

漁業協同組合 JF しまね

農林中央金庫

御中

# 第三者委員会調査報告書 (要約開示版)

2022年11月17日

JF しまね第三者委員会

委員長 中原 健 夫

委員 井上 寅 喜

# 目次

第1 調査の概要	1
1 JF しまね第三者委員会設置の経緯	1
2 第三者委員会の構成	1
3 当委員会設置の目的（当委員会の調査対象等）	1
4 調査対象期間	2
(1) 本件着服に関する事実関係の調査について	2
(2) 類似事象の調査について	2
5 調査期間及び調査手法	2
(1) 調査期間	2
(2) 資料の精査	2
(3) ヒアリング	2
(4) デジタル・フォレンジック	2
(5) アンケート	2
(6) 臨時通報窓口の設置	3
6 調査の前提及び制約	3
(1) 本調査の前提	3
(2) 本調査の制約	3
第2 JF しまねの概要等	5
1 JF しまねの概要	5
(1) JF しまねの沿革	5
(2) JF しまねの近況	5
(3) JF しまねの組織の概要	5
(4) 本所と支所	6
(5) JF しまねの主な事業内容	6
2 JF しまねの組織と機能	7
(1) 総会及び総代会	7
(2) 理事及び理事会	7
(3) 監事及び監事会	8
(4) 参事	9
(5) 検査室	9
(6) 本所	9
(7) 支所	10
(8) コンプライアンス委員会	10
3 境港支所について	11

(1) 境港支所の概要 .....	11
(2) 境港卸売市場における受託販売の流れ.....	12
(3) 受託販売に係る代金決済の流れ .....	12
(4) 受託販売に係る業務処理の流れ .....	13
4 X氏について .....	14
(1) X氏の経歴 .....	14
(2) X氏による過去の着服行為 .....	15
第3 X氏による着服等 .....	16
1 販売仕切金の着服 .....	16
(1) 出荷者に対する販売仕切金の現金払い.....	16
(2) 現金払いの販売仕切金についての会計処理 .....	16
(3) X氏による販売仕切金の着服.....	16
2 預金口座からの現金着服の経緯及び使途.....	16
3 預金口座からの現金着服の手口 .....	17
(1) 鳥取銀行口座からの不正な引出しによる現金の着服 .....	17
(2) 鳥取銀行口座への返金 .....	17
(3) 引き出した現金での販売未払金の取引先への直接支払い.....	17
(4) 鳥取県信漁連口座からの現金の着服.....	18
(5) 本件着服による組合損失額.....	18
4 隠ぺい行為 .....	19
(1) 隠ぺい行為の概略 .....	19
(2) 販売未収金の残高相違（過大計上）について .....	20
(3) 長期借入金残高相違（過少計上）について .....	21
5 本件着服発覚の経緯 .....	24
6 本件着服発覚後のJFしまねの対応 .....	24
(1) 本件着服発覚後の調査 .....	24
(2) 被害回復 .....	25
(3) 理事及び監事への報告 .....	25
(4) 役職員の処分等 .....	26
(5) 島根県への不祥事件届出 .....	26
(6) 農林中金への報告 .....	26
(7) 監事会での対応 .....	26
(8) 総代会への報告 .....	27
(9) 本件着服の告訴 .....	27
第4 三様監査 .....	27
1 内部検査 .....	27
(1) JFしまねの内部検査 .....	27

(2) 内部検査の計画及び承認 .....	27
(3) 検査の概要 .....	27
(4) 内部検査終了後の流れ .....	28
(5) JF しまねにおける内部検査実施状況 .....	28
(6) 境港支所に対する内部検査実施状況 .....	29
2 監事監査 .....	29
(1) 監事の選任状況等 .....	29
(2) 監事会の開催状況等 .....	29
(3) 監事監査の実施状況等 .....	30
(4) 監事監査における指摘事項等 .....	30
3 全漁連監査 .....	31
(1) 全漁連監査の実施状況等 .....	31
(2) 全漁連監査における指摘事項等 .....	31
第5 類似調査及びその他疑義の調査状況 .....	32
1 類似調査 .....	32
2 その他疑義 .....	32
(1) 一心太助について .....	32
(2) 松江魚市場職員らに係る疑義について .....	34
(3) その他、本調査の過程で当委員会が把握した JF しまね職員による過去の不祥事件 について .....	36
(4) K1 氏の作成書面における指摘事項 .....	37
第6 原因分析 .....	38
1 はじめに .....	38
2 本件着服及びその隠ぺいを可能にした直接的な原因 .....	38
(1) 経理・財務に関する権限の集中 .....	38
(2) 銀行印及び通帳の管理の不備 .....	38
(3) 預金の管理の不備 .....	39
(4) 根拠資料に基づかない販売未払金の支払処理 .....	39
(5) 支所長による管理の不備・懈怠 .....	39
(6) 現金払いの販売仕切金の管理の不備（簿外現金の存在） .....	40
3 本件着服及びその隠ぺいを適時に発見できなかった原因 .....	40
(1) 債権債務の残高確認の不備 .....	40
(2) 三様監査の問題点 .....	41
(3) 内部通報制度の機能不全 .....	42
4 JF しまねの組織の問題 .....	42
(1) 人事決定のための情報収集及び人事ローテーション・職場離脱の問題 .....	42
(2) コンプライアンス推進が軽視されていたこと .....	43

(3) リスク管理意識の希薄さ .....	43
(4) 責任を曖昧にする経営体質と風通しの悪い職場環境 .....	43
第7 再発防止策の提言 .....	44
1 内部牽制が機能する職務分掌・業務プロセスの構築 .....	44
(1) 経理・財務の役割分担及び財務関連業務をチェックする業務プロセスの構築 .....	44
(2) 通帳・銀行印使用の業務プロセスの構築 .....	45
(3) 残高確認の実施・業務プロセスの明確化 .....	45
(4) 簿外処理の廃止 .....	45
2 本件着服に関する管理責任等の明確化 .....	45
3 理事及び管理職を中心とする全役職員の意識改革に向けた取組み .....	46
(1) 理事及び管理職に対してリスク管理が自らの職責であることを意識づける取組み .....	46
(2) コンプライアンス体制の再構築 .....	46
(3) 風通しの悪い職場環境の改善 .....	47
4 人事決定のための情報収集の改善及び人事ローテーション・職場離脱の実施 .....	47
(1) 人事決定のための情報収集の改善 .....	47
(2) 人事ローテーション及び職場離脱の実施 .....	48
5 監査機能の強化 .....	48
(1) 内部検査の継続実施 .....	48
(2) より実効的な内部検査体制の構築及び継続 .....	48
6 内部通報制度の再構築 .....	49
(1) 制度設計の再検討 .....	49
(2) 周知及び通報者保護の徹底等 .....	49
(3) 定期的な運用状況の確認及び改善 .....	50
第8 結語 .....	50

## 人名一覧【1】

### 1 JF しまねの理事経験者（退任者を含む。）

氏名	所属部署・役職名等	表記
■■ ■■	現 JF しまね代表理事会長	R1 氏
■■ ■■	元 JF しまね非常勤理事（X 氏の義兄）	R2 氏
■■ ■■	元 JF しまね副会長理事	R3 氏
■■ ■■	元 JF しまね常務理事	R4 氏
■■ ■■	元 JF しまね専務理事	R5 氏
■■ ■■	元 JF しまね常務理事	R6 氏
■■ ■■	元 JF しまね専務理事、元 JF しまね常勤監事	R7 氏
■■ ■■	現 JF しまね専務理事、兼、JF しまね境港支所長 （元 JF しまね参事、元 JF しまね常務理事）	R8 氏
■■ ■■	現 JF しまね常務理事（元 JF しまね境港支所長）	R9 氏
■■ ■■	現 JF しまね常務理事	R10 氏
■■ ■■	現 JF しまね副会長理事	R11 氏
■■ ■■	現 JF しまね非常勤理事	R12 氏

### 2 JF しまねの監事経験者（退任者を含み、理事経験者を除く。）

氏名	所属部署・役職名等	表記
■■ ■■	元 JF しまね非常勤監事	K1 氏
■■ ■■	元 JF しまね代表監事	K2 氏
■■ ■■	元 JF しまね代表監事	K3 氏
■■ ■■	元 JF しまね代表監事	K4 氏
■■ ■■	現 JF しまね代表監事	K5 氏
■■ ■■	現 JF しまね常勤監事	K6 氏

### 3 JF しまねの参事経験者（退職者を含み、理事経験者を除く。）

氏名	所属部署・役職名等	表記
■■ ■■	元 JF しまね参事	S1 氏
■■ ■■	元 JF しまね参事	S2 氏
■■ ■■	元 JF しまね参事	S3 氏
■■ ■■	元 JF しまね参事	S4 氏
■■ ■■	元 JF しまね参事	S5 氏
■■ ■■	現 JF しまね参事	S6 氏

### 4 JF しまねの職員（退職者を含み、理事、監事又は参事経験者を除く。）

氏名	所属部署・役職名等	表記
■■ ■■	元 JF しまね境港支所総務部長（本件着服の実行行為者）	X 氏
■■ ■■	元 JF しまね本所総務部総務企画課職員	J1 氏
■■ ■■	元 JF しまね境港支所総務部総務課長	J2 氏
■■ ■■	元 JF しまね境港支所総務部総務課職員	J3 氏
■■ ■■	現 JF しまね境港支所総務部総務課長（元同課職員）	J4 氏

<sup>1</sup> 本報告書に記載している人物に限る。また、各表内の記載順は、本報告書における記載順による。

■■ ■■	元 JF しまね境港支所総務部総務課職員	J5 氏
■■ ■■	元 JF しまね境港支所総務部総務課職員	J6 氏
■■ ■■	元 JF しまね境港支所総務部総務課職員	J7 氏
■■ ■■	元 JF しまね境港支所総務部総務課職員	J8 氏
■■ ■■	現 JF しまね境港支所総務部総務課職員	J9 氏
■■ ■■	現 JF しまね本所総務部経理課長	J10 氏
■■ ■■	現 JF しまね検査室長、本所事業管理部事業管理課長、 兼、同部債権管理課長	J11 氏
■■ ■■	元 JF しまね本所総務部総務企画課職員	J12 氏
■■ ■■	現 JF しまね信用部長兼貯金為替課長、共済部長兼共済課 長、本所事業管理部長（元本所総務部次長）	J13 氏
■■ ■■	現 JF しまね松江魚市場場長	J14 氏
■■ ■■	元 JF しまね松江魚市場販売部販売一課職員	J15 氏
■■ ■■	元 JF しまね石見統括事業所営業課職員	J16 氏
■■ ■■	元 JF しまね浜田支所信用部長	J17 氏
■■ ■■	元 JF しまね浜田支所信用部信用課職員	J18 氏

## 5 その他

氏名	所属部署・役職名等	表記
■■ ■■	元精算会社専務取締役	A 氏
■■ ■■	元精算会社職員	B 氏
■■ ■■	全漁連職員（JF 全国監査機構全国監査部所属）	C 氏
■■ ■■	JF しまねの代理人弁護士	D 弁護士
■■ ■■	現精算会社専務取締役	E 氏
■■ ■■	X 氏の代理人弁護士	F 弁護士

## 法人名等一覧

略称	正式名称	表記
JF しまね	漁業協同組合 JF しまね	略称のとおり
農林中金	農林中央金庫	略称のとおり
当委員会	JF しまね第三者委員会	略称のとおり
旧島根町漁協	旧島根町漁業協同組合	略称のとおり
島根県漁連	島根県漁業協同組合連合会	略称のとおり
島根県信漁連	島根県信用漁業協同組合連合会	略称のとおり
境港卸売市場	鳥取県営境港水産物地方卸売市場	略称のとおり
精算会社	境港水産物取引精算株式会社	略称のとおり
全漁連	全国漁業協同組合連合会	略称のとおり
■■■■	有限会社■■■■	a 社

## 主要な略語一覧

略称	内容
本件着服	境港支所において開設していた銀行口座からの現金引出しによる横領事案

本調査	当委員会が、本件着服に関する事実関係の調査の実施、類似事象の有無の調査の実施、本件着服の原因解明及び再発防止策の提言及びその他当委員会が必要と認める事項のために行った調査
本件刑事裁判	本件着服に係る刑事手続（捜査段階及び公判段階を含む）
一心太助	JF しまねが松江市内において営業していた水産物直売所である「朝獲れ市場 一心太助」
K1 氏の作成書面	2022 年 3 月 31 日まで監事を務めていた K1 氏が作成した同月 16 日付け「会計帳簿類と業務執行状況に関する調査報告及び指摘」と題する書面
水協法	水産業協同組合法
販売事業	主に卸売市場において営む、漁業者等の出荷者からの受託販売事業や買取販売事業
購買事業	漁業用燃油及び漁業用具（網、ロープ、スチロール箱等）の購入・販売業
製氷事業	水産物の鮮度保持に必要な氷を組合員等に生産供給する事業
信用事業	貯金業務、融資業務、為替業務、決済業務等の、JF しまねが取り扱う金融事業
共済事業	組合員等の顧客向けの、生命共済、年金共済及び損害共済等の提供事業
指導事業	漁業振興対策の推進等を目的とした、後継者対策、水産物の繁殖保護、営漁指導等の教育情報の提供活動等
境港支所系統当座	JF しまねに開設された境港支所の系統当座貯金
山陰合銀口座	山陰合同銀行境港支店に開設された普通預金口座
小波	島根県松江市島根町野波小波（X 氏の地元）
鳥取銀行境港支店	株式会社鳥取銀行境港支店
鳥取銀行口座	鳥取銀行境港支店に開設されていた境港支所名義の普通預金口座
鳥取県信漁連口座	鳥取県信漁連境港代理店に開設された境港支所名義の普通預金口座
本件支払偽装	本件着服のための現金引出しが会計帳簿への記録がなされない結果、銀行記録残高は会計帳簿残高に対し過少となることとの関係で、X 氏が行った、別の口座（境港支所系統当座）から取引先に対する販売未払金の支払いを偽装した資金移動により、鳥取銀行の預金残高を補填するという行為
全漁連残高確認依頼書	全漁連が精算会社に送付する「取引内容確認ご依頼の件」と題する書面
本件対照表	J4 氏が作成した、鳥取銀行口座の実際の入出金の履歴と、JF しまねの会計帳簿上の入出金の履歴を左右に対照する形式の表
信用事業命令	漁業協同組合等の信用事業等に関する命令
1 項監査報告書	監事が作成する監査報告書で、監査報告会後に理事会に提出する書面（監事に対するヒアリングによれば、総会（に代えて行われる総代会）には提出することを予定していないとのこと）
2 項監査報告書	監事が作成する監査報告書で、監査報告会後に総会（に代えて行われる総代会）にも、業務報告書の一部として提出されている書面
一心太助系統口座	JF しまね系統普通貯金口座
一心太助合銀口座	山陰合同銀行松江駅前支店に開設された普通預金口座



一心太助口座	一心太助系統口座及び一心太助合銀口座の総称
一心太助に係る疑義	一心太助の売上金の着服やこれが入金される一心太助口座からの現金出金による金員着服のおそれ
松江魚市場職員らに係る疑義	「松江魚市場勤務の J14 氏に対する通勤手当の過大支給の疑義」及び「出勤停止中の元松江魚市場職員に対する懲戒処分遅延とこれによる不要な給与支給継続の疑義」の総称
組合員代表訴訟	R12 氏ら JF しまねの組合員 35 名を原告、R1 氏を被告とする松江地方裁判所令和 3 年（ワ）第 18 号損害賠償請求事件

## 第1 調査の概要

### 1 JFしまね第三者委員会設置の経緯

漁業協同組合JFしまね（以下「**JFしまね**」という。）及び農林中央金庫（以下「**農林中金**」という。）は、■■■■氏（境港支所総務部部長として勤務していた者であり、以下「**X氏**」という。）の不正事案（境港支所において開設していた銀行口座からの現金引出しによる横領事案であり、以下「**本件着服**」という。）につき、JFしまねから独立した外部専門家により構成される第三者委員会により、その事実関係及び発生原因を解明した上で効果的な再発防止策の提言を受ける必要があると判断し、2022年3月1日、JFしまね及び農林中金の委嘱により「JFしまね第三者委員会」（以下「**当委員会**」という。）が組織された。

### 2 第三者委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

なお、当委員会の構成メンバーとJFしまね及び農林中金の間には、何ら利害関係は存在しない。

委員長 中原 健夫

弁護士、弁護士法人ほくと総合法律事務所代表パートナー

委員 井上 寅喜

公認会計士、株式会社アカウンティング・アドバイザー代表取締役

調査補助者：以下合計13名

弁護士法人ほくと総合法律事務所所属の弁護士 5名

関秀忠、太宰賢二、金子恭介、又吉重樹、山本裕人

株式会社アカウンティング・アドバイザー所属の公認会計士3名、弁護士1名

池内宏幸、浅海英孝、石田悠真、平井太

株式会社KPMG FAS所属の公認会計士4名（デジタル・フォレンジック担当）

藤田大介、見越敬夫、山田昴輝、神永朝紀

### 3 当委員会設置の目的（当委員会の調査対象等）

当委員会設置の目的は、本件着服に関する事実関係、原因解明のための調査及び再発防止策の提言のほか、類似事象の有無の調査等を含む。

#### 4 調査対象期間

##### (1) 本件着服に関する事実関係の調査について

当委員会は、X氏がJFしまねで勤務していた2006年4月1日から2021年5月22日までの間を本件着服についての調査対象期間とした。

##### (2) 類似事象の調査について

当委員会は、境港支所以外の支所等に係る類似事象につき、2020年4月1日から2021年3月31日までをその調査対象期間とした。なお、仮に他支所等においても類似事象若しくはその存在を示す兆候が検出された場合は、より古い期間も調査対象とすることを前提とした。

#### 5 調査期間及び調査手法

##### (1) 調査期間

当委員会は、2022年3月1日から同年11月17日までの間、本調査を行い、その期間中、合計34回にわたって毎週委員会を開催して本調査のための協議を行った。

なお、後述のアンケート等において、別途調査を要する事象が複数顕出されたこと、R1氏に対するヒアリングの実施に日時を要したこと、当委員会からJFしまねへの調査協力依頼に対するR1氏の意見や方針を確認するために相当時間を要する事項があったこと等から、本調査に相応の期間を要した。

##### (2) 資料の精査

当委員会は、JFしまねやその関係機関から入手した資料のほか、本件着服に係る刑事手続（以下、本件着服に係る刑事手続につき、捜査段階及び公判段階を含め「**本件刑事裁判**」という。）で提出・採用された証拠書類の一部等を独自に入手し、精査を行った。

##### (3) ヒアリング

当委員会は、別紙1記載の合計55名に対しヒアリングを実施した。

##### (4) デジタル・フォレンジック

当委員会は、別紙2に記載のJFしまねの役職員8名、JFしまねの退職者1名を対象としてデジタル・フォレンジックを実施した。

##### (5) アンケート

当委員会は、2022年4月1日時点で在籍していたJFしまねの全役職員合計194名（ただし、非常勤役員及び産休育休中の職員1名を除き、嘱託職員及びパート職員を含む。）に対して、同年4月18日よりアンケートを実施し、全てのアンケート対象者

から回答を得た上、具体的な記載のある回答をしたアンケート対象者 16 名に対し、個別にヒアリングを実施する等して対応した。

#### (6) 臨時通報窓口の設置

当委員会は、調査期間中である 2022 年 3 月 28 日から同年 5 月 13 日までの間、情報収集等を目的とした臨時通報窓口を設置し、合計 4 件の通報を受けた。

### 6 調査の前提及び制約

#### (1) 本調査の前提

本調査は、関係者等の法的責任の有無・内容を分析するために実施されたものではなく、また、あくまで関係者の任意の協力に基づく調査である。

#### (2) 本調査の制約

##### ア X 氏に対する身体拘束手続等による制約

X 氏は、2021 年 10 月 13 日、島根県警察に逮捕された後、一貫して身体拘束を受けており、当委員会が組織された 2022 年 3 月 1 日時点では、松江刑務所（拘置所）に収容されていた。松江刑務所（拘置所）における一般面会は 1 日 1 回に限られていた上【<sup>2</sup>】、1 回当たりの面会時間は 30 分間が上限であった。

当委員会は、X 氏に対するヒアリングを合計 10 回にわたり実施したが、それ以降は X 氏からヒアリングを拒否された。当委員会メンバーは、X 氏に対する判決（懲役 3 年 6 月の実刑判決）が確定した 4 月 29 日以降も一般面会を通じたヒアリングを試みたが、X 氏から面会を謝絶された。

##### イ 刑事訴訟記録の閲覧制限

当委員会は、本件刑事裁判係属中に訴訟記録の開示請求を行った上、本件刑事裁判の判決確定後も、刑事確定記録の開示請求を行ったが、不開示決定等により全ての記録を閲覧することはできなかった。

##### ウ 一部関係者によるヒアリングへの協力拒否等

当委員会は、X 氏から、11 回目以降のヒアリングを拒否された（前記第 1・6・(2)・ア）ほか、本所総務部総務企画課職員であった J1 氏（当委員会発足の前日の 2022 年 2 月 28 日付けで退職）、R2 氏（X 氏の義兄であり、2012 年 6 月 30 日から 2021 年 5 月 22 日まで JF しまねの非常勤理事を務めていた。）からヒアリングを拒否された。

また、X 氏の旧島根町漁業協同組合（以下「旧島根町漁協」という。）における金

<sup>2</sup> 松江刑務所（拘置所）における一般面会の上限は 1 日 2 回であるが、X 氏の希望により、当委員会のヒアリングは 1 日 1 回が限度となった。

員着服を認識していたと考えられる R3 氏（R3 氏は、旧島根町漁協の組合長であり、JF しまねの発足時より副会長理事に就任していた。）は、本調査開始時点で既に逝去していた。

加えて、当委員会は、JF しまねに対し、2015 年度から 2021 年度にかけて JF しまねの常務理事であった R4 氏に対するヒアリングを実施したい旨の要請をしたところ、JF しまねから、R4 氏の病状に鑑み、R4 氏に対するヒアリングは困難という旨の回答がなされた。

## エ 当委員会の調査協力要請に対する JF しまねの対応

### (ア) K1 氏の作成書面に対する調査について

当委員会は、2022 年 3 月 16 日付けで K1 氏（2022 年 3 月 31 日まで JF しまね監事）が作成した書面（以下「K1 氏の作成書面」という。）の指摘事項に、本件着服の発生原因に類似し得ると考えられる事項が複数あるものと考えた。

そこで、当委員会は、これらについての調査を実施するため、JF しまねに対し、K1 氏の作成書面の添付資料、指摘事項の一部に係る関連資料の提供等の調査協力を依頼したが、下記の一心太助に関連する資料を除き、これらは提供されなかった。

### (イ) 「一心太助に係る疑義」に対する調査について

当委員会は、後述の「一心太助に係る疑義」（一心太助については、K1 氏の作成書面においても一部指摘があった。）に関し、遅くとも 2022 年 5 月 17 日から、JF しまねに対し資料提供を依頼したが、JF しまねが同年 6 月 27 日に調査協力を表明するまで、一心太助に関する調査が開始できなかった。

### (ウ) その他、資料提供に対する応答について

その他、JF しまねに提供を依頼したものの、その提供を受けることができなかった資料が複数あった【<sup>3</sup>】。

## オ R1 氏に対するヒアリングの実施に係る調整

当委員会は、2022 年 3 月中旬頃から、R1 氏に対するヒアリングの実施を繰り返し依頼したが、R1 氏に対するヒアリングが初めて実施できたのは 2022 年 6 月 16 日であった上、R1 氏の多忙等により、その後の日程調整にも相当の時間を要した。

---

<sup>3</sup> 後述の「K1 氏の作成書面」に関する資料のほか、改訂前の各規程類、県の条例検査関係資料の一部、各種民事訴訟関係資料については提供されなかった。

## 第2 JFしまねの概要等

### 1 JFしまねの概要

#### (1) JFしまねの沿革

JFしまねは、水産業協同組合法（以下「水協法」という。）上の漁業協同組合の1つである。

JFしまねは、2006年1月1日、島根県内に点在していた20の漁業協同組合が合併して発足し、その後、同年3月31日、島根県漁業協同組合連合会（以下「島根県漁連」という。）及び邇安漁業協同組合連合会の事業を承継し、さらに同年4月1日、島根県信用漁業協同組合連合会（以下「島根県信漁連」という。）の事業を承継して、現在の組織となった。

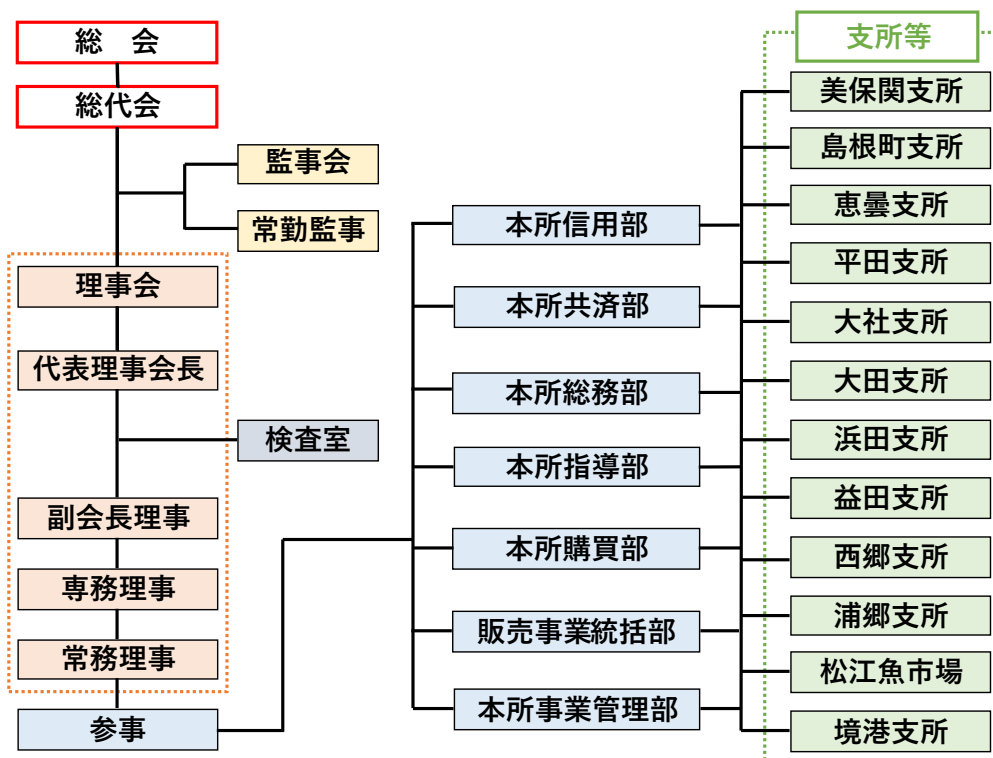
#### (2) JFしまねの近況

JFしまねの事業年度及び会計期間は毎年4月から翌年3月である。

JFしまね発足時の正組合員数は4,233名（2006年1月1日時点）、職員数は411名（2006年4月1日時点）であったが、直近（2022年3月31日時点）の正組合員数は1,195名、職員数は145名まで減少している。

#### (3) JFしまねの組織の概要

以下は、JFしまねの最新のディスクロージャー誌（2022年版）に掲載された組織機構図（2022年3月31日時点）の抜粋である。



#### (4) 本所と支所

JF しまねは、松江市内に、本部機能を備えた「本所」を有し、島根県下に 10 か所の支所【4】及び 1 か所の魚市場（松江市内に所在する「松江魚市場」である。）を有するほか、鳥取県境港市内に「境港支所」を有する。JF しまねの島根県外の事業所は、この境港支所のみである。

#### (5) JF しまねの主な事業内容

JF しまねの主な事業内容は、以下のとおりである。

##### ア 販売事業

販売事業とは、主に卸売市場において営む、漁業者等の出荷者からの受託販売事業や買取販売事業のことをいう。

##### イ 購買事業

購買事業とは、漁業用燃油及び漁業用具（網、ロープ、スチロール箱等）の購入・販売業のことをいう。

##### ウ 製氷冷凍冷蔵事業

製氷事業とは、水産物の鮮度保持に必要な氷を組合員等に生産供給する事業のことをいう。

冷凍冷蔵事業とは、餌料（養殖）用の水産物を出荷者から買い取り、これを冷凍冷蔵保管して養殖業者等の購買者に販売する事業のことをいう。

##### エ 信用事業

信用事業とは、貯金業務、融資業務、為替業務、決済業務等の、JF しまねが取り扱う金融事業のことをいう。

##### オ 共済事業

共済事業とは、組合員等の顧客向けの、生命共済、年金共済及び損害共済等の提供事業のことをいう。

##### カ 指導事業

指導事業とは、漁業振興対策の推進等を目的とした、後継者対策、水産物の繁殖保護、営漁指導等の教育情報の提供活動等をいう。

---

<sup>4</sup> 恵曇支所、島根町支所、美保関支所、西郷支所、浦郷支所、平田支所、大社支所、大田支所、浜田支所、益田支所の合計 10 か所である。

## 2 JF しまねの組織と機能

### (1) 総会及び総代会

JF しまねにおいては、毎事業年度に1回、通常総会を開催することとされており、定款や各規程の変更等のほか、JF しまねの重要な業務上の意思決定については、総会の決議を経ることとされている。

他方、JF しまねにおいては、総会に代わるべき総代会が設置されており、総代会には、一部を除き、総会に関する規定が準用される。

### (2) 理事及び理事会

#### ア 理事

JF しまねにおいては、3人以上の常勤理事を含む15人の理事を総会（又は総代会）において選任することとされている。会長は、理事会の決定した方針に基づき経営の執行方針をたて、経営全体を統括する。他方、専務理事及び常務理事は、会長を補佐し、経営組織、人事財務及び業務活動について総括し、その執行に当たるものとされている（職制規程第20条）。

なお、JF しまねの会長は、JF しまね発足以降一貫して、R1氏が務めており、JF しまねにおいて、会長の職務権限は広範なものとなっている（職員等の採用・解雇等の人事のほか、検査室の運営に係る事項等が会長の専権事項とされていること等）。

JF しまねの常勤理事の変遷状況は、下表のとおりである。

	会長	専務理事	常務理事	
2006年度	R1氏	R5氏	R6氏	
2007年度	↓	↓	↓	
2008年度	↓	↓	↓	
2009年度	↓	↓	↓	
2010年度	↓	↓	↓	
2011年度	↓	↓	↓	
2012年度	↓	R7氏	↓	R8氏
2013年度	↓	↓	↓	↓
2014年度	↓	R8氏	↓	R9氏
2015年度	↓	↓	R9氏	R4氏
2016年度	↓	↓	↓	↓
2017年度	↓	↓	↓	↓
2018年度	↓	↓	↓	↓
2019年度	↓	↓	↓	↓



2020年度	↓	↓	↓	↓
2021年度	↓	↓	↓	↓
2022年度	↓	↓	↓	R10氏

#### イ 理事会

理事会とは、理事が出席してJFしまねの重要な業務方針等を決定する会議体であり、毎四半期1回の開催が義務付けられている（規約第40条）。

### (3) 監事及び監事会

#### ア 監事

JFしまねにおいては、定款により、5人の監事を配置することとされており、そのうち1人は常勤とすることとされている。監事は、理事の職務の執行を監査する義務を負っており（定款第31条第1項）、JFしまねの理事や職員を兼任することはできない（水協法第34条の5第5項）。

JFしまねの代表監事及び常勤監事の変遷状況は、下表のとおりである。

	代表監事 非常勤	監事 常勤
2006年度	K2氏	R7氏
2007年度	↓	↓
2008年度	↓	↓
2009年度	K3氏	↓
2010年度	↓	↓
2011年度	↓	↓
2012年度	K4氏	K6氏
2013年度	↓	↓
2014年度	↓	↓
2015年度	↓	↓
2016年度	↓	↓
2017年度	↓	↓
2018年度	↓	↓
2019年度	↓	↓
2020年度	↓	↓
2021年度	↓	↓
2022年度	K5氏	↓

## イ 監事会

監事会は、年に 2 回以上開催することとされており、監事が、監査の結果について理事会に報告する際には、事前に監事会において協議をすることとされている（監事会規則第 4 条第 2 項）。

### (4) 参事

参事は、JF しまね職員の中から理事会において選任され、理事から委任された組合全般の職務を執行する責任を負う（職制規程第 21 条（1））。2022 年 10 月 31 日現在、本所に 1 名の参事が置かれている。

JF しまねの参事の変遷状況は、下表のとおりである。

氏名	在任期間
S1 氏	2006 年 1 月 4 日～同年 10 月 31 日
S2 氏	2007 年 4 月 1 日～2010 年 4 月 28 日
R8 氏	2010 年 5 月 10 日～2012 年 6 月 30 日
S3 氏	2010 年 5 月 10 日～2012 年 4 月 30 日
S4 氏	2015 年 11 月 10 日～2017 年 11 月 29 日
S5 氏	2017 年 11 月 29 日～2021 年 3 月 31 日
S6 氏	2021 年 4 月 1 日～

### (5) 検査室

検査室（JF しまねの規程上は「内部検査室」とは、JF しまねの検査（内部監査）を行う部署である。

2022 年 10 月 31 日現在、検査室所属の職員は 1 名（なお、事業管理部と兼務）であり、本所において勤務している。

### (6) 本所

#### ア 概要

本所には、本所信用部、本所共済部、本所総務部、本所購買部、本所指導部、本所事業管理部が置かれている。

#### イ 本所総務部

本所総務部には経理課及び総務企画課があり、経理課は、後述の境港支所から送付される「振込依頼書」に基づき、JF しまねに開設された境港支所用の系統当座貯金（以下「境港支所系統当座」という。）から各支払先への払戻請求書の作成業務を取り扱っている（当該払戻請求書に基づいて境港支所系統当座からの振込手続を実施するのは本所信用部であり、詳細は後述する。）。

## ウ 本所事業管理部

本所事業管理部には事業管理課及び債権管理課があり、債権管理課は、決算及び中間決算の基準日（毎年 3 月 31 日及び 9 月 30 日）における債権残高確認を実施している（なお、当該債権残高確認について、対象範囲や手続を定める規程、マニュアル等は整備されていない。）。

## (7) 支所

JF しまねは、複数の卸売市場を開設しており、それぞれ対応する支所等において卸売市場における販売事業を営んでいるが、境港支所近郊には、鳥取県営境港水産物地方卸売市場（以下「**境港卸売市場**」という。）があり、境港支所は、この境港卸売市場にて販売事業を営んでいる。各支所には、支所長が置かれている。支所長は、支所を統括し、支所の業務を処理するとともに、支所の業務計画及び執行に関して責任を負う（職制規程第 23 条（1））ほか、公印の使用保管や各事業の未収金の管理等についても職責を負う（職制規程・別表 3「職務権限表」）。

## (8) コンプライアンス委員会

### ア コンプライアンス委員会の概要

コンプライアンス委員会は、会長が委員長を、専務理事、常務理事、参事、本所総務部長、本所総務部次長及び本所事業管理部長が委員を務め、常勤監事及び検査室長がオブザーバーを務めるものとされている。

しかし、コンプライアンス委員会設置要領においては本所総務部がコンプライアンス委員会の事務局とされる等、コンプライアンスを所掌する部門が不明確になっている。

### イ コンプライアンス委員会の開催状況

コンプライアンス委員会設置要領によれば、コンプライアンス委員会は、半期ごとに開催されるべきところ、実際には 2022 年 10 月 31 日現在までの開催回数は合計 6 回に留まる上、2014 年から 2020 年まではコンプライアンス委員会は開催されていない。

直近でコンプライアンス委員会が開催されたのは、本件着服発覚後の 2021 年 5 月 15 日であり、当該コンプライアンス委員会においては、2021 年 9 月及び 2022 年 3 月にコンプライアンス委員会を開催し、コンプライアンス・プログラムの進捗評価を行うことが決められていたにもかかわらず、これらのコンプライアンス委員会はいずれも開催されなかった。

### ウ コンプライアンスに係る取組みの実践状況

コンプライアンス委員会が開催された年度においては、当該年度のコンプライアンスに関する取組みを定めたコンプライアンス・プログラムが作成されるが、その内容は、毎年度、同一内容のものとなっており、JF しまねのコンプライアンスの推進状況に応じた改訂は行われていなかった。各年度のコンプライアンス・プログラムにおいては、いずれも「人事ローテーションの適切な実施と必要期間以上の職場離脱【5】（休暇、研修、他部門応援等）を徹底する。」旨が記載されているが【6】、少なくとも境港支所総務部においては職場離脱が実施されておらず、また、X 氏については 2006 年 4 月 1 日に境港支所総務部に配属されて以降約 15 年間にわたり所属部署を変更する人事異動がなかった（ただし、後述の本所総務部への応援を除く。）。

### 3 境港支所について

#### (1) 境港支所の概要

境港卸売市場においては、境港支所のほか、境港魚市場株式会社及び鳥取県漁業協同組合境港支所販売部の 2 業者が卸売人として稼働している。

境港支所には、販売部、営業部、総務部があり、支所長がこれらを統括する。

境港支所総務部は、境港支所の総務・経理業務全般を取り扱っており、総務部長及び総務課長が置かれている。

境港支所長及び総務部の人員の変遷（X 氏が境港支所総務部で勤務していた 2006 年 4 月 1 日から 2020 年 3 月下旬頃まで）は以下のとおりである（赤色で表示した部分が在籍期間、灰色で表示した部分が休職期間を意味する。）。境港支所長については、R8 氏が 2006 年 4 月 1 日から 2014 年 6 月 13 日まで、R9 氏が 2014 年 6 月 14 日から 2022 年 1 月 23 日まで、これを務め、2022 年 1 月 24 日以降は、再び R8 氏が境港支所長を務めている。

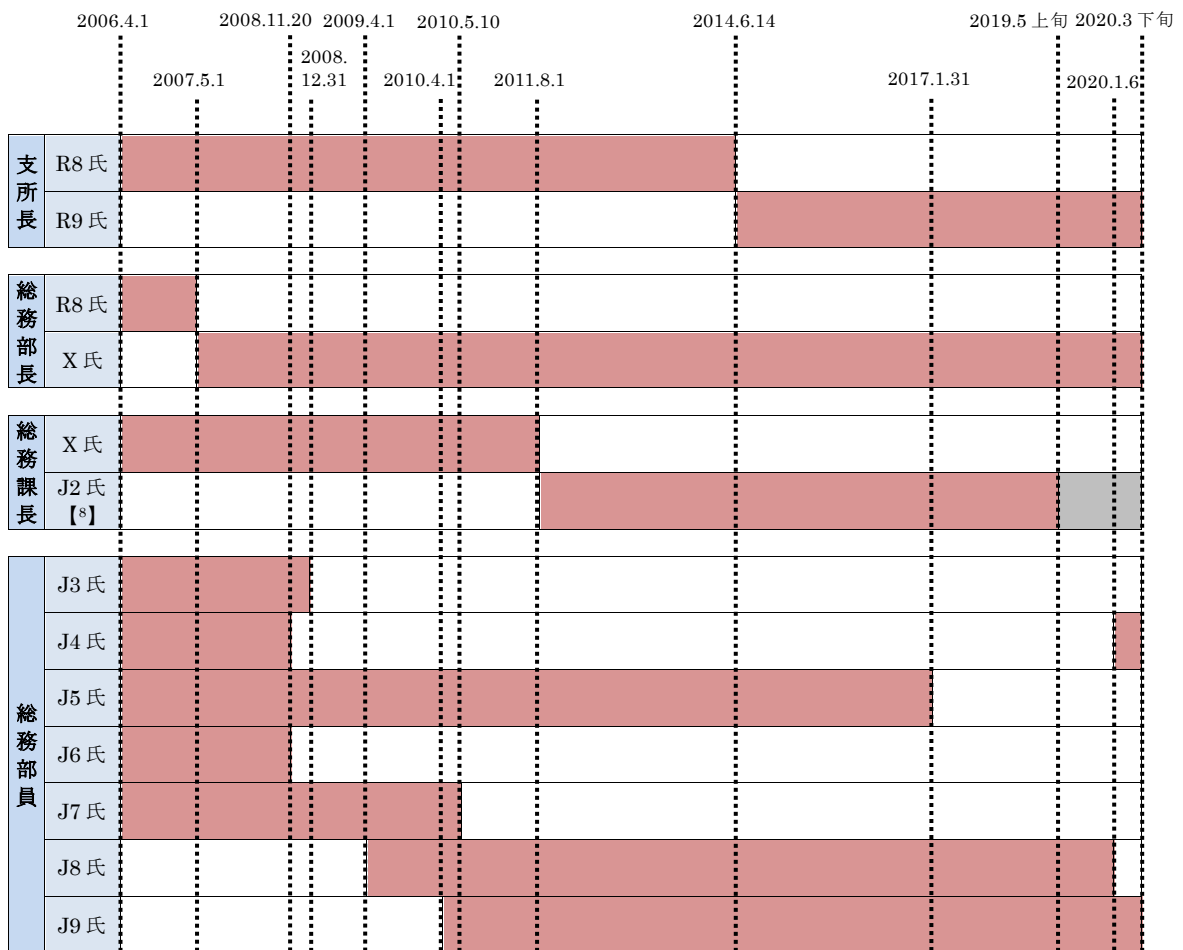
なお、境港支所には東部地区担当理事【7】が常駐しており、2006 年 4 月 1 日から 2012 年 6 月末日までは R6 氏（2006 年 1 月 1 日から 2015 年 6 月 30 日まで常務理事）が、2012 年 7 月 1 日から 2014 年 6 月 13 日までは R8 氏（2012 年 7 月 1 日から 2014 年 6 月 13 日まで常務理事、2014 年 6 月 14 日から現在まで専務理事）が、2014 年 6 月 14 日から 2021 年 1 月 24 日までは R9 氏（2014 年 6 月 14 日から現在まで常務理事）が、そして 2021 年 1 月 25 日から現在までは再び R8 氏が、それぞれ東部地区担当理事となっていた。すなわち、R8 氏及び R9 氏については、この東部地区担当

<sup>5</sup> 一般的に、従業員の不正の防止及び早期発見等を目的として、従業員の業務遂行状況の点検等を行うために、従業員に一定期間職場を離れさせる制度のことをいう。

<sup>6</sup> これらの点は、本件着服が発覚した後に作成された 2021 年度のコンプライアンス・プログラムについても基本的に同様である。

<sup>7</sup> JF しまねでは、境港支所を含む大社支所以東の東部地区を担当する常勤理事と、大田支所以西の西部地区を担当する常勤理事とが、各地区の支所等をそれぞれ監督していた。もっとも、これは R8 氏が常務理事となった 2012 年 7 月 1 日以降のことであり、それまでは東部地区・西部地区の分担なく、R6 氏が各支所等を監督していたとのことである。

役員と境港支所長とを兼任していた期間があったことになる。



## (2) 境港卸売市場における受託販売の流れ

境港支所は、境港卸売市場の卸売人として、出荷者から水産物の販売委託を受け、仲買人向けにこれを販売して、受託販売事業を営んでいる。

## (3) 受託販売に係る代金決済の流れ

### ア 精算会社による代金回収代行

出荷者から卸売人を介して仲買人に販売された水産物の代金決済は、受託販売の流れと同様、卸売人を介して決済されることとなるが、代金決済については、卸売人3業者の出資により設立された精算会社を介して実施される。



<sup>8</sup> J2氏は、2019年5月上旬頃から休職し、2021年3月31日に退職した。

#### イ 精算会社による仲買人からの代金回収及び各卸売人への支払い

仲買人から精算会社への支払い及び精算会社から卸売人（境港支所）への支払いは、月 2 回であるが、支払日以外にも精算会社から各卸売人に対しては「内入れ」【9】の支払いがなされる。

#### ウ 境港支所（卸売人）から出荷者への支払い

境港支所は、出荷者に対し、JF しまねの手数料相当額等を差し引いた金額（販売未払金）を支払う。

### (4) 受託販売に係る業務処理の流れ

#### ア 境港卸売市場における取引結果の販売システムへの反映

境港卸売市場におけるセリの結果は、OCR 用紙をスキャナーで読み込み、販売システムに反映される。

#### イ 受託販売に係る販売未収金及び販売未払金の認識及び会計システムへの反映

前記反映により、境港支所は、各仲買人に対する販売未収金及び出荷者に対する販売未払金を認識する。

境港支所総務部職員は、これを JF しまねの会計システムである勘定奉行に読み込ませる。

#### ウ 精算会社からの内入金を受領及び販売未収金に係る支払いの受領及び反映

境港支所総務部職員は、精算会社から内入金を受領し又は支払いを受領した際、山陰合同銀行境港支店に開設された普通預金口座（以下「山陰合銀口座」という。）を確認した上で、販売システムに反映させる。

#### エ 出荷者への支払手続（境港支所総務部職員から本所信用部職員に対する送金依頼手続）

出荷者に対する支払手続は、境港支所系統当座からの送金により実施される。この点、境港支所には信用課が置かれていないことから、境港支所系統当座からの送金処理は、以下の手続により実施される。

#### (ア) 送金依頼手続 1：販売精算金確認表の出力

境港支所総務部職員は、出荷者への支払手続を実施するに当たり、販売システムから販売精算金確認表を出力する。

---

<sup>9</sup> 「内入れ」とは、精算会社において、仲買人からの回収額が一定額に達した場合に、卸売人への支払期日を待たずに前払いのことをいう。精算会社から卸売人への支払期日においては、かかる内入金を控除して支払いがなされる。内入れの詳細については後述のとおりである。

**(イ) 送金依頼手続 2 : 振込依頼書及び経理伝票の作成**

境港支所総務部職員は、販売精算金確認表を参照しながら、本所に送付する振込依頼書及び経理伝票を作成する。

**(ウ) 送金依頼手続 3 : 振込依頼書の FAX 送信及び経理伝票処理**

境港支所総務部職員は、上記振込依頼書を本所総務部経理課及び本所信用部宛にそれぞれ FAX 送信する。

**(エ) 送金依頼手続 4 : 本所総務部による払戻請求書の作成・交付**

本所総務部経理課職員は、境港支所から振込依頼書を受信すると、境港支所系統当座からの払戻請求書を作成して本所信用部職員に交付する。また、本所総務部経理課職員は、振込依頼書の FAX 送信票に押印し、当該送信票のみを境港支所宛に FAX 送信する。

**(オ) 送金依頼手続 5 : 本所信用部による送金処理の実施 (送金手続の完了)**

本所信用部職員は、当該払戻請求書の記載内容と振込依頼書の記載内容に相違がなければ、当該払戻請求書記載のとおり、境港支所系統当座からの送金処理を実施する。

**(カ) 送金依頼手続 6 : 送金処理の販売システムへの反映**

境港支所総務部職員は、前記押印済みの FAX 送信票を受信した後、経理伝票の記載を元に、販売システムに対し販売未払金の支払実施情報を入力する。

**4 X氏について**

**(1) X氏の経歴**

**ア 旧島根町漁協において勤務していたこと**

X氏は、1988年から旧野波漁業協同組合の、1996年から旧島根町漁協の職員(1998年頃から2006年3月末日まで、旧島根町漁協大芦支所の支所長)となった。

**イ 2006年4月1日から2020年3月下旬頃まで境港支所総務部で勤務していたこと**

X氏は、2006年4月1日から、境港支所総務部課長として勤務するようになり、2007年5月1日、境港支所総務部長兼総務課長(ただし2011年8月1日に総務課長との兼任は解除され、それ以降は境港支所総務部長専任となっていた。)となった。なお、2019年5月1日からは再雇用(引き続き境港支所総務部長)であった。

**ウ 2020年3月下旬頃から本所総務部で勤務するようになり、2021年5月22日に本**

### 件着服により懲戒解雇処分を受けたこと

X氏は、2020年3月下旬以降は本所勤務（本所総務部への応援）となった。X氏は、同年11月8日、R1氏の追及により一部金員着服の事実を認めた。これを受けて、X氏は、自宅待機命令を受け、2021年5月22日、本件着服により懲戒解雇処分を受けた。

## (2) X氏による過去の着服行為

### ア 小波の活動費の着服行為

X氏は、旧島根町漁協に勤務していた頃、島根県松江市島根町野波小波（以下「小波」という。）の住民から地域の発展や交流のために集めていた活動費3,000,000円を着服した。当該事実が発覚した後、X氏の親戚が賠償に充てる金員を出し合っただけで済んだ上、X氏の義兄であるR2氏が、小波の集落数十件を訪問してX氏とともに謝罪した。

### イ 漁業補償金積立基金が入金された大芦地区原発対策協議会口座からの着服行為

X氏は、旧島根町漁協に勤務していた2006年1月4日、島根県信漁連大芦出張所に開設された「大芦原発対策協議会」名義口座【<sup>10</sup>】から2,000,000円を不正に払い出して着服したが、これを知った当時の旧島根町漁協の組合長（兼JFしまね副会長理事）であったR3氏は、島根県信漁連大芦出張所からX氏に対して2,000,000円の貸付けを行ってそれを原資としてX氏に賠償させ、X氏による着服を内々に処理した。なお、当該貸付けは、2010年12月27日に完済されている。

### ウ 旧島根町漁協時代のX氏の着服行為に関するJFしまねの役員の認識

本調査によれば、以上のR3氏及びR2氏に加え、旧島根町漁協に勤務していたJFしまねの一部の職員は、旧島根町漁協時代のX氏による着服行為を認識していたことが窺われた。

もっとも、当該認識は、R3氏、R2氏及び旧島根町漁協に勤務していたJFしまねの一部の職員から、両名以外のJFしまねの役員に対して情報共有されなかったため、両名以外のR1氏を含むJFしまねの役員は、旧島根町漁協時代のX氏の着服行為を認識できず、長年にわたりX氏を境港支所の総務部長という要職に就かせたままの状態となった。

<sup>10</sup> 原発対策協議会口座とは、原子力発電所を建造する際の漁業補償金を入金するための口座である。中国電力から補償金が入金され、これを関連する組合員に配付することになっていた。



### 第3 X氏による着服等

#### 1 販売仕切金の着服

##### (1) 出荷者に対する販売仕切金の現金払い

境港支所では、近隣住民が釣った魚を出荷する場合や、境港支所と取引のある出荷者の職員が個人的に出荷をする場合等において、JF しまねに販売仕切金（委託販売をした水産物の販売代金のことをいう。以下同じ。）の振込先口座を登録していない者による出荷が行われることがある。この場合、出荷者に対する販売仕切金は現金により支払う運用となっている。

##### (2) 現金払いの販売仕切金についての会計処理

境港支所では、上記現金払いの販売仕切金は、実際に出荷者に販売仕切金を交付する前に封筒に入れられ、その時点で、小口現金により販売仕切金を支払った旨の会計処理を行う運用となっており、境港支所のキャビネット内で保管されている封筒に入った販売仕切金は、簿外の現金となっていた【<sup>11</sup>】。

##### (3) X氏による販売仕切金の着服

X氏は、2009年1月から6月頃、すぐに返せるだろうと考え、境港支所のキャビネット内に保管していた封筒入りの販売仕切金から数万円を抜き出す行為を繰り返し、2009年7月時点においてX氏が着服した販売仕切金の額は少なくとも合計663,000円となっていた。

#### 2 預金口座からの現金着服の経緯及び使途

2009年7月6日、X氏は、販売仕切金の着服が発覚することを回避するため、株式会社鳥取銀行境港支店（以下「鳥取銀行境港支店」という。）に開設されていた境港支所名義の普通預金口座（以下「鳥取銀行口座」という。）663,000円の現金を引き出し、これにより着服した販売仕切金を填補した。その後、X氏は、後記第3・3のとおり、2020年2月25日までの約10年7か月にわたり、同様の方法で鳥取銀行口座及び鳥取県信漁連境港代理店に開設された境港支所名義の普通預金口座（以下「鳥取県信漁連口座」という。）から現金を引き出してこれを着服する行為を繰り返した。

X氏によれば、鳥取銀行口座から引き出して着服した現金は、着服した販売仕切金合計663,000円の填補のほか、生活費、消費者金融への返済、自動車ローンの返済、パチンコ代、知人女性と食事等をした際のお礼等に費消したとのことである。また、本件刑事裁判の証拠及び公判におけるX氏の供述によれば、X氏は、着服金により、知人の借

<sup>11</sup> 2022年5月1日から、事前に販売仕切金を封筒に入れて他の小口現金から取り分けて保管する運用が廃止された結果、簿外の現金が生じない運用となっている。また、当委員会が、境港支所以外の市場を保有する支所（松江魚市場、益田支所、浜田支所、大田支所及び大社支所）に確認したところ、確認時点において、いずれの支所においても販売仕切金の支払いについて簿外の現金が生じる運用はないとのことである。

金及び車の修理代合計 1,300,000 円を立替払いしたことが認められる。

もっとも、着服額が 61,126,500 円（後述の鳥取銀行口座からの着服額 61,009,946 円と鳥取信漁連口座からの着服額 116,554 円の合計）もの金額であることからすれば、X 氏により着服金の使途について十分な説明がなされてない可能性がある。

### 3 預金口座からの現金着服の手口

#### (1) 鳥取銀行口座からの不正な引出しによる現金の着服

##### ア 不正な預金引出し

X 氏は、2009 年 7 月 6 日の 663,000 円の引出しを初回として、自身が境港支所総務部長として管理する銀行印と通帳を用いて、鳥取銀行口座から 1 回数十数万円程度の現金引出しを 2020 年 2 月 25 日までの約 10 年 7 か月にわたり繰り返し、総額 61,009,946 円の着服を実行していた。

本件着服のための現金引出しは鳥取銀行口座に関する会計帳簿には記録されておらず、後述する手口により当該口座には別の預金口座からの振込入金（こちらのお金も鳥取銀行口座に関する会計帳簿には記録されない。）によって補填され、銀行記録残高は会計帳簿残高と合致するように操作されていた。

##### イ 通帳・銀行印の管理方法と預金の引出しの流れ

境港支所における鳥取銀行口座は利用頻度も低く、2013 年頃には本件着服に関する入出金以外にはほとんど利用実績のない実質休眠口座となっていたが、その通帳・銀行印は、境港支所内の金庫（ダイヤル式）に保管され、主に X 氏が管理を行っていた。そのため、X 氏は、他の役職員の確認や事前承認等を要せず、必要がある都度、鳥取銀行口座の通帳及び銀行印を自由に使用できる状況にあった。

X 氏は、鳥取銀行口座から現金を引き出す際には、通帳・銀行印を金庫より密かに取り出し、自分のデスクで鳥取銀行の払戻請求書に引出額等の記入と銀行印の押印を行い、通帳と当該払戻請求書とを自ら鳥取銀行窓口を持参の上、鳥取銀行窓口にて必要額を引き出した。

#### (2) 鳥取銀行口座への返金

上記の現金引出し後、X 氏より数回ではあるが鳥取銀行口座に返金が行われており（これらも鳥取銀行口座の会計帳簿への記録はない。）、返金総額は 2,720,763 円であった。

#### (3) 引き出した現金での販売未払金の取引先への直接支払い

前述の鳥取銀行口座への返金のほか、X 氏により境港支所の取引先に対して直接販売未払金の支払いが行われることもあった。具体的には、本件着服額から、X 氏が自ら取引先に直接手渡したり、ATM から振込払いを行ったりしたものであり、その支

払総額は 3,962,587 円であった。支払いのための現金引出しは会計帳簿に記録されず、本件着服額を構成するものとなっているが、一方、当該支払いについては、正式な振込依頼による支払いではないものの、販売システム・会計システムに支払入力が行われ、会計帳簿に反映されている。

#### (4) 鳥取県信漁連口座からの現金の着服

X 氏は、前述の引き出した現金での販売未払金の取引先への直接支払いに加えて、鳥取県信漁連口座から、同じような会計帳簿に記録されない取引先への支払い（振込）及び取引先からの返金の受領（振込）を行っている（総額 10,683,446 円（返金額控除後））。また、鳥取銀行口座と同様に後述する手口により当該口座には別の預金口座からの振込入金によって補填されたが（総額 10,800,000 円）、補填額と取引先への支払額との間に 116,554 円の差額があったことから、当該差額を月末に鳥取県信漁連口座から現金で引き出すことで、銀行記録残高と会計帳簿残高が合致するようにしていた。

#### (5) 本件着服による組合損失額

本件着服による JF しまねの損失額は、前述の X 氏による鳥取銀行口座からの着服額である 61,009,946 円及び鳥取県信漁連口座からの現金引出し額 116,554 円の合計額から、鳥取銀行口座への返金額 2,720,763 円及び X 氏による取引先への直接支払額 3,962,587 円を控除した残高である 54,443,150 円であり、各年度別の発生状況は以下のとおりである。

	鳥取銀行口座からの現金引出し額	返金額	直接支払額	鳥取県信漁連口座からの現金引出し額	組合損失額 (円)
2010年3月期	1,763,000	▲1,100,000			663,000
2011年3月期	4,610,000		▲300,000		4,310,000
2012年3月期	1,570,000		▲1,570,000		0
2013年3月期	4,963,053		▲1,892,587		3,070,466
2014年3月期	7,004,491		▲200,000		6,804,491
2015年3月期	3,655,000				3,655,000
2016年3月期	5,930,750				5,930,750
2017年3月期	10,314,454				10,314,454
2018年3月期	5,051,445	▲19,000			5,032,445
2019年3月期	11,449,162	▲37,945		116,554	11,527,771
2020年3月期	4,698,591	▲1,563,818			3,134,773
合計	61,009,946	▲2,720,763	▲3,962,587	116,554	54,443,150

#### 4 隠ぺい行為

##### (1) 隠ぺい行為の概略

本件着服のための現金引出しは会計帳簿への記録がなされない結果、鳥取銀行口座の銀行記録残高は会計帳簿残高に対し過少となる。そのため、X氏は、本件着服の発覚を避けるため、主に以下の方法を用いて銀行預金残高や会計上の各種科目の残高の調整と操作を行ってきた。

##### ア 「販売未払金」の支払いを偽装した鳥取銀行口座への資金の補填（総額約 56 百万円）

境港支所では、販売未払金の支払いに際して、取引先への債務残高の管理等が行われる販売システムから販売精算金確認表を出力し、振込依頼書を作成し、本所信用部に支払依頼を行うが、X氏は、その際、任意の取引先への支払代金の振込先を境港支所の鳥取銀行口座とすることで、境港支所の別の預金口座から資金を移動させ、本件着服のための現金引出しにより減少した鳥取銀行口座の残高を補填した。

一方、境港支所では、境港支所の鳥取銀行口座ではない虚偽の支払先口座が記載された振込依頼書が別途作成の上、保管されるとともに、境港支所内では販売システムや会計システムには当該虚偽の振込依頼書と整合する入力処理が行われた。したがって、実際には販売未払金の支払いを行っていないにもかかわらず、会計帳簿上は販売未払金を支払ったという会計処理が行われた結果、販売未払金が本来の残高に対して、当該資金の補填の分だけ過少計上となった。

鳥取銀行口座への資金の補填に用いられた支払いは実際には取引先へは振り込まれていないことから、当該取引先に対する支払いが遅れないように、次の販売未払金の支払依頼のタイミングで支払いを行うことが必要となる。当該取引先に対する販売システム上の販売未払金残高は本来の残高よりも過少となっていることから、そのまま支払処理を行うと、販売未払金残高がマイナスとなる場合もあるため、実際には当該取引先に支払いを行ったものの、販売システム上ではさらに別の取引先に対して支払いを行ったかのように偽装された。この操作は販売未払金の過少状況が続く限り、いわゆる自転車操業的に行う必要があった。

このような取引先への販売未払金の支払いを偽装した資金移動による鳥取銀行の預金残高の補填（以下「**本件支払偽装**」という。）の総額は 56,006,968 円であった（前記第 3・3・(4)での鳥取県信漁連口座からの現金着服額 116,554 円を含む。）。

なお、本件支払偽装に伴う鳥取銀行口座への振込も、会計帳簿への入金記録がなされないものであった。

##### イ 「販売未収金」を用いた操作（総額 8 百万円）

販売未払金の過少状況を挽回するため、X氏は、精算会社からの販売未収金の回収処理の訂正を偽装して販売未収金とその相手勘定として販売未払金を貸借両建て

で計上することで、過少となっていた販売未払金を回復させた。

(借方) 科目	金額 (円)	(貸方) 科目	金額 (円)
販売未収金	4,000,000	販売未払金	4,000,000

この結果、販売未収金に実体のない架空の残高が残ることとなり、2012年3月末には4,000,000円、2013年3月末以降2020年3月末までは8,000,000円、販売未収金が過大計上となった。

#### ウ 「長期借入金」を用いた操作（総額45百万円）

前記イの操作以降も、販売未払金の支払いを偽装して鳥取銀行口座へ資金の補填を行う一方、販売未払金の過少額も拡大を続けた。そのため、X氏は、精算会社からの長期借入金の返済を偽装した販売未払金の支払いを行うことで、販売未払金の過少状況の挽回をはかった。

	長期借入金 (円)		
	帳簿残高	本来あるべき残高	差額
2017年3月末	322,710,000	339,710,000	▲17,000,000
2018年3月末	314,850,000	343,850,000	▲29,000,000
2019年3月末	319,350,000	348,350,000	▲29,000,000
2020年3月末	309,030,000	354,030,000	▲45,000,000
2021年3月末	362,430,000	362,430,000	0
2022年3月末	364,000,000	364,000,000	0

なお、JFしまねは2021年3月期末において、本件着服に関しX氏に対する債権認識と、過大計上となっていた販売未収金、過少計上となっていた長期借入金等に関する会計処理を行っている。

## (2) 販売未収金の残高相違（過大計上）について

### ア 一部の役職員（下記イからオの役職員）が販売未収金の残高相違に気づいていたこと

X氏と同時期に境港支所総務部で働いていた役職員の中には、精算会社に対する販売未収金の残高相違に気づき、なぜ相違が生じているのかについてX氏に尋ねた者もいたが、以下のとおりX氏によりはぐらかされ、結果的に前記隠ぺい行為に気づくには至らず、本件着服は発覚しなかった。

### イ J9氏

境港支所総務部においてX氏の部下であったJ9氏は、2013年から2014年頃、

精算会社に対する販売未収金が通常ゼロになるところ、8,000,000円残る状態に気づき、X氏になぜそのような状態になるか尋ねたが、理由があるので放っておいて良いと言われたため、それ以上の確認を行わなかった。

#### ウ J2氏

境港支所総務部においてX氏の部下であったJ2氏は、2017年10月にX氏が入院した後、精算会社のA氏が持参した資料を見て、JFしまねが認識している精算会社に対する販売未収金の残高と、精算会社が認識している販売未収金の残高が合わず差異が生じていることに気づき、その旨をR9氏に報告した。J2氏は、2018年1月頃から複数回、X氏に対し、前記の差異が生じている理由を尋ねたが、X氏は、過去の長期借入金の処理に誤りがあるので差異が生じている等と述べた上、詳細は後日説明するとして、結局何ら具体的な説明をすることはなかった。

#### エ R9氏

境港支所長として、X氏の上司であったR9氏は、前述のとおり、2017年10月にX氏が入院した後、J2氏からJFしまねが認識している精算会社に対する販売未収金の残高と、精算会社が認識している販売未収金の残高が合わず差異が生じているとの報告を受けた。そこで、R9氏は、2018年1月頃、X氏に対し、前記の差異が生じていることについて話した上で、精算会社へ行って調べるように指示した。後日、R9氏は、X氏から、伝票の処理上の間違いが生じていたが残高は合っている等と説明を受けた。その際、R9氏は、X氏から、何がどのように間違っていたのか具体的な説明を受けなかったが、X氏の言葉を鵜呑みにして信じ込みそれ以上の追及をせず、前記の差異が生じていることについて精算会社に直接自ら確認したり、X氏以外の部下等に確認するよう指示したりする等してX氏の説明内容を精査することもなく、本所へ報告したりすることもなかった。

#### オ J4氏

2020年1月、境港支所総務部に配属されX氏の部下となったJ4氏は、精算会社から月2回の支払いを受け、これを処理した後も、精算会社に対する販売未収金がゼロにならず、精算会社に対する販売未収金が8,000,000円残る状態に気づき、X氏になぜそのような状態になるか尋ねたが、理由があるので気にしなくて良いと言われ、それ以上確認しなかった。

### (3) 長期借入金の残高相違（過少計上）について

#### ア 長期借入金の残高相違に気づいた役員に対するX氏の説明

##### (ア) 一部の役員が長期借入金の残高相違に気づいていたこと

長期借入金についても、残高相違に気づき、なぜ相違が生じているのかについて

て X 氏に尋ねた者もいたが、以下のとおり、X 氏によりはぐらかされ、結果的に前記隠ぺい行為に気づくには至らず、本件着服は発覚しなかった。

#### (イ) R9 氏

R9 氏は、2020 年 4 月、精算会社の職員から、全国漁業協同組合連合会（以下「全漁連」という。）より送られてきた「取引内容確認ご依頼の件」と題する書面（以下「全漁連残高確認依頼書」という。）に記載された長期借入金の残高と精算会社が認識している長期借入金の残高が合わず差異が生じている旨の指摘を受けるとともに、精算会社が認識している残高の裏付け資料を見せられ、前記の差異が生じていることを認識した。そこで、R9 氏が、X 氏に前記の差異が生じていることを指摘したところ、X 氏は、精算会社に出向いて、同社の B 氏に対し、全漁連残高確認依頼書に記載された長期借入金の残高は境港支所分の借入金の残高であり、JF しまね全体としては精算会社が認識している残高の借入金があることに間違いのない等と嘘の説明をした上、R9 氏に対しても同様の説明をした。これを受け、R9 氏は、境港支所の長期借入金の一部が本所に回されているので、全漁連残高確認依頼書に記載された長期借入金の残高と精算会社が認識している長期借入金の残高に差異が生じているのだらうと思いついた。R9 氏によれば、本所総務部経理課長の J10 氏に対し、境港支所の長期借入金の一部が本所に回されているかどうか確認したところ、J10 氏よりそのような事実はないとの回答を受けたものの【12】、J10 氏が間違っていると思いついたとのことである。その後も、R9 氏は、長期借入金の差異について指摘を受けたことを本所に報告せず、かかる差異が生じた原因や顛末等を、自ら精算会社や X 氏に対し十分に確認したり、部下等に確認するよう指示したりする等して X 氏の説明内容等を精査することもなく、問題なく処理されたものと軽信した。

#### イ JF しまねにおける長期借入金の残高確認状況

JF しまねにおいては、監事を含め、長期借入金の残高を精算会社に確認するための手続をとっていなかった。また、K6 氏によれば、島根県が実施している常例検査（水協法第 123 条第 4 項）においても、長期借入金の残高について特段の指摘を受けることはなかったとのことである。

#### ウ 全漁連監査手続と残高確認書類等の捏造・改ざん

##### (ア) 2018 年 3 月期以前における全漁連監査での長期借入金に対する監査手続

全漁連は、2018 年 3 月期以前の全漁連監査において、JF しまねに依頼し、JF しまねが作成した借入金明細を入手して長期借入金の残高を確認していた。しか

<sup>12</sup> もっとも、J10 氏によれば、R9 氏から境港支所の長期借入金の一部が本所に回されているかどうかについて尋ねられたことはないとのことであった。

し、前記借入金明細は X 氏により作成されたものであり、X 氏が、前記長期借入金の操作をした後の金額を記載して捏造していたため、X 氏による本件着服は発覚しなかった。

このように、全漁連は、従前より JF しまねの会計監査を行っていたものの、2018年3月期以前は、長期借入金の残高確認を、精算会社に対して直接実施していなかった。

#### (イ) 2019年3月期における全漁連監査での長期借入金に対する監査手続

全漁連の C 氏は、2019年5月に本所へ期末監査に行った際、本所の役職員に対し、精算会社から長期借入金の借入金明細を FAX で送付してもらうように依頼して借入金明細及び 2019年5月13日付け残高証明書（精算会社発行の JF しまね宛のもの）を受領した。しかし、X 氏が、前記各書面に前記長期借入金の操作をした後の金額を記載して捏造・改ざんしていたため、X 氏による本件着服は発覚しなかった。

以上のとおり、全漁連は、2019年3月期においても、長期借入金の残高確認を、精算会社に対して行っていなかった。

#### (ウ) 2020年3月期における全漁連監査での長期借入金に対する監査手続

全漁連は、2020年3月期の監査から、精算会社に対し、全漁連残高確認依頼書を送付して境港支所の精算会社に対する長期借入金の残高確認を行うようになった。

当委員会が、2020年3月期の決算に関して行われた全漁連監査の際に届いた全漁連残高確認依頼書を確認したところ、当時の実際の長期借入金残高は 354,030,000 円であったが、全漁連残高確認依頼書の残高の金額欄には、X 氏による長期借入金の操作が行われた後の金額である 309,030,000 円と記載され、かつ、当該全漁連残高確認依頼書には、精算会社の押印がなされていた。

この点、当委員会が行った B 氏に対するヒアリング等によれば、精算会社が自ら、当該全漁連残高確認依頼書に押印したとは考えられず、他方で、X 氏が、当委員会のヒアリングにおいて、全漁連残高確認依頼書を改ざんしたことを認めていたことから、当該全漁連残高確認依頼書は X 氏が改ざんして作成したものと認められた。すなわち、X 氏は精算会社から長期借入金の残高額が 309,030,000 円と記載された全漁連残高確認依頼書の原本を受領し、改ざんしたものと思料されるが、その具体的な手口は明らかにならなかった。

いずれにせよ、X 氏が改ざんした全漁連残高確認依頼書が全漁連に送られたため、全漁連の会計監査においても、X 氏が本件着服を隠ぺいする手口として長期



借入金の残高を操作していたことは発覚しなかった【13】。

## 5 本件着服発覚の経緯

R1 氏によれば、2020 年 11 月上旬頃、R1 氏は、外部者から境港支所と精算会社との取引がおかしいという趣旨の噂話を聞いたとのことである。

これを受けて、R1 氏は、2020 年 11 月 7 日及び同月 8 日に、JF しまねの本所会議室において X 氏に対して事情聴取を行った。そうしたところ、X 氏は、同月 8 日、販売未払金の振込先を間違えて、それを補うために他の未払金を用いたり、境港支所の金員のうち約 1,500,000 円を X 氏の消費者金融に対する返済のために使用したりする等したことにより、精算会社に対する長期借入金残高に 45,000,000 円の相違が生じていることを認めた。R1 氏は、このような X 氏の説明を踏まえ、精算会社に対し、長期借入金の残高を確認して実際に 45,000,000 円の相違が生じていることを直ちに確認し、X 氏の妻の兄であり当時 JF しまねの非常勤理事であった R2 氏の立ち会いの下で、X 氏から複数回にわたって事情聴取を行った。その結果、同月中旬頃、X 氏は、R1 氏に対し、45,000,000 円の長期借入金の残高の相違が、振込先の間違いによるものではなく X 氏が鳥取銀行口座から現金を引き出して着服したこと、すなわち、本件着服により生じたものであることを認めた。R1 氏によれば、上記事情聴取の際には、参事であった S5 氏を隣室に待機させていたとのことである。

なお、X 氏が、鳥取県信漁連口座から引き出した現金を着服していたことについては、この時点では発覚しておらず、本調査の過程で発覚したものである。

## 6 本件着服発覚後の JF しまねの対応

### (1) 本件着服発覚後の調査

R1 氏によれば、2020 年 11 月 8 日の X 氏の事情聴取の後、直ちに JF しまねの顧問弁護士である D 弁護士に対応について相談し、回収を最優先としつつ実態解明及び原因究明を図るべきであるという助言を受けた上で、R1 氏は、X 氏が着服した金員を回収する目的で、R2 氏立ち会いの下で、着服した現金の残存の有無・所在やその用途について、前述のとおり X 氏の事情聴取を行い、着服金の返済について、X 氏、その妻及び長男、並びに R2 氏と協議を行った。

また、R1 氏は、X 氏が本件着服を認めた後、2020 年 11 月中に、J4 氏から、銀行口座の通帳のコピーと同口座の会計帳簿を印字したものの提出を受け【14】、2021 年 4 月 20 日、J4 氏とともに、鳥取銀行境港支店において、通帳の紛失により通帳から入出金履歴が確認できなかった 2018 年 9 月 28 日から 2020 年 3 月 31 日までの期間

<sup>13</sup> C 氏によれば、全漁連の職員が送付方法に違和感を覚えたことはないはずとのことであるため、X 氏は、全漁連が精算会社に対して送付した全漁連宛の返信用封筒を利用して送付したものである。

<sup>14</sup> R1 氏によれば、鳥取銀行口座以外の銀行口座についての通帳のコピー及び会計帳簿を取得したとのことであるが、J4 氏によれば、鳥取銀行口座についてのみ通帳及び会計帳簿を R1 氏に交付した記憶であるとのことである。

の鳥取銀行口座の取引明細表の発行依頼を行った。

J4氏は、R1氏の指示の下、鳥取銀行口座の実際の入出金の履歴と、JFしまねの会計帳簿上の入出金の履歴を左右に対照する形式の表（以下「**本件対照表**」という。）を作成した。また、K6氏も、2021年3月ないし4月上旬頃より、R1氏から本件着服に関する調査の指示を受け、調査に関与した。

また、2021年4月上旬頃、J4氏は、精算会社の専務取締役であるE氏から、全漁連残高確認依頼書（同月8日付けの書面）に記載された長期借入金の残高と精算会社が把握している長期借入金の残高に相違がある旨の指摘を受け、E氏から当該書面を受領し、これをR1氏に親展で送付した。これを受けて、R1氏は、J4氏を通じて、精算会社から長期借入金の明細の発行を受け、その後、K6氏により長期借入金の残高45,000,000円の差異についての調査が行われた。

さらに、上記の調査を行っている過程で、J4氏から精算会社に対する販売未収金がJFしまねの会計帳簿上8,000,000円過大に存在していることの情報提供がなされ、この点についてK6氏及びJ4氏が調査を行い、X氏が販売未収金を操作して8,000,000円の過大計上をすることで、本件着服を隠ぺいしていたことが判明したほか、これらの調査を行う過程で、本件着服を隠ぺいするために行われていた本件支払偽装の概要も判明した。

上記のような調査により、JFしまねは、本件支払偽装、販売未収金の操作及び長期借入金返済偽装の概要を把握し、最終的に、JFしまね代理人のD弁護士とX氏代理人のF弁護士との間でやり取りを行い、本件着服によるJFしまねの損害額が54,947,359円であることを確認した。

なお、R1氏は、本件着服への関与者の範囲が明確でなかったことから、当初は、R8氏及びR9氏に本件着服の存在を伝えずに、調査を進めていたが、一定程度調査が進み、R8氏及びR9氏が本件着服に関与していた形跡が窺われないこと等から、2021年5月初旬頃、同人らに対し、本件着服の存在を伝え、本件着服への関与の有無及びX氏に対する管理監督状況等についての事情聴取を行い、同人らが本件着服に関与していないこと及び同人らが基本的にX氏に業務を任せきりにしていたこと等を確認した。

## (2) 被害回復

X氏は、JFしまねとの間で交わした、2021年5月18日付け「合意書」と題する書面において、JFしまねに対し、54,947,359円の返還義務を負うことを認め、そのうち25,000,000円について返済したものの、2022年10月31日現在までに追加で被害弁償をすることはなかった。

## (3) 理事及び監事への報告

R1氏は、2020年11月中旬頃に本件着服を認識し、約6か月後の2021年5月22

日に開催された理事会（令和 3 年度第 1 回）で初めて理事会に本件着服を報告した。同理事会において、R1 氏は、出席した理事及び監事に対して本件着服を報告するとともに、R8 氏及び R9 氏の監督が十分でなかったことを謝罪した。また、K6 氏は、本件着服についてこの時点までに行った調査の結果をまとめた資料を配った上で同資料に基づき本件着服の概要等について説明した。

#### **(4) 役職員の処分等**

R1 氏は、2020 年 11 月 9 日以降、X 氏に対して自宅待機を命じた。その後、JF しまねは、本件着服に関する前記調査を経て、前記 2021 年 5 月 22 日に開催された理事会（令和 3 年度第 1 回）において、同日付けで X 氏を懲戒解雇処分とすることを決議した。

R1 氏は、本件着服に関し、2021 年 8 月 18 日に開催された理事会（令和 3 年度第 6 回）において、第三者委員会の調査結果等を踏まえて検証の上、理事会で諮る旨、常勤役員の責任が重大である考えは共有している旨の説明を行っており、2022 年 10 月 31 日現在までに X 氏以外に対する処分等を決めていない。

#### **(5) 島根県への不祥事件届出**

前述のとおり、X 氏は、R1 氏に対し、2020 年 11 月 8 日に一部金員着服の事実を認め、同月中旬頃に本件着服を認めている。そのため、JF しまねは、水協法及び信用事業命令上、「不祥事件の発生を・・・知った日」から 1 か月以内に島根県に対して不祥事件届出を行わなければならなかったが、かかる期限内に不祥事件届出を行わなかった。その後、JF しまねは、2021 年 5 月 27 日、島根県に対し、本件着服に関する不祥事件届出書を提出した。

#### **(6) 農林中金への報告**

JF しまねは、JF マリンバンク基本方針上、発覚後速やかに【<sup>15</sup>】農林中金に対して本件着服に関する報告を行わなければならなかったが、これをせず、2021 年 5 月 31 日になって本件着服に関する報告を行った。

#### **(7) 監事会での対応**

前記令和 3 年度第 1 回の理事会での報告を受け、2021 年 6 月 1 日に開催された監事会（令和 3 年度第 2 回）において、監事会は、監査実施場所に境港支所を含めることとし、同日、境港支所の監事監査を実施した。また、監事会は、かかる監事監査の結果を踏まえ、同年 6 月 2 日、R1 氏、R8 氏、R9 氏及び参事である S6 氏同席の場で、「不祥事案の発覚については内部牽制体制の整備・強化、不祥事防止・管理体制

---

<sup>15</sup> JF マリンバンク基本方針では不祥事の発覚から 1 か月以上遅れて報告が遅延した場合には、指定レベルを引き下げ得るものと定めている。

の整備等不祥事等再発防止策を着実に実践し再発防止と信頼回復に努め健全かつ適切な業務運営と回収に努力を願う」との意見を伝えた。

#### (8) 総代会への報告

JF しまねは、2021年6月30日に開催された総代会（第16回通常総代会）において、R1氏より本件着服を報告した。

#### (9) 本件着服の告訴

2021年6月5日に開催された理事会（令和3年度第2回）において、本件着服について、事案の調査や処理の方向性がまとまった時期に刑事告訴をすることとし、刑事告訴の時期については、R1氏、R11氏及び顧問弁護士に一任されることとなった。

その後、島根県は、2021年9月1日付けで本件着服に関する告発を行い、同告発を受けた島根県警察が、JF しまねに対し捜査への協力を求めた。この点、R1氏によれば、R1氏は、島根県警察がJF しまねに対し捜査への協力を求めたという事実を認識していないとのことであるが、島根県が告発したことにより、X氏との間で残りの被害弁償に関する協議が難航することが明らかとなったので、JF しまねは、同年10月9日付けで本件着服に関する告訴を行った。

その後、同月13日、X氏は、業務上横領罪により逮捕された。

### 第4 三様監査

#### 1 内部検査

##### (1) JF しまねの内部検査

JF しまねの内部検査は、JF しまねの会計処理及びその他の業務の執行が、定款、規約、諸規程、事業計画及び理事会で定めた方針に準拠し、かつ、JF しまねの目的に照らして能率的になされているかどうか検討し、改善すべき点を明らかにして、JF しまねの財産の保全と経営能率の向上に資することを目的として実施される。

内部検査方針及び計画の策定等その他内部監査に係る事項の全般は、いずれも会長に決定又は承認の権限があり、JF しまねの組織機構図においても、検査室は代表理事会長の直轄部門として位置づけられている。

##### (2) 内部検査の計画及び承認

検査室は、毎事業年度、内部検査の方針及び計画を策定し、会長の承認を受けるとともに、内部検査実施の都度、その実施計画書を作成して会長の承認を受けなければならない。

##### (3) 検査の概要

内部検査の対象は、JF しまねの会計処理及び業務執行活動の全般にわたる。検査

室による検査手続は、内部検査実施要領上、「内部検査手続書」によるものとされているが、2022年10月31日現在において、「内部検査手続書」は作成されておらず、検査担当者は、「チェックシート」と呼ばれる検査上の重要項目やその着眼点が列挙された資料に基づき、内部検査を行っている。

また、内部検査規程上、検査担当者は、必要と認めた場合は実地調査をし、又は取引先その他の関係者に対し確認を求めることができるとされており、検査主任者は、JF しまねやその組合員その他の第三者に著しい損害を与えるような事実を発見した場合には、直ちに会長に報告して指示を受けなければならないとされている。

#### (4) 内部検査終了後の流れ

内部検査規程上、検査主任者は、検査終了後、検査意見等を記載した検査報告書を作成し、会長に提出しなければならないが、会長は、検査報告書の写しを被検査部門の責任者に送付する等し、必要に応じて指摘事項等に係る処理顛末の報告を求めることとされている。

また、検査室は、検査計画に従って実施した内部検査（通常検査）に関し、その次年度に、検査対象部門に対して、その指摘事項等の反映等の進捗を確認するための内部検査（進捗検査）を行う。

#### (5) JF しまねにおける内部検査実施状況

##### ア JF しまねにおける内部検査実施実績

JF しまね発足後、2011年9月までは検査室に1名の職員（検査室長）が配属されていたが、2011年10月頃、当時の検査室長の異動に伴い、検査室所属の職員は2019年度まで不在となった。また、2011年度における2011年10月以降の内部検査は、当時の本所事業管理部長がこれを実施したが、次年度以降は内部検査が全く実施されなくなり、2019年度までは内部検査が実施されない状態が継続していた。

##### イ 内部検査に係る内外からの指摘及びこれに対するJF しまねの対応

このような、長年にわたる検査室所属の職員の不在及び内部検査の不実施については、遅くとも2013年度に実施された全漁連監査において改善の指摘がなされていたほか、監事監査、県の常例検査においても複数回にわたり改善の指摘がなされていた。それにもかかわらず、検査室所属の職員の不在については2020年1月まで、内部検査の不実施については2020年度まで、それぞれ解消・改善されなかった。

また、農林中金は、その指導対象となる漁業協同組合等に対し、2018年3月31日までに内部監査担当者2名以上の配置を求めていたが、JF しまねにおいて、2018年3月31日を経過しても内部監査担当者配置の対応はとられなかった。その後、R1氏は、同年8月27日になって、S5氏及びJ10氏を内部監査担当者に指定する旨の決裁を行ったものの、実際には、S5氏及びJ10氏のいずれについても、人事記録上

は検査室への配置はなく【16】、両名に対して内部検査の実施が命ぜられたり、両名が内部検査を実施したりしたこともなく、S5氏及びJ10氏は、自身が内部監査担当者として指定されたことを認識すらしていなかった。他方、農林中金は、JFしまねから当該決裁資料の提示を受けたこと等により、それ以降、JFしまねには内部監査担当者が2名配置されているものと認識していた。

#### ウ 検査室不在の解消と検査室の現体制

2020年1月、新たに検査室長としてJ11氏が就任し、検査室所属の職員が不在となる状態は解消された。

J11氏は、検査室長就任時から2022年10月31日現在まで、本所事業管理部事業管理課長及び同部債権管理課長を兼任しており、就任の次年度である2020年度から内部検査を行うようになった。2022年10月31日現在、検査室には、J11氏以外に職員は配置されていない。

#### (6) 境港支所に対する内部検査実施状況

JFしまね発足以降、本件着服が発覚した2020年11月までの間、境港支所に対する内部検査が実施されたのは、2006年度（平成18年度）の1度だけである。

また、2006年度における境港支所に対する内部検査の結果、検査室から境港支所に対し、「重要なリスク回避項目の一つである『事故防止の観点から職場離脱（1週間以上）』の完全実施に向けたスケジュールの立案をされたい。」との指摘がなされていたが、このような職場離脱に係るスケジュールの立案がなされた事実や、境港支所総務部において職場離脱が実施された事実は確認できなかった。

## 2 監事監査

### (1) 監事の選任状況等

JFしまねは、計10地区からそれぞれ代表者として選ばれた者によって構成される推薦会議において推薦された者を候補者として、会長が総代会に役員選任議案を提出し、総代会の決議によって、5名の監事を選任している（うち1名は税理士資格の保有者である。）。

### (2) 監事会の開催状況等

水協法上、必ずしも監事会の設置は求められていないものの、JFしまねにおいては、監事会の設置によって監事の権限の行使を妨げることはできない旨の留保をつけ

---

<sup>16</sup> S5氏及びJ10氏に対し、検査室勤務の辞令（又は内部監査担当者としての勤務に係る辞令）が交付されたことはなく、通常は辞令交付（又は人事異動の発令）に伴って辞令文が記載される人事記録上も、これらの記載は見当たらなかった。なお、R1氏によれば、S5氏及びJ10氏に対する辞令については、内部監査担当者を指定する決裁をした以上、専務理事や参事が、適切な手続をとっていたと思っていたとのことであり、とるべきであったとのことである。

た上で、監査に関する重要な事項について、報告、協議又は決定するために、監事会を設置しており、JF しまねの監事は、JF しまね発足以来、年 3 回から 6 回程度の頻度（平均年 4 回強）で、監事会を開催している。

### (3) 監事監査の実施状況等

#### ア JF しまねの規程等において定められた監事監査の内容等

監事監査細則及び監事会において承認された監事監査方針等によれば、監事は、定期監査、随時監査、常時監査及び緊急監査を行うこととされている。

また、JF しまねの諸規程上、監事監査の実効性、効率性確保等の観点から、監査業務の分担、監査補助者の設置、全漁連との連携等に関する規程が設けられている。

#### イ 実際の監事監査の内容等

当委員会が実施したヒアリングの結果等によれば、定期監査では、予備監査の結果の確認、監査対象（監査実施場所）の現金実査及び棚卸立会のみ行われているとのことである。

また、当委員会が実施したヒアリングの結果等によれば、常時監査は一定の範囲で行っているものの、随時監査及び緊急監査は行ったことはないとのことであった。

#### ウ 検査室や全漁連との連携状況等

当委員会が実施したヒアリングの結果等によれば、非常勤監事は、検査室の検査結果に係る書類を見ておらず、非常勤監事経験者の中には、検査室がどのような業務を行う部署かを知らない者や、「検査室」という単語すら初耳である旨を述べる者もいた。また、検査室の検査結果に係る書類を確認している常勤監事も、監事監査において、内部検査の結果を活用できていないとのことであった。

また、監事から全漁連に対して、連携をとりたい旨を申し出たり、積極的に情報交換を行ったりしたことはないとのことであった。

### (4) 監事監査における指摘事項等

#### ア 二種類の監査報告書の作成

JF しまねでは、R1 氏が指名した理事又は参事等が出席する監査報告会における説明内容等を記載した監査報告書と、業務報告書の一部として総会（に代えて行われる総代会）に提出する監査報告書をそれぞれ作成している。

以下、両者を区別するため、前者については「1 項監査報告書」と表記し、後者については「2 項監査報告書」と表記する。

#### イ 監事監査における監査意見等

後述のとおり、本件着服の原因の 1 つとして、境港支所の経理及び財務に関する

権限が X 氏に長期にわたり集中していたこと（定期的な人事ローテーションや職場離脱が実施されていなかったこと）や、内部検査が長期にわたり行われていなかったこと等が挙げられる。

この点、JF しまねから提供を受けた 2 項監査報告書上、上記に該当する事実を推知し得る記載は確認できなかったものの、JF しまねから提供を受けた 1 項監査報告書上、監事が、定期的な人事ローテーションが行われていないことについては遅くとも 2013 年度以降から、また、内部検査が実施されていないことについては遅くとも 2017 年度以降から、それぞれ継続的に指摘していたことが認められた。

それにもかかわらず、本件着服が発覚するまでの間、長年にわたり、境港支所の経理及び財務に関する権限が、X 氏に集中している状態は改善されておらず、かつ、内部検査も 2020 年度になるまで再開されることはなかった。

なお、この点、監事から上記の指摘がなされるようになって以降、多数回監査報告会に参加していた R8 氏は、当委員会が実施したヒアリングにおいて、上記の 1 項監査報告書は、R1 氏にも交付される書面であることから、自らが、自発的に改善対応等をとる必要はないと考えていた旨を述べており、その他の理事経験者の中にも、同趣旨のことを述べる者もいた。

### 3 全漁連監査

#### (1) 全漁連監査の実施状況等

全漁連は、JF しまねの作成する財務諸表等が法令及び定款に従い JF しまねの財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に示していることを確かめることや、JF しまねの組織、事業及び経営の合目的性並びに合法性を確かめることを目的に、事業年度ごとに定める監査実施計画に基づき、2006 年 4 月以降、JF しまねの監査を実施している。

かかる全漁連監査は、公認会計士又は水産業協同組合監査士の資格を有する 4～5 名程度の人員で、おおむね年 4 回の頻度で行われている。

また、全漁連は、かかる監査を実施した際、理事及び監事に対して、監査結果の概要を説明し意見を述べるとともに、監査実施後、監査の概要及び結果を記載した書類を作成し、JF しまねに対して交付している。

#### (2) 全漁連監査における指摘事項等

前記第 3・4 において詳述したとおり、X 氏による隠ぺい行為等がなされた結果、全漁連監査においても本件着服に関する直接的な指摘がなされることはなかった。

もっとも、当委員会が実施したヒアリングの結果等によれば、全漁連は、遅くとも 2013 年度に実施された全漁連の期中監査以降、全漁連が、JF しまねに対して、人事ローテーションや内部検査の不実施について、繰り返し指摘している事実が認められた。特に、内部検査の不実施については、水産庁の公表する漁協系統信用事業におけ



る総合的な監督指針を引用する等して、その問題点を強調し、早急な改善を求めている。

それにもかかわらず、本件着服が発覚するまでの間、境港支所の経理及び財務に関する権限が、長年にわたり X 氏に集中している状態は改善されておらず、かつ、内部検査も 2020 年度になるまで再開されることはなかった。

## 第 5 類似調査及びその他疑義の調査状況

### 1 類似調査

当委員会は、前記第 3・3 及び第 3・4 の X 氏による本件着服とその隠ぺい手口を踏まえ、アンケートや臨時通報窓口の設置等の全般的調査、境港支所以外の支所等の預金口座の入出金の調査等の個別的調査を実施した。

全般的調査においては、下記 2「その他の疑義」の事項等が検出されたが、個別的調査においては類似事象やその存在を示す兆候は特段検出されなかった。

### 2 その他疑義

#### (1) 一心太助について

##### ア 当委員会が把握した一心太助に係る疑義

一心太助とは、JF しまねが 2009 年 9 月 28 日から 2013 年 5 月頃まで営業していた、水産物の直売所「朝獲れ市場 一心太助」のことをいう。

当委員会は、本調査の過程で、一心太助の仕入れ、売上、一部経費の支払い等につき、JF しまねの会計帳簿に記録されていなかったこと、一心太助の営業等に利用されていた JF しまね名義の預貯金口座（JF しまね系統普通貯金口座及び山陰合同銀行松江駅前支店に開設された普通預金口座であり、以下では、それぞれ「**一心太助系統口座**」「**一心太助合銀口座**」といい、両口座を合わせて「**一心太助口座**」という。）の入出金及び残高が会計帳簿に記録されていなかったことを把握したことから、本件着服と同様の金員着服のおそれ（一心太助の売上金の着服やこれが入金される一心太助口座からの現金出金による金員着服のおそれであり、かかる着服のおそれを以下「**一心太助に係る疑義**」という。）が否定できず、その有無を調査する必要があると判断した。

##### イ 一心太助の営業状況

一心太助の業務全般は、本所総務部総務企画課職員の J12 氏が担当し、そのうち一心太助の経理業務（売上の集計や売上金の管理、仕入れ及び経費に係る支払業務等）については、J1 氏が担当していた。

J12 氏は、松江魚市場、境港支所、浜田支所から仕入れを行い、これら各支所等ではそれぞれ一心太助に対する販売未収金等の債権及び売上高が計上された。J12 氏が仕入れた水産物は一心太助店頭での現金販売とされた。

売上金については、J12氏が、レジスターから出力したジャーナル（以下「レジジャーナル」という。）と一緒にJ1氏に提出し、J1氏が、これを一心太助系統口座に日々入金（ただし、翌日の釣銭用の現金除く。）していた。

また、前述の仕入れ以外にも、電気代、水道代、店舗備品等の経費は、J1氏により一心太助口座から支払いが行われるものと、本所側で立替払いが行われ、一心太助に対して購買未収金及び仮払金が計上されるものがあった。

なお、J1氏は、2011年12月頃から一心太助の経理業務を行わなくなった（その原因は不明【17】）。そのため、以降はJ12氏が売上金を管理（日々の入金等）するようになり、他方、J1氏による支払い（仕入れやその他経費に関するもの）がなされなくなったことから、一心太助に対する各支所等の販売未収金や本所の購買未収金等の残高が滞留するようになった。

前述のとおり、一心太助の仕入れ、売上等の各取引や、一心太助口座の預金残高は、JFしまねの会計帳簿に記録されていなかった。一心太助は、2013年5月頃に営業が停止されたが、その時点におけるJFしまねにおける一心太助に関する未回収債権残高及び一心太助口座の簿外預金残高は、以下のとおりであった。

	松江魚市場	境港支所	浜田支所	本所	合計（円）
販売未収金	13,890,822	414,457	1,832,573	0	16,137,852
購買未収金	0	0	0	759,014	759,014
仮払金	0	0	0	5,395,405	5,395,405
合計	13,890,822	414,457	1,832,573	6,154,419	22,292,271

	一心太助 系統口座	一心太助 合銀当座	合計（円）
預金残高	15,168,000	4	15,168,004

2017年3月期の決算に当たり、一心太助の営業停止以後長年未処理となっていた残高に関して最終的な精算処理が行われた。具体的には一心太助口座からの資金移動による販売未収金・仮払金等の債権回収と、回収できなかった差額である7,124,267円について特別損失処理が行われた。

他方、2013年5月に一心太助の営業が停止された際、JFしまねは、一心太助の赤字幅が拡大している状況に照らし、J12氏が売上金等の金員を着服していたのではないかと疑い、R1氏から一心太助の収支を精査するよう指示を受けたJ13氏（当

17 当委員会は、J1氏に対してヒアリングを申し入れたが、退職済みであること等を理由としてヒアリングを拒否されたため、J1氏のヒアリングを実施できていない。この点、J12氏は、J1氏が、J12氏による在庫管理が十分でなかったことに立腹したためであるかもしれないと述べている。すなわち、J12氏によれば、2011年頃、ベニズワイガニの仕入れ数、販売数及び在庫数が整合しなかった際、これを整合するように販売数を調整していた（記録していた販売数よりも多く販売したように調整していた）ところ、このような不整合及び販売数の調整が複数回あったことから、同年12月頃、J1氏にその旨打ち明けたとのことであり、その際、J1氏から、そのようないい加減な在庫管理をしているJ12氏のことを信用できない旨を指摘されたことがあったとのことである。

時本所総務部次長)が、J12氏に対し、現金出納その他の会計の不明金について説明を求めるようになった。もともと、J12氏は、在庫管理資料の不足等により赤字理由を客観的に特定することはできず、2013年8月8日付けで、R1氏から自宅待機するよう命じられた。

#### ウ 一心太助に係る JF しまねと J12 氏の係争内容及び結果

J12氏は、2014年5月23日付けで、JFしまねを相手方として、退職金、自宅待機期間中の給与及びJ12氏が一心太助の営業のために立て替えた経費の支払いを求め、松江地方裁判所に対し労働審判を申し立てた(その後、通常訴訟に移行)。

JFしまねは、J12氏による横領の事実等が存し、懲戒解雇処分とした等と主張し、J12氏の請求権の存否を争ったものの、2016年1月14日、J12氏の自己都合退職を認めること、及び、JFしまねがJ12氏に対しJ12氏の請求金額元金の約8割に当たる10,358,396円の支払義務を認めること、J12氏がJFしまねに対し金銭管理に適切でない面があった旨を謝罪すること等を内容とする訴訟上の和解が成立することとなった。

#### エ 一心太助に係る疑義についての当委員会の意見

本調査において、J12氏が一心太助の売上金等を着用したと認められるだけの証拠や資料は確認されなかった。

他方、一心太助に係る疑義を生じさせた原因は、一心太助の会計をJFしまねの会計帳簿から独立させた(仕入れや売上等の営業活動を会計帳簿に記録せず、一心太助口座を簿外口座とした等)ことにより、一心太助における日々の営業活動の内容や業績を適時に把握することが困難となり、さらにJ1氏が一心太助の経理業務から離れた以降は、J12氏の業務への牽制機能が全く働かないような状態が約1年4か月間も継続していたことにあると考えられた。

JFしまねは、一心太助に係る疑義が生じた際、一心太助の日々の売上金額が正確なものであるかどうかを裏付けるための、一心太助のレジジャーナルとの照合による検証作業等を実施せず、原因究明や責任(管理者の責任を含む。)の明確化、再発防止策の検討も行うべきであったが、これらは実施されなかった。

### (2) 松江魚市場職員らに係る疑義について

#### ア 当委員会の松江魚市場職員らに係る疑義に対する考え方

当委員会は、臨時通報窓口を通じて、下記「松江魚市場勤務のJ14氏に対する通勤手当の過大支給の疑義」及び「出勤停止中の元松江魚市場職員に対する懲戒処分遅延とこれによる不要な給与支給継続の疑義」(以下、総称して「**松江魚市場職員らに係る疑義**」という。)を把握し、これらについて、本件着服の原因とも共通するJFしまねによる支払いに関する内部統制の脆弱性を窺わせるものと考えた。

## イ 松江魚市場勤務の J14 氏に対する通勤手当の過大支給の疑義

J14 氏は、松江魚市場の近く（松江魚市場からの距離は客観的には特定できていないものの、当委員会には、約 1.8km の距離であるとの情報も寄せられたところ、規程上、通勤手当が支給されるのは通勤に 2km 以上の距離を要する場合である。）に自宅があり、妻や子らとともに自宅で生活しているものの、その実家（島根町野波）から松江魚市場までの距離で算定された通勤手当月額 15,500 円が支給されているおそれがある。

当委員会は、JF しまねに対し、J14 氏に対する通勤手当の支給状況を確認するために関連資料の提供を依頼したが、JF しまねは、当該 J14 氏に対する通勤手当の過大支給の疑義が K1 氏の作成書面において指摘されている事項であることから、これら資料を当委員会に提供できない旨を回答した。

もっとも、R1 氏によれば、当委員会の指摘を受け、J14 氏に事実確認を行ったところ、通勤経路変更手続を失念しており、過大支給等の事実が確認されたため、2022 年 9 月以降、J14 氏の通勤手当の支給をせず、かつ、J14 氏に対し、過大支給となっていたと R1 氏が判断した 2018 年 10 月から 2022 年 8 月までの通勤手当相当額 69 万 7500 円の返金を求めたとのことであり、実際に、2022 年 9 月 30 日に、J14 氏から JF しまねに対して、69 万 7500 円の返金がなされた。

## ウ 出勤停止中の元松江魚市場職員に対する懲戒処分遅延とこれによる不要な給与支給継続の疑義

2016 年 5 月頃、当時松江魚市場販売部販売一課にて勤務していた J15 氏は、業務外における飲酒運転により検挙され、同月 19 日頃、松江魚市場場長から自宅待機命令の指示を受け、その後、2021 年 3 月 31 日付けで懲戒処分により退職となった。

J15 氏に対する給与の支給については 2016 年 6 月からその支給が停止されたが、その後も 2021 年 3 月 31 日まで J15 氏に対する処分はなされず、その間も社会保険料等の支払いは継続された。その支払い合計額は 4,882,090 円となり、これを JF しまねが負担した。

この点、J15 氏によれば、出勤停止後に JF しまねから何ら連絡がなかったことから、しばらくして別の職場で稼働するようになったとのことであり、そのため、J15 氏に関する社会保険料等の支払いの一部が、JF しまねと当該別の職場とで二重払いになっていたことが確認された。すなわち、2018 年 10 月から 2021 年 3 月までの J15 氏に関する社会保険料等合計 2,416,904 円の二重払いの事実が確認され、当該二重払い部分については、JF しまねの松江年金事務所に対する 2022 年 9 月分の社会保険料の納付額から差し引かれるかたちで返還された。

なお、R1 氏は、懲戒処分がその出勤停止から約 4 年 10 か月にもわたって遅延した理由につき、出勤停止後に J15 氏から謝罪等の連絡があるものと思っていたもの

の、一向にそのような連絡がなかったために懲戒処分が遅延したと述べている。

### (3) その他、本調査の過程で当委員会が把握した JF しまね職員による過去の不祥事件について

#### ア JF しまね職員による過去の不祥事件に対する当委員会の考え方

当委員会は、アンケート調査やヒアリングにおいて、JF しまねにおいて過去に不祥事件が生じていた可能性があることを把握し、その調査結果は以下のとおりである。

なお、この項目で指摘する過去の不祥事件については、いずれも水協法上の行政庁への不祥事件届出はなされていない。

#### イ 石見統括事業所営業課職員による金員着服及び金員詐取（疑義）事案

##### (ア) 金員着服事案について

R9 氏によれば、2007 年 3 月から 4 月にかけて、石見統括事業所営業課（石見統括事業所は、現在、浜田支所に統合されている。）職員として勤務していた J16 氏が販売代金約 300,000 円を着服していた事実が発覚したとのことである。J16 氏は、同年 5 月には JF しまねに対し着服金額を弁済したが、当該金員着服事案によって数か月の謹慎処分（自宅待機命令）を受けたとのことであった（誰が当該謹慎処分を命じたかについては不明）。

##### (イ) 金員詐取事案について

2007 年 9 月初旬頃、謹慎処分が明けて業務に戻っていた J16 氏が石見統括事業所浜田冷蔵庫内で自殺した。その後間もなく、J16 氏が、生前、北九州市内の水産物取引業者及び有限会社■■■■（以下「a 社」という。）から不当に金銭を受領していた疑いが生じた。

前者につき、R9 氏は、J16 氏が自殺した当日、当該業者から、当該業者が J16 氏から「取引開始に必要な金銭である」旨の虚偽の事実を伝えられて 10,000,000 円前後の金銭を J16 氏に交付していた等と言われたものの、それ以降、当該業者からの連絡はなく、これを R1 氏に口頭で報告したとのことであるが、その後の顛末については把握していないとのことである。

後者については、a 社が、J16 氏に交付していた 3,500,000 円（2005 年に J16 氏から「JF しまね合併のため準備金として 3,500,000 円を預託してほしい」等と言われて交付したとのことである。）の返還を JF しまねに求めたが、JF しまねがこれを拒絶したことから訴訟となった（2008 年 5 月に a 社が提訴しているところ、その請求内容は、J16 氏の詐欺による不法行為及び JF しまねの使用者責任を理由とする損害賠償請求であった。）。第 2 審の広島高等裁判所松江支部は、2010 年 3 月 24 日、当該 3,500,000 円の交付は J16 氏に対する貸付の可能性があるとし

て、第1審判決を覆してa社の請求を全て棄却し、当該第2審判決が確定した。

#### ウ 浜田支所信用部信用課職員による金員着服事案

2012年12月17日、浜田支所信用部部長のJ17氏の調査により、浜田支所信用部信用課職員として勤務していたJ18氏が合計415,000円を着服していた事実が発覚した。J17氏からその旨報告を受けたR9氏（当時、浜田支所支所長）は、R1氏にJ18氏による金員着服の事実を報告して対応を仰いだ。R1氏からは、J18氏を自宅待機とすること及び当該着服に関して調査し顛末書を作成することの指示がなされた。

これを受けて、J17氏らは、同月21日、上記のような着服事実等をまとめたJ17氏名義の「顛末書」と題する書面（宛先は「R1氏殿」となっている。）をR1氏に提出した。

被害金額である415,000円については、2012年12月18日、J18氏から回収され、J18氏は、2013年3月31日付けで「依願退職」とされた。

なお、この件に関する水協法上の行政庁への不祥事件届出はなされていない。

#### (4) K1氏の作成書面における指摘事項

当委員会は、臨時通報窓口を通じて受領したK1氏の作成書面の項目には、本件着服の原因とも共通するJFしまねによる支払いに関する内部統制の脆弱性を窺わせる項目も含まれていたため、JFしまねに対して資料要求を行う等して繰り返し調査協力を求めた。

しかし、R1氏は、当委員会に対し、①当該項目の多くは、R12氏らJFしまねの組合員35名を原告、R1氏を被告とする松江地方裁判所令和3年（ワ）第18号損害賠償請求事件（以下「組合員代表訴訟」という。）の争点に関連するものであり、司法判断を受けることになっているため、それに先行して当委員会による調査が行われることには承服しかねる旨を述べるとともに、②K1氏の作成書面は、監事監査細則及び監事会規則に定められた手続、具体的には、監事による監査の結果等について、事前に監事会で協議をした上で、理事会に報告しなければならないという手続（このような手続を要することについては、前記第2・2・(3)・イのとおり。）を経ていないこと、③K1氏の作成書面で挙げられている項目の中には、精査する必要がある旨が記載されている項目もあるにもかかわらず、当該内容の精査やJFしまね内での事実確認等をしないまま、不特定多数に対してK1氏の作成書面が配布されたり、新聞報道されたりしたこと等からすれば、K1氏の作成書面は恣意的な書面であって、適式の監事による監査の報告として取り扱うべきではない旨を述べ、第5・2・(1)にて前述した一心太助案件を除き、当委員会が求めた資料はJFしまねより開示されなかった。そのため、当委員会は、K1氏の作成書面のうち調査が必要となると判断した項目の多くについて調査を行うことができなかった。

## 第6 原因分析

### 1 はじめに

以下では、長年にわたる本件着服及びその隠ぺいを可能にした直接的な原因、本件着服及びその隠ぺいを適時に発見できなかった原因、並びにこれらの原因を生じさせた JF しまねの組織の問題に分けて論じる。

### 2 本件着服及びその隠ぺいを可能にした直接的な原因

#### (1) 経理・財務に関する権限の集中

長年にわたる鳥取銀行口座からの現金着服が可能となった大きな要因は、境港支所の経理・財務（特に預金管理）に関する権限が X 氏に集中していたことにあると考えられる。

X 氏は、境港支所の経理責任者として、預金の出納業務及び会計処理業務を管理していたが、特に鳥取銀行口座については他の役職員に一切関与させず、銀行印の捺印や鳥取銀行口座の預金通帳を適宜持ち出して出金することが可能だっただけでなく、鳥取銀行口座に関する経理伝票処理を X 氏のみが行っており、伝票処理（経理）と出納業務（財務）の相互牽制もはたらいていなかった。

#### (2) 銀行印及び通帳の管理の不備

境港支所名義の預金口座の銀行印（本所総務部で管理している境港支所系統当座の届出印を除く。以下、本項目において同様とする。）及び通帳は金庫内で保管される運用となっている。

もっとも、境港支所の金庫の開閉手続については、開閉の都度、記載・押印すべき金庫開閉記録簿への記載・押印が適宜になされず、境港支所長においても X 氏による金庫の開閉状況を確認していなかったこと等から、X 氏は、他の役職員の監視を受けずに金庫を開閉し、印鑑及び通帳を金庫から持ち出すことができた。

通帳の使用手続については、特段のルールは設定されておらず、とりわけ、通帳使用後に他の役職員がその通帳の入出金履歴を確認するルール設定や運用はなされていなかった。

銀行印の使用手続についても、支所長が押印する旨の規程はあるものの、これが遵守されず実際は X 氏が押印する運用となっていた。なお、2008 年 11 月 20 日以降、境港支所において銀行印を使用する際には押印対象文書等を記載する「公印使用簿」を作成する運用となり、これには境港支所総務部長及び支所長の検印欄等も設けられていたが、X 氏は、自らが部長検印欄に押印し、境港支所長においても内容を確認せず事後的にまとめて押印する等、依然として X 氏が他の役職員の監視を受けずに銀行印を使用することが可能であった。

### (3) 預金の管理の不備

本件着服については、銀行通帳には漏れなく現金引出しの記録が残っており、鳥取銀行口座に関する取引記録と会計帳簿とを一度でも突き合わせていたならば、即座に不適切な処理の存在を識別できるものであった。

預金の管理については、経理規程第 17 条に「預金の管理については、経理課長が統括する」と規定されているところ、日々の入出金に関する銀行記録と会計帳簿との照合等の統制手続はとられなかった。さらに、鳥取銀行口座及び鳥取県信漁連口座は他の口座に比べて実際の使用頻度は著しく低く、休眠口座同様に不正に利用されるリスクが高かったにもかかわらず口座の存続要否を含めた十分な管理がなされなかった。

### (4) 根拠資料に基づかない販売未払金の支払処理

境港支所では、販売システムに振込依頼書（本所信用部に送付されたもの）と異なる入力となされたのが問題であるが、その直接的な原因としては、販売システムへの入力もっぱら X 氏の準備した経理伝票のみに基づき行われ、その際には経理伝票の根拠となる資料が一切添付されず、その入力内容の妥当性を十分に確認・検証することなく処理するという業務フローにある。

この点、経理伝票に販売精算金確認表（販売システム上の支払予定額の情報が入った資料）を添付させたり、実際の支払データ（振込の実績情報）との照合を行ったりしていれば、本件着服がより早期に発覚したと考えられる。

### (5) 支所長による管理の不備・懈怠

境港支所の支所長かつ担当理事であった R8 氏及び R9 氏は、いずれも、経理財務業務を X 氏に任せきりにして、自ら X 氏の業務の適正さを確認せず、又は部下にこれを確認させるような適切な指示も行わなかった。

R8 氏は、2006 年度に実施された境港支所を対象とする内部検査における職場離脱を実施すべき旨の指摘に対し、職場離脱の実施を図る旨の回答をしたのに、境港支所総務部において職場離脱を実施せず、さらにコンプライアンス・プログラム（2010 年度ないし 2013 年度）における人事ローテーション（及び職場離脱）を実施すべき旨の指摘があったのに、職員の異動についての決定権限を有する R1 氏に対し X 氏の所属部署の異動を求めなかった。

R9 氏も、R8 氏と同様、境港支所総務部における職場離脱を実施していなかったほか、監事監査において、信用事業以外の事業においても定期的な人事ローテーションを実施すべきことが繰り返し指摘されていたにもかかわらず R1 氏に対し、X 氏の所属部署の異動を求めなかった。さらに、R9 氏は、精算会社に対する販売未収金の残高不一致についての J2 氏の指摘（前記第 3・4・(2)・ウ及びエ）につき、その原因を究明するために必要な確認を行わず、また、精算会社に対する長期借入金の残高不一致についての精算会社の指摘（前記第 3・4・(3)・ア）についても、その原因を究明



するために必要な確認を行わなかったが、いずれの指摘についても、適宜にそれら残高の差異が生じた原因を適切に確認していれば、その時点で本件着服が発覚したと考えられる。

#### (6) 現金払いの販売仕切金の管理の不備（簿外現金の存在）

本件着服は、先んじて行われていた現金（バイ貝の販売仕切金）の着服を隠ぺいすることを目的として開始された行為であるところ、販売仕切金は、封筒に入れた時点で簿外の現金となって日次の小口現金残高照合の対象外となっている等十分に管理されておらず、かかる現金払いの販売仕切金の管理の不備が、X氏による販売仕切金の着服を容易にした一因と考えられる。

### 3 本件着服及びその隠ぺいを適時に発見できなかった原因

#### (1) 債権債務の残高確認の不備

##### ア 販売未払金の残高確認の不備

JF しまねにおいて、販売事業に係る債務について、定期的に残高確認を行うことを定める規程はなく、実際に境港支所の販売未払金の残高確認は行われていなかった。

また、境港支所では、販売システムにより販売未払金残高が記載されている販売仕切金精算書【18】を発行することが可能であったが、出荷者に対して販売仕切金精算書を交付していない等、JF しまねの帳簿上の残高と販売未払金の相手方である出荷者が認識している残高を照合する機会を設けていなかった。

##### イ 販売未収金の残高確認の不備

前記第 2・2・(6)・ウのとおり、JF しまねには債権残高確認の対象範囲・手続等を定める規程・マニュアル等がなく、その範囲・手続が不明確となっており、精算会社に対する債権残高確認が行われていない状況が見過ごされてきた。境港支所総務部は、本所事業管理部債権管理課からの指示による年 2 回の債権残高確認の際、精算会社に対する販売未収金の残高確認を行っていなかった。他方で、本所事業管理部債権管理課においては、残高確認の対象となる全ての販売未収金先に対して残高確認が行われていたか否かを確認しておらず、精算会社に対する販売未収金の残高確認が行われていなかったことも把握していなかった。

また、監事において、精算会社に対する販売未収金の残高確認の不備について指摘がされることもなかった。

---

<sup>18</sup> 委託販売代金の支払いに当たって、委託販売代金と相殺する販売手数料や出荷者が JF しまねから購入した資材代金等の金額が記載されているほか、従前の取引の経過を踏まえた販売未払金の残高が記載されている。

## ウ 長期借入金の残高確認の不備

前述のとおり、JF しまねにおいて、販売事業に係る債務について、定期的に残高確認を行うことを定める規程はなく、実際に精算会社に対する長期借入金についての残高確認を行っておらず（前記第 3・4・(3)・ウの 2020 年 3 月期以降行われるようになった全漁連監査の残高確認を除く。）、監事等もかかる残高確認の不備について指摘していなかった。

仮に、JF しまねが定期的に精算会社に対する長期借入金の残高を確認する手続を実施し、又は、全漁連が 2019 年 3 月期以前から継続的に精算会社に対して全漁連残高確認依頼書を送付する方法で残高確認を行っていたら、X 氏による長期借入金の返済偽装、ひいては本件着服及びその隠ぺいが発覚していた可能性を否定できない。

## (2) 三様監査の問題点

### ア 長年にわたり検査室に職員が配置されず、内部検査が実施されなかったこと

前述のとおり、JF しまねの検査室の職員は、2011 年 10 月から 2020 年 1 月までの間、8 年超にわたって不在の状態であり、その間（正確には 2012 年度から 2019 年度までの間）、検査室による内部検査は全く実施されていなかった。

この点、JF しまねの検査室による内部検査において用いられるチェックシートでは、「現金・預け金」「販売未払金」「販売未収金」「負債（網羅性）」が検査項目として挙げられており、境港支所においてこれらの検査項目に着目して内部検査が実施されていた場合、本件着服が発覚していた可能性があったと考えられる。

## イ 長年にわたり検査室に職員が配置されなかった原因

### (ア) 理事について

内部検査が実施されていなかったことについて、監事や全漁連が繰り返しその問題点を指摘していたのに、JF しまねは、2011 年 10 月から 2020 年 1 月まで検査室に職員を配置せず、また、2020 年度まで内部検査を実施しなかった。この点、水産庁が公表する「漁協等向けの総合的な監督指針（信用事業及び共済事業のみに係るものを除く。）」においては内部検査の体制構築が代表理事の職責であることが前提とされている上、後記第 6・4・(1)・アにおいて詳述するとおり、JF しまねにおいては、人事を R1 氏の専権事項としていたことが認められる。すなわち、検査室に職員が配置されなかったことは、主として代表理事である R1 氏に原因があるといえるし、R1 氏に対して検査室に職員を配置するよう指摘してこなかった理事（特に検査室に職員が配置されていないことを認識していた常勤理事）にも原因があるといえる。

### (イ) 監事について

前述のとおり、監事は、理事に対して、内部検査機能の不全を繰り返し指摘し

ていたものの、その状況が 2020 年に至るまで改善されることがなかったのであるから、さらに進んだ対応、例えば理事の選解任権限を有する総代会でこれを報告する等の対応をとるべきであったが、そのような対応はとられなかった。

### (3) 内部通報制度の機能不全

JF しまねは、内部通報を受け付ける外部窓口を設けていない。JF しまねの職員の中には、当委員会に対し、JF しまねの内部通報窓口は参事及び検査室長といった内部の者が窓口担当を務めており、通報者が誰であるかが広く伝わってしまう可能性を否定できないため、通報することはできない旨を述べる者もいた。また、内部通報窓口が存在することすら知らないと述べる者もあり、当委員会が、JF しまねに対し、過去に内部通報窓口が受領した通報記録の開示を求めたところ、これまでに通報を受けたことは 1 度もないとのことであるから、JF しまねの内部通報制度は、周知や教育が不十分であったといわざるを得ず、機能していなかったと認められる。

本件着服に関しても、精算会社に対する販売未収金の残高の不一致に関連して、J2 氏は、当時、仮にこのような外部窓口が設置されており、誰が通報したのかが JF しまねに広く伝わらないようになっており、かつその存在を認識していたなら、当該残高の不一致があることについて通報していたと思う旨を述べていた。

## 4 JF しまねの組織の問題

### (1) 人事決定のための情報収集及び人事ローテーション・職場離脱の問題

前記第 2・4・(2)のとおり、X 氏は旧島根町漁協時代に着服行為を行っていたが、過去に着服行為を行った者に経理業務の適性がないことは指摘するまでもないところであり、このような人事が行われていなければ、本件着服は行われなかった。また、X 氏が長年にわたり経理業務を取り扱うことがなければ、本件着服及びその隠ぺいが長期にわたり継続することはなく、早期に発見されていたと考えられる。このような不適切な人事が行われた背景事情として、以下の問題があったものと考えられる。

#### ア 人事決定のための情報収集の課題

職制規程の別表 3・職務権限表によれば、JF しまねにおける「職員等の採用、解雇、異動」「職員等の賞罰」に関する決定は、いずれも「会長」の専権事項とされているところ【19】、R1 氏に重要な情報が認識されない場合には、JF しまねの人事に関する決定を誤ってしまう危険性が内在していた。

この点、前記第 2・4・(2)のとおり、R3 氏、R2 氏及び旧島根町漁協に勤務していた JF しまねの一部の職員は、旧島根町漁協時代の X 氏による着服行為を認識して

<sup>19</sup> R1 氏によれば、会長に JF しまねの人事権と職員給与の決定権限があるとした理由は、JF しまねの発足並びに県漁連及び県信漁連の事業統合に伴い、JF しまねは、統合的な対応をとるべく、個々の組合長を支所長とせず、かつ、支所長に権限を分散させず会長に集中させたとのことである。

いたものの、これが R1 氏をはじめ、R3 氏及び R2 氏以外の JF しまねの役員に対して情報共有されなかった。そのため、JF しまねでは、長年にわたり、X 氏を、境港支所の総務部長という経理業務の管理職に就かせたままの状態としてしまっていた。

#### イ 定期的な人事ローテーションや職場離脱が実施されていなかったこと

前記第 2・2・(8)・ウのとおり、JF しまねにおいては、各年度のコンプライアンス・プログラムにおいて「人事ローテーションの適切な実施と必要期間以上の職場離脱（休暇、研修、他部門応援等）を徹底する」旨が記載され、また、前記第 4・2・(4)イ及び第 4・3・(2)のとおり、監事及び全漁連からも繰り返し指摘されていたにもかかわらず、少なくとも境港支所総務部において職場離脱は実施されておらず、また、X 氏について 2006 年 4 月 1 日に境港支所総務部に配属されて以降約 15 年間にわたり所属部署を変更する人事異動がなかった。

#### (2) コンプライアンス推進が軽視されていたこと

JF しまねは、繰り返しコンプライアンス委員会の不開催について、島根県の常例検査で指摘を受けていたにもかかわらず 2013 年 6 月から 2021 年 5 月 15 日まで約 8 年間にわたってコンプライアンス委員会を開催しなかった（なお、JF しまねは、2021 年 9 月及び 2022 年 3 月にもコンプライアンス委員会を開催すると決めていたのに、結局開催しなかった。）。

また、コンプライアンス委員会が開催されていた年度において作成されていたコンプライアンス・プログラムは、年度にかかわらずその内容が同じであった上、そこに記載されていた人事ローテーションと職場離脱について、少なくとも境港支所総務部においては実施されなかった。

このように、JF しまねのコンプライアンス委員会は実質的に機能しておらず、JF しまねにおいてコンプライアンスの推進が軽視されていたといわざるを得ない。

#### (3) リスク管理意識の希薄さ

境港支所長であった R8 氏及び R9 氏だけでなく、R1 氏をはじめとする JF しまねの理事（特に常勤理事）においても、長期にわたり内部検査を実施せず、人事ローテーションや職場離脱を適切に実施しない等、リスク管理意識が極めて薄かった。

#### (4) 責任を曖昧にする経営体質と風通しの悪い職場環境

##### ア 責任を曖昧にする経営体質

前記第 5・2・(3)のとおり、過去の不祥事（又はその疑義）について、当該職員やその管理者の処分について検討された形跡が認められず、行政庁に対する不祥事件届出も行われていない。一心太助に係る疑義についても、十分な調査が実施されず、管理者の処分が検討された形跡も認められない。このように、JF しまねでは、過去

に不祥事の疑義が生じた際、事実確認及び原因分析を行って再発防止を策定するといった基本対応がなされておらず、不祥事に関する責任を曖昧にする経営体質が窺われる。

## イ 風通しの悪い職場環境

本調査の過程で、当委員会に対し、R1氏らに対して問題を提起することができなかった旨を述べる者が複数いた。このようなR1氏らに対して進言がなされない風通しの悪い職場環境が、R1氏らに対して問題点が進言されず、問題点が改善されないままとなり、長期にわたる本件着服及びその隠ぺいを早期に発見できなかった一因となったものと考えられる。

## 第7 再発防止策の提言

前記第6の原因分析を踏まえ、当委員会は、JFしまねに対し、以下のとおり、再発防止策を提言する。

当委員会としては、JFしまねが提言を受けた再発防止策の趣旨を踏まえ、今後の公認会計士監査も見据えて、実効性のある再発防止策を講じることを期待する。

### 1 内部牽制が機能する職務分掌・業務プロセスの構築

#### (1) 経理・財務の役割分担及び財務関連業務をチェックする業務プロセスの構築

本件着服のような不正や、本件支払偽装や長期借入金返済を偽装した販売未払金の支払いのような不適切な経理処理を今後未然に防止する方策として、支所業務のうち、特に現預金に関連する業務や会計仕訳について職務分掌を再整理し、いわゆる防止的な内部統制を構築することが必要である。

具体的には、以下の観点から、職務分掌を再整理することが望ましい。

- ・ 現預金業務を行う担当者と承認者との分離
- ・ 現預金業務を行う担当者と仕訳入力担当者との分離
- ・ 現預金業務を行う担当者と債権債務管理担当者との分離

もっとも、限られた人員のなかでこれらの分離を十分に行うことができない場合は、別途支所長等により当該業務のチェックを実施する等の牽制機能を働かせたり、検査室による出納業務に対する抜き打ち検査を実施したりすることも有効であろう。

また、本件着服のような不正、本件支払偽装のような不適切な経理処理については、具体的には、以下のような発見的な内部統制が構築されていたならば、容易に検出可能であったと考えられる。

- ・ 預金取引についての銀行記録と会計帳簿との網羅的な照合
- ・ 振込依頼書による振込の実行結果と実際の販売システム処理との照合

なお、現預金業務の管理の前提として、日々の入出金が適時適切に会計帳簿に反映されているということは当然の話である。本件着服における簿外の入出金処理は、そもそも認められるものではないという点については、現預金業務を行う担当者のみではなく、その管理者も含め、再度認識の徹底をいただきたい。

## (2) 通帳・銀行印使用の業務プロセスの構築

他の役職員の監視の下で通帳及び銀行印を使用させるために必要な手続を規程やマニュアル等において明確化した上で、それらに従った運用を実施することが必要である。

## (3) 残高確認の実施・業務プロセスの明確化

販売未収金や債務の残高確認について、規程やマニュアル等を整備する等して、残高確認の対象範囲や手続等を明確化し、定期的な残高確認を実施することが必要である。

## (4) 簿外処理の廃止

境港支所では現金払いの販売仕切金が簿外の現金となっていたが、金額の多寡にかかわらず簿外として経理・財務業務の統制が及ばない現金を生じさせることは厳に慎むべきである。また、一心太助の事業においては、仕入れや売上等の営業活動を JF しまねの会計帳簿に記録しなかったばかりか、一心太助口座が簿外口座とされていたが、着服のリスクの観点からのみならず、日々の入出金を適切に管理する上でも、簿外処理は避けるべきである。

## 2 本件着服に関する管理責任等の明確化

本件着服は、X 氏によるものであるが、本件着服及びその隠ぺいを容易にした責任は、上記第 6・2・(5)のとおり、境港支所の支所長や担当理事であった R6 氏、R8 氏及び R9 氏にあると考えられる。特に、R9 氏は、前記第 3・4・(2)・エ及び第 3・4・(3)・ア・(イ)のとおり、2 回にわたり本件着服の隠ぺいを発見できる具体的な機会があったにもかかわらず、いずれも必要な確認を行わなかったのだから、その責任はより重いと考えられる。

また、JF しまねでは、前記第 6・3・(2)・アのとおり、長期にわたり検査室に職員が配置されず、内部検査が実施されていなかったことも、本件着服及びその隠ぺいを容易にした一因であると考えられるところ、その責任は、JF しまねの人事に関する重要な事項の権限が会長の専権事項とされていた以上、主として R1 氏にあるが、それに加えて、R1 氏に対して検査室への職員配置及び内部検査の実施を求めなかった R1 氏以外の理事（特に会長を補佐する立場の専務理事や検査室に職員が配置されていないことを認識し

ていたその他の常勤理事【20】）にもあると考えられる。

そして、少なくとも境港支所総務部において職場離脱は実施されておらず、また、X氏について2006年4月1日に境港支所総務部に配属されて以降約15年間にわたり所属部署を変更する人事異動がなかったことも、本件着服及びその隠ぺいを容易にした一因となったと考えられるところ、その責任は、JFしまねの人事に関する重要な事項の権限が、会長の専権事項とされていた以上、主としてR1氏にあるが、それに加えて、R1氏に対してX氏の人事異動や境港支所の職場離脱の実施を求めなかった境港支所の支所長や担当理事であったR6氏、R8氏及びR9氏にもあると考えられる。

そのため、現役の役員でいえば、少なくとも、R1氏、R8氏及びR9氏については【21】、第6で述べた原因分析を踏まえ、本件着服に関する管理責任を明確化することが再発防止策の一環として必要であると考えられる。

### 3 理事及び管理職を中心とする全役職員の意識改革に向けた取組み

#### (1) 理事及び管理職に対してリスク管理が自らの職責であることを意識づける取組み

理事及び管理職に対しては、内部統制を整備し、未然に事故や不正を防止することが自らの職責であること、事故や不正の疑義を認識したときには、JFしまねとして、速やかに事実を確認するとともに、原因を分析し、是正措置及び再発防止策を講じることが重要であること等を内容とする研修等を定期的実施し、リスク管理の重要性を認識させることが重要である。

#### (2) コンプライアンス体制の再構築

##### ア 体制整備

適切なコンプライアンス体制を構築するためには、まず、コンプライアンス体制図と職制規程によるコンプライアンスの所掌部門との不整合を解消しコンプライアンスの所掌部門を明確にしたり、コンプライアンス担当理事を設けたりする等して、コンプライアンスに関する責任の所在を明確化するべきである。

<sup>20</sup> 前述のとおり、JFしまね発足後、2011年9月までは検査室に1名の職員（検査室長）が配属されていたが、2011年10月頃、当時の検査室長の異動に伴い、検査室所属の職員は2019年度まで不在であり、全漁連は遅くとも2013年度に実施した期中監査以降、監事は遅くとも2017年度以降、内部検査の不実施について繰り返し指摘していた。この点、全漁連の指摘がなされてから内部検査が再開されるようになるまでの間の常勤理事経験者は、R1氏、R6氏、R8氏及びR9氏以外には、R7氏及びR4氏がいるところ、JFしまねから提供された資料等によれば、R7氏は、全漁連監査のヒアリングにおいて、直接、検査室の職員不配置・内部検査の不実施について改善を求められているため、当然、これらの事実を認識していたと考えられる。また、R4氏に関しては、JFしまねから提供された資料等からは、R4氏が全漁連から直接的な指摘を受けていたことまで認識していたかは明らかではないものの、R4氏は監事による指摘がなされた2017年度以降も常勤理事の立場にあったため、検査室の職員不配置・内部検査の不実施を認識していたものと思われる（ただし、当委員会がR4氏に対するヒアリングを実施できていないため、検査室の職員不配置・内部検査の不実施に係るR4氏の認識は、必ずしも明らかではない。）。

<sup>21</sup> 当委員会として、これら3名以外に管理責任等がないことを述べる趣旨ではない。なお、監事は、その監査において、内部検査、人事ローテーション及び職場離脱について指摘していたものの、精算会社からの長期借入金の残高確認について必ずしも十分な監査を行っていたとはいえないことから、特に常勤監事のK6氏の責任は否定しきれないとも考えられる。

また、コンプライアンス委員会の活動が実質的なものとなるよう、JF しまねの実態に合わせたコンプライアンス・プログラムを定期的に策定したり、「コンプライアンス・マニュアル」等を現状に即した内容に改訂したりして、それらの内容を適切に実践するべきである。

さらに、これらの取組みが適切に実践できているか否かを継続的に検証するべきである。

## イ コンプライアンス意識の醸成

まず、JF しまねの経営トップである会長より、明確なメッセージを継続的に発信し、JF しまねの経営トップである会長が役職員の模範となるような言動を取り続けることが重要である。

また、全役職員のコンプライアンス意識を醸成するため、コンプライアンス研修を定期的実施し、事故や不正を生じさせないよう、また、事故や不正の疑義を感じた場合には速やかに報告を行うよう、周知することも重要である。

さらに、事故や不正が発覚した場合には、JF しまね自らが原因分析及び再発防止策の検討を行い、その内容を役職員に対して周知する等して、コンプライアンスを推進している姿勢を示すことも重要である。

### (3) 風通しの悪い職場環境の改善

JF しまねにおける役職員相互間のコミュニケーションの活性化を図り、R1 氏らに対して報告・進言しやすい職場環境を実現すべきである。それに当たっては、報告・進言等を受けるべき立場にある会長を含む理事及び管理職の意識改革に加え、報告・進言等を行うべき立場にある役職員の意識改革に努めることが必要である。また、内部通報制度を充実させ機能させるよう努めること、リスク管理に関する理事及び管理職の意識やコンプライアンスに関する役職員の意識について定期的なアンケートの実施等の方法により検証し、継続的な向上を図る取組みを行うことや、会長に対して直接進言等できる仕組みの創設も、風通しの良い職場環境の実現に向けた取組みの 1 つと考えられる。

## 4 人事決定のための情報収集の改善及び人事ローテーション・職場離脱の実施

### (1) 人事決定のための情報収集の改善

前述したとおり、経理・財務業務の適性を明らかに欠く X 氏を、境港支所の総務部長に長期にわたり就任させ続けてしまったことを省みて、JF しまねは、人事権を会長の専権とし続けるならば、会長が十分な情報をもとに人事決定を行うことができる体制を整備すべきである。また、前述したとおり、不祥事件を生じさせた職員やその管理者について適正な人事プロセスに基づく適切な懲戒処分等を行ったり、JF しまね内で公表したりする措置を講じてこなかったことを反省し、事故や不正に関する責



任を曖昧にせず、適切な懲戒処分等を行い、必要に応じて JF しまね内で公表する体制を整備すべきである。

## (2) 人事ローテーション及び職場離脱の実施

境港支所総務部において職場離脱は実施されておらず、X 氏について所属部署を変更する人事異動が実施されていなかったことが境港支所の経理・財務に関する権限集中を招いたことは明らかであるから、JF しまねは、定期的な人事ローテーションを実施するとともに、一時的な職場離脱を実施することについて、信用事業担当の職員に限らず、全体で積極的に検討すべきである。

## 5 監査機能の強化

### (1) 内部検査の継続実施

JF しまねは、8 年超にもわたり、検査室に職員を配置せず、内部検査を実施していなかったことを重く受け止め、当然のことながら、このような内部統制上の異常事態を再度惹起することなく、検査室による内部検査を継続的に実施しなければならない。

### (2) より実効的な内部検査体制の構築及び継続

#### ア 検査室の独立性の確保及び人員補充

現在、唯一の検査室所属の職員である検査室長は、本所事業管理部債権管理課長及び同部事業管理課長を兼務しているが、検査室の独立性の観点から適切とはいえず、検査室の人員を補充する等して、いかに少なくとも 2 名以上の職員を検査室に配置すべきである。また、かかる配置を行った以降も、十分な内部検査が実施できない懸念が生じるようであれば、検査室の職員を増員することも検討するべきである。

#### イ 内部検査関連規程の見直し

JF しまねの内部検査実施の手順を定めるべき内部検査手続書は未整備であり、チェックシートについても外部に対する確認手続の明記がない等、必ずしも十分な手順書にはなっていないため、これら内部検査関連規程の見直しを行うべきである。

#### ウ 監事による監視機能の強化等

監事監査による度重なる指摘をもってしても、長期にわたり内部検査が実施されてこなかったことから、監事による監視機能を強化することも重要である。

具体的には、監事監査による指摘事項を理事が軽視ないし黙殺し得ない制度設計を行う等して監事の権限を強化するとともに、監事自らが内部統制の理解の習熟のための自己研鑽に努めたり、常勤監事が監査業務に今まで以上に専念できる体制を整えたりする等して、監事が強化された権限を有効かつ適切に行使し得る環境を整

備すべきである。

### エ 三様監査の連携強化

監査機能の強化という観点からは、検査室、監事及び全漁連（公認会計士監査が行われるようになった後の当該公認会計士）との間で定期的な情報共有の機会を設けることが必要である。

## 6 内部通報制度の再構築

前述のとおり、JF しまねにおいては、内部通報制度が機能していなかったと認められるため、内部通報制度が十分に機能するよう、以下の措置を講ずることが検討されるべきである。

### (1) 制度設計の再検討

#### ア 外部窓口の設置

現状、JF しまねにおいては外部窓口が設置されていないことから、JF しまねと利害関係のない弁護士や第三者機関を外部窓口として設置するとともに、外部窓口に通報された場合の対応態勢について検討すべきである。

#### イ 匿名通報の許容

現行の内部通報要領では、匿名通報が内部通報制度の対象外とされているが実名通報により通報を躊躇させることがないよう、内部通報要領を改訂して匿名通報を許容すべきである。なお、外部窓口を設置することにより、外部窓口には実名で通報された場合でも、JF しまねとの関係では匿名化することも可能となることを付言しておく。

### (2) 周知及び通報者保護の徹底等

#### ア 周知及び通報者保護の徹底

前述のとおり、内部通報制度が十分に周知されていないと思われるため、全役職員に対して、内部通報制度を周知するとともに、通報を理由とする不利益取扱いを禁止することを徹底すべきである。

#### イ 内部通報に対応する役職員の心構え

通報を理由とする不利益取扱いの禁止を徹底することに加え、職員に信頼される内部通報制度を構築するために、内部通報に対応する役職員が適切な心構えをもって業務遂行できるようにする必要がある。

### (3) 定期的な運用状況の確認及び改善

内部通報制度の運用状況を把握した上で、定期的に運用状況を評価し、より実効性のある内部通報制度を実現できるよう、改善に繋げていくべきである。

## 第8 結語

当委員会は、X氏による本件着服に関する調査を主な目的として組成されたものであるが、本報告書に記載したとおり、本調査の過程で多くの疑義について調査を行う必要が生じる等した。当委員会による調査を行えた疑義も含めて実に多くの疑義が本調査の過程で表面化したのは、JFしまねの経営管理体制に多くの課題が認められたことと無関係とはいえないと考えられる。

第6にて詳述したとおり、JFしまねには、人事決定のための情報収集、人事ローテーション、職場離脱、リスク管理体制、コンプライアンス体制、内部通報制度、三様監査等といった、経営管理体制に関する課題が多く認められた。そのため、当委員会としては、JFしまねに対し、組合員及び社会の信頼に応えるためにも、第7にて詳述したとおり、X氏による本件着服という重大な不祥事を踏まえた再発防止策にとどまらず、その他の不祥事も起こりづらく、また、仮に起こったときも速やかに適切な対応が可能となるよう、前述した経営管理体制を改善するための具体的な再発防止策が講じられていくことを期待したい。

以上

### 別紙1 ヒアリング実施対象者一覧【省略】

### 別紙2 調査対象機器一覧【省略】