

〔論 説〕

積水ハウス地面師詐欺事件の事例研究

樋口 晴彦

キーワード：組織不祥事，リスク管理，コンプライアンス，営業重視の経営方針

はじめに

本稿は、積水ハウス株式会社⁽¹⁾が、マンション用地の購入を巡って、地面師⁽²⁾による巨額の詐欺被害を受けた事件に関する事例研究である⁽³⁾。同社のリスク管理に様々な問題が生じていた背景として、関係者が取引に強く執着していたこと、用地担当者への監督が不在になっていたこと、経営幹部のプレッシャー、リスク管理部門の機能不全、そして全社的なリスク管理の軽視による社内教育の不足及び制度面の不備が挙げられる。特に注目されるのは、営業重視の経営方針によりリスク管理が社内で軽視され、リスク管理部門の存在感も希薄となっていた点である。

1. 積水ハウスの体制

積水ハウスは、大阪市に本社を置く住宅メーカーで、東証1部に上場している⁽⁴⁾。2017年1月期の連結経営指標は売上高2,026,931百万円・経常利益190,989百万円で、住宅メーカーとしては大和ハウス工業に次ぐ国内第2位であった。同社内では戸建・賃貸・分譲住宅事業が中心で、同事業の2017年1月期の従業員数は15,640人、売上高965,455百万円・営業利益119,168百万円に達していた。その一方で、本事件の舞台となったマンション事業は、従業員数が206人、売上高66,125百万円・営業利益2,248百万円にとどまっていた。

マンション事業の体制としては、マンション事業本部の下に地域担当（東京・名古屋・大阪・福岡）のマンション事業部が設置されていた。マンション用地の取得はマンション事業部の業務とされていたが、マンション事業本部は東京マンション事業部と同じ建物（東

(1) 以下、「株式会社」を省略する。

(2) 地面師とは、不動産の所有者になりすまして売却をもちかけ、多額の代金をだまし取る詐欺犯のことである。「地面師の犯行グループは、10人前後で構成されていることが多い。犯行計画を立てる主犯格のボスを頂点にし、なりすましの演技指導をする教育係やなりすまし役を見つけてくるのが「手配師」。パスポートや免許証などの書類を偽造する役割の人間を「印刷屋」や「工場」あるいは「道具屋」と呼ぶ。その他、振込口座を用意する「銀行屋」や「口座屋」、さらには法的手続きを担う弁護士や司法書士の「法律屋」にいたるまで、それぞれが役割を分担して犯行にのぞむ」（森（2018），29頁）。

(3) 本稿の事実関係の認定については、積水ハウスが設置した調査対策委員会が提出した「調査報告書」（2018年1月24日）及び同じく総括検証委員会が提出した「総括検証報告書」（2020年12月7日）に主に依拠している。

(4) 積水ハウスは、1960年に積水化学工業のハウス事業部を母体として設立された。現在では積水化学工業の持株比率は5.44%にとどまり、連結対象から外れている。

京都新宿区)に所在していたため、同事業部との関係がかねてから密接であり、本件のマンション用地の取引(以下、「本取引」)にもマンション事業本部が当初から関与していた⁽⁵⁾。事件当時のマンション事業本部のトップはM本部長(常務執行役員)であった。

東京マンション事業部には、事業部長の下に営業次長・技術次長・総務次長が置かれ、マンション用地の取得業務は、技術次長が所管する「事業開発室」が担当していた。しかし、A営業次長(以下、「A次長」)は、「従前、土地の仕入れを担当していた経験から、個別に用地取得業務に関与することもあった」(総括検証報告書20頁)とされる。本取引では、A次長と事業開発室のB課長が相手方との交渉に当たった。

不動産購入の稟議では、マンション事業部が稟議書を作成し、マンション事業本部の確認を受けた後に、本社の不動産部に送付することとされていた。不動産部は銀行で言えば審査部に相当する部署であり、送付後の稟議事務は不動産部が主管部署となる。事件当時の不動産部長はK氏(執行役員)であった。

不動産部では、稟議書の内容について審査した後に、「関係先等」とされている経営企画部・法務部(当時の法務部長はN氏(常務執行役員))・経理財務部の3部署に回議する。次いで「回議者審査」として東京支社長(常務執行役員)・仲井取締役(常務執行役員、経営企画・経理財務担当)・内田取締役(専務執行役員、関連企業担当・人事部長)・稲垣取締役副社長(CFO)に回議した後、阿部代表取締役社長(COO)の決裁を受けることとされていた⁽⁶⁾。

2. 事件の経緯

本事件の経緯は以下のとおりである。

2.1 購入の決定

問題の物件は、X氏が東京都品川区西五反田に保有していた約2,000m²の土地である。もともとはX氏が同所で旅館業を営んでいたが、2015年に廃業していた。広さや交通事情の面からマンションの好適地である上に、抵当権も付いておらず(=所有者の一存で処分可能)、「入札ならば80億円から100億円と噂された物件」(調査報告書5頁)であった。当時はX氏が同所に独居していたが、2017年2月⁽⁷⁾から末期がんで入院して不在となっていた⁽⁸⁾。

A次長が知己のY氏から本物件について打診を受けたのは、3月27日頃であった。4月4日には、Y氏が経営する(株)YHが、売買代金60億円・手付金2,000万円で本物件の売買契約を締結したとの説明を受けた。X氏の身元については、公証役場にX氏のパス

(5) 以下では、マンション事業本部と東京マンション事業部を合わせて「事業部側」と総称する。

(6) 積水ハウスでは、100億円以下の案件については取締役会に諮ることを要しなかった。

(7) 以下、特記がない限り、日付はすべて2017年である。

(8) 地面師側では、被害者を騙す過程で物件の内覧をさせることが必要だった。同所に居住していたX氏が入院で不在となったことで、かねてから準備を整えていた地面師グループが動き出したと推察される。なお、X氏は事件発覚後の6月24日に死亡した。

ポートと印鑑・印鑑証明書を提示し、公正証書による確認を行ったとのことであった⁽⁹⁾。

4月13日にA次長とB課長が、Y氏・Z氏（Y氏のパートナー、事件後にY氏と結婚）・小山（地面師、Y氏が「X氏の財務担当」と紹介⁽¹⁰⁾）と面談した。その際にY氏は、本物件の転売価格として70億円を提示した。さらに小山が、「X氏がマンションの購入資金として約3億円の調達を急いでいる、申込証拠金の2000万円だけだとX氏は翻意する可能性がある、他の購入希望者がたくさん来ているのでスピードが大切だ」（総括検証報告書31頁）と説明したため、A次長は早急に話を進めないといけないと考えた。なお、A次長は、仲介役のY氏が不動産関係に疎いことを危惧していたところ、小山が不動産取引に精通していることを知って安心し、以後は小山を頼りにするようになった。

事業部側ではかねてからマンション用地を探していたため、4月14日にM本部長・東京マンション事業部長・A次長などによる会議が開かれ、(株)YHを通じて本物件を購入する方針を決定し、社内手続を急いで進めることになった。同17日の社内打ち合わせでは、手付金額を売買代金の2割の14億円とした。通常の土地取引では手付金の相場は1割であるが、本物件を絶対に入手したいと考えていた事業部側が、手付倍返しによる契約解除を防止するために高額に設定したものである。同18日には阿部社長による物件視察が予定されていたところ、本物件も視察対象に急遽組み込まれ、M本部長が同行して説明した。

4月18日付けで「不動産稟議書（購入）」が起案⁽¹¹⁾され、同日中にM本部長までの決裁が終了し、翌19日に不動産部に送付された。K不動産部長の確認を受けた後、同日中に「関係先等」であるN法務部長・経営企画部長・経理財務部長の確認を得た。次の段階として東京支社長・仲井取締役・内田取締役・稲垣副社長による「回議者審査」が行われる手順であったが、相手方の都合により早急に決裁を済ませたいとM本部長が要請したことから、K不動産部長はこの4人を後回しにして、同20日に阿部社長の決裁を得た⁽¹²⁾。

なお、4月20日に東京マンション事業部では、X氏の本人確認について顧問弁護士に相談し、「本人しか持ち得ない書面類（パスポート、印鑑登録証明、運転免許証、不動産評価証明書など）を積み上げて確認し、偽造の可能性を低減することしかない」（総括検証報告書34頁）との助言を得た。この助言内容は、A次長とB課長にも参考送付された。

2.2 契約の締結

4月19日、A次長が契約条件についてY氏と協議したところ、Y氏が「節税のため」として仲介企業を(株)YHからYH(株)（代表取締役はZ氏）に変更することを申し入れた。YH(株)はいわゆるペーパーカンパニーであったが、A次長は、Y氏が実質的に経営

(9) 公証役場は必ずしも十分な確認作業をしているわけではなく、パスポートや印鑑証明書を形式的にチェックするだけのケースが少なくないとされる。

(10) 小山は、かつてマンションデベロッパーの財務部長を務めていたが、経営者が法人税法違反（脱税）で摘発された際に有罪判決を受け、服役後に不動産ブローカーに転じた。なお、事件後に妻の姓であるカミンスカスに改名している。

(11) この稟議書によれば、購入総額は7,099百万円である。256戸のマンション「グランドメゾン五反田」（仮称）を建設し、2019年から販売を開始する予定であった。

(12) 東京支社長が本稟議書に確認印を押したのは4月24日、内田取締役と仲井取締役は同25日、稲垣副社長は同26日であり、契約終了後の事後回付という形であった。

している会社なら構わないと考えて変更同意した。なお、この変更については事業部側幹部も了解している。

4月20日、A次長・B課長・偽X氏（地面師が仕立てた偽物）・小山・Y氏と双方の司法書士が契約の段取りについて協議し、積水ハウスが70億円で購入することや手付金を14億円（X氏に12億円、Y氏に2億円）とすることを確認した。積水ハウス側が偽X氏に会ったのはこれが初めてである。偽X氏が本人確認書類として提示したパスポート、印鑑証明書、住民票の各原本、そして本物件の権利証（登記済証）のカラーコピーをC司法書士⁽¹³⁾が確認したが、特に問題点は見つからなかった⁽¹⁴⁾。

4月24日、前回と同じ顔触れで、X氏—(株)YH間の契約解除、X氏—YH(株)間の売買契約（代金60億円）、YH(株)—積水ハウス間の売買契約（同70億円）が行われ、所有権移転の仮登記⁽¹⁵⁾を申請した（4月29日に手続完了）。この時に、偽X氏が持参したパスポート、印鑑証明書、権利証の各原本を相手方のC司法書士と積水ハウス側の司法書士と一緒に確認したが、やはり贋物であることを見抜けなかった。

積水ハウス側は、手付金として12億円の預金小切手をY氏に渡し、Y氏はその場で偽X氏に小切手を手交した（手付金残額の2億円は同日中にYH(株)に振り込まれた）。預金小切手は、X氏とは別人名義（YH(株)の関係者）の口座に一旦入金された後、全額が他の口座（6件）に送金されており、地面師たちの間で分配されたと推察される。なお、この契約では建物の解体を売主責任としていたことから、残額（56億円）の支払いや本登記、物件の引き渡しは、7月31日と設定された。

2.3 不審情報の認知

積水ハウス側は、契約締結後に以下のとおり不審情報入手した。

2.3.1 X氏の本人性に対する疑義

契約後にA次長は、知り合いの不動産業者から、「西五反田の土地を買ったみたいだけど、X氏は大丈夫なのか」（総括検証報告書36頁）とX氏の本人性を疑う内容の質問をされた。このことを聞いたC司法書士は、「（仮登記手続が完了したので）提出した書類に不備はなかったと法務局が判断したことになります。ただあくまで形式的審査の結果にすぎませんので、本人性を疑うのならご本人だけが保有する情報・書面を提示できるかより踏み込んだ調査をする必要がございます」（総括検証報告書36頁）とA次長に助言した。

(13) C司法書士は相手側の登記手続を担当していたが、もともとA次長がY氏の求めに応じて同人を紹介したという経緯があり、積水ハウス側でも信頼のおける人物であった。

(14) 「地面師グループは、偽X氏の写真が貼付されたX氏名義の偽造旅券、X氏名義の印鑑、本件不動産の偽造権利証及びX氏名義の偽造健康保険証を準備した。これらの偽造書類は、登記官や司法書士等の専門家においても偽造である気が付かないほど精巧にできていた。また、地面師グループは、偽造旅券を用いて、X氏の印鑑登録の亡失の届け出をしたうえで、上記印鑑について新たに印鑑登録をする改印手続を行い、さらに、当該印鑑等を用いて、本件不動産の全部事項証明書、改正原戸籍、住民票、印鑑登録証明書及び固定資産評価証明書等、本件不動産売買において必要な書類を取得した」（総括検証報告書28頁）。

(15) YH(株)による所有権移転請求権の仮登記と、YH(株)の所有権移転請求権に対する積水ハウスの移転請求権の仮登記の2本である。

さらにC司法書士は、法務局に向いて登記名義の履歴調査を実施し、「本件不動産の一番古い昭和37年（1962年）3月30日の登記簿謄本を取得して確認したところ、履歴等は一致していたこと、登記官に偽X氏の持参した本権利証の写しを確認してもらったところ、原本ではなく、また実際に申請がなされたものではないから具体的な見解は出せないという前提であるものの、当時の様式と比べて明らかに不自然であるということはない旨の回答を得た」（総括検証報告書36頁）とA次長に報告した。

2.3.2 内容証明郵便による警告

5月10日、積水ハウス本社に内容証明郵便①が到着した。「本件不動産の所有者だが、仮登記がなされ驚いている。売買契約はしていないから、仮登記は無効であるので抹消せよ」（調査報告書6頁）との内容であり、仮登記を抹消しない場合には法的手続を取ると警告していた。この内容証明郵便はX氏名義であったが、実際にはX氏の異母弟が送付したものである。X氏には子供がおらず、同人が死去した際には、この異母弟が相続人であった。

その後も、5月11日に2通、同23日に1通のX氏名義の同旨の内容証明郵便が積水ハウス本社に到着した。ちなみに、4通目の内容証明郵便④は、「積水ハウス(株)様等を含めた被害者関係者様において、別人について同一性の綿密・詳細な客観的・合理的・相当な調査をなされることは、損害の拡大防止の為、必要不可欠と思料」（調査報告書7頁）と地面師詐欺を示唆していた。これらの内容証明郵便について法務部は事業部側に連絡したが、不動産部には連絡しなかった。

法務部担当者は「もしかすると、上記会社（筆者注：YH(株)のこと）に騙されている可能性がある」（総括検証報告書38頁）と事業部側に連絡した。しかし事業部側では、内容証明郵便を『怪文書』と判断し、取引を妨害しようとする者が送った可能性が高いと分析した。その理由として、前述のとおりX氏の本人確認を既に済ませていること、文面によればX氏は面会謝絶状態にもかかわらず、代理人ではなくX氏本人が差出人となっていること、差出人の住所は当時空き家状態の本物件とされ、他に連絡先の記載がなく、相手方と連絡の取りようがないことが挙げられている。

さらに、地面師の小山は、かねてから「X氏にはV氏という内縁の夫がいるが、最近2人の関係が悪化している」「V氏は本取引に反対している」と説明していた。内容証明郵便が到着した際にも、A次長から相談を受けた小山が「V氏が送ってきたと思う」と巧妙に誘導した。そのため、事業部側には、V氏とその背後にいる別の不動産業者が本取引を妨害しようとしているとの思い込みがあった。

その一方で、事業部側でも、念のためにX氏の本人確認をもう一度行うことにした。この事業部側の方針について報告を受けたN法務部長は、「所有者の本人確認を再度行って、通知書（筆者注：内容証明郵便のこと）を自身が出したものではないということなら、その旨の一筆をもらうように」（調査報告書7頁）と指示した。

事業部側では、5月19日に偽X氏と本物件の内覧をする予定があり、その際に偽X氏が敷地内をどのように案内するかで本人性を見極めようと考えていた。しかし、内覧当日に偽X氏から体調不良のため行けないと連絡⁽¹⁶⁾があり、代理の相手方弁護士により内覧が行われた。そのため事業部側では、代替手段として、前述のN法務部長の指示に従って、

5月23日に「内容証明郵便は自分が出したものではない」との確約書を偽X氏から入手した。

ちなみに、内容証明郵便②及び③は、C司法書士に対しても郵送された。C司法書士は、自分が登記申請したことを相手方が知っていることに驚き、「本来の所有者が(登記申請を)閲覧した可能性を考え、偽X氏の本人性に疑問を感じ(た)」(総括検証報告書40頁)とされる。

2.3.3 その他の不審情報

事業部側は、Y氏に関して以下の不審情報を入手したが、特段の対応をしなかった。

- ・5月11日にブローカー的人物の甲氏が東京マンション事業部を訪問して、「Y氏に本取引から外された」との苦情を述べた。翌12日には、やはりブローカー的人物の乙氏が訪問し、「Y氏との取引は不適切」と抗議した。同18日には積水ハウス本社に乙氏からのファックスが届き、仮登記の件で抗議するとともに、YH(株)の所在地を「詐欺集団の混在する悪評高き事務所」(総括検証報告書38頁)と説明した。しかし事業部側では、「当社の取引を妨害したい者の嫌がらせと判断」(調査報告書7頁)して両人を拒絶した⁽¹⁷⁾。
- ・5月12日に、積和不動産関西(積水ハウスの100%子会社)の丙社長が、K不動産部長に対して、「手付金が地主には少ししか支払われていないという噂があるが、仲介相手は大丈夫か」と情報提供した。不動産部から連絡を受けたM本部長は、「Y氏は当社のダミーであるし、売主の本人確認はできている」とK不動産部長に回答した(調査報告書7頁)。なお、不動産部はこの情報を法務部に連絡しなかった。

2.4 支払いの前倒し

5月22日にN法務部長・M本部長・A次長などによる会議が開かれ、残額の支払いを前倒しすることにした。その理由は、「ブローカー的人物達の妨害を極力回避する目的」(調査報告書8頁)とされる。翌23日にM本部長とA次長・B課長が偽X氏・小山・Y氏と協議した際に、M本部長が決済時期の前倒しを提案して相手方も同意した。

協議後にM本部長は、「決済日を6月1日に変更して49億円を支払い、留保金7億円は建物解体や土地の境界確認を実施した後に7月末に支払う」との方針を決めた。この方針についてN法務部長の同意を得ると、5月25日にM本部長がK不動産部長に電話で申し入れた⁽¹⁸⁾。K不動産部長が、「金額も大きく、乙氏等のネガティブ情報もあるので、通常の案件では要求しないが、決済金の支払いについては、社長の了解を取ってほしい」(調査報告書8頁)と返答したため、M本部長は海外出張中の阿部社長に電話連絡し、帰国後の30日にその承認を取った。

(16) 偽物と見破られることを怖れた地面師側が病欠を偽装したと推察される。

(17) 甲氏及び乙氏は、地面師グループが購入者を探すために利用していた不動産ブローカーで、Y氏が本取引を仲介したことにより地面師グループから外されたと推察される。

(18) 「決済日の変更は、本件取引が実行されていた当時は重大な変更とは扱われておらず、不動産部の承認によって変更が可能との扱いであった」(総括検証報告書22-23頁)。

5月30日には、小山からA次長に「本物件の権利証は偽X氏の内縁の夫V氏が保管しているが、偽X氏とV氏の関係が悪化し、取りに行けないので権利証の提示ができない」との連絡があった。A次長は権利証の回収を小山に依頼したが、翌31日の最終打ち合わせの際に偽X氏は権利証を持参しなかった⁽¹⁹⁾。これに対して「(A次長は,)相手方弁護士や司法書士から、弁護士作成の本人確認証明で移転登記可能と聞くと、安易にその方法を受け入れた。本人確認証明での登記申請は、A次長の単独判断で進められた」(調査報告書8頁)とのことである。この件についてはB課長も承知していたが、その他の事業部側関係者や法務部・不動産部には連絡されなかった。

この最終打ち合わせの際に、それまでとは別のやり方で本人確認が行われた。日本のパスポートには、偽造防止対策の一つとして、紫外線をあてるとロゴや本人の顔写真が浮かび上がる仕組みが施されている。C司法書士が偽X氏の持参したパスポートに紫外線を照射し、添付されている写真と同じ顔が浮かび上がるのを確認すると、A次長は、このような透かしを入れることは偽造では不可能と判断した。

なお、5月中旬以降、A次長は、積水ハウスが分譲中のマンション「グランドメゾンD」(東京都中野区所在)を、小山を經由して偽X氏に積極的に売り込んでいた。同マンションは、価格が高額のため販売が伸び悩んでいた物件であったが、偽X氏は11戸(約7億5千万円)も買い取ることを約束した。

2.5 残金の決済

6月1日10時過ぎに、A次長・B課長・偽X氏・小山・Y氏が、残金決済のため東京マンション事業部会議室に集合した。そこに急報が届いた。「(取り壊し作業のため現地に赴いた)当社スタッフから、建物の中に電気がついているとの連絡があり、A次長が、建物内に入って確認するように指示をしたところ、通報により、警察官が来て、当社スタッフが任意同行を求められた」(調査報告書9頁)とのことである。X氏の異母弟から住居侵入の被害届の提出があり、大崎警察署が本物件に防犯センサーを設置していたのである。

異常事態にもかかわらず、出席者の意見が「この取引を妨害しようとする者の仕業だろう」と一致したため、決済の続行することになった。本物件の所有権移転の本登記の申請を法務局が受理したことを確認すると、積水ハウス側は預金小切手計8通(計約49億円)をY氏に交付し、Y氏は小切手を偽X氏などに割り振った。

決済終了後、A次長は、事業部側幹部や顧問弁護士とともに大崎警察署に赴き、X氏の異母弟及びその弁護士と対面した。相手方は前掲の内容証明郵便と同旨の説明をしたが、「X氏が面会謝絶状態ならば、どうやって内容証明郵便を作成したのか」との顧問弁護士の質問には回答せず、「X氏に会わせてほしい」との要望も拒否した⁽²⁰⁾。

本物件の周辺では、事業部側関係者が偽X氏の写真を使用して近隣住民に対する聴き取り調査を行った。町会長は写真の人物がX氏ではないと否定したが、逆に写真の人物

(19) 仮登記と異なり、本登記の場合には申請時に権利証を添付する。地面師側が偽造を見破られることを恐れ、権利証を持参しなかったと推察される。

(20) 面会謝絶状態のX氏の同意を得ずに、異母弟がX氏名義の内容証明郵便を勝手に作成していたためと推察される。

が本物件に出入りするのを見たとは回答した者もいたので、偽者と断定するには至らなかったとのことである。

同日、M本部長・A次長・B課長などが顧問弁護士も交えて協議した結果、X氏の異母弟側の不審な態度や登記申請が受理されたことに鑑み、取引を妨害するための嫌がらせと判断した。その一方で、念のために偽X氏のパスポートが真正なものかどうかをパスポートセンターで確認することにした。その後、A次長・B課長はパスポート確認を実施するために、小山を通じて偽X氏に幾度も連絡したが、ついに会うことが出来なかった。

支払いに使われた預金小切手(8通)の行方を整理すると、このうち5通は少額で、相手方弁護士費用、土地家屋調査士費用などに充てられた。1通(額面442百万円)はYH(株)の口座①(さわやか信用金庫)に入金され、Y氏が受領した模様である。1通(同749百万円)は「グランドメゾンD」の代金(6月1日にマンション売買契約を締結)として積水ハウスに返還された⁽²¹⁾。残る1通の高額小切手(同3,679百万円)は、当日中にYH(株)の口座②(三菱UFJ銀行S支店)に一旦入金されたが、その直後にほぼ全額が別の口座(6件)に送金されており、地面師たちの間で分配されたと推察される。

2.6 登記申請の却下

6月6日、法務局が本件の登記申請を却下する方針を積水ハウス側に伝達した。X氏の異母弟から不正登記防止申出がなされており、法務局で確認した結果、申請書類に添付されていた国民健康保険証のコピーが偽造と判明したとのことである。

事業部側は、保管していた権利証のコピーを持ち込んで法務局に確認を求めたところ、法務局が当時使用していた印影と僅かに違う箇所があり、偽造との指摘を受けた。その後、積水ハウス側はX氏などの口座の凍結を依頼したが、小切手は既に換金されてしまっていた。6月9日には法務局から申請却下の通知が届き、積水ハウスの取締役会に事件が報告された。

手付金を含めて購入金額は約70億円であったが、積水ハウス側の実質的な被害額は約55億5千万円である(同社の2018年1月期決算では5,559百万円の特別損失を計上)。前述(2.4参照)のとおり7億円が建物の解体までの留保金とされ、さらにマンション代金として約7億5千万円の小切手が積水ハウス側に返却されていたためである。

地面師グループは後に検挙され、計10人が起訴された。第1審では全員が有罪判決を受け、小山には懲役11年の実刑判決が言い渡された。ただし、Y氏・Z氏は起訴されていない。積水ハウスはYH(株)が受け取った売買差額(転売利益)を返金するよう申し入れたが、Y氏が債務の返済に費消したと回答したため、Y氏・Z氏・YH(株)に対して10億円の返還訴訟を提起している⁽²²⁾。

(21) 筆者が某マンションデベロッパーから事情聴取したところによれば、用地買取の際に売主に対しマンションの購入を提案することは珍しくなく、また、用地代金の一部を留保してマンション購入代金と相殺することも行われている。

(22) 訴訟の中でY氏は、自分も地面師グループに騙されたと主張している。

3. リスク管理上の問題点

報道によれば、「(地面師)グループ側は積水ハウスに接触するまでの約半年間、都内の複数の不動産業者に売却話を持ち込んでいた。だが、「いずれも業者側が地面師詐欺の可能性を疑うなどして失敗に終わった」(業界関係者)」「(産経新聞 2018 年 10 月 22 日朝刊記事)とのことである。積水ハウスが巨額の詐欺被害を受けてしまったのは、以下のとおり基本的なリスク管理が出来ていなかったためである。

3.1 基礎調査の未実施

事業部側は、本取引を進めるに当たって基礎的な調査を実施していなかった。具体的には、「取引内容の不審点の放置」と「信用調査の未実施」の 2 件の問題点が挙げられる。

3.1.1 取引内容の不審点の放置

Y 氏にとって、今回が初めての不動産取引であった。3 月 30 日時点では A 次長も、「不動産の知識が乏しい Y 氏にこのような土地が手に入るはずはないと考えていた」とされ、Y 氏に対して「真の所有者の確認が絶対に必要」と地面師詐欺を想定した助言をしたほどであった(調査報告書 5 頁)。それにもかかわらず、事業部側は、Y 氏が本物件の売買契約を結ぶことになった経緯について、ろくに事情聴取をしていなかった。

また、本物件は時価 80 億円から 100 億円と評価され、売却価格の 70 億円は破格の安値である上に、仲介企業の YH(株)が 10 億円もの利益を中抜きする構図である。このように非常に不利な取引内容をどうして売主が容認したのかについても、疑問に感じてしかるべきであった。

A 次長が東京地裁に提出した陳述書(2017 年 6 月 12 日)には、「(Y 氏は)X 氏にとっても気に入られているから大丈夫だと言っていました」(同 3 頁)とあるが、この説明だけで納得できるものではない。地面師側がはぐらかそうとするのは当然にせよ、事業部側がこれらの不審点を確認しなかったのは不適切であった。

3.1.2 信用調査の未実施

Y 氏は金融業で財産を築き、2000 年代後半にはアパレル事業に乗り出して、ファッションブランドを展開していた。百貨店に出店するなど一時は年商 30 億円に達し、カリスマ経営者として持て囃されたが、2010 年頃には事業に失敗した模様である。Y 氏が東京地裁に提出した陳述書(2019 年 4 月 13 日)によれば、2011 年に債権者から破産を申し立てられ、事件当時は多額の負債を抱えていた。

A 次長は、不動産情報を収集するための個人的ネットワークの中で、政界や芸能界に多くの知己を持つ Y 氏と知り合った⁽²³⁾。ただし、「数回程度の飲食会に同席していた程度」

(23)「この社員(筆者注:A 次長)と Y 氏は 26~27 年ごろ、芸能プロダクション社長の自宅で開かれた食事会で知り合った。食事会には芸能関係者や弁護士らのほか、建築士などの不動産関係者も出席。マンション用地の買取にかかわる部署に在籍していた社員にとって、食事会は物件情報の収集場所にもなっていたという」(産経新聞 2018 年 10 月 22 日朝刊記事)。

(調査報告書9頁)であり、両者の間で特段の信頼関係が構築されていたわけではない。それにもかかわらず、A次長はY氏の経歴や事業実態を把握しないまま話を進めていた。事業部側では、本取引の稟議書を本社に提出する段階でも信用調査を行っておらず、リスク管理の面で杜撰と言わざるを得ない。

ちなみに、事業部側がY氏について(財)暴迫都民センターに照会したり、(株)YHの信用情報を確認したりしたのは、稟議書提出後の4月19日である。この時点でも、信用調査機関に照会して(株)YHについて「登録なし」と確認しただけで、それ以上の踏み込んだ調査(特別調査)を依頼することはなかった。

3.2 稟議審査の懈怠

積水ハウスの稟議規則では、稟議事務の主管部署である不動産部が、稟議書の記載の適否、添付書類の有無等について確認するとともに、実質的審査を行うとされていた⁽²⁴⁾。本取引に関しては、4月19日に稟議書を受け取った不動産部は、その日のうちに「関係先等」の3部署への回議を済ませている。前述(2.1参照)のとおりM本部長が早急に社長決裁を取ることを要求したため、リスク管理の重要プロセスである稟議審査に十分な時間をかけなかったと認められる。その具体的な問題点として、「信用情報の杜撰な処理」と「取引相手の変更の看過」の2件が挙げられる。

3.2.1 信用情報の杜撰な処理

前述したとおり、当初、事業部側は信用調査を行わず、稟議書には信用情報が添付されていなかった。稟議書提出後の4月19日に事業部側が信用調査を実施したのは、不動産部から問い合わせを受けたためと推察される。しかし稟議書には、「欄外の付箋で、「売主YH社 H20年設立 主にアパレル系で多角経営 資本金1億 宅建業者ではありません」との担当者間のやり取りの記録があるだけで、その信用性を問題にする記載は一切ない(い)」（調査報告書5頁。傍点筆者）とのことである。記載事項があまりに少ない上に、添付文書でなく付箋で済ませている点で、信用情報の処理が杜撰である。

3.2.2 取引相手の変更の看過

取引相手を(株)YHからYH(株)に変更した件については、「稟議書上では、鉛筆書きで修正されている」（調査報告書5頁。傍点筆者）だけであり、YH(株)に関する信用情報はまったく記載がない。4月19日の打ち合わせでY氏から変更の申し出がなされたことから、それ以降に稟議事務主管部署の不動産部で書き入れたと推察される。

稟議規則によれば、「契約の重要部分」を変更する場合には、再稟議をしなければならない。取引相手の変更は、この「契約の重要部分」の変更に該当すると考えられ、それを鉛筆書きの修正で済ませたというのは問題である。また、前述(2.2参照)のとおりYH(株)はペーパーカンパニーであったが、その点についての記述もない。不動産部が取引相手の

(24) 法務部への回議については、「法務部における稟議書のチェックは、法令遵守の観点から、記載内容に疑義がないかといった記載内容に対するチェックにとどまっていた」（総括検証報告書24頁）とされる。経理財務部への回議も、支払スケジュールの確認程度の意味であったと考えられる。

変更を安易に処理したと認められ、稟議審査が杜撰と言わざるを得ない。

3.3 本人確認の不徹底

積水ハウスの社内手続では、売買契約締結までに事業開発室が司法書士と一緒に本人確認を行うとされていた。本取引の契約段階でも、偽 X 氏が持参したパスポート、印鑑証明書、権利証の原本を司法書士と一緒に確認しており、「通常の不動産取引で要求される一通りのことは行って（いた）」（総括検証報告書 51 頁）と認められる。

その一方で、過去の取引実績がなく、不動産業者でもない Y 氏が取引相手であること、本物件には金融機関の抵当権が設定されていない（＝金融機関によるチェックがなされていない）ことを勘案すると、通常よりもさらに慎重な確認作業が必要であった。また、裏社会では精巧な偽造書類を手配できるため、書面による本人確認には限界があり、事業部側としては、書面以外の手法による本人確認を実施すべきであった。特に、契約締結後に偽 X 氏の本人性について再検討する機会が 2 回存在したにもかかわらず、以下に示すとおり、それらの機会を自ら放棄したことは不適切と言わざるを得ない。

3.3.1 知人による本人確認の未実施

事業部側では、内容証明郵便の送付を受けて、前述（2.3.2 参照）のとおり偽 X 氏の本人確認を再度行うこととなり、顧問弁護士に相談したところ、「①知人による確認、②消印付郵便物、③納税証明書、公共料金納付書、④健康保険証、⑤年金手帳、⑥預金通帳等で、可能な限り多くのことを確認すること」（調査報告書 6 頁）との指導を受けた。この中でも「知人による確認」が最も有効な確認手段であり、実際にも他社では、近所の者に確認することで詐欺を見破ったとされる⁽²⁵⁾。

しかし、M 本部長以下が参加した事業部側の打ち合わせでは、「昔からの知人や加盟組合（旅館）などへの写真による本人確認については、X 氏の不興を買うおそれがあることから実施は困難であるということになった」（総括検証報告書 41 頁）とのことである。偽 X 氏に対して過度に遠慮したため、知人による本人確認という選択肢を最初から放棄してしまったと認められる⁽²⁶⁾。

その後、予定していた内覧時の本人確認が実行できなかったため、事業部側では、偽 X 氏本人から確約書を提出させるという、リスク管理的にまったく無意味な対応を取った。前述（2.3.2 参照）のとおり、この確約書の提出を事業部側に指示したのは N 法務部長である。この点について N 法務部長は、「本人確認とは別に、偽 X 氏の取引意思を確認する趣旨であった」と弁明しているが、確約書以外にどのような方法で本人確認を実行したの

(25) 「町内会の役員は、こうも話した。「偽 X 氏の写真付きのパスポートのコピーを持ち歩いてた不動産業者は何社かありましたね。（中略）それらの写真は X 氏とはまったく似てない。それで『ぜんぜん違うよ』と言ってやってね。それでおかしいと気づいた業者も多かったんだよ」（森（2018），38 頁）。

(26) この点について調査報告書は、「X 氏が旅館業を長年営んでいたのは周知の事実であるから、その旅館業者への照会、旅館団体への照会を依頼するといったやり方や、本件土地の近隣への聞き込みがなされていない。本件土地周辺には、ラーメン店や中華料理店なども存在しており、聞き込みに困難な事情も全くなかったはずである。また、駐車場の契約者・旅館経営時の取引先・顧客といったものも複数確認できたはずである」（同 12 頁）と批判している。

か法務部がフォローした形跡は見当たらず、いずれにせよ法務部の責任は重いと言わざるを得ない。

3.3.2 不審点浮上時の本人確認の未実施

5月31日の最終打ち合わせの際に、「偽X氏が自分の誕生日や干支を間違えた」とC司法書士がA次長に報告した。さらにC司法書士は、パスポートの表記の一部に他の箇所とわずかに異なる箇所があると指摘した。

偽X氏の本人性について重大な疑問を抱いてしかるべき局面であるが、「A次長及びB課長はこうした指摘を深刻に受け止めず、偽X氏の本人性に改めて疑問をもつこともなく決済を進め(た)」(総括検証報告書53頁)とされる。前述(2.4参照)のとおり同日に偽X氏のパスポートの透かしを確認したことで、A次長・B課長が安堵していたためと推察される。なお、両人は、この不審情報を他の事業部側関係者に連絡しなかった。

3.4 内容証明郵便の軽視

内容証明郵便は、後々の法的紛争に備えて利用されることが通例であり、受け取った側はそれを想定して対応する必要がある。X氏名義の内容証明郵便が計4通も送付されたこと、仮登記を抹消しない場合には法的手続を取ると警告していること等も勘案すれば、軽々に扱うべきでないことは明らかである。それにもかかわらず、前述(2.3.2参照)のとおり積水ハウス側が「取引を妨害するための嫌がらせ」と思い込み、十分な対応を取らなかったのは不適切であった。

ちなみに、問題の内容証明郵便は、文章や書式が法律文書として整っており、法務に詳しい者が読めば、司法書士などの法律職が作成した文書と推定できたはずである。前述(2.3.2参照)のとおり法務部担当者が「YH(株)に騙されている可能性がある」と指摘したのはそのためであろう。しかし、その後の事業部側との協議で、『怪文書』との事業部側の見解をN法務部長が安易に受け入れてしまったのは不手際であった。

3.5 異例の取引手法の受諾

積水ハウス側は、相手方の要望に応じる形で、通常とは大きく異なる取引手法を受諾してしまった。具体的には、「正体不明の取引相手の承認」「権利証未提出の承認」「預金小切手による支払い」の3件の問題点が挙げられる。

3.5.1 正体不明の取引相手の承認

仲介企業のYH(株)は、前述(2.2参照)のとおりペーパーカンパニーであった。さらに同社の所在地は東京都千代田区永田町所在のビルの一室とされていたが、同室はW元代議士(2012年落選)の後援会事務所であった。ちなみに、同社の代表取締役はY氏のパートナーのZ氏だが、もう一人の取締役はW元代議士の妻であった⁽²⁷⁾。一般的に、こうした正体不明の企業は脱税やマネーロンダリングに利用されることが多く、反社会的勢力との関係も懸念される。遅くとも5月中旬には、事業部側幹部もこうした事情を認識していたにもかかわらず、YH(株)を取引相手として話を進めたことは、リスク管理の面で極めて杜撰であった⁽²⁸⁾。

3.5.2 権利証未提出の承認

前述（2.4参照）のとおり最終打ち合わせ時に、偽 X 氏は権利証を持参しなかった。内縁の夫 V 氏との関係悪化については、かねてから小山が事業部側に説明していたが、権利証を提出しないというのは極めて異例である。支払いを延期して、あくまで権利証の提出を求めるべきであった。それにもかかわらず、弁護士作成の本人確認証明で登記を進めることを A 次長が独断で認めてしまったのは、手付倍返しで契約を解除されることを懸念⁽²⁹⁾して本取引の決着を急いだためと推察されるが、不適切と言わざるを得ない。

3.5.3 預金小切手による支払い

高額不動産取引では銀行振込が通例であるが、本取引での支払いの大半は、東京マンション事業部の取引先である三菱 UFJ 銀行 S 支店を支払人として振り出した（＝現金と同様の信用度を持つ）預金小切手で行われた。しかも、これらの預金小切手は「持参人払」（＝受取人を記名せず、誰が銀行に持参してもかまわない）とされ、実質的に現金の交付に等しかった。

預金小切手による支払いについては、事業部側幹部にも報告がなされていたが、マネーロンダリングに利用されるおそれがあることは言うまでもなく、リスク管理の面で極めて杜撰であった⁽³⁰⁾。ちなみに、本社の経理財務部も資金準備の関係で事前連絡を受けていたが、預金小切手の振出は各事業所の判断で選択できる決済方法の一つとされていたため、特に口を挟まなかったとのことである。

3.6 緊急時対応の懈怠

現地の積水ハウス関係者が警察に任意同行を求められた旨の情報を入手した時点では、まだ預金小切手を相手方に手交していなかった。この時点で A 次長としては、「取引を中断し、売主・中間業者が会議室に揃っているの、土地所有者を警察または現場への同行を求めるべき」（調査報告書 12 頁）である。しかし、A 次長は取引を続行し、偽 X 氏ら

(27) W 元代議士の事務所によれば、「W の記憶によれば、YH(株)から W 事務所に登記を置かせてほしいと依頼があったのが 2 年ほど前だそうです。当時、支援企業の対応を任せていた秘書が、W が落選中だったので事務所に何か利益になればいい、という思いもあって話を持ってきたそうです。その方（Y 氏のこと）ともお会いし、女性向けの美容、健康事業をする会社だとのことで夫人も名前を貸した。ですが、実際には何の事業もスタートしませんでした。事務所のスペースを貸す窓口の秘書は家賃収入なども期待していたが、それもまったく発生しませんでした」（森（2018）、51-52 頁）とのことである。

(28) 積水ハウス側が「Y 氏のバックには W 元代議士がいる」と認識していた可能性は否定できない。不動産取引が未経験の Y 氏が本物件を見つけてきたこと、取引価格が非常に割安なこと、Y 氏が 10 億円も中抜きするのを偽 X 氏が容認していることなどの不審点を事業部側が看過したのも、「Y 氏のバックに W 元代議士がいて、最終的に Y 氏から W 元代議士に裏金が流れる構図」との認識であったとすれば、それなりに納得のいく話である。ただし、調査報告書や総括検証報告書には、この点に関する記述は見当たらない。

(29) 前述（2.1参照）のとおり本物件は時価 80 億円から 100 億円と評価されており、売主としては、手付倍返しにより契約を解除して他の業者に売却した方が、最終的な利益が増える可能性が高かった。

(30) 「数十億円規模の取引であれば、銀行間の送金が業界の常識だ。預金小切手は換金が容易なうえ、後から記録をたどりにくいいため、離合集散を繰り返す地面師グループにとっては極めて好都合な受け取り方だ」（週刊東洋経済 2019 年 10 月 19 日号 23-24 頁）。ちなみに、筆者が事情聴取した某マンションデベロッパーでも、用地買収に当たって小切手での支払いは認められていない。

を社内に留め置くこともしなかった。

さらに、大崎警察署でX氏の異母弟やその弁護士と面接したことで、事業部側も詐欺の疑いを十分に認識できたはずであるが、銀行に対して小切手事故の連絡をしなかった。その後も偽X氏が本人であると証明しようと努力していたことから、この時点でも事業部側は詐欺でないことに望みをつないでいたと推察されるが、リスク管理の面で不適切と言わざるを得ない⁽³¹⁾。

4. 組織的な失敗の背景

積水ハウス側にはA次長を初めとしてベテランが揃っていた上に、本取引の過程で様々な不審点が浮上していたにもかかわらず、前述のとおり基本的なリスク管理が出来ていなかったことが本事件の大きな特徴である。

この点について調査対策委員会は、「当委員会の議論の中では、Y氏とA次長の間には、何か個人的で不適切な関係が存在していたのではないかと疑義さえでた。(中略)Y氏への過度の信頼や偽X氏と同人の関係性への関心の薄さなど、その経緯を振り返るとき、当然そのような疑いが生じる」(調査報告書9頁)と述べている。しかしA次長は、B課長と一緒に交渉に当たっていた上に、取引上の方針に関してはM本部長と協議しており、A次長個人を問題視するような調査報告書の見解には同意できない⁽³²⁾。

リスク管理上の問題点を個別に見ても、「取引内容の不審点の放置」「信用調査の未実施」「正体不明の取引相手の承認」「預金小切手による支払い」は事業部側全般に当てはまる問題であり、「知人による本人確認の未実施」「内容証明郵便の軽視」は事業部側の方針そのものであった。「不審点浮上時の本人確認の未実施」「権利証未提出の承認」はA次長の独断であったが、取引の決済を速やかに実行するという事業部側の方針に沿っていた。また、「緊急時対応の懈怠」のうち決済の続行もA次長の独断であったが、その後のM本部長を交えた会議でも、「取引を妨害するための嫌がらせ」と判断している。

さらに、事業部側だけに問題があったわけでもない。「稟議審査の懈怠」は不動産部の機能不全である。「知人による本人確認の未実施」「内容証明郵便の軽視」に関しては、事業部側から相談を受けた法務部の対応にも大きな瑕疵があった。

以上の諸点を踏まえると、本事件を積水ハウスの組織的な失敗と捉えることが妥当である。その背景として、事業部側が本取引に強く執着していたこと、用地担当者への監督が不在になっていたこと、経営幹部のプレッシャー、リスク管理部門である法務部及び不動産部の機能不全、そして全社的なリスク管理の軽視による社内教育の不足及び制度面の不備が挙げられる。

(31) 「如何に考えても尋常ではない事態であり、仮に小切手を交付した後であっても、速やかに小切手の保全措置を取るべきである」(調査報告書12頁)。

(32) この点については総括検証報告書も、「当委員会による本総括検証の過程において、A次長をはじめとした積水ハウスの役職員が地面師グループやY氏と何らかの不適切な関係にあったとの形跡は一切認められなかった(刑事判決においても一切そのような認定はなされていない。)」(同79頁)としている。

4.1 本取引への強い執着

積水ハウスは住宅メーカーでは国内第二位であったが、マンション業界に限ると、住友不動産・野村不動産・三井不動産レジデンシャル・三菱地所レジデンスの4強が常に上位を占め、積水ハウスは10位以下という状況であった。事件当時は、リーマンショックで一旦落ち込んだマンション市況がアベノミクスや日銀の金融緩和を背景に回復し、売れ行き好調により在庫が不足したため、業界では新規マンション用地の獲得に鏑を削っていた⁽³³⁾。

積水ハウスでは、大手デベロッパーとの差別化を図るため、「好立地・高価格帯のマンションを厳選して開発して供給することを戦略とし（ていた）」（総括検証報告書14頁）とのことである。しかし、こうした好立地のマンション用地の供給は特に不足しており、「本件取引当時も、マンション事業本部は常に好立地の用地取得の機会をうかがう状況にあった」（総括検証報告書14頁）とされる。

本物件はマンション用地として絶好の立地で、「関係者において、本件不動産のような大型物件を好条件で仕入れる機会はめったにないと認識されていた」（総括検証報告書32頁）とのことである。買取価格も相場よりかなり割安だった上に、積水ハウスが分譲していたマンション「グランドメゾンD」を偽X氏が11戸も即金で買い取るというおまけもついていた。

このように本取引は非常に魅力的であったため、M本部長以下の事業部側関係者の間に何としても成立させたいという意識が生じていた⁽³⁴⁾。さらに、地面師側の巧妙な誘導によって、調査や検討に時間をかけたり、売主や相手方関係者の機嫌を損ねたりすると、他社に取られてしまうかもしれないとの心理に陥っていた⁽³⁵⁾。

かくして本取引を進めることが当然視されていたため、「取引内容の不審点の放置」「信用調査の未実施」の問題が発生し、トラブル発生時にも取引続行の方向で評価しようとするバイアスがかかり、「内容証明郵便の軽視」「緊急時対応の懈怠」につながったと考えられる。さらに、本取引を絶対に逃さないために、「知人による本人確認の未実施」「正体不

(33) 「(地面師)事件が急増する背景にはマンション価格の高騰がある。不動産経済研究所(東京・新宿)によると、首都圏の新築マンションは2017年の平均価格が5,908万円と、27年ぶりの高値を付けた。不動産各社は、好条件の土地をいち早く入手し、市況が好調なうちにマンションを建設・販売しておきたい」(日経ビジネス2018年3月5日号14頁)。

「都心ではインバウンドを見越したホテル開発も増加し、用地の争奪戦が激化。マンションデベロッパーの用地取得の難しさは日を追うごとに増しており、「背に腹は代えられない」という意識がマンション業界では広がっている」(不動産コンサルタントという)(エコノミスト2017年8月29日号14頁)。

(34) 事業部側関係者が本取引に執着した事情として、一部報道では、過大なノルマやインセンティブ報酬の存在を指摘した。しかし総括検証報告書によれば、「仕入れが成功した場合には想定営業利益の一定割合(粗利の0.018%)を担当者に支給するインセンティブ報酬も設けられていた。しかし、企業として過度な水準ということはできず、(中略)本件取引を主体的に進めたA次長は、当時、東京マンション事業部の営業次長の役職にあり、仕入れ部門である事業開発室を所管する職責はなく、仕入れに関してノルマを課せられる立場でも、インセンティブ報酬の支給対象でもなかったことから、本件取引がノルマ主義の弊害から生じたものでないということが出来る」(同57頁)とのことである。

(35) 事件後の社内アンケート調査では、「事業用地(適材地)が減少し取得競争が激化する中、他社に先んじて取引を固めたい思いが強くなるため話が壊れないよう相手の主張を聞き入れながら契約優先に進めた」(総括検証報告書56頁)との指摘がなされた。

明の取引相手の承認」「預金小切手による支払い」という形で相手側に迎合し、その決着を急いだことが「権利証未提出の承認」につながったと認められる。

4.2 用地担当者への監督の不在

本取引に関して事業部側幹部は、A次長の判断に寄り掛かっていたとされる（調査報告書9頁）。「不審点浮上時の本人確認の未実施」「権利証未提出の承認」をA次長が独断で決めたことから考えても、事業部側ではA次長がキーパーソンとなっていたことは間違いない。その理由として挙げられるのが、「業務の特殊性のリスク」による監督の不在である。

東芝不正会計事件を分析した樋口（2017）は、経理部門に配属された社員が退社まで継続して同部門に配属されることが通例だったため、経理畑の人間関係が濃密となって内部統制環境が悪化し、前任者がルールを敷いた不正な会計処理を盲目的に継続していた問題について、「業務内容の特殊性のために監督が不十分になるとともに、人事配置も閉鎖的・長期的になるために、組織不祥事が誘発されるリスク」を抽出し、「業務の特殊性のリスク」と定義した⁽³⁶⁾。

前述のとおりマンション事業では用地取得が課題となっていたが、用地の探索や売買交渉は、担当者が築き上げた個人的ネットワークに頼っていた上に、そうしたネットワークを持つ者も限られていた。事件当時、A次長は営業担当の管理職であり、用地取得は担当外にもかかわらず、同人が本取引を主導していたのは、事業部側に彼に代わる人材がいなかったためである。用地取得業務の特殊性によりA次長に深く依存していたため、「業務の特殊性のリスク」が発現し、上司といえども彼の業務内容に容喙することが難しくなり、本取引に疑念を抱いたとしても、それを指摘することが憚られたと認められる⁽³⁷⁾。

ちなみに、積水ハウス全体で見れば、用地取得の担当者は決して少なくなかった。しかし、事業部間の人事交流が乏しかったため、「他の開発事業部門の用地仕入れの専門知識・ノウハウを持つ社員が東京マンション事業部には供給されず、東京マンション事業部でそうした人材が不足する結果を招いた」（総括検証報告書55頁）とされる。

その背景として、積水ハウスは営業重視の経営姿勢であったため、「事業の運営は、各々の事業部内において、自己完結的に処理されてきた」（総括検証報告書55頁）ことにより、事業部の独立性が強く、セクショナリズムに陥っていたことが挙げられる。各事業部が人材を抱え込んでしまった結果、もともと体制的に小さいマンション事業部では、用地仕入れのネットワークを持つ特定の社員に深く依存せざるを得なくなっていたと考えられる。

(36) 関西電力金品受領事件（樋口（2020）参照）でも、原子力事業の特殊性により事業本部内の人事の流動性が低く閉鎖的になっていたため、思考の転換ができずに問題が長年にわたり放置されていたことが指摘された。

(37) 「マンション事業本部及び東京マンション事業部内のA次長に対する信頼は極めて厚く、A次長が持ってきた案件についてM本部長が大丈夫であると言えば、（中略）仕入れ取引の経験が浅い者が取引に漠然とした不安を覚えても素直にそれを指摘することが躊躇されたという」（総括検証報告書57頁）。

4.3 経営幹部のプレッシャー

本取引に関しては、事業部側のトップである M 本部長が直接指揮をしていた。本来であれば、事業本部は傘下の事業部を監督すべき立場であるが、「M 本部長を中心としたマンション事業本部の本件取引の実現ありきという姿勢があまりに強く、リスクを過小評価した行動をとっており、直接の担当部署である東京マンション事業部に対する十分な指導・監督機能を果たしていなかった」（総括検証報告書 80 頁）とされる。

特に M 本部長は、「マンション事業は M 本部長の貢献もあって大きくなった事業」（総括検証報告書 55 頁）とされる実力者であり、同人が推進している案件である以上、部下が慎重な意見を提起することは困難だった。総括検証報告書は、「本件取引を完遂することが至上命題化した結果（中略）A 次長ら現場担当者にとって取引が進むにつれてますます後戻りできないものとなった」（同 56-57 頁）としている⁽³⁸⁾。

さらに、本取引を阿部社長の意向を受けた「社長案件」と関係者が受けとめ、心理的負担を感じていた可能性がある。阿部氏は 2006 年に取締役に就任し、2008 年から代表取締役社長（COO）であった。積水ハウスでは、長年にわたって和田会長⁽³⁹⁾によるワンマン経営が続いていたが、近年では和田会長が海外事業に関心を移していたことから、国内事業、特にマンション事業に関しては、阿部氏がリーダーシップを振っており、M 本部長との関係も深かった。

本取引の稟議では、前述（2.1 参照）のとおり回議者審査を後回しにして社長決裁が行われた。4 月 18 日に阿部社長が当該物件を視察した際に、契約を急がないといけない事情について M 本部長が説明し、事実上の承認を得たと関係者が認識していたと推察される⁽⁴⁰⁾。こうした経緯によって、本取引が阿部社長肝煎りの「社長案件」とみなされたことが心理的負担となり、事業部側では何としても成功させたいとの意気込みがさらに強化され、不審点が浮上しても停止することを躊躇してしまったと推察される⁽⁴¹⁾。

4.4 リスク管理部門の機能不全

前述（3.2 参照）のとおり稟議規則では、不動産部が稟議書の実質的審査を行うとされていた。しかし実際には、「マンション用地取得についてはマンション事業本部や東京マンション事業部が専門性を有していたため、実際にはこれらの事業部の判断を迫認することがほとんどであり、用地取得について踏み込んだ指導・助言を行うといったことは少なかった」（総括検証報告書 25 頁）とのことである。

(38) 社内アンケート調査では、「当時の本部長判断が誤ったのではないと思う。当本部長が煽った点が多くあった」「当時の本部長より必ず取得するようにと強いプレッシャーがあ（った）」「本部長が取引に直接関与するようになり、周囲の制しが利かなくなった」（総括検証報告書 56 頁）との指摘がなされた。

(39) 和田氏（1941 年生）は、1990 年に取締役に就任し、1998 年には代表取締役社長、そして 2008 年から代表取締役会長（CEO）であった。同氏はかつて営業社員として大きな業績を挙げた上に、20 年にわたって社長・会長を歴任したことから、「和田天皇」と呼ばれていた。

(40) 問題の稟議書には、「4/18 本部長ご案内にて社長現地をご視察済みです」と鉛筆書きされていた。

(41) 「当時の経緯を知る積水ハウス関係者は、こう悔やむ。「阿部社長が先に判を押し、現地視察まで済ませたことで、本件はトップのお墨付き案件になってしまった。（中略）それで忬度が出来てしまった」（週刊東洋経済 2019 年 10 月 19 日号 22 頁）。

事業部の特殊性・専門性に遠慮して対応が受動的となっていた点で、前述(4.2参照)した「業務の特殊性のリスク」がこの局面でも発現していたと認められる。この問題を解消するには、リスク管理部門に事業部の業務に精通した人材を配置することが必要となる。しかし積水ハウスでは、前述(4.2参照)した営業重視の経営姿勢のため、リスク管理部門はいわば傍流の扱いであり、不動産部の体制も非常に小さく、事業部門から有能な人材を引き抜くことができなかつた⁽⁴²⁾。

こうした状況は法務部でも同様であり、積水ハウスの事業部門は、それぞれが弁護士と顧問契約を締結して、クレームや法的問題に対応していた。法務部が関与するのは、法的トラブルが実際に発生した場合だけで、「専門性の高い事業部については、助言を求められたときに助言する立場にあるとの受動的な姿勢であった」(総括検証報告書55頁)とされる。

ちなみに、こうした受動的姿勢のため、リスク管理部門間の連携も取れておらず、「本件取引事故発生以前、(中略)本社部署間でリスクやネガティブ情報を共有しようという意識が希薄であった」(総括検証報告書66頁)と指摘されている。前述(2.3.2及び2.3.3参照)のとおり法務部が入手した内容証明郵便の情報が不動産部に連絡されず、また、不動産部が入手した積和不動産関西の情報が法務部に連絡されなかつたのは、日常的に連携が不足していたためと認められる。

さらに本事件では、不動産部と法務部が、事業部側の意向に迎合するが如き対応を続けていた点が注目される。前述のとおりリスク管理部門は傍流であったため、社内における発言力が弱く、事業部門に押し込まれて追認することが習性⁽⁴³⁾となり、職責の自覚が乏しくなっていたと推察される。さらに、前述(4.3参照)のとおり本取引は「社長案件」とみなされていたため、リスク管理部門が忖度した可能性も否定できない⁽⁴⁴⁾。

4.5 全社的なリスク管理の軽視

積水ハウスでは、以下に示すとおり全社的にリスク管理が軽視されていた。その事情として、営業重視の経営方針により社内の関心が営業面に偏向していたことや、「積水ハウスは、長い歴史の中で、詐欺被害にあったことはなく、また、詐欺に巻き込まれそうになったということもない」(総括検証報告書54頁)のために警戒心が不足していたことが挙げられる。

- ・稟議審査では、基本的に収益性・事業性のチェックが中心とされていた。そのため、稟議書に取引相手の信用情報を詳しく記載する必要がなく、稟議書のフォーマットも

(42) これと同様のケースとして、スルガ銀行不正会計事件を分析した樋口(2021)は、同銀行が営業偏重であったために、リスク管理部門が弱体化して、営業部門に歯止めをかけることができなかつたと指摘した。

(43) 「(不動産部は)平素より、マンション事業本部の判断を追認しがちであった実態が認められた」(総括検証報告書59頁)。

(44) ダイヤモンド誌編集部「少なくとも、内容証明が届けば、法務部門が一度ストップをかけて本人確認を再度やるものではないですか」との質問に対して、和田前会長は「普通はね。ありえない話。社長案件になっていたからでしょうね。10回くらい信号でストップかかっているのに平気で乗り越えて、赤信号でもどどん入ってしまった」と回答している。(ダイヤモンドオンライン2020年2月21日記事〈<https://diamond.jp/articles/-/229577>〉(2020年12月14日最終確認))

リスク事項を摘示する形になっていなかった⁽⁴⁵⁾。

- ・稟議決裁後に不審点を認知した際の対応が、いずれも場当たり的になっていた。その事情については、「情報を共有する仕組み（他部門と情報共有すべき事象の特定や情報伝達先など）が定められておらず、また、決済日の前倒しなどの契約条件変更や、登記済証なしでの決済などについてどのような意思決定や確認手続を踏むべきか定められておらず、決裁後に生じた事情により取引を延期又は中止すべきとの判断を行う部署が不明確であった」（総括検証報告書 60 頁）とされ、情報伝達ルートや役割分担など基本的なリスク管理制度が未整備であった。
- ・前述（3.5.3 参照）のとおり預金小切手による多額の支払いは、マネーロンダリングに利用されるおそれが高い。それにもかかわらず、預金小切手が各事業所の判断で選択できる決済方法の一つとされていた点について、リスク管理制度の不備があった。
- ・社内研修については、「不動産取引全般に関する研修は行われていたが、その中で地面師詐欺のように積水ハウス自身が被害者となる犯罪に対する注意喚起は行われていなかった。書面偽造技術の進捗などについても触れられることはなかった」（総括検証報告書 61 頁）とされる。不動産業にもかかわらず、地面師詐欺に関する社内教育が行われなかったことは、リスク管理的に問題である。

本事件のように営業重視の経営方針のために社内でリスク管理が軽視され、リスク管理部門の存在感も希薄となっていたことが組織不祥事を誘発したケースとしては、ベネッセ顧客情報漏えい事件（樋口（2015）参照）・DeNA 著作権侵害事件（樋口（2019）参照）・スルガ銀行不正融資事件（樋口（2021）参照）が挙げられる。経営実践上の含意としては、いかなる経営方針においても、リスク管理を疎かにしてはならないとの認識を社内に浸透させることが必要である。具体的には、経営者自らリスク管理部門を重視する姿勢を示すとともに、リスク管理部門の体制強化やリスク管理制度の整備に努めなければならない。

ちなみに、本事件に対する取締役会の責任について調査報告書は、「直接の責任はないが、このような不祥事が生じた場合は、制度の運用が不完全な部分があったことになり、結果責任はある」（同 13 頁）と述べているが、この見解には同意できない。会社法第 362 条第 4 項第 6 号は、取締役の善管注意義務として、業務の適正を確保するために必要な内部統制システムを構築することを求めている。稟議審査の問題は常態化していた上に、リスク管理のための基本的制度が未整備であったことを踏まえると、積水ハウスにおける内部統制システムの構築が不十分と言わざるを得ず、単なる結果責任ではなく、善管注意義務違反の問題ととらえるべきである。

その一方で、阿部社長の責任について調査報告書が、「業務執行責任者として、取引の全体像を把握せず、重大なリスクを認識できなかったことは、経営上、重い責任がある」（同 13 頁）としたことは行き過ぎである。前述（3.2 参照）のとおり稟議書にはリスク情報が欠落していた上に、本取引の過程で浮上した不審情報についても阿部社長は十分な報

(45) 「本件取引事故発生以前は、不動産稟議における稟議・回議担当者による審査は、収益性・事業性の観点に偏重しており、売主や仲介業者に関するリスクの有無といった観点からの審査は実際上行われていなかった」（総括検証報告書 63 頁）。「不動産部における稟議書のチェックは購入金額や販売予定価格の見積りが妥当であるか等の観点から行われて（いた）」（前同 24 頁）。

告を受けていなかった⁽⁴⁶⁾。積水ハウスにとって用地買収は日常業務である上に、年間売上2兆円という会社規模を考えると、代表取締役の立場では、本取引がさほど重大な案件とは認められない。本取引に関して阿部社長が特別な情報収集を行わなかったことを咎めるのは不適切である。

5. 事件の原因メカニズム

本事件の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理すると、以下のとおりとなる(図1参照)⁽⁴⁷⁾。

① 直接原因

原因 A 積水ハウスが巨額の詐欺被害を受けたこと

② I種潜在的原因

原因 B 基礎調査の未実施や本人確認の不徹底

原因 C 異例の取引手法を受諾したこと

原因 D 内容証明郵便の軽視などリスク情報の評価に対するバイアス

原因 E リスク管理制度の未整備や社内教育の不足

原因 F リスク管理部門の機能不全

原因 G 消極的意見の提示を躊躇したこと

③ II種潜在的原因

原因 H 本取引への強い執着と相手方への迎合(原因 B・C・Dの背景)

原因 I 営業重視の経営方針(原因 J・Kの背景)

原因 J 全社的なリスク管理の軽視(原因 E・Fの背景)

原因 K 事業部門による人材の抱え込み(原因 F・Lの背景)

原因 L 特定の用地担当者に対する依存(原因 Gの背景)

原因 M 経営幹部のプレッシャー(原因 G・Hの背景)

6. 事件後の混乱

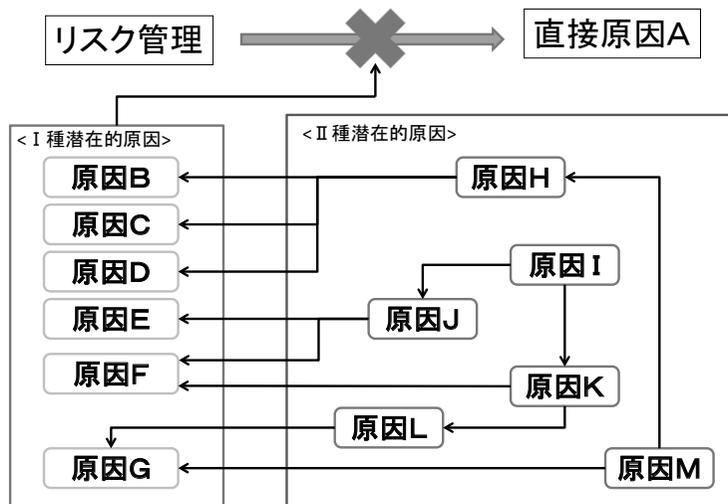
本事件の原因究明のため、和田会長の要請により、7月20日に社外取締役2人・社外

(46) 「本件取引の過程で生じたイレギュラーな事象については、営業部門を統括するM本部長から正常化バイアスがかかった報告(様々なイレギュラーな事象について取引に対する妨害工作であるとの決めつけを伴った報告)が社長に対してなされただけ(である)」(総括検証報告書61頁)。

(47) 三分類・因果表示法は、組織不祥事の原因メカニズムを包括的に理解するために、筆者が樋口(2011)で考案したフレームワークである。組織不祥事の原因を直接原因とI種・II種潜在的原因に分類した上で、因果関係の連鎖の中で一段階上流側に位置することを「背景」と付記し、原因メカニズムの図示に当たっては、矢印の方向で背景を表示する。

直接原因とは、組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動であり、何らかの違反行為が組織不祥事を構成するケースでは、当該違反行為自体が直接原因となる。潜在的原因とは、直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点であり、直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関するI種潜在的原因と、それ以外のII種潜在的原因に大別される。詳しくは樋口(2011)を参照されたい。

図1 事件の原因メカニズム



(筆者作成)

監査役2人の計4人で構成される調査対策委員会が設置された。しかし、その調査結果を待つことなく、同9月には本事件の責任を取る形で取締役の処分が実施された。処分内容は全取締役（計11人・社外含む）について報酬減額2ヶ月とされ、減額割合は和田会長と阿部社長が20%、その他が10%であった。

2018年1月にようやく調査報告書が提出され、これを受けた形で積水ハウスでは取締役会を開催した。この取締役会では、本事件の責任を明確化するためとして、和田会長が「阿部社長の代表取締役及び社長職の解職」を求める動議を提出したが否決された。それに続いて阿部社長が、新しいガバナンス体制を構築するためとして、「和田会長の代表取締役及び会長職の解職」を求める動議を提出したところ、和田会長は代表取締役及び会長職を辞任すると自ら申し出た。阿部社長と和田会長の間で深刻な対立が生じていたことがうかがえる。

2018年2月には、阿部氏が代表取締役会長、稲垣氏が代表取締役副会長、仲井氏が代表取締役社長にそれぞれ選任された。同4月の株主総会時には、和田氏が取締役を退任するとともに、企業統治の改革のためとして社外役員が増強され、取締役11人（うち社外3人）・監査役6人（うち社外4人）の役員体制⁽⁴⁸⁾となった。

2018年3月、本事件に関して阿部氏に業務執行上の判断の誤り及び使用人に対する監督監視の懈怠があったとして、損害賠償請求の提訴を求める株主請求が行われた。これに対して監査役会が提訴しないと判断したことから、同6月に阿部氏等の取締役に対する株主代表訴訟が提起されている。さらに、和田氏を含む計11人の取締役候補が株主提案されたが、2020年4月の株主総会で否決され、会社側提案の取締役（阿部氏を含む）が選

(48) 事件当時の役員体制は、取締役11人（うち社外2人）・監査役5人（うち社外3人）。

任された⁽⁴⁹⁾。

おわりに

本事件後の対応に関して注目されるのは、積水ハウス側が調査報告書の開示を拒否したことである。ステークホルダーが本事件に強い関心を有するのは当然である上に、他社のケースでは一般的に報告書を公開していることを考えると、異例の対応と言わざるを得ない⁽⁵⁰⁾。これによって同社は、マスコミから多大な批判を受けることになった。

最終的には、株主代表訴訟に関連して裁判所が文書提出命令を発したが、ようやく開示された調査報告書は実質13頁と分量が少ない上に、内容的にも決して満足できる水準ではなかった。「～すべきであった」との表現が多用される一方で、関係者がどうして不適切な行動を取ったのかについての説明は欠落し、組織管理上の問題点も提示されず、再発防止策の提言も「組織改善に関するプロジェクトチームの設置」にとどまった。

その後、2020年12月に総括検証報告書が発表されたことで、調査報告書が積水ハウス側の過失を強調するあまり、ミスリーディングな点が少なくないことが判明した。特に、前述(4.参照)のとおりA次長が地面師と不適切な関係を有していたかのように示唆した部分は問題であり、積水ハウス側が調査報告書の公表に躊躇したことにも理由があると言わざるを得ない。見方を変えれば、調査報告書の内容が不相当であったことが、積水ハウスに対する世間の不信感をいわずらに募らせたことになる。

調査報告書は、前述(4.5参照)のとおり阿部社長個人の経営責任を厳しく指摘する一方で、取締役会の経営責任を「結果責任」と矮小化し、さらに和田会長に対しては、「速やかにリーダーシップを持って、再発を防止するために、人事及び制度の運用について、不完全な部分を是正する責務がある」(同13頁)と述べている。調査対策委員会の意向が、阿部社長の排除と和田会長によるワンマン経営の継続にあったのではないかと疑いを拭き去ることができない。

日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」は、第三者委員会の委員に社外役員が就任することに関し、「直ちに「利害関係を有する者」に該当するものではなく、ケース・バイ・ケースで判断されることになろう」(同4頁)としている。しかし現状では、経営陣からの独立性の面で疑問のある社外役員が少なくない。不祥事の調査のための委員会が社内の政争の道具として用いられることを防止するため、社外役員の委員就任を避けることも一案ではないかと思量する。

(49)「和田氏を取締役候補に加えたことも「失策」だったかもしれない。『復権を目指していない』と本人が言う通りなのだろうが、積水ハウスの天皇といわれた人。取締役復帰は復権を連想させる」(機関投資家) (日経ビジネス2020年5月4・11日号19頁)。

(50)「布施明正弁護士は「本件は上場企業の身に起きた大型事件。その真相を記した調査報告書は社会全体の財産で、教訓にもなりうるものだから第三者にも開示されてしかるべきだ。ステークホルダーである株主にとっては、なおのこと。開示を拒めば拒むほど、結果的に会社のダメージを大きくしてしまう可能性がある」と指摘する」(週刊東洋経済2019年11月16日号19頁)。

[参考文献]

- 総括検証委員会（2020）『総括検証報告書』（2020年12月7日）
〈https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/datal/_icsFiles/afieldfile/2020/12/20201207.pdf〉（2021年5月13日最終確認）
- 調査対策委員会（2018）『調査報告書』（2018年1月24日）
〈https://2789a831-3cd4-44b7-8a9a-223d3bfadb3a.filesusr.com/ugd/6a9eae_ade8e623ead24a86b70036803c386163.pdf〉（2021年5月13日最終確認）
- 樋口晴彦（2011）「組織不祥事の原因メカニズムの分析 —18事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化—」『CUC Policy Studies Review』30号, 13-24頁
- 樋口晴彦（2015）「ベネッセ顧客情報漏えい事件の事例研究」『千葉商大論叢』53(1), 155-171頁
- 樋口晴彦（2017）『東芝不正会計事件の研究 —不正を正当化する心理と組織—』白桃書房
- 樋口晴彦（2019）『ベンチャーの経営変革の障害 —「優れた起業家」が「百年企業の経営者」になるためには—』白桃書房
- 樋口晴彦（2020）「関西電力のコンプライアンス違反事件の事例研究」『千葉商大紀要』58(1), 31-54頁
- 樋口晴彦（2021）「スルガ銀行不正融資事件の事例研究（Ⅱ）」『千葉商大論叢』58(3), 105-150頁
- 森功（2018）『地面師 他人の土地を売り飛ばす闇の詐欺集団』講談社

(2021.5.17 受稿, 2021.6.28 受理)

— Abstract —

Study of the Real Estate Fraud Case against Sekisui House Ltd.

The study focused on analyzing the Real Estate Fraud Case in which Sekisui House Ltd. suffered in 2017, regarding the purchase of real estate for condominiums. The reasons why the company's risk management had various problems were strong obsession of the staff, absence of supervision on them, pressure from executives, dysfunction of the risk management department, and company-wide disregard for risk management. Due to the sales-oriented management policy, risk management was neglected within the company, and the presence of the risk management department was weakened.