

調査報告書（最終）

ちば東葛農業協同組合第三者委員会

令和5年4月28日

凡例：関係者の呼称（いずれも本件不祥事発覚当時）

A氏	当事者	元野田地区経済センター	副センター長	A氏
B氏		関宿支店長		B氏
C氏		元関宿支店長		C氏
D氏		現西船経済センター	・センター長	D氏
E氏		現野田地区経済センター	・センター長	E氏
F氏		元川間支店長		F氏
G氏		ちば東葛農業協同組合	前代表理事組合長	G氏
H氏		ちば東葛農業協同組合	専務理事	H氏
I氏		ちば東葛農業協同組合	常務理事（総務企画担当）	I氏
J氏		ちば東葛農業協同組合	前常務理事（指導経済担当）	J氏
K氏		ちば東葛農業協同組合	常務理事（金融共済担当）	K氏
L氏		ちば東葛農業協同組合	非常勤理事	L氏
M氏		ちば東葛農業協同組合	非常勤理事	M氏
N氏		ちば東葛農業協同組合	元金融共済担当常務	N氏
O氏		ちば東葛農業協同組合	代表監事	O氏
P氏		ちば東葛農業協同組合	常勤監事	P氏
乗馬クラブQ		茨城県の乗馬クラブ		
R氏		乗馬クラブQのオーナー		R氏

第1 第三者委員会の位置づけ・目的・構成

1 設置の経緯

令和4年4月6日、ちば東葛農業協同組合（以下「JAちば東葛」という。）関宿支店の副支店長（当時）が、購買代金（飼料代金）を着服し、それを隠すために架空の供給計上を行っていた不祥事（以下「本件不祥事」という。）が発覚し、JAちば東葛第三者委員会設置要領に基づいて第三者委員会（以下「当委員会」という。）が設置された。

2 構成

当委員会は、JAちば東葛の令和4年11月30日付け「第三者委員会設置要領」に基づき、下記3人の委員で構成され、JAちば東葛の担当部署（総務部）を事務局とし、千葉県農業協同組合中央会（以下「県中央会」という。）及び一般社団法人全国農業協同組合中央会（以下「全中」という。）の担当職員をオブザーバーとする。

委員長：弁護士 中島 肇（中島肇法律事務所）

副委員長：公認会計士 小崎 亨（株式会社TMCコンサルティング）

委員：弁護士 千且和也（千且法律事務所）

3 調査対象及び業務内容

- (1) 本件不祥事の手口・動機、判明していない余罪の有無、及び他の者による類似案件の有無
- (2) 損害の認定
- (3) 不祥事発生背景（ガバナンスの問題）の解明
- (4) 関係者（当事者・上司その他の職員・役員）の責任
- (5) 再発防止策の提言

4 調査期間

令和4年12月1日から上記調査が終了するまで

5 調査方法

当委員会は、以下の方法・資料に基づいて調査を行った。

(3)の調査結果については、その内容・方法の適切性・客観性を検証した上で、事実認定の資料とした。関係者のヒアリングは末尾一覧表のとおりである。

当委員会の調査と判断は、これらの証拠によって相当程度の蓋然性あり¹との心証に基づいて行ったものであるが、限られた時間と証拠に基づくことによる限界があることをお断りする。

- (1) 現地調査
- (2) 資料（書面及び電子データ等）の精査
- (3) J Aちば東葛の監査室等及び県中央会の担当者による調査結果の精査
- (4) 関係者のヒアリング（末尾一覧表のとおり）

第2 当委員会の認定した事実

関係書類及びヒアリングの結果を総合すると、以下の事実が認められる。

1 当事者の職歴

本件不祥事の当事者A（以下「当事者」という。）の職歴は以下のとおりである。なお、本件不祥事が発覚した当時はJA ちば東葛野田地区経済センター副センター長であった。

（職歴）

昭和●●年●月●●日生まれ（本件不祥事発覚当時50歳）

平成22年1月1日 川間支店

同24年8月1日 同支店係長

同26年7月1日 同支店支店長代理

同27年7月1日 うめさと支店副支店長（課長待遇）

同28年7月1日 関宿支店副支店長（課長待遇）

令和4年4月1日 野田地区経済センター副センター長（課長待遇）

2 令和4年3月30日までの当事者の行為

当事者は、平成28年7月から関宿支店にて購買を担当し、組合員である酪農家に飼料を販売していた。酪農家との取引は、農協から毎月18日に生乳の販売代金が酪農家のJA口座に振り込まれるので、飼料代金は、毎月18日にそのJA口座から引き落とすことによって支払われており、後日、明細書を酪農家に発送していた。このように、当初、当事者の関宿支店における日常業務において、現金を用いた業務はなかった。

¹「相当程度の蓋然性」とは、相反する証拠があつて相当程度の優劣の差(6対4程度の差)があれば優越する証拠に基づいて事実を認定するという意味である(須藤典明「民事裁判における原則的証明度としての相当程度の蓋然性」伊藤眞先生古希祝賀論文集「民事手続の現代的使命」有斐閣)。

平成30年ころ、他県で乗馬クラブ等の事業をしていた乗馬クラブQのR氏から飛び込みで馬の飼料を売って欲しいとの要望があった。C元支店長からは「馬の業者は気をつけなければならないので現金取引にするように」と言われていたので、現金で飼料代を支払う方法で飼料を売ることになった。

一般に、飼料の供給は、飼料の出荷前に例えば代金8万円の送り状を作成し、飼料を納品するとともに、送り状に領収印を押印したものを渡して8万円を受領していたのであるが、乗馬クラブQに対して土日に依頼があれば、入金処理ができないので、土日には手元に現金8万円が保管されることになる。この状況の誘惑から、乗馬クラブQとの取引が始まって半年頃に乗馬クラブQの土日の売上金8万円のうち4万円を着服して好きなパチンコに使い、8万円の送り状を4万円の送り状に変更して再発行し、4万円を農協に入金したのが最初の不正であった。当事者は、パチンコで負けた金額を取り返そうとして更に代金の一部を着服するという同様の手口を繰り返す（代金約8万円のうち4万円を着服することが多く、伝票の支店長印は無断で使用していた。）、平成30年ころから令和4年3月までの4年間に、着服した合計金額は、（当事者の供述によれば）約270万円に及んだ。その結果、実際に販売した飼料よりもシステム上の販売量が少ないという棚卸差異が発生する状態となっていた。当事者は、この差異については、決算時と中間仮決算時には、次期の納品を前倒しして納入し、期ずれを利用してつじつまを合わせていたと供述するが、差異の累積によってつじつまがあわなくなった分は棚卸しのごまかしによって帳簿上のつじつまをあわせていたと推測される。

なお、当事者は、不正をした動機について、土日も牛の納品などを1人で行っていたが、休日手当もなかった。増員を要望したが受け入れてもらえなかった。このように仕事にストレスを抱えていたところ、乗馬クラブQの納品が土日で、受け取った現金を一旦家に持って帰ったことから、誘惑に負けて着服を考えてしまった。いつかは穴埋めしようと思っていたが、できなかつたと弁解している。

令和4年3月30日、当事者は、人事異動により上記着服の事実が発覚するのを恐れて、システム上の供給量（金額）と当事者が実際に供給した量（金額）との食い違いを隠蔽するために、この食い違い分について、自分を供給相手とする架空供給取引として計上し、自分あての購買未収金として計上した。取引内容は、ルーサンとチモシーという飼料（乾牧草）であり、累積で数量にして1,371個、未収金額は3,255,708円であった。

計上された未収金額と当事者の着服した金額（当事者によると約270万円）とが異なるのは、当事者が着服した時点の飼料の価格と、システム上の供給量と当事者が実際に供給した量との食い違い分（当事者が代金を着服し

た分＝棚卸差異)を穴埋めするために3月30日に計上した時点の飼料の価格が異なるためである。

3 令和4年4月6日の出来事

令和4年4月6日、当事者の購買取引コードの管理店舗である川間支店の副支店長から、関宿支店のB支店長に対し、当事者は畜産・酪農家の家業がなくこれまで飼料の供給実績がないにもかかわらず上記購買未収金があることの間い合わせがあった。B支店長が、当事者にこの購買未収金について問いただすと、当事者は、上記着服行為を隠蔽するために、自分が購入した形での架空取引の伝票を偽造し架空の供給の計上をしたことを認めた。B支店長は、同日、J前常務に電話でこれを報告し、J前常務は、その後、K常務に口頭でこれを報告した。

また、J前常務は、東京に出張していたG前組合長に電話を掛けたが、繋がらず、自宅にいたH専務に電話で報告した。

当日、I常務と一緒に東京に出張していたG前組合長は、J前常務から着信があったので、同日夜にJ前常務に折り返し電話、当事者の着服行為などの事実の報告を受けた。

その日の夜、J前常務に対してG前組合長から、「当事者が長年務めた職員なので、丸く収められないか」との電話があった。G前組合長は、さらに同日夜21時にH専務に電話し、上記当事者の着服行為などの取扱いについて話し合った。H専務は、当事者の着服行為は、不祥事なので、翌日他の常勤理事と話し合った上で、公表すべきであると提言したが、G前組合長は、反対し、H専務に対して「それでは職員を守ることができない。専務失格だ」と叱責した。

H専務は前年(令和3年)に発覚した不祥事について、G前組合長を説得して令和4年2月17日に公表するに至ったが、G前組合長から「本人の補填できる金額だったのだから公表すべきではなかったのではないか、職員を守れなかったのは専務失格だ」と責められていた経緯があった。その公表から2か月に満たない時期に発覚した今回の不祥事を再び公表すべきと主張するH専務に対し、組合長は、前の不祥事を公表したことへの不満からか「職員を守れないのは専務失格だ」と言って責めたのである。

4 同年4月7日の役員の会合

同日朝、G前組合長の招集により、G前組合長、H専務、J前常務、I常務及びK常務は、上記の当事者の購買未収金の取扱いについて検討を行うために会合を開いた。まず、担当部長などから事実報告を受け、担当部長らが

退席して、H専務、J前常務、I常務及びK常務の4人の常勤理事が残った席で、G前組合長は、4人の常勤理事の意見を求めたところ、H専務とI常務は、当事者の着服の事実を公表すべきだと意見したが、J前常務とK常務は黙っていた。G前組合長とH専務は、前夜と同様に言い争い、G前組合長は、H専務に対して、「職員のことを考えて、行動しろ。回収すればいいじゃないか、専務失格だ」とH専務に怒鳴った後、「4人で話し合え」と言って退席した。

なお、G前組合長が「職員のことを考えて」と述べた趣旨は、前回の不祥事の公表後の対応（調査・報告等）で職員に本来の業務外の負担をかけたくないという趣旨であった。

G前組合長が退席した後、休憩となり、J前常務は、喫煙所に行ったところ、G前組合長が当事者に電話で「親に借りてでも、未収金を支払え」などと話しているのを目撃したほか、G前組合長がJ前常務に対して何かの指示をしているのをH専務が目撃した。

休憩後、4名の常勤理事が話し合いを継続した際、H専務とI常務は、引続き、公表すべきだとの意見を述べたが、J前常務が「自分の責任でまるく収めるから公表しないでほしい。」と言い出した。そこへG前組合長が戻って議論を重ね、最終的に当事者の着服の事実を、公表しないこと、当事者には自主退職してもらうこと、という結論に至った。

5 同年4月7日のJ前常務からの指示

会合後、J前常務は、下記の文面の書面（以下「J前常務の指示文書」という。）を作成し（その内容は上記の常勤理事達の会合での協議結果を反映したものと認められる。）、B支店長と当事者を呼び出して、上記役員会の会合での結果を告げた上で、B支店長に対して、下記書面を手渡して文面の説明で通すように指示し、当事者に対しては、泣きながら叱りつけ、退職願を提出すること、未収金全額を納付することを指示した。

当事者は、同日、親から借りて未収金3,255,708円を納付した。

（J前常務の指示文書）

「不適切な取引について

県外利用者より牧草が高騰しているため、これ以上、価格が上がる前にできるだけ多くの牧草を供給してほしいとの依頼が支店担当者にあった。県外の利用者で未収金取引の登録がされておらず、現金での供給を日頃行っていました。

今回は供給量が多いため、現金の用意が4月上旬にならないとできないと申し出があったが、今までの関係や必ず4月上旬に支払すると約束をしてくれたので安易に職員の名前で供給してしまった。

4月7日に利用者より代金を回収し入金処理をし完結。

日頃から取引をされていて、善意で何とか希望に添えるよう担当者が供給したが、もし回収できなかった場合や名前を貸すこと自体、不適切な取引となる。

支店長、担当者には今後このような供給取引を行わないよう厳重に注意、指導しました。」

6 当事者の退職

同年4月27日、当事者は、退職願を野田地区経済センター長に提出し、同年5月31日付けで退職して退職金1,363万円を受け取った。同日、G前組合長が個人的に当事者の送別会を開催し、当事者、J前常務及びI常務が参加した。参加したメンバーは、いずれも同じ野田地区出身である。組合長みずから一職員のために送別会を行うことは異例であり、G前組合長自身も当事者以外の職員の送別会をこれまで行ったことはないと説明している。当事者によれば、G前組合長と以前から面識があり、会合の後に一緒に飲みに行くことがあり、その時、代金はG前組合長が支払っていたとのことであるが、G前組合長が、なぜ、ここまで当事者と親しいのかは解明できなかった。

7 その後の内部告発・監事による調査・第三者委員会の立上げまで

同年8月31日、県中央会のヘルプライン（内部告発窓口）に、「不祥事件の疑い案件」という下記2点を内容とする匿名の通報が入った。

同年10月11日、JAちば東葛の監事会で、O代表監事を中心として、同JA常勤監事、同JA員外監事、県中央会常務理事、同会経営対策部長、同会経営対策担当職員による調査チーム（以下「調査チーム」という。）が設置されることが決まった。

（県中央会ヘルプラインへの内部告発）

- ① 職員が購買代金（飼料代金）を着服し、令和3年度末に一時的に当事者を取引先とする購買未収金を計上し、隠蔽工作を図ったこと
- ② 当該事案について、組合長他複数の常勤理事がこれを公にすることなく隠蔽した。

同年10月12日、調査チームの3名の監事が関宿支店の調査に入ったほか、野田地区経済センターでEセンター長の聴き取りを行い、同月20日の聴き取りでB関宿支店長とEセンター長より、上司から口裏を合わせるようにとの指示があったと告白があった。

また、24日にも関係者の聴き取りが行われた。

同年11月1日、調査チームが総務企画担当常務（I常務）と経済担当常務（J前常務）の二人から聴き取りを行ったが、二人の説明は「取引先コード（登録）がない供給先であるが、回収には問題がない供給先であったため、当事者が自分のコードを貸して（名義貸しで）供給した。不適切な取引であるが不正という認識はなかった。」との説明であり（上記「J前常務の指示文書」と同趣旨）、B支店長・Eセンター長の説明と食い違う結果となったことから、調査チームではどちら側の証言が真実であるか判断がつかない状態となった。

同年11月10日、JAの理事会において、O代表監事が、以上の経緯に照らして第三者委員会の立ち上げを發議し、理事会の承認となり、第三者委員会の設置が決まった。

第三者委員会設置の方針が決まった後の11月15日、I・J・Kの三人の常務がO代表監事に面談し、口裏合わせであったことを告白した。

8 同年10月12日のG前組合長の指示

10月12日、上記の調査チームの3名の監事が関宿支店に出向き調査を開始したとの連絡が関宿支店から本店に連絡があり、この情報を受け、G前組合長は、同日、前記の常勤理事達を組合長室に集め、着服金が当事者から入金されたので、当事者の着服の事実は知らなかったことにすることを指示した。

9 G前組合長の指示を認定した根拠

G前組合長は、以上認定した4月7日及び10月12日の自身の指示について、「当事者が取引している取引先に未収があったとの報告は受けているが、対応措置は彼らに任せていたのであり、何らかの指示をした記憶はない。」と述べる。

しかし、G前組合長の指示があったことについて、第三者委員会のヒアリングにおいて、常勤理事のほぼ一致した証言があり、特に公表を強く主張したH専務に対して「専務失格だ」というG前組合長の特徴的な叱責の言葉があったことは複数の具体的な証言があつて、本件不祥事の公表を迫るH専務に対して、G前組合長が職員の業務外の負担の回避や弁済した職員の温情的

措置を主張して激しく言い争った事実が認められること、特に、H専務から提出された日記(手帳)の4月6日の欄には「夕方 Aの不祥事発見 21:06 組合長から電話で全非定された」(「全非定」は原文のまま)との記載があり、G前組合長から厳しく叱責されたことが明確に裏付けられること、同日記はH専務が連続して記載しているもので、後に加筆した形跡は認められず、証拠価値が高いことなどを総合すれば、本件不祥事について、G前組合長が公表を迫ったH専務の意見を排斥して当事者に被害弁償をさせて自主退職とし「不適切処理」として公表しないで済ませることを指示したものと認めざるをえず、G前組合長の上記弁明は措信することはできない。

1 0 G前組合長・J前常務の辞任

G前組合長とJ前常務は、1月30日の理事会において、当委員会の暫定報告書の説明後、理事会の引責決議により役職及び非常勤理事の地位を自主的に辞任する意思を表明し、理事会の承認を得た。

1 1 別個の疑義案件について

本件不祥事の顛末及び認定は以上のとおりであるが、当委員会の調査の過程で、当事者の余罪の疑義案件が2件判明したことから、当委員会は、1月30日付「暫定報告書」の後にさらに調査をすすめ、以下のとおりの事実を認定するに至った。

第2-2 当委員会の調査過程で判明した疑義案件2件について

1 M理事に対する乾牧草の架空供給

当委員会のヒアリングにおいて、L理事から以下のとおりの説明があった。

同理事が経済担当常務であった時に、M理事から、身に覚えのない牧草の代金を請求されたとの発言があり、当時の指導経済部長(J前常務理事)に調査させたところ、茨城県の牧場が地区外でコードがないため、M理事の名義(コード)で買ったが、半月で回収可能であるとの報告を受けた。しかし、その後、M理事は自分の勘違いであったと発言を撤回した。

不自然な経緯であり同取引の担当者であった当事者の余罪の隠蔽の疑いがあったことから、当委員会で調査を行った。

関宿支店の伝票の中に、平成30年(2018年)9月28日(金曜日)14:30、M理事(M牧場)が「Aルーサン28.12KG」金額24万2,064円を関宿支店から受領した旨の「受領書」(担当者:当事者)があり、同年10月23日、M理事から「他社の方が価格が安い為」という理由で返品されたことを

示す「受領書（返品）」があり、「本人申出にて他社との価格を比較したところ安かったため返品受付とした。」とのメモ書きと当時のC支店長の承認印がある「日締_供給明細一覧表（返品/訂正）」がある。

M理事と当事者に対するヒアリングによれば、いずれの受領書の文字署名もM理事の筆跡ではなく当事者の筆跡であり（供給明細一覧表のメモ書きも当事者の筆跡である）、当事者がM理事への供給を仮装してすでに開始していた乗馬クラブQへの供給によって発生した架空在庫（実際の在庫が帳簿より少ない）を調整しようとしたものであることが判明した。M牧場がその地域で最大の牧場であるため、少しくらいの供給品を紛れ込ませても分からないであろうと当事者が考えたとみられる。

当事者は、この方法が失敗したために、この方法で本件不祥事による架空在庫の調整は行わないことにしたと供述していること、本件不祥事が同じ平成30年から開始されたとの供述と符合することから、このような第三者への架空供給という方法にはこれ以後には行っていないと考えられる。

以上がこの疑義案件の経緯であり悪質ではあるが、幸い実損は発生しなかったと考えられる。しかし、L理事の説明と事実の経緯が食い違っており、当時の上司であったJ指導経済部長やL指導経済担当常務が、当事者の不正を意図的に隠蔽したのではないかという疑問が生じた。「本人申出にて他社との価格を比較したところ安かったため返品受付とした。」との当事者のメモ書きと当時のC支店長の承認印がある「日締_供給明細一覧表（返品/訂正）」からみて、当事者の返品による隠蔽にとどまったとみることもできるが、他方、M理事によると、J部長（当時）がこの件でM理事に面談し「申し訳ない」と詫びたとの供述があり、J部長（当時）はこの取引の不正を認識していた可能性もある。当事者は上司には言っていないと述べ、L理事は記憶がないと述べるなど、隠蔽を認定することはできなかった。

2 当事者による預かり現金の着服

（1）事実経過

本年2月10日の本件不祥事の記者発表が報道された後、当事者には本件不祥事より以前に横領行為がありその時に懲戒解雇させていたならば本件不祥事は発生しなかったはずだとの趣旨の電話による通報が県中央会に届いた。

この通報で指摘された人物に対する当委員会のヒアリング及びJAちば東葛の監査室による調査の結果、以下の事実が判明した。

当事者は、うめさと支店勤務（副支店長）時、前勤務先である川間支店（支

店長代理)時代からの顧客の地区外集金(定期積金)を行っていたが、3人の顧客から、定期積金や普通貯金を現金で受け取っても速やかに入金せずに一時的に流用していた。

ただし、2人の顧客については、集金日付と入金履歴の日付が相違するものの(したがって一時的流用とみられるものの)、最終的な入金額には不足はなかった。しかし、上記の告発書の通報者1人は、最終的な入金額が不足していることに気づき(データ上の不足金額は23万5000円)、野田警察署に当事者を刑事告訴する告訴状を出した。

当事者の所属するうめさと支店の当時のI支店長(現常務理事)に対し、野田警察署から刑事告訴の連絡があり、支店長になり立てであったI支店長は、支店長仲間の指導的な立場にあった川間支店のF支店長に相談したところ、F支店長が当事者と当該被害者(通報者)との間に入って示談をすることとなり、平成28年5月21日付で「和解書」が取り交わされ(和解書はF支店長みずから作成し通報者が弁護士と相談して同意した)、同月31日に当事者が被害者に70万円を支払って、刑事告訴も取り下げられた。

この件は、I支店長から当時のN常務理事(金融共済担当)に報告され、同理事はF支店長に事実関係の調査を指示したが、F支店長から「すべて解決した」との報告があった。

(2) 隠蔽について

当事者は、上記の和解をした直後の平成28年7月1日付でうめさと支店から関宿支店(副支店長)に異動になった。F支店長は、和解後に自主退職するように言ったが当事者が応じなかったと説明する。I支店長は、F支店長に処理を委ね当事者は懲戒免職か依願退職になると思っていたが異動後も退職しなかったと説明する。

N常務が以上の措置による隠蔽を指示したのではないかという点が問題となるが、関係者の明確な証言は得られなかった。しかし、①N常務まで報告が行っていたことは同人も関係者全員も認めていること、②N常務はI支店長からの報告で刑事告訴がなされたことの認識もあったこと、③刑事告訴されたことの認識があったにもかかわらず「すべて解決した」とのF支店長の報告をN常務は了承したこと、④N常務の指示であったことを明確に否定する関係者・本人の証言がないこと、以上を総合すれば、上記の解決(和解による解決と横領の隠蔽)は、N常務(当時)の指示(少なくとも黙示の指示)によってF支店長が行ったとみるのが合理的である。

N常務もF支店長もすでに退職していること、和解書には「甲乙は、本件に関し、本契約の内容で和解したことを認め、今後相互に金銭請求・裁判・警察沙汰はしないものとする。」との文言(秘密保持とも読める)が含まれている

ことを考慮すれば、この解決について関係者の責任を問うことは適当ではないと考えられるが、当時の「ちば東葛農業協同組合」の隠蔽体質を示すものである。

なお、この件については、別に示すアンケート調査結果のとおり、「関宿支店の当事者は以前から業務面・生活面で良くない噂があり、他支店でも組合員（自身の地元）とトラブルがあった。その時点で本店等の完全な事務部門に異動させていれば今回の不祥事は回避できていたかと思う。」との回答があり、噂になっていたこと自体が隠蔽を物語っている。

（3）上記以外の着服（余罪）

J Aの監査室は、持参扱いや地区外集金の実態について当時の窓口職員等へのヒアリングを実施したが、問題は確認できなかった。

しかし、当事者が現金を集金していた全顧客に対し、伝票により、現在の取引内容の確認及び過去に不正が疑われるような取引がなかったかを確認したところ、和解をした1名の顧客以外の2名について、現金の集金日付と入金履歴の日付が相違していることが判明した。その2名の顧客の相違した金額の合計は27万円であった。

この調査は、次の観点から絞り込んで算出したものであって、算出方法は合理的であり、同額を一時流用したものと認めることができる。

- ① 定期積金証書裏面の集金日付と入金履歴の日付が相違しているもの。
- ② 定期積金証書裏面の集金日付が読めないように記入されているもの（当事者の筆跡は小さくてもきれいな字である）。
- ③ 定期積金入金日と普通貯金入金日が相違しているもの（同一人物からの集金を別々の日に行ったとは考えられない）。
- ④ 同一人物の定期積金7件中2件だけを別の日に集金していたもの。

（4）当事者の責任

上記のとおり、和解をした1名の顧客以外の2名については、最終的な入金額については帳尻が合っているためJ Aの民事上の損害はないが、預かった現金を一時的にしろ流用する（又は顧客の委託趣旨に反する保管をする）ことは、刑法上の業務上横領罪（刑法253条）に該当する。

以上により、当事者は、2名の顧客については27万円、和解をした顧客については61万5000円の合計88万5000円を着服したものと認めら

れ、同額について業務上横領罪が成立するというべきであるが、その大部分について同罪の7年の公訴時効が経過しているものと考えられる²。

第2-3 類似案件調査

J Aの金融部・指導経済部・監査室によって、他の類似案件の有無について、以下の調査が行われた。

- (1) 定期積金については、持参扱い・集金扱いの全支店の顧客に対し、外部確認を実施したほか、持参扱いや地区外集金の実態について、現在の窓口職員等へのヒアリングを実施したが不正が疑われるような取引は確認されなかった。
- (2) 乾牧草の現金取引については、現金取引のあった他の顧客に対し、外部確認を実施（電話で問い合わせのあった顧客については監査室が当該顧客宅を訪問）し、また、不適切な供給量の変更処理の有無についても確認した結果、現金取引に問題はなく、不適切な数量変更も確認されなかった。

以上の調査や別に示すアンケート結果のとおり、具体的な類似案件の指摘がなかったことを総合すれば、現時点では、類似の案件をうかがわせる兆候はないとみてよい。

第3 損害の認定

理論的には、当事者が代金を着服した分の飼料（乾牧草）自体が損害であり、その損害をどう金銭的に評価するかは、着服した飼料（乾牧草）を金銭的にいくらと評価するかの問題にすぎない。したがって、上記で認定した当事者の不正行為による損害額を、不正行為時点の価格ではなく、3月30日時点での価格で計算することは法的には不合理ではない。よって、本報告時点で収集できた関係証拠によって認定できる損害は上記「第2」の2項記載の3,255,708円である。

なお、定期積金等の預かり現金の着服については、和解をした1名の顧客以外の2名については、最終的な入金額について帳尻が合っているためJ Aの民事上の損害はなく、和解をした1名についても和解金の支払によってJ Aの損害は発生していない。

第4 本件不祥事の背景（ガバナンス・内部統制上の問題）の分析

² 前記「和解書」には「平成23年8月から平成28年4月末日まで」（2016年4月末日まで）の預かり金の「未納月が判明した」と記載されている。本最終報告書の提出日である令和5年（2023年）4月末日には、この全期間の流用の公訴時効7年が経過している。

今回の不正手口そのものは単純である。なぜ、この不正が長期間にわたり発覚されなかった点については、以下のような背景があると考えられる。

1 棚卸しの問題

飼料は、乾牧草のロール（ロール状にラップしたもの）の個数で実地に管理する建前であったが、実際には正確な数量管理をしていなかった。しかも、当事者一人が管理も棚卸しも行っていたこと。

「購買品棚卸実施要領」によれば、実地の棚卸は、原則として責任者、記録者2人1組により実施することとされているが、「実地」で実施してなかったこと、当事者1人で行っていたことの2点において要領どおりの運営がされていなかった。

2 システムの問題

- (1) 出荷伝票の金額修正が容易に出来、かつそれを事後にチェックできる業務フローが構築されていなかった。
- (2) 金額を修正して伝票を偽造する際の支店長印は無断で使用できる状態であった。
- (3) 今回の乗馬クラブQのような県外の業者は顧客コードが存在せず、現金取引が行われていたが、現金取引に関しては、取引先から商品の受領を確認する受領印をもらうルールにはなっていなかった。

3 顧客から現金を預かる問題

上記の定期積金等の預かり現金の着服については、次の2点を指摘できる。

(1) 他店舗の顧客

管理が困難となる店舗をまたがって他店舗の顧客の貯金・共済契約については、原則として店舗を異動した際に後任に引き継ぐ運用を確立する必要がある。その場合、共済契約の目標をどうすべきか今後の検討課題である。

(2) 持参扱いの運用

顧客が窓口で現金を持ってきた「持参扱い」が、顧客の現金を預かってきた場合の隠れ蓑として利用されていた危険性から、職員が窓口で現金を持ってきて「持参扱い」にしてほしいと言われた場合には、他の職員が顧客の存在を確認する等の運用を確立する必要がある。

第5 関係者の責任

上記「第2-2」記載の疑義案件2件もふくめ、以下のとおり判断する。

1 当事者

刑事責任として、代金を着服した分の飼料（乾牧草）及び定期積金等の預かり現金の着服分について業務上横領罪（刑法253条）が成立する。

民事責任として、損害賠償責任が発生するところであるが、上記のとおり、すべての損害は解消している。

なお、退職後に現職時代の非違行為を理由として遡って懲戒処分ができるかについては、その旨の就業規則の定めがない限り³、法的には難しいと考えられる。

2 本件不祥事及び疑義案件2件発生当時の上司職員

(1) C：元関宿支店長

平成29年4月1日から平成31年3月31日まで関宿支店の支店長として、当事者の本件不祥事（乾牧草の横領）を開始した時期の上司であった。M理事宛ての乾牧草の架空取引の案件でも伝票に検印している。

しかし、上司であった時期は当事者が本件不祥事の手口を開始した1年だけであり、すでに退職していることを考えると、人事上の責任を問う措置をとることはできない。

(2) B：元関宿支店長

平成31年4月1日から令和5年4月1日まで関宿支店長であったところ、当事者が本件不祥事の手口を開始するに当たり前記のとおり当事者が金額を変更するための伝票を偽造するための支店長印が無断で使用されていたことの公印管理の不行届があったこと（職務権限規程に基づく職務権限表によると「伝票」の最終決定権者は支店長である。）、売価管理というリスクのある方法での棚卸しを長年当事者一人に実施させて実地での棚卸しをしてこなかった管理責任は否定できない（職務権限規程に基づく職務権限表によると購買品の「棚卸」はセンター長と支店長が検印する。）。

たとえ、前記のとおりO代表監事の調査チームに対して自発的に真実を申告した点を斟酌したとしても、懲戒処分として相当程度の処分が必要であろう。

³ 京都大学には教職員の就業規則にその旨の規定が定められている。

しかし、本件不祥事の手口は、システムの弱点を使って巧妙に行われたことを考慮すると、法的な管理義務違反に問うことは困難である⁴、

(3) E：野田センター長

本件不祥事が発覚した数日前の令和4年4月1日に野田地区経済センター長に着任したことから、管理者としての法的責任を問うことはできないだけでなく、前記のとおり〇代表監事の調査チームに対して積極的に真実を申告して本件の解明に貢献したことから、懲戒等の組織上の責任を問うことも相当でないと考える。暫定報告書において、懲戒処分を肯定する記述をしたことをお詫びして見解を改める。

(4) (本店) 共済部長

平成30年7月1日に野田地区経済センター長に着任し、翌31年4月1日に指導経済部次長に異動、令和2年4月1日から令和4年3月31日まで同部長の地位にあり、本件不祥事の管理者としてその管理責任が考えられる。上記のとおり、本件不祥事の手口は、システムの弱点を使って巧妙に行われたことを考慮すると、法的な管理義務違反に問うことは困難である、経済事業を統括する本店の部長として、当事者に管理・棚卸しすべてを一人で行わせる状態を7年間継続させたことについて、人事ローテーションの考慮がされなかった人事管理上の問題が指摘される（職務権限規程に基づく職務権限表によると購買品の「棚卸」の最終決定権者は指導経済部長である。）。

もっとも、アンケートの回答にあたり、みずから名乗り、知らなかったとはいえ、本件不祥事の管理責任があると申告した点が評価されるべきである。

(5) (本店) 指導経済部長

令和4年4月1日に指導経済部長に着任して数日後に本件不祥事が発覚したものであり、管理者としての法的責任を問うことはできず、懲戒等の組織上の責任を問うことも相当でないと考える（暫定版の記述を改める）。

暫定報告書において、懲戒処分を肯定する記述をしたことをお詫びして見解を改める。

(6) (本店) 総務部長

⁴ 東京地裁平成17.2.10_雪印食品株主代表訴訟_ジュリスト1350-93頁参照。なお、同94頁のコメント参照。

令和4年4月1日に総務部長に着任して数日後に本件不祥事が発覚したものであり、上記(3)(5)と同様の理由により、コンプライアンスを統括する本店の部長としての法的責任を問うことはできず、懲戒等の組織上の責任を問うことも相当でないと考える(暫定版の記述を改める)。

暫定報告書において、懲戒処分を肯定する記述をしたことをお詫びして見解を改める。

(7) F：川間支店長(当時)

「当事者による預かり現金の着服」による刑事告訴の問題について、当時のN常務の指示のもとで、被害者と当事者の間の示談をして刑事告訴を取り下げさせ、同問題の隠蔽に重要な役割を果たしたのであるが、N常務の指示のもとで行ったものと推測されること、すでに退職されていること、同問題の横領行為の刑事の公訴時効が完成していること、和解書には「甲乙は、本件に関し、本契約の内容で和解したことを認め、今後相互に金銭請求・裁判・警察沙汰はしないものとする。」との文言(秘密保持とも読める)が含まれ、隠蔽もこの通常の和解に含まれる文言に従った面も否定できないこと等の事情を考慮すれば、同問題についての法的・道義的責任を問うことは相当ではないと考えられる。

3 役員の責任

(1) G前組合長

上記認定のとおり、公表を主張する他の理事の主張を強硬に退け、本件を隠蔽することを主導した責任は重大である。公表した場合の調査、県庁・農林中央金庫への報告などの業務を職員に負担させることを回避したいとの気持ちであったこと、弁償した当事者への温情からの発想があったことは理解できないわけではないが、コンプライアンスの強く要請されるようになった現在の経済社会の感覚からは「時代遅れの昭和の発想」であって、是認することはできない。

また、当委員会のヒアリングにおいても最後まで自らの指示行為を認めなかったことから、組合長の職にとどまる限り、同じ発想でのガバナンスが継続されるものと考えられる。

以上の理由により、当委員会は、1月30日付け暫定報告書において、G前組合長は、組合長の地位を辞任すると共に相当な範囲の報酬の自主返納又は退職金の一部の自主的辞退が相当であると言わざるを得ないと指摘したところである。

同日の理事会において、当委員会の暫定報告書の説明後、代表理事組合長の役職を自主的に辞任する意思を表明して同理事会の全員賛成による承認を得るとともに、同理事会の全員賛成による非常勤理事の辞任勧告を受け、非常勤理事の地位も辞任する意思を表明し辞任された。

(2) H専務

他の理事からは、「組合長と戦えるのはH専務しかいない」という複数の証言があり、最終的には折れて組合長の方針を受け入れたものの、公表すべきことを最後まで主張して組合長と言い争った経緯は高く評価される。

本件不祥事が発覚した4月6日の直前に胃潰瘍で入院して発覚当日にも自宅療養中であったことも最終的に組合長に同調してしまった背景にあったと推測される。

しかも、本件不祥事について組合長の意見を受け入れたことを悔いて、ヒアリングに当たっては「全てを述べるつもりで来た」と述べて、組合長の指示を認定する決め手となった前記の日記を用意して提出するなど、本件不祥事を解明する重要な役割を果たした。

以上の理由により、当委員会は、1月30日付け暫定報告書において、H専務は、相当程度の報酬の自主返納にとどめ、JAちば東葛の今後のガバナンスを委ねることが相当であると考えられると指摘したところである。

1月30日の理事会において、H専務は、賛成多数の決議により、現職にとどまることとなるとともに、同理事会の協議にもとづき、月額報酬の40%を6か月間返上された。

この返上額は「千葉県版不祥事にかかる懲罰指針（平成22年12月9日改定）」による最も重い額であることも考慮すると、この措置により、本件不祥事の隠蔽に加担した責任だけでなく、上記「第2-2」記載の疑義案件2件の管理責任も償われたものと判断する。

(3) J前常務

4月7日の役員の協議においては組合長の方針に反対せず、休憩を挟んで後半には、上記のとおり自分でまるく収めると述べて、上記の指示文書を作成して部下に指示するなど、本件不祥事の隠蔽に重要な役割を果たしたものであることができる。

H専務、I常務が組合長に反対しながら最終的には折れたことで、追い込まれてしまった点は気の毒であるが、このような事情を考慮しても、以上の理由により、当委員会は、1月30日付け暫定報告書において、同理事は今

後役員の地位にとどまるべきではなく辞任が相当であると言わざるを得ないと指摘したところである。

同日の理事会において、当委員会の暫定報告書の説明後、J前理事は、常勤理事の役職を自主的に辞任する意思を表明して同理事会の全員賛成による承認を得るとともに、同理事会の全員賛成による非常勤理事の辞任勧告を受け、非常勤理事の地位も辞任する意思を表明し辞任された。

J前常務は、上記の「M理事に対する乾牧草の架空供給」問題が発覚した当時の指導経済部長でありM理事に面談して詫びたとされているが、この問題の管理上の責任についても、上記の辞任措置により償われたものと判断する。

(4) I 常務

当委員会は、1月30日付け暫定報告書において、上記のとおり4月7日の役員の協議の場では、最終的には折れて組合長の方針を受け入れたこと、コンプライアンス担当常務としての道義的な責任は負うべきであるものの、H専務とともに組合長の方針に反対した点を評価し、相当程度の報酬の自主返納にとどめ、JA ちば東葛の今後のガバナンスに関与してもらうことが相当であると指摘したところである。

I常務は、その後に発覚した上記「当事者による預かり現金の着服」による刑事告訴がなされた問題について、当事者の所属したうめさと支店の支店長であったが、支店長仲間の指導的な立場にあった川間支店のF支店長に相談するとともに、当時のN常務理事（金融共済担当）に報告したこと、N常務はF支店長に事実関係の調査の指示をするなど、その後の措置はN常務とF支店長によって進められて、I常務は同問題に対するその後の関与をしていないことも考えると、同問題についての法的責任は生じないと考えられる。

1月30日の理事会において、I常務は、賛成多数の決議により、現職にとどまることとなるとともに、同理事会の協議にもとづき、月額報酬の40%を6か月間返上された。

この返上額は「千葉県版不祥事にかかる懲罰指針（平成22年12月9日改定）」による最も重い額であることも考慮すると、この措置により、本件不祥事の隠蔽に加担した責任だけでなく、「当事者による預かり現金の着服」の疑義案件の管理責任も償われたものと判断する。

(5) K 常務

当委員会は、1月30日付け暫定報告書において、4月7日の役員の協議においては組合長の方針に特に反対の意見を述べず、組合長の意見に屈した

ものの、本件不祥事の隠蔽については、組合長のH専務に対する叱責の言葉に恐れをなして追従したにすぎないことから、相当程度の報酬の自主返納にとどめ、引き続きJAちば東葛のガバナンスに関与してもらうことが相当であると指摘したところである。

1月30日の理事会において、K常務は、賛成多数の決議により、現職にとどまることとなるとともに、同理事会の協議にもとづき、月額報酬の40%を6か月間返上された。

この返上額は「千葉県版不祥事にかかる懲罰指針（平成22年12月9日改定）」による最も重い額であることも考慮すると、この措置により、本件不祥事の隠蔽に加担した責任だけでなく、管理責任も償われたものと判断する。

(6) P 監事

同監事は本件不祥事の隠蔽には加わっていないが、1月30日の理事会の協議にもとづき、月額報酬の5%を3か月間返上された。

令和2年4月1日から本店相談部部長、令和3年6月25日から常勤監事であった者としての本件不祥事に対する道義的責任が、これによって償われたものと判断する。

(7) N元常務

「当事者による預かり現金の着服」による刑事告訴の問題について、N常務は、当時のF支店長に事実関係の調査の指示をして「すべて解決した」とのF支店長の報告を了承したことで隠蔽したものと考えざるを得ないが、すでに退任されていること、同問題の横領行為の刑事の公訴時効が完成していること、和解書には「甲乙は、本件に関し、本契約の内容で和解したことを認め、今後相互に金銭請求・裁判・警察沙汰はしないものとする。」との文言（秘密保持とも読める）が含まれ隠蔽もこの通常の和解に含まれる文言に従った面も否定できないこと等の事情を考慮すれば、同問題についての法的・道義的責任を問うことは相当ではないと考えられる。

(8) L 理事

L理事は、上記の「M理事に対する乾牧草の架空供給」問題が発覚した当時の指導経済担当常務であったが、上記のとおり当事者の返品処理したことについては事情を知らなかったと認められること、現在非常勤の理事であることを併せ考えると、この問題の管理上の責任を問うことは相当でないとは判断する。

第6 再発防止策の提言

(はじめに)

まず、本件不祥事及びその後発覚した疑義案件2件に共通の背景として、①役員内で公共的なコンプライアンスよりも身内の情を重視する意識が残っていること、②合併前の旧組合の地域の人的つながりがJAの人事や業務管理に影響していること、③経済事業が専門化し本店の管理職が現場を十分に理解していない傾向があることが指摘できる。

このような背景を前提として、以下の再発防止策を提言する。

(提言)

1 地域ごとの人的つながりを横断的に統合する必要性

野田地区、柏地区、西船地区、東部地区といった合併前の地区別の旧組合の人的つながりが、合併後のJA全体の利益を考える視点を阻害しているように思われる。乾牧草の倉庫だけが関宿にとどまっていることも地区の事情が影響しているようである。

今後は、総務企画委員会、金融委員会などJA全体の利益を考える組織の権限を強めて機能させる工夫が必要であろう。

乾牧草の関宿の倉庫が管理棟から離れており、これが在庫管理が不十分となった遠因にもなっているが、倉庫の合理的な統合・配置も地域の利害よりもJA全体の利益をみて検討すべきである。

2 顧客との人的つながりの牽制

当事者による定期積金等の預かり現金の着服の件は、顧客とのつながりが店舗の異動後も継続し管理不全になったことが背景になっている。

地域の顧客とのつながりはJAの良さでもあるが、危険性もあることから、貯金や共済掛金の現金の預かり、さらには共済契約の締結・異動について、役席者による牽制のシステムを工夫する必要がある。

3 管理者が現場・商品の特徴を把握すべきであること

本件不祥事(乾牧草の売上金横領)については、乾牧草の特殊性(大量の塊で入荷された状態のものを小分けして供給すること、個体によって重量が微妙に異なり、さらに相場が日々変動するために入荷時点と供給時点で価格が異なること、棚卸しのためには梯子を使って倉庫に積まれた乾牧草の上部の小分け部分を数えなければならないので、複数で数量を視認することが困難であること等)を管理者が把握し、現場の実態に合う在庫管理のルールを策定する必要がある。

以上

関係者ヒアリング

12月13日（火）		
時間	対象者	立会い
9:00～10:00	当事者	中島・小崎・千且
10:10～11:00	支店長	中島・小崎・千且

令和4年12月22日（木）		
時間	対象者	立会い
8:50～9:10	県中央会 常務 O 代表監事	中島・小崎・千且
9:10～10:00	G 前組合長	中島・小崎・千且
10:10～11:00	H 専務	中島・小崎・千且
11:10～12:00	J 前常務	中島・小崎・千且
12:00～12:30	昼食	中島・小崎・千且
12:40～13:30	I 常務	中島・小崎・千且
13:40～14:30	K 常務	中島・小崎・千且
14:40～15:30	P 監事	中島・小崎
15:40～16:00	非常勤理事	中島・小崎

16:10～16:30	L 理事	中島・小崎
16:40～17:00	非常勤理事	中島・小崎
令和5年3月1日（水）		
時間	対象者	立会い
9:00～10:00	D センター長	中島・小崎・千且
10:10～11:00	M 理事	中島・小崎・千且
11:10～12:00	L 理事	中島・小崎・千且
3月2日（木）		
9:00～9:10	E センター長	中島・小崎・千且
9:10～10:00	C 元支店長	中島・小崎・千且
10:10～11:00	F 氏	中島・小崎・千且
11:10～12:00	当事者	中島・小崎・千且

令和5年4月14日（金）		
時間	対象者	立会い
13:00～	当事者	中島・千且
13:30～14:00	L 理事	中島・千且
14:00～14:30	N 氏	中島・千且

14:30~15:00	I 常務	中島・千且
15:00~15:10	K 常務	中島・千且
15:10~15:20	H 専務	中島・千且
15:20~15:30	P 監事	中島・千且
15:40~ (電話)	通報者	中島・千且