすること。具体的には、発注指示者が発注内容を指示した後、別の担当者が実際の発注手続きを行う。支払指示者とは異なる別の担当者が支払手続きを実行し、支払い手続きを行う前に正当性と正確性を確認すること。
- ③ （親会社・子会社を含め）預金通帳や銀行印等の管理は複数の役員・従業員で行うこと。
- ④ （親会社・子会社を含め）預金の引出や送金に関しては、必ず複数の従業員で行うこととし、その後必ず上司等によるダブルチェックを実践すること。
- ⑤ 銀行預金の払戻請求書及び振込依頼書に関しては、書類の記入と銀行届出印の押印を別の者が行うこと。

- ⑥ 帳簿の作成においても、複数人で確認チェックできる体制を採ること。
なお、企画開発の会計システムにおいても、一人だけが関与するのではなく、親会社（ヤマウラ）に従い、複数人が関与するシステムの導入を検討すること。
- ⑦ 外部の税理士事務所等を導入することで、伝票入力や書類の出力等のルーティーン業務には複数の者が関与し、担当者のローテーションを容易にすることを検討すること。
- ⑧ （共通・個別）職務権限規程の内容を検討すると共に、同規程におけるプロセス通りに起案、審査、承認、報告を必ず行うこと（その要件を安易に緩和しないこと）。また、その通りに行われているかを内部監査室等で必ずチェックすること。
- ⑨ 親会社（ヤマウラ）から子会社（企画開発）に対する事業用の貸付に関しても、機動性や収益性を殊更重視した取り扱いをせず、可及的に取締役会の監視が及ぶようにすること。
- ⑩ 業務プロセスの評価や内部監査の方法に関しても、実効性のある基準、手続を検討し採用すること（適正監査にまで広げ、その頻度も増やす）。親会社中心ではなく子会社にも相応の注意を払うこと。
- ⑪ 取締役会や経営執行会議においては、コンプライアンス体制や不祥事に対するリスク管理にも十分注意を払うこと。
- ⑫ 一人の従業員に長期に渡って重要な権限を集中させないよう、人事等にも配慮すること。
- ⑬ 実効性のある相談窓口、内部通報制度を構築すること。特に、内部通報制度に関しては、匿名性を確保するため、通報先を社外の弁護士等専門家の事務所とすること。
- ⑭ 当社では不正は起こらないという社内の雰囲気を一変し、役員や従業員に対するコンプライアンス教育を充実させること。

以上