



2025年2月21日

各 位

会 社 名 株式会社 フ コ ク
代 表 者 代表取締役社長 大城 郁男
コード番号 5185・東証プライム
問合せ先 執行役員管理副本部長
中津川 徳雄
(TEL 048-615-4400)

特別調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ

当社は、2025年2月14日付「特別調査委員会の調査書受領に関するお知らせ」のとおり、当社連結子会社である上海フコク有限公司の従業員による会社資金の着服に関し、特別調査委員会から調査報告書を受領しました。

当該調査報告書の公表対応としてプライバシー及び機密情報等の保護の観点から、部分的な非開示措置を施しておりましたが、その措置が完了しましたので、別添のとおり調査報告書を公表いたします。

当社は、特別調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、再発防止策の提言に沿って再発防止策を策定し、実行してまいります。具体的な再発防止策につきましては、2025年2月末を目途にお知らせいたします。

このたびは、株主・投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様にご心配とご迷惑をお掛けしておりますこと、心よりお詫び申し上げます。

以上

2025年2月14日

株式会社フコク 御中

調査報告書

(開示版)

特別調査委員会

委員長 松井 衡

委員 小田勇一

委員 藤田大介

目次

【主な用語・定義集】	6
第 1 特別調査委員会の概要	8
1. 特別調査委員会を設置するに至った経緯	8
2. 当委員会の目的及び調査事項	8
3. 当委員会の構成等	9
(1) 委員	9
(2) 補助者	9
(3) 調査体制	9
4. 本調査の実施期間	10
5. 本調査の調査方法	10
(1) 関連資料の精査	10
(2) 関係者に対するヒアリング等	11
(3) デジタル・フォレンジック調査	11
(4) フコクグループに対する質問状	11
6. 本調査の前提及び限界	12
第 2 上海フコクの概要	14
1. 企業概要	14
2. 上海フコク（及びフコクの中国事業）の沿革、上海フコクの事業概要	14
3. 上海フコクの機関構成、現地ガバナンス	15
(1) 株主会	15
(2) 董事会	16
(3) 監事	16
(4) 経営管理機構	17
(5) 本調査に関係する上海フコクの関係者	17
4. 上海フコクにおける現地法人社内での内部統制	18
(1) 上海フコクの日常経営管理体制	18
(2) 財務部の管理体制	19
(3) その他	19
5. 上海フコクの財務状況の推移	20
第 3 本件調査（本件不正出金）	21
1. 本件不正出金の概要等	21
(1) 本件不正出金の概要	21
(2) 本件不正出金が発覚した経緯	23
(3) X 氏の経歴	23
2. 本件不正出金の実行行為	24

(1) 本件不正出金に用いられた銀行口座.....	24
(2) 本件不正出金の実行方法.....	24
(3) 本件不正出金の典型的な手口（例）.....	25
(4) 正規の費用支払であると偽装するために用いられた勘定科目の変遷.....	32
(5) X氏の動機・着服金の使途.....	33
(6) X氏の犯人性及び共犯の可能性について.....	34
3. X氏の犯行を可能にした上海フコクの状況.....	36
(1) 財務部の人員体制及び権限分配の概要.....	36
(2) 小切手管理.....	37
(3) 現金管理.....	39
(4) 費用支払取引における費用精算書の承認及び記帳プロセス（銀行伝票、現金伝票における承認フロー）等.....	39
4. 本件不正出金の額の検証.....	40
(1) 検証対象期間.....	40
(2) 銀行取引明細書の預金残高及び現金残高の検証.....	40
(3) 本件不正出金類型①の検証.....	41
(4) 本件不正出金類型②の検証.....	41
(5) 本件不正出金の隠蔽のために作成された疑義のある会計処理の特定と検証.....	42
(6) 検証結果.....	42
5. 本件不正出金を構成する各出金行為の法的評価.....	42
第 4 管理体制.....	44
1. フコクの子会社管理全般.....	44
2. 上海フコクに対するマネジメント人員の派遣による管理.....	44
3. 上海フコクの経理プロセスに係る内部統制へのフコクの関与.....	45
(1) 概要.....	45
(2) 財務部.....	45
(3) 経営戦略室.....	46
(4) 内部監査室.....	47
(5) その他.....	48
4. 子会社における不祥事対応.....	48
5. 子会社管理の強化.....	48
第 5 件外調査.....	50
1. 上海フコクにおける件外調査.....	50
(1) 主な検証方法.....	50
(2) 検証結果.....	51
2. 上海フコク以外のフコクグループ各社における件外調査.....	51

(1) 検証方法	51
(2) 検証結果	51
第 6 会計上の影響額の算定	52
1. 影響額の集計	52
2. 連結財務諸表への影響額	52
第 7 原因・背景分析	54
1. 上海フコク内の管理体制	54
(1) 経理プロセスにおける内部統制の機能不全.....	54
(2) 出納・記帳事務を長期間にわたり同一人物に任せ、かつ、原価計算業務も兼務させていた状況	55
(3) 財務部マネージャー及び副総経理の長期固定化.....	55
(4) 出納事務担当者の不正リスクに対する認識の希薄さ	56
(5) 中国会社法制上のガバナンス体制の形骸化.....	56
2. フコクの上海フコクに対する管理体制	57
(1) 財務部及び経営戦略室による管理.....	57
(2) 内部監査室による内部監査.....	57
(3) 子会社管理におけるリスク評価上の問題.....	58
(4) 組織風土の問題.....	58
(5) 上海フコク副総経理を長期固定化させた人事.....	59
第 8 再発防止策の提言	60
1. 上海フコクの管理体制の立て直し	60
(1) 経理プロセスにおける内部統制の確立.....	60
(2) 人事面でのリスクマネジメント.....	60
(3) 不正リスク・内部統制の重要性についての教育及び研修の実施.....	61
(4) 中国会社法上のガバナンス体制の強化.....	61
2. フコクの上海フコクに対する管理体制の改善・強化	61
(1) 上海フコクにおける再発防止策の策定及び実施の支援・モニタリング	61
(2) グループ全体のガバナンス体制の改善・強化.....	61

【別紙一覧】

別紙 A ヒアリング対象者一覧

別紙 B デジタル・フォレンジック調査の対象物及び対象者一覧

別紙 C 不正出金類型毎の月次別着服金額一覧

【主な用語・定義集】

定義語	正式名称・意味等
フコク	株式会社フコク
中国	中華人民共和国
上海フコク	上海富国橡塑工業有限公司
財務部	上海フコクの管理部財務部門
Y1 氏	■■■■氏（上海フコクの現副総経理兼フコク（上海）貿易の現副総経理）
X 氏	■■■■氏（上海フコクの元財務部会計チーム長）
本件疑義	X 氏により少なくとも会社資金約 2000 万人民币元（約 4 億 1700 万円）が不正に着服された疑いがあること
当委員会	2024 年 11 月 29 日にフコクの取締役会によって設置が決議された特別調査委員会
本調査	フコクからの委嘱に基づく第 1・2 に定義する調査
本件調査	第 1・2 記載の調査事項①を目的とした調査
件外踏査	第 1・2 記載の調査事項②を目的とした調査
2023 年調査 2023 年調査結果	2023 年 3 月 29 日付け「上海富国橡塑工業有限公司における不正行為に関する調査報告書」に係る調査結果を「2023 年調査結果」といい、当該調査を「2023 年調査」という。
フコクグループ	フコクのその他の連結子会社及び持分法適用関連会社
本件ヒアリング対象者	別紙 A-1 に記載するヒアリング対象者
件外ヒアリング対象者	別紙 A-2 に記載する上海フコクの件外調査に係るヒアリング対象者
Y2 氏	■■■■氏（上海フコクの元副総経理）
カストディアン	デジタル・フォレンジックの対象者（本件疑義及び上海フコクにおける類似事象に関係する可能性がある役職員 5 名）
PC	会社貸与の業務用パーソナルコンピュータ
上海農工商集団	上海農工商集団蘆潮港有限公司
東莞フコク	東莞富国橡塑工業有限公司
フコク（上海）貿易	富科柯（上海）貿易有限公司
青島フコク	青島富高科汽車配件有限公司
サイアムフコク	SIAM FUKOKU CO.,LTD.
南京フコク	南京富国勃朗峰橡膠有限公司

定義語	正式名称・意味等
Y3 氏	■■■■氏（上海フコク及びフコク（上海）貿易等の監事兼フコクのタイ子会社であるサイアムフコク等のGeneral Manager）
Y4 氏	■■■■氏（上海フコクの現総経理兼フコク（上海）貿易の現総経理）
Y5 氏	■■■■氏（上海フコクの元総経理）
Y6 氏	■■■■氏（上海フコクの元総経理）
Y7 氏	■■■■氏（上海フコクの元董事長兼元総経理）
Y8 氏	■■■■氏（上海フコクの元財務部マネージャー）
Y9 氏	■■■■氏（上海フコクの現財務部マネージャー）
Y10 氏	■■■■氏（上海フコクの現総経理助理）
Y11 氏	■■■■氏（上海フコクの現管理部長）
Y12 氏	■■■■氏（上海フコクの現購買部門所属）
本件不正出金類型①	X 氏による本件不正出金の手口の一類型であり、上海フコクの小切手を不正に用いて上海フコクの銀行口座から預金を引き出す形態の着服行為（第3参照）
本件不正出金類型②	X 氏による本件不正出金の手口の一類型であり、現金を領得する形態の着服行為（第3参照）
本件不正出金	本件不正出金類型①及び本件不正出金類型②
本件口座	上海フコクの主要な取引銀行である甲銀行■■■■の基本口座（主要な人民元取引に使われる口座）
関税インボイス	輸入関税専用納付書
Y13 氏	■■■■氏（上海フコクの元貿易部部門責任者）
検証対象期間	2011年1月1日から2024年11月21日（X氏の職務が停止された日）までの間

第1 特別調査委員会の概要

1. 特別調査委員会を設置するに至った経緯

2024年11月20日、株式会社フコク（以下「フコク」という。）の連結海外子会社であり、中華人民共和国（以下「中国」という。）上海市浦東新区に登録住所を有する上海富国橡塑工業有限公司（以下「上海フコク」という。）において、同社の管理部財務部門（以下「財務部」という。）を管掌する副総経理である Y1 氏が月次の財務資料の分析過程で、その予実に著しい乖離があることを認識した。上海フコク内で原因調査を行ったところ、同社の財務部会計チーム長である X 氏が少なくとも会社資金約 2000 万人民币（約 4 億 1700 万円¹）を不正に着服していた疑いがあること（以下「本件疑義」という。）が判明した。

フコクは、当該事態を受け、公正で適正な調査を行い、本件疑義に関する徹底した調査を実施するため、2024年11月29日、取締役会において、外部の有識者3名からなる特別調査委員会（以下「当委員会」という。）の設置を決議した。

2. 当委員会の目的及び調査事項

当委員会がフコクから委嘱を受けた調査事項は以下のとおりである（以下、当該委嘱に基づく調査を「本調査」という。）。

- ① 本件疑義に関する事実関係の調査（以下、「本件調査」という。）
- ② 上海フコク並びにフコクのその他の連結子会社及び持分法適用関連会社（以下「フコクグループ」という。）における本件疑義と類似する事案の有無及び事実関係の調査（以下、「件外調査」という。）
- ③ ①及び②に係る原因分析及び再発防止策の提言
- ④ その他、当委員会が必要と認めた事項

なお、上海フコクでは、本件疑義とは別に、当時の上海フコクの総経理による固定資産等の不正な取引行為の疑義が生じ、フコクは、2022年12月、当該疑義の調査のため、フコク監査等委員2名及び社外弁護士1名による社内調査委員会を立ち上げ、2023年3月29日に同調査委員会から調査報告書（「上海富国橡塑工業有限公司における不正行為に関する調査報告書」）を受領している（以下「2023年調査」という。2023年調査に

¹ 2025年2月13日午前7時30分時点の三菱UFJ銀行の為替レート（TTB、1人民币=20.87円）で換算した。なお、公表された金額は概数であり、本調査によって判明した金額は、後記第3のとおり、2090万人民币である。

係る調査結果を「2023年調査結果」という。)。2023年調査では、主として上海フコクの経営幹部による固定資産等の不正な取引や簿外現金管理（いわゆる経営幹部による不正事案）が主たる調査項目とされており、従業員による着服嫌疑を調査対象とする本件とは事案を異にするが、当委員会はフコクから2023年調査の調査報告書の開示を受け、本調査にあたり必要に応じて当該調査の結果を参照した。

3. 当委員会の構成等

(1) 委員

当委員会の委員の構成は次のとおりである。

役割	氏名・資格	所属・役職
委員長	松井衡・弁護士	弁護士法人 大江橋法律事務所
委員	小田勇一・弁護士	弁護士法人 大江橋法律事務所
委員	藤田大介・公認会計士	株式会社KPMG FAS

(2) 補助者

当委員会は、本調査を補助させるため、以下の補助者を選任した。

所属	氏名等
弁護士法人 大江橋法律事務所	(東京事務所) 弁護士大多和樹、同浅利美幸、同池田幸来子、外国弁護士銭家傑 (上海事務所) 弁護士竹田昌史
上海翰凌律師事務所	中国律師孫宇川、同張テイ
株式会社KPMG FAS及び そのメンバーファーム	公認会計士宇野真悟ほか20名（内17名はKPMG Advisory (China) Limited)

また、当委員会は、フコクの内部監査室を会社事務局として指名し、フコクグループ内の資料等の提出、質問事項の配布・回収、ヒアリング日程の調整その他の事務を行わせた。

(3) 調査体制

当委員会は、調査の公正性・中立性を確保する観点から、一定の独立性ある専門家委員により構成されている。

当委員会の委員である松井衡及び小田勇一が所属する弁護士法人大江橋法律事務所は、フコク及びフコクグループとの間で顧問契約は存在しない。この点、当委員会の委員長の松井衡は、本調査よりも前にフコクから一般企業法務分野において一定の法律事務を数件受託したことがあったが、この点を除き、同法律事務所に所属する当委員会の委員及び補助者はいずれもこれまでフコク及び上海フコクの業務に関与しておらず、また、本調査の実施期間においてフコク及び上海フコクとは何ら利害関係を有していない。また、当委員会の委員である藤田大介が所属する株式会社 KPMG FAS 及びそのメンバーファームの本調査に関与しているメンバー並びに上海翰凌律師事務所の本調査に関与しているメンバーはいずれもこれまでフコク及び上海フコクの業務に関与しておらず、また、本調査の実施期間においてフコク及び上海フコクとは何ら利害関係を有していない。

以上から、当委員会は、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」所定の第三者委員会ではないが、当該ガイドラインに可能な限り準拠し、独立性ある立場から公正・中立な調査を実施することに努めた。

4. 本調査の実施期間

当委員会は、2024年11月29日から2025年2月14日にかけて本調査を実施した。当委員会は、上記期間中、計11回の委員会を開催し、前記2の調査事項について議論・検討を行った。

5. 本調査の調査方法

本調査の主な調査方法は、以下のとおりである。

(1) 関連資料の精査

当委員会は、上海フコク名義の各銀行口座の銀行取引明細書（Bank Statement）、会計データ及び資料、フコク及び上海フコクにおける関係する社内規程・社内議事録・会議資料その他関連資料について、必要と認める範囲で閲覧・検討を行った。

また、当委員会は、件外調査（後記第5参照）のため、フコクグループの会計データ及び資料、社内規程その他関連資料についても、必要と認める範囲で閲覧・検討を行った。

(2) 関係者に対するヒアリング等

当委員会は、本調査として、フコク及び上海フコクの役員、従業員及び元従業員等、合計 18 名に対してヒアリングを実施した。具体的なヒアリング対象者（以下「本件ヒアリング対象者」という。）は、別紙 A-1 のとおりである。

また、当委員会は、上海フコクに対する件外調査の一環として、全従業員に対するアンケートに代え、上海フコクの幹部職員及び各部門の管理職者を対象に必要な範囲でヒアリングを実施した。具体的なヒアリング対象者（以下「件外ヒアリング対象者」という。）は、別紙 A-2 のとおりである。

なお、当委員会は、本件疑義の対象者である X 氏に対するヒアリングについては、中国当局による刑事捜査手続との関係も考慮しながらこれを実施したが、中国当局による拘留及びその後の逮捕により、2024 年 12 月 23 日以降、X 氏へのヒアリングを行うことができなかった。また、既に上海フコクを退職している上海フコクの元副総経理である Y2 氏ほか一部の者については、連絡先不明により連絡が取れない、あるいはヒアリング要請を拒否されるといった理由でヒアリングを行うことができなかった。

(3) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、本件疑義及び上海フコクにおける類似事象の調査のため、本件疑義の実行者と目された X 氏のほか、経理処理、押印手続において同氏とやり取りがあったと考えられた職員及び総経理助理の計 5 名（退職者を含む。）をデジタル・フォレンジック調査の対象者（以下「カストディアン」という。）とし、当該カストディアンについて、会社貸与の業務用パーソナルコンピュータ（以下「PC」という。）内のデータ、業務用のメールデータ又は（及び）WeChat データその他個人携帯のデータ（同取得は本人の同意の下行われた。）を保全した。具体的な対象者及び対象デバイスは別紙 B のとおりである。

保全されたデータのうち、必要な範囲でキーワード検索等の手法で絞り込みを行った上で、レビューを実施した。レビューしたデータの総数は、33,038 件である。

(4) フコクグループに対する質問状

当委員会は、件外調査の範囲を検討するため、上海フコクを除く以下のフコクグループ各社に対し、全般的な統制状況、小切手管理、預金管理、現金管理及び印鑑管理等に関する質問状を送り、各会社から回答書を収受するとともに、必要に応じ、資料

の取得並びに追加質問状の送付及び回答書の取得を行った。具体的内容は、第5・2記載のとおりである。

No.	会社名	役職	氏名
1	FUKOKU KOREA CO.,LTD.	理事	■
2	青島富高科汽車配件有限公司（以下「青島フコク」という。）	次長	■
3	THAI FUKOKU CO.,LTD.	General manager	Y3 氏
4	THAI FUKOKU PANAPLUS FOUNDRY CO., LTD.	General manager	Y3 氏
5	SIAM FUKOKU CO.,LTD.（以下「サイアムフコク」という。）	General manager	Y3 氏
6	PT.FUKOKU TOKAI RUBBER INDONESIA	Assistant general manager	■
7	PT. TRIM RUBBER	Hrd.&Acc.Dept.Head	■
8	FUKOKU VIETNAM CO., LTD.	拠点長	■
9	FUKOKU INDIA PRIVATE LIMITED	Managing director	■ ■
10	東莞富国橡塑工業有限公司	管理副総経理	■
		管理・購買生管部長	■
		財務課長	■
11	富科柯（上海）貿易有限公司	副総経理	Y1 氏
12	FUKOKU AMERICA, INC.	President	■
13	FUKOKU MEXICANA, S.A DE C.V.	Accounting manager	■
14	末吉工業株式会社	管理部長	■
15	株式会社東京ゴム製作所	取締役経営企画部長	■
16	南京富国勃朗峰橡膠有限公司（以下「南京フコク」という。）	副総経理	■

6. 本調査の前提及び限界

本調査は、以下の各事項を前提としている。

- ① 当委員会が写しとして開示・提出を受けた資料が原本の真正な写しであり、原本と同一の内容を有すること、及び、当委員会が開示・提出を受けた資料中の

署名・押印が真正であり、当該署名・押印は権限を有する者によりなされたものであること

- ② 本報告書は、前記 2 記載の調査事項に係る調査を目的として作成されたものであり、それ以外の目的のために使用されること、及び、第三者により利用又は依拠されることを予定していないこと

また、本調査は、以下の各事項を限界としている。

- ① 本調査は専ら前記 5 記載の調査方法に依拠するものであり、当委員会がこれら以外の情報により検証を行ったものではないこと
- ② 本調査は、捜査機関による捜査とは異なり、関係者の任意の協力に基づくものであること
- ③ 本調査は、前記 4 記載の調査実施期間において、多数の中国語資料等の日本語への翻訳が必要となる状況下において、可能な範囲で優先順位も考慮に入れつつ、日中両国の調査拠点間で適宜役割を分担しながら実施したものであり、調査の範囲及び深度には時間的・人的制約が存在したこと
- ④ 関係者に関するヒアリングに関し、前記 5(2)のとおり、当委員会は、本件疑義を行った疑いがある X 氏について、本件疑義に関する中国当局による捜査との関係で、ヒアリングを行うことができる時期・回数に制約を受けたこと
- ⑤ 関係者に関するヒアリングに関し、前記 5(2)のとおり、当委員会は、本件疑義に係る事項を知っている可能性がある役職員のうち、既にフコクを退職している一部の者については、現在の連絡先が不明であるなどの理由でヒアリングを行うことができなかったこと
- ⑥ 当委員会が本件疑義を受け本調査の対象とした期間は極めて長期間にわたるものであり（後記第 3 のとおり不正出金は 2011 年頃まで遡る）、その間の資料は散逸していて確認することができず、事実確認のための的確な資料が存在しない場合があったこと

これらの調査における制約が存在せず、他の調査方法を採用できていたならば、本調査の結果とは異なる結果となる可能性は否定できないため、当委員会は本調査の結果が完全であることを保証することはできない。

第2 上海フコクの概要

1. 企業概要

上海フコクは、フコクと上海農工商集団蘆潮港有限公司（以下「上海農工商集団」という。）が共同出資し、2001年1月16日付けで設立された中外合弁企業である。本報告書を作成した2025年2月14日時点で、上海フコクの資本構成は以下のとおりである。なお、上海フコクの営業期間は、設立日である2001年1月16日から2031年1月15日までの30年間とされている。

属性	中国側合弁当事者	外国側合弁当事者
株主	上海農工商集団	フコク
登録資本 (出資額)	3200万日本円	1億2800万日本円
持分割合	20%	80%

上海フコクは、2001年に設立され、以後、中国においてゴム製品（タイヤ、天然ゴムを除く。）、シリコンゴム製品、樹脂製品及び金属製品の加工、製造、販売及びアフターサービスを主要な業務としている。

ただし、上海フコクは、近年、事業の縮小調整・移管を進めており、2019年頃には、シール製品事業から撤退するとともに、その一部を東莞富国橡塑工業有限公司（以下「東莞フコク」という。）に移管し、その販売業務を富科柯（上海）貿易有限公司（以下「フコク（上海）貿易」という。）に移管した。その後、2024年には鉄道車両向け防振製品の製造事業からも撤退し、現在は、建設機械向けの防振製品の製造販売事業のみに従事し、製造した全ての製品を関連会社であるフコク（上海）貿易に販売している。

2. 上海フコク（及びフコクの中国事業）の沿革、上海フコクの事業概要

フコクの中国に所在する現地法人及び上海フコクの主な沿革は以下のとおりである。

時期	出来事
2001年1月	上海フコクを設立
2003年7月	東莞フコクを設立
2004年5月	青島フコクを設立
2005年9月	フコク（上海）貿易を設立
2011年1月	南京フコクを設立
2018年9月	上海フコクの事業規模（従業員数）が操業開始以来最大となり、約550名に達する。

時期	出来事
2019年頃	事業採算の観点から、主要事業であったシール製品事業からの撤退を決定し、事業の縮小調整・移管及び人員の削減に着手。
2021年4月	フコクグループ内でのエリア制導入に伴い、中国のエリア長に Y7氏が就任。
2021年9月	フコク（上海）貿易が中国地域本部としての認定を取得し、同社が上海フコクを含むフコクの在中子会社3社、持分法適用会社1社及び関連会社1社を統括する役割を担う。
2022年1月	上海フコクの工場土地収用手続きが始まる。
2022年9月	2021年12月のY2氏からの通報を端緒に、2022年12月から2023年調査を実施。
2022年12月	上海フコクの現地従業員が約100名まで減少。
2023年1月	2023年調査を受け、現金取引の原則禁止通達、及び簿外金庫の廃止。
2023年2月	新工場への移転作業が始まる。
2023年3月	新工場の環境アセスメント・消防検収の不備により、事実上の稼働停止。
2023年10月	週3日を操業期間とする操業時間短縮を開始。
2024年12月	週5日の平日全稼働状態に復帰。
2024年12月	上海フコクの現地従業員が55名となる。

3. 上海フコクの機関構成、現地ガバナンス

(1) 株主会

従前、上海フコクには株主会が設置されていなかったが、2023年11月29日に開催されたフコクの取締役会決議をもって上海フコクの株主会が設置された。株主会は、上海フコクの株主であるフコク及び上海農工商集団により構成されている。株主会において、①登録資本金の増加又は減少、②会社の合併、分割、解散、清算又は会社形態変更及び③定款修正を決議する場合、3分の2以上の議決権を有する株主の賛成が必要とされ、その他の事項を決議する場合、株主会に出席した株主が保有する議決権の過半数の賛成が必要とされる。なお、株主会における議決権の行使については、各株主が出資比率に応じて議決権を行使するものとされているため、出資比率が80%であるフコクは、上記特別決議事項を含む全ての株主会決議事項を単独に決議することができる。

(2) 董事会

上海フコクには董事会が設置されており、8名の董事により構成されている。そのうち、フコクから6名の董事が派遣され、その中の1名が董事長である。これに対し、上海農工商集団から2名の董事が派遣され、その中の1名が副董事長である。

現在の上海フコクの董事会の構成は次のとおりである。

合弁契約の当事者	外国側合弁当事者	中国側合弁当事者
		フコク
選定できる董事の数	6名 (うち1名が董事長)	2名 (うち1名が副董事長)
現在の董事	Y4氏 (董事長) Y1氏 ■■■■ ■■■■ ■■■■ ■■■■	■■■■ (副董事長) ■■■■

上海フコクの定款によれば、董事会の各決議事項について、董事会会議に出席した董事の過半数の採択をもって決議するとされているため、フコクが派遣した董事を通じて、董事会決議事項を単独に決議することができる状態である。

(3) 監事

上海フコクでは、2023年11月29日に開催されたフコクの取締役会において監事の設置が決議されており、定款によれば、フコク及び上海農工商集団は1名ずつ計2名の監事を任命派遣するものとされている。

現在の上海フコクの監事は以下のとおりである。

任命派遣する合弁当事者	外国側合弁当事者	中国側合弁当事者
		フコク
現在の監事	Y3氏	■■■■

なお、フコク派遣の監事であるY3氏は、フコクのタイ子会社であるサイアムフコク等のGeneral ManagerであるY3氏と同一人物である。

(4) 経営管理機構

上海フコクの定款によれば、董事会の下に、経営管理機構である総経理 1 名及び副総経理 2 名を設置するものとされている。フコクは総経理及び副総経理 1 名を推薦する権限を有し、上海農工商集団は副総経理 1 名を推薦することができる。もともと、現在、フコクと上海農工商集団の協議を通じて、事実上、上海農工商集団から副総経理 1 名が推薦されない状態になっている。

役職	氏名
総経理	Y4 氏
副総経理	Y1 氏

なお、総経理の Y4 氏はフコクの中国子会社であるフコク（上海）貿易の総経理を兼任しており、Y1 氏も同様に同社の副総経理を兼任している（前者については 2023 年 2 月以降であり、後者については 2023 年 9 月以降である）。

上海フコクの従業員（派遣人員を含む）は、2024 年 12 月 12 日時点で、合計 55 名である。

(5) 本調査に関する上海フコクの関係者

本件に関する上海フコクの役職者の変遷は以下のとおりである。特に元総経理である Y5 氏は約 15 年、Y2 氏は約 21 年、元財務部マネージャーである Y8 氏は約 20年、X 氏は約 21 年の長期間にわたって、上海フコクの設立初期から同社に在籍していた。

年度	総経理	副総経理 (フコク側)	財務	出納	原価計 算	印鑑管理者
2011 年	Y5 氏	Y2 氏	Y8 氏	X 氏	X 氏	Y2 氏
2012 年						
2013 年						
2014 年						
2015 年						
2016 年	Y5 氏/Y6 氏					
2017 年	Y6 氏					
2018 年	Y6 氏/Y7 氏					
2019 年	Y7 氏					
2020 年						
2021 年						

年度	総経理	副総経理 (フコク側)	財務	出納	原価計 算	印鑑管理者
2022年						
2023年	Y7氏/Y4氏	Y2氏/Y1氏	Y8氏/ Y9氏			Y2氏/Y10氏
2024年	Y4氏	Y1氏	Y9氏	X氏	X氏	Y10氏/Y11氏 /Y9氏

4. 上海フコクにおける現地法人社内での内部統制

(1) 上海フコクの日常経営管理体制

上記のとおり、上海フコクの定款によれば、フコクは事実上、上海フコクの意思決定権を単独で保有している状況にある。また、経営管理機構に関して、上海農工商集団は1名の副総経理を推薦する権利を有するものの、フコクとの協議を通じて上海農工商集団から副総経理は派遣されない状態が現在まで継続しており、経営管理機構はフコクから派遣された総経理1名及び副総経理1名にて構成されている。上海フコクはフコクと上海農工商集団の合弁会社であるものの、フコクは上海フコクの意思決定及び日常経営を完全に管理している。

上海フコクの組織体制については、遅くとも2011年以降、製造部門については管轄の変更があったものの、財務部及びその下に配置された会計チームについては、一貫して副総経理のY2氏が管轄していた。2023年2月から同年11月までは、各製造関連部門を管轄する製造部が新たに設けられ、総経理助理が製造部の責任者として各製造関連部門を管轄することになったが、行政部については引き続き存続し、副総経理であるY2氏が財務部及び財務部の下に配置された会計チームを管理する体制が採られた。しかし、2023年調査結果を踏まえてY7氏とY2氏が退職した後、上海フコクに専属の総経理と副総経理を配置せず、フコク（上海）貿易の総経理及び副総経理が兼任することになった。そのため、2023年11月の組織変更により、従前の行政部を管理部に変更して専属の管理部部長を新設し、管理部部長が財務部及びその下に配置された会計チームを管轄し、副総経理、工場統括及び総経理助理が総経理を補佐する体制に変更された。

2024年9月頃に上海フコクの管理体制の再編が行われた。組織上、財務部を管理部から切り離し、副総経理が直接管轄することになった。管理部の残りの部署は、従前の製造部に相当する製造部門及び計画部門と合わせて、総経理助理の管轄下に配置された。また、従前の製造部に属していた品質保証部門及び技術部門は、製造部から切り離し、工場統括の管轄下に配置された。

(2) 財務部の管理体制

上記のとおり、従前、財務部は副総経理の管轄下に置かれていたところ、2023年11月頃、財務部を一時的に管理部の管轄下に配置したものの、管理部長の管轄範囲を財務部の勤怠管理等の事務的な事項に留め、財務業務は引き続き副総経理の管轄下に置かれた。その後、2024年9月の管理体制の再編によって、財務部は再び副総経理の管轄に戻された。

財務部の人員配置については、2003年6月頃、元上海フコク財務部マネージャーであるY8氏と元上海フコク財務部会計チーム長であるX氏がほぼ同じ時期で入社した。その後、何名かの従業員が財務業務を担当したことがあるがいずれも短期間であり、上海フコクの財務部は、約20年間の長期にわたってY8氏及びX氏の2名で構成される体制であった。

2019年2月に現在の上海フコク財務部マネージャーであるY9氏がY8氏の補佐として入社し、かつ財務部に配属され、主に記帳、税務申告及び在庫管理等を担当した。2023年9月、Y8氏の定年退職に伴い、Y9氏は上海フコク財務部のマネージャーに昇格し、組織上、X氏の上司となった。

財務部の役割分担について、X氏は、出納担当として銀行及び現金の受払い、費用精算、銀行及び現金に関する記帳と証憑の収集・整理、毎月末の銀行口座残高の照合、統計局及び社内向けの統計業務を担当していた。また、2010年頃に業務過多を理由にY8氏から原価計算業務も引き継いで担当していた。これに対し、Y8氏及びY8氏の業務を引き継いだY9氏は、銀行及び現金以外の記帳とその証憑の収集・整理、記帳全般にわたる統括、決算処理（税務申告を含む）、四半期の日本本社への連結財務諸表の提出等の業務を全般的に担当していた。

上海フコクの財務会計制度規程には、会計財務における役割分担を通じた相互牽制を期待する文言が規定されていた。しかし、財務部の役割分担の実態としては、当該規定を意識した役割分担は行われず、各担当者の業務の便宜の観点から役割分担が変更されていた。また財務会計制度規程には、毎月の銀行口座残高を財務会計責任者が審査閲覧する旨が規定されていたが、実態としては、出納担当のX氏が一人で銀行取引明細書を管理しており、歴代の財務部マネージャーが同明細書を審査閲覧する体制ではなかった。

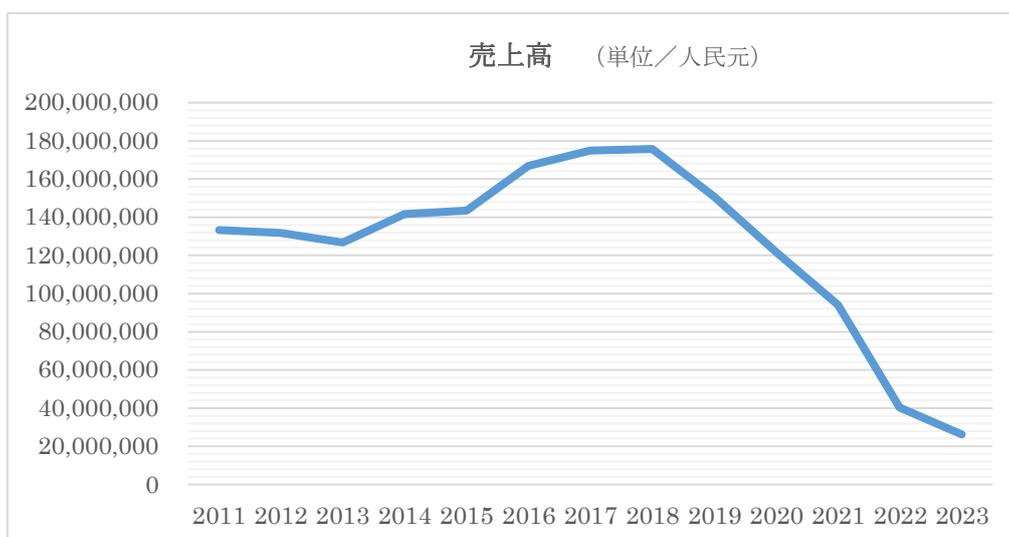
(3) その他

上海フコクには、内部監査部門は存在しない。上海フコクの会計士事務所は、その設立から2005年まではPwC上海（普華永道中天會計師事務所有限公司）、2006年以

降 2015 年までは上海マイツ（上海邁伊茲會計師事務所有限公司）、2016 年以降 2023 年までは EY 上海（安永華明會計師事務所（特殊普通合伙）上海分所）であり、2024 年からは再度上海マイツとなった。

5. 上海フコクの財務状況の推移

2011 年以降の上海フコクの売上高の推移は以下のとおりであり、2018 年頃から売上が下がっていることがわかる。



(上海フコクの売上高の推移)

年度	売上高
2011 年度	133,326,133
2012 年度	131,734,755
2013 年度	126,699,340
2014 年度	141,660,811
2015 年度	143,500,861
2016 年度	166,872,544
2017 年度	174,917,015
2018 年度	175,911,223
2019 年度	150,808,059
2020 年度	121,936,983
2021 年度	94,079,046
2022 年度	40,226,590
2023 年度	26,357,682

(フコク提供資料：単位／人民元)

第3 本件調査（本件不正出金）

1. 本件不正出金の概要等

(1) 本件不正出金の概要

本件調査の結果、上海フコクの財務部所属の会計チーム長であり、出納、その記帳及び原価管理を長年担当していた X 氏が、遅くとも 2011 年 1 月から 2024 年 10 月までの間の 13 年 9 か月という長期間にわたり、繰り返し（百数十回に及ぶ）、①自らが保管していた上海フコクの小切手を不正に用いて上海フコクの銀行口座から預金を引き出し、その全部又は一部を、正規の費用支払に偽装して私的な用途のために着服していたこと（以下「本件不正出金類型①」という。）が確認された。また、併せて、②X 氏が、現金についても同様に、正規の費用支払に偽装した着服を繰り返していたこと（以下「本件不正出金類型②」といい、本件不正出金類型①と併せて以下「本件不正出金」という。）が確認された。

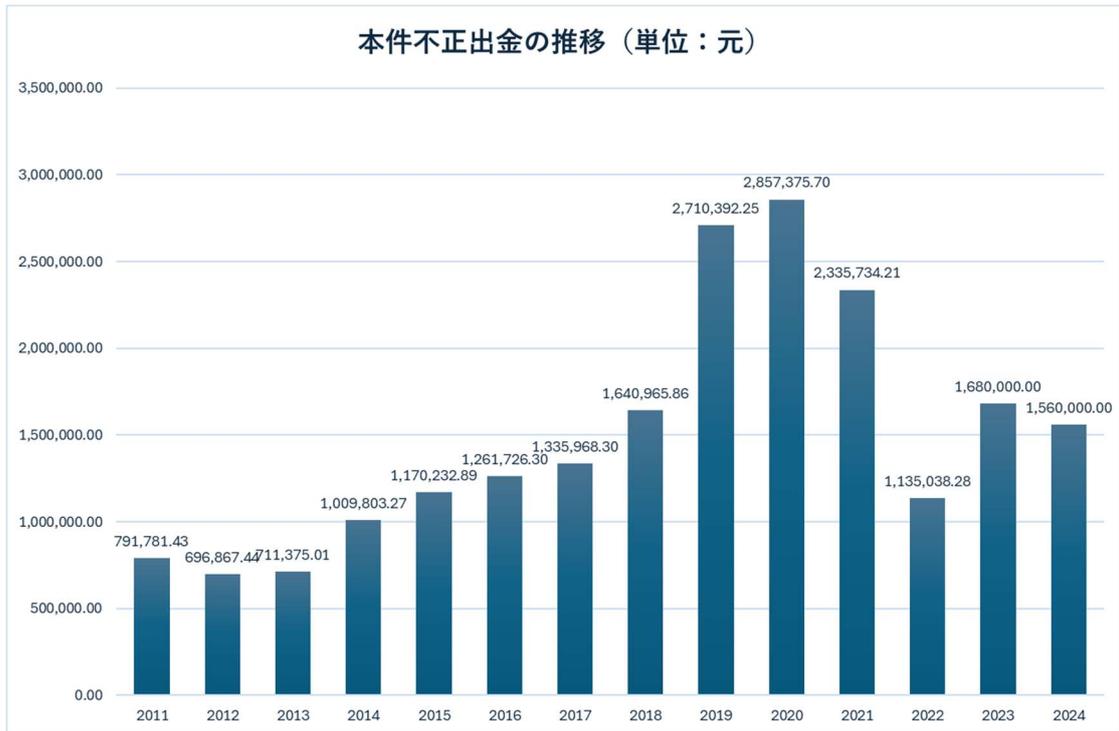
X 氏は、実在する輸入関税、原材料の支払、増値税、他人の経費精算その他の支払費用に係る証憑をコピー・流用するなどして架空の伝票等を作成し、当該費用を二重計上することにより、本件不正出金に相当する額の正規の費用支払があったかのように偽装していた。

X 氏が正規の費用支払に偽装するために用いた勘定科目には、時期により変遷が見られる。

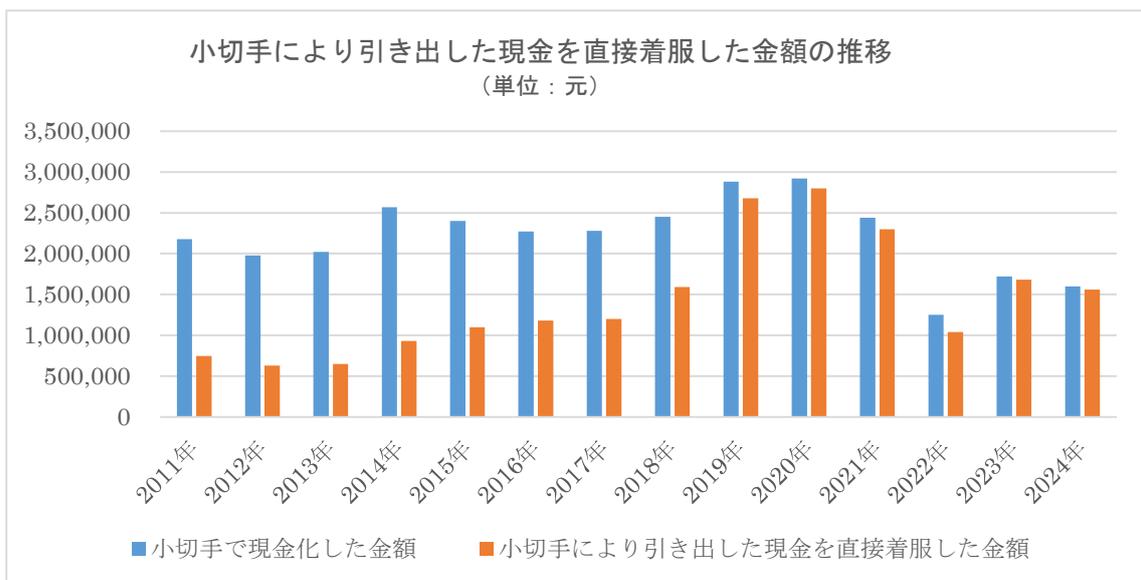
また、本件不正出金類型②は、その多くが、本件不正出金類型①の手口において着服金額と正規の費用支払に偽装するためにコピー又は流用した証憑の金額との間に生じるずれを埋め合わせるための補助的な犯行手口であることが確認されたが、本件不正出金類型①とは別個の着服行為と見るべきものも存在した。

X 氏は、上海フコクによる社内調査及び本件調査におけるヒアリングにおいて、本件不正出金の事実を概ね認めている。

本件調査により確認された X 氏による本件不正出金の総額は、約 20,900,000 人民元に及ぶ。2011 年から 2024 年までの事業年度における本件不正出金の推移は下表のとおりである。



本件不正出金のうち本件不正出金類型①の推移は下表のとおりである。正規の使用を含む小切手による出金総額に占める本件不正出金類型①による着服金額の割合は年を経るごとに顕著に増加しており、2011年頃は3分の1程度であったものが、2018年以降は3分の2以上、2024年に至っては97.5%と推移している。このことから、X氏による小切手を用いた着服行為が年を経るごとにより大胆になっていったことが見て取れる。



(2) 本件不正出金が発覚した経緯

上海フコクでは、2023年調査の後、フコクから派遣されるマネジメント人員に交代があり、新たな副総経理としてY1氏が着任した。

Y1氏は、2023年末頃、自ら翌2024年以降の上海フコクの年次計画を策定し、より精緻な業績管理を行う体制を整えた。そして、同氏は、月次の業務として、当該年次計画に基づく月次の予算と実績値の差異分析を行う過程で、2024年の8月、9月、10月と3か月連続で材料費率の予算と実績値が著しく乖離していることに気がついた。

そこで、2024年11月、Y1氏が、材料費率の予実が乖離する原因を特定するため、X氏が作成した原価計算書を確認したところ、X氏が作成した原価計算書上の原材料の単価と物控計画部門（2023年2月より前の生産管理計画・輸出入部門と購買部門を合併させた部門）が把握している単価とが異なることが判明した。

これを受け、Y1氏は、Y9氏（上海フコクの現財務部マネージャー）にその原因究明を指示した。Y9氏が、その原因を特定するため、計上された原材料仕入の支払とその証憑である増値税インボイス（日本の消費税適格インボイスに相当する中国の増値税インボイスであり、中国語では「発票」という。）を照合したところ、X氏が記帳した複数の支払において、別の原材料仕入取引の支払の証憑として使われた費用／仕入精算書のコピー及び増値税インボイスがその証憑として流用されていたことが発見された。そこで、さらに、銀行から発行される銀行取引明細書において、コピー又は流用された証憑が添付されていた原材料仕入の支払に係る銀行伝票の日付に近い日時の銀行口座からの出金履歴を調査したところ、小切手により多額の現金が引き出されていたことが確認された。

これを受けて、Y9氏は、過去に遡って網羅的に銀行取引明細書を調査し、小切手による大口の現金引出金額を特定した上で、当該引出取引の金額が全て記帳されていたか否かを確認し、もし一部でも記帳されていない場合には記帳された日付に近い日付の支払取引の銀行伝票に添付された証憑類を確認した。そして、この確認作業により、別の支払取引の証憑をコピー又は流用することで費用支払に係る大量の架空伝票が存在することを確認し、その集計結果を上海フコクの出納事務担当者であるX氏に示したところ、X氏は小切手により銀行預金から引き出した現金を着服していたことを認めるに至った。

(3) X氏の経歴

X氏は、2003年に上海フコクへ入社する以前は、上海フコクの共同出資者である上海農工商集団にて約6年にわたり会計担当として勤務していた。2003年に上海フコクに入社後は、入社当初から本件疑義が発覚する2024年11月まで一貫して出納業務

を担当していた。X氏の上海フコクでの具体的な業務は、銀行及び現金の受取と支払、費用精算、銀行及び現金に関する証憑の収集・整理、毎月末の銀行との口座残高照合、原価計算、統計局及び社内向けの統計業務などであった。

2. 本件不正出金の実行行為

(1) 本件不正出金に用いられた銀行口座

本件不正出金において、X氏が小切手を用いて不正に現金を引き出していた上海フコクの銀行口座は、上海フコクの主要な取引銀行である甲銀行[REDACTED]に開設された基本口座²（主要な人民元取引に使われる口座。以下、「本件口座」という。）である。

上海フコクは、本件口座以外にも、同銀行の一般口座及び外貨口座を開設しており、また同銀行以外にも複数の銀行³との取引があったが、本件口座以外の口座では大きな金額の小切手取引は行われておらず、これらの口座が本件不正出金に使われた形跡はない。

(2) 本件不正出金の実行方法

前記のとおり、本件不正出金には次の種類がある。

本件不正出金類型①：上海フコクの小切手を不正に用いて本件口座から預金を引き出してその全部又は一部を着服し、これを隠蔽するために、不正出金に相当する額の正規の費用支払があったかのように偽装するもの

本件不正出金類型②：現金を着服し、本件不正出金類型①と同じく、不正出金に相当する額の正規の費用支払があったかのように偽装するもの（現金には、X氏が小切手を用いて引き出した現金のうち、費用支払として記帳されず、一旦は引き出された現金として記帳されたものが含まれる。）

前記1(1)のとおり、X氏は、本件不正出金類型①において、上海フコクの小切手を用いた着服を隠蔽するための偽装工作として、輸入関税、原材料の支払、増値税、他

² 口座番号 [REDACTED]。

³ [REDACTED]、[REDACTED]及び[REDACTED]。

人の経費精算その他の支払費用に係る証憑をコピー又は流用するなどして架空の伝票等を作成して当該費用を二重計上することにより、本件不正出金に相当する額の正規の費用支払があったかのように偽装していた。

この方法では、実在する正規の証憑をコピー又は流用するため、着服額に合致する金額の証憑を揃えることができず、着服額と偽装工作のためにコピー又は流用した証憑上の費用額が一致しない場合が生じる。本件不正出金類型②の多くは、この金額の不一致を埋め合わせる意図を含む補助的な手口であった。他方、本件不正出金類型②には、本件不正出金類型①とは関連付けられず、別個の着服行為と見るべきものも存在した。

上海フコクでは、小切手又は現金を費用の支払処理に充てる会計処理を行うには、伝票（小切手又は銀行振込の場合は「銀行伝票」、現金の場合は「現金伝票」）を起票した上で、これに費用支払が承認されたことを証する「費用精算書」を添付し、さらに当該費用の根拠となる証憑を添付する、というのが経理実務であった。支払う費用の根拠となる証憑としては、例えば、それが関税支払である場合には、当局が発行した「輸入関税専用納付書」（以下「関税インボイス」という。）を添付することになるが、X氏は、着服行為を隠蔽するため、架空の伝票を起票し、その証憑として、過去に正規に発行された「費用精算書」のコピー及び「関税インボイス」の第一綴り等を添付し、正規の費用支払がされたかのように偽装していた。

この方法では、着服した金銭に相当する金額が費用として二重に計上されることになるため、本来は原価計算に不整合が生じるが、X氏は、着服の直接の手段となった銀行口座及び上海フコクの金庫内の現金に係る出納事務及び費用支払の二重計上による偽装工作をなし得る記帳処理業務のみならず、原価管理業務をも担当していたことで、このような偽装工作を伴う着服行為を長年にわたり行い得た（なお、X氏の業務の管理状況については後記3にて詳述する。）。

(3) 本件不正出金の典型的な手口（例）

以下では、本件不正出金の具体例として、X氏が最も定期的に同じ手口で本件不正出金を行っていた時期である2017年からX氏による同年1月24日付けの小切手の使用例を取り上げて、X氏がいかなる方法で不正出金の偽装工作を行っていたかを説明する。

ア 概要

後記イからオにて詳述するX氏による本件不正出金の手口の例は次のようなものである。

X氏は、自己が保管していた小切手を用いて2017年1月24日付けで本件口座から100,000人民元を現金にて引き出し（小切手番号5640313000061041）、その全額を着服した（本件不正出金類型①）。X氏は当該着服行為を隠蔽するため、これを輸入原材料関税・増値税の支払に見せかけることを企図して架空の「銀行伝票」（0089号から0091号：合計111,054.38人民元）を起票し、その証憑として過去に正規に発行された「費用精算書」のコピー及び「関税インボイス」の第一綴り等を添付して、当該証憑に対応する正規の費用支払がされたかのように偽装していた。また、その過程で、使用した証憑の合計額111,054.38人民元と小切手による着服金額100,000人民元の差額11,054.38人民元を埋めるために、当該差額に相当する現金も着服していた（本件不正出金類型②）。

イ 小切手による現金引き出し

X氏の本件不正出金は、小切手による現金引き出しから始まる。

まず、銀行が発行した銀行取引明細書には、2017年1月24日付けの取引として以下の記載がある。

取引日	取引番号	Debit 引出	Credit 入金	Balance	摘要
170124	C75041218	100,000.00			5640313000061041

上記の2017年1月24日付けのC75041218との取引番号が表示された取引は、小切手により100,000人民元が引き出されたことを示している。摘要に記載された「5640313000061041」はその小切手番号である。

この例において、X氏は引き出した100,000人民元全額を現金記帳することなく着服した。

ウ 架空の銀行伝票の作成

次に、前記イのように小切手を現金化して着服しただけでは、会計上使途不明金が生じることとなり、X氏の犯行は容易に露見してしまう。

そこで、X氏は、前記のC75041218の小切手取引による着服行為を隠蔽するための偽装工作として、以下の3つの架空伝票（銀行伝票：伝票番号0089号、0090号、0091号）を作成し、小切手による現金引き出し額に対応する正規の費用支払があったかのように偽装して、現金流出の帳尻を合わせた。

【銀行伝票 2017年1月24日 上海フコク 伝票番号 0089号】

摘要	一般科目	明細科目	借方金額	貸方金額
輸入原材料関税 増値税	1002 銀行口座	100201 甲銀行人民元 口座		30,150.68
輸入原材料関税	1201 物資購入	1201 物資購入	30,150.68	
合計			30,150.68	30,150.68

(会計主管 (manager) 空欄、審査 (checked) 空欄、伝票作成 (prepared) X氏)

【銀行伝票 2017年1月24日 上海フコク 伝票番号 0090号】

摘要	一般科目	明細科目	借方金額	貸方金額
輸入原材料関税 増値税	1002 銀行口座	100201 甲銀行人 民元口座		33,695.76
輸入原材料関税	1201 物資購入	1201 物資購入	33,695.76	
合計			33,695.76	33,695.76

(会計主管 (manager) 空欄、審査 (checked) 空欄、伝票作成 (prepared) X氏)

【銀行伝票 2017年1月24日 上海フコク 伝票番号 0091号】

摘要	一般科目	明細科目	借方金額	貸方金額
輸入原材料関税 増値税	1002 銀行口座	100201 甲銀行人 民元口座		36,153.56
輸入原材料関税 増値税	1001 現金	100101 人民元現 金		11,054.38
輸入原材料関税	1201 物資購入	1201 物資購入	47,207.94	
合計			47,207.94	47,207.94

(会計主管 (manager) 空欄、審査 (checked) 空欄、伝票作成 (prepared) X氏)

これらの伝票からは、X氏が正規の費用支払を偽装するために「輸入原材料関税増値税」の名目を用いていたことが分かる⁴。

また、銀行伝票 0091号では、輸入原材料関税の支払方法として、小切手による引き出し（伝票上は「銀行口座」科目）のほかに、現金 11,054.38 人民元を充てるなどの記帳処理がされているが、これは、現金化して着服した小切手額 100,000 人民元に完全に合致する金額の関税インボイスの証憑（後記オ参照）がなかったために、その端数（伝票番号 0089号から伝票番号 0091号に流用された関税インボイスの金額はそれぞれ 30,150.68 人民元、33,695.76 人民元及び 47,207.94 人民元であり、

⁴ ただし、上記の例では、基本的に全て関税として処理された。なお、直近数年よりも前に増値税で処理されたものはない。

その合計は 111,054.38 人民元であるため、着服した 100,000 人民元との間に 11,054.38 人民元の差額が端数として生じている。) を調整したものと考えられる。

この現金からの支払処理は本件不正出金類型②に当たる。当委員会は、X 氏に対し当該現金を実際に着服したか否かの個別確認までは行うことができなかったが、現金出納帳上の残高が実際の現金残高と一致していることから、実際にも当該現金が X 氏により着服されたものと認定した。

このように、X 氏は架空の銀行伝票を作成することにより、着服した合計 111,054.38 人民元 (小切手による引出金 100,000 人民元と現金 11,054.38 人民元の合計額) がこれと同額の「輸入原材料関税増値税」の支払に充てられたように記帳処理をした。

これらの銀行伝票はいずれも、X 氏が「伝票作成者」として作成しており、財務審査者欄及び会計主管欄は空欄であった。この状況は、本件不正出金のほとんどのケースにおいて同様であったが、この点については後記 3(4)にて考察する。

エ 「費用精算書」のコピーの添付

上海フコクの経理実務においては、銀行伝票はその支払処理の根拠となる「費用精算書」の添付を要することから、X 氏はこの点についても偽装工作をしなければならなかった。

この点、前記の銀行伝票 0089 号から 0091 号には、いずれもその証憑として「費用精算書」のコピーが添付されていた。

銀行伝票 0090 号を例にすると、当該伝票の費用精算書 (下図) は、2016 年 12 月 27 日付けであり、原材料の輸入関税及び増値税額として 33,695.76 人民元及び 77,331.77 人民元の記載があり、同金額に対応した関税 (及び増値税) インボイスが添付されている。そして出金の偽装に使われたのは、輸入関税の 33,695.76 人民元部分だけであった。一方、銀行伝票 0089 号では、輸入関税と増値税部分の両方が使われていた。

上記費用精算書は、その「申請者」の欄に輸入原材料の貿易・支払を担当する元貿易部の ■■■ 氏の署名があり、支出の「部門責任者」が Y13 氏 (上海フコクの元貿易部部門責任者。以下「Y13 氏」という。)、 「財務確認」が Y8 氏 (上海フコクの元財務部マネージャー) (12 月 30 日の日付署名あり。)、 「審査確認者」が Y2 氏、 「副総経理」が Y6 氏 (2016 年 12 月 30 日の日付署名あり。)、 「総経理」が Y5 氏の署名がある。

X 氏は、このように正規に作成された過去の「費用精算書」の原本及びコピー、並びに関税インボイス等をつけて虚偽の記帳 (銀行伝票) の証憑とし、偽装工作に用いていた。

【費用精算書】

費用清算書
2016年12月27日

付款期限	付款方式	現金	支票	銀行轉帳	支付憑證編號
				✓	

總經理	副總經理	審核	財務確認	部門負責人	申請人
Y5 氏	Y6 氏	Y2 氏	[REDACTED]	Y13 氏	[REDACTED]

戶名稱：中央金庫

部門編號	摘要	金額						科目編號	備註		
		百	十	萬	千	百	十			元	角
	原材料 (進口關稅)	¥	3	3	6	9	5	7	6		
	(進口增值稅)	¥	7	7	3	3	1	7	7		
	合計(小寫)	¥	1	1	1	0	2	7	5	3	
合計(大寫)	壹拾壹萬壹仟零貳拾柒元伍角叁分									附件	張

第一聯：(收據) 國庫收款簽單后交繳款單位或繳納人

(日本語訳)

費用精算書

2016年12月27日

支払期限	支払方法	現金	小切手	銀行振込	支払証憑番号
				✓	

總經理	副總經理	審査確認	財務確認	部門責任者	申請者
Y5 氏	2016.12.30 Y6 氏	Y2 氏	〇〇〇 12/30	Y13 氏	[REDACTED]

〇〇名称：中央金庫

部門番号	摘要	金額						科目番号	付注			
		百	十	萬	千	百	十			元	角	分
	原材料 (輸入關稅)		¥	3	3	6	9	5	7	6		
	(輸入增值稅)		¥	7	7	3	3	1	7	7		
合計 (英数字)		¥	1	1	1	0	2	7	5	3		

オ 関税インボイスの第一綴りの流用

上海フコクの経理実務においては、銀行伝票には、前記エの「費用精算書」だけでなく、その根拠となる証憑も併せて添付しなければならず、X氏はこの証憑についても偽装工作を行わなければならなかった。

この点、前記の銀行伝票 0090 号には、費用精算書とともに下図の関税インボイスの第一綴りが添付されていた。これは、2016年12月20日付けのもので、銀行伝票と同額の 33,695.76 人民元の記載がある。

【関税インボイス】

海关 进口关税		专用缴款书		电子支付 8	
填发日期: 2016 年 12 月 20 日		号码: No. 310101259858353-A01		(1612)	
预算级次	中央	缴款单位(人)	名称	上海富国橡塑工业有限公司	
			帐号	[REDACTED]	
			开户银行	[REDACTED]	
022085 货物名称	数量	单位	完税价格(¥)	税率(%)	税款金额(¥)
00510000 石化橡胶管RUBBER	31,694.46	千克	421,197.00	8.0000	33,695.76
金额人民币(大写) 叁万叁仟陆佰玖拾伍元柒角陆分				合计(¥)	¥33,695.76
申请单位编号	3117980028	报关单编号	222520161259858353	填制单位	收款国库(银行)
合同(批文)号	SHP16120005-4	运输工具(号)	SITC XIAMEN		
缴款期限	2017年1月4日前	提/装货单号	SITTKSH1619119		
备注	一般贸易 照章征税 2016-12-14 图标代码: 3101156074251281PY .062905 电子支付流水号: 33,695.76			制单人	225531
				复核人	

第一联:(收据) 国库收款签章后交缴款单位或缴纳人

(日本語訳)

税関

専用納付書

輸入関税

(1612)

電子支払

発行日時： 2016年12月20日

番号 NO 2●520101259858353-A01

	●●倉庫			納税単位 (納税者)	名称	上海富国橡塑工業有限公司	
	輸入税関	予算レベル	中央		口座番号	[REDACTED]	
	[REDACTED]銀行 [REDACTED]				口座開設銀行	甲銀行	
HSコード	貨物の名称	数量	単位	課税価格(¥)	税率(%)	税金額(¥)	
●4005100000	未硫化混練ゴム RUBBER	17,694.40	kg	421,197.00	8.0000	33,695.76	
金額人民元(漢字表記) 三万三千六百九十五元七角六分					合計(¥)	¥33,695.76	
申請単位コード	8117980028	通関申告書コード	222520161258858353		作成単位	受領国庫(銀行)	
契約(承認文書)番号	SHF16120005-4	輸送機関(番号)	SITC XIAMEN				
納付期限	2017年1月4日まで	船荷証券/船積み書類番号	SITTKSH1619119				
付注 一般貿易 規約に従った税金徴収 2016-12-14 国際コード：310115607425128JPY .062905 33,695.76 電子支払シリアル番号					作成者 確認者		

しかしながら、上記関税インボイスに対しては、別の正規の支払取引が存在しており⁵、X氏は正規の支払が済んだ費用に係る証憑を流用していた。銀行伝票0089号及び0091号の証憑についても同様である。

なお、上記の例では、関税インボイスに対応する正規の支払は1か月前に別途なされていた。

カ 小括

前記アからオのとおり、X氏は、例示したケースにおいて、小切手による銀行預金の着服行為(2017年1月24日付け小切手番号5640313000061041:本件不正出金類型①)を隠蔽するため、架空の「銀行伝票」(0089号から0091号)を起票し、

⁵ 正規の支払取引においては、その支払伝票の証憑として、費用精算書の原本かコピーが添付されるとともに、例として関税のプレビュー印刷版や、銀行振込した際の銀行振込確認書等の証憑が添付されていた。

その証憑として、過去に正規に発行された「費用精算書」のコピー及び「関税インボイス」の第一綴り等を添付し、正規の費用支払がされたかのように偽装していた。また、その過程で、使用した証憑と小切手による着服金額の差額を埋めるために、当該差額に相当する現金も着服していた（本件不正出金類型②）。

上記例を用いて説明した X 氏による本件不正出金の手口は、2011 年から 2022 年まで 11 年にわたってほぼ同じで変わることはなかったが（その後の手口の変遷は後記(4)参照）、その間、犯行の露見を免れ続けていた。

なお、上記の例とは異なり、引き出した現金の一部のみを着服し、残額を現金出納帳に現金として記帳した例もある。この残額を記帳している例の場合には、当該残額自体も着服されたのではないかとの疑いが生じるが、仮にこの点にも着服行為があったとすれば、現金勘定と実現金の不一致を埋め合わせるために新たな偽装仕訳が施されるはずであるところ、そのような偽装仕訳は発見されていないことから、一部着服後の残額の現金記帳は実態を伴うものと判断される。ただし、一旦記帳された現金が別の機会に着服されたかどうかは別論である。当委員会は、この点について後記第 3・4(4)のとおり別途検証を行った。

また、上記例では、本件不正出金類型②は本件不正出金類型①の補助的な手口であったが、別の例では、これと異なる本件不正類型②の形態として、本件不正出金類型①の小切手を用いた手口とは無関係に、直接現金より着服を行ったとみるべき手口も見つかっている⁶。

(4) 正規の費用支払であると偽装するために用いられた勘定科目の変遷

前記(3)のとおり、X 氏の本件不正出金の手口は犯行期間にわたりほぼ同じであったが、X 氏が偽装工作に用いた費用支払の名目には変遷が見られる。

X 氏は、当初は主に輸入原材料の関税支払を偽装工作に用いていたが、2023 年頃を前後して、国内調達原材料の仕入代金の支払も多用するようになった。X 氏によれば、当初、偽装工作のための関税を選んだのは、それが他の科目よりも目立たないためであったとのことである。偽装工作に用いられた勘定科目の変遷の背景には、コロナ禍後に輸入原材料の輸入額が急激に減少し、関税インボイスの第一綴りを流用した偽装

⁶ この場合には、本文で例示した手口と異なり、銀行預金科目に対する仕訳操作が伴っていない。以下にその一例を示す。

【現金伝票 2012 年 1 月 29 日 上海フコク 伝票番号 0035 号】

摘要	一般科目	明細科目	借方金額	貸方金額
輸入原材料関税増値税	1001 現金	100101 人民元現金		13,482.09
輸入原材料関税	1201 物資購入	1201 物資購入	13,482.09	
合計			13,482.09	13,482.09

(会計主管 (manager) 空欄、審査 (checked) 空欄、伝票作成 (prepared) X氏

工作が困難になったという事情があると見られ、X氏自身も当委員会のヒアリングに対しそのように説明した。

X氏が関税に代えて偽装工作に用いるようになった国内調達原材料の仕入代金や増値税の支払に関する偽装の会計処理では、証憑として、関税の場合と同じく「費用／仕入精算書」の原本又はコピーが用いられたほか、証憑として増値税インボイス等が添付されていた。これらの証憑に係る費用について別途正規の支払が行われていたことは従前と同様である（正規の伝票には銀行振込確認書が証憑として添付されていた）。

なお、2023年頃より、銀行伝票には、X氏が「伝票作成者」及び「出納」担当者として記載されていたほか、財務部マネージャーの氏名が「記帳者」「審査者」として記載されていた。

(5) X氏の動機・着服金の使途

X氏は本件不正出金により引き出した現金を自己名義の銀行口座に入金して着服したほか、同氏の説明によれば、入金せずに現金のまま着服したものもあった。

X氏は、着服した資金の使途について、主として賭博の原資や賭博のために高利貸しや友人等から借りた借金の返済に充てたほか、一部の資金は金融商品の購入や生活費に充てたと述べている。この点、X氏は「友人に誘われて裏カジノにはまってしまい、ギャンブルで作った借金を返済するために、上海フコクの資金を着服していた。毎回の損得は少なければ数万人民元程度、多ければ数十万人民元程度、平均で1回あたり100,000人民元強だった。負けることが多いので一度ギャンブルを止めたが、それ以降も、ギャンブルの借金を返済するために、会社資金の横領を続けた」などと説明した。

当委員会は、X氏から、着服金の送金先であるX氏名義の銀行口座の履歴の開示を受けた（開示された履歴期間：2012年3月26日から2024年12月8日）。当該履歴には、計6名の個人との間で、相互の入金・送金の累計金額が約38万人民元から約270万人民元に及ぶ履歴の記載が確認された。そのうち1名については2012年から2015年まで年間3万人民元から6万人民元の入金・送金を数回にわたって繰り返していたが、2016年以降、当該1名を含めた6人との間での入金・送金が行われ、多い時には年間10回以上のやり取りがあり、金額も年間100万人民元を超える入金・出金が認められた。この点をX氏に確認したところ、X氏は、「6名の個人はいずれもX氏の古くからのギャンブル仲間であり、高利貸しと異なり返済利息なしで借金することができるため、複数の友人から頻繁に借りていた」と説明した。

さらに当該銀行口座の履歴では、X氏本人の別の銀行口座間での入金・送金履歴が確認されたが、この点について、X氏は「着服した金銭で購入した金融商品の返金を

受ける際に開設した銀行口座や、オンライン融資を受ける際に融資会社から指定銀行口座の開設を指示されるためその際に開設した銀行口座である」と説明した。

当委員会において、2011年頃まで遡る本件不正出金の個々の着服行為につき、個別かつ詳細にその着服金の使途を解明することは不可能であったが、上記のとおり、上記 X 氏名義の銀行口座の履歴は、着服金の使途に関する X 氏の説明に沿う部分があり、また、X 氏の説明と大要において矛盾するものでもないことから、着服金の使途には少なくとも X 氏が上記のように説明した使途が含まれていたと認められる。

なお、X 氏から開示を受けた銀行口座履歴には、上海フコクの財務部マネージャーであった Y8 氏及び上海フコクの購買部門の所属である Y12 氏との間で各々年平均 1、2 回の入金・送金の記録があったが、その金額のほとんどが数百人民元と少額であったこと、入金・送金の時期も不定期で X 氏の小切手引出日と連動するような規則性は見られないこと、X 氏は Y8 氏には過去に数百人民元を貸したことがあり、Y12 氏への送金は費用精算のための送金であると説明していることから、当委員会ではいずれも本件不正出金とは無関係の出入金であると認定した。

(6) X 氏の犯人性及び共犯の可能性について

ア X 氏にしか行い得ない犯行

本件不正出金は、X 氏が、着服の直接の手段となった銀行口座及び金庫内の現金に係る出納事務のほか、費用支払の二重計上による偽装工作をなし得る記帳業務及び費用の二重計上により歪みが生じ得たはずである原価管理をも担当していたことで、長年露見することなく、行い得たものである。X 氏が本件不正出金を自ら行ったと自供していることを併せ考慮すると、X 氏の犯人性を疑うべき事情は見当たらない。

イ 他の従業員による関与の有無について

本件不正出金への関与の可能性が想定し得た者としては、主として財務部の元上長の Y8 氏及び現上長の Y9 氏、財務部を管掌していた元副総経理の Y2 氏及び同現副総経理の Y1 氏、並びに 2023 年以降小切手に押印する印鑑の管理を担っていた上海フコクの現総経理助理である Y10 氏が考えられた。そこで、X 氏、Y9 氏及び Y1 氏の WeChat のログ、X 氏、Y9 氏、Y8 氏、Y10 氏及び Y2 氏のメール等について、必要な範囲で X 氏とのコミュニケーションを中心にレビューを実施し、分析したが、上記 5 名はもとより、過去及び現在のその他の上海フコクの役職員が本件不正出金に関与していることをうかがわせるログやメールは一切発見されなかった。

また、X氏から開示を受けた銀行口座の履歴からは、上記5名の役職員を含む上海フコクの過去及び現在の役職員の氏名は、前記(5)に記載の僅少な額の送金履歴があるY8氏及びY12氏を除いては見当たらなかった。

さらに、本件インタビューの結果及び関連資料等を精査した結果からも、上記5名が本件不正出金に関与していたことを示唆する事実等は見当たらなかった。

以上を踏まえ、当委員会は、上記5名には関与がないものと認定した。

ウ 典型的な手口から外れる手口の存在の評価

本件調査の過程で、本件不正出金の主だった手口と完全には一致しない例として、着服行為の偽装工作に用いられた架空の銀行伝票に添付された費用精算書が原本であるものが2例確認された(2011年12月30日及び2014年3月7日付けのもの。2011年の伝票番号は現—第0071号、2014年の伝票番号は銀—第0013号)。

このうちの2011年の伝票を例にすると、正規の銀行伝票(2011年11月30日付け、番号が銀—0155号)と偽装工作に用いられた架空の銀行伝票(2011年12月30日付け、番号が現—第0071号)には、どちらにも、全く同じ額の関税支払を承認する費用精算書の原本が添付され、部門責任者として貿易部のY13氏の署名がある。この点からは、同氏がX氏の着服行為に協力していた可能性も考えられる。

しかし他方で、この手口は偽装工作に用いられた費用精算書が原本であったこと以外は他の手口と異なること、Y13氏は2009年1月に上海フコクに入社し長らく貿易部の部門責任者の任にあったところ、2011年に行われた度重なる本件不正出金のうちこの2件にのみ加担することは不自然であることなどY13氏の協力的なくX氏が単独で本件不正出金を行っていた可能性が示唆される事情もある。

この点、Y13氏は、当委員会のヒアリングに対し、当時の状況を記憶していないが、関税のような定型的支払の費用精算書の承認プロセスでは、部下が作成、申請した費用精算書に特に異常な点がなければ承認しており、関税インボイスを見ることもない旨説明した。このような説明は、必ずしも厳格な内部承認手続が実施されていたわけではない上海フコクの状況と整合する一方、同氏の供述の信用性を疑うべき事情は特段見当たらなかった。また、X氏から何らかの理由(偽装工作が発覚するおそれを感じる出来事があったこと等が想定される)でY13氏に署名を求め、これに対し、Y13氏が安易に応じてしまった可能性(Y13氏は当時上海フコクに入社して間もなく、社内の実務に疎かった。また、2つの費用精算書は日付が1か月程度離れており、前回の申請を忘れて承認してしまった可能性もある。)も否定できないと考えられた。

以上の事情を踏まえ、当委員会としては、上記2件そのほかのX氏の着服行為に対しY13氏が共謀していた可能性がおよそないとは断定できないが、Y13氏の関与があったと認定することはできないと判断する。

エ 他の者の経費精算を偽装した例

当委員会が調査したところ⁷、一部の従業員の立替費用の精算において、精算金として当該従業員に実際に振り込まれた金額と記帳上において当該従業員に支払処理された金額が一致しない例が確認された。しかしながら、これらは、当該従業員の共犯性を示唆するものではなく、X氏が本件不正出金を隠蔽するために行った偽装工作であると判断される。X氏自身も、本件不正出金の帳尻合わせに他人の経費精算を利用したこともあったと供述している。

一例として、2024年2月2日、購買部に在籍する従業員に対し、同人が立て替えた事務用品等経費として3201.48人民元が実際に振り込まれていたが、X氏による当該支払の記帳額は702.09人民元であった（2499.39人民元の差額）。他方、この頃、X氏が小切手を現金化して着服した金額と、X氏がその偽装工作として用いた虚偽の証憑の合計額との間に2499.39人民元の差額が生じていた（証憑の合計額の方が超過）。そのため、X氏は、当該立替費用の精算の記帳処理において、実際の精算支払額よりも2499.39人民元少ない額を支出処理することにより、銀行預金残高の帳尻を合わせていた。この点、当該従業員に実際に振り込まれた金額の根拠となる証憑が真正であることを確かめ、これにより、当該振込払いが正当な根拠に基づくものである一方、X氏による当該支払の記帳処理額702.09人民元が偽装工作による虚偽記載であることが確認された。

3. X氏の犯行を可能にした上海フコクの状況

(1) 財務部の人員体制及び権限分配の概要

上海フコクの財務部は、遅くとも2010年頃以降は、財務部マネージャーと会計チーム長の二人が専属で従事し、これを管理担当の副総経理が管理する体制であった⁸。

財務部における権限は、財務部マネージャーが、銀行及び現金以外の記帳とその証憑の収集・整理、記帳全般の統括に加えて、決算処理（税務処理を含む）と予算策定に必要な事務（フコクへの連結財務諸表の提出を含む）を担当し、会計チーム長が、銀行及び現金の受払い、費用精算、銀行及び現金に関する記帳と証憑の収集・整理、毎月末の銀行口座残高の照合、取引に応じた預金からの出納の実務、原価計算を担当していた。

⁷ 当該調査手続は、上海フコクで現金取引が原則として禁止された2023年1月以降の取引において発見されたため、同調査手続を、同月以降の取引について行った。

⁸ 2023年11月から2024年9月までの間、財務部を管理部の管轄下に置いた時期があるが、一時的なものであった。

(2) 小切手管理

ア 保管及び使用

上海フコクでは、一部の経費（車両修理費や電気代など）の支払や従業員が立て替えた費用の精算などに小切手を振り出したり、現金を銀行口座から引き出すために小切手が使われたりしてきた。上海フコクは、甲銀行との間で小切手を使用するための小切手業務サービス契約を締結⁹、小切手を使用してきた。上海フコクは、過去に、その外注先が雇う従業員の給与相当額の業務委託費を当該委託先に現金で支払う必要があり、多額の小切手を使う正当な理由が存在した時期があったが、その後、当該費用の支払方法は変更され、対外的な支払は2023年に現金取引が原則禁止となる前から既に原則として銀行振込になっており、小切手による現金の引き出しを要する取引はほとんど存在していなかった¹⁰。

後記(3)のとおり、小切手の使用に際しては小切手への押印が必要ではあるものの、X氏は本件不正出金の発覚まで長年にわたり、小切手帳を自ら保管し、使用してきた。

長年財務部マネージャーを務めたY8氏は、当然のことながら、小切手の存在を認識していたが、長年にわたる業務の縦割りの固定化により小切手の使用枚数、振り出し目的や内容を確認していなかった。2023年9月から副総経理になったY1氏と同月から財務部マネージャーになったY9氏は、2023年2月に現金取引禁止通達が出されていたこともあり、上海フコクでの小切手の使用がなされてきたことを本件不正出金の発覚まで知らなかった¹¹。

なお、X氏は銀行口座の振込事務を担当していたが、上海フコクにおいては、その銀行口座からの振込支払（オンラインバンキング送金）を実施するには、2つのUSBキーが必要とされ、その片方は総経理が管理していた。そのため、小切手及び現金とは異なり一定の牽制が機能していた。

イ 小切手振出しに必要な印鑑の管理

上海フコクが小切手を振り出すには、X氏が保管している財務印以外に、法人代表者印を小切手に捺印する必要がある。上海フコクにおける印鑑管理は、2023年

⁹ 現在確認できる小切手業務サービス契約の最も古い契約書は2017年締結のものである。X氏がそれ以前から本件不正出金をしていることからすれば、当該サービス契約を最初に締結した時期はさらに遡ると考えられるが、銀行に確認したところ、2017年以前は小切手の使用にあたり特段の書面を締結する実務がなかったとのことであり、小切手業務サービス契約の当初締結時期を特定するには至らなかった。

¹⁰ ただし、Y8氏によれば、銀行での現金引き出しの頻度が少ない分、1回の引き出し金額が数万人民元、数十万人民元となることもあったとのことである。

¹¹ なお、X氏が作成した銀行伝票上、小切手の現金化は銀行口座科目から現金科目への資金移動として記載されており、銀行伝票上からは小切手を使用しての現金引き出しであることは明らかではなかった。

調査後の人事の変更と現場の必要性から運用が変更されたものの、いずれの相互牽制も機能していなかった。

2023年調査の前までは、法人代表者印の入った金庫が保管されたキャビネットの鍵を上海フコクに常駐する総経理と副総経理が占有することで印鑑を管理していた。その上で、X氏から使用申請があるたびに、総経理（総経理が不在の時は副総経理）が法人代表者印をX氏に渡し、押印後に返却させていたが、X氏によれば、X氏が法人代表者印を小切手に捺印する際には他の誰からも小切手振出しの目的等をチェックされることはなかった。

2023年調査後、上海フコクの総経理と副総経理は、フコク（上海）貿易の総経理と副総経理がそれぞれ兼任する体制となったが、そのために、上海フコクに常駐する総経理と副総経理が不在となった。他方で、上海フコクの現場からは捺印が遅れると業務に支障をきたすとの声が上がったため、総経理助理のY10氏と管理部長であったY11氏がキャビネットの鍵を各人1本ずつ占有し、Y10氏を主任者、Y11氏をY10氏不在の場合の補助者として、印鑑の管理と日々の捺印申請に対する代理承認を行った。

Y10氏とY11氏は、X氏が小切手にこれらの印鑑を捺印していたことを認識していたが、もし何か問題があれば財務部マネージャーが指摘するはずだという意識であったため、捺印される小切手の資金用途や金額には特段関心を払わなかった。他方、財務部では、前記アのとおり、X氏の小切手使用についてなんら牽制が機能していなかった。

このように上海フコクでは、小切手への捺印のプロセスにおいて、印鑑管理者が小切手発行の申請と振出目的等を確認及び承認する方法や、財務部員二人のうちの一方による使用申請に対して他方が承認・記録する等の権限分配をもってモニタリングする等の牽制システムを構築できていなかった。

ウ 銀行口座の残高確認

小切手を使用されると、銀行から送付されてくる銀行取引明細書にその旨が記載される。そのため、もしX氏以外の者が銀行取引明細書をチェックしていれば、業務上説明のつかないX氏による不自然な小切手の使用を発見できた可能性がある。しかしながら、上海フコクにおいては、銀行口座の残高の突合はX氏が行っており、銀行取引明細書もX氏が保管していた。

長らくX氏の上長であったY8氏（財務部マネージャー）及びY2氏（副総経理）が銀行取引明細書のチェックをしていた形跡はなく、後任者であるY9氏及びY1氏においても、当該チェックは行っていなかった。

(3) 現金管理

現金を保管する金庫は、X氏が、金庫の鍵、その解錠、施錠、現金の出納記帳、現金残高管理及び残高照合までを含めて全て一人で管理していた。Y9氏も、その前任者のY8氏も、現金残高の管理を含めて一切関与していなかった。Y1氏によれば、上海フコクでは現金管理に関する社内ルールがなかったが、2023年1月に現金取引禁止通達が出されており、それにもかかわらず未だにこれほど多額の現金が引き出されているとは知らなかったと説明した。

(4) 費用支払取引における費用精算書の承認及び記帳プロセス（銀行伝票、現金伝票における承認フロー）等

ア 費用支払取引における費用精算書の承認

原材料の代金、その関税の支払等の費用支払取引では、費用／仕入精算書の作成と承認を得ることが必要である（前記2(3)参照）。費用／仕入精算書は、当該費用が発生する取引を所管する部署の担当者が起案し、部門責任者が承認した後、当該取引の内容と金額に沿って、上海フコク社内の権限分配表が定める権限者の承認を得てサインを取得し、併せて増値税インボイスや契約書等の所定の一次証憑を添付して、出納を担当するX氏へ提出することで、当該費用の支払申請ができる。

イ 費用支払の承認及び記帳処理

上海フコクにおいては、承認を得た費用／仕入精算書に基づき費用支払を行う際には、用友会計システムに当該費用／仕入支払取引を入力して記帳し、銀行伝票を起票した上で、承認権限者の承認を得る必要がある。この点、上海フコクの財務会計制度規程第2条及び財務部職務権限規程等によれば、明確ではないものの、記帳者とは別の者が承認権限を有することになっていた。上海フコクにおいてはX氏以外の財務部には財務部マネージャー（Y9氏又はその前任のY8氏）しかいなかったため、同マネージャーが証憑等を確認の上で当該記帳を承認する必要があったことになる。

用友会計システムでは、記帳が上位者に承認されたか否かにかかわらず、当該記帳に対応する伝票を印刷することができた。本件不正出金の偽装工作では架空の銀行伝票・現金伝票の「審査」の欄はその多くが空欄のままであったが（前記2(2)参照）¹²、正しい内容の銀行伝票でも「審査」欄が空欄のまま綴じられた伝票が多数確認されており、このことから、X氏は、長年、用友会計システムに支払処理を

¹² ただし、2023年5月以降は伝票の承認権者であるY8氏又はY9氏が記名された伝票が記録されることが多くなった。

入力した後、承認権者によるシステム上の承認の有無にかかわらず、銀行伝票・現金伝票をそのまま印刷し、綴じていたものと推測される。

そこで、用友会計システム上での実際の承認状況が問題となる。この点、実際の支払処理の承認権者である財務部マネージャーの承認状況を網羅的に検証することはできなかったが、Y8氏が財務部マネージャーであった期間については、長らく財務部マネージャーであったY8氏はX氏の担当する出納の証憑確認までを自らの職務として認識していなかったと述べていること、銀行伝票のログ情報をサンプリングして確認したところ、ほぼ全てが、X氏による記帳日と同日に承認が記録されていたこと等を総合すると、X氏が何らかの方法¹³でシステム上の承認処理を単独で行い得たか、Y8氏がシステム上で機械的に承認していたと思われる。他方、Y9氏が財務部マネージャーを担当していた期間については、Y9氏自身は自らがシステム上の承認をしたと述べており、実際、システムのログ情報においても、X氏が記帳した後、1か月に1度程度の頻度で、Y9氏が当該記帳をシステム上で承認していることが確認されたが、Y9氏は起票された銀行伝票の内容をその証憑をもって確認する手順を踏んでいなかった。

結局、X氏は、本件不正出金が行われた期間を通じて、実質的な審査を受けずに、架空の銀行伝票・現金伝票を作成して、内容虚偽の記帳処理を行うことができた。

4. 本件不正出金の額の検証

(1) 検証対象期間

当委員会は、本件不正出金行為の検証対象期間を、同検証に必要な上海フコクの銀行取引明細書の入手可能性及び伝票の保存状況に鑑み、2011年1月1日以降、2024年11月21日（X氏の職務が停止された日）までとした（以下、当該期間を「検証対象期間」という）。

(2) 銀行取引明細書の預金残高及び現金残高の検証

当委員会は、上海フコクの会計帳簿上の現預金の残高と、銀行取引明細書の預金残高及び現金残高を照合し、これらが合致していることを確認した。これにより、X氏による本件不正出金における会計処理上の偽装工作は、全て会計帳簿上に記載された仕訳操作の範囲に閉じられていることを確認した。

¹³ X氏がY8氏から移譲を受け又は無断で同氏のアカウントを使用できた可能性のほか、当時の用友会計システムでは記帳作成権限と承認権限がシステム内において分離されていなかった可能性などが考えられる。

(3) 本件不正出金類型①の検証

本件不正出金は、前記 1(2)のとおり、上海フコク副総経理の Y1 氏と財務部マネージャーである Y9 氏がその端緒を得て発見するに至ったものである。両氏は社内調査の過程で、前記 1(2)記載の方法により、検証対象期間につき、小切手を用いて引き出した現金を直接着服した手口を調査した。これは、本件不正出金類型①を検出する手続に相当するものと位置付けられる。

そこで、当委員会は、上記社内調査の手続を再検証するとともに、以下の補完的な手続として、銀行取引明細書と現金出納帳及び小切手控えの突合を行い、これらにより、本件不正出金類型①に該当する着服金額を特定した。

本件不正出金類型①は、小切手を用いて引き出した現金の全部又は一部を直接着服する手口であるところ、この場合、本来、現金出納帳に入金記帳されるべき金額が記帳されなくなることから、銀行取引明細書に記載された小切手の現金化による引出額と現金出納帳に記帳される現金の借方入金額には不一致が生じているはずであり、当該不一致金額が着服金額になると考えられる。また、小切手により引き出された金額のうち X 氏により直接着服されなかった現金は一旦現金出納帳に入金記帳されることになるが、この場合には、会計処理の証憑書類として小切手控えが添付されているため、当該小切手控えに記載された金額と銀行取引明細書に記載される小切手の現金化による引出額を照合すれば不一致が生じているはずであり、当該不一致金額も上記と同様に、着服金額になると考えられる。

当委員会としては、本件不正出金類型①を検出した社内調査に対する補完的手続として独自に銀行取引明細書と現金出納帳及び小切手控えを突き合わせ、本件不正出金類型①の金額を特定した。

(4) 本件不正出金類型②の検証

前記のとおり、本件不正出金には、現金勘定からの着服行為(本件不正出金類型②)も確認されている。そこで当委員会は、本件不正出金類型②の検出を目的として、検証対象期間において、現金から支出された費用等の会計処理について、証憑書類等を確認することにより、支払の偽装行為がないかどうかを検証した。

当該検証手続においては、現金支出の全件を検証することは実行性がないため、サンプリングの手法¹⁴により検証した上で、その結果をもって本件不正出金類型②の額を推計している。

¹⁴ 非統計サンプリングの方法に拠った。サンプリングの具体的な指標としては、2000 人民元を超えることに加え、本件不正出金を踏まえた現金による材料の購入・関税の支払やその他性質が不明瞭な取引の有無、取引金額(例：大きな額、切りの良い数字、反復/重複などの有無等の要素)を用いた。本件不正出金が偽

(5) 本件不正出金の隠蔽のために作成された疑義のある会計処理の特定と検証

本件不正出金の手口においては、隠蔽方法として、既に支払又は会計処理済みの輸入原材料の関税や増値税及びその他の費用の証憑書類を再度利用し、着服行為を正当な支払処理に偽装している。したがって、偽装として処理された会計処理は、過去に一度、同様の勘定科目また金額で処理された会計処理、いわゆる、二重計上となっている会計処理である可能性が高い。

そこで、当委員会では、本件不正出金類型①と本件不正出金類型②の区別を考慮しない調査手続として、会計記録の側から二重計上の疑義のある費用をデータアナリシテックスで検出し、サンプルを抽出した上で、本件不正出金と同様に支払の偽装行為となっていないかどうかという観点からも、本件不正出金を検証した。

当該検証手続の結果、他の手続で判明しているもののほかは、本件不正出金と認定すべきものは検出されなかった。

(6) 検証結果

前記(1)～(5)の検証の結果、特定できた本件不正出金類型①及び本件不正出金類型②の各月次金額及び合計金額は別紙 C 不正出金類型毎の月次別着服金額一覧のとおりである。

5. 本件不正出金を構成する各出金行為の法的評価

X氏による本件不正出金行為は、次のとおり、中国刑法上の業務上横領罪に該当すると思われる。

中国刑法 271 条 1 項は、会社、企業又はその他の単位の職員が、職務上の便宜を利用し、当該団体の財産を自己の所有物として不法に占有し、金額が比較的に大きい場合には、業務上横領に該当するとする。

中国刑法上の業務上横領罪の構成要件は、(a) 対象者が会社、企業、その他の単位の職員であること、(b) 職務上の便宜を利用したこと、(c) 横領行為が不法占有を目的として行われている、(d) 「金額が比較的に大きい」の基準に達することである。

(a) について、X氏は2003年に上海フコクに入社し、本件不正出金行為の間上海フコクの社員であった。

(b) についても、X氏は、上海フコクの財務部の会計チーム長であって、銀行及び現金出納と記帳の実務を担当しており、その地位を使って資金を着服し、発覚しないための

装を伴う着服不正であるところ、金額や取引の内容・性質などに照らし、上記指標が不正兆候の端緒となりうると判断した。

虚偽の記帳を含む偽装工作もしている。こうした事実からすれば、X氏は自分の会計チーム長としての職務上の職務権限を利用して本件不正出金行為を行ったことは明らかである。

(c)についても、X氏は明らかに現金を不法に占有することを目的としていた。本人の供述によれば、ギャンブルその他の自らの不法の目的のために着服したお金を占有したとのことであり、そうであれば、不法占有の目的が認められる。

(d)について、着服金額は、刑事責任が追究される金額基準をはるかに超えている。「最高人民検察院、公安部による公安機関が管轄する刑事案件の立件追訴基準の規定(二)」76条によれば、職務上横領金額が3万人民元を超えていれば、立案され、刑事責任を追及されるとされている。

以上から、本件不正出金行為は中国刑法上の業務上横領罪に該当すると考えられる。

第4 管理体制

1. フコクの子会社管理全般

フコクグループはグローバルに事業を展開しており、国内外に、連結子会社 16 社、持分法適用会社 1 社が存在する。

フコクは、主要な海外子会社に対しては拠点責任者を派遣し、その経営にあたらせている。他方、フコクには子会社管理を専門に行う部署は存在せず¹⁵、子会社管理に関する経営課題は取締役会、経営役員会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会等において審議・意思決定されるほか¹⁶、フコクの各管理部門及び各事業部門がそれぞれの所掌の範囲において子会社管理に関与している。

また、時期により、一部の海外拠点に対しては「エリア本部」制が採用されており、中国に関しては、2021 年以降、上海フコクを含む在中の連結子会社・持分法適用会社を管轄する「中国エリア本部」が存在する。加えて、中国エリアにおいては、フコクの連結子会社であるフコク（上海）貿易が上海フコクを含む他の中国子会社の地域統括会社としての役割を担っている。

なお、フコクの子会社管理の在り方を定める基本規程として「関係会社管理規程」が存在するが、同規程は 2018 年を最後に改訂されておらず、現在のフコクの子会社管理体制とは必ずしも一致していない。

2. 上海フコクに対するマネジメント人員の派遣による管理

前記 1 のとおり、フコクは主要な海外子会社に対しては拠点責任者を派遣し、その経営にあたらせているところ、上海フコクに対しては、その設立当初から、マネジメント人員として総経理及び副総経理の各 1 名（計 2 名）を派遣している（前記第 2・3(5)参照）。フコクから海外子会社に派遣されるマネジメント人員は事業部門出身者が多く、派遣されるマネジメント人員に財務部門経験者が存在しない海外拠点も存在するが、上海フコクもこの例に該当し、2023 年に Y1 氏が副総経理に就任するまでは、総経理及び副総経理に財務管理に精通した者はいなかった。

このほかに、上海フコクのガバナンス体制には、株主会、董事会及び監事があり、董事会を構成する総経理及び副総経理以外の董事の大半及び監事にはフコクからの派遣者が指定されているが、これらの者に上海フコクのマネジメント人員としての稼働実態はほとんどなかった。

¹⁵ フコクにおける子会社管理の施策はこれまでに幾多の変遷を経ている。2016 年頃からの 2017 年頃の間は、一時、子会社管理をワンストップで担う部署として「経営管理部」が存在し、子会社ごとに担当者を配置していたが、同部の役割は経営管理の面に限定されていた。

¹⁶ このほか、半期に一度、各拠点長が自拠点の状況を報告する「グローバル経営会議」等がある。

3. 上海フコクの経理プロセスに係る内部統制へのフコクの関与

(1) 概要

フコクグループにおいては、各子会社における内部統制については各子会社の拠点責任者が一次的な責任を負う体制とされている。

上海フコクについても同様である。同社は、主として営業面では中国エリア本部が管轄し、また、フコク（上海）貿易が中国エリアにおける地域統括会社として上海フコクの事業を統括しているが、内部統制に関しては、フコクから拠点責任者として上海フコクに派遣された総経理及び副総経理が一次的な責任を負っている。

他方、フコクの管理部門においては、財務部及び経営管理室が各子会社の財務報告の内部統制に関し一定の業務を担っている。そして、内部監査室がいわゆる第3線として各子会社に対する監査（内部統制監査を含む）を担当している。

前記第3のとおり、本件不正出金の始期は少なくとも2011年まで遡り、この間にフコクの管理部門の組織構成は変遷を重ねているが、上記体制に関しては基本的に同様である。

(2) 財務部

財務部は、子会社との関係では主として連結業務を担っており、上海フコクを含む各子会社から財務に関連する以下の資料の送付を受け¹⁷、以下の業務を行っている。財務部では、これらの業務を通じ子会社に不正の兆候が確認されれば、関係部署に共有し、対応する体制となっている。

以下の業務のうち子会社増減分析は、2018年からは業務の一部を外部業者に委託するようになったが、その前後を通じ、遅くとも2010年代からは、当該業務の目的及び内容は基本的に変わらない。

送付を受ける資料	目的・業務内容
連結パッケージ（四半期）	（子会社増減分析） 目的：連結財務諸表を作成する際に連結対象となる各連結子会社の財務諸表が妥当か否かを確認するため（仕訳の漏れ、組換え違い、不正等が無いかなど）

¹⁷ このほかに、経営戦略室にて分析する月次の財務資料の送付を受けているが、財務部においては、これに対する特段の業務は発生していない。

送付を受ける資料	目的・業務内容
	業務の概要:各連結子会社から送付される PL 及び BS に対し前期比 ¹⁸ において、連結財務諸表の科目毎に 1000 万円以上差異があるものを抽出し、差異の要因を分析する。
月次ロイヤルティ明細 (月次)	ロイヤルティ月次シートに入力し会計システムに仕訳登録
子会社から本社への入金明細	インボイスリストより会計システムの入金消込を実施

このほか、財務部では、2021 年からの一時期、上海フコクを含む各拠点の経理部門から、拠点長に直接相談できない相談事項を吸い上げ、それに対して対策を立て実行することを目的に「困りごと相談会」を実施していた。

(3) 経営戦略室

経営戦略室は、子会社との関係では主として業績管理を担っており、上海フコクを含む各子会社から財務に関連する以下の資料の送付を受け、以下の業務を行っている。経営戦略室では、これらの業務を通じ子会社に不正の兆候が確認されれば、関係部署に共有し、対応する体制となっている。

以下の業務を管轄する部署には変遷があるが、当該業務は遅くとも 2010 年代から継続されている。

送付を受ける資料	目的・業務内容
月次実績資料 ¹⁹ (PL、CF・資金繰り表、設備投資計画、月報)	(経営役員会資料作成) 目的：各子会社の業績を経営役員会に報告し、利益未達拠点については経営役員会にて認識を共有し、解決策を考えるため 業務の概要：各子会社からの帳票を会計システムに読み込ませ、拠点と連結の PL 数値等を集計する。同時に予実差異が大きな拠点については月報等を確認する。

¹⁸ 正確には PL については前期同四半期比、BS については前期末比。

¹⁹ フコクグループでは、PL に相当する資料は「Zai1」、CF に相当する資料は「Zai2」、設備投資計画は「Kai6」と、それぞれ呼称されている。

送付を受ける資料	目的・業務内容
	(取締役会資料) 目的：取締役会への報告 業務の概要：経営役員会資料作成と同様
年度計画資料 (PL、CF・資金繰り表、BS・利益処分案、設備投資計画、報告フォーム)	目的：中期経営計画達成のため 業務の概要：月次実績資料と同様
半期予測資料 (PL、CF・資金繰り表、設備投資計画、報告フォーム)	目的：年度計画達成に向け残りの半期予測を策定、報告するため 業務の概要：月次実績資料と同様

このほか、上海フコクに関しては、2018年に、現在の経営戦略室の源流の一つである当時の総合企画室が、当時検討されていた中国子会社の再編計画の一環の支援業務として、上海フコクの経理業務における月次決算締日の早期化と資金繰り等の計画精度向上のため、現地に人員を派遣して現業の確認と課題、問題点の抽出をしたことがあった²⁰。ただし、当該支援は限定された目的に対応した一時的な措置にすぎず、継続的な取組ではなかった。

(4) 内部監査室

内部監査室は、フコクのほか、各子会社の業務監査及び会計監査（内部統制監査を含む。）を担当している。上海フコクには独自の内部監査部門はなく、上海フコクの内部監査機能は、その設立当初からフコクの内部監査室が担っている。

内部監査室は、遅くとも2012年3月期以降、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度（J-SOX）への対応のため、1年に1度、各子会社から「全社統制チェックリスト」及び「決算財務全般報告チェックリスト」の提出を受け、次の事項について内部統制監査を実施している。これらは、全社統制及び決算・財務統制の観点からのチェックシート方式による内部統制監査であり、必ずしも実地での監査を伴うものではない。上海フコクに関しては遅くとも2014年以降の内部統制監査の実施記録が現存しているが、実地における監査が行われた事実は確認できなかった。

全社統制チェックリスト : 統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報伝達、モニタリング、ITへの対応

²⁰ なお、この支援業務の際には、財務報告の作成過程のヒアリングが行われ、その結果、一部の改善課題が指摘されたが、X氏の本件不正出金の端緒を得るには至らなかった。

決算財務全般報告チェックリスト : 業務統制、決算統制

上記の内部統制監査以外の上海フコクに対する監査としては、直近では、2023年に2023年調査を受けた当該事案の再発防止策の実施状況の検証を兼ねた監査が実施されているが、それ以前は、2007年²¹に遡るまで上海フコクに対する監査は実施されていない。

なお、監査等委員会による監査及び監査等委員会設置会社移行前の監査役による監査に関しては、上海フコクに対し監査が実施された記録は確認できなかった。

(5) その他

前記のとおり、フコクグループには、上海フコクを含む在中の連結子会社・持分法適用会社を管轄する「中国エリア本部」が存在するが、同エリア本部は主に営業面を所管しており、上海フコクの経理プロセスに係る内部統制を統括する機能は有していない。また、上海フコクを含む在中子会社等の地域統括会社としての役割を担うフコク（上海）貿易は、ガバナンス強化の面で統括機能を果たすことも当初構想はされていたが、現状では、少なくとも上海フコクの経理プロセスに係る内部統制を統括する機能は有していない。

4. 子会社における不祥事対応

当委員会がフコクから開示を受けた情報によれば、これまでフコクは子会社において不祥事が発覚した際には、不祥事の原因に対する個別措置に加えて、各海外拠点の業務計画への不祥事対策の追加、不祥事に関するチェックシートによるモニタリングの実施、内部監査室によるコンプライアンス意識の醸成を目的とした海外赴任前研修及び経営戦略室による財務知識の教育を目的とした研修の実施、内部監査室の人員体制の強化等の全社的な対応を実施してきた。

5. 子会社管理の強化

フコクグループにおける統合的なリスク管理の一環としてリスク管理委員会が主管してリスクマップを作成している。リスクマップによる体系的なリスク管理については2023年頃からの資料の存在を確認することができたが、これらによれば、「横領」や「内部統制不備」が相応のリスクとして認識されており、その対策として、グローバルコンプライアンス会議開催、海外拠点往査開始（2022年から）、グローバル内部通報制

²¹ 同年の監査の監査計画及び監査結果は現存しておらず、その内容を確認することはできなかった。

度展開（2023年から）、コンプラガイドブックの海外拠点展開等の措置が実施され又は計画されていた。なお、グローバルコンプライアンス会議では、コンプライアンス意識醸成の必要性等が話し合われていた。

第5 件外調査

当委員会は、上海フコクにおいて、本件不正出金以外の、類似の着服行為の有無及び簿外の債務負担（借入れ）行為がないかを中心に検証した。また、当委員会は、上海フコク以外のフコクグループにおいて、本件不正出金と類似の着服行為がないかを検証した。その方法及び結果は、以下のとおりである。

1. 上海フコクにおける件外調査

(1) 主な検証方法

ア 銀行取引明細書の分析

当委員会は、上海フコクのメインバンクである甲銀行[REDACTED]から上海フコクの保有銀行口座一覧を入手し、各口座の銀行取引明細書を取得した上で、前記第3・4の検証方法を通じ、本件不正出金以外の類似の着服行為の有無を確認するとともに、各口座の銀行取引明細書において簿外の債務負担（借入れ）行為がないかも確認した。

イ 財務諸表の異常値分析

当委員会は、本件不正出金において費用偽装に使用された売上原価以外の費用勘定科目について年度単位の推移分析を行った上で、過年度の状況と比較し、発生金額又は売上高との比率において大きな増加を示す費用科目については、上海フコクに対する質問及び資料の依頼を行い、回答及び資料を入手して検証した。

ウ デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、前記第1・5(3)のデジタル・フォレンジック調査において、本件不正出金及び類似の着服行為に関連するキーワードのほか、簿外の債務負担（借入れ）その他の会計不正に関わるキーワードを設定するなどして、絞り込んだ 33,038 件のメール及び電子データを検証した。

エ 上海フコクの関係者に対するヒアリング

当委員会は、前記第1・5(2)記載のとおり、別紙 A-1 の本件ヒアリング対象者のほか、網羅性を確保する観点から、アンケートに代えて、別紙 A-2 記載の件外ヒアリング対象者に対しヒアリングを実施した。

(2) 検証結果

上記件外調査の結果、本件不正出金以外に、類似の着服行為、その他特筆すべき不正行為は検出されなかった。

2. 上海フコク以外のフコクグループ各社における件外調査

(1) 検証方法

フコクは、上海フコクを除き、国内外に連結子会社及び持分法適用関連会社として15社を保有する。本件不正出金を可能にした原因には、前記第3・3記載の上海フコクにおける財務部の人員体制及び権限分配、小切手管理、現金管理等の事情があると考えられたことから、当委員会は、上海フコク以外のフコクグループ各社において、類似の状況がないかを検証するため、質問状を送り、当該各フコクグループから回答書及び資料を取得するとともに、必要に応じ、追加質問状を送り、追加回答を得るなどした。

その結果、上海フコクと類似の状況は確認されなかったが、人員体制及び権限分配の状況等に鑑み、上海フコクを除くフコクグループのうち、フコク（上海）貿易、PT. FUKOKU TOKAI RUBBER INDONESIA、FUKOKU MEXICANA, S.A DE C.V.及びPT. TRIMRUBBERの4社について、念のため、財務諸表の異常値分析を実施することにした。具体的には、財務諸表の異常値分析については、費用勘定科目について年度単位の推移分析を行った上で、過年度の状況と比較し、発生金額又は売上高との比率において大きな増加を示す費用科目については、上海フコクに対する質問と同様の質問及び資料の依頼を行い、回答及び資料を入手して検証した。

また、本件不正出金の発覚経緯が、上海フコクにおける月次の予実分析にあったことから、上記4社についても同様に、月次の予実分析を行い、計画と実績の状況を比較し、発生金額又は売上高との比率において大きな増加を示す費用科目がないかを検証した。

(2) 検証結果

上記件外調査の結果、本件不正出金と類似の着服行為は検出されず、その他の不正行為も特段検出されなかった。

第6 会計上の影響額の算定

1. 影響額の集計

当委員会の調査の結果、2011年度から2024年度までにおける本件不正出金の各年度の金額及びその合計額は以下のとおりである。

(単位：人民元)

年度	本件不正出金	本件不正出金類型①	本件不正出金類型②
2011年	791,781.43	747,888.00	43,893.43
2012年	696,867.44	630,000.00	66,867.44
2013年	711,375.01	650,000.00	61,375.01
2014年	1,009,803.27	934,601.58	75,201.69
2015年	1,170,232.89	1,100,000.00	70,232.89
2016年	1,261,726.30	1,180,000.00	81,726.30
2017年	1,335,968.30	1,200,000.00	135,968.30
2018年	1,640,965.86	1,590,000.00	50,965.86
2019年	2,710,392.25	2,680,000.00	30,392.25
2020年	2,857,375.70	2,800,000.00	57,375.70
2021年	2,335,734.21	2,300,000.00	35,734.21
2022年	1,135,038.28	1,130,000.00	5,038.28
2023年	1,680,000.00	1,680,000.00	
2024年	1,560,000.00	1,560,000.00	
合計	20,897,260.94	20,182,489.58	714,771.36

2. 連結財務諸表への影響額

第3・2「本件不正出金の実行行為」のとおり、X氏は本件不正出金においてその偽装工作として、輸入関税、原材料の支払、増値税、他人の経費精算その他の支払費用に係る証憑をコピー又は流用するなどして架空の伝票等を作成して当該費用を二重計上することにより、不正出金に相当する額の正規の費用支払があったかのように偽装していた。このことから、不正出金に相当する額が、売上原価及び一般管理費等へ実態を伴わずに費用計上されていた一方で、同額が不正出金として会社資金より着服されている。したがって、会計上は本来、着服による営業外費用として計上されるべき費用が、売上原価及び一般管理費等へと計上されていたこととなる。この本件不正出金に伴う

偽装工作を修正し、営業外費用へ計上した場合の、2011年度から2024年度までにおけるフコクの各期連結財務諸表への影響額は以下のとおりである。なお、フコクの連結決算においては、上海フコクの決算日である12月末日決算時点の値により連結しているため、前記(1)に記載の各年度の影響額はフコクの各期連結財務諸表への影響額と一致する。

(単位：千人民元)

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
売上原価	▲791	▲696	▲711	▲1,009	▲1,170	▲1,261	▲1,335
一般管理費等	-	-	-	-	-	-	-
営業外費用	791	696	711	1,009	1,170	1,261	1,335
	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
売上原価	▲1,640	▲2,710	▲2,857	▲2,335	▲1,091	▲1,637	▲1,540
一般管理費等	-	-	-	-	▲44	▲43	▲20
営業外費用	1,640	2,710	2,857	2,335	1,135	1,680	1,560

上記のとおり、偽装された費用計上については同額が損失として計上されることとなるため、各期の当期純損益への影響額はゼロである。

次に、本件不正出金が発覚した2024年度決算において、X氏に対して損害賠償請求をする権利が確定しているものと考えられるため、本件不正出金相当額の損害賠償請求権を売上原価のマイナスとして計上するとともに、債権として資産計上し、回収可能額を検討の上で貸倒引当金を計上することになると考えられる。

なお、本件の会計処理による消費税・法人税等への影響やその他の派生的に修正が必要となる事項・論点に係る影響額については、上表には反映されていない。

第7 原因・背景分析

1. 上海フコク内の管理体制

(1) 経理プロセスにおける内部統制の機能不全

前記第3・3のとおり、上海フコクにおいては、長年、X氏による本件不正出金を可能とする状況が存在していた。その主要なものとして以下の点が指摘できる。

- 小切手の管理 : 使用者と保管者とが分離されておらず、X氏が小切手帳を保管し・使用していた。また、小切手の枚数管理や小切手の使用履歴が記載される銀行取引明細書のチェックといった小切手の使用状況の管理もされていなかった。
- 印鑑の管理 : 小切手振出しに必要な印鑑については、押印申請者と印鑑保管者は分離されてはいたものの、押印申請者であるX氏はその用途について印鑑管理者の実質的なチェックを受けることなく、自ら同印鑑を押印することができた。
- 現金管理 : X氏が、金庫の鍵、その解錠、施錠、現金の出し入れ、記帳処理、現金残高管理及び残高照合までを含めて一人で管理していた。
- 費用支払承認及び記帳 : 費用支払の承認及びその記帳処理につき、財務部マネージャーによるチェックと承認による牽制は機能しておらず、X氏は架空の銀行伝票・現金伝票を作成して、内容虚偽の記帳処理を行うことができた。
- 原価計算 : 本件不正出金を正規の費用支払のように偽装する場合には費用の二重計上が生じ、原価計算が歪になるが、X氏が原価計算を担当していたためその歪みが顕在化しなかった。

このように、上海フコクでは、本来あるべき経理プロセス上の内部統制上のコントロールが全く実効的に機能しておらず、経理プロセスにおける内部統制が、長年にわたり機能不全に陥っていた。

前記3のとおり、X氏の本件不正出金はその露見を免れるための隠蔽工作を伴うものではあったが、経理プロセスにおける内部統制が実効的に機能していれば決して防げないものではなかったというべきであり、上記のような内部統制の機能不全が、X氏に本件不正出金を実行する機会を与え、また、長年その発覚を免れる状況を許してしまった主要な原因であると考えられる。

- (2) 出納・記帳事務を長期間にわたり同一人物に任せ、かつ、原価計算業務も兼務させていた状況

X氏は、2003年に上海フコクに入社してから本件疑惑が発覚するまでの21年間という長きにわたり、上海フコクの出納事務を担当し、銀行及び現金の受取と支払、費用精算、銀行及び現金に関する証憑の収集・整理、記帳、毎月末の銀行との口座残高照合等の業務を担当していた（前記第3・1(3)等）。

同一人物が資金を取り扱う出納事務を長期間担当することは、一般論としても、業務の属人化を招き、他の者による牽制が及びにくくなることにより、当該出納事務担当者による着服行為等の不正リスクを高める一要因であるところ、実際、上海フコクにおいては、財務部マネージャーであるY9氏や副総経理であるY1氏が小切手の存在すら認識していなかったという例に顕著に表れているとおり、他の者による牽制が及ばない状況が生じていた。このことに加え、上海フコクにおいては、X氏が原価計算業務を兼務していたことにより、他者が本件不正出金を発見し難い状況にあった上、前記(1)のとおり経理プロセスにおける牽制機能が働いていなかったこととも相まって、客観的に、出納事務担当者による着服行為その他の不正が発生するリスクが高い状況にあったと言え、このような状況も、X氏に本件不正出金を実行する機会を与え、長年その発覚を免れる状況を許してしまった大きな要因であると考えられる。

- (3) 財務部マネージャー及び副総経理の長期固定化

前記(2)のようなリスク状況下で、前記(1)で指摘した内部統制の機能不全が長年是正されてこなかったことについては、X氏の業務を監督する立場にある財務部マネージャー及び財務部を所管する副総経理の管理責任を問題とせざるを得ない。

この点、上海フコクの財務部マネージャーは、2023年にY9氏が財務部マネージャーに就任するまで、遅くとも2011年よりも前から2023年までの約12年以上にわたり、その前任者であるY8氏が務めていた。また、2006年頃から2023年にY1氏が着任するまでの約17年前後の間、Y2氏が上海フコクの管理部門担当副総経理を務めていた。

このような在任期間の長期化が管理の緩みや馴れ合い、リスク認識の希薄化を招き、前記(1)で指摘した内部統制の機能不全を生じさせる一因になった面は多分にあると考えられるところであり、財務部の運営に責任を持つ上記関係者について適時な人事ローテーションが行われていれば、後任者において、前記(1)及び前記(2)で指摘した問題性がより早期に認識され、是正措置が講じられることによって、より早期にX氏の本件不正出金を阻止できた可能性は否定できない。

(4) 出納事務担当者の不正リスクに対する認識の希薄さ

上海フコクの経理プロセスにおいて本来あるべき内部統制上のコントロールが実効的に機能していなかった原因の一つとして、総経理、副総経理、財務部マネージャーその他印鑑管理者といった、X 氏の出納事務に対し内部統制上のコントロールを及ぼすべき者が出納事務担当者の不正リスクを正しく認識していなかったことが挙げられる。

上海フコク内では、X 氏は真面目で淡々と自己の業務を遂行する人物と受け止められており、同氏に対する社内の信頼は厚かった。また、X 氏が出納・記帳事務を長年担当していたこと（前記(2)参照）や、総経理及び副総経理に財務部に精通した者はいなかったこと（前記第 4・2 参照）もそのような信頼を生み出すことに寄与していたものと思われる。X 氏の本件不正出金はそうした自身への信頼を巧みに利用したものであったとも言うが、個人に対する信頼に基づき内部統制上のコントロールを蔑ろにしてしまえば、当然のことながら内部統制は機能しない。X 氏の業務に内部統制上のコントロールを及ぼすべき者としては、そのような個人に対する信頼とは区別して、出納事務担当者の不正リスクを認識し、適切なチェック、承認等を通じて必要な牽制を働かせなければならなかった。

(5) 中国会社法制上のガバナンス体制の形骸化

上海フコクは中国の会社法制上の法人であり、本来であれば、当該法制の下で、董事会、監事、株主会の諸機関が上海フコク内でのガバナンス体制として機能することが期待されていた²²。

しかしながら、実際には、前記第 4・2 のとおり、上海フコクの董事会及び監事は形骸化しており、これらのガバナンス体制はほとんど機能していなかった。もし、これらの諸機関が機能していれば、総経理及び副総経理のマネジメントの在り方を監視することができ、経理プロセスにおける内部統制の機能不全が早期に発見、是正された可能性は否定できない。

²² ただし、上海フコクは中外合弁企業法に基づき設立された法人であり、株主会及び監事については 2020 年 1 月の「外商投資法」の発効に伴い中外合弁企業法が廃止されるまでは設置義務はなかった。したがって、中国法制上のガバナンス体制として機能することが期待されていた機関の構成は時期によって異なる。

2. フコクの上海フコクに対する管理体制

前記第4・3のとおり、フコクの管理部門においては、財務部及び経営管理室が各子会社の財務報告の内部統制に関し一定の業務を担っている。そして、内部監査室がいわゆる第3線として各子会社に対する監査（内部統制監査を含む）を担当している。

このような親会社による子会社の内部統制管理の在り方は特段不合理なものではないと考えられる。しかしながら、上海フコクの経理プロセスにおける内部統制に関しては、次のとおり、結果として、実効的な管理が及んでいなかったと言える。

(1) 財務部及び経営戦略室による管理

フコク財務部及び経営戦略室は、前記第4・3(2)及び(3)のとおり、子会社増減分析（PL及びBSに対する前期比分析）及び予実の差異分析等を通じ、子会社から提出される一定の財務報告の異常性をチェックしている。しかしながら、これらは、当然のことながら、財務報告としての結果の数値に対するチェックを行うものであり、当該数値に表れる限度でしか不正の兆候を検知することができない。もとより、財務報告の基礎となる経理プロセスを直接チェックするものでもない。また、財務部が行う子会社増減分析に関しては、「連結財務諸表の科目毎に1,000万円以上の差異があるもの」という抽出基準を一律に各子会社に適用するものであり、各子会社の規模やリスク特性を踏まえたものではなく、本件不正出金のように経理プロセスに潜む比較的少額の不正の繰り返しのような類型の従業員不正を検知することには必ずしも適していない。

(2) 内部監査室による内部監査

前記第4・3(4)のとおり、上海フコクには独自の内部監査部門は存在せず、同社の内部監査機能はフコク内部監査室に依存している。また、前記のとおり、子会社管理における財務部及び経営戦略室の管理が限定的であることを踏まえると、フコクにおける子会社内部統制の管理体制において内部監査室の果たす役割は大きい。

しかしながら、フコク内部監査室による上海フコクに対する監査は、2007年から2023年までの間は、全社統制及び決算・財務統制の観点からのチェックシート方式による内部統制監査が行われたにとどまり、実地における監査は実施されていなかった。

このような実地監査を伴わないチェックシート方式による監査の有効性が一律に否定されるわけではないが、各子会社の事業内容、規模、職務分配の状況、人事ローテーションの状況等の諸般の事情を踏まえ、不正リスクの有無・程度、その影響の程度等を検討し、質問を工夫する、実地監査を交えるなどの実効的な措置が併用される

のが適当であり、特に上海フコクは副総経理らの人事ローテーションが固定化されていた状況を認識していた以上、そうすべきであったと考えられる。ところが、こうした措置を講じることなく、上海フコクからの回答内容に一定の信頼を置き、質問内容において経理プロセスにおける内部統制上のコントロールを個別に詳細に確認するものではなかった。そのため、上海フコクの経理プロセスの実態を的確に把握し、経理プロセスに係る内部統制の運用面に潜む内部統制上の不備を検出するのは困難であったと言える。

(3) 子会社管理におけるリスク評価上の問題

前記第4・4及び5のとおり、フコクでは子会社において不正や内部統制の不備が生じるリスクを認識し、これまで一定の対策を講じてきたが、総じて各子会社における不正リスクや内部統制上の不備リスクを画一的に取り扱う傾向が見られ、子会社ごとにそのリスク特性を個別に評価し、その評価結果に即した個別の措置を講じていくという考え方が十分に浸透していないように思われる。

上海フコクを例とすれば、その経理実務の詳細は把握できないとしても、前記(2)のとおり、財務に必ずしも精通していない副総経理が長期間にわたり同社の財務部を管轄していること、財務部スタッフを現地スタッフに依存していること、中国人経理スタッフの採用は容易ではなく、そのために人事ローテーションを実施しにくいこと、等といった外形的な事情からも、経理プロセスに内部統制の不備が生じるリスクは相応に高かったというべきであり、財務部その他の管理部門又は内部監査室において当該リスク認識に応じた不正リスクの観点からの深度ある管理が実施されても然るべきであったが、前記(1)及び(2)のとおり、そのような対応は従前実施されてこなかった。

(4) 組織風土の問題

前記(1)から(3)に通底するものとして、組織風土の問題も指摘することができる。

関係者へのヒアリング及び関係資料からは、フコクにおいては、創業当時から、技術・製造面が重視され、その反面、管理機能が軽視されてきた風土があったと認められる。

例えば、フコクの歴代の財務部門責任者によれば、フコクの財務部門はフコクの財務を担当する人員を十分に確保することができない状況が続き、一部の業務を外注するなどの措置を講じてきたところであり、そのような状況において子会社の経理プロセスにまで管理を及ぼしていく余裕はなかったとのことである。また、フコクの現状の子会社管理体制において主要な役割を担うフコクの内部監査室に関しては、従来か

ら、ごく少数の人員にてフコク及び十数社に及ぶ子会社の内部監査業務に対応しなければならぬ状況にあった。

このような管理部門及び内部監査の人員体制が必ずしも十分でない状況は、上記のような技術・製造面が重視され、その反面、管理機能が軽視されてきた風土に由来する面があることは否定できず、このことが上海フコクの経理プロセスにおける内部統制に関し、結果として、フコク本体の実効的な管理が及んでいなかった背景として指摘することができる。

(5) 上海フコク副総経理を長期固定化させた人事

前記 1(3)において、上海フコクにおいて財務部を所管する副総経理が長期固定化していたことの問題点を指摘したが、これは、フコクにおける子会社人事政策の問題でもある。

Y2 氏がこれほどのまでの長期間、上海フコクの副総経理として留任していたことは、フコクグループ内でも異例の状況であるが、ヒアリング対象者の中には、その背景として、Y2 氏は上海フコクの設立に尽力した創業家出身社長が連れてきた人物であり、それを見直すことが難しい雰囲気があったと指摘する者が複数いた。

一方で、Y2 氏については、中国での渉外事務に精通していた面があり、その適性から在任期間が長期化したと指摘する声もあり、実態としてはこれらを含む複合的な要因ではあると思われるものの、創業家出身社長の影響力故に長期固定化によるリスク・弊害が十分に考慮されることなく上海フコクの副総経理を長期固定化する人事が行われていたとすれば、フコクにおける子会社の人事プロセスには問題があったと言わざるを得ない。

なお、現在のフコク経営陣によれば、海外拠点に派遣するマネジメント人員を長期固定化するような特例措置は創業家出身者が経営から離れて以降は刷新され、現在はフコクから海外拠点に派遣する人員には5年又は3年を目途とするローテーション人事が実施されているとのことである。

第8 再発防止策の提言

1. 上海フコクの管理体制の立て直し

(1) 経理プロセスにおける内部統制の確立

前記のとおり、上海フコクの小切手管理、印鑑管理、現金管理、費用支払承認及び記帳処理などの各経理プロセスにおいて、本来あるべき内部統制上のコントロールが全く実効的に機能しておらず、そのことが長年にわたる X 氏の犯行を可能にしていた。したがって、再発防止策として最も重要なのは、経理プロセスの見直しを行い、実効性ある内部統制を速やかに確立することである。そのためには、例えば、次のことが考えられる。

- ① 組織的に内部統制の整備・運用に関与する者・部署の役割と責任の明確化
- ② 前記7・1(1)で指摘した小切手管理、印鑑管理、現金管理、費用支払承認及び記帳処理を含む経理プロセス全体を見直し、各個別のプロセスにおいて、事務担当者と承認者・保管者の分離、ダブルチェックの実施、記帳処理その他の承認の機会におけるチェック方法・内容のルール化、業務のフローのシステム化、業務実施状況の記録化など、経理プロセス全体にリスクに応じた適切な牽制機能、内部統制上のコントロールを組み込むこと
- ③ 上記見直しの結果をマニュアル、手続文書等として体系化し、これに基づき、内部統制上のコントロールが機能しているのかを継続的に検証すること
- ④ 小切手取引についてはその必要性自体を再度検討し、より実効的な内部統制が可能な代替的手段が可能であれば、小切手の利用を取りやめること

上海フコクは、2023年にそれまでのマネジメント体制が刷新され、現在は組織体制を立て直す過渡期にあり、そうした状況において、本件不正出金を発見するに至ったことは、組織体制の立て直しの成果とも言えるものであり、それ自体は評価されるべき点であるが、今後も、上記提言を踏まえ、内部統制の確立に向け更なる改善が求められる。

(2) 人事面でのリスクマネジメント

前記第7・1(2)のとおり、同一人物が長期間にわたり出納事務を担当していたこと及び同人が出納事務と原価計算業務を兼任したことが出納事務担当者による不正リスクを高める要因になっていた。

そこで、出納事務その他不正リスクが高いと判断される業務については一定間隔で担当業務を交代させる、業務を共同担当制にするなどといった人事上のリスクマネジメントを行うことが検討されるべきである。この点は、ルール化することが望ましいとも考えられるが、フコクグループ内や外部人材の雇用を通じた適任者の確保が難しく、ルールの実行が困難な場合も考えられる。その場合は、後記2のフコクによる内部統制を充実させることにより、上記不正リスクに対応する必要があると考えられる。また、出納事務及び原価計算業務の兼任は解消すべきである。

(3) 不正リスク・内部統制の重要性についての教育及び研修の実施

前記第7・1(4)を踏まえると、前記(1)で指摘した実効性のある内部統制を確立するためには、内部統制上のコントロールを及ぼすべき管理者が、内部統制の重要性を理解するとともに、自身がコントロールを及ぼす事項に係る不正リスクの内容を正しく認識して、的確に管理業務を遂行することが重要である。管理者に対し必要な教育を実施するとともに、継続的に研修等を実施することによって、理解の定着を図る必要がある。

(4) 中国会社法上のガバナンス体制の強化

前記第7・1(5)を踏まえると、本件の再発防止策の実行を含めた総経理・副総経理の業務執行の状況をモニタリングする方法として、形骸化している中国会社法上のガバナンス体制を強化する必要がある。

2. フコクの上海フコクに対する管理体制の改善・強化

(1) 上海フコクにおける再発防止策の策定及び実施の支援・モニタリング

フコクにおいては、上海フコクにおける再発防止策の策定及び実施を支援するとともに、上海フコクにおいて実施される再発防止策の実施状況をモニタリングし、再発防止策が的確に実施されるよう必要な措置をとる必要がある。

(2) グループ全体のガバナンス体制の改善・強化

前記第7・2のとおり、上海フコクの経理プロセスにおける内部統制に対し、フコクは、結果として、実効的な管理を及ぼすことができていなかった。このことに対する一次的な対処としては、前記(1)で指摘した上海フコクにおける再発防止策の実施状況

のモニタリング及び支援で手当することができるが、今後、フコクグループ内で同種の不正を生じさせないという観点からは、グループ全体のガバナンス体制の改善・強化していくことが考えられる。

そのためには、前記 7・2(4)で指摘したフコクの組織風土から改めていく必要がある。この点、従来の組織風土は創業家出身者がフコクの経営から離れる 2020 年以降徐々に改善されていることがうかがわれるが、今後はより一層、経営陣が率先してガバナンス体制の強化の姿勢を打ち出すとともに、実際にも、管理機能面の更なる拡充に取り組む必要があると考えられる。

もともと、現状の人的リソースを考慮すると、現実問題として、人的リソースの早急な拡充は難しい面があることは否めない。そこで、ガバナンス体制の改善・強化のためには一定程度の人員拡充が必要であるにせよ、子会社ごとのリスク特性を踏まえたメリハリを付けるなどした改善・強化策を指向することが考えられる。例えば、次のような措置が考えられる。

① 子会社ごとの細やかなリスク評価

現状の内部監査室によるチェックシート方式による内部統制監査は、各子会社が自主回答した内容に一定の信頼を置くものである上、質問内容も経理プロセスにおける内部統制上のコントロールを個別に詳細に確認するものではない（前記第 7・2(2)参照）。加えて、従来、チェックシート上の回答結果は、当該回答により検出された要改善項目の改善に主要な意識が向けられており、子会社ごとのリスク評価やその評価結果に応じた対処策の優先順位の決定には必ずしも活かされていなかった。

そこで、各子会社の事業内容、規模、職務分配の状況、人事ローテーションの状況等の諸般の事情を踏まえ、不正リスクの有無・程度、その影響の程度等を検討した上で、必要に応じ、質問項目を経理プロセスにおける内部統制上のコントロールを個別に詳細に確認するものにするとともに、その結果を踏まえた一次資料の収集・分析、更なる対応として後記②の現地検証を行うなど必要な措置を講じること、及び、その結果を踏まえ、適宜、子会社のリスク評価を更新していくことが考えられる。

② 内部統制状況の現地検証による牽制

各子会社の内部統制状況について、フコクが実地における検証を行うことは、各子会社に対して実効的な牽制を行うためにも有効な手段であるが、従来のフコクの管理体制では、内部監査室の監査においても、財務部その他管理部門においても、子会社の実態把握は各子会社から報告を受ける情報に一定の信頼を置くこ

とを基礎としており、個別のケースを除き、計画的な実地検証が実施されてこなかった。

そこで、前記①のリスク評価の結果も勘案しつつ、リスク評価上懸念のある子会社に対し、リスクベースで内部統制状況の実地検証を行うことも有効であると考えられる。このような実地検証は、フコクの管理部門及び内部監査室の人的リソースの制約、関連部署におけるリスク認識の共有を促進することを考えると、部門横断的に、例えば、財務部と内部監査室又は事業部・地域統括会社と内部監査室による共同実施方式を採用することも選択肢として考えられる。

③ 財務部及び経営戦略室が行う財務資料分析の深化・高度化

前記第 7・2(1)のとおり、現在財務部及び経営戦略室が行っている子会社増減分析及び予実の差異分析などは、不正の兆候を検出するという点では限界がある。

そこで、前記①のリスク評価の結果も勘案しつつ、異常値の抽出基準を子会社のリスク特性に応じて変更することのほか、資金の動きを客観的に検証するために子会社の銀行口座記録を取り寄せて照合を行うこと、総勘定元帳等の情報量の多い財務データも併せて分析することなど、財務資料分析を深化あるいは高度化していくことも有効であると考えられる。この点、総勘定元帳等の分析においては、AIによる分析ツール等の外部ツールを活用するなどして、人的リソース面での制約を補完することが考えられる。

加えて、中長期的には、海外子会社等の資金の動きを把握し、一元管理することを可能とするキャッシュマネジメントシステムを導入するなどして、フコクグループ全体の財務体制の強化を図ることも検討に値する。

④ 内部統制の確立のための関係諸部署による支援

フコクグループの子会社の中には、その規模との兼ね合いから、内部統制の確立のための人的体制を整えられない場合があり得る。そうした子会社に対しては、前記①のリスク評価の結果も勘案しつつ、リスクベースで必要に応じて、当該子会社の行う事業を管轄する事業部、フコク財務部その他管理部門、エリア統括会社等の関係諸部署が連携して支援に当たることが考えられる。

こうした支援のためのツールとして、例えば、適切な内部統制上のコントロールを経理プロセスに組み込むための標準的な方法論等を示したガイドラインやマニュアルを整備し、これをもって子会社支援に活用するといったことが考えられる。加えて、こうした取組を行う場合には、一過性の取組で終わることのないよう、継続性の観点から、ガイドライン・マニュアルの管理・更新を担う責任部署を明確化することが望ましい。

⑤ 子会社人事へのリスク評価の反映

前記第 4・2 のとおり、これまで、フコクから海外子会社に派遣されるマネジメント人員は事業部門出身者が多く、派遣されるマネジメント人員に財務部門経験者が存在しない海外拠点も存在する。前記①のとおり、このような状況は各子会社のリスク評価において考慮することが考えられるが、他方で、総合的なリスク評価の結果、経理プロセスの内部統制に懸念が認められた子会社に対してフコクから経理・財務の実務に長けた人員を派遣し、人事面から不正リスクに対応することも考えられる。

なお、前記第 7・2(4)のとおり、既にフコクでは、海外拠点に派遣するマネジメント人員の長期固定化を避けるため、一定の人事ローテーションが実施されているとのことであるが、この点は引き続き継続することが望まれる。

⑥ フコクから海外拠点に派遣するマネジメント人員に対する研修・教育の充実

人事面では、前記⑤のほかに、フコクから海外拠点に派遣するマネジメント人員に対する研修・教育をより充実させることも考えられる。前記第 4・4 のとおり、フコクでは過去に子会社において発生した不祥事を受け、内部監査室によるコンプライアンス意識の醸成を目的とした海外赴任前研修及び経営戦略室による財務知識の教育を目的とした研修を実施してきたが、今後は、これらをより充実させ、経理プロセスにおける内部統制の方法論を研修内容に取り込み、前記④で指摘したガイドラインやマニュアルをその教材に用いること等も検討に値する。

⑦ 中間的な統括管理組織の活用

中国では、フコク（上海）貿易が上海フコクを含む連結子会社・持分適用会社を統括する体制となっている。現状、フコク（上海）貿易にはこれら各社の経理プロセスを統括する機能はないが、各社の経理プロセスをフコク（上海）貿易が統括するような体制にすることで、リソースの制約と実効的な管理を両立できる可能性がある。

他の海外拠点についても、このような中間的な統括管理組織の活用も検討に値すると考えられる。

以上

本件ヒアリング対象者一覧

氏名	役職名
■■■■■	フコク代表取締役社長
Y6氏	南京フコク副董事長（元上海フコク総経理）
■■■■■	元フコク取締役執行役員
■■■■■	フコク管理本部執行役員本部長 兼 人事企画部執行役員部長
■■■■■	フコク管理本部執行役員副本部長 兼 経営戦略室執行役員部長 兼 財務部長
Y3氏	サイアムフコク管理部長（元フコク財務部長）
■■■■■	フコク取締役（監査等委員）
■■■■■	フコク社外取締役（監査等委員）
■■■■■	フコク社外取締役（監査等委員）
■■■■■	フコク内部監査室長 兼 監査課マネージャー 兼 法務課マネージャー
■■■■■	フコク内部監査室
Y4氏	フコク（上海）貿易総経理 兼 上海フコク総経理
Y1氏	フコク（上海）貿易副総経理 兼 上海フコク副総経理
Y10氏	上海フコク総経理助理
Y11氏	上海フコク管理部部長
Y9氏	上海フコク財務部マネージャー
X氏	元上海フコク財務部会計チーム長
Y8氏	元上海フコク財務部マネージャー

件外ヒアリング対象者一覧

氏名	役職名
■■■■	上海フコク 董事兼工場統括
Y10氏	上海フコク 総経理助理
Y11氏	上海フコク 管理部部長
■■■■	上海フコク 品質保証部門部門長
■■■■	上海フコク 製造部門部門長
■■■■	上海フコク 技術部門部門長
Y13氏	上海フコク 行政部門部門長 (元上海フコク 貿易部門部門長)
Y12氏	上海フコク 購買グループ長
■■■■	上海フコク 工務グループ長
■■■■	上海フコク 安全グループ長
■■■■	上海フコク 総務チーム長
■■■■	元上海フコク 総務チーム長

デジタル・フォレンジック調査の対象物及び対象者一覧

第1 デジタル・フォレンジック調査での実施事項

(1) 対象データの保全

① PC

当委員会は、カストディアンのうち、Y2氏以外の4名のPCについて、HDDのイメージコピーを「EnCase (version 8)」を使用して作成し、メールデータ及びその他のローカルデータの保全を実施し、必要な範囲で復元作業も行った。Y2氏のPCについては、現存していなかったため、2023年調査のデジタル・フォレンジック調査に際し専門業者にて保全され、同専門業者によって当該PCから抽出されたデータを取得した。

② メールサーバ

上海フコクはメールサービスプロバイダーとしてNetEaseを利用しており、メールデータは国内に設置されているメールサーバ上に保存されていた。当委員会は、メールサーバに保管されている全期間のカストディアン(Y2氏を除く。)のメールデータを受領した。なお、退職済みのY2氏については、上記①のとおり取得データに含まれていたPCメールデータを用いてレビューを行った。

③ スマートフォン (WeChat)

当委員会は、カストディアンのうち、X氏、Y2氏、Y1氏の3名から個人用スマートフォンの提出を受け、WeChatのデータ及びその他の個人用スマートフォンのデータを保全した(個人用スマートフォンの提出及び各データの取得は、当該カストディアン本人の同意の下で行われた。)。なお、Y2氏及びY1氏の保全データについては、WeChatのデータのうちX氏との会話に限り全件レビューを行い、特に問題がないことを確認した上で、両名の要請に従い消去した。

(2) レビュー環境の構築

前記(1)のとおりの方法によって保全又は受領したデータをレビュープラットフォームである「Relativity」に取り込み、レビュー環境を構築した。

第2 カストディアン一覧

No	氏名	役職名 (現役職)	PC	メールサーバ	スマートフォン (WeChat)
1	X氏	元上海フコク財部会計 チーム長(解雇)	保全対象	保全対象	保全対象
			レビュー対象	レビュー対象	レビュー対象
2	Y9氏	上海フコク 財務部マネージャー	保全対象	保全対象	保全対象
			レビュー対象	レビュー対象	レビュー対象
3	Y1氏	上海フコク 副総経理	保全対象	保全対象	保全対象
			レビュー対象外	レビュー対象外	レビュー対象
4	Y8氏	元上海フコク 財務部マネージャー (退職)	保全対象	保全対象	保全非対象
			レビュー対象	レビュー対象	—
5	Y2氏	元上海フコク 副総経理 (退職)	取得 (前記(1)参照)	取得 (前記(1)参照)	保全非対象
			レビュー対象	レビュー対象	—

不正出金類型毎の月次別着服金額一覧

単位: 人民元

年月	本件不正種類①	本件不正種類②	月別の総額
2011-01	63,400.00	-	63,400.00
2011-02	70,488.00	-	70,488.00
2011-03	50,000.00	-	50,000.00
2011-04	70,000.00	-	70,000.00
2011-05	72,000.00	-	72,000.00
2011-06	62,000.00	727.22	62,727.22
2011-07	60,000.00	3,031.39	63,031.39
2011-08	60,000.00	6,493.07	66,493.07
2011-09	50,000.00	7,560.36	57,560.36
2011-10	60,000.00	6,994.60	66,994.60
2011-11	70,000.00	5,797.25	75,797.25
2011-12	60,000.00	13,289.54	73,289.54
2012-01	-	13,482.09	13,482.09
2012-02	50,000.00	1,461.31	51,461.31
2012-03	50,000.00	8,716.64	58,716.64
2012-04	60,000.00	10,465.74	70,465.74
2012-05	60,000.00	446.44	60,446.44
2012-06	60,000.00	2,373.18	62,373.18
2012-07	-	175.17	175.17
2012-08	130,000.00	2,733.01	132,733.01
2012-09	60,000.00	7,391.62	67,391.62
2012-10	40,000.00	2,302.69	42,302.69
2012-11	70,000.00	9,668.38	79,668.38
2012-12	50,000.00	7,651.17	57,651.17
2013-01	40,000.00	6,008.08	46,008.08
2013-02	-	-	-
2013-03	50,000.00	1,653.21	51,653.21
2013-04	50,000.00	6,904.12	56,904.12
2013-05	60,000.00	9,400.57	69,400.57
2013-06	60,000.00	3,533.76	63,533.76
2013-07	60,000.00	20,075.04	80,075.04
2013-08	60,000.00	882.02	60,882.02
2013-09	60,000.00	2,403.41	62,403.41
2013-10	70,000.00	2,322.90	72,322.90
2013-11	70,000.00	3,622.01	73,622.01

年月	本件不正種類①	本件不正種類②	月別の総額
2013-12	70,000.00	4,569.89	74,569.89
2014-01	70,000.00	7,664.64	77,664.64
2014-02	70,000.00	3,297.51	73,297.51
2014-03	70,000.00	14,348.04	84,348.04
2014-04	54,601.58	-	54,601.58
2014-05	80,000.00	8,694.24	88,694.24
2014-06	70,000.00	618.88	70,618.88
2014-07	70,000.00	7,616.20	77,616.20
2014-08	80,000.00	1,908.51	81,908.51
2014-09	70,000.00	7,862.85	77,862.85
2014-10	100,000.00	10,098.69	110,098.69
2014-11	100,000.00	7,606.48	107,606.48
2014-12	100,000.00	5,485.65	105,485.65
2015-01	100,000.00	1,914.54	101,914.54
2015-02	100,000.00	7,473.15	107,473.15
2015-03	100,000.00	2,126.56	102,126.56
2015-04	100,000.00	11,004.43	111,004.43
2015-05	100,000.00	3,781.37	103,781.37
2015-06	100,000.00	6,894.44	106,894.44
2015-07	100,000.00	8,918.83	108,918.83
2015-08	100,000.00	1,733.56	101,733.56
2015-09	100,000.00	6,094.99	106,094.99
2015-10	100,000.00	2,996.40	102,996.40
2015-11	100,000.00	17,294.62	117,294.62
2015-12	-	-	-
2016-01	100,000.00	7,870.98	107,870.98
2016-02	100,000.00	11,995.89	111,995.89
2016-03	80,000.00	6,203.73	86,203.73
2016-04	100,000.00	2,252.54	102,252.54
2016-05	100,000.00	6,119.52	106,119.52
2016-06	100,000.00	5,187.22	105,187.22
2016-07	100,000.00	7,273.78	107,273.78
2016-08	100,000.00	5,977.98	105,977.98
2016-09	100,000.00	10,269.92	110,269.92
2016-10	100,000.00	3,698.25	103,698.25
2016-11	100,000.00	3,587.51	103,587.51

年月	本件不正種類①	本件不正種類②	月別の総額
2016-12	100,000.00	11,288.98	111,288.98
2017-01	100,000.00	11,054.38	111,054.38
2017-02	100,000.00	9,417.78	109,417.78
2017-03	100,000.00	4,493.45	104,493.45
2017-04	100,000.00	5,348.06	105,348.06
2017-05	100,000.00	7,662.10	107,662.10
2017-06	100,000.00	5,063.05	105,063.05
2017-07	100,000.00	4,198.03	104,198.03
2017-08	100,000.00	10,890.00	110,890.00
2017-09	100,000.00	4,817.83	104,817.83
2017-10	100,000.00	34,938.18	134,938.18
2017-11	100,000.00	18,984.86	118,984.86
2017-12	100,000.00	19,100.58	119,100.58
2018-01	100,000.00	8,139.41	108,139.41
2018-02	120,000.00	2,113.02	122,113.02
2018-03	120,000.00	3,065.85	123,065.85
2018-04	120,000.00	5,730.72	125,730.72
2018-05	120,000.00	8,367.76	128,367.76
2018-06	130,000.00	2,131.32	132,131.32
2018-07	140,000.00	387.37	140,387.37
2018-08	150,000.00	1,038.64	151,038.64
2018-09	140,000.00	7,115.39	147,115.39
2018-10	150,000.00	2,191.42	152,191.42
2018-11	150,000.00	6,198.43	156,198.43
2018-12	150,000.00	4,486.53	154,486.53
2019-01	150,000.00	4,105.48	154,105.48
2019-02	290,000.00	6,237.19	296,237.19
2019-03	190,000.00	3,890.10	193,890.10
2019-04	240,000.00	1,771.74	241,771.74
2019-05	240,000.00	3,162.48	243,162.48
2019-06	270,000.00	4,196.91	274,196.91
2019-07	240,000.00	6,609.49	246,609.49
2019-08	250,000.00	-	250,000.00
2019-09	230,000.00	-	230,000.00
2019-10	200,000.00	-	200,000.00
2019-11	190,000.00	418.86	190,418.86

年月	本件不正種類①	本件不正種類②	月別の総額
2019-12	190,000.00	-	190,000.00
2020-01	180,000.00	2,268.54	182,268.54
2020-02	190,000.00	526.52	190,526.52
2020-03	240,000.00	7,824.81	247,824.81
2020-04	240,000.00	8,306.80	248,306.80
2020-05	240,000.00	6,300.05	246,300.05
2020-06	240,000.00	8,747.73	248,747.73
2020-07	250,000.00	1,420.43	251,420.43
2020-08	250,000.00	9,629.94	259,629.94
2020-09	250,000.00	2,276.23	252,276.23
2020-10	250,000.00	140.27	250,140.27
2020-11	250,000.00	1,379.67	251,379.67
2020-12	220,000.00	8,554.71	228,554.71
2021-01	220,000.00	7,087.55	227,087.55
2021-02	200,000.00	1,034.90	201,034.90
2021-03	230,000.00	1,059.15	231,059.15
2021-04	250,000.00	11,139.84	261,139.84
2021-05	240,000.00	-	240,000.00
2021-06	240,000.00	4,974.99	244,974.99
2021-07	240,000.00	5,056.29	245,056.29
2021-08	240,000.00	-	240,000.00
2021-09	160,000.00	-	160,000.00
2021-10	80,000.00	3,495.54	83,495.54
2021-11	100,000.00	-	100,000.00
2021-12	100,000.00	1,885.95	101,885.95
2022-01	100,000.00	-	100,000.00
2022-02	100,000.00	5,038.28	105,038.28
2022-03	90,000.00	-	90,000.00
2022-04	-	-	-
2022-05	-	-	-
2022-06	150,000.00	-	150,000.00
2022-07	100,000.00	-	100,000.00
2022-08	90,000.00	-	90,000.00
2022-09	140,000.00	-	140,000.00
2022-10	130,000.00	-	130,000.00
2022-11	120,000.00	-	120,000.00

年月	本件不正種類①	本件不正種類②	月別の総額
2022-12	110,000.00	-	110,000.00
2023-01	150,000.00	-	150,000.00
2023-02	130,000.00	-	130,000.00
2023-03	240,000.00	-	240,000.00
2023-04	-	-	-
2023-05	130,000.00	-	130,000.00
2023-06	130,000.00	-	130,000.00
2023-07	150,000.00	-	150,000.00
2023-08	300,000.00	-	300,000.00
2023-09	-	-	-
2023-10	150,000.00	-	150,000.00
2023-11	150,000.00	-	150,000.00
2023-12	150,000.00	-	150,000.00
2024-01	160,000.00	-	160,000.00
2024-02	150,000.00	-	150,000.00
2024-03	150,000.00	-	150,000.00
2024-04	150,000.00	-	150,000.00
2024-05	150,000.00	-	150,000.00
2024-06	160,000.00	-	160,000.00
2024-07	160,000.00	-	160,000.00
2024-08	170,000.00	-	170,000.00
2024-09	160,000.00	-	160,000.00
2024-10	150,000.00	-	150,000.00
Total	20,182,489.58	714,771.36	20,897,260.94