

平成 29 年 6 月 13 日

各 位

会 社 名 株式会社ながの東急百貨店
代表者名 取締役社長 楠 野 創
(コード：9829 東証 JASDAQ)
問合せ先 常務取締役 業務本部長
根 岸 健 一
(TEL 026-226-8181)

第三者委員会の調査報告及び当社の対応について

平成 29 年 5 月 22 日付「平成 30 年 1 月期第 1 四半期決算発表の延期のお知らせ」で公表いたしましたとおり、当社元従業員（以下、「元従業員」という）による貴金属類の商品を不正に持ち出し転売するなどの行為（以下、「本件」という）が発覚したことから、当社と利害を有しない外部の専門家による第三者委員会（以下、「第三者委員会」という）を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、第三者委員会から当社に提出された調査報告書を受け、当社は、今後の対応等について、下記のとおり決定いたしましたのでお知らせいたします。

なお、当社は、平成 30 年 1 月期第 1 四半期に、本件によって発生した元従業員に対する債権額 24 百万円と同額を、貸倒引当金繰入額として特別損失に計上するとともに、過年度の平成 29 年 1 月期決算においても、本件によって発生した元従業員に対する債権額 18 百万円から今後の回収可能見込み額 8 百万円を差し引いた 10 百万円を、貸倒引当金繰入額として特別損失に計上することとなりました。（内容につきましては、本日公表いたしました「平成 30 年 1 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過年度の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」をご参照ください。）

このたびは、本件によりお客様、株主の皆様をはじめ関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。当社役職員全員が一丸となって信頼回復に努める所存でございますので、何卒ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

記

1. 第三者委員会調査報告書の内容

第三者委員会調査報告書の内容は、別添資料のとおりです。

2. 今後の対応

当社では、第三者委員会調査報告書の内容を受け、(1)換金性の高い商品に対する持出等の管理

体制の強化 (2)ワールドジュエリー&ウォッチフェアの運営の見直し (3)外商口座運用の見直し
(4)全社的な業務運営ルールの徹底等を実施することを決定し、事故の再発防止に向けた管理体制
の強化に全社をあげて取り組んでまいります。

なお、今後、別途受領する第三者委員会の再発防止に関する提言を踏まえた当社の対応につきま
しては、あらためて開示いたします。

3. 役員報酬の減額について

(1) 取締役報酬減額の内容

代表取締役 社長	楠野 創	月額報酬10%の減額	1カ月
常務取締役 業務本部長	根岸 健一	月額報酬10%の減額	1カ月
取締役 営業本部長	小林 基司	月額報酬10%の減額	1カ月

(2) 監査等委員報酬自主返上の内容

取締役常勤監査等委員	窪田 俊治	月額報酬10%の返上	1カ月
------------	-------	------------	-----

なお、規定に基づき、本日付で元従業員を懲戒解雇処分とするとともに、元従業員の上長等に対し
厳正な社内処分を行ってまいります。また、元従業員に対しては、刑事告訴の手続きを行いました。

以 上

(別添資料)「第三者委員会調査報告書」

平成29年6月13日

株式会社ながの東急百貨店 御中

調 査 報 告 書

第三者委員会

委員 長	上 田 栄 治
委 員	石 井 誠 一 郎
委 員	小 川 真 人

今般株式会社ながの東急百貨店（以下「本百貨店」という。）のカスタマーセンター担当者（以下「本件対象者」という。）が、本百貨店が実施したワールドジュエリー&ウォッチフェア（以下「本件フェア」という。）において、適正に顧客へ販売したように装って伝票処理を行い、商品を店外に持出し他に転売するなどの不正な取引行為（以下「本件一連取引」という。）を行っていた事実が判明したので、本件一連取引の実情、本件一連取引を招いた原因、財務的影響、今後の再発防止策等について、公正かつ独立性のある第三者委員会を設置して調査検討し、本日その結果につき報告する。

なお本調査報告は、下記の調査方法により取得した各種資料、本件対象者からの事情聴取、ならびに本百貨店の関係役員および関係従業員、仕入先担当者からの事情聴取の結果に基づいてなされたものであり、当該転売先から直接事情聴取その他の調査を行ったものでないこと、および内部統制にかかる再発防止策については検討が未了であることから、調査の結果の限度での報告であることを付言する。

第一 調査方法・調査事項

1 本委員会は、平成29年5月15日に正式に設置され調査方法を協議決定したが、設置と同時に委員会事務局より案件の概要および本百貨店の社内調査の結果につき報告を受け、本百貨店が収集した下記の資料を受領した。

- ・本件対象者・役員の人事台帳
- ・本百貨店の会社組織図
- ・会社規則集
- ・取引一覧（本件一連取引、未回収データ）
- ・取引伝票（掛売伝票、買上明細、ご注文書）
- ・滞留債権回収状況報告書
- ・経理書類（電子ジャーナルリスト）
- ・仕入先・カード会社との契約書
- ・社内経理システム説明図
- ・社内調査による関係従業員ヒアリング結果

- ・リーフレット

2 これを受けて本委員会では、今後の調査方法として下記を実施することに決定した。

- ・本件対象者の委員会ヒアリング
- ・本百貨店取締役の委員会ヒアリング
- ・関係従業員（本件関係者、経理部担当者）の委員会ヒアリング
- ・仕入先・その他担当者の委員会ヒアリング
- ・転売先の委員会ヒアリング
- ・本百貨店の従業員全員へのアンケート
- ・関係者PCメール調査解析

なお、本件対象者、同人の上司、同僚3名の電子ファイルおよび2015年度(2015年2月1日)以降の電子メールを調査したが、本百貨店では取引関係については電子メールで指示確認する体制になかったこともあって、本件に関連するデータ情報は検出されなかった。

3 本件における調査事項

本件調査対象とされた本件一連取引は、多数の名義が使用されるなど事実関係が非常に複雑であり調査対象者および調査事項も多岐にわたるため、今回の報告では、本件取引の実情、本件取引を招いた原因、財務的影響について報告するにとどめ、内部統制にかかる今後の再発防止策等については追って報告するものとした。

- (1) 本件フェアの販売方法、本件取引の実体
- (2) 本件一連取引は、適正に顧客へ販売したように装って伝票処理を行い、商品を店外に持出し他に転売したものであるが、当初から代金支払い意思のない犯罪行為であるか。
- (3) 本件一連取引では、買主として利用された顧客の名前が掛売時、入金時などで異なっているものがあるが、実体としての買主は誰か。
- (4) 本件一連取引のうち不正なものとして売上を取り消すべきものがあるとして、それを判断する基準、その財務影響
- (5) 本件一連取引では、担当者として他の従業員の氏名が使われているが、組織的不正行為と考えられるか。
- (6) 本件フェアの全社的な運用実態（本件一連取引と類似の事象が含まれ、本件と類似の不正行為が存在するか。）

第二 本百貨店と本件対象者

1 本百貨店

本百貨店は1958年に設立され、長野駅前に移転してから50年以上の歴史を持つ長野県東北信地方を主な地盤とする地方百貨店である。子会社として長野吉田地区を中心に事業展開する北長野ショッピングセンターを有し、ながの東急百貨店グループを形成している。

2 本件対象者

本件対象者は、1987年4月入社後、1992年7月株式会社ながの東急ライフに出向（外商部門在籍）、2000年1月株式会社北長野ショッピングセンターに在籍し、2006年6月本百貨店に復職、2015年2月 営業統括部カスタマーセンター（マネジャー）に在籍している。

本件フェア毎年 200 万円以上の販売があり、外商部門に得た顧客もあり宝飾品販売の実績があると社内的には評価されていた。

3 仕入先

仕入先は株式会社東急タイムであり、同社は東急グループとして、本百貨店のほか、東急百貨店、東急プラザなどに出店しており、高級時計、宝飾品を販売し、時計メンテナンスルームを常設している。

本件フェアにおいて本百貨店の従業員が商品を持出す際には、仕入先の持出伝票が必要とされており、売上が確定した場合には担当者の指示にしたがい「掛売伝票」を作成するなど東急タイムの担当者が本百貨店の事務を一部補助している。

第三 本件一連取引行為の概要

I 本件一連取引行為の端緒と動機

本件対象者は、過去に外商部門に所属した経験もあり、本件フェアにおいて宝飾品を正規に販売してある程度の実績を有していたところ、2009 年ころ本件フェアにおける買取から入金までの猶予期間を利用して一時的な資金を得ようとして、一旦商品を買取り取ってこれを転売したことに始まる。当初は 20 万円程度の少額であったが、買取した商品代金を返済するうち次第に買取を行う金額が増加していくようになったものである。

その後、本件対象者は、従業員としての地位を利用し、親族や知人等の名前を勝手に使って、当該人を買主とする「掛売伝票 5 号」（以下「掛売伝票」という。）を作成して商品を販売したかのように装い商品を買取り、その商品を他に転売して一時的な資金を得るという取引を行った。

また、本件対象者は、商品代金の入金にあたって「お買上明細伝票 5 号」（以下「買上明細」という。）に親族、知人名の R C C 口座などを利用して商品代金の支払決済を行っていた。

最近では借用する買主名も次第に増えていくようになり、他の従業員の担当者名義を借りて取引を分散して社内的に目立つことがないようにして多数の取引を繰り返し、徐々に取引金額を拡大させていった。

本件対象者が上記のような本件一連取引を行った理由としては、生活費（子供の大学進学、住宅ローンの支払など）に充てる必要があったことと、当時の職場で取引上のトラブルが発生し、その責任をとるため自ら顧客の取引代金の穴埋めを行ったことから、資金を得たいとの理由による。

II 取引金額

本件対象者が行ったと現時点で判断される取引は、下記の通りである。取引金額については、本件対象者の供述と同人が作成した伝票、名義を使用された担当者従業員の伝票、および仕入先における商品の持出伝票を確認して確定されたものである。

第三者委員会としては、上記取引以外に本件一連取引と類似する取引がないか確認するために、仕入先の保管する保証書控えにより、本百貨店における 2016 年度の特定のブランド時計の販売先を調査した。本百貨店の 2016 年の年間販売本数は 242 本であったが、本件対象者が転

売した商品以外は販売先と支払先が一致（親族による支払を含む）していた。したがって上記取引以外に本件対象者の行った取引がないことと、全社的にみて、本件一連取引と類似する取引が他になかったことの確認を行った。

記 (円：税込み)

	売上金額	売上未計上金額	入金額	未払い金
2014年度	10,623,955	0	10,623,955	0
2015年度	21,720,250	0	21,720,250	0
2016年度	79,825,610	0	60,773,727	19,051,883
2017年4月まで	28,170,990	5,331,420	1,458,000	32,044,410
			合計	51,096,293

Ⅲ 本件一連取引の概要

1 対象商品

本件で取引された商品は、複数ブランドの高級時計である。

2 掛売伝票上の買主名義

本件フェアにおいて売上が決定した商品については掛売伝票が作成され、掛売伝票には買主名の記載がなされている。多くは本件対象者の親族、親族の経営する会社、知人などの名前が利用されているが、本件が発覚した後に本百貨店において調査したところ買主の実在が確認できない氏名も含まれていた。

いずれの買主も本件対象者を通じて商品を買取った事実はなく、買主名として使用した方に対し名前を使用することについて事前に連絡ないし了解を得たことはなかった。

3 入金名義

本件フェアにおいて売上が決定し商品代金が入金決済されるときには前記の「買上明細」が作成され、外商口座またはRCC口座を利用する場合には「ご注文お控」(以下「ご注文書」という。)が作成される。

本百貨店に対する入金が現金でなされているときは、買上明細の買主は掛売伝票の買主と一致していたが、外商口座ないしRCC口座が利用されるときは、買上明細で買主名義が変更されているものがあり、また入金名義が変わっているものが相当数みられた。

4 掛売伝票等の担当者名義

本件において商品を仕入先から持出して掛売りをを行い取引を決済するにあたって、2016年までは本件対象者は知り合いの従業員に対して、直接本件対象者が声をかけ売上実績を譲るなどの名目のもとに担当者名前の名義借りをした事案も多かったが、2017年には他の従業員の了承がないにもかかわらず名義を借用した事例が発生している。

そのため本百貨店では、多くの担当者取引が拡散されたため、本件対象者が本件のような多額の取引を行っているとは認識することができなかった。

第四 本件フェアの概要と販売状況

I 本件フェアの概要

1 本件フェアの実施状況

本件フェアは、ながの東急百貨店グループにおいて 40 年以上継続実施されているもので、大規模な広告宣伝を伴う催事が行われるとともに従業員による持出し販売を認めるなど、本百貨店の宝飾品と時計の全社的な拡販キャンペーンである。

従来は定期的に年 1 度開催され、2016 年までは毎年 8 月から 10 月ころまでの間に毎年定例的に実施されていたが、2017 年からは通年として実施されている。

期間中は、本百貨店の店舗で大規模な催事場が開かれているほか、対象商品であれば店舗内の催事場以外の売場で販売された商品でも本件フェアの対象として取扱うことができるとされており、また従業員による商品持出しによる拡販営業がなされ、全社的な販売催事ということができる。

2 本件フェアの対象商品

本件フェアの対象商品は、宝石関連商品と時計であり、ワールドの表示をしているものの国内製品も含まれる。

本件フェアは、本百貨店の最も重要な拡販キャンペーンであり、メーカー・仕入先の協力もあり、通常の店舗販売では入手の難しいいわゆるレア商品や本百貨店が本件フェアに向けて特別に企画した特別企画品などもある。

3 対象社員等

本件フェアは、本百貨店とその子会社に勤務する全ての役員、従業員、パート、本百貨店に出店している取引先担当者なども協力して実施されており、全社を挙げてのイベントということができる。

対象となる従業員の所属部署は、外商部社員や店舗営業社員だけでなく、事務系の内勤社員、その他設備関係、通信販売部門の社員など通常店舗での対面販売に関与しない従業員も含まれている。

4 販売実績（売上高）

本百貨店の売上高と本件フェアの販売実績の推移は、本百貨店全体の年間売上高の 3%強を本件フェアの売上高が占めており、また本百貨店全体の宝飾品売上高と比較した場合には本件フェアの売上高は約 60%程度を占めている。

本件フェア期間中の売上高は年間 6 億円前後（税抜き）であり、そのうち 15~25%程度が時計の販売であり、残りがその他の宝飾品の売上高である。

したがって本件フェアは本百貨店にとり非常に重要な販売イベントということができる。

5 掛売販売の実績

本百貨店では、店舗での現金ないしクレジットカードでの販売が原則であるが、本件フェアの期間中は、一般の従業員にも広く掛売販売が認められている。

本件フェアにおける従業員による商品持出しによる販売は、必ず「掛売伝票」を用いていたため、代金の支払いが本件フェアの入金期限である 12 月まで遅れる実質的な掛売販売と、一方で、掛売伝票を用いながら買取決定時に即時に現金やクレジットカードによる支払決済がなされる場合が含まれている。

本件フェアにおける時計の売上高の 25%前後が 12 月に入金されている。これに入金期限

を延滞して回収した取引金額を勘案すると約 30%前後が実質的な「掛売」販売による売上高であるといえる。

その結果、本件フェアにおける従業員による商品持出しによる「掛売伝票」を用いた販売の場合でも、その名称にもかかわらず、実際には買取決定時に即時に現金やクレジットカードによる支払決済がなされることの方が割合的には多かった。

本件フェアにおける「掛売伝票」は、實際上「掛売」目的のためではなく、本百貨店の経理上の理由（報奨金の計算根拠）のために作成されていることが分かる。

II 本件フェアにおける販売方法

本件フェアにおける従業員の販売活動を促進するため、商品管理および与信管理が緩和されており、以下のような措置がとられている。

1 持出し販売

本百貨店では通常は店舗における販売が原則であり、商品の持出しは認められていないが、本件フェアにおいては店舗での催事に加え、拡販のため従業員等には商品の店舗からの持出しが認められており、従業員が外商担当者と同様に、客先に商品を持参して営業活動（商談）を行うことが推奨されている。

本件フェアでは、本百貨店とその子会社に勤務する全ての役員のほか、本百貨店雇用の従業員（正社員、嘱託社員、パート社員）が担当者となる。本百貨店の取引先からも協力を得ており、セールスパートナーと呼ばれる他社雇用従業員のうち常勤の従業員も担当者として登録ができる仕組みとなっている。

本百貨店の従業員は、その持てる人間関係を利用し、知人、顧客、親族など幅広く営業活動することが求められており、そのために商品の店舗からの持出しおよび客先での営業活動が認められている。

商品の持出しは、仕入先からの「持出伝票」で行われており、「商品移動伝票」などの本百貨店側の伝票は作成されていなかった。なお、2017年5月からは、本百貨店においても「商品移動伝票」を作成するようになっている。

2 掛売販売の承認

本百貨店では、前記の通り店舗での現金ないしクレジットカードでの販売が原則であり、通常売掛販売は外商部でのみ販売が認められているだけであり、一般の従業員には認められていない。しかも外商口座を有する顧客以外に掛売を行うに当たっては臨時口座の開設が必要となり外商部長に対する承認申請を要するが、本件フェアでは掛売販売に上司の承認を要しないとされている。

3 与信限度

本百貨店の外商部では、外商口座ごとに与信限度額が設定されており、その与信を超えた販売には外商部長の承認を要する。しかし、本件フェアでは、与信の判断は商品を持出した従業員の判断に委ねられており、事前の与信枠は設定されていない。

4 支払決済期限の猶予

本百貨店では、外商部での掛売の場合を除き、店舗での現金ないしクレジットカードでの

販売が原則であり、通常売上登録時に支払決済の時期および方法が決定していることが必要である。

本件フェアでは与信管理が一部緩和され、販売登録時に「掛売伝票」が作成され、対象商品と金額のみが確定し、支払決済の時期および方法はその後の商談で決定することが認められており、本件フェアが8月から10月開催の場合では、当年12月末日まで入金決済を猶予することが承認されている。

販売登録時（掛売伝票作成時）から支払期限までの間に支払決済がなされれば、本百貨店の経理等から販売先に対し買上明細等の請求書が送付されることはなく、また商品代金の請求催促等はなされない。

しかも、本件フェアでクレジットカードを利用すれば、買主はカード決済までの期間支払い時期を遅らせることができ、カード決済の方法（分割払い、ボーナス一括支払）を選択することができるメリットがある。

5 販売価格

本件フェアにおいては、仕入先の了解を得たうえで高額商品などでは一定の値引き販売がなされることがあり、これにクレジットカードで付与されるポイントを勘案すれば、販売先にも相当のメリットが得られるシステムとなっている。

Ⅲ 売上目標と報奨金

1 売上目標

(1) 本件フェアは、本百貨店とその子会社に勤務する全ての役員、従業員、パート、他社雇用従業員であるセールスパートナーなども協力して実施されており、本百貨店とその子会社に勤務する従業員には販売目標が設定されている。なお、本百貨店雇用でもアルバイト社員、前記セールスパートナーには売上目標はない。

(2) 販売目標は、本百貨店の従業員については、その役職、業務内容に応じた目標値の設定がなされ、出来る限り従業員が全員参加するように求められる。

(3) 販売目標は、会社としての売上目標が設定されているほか、従業員個人としての売上目標のほか、部署チームご単位での売上目標が設定されている。

① 本百貨店において売上目標は、あくまで目標であり、いわゆるノルマや義務として取り扱われていない。そのため従業員が売上目標を達成しなかったからといって、直接的なペナルティは存在しておらず、人事考課に直接影響することはない。

② しかし、本件フェアは、本百貨店の営業活動のなかでも重要な拡販イベントとされ、従業員全員参加が事実上強制され、営業部門や上長などから繰り返し本件フェアへの参加および販売目標の達成が求められている。

しかも各従業員の売上状況は、社内の従業員が閲覧できる社内閲覧システム中には業務日報として、上記本件フェアにおける各従業員の売上高を集計した「担当者別売上高」一覧表が掲出され、そこには従業員ごとの売上高が開示されている。

(4) 本百貨店では、従業員の売上目標の達成だけでなく、従業員の参加率も重視され、できる限り全従業員の参加（参加率100%）の達成が強く呼びかけられていたようである。

(5) そのため従業員には売上目標および参加率が、暗黙のうちに相当のプレッシャーとなっている。後述の第三者委員会が今回の調査において従業員全員にアンケートを実施したところ、その回答の結果としては、②の各従業員の売上目標の負担感は、「負担である」が87.92%を占めていた。

2 報奨金

(1) 本件フェアにおける対象商品の売上に対しては、その売上を行った担当者に売上高の3%が報奨金として支払われる。

報奨金が支給されるのは、本件フェアは、本百貨店とその子会社に勤務する全ての役員、従業員、パートのほか、他社雇用従業員セールspartnerでも常勤者であって担当者登録があれば報奨金が支払われる。

(2) 報奨金の金額は、「掛売伝票」の売上金額を積算することにより計算されているため、報奨金の対象となるためには「掛売伝票」により売上計上する必要がある。

報奨金は売上を行った担当者に支給されるが、実際には高額商品の販売ができた場合などにご挨拶やお礼を行うことなどもあり、満額が担当者に保留されているとはいきれない実態があるようである。

IV 本件フェアにおける売掛金回収責任

本件フェアにおいては、上記のように商品管理および与信管理が緩和されている一方、従業員が販売した売掛金についてはその回収も含めて当該担当者の責任とされており、そのため売掛金の回収は過去に大きなトラブルは発生していない。

これは本件フェアが従業員の人脈を利用するものであるため、回収も従業員が行う方が円滑に売上金回収が進むとの判断によるものである。

前記のとおり本件フェアが8月から10月開催の場合、当年12月末日まで入金決済が延びることが承認されているが、入金期限となる12月末日の1週間程度前となった時点で、経理から販売した担当者に対して「買上明細」の内容が記載された用紙が配布され、当該担当者に対し売掛金回収の催促がなされる。

売掛金の回収が1ヶ月以上遅延すると、本百貨店では販売した担当者に「滞留債権回収状況報告書」の提出が求められる。

V 本件フェアにおける売掛金回収リスク

1 本件フェア売上高に占める掛売伝票を用いた売上高（なお、掛売伝票を用いた取引であっても、売上登録後直ちに支払いのなされているものが含まれる）の合計金額は、6億5000万円程度であった。

そのうち本件フェアの掛売金額のうち、支払期限である12月31日を遅延して延滞を生じた金額は、2015年度までは4%程度である。このように本件フェアにおける掛売は、その売上高からみて必ずしも延滞の比率が高いとは言えない。

なお、本件不正取引が問題となった2016年度では延滞比率7.9%と高くなっている。しかしながら、2016年度に本件フェアに関して提出された「滞留債権回収状況報告書」（提出時期

2017年1月)をみると、合計53通のうち38通が本件一連取引関連の取引によるものであり、正常取引による延滞報告書は15通のみであった。この正常取引での延滞金は合計10,747,488円に過ぎなかった。

このことを勘案すれば、2016年度においても本件フェアの延滞比率が高まり、債権回収リスクが特段高まっていたという事情は認められない。

それに加え、従来本件フェアで売掛金回収に大きなトラブルが発生したこともなく、上記の期間において12月31日を経過し延滞が発生していたとしても、後日担当者の売掛金回収努力もあり、いずれも法的な手段によらず入金がなされており、会社的には延滞債権が大きな問題とはなっていない。

- 2 その理由としては、本件フェアにおいて本百貨店の従業員が持出し販売するとしても、各自がその持てる人間関係を利用するということであって、いわゆる「顔の見える販売先」に対する掛売販売を予定しており、何の面識もない「飛び込み営業」などは想定されていない。

すなわち従業員がよく知った知人や取引先、親族などが販売先となり、また売掛金の回収責任を販売した担当者が負うことになるため、ある程度の経済的信用力ある販売先が選定されていると考えられる。

したがって、本件フェアにおいては、もともと延滞ないし債権回収リスクが少ない取引が想定されているからだと考えられる。

その意味では、本件フェアについては、従業員に対して販売目標が定められているとしても、いわゆるノルマや義務として取り扱われておらず、その達成のために、リスクの高い販売先にまで販売することは全く求められていないこととも合致する。

VI 延滞発生に対する対処

- 1 前記のとおり本件フェアにおいて従業員が販売した売掛金についてはその回収も含めて当該担当者の責任とされており、毎年入金期限とされている12月末日の1週間程度前となった時点で、経理から販売した担当者に対して短冊式の用紙で「売掛金の明細」の通知がなされ、当該担当者に対し売掛金回収の催促がなされる。
- 2 売掛金の回収が1ヶ月以上遅延すると、本百貨店では販売した担当者に「滞留債権回収状況報告書」の提出が求められる。同書面には、販売先情報(氏名、住所)、担当者名、売掛金(滞留債権)が記載され、報告欄には、延滞が生じた「現在までの状況」、「今後の対策」を記載することが必要となり、担当者の所属部署の統括マネジャー、外商部長の所見が記載され、提出後は部長、本部長、社長の閲覧がなされることになっている。
- 3 本件フェアは、従業員に売上目標を提示し、売上高に応じた報奨金も提供することを前提に、従業員が商品を持出して、自らの人的関係等を利用して営業活動を行うとともに、販売決定後も売掛金の支払い時期についても年末まで猶予を与えて掛売販売することを認めるなど、商品管理および与信管理を緩和することにより拡販の効果をもたらすことを目指すシステムである。

他方、この手法を採用するにあたっては、売掛金の回収責任を販売担当者に負わせ、延滞が生じた場合でも販売担当者に延滞理由を報告させることにより、販売先が無限に拡大する

ことを防ぎ売掛金の回収に大きなリスクを生じさせない配慮もされていた。

その結果として、本件フェアのシステムは40年近く大きなトラブルもなく維持されてきたといえる。このことが本件フェアの資産管理および与信管理上の緩和措置に対応する対策に欠けるものとなった原因であると考えられる。

第五 本件フェアの販売処理

I 本件フェアにおける商品の管理（契約関係）

- 1 本件フェアは、宝飾品および時計を対象商品としており、東急タイムが仕入先となっており、同社は本百貨店に出店している。

百貨店業界においては、継続的な取引関係を行う仕入先との間では、いわゆる「消化仕入（売上仕入）契約」が締結されていることが多い。本件フェアにおいて本百貨店と仕入先との契約も、契約の名称は単なる「契約書」とされているが、基本的には上記「消化仕入（売上仕入）契約」となっている。

- 2 上記「消化仕入（売上仕入）契約」においては、百貨店の店舗などで顧客に販売した時点で、同時に百貨店の仕入れがなされることとなり、顧客に販売されるまでの間の商品は仕入先（テナント）が所有管理することになる。

したがって本件フェアにおいて本百貨店の従業員等が持出した商品は、仕入先の所有管理する在庫商品であることになる。

II 持出伝票

- 1 従業員が商品を持出すにあたっては、仕入先の作成する「持出伝票」に必要事項を記載して商品を店舗から持出して、幅広く客先での営業活動（商談）を行う。

「持出伝票」は、仕入先の担当者が作成し、持出理由のほか、「持出者名、持出日、持出期限、バーコード番号、商品型番、ブランド品名、数量、上代（販売価格）、成行/備考」などが記載されており、これに商品持出サイン欄に、商品を販売しようとする本百貨店の従業員が署名することになっている。

「持出伝票」には予め「持出期限」が定められており、本件の調査で開示を受けた持出伝票の持出期間は1週間程度とされているものが多かった。「出入」欄には持出日、返却日が記載される。

「持出伝票」には、「成行/備考」欄の記載があるが、ここには持出し商品のブランド名が記載されており、商品の具体的な形状・色などが判るようにされている。本件一連取引により持ち出された商品のほとんどは時計である。

「出入」欄には持出日、返却日が記載されるほか、最終的に販売決定した際の買主名が手書きで記入されており、「成行/備考」欄、備考欄などに掛売伝票の番号が記載されている。

- 2 商品の持出しと返却

一度の持出しによる商品数は2点程度から10点数程度とばらつきがあった。これは持出した商品を客先で営業活動するにあたって、予め客先の好み分かっている場合、または客先の注文がある場合には持出す商品点数が少ないものと考えられる。

今回の本件一連取引では、通常の持出し販売を偽装するために仕入先からの持出し商品点数もあえて多く設定していることが多いと考えられる。

「持出伝票」により持出された商品は、販売が決定したのも決定とならなかったものも含め、すべて一旦仕入先に返却され、売上が決定した商品については仕入先において保証書に販売日、顧客名などの記載がなされ、ベルト調整などの調整、機械の動作チェックがなされて再度販売した担当者に商品が手渡されることになる。

3 「商品移動伝票」が作成されていないこと

仕入先と本百貨店との契約関係が、いわゆる消化仕入（売上仕入）契約であるため、従業員が持出す商品は販売前の仕入先の商品であることから、本百貨店内では 2017 年 4 月までは「商品移動伝票」が利用されない状況が発生していた。

本件フェアにおいて本百貨店の従業員等が持出した商品は、仕入先の所有管理する在庫商品であり、本百貨店の従業員等が仕入先から時計等の商品を店舗から持出すにあたっては、仕入先に対して「持出伝票」を作成するのであり、本百貨店から商品を持出すものではないという扱いである。

そのため本件フェアにおいては、仕入先の持出伝票のほかは、本百貨店では百貨店内の商品移動に関する伝票である「商品移動伝票」は作成されていなかった。

当時の本百貨店としては、上記「消化仕入（売上仕入）契約」との関係もあって、本百貨店の従業員が仕入先から持出した商品は、顧客に販売されるまでは仕入先の所有管理するものであるため「商品移動伝票」の必要性はないとの理解であったと考えられる。

実際本百貨店と仕入先とは東急グループ内の企業であり、本百貨店内に店舗も常設されており、組織的には別会社であるとはいえ業務上は緊密な関係があり、社外とはいえ本百貨店から問い合わせがあれば、持出伝票なども容易に入手できる状況にあり、「商品移動伝票」がないことにつき不都合性はないとの理解であったと考えられる。

その結果、本百貨店の従業員等が仕入先から持出した商品は、従業員が個人として仕入先から預かりを受けた状況となり、個人管理に任せる事態となっていた。

この点、仕入先の在庫商品とはいえ、本百貨店の従業員等が仕入先から持出した商品は本百貨店の管理に入ったことは事実であり、それを個人管理に任せるのは合理性を欠いており、「消化仕入（売上仕入）契約」との関係だけから商品移動伝票を使用しないで、商品の所在が不明確化したことは問題である。

Ⅲ 本件フェアにおける売上傳票（掛売伝票）

1 本件フェアでの売上登録（掛売伝票の作成）

本件フェアにおいて本百貨店の従業員等が仕入先から持出伝票により持出された商品は、幅広く客先での営業活動（商談）を行うが、販売が決定したのも決定とならなかったものも含め、すべて仕入先に一旦返却される。

売上が決定した商品については仕入先において「掛売伝票」が作成される。この掛売伝票には、伝票番号、起票日付、買主の住所連絡先、氏名、品名、商品番号、販売金額（消費税）のほか、サイズ、ケース、ネームなどの商品情報、担当者の氏名、担当者のチーム名、担当者

コードなどが記載され、担当者欄に担当者自身が署名することされている。

「掛売伝票」は、5連の複写式の伝票であり、担当者控、経理、仕入先控、お客様用、チーム控となっており、作成後に上記各所に配布される。

したがって売上が決定した場合、商品（時計）については仕入先においてベルト調整、機械の動作チェックを行い、保証書に販売日、顧客名などを記載し、掛売伝票控とともに販売した担当者を通じて販売先に商品が手渡されることになる。

「掛売伝票」は、本来本百貨店の経理処理のための伝票であるが、品名、商品番号、サイズ、ケース、ネームなどの商品情報が必要とされることもあって、仕入先において作成されることが多い。

「掛売伝票」の作成により本百貨店としての売上登録がなされ、「消化仕入（売上仕入）契約」により、仕入先から本百貨店に商品が移動し、販売先に商品が売渡されることになる。同時に仕入先から本百貨店に対する売掛金が発生し、本百貨店においては販売先に対する売掛金を取得する。

2 「掛売伝票」の作成実務

「掛売伝票」は、その名称からも明らかなどおり、本来は掛売販売を行うに際して作成されるべき書面であるが、本件フェアにおいては、前記の従業員等への報奨金の積算データとして掛売伝票が使われていたため、掛売伝票には、売上計上と同時に報奨金積算根拠という二重の意味があった。

そのため本件フェアにおける従業員による商品持出し販売の場合でも、買取決定時に即時に現金やクレジットカードによる支払決済がなされる場合もあるが、その場合でも掛売伝票が作成されていた。

その意味で掛売伝票は、売上計上のために必要とされていたが、表題と実際の運用とが一致していない状況が存在する。

本百貨店は2017年5月から、掛売伝票の使用を中止している。

3 掛売伝票の「現物受渡」欄

掛売伝票には「現物受渡」欄があるが、本件フェアでは、店舗での販売と異なり商品の受渡しと伝票処理が同時になされず、「掛売伝票」は本百貨店の従業員等が商品を持出して販売決定した結果として、後日売上計上のために作成されるものである。

そのため買主に「掛売伝票控」が手渡される時は、すでに本百貨店において売上計上の手続きが終わった後である。したがって實際上、仕入先の担当者が作成する掛売伝票の「現物受渡」欄に買主が署名するタイミングがないことになる。

今回の調査において本件フェアの掛売伝票・買上明細を無作為に各91枚（売上計上の集中していた2016年9月30日分、2016年10月31日分）提出させ、また本件一連取引に関連した掛売伝票の「現物受渡」欄の記載内容を調査したところ、多くの掛売伝票で「現物受渡」欄に買主の署名がなされておらず、例外的に署名があるものでも担当者の氏名が記載されているものが多かった。

2017年の本件対象者の取引にあたっては、「現物受渡」欄に買主の氏名が記載されているが、筆跡は掛売伝票作成者とほぼ同一であり、仕入先の担当者が記載したものと考えられる。

IV 本件一連取引における「入金名義」

1 本百貨店における入金手続

本件フェアにおいては、前記のとおり、販売登録時（掛売伝票作成）では支払決済の時期および方法が決定していることが求められず、例年フェア開催後の12月末日まで決済が猶予されている。

本件フェアにおいては、売上が決定した商品について商品代金が入金決済されるときに前記のとおり社内で入金伝票と呼ばれる「買上明細」が作成され、外商口座またはRCC口座を利用する場合には前記のとおり「ご注文書」が作成される。

2 買上明細による入金

本件フェアにおける入金（支払決済）にあたっては、買上明細（お買上明細伝票5号）が作成される。買上明細は社内的には「入金伝票」と呼ばれる。

買上明細には、伝票番号、起票日付、買主の住所連絡先、氏名、掛売伝票番号、品名、商品番号、販売金額（消費税）、担当者の氏名、担当者のチーム名、担当者コードなどが記載され、担当者欄に担当者自身が署名することとされている。

買上明細は、5連の複写式の伝票であり、担当者控、経理、仕入先控、お客様用、チーム控となっており、作成後に上記各所に配布される。

買上明細が作成される際には、現金ないしクレジットカードでの支払決済がなされ、本百貨店は売掛金を消込むことになる。

買上明細により売上金が入金される場合、経理部門は買上明細に記載されている掛売伝票番号、品名、商品番号、販売金額（消費税）、担当者の氏名をチェックして、これに問題がないときは入金処理を行っている。

3 RCC口座の利用（ご注文書による入金）

(1) ロイヤルカスタマーカード（RCC）口座は、本百貨店の外商顧客専用の会員口座であり、同社と子会社の2社に限り使用できる提携クレジットカードである。

RCC口座では、貸与されたクレジットカードによる決済のほか、外商部社員が顧客宅を訪問して注文を受けた場合や顧客から電話注文を受けた場合などに対応するため、口座番号の入力により決済が可能となっている。

(2) RCC口座による取引の場合、売掛明細で入金するにあたっては、ご注文書を提出して、RCC口座による入金が行なわれる。外商取引ではご注文書または納品書が提出される。

ご注文書には、伝票番号、起票日付、買主の住所連絡先、口座番号（外商コード・RCC口座番号・その他カード番号）とともに、品名、商品番号、販売金額のほか、扱者欄に担当者の部署、氏名、内線などが記載される。

RCC口座による入金では、品名、商品番号、販売金額、担当者名のほか、RCC口座の番号の照合に重点をおいてチェックが行なわれており、買上明細とともに経理に提出されれば、経理上問題なく入金処理が行われる。

その場合に掛売伝票の買主名義については経理窓口には情報がなく、仮にRCC口座の名義と掛売伝票の買主名義が異なっても問題なく入金処理が行なわれている。

4 入金時の経理処理と名義のチェック

- (1) 本件フェアにおける売上金は買上明細が経理に持ち込まれ入金決済されるが、その際経理処理上で確認している情報については電子ジャーナルリストの記載内容から確認できるが、これによれば買上明細の伝票番号、掛売伝票番号、担当者コード、販売金額がデータ入力されているにすぎず、買主名義のチェックはなされていない。

経理部門の立場からみれば、毎日大量の伝票が持ち込まれるなかで、買上明細の伝票番号、掛売伝票番号、担当者コード、販売金額が合致している場合には、特段問題があることは想定されないことから、そのため買主名義のチェックには重きが置かれていないようである。

- (2) このような処理は、本来外商取引などでは買主側の経済上ないし経理上の理由などから買主名義の変更がありうることから認められたもののようである。比較的高額な商品である宝飾品のセールである本件フェアにおいては、親族間などではプレゼント的な意味合いもあり年長者のカード名義で決済をすることは全くないことではないし、実際問題として全く関係もない他人の債務の支払がなされることは通常考えにくいことも、これまでの取扱いに特段の問題がないとの判断であったようである。

したがって掛売伝票と買上明細とで買主の名義が異なる例があることから、経理窓口においては買上明細に記載された伝票番号や金額などに異常がない限り、買主欄の名義が異なっても問題なく入金処理が完了する。

その結果として、買上明細による入金処理において経理処理上買主名義のチェックがなされていないことから、他人名義での入金があっても、それを防止するような措置がとられない事態となっていた。

以上から本百貨店では、掛売伝票とは異なる買主名義で入金することは比較的容易であった。

5 事前判明の可能性

本件一連取引において、買主の实在が確認できない氏名も含まれていた点につき、本百貨店として事前に発見することはできなかったか。

本件フェアでは、各従業員の人的関係を利用して商品を持出し販売することが推奨されており、その前提として顧客は各従業員の面識ある範囲と想定しており、後の決済を考えれば架空の買主が存在するなどということは想定が難しかった。しかも百貨店のように多人数の顧客との取引を行う企業において、各従業員が販売を決定して掛売伝票が提出される際に、個別買主の实在性を疑って調査することなどないのが現状であると考えられる。

したがって、掛売伝票が作成された時点で、買主の名前が仮名の取引であることが判明することは余程特別な事情（経理担当者が買主名義人と偶然知人関係にあるとか、近隣で仮名であることが判った場合など）がない限り難しいといつてよい。

V 本件フェアの実態（アンケート結果）

1 アンケートの実施について

第三者委員会では、本件フェアの実態を把握するため本百貨店従業員 207 名（うち出向者

1名、本件対象者を除く）に対し記名式でのアンケートを実施した。

アンケートは、配布時期は2017年5月19日、回答期限を同年5月22日とし、回答送付先は第三者委員の事務所とした。アンケートの回収者数は207名（回収率は100%）（なお無記名4名）である。

アンケートの項目は、①時計宝石フェアにおける各人の売上目標の設定、②各従業員の売上目標の負担感、③他の従業員が、目標達成のために売上金を譲ったと聞いたことがあるか。④自身が目標達成のために他の従業員から売上金を譲り受けたり、未達者のために売上金を譲ったことがあるか。⑤他の従業員が、勝手に自身の名前を使って売上登録をしたことがあるか。⑥上記④、⑤で「ある」と答えた方で、その中に販売先顧客の判明しない売上があったか。⑦「掛売伝票5号」の作成時点で、販売先が確定していないことがあるか。⑧「掛売伝票5号」の作成時点と「お買上明細5号」作成時点とで、販売先が変わることがあるか。⑨時計宝石フェアが年一度の実施から、数回にわけて実施となったことについてどう思うか。⑩その他、フェアの実施方法につきコメントがあるときは記載して下さい。の10項目である。

2 アンケート回答内容

回答の結果としては、①の時計フェアの売上目標の設定に関しては、「高すぎる」が49.28%、「高い」が40.58%を占め、約90%の従業員が売上目標の高さを指摘し、さらに②の各従業員の売上目標の負担感は、「負担である」が87.92%を占めていた。

③④そして売上目標達成のための売上の譲渡については、約半数の48.79%がその事実を聞いたことがあると回答し、実際に譲渡・譲受したことがあると答えた者も27.05%あることから、売上の譲渡・譲受は暗黙に行われていたことが推定される。ただ、見聞きはしているが自身はしていないという回答数の差から、売上の譲渡・譲受が表面上は芳しくないとの意識のあることをうかがわせる。

次に、⑤の本件のように他の従業員が、勝手に自身の名前を使用して売上登録したことがあるかについては、「ない」と回答した者が91.79%を占め、今回の不正の手段となった状況は稀なことである事実がうかがわれる。ただし、⑥上記で「ある」と回答した者の中で、販売先顧客が判明しない売上があると回答した者は25.42%存在するが、今回の調査対象となっている本件一連取引に名義借用等に関与した従業員もいることから、不正取引の割合が高く出ているものと考えられる。

⑦の「掛売伝票5号」の作成時点で、販売先が確定していないことがあるか、については、「ない」と回答した者が98.55%を占め、従業員全体としては同時点で販売先が確定しているのが通常であると認識されていた。

⑧の「掛売伝票5号」の作成時点と「お買上明細5号」作成時点とで、販売先が変わることがあるか、との質問に対しては、「ない」と回答した者が98.55%あり、両伝票間の販売先の変化は、異常な事態であるとの認識をもつべき事態だったと考えられる。

⑨の時計宝石フェアの実施が年数回となったことについては、「良い」が38.65%、「分からない」が24.64%、「どちらでもよい」が22.71%、「悪い」が12.56%と顕著な差は認められなかった。

その他、時計宝石フェアについてのコメントとして、売上目標が達成できない場合に「自腹」を切らなければならない点に不満を述べる者が「8名」存在している点が顕著に認められた。他にも「売上実績を譲ることに何の問題があるのか」と指摘するもの、「報奨金が顧客にも知られており廃止すべきである」ものとするもの、「外商部従業員の報奨金の率を低くすべき」であるとするもの、「毎年恒例になっているフェアのため、ルールが曖昧になっている」などの指摘があった。

3 アンケート回答の評価

これらのアンケート結果を総合すると、時計宝石フェアに関し、各従業員の売上目標額の高さやその達成への負担感が大きいことが認められる。これに加えて、売上額の譲渡・譲受が現実には存在することが、本件一連取引に少なからず寄与していると考えられる。すなわち、本件一連取引を継続するには、他の従業員の関与は必須であり、その際の見返りとしての社内に公表される「売上目標」の達成への従業員の意識プレッシャーが、他の従業員の協力を得る材料として利用されてしまった。

「売上目標」の負担とこれに向けた意識プレッシャーが小さければ、また売上金額の譲渡・譲受が厳格に制限されていれば、そもそも本件不正はここまで拡大することはなかったと考えられる。

4 ヒアリングその他調査の結果

第三者委員会では、本件一連取引において担当者として名義を使われた本百貨店の従業員25名、関係役員3名、仕入先担当者1名のヒアリングを実施したが、その結果、その中でも「売上実績」の達成への従業員の意識プレッシャーを訴えるものがあった。

上記従業員にプレッシャーを感じる事情を確認したところ、現在会社からノルマ的に売上目標の達成を求められていた事実はなく、ただ売上目標にはチーム単位の目標もあるため、上長によっては目標達成を求められることがあるという。しかし、従来と比べれば、売上目標をノルマのごとく強制され、プレッシャーを意図的にかけられることは、最近ではなくなったという。

現在の従業員の感じるプレッシャーは、業務日報として①上記本件フェアにおける各従業員の売上高を集計した「担当者別売上高」一覧表が掲出され、そこには従業員ごとの売上高が開示されており、否応なく自分の業績を目にしまうこと、加えて、②本件フェアが会社の販促セールとして一大イベントであることが分かっている中で、「従業員としては何とか協力参加しなければならぬ」という意識が働いているという。このことは一種の愛社精神ともいえるが、やや歪んだ意識がそこには感じられる。

また、第三者委員会が受領した過去のデータである2014年から2016年の上記の「担当者別売上高」一覧表には、各従業員の売上実績の金額と達成比率が列記されており、欄外に全従業員の「参加率」が開示されており、「従業員（休職者、セールspartnerを除く）の参加率100%」の表示がなされている。

当時営業本部は、従業員に対し本件フェアに参加して率先推販するよう求めていたようであるが、参加率100%を達成するためには、自分で思いつく販売先のない内勤者などでは自己買取・親族買取などで対応せざるを得なくなると推測される。

実際今回の調査において提出された本件フェアの掛売伝票・買上明細（各 91 枚）でも、記載上自己買取・親族買取とみられる取引が含まれていた。

今回のヒアリングでも、自分では買いたくないと供述した従業員があったが、本件フェアに対して、やむをえない自己買取への嫌悪感もプレッシャーに繋がっているとも考えられる。

第六 本件一連取引と取引の買主

I 本件一連取引の特殊性

本件一連取引にあつては、取引の買主について下記の問題がある。

(1) 掛売伝票上の買主名義

本件一連取引で掛売伝票に買主として記載がなされている名前は、本件対象者の親族、親族の経営する会社、知人などが多いが、2016 年度以降の取引分については、本件が発覚した後に本百貨店において調査したところ買主の实在が確認できない氏名も含まれていた。

(2) 入金名義

本件フェアにおいて売上が決定し商品代金が入金決済されるときには買上明細が作成され、外商口座または R C C 口座の番号で取引をする場合には「ご注文書」が作成される。

本百貨店に対する入金が現金でなされているときは、買上明細の買主は掛売伝票の買主と一致していたが、外商口座ないし R C C 口座が利用されるときは、買上明細で買主名義が変更されているものがあり、また入金名義が変わっているものが相当数みられる。

II 本件一連取引における掛売伝票の買主

- 1 本件一連取引の端緒は、前記のとおり本件フェアにおける買取から入金までの猶予期間を利用して一時的な資金を得ようとして、一旦商品を自己において買い取ってこれを転売したことに始まる。

本件対象者は、上記の取引を継続する手段として、従業員としての地位を利用し、親族や知人等の名前を勝手に使って、当該人を買主とする掛売伝票を作成して商品を販売したかのように装い、その商品を他に転売して一時的な資金を得るという取引を行い、これを繰り返したものである。その結果として、最近では借用する買主名も次第に増えていくようになり、他の従業員の担当者名義を借りて取引を分散して社内的に目立つことがないようにして多数の取引を繰り返し、徐々に取引金額を拡大させていった。

- 2 掛売伝票に記載された買主は、いずれも本件対象者を通じて商品を買取った事実はなく、また本件対象者が買主名として使用した方に対し名前を使用することについて事前に連絡ないし承諾を得たことはなかった。したがって掛売伝票の買主は、他人の名義を借用したにすぎない。

本件対象者は、第三者委員会の調査において掛売伝票の買主は本件一連取引を行うための手段であり、単に名義を借用しただけであると回答した。

したがって、本件一連取引において掛売伝票に買主として記載された名義人は、実際の買主ではなく、仮名的に名義が借用されただけである。

Ⅲ 本件一連取引における買上明細の買主

1 買主名の相違

本件一連取引でも、本百貨店に対する入金現金でなされているときは、ほとんど掛売伝票の買主の名前は買上明細の買主（入金者の名前）と一致していた。

しかし、外商口座ないしR C C口座が利用されるときは、買上明細で買主名義が変更され、入金名義が変わっているものが相当数みられた。

2 買上明細の買主名義

入金時の買主名義の借用は、掛売伝票の場合とは異なり、外商口座またはR C C口座を利用するためになされているため、名義人はいずれも実在する。

名義人は、本件対象者の親族、親族の経営する会社、同級生などの知人である。2016年度以降は、本件対象者が個人的に知り合った関係にある人の名前も多くなる。なお、本件対象者の母名義のR C C口座も利用されているが、これは本件対象者の自己購入とみて差支えない。

2016年度において買上明細に記載された買主が掛売伝票の買主名と異なっていたものとして現時点で判明しているものは数件確認できている。

さらに、掛売伝票の買主は買上明細の買主と一致しているにもかかわらず、その後の入金手続きとして外商口座ないしR C C口座を利用するにあたり、入金名義が変わっているものが相当数みられた。

3 決済

2015年度まではR C C口座を利用する場合でも一括返済とされていることが多いが、2016年度に入ると、分割弁済やボーナス一括支払いが多くなる。

この場合、カード会社から毎月ご利用明細がR C C口座名義人に送付されるため、本件対象者がR C C口座の名義人に対し、「カード決済に必要な引落金額は本件対象者が支払う」との約束がなされている。

このような買上明細上の買主名義の使用については、R C C口座の番号など顧客情報が必要となるため、その情報をどのように入手したかにつき第三者委員会においてヒアリング調査したところ、本件対象者は、「買主名を使用した方に対し名前を使用することについて事前に連絡し、名義人のR C C口座からの利用代金の引き落とし前に本件対象者が入金することを約束したうえで、口座の枠利用することについて承諾を求めた」と回答した。ただし、一部例外的に口座の枠を連絡せずに利用したことで、名義人から苦情の申し入れを受けていた事例も若干あったようである。

なお、R C C口座の番号はカード会社が管理しており、本百貨店では管理しておらず、本件対象者が名義人から了解を得て口座番号の開示を受けていた番号であった。

4 買上明細の買主名義（掛売伝票と買上明細の買主の相違）

しかしながら、いずれの買主も本件対象者を通じて商品を買取った事実はなく、単なる代金決済の手段として上記口座が利用されたにすぎない。

本件対象者は、買上明細の買主が掛売伝票と異なったことについては、商品代金の決済手段として名義を使用させてもらっただけで、買上明細（入金伝票）の買主となったわけでは

ないとしている。

したがって、本件一連取引における買上明細に記載された買主の名前は、単なる名義ないし形式にすぎず、実体的な買主ではない。

IV 本件一連取引における買主（名義の借用）

1 本件一連取引の実体的買主

このように伝票上の買主として他人ないし仮名の名義が使用された場合、その実体としての商品買取の主体は誰かが問題となる。

(1) 本件一連取引は、当初本件対象者の個人的な事情による自己の取引として開始されており、本件対象者は、少なくとも 2015 年度の本件フェアまでは従来どおり商品代金の全額につき支払を継続してきた経緯がある。その間に本件対象者の行ってきた取引行為の態様に大きな変化は認められない。

したがって、本件対象者は、他人の名義を使おうと仮にそれが架空の氏名であっても、自ら商品代金の支払いを行う意思をもって取引し、なおかつ実際にも商品代金資金を別途調達し、本百貨店への入金を継続していたことは明白である。

また一般的にいて他の従業員による商品買取においても、親族名や親族の経営する会社の名義が用いられることなどはあり得ないことではないし、そのことのみによって取引が違法となるものではないと考えられる。

(2) 以上から、基本的には本件一連取引における買主は本件対象者自身と考えざるを得ないものと解した。

2 本件対象者の認識

掛売伝票と買上明細の買主の相違、すなわち入金名義が掛売伝票の買主と異なることにつき本件対象者は、前記のとおり第三者委員会のヒアリングに対し下記のように回答した。

① 掛売伝票の買主は、実際の買主ではなく、事前に名義使用の連絡をとったことも承諾を得たこともなく、買主名は本件一連取引を行うための手段であり、単に名義を借用しただけである。

② 買上明細の買主が掛売伝票と異なったことについては、商品代金の決済手段として名義を使用させてもらっただけで、買上明細の買主となったわけではない。

したがって、本件一連取引における掛売伝票と買上明細に記載された買主の名前は、いずれも実体的な買主ではなく、単なる名義ないし形式にすぎず、実体的な買主ではない。

3 結論

よって第三者委員会としては、本件対象者が商品代金を支払う意思と支払の能力を持って取引した限りにおいて、それがたとえ他人名義を使用していたとしても、後述するとおり、それが犯罪行為に準じる程度に違法なものとして直ちに売上を取消すべきものとはいえないものと判断した。

とすれば、上記の伝票に記載された買主の名義は、実在であろうとなかろうと同じであり、本件対象者としては、自ら商品を購入する手段として他人ないし架空の名義を利用したというにすぎず、この場合の買主はいずれも本件対象者と認識される。

V 買主の実体的変更

1 問題点

- (1) 本件フェアにおいては、前記のとおり本百貨店の従業員等が商品を店舗から持出して営業活動して売上が決定した商品については掛売伝票が作成されている。本百貨店は、掛売伝票が作成された時点で、顧客への販売が確定したものとして会計上売上を計上しており、商品も仕入先から本百貨店に移動し、さらに顧客に移動しているはずである。

しかし、本件一連取引においては外商口座ないしR C C口座が利用されるときは、買上明細で買主名義が変更されているものがあり、入金名義が変わっているものが相当数みられた。

本件フェアでは、売上登録から決済時期までの間に相当の時間が存するため、一般的に正常な取引であっても営業上の理由などから買主自体が変わることが事実上起こる可能性があるのではないかとの疑念が生じたので検討を行った。

- (2) 以上は、本件フェアにおいて会計上の売上時期、経済的利益の実現をいつの時点として考えるかと関連して問題となる。

一般論として、一旦掛売伝票により販売が決定したはずの取引でありながら、掛売伝票と買上明細の買主の名前が異なる事態をどのように理解するかについては、

- ① 買主そのものが事実として変更した場合と、
- ② 掛売伝票と買上明細の買主の名前が単に借用的な名義人でしかなく、実質的な買主が変更していないにもかかわらず買主の名義が変更されている場合の二通りが考えられる。

- (3) 事実として上記①のように買主の変更が実体としてもありうるとすると、そもそも本件フェアでの掛売販売の実体として、買主が確定する時点としては、掛売伝票による売上登録の時点ではなく、買上明細による入金を待たなければ確定しないのではないかとの疑問がある。

仮に売掛伝票に記載された買主が容易に変更される実態があるとすると、「掛売伝票」はその名称はともかくとして、その実際の経済的な意味合いとしては「商品移動伝票」ではないことになる。

2 実体的な買主変更の想定事例

以上のように入金名義が変更されている場合につき、第三者委員会としては、実体としての買主の変更があったと理解するべきかを調査検討した。

- (1) 第三者委員会で想定した支払の段階で買主の名前が変更する場合としては、例えば(i)従業員が持出した商品のうち販売先が決定して売掛伝票が作成された後になって、販売先から買取を断られ商品を戻された場合や、(ii)販売先が商品を受け取りながら期限までに支払決済に応じない場合などである。
- (2) 上記(1) (i)の従業員が持出した商品が販売先から買取を断られ商品を戻された場合、担当従業員としては、本来返品として掛売伝票を取り消すのが通常と考えられる。しかし、本件フェア期間中にその商品が他の販売先を得られる可能性があるかと判断したときは、掛

売伝票をそのまま維持して他の販売先を探すことがありうる。その場合に他の販売先が決まった場合には、本来以前の掛売伝票を取り消すべきところ、実際上は掛売伝票を取り消さなくとも、買上明細で別の販売先名義のまま入金決済できるため、掛売伝票が維持されている例があるのではないかと推測される。

また、本件フェアにおける従業員の販売目標を達成するため、どうしても売上げを上げたい場合には、結果として担当従業員が自分ないし親族が買ったこととして一旦決済してしまうこともあるのではないかと推測される。

上記(1)(ロ)の買主が期限までに支払決済に応じない場合としては、売掛金の回収も販売した担当従業員が責任を負っているため、やむなく会社への報告(入金処理)としては、担当従業員が自分ないし親族で一旦立替えて支払決済してしまうといった事態が存しないかである。

- (3) 上記(1)(ロ)の場合には、販売代金の立替え仮払いとして第三者の名義が使用されたにすぎないことになり、代金支払いの名義は変更されているものの、実際上の販売先には変更はない。

したがって上記(1)(ロ)の場合には、前記掛売伝票作成時点を売上とみることに何ら問題はないことになる。とすると、掛売伝票作成時点を売上の時期とみるべきか疑問があるのは上記(1)(イ)の場合に限られることになる。

3 アンケート等からみた考察

第三者委員会が実施したアンケートの質問項目うち、⑦「掛売伝票 5 号」の作成時点で、販売先が確定していないことがあるかとの質問についての回答は、「ない」と回答した者が 98.55%あり、実態としては掛売伝票が作成された時点で販売先が確定しているのが実態とみて差支えない。

さらに⑧「掛売伝票 5 号」の作成時点と「お買上明細 5 号」作成時点とで、販売先が変わることがあるか、との質問に対しては、「ない」と回答した者が 98.55%あり、掛売伝票作成後、買上明細による入金までの間に買主名義の変更があることは実際にはほとんどなく、両伝票間の販売先の変化は、異常な事態であるとの認識をもつべき事態だったと考えられる。

また、第三者委員会は仕入先の保管する保証書控えにより、本百貨店における 2016 年度の特定のブランド時計の販売先を調査したが、前記のとおり本件対象者が転売した商品以外は販売先と支払先が一致(親族による支払を含む)しており、販売先と支払先が変更しているような事態はなかった。このことからみても、掛売伝票作成後に買主が変更してしまうような事態が実際に発生していないことの確認ができた。

その結果、第三者委員会において実際に販売先が変更しているのではないかと想定した上記(1)(イ)の場合も、上記アンケートおよび伝票調査の結果からみれば、実際にはほとんど発生していないということが分かる。

4 結論

とすれば、本件一連取引と離れて一般的な事例において、仮に掛売伝票作成後に入金時点で買主の名義が変更される事態があったとしても、それはあくまで限定的、例外的な事象であって、本百貨店の売上計上の時期に影響を与えるべきほどの現象は生じていないと認識で

きる。

したがって本件フェアにおいては、実際的にも掛売伝票の作成時点で売上が確定し経済的利益の実現があるとみてよく、従来どおり掛売伝票の作成時点をもって売上計上の時期として取り扱うことに問題はないものといえる。

第七 掛売伝票の「担当者」名義の利用

I 担当者の名義利用

- 1 本件フェアにおいて商品を仕入先から持出すにあたっての持出伝票、掛売販売をなすにあたっての掛売伝票、入金決済を行うにあたっての買上明細、RCC口座を使用する際のご注文書などに、その売上を行った担当者の氏名のほか、チーム番号、担当者コードが記載されるほか、担当者の署名がなされる。
- 2 使用された従業員名義
本件一連取引で比較的早くから掛売伝票につき担当者として名義使用がなされている従業員は、すでに退職した従業員のほか数名であった。第三者委員会が確認している範囲内では2014年ころから名義の使用が認められる。
その後、掛売伝票に使用された名義人としては、年を追うごとに増加している。
- 3 他の担当者名義利用の態様変化
本件では、本件対象者が知り合いとなっていた従業員に対して、直接本件対象者が声をかけ売上実績を譲るとの名目で他の従業員の了解を得て本件一連取引の担当者名義の名義借りをした事案が多く、その後の2017年には他の従業員の了承がないにもかかわらず名義を借用した事例が発生している。
- 4 このような担当者名義の利用により本百貨店では、多くの担当者に取引が拡散されたため、本件対象者が本件のような多額の取引を行っているとは認識することができなかった。

II 担当者名義利用に至った経緯と問題点

- 1 本件対象者は、本件フェアでの商品買取を繰り返すうち取引金額が大きくなるようになり、本件対象者自身が担当者となつては、従来の売上実績からみて社内的に目立ってしまい、結果として本件一連取引が会社に判明するリスクが高まることから、他の従業員の名前を借りてその者を担当者として掛売伝票、買上明細などの伝票を作成したものである。
本件対象者にとっては、担当者の「名義貸し」ないし「名義借用」は、自らの取引拡大を隠蔽するための方策であった。
- 2 本百貨店の従業員は、本件フェアにおいて課されている売上目標の達成に苦しんでいる場合があり、そうでなくとも本件フェアにおける各従業員の売上状況は社内の業務日報で公表されているため、社内の立場上本件対象者からの売上実績を譲られることを、むしろ望ましいと思う意識が働き、そのために本件対象者に積極的に協力していた可能性がある。
担当者の「名義貸し」は、その実体としては、本件フェアの「売上実績」の譲渡を意味し、会社に対する業績の仮装であり、売上目標の仮装達成による精神的な負担の回避の意味があった。

- 3 問題は、名義を使用された担当者が本件対象者のなした本件一連取引の協力者としての実態があるか否かであり、そのため第三者委員会では関係者からのヒアリング調査を行った。

Ⅲ 掛売伝票等の「担当者」名義の利用方法

- 1 第三者委員会では、本件一連取引において担当者として名義を使われた本百貨店の従業員25名、取締役1名のヒアリングを実施したが、その結果、担当者の名義利用には、①事前に本件対象者から名義使用の申し出があり、これを承諾した「名義貸し」の事例（名義貸し事例）と、②名義貸しに承諾がなく、本件対象者が勝手に担当者名を「借用」した事例（名義借用事例）があることを確認した。

2 承諾のある「名義貸し」

- (1) 本件対象者は、掛売伝票を作成するにあたり、業務上関係のあった他の従業員に対し、担当者名として名前を貸してもらいたい旨申し向け、売掛金の回収を自ら行うことを確約して、数名の従業員から「名義貸し」の了解を得ていた。

第三者委員会によるヒアリングの対象者から受けた印象としては、本件対象者は、当初業務上の関係などから自らを信用してくれる関係のある従業員のなかで、宝飾品の販売力が乏しく、本件対象者から売上実績を譲るといふ申し出を承諾してくれる可能性の高い従業員に声をかけていたようである。

比較的早くから掛売伝票の担当者としての「名義貸し」を承諾した従業員は、前記のとおりすでに退職した従業員のほか数名であったが、その後増加している。

- (2) 本件対象者は、名義貸しを承諾した者に対して、「高級時計のコレクターを知っている。そのお客から注文があり、自分では入手できにくいレア物の商品を仕入れてもらえないか。」などと申し出、当該従業員を信用させるような発言をした事実が認められる。

その他の従業員は、本件対象者から売上目標が達成できていない事実を指摘されたうえで、本件対象者から「売上欲しくない？自分はすでに売上目標を達成しているし、売上をあげようか。」「自分は目立ちたくない、あまり売上をあげると外商に行かされてしまうので、避けたい。」などと申し出を受け、「売上金は必ず自分で回収する。」などと約束されたことから、本件対象者を信用しこれを承諾している。

- (3) 第三者委員会では、「報奨金のある本件フェアで、他人に売上実績を譲るといふのは不自然と感じなかったか」との質問をした。関係者は、いずれも会社に報告される売上実績のデータだけを譲り受ける意識であったようで、報奨金は本件対象者に返還することを当然と認識していたことから、今回の調査で指摘されれば違和感があるものの、その当時としては、それ程の違和感をもった様子ではなかった。

多くの従業員が指摘する事実としては、本件対象者が本件フェアで販売実績を有することであり、その結果、「売上実績を譲ると言われても、本件対象者は売上実績を譲るだけの取引先を有している」と信用してしまったということである。

承諾にあたっては、売上目標の達成に苦しんでおり、「ありがたい」と思い比較的積極的に承諾した者もあった。

その他の者は、本件対象者からの申し出に対し「そんな美味しい話があるのか」などと

疑念に思いながらも、これを明確に拒否できず押し付けられるように承諾ないしは黙認した者が多い。

なお、本件対象者からの売上実績の譲渡の申し入れに対し、これを拒否した従業員も多数存在していたはずであるが、第三者委員会としては拒否を行った従業員の把握はできず、どの程度の範囲であったかは不明である。

- (4) 「名義貸し」を承諾した従業員は、本件対象者から販売先（実在しない顧客も含まれる）を認識し、その販売が実際に存在するものと信頼していたようである。

したがって第三者委員会のヒアリング調査においては、「名義貸し」を承諾した従業員が、本件対象者の商品転売の意思や事実を明確に認識していたものは確認できなかった。

3 承諾のない担当者名義の不正借用

- (1) 上記の掛売伝票の名義人とされた従業員のなかには、本件対象者から名義貸しを持ちかけられ承諾した従業員もあるが、2016年以降は、名義使用を断ったにもかかわらず、本件対象者が勝手にその従業員の名前で掛売伝票を作成した名義借用事例がみられるようになった。

2017年には、名義借用について、本件対象者がその従業員に事前に申入れを行うなどの行為を行っておらず、全く名義人が関知しないまま勝手に他人名義で掛売伝票を作成し、事後的に名義人に伝える名義借用事例も多く見られるようになった。

その中には担当者の名義使用を断ったにもかかわらず、本件対象者により名義を勝手に使用された者、事前に担当者に名義使用について本件対象者から事前の話が全くなかったにもかかわらず、本件対象者により名義を勝手に使用された者がある。

- (2) 本件対象者は、前記のとおり本件対象者から売上実績を譲るという申し入れを承諾してくれる可能性の高い従業員に声をかけていたようであるが、2016年ころからは、それだけでは取引を継続できなくなり、担当者の名義借りの範囲を広げようとした。

しかし、本件フェアにおいては従業員に売上目標があり、売上実績を譲ること自体が不自然な印象があることと、掛売伝票の担当者は売掛金の回収責任を負うことから、本件対象者の申出は相当に唐突な印象を免れなかったようであり、名義貸しを断る従業員が多かったようである。

そのため、どうしても本件一連取引を維持継続しなければならなくなった本件対象者は、やむなく事前承諾を得ることをあきらめ、事後報告としたものと考えられる。

IV 担当者名義の名義貸し・借用に関連する事項

1 商品の持出名義

- (1) 承諾のある「名義貸し」の場合

掛売伝票につき名義貸しを承諾した従業員は、自ら仕入先からの商品の持出しにも協力し、受取った商品を本件対象者に手渡している例が多い。

本件対象者から指示を受けて、仕入先まで商品を受け取りに行き、持出伝票に担当者として署名をしており、そのため商品の持出伝票の名義も名義貸しをした担当者名となっており、その後の掛売伝票も名義貸し承諾者の名義となっている。

2015年をみると、本件対象者の名前で仕入先から商品が持出された例より、名義貸しを承諾した従業員の名前で商品が持出された例の方が割合的に多かったが、その後は名義借用の事例が増加する。

(2) 承諾のない担当者名義の不正借用

他方、本件対象者が勝手に他の従業員の名義を不正に借用（事後報告）した事例では、当然のことながら仕入先からの商品の持出しは本件対象者自身で行っている。

2016年以後は、担当者名義の名義貸しを断られることが多くなったことから、本件対象者の名前で仕入先から商品を持出した例が増加しており、2017年ではほとんどが本件対象者の名前で仕入先から商品を持出している。

そこから商品持出し時点での担当者名義と、掛売伝票作成の時点での担当者名義が食い違う例が多数みられるようになり、全部と断定する証拠はないが、その多くが担当者の名義貸しの事前承諾のない名義借用の事例ではないかと推測される。

2 掛売伝票、買上明細の扱い

(1) 承諾のある「名義貸し」の場合

本件一連取引においては、当初掛売伝票につき名義貸しを承諾した従業員は、本件対象者からその掛売伝票の担当者控えを受領していることが多い。

買上明細は、所属チームにも保管されており、担当者は内容をいつでも確認できる。

(2) 承諾のない担当者名義の不正借用

本件対象者が勝手に他の従業員の名義を不正に借用（事後報告）した事例では、当然のことながら仕入先からの商品の持出しは本件対象者自身で行っている。

そのため掛売伝票、買上明細などの伝票も、本件対象者が受領していないことがほとんどであり、勝手に名義借用された担当者は、取引内容を全く認知していなかった。

しかしながら、担当者名義を勝手に使われて売上が計上されてしまった従業員のなかには、社内の閲覧システムに開示されている業務日報で、自分が認識していない取引金額が計上されていることに驚き、本件対象者に確認して取り消すよう要求する事態も発生していた。

事後報告により担当者としての名義借用を知った従業員のなかには、仕入先に対し担当者的名義を外すよう強く求めたものもあり、その場合、本件対象者が仕入先に指示して担当者名義を他の従業員に変更した例も確認された。

その結果として、一旦担当者名義が勝手に借用された取引について、本件対象者が仕入先に指示して、別の担当者的名義を再度借用されて別に売上登録されるという状況も発生していた。

3 報奨金

(1) 本件フェアにおいては、従業員は全員役職や業務内容に応じた売上目標と同時に、売上金の金額に対応して一定の報奨金が付与されている。報奨金を支給される従業員は正社員だけでなく、取引先からの販売員、パート従業員を含むとされている。

(2) 本件一連取引において、上記の担当者的名義貸し、名義借用の場合、会社から付与された報奨金は名義人に付与されることになるため、当事者間では、その報奨金は本来本件対

象者に帰属するものという意識から、ほとんどの場合、名義人から本件対象者に返還されていた。

報奨金の一部を保留した者があったが、同人の受領した報奨金はすでに会社に返済されている。

4 延滞報告

本件フェアにおいて掛売債権の支払いが遅延すると、「滞留債権回収状況報告書」の提出を求められるが、名義貸しを承諾した担当者は本件対象者から同報告書の記載内容を指示されて、それに従って報告書を提出している。

その際、本件対象者は、買い受けた客先の都合との説明を行っていたようであり、名義貸しをした担当者は、その時点でも本件対象者を信頼したと回答した。

5 名義使用された従業員による立替え返済

名義使用された従業員の一部のものは、本件一連取引の支払いが遅延したことから担当者の責任として、延滞金の一部を立替払いした従業員が4名いた。

6 担当者としての「名義貸し」を承諾して担当者名義人となった従業員は、買受先について一切面識もなく、住所などの連絡先も確認しないままであった。

V 名義借用の実態（アンケート調査）

1 アンケート回答状況

第三者委員会では、前記のとおり本件フェアの実態を把握するため行ったアンケートにおいて、売上業績の譲渡、担当者名義の名義貸しについても調査を実施した。

アンケートの項目のうち、③他の従業員が、目標達成のために売上金を譲ったと聞いたことがあるか。④自身が目標達成のために他の従業員から売上金を譲り受けたり、未達者のために売上金を譲ったことがあるか、との問いに対する回答は以下のとおりである。

売上目標達成のための売上の譲り渡については、約半数の48.79%がその事実を聞いたことがあると回答し、実際に譲渡・譲受したことがあると答えた者も27.05%あることから、売上の譲渡・譲受は暗黙に行われていたことが推定される。ただ、見聞きはしているが自身はしていないという回答数の差から、売上の譲渡・譲受が表面上は芳しくないとの意識のあることをうかがわせる。

また、⑤本件のように他の従業員が、勝手に自身の名前を使用して売上登録したことがあるかについては、「ない」と回答した者が91.79%を占め、今回の不正の手段となった状況は稀なことである事実がうかがわれる。ただし、⑥上記で「ある」と回答した者の中で、販売先顧客が判明しない売上があると回答した者は25.42%存在する。ただし、今回の調査対象となっている本件一連取引に名義借用等に関与した従業員もいることから、架空取引の割合が高く出ているものと考えられる。

2 回答結果の評価

上記③④アンケートには、今回本件対象者から売上実績を譲り受けたことが判明している従業員もデータに含まれていることから、やや売上実績の譲渡についての数値は高めに出ている可能性がある。

上記④につき、「ある」との回答を行ったもののうち、本件一連取引に関与したものを除くと3名に留まっている。

ただ、上記⑤にも本件一連取引に関与した従業員もいることからしてみても、本件事案のとおり他人の名義を勝手に借用するなどといったことは全くの例外とみて差し支えないであろう。

上記③④アンケート結果からは、とくに噂としての売上実績の譲渡がなされているからといって、自らも譲渡に応じるといったことはデータとしても少ないことからみて、本件フェアにおける従業員の売上実績の譲渡・譲受についてのモラルは維持されており、本件が特異な事象であったと認識できる。

VI 本件一連取引の協力者の責任

本件一連取引において担当者として名義貸しを行ったものは相当数に及ぶが、いずれも正規の取引として売上実績を譲られたと認識しており、本件調査対象が商品転売意思をもっていたことを認識していたものはなかった。

しかしながら、早くから名義貸しを承諾していた者のなかには、掛売伝票と買上明細、入金名義の違い、本件対象者からの事前の買受目的・事情と齟齬することを認識し、さらに2016年度分の名義貸し取引につき支払い遅延が生じたことから、自ら「滞留債権回収状況報告書」を提出したものがあつた。

同人については、本件対象者の商品転売の意思や事実を明確に認識していたとの事実は確認できないものの、本件対象者の行っている取引の異常性について十分認識しえたものである。しかしながら、取締役として部下の監視・監督義務を負っていたにもかかわらず、これを怠り本件対象者の本件一連取引を止める措置をとらず、その結果、2017年2月以降も商品購入が継続された。

第八 本件一連不正取引による財務影響

I 取引としての法的評価

1 問題点

本件一連取引は、本件フェアの売買から決済時期までの期間を利用し、一時的な資金需要のために転売の意思をもって本件対象者が自ら商品を購入したものであつた。その手段として買主として他人名義が使われている。

このような取引は、本百貨店の従業員としての地位を不正に利用したものであり、社内規則等に照らし規律違反となることは明白であり、人事的に懲戒処分の対象となりうるものである。

しかしながら、本百貨店の社内規則等に照らし規律違反が存するとはいえ、売買代金の支払意思を持ちながら取引され、実際にも商品代金が支払い完了していた事実関係がある以上、商品購入の主観的意図と売買後の転売事実という事後に判明した事情だけをもって、過去に遡って際限なく本件取引の存在および効力を全て否認しなければならないとすると、著しく

法的安定性を欠いた判断といわざるを得ないものとする。

問題は経済的行為としての本件一連取引の法的な効果にまで影響し、直ちに本百貨店の売上として取り消されるべきものがあるとして、それがいかなる基準によって判断されるべきかである。

2 取引の形態と売上取消の考え方

本件一連取引の端緒は、2009年ころであるが、本件フェアにおける買取から入金までの期限の猶予を利用して一時的な資金を得ようとしたものであり、そのために一旦商品を買ってこれを転売し、本件対象者が自ら商品を購入したものであった。

本件対象者は、当初から一貫して自ら商品を購入して代金を支払うとの認識であり、実際2015年度までは本件フェアの支払期限を利用して決済資金を準備し、代金支払いも決済されていた。

したがって、本件一連取引は、他人の名義を借用されていたとはいえ、経済取引として法的に何ら問題とすべきでない時期が存在していたと認識される。

よって第三者委員会としては、このような取引の形式をとった行為について、それが本百貨店の「売上」として会計上取り消されなければならないのは、いわゆる刑法上の詐欺に準じる違法性を持つ場合であると判断した。

その結果、本件対象者が商品代金を支払う意思と支払の能力を持って取引した限りにおいて、それが例え他人名義を使用していたとしても、それが詐欺行為に準じる程度に違法なものでない限り直ちに売上を取消すべきものとはいえないものと判断した。

3 売上取消基準

本件一連取引は、徐々に金額が増加しており、本件対象者に商品代金の支払い意思があっても、支払いが事実上不可能となったとみられる時期が存すると考えられる。

この点、本件対象者は購入した商品代金については、当初から一貫して自ら支払わねばならないとの意識を強くもっており、主観的な意図だけでは、本件一連取引を不正な取引として、会計上取消す時期ないし基準を見出すことはできない。

本件一連取引の取引状況と決済状況からみて、当初の本件対象者の行為と比較して客観的に変容していることが明確となった時点を経済基準とせざるを得ない。

4 本件一連取引の客観的な態様

本件一連取引の客観的な状況は、年々徐々に取引金額が増加するとはいえ、2015年までは大きな変化がない。

本件一連取引の客観的な状況に変化がみられるのは、2016年度の本件フェアからであり、その時点からは下記のような相違がみえる。

(1) 取引金額と支払決済

本件一連取引の取引金額は、2009年ころから徐々に金額が増加しているが、2015年度の本件フェアまでは、取引件数が30件程度であり、本件一連取引の商品代金は全額支払いがなされている。

これに対して、2016年度では取引回数85件に激増し、取引金額が7000万円を超過し、商品代金を完済することができなくなっている。

とくに 2016 年度には、金 19,051,883 円が未収として計上されているが、他の従業員が担当者の責任として立替え弁済している金額が 8,197,000 円であることからして、2016 年度の資金不足は実質的には金 27,248,883 円に及んでいる。

(2) 商品持出し

他の担当者の名義を使用するについても、従来は従業員の承諾のある「名義貸し」事例が多く、担当者に対して売掛金の回収約束がなされており、その場合、名義貸しを行った担当者自身が持出伝票に自らの名前を記載して仕入先から商品を持出していた。

2016 年度からは、担当者の名義貸しの承諾を得ない、担当者の名義の無断借用が増え、本件対象者自身が仕入先から商品持出しを行っていることが増え、2017 年には、ほとんど本件対象者が仕入先から商品持出しを行っている。

これに対し、担当者の名義借用事例では、担当者と商品代金の回収の約束もなされていないし、掛売伝票等が担当者に手渡されることなく、商品名、商品代金などの情報は開示されず秘匿されている。

(3) 支払方法

2015 年度の本件フェアまでは、本件一連取引の商品代金の決済に R C C 口座が利用されたとしても一括支払が多かったが、2016 年からは R C C 口座を利用する場合も、分割弁済ないしボーナス一括がほとんどとなり、決済期日に現金ないし一括弁済の資金のないことが明らかとなっていた。

したがって、本件一連取引では質的变化をみせ、通常取引から詐欺に準じる取引へと変容する時期は 2016 年以降というべきであり、それ以前の取引については通常取引として、決算上取消等を要しないと考えられる。

5 2016 年度の取引評価

本件一連取引における 2016 年度の取引を子細に検討すると顕著な傾向がみられ、他の従業員から担当者名義使用の承諾をえた「名義貸し事例」では、「名義借用事例」と比較して支払決済の比率が明らかに高まることである。

これは担当者が「名義貸し」を行う場合、名義人が自ら仕入先に出向いて仕入先から商品を持出している例が多く、本件対象者はその担当者名義人から商品を受け取っているため、名義貸しを行った担当者が仕入先の持出伝票に署名しており、掛売伝票の担当者欄に署名していることから、販売をした商品が明確となり、決済時期も明確にせざるを得ないという状況があったからと推測される。

しかも、「名義貸し事例」の場合、名義人である担当者は売掛金回収の責任を本百貨店に対して負うことになるため、回収には神経質となることが多く、本件対象者としても名義貸しの場合、強く支払の意思を有しているからと推測される。

これに対し、「名義借用事例」では、掛売伝票すら名義人となった担当者に回らず、名義人となった担当者は何が販売されたかすら認識できない状況が判明している。

このような取引を行った本件対象者は、商品代金の支払いができなくなっても仕方がないとの認識があったものと考えられ、名義を借用した担当者にできる限り迷惑をかけないように、名義人の手元に掛売伝票を渡さなかったものと考えられる。

以上から、「名義貸し事例」か「名義借用事例」かにより本件対象者の債務弁済意識と行為態様に大きな違いがあることが分かる。ここで両者を客観的に区別する基準として、名義人が自ら仕入先に出向いて仕入先から商品を持出しているか、本件対象者が仕入先から商品を持出しているかという行為態様の相違点があることから、この点をもって仕分けを行った。

したがって、本件対象者が仕入先から商品を持出している事例は、「名義借用事例」であり、売掛金の支払い意思も能力もない詐欺に準じる程度の悪質性をもった不正な取引と認識した。

なお、「名義貸し事例」でも、上記の協力者の取引では延滞が多く発生しており、名義貸し事例から協力者の取引分を除くと、「名義借用事例」との対比はより明確化する。

6 2017年度の取引評価

本件一連取引における2017年度の取引では、売上計上がなされているものとなないものがあるが、そのほとんどが、本件対象者が仕入先から商品を持出しており、明確な「名義貸し」の事例は看取できない。

したがって取引された全額が全額詐欺に準じる程度の悪質性をもった不正取引とみるべきである。

II 会計基準に照らした検討

1 現在の日本における会計基準では、「売上高は、実現主義の原則に従い、商品等の販売又は用役の給付によって実現したものに限る。」（「企業会計原則」第二 損益計算書原則 二 B）と規定されており、実現主義による収益認識が求められている。そして、この実現主義の下での収益認識要件として、「財貨の移転又は役務の提供の完了」と、それに対する「対価の成立」が求められているものと、一般的に解されている。この「対価の成立」の具体的な内容には解釈の余地が存するが、この点に関して、平成21年7月9日付けにて日本公認会計士協会が公表した「我が国の収益認識に関する研究報告（中間報告）」—IAS第18号「収益」に照らした考察（会計制度委員会研究報告第13号）では、「我が国の実現主義の下での収益認識要件の1つと解される「対価の成立」要件は、販売時点において、対価が回収される可能性が高いと見込まれることを求めていると考えられる。」（同研究報告32ページ）との見解が示されている。

2 今回の事案を「本件対象者に対する商品の販売」と解して、この収益認識要件にあてはめて検討すると、「財貨の移転」要件は、商品が本件対象者に引き渡されているので、問題なく成立しているものと判断できる一方、「対価の成立」要件が成立するためには、本件対象者に「支払の意思」と「支払の能力」の双方が備わっていることが、必要になるものと考えられる。

したがって、会計基準の観点からの検討においても、今回の事案において売上計上が否定されるべき取引の判断基準は、「詐欺に準じると評価できる程度の悪質性を有するか否か」の評価基準と、同一の要件となっており、法的な側面から「詐欺に準じる」と判断された取引をもって「売上取消対象の取引」を識別することは、会計基準への準拠の観点からも、妥当であると判断した。

3 すなわち、「対価の成立」要件のうちの「支払の意思」の論点に関しては、(a) 「2016年度

以降、かつ、本件対象者が商品持出伝票に担当者として記載のある取引」をもって、「支払の意思」が認められない取引と認定することが妥当であるものと判断した。ただし、例外的に、(b) 本件対象者が商品持出伝票に担当者として記載のある取引であったとしても、実際に、本件対象者本人ないしはその親族が、自己資金により代金の支払いを行っていることが確認された取引に関しては、正常な取引として、売上計上が認められるものとした。

一方、「対価の成立」要件のうちの「支払の能力」の論点に関しては、本件対象者以外の者が商品持出伝票に担当者として記載される取引のうち、(c) 本件調査時点において、一部でも未入金が残っているもの、ならびに、(d) 代金の入金があったものの、今後、入金代金の返済を要するもの、については、「支払能力」が認められない取引と認定することが妥当であるものと判断した。

上記の(c) に該当するとされたものは、仕入先の商品持出伝票からは持出者が明確に確認できなかったものであるが、取引の状況から本件対象者が商品を持出した可能性が高く、(a) に該当すると認識することもできる。

Ⅲ 財務影響について

- 1 上記検討の結果、本件一連取引の評価により売上が取り消されるべき取引は、下記のとおりである（なお売上金は消費税抜きの金額である。）

(単位：円)

	2016年度	2017年度	合計
(a) 不正行為者による商品持出取引	32,952,100	27,990,000	60,942,100
(b) 控除：上記の内、代金支払完了分	6,070,500	0	6,070,500
<純額：(a) - (b)>	26,881,600	27,990,000	54,871,600
(c) 未入金が残る取引	0	1,680,750	1,680,750
(d) 支払代金返済を要する取引	9,007,472	0	9,007,472
合計	35,889,072	29,670,750	65,559,822

上記の売上取消金額を、四半期毎に整理したものは、下記のとおりとなる。

(単位：円)

対象期間	売上
(自)平成28年02月(至)平成28年04月	3,936,000
(自)平成28年05月(至)平成28年07月	6,971,100
(自)平成28年08月(至)平成28年10月	19,456,250
(自)平成28年11月(至)平成29年01月	5,525,722
(自)平成29年02月(至)平成29年04月	29,670,750
合計	65,559,822

- 2 取消された売上取引に対応する売上原価の処理

今回の売上計上が取消された取引には、顧客に対する売上計上と同時に仕入取引が成立する消化仕入方式が採用されていた。そこで、売上が取消された場合、消化仕入として同時に売上原価計上されていた金額の取扱いが問題となる。今回は、仕入時に同時に売上原価が計上される消化仕入を、仕入時に商品勘定を計上させる買取仕入に変更し、その上で、計上された商品勘定を本件対象者に対する債権へと振替を行う処理が、検討できるものと思料する。

そして、本件対象者から、売上取消取引商品の売上代金として回収された金額に関してはその債権額の回収として減額することが相当であると考えられる。

なお、このようにして算出された本件対象者に対する債権に対しては、今後の回収可能性を評価して、貸倒引当金を設定することが相当であると考ええる。

第九 結語

1 本件一連取引は、当初本件対象者の個人的な事情による自己の取引として開始されており、買主として他人の名義を使用したとしても、基本的には本件一連取引における買主は本件対象者自身と考えざるを得ないものと解した。

2 第三者委員は、取引の形式をとった本件一連取引について、本件対象者が商品代金を支払う意思と支払の能力を持って取引した限りにおいて、それが例え他人名義を使用していたとしても、それが犯罪行為に準じる程度に違法なものとして直ちに売上を取消すべきものとはいえないものと判断した。

それが本百貨店の「売上」として会計上取り消されなければならないのは、支払の意思と支払の能力いわゆる刑法上の詐欺に準じる違法性を持つ場合である。

3 上記の「支払の意思」の論点に関しては、(a) 「2016年度以降、かつ、本件対象者が商品持出伝票に担当者として記載のある取引」をもって、「支払の意思」が認められない取引と認定することが妥当であるものと判断した。ただし、例外的に、(b) 本件対象者が商品持出伝票に担当者として記載のある取引であったとしても、実際に、本件対象者本人ないはその親族が、自己資金により代金の支払いを行っていることが確認された取引に関しては、正常な取引として、売上計上が認められるものとした。

一方、「対価の成立」要件のうちの「支払の能力」の論点に関しては、本件対象者以外の者が商品持出伝票に担当者として記載される取引のうち、(c) 本件調査時点において、一部でも未入金が残っているもの、ならびに、(d) 代金の入金があったものの、今後、入金代金の返済を要するもの、については、「支払の能力」が認められない取引と認定した。

4 本件調査において従業員全員にアンケート、ヒアリング、伝票類の調査を実施した結果として、本件のような売掛伝票作成後に買上明細、R C C決済の時点で買主名義が変更となる事例はほとんどないことが確認され、売上実績の譲渡も一部に存在するとはいえ多くの従業員の取引に蔓延するような状況は確認されなかった。

したがって、本件一連取引のような不正な取引が他に存在し、さらに本百貨店の損害が拡大するおそれはないものと判断した。

5 本件一連取引は、担当者の名義が多数利用されている従業員の大多数が、本件フェアにお

ける販売目標達成のプレッシャーもあり、本件対象者の過去の業績の認識から不正行為を認識できず、本件対象者の外見上の人柄を信用してしまった面があり、組織的な不正行為とはいえないと考えられる。

- 6 本件フェアは、従業員の人脈を利用して「顔の見える取引先」に対する掛売販売を予定していたことから、もともと回収リスクの少ない取引を想定していたため、拡販のための手段として商品管理および与信管理を緩和し、支払期限も緩やかに設定するなどしており、これにより本百貨店は長年にわたり拡販の手段として有効に機能していた。

しかしながら、それは長野という限定された地域に展開する本百貨店のモラルの高い従業員に支えられてはいたものとはいえ、長年の本件フェアの実施により、制度疲労とも呼ぶべき状況が発生しており、従業員の間には売上目標が大きな負担となっていた。このことは会社としての売上目標の達成に傾注して経営政策を考えていた経営陣には、十分認識されないままであった。

その結果として、本件フェアのもっていた拡販システムとしての商品管理および与信管理、支払期限の緩和措置が悪用されたものである。

- 7 本件フェアの機能を維持しながら、本件のような不正行為を防止する再発防止対策が検討実施されなければならないと考えられるので、今後第三者委員会として再発防止策を提案する予定である。

以上