



2025年11月13日

各 位

会 社 名 センコーグループホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 福田 泰久
(コード番号9069 東証プライム市場)
問合せ先 管理本部 法務部長 梅津 知弘
(TEL.03-6862-8840)

内部調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2025年9月16日付「当社子会社における内部調査委員会の設置に関するお知らせ」で公表しましたとおり、当社連結子会社である南大阪センコー運輸整備株式会社の従業員及び協力会社による不正行為の疑いについて、当社連結子会社であるセンコー株式会社（南大阪センコー運輸整備株式会社の親会社）において、外部専門家を含む内部調査委員会を設置し、事実関係の解明及び類似事案の有無等について調査を行ってまいりました。

この度、センコー株式会社が、同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。

株主、投資家の皆様をはじめ、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。

1. 内部調査委員会の調査結果

内部調査委員会の調査結果は、添付の「調査報告書（開示版）」に記載のとおりです。

なお、当該報告書につきましては、個人情報及び機密情報保護等の観点から部分的な簡略化及び非開示措置を行っております。

2. 業績に与える影響

内部調査委員会による調査の結果、判明した不正金額の累計額は367百万円（税抜）となりました。

上記より、過年度の連結財務諸表に与える影響は限定的と判断し、過年度の有価証券報告書及び四半期報告書等の訂正は行わないこととします。

3. 今後の対応

当社グループは、内部調査委員会の調査結果及び再発防止策の提言を踏まえ、再発防止に取り組んで参ります。

以上

センコー株式会社 取締役会 御中

調査報告書

(開示版)

2025 年 11 月 11 日

センコー株式会社 内部調査委員会

委員長 尾島 史賢

委 員 築島 繁

委 員 太田 慎也

委 員 新田 浩隆

委 員 久保 潤

内部調査委員会（以下、「本調査委員会」という。）の調査の結果を、以下のとおり、ご報告いたします。

内容

1. 調査の概要.....	4
本調査委員会の設置とその経緯	4
調査の目的	5
調査対象及び調査対象期間	5
調査手続の概要.....	5
関係者に対するヒアリング	5
関係資料の閲覧と分析	5
アンケート	6
デジタル・フォレンジック	6
調査の限界	7
2. 本件事案の概要.....	7
本件事案が発覚した経緯	7
南大阪センコーの概要等	8
基礎情報・沿革	8
南大阪センコーの組織	8
事業の内容	8
本調査委員会が把握・認定した事項.....	10
本件事案が発生した営業所	10
関与者	10
A 社における事案	10
本件事案を行うに至った経緯並びに架空及び水増し請求のスキーム	10
B 社における事案	12
本件事案を行うに至った経緯並びに架空及び水増し請求のスキーム	12
不正フロー（図）	14
本件事案における架空及び水増し請求の合計額.....	15
3. 類似事案の可能性	15
類似事案の可能性	15
南大阪センコー経営陣、当社、当社親会社の関与の可能性	15
本件事案以外の類似事案の発生可能性	15
南大阪センコー各営業所.....	15
当社管轄会社.....	16
検出事項に対する本調査委員会の評価	16
アンケート結果における調査	16
下払運賃の過大計上.....	16

4. 当該不正による影響額の特定	16
5. 原因分析・再発防止策の提言	17
内部統制の不備の特定と評価	17
はじめに	17
支払承認決裁機能の一元化	17
管理・監査部門等の審査体制の不備	17
配車表の管理体制の脆弱性	18
コンプライアンス相談・報告体制の不全	18
組織体制における問題点	19
当社グループ統制の観点からの原因分析	19
再発防止策の提言	20
はじめに	20
各営業所における業務フローの改善	20
営業所長の職務権限の見直し及び担当者のジョブローテーション	22
従業員に対するコンプライアンス教育等の実施	22
組織風土の転換	23
当社による体制整備	23

1. 調査の概要

本調査委員会の設置とその経緯

南大阪センコー運輸整備株式会社（以下、「南大阪センコー」という。）において発生した、同社の従業員が、配送協力会社から南大阪センコーに対して下請代金の架空及び水増し請求を行わせ、南大阪センコーが支払ったその架空及び水増し請求分の金銭を配送協力会社から現金で受け取っていたとの疑義がある件（以下、「本件事案」という。）の解明及び類似事案の有無について徹底的に調査するため、センコー株式会社（以下、「当社」という。）は本調査委員会を2025年8月29日に設置した。

本調査委員会の構成メンバー及びその選定理由の概要は以下のとおりである。

氏名	役職等	選定理由
尾島 史賢	弁護士(尾島法律事務所) /当社社外取締役	当社及び南大阪センコーその他本件事案の関係者との間で特別の利害関係がなく独立性が認められるとともに、弁護士として民事実務の見識が高く、法的な専門的知見を有しており、本調査委員会を統括する立場として選定した。
築島 繁	株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory Partner	当社及び南大阪センコーその他本件事案の関係者との間で特別の利害関係がなく独立性が認められるとともに、公認会計士として企業の不正・不祥事、コンプライアンス対応に関して経験が豊富であり、専門的知見を有することを踏まえて選定した。
太田 慎也	弁護士(北浜法律事務所)	当社及び南大阪センコーその他本件事案の関係者との間で特別の利害関係がなく独立性が認められるとともに、弁護士として争訟・紛争解決に関しての知識が豊富であり、法的な専門的知見を有していることを踏まえ、外部有識者として選定した。
新田 浩隆	センコーグループホールディングス株式会社 執行役員 経営戦略本部 副本部長 財務経理担当	当社の完全親会社における財務経理担当として、グループ経営管理担当役員の立場として、企業を取り巻く様々なリスクを財務的観点から評価、対応策を講じており、専門的知見を有することを踏まえて選定した。
久保 潤	当社取締役常務執行役員 経営戦略担当	当社における国内陸運事業（倉庫運営・配送業務運営）の運営知識及び経験が豊富であり、本件事案が発生した業務分野への理解度が高いと考えられることから選定した。

調査の目的

本調査委員会による調査の目的は、以下のとおりである。

- ① 本件事案に関する事実関係の解明
- ② 類似する事案の有無に関する調査
- ③ 原因究明
- ④ 再発防止策の提言

調査対象及び調査対象期間

本調査委員会は、2025 年 8 月 29 日から 2025 年 10 月 31 日までの間、調査及び調査に基づく検討を実施した。

（１） 本件事案の調査

調査対象期間：2019 年 1 月 1 日～2025 年 6 月 30 日迄

（２） 類似事案の調査

調査対象期間：同上

調査手続の概要

本調査委員会は、上記の期間において、概要、以下に記載の調査手続を実施した。

関係者に対するヒアリング

（１） 南大阪センコーの役員及び従業員

本調査委員会としては、本件の関与者 1 名、本件事案発生時の南大阪センコーの歴代社長 3 名、南大阪センコーに所属する役員及び従業員 11 名に対してヒアリング調査を実施した。

（２） 役員・従業員に対するアンケートの回答者

当社管轄グループ会社の役員、従業員に向けて実施した、不正取引に関するアンケートへ回答のあった内容を元に、回答者 2 名にヒアリングを実施した。

関係資料の閲覧と分析

本件事案、類似事案調査のため、南大阪センコーの営業所における配送協力会社との取引に対し、配車表、配送協力会社発行の請求書及び明細書、荷主への請求書、会計データ等の分析調査を行った。

但し、証憑が保存されていないなどの理由で一部の調査が実施できない場合があった（営業所によってその期間は異なっている。）。その場合、代替の方法により分析調査を実施した。

アンケート

(1) 役員、従業員に対するアンケート

本件事案、類似事案調査のため、南大阪センコー及び当社管轄の国内陸運系グループ会社(57社)の役員、従業員(ドライバー、作業職、派遣社員は除く。)2,112名に対し、不正取引への関与や上席者からの不正取引指示の有無、キックバック等による金品受領、不正行為を見聞きしたことがないか等についてアンケート(100%回収済み)を実施し調査した。

(2) 内部統制アンケート及び自主点検

類似事案調査のため、当社管轄の国内陸運系グループ会社で配送協力会社を利用している会社(49社)に対し、内部統制の運用状況の確認を依頼し、当社基準に達していない全ての取引については、配送協力会社から受領した請求書の金額と各社の集計結果を照合し、運行の実在性を確認した。

(対象年月)

2024年11月及び2025年7月

デジタル・フォレンジック

本調査委員会は、調査補助者である株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory に依頼し、本件事案の事実関係の解明及び他の類似事案の有無等を調査するため、本調査を行う上で必要な範囲でデータの保全等を行い、以下のデジタル・フォレンジック調査を実施した。

① コミュニケーションデータレビュー

不正関与者を含む調査対象者4名の2019年1月1日から2025年6月30日までの期間の電子メールデータ及びチャットデータ(225,694件(重複排除後))を対象として、重複メールを排除する一定の処理を実施した上で、キーワード検索によって絞り込んだデータ(14,484件)をレビューした。

② ドキュメントデータレビュー

不正関与者3名の在籍時に利用していたPC、貸与携帯及び外部記憶媒体内のデータ(32,182件(復元処理実施後))を対象として、データの復元処理を実施し、本件事案との関連性の低いファイル名称及びデータ最終更新日が2018年12月31日以前のデータを排除する一定の処理を実施し絞り込んだドキュメントデータ(Word、Excel、PDF、PPT、Text、9,551件)をレビューした。

上記デジタル・フォレンジック調査において、本件事案との関連性が高いとして検出したデータ161件(①コミュニケーションデータ146件、②ドキュメントデータ15件)について

は、不正関与者等へのヒアリングその他の調査に活用した。

調査の限界

本調査における限界・制約のうち主なものは以下のとおりである。

本調査委員会としては、主にこれらの調査の限界及び制約が存在したため、実施することができなかった調査手法を実施することができていたならば、本調査の結果とは異なる結果となった可能性は否定できず、本調査委員会は、調査結果が完全であることを保証することはできないことに留意されたい。

- ① 本調査は、本件事案の事実関係の解明、類似事案の有無、原因究明及び再発防止策の提言を目的としており、南大阪センコーにおける全ての不正や不適切な行為を網羅的に調査するものではない。
- ② 本件事案については、既に退職している関与者がおり、退職者については本調査委員会によるヒアリングは出来なかった。
- ③ 本調査は、強制処分を行い得る捜査機関とは異なり、関係者の任意の協力に基づくものであり、自ずと関係者の協力の程度による影響を受けることが否定できない。
- ④ 本調査では、関連する資料・データの収集に努めたが、例えば、配送協力会社に対する業務依頼帳票、配車表が保存されていない、また保存されていたとしても一部の情報が欠落している、電子メール等のデータのバックアップを保管していないため関係者が利用する電子メール等を消去した場合には復元できない等、一部の資料・データを確認することができなかった。
- ⑤ 本調査は、2025年8月29日から同年10月31日までの調査期間において行われたものであり、その後生じた事象や状況の変化について、本調査委員会による調査報告書には反映されていない。

2. 本件事案の概要

本件事案が発覚した経緯

当社の子会社である南大阪センコーは、2025年2月に配送協力会社であるA社に法人税法違反の嫌疑により大阪国税局の税務査察が入ったことを受け、2025年4月25日、大阪国税局より、取引額の大きいA社との取引実態について確認すべく協力要請を受けた。

大阪国税局によれば、南大阪センコーを同年退職したD氏が、A社を通じて、南大阪センコーに下請代金の架空及び水増し請求を行わせ、その架空及び水増し請求分の金銭をA社から現金で受け取っている疑義があるとのことであった。

南大阪センコーとしては、これまでにD氏が、配送協力会社を通じて南大阪センコーに架空及び水増し請求を行わせていることについて、特に疑義を持つ契機がなかったため、上記の

大阪国税局からの説明を受けて、初めて本件事案の疑義を認識するに至った。

南大阪センコーは、大阪国税局から以上の説明を受けるとともに、その概要を親会社である当社に伝達することについての上承を受けた上で、2025年5月19日、当社に対して本件事案を説明するに至った。

かかる経緯の下、当社は、同日、本件事案の疑義について初めて認識するに至り、社内調査を実施し、2025年6月17日、A社社長に対して直接ヒアリングを行ったところ、記載の内容について認めたため、当社としても本件事案が事実であることを認識するに至った。

南大阪センコーの概要等

基礎情報・沿革

南大阪センコーは、当社の完全子会社であり、一般貨物自動車運送事業を中心に行っている。
南大阪センコーの基礎情報は以下のとおりである。

資本金	9,000 万円	
事業内容	一般貨物自動車運送事業、貨物自動車利用運送事業、倉庫荷役及びその他荷役作業	
売上高	67 億円（2025 年 3 月期）	
役職員数	取締役 3 名 監査役 2 名 従業員 553 名（臨時従業員を含む）	
沿革	2011 年 7 月	大阪センコー運輸株式会社を分社し設立 大阪センコー運輸株式会社より宅配・引越・整備事業を移管
	2014 年 7 月	大阪センコー運輸株式会社より自動車運送事業（H 営業所・J 営業所）を移管
	2018 年 4 月	センコー株式会社より I 営業所全業務を移管

南大阪センコーの組織

南大阪センコーは、株主総会の下に取締役会を設置し、取締役会の下に本社（大阪府堺市南区）を配置している。

本社組織としては、管理部（企画管理・安全品質環境担当・内部統制担当）が設置されている。

事業の内容

南大阪センコーは、本社管理の下、営業所 8 拠点で構成されており、営んでいる事業内容は次のとおりである。

① 宅配事業

100 台を超える宅配車両により、南大阪地区の宅配輸送を行っている。

② 自動車運送事業

舞洲、泉大津市を拠点に 50 台にのぼる直営車両と、100 社を超えるグループ企業・配送協力会社とのネットワークにより、関西一円をカバーできるサービスを提供している。

③ 小運搬構内事業

仕分け、梱包、発送、検品等の物流システムを担う小運搬構内事業を展開している。

④ 自動車整備・リフト整備事業

大型車両から乗用車の点検・点検整備、リフトの年次検査・修理、トラックの溶接・板金修理、トラックメンテナンスの相談等幅広いサービスを提供している。

⑤ 引越事業

オフィスの移転、図書・資料の書籍移転、ビジネスでの転勤引越及び家庭の引越しに至るまで、ありとあらゆる引越サービスを展開している。

本調査委員会が把握・認定した事項

本件事案が発生した営業所

営業所名	発生事案	発生時期
H 営業所	A 社事案	2019 年 4 月～2024 年 6 月
I 営業所	A 社事案、B 社事案	2020 年 7 月～2025 年 3 月
J 営業所	A 社事案	2021 年 7 月～2022 年 10 月
K 営業所	A 社事案	2022 年 5 月～2025 年 1 月

関与者

本件事案について、関与者の氏名や現在の身分は下表のとおりである。

氏 名	本件事案発生時の職歴	現在の身分	不正事案への関与
D 氏	H、I、J、K の営業所長を歴任	2025 年退職	A 社事案、B 社事案
E 氏	I、K の営業所長を歴任	2025 年退職	A 社事案、B 社事案
F 氏	I 営業所長	在職中	B 社事案

A 社における事案

本件事案を行うに至った経緯並びに架空及び水増し請求のスキーム

D 氏は、H 営業所所長に就任後、A 社より料金の値上げ要請を受けたことにより、その対応として、正式な社内決裁プロセスを経ず、その金額差を補填するスキームとして、2019 年頃より、A 社に対して架空及び水増しした請求書を発行するように指示し、実際の料金と A 社要請額との差額補填分も含めて南大阪センコーから A 社に支払っていた。

しかし、その数か月後から、D 氏は、A 社に対して、さらに余分に請求するように指示するとともに、その分を現金でキックバックするように要求したとのことである。

その後、経緯は不明であるものの、E 氏が本件事案に加わり、2020 年 7 月から I 営業所でも同様のスキームで架空及び水増し請求が開始された。

2021 年度から D 氏が J 営業所の所長も兼務することになったことに伴い、2021 年 7 月からは J 営業所においても不正行為が開始されただけでなく、2022 年 4 月に開設された K 営業所も、D 氏と E 氏が担当であったため、開設当初の 2022 年 5 月から架空及び水増し請求が行われることとなった。

また、架空及び水増し請求の内容としては、配車表を改竄しつつ、1 運行の配送にもかかわらず 2 運行分の配送料金を請求するケースと、全く配送実績のない項目で架空の請求書発行を行っているケースが認められた。

A 社は、D 氏及び E 氏から架空又は水増し請求をするように指示された後、自らの配送協

力会社及び人材派遣業者 8～9 社に対して、架空又は水増し請求をするように指示し、かかる架空又は水増し請求に基づき、配送協力会社及び人材派遣業者に対して、架空の金額又は水増しされた金額を支払い、配送協力会社及び人材派遣業者にて数%を抜いた後、現金でキックバックさせ、A 社によれば、そのまま全額を D 氏に渡していたとのことである（もっとも、D 氏からの証言は確認できていないため、実際のところ、D 氏と A 社との間でどのように配分されていたのかは不明である。）。但し、E 氏にも 2 回ほど現金を渡したとのことである。

その後、架空及び水増し請求は、D 氏が退職するまで継続した。

なお、F 氏は、D 氏が A 社に対して架空又は水増し請求を指示し、A 社からキックバックを受領していること自体は知っていたものの、積極的に関与していたものとは認められない。但し、F 氏として、本件事案の可能性を確知していたにもかかわらず、我関せずと内部通報することなく漫然と放置し、後記のとおり、自ら B 社に係る不正請求事案を主導するに至ったことは非難に値する。

以上を基に本件事案における架空及び水増し請求スキームを整理すると、主な内容は以下のとおりである。

- ① D 氏より A 社に対して架空及び水増し請求額について指示
- ② A 社より、配送協力会社及び人材派遣業者 8～9 社に対して、架空及び水増し請求額について指示
- ③ 南大阪センコーは、架空及び水増し請求分を含めた請求書を A 社より受領
- ④ A 社は、架空及び水増し請求分を含めた請求書を配送協力会社及び人材派遣業者 8～9 社より受領
- ⑤ 南大阪センコーは、架空及び水増し請求分を含めた請求額を A 社へ支払
- ⑥ A 社は、南大阪センコーへ請求した架空額を、その配送協力会社及び人材派遣業者 8～9 社へ支払
- ⑦ 配送協力会社及び人材派遣業者は、架空及び水増し請求額を A 社に数%の手数料を差し引いて現金で渡す
- ⑧ A 社は配送協力会社及び人材派遣業者から受け取った現金を、全額（争いあり）D 氏へ現金で手交

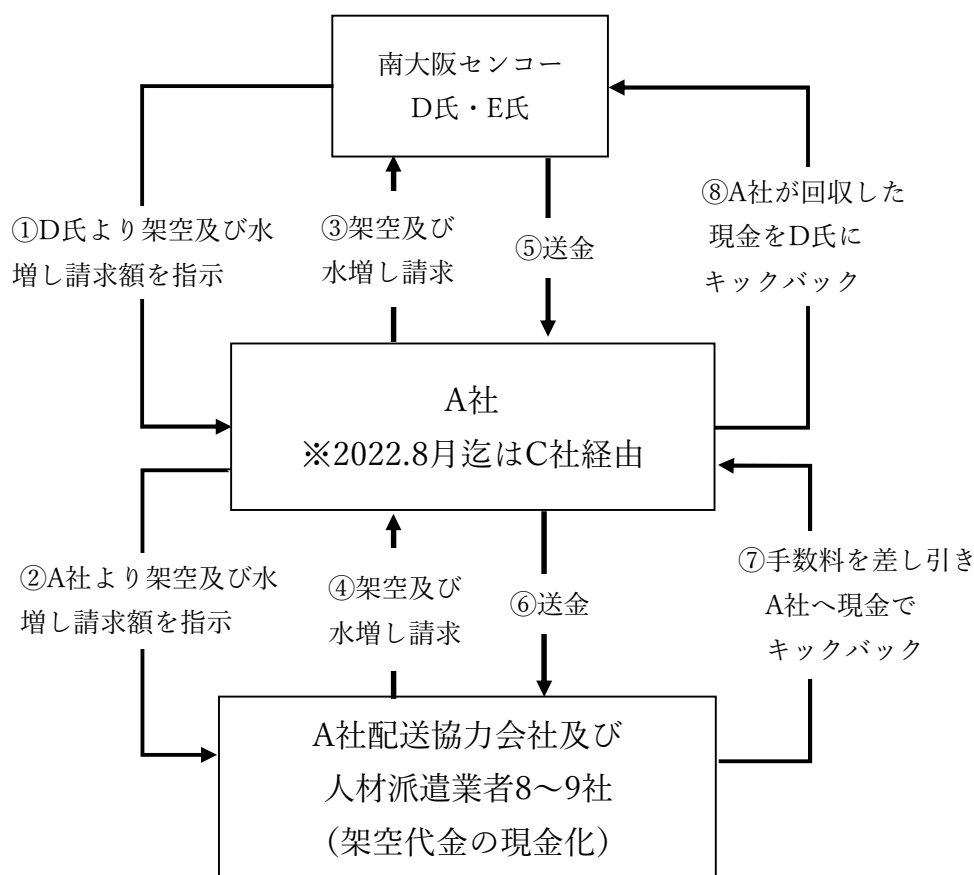
A 社に係る不正請求においては、C 社が南大阪センコーに架空又は水増し請求を行っている例も見受けられる。これは、A 社が、創業者の息子が設立した C 社の売上を増やすとともに、信用を高めることを目的として、2019 年 3 月から 2022 年 8 月まで、南大阪センコーに対して請求するにあたり、A 社の請求書の内容をそのまま C 社の請求書式に転記し、請求を代行させていたことによるものである。

但し、C 社は、A 社に代わって請求している金額について、A 社に全額支払っており、A 社社長も、C 社は本件事案に直接関与していないと供述しており、C 社が積極的に本件事案に関

与したものとは認められなかった。

本調査委員会で調査した架空及び水増し請求額と大阪国税局の調査額が概ね一致したことにより、A 社との取引において架空取引が行われたと推認し、2019 年 4 月から 2025 年 1 月にわたる架空及び水増し請求額は、合計で税抜 340 百万円に上ると推計した(「15 ページ、本件事案における架空及び水増し請求の合計額」を参照)。

不正フロー (図)



B 社における事案

本件事案を行うに至った経緯並びに架空及び水増し請求のスキーム

A 社に係る不正請求の調査にあたり、顧客への請求項目と配送協力会社発行の請求明細書の確認作業を実施した結果、I 営業所の配送協力会社である、B 社の請求書において、顧客に請求していない項目があったことから、当時、車両担当係長である F 氏にヒアリングをした結果、架空であることを認めたため、本件事案を認識した。

2024 年 4 月、B 社に対しても架空及び水増し請求を行うよう、D 氏が F 氏に指示を行った

ことにより、F氏はB社社長に連絡をとり、2024年4月分より架空及び水増し請求が開始された。

架空及び水増し請求額については、毎月、D氏よりF氏に指示があり、その指示を受けて、F氏より、B社に対してメールで指示していたとのことである。架空及び水増し請求の内容については、架空の配送が用いられ、配車表を改竄しつつ、2025年3月まで継続した。

架空に支払われた金銭については、B社にて60%を受け取り、残りの40%をB社社長よりF氏が現金で受け取ったとのことであり、その際、F氏は受領書に署名の上、B社社長に手交している。F氏は、このように受け取った現金について、2024年12月分までは、全額をD氏に現金で手渡し、その内1/3を現金で自ら受け取っていた（もっとも、D氏からの証言は確認できていないため、実際のところ、D氏からの指示の有無及びD氏とF氏との間でどのように配分されていたのかは不明である。）。

以上を基に改めて資金の流れ等を整理すると、本件事案における架空及び水増し請求スキームの主な内容は、以下のとおりである。

- ① D氏よりF氏に対して架空及び水増し請求額について指示
- ② F氏よりB社に対して架空及び水増し請求額について指示
- ③ F氏はB社から架空及び水増し請求分を含めた請求書を受領
- ④ 南大阪センコーは、架空及び水増し請求分を含めた請求額をB社へ支払
- ⑤ B社にて、南大阪センコーより支払われた架空及び水増し請求額の40%をF氏へ現金でキックバック
- ⑥ F氏はB社より受け取った現金をD氏に手交する
- ⑦ キックバックされた現金の内1/3をD氏からF氏に手交する

その後、2025年1月にD氏が退職したため、F氏は、本件事案に南大阪センコー側で一人関与していることに不安になり、E氏に相談したところ、E氏も本件事案に関与することとなった。

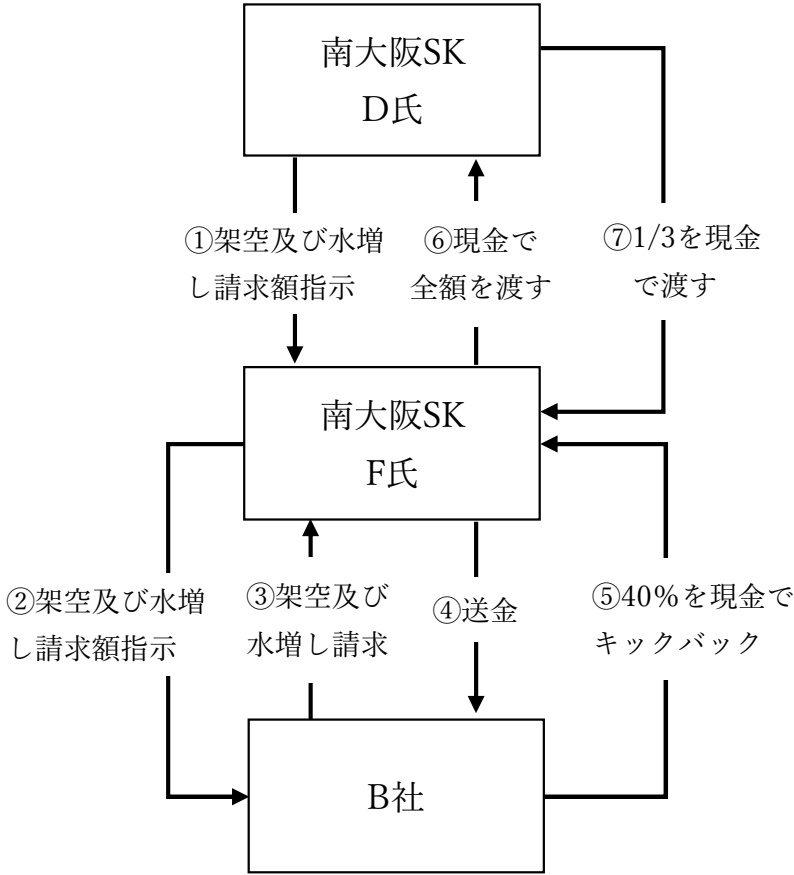
D氏が退職した後の2025年1月分のキックバックについては、F氏曰く、E氏経由でD氏に渡したとのことであるが、E氏が本当にD氏に渡したのかは確認できていない。また、2025年2月分は、F氏とE氏で折半したとのことである。2025年3月分については、大阪国税局の調査が開始されていたため、怖くなってキックバックを受け取っていないとのことであり、B社も受領書を持っていなかった。

架空及び水増し請求のスキームについては、キックバックを言い出したのがどちらかということ以外、F氏とB社社長の証言は一致しており、F氏がキックバックを受け取った際の受領書も確認できているため、B社との取引において、架空及び水増し請求が行われたと推認した。

今回の調査で発覚した、2024年4月から2025年3月にわたる架空及び水増し請求額は、

合計で税抜 27 百万円に上る(「15 ページ、本件事案における架空及び水増し請求の合計額」を参照)。

不正フロー (図)



本件事案における架空及び水増し請求の合計額

A 社及び B 社における架空及び水増し請求の合計額は以下のとおりである。

(単位:千円)

年度	A 社		B 社		合計	
	税抜	税込	税抜	税込	税抜	税込
2019 年度	7,689	8,458			7,689	8,458
2020 年度	46,116	50,728			46,116	50,728
2021 年度	68,679	75,546			68,679	75,546
2022 年度	81,462	89,608			81,462	89,608
2023 年度	84,755	93,230			84,755	93,230
2024 年度	51,350	56,485	27,415	30,156	78,765	86,642
合 計	340,051	374,056	27,415	30,156	367,466	404,212

3. 類似事案の可能性

類似事案の可能性

D 氏、E 氏、F 氏に対して、デジタル・フォレンジックを実施した。特に広がりを見せるような検出事項はない。

南大阪センコー経営陣、当社、当社親会社の関与の可能性

デジタル・フォレンジックからは、当社やセンコーグループホールディングス株式会社（当社の親会社）から指示を受けている、又はこれらのマネジメント層とコミュニケーションしているといった形跡は検出されていない。

本件事案以外の類似事案の発生可能性

南大阪センコー各営業所

類似事案調査のため、南大阪センコーの各営業所における配送協力会社との取引に対し、配車表、配送協力会社発行の請求書及び明細書、荷主への請求書、会計データ等の分析調査を行った。又、配送協力会社の月次取引推移を確認し、増減の大きい月に関しては、その要因を調査し取引内容の検討を行ったが、以下の事項以外には、特に広がりを見せるような検出事項はなかった。

当社管轄会社

役員、従業員に対するアンケート（57 社）及び内部統制アンケート及び自主点検（49 社）を実施した結果、大きな広がりを見せるような検出事項はない。

検出事項に対する本調査委員会の評価

前記の結果検出された事項及び当該検出事項に対する本調査委員会の評価は以下のとおりである。

アンケート結果における調査

アンケートにより回答のあった内容を元に、取引実態調査及びアンケート回答者 2 名へのヒアリングを実施。

調査の結果、従業員 2 名はキックバック等を示唆する具体的な情報は保有しておらず、下払取引の実態確認調査においても検出事項はなかったため、本調査委員会としては、追加調査は実施しない。

下払運賃の過大計上

南大阪センコーの営業所における配送協力会社との下払運賃の調査において、配車実績のない下払運賃計上（I 営業所 579 千円、J 営業所 300 千円）が検出された。

当該事案については、特定月のみ発生しているにすぎないことに加え、金額的にも僅少であり、実施中の調査に重要な影響を及ぼすものではないと考える。

4. 当該不正による影響額の特定

本調査委員会による調査の結果、判明した不正金額の合計額は以下のとおりとなった。

（単位：千円）

年度	不正による影響額（税抜）		
	当初	追加	最終
2019 年度	7,689	—	7,689
2020 年度	46,116	—	46,116
2021 年度	67,800	879	68,679
2022 年度	81,462	—	81,462
2023 年度	84,755	—	84,755
2024 年度	78,765	—	78,765
合 計	366,587	879	367,466

5. 原因分析・再発防止策の提言

内部統制の不備の特定と評価

はじめに

本調査の結果、本件事案の概要は、前記2「本件事案の概要」に記載のとおりであるところ、本件事案は故意による不正行為であり、行為者本人に第一次的かつ直接の原因があることは明らかであるが、かかる行為を可能たらしめた原因ないし背景としては、南大阪センコーにおける業務フローを含む内部統制システムに多くの問題があったことにありと指摘せざるを得ない。また、南大阪センコーにおけるこれらの問題点の中には、当社グループによる南大阪センコーの役員人事等子会社管理に起因しているものもあると解されることから、当社のグループ統制の観点からも原因分析が必要と考えられる。

そこで、以下のとおり、南大阪センコーにおける原因分析及び当社のグループ統制の観点からの原因分析の双方についてその要旨を報告する。

支払承認決裁機能の一元化

南大阪センコーでは、内部統制の運用ルールとして、配送協力会社に対する配送実績のチェック体制については、配車担当者と事務担当者によるダブルチェックがルールとして定められている。しかしながら、本件事案が発生した営業所においては、配送協力会社から委託代金の請求を受けた際、請求書に記載された運行実績と実際の運行実績が一致しているかどうかを検証する社内体制が構築されておらず、事実上、請求の確認が所長に一任されていた。すなわち、発注（配車依頼）と検収（請求書の確認）が同一人物によって行われており、所長が配送協力会社と共謀し、架空の発注を依頼すれば、所内の従業員が発見することができない状況になっていた。

この点、南大阪センコー内のルールとしては定められているものの、各営業所でルールどおりの運用が徹底されていないことが原因の一つとなっている。

管理・監査部門等の審査体制の不備

南大阪センコーには、本社において管理・監査部門が存在している。しかしながら、当該部門においては、各営業所の請求処理に関する監査業務は一切実施しておらず、また、各営業所において利益率の低下や下払金額の増加といった異常な兆候がみられない限り、営業所の業務内容を確認することもなく、配送協力会社に対する支払の処理についても各営業所の判断に一任していたとのことである。

さらに、当該部門においては、抜き打ち監査等が実施されておらず、そのため、営業所内で本件事案のような不正取引が行われていた場合であっても、営業所外からはその発見の端緒を

得ることができない状況にあった。特に、本件事案で架空請求と認定された請求については、請求書に記載された請求項目及び金額が明らかに不自然な内容であり、何らかの確認又は監査が行われていれば、比較的容易に不正を発見できた可能性が高い。

なお、過去には、営業所長の上長が所長による支払処理を承認する運用が行われていたが、2020 年頃、上長の業務過多により実質的な確認が困難であったことを理由として、当該運用は廃止されたとのことである。この点、当該運用の変更と本件事案の発生との間に直接的な因果関係があるかは不明であるものの、当該運用の変更時期と本件事案の発生時期が重なっていることを踏まえると、当該運用が一定の抑止効果を有していた可能性は否定できない。

以上を踏まえると、各営業所の請求処理に対する審査体制が整備されておらず、不正取引に対する牽制機能が十分に機能していなかったことが、本件事案の発生の一因であると考えられる。

配車表の管理体制の脆弱性

本調査の結果によれば、本件事案の具体的な手法として、営業所長が請求処理（検収）の基礎となる帳票である配車表を編集し、架空請求の内容と整合するように改竄していたことが認められる。

この点、本件事案が発生した各営業所においては、重要帳票である配車表のデータが、編集制限のない状態で営業所全体の共有フォルダに格納されていたとのことである。そのため、配車表を改竄しようとするれば、いずれの従業員であっても修正が可能な状況にあった。

さらに、前記のとおり、本件事案が発生した各営業所においては、実際の運行実績を把握している配車担当者が請求処理（検収）業務に関与していなかったため、配車担当者が一度提出した後の配車表については、改竄が行われてもこれを検知できる体制にはなっていなかった。

このように、配車表を改竄するという行為については、行為者本人の資質・倫理観等、属人的な要因が大きいことは明らかである。しかしながら、営業所内の実務運用において、重要帳票である配車表が容易に編集（改竄）可能な状態に置かれていたこと自体にも重大な問題があり、このことが本件事案の発生及び早期発見を妨げた一因となったものと考えられる。

コンプライアンス相談・報告体制の不全会

ヒアリングによれば、本件事案が発覚するまでの間に、A 社からの請求書に不自然な請求項目が計上されていることを認識していた従業員が存在していたことが判明した。しかしながら、当該従業員はその事実を担当部署や上長に一切報告しておらず、コンプライアンス遵守に対する意識が不足していたものと考えられる。

さらに、南大阪センコー本社の管理部門は十分な管理人員を配置できている体制ではなく、人材教育についても親会社である当社人事部主催の研修に依存している状況であった。そのため、自社独自の教育体制は構築されておらず、全体として、コンプライアンス上問題のある事

象に直面した際の対処方法に関する規程の整備、教育及び周知が不十分であった可能性がある。

このように、従業員のコンプライアンス意識の欠如と、組織としての教育・管理体制の不備が重なったことが、本件事案の早期発見を妨げた一因となったものと考えられる。

組織体制における問題点

① 社長とプロパー社員との心理的な隔たり

南大阪センコーにおいては、創立した 2011 年以来、プロパー社員出身者が社長を務めてきたが、2020 年 4 月以降は、センコーからの出向者が社長職を担う体制となった。この点、ヒアリングによれば、社長が概ね 2 年ごとに交代するため、社長ごとに経営方針が異なり、業務がやりづらいことや、赴任当初には社長と従業員との間に一定の心理的な隔たりが生じており、その解消に約半年を要したとの供述があった。

このような状況から、出向社長とプロパー社員との間には、一定の隔たりや意思疎通上の障壁が存在していたことがうかがわれ、内部統制が効きづらい組織風土が醸成されていたといえる。

② 営業所長のローテーション

南大阪センコーにおいては、営業所長のローテーションを定期的実施していたものの、地域会社であることからその範囲には限界があった。また、本件事案の関与者は、入社当初のドライバー職時代からの同僚であり、共謀して不正行為を行っていたため、相互牽制機能が十分に働かなかったものと考えられる。

さらに、本件事案の関与者は複数の営業所の所長を兼任しており、不自然な請求を発見した際にも、当該請求が本件事案の関与者の担当する別営業所に関するものであると考えたと供述する従業員が存在した。

以上のとおり、南大阪センコーにおいては、営業所長のローテーションが限定的であったことにより取引先との癒着が生じやすい環境となっていたこと、また複数営業所を兼任する体制により請求処理の責任範囲が曖昧となり、不正行為が発覚しにくい状況を生じさせていたことが、本件事案が発生した一因であると考えられる。

当社グループ統制の観点からの原因分析

内部統制の整備は各社が自社の責任において実施することが原則であるものの、当社が複数の子会社を有することを踏まえると、グループ監査の実施体制や監査範囲が十分でなかったことも、子会社である南大阪センコーにおいて本件事案が発生した一因であると考えられる。

また、センコーグループとしては、内部統制上の業務プロセス及びリスク・コントロール・マトリクス（以下、「RCM」という。）を整備しているが、グループ会社に対しての指導及び展

開が十分とはいえなかった。その結果、南大阪センコーにおいても、十分な内部統制システムが整備されておらず、内部統制の運用が適切に行われていなかった。

再発防止策の提言

はじめに

本件事案は、南大阪センコーの従業員が故意で行ったものであり、当該行為者に第一次的かつ直接の原因があることは明らかであるものの、本件事案のような不正行為が容易かつ継続的に行われる余地のある、南大阪センコーの業務フローを含む内部統制システム上の問題も無視できない重要な間接要因となったものと考えられる。そして、そのような内部統制システム上の問題が見過ごされてきたことの背景に、南大阪センコーにおける組織風土の問題のほか、当社のグループ統制（グループガバナンス）上の問題も認められることは、前記「内部統制の不備の特定と評価」の項でも指摘したとおりである。

本件事案のような不正行為の再発を防止するためには、当社及び南大阪センコーが一体となって、実務的観点から再発防止に向けた具体的な施策を検討・作成し、実行していくべきであるところ、以下では、前記の原因分析を踏まえつつ、本調査を担当した委員会の立場から、かかる再発防止策の検討・作成に向けた一つの視点と方向性を提言する。

各営業所における業務フローの改善

① 契約書の締結

南大阪センコーでは、取引を開始するにあたり、事前に起案申請により新規取引に関する承認を行い、契約書及び覚書の締結を実施する運用が徹底されておらず、配送協力会社と契約書等の取引にかかる基本的な書類が作成されていないことが本件事案の発生の一つの要因となった。

配送協力会社との新規取引開始時の事前承認及び契約書・覚書の締結のルールを徹底し、事業優先による例外を認めない体制とする必要がある。当然のことながら、現時点で使用している配送協力会社とも、未締結の取引については新たに契約書を締結する必要がある。

また、契約書の標準様式には、不法行為を行わないことについての表明保証、南大阪センコーによる調査権等の条項を追加することを検討すべきである。

このとき、契約書と合綴する覚書には、通常取引で発生する配送単価について網羅的に記載しなければならない。覚書への記載が難しい不特定、不定期の委託の場合は、取引ごとに配送依頼書を交付し、配送を行った証跡を残すとともに、法令に違反することのないよう、注意を要する。

また、新規取引開始時には、配送協力会社の会社規模（従業員数、車両台数等）及び売上規模を確認し、自社の占める売上比率を把握することで、取引における力関係の偏りによる不正

の発生リスクを査定し、リスクの高い配送協力会社との取引を重点的に監査することも有効と考えられる。

② 受領請求書のチェックの充実

支払業務において、請求書と覚書、配送依頼書その他の書類とのチェックが必要となる。単価・台数・請求項目をチェックし、実際に配送を行い、契約どおりの金額が請求されているかを確認しなければならない。

南大阪センコーでは、配車担当者が配車を行った結果を事務担当者が日計表に入力しているが、一部の営業所では、全ての配送実績を入力しておらず、配送協力会社が発行する請求書を「正」として支払を行っていた。

配送協力会社への支払の根拠となる日計表に全ての配送実績を入力し、覚書に記載されている単価と配送実績の整合性を配車担当者と事務担当者がダブルチェックの上、正確に入力を行っていれば、請求書のチェックにあたって、差異項目が明確になり、チェックの充実化を図るには有効と認められる。

そして、下払運賃計上から支払までの業務プロセスを営業所だけで完結させるのではなく、営業所で支払処理を行った請求書の金額と支払の根拠である日計表との照合結果を、南大阪センコー本社管理部にて再度確認を行うことにより、本社による牽制を行う方法を整備することもある必要である。

③ 証跡保管方法の整備

センコーグループにおける経理関係書類の保管については、規定により定められているが、南大阪センコーでの書類保管については、配車表及び請求の元資料は保存期間を守られておらず、その収集において煩雑となることがあった。また、内部統制の業務プロセスでは、「配車表」を印刷、押印の上保管することが定められているが、南大阪センコーでは、共有フォルダにエクセルファイルのまま保管されており、結果、D氏及びE氏による改竄が可能な環境となっていた。

売上計上及び支払計上の根拠として、「配車表」が根拠資料となるため、文書管理規程において例示し、事後で改竄ができないよう適切に保管する義務を負うものとしなければならない。そのためには、明確な保存ルールを周知徹底し、適切な保管を行うことが必要である。

④ 内部統制上の業務プロセス及びRCMの運用

南大阪センコーでは、定められたルールが遵守できておらず、営業所毎に個別ルールで運用されているため、前二項に記載した受領請求書のチェックの充実及び証跡保管方法の整備等の改善を図り、下払運賃計上から支払までの業務プロセスにおける内部統制の整備及び運用を徹底する必要がある。

特に下払運賃計上から支払までの業務プロセスは、不正取引が発生するリスクの高い業務プ

ロセスであるため、本社部門により統制状況を確認し、問題があれば必要に応じて改善を促すことが必要である。

営業所長の職務権限の見直し及び担当者のジョブローテーション

本件事案においては、請求書の確認業務を本来承認者である営業所長が行うことにより、他の従業員がチェックできない環境を作っていたことが要因の一つである。そのため、配車担当者の業務、事務担当者の業務、営業所長の業務を明確にし、一人で完結しないよう業務プロセス毎に、作成者、確認者、承認者が適切に分離されるように見直すことも検討されたい。

また、営業所内でのジョブローテーションを行い、他の業務を理解する機会を増やすことで、不正の兆候の把握に繋がる職場環境を作ることも必要である。

本件事案は、配送協力会社の協力なくしては起こりえず、地域ごとの事情は考慮しなければならないが、一人体制になることで配送協力会社と業務上の付き合いが長期にわたって続くこととなり、結果的に適正な取引関係の毀損や、個人の権限が大きくなりすぎて不正行為につながるおそれがある。かかる事態に陥ることのないよう、健全な取引のための仕組みを構築する必要がある。また、南大阪センコー本社管理部にて営業所の体制の監視を行い、定期的に体制を整備することも併せて必要である。

従業員に対するコンプライアンス教育等の実施

本件事案のような不正行為の防止には、これまでに述べた牽制機能の仕組みの構築だけではなく、これに加えて、コンプライアンス体制の強化も重要となる。南大阪センコーの管理職は、現場ドライバーとして入社し、定期的な管理職教育が行われることもなく、管理職に任命されていることもあり、現場知識は高いが、コンプライアンスに対する知識は低く、コンプライアンスに対するリスクが潜在化している。

南大阪センコーにおいては、本件事案のような不正行為の発生事実、発生原因、再発防止策等を、少なくとも営業所長を始めとする管理職者には改めて周知し、不正を発生させないために必要な意識と知識に関する理解を促す必要がある。親会社である当社人事部の力も借りる中で、積極的に教育の場を作り、営業所長やその他の従業員への教育を実施し、会社としてコンプライアンス違反を絶対に許容しないこと、コンプライアンスに違反することは、顧客からの信頼性を著しく損ね、ひいては業績に与える影響も甚大であることを周知していくことが必要である。

教育の中では個別業務によるブラックボックス化を防ぎ、営業所内を横断して、複数人が業務を行える体制づくりの重要性と必要性等を理解して業務にあたる意識改革が必要となる。

組織風土の転換

南大阪センコーにおいては、2020年4月以降、センコーからの出向者が2年ごとに交代で社長職を担う体制となっており、出向社長とプロパー社員の間には一定の隔たりや意思疎通上の障壁が存在していたため、風通しの悪さが見られ、内部統制が効きづらい組織風土が醸成されていたと考えられる。

この点、当社グループの役員人事及び役員派遣期間の見直しや、社長以外に社長とプロパー従業員の間に立つ従業員も同時に出向させることが有効と考えられる。なお、出向時期を社長とずらすことで、当社の意識・方針の浸透を一時的なものに終わらせず、持続的に根付かせる効果も期待できる。さらに、社長と各営業所に所属するプロパー従業員との間のコミュニケーションを図る機会（定期的なタウンホールミーティング等）を設ける等の方策をとることで、双方のコミュニケーションを円滑にし、自由闊達な議論が可能な素地を整えることが望ましい。

このような取り組みを通じて、南大阪センコーをより良い方向へ発展させるための提言を前向きに実行し、社長からの内部統制が効くよう社内風土を転換していくことが期待される。

当社による体制整備

南大阪センコーの配送協力会社管理においては、内部統制の取組みが不十分であったと考えられる。グループ全体での内部統制システムの構築は親会社である当社の責務である。

本件事案のような不正行為の発生事実、発生原因、再発防止策等をグループ全体へ周知し、不正を発生させない体制の整備と、コンプライアンス意識の向上につなげていくべきであると思われる。

そのためにも当社主導による計画的なコンプライアンス教育を実施し、コンプライアンスを軽視することが企業活動に及ぼす影響を改めて理解する機会を設けるべきである。

併せて、南大阪センコーに対して、定期的なコミュニケーションを通じて、再発防止策が正しく運用できているかを確認できるまで、親会社として改善チーム等により確認していくことも必要となる。

また、内部統制の推進において、当社は、内部統制の運用が一定の水準で行われている印象があるが、南大阪センコーにおいては、内部統制の運用が充分に行われているとまではいえない。当社の指導の下、業務プロセスの整備を行い、その運用の手法と必要性を、南大阪センコーの役員・従業員に対して周知し、内部統制が運用できる体制を構築する。加えて、南大阪センコーの役員は、内部統制を行う主体者であることを認識し、積極的に関与していく必要がある。

以上