

2023年5月12日

各 位

会 社 名 株式会社レーサム
代表者名 代表取締役社長 小町 剛
(コード番号：8890 東証スタンダード市場)
問合せ先 常務執行役員管理本部長 片山 靖浩
電 話 03-5157-8881

特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

2023年4月11日付「特別調査委員会の設置に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、当社の元従業員1名が、複数年に亘り、特定の工事下請業者と協力して外注費の水増し発注を行った上で、その水増しの一部をキックバック（以下「本件キックバック」といいます。）として受け取っていた可能性があることが判明したため、当社は、本件キックバックの全容解明、原因究明、類似事案の有無の確認及び再発防止策の検討を行うことを目的として、同日付で特別調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、特別調査委員会より調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

本件につきましては、当社の株主、投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

記

1. 特別調査委員会の調査結果

特別調査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。なお、当該報告書につきましては、個人情報及び秘密情報保護等の観点から、個人名や会社名等につき、部分的に不開示措置を採っております。何卒ご理解いただきたく、お願い申し上げます。

2. 業績への影響

特別調査委員会による調査の結果、本件キックバックとして認定された176百万円については、監査法人与協議のうえ、すべて当期（2023年3月期）の決算に反映させております。

当社では過年度連結財務諸表に与える影響は軽微と判断し、過年度の有価証券報告書及び四半期報告書、並びに2023年3月期の各四半期報告書の訂正は行わないこととします。

2023年3月期の連結業績につきましては、本日公表の「2023年3月期 決算短信〔日本基準〕（連結）」をご覧ください。

3. 再発防止策

当社は、特別調査委員会の調査結果及び再発防止のための提言を踏まえ、再発防止策の策定を進めてまいります。具体的な再発防止策は、決定次第、速やかに公表いたします。

以 上

調 査 報 告 書
(公 表 版)

2023年5月12日

株式会社レーサム特別調査委員会

目次

第1	調査の概要	1
1	特別調査委員会設置の経緯	1
2	当委員会の構成	1
3	本件調査の目的	1
4	本件調査の概要	1
(1)	調査期間	2
(2)	調査対象期間	2
(3)	調査方法	2
5	本件調査の限界	3
第2	本件調査の結果判明した事実	3
1	事業内容	3
2	各事業に関する業務プロセス	4
(1)	関係各部の役割	4
(2)	不動産部が販売用不動産を仕入れるまでの流れ	5
(3)	PE部における工事業者の選定から工事の発注に至るまでの流れ	7
(4)	レーサムが工事業者に対して工事代金を支払うまでの流れ	8
(5)	営業本部が販売用不動産を販売した後の修繕工事の発注の流れ	9
3	本件キックバックに関する事実	10
(1)	本件キックバックの概要	10
(2)	甲社及び乙社への工事発注に至る経緯	10
(3)	本件キックバックが開始された経緯	11
(4)	本件キックバックのスキーム	12
(5)	水増し請求及び本件キックバックの全体像	14
(6)	本件キックバックの終了及びA氏退職の経緯	16
第3	類似事象についての調査結果	18
1	取引先に対するアンケート調査の実施	18
2	デジタル・フォレンジック調査の実施	19
3	ヒアリング調査の実施	20
4	小括	20
第4	本件キックバックを踏まえた会計処理	20
第5	原因分析	21
1	工事業者との協議が担当者任せとなっていたこと	21
2	個々の工事の予算及び見積額に関する管理が不十分であったこと	22
3	懸念事象の発覚時において問題の拡がりに対する意識が不十分であったこと	23
第6	再発防止策	23

1	社内における相互確認態勢の構築.....	23
2	工事の予算及び見積額に関する管理の強化.....	24
3	不適切事象発覚時の対応マニュアルの策定.....	24

第1 調査の概要

1 特別調査委員会設置の経緯

株式会社レーサム(以下「**レーサム**」という。)は、2023年1月以降に実施された税務調査の過程で、同社の元従業員が同社の委託先からキックバックを受けていた可能性がある旨の指摘を受けた。具体的には、同社の元従業員であるA氏が、2017年11月から2021年12月頃にかけて、甲社及び乙社に対してレーサムから工事を発注する際、本来よりも高額の水増しされた価格にて工事代金をレーサムに請求させ、かかる水増し請求を受けてレーサムが甲社及び乙社に支払った工事代金の一部について、A氏が両社からキックバックを受けていたというものである(以下「**本件キックバック**」という。)

レーサムは、かかる指摘を受けて、業務執行から独立した立場での特別調査委員会(以下「**当委員会**」という。)を設置し、本件キックバックの事実関係について調査することとした(以下、実施した調査を「**本件調査**」という。)

2 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	三木 昌樹(レーサム社外取締役(監査等委員))
委員	中瀬 進一(レーサム社外取締役(監査等委員))
委員	岡田 英明(レーサム取締役(常勤監査等委員))

なお、当委員会は、本件調査を実効的に遂行するため、外部専門家である西村あさひ法律事務所及びデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社を調査補助者として起用した。

3 本件調査の目的

本件調査の目的は、以下の事項に関する調査及び検討を行うことである。

- ① 本件キックバックに係る事実関係の解明
- ② 本件キックバックに類似する事象の存否及び事実関係の調査
- ③ 上記①及び②の調査の結果、発見された事項の原因分析
- ④ 上記③を踏まえた再発防止策の提言

4 本件調査の概要

当委員会は、上記3記載の目的に必要なと考えられる範囲で、以下の方法により本件調査

を実施した。

(1) 調査期間

2023年4月11日から同年5月9日までとする。なお、本報告書に記載のレーサムの役職員の役職は、特記しない限り、同年3月31日時点の役職を意味する。

(2) 調査対象期間

調査対象期間として、税務調査において本件キックバックが2017年11月に始まったとの指摘を受けていること及びレーサムの公衆縦覧期間を踏まえ、2019年3月期有価証券報告書の比較情報である2018年3月期を調査対象期間の始期とした。ただし、当委員会が必要と認めた場合には、その内容に応じ過去に遡及して調査を行った。

(3) 調査方法

当委員会は、本件調査のため、以下の調査を実施した。

① 関係資料の閲覧及び検討

当委員会は、本件キックバック及びその類似事象に係る可能性のある、レーサム、レーサムの子会社及びレーサムの関連会社(以下「**レーサムグループ**」という。)内の各種証憑類、規程類、稟議書、物件データ及びヒアリング対象者から提出された資料等の閲覧及び検討を行った。なお、本件キックバックの当事者であるA氏からは、一部資料について提供を受けたものの、本件調査の過程で連絡がつかなくなり、当委員会が提供を要請した全ての資料につき提供を受けるには至らなかった。

② デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、下記第3の2記載のとおり、A氏が所属していたプロパティエンジニアリング部(以下「**PE部**」という。)担当役員、営業本部長、不動産本部長及びPE部従業員のメール及びLINE WORKSのトークログを保全し、データレビューを実施した。

③ 関係者に対するヒアリング調査(社内外含む)

当委員会は、2023年4月11日から同年4月27日にかけて、A氏、甲社代表取締役B氏、乙社代表取締役C氏及びレーサムグループの役職員11名に対してヒアリング調査を実施した。一部のヒアリング調査対象者については、ヒアリング調査を複数回実施している。なお、本件キックバックの当事者であるA氏については、1回目のヒアリング調査実施後に

連絡がつかなくなり、再度のヒアリング調査は実施していない。

④ 取引先に対するアンケート調査

当委員会は、本件キックバック及びその類似事象の存否等を確認するため、レーサムグループの取引先のうち、下記第3の1記載の要件に該当する67社を対象に、2023年4月20日付けでアンケート調査を実施し、同年5月9日時点において、電話での回答も含め67社全社から回答を受領している。

アンケート調査の詳細は、下記第3の1記載のとおりである。

5 本件調査の限界

本件キックバックは、後述のとおり、A氏の退職によって2021年12月頃までには終了しており、本件キックバック終了後、1年以上が経過している。そして、本件キックバックの当事者であるA氏は既にレーサムを退職していることから、資料の一部が処分済みとなっていたことが確認されている。

本件調査は、捜査機関あるいは関係官庁による捜査及び行政調査等とは異なり、調査に対する法的な受忍義務を伴うものではなく、関係者の純粋な任意の協力に基づくものである。そのため、本件調査結果の基礎となっている関係資料及びヒアリングにおける供述内容に関しては、それぞれの関係者による協力の程度に影響を受けている。この点に関して、本件キックバックの当事者であるA氏については、前述のとおり、本件調査の過程で連絡が取れなくなったことから、当委員会が提供を要請した全ての資料につき提供を受けるには至らず、また、ヒアリング調査は1回しか実施できなかった。

加えて、デジタル・フォレンジック調査に関しても、退職者のメールデータ等については必ずしも残っておらず、十分に確認することはできなかった。

当委員会は、以上のような制約の中で、最大限の努力をもって本件調査を遂行したものであるが、仮に以上のような制約がなく、また、これに伴い他の調査方法を採用することが可能であった場合には、本件調査とは異なる結果に至る可能性が存在することを排除するものではなく、その結果、調査結果が完全であることを保証するものではない。

第2 本件調査の結果判明した事実

1 事業内容

レーサムグループは、1992年に設立され、調査対象期間においては、主に、①資産価値創造事業、②資産価値向上事業及び③未来価値創造事業の3つの事業を運営している。

① 資産価値創造事業とは、レーサム又はレーサムの子会社が不動産を探し出し、自社

にて取得した上で、用途変更や修繕工事の実施¹、新たなテナントの誘致等を行い、資産価値を継続的に高めることができる条件を整えて顧客に販売する事業であり、レーサムグループの主要事業である。

- ② 資産価値向上事業とは、レーサムグループが顧客に販売した不動産について、資産価値を維持向上させるために賃貸管理・建物管理業務等を行う事業である。
- ③ 未来価値創造事業とは、主に、コミュニティホステル、超高齢化社会に必須の高度医療専門施設、多発する自然災害に備える非常用電源開発など、将来の社会課題に対応した事業を、自社事業として行うものであり、一部の事業については、レーサムが商品化した不動産において、レーサム又はレーサムの子会社がテナントとして事業運営を行っている(以下、レーサム又はレーサムの子会社が、資産価値創造事業又は未来価値創造事業の対象不動産として取得する不動産を総称して「**販売用不動産**」という。)

2 各事業に関する業務プロセス²

(1) 関係各部の役割

上記 1 記載の主な事業を実際に進めているのは、不動産本部、営業第一本部ないし第三本部(以下「**営業本部**」という。)、プロパティマネジメント部(以下「**PM 部**」という。)及びテナントとして各種事業を運営する子会社である。

不動産本部内には、販売用不動産の仕入れを担当する不動産部、仕入れた販売用不動産の修繕工事等を工事業者に発注する PE 部、販売用不動産についてテナントの誘致を行うマーケティング室がある。

各事業に関する業務プロセスの概要は、以下のとおりである。

まず、不動産部が販売用不動産を仕入れ、PE 部が修繕工事等を行う。そして、資産価値創造事業の場合には必要に応じてマーケティング室がテナントの誘致を行い、未来価値創造事業の場合には各子会社がテナントとして入った上で、営業本部が顧客に販売用不動産を販売する。

¹ 顧客に販売するまでに実施される修繕工事については、以下「**緊急修繕工事**」ということがある。また、修繕工事だけでなく、土地を仕入れて必要に応じて既存の建物を取り壊して新築工事(開発)を行う場合もある。

² レーサムの子会社が、販売用不動産を仕入れて、用途変更や修繕工事を実施し、当該販売用不動産の資産価値を高めた上で顧客に販売する場合もある。このように子会社が販売用不動産の仕入れ・販売を実施する場合であっても、親会社であるレーサムにおいて、下記(2)記載の社内手続を経る必要がある。修繕工事に関する工事業者からの見積書の取得や、注文書及び稟議書等の作成は、専門的知識のあるレーサムの PE 部の担当者が、下記(3)記載の社内手続を経た上でこれを行う。もっとも、工事請負(委託)契約の契約当事者は子会社であり、工事業者に対する工事代金は子会社が負担する。

営業本部が販売用不動産を顧客に販売した後、資産価値向上事業として、PM部及びPE部が、当該販売用不動産の賃貸管理及び建物管理業務等を実施する。以下、一連の業務プロセスについて、さらに具体的に説明する。

(2) 不動産部が販売用不動産を仕入れるまでの流れ

ア 仕入担当者が、仕入候補の販売用不動産を仕入会議に上程するまで

まず、不動産部の仕入担当者が、仕入候補となる販売用不動産を探し、「物件マスター」と呼ばれるシートに、仕入候補の販売用不動産ごとに、当該不動産の物件名、住所等の物件の概要のほか、想定される仕入価格、商品化コスト³、テナントの賃料、等を入力する。各物件について上記システムに当初入力される商品化コスト等の数値は、各物件の仕入担当者が、自身の知見及び経験に基づいて算定した概算値である。

イ 仕入候補の販売用不動産について、仕入会議に上程してから承認を得るまで

仕入担当者が物件マスターを作成した後、レーサム社内の「仕入会議」⁴と呼ばれる週次で開催される会議において、仕入候補の販売用不動産について、仕入れの適否が検討される。1つの販売用不動産の仕入れの適否は、一度の仕入会議では決定されない場合が多く、複数回、検討のための仕入会議が実施される。仕入会議では、まず、仕入担当者が、仕入候補の販売用不動産の図面や物件マスター等の資料を用いて、当該販売用不動産の概要・特徴や立地等の地域特性について説明する。その後、仕入担当者が物件マスターに入力した商品化コスト、テナントの賃料、等を踏まえて、仕入会議出席者において、販売用不動産に買い手が見つるか、テナントを誘致できるか、レーサムの利益が確保できるか等が検討される。

³ 商品化コストとは、販売用不動産の商品化のために行う各種費用の総額を意味する。PE部が工事業者に緊急修繕工事を発注する際には、商品化コストの枠内で工事予算を検討して発注金額を決定することになる。

⁴ 仕入会議は、社長、副社長、専務、常務、営業本部所属の執行役員、マーケティング室の担当者5～10名、PE部及び不動産部の担当者全員等の毎回約30人以上が出席する会議であり、不動産部長主導の下、毎週水曜日に開催されている。仕入会議は、不動産の仕入れについて最終的な決裁権限を有するものではなく、諮問的位置付けの会議であるが、同会議において仕入れに適さないとされた場合には、後述の仕入決裁者ミーティングに上程されないことになる。

また、上記と並行して、初回の仕入会議が終了した後、販売用不動産の売主に対して複数の内覧候補日を打診し、複数部署の担当者が内覧を行う。PE 部においては、PE 部長が、売主から指定された内覧日に対応可能な PE 部員の中から、当該販売用不動産の担当者を指名し、PE 部長から指名を受けた PE 部の担当者が、内覧日に当該販売用不動産の内覧を行い、修繕する必要がある箇所を確認する。そして、PE 部の担当者は、内覧の際に撮影した販売用不動産の写真、当該販売用不動産の図面、仕入担当者が作成した物件マスター等を参考に、自身の経験や知見に基づいて、「長期修繕計画表」と呼ばれる、販売用不動産の

修繕計画及び年度ごとに必要な修繕費が記載された資料を作成し、PE 部長、不動産本部長の承認を順次取得する。その後、PE 部の担当者は、物件マスターに、長期修繕計画表の内容を基に具体的な修繕計画の内容や修繕費等を入力する。仕入担当者は、PE 部の担当者が入力した修繕計画の内容や修繕費を基に、

仕入会議において、会議に出席している役員が、当該販売用不動産を仕入れる方針について承認した場合、仕入担当者は、販売用不動産を仕入れるために必要となる各種資料の作成及び物件の精査、売主及び仲介業者との売買交渉の最終調整を開始する。

ウ 仕入会議で承認を得た後、社内決裁が完了するまで

仕入会議で販売用不動産を仕入れる方針について承認を得た後、仕入担当者は、当該販売用不動産の売主及び仲介業者と売買交渉の最終調整を開始するとともに、並行して法務部と連携し、販売用不動産を購入するために必要となる不動産売買契約書等の文書を作成する。その際、法務部の担当者を中心に、権利関係、境界関係、検査関係等の現況を調査し、販売用不動産の法的リスクを洗い出す。法務部の担当者は、これらの作業に関して、PE 部の担当者に協力を求める場合もある。

上記の作業が概ね完了し、売主が販売用不動産を売却する意向を有していることが確認できた段階で、「仕入決裁者ミーティング」⁵と呼ばれる会議が開催される。

仕入決裁者ミーティングに上程される販売用不動産

⁵ 仕入決裁者ミーティングは、社長、副社長、営業本部長、管理本部長、内部監査室長、法務部長、不動産本部長及び仕入担当者が参加する会議である。

担当者は、発注金額が一定の基準を超える場合には、注文書に加えて稟議書を作成し、
PE 部長
に提出する¹¹ ¹²。PE 部長が稟議書について承認した後、社長をはじめとする役職員等に順
次稟議書が回付される¹³。稟議書の承認者又は決裁者は、必ずしも全ての販売用不動産を
内覧したわけではなく、個々の工事の具体的内容までは把握していないため、個々の工事
単価の妥当性評価ではなく、主に、発注金額が商品化コストの範囲内に収まっているか否
かという観点からの確認が中心となっていた。PE 部長及び各決裁権者が稟議書に押印し、
工事の発注を認める旨の決裁が得られた後、PE 部の担当者は、工事業者に対し、緊急修繕
工事の発注を行う。

(4) レーサムが工事業者に対して工事代金を支払うまでの流れ

緊急修繕工事の場合¹⁴、PE 部の担当者は、工事完了後の現場を確認して問題がなけれ
ば、同部の承認を得た上で、
必要書類を用意し、支払のための稟議手続を行う。そ
の後、管理本部経理グループは、各資料を確認し、必要な書面がそろっているか否か、必
要とされる承認が行われているか否か、請求金額が見積額の範囲内か否か等を確認し、問
題がなければ、工事業者に対する支払手続を進める。

¹⁰

¹¹

¹² 選定された工事業者が新規業者である場合には、
面談を実施する。その際、工事業者に対し、財務諸表
を提出するよう求め、反社会的団体との関係の有無や財務諸表上問題がないかを確認する。また、
新規業者ではなくとも、既存の工事業者について、
当該工事業者と面談を実施する場合があ
る。
面談記録は、稟議書の添付書類として PE 部長や決裁権者に提出され
る。

¹³ ただし、社内規程上は、新築工事及び大規模改修工事の発注について、万円以上の工事につい
て稟議決裁が必要とされるにとどまる。

¹⁴

(5) 営業本部が販売用不動産を販売した後の修繕工事の発注の流れ

ア 一般的な販売後の流れについて

営業本部が販売用不動産を顧客に販売した後は、販売用不動産を購入した顧客(すなわち、当該不動産のオーナーとなった顧客)との間で管理業務に関する契約が締結された場合、PM部及びPE部のビルマネジメント(以下「BM」という。)チーム¹⁵の担当者が、当該販売用不動産の賃貸管理及び建物管理業務等を実施する¹⁶。

PM部又はBMチームの担当者は、修繕工事が必要となった場合、発注先として選定した工事業体から見積書を取得し、オーナーに対し、当該見積書を提示する。

そして、PM部又はBMチームの担当者は、工事完了後、現場を確認して問題がなければ、必要書類を添付した出金依頼書を管理本部経理グループに提出し、管理本部経理グループで必要書類がそろっていること等を確認した後、工事業体に対して立替払いを行う。その後、これらの必要書類をオーナー又はテナントに提示し、オーナー又はテナントはこれらの書類を確認後、問題がなければ、レーサムに対して支払いを行う。

イ レーサム又はレーサムの子会社がテナントである場合について

顧客に販売した販売用不動産において、レーサム又はレーサム子会社がテナントとして各種事業の運営を開始した場合、テナント(レーサム又はレーサム子会社)が事業を運営するに当たり当該販売用不動産において修繕の必要が生じると、レーサムのPE部の担当者が修繕工事を担当する。この場合に行う修繕工事については、レーサムが工事費用を負担する。

¹⁵

¹⁶ PM部は、顧客の窓口対応を中心とする業務を担当しており、顧客から設備の故障等の問い合わせがあった場合には、修繕が必要かどうかを判断し、必要と判断した場合には、修繕工事を依頼する工事業体の選定から発注までを対応する。このとき、PM部では対応できないような大規模な修繕工事が必要である場合は、PE部の技術チームに対応を依頼することもある。

テナント(レーサム又はレーサム子会社)が事業を運営するに当たり修繕工事が必要となった場合は、レーサムの PE 部の担当者が、当該テナント事業の担当者からの要請を受けて、工事業者からの見積書の取得や、注文書等の必要書類の作成を行う¹⁷。その後、当該テナント事業の担当者が、発注金額の多寡にかかわらず稟議書を作成し、PE 部の担当者が作成した見積書及び発注書等の必要書類を添付した上で、レーサムの稟議にかける。最終決裁権者から発注を認める旨の決裁が得られれば、レーサム又はレーサム子会社は、工事業者に対して工事を発注する¹⁸。この場合の支払いのプロセスは、上記(4)と同様である。

3 本件キックバックに関する事実

(1) 本件キックバックの概要

本件調査の結果、レーサムの従業員である A 氏が、2017 年 11 月頃から 2021 年 12 月頃までの間、自身が担当するレーサムの複数の工事案件において、甲社及び乙社に対し、本来よりも高額の水増しされた価格にて工事代金をレーサムに請求させ、かかる水増し請求を受けてレーサムが甲社及び乙社に支払った工事代金の一部を、A 氏又は A 氏が代表を務める丙社に支払わせることでキックバックを受領していたことが判明した。

(2) 甲社及び乙社への工事発注に至る経緯

A 氏は、レーサムに入社する以前、土木・建築工事等を取り扱う複数の会社での業務経験を有していたところ、2016 年 7 月、レーサムに入社し、PE 部に配属となった。

A 氏は、物件のリノベーション等に関する業務の経験を有していなかったため、レーサムに入社後、2017 年半ば頃までの間は、主に当時の PE 部長が担当する物件の補助をしており、A 氏自ら工事業者を選定することはなかった。

その後、A 氏は、2017 年半ば頃には、補助ではなく主担当者として物件を任されるようになり、自身が担当する物件の改修工事等について、工事業者を選定する必要が生じた。A 氏によれば、大手の建築業者を起用した場合、当該建築業者の社内決裁等に時間を要し着工まで数か月を必要とするため、着工が遅れることで物件の商品化が想定よりも遅くなり、収益性が低下することを懸念したとのことである。そこで、A 氏は、着工までの時間

¹⁷



¹⁸ 現在は、PE 部内で物件ごとに担当者が割り振られており、当該 PE 部の担当者が、見積書の取得や発注書の作成から稟議書の作成までを担当することになっている。当該 PE 部の担当者は、稟議書等を PE 部長に提出し、PE 部長がこれを承認した後、社長をはじめとする役職員等に稟議書が順次回付される。

を短くすることで、物件の商品化までの時間をより短くし、物件の収益性を向上すべく、すぐに着工可能な小規模の工事業者を選定したいと考えた。

そこで、A氏は、小規模な工事業者として、2017年8月頃、前職時代に排水管、電気設備及び空調設備等の設備工事の下請業者として起用したことがある乙社の代表者であるC氏に設備工事等の依頼を行うこととし、以後、2020年7月頃に至るまで、継続的に乙社に対して設備工事等を発注していた。

また、A氏は、建築工事について、前職時代に付き合いのあった工事業者から甲社の代表取締役であるB氏の紹介を受け、甲社に建築工事等を依頼することとし、以後、2021年12月頃に至るまで、継続的に甲社に対して建築工事等を発注していた。

(3) 本件キックバックが開始された経緯

A氏は、2017年8月頃、担当物件である物件aの改修工事の一部を、甲社及び乙社に対して発注することとした。この際、A氏は、甲社のB氏及び乙社のC氏との3人での打合せの中で、B氏及びC氏に対し、甲社及び乙社が提出した正規の見積書について、レーサムから一定の金額を上乗せした金額で発注するので、当該上乗せ分について、A氏又は丙社に支払って欲しい旨を依頼した。A氏は、この依頼をする際、丙社は、レーサムの役員が関与する会社であり、また、見積書に一定の金額を上乗せし、当該上乗せ分をA氏又は丙社に支払うのは、レーサムの業務として通常行っていることであり、必要なことであると説明していた。

B氏及びC氏は、A氏の説明について不自然であると思ったものの、A氏の依頼を受け入れ、キックバックが開始されるに至った。この理由について、B氏及びC氏は、両社は通常建築業者の下請として業務を受注しており、不動産業者から直接工事の発注を受けた経験が乏しかったことや、レーサムに入社して日が浅いA氏の権限だけで、レーサムとしての発注額を数千万円も上乗せすることはできないはずであり、レーサム社内で一定の手続を経て承認されているのだろうと考えたなどと述べている。

この点、キックバックが開始された経緯について、A氏は、本件調査において、甲社及び乙社に工事を依頼したものの、当該工事に必要となる図面の作成等を、甲社及び乙社が担当することができなかつたため、A氏が代わりに実施することとし、当該業務の対価相当分を見積書に上乗せし、甲社及び乙社に支払ってもらっていた旨を説明した。

しかし、上記A氏の説明を裏付ける客観的資料はなく、また、本件調査において確認されたA氏とC氏とのSNSでのメッセージ等、他の客観資料に照らし、A氏が業務の一部を担当していたことはうかがわれず、当委員会として、A氏の説明には信用性が乏しいものと判断した。

A氏がB氏及びC氏に対して振込先として指定した丙社は、2017年12月、ビルメンテナンス事業及びコンストラクションマネジメントに関する事業を目的として設立された。丙

社の登記上、A氏のみが取締役として記載されている。

A氏は、本件調査において、丙社を設立した経緯について、将来的に建設業を営むことを考えていたところ、建設業許可申請には実務経験が必要であり、丙社を設立し、同社から甲社及び乙社への請求・支払実績を作ることで実務経験としてカウントされることを期待して設立した旨を説明しており、レーサムの役員が丙社に關与していた旨は何ら述べていない。また、本件調査の結果、レーサムの役員が丙社や本件キックバックに關与していたことをうかがわせる事情は見当たらなかった。

したがって、当委員会は、A氏が、B氏及びC氏に対し、丙社がレーサムの役員の關連した会社である旨を説明したのは、同氏らから本件キックバックへの協力を得るための方便であり、丙社にレーサムの役員が關与しているとの事実は認められないものと判断した。

(4) 本件キックバックのスキーム

本件調査の結果判明した、本件キックバックのスキームは、甲社及び乙社のいずれの工事業者を介した場合でも、概要以下のとおりである。

ア 対象案件の選定

本件キックバックの対象とする工事は、A氏が一人で決定し、B氏又はC氏に対して伝えていた。A氏とC氏とのSNSメッセージの中には、「本件は丙社案件です。」との記載があり、A氏は、本件キックバックの対象とする工事を「丙社案件」などとしてB氏又はC氏に伝えていたことがわかる。

本件キックバックの対象となった工事は、レーサムが甲社や乙社に発注した工事の一部であった。A氏がどのような基準で対象案件を選定したかについては、上記第1の4(3)記載のとおり、本件調査の途中でA氏との連絡が途絶えたため、A氏の説明を受けることができなかった。

イ A氏による見積書の水増し

A氏は、本件キックバックの対象とする工事について、B氏又はC氏から、正規の見積金額が記載された見積書を、Excelファイル等の形式で受領していた。B氏又はC氏は、このようなファイル形式での提出は、A氏からの依頼であったと思う旨述べている。

A氏は、B氏又はC氏から正規の見積金額が記載された見積書の提出を受けると、当該ファイルに記載された単価等を自ら増額修正することで見積金額を水増しし、金額が水増しされた見積書のファイルをB氏又はC氏に対してメールで送信していた。

B氏及びC氏は、A氏から受け取った水増しされた見積書を印刷し、押印した上で、A氏

に提出していた。

ウ 稟議書の作成・発注書の発行

A氏は、本件キックバックの対象となった工事について、甲社又は乙社から水増しされた見積書を受領すると、水増しされた見積書の金額を工事費用とする稟議書を起案し、当該水増しされた見積書等を添付して決裁を受けていた。

上記2(3)記載のとおり、レーサムでは、[REDACTED]万円以上の工事を発注する場合には、原則として工事業者を決定するに当たり、複数社からの相見積もりを取得することとされていたが、A氏が担当する物件の多くについては、甲社又は乙社への工事発注に当たり、複数社から相見積もりを取得している事実はうかがわれなかった。

A氏により水増しされた見積金額は、物件マスターに登録された修繕計画に基づく修繕費の予算の範囲内であり、また、甲社や乙社における正規の見積金額が大手の建築業者に比べて低かったこともあって、水増しされた見積書の工事単価を見ても、その単価が不自然なほど高いものではなかった。そのため、当時のPE部長は、本件キックバックの対象となった案件について、稟議書を決裁する際、金額が水増しされていることに気付くことができなかった¹⁹。また、社長や副社長をはじめとする他の決裁権者も同様に、水増しされていることに気付くことができなかった。

エ 請求書発行の指示及び甲社・乙社に対する工事費用の支払い

A氏は、本件キックバックの対象となった工事について、甲社又は乙社に対し、水増しされた見積書に記載された金額での請求書の発行を指示し、甲社又は乙社は、当該指示にしたがって請求書を発行した。

A氏は、甲社又は乙社から請求書を受領すると、請求書、見積書、工事完了報告書及び稟議書等の必要な書類を添付の上、出金依頼書を管理本部経理グループに提出していた。

管理本部経理グループでは、各資料を確認し、[REDACTED]

[REDACTED]管理本部長らの承認を経て、水増しされた金額を含む工事代金が甲社又は乙社に送金されていた。

¹⁹ ただし、A氏が担当していた物件bの工事では、当時の管理本部長が、稟議書に添付された見積書記載の工事単価が、その工事内容からすると不自然に高いと考え、この点を指摘したため、A氏において見積書記載の単価を修正し、再度稟議書を提出し直したことがあった。

オ 本件キックバックの受領

A氏は、社内での送金手続が完了すると、B氏又はC氏に対して、電話やSNSを通じて又は丙社による請求書を発行することにより²⁰、水増しした金額をA氏個人の銀行口座又は丙社の銀行口座に振り込むよう指示をしていた。

当委員会は、甲社から、本件キックバックの対象となった工事の一部について、甲社がA氏に提出した正規の見積書と、A氏により水増しされた見積書の提出を受けた²¹。これらの見積書によって算出されたA氏による水増し金額と、甲社がA氏又は丙社へ振り込んだ金額は一致しておらず、その大半において、甲社からA氏又は丙社への振込金額が、A氏による水増し金額を上回っていた。

この点について、B氏は、A氏による水増し金額以上に振込みを指示されていたことは認識していたものの、A氏の指示にそのまま従っており、差額分については甲社として負担するしかないと考えていた旨を説明した。

そのため、当委員会は、当該差額部分については、甲社として、実質的に建築工事に係るレーサムへの請求金額を減額することを受け容れたものであり、減額後の金額が本来あるべきレーサムへの請求金額であることから、甲社がA氏又は丙社に振り込んだ金額が水増し金額に相当するものと認定した。

また、本件調査において、甲社及び乙社のいずれについても、本件キックバックに協力することへの対価をA氏から受領していた事実は確認されなかった。

(5) 水増し請求及び本件キックバックの全体像

当委員会は、上記(4)記載の本件キックバックのスキームを踏まえ、甲社又は乙社がA氏個人の銀行口座又は丙社の銀行口座に振り込んだ金額を水増し請求金額及び本件キックバックの金額であると認定した。

甲社及び乙社による、水増し請求及び本件キックバックが認められた、物件及び水増し金額・本件キックバックの金額は以下のとおりであり、合計175,846,413円であった。

²⁰ A氏は、B氏又はC氏から、甲社又は乙社において経費処理をする必要があるため請求書を発行して欲しいとの依頼を受け、丙社名義での請求書を発行し、B氏又はC氏に渡していた。

²¹ C氏にも確認を求めたが、乙社がA氏に提出した正規の見積書を保存していなかったとの回答を受けた。

物件名	水増し金額/ 本件キックバック金額 (税込み)	工事業者
2018年3月期		
物件 a	43,200,000 円	乙社
物件 a	17,130,800 円	甲社
物件 c	11,984,760 円	甲社
小計	72,315,560 円	
2019年3月期		
物件 c	528,153 円	甲社
物件 d	3,240,000 円	乙社
物件 e	15,472,000 円	乙社
物件 e	9,288,000 円	甲社
物件 f	1,062,288 円	甲社
物件 g	3,416,040 円	甲社
小計	33,006,481 円	
2020年3月期		
物件 h	7,822,752 円	甲社
物件 i	4,071,600 円	乙社
物件 j	4,306,770 円	甲社
物件 k	8,283,600 円	乙社
物件 b	8,723,000 円	乙社
物件 l	9,570,000 円	乙社
物件 b	5,000,000 円	甲社
物件 m	2,800,380 円	甲社
物件 n	1,390,400 円	甲社
小計	51,968,502 円	
2021年3月期		
物件 l	6,600,000 円	乙社
物件 m	4,431,870 円	甲社
物件 b	1,804,000 円	甲社
小計	12,835,870 円	

物件名	水増し金額/ 本件キックバック金額 (税込み)	工事業者
2022年3月期		
物件o	5,720,000円	甲社
小計	5,720,000円	
合計	175,846,413円	

(6) 本件キックバックの終了及びA氏退職の経緯

2021年11月下旬、SNS上に、レーサムの工事部長²²が年間数億円のキックバックを受領している等の投稿(以下「本件投稿」という。)がなされた²³。同年12月頃、レーサムの管理本部長であるD氏やレーサムのPE部長であるE氏は、他のレーサム従業員との会話を通じて本件投稿の存在を認識した。

レーサムでは、2021年12月7日、代表取締役社長であるF氏及びD氏が、常勤監査役のG氏に対して、会計監査人である三優監査法人の立会いの下、状況を説明する機会を設けた。その際、本件投稿については、存在しない「工事部長」の行為について述べるものであり、工事や取引先名に係る情報もないなど具体性を欠く内容であること、及び個々の発注規模や発注に至る手続内容に鑑みると、本件投稿に記載されているような年間数億円という多額の水増し請求を行ってキックバックを受けることは現実的ではないこと等を踏まえ、それ以上の事実調査は実施されなかった。

一方で、2021年12月頃、A氏が担当していた物件であり、また、建築工事を甲社が担当していた物件kについて、当初の計画から大幅に遅れて竣工し、また、[REDACTED]トラブルが生じた。E氏は、当初の計画よりも竣工が遅れた理由[REDACTED]について確認する必要があると判断し、B氏と複数回面談を行った。2021年12月28日の3回目の面談において、E氏が本件投稿について尋ねたところ、B氏は、E氏に対して、A氏から工事現場で暴言や暴力を受けていること、また、A氏から「罰金」と称して多額の金銭の支払いを求められ、支払いに応じないとA氏が請求書の処理をしないため、仕方なく金銭を支払っていた旨を説明した。なお、この「罰金」とは、本件キックバックとは異なり、レーサムに対する水増し請求を原資とするものではなく、A氏が、B氏ないし甲社の負担により、自らに金銭を支払わせていたものである。A氏は、B氏に対して、本件キックバックの支払いとは別に、工事現場でのミスや遅延の状況に応じて、「罰金」と称してB氏に金銭の支払いを求めていたものであった。

²² レーサムにおいて、「工事部長」という役職は現在に至るまで存在しない。

²³ レーサムは、後日、本件投稿のほか、SNS上に、本件投稿とは別のアカウントから、[REDACTED]との投稿がなされていることを確認した。

E氏は、B氏の説明を受け、その内容を管理本部長であるD氏に報告するとともに、レーサムとして事実確認をすることとなった。2022年1月4日、レーサムの[REDACTED] H氏及びE氏は、A氏と面談し、B氏から報告を受けた事実について確認を行った。その結果、A氏は、B氏に対して暴言や暴力を振るっていた事実やB氏から「罰金」と称して金銭を受け取っていた事実を認めた。これを受けて、レーサムは、A氏に対して自宅謹慎を命じた。なお、この時、A氏は、B氏からのキックバックについては否定している。

その後も、H氏、D氏及びE氏は、B氏へのヒアリングを実施し、また、B氏から客観資料の提供を受ける等して事実関係の確認を行った。その際、H氏、D氏及びE氏は、本件投稿について認識していたことから、甲社がレーサムに対して水増し請求をする等してA氏にキックバックを支払っているのではないかとこの観点からも事実確認を行った。

当該事実確認において、B氏は、B氏、A氏及びC氏の三者で古い別荘を共同購入し、レーサムの物件の工事の際に出た廃材等を利用してリフォームを行ったうえで、その別荘を売却する計画があった旨を供述した。もっとも、当該別荘の工事費用の原資に関するB氏の供述は要領を得ず、レーサムへの水増し請求であると説明したかと思えば、A氏が全て支払ったと説明するなどしていた。当該事実確認においては、最終的に、A氏及びB氏がいずれも本件キックバックについて否定し、かつ、本件キックバックの存在をうかがわせる具体的な証拠や事実関係を把握するに至らなかった。

また、C氏に関しては、A氏やB氏に対する事実確認において、B氏のように「罰金」と称して金銭を要求されていたとの事実は確認されず、レーサムに対する水増し請求に関与しているとの事実も確認されなかった。そのため、レーサムとしては、C氏に関しては、別荘の共同購入という点においてA氏とB氏と私的関係を有するが、レーサムに具体的な損害を与えているわけではないとの認識を抱くにとどまり、C氏に対するヒアリング等は実施されなかった。

他方で、レーサムは、事実確認の結果、A氏がB氏に対して暴言や暴力を振るっていた事実及びB氏から「罰金」と称して、約2000万円もの多額の金銭を受け取っていた事実を確認した。そのため、レーサムは、A氏に対して、「罰金」と称して受け取った約2000万円をB氏に返金するよう命ずるとともに、A氏に対して退職勧奨を行った。A氏は、これを受け、B氏に対して約2000万円を返金するとともに、2022年2月9日、レーサムを退職した。

このようにして、A氏は、2022年2月9日、レーサムを退職することとなったため、遅くともこの時点までに本件キックバックは終了している。また、レーサムは、上記のとおり2021年12月から2022年2月にかけて事実確認を行ったものの、A氏及びB氏両名から、水増しの事実は無いとの回答を受けるにとどまっており、それ以上の深度の調査を実施するには至らなかった。当時、デジタル・フォレンジック調査やC氏に対するヒアリング等を実施していれば、本件キックバックに気付くことができた可能性は否定できない。しかし、本件投稿の内容はレーサムにおいて存在しない役職である「工事部長」が数億円の

キックバックを受けていたという抽象的なものであり、本件キックバックについての具体的な指摘もされていなかった。また、A 氏及び B 氏の両名とも、本件キックバックの事実を否定しており、その他に本件キックバックの存在をうかがわせる具体的な証拠や事実関係は不見当であった。このような状況を踏まえると、2021 年 12 月から 2022 年 2 月にかけてのレーサムの対応は、現時点から振り返ってみれば必ずしも十分なものではなかったかもしれないが、当時の状況に照らせば不合理とまでは言えないものと考えられる。

第 3 類似事象についての調査結果

1 取引先に対するアンケート調査の実施

上記第 1 の 4(3)④記載のとおり、当委員会は、本件キックバックに類似する事象の有無を確認するため、レーサムグループの取引先に対し、アンケートを実施した²⁴。

アンケートは以下の①～③の要件を満たす 67 社に対して実施し、67 社全社から回答を得た(回答率 100%)。

- ① 工事を発注した取引先²⁵
- ② 公衆縦覧期間である 2019 年 3 月期から 2023 年 3 月期において、複数回の発注を行い、かつ、その発注合計額が 1000 万円以上である取引先²⁶
- ③ 非上場会社である取引先²⁷

アンケートの質問内容は、以下のとおりである。

²⁴ なお、アンケート対象の取引先を、本項①～③の要件を満たす取引先としたため、レーサム以外のレーサムグループについては、株式会社レーサム福岡及び合同会社よかこ五島の取引先を対象としてアンケートを実施した(例えば、レーサムの子会社である株式会社海風に関しては、③の要件を満たす取引先が存在せず、同社の取引先にはアンケートを実施していない。)

²⁵ 本件キックバックは、工事を発注するに際し、発注先からレーサムに対し、工事費用を過剰に請求させ、当該過剰請求部分をキックバックとして受領するという手口であったため、工事を発注していない取引先(例えば、家具・家電・設備機器等の購入先)はアンケートの対象から除外した。

²⁶ 一般に、キックバックを行うためには、同一取引先と、複数回にわたり、一定程度の規模の取引を行うことが必要である。レーサムにおいては、1 回の発注金額が [] 万円以上の場合には原則として相見積もりを取得することが必要とされており、発注金額が [] 万円以上である場合には、一定規模の取引を行っているものと考えられることを踏まえ、公衆縦覧期間において、複数回の発注を行い、その発注合計額が 1000 万円以上である取引先を対象とした。ただし、比較情報となる 2018 年 3 月期における取引先についても捕捉可能な範囲で対象に含めた。

²⁷ 本件キックバックは、内部統制が不十分とみられる小規模事業者を発注先とする取引について行われたものであるところ、上場会社においては同様の手口でキックバックを行うことは通常困難であると考えられることから、アンケートの対象から除外した。

- ・ レーサムグループの役職員から、架空発注²⁸又は水増し発注²⁹を行うことへの協力を指示されたことがあるか。指示されたことがある場合には、当該指示に応じたか否か。指示に応じた場合、指示の時期や手口、関係する会社の役職員名、当該役職員に対するキックバックの有無・内容等。
- ・ レーサムグループの役職員から、アンケート回答者の外注先や下請事業者に対して架空発注又は水増し発注を行うことへの協力を指示されたことがあるか。指示されたことがある場合には、当該指示に応じたか否か。指示に応じた場合、指示の時期や手口、関係する会社の役職員名、当該役職員に対するキックバックの有無・内容等。

上記アンケートの結果、レーサムグループの役職員から、架空発注又は水増し発注を行うことへの協力を指示されたことがあると回答した取引先は確認されなかった。

2 デジタル・フォレンジック調査の実施

上記第1の4(3)②記載のとおり、当委員会は、PE部担当役員、営業本部長、不動産本部長及びPE部の従業員10名³⁰の計13名の、アーカイブ及びメールボックスに保存されていたメール³¹及びLINE WORKSのトークログ³²を保全し、データレビューを実施した。当委員会は、本件キックバックの手口等を勘案し、保全された合計470,298件のメール及びLINE WORKSのトークログに対し、キーワード検索によるデータの抽出作業を実施し、それにより抽出された13,144件のデータをレビューした。その結果、レーサムグループから工事の発注を行ったものの、工事の実態がない又は対価に見合わない工事しか行われていないこ

²⁸ アンケートにおいては、架空発注とは、「実際の役務提供等が行われないことを知りつつ虚偽の発注を行うこと」を指すと定義した。

²⁹ アンケートにおいては、水増し発注とは、「正当な理由なく、実態に見合わない高い利益を乗せた対価で役務提供等の発注を行うこと」を指すと定義した。

³⁰ 

³¹ 

³² 

とを示唆するデータや、本件キックバックに類似する事象の存在を示唆するデータは見つからなかった。

3 ヒアリング調査の実施

上記第1の4(3)③記載のとおり、当委員会は、PE部担当役員及びPE部の従業員7名³³を含む、レーサムグループの役職員計11名に対してヒアリングを実施した。

上記ヒアリングの結果、レーサムグループから工事の発注を行ったものの、工事の実態がない又は対価に見合わない工事しか行われていないとの事実や、本件キックバックに類似する事象は確認されなかった。

4 小括

上記1ないし3記載のとおり、取引先に対するアンケート調査、デジタル・フォレンジック調査及びヒアリング調査の結果、レーサムグループから工事の発注を行ったものの、工事の実態がない又は対価に見合わない工事しか行われていないとの事実や、本件キックバックに類似する事象は確認されなかった。

以上から、当委員会が調査する限り、レーサムグループにおいて、本件キックバックに類似する事象が他に存在するとは認められない。

第4 本件キックバックを踏まえた会計処理

当委員会は、レーサムから、本件キックバックに関する事実関係を踏まえて会計監査人と協議した結果、以下の会計処理を行う予定であるとの報告を受けた。

- ・ 本件キックバックのために、レーサムが甲社および乙社へ過大に支払った金額については、2023年3月期の決算³⁴において、売上原価から特別損失に振り替えるとともに、A氏に対する損害賠償請求権として資産計上する一方で、回収可能性に鑑み、全額貸倒引当金を計上する。なお、特別損失は損害賠償請求権を認識した際に生じた収益と相殺する。
- ・ オーナーが工事費用を負担し、レーサムが甲社又は乙社に代行発注していた販売用不動産1件については、オーナーが過大に支払うこととなった金額を、当該オーナーに

³³



³⁴ 本件キックバックは、過年度に行われたものであるが、上記第2の3(5)記載の金額規模に照らせば、レーサムの損益等に与える影響は限定的であることから、過年度に遡った訂正処理は行わず、2023年3月期の決算に反映させることが合理的であると判断したとのことである。

返金することとし、2023年3月期の決算において、オーナーに対する未払金として負債計上するとともに、雑損失を計上する

- ・ 上記会計処理を行った結果、2023年3月期における連結財務諸表への影響額は、当期純利益において、△76百万円となる。

当委員会としては、本件調査の結果に照らして、レーサムの各会計処理は適切であると判断した。

第5 原因分析

当委員会による調査の結果、本件キックバックは、A氏が単独で実施した事案であり、他のレーサムグループの役職員の関与は認められなかった。

個人が意図的に行う不正行為のすべてを事前に防止することは困難である。もっとも、A氏による本件キックバックが約4年間もの間継続され、総額約1億7000万円にも至るまで、レーサムとして本件キックバックの事実を把握し、是正することができなかった。その背景には、以下の原因があったと考えられる。

1 工事業者との協議が担当者任せとなっていたこと

本件キックバックは、上記第2の3記載のとおり、A氏が、甲社及び乙社という特定の工事業者を利用して行っていたものである。

レーサムにおいては、本件キックバックが行われていた当時、工事業者の選定に関するルールが定められておらず³⁵、PE部の担当者は、自らが発注を希望する工事業者を、発注予定業者として稟議手続に回付していた。なお、社内規程上は、発注金額が■■■■万円以上の場合には相見積もりを取得することとされていたが、運用上は、上記第2の2(3)記載のとおり、一定の場合には、相見積もりは必須とはされていなかった。

そして、選定された工事業者による工事の進捗管理や、当該工事業者との協議は原則としてPE部の担当者に委ねられており、担当者以外の役職員は、工事業者とのメールのCC等にも入っていない状況であった。

その結果、A氏と甲社及び乙社との間でどのようなやりとりがなされているか、レーサム社内において誰も把握していない状況が続いており、上記第2の3(6)記載のとおり、2021年12月になって、E氏がB氏に対して複数回の面談を行ったことをきっかけとして、ようやく本件キックバックが終了するに至っている。

複数の物件に係る工事を同時並行で取り扱う以上、各物件や工事について担当者を定め、一定の裁量を与えること自体は合理的であるが、このような裁量を与える場合には、

³⁵ なお、2020年6月11日に、■■■■万円以上の工事を発注するに当たっては、事前にPE部長と相談するよう、PE部内において通知がなされ、運用が変更された。

同時に一定の牽制機能が必要となる。A 氏と甲社及び乙社との間におけるやりとりを誰も把握しない状況が、同社らに対する水増し発注と、A 氏に対する本件キックバックを可能にした原因の1つであったと考えられる。

2 個々の工事の予算及び見積額に関する管理が不十分であったこと

上記第2の2(2)イ記載のとおり、レーサムにおいては、物件ごとにPE部の担当者が決められており、当該担当者が、工事の予算作成及び個別の発注を行っていた。

この点、レーサムにおいては仕入れに当たっては、PE部の担当者だけでなく、同部の他の関係者やPM部など、複数の担当者が仕入れ候補となっている物件を視察しており、複数部門が物件内容を確認していた。ただし、工事の予算作成は、PE部の担当者に任されており、仕入会議や仕入決裁者ミーティングに出席する、PE部の担当者以外の役職員(以下「**審査関係者**」という。)は、工事予算の適切性を判断するために必要となる工事の内容や規模について詳細に把握していたわけではなかった。そのため、仕入会議や仕入決裁者ミーティングにおいて、審査関係者は、過去の物件工事実績や審査関係者の経験・知見に照らして、工事の予算の適切性を検証しているものの、中古物件については、特に個別性が高いこともあり、個別の工事内容に即した予算として適切か否かを審査関係者が事前に判断することには、自ずから限界があると言わざるを得ない。

加えて、上記のとおり、レーサムにおいては、工事発注時の相見積もりは省略される場合もあったため、工事発注のための稟議書の承認者は、工事業者の見積額の比較検討よりも、工事の発注金額が予算内に収まっているか、また、過去の同種工事に照らして不自然といえるほど見積額に乖離が生じていないかという観点からの確認にとどまっていた。そして、過去の同種工事の実績に照らした見積額の適正性判断は、審査関係者個人の経験に依存しており、同種工事の単価水準をデータ化して管理するとか、他案件との比較を審査関係者間で共有して議論するといったことは行われていなかった。さらに、レーサムにおいて取り扱う仕入物件や発注される工事は個別性が高く、そもそも、過去の実績として参考にすべきサンプル数が不足するケースが多いと述べる審査関係者も存在した。そうすると、過去の同種工事の実績に基づいて、見積額の妥当性を実効的に判断することは困難であったと考えられる。

そのため、甲社や乙社のように、水増ししたとしてもなお予算内に収めることが可能な工事業者が存在した場合には、予算内である限り、PE部の担当者1人の判断によって工事金額を増減させることが可能となっており、このことも本件キックバックを可能にした原因の1つであったと考えられる。

3 懸念事象の発覚時において問題の拡がりに対する意識が不十分であったこと

上記第2の3(6)記載のとおり、2021年12月下旬から2022年2月頃にかけて、レーサムでは、甲社及びA氏に対する面談を実施し、その結果、A氏が「罰金」と称して、甲社に対し、2000万円もの金銭を支払わせていたことを把握した。当時、本件投稿が確認されていたこともあり、レーサムとしては、A氏だけではなくB氏へのヒアリングを実施するとともに、B氏から客観資料の提供も受けて事実確認を行ったが、A氏及びB氏がいずれも本件キックバックについて否定し、かつ、本件キックバックの存在をうかがわせる具体的な証拠や事実関係を把握するに至らなかった。

このような状況を踏まえると、上記第2の3(6)記載のとおり、2021年12月から2022年2月にかけての調査において、本件キックバック等、さらなる問題の拡がりがないかを確認するため、デジタル・フォレンジック調査やC氏に対するヒアリング等を実施しなかったことについては、当時の状況に照らせば不合理とまでは言えないものの、現時点から振り返ってみれば、必ずしも十分なものではなかった可能性がある。そして、このような対応となった背景には、当時、レーサムにおいて、社内の工事の予算及び見積額の管理については十分な管理がなされており、「罰金」とは別に、レーサムへの水増し請求を原資としたキックバックが行われているはずがないと安易に考えてしまっていたことは否めない。

第6 再発防止策

1 社内における相互確認態勢の構築

上記第5の1記載のとおり、レーサムにおいては、工事業者の選定から、同業者による工事の進捗管理や当該工事業者との協議は、原則としてPE部の担当者に委ねられており、A氏と甲社及び乙社との間でいかなるやりとりがなされているか、誰も把握していなかった。PE部の担当者として、工事業者との間での「ブラックボックス」を解消するため、工事業者の選定から工事の進捗管理までの各場面において、レーサム社内の複数の目が行き届く態勢をとることが必要である。

まず、工事業者の選定については、既にPE部内において、 万円以上の工事を発注するに当たっては、事前にPE部長と相談するよう運用が変更され、改善されている。もっとも、工事業者の選定にとどまらず、PE部の担当者と工事業者とのやりとりを把握できるよう、例えば、PE部の担当者と工事業者との間のメールのCCにPE部の他の役職員も加える形とする、PE部長が不定期に工事業者と面談を行う等の体制を構築することも有効であると思われる。

その他、PE部の一担当者と特定の工事業者との過度な繋がりを回避するという観点からは、同一の担当者から同一の業者への発注回数・発注規模について一定の制限を設けた

り、起用する工事業者の窓口となる PE 部の担当者についてローテーション制を設ける等、発注先の選定に関するルールを設けることなども考えられる。

2 工事の予算及び見積額に関する管理の強化

上記第 5 の 2 記載のとおり、レーサムにおいては、仕入会議や仕入決裁者ミーティングにおいて、PE 部の担当者以外の者は、過去の物件工事実績に照らして、工事予算の適切性を検証しているものの、個別の工事内容に即した予算として適切か否かの判断までは難しい状況となっていた。仕入会議や仕入決裁者ミーティングを開催し、物件の仕入れに当たっての予算等を多角的な側面から検討することは非常に有益である。もっとも、仕入会議や仕入決裁者ミーティング以外の場面において、PE 部の担当者以外の者が個別の工事内容の価格妥当性を検討することが可能な仕組みを設けることが重要と考えられる。

例えば、PE 部の担当者以外の者も、予算や見積額が適切か否かを十分に判断できるよう、1 つの物件を複数名で担当し、各自が物件の現地視察を行ったり、工事業者との交渉に参加する、PE 部内に工事の見積額の確認のみを行う専任者を置く等のルールを定めることが考えられる。

また、サンプル数が少ないことから一定の限界はあると思われるものの、同種工事の実績に照らした見積額の適正性判断に資するよう、同種工事の単価水準をデータ化して管理したり、他案件との比較を稟議書に添付することを求めることも考えられる。

3 不適切事象発覚時の対応マニュアルの策定

上記第 5 の 3 記載のとおり、2021 年 12 月下旬から 2022 年 2 月頃にかけて、レーサムでは、A 氏だけではなく B 氏へのヒアリングを実施するとともに、B 氏から客観資料の提供も受けて事実確認を行っていたが、デジタル・フォレンジック調査等までは実施されていなかった。この点について、当時、何をどこまで調査すべきかについて、何らかの手に則った判断が行われたものではなく、レーサム社内の関係者内で事実上決定したにとどまっていた。

不適切事象が発覚した際に、どのような対応をとり、どこまで調査範囲を広げるかは、事象によって異なるため一概には言えないものの、少なくとも、社内データなどは確認する、他に採り得る手段として考えられるものを整理した上で検討するなど、一定の対応マニュアルを定めておくことも有用と考えられる。

以 上