

平成 28 年 4 月 13 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 日 本 ハ ウ ス
ホ ー ル デ ィ ン グ ス
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 成 田 和 幸
(コ ー ド : 1 8 7 3 東 証 第 一 部)
問 合 せ 先 常 務 取 締 役 名 取 弘 文
T E L (0 3) 5 2 1 5 - 9 9 0 7

調査委員会の調査結果等について

当社は、平成 28 年 3 月 7 日付「子会社における不適切な会計処理の判明および平成 28 年 10 月期第 1 四半期決算発表延期のお知らせ」で開示した通り、平成 28 年 10 月期第 1 四半期決算において、連結子会社である株式会社銀河高原ビール（以下「ビール」）の不適切な会計処理が判明したため、平成 28 年 3 月 6 日付で調査委員会を設置し、事実関係の調査を進めてまいりました。本日、調査委員会より調査報告書を受領いたしましたので、その概要と今後の対応について、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 調査委員会の調査結果

ビール従業員によって行われた不適切な会計処理は、利益計画達成を偽装する目的で売上・売掛金の過大計上、棚卸資産の過大計上、売上原価・販管費計上の次期繰延を行ったものであり、累計で 216 百万円の利益過大計上と認定致しました。調査結果の詳細につきましては、添付の調査報告書をご覧ください。

当社は今回の不適切な会計処理を厳粛に受け止め、本日「平成 28 年 10 月期第 1 四半期決算短信の提出及び過年度の決算短信等の訂正並びに有価証券報告書等の訂正報告書の提出に関するお知らせ」で別途開示したとおり、過年度の決算について訂正することといたしました。

2. 調査委員会の調査結果を受けた当社の対応方針

当社は調査委員会の調査結果を踏まえ、調査報告書に記載のとおり、ビールの管理体制

見直しと内部統制の強化、ビールの取締役会及び監査役の機能強化、子会社役員・従業員のコンプライアンス意識の向上、連結子会社の財務報告に関する当社の監視監督機能の強化等を行うことを決定しました。具体的な再発防止策につきましては、添付の調査報告書をご覧ください。

3. 関係者の処分について

今回の利益過大計上に関与した従業員5名については、ビール社内規程に基づき懲罰委員会を開催し、厳正な処分を行いました。主導的立場にあったビール工場長については諭旨解雇とし、その他の4名については降格処分としました。また、監督責任者であるビール代表取締役社長は辞任、他の取締役2名は月額報酬10%返上（3ヶ月）としました。

4. 経営責任について

不適切な会計処理が行われたことにより当社の信用を著しく毀損したこと等につき、厳粛かつ真摯に受け止め、経営責任を明確にするため、当社取締役につき、次のとおり月額報酬を自主返上することといたしました。

代表取締役社長	成田 和幸	月額報酬	10%	3ヶ月
常務取締役	名取 弘文	月額報酬	10%	3ヶ月

以上

平成 28 年 4 月 13 日

株式会社日本ハウスホールディングス
代表取締役社長 成田 和幸 殿

調査報告書

株式会社日本ハウスホールディングス
調査委員会

目次

1	調査理由	1
2	調査目的	1
3	調査委員会の構成	1
4	当社グループの事業概要と調査日程	2
5	調査対象と調査方法	3
6	ビールの会社概要	5
7	調査結果	8
①	不適切な会計処理の概要	8
②	関与者	8
③	目的と背景	8
④	ビール関係者の主な経歴及び役割	11
⑤	具体的な手法	11
(1)	売上・売掛金の過大計上	11
(2)	棚卸資産の過大計上	13
(3)	売上原価・販管費計上の次期繰延	15
⑥	発覚した経緯	17
⑦	発生原因	19
(1)	不適切な会計処理を許す組織風土	19
(2)	経営者及び取締役会ならびに監査役による不十分な監視監督	19
(3)	権限と責任の集中と内部牽制、内部統制の欠如	19
(4)	利益計画達成のプレッシャー	20
(5)	内部統制の整備・運用状況と内部監査	21
(6)	エクセルによる決算資料の作成	21
⑧	他の子会社に関する調査結果	21
8	再発防止に向けた改善策	22

①	ビールの管理体制見直しと内部牽制及び内部統制の導入	22
②	ビールの取締役会及び監査役の機能強化	23
③	当社「グループ企業管理部」の設置	23
④	子会社役員・従業員のコンプライアンス意識の向上	23
⑤	連結子会社における内部通報制度の強化	24
⑥	連結子会社の財務報告に関する当社の監視監督機能の強化	24
⑦	合理的な根拠に基づく連結子会社の利益計画策定	25
⑧	当社による内部統制の評価範囲の拡大及び内部監査機能の強化	25

1 調査理由

当社は、平成 28 年 10 月期第 1 四半期決算において、連結子会社である株式会社銀河高原ビール（岩手県和賀郡西和賀町、以下「ビール」）において、売上高・売掛金の過大計上、棚卸資産の過大計上、売上原価・販管費認識の次期繰延をその内容とする不適切な会計処理が判明したため、平成 28 年 3 月 6 日付で調査委員会を設置し、事実関係の調査を開始した。

2 調査目的

- ① ビールの不適切な会計処理に関する事実関係の究明
- ② 他の子会社において同様の問題が生じていないかどうかの確認
- ③ 内部管理体制の実態確認
- ④ 再発防止策の立案

3 調査委員会の構成

委員会の構成は以下の通りである。

- ・ 名取弘文（常務取締役、調査委員長）
- ・ 柴谷 晃（社外取締役、弁護士）
- ・ 千谷英造（社外監査役、公認会計士）
- ・ 白田則和

なお、当社経理部門、業務システム部門、内部監査部門など専門的な知識と調査技術を有する人員 8 名が調査を補助した。

4 当社グループの事業概要と調査日程

当社グループは、当社及び連結子会社6社を中心にして構成されており、事業概要は以下の通りである。

- | 事業名 | 事業内容 |
|---------|---|
| ・ 住宅事業 | 住宅の請負建築、宅地の造成・販売を中心とした事業である。
㈱日本ハウスウッドワークス北海道及び㈱日本ハウスウッドワークス中部などより住宅部材を仕入れ、指定外注先にて施工し、当社が施工監理した注文住宅を顧客に販売している。 |
| ・ ホテル事業 | 主に当社所有のホテル・レジャー施設を㈱ホテル東日本（以下「ホテル」）及び㈱フラワー&ガーデンが運営管理している。 |
| ・ ビール事業 | 銀河高原ビールの製造販売 |
| ・ その他事業 | 太陽光発電による電力会社への売電 |

調査日程は以下の通りである。

- ・ 平成28年3月8日（火）～ 平成28年3月25日（金）
調査委員会による調査

	子会社名	連結／非連結	調査期間
1.	ビール	連結子会社	3月8日（火）～25日（金）
2.	ホテル	連結子会社	3月8日（火）～13日（日）
3.	㈱日本ハウスウッドワークス北海道	連結子会社	3月15日（火）～17日（木）
4.	㈱東京工務店	連結子会社	3月19日（土）
5.	㈱日本ハウスウッドワークス中部	連結子会社	3月14日（月）～16日（水）
6.	㈱フラワー&ガーデン	連結子会社	3月22日（火）
7.	銀河交通㈱	非連結子会社	3月22日（火）
8.	㈱日本ハウスコミュニティーサービス	非連結子会社	3月18日（金）

- ・ 平成28年3月28日（月）～ 平成28年4月5日（火）
調査委員会による調査結果に基づく検討

5 調査対象と調査方法

1. 調査対象：ビール

調査方法は以下の通りである。

- ① ビールにおける売上・売掛金プロセス、原価計算プロセス、販管費計上プロセスなどを理解するため、関係者にヒアリングを行った。
- ② 下記の本案件関係者（以下「関係者」）に不適切な会計処理に関与した動機、背景、具体的な手法、金額的な影響、隠蔽方法についてヒアリングを行い、事実関係を明らかにした。ヒアリングはのべ16回実施した。
 - ・ 工場長（以下「ビール工場長」）
 - ・ 管理部副課長（以下「ビール副課長」）
 - ・ 管理部主任（以下「ビール主任」）
 - ・ 物流 IT 課副課長
 - ・ 醸造品質課副課長
- ③ 下記の者に対して、不適切な会計処理を認識していたか否か、指揮命令系統・責任分担など組織運営の実態、本案件発生の原因として考え得る事項、再発防止策などについてヒアリングを行った。ヒアリングはのべ6回実施した。
 - ・ 社長（以下「ビール社長」）
 - ・ 取締役営業部長（以下「営業部長」）
- ④ ビール社長及び営業部長以外の取締役、現監査役、元監査役、他の従業員に対して、不適切な会計処理を認識していたか否か確認するとともに、ビールの組織風土、ガバナンスの状況、コンプライアンスの状況、営業部門と管理部門の関係などにつきヒアリングを行い、事実関係を明らかにした。ヒアリングは、7名の対象者に対してのべ9回実施した。
- ⑤ ビールが集計した、不適切な会計処理の影響を除いた、実際の勘定残高（売上高、売掛金、売上原価、販管費など）の信頼性を預金通帳の入出金記録、請求書、外部倉庫から直接取寄せた在庫証明書、入庫データなどの外部証憑及び販売管理システム（以下「コアプラス」）の情報と突き合わせることで確かめた。
- ⑥ 関係者が述べている通り、売掛金・売上高などの勘定残高の操作が利益の過大計上を目的としており、現金横領などの不正を隠蔽するためではないことを、(1)仕訳のレビュー及び(2)預金通帳の出金記録と外

部証憑の突合により確かめた。

- ⑦ ビール社長及びビール工場長の平成 22 年 8 月から平成 28 年 3 月までの電子メール履歴を閲覧し、ビール社長が不適切な会計処理を認識していたか否か確かめた。

2. 調査対象：他の全ての子会社（連結子会社 5 社、非連結子会社 2 社）

調査方法は以下の通りである。

- ① 各子会社の代表取締役社長及び経理責任者を中心にヒアリングを行い、不適切な会計処理の有無、財務報告に係る代表取締役社長のモニタリングの手法、組織風土、利益計画に対する考え方などの事項につきヒアリングを行った。ヒアリングは 14 名の対象者に対してのべ 16 回実施した。
- ② 関係者へのヒアリングにより、売上・売掛金プロセスなどの主要な業務プロセスを理解した。
- ③ 外部売上高及び売上債権の実在性及び期間帰属の妥当性を預金通帳などの外部証憑で確認した。
- ④ 外部売上原価、販管費の期間帰属の妥当性を預金通帳及び請求書などの外部証憑との突合で確認した。

6 ビールの会社概要

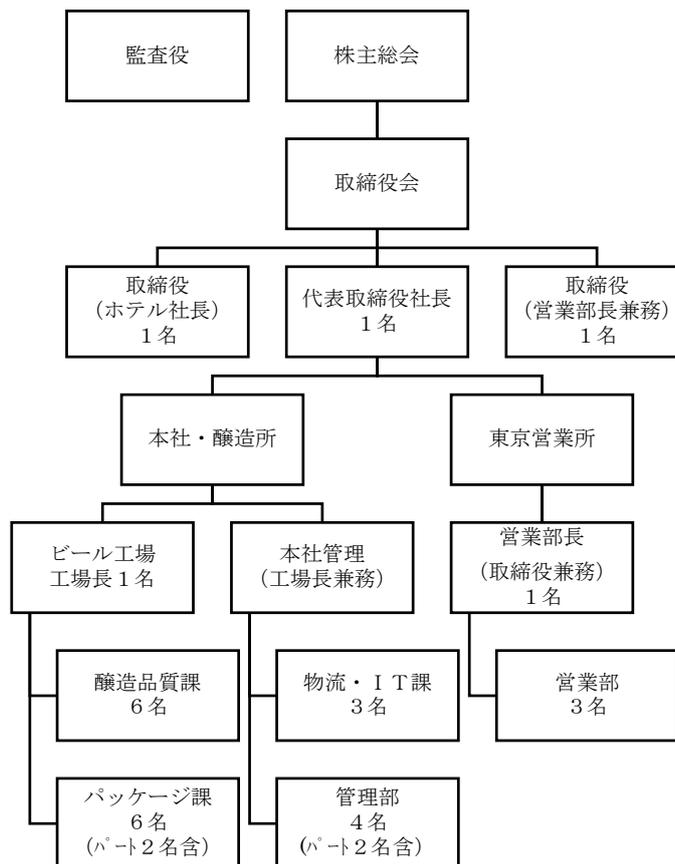
(1) ビジネスの概略

「銀河高原ビール」の製造及び販売。主力商品はヴァイツェンビール、小麦のビール、ペールエールなど。

(2) 事業所

- ・ 本社・醸造所（岩手県和賀郡西和賀町）
- ・ 東京営業所（東京都千代田区）

(3) 組織図（平成 28 年 2 月 1 日現在）



(4) 従業員数（平成 28 年 2 月 1 日現在）

- ・ 本社・醸造所 16 名、東京営業所 3 名、計 19 名

(5) 取締役及び監査役（平成 28 年 2 月 1 日現在）

- ・ 取締役 3 名（代表取締役社長、営業部長、ホテル社長）
- ・ 監査役 1 名（当社常勤監査役が兼務）

(6) 会社沿革

現在、当社のビール事業を構成するのはビール 1 社のみであるが、平成 6 年 11 月の設立当初は、酒税法改正を契機とした地ビールブームの影響で拡大路線に走り、ビールの他に東京に新会社（販売会社）を設立し、平成 9 年から 10 年にかけて全国に 3 工場を新設するなど積極的に設備投資を行っていた。

その後、地ビールブームの沈静化、ビール業界における競争激化、広告宣伝費の増大、人件費や減価償却費などの重い固定費負担により業績不振が続き、平成 15 年 8 月までに新設 3 工場は全て操業停止となった。これに伴い、ビール事業を構成する会社はビール以外全て清算され、現在に至っている。

なお、平成 20 年 10 月には、当社による 3,400 百万円の増資（デッドエクイティスワップ）がビールに対して実行されたため、債務超過額は大きく減少している。

年月	事項
平成 6 年 11 月	当社が岩手県和賀郡沢内村（現・西和賀町）に東日本沢内総合開発（株）を設立。沢内工場新設。
平成 8 年 7 月	東京都中央区に銀河高原ビール（株）（以下「旧ビール」）を当社が設立
平成 9 年 7 月	旧ビールが阿蘇白水工場を新設
平成 9 年 7 月	旧ビールが飛騨高山工場を新設
平成 10 年 7 月	旧ビールが那須工場を新設
平成 13 年 12 月	飛騨高山工場及び阿蘇白水工場を操業停止
平成 13 年 12 月	旧ビール（東京都中央区）を旧ビール（東京都中央区）と旧ビール（栃木県那須郡那須町）に分割
平成 15 年 8 月	旧ビール（東京都中央区）を清算
平成 17 年 8 月	旧ビール（栃木県那須郡那須町）の清算手続開始。那須工場操業停止
平成 20 年 10 月	当社が、東日本沢内総合開発（株）による 3,400 百万円の増資を引受け、連結子会社化
平成 21 年 2 月	旧ビール（栃木県那須郡那須町）の清算終結
平成 22 年 2 月	東日本沢内総合開発（株）を（株）銀河高原ビールに商号変更
平成 23 年 12 月	株式交換により、ビールを当社の完全子会社化

(7) 過去 10 年間の業績等推移(修正前)

ビールの過去 10 年間の業績等の推移（修正前）は以下の通りである。

なお、借入金は当社グループからの借入である。平成 27 年 10 月期に固定資産を当社へ売却し、その売却代金を借入金の一部返済に充当している。

(単位：百万円)

	平成 18 年 9 月期	平成 19 年 9 月期	平成 20 年 9 月期	平成 21 年 9 月期	平成 22 年 10 月期
売上高	729	761	869	806	924
営業利益	△ 229	△ 71	△ 34	△ 88	40
経常利益	△ 319	△ 164	△ 130	△ 126	3
当期利益	△ 1,068	△ 164	△ 130	△ 134	0
借入金	3,867	4,087	4,114	1,175	1,158
純資産	△ 3,122	△ 3,286	△ 3,417	△ 186	△ 185

	平成 23 年 10 月期	平成 24 年 10 月期	平成 25 年 10 月期	平成 26 年 10 月期	平成 27 年 10 月期
売上高	987	959	996	1,024	1,057
営業利益	69	61	71	90	88
経常利益	43	32	44	66	64
当期利益	41	29	41	60	77
借入金	1,088	1,033	998	938	576
純資産	△ 144	△ 114	△ 72	△ 11	65

7 調査結果

① 不適切な会計処理の概要

ビール従業員によって行われた不適切な会計処理は、平成 24 年 10 月期から始まっており、その手法は①売上・売掛金の過大計上、②数量の水増し、単価の操作による棚卸資産の過大計上、③売上原価・販管費計上の次期繰延である。これらの不適切な会計処理が当社の連結損益計算書に与える影響は以下の通りである。

(単位：百万円)

	平成 24 年 10 月期	平成 25 年 10 月期	平成 26 年 10 月期	平成 27 年 10 月期	合計
①売上・売掛金過大	△4	△31	△39	△39	△114
②棚卸資産過大	—	△8	△15	△28	△51
③売上原価繰延	△5	△8	△2	△17	△34
③販管費繰延	△13	0	△2	△0	△15
税前利益影響額	△23	△47	△60	△84	△216
税前利益累積影響額	△23	△70	△131	△216	—

② 関与者

不適切な会計処理を始めたのはビール工場長とビール副課長である。ビール副課長は会社計画と実績の差をどのような操作で埋めるかを計画し、その他の関与者 3 名（ビール主任、物流 IT 課副課長、醸造品質課副課長）に伝達していた。

ビール工場長は経理・財務と生産・物流の仕事を兼務しているため、近年はビール副課長が計画し、ビール工場長がそれを承認する流れが出来ていた。

ビール工場長とビール副課長はビール社長の関与を否定している。また、ビール社長も調査委員のヒアリングに対して不適切な会計処理について関知していなかったと述べている。

③ 目的と背景

不適切な会計処理の目的は利益計画達成の偽装である。

ビールの業績は長期間に渡り低迷してきたが、平成 23 年 10 月期は東日本大震災により大手メーカーのビール工場が被害を受け、東日本エリアを中心に供給量が減少したこと及び被災地復興支援により売上が伸び、黒字化した。

翌平成 24 年 10 月期の業績は震災以前の水準に戻ることが予想されていたが、当社側の意向を反映し、利益計画は前年から小幅減の水準に留まった。この期に

最初の利益過大計上を行い、それ以降も同様の操作を繰り返した。

ビール社長は、業績低迷時に、赤字が継続した場合はビール事業撤退の意思決定が当社により下される可能性がある旨、ビール全従業員に対して伝達していた。従業員を激励する目的での発言ではあるが、利益計画立案と決算の取り纏めを担うビール工場長に心理的な圧力が加わっていた。

旧ビールが過剰な設備投資を伴う拡大路線が原因で過去に清算している経緯があり、そのような状況を経験しているビール工場長は、利益計画が達成できない場合、会社の存続が困難になると考え、利益の過大計上を始めたと説明している。

また、ビール工場長は、当初は過大計上分を翌年に取消す予定であったが、売上が思うように伸びない中、香味不良による返品など予期しないトラブルが発生し、前年計上分を取消せないばかりか、過大計上額が年々増えていったと述べている。

平成24年10月期から平成27年10月期の会社利益計画と実績の比較は以下の通りである。

なお、平成27年10月期の修正後実績については、小麦のビールの香味不良による返品の影響で、過年度に比べ利益が大きく減少している。

利益計画と実績の比較（単位：百万円）

・ 利益計画(a)

項目	平成 24 年 10 月期	平成 25 年 10 月期	平成 26 年 10 月期	平成 27 年 10 月期
売上高	952	968	1,020	1,048
営業利益	54	70	80	90
当期利益	22	40	50	60

・ 修正前実績(b)

項目	平成 24 年 10 月期	平成 25 年 10 月期	平成 26 年 10 月期	平成 27 年 10 月期
売上高	959	996	1,024	1,057
営業利益	61	71	90	88
当期利益	29	41	60	77

・ 利益計画と修正前実績の差(c=b-a)

項目	平成 24 年 10 月期	平成 25 年 10 月期	平成 26 年 10 月期	平成 27 年 10 月期
売上高	7	28	4	9
営業利益	7	1	10	△ 2
当期利益	7	1	10	17

・ 修正後実績(d)

項目	平成 24 年 10 月期	平成 25 年 10 月期	平成 26 年 10 月期	平成 27 年 10 月期
売上高	955	965	988	1,021
営業利益	39	24	34	7
当期利益	7	△ 6	0	△ 25

・ 利益計画と修正後実績の差(e=d-a)

項目	平成 24 年 10 月期	平成 25 年 10 月期	平成 26 年 10 月期	平成 27 年 10 月期
売上高	3	△ 3	△ 32	△ 27
営業利益	△ 15	△ 46	△ 46	△ 83
当期利益	△ 15	△ 46	△ 50	△ 85

④ ビール関係者の主な経歴及び役割

・ ビール社長

平成16年12月に旧ビール経営企画室長に就任。前職は金融機関。平成17年12月に旧ビール清算に伴い、ビール代表取締役社長に就任。

・ ビール工場長

平成12年2月に旧ビールに入社した当初は物流・営業企画を担当していた。平成17年12月に旧ビール清算に伴い、ビール管理部に転籍。平成20年4月には生産・品質管理及び決算・経理担当となる。平成24年11月に工場長になり、生産・品質・クレーム管理及び予算作成、実績集計、四半期決算、年次決算の取り纏めを担当している。

・ ビール副課長

平成15年4月に東日本沢内総合開発㈱（現ビール）に入社した当初は工場物流を担当していた。平成20年4月に管理部に異動し、予算作成、四半期決算、年次決算の取り纏めなどを担当している。

⑤ 具体的な手法

(1) 売上・売掛金の過大計上

(a) 概要

ビールによる売上・売掛金の過大計上は下表の通りである。過大計上は第4四半期に集中しており、年間の利益計画達成を目的としていたことが分かる。第1四半期から第3四半期にかけて、前期以前に計上された架空売上・売掛金の取消を行っているが、当該取消分を吸収できるほど業績が伸びなかったため、第4四半期には帳尻合わせのために再び架空売上を計上することになった。

一度利益を過大に計上すると、翌期はその過大に計上された利益を基準として利益計画が策定されるため、利益の過大計上が止められなくなる。

売上・売掛金の過大計上が当社の四半期及び年度の連結損益計算書に与える影響は以下の通りである。

(単位：百万円)

	売掛金 修正前	売掛金 修正後	差額 (累計)	差額 (発生)
平成 24 年 10 月期期末	127	122	△ 4	△ 4
平成 25 年 10 月期第 1 四半期	111	112	0	4
平成 25 年 10 月期第 2 四半期	128	133	4	4
平成 25 年 10 月期第 3 四半期	149	149	0	△ 4
平成 25 年 10 月期期末	160	124	△ 35	△ 35
平成 26 年 10 月期第 1 四半期	151	115	△ 36	△ 1
平成 26 年 10 月期第 2 四半期	170	127	△ 43	△ 7
平成 26 年 10 月期第 3 四半期	197	156	△ 41	2
平成 26 年 10 月期期末	241	166	△ 75	△ 34
平成 27 年 10 月期第 1 四半期	242	170	△ 71	4
平成 27 年 10 月期第 2 四半期	238	168	△ 69	2
平成 27 年 10 月期第 3 四半期	254	175	△ 78	△ 9
平成 27 年 10 月期期末	273	158	△ 114	△ 36

(b) 売上・売掛金計上手続き

ビール顧客の大半が卸売店である。卸売店向け営業活動は東京営業所が担当している。これに加え、売上全体の約 1%程度ではあるが、Web 売上(インターネット販売)があり、管理部が受注から債権回収まで担当している。

コアプラス(ビールの販売管理システム)には、日次で受注情報が入力されている。受注情報に基づき、製品が配送され、顧客が受領した時点でコアプラス上の売上が記録される。

ビール管理部では月次決算手続きとして、毎月末を基準日としてコアプラスより請求一覧表をエクセルデータの形式で出力する。請求一覧表では当月出荷データが集計され、これを基に売上・売掛金が計上されることになる。請求書はコアプラスの請求データを基礎に作成され、顧客に送付される。売掛金の回収サイトは 30 日から 60 日であるが、平均すると 50 日程度である。

他方、請求一覧表では売掛金の管理ができないため、ビールは請求一覧表とは別に売掛金明細表を作成している。売掛金明細表はエクセルで出力された請求一覧表を基礎データとして作成されるエクセルシートであり、得意先ごとに前月残高、当月発生額、当月回収額、当月残高が集計されている。銀行の入金データに基づき、売掛金明細表上で売掛金の消込が行われる。

(c) 売上・売掛金過大計上の手法

売掛金担当者のビール副課長は本来1か月分の出荷データの合計を売上・売掛金として計上すべきであったが、請求一覧表には現在取引のない得意先も表示されることを悪用し、実在しない売上を当該得意先の売上高の欄に記入し会計上の売上高として計上していた。

ビールには毎期末、監査法人が往査していた。このような売上集計における操作によって計上された売掛金は回収されることがないため、売掛金明細表上で滞留債権となり、実在しない債権であることが表面化することになるが、ビール副課長は当月発生額と当月回収額の欄に任意の数字を入力し、あたかも当月売上及び回収があったように偽装していた。また、売掛金明細表上でこのような偽装を行った場合、請求一覧表上の当月出荷合計と売掛金明細表の合計額が合致しなくなるが、ビール副課長は売掛金明細表上の合計額欄の金額のみを直接入力（ベタ打ち）することで、請求一覧表と売掛金明細表の合計が合致しているように偽装していた。

監査法人による売掛金残高確認状は、残高上位の得意先数社に対して送付されていたが、ビール副課長は、意図的に多数の得意先に分散して架空売上を計上していたため、確認状送付の相手先には選定されなかった。また、期末時点における売掛金の実在性を確認するため、期末日後の回収状況を確認する監査手続に対しては、銀行から送付されるファームバンキングの入金通知書をビール主任がエクセルで偽造し、事後的に回収されたように見せかけていた。

(2) 棚卸資産の過大計上

(a) 概要

ビールによる棚卸資産（仕掛品及び製品）の過大計上は下表の通り行われた。月次で棚卸資産残高を水増しして報告することで、売上原価を過小に計算し利益の過大計上を行うものである。この利益の過大計上は平成25年10月期より行っているが、期末在庫を過大に報告すると、翌期の売上原価は実際より大きく計算されることになるため、操作を一度行うと止められなくなり、水増し報告を繰り返していた。棚卸資産の過大計上が当社の四半期及び年度の連結損益計算書に与える影響は以下の通りである。

(単位：百万円)

	棚卸資産 修正前	棚卸資産 修正後	差額 (累計)	差額 (発生)
平成 24 年 10 月期期末	54	54	-	-
平成 25 年 10 月期第 1 四半期	46	17	△ 28	△ 28
平成 25 年 10 月期第 2 四半期	58	34	△ 23	5
平成 25 年 10 月期第 3 四半期	62	29	△ 32	△ 9
平成 25 年 10 月期期末	64	56	△ 8	24
平成 26 年 10 月期第 1 四半期	68	30	△ 38	△ 30
平成 26 年 10 月期第 2 四半期	69	37	△ 31	7
平成 26 年 10 月期第 3 四半期	74	24	△ 49	△ 18
平成 26 年 10 月期期末	74	51	△ 23	26
平成 27 年 10 月期第 1 四半期	79	34	△ 44	△ 21
平成 27 年 10 月期第 2 四半期	82	37	△ 44	0
平成 27 年 10 月期第 3 四半期	86	28	△ 58	△ 14
平成 27 年 10 月期期末	100	48	△ 51	7

(b) 棚卸資産管理手続き

ビールの棚卸資産は原材料他、仕掛品、製品より構成されている。平成 24 年 10 月期からの修正前の各資産残高は以下の通りである。

(単位：百万円)

	原材料他	仕掛品	製品	合計
平成 24 年 10 月期期末	8	14	40	62
平成 25 年 10 月期期末	6	17	46	70
平成 26 年 10 月期期末	12	19	55	86
平成 27 年 10 月期期末	9	27	73	109

ビールは西和賀町の工場ですべての製品を製造している。原材料と仕掛品はこの工場の敷地内にあるが、製品の約 3 分の 1 は工場内にあり、約 3 分の 2 は主に群馬県の外部倉庫業者に預けている。原材料は麦芽・ホップ・缶・瓶などであり、仕掛品は醸造途中のビールである。醸造が完了し、工場内で缶あるいは瓶に充填された時点で製品となる。得意先への出荷は外部倉庫から行われるが、Web 売上の場合は工場から直接出荷する。在庫の数量、価格、ロケーションはエクセルで管理されている。

(c) 棚卸資産過大計上の手法

棚卸資産の担当はビール主任であるが、決算資料はエクセルで作成しており、ビール主任は当該エクセル表上の在庫数量及び単価を操作することで在庫を過大に計上していた。

毎期末、監査法人がビールに往査していたが、在庫数量の操作が発見されないように資料の改竄などをビール主任が行っていた。監査法人は、工場内の在庫についてはビールによる実地棚卸に立会い、外部倉庫の在庫については、倉庫業者の在庫証明をビールから入手していた。ビール主任は、倉庫業者の在庫証明を物流 IT 課副課長と共同で偽造し、数量を水増しして監査法人に提出していた。また、平成 27 年 10 月末の実地棚卸では実際は空のタンクにビールが貯蔵されているように見せかけるために、醸造品質課副課長に協力を仰ぎ、タンクのメータに細工を施していた。

(3) 売上原価・販管費計上の次期繰延

ビールによる売上原価・販管費計上の次期繰延は下表の通り行われた。受領済の請求書を意図的に決算に織り込まない方法などで売上原価・販管費を次期に繰延べるものである。翌期に繰延べる売上原価・販管費については、ビール副課長が項目別、相手先別にエクセルで集計・管理していた。

棚卸資産を利用した利益の過大計上と同様に、この会計処理では、翌期の売上原価・販管費が実際発生額より大きくなる。このことから、ビールでは平成 24 年 10 月期以降月次でこのような売上原価・販管費の繰延を繰り返していた。

売上原価・販管費計上の次期繰延が当社の四半期及び年度の連結損益計算書に与える影響は以下の通りである。

(単位：百万円)

売上原価	売上原価 修正前	売上原価 修正後	差額 (発生)	差額 (累計)
平成 24 年 10 月期期末	100	105	△ 5	△ 5
平成 25 年 10 月期第 1 四半期	80	76	3	△ 2
平成 25 年 10 月期第 2 四半期	105	104	0	△ 2
平成 25 年 10 月期第 3 四半期	104	107	△ 3	△ 5
平成 25 年 10 月期期末	99	109	△ 9	△ 14
平成 26 年 10 月期第 1 四半期	85	73	12	△ 2
平成 26 年 10 月期第 2 四半期	86	95	△ 8	△ 10
平成 26 年 10 月期第 3 四半期	107	103	3	△ 7
平成 26 年 10 月期期末	107	117	△ 10	△ 17
平成 27 年 10 月期第 1 四半期	86	85	1	△ 16
平成 27 年 10 月期第 2 四半期	93	101	△ 7	△ 23
平成 27 年 10 月期第 3 四半期	107	110	△ 3	△ 26
平成 27 年 10 月期期末	95	103	△ 7	△ 34

(単位：百万円)

販管費	販管費 修正前	販管費 修正後	差額 (発生)	差額 (累計)
平成 24 年 10 月期期末	34	47	△ 13	△ 13
平成 25 年 10 月期第 1 四半期	45	42	3	△ 10
平成 25 年 10 月期第 2 四半期	62	66	△ 4	△ 14
平成 25 年 10 月期第 3 四半期	67	63	4	△ 10
平成 25 年 10 月期期末	63	65	△ 2	△ 12
平成 26 年 10 月期第 1 四半期	43	38	5	△ 7
平成 26 年 10 月期第 2 四半期	62	62	0	△ 7
平成 26 年 10 月期第 3 四半期	67	71	△ 4	△ 11
平成 26 年 10 月期期末	63	66	△ 3	△ 14
平成 27 年 10 月期第 1 四半期	51	43	8	△ 6
平成 27 年 10 月期第 2 四半期	65	74	△ 9	△ 15
平成 27 年 10 月期第 3 四半期	70	66	4	△ 11
平成 27 年 10 月期期末	66	70	△ 4	△ 15

⑥ 発覚した経緯

ビール従業員による不適切な会計処理が発覚した経緯は以下の通りである。

- ・ 平成 28 年 2 月 25 日（木）

第 48 期第 1 四半期（平成 28 年 10 月期）に係る四半期レビューにて、監査法人より「第 1 四半期の売上高と比較して、第 1 四半期末の売掛金残高が大きすぎる。滞留債権があるのではないか」との質問を当社の連結決算担当者である経理部主任（以下「当社経理部主任」）が受けた。当社経理部主任は当該質問への回答をビール副課長に依頼した。
- ・ 平成 28 年 2 月 26 日（金）

ビール副課長より、「12 月に期間限定商品の販売や株主優待ギフトの販売増加があり、売上の増加により売掛金が増加したが、滞留債権は存在しない。」旨の回答を当社経理部主任が受け、2 月 29 日（月）に監査法人へ伝達した。
- ・ 平成 28 年 3 月 1 日（火）

ビール副課長からの説明が、質問の回答として不十分であったため、監査法人より再度質問への回答と売掛金明細の送付をビール副課長へ依頼した。
- ・ 平成 28 年 3 月 2 日（水）

監査法人が、滞留債権が存在しない旨の回答と売掛金明細をビール副課長より入手した。売掛金明細の得意先毎の売上合計と売上合計欄の数値が合致しないことを発見した監査法人が、この点に関して再度ビール副課長に質問した。一方で、ビール副課長が資料を改ざんしている可能性があるため、当社経理部長と監査法人が当社常勤監査役に状況を報告した。それを受け、ビール副課長の直属の上司であり、経理・財務責任者のビール工場長に当社常勤監査役が本件の調査を依頼した。
- ・ 平成 28 年 3 月 3 日（木）

ビール工場長より売掛金明細作成担当者であるビール主任による個人的な数値の操作があった旨、当社経理部長・当社常勤監査役・監査法人が報告を受けた。この時点では、売上高及び売掛金の操作は、ビール主任が個人的な売上高の集計ミスを隠蔽するために行ったものであり、それ以外の勘定については影響が及ぶものではないとビール工場長が説明していた。

また、ビール工場長は前日の当社常勤監査役からの依頼を受け、実際の売上高と架空売上の差額を発生月別に算出した表を作成した。当該集計資料によれば、架空売上の計上が第 4 四半期に集中していたことから、利益水増しを意図した組織的な

行為であった可能性もあると当社経理部長・当社常勤監査役・監査法人が判断し、この3者で現地へ赴き調査することで合意した。

- ・ 平成28年3月4日（金）

午前中にビール社長が当社を訪問し、当社代表取締役社長及び常務取締役へ状況を報告した。ビール社長はこの不適切な会計処理を全く認識していなかった旨を述べた。当社代表取締役社長より常務取締役へ実態調査の指示があった。

午後に当社常勤監査役及び経理部長がビールへ赴き調査を開始したが、この時点では前日のビール工場長の説明と同様の報告をビール主任から受けた。

- ・ 平成28年3月5日（土）

当社経理部長・当社常勤監査役・監査法人による合同のヒアリングを実施。管理部員に個別に事情を聴取する過程でビール副課長が組織的な利益の過大計上である旨を述べた。ビール工場長からも同様の説明を受ける。ビール工場長、ビール副課長からはビール社長からの指示に基づくものではなかった旨の説明があった。その後、不適切な会計処理に加わっていたのはビール工場長、ビール副課長、ビール主任、物流IT課副課長、醸造品質課副課長の5名であったことが判明した。

- ・ 平成28年3月6日（日）

午前中にビール副課長から関連資料を取寄せ、平成27年10月31日時点の不適切な会計処理の累積的影響額を当社常勤監査役が試算し、合計で約2億円の累積的影響と推定した。当社常勤監査役、経理部長が当社臨時取締役会（17時開始）に出席し、常務取締役及び常勤監査役から現状と今後の対応方法を説明した。

本案件に係る事実関係を明らかにし、原因の究明を行うとともに、他の子会社7社において同様の問題が生じていないことを確認し、内部管理体制の実態確認及び再発防止体制の立案を行うことを目的として、同日（平成28年3月6日）付で調査委員会が発足し、直ちに委員会メンバーによる計画会議が実施された。

18時から監査法人が当社代表取締役社長へ現在の状況及び今後の監査対応を説明した。

- ・ 平成28年3月7日（月）

適時開示規則に従い、「子会社における不適切な会計処理の判明及び平成28年10月期第1四半期決算発表延期のお知らせ」をプレスリリースした。

⑦ 発生原因

(1) 不適切な会計処理を許す組織風土

ビールは従業員 20 名足らずの小規模会社であるが、そのうち 5 名が不適切な会計処理に関与していた。また、不適切な会計処理が露見するのを防ぐため、外部倉庫業者の在庫証明書を偽造するなど、悪質な隠蔽工作を行っていたことが明らかになっている。したがって、ビール工場長による指揮命令を重視する一方で、法律・規則に対するコンプライアンスを軽視する組織風土が出来上がっていたことは否めない。

ビールにはコンプライアンス規程・内部通報規程・企業倫理行動基準などが存在するが、コンプライアンスに関する教育・研修が十分に実施されておらず、規程の存在、内容が役員・従業員に十分に浸透していない。

(2) 経営者及び取締役会ならびに監査役による不十分な監視監督

ビール社長は調査委員による質問に対して、売上・売掛金及び棚卸資産残高が長期間に渡り過大に計上されていることに気付かなかったと述べている。また、売掛金明細についてはその存在さえ知らなかったと答えている。以上から、ビール社長による財務数値のモニタリングが機能していなかったことは明白である。

ビールには社長以外に取締役が 2 名、監査役が 1 名選任されている。

平成 26 年 10 月期までビールの取締役を務めていたホテル社長は月次でビール社長及びビール工場長から業績報告を受けていたが、利益の過大計上については気が付かなかったと述べている。

また、平成 27 年 10 月期までビールで取締役を務めていた、当社元経理部長（現常勤監査役）も認識していなかった旨述べている。

平成 28 年 1 月に退任したビールの元監査役はビールに長期間関与し、事業内容を深く理解していた筈であったが、不適切な会計処理については関知していなかったと説明している。監査役については、会計監査が重要な役割の一つであり、不適切な会計処理を長期間に渡り看過してきた責任は重い。

このように、取締役会及び監査役によるビールの財務報告に関するモニタリングは正常に機能していたとは言えない。実質的に、財務報告に関する監視機能がビール社長に集中していたが、前述の通り、この監視機能は十分に働いておらず、不適切な会計処理を長期間発見することができなかった。

(3) 権限と責任の集中と内部牽制、内部統制の欠如

ビールでは、本来売上について責任を負うべき営業部門が顧客ごとの売上

計画・実績管理を行っておらず、計画策定能力がない。そのため、管理部門が売上計画を含む利益計画を策定し、業績責任を負っている。

ビール社長は、この不適切な責任分担を長期間是正しなかったことに加え、工場長が作成した利益計画の内容を十分に検討せず、売上実績の中身についても確認を怠っていた。

ビール社長が、責任と権限をビール工場長に集中させた結果、事業の全体像を把握しているのはビール工場長のみとなり、ビール社長による監視機能が働かない状況下で、不適切な会計処理を行う環境が生成されていた。

一方、営業部門は出荷量を伸ばすことに専念し、コアプラスのデータと水増しされた売上・売掛金残高の整合性を確認することはなかった。顧客と直接関わっている営業部門が売掛金明細を査閲する内部統制がビールに存在すれば、現在取引のない得意先に多額の売掛金残高が存在することに気付いた可能性が高い。

ビール工場長に責任と権限が集中する一方で、営業部長あるいはビール社長による内部牽制は機能せず、内部統制も整備されていないことから、長期間利益の過大計上が継続したと考えられる。

(4) 利益計画達成のプレッシャー

震災翌年の平成24年10月期の業績は震災以前の水準に戻ることが予想されていたにも関わらず、前年から小幅減の水準の利益計画を当社側から求められたことが、利益過大計上のきっかけになったとビール工場長は説明している。

連結子会社の利益計画は当初は積み上げ方式で策定されるが、その後当社により設定された利益水準に上方修正される場合がある。

当初予算と最終的な利益計画のギャップは具体的な方策により埋められる必要があるが、連結子会社では、達成が困難な利益水準であるにも関わらず、具体的な方策の立案が不十分なまま計画が最終化されることがある。

そのため、連結子会社が最終的に計画を達成できないのは珍しいことではない。それにも関わらず、ビール工場長が利益を過大計上してでも計画達成を偽装しようとしたのは、過去に旧ビールの会社清算を経験しており、会社存続のため、計画達成のプレッシャーが大きかったことが原因の一つと考えられる。一度利益計画達成を偽装するとそれ以降も実力以上の利益計画が策定されるため、利益の過大計上額が雪だるま式に増えることになった。

なお、社外取締役である調査委員から、子会社から提出された利益計画に対し、震災特需後及び香味不良などの個別の実情やその影響を十分に検討考慮せずに、当社計画取り纏め者が利益を上乗せした、言い換えれば、利益計

画を押し付けたことは反省すべきであり、当社と子会社が計画策定プロセスを十分に共有・フィードバック出来ておらず、子会社側に心理的な負担を与え、言っても無駄であるという諦めの気持ちを持たせたことが、今回の偽装行為に至った一因なのではないかとの指摘があった。

(5) 内部統制の整備・運用状況と内部監査

ビールは小規模会社であり、独自の内部監査部門を持たない。また、当社の財務報告に係る全社的な内部統制の有効性の評価範囲にビールは含まれていない。連結子会社のうち評価範囲に含まれているのは、連結売上高割合が当社と併せ、95%を占めるホテルのみである。

当社内部監査室は当社「グループ企業内部監査実施要項」などに従い、ビールの内部監査を実施していたが、実施した手続は、法定帳票などの保管整備状況の確認、諸会議体に係る議事録の確認、現金・重要物の管理状況の確認が中心であり、平成27年10月期の内部監査は現地に一日赴いたのみであった。

また、当社は、年度及び四半期決算の際に、勘定残高に対する前年比増減分析の報告を連結子会社に義務付けている。この連結子会社による前年比増減分析の内容は、決算手続の一環で、当社経理部によって査閲されているが、外部証憑などの裏付資料を入手して報告の信頼性を確かめる実証的な手続は実施していない。したがって、連結子会社によって意図的に虚偽の説明がなされた場合、不適切な会計処理を発見することは困難であった。

以上より、ビールでは財務報告に係る全社的な内部統制が整備・運用されておらず、また、不正による虚偽の財務情報を発見できるような内部監査手続が実施されていなかったことが、不適切な会計処理を看過する一因であったと考えられる。

(6) エクセルによる決算資料の作成

ビールの不適切な会計処理については、コアプラスから取り出したデータをエクセルで加工して決算資料を偽造する手法が用いられた。

エクセルにより作成された決算資料には改竄の余地が生じ、利益操作に利用されるリスクが高い。

⑧ 他の子会社に関する調査結果

他の子会社を対象として調査を実施したが、報告すべき問題はなかった。

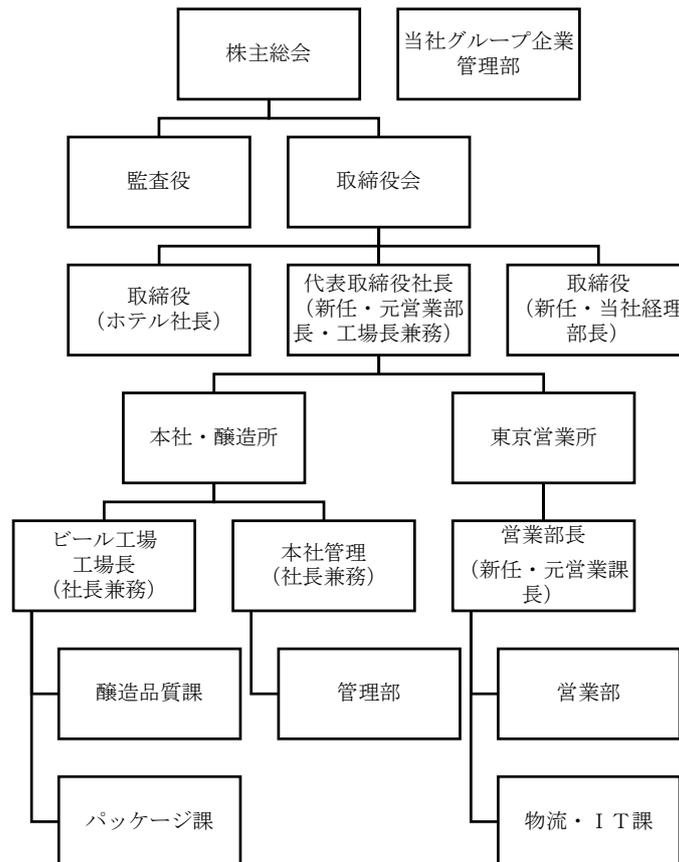
8 再発防止に向けた改善策

① ビールの管理体制見直しと内部牽制及び内部統制の導入

ビールの営業部門と管理部門の責任分担を見直し、内部牽制及び内部統制が機能する管理体制に変更する。

今後は売上計画策定責任を営業部門が負う。管理部は新任の代表取締役社長直轄とし、物流・IT課を東京営業所に移管する。その上で、営業部と管理部の間で利益計画や売上・売掛金・棚卸資産など実績に係る資料を相互に検証する内部統制を導入することで、不適切な会計処理が発生するリスクを低減する。また、当社経理部長を取締役に据え、財務報告に係る取締役会のモニタリング機能を強化する。

・ 新組織図



② ビールの取締役会及び監査役の機能強化

ビールにおいては、財務報告の妥当性に関する取締役会のモニタリングが機能しておらず、実質的にビール社長の監視機能に依存していた。取締役の業務執行を監督するという取締役会の本来の機能を活性化するため、報告・審議事項の充実に努める。

ビールの代表取締役社長は取締役会にて他の取締役及び監査役に売上・売掛金・棚卸資産など各勘定残高について詳細な説明責任を負う。

監査役によるビールの会計監査の実効性を高めることを目的として、当社は監査役に全ての取締役会への出席及び四半期ごとの監査結果報告の実施を要請する。

③ 当社「グループ企業管理部」の設置

当社は平成28年5月1日付で「グループ企業管理部」を設置する。「グループ企業管理部」は専任メンバーと経理部、人事部、内部監査室、業務システム部の兼任メンバーにより構成される。個々のメンバーは、専門的な知識・経験を生かし、子会社支援を行う。

具体的には、子会社に関する①利益計画立案支援と財務報告の適正性の確認（経理部主管）、②コンプライアンス関連規程の導入及び運用状況確認と内部通報制度対応（人事部主管）、③内部統制の整備及び運用に関する提言と運用支援（内部監査室主管）、④システム導入支援（業務システム部主管）を行う。

④ 子会社役員・従業員のコンプライアンス意識の向上

当社には役員及び従業員のコンプライアンス意識を高めるための諸制度が存在し、入社時のみならず毎年定期的に研修が行われている。他方、子会社ではコンプライアンス意識の浸透や教育が十分でない。

ビール従業員による不適切な会計処理に関しては、根源的な理由として、コンプライアンス意識の欠如があげられる。このような認識に基づき、以下の再発防止策を講じる。

- (1) 子会社に対して、当社と同様のコンプライアンス制度の導入と教育研修の受講を義務付ける。コンプライアンス違反が株主・従業員・取引先などの利害関係者に大きなダメージを与える可能性があることについて理解を促す。特に、不適切な会計処理などの極めて重要なコンプライアンス違反行為については、実行者に対する法的責任の追及があり得ることを周知徹底する。
- (2) 子会社社長は「グループ企業管理部」宛に半期に1度「コンプライアンス活動報告書」を提出し、コンプライアンス規程に準拠した活動を実施し

たことを報告する。

⑤ 連結子会社における内部通報制度の強化

これまで、当社連結子会社従業員などによる内部通報が十分に行われていなかった事を省み、内部通報制度の存在や通報された情報の取扱い、匿名性が厳格に担保される事に関する一層の周知徹底を図る。

また、内部通報制度の強化を図る為に、通報受付窓口について以下の2点の改革を実施する。

- (1) 内部受付窓口は、従来の窓口に加え、新設する当社「グループ企業管理部」にも設置する。当社「グループ企業管理部」には、従来の窓口に通報されたものを含めた全ての内部通報に対するアクセス権限を付与する。
- (2) 外部受付窓口は、従来、顧問社会保険労務士事務所などが指定されていたが、今後は当社同様、当社社外取締役を務める弁護士に変更する。

さらに、トップメッセージを発信する事で内部通報制度の利用を励行するなど、通報しやすい制度運用に努める。今後は、通報窓口制度の運用状況について評価・分析し、周知状況や制度に欠陥が無いかなどの観点から定期的に制度の見直しを実施する。

⑥ 連結子会社の財務報告に関する当社の監視監督機能の強化

当社は以下の手段を講じ、連結子会社の財務報告に関する監視監督機能を強化する。

- (1) 連結財務諸表作成目的で四半期ごとに連結子会社が当社へ提出する「連結パッケージ」に、連結子会社社長による宣誓書の添付を義務付ける。宣誓書には連結子会社社長が「連結パッケージ」の財務情報の妥当性を確かめた旨を明記する。
- (2) 宣誓書の提出に加え、財務情報の分析結果を「グループ企業管理部」に対し四半期ごとに報告することを連結子会社社長に義務付ける。
- (3) 「グループ企業管理部」は半期に1度、連結子会社の財務数値の監査を行う。監査では必要に応じて、残高確認書を得意先・仕入先・銀行・倉庫会社など会社外部に直接送付・回収する。また、実地棚卸への立会により、連結子会社の内部統制及び棚卸資産残高の妥当性を確かめる。さらに、ビールにおけるコアプラスのような、連結子会社の基幹システムに直接アクセスし、財務データとの整合性を確かめる。エクセルにより作成された経営管理資料については、データを請求書・注文書・預金通帳などの外部証憑と突合し信頼性を確かめる。

⑦ 合理的な根拠に基づく連結子会社の利益計画策定

連結子会社の利益計画は、当社の要求水準に基づき策定されるため、達成に困難を伴う場合がある。計画達成のための具体的な方策が立案されないまま最終化されることがある一方、計画数値が独り歩きし、連結子会社役員及び従業員に過度な心理的負担を与えていることがある。

積上げ方式による保守的な見積もりは、成長を志向する企業の業績目標としてふさわしくないという考え方は否定できない。また、利益計画達成へのプレッシャーが不適切な会計処理を正当化するものではない。

しかしながら、連結子会社社長及び計画立案担当者が達成困難な利益計画に大きな負担を感じている状況は、不適切な会計処理の再発防止という観点から望ましくない。少なくとも、合理的な算定根拠に基づき、当社と連結子会社の合意に基づいて利益計画が策定されるべきである。

よって、今後は、当社連結子会社の予算設定時において、事業環境及び生産能力ならびに従業員数などを勘案した現実的な計画となるように、「グループ企業管理部」が、一連の予算設定プロセスについて管理指導する。

さらに、当社による連結子会社への不合理な利益計画の押し付けがあった場合は、内部通報制度の対象となる旨、周知する。

⑧ 当社による内部統制の評価範囲の拡大及び内部監査機能の強化

全連結子会社を当社の財務報告に係る全社的な内部統制の有効性の評価範囲に含める。内部監査室は全連結子会社における全社的な内部統制の整備運用状況につき評価し報告する。

内部監査室は現在3名の従業員が在籍しているが、連結子会社の内部統制の整備及び運用サポート、上記財務報告に係る全社的な内部統制の有効性の評価範囲の拡大に伴う業務量の増加に伴い、1名増員し、計4名の体制とする。

内部監査の期間、タイミングについては、個々の連結子会社の状況に応じて決めるが、意図的な財務情報の虚偽報告に対応可能な監査手続を計画し、実施する。

以上