



平成 26 年 12 月 10 日

各 位

会社名 オカモト株式会社  
代表者名 代表取締役社長 岡本 良幸  
(コード番号 5122 東証第1部)  
問合せ先 取締役総務部長 有坂 衛  
(TEL. 03-3817-4121)

### 第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、平成 26 年 11 月 4 日付「不適切な会計処理に係る第三者委員会の設置に関するお知らせ」においてお知らせいたしましたとおり、当社静岡工場において行われた不適切な会計処理についての事実関係の調査及び認定並びに会計処理の適正性及び妥当性の検討のほか、再発防止策の提言等のため、当社と利害関係を有しない中立・公正な外部の専門家から構成される第三者委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、第三者委員会から調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 第三者委員会の調査報告書の内容

第三者委員会の調査結果の概要につきましては、別紙「第三者委員会調査報告書（要約版）」のとおりです（詳細につきましては、別添「調査報告書（開示用）」をご参照ください。）。

本件の不適切な会計処理による平成 23 年 3 月期から平成 27 年 3 月期第 1 四半期までの各連結会計年度期別影響額は、「第三者委員会調査報告書（要約版）」6 頁以下（「調査報告書（開示用）」50 頁以下）に記載しております。

当社は、第三者委員会の調査結果を受け、過年度決算の訂正を行う予定であります。過年度分の訂正有価証券報告書等につきましては、会計監査人による監査を経て、平成 26 年 12 月 12 日までに提出できる見込みです。

また、平成 27 年 3 月期第 2 四半期報告書につきましても、平成 26 年 11 月 14 日付「平成 27 年 3 月期第 2 四半期報告書の提出期限延長申請に係る承認のお知らせ」においてお知らせしたとおり延長承認された提出期限であります平成 26 年 12 月 12 日までに提出できる見込みです。

なお、平成 27 年 3 月期第 2 四半期決算短信につきましても同日までに開示できる見込みです。

#### 2. 第三者委員会の調査結果を受けた当社の対応方針

当社は、今回の調査結果を真摯に受け止め、再発防止のための提言に沿って諸策を策定し、実行して参ります。具体的な再発防止策につきましては、検討のうえ速やかに公表いたします。

今般、不適切な会計処理を未然に防止できず、株主、投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。全社一丸となって信頼の回復に努めて参りますので、今後とも倍旧のご支援とご交誼を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

# 第三者委員会調査報告書

## (要約版)

### 第1 第三者委員会設置の経緯

平成26年8月中旬ころ、オカモト株式会社（以下「会社」という）の静岡工場に勤務する従業員から、静岡工場製造1部農業資材課の「農PO」部門の損益を会社が定めた計画に近づけるために、帳簿在庫の数量や金額を不正に操作していることを示唆する告白があった。

その後、静岡工場長による内部調査及び本社による事前調査の結果、静岡工場製造1部多層押出課でも同様に操作されている疑いが判明し、同年10月下旬までに、平成23年9月ころから会社の棚卸資産の在庫金額が約4億円過大計上されており、これにより会社の過年度の決算に訂正事項を生じる可能性の高いことが判明した。

会社は、社内調査委員会を設置して詳細な調査を行うことを決定し、平成26年10月30日、その旨を開示するとともに、社外の独立した立場の者からも事実関係の調査及び再発防止等に関する提言を受けるため、第三者委員会（以下「当委員会」という）を設置することを決定し、同年11月4日、その旨を開示した。

### 第2 当委員会の構成、調査方法等

当委員会の構成は、次のとおりである。

委員長 岡 正品（弁護士、梶谷綜合法律事務所）

委員 伊藤 尚（弁護士、阿部・井窪・片山法律事務所）

委員 高田正昭（公認会計士・税理士、株式会社グローバル・パートナーズ・コンサルティング取締役）

このほか、須崎利泰、飯田岳の2名（弁護士、阿部・井窪・片山法律事務所）が調査補助者として調査業務に参加した。

当委員会は、別に社内調査委員会が設置され、会計面の調査については同委員会が会社と利害関係を有しない株式会社アカウンティングアドバイザー（以下「A

A社」という)に委嘱していることを踏まえ、迅速かつ効率的な調査を行う観点から、不適切な会計処理に関する事実認定等については、AA社の調査の経過及び結果を当委員会が独自に行ったヒアリングや独自に入手した資料と対照するなどして第三者の視点から検証し、その妥当性を判断することとした。

他方、本件の背景及び原因の分析や、役職員の責任のあり方、再発防止策のあり方については、社内調査委員会の調査結果に依拠した部分があるほか、当委員会が独自に検討することとした。

### 第3 本件不正行為の特定

#### I 結論

今般判明した会社従業員による不正行為は、静岡工場の製造1部に属する多層押出課、農業資材課及び材料企画課の3つの課で、①中間原料、②混合資材、③(狭義の)仕掛品、④原材料について、自己の所属する部課の部門損益を実態よりも良く見せかけるために、棚卸の際に数量や単価を不正に操作して、棚卸資産の金額を過大計上したというものである。

棚卸資産の過大計上は、以下の方法で行われた。

#### ① 棚卸資産の「単価」を操作する方法

不正関与者が、(a)自らシステムを操作して標準単価を変更し、棚卸金額を嵩上げする方法と、(b)システムを操作して単価の高い品番コードを不正に作成し、棚卸数量を、正規の品番コードではなく不正に作成した品番コードに紐付けることによって棚卸金額を嵩上げする方法の2つがある。

#### ② 棚卸資産の「数量」を水増しする方法

不正関与者が、(a)棚札を不正に追加作成して、正規に作成・回収された棚札の束に紛れ込ませ、実際の棚卸数量のほか不正に追加作成した棚札の数量分についても棚卸資産が存在するように装う方法と、(b)棚卸を実施する現場作業員に対し、特定の場所に置かれている棚卸資産について、棚札に記載する数量を予め伝えておく方法の2つがある(棚卸に棚札を用いないときは、より簡略な手口が用いられていた)。

#### ③ 架空品番の棚卸資産を計上する方法

不正関与者が、システム上に架空の品番コードを作成して、任意の数量と単価を入力して架空の棚卸資産を創出するとともに、当該架空の棚卸資産の棚札を追加作

成して、正規に作成・回収された棚札の束に紛れ込ませ、システムと棚札の両面から、架空の棚卸資産が実際に存在するかのように装うという方法である。

## II 調査の概要

### 1 調査範囲と調査対象

初期社内調査において判明した事実関係を踏まえ、静岡工場多層押出課及び農業資材課について、棚卸資産の数量の水増し（数量操作）については数量操作が判明している月を含む期の開始月（平成23年4月）以降、評価単価の引き上げ（単価操作）については関係者の記憶が曖昧であったため念のため平成21年4月まで遡った調査とした。

具体的な調査手続は、主に①各期間の実施者が残していた記録（数量操作前の在庫明細データ、水増し数量のメモ記録等）と、棚卸資産の明細（システム上の明細で数量が水増しされた後のもの）との比較整理・分析、②関係者の証言との整合性の確認や操作金額推移の分析、③計上単価の推移のレビューや実際単価と比較による不正な単価操作の特定である。

### 2 類似取引の有無に関する調査

本件が静岡工場の多層押出課と農業資材課における不正な在庫金額の操作であることから、ほぼ共通の内部統制下にある静岡工場の他の部課も類似取引調査の検討範囲とし、また、棚卸資産を有する製造工場で発生した事案であることから、会社の連結グループにおける他の製造工場も類似取引調査の検討範囲とした。

なお、本件が工場損益の操作（水増し）を意図した棚卸資産計上額の水増しであることから、平成26年3月末時点で1億円以上の在庫金額を有する製造部課（静岡工場製造1部フィルム課、製造2部レザー課及び建装課、茨城工場の医療生活用品部（コンドーム部門及びカイロ部門）及び粘着製品部）を類似取引調査の範囲とした。また、同3月末の在庫のうち、1品番あたりの計上金額（標準単価ベース）が500万円以上の在庫品番について、平成25年4月～平成26年9月の在庫推移を整理・分析し、各課の責任者が当該在庫の数量推移・単価推移について異常なものがないかを確認した。

### Ⅲ 調査の結果

当委員会の調査の結果、本件不正行為を含む不適切な会計処理による棚卸資産の過大計上額（平成26年6月30日時点）を、下表のとおりと結論する。

#### 【棚卸資産在庫の過大計上のまとめ】

○：不適切な会計処理がされていた項目

課	部門	棚卸資産の種別	不正行為の手口等				過大計上額 (平27.3月期第1 四半期)：千円
			数量調整 による在庫 過大計上	架空品番 による在庫 過大計上	単価操作 による在庫 過大計上	計上ミス	
多層押出課	A F 部 門	仕掛品	○	○	○	—	98,801
		混合資材	○	○	○	—	51,691
		中間原料	○	—	○	—	32,800
		原料	○	—	—	—	43,024
		AF合計					226,316
	P S 部 門	仕掛品	—	○	○	—	51,010
		混合資材	○	—	○	—	26,168
		中間原料	○	—	○	—	7,321
		原料	○	—	—	—	32,636
		PS合計					117,135
多層押出課合計					343,456		
農業資材課	農 P O 部 門	混合資材	○	○	—	○	25,349
		中間原料	○	○	—	○	54,062
		原料	○	—	—	○	7,304
		農PO合計					86,715
	農 ビ 部 門	混合資材	—	—	—	—	
		中間原料	—	—	○	—	6,897
		原料	—	—	—	—	
		農ビ合計					6,897
	農業資材課合計					93,613	
	総合計						437,070

なお、前静岡工場長が利用していたPC（合計3台）の電子メールデータについて、不適切な会計処理又はそれに類似した内容が記載されているかの確認分析を実施した結果、不適切な会計処理及びこれまでに認識されていない類似案件の存在が

疑われるような事項は検出されなかった。

また、平成26年11月21日及び22日に臨時棚卸を実施し、その時点の在庫数量を同年9月末まで分析的にレビューし、類似取引調査の観点も含め同年9月末時点の架空在庫及び水増し数量の算定作業の補完を行った結果、特段の問題事項は検出されず、本調査において検出されている数量水増し及び架空数量以外の数量操作を示唆するような数量変動は検出されなかった。

さらに、静岡工場製造1部フィルム課、製造2部レザー課及び建装課、茨城工場の医療生活用品部（コンドーム部門及びカイロ部門）及び粘着製品部を中心に、平成25年4月～平成26年9月の在庫の数量・金額変動についてレビューを実施した結果、特に不正な数量操作や単価操作を示唆するような事実は検出されなかった。

なお、静岡工場、茨城工場、福島工場の従業員を対象とした類似取引を把握するためのアンケートを実施した結果、静岡工場製造1部材料企画課において在庫数量水増しが行われたことが明らかとなったが、社内調査委員会は、会社の会計処理上、遅くとも平成25年12月の時点で正しい棚卸が行われたことによって不適切な会計処理は解消したものと判断し、当委員会もその結論に同意した。

#### IV 関与者の特定

本件の関与者は以下の者らである（職位は、関与時期における主たる職位）。

##### (1) 指示者（承認者）：製造1部部长代理

毎月の部課の月次損益の数値が損益計画の数値に達しないと、多層押出課課長及び課員並びに農業資材課課長に対し、「大枠で、これくらい改善しなければマズイだろう」、「いくらか上げてくれ」、「来月盛り返して解消しよう」、「今月かなり厳しいので、今月だけ調整しなければならん。金額載せてくれ」などと、棚卸資産の数値を改ざんするよう概括的な指示をし、又は課長から相談された際に、不正をなすことについて承認を与えた。

##### (2) 実行者

###### ① 多層押出課課長兼材料企画課課長

多層押出課において、部長代理からの前記の概括的な指示を受けて、在庫数量の水増しや単価の改ざん等の具体的方法を考え、自ら又は部下に作業を指示して処理を行った。また、課長を兼務していた材料企画課において、自らの判断により、課

員に指示して本件不正行為を行わせた。

## ② 多層押出課主事

部長代理又は課長からの指示を受けて、自ら架空の棚札を作成するなどの不正に及び、又は部下に具体的な作業を命じて本件不正行為を行わせた。

## ③ 農業資材課課長

部長代理から不正操作をすることについて概括的な指示ないしは承認を受けて、本件不正行為の具体的な手口を考え、部下に具体的な作業をさせた。

## (3) 作業者

### ① 多層押出課員（2名）

課長から、棚卸資産のうち何々を何トン増やせとか、単価をいくらにせよといった指示を受けて、これに見合う架空の棚札を作成したり、必要な数値をコンピューターに入力したりする作業を行った。

### ② 農業資材課員

課長から、棚卸結果をコンピューターに入力する際に、棚札の控えを「この数字に変えてくれ」等と指示されて対応するなど、課長の指示に応じた本件不正行為の作業をした。

## (4) その他

当時の静岡工場長については、あくまでこれらの者に対して本件不正行為を指示したとは認められなかった。また、同人が本件不正行為を認識していた事実も認められなかった。

また、実行者、作業者の指示を受けて、棚卸作業の際に架空の棚札や実数量と異なる棚札を作成した従業員が数名存在すると認められたが、これらの者は、手足となって言われるがまま作業をしたに過ぎず、工場損益を良くするためなどの目的意識を持っていたとは認められないので、そのような者が存在したとの事実の記載にとどめ、関与者として特定する必要まではないと認めた。

## 第4 過年度の決算訂正を要する事項及び金額

主要な財務諸表項目への影響額は、以下のとおりである（△は損失を表す。便宜上、第116期第4四半期から年度単位で示し、直近期については第119期第1四半期のみ表示している）。

【連結財務諸表への影響額／概要】

(単位：百万円)

	第116期 H24/3期	第117期 H25/3期	第118期 H26/3期	第119期 H27/3期 第1四半期
売上高	10	△ 10	-	-
売上原価	71	253	118	1
売上総利益	△ 61	△ 263	△ 118	△ 1
営業利益	△ 61	△ 263	△ 118	△ 1
経常利益	△ 61	△ 263	△ 213	△ 26
当期純利益	△ 43	△ 169	△ 169	△ 36
総資産	△ 36	△ 206	△ 375	△ 316
負債	-	-	-	-
純資産	△ 36	△ 206	△ 375	△ 316

なお、上表影響額には、本件不正行為による棚卸資産の過大計上額の取り消しに加え、それに伴う原価差異や加工費の配賦計算の調整、関連する税効果会計の調整、監査上の未修正項目の修正による影響を含んでいる。

## 第5 本件不正行為の背景及び原因等

### I 本件不正行為の背景事情

会社の翌期の損益計画は、営業部門と製造部門間の協議で策定され、その際、「営業損益」の確保が十分には見込めない場合、「工場損益」について多少無理のある計画が策定されるケースがある。

また、本社のプラスチック製品部は、原料メーカー系列でないため価格競争力が必ずしも強くなく、また旧財閥系でない独立系企業であり歴史が浅いことから、決して順風満帆とはいかなかった。加えて、ポリ塩化ビニル製品が敬遠される風潮、従来の技術では対応できない高機能製品への需要のシフトが発生した。

こうした状況を踏まえ、平成12年には農業資材課の中に「農PO部門」が、平成14年には多層押出部門が立ち上げられ、その後多層押出部門では製造機械の導入が積極的に進められた。プラスチック製品部門の当時の担当役員には、これら2部門を早期に黒字化させねばならないとの思いがあり、これは時として、部下に対する非常に厳しい言動となって表れた。特に、損益計画について、その策定段階ではぎりぎりまでアイデアを検討させて販売数量及び損益の目標を設定させ、また、



その実行段階では少なくとも損益計画を守ることを強く求めていた。

しかし、新たに導入した機械について生産体制が思うように安定せず、機械トラブルの発生や原材料のロスも少なくなく、計画達成に向けたハードルが高いものとなっていたため、製造現場にのしかかるプレッシャーは、当然ながら重いものであった。また、結果的に見れば、製造部門と営業部門が協議をして損益計画を固めるにあたって、計画の前提となる生産性向上策や経費削減策の実現可能性について、裏付けの検証や議論が不十分となっていたといえる。

## II 本件不正行為がなされた原因（動機）、経緯

こうした状況において、平成23年9月に静岡工場製造3部（所管は多層押出課のみ）の部長代理、平成24年3月に同工場製造1部（所管は多層押出課・農業資材課を含む4つの課）の部長代理に就任した者は、部門の2つの課（多層押出課及び農業資材課）における損益計画が未達となった際、工場の一部門を初めて任されたという責任感及び損益計画は会社に対する「約束」であるとの強い認識から、理由・原因が分からない（分析しきれない）損益計画未達を工場長に報告することは「許されない」と強く思い（報告すれば、厳しく叱責・責任追及され、自分に対する評価が落ちると思ったと認められる）、これらを回避するため、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益及び会社決算利益の過大計上）に及んだものである。

なお、証券市場に対し虚偽情報を開示して不正な利益を得ようとか、会社資産を横領した結果を隠蔽したいなどの、不正な経済的利得を得る目的はなかった。

実行者・作業員等は、この指示者（承認者）の指示・承認の下に、棚卸資産の過大計上を行ったものである。

## III 本件不正行為の阻止・拡大防止ができなかった事情（内部統制上の問題点を含む）

当委員会としては、工場長としての職務の全貌を把握していないので、現実的な期待可能性があったかどうかの判断まではできないが、結果が出た現在から振り返ってみれば、工場長において下記のような対応をしていれば、本件不正行為の阻止・拡大防止ができた余地があると考えられる。

①理由・原因が分からない損益計画未達の報告でも、まずは聞いて、一緒に分析・

対策に取り組むと、部下に思わせる対応・姿勢

②月次の棚卸結果の第一報が出た後に、棚卸のミスが見つかりましたとの理由で工場損益が改善することが、度重なったり、金額が大きい場合には、その真偽・詳細を調べる対応・姿勢

③在庫の数量及び単価の推移、その他の管理指標による計数分析を行い、在庫平均単価や在庫回転率、生産量と工場損益の整合性等をチェックする対応

また、本件は、課において、課長以下の課員全員が、部長代理の指示（承認）に従って、不正な棚卸資産の過大計上を実行・作業したものであり、基本的に定年まで静岡工場関連業務に従事する人事システムのマイナス面（身内意識、馴れあい意識）が現れたと考えられる。

さらに、会社の規程上、棚卸作業について担当部署以外の第三者のチェックが入らない仕組みとなっていたこと、財務報告にかかる内部統制上のチェック、内部監査によるチェック、監査法人によるチェックも相応に存在したが、本件不正行為を発見できなかったこと、会社の基幹システム上、製造部門において簡単なパスワードを入力することにより新規品番の追加登録や単価マスタの変更ができる状態になっていたこと等も、本件不正行為の阻止・拡大防止ができなかった事情である。

## 第6 関係者の責任のあり方

工場長について、計画未達の場合になされた部下への叱責は、直ちに本件のごとき不正操作を指示し、或いは示唆したり暗示したりするものであったとまでは認められず、本件不正を認識し、あるいは容認していたとは認められないが、聞く耳を持たないと思わせる対応に終始したことが、本件不正に部下が踏み込む動機付け形成の要因となったことは否めない。また、部下からの報告の真偽を疑い、その原因調査を行う余地があり、棚卸資産の金額の増大する推移や在庫回転率などの管理指標を注意深く検討し、早期に本件不正に気付く余地もあったこと等から、重大な監督不行届の責任があるというべきである。

製造部長代理（指示者・承認者）については、工場損益計画の達成について営業部門や工場長からのプレッシャーがあり、また部門を任された者としての職務上の責任感ゆえに精神的に追い詰められたものと見られ、動機に汲むべきところがないわけではないが、製造部長代理として、あくまで出てきた損益の結果についてあり

のままを報告し、これを分析し、対策を講じ、翌月以降の計画に反映させていくという職責があったにもかかわらず、事態に正面から立ち向うことをせず、部下に対し棚卸資産の数値を改ざんするよう概括的な指示をし、又は相談された際に、不正をなすことについて承認を与えており、責任は重い。

また、多層押出課の課長及び主事並びに農業資材課長（実行者）は、それぞれ損益計画が未達なのであれば、その原因を究明し、これについて上司や部下と協議し、改善のための対応策を検討する職責を負っており、上司が不正を求める場合、むしろ上司を諫め、その態度を改めさせるべく努力をすべき職責があったにもかかわらず、それを放棄したばかりか、自ら具体的なやり方を考案・決定し、あるいは部下に指示して具体的な作業を行わせており、その責任は軽くない。

なお、多層押出課及び農業資材課の課員（作業員）については、不適切な処理であることを認識しながら、在庫数量の増額入力や、単価マスタや品番登録等の作業を行っていたが、不正を求める上司の指示に対して自身の判断として対抗し、抗い、上司を諫めるといった行動を期待するほどにはその地位は高くなく、その責任は、必ずしも重いとは言えない。

## **第7 再発防止策のあり方**

### **I 棚卸の作業方法の見直しとその継続的な周知・教育**

棚卸作業に対して担当部署以外に社内の第三者のチェックが入らない仕組みを見直すとともに、内部監査部局・監査法人によるチェックも強化し、さらに棚卸に関する作業に当たる全従業員に対し、ルールの内容とその遵守を、分かりやすく、しっかりと、継続的・実質的に、周知・教育しなければならない。

### **II 単価マスタ上の登録及び変更方法の見直し**

基幹システム上の単価マスタについて製造部門が自由に新規品番の追加登録や単価マスタの変更ができる状態を見直さなければならない。

### **III 関与者の処分**

全従業員に適切に法令遵守の重要性を銘記させるような、適切妥当な社内処分を、その職責・関与態様に応じて、関与者に対して行うべきである。

#### IV 本件を踏まえた研修・教育

##### 1 工場長、部長、課長などの管理職に対する研修・教育

管理職に対し、部下からの報告・相談に聞く耳を持たないという姿勢を改めさせるとともに、他部署の不自然さを指摘すること等の研修・教育を継続的に行っていくことが重要である。

##### 2 一般職員に対する研修・教育

上司からの指示より法令遵守が重要であることの研修・教育を十分かつ実践的に行うとともに、内部通報制度を活用する（外部窓口の利用等）ことを検討すべきである。

#### V その他

在庫の数量及び単価の推移、その他の管理指標による計数分析を行い、在庫平均単価や在庫回転率、生産量と工場損益の整合性等をチェックする体制を構築すること、また、基本的に定年まで静岡工場関連業務に従事するという人事システムにつき、中長期的な展望にもたって総合的な検討を行うことも有効と考える。

加えて、損益計画の策定プロセスについての見直しも検討・分析の対象とすべきと考える。

以上

# 調査報告書

【開示用】

オカモト株式会社 第三者委員会

平成26年12月10日

オカモト株式会社 御中

オカモト株式会社 第三者委員会

委員長 岡 正 晶

委 員 伊 藤 尚

委 員 高 田 正 昭

## 目 次

第1	第三者委員会設置の経緯.....	4
I	帳簿在庫と実際在庫に差異のある疑いの浮上.....	4
II	社内の役職員に外部の弁護士を加えた社内調査委員会の設置.....	4
III	外部の者のみからなる第三者委員会の設置.....	5
IV	当委員会の目的及び委嘱事項.....	5
第2	当委員会の構成、調査方法等.....	5
I	当委員会の構成.....	5
II	調査方法.....	6
1	基本方針.....	6
2	AA社からの調査状況の聴取、調査依頼等.....	7
3	関係者へのヒアリング.....	7
4	資料の検討.....	10
5	静岡工場への往査.....	10
6	まとめ.....	10
III	調査期間.....	10
IV	調査の限界.....	10
第3	本件不正行為の特定.....	11
I	結論.....	11
II	調査の概要.....	16
1	調査範囲と調査対象.....	16
2	類似取引の有無に関する調査.....	18
III	調査の結果.....	20
1	前提となる事実関係.....	20
2	不適切な会計処理の概要.....	22
3	多層押出課における在庫金額の過大計上.....	24
4	農業資材課における在庫金額の過大計上.....	32
5	電子メールの分析・調査.....	38

6	臨時棚卸の実施.....	40
7	類似取引調査の結果.....	42
IV	関与者の特定.....	46
1	不正関与者の特定.....	46
2	各不正関与者の関与の態様.....	46
3	I 工場長 .....	49
4	J 課長代理.....	49
第4	過年度の決算訂正を要する事項及び金額.....	50
I	在庫の過大計上が会社損益に与える影響.....	50
1	原材料の過大計上の影響.....	50
2	仕掛品、中間原料、混合資材の過大計上の影響.....	50
II	棚卸資産の過大計上の実態.....	51
III	年度別の棚卸資産過大計上額.....	51
1	多層押出課の過大計上額.....	51
2	農業資材課の過大計上額.....	52
3	合算 .....	52
IV	過年度決算訂正の方針.....	53
V	決算の訂正額.....	54
1	主要な財務諸表項目への影響額.....	54
2	連結損益計算書及び連結貸借対照表への影響額.....	55
第5	本件不正行為の背景及び原因等.....	56
I	本件不正行為の背景事情.....	56
1	各事業部門の独立採算制.....	56
2	プラスチック製品部の状況.....	61
3	多層押出課と農PO部門の状況.....	62
II	本件不正行為がなされた原因（動機）、経緯.....	65
1	指示者（承認者）であるA部長代理.....	65
2	実行者であるF課長.....	67
3	実行者であるB課長・C主事.....	68
4	作業員であるG・D・E.....	69



Ⅲ 本件不正行為の阻止・拡大防止ができなかった事情（内部統制上の問題点を 含む） .....	69
1 上司である工場長における事情.....	69
2 部下である課長以下の課員における事情.....	70
3 棚卸のチェック体制の不備等.....	70
4 在庫管理システムの問題点.....	70
第6 関係者の責任のあり方.....	71
I A部長代理 .....	71
II F課長 .....	72
III B課長及びC主事.....	73
IV 課員（D、E、G） .....	74
V I工場長 .....	74
第7 再発防止策のあり方.....	75
I 棚卸の作業方法の見直しとその継続的な周知・教育 .....	75
II 単価マスタ上の登録及び変更方法の見直し.....	76
III 関与者の処分.....	76
IV 本件を踏まえた研修・教育.....	76
1 工場長、部長、課長などの管理職に対する研修・教育 .....	76
2 一般職員に対する研修・教育.....	77
V その他 .....	77

## 第1 第三者委員会設置の経緯

### I 帳簿在庫と実際在庫に差異のある疑いの浮上

平成26年8月中旬ころ、オカモト株式会社（以下「会社」という）の静岡工場に勤務する従業員から、静岡工場長に対し、帳簿在庫の数量や金額を不正に操作していることを示唆する告白があった。その告白の内容は、静岡工場製造1部農業資材課の「農PO」部門の損益を会社が定めた計画に近づけるために、帳簿在庫の数量や金額を不正に操作したというものであった。静岡工場長が、その真偽を確かめるべく、「農PO」の帳簿在庫の推移を調べるなどの内部調査を実施したところ、不正操作が行われている疑いの強いことが判明した。

これを受けて、静岡工場長が9月中旬に静岡工場全体における実地棚卸の実施を指示し、調査範囲を拡大したところ、同月下旬までに、静岡工場製造1部多層押出課でも、同様に帳簿在庫の数量や金額が不正に操作されている疑いのあることが判明した。

かかる状況を踏まえ、静岡工場長は、9月下旬に本社に内部調査の状況等を報告した。

### II 社内の役職員に外部の弁護士を加えた社内調査委員会の設置

静岡工場長より報告を受けた本社は、経理部門の管理職を静岡工場に派遣して、社内の調査を継続した。その結果、10月下旬までに、詳細な金額は不明であるものの、平成23年9月ころから会社の棚卸資産の在庫金額が約4億円過大計上されており、これにより会社の過年度の決算に訂正事項を生じる可能性の高いことが判明した。

そこで、会社は、それまで調査を行ってきた社内の役職員に会社の顧問弁護士を加えた社内調査委員会（以下「社内調査委員会」という）を設置して、詳細な調査を行うことを決定し、平成26年10月30日、「不適切な会計処理の判明について」と題する適時開示を行った。

### Ⅲ 外部の者のみからなる第三者委員会の設置

さらに、会社は、社外の独立した立場の者からも、上記Ⅰにより発覚した不正操作についての事実関係の調査をしてもらい、再発防止等に関する提言を受けることが適切であると考え、上記Ⅱの社内調査委員会に加えて、社外の独立した弁護士及び公認会計士のみからなる第三者委員会（以下「当委員会」という）をも重ねて設置することを決定し、平成26年11月4日、「不適切な会計処理に係る第三者委員会の設置に関するお知らせ」と題する適時開示を行った。

### Ⅳ 当委員会の目的及び委嘱事項

当委員会の目的は、不適切な会計処理に関する事実関係の把握及びその訂正処理の適正性・妥当性について検討し、併せて原因の究明分析と今後の再発防止策の提言等を第三者の立場から行うことにある。

会社の当委員会に対する委嘱事項は、次のとおりである。

- ① 平成24年3月期から平成27年3月期の第1四半期までに行われた疑いのある棚卸資産の数量と評価額に関する不適切な会計処理（②～⑤において総称して「本件」という）に関する事実認定（経緯・手法・規模等）
- ② 本件の背景及び原因
- ③ 本件の再発防止策のあり方（内部統制及び法令遵守体制についての検討を含む）
- ④ 本件にかかる会社の現・旧役職員の責任のあり方
- ⑤ 本件と類似する事象の有無（対象：直近決算）

## 第2 当委員会の構成、調査方法等

### Ⅰ 当委員会の構成

当委員会の構成は、次のとおりである。

委員長 岡 正晶（弁護士、梶谷綜合法律事務所）  
委員 伊藤 尚（弁護士、阿部・井窪・片山法律事務所）  
委員 高田正昭（公認会計士・税理士、株式会社グローバル・パートナーズ・  
コンサルティング取締役）

また、当委員会は、須崎利泰、飯田岳の2名（弁護士、阿部・井窪・片山法律事務所）を調査補助者に指名して、調査の補助業務に当たさせた。

なお、当委員会の委員及び調査補助者のいずれも、会社と利害関係を有しない。

## II 調査方法

### 1 基本方針

本件では、上記第1 IIに記載のとおり、当委員会とは別に、社内調査委員会が設置されている。そして、社内調査委員会は、過去の決算の訂正を要する事項や訂正額などの会社の会計面については、正確性及び客観性を期するため、社外の独立した公認会計士による専門的な見地からの調査が有益と考え、過年度遡及修正支援業務の実績を有する株式会社アカウンティングアドバイザー（以下「AA社」という）に会計面の調査を委嘱した。同社及び調査業務を担当した同社所属の公認会計士8名は、いずれも会社と利害関係を有しない。

このように、本件では、当委員会とは別に社内の役職員と顧問弁護士から構成される社内調査委員会が設置されているほか、同委員会の委嘱に基づきAA社が会計面の調査を行う点に特徴があり、過年度決算の訂正の内容や類似案件の有無の調査という面においては、AA社に所属する公認会計士が調査業務に従事することによって、専門的な知見に基づく検討が行われることが期待された。

また、会社の株式が東京証券取引所に上場されていることからすると、本件では、速やかに委嘱事項について答申を行い、過年度決算の訂正内容等を明らかにすることが、投資家をはじめとする会社のステークホルダーの利益になると考えられた。

そこで、当委員会では、迅速かつ効率的な調査を行う観点から、委嘱事項のうち、不適切な会計処理に関する事実認定（とりわけ過年度決算の訂正額）及び類似事象の有無に関する調査については、社内調査委員会やAA社と並行して白紙の状態か

ら調査を行うのではなく、AA社が実施している調査の手法、調査の経過及び結果をAA社から随時聴取し、その内容を、当委員会が独自に行ったヒアリングや独自に会社から入手した資料と対照するなどして第三者の視点から検証し、その妥当性を判断することとした。本報告書第3Ⅱ及びⅢに記載の事項については、AA社の調査結果のうち、当委員会が妥当と認めた内容を記載したものである。

他方、本件の背景及び原因の分析（本報告書第5）や、役職員の責任のあり方（第6）、再発防止策のあり方（第7）については、会社の事業内容や歴史、関係者の経歴や社内での位置付け等の背景事情に関して社内調査委員会の調査結果に依拠した部分があるほかには、当委員会が独自に検討することとした。

具体的な調査方法は、次のとおりである。

## **2 AA社からの調査状況の聴取、調査依頼等**

当委員会は、AA社や社内調査委員会との間で打合せを実施したり、電話やメールにより報告を受けるなどして、AA社や社内調査委員会の調査の経過及び結果を随時詳細に聴取した。

その聴取の過程で、当委員会は、疑問を抱いた事項についてAA社に随時質問を行ってその回答を得るとともに、当委員会の問題意識を伝え、当委員会が求める観点からの調査をAA社に依頼し、AA社よりその調査の経過及び結果の報告を受けた。

また、当委員会は、会社の会計監査人（新日本有限責任監査法人。以下「監査法人」という）とも打合せを実施し、監査法人の問題意識についても聴取して、当委員会の調査の参考とした。

## **3 関係者へのヒアリング**

当委員会は、本項末尾の表に記載のとおり、会社の役職員に対するヒアリングを実施した。かかるヒアリングは、AA社及び社内調査委員会の調査方法、調査の経過及び結果を検証するという観点のみならず、本件の背景や原因の分析、再発防止策のあり方等を検討する観点からも行ったものであり、AA社に所属する公認会計士や社内調査委員会の構成員には立会いをさせずに、当委員会の委員及び調査補助者が独自に行った。ヒアリングに際しては、当委員会は、聴取対象者に対し、当委

員会の調査にとって必要な範囲や報告書の記載に必要な範囲を超えては供述内容を会社に伝えないこと、たとえばヒアリングの録音データや反訳をそのままの形で会社に伝えることはしない旨を伝え、できる限り聴取対象者から自由な発言を引き出すよう努めた。

ヒアリングの過程で生じた問題意識については、上記1のとおり、AA社に調査を指示し、その調査結果の報告を受けた。

## 【ヒアリングの実施状況】

以下の所属・役職は、No. 20及び21を除き、平成25年4月当時のものである。

No	所属・役職	名前	実施日	場所	主な聴取内容
1	静岡工場製造1部 部長代理	A	(1回目)11月17日 (2回目)12月1日 (3回目)12月5日	(1回目)阿部・井窪・片山法律事務所 (2回目・3回目)会議電話	不正の内容、手法、動機等全般
2	同部 多層押出課 課長	B	(1回目)11月12日 (2回目)12月5日	(1回目)阿部・井窪・片山法律事務所 (2回目)会議電話	〃
3	〃 主事	C	11月16日	静岡工場	〃
4	〃	D	〃	〃	〃
5	〃	E	〃	〃	〃
6	同部 農業資材課 課長	F	(1回目)11月16日 (2回目)11月25日 (3回目)11月27日	(1回目)静岡工場 (2回目)阿部・井窪・片山法律事務所 (3回目)会議電話	〃
7	〃	G	(1回目)11月16日 (2回目)11月25日	(1回目)静岡工場 (2回目)阿部・井窪・片山法律事務所	〃
8	同部 材料企画課	H	12月5日	会議電話	〃
9	静岡工場 工場長 (現 建装部長兼工業用品部長兼開発室長)	I	11月17日	オカモト㈱ 本社	工場長の業務状況、不正の認識等
10	静岡工場生産管理部 施設課 課長代理 (現 製造1部多層押出課 課長代理)	J	11月16日	静岡工場	多層押出課の業務状況、不正の認識等
11	同部 生産管理課 課長代理 (現 製造1部農業資材課)	K	〃	〃	農業資材課の業務状況、不正の認識等
12	Okamoto Sandusky Manufacturing, LLC 社長 (現 静岡工場 工場長)	L	11月12日	阿部・井窪・片山法律事務所	不正発見の端緒、内部調査状況、工場長の業務状況等
13	静岡工場研究開発部 部長	M	11月16日	静岡工場	業務状況、棚卸実務、類似案件の有無等
14	静岡工場製造2部 部長代理	N	〃	〃	〃
15	同部 建装課 課長	O	〃	〃	〃
16	〃 主事	P	〃	〃	〃
17	静岡工場製造1部 フィルム課 課長	Q	(1回目)11月16日 (2回目)12月5日	(1回目)静岡工場 (2回目)会議電話	〃
18	オカモト化成品㈱ 社長 (現 オカモト㈱常務取締役)	R	11月17日	阿部・井窪・片山法律事務所	業務状況、会社の風土等
19	取締役機能プラスチック製品部長	S	11月19日	オカモト㈱ 本社	棚卸実務、工場損益・営業損益の計算実務等
20	現 茨城工場長代理	T	11月25日	阿部・井窪・片山法律事務所	茨城工場の業務状況等
21	現 福島工場長	U	〃	阿部・井窪・片山法律事務所	福島工場の業務状況等
22	取締役経理部長	V	11月19日	オカモト㈱ 本社	管理会計・財務会計の仕組み等
23	経理部 経理課長	W	〃	〃	管理会計・財務会計の仕組み等
24	取締役総務部長	X	11月25日	阿部・井窪・片山法律事務所	コンプライアンス体制等
25	取締役社長 代表取締役	Y	(1回目)11月19日 (2回目)11月25日	(1回目)オカモト㈱本社 (2回目)阿部・井窪・片山法律事務所	会社の沿革、静岡工場の業務状況、不正の認識、コンプライアンス体制等

※ No. 8のヒアリングは、L現静岡工場長の立会いの下で実施された。

#### 4 資料の検討

当委員会は、会社に対し、本件に関係すると思われる資料やデータの提出を随時求め、その内容を検討した。かかる検討は、AA社の調査手法、調査の経過及び結果を資料等と突合してその妥当性を検討する観点に加え、本件の背景及び原因の分析や再発防止策のあり方等を検討する観点から行った。

上記2のヒアリングと同様に、資料検討の過程で生じた問題意識については、AA社に調査を指示し、その調査結果の報告を受けた。

#### 5 静岡工場への往査

当委員会の委員又は調査補助者は、次のとおり3回にわたり静岡工場への往査を実施した。

実施日	主な目的
11月3日	静岡工場の全体の状況把握、棚卸資産の種類別の保管状況、事務所の状況確認等
11月16日	関係者に対するヒアリング、棚卸資産の種類別の保管状況、事務所の状況再確認等
11月22日	臨時棚卸への立会い

#### 6 まとめ

以上の1から5までの調査を行う一方で、当委員会は、9回にわたって委員会を開催し、AA社に対して調査を求める事項、会社に対する質問事項や開示・報告を求める事項、事実の認定や認定した事実に基づく評価に関する事項等について議論し、その結果として本報告書を取りまとめた。

### III 調査期間

平成26年11月3日～平成26年12月5日

### IV 調査の限界



当委員会の調査は、日本弁護士連合会が公表する「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に依拠し、上記Ⅱの調査方法によって行ったものであるが、第三者委員会による調査の性格に照らし、以下の限界があることに留意されたい。

- ① 当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出を受けることができ、調査に対する協力を拒まれたことはなかったが、搜索・差押えなどの強制的な手段を用いることのできる捜査機関と異なり、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ない。
- ② 当委員会による調査は、委嘱事項の解明を目的として行われたものであり、会社が抱えるすべての法務・会計・税務上の問題点を網羅的に調査して論評を加えるものではない。
- ③ 当委員会による調査は、上記Ⅲの調査期間に、上記Ⅰの各委員が、優先順位を勘案しながら役割を分担しつつ実施したものであり、調査の範囲及び深度は、当委員会の有する時間的あるいは人的な資源の制約に服するものである。

### 第3 本件不正行為の特定

#### I 結論

今般判明した会社の従業員による不正行為（以下「本件不正行為」という）は、静岡工場の従業員が、自己の所属する部課の部門損益を実態よりも良く見せかけるために、棚卸の際に仕掛品や原材料の数量や単価を不正に操作して、棚卸資産の金額を過大計上したというものである。会社の原価計算方法は、Ⅲ 1 (2)に後述するとおりであるが（【省略】）、棚卸の際に棚卸資産の金額を過大計上すると製造原価が減少し、部門損益が嵩上げされることとなる。

本件不正行為が行われていた部署は、静岡工場の製造1部に属する「多層押出課」「農業資材課」及び「材料企画課」<sup>(注1)</sup>の3つの課である。

不正が行われた棚卸資産は、仕掛品及び原材料であり、仕掛品は、さらに会社の中で①中間原料、②混合資材、③（狭義の）仕掛品の3種類に区分される。不正の手口は、これらの棚卸資産の種類毎に若干異なっていた。①②③の意味するところ

については、Ⅲ 1(1)に後述する。<sup>(注2)</sup><sup>(注3)</sup>

不正関与者が行っていた棚卸資産の過大計上の手口は、次のとおり、①棚卸資産の「単価」を操作する方法、②棚卸資産の「数量」を水増しする方法、③架空品番の棚卸資産を計上する方法の3種類がある。

#### ① 棚卸資産の「単価」を操作する方法

棚卸資産の単価を変更することにより、棚卸資産の金額を嵩上げする方法である。これには、さらに、①-a 不正関与者が、自らシステムを操作して標準単価を変更し、棚卸金額を嵩上げする方法と、①-b 不正関与者が、システムを操作して単価の高い品番コードを不正に作成し、棚卸数量を、正規の品番コードではなく不正に作成した品番コードに紐付けることによって棚卸金額を嵩上げする方法の2つがある。

#### ② 棚卸資産の「数量」を水増しする方法

棚卸資産の数量（あるいは重量。以下では特に区別せず「数量」と記載する）を変更することにより、棚卸資産の金額を嵩上げする方法である。これには、さらに、②-a 不正関与者が棚札を不正に追加作成して、正規に作成・回収された棚札の束に紛れ込ませ、実際の棚卸数量のほか不正に追加作成した棚札の数量分についても棚卸資産が存在するように装う方法と、②-b 不正関与者が、棚卸を実施する現場作業員に対し、特定の場所に置かれている棚卸資産について、棚札に記載する数量を予め伝えておく方法の2つがある（棚卸に棚札を用いないとき（3月・9月以外の月末）は、より簡略な手口が用いられていたが、棚卸資産の数量を水増しすることによって金額を嵩上げするという基本的な発想は同じである）。後者（②-b）は、目視によっては数量の把握が困難なトン単位の大きな数量の棚卸資産に棚札を貼る際に用いられている。静岡工場では、多数の棚札を貼る手間を省くために、パレット単位ではなく置場一列等でまとめて1枚の棚札を用いることがあり、重量の再計測も省略されることがあった。このため、棚卸を実施する現場作業員としては、目視で数量を把握することが困難であり、不正関与者は、棚卸を実施する現場作業員に対し、「この範囲に置いてあるものは全部で何トンである」などと伝えれば、現場作業員に不正を知られずに、棚卸数量を不正に増やすことが可能であった。

### ③ 架空品番の棚卸資産を計上する手口

不正関与者が任意の数量と単価を設定した架空の棚卸資産を計上することにより、棚卸資産の金額を嵩上げする方法である。具体的には、不正関与者が、システム上に架空の品番コードを作成して、任意の数量と単価を入力して架空の棚卸資産を創出するとともに、当該架空の棚卸資産の棚札を追加作成して、正規に作成・回収された棚札の束に紛れ込ませ、システムと棚札の両面から、架空の棚卸資産が実際に存在するかのように装うというものである。

注1) 材料企画課では、平成25年中に2回、材料企画課課長Bが課員に指示をして架空の棚札を作成させ、混合資材2品番につき合計17tの過大計上をしていた。これらは、材料企画課の損益を良く見せかける目的による行為であり、「本件不正行為」に含まれる行為であるが、他の課におけるものと比べ、少ない回数、少ない金額、早期に解消している(客観的に損益計画未達になることが少ない課であった)点に特徴がある。社内調査委員会は、このような特徴も踏まえて、不適切な会計処理は解消し、過年度決算訂正の対象となるものではないと判断したが、当委員会としてもその結論に同意する。

注2) 農業資材課の農PO部門では、平成23年9月と平成24年7月に棚卸ミスによる過大計上がなされている(後記Ⅲ4(2)①(c)及びⅢ4(3)①(b))。これらは、ミスの時点では工場損益を良く見せかける目的による行為であったとは認められないから、不適切な会計処理ではあるものの、本報告書において「本件不正行為」には含まない。しかし、前者の平成23年9月の棚卸ミスについてはその時期は定かでないが平成24年3月以降に間違いに気づき、後者の平成24年7月の棚卸ミスについては遅くとも同年8月ころには間違いに気づきながら、これらを修正せずそのままにしたという意味で、工場損益を良く見せるための不正行為と認められる。よって、間違いに気付いた後に棚卸ミスを修正しなかったことは、「本件不正行為」に含める。

注3) 静岡工場製造1部フィルム課では、平成24年9月ころ、月次棚卸の最中に原材料の一部につき棚卸を漏らしたことを発見し、当該月の全体としての棚卸金額

を正しい金額にするため、同額につき他の科目である中間原料等の過大計上をしていた。これは、工場損益を良く見せかける目的による行為ではなく、「本件不正行為」とまでは認められない。社内調査委員会も、これを過年度決算訂正の対象となる不適切な会計処理ではないと判断したが、当委員会としてもその結論に同意する。

当委員会は、前記第2 Iに記載のとおり、AA社による調査手法、調査の経過及び結果をAA社から随時聴取し、その内容を、当委員会が独自に行ったヒアリングや収集した資料と対照するなどして、第三者の視点から検証した。検証の過程で生じた疑問点や、当委員会の問題意識、計算上の誤謬等については、随時AA社に伝えて、AA社において再調査や数値の訂正を行った。また、監査法人も、別途、AA社から報告を受けて、同時並行的にその内容を検討したと聞いている。

その結果、最終的に、当委員会としても妥当と認められる調査結果が得られたので、当委員会は、かかるAA社の調査結果を援用し、本件不正行為を含む不適切な会計処理による棚卸資産の過大計上額（平成26年6月30日時点）を、下表のとおりと結論する。

【棚卸資産在庫の過大計上のまとめ】

○：不適切な会計処理がされていた項目

課	部門	棚卸資産の種別	不正行為の手口等				過大計上額 (平27.3月期第1 四半期)：千円
			数量調整 による在庫 過大計上	架空品番 による在庫 過大計上	単価操作 による在庫 過大計上	計上ミス	
多層押出課	A F 部 門	仕掛品	○	○	○	—	98,801
		混合資材	○	○	○	—	51,691
		中間原料	○	—	○	—	32,800
		原料	○	—	—	—	43,024
		AF合計					226,316
	P S 部 門	仕掛品	—	○	○	—	51,010
		混合資材	○	—	○	—	26,168
		中間原料	○	—	○	—	7,321
		原料	○	—	—	—	32,636
		PS合計					117,135
多層押出 課合計					343,456		
農業資材課	農 P O 部 門	混合資材	○	○	—	○	25,349
		中間原料	○	○	—	○	54,062
		原料	○	—	—	○	7,304
		農PO合計					86,715
	農 ビ 部 門	混合資材	—	—	—	—	
		中間原料	—	—	○	—	6,897
		原料	—	—	—	—	
		農ビ合計					6,897
農業資材 課合計					93,613		
					総合計	437,070	

以下では、Ⅱ及びⅢにおいて、AA社の調査結果のうち当委員会が妥当と認めた内容を記載し、Ⅳにおいて、当委員会が認めた本件不正行為の関与者を記載する。

## II 調査の概要

### 1 調査範囲と調査対象

初期社内調査により、静岡工場の多層押出課と農業資材課において、棚卸資産の数量の水増し（数量操作）と評価単価の引き上げ（単価操作）による棚卸資産の過大計上、その結果として工場原価の不適切な過少計上（工場利益の過大計上）が判明した。

社内調査委員会では、当該初期社内調査の結果を受け、当該2つの部課での過年度を含む不適切な処理金額の確定のための追加調査について、その調査範囲及び調査対象を以下のとおりとした。

在庫数量に関する操作については、初期社内調査及びその後の調査において数量操作が判明している月を含む期の開始月（具体的には平成23年4月）からを調査対象としている。

他方、単価操作については、ヒアリングの結果、単価操作を行った時期についての関与者の記憶が曖昧であったため、念のため平成21年4月まで遡った調査とした。

調査対象部課	調査対象資産	調査対象手口	主な調査手続	調査対象期間
多層押出課	仕掛品	数量操作	<ul style="list-style-type: none"> <li>各期間の実施者が残していた記録（数量操作前の在庫明細データ）と、仕掛品の明細（システム上の明細で数量が水増しされた後のもの）との比較整理・分析</li> <li>関係者の証言との整合性の確認や操作金額推移の分析</li> <li>架空ではなく実在する仕掛品数量についての実在性確認手続（サンプルベース）</li> </ul>	平成23年4月～平成26年9月
		単価操作	<ul style="list-style-type: none"> <li>各期間の実施者が残していた記録の分析</li> <li>記録がない期間についても、計上単価のレビュー・実際単価と比較により不正な単価操作を特定</li> </ul>	平成23年4月～平成26年9月
			<ul style="list-style-type: none"> <li>仕掛品は品番が非常に多いため、単価操作の網羅的把握の観点から、仕掛品に関する標準単価の月次推移履歴をとり、原価改定以外のタイミングでの単価変更を抽出の上、当該変更が不正な単価操作によるものではないかどうかを確認</li> </ul>	平成21年4月～平成26年9月

調査対象 部課	調査対象 資産	調査対象 手口	主な調査手続	調査対象期間
	混合資材 ・ 中間原料	数量操作	<ul style="list-style-type: none"> <li>各期間の実施者が残していた記録（水増し重量分についてメモ記録あり）と、混合資材・中間原料の明細（システム上の明細で数量が水増しされた後のもの）との比較整理・分析</li> <li>関係者の証言との整合性の確認や操作金額推移の分析</li> <li>架空ではなく実在する混合資材・中間原料数量についての実在性確認手続（サンプルベース）</li> </ul>	平成 23 年 4 月～ 平成 26 年 9 月
		単価操作	<ul style="list-style-type: none"> <li>混合資材・中間原料については単価マスタ変更だけではなく、計上品番変更による単価引き上げの手口がみられたことから、単なる変更履歴ではなく、全品番の計上単価について月次推移履歴を作成・分析し、不正な単価操作を特定</li> </ul>	平成 21 年 4 月～ 平成 26 年 9 月
	原材料	数量操作	<ul style="list-style-type: none"> <li>各期間の実施者が残していた記録（購入・払い出しといった受け払い数量と操作前の月末在庫データ）と、原材料の明細（システム上の明細で数量が水増しされた後のもの）との比較整理・分析</li> <li>関係者の証言との整合性の確認や操作金額推移の分析</li> <li>架空ではなく実在する原材料数量についての実在性確認手続（サンプルベース）</li> </ul>	平成 23 年 4 月～ 平成 26 年 9 月
農業 資材課	混合資材 ・ 中間原料	数量操作	<ul style="list-style-type: none"> <li>各期間の実施者が残していた記録（水増し重量分についてメモ記録あり）と、混合資材・中間原料の明細（システム上の明細で数量が水増しされた後のもの）との比較整理・分析</li> <li>関係者の証言との整合性の確認や操作金額推移の分析</li> <li>架空ではなく実在する混合資材・中間原料数量についての実在性確認手続（サンプルベース）</li> </ul>	平成 23 年 4 月～ 平成 26 年 9 月
		単価操作	<ul style="list-style-type: none"> <li>混合資材・中間原料については単価マスタ変更だけではなく、計上品番変更による単価引き上げの手口がみられたことから、単なる変更履歴ではなく、全品番の計上単価について月次推移履歴を作成・分析し、不正な単価操作を特定</li> </ul>	平成 21 年 4 月～ 平成 26 年 9 月
	原材料	数量操作	<ul style="list-style-type: none"> <li>各期間の実施者が残していた記録（購入・払い出しといった受け払い数量と操作前の月末在庫データ）と、原材料の明細（システム上の明細で数量が水増しされた後のもの）との比較整理・分析</li> <li>関係者の証言との整合性の確認や操作金額推移の分析</li> <li>架空ではなく実在する原材料数量についての実在性確認手続（サンプルベース）</li> </ul>	平成 23 年 4 月～ 平成 26 年 9 月

## 2 類似取引の有無に関する調査

### (1) 類似取引の調査範囲

本件は、静岡工場の多層押出課と農業資材課における不正な在庫金額の操作であったが、ほぼ共通の内部統制下にある静岡工場の他の部課も、同様の手口により不正な在庫金額の操作が行われていた可能性があることから、類似取引調査の検討範囲とした。

また、本件が棚卸資産を有する製造工場において発生した事案であることから、会社の連結グループにおける他の製造工場も類似取引調査の検討範囲とした。

ただし、本件が工場損益の操作（水増し）を意図した棚卸資産計上額の水増しであることから、一定金額以上の在庫の存在が前提となるため、類似取引調査では、平成26年3月末時点で1億円以上の在庫金額を有する製造部課を類似取引調査の範囲とした。

具体的には、静岡工場の製造1部フィルム課、製造2部レザー課及び建装課、茨城工場の医療生活用品部（コンドーム部門及びカイロ部門）及び粘着製品部、並びに Okamoto Sandusky Manufacturing LLC（以下「米国サンダスキー工場」という）を調査対象とした。これらの対象部課については、後述する検証手続により不正な在庫金額操作の有無に関する個別調査を実施した。

### (2) 類似取引の調査手続

#### ① 在庫推移を踏まえた調査

前述のとおり、本件の目的は工場損益の操作を意図した棚卸資産の過大計上であり、金額の操作が開始された以後は、毎月の利益の水増しのため、次第に金額が膨らんでいった。また、そのような金額操作を行うために実際に本件で数量・単価が操作された在庫としては、500万円以上の比較的金額の大きい品番が少なからず用いられていた。

不正の実務処理上の手間やその意図を踏まえると、在庫の過大計上額につき、ある時は多額で、ある時は0になるというような変動はあまり考えられず、毎月の利益確保のためには継続的に在庫の水増しがなされ、またそのための不正な金額操作には500万円以上の在庫品種が少なからず用いられているものと推察された。このことから、類似の不適切な操作の端緒をつかむためには、直近の一時点における



一定金額以上（ここでは500万円以上）の在庫を網羅的に検証することで足りると判断され、本件の類似取引の調査については、その調査範囲及び調査対象を以下のとおりとした。

なお、米国サンダスキー工場については、国内工場との統制環境の異同について整理を行った後、必要と認める手続を行うこととした。

調査対象資産	調査対象手口	主な調査手続	調査対象期間
仕掛品、混合資材、中間原料	数量操作 単価操作	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成26年3月末の在庫のうち、1品番あたりの計上金額（標準単価ベース）が500万円以上の在庫品番について、平成25年4月～平成26年9月の在庫推移を整理・分析し、各課の責任者が当該在庫の数量推移・単価推移について異常なものがないかを確認する （本件では棚札の偽造があったことから、証憑としての信憑性は低いと考えられるため分析手続を主とする）</li> </ul>	平成25年4月～平成26年9月
原材料	数量操作	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成26年3月末の在庫のうち、1品番あたりの計上金額（標準単価ベース）が500万円以上の在庫品番について、平成25年4月～平成26年9月の在庫推移を整理・分析し、各課の責任者が当該在庫の数量推移について異常なものがないかを確認する （本件では棚札の偽造があったことから、証憑としての信憑性は低いと考えられるため分析手続を主とする）</li> </ul>	平成25年4月～平成26年9月

## ② アンケートによる調査

本件は、棚卸の集計結果を基幹システム（以下「オフコン」という）に入力する過程で、製造部長代理の判断に基づき課長等の役職者がオフコンへの入力担当者に対して棚卸残高を水増しするように指示して行われている。こうした事実関係の下で類似取引の有無を調査する場合、同等の役職者へのヒアリングによっては類似取引の存在を網羅的に把握できない可能性がある。

そこで、国内3工場（静岡工場、茨城工場、福島工場）について、製造部長及び製造課長のほか、各製造部門の事務所でオフコンへの入力作業に従事している一般社員（ただし、すでに退職した者及び単に事務的に入力作業を補助する者を除く）を対象として、概要、以下の要領によりアンケートを実施した。

(a) 実施日：平成26年11月20日・21日

- (b) 人数：静岡工場（7課）合計49名  
（うちヒアリング調査対象となっている製造部長代理1名及び課長1名を除く）  
茨城工場（3課）合計34名  
福島工場（12部門）合計16名
- (c) 方法：記名式
- (d) 質問事項：以下のいずれかの事項に該当する場合、その概要について記載していただきたい旨。
- ・架空（ウソ）の資産を計上するため、架空の資産の棚札を作成し、他人に作成させ、指示を受け、又は見聞きしたこと
  - ・架空（ウソ）の資産を計上するため、実際とは異なる数量・重量の棚札を作成し、他人に作成させ、指示を受け、又は見聞きしたこと
  - ・架空（ウソ）で資産を水増しするため、オフコン上の単価を調整（増額）し、他人に調整させ、指示を受け、又は見聞きしたこと
  - ・架空（ウソ）の資産を計上するため、オフコン上に架空の製品コードを登録し、他人に登録させ、指示を受け、又は見聞きしたこと

### Ⅲ 調査の結果

#### 1 前提となる事実関係

本調査結果について述べる前に、静岡工場における棚卸資産の分類及び計上方法並びに棚卸の方法等の概要について、以下のとおり説明する。

##### (1) 静岡工場における棚卸資産の在庫形態

静岡工場製造1部における在庫（棚卸資産）の保有形態は、以下の区分に分類される。

在庫計上区分	主な内容	決算書上の勘定科目
仕掛品	原材料の投入後、押出・成型プロセスから裁断プロセス、梱包プロセスの各間の仕掛在庫。（仕掛品は梱包後、物流部門へ引き渡された段階で製品勘定に振り替えられるものである）。	「仕掛品」
混合資材	①プラスチック製品を製造する場合、基本的には、外部から購入した原材料（ペレット（プラスチック樹脂の粒）等）を製造機械に投入し、成形して製品としているが、樹脂のほか、安定剤及び添加物等、一定数以上の種類の原材料を必要とする場合がある。製造機械の仕様上、すべての原材料を一度に投入することができないため、事前に別の配合機をもって複数の原材料を配合したもの（ブレンド資材）。 ②下記の間接原料を再投入する場合、事前にペレット状に加工するが、そのリサイクルされたペレット（再生ペレット）状のもの。	
中間原料	①プラスチック製品の成型工程上、成型時の端部について必然的に発生する端材。また、同一の製造機械で異なる仕様の製品を製造する場合、切り替えの前後の製品化できない部分として必然的に発生する部分。（これらの端材については品質としては原材料と同等であることから「中間原料」と称し、ロール状に巻き取り再利用のため別途保管される） ②品質や規格上の不具合品について、原材料として再利用されるもの。	
原材料	外部から購入したプラスチック樹脂や安定剤及び添加物等の薬品と、包装用の資材。	「原材料及び貯蔵品」

## (2) 原価計算方法

【省 略】

## (3) 棚卸方法

月末在庫数量の確定のために、毎月末に実地棚卸を実施し、原材料・混合資材・中間原料・仕掛品の数量の把握・確定を行っている。特に毎年9月末日締めと3月末日締めの棚卸は「大棚」と称され、その他月末よりもより厳格な棚卸手順が取られている。9月末と3月末の大棚とそれ以外の月末の棚卸（以下「月次棚卸」という）における棚卸の主な特徴は、以下のとおりである。

名称	実施月	主な特徴
「大棚」	毎年 9月末・ 3月末	棚卸時に現品をカウントし、棚札（原票＋控えの複写式で、事前に配布される）を貼り付ける。確認後に棚札（原票）を回収し、未使用の棚札や書き損じも併せて棚卸結果表とともに提出。事務局での棚札枚数等の確認後、有効な棚札が返却され、それをもとにシステムへの入力を行う。
「月次棚卸」	上記月 以外 の月末	棚卸時の現品のカウントは大棚と同様であるが、現品への棚札貼付は不要。ただし、システム入力時に棚札の連番情報が必要となるため、棚札の配布は行われ、その連番を用いてシステム入力がなされるが、終了後の棚札の提出は不要となっており、棚卸結果表のみが提出される。

#### (4) 棚卸資産単価マスタ

単価マスタについては、オフコンに原材料や仕掛品等のマスタ情報が登録されている。また、個別の単価については、年次での単価改定時に原材料単価や製造プロセスの状況変化に合わせて見直しが行われ、一斉変更がなされる。

原材料に関する単価マスタの操作については、資材部のみアクセスが可能となっており、工場の製造サイドからは操作ができない。一方、混合資材・中間原料・仕掛品に関する単価マスタについては、工場の製造サイドからの操作が可能となっている上、単価マスタの変更に関する手順（承認権限・プロセス含む）についても明確な規程が存在していない状況にあり、運用管理が不十分であった。

仕掛品については、製造関連情報である配合マスタを元に必要となる原材料等の使用量及び単価マスタが紐付けられているが、基準単位あたりの原材料の使用量の変更を通じた操作や、さらには仕掛品の単価設定自体を「手入力」設定とした上で、単価を直接操作する（置き替える）ことも可能となっていた。

## 2 不適切な会計処理の概要

静岡工場製造1部に属する以下の部門において、いずれも担当部長代理の判断で、これを受けた担当課長の指示のもと、在庫金額を不正に過大計上することによる工場損益の操作が行われていた。

- ① 多層押出課
  - (a) アロマー部門（主に食品用。以下「AF部門」という）
  - (b) 多層機能部門（主に文具用及び工業用。以下「PS部門」という）
- ② 農業資材課

(a) 農PO部門（ポリオレフィン製品）

(b) 農ビ部門（ポリ塩化ビニル製品）

### (1) 多層押出課における処理の全体像

平成23年9月度より、原材料・混合資材・中間原料・仕掛品について、在庫数量及び単価の不正な操作による在庫金額の過大計上が行われた。

多層押出課での平成24年3月期末以降の各期末及び平成27年3月期第1四半期末における在庫の過大計上額は、以下のとおりであった。

多層押出課 在庫水増し額

(単位:千円)

期	年月		仕掛品	混合資材	中間原料	原材料	合計
第116期	第4四半期 (H24.3)	水増し前	40,293	18,229	16,097	31,587	106,207
		水増し額	28,626	11,555	10,897	4,468	55,547
		水増し後	68,920	29,784	26,994	36,055	161,754
第117期	第4四半期 (H25.3)	水増し前	53,296	18,649	19,617	177,957	269,521
		水増し額	149,448	47,212	27,717	10,832	235,210
		水増し後	202,745	65,862	47,334	188,789	504,731
第118期	第4四半期 (H26.3)	水増し前	40,692	14,482	17,865	173,332	246,373
		水増し額	140,917	75,995	39,328	76,600	332,842
		水増し後	181,609	90,478	57,194	249,932	579,215
第119期	第1四半期 (H26.6)	水増し前	39,034	16,803	16,248	166,337	238,424
		水増し額	149,813	77,859	40,122	75,660	343,456
		水増し後	188,848	94,663	56,370	241,998	581,880

### (2) 農業資材課における処理の全体像

平成24年7月度より、原材料・混合資材・中間原料について、在庫数量及び単価の不正な操作による在庫金額の過大計上が行われた。多層押出課との違いは、農業資材課では仕掛品在庫が僅少なため、仕掛品が不適切な会計処理に使用されていない点である。

農業資材課の平成24年3月期末以降の各期末及び平成27年3月期第1四半期末における在庫の過大計上額は、以下のとおりであった。

農業資材課 在庫水増し額

(単位:千円)

期	年月		混合資材	中間原料	原材料	合計
第116期	第4四半期 (H24.3)	水増し前	64,002	37,728	39,734	141,465
		水増し額	0	7,980	0	7,980
		水増し後	64,002	45,708	39,734	149,445
第117期	第4四半期 (H25.3)	水増し前	71,519	31,376	38,269	141,165
		水増し額	3,040	37,603	5,947	46,591
		水増し後	74,559	68,980	44,217	187,756
第118期	第4四半期 (H26.3)	水増し前	88,510	36,353	31,980	156,844
		水増し額	19,548	64,167	5,707	89,423
		水増し後	108,059	100,520	37,688	246,268
第119期	第1四半期 (H26.6)	水増し前	83,275	49,779	27,525	160,580
		水増し額	25,349	60,958	7,304	93,613
		水増し後	108,625	110,737	34,830	254,193

### 3 多層押出課における在庫金額の過大計上

#### (1) 仕掛品の在庫金額の過大計上

##### ① 過大計上された在庫金額

##### (a) A F 部門

平成23年9月末、多品番の在庫から構成される仕掛品在庫について、在庫数量の水増し（在庫量が0である品番の架空数量計上含む）により、在庫金額の過大計上が行われた。

多層押出課における仕掛品は、使用される原材料構成や加工プロセスによって決まる品質に加え、裁断サイズによって異なった品番が用いられることから、毎月100～300品番と多数で少額の仕掛品が計上される。平成23年9月末では、実在品番として、120品番が棚卸された後、そのうち35品番について数量が水増しされ、さらに29品番については対応する実在庫が存在しないにもかかわらず、架空の数量が計上された。仕掛品はその月の製造対象となる品番によって月末の在庫構成が毎月変わってくるため、在庫数量の水増しに用いられる品番も毎月様々なものが用いられた。

平成24年6月末より、計上単価の不適切な引き上げも始まり、数量と単価の両面から仕掛品在庫金額の水増しが行われ、過大計上額もいっそう多額となった。

##### (b) P S 部門

AF部門と同様、平成23年9月末、多品番の在庫から構成される仕掛品在庫について、在庫数量の水増し（PS部門では在庫量が0である品番の架空数量計上が多い）により、在庫金額の過大計上が行われた。また、PS部門においても、少額であるが、実在在庫の計上単価の不適切な引き上げが行われた（一度変更された単価は翌月以降も引き継がれる。ただし、仕掛品を構成する品番は毎月の生産及び出荷の状況により変化するため、過大計上額は安定しない）。

### (c) まとめ

各四半期末におけるAF部門及びPS部門の仕掛品の在庫の過大計上額は、以下のとおりであった。

#### 多層押出課 仕掛品

(単位:千円)

期	年月	AF			PS		合計
		数量調整による 在庫水増し額	架空品番による 在庫計上額	単価操作による 在庫水増し額	架空品番による 在庫計上額	単価操作による 在庫水増し額	
第116期	第1四半期 (H23.6)	0	0	0	0	0	0
	第2四半期 (H23.9)	3,888	5,827	0	1,090	0	10,807
	第3四半期 (H23.12)	1,216	7,178	8,248	3,089	0	19,732
	第4四半期 (H24.3)	9,908	3,054	5,942	8,804	917	28,626
第117期	第1四半期 (H24.6)	12,785	8,215	5,360	10,254	791	37,407
	第2四半期 (H24.9)	20,366	29,366	19,935	22,950	1,486	94,105
	第3四半期 (H24.12)	25,008	22,999	36,393	19,307	116	103,825
	第4四半期 (H25.3)	30,729	15,469	61,391	35,588	6,268	149,448
第118期	第1四半期 (H25.6)	36,086	24,835	64,664	47,136	1,108	173,833
	第2四半期 (H25.9)	26,390	43,721	43,576	51,819	365	165,873
	第3四半期 (H25.12)	21,010	72,895	5,101	49,332	143	148,484
	第4四半期 (H26.3)	20,163	64,642	4,762	49,827	1,521	140,917
第119期	第1四半期 (H26.6)	27,568	66,609	4,624	50,962	48	149,813

## ② 在庫金額過大計上の具体的な方法

### (a) 数量の操作

期末の数量水増しは、偽造の棚札を用いて行われていた。偽造の棚札は、棚札に記載された数量分に対応する現品が存在しないものであるが、現品への棚札の貼付が求められている大棚時には、具体的には以下の手口で統制手続を回避していた。

すなわち、事前に配布される棚札を手元に余分にとっておき、工場内での実在在庫の棚卸時に、その余分の棚札を用いて上乘せ数量分に関する棚札を偽造し、正規

の棚札は現物に貼付するのに対し、偽造された棚札は、現物への貼付を行うことなく、棚卸後に回収された正規の棚札に混入させ、提出を行うというものであった。そのため、事前配布棚札の連番と回収棚札の連番との対応や、記載内容（品名・数量、実施者・確認者のサイン等）についても形式要件は満たされており、回収後のチェックにおいても問題となることなく、その後のオフコンへの数量入力に回された。

その結果、実在する仕掛品の数量水増しが行われた場合、実在する数量に対応する棚札（現品に貼付され、確認後回収された正規の棚札）と水増しした数量に対応する棚札（現品への貼付が行われていない棚札で、回収時に混入された偽造の棚札）が存在することとなる。

大棚実施月以外の月次棚卸の場合は、棚札の現物への貼付が省略されていたため、より容易に架空の水増し数量の計上が行える状況にあった。そのため、オフコンへの棚卸数量の入力後も部門損益を見た上での数量調整が数次にわたって行われることも少なくなかった。

## **(b) 単価の操作**

仕掛品の単価操作は、システム上の標準単価を変更することにより行われた。

前記1(4)「棚卸資産単価マスタ」に記載のとおり、本来、マスタ単価については、年次での単価改定時に限り、原材料単価や製造プロセスの状況変化に合わせて見直しが行われ、本社にて一斉変更がなされるべきところ、原材料以外の棚卸資産については、製造部門にて直接単価の変更を行うことが可能となっていたため、在庫金額の過大計上のために不正に単価情報の書き替えが行われた。

## **(2) 混合資材の在庫金額の過大計上**

### **① 過大計上された在庫金額**

#### **(a) A F 部門**

A F 部門では、再生ペレットとブレンド資材 1 品番で在庫数量・単価の水増しが行われた。

再生ペレットについては、平成23年12月末より、単価の不適切な引き上げが行われた。単価の操作は、実在庫として計上する品番を次々に単価の高いものに振



り替えていく手口で行われ、具体的には、実在するモノは同一であるにもかかわらず当初の品番から別品番に計上先を振り替えることによって単価引き上げを行っている。単価については、その後、平成24年7月と平成25年1月にも不適切な引き上げが行われた。

一方、平成24年2月より、単価の操作に加え、数量の水増しも行われた。

さらに、平成25年12月には、上記に加え、完全に架空のブレンド資材の品番コードを採番の上、多量の架空在庫が計上された。当該架空の1品番については、当初設定の単価自体が架空のものであるが、混合資材全体の在庫量をいたずらに増加させられないこともあり、当初から非常に高い単価が付けられていた。

なお、当該架空品番については、平成25年3月には単価の引き上げが行われているが、3月末の大棚時には、月次棚卸時とは異なり棚卸終了後の事後的な数量変更が困難であるため、単価調整の手口により追加的な利益操作が行われたものである。

#### (b) P S 部門

混合資材としては、P S 部門は、その製品特性上、A F 部門よりも多数のブレンド資材を有しており、複数のブレンド資材で在庫数量・単価の水増しが行われた。これらブレンド資材は、1品種あたり数百kgから数tと在庫量はそれぞれ少ないものであるが、各品番について架空で1t～25tが水増し計上された。

具体的には、平成23年12月末より、1品番で数量水増しが行われ、翌月平成24年1月にもう1品番が追加された。同年2月には、数量水増しが行われたこれら2品番と、数量水増しが行われていない実在庫3品番の単価が不正に引き上げられ、単価の操作も行われ出した。

平成24年11月より、更に数量水増し在庫品番が追加され、混合資材在庫の過大計上額もいっそう大きなものとなった。

#### (c) まとめ

各四半期末におけるA F 部門及びP S 部門の混合資材の在庫の過大計上額は、以下のとおりであった。

## 多層押出課 混合資材

(単位:千円)

期	年月	AF			PS		合計
		数量調整による 在庫水増し額	架空品番による 在庫計上額	単価操作による 在庫水増し額	数量調整による 在庫水増し額	単価操作による 在庫水増し額	
第116期	第1四半期 (H23.6)	0	0	0	0	0	0
	第2四半期 (H23.9)	0	0	0	0	0	0
	第3四半期 (H23.12)	0	0	7,132	492	0	7,624
	第4四半期 (H24.3)	3,000	0	4,008	3,946	600	11,555
第117期	第1四半期 (H24.6)	6,000	0	4,162	3,946	650	14,759
	第2四半期 (H24.9)	8,910	0	5,258	8,612	663	23,444
	第3四半期 (H24.12)	8,910	0	5,216	20,321	642	35,090
	第4四半期 (H25.3)	10,800	0	9,118	26,555	738	47,212
第118期	第1四半期 (H25.6)	10,659	0	8,420	28,348	732	48,162
	第2四半期 (H25.9)	10,528	0	8,923	28,281	796	48,529
	第3四半期 (H25.12)	15,604	17,002	8,266	28,112	735	69,720
	第4四半期 (H26.3)	11,750	28,222	7,085	28,282	656	75,995
第119期	第1四半期 (H26.6)	14,758	28,222	8,711	25,643	525	77,859

## ② 在庫金額過大計上の具体的な方法

## (a) 数量の操作

混合資材の数量操作の手口としては、仕掛品と同様に水増し数量分に関する棚札を偽造し計上数量を水増しする手口に加え、在庫形状や数量が様々で棚卸時の計量が簡単ではない混合資材（中間原料も同様）では、実際の棚卸時における棚札記載数量を操作する手口も取られた。

具体的には、多数の棚札作成の手間を省くため、パレット単位ではなく置き場一列等でまとめて棚札を作成するようなケースで、棚卸担当者に対象在庫の記載数量をあらかじめ指示したり、偽造の数量メモ（実数量よりも過大な数量を記載したもの。また既に帳簿からは処分済みの簿外在庫に対し実在庫としての品番・数量を記載したメモを添付しておくようなケースもあった）を現品に貼っておくことで、実在庫数量より多い数量が記載された棚札を棚卸担当者に作成させるというものである。

その結果、大棚時には実在する数量以上の数量が記載された棚札が物に貼り付けられることとなるが、在庫のカウント範囲が複数パレットにわたり、在庫の置き方も整理されたものではない状況下では、棚札記載の数量と実際の数量との相違をその場で把握することは困難であった。また、この場合、棚卸でのカウントはあった

が、実在数量とは対応しない棚札が存在するような在庫となる。

#### (b) 単価の操作

混合資材の単価引き上げの手口としては、仕掛品の単価操作と同様に、システム上の標準単価を変更することによって行われる場合と、単価の高い品番コードをつくった上で、モノは変わっていないのに、単価の高い品番コードに在庫の計上品番を振り替えることで単価の引き上げを図る場合とがあった。いずれも前記1(4)「棚卸資産単価マスタ」に記載のとおり、原材料以外の棚卸資産については、製造部門にて直接新たな品番の追加や、単価の変更を行うことが可能となっていたため、このような不正な操作が実施可能となっていた。

### (3) 中間原料の在庫金額の過大計上

#### ① 過大計上された在庫金額

##### (a) A F 部門

A F 部門の中間原料では、在庫数量の水増し及び単価の不正な引き上げにより在庫金額の過大計上が行われた。

中間原料でも混合資材と同様の手口で、平成23年12月末より計上単価の不適切な引き上げが行われた。具体的には、モノは同一であるにもかかわらず、当初のコードから、別品番を採番し計上先を振り替えることによって単価引き上げが行われた。その後も平成24年1月、同年5月、同年7月、平成25年1月、同年1月に別品番を順次採番し、振替えを行うことにより計上単価が引き上げられた。

一方、A F 部門の混合資材と同様に、数量についても平成24年5月から水増しがなされ、これ以降は単価・数量による在庫金額の過大計上が行われ、計上在庫の半分以上が架空の在庫となっていた。

在庫金額の過大計上に用いられた品番は、合計で7品番であった。

##### (b) P S 部門

P S 部門の中間原料では、スポット的に数量の水増しが5回（平成24年7月、平成25年4月、同年9月、平成26年7月、同年8月）行われているが、在庫金額の過大計上は主に単価操作によって行われた。P S 部門では中間原料について特

に数量ベースで管理がなされていることから、数量の水増しを継続的に行いにくかったことが背景にある。

単価については、平成25年8月に、1品番の計上単価の不適切な引き上げが行われた。また、それに先立つ同年6月には、一部の在庫（4t）について、モノは同一であるにもかかわらず別品番を採番し、計上先を振り替えることによって単価引き上げを行っている。

在庫金額の過大計上に用いられた品番は、合計で3品番であった。

一方、平成26年8月には、PS部門の損益改善を受けて、平成25年8月に引き上げられた上記単価は引き下げられている。

### (c) まとめ

各四半期末におけるAF部門及びPS部門の中間原料の在庫の過大計上額は、以下のとおりであった。

多層押出課 中間原料

(単位:千円)

期	年月	AF		PS		合計
		数量調整による 在庫水増し額	単価操作による 水増し額	数量調整による 在庫水増し額	単価操作による 水増し額	
第116期	第1四半期 (H23.6)	0	0	0	0	0
	第2四半期 (H23.9)	0	0	0	0	0
	第3四半期 (H23.12)	0	4,557	0	0	4,557
	第4四半期 (H24.3)	0	10,897	0	0	10,897
第117期	第1四半期 (H24.6)	4,400	8,107	0	0	12,507
	第2四半期 (H24.9)	2,400	12,954	0	0	15,354
	第3四半期 (H24.12)	5,820	13,524	0	0	19,344
	第4四半期 (H25.3)	7,517	20,199	0	0	27,717
第118期	第1四半期 (H25.6)	7,226	15,596	0	1,604	24,427
	第2四半期 (H25.9)	7,226	20,044	992	4,555	32,817
	第3四半期 (H25.12)	10,951	17,618	0	7,119	35,688
	第4四半期 (H26.3)	13,521	17,771	0	8,036	39,328
第119期	第1四半期 (H26.6)	16,755	16,045	0	7,321	40,122

## ② 在庫金額過大計上の具体的な方法

### (a) 数量の操作

混合資材と同様である。

**(b) 単価の操作**

混合資材と同様である。

**(4) 原材料の在庫金額の過大計上**

**(a) A F 部門**

A F 部門の原材料では、オフコンの単価操作を利用した在庫金額の過大計上は行われず、数量の水増しによる手口が取られた。

具体的には、平成24年10月末より2品番を用いて数量の水増しが行われた。平成25年10月、11月から、使われる品番も増加し、金額も大きくなった（同年12月にはスポット的に1品番が使用されている）。特に1品番については、実在庫に対し2倍～4倍以上の数量水増しが行われていた。

数量水増しに用いられた品番は、合計で7品番であった。

**(b) P S 部門**

P S 部門の原材料でも、A F 部門の原材料と同様に、単価操作を利用した在庫金額の過大計上は行われず、数量の水増しによる手口が取られた。

具体的には、平成24年2月末より数量の水増しが行われた（当初は1品番）。第117期（平成25年3月期）末時点では4品番が用いられていた。第118期（平成26年3月期）の第2四半期末より、数量水増しをする品番が追加されるとともに、以前から水増しをしてきた品番における水増し数量も増加し、過大計上額が大きく増加した。最終的に10品番が数量水増しに用いられた。すべて日常的に使用されている原材料で、月末の実在庫数量も比較的大きめの品番が用いられていた。

**(c) まとめ**

各四半期末におけるA F 部門及びP S 部門の原材料の在庫の過大計上額は、以下のとおりであった。

多層押出課 原材料

(単位:千円)

期	年月	AF	PS	合計
		数量調整による 在庫水増し額	数量調整による 在庫水増し額	
第116期	第1四半期 (H23.6)	0	0	0
	第2四半期 (H23.9)	0	0	0
	第3四半期 (H23.12)	0	3,780	3,780
	第4四半期 (H24.3)	0	4,468	4,468
第117期	第1四半期 (H24.6)	0	3,602	3,602
	第2四半期 (H24.9)	0	8,746	8,746
	第3四半期 (H24.12)	3,055	7,777	10,832
	第4四半期 (H25.3)	3,055	7,777	10,832
第118期	第1四半期 (H25.6)	1,660	7,838	9,498
	第2四半期 (H25.9)	2,815	11,118	13,933
	第3四半期 (H25.12)	36,176	29,464	65,641
	第4四半期 (H26.3)	41,896	34,704	76,600
第119期	第1四半期 (H26.6)	43,024	32,636	75,660

#### 4 農業資材課における在庫金額の過大計上

##### (1) 混合資材の在庫金額の過大計上

##### ① 過大計上された在庫金額

##### (a) 農PO部門

混合資材では、平成24年8月末より、2品番を用いた数量水増しが始まった。同年10月末にはさらに2品番追加され、平成25年2月、5月、12月には順次4品番が水増し対象として追加され、水増し数量も増えた。この段階では実際の受け払いのある実在在庫への数量水増しであったが、平成26年1月には、完全に架空の品番コードを採番の上、多量（当初は約18t、最終的には約33t）の架空在庫計上が始まった。一方で、平成24年より数量を水増ししていた在庫については、このときに実在庫数量に戻されて、期末の大棚が実施される平成26年3月末時点には、操作された品番は3品番に限定された。

混合資材において数量水増しに用いられた品番は合計で9品番であった（うち1品番が架空の資材品番）。

なお、混合資材においては不正な単価操作による在庫の過大計上は行われていない。

## (b) まとめ

各四半期末における農PO部門での混合資材の在庫の過大計上額は、以下のとおりであった。

農業資材課 混合資材 (単位:千円)

期	年月	農PO		合計
		数量調整による 在庫水増し額	架空品番による 在庫計上額	
第116期	第1四半期 (H23.6)	0	0	0
	第2四半期 (H23.9)	0	0	0
	第3四半期 (H23.12)	0	0	0
	第4四半期 (H24.3)	0	0	0
第117期	第1四半期 (H24.6)	0	0	0
	第2四半期 (H24.9)	820	0	820
	第3四半期 (H24.12)	4,029	0	4,029
	第4四半期 (H25.3)	3,040	0	3,040
第118期	第1四半期 (H25.6)	9,412	0	9,412
	第2四半期 (H25.9)	16,473	0	16,473
	第3四半期 (H25.12)	17,548	0	17,548
	第4四半期 (H26.3)	6,473	13,075	19,548
第119期	第1四半期 (H26.6)	6,975	18,374	25,349

## ② 在庫金額過大計上の具体的な方法

### (a) 数量の操作

農PO部門での棚卸資産については、会社が制定した「棚卸実施要領」に規定されている大棚時での棚札の現品への貼付が、会計監査人の立会手続が実施される3月末を除き、9月末にも省略されていたこともあり、その場合は比較的容易に数量操作が実行された。具体的には、9月末の大棚時には、現場担当者が「一覧表」をもとに在庫の棚卸を行い、そこに重量を記載した上で、それをもとにオフコンへ在庫数量の入力を行うというもので、大棚時での本来の手順には反し、9月末の棚卸では現品への棚札の貼付は行わず、数量水増しについては一覧表の重量から調整を加えた重量にて棚札を別途事務所で作成し、オフコンへ数量入力を行っていた。

一方、3月末の大棚時には、会計監査人の棚卸立会があるため、一覧表を元に別途作成した棚札を立会までの間に現品に貼り付けていたが、数量が水増しされた品番については実際に貼り付けられた棚札数量と実在庫とは乖離するものであるから、農業資材課課長Fが監査法人の監査を主導し、監査人の立会時に棚卸手続の逸脱が

発見されないように工夫していた。また、完全に架空の品番に関する棚札は、建屋周辺部の分かりにくいエリアにある別の品番の適当な在庫に分散して貼り付けられ、場内を中心とした監査人の立会時にもテストカウント対象として抽出はされなかった。

## (2) 中間原料の在庫金額の過大計上

### ① 過大計上された在庫金額

#### (a) 農PO部門

中間原料については、遅くとも平成24年7月末には架空在庫としての中間原料（当初は19t）が計上された。当該中間原料の品番は、同年5月、品質不良により中間原料14tの発生時に使用された品番コードで、当該不良仕掛は一部（1t）が検査に用いられた後、残り（13t）については、全量が同年7月に売却用の品番へ振り替えられた。それに伴い当該不良の管理品番の在庫数量は0となるべきところ、同年7月末に利益のかさ上げ目的で意図的に架空在庫19tを計上したものである。また、同時期（同年7月末）に農業資材課における中間原料代表品番に14tの水増し計上が行われた。特に実質的な架空品番では最終的に100t近い数量が架空在庫として計上され、利益操作の手段として用いられた。

一方、前静岡工場長I（「I」又は「I工場長」）より中間原料の在庫量について削減指示を受けたFにより、平成26年1月から、一部の中間原料品番について月末計上数量を減らすことも行われた。数量水増しを行っている品番に加え、水増しを行っていない実在庫品番からもマイナスの数量調整を行った（実際の在庫数量が減少するわけでもない、単なる帳簿上の在庫削減）。同月には4tのマイナス調整が、同年7月には最終的に60tのマイナス調整がされたが、同年8月にFが入院により工場を離れたことから、マイナス調整もされなくなった。

#### (b) 農ビ部門

農ビ部門の中間原料については、平成24年7月末より単価の引き上げによる在庫金額の過大計上が行われた。当該中間原料は、その後も同年10月、11月と頻繁に単価変更が行われ、平成25年2月には別の中間原料においても単価の引き上げが行われた。これら中間原料は、社内での一般的な評価を上回る不当な設定単価



であると言える。

平成25年11月にも、直近3年以上の間未使用だった品番について、高い単価を設定の上、在庫計上がなされている。

### (c) 農PO部門での棚卸ミスによる過大計上

なお、本調査の過程において、中間原料1品番について棚卸数量の入力誤りに起因する過大計上が検出された。

具体的には、前述の品質不良による架空在庫の計上以前に、平成23年6月に発生した製造不良品（30t）について、当初当該不良品の品番コードに計上された後、同年9月には再利用・売却用のコードに振り替えられたが、振替え先の品番での在庫計上に加え、振替え元である品番にも前月末数量がそのまま計上された（30tが二重で計上されたこととなる）。

その後30tの二重計上については計上誤りが認識され、一部過大計上数量を減少させたが、損益への影響を懸念して完全に修正されるには至らなかった。

### (d) まとめ

各四半期末における農PO部門及び農ビ部門の中間原料の在庫の過大計上額は、以下のとおりであった。

農業資材課 中間原料

(単位:千円)

期	年月	農PO			農ビ	合計
		架空品番による 在庫計上額	数量調整による 在庫水増し額	数量入力ミスによる 過大計上額	単価操作による 在庫水増し額	
第116期	第1四半期 (H23.6)	0	0	0	0	0
	第2四半期 (H23.9)	0	0	7,980	0	7,980
	第3四半期 (H23.12)	0	0	7,980	0	7,980
	第4四半期 (H24.3)	0	0	7,980	0	7,980
第117期	第1四半期 (H24.6)	0	0	6,384	0	6,384
	第2四半期 (H24.9)	13,502	2,035	6,384	513	22,434
	第3四半期 (H24.12)	15,950	2,035	6,384	1,736	26,105
	第4四半期 (H25.3)	26,125	2,035	6,384	3,059	37,603
第118期	第1四半期 (H25.6)	38,880	2,365	7,008	1,289	49,542
	第2四半期 (H25.9)	51,264	2,365	8,904	2,233	64,766
	第3四半期 (H25.12)	55,296	2,365	8,904	4,075	70,640
	第4四半期 (H26.3)	55,296	-4,176	7,943	5,104	64,167
第119期	第1四半期 (H26.6)	55,296	-9,177	7,943	6,897	60,958

## ② 在庫金額過大計上の具体的な方法

### (a) 数量の操作

農業資材課の中間原料では、混合資材と同様の手口で水増しされた棚札に基づき過大計上が行われた。

現品カウント後の数量の整理は、大棚時であっても、棚札ではなくもっぱら担当者のエクセルファイルでの整理表をベースに行われており、大棚時にもそれを転記する方法で棚札が作成されていた。そのため、棚卸でのカウントとは独立した形で在庫数量の整理がなされ、数量の水増しや架空の在庫の計上も比較的容易に行えた。

また、こうした状況は、在庫の二重計上等、集計すべきでない在庫数量が在庫として計上される等の処理誤りにもつながったと推測される。

### (b) 単価の操作

農ビ部門での単価引き上げの手口としては、混合資材の単価操作と同様に、システム上の標準単価を変更することによって行われた。

## (3) 原材料の在庫金額の過大計上

### ① 過大計上された在庫金額

#### (a) 農P O部門

原材料については、混合資材と同時期、平成24年8月末より、実在する原材料のうち3品番を用いて数量の水増しが行われた。平成25年2月には1品番が追加された。原材料の数量水増し幅は、当初（第117期：平成25年3月期）は1品番につき1t～4t程度の操作であった（原材料の標準的な荷姿であるフレキシブルコンテナバッグ1袋が一般的に1tとなっている）。

第118期（平成26年3月期）には、製造不良による損益の悪化をうけ、原材料についても平成25年12月～平成26年2月末において新たな1品番が一時的に用いられ、さらに20t近くの在庫が水増しされた。ただし、当該1品番の多量の水増しについては、平成26年3月末には実在庫数量に戻されている。

後記(b)の印刷用薬品も含め、原材料において数量水増しに用いられた品番は合計

で7品番であったが、架空の品番を用いた在庫金額の水増しは行われていない。また、印刷用薬品2品番以外は日常的に使用されている原材料であり、月末の实在庫数量も比較的大きめの品番が数量操作に用いられていた。

### (b) 農PO部門での棚卸ミスによる過大計上

なお、本調査の過程において、原材料2品番について棚卸数量の入力単位の誤りに起因する過大計上が検出された。

具体的には、上記(a)の意図的な水増し操作の開始以前に、平成24年7月において、印刷時に使用する薬品の数量の入力単位ミス（本来は缶単位であるのにkg単位で棚札を作成し在庫計上）があり、結果的に在庫金額が過大計上されることとなった。事後に入力単位のミスが判明するが、修正による損益悪化の懸念からその後も誤った入力単位での処理が継続されていた。

### (c) まとめ

各四半期末における農業資材課における原材料の在庫金額の過大計上額は、以下のとおりであった。

期	年月	農PO		合計
		数量調整による 在庫水増し額	単位入力ミスによる 過大計上額	
第116期	第1四半期 (H23.6)	0	0	0
	第2四半期 (H23.9)	0	0	0
	第3四半期 (H23.12)	0	0	0
	第4四半期 (H24.3)	0	0	0
第117期	第1四半期 (H24.6)	0	0	0
	第2四半期 (H24.9)	1,184	4,760	5,944
	第3四半期 (H24.12)	1,208	4,760	5,968
	第4四半期 (H25.3)	1,187	4,760	5,947
第118期	第1四半期 (H25.6)	2,587	4,760	7,347
	第2四半期 (H25.9)	3,727	4,760	8,487
	第3四半期 (H25.12)	8,093	4,760	12,853
	第4四半期 (H26.3)	947	4,760	5,707
第119期	第1四半期 (H26.6)	2,544	4,760	7,304

## ② 在庫金額過大計上の具体的な方法

### (a) 数量の操作

農業資材課の原材料では、混合資材と同様の手口で水増しされた棚札に基づき過大計上が行われた。具体的には、現品のカウント時に棚札に数量等を記載するのではなく、棚卸時に作成した「一覧表」を元に棚札の作成やオフコンへの入力となされるため、大棚時には在庫金額の操作のために数量調整を加えた上で棚札が別途事務所で作成された。また、この結果、棚卸数量の管理も間接的なものとなることが入力単位の誤りにもつながったものと推察される。

## 5 電子メールの分析・調査

### (1) 分析の対象

#### ① 対象としたPC

本調査においては、株式会社KPMG FASからの技術的な支援作業を受け、以下のとおり、Iが利用していたPCの電子メールデータの収集及び復元を行った。

- ・使用期間：平成21年3月～平成26年5月15日（PC1）

なお、PC1についてPC本体は現存せず、ハードディスクのみを保管していたため当該ハードディスクを対象とした。

- ・使用期間：平成26年5月19日～同年8月4日（PC2）
- ・使用期間：平成26年7月14日～現在（PC3）

#### ② メールアーカイブデータ

なお、会社のメールシステムでは、メールサーバー上の受信メールはPCからのアクセスがあるとPC側に受信メールがダウンロードされる。このデータは上記PCデータの処理対象となる。

ただし、サーバー上の受信メールデータでは削除されたメールを復元することができない。復元が必要な場合は、別途受信メールをアーカイブしておく必要があるが、会社はメールアーカイブを実施していない。

また、送信メールはPC側のメールソフトの設定によりPC上の電子メールデータとして保存しており、削除した場合も上記PCデータの処理対象となるが、メールシステムにおいては受信メール同様、アーカイブの対象としておらずメールシステムからデータ収集はできなかった。

なお、会社は、平成26年9月4日より送信メールについてアーカイブを開始しているが、上記PC3からのメールデータの収集、復元により十分に電子メールアドレスが取得できたと判断したため、メールシステムの送信メールアーカイブデータは今回の調査対象外とした。

## (2) 分析方法

### ① 復元したメールの件数

以下はPC1、PC2及びPC3の電子メールの明らかな重複排除後の既存電子メール抽出及び復元件数である。PC1は6,559件、PC2は4,316件、PC3は5,457件の合計16,332件であった。

(単位：件)

対象	既存メール	復元メール	合計
PC1	6,333	226	6,559
PC2	1,717	2,599	4,316
PC3	2,040	3,417	5,457
合計	10,090	6,242	16,332

### ② ファイル拡張子

抽出対象としたファイル拡張子はost, pst, msg, dbx, eml, nsf, mbxである。

### ③ 分析・調査方法

収集、復元した電子メール及び添付されている電子ファイルの分析、調査方法は、以下のとおりである。

調査の時間的な制約を踏まえ、対象期間は平成25年10月1日から平成26年9月30日とした。具体的には、一部重複が発生するが、PC1及びPC2について平成25年10月1日以降を、PC3についてはIの本社への異動日である平成26年7月1日から同年9月30日までを対象期間とした。

また、受信メールについては、差出人について当該不適切な会計処理の実行者7名（後記IV1参照）及び実行可能性が推測される静岡工場製造1部及び製造2部の課長代理以上の管理職13名（実行者を除く）を対象とし、送信メールについては、

I が指示・連絡可能な立場であることから上記対象期間の全件を対象として分析・確認を実施した。

調査対象となった電子メールについては、当該不適切な会計処理又はそれに類似した内容が記載されているかの確認を行い、不明な場合は I に「要確認」として直接確認することとした。また、添付された電子ファイルについては電子メールの内容から当該不適切な会計処理に明らかに該当しない場合は内容確認対象から除外した。

### (3) 分析結果

PC 1 の電子メール総数 6, 5 5 9 件のうち調査対象外の電子メール件数は 5, 7 0 2 件、調査対象の件数は 8 5 7 件であった。

PC 2 の電子メール総数 4, 3 1 6 件のうち調査対象外の電子メール件数は 3, 7 8 7 件、調査対象の件数は 5 2 9 件であった。

PC 3 の電子メール総数 5, 4 5 7 件のうち調査対象外の電子メール件数は 5, 2 7 5 件、調査対象の件数は 1 8 2 件であった。

I の使用していた PC 1、PC 2 及び PC 3 の調査対象の電子メールについて内容の確認を行った結果、I への「要確認」電子メール及び添付電子ファイルは検出されなかった。

以上、調査対象とされた電子メール及び添付電子データには不適切な会計処理及びこれまでに認識されていない類似案件の存在が疑われるような事項は検出されなかった。

## 6 臨時棚卸の実施

### (1) 実施概要

当委員会による本件調査に先立ち、多層押出課及び農業資材課での在庫数量の水増しの事実発覚後、静岡工場では平成 2 6 年 9 月末日締め棚卸及びその後の在庫数量の精査により、架空在庫及び水増し数量の確定作業が行われた。しかし、今回の棚札の偽造による数量の水増しの背景には、一部の現場では、担当部署以外に社内の第三者のチェックも十分に受けることなく現場主導で簡略的に実施されていた

棚卸プロセス自体に統制運用上の不備があった。

会社は、こうした事実を重くみて、今回の決算訂正に際しては国内の全工場において特に以下の点に留意した臨時棚卸を平成26年11月21日時点で実施した。さらにその時点の在庫数量を同年9月末まで分析的にレビューすることで、後述の類似取引調査の観点も含め同年9月末時点の架空在庫及び水増し数量の算定作業の補完を行った。

・ 第三者による棚卸の立会

本件では、製造現場が独自に本来の棚卸手順から逸脱した大柵の運用を行っていたという事実を踏まえ、2名1組となるカウント者と記録者以外に、当該棚卸実施対象部課からは独立した第三者（事前に指定）による立会を行い、規定の件数についてテストカウントを実施した。

・ 第三者による柵札回収の徹底

本件では、柵札が作成・貼付される大柵時であっても事後的に偽造の柵札が混入されていたという事実を踏まえ、柵札の回収にあたっては当該棚卸実施対象部課からは独立した第三者（事前に指定）のみが柵札回収を行った。

さらに、回収された柵札のうち、データ入力に用いるものには事前に「しるし」を付け、不正な柵札の混入を防ぐこととした。

## (2) 実施対象工場と実施時期

静岡工場：平成26年11月21日及び22日

茨城工場：平成26年11月21日及び22日

福島工場：平成26年11月21日及び22日

## (3) 実施結果

平成26年11月21日及び22日における臨時棚卸実施プロセスにおいて、特段の問題事項は検出されず、さらにその時点の在庫数量から同年9月末までの分析的なレビューにおいても、本調査において既に検出されている数量水増し及び架空数量以外の数量操作を示唆するような数量変動は検出されなかった。

## 7 類似取引調査の結果

### (1) 静岡工場

類似取引調査の対象とした製造1部フィルム課、製造2部レザー課及び建装課を中心に平成26年3月末時点で1品番あたり500万円以上の棚卸資産（原材料、中間原料、混合資材、仕掛品）を抽出の上、平成25年4月から平成26年9月までの在庫の数量・金額変動についてレビューを実施した。

対象件数は以下のとおりであった。

期	年月	仕掛品	混合資材	中間原料	原材料
第118期 期末	H26.3	2件	0件	3件	13件

レビューの結果、特に不正な数量操作や単価操作を示唆するような事実は検出されなかった。

なお、本件の発生部署である多層押出課及び農業資材課においては、平成26年3月末時点で実在庫金額ベース（数量水増しや単価引き上げを修正したベース）で1品番あたり500万円以上の棚卸資産としては下記品番が計上されていた。

期	年月	仕掛品	混合資材	中間原料	原材料
第118期 期末	H26.3	1件	5件	4件	2件

この点、多層押出課及び農業資材課では、その製品特性（高機能で製造工程も複雑）から、他部署に比べ比較的計上単価が高いこと、製造工程での歩留まりが高くはなく、比較的端材（中間原料）の発生量が多く、一方、当該中間原料も再投入時には事前に再生ペレット（混合資材）に加工しないと使えないものも多いことから、在庫金額も1品番あたり500万円以上となることが常態化していた。

逆に他の部課では、主要原材料を除いては1品番あたりの仕掛在庫金額も小さく、数量や単価の操作による在庫金額の過大計上はそもそも置かれた環境として困難であったと推察される。

### (2) 茨城工場

類似取引調査の対象とした茨城工場の医療生活用品部（コンドーム部門及びカイ



ロ部門)及び粘着製品部を中心に同様に平成26年3月末時点で1品番あたり500万円以上の棚卸資産(原材料、中間原料、混合資材、仕掛品)を抽出の上、平成25年4月末から平成26年9月までの在庫の数量・金額変動についてレビューを実施した。

対象件数は以下のとおりであった。

期	年月	仕掛品	混合資材	中間原料	原材料
第118期 期末	H26.3	7件	0件	3件	12件

レビューの結果、特に不正な数量操作や単価操作を示唆するような事実は検出されなかった。

### (3) 米国サンダスキー工場

米国サンダスキー工場では、以下の点で国内工場とは異なる統制環境が整備されており、本件のような棚札を偽造した数量水増しや不正な単価操作の実行は困難であったと判断される。

- ・月次棚卸時におけるカウント実施者以外の査閲者によるチェックの存在

1次カウント終了後に、別のエリアのカウント者が棚札のチェックを実施しており、必ずカウント者以外の者の目が入ることとなっている。

- ・単価マスタへのアクセス制限

単価マスタについては、製造現場サイドでは操作できず、工場長及び経理CFOが管理・登録をしている。また、変更も基本的に年初の単価改定時のみとなっている。

- ・全在庫を対象とした月次レビューの存在

毎月の棚卸による数量の確定後、全在庫品番に対する在庫数量及び在庫単価についての整理表(在庫表)が作成され、工場長によるレビューが行われ、不正な在庫操作への牽制となっている。

米国サンダスキー工場については、上記を踏まえ、個別のサンプル品番についての推移分析は行わず、平成26年3月末及び同年9月末の在庫表の工場長によるレビュー状況を確認した。

#### (4) 臨時棚卸結果のフォロー

前述の臨時棚卸において確定させた平成26年11月21日時点の在庫数量については、同年9月末、10月末の数量からの増減について分析的にレビューを行った。特に所定の金額基準・変動率（9月末、10月末の数量に比し、11月21日時点の在庫数量が著しく減少）を超過した在庫品番については関連部署にその変動理由・背景の確認をした。

この結果、平成26年9月末時点の架空在庫及び水増し数量の算定結果に影響を与える事象はみられなかった。

#### (5) アンケート結果

##### ① 回答数

製造部長及び課長等の管理職並びに一般社員を含む従業員を対象とした類似取引を把握するためのアンケートについては、平成26年11月26日までに、そのすべての回収を完了した（合計97名）。

##### ② 茨城工場及び福島工場での回答結果

茨城工場からは合計34名、福島工場からは合計16名、それぞれ工場に勤務する従業員から回答を受けた。

これらの回答は、各質問事項に対していずれも「該当なし」とするものであった。

##### ③ 静岡工場での回答結果

他方、静岡工場に勤務する従業員からの回答（合計47名）のうち、1名が混合資材について架空の棚札及び実際の数量とは異なる棚札を作成するよう指示を受けた旨を回答したことから、社内調査委員会は、その者らからのヒアリング調査及び管理会計上のデータの調査をした。その結果、多層押出課及び農業資材課と同じ製造1部に属する材料企画課において、多層押出課長と兼務していた課長のBが、材

料企画課の損益を計画に近づけるため、同課員に指示し、2品種の混合資材の数量を水増しするという処理が行われたことが明らかとなった。こうした不適切な会計処理について、社内調査委員会は、会社の会計処理上、翌月以降に正しい棚卸をすることによって解消されてしまうところ、遅くとも平成25年12月の時点で正しい棚卸が行われていることから、これをもって不適切な会計処理は解消したものと判断し、当委員会もその結論に同意した。

また、他の1名からは仕掛品について実際の数量とは異なる棚札を作成するよう指示を受けた旨の回答があったことから、社内調査委員会は、その者らからもヒアリング調査を実施した。その結果、同じく製造1部に属するフィルム課において、原材料について棚卸ミスによる計上漏れが発生した際、仕掛品の数量を水増しすることでその計上漏れを埋め合わせ、棚卸資産の総額を実態に合わせたというものであった。かかる操作について、社内調査委員会は、原材料の棚卸漏れによる棚卸資産の過少計上を正しく修正する意図で行ったもので、結果的に棚卸資産総額は実際残高になっており、単に原材料と仕掛品の間で勘定科目の入り繰りが生じたに過ぎないことから、フィルム課において不正は行われていなかったと判断し、当委員会もその結論に同意した。

さらに、その他に3名がなんらかの棚卸資産について架空の棚札及び実際の数量とは異なる棚札を作成するようなやりとりを見聞きした旨を回答したが、社内調査委員会が各人にヒアリングした結果、回答者はいずれも多層押出課の事務所内で勤務する者で、調査で判明した多層押出課での不適切な会計処理のやりとりの一部を見聞きしたものであった。

#### ④ 材料企画課の棚卸資産に対する追加調査

静岡工場の材料企画課について一時的とはいえ本件と同種の数量の水増しによる不正な在庫金額操作が行われていたことを受け、当該課の管理する棚卸資産については、追加調査として多層押出課及び農業資材課と同様に平成26年3月末在庫のうち、1品番あたりの計上金額（標準単価ベース）が100万円以上の在庫品番について、平成23年4月～平成26年9月の在庫推移を整理・分析し、数量推移・単価推移について異常なものがないかを確認した。材料企画課では原材料と混合資材とを在庫しているが、社内調査委員会の調査の結果、特に追加的な数量操作や単

価操作を示唆するような事実は検出されなかった。

#### ⑤ まとめ

アンケート調査によって、本件と同種の不正な在庫金額操作が静岡工場材料企画課において検出されたが、追加調査の結果、操作された品番・期間も限定的なものであったことが確認された。また材料企画課以外の部課においてはアンケート調査により類似取引の有無又はその可能性については発見されなかった。

### IV 関与者の特定

#### 1 不正関与者の特定

本件不正行為に関与したのは、以下の者らである（職位は、関与時期における主たる職位）。

- ・ 指示者（承認者）      A 製造1部部長代理
- ・ 実行者                      B 多層押出課課長、材料企画課課長  
                                    C 多層押出課主事  
                                    F 農業資材課課長
- ・ 作業者                      D 多層押出課  
                                    E 多層押出課  
                                    G 農業資材課

（以下、これらの者の全員又は一部を総称して「不正関与者」という）

#### 2 各不正関与者の関与の態様

上記各不正関与者の本件不正行為への関与の態様は、以下のとおりである。

##### (1) 指示者（承認者）

部長代理Aは、平成23年9月に多層押出課を管掌する製造3部の部長代理となり、その後、平成24年3月に同部が製造1部と統合されたことにより、同部部長代理として、その傘下にあった農業資材課をも併せて担当することとなった。

Aは、後記のような背景と経緯から、毎月の部課の月次損益の数値が損益計画の

数値に達しないと、多層押出課においては同課課長であったB及び同課の主事Cらに対して、農業資材課においては同課課長であったFに対して、「大枠で、これくらい改善しなければマズイだろう」、「いくらか上げてくれ」、「来月盛り返して解消しよう」、「今月かなり厳しいので、今月だけ調整しなければならん。金額載せてくれ」などと、棚卸資産の数値を改竄するよう概括的な指示をし、又はFから相談された際に、不正をなすことについて承認を与え、これにより、多層押出課及び農業資材課の課長以下の部下らが本件不正行為の実行に及ぶこととなった。Aは、具体的に不正の手口は指示せず、およその数字を示し、その具体的な措置の検討はBやFらに委ねた。

## (2) 実行者

### ア 多層押出課（B、C）

Bは、昭和63年に入社し、平成18年3月からは多層押出課のマネージャー、平成19年7月からは同課課長代理、同年12月からは同課課長の地位にあり、本件不正行為がなされた当時は、PS部門及びAF部門の双方を担当していた（これら両部門の業務の概要については、後記第5I1(1)参照）。また、平成23年11月からは研究開発部材料企画課の課長を兼務し、平成24年4月に材料企画課が製造1部に編入された際も同課課長を務めていた。

多層押出課において、同人は、Aからの前記の概括的な指示を受けて、在庫数量の水増しや単価の改ざん等の具体的方法を考え、自ら、又はAF部門については同課員のEに、PS部門については同課主事のC又は同課員のDに作業を指示して、前記Iに記載の処理を行った。

また、Bは、課長を兼務していた材料企画課において、自らの判断により、課員に作業を指示して本件不正行為を行わせているが、その内容については、前記第3Iの注1)を参照されたい。

Cは、平成3年に入社し、平成22年7月以降、多層押出課の主事となり、A及びBの部下として、PS部門を担当する管理職の地位にあった。同人も、A又はBからの指示を受けて、自ら架空の棚札を作成するなどの不正に及び、又は部下であるDに具体的な作業を命じて本件不正行為を行わせた。

### イ 農業資材課（F）

Fは、昭和61年7月に入社し、平成23年6月から、静岡工場製造1部農業資材課課長の職にあった。同人は、Aから不正操作をすることについて概括的な指示ないしは承認を受けて、本件不正行為の具体的な手口を考え、部下であるGに、具体的な作業をさせた。

## (3) 作業者

### ア 多層押出課（D、E）

Dは平成9年入社で、多層押出課に勤務している社員であり、PS部門を担当している。Eは、平成19年入社で、同年7月から多層押出課に勤務し、平成24年から生産管理課に属し、多層押出の生産に関与している社員であり、AF部門を担当している。

両名は、BやCから、棚卸資産のうち何々を何トン増やせとか、単価をいくらにせよといった指示を受けて、これに見合う架空の棚札を作成したり、必要な数値をコンピューターに入力したりする作業を行った。

### イ 農業資材課（G）

Gは、昭和59年に入社し、一貫して静岡工場に勤務し、平成23年6月以降、農業資材課又は生産管理課にあつて農業資材の製造に関与している。Gは、Fから、棚卸結果をコンピューターに入力する際に、棚札の控えを「この数字に変えてくれ」等と指示されて対応するなど、Fの指示に応じた本件不正行為の作業をした。

## (4) 不正関与者各人の位置付けのまとめ

以上のとおり、本件不正行為には上記7名が関与したが、各人の位置付けとしては、Aは部長代理として不正を概括的に指示あるいは承認し、これを受けて、多層押出課ではBとCが、農業資材課ではFがこれを実行し、その際、具体的な作業には、B、Cらに加えて、多層押出課ではDとEが、農業資材課ではGがこれにあたったものである。

このほか、本調査の結果、作業者であるD、E、Gの指示を受けて、棚卸作業の際に架空の棚札や実数量と異なる棚札を作成した従業員が数名存在すると認められ

た。また、前記第3 Iの注1)のとおり、Bの指示を受けて、棚卸作業の際に架空の棚札を作成した従業員が存在すると認められた。もともと、これらの者は、DらやBの手足となって言われるがまま作業をしたに過ぎず、工場損益を良くするためなどの目的意識を持っていたとは認められないので、そのような者が存在したとの事実の記載をするにとどめ、関与者として特定する必要まではないと認めた。

### 3 I 工場長

I 工場長は、工場全体の損益について責任を持ち、そのなかの一部門である多層押出課と農業資材課の数値についても把握し、損益が予算に達しない場合には、その部門の管理職であるAや、B、Fらを厳しく叱責し、また、その報告に間違いがないかを再検証するよう何度も指示をしていた。

両部門は、後記のとおり比較的新しい部門であり、収率（投入する原材料に対してできあがる製品の割合）の数値も高くなく、損益は苦戦しがちであったため、両部門の管理者達には苦労があり、損益達成について重いプレッシャーもあったところ、Iは、理由・原因が明確でない損益計画未達の報告でも、まずは聞いて、一緒に分析・対策に取り組むと、A・Fに思わせる対応・姿勢を取っていなかった。

このような上下関係と環境のなかで、前記の不正関与者らが不正に手を染めるに至ったものであるが、Iがこれらの者に対して本件不正行為を指示したとは認められなかった。また同人が本件不正行為を認識していた事実も認められなかった。

Iの厳しい叱責等につき、Aは、Iの言動は工場長として業務上当当然の叱責であって、数字をいじれということが示唆されているとは思わなかったと述べている。Fも、Iから不正を指示されたとは述べておらず、他の関係者にもIから不正の指示があったと述べる者は1人もいなかった。またAは、工場長に不正の相談や報告をしたり、そのようなニュアンスの話をしたことはないと述べ、Fも本件不正行為をしたとの報告をIにしたことはないと述べ、他の関係者も全員Iに本件不正行為をしていることを報告したことはないと述べた。

### 4 J 課長代理

Jは、平成3年に入社し、平成25年10月、多層押出課の課長代理兼材料企画課の課長代理に就任した。

Jは、それまで製造設備や機械関係を担当してきて、製造に直接関与したことがなかったため、多層押出課では、Aが課長を兼任し、Jは課長代理として、少しずつ製造関係の業務を覚えていく過程に置こうとされていた。そのため、Jは、棚卸にも関与せず、不正には関与していなかった。

なお、Jは、不正関与者らと同じ部屋にいて、そのデスクはその会話を聞ける位置にあったから、その会話の意味を知れば、不正が行われていることを認識しうる余地はあった。Jによれば、不正関与者らが何かをしているとの認識はあったものの、その意味をよく理解していなかったという。当時Jは、材料も頭に入っておらず、中間原料という言葉の意味合いを知ったのも、本件不正行為の発覚後のことであつたと述べている。

以上からすると、当委員会は、同人は、不正に気づきうる位置にはあつたものの、積極的にこれに関与した者とは認定しなかった。

#### **第4 過年度の決算訂正を要する事項及び金額**

##### **I 在庫の過大計上が会社損益に与える影響**

###### **1 原材料の過大計上の影響**

原材料の期末残高の過大計上は、材料費を減少させ仕掛品勘定における受入高である当期製造費用を減少させる。これに期首の仕掛品、製品残高を加え、これから期末の仕掛品、製品残高を控除して算定される会社の売上原価を事実よりも減少させることになる。よってこの場合、会社の損益は事実よりも過大（利益を増大させる方向）に計上される。

###### **2 仕掛品、中間原料、混合資材の過大計上の影響**

会社は、原価計算上、仕掛品の残高には仕掛品の他、中間原料及び混合資材を含めて評価している。したがって、期末における仕掛品、中間原料、混合資材の過大計上は、期末仕掛品残高を増加させる。よって、期首仕掛品及び製品残高に当期製造費用（材料費と加工費）を加え、これから期末の仕掛品、製品残高を控除して算定される会社の売上原価が事実よりも減少することになる。よってこの場合、損益



は事実よりも過大（利益を増大させる方向）に計上される。

## II 棚卸資産の過大計上の実態

本件棚卸資産の過大計上額は、平成27年3月期の第1四半期末（平成26年6月30日）時点で437百万円（仕掛品への加工費及び原価差額配賦前）に及んでいる。

この詳細については、前記第3Iの【棚卸資産在庫の過大計上のまとめ】の表を参照されたい。

## III 年度別の棚卸資産過大計上額

多層押出課と農業資材課の年度別の棚卸資産過大計上額は、次のとおりである。

### 1 多層押出課の過大計上額

（単位：千円）

期	年月	仕掛品	混合資材	中間原料	原材料	合計
第116期	第4四半期(H24.3)	28,626	11,555	10,897	4,468	55,547
第117期	第4四半期(H25.3)	149,448	47,212	27,717	10,832	235,210
第118期	第4四半期(H26.3)	140,917	75,995	39,328	76,600	332,842
第119期	第1四半期(H26.6)	149,813	77,859	40,122	75,660	343,456

なお、会社は、原価計算管理上及び財務諸表表示上、混合資材及び中間原料を仕掛品勘定に含めて会計処理を行っている。また、原材料は、財務諸表表示上「原材料及び貯蔵品」勘定として会計処理が行われている。これらの表示法に合わせて集計すれば、次のとおりである。

(単位：千円)

期	年月	仕掛品	原材料及び貯蔵品	合計
第116期	第4四半期(H24.3)	51,078	4,468	55,547
第117期	第4四半期(H25.3)	224,377	10,832	235,210
第118期	第4四半期(H26.3)	256,240	76,600	332,842
第119期	第1四半期(H26.6)	267,794	75,660	343,456

## 2 農業資材課の過大計上額

(単位：千円)

期	年月	混合資材	中間原料	原材料	合計
第116期	第4四半期(H24.3)	0	7,980	0	7,980
第117期	第4四半期(H25.3)	3,040	37,603	5,947	46,591
第118期	第4四半期(H26.3)	19,548	64,167	5,707	89,423
第119期	第1四半期(H26.6)	25,349	60,958	7,304	93,613

なお、会社は、原価計算管理上及び財務諸表表示上、混合資材及び中間原料を「仕掛品」勘定に含めて会計処理を行っている。また、原材料は、財務諸表表示上「原材料及び貯蔵品」勘定として会計処理が行われている。これらの表記法に合わせて集計すれば、次のとおりである。

(単位：千円)

期	年月	仕掛品	原材料及び貯蔵品	合計
第116期	第4四半期(H24.3)	7,980	0	7,980
第117期	第4四半期(H25.3)	40,643	5,947	46,591
第118期	第4四半期(H26.3)	83,715	5,707	89,423
第119期	第1四半期(H26.6)	86,307	7,304	93,613

## 3 合算

多層押出課と農業資材課を合算すれば、次のとおりである。

(単位：千円)

期	年月	仕掛品	原材料及び貯蔵品	合計
第116期	第4四半期(H24.3)	59,059	4,468	63,527
第117期	第4四半期(H25.3)	265,021	16,780	281,801
第118期	第4四半期(H26.3)	339,958	82,308	422,266
第119期	第1四半期(H26.6)	354,104	82,965	437,070

#### IV 過年度決算訂正の方針

以上を踏まえ、会社は、以下の基本的な考え方に基づき、過年度決算、すなわち第116期(平成24年3月期)の第2四半期から第119期(平成27年3月期)の第1四半期(平成26年6月期)の訂正を行うこととした。当委員会は、この基本的な考え方に基づき会社が行う過年度決算の訂正結果について、妥当と認める。

- ① 数量の水増しや単価の不正な引き上げ等により過大計上されていた「原材料及び貯蔵品」及び「仕掛品」について過大計上額を取り消すとともに、当該取り消しに伴う売上原価影響額について「売上原価」の調整を行う。
- ② ①の「原材料及び貯蔵品」及び「仕掛品」の計上金額の変更に関連して、原価差異の配賦計算(対象期間に発生した原価差異について、一括調整法にて当期の売上原価と在庫金額とに按分配賦)についても調整を行う。
- ③ ①の「仕掛品」の計上金額の変更に関連して、仕掛品への加工費の配賦計算(仕掛品の標準単価には材料費と外注費のみが設定され、加工費部分が含まれていない。仕掛品の製造進捗に応じた加工費については、決算処理にて一括で仕掛品の金額に応じて配賦計算を実施)についても調整を行う。
- ④ 上記「原材料及び貯蔵品」、「仕掛品」及び「売上原価」の修正等に関連する税効果会計の適用による調整を行う。
- ⑤ 訂正前の財務諸表における監査上の未修正の項目についても修正を行う。

## V 決算の訂正額

### 1 主要な財務諸表項目への影響額

前述の訂正による主要な財務諸表項目への影響額は、以下のとおりである（△は損失を表す）。過年度決算訂正による純資産の負の影響額（第116期第2四半期から第119期の第1四半期末までの損益への影響累計額）は316百万円となった。

訂正の開始は第116期第2四半期からであるが、ここでは便宜上、第116期第4四半期から年度単位で示している（ただし直近期は第119期第1四半期となり四半期ベースで表示）。

#### 【連結財務諸表への影響額／概要】

(単位: 百万円)

	第116期 H24/3期	第117期 H25/3期	第118期 H26/3期	第119期 H27/3期 第1四半期
売上高	10	△ 10	-	-
売上原価	71	253	118	1
売上総利益	△ 61	△ 263	△ 118	△ 1
営業利益	△ 61	△ 263	△ 118	△ 1
経常利益	△ 61	△ 263	△ 213	△ 26
当期純利益	△ 43	△ 169	△ 169	△ 36
総資産	△ 36	△ 206	△ 375	△ 316
負債	-	-	-	-
純資産	△ 36	△ 206	△ 375	△ 316

## 2 連結損益計算書及び連結貸借対照表への影響額

連結財務諸表における主要項目への影響額は、以下のとおりである。

(単位:百万円)

連結会計年度		連結損益計算書						
		売上高	売上原価	売上総利益	営業利益	経常利益	当期純利益	
第116期	H24/3期	訂正前	68,752	53,282	15,470	2,552	3,009	1,526
		①	-	63	△ 63	△ 63	△ 63	△ 63
		②	-	△ 7	7	7	7	7
		③	-	15	△ 15	△ 15	△ 15	△ 15
		④	-	-	-	-	-	29
		⑤	10	-	10	10	10	-
		増減	10	71	△ 61	△ 61	△ 61	△ 43
		訂正後	68,762	53,354	15,408	2,490	2,947	1,483
		変動率	0.00%	0.00%	0.00%	△2.00%	△2.00%	△3.00%
		訂正前	70,018	54,467	15,551	3,183	4,155	2,376
第117期	H25/3期	①	-	218	△ 218	△ 218	△ 218	△ 218
		②	-	△ 26	26	26	26	26
		③	-	61	△ 61	△ 61	△ 61	△ 61
		④	-	-	-	-	-	93
		⑤	△ 10	-	△ 10	△ 10	△ 10	△ 10
		増減	△ 10	253	△ 263	△ 263	△ 263	△ 169
		訂正後	70,008	54,721	15,287	2,920	3,892	2,206
		変動率	0.00%	0.00%	△2.00%	△8.00%	△6.00%	△7.00%
		訂正前	77,457	61,314	16,143	3,374	4,441	2,723
		第118期	H26/3期	①	-	140	△ 140	△ 140
②	-			△ 23	23	23	23	23
③	-			1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1
④	-			-	-	-	-	44
⑤	-			-	-	-	△ 95	△ 95
増減	-			118	△ 118	△ 118	△ 213	△ 169
訂正後	77,457			61,433	16,024	3,255	4,227	2,554
変動率	0.00%			0.00%	△1.00%	△4.00%	△5.00%	△6.00%
訂正前	17,789			13,660	4,129	1,083	1,134	687
第119期	H27/3期 第1四半期			①	-	14	△ 14	△ 14
		②	-	△ 6	6	6	6	6
		③	-	△ 6	6	6	6	6
		④	-	-	-	-	-	△ 10
		⑤	-	-	-	-	△ 25	△ 25
		増減	-	1	△ 1	△ 1	△ 26	△ 36
		訂正後	17,789	13,661	4,127	1,082	1,107	650
		変動率	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	△2.00%	△5.00%

- ① 棚卸資産過大計上額の取り消し
- ② ①に伴う原価差異の配賦計算の調整
- ③ ①に伴う加工費の配賦計算の調整
- ④ 関連する税効果会計の調整
- ⑤ 監査上の未修正項目の修正

(単位:百万円)

連結会計年度		連結貸借対照表							
		資産				負債	純資産		
		仕掛品	原材料及び 貯蔵品	その他の資産	資産合計		うち、 利益剰余金		
第116期	H24/3期	訂正前	1,391	1,553	66,063	69,008	30,457	38,550	23,733
		①	△ 59	△ 4	-	△ 63	-	△ 63	△ 63
		②	-	-	7	7	-	7	7
		③	△ 15	-	-	△ 15	-	△ 15	△ 15
		④	-	-	29	29	-	29	29
		⑤	-	-	6	6	-	6	-
		増減	△ 74	△ 4	42	△ 36	-	△ 36	△ 43
		訂正後	1,317	1,549	66,105	68,972	30,457	38,514	23,690
	変動率	-5.33%	-0.29%	0.06%	-0.05%	0.00%	-0.09%	-0.18%	
第117期	H25/3期	訂正前	1,867	1,761	69,449	73,077	31,056	42,021	24,674
		①	△ 265	△ 16	-	△ 281	-	△ 281	△ 281
		②	5	-	28	33	-	33	33
		③	△ 77	-	-	△ 77	-	△ 77	△ 77
		④	-	-	122	122	-	122	122
		⑤	-	-	△ 3	△ 3	-	△ 3	△ 10
		増減	△ 337	△ 16	147	△ 206	-	△ 206	△ 212
		訂正後	1,530	1,744	69,596	72,871	31,056	41,815	24,461
	変動率	-18.05%	-0.92%	0.21%	-0.28%	0.00%	-0.49%	-0.86%	
第118期	H26/3期	訂正前	1,886	1,950	74,799	78,636	34,254	44,381	26,633
		①	△ 339	△ 82	-	△ 422	-	△ 422	△ 420
		②	7	-	48	57	-	57	57
		③	△ 78	-	-	△ 78	-	△ 78	△ 78
		④	-	-	167	167	-	167	167
		⑤	-	-	△ 99	△ 99	-	△ 99	△ 106
		増減	△ 410	△ 81	117	△ 375	-	△ 375	△ 382
		訂正後	1,475	1,868	74,916	78,261	34,254	44,006	26,251
	変動率	-21.78%	-4.19%	0.16%	-0.48%	0.00%	-0.85%	-1.43%	
第119期	H27/3期 第1四半期	訂正前	2,053	2,008	74,160	78,222	33,942	44,279	26,550
		①	△ 354	△ 82	-	△ 437	-	△ 437	△ 437
		②	△ 1	-	65	63	-	63	63
		③	△ 71	-	-	△ 71	-	△ 71	△ 71
		④	-	-	157	157	-	157	157
		⑤	-	-	△ 29	△ 29	-	△ 29	△ 36
		増減	△ 427	△ 83	193	△ 316	-	△ 316	△ 323
		訂正後	1,625	1,925	74,354	77,905	33,942	43,962	26,226
	変動率	-20.81%	-4.14%	0.26%	-0.40%	0.00%	-0.72%	-1.22%	

- ① 棚卸資産過大計上額の取り消し
- ② ①に伴う原価差異の配賦計算の調整
- ③ ①に伴う加工費の配賦計算の調整
- ④ 関連する税効果会計の調整
- ⑤ 監査上の未修正項目の修正

## 第5 本件不正行為の背景及び原因等

### I 本件不正行為の背景事情

#### 1 各事業部門の独立採算制

##### (1) 事業の構成と組織の体系

会社の基礎となる母体は、昭和9年創業の岡本ゴム工業所（後の岡本ゴム工業株式会社）、同年創業の日本ゴム工業株式会社及び昭和12年創業の理研ゴム株式会社

である。

岡本ゴム工業所は、ラテックス（ゴムの乳液）を用いた「浸漬法」を得意とし、同法を用いたコンドームの製造や、同法を応用したゴム手袋の製造を行ってきた。日本ゴム工業株式会社（以下「日本ゴム工業」という）は、天然ゴムを用いた「カレンダー法」を得意とし、同法を用いたゴム製雨合羽及び座席用レザーの製造や、同法を応用したビニルフィルムの製造を行ってきた。理研ゴム株式会社は、再生ゴム（古タイヤ、運動靴等のゴム部分）を用いた自転車用タイヤ・チューブを製造してきた。

上記の3社は、順次合併を行い、昭和43年に岡本理研ゴム株式会社となり、これが昭和60年に商号変更して現在の会社になっている。会社は、上記の3社が行っていた事業を基幹としてきたが、これらに加えて、平成10年以降は、新しい技術を他社からの事業譲受けにより内製化して、事業を多角化していった。具体的には、平成10年に除湿剤事業、平成16年に化粧フィルム事業、平成19年に食品用吸水・脱水シート事業をそれぞれ譲り受けている。

平成26年4月1日現在の会社の事業の概要及びこれに対応する営業部門の組織体系は、下表のとおりである。

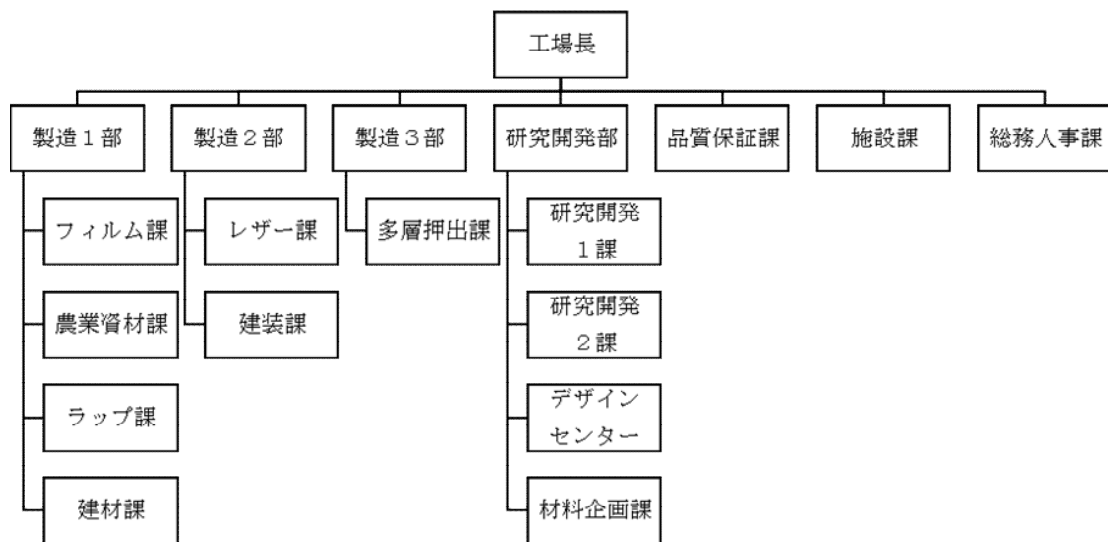
【現在の事業の概要及び営業部門の組織体系】

事業部名	事業課名	製造する主な製品
医療生活用品部	医療品課	コンドーム
	生活用品課	除湿剤、カイロ、入浴剤
粘着製品部	包装資材課	梱包用テープ、養生用テープ
シューズ製品部		サッカーシューズ
汎用プラスチック製品部	フィルム課	テーブルクロス
	PPシート課	文具用フィルム
機能プラスチック製品部	建材フィルム課	ユニットバス壁面用フィルム
	アロマーフィルム課	食品用プラスチックフィルム
	工業テープ課	工業用テープ（電子部品用等）
農業資材部	農業資材課	ビニルハウス用シート

車両資材部	車両資材課	自動車内装材用合皮シート
産業用品部	産業用品課	雨衣、ゴム長靴、安全靴
工業用品部	工業用品課	フレキシブルコンテナバッグ
建装部	建装課	住宅用壁紙シート
食品衛生用品部	食品衛生用品課	食品用ラップ・食品用手袋
	ピチット製品課	食品用吸水・脱水シート
手袋・メディカル部	手袋課	炊事用ゴム手袋
	メディカル課	滅菌器

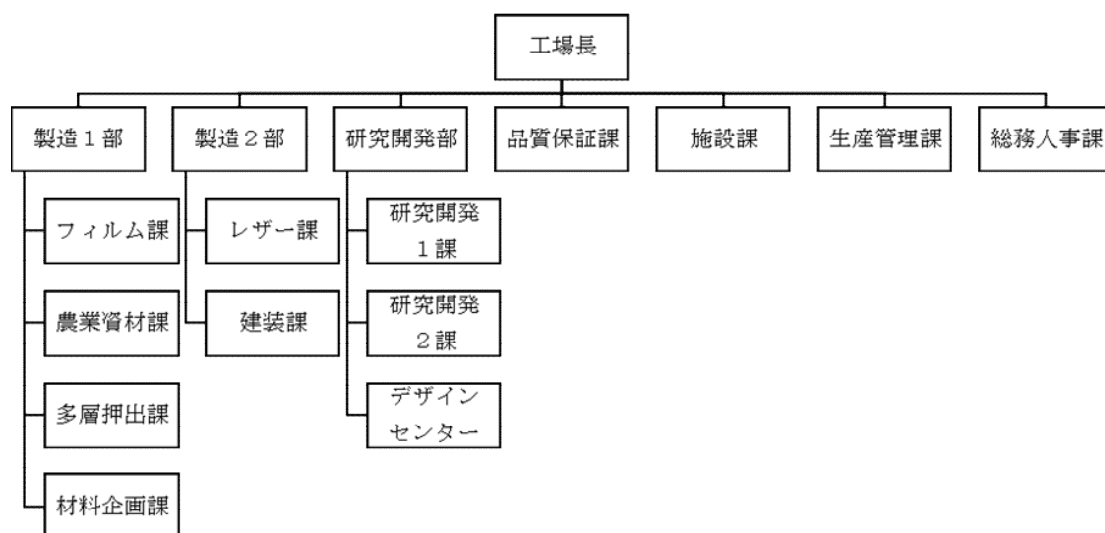
会社は、上表のとおり、産業用製品（プラスチックフィルム、建装、車両資材等）及び生活用品（医療・日用品、スポーツ用品等）の製造販売等を業としているが、静岡工場では産業用製品を製造している。平成23年4月1日現在及び平成24年3月1日以降の静岡工場の組織体系は、それぞれ以下の図のとおりである。

【平成23年4月1日現在の静岡工場の組織体系】





【平成24年3月1日以降の静岡工場の組織体系】



本件不正行為が行われていたのは、多層押出課及び農業資材課である。多層押出課は、平成24年2月までは製造3部に属していたが、同年3月から製造1部に編入された。平成22年3月期以降にこれらの課に在籍した管理職と職員及びその上位にある担当役員等の推移は、別紙のとおりである。【省略】

多層押出課は、配合の異なるプラスチックフィルム（「PS」）やアロマーフィルム（「AF」）を多層に重ね合わせた製品の製造を行っている部署である。多層押出課の中にPS部門とAF部門がある。また、農業資材課は、農業用ビニルハウスに貼るポリ塩化ビニル製あるいはポリオレフィン製のフィルムの製造を行う部署である。当初は、ポリ塩化ビニル製フィルムを製造する「農ビ部門」のみが置かれていたが、平成12年にポリオレフィン製フィルムの製造に進出し、「農PO部門」が設けられた。

工場における製造部門の名称と本社の営業部門の名称とは、必ずしも一致していない。静岡工場の多層押出課に対応する営業部門は、機能プラスチック製品部アロマーフィルム事業課（平成25年3月期まではプラスチック製品部アロマーフィルム事業課）であり、農業資材課に対応する営業部門は、農業資材部（平成25年3月期まではプラスチック製品部農業資材課）である。静岡工場の多層押出課及び農業資材課は、いずれもプラスチック製品部に属してきた。

## (2) 独立採算制

会社においては、上記(1)のとおり、各事業について個別に事業部・事業課が設けられており、事業部・事業課ごとに独立採算を旨とした管理運営がされてきた。すなわち、各事業部・事業課がそれぞれ独自に事業計画・損益計画を策定し、実行し、それに対する評価を受けてきた。

本件不正行為が行われていた多層押出課は、かつては製造1部フィルム課の中の一部門として位置づけられていた。そのころ、多層押出部門においては、一つの事業部門として独自に損益の集計が行われていたものの、評価の対象となる損益は、フィルム課全体の損益であった。そのため、たとえ多層押出部門だけを見れば業績が悪い場合であっても、フィルム課全体として一定の損益が確保されていれば、成績を厳しく問われることはなかった。しかし、平成14年以降、製造機械への多額の設備投資が行われて生産数量が一定規模を超えてきたこと、業績が悪いながらも一定規模の売上が上がってきたことから、多層押出部門は、平成18年にフィルム課から独立し、一つの事業課（多層押出課）として独立して損益を評価されることとなった。

## (3) 損益計画の策定プロセス

会社では、各事業部門の営業責任者は、毎年2月、翌期の事業計画及び損益計画を社長に報告することが求められている。

そのため、その前の時点で、製造部門及び営業部門の間で翌期の計画を策定しておくことが必要とされる。そこで、製造部門は、まず、毎年12月から翌年1月上旬にかけて、当期の損益の見通し及び実行済みの経費削減策の内容等を確認した上で、翌期に実行可能な経費削減策をあらかじめ検討する。その後、1月中旬ころ、製造部門は、営業部門から提示される販売計画に基づき、翌期の生産数量及び工場損益についての計画案を策定しておく。

その上で、1月下旬ころ、「営工会議」と呼ばれる営業部門と製造部門間の協議がされ、最終的に営業部門と製造部門を合わせた部門全体の翌期の事業計画及び損益計画が確定される。その際、部門全体の損益を確保する方法には、営業部門が販売数量を伸ばすことによって確保するものと、製造部門が経費削減策の実施及び生産効率の向上等によって確保するものがあるが、市況等の影響を受けて営業損益の

確保が十分には見込めない場合には、製造部門が求められる工場損益のウェイトが高まり、多少無理のある工場損益計画が策定されるケースもある。

#### (4) 事業部門内における工場損益と営業損益

会社が対外的に公表する決算上は、全体の売上及び製造原価、販売管理費等が集計され、これをもとに損益が算定されている。

その一方、会社においては、内部的には部課ごとに独立採算で評価を受けることから、部課ごとに損益が集計され、さらにその損益は、製造部門の「工場損益」と営業部門の「営業損益」とに区別されている。すなわち、製造部門では、製造した製品を営業部門に対して売り上げたものと見立てて、実際原価との差異として独自に「工場損益」を算出し、また、営業部門では、製造部門から製品を仕入れたものと見立てて、外部への販売価格や経費等を加味した上で独自に「営業損益」を算出している。

ここでは、各事業部・事業課の損益に関しては、営業部門が販売数量を伸ばすことで「営業損益」を稼ぐことだけでなく、製造部門自身も生産性の向上や経費削減等により「工場損益」を稼ぐことが求められることとなる。

## 2 プラスチック製品部の状況

プラスチック製品部は、日本ゴム工業で始められた事業であり、当初はポリ塩化ビニルを原材料とし、テーブルクロス、ビデオテープのケース及び玩具等の雑貨用フィルム並びにビニルハウス等の農業用フィルムを製造してきた。

これらの製品は、一定の市場シェアを獲得していったものの、会社が原料メーカー系列でないため価格競争力が必ずしも強くなく、また旧財閥系でない独立系企業であり歴史が浅いことから、決して順風満帆とはいかなかった。

また、平成10年ころから、ダイオキシン問題が取りざたされ、ダイオキシンの主要発生源とされたポリ塩化ビニルの使用に対する懸念が生じたことに加え、ポリ塩化ビニルの比重が他のフィルム原料と比較して若干高いがゆえに、製品の輸送コストとユーザーの利便性が他原料製品と比べて劣ることから、ポリ塩化ビニル製品を敬遠する風潮が現れるようになった。

さらに、会社は、フィルム事業として、食品用及び携帯電話の電池等の工業用の

分野への進出が出遅れていた。これは、食品用及び工業用フィルムの需要家が求めるフィルムの薄さ、透明性、表面のフラット性を、日本ゴム工業時代から長年にわたり得意としてきた製法であるカレンダー法では実現できなかったことによる。

そのような状況の中、これらの課題を解消するため、平成12年には農業資材課の中に「農PO部門」が、平成14年には多層押出部門が立ち上げられた。農PO部門と多層押出部門は、いずれも、カレンダー法とは異なる製法の機械を新たに導入することによって開始されたものであった。

### 3 多層押出課と農PO部門の状況

#### (1) 新規事業としての困難性

会社は、平成14年に多層押出部門を立ち上げた後、スケールメリットを生み出すため、以下のとおり、さらなる製造機械の導入を積極的に進めた。

（【省略】）

しかし、古くから慣れ親しんだカレンダー法とは異なる新たな製法を導入したばかりの多層押出部門においては、多額の設備投資に伴う減価償却負担もさることながら、単層フィルムに比べて機械の調整や製品の品質の確保が格段に難しいこと、多層フィルム市場における後発メーカーとして先発メーカーのシェアを奪うため、ロットや利幅の小さい顧客とも取引をせざるを得ず、生産効率がなかなか上がらなかったこと、一部の顧客が求める高い品質レベルを満たした製品を低コストで製造することが困難であったことなどの要因が重なり、損益が赤字の状態が続いていた。

もともと、こうした苦しい状況ながら、平成18年ころまでの間は、多層押出部門はフィルム課の一部門として位置づけられてきたため、多層押出部門だけを見れば業績が悪くとも、フィルム課全体として一定の損益を確保していれば成績を厳しく問われることはなかった。

しかしながら、前記のとおり、平成14年から立て続けに多額の設備投資が行われて生産数量が一定規模を超えてきたこと、業績が悪いながらも一定規模の売上が上がってきたことから、平成18年、多層押出部門は、フィルム課から独立し、一つの事業課（多層押出課）として損益の評価を受けることとなった。

また、農業資材課では、前述のとおり、平成12年に「農PO部門」が立ち上げ

られ、同課には、ポリ塩化ビニルのシートを製造する「農ビ部門」と、ポリオレフィンのシートを製造する「農PO部門」が属することとなった。農PO部門が新設されたのは、平成10年ころ以降にダイオキシン問題等を受けてポリ塩化ビニル製品が敬遠されはじめたことを理由とするものであった。農PO部門における農業用ビニルシートの製法は、「カレンダー法」とは異なる「インフレーション法」であった。カレンダー法は、現在も農ビ部門にて用いられているコア技術であるが、前記のとおり、これは会社が日本ゴム工業時代から長年にわたり得意としてきた製法であって、工程が安定し、製造上のトラブルも少なかった。他方、新たに導入したインフレーション法は、取り扱う原材料も異なり、結果として経験の蓄積が必ずしも十分でなかったこともあって、安定的な生産体制を構築するまでには相当の労苦を要し、平成25年4月には大規模な製造上のトラブルが生じたこともあった。

## (2) 結果的に見れば損益計画に無理があったこと

前記1(3)のように、損益計画を立てる際に、多少無理のある工場損益計画が策定される場合がある上、とりわけプラスチック製品部では、新規の2部門を早期に黒字化させることを大きな目標として掲げ、より高い計画値を織り込んだ営業損益計画及び工場損益計画の策定を求める傾向にあった。具体的には、製造部門の部長がある程度実現可能と踏んだ経費削減策を盛り込み、その効果を見込んだ損益計画を作成したにもかかわらず、当時の担当役員（Z。以下「担当役員」という）はさらにそれ以上に工場損益を増やす方向の働きかけをし、最終的にまとめ上げられた工場損益計画には、実現可能性や効果に多少の疑義が残る経費削減策が盛り込まれることもあった。

結果的に見れば、製造部門と営業部門が協議をして損益計画を固めるにあたって、計画の前提となる生産性向上策や経費削減策の実現可能性について、裏付けの検証や議論が不十分となっていたといえる。

## (3) 計画の実現に対するプレッシャー

多層押出課や農PO部門の工場損益計画については、一方では、前記のように営業部門から高い利益計画を迫られる反面、他方では、これらの課・部門は比較的歴史の浅い部署であり、生産体制が思うように安定せず、機械トラブルの発生や原材

料のロスも少なくなく、計画達成に向けたハードルが高いものとなっていたため、製造現場にのしかかるプレッシャーは、当然ながら重いものであった。

これに加えて、担当役員が抱いていた多層押出部門（課）や農P O部門を早期に黒字化させねばならないとの思いは、時として、部下に対する非常に厳しい言動となって表れた。特に、損益計画について、その策定段階ではぎりぎりまでアイデアを検討させて販売数量及び損益の目標を設定させ、また、その実行段階では少なくとも損益計画を守ることを強く求めている。

I 工場長も、工場損益の達成に向けた重圧を感じていた。下表のとおり、静岡工場には会社全体の設備投資金額のうち高い割合の投資が行われていることから、I は、工場の最高責任者として、投資に見合うだけの損益の確保や工場全体の損益計画の達成という使命を負っていた。加えて、I は、担当役員から、同人が管掌するプラスチック製品部に属する多層押出課及び農業資材課について数字面の管理徹底を強く求められ、このこともI にとっては重圧となっていた。

【会社全体の設備投資金額に占める静岡工場の割合】

(単位：百万円)

期	会社全体	静岡工場		茨城工場	福島工場	その他
	金額	金額	割合	金額	金額	金額
H17.3期	1,618	1,004	62%	116	247	248
H18.3期	3,413	1,724	50%	1,068	301	319
H19.3期	2,226	1,218	54%	623	68	314
H20.3期	1,707	940	55%	581	88	96
H21.3期	1,917	697	36%	477	24	717
H22.3期	2,994	1,194	39%	380	457	962
H23.3期	2,224	494	22%	913	559	255

また、Aは、平成18年3月から平成23年8月までの間、本社プラスチック製品部に所属し、最後は担当役員の直接の部下となる営業課長を務めていた。この間、Aは静岡工場での勤務経験があったことから、営業部門と製造部門の間の橋渡し役のような立場に置かれ、多層押出課の生産計画及び損益計画の策定にも関与していた。そのころ、Aは、担当役員が営業部員に対して叱責している様子を見聞きし、また自身も担当役員から何度か叱責されることがあった。こうした担当役員の叱責は、販売数量を増やすこと、経費削減により営業損益を増やすこと等を求めるもの

であり、内容そのものは決して不合理なものではないものの、その言い回しには厳しいものがあつた。

加えて、平成23年9月に本社から静岡工場に帰任し、製造3部部長代理として一部門を任されることとなつたAに対しては、自らが受け止める責任感とI工場長からのプレッシャーとが重くのしかかることとなつた。

以上のように、多層押出課や農PO部門については、その歴史の浅さ等に起因する計画実現の困難性が大きな特徴であつた。そしてそれを踏まえて、A自身が個人的にも工場損益計画の達成につき重圧を感じていた。

## II 本件不正行為がなされた原因（動機）、経緯

### 1 指示者（承認者）であるA部長代理

#### (1) 原因（動機）

自分が担当する2つの課（多層押出課及び農業資材課）における損益計画未達につき、工場長及び経営陣から責任追及される（評価を下げられる）ことを回避するため、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益及び会社決算利益の過大計上）に及んだものである。

証券市場に対し虚偽情報を開示して不正な利益を得ようとか、会社資産を横領した結果を隠蔽したいなどの、不正な経済的利得を得る目的はなかつた。

#### (2) 多層押出課

Aは、昭和59年の入社以来一貫して静岡工場に勤務した後、平成18年3月に静岡工場に対応する営業部門の本社プラスチック製品部に所属し（営業課長、部長代理を歴任）、平成23年9月に古巣の静岡工場製造3部（所管は多層押出課のみ）の部長代理に就任し、その後平成24年3月に、同工場製造1部（所管は多層押出課・農業資材課を含む4つの課）の部長代理に就任した。

Aが製造3部の部長代理に就任する直前に、多層押出課において、工場損益が計画未達となる月が続出していた（PS部門では平成23年6月、7月、8月、AF部門では同年5月、8月）。Aは営業部門にいてこのことを知っていた。そしてAが部長代理に就任した平成23年9月においても、工場損益が計画未達となつた。

これを受けて、Aは、工場の一部門を初めて任されたという責任感及び損益計画は会社に対する「約束」であるとの強い認識から、理由・原因が分からない（分析しきれない）損益計画未達を工場長に報告することは「許されない」と強く思い（報告すれば、厳しく叱責・責任追及され、自分に対する評価が落ちると思ったと認められる）、それを回避するために、多層押出課について、就任した最初の月から、不正と知りつつ、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益及び会社決算利益の過大計上）に及んだものである。

具体的には、課長のBに対し（その後、主事のCに対することもあった）、「今月の工場損益の数字が悪いので××円上げてくれ」「来月盛り返して解消するから」などと指示を行った。ただし具体的なやり方（勘定科目、数量の水増し、単価の引き上げなど）についてはBらに任せていた。

当初は、そう大きな金額ではなく、また損益計画が達成できた月に「不正金額」を取り消して正常に戻そうと考えており、現に不正金額が減少した月もある。しかし翌年度の損益計画は不正金額を含んだ前年度実績を前提に策定されることもあり、「過大計上額」は多くなる一方であった。そしてこの間、Aは、毎月の具体的な不正金額や、その累積金額を自ら一切把握せず、実行者である課長らに確認して把握しようとしなかった。この結果、Aは、工場損益の本当の実態を把握しないまま、漠然と「解消するためには数年かかるかな」と考えていたにとどまった（不正金額の合計を把握していなかった）。

### (3) 農業資材課

Aが製造1部の部長代理に就任して農業資材課を所管した平成24年3月以降、課全体（農PO部門と農ビ部門）の工場損益は、3月、4月は計画を達成したものの、5月、6月は未達となっていた。そういう中、7月に、農PO部門で不良が発生したこと等により、月次の工場損益が大幅に未達となった。

これを受けて、Fから、工場長から「こんな数字で済むわけないだろう」「なんとかかせい」などと厳しく叱責されているがどうしようなどと相談を受けた。Aは、既に多層押出課で、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益及び会社決算利益の過大計上）を犯していることもあり、「工場長があれだけ言っているんだから、やるしかないじゃないか」等の話をして、農業資材課（主として農PO部門）にお



いても、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益及び会社決算利益の過大計上）を行うことを承認した。

具体的には、課長のFから、今月はこれくらいやりますなどの報告を受けて、それを承認していた。具体的なやり方（勘定科目、数量の水増し、単価の引き上げなど）はFに任せていた。

当初は、そう大きな金額ではなく、また損益計画が達成できた月に「不正」を取り消して正常に戻そうと考えており、現に不正金額が減少した月もある。しかし、平成25年4月、農PO部門で製造上のトラブルによる重大な不良が発生し、修繕費及び材料差損の発生により同課の損益が大幅に悪化する事態となり、同年5月以降、3か月連続して、毎月1000万円前後の在庫の過大計上等を行うことを承認した。この間、Aは、工場損益の本当の実態を把握しないまま、漠然と「解消するためには数年かかるかな」と考えていたにとどまった（不正金額の合計を把握していなかった）。

## 2 実行者であるF課長

(1) 自分が担当する課（農業資材課）における損益計画未達につき、工場長から「こんな数字で済むわけないだろう」「なんとかせい」など、Fにとっては極めて乱暴な言動によって計画達成を迫られ、Fとしては工場長は損益未達の報告は聞く耳を持たないと感じられたため、その追及を避けるため、Aと相談しその承認を得た上で、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益の過大計上）に及んだものである。

証券市場に対し虚偽情報を開示して不正な利益を得ようとか、会社資産を横領した結果を隠蔽したいなどの、不正な経済的利得を得る目的はなかったと認められる。

(2) Fは、昭和61年の入社以来、大阪の営業部門に2年弱在籍したほかは、一貫して静岡工場に勤務しており、平成23年6月に静岡工場製造1部の農業資材課の課長に就任した。課長就任当初の部長はMであったが、平成24年3月から、Aが直接の上司となった。

課長就任以降、工場損益の計画達成状況はそう悪くなかったものの、Aが部長代理に就任した後の同年5月、6月は未達となっていた。そういう中、7月に、農P

○部門で不良が発生したこと等により、月次の工場損益が大幅に未達となった。

これを受けて工場長は、損益計画未達につき「こんな数字で済むわけないだろう」「なんとかせい」など、Fにとっては極めて乱暴な言動によって計画達成を迫った。Fとしては、工場長は損益未達の報告は聞く耳を持たないと感じられ、このプレッシャーは、Fにとってはかなり深刻なものであった。月次の棚卸結果の第一報が出た後の段階で「なんとかならんのか」と強く迫られたこともあった。そして対応をAに相談したところ、多層押出課で既に不正行為を始めていたAから、「工場長があれだけ言っているんだから、やるしかないじゃないか」旨の承認を得たので、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益の過大計上）に及んだものである。具体的なやり方（勘定科目、数量の水増し、単価の引き上げなど）はFが決めていた。

当初は、そう大きな金額ではなく、また損益計画が達成できた月に「不正」を取り消して正常に戻そうと考えており、現に不正金額が減少した月もある。しかし、平成25年4月、農PO部門で製造上のトラブルによる重大な不良が発生し、修繕費及び材料差損の発生により同課の損益が大幅に悪化する事態となった。そこで営業部門と製造部門間で対策会議が開催され、計画が修正されたものの、それをさらに下回る結果となったことから、Fは、Aと相談し、同年5月以降、3か月連続して、毎月1000万円前後の在庫数量の水増し等を行った。

なおFは、工場長の計画達成を迫る言動と本件不正行為を行っていることに起因して精神的な不調を来し、平成26年1月に精神科医の診察を受け、同年8月には入院に及んだ。

### 3 実行者であるB課長・C主事

自分が担当又は所属している課（多層押出課）の上司であるAから、「今月の工場損益の数字が悪いので××円上げてくれ」「来月盛り返して解消するから」などと指示を受け（BがCに指示を伝達する場合もあった）、B及びCにて具体的なやり方を決定し、自ら又は作業者に指示をして、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益の過大計上）を行っていたものである。

兩人とも、やってはいけない不正行為であると認識していたが、直属上司からの指示であること、当初は、そう大きな金額ではなく、損益計画が達成できた月に「不正」を取り消して正常に戻そうと話していたこと、Aに対する身内意識が強かった

ことなどから、特段の抵抗感を持たずに、一線を超えたと認められる。

また、第3 Iの注1) のとおり、材料企画課の課長を兼務していたBは、同課の損益をよく見せるため、自らの判断により、課員に作業を指示して棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益の過大計上）を行っていた。

なお、Bは昭和63年、Cは平成3年の入社以来、いずれも一貫して静岡工場の勤務者である。

#### 4 作業員であるG・D・E

3名は、直接の上司である、F、B・Cから、具体的な作業を指示され、それを実行していたものである。

3名とも、やってはいけない不正行為であるとの認識はあり（特に棚卸の数量の水増し）、こんなことやって大丈夫ですかと質問したこともあったが、直接の上司から、やるしかない等言われ、指示に従っていたと認められる。

なおGは昭和59年、Dは平成9年、Eは平成19年の入社以来、いずれも静岡工場勤務者である。

### Ⅲ 本件不正行為の阻止・拡大防止ができなかった事情（内部統制上の問題点を含む）

#### 1 上司である工場長における事情

当委員会としては、工場長としての職務の全貌を把握していないので、現実的な期待可能性があったかどうかの判断まではできないが、結果が出た現在から振り返ってみれば、工場長において下記のような対応をしていれば、本件不正行為の阻止・拡大防止ができた余地があると考えられる。

- ・ 理由・原因が分からない損益計画未達の報告でも、まずは聞いて、一緒に分析・対策に取り組むと、A・Fに思わせる対応・姿勢
- ・ 月次の棚卸結果の第一報が出た後に、棚卸のミスが見つかりましたとの理由で工場損益が改善することが、度重なったり、金額が大きい場合には、その真偽・詳細を調べる対応・姿勢
- ・ 在庫の数量及び単価の推移、その他の管理指標による計数分析を行い、在庫平

均単価や在庫回転率、生産量と工場損益の整合性等をチェックする対応

## 2 部下である課長以下の課員における事情

本件不正行為の特徴は、2つの課において、課長以下の課員全員（多層押出課で4人、農業資材課で2人）が、部長代理の指示（承認）に従って、不正な棚卸資産の過大計上を実行・作業したことにある（材料企画課については第3 Iの注1）参照）。なおその課員の手足となって、数量水増しの棚卸し作業を手伝った従業員が数名いたことも注意すべきである。

会社では、静岡工場勤務者は、基本的に定年まで同工場関連業務に従事する人事システムとなっており（前述の関与者の経歴参照）、この人事システムのマイナス面（身内意識、馴れあい意識）が現れたと考えられる。

この身内意識は、良い面も持っているだけに、一般的なコンプライアンス研修・教育の実施、内部通報制度の周知だけでは、馴れあい意識の根絶は困難であることに留意すべきである。

## 3 棚卸のチェック体制の不備等

会社の規程上、棚卸は、現場担当者が2人1組となり現物を数え、棚卸数量を担当課において在庫管理システムに入力することになっている。その際、製造部長、担当課長、課長代理等の担当部署の管理者がかかる棚卸の過程をチェックすることになっており、担当部署以外の第三者のチェックが入らない仕組みとなっていた。このため、本件のように製造部長代理以下課長を含む課員全員が不正行為に関与した場合、チェック体制が機能しないシステムになっていた。

また財務報告にかかる内部統制上のチェック、内部監査によるチェック、監査法人によるチェックも、相応に存在したが、本件不正行為を発見できなかった。

なお、農業資材課においては、大柵の際は、棚札を現品に貼付するルールになっていたが、9月末の大柵では、監査法人の立会いがないことを奇貨として、このルールを守っておらず、棚卸手続についての規範意識が低下していた。

## 4 在庫管理システムの問題点

(1) 会社の基幹システム上では、製造部門において簡単なパスワードを入力す

ることにより新規品番の追加登録や単価マスタの変更ができる状態になっていた。この点、全社的な原価改定時や、真に品番登録が必要な場合を除き、このようなマスタの変更、追加登録は禁止されていた（その旨の社内教育が一応はなされていたものの、書面化はされていなかった）が、これらの変更・追加登録のための承認手続は定められておらず、責任の所在が不明確になっていた。またマスタ等の無断変更があった場合の事後チェック体制もなかった。

このため、本件では、製造部門における関与者において、容易に単価マスタ変更を行い、また、新規品番を追加登録して単価を水増しした新品番の数量に振り替えることができ、さらには事後的に発見されることもなく3年近くが経過してしまった。

(2) 上記の点に関連し、静岡工場においては、発生した中間原料の単価につき、過去の類似の中間原料の単価とは切り離し、現実にその価値があるものであるという理解のもと、時価相当額（原材料の合計額相当）又はその70%相当額までなら、工場において新たに増額した単価を設定することは、現場の裁量の範囲内であって許される、現実に原料として使用した時には、その評価単価で払い出されるので、工場損益の月ずれに過ぎないからである旨の理解が存在していた。I工場長、A、F、B、Cは、いずれもこの理解を有していた。

しかしながら、このような行為が、中間原料に関する単価変更の考え方や承認ルールを明確にしないまま行われたため、何がルールなのか、何がルール違反なのか不明確になり、静岡工場の役職員の、単価変更に関する規範意識の低下をもたらしていたといえる。

また、本件不正行為からは外れるものの、前記第3Iの注3)のように、原材料の計上漏れを中間原料等の過大計上でもって補填する行為がされていた課もあり、このことも棚卸業務に関する規範意識の薄さの表れといえる。

## 第6 関係者の責任のあり方

### I A部長代理

Aは、多層押出課においては同課課長であったB及び同課のCらに対して、農業資材課においては同課課長であったFに対して、棚卸資産の数値を改竄するよう概括的な指示をし、又はFから相談された際に、不正をなすことについて承認を与えた。Aは、具体的に不正の手口は指示せず、およその数字を示し、その具体的な措置の検討はBやFらに委ねた。

しかし、製造部長代理としては、あくまで出てきた損益の結果についてありのままを報告し、これを分析し、対策を講じ、翌月以降の計画に反映させていくという職責があったが、Aは、事態に正面から立ち向うことをせず、部下まで巻き込んで不正な棚卸資産の過大計上を指示した。

さらにAは、毎月の具体的な不正金額や、その累積金額を自ら一切把握しておらず、BやFに確認して把握しようともしていない。その結果、Aは、工場損益の具体的実態も把握しないまま、漫然と、不適切な会計処理を続け、将来に向けた対応も検討することなく続けてきた。

Aには、工場損益計画の達成について営業部門やIからのプレッシャーがあり、また部門を任された者としての職務上の責任感ゆえに精神的に追い詰められたものと見られ、その点では、動機に汲むべきところがないわけではない。

しかし、製造部長代理という立場からは、製造現場の実態を報告し、その原因を究明し、対策を講じていかなければならないのに、これに反して、部下に対して不正行為をなすよう指示をし、又はその承認を与えて、本件不正な棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益及び会社決算利益の過大計上）をなさしめたものであり、これは前記職責に反する不正行為であって、その責任は重い。

## II F課長

Fは、自分が担当する課（農業資材課）における損益計画未達につき、工場長から、Fにとっては極めて乱暴な言動によって計画達成を迫られ、工場長は損益未達の報告は聞く耳を持たないと感じられたため、その追及を避けるため、Aと相談しその承認を得た上で、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益の過大計上）に及んだ。

しかし、課長としては、損益計画が未達なのであれば、その原因を究明し、これ

について上司や部下と協議し、改善のための対応策を検討する職責を負っているのであるし、上司が不正を求める場合には、むしろ上司を諫め、その態度を改めさせるべく努力をすべき職責があった。しかるにFは、それを放棄したばかりか、自ら具体的なやり方を考案・決定し、あるいは部下に指示して具体的な作業を行わせた。なお、Fにおいては、工場長からの追及を避けるためという動機から、Aに対して、自発的に不正行為を相談した面もある。

Fには、Iによる計画未達の厳しい叱責の矢面に立って、今回の不適切な会計処理により入院するほどの精神的苦痛を受けていたこと、不正な棚卸資産の過大計上につき自ら会社に告白したことなど、汲むべきところがある。

しかし、本件が不適切な処理であることを十分認識しながら、不正に関与したことは、管理職としての職責に反する不正行為であって、その責任は軽くない。

### Ⅲ B課長及びC主事

両名は、自分が担当又は所属している課（多層押出課）の上司であるAから指示を受け（BがCに指示を伝達する場合もあった）、B及びCにて具体的なやり方を決定し、自ら又は作業者に指示をして、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益の過大計上）を行っていた。これに加えて、第3 Iの注1)のとおり、材料企画課の課長を兼務していたBは、自らの判断により、課員に作業を指示して、棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益の過大計上）を行っていた。

しかし、両名は、管理職たる課長ないし主事として、損益計画が未達なのであれば、その原因を究明し、これについて上司や部下と協議し、改善のための対応策を検討する職責を負っているのであるし、上司が不正を求める場合には、むしろ上司を諫め、その態度を改めさせるべく努力をすべき職責があった。しかるに両名は、それを放棄したばかりか、自ら具体的なやり方を考案・決定し、あるいは部下に指示して具体的な作業を行わせた。

Cは、あくまでAの指示に基づき不正行為を実行していたものであり、自発性は認められず、汲むべき点がある。

しかし、両名が、本件が不適切な処理であることを十分認識しながら、不正に関与したことは、管理職としての職責に反する不正行為であって、その責任は軽くな

い。

#### IV 課員（D、E、G）

多層押出課及び農業資材課の事務所においてオフコンの入力を担当していた両課の課員及び生産管理課の課員合計3名は、それぞれ担当のB、F両課長からの指示を受けて、不適切な処理であることを認識しながら、在庫数量の増額入力や、単価マスタや品番登録等の作業を行っていた。

しかしながら、これらは、直属の上司である課長の指示により行ったものであり、同人らは管理者としての立場にあるものではなく、その地位からして、あるべき行動準則に対する理解は必ずしも十分とは言いがたい。不正を求める上司の指示に対して自身の判断として対抗し、抗い、上司を諫めるといった行動を期待するほどにはその地位は高くなく、その責任は、必ずしも重いとは言えない。

#### V I工場長

当委員会の調査において、Iが棚卸資産の過大計上（その結果としての工場利益の過大計上）を指示した事実や、その存在を認識していた事実は認められなかった。

Iは、AやFから月次損益が計画未達との報告を受けた際に、明確な事情が理由として説明されない限り、語気を強めて、厳しく棚卸の集計作業に間違いがないかの更なる確認を求めるやりとりを何度も行い、それでも計画未達の場合には、部下を叱責してきた。しかし、本件においては、それが直ちに本件のごとき不正操作を指示し、或いは示唆したり暗示したりするものであったとまでは認められない。

さらに、Iが本件不正を認識し、あるいは容認していたとは認められないことも前述した。

組織を統轄し管理する工場長として、損益計画の達成を厳しく指導し、数値を管理することは当然の職務ではあるものの、その過程において、損益計画未達の場合でも、部下が工場長に相談すれば、共に協議し、その原因を分析し、対応策を検討してくれると思わせるような対応をする責務があったものとは言えるところ、Iは聞く耳を持たないと思わせる対応に終始し、本件不正に及んだ部下らにとっては、



Iの言動は激しいものにとらえられた。いずれも、重いプレッシャーを感じ、合理的な理由なくして工場の損益計画に達しない事態は許されないと感じられ、それが本件不正に踏み込む動機付け形成の要因となったことは否めない。

また、Iは、多額の棚卸しのミスがあったとして大幅な数値の訂正がなされることが度重なったのであるから、そのことの真偽を疑い、その原因調査を行う余地があった。また棚卸資産の数額の増大する推移や、在庫回転率などの管理指標を注意深く検討することにより、より早期に本件不正に気付く余地もあった。

これらを踏まえると、Iには、本件不正行為の関与者としての責任は認められないが、工場長としてこれを防げなかったこと、及び長く発見できなかったことにつき、重大な監督不行届の責任があるというべきである。

## 第7 再発防止策のあり方

### I 棚卸の作業方法の見直しとその継続的な周知・教育

従来、担当部署以外に社内の第三者のチェックが入らない仕組みとなっていたため、本件のように製造部長代理以下課長を含む課員全員が不正行為に関与した場合、チェック体制が機能しないシステムになっていた。これを見直さなければならない。

担当部署以外の第三者が、棚札と実数の確認、入力結果と棚札の確認、を適切に行う体制を構築すべきである。

また内部監査部局、監査法人も、本件不正行為の発生を踏まえて、社内及び外部のチェックを強化すべきである。

さらに、本件では、本件不正行為の関与者から数量水増しの指示を受けて、それに従順に従っていた従業員が、関与者以外に複数いた事実を重く受け止めなければならない(第3IV2(4)参照)。棚卸作業に実際に従事する一般従業員に対する、ルールの周知・教育を、とりわけ重視すべきである。棚卸に関する作業に当たる全従業員に対し、ルール(上記に基づく新しいルールを含む)の内容とその遵守を、分かりやすく、しっかりと周知・教育しなければならない。このルールの周知・教育は、ルーティンとして形骸化しないよう、工夫を加えながら、継続的・実質的に行わなければならない。

## II 単価マスタ上の登録及び変更方法の見直し

従来、製造部門において、基幹システム上の単価マスタを操作し、新規品番の追加登録や単価マスタの変更ができる状態になっていた。これを見直さなければならぬ。

可能であれば、製造部門では一切操作できないこととし、別の部門にて一元管理することが望ましい。その上で、変更する時のルール作成、変更ログの定期的調査、変更に関するルールの遵守状況の定期的調査などを行う体制を構築すべきである。

## III 関与者の処分

本件不正行為の特徴は、2つの課において、課長以下の課員全員が、部長代理の指示（承認）に従って、不正な棚卸資産の過大計上を実行・作業したことにあり、静岡工場勤務者は基本的に定年まで同工場関連業務に従事する人事システムのマイナス面（身内意識、馴れあい意識）が現れたと考えられる。

この身内意識は、良い面も持っているだけに、困難な問題であるが、これを踏まえて、全従業員に適切に法令遵守の重要性を銘記させるような、適切妥当な社内処分を、その職責・関与態様に応じて、関与者に対して行うべきである。

## IV 本件を踏まえた研修・教育

### 1 工場長、部長、課長などの管理職に対する研修・教育

本件では、工場長が、理由・原因が分からない損益計画未達の報告は聞く耳を持たないなどと、部長代理・課長に思わせたことが、発生原因の1つとなっている。工場長は、部下にこのように思わせてはならないし、部課長もこのように思っていない。聞けば当たり前のことであるが、それが今回守られなかった。「管理職は、バッドニュースを隠してはいけない。バッドニュースこそ、上司に積極的に報告・相談することが部下の責任である。バッドニュースこそ、自分に報告が来るように

することが上司の責任である」旨の研修・教育を、今回の不正行為を実例素材として、今後とも継続的に、工場長・部課長などの管理職に対して行うことが重要と考える。

また、本件では、月次の棚卸結果の第一報が出た後に、棚卸しのミスが見つかりましたとの理由で工場損益が改善することが、度重なったり、金額が大きかった場合があった。このようなことは通常ないことであり、この事実を認識した場合には、工場長としても、担当部課長にしても、担当していない他の部課長（営業部門、管理部門を含む）にしても、不自然さを指摘し再調査要請をすることが可能であったと考える。今回の件を、不祥事を発見しうる端緒の実例として、工場長・部課長などの管理職に対する研修・教育の中で採り上げることが有益と考える。

## 2 一般職員に対する研修・教育

上司からの指示よりも法令遵守の方が重要であることの研修・教育を十分に行うことが必要である。この一般従業員に対する研修・教育においても、今回の不正行為を実例素材として、わかりやすく、実践的に教えることが重要である。

その際、人事システムのマイナス面（身内意識、馴れあい意識）をどうすれば克服できるか、研修・教育の内容に特段の工夫をすべきである。

また、不正の未然防止策の一環として、内部通報制度を活用することも有益と考えられる。その場合、会社における前述した身内意識の存在を考えると、通報者の氏名が社内に伝わらない通報制度（外部窓口の利用など）の創設も有効と思われる。

## V その他

在庫の数量及び単価の推移、その他の管理指標による計数分析を行い、在庫平均単価や在庫回転率、生産量と工場損益の整合性等をチェックする体制構築も有効と考えられる。

静岡工場勤務者は基本的に定年まで同工場関連業務に従事するという人事システムにつき、本件不正行為の発生を踏まえて、この機会に、中長期的な展望にもたって、総合的な検討を行うことも有効と考える。

損益計画の策定プロセスにも問題があったのではないかとの指摘が、ヒアリング

の際にもあった（第5 I 3参照）。検討・分析の対象とすべきであろう。

以上