

平成 30 年 3 月 13 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 フ ァ ル テ ッ ク
 代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 横 田 昭 治
 (コード番号：7215、東証第一部)
 問 合 せ 先 常 務 執 行 役 員 北 原 正 裕
 TEL. 044-520-0290

特別調査委員会の調査報告書受領と今後の対応に関するお知らせ

当社は平成 29 年 12 月下旬に内部監査で、長期滞留在庫の棚卸資産評価について疑義のあることが判明し、社内調査を行っておりましたが、1 月初旬に新たに中国の子会社（佛山発爾特克汽车零部件有限公司）の売上計上について疑義のあることが判明しました。

これらを受けて、平成 30 年 1 月 17 日に当社取締役会において、不正調査等に豊富な経験を有する弁護士及び公認会計士の外部専門家が委員として参画した特別調査委員会の設置を決議し、事実の解明及び原因の究明に着手しました。

また、疑義判明を受けて実施された平成 29 年 12 月 31 日付棚卸において、実地棚卸数量と帳簿在庫数量の不一致が確認され、実地棚卸数量入力時におけるデータ改竄の疑義が 1 月下旬に新たに判明したため、特別調査委員会が追加調査を行いました。

この度特別調査委員会による調査が完了し、本日、同委員会より、調査報告書を受領いたしましたのでお知らせいたします。

記

1. 特別調査委員会の調査結果について

特別調査委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書」をご覧ください。

なお、当該報告書につきましては、プライバシー及び機密情報保護等の観点から部分的な非開示措置を施しております。

2. 業績に与える影響

当社は、特別調査委員会の調査結果を踏まえ、過年度棚卸資産の修正ならびに再評価等を行うことを決定し、過年度の決算を修正いたしました。

その結果につきましては、本日付「平成 30 年 3 月期第 3 四半期決算短信の開示及び過年度の決算短信等の訂正ならびに第 14 期第 3 四半期報告書及び過年度の訂正有価証券報告書、訂正四半期報告書提出予定に関するお知らせ」に記載のとおりであります。

3. 今後の対応

当社は、調査委員会の調査結果及び再発防止策の提言を真摯に受け止め、具体的な再発防止策を策定し、必要な対応を進めてまいります。再発防止策の具体的な内容につきましては、確定次第速やかに開示いたします。

株主・投資家の皆様をはじめ、市場関係者及び取引先の皆様に、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを、心よりお詫び申し上げます。

以 上

2018年3月13日

株式会社ファルテック 御中

調査報告書

【公表版】

株式会社ファルテック特別調査委員会

委員長 本 村 健

委員 井 上 寅 喜

委員 中 原 健 夫

目 次

第 1	本委員会の概要	
1	特別調査委員会設置の経緯等	- 9 -
2	委嘱事項	- 10 -
3	本委員会の構成及び開催状況	- 10 -
4	社内調査委員会による調査結果及び証拠資料の引継ぎ	- 12 -
5	新日本監査法人への情報提供	- 13 -
第 2	FAL の概要	
1	FAL 設立からの経緯と主な事業	- 14 -
2	FAL グループの事業内容の概要等	- 14 -
3	FAL グループの各事業内容の項目	- 17 -
4	FAL 組織の概要	- 20 -
5	FAL のコーポレートガバナンスの状況等	- 21 -
第 3	調査手続の概要及び調査の方法	
1	調査の基本方針	- 23 -
2	調査実施期間	- 23 -
3	調査対象期間	- 23 -
4	調査の方法	- 24 -
5	調査の前提と限界	- 27 -
第 4	長期滞留在庫の棚卸資産評価の運用に係る不適切行為	
1	長期滞留在庫の棚卸資産評価運用における不適切な実態	- 29 -
2	低価法ルール改定までの経緯	- 35 -
3	低価法対応の実施状況について	- 44 -
4	一連の不適切行為の背景事情及び原因等	- 55 -
5	本委員会による評価	- 59 -
6	低価法対応による不適切な会計処理の発覚の経緯及び開示の経緯等	- 60 -
7	類似事案の調査及びその結果	- 63 -
第 5	棚卸差異を避けるための不適切な在庫操作	
1	不適切な在庫操作の概要	- 65 -
2	不適切な在庫操作の具体的手法	- 65 -

3	不適切な在庫調整が発覚した経緯及び本委員会による調査開始時期	- 81 -
4	不適切な在庫操作に至った経緯及び背景事情	- 82 -
5	不適切な在庫操作が行われた原因の考察及び評価	- 93 -
6	類似事案の調査及びその結果	- 97 -
第6	FAP に対する調査結果	
1	不適切な会計処理の内容	- 98 -
2	不適切な会計処理等の発覚の経緯	- 102 -
3	不適切な会計処理が行われた動機・背景の考察及び評価	- 103 -
4	本委員会による評価及び影響額	- 106 -
5	類似事案の調査及びその結果	- 109 -
第7	本事案に関する全体の影響額	
1	棚卸差異事案に係る修正	- 110 -
2	長期滞留在庫事案に係る修正	- 110 -
3	中国事案に係る修正	- 111 -
4	連結財務諸表に与える影響額	- 112 -
第8	本事案が三様監査により発見されなかった理由の考察	
1	監査役監査について	- 113 -
2	内部監査について	- 114 -
3	会計監査人監査について	- 116 -
4	各監査の連携について	- 117 -
第9	親会社において類似行為がないとの回答を得たこと	
1	TPR に対する調査依頼	- 118 -
2	TPR からの回答内容	- 118 -
第10	類似行為に関する調査（内部通報及びアンケートを受けた調査）	
1	類似行為に関する調査についての基本的な考え方とその調査結果	- 120 -
2	スケジューラ確認依頼通報事案に関して	- 120 -
3	FSC 事案に関して	- 121 -
4	先行開発センター事案に関して	- 121 -
5	アルティア事案に関して	- 122 -
6	その他	- 123 -

第 1 1 再発防止策の提言

1	企業風土の打破	- 125 -
2	部門間の相互理解の促進～蛸壺化した組織の打破	- 126 -
3	役職員の教育・意識の改善	- 127 -
4	内部通報制度の充実化	- 128 -
5	生産計画の精緻化	- 128 -
6	棚差の不適切な処理を回避するための方策	- 128 -
7	FAP における方策	- 130 -
8	内部監査、監査役監査の充実化	- 131 -
	最後に	- 132 -

【別 紙】 (いずれも省略)

別紙 1-1	特別調査委員会開催一覧
別紙 2-1	役員業務分担職制表
別紙 3-1	インタビュー一覧
別紙 3-2	デジタル・フォレンジック一覧
別紙 3-3	アンケート実施結果
別紙 4-1	FAL における受払い区分一覧
別紙 4-2	1 個廃棄の具体的な手法
別紙 5-1	関係者略歴表
別紙 5-2	FAL における実地棚卸の概要
別紙 5-3	過去の不適切な在庫操作の概要

主な略語一覧

正式名称・用語の意味等	略語
本報告書全体を通じて登場する用語	
株式会社ファルテック	FAL
佛山発爾特克汽車零部件有限公司	FAP
TPR 株式会社	TPR
橋本フォーミング工業株式会社	橋本フォーミング
株式会社アルティア（合併前）	アルティア
株式会社アルティア橋本	アルティア橋本
株式会社アルティア（現在の FAL の 100% 子会社）	ALT
株式会社ファルテックサービス	FSC
北関東工場福島地区	福島工場
北関東工場館林地区	館林工場
九州工場苅田第一地区	苅田第一工場
九州工場苅田第二地区	苅田第二工場
苅田第一工場及び苅田第二工場	苅田工場
九州工場犀川地区	犀川工場
苅田工場及び犀川工場	九州工場
██████████株式会社	a 社
福島工場、館林工場、九州工場	各工場
株式会社あいうえおかきくけ ██████████ 営業所	a 営業所
██████████株式会社	b 社
三菱電線工業株式会社	三菱電線
新日本有限責任監査法人	新日本監査法人
株式会社東京証券取引所	東証
Corporate Officers Meeting	COM
Management Review	MR
FlexNet（現 APRISO）と称する製造指示・実績、能率管理、在庫管理、支給・納品・返品、棚卸等を管理するシステム	本件システム
株式会社ファルテック特別調査委員会	本委員会
工場及び物流拠点が保有する在庫について FAL が採用していた長期滞留在庫の評価減に関する規則の適用	長期滞留在庫事案

正式名称・用語の意味等	略語
を不当に免れる方法による会計処理を行っている可能性が生じた事案	
FAP における売上の過大計上があるのではないかという疑義が生じた事案	中国事案
FAL の工場の在庫について、実地棚卸の際の実地棚卸数量の改ざん等がなされていた可能性が生じた事案	棚卸差異事案
長期滞留在庫事案、中国事案、棚卸差異事案、スケジューラ確認依頼通報事案、先行開発センター事案、FSC 事案及びアルティア事案	本事案
FAL の主な役職員（カッコ内は主な所属及び役職）	
■■■■ 氏（前代表取締役社長・CEO、現相談役）	A 氏
■■■■ 氏（前代表取締役副社長・CFO）	B 氏
■■■■ 氏（前執行役員、現代表取締役社長）	C 氏
■■■■ 氏（代表取締役副社長・CFO）	D 氏
■■■■ 氏（取締役常務執行役員・生産センター長）	E 氏
■■■■ 氏（常務執行役員・経営管理センター長・総務部長）	F 氏
■■■■ 氏（常務執行役員・海外事業室長）	G 氏
■■■■ 氏（常勤監査役）	H 氏
■■■■ 氏（非常勤監査役・TPR 代表取締役会長）	I 氏
■■■■ 氏（元経営管理センター長兼購買センター長）	J 氏
■■■■ 氏（業務改革推進室室長）	K 氏
■■■■ 氏（生産管理部部長）	L 氏
■■■■ 氏（前生産管理部生産計画課主管、現福島工場工場長）	M 氏
■■■■ 氏（生産管理部生産計画課主管）	N 氏
■■■■ 氏（生産管理部生産計画課課長）	O 氏
■■■■ 氏（生産管理部生産計画課）	P 氏
■■■■ 氏（生産管理部生産企画課主管）	Q 氏
■■■■ 氏（生産管理部生産企画課）	R 氏
■■■■ 氏（前経理部部長、現監査室室長）	S 氏
■■■■ 氏（前経理部経理課主管、現経理部部長）	T 氏
■■■■ 氏（経理部経理課）	U 氏
■■■■ 氏（執行役員・元福島工場及び館林工場長）	V 氏

正式名称・用語の意味等	略語
■■■■氏（福島工場管理課シニアスタッフ）	W氏
■■■■氏（福島工場副工場長）	X氏
■■■■氏（福島工場）	Y氏
■■■■氏（元福島工場）	Z氏
■■■■氏（館林工場工場長）	a氏
■■■■氏（館林工場管理課課長）	b氏
■■■■氏（館林工場）	c氏
■■■■氏（九州工場管理課課長）	d氏
■■■■氏（九州工場）	e氏
■■■■氏（九州工場）	f氏
■■■■氏（九州工場）	g氏
■■■■氏（藤沢物流センター課長）	h氏
FAPの主な役職員（かっこ内は主な役職）	
■■■■氏（総経理）	i氏
■■■■氏（財務部長）	j氏
その他の主な人物（かっこ内は所属）	
■■■■氏（TPR 経理部）	k氏
■■■■公認会計士（新日本監査法人）	l会計士
主に「第4 長期滞留在庫の棚卸資産評価の運用に係る不適切行為」に登場する用語	
長期間滞留して営業循環過程から外れた（売上等のない）在庫	長期滞留在庫
棚卸資産の評価に関する会計基準	企業会計基準第9号
部品・用品事業について2016年度第1四半期より前に採用されていたFALの長期滞留在庫の評価減に関するルール	旧ルール
電装品事業については2015年度第4四半期から、部品・用品事業については2016年度第1四半期から導入されたFALの長期滞留在庫の評価減に関するルール	新ルール
FALにおける、長期滞留在庫の評価減に関する、次のルール 1. 部品・用品・電装の区分けなく以下の方式を採用する	低価法

正式名称・用語の意味等	略語
2. 「1年間動きのない物（＝移動以外の在庫受払が無い物）の原価を90%減、2年目95%減、3年で100%減」する	
各四半期末に低価法の適用を受ける見込みの在庫のリスト	低価法対象リスト
自動車純正用品のうち電装品以外	用品
自動車純正用品のうち電装品	電装品
主に「第5 棚卸差異を避けるための不適切な在庫操作」に登場する用語	
実地棚卸によって確定される在庫数量	実棚在庫数量
会計帳簿上の在庫数量	理論在庫数量
実棚在庫数量に単価をかけ合わせた金額	実棚在庫金額
理論在庫数量に単価をかけ合わせた金額	理論在庫金額
実棚在庫金額と理論在庫金額との差額	棚差
██████████株式会社	A社
██████████株式会社	B社
株式会社██████████	C社
██████████株式会社	D社
FALが福島工場の在庫品保管のために2015年3月31日まで賃借していた外部倉庫	本件外部倉庫
循環棚卸品目につき実地棚卸時に現実に存在した在庫	現実在庫
現実在庫の情報をまとめたエクセルファイル	現実在庫エクセル
循環棚卸品目につき帳簿上の操作で作られた実棚在庫数量と理論在庫数量の差異個数分の在庫	水増し対象在庫
水増し対象在庫の情報をまとめたエクセルファイル	水増しエクセル
製品の廃却	死蔵品廃却
製造過程における工程内での廃却	工程内廃却
ある工程において計上される製造実績に対応する材料の想定消費数量	マスター登録数量
Faltec Dash 1/2 活動	FD1/2 活動
主に「第6 FAPに対する調査結果」に登場する用語	
██████████公司	c社
██████████公司	d社
湖北発爾特克汽車零部件有限公司	FH

第1 本委員会の概要

1 特別調査委員会設置の経緯等

特別調査委員会（以下「本委員会」という。）設置の経緯等は以下のとおりである。

(1) 社内調査委員会の設置

2017年12月、株式会社ファルテック（以下「FAL」という。）において、工場及び物流拠点保有する在庫について、同社が採用していた長期滞留在庫の評価減に関するルールの適用を不当に免れる方法による会計処理を行っている可能性が判明した（以下「長期滞留在庫事案」という。）。そのため、FALは、同月27日開催の取締役会において決議を行い、社内調査委員会を設置し、調査を開始した。

(2) 特別調査委員会の設置

その後、2018年1月6日、FALの連結子会社である佛山発爾特克汽車零部件有限公司（以下「FAP」という。）において、売上の過大計上がある可能性が判明するとともに（以下「中国事案」という。）、長期滞留在庫事案についても、2017年度第3四半期における影響額が当初予想を上回る可能性が浮上した。そのため、FALは、より調査の客観性及び信頼性を高めるため、2018年1月17日開催の取締役会において決議を行い、FALと利害関係を有しない外部専門家により組織される本委員会を設置して調査を委嘱した。

(3) 追加事案の発覚

また、2018年1月下旬、FALの工場の在庫について、実地棚卸の際の実地棚卸数量の改ざん等がなされていた可能性が新たに判明した（以下「棚卸差異事案」という。）。さらに、後記のとおり、同年2月下旬、本委員会が設置した内部通報窓口に対し、FALの社内スケジューラ詳細を確認するよう求める内部通報（以下「スケジューラ確認依頼通報事案」という。）及びFALの先行開発センターにおける棚卸数量の不適切な処理の可能性がある旨の内部通報（以下「先行開発センター事案」という。）がなされるとともに、また、本委員会が実施したアンケートにおいて、FALから当時連結子会社であった株式会社ファルテックサービス（以下「FSC」という。）に対する不当な支払請求がなされた可能性（以下「FSC事案」という。）及び連結子会社である株式会社アルティア（以下「ALT」とい

う。)における売上の前倒し処理の可能性(以下「アルティア事案」という。)が判明した。

そのため、本委員会は、長期滞留在庫事案及び中国事案に加え、上記各事案についても調査対象に含め、調査を行うこととした(以下、長期滞留在庫事案、中国事案を含む各事案を総称して「本事案」という。)

2 委嘱事項

本委員会が、FALから委嘱された事項は、下記の行為に関し、①事実関係の調査、②FAL及びFAPの調査対象行為に係る会計処理が、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に違反するか否かについて、FAL取締役会への答申、③再発防止策についての調査及び答申を行うことである。本委員会は、棚卸差異事案、スケジューラ確認依頼通報事案、先行開発センター事案、FSC事案及びアルティア事案については、下記(3)又は(4)に含まれるものとして調査を行った。

記

- (1) 2017年3月期第1四半期から2018年3月期第3四半期までの間の棚卸資産評価ないし長期滞留在庫に係る評価減の意図的な計上漏れについての調査
- (2) 中国子会社(FAP)の売上計上について不適切な会計処理が行われていた疑義についての調査
- (3) 上記(1)及び(2)の行為に類似する行為についての調査
- (4) その他本委員会が調査を必要と認めた一切の行為についての調査

3 本委員会の構成及び開催状況

(1) 本委員会の構成

本委員会は、不正調査に関する豊富な経験を有し、企業法務及び会計に関する相当程度の知見を有する専門家である、以下の委員で構成された。

委員長	本村 健	弁護士(岩田合同法律事務所)
委員	井上 寅喜	公認会計士(株式会社アカウンティング・アドバイザー)
委員	中原 健夫	弁護士(弁護士法人ほくと総合法律事務所)

また、本委員会は、以下の者を調査メンバーとして選定した。

<p>岩田合同法律事務所</p>	<p> 弁護士 上田 淳史 弁護士 村上 雅哉 弁護士 中村 忠司 弁護士 永口 学 弁護士 小松 徹也 弁護士・公認会計士・公認不正検査士 武藤 雄木 弁護士 粉川 知也 弁護士 鈴木 友一 弁護士 平井 太 弁護士 早川 祐司 弁護士 鈴鹿 祥吾 弁護士 堀田 昂慈 弁護士 三浦 貴史 弁護士 深津 春乃 中国律師・外国法事務弁護士（金 茂律師事務所兼任） 郁 志明 パラリーガル 複数名 </p>
<p>株式会社アカウンティング・アドバイザリー</p>	<p> 公認会計士 大橋 大輔 公認会計士 向井 一洋 公認会計士 松本 亨 公認会計士 吉谷 一成 公認会計士 米倉 弘之 中国公認会計士 リンナ ルアン 中国公認会計士 グロリア チェン アナリスト 杭 ユウ </p>
<p>(補助者)</p>	<p> 公認会計士 池内 宏幸 公認会計士 荒川 竜太 公認会計士 加瀬 豊 公認会計士 大脇誠一郎 公認会計士 小柳 良介 公認会計士 金馬 直紀 </p>

	公認会計士 辻 秀明 公認会計士 黒川 剛史 公認会計士 米倉 弘之 公認会計士 城 知宏
弁護士法人ほくと総合法律事務所	弁護士 倉橋 博文 弁護士・公認不正検査士 岡本 大毅 弁護士 高橋 康平 弁護士 横瀬 大輝
金茂律師事務所	中国律師 段 潔琦

各委員及び調査メンバー並びにそれぞれが所属する組織は、いずれも、FAL、FAP 及び ALT との間に顧問契約等の特別の利害関係はなく、本委員会の独立性及び中立性は確保されている。

また、本委員会は、デジタル・フォレンジックに関し、調査の実効性及び実現性の観点から、専門的な知見及び経験を有し、FAL 及び FAP からの独立性及び中立性を有する株式会社 FRONTEO（以下「FRONTEO」という。）に調査させた。

(2) 調査グループの設置

本委員会は、調査実施期間内に効率的に調査を実施するとの観点から、本事案に係る調査や監査の体制に係る調査等について、それぞれ、個別の調査グループを設置して一部役割を分担して調査を行った。各グループの調査の進捗については、本委員会において、委員間で相互に報告・確認しつつ、調査方針をその都度検討し、原因分析・再発防止策についても協議を重ねた。

(3) 本委員会の開催状況

別紙 1-1（特別調査委員会開催一覧）〔省略〕のとおりである。

4 社内調査委員会による調査結果及び証拠資料の引継ぎ

本委員会は、調査の一環として、本委員会の設置までに行われた社内調査委員会の調査結果を収集するとともに、調査資料の引渡し及び保全が開始されていた電子データの保全状態の引継ぎを請求し、当該引渡し及び保全状態の引継ぎを受けた。

本委員会は、電子データの保全状態、既に実施されていた FAL 役職員 42 名のインタビュー結果及び社内調査委員会が実施したアンケート結果については、本委員会の調査のために利用することが調査の迅速性及び実効性にとって有効かつ現実的であると判断し、内容を吟味の上、本委員会の調査に利用することとした。

なお、社内調査委員会から引継ぎを受けた調査結果やデータは、本委員会の証拠資料として利用するものであり、本委員会の調査結果は、社内調査委員会の調査結果に左右されるものではない。

5 新日本監査法人への情報提供

本委員会は、FAL の会計監査人である新日本監査法人からの強い要望に従い、同法人による適時かつ迅速な監査を可能とするため、同法人に対し、面談録等を含む資料を開示する等の情報提供を行った。

なお、上記の要望は、本委員会の調査の内容及び結果に何ら影響を及ぼすものではなく、本委員会の独立性に何ら影響を与えていない。

第2 FALの概要

1 FAL 設立からの経緯と主な事業

FAL は、2004 年 4 月、自動車外装部品の製造・販売を主な事業としていた橋本フォーミング工業株式会社（以下「橋本フォーミング」という。旧・橋本鉄工所）と、自動車用品の製造・販売等を主な事業としていた株式会社アルティア（以下「アルティア」という。旧・日産車体販売株式会社）の 2 社が、株式移転の方法により、2 社を完全子会社とする共同持株会社として設立された会社である。

2005 年 2 月には、橋本フォーミングとアルティアが合併し、株式会社アルティア橋本（以下「アルティア橋本」という。）に商号変更した。

2007 年 10 月になり、FAL は、吸収分割により、アルティア橋本から同社の自動車外装部品（以下「部品」ということがある。）事業・自動車純正用品（以下「用品」ということがある。）事業・管理部門を承継するとともに、アルティア橋本は、その子会社である自動車関連機器製造会社のオリオンテクノ株式会社を吸収合併し、株式会社アルティア (ALT) に商号変更した。

FAL は、2012 年 4 月に TPR 株式会社（以下「TPR」という。）の子会社となった後、2013 年 3 月には、株式会社東京証券取引所（以下「東証」という。）市場第二部に再上場し、2014 年 12 月には同取引所市場第一部に指定替えとなった。

FAL は、2014 年 5 月に、三菱電線工業株式会社（以下「三菱電線」という。）より、自動車及び自動二輪向け電子部品（用品の一部であり、以下「電装品」ということがある。）に関する事業を譲り受けた。

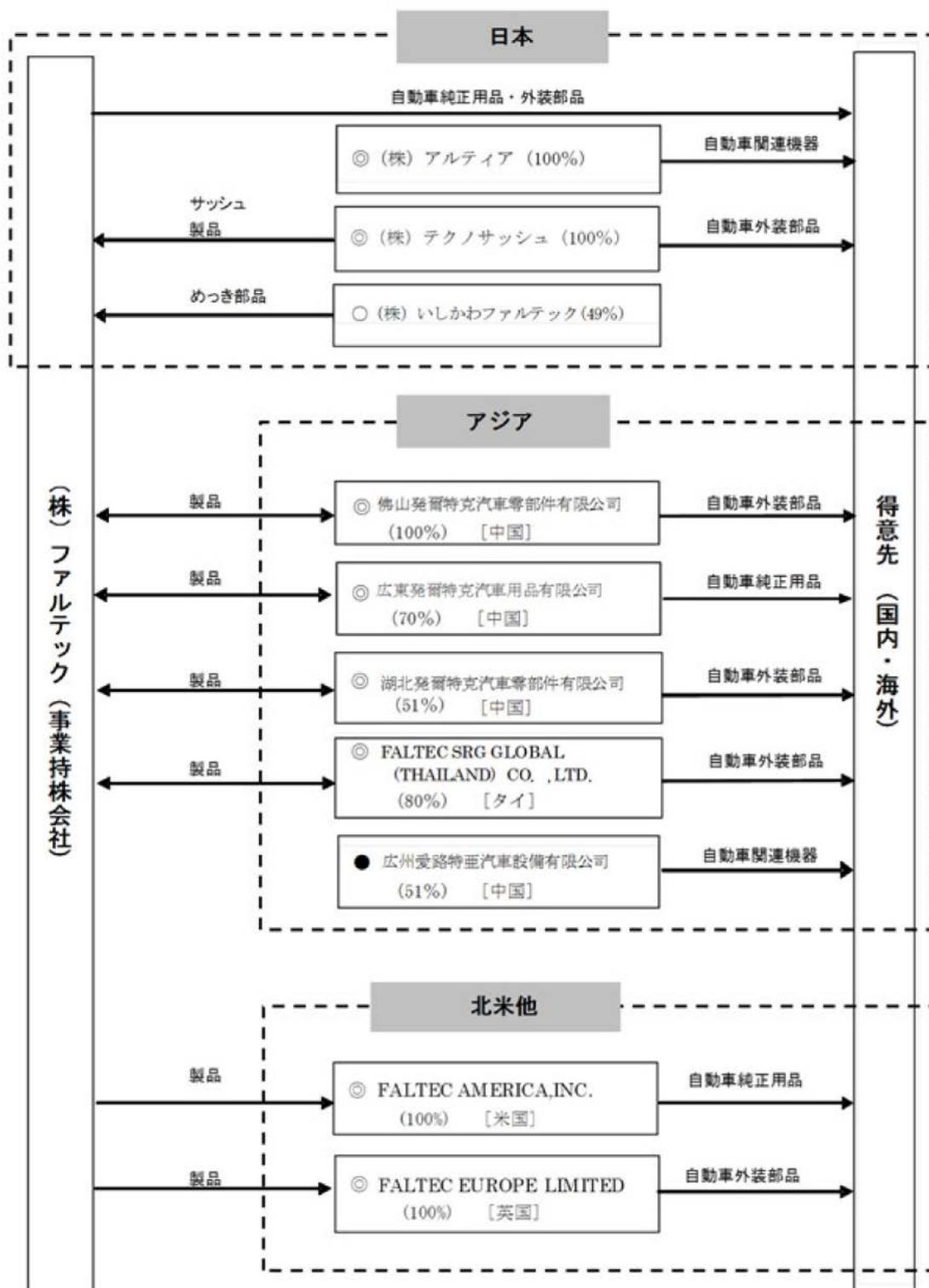
現在、FAL グループは、FAL 並びに子会社 10 社（FAP を含む。）及び関連会社 1 社で構成されており、①自動車メーカーの製造ラインで装着される自動車外装部品事業、②自動車販売会社で販売される自動車純正用品事業、③自動車メーカー及び整備会社等で使用される自動車関連機器事業を主な事業としている。

2 FAL グループの事業内容の概要等

FAL グループの事業内容及び FAL と関係会社の当該事業に係る位置付けは、以下のとおりである。

地域セグメント	事業内容	主な商品	事業会社
日本（4社）	部品	ラジエータグリル ウィンドウモール 等	FAL (株)テクノサッシュ (株)いしかわファル テック
	用品	ルーフレール リヤビューカメラ 等	
	自動車関連機器	車検用機器 タイヤ組立装置 エンジンユニット 等	ALT
アジア（5社）	部品	ラジエータグリル ウィンドウモール 等	FAP 湖北発爾特克汽車 零部件有限公司
	用品 (電装品を含まない)	ルーフレール	広東発爾特克汽車 用品有限公司 FALTEC SRG GLOBAL (THAILAND) CO., LTD
	自動車関連機器	車検用機器	広州愛路特亜汽車 設備有限公司
北米他（2社）	部品	ウィンドウモール ラジエータグリル 等	FALTEC AMERICA, INC FALTEC EUROPE LIMITED
	用品	ルーフレール フロアカーペット シャークアンテナ 等	

【事業系統図】



() 内は議決権の所有 (直接・間接含む) 割合を示しております。

◎ 連結子会社、○ 持分法適用会社、● 非連結子会社

(平成 29 年 3 月期 FAL 有価証券報告書 12 頁)

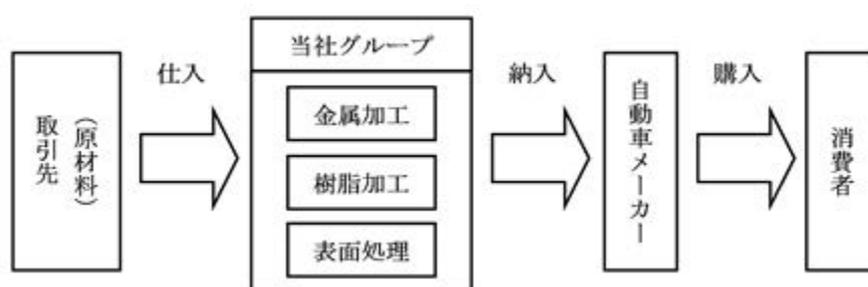
3 FAL グループの各事業内容の項目

(1) 部品事業

自動車外装部品は、自動車を製造する段階で自動車に直接組み込まれる部品のことであり、自動車メーカーに販売されるものである。

FAL グループが取り扱う部品は、①樹脂外装部品（ラジエータグリル、ミリ波レーダーカバー、バンパー等）と②金属・モールディング部品（ウィンドウモール等）の2つに分類されている。2004年4月の統合前の橋本フォーミングが取り扱っていた製品がこれに該当する。

【部品事業における取引の流れ】



以下、部品事業に関する製品の自動車への利用状況のイメージである。

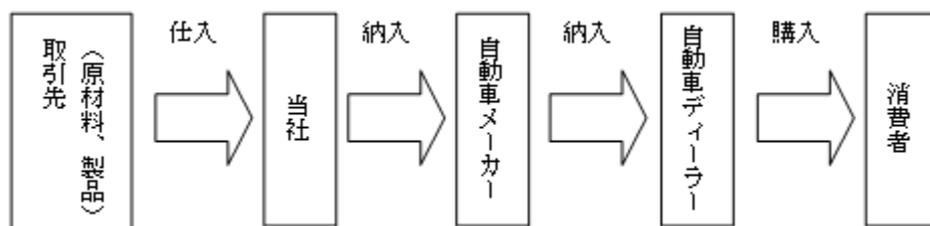


(2) 用品事業

自動車純正用品は、消費者が自動車を購入する際にオプション品として選択する、又は、自動車購入後に消費者が別途購入する用品のことであり、自動車メーカー等に納入し、自動車ディーラーを通じて、消費者に販売されるものである。

FALグループが取り扱っている自動車純正用品には、外装品、金属品、ケミカル品、電装品等がある。2004年4月の統合前のアルティアが取り扱っていた製品は「電装品」を除く「用品」に該当し、他方、三菱電線が取り扱っていた電子部品製品が「電装品」に該当する。

【用品事業における取引の流れ】



以下、用品事業における製品例である。



(3) 自動車関連機器事業

自動車関連機器は、自動車メーカーや整備工場等に販売されるものであり、主に、以下の3つのカテゴリーに分類される。すなわち、①自動車ディーラーのサービス工場や自動車整備工場で行われる自動車メンテナンス等に使用される自動車検査・整備用機器、②自動車の製造ラインのタイヤ組立装置や完成品テスト装置を扱う自動車製造用設備・機器、③エンジンユニットをチューニングして非常用動力装置、空調用ガスエンジンとして使用するパワーシステムである。

【自動車検査・整備用機器カテゴリーの製品例】



リフト機器



洗車機

【自動車製造用設備・機器カテゴリの製品例】



タイヤ組立装置



アライメントテスター

【パワーシステムカテゴリの製品例】



非常用動力装置

4 FAL 組織の概要

(1) FAL は、川崎市内に本社を置き、国内に工場、事業所、物流センター等の施設を有する。工場は、福島工場（福島県いわき市所在。旧・北関東工場福島地区であるが、以下区別せず「福島工場」という。）、館林工場（群馬県館林市所在。旧・北関東工場館林地区であるが、以下区別せず「館林工場」という。）、九州工場苅田第一地区、九州工場苅田第二地区（いずれも福岡県京都郡苅田町所在。以下それぞれ「苅田第一工場」、「苅田第二工場」といい、併せて「苅田工場」という。）及び九州工場犀川地区（同郡みやこ町所在。以下「犀川工場」といい、苅田工場と併せて「九州工場」という。）が存在し、それぞれ、部品等の製造を行っている。

(2) FAL の役員構成は、社外取締役を含む取締役 8 名（うち代表取締役 2 名）及び社外監査役を含む監査役 4 名で構成されており、後記のとおり、取締役会及び監査役会がそれぞれ設置されている。また、執行役員制度を導入しており、各執行役員がそれぞれ各部門を担当している。各執行役員の担当部門、各部門における社内組織図等は別紙 2-1（役員業務分担職制表）〔省略〕のとおりである。

5 FAL のコーポレートガバナンスの状況等

FAL は、意思決定と業務執行の迅速性・効率性を図る一方で、業務執行を監督・監査し、経営の透明性及び健全性を確保するため、以下のような体制を整備している。

- ・ 取締役会

社外取締役 2 名を含めた取締役の総数は 8 名であり、1 か月に 1 回以上開催されている。経営方針、年度予算その他重要な事項に関する意思決定や月次予算統制その他重要事項の報告により、業務執行及び各取締役の職務執行状況の監督を行っており、社外取締役においては、専門的、第三者の見地から取締役の業務執行を監督する体制を構築している。

- ・ Corporate Officers Meeting (COM)

経営課題のタイムリーな共有と、経営に関する重要事項を審議し、経営上の重要課題や業務施策の進捗状況等について、審議・意思疎通を図る目的で、1 週間に 1 回開催（毎週月曜日午前 8 時から開催され、所要時間は概ね 4～5 時間程度。）されている。COM の出席者は、2017 年 3 月までは、常勤取締役、監査役（社外監査役を除く）及び執行役員のほか、経理部長、生産管理部長、企画室長及び各工場長などが出席していたが、2017 年 4 月以降については、出席者の限定（執行役員以上の者のみが出席）及び開催時間の短縮化が進められている。

- ・ リスク管理委員会

リスク管理活動を円滑に実践かつ徹底し、リスク管理に必要な情報の共有化を図るため、代表取締役、リスク管理担当役員及び各部門のリスク管理責任者をメンバーとして 3 か月に 1 回以上開催され、リスク管理の基本方針並びに全社的なリスク意識の醸成に関する事項等を審議・決定している。

- ・ コンプライアンス委員会

法令遵守を円滑に実践かつ徹底を図るため、代表取締役、コンプライアンス担当役員及び各部門のコンプライアンス責任者をメンバーとして 3 か月に 1 回以上開催され、コンプライアンスの基本方針並びに遵守事項の普及・徹底方針に関する事項等を審議・決定している。

- ・ 監査役会

取締役の職務執行及び取締役会の意思決定を適正に監査するため、社外監査役 2 名を含む監査役 4 名（常勤監査役 1 名）で構成される監査役会を設置しており、1 か月に 1 回以上開催されている。各監査役は取締役会に常時出席するとともに監査役監査基準に従い、取締役の職務執行及び取締役会の意思決定の監査を行うほか、監査役会において、監査報告の作成及び監査の方針、業務及び財産の状況の調査の方法等監査役の職務の執行に関す

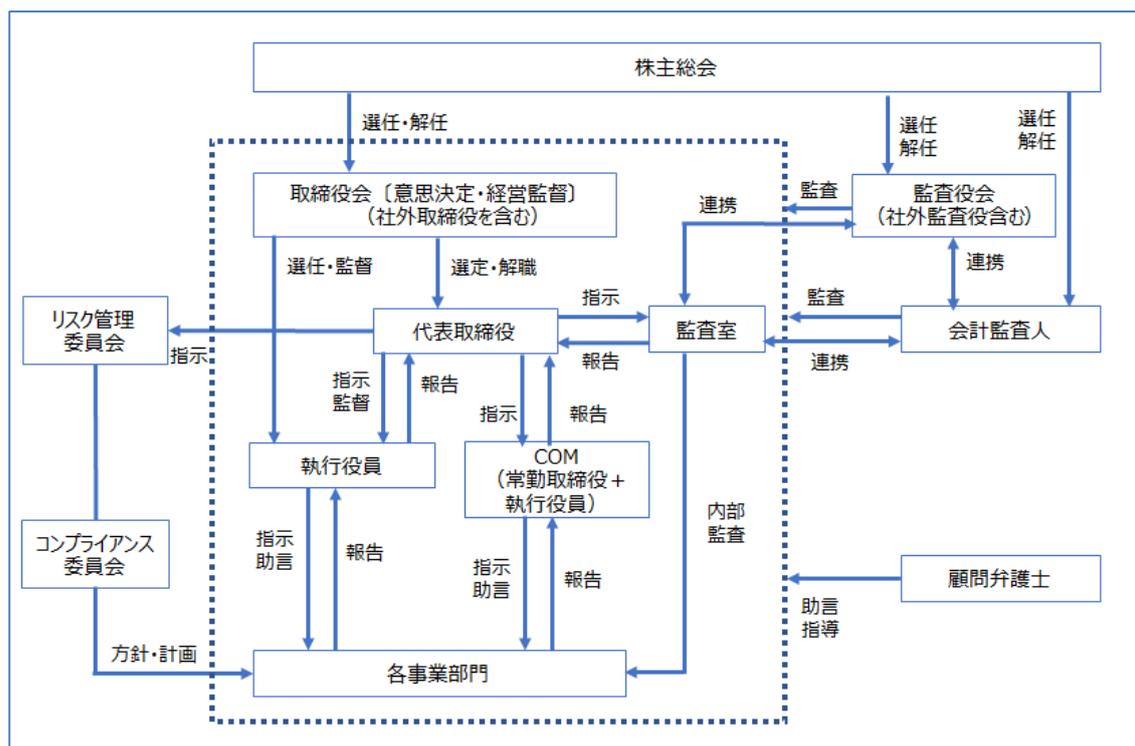
る事項の決定を行っている。代表取締役とも定期的な会合を持ち、意見交換を行っているほか、監査室及び会計監査人からは監査計画及び監査結果の報告を受け、その妥当性を確認している。

- ・ 監査室

担当者が年度監査計画に基づき、定期的に FAL 各部門及び国内・海外子会社の業務執行状況や法令への適合状況等について内部監査を行い、監査結果に対する改善の進捗状況を継続的に確認している。内部監査の結果については、内部監査結果通知書を作成し、監査対象部署に改善を要請している。また、コンプライアンス及び J-SOX に係る監査を実施し、監査役とは定期的に情報交換の会合を開催し、相互に連携をとっている。

- ・ 会計監査人

新日本監査法人を選任し、会社法及び金融商品取引法に基づく監査を受けている。



第3 調査手続の概要及び調査の方法

1 調査の基本方針

本委員会は、FAL、FAP 及び ALT 並びに各関係者から開示を受けた資料、デジタル・フォレンジックにより入手したデータ、関係者からのインタビュー及び公開情報等を基に調査を実施し、もって本事案に係る事実関係の解明及び原因分析を行った。

2 調査実施期間

本委員会は、2018年1月17日から同年3月13日までの間、調査を実施した。

3 調査対象期間

本委員会は、FAL が長期滞留在庫の評価減に関する新たな会計処理ルールを2015年度第4四半期から電装品事業に導入し、2016年度第1四半期から部品事業及び用品事業に適用していたこと、FAP における売上の過大計上が2016年中になされていたこと、棚卸差異事案は相当程度長期にわたり継続していたことが予想され、少なくとも過年度修正が可能な時期については調査対象期間に含めるべきであると判断したこと、及び、アルティア事案については事象がごく一部にしか確認できず、2か年度について金額が僅少であることが確認されたため、これを超える調査は不要と判断したことを踏まえ、調査の実効性及び実現性の観点から、各事案の調査対象期間を以下のとおりとした。なお、スケジューラ確認依頼通報事案、FSC 事案及び先行開発センター事案は、後記のとおり調査当初から不適切な行為でないことが判明したため、具体的な調査対象期間を設定していない。

(1) 長期滞留在庫事案

2016年1月1日から2017年12月31日まで

(2) 中国事案

2016年1月1日から2017年12月31日まで

(3) 棚卸差異事案

2012年9月1日から2017年12月31日まで

(4) アルティア事案

2015年4月1日から2017年3月31日まで

ただし、本事案の背景、原因、メカニズム等の把握に必要と判断した部分については、当該期間以前の事実関係についても調査を行った。

4 調査の方法

(1) 現地調査

本委員会は、FAL グループにおける基幹システム及び製造管理システムの構成、同システムを使用した在庫管理の状況、FAP における売上管理の状況及び ALT における売上管理の状況その他本事案に係る事情を調査するため、FAL の本社、福島工場、館林工場、九州工場、藤沢物流センター及び先行開発センター、FAP 本社、並びに、ALT の本社（首都圏支店、関東信越支店を含む。）、いわき事業所、札幌支店、仙台支店、名古屋支店、大阪支店、広島支店及び福岡支店において現地調査を行った。

(2) FAL、FAP、ALT 及び TPR 役職員に対するインタビュー

本委員会は、本事案の背景・原因・メカニズム等を把握すべく、FAL、FAP、ALT 及び TPR に所属する役職員及び元役職員を対象に、1 回又は必要な場合は複数回のインタビューを実施した。具体的なインタビューの実施状況は別紙 3-1（インタビュー一覧）〔省略〕のとおりである。

また、インタビュー対象者に対しては、必要と認めた場合には、インタビューの前後を問わず、電子メール又は電話を用いた方法による質疑を行った。

(3) 会計監査人に対するインタビュー

本委員会は、調査の過程において、FAL グループの会計監査人である新日本有限責任監査法人（以下「新日本監査法人」という。）の業務執行社員及び補助者ら合計 3 名に対し、インタビューを行い、長期滞留在庫事案に係る会計処理ルール導入の経緯、FAL 連結財務諸表監査の実施状況の概要（監査体制、監査計画、監査結果等）及び実地棚卸の監査状況の概要に関する情報を入手した。具体的なインタビューの実施状況は別紙 3-1（インタビュー一覧）〔省略〕のとおりである。

また、インタビュー対象者に対しては、必要と認めた場合には、インタビューの前後を問わず、電子メールを用いた方法による質疑を行った。

(4) デジタル・フォレンジック

デジタル・フォレンジックは、電子データの証拠能力を損なうことなく保全・収集し、収集した電子データの内容を閲覧する作業である。

本委員会は、デジタル・フォレンジックに関し、調査の実効性及び実現性の観点から、以下のとおり、対象者及び対象期間を定め、専門的な知見及び経験を有し、FAL 及び FAP からの独立性及び中立性を有するFRONTEO の支援を得て、電子メール及び添付ファイル並びに PC について、保全・復元による収集を行った上で、電子データの内容を閲覧した。

ア 電子メール及び添付ファイル

FAL 及び FAP においては、電子メールデータをクラウドサーバー上で管理していた。なお、FAL においては、平成 26 年 2 月 14 日以降に限り、会社ドメイン (@faltec.co.jp、@faltec.cc) を使用して送受信したすべての電子メール及び添付ファイルがクラウドサーバー上に保存されていた。

そこで、本委員会は、別紙 3-2 (デジタル・フォレンジック一覧) [省略] のとおりレビュー対象者及び対象期間を設定の上、FAL 及び FAP の役職員の電子メールデータ及び添付ファイルを取得して FRONTEO に引き渡し、FRONTEO において同電子メールデータ及び添付ファイルを保全した。

保全した電子データは、FRONTEO においてインデックス処理 (全文検索のための下処理) を施し、キーワードによる条件検索を行った上で、レビュー環境にアップロードし、本委員会の指示に従って分析及び検討を行った後、その結果を踏まえ、本委員会において改めて分析及び検討を行った。

なお、ALT の役職員については、後記のとおり、本委員会においてアルティア事案の調査を行った結果問題ないと判断したため、電子メール及び添付ファイルのデジタル・フォレンジックを行っていない。

イ PC

本委員会は、調査の必要性及び実効性に鑑み、別紙 3-2 (デジタル・フォレンジック一覧) [省略] 記載の対象者が 2012 年 2 月から 2017 年 11 月の期間に使用していた PC について、FRONTEO において専用のツールを用いてデータ保全・復元を行った上、本委員会において復元したファイルの分析及び検討を行った。

(5) 臨時内部通報窓口の設置

本委員会は、国内・海外を問わず、FAL グループに所属する役職員全員を情報提供者の範囲と定め、2018年1月18日から同年3月9日までの間、岩田合同法律事務所及び弁護士法人ほくと総合法律事務所をそれぞれ窓口として、本事案及びこれに類似する行為若しくはその疑いのある行為について広く情報提供を求めたところ、同期間中に2件の内部通報を受けた。同2件については、スケジューラ確認依頼通報事案及び先行開発センター事案として把握し、後記のとおり調査を行った。なお、スケジューラ確認依頼通報事案に係る内部通報は各委員宛てに出状された同一内容の匿名の書簡によるものであり、先行開発センター事案に係る内部通報は岩田合同法律事務所宛に送信された電子メールであった。

(6) アンケートの実施

本委員会は、別紙3-3（アンケート実施結果）〔省略〕のとおり、FAL及びその子会社における、長期滞留在庫の棚卸資産評価の運用に係る不適切行為、不適切な在庫操作及びこれらに類似する不適切な行為並びにその他不適切な会計処理の原因となる行為の有無及び内容の調査を目的として、第1回アンケートを実施し、回答を得た。これに追加して、別紙3-3（アンケート実施結果）〔省略〕のとおり、FAL及びその国内子会社における不適切な会計処理の原因となる行為の有無及び内容の調査を目的として、第2回アンケートを実施し、回答を得た。なお、回答において指摘があった事項のうち、FSC 事案及びアルティア事案については調査の要を認めため、後記のとおり、調査を実施した。

(7) スケジューラのレビュー

本委員会は、スケジューラ確認依頼通報事案に係る内部通報を受けて、特定数名のFAL 役職員のスケジュールデータの提供を受け、精査した。

(8) 社内資料の精査

本委員会は、本事案の実態・原因・メカニズム等を把握すべく、調査の必要性及び十分性に鑑み、FAL、FAP 及び ALT から、必要に応じ、会議体の議事録、棚卸等に関するマニュアル、売上処理に関する帳票等の資料の提供を受け、精査した。

5 調査の前提と限界

(1) 本報告書及び調査結果の利用

本報告書及び本委員会の調査結果は、調査対象に関する FAL グループの事実確認及びこれに関連する問題等が指摘された場合における発生原因の究明と再発防止策の策定・評価のために用いられることが予定されている。本委員会は、本報告書及び本委員会の調査結果が、上記以外の目的のために用いられることを予定していない。

(2) 任意調査

本委員会による調査は、捜査機関による捜査とは異なり、関係者の協力に基づくものである。関係者からは、概ね適時に回答や資料提供を受けることができたが、搜索・差押え等の強制的な手段を用いることのできる捜査機関とは異なり、調査は自ずから関係者の任意の協力度合いに影響を受けることが否定できず、特に、関係者からのインタビュー内容の真偽について確認する手段も限定されている。

また、FAL の役職員が職務上使用していた携帯電話は FAL からの貸与品ではなく、各人の個人所有であるため、プライバシーの観点からデジタル・フォレンジック調査の対象外とした。

(3) 時間的・人的制約

本委員会による調査は、前記の調査実施期間に、前記の各委員が、優先順位を考慮しながら一部において役割分担しながら実施したものであり、調査の範囲及び深度は、調査の時間的・人的制約による制約が存在した。

(4) デジタル・フォレンジックにおける技術的制約・人的制約

FAL においては、固有のドメイン (@faltec.co.jp) を使用して送受信したすべての電子メール及び添付ファイルがアーカイブ保存されていたクラウドサーバーの管理を外部業者に委託していたことから、本委員会は、当該外部クラウドサーバーから直接に電子データを保全することができなかった。また、アーカイブ保存された電子メール及び添付ファイルのうち、保全時点において1年以上経過したものについては、小容量（具体的にはメールファイル 200 件以内）ずつ分割してダウンロードすることにより取得せざるを得ず、調査の実現性の観点から、その取得には FAL 従業員の協力が不可欠であった。

そこで、本委員会は、本事案から独立した立場である FAL の IT 企画推進室に所属する従業員の協力を得て外部クラウドサーバーに保存されて

いた FAL の役職員の電子メールデータ及び添付ファイルを取得した上で、当該電子データを保全した。

(5) 地理的制約

FAP に関する調査に関しては、現地が中国国内であるという制約が存在した。本委員会の委員及び調査メンバーは中国国内に所在する FAP への現地訪問、現地との電話会議の実施等、調査実施期間において可能な限りの調査活動を行ったが、関係者に対するインタビューの実施や資料の探索に関して、地理的な制約による一定の影響を受けたことは否定できない。

第4 長期滞留在庫の棚卸資産評価の運用に係る不適切行為

1 長期滞留在庫の棚卸資産評価運用における不適切な実態

(1) 長期滞留在庫の評価損に関するルール

一般に、長期間滞留して営業循環過程から外れた（売上等のない）在庫（以下「長期滞留在庫」という。）^[1]については、会計上その価値が下落しているものと考え、一定のルールに従って、その価値の下落を反映した上で、取得原価と評価額の差額を評価損として計上する。

具体的には、「棚卸資産の評価に関する会計基準」（以下「企業会計基準第9号」という。）^[2]は、「通常の販売目的で保有する棚卸資産の評価基準」について、次のとおり定める（企業会計基準第9号第9項）。

「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」について、合理的に算定された価額によることが困難な場合には、正味売却価額まで切り下げの方法に代えて、その状況に応じ、次のような方法により収益性の低下の事実を適切に反映するよう処理する。

- (1) 帳簿価額を処分見込価額（ゼロ又は備忘価額を含む。）まで切り下げる方法
- (2) 一定の回転期間を超える場合、定期的に帳簿価額を切り下げる方法

上記の方法による評価は、滞留在庫となっている棚卸資産の種類や特質などを考慮して種々のルールがあり得るところ、FALでは、部品、用品及び電装品^[3]の在庫すべてにおいて、次の統一ルールを採用することとなった（採用開始時期の詳細については、後記2を参照されたい^[4]）。このルールを、FALでは、「低価法」と表現していた。

なお、「低価法」とは、一般に、棚卸資産の評価を「原価法による評価額」と「期末時価」のいずれか低い方の価額をもって評価額とする方法を指し、「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」以外の

¹ 貸借対照表上、「製品」又は「棚卸資産」と表現されるが、本報告書では「在庫」の表現を用いる。なお、ここでいう「在庫」には、仕掛品や原材料東も含まれる。

² 企業会計基準委員会 企業会計基準第9号平成20年9月26日改正

³ FALの第13期有価証券報告書においては、自動車純正用品に電装品が含まれるが、FALグループにおいては、自動車純正用品のうち電装品以外について「用品」と呼び、自動車純正用品のうち電装品のみを「電装品」と呼ぶことがあるところ、本報告書「第4 長期滞留在庫の棚卸資産評価の運用に係る不適切行為」においては、かかる区分を用いた方がより実態に即したものとなるため、この区分を用いることとする。

⁴ 部品及び用品については2016年4月1日（2016年度第1四半期）から、電装品については2016年1月1日（2015年度第4四半期）から採用している。

棚卸資産に関する評価方法である。次のルールは、「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」についていかなる基準で評価するかというルールであり、FALにおける「低価法」は一般的な概念とは異なる概念を用いられている。もっとも、本報告書では、次のルールについては、FALでの呼称法に倣い、「低価法」の用語を用いることとする。

【2016年4月4日付けCOM資料から抜粋】^[5]

1. 部品・用品・電装の区分けなく以下の方式を採用する
2. 「1年間動きのない物（＝移動以外の在庫受払がない物）の原価を90%減、2年目95%減、3年で100%減」する

(2) 販売の「受払」があった場合の処理

受払とは、在庫の入出庫のことを意味し、それぞれ、「受け」が入庫、「払い」が出庫を意味する。受払の代表的な例は、「販売」による出庫である^[6]。

例えば、1個当たりの製造原価1,000円のAという製品を2016年4月5日に100個製造した場合、製造原価として100,000円（1,000円×100個×100%）が計上される（表1-①）。仮にAの在庫100個のうち、1年後の2017年4月5日までの間に1個も販売されなかった（「出荷による払い」の受払がなかった）と想定した場合、Aの在庫100個は、企業会計基準第9号第9項でいうところの「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」に該当して低価法が適用され、全体で90%の評価減となり、90,000円の評価損が計上される（表1-②）。

他方で、例えば2017年3月3日にAの在庫のうち、1個でも販売された（「出荷による払い」の受払があった）場合、残りの99個についても低価法が適用されない（表1-③）。販売がなされたということは、Aという在庫が、「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」には該当しないことを意味しており、Aという在庫全体に低価法が適用されないためである。この場合、残りの99個分については低価法が適用されず90%の評価減の対象とならない（残りの99個が販売されなかったとしても、全く評価損を計上する必要はない。）。

これらを図示すると、下表のとおりである。

⁵ なお、ここにいう「移動」とは、工場内の移動（ショップ間移動）を指す。

⁶ 別紙4-1（FALにおける受払い区分一覧）〔省略〕では、「出荷による払い」がこれに当たる。

【表 1】

製造時における在庫の価値の計算				
		計算式	評価額	
①	在庫の価値	1,000 円×100 個×100%	100,000 円	
期末における評価損の計算				
		低 価 法 の適用	計算式	評価損額
②	1 年間販売がない場合	あり	1,000 円×100 個× <u>90%</u>	<u>90,000 円</u>
③	1 年の間に 1 個販売があった 場合	なし	1,000 円×99 個× <u>0%</u>	<u>0 円</u>

(3) 低価法対応の手法① (1 個廃棄)

ア 「1 個廃棄」の手法と会計処理

FAL では、2009 年 9 月から FlexNet (現 APRISO) と称する製造指示・実績、能率管理、在庫管理、支給・納品・返品、棚卸等を管理するシステム (以下「本件システム」という。)を導入している。FAL における「受払」は、別紙 4-1 (FAL における受払い区分一覧) [省略] のとおりとされており、この一覧には、販売 (すなわち、「出荷による払い」) 以外にも、「在庫品 (死蔵品) 廃却」や「製造中廃棄および品質状態変更廃棄」が含まれていたところ、これらの受払が本件システムに入力されると、自動的に低価法の適用対象外となる仕組みになっていた。

FAL では、「在庫品 (死蔵品) 廃却」等が受払の一つに含まれていることを利用して、実際には廃棄をする理由がないにもかかわらず、意図的に、低価法の適用を免れるために、1 個又は少数の在庫を本件システム上で廃棄の受払を発生させる (本件システム上の処理で済むため、実際に廃棄が実施されるかは問題とならない。以下「1 個廃棄」という。) ことで、残りの在庫が低価法の適用対象となることを免れ、評価損を計上しないという処理を行っていた。

FAL では、このように、「1 個廃棄」等の手法を用いて、何らかの形で「受払」を発生させ、低価法の適用対象となることを免れ、評価損を計上しないという処理を行うことを「低価法対応」と呼称されていたため、本報告書でもこのような処理を「低価法対応」と呼称する。

低価法対応によれば、「在庫品 (死蔵品) 廃却」等の対象となった在庫それ自体については廃棄損が計上されるものの、残りの在庫については「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」との取

扱いをする必要がなくなるため、評価損を計上する必要がなくなり、在庫すべてについて低価法が適用されるよりも計上される損失額が少なくて済み、FAL の損益に与える影響を低減することが可能となる。しかしながら、このような低価法対応は、長期間滞留して営業循環過程から外れた（売上等のない）在庫については、会計上その価値が下落しているものと考え、損失が見込まれる場合には適時・適正に損失を計上すべきであるという企業会計基準第 9 号第 9 項の趣旨を逸脱する処理である。

例えば、1 個当たりの製造原価 1,000 円の B という製品を 2016 年 4 月 5 日に 100 個製造した場合、製造原価として 100,000 円（1,000 円×100 個×100%）が計上されることとなる（表 2-①）。このとき、FAL では、2017 年 3 月 3 日に B の在庫のうち、1 個を廃棄した（別紙 4-1（FAL における受払い区分一覧）〔省略〕における「在庫品（死蔵品）廃却」の受払があった）場合、残りの 99 個は「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」には該当せず、低価法の適用対象とならないものとして処理されていた（表 2-③）。

これらを図示すると、下表のとおりであり、「1 個廃棄」の場合、FAL では、上記（2）と同様に、③の処理を行っていた。

【表 2】

製造時における在庫の価値の計算				
		計算式	評価額	
①	在庫の価値	100 個×1,000 円×100%	100,000 円	
期末における評価損の計算				
		低価法の適用	計算式	評価損額
②	1 年間販売がない場合	あり	1,000 円×100 個×90%	90,000 円
③	1 年の間に 1 個廃棄があった場合	なし	1,000 円×99 個× <u>0%</u>	※ <u>0 円</u>

※廃棄した 1 個については、1,000 円の廃棄損が計上される。

イ 「1 個廃棄」はルールの特例であり「損失の先送り」に過ぎないこと
 企業会計基準第 9 号第 9 項が「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」については一定のルールに従って帳簿額を切り下げることを求める趣旨は、「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」はもはや会社の収益に貢献する可能性が低くなった

ことから、実際に廃棄をしていなくとも、将来の損失を早めに認識し、棚卸資産について評価損を適時・適正に計上させるという点にある。

前記のとおり、FALにおける「1個廃棄」の手法は、実際には廃棄をする理由がないにもかかわらず、意図的に、「在庫品（死蔵品）廃却」等による受払を生じさせ、かかる「受払」が発生した在庫以外の在庫すべてについて低価法の適用対象となることを免れるというものであった。これは、損失が見込まれる場合には適時・適正に損失を計上すべきであるという企業会計基準第9号第9項の趣旨を逸脱する処理である。すなわち、たとえ1個の「在庫品（死蔵品）廃却」等による受払があつたとしても、これによってかかる受払が発生した在庫以外の在庫すべてが「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」ではなくなると評価することはできず、本来であれば、残り99個のBの在庫については「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」に当たるとして低価法を適用し、90%の評価減を行い、89,100円の評価損を計上するべきであつた（表3-④）。

これらを図示すると、下表のとおりである。

【表3】

期末における評価損の計算				
		低 価 法 の 適 用	計 算 式	評 価 損 額
③	FALで行っていた処理	なし	1,000円×99個× <u>0%</u>	※ <u>0円</u>
④	本来あるべき処理	あり	1,000円×99個× <u>90%</u>	※ <u>89,100円</u>
	不適切な処理によって免れた評価損の額			※ <u>89,100円</u>

※廃棄した1個については、1,000円の廃棄損が計上される。

このように、FALでは、本来実施されるべき④の処理（Bの在庫全体が90%の評価減となり、評価損が計上されて利益が減少する）を免れるために、実際には廃棄をする理由がないにもかかわらず、意図的に、「受払」が本件システムに入力されると、自動的に低価法の適用対象外となる仕組みを利用して、「1個廃棄」を実施した上で③の処理を行い、在庫に関する評価損の計上を免れていたのである。

なお、「1個廃棄」には、さらに細かく複数の手法があるが、各手法の詳細は別紙4-2（1個廃棄の具体的な手法）〔省略〕を参照されたい。

(4) 低価法対応の手法②（仮装経費移管）

FAL で行われていた低価法対応の手法の 1 つとして、「経費移管」を仮装する方法がある。

「経費移管」とは、本来、例えば、営業部が、ある在庫をサンプルとして取引先に提供するために、工場に依頼をして、在庫を移動させるためなどに用いられる処理であり、これも受払の 1 種であった [7]。

FAL において、低価法対応として「経費移管」を用いる場合、例えば、藤沢物流センターの経費扱いで保管している在庫について、実際には移動させる理由がないにもかかわらず、低価法の適用を免れるために、意図的に、本件システム上の処理として、在庫の一部を生産管理部に移動させたこととして出庫扱いとし、「受払」を生じさせていた。しかしながら、実際には移動させる理由はないため、物理的には在庫の移動はさせていなかった（すなわち、当該在庫が実際にある場所と本件システム上の保管場所とが合致しない状態となる。）。その上で、「経費移管」の処理をした月の翌月に、再度本件システム上の処理として「経費移管」の処理を行い、当該在庫を本社の生産管理部から元々の保管場所であった藤沢物流センターに戻したことにして（再度実際にある場所と本件システム上の保管場所が一致することになる。）、実際の在庫の数と帳簿上の数量とが合致するように調整していた。

このようにして、FAL は、低価法の適用を免れるために、実際には移動させる理由がなく、実際には移動させていないにもかかわらず、在庫の一部について経費移管による「受払」を生じさせたことにして、低価法が適用されることを避けていたのである。

(5) 低価法対応の手法③（仮装工場間移動）

FAL で行われていた低価法対応の手法の 1 つとして、「工場間移動」を仮装する方法がある。

「工場間移動」とは、本来、FAL のある工場で保管している在庫について、他の工場に移動させる処理をいい、これも受払の 1 つにあたる [8]。

FAL において、低価法対応として「工場間移動」を用いる場合、例えば、藤沢物流センターで保管している在庫について、実際には移動させる理由がないにもかかわらず、低価法の適用を免れるために、意図的に、本件システム上の処理として、在庫の一部を他の工場に移動させたことにし

⁷ 別紙 4-1 (FAL における受払い区分一覧) [省略] では、「経費移管 (サンプル持ち出しなど)」がこれに当たる。

⁸ 別紙 4-1 (FAL における受払い区分一覧) [省略] では、「工場間送達」がこれに当たる。

て出庫扱いとし、「受払」を生じさせていた（上記（４）の経費移管との違いは、移動先が本社の生産管理部であるか、他の工場であるかの違いに過ぎない。）。しかしながら、実際には移動させる理由はないため、物理的には在庫の移動はさせていなかった。その上で、「工場間移動」の処理をした月の翌月、再度「工場間移動」の処理で、当該在庫を元々保管していた藤沢物流センターに戻して、実際の在庫数と帳簿上の数量とが合致するように調整していた。

このようにして、FAL は、低価法の適用を免れるために、実際には移動させる理由がなく、実際には移動させていないにもかかわらず、在庫の一部について工場間移動による「受払」を生じさせたことにより、低価法が適用されることを避けていたのである。

（６）小括

以上のように、FAL では、実に様々な手法によって低価法対応がなされていた。

２ 低価法ルール改定までの経緯

（１）セグメントの変更の検討過程

FAL は、2014 年 1 月 30 日付で三菱電線の自動車及び二輪向け電子部品（電装品）事業の譲渡に関する契約を締結し、同年 5 月 1 日に同事業を譲り受けた。

FAL は、当時、有価証券報告書等においては、部品事業、用品事業及び自動車関連機器事業というセグメントを設け、当該セグメントごとに財務情報を開示するという手法を採用していた。これは、前記のとおり、FAL は橋本フォーミングとアルティアとの経営統合により設立されたところ、橋本フォーミングでは主として自動車外装部品等の開発・製造を、アルティアでは主として自動車用品の開発・販売及び機械工具、整備・検査機器の開発・製造・販売を行っていた（自動車関連機器事業もこれに含まれる。）ことを受け、各会社の開発・製造等に係る事業ごとにセグメントを設けていたことによる。

そうしたところ、FAL は、2015 年 6 月ころより、当時既に部品事業と用品事業のいずれに区分すべきかが曖昧となっている製品が存在していた状況であったことに加え、上記電装品事業の譲受けに伴い、その区分がより一層不明確になることが想定されたことから、セグメント情報の開示区分の変更の検討を開始した。

そして、新日本監査法人の確認も経て、今後の事業戦略に結び付けやすい軸にて収益管理を行う観点及びFALの親会社であるTPRと合わせるという観点から、外部公表セグメントを地域別（日本・アジア・北米他）とすることとし、当該セグメントに沿った開示を2015年度第1四半期より採用した。

（2）棚卸資産評価基準の統一ルール（以下「新ルール」という。）の検討過程

ア 生産管理部による検討

FALは、2015年度第1四半期より、新日本監査法人から、前記電装品事業の譲受けに伴い、電装品に関する長期滞留在庫につき適用する評価損計上方法の策定及び当該方法に従った評価損計上の要否の判断が必要であり、前記計上方法を同年度末までに導入すべきであるとの指摘を受けた。なお、当時、FALでは部品・用品についてそれぞれ長期滞留在庫の評価損計上方法が定められていたが（以下「旧ルール」と総称する。）、担当する部署が異なり、評価方法も異なっていた。具体的には、部品事業では、在庫を置く場所（ショップ）を旧型ショップとそれ以外のショップに区分し、旧型ショップにある在庫について一定の評価減を行うという方法、用品事業では、不良品と良品を分け、不良品については100%の評価減を行い、良品については4年を経過した時点で一定の評価減を行うという方法が採用されていた。

新日本監査法人からの前記指摘を受けた経理部は、2015年6月24日、生産管理部に対し、電装品における評価損計上方法の検討を依頼し、同年7月中までに生産管理部としての考えをまとめるよう依頼した。これを受けて、生産管理部では、N氏らが中心となって検討を進めることとなったが、生産管理部における検討は一向に進まなかった。

イ 経理部主導による検討

2015年12月21日に至っても生産管理部による具体的なルールの策定に至っていないことを受け、T氏は、FALの親会社であるTPRの方法に則った方式の導入の検討を開始した。そこで、T氏は、2015年12月24日ころ、TPRの経理部のk氏と面談した際、大要、TPRにおいては、長期滞留在庫の評価減の方式につき、1年間受払が生じなかった在庫の評価額を90%減じるというルールを採用している旨の説明を受けた。

また、T氏は、2016年1月6日、「Re： 低価法計算ロジックについて」と題するメールで、k氏に対し、TPRにおける長期滞留在庫の評価減の方式（以下「TPR方式」という。）の要件定義に関する資料の提供を依頼した。これに対して、k氏は、同日、T氏に対し、TPR方式の要件定義に関する資料を送信した。さらに、同日、T氏がk氏に対し、TPR方式の受払に関する資料の提供を依頼したところ、k氏は、T氏に対し、TPR方式では「品目毎に1年以上受払実績がないものが対象」となり、「対象の棚卸資産の評価金額×90%を評価損で計上している。」「※受払実績はデータから機械的に抽出する為、実態は受払がなくても、データとして受払があれば、対象から除かれてしまう。（例としては間違っただけの処理をして、修正の為受入の処理を行っても、受払実績があるものとして、対象外となる。）」と返信した。

（3）新ルールの検討状況

ア TPR方式を参考にした検討

経理部は、前記のとおり、FALがTPRに合わせてセグメント情報の開示区分を地域別としたことを踏まえ、低価法についても事業部門ごとに区分けするのではなく、すべての製品について統一したルールを導入すべきであるとの考えを有していた。

また、部品の旧ルールでは、どの在庫が旧型ショップの在庫に該当するか、すなわち、どの在庫を評価減の対象とするかについて各工場が最終的に判断していたため、最終的に計上される評価損の正確な額は各四半期が終了した後でないと判明しなかった。さらに、用品の旧ルールでは、4年経過時点で多くの評価損が計上されることになり、かつ、評価損の計算式も複雑なものであった。そのため、部品及び用品ともに、経理部では評価損の事前の予測が立てづらい状態であった。このような状態は、当時、FALの予実算を管理するという機能（コントローラーの機能）を担っていた経理部にとっては望ましいものではなかった。

そのような中で、T氏は、k氏からTPR方式の説明を受け、TPR方式は経過年数と在庫評価額の低減率が一律であって、運用が簡便であるだけでなく、かつ、このTPR方式であれば、FALの全ての在庫につき過去1年間の受払実績の有無を調べれば低価法適用の有無を判別できるため、事前の予測も立てやすく、予実算管理の効率化に資すると考えた。

イ 旧ルールと新ルールの比較シミュレーション

そこで、T氏は、k氏からの前記の説明を受けた後、TPR方式を参考にしてFALの新ルール策定の検討を開始し、U氏に対し、旧ルールと検討中の新ルールにより在庫の評価減を実施した場合とで評価損にどの程度差異が生じるかについて、過年度の実績データをベースにして、シミュレーションを行うよう指示した。2016年1月22日時点のU氏によるシミュレーション（以下「シミュレーション①」という。）の結果は、以下のとおりであった。

【シミュレーション① 結果】

		評価損額（旧ルール）	評価損額（新ルール） シミュレーション①
用品	用品A	102,178,630円	92,922,444円
	ラインB	43,021,140円	87,455,153円
電装品		（ルールがないため適用無）	25,135,897円
部品		42,013,563円	143,523,697円 内訳： ・旧型ショッパ扱いの在庫 ⇒57,791,502円 ・それ以外の在庫 ⇒85,732,195円

※ いずれも2015年度第3四半期時点での評価損額又はその試算。

このように、仮にTPR方式と同様の新ルールを採用した場合、いずれの事業においても新ルール適用による評価損が増加し、とりわけ部品事業においては、評価損が約1億円も増加する見込みであることが明らかとなった。

(4) 経理部と生産管理部との間の新ルールに関するやり取り

ア 経理部から生産管理部に対する説明

2016年1月22日、T氏、U氏、M氏及びN氏との間で低価法のルール改定に関する打合せの場が持たれた。T氏は、この打合せにおいて、M氏及びN氏に対し、

- ・2016年度から低価法のルールが変更されること
- ・新ルールにおいては、1年間受払のない在庫につき90%の評価減が生じること

などを説明するとともに、シミュレーション①の結果を示して

- ・新ルールを導入すれば、特に部品事業に関して評価損が大きく増加すること

を伝えた。

さらに、T氏は、生産管理部において引き続き在庫を適正数量にまで減らすべきであり、不要在庫の割出しと社内手続に沿った廃棄手続等の実行を推進してもらいたいこと^[9]、新ルールにおいては在庫につき1つでも受払が生じれば評価減の対象から外れることを説明した。この言葉を受け、M氏は、新ルールにおいては、適用対象となることが想定される在庫につき、その1つにでも受払が生じれば評価減の対象外となることを理解した。

なお、2016年1月におけるルール変更に関する経理部と生産管理部との打合せは、少なくとも、同月22日（参加者はT氏、U氏、M氏及びN氏）、同月27日（参加者はT氏、U氏及びM氏）及び同月28日（参加者はT氏、U氏、M氏及びN氏他）に開催されている。

イ 経理部との打合せを経た生産管理部の対応

M氏は、前記2016年1月22日の経理部との打合せ後、同月26日付「部品・用品低価法_推移現行・新方式比較.xlsx」と題するメールで、福島工場のW氏他に対し、「新低価法検討にあたり、評価減金額が出てきております。」「部品全体で143百万円該当に成りますが、収益上金額は無理そうです。」「但し、捨てられない物は、1本以上流動が必要です。（廃棄、売上）」などと送信し、さらに、同月28日付「展開:低価法計算新方式確認」と題するメールで、福島工場、館林工場、苅田工場の生産管理担当者等に対し、「この方式で再計算すると、対象が143百万円に増加し、収益圧迫をします。」「対処として1本でも在庫の増減が有れば対象から外れるのでそこを検討願います。」などと送信して、各工場に対して、新ルール導入により部品事業における在庫の評価損の増加が見込まれるところ、当該増加を抑えるためには、新ルール適用が見込まれる在庫について1個以上の受払を生じさせることが必要である旨を展開した。

⁹ U氏が、2016年1月22日付「RE:低価法計算新方式確認」と題するメールで、M氏及びN氏に対し、「本日の打合せ資料を送付します。」「2015年で1年間動いていない品番の明細がありますので…本当に必要なかの確認と…不要ならば、1-3月で少しずつ処分ができないかの検討をお願いします。」などと送信していることから、同日付の打合せにおいて、本文記載の説明がなされたことが裏付けられる。

(5) 経理部と新日本監査法人との間の新ルールに関するやり取り

ア T氏らによる新日本監査法人への説明

T氏及びU氏は、遅くとも2016年2月1日までは、新日本監査法人の会計士に対し、低価法につきTPR方式を参考にした新ルールの導入を検討していること、また、同ルールは、1年間受払のなかった在庫について90%評価減をするというものであることなどを伝えた。

この際、T氏は、新日本監査法人に対し、新ルールにおける受払に廃棄が含まれていることなど、受払の概念に関する説明を明示的に行わず、以後も新ルールにおける受払の概念について新日本監査法人との間で明示的に確認することをしなかった。そのため、長期滞留在庫事案が発覚するまでの間、新日本監査法人は、新ルールにおける受払の中に廃棄が含まれるとは認識していなかった。

さらに、2016年2月1日、T氏及びU氏と、新日本監査法人の担当会計士らとの間で新ルールに関する打合せが実施された。T氏は、同打合せにおいて、担当会計士らに対し、旧ルールと新ルールとの（評価損に関する）比較シミュレーション結果を提示するにあたり、M氏らに提示したシミュレーション①とは、異なる数字が記載されたシミュレーション（以下「シミュレーション②」という。その概要は以下のとおりであり、新ルールにおける部品の評価損の見込み額がシミュレーション①の部品の評価損の見込み額（143,523,697円）に比べて約9000万円減少している。）を提示した。

【シミュレーション② 結果】

		評価損額（旧ルール）	評価損額（新ルール） シミュレーション②
用品	用品A	102,178,630円	92,922,444円
	ラインB	43,021,140円	87,455,153円
電装品		（ルールがないため適用無）	25,135,897円
部品		42,013,563円	57,791,502円

※ いずれも2015年度第3四半期時点での評価損額又はその試算。

新ルールにおける部品の評価損の見込み額がシミュレーション①に比べて約9000万円減少している理由は、次のようなものである。

すなわち、シミュレーション②は、部品事業に新ルールを適用した場合の試算につき、一部の在庫（旧型ショップ扱いの在庫）に限定して新ルールを適用した場合に見込まれる評価損のみを抜き出したものであ

った（このことは、シミュレーション②には、旧型ショップ以外のショップにある在庫について新ルールを適用した場合に見込まれる評価損が全く反映されていないことを意味する。）。

しかしながら、担当会計士らは、シミュレーション②においては、新ルールを部品の在庫全体について適用した場合に見込まれる評価損であるように表示され、かつそのような説明が T 氏からなされていたため、前記 57,791,502 円という数字が全ての在庫に新ルールを適用した場合に見込まれる評価損であると認識した。また、U 氏は、T 氏の指示を受け、2016 年 2 月 1 日付「低価法新方式 資料送付」と題するメールで、担当会計士らに対し、シミュレーション②を添付した上で、「先ほどの打合せで使用した資料を送付いたします。」「過去トレンド分につきましてはデータが出来次第、再度送付させていただきます。」などと送信しているが、シミュレーション②が、部品については旧型ショップの在庫のみを対象とし、旧型ショップ以外の在庫については計上していないことの説明はなされていない。

T 氏が、担当会計士らに対してこのような一部のデータを意図的に除外したシミュレーション②を提示した理由は、新日本監査法人が、新ルールを導入した場合に部品事業における評価損が旧ルールに比べて約 1 億円も増加する見込みであることを知れば、新ルールの導入に難色を示し、結果として予定どおり新ルールの導入が実現しなくなると考えたためである。

さらに、T 氏は、新日本監査法人から、2015 年度第 3 四半期以前の時点での比較シミュレーション（過去トレンド）の提供依頼を受けていたことから、U 氏に指示して、2016 年 2 月 17 日、U 氏から担当会計士ら宛に 2014 年度第 4 四半期、2015 年度第 1 四半期及び同年度第 2 四半期の各時点における比較シミュレーション（これら比較シミュレーションについても、部品事業における試算に関しては、旧型ショップ扱いの在庫について新ルールを適用した場合に見込まれる評価損のみが記載されていた。）を送付させた。その上で、T 氏は、担当会計士らに対し、同日付「補足：低価法新方式 資料送付」と題するメールで、「1 年間受払がないものを原価 90% 減させた計算です。」「ライン B については新方式にすることで 15/12 を見ると、43 百万から 87 百万に増加しますが現場では妥当性ありと回答を頂きました」、「部品については 15/12 で見ますと 42 百万から 58 百万に増加します」などと送信して、新ルール適用時に部品事業において見込まれる評価損について一部のデータを意図的に除外した形での説明を重ねて行った。

なお、T氏は、2016年2月17日付でT氏から担当会計士ら宛に送信した前記メールを、M氏及びN氏に対して転送し、「新方式を来期1Qから採用したい旨を監査法人に打診しました。」「在庫について4月以降6月末までに受払が必要になります。数量が多いものは一つでも処分するとか、1Qでのサプライズを起こさないよう事前準備をお願いします。」などと送信して、生産管理部に対し、不要在庫の廃棄等による遜減及び新ルール導入後の2016年度第1四半期に向けた低価法対応の実施を促した。

【サプライズ】

明確な定義があるわけではないものの、「何らかの要因により、予算上織り込まれていなかった（又は想定されていなかった）費用・損失が発生すること」などを指して、FAL役職員の間で用いられていた。

イ 新日本監査法人からの経理部に対する指摘

1会計士及び担当会計士は、前記T氏による説明の範囲での評価損の増加であれば旧ルールを適用した場合と新ルールを適用した場合の評価損の差異が大きくないと理解した。

しかしながら、担当会計士は、新ルールを導入する理由につき、親会社であるTPRのルールであるという理由のみでは変更を是とするためには不十分であると考え、T氏に対し、2016年2月23日付「RE：再：低価法新方式 資料送付」と題するメールで、「90%評価減を理論的にどのように説明出来るのか?」、「なぜ100%ではなく、90%なのか、段階上（原文ママ）にはしないのか?、TPRがそうだから、だと説明が厳しい」、「そこを説明していただければ、あとは前の基準でやった時と大きく変わりがなく、現場感覚にも合うということで変更可能」である旨を伝えた。

T氏は、担当会計士の指摘を受け

- ・評価減の程度を階段状（原価に対して、1年間動きのない在庫の評価減を90%とし、2年間動きがない場合は評価減を95%とし、3年間動きがない場合は評価額をゼロとする（以下「階段状ルール」という。）
- ・一度評価減を実施した在庫についてはその後販売等がなされても評価損を戻すことはしない（切り離し方式）

とする修正案を策定し、担当会計士に提示したところ、2016年2月26日に、新日本監査法人から修正案について肯定的な回答が示された。

なお、T氏は、上記以外にも、同一工場内のショップ間移動については新ルール適用対象外となる受払には該当しないとのルールを独自に追加した。

(6) 新ルールの確定及び電装品事業への導入

ア 新ルールの内容の確定

経理部は、以上のような生産管理部及び新日本監査法人とのやり取りを経て、2016年3月初旬には前記修正案の内容で新ルールを確定させた。

イ 新ルールの電装品事業への導入

FALは、2015年度第4四半期から電装品事業について新ルールを導入し、これに基づいた電装品の長期滞留在庫の評価減を行った。

ウ a社への低価法対応の指示

U氏は、2016年3月30日、T氏に対し、「RE：低価法ロジック説明#2」と題するメールにおいて、「確認しましたが、在庫金額31百万、90%減28百万です。1月試算時、在庫金額27百万、90%減25百万より3百万増です。取り急ぎご連絡します。」と報告した。これにより、2015年度第4四半期末の実地棚卸を行った結果、電装品事業につき、経理部の従前の予想よりも300万円程度多い額が評価損として計上される見込みであることが判明した。

これを受け、T氏は、同日、N氏に対し、「FW：低価法ロジック説明#2」と題するメールにおいて、「独り言ですので添付ファイルの上の2部番について支給と支給取消の受払できますか」と送信し、電装品の一部について低価法の適用対象となることを免れる方策を講じることを依頼した。

かかる依頼に応じ、N氏は、FALの電装品の保管等を行うa社に対し、2016年3月30日、同社に預けている在庫の特定の品目につき、一定数を払い出して、在庫数量を減少させることを依頼するとともに（これにより当該品目については2015年度第4四半期における低価法の適用対象外となる。）、2016年4月27日に当該移動が中止になったことを理由とする特別在庫調整により、本件システム上の在庫数を同数増やして実際の在庫数と合致させる（結果として上記依頼をする前の状態

と変わりはないことになる。) 対応を行った。これにより、電装品事業の在庫の一部が低価法の適用対象から外れ、経理部の当初の予定どおりに 2500 万円程度の評価損を計上するのみで足りることとなった。

(7) 新ルールの子部品及び用品事業への適用

T 氏は、2016 年 4 月 4 日開催の COM において、部品・用品・電装品の区別なく統一的に適用される低価法の新ルールを導入すること、評価減の手法は TPR 方式によることを基本とすることを資料とともに説明した。

また、T 氏は、同日開催の COM において、「現行方式と新方式でシミュレーションした結果、差異は大きく出ないことを確認」などという虚偽の説明をし、同 COM の出席者に対しても、シミュレーション①に沿った説明をしなかった。

かかる説明に対し、COM の出席者からは、低価法のルールを変更すること及びその運用に関する発言が特段なされることはなかった(なお、出席者の一部の者は、FAL は生産保証責任(その型の車の生産が終了した後一定期間は当該部品の供給を継続する義務)を負っており、新ルールでは適用対象となる長期滞留在庫の範囲が拡大し、そのために評価損額は従前のルールを適用したときよりも増大するのではないかとの疑問を抱いたものの、前記のとおり T 氏から大差ないとの説明がなされたことを受け、特段質問等をすることはせず、新ルールの採用を否定することもしなかった。)。そのため、部品事業及び用品事業においても新ルールが適用されることとなった。

3 低価法対応の実施状況について

(1) 低価法対応の手順

ア 低価法対応の手順の概略

前記のとおり、FAL においては、2015 年度第 4 四半期から電装品事業について、また、2016 年度第 1 四半期から部品及び用品事業について、低価法の新ルールが導入されたところ、かかる導入以降、主に生産管理部が中心となって低価法対応が実施されていた。

すなわち、低価法対応については、生産管理部が、福島工場、館林工場及び九州工場(以下、これらを併せて「各工場」と総称する。)に対して口頭又はメールによる指示を出して実施させており、その具体的な手順は以下のとおりである。

①低価法対象リストの入手及び評価損の試算

生産管理部が、各四半期末が近づくと、当該四半期末の時点において低価法適用が見込まれる在庫リスト（以下「低価法対象リスト」という。）を入手する（入手経路については後記参照。）。なお、低価法対象リストにおいては、取得時点で1年間受払の発生していない在庫品目が列挙されるとともに、仮に低価法が適用された場合の評価損が自動的に計算されるようになっていた。

②低価法対応の目標値の設定

生産管理部が、前記見込み評価損の総額について、低価法対応の実施により圧縮する金額の目標値を定める。

③各工場への指示

生産管理部が、各工場に対し、低価法対象リスト及び同目標値を展開するとともに、同目標値に達するまで、低価法対象リスト記載の在庫品目につき1個廃棄などにより受払を発生させる（同在庫品目につき低価法の適用を免れさせる）ように指示を出す。

④受払の発生

各工場が、前記③の指示に基づいて、当該四半期末日までに、低価法対象リスト記載の在庫品目につき、前記②の目標値に到達するまで、本件システムを用いてそれぞれ1個廃棄等を入力し、それぞれの品目につき、受払を発生させる。

⑤目標到達による低価法対応完了の通知

前記④の対応による受払の発生により、当該四半期末に生じる見込みの低価法適用による評価損の総額が前記②の目標値に達した場合には、生産管理部が、各工場に対し、「目標過達」などのメールを送って、低価法対応が完了したことを通知する。

イ 各手順の詳細

①「低価法対象リストの入手及び評価損の試算」については、生産管理部は、2016年度第2四半期までは経理部から低価法対象リストを入手していたが、2016年末ころ、総務部情報システム課に対し、生産管理部において低価法対象リストが取得できるようなシステムの構築を依頼し、遅くとも2016年度第4四半期以降は生産管理部にて独自に低価法対象リストを取得するようになった。

②「低価法対応の目標値の設定」については、生産管理部内（主にL氏、M氏らの間）においてFALの損益への影響が大きいと考えられる目標値を設定していた。例えば、2016年度第3四半期における低価法対応につき、L氏が、2016年11月30日付「FW：12月末低価法対

応の件」と題するメールで、M氏、O氏及びQ氏に対し、「12月末の低価法対応ですが、このままいきますと81百万円、減損がでるという認識です。」「全社で、1千万円は切りたいと考えています。(できれば、5百万円程度)」などと送信しているとおり、生産管理部内において、低価法適用による評価損の発生によってFALの損益にどの程度の影響が出るかという点が考慮されて目標値が定められていたものといえる。

③「各工場への指示」については、FALの工場だけではなく、FALの在庫が保管されていた藤沢物流センター及びFALから委託を受けて在庫を保管していたa社に対しても、生産管理部から、低価法対応の実施に関する指示がなされていた。そのほか、実際の在庫はFALの各工場において保管されているものの、その管理が本社(生産管理部)扱いになっている在庫(本件システム上、「工場0」のコードで区分されている在庫)については、生産管理部内において、本件システムを用いて1個廃棄を入力し、受払を発生させていた。

④「受払の発生」については、各四半期末において低価法対象となる見込みの在庫数が膨大であったところ(例えば、2016年度第3四半期における福島工場の低価法対象見込み在庫は、1000品目を超えていた。)、各工場において、当該四半期末までに低価法対象リスト記載の各品目を実際に1個ずつ廃棄することは現実的に不可能であったため、多くの場合、各品目につき本件システム上1個ずつ廃棄入力するものの、実際にはこれらを廃棄しないという対応をとっていた(Q氏が、2016年12月2日付「至急：12月末低価法対応の件」と題するメールで、E氏(並びにL氏、M氏、O氏及びN氏)に対し、低価法対応に関し「※実際に廃棄するか現物廃棄が難しそうであれば台帳上での廃棄も非公式に容認」などと送信していることから窺えるように、E氏及び生産管理部内の多くの者は、各工場が実際には在庫を廃棄していないことを認識していたものと考えられる。)

⑤「目標到達による低価法対応完了の通知」については、たとえば、生産管理部のR氏が、2017年6月30日付「RE:6/30 13時現在 低価法適用の対象部品と対応状況」と題するメールで、各工場及び生産管理部を宛先とするほか、経理部及び企画部の者もCCに加えて、「本日午前中にC[a社]の対応が完了し全拠点で目標4.3百万以下に対し、実績3.8百万、0.7百万過達しました。皆様ご協力ありがとうございました。」などと送信している。このように、生産管理部は、他部署の者を含めた多数の者に対し、社内メールを用いて低価法対応の実績を大々的に報告していたのであって、FALにおいては、生産管理部が主

導する四半期ごとの低価法対応が常態化し、かつこれが生産管理部の業務の一部として認識されていたことが窺われる。

(2) 低価法対応に関する社内展開の推移

ア 2016年度第1四半期

2016年度第1四半期は、FALの部品及び用品事業について低価法対応が開始された時期である。同期においては、当初、経理部から生産管理部に対し、低価法適用による評価損のサプライズが生じないように、流動可能性の低い不要な在庫を廃棄して処分することを依頼していたことが認められる。すなわち、T氏は、2016年5月26日付「低価法新方式データ確認依頼の件」と題するメールで、M氏及びN氏に対し、「1Qのサプライズをなくす為」、「5月も残りわずかですが、処理方法大丈夫ですか」、「107Mの損になります」などと送信し、また、同月27日付「RE:低価法新方式データ確認依頼の件」と題するメールで、M氏及びN氏に対し、「FY16で工場Bの棚卸資産を除却する予算40M 6月に取得しているならば、速やかに稟議起案して、決裁を受けて下さい。不要なものを何時までも持つ必要はないと思います。」などと送信しており、不要在庫につき稟議・決裁を経て処分することを促していた。

しかし、同年6月に入っても、2016年度第1四半期での低価法適用による評価損の見込み額が減縮されておらず、同期におけるサプライズが見込まれたことから、T氏は、同年6月13日付「低価法新方式データ提供依頼(5月度分)」と題するメールで、M氏及びN氏に対し、「このままですと1Qに低価法の損33Mが計上されます。」、「6月締まる前にどうされるかを確認する必要があります。」などと送信した。同メールを受けて、同年6月14日には、経理部のT氏及びU氏と生産管理部のM氏及びN氏との間で打合せが行われた。同打合せで、生産管理部において同月末日までに低価法対応を実施して受払を発生させる在庫品目を特定した上、これを経理部に報告するなどの事項が決定された^[10]。

そして、同打合せを受けて、M氏は、同日付「リマインド6月：低価法新方式データ提供依頼(5月度分)」と題するメールで、各工場の生産管理課スタッフらに対し、「このままでは、低価法該当額が増加し収

¹⁰ T氏は、2016年6月15日付「低価法新方式データ提供確認(5月度分)」と題するメールで、M氏及びN氏宛に対し、「昨日の打合せメモ」「遅滞なき様対応願います。1Q決算でのサプライズをなくす為に」「どの品番の受払修正するのかを、6月18日までに決めて、経理に報告」などと送信している。

益悪化となります。」「設定した実施日に作業を行ってください。」などと送信し、低価法対応に着手するよう指示をした^[11]。このような経緯によって低価法対応が実施された結果、2016年度第1四半期での低価法適用による評価損は、2015年度第4四半期の評価損と比較して、約3200万円の増加に収まり、サプライズの発生を免れることとなった。

イ 2016年度第2四半期

(ア) 予実算管理担当部署の変更

2016年8月以降、FALにおける業務分掌の変更により、それまで経理部が担当していた予実算管理業務について、企画室が担当するようになった。これは、同年6月29日をもってFALの代表取締役副社長兼CFOに就任したD氏が、親会社であるTPRにおいては経営企画室が予実算管理を担当していたことに鑑み、FALにおいても同様の業務分掌とすべきであると考えて予実算管理の担当部署を変更したものである。

このような期中における担当部署の変更がなされたこともあり、経理部は、低価法適用による評価損額への関心を低下させ、2016年度第2四半期以降、低価法対応に関与することはなくなった。

(イ) サプライズの発生

生産管理部は、2016年度第1四半期に引き続き、同年度第2四半期においても、低価法対応を継続して実施したが、同期においては、同年度第1四半期に比して低価法適用による評価損が拡大した。これは、生産管理部が経理部を通じて入手していた2016年度第2四半期の低価法対象リストにおいては、2016年8月末までに低価法の適用を受ける見込みの在庫しか含まれておらず、同年9月に低価法の適用を受ける見込みの在庫が含まれていなかったために、これらの在庫について低価法対応が実施できず、低価法適用による評価損を十分に圧縮できなかつたことが原因であった。

結果として、2016年度第2四半期においては、低価法適用による評価損が同年度第1四半期に比して約4700万円増加し、2016年度第1四半期では発生しなかつたサプライズが発生することとなった。

¹¹ M氏は、本文記載のメールに、「金額が大きくなる場所は、なるべく実施日をばらした方が良いと考えます。」などとメールしており、低価法対応が不自然にならないようにする指示もしている。

ウ 2016年度第3四半期

(ア) 2016年10月のCOMについて

生産管理部は、前記2016年度第2四半期におけるサプライズに関し、COMの場において、その原因や対策等についての報告を行うよう求められた。

これを受けて、M氏は、2016年10月17日に開催されたCOMにおいて、「低価法該当増加の件」と題して、低価法適用による損失計上に関する報告を行った。M氏による同COMでの報告は、大要、2016年度第2四半期に発生した低価法適用による長期滞留在庫の評価損が同年度第1四半期に比して4700万円増加していること、低価法適用を受けた在庫が多数に上った理由は、自動車メーカーからの発注打切り時に在庫を過剰に保有していたことであるため、打切り情報の事前把握に努めて対応したいと考えていることなどであった^[12]。

これに対し、同日のCOMに出席していたD氏から生産管理部に対し、「原因を掘り下げて対策につなげるようにすること」との指示がなされるなどしたため、低価法適用による評価損に関する2016年度第2四半期のサプライズについては、再度、COMにおいて継続して報告及び議論されることとなった。

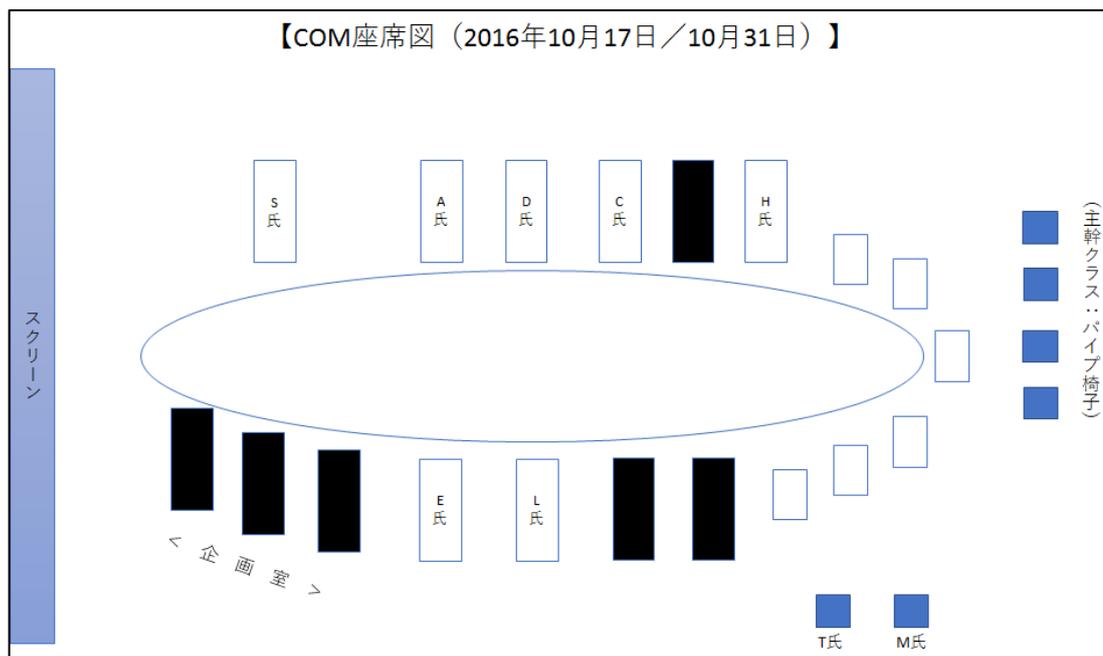
これを受けて、M氏は、同月31日に開催されたCOMにおいて、低価法の対象となった部品の内訳、当該在庫を発注した経緯、福島工場における対応策等について、報告をした。

なお、D氏からは、同年10月17日又は同月31日のCOMの場において、低価法の適用を免れるために意図的に受払を発生させて、当

¹² なお、2016年10月17日付COMの報告資料には、「低価法該当のリスク回避の為、長期停滞品をリストアップしリスク回避の処置を行っていた。」旨記載されているところ、この点について、M氏は、本委員会によるインタビューにおいて、『「リスク回避の処置」に関しては、同COMにおいて、在庫を1個ずつ廃棄していた旨口頭で報告した。」などと述べている。しかし、同COM後の同月27日、W氏がL氏に対し、「RE：COM報告作成依頼：低価法の件（10/31 COM）」と題するメールで、「<長期停滞品を1個ずつ、在庫調整で減・増して在庫の動きを発生させ、低価法の対象から外す>この話は社内のどこまで明らかにしていい内容でしょうか」などと送信していたのに対し、L氏が、「低価法対象からはずすために、移動させたりして、小手先で対処する話は、経営のメンバーからは、本質論ではないので、ポジティブな反応や理解を得られるとは思いません。あえて説明する必要はないと思います。」などと返信し、COMの場では低価法対応の具体的内容につき明言しないようにする旨のやり取りをしていることからすれば、同月17日付COMにおいて低価法対応の具体的内容が報告されていたとは考え難い。なお、本委員会におけるインタビュー等の調査においても、M氏が同COMにおいて「在庫を1個ずつ廃棄していた。」旨発言したことを裏付ける証拠は見当たらなかった。

該在庫につき低価法の適用を免れるという生産管理部による対応を後押しすると受け止められかねない趣旨の発言¹³があった。このD氏の発言を受け、M氏を始め、生産管理部の中には、従前から実施してきた低価法対応が「オープンになった」、すなわち、CFOの「お墨付きを得た」と感じる者もいた。

なお、上記2つのCOMの座席は、概ね次のとおりであった。



(イ) 生産管理部から管掌役員への報告について

COMにおける報告のほか、遅くとも2016年11月から同年12月にかけて、生産管理部のM氏及びQ氏から、同部を管掌する常務執行役員であるE氏に対し、低価法対応の具体的内容及びその実施により低価法適用による評価損を圧縮していたことが報告された。

すなわち、M氏は、2016年11月5日、E氏に対し、2016年度第3四半期における低価法適用による評価損の見込み額につき、同月7日の経営会議においてどのように報告すべきかとメールで相談する中

¹³ 2016年10月17日又は同月31日のCOMにおいて、D氏が「1個動かせば大丈夫なんだな。」又は「1個捨てれば大丈夫なんだな。」という趣旨の発言をしたことについては、生産管理部の者だけでなく、COMに出席していた他部署の者や、テレビ会議システムでCOMに出席していた工場の者など、複数の関係者の供述から認定できる。

で、同年度第 1 四半期及び第 2 四半期については、低価法対応の実施により評価損の発生を圧縮していた旨を報告している（M 氏は、2016 年 11 月 5 日付「ご相談：下記低価法の対象となる金額の確認」と題するメールで、E 氏に対し、「低価法については、4 月からルールが変わり、6 月、8 月と実際はリスク回避で経理と合意して対象品の数量調整を行っていました。（1 本廃棄など）」、「今後も適正数を鑑み行わなくては成らないと考えます。」などと送信している。）。また、Q 氏が、同年 12 月 2 日、E 氏に対し、①在庫数 5 個以上の品目については 1 個ずつ廃棄して低価法の対象外とする、②実際の廃棄が困難であれば帳簿上の廃棄も非公式に容認する、といった指示を工場に出してよいかとメールで打診したところ、E 氏はこれを了解する旨のメールを返信している^[14]。

そして、生産管理部は、かかる E 氏の了解のもとに、2016 年 12 月 3 日、各工場に対し、在庫 5 個以上の品目につき、本件システムにより 1 個ずつ廃棄を入力して低価法対応を実施するよう指示を出している。

(ウ) 2016 年 12 月 8 日の生産センターマネージメントレビュー（以下「MR」という。）について

a MR における報告の概要

Q 氏は、2016 年 12 月 8 日に開催された生産センターの MR^[15]において、「低価法対応状況」と題して、2016 年度第 3 四半期における低価法適用による評価損の見込み額やこれを圧縮するための低価法対応の実施予定について報告した。なお、同日の MR には、

¹⁴ Q 氏は、2016 年 12 月 2 日付「至急：12 月末低価法対応の件」と題するメールで、E 氏に対し、「低価法適用となる可能性のある工場 2～8 の 2419 件について、影響をミニマムに抑えるシナリオを [L 氏] さんと [M 氏] さんと打ち合わせました。」「在庫数 5 個以上の 1697 アイテム夫々 1 個を廃棄※とし低価法の対象外とする⇒廃棄影響 1,196 千円」、「実際に廃棄するか現物廃棄が難しそうであれば台帳上での廃棄も非公式に容認」、「在庫数 5 個未満の 794 アイテムはそのまま低価法を受入れる⇒低価法影響 1,919 千円」、「[E 氏] 常務の確認が取れ次第、工場に指示したいと思いますが如何でしょうか。」などと送信しており、これに対し、E 氏は、同日、「本件、了解しました。工場に指示してください。一つ確認ですが、廃棄すれば在庫が変動したと言うことで、低価法対象品から外れるという理解ですよね？」などと送信している。

¹⁵ 生産センターにおける MR は、生産センターに所属する職員並びに代表取締役社長、同副社長及び生産センターの管掌役員が出席し、各四半期の終わりころに年に 4 回程度開催されており、生産センターに所属する職員が、代表取締役社長（及び同副社長）に対し、生産センターの年度活動方針に関する進捗報告や取り組むべき課題への対応策に関する報告を行い、代表取締役社長から、同報告に対する方針の教示や評価がなされている。

生産管理部（報告者）側として、E氏、L氏及びQ氏が、報告を受ける側として、A氏やD氏らが参加していた^[16]。

Q氏は、同日のMRにおいて

- ・部品及び用品で2016年12月末に約5570万円の評価損が発生する見込みであること
- ・「暫定対応」として、在庫数が5個以上の品目（かかる品目が合計1680件であることも報告されている。）については、その一部（1個）を廃棄して受払を発生させて低価法の適用外とし、在庫数が5個未満の品目についてのみ低価法を適用すること
- ・前記「暫定対応」により、前記評価損が約550万円に圧縮されること
- ・「恒久対応」として、量産製品の打切り情報を早期に把握するなどして、低価法適用の対象となる在庫の発生を抑制するよう努めること
- ・生産管理部としては、現行の低価法がFALに適合していないと考えており、その妥当性につき会計士と協議したいと考えているということ（詳細については後記。）

などの報告を行った^[17]。

- b 「会計士と協議したい」旨の報告は、生産管理部からの社長らに対する要望であること

2016年12月8日付MRの報告資料には「長期の供給責任を負う当社の場合、滞留期間1年の在庫まで低価法を適用とするのが妥当なのか会計士と改めて協議したい」と記載されている。

Q氏が当初作成していた報告資料案には、前記「会計士と改めて協議したい」というような記載はなく、当初は2016年度第3四半期に向けて低価法対応を実施することを報告するだけの予定であった。しかし、生産管理部において同MR向け報告資料の内容を検討する中で、E氏及びL氏が、生産管理部における低価法に対する認識をA氏及びD氏に訴え、低価法のルール変更の契機とする

¹⁶ D氏はタイに出張中であり、電話会議システムを利用して同MRに参加していた。

¹⁷ 2016年12月8日付MRに先立ち、福島工場のW氏が、生産管理部に対し、在庫数が5個以上の品目につき低価法対応を実施するという事になれば、その対象品目数が1110件と膨大になりすぎることから、在庫数が10個以上の品目についてのみ低価法対応実施対象とすることができないかとの確認のメールを送付していたところ、L氏は、前記MRの翌日である2016年12月9日付「RE：12月末低価法対応の件」と題するメールで、W氏に対し、「当初どおりで実施願います。・・・昨日、社長にも5個以上で金額説明しております」などと送信しており、かかるメールのやり取りからも、同MR報告資料に記載のとおり、2016年度第3四半期において低価法対応を実施する予定であることが報告されたものと考えられる。

ため、報告資料に同記載を追加した。その上で、生産管理部が、同MRにおいて、A氏及びD氏に対して前記「会計士と改めて協議したい」旨を要望した。

これは、FALにおいては、自動車メーカーにおける自動車の製造ライン打切り後、複数年（例えば、b社向け製品であれば、打切り後、その内容に応じて5年、8年又は15年）にわたって在庫を保管して自動車メーカーに対し供給する義務を負っていることから、生産管理部としては、たとえ1年間受払が生じなかったとしても、営業循環過程から外れた滞留在庫とは考えられず、自動車メーカーからの追加発注による将来的な流動可能性が一定程度留保されていると考えていたためである。

そして、このような「会計士と改めて協議したい」旨の要望は、1年間受払が生じていないだけでいきなり9割も在庫の評価を落とすという低価法の内容がFALの実態に適合しておらず、このようなルールであるがために低価法対応を実施せざるを得ないことから、そのルールの妥当性を検討して、低価法対応を実施しないで済むようにしたいという、生産管理部からのA氏及びD氏に対する要望であったといえる（低価法対応を「暫定対応」として報告していることから、生産管理部が、本心としては低価法対応を実施したくないと考えていたことは明らかである。）。

c MRでの生産管理部の報告に対するA氏及びD氏の対応について

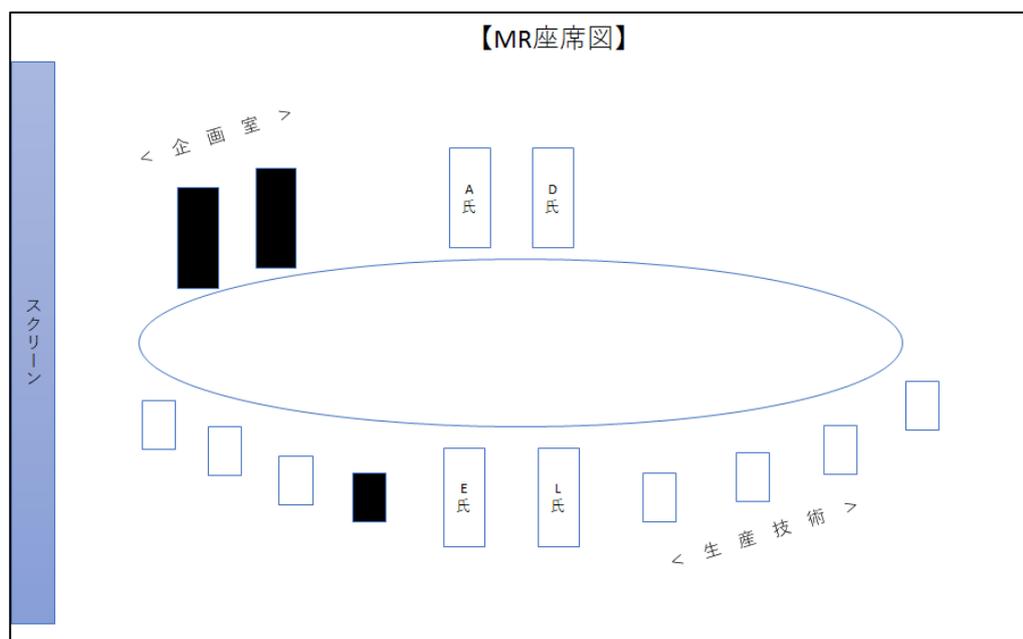
ところが、前記要望を含め、これらの報告内容について、A氏及びD氏から特段コメントはなく、また、前記要望を踏まえた対応が採られることもなかった。

すなわち、同MRにおいては、生産管理部が2016年度第3四半期において損失を圧縮する目的のもとに低価法対応を実施しようとしていることが資料とともに明確に報告されたにもかかわらず、A氏及びD氏からは、低価法対応を疑問視する発言がなされたり、これを制止するよう指示がなされたりすることはなかった。

また、「会計士と改めて協議したい」旨の要望に対しても、A氏及びD氏からは、低価法の妥当性を検討するよう指示がなされることはなかった。

そのため、従前の 1 個廃棄による低価法逃れという不適切な手法が改められることはなく、低価法の妥当性に関する検討や監査法人との協議も実現しなかった。

なお、生産センターの MR の座席は、概ね次のとおりであった。



エ 2016 年度第 4 四半期以降

2016 年度第 4 四半期以降も、生産管理部は、四半期ごとに低価法対応を実施していた。なお、L 氏、Q 氏及び R 氏は、2017 年 8 月ころ、低価法対応を継続的に実施していることに疑問を持ち、FAL における低価法のルールが適当なものであるかどうかを確認するため、業務改革推進室の K 氏との間で、2 回程度の会議を行った。しかし、同会議における議論において、FAL の低価法ルールについて疑問を呈する旨の意見が出されるなどしたものの、低価法対応を止めるための議論や低価法のルールを変更するための議論にまでは発展せず、それぞれの業務で多忙であったことなどもあり、それ以降、同会議が開催されることはなかった。

4 一連の不適切行為の背景事情及び原因等

(1) 虚偽のシミュレーション報告がなされた背景事情及び動機

T氏がシミュレーション①ではなくシミュレーション②を提示するという虚偽のシミュレーション報告を行った動機としては、以下のものが考えられる。

ア TPR方式が経理部の要望に合致していたこと

T氏は、k氏からTPRにおける低価法ルールについて説明を受けたところ、その方法は、判断基準が明瞭で、事業ごとに使い分けを行う必要もない、まさに経理部が望んでいた方法であった。

すなわち、旧ルールにおいては、経理部が低価法適用により評価損の見込み額を事前に予測しにくい状態であったが、TPR方式によれば、在庫管理データから1年間受払がない在庫のみを抽出するだけで事前に四半期ごとに計上される評価損の予測が可能となり、その予測に基づいた在庫管理の指示等が容易になる。さらに、TPR方式は、その簡便さゆえにどの事業についても適用が可能であり、FALの各事業における在庫評価を一括して行うことができる。

このように、評価損の事前の予測が可能となり、しかも各事業における在庫評価を一括して行うことができるという、経理部が望んでいた在庫評価方法を実現できるTPR方式を導入したいという動機がT氏に働いたものと思料される。

イ TPR方式の導入は在庫逋減の契機としても機能し得ること

FALにおいては、販売される見込みが乏しい在庫も大量に抱え、それが工場の保管スペースの多くを占めてしまうなどの事態が生じていた。かかる事態を受け、経理部は、業務の効率化のためには在庫を需要に応じた適正数量とし、適正数量を超過する在庫は廃棄する等の適宜の方法を採るべきであると考えていた（そのため、経理部は在庫の見える化を図るなどの対策を打ち立て、在庫数の適正化を推進しようとしていた。）。

そのような中で、新ルールについてTPR方式と同様の方法を採用した場合には、特に部品事業において低価法の適用対象となる在庫が増加し、計上される評価損が1億円程度増加することが判明した。

T氏としては、かかる事態はFALにとって望ましいことではなく、新ルールの導入によって評価損が大きく増加することを伝えれば、生産管理部も危機感を覚え、在庫数量の適正化に向けた努力を図るのではないかと期待した。

このように、TPR 方式と同様の方法を採用することは、経理部が目指していた在庫数量の適正化を達成する手段としても機能し得るのであって、T 氏は、この観点からも新ルールの導入を進めたと思料される。

ウ 過年度との評価損の差額が大きいことは避けなければならないと考えたこと

もともと、T 氏としては、部品に対して、過去の実績ベースでは約 4200 万円の評価損であったものが、新ルールを適用すると約 1 億 4000 万円もの評価損となると、新日本監査法人が新ルールの導入について同意をしない可能性が高いと考えた。

他方で、前記のように、TPR 方式が経理部の要望に合致する方式であったこと、TPR 方式は在庫通減の契機としても機能し得ることから、T 氏としては、TPR 方式と同様の新ルールを導入する必要があると考えた。そこで、T 氏は、TPR 方式と同様の新ルールを導入するために部品事業における評価損の見込み額の差異を少なくするべく、新日本監査法人に対して虚偽のシミュレーション報告をしたものと思料される。

(2) 低価法対応が実施された背景事情及び動機

ア サプライズの糊塗

T 氏は、前記のとおり、虚偽のシミュレーション報告をしたため、これによって不可避免的に生じるサプライズを糊塗するべく、生産管理部に対し、低価法対応を促したものと思料される。

イ サプライズが生じた場合の経営陣からの責任追及や叱責

低価法対応が実施された背景には、FAL 社内において、極端にサプライズを恐れる風土もあると考えられる。すなわち、FAL においては、サプライズが発生した場合には、COM 等において、サプライズの発生原因となる業務等を所管する部署の部長、主管、課長らが、サプライズが生じた原因や今後の対応についての報告を求められ、かかる報告が、FAL 職員らにとって大きなプレッシャーとなっていたと考えられる（FAL 職員らのメールのやり取りには、「サプライズを避けるため」、「サプライズが発生してしまう」といった記載が散見される。）。そして、FAL においては、生産管理部が各工場の在庫管理だけでなく、収益管理についても責任を負っており、経営陣に対して週次の工場損益を報告することが義務付けられているところ、生産管理部としては、予算の

必達が前記のようなプレッシャーを生み出す原因であったと考えられる。

FALには、前記のCOMやMRをはじめとして、FAL職員のほか、代表取締役社長や同副社長といった経営陣が参加する会議が複数存在している。こうした会議において、A氏は、主に報告者である職員に対し、机を叩くなどして厳しく叱責することもあり、とりわけ、COMにおける報告者の座席は、A氏らから厳しく叱責される立場の者が座る席、という意味で、一部の職員から「被告人席」と呼ばれるなどしていた。

このように、生産管理部において低価法対応が実施された背景事情及び動機として、サプライズが生じた場合の経営陣からの責任追及や叱責があると思われる。

(3) 一連の不適切行為を実施することができた機会

ア 虚偽のシミュレーション報告をすることができた機会

新ルールを導入は、T氏が主導して担当し、シミュレーションの作成は部下のU氏に指示をして作成をしており、経理部で低価法対応の導入に関する実務に携わっていたものは、2名のみであった。また経理部の部長であるS氏は、低価法の導入に関してはT氏及びU氏に任せきりにし、新日本監査法人に対して示した虚偽のシミュレーションについても確認をしていなかった。

イ 低価法対応を実施することができた機会

(ア) 社内ルールと本件システムとのアンマッチ

低価法対応において意図的に発生させられていた受払の1つとして、「在庫品（死蔵品）廃却」がある。前記のとおり、FALでは「在庫品（死蔵品）廃却」に関しては、最終的には社長による決裁を要することとされている。それにもかかわらず、低価法対応による受払としての廃棄については、かかる決裁を経ることなく処理されていた。

廃棄について、社内ルールとして稟議・決裁を要求しているのであれば、本件システムにおける処理にもこれを連動させ、その入力に関し決裁の取得を条件にシステム上の反映を行うといった仕組みを採用することも考えられるが、FALにおいてはそのような仕組みは採用されていなかった。そのため、生産管理部及びその指示を受けた各工場管理課スタッフらが、他部署によるチェック等もなく、受払発生のための「在庫品（死蔵品）廃却」について、本来要求されているは

ずの社内決裁を経ることなく入力・反映させることができてしまっていた。

このように、本件システム上の処理と社内ルールが必ずしも連動しているとはいえず、社内ルールの遵守が徹底されているかどうかを管理するための体制が敷かれていなかったことが、生産管理部による安易な低価法対応の実施を許していた原因の1つといえる。

(イ) システム上可能な架空の受払

前記のとおり、低価法対応には種々の方法があったところ、仮装廃棄、仮装経費移管及び仮装工場間移動など、本件システムに入力した受払と、実際の在庫の移動が異なるものが多かった。すなわち、本件システム上では廃棄した扱いとするものの実際には廃棄しないということや、本件システム上では工場間移動した扱いとするものの実際には工場間移動させていないといった対応が横行していた。

しかしながら、本件システム上で何らかの受払を入力しているのであれば、当然、実物の在庫の移動もそれに合わせるべきであって、受払の入力と実物の在庫の移動を追いかけて監視する体制ではなかったことが、低価法対応を実施することができた機会の1つであろう。

(4) 低価法対応が是正されなかった経緯

ア COMにおけるCFOたるD氏からの発言による心理的後押し

2016年10月17日又は同月31日のCOMにおいて、CFOというFALの会計処理に関する最終的な責任を負うD氏より、「1個でも動かせば大丈夫なんだな。」又は「1個でも捨てれば大丈夫なんだな。」といった発言があった。かかる発言が、生産管理部に対して、低価法対応継続を心理的に後押しする形になったものと思われる。

イ 管掌役員たるE氏の対応

生産管理部の管掌役員であるE氏は、2016年11月5日にはM氏より、経理部との合意のもと、低価法対応が実施されていたことやその具体的な方法についての報告を受け、更には同年12月2日にQ氏から在庫数5個以上の在庫について1個ずつ廃棄を行い（実際には廃棄を実施しない場合もあることが示されていた。）、低価法対応を行うことの報告を受けていた。

これに対し、E氏からは、いずれにおいても、低価法対応の取りやめ等の指示はなかった。

確かに、E氏は、2016年12月8日のMRにおいては、低価法対応を改めたいと考えてその旨の提言を行ったものの、A氏及びD氏から低価法対応を取りやめるよう指示はなく、その後も新日本監査法人と協議はなされず、低価法対応を取りやめるまでには至らなかった。

ウ MRにおけるA氏及びD氏の反応

生産管理部は、2016年12月8日のMRにおいて、同月末に向けて「暫定対応」として、低価法対応を実施する予定である旨を報告した。すなわち、同MRの「低価法対応状況」と題する報告資料には、「暫定対応」と「恒久対応」とを併記した上で、「暫定対応」として「在庫数が多く在庫金額も高いアイテムの一部：1.5百万円を廃棄し適用外とする」、「在庫5個以上は一部廃棄&5個未満は低価法適用」などと、5個以上の在庫を一部廃棄する形での低価法対応を継続する旨の方針が明記されている。

しかしながら、同MRにおいてこのような報告を受けたA氏及びD氏は、生産管理部による低価法対応について、何らの関心も示さず、何らの指摘もしなかった。このことが、生産管理部における安易な低価法対応の継続に流れてしまったものと考えられる。

エ 小括

以上のことから、生産管理部における低価法対応の継続の心理的ハードルが下がり、むしろ後押しがあるとの認識が生じたことにより、低価法対応が是正されることなく継続してしまった。

5 本委員会による評価

(1) 低価法対応の開始について

本委員会が認定した事実によれば、電装品事業について新たに低価法のルールを策定し、更に当該ルールを部品事業及び用品事業にまで統一して適用するまでの経緯及び適用開始とほぼ同時期より低価法対応が開始された経緯においては、取締役等の役員からの直接の指示といった関与は認められず、また、低価法対応という不適切な手法の採用に対する認識を窺わせる事実も認められなかった。

そのため、低価法対応は役員に関与なく開始されたと評価することができる。

(2) 低価法対応の継続について

もともと、前記のとおり、2016年度第2四半期においていわゆる「サプライズ」が発生し、その報告・今後の対策等が2016年10月17日及び同月31日のCOMにおいて協議された際に、D氏からは、低価法対応を後押しする趣旨の発言があった。

また、2016年12月8日のMRにおいて、E氏及び生産管理部から「会計士と改めて協議したい」旨の要望を受けた以上、A氏及びD氏は、低価法対応の妥当性についての検討を実施すべきであったし、実施することが可能であったと評価できるし、そのような検討を生産管理部に対して指示をする権限も有していた。

そうであるにもかかわらず、トップマネジメントであるA氏及びD氏は、生産管理部による低価法対応について何らの指摘もしておらず、低価法対応が継続されたことに関する両名の責任は重いと云わざるを得ない。

6 低価法対応による不適切な会計処理の発覚の経緯及び開示の経緯等

(1) H氏による疑義の提起

FALにおいて、低価法対応による不適切な会計処理がなされていることが発覚したのは、次のとおり、常勤監査役による調査を契機とするものであった。

常勤監査役であるH氏は、2017年3月末に館林工場の実地棚卸の往査をした際、過去の往査の際にも見たことのある商品の入った同じ段ボール箱が倉庫内に積まれたままである状況に気づき、なぜ在庫を廃棄しないのかという疑問を抱いていた。このような疑問を抱いたH氏は、経理部に問い合わせるなどし、在庫の管理が適正に行われているか、確認をしていた。そのような折、2017年9月20日、当時経理部部長であったS氏から、H氏に対し、a営業所（用品のうちライン商品^[18]と総称される用品を保管している外部倉庫。）において大量の製品が適時に廃棄処理されていないケースがあったとの情報提供を受けた。この情報提供を受けたH氏は、監査室のS氏に対し、このa営業所の在庫が評価減の対象となっているかどうか、評価減の対象となっていないとすればそれはなぜかを問い合わせた。そうしたところ、経理部のU氏から、「・棚卸調整 ・特別在庫調整 ・経費移管 で1年以内に受払が発生したことにより評価減対象外となっています」との回答があったため、H氏は、これらの在

¹⁸ アルティアが取り扱っていた商品のうち、b社における製造ラインへ供給する商品を指す。

庫が評価減されていないことが恣意的なものではないかとの疑いを抱いた。

H氏がこのような疑問を抱いていたのと時期を同じくして、2017年10月中旬ころ、福島工場において、本来必要な手順を経ずに構成部品を廃却していたという件が発覚した。これらの事象を受けて、H氏、監査室のS氏、経理部のT氏及びU氏らは、同年11月29日、FALにおける在庫の管理状況や問題点、対応策等に関する打合せを行った。この打合せの際、H氏は、長期滞留在庫について、意図的に低価法の適用となることを回避するための処理をしている可能性があるのではないかと問題提起をした。そこで、H氏が、経理部を伴って、同年12月6日に藤沢物流センターに赴き、同センターに所属するh氏にインタビューを行うことが決まった。

(2) H氏による調査の開始

この打合せの後の2017年12月1日、監査室のS氏は、T氏をして、H氏に対し、あるメールを転送させた。当該メールは、「必読願います！6/19 現在 低価法適用の対象部品と対応状況」と題するメールで、生産管理部のQ氏が、福島工場、館林工場、九州工場及び藤沢物流センターに対し、2017年6月末で低価法の対象となる在庫の金額を伝えるとともに、低価法の適用を免れるための対応をするよう指示している一連のメールであった^[19]。当該メールを読んだH氏は、FALにおいて、組織的・意図的に長期滞留在庫について低価法の適用となることを回避するための処理をしているとの懸念をさらに強く抱いた旨述べている。

そして、H氏が同年12月6日、藤沢物流センターのh氏にインタビューを行ったところ、同人は、藤沢物流センターにおいて長期滞留在庫について意図的に低価法の適用となることを回避するための処理をしていたことを認めた。H氏は、これを受けて、翌日7日、生産管理部のQ氏に対してもインタビューを行ったところ、同人も、長期滞留在庫について意図的に低価法の適用となることを回避するための処理をしていたことを認めた。

¹⁹ 当該メールを転送した理由について、S氏は、過去に、生産管理部が長期滞留在庫に関して意図的に低価法の適用となることを回避するための処理をしている可能性を窺わせるメールを見たことがあるのを思い出したと述べている。

(3) H氏による報告と取締役会における審議

これらのインタビューを経て、H氏は、2017年12月8日の定例監査役会において、低価法対応に関するインタビュー結果を報告するとともに、経営管理センター長のF氏を通じて、C氏に対し、低価法対応に関するインタビュー結果を報告した。その後、H氏は、同月11日のセンター長会議において、各センター長に対して低価法対応に関するインタビュー結果を報告するとともに、同月13日にはC氏ら経営陣に対し、第3四半期決算において、推計で2億円を超える金額の損益インパクトがあることを報告し、是正措置を講じることを要請した。

また、H氏とF氏は、新日本監査法人と面談して本件の対応について相談をしていたところ、2017年12月19日、新日本監査法人より、本件の開示について東証に相談をした方がよいとの助言を受けた。そこで、H氏とF氏は、同月20日、東証上場部を訪問し、本件について開示のタイミングをいつとするべきかの相談をした。東証上場部は、不正な処理が確実であること、影響額が小さくない等のその時点での情報からすれば、開示が必要であると思われる旨を回答するとともに、開示のタイミングや内容はFALにおいて検討するべきことであると回答した。

この相談を受けて、翌21日、FALにおいて臨時取締役会が開催され、本件の調査を目的とした調査委員会を設置すること及び開示日を2017年12月21日として、調査委員会を設置したことの開示を行うことに関する議案が上程された。C氏から、現段階では事実関係について業務執行側の確認がなされていないこと等を理由に、当該議案については一旦取り下げたい旨の提案がなされるとともに、本件に関する調査委員会を設置し、第3四半期決算を遅滞なく進めることについて議案が上程された。これを受けて、調査委員会の設置や、開示の時期についても併せて審議され、事実関係及び数値について早急に調査委員会が調査することが必要であって、現段階での開示は行わないことが確認された上で、FALの役員又は従業員ではなく、かつ、外部の専門家を委員に加えた調査委員会を設置することについて決議された。そして、FALは、同日、東証上場部及び新日本監査法人に対し、調査委員会を設置して調査を行うこと、開示については調査の結果を踏まえてその要否及び時期について検討をするとともに、現時点での開示を行わないことについて報告した。

(4) 開示に至る経緯

FALは、2017年12月27日、社内調査委員会（委員長：TPR会長のI氏）を設置した。その後、社内調査委員会による調査の過程で、2018年1

月 9 日に、FAP における売上の過大計上があるのではないかという疑念が呈され、社内調査委員会として、同月 11 日にインタビューによる調査を行った。また、低価法対応に関する問題についても、社内調査委員会の調査の過程で、第 3 四半期における影響額が当初予想を上回る可能性が浮上した。

そこで、FAL は、FAL における低価法対応に関する問題及び FAP における売上計上に関する問題について、より調査の客観性及び信頼性を高めるため、2018 年 1 月 17 日、FAL と利害関係を有しない外部専門家から組織される特別調査委員会（本委員会）を設置する旨の取締役会決議を行った。これを受けて、FAL は、同日、「不適切な会計処理が行われた疑義の判明及び過年度財務諸表等の訂正に関するお知らせ」において、上記の事案が判明したこと及び本委員会を設置したことを開示した。

このように、FAL では、2017 年 12 月 21 日の取締役会において、開示すべきかどうかを審議・検討した上で、開示を行わないとの判断を行ったものの、これは同取締役会の時点では業務執行部において事実関係の確認が未了であったことによるものであった。また、同取締役会において開示を行わない旨を決定したことについては、東証上場部及び新日本監査法人に対して報告している。さらに、同月 27 日には社内調査委員会を立ち上げて調査を開始し、この調査の過程で新たな会計上の疑義が発生したことや影響額が当初予想を上回る可能性が浮上したことを受けて、2018 年 1 月 17 日、調査の客観性及び信頼性を高めるため、取締役会において特別調査委員会の設置を決議した上で、開示に至ったものである。

7 類似事案の調査及びその結果

本委員会は、長期滞留在庫事案における行為のみならず、他の類似行為の有無についても調査を行った。

すなわち、社内調査委員会によって実施された FAL の国内外に所在する関係会社の代表取締役（これに相当する地位にいる者を含む。）及び財務・経理責任者に対するアンケートの結果を独自に精査し、また、臨時内部通報窓口の設置を行って網羅性を確保した。また、FAL、FAP、ALT 及び TPR に所属する役職員及び元役職員に対するインタビュー並びにデジタル・フォレンジックにおいて類似行為の有無を調査した。

さらに、新ルールの導入において経理部主管による主導的関与が認められたことを踏まえ、FAL の経理部員全員に対するインタビューを個別に実施し、低価法対応以外の不適切な会計処理、例えば、固定資産の償却期間の

操作、不適切な減損ルールの適用のほか、経費の繰延べ計上、売上の架空計上というような会計不正事案における典型的な手法を例に挙げながら、類似行為の有無に関する聞き取りを実施するとともに、必要に応じてその結果の信用性を担保する手段を講じた。

その結果として、本報告書作成時点においては、低価法対応以外の在庫評価に関する不適切な処理や、本報告書記載以外の不適切な会計処理を把握するに至っていない。

第5 棚卸差異を避けるための不適切な在庫操作

本章における関係者の略歴は、別紙 5-1（関係者略歴表）〔省略〕のとおりである。

1 不適切な在庫操作の概要

後記のとおり、①福島工場、②館林工場、③九州工場、④本社生産管理部において、以下のような不適切な在庫操作が行われていたことが明らかになった。

具体的には、半期に一度行われる実地棚卸〔²⁰〕によって確定される在庫数量（以下「実棚在庫数量」という。）が会計帳簿上の在庫数量（以下「理論在庫数量」という。）を大幅に下回ることなどから、福島工場では2010年9月ころ以降、館林工場では2011年9月ころ以降、九州工場では2016年9月以降、実棚在庫数量に単価を掛け合わせた金額（以下「実棚在庫金額」という。）と理論在庫数量に単価を掛け合わせた金額（以下「理論在庫金額」という。）の差異（以下「棚差」ということがある。）を理論在庫金額に対する一定の割合を設定された範囲内に収めるため、若しくは大きくかい離することを避けるために、又は、本社生産管理部では2011年11月ころ以降、福島工場では2015年3月以降、在庫が紛失していることを糊塗するために、2009年9月からFALに導入されたFlexNet（現APRISO）と称する本件システムに入力する棚卸数量のデータ等を改ざんするなどして、継続的に実棚在庫数量を増やしていた。かかる不適切な在庫操作の結果、FALでは在庫が過大計上され、正しい期末棚卸資産を算定できていなかった。

以下では、その具体的な内容及び手法について、詳述する。

2 不適切な在庫操作の具体的手法

本委員会の調査で認められた不適切な在庫管理操作の具体的な内容及び手法は以下のとおりである。

（1）福島工場

ア 福島工場の概要

福島工場は、1975年から操業し、主に中小物樹脂部位品（モールドイング品を含む。）及び金属部品を製造している。2018年1月1日時点で540名の従業員が在籍し、工場長及び副工場長の統括のもと、製造課

²⁰ なお、各工場においては、2015年第三四半期以降は四半期に一度実地棚卸が行われている。また、一部の材料や塗料については、月次で棚卸が行われることがあった。

(416名)、品質保証課(13名)、管理課(49名)、保全課(10名)及び本社直轄の生産技術部(52名)で構成されている。

イ 本委員会の調査で判明した具体的手法

本件システムが導入されて以降、棚差の問題が注目され、2010年以降は「在庫精度向上活動」で棚差の解消が明確に目標設定されたこと等も相俟って、2010年9月ころから、M氏は、Y氏に対し、実棚在庫数量を理論在庫数量へ近づけるために、本件システムに入力された棚卸数量のデータ等を改ざん等するよう指示した。棚卸数量のデータ等を改ざんする具体的な方法は、以下(ア)ないし(エ)のとおりであり、主にY氏が考案し、下表のとおり上長の指示を仰ぎつつY氏又はZ氏が実行していた。

なお、Y氏は、2015年3月までM氏の指示を仰いだ上で改ざん等を実行していたが、M氏が生産管理部へ異動した2015年4月以降は、M氏から具体的な改ざんの手法を引き継いだW氏の指示を仰いだ上で改ざん等を実行していた。また、M氏が福島工場に再び戻ってきた2017年4月以降は、M氏、X氏及びW氏の指示を仰いだ上で改ざん等を実行していた。M氏及びY氏は、改ざん等を行っていることをV氏に報告しなかったが、W氏は、a氏及びX氏に改ざん等を行っていることを報告した。

このほか、在庫品の廃却は定められた稟議を経た場合にのみ許されるところ、2015年3月までに外部倉庫の閉鎖に伴い保管場所がなくなった在庫品について、適切な稟議申請を行わないまま廃却されてしまったことから、この事実を糊塗するため、2015年3月、M氏は、Y氏に対し、実棚在庫数量を理論在庫数量へ近づけるために、本件システムに入力する棚卸数量のデータ等を改ざん等するよう指示した。指示を受けた棚卸数量のデータ等を改ざんする具体的な方法は、以下(オ)のとおりである。

【福島工場における不適切行為の一覧表】

手法	時期	実行者	指示者	目的
(ア)	2010年9月ころ～ 2017年12月	Y氏	M氏 W氏 X氏	棚差の調整
(イ)	2012年4月～ 2013年9月	Z氏	M氏 Y氏	
(ウ)	2012年9月～ 2017年12月	Y氏	M氏 W氏 X氏	
(エ)	2010年9月ころ～ 2017年12月	Y氏	M氏 W氏 X氏	
(オ)	2015年3月	Y氏	M氏	廃却処分の糊塗

なお、FAL における実地棚卸及び本件システムに入力した棚卸数量のデータ等に関する詳細は、別紙 5-2（FAL における実地棚卸の概要）〔省略〕を参照されたい。

(ア) 本件システムのオンライン画面における棚卸数量の改ざん

2010年9月ころから2017年12月までの間、実地棚卸を行うに当たり、製造課の棚卸実施者が全ての棚卸のカウント及び本件システムへの実地棚卸情報の登録を行う作業を完了させて、管理課が集計作業を担当する段階になった後、棚卸確定処理を行うまでの間、管理課担当者の Y 氏は、棚差の発生を圧縮する動機で、社内コンピュータ端末を使用して、本件システムのオンライン画面から、福島工場における棚差の合計金額を理論在庫金額の概ね3%から5%（目安として1500万円程度）の範囲内に収めるために、棚卸数量を改ざんした。

【改ざんイメージ図】

【実行前】

整理番号	品番	棚卸ショップ	棚卸科目	得意先	棚卸数量	品質
510001	*****	5100	製品	100	100	良品
510002	*****	5100	製品	100	30	良品
510003	*****	5100	製品	100	40	良品
				(合計)	170	

(参考)

理論在庫	単価	棚差数量	棚差金額
200	100	-100	-10000
30	200	0	0
65	300	-25	-7500
295		-125	-17500



【実行後】

整理番号	品番	棚卸ショップ	棚卸科目	得意先	棚卸数量	品質
510001	*****	5100	製品	100	200	良品
510002	*****	5100	製品	100	30	良品
510003	*****	5100	製品	100	60	良品
				(合計)	290	

理論在庫	単価	棚差数量	棚差金額
200	100	0	0
30	200	0	0
65	300	-5	-1500
295		-5	-1500

(イ) 棚卸数量を一括入力できる CSV データのアップロードによる棚卸数量の一括改ざん

2012年4月から2013年9月までの間に限り、実地棚卸を行うに当たり、製造課の棚卸実施者が、実地棚卸数量記入表に記載されている数量を本件システムの棚卸数量欄に入力し、全ての棚卸のカウント及び実地棚卸情報の登録作業完了後、管理課において集計し、棚卸確定処理を行うまでの間、本件システムの操作に精通しているZ氏は、本件システム上でOCRと称される棚卸数量を一括入力できるCSVデータを作成し、棚差の発生を圧縮する動機で、社内コンピュータ端末を使用して、福島工場における棚差の合計金額を理論在庫金額の概ね3%から5%（目安として1500万円程度）の範囲内に収めるために、実棚在庫数量を改ざんしたCSVデータをアップロードして本件システムに一括して取込処理をした。

【CSV データ（エクセルで読み込んだもの）】

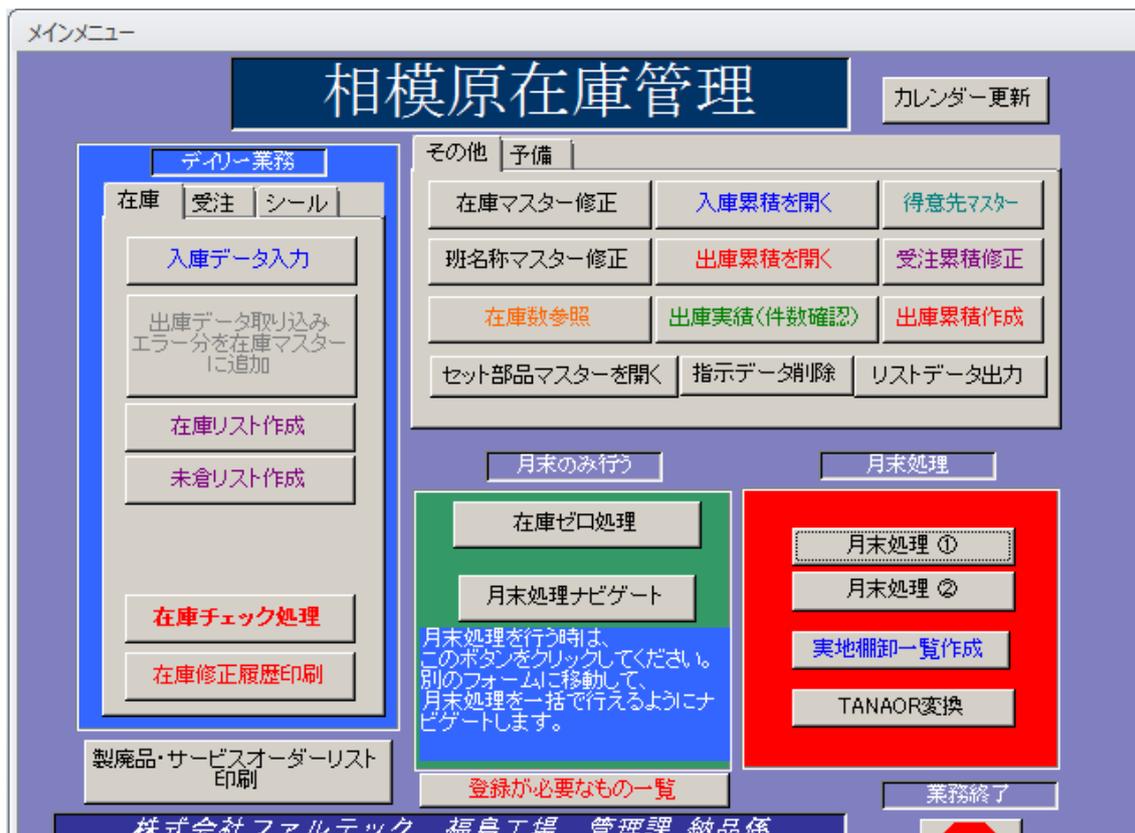
工場コード	棚卸ショップ	科目	棚卸指図日	整理番号	指示部品番号(品目番号)	得意先コード	棚卸数量	品質	次月出カフラグ
B	6471	08	2016/02	B60001	SPV325511		4	1	1
B	6472	08	2016/02	B60002	MA1442		1	1	1
B	6472	08	2016/02	B60003	MA1460		2	1	1
B	6472	08	2016/02	B60004	MA3460		3	1	1
B	6472	08	2016/02	B60005	SPV362023		1	1	1
B	6472	08	2016/02	B60006	SPV3643F20		4	1	1
B	6472	08	2016/02	B60007	SPV3643F75		31	1	1
B	6472	08	2016/02	B60008	SPV3643FK10		2	1	1
B	6472	08	2016/02	B60009	SPV3643FK125		1	1	1
B	6472	08	2016/02	B60010	SPV3643FK50		16	1	1

(ウ) 相模原在庫管理システムの改ざん

福島工場では、b社相模原部品センター向けの在庫を「相模原在庫管理システム」という独立したローカルシステムで管理しており、棚

卸時における本件システムの帳簿情報を相模原在庫管理システムの内容と合わせるため、相模原在庫管理システムから在庫データを抽出した CSV データを本件システムに取り込む処理を行っている。

【相模原在庫管理システム画面】



2012年9月ころから2017年12月までの間、相模原在庫管理システムから在庫データを抽出した CSV データを取り込むことで実棚在庫数量が本件システムに入力されたのち、管理課担当者の Y 氏は、棚差の発生を圧縮する動機で、社内コンピュータ端末を使用して、本件システムのオンライン画面から、福島工場における棚差の合計金額を理論在庫金額の概ね 3%から 5%（目安として 1500 万円程度）の範囲内に収めるために、棚卸数量を改ざんした。

(エ) 追加棚札（手書き棚札）を使用した改ざん

2010年9月ころから2017年12月までの間、前記（ア）と同様、実地棚卸を行うに当たり、製造課の棚卸実施者が、実地棚卸数量記入表に記載されている数量を本件システムの棚卸数量欄に入力し、全

ての棚卸のカウント及び実地棚卸情報の登録作業完了後、管理課において集計し、棚卸確定処理を行うまでの間、管理課担当者の Y 氏は、棚差の発生を圧縮する動機で、社内コンピュータ端末を使用して、本件システムのオンライン画面から、福島工場における棚差の合計金額を理論在庫金額の概ね 3%から 5%の範囲内(目安として 1500 万円程度)に収めるために、実際には在庫数量が存在しない又は少ないにもかかわらず、経理部から実地棚卸前に配布された追加棚札(手書き棚札)のうち実地棚卸の際に使用しなかったものの整理番号を使用して、架空の棚卸数量を入力した。

【改ざんイメージ図】

【実行前】							(参考)			
整理番号	品番	棚卸シヨップ	棚卸科目	得意先	棚卸数量	品質	理論在庫	単価	棚差数量	棚差金額
510001	*****	5100	製品	100	100	良品	200	100	-100	-10000
510002	*****	5100	製品	100	30	良品	30	200	0	0
					<合計>		230		-100	-10000

↓ 入力

【実行後】							(参考)			
整理番号	品番	棚卸シヨップ	棚卸科目	得意先	棚卸数量	品質	理論在庫	単価	棚差数量	棚差金額
510001	*****	5100	製品	100	100	良品	200	100	-100	-10000
510002	*****	5100	製品	100	30	良品	30	200	0	0
500714	*****	WG17	仕掛品	100	19	良品	0	300	19	5700
					<合計>		230		-81	-4300

【追加棚札（手書き棚札）】 ※ 現物は上部（棚卸済票）も同色

棚卸済
 平成29年6月30日
 整理番号 No. 500714
 数量 19

実施者 [印]

棚卸実施日 平成29年6月30日
 得意先 (製品のみ記入) 棚卸ショップ W917
 ロケーション

品番 768A4C9000J1 数量 19

車種 PVA 品名 FIN BACK PLR

品目 8. その他の材料 区分
 1. 製品 2. 不良品 3. 旧型品
 4. 買入部品 5. アルミ押出材 6. 樹脂系材料
 7. 仕掛品 8. 石膏ボード 9. テドラフィルム

9. 塗料 10. 接着剤 11. フラット材のみ
 12. 梱包資材

1. ステンレス
 2. 鉄
 3. アルミ

整理番号 NO 500714
 実施責任者 [印] 実施者 [印]

株式会社 ファルテック

①追加棚札を使用する場合、
空欄に数量や品番等を記載する

②上下を切り離し、
上部を棚に貼付する

追加棚札には事前に
整理番号が印刷されている

③下部記載の情報を
本件システムへ入力する

※使用しなかった追加棚札は、
上下切り離されずに回収される

(オ) 廃却未入力を糊塗するための在庫操作

2010年3月26日以降、福島工場は、在庫を保管するために外部倉庫（以下「本件外部倉庫」という。）を賃借していたところ、FALは、2015年3月31日をもって本件外部倉庫の賃貸借契約を解約したことから、本件外部倉庫で保管していた全ての在庫を福島工場へ移動させる必要が生じたものの、福島工場在庫の保管場所が確保できなかったためにその一部を廃却した。

しかしながら、その際、本件システムに廃却した旨を入力しなかった。その理由は、M氏が2015年4月から生産管理部へ異動することになり、引継ぎ等で多忙だったからである。そのため、稟議申請を放置したことによる叱責を回避する動機であたかも当該在庫が存在しているかのように偽装した。このように、(オ)の動機は、前記(ア)ないし(エ)とは全く異なるものである。

(2) 館林工場

ア 館林工場の概要

館林工場は、1968年から操業し、主に大物樹脂部品（モールディング品を含む。）を製造している。2018年1月1日現在404名の従業員が在籍し、工場長及び副工場長の統括のもと、製造課（308名）、品質保証課（15名）、管理課（35名）、保全課（15名）及び本社直轄の生産技術部（29名）で構成されている。

イ 本委員会の調査で判明した具体的手法

館林工場では、2011年3月ころ以降、b氏がc氏に棚差を目標値に向けて減らすよう指示したことを契機に、実棚在庫数量を理論在庫数量に近づける方向に改ざんする不適切な在庫操作が実施された。

具体的な手法の概要は以下①ないし⑤のとおりである。

なお、館林工場の在庫管理で特徴的な点は、本件システム導入後も循環棚卸対象品目^[21]の在庫管理においては、本件システムを使用せず、別途のエクセルファイルを利用した管理を行っていたことである。

- ① 循環棚卸対象品目について実地棚卸を行った結果に関し、実棚在庫数量をエクセルファイル（以下「実棚在庫エクセル」という。）に整理する。実棚在庫エクセルの「整理番号」欄には、実地棚卸の際に使用した棚札記載の「整理番号」を記載する。

【棚札】

品番	ショップ	整理番号	個数
A123456	製品倉庫	260001	100
A234567	製品倉庫	260002	50
A345678	製品倉庫	260003	10



【実棚在庫エクセル】

品番	ショップ	整理番号	在庫数量	在庫金額
A123456	製品倉庫	260001	100	100,000
A234567	製品倉庫	260002	50	50,000
A345678	製品倉庫	260003	10	10,000

- ② ①の結果、棚差が生じた品目の品番を特定し、在庫の水増しを行うこととする品目の品番を特定する。
- ③ 実棚在庫エクセルとは別に、在庫水増し用のエクセルファイル（以下「水増しエクセル」という。）を作成する。このとき、水増しエク

²¹ FALにおいて、循環棚卸とは、生産が打ち切られ、日々の在庫変動が少ない一定の条件を満たした品目について採られていた、期末日一斉の棚卸とは異なる棚卸の管理手法（本来は、半期に1回、期末日以前に実地にて員数確認を行うこととされていたが、実際には、在庫変動があったときに限って員数確認がされるなどしていた。）を指す。

セルの「品番」欄には、水増しを行うこととする品目の品番を正しく記載するが、「整理番号」欄には、実地棚卸の際に使用されていない番号を記載し、「在庫数量」欄には、実棚在庫数量と理論在庫数量の差数を記載する（この操作により作られた帳簿上の在庫を、以下「水増し対象在庫」という。）。

【実棚在庫エクセル】				
品番	ショップ	整理番号	在庫数量	在庫金額
A123456	製品倉庫	260001	100	100,000
A234567	製品倉庫	260002	50	50,000
A345678	製品倉庫	260003	10	10,000

【水増しエクセル】				
品番	ショップ	整理番号	在庫数量	在庫金額
A123456	製品倉庫	265501	500	500,000
A234567	製品倉庫	265502	100	100,000
A345678	製品倉庫	265503	50	50,000

同一の品番

- ・異なる整理番号
- ・水増し分の在庫数量と在庫金額

- ④ CSV 作成ツールを用いて、実棚在庫エクセルと水増しエクセルを CSV データに変換し、実棚在庫と水増し対象在庫の 2 つのデータを 1 つの CSV データに統合させる。このとき、実棚在庫は CSV データの上の方に並べ、水増し対象在庫は CSV データの下の方に並べる（例えば、整理番号が「2600」から始まる実棚在庫は CSV データの上に並べ、「整理番号が 2655」から始まる水増し対象在庫は CSV データの下に並べる。）。

【CSVデータ】

品番	ショップ	整理番号	在庫数量	在庫金額
A123456	製品倉庫	260001	100	100,000
A234567	製品倉庫	260002	50	50,000
A345678	製品倉庫	260003	10	10,000
...
...
...
A123456	製品倉庫	265501	500	500,000
A234567	製品倉庫	265502	100	100,000
A345678	製品倉庫	265503	50	50,000

実棚在庫は上

水増し対象在庫は下

- ⑤ この CSV データを、本件システムにアップロードし、本件システムから帳簿データが生成される。このとき、「整理番号」はデータとして残らず、「ショップ」が同一の場合には、同じ品番の実棚在庫数量と水増し対象在庫の在庫数量と在庫金額が合算される。

【帳簿データ】

品番	ショップ	在庫数量	在庫金額
A123456	製品倉庫	600	600,000
A234567	製品倉庫	150	150,000
A345678	製品倉庫	60	60,000

実棚在庫と水増し対象在庫の合計

館林工場では、前記の手法が、2011年3月ころ以降、b氏がc氏に棚差の合計金額を理論在庫金額の概ね2%以内という目標値に向けて減らすよう指示したことを契機に実施された。そして、2014年4月ころ、b氏が一旦九州工場に異動した際の後任であるO氏に対しても、c氏は前記在庫の水増しについて報告した。また、2016年6月の実地棚卸後、b氏は、a氏に対し、「借金がある」という言い方で報告をしたことから、a氏も棚差を調整しているという認識は有していた。

(3) 九州工場

ア 九州工場の概要

九州工場は、1977年に操業を開始した犀川工場並びに苅田第一工場及び苅田第二工場で構成される。苅田第一工場及び苅田第二工場の主要製品は樹脂外装部品であり、犀川工場の主要製品は金属・モールディング部品である。

九州工場の在籍従業員は、2018年1月1日現在443名であり、工場長の統括のもと、製造課(333名)、品質保証課(22名)、管理課(59名)、保全課(15名)及び本社直轄の生産技術部(13名)で構成されている。

イ 本委員会の調査で判明した具体的手法

2016年9月から2017年12月までの間、実地棚卸を行うに当たり、製造課の棚卸実施者が本件システムへ全ての棚卸のカウント及び実地棚卸情報の登録を行う作業を完了させて、管理課が集計作業を担当する段階になった後、棚卸確定処理を行うまでの間、管理課担当者のd氏及びe氏は、棚差の発生を圧縮する動機で、社内コンピュータ端末を使用して、本件システムのオンライン画面から、九州工場における棚差の合計金額を概ね1000万円から2000万円の範囲内に収めるために、棚卸数量を改ざんした(福島工場の(ア)と同様の手法である。)

福島工場と同様の手法であるが、九州工場の手法を考案したのはd氏及びe氏であり、同人ら自ら実行し、又は部下であるg氏若しくはf氏に指示をして実行させた。

(4) 本社生産管理部

ア 本社生産管理部の概要

本社生産管理部は、生産センター長の管掌下にあり、2015年5月1日以降は、主に、生産マスター(構成マスターはこれの一部)の一元管理及び精度向上に関する業務、標準原価及び実際原価の管理システム構築・維持・改善に関する業務を担う生産企画課、及びセンター中期経営計画並びに年度事業計画の取り纏めとその進捗管理、生産計画の立案・作成をはじめ年度工場物合理化目標値立案・推進・評価、在庫低減及び在庫精度向上活動の企画推進、流動資産の廃却申請の処理、棚卸の企画・推進など多数の業務を担う生産計画課等で構成されている。

イ 本委員会の調査で判明した具体的手法

生産計画課では、以下（ア）ないし（ウ）のとおり、ライン商品のうち a 営業所に保管されている「工場 B」^[22] というカテゴリーの在庫について、棚差が発生することで在庫が紛失したことが発覚することを免れるため、本件システムに入力済みのデータ等を改ざんし、継続的に実棚在庫数量を増やしていた。

かかる不適切な行為は、いずれも P 氏が実行していたものである。なお、P 氏は、上司である N 氏（2017 年 8 月退職）退職後において自身の判断で行ったことを認めるものの、N 氏が在職していた間においては、棚卸差異として理論在庫数量の一部分を減少させるか否か（アルティア以来、基本的に棚卸差異が発生しない用品事業では、棚差は 30 万円以内でしか認められないと認識されていた。）及び実棚在庫数量として入力する数量につき、棚卸のたびに、全て N 氏へ確認して口頭（N 氏が a 営業所の実地棚卸に立ち会った場合）又は電話（N 氏が a 営業所の実地棚卸に立ち会っていない場合）による指示を受けて行っていたと述べるが、これに対し N 氏は、用品事業において棚卸差異の計上可能額に事実上の上限があること並びに P 氏が述べるような確認及び指示を行ったことを否定している。

（ア）B 社へ納入するサポートバー

FAL は、2010 年 11 月以降、A 社からサポートバーの部品^[23]（以下、本項で「買入部品」という。）を購入し、買入部品を B 社へ有償支給し、材料を組み付けた製品（サポートバー。以下、本項で「完成品」という。）を B 社から購入する、という取引を行っていた。なお、買入部品の実際の動きは契約上の動きとは異なり、買入部品は A 社から FAL を介さずに B 社へ納入され、FAL は完成品のみを受領することとされていた。

初回取引である 2010 年 11 月に A 社が B 社へ納入した買入部品の一部に不具合があったため、B 社は不具合のあるものについては FAL から有償支給を受けた買入部品と認めなかった。そして、B 社は、不具合のない買入部品について完成品を製造し、FAL へ納入した。

²² 「工場 A」というカテゴリーは藤沢物流センターに保管されている在庫である。

²³ サポートバーとは、車両ボディの剛性を高める目的で車体下部に取り付けることができる部品である。B 社は、買入部品であるバー本体に車体へ取り付けられるようにする部分を付ける加工を行い、完成したサポートバーを FAL へ販売していた。

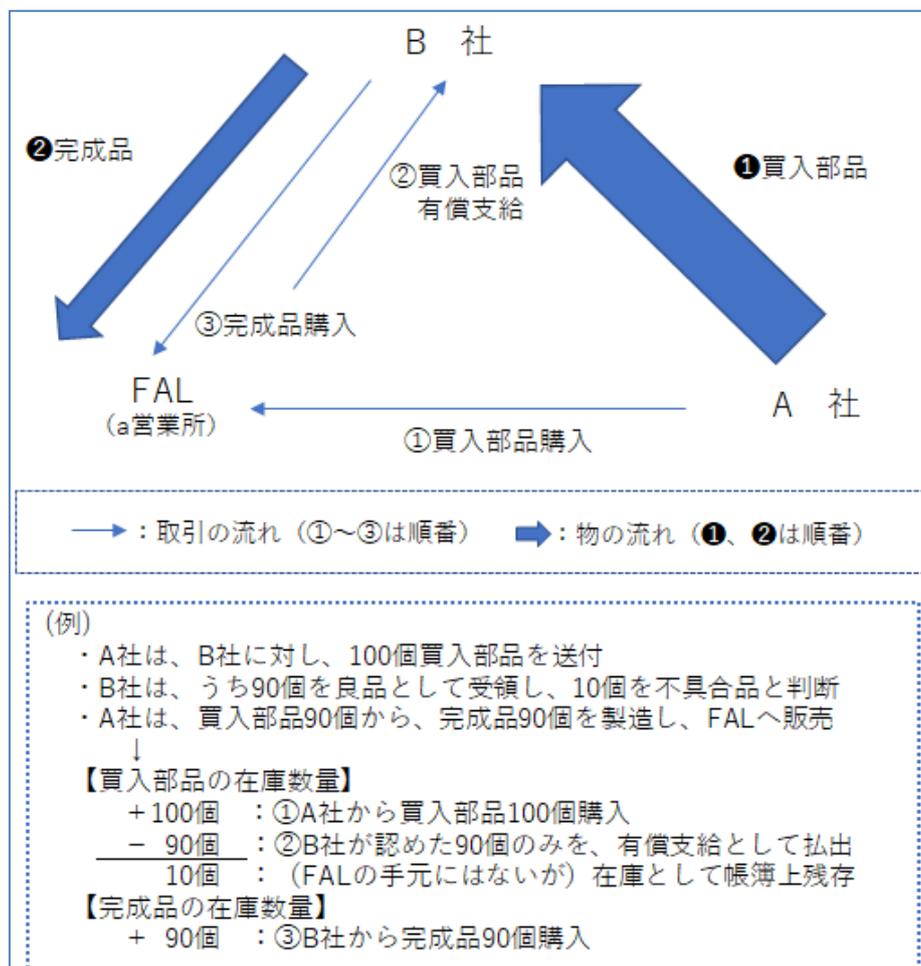
A 社及び B 社は、同月末に、FAL に対し、A 社から B 社に対して納入した買入部品の数量を連絡し、また B 社は、納入された買入部品のうち不具合品の数量を連絡した（不具合品の現物を誰がどのように取り扱ったかは不明である。）。

これを踏まえ、当該取引の発注・仕入を担当する P 氏は、

- ① A 社から購入した買入部品全量を在庫に計上
- ② B 社が有償支給を受けたものと認めた買入部品数量（不具合のあるものを除いた数量）を有償支給として払出
- ③ B 社から購入した完成品を在庫に計上

する処理を行った。かかる処理によって、不具合品であるとして B 社が有償支給と認めなかった買入部品については、在庫として存在しないが理論在庫金額としては残ることとなった。それにもかかわらず、その後も、A 社に対して売買契約の解除や代替品の納入を求める等の適切な対応を取らなかったため、前記買入部品については、帳簿上、a 営業所が管理する在庫として計上されたままとなり、棚差が発生した。

【取引イメージ図】



その後も、A社がB社へ納入した材料に不具合があるたびに同様の処理が行われ、この棚差について、P氏は、2011年3月の棚卸の際、棚卸における実棚在庫数量を理論在庫数量に一致させる不適切な操作を行った。

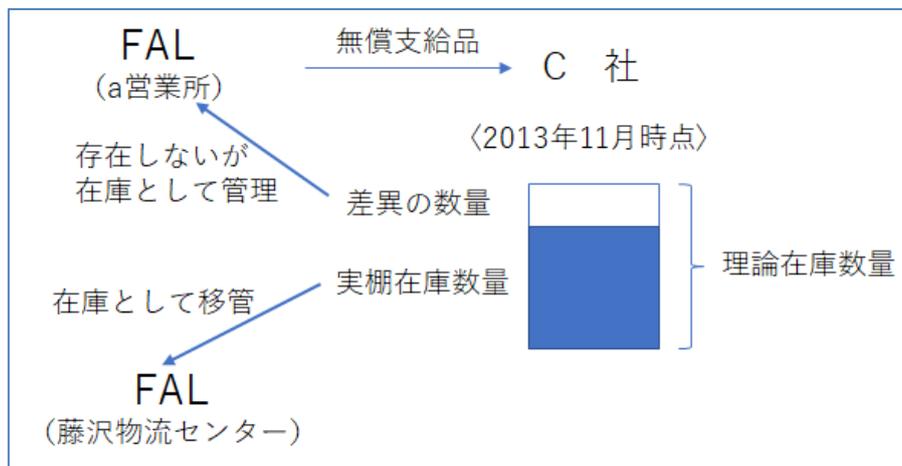
P氏は、同様にA社に対して対処を行わなかったため、最終的に、P氏は、2017年9月の棚卸までの間、棚卸における実棚在庫数量を理論在庫数量（ただし、この間において、一部棚卸差異を計上して理論在庫数量を減らすことはあった。）に不適切に修正する操作を行い続けた。

(イ) C社へ納入するブレーキセンサー

FALは、b社から購入したブレーキセンサーをC社へ無償支給してC社の倉庫に預け、C社から当該ブレーキセンサーを組み付けた

製品を購入するという取引を行っていた。2013年11月からFAL内部における当該取引（C社に預けているブレーキセンサーの管理を含む。）の管理工場がa営業所から藤沢物流センターへ変更されることとなり、同月、C社においてブレーキセンサーの実地棚卸を実施したところ、理論在庫数量と実棚在庫数量との間に差異が発生していたことが判明した。

【取引イメージ図】

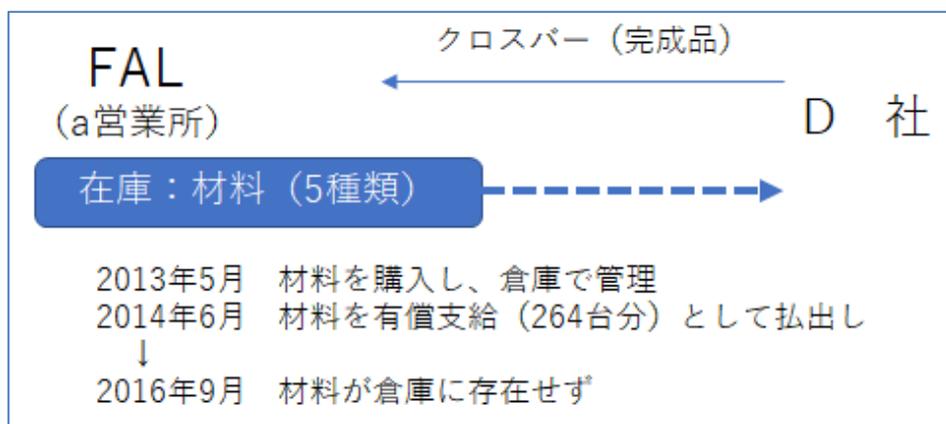


その後、前記管理工場の変更に伴い、実棚在庫数量分だけ藤沢物流センターへ在庫が移動したことにより、前記差異の部分は実際に在庫がないにもかかわらず帳簿上 a 営業所が管理する在庫として計上されたままとなった。P氏は、2014年3月の棚卸において、棚卸数量が0個であったにもかかわらず、棚卸における実棚在庫数量を理論在庫数量に不適切に修正する操作を行った。

そして、P氏は、2017年9月の棚卸までの間、棚卸における実棚在庫数量を理論在庫数量（ただし、この間において、一部棚卸差異を計上して理論在庫数量を減らすことはあった。）に不適切に修正する操作を繰り返した。

(ウ) D社へ納入するクロスバーの材料

【取引イメージ図】



FALは、b社へクロスバー（以下、本項で「完成品」という。）を販売するためにD社から完成品を購入する取引を行っていたが、2013年5月、b社からの完成品購入予定が急になくなったため、完成品をFALへ納入することを前提にD社が準備していたクロスバーの5種類の材料（以下、本項で「材料」という。）をFALが購入し、a営業所で保管することになった。

その後、2014年6月、b社から改めてFALへ完成品の購入依頼が行われたため、D社は、FALに対し、264台分の材料を有償支給するよう求め、FALは、D社に対し、有償支給処理をして払い出した。

しかしながら、2014年7月以降のある時期からは、FALがD社に払い出した材料について、払出の処理を行っていなかったために理論在庫数量と実棚在庫数量の差異が生じるようになった。そして、遅くとも2016年9月の棚卸の段階で、P氏は、実棚在庫数量を理論在庫数量と同じ数量とすることとし、これに従って、P氏が棚卸における実棚在庫数量を不適切に修正する操作を行った。

その後、P氏は、2017年9月の棚卸までの間、棚卸における実棚在庫数量を理論在庫数量に不適切に修正する操作を続けた。

(5) その他

FALには、前記の福島工場、館林工場及び九州工場以外にも、先行開発センター、藤沢物流センター及び電装システム開発安城地区が存在するが、本委員会の調査の結果、前記の手法による棚差を避けるための不適切な在庫操作を行った形跡は見当たらなかった。

なお、本委員会の調査の結果、各工場間で不適切な在庫操作に関する手法を共有するなどの連携は認められなかった。

3 不適切な在庫調整が発覚した経緯及び本委員会による調査開始時期

FAL は、長期滞留在庫の棚卸資産評価の運用に係る不適切行為を把握したことから、2017 年度第 3 四半期の实地棚卸については、その対象となる工場などの拠点を拡大して行った。

また、新日本監査法人は、後記のとおり、FAL に対する例年の監査、レビュー手続として、原則、各年度の事業年度末（第 4 四半期）に实地棚卸の立会いを行っていたが、前記の不適切な行為の発覚を受けて棚卸資産に関する監査リスクが高まったことから、2017 年度第 3 四半期の实地棚卸について、全ての工場で追加的に立会いを行うこととした。

新日本監査法人は、棚卸資産に対する監査手続の一つとして、それまでも棚卸資産の实地棚卸数量が記載された棚卸済票のとおり会計帳簿に反映されているかを確認するため、各工場で任意の棚卸済票を抽出し、後日、会計帳簿上の棚卸数量と突合せすることで検証を行っていたが、棚卸資産の管理体制に疑義が生じたとの認識のもとで、2017 年度第 3 四半期の实地棚卸ではそのサンプル数を増やして実施した。その結果、館林工場及び九州工場では不一致が認められなかったものの、福島工場では、39 件のサンプルに対して 2 件の不一致が認められたことから、2018 年 1 月 19 日、新日本監査法人は、FAL に対して、福島工場について、200 件の棚卸済票を追加のサンプルとして抽出し、それらが帳簿上の棚卸資産と一致するか確認を求めたところ、200 件のうち 13 件に不一致が認められた。そこで、FAL は、同月 22 日、福島工場の全ての棚卸済票も確認したところ、20,406 件のうち 337 件に不一致があり、並行して検証していた 2017 年度第 2 四半期についても 20,897 件のうち 301 件に不一致が認められたため、その原因を分析したところ、不一致が認められた棚卸済票に関しては、福島工場の管理課担当者が、製造課担当者により正しく入力された实地棚卸数量を改ざん等した疑いが認められた。

そのため、FAL は、M 氏に前記の事実を伝えて聴取したところ、M 氏は、福島工場では实地棚卸後に实地棚卸数量を水増しして本件システムに入力していたと供述した。そこで、FAL は、福島工場以外の各工場等についても同様の不正がないか聴取するなどし、その結果、生産管理部及び各工場における不適切な在庫調整を認識するに至り、2018 年 1 月 26 日以降、本委員会において独立した立場から調査を行ったものである。

4 不適切な在庫操作に至った経緯及び背景事情

(1) FALにおける棚差が発生する主な原因等

FALでは、棚差の発生が常態化しており、その金額は每期とも相当多額に上っていた^[24]。

FALにおける棚差発生の主な原因は、次のとおりである。

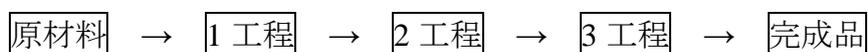
ア 廃却の入力漏れ

(ア) 工程内廃却の把握・入力漏れ

FALでは、製品の廃却（以下「死蔵品廃却」^[25]という。）には金額如何にかかわらず社長決裁^[26]を要する一方、製造過程における工程内での廃却（仕損廃却とも呼ばれる。以下「工程内廃却」という。）については、現場の判断により随時廃却を行うことが可能であった。

もともと、本件システムでは原価管理の観点などから工程ごとの廃却数を管理するため、製造現場において工程内廃却の履歴（廃却品発生の有無や廃却の原因となった事象の発生工程）を工程ごとに把握・入力することが求められた。

例えば、原材料から製品が完成するまでに、3つの工程があるとする。



FALでは、工程内で不具合が発生し、手直し不可能と判断された仕掛品を廃却品と称しているところ、ある工程内で廃却品が発生した場合、当該工程内で廃却入力を行う（本件システムの製造実績入力画面で「廃却」を選択する。）。そして、発見された工程よりも前の工程で廃却品となる不具合が発生していた場合、例えば、3工程において2工程や1工程における作業が原因の不具合が発生した場合、不具合を発生させた工程を入力する（廃却報告画面で「前工程以前の品目に起因する廃却数」を選択し、当該工程で製造された品目を選択する。）。

²⁴ 2014年3月期以降、棚差は概ね2億円～3億円前後で推移しているが、不適切な在庫操作が行われた後の金額であり、実態ベースの棚差はより大きい。

²⁵ 製品の廃却としては、製造したものの長期にわたり販売がない等の理由で滞留している在庫を廃却処理する場合のみが想定されていた。

²⁶ 2014年4月より前は、1000万円以下のものは取締役決裁とされていた。

【本件システムの製造実績画面】

Interpret Operation - Internet Explorer

食事 休憩 作業者数: 1 参加・退出

順位: 6 品番: 622563EV0A 得意先: 109 車種: XFH 塗装色: SNP: 1
印刷表番号: 1687028044

指示数	良品数	残数	不良数		廃棄数	
			当工程	前工程	当工程	前工程
15	0	-15	3	2	0	0

現時点目標数 24

SNP(+1) 都度(+1)

不良 廃却 廃却戻し
品目切替 中断 前段取
一覧に戻る 完了報告
画像を表示 ベースメーカー表示 追跡情報入力

実績の任意数登録

標準タクト	実績値
0.579 (00:34)	2.800 (02:48)
目標タクト 0.579 (00:34)	

Interpret Operation - Internet Explorer

廃却報告

ライン: WA06 品番: 622563EV0A 品名: FIN FOG 廃却数: 0
廃却品の理由を選択してください。理由のボタンを押すと廃却品数が加算されます。

段取り 0 キズ 0 ブツ 0
カス 0 シルバー 0 ウエルド 0
ヒケ 0 良品待ち 0 その他 0

前工程に原因がある場合は下のボタンから入力してください。
前工程以前の品目起因する廃却数 0 前工程以前理由数合計: 0

下のボタンより各構成品目別の理由を入力してください。

6206A0982Y1 OUTER	6206A0982J0 FIN FOG RH
----------------------	---------------------------

戻る 不良報告画面へ

ただし、本件システムの仕様上、入力可能なのは、製造工程に起因する廃却のみであることから、仮に、**3工程**で**原材料**において発生した不具合を発見した場合は、その旨を管理課に報告して管理課において本件システム上で廃却品を理論在庫数量に反映する処理を別途行う必要がある。また、前記のとおり、入力に際して不具合が発生した工程で製造される製品が何であるかを特定しなければならず、前工程が多岐にわたる場合には選択肢となる前工程以前の製品は多数に上ることもある。

こうした廃却についての情報を逐次把握・入力・報告すること自体の煩わしさや不具合の発生工程を特定することの技術的困難、製造作業の能率や工程間の物品の円滑な受渡しを優先する意識、さらに

は、自らの担当工程内における不良率の悪化を極力回避したいという動機から、できれば廃却入力をしたくないという心理的傾向が窺われること〔27〕も相俟って、実際の製造現場では、前記のようなあるべき工程内廃却の把握・入力・報告の処理が必ずしも適時・適切に行われず、しばしば放置あるいは放念された。こうした工程内廃却の把握・処理の漏れが日々積み重なることで本件システム上は、実際の廃却実績が適切に反映されず、每期大きな棚差として顕在化した。

(イ) 保留品の処理漏れ

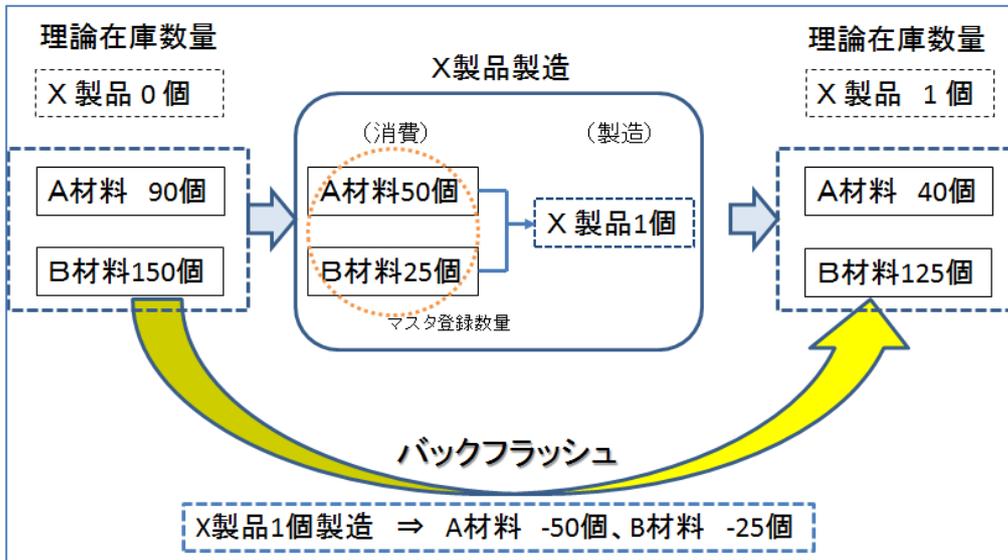
製造現場においては、不良率の悪化を極力回避したいという動機から、製品や仕掛品のうち、品質保証検査で不合格となったものについて、その時点で不良品計上も廃却品計上も行わず、保留品と称して廃却の判断を先送りにした上で、本件システムで保留品の廃却入力を行わないままに、ある時点で廃却するという取扱いが横行していた。しかし、本来適時に行うべき廃却の判断を先送りにした上、物自体はすでに廃却してしまったことにより、その後も保留品の廃却入力がしばしば放置あるいは放念された。こうした保留品の廃却入力の漏れが日々積み重なることで本件システム上は、実際の廃却実績が適切に反映されないなどして、每期大きな棚差として顕在化した。

イ バックフラッシュエラーの不適切な修正

本件システムにおいては、ある工程で製造実績を計上する際、同時に、同工程で消費する材料の想定数量（以下「マスター登録数量」という。）を理論在庫数量から自動的に払い出す処理を行う（これをバックフラッシュという。）。

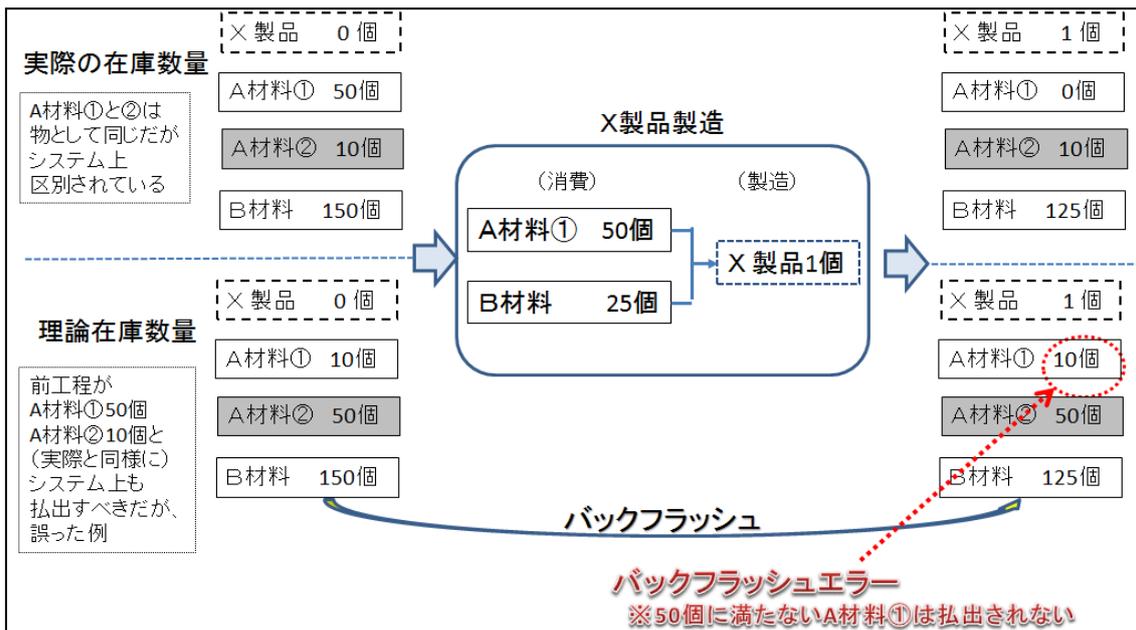
²⁷ なお、本件システムにおいて、一度廃却品と登録すると、これを不良品（手直しが可能な品質状態のもの）と評価しなおすことはできない。

【図解：バックフラッシュ】



しかしながら、同工程で消費する材料の理論在庫数量がマスター登録数量に足りない場合に、バックフラッシュにより理論的には理論在庫数量がマイナスの個数になるが、本件システムの仕様上、理論在庫数量のマイナスを受け付けず、実棚在庫数量が現実に消費されているにもかかわらず、理論在庫数量の払出処理が何も行われないうシステムエラー（これをバックフラッシュエラーという。）が生じる。

【図解：バックフラッシュエラー】



バックフラッシュエラーの発生原因は、まず、前工程における製造実績等の入力漏れ・誤入力や自工程における製造実績等の誤入力^[28]が挙げられる。

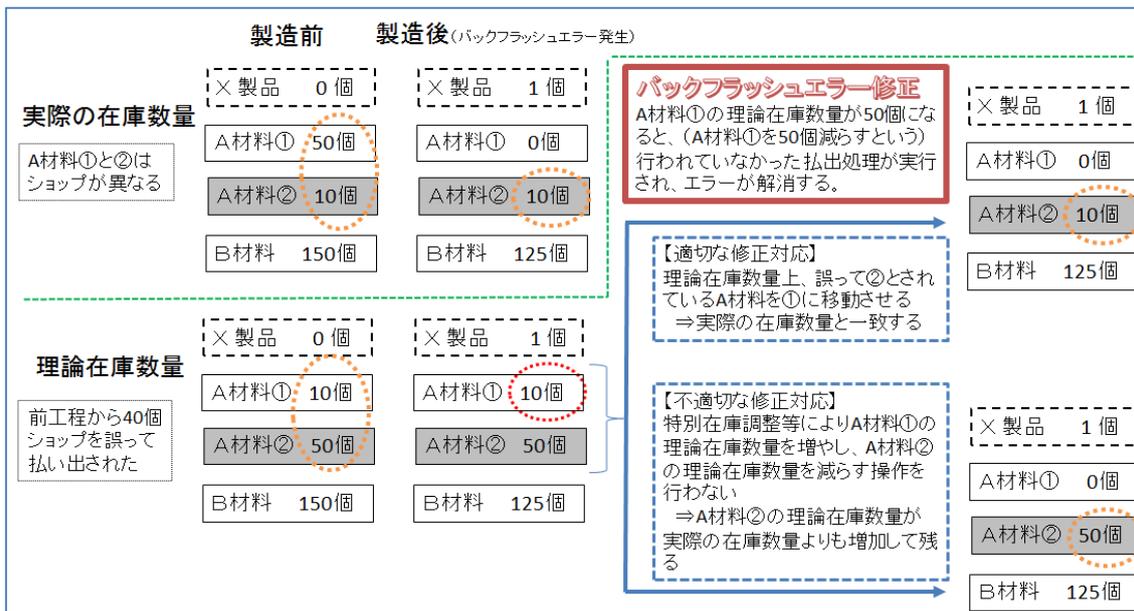
次に、本件システムでは、同じ品番の在庫であっても、工程に応じて設定された「ショップ」と呼ばれる作業区域ごとに理論在庫数量が管理され、異なる「ショップ」にある材料をシステム上払い出すことはできない仕組みとなっていた。そのため、前工程における「ショップ」間の在庫の受渡し処理（入力）が適時になされていないと、後工程で、理論在庫数量の不足が認識され、バックフラッシュエラーが生じるという現象が頻発していた。

また、マスター登録数量と実態（実際に工程で消費される材料の数量）とのかい離などの本件システムにおけるマスター構成上の人為的過誤がある場合（例えば、実際に工程で消費される材料よりも、マスター登録数量の方が大きく設定されていた場合、製品を製造するたびに、実棚在庫数量の消費よりも理論在庫数量の減少スピードの方が早くなる）、工程ごとの入力処理は正常に行われていても、理論在庫数量の不足が認識され、バックフラッシュエラーの発生に直結した。

バックフラッシュエラーが発生した場合には、これらの発生原因のいずれであるかを特定して適切に不備を修正すれば、理屈上、全て解消させることは可能であり、FAL では、工場ごとの管理課においてバックフラッシュエラーが発生した当日中にこれを修正することが日々の業務に組み込まれていた。

²⁸ 本件システム上で生産中とされている製品が、実際と異なる場合、予定外の材料を払い出す処理がされることになるため、バックフラッシュエラーが生じることがある。また、誤って多量の製造実績を入力した場合にも、予定外の数量の材料を払い出す処理がされることになるため、バックフラッシュエラーが生じることがある。

【図解：バックフラッシュエラー修正】



しかしながら、FAL では、様々な発生原因によるバックフラッシュエラーが日々恒常的に発生し、その件数は、工場単位で日々数百件に上る実態にあった。なお、d氏によれば、バックフラッシュエラーは、九州工場だけで月間約1万件に上っていた。

そのため、生産現場においては、工場生産管理部門によるバックフラッシュエラー修正の処理速度を上回るペースでバックフラッシュエラーが日々発生しており、原因が把握できていないバックフラッシュエラーが日々蓄積され、これを適切に修正できなかったため、上記の例のように実際の在庫数量を超えた理論在庫数量の記録が残ってしまい、期末において大きな棚差として顕在化した。

ウ その他の要因

その他、生産実績の入力漏れ、死蔵品廃却の処理漏れ、外注時の受払処理の漏れなど的人為的過誤が、FAL における主な棚差の原因と考えられる。

(2) 不適切な在庫操作により棚差を過少とするに至った背景事情

ア 本件システムの導入

FALは、2004年4月の橋本フォーミングとアルティアとの経営統合、及び2005年2月の合併を経て、2007年10月、自動車部品・用品事業を吸収合併し事業持株会社となった。橋本フォーミング及びアルティ

アの基幹システムはいずれも老朽化していたことや組織再編に向けた対応として基幹システムを更新することとし、FAL 社内で基幹システムプロジェクトを発足させ、諸種の検討を経て2009年9月に本件システムが導入された。

本件システムの導入前、FAL では、半期に一度の割合で実地棚卸が行われていたものの、棚差が生じた場合であっても、理論在庫数量を実地棚卸の結果に合わせて修正するだけで、FAL 社内で棚差の原因を追及したり、改善策の検討・対応を各工場に求めることなども特に行っていなかった。

しかしながら、2009年9月以降、在庫管理精度の向上やタイムリーな生産実績の把握を可能とする本件システムの導入によって、収益管理に必要な情報を本社が容易に入手できるようになり、これまでも収益に影響を及ぼしながら原因等を把握できていなかった棚差の発生が注目されるようになった。

イ 在庫精度向上活動

2010年2月9日には、以下のような資料に基づいて、2009年11月末時点で全工場の全科目（製品、仕掛品、材料等）で約30%もの棚差が発生している状態であることが注意喚起され、継続的な在庫の増減を管理して記録に残る状態を実現し、棚差が理論在庫金額の5%未満になることを目指す目標が設定された。

【在庫精度向上活動資料より抜粋】

- | |
|---|
| <p>1) 目的 在庫管理精度を上げる。</p> <ul style="list-style-type: none">－理論と実地の金額ベースの差が工場且つ科目毎に5%未満（経理部長指摘数値）を目指す。－継続的な在庫の増減記録が、きちんと管理され記録に残っている状態を実現する。 <p>（結果だけ実棚卸しで合わせたのでは、監査に通らない）</p> <p>2) 現状の精度分析</p> <p>11月末時点で全工場の全科目で約30%の金額差となっている。※全科目実地棚卸を行なった工場は館林と藤沢の2工場</p> |
|---|

そして、2010年6月ころには、在庫精度向上活動のキックオフミーティングが行われ、FALの再上場を目指していたB氏が主導して、精

度の高い原価管理を行うため、2010年9月末の実地棚卸では棚差が理論在庫の5%未満、2011年3月末の実地棚卸では同3%未満、2011年9月末の実地棚卸では同1%未満にするよう高い目標設定がなされた。

その後も、実地棚卸ごとに在庫精度向上活動の結果が報告され、棚差の原因分析、課題の列挙、その具体的対応についても各工場からの報告が継続されていた^[29]。

ウ 原価低減活動の促進・収益管理の厳格化

2010年4月にA氏がFALの代表取締役社長に就任し、重要業績評価指標（Key Performance Indicators, KPI）が重視される経営方針が採られるようになった。具体的には、以下のとおり、原価低減活動の促進及び収益管理の厳格化が行われた。

（ア）原価低減活動の促進

2012年1月からはFaltec Dash 1/2活動（以下「FD1/2活動」という。）と題する施策が導入され、「スペース半分、リードタイム半分」を標語に、コスト構造改革、すなわち経費削減につなげ収益力を強化する取組みが実践された。2015年以降は、FD1/2活動の第2ステージに入り、その中心となるFD1/2モノづくり原価低減活動では、革新的なモノづくりによる原価を劇的に下げるための取組みが、生産現場をはじめ全社的に実施されることになった。

このような流れの中で、A氏からは、コスト削減を徹底し業界トップレベルの競争力を目指すという高い目標設定がなされ、各工場におけるコスト削減が徹底されるようになった。そのため、各工場の製造課において、自らの工程内で廃却品が発生するとコストの増大につながるということが意識されるようになったため、日常的に廃却品が発生する現状が変わらないにもかかわらず、自らの工程内で発生した廃却品を本件システムに入力することを避けようとする心理的傾向が強まったものと窺われる。

（イ）収益管理の厳格化

A氏の強い意向のもと、2012年以降は特に、各工場の収益が厳格に管理されるようになり、各工場の工場長、副工場長及び管理課長などの幹部がCOMの場で叱責されることが常態化した。例えば、A氏は、生産管理部やM氏をはじめとする各工場の幹部らに対し、机を

²⁹ 本委員会は、2015年10月13日時点における荻田工場の在庫向上活動に関して作成された資料を確認している。

叩いて厳しく叱責するなどしたことによって、各工場において実棚在庫数量を水増しする在庫操作を誘発しやすい環境が醸成されていた。

とりわけ、A氏は、各工場の幹部等から「私、●●●●は、●月度の週次損益見通し報告に対し、売上精度の悪さ、在庫管理精度の悪さにより、大幅なずれを発生させてしまい、大変申し訳ありませんでした。特に、在庫精度に関しては、日常の管理体制の弱さ、廃却品管理の不徹底により、見通しに対し大幅な差異を生じさせてしまいました。上記により、会社の収益に多大な損失をあたえた事を、深く反省しお詫び申し上げます。」という趣旨の詫び状等を取得するなどし、収益管理に関するプレッシャーを与えていた。

【詫び状及び念書】 ※氏名等は一部黒塗りした。

・工場長作成のもの

株式会社 代表取締役社長 ●●●● 殿
詫 び 状
私、●●●●は、9月度の週次損益見通し報告に対し、売上精度の悪さ、在庫管理精度の悪さにより、大幅なずれを発生させてしまい、大変申し訳ありませんでした。
特に、在庫精度に関しては、日常の管理体制の弱さ、廃却品管理の不徹底により、見通しに対し大幅な差異を生じさせてしまいました。
上記により、会社の収益に多大な損失をあたえた事を、深く反省しお詫び申し上げます。
念 書
私、●●●●は、上記の反省を踏まえ、売り上げ予測精度の向上、毎週の管理課立会いによる廃却品の入力確認、製造以外での間接が携わるトライ、修正品の管理台帳の確実な運用により、二度と同様の問題を起こさない様、再発防止を徹底することを誓います。
2014年10月10日
所属： ●●工場 氏名： ●●●●


- ・ 本社生産管理部課長作成のもの

株式会社
代表取締役社長 〇〇〇 殿

詫言状

私、〇〇〇は、9月度の週次損益見通し報告に於いて、完成購入品の原価率入力時、誤った数字をインプットし、工場が提出した見通しとの差異(〇〇百万円)を発生させ、会社の収益に多大な影響(損失)を与えてしまいました。

以上の様なミスを起こしてしまい大変申し訳ありません。深く反省しお詫言申し上げます。

念言書

私、〇〇〇は、以上の反省を踏まえ、収益の見通しが会社全体の収益に多大な影響を与える重要性を認識し、二度と同じ様な間違いを起こさない様、再発防止を行う事を誓います。

2014年10月13日

所属 : 生産管理部
氏名 : 〇〇〇



この点、COMの資料で「在庫(棚卸)差異が毎月発生し、半期毎の实地棚卸時に大きな財務値インパクト(サプライズ)が発生している。」などと表現されているように、棚差は月次で管理され、予定外に大きな棚差が発生することは「サプライズ」と呼称されることで、本社も各工場も平時から棚差の発生を避けることを強く意識するようになった。

エ 棚差撲滅運動及び廃却額削減活動

2013年10月以降、B氏が陣頭指揮を執り、i氏(当時生産センター長)及びJ氏(当時経営管理センター長)をリーダーとして、「在庫差異、棚卸差異撲滅運動」が始まり、以下のとおり、要因、方策、責任者及び期日が明確化され、棚差を撲滅するための活動が全社的に推進されるようになった。

【棚差撲滅運動の要因分析及び方策の検討資料】

要因	方策	責任者	期日
<ul style="list-style-type: none"> ・生産実績入力のもレ ・不良及び廃却品のもレ ・在庫移動のもレ ・外製メーカーへの支給もレ ・外製メーカーからの仕入もレ ・マスター原単位差 ・マスター構成違い ・設変による部番変更遅れ、もレ 	<ul style="list-style-type: none"> ・運用ルール再教育 ・遵守状況チェック（巡回チェック） ・差異が大きい製品追跡調査 →マスター原単位修正 →マスター構成修正 ・受け払い差異のモニター化 ・進捗会議実施（1回/週） →進捗状況確認と新たな課題の確認と対策検討 	<ul style="list-style-type: none"> 工場管理課 生産管理部 経理部 工場製造課 工場管理課 工場管理課 情シ 経理部 生産管理部 工場管理課 	<ul style="list-style-type: none"> 13/10～ 13/11～ 13/10～ 13/10～ 13/10～ 13/11～ 13/11～

2013年11月1日には、J氏から「【重要・危機共有！】「在庫差異・棚卸差異撲滅活動、廃却額削減活動」の取締役会報告」と題するメールがA氏及びB氏を含む本社及び各工場の関係者に配信され、『差異』に関しては工場の実態を不透明・わからなくしている重大事項・元凶として、まさに『撲滅』することが正しい原価の把握には必要であり、『廃却額』に関しては、これを真に且つ相当なレベルで削減していかななくては工場原価が下がらず、競争力が付かず、ひいては会社の適正な利益確保もままならないという状況にあり、下期事計の達成はもとより、中計目標も絵に描いた餅となる、つまるところ企業・会社として衰退するという極めて重大・深刻な問題、危機的状況となっており、社外役員を含めた取締役会メンバーとは、この重大事項を共有致しました。」という報告がなされた。

このメールには企業のあるべき姿として当然のことが述べられているものの、このような強い表現で棚差の撲滅に関する指示がなされたことにより、生産管理部及び各工場は、棚差を撲滅することが現場の最大級のミッションであると認識してこれを達成しなければならず、その一方で、各工場の製造課は、廃却品となる不具合を発生させないという目標を達成しなければならないという二重の負担が強いられることになった。

加えて、経営陣から「帳簿が正である」「帳簿在庫が正である」旨を繰り返し指摘されていたことから、かかる方針に従って、経理部も、生産管理部及び各工場に対し、理論在庫を遵守すべきであるとの見解を提示していた。例えば、2016年1月15日には、S氏が、生産センター各位に対し、「帳簿＝理論が「正」です。実物が「従」です。（誤解しな

いでください。)システムは正常に稼働しています。」などと記載のあるメールを送信するなどした。しかしながら、経営陣は、各工場の幹部にプレッシャーを与え続けることに終始し、棚差発生の根本原因を探求することなく従前からの棚差が減ることはなかったため、各工場において実棚在庫数量を正しく報告することを躊躇させる環境が醸成されていた。

オ 特別在庫調整の制限

さらに、本件システムの導入以降、前記のとおり、トップマネジメントである A 氏及び B 氏から高い目標が設定されて棚差の発生を抑制することが各工場において喫緊の課題となる一方で、棚差が生じた場合にタイムリーに修正する(理論在庫数量を修正する)措置として機能していた特別在庫調整の手法を用いて棚差を修正することが強く制限されるようになり、棚差の発生を抑制する方法として使えなくなっていた。

カ 過去の不適切な在庫操作の発覚

2015年8月から11月にかけて、別紙5-3(過去の不適切な在庫操作の概要)〔省略〕のとおり、福島工場、館林工場及び九州工場において理論在庫数量を実棚在庫数量に一致させる本件システム上の不適切な在庫操作が発覚した。

これにより、少なくとも九州工場においては、理論在庫数量の操作をすることの心理的抵抗が強くなった。

5 不適切な在庫操作が行われた原因の考察及び評価

(1) 恒常的に発生する棚差の存在

FAL では、前記のとおり、廃却品等の入力漏れなどの各工場の運営上の問題、及びバックフラッシュエラーの不適切な修正等という本件システムの仕様に起因する問題を主な原因として、每期とも恒常的に相当額の棚差が発生していた。もっとも、FAL では、特別在庫調整の手法を用いて理論在庫数量を実棚在庫数量に合わせるべく減少させるという運用がなされることで、実地棚卸までに棚差の解消が一定程度図られていた。しかしながら、特別在庫調整の手法を用いて棚差を解消することが強く制限されるようになると、理論在庫数量を修正するためには棚差が発生した原因を特定して処理しなければならなくなるものの、廃却品等の入力

漏れなどの各工場の運営上の問題、及びバックフラッシュエラーの不適切な修正等を適時・適切に把握して漏れなく処理することは、FALの各工場において現実的に困難であり、毎期大きな棚差が発生するようになった。

このように、FALでは、各工場において、棚差が恒常的に生じているにもかかわらず、それを解消するための原因分析が適切かつ十分になされないことにより、実地棚卸より前に棚差が存在することを把握していたとしてもそれを解消することができず、実地棚卸の際に多額の棚差が明らかになるという構造が存在したことが、各工場による不適切な在庫操作が行われる根本的な原因になっていたといえる。

また、本来棚差が発生したとしても、実地棚卸の際に理論在庫数量を実棚在庫数量に修正すれば棚差は解消されるが、理論在庫数量に合わせるべく実棚在庫数量を一旦水増しするとそのかい離が解消されずに繰り越され、棚差が雪だるま式に累積することとなる。各工場の事業計画上の予算は、その仮装した棚差を前提に組まれることから、予算達成のためには、実棚在庫数量の水増しを続けざるを得なくなったという悪循環に陥っていたことが、経営陣の工場損益に向けられたプレッシャーと相俟って、各工場で不適切な在庫操作が長期間にわたって実施された原因の一つになっていたといえる。

(2) 棚差発生の根本原因探求及び実効的な改善の不徹底

前記で列挙した要因が複合的に重なり、各工場が独自に考案した手法によって、棚差の発生を避けるための不適切な在庫操作が継続的に行われた。

この点、そもそも、棚差をなくせば不適切な在庫操作を行う必要もなくなるのであるが、経営陣は、棚差の原因分析をFALで全社的に取り組むべき課題であるとの認識は持っていたものの、その根本原因を探求するまでには至らなかった。

本来、協力して棚差問題に対応すべき生産管理部、総務部情報システム課及び各工場の幹部らについては、棚差の発生原因を分析し、再発防止策に取り組むなど、自らの職責を一定程度果たしていたものと評価できるところである。しかしながら、経営陣は、在庫精度向上活動、モノづくり原価低減活動、棚差撲滅運動、廃却品削減活動などによって、各工場の幹部らに諸種のプレッシャーを与え続けることに偏重し、かつ、各工場の収益管理に関する責任を事実上各工場の管理課に負わせ続けた一方で、管理課が前記のような不正を行うことを監視できない状況（本件システム

の仕様上、棚差の解消に責任を負わせられた管理課が製造課によって入力された実地棚卸数量の修正等を独自に行うことができ、その修正履歴は詳細に残らず、事後の検証が著しく困難な状態にある。)であった。このように、前記の根本原因に十分な思いを至らせず、根本的な原因分析及び改善を実効的に進めなかった経営陣の姿勢が、福島工場では2010年9月ころから、館林工場では2011年3月ころから、九州工場では2016年9月ころから、棚差の発生を避けるために各工場の管理課をして不適切な在庫操作の継続を長期にわたって継続させたことは否定できない。

(3) 不適切な在庫操作を可能にした内部統制上の原因

FALは、在庫管理に係る内部統制の一環として、工場ごとに「部品事業の棚卸プロセス」として実地棚卸の概要や手順を文書化し、棚卸資産の実在性・網羅性を担保するための統制活動を整え、それらが現実に運用されていることの検証を監査室による内部監査を中心に実施していた。

かかる統制活動は、棚卸資産のカウントミスや製造課による在庫数量の本件システム入力時の誤りを防止するなど、主としてヒューマンエラーの発生を抑止する体制として整えられたものであったが、不適切な在庫操作のように、各工場の工場長、副工場長及び管理課長などの幹部らが管理課担当者と示し合わせて、意図的に本件システムに実地棚卸数量と異なる入力処理を行うようなことまで想定されたものではなかった。一般的に、多くの統制活動は複数の者が関与することによる相互牽制によって達成されるものであり、関与者間で共謀がなされ得ることを想定して内部統制を構築することは容易ではないといえる。しかしながら、前記の不適切な在庫操作の多くは、棚卸済票が存在しない、又はそれと一致しない棚卸数量が本件システムに入力されることとなることからすれば、本件システム上の理論棚卸数量が実棚在庫数量と合致するか棚卸済票と突き合わせるなどすることによって不適切な在庫操作を発見し得たと考えられる。

この点、FALの経営陣として、各工場の管理課が共謀の上在庫操作に及ぶことが起こり得ることを想定して統制活動を構築すべきであったとまではいえないが、かかる点について有効な統制活動が存在しなかったという意味において内部統制に脆弱性があったことは否定し得ず、それが不正行為の発見を妨げていた一つの大きな要因であると認められる。

(4) 組織的な不正行為とまでは認められないこと

本委員会の調査で確認された不適切な在庫操作は、各工場の幹部らによる指示又は容認のもとで実行されたものであるが、A 氏、B 氏をはじめ、不適切な在庫操作が実行された当時の経営陣の指示など直接的な関与を示す事実は認められず、経営陣がそれを認識していたということも認められなかった。

また、不適切な在庫操作に関与した各当事者が、工場横断的に相談・協議するなど連携して実行したという事実は認められず、いずれも在庫管理に一義的に責任を負う各工場の管理課が主体となってそれぞれの判断のもとで行われたものであり、その動機も全社的な損益改善など組織の利益を志向したものではなく、経営陣からの棚差解消の責任追及を回避するところに主眼があったものであった。

他方、経営陣は、2015 年 8 月から 11 月にかけて理論在庫数量を操作するという不適切な行為が発覚した際、関与した当事者を懲戒し、再発防止策を講じるなど在庫管理に係る不適切な行為を認めないという姿勢を明確に示していた。

本委員会の調査で認められたこれらの事実からすれば、不適切な在庫操作が、組織的な不正行為とまでは認めることができない。

(5) 不適切な在庫調整を防止できなかったことについての当時の経営責任

不適切な在庫操作が実行された当時の経営陣は、不適切な在庫操作について直接的にも間接的にも関与していた事実は認められず、これを認識していたとも認められない。また、不適切な在庫操作が行われるようになった原因として、A 氏及び B 氏が中心となって進めていた棚差撲滅の取組み等が挙げられるものの、かかる取組みは工場損益の改善のために実施されたものであって、その目的は正当なものであるから、これを非難することもできない。

しかしながら、かかる不適切な在庫操作を発生させた背景事情には、棚差の発生に関する根本原因の探求及び除去に取り組まずして、現場に棚差解消のためのプレッシャーを与え続けた経営陣の対応姿勢があるものと認められ、加えて、プレッシャーを受けた各工場の幹部らが棚差の発生を正直に申告する企業風土の改善に思いを及ぼすこともできなかったことから、この意味において、不適切な在庫操作に係る責任の一端が当時の FAL の経営陣に存することは否めないものと考えられる。

6 類似事案の調査及びその結果

棚卸差異事案は、棚卸資産の実地棚卸は正しく行われていたものの、その後、本件システム上の実棚在庫数量について改ざん等を行い、実際に存在する棚卸数量以上の在庫があたかも存在するかのようには偽装したものである。したがって、本委員会は、実地棚卸時の棚札上のカウントされた数量が正しく記録されている限り、それら棚札上の数量と入力後の帳簿数量とを突合せすれば当該改ざん等は発見できるものと判断した。

本委員会は、FAL の国内外に所在する全ての子会社の在庫に関して類似の行為の有無を調査するため、2017年12月に実施された棚卸資産の実地棚卸の際にカウントされた棚札上の実棚在庫数量と2017年12月31日現在の理論在庫数量との突合せ作業を2018年1月下旬にFALの国内外に所在する全ての子会社に実施させた。その結果、これら子会社から問題となる相違は報告されなかった。

本委員会は、これら子会社の調査の信頼性を確認するため、以下の調査を実施した。

まず、実地棚卸に関与した子会社の従業員に対して実地棚卸時にカウントした実棚在庫数量と違う数量を不正に棚札に記載したことの有無を確認するためアンケート調査を実施した。その結果、実棚在庫数量と違う数量を記載したような事実は発見されなかった。

次に、子会社による突合せ作業結果の信頼性を確認するため、棚卸資産残高に金額的重要性がある海外の子会社6社に対して、子会社が今回実施した手続をインタビュー等により確認するとともに一定のサンプル数に基づき実際にカウントされた棚札上の数量と帳簿上の数量の突合せ作業を実施し、その一致を確認した。棚卸資産残高に金額的重要性がある国内子会社ALTに対しては、棚卸結果報告書を入手した結果、棚卸差異の金額は少額であり、また当該報告書上で拠点ごとに棚卸差異の要因を分析・解明しており、在庫に対する内部統制が機能していることが確認できたため、FAL 経理部に2017年12月31日現在の棚卸時の棚札を再確認させ在庫残高を検証した。

以上の結果、FAL において発覚した実棚在庫数量に関する改ざん等の不適切な行為は、他の子会社においては発見されなかった。

第6 FAP に対する調査結果

1 不適切な会計処理の内容

(1) FAP における売上計上処理の概要とその実態

ア はじめに

FAP における不適切な会計処理について理解するためには、同社における売上計上処理の実務や実態についての理解が必要であるため、まず、FAP における売上計上の実務や実態について概要を説明する。

イ 複数の単価の存在

FAP においては、財務諸表の作成を担当する財務部は、営業部から表計算ソフトであるエクセルのシートに入力された売上のデータを入手し、これに基づいて売上の計上処理を行っている。

まず、営業部は、毎月、FAL 本体でも使用されている本件システムから当月に客先に着荷した部品数のデータを取得し、それをエクセルのシートに出力する。その上で、部品ごとに単価を手作業で入力して、各部品ごとの売上を算出する。この際に使用される単価については、複数の基準が存在する。というのは、FAP は最大の得意先である c 社をはじめとする客先（ほかに d 社など）から、毎年、部品単価の値下げを要求されており、特に要求水準の厳しい c 社からは、年間で 8 パーセント程度の値下げ（「原価低減」と呼称される。以下「原低」という。）を要求される。c 社については、その値下げ交渉は年度末までずれ込むのが常態化しており、毎年、年度末（すなわち毎年 12 月末）ころに最終的な原低の幅について合意が成立することが多い。FAP としては、c 社からの値下げ圧力を跳ね返すべく、交渉に努めるが、単価が決定されなければ、部品の検収が終わっていても売掛金が c 社から入金されないため、四半期ごとに c 社との間で、単価についての暫定合意を行い、かかる暫定合意単価に基づいて売掛金の入金を受ける。

他方、FAP においては、毎年度の開始に先立って、当該年度の事業収支を見込んだ事業計画を策定しているが、その際には、より保守的な内容の売上高とすべく、c 社に対する売上については同社からの原低の要求を最大限受け入れた場合の単価（以下「事計単価」という。）をベースに事業計画を策定している。これに対し、毎四半期ごとの暫定合意における単価（以下「暫定合意単価」という。）は、事計単価よりは高い。そして、年度末に最終的に決着する単価（以下「原低単価」という。）

は暫定合意単価から値下げをさせられることになるが、事計単価よりは高くなる。

これらの3つの単価の関係をまとめると以下のとおりである。

事計単価 < 原低単価 < 暫定合意単価

ウ 増値税申告に伴う作業

中国国内では、毎月、増値税（付加価値税）の申告のために、月末までに当月の売上を税務当局に報告しなければならないが、その時点では、客先との単価の暫定合意がなされていないことが多いため、営業部と財務部は事計単価を用いて売上計上を行っている。しかし、客先に発行する請求書は、客先との単価の暫定合意の成立後に発行されるため、暫定合意単価をもとにした請求額が記載されることになり、営業部からこの暫定合意単価と事計単価との差額の精算についての連絡がない限り、財務部としては客先に対する正確な売上額に基づいた増値税の申告を行うことができない。

エ 財務部と営業部の連携不足及び人為的な入力ミス

客先に一旦納入され検収された部品についても、不良であることが判明すれば、客先から不良分の減額や、支払済みの代金の返還を求められることがあるほか、客先からの値下げ要求を受け入れること（「一時値下げ」と呼称される。）もあり、営業部から、これらの売上の減額や取消し、値下げについての連絡がない限り、財務部ではこれらの減額や取消し、値下げを財務諸表に反映させることができない。

そのため、FAPにおいては、財務部が作成・管理している売上高や売掛金残高については営業部からの情報に依存せざるを得ないが、営業部においては、表計算ソフトであるエクセルを用いて、手作業で部品単価の入力を行っており、そこには人為的ミスが介在する可能性を排除することができず、営業部が管理する売上データ自体に誤りが多数発生している。また、財務部が売上計上処理を行う際に、エクセルシートに誤った計算式を入力することによって売上計上処理に誤謬が生じてしまうことがある上、営業部から財務部への連絡漏れによって、営業部が管理する売上データと財務部が管理する売上高や売掛金残高に差異が生じてしまっている。

オ 差異を調整するための担当者の修正作業に再現性がないこと

営業部と財務部との売上計上額の差額を財務部の売掛金担当者が発見した際には、かかる差異を調整するために、手作業で売上や売掛金を増加させたり減少させたりという、煩雑な処理が各担当者によって行われている。これらの売上や売掛金の増加・減少については、財務部が管理するエクセルシート上のデータに修正の痕跡が残らない形で行われているために、後からこれらの修正をもとに戻すためには、当該修正を行った担当者の記憶に頼らざるを得ないが、当然のことながら当該担当者がこれらの修正を逐一記憶しているわけではない。

カ 客先で把握されている金額との差異

以上の結果として、財務部が管理している売上高や売掛金残高は、客先で把握されている仕入高（本来は FAP からみた売上高と同額になるはずのもの）や買掛金残高（本来は FAP からみた売掛金残高と同額になるはずのもの）と差異が生じるという事態が頻発している。

(2) 売上および売掛金の計上ミスに対する FAL からの叱責等

前記のとおり、FAP の財務部では売上および売掛金について客先で把握されている金額との差異が発生するという売上計上ミスが頻発しており、親会社である FAL の経営陣や経理部からこれらの売上計上ミスについて注意・指導を受けることが頻繁にあった。また、FAL が主催する毎月の予実算会議や、年に数回行われる MR（FAP をはじめとする中国子会社については、FAL の経営トップが中国現地を訪問し、事業実態を視察するとともに、中国子会社の役職員に対する指導を行うもの）において、i 氏や同社の管理職は、これらの売上計上ミスについて注意・指導を受けることがあった。

例えば、2017 年 3 月ころの予実算会議において、FAL の経営陣（j 氏の認識によれば D 氏）が、i 氏に対し、湖北発爾特克汽車零部件有限公司（以下「FH」という。）との関係会社間取引における単価差異や、客先からの有償支給品の単価についての精算がなされていないことについて厳しく叱責し、他に同様のミスがないかを念押しして確認したところ、i 氏はほかには同様のミスはないと回答してしまったため、j 氏は、これ以上の売上計上ミスの発生は許されないと考えるようになった。

また、2017 年 5 月 10 日に実施された MR の議事録では、FAL の経営陣から、「FH との売上単価差修正による利益減など今頃なぜこのレベルの話が出てくるのか。FH 購入単価と FAP 売価を一致させるのは当たり前の

話。また、なぜ3月に計上されたのか、今までずっと管理していなかったのか。ルールを再度徹底すること」といったコメントがなされている。

(3) 不適切な会計処理について（売上の過大計上とその後の戻し処理）

以上に述べたとおり、FAPにおいては売上計上ミスが頻発し、これに対するFAL本体からの叱責等がなされていたところ、2017年4月ころ、FAP財務部で計上していた売掛金の残高が、客先に請求可能な売掛金の残高に比して、過大であることが財務部の売上計上の担当者によって発見された。このような過大計上が発見されたのは、c社などの主要顧客について2016年度中に発生した売掛金の回収が完了するのが2017年2月ころであり、その時点で本来は売掛金の残高がゼロになってしかるべきところ、約343万円の売掛金の残高が残っていたためと考えられる。

上記担当者から、売上の過大計上の報告を受けたj氏は、財務部における売上計上ミスが度重なっていたことや、2017年3月ころに行われた予算会議で、i氏がほかには売上計上ミスはないとFALの経営陣に発言していたこと、FAPの売上計上ミスはFALの監査室が経営問題として取り上げるまでの問題となっていたこと（2017年5月12日付の社内メールで「各部署の無責任が原因で、過去最悪は2年に上る遡り精算について、FAPは昨年より更に遡っての売上問題等を清算しており、FAL監査室が経営問題として取り上げるまでの事態となっていることを十分認識してください」という記述がi氏によってなされている。）などから、もうこれ以上のミスを発生させるわけにはいかないと考え、i氏には報告しなかった。その上で、売上計上ミスによる売掛金の過大計上を秘密裡に解消すべく、自身の判断で上記の売上計上の担当者に指示して、売上高を毎月10万元ずつ、過少に計上することにより前年度の売上高過剰計上を減額するという処理を行った。

この毎月10万元ずつの過少計上は、営業部から送られてくる売上データに10万円のマイナスを計上するという方法で行われた。このようにして加工されたデータをもとに算出される売上合計が仕訳処理の対象となるので、10万円の過少計上は帳簿上にはあらわれない。そのため、財務部で作成している売上の内訳データを調査しない限り、この毎月10万元ずつの過少計上は発見することができない。

この毎月10万元ずつの過少計上は、2017年4月から11月までの各月末の売上計上の際に実行された。この間、売上計上の担当者が2017年5月に退職したが、その後、売上計上の担当を引き継いだ従業員に対してj

氏からあらためて 10 万元ずつの過少計上をするよう、指示がなされ、当該処理は上記のとおり 11 月まで継続された。

(4) 不適切な会計処理ではないものの問題があると考えられる売上計上処理（事計単価と暫定単価との差額の計上）

2016 年 7 月、営業部の担当者は、同年 4 月に c 社との間で合意した同年 1 月から 3 月までの納入部品についての暫定合意単価と、事計単価との差額について、売上高として計上した売上データを財務部の担当者へ送付し、財務部の担当者は、同売上データに基づいて、2016 年 7 月の売上を計上した。

暫定合意単価は相手方との合意に基づく単価なので、この暫定合意単価に基づく売上計上自体は問題ではない（むしろ、本来あるべき姿である。年度末に事計単価と原低単価の差額を一括で売上計上するという処理の方が問題である（2017 年 10 月 18 日付の j 氏から FAP 営業部長へのメールでは、「今年度の FAL 会計士監査によりフルで原低額を折り込み、最後に戻すと言うのは毎月の売上額を過少に見せている事になるので x との指摘があった」旨の記述がなされている）。）。

しかしながら、FAP においては、c 社をはじめとする客先との値下げ交渉が当該年度の年度末までずれこんで、これら客先からの値下げ圧力に屈して大幅な単価の引下げを余儀なくされることが常態化しており、かかる単価の引下げに対応できるよう、四半期ごとの暫定合意が成立しても、その時点で売上の精算は行わず、年度末に最終的に単価が確定した段階ではじめて売上の精算を行っていた。このような実務運用ルールを無視して、年度途中の 2016 年 7 月において財務部や営業部によって総経理の決裁なく上記の売上計上が行われたことについては問題があるといえる。

2 不適切な会計処理等の発覚の経緯

(1) 毎月 10 万元の過少計上について

10 万元の過少計上を行っていた j 氏が 2017 年 11 月に退職したため、売上計上の担当者は、10 万元の戻し処理を 11 月以降も行うかを新任の財務課長に確認するところとなった。同課長は、11 月末の 10 万元の過少計上については、就任直後であったこともあり、従来どおりの処理を行うよう、売上計上の担当者に指示したが、12 月も同様の処理を行うかとの照会を受けた際に、過少計上の理由について当該担当者に確認した結果、何

らの裏付けもない過少計上であることが判明し、2017年12月8日に同課長がi氏に報告して発覚した。

報告を受けたi氏は、中国においては、2016年度において売上の過大計上がなされ、これによって納税額が過大であっても、本来納めるべき税金額との差額の還付を受けることはできないと考え、FAPとしては泣き寝入りをするしかないと考えた。その上で、売上の過大計上が生じた原因の調査と、これに対する対処について検討するよう、財務課長に指示した。

指示を受けた財務課長は、事実関係の調査に着手したが、過大に計上された売上の額についてはすぐに把握できたものの、そのような過大計上がなされた原因についてはすぐには把握することができなかった。かかる原因の調査を進める一方で、同財務課長は、現地の会計事務所2か所を訪問し、過大に計上された売上をどのように調整すればよいのかについてアドバイスを受けようとしたが、原因を究明する必要があると言われ、明確な回答は得られなかった。この結果は、2017年12月下旬にi氏に報告されたが、FAPの2018年度の事業計画の策定に忙殺されていたことや、FAPが泣き寝入りすればよいとの考えによって、i氏からFALへのメールでの報告は2018年1月6日になってからFALのG氏に対して行われ、同月8日にG氏がC氏及びD氏に報告した上で詳細調査が必要であるとして、翌9日にFAPとFALを繋いでの電話会議が実施され、FALとしてはその時点ではじめて毎月10万元の過少計上の問題を把握した。

(2) 282万元の売上計上について

売上計上がなされた当時、社内でこの会計処理を問題視する声はなかった。しかしながら、今回、10万元の戻し処理について、その発生の遠因となった343万元の売上過大計上について調査する中で、通常は年度末に行われている事計単価との差額の精算処理を、年度途中の暫定合意単価決定に際して一部前倒しで行っていることが判明した。

3 不適切な会計処理が行われた動機・背景の考察及び評価

(1) 不適切な会計処理を行うに至った動機

前記のとおり、財務部におけるミスや誤謬が多発していたことに加え、特に2016年から2017年にかけて、FAP財務部による経理処理に関して複数のミスが判明し、FALから叱責を受けていた。その具体的な内容は以下のとおりである。

まず、2016年9月に2014年から2016年7月までの間における営業部の数字と財務部の売掛金との差異が累積として127万円も生じるミスが発生していた。

また、343万円の問題が発覚する直前である2017年3月に、FAPと中国における兄弟会社であるFHとの間で、単価決定が遅れ、また、2016年11月、12月分の不良品に関する数量照合データが営業部から財務部に報告される時期が遅れたこと等により、2016年度の売上差異68万円のマイナスを2017年3月に計上することとなった。

さらに、有償支給品の価格引上げについて営業部から購買部への情報伝達が遅れたことにより価格引上げの結果が反映されず、さらに購買部から財務部への発票の回覧も遅れたことにより2016年10月から12月までの間の差異27万円について、2017年3月になって精算することとなってしまう、2016年のうちに処理すべき精算処理が年内に処理できなかった。

これらのミスの発生、特に2017年3月に立て続けに2件の大きなミスが発生していたこと等により、経理処理や財務処理を管理するFAPの財務部は、i氏やFALの経営陣からの叱責を受け、これ以上のミスを連続して発生させるわけにはいかないという状況下にあった。こうした状況下において、j氏としては、2016年度末時点の売掛金が343万円過大に計上されているなどは到底説明できなかった。そのために2017年4月以降毎月10万円ずつ売上を過少計上することで売掛金残高の差異を解消しようとした。

(2) 不適切な会計処理が行われた背景

前記のとおり動機によって、不適切な会計処理が行われたわけであるが、その根本的な原因は同社における売上計上ミスの多発にある。そこで、以下においては、売上計上ミスが多発する原因について整理する。

ア 売上計上の処理の複雑さ

FAPにおいては、最大の得意先であるc社をはじめとする客先から、厳しい値下げ圧力を受け、毎年、この交渉が年度末まで長期化するために、期中においてはすでに納品されている部品についても単価を最終的に確定させることができない。他方で、中国においては、増値税の納付・申告のために毎月、売上計上処理を行い当局に報告しなければならない、何らかの方法で未決定の部品単価を決定し、売上計上処理を行う必要がある。そのため、FAPにおいては一旦事計単価で売上計上処理を行い、後になってc社との間で暫定単価の合意や最終的な原低単価の合

意ができた段階で、事計単価で計上した売上との差異の調整を行っているが、事計単価での売上計上を行ったときから数か月以上経過した後にはこのような調整がなされることも多く、売上計上の処理を問題なく行うことが困難である。

イ 不十分なシステム基盤

このような複雑な売上計上処理を行っているにもかかわらず、FAPの売上計上処理は、営業部及び財務部の担当者が表計算ソフトであるエクセルシートに手作業で単価を入力しており、しかも財務部で作成している「売上明細表」は、事計単価と暫定合意単価及び原低単価との差額を精算する際の数式が誤っていることがある。そのため、営業部及び財務部において売上計上処理を行う際に必然的に人為的ミスが発生している。

今回、343 万円の売上計上の差異の問題が明らかになったわけであるが、それ以前にも、2016 年 9 月に 2014 年から 2016 年 7 月までの間における営業部の数字と財務部の売掛金との差異が累積として 127 万円も生じていることが明らかになっていたのであって、この時点で同様のミスが生じないように対策を講じておけば、問題の発生を未然に防止できたか、又は問題を早期に発見し対処することができた。

ウ 営業部と財務部間の意思疎通の不足

さらに、客先で不良品が発生したり、一時値下げを受け入れさせられた場合には、売上の取消しなどの処理を行う必要があるが、営業部と財務部の連携の悪さから、これらの情報の伝達がタイムリーになされないために、営業部における売上データと財務部における売上データに差異が生じてしまっている。

エ 営業部及び財務部における責任感の欠如

FAP 内の営業部と財務部間のメールのやり取りを見る限り、FAP においては売上計上処理に係る両部署間の連携がとれておらず、何か問題が起こればすぐに両部長や担当者が責任の押し付け合いを始め、結局、責任の所在が特定できないという事態が多数見受けられた。例えば、財務部が計上した売上や売掛金の内容に誤りがあることが判明しても、その誤りが、営業部から提供されたデータの誤謬を原因とするのか、営業部が適時適切に客先との値下げ等の結果を財務部に連携していなかったことを原因とするのか、それとも財務部が売上計上処理を

行う際に誤謬を発生させてしまったのかについて、営業部と財務部が自らの非を認めようともせず、他方のせいにするというやり取りが多数見受けられた。

その結果として、売上計上処理の誤りが発生した原因の究明が徹底されないまま、うやむやのうちに新たな誤謬が発生し、さらにその責任の押し付け合いが起こり、何ら問題の解決につながらないという悪循環が生じていた。

また、各部署の内部においても、管理職が売上などのデータの計上処理を部下に任せきりにしてしまい、部下が処理した内容をダブルチェックしていない。実際、今般の調査委員会メンバーによる調査の過程において、管理職に売上などのデータの計上における具体的な処理内容を尋ねても答えられないということが多数存在した。

オ 不十分な子会社管理体制

加えて、上記のとおり、FAPにおける売上計上ミスは、マンパワーの欠如をその理由の一端とするところ、親会社である FAL から、応援人員の派遣や、システム基盤の改善など、FAP のマンパワーの欠如を補うための十分な管理が行われていない。売上計上処理が正しく行われていることをチェックするための体制も親会社である FAL において構築されていなかった。

4 本委員会による評価及び影響額

(1) 売上高・売掛金の過大計上

本委員会は c 社以外の客先に対する売上高・売掛金についても過大計上等の問題が生じていないかを調査し、その結果、2017 年 4 月ころに財務部の売掛金担当者が発見した c 社に対する売掛金の回収不能見込額 343 万元に加え、本委員会の調査の過程において d 社に対する売掛金 63 万元も回収不能となっていることが判明した。

このうち c 社に対する売掛金 190 万元については、実際に顧客 (c 社) に対して製品は出荷され、顧客から検収を受けているにもかかわらず、FAP において請求を失念していたため回収不能となっていたことが、本委員会の調査により発見されたものである。

そのため、FAP では、当該請求を失念していた売掛金 190 万元に係る請求書を 2018 年 1 月及び 2 月に c 社に対して発送し、2018 年 2 月以降に回収する予定である。

また、残りの c 社に対する売掛金 153 万元及び d 社に対する売掛金 63 万元については、2012 年度以降に生じた顧客に対する請求額（＝顧客の仕入・買掛金計上額）と財務部で計上した売上・売掛金計上額の差額であり、各年度の差額は下表に記載のとおりである（マイナスは財務部の計上した売上・売掛金額が過少、プラスは財務部の売上・売掛金額が過大となっている。）。

年度	c社（単位：万元）	d社（単位：万元）
2017年12月期	20	15
2016年12月期	64	98
2015年12月期	▲26	▲58
2014年12月期	59	8
2013年12月期	19	-
2012年12月期	17	-
	153	63

上表の 153 万元及び 63 万元については、顧客側が仕入・買掛金計上をしてないため、FAP の売上・売掛金を顧客側の仕入・買掛金と一致させるよう、FAP の各年度の売上高を上表中の金額だけ修正するとともに同額売掛金を修正する必要がある。

(2) 2017 年 4 月から 11 月までの毎月 10 万元の売上過少計上

2017 年 4 月から同年 11 月まで行われた毎月の売上 10 万元の過少計上については、前記の c 社に対する売上過大計上を糊塗するため実行された不適切な会計処理であり、同期間の月次売上高を各月 10 万元、合計 80 万元増加させる必要がある。

(3) 2016 年 7 月に計上された 282 万元の売上高

2016 年 1 月から同年 3 月までの事計単価と暫定合意単価の差額に係る精算処理として 2016 年 7 月に売上計上された 282 万元については、従来 FAP で行われていた年度末における最終的な単価確定後の精算処理を意図的に前倒しで行ったものであり、修正する必要がある。

各月次の売上を事計単価に基づき計上する処理は、年度末の原低単価の確定後に、各事業年度に計上した全ての取引単価を原低単価に置き換え、年間売上高を原低単価に基づく売上高に修正することを前提とした処理である。

ただし、取引単価については、四半期ごとに顧客と暫定合意が行われているため、本来であれば事計単価の精算処理は、年度末の原低単価の確定を待たずに、四半期ごとの暫定合意時点において行い、月次の売上高は暫定合意単価に基づく取引額で計上されるべきものである。

したがって、上記の前倒し処理による 282 万元の売上計上の修正を行うに当たっては、単に 2016 年 7 月の 282 万元の売上を取り消し、事計単価に基づく売上高に戻すだけでなく、2016 年度の各月次の売上高を当該月次が属する四半期ごとの暫定合意単価による売上高に修正するべきである。

その結果、2016 年度の 1 月から同年 11 月までの月次売上高は、暫定合意単価に基づく売上高に修正されることになるが、同年 12 月に暫定合意単価から原低単価への精算処理がなされるため、2016 年度の年間売上高については、前記（1）による修正を除き、修正は生じない。

（4）その他の修正事項

前記（1）～（3）の事項のほかに、本委員会の調査において従業員に対するアンケート等の手続を実施した結果、月次原価計算を行う過程において、実際在庫数量と理論在庫数量に差異が生じていることが判明した場合に、原価計算担当者は在庫数量を実際在庫数量に修正することなく理論在庫数量へ調整した上で月次原価計算を行っていたことが判明した。

当該調整は、損益を操作する目的で行われたものではなく、原価計算をスムーズに実施するために行われたものであるが、会計上は適切な処理とはいえないため上記修正事項と併せて修正する必要があるとあり、各年度の棚卸資産の修正額は以下のとおりである。

年度	(単位：万元)
2017年12月期	20
2016年12月期	26
2015年12月期	▲58
2014年12月期	▲172
2013年12月期	168

また、上記事象とは別に、アンケートの結果、仕入先に保管されていた原材料 113 万元が資産として計上されていたことが判明した。これ

については、今後の使用見込がないため、全額評価損を計上する必要がある。

5 類似事案の調査及びその結果

本委員会の調査の対象となった FAP における不適切な会計処理については、経理責任者である財務部長の j 氏が関与して行われたものであることから、調査対象である売上計上以外の会計処理においても不適切な会計処理が行われている可能性があるため、売上・売掛金以外の勘定科目についても、2013 年 1 月から 2017 年 12 月までの月次残高の推移を把握し、インタビュー等を実施して異常な増減の有無を検証した。

また、不適切な会計処理が行われる可能性が高いと考えられる棚卸資産、有形固定資産、貸付金及び借入金、未収入金及び未払金、前払金及び前受金、経過勘定、並びに引当金の各勘定科目については、2013 年 12 月期から 2017 年 12 月期までの各期末残高の内訳を把握し、異常なものが含まれていないかをインタビュー等を実施して検証した。

その結果、「4 本委員会による評価及び影響額」に記載した事項以外に不適切な会計処理は発見されなかった。

第7 本事案に関する全体の影響額

1 棚卸差異事案に係る修正

棚卸差異事案については、システム上の在庫数量を改ざんし、帳簿上の在庫数量を実棚在庫数量以上に水増していたものである。

その結果、FALの棚卸資産残高は、水増された在庫数量に基づき算定されており、実際の在庫残高より過大となっているため、実棚在庫数量に基づく棚卸資産残高に修正する必要がある。

なお、実棚在庫数量に基づく棚卸資産残高の算定は、過去の実地棚卸時の棚札上のカウント数量等の改ざんが行われる前の在庫数量データを用いて行うため、修正すべき金額となる修正前の水増された在庫数量に基づく帳簿残高と、実地棚卸数量に基づく修正後の帳簿残高の差額には、実地棚卸時に行われた不適切な在庫数量の水増しの影響だけでなく、過去の帳簿残高算定時における誤謬等の影響も含まれることになる。

2 長期滞留在庫事案に係る修正

長期滞留在庫事案については、意図的に在庫の受払を生じさせることにより、長期滞留在庫が営業循環過程にあるように偽装し、長期滞留在庫に対する低価法の適用を不当に免れ、計上されるべき評価損を過少ならしめたものであり、本来であれば計上されるべきであった評価損を追加で計上する必要がある。

計上されるべきであった長期滞留在庫に関する評価損か否かを判別するに当たっては、当該在庫が営業循環過程から外れ、低価法の適用対象であったか否かがポイントとなる。

電装品については2015年度第4四半期から、部品及び用品については2016年度第1四半期から適用された評価基準（新ルール）においては、過去1年間においてFAL内で称していた低価法対応として1個廃棄等の見かけ上の受払を発生させていた事実に鑑みて、FALが定める受払があった在庫はすべて営業循環過程から外れていないと判断し、営業循環過程にあるか否かについては、あくまで販売の有無により判断することとした。

それ故、新ルールの適用後においては、長期滞留在庫の評価損は、過去1年間において販売実績のない在庫は低価法の適用対象であると判断して算定することとなる。もっとも、算定に当たっては、前記の在庫数量の水増の影響を排除し、実地棚卸数量に基づく長期滞留在庫に対する評価損を算定する必要がある。

すなわち、前記のとおり、FALの帳簿上の在庫数量は、実地棚卸数量から改ざん等されていた。そこで、部品及び用品については、2016年度第1四半期よりも前においては旧ルールに則った低価法が適用されていたことから、同四半期より前についても、改ざん等される前の実地棚卸数量に基づき在庫の帳簿残高を修正し、修正後の帳簿残高に対して改めて旧ルールによる低価法を適用し、評価損を算定し直す必要がある。

以上により、2012年3月期から2016年3月期における影響額においては、これら棚卸差異事案に係る修正をなしたのち、長期滞留在庫事案に係る見直しによる修正を合わせた形で算定し、次の中国案件に係る修正とともに合算すれば、後記の連結財務諸表に与える影響額のとおりとなる。

3 中国事案に係る修正

中国事案については、「第6 FAP に対する調査結果 4 本委員会による評価及び影響額」に記載のとおり、不適切な会計処理が行われた売上高・売掛金残高及び在庫残高について修正する必要がある。

なお、FAPは12月決算であるため、FAPにおける中国事案に係る修正額は、FAL連結財務諸表には3ヶ月遅れて翌年の3月決算時に反映されることになる。

4 連結財務諸表に与える影響額

上記1～3の修正にともなう2012年3月期から2017年3月期におけるFAL連結財務諸表の当期利益及び純資産に与える影響額は以下のとおりである（▲は当期純利益及び純資産の減少を示している。）。

当期純利益に与える影響額

(単位：百万円)

	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期
棚卸差異事案に係る修正	▲ 41	▲ 32	▲ 72	▲ 105	54	▲ 269
長期滞留在庫事案に係る修正	89	9	▲ 18	7	▲ 13	▲ 287
中国事案に係る修正	—	▲ 2	▲ 2	▲ 13	16	▲ 28
合計	49	▲ 25	▲ 92	▲ 111	57	▲ 584

純資産に与える影響額

(単位：百万円)

	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期
棚卸差異事案に係る修正	▲ 93	▲ 125	▲ 198	▲ 303	▲ 248	▲ 518
長期滞留在庫事案に係る修正	24	34	16	23	9	▲ 278
中国事案に係る修正	—	▲ 2	▲ 5	▲ 20	▲ 4	▲ 32
合計	▲ 69	▲ 94	▲ 187	▲ 300	▲ 243	▲ 827

第8 本事案が三様監査により発見されなかった理由の考察

1 監査役監査について

(1) 棚卸差異事案について

監査役監査によって不適切な在庫操作が発見されなかった理由は、以下のとおりである。FALの常勤監査役及び監査役スタッフは、監査役会の決定した年間監査スケジュールに従って、原則として、各工場の第2四半期及び第4四半期の現地棚卸の際に拠点を選択して立ち合い、当該四半期の「棚卸実施要領及び計画書」に基づき、経理部員などによる現地棚卸のチェックが適切に行われていること、及び現地棚卸部署による現地棚卸の正確性、網羅性に問題がないか否かなどを監査していた。とりわけ前者については、経理部員などが、現地棚卸が適切になされているかを確認する工場の担当者とともに、現物と現地棚卸数量記入表の突合せを行い、不一致の場合は棚卸実施者に修正を指示することとなっており、常勤監査役及び監査役スタッフは、当該手続が適切になされていることを確認していた。

しかしながら、不適切な在庫操作は、製造課担当者が現地棚卸数量記入表に基づき入力した現地棚卸数量を管理課で改ざんするなどの方法によって行われており、監査役監査として結果を確認していた現物と現地棚卸数量記入表を突き合わせる手続では、不適切な在庫操作を発見することはできなかった。したがって、この点において、監査役は現地棚卸の結果が適切に会計帳簿に反映されていることの確認を行うための監査手続には十分に問題意識を持つには至っていなかったといえる。監査役は会計監査人がサンプルチェックにより後日、棚卸済票記載のとおり会計帳簿に反映されていることの確認を行っていたこと自体は認識していたものの、そのサンプルチェックの実施状況については把握をしていなかった。この点における監査役の当時の対応については不適切とはいえないものの、今後の再発防止策を講じるにあたって考慮することも考えられる。

(2) 長期滞留在庫事案について

監査役監査においては、新たに採用された低価法の妥当性について、親会社であるTPRとほぼ同じルールであることや、監査法人の見解も確認の上、問題ないとの判断がなされていた。

また、低価法に基づく評価が適切に行われているか否かについては、会計監査人が、2016年度第1四半期レビューや、2016年度決算監査におい

て、FAL の棚卸資産の評価が低価法に基づいて実施されていることを確認した旨を報告しており、監査役はこの報告を確認している。

(3) 中国事案について

FAP について、監査役監査においては、毎年 の 定例往査 (現地工場視察、事前質問回答書等に基づく総経理、財務部長及び総務部長等の管理職のインタビュー実施、現地の監査法人を訪問してのインタビュー実施) が行われていた。この点、FAP における売上計上ミスとこれを糊塗するために 2017 年 4 月から 11 月にかけて行われた毎月 10 万元の売上の過少計上については、2017 年 11 月 22 日の往査の際に、監査役監査実施者からの「滞留している、回収遅延となっている売掛金はないか。」「売掛金の照合はどのように行っているか。」という質問に対して、FAP からは「滞留、回収遅延となっている売掛金はありません。照合については、都度、売掛金の担当者が売掛金台帳の消し込みを実施しており、関係会社間では、ごくわずかな不良判定の時期がズレて少額の差異が発生することがありますが、それ以外については現在、各子会社間でポータルサイトを通じて債権債務の確認を行っており特段の差異はございません。」との虚偽の回答がなされていた (同回答は、j 氏が FAP を退職する前に作成した内容であった。)。かかる監査役監査の手法 (質問とそれに対する回答の徴求) によれば、FAP からの回答に依拠せざるを得ないため、2017 年 4 月に FAP の財務部内で発覚した売上計上ミスの存在を把握することはできなかった。また、2017 年 4 月から 11 月にかけて行われた毎月 10 万元の売上の過少計上については、同社の財務部で作成している売上の内訳データまで調査しなければ発見することはできず、前記のとおり の 監査役監査の手法によって発見することはできなかった。

2 内部監査について

(1) 内部監査の内容

内部監査を実施する監査室は、毎年、年初に年間の往査計画を立て、子会社も含めた全ての部署、事業所、関連会社を訪問し、監査を実施している。その目的は、主として、法令や社内ルール・規程類が遵守されているかのチェックであり、中でも下請法や労働関連法規の遵守状況の確認及び同違反が生じた場合の再発防止が主たる目的となっている。監査の手法としては、全ての部署や事業所に共通したリスクに関する質問と、各部署に固有のリスクに関する質問から構成される質問項目を事前に送付し

て回答を得ることでリスクを把握するとともに、対象となる部署や事業所を往査し、社内ルールに従った実務運用が行われているかをチェックするという形がとられている。その結果、問題が発見された場合には、現地往査から3か月後にフォローアップ監査を実施している。

(2) 棚卸差異事案について

今般明らかになった不適切な会計処理のうち、不適切な在庫操作が発見されなかった理由は、以下のとおりである。

監査室は、工場の在庫管理を重点監査項目の一つとし、監査室長が作成する年間監査スケジュールに従って、年に1度の頻度で各工場に往査を実施している。これら現地への往査では、流動資産の棚卸実施時に発生した棚卸差異の要因を解析し、再発防止に向けた恒久的な改善を進めているかという点を監査し、再発防止策を確認していた。しかしながら、監査室では、往査の際は、1拠点につき1日程度滞在するだけであり、現物の実査よりも担当者に対するインタビューに重点が置かれ、在庫データと現物の照合や、滞留在庫の实在有無の確認などを行っておらず、実地棚卸の結果が適切に会計帳簿に反映されていることの確認を行うための監査は実施されていなかった。そして、担当者に対するインタビューにおいて、棚卸差異に関する不適切な在庫操作が監査室に申告された形跡はない。

以上から、実地棚卸の際のシステム入力時にされた棚卸数量を改ざんする等の不適切な在庫操作を発見することはできなかった。

確かに、内部監査を実施するメンバーは監査室内に2~3名程度しかおらず、40近くに上る多数の部署、事業所におけるリスクを把握するには限界があると考えられる。

もっとも、当時の経営陣としては、前記のとおり、棚差の問題は重要な関心事であるとともに、2015年8月から11月にかけて不適切な在庫操作が発覚したのであるから、遅くともその時点で、監査室に対し、その根本原因(ルートコーズ)及びその他不正行為の可能性の有無に立ち入った監査を行うよう指示すべきであったと思料する。また、監査室自身においても、法令や社内ルール・規程類が遵守されているかのチェックにとどまらず、不正行為の可能性の有無に立ち入る気構えを持った内部監査が望まれた。

(3) 長期滞留在庫事案及び中国事案について

長期滞留在庫に関する廃却処理とFAPにおける売上計上の問題についても、前記のとおり、担当者への事前質問やインタビューをベースとした

内部監査によるリスク把握に限界があることに鑑みれば、これらの問題の把握は困難であった。

3 会計監査人監査について

(1) 棚卸差異事案について

会計監査人監査によって不適切な在庫操作が発見されなかった理由は、以下のとおりである。

FALの会計監査人は、棚卸資産の実在性と評価について十分な監査証拠を入手するための監査手続の一つとして、原則として各年度の事業年度末(第4四半期)に各工場の実地棚卸の立会いを実施しており、その立会いの対象とする工場を、少なくとも3年に一度の頻度で各工場の実地棚卸に立ち会えるように選定していた。会計監査人は、当該立会いに際して、実地棚卸部署による実地棚卸の結果が適切に会計帳簿に反映されていることを確認する監査手続として、任意抽出法によるサンプリングに基づき複数の棚卸済票をサンプルとして抽出し、後日、当該棚卸済票記載のとおり会計帳簿に反映されていることの確認を行っていた。しかしながら、福島工場では、2015年度以降、W氏が会計監査人によって抽出された棚卸済票に係る実地棚卸数量は改ざんしないように努めていたこともあり、長期滞留在庫の棚卸資産評価の運用に係る不適切行為の発覚を受けて、2017年度第3四半期の実地棚卸の立会いの際に抽出するサンプル数を増やして確認するまで、不適切な在庫操作を発見することはできなかった。新日本監査法人は、2017年度第3四半期より前の実地棚卸の立会いにおいて、同法人における基準に従い、全立会先を合計して概ね30件から40件になるようにサンプルを抽出していたとのことである。

(2) 長期滞留在庫事案について

長期滞留在庫に関する廃却処理については、新日本監査法人の説明によれば、FALにおける低価法の導入に際し、TPRとFALの間には、特定車種への専用製品で、一定期間供給責任があり、その車種が使われている間は需要があるものの、生産終了後は受注量が減少するという点について、共通した事業特性があると認められることなどに鑑みて、長期滞留在庫の評価法としてTPRと同様の手法を用いることは妥当なものと判断したとのことである。また、低価法の導入が検討された2016年3月期において新方式での評価方法のシミュレーションの実施を依頼し、評価減

の金額が旧方式によるものと大きく変わらないことを確認したとのことである。

そして、新日本監査法人の説明によれば、低価法導入後において各工場で行われていた長期滞留品等の廃棄については、会社には稟議書を経由して工場長による承認を受けなければならないという内部統制があることや、そもそもこのような長期滞留品等の廃棄は少額であること、及び廃棄対象リストの金額が過去に既に計上された評価損に含まれていることを、FALの会計監査人として確認したとのことであった。

4 各監査の連携について

(1) 監査役と監査室の連携について

監査役と監査室の連携については、毎月開催される監査役会に監査室のメンバーが出席し、内部監査の結果を随時報告するとともに、常勤監査役と監査室はいずれもFAL本社内で執務する中で必要に応じて情報交換を行い、海外拠点については合同での往査を実施するなどして、情報共有を行っている。

(2) 監査役と会計監査人の連携について

監査役と会計監査人の連携については、監査計画についての協議を毎年行うとともに、四半期レビューや監査結果の説明が適時適切に行われている。

(3) 監査室と会計監査人の連携について

監査室と会計監査人の連携については、内部統制監査の計画、実施及び結果について情報共有を行うとともに、棚卸資産の実在性・評価の妥当性については「財務報告に係る内部統制」において業務プロセスの評価範囲としているため、内部統制監査の結果について、その都度、コミュニケーションを実施している。また、海外子会社の監査については、内部統制監査の一環として、評価範囲の決定、対象となる各子会社の全社的な内部統制及び決算財務報告プロセスについて、監査結果の評価に際してその都度コミュニケーションを実施している。

これら各監査の連携については、更なる改善の余地はあるものの、特段の問題はないものと認められた。

第9 親会社において類似行為がないとの回答を得たこと

1 TPR に対する調査依頼

FAL は、親会社である TPR の方式に修正を加えた低価法を導入した後、長期滞留在庫事案における不適切行為等が発生したという経緯があるため、本委員会は、委嘱事項の範囲外ではあるものの、念のため、TPR に対して、同様の問題が生じていないか否か等の調査依頼を行った。TPR からの回答内容は以下のとおりであり、不適切行為はなかったとのことであった。

2 TPR からの回答内容

(1) 棚卸差異を避けるための不適切な在庫操作の問題

ア 現品票と会計帳簿の一致の確認

TPR において、実地棚卸後に会計帳簿上の数量が変更されているケースがないかを確認するため、直近の実地棚卸で記録した現品票の数量と会計帳簿上の数量が一致しているか否かを、複数の工場においてアイテムをランダムにサンプリングして調査した。現品票の数量と会計帳簿上の数量は、全て一致していた。

TPR の主要な子会社 14 社においても同様の調査を行ったところ、現品票の数量と会計帳簿上の数量は一致しているか、又は僅少であり、不適切な処理を窺わせる事象はなかった。

イ 多額の棚卸差異とその原因の確認

TPR において、多額の在庫の棚卸差異が生じ、その原因が特定できないという事象の有無を確認したところ、そのような事象はなかった（差異金額は、直近数年は、1 年あたり合計 5 百万円程度である）。

また、TPR においては、棚卸差異が発生した場合は実地棚卸所管部門が棚卸差異を取りまとめて所管部門長が承認の上、情報システム部に棚卸差異処理を依頼し、同部が処理することから、現場担当者による処理は不可能となっている。

TPR の在庫の残高が多い子会社 12 社においても、多額の在庫の棚卸差異が生じ、その原因が特定できないという事象はなく、現場担当者のみによる廃棄は、規定上、行うことができない。

(2) 長期滞留在庫の問題

TPR において、1 本入出庫の在庫データのサンプリング調査をしたところ、正常な取引又は正常な処理であり、不適切な処理はなかった。また、システム上、現場担当者が廃棄した場合、いつ誰が廃棄したかの履歴は残ることとなっている。

TPR の主要な子会社のうち低価法を採用している 11 社においても、入出庫記録を確認する等の方法により調査したところ、不適切な処理はなかった。この 11 社においては、1 個廃棄の手法による低価法対応を行うことができない仕組みであったり、あるいは、現場担当者のみによる廃棄は、システム上又は規定上行うことができないなどの仕組みとなっている。

(3) 売掛金過大計上等の問題

TPR において、売掛先による売掛残高確認結果と売掛金補助元帳残高を照合したところ、残高差異の原因は全て解明されていた。また、調査時点で、原因不明の回収遅延や貸倒は生じていなかった。

TPR の子会社のうち売掛金残高が多い 11 社（2017 年 9 月末 3 億円以上）においても、証憑による売掛金理論残高と売掛金補助元帳残高を照合するなどの方法により調査したところ、全社において残高差異はなかった。また、一部で顧客の信用悪化などの要因による回収遅延はあるものの、不適切な会計処理を窺わせる事象はなかった。

また、TPR においては、売上高はシステムで管理され、営業が入力した売上高を経理部が変更することはできない。担当者による仕訳処理は上長の承認が必要で、仕訳処理した場合はシステム上履歴が残る仕組みとなっている。

TPR 子会社においても、システム上の手当て又は担当者以外の承認を要するなどの仕組みを構築している。

第10 類似行為に関する調査（内部通報及びアンケートを受けた調査）

1 類似行為に関する調査についての基本的な考え方とその調査結果

本委員会においては、不適切行為の全容解明のみならず、類似する他の行為の有無についても網羅性を確保すべく可能な限りの調査を行った。

すなわち、本委員会の調査実施期間中、臨時内部通報窓口として2か所の法律事務所を設けるとともに（2018年1月17日～同年3月9日）、複数回にわたってアンケートの実施を行ったほか（社内調査委員会が実施したアンケートも引継ぎを受けた。）、各不適切事案においては、関係者インタビュー、関係者PC・データのレビュー等を通じた分析と調査委員メンバー間の数度にわたるディスカッションや分析等を通じ、各不適切事案に係る具体的な手口等を確認し、かかる手口から推察される不正の手法の観点をも加味して、類似行為の有無の把握に努めた。

本委員会としては、こうした多角的・複合的な調査を実施することにより、FALにおいては、長期滞留在庫事案及び棚卸差異事案に見られるような、在庫に関する不適切な行為に係る類似行為、中国事案に見られたような不適切な行為に係る類似行為が新たに発見されることはなかった。

以下においては、①書簡による内部通報（スケジューラ詳細の確認を求めた内容）を受けた本委員会の調査結果（スケジューラ確認依頼通報事案）、②第2回アンケート調査を通じた指摘事項に係る調査結果（FSC事案）、③先行開発センターにおける貯蔵品等に関する内部通報を受けた調査結果（先行開発センター事案）、④第2回アンケート調査を受けたALTにおける売上高計上等に係る調査結果（アルティア事案）につき、それぞれ報告することとする。

これらの調査結果からは、少なくとも現在のFAL及びFALグループ会社の損益状態に重大な影響を及ぼす事象は見出されなかったことを付記しておきたい。

2 スケジューラ確認依頼通報事案に関して

2018年2月19日、本委員会宛に「不正会計ほか粉飾指示の疑念があることから、FALの関係者数名（特定されているが、本報告書ではプライバシーに配慮し記載しない。）について社内スケジューラを確認するよう」求める旨の書簡による内部通報があった。

これを受けて本委員会は、FAL の関係者数名について社内スケジューラをレビューし、念のため追加インタビューを実施したものの、粉飾等の指示は認められなかった。

3 FSC 事案に関して

前記の書簡による内部通報がなされたことを受けて、2018年2月22日、念のため、本委員会は、FAL 及び ALT の役職員に対して、第2回アンケートを実施した。

第2回アンケートにて新たな不正又は不適切な行為が疑われる記載のあった回答者に対するインタビューを実施した結果、「FAL から FAL の非連結子会社である FSC に対し、FAL の経理業務を遅らせた工数分の支払請求に関するメール」を問題視する指摘があった。

かかる指摘を受けて、当該メールの送信者である FSC の元取締役及び当該支払請求をしたものと考えられる FAL の T 氏にインタビューをした結果、実際に FAL において追加の工数が生じたことによる正当な請求であり、不正及び不適切な行為でないことが判明した。

4 先行開発センター事案に関して

2018年2月20日、臨時内部通報窓口宛（岩田合同法律事務所を窓口とするメールアドレス宛）に、FAL の一拠点である先行開発センター（横浜市泉区）において、貯蔵品の棚卸数量が意図的に操作されている可能性があるとのメールによる内部通報があった。

これを受けて、本委員会において、同月23日と同年3月1日、先行開発センターに出向き、責任者、シニアスタッフ及びスタッフの合計7名にインタビューを行った。その結果、先行開発センターでは、毎年3月末と9月末に実施されている流動資産の実地棚卸に際して、製品の耐久試験等に用いられる試薬などの消耗品の一部が除外された状態で、数量の確認が行われ、これら除外された消耗品については棚卸作業終了後に元の場所に戻されていたことが判明した。このような行為が行われた理由としては、流動資産の実地棚卸においては、前回の棚卸作業の結果報告書をアップデートする形で毎回の棚卸作業が行われていたところ、当該一覧表にリストアップされていない種類の消耗品や、当該スタッフが耐久試験等に使用したことがない種類の消耗品、及び協力会社から無償で譲り受けた少量の消耗品については、どのような品目・名称で棚卸資産として計上すればよいかを、実

務担当者が判断できなかったためであるとのことであった。その結果として流動資産の実地棚卸結果報告書には除外後の数量が記載され、会計帳簿上も除外後の数量に基づいた資産計上が行われているが、架空の資産計上となされているわけでもなく、また、除外されている消耗品は不必要なものばかりであるとのことであった。加えて、貯蔵品の棚卸数を意図的に操作する動機や原因も見当たらなかった。

なお、今後は、不必要な消耗品については廃棄し、実際に耐久試験等に用いられる消耗品については棚卸作業の対象とするよう、改善していくべきと思料する。

5 アルティア事案に関して

FAL の一子会社である ALT 役職員に対する第 2 回アンケートにて、納品（顧客検収）前の売上処理、すなわち「売上の前倒し計上」を指摘する回答が 2 通あった。

これを受けて、本委員会としては、ALT に対して網羅的なインタビューをする必要があると考え、アンケート回答者に対するインタビュー（電話も含む）を経た上で、2018 年 3 月 1 日から同月 3 日にかけて、弁護士 14 名及び公認会計士 12 名という体制で、ALT 本社・支店及び事業所の全国 8 か所一斉調査を実施した。

本委員会は、①請求書ベースで 2016 年 3 月 31 日及び 2017 年 3 月 31 日現在の 50 万円以上の売掛金残高の取引を抽出させ、それについて、②検収基準（取引先の確認が必要なもので、取引先の確認が不要で商品の発送だけで済む「出荷基準」と対比される。）により売上計上された取引に係る売掛金を識別させた。その上で、③各売掛金の請求書日付、当初回収予定日、実際入金日に留意して、前倒しで売上計上された取引の有無を主にインタビューを通して確認する方法で実施した。

当初回収予定日に比して実際入金日が遅れている場合は、実際の取引の完了よりも前倒しで売上計上が行われている端緒を示している可能性があり、実際の入金は取引完了後に行われることから入金遅れが発生する可能性が高いため、特に留意して証憑書類の提示を求めて説明の合理性を検証した。インタビュー対象者は、上記の観点から全営業担当者及び売上処理に係る一部業務担当者等を対象とし、東京本社で 61 名、札幌支店で 7 名、仙台支店で 11 名、名古屋支店で 9 名、大阪支店で 16 名、広島支店で 6 名、福岡支店で 13 名、いわき事業所で 3 名、計 126 名とした。

その結果、名古屋支店を除いては、本社及び支店において、売上の前倒し計上その他不正の痕跡は見られなかった。また、検収基準に係る取引に関する受発注業務はいわき事業所が一手に管理している関係上、売上の前倒し計上は物理的に困難であることや、事業計画を達成した際の報奨金が多額とはいえない一方で不達成時のペナルティはないため、営業担当者らに不正をする動機がないこともインタビューにより明らかになったことから、不正がないことが裏付けられるといえる。むしろ、取引先の側から売上の前倒し計上を依頼され断ったことがあるとの事実を複数の営業担当者から聴取でき、適切な対応がなされていることが認められた。

なお、名古屋支店については、2014年3月期において、自動車整備用製品の販売及びその設置工事を一括して受注した取引に関して、同期に当該製品は納入されたものの、取引先都合により当該設置工事は完了していなかったところ、取引先の求めに応じる形で、当該製品のみ同期に検収されたものとして売上計上された取引が1件認められたが、取引金額は僅少であり、前記のとおり取引先の求めに応じる形のものであった。

また、インタビューの結果、一部の支店で、2016年3月期及び2017年3月期において、取引先の求めに応じる形で、各期に売上計上した自動車整備用商品の一部を各期末において預かり在庫として保管していた取引が認められたが、いずれの取引も取引金額は僅少であり、前記のとおり取引先の求めに応じる形のものであった。

以上のとおり、ALTにおいては、上場会社の子会社として強い内部統制及び牽制機能が働いているばかりか、組織としても個人としても、不正を行う動機がそもそも乏しいことを踏まえ、本委員会としては、第2回アンケートにおけるALTに係る指摘事項については、過年度修正等をなすべき問題としては、捉える必要はないと判断した。

6 その他

第2回アンケートにて、前記のほかに不正又は不適切な行為の疑念がある旨の回答が2通あった。そこで、その回答者2名に対する電話インタビューをそれぞれ実施した結果、うち1名は自らの業務として行っている会計処理が適切なものか心配するものであって、もう1名は低価格法対応に関する不正の噂話で具体的な内容はよくわからないというものであった。すなわち、不正及び不適切な行為と認められるものはなかった。

第11 再発防止策の提言

本事案が発生した原因は、以上詳細に分析したとおりである。

長期滞留在庫事案、棚卸差異事案、さらに中国事案のいずれの不適切な行為についても、FALの経営陣が、現場や関係各部に対して、それら不適切な行為を指示した事実は認められなかった。さらに、本委員会の調査期間中に実施されたアンケート及び内部通報を契機とする本委員会による調査に関しても、FAL及びグループ会社の経営陣が不適切な行為を指示した事実は認められなかった。

しかしながら、FALの一部の経営陣が、長期滞留在庫事案における不適切な行為を看過してしまったことの当時の経営責任、及び棚卸差異事案における不適切な行為を惹起してしまったことの当時の経営責任は、いずれも免れない。

長期滞留在庫事案については、当時の経理部経理課主管が新ルールを導入を推し進めるとともに、自身が本来のシミュレーションと異なる内容を説明したことを糊塗したいという動機と相俟って、新ルールの適用によるサプライズを避けるために、当時の生産管理部の主管に対して1個廃棄の手法という知恵を付けてしまった。そして、生産管理部も、工場損益について責任を負わされる立場から、サプライズを避けるためにかような手法を選択してしまった。当時の経営陣としては、当初は、かかる手法が現場レベルで選択されたことを知らされていなかった。しかしながら、その後、低価格対応の手法を改めたいと考えた生産管理部から見直しに関する直訴を受け、当時の経営陣は、問題のある手法を改めるチャンスがあったものの看過し、その後も生産の現場において、問題のある手法が選択され続けることになってしまったという文脈での経営責任は免れないと言わざるを得ない。

棚卸差異事案については、当時の経営陣が、生産現場で日々発生していた棚差のルートコズ（根本原因）を探求することなく、生産現場に対して棚差の極小化という結果を追い求め続けたことによって発生した事案であると考えられる。本来、棚差が生じたときに、理論在庫数量を実棚在庫数量に合わせる事が、大前提といえる。しかしながら、管理手法として、理論在庫数量を重視し、棚差の極小化を当時の経営陣が強く求めたことから、生産現場による実棚在庫数量を理論在庫数量に合わせるという棚卸差異事案における不適切な行為を惹起した、とも言えよう。当時の経営陣としては、生産現場に耳を傾け、寄り添いながら、その実力を向上させつつ、適切な主要

業績評価指標（KPI）を設定すべきであったにもかかわらず、その実力を超えた KPI を設定し、それらを追い求め続けさせたことが原因の一つとしても考えられるところである。

もとより、上場企業における経営において、収益を追求し企業成長を追求することは当然のことであり、ステークホルダーからの負託に応える必要がある。しかしながら、上から目線で、KPI を示すだけでは、現場はついてこない。ましてや、旧合併当事会社の出自を揶揄するような経営トップのメッセージは、時として役職員を萎えさせる。

確かに、出自の異なる企業の役職員を真に融合させること、社風を変えること、蝸壺化した組織を打破すること、或いは、責任感の欠如の蔓延を防ぐことは、困難な経営課題ではある。しかしながら、KPI を追い求め続けた結果、経営に対してサプライズを上げにくい風土が醸成されてしまったことの結果責任は重く、当時の経営陣は、リーダーに必要な、コンプライアンスマインドをしっかりと全ての役職員に浸透させて、コンプライアンスとは「よりの確に収益をあげるために必要である」という視点を率先垂範して示すことができていたとは言えない。

以上の観点から、本委員会は、調査により確認した本事案の背景・原因等を踏まえ、FAL における不適切行為の再発を防止するための方策として、以下の提言を行う。

1 企業風土の打破

複数の FAL 役職員のインタビュー結果を踏まえれば、本事案の背景には、FAL において以下の企業風土が存在したことが挙げられる。

① トップマネジメントに服従する企業風土

FAL の前身の一社である、橋本フォーミングにおいてはオーナー家による専横的経営が行われていたとされ、トップマネジメントの方針に是非を問わず服従せざるを得ない企業風土がかつてあり、FAL として一体となった後も、かかる過去の企業風土が、以前として役職員の心に染み付いている面があり、正論が言えない風土、お互いに助け合うことが少ない風土等が醸成され、それらの企業風土が、本事案における不適切行為がなされた背景として挙げられる。

② 「隠す・先送りする・言い訳をする」という企業風土

FAL 役職員においては、前記のオーナー家による専横的経営による影響もあり、また、A 氏らによる数多くの会議体における叱責等を免れるため、「隠す（言わないも含めて）・先送りする・言い訳する」という企業風土があり、かかる企業風土が、本事案における不適切な行為がなされ、その発覚を免れてきた背景として挙げられる。

③ 損益に対する過度のプレッシャーが存在する企業風土

損益に対するプレッシャーはいかなる企業にも存在しうるものであるが、FAL におけるプレッシャーは、現場に寄り添う形ではなく、KPI に強く着目し、その達成状況を週次で厳しく追い求める形であったため（現在は、このような形ではない）、かかる KPI の達成状況という数字面でのプレッシャーの存在が、現場による不適切な会計処理の動機の一つとなっていたものと推察される。

いずれの企業風土が背景にあらうとも、不適切な行為が正当化されるものではないが、FAL の経営陣は、かかる企業風土を改善するために、中長期のアクションプランを練る必要がある。

2 部門間の相互理解の促進～蝸壺化した組織の打破

(1) 経営及び経理部門と生産部門（工場含む）の相互理解の深化

長期滞留在庫事案及び棚卸差異事案においては、経営又は経理部門による生産部門に対する過度のプレッシャーが不適切な行為の背景として挙げられる。そのため、再発防止のためには、経営及び経理部門と生産部門（工場含む）の相互理解の深化が必要である。具体的には、例えば、以下のような方法が考えられる。

ア 「物づくり企業」としての一体感を高める（例えば、本社の間接部門の役職員が生産現場で研修を行い、実際に生産現場に立つなどして、生産現場に対する理解をいっそう深める等）。

イ 生産部門の役職員に対し、会計に係る研修を行い、経理に対する理解を深める。

ウ 各工場の工場長には、会計や経理システム等を含め、工場全体のマネジメントに対する知識を有する者を選任し、経営及び経理部門と生産現場との円滑なコミュニケーションを図れるようにする。

エ 定期的に経営及び経理部門と工場長をはじめとする生産現場が、フラットにコミュニケーションを図ることができる機会を設ける。

(2) 組織の壁の打破

ア 定期的な人事ローテーションを行う。

イ 実務上、人事ローテーションが困難な場合は、同一業務を長期間担当する者について発生しうる不正リスクを洗い出し、当該担当者について問題の有無を検証するためのシステムの構築を行う。

ウ 全部門横断的にフラットにコミュニケーションを図ることができる機会を設ける。

(3) 適切な責任分配・権限分配

棚卸差異事案及び中国事案においては、不適切な行為を行った部門が独自の判断のみで恣意的な操作が可能となるような権限分配がなされていたという問題が挙げられる。今後は、上述のような、部門間の相互理解の促進をいっそう推し進めるとともに、その一方で、部門間において、適切なチェック機能が働くよう、適切な責任分配・権限分配がなされるよう配慮する必要がある。

3 役職員の教育・意識の改善

(1) 役職員の遵法精神の向上・コンプライアンス研修の拡充

ア トップメッセージ

トップマネジメントによる、経営が生産現場を理解している旨のメッセージに加えて、不適切な行為は絶対に禁止する旨のメッセージを繰り返し発出する。

イ 階層別研修

本委員会の調査で確認された不適切な行為の根本原因を改めて究明し、その結果を踏まえた問題点を再認識するために、役員、各部署、工場向けの階層別研修を定期的に行う。

ウ 具体的な事例に基づく研修

不適切な行為が会社に対して及ぼす重大な悪影響の解説及び過去の不適切な行為への具体的言及を含むグループ全役員向けの研修を定期的に行う。

エ 社内での周知

リスク管理委員会・コンプライアンス委員会により検討された事例を周知する。

(2) 取締役の職責の再認識

取締役は、株主総会において選任され、会社の経営を付託されるとともに、会社法上、相互監視義務を負う存在であることを再認識すべきである。また、適切な人材を取締役として選任することを心掛けるとともに、取締役間においても、常日頃から相互に職務を忠実に遂行していることを確認し合うべきである。

4 内部通報制度の充実化

(1) 内部通報しやすい環境の整備

ア 通報者のプライバシーを保護するため、内部通報の受付方法・設置場所等については、特段の留意を要する。

イ 内部通報の受付から解決、再発防止、通報者へのフィードバックに至るまでの各手続及びフローを規程・マニュアル等にてより明確化する。

ウ リーニエンシー制度導入の検討を行う。

(2) 内部通報制度の全役職員への周知徹底

(3) グローバルでの内部通報対応の充実

5 生産計画の精緻化

過剰な長期滞留在庫の発生を回避するため、生産計画を精緻化し、適正在庫数量の維持を図る。

6 棚差の不適切な処理を回避するための方策

(1) 棚卸手法の改善

ア 棚卸数量を書き換える手続の厳格化

イ 実査担当者による数値確定までの監督

ウ 実査担当者による後日の棚札と入力データの突合

(2) 本件システム及び運用の改善

- ア 在庫受払をより適切に反映しうる管理システムへの改修の検討
- イ 工程内廃却の管理者の設置（製造者本人による廃却入力 of 廃止）

(3) 工程の見直し（参考としての一案）

次に述べることは、直ちに FAL において実行着手しうることではない。しかしながら、メーカーとして、他社の先進的事例等を不断に研究し、FAL にとっても適切と考えられる物づくりのあり方を検討することも重要である。特に、棚卸差異事案は、当時のトップマネジメント層が棚差のルートコース（根本原因）を探求すれば、早期に発見できた可能性が高かったことを踏まえ、本委員会の能力はもとより、再発防止策に係る一般的なスコープをも超えるが、あえて次のような提言もしたいと思う。

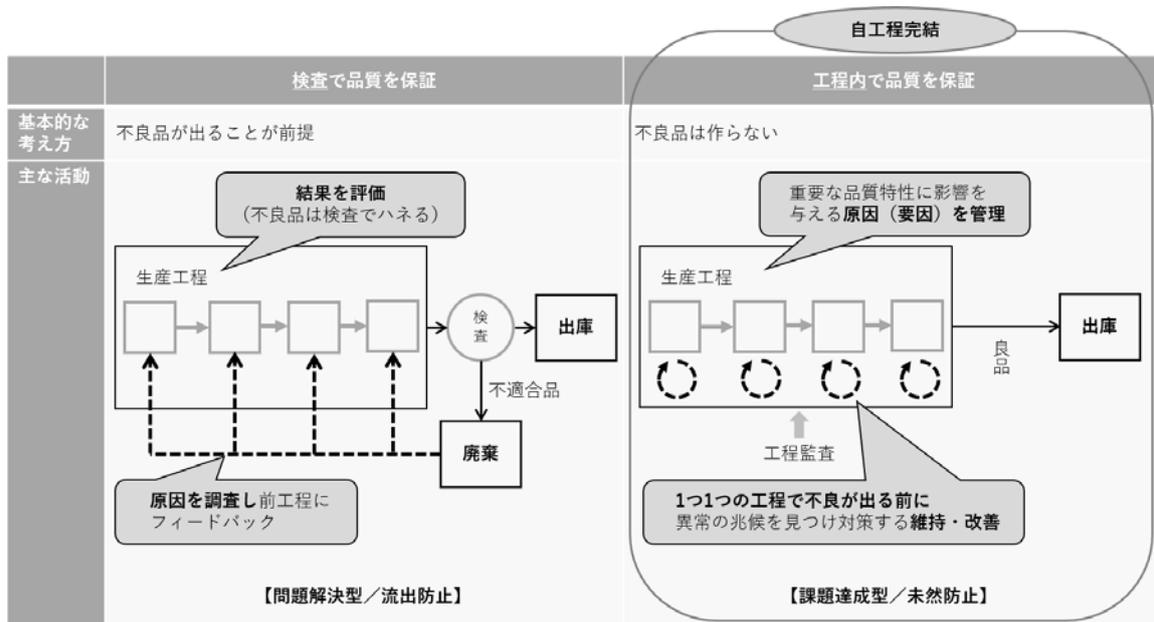
ア 従前にはない視点をもった生産に係るトップマネジメント層を迎える。

FAL の製品特性を捉えつつ、親会社でもない、橋本フォーミングだけでもない、b 社流でもない、従前にはない視点をもった生産の現場を知悉するトップマネジメント層に適した人材を迎えることも検討すべきである。

イ 工程内監査の導入を検討する。

例えば、不良品が出ることを前提にそれを最終検査でハネる方式ではなく、そもそも不良品を作らないという前提に立ち、重要な品質特性に影響を与える原因を管理し、1つ1つの工程で不良が出る前に異常の兆候を見つけて対策するという、工程内監査を導入するのも一案ではないかと思われる。

もっとも、かかる工程内監査を行うには、システムを改修し、品質を向上させて不良率を減らし、人づくりをも行う必要があり、中長期的視点で、生産現場を改革することも提案したい。



(出典：佐々木真一『トヨタの自工程完結』131頁より参照作成)

7 FAPにおける方策

(1) システムの構築

客先への着荷数量や検収数量のみならず、暫定合意単価や原低単価が決定された際に、これらの単価が営業部及び財務部の売上・売掛金のデータに直ちに反映され、売上や売掛金の増減処理が自動で行われるシステムを構築することが考えられる。具体的には、客先への着荷数量や検収数量を管理するFCシステムに部品単価の管理機能を追加し、それを財務部で現在用いられている経理処理システム「用友」に連動させること等が考えられる。

(2) 売上計上のルールの徹底

営業部が客先と合意した場合には直ちにそのデータを入力するよう、営業部の担当者に徹底することとし、確実に入力がなされているかどうかを、継続的に管理・監督していく必要がある。

(3) コミュニケーション・連携の強化

中国現地では、担当者の中には中国語しか理解できない者も多く、管理職がこれらの担当者との間の意思疎通を十分に図ることができず、問題を汲み上げることができないという例も散見された。

そこで、これら担当者との意思疎通を円滑に行うため、中国語をよく理解する管理職の陣容を厚くする必要がある。

(4) 内部統制の強化

今後の再発を防止するために、内部及び外部からのチェック体制を構築し、それを絶やさないことが必要不可欠である。

この点、FALは、FAPに対して売上計上処理が正しく行われているかについて、会計監査監という役職を新設し、この会計監査監には会計処理に明るい人間を配置し、同会計監査監が定期的に現地に赴いて一定期間滞在し、現地で不適切な処理などがなされていないかを調査する体制を構築する予定とのことである。

8 内部監査、監査役監査の充実化

(1) 内部監査の強化

ア 監査室の体制の再構築

- ・ 監査室メンバーの増員
- ・ 生産部門に精通したメンバーの選定

イ 監査室の監査手法の再検討

- ・ 監査対象部署等からの回答に依拠するのではなく、監査室自らがリスク等（特に不正リスク等）を把握する手法の確立
- ・ 実地棚卸の際、棚卸の結果が会計帳簿に適切に反映されていることの確認を行うための監査手続の再構築
- ・ 不正を発見することを目的とした監査手法の検討
- ・ 工場等において実査する際に、責任者のみならず従業員とのコミュニケーションを図り、各々が抱えている悩みや問題点を吸い上げ、本社に報告し、その改善を講ずるよう進言するような制度の導入

(2) 監査役監査

- ・ 監査室、会計監査人との更なる連携強化

最後に

～企業理念を共有する「仲間づくり」
～「物づくり」を通じさらに社会貢献する企業へ

以上、FALにおいて、短期的また中長期的に亘り取り組むべき課題（及び一部は課題案）を列举してみた。

幸い、本委員会のインタビュー等に対して、FAL及びグループ会社の役員は誰もが協力的であり、FAL及びグループ会社が生まれ変わることを誰もが強く願っていることが感じられた。経営トップは、この機会にグループの全役職員が共有できる企業理念を改めて策定し、これを説くことにより、かかる企業理念を共有する者が集う仲間として、FALが「物づくり」の集団として再生することを、本委員会一同全員が心より願っている。

換言すれば、「物づくり」を愛する企業集団として、本件を契機に、第二の創業期という気持ちで生まれ変わることを本委員会としても信じて疑わないことを付言して、本報告書を完結させたい。

以上