

# 業 務 上 横 領 事 件 報 告 書

特定非営利活動法人 まちづくり情報センターかながわ

2020年9月18日

報告書 目次	
1. はじめに—本報告書のねらい	1
2. 業務上横領事件の背景と概要、発覚の発端、その後の経過	2
(1) 事件の背景と概要	
(2) 横領事件の発覚・対応	
(3) 裁判(公判の過程と判決、上告棄却)とその後の対応	
(4) 総会、会員への報告	
3. まとめ	9
(1) 横領事件への対応の検証	
(2) 何故、横領事件は起こったのか	
(3) 私たちの教訓	
参考資料及び関係書類	14

## 1 はじめに—本報告書のねらい

2014年9月、当法人(以下、「アリスセンター」という。)では現職理事S(当時)(\*)による業務上横領事件が起きていることが発覚した。法人の被害総額は396万円に上った。法人口座から現金が何回にも分けて引き出されたもので、アリスセンターと事務所を隣接する他のNPO法人(以下、「a法人」という。)においても、同一人物(a法人では会計担当職員の職責を利用して)による法人口座からの無断引き出しが確認された。

アリスセンターとしては、これまで、①できるだけ早期の会員への説明 ②業務の改善 ③業務の継続 ④民事的手続による損害弁済求償 ⑤刑事告訴 の5つの方針のもと、横領事件の発覚以降に様々な活動に取り組んできた。

しかし、2019年2月にSが服役中に死亡し、債務の親族への相続なし(親族による相続放棄)が確認され、資金の回収は断念せざるを得なくなった。

この事態を踏まえて、これまでのアリスセンターの取り組みを再確認し、会員向けの報告等を採録し、最終的な総括を行うものである。本報告書では、事件の経過や全体像(P2のプロセス図を参照)を描くだけにとどまらず、その時々での理事会の対応、議論、反省を明記し、理事会としての記録を残すことに注力した。

NPOの中間支援組織として、会員はじめNPOへの社会的信頼を裏切ってしまった責任は重く、横領事件が起こってしまった原因を考え、戸惑いながら対応した経験を多くの市民団体と共有することによって、市民社会の礎となることを切に願っている。

(\*) Sは本業務上横領事件、裁判の被告。有罪判決により実刑、収監、受刑者。事件発生後の臨時会員総会でアリスセンター理事は解任された。本人死亡ということもあり、本報告書では「S」と表記する。

## ■ 横領事件の発覚から終結までの概略プロセス

主な項目	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	
横領事件の発覚から主な対応	1002 ★陳述書・進退伺いの提出				0118 ★逮捕(横領額 293万円)	0222 ★刑事施設で死去		
	1006 ★業務上横領で告訴を 理事会決議							
アリスセンター 総会等	0926 ★定期総会当日に発覚	★定期総会	☆	☆	☆	☆		
	1024 ★臨時総会開催 (経過、刑事・民事の対 応方針、再発防止策、理 事からの借り入れ等)	《定期総会ごとに、「元理事による不正事件への対応について」で対応策等を報告》						
捜査、裁判	1127 ★業務上横領罪で告訴状を 水上署に提出				0326○第1回公判(横浜地裁) 0418○第2回公判(意見陳述) 0515○判決(2年8カ月実刑) 0822○第1回公判(東京高裁) 0905○判決(控訴棄却) 0913○最高裁上告 1129○上告棄却、刑確定			
	水上署による捜査(ATMからの引き出しの裏付け、アリスセン ター理事からの事情聴取)							
被害弁償	1222 ★強制執行認諾文言付き公 正証書の作成(陳述書で 横領額の弁償を約束して いたのが背景)	1013 ★被害弁償の督促郵送	1211 ★被害弁償の督促郵送		0323 ★被害弁償申出へア リスセンターが回答 (10万円受け取りの条 件として弁償計画等)	0621 ★相続放棄の回答受 け取り(横浜家裁より)		
					0326 ★弁償計画案の修正案提出したが、それ以降対応なし			

## 2 業務上横領事件の背景と概要、発覚の発端、その後の経過

### (1) 事件の背景と概要

#### ●2013年度(2013年8月1日～2014年7月31日)のアリスセンター

アリスセンターは2012年度に設立25周年を迎え、中間支援組織としての使命を終えたのではないかという意見もあった中、当時の理事は、1名を除いて退任し、2013年9月の会員総会では、理事推薦委員会での選考を経て、アリスセンターの見直しを行ってきた検討委員会のメンバーで、Sを含む6名の理事が選任された。それを受け、2013年度は新体制でアリスセンターの存在意義を見直し、現在の市民活動とどのように向き合うべきかを考え、整理する年度となった。

再編後の理事会は、理事7名(うち新任6名)(Sの他、A理事長以下理事B～F)、監事2名(監事G及びH)で構成されており、事務局職員不在の中、2014年1月に事務局会議を発足させ、Sを含む3人の理事が複数の業務を担当し、その後に事務局員を非常勤採用し、分担してきた。2014年1月の事務局会議では、会計等に精通している等から、Sを会計主担当とする合意がなされた。しかし、その後、事務局会議を構成する理事はそれぞれ親族の介護や体調不良により、会議を持ちにくい状況となっていた。なお、アリスセンターの理事及び監事は、全員無報酬のボランティアである。

2013年度において、再編後理事会は、旧理事会からの業務引継ぎを2013年中に行い、毎月の理事会の他、メーリングリストで意見交換を行い、2014年4月以降はミニシンポ開催の準備を行っていた。

引継ぎにあたっての事務局作業の整理に時間を費やし、活動を推進する体制が整ったのは事業年度末近くなってからであった。2013年度において、会員やその他のボランティアが積極的に活動に参画することはなかった。なお、2013年度の予算は事業費76万円、資産は2013年度期初で現預金451万円で、このうち168万円は「アリス基金」として普段は出し入れしない普通預金口座であった。

なお、会計主担当の役割には、請求書の支払や会計帳簿の入力があり、また、銀行への代表者変更手続、預金口座の暗証番号変更手続等も含まれていたが、S以外の者による通帳の確認や、定期的な帳簿との残高照合など、プロセスに関するルールは、特段定められていなかった。

### ●横領事件の概要（預金口座からの引出し）

期初に451万円あった現預金は、Sによる以下の引出しにより、会計年度末である2014年7月末時点で3万円となっていた。2014年8月以降の会費等の入金も、事件の発覚までの期間にほぼ引き出された状況であった。

年月	金額（万円）	内訳					
2014年1月	43	1/17	10	1/21	28	1/29	5
2014年2月	45	2/5	8	2/10	7	2/12	4
		2/25	16	2/28	10		
2014年3月	20	3/10	5	3/15	10	3/31	5
2014年4月	270	4/8	10	4/9	50	4/9	100
※		4/10	40	4/10	30	4/11	40
2014年4月	12	4/19	7	4/24	5		
2014年5月	5	5/4	5				
計	395						

※このうち257万円については、a法人における横領事件に関する第三者評価委員会の調査報告書によると、a法人の預金の穴埋めのため、アリスセンター口座から引出されたと結論付けられている。

### ●帳簿と決算書

監査にあたって入手された会計帳簿では、いずれも「S出張仮払」として仮払金に計上されており、期末には全て精算（返金）したこととして処理されていた。Sが作成した決算書は、自らの不正引き出しを隠蔽したままの理論値で作成されており、現預金の残高は架空のものであった。

## (2)横領事件の発覚・対応

Sによる法人口座からの横領事実は、2013年度の決算監査の際に発覚した。Sは言を左右にしてアリスセンターの銀行口座通帳を事務所へ戻さず、会員総会（2014年9月26日）の当日になっても見せなかった。

以下、様々な事態に対して、理事会がどのように考え対応したかについて、時系列で明らかにする。

### ●9月25日（木）昼

会員総会前日に、G監事からSが会計監査を受ける。Sは、渋った挙げ句、監査の日程を総会1日前というギリギリに、かつアリスセンター事務所ではない場所を指定し、さらに通帳は持参しなかった。G監事は保留し監査報告書に署名はしなかった。

### ●9月25日（木）夜

G 監事が会計関係書類を確認して、不明朗な仮払金の処理を発見した。H 監事にも連絡し、会員総会前に両名で確認することを申し合わせた。

#### ●9月26日（金）

会員総会当日になっても、通帳は確認できなかった。不正引き出し、横領が強く疑われた。

会員総会前に、1時間ほど、両監事、A 理事長及びB 理事で相談した。改めて監事からは、少なくとも通帳の確認なしに監査報告書に印は押せないと言われた。29日（月）にSがアリスセンターに来る予定とのことだったので、29日（月）に再度、確認を行うことになった。

会員総会での対応は、「決算作業が遅れて、監事に十分精査・確認していただくことができていないので、監査報告書が出せなかった。作業を終え、監査報告書ができた時点で皆さんに監査報告書をお送りするので、とりあえず、今日は暫定承認としてほしい」という説明をし、決算案否決という可能性もあったが、まだ実情がわからないので、決算については暫定承認となった。

#### ●9月27日（土）

銀行にキャッシュカードの利用停止（カードはSが持っている可能性が高かった）と残高の照会を行ったところ、口座の残高は100円程度で、ほとんど残っていないことが判明した。

#### ●9月29日（月）

Sは現れず、善後策を協議する（銀行取引記録入手・弁護士相談・債権回収方法・警察への通報・会員への報告等）。10月2日（木）にSがアリスセンター事務所に来ることだったので、同日に再度、確認を行うことになった。理事会として10月2日以降は対応を待てないことを合意した。理事・監事の全員は、告訴して刑事事件として解決していくしかないという認識をもって一方で、逮捕されると債権回収に時間がかかる、横領の裏付け調査は大変ではといった意見なども出されていた。

#### ●10月2日（木）夕

Sがアリスセンター事務所に現れる。同フロアの別の会議室を借り、問い質した。本人から「陳述書」と「進退伺」の提出があった。「陳述書」には、通帳を持ち出した経緯、引き出した現金の使途が述べられていた。「私のオーナーであるX氏より今年（14年）4月頃に約600億円のリベートが7月までに入金するのだが、そのための一時的な運用資金に協力してくれれば、アリスセンターに寄付金1,000万円程度を今年度中に用意するという申し出があり、X氏の返済能力は信用していたので、私の独断、無断で年度中の期限付きで資金を入れました」と書かれていた。本人は検事調書、裁判でもこの主張を変えなかった。

「進退伺」は、通帳の無断持ち出し、残高不足の責任をとって、理事の進退を理事長に一任するというものであった。

理事会としてはこの2通には意味がないと判断した。陳述書はこちら側に判断可能な証拠は全く示されていなかったうえに、S理事の進退は解任の処分しかないと考えていたからである。

理事会は、その場で「業務上横領」であると判断し、可及的速やかに「返済」を約束させ、事実の公表に合意するという文書を書かせた。併せて、事前にその内容の公正証書を作成する委任状を用意し、同意させた。これによって民事的な強制執行の根拠を作った。「本契約による金銭債務を履行しないときは、直ちに強制執行に服する旨陳述した」という条項を含む公正証書の作成条件を整えた。

#### ●10月2日(木)夜

Sの債権者と思われる人物が、同フロアでSを監視するような行動が見られた。人身保護の観点から、神奈川県横浜水上警察署に通報し、あわせて署員に対して理事長及び副理事長から事情説明を行なった。その場で、被害届とか告訴とかの話にはならず、しかし警察も危険性を察知して、本人をパトロールカーでSの自宅まで送り届けた。民事手続、刑事手続の両方がこの日から始まった。

#### ●10月3日(金)

横浜水上警察署に被害届を提出しに行くが、受理に至らなかった。再度、必要証拠を持参することになった。

#### ●10月6日(月)

緊急理事会を開催し、今後の対応について協議を行う。会員説明会及び臨時会員総会の実施を決定する。

この間に、理事のついでに弁護士への依頼をa法人と共同で行い、着手金40万円（アリスセンターとa法人と折半で負担）と成功報酬の契約を行った。

#### ●10月7日(火)

横領した金額を確定するための作業を行った。

#### ●10月8日(水)

引き続き、横領した金額を確定するための作業を行う。会員説明会及び臨時会員総会の通知を発送した。

#### ●10月9日(木)

横浜水上警察署に、依頼した弁護士の同席のもと、理事長他が必要証拠を持参して告訴の依頼をした。だいぶ整理が進んだが、一部不明瞭な点があったので、再提出を求められた。

#### ●10月10日(金)

横浜水上警察署と必要証拠を調整した。持参の資料は、①『知っておきたいNPOのこと（基本編）』（発行：日本NPOセンター） ②アリスセンターパンフレット ③たあとる通信37～40号 ④今年度の総会資料 ④横浜銀行取引一覧 ⑤総勘定元帳 ⑥登記簿謄本など。

#### ●10月15日(水)

アリスセンター会員向け説明会を、かながわ県民活動サポートセンターで開催した。

#### ●10月21日(火)

S から、10 月 20 日付の内容証明付き郵便が送られてきた。内容は 10 月 2 日の説明と同様の理由、本人の疎明、陳述の内容だった。「弁明の機会」の文字が見えるので、その役割を期待しての行動かもしれないと推測した。

#### ●10 月 21 日（火）

S に対して、定款第 15 条（役員解任）により、理事解任議決に先立って弁明の機会を与えるという条文に基づき、アリスセンター事務所で弁明会を設定したが、S は現れなかった。これ以後 S との直接の接触は依頼弁護士との面談を除き、途絶えた。

#### ●10 月 24 日（金）

アリスセンター臨時会員総会を行った。S 理事解任、刑事・民事の対応方針、再発防止策、理事からの借入について承認を得た。

### 《臨時総会后》

#### ●11 月 27 日（木） 横浜水上警察署へ業務上横領罪で告訴状を提出

#### ●12 月 22 日（月） 2014 年 12 月 22 日付公正証書の作成

アリスセンターと S の間で 396 万円を弁済する内容の公正証書を作成した。

#### ●被害弁償の督促（2015 年 10 月、2016 年 12 月）

その後 S からの返済はなく、アリスセンターとしては 2015 年、2016 年と被害弁償の督促を内容証明郵便で S に郵送した。それでも S からは何の連絡もなかった。

強制執行も、一方の当事者である a 法人で一度実行された。しかし所持していた現金は僅かで、口座にも預金はなかった。直接強制執行する権限はあるものの、現実に回収できる資産は見当たらなかった。

#### ●同時並行で、横浜水上警察署が捜査を進めており、アリスセンター理事も業務上横領であるという事実を証明するために、事情聴取や資料提供等の捜査協力を行った。

### 《2018 年 1 月 18 日 元理事 S 逮捕の連絡》

横浜水上警察署から、S を逮捕したとの連絡があった。告訴（2014.11.27）から逮捕まで 3 年以上かかったことになる。逮捕後 20 日間の拘留期限を経て、S は業務上横領罪で起訴された。

## (3) 裁判（公判の過程と判決、上告棄却）とその後の対応

### ア 横浜地方裁判所

#### 【第 1 審】

#### ●2018 年 3 月 26 日 横浜地方裁判所にて第 1 回公判

- ・ 検察官による起訴状の朗読（横領したお金の使い途や犯行当時の生活の状況、金銭関係、犯行の動機など）。起訴状朗読の中で、S の会社経営が行き詰まり、多額の借金をしていることを初めて知る。
- ・ 被告及び被告弁護人に異議はなし。

#### ●2018 年 4 月 18 日 横浜地方裁判所にて第 2 回公判

- ・ 被告人質問（被告弁護人、検察官・裁判官から）、弁護人の弁護方針は、事実関係は争わず、横領した動機と情状面での主張に絞られていた。

- ・アリスセンターと a 法人の両理事長が、それぞれ被害者参加制度を活用し、意見陳述を行った。アリスセンター理事長は意見陳述で、被害に関する心情、被害発生後の対応、被告人に対する処罰感情について述べた。詳細については、(資料1)P14 参照。
- ・最後に、検察官から懲役年の実刑を求刑、被告弁護人及び被告からは情状の訴え。
- ・被告人は、動機について「うまい投資話があったので、自分も団体も利益になると思った」と述べた。しかし、起訴状では、投資や NPO に還元するという言い分は信用できないと断罪されているように、横領した金の使途も、投資に使ったことも判然とせず、NPO のためとも言っていたが、実際には本人の趣味のグッズ購入や a 法人の穴埋めに使われていた。

●2018 年 5 月 15 日 横浜地方裁判所にて判決

- ・判決は「懲役 2 年 8 カ月」の実刑。
- ・裁判長から判決の理由の説明。「両団体の被った被害は大きく、返済の不履行などから判断して被告人の行為は相当悪質である」。

●被告人は量刑不当として控訴

イ 東京高等裁判所

【控訴審】

●2018 年 8 月 22 日 東京高等裁判所にて控訴審第 1 回公判

- ・控訴理由は、量刑不当とのこと（裁判官が被告弁護人に確認）
- ・検察官からは、控訴理由とはいえ、控訴は棄却されるべきとの意見あり。
- ・被告側からは、「第 1 審判決後がんが発覚し、ステージ 4 で手術をしたが、拘置所では十分な治療ができない。アリスセンターから提示された覚書については、応じるつもりだ」と主張した（しかし、これ以降返済及び同覚書についてのやりとりは一切なし）。

●2018 年 9 月 5 日 東京高等裁判所にて判決

- ・判決は控訴棄却（2 年 8 カ月の量刑は相当）
- ・裁判長から詳細な理由が述べられた。以下、裁判長等が述べたことの要旨

控訴の主意は、主意書の論旨では量刑不当となっている。被告は 2 つの特定非営利活動法人から合計 412 万円を着服した。2 年 8 カ月（求刑は 3 年）に処したが、それが重すぎて不当というものだった。

情状事実を含めて審議した結果、被告人は知人への資金提供をしたということだが、見返りを求め、自分の趣味にも使い、他方の法人の横領事実の隠ぺいのためにもしており、経緯や動機に酌量の余地はない。

また、被害弁償も目途もなく、両法人は信用も失い、活動にも支障をきたし、両法人の理事長の陳述では被害感情も大きい。

ごく一部を被害弁償していることや前科前歴がないことなどを考えても 2 年 8 カ月は相当。

被告人からは

1. 被告人自身うその投資話に騙されたのであり被害者でもあること
2. 被告人は誠意ある対応をした。これまで被害弁償できなかったのは両親の介護などがあったからであること
3. 公正証書の作成に協力し公正証書を作成していること
4. 反省の意思、被害弁償の意思があること
5. 前科前歴がないこと
6. 服役することで父親の介護ができなくなること

7. すでに半年以上拘留されており、その間に直腸がんの手術もしたが、適切な治療ができないことをあげ、量刑が重すぎるとしている。

これに対して、判決では、

1. は、横領を正当化できる理由にはならず、全額を投資したわけではなく自分の趣味にも使っている。
  2. は、誠意ある対応はしていない。被害法人からの照会があっても対応しないなど、誠意はない。
  3. は、公正証書はあっても履行できない
  4. 5. 6 は、すでに情状した上で現判決となっている。
  7. は一般情状の範囲であり、過度に考慮はできない。
- よって、現判決の2年8カ月が不当に重いということではない。

## ウ 最高裁判所

●2018年9月13日 被告人は上告

●2018年11月29日 最高裁判所は上告棄却を決定

公判は開廷されずに決定。懲役2年8カ月が確定した。

## エ 判決確定後の対応

判決確定後も、理事会としてできる限り、失われた資産を取り戻すための活動を行った。

●2018年12月4日 懲役2年8カ月の刑が確定

最高検察庁の検察官から、12月6日付け通知（控訴棄却、懲役2年8カ月実刑確定）が届く。加害者の処遇状況等に関する通知を受けることができるとの説明と手続書類が同封されていた。手続書類に必要事項を記入し提出した。

●2018年12月27日 加害者処遇状況等通知希望申出書の受理

最高検察庁検務課からの通知が2019年1月10日付けで届く。受刑者に仮釈放等処遇状況に変化があれば通知が届き、迅速に被害弁償等の対応ができることとなった。

●2019年1月31日 依頼したI弁護士とアリスセンター理事3名との打合せ

- ・実刑2年8カ月であるが、刑務所で問題を起さない限り8割（2年1カ月位）で仮釈放になる可能性があることを知る。
- ・Sから弁済された10万円は、受け取ったI弁護士から、弁護士費用を差し引いて口座に振り込まれることを確認した。
- ・I弁護士との委任契約は、刑事事件がメインなので、判決が確定したので一旦終了となることを確認された。

●2019年2月5日 横浜地方検察庁執行担当へ収監刑務所の問い合わせ

- ・加害者処遇状況等通知希望申出書が受理されているので、収監刑務所がどこかを問い合わせしたが、収監後しばらくしてから状況を知らせる通知が理事長宛てに届くことになっているとの回答であった。

●2019年2月26日 横浜地方検察庁検察官から通知書届く

- ・Sの死亡に伴い2019年2月22日に釈放したとの通知が理事長宛てに届く。
- ・釈放された刑事施設は、昭島市にある「東日本成人矯正医療センター」と記載されていた。

●2019年3月5日 横浜地方検察庁執行担当へ死因等の照会

- ・死因等を聞くため担当者に電話したが、担当者は、東日本成人矯正医療センターで死亡したこと以外、死亡原因等も聞いておらず分からないとの返答であった。



- ・釈放年月日の2月22日に死亡したことは間違いないとのことであった。
- ・I弁護士も、死因を調べるのはむずかしいとのことであった。
- 2019年4月下旬～5月上旬 弁済金回収が図れるかどうかの検討
  - I弁護士、a法人理事長等と連絡をとり、以下の内容が分かった。
  - ・Sの唯一の相続人である父親は3カ月以内であれば、相続放棄できることとなり、横浜家庭裁判所で調べることはできる。
  - ・I弁護士からは、「相続放棄していれば横領額の回収はできず、保険金等をもたらしている可能性も低いので、弁護士への調査費を支払ってまでやる意味はない」とのアドバイスをいただいていた。
  - ・相続放棄の有無は理事会で調べることとなり、直接、横浜家庭裁判所に電話照会した。
- 2019年6月初め～中旬 相続放棄の有無の確認手続き
  - ・横浜家庭裁判所へ照会の結果、Sの住民票の除票、アリスセンターの登記簿謄本、公正証書を用意すれば、唯一の相続人である父親が相続放棄したかどうかを横浜家庭裁判所で確かめられることが判明、B理事が理事長と相談しながら進めることで動き出した。
  - ・同家裁への申請書類に父親の名前を書く欄があり、いろいろなところにあたったが分からなかった。ようやく6月17日に市役所で戸籍がとれて、父親の名前が分かった。翌6月18日、横浜家庭裁判所に父親の相続放棄の有無の照会申請書を提出できた。
- 2019年6月21日 相続放棄等に関する回答書の受け取り
  - ・回答書には、父親からの相続放棄が2019年4月18日受理されていることが判明し、これ以上債権回収ができないことが分かった。

#### (4)総会、会員への報告

2014年10月24日(金)、アリスセンター臨時会員総会を行った。刑事・民事の対応方針、再発防止策、理事からの借入について承認を得た。

以後、毎年定期総会で、「元理事による業務上横領事件への対応について」の報告を行った。また、捜査・起訴、公判、判決確定後の対応について、その都度、会員に報告を行った(詳細は、資料2アリスセンター会員への報告P16を参照)。

### 3 まとめ

#### (1)横領事件への対応の検証

##### ① 法務・訴訟対応

- ・裁判に関する一連の法務対応は、刑事訴訟手続、証拠保全、債権の確認、弁護士の依頼等の多岐にわたるものであり、役員の知見に基づく検討、依頼した弁護士からのアドバイス、警察署、検察庁、裁判所等への照会などで何とか対応できた。
- ・地裁の公判では、被害者参加制度を活用して、理事長が意見陳述を行った。初めてのことで効果について確信がもてなかったが、判決でも引用され、実刑判決の起動力となったと考えている。

##### ② 警察の捜査への対応

- ・理事会は、「単純横領」でなく「業務上横領」という、より重い罪での処罰を望んだので、アリスセンターの業務執行、関係書類等を警察に対して説明する必要が生じた。Sの権限と横領行為を「業務上」の行為であることを警察に説明した理事はかなり大変であったが、警察による逮捕・検察による起訴に至るまで、幾度にも渡り協力することができた。

##### ③ 損害弁償の取組み

- ・陳述書の中では損害弁償を明言したほか、強制執行認諾文言付き公正証書を作成、いざという時には強制執行できる手続を踏んだ。
- ・逮捕・起訴までの間（2015年1月～2018年1月）にも、折に触れ損害賠償するよう、内容証明付き督促状を送付したが、返事・連絡は一切なかった。
- ・起訴後、第1回公判前に被害弁償の一部として10万円を返済すると申し出があり、明確な弁済意思と弁済計画を前提に受け取ることにした。その結果、被告人から弁済計画が出されたが、30数年かけて弁済する内容で、2030年10月末までの弁済を求めるものであった。それに対して、10数年かけて弁済を求める内容の「覚書案」を対案として提示したが、それ以降それへのやりとりや意見交換がされることはなく、覚書が双方の合意で締結されることはなかった。その結果、高裁公判では、被告の返済の意思は情状にあたっては考慮に値しないという訴訟指揮がなされた。
- ・本人死亡後も、唯一の相続人からの弁済の可能性を追求したが、相続放棄（故人の資産とともに債務も相続しない）の手続きがされたことが判明し、債権回収の道は閉ざされた。アリスセンターの貸借対照表上からも債権を抹消した。事件発覚から債権回収に向けて努力してきたが、このような結果に終わり、理事会としては残念でならない。

## (2) 何故、横領事件は起こったのか

以下、「不正のトライアングル」※の考え方により、今回の横領事件の原因をSの個人的要因とアリスセンターの組織的要因の2つの側面から掘り下げる。

※「不正のトライアングル」：米国の刑罰学者 ドナルド・R・クレスシー (Donald R. Cressey 1919年～1987年) が犯罪者への調査を通じて、組織の内部関係者が不正行為に至る際の原因となる3つの要素を導き出した。

### ア 「不正のトライアングル」とは？

「不正のトライアングル」では、不正行為は次の3つの不正リスクの要素がそろった時に発生すると考えられている。

- ① 「動機（インセンティブ/プレッシャー）」（やる理由＝主観的な事情）
  - ・個人的な金銭上の問題を抱えている など
- ② 「機会」（やるチャンス＝可能にする客観的な環境が整っている）
  - ・現金や商品がなくなっても、誰も気にしない など
- ③ 「正当化」（やるための言い訳＝不正行為を積極的に是認する主観的な事情）
  - ・一時的に借りるだけ、後で返済すればよい など

### イ 今回の横領事件における不正のトライアングルの要素

不正のトライアングルの要素に基づき、横領事件の原因をSの個人的要因とアリスセンターの組織的要因の2つの側面から考えていきたい。

- ① 「動機（インセンティブ/プレッシャー）」の要素  
（やる理由＝主観的な事情）

#### 【個人的要因】

- ・Sは、仕事も行き詰まり、多額の借金を抱えていた。**詳細については、(資料1)P14参照。**
- ・1年以上前の2013年6月頃からa法人の資金に手を付けており、特に2014年の4月に、その穴埋めの必要があった。

- ② 「機会」の要素  
（やるチャンス＝可能にする客観的な環境が整っている）

#### 【個人的要因】

- ・Sはa法人の会計担当職員としてアリスセンター事務所に他の理事よりも頻繁に訪れることができ、Sに有利な状況があった。

### 【組織的要因】

- ・再編理事会は少人数、事務局員なしでの出発だったので、役割分担はあったものの、理事の決定と執行の分離はなされず、また、Sに会計及び出納関係の権限が集中していた。結果的に出納担当者以外の者による通帳の確認といった初歩的な相互牽制の仕組みが予定されず、定期的な残高確認なども定められなかった。組織として甘いチェック体制で、横領しても発覚しづらくそれを隠蔽できる環境であった。
- ・アリスセンターの口座には、「アリス基金」として、普段入出金の行われないう普通預金口座が存在し、日常使用している口座よりも目が届きにくくなりやすい状況が存在した。
- ・アリスセンターの活動は実質的に停滞していたため、会員やボランティアが活動のための財源や原資を気にすることもなく、他者の目が入りにくい状況にあった。
- ・S以外の事務局担当理事が活動を行いにくい状況を理事会としてほとんど把握しておらず、当該理事も他の理事に負担をかけることを避けて積極的に現状を伝えることは行わなかったため、Sに有利な環境が生み出されてしまった。

### ③ 「正当化」の要素

(やるための言い訳＝不正行為を積極的に是認する主観的な事情)

### 【個人的要因】

- ・「投資をおこなって、儲けて、後で返済する」として正当化していた。

## ウ まとめ

今回の横領事件は、Sの個人的要因（多額の借金と仕事のいきづまり、口座に近づき易い機会、身勝手な自己正当化）、アリスセンターの組織的要因（停滞した活動、甘いチェック体制、コミュニケーション不足）が合わさって発生してしまったと言える。

なお、Sがこのような状況におかれていたことを、長年、同じ仲間として行動を共にしてきたにもかかわらず、理事は誰もが気付かなかった。分断社会という課題に取り組むNPOとして、Sの窮状に気づき相談にのるなどができず、Sの暴走を防止・抑止ができなかった点も悔やまれる。その意味では、アリスセンターの理事会、理事同士の一体感や状況認識の不足も遠因になっているかもしれない。

いずれも、多様な要因が絡まったうえでの人任せの末の事件であり、アリスセンターが、活動的な理事会であったうえに、多くの会員の積極的な参画に支えられ開かれたNPO法人であったならば、異なる結果になっていたかもと自省的に捉えている。

## (3) 私たちの教訓

アリスセンター25周年後の再編理事会は、不本意ながら理事本人による犯罪を許してしまい、結果的に債権の回収もできなかった。一連の過程で、アリスセンターの築いてきた信頼を失墜し、業務継続の危機に瀕し、資産の保全に失敗してしまった。しかし、理事会は、無報酬役員「退任」という形で責任を取るのではなく、このような事態を招いてしまった「失敗の原因」を明らかにし、それを乗り越えて、アリスセンターに本来の活動を取り戻していくことで、責任を果たしていきたいと考えている。

### 《失敗の原因》

理事会としての失敗の原因は前述の組織的要因の中でも、甘いチェック体制とコミュニケーション不足の2つに整理できる。

#### ① 甘いチェック体制：権限の集中と相互牽制の仕組みの不足

出納担当者と帳簿記帳担当者を分けておらず、また、通帳を出納担当者以外の者が確認する仕組みは定められていなかった。

2014年1月の事務局会議においてSを会計担当理事とした際に、一定金額以上の支払時には事務局会議で通帳や証憑を確認するルール等が定められていたら、未然防止あるいは被害金額の抑制につながっていた可能性はある。また、月次の理事会で預金残高を報告することとなっていたら、あるいは、業務監査担当監事がそのような仕組みの不足を指摘していたら、Sは横領を実行しなかったのかもしれない。

「小規模な建て直し中のNPO法人」であって「Sにボランティアで経理業務をやってもらっている」意識から、また、年に1回決算期に監査が行われるので不正が行われることはないだろうという過信から、さらに、年間事業予算数十万円という規模から考えて、業務プロセスを組織的に整備・運用することよりも、建て直し中の団体に参画する意志のある少ない人数で効率的に活動を進めることを優先したことが原因と考えられる。

## ② コミュニケーション不足

S以外の事務局担当理事が活動を行いにくい状況を理事会としてほとんど把握しておらず、当該理事も他の理事に負担をかけることを避けて積極的に現状を伝えることは行わなかった。お願いしてボランティアの役員に就いてもらっているという意識から、遠慮があったことが原因と考えられる。

いずれも、少人数での活動であることと、ボランティアでやってもらっているという意識が、原因の根底には存在した。

### 《学んだこと》

今回の横領事件は、「小規模な立て直し中のNPO法人で起きた事件」という特徴がある。役員が協働してボランティアで働くというのは、アリスセンターを含めてNPO団体に限らず小法人・小団体の多くで見られる姿であり、自ずと組織の運営は、現在の人員で、どこまで業務執行プロセスを整備するべきかといった小規模の団体共通の弱さが存在していることを改めて痛感した。そのような環境下でも、何が最低限必要な仕組みであるかを検討し、創意工夫を凝らして整備することが重要である。

また、無報酬で働くボランティアであっても、ボランティア＝本人が自発的主体的に参加することであるという前提に立ち返り、「ボランティアでやってもらっているという意識」は捨てる必要がある。

### 《今後の取組》

今回の教訓を、具体的に組織風土や組織運営に活かしつつ、アリスセンターの現在のミッションである「かながわの市民社会、NPOが必要としていること」を把握し、事業実施型のNPOではできない「課題提起型の中間支援組織の活動」を担っていきたくと決意を新たにしている。

ボランティアとして、相互の信頼関係と活動へのモチベーションを維持する難しさの中でも、多くの寄付者や会員からお預かりした財産の管理にあたっては、役員は人任せにせず取り組んでいくことが欠かせない。

アリスセンターは、今なお、専従的に活動するメンバーはいないに等しく、まだ再建途中にある。引き続き、不正行為が起きる3つの要素（機会、動機、正当化）を潰し不正行為の抑止につとめ、ミッションが果せる組織運営や体制整備等を進めていく必要がある。

現在、再発防止策としては、小規模団体として可能な範囲で、以下のような取組みを行い始めている。

#### 【経費支払に関する情報共有】

メーリングリスト上や理事会でどのような支出が予定されているか、全役員で共有している。なお、本来は、担当者を定め責任と権限を明確にした上で担当者が実行すべき支払事務は、現状、複数の理事が担い、事務を行った理事は記帳した通帳・証憑の画像を送り、全役員に報告している。

**【インターネットバンキングの活用】**

2020年度より導入予定で手続き中である。使用料は発生するが、資金の管理にタイムリーに複数の役員の日を入れることが可能になる。

**【オンライン等による頻繁な理事会などの開催】**

理事会役員のコミュニケーションが重要であることから、可能な限り定期的な理事会や不定期の意見交換会等意思疎通の場を設けている。特に、コロナ禍以降はオンラインでの会合を頻繁に実施している。

今回の「業務上横領事件報告書」の発行をもって、6年以上に及び取り組んできた事件の最終的な総括としたい。本報告書では、事件の経過だけでなく、その時々での理事会の対応、戸惑い、議論、反省を明記し、横領事件が起こってしまった原因を組織的要因と個人的要因から探り、防止策の検討を行った。今後、アリスセンターとしては、報告書の実践に努力していきたい。

## 参考資料

### 資料1:意見陳述書(理事長)2018年4月18日

特定非営利活動法人 まちづくり情報センターかながわ 理事長

特定非営利活動法人まちづくり情報センターかながわ（以下「アリスセンター」という）は、昭和63年5月、当時まだ社会的な認知が低かった市民活動の情報発信とネットワーク形成を目的として設立されました。我が国において、市民活動団体を支援し、市民や行政、企業との連携を仲介していくという、いわゆる中間支援組織の先駆けでした。NPO法制定にも尽力し、平成11年5月、アリスセンター自身もNPO法人化をはかり、30年にわたる積み重ねを背景に、神奈川県内外の市民活動団体・中間支援組織との信頼関係を築き上げてきたところです。

しかし、アリスセンター25周年記念事業を終了し、平成24年10月に新しい理事体制で再出発して2年後、平成26年2月から9月までの間、アリスセンターの預金口座から被告人による不正引き出しが多数回にわたり繰り返されました。当法人は、財政的にも、社会的信用の面でも甚大な被害をこうむり、その運営は大きな影響を受け、現在も理事・監事あがての格闘が続いています。当法人としては、被告人が罪を償い、横領された資金を返還し、一刻も早く社会的に要請されているミッションの実現に向けた活動に取組みたいと切望しています。

#### 1 被害に関する心情

(1) アリスセンターは、中間支援組織としては長い歴史と実績を有しており、県内外で多くの市民活動団体からの相談や支援の要請に応え、信頼を築きあげてきました。公正な社会を目指して活動する市民活動団体の模範となるべきところを、この度の元理事による横領行為の発覚により社会的評価を著しく失墜し、市民社会に対する実践・政策提案をミッションとする当法人にとっては、取り返しのつかない状況を余儀なくされています。

(2) 被告人は、当法人の理事としての信頼関係を裏切って横領行為を働きました。NPO法人は、相互信頼を元に組織化されていますので、犯行を認知した時の情けなさ、悔しさは言葉では言い表せません。被告人は、さらに、横領行為の発覚を恐れ旅費仮払い金名目で粉飾処理をしたり、総会前での監査を何回も回避し総会のやり直しを余儀なくしたり、他団体での横領行為の発覚を避けるため犯行を重ねるなど、その犯行態様は単なる出来心に留まらず、計画的な意図が感じられ悪質で許しがたいものです。

(3) 被告人が設立した株式会社は設立5年後の平成15年には、元本だけですでに1.7億円の負債を抱えその後金融ブローカーまがいの仕事で食いつないでいたことが、今回の公判ではじめて分かりました。そういう状況下では、通常、仕事で挽回する、金策に走り回るなど、仕事面で事態を改善しようと懸命になってもおかしくありません。しかし、被告人は、会社は休業状態のまま2つのNPO法人の理事や非常勤職員として会計担当を担うようになりましたが、計画的な犯行意図が感じとれ、一層許しがたい感情を禁じ得ません。

(4) 当法人の業務上横領の損害金額は 396.1 万円。そのうち起訴された金額は 293 万円、内訳は別法人横領の補てん充当分 257 万円、アニメ商品やアパート家賃の支払い 36 万円です。起訴されない金額は 103.1 万円で、半分は詐欺まがいの資金提供、半分はアニメ商品支払いとのこと。主な使い道が、生活費等ではなく、横領発覚を恐れて繰り返した横領、回収できない恐れのある詐欺まがいの資金提供、アニメ等の遊興費だったと知り、改めて、何ともやるせなく、許しがたい行動であり、あきれてものが言えない感情を覚えます。

## 2 被害発生後の対応

(1) 当法人は、2014 年度総会（例年 9 月末開催）に向けた決算段階で被告人による横領の事実を把握し、平成 26 年 10 月 2 日、被告人から少なくとも総額 397 万円を超える業務上横領を認める陳述書、公正証書委任状を作成、押印し、横浜水上署に通報したのを皮切りに、10 月 6 日緊急理事会で被告人を業務上横領の疑いで告訴するのを決議、10 月 24 日経過報告も含めた臨時総会を開催し、それらの結果を踏まえ、同年 11 月 27 日告訴状を横浜水上署に提出しました。それ以降、理事会とは別に、理事長や事務局役の理事を中心に、弁護士との調整、水上署との協議や事情聴取などが繰り返され、その時間拘束や負担感は甚大です。

(2) 横領による損害金額 396.1 万円（うち起訴された金額は 293 万円）は、主に、アリスセンターが長年会員等から会費や寄付として集めた浄財です。よりよい社会を実現したいという市民一人ひとりの願いが込められた、活動・運営のための貴重な資金です。アリスセンターのような NPO 法人にとって、300 万円、400 万円というのは、会社・企業とは比較にならない莫大な金額です。少ない資金で活動を継続するため、事業の縮小、事務スペースの縮小とそれによる狭あいな環境での事務作業、非常勤スタッフの解雇、理事・監事による自主運営への移行など、理事・監事の痛みを伴う取組は筆舌に尽くしがたいものがあります。

(3) こうした事態の中で団体の信頼を失い脱退する会員がいましたが、非常時こそ支えようと寄付をしてくれた会員、会員向けの活動後退も止むなしと進んで会費を納入してくれた会員（約 35 名）もいます。しかし、会費だけでは元手がなくなった状態で運営を継続するのは困難で、理事など役員から総額 300 万円近い借入をして急場をしのぐ状況が続いています。この先も新たな借入れをせざるを得ない状況は否定しきれません。

## 3 被告人に対する処罰感情

(1) 平成 26 年 10 月 2 日作成された被告人の陳述書では、同年 10 月末までに返済を約束したほか、同年 10 月 20 日送付の内容証明付き文書でも返済を約束していましたが、その約束は反故にされました。それ以降は、返済をする意思が表明されないまま、平成 27 年 10 月、同 28 年 12 月、返済履行を求める内容証明付きの文書を被告人に送付しています。平成 28 年の文書では、新たな返済期限を同 29 年 1 月 31 日に設定、この期限までに全額返済できない何らかの事情がある場合は、その「事情ならびに返済計画について、書面にまとめた上で、当法人理事長内海と面会することを求めます」と、話し合いの余地を

持たせましたが、なしのつづて。被告人の反省や後悔の意思、償いたいという誠意は、これまで一切示されることがありませんでした。被告人は、自分の行為が多くの人々の善意と信頼を裏切る行為であると深く認識、反省しているのか、はなはだ疑問です。

(2) 本件は、市民社会を形成するためにこれまで努力を重ねてきた多くの先人たちや貧困などの社会的な課題に苦しんでいる人たちに対する重大な裏切りであり、非常に腹立たしく思いますが、その一方で、莫大な借金を抱えた方や横領で不当に着服した方であっても、その行為を猛省し償った方が立ち直ったり、やり直したりできる社会にする必要性も痛感します。第1回公判前に、被告人から被害弁償の申し出(両NPO法人合わせて10万円)がありました。金額も社会通念上到底納得いくものではなく、残りの横領金額を少しずつでも返済する意思と計画を示すべきとの当方からの提案に対して、3月26日付けの被告人直筆の文書(10万円以外の被害額は月々で弁済する内容)が届きました。被告人自らが働いて時間をかけて少しずつでも弁済することを約束したものです。被告人には、業務上横領を猛省すると同時に、犯した過ちをしっかりと償い、新しい人生を力強くやり直していくことを切に願います。

## **資料2;アリスセンター会員への報告(2015年2月2日)**

### **【2014年・元理事による不正事件のご報告とお詫び】**

特定非営利活動法人まちづくり情報センターかながわ(アリスセンター)理事会より、2014年9月に発覚した、理事Sによる業務上横領とみなされる事件について、その経過の報告と、その後の対応、現在の手続の状態、今後の再建策について、会員・準会員及び関係の皆様にも書面をもってご報告します。理事会の対応についてご理解をいただくとともに、私たちの、会の運営についての責任を自らに問うとともに、会の財産を毀損してしまっていることを心よりお詫び申し上げます。

### **【会員への説明】**

できるだけ早く会員に説明を行うのは理事会の義務です。被害額の確定と並行して、10月6日(月)緊急理事会を開催し、今後の対応について協議を行いました。その場で、会員説明会及び臨時総会の実施を決定しました。

10月24日(金)県民活動サポートセンターにて臨時総会を開催しました。被害額を推計した財務諸表をご承認いただき、当該理事の解任を行いました。会員資格についても剥脱の処分を行うべきでしたが、任意退会を認めることになりました。

12月1日(月)神奈川県警の告訴センターの告訴受理の通知がありました。12月22日(月)には、横須賀公証役場にて、公正証書作成委任状に基づき強制執行受諾文言付債務弁済公正証書を作成しました。

その後、アリスセンターのホームページに、報告とお詫びの文書を掲載しています。所轄庁への報告、法務局への事件後の登記も済ませました。

### **【運営の改善】**



当該元理事Sを含むアリスセンター理事会内事務局体制は2014年1月事務局会議として発足しています。当該元理事Sを含む3人の理事が、複数の業務を担当し、その後に事務局員を非常勤採用し、分担してきました。14年1月の事務局会議議事録には、元当該理事を会計主担当とする合意がなされています。会議は合議制で、支出合意なしに出納を行うことはできない仕組みでしたが、半期決算や、定期的残高確認や抜打ち検査などは定められていませんでした。より高い注意義務を果たすべきではなかったかとの批判を受けています。3月くらいから、当該元理事Sも含めた3人の理事がそれぞれに、親族の介護や体調の不調で、例月の会議を持ちにくくなり、業務の相互チェックは甘くなってきていました。そのころから、不正引出しが、頻発するようになってきていました。9月になって、監査によって不正は発見されました。

その教訓から、会計事務の相互チェック、支出命令の理事長一本化など、仕組みを整えつつあります。当然の事ながら本来の使命に基づいた活動への復帰を強く推進しているところです。当座の資金は理事からの借入れでまかなっています。

アリスセンター理事会は全力をあげて、信頼の回復と本来の事業への復帰、必要とされるアリスセンターを取り戻そうとしています。本来、皆様の模範となるべき中間支援組織としてあってはならない事態を引き起こしたこと、ご心配とご迷惑をおかけしたことをここにお詫びします。そして再興の努力をお誓いします。

特定非営利活動法人まちづくり情報センターかながわ 理事会一同  
2015年2月2日

### 資料3；関係書類(アリスセンターが保有している書類)

- ①地裁判決 2018年5月15日  
横浜地方裁判所 405号法廷  
懲役2年8か月
- ②高裁判決 控訴棄却
- ③最高裁決定 上告棄却
- ④覚書 弁済計画 平成30年4月20日 (Sより提示。30数年かけて返済の案)  
覚書 弁済計画 平成30年4月27日 (上記への対案。10数年で返済の案)
- ⑤東京高等検察庁 通知書  
平成30年9月25日  
事件番号：平成30年(う)第1041号  
裁判年月日 平成30年9月5日
- ⑥加害者の処遇状況に関する通知制度について一懲役又は禁固刑の場合— (説明)
- ⑦最高検察庁 通知書  
平成30年12月6日  
決定の日 平成30年11月29日  
確定日 平成30年12月4日
- ⑧公正証書 (謄本)

金 396 万 1,000 円支払い義務、債務弁済契約  
平成 26 年第 914 号  
横須賀公証役場公証人室井和弘

⑨告訴状

神奈川県横浜水上警察署長 宛  
平成 26 年 11 月 27 日

⑩告訴状 報告書

神奈川県横浜水上警察署長 宛  
平成 26 年 11 月 27 日

⑪残高証明書

2014 年平成 26 年 7 月 31 日現在  
12,869 円  
横浜銀行本店営業部

⑫S 弁明 2014 年 10 月 20 日付 内容証明郵便

⑬2014 年 10 月 2 日 S 進退伺

⑭2014 年 10 月 2 日 S 陳述書

⑮2014 年 10 月 2 日 S 委任状

⑯釈放の通知書

横浜地方検察庁 執行担当  
東日本成人矯正医療センター（東京都昭島市もくせいの杜 2 丁目 1 番 9 号）にて死亡  
2019 年 2 月 22 日  
釈放理由 死亡

●業務上横領事件報告書

●発行者 特定非営利活動法人まちづくり情報センターかながわ（アリスセンター）

●発行日 2020年9月18日

●住所 〒231-0001 横浜市中区新港 2-2-1 横浜ワールドポーターズ 6F NPO スクエア  
TEL : 045-212-5835（留守番電話です）  
E-mail : office@alice-center.jp