

## 調査報告書

J A新みやぎ第三者調査委員会

令和5年3月29日

## 第1 第三者調査委員会の位置づけ・目的・構成

### 1 設置の経緯

令和4年7月、新みやぎ農業協同組合（以下、「JA新みやぎ」という。）の子会社である株式会社新みやぎサービス（以下、「新みやぎサービス」という。）に着任したばかりの監査役に対して、職員から内部通報していた未収金の問題に関する問い合わせがあり、事情を知らなかった当該監査役が役員に確認したところ、調査中だが未だ明らかになっていないとの回答がなされた。そこで、当該監査役は、早急に具体的な調査を行うよう指示した。その後の調査にて、新みやぎサービス自動車センターに勤務していた職員2名が、平成21年9月ころから令和4年6月までの間、中古車販売業者から車両の仕入れがあったように装うなどして仕入代金を不正に支出させ、また、正規取引における未収金を延滞扱いとならないように不正に電算処理するなどしていた不祥事件（以下、「本件不祥事1」という。）が発覚したため、JA新みやぎ第三者調査委員会設置要領に基づいて、第三者調査委員会（以下、「当委員会」という。）が設置されることとなった。

なお、本件不祥事1の調査の過程で、後記「第4」記載の2件の不祥事件が発覚し、当委員会の調査・報告の対象となった。

### 2 構成

当委員会は、JA新みやぎの令和4年9月29日付け「第三者調査委員会設置要領」に基づき、下記3人の委員で構成され、JA新みやぎの担当部署（監査部、リスク管理部等）を事務局とし、宮城県農業協同組合中央会（以下、「県中央会」という。）及び一般社団法人全国農業協同組合中央会（以下、「全中」という。）の担当職員をオブザーバーとする。

委員長：弁護士 中島 肇（中島肇法律事務所）

副委員長：弁護士 上林 佑（フォレストアップ法律事務所）

委員：弁護士 佐瀬充洋（弁護士法人植松法律事務所）

### 3 調査及び報告の対象

- (1) 本件不祥事1の実態解明及び損害の認定
- (2) 本件不祥事1の発生原因及び問題点の調査分析
- (3) 本件不祥事1発生に関する内部管理態勢、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点の調査分析
- (4) 本件不祥事1に関して責任を負うべき役職員の範囲及び責任の所在の解明
- (5) 類似案件の調査及び従前の調査の適切性の評価  
後記「第4」記載の2件の不祥事件はこの調査の一環となった。
- (6) 上記(1)～(3)及び(5)を踏まえた再発防止策の提言

本報告書では、「第2」「第3」において、まず本件不祥事1について調査結果を報告した上で、「第4」において新たに発覚した2件の不祥事件の調査結果を報告する。

## 4 調査期間

令和4年10月27日から上記3の調査終了まで

## 5 調査方法

当委員会は、以下の方法・資料に基づいて調査を行った。「(3) JA新みやぎによる調査結果」については、その内容・方法の適切性・客観性を検証した上で、事実認定の資料とした。当委員会の調査と判断は、これらの証拠によって相当程度の蓋然性あり<sup>1</sup>との心証に基づいて行ったものであるが、限られた時間と証拠に基づくことによる限界があることを予めお断りする。

- (1) 現地調査
- (2) 資料（書面及び電子データ等）の精査
- (3) JA新みやぎによる調査結果の精査
- (4) 社内アンケートの実施
- (5) 関係者のヒアリング（延べ46名にヒアリングを実施した）

## 第2 本件不祥事1について当委員会の認定した事実

### 1 当事者等

#### (1) JA新みやぎ

JA新みやぎは、宮城県北部の「みどりの」「栗っこ」「南三陸」「あさひな」「いわでやま」の5JAが令和元年7月1日に合併して発足したもので、令和4年3月期末現在、貯金高3470億円余、販売品販売高289億円、職員1100人余を擁する宮城県最大の農業協同組合である。

#### (2) 新みやぎサービス

旧「JAみどりの」の生活事業部門を引き継いで平成11年に設立された同JAの子会社である「株式会社みどりのサービス」と、旧「JA栗っこ」の生活部門を引き継いで平成13年に設立された「株式会社栗っこライフサービス」（以下、「栗っこライフサービス」という。）が令和4年4月1日に合併して、「株式会社新みやぎサービス」となった（以下、「栗っこライフサービス」と「新みやぎサービス」を併せて「会社」又は「新みやぎサービス」と総称する。）。同社は、合併前の両会社の事業（自動車整備業のほか給油所・葬祭業・生活購買業・農業機械業・Aコープ・ガス水道業等）の運営を行っている。

---

<sup>1</sup> 「相当程度の蓋然性」とは、ある事実が認められる証拠に相当程度の優越性（6対4程度の優位差）があれば当該事実を認定するという意味である（須藤典明「民事裁判における原則的証明度としての相当程度の蓋然性」伊藤眞先生古希祝賀論文集「民事手続の現代的使命」有斐閣）。英米法における「証拠の優越」（preponderance of evidence）に相当する。

### (3) A

本件不祥事1の当事者Aの職歴は以下のとおりである。なお、本件不祥事1が発覚した令和4年7月当時は機械燃料部長であった。本件不祥事1は、Aが主導して行ったものである。

(職歴)

平成13年10月	1日	旧JA栗っこから栗っこライフサービスに転籍、同社アクセス若柳給油所次長
平成14年	4月	1日 ツインポート築館給油所次長
平成15年10月20日		ツインポート築館給油所長
平成17年	4月	1日 ツインポート築館給油所所長 ※機構改編による。
平成20年	4月	1日 自動車センター長
平成26年	4月	1日 自動車燃料課長補佐兼自動車センター長
令和元年	4月	1日 自動車燃料課長兼自動車センター長
令和元年	7月	1日 機械燃料部長

### (4) B

本件不祥事1の当事者Bの職歴は以下のとおりである。なお、本件不祥事1が発覚した当時は北部葬祭センターの事務職員であった。Bは、Aの指示の下で①請求書等の偽造、②架空取引等の隠蔽のための不正な電算処理を行っていた。

(職歴)

平成17年	9月12日	有期契約社員として新みやぎサービスに入社、同社ガスセンター配属
平成20年	4月	1日 自動車センター配属
令和3年	4月	1日 葬祭センターに異動

### (5) 甲社

甲社は、新みやぎサービスの中古車の仕入元であり、新車・中古車の販売、自動車整備等を主な事業とする業者である。Cが代表として、Dと共に立ち上げた事業であり、法人ではない。

本件不祥事1において用いられた甲社名の請求書等はいずれも、AやBによる偽造文書であった。また、Dが個人口座を中古車代金の振込先口座として使わせていたことは認められるが、これはCが知らないところで行われたことであり、Cが、本件不祥事1に関与していた事実はない。

### (6) 乙社

乙社は、新みやぎサービスの中古車の仕入元であり、新車・中古車の販売・整備等を主な事業とする会社である。甲社から独立したDとEの2名が代表を務めている。

なお、Dは、Aの小・中学校の同級生であり、架空仕入の代金がD名義の口座に振り込まれる度に、Aに依頼されて、振り込まれた代金全額を下ろし、Aに交付していたが、架空取引による送金との認識はなく、協力に対する謝礼等の見返りも受けてい

なかったと認められ、本件不祥事1に関して何らかの責任を負う立場にはない。

Eは、本件不祥事1に関与していた事実は見当たらず、何らの責任も負う立場にない。

## (7) 丁社

丁社は、自動車の板金塗装を主な事業とする会社であり、Fが代表を務めている。FはDの紹介でAと知り合い、新みやぎサービスと取引するようになった。

Fは、Aに依頼されてF名義の通帳やキャッシュカードをAに預け、架空仕入の代金の着服に利用される結果となったが、当時、架空取引に利用されていることの認識はなく、会社との取引が丁社の売上の約8割を占めていてAからの要請に応じざるを得なかったことから、本件不祥事1について、何らの責任も負う立場にない。

## 2 Aの手口

Aの手口は、①架空仕入と②架空供給（販売）による未収金の隠蔽の2つに大きく分けられる。以下、詳述する。

### (1) 架空仕入と仕入代金の着服

Aは、平成21年9月ころから、Bに指示して、もしくはA自身で、甲社及び戊社名義の架空の請求書等を作成し、これを基に「費用支出伺い」等の稟議書類を作成し、決裁権者の決裁を経て、中古車を仕入れたかのように装った。その上で、自動車センターの金庫内にて保管していた現金で架空の仕入代金を支払ったかのような領収証を偽造し、現金を着服した。

また、遅くとも平成22年10月頃から令和4年6月にかけて、Bに指示して、もしくはA自身で、甲社、乙社、丁社名義の架空の請求書等を作成し、これを基に「費用支出伺い」等の稟議書類を作成し、決裁権者の決裁を経て、中古車を仕入れたかのように装った。その上で、D又はFの個人名義の口座に架空の仕入代金額を会社から送金させ、これらを着服した。

Aは、D名義の口座に振り込ませた金員については、その全額をDに依頼して払い戻させ、これをDから現金で受領していた。また、F名義の口座に振り込ませた金員については、F名義の口座の通帳とキャッシュカードを同人から預かっており、自らこれを引き出して着服した。

Aの供述によれば、着服した金員については、自動車センターにて回収困難となっていた未収金に充当したほか、遊興費、借金の返済等に充てられた。

### (2) 架空供給と未収金の操作

上記(1)のとおり、架空の中古車の仕入れにより不正に送金させた金員を着服した後、架空の中古車の仕入れやこれによる不正送金の事実が明らかにならないよう、Aは、概要次のような方法で隠蔽工作をしていた。

まず、上記（１）の中古車の架空仕入によって統一経済・管理システム<sup>2</sup>（以下、「システム」という。）上に在庫車両が発生する。そのままこれを放置すると在庫車両が貯まり、棚卸作業で架空仕入が発覚するため、システム上、架空に仕入れた中古車を架空の供給先に対して供給（販売）したように処理していた。

しかし、中古車を架空に供給（販売）すると、これに対する架空の未収金が計上され、そのまま支払期日から１か月以上放置すると「延滞未収金」として「未収金会議」（毎月１回、各事業部門長らが出席して開催される会議であり、支払期日から１か月以上支払いがない未収金（延滞未収金）の回収見込み等について説明を求められる。）で架空供給が発覚してしまう。

そこで、架空供給に対する未収金について、システム上、架空の入金処理を実行していた。しかし、架空の入金処理を行っただけでは、取引連動勘定<sup>3</sup>に未収金残高が計上され残ってしまい、不正が明らかになる可能性がある。

そのため、取引連動勘定を再度未収金に振り替え、改めて架空の入金処理を実行するという処理を繰り返すことで、未収金が延滞扱いとして顕出しないようにして不正の発覚を免れていた。なお、未収金先は最終的に請求書が発行されない「己社」または「庚社」の未収金に付け替えていた。

### （３）Ｂの関与

上記（１）（２）の手口については、パソコンのスキルがないＡがＢに指示して稟議書類の偽造と未収金の電算処理を行っていた。

Ｂは、Ａからの個別の指示を受けて作業を行っていたに過ぎず、不正に関与した認識はなかった旨供述するものの、上記（２）の処理を繰り返すことで長期に亘り延滞未収金として顕出しないようにしていた認識はあり、そのうえ、仕入れた中古車を架空の販売先に供給処理するという電算処理を繰り返し行うにあたり、Ａの指示により販売先の名義の変更まで行っていたこと、不正な電算処理を行い、Ｂの会社に対する債務の支払いを免れた事実が認められることなどを併せ考えると、少なくとも、Ｂは自身の電算処理が会社による売上金の回収を不能ならしめるためのものであることを認識していたと認定できる。

### （４）実取引にかかる未収金の隠蔽

上記（２）の処理を行うことで、架空の供給（販売）による未収金に限らず、あらゆる取引により発生した未収金について延滞扱いとなることを回避することができる。正規取引において回収困難になっていた未収金についても、同様の不正な処理を行うことで、延滞による管理者としての管理責任が問われないようにしていたほか、Ａや

<sup>2</sup> 宮城県の JA・子会社で利用されているシステムであり、経済事業の取引や在庫の管理、未収金の回収管理等を担うシステムである。

<sup>3</sup> 複数事業を営む JA においては、信用事業のシステムや購買事業のシステムなど、事業ごとにシステムが存在し、各事業の取引はそれぞれのシステムで処理される。このような取引の中には、信用事業のシステムで業者への支払処理を実行し、購買事業のシステムで未払金の消込処理を実行するなど、複数の事業をまたぐ取引もある。このように、複数の事業をまたぐ取引について、各事業のシステムで処理された取引をつなぐ際に使用されるのが、「取引連動勘定」である。

B自身やその親族らの会社に対する債務についても、同様の不正な処理を行うことで事実上その支払いを免れるなどしていた。

### 3 本件不祥事1による損害の認定（金銭的評価）

#### （1）不正な電算処理による未収金の額

第2. 2（2）乃至（4）の手口により未収先の付け替えが行われ、調査開始時点で回収されていない未収金の総額は4億0450万5801円であり、この金額が会社の損害の最大値であると考えられる。

具体的な会社の損害額は、以下のとおりである。

#### （2）Aが会社に不正に支出させたことによる損害

現時点において判明している第2. 2（1）の手口によりAが不正に会社に支出させ、領得したと認められる金額は、合計2億7840万6114円である。

#### （3）上記（2）以外の損害

ア 上記（2）の損害を除き、第2. 2（2）乃至（4）の手口により未収先の付け替えが行われたことで会社が被った損害として明らかとなっているのは、実取引の存在が判明している568件、未収金残高合計9860万3404円である。

なお、件数として180件、未収金残高にして合計3376万1062円については、未だに実取引の有無が判明しておらず、現時点では損害額を認定できない。

イ 本件不祥事1が判明した後、上記アの未収金のうち757万7972円が現在までに回収されていることから、この範囲で損害額が縮小している。現時点で、上記（2）以外の会社の損害として認定できるのは、9102万5432円（＝9860万3404円－757万7972円）である。

ウ また、Bは、Aの指示に基づかないで、Bの会社に対する車検代及びLPガス使用料10万8430円の債務について、未収先の付替えを行い、支払いを免れていたほか、数件分については、Aの関与のないところで単独で未収先の付替えを行っていた（但し、具体的な金額の範囲は未だ確定できていない）。

そのため、Bの単独行為によるものは、Aの関与のない損害といえる。

### 第3 本件不祥事1発生の原因及び背景事情

#### 1 内部管理体制の問題点

本件不祥事1は、Aによる架空の中古車仕入取引や、A及びBによる架空供給や架空の入金処理といった故意に行われた不正行為であるが、これら不正行為が可能で、かつ、長期に亘って明るみに出なかった原因やその背景事情は以下のとおりである。

## (1) 中古車仕入に関する内部統制の形骸化

### ア 費用支出に関する決裁手続における問題点

決裁権者は、中古車の仕入れ・費用支払いを決裁する際は、すでに販売先顧客が決まっており、当該顧客のニーズに合う中古車の仕入れを行っていることを当然の前提としていたため、偽造された稟議書類について、車両の実在性をチェックするという意識なく決裁しており、また、仕入先の注文書や請求書に代表印ではない個人印が使用されていたり、支払先口座として法人名義（事業者名義）ではなく個人名義の口座が記載されていたりしたものであっても、取引の実在性を疑うことなく決裁をしていた。

そもそも、自動車の取引においては、車両を特定するために、車台番号、初度登録年月、型式、中古車においては走行距離等によって取引の対象物の特定を図ることが必須であるにもかかわらず、自動車センターにおいては、これらの記載のない注文書等であっても決裁をしていた。少なくとも仕入業者から車検証のコピーを徴求し稟議書類とすることはできたはずである。

### イ 中古車の入在庫管理に関する内部統制の形骸化

中古車の仕入先から会社への納車、会社から販売先への納車のいずれも、いつ、どこで、誰が確認するかの運用が決められておらず、自動車センター長に任されていて、自動車センター長の上席は一切関知していなかった。

本来であれば、中古車を仕入れた後、顧客に供給する前に自動車センターの工場で整備点検をする運用になっていたが、帳簿上の取引に対応する整備を行っていたか否かを突合する運用も行われていなかった。

Aの後任の自動車センター長は、Aが丁社や乙社から仕入れて行っていた中古車販売は、両社から直接顧客に納車されるものと思い込み、車両の実在性を一切確認していなかった。

## (2) 未収金管理に関する内部統制の形骸化

### ア 未収金管理の方法

会社においては、延滞が生じている未収金については、毎月、未収金会議に諮り、その回収状況や今後の回収見込み等について報告を求めるなど監視・監督の対象としていた。しかし、延滞していない未収金については、一律、「正常先未収金」と判断し、事業部門ごとの未収金の発生状況やそれぞれの具体的な未収先などについては、監視・監督の対象としていなかった。

AとBが自動車センターに着任した平成20年度末の同センターの未収金総額（正常先未収金を含む。）は約1600万円で同センターの売上高の10%程度であったが、その後、同センターの売上高が横ばいであったにもかかわらず、未収金総額（正常未収金を含む。）は3年で10倍、令和3年度末までに27倍（同センターの売上高の2.6倍）になっていた。

そして、自動車センターにおいては、その商取引上、「己社」及び「庚社」に対する未

収金が発生することはそれほど多くないにもかかわらず、「己社」及び「庚社」に対する多額の正常先未収金が計上されており、正常先未収金の内訳についての監視・監督がなされていれば、その異常性について発見することができたはずであった。また、自動車センターにおける正常先を含む未収金総額が、平成24年時点で、すでに同センターの売上高を超える金額にまで膨れ上がっており、この点に監視・監督が及んでいれば、その異常性を発見することができたはずであった。

イ 不正な電算処理によって、延滞未収金として顕出しない状況を容易に作出できてしまうことについて監視・監督が及んでいなかったこと

本件不祥事1においては、不正な電算処理を繰り返すことで、延滞未収金として顕出しない状況が意図的に作出されていた。

これら不正な電算処理がなされていた履歴はシステム内には残るものの、システム上は異常な電算処理とまでは認識されないもので、これらに対する監視・監督が及ぶことがなかった。

### (3) 固定された人事管理

Aを、平成20年4月1日から令和元年7月1日に自動車センターを統括する機械燃料課の課長に任命するまでの11年以上もの間、自動車センター長職に置いており、機械燃料課長に任命した後も自動車センターでの業務に引き続き従事させていた。また、Bについても、平成20年4月1日から令和3年4月1日に葬祭センターへ異動させるまでの13年以上もの間、自動車センターでの業務に従事させていた。

このような固定された人員配置が、長期に亘って不正が行われ続けた背景にある。

## 2 関係者の責任

### (1) 当事者の責任

ア Aの責任

(ア) 刑事上の責任

Aの行為は、会社に対する詐欺罪（もしくは電子計算機使用詐欺）、業務上横領罪、背任罪に該当し得る行為であり、領得した金額が多額に上ること、13年以上もの長きに亘って繰り返し行われていたこと、被害弁償がほとんどなされていないこと等の事情に鑑みれば、刑事告訴をすることが相当である。

(イ) 民事上の責任

Aは、本件不祥事1により不正に会社に支出させて領得した2億7840万6114円と、第2.3(3)において会社の損害であると認定した金額9102万5432円からBの単独行動による10万8430円を控除した9091万7002円を合計した3億6932万3116円について、会社に対する不法行為に基づく損害賠償をすべき責任（民法709条）がある。なお、調査の進展や未収金の回収により認定可能な損害賠償額に増減が生じる可能性がある。

(ウ) 組織上の責任

Aの刑事上及び民事上の責任の重さに照らせば、懲戒解雇処分とするのが相当であり、退職金を支給すべきではない。

イ Bの責任

(ア) 刑事上の責任

Bが、延滞未収金とならないようにするという認識のもと、仕入れた中古車を架空の販売先に供給処理（販売先の名義変更の処理も含む）するという電算処理を繰り返し行っていたことは、Aと共に背任罪に該当し得る行為であり、また、不正な電算処理を行い、会社に対する債務の支払いを免れていた等の行為は、詐欺罪（電子計算機使用詐欺罪）もしくは背任罪に該当し得る行為である。

Aからの指示によるものとはいえ、Bが、不正な行為であるとの認識を有しつつ、13年以上もの長きに亘って不正な電算処理を繰り返し行っていることや、これにより自身も利得を得ていたこと、被害弁償もなされていないこと等の事情に鑑みれば、刑事告訴をすることが相当である。

(イ) 民事上の責任

Bは、第2. 3 (3)において会社の損害として認定した金額9102万5432円を回収困難にならしめたことから、当該金額について、会社に対する不法行為に基づく損害賠償をすべき責任（民法709条）がある。なお、調査の進展や未収金の回収により認定可能な損害賠償額に増減が生じる可能性がある。

また、Bは、Aが本件不祥事1により領得した2億7840万6114円についても、過失による損害賠償責任（民法709条）を負う可能性がある。

(ウ) 組織上の責任

Bの刑事上及び民事上の責任の重さに照らせば、懲戒解雇処分とするのが相当であり、退職金を支給すべきではない。

ウ その他（Aの上席）の責任

Aの上席にあたる決裁権者らは、取引の実在性を何ら疑うことなく決裁を続けており、管理者としての職責を果たしていたとは言い難いが、仕入業者の甲社は個人事業者でDも工場長と呼ばれていたこと、乙社は協同組合的性質の合同会社であり、「D」の個人印が請求書や振込先に使用されていたことについて疑問を持たなかったという弁明については斟酌し得る一面もあることなどから、当時の上席に法的な管理責任（過失）があったと判断することは難しい。また、管理懈怠の責任について、一定の人事上の処分を検討すべきだが、当時のAの上席である決裁権者らは、すでに会社を退職しているため、人事上の処分をすることはできない。

(2) 役員の実務責任

ア 会社の取締役について

(ア) 取締役の法的責任

① 本件不祥事1が行われていた平成21年9月～令和4年6月までに在任してい

た取締役（後記②、③の取締役2名を除く。）の法的責任

取締役会では、正常先と偽られていた未収金に対してはその監視・監督が及んでいなかった。通常は、延滞未収金の管理をすることで、架空の売上計上が顕出することになるが、本件では、不正な電算処理により延滞未収金として顕出しない状況が意図的に作出されていた。「延滞」というインシデントに対して、改善、是正を求め、「正常先」とされている未収金については、ことさら監視・監督を行わなかったということ自体は、監視・監督の対象となる情報を信頼して行ってなされていたものであり、不合理であったとはいえ、善管注意義務違反があったとは評価できない。

また、通常は、架空の売上が計上されても、その入金があれば、いずれ必ず延滞未収金として計上されることになるので、延滞未収金の管理をすることで、架空の売上計上が顕出することになるという内部統制の手法は、不合理であったとまではいえない。

さらに、不正な電算処理により故意に延滞未収金が顕出しないようにされていたという本件のような想定外のリスクを予見し得た事情も見出しがたい。

以上の観点から、取締役らに、内部統制システム構築、運用義務違反があったとは評価し得ない。

#### ② 令和3年7月頃に内部通報を受けたG常務取締役の法的責任

令和3年7月頃、G常務取締役（以下、「G常務」という。）に対し、未収金先として「己社」が計上されているものが非常に多く、Bの後任の事務職員が入力していないデータが登録されているなどの不審な出来事があったので調査してほしいとの内部通報が行われた。

G常務は、これを端緒に本件不祥事1の判明につながるような適切な行動をとったとは認めがたい（追加の聞き取り調査のほか、他の取締役への情報の共有や、内部監査室等への調査の指示などもなされていなかった）。内部通報を受けた時点で適切な調査を行っていれば、それ以後も繰り返し行われていた本件不祥事1の発生を防げた可能性が高かったと考えられる。

G常務は、本来であれば、上記内部通報を受けた時点で、速やかにデータの不審な処理に関する調査を行うべきであったと考えられ、これを怠った点において、善管注意義務違反があったといわざるを得ない。

#### ③ 令和4年2月頃に内部通報を受けたH専務取締役の法的責任

上記②の内部通報を行った通報者は、G常務への内部通報をするも調査がなされている様子がなかったため、H専務取締役（以下、「H専務」という。）に対して、同趣旨の内部通報を行った。

H専務は、この情報提供を受けた後、G常務に対して、一度確認をしたのみで、G常務から「調査をしている」という趣旨の回答を得たことからそれ以上には本件不祥事1の判明につながるような適切な行動をとらなかった（追加の聞き取り調査のほか他の取締役への情報の共有や、内部監査室等への調査の指示なども行っていない）。

H専務としては、上記内部通報を受けた時点で、速やかに本件不祥事1に関する調査を行う具体的な義務があったといえ、これを怠った点において、善管注意義務違反があったといわざるを得ない。

#### (イ) 取締役の道義的責任

本件不祥事1が行われていた当時、在任していた取締役らについては、上記(ア)②③の取締役を除いて、法的責任までは問えないとしても、長期に亘って本件不祥事1の発覚の端緒も見出せてこなかったこと、損害額の大きさ、本件不祥事1によって会社やJAのブランドが社会的に毀損したこと等に照らして、経営者として内外に道義的なけじめを表すべきであることから、平成21年9月～令和4年6月までの間に在任していた取締役のうち、役員報酬を得ていた取締役は、一定額の自主的返納を行うことが相当であると考ええる。

#### イ 会社の監査役について

##### (ア) 監査役の法的責任

監査役は、延滞未収金に関しては注視していたが、延滞未収金として計上されていない、いわゆる正常先未収金については特段問題のない未収金としてこれに注視してこなかった。

そして、自動車センターにおける正常先未収金を含む未収金総額は、平成24年時点で、すでに同センターの年間売上高を超える金額にまで膨れ上がっており、監査の中で事業部門別の正常先未収金に着目していたならば、その異常性について早期に発見することができたはずであった。

もっとも、農協系統の債権管理は延滞（回収の危険性）という視点で管理監督されていることから<sup>4</sup>、新みやぎサービスでの延滞未収金の管理もこのような観点から運用されていたものと考えられ、「正常先未収金」をリスクアプローチの対象としてこなかったことはあながち不合理とまではいえないこと、本来であれば延滞未収金として顕出するはずの未収金が巧妙な操作で正常先未収金とされていたこと、リスク管理体制を構築すべき取締役ですら自動車センターの正常先未収金の異常性を看破できなかったことなどの事情を総合すると、自動車センターにおける正常先未収金の異常性に着目できなかったことをもって、監査役に善管注意義務違反に問うことは困難であると考えられる。

##### (イ) 監査役の道義的責任

本件不祥事1が行われていた当時、在任していた監査役については法的責任までは問えないとしても、長期に亘って本件不祥事1の発覚の端緒も見出せてこなかったこと、損害額の大きさ、会社の不祥事によってJAのブランドが社会的に毀損したこと

---

<sup>4</sup> 例えば、農林水産省\_令和3年10月1日プレスリリース添付資料「農協系統金融機関の令和2事業年度末におけるリスク管理債権等の状況について」は、貸出金総額を「破綻先債権」「延滞債権」「3ヶ月以上延滞債権」「貸出条件緩和債権」に分類している。

等に照らして、監査役として内外に道義的なけじめを表すべきであることから、平成21年9月～令和4年6月までの間に在任していた監査役のうち、役員報酬を得ていた監査役は一定額の自主的返納を行うことが相当であると考ええる。

#### ウ JA新みやぎの役員の実任

##### (ア) JA新みやぎの役員の実任

子会社の経営についていわゆる親会社の役員が法的責任を負うことは原則としてないこと、本件不祥事1の原因がJA新みやぎによる経営指導に起因するものではないこと、また、子会社である会社の取締役、監査役らに対しての法的責任を問うこと自体が困難であることから、JA新みやぎの役員に対して、法的責任を問うことは困難であろう。

##### (イ) JA新みやぎの役員の実任

いわゆる親会社の取締役は、グループ子会社の内部統制システムの構築について、企業グループ全体の問題として積極的に関与すべきであり<sup>5</sup>、本件不祥事1については内部管理体制の問題点があったことから、JA新みやぎの役員は再発防止に向けた内部統制システムの構築に責任をもって取り組むべきである。

## 第4 類似案件の発覚

本件不祥事1の類似案件の調査の過程で、以下2件の不祥事が判明した。

### 1 北部葬祭センターにおける不祥事

#### (1) 当委員会による調査の端緒

遅くとも令和4年2月ころ、北部葬祭センターの職員が生花を横流ししているとの噂が立ったことから、社内で一定の調査が行われたものの、当時は明確な不正は発見されなかった。その後、令和5年2月に上記本件不祥事1の類似案件調査の一環として監査役が改めて調査し直したところ、不正が発見されたため、北部葬祭センターにおける不祥事（以下、「本件不祥事2」という。）についても当委員会が調査することとなった。

#### (2) 調査方法

本件不祥事1と同様の方法により調査を行った。なお、延べ8名に対し、ヒアリングを実施した。

---

<sup>5</sup> 会社法では、大会社等が内部統制システムの構築にあたって定めなければならない基本方針(会社法362条4項6号、5項)のひとつとして、「当該株式会社並びに親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」、すなわちグループ内部統制システムの構築を掲げていることから、本件においても、その趣旨が参考とされるべきである。

### (3) 当事者

#### ア a

本件不祥事2の当事者aの職歴は以下のとおりである。なお、不祥事が発覚した当時は北部葬祭センターの一般職員であった。

(職歴)

平成28年8月 旧栗っこライフサービス葬祭センターに入職

令和4年4月1日 北部葬祭センター ※機構改編による

#### イ 辛社

辛社は、生花の仕入れ・販売等を行う会社である。aは、同社の代表取締役であるbを利用して、会社が葬儀用に仕入れた生花(菊)の一部を辛社に販売し、その販売代金を着服していた。

### (4) 本件不祥事2の手口等

#### ア 生花業界の商慣行

生花業界では、生花の需給状況が日々変化するため、急な需要があっても対応できないことがあり、そのような場合には業者間で生花を貸し借りして在庫不足を補い合う商慣行があり(貸し借りは、生花の現物で行われ金銭取引が発生しない場合もあれば、売買という形で行われる場合もある)、aにおいても、従前から葬祭センターと取引のあった辛社との間で生花の現物による貸し借りを行っていた。辛社との生花の貸し借りは、aの独断で行われており、a以外の葬祭センター職員は把握していなかった。

#### イ 生花の不正販売と代金の着服

aは、辛社との生花の現物による貸し借りと並行して、葬祭センターが仕入れた生花を、他の職員に秘して、bを介して辛社に現金で販売するようになり、当該販売代金全額を着服していた。販売するにあたっての生花の引渡しは、職員の目に付かない場所で行われ、aが市販の領収書用紙に「栗っこ葬祭センター」名義で個人印を押印して領収書を発行し、bに交付していた。aによる生花の不正販売は、代金1万1000円～10万0100円で行われ、平成30年12月から令和4年2月までの間に合計99回行われた。

#### ウ 発覚に至った経緯

北部葬祭センター長cと葬祭事業部次長dは、令和4年2月ころ、パート職員から、仕入れた生花が減っているとの報告を受け、aに確認したところ、aは辛社との間で生花の現物による貸し借りを行っていたことを認めたが、現金の授受は否定した。

そこで、aに対して、辛社との生花の貸し借りを止めるよう嚴重注意するとともに、dにおいて、辛社に電話し、今後生花の貸し借りは行わないように要請したことから、aによる生花の不正販売は行われなくなった。その後、令和4年9月ころに、G常務、H専務及び代表取締役L(以下、「L社長」という。)は、aに対して、再度生花の貸し借りについて不正な販売をしていなかったか確認したが、aはこれを否定した。

しかし、令和5年2月に、監査役が調査不足を指摘して改めて調査し直したところ、

本件不祥事2が発覚した。

## (5) 損害の認定（金銭的評価）

aが生花の不正販売により辛社から受け取った現金の合計額は443万6580円である。他方、会社が被った損害は、販売された生花の仕入値であるところ、aが生花の不正販売を行った直前の仕入値を基にこれを算定すると会社の損害額は470万3682円であった。

なお、aは当該470万3682円全額を会社に対して支払っており、これにより会社に対する被害弁償は完了した。

## (6) 内部管理体制の問題点

### ア 生花（資産）管理に関する権限の集中

生花については、仕入・在庫管理等一切の権限がaに集中し、これを監視牽制する体制が設けられていなかった。

### イ 管理者による監視を及ぼすことが困難な環境

北部葬祭センターの管理部門が置かれた事務所と、生花部門が置かれた倉庫とは異なる場所にあり、監視の目が及ぼしにくい環境にあった。

## (7) 関係者等の責任

### ア 当事者等の責任

#### (ア) aの責任

##### ① 刑事上の責任

aの行為は、業務上横領罪に該当する行為であり、領得した生花の評価額が多額であること、約3年3か月の間に99回にも及んで繰り返し行われていたことからすると、行為自体は非常に悪質なものと言わざるを得ない。他方で、本件不祥事2の判明後、速やかに被害弁償が行われたことに鑑みれば、刑事告訴をする必要まではないと考えられる。

##### ② 民事上の責任

aは、本件不祥事2により、会社に対して、不正に販売された生花の仕入値相当額の損害を与えたものとして、不法行為に基づき損害を賠償すべき責任（民法709条）がある。しかし、aは、被害弁償を完了しており、民事上の責任は果たしたといえることができる。

##### ③ 組織上の責任

aは、犯罪行為を継続的に行っていたことや、これによる会社の被害額も多額であったことなどの非違行為の重大性に照らすと、被害弁償がなされたとはいえ、一定の重い懲戒処分とするのが相当である。

### (イ) 辛社の責任

辛社は、生花の貸し借りは、急な需要に対応するために、生花業界では一般的に業者間で行われているという認識であったと認められ、aとの間でなされた生

花の売買代金はすべて支払っていることから、会社に対して何らかの責任を負う立場にはない。

(ウ) 北部葬祭センター長 c、葬祭事業部次長 d の責任

a に生花の管理に関する一切の権限が集中していて、これを監視牽制する体制を設けることなく監視牽制できていなかったことから、管理懈怠があったと言わざるを得ないが、不正の兆候を感じ取る報告を受けた後は速やかに対応し、少なくとも以後の生花の不正販売は防止出来ていたことに照らせば、嚴重注意等の人事上の処分に留めるのが相当と考える。

(エ) 役員（取締役・監査役）の責任

生花の在庫管理については突合せ自体が困難であること、生花の管理の一切を a が行っていたとしても内部統制上は a の上席者による管理のもとでなされたことなどの事情に照らせば、役員らが不正の兆候を察知できなかったことをもって、善管注意義務違反を問うのは困難である。

(オ) 令和 4 年 9 月に報告を受けた取締役らの責任

令和 4 年 9 月、G 常務、H 専務及び L 社長は、a が辛社との間で生花の貸し借りを行っていたとの情報を共有し、a 本人にも直接確認をしたが、a は生花にかかる現金授受を否定したことから、それ以上の調査を行うことはなかった。G 常務らが報告を受けた令和 4 年 9 月時点では、すでに a による生花の不正販売は行われていなかったことから、その後の調査が仮に不十分であったとしても、善管注意義務違反を問うことはできない。

## 2 アクセス若柳サービスステーションにおける不祥事

### (1) 当委員会による調査の端緒

令和 4 年 9 月下旬、アクセス若柳サービスステーション（以下、「若柳 S S」という。）の  $\beta$  所長は、2 台設置しているコイン式スプレー洗車機（以下、「スプレー洗車機」という。）の売上現金が少ないことに疑問を抱いた。当時、若柳 S S の職員は、スプレー洗車機にはカウンター（日計精査機能）がないと誤認し、稼働状況と売上現金の突合をしていなかったが、改めて確認したところスプレー洗車機にもカウンターが存在することが判明した。スプレー洗車機の料金記録計と回収現金を遡って突合したところ、大きな差額がある日が複数あることが判明し、その日はすべて職員  $\alpha$  が回収を担当していたことが判明した。 $\beta$  所長は、自動車燃料課長 Q、総務部長  $\gamma$ 、経営企画室長  $\delta$  の 3 名の上席に報告したものの、防犯カメラ映像では  $\alpha$  が現金を抜き取ったことを確認できず状況証拠しかなかったことから、上席らは、 $\alpha$  への事実確認と、カウンター管理の徹底及び今後売上現金が不足した場合の徹底調査を指示した。そして、 $\alpha$  は、 $\beta$  所長の事実確認に対して横領を否認したため、売上げ管理を徹底することとして経過を見ることとなった。

令和5年2月、経営企画室長が監査役に上記経過を報告したところ、改めて調査することとなり、 $\alpha$ がスプレー洗車機の売上現金を抜き取って他の架空売上等に流用していたことを自白したため、若柳SSにおける不祥事（以下、「本件不祥事3」という。）についても当委員会が調査することとなった。

## （2）調査方法

本件不祥事1と同様の方法により調査を行った。なお、延べ5名に対し、ヒアリングを実施した。

## （3）当事者 $\alpha$

本件不祥事3の当事者 $\alpha$ の職歴は以下のとおりである。なお、不祥事が発覚した当時は若柳SSの一般職員であった。本件不祥事3は、 $\alpha$ が単独で行ったものである。

（職歴）

平成29年4月 旧栗っこライフサービス志波姫給油所に入職  
令和2年4月 若柳SS勤務

## （4）不正の手口

$\alpha$ は、令和4年6月26日から同年9月26日にかけて、遅番に入っていた際、若柳SSに設置されているスプレー洗車機から、計24回に亘り、売上現金合計6万7900円を着服した。 $\alpha$ は、スプレー洗車機の売上現金の回収直後に監視カメラの死角となる物置内で売上現金を抜き取っており、1回あたりの着服金額は1000円～7200円であった。

$\alpha$ は、着服した現金を自身のデスク内で管理し、カー用品や工賃の架空売上、作業料金を請求しづらい顧客の作業料金に充てたほか、友人に対する作業料金の値下げ分に充当していた。なお、売上に計上できなかった260円については、最終的に、簿外現金の回収ボックスに入れたとのことである。

## （5）損害の認定（金銭的評価）

上記のとおり、 $\alpha$ がスプレー洗車機の売上現金から着服した金額は6万7900円であり、当該金額が損害額となる。このうち架空売上として計上されていない2万1300円が実質的な会社の損害である。

## （6）内部管理体制の問題点

### ア 売上金管理の不備

スプレー洗車機にはカウンターがないと誤認し、稼働状況と売上現金の突合をしていなかった点において、現場の設備の管理が不十分であった。

### イ 売上金回収方法の不徹底

スプレー洗車機からの売上金の回収は2名で行うことになっているが、遅番が2名しかおらず、少なくとも1名は店舗内でオペレーションを担当しなければならないため、1名での回収（もう1名は監視カメラでの映像確認）が常態化していた。

#### ウ 在庫管理の不備

αは、着服した現金をカー用品の架空売上に計上していたため、商品在庫について棚卸差益が生じていたはずであるが、原因究明のために徹底調査することはしておらず、在庫管理に不備があった。

### (7) 関係者の責任

#### ア αの責任

##### (ア) 刑事上の責任

αの行為は、会社に対する業務上横領罪に該当するが、領得した金額や会社の実質的な損害額が少額にとどまっていることに鑑みれば、αからの被害弁償がなされることを条件に、刑事告訴までは必要ないと考えられる。

##### (イ) 民事上の責任

会社が実質的な損害として被った2万1300円について、αは、会社に対する不法行為に基づく損害賠償をすべき責任（民法709条）がある。

##### (ウ) 組織上の責任

上記のとおり、会社の実質的な損害は多額とはいえないとしても、αの行為は、犯罪行為であり、非違行為の重大性に鑑みれば、一定の重い懲戒処分が相当である。

#### イ αの上席者の責任

自動車燃料課長Q及びβ所長は、スプレー洗車機の売上金についてカウンターがないものと誤認し、売上金の管理について、実売上額と現金との突き合わせができずにいたことや商品の棚卸しにおける差異の原因究明が不十分であったことが本件不祥事3の発生につながった点において、現場の管理が不十分であったと言わざるを得ない。もっとも、前任者からスプレー洗車機にはカウンターがないと引き継がれていたことや、本件不祥事3は防犯カメラの死角を利用するなどして故意に行われたこと等の事情を考慮すると、自動車燃料課長Q及びβ所長に法的な過失があったとまではいえない。

また、不正の兆候について報告を受けた経営企画室長δ、総務部長γ、自動車燃料課長Qによる調査の指示は十分であったとは言いがたいものの、αに対する確認により不正が行われなくなったことから、法的な過失があったとまではいえない。

#### ウ 役員の責任

上記(6)の内部管理体制の問題はあるが、本件不祥事3は、防犯カメラの死角を利用するなどしてαによって故意に行われたこと等の事情を考慮すると、内部統制上の不備について、役員に対して善管注意義務違反などの法的責任を問うことは困難であろう。

## 第5 再発防止策の提言

当委員会は、本件調査により確認された不祥事の再発防止に向けて、以下のとおり、

提言を行う。

## 1 仕入や販売の実在性の確認

中古車の仕入先から車検証のコピーを取り寄せて稟議決裁の資料とすることや、仕入れ、供給（販売）時の入出庫管理を行うこと、整備工場での整備と供給（販売）記録との突合せを行うことなど、取引の実在性について確認できる内部統制の構築が必要である。なお、業務マニュアルを作成する際には、経済事業の現場・扱う商品の特殊性に対する関心を高く持ち、各現場に合った実効性のある内部管理体制を構築することが強く求められる。

## 2 未収金管理方法の改善

延滞未収金のほか、正常先未収金についても、事業部門（セグメント）毎もしくは顧客毎の監視・監督が及ぶような内部統制の構築や監査体制の構築が必要である。

## 3 システムの見直しもしくは監視（監査）方法の改善

不正な電算処理を防止するシステムの改修や、「取引連動勘定」の履歴についても帳票によって監視（監査）の対象とするなどの監視（監査）方法の改善が必要である。

## 4 固定された人事管理の改善

現場の特定の社員に権限が集中することによる様々なリスクを回避、軽減するため、事業部門間も含めた定期的な人事ローテーションを行う必要がある。

## 5 現場に即した内部統制の構築

事業毎に、実際の現場での業務実態の把握に努め、業務マニュアルや業務指示がその実態に即したものとなっているか今一度見直しを図るとともに、現場の実態に即した内部管理体制の構築の見直しが必要である。

## 6 不正の兆候に対する速やかな調査体制の構築、監査部門の強化

常勤監査役の設置や内部監査室の強化によって、不正の兆候の発見や不正の兆候を認知した後の迅速かつ十分な対応を可能とする体制の構築が必要である。

## 7 内部通報制度についての周知、拡充

内部通報により不利益を受けることを危惧する職員もいることから、内部通報制度の趣旨等について役席者を含め全社員に研修などを実施して、速やかに周知するとともに、通報窓口の積極的活用を促すなど、内部通報制度について、安心して、利用しやすい社内環境の整備を図ることも再発防止策として必要である。

以 上