



各 位

令和元年5月7日

会社名 ホシザキ株式会社
代表者名 代表取締役社長 小林 靖浩
(コード番号：6465 東証第一部・名証第一部)
問合せ先 取締役 水谷 正
(TEL. 0562-96-1320)

第三者委員会の調査報告書公表等に関するお知らせ

当社は、令和元年5月7日付「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」（以下「5月7日付開示」といいます。）にてお知らせしましたとおり、当社の連結子会社であるホシザキ東海株式会社（以下「ホシザキ東海」といいます。）における不適切な取引行為に関し、第三者委員会より「調査報告書」を受領いたしました。

この度、プライバシー及び機密情報保護等の観点から、部分的な非開示措置（略称の変更を含みます。）が施された「調査報告書（公表版）」を受領いたしましたので、添付のとおり、公表いたします。

記

1. 第三者委員会の調査結果

第三者委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書（公表版）」をご覧ください。

2. 第73期有価証券報告書について

平成31年3月29日付「第73期有価証券報告書の提出期限延長に係る承認申請書提出に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、当社連結子会社であるHOSHIZAKI AMERICA, INC. について米国の現地法律事務所が調査を実施していましたが、かかる調査も完了しております。

当社は、第三者委員会及び当該現地法律事務所の調査結果を踏まえて、第73期有価証券報告書を作成し、会計監査人による監査手続を経て、本日中に提出できる見込みです。

3. 連結財務諸表に与える影響

5月7日付開示にてお知らせしましたとおり、当社は、第三者委員会の調査結果を受け、過年度における金額的な重要性は乏しいものと判断し、過年度の有価証券報告書、四半期報告書、内部統制報告書及び決算短信の訂正は行わない予定です。

調査で判明した平成30年度12月期連結財務諸表に与える影響額は、添付の「調査報告書（公表版）」142ページから145ページに記載のとおりです。

単位：百万円

項目	影響額 合計
売上高	6
売上原価	25
売上総利益	32

なお、上記影響額につきましては、平成30年12月期において適切に処理しております。

4. 再発防止策について

当社は、今回の調査結果を真摯に受け止め、第三者委員会から提言を受けた再発防止策を具体化し、実行してまいります。

なお、再発防止策の提言の詳細につきましては、添付の「調査報告書(公表版)」152ページから156ページをご参照ください。

5. 今後のスケジュール

具体的な再発防止策の内容並びに本件に関する当社及びホシザキ東海の役職員の管理責任及び処分につきましては、決定次第、改めて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るご迷惑とご心配をおかけいたしますことを深くお詫び申し上げます。

以上

ホシザキ株式会社 取締役会 御中

調査報告書 (公表版)

令和元年5月5日

ホシザキ株式会社 第三者委員会

委員長 寺田 昌弘



委員 竹内 朗



委員 金子 昌嗣



目 次

第1章	本調査の概要	1
第1	第三者委員会設置の経緯	1
第2	委嘱事項	1
第3	当委員会の構成	2
第4	当委員会の独立性及び日弁連ガイドラインへの準拠	3
1	当委員会の独立性	3
2	日弁連ガイドラインへの準拠	3
第5	調査期間	3
第6	調査対象とした不正行為	4
1	貸し借り（別の取引間での売上原価の付替え）	4
2	仮装代理店販売	5
3	協力業者への架空販売	5
4	架空・水増し発注	6
5	売上の先行計上	6
6	撤去機等の無断転売（及び売却代金の着服）	7
第2章	会社の概要	9
第1	ホシザキ株式会社	9
1	ホシザキ株式会社の企業概要	9
2	主な沿革	10
3	ホシザキグループについて	11
4	ホシザキのガバナンス状況	11
5	財務報告に係る内部統制	12
第2	15 販社共通の事項	13
1	組織構造	13
2	販社責任者、管理責任者及び営業本部長	14
3	役員等の変遷	15
4	業績	17
5	ES 向上活動	19
6	営業部門	20
7	エリア営業部の組織階層	20
8	エリア営業部における販売・購買プロセス	20
9	本調査報告書に頻出する用語の解説	22

第3章	調査手法	23
第1	本件問題に係る事実関係の調査	23
1	社内調査委員会の調査結果・調査資料の利用	23
2	客観的資料の確認	23
3	顧客店舗の現地調査	23
4	ホシザキ東海の役職員に対するヒアリング	24
5	協力業者に対する調査	24
第2	類似不正調査	26
1	営業本部長、管理責任者その他役職員に対するヒアリング	26
2	初期調査	26
3	個別取引調査	26
4	電子メールデータのレビュー	28
5	役職員アンケート	30
6	協力業者アンケート	31
7	役職員ヘルプライン	32
8	協力業者ヘルプライン	32
9	会社に対する内部通報、リスク管理情報のレビュー	32
10	類似不正調査において新たな不正を識別した際の調査	33
第3	ホシザキに対する調査	34
1	客観的資料の確認	34
2	ホシザキ役職員・ホシザキ関係者へのヒアリング	34
3	電子メールデータのレビュー	35
第4	ホシザキアメリカについて	36
第4章	調査により確認された事実関係	37
第1	ホシザキ東海	37
1	本調査により確認された事実関係	37
2	原因分析	50
3	小括	54
第2	ホシザキ北海道	56
1	ホシザキ北海道の概要	56
2	近年のリスク管理情報報告と対応状況	56
3	調査の結果	57
4	目標達成プレッシャーの状況	60
5	内部統制の状況	61
6	小括	63
第3	ホシザキ北関東	64

1	ホシザキ北関東の概要	64
2	調査の結果	64
3	目標達成プレッシャーの状況	67
4	内部統制の状況	69
5	小括	71
第4	ホシザキ阪神	72
1	ホシザキ阪神の概要	72
2	近年のリスク管理情報報告と対応状況	72
3	調査の結果	72
4	目標達成プレッシャーの状況	77
5	内部統制の状況	79
6	小括	80
第5	ホシザキ中国	82
1	ホシザキ中国の概要	82
2	調査の結果	82
3	目標達成プレッシャーの状況	85
4	内部統制の状況	87
5	小括	87
第6	その他販社	89
1	ホシザキ東北	89
2	ホシザキ関東	90
3	ホシザキ東京	93
4	ホシザキ湘南	96
5	ホシザキ北信越	97
6	ホシザキ京阪	99
7	ホシザキ四国	101
8	ホシザキ北九	104
9	ホシザキ南九	106
10	ホシザキ沖縄	108
11	小括	109
第7	15 販社の調査結果の総括	110
1	総括	110
2	リース取引におけるリスク管理について	110
3	不正行為発生の構図、要因及び防止のための方策について	115
4	その後の取組み	122
第8	ホシザキによる 15 販社に対する統制について	123

1	ホシザキによる 15 販社への統制全般の状況.....	123
2	ホシザキグループ全体におけるリスク管理の状況	127
3	内部監査・監査等委員による監査の状況.....	134
第9	ホシザキ東海での問題が判明する前後のホシザキの対応状況.....	136
1	平成 29 年 11 月の内部通報（会長・社長宛て）への対応.....	136
2	平成 30 年 3 月の内部通報及び 5 月業務監査及びその結果報告	136
3	平成 30 年 9 月のホシザキ東海社長宛て内部通報とその対応.....	138
4	追加調査について.....	139
5	その後の懲戒処分等	140
6	一連の対応における問題点	140
7	小括	141
第5	不正による財務諸表への影響額.....	142
第1	影響額算定の考え方	142
1	影響額算定の対象とする不正行為の範囲.....	142
2	影響額の算定方法.....	143
3	影響額算定に関する留意事項.....	143
第2	ホシザキ東海において判明した不正行為の影響額	144
第3	15 販社において判明した不正行為の影響額	145
第6	原因分析	146
第1	販社内における目標達成プレッシャーの増幅が招いた不正行為の蔓延	146
第2	取締役の過剰な兼務と販社間の競争促進.....	147
第3	販社管理部門の脆弱化.....	148
第4	経営人材育成の不奏功.....	148
第5	グループ内部統制の脆弱さ	149
第6	不正行為の組織的要因に踏み込まない対症療法的な行動パターン.....	150
第7	今回の危機管理における問題点	150
第7	再発防止に向けた提言	152
第1	大幅な人事刷新と営業の基本動作の徹底.....	152
第2	次代を担う経営人材の育成	152
第3	「競争から協働へ」という経営方針の転換.....	153
第4	2 軸を意識したグループ内部統制の強化.....	154
第5	不正行為の組織的要因に踏み込む再発防止策の推進	155
結 語	157
別紙1	役職員アンケート文面	158
別紙2	協力業者アンケート文面.....	161

第1章 本調査の概要

第1 第三者委員会設置の経緯

ホシザキ株式会社¹の連結子会社であるホシザキ東海株式会社は、平成30年9月24日に、代表取締役社長（当時）宛てのメールで、ホシザキ東海のエリア営業部の営業担当者²のうち一部の者が架空発注等の不正な取引を行っている可能性がある旨の通報を受けた。

そこで、ホシザキ及びホシザキ東海は、両社の社員による初期調査ののち社内調査委員会³を設置し、通報された行為及び類似事象の存否を含めた事実関係の調査を行わせ、同委員会は平成30年12月5日付け調査報告書（以下「社内調査委員会の調査報告書」という。）をホシザキに提出した。

その後ホシザキは、平成30年12月期の決算発表を平成31年2月13日に行うべく準備を進めていたが、有限責任監査法人トーマツによる期末監査手続の中で、ホシザキ東海において通報された行為に類似の不正な取引行為が第4四半期まで継続していたことが判明した。これを受けてトーマツは、ホシザキに対し、過去の調査結果の再確認を含めた再調査を求めたため、ホシザキは、平成31年2月13日付け「平成30年12月期決算短信発表の延期に関するお知らせ」において、第三者委員会の立上げを検討していること、及び、これにより決算確定までに時間を要すると見込まれることから、平成30年12月期の決算発表を延期することを公表した。

かかる経緯を経て、ホシザキは、平成31年2月25日開催の取締役会において、ホシザキと利害関係を有しない社外有識者（弁護士及び公認会計士）のみを委員とする第三者委員会（以下「当委員会」という。）の設置を決定し、国内の全販売子会社（以下「販社」という。）を対象として、社内調査委員会による調査の再確認を含め、平成30年12月期全体につき、より徹底した事実調査を実施することを決定した。

第2 委嘱事項

当委員会がホシザキから委嘱を受けた事項（以下「委嘱事項」という。）は以下のとおりである。

- ① ホシザキ東海のエリア営業部で、平成30年1月1日から同年12月31日までの間に、いわゆる「貸し借り」（後に定義する。）に代表される不正行為が行われていた事実等（以下「本件問題」という。）に係る事実関係の調査
- ② 本件問題に類似する問題の存否及び事実関係の調査
- ③ 本件問題へのホシザキの組織的関与の有無の調査

¹ 以下、初出の場合を除き、社名については原則として「株式会社」、「有限会社」、「合同会社」等を省略し、また、個人名については原則として姓のみの記載とし、名の記載を省略する。

² 以下、営業所長及び営業所員を総称して「営業担当者」という。

³ 平成30年11月1日に設置された、藤津康彦弁護士を委員長とするホシザキの社内調査委員会。

- ④ 上記①及び②で確認された事実関係の原因分析及び再発防止策の提言
- ⑤ 上記のほか、当委員会が必要と認めた事項

第3 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長 寺田 昌弘 弁護士 (シティユーワ法律事務所)
 委員 竹内 朗 弁護士 (プロアクト法律事務所)
 委員 金子 昌嗣 公認会計士 (EY 新日本有限責任監査法人)

当委員会は、委嘱事項に関する調査（以下「本調査」という。）を実施するに際して、以下の弁護士及び公認会計士らを調査補助者として任命し、本調査の補助に当たらせてきた（以下「調査補助者」という。）。

なお、委員3名及び調査補助者は、いずれも日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（平成22年7月15日公表、同年12月17日改訂）（以下「日弁連ガイドライン」という。）に準拠して選任されており、ホシザキと何らの利害関係も有していない。

所属	調査補助者名等	
シティユーワ法律事務所	弁護士 貞弘 賢太郎 弁護士 長木 裕史 弁護士 島田 雄介 弁護士 齋藤 亮太 弁護士 塚本 弥石 弁護士 荒武 慶二 弁護士 山下 惇也	弁護士 深山 美弥 弁護士 石森 博行 弁護士 田村 祐一 弁護士 河西 薫子 弁護士 北岡 諭 弁護士 中山 基義 他7名
プロアクト法律事務所	弁護士 大野 徹也 弁護士 岩渕 恵理	弁護士 渡邊 宙志
EY 新日本 有限責任監査法人	公認会計士 栗谷 肇 米国公認会計士 石橋 佐和子 公認会計士 小宮山 汐美 データアナリティクス担当 デジタルフォレンジック担当	公認会計士 吉田 靖孝 公認会計士 福原 真 他45名 和栗 裕樹 他4名 池上 弘樹 他4名
田辺総合法律事務所	弁護士 中西 和幸 弁護士 遠藤 英明	弁護士 橋本 裕幸 弁護士 田辺 泰彦

また、当委員会は、本調査に際し、ホシザキの社員 3 名を当委員会の事務局（本章において、以下「事務局」という。）とした。事務局は当委員会に直属し、事務局担当者とホシザキの間には情報隔壁が設けられている。したがって、事務局担当者は、当委員会の指示又は許可がない限り、本調査の内容はもちろん進捗状況等についても、ホシザキの他の役職員に伝達することができなかった。

事務局は、当委員会の指示に基づき、関係する資料及びデータの収集・整理・当委員会への提供、ヒアリング対象者への連絡・日程調整等、その他本調査が円滑に進むために必要なあらゆる作業に、協力的に従事した。

第4 当委員会の独立性及び日弁連ガイドラインへの準拠

1 当委員会の独立性

当委員会がその独立性を確保し、実効的な調査を実現するため、当委員会の委員長（本章において、以下「委員長」という。）は、ホシザキと締結した第三者委員会委員委託契約書において、概ね以下の内容をホシザキと合意した。

- ・ ホシザキは、当委員会に対して、ホシザキ又は同社の子会社が所有するあらゆる資料及び情報等、並びに役職員等へのアクセスを保証する。
- ・ ホシザキは、ホシザキ及び同社の子会社の役職員等に対して、当委員会による調査に優先的に協力することを業務として命令する。
- ・ ホシザキは、本調査を補助するために、当委員会の求める事務局を設置する。事務局は当委員会に直属するものとし、事務局担当者とホシザキとの間で情報隔壁を設ける。
- ・ 調査報告書の起案権は、当委員会に専属する。
- ・ 当委員会は、調査により判明した事実とその評価を、ホシザキ及び同社の現経営陣に不利となるものであっても、調査報告書に記載できる。
- ・ ホシザキの十分な協力が得られない場合や本調査に対する妨害行為があった場合には、当委員会はその状況を調査報告書に記載することができ、また、場合によっては、委員長は、当委員会の委員を辞任することができる。

2 日弁連ガイドラインへの準拠

当委員会は、日弁連ガイドラインに準拠して構成されたものであり、その運営、調査の実施、調査報告書の作成等については、原則として同ガイドラインに準拠する。これは、委員長とホシザキが締結した第三者委員会委員委託契約書及びこれに付随する合意書にも明記されている。

第5 調査期間

当委員会は、平成 31 年 2 月 25 日から同年 5 月 4 日までの期間（以下「本調査期間」

という。)に、本調査を行った。

第6 調査対象とした不正行為

本調査が対象とした不正行為は、平成30年1月1日から同年12月31日まで（以下「本調査対象期間」という。）における次の1から6の不正行為である。

1 貸し借り（別の取引間での売上原価の付替え）

ホシザキグループの各販社の営業担当者が顧客に商品⁴を納入する際、現場の確認不備、板金発注の採寸ミス、顧客の要望等の様々な理由で追加工事等（時には板金作業のやり直し）をせざるを得ない場合がある。これに要するコストを顧客に転嫁できない場合に、当該営業担当者が協力業者⁵をして、当該追加工事等費用はいずれ支払ってもらえると期待させつつ正規の発注手続を経ずに当該追加工事等を依頼し（これによりホシザキ側に「借り」が生じる。）、その「借り」を返すために別の取引（顧客と合意した設置費込みの販売価格で十分に粗利を確保できる取引）で当該協力業者へ架空の又は代金水増しでの工事等の発注を行う（これによりホシザキ側に「貸し」が生じ、「借り」を「返す」ことができる。このような工事等の発注を、以下「架空・水増し発注」という。）ことが、一部の販社では、かなり以前から営業担当者間で広く行われてきたことが本調査で確認できた。

当委員会は、このような「借り」「貸し」の清算合意（以下「貸し借り」という。）、及びこれを企図して「借り」、すなわち簿外債務を作ること又は架空・水増し発注で「貸し」を作ることとを原則として「不正行為」とみる。ただし、「貸し借り」のうち、金額の合意を伴う清算合意までは認められないもの（例えば、双方が具体的な金額までは意識せず、「この業者にはあの現場で泣いてもらったから、今回は少し大目の金額で請求してきて構わない」といったもの）や協力業者がホシザキ側との将来の取引継続を期待して任意に「返し」を期待しない場合（これは業者による任意の値引き又はサービスであると解される。）は、ホシザキ側から見て必ずしも法的に債務（「借り」）が発生しているとはいえないため、本調査における「不正行為」には含めないものとする。

また、（概算額であっても）具体的な金額を双方がイメージ又は認識して、営業担当者が別案件の架空・水増し発注で返すことを（黙示の合意であっても）合意する場合や、協力業者が実は「返し」を期待していることを十分に認識しながら、営業担当者が事実上「借り」を返そうとしない場合（踏み倒しを企図していた場合を含むが、その目的は問わない。）などは、法的にはホシザキ側に簿外債務が発生していると考えられるので、本調査における「不正行為」に含めるものとする。

⁴ 以下、ホシザキ製品（各販社がホシザキから仕入れて販売する製品。以下「製品」又は「自社品」ということがある。）及び他社品を総称して「商品」という。

⁵ 各販社と取引関係にある又はあった設置業者、板金業者等の仕入先を総称して「協力業者」という。

2 仮装代理店販売

顧客と価格の折り合いがつかず、営業担当者に与えられた裁量の範囲を超える値引き価格でしか商談がまとまらない場合、ホシザキ東海の営業担当者の中には、値引きのために必要な上長決裁を取らず、代わりに、①ホシザキ東海から協力業者へ代理店への卸売価格で販売したことにし（このとき、社内記録上は協力業者を代理店と仮装し、同協力業者は実際に代金を支払う。）、かつ、②当該協力業者から顧客へは、元々その顧客と営業担当者が合意した価格（顧客に対し直接商品を販売する（以下「直販」という。）場合であれば、当該営業担当者に与えられた裁量の範囲を超え、上長決裁が必要となる価格）で販売したことにして、いわゆる代理店取引（卸取引）を仮装する販売形態（以下「仮装代理店販売」という。）をとる者がいたと、社内調査委員会の調査報告書は指摘する（12、13頁）。

この販売形態のうち、協力業者のホシザキ東海からの仕入価格が顧客への販売価格を上回ることになる場合は、その差額分だけ協力業者に損失を負担させることになるといえ、これによってもホシザキ側には協力業者に「借り」が生じる。社内調査委員会の調査報告書は、ホシザキ側の営業担当者がこの「借り」を返すために、粗利を十分に確保できる他の取引において、当該協力業者（＝仮装の卸代理店）へ架空・水増し発注を行っていたと指摘する。そうであるとすれば、この販売形態（仮装代理店販売）も「貸し借り」の一部になるため、当委員会は、これも、本調査における「不正行為」に含めるものとする。

他方、仮装代理店販売の中には、協力業者に損失を生じさせないものもある。すなわち、上記の説明における②が①を上回るか同額の場合である。このタイプの仮装代理店販売には「貸し借り」の要素がないため、当委員会はこれを、本調査における「不正行為」には含めないものとする。しかし、本来は代理店とならない協力業者を代理店に見立てて値引きする点がホシザキグループでは社内ルール違反となり得るものであり、また、営業担当者が協力業者に代わり最終顧客から代金を現金で代理回収する形をとる場合もあり、いわゆる「中抜き」やキックバック等の不正につながりやすい類型といえるため、協力業者に損失を生じさせない仮装代理店販売も、当委員会による調査の過程で発見し又は見聞したものは、本調査報告書に記載する。

3 協力業者への架空販売

営業担当者の中には、最終顧客が存在しない場合でも協力業者に上記2記載の取引（仮装代理店販売）に協力してもらい、売上を立てた形にしていた者がいた。すなわち、上記2記載の仮装代理店販売における①（このとき、協力業者には商品代金を支払ってもらう。）のあと、協力業者は②の転売を行わない類型である。協力業者からホシザキの販社に商品代金相当額の金銭は支払われるが、実際には商品は売れていない（協力業者に当該商品を購入する意思はなく、商品の引渡しもない。）ため、法的に売買の実態

は認められず（以下「架空販売」という。）、売上計上も架空のものということになる。

この架空販売によっても当該本社には協力業者に「借り」が生じるため⁶、当該本社がこの「借り」を返すために、他の取引において当該協力業者に架空・水増し発注を行えば、ここでも「貸し借り」が成立する。よって、当委員会は、協力業者への架空販売も、本調査における「不正行為」に含めるものとする。

なお、この架空販売においては、協力業者に販売したことにした商品は、出荷されるものの行き場がなく浮いてしまう。これを奇貨として営業担当者が同商品を横流しし、その売却代金を着服していた可能性があるところ、かかる不正（本調査における「不正行為」には含めない。）についても、当委員会による調査の過程で発見し又は見聞したものについては、本調査報告書に記載する。

4 架空・水増し発注

営業担当者が協力業者に架空の工事等の発注を行うこと、又は代金水増しで工事等の発注を行うことである（上記1で定義した。）。上記1記載の「貸し借り」における「借り」を返すために、営業担当者が協力業者へ持ちかけることが多い。

この架空・水増し発注は、理論的には必ずしも「貸し借り」の一環として行われるとは限らないが、本調査により、ホシザキ東海では、一部の業者との「貸し借り」の一環として頻繁に行われていたことが判明した（第4章第1（5）イ参照）。しかし、ある架空・水増し発注が「貸し借り」の一環として行われたものであるかどうかは、必ずしも容易に見分けられるものではない。そこで、当委員会ではこの「架空・水増し発注」自体を広く、本調査における「不正行為」として位置付けることにする。

なお、貸し借りの一環として行われたものではないと認定できた架空・水増し発注があっても、それはキックバック等の不正につながりやすい類型といえるため、当委員会による調査の過程で発見し又は見聞したものを本調査報告書に記載する。

5 売上の先行計上

各本社では、顧客の検収をもって売上を計上している。したがって、本来、商品を納品し設置も完了した段階で顧客が検収を行い、その後に売上が計上されることになる。しかし、営業担当者の中には、週次・月次の営業成績が足りない場合などに、商品の納品・設置の完了前に何らかの方法で顧客から検収書を手に入れ、商品は協力業者等に保管してもらうなどして、未検収の状態ですべての売上を計上する（以下「売上の先行計上」又は「先行売上計上」という。）者が少なからずいた。

売上の先行計上は「貸し借り」の一環ではなく、会社に簿外債務を発生させるものではない。また、いわゆる営業ノルマ（たとえそれが、後に定義する目標達成プレッシャーというべき程度のものではないとしても）が存在する限り、業種を問わず起こり得る

⁶ 最終顧客がいないため、顧客から協力業者への代金支払がなく、「借り」が残る。

ものであり、事実、ホシザキの各販社でもかなり以前から散見されたようである。しかし、期をまたぐ場合には会計的に不正な売上計上となるため、当委員会は、売上の先行計上を本調査における「不正行為」に含めるものとし⁷、当委員会による調査の過程で発見し又は見聞したものについては、本調査報告書に記載する。

6 撤去機等の無断転売（及び売却代金の着服）

営業担当者が買換えを希望する顧客に商品を販売する際、同顧客が従前から使用していた既存の商品は不要となるため、これを撤去して引き取ることがある。このように不要となった既存設置機（以下「撤去機」という。）の処理には、廃棄物処理法などの法令に配慮した適正な手続を踏む必要があり、各販社において社内ルールでその手順が定められている。ところが、ホシザキ東海の営業担当者の一部の者は、引き取った撤去機のうち中古市場で転売価値が認められるものを会社に無断で第三者に転売し、その売却代金を着服していたと社内調査委員会の調査報告書は指摘しており（14、15頁）、当委員会もそのような事実があったことを確認した。また、撤去機のみならず、上記3でも言及したように、協力業者への架空販売により浮いた新品の商品⁸が、架空販売を行った営業担当者により横流しされ、その代金が着服されていた可能性がある。

このような撤去機や架空販売により浮いた商品の無断転売・横流しは、個人の利得目的が動機と考えられるものであり、「貸し借り」の一環ではなく、会社に簿外債務を発生させるものではない。しかし、撤去機等の無断転売やこれに伴う売却代金の着服は、犯罪に該当し得る行為であり許されるものではないため、本調査における「不正行為」に含めるものとし、当委員会による調査の過程で発見し又は見聞したものについては、本調査報告書に記載する。

第7 本調査の限界

当委員会は、必要と考える調査を行ったが、本調査は強制的な調査権限に基づくものではなく、あくまで関係者（顧客や協力業者等）の任意の協力を前提とするものであり、時間的制約がある中での調査であったこと、不審な点や矛盾点が認められた場合には都度確認を行ったものの、原則としてホシザキグループから提供を受けた関係資料や役職員に対するヒアリング及び協力業者に対するヒアリングから得られた情報等のみで依拠せざるを得なかったこと、重要な情報が全て当委員会に開示又は提供されるとの前提で本調査は行われたが当該前提が成り立つとは限らないことなどに起因す

⁷ この売上の先行計上とは反対に、営業担当者の中には、商品の納品日からかなり後の日（翌月以降）を検収日とすることで、会計上の売上が認識される日を意図的に遅らせることをする者もいるという。顧客の都合であれば致し方ないが、営業担当者が毎月の売上計画額を達成するためにこのような操作をするのは好ましくなく、当該販社の内規（経理規程等）に違反する可能性もある。しかし、会計上は売上が認識される日は元もと検収書を受領した日なので、当委員会はこれだけでは会計不正としないと判断した。

⁸ 協力業者への架空販売は無効であり会計上も売上が取り消されることになる以上、その所有権はホシザキの販社に帰属する。

る、調査の限界があったことを付言しておく。

当委員会による事実認定は、このような限界がある中での調査の結果に基づくものであるため、当委員会が収集できたもの以外の関係資料等が存在し、又はヒアリングで得られた情報等の中に事実と異なる内容が含まれる可能性を否定できない。もし後日、そのようなことが発覚した場合には、当委員会による事実認定及び検討結果は変更される可能性があることを、ここに留保する。

また、本調査は委嘱事項①から⑤を中心に行われたものであり、本調査対象期間にホシザキグループの事業から起こり得るあらゆる不正の有無を網羅的に調査したものでないことはもとより、本調査における「不正行為」（上記第6参照）についても、本調査対象期間中に起こった一切の「不正行為」を網羅的に指摘するものではなく、当委員会はそれを保証するものではないことも、ここに留保する。

第2章 会社の概要

第1 ホシザキ株式会社

1 ホシザキ株式会社の企業概要

(平成31年3月末日時点)

商号	ホシザキ株式会社 (HOSHIZAKI CORPORATION)
本社所在地	愛知県豊明市栄町南館3番の16
設立日	昭和22年2月
役員構成	代表取締役会長 坂本 精志 代表取締役社長 小林 靖浩 専務取締役 本郷 正己 常務取締役 川井 秀樹 常務取締役 丸山 暁 取締役 小倉 大造 取締役 尾崎 司 取締役 落合 伸一 取締役 古川 義朗 取締役 水谷 正 取締役 栗本 克裕 取締役 家田 康嗣 取締役 常勤監査等委員 世古 義彦 取締役 監査等委員 (社外) 元松 茂 取締役 監査等委員 (社外) 柘植 里恵
事業内容	製氷機、冷蔵庫、食器洗浄機をはじめとする各種フードサービス機器の研究開発及び製造販売
決算日	12月31日
連結子会社	国内17社 海外34社 (合計51社)
社員数	単体1,156名、連結13,100名
上場取引所	東京証券取引所第一部、名古屋証券取引所第一部
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

2 主な沿革

年月	沿革
昭和 22 年 2 月	日本ミシン製造会社（現「ブラザー工業株式会社」）協力工場として、星崎電機株式会社を設立
昭和 32 年 10 月	ジュース自動販売機の販売を開始
昭和 40 年 1 月	製氷機の販売を開始
昭和 41 年 12 月	関東地方・静岡地区の販売・サービス部門として、ホシザキ東京株式会社（当時「日本冷機株式会社」）を設立
昭和 43 年 7 月	連結子会社として坂本商事株式会社を設立し、営業部門を委譲
昭和 44 年 1 月	ホシザキ東海株式会社（当時「星崎サービス株式会社」）を設立
昭和 44 年 3 月	ホシザキ京阪株式会社（当時「阪神冷機株式会社」）を設立
昭和 44 年 3 月	ホシザキ北九株式会社（当時「星崎冷機株式会社」）を設立
昭和 45 年 1 月	島根県大原郡木次町に島根工場（調理機器工場）を開設
昭和 47 年 2 月	冷蔵庫の販売を開始
昭和 49 年 4 月	ホシザキ東北株式会社を設立
昭和 51 年 2 月	ホシザキ関東株式会社を設立
昭和 51 年 12 月	ホシザキ四国株式会社、ホシザキ中国株式会社を設立
昭和 52 年 12 月	ホシザキ湘南株式会社、ホシザキ北信越株式会社を設立
昭和 53 年 3 月	ホシザキ阪神株式会社を設立
昭和 53 年 12 月	ホシザキ北海道株式会社を設立
昭和 56 年 12 月	米国 カリフォルニア州（現本社 ジョージア州）に現地法人 HOSHIZAKI AMERICA, INC. を設立
昭和 57 年 12 月	ホシザキ北関東株式会社を設立
昭和 58 年 12 月	ホシザキ南九株式会社を設立
昭和 62 年 2 月	連結子会社として食器洗浄機等の家庭用電気製品を取り扱うホシザキ家電株式会社を設立
昭和 63 年 12 月	ホシザキ沖縄株式会社を設立
平成元年 12 月	星崎電機株式会社がホシザキ電機株式会社に社名変更
平成 17 年 12 月	ホシザキ電機株式会社が坂本商事株式会社とホシザキ家電株式会社を吸収合併
平成 18 年 7 月	株式会社ネスター（愛知県大府市）を株式交換により完全子会社化
平成 18 年 12 月	サンセイ電機株式会社（島根県雲南市）を買収し、完全子会社化
平成 20 年 12 月	ホシザキ電機株式会社が東証一部・名証一部に上場
平成 28 年 7 月	ホシザキ電機株式会社がホシザキ株式会社に社名変更

3 ホシザキグループについて

(1) ホシザキグループの事業について

ホシザキグループの主な事業内容は、フードサービス機器の研究開発、製造、販売及び保守サービスである。

研究開発は、日本ではホシザキが行うほか、ホシザキの連結子会社である株式会社ネスターが自社品の研究開発を行っている。

製造は、日本ではホシザキの本社工場と島根工場が行うほか、一部製品・部品をホシザキの連結子会社であるネスターとサンセイ電機株式会社が行っている。

販売及び保守サービスは、日本では 15 販社及びネスターが行っている。

国内外の販売拠点においては、最終顧客への直販、卸販売及びアフターサービスを行っており、日本では直販の比率が高く、海外では卸販売の比率が高くなっている。

(2) ホシザキと販社の親子関係について

15 販社はホシザキの連結子会社であり、ホシザキは間接保有を含めて 15 販社の議決権を 100%保有している。

4 ホシザキのガバナンス状況

ホシザキは、平成 28 年 3 月 24 日に開催された第 70 期定時株主総会での決議をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行した。現在取締役は合計 15 名であり、そのうち監査等委員は 3 名（うち 2 名が社外取締役）である。

任意の指名委員会や報酬委員会は設置しておらず、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、社外取締役を含む取締役会が適切に関与し、代表取締役の選解任についても取締役会で判断している。

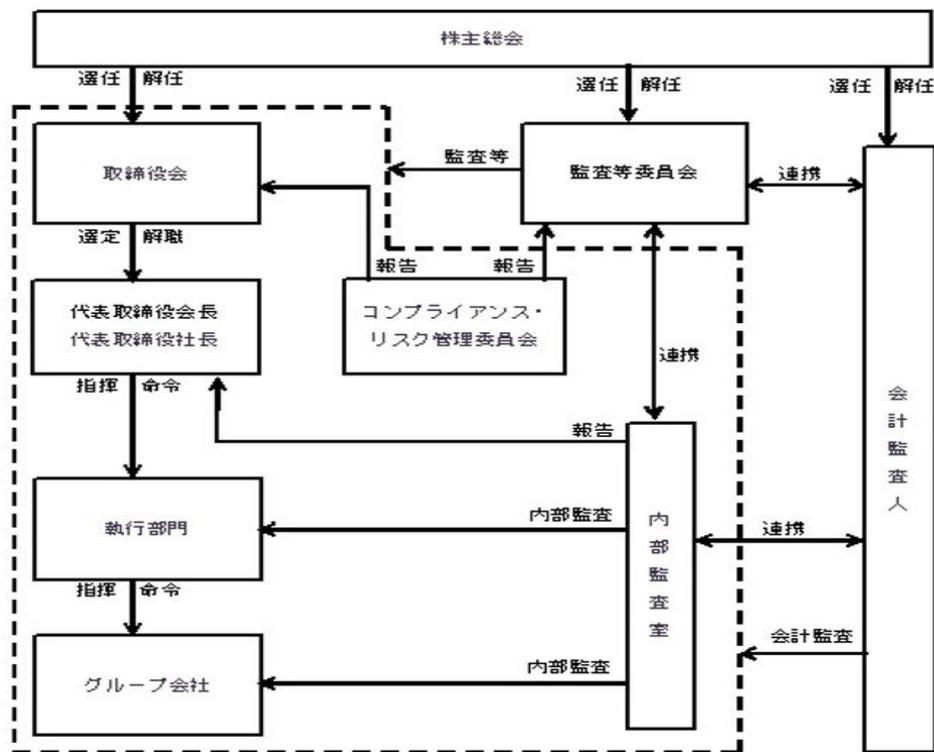
取締役会は毎月定期的で開催され、会社経営上重要な事項の決定を行い、経営上、緊急かつ重要な事項がある場合には、臨時取締役会を開催している。

内部監査については、代表取締役社長直属機関である内部監査室を設置し、年間計画に基づいたグループ全体を対象とした監査を実施している。また監査等委員は、取締役会その他の重要な会議に出席し、取締役の業務執行を監視し、法令、定款遵守について審査している。

監査等委員会、会計監査人及び内部監査室は、年間予定、業務報告等の定期的な打合せを含め、必要に応じ随時情報交換を行っている。内部統制部門としては、総務部がコンプライアンス・リスク管理等を所管し、内部監査室が財務報告に係る内部統制を所管している。内部監査室は総務部と、監査等委員会は総務部及び内部監査室と、取締役会やコンプライアンス・リスク管理委員会（リスク管理の全社的推進とリスク管理に必要な情報の共有化を図るために設置されている委員会。第 4 章第 8 の 2（1）にて詳述）等の会議を通じて情報・意見交換を行い、また、内部監査室は、会計監査人と財務報告

に係る内部統制の監査を通じて情報交換等を行っている。
 ホシザキのガバナンス体制は図表 2-1-19のとおりである。

図表 2-1-1



5 財務報告に係る内部統制

金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制報告制度（J-SOX）に関連し、15 販売はホシザキのグループ共通規程である内部統制規程に基づき、①全社的な統制、②決算・財務報告プロセス統制、③IT 統制及び④業務プロセスに係る内部統制について、整備、運用及び評価を実施している。

①から③について各販売は、ホシザキから送付される評価シートに従って毎年自己点検を行っている。また、④については、ホシザキグループ共通のプロセスフローチャート（PFC）、業務記述及びリスクコントロールマトリクス（RCM）によって、販売、購買、在庫の各業務の業務プロセス及び統制活動を定義しており、各販売は、毎年自己点検を行っている。

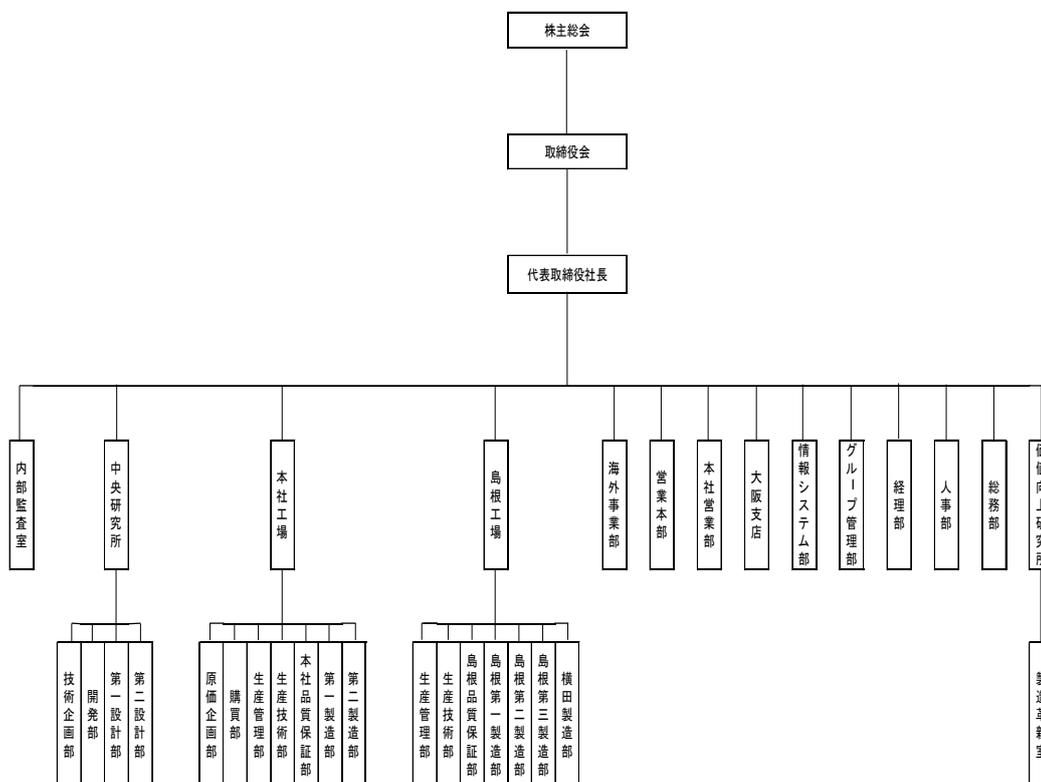
ホシザキ内部監査室は、各販売の自己点検の結果をベースに、ローテーションで実地監査を行った結果を加味して財務報告に係る内部統制を評価している。

⁹ ホシザキ株式会社第 72 期有価証券報告書 34 頁

6 ホシザキの組織構造

ホシザキの組織構造は図表 2-1-2 のとおりである。

図表 2-1-2



第2 15 販社共通の事項

1 組織構造

販社によって若干異なるが、概ね図表 2-2-1 のような組織形態をとっている（積算・購買課が営業本部の下に入っている販社もある。）。

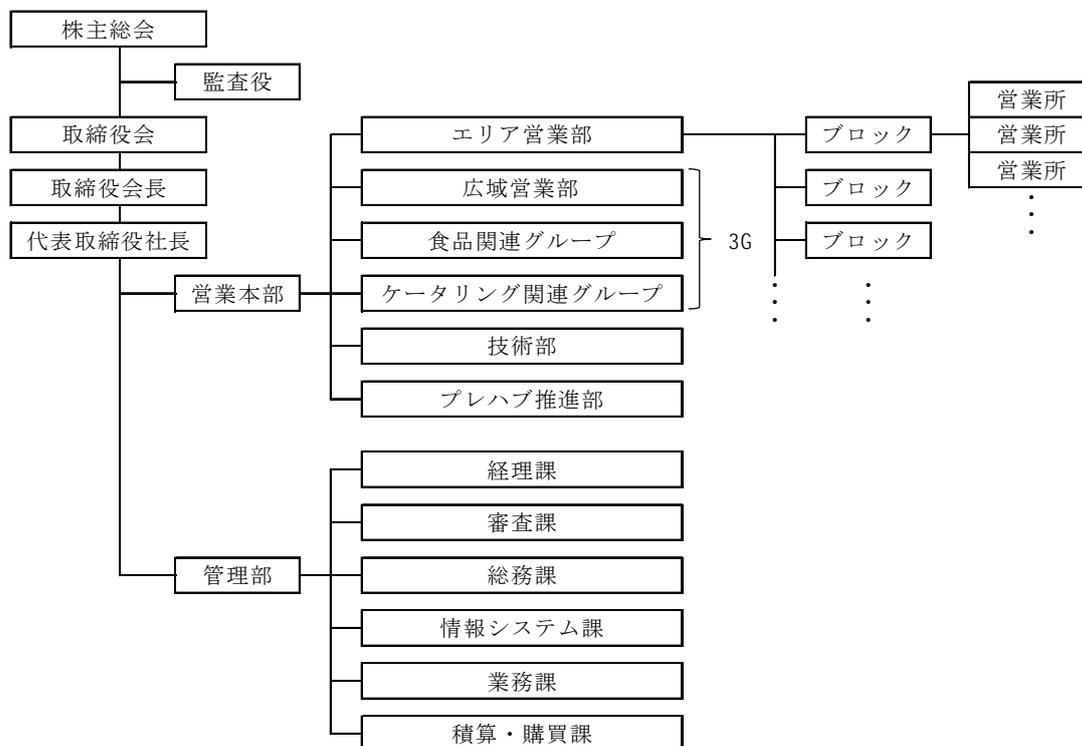
営業部門及び管理部門は、それぞれ、代表取締役社長の下に設置されている営業本部と管理部門において統括されている。

営業本部には、その業務の統括者として営業本部長が置かれ、その下にエリア営業部及び 3 グループと称される広域営業部、食品関連グループ及びケータリング関連グループのほか、技術部、プレハブ推進部等が設置されており（以下、上記各部又はグループを「事業部」ということもある。）、各事業部には責任者（部課長級）が置かれている。

エリア営業部の傘下には、営業課が設置されている。営業課の傘下には複数の営業所が配置され、各営業課はその傘下の営業所と共に「ブロック」と称される（ただし、ホシザキ沖縄はエリア営業部の直下に営業所が配置され、営業課若しくはブロックの概念がない）。

エリア営業部の各営業課、営業所には、それぞれ責任者として「ブロック長」、「営業所長」が配置され、エリア営業部からの指示は、事業部責任者又はこれを補佐する課長級社員から、ブロック長、営業所長を経て、営業所員に伝達される。

図表 2-2-1



2 販社責任者、管理責任者及び営業本部長

各販社は、販社責任者、管理責任者及び営業本部長の役職を設置しており、組織規程¹⁰等によればその職責等は以下のとおりである。

- i 販社責任者（最終責任者）は、会社の最高執行責任者（常勤）であり、常勤社長がいない場合は役付取締役（常勤）又は統括部長が販社責任者を代行する。
- ii 管理責任者は、管理部の最上位職位にある。管理責任者は販社責任者の下位に置かれ、部長職又は副部長職の社員が就任することが多く、また販社のうち数社については取締役管理部長になっている。ホシザキのグループ管理部（以下「グループ管理部」という。）その他の管理系の部門からの指示、問い合わせ等の窓口となる。
- iii 営業本部長は、営業本部の最上位職位にある。すなわち、販社の営業部門に責任を負う者をいい、組織上は販社責任者の下位・管理責任者と同等の立場に置かれる。

¹⁰ ホシザキとして各販社に対して定めることを求めている組織規程をいう。各販社でその内容をアレンジしていることがある。

3 役員等の変遷

図表 2-2-2 のとおり、数名の者が複数の販社の役員を兼務している。

平成 30 年時点において、ホシザキの常務取締役である丸山暁氏（表中の橙色箇所）は、8 販社（ホシザキ北海道、東北、北信越、京阪、阪神、中国、四国、南九）の社長とホシザキ東海の会長、ホシザキ北九の取締役を兼務している。

また、ホシザキの取締役である尾崎司氏（表中の黄色箇所）は、ホシザキ東京の社長と 3 販社（ホシザキ北関東、関東、湘南）の取締役会長を兼務している。

過去には平成 28 年 3 月までホシザキの専務取締役であった浦田康博氏（表中の緑色箇所）も同様に複数兼務、また、X 氏（表中の青色箇所）も平成 23 年までは複数兼務している状況が見られた。

「◎」を付した者が販社責任者である。

図表 2-2-2

	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年
北海道	社長 浦田康博	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	◎社長 Y	社長 丸山曉	社長 丸山曉
	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長 兼営業本部長	◎統括部長	◎統括部長	◎常務 兼営業本部長 Y	Y	取締役 丸山曉	◎統括部長	◎統括部長
東北	◎社長	◎社長	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉						
									◎統括部長	◎統括部長	◎常務
北関東	社長	社長 丸山曉	社長 丸山曉	◎社長 尾崎司	◎社長 尾崎司	社長 尾崎司	社長 尾崎司	社長 尾崎司	社長 尾崎司	◎社長	◎社長
	◎営業統括部長	◎統括部長	◎統括部長	取締役 丸山曉	営業本部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	取締役会長 尾崎司
関東	社長	社長	◎社長	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	◎社長	◎社長	社長 尾崎司	◎社長	◎社長
	◎統括部長	◎統括部長	取締役	◎常務	◎常務	◎常務	取締役 浦田康博	取締役 尾崎司	◎統括部長 兼営業本部長	取締役会長 尾崎司	取締役会長 尾崎司
	取締役 浦田康博	取締役 浦田康博					取締役 尾崎司				
東京	◎社長	◎社長	◎社長	◎社長 丸山曉	◎社長 丸山曉	◎社長 尾崎司	社長 尾崎司	◎社長 尾崎司	◎社長 尾崎司	◎社長 尾崎司	社長 尾崎司
	取締役 浦田康博	取締役 浦田康博	専務 丸山曉	会長	会長	会長 丸山曉	◎営業本部長			常務 兼営業本部長	◎統括部長
						取締役				取締役	取締役
湘南	◎社長	◎社長	◎社長	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 尾崎司	社長 尾崎司	社長 尾崎司	◎社長
	取締役 浦田康博	取締役 丸山曉	取締役 浦田康博	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長 兼営業本部長	◎統括部長	◎統括部長	取締役会長 尾崎司
							取締役 尾崎司				
北信越	社長	社長	社長	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉
	X ◎統括部長 Y	X ◎統括部長 Y	X ◎統括部長 Y	X ◎統括部長 Y	X ◎統括部長 Y						
				取締役 X							
東海	社長 丸山曉	◎社長 丸山曉	◎社長 丸山曉	◎社長 丸山曉	◎社長 丸山曉						
	◎営業本部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	取締役 丸山曉	取締役 丸山曉	取締役 丸山曉	取締役 丸山曉
	取締役 浦田康博			取締役	取締役	取締役					
京阪	社長 丸山曉	社長 丸山曉	◎社長 丸山曉	◎社長 丸山曉	◎社長 浦田康博	◎社長 浦田康博	◎社長 浦田康博	◎社長 浦田康博	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉
	◎統括部長	◎統括部長	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	◎統括部長 兼営業本部長	◎統括部長 兼営業本部長	◎常務	◎常務
				取締役	取締役	取締役	取締役	取締役			
阪神	◎社長 X	◎社長 X	社長 X	◎社長	◎社長	◎社長	社長 丸山曉	社長 浦田康博	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉
	取締役 浦田康博	取締役 浦田康博	◎統括部長	取締役	取締役	取締役	◎統括部長	◎統括部長 兼営業本部長	◎統括部長 兼営業本部長	常務	常務
			取締役	取締役				取締役 丸山曉		◎統括部長 兼営業本部長	◎統括部長
中国	社長 X	社長 X	社長 X	社長 浦田康博	社長	◎社長	◎社長	◎社長	◎社長	社長 丸山曉	社長 丸山曉
	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎常務	取締役 浦田康博	取締役 浦田康博	常務	取締役 丸山曉	取締役 丸山曉	◎統括部長	◎常務
								取締役			取締役
四国	社長 浦田康博	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉						
	◎統括部長	◎統括部長	◎常務	◎統括部長	◎統括部長	◎常務	◎常務	◎常務	◎常務	◎常務	◎常務
北九	社長	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	◎社長	◎社長	◎社長	◎社長	◎社長
	◎常務	◎常務	◎常務	◎常務	◎常務	◎常務	取締役 浦田康博	取締役 浦田康博	取締役 丸山曉	取締役 丸山曉	取締役 丸山曉
	取締役	取締役									
南九	◎社長	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 浦田康博	社長 丸山曉	社長 丸山曉	社長 丸山曉
	取締役	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎常務	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎統括部長	◎常務	◎常務
沖縄	社長 浦田康博	社長 浦田康博	◎社長	◎社長	◎社長	◎社長	◎社長	◎社長	◎社長	◎社長	◎社長
	◎統括部長	◎統括部長	取締役 浦田康博	取締役 浦田康博	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役
	取締役	取締役	取締役	取締役							

注) 本書公表版作成にあたり、丸山氏、尾崎氏、浦田氏のみ氏名を記載、X氏、Y氏は匿名化し、それ以外については役職のみの記載とし氏名を伏せた。

4 業績

(1) 売上高

過去5年間、継続してホシザキ東京が1位、ホシザキ東海が2位、ホシザキ京阪が3位であり、毎年売上高は増加している。4位以下の販社についても、順位には若干の変動はあるものの、どの販社の売上高も増加傾向にあり、全販社の売上高の合計も毎年増加している。

図表 2-2-3

売上高 (単位:百万円)

	平成26年		平成27年		平成28年		平成29年		平成30年	
	金額	順位								
北海道		14		13		13		13		13
東北		9		10		10		10		10
北関東		4		4		6		8		8
関東		6		7		8		6		6
東京		1		1		1		1		1
湘南		5		5		5		4		5
北信越		11		11		11		11		11
東海		2		2		2		2		2
京阪		3		3		3		3		3
阪神		8		6		4		5		4
中国		10		8		9		9		9
四国		13		14		14		14		14
北九		7		9		7		7		7
南九		12		12		12		12		12
沖縄		15		15		15		15		15
合計										

(2) 粗利額 (売上総利益)

過去5年間、継続してホシザキ東京が1位、ホシザキ東海が2位、ホシザキ京阪が3位であり、毎年粗利額は増加傾向にある。4位以下の販社についても、順位には若干の変動はあるものの、どの販社の粗利額も増加傾向にあり、全販社の粗利額の合計も毎年増加している。

図表 2-2-4

粗利額 (単位:百万円)

	平成26年		平成27年		平成28年		平成29年		平成30年	
	金額	順位								
北海道		14		14		14		14		13
東北		7		6		6		6		6
北関東		6		8		9		9		9
関東		10		10		10		10		8
東京		1		1		1		1		1
湘南		5		5		4		5		5
北信越		11		11		11		11		11
東海		2		2		2		2		2
京阪		3		3		3		3		3
阪神		8		4		7		7		7
中国		9		9		8		8		10
四国		12		13		13		13		14
北九		4		7		5		4		4
南九		13		12		12		12		12
沖縄		15		15		15		15		15
合計										

(3) 粗利率（売上総利益率）

平成30年はホシザキ東北が1位、ホシザキ四国が2位、ホシザキ北信越が3位である。ホシザキ東北とホシザキ四国は過去5年間に於いても上位3位以内の順位で推移している。

図表 2-2-5

(単位: %)

	平成26年		平成27年		平成28年		平成29年		平成30年	
	粗利率	順位								
北海道		10		12		6		7		5
東北		2		2		3		2		1
北関東		13		13		13		13		11
関東		14		14		14		14		13
東京		15		15		15		15		15
湘南		9		11		8		11		10
北信越		5		3		4		6		3
東海		12		7		10		8		9
京阪		3		10		12		10		8
阪神		11		9		11		12		14
中国		6		8		9		9		12
四国		1		1		1		1		2
北九		7		6		5		4		4
南九		8		4		7		5		7
沖縄		4		5		2		3		6
15社平均										

(4) 営業利益

平成30年はホシザキ北九が1位、ホシザキ東海が2位、ホシザキ東京が3位であり、過去5年間に於いても順位に変動はあるもののホシザキ東京、ホシザキ東海、ホシザキ北九がトップ3を独占している。当該3社はいずれも毎年概ね増加傾向にあるが、ホシザキ東海は、特に平成26年から平成27年にかけて営業利益を大きく伸ばしており、その後は同水準で推移している。4位以下の販社は、概ね増加傾向にあり、全販社の営業利益の合計も毎年増加している。

図表 2-2-6

(単位: 百万円)

	平成26年		平成27年		平成28年		平成29年		平成30年	
	金額	順位								
北海道		14		13		14		14		14
東北		9		8		7		7		8
北関東		6		11		10		11		11
関東		10		5		11		9		7
東京		1		2		2		3		3
湘南		5		7		5		6		5
北信越		7		9		9		10		10
東海		2		1		1		1		2
京阪		4		10		6		4		4
阪神		12		6		8		8		6
中国		8		4		4		5		9
四国		11		12		13		13		13
北九		3		3		3		2		1
南九		13		14		12		12		12
沖縄		15		15		15		15		15
合計										

5 ES 向上活動

ホシザキグループは、平成 18 年から、社員満足度を高めるため、ES (Employee Satisfaction) 活動に取り組んでおり、現在では、ホシザキ及び 15 販社、その他 2 社の子会社が同活動に参加している。

同活動は、ホシザキ人事部人材教育課が主管して実施されており、毎年 10 月頃に全 54 項目に及ぶアンケート調査を社員に対して実施し、12 月にその結果を公表し対象会社に配付する。調査の結果は、参加した全社のポイント状況が横並びで一覧表にされて全社に順位付けがなされており、対前年比での順位変動やポイント増減の状況についても開示される。各社は、その結果を受けて翌年 2 月頃までに自社の ES 向上活動についての計画を策定し、人材教育課に提出する。

その後、当該活動計画に従って各社が ES 向上に取り組んでいる。ES 活動は、ホシザキの取締役も重要視しており、ES 向上に向けての意識は高い。そのため、毎年の調査結果は、ホシザキの各取締役も、15 販社の販社責任者、管理責任者らも非常に気にかけている。15 販社の取締役らは、自らの人事評価対象となる目標事項として ES の向上をあげている取締役も多い。

各社の ES アンケートの集計結果については、図表 2-2-7 のとおり、各質問項目への回答をポイント化し、各項目の合計ポイントの大きい販社から順位付けをして並べる。また、前年からの増減ポイントや増減ポイントの順位もつけている。さらに、選択式の回答項目のみならず、自由記載項目も設定している。

平成 30 年における ES アンケートのポイントは、ホシザキ北九が 1 位、ホシザキ沖縄が 2 位、ホシザキ東北が 3 位である。

図表 2-2-7

ES調査結果 (単位:合計ポイント)

	平成26年		平成27年		平成28年		平成29年		平成30年	
	ポイント	順位								
北海道		6		9		10		10		14
東北		1		2		3		3		3
北関東		9		11		13		15		15
関東		15		14		11		9		11
東京		7		5		5		4		6
湘南		5		7		6		8		4
北信越		10		6		9		5		8
東海		8		13		15		13		13
京阪		14		15		12		12		10
阪神		11		8		8		11		9
中国		2		3		4		6		5
四国		12		12		14		14		12
北九		3		4		2		2		1
南九		13		10		7		7		7
沖縄		4		1		1		1		2
平均										

6 営業部門

営業部門には、大きく分けてエリア営業部、広域営業部、食品関連グループ、ケータリング関連グループの4事業部が存在する。エリア営業部は、4事業の中で最も粗利率の高い事業である。広域営業部、食品関連グループ、ケータリング関連グループは、まとめて3グループと呼ばれている。第4章以降で記載するとおり、本調査ではエリア営業部における不正を中心に調査を行ったことから、以下では主にエリア営業部について詳述する。

事業部		主な事業
エリア営業部		個人経営の小規模飲食店等に対する販売業務及びアフターサービス等
3グループ	広域営業部	チェーン店、全国・地場代理店、ビールメーカー、ホテルチェーン店等に対する販売業務
	食品関連グループ	農業、畜産業、水産業、食品流通業、食品加工業、スーパー等に対する販売業務
	ケータリング関連グループ	ケータリング業、病院、医療福祉施設等に対する販売業務

7 エリア営業部の組織階層

エリア営業部全体を取りまとめるのはエリア営業部責任者である。

その直下にブロックを設置しており、ブロックには営業部門を所管するブロック長、サービス部門を所管するマネージャーを置いて各ブロックを取りまとめている。

ブロックの直下には地域に密着した販売・アフターサービスを提供するために各地区に営業所を設置している。営業所には商品を販売する営業担当者とサービスを扱うサービス担当者がおり、営業担当者のリーダーが所長、サービス担当者のリーダーがチーフである。営業担当者とサービス担当者の連携は「営サ」「営連」「サー連」と呼ばれ、営業成績向上のために重要視されている。

8 エリア営業部における販売・購買プロセス

(1) 販売プロセス

営業担当者は、取引先からの商品購入に関する問合せ・相談を受け、販売対象となる商品及び関連工事（設置工事・板金工事等）に係る見積書を作成する。他社品や外注工事が対象に含まれる大口物件の見積りに関しては、積算購買担当者が、営業担当者からの依頼に基づき、協力業者から見積りを取得した上で原価積算を行うこととされている。

この点、業務部門担当者による見積書の作成後、全ての卸取引、手形取引及び直取

引のうち●円以上の取引については、業務部門責任者による承認を経た上で、管理部門（審査）担当者による与信チェックが行われる。

その後、業務部門担当者は、販売管理システムに連動した CRIMO システムに受発注情報を登録し、ホシザキ所定の注文書を作成の上取引先に交付し、取引先から記名捺印済みの注文書を受領する。なお、営業担当者は、販売管理システムを用いた注文書の作成に代替して、取引先指定の注文書を用いて受注することも許容されている。

営業担当者は、取引先から注文書を受領した後、販売管理システム上で注文を確定し、上席者の承認を得た上で、管理部門に注文書等一式を送付する。注文書等一式を受領した管理部門（審査）担当者は、注文書とシステム上の登録情報が合致していること等を確認すると共に、原価表等の必要書類が具備されているかを確認する。また、審査以外の管理部門担当者においても、見積書等の必要書類が具備されているかを確認した上で、取引先に対して注文請書を郵送することにより、取引先との間で受注契約が成立する。

（2）発注プロセス（他社商品・工事発注）

上記（1）記載の受注契約成立後、管理部門（業務）担当者から、他社又は協力業者に対し、発注書又は設置工事依頼書を送付し、他社商品又は協力業者の工事に関する発注が確定する。

（3）検収プロセス

設置を伴う案件の場合、商品設置完了後、管理部門（業務）担当者は、協力業者から設置完了報告書を受領する。管理部門（業務）担当者は、設置完了報告書を確認した後、仕入計上を行う。

また、取引先からも検収書を受領することとされており、営業担当者又は協力業者が検収書を受領した上で、管理部門（業務）担当者に送付する。この点、厨房一式契約の場合、取引先からは検収書と別紙明細書（機器明細等）に検収印を取得する必要がある。管理部門（業務）担当者は、設置完了報告書と検収書がそろっていることを確認した後、売上計上処理を行う。

9 本調査報告書に頻出する用語の解説

用語	解説
営業速報 (日報、日計表)	売上、顧客訪問件数、見込案件、成約件数等の状況について、営業担当者からの報告が毎日各販社内（各販社ごと）での集計用ツール等へ入力することにより集計され、「営業速報」（日報又は日計表とも呼ばれている。）として販社本部から同販社内各部課にメールで配信され、共有される。
成約デー	毎週の決められた曜日（週に2度ほど）が「成約デー」とされ、営業担当者は、成約デーを中心に「営業速報」等により目標達成に向けた進捗状況を上長に報告することを求められていた社内の取組みであるが、必ずしも販社共通のものではない。
週ラップ	年間計画、月間計画を前提に、週ごとの目標（売上額、粗利額、メンテ付きリース件数等）が示され、週次の数字は達成しなければならないものとして「週ラップ」と称されていた社内の取組みであるが、必ずしも販社共通のものではない。
リスク管理情報一覧、 リスク管理情報報告書	ホシザキグループ各社において発生した各種問題事案について、各社で事案発生後およびその後の調査の上、都度リスク管理情報報告書が作成され、ホシザキに提出される。リスク管理情報報告書をまとめたものがリスク管理情報一覧であり、月に1回、ホシザキの取締役会の前に実施されるコンプライアンス・リスク管理委員会で報告される。

第3章 調査手法

本調査は、以下のとおり、ホシザキ東海のエリア営業部で発覚した本件問題に係る事実関係の調査（第1参照）、本件問題に類似する問題（以下「類似不正」という。）の存否及び事実関係の調査（以下「類似不正調査」という。）（第2参照）、ホシザキに対する調査（第3参照）によって構成されている。なお、本調査期間において別途調査が行われたホシザキアメリカ案件については、本調査の対象外とした（第4参照）。

第1 本件問題に係る事実関係の調査

本件問題に係る事実関係について、ホシザキ東海のエリア営業部を対象として以下の調査手法にて調査を行った。

1 社内調査委員会の調査結果・調査資料の利用

ホシザキ東海の初期調査の一環として、当委員会は、平成30年12月26日まで行われた社内調査委員会の調査結果（追加調査も含む。）を収集した。また、社内調査委員会から、同委員会が証拠資料として収集したヒアリング結果、アンケート結果、並びにホシザキのグループ会社における仕入データ、販売データ及びリース取引データ等の引き継ぎを受けた。

なお当委員会は、社内調査委員会から引き継ぎを受けた報告結果及びデータ等をあくまで参考資料として使用するものであって、社内調査委員会の調査結果は、本調査結果に何ら影響を及ぼすものではない。

2 客観的資料の確認

ホシザキ東海の初期調査の一環として、ホシザキ東海の組織図や人事情報等の組織構成に関する資料のほか、契約書、設置完了報告書、検収書、見積書等の取引関連書類その他の関係書類の検討を実施した。

3 顧客店舗の現地調査

ホシザキ東海の初期調査の一環として、社内調査委員会の調査報告書16頁以下に個別に記載されている協力業者（以下「関与業者」という。）からの仕入が含まれる案件を含め、契約金額や工事売上金額¹¹の比率といった要素を加味して抽出した28件を現地調査の対象とした。このうちやむを得ない外的要因により訪問不可となった2件を除き、26件の顧客店舗について現地調査を実施した。訪問不可となった2件については、代替的手続として、資料閲覧及び営業担当者ヒアリングを実施した。

¹¹ 工事売上金額に含まれる「工事」には、設置工事のほか、ガス工事、移設工事、水道工事、組立工事、撤去工事、電気工事、冷媒配管工事、その他特殊工事がある。

4 ホシザキ東海の役職員に対するヒアリング

以下の者に対するヒアリングを実施した。

- ① エリア営業部の営業担当者（退職者を含む。）105名
- ② ブロック長5名
- ③ エリア営業部責任者・責任者補佐 部長1名及び課長3名
- ④ 営業本部長2名
- ⑤ 管理部職員 業務課4名及び積算購買課2名
- ⑥ 社長1名
- ⑦ 元社長3名

上記のうち、エリア営業部の営業担当者105名の内訳は下記のとおりである。

- ① 社内調査において不正行為を自己申告した者（長期休暇中の2名を除く。）87名
- ② 当委員会実施のアンケートにより初めて不正行為を自己申告した者6名
- ③ 社内調査で発覚した不正行為を理由として懲戒解雇となった元営業担当者3名
- ④ そのほか、本調査における協力業者との取引状況の精査の過程において不正行為の疑いが生じた営業担当者9名

なお、上記営業担当者合計105名のヒアリングに際しては、各営業担当者が担当した取引一覧表（本調査対象期間中のものに加え、必要に応じて平成29年10月から同年12月及び平成31年1月のもの）を提示しながら、貸し借り等の不正行為の申告を求め、可能な限り、不正行為が行われた取引や金額の特定を行った。

5 協力業者に対する調査

(1) ヒアリングの実施

関与業者のうち、A社、B社、C社、D社、E社、F社、G社、H社、I社、J社、K、L社の12関与業者のほか、上記4記載の役職員ヒアリングにおいて不正行為への協力の疑いが浮上した12協力業者（M社、N、O、P社、Q社、R、S、T社、U社、V社、W社、AA社）及び当委員会に対する内部通報により上記疑いが浮上した1協力業者（BB）の合計25協力業者に対するヒアリングを実施した。

この点、I社、V社及びU社の3業者からは、下記第2の6記載の協力業者アンケートで有意回答があったため、当該3業者に対するヒアリングに際しては、その回答内容も資料とした。

関与業者のうちCC社は、当委員会によるヒアリングを拒絶したため、ヒアリングを実施することができなかった。

ホシザキ東海から上記各協力業者への主たる発注業務は図表3-1-1のとおりである。

図表 3-1-1

No	協力業者名	主たる発注業務
1	A 社	板金
2	CC 社	板金
3	B 社	内装工事
4	C 社	板金
5	D 社	電気工事
6	E 社	設置工事
7	F 社	設置工事、ガス工事
8	G 社	電気工事
9	H 社	水道工事
10	I 社	設置工事
11	J 社	設置工事
12	K	板金
13	L 社	設置工事
14	M 社	設置工事
15	N	ガス工事、水道工事
16	O	電気工事
17	P 社	ガス工事
18	Q 社	ガス工事、電気工事、水道工事
19	R	設置工事、プレハブ設置工事
20	S	設置工事、ガス工事、電気工事、水道工事
21	T 社	板金
22	U 社	設置工事
23	V 社	プレハブ設置工事
24	W 社	設置工事
25	AA 社	プレハブ設置工事
26	BB	電気工事

(2) 帳簿等の入手・解析

C社、K、B社、Q社の4業者から、ホシザキ東海営業担当者との貸し借りの状況を記録した各業者作成の管理表を入手した。上記4記載の営業担当者ヒアリングでは、当該管理表の内容の解析を行った上で、不正行為が行われた取引や金額を特定させる際の補助資料とした。

なお、本調査における営業担当者に対するヒアリングの結果、A社においては、かねてから各営業担当者との間の貸し借りの状況を詳細に記録した管理表が作成されていたことがわかれ、A社も、本調査におけるヒアリングの中で、100名前後の営業担当者との貸し借りの状況につき個別に管理表を作成していたことを認めている。しかし、A社は、当委員会からの再三にわたる提出要請に対し、「貸し借りの管理表は廃棄した。手書きの伝票はあるが提出はできない。」と述べて提出を頑なに拒絶したため、A社からの管理表の入手には至らなかった。

第2 類似不正調査

類似不正調査については、15 販社を対象として、以下の調査手法にて行った。

1 営業本部長、管理責任者その他役職員に対するヒアリング

初期調査の一環として、各販社の営業活動の状況、管理の状況、内部統制の状況等を理解するため、各販社の営業本部長、管理責任者、その他役職員にヒアリングを実施した。

2 初期調査

任意に抽出した取引について、29 件の取引証憑確認及び 20 件の顧客店舗の現地調査を実施し、当該取引を担当した営業担当者等に質問等を行うことを通じて、板金加工品や協力業者に発注した工事の实在性を確認した。

3 個別取引調査

(1) 手続の概要

ホシザキ東海のエリア営業部において認められた協力業者との貸し借りにつながる可能性がある架空発注が、他にも発生していないかを確認することを目的として、平成30年1月1日から平成31年1月31日までの全15販社の取引記録（売上、仕入）から下記(2)の抽出方法でサンプルを抽出し、売上案件に関する証憑の突合、営業担当者や管理部門に対するヒアリング及び顧客店舗の現地調査等の個別取引調査を行った。なお、本件問題はエリア営業部で起こったものであることから、各販社のエリア営業部の取引記録を対象としているが、ホシザキ東海については、本件問題が発覚した販社であることから、3グループまで調査の範囲を拡大している。

(2) サンプル抽出方法

以下の抽出基準に基づき、サンプル抽出を行った。

会社の損益に与える影響が明らかに僅少と考えられるものを排除する観点から一定の金額基準を置き、また、ホシザキ東海のエリア営業部における貸し借り等では工事の科目が用いられていたことから取引総額に対する工事部分の割合の基準を置いた。

なお、同一の協力業者との取引が多数抽出された場合には、有限な調査資源・時間の中で、より多くの協力業者との取引を検証することを優先するため、一部、任意でサンプル件数を調整した。

ア ホシザキ東海のエリア営業部

サンプル抽出の観点：

関与業者以外の協力業者との間で、貸し借りにつながる可能性がある架空発注が発生していないかを確認する。

抽出基準：

関与業者以外の協力業者からの仕入が含まれる案件のうち、契約金額が一定金額以上かつ工事売上金額の比率が一定水準以上の案件を抽出し、その中から①工事内容が「その他特殊工事」である案件、②工事仕入金額が一定金額以上かつ仕入先兼販売先からの仕入を含む案件及び③工事仕入金額が一定金額以上かつ年間売上高が上位の営業担当者の案件をそれぞれサンプルとして抽出した。

イ ホシザキ東海の 3 グループ

サンプル抽出の観点：

ホシザキ東海の 3 グループにおいても、関与業者との間で、貸し借りにつながる可能性がある架空発注が発生していないかを確認する。

抽出基準：

関与業者からの仕入が含まれる案件のうち、契約金額が一定金額以上かつ工事売上金額の比率が一定水準以上かつ工事仕入金額が一定金額以上の案件をサンプルとして抽出した。

ウ ホシザキ東海以外の 14 社のエリア営業部

サンプル抽出の観点：

ホシザキ東海以外の 14 社のエリア営業部において、協力業者との間で貸し借

りにつながる可能性がある架空発注が発生していないかを確認する。

抽出基準：

契約金額が一定金額以上かつ工事売上金額の比率が一定水準以上かつ工事仕入金額が一定金額以上の案件を抽出し、その中から①年間取引金額が一定金額以上の協力業者からの仕入を含む案件及び②仕入先兼販売先からの仕入を含む案件をそれぞれサンプルとして抽出した。

(3) サンプル抽出後に実施した手続

15 販社合計 163 取引（ホシザキ東海のエリア営業部 25 件、ホシザキ東海のエリア営業部以外の営業部門 24 件、ホシザキ北海道 11 件、ホシザキ北関東 9 件、ホシザキ阪神 7 件、ホシザキ中国 10 件、その他販社 77 件）をサンプルとして抽出し、個別取引調査を実施した。

サンプルとして抽出した取引に係る証憑を各販社から入手して、取引記録（売上、仕入）との突合、証憑間の整合性及び積算購買など他部門の関与の確認を行った上で、証憑上、協力業者へ発注した業務の具体性が乏しい案件については、当該案件の営業担当者や管理部門担当者に対してヒアリングを行って当該業務の具体的内容や必要性を確認した。

当該業務の具体的内容や必要性が確認できなかった案件については、当該営業担当者に対する面談や現地調査、協力業者に対するヒアリングなどの追加手続を行った。

当該手続の結果検出された事項については、第 4 章で販社ごとに記載する。

4 電子メールデータのレビュー

(1) 目的及び調査対象

15 販社のエリア営業部責任者・責任者補佐が、エリア営業部営業担当者に対して売上・利益目標達成に対する過度なプレッシャーをかけていた、あるいは、その目的を達成するために不正の指示を行っていた事実がないかを確認するため、平成 30 年 1 月 1 日から同年 12 月 31 日までの間にエリア営業部責任者・責任者補佐に着任していた 27 名の対象者について、現行稼働しているメールサーバに保管されていた電子メールデータのレビューを実施した。

(2) レビュー対象データの絞り込み及びレビュー

本項及び本章第 3 の 3 の電子メールデータのレビューにおいて採用した電子メールデータの抽出及びキーワード等を用いた絞り込み、レビューの手法等は以下のとおりである。

- z レビュー対象データの絞込み：保全されたデータに記録されたメールデータ及びドキュメントファイルのプロセッシングを実施し、専用のレビュープラットフォームにデータをアップロードした。アップロードの対象は、平成 30 年以降のメールデータ（添付ファイル等を含む。）及びファイルデータ、携帯メールデータとした。アップロードされた全 2,152,002 件を対象に、不正一般及び本件に関連するキーワードを適用し、検索を実施した。
- z 絞り込みに使用した検索キーワードは、主に次のとおりである。本章第 3 の 3 に記載のホシザキのマネジメント 7 名に関する電子メールデータのレビューについては、同趣旨の英語キーワードも使用した。なお、適宜、キーワードの組み合わせや除外キーワード（本調査の目的に関連しないことが明らかな固有のキーワードや、自動配信メールなどのメール差出人名を含むもの）を設定した。

必達、予算、目標、売上、利益、無理、計画、ノルマ、ターゲット、達成、未達、絶対、死守、プレッシャー、命令、圧力、恫喝、社長、部長、ブロック長、課長、詰め、成約、下げる、落とす、埋める、赤字、損、未達、回避、不足、マイナス、できない、言語道断、許され、済まされ、追い込み、ギリギリまで、何がなんでも、死ぬ気で、無茶、やればできる、諦めるな、パワハラ、ぶっこみ、卒業、不正、不適切、隠蔽、アンフェア、違反、違法、ダメな、習慣、やり方、値引、ディスカウント、承認されない、前倒、先行、先食、粗利、作る、増やす、期ズレ、検収書、至急、代わりに、原価、コスト、費用、付替、借金、貸し借り、上乘せ、裏、貸借、帳簿、残高、追加工事、水増、架空、仮装、偽造、設置先不明、協力、泣いて、次、返す、精算、板金、特殊工事、他の、空リース、おかわり、今回限、調査、弁護士、言うな、内密、内緒、バレ、秘密、隠す、監査、会計士、デロイト、トーマツ、注番、裏技、勉強会 等

- z さらにメールスレディング処理を実施してデータを絞り込み、50,118 件をレビュー対象とした。
- z スマートフォン、携帯電話に保管されていた電子メール以外のデータについては、保全レポートファイル又は各データを閲覧し、レビューを実施した。
- z データレビュー：本調査が対象とした不正行為に関連するデータの抽出基準等を明記したレビュープロトコルに従って、各レビューアーが「Responsive」「Highly Responsive」などとタグ付する方法によりレビュー作業を実施した。その結果、本件に関連するデータ「Responsive」を合計 873 件（ホシザキ 436 件、15 販社 437 件）、このうち本調査が対象とした不正行為に特に関連するデータ「Highly Responsive」を合計 115 件（ホシザキ 2 件、15 販社 113 件）抽出した。

(3) レビュー結果

レビューの結果、不正を指示していることを示唆する電子メールは認められなかった。他方で、売上・利益目標達成へのプレッシャーについては、営業部門であるため、目標達成を促すメールが存在すること自体は不自然ではないが、メールの文面のみから判断してもビジネスパーソンが通常使用する範囲を超えていると判断される表現、特定の社員の存在価値を問うている、複数名宛のメールで成績の悪い社員を名指ししている等の理由から「行き過ぎ」とも思われるメールも確認された。

5 役職員アンケート

当委員会は、ホシザキ東海を含めた全 15 販社において、平成 30 年 1 月 1 日から同年 12 月 31 日までの間にエリア営業部及び 3 グループに在籍していた全役職員（ただし、サービス職を除く。）を対象としたアンケート調査を実施し、本件問題及び類似不正、その他の不適切な取引又は行為（貸し借り、先行売上計上等を含む。）の有無を網羅的に調査した。具体的なアンケートの質問内容（文面）は別紙 1 を参照されたい。

アンケート調査方法は、電子メールを送付して WEB アンケートで回答を求めるところを基本としつつ、電子メールアドレスを貸与されていない一部の役職員には書面を郵送し回答の返送を受けることとし、合計 2,515 名に発送した。うち 2,481 名から回答を回収し、34 名の回答不能者については退職や休職等の理由を検証し妥当性を確認した。

アンケート調査の実施に際しては、ホシザキ代表取締役会長及び代表取締役社長がアンケート対象の全役職員に対する協力要請のメッセージ（その内容は当委員会が事前に確認）を発信し、不適切な取引行為を正直に回答することは、価値ある行動として評価される一方、虚偽の回答や調査に協力しないことは、懲戒処分や責任追及の対象となりうる旨を周知した¹²。

なお本アンケート調査においては、有意回答に関する追加確認を可能にする目的から、匿名式ではなく記名式で回答書を入手する方式を採用したが、当委員会が直接回収し、各回答者の回答内容が個別には各販社に把握されない実施体制を確保した。

アンケート調査の結果、170 件の有意回答を得たが、具体性のない曖昧な伝聞情報や相当程度過去の伝聞情報（昔話）であることが明確であるもの等 20 件を除き、150 件の役職員ヒアリングを実施した。

当該手続の結果検出された事項については、第 4 章で販社ごとに記載する。

¹² 当該協力要請のメッセージでは「今回のアンケート調査に対して不適切な取引行為を正直に回答することは、…価値ある行動と評価されます。当社は、このような価値ある行動をとった役職員に対しては、その後の対応において相応の配慮をします。」と記載されているが、当委員会としては、役職員アンケートで不適切な取引行為を正直に回答した者はもとより、役職員ヘルプライン等により不適切な取引行為を正直に申告した者についても、ホシザキが当該メッセージに沿った対応をとることを強く要望するものである。

6 協力業者アンケート

当委員会は、ホシザキ東海を含む全 15 販社と取引のある協力業者を対象としたアンケート調査を実施し、本件問題及び類似不正、その他の不適切な取引又は行為（貸し借り、先行売上計上等を含む。）の有無を網羅的に調査した。具体的なアンケートの質問内容（文面）は別紙 2 を参照されたい。

抽出対象の母集団は、平成 30 年 1 月 1 日から同年 12 月 31 日までの期間に 15 販社と取引のあった全協力業者とした。

社内調査の結果エリア営業部において「その他特殊工事」という仕入科目分類が貸し借りのために多用されていたことを踏まえ、当該科目が含まれる工事費用に着目し、エリア営業部における工事仕入金額が一定金額以上である業者、15 販社合計 51 社を対象とした（ただし、当委員会が直接訪問しヒアリングすることが当初から予定されていた業者等、一部の業者を除く。）。

また、不正の発端となった業者が板金業者であったことから板金業者の仕入金額にも着目し、平成 30 年度における仕入先板金業者のうち、年間仕入金額が上位一定以上の業者を抽出し、15 販社合計 45 社を選定した。なお、業者によっては複数の販社と取引している場合があるので、そのような場合は重複して発送しないよう調整した。また、複数の販社と取引がある業者であっても営業所が異なる場合は、営業所ごとを対象としてアンケートを発送した。

アンケートは郵送で 15 販社合計 96 社に発送した。役職員アンケートと同様、回答の実効性を確保するため、ホシザキ代表取締役会長及び代表取締役社長が連名で対象業者に対する協力要請のメッセージ（その内容は当委員会が事前に確認）を発信することとし、各回答業者からの署名済みの回答書は当委員会調査補助者が直接回収した。

そのうちホシザキ東京と取引のあった 1 社及びホシザキ湘南と取引のあった 1 社を除く 94 社から回答を得た。

ホシザキ東京と取引のあった 1 社については回答拒否の旨の連絡を受領した。ホシザキ湘南と取引のあった 1 社は回答未回収であり、回収に努め複数回督促の電話を実施したがアンケート回答を得られなかった。当該 2 社については、ホシザキ東京及びホシザキ湘南を調査する際のヒアリングや役職員アンケート等において不適切行為が挙がっていなかったことを確認した上で調査を終了した。

アンケート調査の結果、15 販社合計 9 件の有意回答（貸し借りについて 7 件、先行売上計上について 9 件）を得た。有意回答のあった業者に対しては、更なるヒアリング等の調査を実施した。

当該手続の結果検出された事項については、第 4 章で販社ごとに記載する。

7 役職員ヘルプライン

当委員会は、当委員会内に通報窓口（ヘルプライン）を設置して、ホシザキ、15 販社及びネスターの全役職員 8,309 名に対して、不適切な取引行為に関する情報提供を広く呼び掛けた。通報窓口の開設に当たっては、通報内容は当委員会により厳重に管理され、通報者が特定されない旨及び通報内容を当委員会の関係者以外の者が知ることが一切ない旨を周知した。なお、周知方法はメールを基本としつつ、電子メールアドレスを貸与されていない一部の役職員には書面の方法とした。

また、15 販社の販社責任者からアンケート対象の全役職員に対し不正行為申告を再要請する告知文（その内容は当委員会が事前に確認）を発信し、不正行為申告の実効性の確保を図った。

結果として、役職員ヘルプラインには 15 販社合計 17 件の情報が寄せられ、更なるヒアリング等の調査を実施した。

当該手続の結果検出された事項については、第 4 章で販社ごとに記載する。

8 協力業者ヘルプライン

当委員会は、当委員会内に通報窓口（ヘルプライン）を設置して、上記「6 協力業者アンケート」の対象とした業者に対して、アンケートへの回答に加えて不適切な取引行為に関する情報提供を呼び掛けた。

通報窓口の開設に当たり、通報内容は、当委員会により厳重に管理され、ホシザキグループに対して通報者は特定されない旨及び通報内容を当委員会の関係者以外の者が知ることが一切ない旨を周知した（周知方法はアンケートに同封する方法とした。）。

結果として、協力業者ヘルプラインには 1 件の情報が寄せられたが、アンケート調査の回答期限が遅れる旨の報告があっただけであり、不正行為に関する情報提供はなかった。

9 会社に対する内部通報、リスク管理情報のレビュー

当委員会は、ホシザキが各販社から情報提供を受けてとりまとめている各販社役職員による各種問題事案に関する「リスク管理情報一覧」、そのうち不正に関する「リスク管理情報報告書」の提出を受け、全件をレビューし、有意情報について本件問題及び類似不正、その他の不適切な取引又は行為（貸し借り、先行売上計上等含む。）の有無について追加調査した。

具体的には、問題行為に関する詳細資料の確認、問題行為を行った対象者に対するヒアリング等を行った。

当該手続の結果検出された事項については、第 4 章で販社ごとに記載する。

10 類似不正調査において新たな不正を識別した際の調査

調査の過程において、ホシザキ北海道、ホシザキ北関東、ホシザキ阪神、ホシザキ中国の4 販社で新たに当委員会が調査対象とする不正類型に該当する不正行為が識別されたため、事実関係の調査を実施した。

また、ホシザキ四国について、結果として当委員会が調査対象とした不正行為の類型には該当しなかったものの、比較的金額規模の大きいリース料自己負担による不正成約事案（総額約1700万円）が平成30年度のリスク管理報告一覧表で確認されたことから、同様に当該不正の事実関係の調査を実施した。

当該手続の結果検出された事項については、第4章で販社ごとに記載する。

また、これらの5 販社については、以下の抽出基準に従って協力業者アンケートを追加で実施した。

(1) 抽出対象・抽出基準

平成30年度中に当該5 販社と取引のあった全協力業者を抽出対象の母集団とし、販社ごとにカバー率基準、金額基準、人アプローチ基準の3つの観点から業者を抽出した。

抽出基準は以下のいずれかの条件に該当する業者とした。

- ① カバー率基準：各販社の年間仕入金額に占める比率が一定水準以上となるようなカバー率の条件を満たす業者を抽出
- ② 金額基準：各販社の年間仕入金額が一定金額以上の業者を抽出
- ③ 人アプローチ基準：本調査中に確認された不正行為（貸し借り）の疑義のある営業担当者が平成30年度に取引した業者のうち、以下の2つの条件いずれにも該当する業者を抽出
 - ① 不正の疑義のある営業担当者ごとに平成30年度に利用した業者を抽出し、営業担当者ごとの協力業者及び仕入金額の一覧から、不正に協力していた疑義のある業者より金額上位の業者
 - ② 財務報告に影響を及ぼす程度の継続的な貸し借りをを行う不正業者を抽出する目的で、一定金額の仕入実績のある業者

(2) 抽出結果

上記抽出の結果、ホシザキ北海道について9社、ホシザキ北関東について8社、ホシザキ阪神について10社、ホシザキ中国について9社、ホシザキ四国について8社の業者を追加した。

その結果、初回の協力業者アンケートの対象業者を含めると、それぞれの販社の平成30年の年間仕入金額総額に対して、ホシザキ北海道では66%、ホシザキ北関東では82%、ホシザキ阪神では80%、ホシザキ中国では64%、ホシザキ四国では61%の

カバー率でのアンケート手続実施となった。

(3) 抽出後に実施した手続

以上の抽出基準に基づき上記の計 44 社にアンケートを追加発送し、そのうちホシザキ北海道と取引のあった 1 社及びホシザキ北関東と取引のあった 1 社を除く 42 社から回答を回収し、6 社から有意回答を得た。未回収の 2 社については、複数回督促をしたがアンケート回答を得られず調査を終了した。

未回収部分を差引き、回収したアンケートのカバー率は、ホシザキ北海道で 65%、ホシザキ北関東で 81%となった。

当該手続の結果検出された事項については、第 4 章で販社ごとに記載する。

上記 7～10 の手続を通じ、15 販社合計延べ 144 名の役職員、27 協力業者にヒアリングを実施し、また 44 件の取引証憑確認、13 件の顧客店舗の現地調査を実施した。

第 3 ホシザキに対する調査

1 客観的資料の確認

ホシザキ及び各販社の各種規程類、組織図のほか、各種会議体の議事録、リスク管理に関する資料（リスク管理情報一覧、内部通報一覧、内部通報文書、リスク管理情報報告書、不正防止 13 項目等）、懲戒処分に関する資料（懲戒処分一覧、処分通知書、弁明書、懲戒委員会議事録等）、監査に関する資料（内部監査報告書や監査計画等）、予算関係の資料（各販社の概算予算案やホシザキから各販社への予算作成依頼文書、最終的に決定した予算資料等）、各販社の業績資料、ES 調査結果、ホシザキや各販社で行われた研修に関連する資料等の検討を実施した。

2 ホシザキ役職員・ホシザキ関係者へのヒアリング

ホシザキの内部統制・マネジメントの状況や、不正行為やパワハラに対するホシザキ役職員や関係者の対応、売上・業績に対するプレッシャーの有無・程度、予実管理の状況、ES 活動の内容等を主に確認するという観点から、図表 3-3-1 の対象者に対してヒアリングを実施した。

図表 3-3-1

No	氏名	属性
1	坂本 精志	代表取締役会長
2	小林 靖浩	代表取締役社長
3	本郷 正己	専務取締役 管理部門担当
4	丸山 暁	常務取締役 国内営業部門担当
5	小倉 大造	取締役 経理部、グループ管理部担当

No	氏名	属性
6	尾崎 司	取締役 営業本部（首都圏、法人営業統括）担当
7	世古 義彦	取締役 人事部、総務部担当
8	北垣戸 弘充	取締役 常勤監査等委員
9	元松 茂	取締役 監査等委員
10	柘植 里恵	取締役 監査等委員
11	■■■■■	グループ管理部 部長
12	■■■■■	グループ管理部
13	■■■■■	元グループ管理部
14	■■■■■	内部監査室 室長
15	■■■■■	内部監査室
16	水谷 正	総務部 部長（現 取締役）
17	■■■■■	総務部
18	■■■■■	本社営業部 部長
19	■■■■■	本社営業部
20	■■■■■	人事部 部長
21	■■■■■	人事部
22	X	元ホシザキ東海 代表取締役社長
23	Y	元ホシザキ東海 代表取締役社長
24	■■■■■	元ホシザキ東海 取締役管理部長
25	■■■■■	元ホシザキ東海 取締役営業本部長

3 電子メールデータのレビュー

ホシザキのマネジメントが、グループ会社の役職員に対して売上・利益目標達成に対する過度なプレッシャーをかけていた、あるいは、その目的を達成するために不正の指示を行っていた事実がないかを確認するため、以下の7名の対象者のデータについて保全を実施し、電子メールデータのレビューを実施した。

図表 3-3-2

No	氏名・役職・主たる担当	保全・レビュー対象データ
1	小林 靖浩 代表取締役社長	サーバメール、ラップトップ PC2 台、スマートフォン1台
2	本郷 正己 専務取締役 管理部門担当	サーバメール、ラップトップ PC2 台、スマートフォン1台
3	丸山 暁 常務取締役 国内営業部門担当	サーバメール、ラップトップ PC1 台、デスクトップ PC1 台、タブレット1台、スマートフォン1台

No	氏名・役職・主たる担当	保全・レビュー対象データ
4	小倉 大造 取締役 経理部、グループ管理部担当	サーバメール、ラップトップ PC1 台、 スマートフォン1 台
5	尾崎 司 取締役 営業本部（首都 圏、法人営業統括）担当	サーバメール、デスクトップ PC1 台、 タブレット1 台、スマートフォン1 台
6	恒松 孝一 取締役 海外事業部門担 当（平成 30 年 3 月まで）	サーバメール
7	栗本 克裕 海外事業部 部長（現 取締役）	サーバメール、ラップトップ PC1 台、 携帯電話 1 台

電子メールデータの抽出及びキーワード等を用いた絞り込み、レビューの手法等の詳細については第 3 章第 2 の 4 を参照されたい。

レビューの結果、ホシザキのマネジメントが、グループ会社の役職員に対して売上・利益目標達成に対する過度なプレッシャーをかけていた、あるいは、その目的を達成するために不正の指示を行っていた事実を示唆する電子メールは認められなかった。

第 4 ホシザキアメリカについて

ホシザキアメリカ（HOSHIZAKI AMERICA, INC.）は、米国ジョージア州にあるホシザキの連結子会社であり、その主な事業内容は、フードサービス機器の開発・製造・販売・保守サービスである。

同連結子会社における会計監査手続の過程で、監査人である Deloitte & Touche LLP になされた通報（通報の具体的内容については通報者保護の観点から開示されていない。）に関して、ホシザキは現地法律事務所等にその事実関係等の調査を依頼した。

当委員会は、同現地法律事務所の担当弁護士に対してヒアリングを実施し、その結果、同現地法律事務所が調査の対象とする事実関係は、当委員会が調査の対象とする事実関係に直接的関連性はなく、また本調査に重要な影響を及ぼすものではないと判断した。加えて当委員会は、ホシザキの海外事業部担当責任者のメールデータに関してデジタルフォレンジック調査を実施したが、その結果、同現地法律事務所が調査の対象とする事実関係と直接的関連性を有する事実は見受けられなかった。そのため、同現地法律事務所が調査の対象とする事実関係は、当委員会による更なる調査の対象とはしないこととした。

第4章 調査により確認された事実関係

第1 ホシザキ東海

1 本調査により確認された事実関係

ホシザキ東海につき、本調査により確認された事実関係は以下のとおりである。

(1) ホシザキ東海の概要

ホシザキ東海は、愛知県名古屋市に本店を置き、愛知県、岐阜県、三重県及び静岡県の一部において、ホシザキ製品である全自動製氷機、業務用冷凍冷蔵庫等のほか、各種厨房機器の販売・保守サービス等の事業を営んでいる。

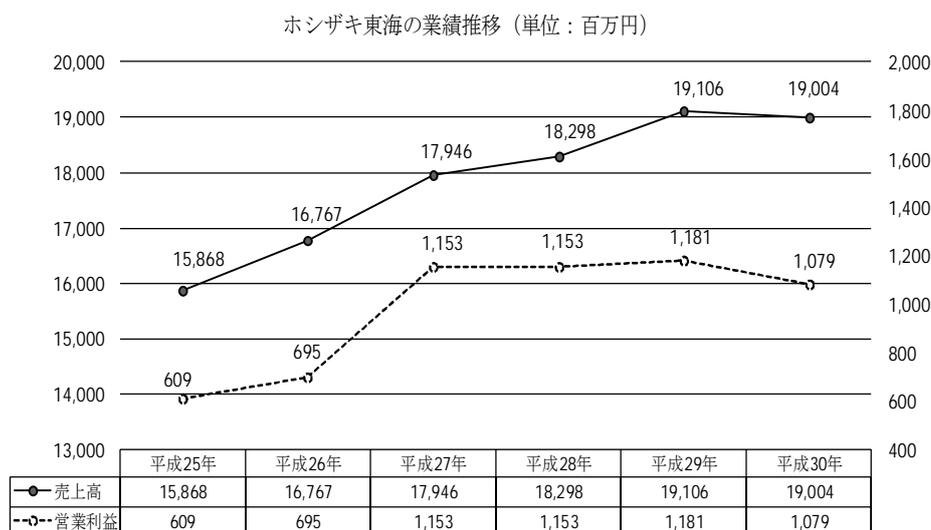
社員数は、平成30年12月末日時点で668名（うちエリア営業部は155名）である。

(2) 近年の業績推移等

近年のホシザキ東海の業績は図表4-1-1のとおりである。

平成26年は売上高167億6700万円、営業利益6億9500万円であったところ、平成27年に売上高179億4600万円、営業利益11億5300万円まで急伸して以降、平成29年までの間、売上高及び営業利益ともに上昇が継続していたが、本件問題が発覚して社内調査が実施されるなどした平成30年には売上高及び営業利益ともに前年比で減少した。

図表4-1-1



(3) ホシザキ東海の組織概要等

ホシザキ東海の営業部門及び管理部門は、それぞれ、代表取締役社長の下に設置さ

れている営業本部と管理部において統括されている。

営業本部には、その業務の統括者として営業本部長が置かれ、その下にエリア営業部及び3グループと称される広域営業部、食品関連グループ及びケータリング関連グループのほか、技術部、プレハブ推進部等が設置されており（以下、上記各部又はグループを「事業部」ということもある。）、各事業部には責任者（部課長級）が置かれている。

管理部には、責任者である管理部長（取締役）の下、経理課、審査課、総務課、情報システム課、業務課、積算・購買課が設置されていた（ただし、積算・購買課は平成31年2月1日付け組織改編の際、営業本部に移管されている。）。

(4) エリア営業部について

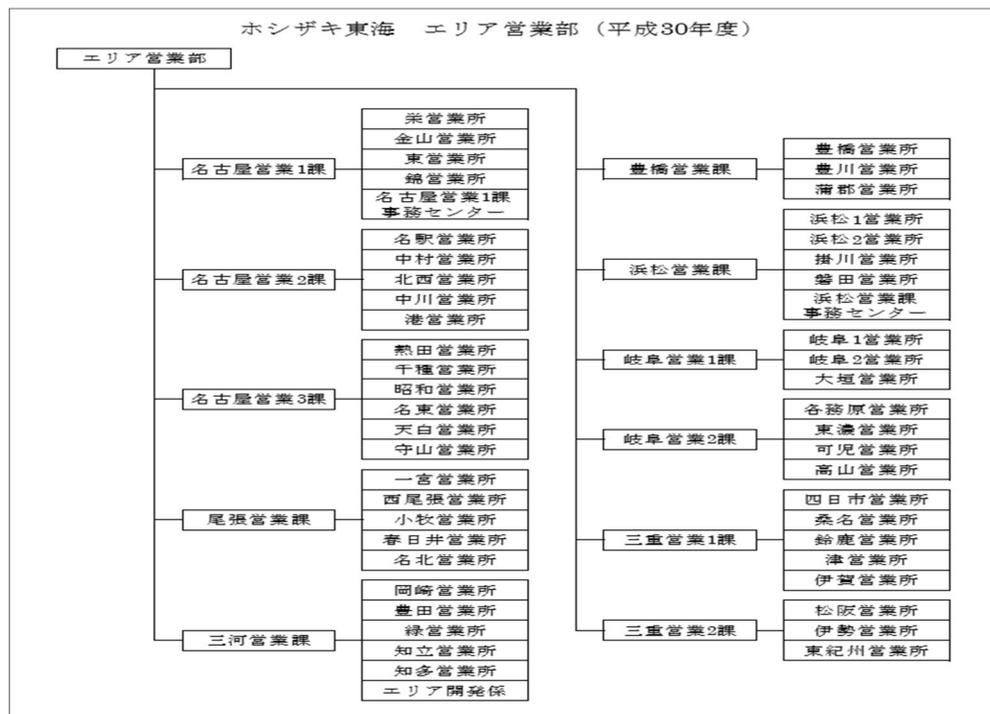
ア エリア営業部の組織

部長級の事業部責任者が統括するエリア営業部の傘下には、図表 4-1-2 のとおり、11の営業課が設置されていた。なお、平成31年2月1日付け組織改編の際、一部の営業課の統合が行われており、現在の営業課の数は10である。

上記各営業課の傘下にはそれぞれ3から6か所の営業所が配置され、各営業課はその傘下の営業所と共に「ブロック」と称されていた。

各営業課、営業所には、それぞれ責任者として「ブロック長」、「営業所長」が配置され、エリア営業部からの指示は、事業部責任者又はこれを補佐する課長級社員から、ブロック長、営業所長を経て、営業所員に伝達されていた。

図表 4-1-2



イ エリア営業部の営業形態等

営業本部の各事業部のうち、顧客に対する商品販売に向けた営業活動を行うのはエリア営業部及び3グループであるが、その営業形態は大きく異なる。

すなわち、エリア営業部は個人経営の小規模飲食店等に対する直販を主たる販路とする粗利重視の営業を展開する部署であるのに対し、3グループは法人を中心とした顧客に対し、粗利よりもボリュームを重視した営業を展開する部署である。

図表 4-1-3 のとおり、エリア営業部の売上高、売上総利益、利益率は、いずれも3グループに比して高く、いわばホシザキ東海の稼ぎ頭となっていることから、ホシザキ東海において、エリア営業部は、かねてから「花形部署」とされてきた。

図表 4-1-3

部門別業績推移(予算管理ベース) (単位: 百万円)

		平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年
売上高	エリア営業部						
	3グループ合計						
	サービス及びその他						
	全体合計						
粗利 (売上高-売上原価)	エリア営業部						
	3グループ合計						
	サービス及びその他						
	全体合計						
粗利率	エリア営業部						
	3グループ合計						
	サービス及びその他						
	全体合計						
営業利益	エリア営業部						
	3グループ合計						
	サービス及びその他						
	全体合計						
営業利益率	エリア営業部						
	3グループ合計						
	サービス及びその他						
	全体合計						

ウ 営業担当者に対する目標達成プレッシャーの状況

エリア営業部の営業担当者らは、基本的に前年比プラスの売上目標を設定されており、その目標達成を強く求められていた。エリア営業部では、毎週火曜日及び金曜日が「成約デー」とされ、営業担当者は、成約デーを中心に「営業日報」等により目標達成に向けた進捗状況を上長に報告することを求められていた。

営業担当者からの報告内容は、ブロック長を通じてエリア営業部責任者に報告されており、進捗が芳しくない場合、営業担当者は日々の営業活動の状況を厳しく管理され、また、ブロック長や営業所長等から叱責されることもあった。そのため、成約デーが設定されていること自体に重圧を感じる営業担当者も少なくなかった。

また、ホシザキ東海エリア営業部では、営業担当者に進捗状況を報告させるに当たり、成約済み案件だけでなく、成約が見込まれる案件の金額についても、成約に至らないうちから当月の「売上」¹³として報告することが許されていた。

未成約案件の金額を「売上」として報告する行為は「空売り」と呼ばれていた¹⁴が、自らの営業活動の進捗状況を取り繕うために、空売りの報告をする営業担当者は少なくなく、むしろ、空売りを行う営業担当者は、売上に対する一種の確約を示したことになるので、「男気がある」などと称賛される傾向さえあった。

ただし、空売りとして報告したものであっても、その金額は、営業担当者が達成を確約したものとしてブロック長を通じてエリア営業部責任者まで報告されていた。そのため、たとえ成約を見込んでいた案件がその後破談となって当該案件による売上がなくなったとしても、営業担当者は、上長らから、「他の案件を探して埋め合わせろ。」などと言われて、報告どおりの売上実績を作ることを厳しく求められ、何としてでも別の契約を取ってきて埋め合わせないといけない状況に追い込まれていた。

ある時点における営業担当者からの報告金額と、実際の売上金額との差額は「未発注額」と呼ばれていたが、図表 4-1-4 は、本件問題が発覚する前の平成 29 年 11 月と、発覚後の平成 30 年 11 月における未発注額等の日次推移を比較対照したものである。

平成 30 年 11 月を見ると、同月 20 日過ぎには未発注額がゼロとなり、それ以降、月末まで未発注額がマイナスで推移している。これに対し、平成 29 年 11 月を見ると、同月 20 日の時点でまだ約●万円（当月の売上高の約 13%）の未発注額が残っていて、月末になってようやく、その未発注額が解消されるに至っているものであり、本件問題発覚以前には、営業担当者らが、実際の成約状況とは乖離した空売り込みの売上報告を求められる一方で、月末ギリギリまで、空売り報告による未

¹³ 財務報告上（会計上）の「売上」ではなく、営業部門が数値を把握するために使う、見込みを含むものである。

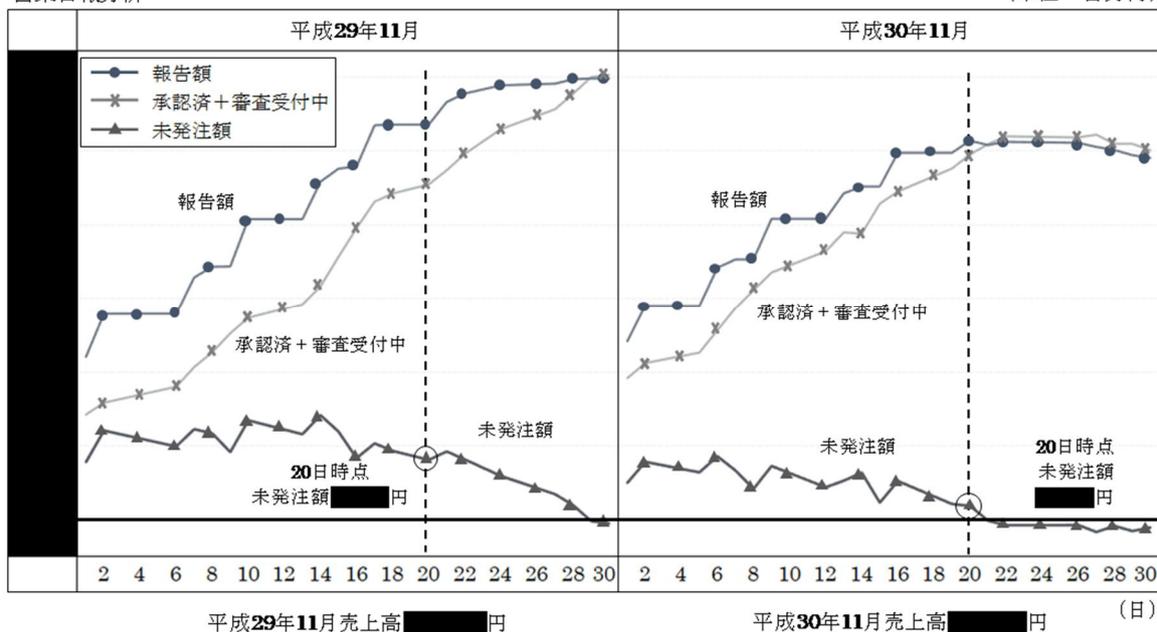
¹⁴ いわゆる信用取引における「空売り」（short selling）と類似性はなく、まったく異なる意味合いで用いられている言葉である。

発注額の解消のために奔走することを強いられていたことが見て取れる。

図表 4-1-4

営業日報分析

(単位：百万円)



また、エリア営業部営業担当者は、売上高ベースでの目標達成を求められていただけでなく、高い粗利率を確保することも強く求められていた。

すなわち、平成27年頃から、ホシザキ東海では、当時の社長のX氏や営業本部長らの意向に沿って、粗利向上のために安値販売の禁止や徹底した経費削減の方針が採られるようになった。

そのため、営業担当者らは、ネットでの安値販売の流行等により顧客からの値下げ要求も従前に比して強まっている中、自らの裁量を超える値引き販売は原則として許されず、また、徹底的に売上原価の縮減も迫られるという状況下で、目標達成に向けた営業活動に従事していたものである。

なお、以下、ホシザキ東海に限らず、ホシザキグループにおいて、上位者から下位者に対し、売上高及び粗利率に関する目標達成に向けて加えられていた圧力のことを、総じて「目標達成プレッシャー」ということがある。

(5) 本調査で判明した不正行為の内容等

本調査の結果、ホシザキ東海においては、本調査対象期間中、第1章第6「調査対象とした不正行為」記載の類型のうち、貸し借り、架空発注（又はその疑い）、架空販売及び先行売上計上の不正行為があったものと認められる。

なお、ホシザキ東海における不正行為の認定は、主に、ホシザキ東海の役職員に対するヒアリング（第3章第1の4）及び協力業者に対する調査（第3章第1の5）に基づくものである。この点、ホシザキ東海につき、初期調査の一環として実施した顧客店舗の現地調査（第3章第1の3）では、調査実施先の店舗26件のうち8件において架空工事等の疑いが浮上し、個別取引調査（第3章第2の3）では、調査実施先の3件のいずれについても問題なしと判断したところ、これらの調査結果についても、上記ホシザキ東海の役職員に対するヒアリング及び協力業者に対する調査に際しての資料とした。

ア 貸し借りについて

貸し借りは、商品の設置の際に想定外の追加費用（設置費用、板金費用、電気・ガス・水道工事費用等）が発生した場合に、営業担当者が、その追加費用を協力業者に負担させることで借りを作り、他案件の費用の中から、当該協力業者に対する架空・水増し発注を行うことによって借りを返済するというものである。

本調査対象期間中、A社、CC社、B社、C社、D社、F社、I社、J社、K、M社、N、O、Q社、R、W社の15業者につき、営業担当者との間で貸し借りがあったものと認められる（なお、上記第3章第2の6記載の協力業者アンケートにおいて、V社から貸し借りに関する有意回答があったものの、同社に対するヒアリングの結果、同社との間で貸し借りが行われていたのは過去のことであり、本調査対象期間中に同社との貸し借りが行われた事実はないものと認められた。）。

上記15業者のうち、I社、J社、M社、W社の4業者は、いずれも設置業者であり、連日、複数の設置業務を請け負っていたものである。そのため、これら4業者の間では、少額の借りの発生は日常茶飯事であり、そうした借りの発生とその返済が日常的に繰り返されていたものである上、貸し借りの金額が明確に合意されないことも少なくなかったことなどから、借りの発生やその返済が行われた取引の時期や金額を正確に特定することは困難である一方、借りの発生から返済までの期間は短く、四半期またぎ等が発生していたとしても、その金額は僅少と考えられる。

そのため、本調査では、上記4業者からの借り及びその返済の金額算出は行わないこととし、その他の11業者（A社、CC社、B社、C社、D社、F社、K、N、O、Q社、R）につき、借り及びその返済の金額算出を行った。その結果は図表4-1-5のとおりである。

図表 4-1-5

(金額単位：千円)

NO	相手先	人数 (※)	平成30年					
			第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	合計	
1	A社	41	借り	-1,877	-2,360	-7,106	-	-11,343
			返済	6,759	5,611	7,485	1,562	21,417
			計	4,882	3,251	379	1,562	10,074
2	CC社	17	借り	-500	-2,124	-733	-80	-3,437
			返済	1,340	2,566	1,382	331	5,619
			計	840	442	649	251	2,182
3	B社	6	借り	-58	-382	-	-	-440
			返済	1,940	1,436	974	-	4,350
			計	1,881	1,054	974	-	3,910
4	C社	21	借り	-719	-1,000	-908	-209	-2,835
			返済	407	1,406	1,335	214	3,363
			計	-312	407	427	5	527
5	D社	2	借り	-120	-	-25	-	-145
			返済	-	110	-	-	110
			計	-120	110	-25	-	-35
6	F社	2	借り	-	-	-	-	-
			返済	511	-	-	-	511
			計	511	-	-	-	511
7	K	2	借り	-1	-2	-35	-22	-59
			返済	26	35	11	15	86
			計	25	33	-24	-7	27
8	N	1	借り	-	-	-	-50	-50
			返済	139	-	-	-	139
			計	139	-	-	-50	89
9	O	2	借り	-13	-	-	-	-13
			返済	-	-	-	135	135
			計	-13	-	-	135	122
10	Q社	2	借り	-26	-156	-	-86	-268
			返済	20	70	86	-	176
			計	-6	-86	86	-86	-92
11	R	2	借り	-220	-20	-	-	-240
			返済	220	110	20	-	350
			計	-	90	20	-	110
合計		98	借り	-3,533	-6,043	-8,807	-447	-18,831
			返済	11,361	11,344	11,293	2,258	36,256
			計	7,828	5,301	2,486	1,811	17,425

※「人数」は本調査対象期間中に借り又はその返済のいずれかを行った営業担当者の数である。

イ 架空発注又はその疑いがある取引について

社内調査委員会の調査報告書において、元栄営業所の営業担当者（平成 30 年 11 月 29 日懲戒解雇）及び元四日市営業所の営業担当者（平成 30 年 11 月 29 日懲戒解雇）（2 名をあわせて以下「営業担当者兩名」という。）が担当した取引のうち、平成 29 年 5 月から平成 30 年 8 月までの間に実行された 9 顧客に対する製品販売等につき、当該 9 顧客に対する製品販売の実態がなかった可能性とともに、A 社のほか、DD 社、EE 及び FF 社（以下「DD 社等 3 業者」という。）からの仕入が架空のものだった可能性が指摘されている。

なお、本調査報告書の第 1 章第 1 で指摘した平成 30 年 9 月 24 日付けホシザキ東海代表取締役社長宛での通報メールも、上記 9 顧客を顧客とする取引における不正行為の可能性を指摘するものであった。

そこで、本調査においても、上記 9 顧客との取引について精査したところ、以下のとおり、本調査対象期間中に架空発注又はその疑いのある取引が行われていたことが認められた。

(ア) A 社からの架空仕入

営業担当者兩名は、本調査対象期間における上記 9 顧客との取引の中で、A 社から図表 4-1-6 記載のとおり仕入（元栄営業所の営業担当者について合計 302 万 1500 円、元四日市営業所の営業担当者について合計 401 万 1000 円の A 社に対する発注）を計上しているが、営業担当者兩名及び A 社社長は、同図表記載の A 社からの仕入の全てにつき実態のない架空取引であったことを認めている。

その上で、営業担当者兩名のいずれとも、その架空仕入の目的につき、「当時、A 社に対する借りが 300 万円～400 万円ほど累積しており、その返済のためのものだった。」旨説明している。

この点、他の営業担当者と A 社間の貸し借りの金額は、累積したとしても、数万円から数十万円程度のものであり、300～400 万円にも上る規模の借りを抱えていたという営業担当者兩名の説明はにわかには信用し難いものの、A 社社長も営業担当者兩名と同旨の説明をしており、営業担当者兩名の説明が虚偽であると断じるに足る事情も存しない。

したがって、図表 4-1-6 記載の A 社からの架空仕入については、営業担当者兩名の説明に基づいて、A 社からの借りの返済のために行われたものとみなし、貸し借りに関する上記図表 4-1-5 の「返済」の一部として計上している。

図表 4-1-6

元 栄営業所営業担当者

No		売上計上日 (平成30年)	仕入金額 (円)
1	第1 四半期	2月17日	43,000
2		2月17日	57,000
3		2月17日	166,000
4		3月24日	240,000
5		3月28日	240,000
6	第2 四半期	5月10日	41,000
7		5月30日	92,500
8		5月30日	86,000
9		5月30日	92,000
10	第3 四半期	7月19日	280,000
11		7月19日	160,000
12		7月19日	176,000
13		7月19日	250,000
14		7月19日	86,000
15		7月19日	112,000
16		7月19日	300,000
17		7月19日	250,000
18		8月28日	105,000
19	8月28日	245,000	
合計			3,021,500

元 四日市営業所営業担当者

No		売上計上日 (平成30年)	仕入金額 (円)
1	第1 四半期	2月28日	22000
2		2月28日	35,000
3		2月28日	145,000
4		3月8日	500,000
5		3月8日	400,000
6		3月8日	300,000
7		3月8日	200,000
8		3月8日	100,000
9		3月8日	100,000
10		3月28日	216,000
11	第2 四半期	4月2日	480,000
12		4月2日	480,000
13		4月2日	228,000
14		5月1日	100,000
15		5月1日	388,000
16		5月30日	200,000
17		5月30日	50,000
18		6月1日	67,000
合計			4,011,000

なお、図表 4-1-6 記載の架空仕入が行われた後の平成 30 年 9 月 2 日、元四日市営業所の営業担当者からの要請により、A 社から上記 9 顧客のうちの 1 顧客の関係者に 200 万円の振込送金が行われている。その振込送金の趣旨は必ずしも判然としないものの、A 社社長は、その 200 万円につき、上記営業担当者に対する貸しとなっていた旨説明しており、同人もこれに沿った説明をしている。そのため、上記 200 万円の振込送金により、A 社に対する同額の借りが発生したものと認定し、貸し借りに関する上記図表 4-1-5 の「借り」の一部として計上している。この「借り」は商品の設置の際に想定外の追加費用が発生した場合に生ずる「借り」とは性質が異なるものであり売上原価には該当しないことが想定されるが、本調査報告書においては当該勘定科目に関しては考慮していない。

(イ) DD 社等 3 業者からの仕入の異常性

上記 9 顧客との取引においては、図表 4-1-7 のとおり、DD 社等 3 業者からの仕入として計上されている工事金額が、各取引全体の仕入金額の 42.4%から 69.6%を占めている。

その割合は、ホシザキ製品の取引実態からすると異常といわざるを得ない上

(通常の場合、仕入金額全体に占める工事金額の割合は高くても 20%程度である。)、上記(ア)記載のとおり、上記 9 顧客との取引における A 社からの仕入が全て架空のものであったこともあわせ考慮すると、DD 社等 3 業者からの仕入の中にも架空取引が含まれていた疑いがあるといわざるを得ない。

ただし、DD 社等 3 業者からの仕入の中に架空取引が含まれていたとしても、DD 社等 3 業者については、営業担当者兩名との間で貸し借りを行っていた形跡はなく、借りの返済のための架空仕入とは認定し難い。そのため、上記ア記載の貸し借りの金額算出に当たり、DD 社等 3 業者からの仕入金額は借りの「返済」として計上していない。

図表 4-1-7

(単位：千円)

顧客名	売上金額	仕入金額 (a)	仕入金額内訳				仕入金額に対する CBA等3社の工事金額の割合 (b/a)
			ホシザキ製品	他社品	工事金額		
					計	CBA等3社の工事金額 (b)	
顧客1	14,103					59.4%	
顧客2	2,431					58.7%	
顧客3	7,451					62.9%	
顧客4	7,807					55.5%	
顧客5	8,158					50.0%	
顧客6	3,581					69.6%	
顧客7	13,219					69.2%	
顧客8 *1	29,928					42.4%	
顧客9	5,241					47.1%	
合計	91,919						

*1: 顧客8とする案件は2件であり、表中の金額は2件の合計金額である。

ウ 架空販売

(ア) 本調査対象期間中の架空販売

本調査対象期間中、A 社、CC 社、B 社、D 社の 4 業者に対し、製品の架空販売が行われたものと認められる。

上記 4 業者に対する架空販売を行った営業担当者の数は、A 社につき 10 名、CC 社につき 2 名、B 社につき 2 名、D 社につき 1 名であり、架空販売によって計上された売上金額は図表 4-1-8 のとおりである。

図表 4-1-8

(金額単位：千円)

協力業者	平成 30 年								金額合計
	第 1 四半期		第 2 四半期		第 3 四半期		第 4 四半期		
	人数	金額	人数	金額	人数	金額	人数	金額	
A 社	5	1,390	5	1,806	5	1,723	—	—	4,919
CC 社	—	—	2	361	—	—	—	—	361
B 社	1	58	1	108	—	—	—	—	166
D 社	1	120	—	—	—	—	—	—	120
合計	7	1,568	8	2,275	5	1,723	—	—	5,566

(イ) 本調査実施中に発覚した過去の架空販売事実について

当委員会は、平成 31 年 4 月 25 日、ホシザキから、平成 27 年 12 月に●営業所勤務の営業担当者（現在は●営業所勤務）によって実行された架空販売案件に関するリスク管理情報の提供を受けたことから、平成 31 年 4 月 26 日、当該案件につき、営業担当者のヒアリング、関係証憑類の精査等の調査を行った。

その結果、当該営業担当者は、平成 27 年 12 月 26 日、当月の売上目標達成のため、三重県名張市内の飲食店経営者との間で食器洗浄機 1 台につき架空の売買契約を締結し（売上金額約●万円）、さらに、平成 28 年 2 月 25 日、その支払形態をメンテナンス付きリースに切り替えた上（売上金額は約●万円に増加）、その頃から、リース料の支払を自ら行う一方、上記食器洗浄機を奈良県橿原市内のリサイクル店（平成 30 年頃に倒産）に売却して、その代金を着服していたことが判明した。なお、上記架空販売の事実は、当該営業担当者が平成 30 年頃から上記リース料の支払を滞らせるようになったため、リース会社からホシザキ東海に対する問合せが行われたこと等を端緒として発覚したものである。

当該営業担当者は、本調査対象期間における架空販売の有無につき、「架空販売を行ったのは今回発覚した件が最後であり、その後は、平成 30 年中を含めて架空販売を行ったことはない。」旨主張している。当委員会は、当該主張の信用性を確認するため、平成 30 年中に当該営業担当者が担当した直販取引全件（11 件）につき、ホシザキ東海管理部社員に指示して、平成 31 年 4 月 26 日及び同月 27 日の 2 日間にわたり、設置先顧客に対するヒアリングの方法で納品事実の有無を確認させたところ、10 件の顧客から納品済みとの回答を受けた（残り 1 件の顧客については同日までに連絡を取ることができなかった。）。また、当委員会は、当該営業担当者が利用していた設置業者のヒアリングも行ったが、そのヒアリングにおいても、当該営業担当者の上記主張の信用性に疑念を生じさせる事情は認められなかった。

そのため、当委員会は、時間的制約がある中での限られた調査の結果ではあるものの、当該営業担当者の上記主張は一応信用できるものと判断し、当該営業担当者が本調査対象期間中に架空販売を行った事実はないものと認定した。

エ 売上の先行計上

本調査対象期間中、相当数の売上の先行計上が行われたものと認められるが、四半期をまたぐ先行計上による損益影響額は図表 4-1-9 及び図表 4-1-10 のとおりである（プラスは利益影響、マイナスは損失影響）。

図表 4-1-9

先行計上の取消影響額

(単位：千円又は件数)

勘定科目	平成 30 年				
	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	合計
売上高	-6,396	-1,500	-3,311	—	-11,207
売上原価	3,322	1,056	2,738	—	7,116
売上総利益	-3,074	-444	-573	—	-4,091
四半期をまたぐ件数 *1	5	1	1	—	7
四半期をまたがない件数	3	19	—	—	22

*1: 件数は契約番号単位によりカウントしている。

図表 4-1-10

先行計上の取消及びその後の売上計上を加味した影響額

(単位：千円)

勘定科目	平成 30 年				
	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	合計
売上高	-5,766	3,940	-855	3,311	630
売上原価	2,928	-1,884	-1,300	-2,738	-394
売上総利益	-2,838	2,056	445	573	236

オ その他不正行為について

社内調査委員会の調査報告書では、ホシザキ東海において、「代理店販売の仮装と架空・水増し発注による原価付替え」の類型の不正行為（第 1 章第 6 「調査対象とした不正行為」参照）が行われていた疑いが指摘されている。

しかし、本調査の限りでは、本調査対象期間中、「架空・水増し発注による原価付替え」を伴わない仮装代理店販売のケースは散見されたものの、上記類型の不正行為が行われた事実は確認されなかった。

(6) ホシザキ東海の営業担当者間で貸し借りが蔓延した経緯等

平成 30 年 12 月末日時点でエリア営業部に所属していた社員（事業部責任者、ブロック長等も含む。）は 155 名であったところ、その約半数に相当する 78 名の営業担当者が、本調査におけるヒアリングにおいて、本調査対象期間中に協力業者との間で貸し借りがあったことを申告している。

また、上記(5)ア記載のとおり、本調査対象期間中に貸し借りに応じていた協力業者の数は 15 業者に上る。

この点、本調査でヒアリングを行った営業本部長、エリア営業部の事業部責任者や課長級社員、ブロック長クラスの者らも、ほぼ全員が、過去に自ら営業担当者として活動していた当時のことにつき、「自らも貸し借りを行った経験がある。」又は「当時から、先輩・後輩や同僚らが貸し借りを行っていることは知っていた。」旨述べているほか、古くからホシザキ東海との取引関係がある A 社社長も、「ホシザキ東海の営業担当者との貸し借りは数十年前から続いてきたものである。」旨述べている。

また、ブロック長以上の社員の中には、「協力業者との貸し借りは不正行為だという認識はあったものの、悪しき伝統とはいえ、長年にわたって続けられてきた手法に異を唱えるようなことはできなかった。」などと述べる者もいた。

つまり、ホシザキ東海における協力業者との貸し借りは、最近数年の間に横行し始めたものではなく、近時のホシザキ東海幹部社員らが営業担当者として現場で営業活動に従事していた数十年前から、上司から部下へ、先輩から後輩へ、又は同僚同士の間で、脈々と受け継がれてきたものであり、歴代のエリア営業部幹部らの多くがその悪しき伝統の存在を知りながら、これを断ち切ろうとすることなく黙認し続けた結果、裾野を広げ続けてきたものと認められる。

また、そうやって協力業者との貸し借りに手を染める営業担当者の裾野が広がっていく中、営業担当者からの働きかけ等によって貸し借りに応じる協力業者の数も増加していったものと考えられる。

ただし、その中でも、大部分の営業担当者や協力業者の間で行われていたのは、設置現場で発生する追加費用等に係る貸し借り程度のものであり、協力業者に対する製品の架空販売を行ってその代金相当の借りを作るまでの不正行為に及んでいたのは一部の営業担当者にすぎず、架空販売に応じていた協力業者も A 社等の数社程度であったと認められる。

(7) 内部統制状況（架空・水増し発注防止のためのチェック体制の不備）

ホシザキ東海においては、以下のとおり、協力業者に対する架空・水増し発注を防止するための体制に不備があったものと認められる。

ア 見積り段階でのチェック体制の不備

ホシザキ東海では、板金工事、電気・ガス・水道工事等の付随工事を伴う商品販売取引につき、当該付随工事発注予定先の協力業者から見積りを取る際、一部の複雑な工事案件等を除く多くの案件において、営業担当者が、自ら、協力業者から見積りを取っていた（一部の複雑な案件については、積算・購買課において協力業者から見積りを取ることもあったものの、積算・購買課に見積りを取ってもらうかどうかは営業担当者やその上長の判断に委ねられていた。）。しかも、営業担当者が協力業者から口頭で見積内容を伝え聞くのみで、見積書の作成・提出を受けないケースも存在した。

イ 営業部門におけるチェック体制の不備

原価積算・顧客への見積り提示を経て、顧客との間で販売契約が締結されると、営業担当者は、販売・購買管理システムと連動した CRIMO システムに、付随工事の内容や金額を含む受発注情報を入力することにより、同システムを介して、営業部門の上長承認を求めるフローとなっていた。受発注情報の承認権はブロック長、営業所長及びサービスチーフに付与されており、そのいずれかの承認を得れば足

りることになっていたが、いずれの承認権者にも、取引の実在性や金額の妥当性を批判的に検討して不当な取引を排除するための承認行為であるという意識はなく、いわば流れ作業として承認行為が行われていた。

ウ 管理部門におけるチェック体制の不備

営業部門における承認手続が終了すると、管理部門の各担当がシステム上で受発注情報の内容を確認することが可能となっていた。しかし、管理部門においては、協力業者に対する発注工事の内容や金額の適正さのチェックに関する役割分担が明確にルール化されていなかった上、そのチェックを行うための能力・経験を有する者が配置されていなかった。そのため、管理部門においては、受発注情報の入力ミスや、必要な社内決裁の有無等の形式的なチェックが行われていたのみであり、発注工事の内容や金額の適正チェックは行われていなかった。

エ 事後的チェック体制の不備

ホシザキ東海においては、協力業者による施工工事につき、事後的に設置現場確認を行い、又は、協力業者や営業担当者に施工状況を撮影した写真の提出を求めるなどして、施工事実を確認するための手続もルール化されていなかった。

2 原因分析

(1) 長年にわたる不正行為の継続による規範意識の鈍麻

ホシザキ東海エリア営業部で横行していた協力業者との貸し借りは、期間損益計算の基本である費用収益対応の原則に違反して別案件間で売上原価の付替えを行うものであり、不正行為である。

しかし、上記1(6)記載のとおり、ホシザキ東海エリア営業部における協力業者との貸し借りは、最近数年の間に横行し始めたものではなく、近時のホシザキ東海幹部社員らが営業担当者として現場で営業活動に従事していた数十年前から、裾野を広げながら、多くの営業担当者らの間で脈々と受け継がれてきたものである。

そのような歴史的経緯にかんがみれば、営業担当者らにとって、協力業者との貸し借りは、「上司や先輩を含めて皆がやっていること」であり、手を染めるに当たってさほどの抵抗を感じないものであったことは想像に難くない。実際、本調査におけるヒアリングにおいても、「取引業者との貸し借りは当たり前のことすぎて、不正行為だと考えたこともなかった。」との認識を示す営業担当者すら存在したほどである。

つまり、ホシザキ東海エリア営業部において、協力業者との貸し借りが蔓延していたことの最大の要因は、長年にわたって多くの営業担当者によって貸し借りが綿々と続けられてきたことにより、この種の不正行為に対する規範意識が組織全体で鈍麻していたことにあるというべきである。

さらに、そのような経緯からすると、限られた範囲の営業担当者と協力業者の間で行われていたものにすぎないとはいえ、より悪質な架空販売等の不正行為に及ぶ営

業担当者が出現したことも必ずしも不思議なことではない。

確かに、製品の架空販売は、協力業者に対する借金額が大きくなる点や、営業担当者が「浮いた製品」を個人的に転売し、その代金を着服することすら可能となる点において、追加工事費用等に係る貸し借りよりも悪質というべきではある。しかし、協力業者との貸し借りは、要するに、営業担当者が協力業者に借金をして、その借金を架空・水増し発注によって返済する手法であるところ、製品の架空販売も、その代金相当額の借金を別案件の架空・水増し発注によって返済するものである。

つまり、製品の架空販売の構造は、追加工事費用等に係る貸し借りの構造と同じなのであるから、製品の架空販売（協力業者側から見れば架空仕入）に応じてくれる協力業者がいれば、規範意識が著しく低下した営業担当者の中から、製品の架空販売にまで手を染める者が出現することは容易に想像できることといえる。

このように、製品の架空販売にまで手を染める営業担当者の出現を許した背景にも、協力業者に借金をすることに対する組織全体の規範意識の鈍麻があったといわざるを得ない。

(2) 過度の目標達成プレッシャー

上記1(4)ウ記載のとおり、ホシザキ東海エリア営業部の営業担当者らは、売上高及び粗利率の両面で厳しい目標達成プレッシャーを受けていたものであり、そのことが営業担当者らを貸し借り等の一連の不正行為に走らせた要因となっていたといえるべきである。

この点については、ホシザキ東海、特にエリア営業部の組織風土を前提として考察する必要がある。

ア 組織風土

ホシザキ東海は、ホシザキ発祥の地である東海地区を拠点とする「お膝元」の販社としての誇りと自負をもって国内販売をリードしてきた存在である。おそらくはそのためであろうが、ホシザキ東海は、ホシザキグループの中で、特別扱いを受けてきたものと考えられる。

そのことは、ホシザキ東海の社員らの給与が他の販社に比して高水準となっていることや、ホシザキ東海から他の販社へ人材を出向・転籍させることはあっても、ホシザキ東海が他の販社から人材を受け入れることは極めて稀であり、長年にわたって、いわば「純血主義」が貫かれてきたことなどに垣間見ることができる。

そのようなホシザキ東海の中でも、エリア営業部は、上記1(4)イ記載のとおり、その売上高、粗利率の高さから「花形部署」とされてきたものである。

それゆえ、ホシザキ東海エリア営業部の営業担当者らには、多かれ少なかれ花形部署特有のエリート意識があり、そのような意識は、実績を積み上げて営業所員から営業所長、ブロック長、エリア営業部課長と昇進していくにつれて強いものとな

っていたものと考えられる。実際、本調査においても、エリア営業部の中間管理層まで昇進した後、他部署に異動となった者の中には、昇格人事であったにもかかわらず、「ラインから外されたと考えて落胆した。」旨述べる者もいた（ただし、その者らは、異動後の境遇につき、「エリア営業部から転出したことにより、呪縛から解放され、充実した生活を送ることができている。異動して良かったと思っている。」などの所感も述べており、そういった所感もまた、エリア営業部の組織風土の閉鎖性や特殊性を示すものといえる。）。

そのような花形部署において、いびつな上意下達の風土が形成され、風通しが悪くなっていく傾向は、会社組織において少なからず認められるところである。

ホシザキ東海エリア営業部も例外ではなく、エリア営業部責任者、エリア営業部課長、ブロック長（概ね係長級）といったエリア営業部の中間管理職というべき者らは、人事に大きな影響力を行使し得る社長、営業本部長ら上層部から疎まれて花形のエリア営業部から排除されることを恐れるあまり、上司の意向を忖度することに汲々とするばかりで、組織内の不正行為の存在を指摘するなどの本来取るべき行動を取らなかったものと考えられる。

イ 貸し借り等の不正行為が過度の目標達成プレッシャーからの逃げ道となっていたこと

ホシザキ東海では、平成 26 年 12 月に社長に就任した X 氏（平成 27 年 7 月退任）や、X 氏の社長退任後、ホシザキ東海的意思決定に関する実権を掌握していたと考えられる歴代の営業本部長らによって、安易な安値販売の抑制や売上原価の削減等による営業利益向上が経営方針とされてきた。

これが奏功して、平成 27 年以降、ホシザキ東海の営業利益は急伸し、毎年 10 億円を超える営業利益を上げるようになったものと考えられる一方、上記経営方針の副作用として、営業担当者らを貸し借り等の不正行為に走らせていた側面があると考えられる。

すなわち、上記ア記載のいびつな上意下達の組織風土の中、X 氏及び歴代の営業本部長らから示された経営方針につき、エリア営業部責任者、これを補佐する課長級職員、ブロック長ら中間管理層は、その方針を過度に忖度して、営業担当者らの裁量の範囲を超える値引き販売や、粗利を下げることになる追加費用の支出に対して厳しい態度で臨み、営業担当者らが値引き販売や追加費用の支出等を上長に相談することすら憚られるような雰囲気を作り出していた。

その一方で、営業担当者らは、上記 1 (4) ウ記載のとおり、売上高ベースでの目標達成についても強いプレッシャーを受けていたものであり、本調査で確認された一連の不正は、売上高と粗利率の両面からの目標達成プレッシャーにがんじがらめにされた営業担当者らが逃げ道を求めて行ったものといえる。

例えば、営業担当者によっては、自らの裁量の範囲を超える安値であれば成約さ

せて売上高を稼ぐことができるような場合、粗利よりも売上高確保を優先させることがあった。その際に用いられていた手法が「仮装代理店販売」による安値販売であり、この手法を用いる営業担当者は、代理店に対する卸販売は直販よりも安値での販売が可能とされていた社内ルールを逆手にとって、顧客に対する直販とすべき取引につき、協力業者を代理店に見立てて、あえて代理店取引の形態での販売を行っていたものである。

貸し借りについても同様である。つまり、営業担当者から上長に対し、設置現場で発生した追加費用等の処理についての相談をすることさえ憚られるような雰囲気エリ営業部を支配していたことから、営業担当者らは、正規の手続による支出を回避して、協力業者との貸し借りによる処理に走っていたものと考えられる。

また、売上の先行計上についても、専ら月次の目標達成（数字合わせ）のために行われていたものであるから、過度の目標達成プレッシャーが原因で繰り返されていたものであることは多言を要しない。

ここで、念のために付言しておく、ブロック長以上の中間管理層は、本調査対象期間に自ら不正行為を行っていたものではないものの、営業担当者らに対して過度の売上原価削減を強ければ、協力業者との貸し借りでの処理を図ろうとする者が増加することは容易に認識し得たものと考えられる。実際、本調査でも、ブロック長以上の者の中には、その旨自認する者が少なからず存在した。

それにもかかわらず、中間管理層は、売上原価削減を求める上層部の意向に盲従するばかりで、営業担当者らが貸し借り等の不正行為に走る危険性から目をそらし続けてきたのであり、そのような自己保身の態度は、ホシザキ東海における不正行為蔓延を許した原因として厳しく非難される必要がある。

(3) 協力業者との特異な関係による営業担当者の甘え

上記(2)記載のとおり、営業担当者に対する目標達成プレッシャーが不正行為蔓延の原因の一つであったと考えられるものの、その裏で、営業担当者の中には、本来行うべき営業活動を行うことなく、安易に貸し借り等の不正行為での問題解決を図っていた者もいたと考えられる。

すなわち、協力業者への借りとすることでいわば簿外債務化されていた売上原価の多くは、設置現場で発生する想定外の追加工事費用や板金費用であったが、当然のことながら、本来、それらの費用は、営業担当者に落ち度がなければ顧客に支払を請求し、営業担当者に落ち度があれば、ホシザキ東海の負担で支出するべきものであって、一時的であるにせよ、協力業者に負担させるべきものではない。

しかし、顧客に追加費用を請求する際には説明や交渉を要し、また、ホシザキ東海から費用を支出するためには、単価訂正報告書等の書類作成や上司への説明等の手間がかかる。これに対し、協力業者との貸し借りであれば、口頭での依頼等で処理で

きるという手軽さがあったものと認められる。

そして、ホシザキ東海の営業エリアには、その歴史的経緯の中で貸し借りに応じてくれる協力業者が多数存在するに至っており、営業担当者が容易に貸し借り等を行い得る特異な環境が醸成されていた。その中でも、特に A 社については、貸し借りを行っていた営業担当者の数や金額の規模感が群を抜いている上、営業担当者による製品の架空販売（A 社から見ると架空仕入）にまで応じていたことなどからすると、A 社の存在は、ホシザキ東海エリア営業部における貸し借り等の不正行為蔓延の大きな要因として指摘する必要がある。

このようなホシザキ東海の営業エリア環境の特異性からすると、営業担当者の中には、本来行うべき顧客との交渉や社内決裁等の正規の手続を避けて、協力業者との貸し借りによる処理という安易な「裏技」に頼る者がいたものと考えられるところ、実際、本調査でも、相当数の営業担当者が、「貸し借りを繰り返していたのは、正規の手続を取るのが面倒だったからである。」旨述べている。

さらに、営業所長やブロック長の中には、部下から追加費用支出に関する相談を受けた際、自らの上司にその説明を行うことを敬遠して、協力業者との貸し借りによって処理することを指示する者さえいたこともうかがわれるのであり、そのような上位者の怠慢もまた、貸し借りの横行に拍車をかけていたというべきである。

このような「甘え」ともいうべき営業担当者レベルの怠慢は、中長期的に営業担当者個々の営業能力の低下を招き、ひいてはホシザキ東海の競争力を大きく低下させるものであるから、ホシザキにとって看過できない問題点であろう。

(4) 内部統制の杜撰さ

上記 1 (7) 記載のとおり、ホシザキ東海においては、営業部門及び管理部門のいずれにおいても、協力業者との貸し借りの前提となる架空・水増し発注等の不正行為を防止する体制が整備されておらず、また、付随工事の実在性等を事後的にチェックするための明確なルールも存在しなかったものである。

このような杜撰な体制では、不正行為を発見して中止させることが困難であることはもとより、営業担当者らが不正行為に及ぶ際の心理的障壁とすらなり得ず、牽制効果は全く期待できないのであるから、内部統制の杜撰さが、ホシザキ東海における不正行為蔓延の一因であったことは明白というべきである。

3 小括

以上のとおり、ホシザキ東海においては、数十年前から貸し借り等の悪しき伝統が続いてきたことにより、会社全体で、この種不正行為に対する規範意識が鈍麻していたといわざるを得ない。

その中で、近時の「数字至上主義」ともいうべき過度の目標達成プレッシャーから、

営業担当者らが追加工事費用の支出等を上司に相談することさえも憚られるような社内環境が醸成される一方で、貸し借りによって追加工事費用等を安易に処理してもらえる協力業者が多数存在するというホシザキ東海特有の特異な環境や、内部統制の杜撰さも相まって、ホシザキグループの中で群を抜く規模感で貸し借り等の不正行為が蔓延したものと考えられる。

ただし、その規模感とは裏腹に、本調査で判明した不正行為が財務報告に与える影響は必ずしも大きなものではない。

すなわち、ホシザキ東海営業担当者らによる不正行為に加担していた協力業者の筆頭格は A 社であるが、A 社との間で最も広く行われたと認められる貸し借りですら、これが財務報告に与える影響は、上記図表 4-1-5 記載のとおり、平成 30 年 1 年間で借り（簿外負債の発生）が 1134 万円、返済（簿外負債の解消）が 2142 万円、平成 30 年度以前における費用の計上漏れは差引で 1007 万円にとどまっている。

そして、本調査の限りでは、A 社ほどの規模でホシザキ東海の営業担当者との貸し借り等を行っていた協力業者は他になく、上記図表 4-1-5 記載の貸し借り全てによる影響も、平成 30 年 1 年間で借り（簿外負債の発生）が 1883 万円、返済（簿外負債の解消）が 3626 万円、平成 30 年度以前における費用の計上漏れは差引の 1743 万円にとどまっており、本調査で判明した不正行為が財務報告に与える影響は限定的といえる。

財務報告に与える影響の詳細については後記第 5 章を参照されたい。

第2 ホシザキ北海道

ホシザキ北海道においては、本調査対象期間中に大規模な不正が発覚したこと（後記2(1)イ参照）、及び本調査の過程で協力業者から貸し借りを記録したメモの提出を受けたことなどから、本調査対象期間中にも不正行為が行われていた可能性が高まったため、類似不正調査の範囲を拡大して調査を実施した。その結果を以下にまとめる。

1 ホシザキ北海道の概要

ホシザキ北海道は、昭和53年12月に設立されたホシザキグループの販売会社で、北海道札幌市白石区に本店を置き、北海道全域における販売・保守等の事業を営んでいる。

社員数は、平成30年12月末日時点で366名（うちエリア営業部は84名）である。

2 近年のリスク管理情報報告と対応状況

平成30年度において、リスク管理情報では、ホシザキ北海道につき次の3件が報告されている。その概要とホシザキ北海道の対応状況は以下のとおりである。

(1) 事案の概要

ア 架空販売・先行売上計上（平成30年2月に発覚）

平成29年9月、当時●営業所長を務めていた営業担当者が、当月の売上見込みとして上長に報告済みであった取引が破談となった際、報告済みの数字を落とすたくないとの思いから、それを秘したまま、当該取引における顧客名義の注文書・検収書を偽造するなどして、予定どおりに受注・納品したように装い、架空販売を行った（売上金額約80万円）。

同営業担当者は、同取引の代金につき、同取引のために出荷されていた製品を正規の社内手続によることなく別の顧客に売却し、そこで得た金員を当初の顧客（破談にもかかわらず受注・納品を装った取引における顧客）からの支払としてホシザキ北海道に入金する方法により、穴埋めしていた。

また、この調査の過程で、先行売上計上も1件発覚した。

イ 架空発注等（平成30年5月に税務調査を端緒として発覚）

平成30年5月、ホシザキ北海道に対し札幌国税局の税務調査が実施された際、同局からの情報提供を端緒として、上記アの営業担当者による2件目の不正が発覚した。

すなわち、同営業担当者は、平成23年頃から、得意先であったGGの社長（故人）から、将来的に1億円規模の取引をホシザキ北海道と行う旨をほのめかされつつ、同社長の個人的な遊興費に充てるための資金提供を求められるようになっていた。

これを受けて、同営業担当者は、平成24年頃から同社長に提供する資金を捻出

するため、HH や II などの協力業社と結託して、リース契約を利用しながら、GG を顧客とする取引の中で、HH や II に対する架空工事の発注を繰り返し、両業者からキックバックを受けた現金を上記社長に提供していた。

同営業担当者による一連の不正は、平成 28 年 11 月に GG に対する税務調査が実施されるまで続けられたが、それまでの間に、同営業担当者によって HH 又は II に架空発注された金額は合計約 3600 万円に上り、そのうち 3000 万円を超える金額が同営業担当者を介して上記社長に還流されていたと目されている。

なお、この不正発覚後、ホシザキ北海道は、GG との間でリース契約を締結していたリース会社に対し、GG の残債合計約 2100 万円を支払済みである。

ウ 架空発注とキックバック

上記イ記載の不正の調査に際し、II との取引関係を精査する中で、広域営業部チェーン店課の営業担当者が、平成 28 年 3 月及び平成 29 年 5 月の 2 回にわたり、それぞれ、取引先に交付するためのプロレス観戦チケット購入費用、自らが破損した取引先の備品の弁償費用を捻出するため、II に対する架空発注を行い、同社から現金合計約 20 万円のキックバックを受けていたことも判明している。

(2) 発覚後のホシザキ北海道の対応

ア 不正行為者の処分

ホシザキ北海道は、上記(1)記載の各不正事案発覚後、ア・イの営業担当者については、アの不正発覚時に降格・降職処分とし、イの不正発覚により懲戒解雇とした。また、ウの営業担当者は降格・降職処分とした。

イ 再発防止に向けた取組み

ホシザキ北海道は、上記(1)記載の一連の不正発覚後、管理ルール徹底のための社内啓蒙活動を実施したほか、架空工事の発注を防止するため、設置工事以外の付随工事（板金工事，電気・ガス・水道工事等）を発注する全案件について、付随工事を施工する協力業者に対し、施工前後の状況を撮影した写真の提出を求めるというホシザキ北海道独自の再発防止策を策定して実施している。

なお、当委員会による調査の過程において、複数の営業担当者から、上記(1)アの不正発覚を踏まえた啓蒙活動は社内のコンプライアンス意識向上のきっかけとなっていると思うとの見解が示されるなど、ホシザキ北海道における上記の取組みは一定の効果を上げているものと評価できる。

3 調査の結果

(1) 役職員アンケート及びヒアリング

役職員アンケートの有意回答者 20 名に対しヒアリングを実施した結果、本調査対象期間中の①貸し借りに関するものが 5 名、②先行売上計上に関するものが 4 名（う

ち3名は同一の件)、③貸し借り・先行売上計上に関するものが8名、④その他本調査と無関係又は関連性が希薄と思われるものが3名あった。また、第3章第2の7記載のとおり、役職員ヘルプラインを設置したところ、3名からの情報提供があった。当該3名に対し電話ヒアリングを実施したところ、うち1名が、本調査対象期間中の貸し借りへの関与を認めた。

電話ヒアリングで貸し借りを自認した回答者は、過去には恒常的に行われており、現在は減ってきているとはいえ平成30年も行った可能性は否定できないと述べた。しかし、どの回答も記憶が不確かである、記録に控えておらず取り扱う多数の取引を1件1件覚えているわけではない等を理由に、不正行為を特定するには至らなかった。回答者の中には、特定することで協力業者に迷惑が掛かりかねないことを特定できない理由として述べた者もいた。

なお、上記に加え、サンプル調査と背景事情の確認のため、札幌の営業所に所属する営業担当者7名、上層部3名、管理部2名を対象にインタビューを実施した。

(2) 協力業者のアンケート・ヒアリング

第3章第2の6及び10記載のとおり、協力業者へのアンケート(追加業者アンケートを含む。)を実施し、4社から有意回答が得られたため、当該4社に対しヒアリングを実施した結果、本調査対象期間中に、①貸し借り¹⁵は2社が、②先行売上計上も2社が、行ったとのことであり、③本調査対象期間外に不正行為を行ったものは3社であった。

(3) 発覚した不正行為の内容

ア 貸し借りについて

複数の営業担当者及び協力業者に対するヒアリング等により、ホシザキ北海道では、これまで長年にわたり、協力業者との間で「貸し借り」又はこれに類似の清算が行われてきたことが認められるものの¹⁶、本調査対象期間中に限れば、ホシザキ北海道における協力業者との貸し借りの規模は必ずしも大きなものではなかったといえる。

すなわち、当委員会は、本調査対象期間中に貸し借りを行ったとする上記(2)①の協力業者2社のうちの1社から貸し借りの状況を記録した手書きメモを入手したところ、そのメモの記載内容からすると、協力業者との間で金額を特定した「貸

¹⁵ これは、アンケートやヒアリングで「貸し借り」を行ったと回答した協力業者が考える「貸し借り」であり、当委員会の調査により、本調査における「貸し借り」(第1章第6の1)には該当しないものも含まれていた。

¹⁶ 本調査対象期間に限らなければ、「貸し借り」への関与を認めた営業担当者は10名以上に上る。なお、ここにいう「貸し借り」も、脚注15と同様の理由で、当委員会の調査により、本調査における「貸し借り」(第1章第6の1)には該当しないものも含まれていた。

し借り」が行われたことは概ね認められるものの、当該業者が本調査対象期間中に「貸し」として認識した金額は合計数十万円程度のものにすぎない（なお、同メモからは、返済状況は必ずしも正確に読み取ることはできない）。

もう一方の業者については、平成 30 年度の貸し借りは 1~2 件にすぎない上、いずれも 1 か月程度で解消しており、貸し借りが発生した取引を特定することも困難とのことであり、本調査が不正行為の対象とする「貸し借り」とは認められない。

このように、ヒアリング調査の限りでは、本調査対象期間中のホシザキ北海道における貸し借りの広がりは一時的と考えられた。しかし、貸し借りを行っていた協力業者が判明したことを踏まえ、当委員会は、リスク感度を高めて、第 3 章第 10 記載の抽出基準に基づき協力業者アンケートの対象範囲を拡大して追加アンケートを実施したものの、新たな「貸し借り」は発覚しなかった。

イ 先行売上計上

本調査の過程で、以下の先行売上計上の事案及びその疑いのある事案各 1 件が認められた。

① 先行売上計上の事案

営業担当者が、製品の納入時、顧客によって手配された電気工事が未了であったため、当該製品の試運転を行わなかったにもかかわらず、顧客から検収書を取得して売上を計上した事案である（売上金額約 60 万円）。売上計上日及び実際の工事完了日はいずれも平成 30 年内である。なお、当委員会は、ホシザキ北海道のリスク管理情報により当該事案を把握したものであるが、当該情報によれば、社内調査の過程で当該営業担当者による注文書・検収書偽造が 2 件確認されたとのことである。

② 先行売上計上の疑いがある事案

建設業者である顧客が新築の現場を平成 30 年 3 月下旬の設置予定日までに設置可能な状況にすることができなかつたため、営業担当者は顧客の指示を得て搬入のみ行ったところ、顧客は特段異論を述べず、搬入以後の取扱については特段明示しないまま、設置予定日付の検収書を作成した（売上金額約 110 万円）。このため、営業担当者は、設置予定日付で売上を計上した。その後、建設業者が同年 11 月になって、試運転と説明を求めてきたため営業担当者が立ち合っており、実際には 11 月に全ての工程が完了した。

売上計上月と試運転終了月に齟齬があることから、念のため、先行売上計上の疑いがある事案として指摘しておくが、その齟齬はもっぱら顧客都合によるものであり、営業担当者が意図的に行ったものとはいい難いので、当委員会としては、この事案は本調査で不正行為としている先行売上計上には該当しないもの

と考える。

4 目標達成プレッシャーの状況

(1) 予算策定・予実管理の状況

ア 予算策定の状況

毎年 8 月頃、ホシザキ北海道の役員及び部長・副部長級及び各事業部責任者が参加する「コミット会議」を開催し、次年度以降 3 か年のホシザキ北海道としての社内計画（売上、粗利益、販管費、営業外利益等）について議論する。コミット会議では、各事業部門の責任者が策定した数値目標（人員計画・一人当りの生産性・部署損益等から作成）と、目標達成のための具体的な取組方針につき検討が行われる。コミット会議を経て策定したホシザキ北海道の社内計画に基づき、中期経営計画を作成し、ホシザキに報告する。

確定した社内計画に基づき、エリア営業部副部長は、次年度のエリア営業部各ブロックの計画を月単位で決定する。ブロック長は、担当ブロックに割り振られた計画を、各営業所に割り振り、営業所長は、自身の営業所に割り振られた計画を、各営業担当者に割り振る。各段階の割り振りは、各責任者が下位の責任者とも協議しつつその裁量により決定している。

イ 予実管理の状況

エリア営業部は、月ごと、週ごとの活動目標（訪問件数等）を設定し、当該目標に則した営業活動を行うよう営業所に指示し、その進捗を管理している。毎日の売上は、各日の夕方、営業担当者の報告に基づきシステムに入力され、営業速報として社内でも共有される。各営業所では、朝礼における各営業担当者の行動計画の共有等を通じて進捗確認が行われており、必要に応じて営業所長による指導・助言が行われている。

また、ホシザキ北海道本社では、2 週間に 1 回、エリア営業部副部長、同部自治体推進担当、技術部長、同部技術課長、ブロック長、マネージャーが参加する「ブロック長・マネージャー会議」を開催し、計画の進捗状況を確認している。さらに、毎週 1 回、取締役及び各事業部責任者が参加する「幹部会」を開催し、計画の進捗状況を確認するとともに、未達の場合には、達成に向けた具体的施策の提言等の現場へのフィードバックをブロック長経由で行っている。

さらに月 1 回、取締役・事業部責任者・ブロック長・マネージャー・各課責任者以上が出席する本部連絡会が開催され、親会社主催の会議の報告、ES・かがやきなどプロジェクトの取組み状況、損益の報告（対計画・対前年）、販売管理（各事業部の取組み状況）、管理部報告（勤怠管理・滞在在庫など）を議題としている。

ウ 「商品発注明細変更連絡書」の運用変更

平成 31 年 3 月以前は、協力業者から工事費の増額連絡があったり、営業担当者

が上長経由で変更連絡書を提出したり、業務課から営業担当者に工事内容を確認し仕入のデータ修正を行ったりと、ルール及びその運用が曖昧な状態であった。

平成31年3月の特別コンプライアンス研修の際に営業担当者から質問が数多く寄せられたことを踏まえ、新たに商品発注明細変更連絡書の提出に関するルールを設定しなおし、積極的な提出を促す通達を全社員に示した。これにより、平成30年3月に提出された商品発注明細変更連絡書のうち金額の変更に関するものは4件だったところ、平成31年3月には20件に増加することとなった。

平成31年4月1日以降に適用される代金額等の変更の手続は、次のとおりである。①当月内であれば、「商品発注明細変更連絡書」を提出し金額変更する。変更金額により決裁者が代わり、3万円未満は課責任者・所長、3万円以上5万円未満は3グループ長・ブロック長、5万円以上は部長・副部長が決裁者となる。②翌月（月次締め以降）であれば、仕入単価訂正の申請書を提出し、販社責任者決裁で金額変更が可能になる。

(2) 目標達成プレッシャーに関する営業担当者の認識

近年は、強いプレッシャーをかける者が退職等で減少し、営業担当者レベルに対しては明示的な売上数値に対するプレッシャーは減っている。多くの営業担当者は、業績に対するプレッシャーは過去に比べれば軽減されている、耐えられないほどではないと述べており、過度な目標達成プレッシャーが存在している状況ではないと考えられる。

5 内部統制の状況

(1) コーポレート・ガバナンスの状況

ホシザキ北海道の取締役会は、非常勤の代表取締役社長（丸山氏）、取締役統括部長、取締役営業本部長、取締役により構成され、非常勤監査役（ホシザキ湘南の審査課課長を兼務）1名が設置されている（平成31年4月1日現在）。取締役会は年間4回程度開催されている。非常勤監査役は他販社の審査課課長を兼務しているため、取締役会への出席以外に、ホシザキ北海道に出社する機会はあまりない。

代表取締役の丸山氏は、日常的な情報交換のほか、取締役会開催日を中心に年6、7回程度ホシザキ北海道に出社し、営業関連マターを中心に上層部にアドバイスする。しかし、兼務先の販社が多く、スケジュール確保に苦勞するとのことで、比較的重要な意思決定でも丸山氏は不在で進められることがある。

(2) 内部統制の状況

ア 業務プロセス

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第2章第1の5参照）。業務ごとにフローチャート、業務記述

及びリスクコントロールマトリクス（RCM）を作成しており、年2回の自己点検の際に、案件をサンプル抽出して、これらへの適合性を検証している。「受注」「出荷」「発注（他社製品）」「発注（工事発注）」及び「検収」に係る各業務プロセスは、ホシザキの定めるフローチャートに従っている。

なお、売上計上は検収書に基づき業務課で行うが、フローチャートには記載はない作業として、契約金額●円以上の全案件について、管理部を含むチームで取引申請時に審査すること、平成31年以降、その他工事費に関しては全件、工事前後の写真を業務課に提出することが義務づけられている。

イ 管理部による統制

日常業務のチェック体制は管理部が担当し、営業経験者も1名配属されている。

マンパワーの不足もあって、抜き打ちでの確認はなく、書面上の確認が中心である。現在1名の営業経験者を今後増やすこと、抜き打ち検査を今後導入すること等により、管理部の牽制能力を上げることが検討されている。

(3) コンプライアンス・リスク管理の状況

ホシザキが設置するグループ用の内部通報窓口のほか、社内にハラスメント等の通報窓口を設置して、社内に周知している。リスク情報は管理部に報告され、管理責任者である管理部副部長がリスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

ホシザキ北海道の日常の管理は管理部が担うが、それ以外の、J-SOX 関係をホシザキの内部監査室が、不正・システム対応についてはグループ管理部が担当している。不正対応に必要なノウハウやマンパワーについてはホシザキ北海道には限界があり、調査や処分といった対応についてはグループ管理部の指示・指導を仰いでいる。

上記2に記載した不正行為や、類似不正の可能性を危惧し、平成30年中から貸し借り・先行売上計上に関する営業担当者や設置業者に対するアナウンスをしたほか、協力業者のうち設置業者に対し不正行為へ協力しないように求める業者会の実施、平成31年3月に特別コンプライアンス研修を受講させた。

もともと、ホシザキ北海道における地域的な特性として、少数の協力業者で設置等の業務を回しており、繁忙期にはホシザキ北海道の需要に追いつかないほど協力業者が少なく、また大手業者を除けば高齢化した小規模業者の割合が多い。

協力業者との円滑な業務の実施と、適切な料金設定、一方的に負担を要求するような行為の排除等、適切な関係を構築・維持するというサプライチェーン整備を検討する必要がある。

例えば、営業担当者が協力業者との業務を十分理解するための教育体制を構築・運用することのほか、協力業者が持続的に事業を継続するための後継者育成が可能な

契約条件となっているか、下見を行うコストに見合った発注価格であるかといった観点を踏まえ、市場調査を踏まえた適正な価格設定、営業担当者の問題行動に対する適切な苦情処理ルール整備等が考えられる。

なお、かつてプレッシャーが強かった時代に、追加工事が発生したとしても決裁がおよそ通らないなどの不都合を回避するため、従前は自腹で追加作業の費用を賄うことも余儀なくされた営業担当者にとって、協力業者の「協力」として貸し借りを依頼することは「現場の工夫」として広く横行していったという経緯がある。こうした経緯を繰り返さないためには、今後営業目標を設定する際に、地域や属性の個別の事情を踏まえた対応を行うなど、営業目標の設定の仕方を工夫する必要がある。

6 小括

ホシザキ北海道では、すでにホシザキ北海道で把握されていたリスク管理情報記載事例の他には、本調査対象期間における貸し借り 1 件及び売上先行計上 1 件が確認された。

昨年以降は再発防止策に取り組んでおり、その効果もあって現在では内部統制の状況が一定程度改善しているものといえる。

第3 ホシザキ北関東

ホシザキ北関東においては、本調査の過程で協力業者との間の貸し借りが認められ、平成30年における不正行為が新たに識別されたため、類似不正調査の範囲を拡大して調査を実施した。その結果を以下にまとめる。

1 ホシザキ北関東の概要

ホシザキ北関東は、昭和57年12月に設立されたホシザキの100%子会社であり、埼玉県さいたま市に本店を置き、埼玉県、茨城県、群馬県、栃木県において、ホシザキ製品、各種厨房機器等の販売・保守サービス等の事業を営んでいる。

社員数は、平成30年12月末日時点で481名（うちエリア営業部96名）である。

2 調査の結果

(1) 協力業者アンケート

当初実施した協力業者アンケートにおいて有意回答のあった1社については、ヒアリングの結果、翌月1日に工事が予定されている場合に、その工事の便宜のために、前月末に前もって商品を保管したことがある、という趣旨の回答であって売上が先行させる目的ではなく、有意回答であるが問題なしであることを確認した。

また、上記第3章第2の10記載のとおり追加で実施した協力業者アンケートにおいて有意回答が得られた1社に対しヒアリングを実施した。その結果、同社によれば、特に月をまたぐ工事において、「設置工事完了報告」を、実際の工事完了に先行して月末に作成するよう依頼されることが稀にあるが、平成29年末から平成30年初、及び平成30年末から平成31年初にかけての各年度をまたぐ案件の中ではそのような依頼はないとのことであった。

(2) 不正行為の内容

本調査から、平成30年中に以下の不正行為が行われたことが確認された。

ア 本調査により発覚した不正行為（貸し借り1件）

(ア) 案件概要

平成30年1月、営業担当者の打合せの不手際により、追加のシェルフの納入が必要となったところ、当該シェルフの代金につき顧客に請求することができず、当該案件とは無関係の協力業者JJ社に依頼し、同社が約1万円で当該シェルフを購入したことにして発注及び代金支払をしてもらった。これにより同社に対する「借り」が発生した。

同年2月及び3月、原価に余裕のある案件2件において、「その他特殊工事」としてJJ社への工事の発注を装って架空の発注を行い、同社に架空工事の代金として合計約2万円を支払い、上記「借り」を返済した。

上記の「借り」の発生及びその返済に係る行為は、いずれも、前ブロック長（平成 29 年 10 月までブロック長であった者）が営業担当者に指示して実行されたものである。

JJ 社及び前ブロック長に対するヒアリングによれば、同人の発案及び指示により、当該ブロックの各営業所において、同様の手法（金額も同様に、1 件あたり何十万円という単位ではない、とのことである。）が、5 年以上前から継続して年に数件行われていたとのことである。

下記 3（2）記載のとおり追加費用発生は社内申請により認められる可能性が高いものの、営業担当者自身の不手際について会社に報告せずに糊塗することが、本件の動機となっている。

（イ） 広がり調査

上記前ブロック長及び営業担当者に対するヒアリングを実施したところ、貸し借りを生じさせる取引を行ったのは JJ 社のみであり、他の業者については同様のことはないとの回答であった。

また、JJ 社にヒアリングを実施したところ、平成 30 年において本件以外に貸し借りを生じさせた取引として思い当たるものはないとの回答であった。

なお、平成 31 年 4 月のリスク管理情報報告書において、JJ 社に対する約 2 万円の安値発注（平成 30 年 11 月）及び水増し発注（平成 31 年 1 月）が報告されているが、同一物件内での原価の付替えであること、及び JJ 社に対するヒアリングによれば、前者の安値発注の際の差額について、将来の取引継続への期待は認められたが、明確に「返し」を期待していたとまでは認められなかったことから、本調査が対象とした不正行為に該当するものではないと判断した。

また、上記（1）記載のとおり追加で実施した協力業者アンケートにおいても、平成 30 年において貸し借りを行ったとする回答は得られなかった。

イ リスク管理情報報告書が端緒となり発覚した不正行為（貸し借り 2 件）

（ア） リスク管理情報報告書において報告された不正行為

平成 30 年 9 月、営業所長の現場打合せの不手際により、当初予定していなかった追加の電気工事が急きょ必要となったため、同人から KK 社に工事を依頼し、工事代金について同社に対する「借り」とした。

その後、原価の余裕のある案件 3 件（平成 30 年 10 月に 1 件、平成 31 年 2 月に 2 件）において、KK 社への工事の発注を装い、同社に架空工事の代金（「電気工事料」）として合計約 20 万円を支払い、上記「借り」を返済した。このうち 2 件は同営業所長の担当案件であるが、残る 1 件は、同営業所長から相談を受けた、同じ営業所の別の営業担当者が、その担当案件において実行したものである。下記 3（2）記載のとおり追加費用発生は社内申請により認められる可能性が高いものの、同営業所長の不手際について会社に報告せずに糊塗することが、本件

の動機となっている。

(イ) 上記事案が端緒となり発覚した不正行為

本調査において上記(ア)記載の不正行為の詳細を調査した結果、KK社の電気工事に関して、もう1件の貸し借りが発見された。

すなわち、同営業担当者は、平成30年10月、KK社が施工した電気工事代金総額約10万円のうち約8万円について同社に対する「借り」を作り、同年11月の別案件において架空工事の代金として当該「借り」を返済した。

当該「借り」相当額について顧客との価格交渉が難航し、価格決裁に係る社内手続の履践を懈怠し顧客との成約を急いだことが、本件の動機となっている。

(ウ) 広がり調査

本件に関与した同営業所長及び同営業担当者の2名にヒアリングを実施したところ、貸し借りを生じさせる取引を行ったのはKK社のみであり、他の業者については同様のことはないとの回答であった。

また、KK社にヒアリングを実施したところ、平成29年において貸し借りの取引が1件存するが、平成30年においては上記2件のみであるとの回答であった。KK社との取引は、平成29年10月に開始したものであり、上記の貸し借りに係る取引以外には、代金が問題なく支払われた工事が1件あるのみであって、取引数及び取引金額(平成30年度の年間仕入実績は約20万円)自体が小規模であるといえる。

さらに、上記(1)記載のとおり追加で実施した協力業者アンケートにおいても、平成30年において貸し借りを行ったとする回答は得られなかった。

ウ リスク管理情報報告書におけるその他の報告内容

上記ア及びイにおいて言及したものの他、平成30年度中のリスク管理情報報告書においては、広域営業部特販課の社員の個人の負担による架空販売に係る報告が1件存在する。これは、平成29年の取引が、平成30年になって発覚したものである。協力業者が関与して貸し借りを生じさせる性質のものではないため、本調査の対象とした不正行為に該当するものとはいえない。

その他、同年のリスク管理情報報告書においては、社有車不正利用、及び勤怠虚偽申請が各1件確認されたが、本調査の対象とした不正行為に該当するものは確認されなかった。

エ その他発見事項(仮装代理店販売)

平成30年において、JJ社及び有限会社LL社に対する各売上の大部分が、顧客との間で価格が折り合わない場合に卸価格で販売するため、これら業者を代理店と見立てて販売する形をとった仮装代理店販売であることが認められた。

上記2社及び営業担当者に対するヒアリングの結果、上記2社が当該取引により利ぎやを得ており、上記2社に損失を負担させて貸し借りにつながり得る事例

とは認められなかった。

ただ、JJ社との取引については、営業担当者が（本来の代理店であれば代理店自身が行うべき）顧客からの代金回収を代行することが近年もあるとのことであり、営業担当者による着服までは認められなかったものの、不正の温床となり得るものといえる。

同様の取引は、過去から複数の営業担当者により継続して行われているが、営業担当者に対するヒアリングによれば、近年は価格決裁が通りやすくなっているとの説明もあり、実際、平成28年においては上記2社との取引数自体が減少している（平成28年、平成29年、平成30年の各売上現場件数は、JJ社28件、25件、16件、LL社22件、21件、2件である。）。

（3） 調査結果の評価

上記（2）ア記載の不正行為は、過去から、前ブロック長の指示の下、複数の営業担当者によりかかる手法が共有されて反復継続されてきたものである。また、上記（2）イ記載の不正行為は、複数の営業担当者の関与により行われたものである。いずれも、突発的・偶発的なものとはいえない。

しかし、上記（2）アの不正行為が発覚したことを踏まえて、ホシザキ北関東のエリア営業部内における横の広がり、組織性の有無の検証のため調査範囲を拡大して調査を実施（第3章第2の10参照）したが、平成30年における貸し借りは追加的に発見されなかった。拡大した調査により相当程度広範囲に協力業者を調査対象として含めたが、発覚した貸し借り以外に平成30年における貸し借りは発覚しなかったことからすると、発覚した貸し借り類似の案件が蔓延している状況とは認められず、仮に調査対象外の小規模な業者における貸し借りが他に発見されたとしても、明らかに金額的影響は軽微であると結論づけた。

3 目標達成プレッシャーの状況

（1） 予算策定・予実管理の状況

ア 予算策定の状況

予算は、3年分の売上等（売上、粗利益、販管費、営業外利益等）について策定され、次年度分は月次、それ以降は年次の計画を策定する。

毎年8月頃に、取締役、事業部責任者やその補佐者、経理課等が出席する「中期経営計画コミット会議」を開催し、人員計画、管轄する4県の各状況、重点的に取り組む客先や商品等を踏まえて、各部門から上がってきた予算案につき協議し、販社としての予算案を決定する。エリア営業部においては、メンテ付きリースの割合、機種別販売台数の見通しや目標も考慮し、予算案を作成する。

基本的には前年の数字を下回らないことが前提となる。直販部隊であるエリア

営業部、食品関連グループ、ケータリング関連グループは、基本的に前年度比増の計画案を上げ了承されることがほとんどである。一方で、卸販売部隊である特販課などは、稀に、厳しい見通しに基づき前年度比横ばいの予算案を上げる場合があり、計画案の修正につき上記会議等で協議がなされるが、事情によっては、前年比横ばいの計画が認められることもないわけではない。

事業部単位の計画が策定された後は、エリア営業部副部長が各ブロック、各営業所、各営業担当者の計画を定める。各営業担当者の計画については、社歴、前年計画比等が考慮される。

イ 予実管理の状況

年間計画に基づき単月のスケジュールが作成され、週ごとに目標（売上額、粗利額、メンテ付きリース件数）も示される。3、4年前までは、この週次の数字は達成しなければならぬものとして「週ラップ」と称されていたが、現在は、あくまで月間計画を達成するための指標としての数字である。

営業担当者は、毎朝、前日の売上及び活動状況等（売上額、粗利額、粗利率、メンテリース件数、機種別販売台数、活動件数、サー連・営連件数（営業担当とサービス担当の情報連携により相互の顧客にアプローチできた案件））を入力し、社内共有される。

また、日々の売上は、その日の終わりにブロック長がとりまとめてエリア営業部副部長にメールで報告している。

会合としては、幹部会が月に3、4回開催される。事業部責任者以上の役職員が出席する。議事の内容は営業本部長が決定し、進行は各出席者の交代制である。月初にその月の方針説明がなされ、月中には計画の進捗やその週の改善点が、月末には計画の最終着地地点、翌月の方針等がそれぞれ協議される。数字自体は集計結果として明らかであるので、数字自体よりも、それをどのように達成するか、特に、ホシザキグループとして力を入れている営業担当者とサービス担当者との連携が話題になることが多い。

月1回の幹部会は、各ブロック長に全体の方針を直接伝える趣旨で、「本部連絡会」とし、各ブロック長も出席し、他の販社の成功事例が共有されるが、業績の悪いブロック長が厳しく詰められるような場ではない。

各営業所では毎朝の朝ミーティングが行われる。前日発生した、ペア（営業担当者とサービス担当者のペア）への伝達事項の連絡、その日の活動予定等を打ち合わせる（夕ミーティングは行われていない）。

隔週で「ブロック長・マネージャー会議」があり、エリア営業部副部長、ブロック長、マネージャーが出席する。数字そのものというよりは、活動の内容に照らして結果がどのように出ているかが話し合われる。

また、「ブロック会議」が、月1回を目標に、ブロック内の意思統一のために行

われる。ブロック長、所長、チーフ、マネージャーが出席して、ここでも数字そのものよりは、ブロック内の活動内容の打合わせや、必要に応じエリア営業本部の方針の確認が行われる。

(2) 追加工事発生時の対応

予期せぬ追加工事や単価修正が発生した場合、現場諸経費の使用、粗利から使用、他の商品の原価訂正の方法によることが考えられるが、いずれも営業担当者から申請書を提出し、管理部管理責任者まで決裁(本来社長決裁だが、管理責任者が決裁権限を委任されている。)が必要である。特に、営業担当者の不手際に起因する場合には、顧客との打合せ内容等を時系列で説明する経緯報告書を作成することが必要である。申請がなされれば、決裁が通らないことは基本的にはない。

(3) 目標達成プレッシャーに関する営業担当者の認識

営業担当者に対するヒアリングでは、売上速報において未成約案件を成約案件として報告することは過去にはあったものの、そのような風潮は2、3年前からなくなった等、結果の数字ばかりが強調されて目標達成プレッシャーがかけられることはなくなっているとの説明であった。

また、平成29年の夏頃から、エリア営業部において、成約案件の中でも工事内容の詳細が未定であるため工事に入るまで日数を要する案件については、売上速報として報告することを控えることとされている。

エリア営業部副部長のブロック長宛てメールにおいては、ときに数字の上がないブロックを名指しし、強い口調で叱咤激励する文面が見られ、数字への言及もあるものの、主として活動内容の徹底を強調するものであり、数字の達成を強いるなどの過度な内容とまでは認められなかった。

以上から、過度な目標達成プレッシャーが存在している状況であるとまでは認められなかった。

4 内部統制の状況

(1) コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、非常勤の取締役会長(尾崎氏)、代表取締役社長、取締役営業本部長、取締役技術部長により構成され、非常勤監査役(ホシザキ北九の管理責任者を兼務)1名が設置されている(平成31年4月1日現在)。

取締役会は、組織変更等特段の必要性のない限り、3か月に1度の定時のみであり、原則として全員出席である。非常勤監査役は他社の管理責任者を兼務しており、取締役会への出席以外には、ホシザキ北関東に出勤する頻度は低い。

(2) 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第2章第1の5参照）。

ホシザキ北関東の販社独自の取り組みとして、管理部全員が協力して営業所監査を行っている（例年は年2回行うが、平成30年はシステム変更の対応等もあり1回であった。）。15項目ほどの点検事項を定め、事前に各営業所に自己点検の結果を提出させる。その結果をもとに、営業所を訪問して監査を行う。点検項目は、売上金の未回収、書類の押印漏れ、勤怠等、網羅的に定めており、前年の点検項目を毎年検証して追加・削除して作成している。こうした監査により、契約書や帳票の保管状況の不備が発見され、改善を行った。

「受注」「出荷」「発注（他社製品）」「発注（工事発注）」及び「検収」に係る各業務プロセスは、ホシザキの定める④のフローチャートに従っている。ただし、「設置工事依頼書管理表」をエクセルで作成していない点は相違している。

「単品」における設置工事等の積算について、積算購買課が関与することは基本的になく、業者選定や見積書の取得も（見積書を取得するか否かの判断も含め）基本的に営業担当者が行う。

「物件」についても、積算購買課が原価算定に全件関与するとは限らない。平成30年11月以降に●円以上の案件については積算購買課による積算を行うこととなる以前は、金額等の基準もなく、積算購買課による積算を行うか否かは営業担当者の判断であった。

なお、平成31年度の第1四半期決算にあたり、同年度以降の全取引について積算購買課が原価の妥当性等を監査した結果、上記2(2)ア(イ)及びイ(ア)において言及したとおりの不正行為等が発見されリスク管理情報として報告されているが、平成30年度においては、かかる監査は実施されていなかった。

(3) コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

また、内部通報制度も存在し、社内周知をしている。リスク管理情報は管理部に報告され、管理責任者のもとリスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

平成28年9月には、仮装代理店販売に関与した複数の者について懲戒処分がなされており、広がり調査や再発防止のため、茨城県の営業担当者全員と、他県のブロック長を集めて、聴取りや特別研修を行ったとのことである。

しかし、平成30年において、上記懲戒処分の対象となった一部事案に見られたような営業担当者個人が利得した事案までは認められなかったものの、仮装代理店販売自体は継続しており、営業担当者が、自身や会社の都合により一部業者を「便利に使う」関係が解消されているとはいいい難く、上記懲戒処分の後の広がり調査や再発防

止策が、結果的に不徹底であったことは否定できない。

5 小括

ホシザキ北関東においては、複数の営業担当者において、自身や会社の都合により業者を「便利に使って」きた過去からの関係が残存しているといわざるを得ない。

そのため、リスク感度を高めた調査を行うこととし、本調査の範囲を拡大したが、その結果、財務諸表の数値に重大な影響を与える不正行為は発見されなかった。

第4 ホシザキ阪神

ホシザキ阪神においては、平成29年のリスク管理情報報告で複数の営業担当者の不正行為に加担していた特定の協力業者が確認されており、追加的な不正が識別されたため、類似不正調査の範囲を拡大して調査を実施した。その結果を以下にまとめる。

1 ホシザキ阪神の概要

ホシザキ阪神は、大阪市淀川区に本社を置き、大阪府の南部を除く地域及び兵庫県において、ホシザキ製品、各種厨房機器等の販売・保守等の事業を営んでいる。

社員数は、平成30年12月末日時点で494名（うちエリア営業部は101名）である。

代表取締役社長は非常勤の丸山氏であり、販社責任者は取締役統括部長である。

2 近年のリスク管理情報報告と対応状況

ホシザキ阪神では、以下の不正行為が発覚した。

- (1)平成29年8月の営業担当者1名の自己申告により、同人の前年から平成29年までの架空販売等が発覚
- (2)上記(1)の広がり調査として他の営業所の現地調査等を実施したところ、同年9月に、別の営業担当者1名（下記3(3)の営業担当者③と同一人物）の前年から平成29年までの架空販売等が発覚
- (3)上記(1)、(2)の発覚を受けてエリア営業部の帳票等を調査したところ、同年12月に、営業担当者12名による、平成19年から平成29年までの、同一の板金業者1社を利用した仮装代理店販売（ただし、協力業者に損失を負担させず貸し借りにならないもの。）がさらに発覚

ホシザキ阪神では、管理部部長が中心となり、取締役統括部長や営業本部長と連携しながら、上記各不正行為につき広がり調査も含めた社内調査を実施し、ホシザキにリスク管理情報報告を行うとともに、主たる不正行為者を懲戒処分とした。また、上記一連の不正行為発覚を重く受け止め、営業所長・チーフを対象に、架空販売とそれに伴う種々の不正行為について注意を喚起する研修を実施するとともに、全役職員に向けて代理店販売の条件について周知した。さらに、平成31年2月には、ホシザキ阪神の営業所長以上を対象に、管理部の各課責任者が講師となり、基本的な社内ルールに関する勉強会を実施した。

3 調査の結果

(1) リスク管理情報報告書

平成30年のリスク管理情報報告書によれば、同年9月の売上の先行計上が1件（税込合計約150万円）報告されている。本件は、同年10月2日、営業担当者による自己申告によって発覚したもので、事案の概要は、同年9月末に納品できれば営

業所の売上実績が目標数値に到達する見込みであった案件について、納品現場の内装工事の遅れから急ぎよ納品日が翌月に延期となったが、同案件はブロック長が自ら成約し同営業所のために譲ってくれたものであったことから、営業所長は、ブロック長に同案件の納期が延期となったために売上目標を達成できなくなる旨報告することが憚られ、設置業者には当初の納品予定日に製品を設置現場付近まで運搬させた上で完了報告書を受領し、製品は営業所長の自宅で保管していたものである。

本件発覚を受け、社内調査において、同営業所を所管するブロック全体の過去1年の売上分の検収書、契約書等の調査、協力業者を含む関係者のヒアリング等を実施したところ、その他に売上の先行計上はなかったことが確認されている。

(2) 類似不正調査

ホシザキ阪神に対する類似不正調査(第3章第2)において追加手続を実施した状況及び調査の結果は次のとおりである。

ア 個別取引調査

第3章第2の3(3)記載のとおり、サンプルとして抽出した取引7件のうち1件については、追加手続として、営業担当者、上長である営業所長、ブロック長、発注先の協力業者2社のヒアリングを実施した。

その結果、工事業者1社に発注した「水道工事料」の記載は虚偽であり、実際は、大型のショーケース11台の運搬・設置の作業が設置業者の人員だけでは足りなかったため、営業担当者が、別の工事業者に運搬・設置の手伝いを依頼したものであったことが判明した。営業担当者は、設置工事料と記載すべきところを水道工事料と記載した理由について、設置工事を2社に発注する理由を社内です説明するのが煩雑だと考えた旨説明している。上長であった当時の営業所長は、水道工事料の名目が虚偽とは気付かず漫然と承認していた。ただし、工事名目が虚偽ではあったが、必要な実作業に対する費用であり、金額の妥当性にも特段問題はなかった。

イ 役職員アンケート

役職員アンケートの有意回答7件に関しヒアリングを実施した結果、①本調査対象期間中に貸し借りを行ったとするものは0件、②本調査対象期間中に売上の先行計上を行ったとするものが1件(上記(1)記載の事案と同じ。)、③本調査対象期間外に不正行為を行ったとするものが3件(いずれも7年以上前の売上の先行計上)、④その他本調査対象期間外に上司から売上の先行計上を暗に示唆されたが及ばなかったとするもの1件(5年以上前のもの)、⑤アンケートのチェックミス等問題がなかったもの2件であることが判明した。

ウ 協力業者アンケート

第3章第2の6記載のとおり、協力業者へのアンケートを実施したところ、1業者から有意回答を得られたことから、当該業者に対しヒアリングを実施した。

ヒアリングの結果、4年以上前に社員の一人がホシザキ阪神の営業担当者から製品保管や業務完了報告書の先行提出を求められたことがあるようだが、詳細は確認できないとのことであった。

エ 役職員ヘルプライン

第3章第2の7記載のとおり、役職員ヘルプラインを設置したところ、3名の利用があったことから、当該3名に対しヒアリングを実施した。

ヒアリングの結果は、下記(3)で説明する。

(3) 本調査により判明した不正行為

当委員会は、平成29年のリスク管理情報報告書に仮装代理店販売で利用されていた板金業者として名前が上がっていたMMのヒアリングを実施するとともに、MMから、営業担当者①¹⁷ほか1名(合計2名)との貸し借りを記録したメモ及び口座通帳の提出を受けた。その後、MMと取引のある営業担当者7名のヒアリングを実施したところ、営業担当者④が、上記貸し借りのメモの1つに整合する平成19年から平成22年まで(本調査対象期間外)の貸し借りを認め、また、別の営業担当者②が、MMに対する平成30年の架空発注を認めた。

これに続き、役職員ヘルプラインにより、別の営業担当者①が、上記もう1つの貸し借りのメモに整合する平成30年の貸し借りを申告し、営業担当者③が、MMに対する平成30年の架空発注を申告した。営業担当者③は、先のヒアリングでは不正行為を認めていなかったがヘルプラインで自認に転じたものである。なお、ほか1名のヘルプライン利用者は、先のヒアリングでは不正行為を認めていなかったが、MMに対する本調査対象期間外の架空発注(平成26年から平成29年のもの)を自認する申告をしたものである。

このような調査の結果、本調査対象期間中の不正行為として、以下のア及びイの各事実が判明した。

ア 貸し借り

営業担当者①は、MMに対し、平成30年9月12日から同年12月22日までの間、合計8回にわたり、合計約70万円(税別)の借りを作って簿外債務を発生させた(簿外債務合計額は同年12月末日時点及び現時点も同じ)。

営業担当者①は、顧客の値引き交渉に対し、粗利率を下げる上長決裁が煩雑であるとしてこれを避け、板金工事代金をMMに支払わずに借りることで顧客の値引きに応じ、自己及び営業所の営業成績を上げようと考え、あるいは、見積り時に想定していなかった追加部材や追加作業が必要となった場合に、社内に必要な報告をせず、あるいは追加に必要な金額を過少報告し、ホシザキ阪神から支払わない分はMMに借りていた。MMは営業担当者①に貸した金額を都度記録していた。な

¹⁷ 営業担当者①～④は、本項(第4 ホシザキ阪神)内のみで使用。

お、MM が提出したメモには、上記簿外債務合計額以外に約 3 万円分の工事代金
がホシザキ阪神から支払われた旨の記載があり、ホシザキ阪神から相応する発注
と支払をしたことは確認できたものの、当事者をヒアリングしても、これによって
借りを一部でも返したのか、メモに記載はないものこれと同時に何らかの貸し
も作ったのか、あるいは貸し借りには影響しないのかは明らかにならなかったた
め、上記簿外債務の計算においては考慮しなかった。

なお、MM は、営業担当者④の貸し借りについては、貸しが積み上がった状態で
明確な返済はされていないものの、その後数年にわたり多数の発注を受けたこと
から十分に取り返した気持ちであり、返済を求める意思はないとのことである。

イ 架空発注

(ア) 営業担当者②は、平成 30 年 3 月から同年 10 月までの間、合計 8 回にわたり、
MM に対し、「その他特殊工事料」の名目で架空工事を発注し、ホシザキ阪神を
して MM に合計約 30 万円を支払わせた。営業担当者②は、MM から、このう
ち数千円を除いた金額のキックバックを受けていた。

(イ) 営業担当者③は、平成 30 年 5 月 28 日、MM に対し、「水道工事料」の名目で
架空工事 1 件を発注し、ホシザキ阪神をして MM に約 4 万円を支払わせた。営
業担当者③は、MM から、このうち数千円を除いた金額のキックバックを受け
ていた。

営業担当者②及び③は、見積り時に想定していなかった追加部材や追加作業が
必要となった際等に、社内報告をせずに自腹で支払うことでその場を凌いだこと
があり、これを取り返したいとの考えで、架空の工事名目でホシザキ阪神から MM
に発注させて代金相当額を支払わせ、MM からキックバックを受けるようになった
旨述べている。

ウ MM について

MM は、ホシザキ阪神の複数の営業担当者の不正行為に協力した理由について、
困っている時に協力してやれば今後もホシザキ阪神の仕事を発注してくれるとの
期待があった旨述べている。MM は個人業者で社員もいないため、営業担当者の
融通を聞いてもらいやすかったものと考えられる。

本調査では、MM に関するその他の不正行為は確認されなかった。

なお、ホシザキ阪神は、平成 31 年 1 月から MM との取引を停止している。

(4) 広がり調査の状況等

上記(3)の発覚を受け、広がり調査(第3章第2の10)を実施した状況及び結果
は次のとおりである。

ア 追加で協力業者 10 社を対象とした業者アンケートを実施したところ全社から回
答を受け、うち 1 社から有意回答が得られたため、ヒアリングを行った。

その結果、アンケートの質問の意味を誤解していたもので問題のないことが確認された。

イ MM から任意に提出を受けた口座通帳に記帳された入出金の状況を精査するとともに、営業担当者①、②、③、④に加え、上記のとおり MM 及び MM と取引関係があったその他の営業担当者 4 名のヒアリングを実施したほか、不正行為を行った営業担当者らが所属し、あるいは所属していたブロックのブロック長 2 名並びに無作為で抽出したブロック長 1 名及び営業所長 7 名のヒアリングを実施した。

その結果、MM との口座取引は営業担当者②及び③を含む 5 名の営業担当者とのものであることが確認されたが、上記判明した不正行為に関するもの以外は、本調査対象期間外の仮装代理店販売において営業担当者が顧客から受領した代金の入金や、顧客と MM を直接契約させた際に顧客から受領した板金工事代金の入金等であり、本調査対象期間の不正行為は確認されなかった。

(5) ホシザキ阪神独自の広がり調査

ホシザキ阪神は、本調査を迫りかける形で、上記(3)を含む MM に関する営業担当者の不正を把握し、独自に広がり調査を実施していたところ、営業担当者 1 名による平成 30 年の仮装代理店販売 3 件のほか同人を含む営業担当者数名による平成 29 年中の仮装代理店販売の事実を確認し、平成 31 年 4 月 26 日、リスク管理情報としてホシザキに報告した。当委員会は、同日、ホシザキから同情報の提供を受け、関係する営業担当者のうち 2 名及び代理店として名を貸した協力業者 5 社（いずれも(4)の広がり調査の対象ではなかった。）のヒアリングを行った。

その結果、平成 30 年の 3 件は、営業担当者が顧客と販売代金額で折り合えなかった際に、正規の代理店 1 社の協力を得て仮装代理店販売を行っていたものであり、架空発注はなく、協力業者に損失を負担させず貸し借りにつながらないものと認められ、本調査における不正行為には該当しないものと判明した。また、平成 29 年中の仮装代理店販売についても、架空発注はなく、貸し借りにつながらないものと認められた。

(6) 不正行為の動機

本調査によってホシザキ阪神の本調査対象期間の不正行為として判明したのは、上記(3)記載の貸し借り及び架空発注のみである。かかる不正行為の動機として、営業担当者①は、高い粗利率で契約を取ることで自己及び営業所の営業成績を上げようと考え、あるいは、納品現場で追加費用が必要となった際に、上長に報告や相談をせず、上長に報告や相談をする場合でも追加費用を過少報告することで粗利率を維持しようと考えて各不正行為に及んだ旨述べている。しかし、多くの営業担当者が、粗利率を維持するために営業活動上の努力をし、粗利率が低くなる場合には上長決

裁等の社内ルールを踏襲していることからすれば、営業担当者①が本来なすべき努力や社内手続をせず、協力業者に甘えて安易にその場を凌いでいたことは、労せず営業成績を上げようとの発想であって、怠慢との誹りを受けてもやむを得ない。

他方、営業担当者②及び③は、キックバックを受ける目的で架空発注していたもので、それ自体が個人の利得目的であって言語道断である。その遠因となっているのは、追加費用等を自腹で支払うことでその場を凌いでいたことであるが、これも本来なすべき努力や社内手続をしないで行ったものであるから、営業担当者の怠慢といわざるを得ない。

ただし、ホシザキ阪神においては、上記(3)記載の不正行為以外にも、平成29年から平成30年にかけて複数の架空販売や架空発注、仮装代理店販売、売上の先行計上等の不正行為等が発覚したことからすると、決して特異な少数営業担当者の怠慢だけを不正行為等の原因とみることはできず、その背景にある目標達成プレッシャーの強さも原因として指摘する必要がある。

4 目標達成プレッシャーの状況

(1) 予算策定・予実管理の状況

ア 予算策定の状況

ホシザキ阪神では、毎年10月頃から、事業部責任者以上が協議し、今期実績や来期予定を前提に来期の売上目標を立て、ホシザキに報告する。その後、11月頃にはホシザキ阪神全体の売上目標のうちエリア営業部の売上目標が確定し、ブロック長らが協議して、今期実績、ブロックの人数・営業担当者の年次等を総合考慮し、一人当たりの売上見込み額を計算して、各ブロックの月ごとの売上目標を振り分ける。ブロック長は、所管する各営業所に売上目標を振り分け、各営業所では、振り分けられた売上目標を、各営業担当者の売上目標に振り分ける。

イ 粗利率による価格決裁基準

自社製品の粗利率は、価格決裁表に、現金販売、卸販売、リース販売それぞれの基準値があり、粗利率のパーセンテージが低くなるにつれ、営業所長決裁からブロック長決裁、エリア営業部課長決裁と必要な決裁の段階が上がる。なお、粗利率は、リース販売、現金販売、卸販売の順に高い。顧客から値切り要求があれば直ちに粗利率を下げる決裁を得られるわけではなく、通常、上長からは、保守サービスが厚いことを説明するなど粗利率を維持するための営業努力をしたかどうかを確認される。

ウ 予実管理の状況

営業所長は、毎朝の朝会において営業所の主任以下の営業担当者の当日の予定を確認し、毎夕、報告を受ける。ブロック長は、1日に1回か2回は営業所長と連絡を取り、日々の営業所の状況や週ごとの報告を受け、指導する。営業担当者は、

1日の営業を終えるとシステム上で日計表に結果を記入する。翌日午前10時頃には、営業本部スタッフの企画担当者が、前日までの日計表をまとめた一覧表や営業担当者全員の個人別営業成績による売上ランク表（最下位まで）を添付したメールを全役職員宛てに一斉送付する。

ホシザキ阪神では、約10年前までは毎週水曜日が「成約デー」であったが、その後「成約デー」はなくなった。ただし、毎週水曜日と金曜日に進捗確認日を設定し、進捗確認日の前日には顧客から返事のない案件の棚卸しをさせるなど、進捗状況を管理させている。また、週に2日、市場4区分5ブロックに分けて特定のブロックだけを回る日を作り、2か月で全ブロックを営業に回るよう指導している。

なお、営業所長を集めた会議やブロック長への報告回数は、近年は勤怠管理の面から減ってきている。

毎月、第1、第2、第4月曜日に「幹部会」があり、取締役3名、各事業部責任者が出席し、各部門の1週間の営業の取組状況を報告する。勤怠状況やES委員会からの報告、全国会議の報告等もあるが、主たる議題は営業部門の取組状況と今後の営業方針である。また、毎月20日に近い第3月曜日には「本部連絡会」があり、幹部会出席メンバーに加えてブロック長、マネージャー等も出席する。本部連絡会では、最初に売上の達成度等の報告があり、ほか勤怠状況、ES委員会の報告等がある。

営業本部のエリア営業部課長や技術部長は、毎日日計表を確認し、全ブロック長・マネージャー宛てや営業担当者全員宛てに、売上目標に遅れが出ているブロックを名指しするなどして叱咤激励のメール等メッセージを送信する。なお、平成30年には営業本部長やエリア営業部課長からの過度なプレッシャーを与えるメッセージは発見されなかった。

営業担当者のヒアリングでは、ホシザキの上場前後の頃から目標達成プレッシャーは和らいでいることや、特に近年はプレッシャーが軽減されるとともに、上長への報告や相談等をし易くなっているとの説明もあった。

(2) エリア営業部の人事評価基準

エリア営業部の営業担当者に対する評価は、複数の指標が査定項目となっており、役職によってその割合が異なるが、特に「営業所損益・営業所粗利率・営業所売上達成率」については、営業所粗利率が一定率に達すれば100ポイント付与される一方、達しなければポイントが全く付かない。また、営業所売上達成率（（営業+サービス）÷2）が90%に達していれば100ポイント付与される一方、90%未満であればポイントが全く付かない。評価においてこの項目の比重が特に大きいのは営業所長とブロック長である。

上記のとおり、ホシザキ阪神のエリア営業部では、売上金額及び粗利率の目標達成

率が主たる評価項目であるところ、一定の数値に達しなければ評価対象にならないという建付けであり、また、個々の営業担当者の目標達成率が上長以上の評価に連動して、賞与や昇給に相当程度の影響を与えるシステムになっている。すなわち、ホシザキ阪神の人事評価基準は、営業所単位で一定の売上目標や粗利率目標が達成されなければ評価算定のまとまったポイントを得られないため、上長は売上金額及び粗利率の目標達成を目指すよう強く指導し、営業担当者はそのプレッシャーを受けるよう仕組まれているといえる。

無論、かかるプレッシャーの与え方や受け止め方は、個々の幹部や営業担当者によって差のあるところではあるが、かかる事情からすると、粗利率を落とすことにつながる追加工事代金の発生等を嫌う心情になりやすいものと考えられる。

5 内部統制の状況

(1) コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、非常勤の代表取締役社長、取締役統括部長、取締役営業本部長、取締役営業部長、非常勤取締役により構成され、非常勤監査役（ホシザキ京阪管理部部長と兼務）1名が設置されている（平成31年4月1日現在）。

平成28年から平成30年までの取締役会は定時・臨時合わせて年間8～12回開催されている。

(2) 内部統制の状況

ア 業務プロセス

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第2章第1の5参照）。

エリア営業に係る「受注」「出荷」「発注（他社製品）」「発注（工事発注）」及び「検収」に係る各業務プロセスは、ホシザキの定めるフローチャートに従っている。

この点、平成30年12月1日更新前の業務フローでは、工事発注において工事業者からの見積書を徴することは要求されておらず、また、管理部門（積算課又はプレハブ積算係）の担当者が仕入価格の妥当性を確認することも要求されていなかったため、営業担当者が架空発注や水増し発注をすることが比較的容易な状況であったといえる。

イ 管理部による統制

ホシザキ阪神の管理部は管理部出身者だけで構成されている。

管理部では、リスク管理情報報告事案が発覚すると、当該不正行為者とその他協力業者との取引や、当該不正行為に関与した協力業者とその他営業担当者との取引についても広く調査し、時にはエリア営業部の帳簿類の調査等も行っている。かかる積極的な社内調査により、上記2のように新たな不正を発見することにつな

がっており、また、営業担当者への注意喚起や勉強会も行っており、営業担当者に対する一定の牽制機能が働いている。

ウ 協力業者に対する啓蒙活動

ホシザキ阪神では、グループ管理部によるガイドライン（不正防止 13 項目。第 8 の 2（3）参照）に従い、毎年 1 回、設置業者を対象とする安全衛生協議会を開催し、また、その他の継続取引先を数社ずつ訪問し、不正防止の協力を得ている。

安全衛生協議会は、平成 30 年は 11 月にホシザキ阪神本社で開催し、ホシザキ阪神からは取締役 2 名、営業本部長、管理部部長、管理部業務課、設備課、エリア営業部課長、広域営業部部長、設計課積算係等 19 名が出席し、設置業者からは 10 社 15 名が参加した。各課から作業場での事故事例を紹介して安全目標を共有するとともに、管理部からは、売上の先行計上や架空販売等の不正事例を紹介した上で、業務課から発出する設置工事依頼書と明らかに違う内容での依頼が営業担当者からなされた場合（例えば、①設置工事依頼書と記載の異なる設置先への機器の設置、②設置工事に記載がなく、移設や預り品等ではなく明らかな機器の追加設置、③設置当日、現地で設置ができず、営業担当者等へ機器を渡した場合、④機器未納にもかかわらず、協力業者に虚偽の「工事完了報告書」を依頼する場合や請求書の発行を依頼する場合）には、業務課に報告してもらいたいこと、さらに、営業担当者はコンプライアンス研修を受けており不正をすれば懲戒処分となること等を紹介し、協力を求めた。

なお、MM は板金業者であるため安全衛生協議会には招いておらず、平成 29 年に発覚した仮装代理店販売に関するもの以外の不正防止への協力を求めるに至っていなかった。

エ コンプライアンスの状況

コンプライアンス責任者には、管理部幹部が指名され、年に 1 度は、全社員を対象に、複数の営業所を会場にして、ホシザキのコンプライアンス教育研修を実施している。

また、ホシザキが設置するグループ用の内部通報窓口のほか、社内にハラスメント等の通報窓口を設置して、社内周知をしている。

6 小括

ホシザキ阪神のエリア営業部は、上場前後から目標達成プレッシャーが軽減され、上長への報告回数が減り、相談等もし易くなってきているとはいえ、営業担当者全員の個人別営業成績によるランク表が毎日全役職員宛てに送付され、人事評価基準においても売上金額及び粗利率が一定の基準に達することが重視されているため、目標達成プレッシャーを強く感じる者が一定程度は存在するはずである。したがって、本調査において確認された不正行為の原因は、不正行為者の怠慢にとどまらず、背景にある強度の

目標達成プレッシャーでもあるといえる。そして、貸し借りや自腹での支払を行うことは、当該取引に限ってみればホシザキ阪神の粗利率を維持することになるため、浅はかな発想ではあるが、かかる不正行為を正当化する事情にもなっていたものと考えられる。

他方、ホシザキ阪神の管理部は、取締役統括部長や営業本部長とも連携しながら、平成 29 年の一連の社内調査において、エリア営業部内の不正を次々と発見し、コンプライアンス教育研修とは別に営業担当者への注意喚起や勉強会を行うなどして、積極的に営業担当者の意識の是正を図っているといえる。

ホシザキ阪神の状況は以上のとおりであり、目標達成プレッシャーはやや強いと認められるものの、本調査において平成 30 年の不正行為として確認されたものが上記 3 (3)ア及びイにとどまったことは、近年の管理部による統制が相当程度有効に機能していることの表れと考えられる。

第5 ホシザキ中国

ホシザキ中国においては、本調査期間中にリスク管理情報で協力業者との間の貸し借りの報告があり、平成30年における不正行為が新たに識別されたため、類似不正調査の範囲を拡大して調査を実施した。その結果を以下にまとめる。

1 ホシザキ中国の概要

ホシザキ中国は、昭和51年12月に設立されたホシザキの100%子会社であり、広島県広島市に本店を置き、中国地区（広島県、岡山県、山口県、島根県及び鳥取県）の販売・保守等の事業を営んでいる。

社員数は、平成30年12月末日時点で493名（うちエリア営業部95名）である。

2 調査の結果

ホシザキ中国に対する類似不正調査（第3章第2）において追加手続を実施した状況及び調査の結果は次のとおりである。

（1）不正が発覚した調査

ア 近年のリスク管理情報報告

リスク管理情報一覧によれば、ホシザキ中国では、平成28年に先行売上計上、平成28年から平成29年にかけて架空工事が発生したことが報告されている。また、平成30年に発生した4件の不正事案が報告されている（詳細は（2）参照）。

イ 役職員アンケート

役職員アンケートの有意回答者10名に対し、ヒアリングを実施した結果、①本調査対象期間中に貸し借りを行ったとするものが2名（うち1名はリスク管理情報報告書で報告されているものと重複）、②本調査対象期間中に先行売上計上を行ったとするものが2名（うち1名はリスク管理情報報告書で報告されているものと重複）、③本調査対象期間外に不正行為を行ったとするものが3名、④その他本調査と無関係の事項に関するものが3名であることが判明した。本調査の対象となる①、②については、以下（2）記載のとおり追加調査を実施した。

ウ 協力業者アンケート

第3章第2の6記載のとおり協力業者アンケートを実施したが、有意回答はなかった。

（2）発覚した不正行為の内容

ア 貸し借り

（ア） NN社に係る不正

a 案件概要

本案件はリスク管理情報報告書（平成 31 年）で報告されている案件である。上記(1)イ①に記載した役職員アンケートにおける有意回答を踏まえた不正行為者に対するヒアリング、社内調査を担当した管理部部長及び不正行為に関与した板金業者である NN 社に対するヒアリング等から、以下の事実を確認した。

平成 30 年 12 月、同案件を担当したホシザキ中国・食品関連グループの営業担当者が、過去に販売した機械に不具合があるとの申し出を顧客から受け、急ぎの対応を求められたことから、正規の発注を経ることなく NN 社に当該機械の持ち込み修理対応を依頼したことで、同営業担当者に修理費代（原価約 2 万円）相当の「借り」が生じた。同営業担当者は、平成 31 年 2 月に注文を受けた別案件（プレハブ工事）において、顧客から白紙の注文書を受領したことに乗じて、上記の修理費を当該別案件で支払うことを思い立ち、当該別案件においては実施されていない上記の修理費を「板金加工費」として発注書に記載し、架空発注を行った。

しかし、当該別案件の顧客に発送された注文請書及び請求明細に、実際には依頼していない「板金加工費」が記載されていたことから、不審に思った当該別案件の顧客からホシザキ中国に問い合わせが入り、不正が発覚した。

b 案件の特殊性

本案件の発生経緯につき、管理部部長らからヒアリングしたところを踏まえると、食品関連グループではもちろん、ホシザキ中国の営業部門全てにおいて、本案件のような貸し借りの発生は非常に稀と考えられる。

すなわち、ホシザキ中国の食品関連グループでは、プレハブ工事において「工事一式」との内容で発注を行うことは許容されておらず、本件のように明細を記載して発注を行うことになり、かつ、その明細が記載された注文請書及び請求書が顧客に通知されることになる。このため、本案件同様の不正（架空発注）が発生した場合、本案件同様、不審に思った顧客からの指摘で不正が発覚する可能性が極めて高いと考えられる。この点、本案件を除き、平成 28 年から平成 30 年にかけて、同様の不正は発覚していない。また、当委員会による役職員アンケートは、ホシザキ中国・食品関連グループの営業担当者も対象として行われたが、ここから有意な回答を得ることはなかった。

なお、ホシザキ中国は、本案件発覚を受け、社内調査として平成 30 年度の売上分の注文書等の調査、当該営業担当者へのヒアリング、板金業者へのヒアリング等を実施し、食品関連グループに限らずホシザキ中国において同様の不正が発生していないか調査を行っているが、その他に同様の不正は発覚しなかった。

以上のとおり、本案件のような貸し借りの発生は非常に稀と考えられ、役職員アンケート等によっても同様の不正の発覚が認められなかったことから、当委員会は、本案件は例外的な事案であり、ホシザキ中国の食品関連グループに関する

る追加の調査は不要と判断した。

c 広がり調査からも同種案件が認められなかったこと

もともと、例外的な事案とはいえ、ホシザキ中国の食品関連グループで平成 30 年度に貸し借りの不正行為が確認されたことから、当委員会は、エリア営業部でも同様の不正行為が行われている可能性が高まったものと判断し、上記第 3 章第 2 の 10 記載のとおり、エリア営業部の協力業者を対象として、追加で協力業者アンケートを実施した。しかし、このアンケートでも、平成 30 年に貸し借りを行ったとする回答は得られなかった。

また、NN 社及び同営業担当者にヒアリングを実施したところ、平成 30 年に本件以外に貸し借りを生じさせたことはないとの回答であった。

以上のとおり、本案件以外に、本案件類似の不正行為は認められなかった。

d その後の対応

なお、ホシザキ中国は、本案件が発覚したことを受けて、今回不正行為の相手となった NN 社を含む板金業者 5 社との面談を実施し、取引ルールを説明する資料を用いて説明を行い、取引ルールの徹底と、営業担当者から不正行為の依頼があった場合の会社への報告依頼を実施している。

(イ) その他

上記(1)イ①記載の役職員アンケートにおける有意回答を踏まえたヒアリングにおいて、特定の業者との間で 1 回数千円程度の貸し借りを、具体的な案件まで特定はできないが平成 30 年中に数回実施した記憶がある旨の営業担当者による説明があった。

このため、上記第 3 章第 2 の 10 記載のとおり追加で業者アンケートを実施したが、平成 30 年に貸し借りを行ったとする回答はなく、また、当該業者に対するヒアリング及び当該業者と取引のあった営業担当者のうち 4 名に対するヒアリングを実施したが、いずれも貸し借りの事実を否認したため、貸し借りの事実を認定するには至らなかった(上記説明をした当該営業担当者も、現在はそのような貸し借りはない旨述べている。)

イ 売上の先行計上

(ア) 先行売上計上① 約 110 万円

顧客都合により月末の予定工事が延期となったことから、設置工事会社には月末日付けの「設置工事完了報告書」を、顧客には月末日付けの検収書をそれぞれ作成してもらい、売上を計上した事案である。実際の工事は翌月に完成しており、売上計上日及び実際の工事完了日はいずれも平成 30 年内である。

なお、本案件はリスク管理情報報告書(平成 30 年)で報告済みである(上記(1)イ②として役職員アンケートにおける有意回答を踏まえたヒアリングも実施している。)

(イ) 先行売上計上② 約 2100 万円

上記(1)イ②の役職員アンケートにおける有意回答を踏まえたヒアリングで発覚した事案である。

工事の遅れから月末までの工事完了が難しくなったことから、委託先の工事会社からの依頼を受けて、月末日付けの検収書を受領し売上を計上した。実際の工事は3か月後に完成し、売上計上日及び実際の工事完了日はいずれも平成30年内である。

ウ その他

(ア) 撤去作業の架空売上 1件 (約5万円)

撤去作業の依頼を受けた営業担当者が、顧客の予算の都合により月末までの撤去処理を強く要望されたことから、月末までに撤去作業を実施しないまま作業完了の修理伝票を発行し売上を計上した事案である。実際に撤去作業が行われる前に発覚した。

なお、本案件はリスク管理情報報告書(平成30年)で報告済みである。

(イ) 別製品への付替え 1件

機械を販売した営業担当者が、顧客から機械の変更要望を受けた際、正規の手続を経ずに自ら別の機械を設置業者に手配し、当該設置業者との間で本来販売する予定の機械と物々交換して顧客に当該別の機械を納入したが、従前の契約内容のまま、当該設置業者に設置工事額(約55万円。なお、実際に設置した機械の設置工事額は約49万円である。)の請求を行わせた事案である。点検実施の際に現場に発注した機械と異なる機械が設置されていることが確認されたことから不正が発覚した。

なお、本案件はリスク管理情報報告書(平成30年)で報告済みである。

本案件同様の不正が発生した場合、点検実施の際に現場に発注した機械と異なる機械が設置されていることが発覚することになるため、不正が発覚する可能性が極めて高い。この点、本案件を除き、平成28年から平成30年にかけて、同様の不正は発覚していない。このため、ホシザキ中国において、当該案件のような不正の発生は非常に稀と考えられる。

3 目標達成プレッシャーの状況

(1) 予算策定・予実管理の状況

ア 予算策定の状況

予算は、中期経営計画検討会を開催し、現状業績、年内の見通し、次年度の案件状況等を踏まえて検討し、10月頃に中期経営計画(売上、粗利益、販管費、営業外利益等)として完成する。

予算は、3年分の売上等について策定され、次年度分は月次、それ以降は年次の

計画を策定する。

策定に当たっては、各営業所から前年の実績数字を吸い上げ、前年の数字をベースに策定する。基本的には前年の数字を下回らないことが前提となる。

事業部単位の計画が策定された後、エリア営業部課長及び各ブロック長と協議し、各ブロックの計画を定める。各ブロックの計画が定まった後、各ブロックにおいて各所長と協議し、営業所別計画を決定する。その後、管轄エリアの市場状況（年間案件状況を含む。）、営業担当者のキャリア等を考慮し、所長が各営業担当者の目標を割り振る。

イ 予実管理の状況

営業担当者は、毎朝成約予定を報告し、それが速報として共有されることになる。目標数値と達成状況は常にパソコン上で確認可能である。

ホシザキ中国では、「週間ターゲット」と呼ばれる数値目標が存在し、毎週1週間単位で個人及び部署から、売上金額及び機種台数の目標の自己申告を受けている。各責任者（所長・課責任者・事業部責任者）が各部署のマネジメントを行う上で売上金額及び機種台数の進捗を把握し、苦戦が見込まれる場合、翌週に向けてアドバイスを行うことを目的としており、目標未達に対する措置はない。「成約デー」制度は、以前は存在したが数年前に廃止されている。

売上に関する会合として、幹部会が月に3回開催される。幹部会は、営業本部長が中心となり、事業部責任者以上の役職員のほか、各ブロックのブロック長も出席する（管理部からは部長と課長が出席する。）。かつての幹部会では業績の悪いブロックのブロック長が上長に厳しく詰められることもあったようだが、現在は、数字が悪いブロックがあれば当然議題に上がることになるが、どうすれば数字が上げられるか、という改善に向けた議論が行われ、数字だけを厳しく詰めるようなことはないとのことである。

(2) 追加工事発生時の対応

予期せぬ追加工事や単価修正が発生した場合、追加工事分について追加契約を締結することが望ましいが、それができない場合、申請書を提出して決裁を取得する必要がある。ただ、申請書が提出されれば、決裁が通らないことは基本的にはなく（平成29年は42件、平成30年は34件が申請され、いずれも承認されている。）、決裁が著しく上げにくいという状況は見当たらなかった。

(3) 目標達成プレッシャーに関する営業担当者の認識

営業担当者に対するヒアリングでは、上長からの数字のプレッシャーはある、「週間ターゲット」がプレッシャーである等述べるものが散見されるものの、多くは、耐えられないほどのものではない等述べており、過度な目標達成プレッシャーが存在

している状況は認められなかった。

4 内部統制の状況

(1) コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、非常勤の代表取締役社長（丸山氏）、常務取締役、取締役営業本部長及び取締役（技術担当）、非常勤取締役により構成され、非常勤監査役（ホシザキ四国の管理責任者を兼務）1名が設置されている（平成31年4月1日現在）。

取締役会は定時・臨時併せて年間7、8回開催されている。非常勤監査役はホシザキ四国の管理責任者を兼務しているため、ホシザキ中国の内部統制に対する関与は薄く、管理責任者が実務上の中心となっている。

(2) 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第2章第1の5参照）。

「受注」「出荷」「発注（他社製品）」「発注（工事発注）」及び「検収」に係る各業務プロセスは、ホシザキの定めるフローチャートに従っている。なお、売上計上は検収書に基づき業務課で行うが、フローチャートには記載のない作業として、検収書に不審なところがないか、顧客の押印及び筆跡（営業担当者の筆跡と一致しないか等）のチェックや、スケジュール的に明らかに不合理な日付となっていないか（契約日からすると設置が間に合わないと考えられる日に検収が行われているなど）といった実質的なチェックまで、細かく確認しており、実際に検収書の不審点を指摘し、検収書を差し戻した実例もあるとのことである。

(3) コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

また、ホシザキが設置するグループ用の内部通報窓口のほか、社内にはハラスメント等の通報窓口を設置して、社内周知をしている。リスク管理情報は管理部に報告され、管理責任者である管理部部長のもとリスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

継続的なコンプライアンス研修を実施しており、リスク管理規程が記載されたコンプライアンスハンドブックを全社員に所持させている。

5 小括

ホシザキ中国では、上記2記載のとおり、本調査対象期間における貸し借りが1件、売上の先行計上が2件、その他の不正が2件発覚しているが、顧客からの要望等の事情から営業担当者が自らの判断で実行したものと考えられ、上長等からの指示・示唆等

は認められず、反復継続性も認められない事案といえる。

目標達成プレッシャーや内部統制の状況からしても、ホシザキ中国において組織的な不正行為や不正行為の蔓延をうかがわせる事情は認められなかった。

第6 その他販社

その他販社（ホシザキ東北、関東、東京、湘南、北信越、京阪、四国、北九、南九、沖縄の10販社）については、当委員会の調査の実施に当たって新規又は未解決の不正行為疑惑が識別されていなかったため、会社を理解し、また類似不正の有無を確かめることを目的として役職員のヒアリング、書類調査及び現地調査等第3章第2記載の調査を実施した。その結果を以下にまとめる。

1 ホシザキ東北

(1) ホシザキ東北の概要

ア 事業概要

昭和49年に設立されたホシザキの100%子会社であり、宮城県仙台市に本店を置き、東北6県におけるホシザキ製品、各種厨房機器等の販売・保守等の事業を営んでいる。

社員数は、平成30年12月末日時点で497名（うちエリア営業部103名）である。

イ コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、代表取締役社長（丸山氏）、常務取締役、取締役営業本部長及び取締役技術部長により構成され、非常勤監査役（ホシザキ東海の管理部長を兼務）1名が設置されている（平成31年4月1日現在）。

取締役会は、3か月に1回の定時取締役会に加え、臨時取締役会2回（予算の承認及び株主総会後の役員人事を承認するためのもの）、合計で年間6回開催されるのが通常である。

ウ コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

また、ホシザキの設置するグループ用の内部通報窓口、社内窓口のほか、ハラスメントの通報窓口を設置して、年1回のコンプライアンス研修等において社内周知をしている。

リスク管理情報は管理部に報告され、管理責任者である管理部部長がリスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

(2) 調査の結果

ア 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第2章第1の5参照）。

イ 予実管理の状況

営業担当者は、毎日、売上、顧客訪問件数、見込案件、成約件数等をシステムに

入力することとされており、これを毎朝エクセルデータの形式で吸い上げ、「営業速報」として社内で共有される。

各営業所では、毎朝の朝礼後、個々の営業担当者の訪問予定や売上見込などの報告を行う会議を行っており、週単位では、営業所の所長が売上の見通しを確認して当月目標における達成度を把握、営業部に対する報告を行うことで、予実管理を行っている。

なお、月単位では、各営業所が月初に売上達成のための活動戦略等について打合せを行っている。「成約デー」制度は存在しない。

ウ 追加工事発生時の対応

追加工事が発生した場合は、たとえ 1 円でも変更点が生じる場合には必ず変更申請書を業務課に提出させる運用を行っており、その件数は、月平均では約 40 件、例年、年間約 500 件近くである。申請に対して承認が拒否されたことはほとんどない。突発的な追加工事では事後的に変更申請書を提出させることも認めている。

エ 不正の発生状況

類似不正調査（第 3 章第 2）のうち、協力業者アンケートでは 2 件の有意回答があり、そのうち 1 件は先行売上計上が疑われるものであったため、ヒアリングを実施したところ、当該業者は、毎月のように営業担当者から翌月設置予定の製品保管や、設置工事完了報告の先行提出の要請を受けるが、ホシザキ東北の管理部門から、こういった営業担当者からの要請を断るようにとの指導・協力要請を受けていることを理由に怠っていないとのことであった。なお、もう 1 件はアンケートの内容を読み違えて回答したものであり不正は確認されなかった。

役職員アンケートの有意回答 2 件に関しヒアリングを実施した結果、1 件は平成 29 年の夏に先行売上計上を行ったというものであった。もう 1 件は客先からの損害賠償を自己負担したというもので不正は確認できなかった。

以上のとおり、上記協力業者アンケートにより、営業担当者による先行売上計上の潜在的なリスクが確認されたが、現状ではホシザキ東北の管理部門による業者会や、約 2 年前から強化している業者訪問を通じた協力業者に対する教育等により不正が未然に防止されていることが確認された。その他、第 3 章第 2 記載の調査の結果、本調査対象期間において本調査が対象とした不正行為は確認されなかった。

2 ホシザキ関東

(1) ホシザキ関東の概要

ア 事業概要

昭和 51 年に設立されたホシザキの 100%子会社であり、東京都文京区に本店を置き、東京都区部の一部及び千葉県におけるホシザキ製品、各種厨房機器等の販

売・保守等の事業を営んでいる。

社員数は、平成 30 年 12 月末日時点で 469 名（うちエリア営業部 106 名）である。

イ コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、非常勤の取締役会長（尾崎氏）と、常勤の代表取締役社長、取締役営業本部長及び取締役（技術担当）により構成され、非常勤監査役（ホシザキ湘南の業務課長を兼務）1 名が設置されている（平成 31 年 4 月 1 日現在）。

取締役会は定時・臨時併せて年間 5～8 回程度開催されており、取締役及び監査役のほぼ全員が参加している。非常勤監査役は他販社の業務課長を兼務しているため、ホシザキ関東の内部統制に対する関与は薄く、管理責任者が実務上の中心となっている。

ウ コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

また、ホシザキの設置するグループ用の内部通報窓口のほか、社内にはハラスメント等の通報窓口を設置して、社内周知をしている。

リスク管理情報は管理部に報告され、管理責任者である管理部副部長がリスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

（2）調査の結果

ア 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第 2 章第 1 の 5 参照）。

ただし、受注プロセスに関して、撤去機がある場合において取引先から入手すべき「確認書」を管理部門によるチェック後の入手も可としている点、また、工事発注プロセス及び検収プロセスに関して、「設置工事依頼書管理表（エクセル）」の作成が行われていないという点で相違している。

イ 予実管理の状況

エリア営業部は、毎月初の段階で、カレンダー形式の「活動スケジュール」を策定し、当該週に行うべき活動や、当該週までに達成すべき計画達成率等を記載し、同スケジュールに則した活動を行うよう営業所に指示し、その進捗を管理している。

毎日の売上は、毎日夕方、ブロック長が取りまとめてエリア営業部副部長にメールで速報しているほか、販売企画部が売上データを日次で集計して「売上速報」としてエリア営業部副部長に報告している。また、営業担当者は、売上獲得に向けた各種活動の状況を毎日「活動進捗」として報告し、販売企画部が日次で集計して、エリア営業部副部長に報告されている。「成約デー」制度は存在しない。

ホシザキ関東の各営業所では、朝ミーティングが行われており、営業担当者とサービス担当者が、その日の活動内容を共有するなどしている（夕ミーティングは行われていない。）。また、2週間に1回、エリア営業部副部長、技術部長、技術課長、ブロック長、マネージャーが参加する「ブロック長・マネージャー会議」を開催し、計画の進捗状況を確認している。さらに、毎年4月、7月及び10月には、エリア営業部副部長、ブロック長、営業所所長、同主任が参加する「四半期会議」が開催され、各営業所の取組み成功事例の共有が図られている。その他、週次のミーティング等は存在しない。

ウ 追加工事発生時の対応

追加工事が発生して原価を修正する必要がある場合、営業担当者が申請書、業務連絡書又は稟議書を提出し、管理職の承認を得る必要がある。平成30年における申請は127件（承認125件、重複申請のため却下したもの1件、客先の一方的な都合による変更であったため現状品を納品することとして却下したもの1件）となっている。

エ 不正の発生状況

役職員アンケートの有意回答者5名に対しヒアリングを実施した結果、1名から売上の先行計上に関する情報が得られた。残り4名からの情報は不正行為に該当しない又は本調査対象期間外の不正行為に関するものであった。そこで、売上の先行計上に関する当該情報につきヒアリング、帳票確認その他の追加調査を実施したところ、売上の先行計上1件（約60万円）が確認された。これは、顧客都合により月末施工予定の工事が翌月に延期となったことから、営業担当者が、当該工事に係る売上が当月に計上するため、顧客に依頼して当月末日付の検収書を作成してもらい、これを業務課に提出して当月の売上として計上したものであった。

また、協力業者アンケートにおいて貸し借りに関する有意回答が1件寄せられたことから、ヒアリングを実施したところ、当該協力業者の回答は、アンケートの質問内容を誤認したものであり（貸し借りに関する残高を記載すべき欄に、正規の取引に係る取引残高を記載してしまったもの）、不正行為に該当する情報ではないことが確認された。さらに、役職員ヘルプラインにおいて有意情報が1件寄せられたことから、メールにより確認を実施したが、不正行為に該当する具体的な情報の提供は得られなかった。

以上のとおり、ホシザキ関東においては売上の先行計上1件が発見されたが、そのほかに本調査が対象とした不正行為は発見されず、不正行為に係る具体的な情報も得られなかった。また、発見された売上の先行計上についても、上司の指示や組織的な不正行為の存在をうかがわせる事情は認められなかった。

3 ホシザキ東京

(1) ホシザキ東京の概要

ア 事業概要

昭和 41 年に設立されたホシザキの 100%子会社であり、東京都港区に本店を置き（平成 31 年 4 月 1 日現在）、東京都 23 区（一部を除く）、東京都多摩地区及び山梨県におけるホシザキ製品、各種厨房機器等の販売・保守等の事業を営んでいる。

社員数は、平成 30 年 12 月末日時点で 710 名（うちエリア営業部 164 名）である。

イ コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、代表取締役社長（尾崎氏）、取締役統括部長、常勤取締役 3 名、非常勤取締役 1 名により構成され、非常勤監査役 1 名（ホシザキ東北の管理責任者を兼務）が設置されている（平成 31 年 4 月 1 日現在）。

取締役会は、3 か月に 1 回の定時取締役会に加え、臨時取締役会が 1、2 回開催されている。

ウ コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

また、ホシザキの設置するグループ用の内部通報窓口、社内窓口のほか、ハラスメントの通報窓口を設置して、年 1 回のコンプライアンス研修等において社内周知をしている。

リスク情報は管理部に報告され、管理責任者である取締役管理部長がリスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

(2) 調査の結果

ア 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第 2 章第 1 の 5 参照）。

なお、本調査の過程において、プレハブ案件においては、「設置工事完了報告書」の書式を用いておらず、「工事完了を証明する資料」の取得ができていない点で、グループ統一の業務プロセスから逸脱した運用がなされているとの問題点が発覚した。ホシザキ東京では、上記書式は「設置工事」についてのものであり、その他の工事の場合はこれに代えて、協力業者に対する発注書を発行し（工事の実施予定日の記載がある。）、これに対応する協力業者からの請書を取得するという運用がとられている（業者の都合で工事の実施予定日を変更する場合は、ここで工事の実施予定日が訂正される。ホシザキ東京側の都合による工事実施日の変更の場合、発注書を再度作成する。）。システム上の工事完了日は、客先からの検収書及び協力業者からの請求書を受領した後、上記注文書・請書に記載のある工事実施予定日の翌

日を「工事完了日」と入力する運用とし、また、プレハブ案件では営業担当者のみならずプレハブ推進課の担当者が工事現場に立会い、工事の完了を確認している。そのため、実質的に、工事完了日は注文書と請書により確認されており、上記業務プロセスからの逸脱が本調査における不正の契機、温床となっているとは認められなかった。なお、今後、ホシザキ東京では上記運用をグループ統一の業務プロセスに合致するよう改める予定とのことである。

イ 予実管理の状況

営業担当者は、毎日、自分の売上等をシステム上入力する。これをまとめたものが毎日「営業速報」として、ブロック単位・営業所単位で集計され、本部から全社的にメールで配信される。個人別の営業数値の管理は、各営業所長がホワイトボードなどで管理する程度であり、週ごとに各営業担当者の進捗状況を確認している。

また、営業担当者は営業日報を作成しており、営業所の所長はこれを見て各営業担当者の活動内容を把握している。また、毎朝、営業担当者は行動予定表を作成し、1日あたり5件の活動内容を記載し、営業所単位、ブロック単位で集計する。売上について「週ラップ」のような制度はないが、活動内容に関するラップ制度はある。月ごとのエリア営業部としての活動内容を記載した「カレンダー」を作成して、エリア営業内部で共有している。

毎月初旬には、ブロック長以上が参加する本部連絡会を行い、全国の販社の活動内容のフィードバック、前月の実績報告、各事業部の目標の発表等が行われている。その他、月2回（初旬及び中旬）、役員以下所長クラスまでが参加する「ブロック長、マネージャー打合せ」を実施し、カレンダーに定めた活動内容を具体的に落とし込んだ施策の発表などが行われている。

ウ 追加工事発生時の対応

追加工事が発生した場合、客先との契約の前段階で提示する見積書を作成する際に計上している「現場諸経費」から捻出するか、追加工事申請書を提出させる。設置工事に関するものであれば業務課（具体的には物流センター）において、それ以外の工事は全て積算購買課において追加工事の内容、価格の妥当性を検証する運用がとられている。

エ 営業担当者に業者の選定、価格の決定権がないこと

ホシザキ東京においては、自社製品でかつ設置工事のみの場合、業務課（具体的には、その下部組織として物流センターが存在しており、そこに常駐する物流係が実務を担っている。）が設置工事に関する業者の選定、価格交渉を全て行っており、営業担当者は関与していない。また、山梨県内の営業所については、従前、ホシザキ東京のその他のエリアとは異なり、営業担当者が業者の選定等を行っていたが、平成30年10月以降、物流センターが行うよう運用が変更された。

また、自社製品でかつ設置工事のみの案件以外では、基本的に積算購買課が協力

業者との間で見積りの取得等の折衝を行っており、営業担当者は関与していない（プレハブ案件の場合、プレハブ部分の協力業者の折衝等はプレハブ推進部が行う。）。板金工事は「他社製品」として扱われ、積算購買課が見積りの取得等を行っている。そのため、積算購買課が関与する案件はかなり広範である。

このようにホシザキ東京においては、営業担当者が業者の選定、価格決定権を持っていない。また、積算購買課（及びプレハブ推進部）が広範な案件に関与し、営業担当者が業者と折衝する場面が限定されている。

オ 不正の発生状況

類似不正調査（第3章第2）のうち、平成30年のリスク管理情報によれば、貸し借り事案が1件報告されている。しかし、この事案は、平成28年秋頃、●営業所において設置業者に借りを作り、その後、平成29年1月に営業所長が部下に指示をして、プレハブ案件の設置工事代金に約5万円を水増しする方法で借りを返したというものであり、本調査対象期間中の不正ではないことが確認された。

本調査期間中の平成31年4月19日、リスク管理情報として仮装代理店販売の事案（平成28年から平成30年までの間に8件）の報告がなされたが、調査の結果、業者にとってマイナスとなるものはなく（当該業者にとってプラスマイナス0の事案が5件、プラスの事案が3件）、本調査において対象とする不正は認められなかった。なお、当該リスク管理情報は、今般の一連の不正の発覚を受けて平成31年4月から全販社で取り組むこととした内部統制不備への対応策の一つ（具体的には、売上と仕入の双方がある取引先の抽出・検証作業）を実施したことを端緒として発覚した。そのため、上記ホシザキの全社的な取り組みは、不正発覚の端緒として有効に機能し得ることが確認された。

役職員アンケートの有意回答2件に関しヒアリングを実施した結果、うち1件は、他のエリア営業担当者から平成31年2月頃に先行売上計上を行ったと聞いたことがあるとの抽象的な伝聞情報が確認できたに留まり、具体的な不正は確認できなかった。もう1件はアンケートの内容を読み誤って回答したもので不正は確認されなかった。

第3章第2の3記載の個別取引調査においてサンプルとして抽出した5件の取引のうち1件について、工事業者の見積書がなく営業担当者のヒアリングでは疑問が解消されなかったため、追加手続として改めて営業担当者との面談、現地調査及び工事業者へのヒアリングを実施した。その結果、見積書は存在しなかったが、追加工事や追加費用の発生とその支払の対応関係が確認でき、不正は確認されなかった。

なお、役職員ヘルプラインで不正と疑われる申告が1件なされたが、その内容を精査した結果、不正と認められる内容は確認できなかった。

以上のとおり、第3章第2記載の調査の結果、本調査対象期間において本調査が

対象とした不正行為は確認されなかった。

4 ホシザキ湘南

(1) ホシザキ湘南の概要

ア 事業概要

昭和 52 年に設立されたホシザキの 100%子会社であり、神奈川県横浜市に本店を置き、神奈川県及び静岡県の一部地域におけるホシザキ製品、各種厨房機器等の販売・保守等の事業を営んでいる。

社員数は、平成 30 年 12 月末日時点で 493 名（うちエリア営業部 106 名）である。

イ コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、非常勤の取締役会長（尾崎氏）、代表取締役社長、取締役営業本部長及び取締役技術担当により構成され、監査役（ホシザキ沖縄の管理部副部長を兼務）1 名が設置されている（平成 31 年 4 月 1 日現在）。

平成 30 年は 9 回（うち書面決議 2 回）の取締役会が開催されており、会長を含む全取締役が参加している。また、平成 30 年において、監査役は、取締役会開催日を中心に合計 7 回ホシザキ湘南を往訪している。

ウ コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

また、ホシザキの設置するグループ用の内部通報窓口のほか、ホシザキ湘南独自のハラスメント用の通報窓口を設置している。

社内で発生したリスク情報は管理部が報告先とされており、管理責任者である管理部部長がリスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

(2) 調査の結果

ア 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第 2 章第 1 の 5 参照）。

また、ホシザキ湘南では、年 1 回棚卸をする際に、各営業所監査を実行している。営業所監査においては、各営業所に保存されている注文書、請求書、検収書の原本類のサンプル調査を行っており、上長による承認、日付の記載、顧客や設置先の関係者が適切に押印しているか等のチェックをしている。

イ 予実管理の状況

エリア営業部は、月ごと、週ごとの活動目標（売上目標、利益目標、機種別目標、活動検討等）を設定し、その進捗を管理している。各営業所は、成果表（日計表、集計表）にて進捗状況を管理しており、具体的には、各営業所において日々の活動

件数案件件数、受注金額、各種製品の売上台数を成果表にて入力の上、ブロック長へ報告を行っている。

また、エリア営業部では、毎週月曜日に、エリア営業部長、ブロック長、マネージャーが参加する「ブロック長・マネージャー会議」を開催しており、月ごとの企画取組進捗が良いブロックの成功事例の共有、月ごとの企画取組進捗が悪いブロックの原因究明、現状のエリア営業部全体の状況共有、四半期ごとの見込状況共有、前週からの変化の共有計画の進捗状況の確認をしている。

エリア営業部部長は、毎週火曜日から金曜日に各営業所を回り、各営業所の取り組みに問題がないかや、営業のテコ入れをする必要性がないかの確認をして回っている。

なお、ホシザキ湘南においても、ホシザキ東海と同様に「成約デー」の制度が設けられているものの、あくまでもこの日を目安として営業を進めるという程度の意味を有しているものにすぎず、週の営業目標が達成されていれば「成約デー」に売上を立てる必要はないものとされている。

ウ 不正の発生状況

第3章第2記載の調査の結果、本調査が対象とした不正行為は確認されなかった。

なお、役職員アンケートで貸し借りに関する有意回答があったため1名に対してヒアリングを行ったところ、当該貸し借りは10年以上前に行われたもので、現在では貸し借りは行っていないとのことであったため、本調査が対象とした不正行為ではないことが確認された。

5 ホシザキ北信越

(1) ホシザキ北信越の概要

ア 事業概要

昭和52年に設立されたホシザキの100%子会社であり、石川県金沢市に本店を置き、石川県、福井県、富山県、長野県、新潟県におけるホシザキ製品、各種厨房機器等の販売・保守サービス等の事業を営んでいる。

社員数は、平成30年12月末日時点で456名（うちエリア営業部93名）である。

イ コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、代表取締役社長（丸山氏）、取締役統括部長、取締役管理部長により構成され、非常勤監査役1名（ホシザキ東北の管理部審査課責任者と兼務）が設置されている（平成31年4月1日現在）。

取締役会は、3か月に1回の定時取締役会が開催されている。

ウ コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

また、ホシザキの設置するグループ用の内部通報窓口、社内窓口のほか、ハラスメントの通報窓口を設置して、年 1 回のコンプライアンス研修等において社内周知をしている。

リスク情報は管理部に報告され、管理責任者がリスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

(2) 調査の結果

ア 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第 2 章第 1 の 5 参照）。

イ 予実管理の状況

日々の売上等の数値は「売上速報」により管理される。営業担当者は、当日の活動を終え営業所に戻ると、所内のイントラにアクセスして、各人の活動内容、発生件数、成約件数、金額、機種等を入力する。これを吸い上げて、エリア営業部は、ブロック単位・営業所単位で集計された数値を日々確認する。

金曜の夜又は月曜朝に、「こだわりシミュレーション」という書式を用いて一週間の活動内容や売上目標を定めている。売上速報とは別に、営業担当者は「案件管理表」に日々の活動内容等を記載しており、これをもとに翌週の予定を立てる。「週ラップ」はあるが、厳格に運用されていない。

毎朝営業所ごとに会議を行っているが、そこでは、売上の数値よりも、むしろ活動内容の話に主眼が置かれている。以前は毎日午後 4 時頃に、その日の成果を電話で報告するという運用がとられていたが、現在では少なくともエリア営業部長に対する電話報告は廃止されている。かつては毎週水曜日及び金曜日を「成約デー」としていたが、遅くとも平成 30 年 1 月 1 日以降は廃止されている。

ウ 追加工事発生時の対応

追加工事が発生した場合、業者が作成する「工事完了報告書」に追加工事の内容と金額を記入してもらい、それを受領した業務課は営業担当者に対して工事内容を確認し、特に問題がなければ追加工事費用を業者に対して支払っている。

●円未満の追加工事であれば、営業担当者から追加工事に係る追加申請書は求めている。

エ 不正の発生状況

類似不正調査（第 3 章第 2）のうち、平成 30 年のリスク管理情報によれば、3 件の不正（サービス担当者による先行売上計上 2 件、回収金の着服）が確認された。

役職員アンケートの有意回答 2 件に関しヒアリングを実施した結果、約 10 年前

の先行売上計上の未遂、4、5年前の先行売上計上及び貸し借りについてのものであり、本調査が対象とした不正行為は確認されなかった。

役職員ヘルプラインに同一人物と思われる者からの通報が2件あったため、当委員会から具体的な事実関係を確認したい旨の連絡をしたものの、その後の返信がなく、具体的な不正の事実は確認されなかった。

以上のとおり、第3章第2記載の調査の結果、本調査対象期間において本調査が対象とした不正行為は確認されなかった。

6 ホシザキ京阪

(1) ホシザキ京阪の概要

ア 事業概要

昭和44年に設立されたホシザキの100%子会社であり、大阪府中央区に本店を置き、大阪府南部、滋賀県、京都府、奈良県及び和歌山県において、ホシザキ製品、各種厨房機器等の販売・保守サービス等の事業を営んでいる。

社員数は、平成30年12月末日時点で567名（うちエリア営業部は128名）である。

イ コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、非常勤の代表取締役社長（丸山氏）、常務取締役、取締役営業本部長、取締役営業部長、非常勤の取締役（ホシザキ東海の代表取締役社長）で構成され、非常勤監査役1名（ホシザキ阪神管理部の部長を兼務）が設置されている（平成31年4月1日現在）。

平成29年は定時・臨時合わせて9回開催され、平成30年は16回開催された（うち3回は書面決議）。

ウ コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

コンプライアンス責任者には、管理部幹部が指名され、一年に一度は、全社員を対象に、複数の営業所を会場にして、ホシザキのコンプライアンス教育研修を実施している。

また、ホシザキが設置するグループ用の内部通報窓口のほか、社内にハラスメント等の通報窓口を設置して、社内周知をしている。

リスク管理情報は管理部に報告され、管理責任者である管理部部長が中心となって調査を行い、リスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

(2) 調査の結果

ア 内部統制の状況

ホシザキが定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評

価を実施している（第2章第1の5参照）。

イ 予実管理の状況

来期予算を検討してホシザキへ報告するに当たっては、平成29年に常務取締役が交代した頃から、現場の実力にそぐわない売上目標にはしないとの考えの下、それ以前に比べ、現実的な予算を出すようになり、今期予算よりも来期予算を下げるということも行っている。

予算の管理に当たり、各営業所では、毎朝の朝会で各営業担当者が当日の営業予定を営業所長に報告し、営業所長はブロック長に報告する。一日の終わりには各営業担当者が当日の営業活動を営業所長に報告するとともに、システム上の日計表に記入する。

翌日午前中には日計表が集計され、営業速報として全役職員宛てにメールに添付して送付される。また、ホシザキ京阪では、従前営業担当者の営業成績のランク表を送付することはしていなかったが、平成31年2月から、営業担当者の努力を評価し励みにしてもらう趣旨で、営業成績トップ10人のランク表をメールに添付して全役職員宛てに送付している。

ブロック長は営業所、エリア営業部副部長はブロック長に、主に営業活動の進捗管理、助言や指導を行っているが、その程度は目標達成を促すにとどまっており、例えば平成30年にエリア営業部副部長が各ブロック長に送付したメールには、過度にプレッシャーを与えるような内容のものは発見されなかった。

「成約デー」は平成29年頃からなくなったが、毎週火曜と木曜を「進捗確認デー」とし、交渉中の顧客と契約するか否かを決定する目安としている。

毎月20日前後の毎週第3月曜日を除く月曜日に、「幹部会議」、左記を除いた月曜日に「本部連絡会」を開催し、損益の現状報告、売上計画の進捗状況の確認、今後の対策、勤怠状況の確認等を行っている。本部連絡会では、ほかに効果的な営業方法等をテーマとした勉強会や、エリア営業部内で各ブロックの取組の状況報告、意見交換等を行っている。

ウ 不正の発生状況

役職員アンケートの有意回答者4名に対しヒアリングを実施した結果、いずれも本調査対象期間外に不正行為を行ったとするものであり（約2年前から5年前の売上の先行計上、約10年前の貸し借り）、本調査対象期間中の不正行為は確認されなかった。協力業者アンケートで有意回答が得られた3業者に対しヒアリングを実施したところ、いずれも問題のないことが確認された。

その他の調査によっても、本調査対象期間において本調査が対象とした不正行為は確認されなかった。

7 ホシザキ四国

(1) ホシザキ四国の概要

ア 事業概要

昭和 51 年に設立されたホシザキの 100%子会社であり、香川県高松市に本店を置き、香川県、徳島県、愛媛県及び高知県において、ホシザキ製品ほか各種業務用厨房機器の販売及び保守等の事業を営んでいる。

社員数は、平成 30 年 12 月末日時点で 341 名（うちエリア営業部 77 名）である。

イ コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、代表取締役社長（丸山氏）、常務取締役、取締役営業本部長及び取締役技術部長により構成され、監査役（他の販社の管理部課長を兼務）1 名が設置されている（平成 31 年 4 月 1 日現在）。

取締役会は定時・臨時併せて年間 6～8 回開催されているが、平成 31 年 3 月の定時株主総会前、非常勤の役員については欠席の回も散見される。

ウ コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

また、ホシザキの設置するグループ用の内部通報窓口のほか、社内にハラスメント等の通報窓口を設置して、社内周知をしている。

リスク情報は管理部に報告され、管理責任者である管理部部長がリスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

(2) 調査の結果

ア 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第 2 章第 1 の 5 参照）。

ただし、「発注（工事発注）」及び「検収」のプロセスに関して、「設置工事依頼書管理表（エクセル）」の作成が行われていないという点はホシザキの定める業務フローと相違している。また、過去に撤去機の転売事案が発生したことを受け、撤去機の廃棄処理については設置業者の協力を得て厳格な確認を行っており、この点はホシザキ四国独自の運用となっている。

イ 予実管理の状況

エリア営業部は、月ごと、週ごとの活動目標（訪問件数、営連、サー連件数等）を設定し、当該目標に則した営業活動を行うよう営業所に指示し、その進捗を管理している。

毎日の売上は、各日の夕方、営業担当者の報告に基づきシステムに入力され、営業速報として社内で共有される。

各営業所では、朝礼における各営業担当者の行動計画の共有等を通じて進捗確認が行われており、必要に応じて営業所長による指導・助言が行われている。

また、ホシザキ四国本社では、2週間に1回、エリア営業部副部長、同部自治体推進担当、技術部長、同部技術課長、ブロック長、マネージャーが参加する「ブロック長・マネージャー会議」を開催し、計画の進捗状況を確認している。さらに、毎週1回、取締役及び各事業部責任者が参加する「幹部会」を開催し、計画の進捗状況を確認するとともに、未達の場合には、達成に向けた具体的施策の提言等の現場へのフィードバックをブロック長経由で行っている。

以前は「成約デー」制度が存在したが、平成30年に廃止され、現在は存在しない。

ウ 追加工事発生時の対応

ホシザキ四国では、かねてより追加工事費用の適切な支払が推奨されている。

追加工事が発生した場合、設置業者から業務課に設置工事完了報告書にて追加工事の内容連絡が行われ、業務課が営業担当者に追加工事の内容・有無を確認する。その結果、追加工事の発生が確認されると、営業担当者が工事原価変更連絡票を提出し、仕入データの変更が行われる（工事の存在自体は確認済みであるため、特段決裁を経る必要はない）。その後、設置業者からの請求書と変更後の仕入データの照合を経て、問題がなければ支払を行う。こうした対応は、顧客に対する追加工事費用の請求の可否を問わないものである。

なお、ヒアリング対象者の一部は、このように追加工事費用の支払に寛容な運用がなされてきたことの背景の一つとして、ホシザキ四国の事業環境を挙げている。すなわち、ホシザキ四国は四国4県における拠点・人員数において競合他社よりも優位に立っており、特に市街地以外の地域（郡部）では他の事業者との競合自体が少ないことから、他の販社ほど苛烈な価格競争に晒されておらず（上記第2章第2記載のとおり、ホシザキ四国の粗利率の水準はグループトップクラスで推移している。）、原価抑制に対する社内の意識もそこまでシビアなものではないようである。

エ 不正の発生状況

リスク管理情報一覧によれば、ホシザキ四国では、平成30年においてリース料自己負担による不正成約の事案の報告がなされている。

当該事案は、ホシザキ四国の元営業担当者（平成28年に退職）が、平成27年から平成28年にかけて、懇意にしていた顧客（2名）に対し、自らリース料を負担する旨を約してリース契約（計17件、総額約1700万円）による成約を計上したものである。当該元営業担当者は退職後もリース料の支払を続けていたものの、その後支払が困難になり、支払を停止したため、平成30年1月に顧客からホシザキ四国に対し連絡が入り、不正が発覚した。

上記のとおり、不正行為自体は平成 28 年以前に行われたものであるが、本調査が対象とする不正行為（貸し借り）と関連する可能性も視野に入れ、詳細を確認することとし、関係資料を精査するとともに、当該元営業担当者が所属していた営業所の社員（5 名）及びホシザキ四国管理部の社員（2 名）、並びに、対象となる契約に関与した全ての協力業者（8 社）に対するヒアリングを実施した¹⁸。

当該元営業担当者は、不正発覚時のホシザキ四国管理部によるヒアリングにおいて、売上計画が思うように達成できず悩んだ結果、高額な売上が計上できる割には月々の自己負担額が少ないリース契約を用いた不正に及んだ旨説明しており、貸し借りとの関係については特段言及していない。

不正発覚後、ホシザキ四国は各顧客との間でリース契約の解約等及びこれにより顧客に生じる解約金等の損害の賠償について示談合意を締結するとともに、当該元営業担当者及びその身元保証人を相手方とする損害賠償請求訴訟を提起し、その後、訴訟上の和解が成立している。

なお、ホシザキ四国の社内調査が実施された時点において、販売商品の一部が顧客店舗に存在していないことが判明しており、それらの商品は譲渡・転売等された可能性があった。しかし、本調査における協力業者のヒアリング結果や設置完了報告書等の関係証憑類の記載、現地調査等の証拠関係を総合すれば、全ての商品が一度は顧客店舗に納入されたことが推認され、その後、納入商品の一部が譲渡・転売等されていたとしても、それは顧客の指示・了承に基づくものであったことが推認され、これらの推認を覆すだけの証拠は見当たらなかった。そのため、当委員会としては、当該事案の中に、架空仕入と認めるべき取引は含まれていないものと判断した。

その他、役職員アンケートの有意回答 2 件に関しヒアリングを実施した結果、うち 1 件（営業関連費用の自己負担の申告）についてはこれまでホシザキ四国が把握していない事案である可能性があったため、ヒアリングにより詳細を確認したが、本調査において指摘すべき不正行為に関連するものとは認められなかった。また、もう 1 件についても、過去のリスク管理情報において把握済みの事案に係るものであり、本調査において指摘すべき不正行為に関連するものではなかった。

¹⁸ 不正行為者本人に対するヒアリングを試みるべく、ホシザキ四国が把握していた不正行為者及びその身元保証人の電話番号に架電したが、いずれも既に使用されていなかった。

8 ホシザキ北九

(1) ホシザキ北九の概要

ア 会社概要

昭和 44 年に設立されたホシザキの 100%子会社であり、福岡県福岡市博多区に本店を置き、福岡県、佐賀県、長崎県、大分県（中津市・日田市）、山口県（下関市）に合計 29 の営業所を有し、全自動製氷機・業務用冷凍冷蔵庫・食器洗浄機をはじめとする各種業務用厨房機器の販売及びメンテナンス等の事業を営んでいる。

社員数は、平成 30 年 12 月末日時点で 495 名（うちエリア営業部 98 名）である。

イ コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、非常勤の代表取締役、取締役（統括部長）、取締役（営業本部長）、取締役（管理部長）の取締役 4 名及び非常勤監査役 1 名により構成されている（平成 31 年 4 月 1 日現在）。

取締役会は年間 6 回程度開催されているが、平成 29 年 3 月から平成 30 年 12 月までの間に開催された取締役会の出席状況を確認したところ、非常勤取締役（当時）1 名は一度も取締役会に出席していない。

ホシザキ北九には常勤監査役が存在せず、非常勤監査役は、不定期ではあるものの営業所監査等を行っている。また、これとは別に年に 1 回のペースで営業所事務が営業所監査チェックリストをもとに営業所監査を行っており、当該営業所事務による営業所監査は今後回数を増やすことを検討しているとのことである。

ウ コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

ホシザキの設置するグループ用の内部通報窓口を利用するとともに、ホシザキ北九にも内部通報窓口を設けている。

リスク管理情報報告書は、総務課の責任者が作成し、ホシザキに提出する。

コンプライアンス・リスク管理を実効化させるため、社員に対してコンプライアンス研修が実施されている。

(2) 調査の結果

ア 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備・運用し、またその評価を実施している（第 2 章第 1 の 5 参照）。

また、グループ管理部から、特殊工事等の外注役務の単一仕入先への金額が●円以上の場合、営業担当以外の者が現場立会いを行い、四半期に一度管理部にて実施確認を行い、未実施の場合は現場訪問の指示を行うように指導されているが、ホシザキ北九では、業務課から、営業担当以外の者に現場立会いを行うよう指示し、月

末までに検収書を入手し一覧表にして確認を行うとともに、金額の増減により、●円を超えた場合に対応するために、四半期ごとに再度確認手続を実施している。さらに、ターミナル倉庫への定期訪問を、グループ管理部から年 2 回実施するよう指示されているが、ホシザキ北九では、平成 28 年以降、年 4 回これを実施している。また、平成 30 年からは、四半期内に期限外売掛金を 3 件以上発生させた場合や同一客先に対し期限外売掛金を 2 か月連続で発生させた場合には、上長が当該客先に対し、訪問するものとするなど、不正防止の観点から、ホシザキ北九では現場確認を強化している。

イ 予実管理の状況

営業所及び個人の単位ごとに、月次単位での事業計画の予定及び進捗を、一覧表の形式に基づき行う。

ブロック長及びエリア営業部の責任者に対しては、売上高、粗利率、販売機種台数、メンテ付リース台数、案件金額、活動件数、サ連¹⁹、サブ売²⁰などが、「速報」と呼ばれるエクセルシートに記入される方法により、日次ベースで報告される。

各営業所を統括する会議として、ブロック長、マネージャー及び各営業担当が参加するブロック会議が月次で開催され、各営業所の活動報告、売上進捗確認、今後の営業活動方法などが協議されている。

「成約デー」のような、特定の営業日を目安として新規の受注を行うことを目的とするイベントは存在しない。

ウ 不正の発生状況

第 3 章第 2 記載の調査の結果、本調査対象期間において、リスク管理情報一覧により、売上の先行計上 1 件（約 210 万円）が確認された。これは、平成 30 年 10 月引渡予定のフード工事が遅れたことから（実際の工事完了日は同年 11 月 26 日、検収日は同月 29 日である。）、営業担当者が確定数値を落とすまいと一心で実行したものである。当該不正は、業務課からブロック長に対し、現場立会いの指示が行われた際に、当該営業担当者が自ら不正を告白するに至ったものであり、上長の指示や組織的・継続的な不正の存在をうかがわせる事情は見当たらなかった。

なお、ホシザキ北九では同調査により、役職員アンケート及び協力業者アンケートから有意情報が得られたが、ヒアリングにより詳細を確認したところ、役職員アンケートについては、上記リスク管理情報一覧記載の不正が 1 件、不正行為に該当しない又は本調査対象期間外の不正行為に関するものが 4 件であり、また、協力業者アンケートについては、業者の誤解に基づくもの（簿外の記載の見落とし）が 1 件、不正行為に該当しないものが 1 件であって、上記リスク管理情報一覧記

¹⁹ 営業活動において顧客から得た情報の中からサービス担当者へ情報提供（修理など）を行いその情報を元にサービス担当者が成約につなげた金額をいう。

²⁰ サプライ品の売上高をいう。

載の不正行為以外に、本調査対象期間において本調査が対象とした不正行為は確認されなかった。

9 ホシザキ南九

(1) ホシザキ南九の概要

ア 事業概要

昭和 58 年に設立されたホシザキの 100%子会社であり、鹿児島県鹿児島市に本店を置き、鹿児島県、宮崎県、熊本県、大分県に合計 28 の営業所を有し、全自動製氷機、業務用冷凍冷蔵庫、食器洗浄機をはじめとする各種業務用厨房機器の販売及びメンテナンス等の事業を営んでいる。

社員数は、平成 30 年 12 月末日時点で 419 名（うちエリア営業部は 81 名）である。

イ コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、代表取締役社長、常務取締役、取締役（営業本部長）、取締役（管理担当）及び非常勤取締役の 5 名及び非常勤監査役 1 名から構成されている。

取締役会は年間 7 回程度開催されており、取締役・監査役のほぼ全員が参加している。

ホシザキ南九には常勤監査役が存在せず、非常勤監査役が定期的に往訪して監査を行う。具体的には、年 4 回の頻度で本社に対する往訪が行われるほか、年 2 回の頻度で各拠点に対する往訪が行われる。後者は、本社の経理課・業務課等の管理部門の社員が同行して実施され、統一した内容のチェックシートを作成し、各項目に係るヒアリングを行う。

なお、ホシザキ南九には、監査役以外に、内部監査を専門に行う部署は存在しない。

ウ コンプライアンス・リスク管理の状況

コンプライアンス規程を含むホシザキのグループ共通規程を採用している。

また、ホシザキの設置するグループ用の内部通報窓口のほか、ホシザキ南九独自のハラスメント用の通報窓口を設置している。

リスク管理情報報告書は、管理部の責任者が作成し、ホシザキに提出する。

コンプライアンス・リスク管理を実効化させるため、社員に対して、コンプライアンス教育のための研修が実施されている。

(2) 調査の結果

ア 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備・運用し、またその評価を実施している（第 2 章第 1 の 5 参照）。

ただし、ホシザキ南九独自のルールとして、以下のものが存在する。これらの独自ルールは、上記のホシザキの統一ルールに代替するものではなく、両方が併存して運用されている。

- ① 納品数が5点（製品のみ）以上かつ合計●円以上の案件について、顧客との契約締結前の段階から、積算購買課が関与する。
- ② 仕入取引に当たり、他社製品かつホシザキ南九内に価格リストが存在しない製品については、顧客との契約締結前の段階から、積算購買課が関与する。
- ③ 一式工事かつ合計●円以上の案件について、営業本部内に物件担当というチームを組成し、当該チームの社員が個別に管理を行う。

なお、売上の計上を行うに当たり、検収書の受領が必要とされているが、検収書は、営業担当者が受領し、業務課に回付する運用となっており、業務課が顧客からの検収書の第一次受領者とはされていない。

そのほかに、ホシザキ南九独自の制度として、特定の案件（設計課において図面を作成しかつ納品数が5点以上の案件）について、不正の未然防止を目的として、以下のような措置を講じている。

- ① 合計●円未満の案件：営業担当者が工事の完了を証する目的で写真を撮影する。
- ② 合計●円以上●円未満の案件：担当するフロント部署の責任者、ブロック長及びマネージャーが、検査を実施し、記録化する。
- ③ 合計●円以上の案件：営業本部内に物件担当というチームを組成し、当該チームの社員が検査を実施し、記録する。

イ 予実管理の状況

営業部、営業所、係及び個人の単位ごとに、日次及び月次ベースでの事業計画の予定及び進捗を、一覧表の形式に基づき行う。

ブロック長からエリア営業部の責任者に対しては、売上、案件及び顧客に対する提案予定の内容が、日次ベースで報告される。

各営業所を統括する会議として、営業部会議が月次で開催され、各営業所の進捗、方針の決定、決定した方針の具体的な落とし込み及び方針の見直しに関する報告が行われる。

「成約デー」のような、特定の営業日を目安として新規の受注を行うことを目的とするイベントは存在しない。

ウ 不正の発生状況

第3章第2記載の調査の結果、本調査対象期間において不正行為は確認されなかった。なお、ホシザキ南九では同調査により、役職員アンケートの有意回答者10名に対しヒアリングを実施した結果、いずれも本調査対象期間前のものや不正行為に至らず終わったものであり、本調査対象期間において本調査が対象とした不

正行為は確認されなかった。

10 ホシザキ沖縄

(1) ホシザキ沖縄の概要

ア 事業概要

昭和 63 年に設立されたホシザキの 100%子会社であり、沖縄県那覇市に本店を置き、沖縄県全域の販売・保守等の事業を営んでいる。

社員数は、平成 30 年 12 月末日時点で 169 名（うちエリア営業部 27 名）である。

イ コーポレート・ガバナンスの状況

取締役会は、代表取締役社長、取締役営業本部長及び取締役営業部長により構成され、非常勤監査役（ホシザキ南九の管理部副部長を兼務）1 名が設置されている（平成 31 年 4 月 1 日現在）。

平成 30 年に取締役会は 10 回開催されており、代表取締役社長、取締役営業本部長の 2 名は全回出席しているが、取締役営業部長は 2 回欠席、監査役は 1 回欠席している。

ウ コンプライアンス・リスク管理の状況

ホシザキの設置するグループ用の内部通報窓口のほか、ホシザキ沖縄として独自の通報窓口（コンプライアンス委員長である総務係長）を設置している。

リスク情報は管理責任者（管理部副部長）に報告され、リスク管理情報報告書を作成し、ホシザキに提出している。

(2) 調査の結果

ア 内部統制の状況

ホシザキの定める内部統制規程に基づき、内部統制を整備、運用し、またその評価を実施している（第 2 章第 1 の 5 参照）。

イ 予算管理の状況

ホシザキ沖縄本社で毎週月曜日に開催される幹部会で、全社レベル及び事業部レベルの予算達成状況に基づき対応を検討している。営業所では毎日開催される朝ミーティングにおいて営業とサービスが当日のスケジュールのすり合わせを行い、併せて営業速報により週間の数字面の進捗及び対応について協議している。朝ミーティングの後、営業所長と営業担当で個人別の数字面の進捗及び対応を確認している。これは、苦戦が見込まれる場合に営業所長からアドバイスを行うことを目的としており、未達に対しての措置はない。1 対 1 で行われる営業所もあれば全員で行われる営業所もある。ホシザキ東海でみられたような「成約デー」制度は以前からない。

ウ 追加工事発生時の対応

予期せぬ追加工事や単価修正が発生した場合、追加工事分について顧客と追加契約を締結することが望ましいが、それができない場合、発注内容変更連絡票により上席者の決裁を取得する必要があるが、発注内容変更連絡票が提出されれば、決裁が通らないことは基本的にはない（平成 29 年は 79 件、平成 30 年は 98 件が申請され、いずれも承認されている。）。決裁を上げにくいという状況は見当たらなかった。

エ 不正の発生状況

第 3 章第 2 記載の調査手続を実施した結果、本調査対象期間において本調査が対象とした不正行為は確認されなかった。

1 1 小括

ホシザキ東北、関東、東京、湘南、北信越、京阪、四国、北九、南九、沖縄の 10 販売社においては、平成 30 年において、本調査における不正行為の強い誘因となるほどの過度な目標達成プレッシャーの存在は認められず、また、第 3 章第 2（類似不正調査）に記載した調査手法による調査の限りにおいて、本調査対象期間において本調査が対象とした不正行為に該当するものは、売上の先行計上 2 件を除き確認されなかった。

第7 15 販社の調査結果の総括

1 総括

ホシザキ東海において、またそれ以外の 14 販社において、平成 30 年度に「不正行為」（第 1 章第 6 で詳述）があったか否か、及び、あったと認められる場合のその概要については、本章第 1 から第 6 で見てきたとおりである。「貸し借り」は、ホシザキ東海のほか、ホシザキ北関東、阪神、及び中国で確認され（同時に工事等の架空・水増し発注もこれらの販社で確認された。）、売上の先行計上も次段落で触れるように複数の販社で確認されたが、協力業者への架空販売はホシザキ東海でしか確認されなかった²¹。また、仮装代理店販売は、協力業者に損失を生じさせないタイプのものは、東海のほか北関東と阪神でも確認されたが、本調査が「不正行為」に含める協力業者に損失を生じさせるタイプのものは、東海においても発見されなかった²²。

売上の先行計上については、いくつかの販社では、平成 30 年度中にもあったことが確認されたが、組織的なものであると疑わせるものは存在しなかった。もっとも、組織的な不正行為ではないとしても、いわゆる営業ノルマ（目標達成プレッシャーに結びつきやすい）が存在しなければ、売上を先行計上する動機はないと考えられ、そうだとすると、売上の先行計上が発見された販社では、最近でもなお、ある程度の強さの目標達成プレッシャーが存在することが疑われるところである。しかしながら、当委員会による調査の結果は上記（本章第 6 まで）のとおりであり、ホシザキ東海以外の販社では、過度な目標達成プレッシャーの存在までは認められなかった。

2 リース取引におけるリスク管理について

次に 15 販社の調査結果を俯瞰して気が付くのは、リース取引を絡めた不正が少なく、それらはいずれも、（相対的にではあるが）金額規模が大きいことである。例えば、ホシザキ東海の 9 顧客との取引における不正行為（第 1 の 1（5）イ参照）及びホシザキ北海道の GG との取引における不正行為（第 2 の 2（1）イ参照）がこれにあたる。

そこで、本項では、リース取引を絡めた取引形態におけるリスク管理等について、簡単に論じることとしたい。

（1）リースを利用した取引の仕組み、利点等

ホシザキグループの 15 販社においては、顧客に対する商品販売に際し、現金決済を前提とした顧客との 1 対 1 の直接取引（以下、本項において、この取引形態を「現金取引」という。）のみならず、販社と顧客の間にリース会社を介在させる取引形態（以下、本項において、この取引形態を「リース取引」という。）が推奨されている。

²¹ このタイプではなく、営業担当者が売上目標を達成すべく、顧客に売れたわけではないのに書類を偽造して売れたことを装い、自己負担で代金を支払うというタイプの架空販売は、いくつかの販社で確認された。しかし、これらも不正の一種ではあるが、本調査における「不正行為」には含めていない。

²² 社内調査委員会の調査報告書には、このタイプの仮装代理店販売があったとする記載がある（13 頁）。

リース取引とは、販社が顧客に商品を販売する際に、顧客とリース会社との間でリース契約を締結させるとともに、販社はリース会社に当該商品を売却しその所有権を取得させ、リース会社は上記リース契約に基づき顧客に当該商品を利用させる、という商流の取引である。

物流面では、当該商品はホシザキから当該顧客の使用場所に直接配送され、そこで設置されるため、現金取引の場合と何ら変わるところはない。むしろ、顧客にとっては、基本的に一括払いを求められる現金取引とは異なり、リース取引の場合は月々の支払がリース料のみで足りることから、事実上、数年間にわたるリース期間中の分割払いが許されたと同じこととなり、成約時点の手持ち資金を大きく上回る高額商品のリース利用が可能となる、というメリットがある。また、販社にとっても、リース取引は、顧客に対する与信リスクをリース会社に負担させつつ、比較的大きな金額の売上を見込めるのみならず、リース取引に販売した商品の定期メンテナンスを付加する契約（いわゆる「メンテ付きリース」）にすることで、当該販社は数年間にわたるリース期間中、継続して保守費用収入を確保することができ、また、当該顧客との関係も維持し続けることが可能となる等の利点もある。

(2) ホシザキにおけるリース取引の推進

このように、リース取引は、ホシザキグループにとっても顧客にとってもメリットがある取引手法であるため、ホシザキグループではリース取引、特に「メンテ付きリース」²³を強力に推進している。株式会社インベストメントブリッジが公表する「ブリッジレポート」（これは、ホシザキのホームページからも見ることができる。）では、平成 29 年度も平成 30 年度も今期の重点施策に「メンテ付きリースの強化」が挙がっており、営業所の現場で上長は営業担当者に、「現金取引より、なるべくリース取引を勧めるように」と指導しているとのことである。

上記のとおり、リース取引では、顧客は当初予算（成約時点の手持ち資金額）を大きく上回る高額商品の利用が可能となるため、通常の購入（現金で一括払）を予定している顧客にリース取引を勧めることができれば、取引額すなわち売上高の増加を見込むことができるので、現場の営業担当者にとっても販社の上層部にとっても、リース取引の推進にはインセンティブが働く。

(3) リース取引のリスクについて

上記(1)記載のとおり、リース取引の場合、商品の代金と設置工事等の各種工事費用の合計が比較的高額となる取引が可能となる分、不正行為に利用された場合の金額規模も大きなものとなる。

²³ ホシザキの社内資料では一般的に「メンテ付きリース」と表記されているが、本書においては、直接の引用の場合を除き「メンテ付きリース」と表記する。

例えば、ホシザキ東海における 9 顧客との取引においては、リースを利用することにより、わずか約半年の間に A 社に対して架空発注による合計約 700 万円もの支払が行われ、また、DD 社等 3 業者に工事代金として支払われた合計約 3500 万円の中にも、架空発注に基づくものが含まれている疑いがある。

また、ホシザキ北海道における GG との取引において、HH や II に対する架空発注の金額は合計約 3600 万円に上っている。そして、この取引の中で、不正行為者である元●営業所長が HH や II からキックバックを受けて GG 社長に還流させた金額は、合計 3000 万円を上回るものだったと考えられる。

ホシザキグループにとって、リース取引における損失リスクは、あるリース取引で営業担当者の不正が発覚した場合に、該当する販社がリース会社に対し顧客の未払リース料債務につき立替払いを余儀なくされることである。事実、ホシザキ東海の事例では約 1 億円もの、またホシザキ北海道の事例では約 2100 万円の、リース会社への支払が行われた。これらの支払は過去に計上した売上の取消（リース会社から過去に入金された売上代金の返還）に充てられ、会社の期間損益に影響を与えることになる。また、前述の架空発注が行われた相当部分については、会社に損害を与えた者（通常は営業担当者であろうがこれに限られない。）に対して事後的に求償を求めることができる可能性はあるものの、その回収可能性は不透明である上、いったんは各販社の損失として計上せざるを得ないのであるから、ホシザキの財務報告にも多大な損失影響を与えるものである。

(4) リース取引のリスクへの対応

上記(2)記載のとおり、リース取引には重大なリスクがあるにもかかわらず、ホシザキグループにおいては、従来そのリスクに対する適切な予防策が十分には講じられてこなかった。すなわち、ホシザキグループの各販社においては、グループ全体の重点施策としてメンテ付きリースを積極的に推進しながら、リース取引一般につき、その入口における統制（内容の妥当性、顧客属性等に関するチェックほか）及びリスク管理が十分ではなかったといわざるを得ない。

ア 入口における統制

まずホシザキ東海の事例でいうと、上記第 1 の 1(5)イ(イ)記載のとおり、9 顧客との取引全体に占める DD 社等 3 業者からの仕入金額の大きさ（本書 46 頁の図表 4-1-7 参照）は明らかに異常というべきであるし、顧客属性のチェックをしていれば、更に参考となる情報を知ることができた可能性もある。また、この事例では各顧客とのリース取引は複数のリース会社との契約に分割されていたが（これにより、全体像が分かりにくくなっていた。）、そうだとすると、1 顧客あたりの合計取引額は平均 1000 万円近くにもなり、それが不自然に複数リース会社との契約に

分割されていたのであるから、営業部門の上長や管理部門の担当者が通常期待される程度のリスク感度でチェックしていれば、かえって疑念を抱きやすかったともいえそうである。

また、ホシザキ北海道における GG との取引における不正は、平成 24 年 4 月頃から繰り返されていたものであり、平成 28 年 11 月に同社に対する税務調査が実施されるまでの 4 年以上にわたって継続していたにもかかわらず、その間、ホシザキ北海道の社内で GG との取引が問題視されたことはなかったとのことである。これも、職責上チェックすべき者が通常期待される程度のリスク感度でチェックしてさえいれば、少なくとも 4 年以上も漫然と取引が継続されてしまうことにはならなかったのではないだろうか。

ホシザキ東海にしてもホシザキ北海道にしても、リース取引を行う際の入口の統制がほとんど構築されていなかったことは間違いなかろう。上記(1)記載のとおり、一般にリース取引には大きなリスクが伴うのであるから、この入口の統制は重要である。

そして、ホシザキグループとしては、他の販社でも同様のことが当てはまるかどうかの検証とともに、東海においても北海道においても、当時、大きな売上が見込める案件なのだから無用な詮索はしないでおこうといった空気はなかったのかどうか、検証してみる必要もあると考える。

イ 契約中の統制（メンテ付きリースの場合のサービスマンによるチェック）

今回ホシザキ東海及びホシザキ北海道で起こった事例（メンテ付きリースではない）には直接当てはまらないが、ホシザキがグループを上げて推奨しているメンテ付きリース契約におけるリスク統制についても、この場で指摘しておきたい。

メンテ付きリース契約では、技術部（営業本部に属する）所属のサービス担当者が定期保守点検のため顧客のリース機設置場所を定期的に訪問するが、その際、設置したはずのリース機がそこに存在しないことが時折あるとのことである。これについては、設置先の都合や顧客が飲食店を畳んでしまったなどの場合も考えられるが、そうでなければ、この「リース機なし」という事実は、リース取引に関連する重要なリスク情報というべきものであるから、この情報が技術部内又は営業本部内で止まってしまうことなく適切に報告が上がり、管理部門も含めて適切に処理されるような業務フローを構築すべきである。これが構築されれば、メンテ付きリース取引における不正発見に向けた 1 つの統制手段として有効に機能するであろうと考えられる。ホシザキはメンテ付きリースを推進しているのであるから、その統制手段の構築も考えなければならない²⁴。

²⁴ 当委員会が一部の営業担当者やサービス担当者からヒアリングしたところでは、定期保守点検の際にリ

一般論として、リース取引という類型が不正に利用されやすいものであるとまではいえない。しかしながら、前記アで指摘した事実を考えれば（すなわち、入口の統制が機能していれば）、東海でも北海道でも、行われつつある取引に対する疑念を抱くところまでは、比較的容易に辿りつけたはずであり、そうであれば、何らかの対策を講じることも十分可能であったはずである。

このように、平成 30 年度に相次いで発覚したリース取引を絡めた不正事案には、ホシザキグループにおけるリース取引に対する認識と対応の甘さ及びリスク感知度の鈍さが顕著に表れているといえることができるであろう。

(5) 上記事案の社内調査にみる対症療法的な不正対応について

以上のとおり、リース取引はビジネスの側面では優位性がある反面、ホシザキグループにおけるリース取引に係るリスク管理の側面では多分に問題があることを指摘したい。

企業のリスク管理において、戦略とリスクは表裏一体の関係にある。メンテ付きリースを推進する戦略をとるのであれば、その戦略に潜在するリスクについても十分な認識と管理が求められるところ、これに関する統制がほとんど構築されていないというのが現状である。一見して正常ではない取引を入口でチェックする予防統制がないまま、営業担当者の主導で取引が実行され、その後、現場にリース機が存在しないという極めて重要なリスク情報がある場合でも、それが技術部門の上長（サービス・マネージャー）に問題視されることはなく、その結果、営業部門の上層部にも管理部門にも当該リスク情報は上がらず、適切に処理されることもない（そのような当たり前のプロセスすら構築されていない）。

そして、不正発覚後の出口段階ともいえる社内調査では、そうした組織的・構造的な原因・要因についてまで考えを巡らせようとは誰もせず、実行者個人の特異性ばかりに着眼し（時にはこれを殊更に強調し）、対症療法的に行為者を懲戒処分にして事態の鎮静化を図っていたことがうかがえる。不正が起こった場合の、こうした入口から出口までの一連の流れは、結果としてホシザキ社員（及び販社の社員）を様々な点で不幸にしていることを、ホシザキは十分に自覚し、改めて戦略とリスク管理の両輪を組織的・構造的な観点で見直して、不正を未然に予防することに重点を置いた施策を講じるべきである。

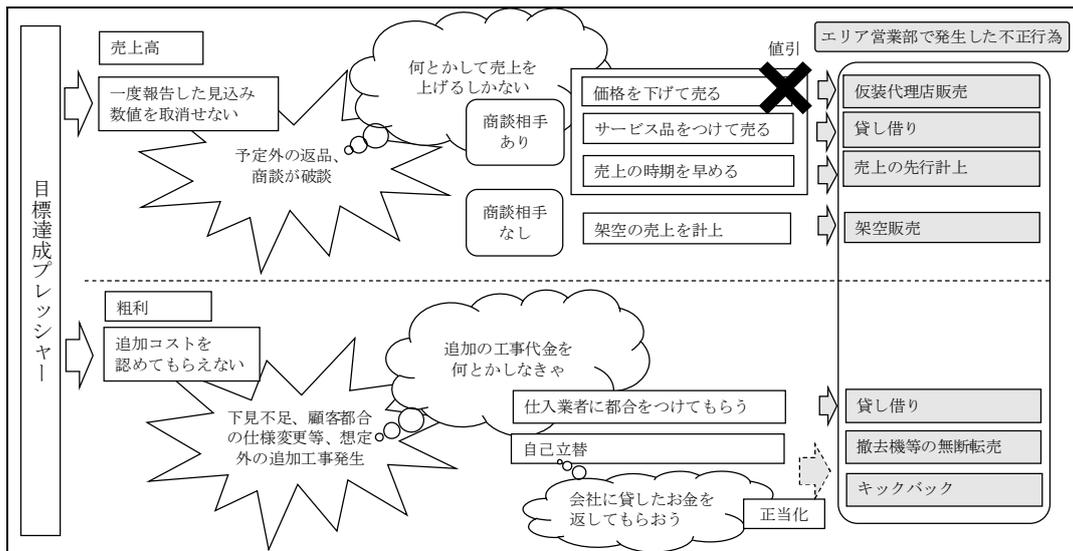
リース機がない場合でも、特段の対応をしないこともあるとのことであった。そして、技術部のマネージャーも、これを知っても特に問題視はしない例もあるとのことであった。

3 不正行為発生の構図、要因及び防止のための方策について

本章第1から第6において論じたとおり、本調査対象期間に限らず、過去数年に遡れば、複数の販社のエリア営業部において、貸し借り、仮装代理店販売、架空販売、架空・水増し発注、売上の先行計上等の不正が少なからず発生している。

それら不正行為発生の構図をまとめると、図表 4-7-1 のとおりである。

図表 4-7-1



本項では、それらの不正行為発生の要因及び防止のための方策について検討する。

(1) 過度な目標達成プレッシャーの要因及びプレッシャー軽減のための方策

目標達成プレッシャーはどの会社にも存在するものと考えられるが、ホシザキ東海を中心とした不正行為が発生した販社の特殊な状況は以下のとおりである。

まず、成約デーといわれるブロックやエリア営業本部への数値報告の日程が週2回と頻度が高いことがあげられる。例えば「火曜日、金曜日が成約デーの場合、月曜日が祝日の場合には、金曜日の成約デーが終わると、次の営業日がまた成約デーとなる。成約デーには目標の達成状況に関して厳しく管理されるが、営業日が1日も無い中で次の目標を達成していくためには、手持ちの案件を隠しておくか、裏技を使うしかない。」と営業担当者は述べている。このように数字の管理頻度が高いので常に目標に追われ、精神的に苦しいという話を複数の営業担当者が述べている。そのため、報告の頻度を減らすことにより、営業担当者が受ける過度なプレッシャーを緩和することを検討すべきである。

また、営業速報（日報、日計表）にて見込みを含めた数値で営業担当者の日々の評価を行うことの弊害についても指摘したい。ある営業担当者は、成約デーに営業日報等を通して成約済みの確定値を報告するが、週次の目標を達成できない場合、「上司から管理される項目が多くなる。例えば、日々の巡回の件数の報告、提案書の作成、

所長の客先への同行、上司からの電話確認の回数が増え、結果として残業時間が増加し、一層数字に追われることになる」と述べている。そのため確定値の報告に「空売り」（見込数値を確定数値に含めること）を含めることで一時的に上司のプレッシャーから解放されるが、見込んでいた案件が成約できなかった場合に報告した数字を取消しにくくなり、より一層目標達成プレッシャーが強まることになる。

こうした状況はホシザキ東海に限ったことではなく、報告した数値を取消したくないとの思いから売上の不正が発生したホシザキ北海道でもみられている。その他、売上の先行計上の多くは報告数値を落としたいことが理由となっている。

確かに、企業経営において日次で売上見込みを把握することは重要であり、一般的に行われている手法ではあるものの、それを営業担当者レベルにもいわば確約のごとく報告させ、破談時に言い出すことのできないような風土が醸成されていたことは大きな問題であり、それがホシザキ東海をはじめとする一連の不正問題を生む土壌となったものと考えられる。そのため、少なくとも営業担当者が報告する見込みを確約として取り扱うような運用は厳に慎むべきである。そうすれば、営業担当者は、目標を達成しているかのように取り繕う「空売り」やその数字が実現しなかった場合の別案件による緊急の補填に悩まされることはなくなるであろう。また、目標を達成することができない営業担当者に対して営業本部の中間管理層が為すべきことは、当ての無い見込みを報告する、あるいは不正な手段によって虚偽の売上を計上するに至るまで過度な目標達成プレッシャーをかけて精神的に追い込むのではなく、どうすれば営業成績を向上することができるのか、彼らの悩みを受け止めて指導・支援することであるのは論を俟たないであろう。

(2) 仮装代理店販売を行う要因及び防止のための方策

本調査において、販売先兼仕入先である協力業者との間で貸し借りの要素のない（協力業者がホシザキ販社からの仕入値に対してプラスないし同等の価格で販売することにより損失が生じていない）仮装代理店販売が散見された。第1章記載のとおり、このタイプの仮装代理店販売は、本調査が対象とする不正行為には該当しないものの、会社が設定した手続や粗利率を潜脱する行為であり社内規程違反である。また、営業担当者が特定の代理店と「困ったときに頼れる関係」を構築することとなり、ひいては不適切な行為の温床となる可能性もあるため、以下にその発生要因と防止のための方策をまとめる。この項において「仮装代理店販売」としているのはすべて貸し借りの要素のない仮装代理店販売を意味する。

ア 営業担当者が仮装代理店販売を行う心理的要因

営業担当者は、代理店に「借り」を作るレベルではなければ、実際は直販であるところを代理店販売と仮装することについて仕方がないことであり、それほど悪いこととは思っていない傾向がみられた。その要因は以下のとおりである。

エリア営業部は粗利率の確保が重視され、直販における営業担当者の値引の裁量の範囲は極めて小さいが、代理店に対しては卸価格（通常、代理店が販売活動の結果として確保すべき利益の分、直販よりも安い価格になる。）で販売することが認められており、同じホシザキ製品であっても二つの価格（以下「二重価格」という。）が存在する。

この二重価格が存在することの負の側面として、以下のような状況がある。

昨今のインターネット通販の普及に伴い、いくつかの販社の 3 グループではインターネット通販代理店へ卸価格にてホシザキ製品を販売している。そのことが、顧客が直販価格よりも低廉なインターネット価格を示して多額の値引を求めてくるといふ、各販社のエリア営業部の営業担当者にとって逆風ともいえる状況を 15 販社に対して生じさせている。インターネット価格と同じ水準で直販する場合にはエリア営業部の部課長決裁が必要となるが、単なる値引申請は営業努力が不足したまま粗利率を下げるものと言われ、決裁が下りることはないだろうという雰囲気現場には蔓延しており、一方で(1)のとおり、営業担当者は常に目標達成プレッシャーに晒されているため 1 日でも早く成約実績が欲しい状況に置かれ続けている。

本件問題が生じた原因は、時代の変化とともに顧客が期待する価格に変化が生じているにもかかわらず、従来の販売ルートにより設定された二つの価格に固執し顧客のニーズに応じた柔軟な価格設定を行う裁量が営業担当者に与えられていなかったためである。

このような状況を考えると、価格の安さを求める顧客に対して自らの裁量の範囲内でホシザキ製品を販売するために、追い込まれた営業担当者が代理店販売を仮装することに活路を見出したとしても、無理からぬところがある。

イ 仮装代理店販売の実行が容易であった理由

代理店として登録するためには取引申請書を提出する必要があったが、協力業者の支払能力に問題が無ければ自由に登録ができる状態であり、多くの協力業者が販売代理店になることが可能であったため、仮装取引への協力者が営業担当者の身近にいるという環境があったといえる。

仮装代理店販売は、ホシザキ東海の A 社や CC 社だけでなく、ホシザキ北関東でも JJ 社や LL 社を利用して行われていた。

ウ 販売代理店の仮装を防止するための方策

(ア) 販売代理店になるための条件をルール化し、選定・モニタリングの体制を構築

販売代理店は、各販社が未開拓の顧客層に対してホシザキ製品を販売してくれることに価値がある。一方でいくら未開拓の顧客に販売してくれたとしても、販売数量が少ない場合にはホシザキが販売代理店を利用するメリットも小さいものと考えられる。

ホシザキ製品は非常に高い業界シェアを誇るにもかかわらず、販売数量の少ない販売代理店を厚遇してまで顧客を獲得すべきかどうか、それがホシザキのブランドやビジネスモデルを毀損する結果につながっていないかを十分に議論する必要がある。この議論は、各販社のマネジメントのレベルでできることではなく、ホシザキが全販社を見渡したグループ経営戦略として十分に議論すべきである。

それらの検討を行った上で、販売代理店になるための条件、例えば、資本金の金額、代理店の営業担当者の数、年間の最低販売台数、代理店説明会への出席回数等、をルール化し、当該ルールに即した会社だけを販売代理店に指定し、定期的に適格性を検査する体制づくりが必要である。

(イ) 二重価格解消のための方策

アに記載のとおり、顧客ニーズは多様化しており、エリア営業部が対象とする顧客においても、価格の安さを追求する顧客もいれば、メンテナンス付きのリース契約を行い多少高くてもいいから月々定額のリース料として支払いたいという顧客も存在するし、顧客が他社製品からの乗り換えを検討している場合や、競合他社と比較されている状況等、様々な性質の案件が存在する。それらの顧客ニーズに応じた値引の裁量を適切に営業担当者に付与することで、仮装代理店販売を防止できると考えられる。

そうした対応ができない場合、販売代理店の仮装を防止するために、代理店卸価格と直販価格の価格差を縮小する方法がある。これにより代理店がホシザキ製品を販売した場合の利益が減少するが、年間販売台数に応じてインセンティブを支払う等の別の方法で利益補填を行うことによって代理店をサポートすることは可能である。

なお、営業担当者のヒアリングにおいて代理店を仮装することまでは行わない場合であっても「地方で代理店が強い地域であると、ホシザキ製品を紹介し顧客がそれを気に入ってくれたとしても、代理店で買った方が安いから代理店経由で購入すると言われることが当たり前になっている。」と述べる営業担当者も存在した。このような場合、コストをかけて営業活動を行ったのであるから、高い直販価格で販売したいにもかかわらず、安価な代理店価格で販売せざるを得なくなる。この現象は会社の利益を圧迫する要因になることから、顧客の購買行動を適切にコントロールできる程度に価格差を縮小するとともに、代理店のモチベーションを保つための適切な対応策をバランスよく実施することを検討する必要がある。

そして、代理店卸価格と直販価格をどのように設定するかは、メーカーであるホシザキと各販社との間での利益分配の問題に帰着するから、この点も、各販社のマネジメントのレベルでできることではなく、ホシザキが全販社を見渡した

グループ経営戦略として十分に議論すべきである。

(3) 協力業者への架空販売が実行可能であった要因及び防止のための方策

協力業者への架空販売を行うと売上債権が発生し、これが回収されずに滞留すると管理担当者に気づかれて発覚してしまう。このため架空販売を実行した営業担当者はこれを隠ぺいする必要に迫られ、販売先である協力業者に販売代金の支払を要請し、実際に支払を受けていた。これが協力業者に対する「借り」となり、営業担当者は架空・水増し発注を行って仕入代金を支払うことで「返済」を行っていた。

このような架空の取引が実行可能であった最大の理由は、販売先兼仕入先となる協力業者が存在するからである。(2)に記載のとおり、比較的容易に協力業者を販売代理店として登録することが可能であったため、販売先兼仕入先である協力業者が複数存在する状況が生じていた。ホシザキ東海においては A 社や CC 社その他の販売先兼仕入先である協力業者に対して架空販売が行われていた。

そのため、協力業者が販売代理店となることを原則禁止とすることが考えられる。取引関係上どうしても禁止できないのであれば、一人の営業担当者が当該協力業者を販売先兼仕入先として利用することができないように厳格に制限した上で協力業者に対する販売取引の妥当性のモニタリングを導入するべきである。

(4) 協力業者と貸し借りをを行う要因及び防止のための方策

ア 営業担当者が協力業者と貸し借りをを行う心理的要因及び防止のための方策

本調査において識別された、貸し借りが生まれる心理的な要因は、主に以下の 3 つに分類される。

- ① 案件の成約を目的として顧客に板金加工分を無料でサービスすることを約束してしまい、当該板金加工にかかる代金を「借り」とする場合には、目標達成プレッシャーのかかる中、値引の裁量を与えられておらず、他に方法がないため、貸し借りをすることも仕方がないと考えていた。
- ② 顧客に請求できない追加費用が発生してしまい、それらの代金を「借り」とする場合には、会社として追加コストを認めてくれないため貸し借りをすることは仕方がないことだと考えていた。
- ③ その一方で、報告すれば認めてもらえる費用であるが、営業担当者の怠慢や甘えともとれる個人的都合により、それらの追加の代金を「借り」とする場合には、処理の時間がない、処理が煩雑、自らの不手際について報告したくない等の理由により貸し借りでその場をしのぎたいと考えていた。

こうした心理的な要因に対する防止のための方策としては、①に関しては営業担当者に値引の裁量を与えることにより再発を防止することが可能になり、②に関しては営業部門の中で追加コストを計上しにくいのであれば、管理部門におい

て費用計上を行うことも検討すべきである。

また、貸し借りは架空・水増し発注により「返済」を行うことが容易である場合に生じるものであるが、そもそも営業部門において当該架空・水増し発注をチェックする意識が非常に低い。これは、営業部門においては目標の売上をあげることだけに重点がおかれ、部下や同僚に不正行為を行わせないためにチェックをするという意識が低いからである。

このような状況の場合、③のような営業担当者の都合による貸し借りが行われやすく、具体的にはホシザキ北関東では、営業担当者の打合せの不手際で生じた追加コストについて自らの不手際を隠すため、ホシザキ中国では顧客から急遽求められた不具合対応に応じるため、ホシザキ阪神では粗利率を維持するために貸し借りが行われていた。なおホシザキ阪神においては、それにとどまらず、キックバックを受ける目的で架空発注が行われていた。

不正行為が起きた場合に調査等によって生じる追加コストは直接的に利益を圧迫する。また会社にとってリスクの高い案件を獲得し、その後損失が生じた場合にも、苦勞して売上を上げて獲得した利益は一瞬にして消えてしまう。

また、貸し借りで生じた「借り」はいつか「返済」するため、「借り」で費用の計上を遅らせ目先の粗利率を高く見せようとすることによって、直接仕入ではなく貸し借りに応じた業者からの仕入が生ずることになり、直接仕入れた場合のコストに加え貸し借りに協力した業者の利益の部分だけ支払う金額が多くなり、結果として長期的にみると粗利率が下がるという弊害がある。

そのため、売上を上げることだけに力を入れるのではなく、ブレーキ役として営業担当者の不正等を防止するための自律的な牽制を行うという意識改革が必要である。

このような意識改革は研修等の教育を行うとともに、例えば、営業部門の中に売上の数字に関して責任のないチェック専門の担当者を配置し、案件のリスクや担当者の不正をチェックすることで営業部門内にチェックの必要性の意識付けをしていくことも考えられる。

イ 工事費に関するチェック体制の不備及び防止のための方策

第4章第1の1(7)記載のとおり、ホシザキ東海においては特に、営業部門及び管理部門における工事費に関するチェック体制が不十分であった。

形式的には電子承認等により承認行為が行われていたが、承認行為の目的はビジネス上のリスクを判断することや、営業担当者の不正行為を防ぐことよりも、粗利の確保に中心がおかれていた。

またブロック長やエリア営業部の部長や課長により承認が行われた場合に発注依頼書に決裁番号が記載されるが、当該番号は決裁者が自由に決めた番号（例えば、承認日付と時間を逆から記載した数字等）であり、決裁者と決裁を受けた者との間

でしか真偽がわからないものである。また、決裁内容に関しても、共通のデータベースに記載されているわけではないため、決裁を受けた内容に関して当事者の記憶に頼らざるを得ないという上場企業の連結子会社として信じがたい状況が生じている。

ホシザキ東海において生じた 9 顧客との取引に関連して懲戒解雇者が出ているにも関わらず、当該案件の一部の取引に関して決裁を行っていたブロック長は「決裁番号自体は自分が発行した番号であるが、何を決裁したのかは覚えていない。」と述べており、上長としての本人の無責任さもさることながら、決裁内容をデータベース上で管理すらしない会社の意識の低さは、上場企業の連結子会社としての自覚が足りないと言われても仕方がない状況である。

これは決裁過程の可視化を妨げるものであり、ひいては決裁者の責任を曖昧にし、決裁の意味を失わせることにもつながるため、決裁番号の採番方法および決裁内容のデータベース上の管理に関して早急に改善が必要である。

また、グループ管理部は平成 30 年 10 月 31 日付で内部統制改善策を示しており、工事費に関しては見積り段階での見積書の入手を義務付け、検収時には工事額が●円以上の場合、営業担当以外の者が現場の立ち合いにより施工状況を確認し、検収書に現場確認実施の記録を残すことになっている。

これらの改善策を行った場合、ホシザキ製品単品を納入することに関連した通常の工事に関して架空・水増し発注が生じることを防止することには有効である。しかし、ホシザキのビジネスと直接的な関連性が低い内装工事等の発生頻度が低い工事に関しては、工事の個別特殊性が高く、専門的能力のある営業担当者や管理部の担当者が少ない状況を考えると、チェックを行うことが難しい場合がある。

ウ ホシザキのビジネスと直接的には関連性のない工事について

営業担当者のヒアリングにおいて「顧客からの要望であればホシザキのビジネスとは関連性のない工事に関しても請け負うことが許容されていた。」と複数の営業担当者は述べている。例えば、床の排水溝の位置を変更する工事や、ホシザキ製品の納入とは関係のない内装工事を行っている案件が存在した。

このような直接的にはホシザキ製品の販売に関連しない特殊な工事を行う場合には、価格の妥当性や工事の必要性を検証する人材や体制が整備されておらず、当該工事が架空・水増し工事であるかを営業担当者以外が判定することが困難にならざるを得ない。このような状況から、工事に関する内容のチェックが営業担当者任せになり、架空・水増し工事の発注が可能となっていたことがうかがえる。

また、そもそもこのような不慣れなビジネスを行った結果、想定外の支出が発生し、この金額を協力業者からの「借り」として処理することによって非常に多額な簿外負債が生じたケースも存在した。

ビジネスを拡大していくためには、顧客の要望に応じてリスクをとって従来行

ったことのないビジネスに挑戦することも必要であることは理解できる。しかし、リスクの高いビジネスが営業担当者の一存で行われ、結果として想定外の損失が生じることは避けなければならない。そのため、ホシザキのビジネスとして関連性の低い工事で金額の大きいものに関しては、リスクの高い案件としてリストアップされる仕組みを作り、営業担当者だけでなくエリア営業部全体で個別にモニタリングされる体制づくりが必要である。

4 その後の取組み

社内調査委員会による調査の後、ホシザキでは不正防止対策を検討し、資料「今後の不正防止対策について」を、平成 31 年 4 月 10 日の管理責任者会議にて 15 販社の管理責任者に展開した。

この資料では、5 つの不正類型、すなわち①架空・水増し発注（原価の付替え）、②架空売上、③先行売上計上、④迂回卸（つまり仮装代理店販売）、⑤撤去機の不正使用のそれぞれについて、現状の課題及び今後のあるべき取組みが紹介されている。

これらの取組みは一定の効果を発揮しており、ホシザキ東京では平成 31 年 4 月 17 日に売り買い両方ある取引先との取引のチェックを新たに行ったところ、不適切な仮装代理店販売（当委員会が調査の対象とする、協力業者に「借り」を作るものではない）を発見するに至っている（第 4 章第 6 の 3 参照）。これらは、現段階ではまだホシザキの J-SOX に取り込まれたものではないが、良い取組みとして 15 販社共通で整備・運用していくことが望ましい。

なお、この取組みにあたって一定の金額基準を設ける場合は、チェック対象取引の取引母集団全体に対するカバー率がどの程度確保できているかを適宜確認し、チェックの網羅性と実施可能性を見極めつつ、有効な統制が行えるよう柔軟に対応することが望まれる。

第8 ホシザキによる15 販社に対する統制について

1 ホシザキによる15 販社への統制全般の状況

(1) 15 販社統制体制の概観

ア 子会社管理に関する全般事項

子会社である15 販社の管理に関する事項は、「国内グループ会社管理規程」等によれば、概ね以下のとおりである。

① 販社における職務の所管

15 販社の営業部門を所管する担当取締役は国内営業部門担当取締役（丸山氏及び尾崎氏であるが、丸山氏が上位とされる。）であり、管理部門を所管する担当取締役は国内営業部門担当取締役及び国内管理部門担当取締役（本郷氏）である。つまり、丸山氏及び尾崎氏は、営業部門だけでなく管理部門について所管しているが、本郷氏は管理部門のみを所管している。

② 人事について

15 販社の取締役の選任及び解任はホシザキ取締役会の承認が必要であり、部長の任免はホシザキの取締役会で決定する。

その他の管理職（課長代理以上）の任免は、当該部門を所管するホシザキ取締役の承認、つまり、営業部門については丸山氏（実際には尾崎氏と合議の上決定）、管理部門については丸山氏又は尾崎氏及び本郷氏の承認が必要である。

また、15 販社間の移籍人事については、当該人事に係る会社の担当取締役が協議し、ホシザキ担当取締役の承認を得る。

③ 中期経営計画

中期経営計画は、ホシザキ本社営業部及び経理部の確認を受けた上で、各販社の取締役会で承認される。

④ 予実管理、経営成績の報告、業績評価

毎月末の累計及び年間の予実管理及び対前年同期比較はホシザキ取締役会に報告される。

イ グループ管理部による統制の状況と問題点

グループ管理部は、以下のとおり主に15 販社の経営状況に係る情報収集の窓口業務、J-SOX 対応業務、管理部門の統括業務を行っている。

(ア) 経営状況に係る情報収集の窓口業務

業務分掌規程上、グループ会社の経営資料等の統一化や一元管理のほか、販社をまたがる特定取引先の与信管理に関する業務等を行っている。

(イ) J-SOX に関する役割

グループ管理部は、業務分掌規程上「経理業務の統一化及びその推進」「書式の統一化及びその推進」に関する業務を分掌するとされており、主に、15 販社を含む子会社における金融商品取引法上の内部統制報告制度（J-SOX）への対応

に関する指導・監督業務及びその予算と実績の管理や経営状況に関する資料収集の窓口を担当している。

もともとグループ管理部は、15 販社の親会社であった坂本商事を、ホシザキの株式上場を前提として合併したことを契機に設置されている。それまで、15 販社には統一的な内部統制が存在していなかったため、上場会社に相応しい内部統制を 15 販社に整備するという目的をもって設置された部署であった。このため、業務分掌規程上におけるグループ管理部の権限は、J-SOX 対応業務に偏った内容になっている。

また、ホシザキの内部統制規程によると、グループ管理部は 15 販社の内部統制の不備について改善対策とグループ会社への指示、指導を行うものと定められている。しかし、実際のグループ管理部の活動は 15 販社の統一的業務フローを定めて周知と導入を進める程度に留まっており、内部統制の有効性を確保するために導入時に個別具体的な指導・監督を行った上、業務プロセスに潜むリスクを定期的に洗いなおして継続的かつ能動的にプロセスの改善につなげていくといった活動は行われていない。

そのため、15 販社では、統一業務フローに書かれざる独自の工夫をして不正の防止に努める販社がある一方、フローを守ることだけに終始している販社があるなど、販社間での対応レベルの差を生じさせた。統一業務フローは、例えば、協力業者の見積書を要求する作業を必須のものとしておらず、管理部による仕入金額の妥当性チェックも実施できていなかったという脆弱なものであったが（ホシザキ東海やホシザキ阪神における架空・水増し発注の一因となった。）、グループ管理部ではこの脆弱性を発見、改善することができず（統一業務フローは平成 30 年 12 月に更新されている。）、営業担当者の不正の機会を奪うことにならなかった。

なお、運用面の事後的な確認作業は内部監査室だけに任されている。

(ウ) 15 販社の管理部門の統括としての役割

グループ管理部は、ホシザキと 15 販社の間で発生する様々な業務連絡の窓口を請け負うとともに、15 販社の管理部門を統括し、その業務効率の向上とリスク管理情報の取扱い、不正防止体制の確保に関する業務等を担当している。例えば、15 販社の管理部門における統一的な課題や方針等について情報共有を行うため、15 販社管理部門連携のための管理部門会議を主催していた²⁵。リスク管理情報の管理、不正防止に関する活動などについては後記のとおりである。

なお、15 販社の管理部門統括としての業務について、業務分掌上の根拠、その他社内規程上の権限や責任の根拠は見当たらないが、かかる業務をグループ

²⁵ 平成 31 年度以降は、「国内販売会社管理責任者会議」として、出席者を代えて同様の会議を開催している。

管理部が担当している旨の認識が全社に存在している。

(2) 予算策定と予実管理

平成 30 年度までにおける予算策定と予実管理のプロセスは、概略以下のとおりである。

ア 概算予算案の策定

グループ管理部は、毎年 7 月頃、翌年度から 3 年間の中期経営計画「概算予算案」の提出を 15 販社に求め、これを 8 月上旬までに回収する。

概算予算提出依頼時において、グループ管理部が目標値（売上額、粗利率や前年比固定幅の成長を求める要請など）を示すことはなく、提出後も、明白な違算や形式的な誤りがない限りはその修正を求めることはない。

イ 中計検討会議の開催

次に、グループ管理部は、中計検討会議での議論に用いる検討資料の作成を 15 販社に求めて回収する。

中計検討会議では、当該検討資料をベースとして議論が行われるが、その際のホシザキ取締役役らの発言について、ホシザキの役職員の多くは、活動計画に関する質問や意見が中心で、数字に関する厳しい質問、意見は活発ではなく、例えば、弱気な予算を詰問されることはなく、むしろ強めの成長予測について根拠を問いかけられ、下方修正が促される場面がみられると説明する。

しかし、本調査によれば、①代表取締役会長の坂本精志氏が平成 30 年から平成 31 年にかけて景気が落ち込む旨の予測を表明していた時期に、各販社が同予測を前提に 2 年後若しくは 3 年後のマイナス成長の予算を提出していたところ、中期の計画としてマイナス成長は問題があるのではないかとの意見がホシザキ取締役から出された事例があること、②平成 28 年度の予算編成時に、粗利率について平成 27 年度の高実績が翌年度も継続する見込みが薄いと考えた販社が平成 27 年度の予測実績値比マイナスの予算を提出したところ、会議の中で「ホシザキは成長しなければならぬ」という趣旨の発言があったことを受けて、若干のプラス成長になるように修正を余儀なくされた事例があることが認められる。

ウ 次年度予算の編成

ホシザキは、中計検討会議で確認された概算予算を前提として、取締役会において連結予算方針を決定し、15 販社に詳細予算案の提出を求める。15 販社は、概算予算の修正が必要な場合には、予算案策定の際に反映させる。

エ 予実管理

15 販社の営業実績は、月次でホシザキの経理部に報告され、その実績値について毎月 1 回、ホシザキの取締役会で報告される。また、東西合同販社会議、製販合同会議等のホシザキと 15 販社合同で実施される会議においても報告されている。

報告の際には、ホシザキが準備した統一書式により、各販社や各部署を横並びにした売上及び利益の実績等の一覧表が配付されるほか、単月及び累計の粗利率について 15 販社の順位付けを行って比較した粗利率表なども配付されている。

オ ホシザキから 15 販社に対する目標達成プレッシャーの状況

ホシザキの全体予算の編成作業においては、原則として各販社から提出された概算予算が尊重されており、ホシザキが、これに対する強い上方修正の圧力を加えていると認める事情はない。しかし、販社が売上目標を自主的に下げる理由はなく、売上額、利益額の成長はホシザキからの当然の要請であり、各販社取締役に対する評価の源泉だと考えられている。

また、本調査によれば、坂本会長をはじめとしたホシザキの経営陣は、エリア営業部では粗利率を、3 グループでは粗利額を重視した経営戦略を持っており、かかる方針が 15 販社の予算案策定に影響を与えていることが認められる。

このため、15 販社は、各自が提出した予算に従って、高い粗利率を維持しつつ、目標の売上額についても実現を目指さなければならない状況におかれている。

(3) 15 販社を相互に競わせる方針

15 販社が坂本商事の子会社であった時代には、坂本商事は、15 販社の自主性を尊重する一方で互いを積極的に競わせて各社の創意工夫を促し、これにより全体の成長を高めていく経営手法を採用していたとのことである。

ホシザキの役職員の多くは、上場を機に、このような手法に基づく激しい競争の風潮は後退し、現在の 15 販社は、互いのいいところを自社に持ち帰って他に活かしていく協体制が出来上がりつつあると説明する。

しかし、当委員会のヒアリング結果からは、実際には、上記のような 15 販社の競争を促進する風潮は、現在も残っていることが明らかである。ホシザキの役員らもかかる風潮の存在を認めているし、各種会議では、15 販社を順位付けした粗利率表や ES 成績表が配付されていたり、年間を通じての優秀販社賞や ES 最優秀賞の表彰制度が設けられていたりすることも、その表れとみられる。

(4) 丸山氏及び尾崎氏による 15 販社の経営への参加状況

ア 丸山氏、尾崎氏による 15 販社取締役の兼務状況

ホシザキの営業部門担当取締役である丸山氏及び尾崎氏は、平成 30 年 12 月末日時点で、丸山氏が 10 販社の取締役（うち 8 社の代表取締役）を、尾崎氏が 4 販社の取締役（うち 1 社の代表取締役）を兼務している。

また、平成 28 年度以降は、沖縄以外の販社の取締役を丸山氏及び尾崎氏で分け合う形となっているが、それ以前は、丸山氏の前任の営業部門担当取締役であった浦田氏が、長期間にわたり 7、8 社の取締役（代表取締役）を兼務していた。ホシ

ザキ東海の社長を務めた X 氏も、複数の販社で社長を務めていた（第 2 章第 2 の 3 参照）。

イ 丸山氏の販社経営への参加状況

15 販社の取締役会は、最低四半期に 1 回開催されており、丸山氏は、原則として毎回参加しているが、ホシザキ北九については、平成 30 年の取締役会には一度も参加していない。

また、毎月 1 回開催される本部連絡会、週に 1 回開催される幹部会などの社内会議には、これらの会議が取締役会の前後で実施される場合には出席するようにしているが、それ以外は出席していないとのことである。

丸山氏によれば、販社の日常業務や営業活動に携わることはほとんどなく、日々の経営は原則として販社責任者に任せていて、取締役会や会議時に意見を述べること、あるいは個別の相談事項があればこれに応ずることによって販社の経営に関わっているとのことである。

ウ 尾崎氏の販社経営への参加状況

尾崎氏は、販社の取締役会に原則として毎回参加している。また、販社の社内会議等については、自らが代表取締役を務めているホシザキ東京の本部連絡会及び各社のコミット会議（毎年の概算予算策定前の 8 月に開催される、中期経営計画を決定するための会議）には出席しているが、そのほかの会議には出席していないとのことである。

また、自らが代表取締役を務めているホシザキ東京に関しては、自身が営業活動に直接参加する場合もあるというが、その他は、各種会議での発言や、個別案件での相談に応ずることなどによって販社の経営に参加しているとのことである。

エ 販社の管理部門に対する関与

国内グループ会社管理規程上、ホシザキの営業担当取締役は、販社の営業部門だけでなく管理部門をも所管することとされているため、丸山氏、尾崎氏ともに、管理部門における活動を含めて、販社の取締役らの業務執行を監督する役割が期待されている。しかし、両名とも、販社の管理部門の業務に積極的に関与している状況は認められない。

2 ホシザキグループ全体におけるリスク管理の状況

(1) ホシザキのリスク管理体制概観

ア グループ全体を見渡したリスク管理

ホシザキ内のどの部署、機関においても、グループ全体を見渡してリスク管理を実施する活動は行われていない。

イ コンプライアンス・リスク管理委員会

(ア) 概要

ホシザキでは、リスク管理規程に基づき、「リスク管理の全社的推進とリスク管理に必要な情報の共有化を図るため」コンプライアンス・リスク管理委員会が設置されている。

現在の委員長は社長であり、委員として全ての取締役（監査等委員を含む。）が参加しているが、委員長及び委員構成については規程上の根拠が存在しない。また、同委員会の事務局は総務部が務めており、総務部担当取締役はコンプライアンス・リスク管理統括責任者として事務局を統括する。

同委員会は、月に1回、ホシザキ取締役会の直前15分間を利用して開催されており、開催ごとに、事務局から内部通報事案の一覧表及びリスク管理情報の一覧表が提出され、新規事案の内容及び既存事案の進捗報告がなされた後、委員との意見交換が実施される。

(イ) コンプライアンス・リスク管理委員会での議論の状況

コンプライアンス・リスク管理委員会は、事務局作成の一覧表に基づいたリスク管理情報及び内部通報事案の報告と質疑応答を中心に進行される。

その活動は、リスク管理情報及び内部通報の報告を受けて開始される、専ら受動的、事後的なものであり、個別の事案について徹底的な調査を指示して原因分析を深めたり、リスク管理情報一覧に記載された事案を横断的に検討した共通の問題点や発生原因の把握に努めたりするなどの根本的な解決や再発防止につながる議論は行われていない。

また、原則15分という開催時間は、一覧表記載事案について十分な報告を受けただけであっても短時間にすぎるといわざるを得ず、リスク管理に対する十分な意識喚起を図るに足る議論時間が確保できていない。

以上からすれば、コンプライアンス・リスク管理委員会がグループのリスク管理に効果的な役割を果たしているとは評価できない。また、コンプライアンス・リスク管理委員会の議事録に表れた議論の状況や当委員会のヒアリング結果等を総合的に見れば、コンプライアンス・リスク管理委員会に参加している各取締役の中に、グループのリスク管理に主体的な役割を担う意欲を持っていた者はいなかったと見ざるを得ない。

ウ 内部通報制度

ホシザキは、内部通報規程を設け、総務部担当取締役又は総務部部長及び顧問弁護士を通報先に指定して、内部通報制度を設けている。

通報を受領した後の処理フロー等は定められていないが、その情報は総務部に集約され、コンプライアンス・リスク管理委員会に報告される扱いとなっている。

なお、ホシザキにおいては、社長宛て、会長宛ての内部通報が相当数存在してい

る。いずれも、正規の内部通報先として規定されていないが、ホシザキは、これらも「内部通報」として取り扱っている。

過去 3 年間における内部通報制度の利用実績（有意な通報と総務部が判断して調査対象としたもの）は、図表 4-8-1 のとおりであり、パワーハラスメント及び各種不正行為に関する報告が大半を占める状況である。

図表 4-8-1

年度	総務部受付	顧問弁護士受付	社長・会長宛て	うちパワハラ関連	うち不正関連
平成 28 年	28 件	6 件	5 件	11 件	12 件
平成 29 年	30 件	6 件	2 件	23 件	2 件
平成 30 年	29 件	5 件	5 件	15 件	14 件

(2) リスク管理情報及び内部通報への対応状況

ア リスク管理情報の報告

15 販社は、リスク管理情報に該当し得る事案を確認した場合、まずは自社において独自調査を進め、指定の書式により「リスク管理情報報告書」をホシザキに提出する。総務部はその概要をリスク管理情報一覧に記録して、コンプライアンス・リスク管理委員会に提出する。

また、当該リスク管理情報が、不正（横領、着服、会計上の不正など）の類型に該当する場合には、各販社は、後日、詳細を調査した上、「不正に関する報告書」を作成し、不正の手口と動機や調査結果及びこれを受けての「内部統制上の課題と再発防止策」を報告する。

イ 内部通報案件の取扱

内部通報窓口にあがってきた通報案件は、受付窓口においてその概要を確認し、場合によっては通報者からの事情聴取が行われた後、内部通報一覧表に記載され、コンプライアンス・リスク管理委員会に報告される。

ウ コンプラ・リスク検討会議

総務部は、グループ管理部、内部監査部門とともに、リスク管理情報及び内部通報事案への個別の対応方針や調査の要否等を検討する会議（以下「コンプラ・リスク検討会議」という。）を開催している。

リスク管理情報については、報告書の修正や追加調査が必要と判断されれば、グループ管理部を通じて各販社に修正や補充調査等を指示する場合があるが、グループ管理部や総務部が自ら調査に乗り出す事案は、一部の重要な事案を除いてはほとんど見られない。

内部通報については、グループ管理部は、当該情報を販社責任者及び管理責任者の 2 名に伝えて調査を要請する。総務部やグループ管理部が直接に案件の調査を行うことは、一部の重要な事案を除いてはあまり見られない。

エ 不正事案に対する事後のフォローアップ

調査の結果から不正事案が判明した場合、グループ管理部は、原則として「不正に関する報告書」の提出を販社に求め、同報告書において具体的な再発防止策を記載させて報告を受けることとなる。

グループ管理部は、再発防止策の妥当性を書面上の記載から判断し、妥当であれば、その実行を販社に指示する。もっとも、グループ管理部の対応は、原則としてここまでであり、当該事案についての再発防止策の実施状況のモニタリングやその後の継続的な改善活動などへのフォローアップは行っていない。

オ 不正事案の調査に関する問題点

ホシザキ社内における不正調査では、原則として、不正調査や再発防止策定を販社内部での検討に任せているが、グループ管理部や総務部から十分な指導・監督やサポートを与えることができていないため、販社において調査のリソースや調査能力が不足する場合があるとみられる。

そのため、調査の深度が不足しており、不正事案について表層的な原因分析はされているものの、根本的な原因を探り出すような調査まではできていない。結果として、組織的要因や組織風土に遡った原因分析がされることもなく、不正事案に対して、根本的かつ効果的な再発防止策が打ち出せないまま今日に至っている。

また、集積されたリスク管理情報や活発な内部通報により発見した事象を全社的な予防統制につなげる機能が弱く、個別の案件ごとの場当たり的な対応が中心となってしまっている。本調査により確認された不正に関連していえば、過去のリスク管理情報一覧からすれば、売上の先行計上、検収書の偽造、架空売上の計上など目標達成プレッシャーが不正の一因となっていると推定される不正が毎年数件ずつ報告されている状況がみられるが、これらの不正に共通する原因を探り、根本的な対策を進めていこうとする活動は存在しなかった。

(3) 不正防止に向けた活動

ア 不正防止 13 項目

グループ管理部は、15 販社における不正防止に向けた活動を担当している。

その活動の中心として利用されているのが「不正防止対応策 13 項目」（以下「不正防止 13 項目」という。）と呼ばれるガイドラインであり、販社における不正行為を防止するために遵守を求める事項が列挙されている。不正防止 13 項目は、毎年春頃までに、前年に発生した不正事例を参考にその内容を見直し、改訂作業を行っている。グループ管理部は、かかる改訂が完了したのち、「不正防止対応・J-SOX 訪問」として 15 販社を個別に訪問し、前年度に当該販社で発生した不正事例に対する改善策の実施状況及び不正撲滅への取り組み状況について確認作業（実際の

帳票のサンプルチェックによる監査的な検証作業を含む。)を実施している²⁶。

イ 不正防止 13 項目と本調査により確認された不正との関係

本調査により確認された不正に関連する項目として、以下のような定めがある。

外注業者への設置工事依頼 (手配) について	全て業務(物流)課から「設置工事依頼書」を用いて工事依頼を行う ※営業担当者から、直接、設置等の工事依頼は禁止。ただし、日程調整や現場打合せ等を除く
設置工事の金額変更時の承認 行為について	設置工事依頼後、変更や追加工事等により設置工事依頼金額の変更があった場合は、「申請書」等で決裁者の承認を得たうえで変更処理等を行う 管理部門に起因する変更については、金額基準を●円以上として証憑「申請書」等を残す
業者会の開催・定期訪問	年1回、設置業者会(研修会)を開催、又は訪問し、不正取引事例の共有、不正防止に取り組む 営業担当者からイレギュラーな依頼等があった場合は、管理部門に連絡が入るようにする
仕入業者との関係強化	継続取引先の板金業者、運送業者については、訪問して、不正防止の協力を得る(不正事例の紹介、不正の内容を共有することで、イレギュラーなことがあれば、管理部門へ連絡をもらう)

不正防止 13 項目は、その多くが過去に生じた不正行為事例をベースとして作成されており、ホシザキグループが過去に体験したことの無い不正を想定した記載はほぼ存在しないし、本調査により確認されたホシザキ東海における「貸し借り」のような不正が直接に想定されているものではない。もっとも、設置業者を利用して行う原価の付替え、売上の先行計上、架空売上の計上などの不正行為が過去に多数行われていたとのことであり、これを受けて、上記の「業者会の開催・定期訪問」や「仕入業者との関係強化」の項目が設けられている。

ウ コンプライアンス研修及び不正防止研修

総務部とグループ管理部は、毎年 10 月から 11 月頃にかけて、各販社にてコンプライアンス研修及び不正防止研修を行っている。かかる研修では、前半 30 分でコンプライアンスに関する一般項目について講義を行い、後半 30 分で不正防止に向けた意識の醸成及び具体的な不正事例の紹介などの講義を行っている。これらの研修は、各販社の管理職層が中心となって出席し、出席できなかった営業担当者

²⁶ ただし、平成 30 年については、全社において新システムへの移行作業があったため繁忙であり、不正防止 13 項目の改訂も、各販社への訪問も行われていなかったという。

らに対しては、各販社の管理部門担当者が社内で研修を行うこととされている。

なお、本件問題の発覚以前において、本調査により確認された貸し借りや仮装代理店販売のような事例を想定した不正防止研修が実施された記録は、当委員会では確認できていない。また、ホシザキグループでは、過去にも、設置業者への無理難題の押し付けが問題視されており、これを防止するため、不正防止 13 項目に業者会の開催や業者とのコミュニケーション強化が提言されていることに鑑みれば、その危険性は相当程度に高いといえるが、ホシザキでは、下請法の遵守をメインのテーマに設定した研修活動は実施されておらず、コンプライアンスハンドブックにも、下請法に関連する記載が存在しない。しかし、これらの研修活動は、健全なサプライチェーンを維持するためには当然に必要と考えられる活動である。

(4) グループリスク管理を支える人材の育成とローテーションの状況

15 販社の管理責任者及びその次席となる管理部課長については、5 年前後を目途に他の販社への移籍を行う扱いとなっているなど、15 販社間における人材交流が比較的活発に行われている。いずれも、営業部門への牽制機能を維持し不正の危険を低減させること、様々な販社を経験して能力を向上させることを目的としていると説明される。

各販社の監査役は、原則として、他の販社の管理部課長が兼務することとされている。これは、監査役として取締役会での議論に触れさせることで、将来、管理部課長にいずれかの販社の管理責任者を任せるための経験を積ませる意図があるとされているが、実際のところは、15 もの販社の監査役ポストを埋めるだけの人材が欠けているという理由も大きい。なお、管理部課長が管理部長（管理責任者）になった場合には、原則として、監査役から外れるとされている。「管理責任者は販社のナンバー 2 なので、監査役から管理責任者となるのは昇格である。」と考えられているとのことである。

一方、管理部門と営業部門との相互のローテーションは活発ではない。営業部門の管理職は、営業部門出身の人材で占められており、管理部門経験者が営業部門の管理職となることは稀である。

また、ホシザキの管理部門の人材は、ホシザキの様々な部署の経験者が含まれており、販社の管理責任者、管理部課長を経験した人材も散見される。もっとも、営業部門と管理部門の間でのローテーションがあまり見られない状況は 15 販社と変わりがない。15 販社の管理部門の人材がホシザキの管理部門に転籍する人事はしばしばみられるが、例えば、ホシザキの管理部門で育成した人材が 15 販社の管理部門に送り込まれて活用されることは、ほとんど見られない。

(5) 懲戒処分について

ア 15 販社における懲戒処分の状況

ホシザキグループでは、不正、不祥事に関与した役職員が懲戒処分される例が多くみられる。15 販社の役職員に対する平成 28 年度から平成 30 年の懲戒処分の件数は図表 4-8-2 のとおりである²⁷。

図表 4-8-2

年度	懲戒件数	うち懲戒解雇・諭旨退職	うち降格・降職
平成 28 年	86 件	10 件	18 件
平成 29 年	55 件	5 件	10 件
平成 30 年	90 件	9 件	5 件
合計	231 件	24 件	33 件
1 年当たり平均	77 件	8 件	11 件

上記のとおり、15 販社全体における懲戒処分は 6,985 名の社員数（平成 29 年期末時点）に対して毎年約 1%の割合で懲戒が発せられ、かつそのうちの約 10.3%が懲戒解雇・諭旨退職、約 14.2%が降格・降職という重大な懲戒処分である。

当委員会のヒアリングによれば、ホシザキグループ役職員には、不正、不祥事があれば厳しい処分が行われることが当然であり、特に、横領、背任などの自己が利得を得る類型の不正が行われた場合には、その金額の多寡にかかわらず（1 円であっても）当然に懲戒解雇となる方針が広く根付いていることが認められ、グループ全体として、不正、不祥事を起こした役職員に厳しい罰則を与えることによる再発防止効果を重視する傾向が顕著である。

また、不正行為者だけでなく、不正行為者の上司に対する処分も行われているが、いずれも、結果責任から逆算して認められる形式的な「管理監督責任」を根拠として実施されており、かつ、けん責などの程度の軽い処分となっていることが多い。しかし、管理監督責任にも様々な態様があり得るところ、事案に応じたきめ細かな判断がされているとは認められないし、不正の組織的要因に遡って、真に不正が起きる環境を作り上げた（又はそのような環境を知らながら放置していた）可能性がある上層部の責任について十分な検討が行われている記録は見当たらなかった。

イ 問題点

ホシザキには、不正行為者に厳罰を科すことにより見込まれる不正防止効果への過信があるように思われる。しかし、少なくとも、本調査により確認された不正のような会計不正においては、厳罰による再発防止の実効性は乏しいと考えるべきであって、現に、これまでの方針を貫くことによってホシザキ全体の不正件数が減少したかという点、そのようにみることはできない。毎年、一定数の不正が発生

²⁷ 社内調査委員会による調査結果を踏まえて平成 31 年 1 月に実施された一般社員への 89 件の一斉懲戒処分は含んでいない。

し続けており、売上の先行計上等の不正も後を絶たない。当委員会のヒアリングでは、ホシザキの役職員から「不正をした以上は厳罰が当然である」という厳罰に対する強い信念がうかがえたものの、苛烈にすぎる懲戒処分のデメリット（不正、不祥事を隠ぺいする方向に意識を働かせてしまうこと、反省と健全な自己申告の機会を与えることができないこと等）について、深い考慮をしていると認められる者はいなかった。

一般社員は、不正の組織的要因まで遡った上で根本的な原因を探り、発見された事象に応じたフェアな処分を行うことを望んでいる。一般社員の体感としては、不正の温床、伝統を作り上げてきた上層部に甘い処分がされ、下の層にばかり厳しい処分を多発しているとみられており、不満の要因となっている。当委員会が本調査を行っている最中においても、処分への不満を訴える内部通報や第三者委員会への通報が継続していたのは、このような事情に基づくものと考えられる。

3 内部監査・監査等委員による監査の状況

(1) 15 販社独自の監査のための組織と体制

ホシザキには内部監査室が設置されており、内部監査室は、ホシザキに対する内部監査を実施するだけでなく、15 販社に対する監査も実施する。

一方、15 販社には内部監査機能を有する部署はなく、また、監査役は非常勤であり、他社の管理部課長が「将来管理責任者になった時の経験を積むため」に就任しているポジションであることもあり、監査役による実効的な監査は行われていない。

(2) 内部監査室の活動状況

ホシザキの内部監査室は、ここ数年の監査計画で、「効率的な監査」と「業務監査の強化」を監査テーマとして維持している。かかる状況からすれば、内部監査室の人員が十分とはいえない状態が数年来続いているため（平成 30 年 4 月時点で 6 名）、業務監査（コンプライアンス監査を含む。）まで十分に手が回っていなかったとみられる。現に、平成 30 年度までの監査計画は、J-SOX 監査は毎年、全販社に対して実施しているのに対し、業務監査については 5 年に 1 回の往査を別途に進めている程度に留まっている。

また、内部監査室は、ここ数年、社内の統制環境に問題があることを前提とした活動を指向しており、平成 29 年度以降の内部監査計画では「業務監査の拡充」という活動テーマの一部として「企業風土・組織運営を評価テーマとした監査」を掲げている。特に、ハラスメントや上司と部下の関係性の問題、目標達成プレッシャーが不正の発生に与える悪影響が存在していることを前提として、統制環境の改善が必要と認識し、往査時には内勤の事務員に執務環境上の問題を含めたヒアリングを行ったり、監査の講評時には内部統制についての解説を行う時間を設けたりしていたほか、

平成 29 年 4 月 27 日に開催された製販合同会議では、ホシザキの取締役や 15 販社の販社責任者らに向けて、統制環境の改善に向けた発表を行っている。

(3) 監査等委員による監査の状況

監査等委員は、毎月の監査等委員会において内部監査室との情報交換、意見交換を行い、双方の監査に対する考え方をすり合わせ、内部監査の進捗状況を確認している。また、各子会社の監査役との間で監査役連絡会を行い、この場でも監査事項に関する情報共有を行っているという。また、時には、内部監査の往査に同行して、内部監査と共同した監査を行う場合もあるという。

もっとも、監査等委員会の監査スコープは、基本的に取締役の職務執行の適切性の確認及び内部監査室による J-SOX 監査を監視し、その結果を監査報告書に反映させることとされており、15 販社への監査は内部監査室に任されている。

(4) 問題点

内部監査室では、長年にわたって人員不足が課題となってきたと思われる。

このため、内部監査室による業務監査の頻度及び深度が不足している。

また、上記のとおり、販社の監査役を他の販社の管理責任者又は管理部課長らが非常勤で兼務している状況は、監査役の職務の軽視ともいえる。将来の管理責任者となるべき人材を教育したいという目的は正当といえるが、実際には、監査役監査が機能していない。グループとして、内部監査又は監査役の人材の育成が急務といえる。

また、内部監査室は、平成 29 年の内部監査計画を策定した頃までには、ホシザキに統制環境上の問題、すなわち企業風土上の問題があることに気が付き、行動を開始していた。しかし、かかる見解を取締役会又は監査等委員会に強く指摘して早期の改善を求めるまでの情報発信力、行動力が備わっていなかった。

第9 ホシザキ東海での問題が判明する前後のホシザキの対応状況

1 平成29年11月の内部通報（会長・社長宛て）への対応

ホシザキは、平成29年11月29日、ホシザキ東海の社員とみられる人物から会長、社長宛てに、先行売上計上及びパワーハラスメントに関する通報を受けた（以下「平成29年11月通報」という。）。

ホシザキ総務部は、諸事情を勘案した上、ホシザキ東海には連絡しないまま総務部及びグループ管理部にてヒアリング調査を行うこととし、その結果を平成29年12月14日付け報告書にまとめ、ホシザキ取締役の世古義彦氏及び小倉大造氏宛てに提出して報告している。

同報告書では、被通報者のパワハラ行為は認定しなかったが、売上の先行計上による不正行為の存在を認定した上、その背景として、ブロック長から「売上数字の追込み」や「暗黙の指示」のほか、「付度しろ」「何とかせい」「じゃ、数字はどうすんの」等の発言があったと認定した。

また、同報告書には言及がないものの、調査チームは、ブロック長の「1 か月は35日ある」（暗に5日後までの売上を前月に取り込めという意味と理解される。当時の調査チームも同様に理解したということである。）との発言なども聞き取っている。

なお、同報告書で被通報者のパワハラを認定しなかった理由は、ヒアリング対象者が上司からの報復等を恐れて、調査チームから上司への直接ヒアリングを承服しなかったため、事実認定ができなかったことが理由とのことである。もっとも、同報告書の内容を客観的に見れば、パワーハラスメントに類する行為及び売上計上への過度なプレッシャーの存在を認定できるものであり、被通報者の処分にはつながらないとしても、何らかの是正改善活動にはつなげられるものであった。

世古氏及び小倉氏からは、本件についてのそれ以降の対応方針について具体的な指示はなかったが、コンプラ・リスク検討会議メンバー間では本件の調査結果が共有されており、機会を見てホシザキ東海へ業務監査に赴き、その過程の中で再調査を行うことが概ね合意された。

2 平成30年3月の内部通報及び5月業務監査及びその結果報告

ホシザキは、平成30年3月20日、社長宛てに、前倒しでの売上計上を強要されている旨の訴えを含む通報を受けた。

そこで、コンプラ・リスク検討会議メンバーらは、かねてからの方針に従い、平成30年5月28日から6月5日まで、ホシザキ東海への業務監査を実施し、内部監査室名義で作成した同月25日付け「ホシザキ東海(株)業務監査実施報告書」をホシザキ代表取締役社長の小林靖浩氏宛てに提出し報告した（以下「平成30年6月業務監査」という。）。

同報告書の結論は、①過度なプレッシャーが原因となった不正は具体的事例としては発見されていない、②社内で先行売上計上等が実施されているとの認識を強く持つ

た、というものであり、さらに以下のような記載もあった。

- ・ ブロック長からの厳しい追い込みといった過度なプレッシャーは一部のブロックで所長から聴取された。
- ・ 会社全体において計画（売上、利益等）へのこだわりが強いこと、そして、各方面から先行売上計上の情報が出てきていることから、残念ながら不正に対する感覚が低下している可能性がある。
- ・ この問題は「ブロック長だけの問題ではない」。
- ・ 週次、月次での計画値の達成が当然という認識に関係者になってしまい、例え無理だと思っても誰もできないと言い出せない。
- ・ 上位職層は、「何をしてもやれ」と言っているわけではないが、中間層は「何をしてもやらなければならない」と考える。明確な意思の伝達はなくとも、そういった状態になっていると推察される。
- ・ 一部のブロック長は最近でも「1 か月は 35 日ある」という発言をして、暗に「先行売上計上」を促しているとの声もある。

小林社長は、上記報告を「大きな問題だよね」「通報は真実だったんだな」と深刻な様子で受け止めたものの、この時点で本件についての抜本的な調査や対策は指示していない。また、報告の際に同席していた本郷氏、小倉氏、北垣戸弘充氏らも特段の指示はしなかった。

内部監査室は、ホシザキ東海に対する業務監査結果の講評会において「報告書に書いてあることだけではないですからね、我々が見たのは一つまみだと思うので、東海で抜本的に調査して改善してください」旨の厳しい指示を行い、ホシザキ東海の当時の社長の Y 氏は、早急に対策を取ることを約束した。

その後、ホシザキ東海からは平成 30 年 8 月 7 日付けで「改善計画書」、平成 30 年 8 月 28 日付けで「不正に関する調査報告書」が提出されているが、内部監査室が「抜本的な調査と改善」を指示したにもかかわらず、ホシザキ東海側にそのような認識は薄く、既に報告済みの改善策の要点と不正関与者への懲戒処分案を記載した内容にとどまっていた。これらの報告書の作成についてグループ管理部からの指導はなかったという。

そして、ホシザキ東海は、平成 30 年 9 月 12 日、不正の直接実行者 3 名のうち 2 名を降格・降職、1 名を減給、これらの上司 2 名をけん責の懲戒に処した。

その後、ホシザキ東海の当時の社長の Y 氏は、かねてより、社内上層部と一般社員との間の意思疎通が悪く、下からの意見が上がりにくいことがホシザキ東海の重大な問題点であると考えていたこともあり、平成 30 年 9 月中旬頃に「意見箱」を社内に設置し、社内からの意見を広く直接に受け付けるようにした。

3 平成 30 年 9 月のホシザキ東海社長宛て内部通報とその対応

その後、平成 30 年 9 月 24 日になると、意見箱ではなく社長宛ての直接メール²⁸で、2 名の社員と協力業者の実名（A 社）を挙げての、不正なリース契約、架空発注に関する通報があった（以下「平成 30 年 9 月通報」という）。

平成 30 年 9 月通報については、ホシザキ東海がまず自主調査を開始したところ、実名の上がった 2 名の取引について不正リースの疑いが浮上してきたため、同年 10 月 2 日にグループ管理部に報告している。その後、翌週 9 日にグループ管理部との協議が行われ、ホシザキ東海による自主調査の継続が指示されている。その後、監査等委員会、総務部担当取締役、グループ管理部、坂本会長、丸山氏らへ、本件に関連する通報が順次送られているが、その間も、小倉氏からはホシザキ東海による自主調査の維持が指示されていた。

同月 19 日、小倉氏及びグループ管理部担当者は、調査の状況をトーマツに報告して協議したところ、トーマツからは、このままでは平成 30 年 11 月 14 日に予定していた第 3 四半期報告書の提出までに意見形成ができない可能性がある旨を伝えられ、まずは、グループ管理部自らが関与して関係社員のヒアリングを実施するように指示を受けた。

そこで、グループ管理部は、平成 30 年 10 月 20 日以降、内部監査室の協力を得ながら、営業担当者 106 名に対するヒアリングを実施し、同月 25 日付け「A 社取引に関する調査報告書」をグループ管理部担当者名義で作成し、小倉氏宛てに提出した。

同報告書では、「要因分析」として、以下の記載がされている。

「営業担当者が取引において追加で発生した費用の解決、及び売上計画達成のため等の理由により、エリア営業部において A 社を介した取引を利用していた事実が広い範囲で判明した。

この背景には、社内基準（最低販売掛け率・他社品販売時の最低粗利率）以下での取引や追加費用支払の申請が認められない等、会社への相談ができない環境が永きにわたり続いてきたことから、ガバナンスが無効化されていることが明白となった。」

グループ管理部は、同日、トーマツに報告を行い、第 3 四半期報告書提出に間に合うように監査を進めてもらいたい旨を申し入れたが、トーマツからは、財務インパクトは小さいかもしれないが、内部統制上の問題があるということになるため、「委員会」、すなわち、外部の専門家を交えた調査委員会を設置して再調査し、その際には、関係者の電子メールへのデジタルフォレンジックを実施するようとの要請を受けた。

²⁸ 同メールには「『目安箱』がある事は承知していますが、信用できないので直接社長に調べていただきたくメールさせていただきます。」と記載されている。

小倉氏は、かかるトーマツの要請を受け、翌日から社内調査委員会の組成に動いた。その後の社内調査委員会の活動状況は、社内調査委員会の調査報告書記載のとおりである。

4 追加調査について

社内調査委員会の調査報告書が公表された後、トーマツは、第3四半期報告書発表に向けたレビュー業務の一環として、トーマツが実施する各販社の管理責任者に対するインタビューを実施したが、その際、当時のグループ管理部担当者が、トーマツ作成の質問予定事項書に対する回答例を示した電子メール（以下「本件電子メール」という。）をインタビュー対象者に配付したことが問題になり、社内調査委員会による追加調査が実施されている（詳細は、社内調査委員会作成に係る平成30年12月26日付け「追加調査報告書」参照）。

本件電子メールには、トーマツの質問への回答例として、例えば、以下のような記載がされている（以下の回答例は原文ママ）。

トーマツからの質問内容	同担当者が提示した回答例
積算購買課・業務課における、多額な工事費、その他特殊工事、他社品などの内容や価格の妥当性を確認するための方法、エビデンス、承認状況についての質問	「図面や器具表に基づいて積算をしています。書類等で不明な点は営業に都度確認しています。また、高額な工事などについては、プレハブなら、プレハブ積算課へ確認しますし、通常であれば、ブロック長や所長に確認をいたします。」
その他特殊工事を利用する工事についての質問	「一般の飲食店ではほとんどありません。あるとすれば、大型の製氷機やプレハブなどの特殊なこうじでしょうね。いずれにしても中身の分からない工事を積算することは出来ないし、発注することはありません。」
発注業務を営業担当者が任せることの有無についての質問	「発注を営業にさせることはありません。もし口頭などで為された場合は厳重に注意します。そんなことをされたら、統制がとれません。」
月末締めによる営業担当者からの圧力の有無についての質問	「何ですかそれ？意味が解りません。」
営業担当者からの外注業者の紹介の有無。ある場合の対応についての質問	「設置業者不足で困っておりますので、あれば助かりますが、紹介した営業マンとの癒着の可能性や施工能力などは厳しく調べます。」
新規購買先の認可手続、コンプライアンスチェックの状況についての質問	「グループで決められている手続に乗っ取ってきちんとさせています。」

また、同担当者は、当委員会のヒアリングに対し以下のように述べている。

- ・ 各販社の管理責任者にも温度差があり、業務の全てを理解しているわけではない管理責任者の顔も思い浮かぶところである。事情が分かっていない人にこのような調子（質問書の内容）でインタビューして「分からない」「確認します」といった回答をされても困る。
- ・ 会社としても自分としても誘導のつもりはなかったが、ケツが決まっている監査であるから2日間で終わらせたかった。

本件電子メールの内容を客観的に見れば、トーマツが担当者からの率直な回答を期待する核心的質問について、ホシザキに都合のいい回答例を示唆するものである。また、同担当者は「理解しているわけではない」管理責任者に対して回答例を示唆する意図があったと認めていること、また、トーマツによるインタビューを2日間で終わらせて、スムーズに四半期レビューを完了させたいという動機があったと認めていること等を総合すれば、本件電子メールは、トーマツからのインタビューに対してホシザキが望む方向性の回答を誘導するものであると認められる。

なお、同担当者の直接の上司であるグループ管理部部長は、同担当者との間でトーマツからの質問内容の意味について各販社の管理責任者に対して補足説明をした方がいいという認識は共有したが、上記のような回答例を示すことまでは認識を共有しておらず、本件電子メールの内容を確認したのも、同担当者がメールを送信した後であった。

5 その後の懲戒処分等

その後、ホシザキは、社内調査で発覚した一連の問題に関連して、以下のとおり懲戒処分等を実行した。

- ・ 社内調査のきっかけとなった社員3名を懲戒解雇
- ・ Y社長及び取締役管理責任者をホシザキ東海の実業取締役から解任
- ・ 不正への関与を認めた82名の社員及びその管理監督者13名の合計95名を懲戒処分（けん責、減給又は降格・降職）
- ・ 本件電子メールをインタビュー対象者に配付したグループ管理部担当者について諭旨退職、グループ管理部部長に対して出勤停止14日間
- ・ ホシザキの代表取締役について月額報酬の30%を5か月自主返納、専務取締役、常務取締役及びグループ管理部担当取締役について月額報酬の20%を3か月自主返納、その他の取締役について月額報酬の10%を1か月自主返納

6 一連の対応における問題点

(1) コンプラ・リスク検討会議メンバーの対応

コンプラ・リスク検討会議メンバーらは、平成29年12月頃までにホシザキ東海

に広まっている可能性のある不正の状況と、その原因の一旦となっている過度な目標達成プレッシャーの存在を概ね理解しつつ、これに対する根本的・組織的な要因の探求や改善を目指した行動を自ら取ることがなかった。

(2) ホシザキ取締役らの対応

ホシザキの取締役らは、平成 29 年 12 月頃以降、ホシザキ東海の一部に過度な目標達成プレッシャーが存在しており、その影響を受けた不正が複数存在している可能性を把握できる立場にいたが、これに対して詳細な調査の実施を指示するなどの対応を取ることができていなかった。

そして、平成 30 年 6 月業務監査の結果などから、ホシザキ東海に統制環境上の重大な懸念が存在していた状況を踏まえれば、平成 30 年 9 月通報を受けた際には、ホシザキ東海の自主調査に任せるのではなく、ホシザキとして、よりリスク感度を高めて対応し、自ら徹底的な調査により根本的な解決を目指すことも検討できたが、このような対応はなかった。

(3) 社内処分について

ホシザキは、不正行為者に厳罰を加えることによる不正防止効果を重視しており、本件の一連の問題に関しても懲戒処分を多発し、これをもって、本件へのけじめとしている。

しかし、懲戒の対象とされた営業担当者らは、正直に不正を申告して反省の意を示した誠実な者たちといえる一方、不正を最後まで申告せずに逃げ切っている不誠実な者が少なからず存在する。また、営業担当者らが不正に走った背景には、過去から脈々と続いている不正行為の伝統や中間管理層からの過度の目標達成プレッシャーが存在しており、このような不正に走る要因について、処分時には適切な配慮が求められていた。

結果として、これらの一連の処分は、正直者ばかりが、弱い立場の末端の社員ばかりが不利益を受け、上層部は温存されるという不公平な処分、冷厳な対応であるとの印象を一般社員に与える結果となり、社員たちの不満を増幅させている。

7 小括

ホシザキは、平成 29 年 11 月通報以降、本件問題につながる兆候を捉え続けていたが、これらの問題の重大性に気付くことができないまま、販社で起こった問題は販社の責任で調査させる、懲戒を与えれば不正対応が完了する、というこれまでの習慣を繰り返し、平成 30 年 9 月に発覚した本件問題への対応にも、この習慣をそのまま適用してしまった。

第5章 不正による財務諸表への影響額

本章では、第4章（調査により確認された事実関係）で記載の不正について、「ホシザキ東海において判明した不正行為の影響額」（第2）と、ホシザキ東海を含めた「15 販社において判明した不正行為の影響額」（第3）を説明する。

第1 影響額算定の考え方

1 影響額算定の対象とする不正行為の範囲

影響額算定の対象となる不正行為は、第1章第6「調査対象とした不正行為」のうち貸し借り（売上原価の付替え）、協力業者への架空販売、架空・水増し発注、先行売上である。

また第4章第1の1(5)イ記載の「9 顧客」との取引については、社内調査委員会の調査報告書において顧客に対する製品販売の実態がなかった可能性が指摘されており、これについても影響額算定の対象とした。

第1章第6「調査対象とした不正行為」と影響額の算定方法の対応関係は図表 5-1-1 のとおりである。

図表 5-1-1

第1章第6 調査対象とした不正行為		第5章第1の2 影響額の算定方法	
1	貸し借り（売上原価の付替え）	(1)	貸し借り
2	仮装代理店販売	*1	
3	協力業者への架空販売	(2)	協力業者への架空販売
4	架空・水増し発注	*2	
5	売上の先行計上	(3)	先行売上
6	撤去機等の無断転売 （及び売却代金の着服）	*3	
-	9 顧客との取引	(4)	9 顧客との取引

*1：協力業者が損失を負担する場合に「借り」が発生するが、本調査において「借り」が発生する類型は発見されなかった。

*2：貸し借りに関連するものは（1）にて算定。なお貸し借りに関連せず、架空発注が行われた相当部分に関して、会社は会社に損害を与えた者に対して事後的に求償する可能性はあるものの、その回収可能性は不透明であることから、影響額算定の範囲としていない。

*3：影響額算定の対象外

2 影響額の算定方法

(1) 貸し借り

「貸し借り」は、追加工事等が必要となる場合にその工事代金を支払わず「借り」を作り、架空・水増し発注を行うことで「返済」するものである。この場合「返済」時に費用が計上されているが、本来計上すべき「借り」の発生時に費用計上するように期間帰属を修正することにより影響額を算定した。

(2) 協力業者への架空販売

「協力業者への架空販売」は、商品を渡さないにもかかわらず金銭を受け取ることで、「借り」を作り、架空・水増し発注を行うことで「返済」するものである。架空販売は本来売上として計上すべきものではなく、単なる金銭の受領であるため、この売上を取消すことで影響額を算定した。なお、「返済」に関しては(1)貸し借りにおいて影響額を算定した。

(3) 先行売上

先行売上は、売上を先行計上した時期と本来計上すべき時期が四半期をまたぐ場合に売上高及び売上原価の期間帰属を修正することにより影響額を算定した。

(4) 9 顧客との取引

9 顧客との取引について、顧客に対する製品販売の実態の有無は本調査において明確には判明していないが、ホシザキ東海は平成 30 年第 4 四半期においてそれまで計上していた売上高を全て取消している。本来は第 4 四半期ではなく当初より売上計上が無かったものとして処理すべきであるため、当初より売上を取消すことで影響額を算定した。

3 影響額算定に関する留意事項

影響額算定においては、税金費用等の派生的な修正項目の影響は考慮していない。

また、「貸し借り」に関して、第 4 章第 1 ホシザキ東海についての調査の中で判明している、A 社が 9 顧客のうちの 1 顧客（第 4 章第 1 の(5)イ(ア)）からのクレームに対してホシザキ東海の営業担当者の代りに金銭を立替払いしたことによる「借り」200 万円は売上原価の性質とは明らかに異なるものであるが、本調査報告書においては売上原価として影響額を算定した。

第2 ホシザキ東海において判明した不正行為の影響額

ホシザキ東海の不正行為の平成30年1月から同年12月までの売上高、売上原価、売上総利益に対する影響額は図表5-2-1のとおりである。

なお、営業担当者や業者のアンケート、ヒアリング等その他調査手続の実施の結果、平成30年12月末日時点において「借り」の残高が存在することは判明していない。

図表5-2-1

ホシザキ東海の影響額

単位：百万円

		勘定科目		第1	第2	第3	第4	合計
				四半期	四半期	四半期	四半期	
(1) 貸し借り	図表4-1-5	売上原価	借り	-4	-6	-9	0	-19
		売上原価	返済	11	11	11	2	36
		売上総利益	—	8	5	2	2	17
	清算*1	売上原価	借り	—	—	—	—	—
		売上原価	返済	—	—	—	3	3
		売上総利益	—	—	—	3	3	
	小計	売上原価	借り	-4	-6	-9	0	-19
		売上原価	返済	11	11	11	5	39
		売上総利益	—	8	5	2	5	20
(2) 協力業者への 架空販売	図表4-1-8	売上高	借り	-2	-2	-2	—	-6
		売上原価	借り	2	2	2	—	6
		売上総利益	—	—	—	—	—	
(3) 先行売上	取消し	売上高	—	-6	-2	-3	—	-11
		売上原価	—	3	1	3	—	7
		売上総利益	—	-3	0	-1	—	-4
	再計上	売上高	—	1	5	2	3	12
		売上原価	—	0	-3	-1	-3	-8
		売上総利益	—	0	2	1	1	4
	小計	売上高	—	-6	4	-1	3	1
		売上原価	—	3	-2	1	-3	0
		売上総利益	—	-3	2	0	1	0
(4) 9顧客との取引	取消し	売上高	—	-42	-25	-14	—	-81
		売上総利益	—	-42	-25	-14	—	-81
	再計上	売上高	—	—	—	—	92	92
		売上総利益	—	—	—	—	92	92
	小計	売上高	—	-42	-25	-14	92	11
		売上総利益	—	-42	-25	-14	92	11
合計	売上高	—	-49	-23	-17	95	6	
	売上原価	—	12	6	6	2	25	
	売上総利益	—	-37	-18	-11	97	32	

*1：ホシザキ東海は平成30年第4四半期において「借り」残高のある業者に対して全額清算を行った。

第3 15 販社において判明した不正行為の影響額

15 販社に関して、上記第2に記載のもの以外で、本調査において発覚した1件あたり100万円以上の明らかな不正行為のうちリスク管理情報に記載されていないものはホシザキ中国の先行売上（第4章第5の2(2)イ(イ)参照）1件だけである。

ホシザキ東海的不正行為に上記1件を加味した15販社の不正行為の平成30年1月から同年12月までの売上高、売上原価、売上総利益に対する影響額は、図表5-3-1のとおりである。

図表 5-3-1

15販社合計の影響額

単位：百万円

		勘定科目		第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期	合計
(1) 貸し借り	図表4-1-5	売上原価	借り	-4	-6	-9	0	-19
		売上原価	返済	11	11	11	2	36
		売上総利益	—	8	5	2	2	17
	清算*1	売上原価	借り	—	—	—	—	—
		売上原価	返済	—	—	—	3	3
		売上総利益	—	—	—	—	3	3
	小計	売上原価	借り	-4	-6	-9	0	-19
		売上原価	返済	11	11	11	5	39
		売上総利益	—	8	5	2	5	20
(2) 協力業者への 架空販売	図表4-1-8	売上高	借り	-2	-2	-2	—	-6
		売上原価	借り	2	2	2	—	6
		売上総利益	—	—	—	—	—	
(3) 先行売上	取消し	売上高	—	-27	-2	-3	—	-32
		売上原価	—	21	1	3	—	24
		売上総利益	—	-6	0	-1	—	-7
	再計上	売上高	—	1	26	2	3	32
		売上原価	—	0	-20	-1	-3	-25
		売上総利益	—	0	6	1	1	8
	小計	売上高	—	-26	25	-1	3	1
		売上原価	—	20	-19	1	-3	0
		売上総利益	—	-6	5	0	1	0
(4) 9顧客との取引	取消し	売上高	—	-42	-25	-14	—	-81
		売上総利益	—	-42	-25	-14	—	-81
	再計上	売上高	—	—	—	—	92	92
		売上総利益	—	—	—	—	92	92
	小計	売上高	—	-42	-25	-14	92	11
		売上総利益	—	-42	-25	-14	92	11
合計	売上高	—	-70	-3	-17	95	6	
	売上原価	—	30	-12	6	2	25	
	売上総利益	—	-40	-14	-11	97	32	

*1：ホシザキ東海は平成30年第4四半期において「借り」残高のある業者に対して全額清算を行った。

第6章 原因分析

当委員会は、本調査により確認された不正行為について、以下のような原因があるものと考えている。

第1 販社内における目標達成プレッシャーの増幅が招いた不正行為の蔓延

ホシザキの15 販社に対する売上利益の目標達成プレッシャーは、確かに存在はするものの、それが過度なものだったとまではいえない。

しかし、ホシザキ東海では、過度に高い達成意欲を抱いた元社長の X 氏を中心とした上層部が、高い業績目標を掲げ、売上利益の目標達成プレッシャーを増幅して中間管理層に伝える状況がみられた。

そして、ホシザキ東海のエリア営業部の特殊性として、①エリート意識と達成意欲の高い中間管理層が上昇志向や自己保身の姿勢から、上層部からの目標達成プレッシャーをさらに増幅して営業担当者に伝えていた、②過度の目標達成プレッシャーにがんじがらめにされた営業担当者が逃げ道を求めたときに、貸し借り等に応じる手軽な協力業者が存在していた、③営業担当者が甘えや怠慢から協力業者との貸し借り等を行っても、これを容認する特異な組織風土が、数十年前から醸成されてきた、という状況があり、結果として、こうした状況が不正行為の蔓延を招くこととなった。

実際に不正行為を行ったのは営業担当者であるが、不正行為が行われることをなかば容認して営業担当者を不正行為に追い込んだのは中間管理層であるし、こうした状況を作り出したのは上層部であるから、中間管理層及び上層部にも重大な責任が認められる。ここで責任を問われるべきは、不正行為が発覚したときに偶々そこに居合わせた者ではなく、不正行為が蔓延したときにその状況を作り出した者でなければならない。

そして、上記③のとおり、営業担当者の甘えや怠慢を容認する特異な組織風土が、営業組織全体の競争力の低下を招いてきたことは、ホシザキ東海のみならず、ホシザキの企業価値にとっても看過できない深刻な事態である。こうした組織風土を醸成してきたホシザキの国内営業担当取締役の丸山氏にも、重大な責任が認められる²⁹。

さらに、当委員会による調査では、ホシザキ東海以外の複数の販社でも、同種の不正行為が確認された。ホシザキ東海ほどは不正行為が蔓延していた状況ではないものの、営業担当者が目標達成プレッシャーをかわす術として協力業者との貸し借り等を行う状況がみられた。

各販社のエリア営業部で不正行為が起きており、しかも追加原価を簿外化して粗利

²⁹ 丸山氏は、ホシザキ東海のエリア営業部の出身であり、営業担当者時代には今回最多の貸し借りが発覚した A 社の担当を務めていた時期もあり、平成 13 年には取締役就任し、平成 19 年から平成 26 年までは代表取締役社長を務めるなど、ホシザキ東海の営業と経営に長年にわたって携わり、その組織風土の醸成に大きな影響を及ぼしてきたといえる。

率を水増しする類型の不正行為が多くなっている。このことは、大手顧客を担当する 3 グループに要求される粗利率が●%前後であるのに対し、個店顧客を担当するエリア営業部は●%台後半の高い粗利率が要求されること、ホシザキ全体の粗利率がエリア営業部の高い粗利率に依存している状況であり、それがエリア営業部に対する粗利率の目標達成プレッシャーになっていることと無関係ではないと考えられる。

ホシザキとしては、こうした要因分析を踏まえて、15 販社全体に対して有効な再発防止措置を講じていかなければならない。

第2 取締役の過剰な兼務と販社間の競争促進

平成 30 年において、ホシザキの国内営業担当取締役の丸山氏は、販社 8 社（ホシザキ北海道、東北、北信越、京阪、阪神、中国、四国、南九）で代表取締役社長を務め、販社 2 社（ホシザキ東海、北九）で取締役を務める。同じく取締役の尾崎氏は、販社 1 社（ホシザキ東京）で代表取締役社長を務め、販社 3 社（ホシザキ北関東、関東、湘南）で取締役を務める。両名のいずれかが取締役を務めていないのは、販社 1 社（ホシザキ沖縄）だけである。

このように、ホシザキで国内営業部門という一つのセグメントを担当する取締役が、2 人並び立って国内の販社を二分して所管に置いている状況は、グループ経営の手法として特異といえる。

また、ホシザキの毎月の取締役会に報告される月次業績進捗を示す資料では、売上・営業利益・経常利益はホシザキ北海道からホシザキ沖縄まで地域順に並べられるのに対し、粗利率は 1 位から 15 位までが成績順に並べられる。15 販社で実施される ES 調査の結果も、1 位から 15 位までが成績順に並べられる。

このようにして、15 販社間の競争が促進されている状況は、業績伸長に結び付き得る面もある反面、販社の上層部に対する目標達成プレッシャーとなり得る面もある。

そもそもホシザキが平成 20 年に株式上場したのは、15 販社間の競争が激化してグループがバラバラになりそうな状況に危惧を抱いた坂本会長が、グループの一体性を高めるために、株式上場という方策をとったとのことである。しかし、ホシザキの国内営業部門を担当する取締役が 2 人並んで競わされ、15 販社が競わされている現状は、上場前に危惧を抱いた当時の状況に後戻りしているようにも思える。

第 1 で述べたように、ホシザキ東海の元社長の X 氏を中心とした上層部が、過度に高い達成意欲を抱いたことは、X 氏も複数の販社の社長を務めて浦田氏や丸山氏との競争の渦中にいたこと（第 2 章第 2 の 3 参照）と無縁ではないと思われる。

なお、エリア営業部の営業担当者の中には、個店顧客がネット通販でホシザキ製品を安く入手できる競争環境の中で、高い粗利率を維持するのに相当苦勞すると述べる者もいる。他方で、ホシザキ販社では、代理店やチェーン店顧客に廉価で卸売をしたり、ネット通販業者に廉価で卸売をしており、国内営業の営業戦略に統一性が図られてい

ないきらいがある。

第3 販社管理部門の脆弱化

ホシザキの国内営業担当取締役の丸山氏と尾崎氏が販社の取締役を過剰に兼務している状況は、販社の管理部門を脆弱化するという弊害を生んでいる。

売上利益の数値目標を負う販社の営業部門に一定の目標達成プレッシャーがかかることは避けられないので、管理部門には営業部門に対して健全な牽制を効かせることが求められる。そして、販社のトップである社長には、販社内で営業部門と管理部門のバランスが均衡するように、また相互に他方の仕事の内容を理解し尊重するように配意し、そのバランスが崩れたら均衡するように指示して是正することが求められる。

しかし、親会社の営業担当取締役が販社の社長に就いてしまうと、そのことだけで営業にバイアスがかかり、管理が軽んじられるおそれがある。しかも、社長が非常勤で社内事情に通じていないと、営業と管理のバランスが崩れても気づくことができず、これを是正することもできない。社長の部下である販社責任者も、社長が親会社の営業担当取締役であることを付度し、営業と管理のバランスが崩れていることを社長に伝えようとしなない。

こうして管理部門が脆弱化され、健全な牽制を効かせることができなくなれば、営業部門は目標達成プレッシャーに駆られて暴走し、不正行為の発生を止められなくなってしまう。

15 販社のうち、管理責任者が取締役を務めていたのはわずか3社にすぎず、しかもそのうちの1社はホシザキ東海であった。このことを考えれば、管理責任者を取締役にするだけでは問題は解決しないこと、社長が常勤して、日々の経営活動の中で、営業と管理のバランスが均衡するように腐心することが不可欠であることが理解される。

販社の非常勤の代表取締役社長が、常勤の販社責任者に権限を委譲しておけば、販社の経営が上手くいくと考えるのは、あまりに楽観的にすぎる。そのような経営形態ゆえに、権限と責任の所在が不明確になる³⁰。

第4 経営人材育成の不奏功

ホシザキの国内営業担当取締役の丸山氏と尾崎氏が販社の取締役を過剰に兼務している状況について、ホシザキの複数の取締役に尋ねたところ、「販社の社長人材の育成は経営課題だと認識しているが、社長にできる器の人材が育たない」「一度社長にしたら降格させられないので、間違いのない人材でないと社長にできない」という答えが返ってきた。

³⁰ 販社の非常勤代表取締役社長を8社も務める丸山氏は、「登記上の代表取締役にすぎない」「非常勤なので実務はできない」「決裁権限も全て販社責任者に移管してきた」などと述べており、販社の社長としての責任を放棄していたようにも受け取れる。

実際、わずか2、3人の国内営業担当取締役が15社の非常勤代表取締役社長を分け合うという特異な人事は、10年以上前から続けられてきており（第2章第2の3参照）、ホシザキの経営人材育成が思うように進んでいないことは歴然としている。

他方で、ホシザキは販社間の競争を促進することも目的の一つとして15販社体制を維持してきたが、これがホシザキの経営人材育成能力を超えているために、その歪みが取締役の過剰な兼務という特異な状況を生んでいるといえる。

経営人材育成が奏功してこなかった原因の一つは、短期主義的な人材登用にあるように思われる。販社の社長もホシザキグループの中では中間管理層にすぎないので、降格もあり得る前提で多くの人材にチャレンジの機会を与え、時間をかけたOJTの中で経営人材を育成していくという中長期的な視野が必要であるが、こうした視野に欠けることが、原因の一つであると考えられる。

第5 グループ内部統制の脆弱さ

ホシザキは平成20年に上場し、その前後からグループ内部統制を整備してきた。上場会社であるホシザキが製造した製品を連結子会社である販社が外部に販売して初めて連結の売上利益が計上されるのであるから、売上と売上原価の適正な計上は、販社でこそ徹底される必要がある。

しかし、販社は自らが上場会社でないことから、健全な財務報告リテラシーが備わっていたとは言い難い。不正行為を行った営業担当者にしてみれば、協力業者との貸し借り等が売上原価の簿外化として不正会計であると指弾され、ホシザキが決算発表できなくなる事態を招くことなど、想像すらできなかったはずである。

ホシザキが上場会社としてのグループ内部統制を強化しようと思えば、販社の管理責任者及び管理部の強化が必須である。そうであれば、グループ管理部の重要な仕事は、15もある販社の管理責任者及び管理部の人材を育成し、各販社において管理業務の職責を全うできるように「支援」することである。

こうした観点からすると、これまでグループ管理部は、グループ内部統制において与えられたミッションが不明確であるといわざるを得ず、販社の管理責任者や管理部門に働きかける諸活動を励行してきたとはいえるものの、「支援」という側面からは不十分だったといわざるを得ない。

そもそも、ホシザキの経営陣がグループ内部統制の重要性を経営課題として認識し、グループ内部統制システムのグランドデザインを描き、その要となるグループ管理部のミッションを明確に定義し、グループ管理部に十分な経営資源（人材・スキル・予算等）を投入してきたかという点、決してそうとはいえない。

第6 不正行為の組織的要因に踏み込まない対症的な行動パターン

販社の社員による何らかの不正行為が発覚した際、不正行為の背景にある「組織的要因」にまで踏み込んで原因を究明し、その組織的要因を是正するための実効性ある再発防止策を講じる、これと並行して、その必要が認められる場合には関係者を適正に処分する、というのが本来の対応である。

しかし、ホシザキグループでは、不正行為の背景にある組織的要因に踏み込んで原因を究明するという意識が薄く、不正行為は単に個人の問題であるとして、その「個人的要因」を特定して行為者を処分して終わるといふ、処分を終点にした対症的な行動パターンが見てとれる。

こうした対応では、実効性ある再発防止策につながるはずもなく、必然的に、不正行為が再発することになり、その度に処分が頻発することになる。

不正行為の背景にある組織的要因に踏み込むことは、その販社の内部統制の脆弱性を暴き出すことであり、その販社の上層部の任務懈怠責任に切り込むことである。その矛先は、親会社の営業担当取締役を兼務する販社の社長や取締役にも及ぶことになる。また、販社の内部統制が脆弱だったことは、ホシザキによるグループ内部統制が脆弱だったことも暴き出すことになる。

ホシザキには、意識的か無意識的かは不明であるものの、「不正対応は販社の中だけで収める」「親会社には累を及ぼさない」といふ、親会社を守ろうとする組織防衛的な発想があるものと思われ、そのことが、販社での組織的要因の究明を妨げているものと思われる。

第7 今回の危機管理における問題点

ホシザキ東海のエリア営業部で今回発覚した不正行為は、その金額的規模はともかく、部内に広く蔓延した状況からして相当深刻なものであった。不正行為の背景にある組織的要因にまで踏み込んで原因を究明しようとするれば、その調査対象は、ホシザキ東海だけにとどまらず、他の14販社、そして親会社であるホシザキの国内営業部門やグループ管理部門にまで及ぶことが想定されるはずであった。

しかし、昨年から今年にかけて実際に行われたことは、ホシザキ東海のエリア営業部を調査対象として社内調査委員会調査が行われ、調査対象となるべきグループ管理担当取締役が調査委員に入るといふ、理想的な姿からは遠いものであった。

そして、真の原因に踏み込むことなく、ホシザキ東海の当時の代表取締役社長と取締役管理部長が解任され、社員3人が懲戒解雇され、社員95人が処分されて終わるといふ、いつもの行動パターンが踏襲された。また、一部の協力業者に対しては何ら説明をしないまま取引を停止したことは、健全なサプライチェーンの構築という観点からも問題である。

他の14販社については、社内調査委員会の調査報告書で、「類似事象が存する蓋然

性を検討する観点から一定の調査の対象とした」(2頁)との記載はあるが、その調査方法すらも明らかにされないまま、問題はなかったという結論だけが導かれた。ホシザキの取締役らは、昨年12月27日に連座して報酬を自主返納したにとどまった。

こうして、問題はホシザキ東海の中だけで収められ、親会社や他の販社に累が及ぶことは避けられた³¹。

しかし、こうした危機管理では、不正行為の背景にある「組織的要因」にまで踏み込んで原因を究明し、その組織的要因を是正するための実効性ある再発防止策を講じることはできない。

加えて、組織的要因や根本原因にまで踏み込まない、対症療法的な処分や対応だけでは、処分される社員や取引停止となった協力業者も含め、納得感を得ることなどできない。この危機管理の最中に、そして当委員会が調査を行っている最中にも、匿名の内部通報がホシザキや当委員会に複数寄せられたが、そのうちの多くが、今回の処分や対応について納得がいかないという趣旨のものである。

危機管理は各種ステークホルダーの納得感を得る形で進めることが重要である。しかし、今回発覚した不正行為に対するホシザキのここまでの対応は、社員や協力業者も大事なステークホルダーであることを忘れ、納得感を得る必要があることを忘れて、親会社(及びその経営陣)と他の14販社を守るために、ホシザキ東海だけに問題を押し込めるといった組織防衛色の強いものであったといわざるを得ない。こうした対応が、多くの社員の不満を増幅し、内部通報が止まらない状況を招いているということを、代表取締役会長及び社長を含め、ホシザキの全経営陣は正しく認識し、肝に銘じる必要がある。

³¹ 社内調査委員会の追加調査報告書の対象とされた、グループ管理部の社員が各販社の管理責任者に宛てて送信した問題のメールも、こうした文脈の中に位置づけると、問題をホシザキ東海の中だけで収め、他の販社に累が及ぶことを避けようとしたものと理解することができる。

第7章 再発防止に向けた提言

当委員会は、本調査により確認された不正行為の再発防止に向けて、以下のような施策を講じることを提言する。

第1 大幅な人事刷新と営業の基本動作の徹底

ホシザキ東海のエリア営業部で蔓延していた不正行為の原因の一つは、数十年前から醸成されてきた特異な組織風土である。これを一掃するのは容易なことではないが、まずは大幅な人事刷新が不可欠である。ホシザキ東海に長年培われてきた純血主義（第4章第1の2参照）を打破するため、組織の半分を他の販社から入れ替えるような大胆な人事異動も検討に値する。

過度な目標達成プレッシャーの下で不正行為に追い込まれてきたホシザキ東海のエリア営業部の営業担当者にとっては、他の営業部や他の販社に異動して異なる組織風土に触れ、正攻法の営業スキルを持った上長の下で営業活動を実践することが、即効性の高いリハビリテーションになる。

一般的なコンプライアンス教育も有効ではあるが、それ以前に、営業担当者及びこれを指導する中間管理層に対し、「営業の基本動作」を徹底するようにしっかりと教え込む、地に足の着いた教育研修が有効と考えられる。

例えば、顧客との健全な関係、協力業者との健全な関係、上長との健全な関係とはどのようなものか、顧客の要望や自分のミスで追加費用が発生したとき、協力業者から貸し借りを持ち掛けられたとき、上長から過度な目標達成プレッシャーを受けたときに、どのように行動するのが正しいのか、取引に必要とされる手続や決裁は何のためにあるのか、どのような取引や処理が不正会計として問題視されるのか、こうしたことを基本に立ち返って丁寧に教え込む教育研修が、営業組織の競争力を再生するために有効である。

こうした教育研修は、ホシザキ東海に限らず、エリア営業部に限らず、広く15販社全体を対象として行うことが必要である。

第2 次代を担う経営人材の育成

ホシザキの国内営業担当取締役が販社の取締役を過剰に兼務している状況を早期に解消し、15販社にそれぞれ常勤社長を選任し、権限と責任を明確にすべきである。

販社社長の人材育成は、短期主義に陥らず、中長期的な視野に基づいて行われる必要がある。多くの人材にチャレンジの機会を与え、時間をかけたOJTの中で経営人材を育成することが考えられる³²。

³² 「社長フォーラム」という経営人材育成のための取組みがあったとのことであるが、販社の社長人材が育成できていない状況に照らせば、この取組みが奏功しているとは言い難い。

ホシザキの社外取締役が主導して、ホシザキグループの次代を担う経営人材を中長期的な視野で育成することを目的とした「サクセッション・プラン」を策定して運用することも、将来の企業価値を創出する活動として検討に値する。

もし仮に、15 販社にそれぞれ常勤社長を選任することができないのであれば、それは、ホシザキの経営人材育成能力では 15 販社体制を維持することができないことを意味する。販社を統合し、適正に経営できる規模まで販社の数を減らすことを検討すべきである。

第3 「競争から協働へ」という経営方針の転換

販社間の競争を促進して組織に遠心力が働くような経営方針を見直し、今この危機時だからこそ、「オールホシザキ」が結集して求心力を高め、全体最適のために知恵を出し合い、次代のホシザキを創造して前に進める推進力となるよう、「競争から協働へ」という経営方針を明確に打ち出すことを検討すべきである。

これと同時に、メーカーであるホシザキと各販社との間の利益配分、直販価格と卸売価格の再設定、そしてホシザキが各販社に求める粗利率等について、前年比何%アップという機械的な設定を一旦取り止め、ネット通販も含めた最新の市場動向や顧客動向、代理店やチェーン店顧客に対する卸売など、一切の聖域を設けることなく、包括的な営業戦略について膝詰めで徹底的に議論し、次代を志向した統一的な営業戦略を打ち立てることを検討すべきである。

その際は、今回問題となった協力業者との関係についても、徹底的に議論すべきである。粗利率を追うあまり、協力業者にしわ寄せがいくような状況は改める必要がある。ホシザキ製品を販売するには協力業者の関与が不可欠であり、協力業者は重要なステークホルダーであるから、共存共栄を図っていく必要がある。このことを踏まえて、協力業者としっかりと向き合って対話し、どのようにして健全なサプライチェーンを構築していくかについて、未来志向で議論すべきである。

これと並行して、親子間及び販社間での人材交流を促進すべきである。相互理解を深め、また他の組織の長所や短所を学ぶことで組織運営の経験値を上げ、マネジメント能力を磨くことが期待できる。

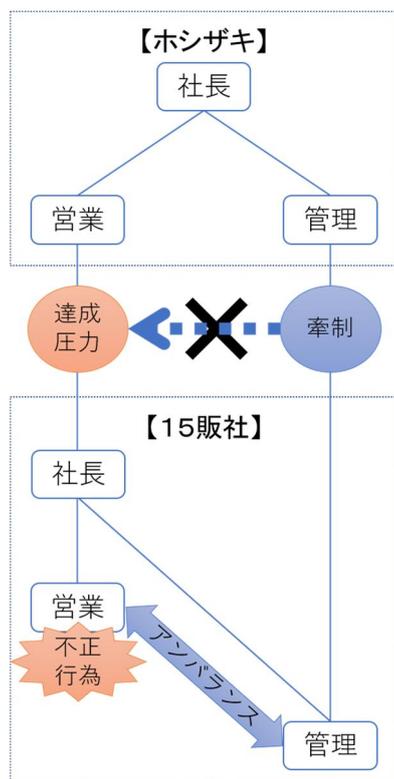
その際に、給与体系や給与水準の格差が人材交流を阻害するのであれば、この点も聖域とせず徹底的に議論して、あるべき解決策を示すべきである。

第4 2軸を意識したグループ内部統制の強化

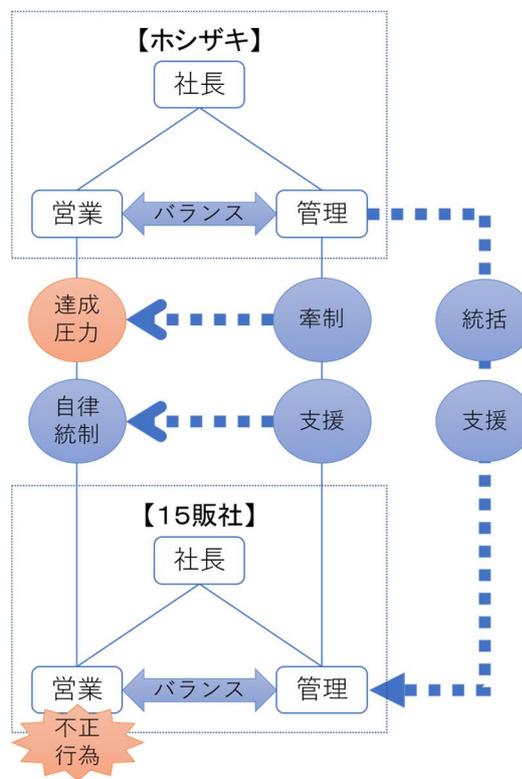
グループ内部統制を強化して不正行為の再発防止に取り組むには、①営業と管理のバランス（横軸）、②ホシザキと15 販社の関係（縦軸）、という2軸を意識して、図表7-4-1のようなグラウンドデザインを描くことが考えられる。

図表 7-4-1

<これまでの姿>



<これからの姿>



① 営業と管理のバランス（横軸）

売上利益の数値目標を負う販社の営業部門に一定の目標達成プレッシャー（図中では達成圧力と表記）がかかることは避けられないので、管理部門が営業部門に対して健全な「牽制」を効かせることにより、目標達成プレッシャーに駆られた営業部門が暴走することを防ぐ。

これと同時に、営業の業務フローの中でも自律的に統制が効くように、管理部門が営業部門を「支援」する³³。

³³ 一連の不正行為では、営業部門による自律的な統制が存在しないか無効化されている状況が浮き彫りになっている。すなわち、本来、取引金額や案件規模、複雑性、工事の難易度、顧客の信用力等、様々な事情に照らし、メリハリを利かせて案件リスク管理を行うべきところ、所長レベルは日々の営業活動の外回

販社の社長は、販社内では営業と管理のバランスが均衡するように配意し、そのバランスが崩れたら均衡するように指示して是正する。

職位の差によってバランスが崩れないよう、管理責任者の取締役への登用を進めることも検討する。

② ホシザキと 15 販社の関係（縦軸）

グループ管理部は、15 販社の管理責任者及び管理部による内部統制が有効に機能するように「統括」する。これと同時に、15 販社の管理責任者及び管理部に、十分な経営資源（人材・スキル・予算等）が備わっているかどうかを検証し、不足と考えればグループ管理部から補給するなどの「支援」を行う。

この際には、15 販社の役員と社員に上場会社の連結子会社としての財務報告リテラシーが備わっているかという観点からも、統括と支援を行う。

この支援機能をグループ管理部が十分に果たすためには、グループ管理部自身に十分な経営資源（人材・スキル・予算等）が備わっている必要がある。特に、グループ管理部と各販社との人材ローテーションを促進し、管理人材のプロフェッショナル化を推進し、人材供給機能を高めることが重要である。

ホシザキの経営陣は、グループ管理部がグループ内部統制の要であることを理解し、グループ管理部が有効に機能していることを定期的にモニタリングする。

なお、ホシザキは今回の不正行為への対応策として、各販社の管理責任者の所属を販社からホシザキに移管した。これにより販社で稼働する管理責任者のパワーを高めて、営業とのバランスを図ろうとする意図は理解できる。もっとも、本来であれば、販社の社長の傘下に営業と管理とのバランスが均衡し、それが販社内ですべて完結していることが望ましい。したがって、現在の施策は過渡期のものと考え、本来の形に近づけていく施策を講じるべきである。

第5 不正行為の組織的要因に踏み込む再発防止策の推進

ホシザキの経営陣は、不正行為に対して実効性ある再発防止策を講じるためには、不正行為の背景にある「組織的要因」の究明が不可欠であることを真に理解し、これを実践していかなければならない。とりわけ、コンプライアンス・リスク管理委員会やコンプラ・リスク検討会議に携わる取締役、そして監査等委員を務める取締役は、その責任を真摯に自覚しなければならない。

ホシザキの経営陣は、不正行為の調査を主導するグループ管理部をして、組織的要因

りや電話等での成約見込みの報告に追われ、また数多くの管理資料の作成提出で手一杯になっている中で、実質的なチェックが困難ともいえる量の承認手続を求められており、承認システムの仕組みとしては一定職階以上の社員であれば誰でも（他のブロックや営業所員であっても、また営業担当者でなくサービス担当者であっても）承認ボタンを押すことができる状況にあった。このような中、案件のリスクに応じた本質的なチェック及び承認行為がないまま、全ての取引が「流れ作業」で通過する形になっていた。

の究明を励行し、販社の上層部や、時には親会社にまで問題が波及することも当然のことと考え、グループ内部統制のどこが脆弱なのかを真摯に探究し、真に実効的な再発防止策を講じることを、今後の習慣とさせなければならない。

また、販社で起きた不正行為への対応では、販社の管理責任者に任せる部分と、グループ管理部で掌握する部分とのメリハリをつけ、組織的要因を究明する習慣を、販社の管理責任者にも植え付けていかなければならない。

そもそも、不正行為対応においては、あくまで実効性ある再発防止こそが目的であり、社員の処分はそのための手段のひとつにすぎない。対症療法的な社員の処分は、社員に不満や不信を溜め込むだけで、組織の再生には結び付かない。

ホシザキの経営陣は、このことを真に理解し、今回発覚した不正行為への対応においても、不正行為を行った営業担当者だけに責任を押し付けるのではなく、中間管理層の目標達成プレッシャーを増幅させた上層部、販社間の競争を促進した経営手法、管理よりも営業を優先させた統制環境、このような組織風土をグループ全体に醸成してきた経営陣にこそ責任があることを正面から真摯に受けとめるべきであり、こうした認識に至ったことを率直に全社員に伝えて、今後の組織再生を全社員に約束し、これにぜひ手を貸してほしいと全社員に呼びかけることから始めるべきである。

そして、ホシザキが不正行為の再発防止に取り組むには、「性弱説」³⁴の視点に立つことが有効である。社員が不正行為に走ることを阻止できなかった「組織的要因」を真摯に反省し、弱い社員を不正行為からどのように守るかに主眼を置いて、再発防止に取り組むことを推奨したい。

³⁴ 社員は生来弱い存在であり、不正のトライアングル（動機・機会・正当化）が揃うと不正に走ってしまう、よって、不正のトライアングルが揃うのを阻止して、弱い社員を不正から守ることが、内部統制の目的であるとする考え方。従来の「性善説」「性悪説」のいずれにも納得感を得られない企業実務家の支持を増やしている。

結 語

当委員会の調査により、ホシザキ東海以外の複数の販社でも同種の不正行為が行われていたことが確認され、また、ホシザキのグループ経営やグループ内部統制には多くの問題があることが確認された。しかし、調査を終えたいま、当委員会がそのこと以上に残念に思うのは、これまでのホシザキの危機管理に対する認識の甘さである。

不正の真の背景・根本原因に踏み込み、それらを是正することなしに、行為者とその直接の上長に（あるいは「たまたまその地位にあった」責任者に）社内処分を科すことをもって「その件は落着」と考える企業風土（「処分文化」と呼べるであろう。）は、直ちに改めるべきである。

その上で、ホシザキとして、グループ経営やグループ内部統制に多くの問題があることを虚心坦懐に受け止め、本件についての総括を行い、今後のグループ経営の建て直しに活かしていくことを、当委員会は期待する。

その際に大切であるのは、「性弱説」の視点に立ち、これまでの「処分文化」を真摯に反省し、これを改めることである。それができなければ、今回と同様の不正が再び繰り返されるであろう。また中長期的には、販社の社員及び協力業者という、ホシザキのビジネスの根幹を支えるステークホルダーを、大量に失うことにもなりかねない。

もうひとつ大切なことは、今回の調査に積極的に協力した社員や協力会社は、ホシザキが膿を出し切り、組織再生に向けて再出発を果たす上で重要な役割を担った者といえるのであるから、プラスに評価してあげてほしいということである。

フードサービス機器で国内シェア No.1 を誇る業界のリーディング・カンパニーであるホシザキであるから、業績を維持しつつ、グループ内部統制や危機管理の点でもリーディング・カンパニーであってほしいと、当委員会は期待している。そして、それは、若干の時間を要するかもしれないが、決して不可能なことではないと信じている。

近い将来、ホシザキがそうした意味での真のリーディング・カンパニーとして再生することを、当委員会は願ってやまない。

以 上

別紙1 役職員アンケート文面

不適切な取引行為に関するアンケート調査

調査対象期間：平成30年1月1日から直近（アンケートご回答日まで）の期間
（調査対象期間の取引行為かどうか判断に迷った場合には、回答に含めてください）

1. あなたは、設置業者又は仕入先（以下「協力業者」とします。）に対して、工事の架空・水増し発注を行ったことはありますか。
 a. あります
 b. ありません

2. 1.の回答が「a. あります」の場合、その理由は以下のうちのどれでしたか（複数回答可）。
 a. 協力業者との間での「貸し借り」の「借り」を返すため。言い換えると、他の取引で協力会社に生じさせた損失を補填するため。
 b. 将来発生する可能性のある費用（想定外の追加工事等）に備え、協力業者との間での「貸し借り」の「貸し」を作っておくため
 c. 協力業者からキックバック（個人的な利得）を得るため
 d. 協力業者から依頼を受けたため
 e. その他の理由（具体的に記載してください）

3. 2.の回答が「a. 協力業者との間での「貸し借り」の「借り」を返すため。」の場合、その取引行為の詳細は以下のうちのどれでしたか（複数回答可）。
 a. 別工事で過去に発生した（又は将来的に発生する可能性のある）追加工事等の費用の全部又は一部を協力業者に負担してもらうことによる、協力業者の損失を補填するため。ここで「別工事」は、自らの担当案件のみならず、他の従業員担当案件も含まれます。
 b. 社内基準価格を下回る価格で契約先への販売を行うために、協力業者を経由する卸販売の形態を偽装したことによる協力業者の損失（当社から協力業者に対する卸価格と、協力業者から最終顧客に対する販売価格との差額）を補填するため
 c. 営業成績を上げるために架空売上を計上し、協力業者に架空の売上代金を支払わ

せることによって生じた、協力業者の損失を填補するため

d. その他の理由（具体的に記載してください）

4. あなたは、翌月設置/工事予定の商品を協力業者に預からせ、もしくはその他の場所に一時的に保管して、実際の納品・設置・検収に先行して売上計上を行ったことはありますか。
 a. あります
 b. ありません
5. あなたは、実態のない仕入又はリース契約を伴う架空売上を行ったことがありますか。
 a. あります
 b. ありません
6. あなたは、顧客から回収した売上代金の全部又は一部を着服したことはありますか。
 a. あります
 b. ありません
7. あなたは、顧客から回収した撤去機を会社に無断で転売して、その売却代金を着服したことはありますか。
 a. あります
 b. ありません
8. あなたは、上記の各設問に記載された手法以外で不適切な取引行為を行ったことはありますか。
 a. あります
 b. ありません
9. あなたは、他の役職員に上記の各不適切な取引行為のいずれかを指示し、又は他の役職員から指示を受けたことはありますか。
 a. あります
 b. ありません

10. あなたは、上記の各不適切な取引行為のいずれかにつき、他の役職員に対し実行するようほのめかして（指示はしていないが、暗に示唆し）実行させ、又は、他の役職員から実行するようほのめかされて（指示を受けていないが、暗に示唆され）実行したことはありますか。
- a. あります
- b. ありません
11. 他の役職員（他のグループ会社の役職員を含む）が上記の各不適切な取引行為を行っていることを、あなたが見聞きしたことはありますか。ただし、会社が平成 30 年 12 月に公表した調査報告書に記載されているホシザキ東海株式会社における不適切な取引行為については、この質問の対象外ですので、同調査報告書の内容を見聞きして知った情報を除いてお答えください。
- a. あります
- b. ありません
12. 8.から 11.のいずれかに「a. あります」と回答した方にお聞きします。その取引行為はどのようなものですか。個々の不適切な取引行為の時期、不適切な取引行為が行われた会社及び営業所名、設置先、協力業者、取引金額、取引内容、取引行為を行った手法、行為者・指示者、指示した相手、動機などにつき、可能な限り詳細に以下にご記入下さい。該当が複数ある場合は、項目ごとに個別にご回答ください。

私は、真実をつつみ隠さず述べることをここに誓い、上記のとおり回答いたします。

目 付 _____
社 名 _____
所 属 _____
役 職 _____
氏 名 _____

別紙2 協力業者アンケート文面

アンケート調査回答用紙

調査対象期間：平成30年1月1日から直近（アンケートご回答日まで）の期間。

なお、調査対象期間の取引かどうか判断に迷われた場合には、回答に含めてください。

平成 年 月 日
ホシザキ株式会社 第三者委員会 宛

住所：

会社名：

代表者又は
担当責任者名：

印

1. 貴社は、ホシザキ販社の担当者（以下「ホシザキ担当者」）から無償工事や赤字工事、赤字販売等の協力要請を受け（もしくは強要され）、貴社に生じた損失を一旦ホシザキ販社に対する「貸し」（ホシザキ販社にとっては簿外の「借り」、いわゆる「借金」とした上で、ホシザキ担当者が別の取引を貴社に架空・水増し発注することによりその損失補填を受けたことはありますか。

あります

ありません

2. 貴社は、ホシザキ担当者からの協力要請（もしくは強要）により、架空・水増し発注を受け、ホシザキ販社の不測の費用発生に備えた資金（ホシザキ販社にとっては簿外の「貸し」、いわゆる「貯金」）を預かったことはありますか。

あります

ありません

3. 貴社は、ホシザキ担当者からの協力要請（もしくは強要）により、ホシザキ販社から架空・水増し発注を受け、ホシザキ担当者に対してキックバックを行ったことはありますか。

あります

ありません

4. ホシザキ販売社にとって簿外の、貸し借り残高をお知らせください。

	平成 30 年 12 月末 現在	本アンケートご回答日 現在
貴社のホシザキ販売社 に対する貸し残高	円	円
貴社のホシザキ販売社 からの借り残高	円	円

5. ホシザキ担当者から、翌月設置/工事予定の商品を貴社で保管するよう依頼されたことはありますか。

あります ありません

6. ホシザキ担当者から、設置/工事が完了していないにもかかわらず、業務完了報告書を作成するよう依頼されたことはありますか。

あります ありません

7. 貴社は、ホシザキ担当者からの協力要請（もしくは強要）により、ホシザキ販売社との間で上記の各設問に記載された手法以外で不適切な取引行為を行ったことがありますか。ある場合、その内容をご記載ください。

あります ありません

内容：

質問項目は以上です。ご協力、誠にありがとうございました。