



索赔 1800 万仅追回 449 万！谈企业因管理缺失导致的举证困境

一、引言

很多在日本创业的华人经营者习惯于“人性化管理”，尤其是对于身兼数职的老员工，往往基于高度信任而下放财政大权。然而有时信任并没有换来同等的责任与自律，反而成为滋生贪婪的温床。

今天要介绍的，是一起 2025 年 10 月 24 日大阪地方裁判所最新判决——ニード精研侵占金返还请求事件。一名兼职会计在长达数年的时间里，通过虚报工时、私领商品券、用公司油卡给私车加油等手段侵占公司财产，公司经过长达约四年的诉讼，最终追回了约 449 万日元。听起来这笔金额很大，实际上未被追回来的金额更多！因为原告一开始请求返还的金额接近 1800 万日元。也就是说，超过 1200 万日元的索赔，都被法官驳回了。接下来我们拆解一下这起案例，看看公司到底输在了哪里？

二、案情回顾

时间	员工的问题行为	公司的应对行动
2013 年 4 月	员工以兼职身份入职，负责会计事务，保管钥匙并可自由出入事务所。	公司社长初期允许其在配送期间使用加油卡。
2013 年 6 月至辞职前	员工在核算自身薪资时，虚增打卡记录工时，或在确定金额后额外追加领取现金。	公司社长基于信任，未详细核查打卡记录即批准支付。
2013 年 12 月至 2020 年 12 月	员工多次从公司账户提款，用于购买商品券自领、支付私家车验车费，另有大量用途不明的提款。	公司每月将收据送交税理士，社长每月核查一次存折。税理士并未向公司反映过该员工存在钱款不明用途的使用情况
2015 年 12 月至 2021 年 2 月	员工擅自办理私家车专用的公司加油卡，长期进行私用加油、洗车及维修。	公司在收到账单后未详细核对细节，由员工负责实际付款事务。
2020 年 10 月至 2021 年 9 月	员工的舞弊行为引起怀疑，其于 2021 年 2 月辞职。	公司开始调查，委托律师发函追责，并于 2021 年 9 月提起诉讼。

三、围绕争议点的法庭交锋

本案的争议点一共有 7 个,包括公司社长对支付内容是否予以批准,以及 2013 年发生的事情,直到 2020 年才发觉,是否涉及到消灭时效的问题等。个人认为对我们最有警示作用的是争议点 4 及争议点 6,以下将围绕这两个争议点,以及公司每个请求是否已过消灭时效进行分析。

1、争议点④：员工对银行账户提款是否均未经指示或许可

公司方表示,员工作为会计负责人,从公司账户提取了大量现金,经公司内部调查,发现这些款项用途不明。而作为管理者的员工又无法给出合理解释,不能自证清白,当然应认定为非法侵占。而员工方则认为,所有提款都是根据社长指示进行的,用于支付税款、还款或向交易方付款。

经裁判所调查,发现员工共 6 次以购买商品券或礼品卡名义共提款 136 万日元,虽然员工在庭审中辩称,每次提款都是由公司社长指定金额,让其自行购买,作为支付给他的奖金,但并未提出明确的证据,此外也没有发现需要向兼职员工支付奖金的依据或理由,由于这些费用直接使员工本人获得利益,在无确切证据的情况下,可推定是属于未经公司同意的行为。

此外,关于员工在 2016 年 4 月 5 日提款 158,000 日元,其中 98,000 日元被用于支付其私家车的验车费,这些费用属于支付其私人费用,虽员工辩称是在公司社长同意之下所为,但未提出明确证据,因此可推定未经公司同意的提款。

针对公司关于其余出金项目因“用途不明”即构成职务侵占的主张,经审理查明,公司现金流转随意,既存在公司社长直接支付的情况,也存在员工提款后转交公司社长的情况,且在税理士事务所长期的逐月核查中,从未反馈过员工存在交代不清或拒不说明的问题。

基于此,法官认为,即便公司在事后调查中无法核实部分资金用途,亦不能排除该支出是经由公司社长指示或同意的可能性。更为关键的是举证责任,考虑到涉案提款跨度长、频次高,公司并未完整披露其持有的决算书、原始收据等财务资料,员工方无法对每一笔细碎支出做出精确说明,实属符合常理的记忆或资料局限,不能仅凭“说不清楚”就推定侵占。

因此,法官仅认定涉及个人获益的 145 万 8000 日元(136 万日元+98,000 日元)构成侵权,驳回了其余约 1100 万日元用途不明金的返还请求。

2、争议点⑥：使用加油卡为私家车加油等行为是否未经同意

公司方的主张,社长仅在员工入职初期负责配送业务的两个月内允许其使用加油卡。员工擅自办理私车专用卡并在配送期结束后继续私用,未经社长指示或同意。

而员工方则认为,办卡是社长建议的,且允许一定程度的私人使用。而且其确实有将私车用于业务的情形,且长期以来,公司从未对账单提出责问,应视为默认的许可。

针对该争议点,法官结合车辆用途与管理常理,最终认定员工的行为构成侵权。法官认为,员工使用公司加油卡为个人车辆加油,从常理推断属于未经公司指示或同意的行为。尽管员工主张办理加油卡是基于公司社长的建议,但事实表明,公司已配有两辆可互换使用的营业车专用加油卡,并无为员工私家车另行办卡的必要,且员工未能提供公司社长批准办卡的确凿证据。

对于员工辩称“账单上载有私家车牌号,公司社长应已知悉并默许”的观点,法官指出,由于账单的核对与付款流程均由该员工本人负责,公司社长未核查到账单细节并不违背管理常理,故不能据此推定公司社长知情或同意。

此外,关于“加油卡在一定范围内被许可私用”或“私车公用”的辩解,法官明确界定,公司仅在员工

频繁执行配送任务的特定期间内许可其使用加油卡，在配送业务集中期结束、且未获得额外个别许可的情况下，员工继续为私家车加油的行为显然超出了授权范围。即便员工在此期间未被追缴卡片或受到责问，亦不能改变其行为违规的本质。综上，法官认定该项出金属于未经公司许可的侵权行为。

3、消灭时效成立与否

众所周知，法律不保护躺在权利上睡大觉的人，一个权利如果不去行使，则会随着时间流逝而消灭。本案中，公司拥有的是基于员工“侵权行为”所产生的返还请求权，在法律性质上属于债权，2020年4月1日日本民法改正，将过去债权3年的消灭时效改为了5年，从知道权利被侵害之日起计算。

员工之所以在庭审中提出“时效”辩护，是因为部分行为发生在2013年，早已过了消灭时效。但法官却驳回了这个观点，虽然部分侵权行为在发现时确实已将近10年，但由于员工作为会计负责人，通过虚报工时、伪造收据等手段隐瞒了事实，导致公司在2020年10月份开始调查舞弊，在此之前，无法知道权利受损。因此，消灭时效应从2020年10月份才开始计算，2021年起诉时，公司享有的该权利仍然在有效期内。

四、律师解析及实务建议

1、中小企业内部制度不全的脆弱性

中小企业，特别是创业初期存在人手不足的情况，容易将公司的某些重要权限交由某个信任的员工，时间一长，容易养成过度依赖的习惯。这种缺乏制衡的单线架构极其考验人性。

像本案中的员工，在入职后的8年期间，是公司唯一会计人员，虽然名义上只是兼职，却实质性地完成了从财务核算、出纳执行到审计监督的闭环，这种“全闭环”式的授权，可以说是公司亲自培养出了一位“影子社长”！

为了防止这种情况的产生，实务中常见的应对方式是“职能分离”，积算劳动时间的人不应同时负责出金；提款的人不应同时负责核账；经手现金的人不应同时负责对账单。规模较小的企业如果确实难以完全分离，但至少应将关键审批权（如出金授权）保留在社长或另一名管理人员手中，而不是全权委托给一人。

同时要尽可能的避免现金操作，即使不得已需要用到现金，那么至少必须有对应的请款单，且现金流向必须有签收记录。这样在溯查的时候才有据可查。

2、要理解“谁主张谁举证”的举证原则

本案中，公司虽然在道德上占据高地，但在具体的损失数额认定上，由于内部管理混乱、证据缺失而吃了大亏。

比如说为什么加油卡的钱追回来了，但大部分的银行提款却没追回来？因为加油卡有加油站的详细流水和明确的车辆关联信息，员工无法抵赖。而银行提款只有存折上的一行数字，由于社长也经常“经手现金”，导致证据链在社长这里就断掉了。也就是说，因为社长自己也在随意授权员工提款、有时也叫员工提款后交给他自己，导致哪笔钱是被员工私吞、哪笔钱是正常业务，谁都说不清楚。

有些公司对举证责任有个误区，认为“我指出来问题”，你应该“自证清白”，或者“上法庭让法官去查”。实际上除了一些特殊情况实施的是举证责任倒置之外，法律一直采用的是“谁主张谁举证”的原则，您要提出明确的证据来证明自己说的事情是有依据的，否则您自己都说不清楚，作为外人的法官，更是无从查起，毕竟庭审时，公说公有理，婆说婆有理，既然双方都没有证据，那只能驳回原告的请求了。

五、小结

日常工作中，常听到一些刚来日本创业，但老板本人因为国内有生意，无法长期呆在日本，而把日本公司的大部分工作都交给一名员工来做对接，结果公司的帐户就被员工当成私人的提款机，动不动就用公司的钱请客吃饭、给自己的车加油、交停车费，追问起来，这些都是给公司跑业务才产生的费用，公司如果没有确凿的证据，只能糊里糊涂地给他私人的开销支付账单。

虽说信任员工是美德，但公司管理制度缺失却是经营者的失职。本案告诉我们，当公司内部发生徇私舞弊时，法律并不是万能的补救途径，如果没有清晰的财务流水记录和规范的职责划分，所谓的追偿往往只能成为一句空谈。

以上。

我们期待您的来电或邮件咨询。（咨询时间：9:00~17:00）

[杜若经营法律事务所](#) TEL03-6275-0691/FAX03-6275-0692

邮件咨询请点击[此处](#)