

2025 年 6 月 19 日

各位

JFE 商事株式会社

当社のバイオマス燃料取引における不適切行為に関するお詫びとご報告

JFE 商事株式会社（社長：祖母井紀史）が手掛けるバイオマス燃料取引において、納入先のお客様に対する不適切行為が発生しましたのでご報告申し上げます。

関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心よりお詫び申し上げます。

本件につきましては、2024 年 5 月に事案が発覚し、同年 6 月 12 日に社内調査委員会を設置して、事実関係の調査を行いました。同年 7 月 9 日及び同月 25 日付で当該お客様に対して調査で明らかになった事実を報告するとともに、同年 10 月 1 日付で調査報告書を取りまとめました。さらに、客観性及び信頼性の高い調査を行うため、同年 10 月 18 日付で、独立した外部専門家で構成される第三者委員会を設置し、調査を委嘱しました。

第三者委員会から 2024 年 12 月 10 日に「調査報告書」を受領し、当該お客様に対して説明を行ってまいりました。今般、当該お客様との協議を経て再発防止に向けた当社の取り組みを策定いたしましたので、不適切行為の内容と再発防止策について下記の通り公表させていただきます。

なお、過剰に受領しておりました総額約 3 億円につきましては、全額返金することで当該お客様よりご理解をいただいております。

記

第三者委員会から受け取った報告書で認定された事実は以下の通りです。

1. 確認された不適切行為(2022 年 9 月～2024 年 5 月)の内容

(1) 品代及び海上運賃の過剰請求

当社は、当該お客様との契約上、規定されている売主利益（規定口銭）以外に利益を請求することができないにもかかわらず、品代及び海上運賃に利益を上乗せして過剰な請求を行った。

(2) 海上保険料請求書の改ざん及び海上保険料の過剰請求

当社は、当該お客様から外航貨物海上保険の海上保険料請求書の開示を求められた際、そのまま開示すれば規定口銭以外に上乗せしている利益の存在が明らかとなってしまうため、PDF 編集ソフトを使用して、海上保険料請求書の保険対象貨物価格や保険料を改ざんして、当該お客様に提出した。改ざんした保険対象貨物価格に基づき保険料を算出した結果、請求した保険料は実際よりも高額となった。

(3) 転売価格の過少申告による損害賠償金の過剰請求及び手数料の上乗せ

当該お客様との契約上、当該お客様が引き取ることができないバイオマス燃料を当社が転売した際には、転売による損失を当該お客様が当社に対して補填する取り決めとなっているところ、当社は転売先への転売価格を過少に申告して損害賠償金の過剰な請求を行った、または、当社が転売手配に係る手数料等を請求できないにもかかわらず、転売時の海上運賃に手数料の上乗せを行った。

(4) 滞船料の過剰請求

当社は、当該お客様との契約上、当社と船会社との間の傭船契約に定める滞船料のみ当該お客様に対して請求する取り決めにもかかわらず、同滞船料以上の金額を算定して過剰な請求を行った。

(5) バイオマス燃料部長(当時)による当該お客様に対する事案発覚後の虚偽説明

バイオマス燃料部長(当時)は、当該お客様との契約上、規定口銭以上を請求することができないと認識していたにもかかわらず、本件が発覚した後、当該お客様に対して、契約違反の認識がなかったなどと虚偽の説明を行った。

2. 過剰請求発覚の経緯

2024年5月28日、バイオマス燃料部員が、当該お客様に対して、品代及び海上運賃に無断で利益の上乗せを行っていることがわかる社内資料をメールで誤送信し、発覚した。

3. 原因分析

(1) お客様を蔑ろにした過度な利益優先主義

本件問題が発生した根本的な原因は、バイオマス燃料部長(当時)を中心としたお客様を蔑ろにした過度な利益優先主義によって、契約違反であると認識していながら過剰な利益等を請求したことにある。

(2) 漫然とした業務遂行

バイオマス燃料部の一部の営業担当及び事務担当においては、当該お客様との取引を行うにあたって、契約書に対する理解が不十分なまま、規定口銭のほかに利益を上乗せして請求していた。

(3) 社内のモニタリングの不十分さ

当社は内部監査制度を整備しており、定例の業務監査を概ね3~4年に1回実施する運用としているが、バイオマス燃料部に対しては、2021年に実施されて以降、2022年の当該お客様に対するバイオマス燃料供給開始から本件発覚に至るまで内部監査は実施されていなかった。

(4) 内部通報制度への信頼不足

バイオマス燃料部で当該お客様との取引に関わっていたほぼ全ての部員は、本件各不適切行為のうち、少なくとも海上保険料請求書の改ざん行為は問題であると認識していたが、バイオマス燃料部外に対して報告や相談がなされることはなかった。各部員は内部通報制度を利用しなかった理由について、内部通報を行っても通報者の特定が行われて通報者が不利益を受けるなど、内部通報制度自体が信頼できないとの回答が多く寄せられた。

4. 関与者に対する社内処分

関与した社員については、社内規程に従い、厳正な処分を実施いたしました。
役員については、契約違反の事実を認識していたとは認められないと第三者委員会より認定されてはいるものの、管理責任は免れないと判断し、責任に応じて一定の報酬返上を行いました。

5. 再発防止策

当社は、第三者委員会により究明された原因・再発防止策の提言を真摯に受け止め、以下の再発防止策に徹底して取り組んでまいります。

(1) コンプライアンス重視の企業風土の醸成

① 倫理観の向上に向けた施策の実施

弁護士等を起用してインテグリティ研修を開催し全従業員の倫理観の向上に努めます。

② バイオマス燃料部の組織体制の刷新

バイオマス燃料部の組織風土改革を目的に、大幅な人員の入れ替えと適切な管理職の配置を行いました。

③ お取引先様への説明

バイオマス燃料部のお取引先様に本件の説明を行っております。

(2) お取引先様との契約に即した正しい業務遂行

① バイオマス燃料部員の契約書に関する理解の徹底

バイオマス燃料部員全員に当該お客様との契約について理解させることを徹底し、「契約条項の要点取りまとめ」を行うなど、契約理解に個人差や曖昧さを残さないよう教育を行っています。

② 本件の JFE グループ内での共有

本件を JFE グループ内で共有し、同様の事象が発生していないかの自主的なチェックを進めていきます。

(3) 他部署等による適切なモニタリング

コンプライアンス委員会による再発防止策の適切なフォローアップに加え、監査部内に、独立した観点から当該お客様との契約および取引をチェックするチームを設置しました。当面の間、半期ごとに契約および取引のチェックを実施します。

(4) 内部通報制度の信頼性向上

内部通報制度のさらなる改善に向けて検討を進め、社内における内部通報制度の認知度および信頼の向上等に努めます。

以 上

【添付書類】 2025 年 6 月 13 日 調査報告書(概要版)

個々の役職員のプライバシー等に関わる部分や営業秘密に関わる部分などに非開示処置を施した調査報告書（概要版）を公表いたします。

■ お問合せ先

JFE 商事株式会社 ： 総務部広報室 TEL 03-5203-5055

調査報告書（概要版）

2025 年 6 月 13 日

JFE 商事株式会社 第三者委員会
委員長 甲斐 淑浩
委 員 大西 良平
委 員 中原 隆雅

第 1 調査の概要

1 第三者委員会を設置した経緯

2024 年 5 月 28 日、JFE 商事株式会社（以下「JFE 商事」という。）の従業員が、A 社に対して、バイオマス燃料取引に関する社内資料を誤ってメールで送信し、FOB 価格¹及び FRT²に A 社との契約では認められていない外口銭を上乗せして請求していることが発覚した。

JFE 商事では、2024 年 6 月 12 日に、社内調査委員会を設置して、事実関係の調査を行い、A 社に対して報告を行うとともに、同年 10 月 1 日付けで調査報告書の取りまとめを行ったが、調査の客観性及び信頼性を高めるため、同年 10 月 18 日付けで、独立した外部専門家で構成される第三者委員会を設置し、調査を委嘱した³。

2 第三者委員会の調査体制

委員長	弁護士 甲斐 淑浩（アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業）
委員	弁護士 大西 良平（同上）
委員	弁護士 中原 隆雅（同上）

なお、前記各委員は、いずれも JFE 商事との間に利害関係を有していない。

¹ Free on Board の略称。船上で引き渡すまでの一切の費用を含めた価格であり、本調査報告書ではバイオマス燃料の 1 トンあたりの単価を指す。

² Freight の略称。船会社の海上運送費用を指す。

³ 本調査の調査報告書は、2024 年 12 月 9 日付けで JFE 商事に対して提出済みである。今般、JFE 商事からの要請を受けて、公表用の概要版を作成した。

3 本調査の目的

- ① 本件過剰請求に関する事実関係の調査
- ② 原因の分析
- ③ 再発防止策の提言

4 調査方法

- ① JFE 商事から入手した関係資料の精査
- ② 関係者に対するインタビュー（JFE 商事の役員・従業員等 20 名に対し、合計 27 回実施）
- ③ デジタル・フォレンジック調査（株式会社 KPMG FAS を起用し、JFE 商事の役員・従業員合計 16 名の電子データを対象）
- ④ A 社関係者との面談及び資料入手

第 2 本調査により確認された不適切行為

当委員会の調査の結果、以下の 5 項目を不適切行為として認定した。

	不適切行為の項目
1	FOB 価格及び FRT の過剰請求
2	海上保険料請求書の改ざん及び海上保険料の過剰請求
3	転売価格の過少申告による損害賠償金の過剰請求
4	滞船料の過剰請求
5	バイオマス燃料部長による A 社に対する発覚後の虚偽説明

1 FOB 価格及び FRT の過剰請求

JFE 商事は、A 社との契約上、規定されている売主口銭⁴以外に、外口銭⁵を請求することができないにもかかわらず、A 社に無断で、FOB 価格及び FRT に外口銭を上乗せして過剰な請求を行った⁶。

また、供給 1 船目については、JFE 商事と A 社との間で、供給業者からの \$14/MT の値上げに関して、JFE 商事が \$3/MT、A 社が \$11/MT という負担割合が合意されていたにもかかわらず、JFE 商事は前記合意に違反して、JFE 商事負担分の \$3/MT を A 社に無断で FRT に上乗せして過

⁴ 口銭とは商社の手数料や報酬を指す。

⁵ 口銭の中でも、商品価格等の上乗せして請求される手数料や報酬を指す。

⁶ 正確には、JFE 商事の供給先及び契約締結相手は A 社が出資・運営する各 SPC であるが、本報告書においては、簡明化のため、特段の理由がない限り、単に A 社との取引として記載する。

剰な請求を行った。

2 海上保険料請求書の改ざん及び海上保険料の過剰請求

JFE 商事は、A 社から外航貨物海上保険の海上保険料請求書の開示を求められ、同海上保険料請求書をそのまま開示すれば、規定口銭以外に JFE 商事が契約に反して上乗せしている利益の存在及び金額が明らかとなってしまうため、PDF 編集ソフトを使用して、海上保険料請求書の保険対象貨物価格や保険料を改ざんして、A 社に提出した。

また、前記改ざんに伴って、JFE 商事の利益を上乗せした保険対象貨物価格を基準として保険料を算出した上で、同金額を海上保険料請求書に記載して A 社に提出することにより、実際よりも高額な保険料により過剰な請求を行った⁷。

3 転売価格の過少申告による損害賠償金の過剰請求

JFE 商事は、A 社との契約上、転売手配に係る手数料等の外口銭を損害として請求できないにもかかわらず、A 社に無断で、転売時の FRT に外口銭を上乗せし、又は、転売先への転売価格を過少に申告して損害賠償金の過剰な請求を行った⁸。

4 滞船料の過剰請求

JFE 商事は、A 社との契約上、JFE 商事と船会社との間の傭船契約に定める滞船料しか請求できないにもかかわらず、同滞船料以上の金額を算定して過剰な請求を行った。

5 バイオマス燃料部長による A 社に対する発覚後の虚偽説明等

JFE 商事のバイオマス燃料部長は、A 社との契約上、規定口銭以外に外口銭を請求することができないと認識していたにもかかわらず、メールの誤送信によって A 社に本件が発覚した後、A 社に対して、契約違反の認識がなかったなどと虚偽の説明を行った。

第3 本件問題の発生原因

⁷ 保険料は保険対象貨物価格の金額及び保険料率によって決まるところ、本件では、FOB 価格等に JFE 商事の利益を上乗せしているため、改ざん後の保険対象貨物価格で保険料を算出した場合、改ざん前よりも保険料の金額は高くなる関係にある。

⁸ 損害賠償金の基本的な算定方法は、「A 社向け販売価格－転売先への販売価格」となるため、A 社に転売価格を低く報告すれば、JFE 商事はその差額を利益とすることができる。

1 顧客を蔑ろにした過度な利益優先主義

本件問題が発生した根本的な原因は、バイオマス燃料部長を中心とした顧客を蔑ろにした過度な利益優先主義によって、契約違反であると認識していながら外口銭等を請求したことにある。

(1) バイオマス燃料部長を中心とした過度な利益優先主義

ア 背景事情及び売上推移

JFE 商事においては、バイオマス燃料取扱量の増加等に伴って、2020 年 4 月にバイオマス燃料部が新設された。もっとも、インタビュー結果によれば、JFE 商事における主力事業は鉄鋼部門であると認識されており、バイオマス燃料部の人員配置も小規模にとどまった。

バイオマス燃料部の新設初年度である 2020 年度は、期初計画(予算)に対する通期実績としては予算を達成することができなかったが、それ以降は、取扱重量、売上及び純利とも右肩上がりの成長が続いている。

もっとも、純利自体は 2022 年度までは微増にとどまっており、むしろ期初計画においては、売上は拡大するものの純利は下がっていくとの試算がなされていた。

そして、2022 年段階における中期収益目標としては、PKS⁹は頭打ちがありえるものの、全体としては今後も取扱重量、売上及び純利とも増加させていくことが掲げられていた。

そのような状況の中で、2022 年度から A 社に対する試運転用の燃料供給が開始し、2023 年度から A 社への本格的な供給が開始しているところ、2023 年度の売上は急拡大を見せており、純利に関しては前年度から大幅増加となった。

イ 合意に反してまで利益確保を最優先とした風潮

本件における過剰請求は A 社に対する供給 1 船目から開始されている。供給業者による\$14/MT の値上げのうち、A 社が\$11/MT、JFE 商事が\$3/MT を負担する合意が成立していたのに、JFE 商事の負担分\$3/MT を FRT に上乗せして A 社に請求して取り戻すことを決定するなど、A 社との合意に反してでも、JFE 商事としての利益を確保しようとする強

⁹ Palm Kernel Shell の略称。パーム椰子の種からパーム油を搾油した後の椰子殻を指す。

い意図がうかがわれる¹⁰。

ウ 規定口銭等を見捨てた利益確保の風潮

JFE 商事は、供給 1 船目以降も FOB 価格や FRT への外口銭上乗せを行っており、主に以下の理由による。

- 供給業者との契約締結交渉や供給業者開拓のため、JFE 商事の海外現地法人を起用することとなり、海外現地法人への口銭支払が必要となったが、バイオマス燃料部という部門として規定口銭程度の利益確保が必要と考えた。
- バイオマス燃料の価格高騰に伴い、契約条項に基づき発生した超過金が長期の支払サイトを生じさせた結果、JFE 商事に金利負担が発生し、この金利負担分を外口銭上乗せで回収しようと考えた。
- 供給業者からの前金支払要求に応じることとなり、前金支払に伴う JFE 商事側の金利負担分も外口銭の上乗せにより回収しようと考えた。

バイオマス燃料部長らは規定口銭以外に外口銭を請求できないと認識していながら、前記の理由によって A 社に対する過剰請求を繰り返しており、いずれも JFE 商事あるいはバイオマス燃料部としての利益確保を優先したものである。

いずれの理由についても、A 社との契約上、A 社において実質的に負担をさせるべき理由はなく、バイオマス燃料部長を中心とした過度な利益優先主義によって契約違反が横行していた。

このような過度な利益優先主義は、転売価格の過少申告による損害賠償金の過剰請求問題で、若手従業員が、日頃からバイオマス燃料部長から利益を取れるところから取る旨の営業方針を受けていたため、過少申告を行って利益を確保する行為に及んでいた事例がまさに象徴的であるように、バイオマス燃料部全体に広がっていたといわざるを得ない。

エ その他、過度な利益優先主義をうかがわせる事情

その他、デジタル・フォレンジック調査の結果として、バイオマス燃

¹⁰ 本件では、A 社との契約書上の条項違反による外口銭の過剰請求も問題ではあるものの、何よりも、供給 1 船目から具体的な負担割合合意に反してまで利益を確保する行為に出ている点にこそ問題の本質があると考えられる。したがって、過度な利益優先主義という組織風土の問題に焦点を当てて原因分析や再発防止策の検討を行っていくのが有意義と考えられる。

料部長が送信した社内メールからも過度な利益優先主義がうかがわれる。

ある社内メールでは、簡単に JFE 商事の利益を減らすことを「愚策」と表現しており、いかに論理的に「高値」で売るのがかを検討するように求めていた。なお、本件契約の構造からすれば、供給業者や船会社の提示する FOB 価格及び FRT を中心に価格が決定されるため、論理的に「高値」で売るという概念自体が本来はあり得ないはずである。

デジタル・フォレンジック調査で発見された他の社内メールからも、JFE 商事としての利益を必ず確保して、その皺寄せは全て A 社に負担させようとする強い意図がうかがわれる。

(2) 顧客を蔑ろにした誤った行動原理

バイオマス燃料部長を中心とした過度な利益優先主義の結果として、JFE 商事あるいはバイオマス燃料部としての利益を確保して、その帰結として、A 社に対して様々な負担等を押し付けていた。

このような様々な負担等の押し付け自体、自己を優先して、顧客を蔑ろにするものであって、以下の企業方針とは完全に相反するものといえる¹¹。

ステークホルダーの皆さまと共に
持続的に発展・成長する
存在感のある企業を目指します。

JFE 商事株式会社
代表取締役社長（CEO）

また、本件問題の発覚後も、バイオマス燃料部長による A 社に対する虚偽説明や、改ざん事実の報告遅延、再発防止策の遵守態勢に関する疑義等も発生しており、顧客に対して誠実に対応し、説明等を行っていく姿勢自体に問題がある。

(3) 海上保険料請求書の改ざんという更なる重大事象の発生

JFE 商事においては規定口銭以外に外口銭を上乗せして過剰請求を行っており、JFE 商事が契約に反して上乗せしている利益の存在やその金額を隠ぺいするため、損害保険会社が発行する海上保険料請求書の

¹¹ <https://www.jfe-shoji.co.jp/sustainability/>より。

改ざんに及んでいる。

海上保険料請求書の改ざん自体、刑罰法規にも触れる犯罪行為にほかならない重大な事象である。

バイオマス燃料部長らは、契約違反を認識しつつ過剰請求を行っており、これを隠ぺいするために改ざんという更なる重大事象に及んだ。過剰な利益優先主義によって生じたものといえる。

バイオマス燃料部で A 社との取引に関わったほぼ全ての従業員が改ざんを認識して、かつ、問題があると理解していながら、わざわざ改ざん方法に関する手順を記載したマニュアルまで作って共有し、改ざん行為を継続してしまっており、コンプライアンスよりも利益を優先する悪しき企業風土が存在していたといわざるを得ない。

2 漫然とした業務遂行

本件に関する根本的な原因は、契約違反等を認識しながら顧客を蔑ろにした過度な利益優先主義にある。

それだけでなく、漫然とした業務遂行に及んでいた点も、本件の発生及び継続に寄与した側面がある。

(1) 契約書に対する不十分な理解

JFE 商事のバイオマス燃料部の一部の従業員においては、A 社との取引を行うにあたって、契約上、規定口銭以外に外口銭を請求することができない等の認識に至っておらず、契約書に対する不十分な理解があった。

JFE 商事と A 社との間の契約書は、ほかの顧客との契約書と比較すると分量も多いところではあるが、法律専門家等でなくとも、契約書の具体的な条項を読めば、契約上、規定口銭以外に外口銭を請求することはできないとの理解に至ることは可能であったといえる。

にもかかわらず、不十分な理解に至った背景については様々な要因があり得るが、インタビュー結果などからすれば、①契約締結を担当していた管理職らからの引継ぎや周知等が不十分であったこと、②業務を担当する従業員においても業務繁忙等を理由として契約書の十分な読み込み等を行っていなかったことが指摘される。

このように JFE 商事のバイオマス燃料部では、契約書の理解については、あくまでも所属する従業員個人の読解に依拠する状況であった。

(2) 曖昧な慣習に従った業務遂行

一部の従業員においては、契約書に対する不十分な理解のまま、規定

口銭のほかに外口銭を乗せて請求していた。規定口銭が定められているのに外口銭を乗せても良い理由について、各従業員は商社の慣習として行われている旨の回答を行っている。

しかしながら、当委員会の調査の限りでは、各顧客において具体的にどのような認識や認容をしているのかまでは判然とはせず、むしろ一部顧客については同様の状況も発生している状況である。そうすると、商社側にとっては慣習として行っている側面があるとしても、必ずしも顧客も全て了解しているのかは定かではなく、曖昧な面があることは否定できない。

3 他部署からのモニタリング及び取引先への証憑提出の不十分さ

(1) 内部監査

JFE 商事においては内部監査制度が存在し運用されているが、定例の業務監査は概ね3～4年に1回の実施頻度となっており、バイオマス燃料部に対しては、2021年に実施されて以降、2022年のA社に対するバイオマス燃料供給開始から現在に至るまでテーマ監査も含め内部監査は実施されていなかった。

なお、仮に、定例の業務監査が実施されていた場合において、契約書を精査した上で外口銭の過剰請求問題を発見することは困難であった面は否定できないが、海上保険料請求書の改ざんに関しては、証憑書類の精査の過程で発見できた可能性はある。

(2) 取引先への証憑提出の不十分さ

本件におけるJFE商事とA社との間の契約条項を見る限り、JFE商事としての利益は契約で定められた規定口銭とされていることや、転売による損失をA社が補填する構造などからすれば、JFE商事が仕入れて販売する商取引というよりも、いわゆる代行契約の性質が強いと考えられる。

契約書上も、A社からの要求があれば価格構成要素の詳細を提示する必要がある上に、本来はFOB価格やFRTを決定する資料として供給業者及び船会社から見積書を取得してA社に開示等を行う必要があったが、必ずしも提示されていなかった。

代行契約の性質が強いとの理解がなく、A社に対して適切な証憑提出が行われていなかったため、A社側でJFE商事の不適切行為を覚知できず、各不適切行為が継続することとなったと考えられる。

4 内部通報制度への信頼不足

JFE 商事のバイオマス燃料部で A 社との取引に関わっていたほぼ全ての従業員は、本件各不適切行為のうち、少なくとも海上保険料請求書の改ざん行為については認識していた。海上保険料請求書の改ざん行為は問題であると認識されていたが、バイオマス燃料部の外に対して報告や相談がなされることはなかった。

本来であれば、JFE 商事のコンプライアンス態勢においては、問題と考える従業員からの内部通報制度の利用による本件の発覚や是正が図られるべきところであるが、本件では内部通報制度は利用されなかった。

当委員会のインタビュー結果によれば、各従業員は内部通報制度を利用しなかった理由について、内部通報を行っても「犯人探し」が行われて不利益を受けるなどと内部通報制度自体が信頼できないとの回答が多く寄せられた。

JFE 商事においては、全体的に内部通報制度は必ずしも広く利用されているとはいえない状況である。

JFE 商事内においては、内部通報制度の信頼性向上に向けて、社内規程の改訂や周知等が行われている状況ではあるものの、各従業員が持つ過去の不信感の払しょくは今後の課題といえる。

第 4 再発防止策の提言

1 コンプライアンス重視の企業風土の醸成

(1) 人員入替等によるバイオマス燃料部の短期的な組織風土改革

JFE 商事のバイオマス燃料部においては、バイオマス燃料部長を中心とした顧客を蔑ろにした過度な利益優先主義が蔓延しており、コンプライアンスよりも利益を優先する組織風土が存在していた。

取引正常化のために、短期的な組織風土改革を図るのであれば、関与した人員を中心として大幅な人員入替や、適切な管理職の配置などを実施することが必要である。

(2) 研修教育の改善

本件においては海上保険料請求書の改ざんという重大事象も発生しており、JFE 商事のバイオマス燃料部の従業員は問題があると分かっているながら、利益確保のために改ざん行為を継続しており、個々人のコンプライアンス意識にも問題があった。

JFE 商事においては定期的あるいは階層別のコンプライアンス研修が実施されているところではあるが、実施内容を再検討するなどして、全般的なコンプライアンス教育を改善していく必要がある。

(3) 誠実に報告・説明を行う意識付け

JFE 商事のバイオマス燃料部においては、A 社から開示を求められた海上保険料請求書について改ざんを行って提出したり、本件発覚後も虚偽説明を行うなど顧客に対する誠実な対応や報告をする姿勢に問題があった。

座学や e ラーニングにおいて実施するコンプライアンス教育の場面だけでなく、日常的な業務指導の中で上司から従業員に対して誠実に報告説明を行う意識付けを行ったり、場合によっては、経営トップからその旨のメッセージを発信することなども検討される。

このようなコンプライアンス重視の企業風土の醸成を果たすためには、経営トップがその重要性を認識して主導的に企業風土の改革に努め、再発防止策を実施していくことが必要である。

2 顧客との契約に即した正しい業務遂行

(1) 契約書に関する理解の向上

本件では、バイオマス燃料部の契約書に対する不十分な理解が、不適切行為の発生や継続に副次的に寄与している。商社として顧客に商品を販売する以上、当該顧客との間の契約条件を十分に確認するのは基本かつ当然であるが、バイオマス燃料部では十分な引継ぎや周知等もなく、契約書の理解は従業員個人の読解に依拠する状況であった。

JFE 商事と A 社との間の契約はほかの顧客との契約書と比較すれば分量も多いため、今後は少なくとも特徴的な契約書については、バイオマス燃料部内で契約条項の要点を取りまとめたり、部内での読み合わせ等を行って契約書に関する理解を向上することが考えられる。

(2) 曖昧な慣習に従った業務遂行からの脱却

本件では顧客との間の契約書に準拠するのではなく、必ずしも外延が明確でない商社側の慣習に従って外口銭の上乗せ等が行われていた。

顧客側が全て了解しているのかが定かではない曖昧な慣習によって業務遂行を行うのではなく、顧客との間で締結している契約条項を第一の規範としつつ、顧客との合意や承諾を得るなどして顧客との契約に即した正しい業務遂行を行っていく必要がある。

3 他部署等による適切なモニタリング

(1) 内部監査によるモニタリングの改善

本件では、2021 年の内部監査実施後、本件各不適切行為が発生していた期間中に、バイオマス燃料部に対する内部監査は実施されていなかった。他部署による定期的なモニタリングは、不適切行為の発覚の端緒や、あるいは不適切行為発生を防止する威嚇効果を生じさせることになるため、不適切行為が発生した部署に対する業務監査の実施頻度を多くすることや、フォロー監査を実施すること等が検討される。

(2) 取引先に対する全証憑書類の開示

本件契約は全体としてみれば代行契約としての性質が強いが、その理解がなく、A 社に対して適切な証憑提出が行われていなかったため、A 社側で JFE 商事の不適切行為を覚知できず、各不適切行為が継続することとなったと考えられる。

そのため、JFE 商事としてほかの関係事業者との守秘義務に反しない限りにおいて、契約条項に従って各構成要素の詳細として各種の見積書や請求書等の証憑書類を開示していくことが考えられる¹²。

(3) コンプライアンス委員会による再発防止策の適切なフォローアップ

JFE 商事においてはコンプライアンス委員会が設置されている。コンプライアンス委員会はコンプライアンスに関する方針・施策の周知徹底及び実施状況の管理、コンプライアンス違反発生時の調査・責任の所在の特定及び対応策・再発防止策の審議・決定並びにコンプライアンス教育が管掌範囲とされている。

コンプライアンス違反事案が発生した場合には、臨時のコンプライアンス委員会が開催され、原因や再発防止策等に関する議事も行われるが、その後は、年 1 回の定期コンプライアンス委員会でのフォローアップとなっている。

年 1 回の定期コンプライアンス委員会では、ほかのコンプライアンス違反事案や内部通報利用状況も取り扱われ、また、比較的短時間での開催となっており、必ずしも個別のコンプライアンス違反事案の丁寧

¹² 本件の過剰請求については、A 社に対して全ての証憑書類を原則として開示することによって直接的に再発を防止することが可能と考えられる。もちろん、証憑書類の改ざんが発生すれば証憑書類の開示は意味をなさないため、証憑書類の改ざんについては、他部署によるモニタリングや組織風土改革等によって適切に対処していく必要がある。

なフォローアップには至っていないため、より充実したフォローアップの実施が検討される。

4 内部通報制度の信頼性向上

JFE 商事においては、内部通報制度の信頼性向上に向けて、社内規程の改訂や周知等が行われている状況ではあるものの、本調査における各従業員へのインタビュー結果からすると、「犯人探し」の懸念は未だに強く、各従業員の持つ過去の不信感の払しょくには至っていない。

通報者を特定しようとする「犯人探し」を防ぐことはもとより、通報者に関する情報や通報内容等を懇親会等の場で安易に口にしないなど、基本的な通報者保護のルールを徹底することが信頼性向上にとって重要であるところ、適正な運用を行いつつ、地道に従業員に対して周知・浸透を図って行く必要がある。

その上で、内部通報の処理を当該部署に任せないことや、十分な調査等を行った上で通報者に対する適切なフィードバックを行うなどして、内部通報制度の信頼性向上に努めていく必要がある。

以上