



JASDAQ

平成 29 年 7 月 26 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)

### 再発防止策に関するお知らせ

当社は、当社元従業員の不正行為について、本年6月13日に「第三者委員会の調査報告及び当社の対応について」にて公表いたしました。

今般、7月18日に第三者委員会から「再発防止に関する報告書」を受領したことを受け、本日開催の取締役会において、調査報告書において指摘された問題点及び再発防止策に係る提言について検討し、具体的な再発防止策を策定いたしましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

今後はコンプライアンスの更なる徹底を図り、当社の全役職員が一丸となって、皆様からの信頼回復に向け、取り組む所存でございます。何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。

### 記

#### 1. 第三者委員会の再発防止に関する報告書

第三者委員会の再発防止に関する報告書の内容は、別添資料のとおりです。

#### 2. 再発防止策実施事項

当社の対応として次の事項をすでに実施しております。

##### (1) 商品管理ルールの再整備・徹底（本年5月より実施）

高額商品や換金性の高い商品に関する持出・売上計上・入金結末運用の改善を次のとおり実施しております。

##### ・商品持出し時の伝票の厳格運用

換金性の高い商品の持出しについて、所定の伝票に上長の承認印を必要とし、同伝票の結末情報をシステム化して、更なる適正な管理体制へ変更いたしました。

##### ・ワールドジュエリー&ウォッチフェアにおける掛売伝票の運用を凍結いたしました。

##### (2) ワールドジュエリー&ウォッチフェアの運営管理体制（本年6月より実施）

商品持出しの運営等を日常的に管理できるよう、宝飾・時計売場の責任者を運営責任者としたいたしました。

##### (3) 外商口座の管理一元化(本年5月より実施)

口座管理を外商部内の外商管理部門に一元化し適正な運用を図るとともに、与信管理は経営

統括部の所管とし相互牽制機能をはたかせます。

### 3. 第三者委員会の提言を受けて実施する事項

上記2の再発防止策に加え、第三者委員会の提言を受け、早期に次の事項を実施してまいります。

#### (1) 再発防止委員会の設置

全社にわたる業務リスクの管理体制の強化・推進のため、再発防止委員会を設置し、業務リスクを包括的に管掌統制します。

なお、再発防止委員会には取締役社長への定期的な報告を義務づけ、全社にわたる業務リスク管理の状況を監督してまいります。

#### (2) ワールドジュエリー&ウオッチフェアの運営

ワールドジュエリー&ウオッチフェアの運用マニュアルを作成し、次の事項を従業員に対し周知徹底いたします。

- ・店舗内外に関らず、お客様に商品をお渡しする場合、受領書に受取のサインをいただくよう、厳格運用いたします。
- ・売上実績担当者名義を他人に譲る行為を禁止し、例外的に名義を他人とする必要がある場合の取扱い方法を明記します。
- ・仕入先とマニュアルを共有し、持出した従業員と扱い従業員が相違している場合や短期間に異常な数量の商品持出しがあった場合に情報の提供を求めます。
- ・買主名に変更があった場合は、その理由を明記したうえで、上長への書面にて自主申告を義務付けます。
- ・売上目標は、従業員のノルマではなく、その設定内容を適正に見直し、チーム実績を重視するものとします。また、実績の公表方法についても見直ししてまいります。

#### (3) 適正なカード利用の確認

カード会社と協力しカード利用ルールの再確認を行います。

#### (4) 内部通報システムの充実

今まで以上に従業員の内部通報システムが十分機能するよう措置を講じます。

#### (5) コンプライアンス意識の徹底

経営トップから従業員へのコンプライアンスに関するミーティングを実施し、コンプライアンス意識の醸成に努めます。

また、各種伝票取扱いに関するマニュアル、経理処理に関する事項を盛り込んだ階層別のコンプライアンス研修を継続実施します。

以 上

平成29年7月18日

株式会社ながの東急百貨店 御中

## 再発防止に関する報告書

### 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であった元従業員（以下「元従業員」という。）が行った、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。）における不正取引行為（以下「本件取引」という。）について、当第三者委員会は平成29年6月13日付調査報告書を提出いたしました。本件取引を招いた主要な原因から考えられる今後の再発防止策等について本日報告いたします。

### I はじめに

1 本件取引は、元従業員が多くは本件フェアにおいて、①仕入先から持出伝票を用いて商品を持出し、②親族や知人等の名前を勝手に用いて「掛売伝票5号」（以下「掛売伝票」という。）を作成し、③商品の持出し、掛売伝票等の作成に当たり、担当者として他の従業員の名義を利用し、④商品代金の入金にあたっては親族、知人名を用いて「お買上明細伝票5号」（以下「買上明細」という。）を作成し、RCC口座などを利用して商品代金の支払い決済を行っていたものである。

本件フェアにおいては、従業員に商品の持出しによる掛売販売を認め、商品管理および与信管理において緩和された取扱いがなされていた。本件フェアは各従業員に対し地元の人的関係を利用した営業を求めるものであり、経理部門による伝票類のチェックと入金管理、延滞金の管理がなされており、加えて売掛金の回収責任を担当者が負うとすることにより、長年継続的に実施されても大きなトラブルは生じていなかった。

2 今回の元従業員の不正な取引が数年にわたり継続された原因を考えると、商品持出し時、掛売伝票作成時における仕入先から本百貨店に対する情報提供が不十分だったことと、社外のRCC口座名義人による予期し得ないカード番号の開示という異常事態が重なったという外部的な要因が大きかったと考えられる。

しかも、本件では親族、友人だけでなく仮名の買主名が用いられており、担当者についても名義貸し・名義借用がなされるなど、伝票上の「買主」および「担当者」の氏名も分散していたことから、通常の経理処理手続では不正行為を発見しにくい手段がとられていた。そのために不正行為が拡大していたにもかかわらず、早期発見ができなかったものと考えられる。

以上から、本百貨店においては、今回の本件フェアの想定した通常のリスクに対応する内部統制システムは機能していたが、経理部門による日常的なモニタリングに過度に依拠してしまっており、買主名の分散・変更、担当者名義貸し、カード番号開示といった想定外のリスク要因があった場合に異常事態を発見し、これを報告する、とくに内部通報という面では脆弱であり、そのために是正監督措置が遅れたといわざるを得ない。

- 3 本件と同様ないし類似の不正行為が繰り返されないようにするためには、何らかの不正行為があった場合に、それが早期に判明するようなシステム的な対策とともに、不正な事実を認識した場合にそれを報告することのできる風通しの良い風土作りと、これに対応する研修が必要と考えられる。

また、会社から設定された従業員の売上目標と参加率の負担感が本件不正行為の背景となっていたことを認識し、本件フェアにおける従業員に対する売上実績の公表方法、売上目標の設定を見直す必要がある。

以下本件取引の段階にしたがい、本件取引の態様と原因関係を検討したうえで、再発防止策を提案する。

## II 本件取引が発生した原因と対策

### 1 商品持出し段階

本件フェアにおいては、仕入先から持出伝票を用いて商品を持出して販売する方式がとられている。

- (1) この点については、2つの問題が指摘できる。

- ① 商品の持出しにあたって、仕入先の持出伝票だけが作成されており、本百貨店側では「商品移動伝票」などの伝票が作成されていなかったこと。
- ② 従業員が個人として単独で商品を管理していること。

### (2) 商品移動伝票

上記①の点については、本百貨店と仕入先との契約関係が基本的には「消化仕入（売上仕入）契約」となっていることに由来するものであり、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から、本百貨店としては「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。

その結果、本百貨店の従業員が仕入先から持出した商品は、従業員の個人管理に任せられ、本百貨店が持出し商品の管理状況を把握できない状況となっていた。

しかしながら、本百貨店の従業員が持出伝票に署名して仕入先から持出した以上、その商品が他社の所有するものとはいえ本百貨店の管理責任は否定できず、当該従業員が持出した商品を紛失棄損などすれば、本百貨店も使用者責任（民法 715 条）を免れない。すなわち商品の所有関係が直ちに伝票の要否に繋がらないのである。

したがって、上記「消化仕入（売上仕入）契約」においても預かり商品の管理という意味において「商品移動伝票」の必要性が認められ、本百貨店において、2017年5月から「商品移動伝票」を作成するようになったことは望ましい改善といえることができる。

今後は、本件フェアにおける各種伝票の処理についてのマニュアルを作成し、「商品移動

伝票」の運用を明確化すべきである。

### (3) 商品持出し方法

上記のように本百貨店の従業員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個人管理に任せられていた。

この点、株式会社東急百貨店（以下「東急百貨店」という。）の一部店舗では、商品の持出しは仕入先担当者と販売担当者が同行して行うものとされている。

この取扱いは、数百万円以上の高額商品などを持出す場合を想定した取扱であるが、本件フェアのように比較的少額な取引も多く含まれる従業員の持出し販売には必ずしも適合的でない。（第三者委員会で調査した掛売伝票では100万円を超過する商品は少なく、元従業員が不正に持出した商品でも200万円を超過する商品はなかった。）

しかも本件フェアで商品持出しを行う従業員数（正社員だけでも200名余り）を勘案すると、仕入先の従業員数では対応に限界があり、仕入先担当者の同行を求めることは、現在の本件フェアにおける従業員の持出し販売という方式を否定するに等しくなる。

## 2 掛売伝票の買主名の偽装

本件取引において掛売伝票に記載された買主は、実在の確認のできないものが含まれていたが、いずれも元従業員を通じて商品を買取った事実はなく、買主とされ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。

### (1) この点については下記の問題がある。

- ① 掛売伝票に記載された買主名に実在しない名前があったことについて、本件取引が問題とされるまで判明しなかったこと
- ② 掛売伝票には「現物受渡」欄があるが、そこに買主が署名したものはなかったこと

### (2) 実在しない買主の判明

本件取引において、買主の実在が確認できない氏名も含まれていた点につき、本百貨店としては元従業員による本件取引が問題となるまで発見することはできなかった。

本件フェアにおいては、従来店舗の営業本部が統括し、掛売伝票、買上明細などは具体的には経理部門がチェックする体制が採られていたが、経理部門では伝票の金額、伝票番号などの形式的チェックは行うものの実体的買主のチェックはできていない。

実際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、個別買主の実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。

しかしながら、本件取引で掛売伝票に記載された買主名のうちには類似性をもった名前があり、実在性に疑問を生じさせるものが含まれていた。とすれば本件フェアを所管する部門が、地元の購買情報を持っている宝飾ジュエリーを担当する部門であれば、上記のような不自然な仮名の使用であれば、異常性に気づいていた可能性がある。

この点、本百貨店では、2017年6月から本件フェアの所管を宝飾時計美術部門に変更されている。確かに、これにより直ちに仮名の使用を防止できるとまでは言えないし、必ず事前に不正行為が判明するとまではいえないものの、より早期に判明する可能性がある。

### (3) 掛売伝票の「現物受渡」欄

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。なお本百貨店は2017年5月から、掛売伝票の使用を中止している。

「掛売伝票」は売上計上のために作成されるが、商品持出しによる掛売販売がなされる本件フェアでは、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、買主に「掛売伝票控」が手渡されるときには、売上計上の手続きが終わった後であるため、買主の受取署名が励行されていない。

本件フェアでは、各従業員の人的関係を利用することから各従業員と面識のある「顔の見える」範囲の顧客に対して営業を行っており、しかも売上金の回収責任が各従業員にあることから信用のある買主が想定され、商品の受取をめぐる問題も生じにくいとの判断があったと考えられる。

また掛売伝票のような本百貨店社内での経理書類であるビジネス的な書面に、従業員の人間関係から商品を買って受けた一般の買主の署名をもらいにくい状況があるのではないかと推測される。

掛売伝票のような社内経理書類とは異なる様式の商品受領書で、商品の受領だけでも明確化できるようにすべきではないかと思料される。

したがって本件フェアにおける各種伝票の処理についてのマニュアルを作成し、商品の受領だけでも明確化できるようにするべきである。

### 3 掛売伝票の担当者

掛売伝票には買主および商品情報のほか、担当者の氏名・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。担当者は、本件フェアにおける売上高に応じた報奨金を得られる反面として、売掛金の回収責任を負うこととされていたため、制度的には担当者の「名義貸し」という事態は想定されていなかった。

本件のように社内に多数の関係者がありながら、本件不正行為が社内的に問題とされず長期にわたり発覚しなかったのは、前記のように買主名が分散していたこともあるが、担当者も名義貸し・名義借用などにより、通常の経理処理手続では不正行為の発見を免れる手段がとられていたからである。

(1) この点については、3つの問題が指摘できる。

- ① 本件フェアにおいて従業員間で承諾があれば、「名義貸し」の事例が本件以外にも起こるリスクが存在すること。
- ② 元従業員は他の従業員を担当者として掛売伝票を作成したが、この場合でも本百貨店は、その事実を知り得なかったこと。
- ③ 他の従業員の承諾がないにもかかわらず、担当者の名義の借用ができたこと。

(2) 「名義貸し」の取扱

本件フェアでは、各従業員には販売目標があり、その達成状況が社内公表されることから、各従業員には相当の精神的負担となっていた。そのため売上実績を譲ろうという誘い

がなされた場合、従業員としては、やむなくそれを承諾してしまう土壌は存在していた。

本件フェアにおける各種伝票の処理にあたって、担当者の名義についての社内ルールがなく、担当者の「名義貸し」についても明確な禁止措置がなされていなかった。

以上の状況を背景として、本件フェアにおける従業員の売上目標の負担感から、他の従業員としては「不当・不正」の意識がもてないままに、売上実績を譲り受けるかたちでの担当者の「名義貸し」が行われてしまった。

したがって、本件フェアにおける各種伝票の処理についてのマニュアルを作成し、売上実績の譲渡となる担当者の「名義貸し」は明確に禁止するとともに、例外的に従業員間で売上実績を分ける必要がある場合を例示して、その場合の取扱いを示しておくことが必要である。

例外として許容される場合として想定されるのは、①従業員と外商部とで同一顧客に平衡して営業してしまった場合、②複数の従業員が協力して商品の持出し販売を行った場合などである。このような場合は上長の承認を要すること、複数の部門にまたがるときはそれぞれの上長の協議によることなどが検討できる。

### (3) 他人を担当者とする掛売伝票

本件フェアにおいては、全ての従業員が宝飾品を拡販することに注力する余り、社内不正行為が発生することの警戒が薄かった。仕入先も、本百貨店の従業員を信頼する余り、来店して商品持出しをした従業員とは別の従業員を担当者とする掛売伝票を作成することに何らの疑念も抵抗感も持たなかった。その結果、仕入先は、商品を持出した社員と掛売伝票の担当者が異なっても、本件が発覚するまで、その事実を本百貨店に報告することがなかった。

そのために元従業員は、商品の受取に際して仕入先に他の従業員名での掛売伝票の作成を指示することができた。

本件のような異常な事態が今後発生することを防止するためには、本件フェアにおける各種伝票の処理についてのマニュアルを作成し、これを仕入先にも交付して、商品を持出した社員と掛売伝票の担当者が異なっている掛売伝票に、実際に商品持出しを行った従業員名を記載するように求めることが必要と考えられる。

掛売伝票の写しは、経理だけでなくチームにも送付されるため、当該チームの上長にも、掛売伝票に通常とは異なる記載があることで、警戒を持つことができたと考えられる。

### (4) 「名義借用」の防止

他の従業員の承諾がないにもかかわらず担当者の名義の借用ができたのには、社内の従業員だけでなく仕入先も従業員のチーム名、担当者コードを容易に知り得たことに原因がある。

本件フェアにおける掛売伝票は、商品である宝飾品の情報が必要なことから仕入先で作成されるが、社内で公表されている業務日報にも従業員のチーム名、担当者コードが開示されており、仕入先も容易に知り得る状況にあった。

本件のような不正行為を防止するためには、社内での情報管理を見直し、担当者コードの開示については、一部をクローズすることを検討すべきである。

#### 4 入金名義

本件取引では、外商口座ないしロイヤルカスタマーカード（RCC）口座で決済するときには、掛売伝票と買上明細で買主名義が変更されているものが多く、また入金名義が変わっているものが相当数みられた。

(1) この点については、2つの問題が指摘できる。

- ① 掛売伝票と買上明細の買主の名前が変更されていることにつき、伝票が回付されるチーム、所管部門、経理部門でもチェックがなされていなかったこと
- ② カードを通さずにRCC口座を利用できることが悪用される可能性を認識できなかったこと

(2) 買主名の変更チェック

本百貨店では、経理処理上、伝票番号、担当者コード、販売金額などのデータが合致していれば問題なく入金処理がなされ、買主名義のチェックはなされていない。

売掛金に未収があるときは回収に業務上注力されるが、売掛金が入金される時の入金の名義については、とくに警戒していなかったと考えられる。それは親族名でのカード決済は時々みられることであり、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からである。

しかしながら、本件調査において掛売伝票と買上明細とで買主の名義が異なることは、実際にはほとんどないことが判明しており、両伝票の買主名が一致しないことは通例でないことは明らかというべきで、一定の警戒をもつべき取引であると認識すべきではなかったかと考えられる。

掛売伝票と買上明細とで買主の名義が異なることにつき、買上明細とジャーナルをチェックするにすぎない経理部でこれを認識することは難しいが、全従業員に対し、掛売伝票と買上明細とで買主の名義が異なる場合を自主申告させて、買上明細に理由の補足説明を付するように義務付けることで間接的に不正を抑制することが考えられる。

そのためには本件フェアにおける各種伝票の処理についてのマニュアルを作成し、掛売伝票と買上明細とで買主の名義が異なる場合の説明義務を明確化することが考えられる。

このようにしておけば、掛売伝票と買上明細とで買主の名義が異なるにもかかわらず、買上明細に補足説明を付していないことが後日判明した場合、職務規律違反が明確化する。偶然であれ、経理部門や上長が発見したときも、理由の補足説明を求めることができる。

さらに上記取引で、「滞留債権回収状況報告書」の提出を要するに至ったときには、通例でない取引として、さらなる理由の補足を求めることができると考えられる。

(3) RCC口座番号の利用

RCC口座では、貸与されたクレジットカードを通さずに口座番号を入力すれば決済が可能となっていることから、本件取引ではこの点が悪用された。

この点、元従業員は、知人にRCC口座からの利用代金の引き落とし前に入金を約束したうえで口座の枠を利用することについて承諾を求め、口座番号を開示してもらって決済している。RCC口座の名義人にはカード会社から利用明細が送付されていたが、決済期限までに元従業員が決済資金を振込んでいたことから、本件が問題となるまで不正な取引

が発覚しなかった。

しかしながら、内部統制の観点からいえば、カード名義人が自らの信用情報を傷つける可能性のあるカード利用枠の利用を認めるような事態は、正に想定外というべきである。

とはいえ長野という限られた地域性もあって本百貨店の従業員に対する信用は予想以上であり、最近の詐欺事件では、税務署員などと偽って口座番号などを聞き出す事例もあり、今後も本百貨店の信用性を利用した犯罪が行われる可能性もないとはいえないであろう。

上記の問題は内部統制として対応が難しいが、R C C口座が外商取引口座であるためカードを所持しなくとも、カード番号があれば決済できる以上、カード会社と協力の上、口座番号の管理の重要性をカード名義人に告知することも検討すべきである。

## 5 与信限度

本件フェアでは従業員の掛売販売につき事前の与信枠は設定されておらず、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、とくに上長の承認は求められていない。仕入先も、与信を判断する立場にないため、担当者が明らかに営業力を超えて異常な掛売販売を行ったとしても、本百貨店にその旨を報告していない。

その結果、2016年度には、元従業員に名義貸しを行った某従業員が500万円を超える商品を販売しており、2017年度には元従業員が3000万円を超える商品を仕入先から持出している。

多くの場合、従業員が仕入先から持出した商品は、その従業員が誠実に管理しており、仕入先に返却されることが予定されているため、この時点では、通常報告すべき事態が想定されていないからであると推測される。

しかしながら、本件のように転売意思をもって商品を大量に持出すような事例を想定すると、仕入先による持出し状況の報告がないということが、本百貨店にとって警戒すべき異常な取引の認識と未然の防止措置の機会を失わせているといえる。

これに対する再発防止策としては、下記の対策が考えられる。

- ① 従業員ごとに、一時的な売掛金の与信限度を定め、それを超過するときは上長の承認を要することとする。
- ② 仕入先との意思疎通を緊密にし、異常な数量の商品持出しについての情報の提供を求めることとする。たとえば、外商部以外の従業員が1カ月間に一定数量以上の商品を持出した場合、その商品の種類（宝飾品か時計か）、本数程度の状況についての情報提供を行うことが考えられる。

このような情報提供があれば、本件のような事案が早期に判明し、未然の防止措置が採れるのではないかと考えられる。

## 6 売上目標

本件フェアにおいて、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。そのことが元従業員による「名義貸し」の誘いを承諾してしまう背景にあったことは否定できない。本件調査でも、従業員に販売目標があることの負担感が重いとのアンケート、

ヒアリング結果も得ている。

販売目標は、本百貨店の宝飾品販売にとり重要なイベントである本件フェアの中核的なシステムであり、直ちに取りやめるとの判断は難しいかもしれない。

また、各従業員も本件フェアでの売上高が本百貨店の業績に影響することは十分承知しており、従業員として本件フェアに協力する意思はもっているようである。

この点についての問題点の改善策としては、下記のもので考えられる。

- ① 個人の売上目標がノルマでないことを明示する。
- ② 従業員個人としての売上目標のほか、部署チーム単位での売上目標が設定されているが、個人の売上目標を過度に重視せず、会社全体や部署チームの売上目標を重視する。
- ③ 個人の売上目標を設定するについては、役職・所属部署だけでなく、親族、知人などの購買力をヒアリングしたうえで設定する。
- ④ 個人の売上実績は、日々データを更新して公表するのはなく、中間日、終了日の2回のみとする。
- ⑤ 参加率の名の下に、個人の売上強制を行わない。

#### 7 内部通報システムの充実

本百貨店においては、今回①掛売伝票と買上明細とで買主の名義が異なる、②売上実績を譲り受けるかたちでの担当者の「名義貸し」が行われるなど警戒すべき異常な事情を従業員が認識した場合に、従業員がこれを認識したとして、それを報告することができる内部通報システムが十分機能しなかった。

### Ⅲ まとめ

本件再発防止策としては、下記の事項を提案する。

#### 1 本件フェアにおける各種伝票の処理のマニュアル化

##### (1) 商品持出し段階の対策

本件フェアにおける商品の持出しにあたって、仕入先の持出伝票だけでなく、本百貨店側でも「商品移動伝票」を作成することをマニュアルに明記する。

##### (2) 商品の受取

掛売伝票のような社内経理書類とは異なる様式の商品受領書を作成して、マニュアルに明記して、出来る限り商品の受領を明確化するように努める。

##### (3) 担当者の「名義貸し」の取扱

マニュアルに売上実績の譲渡となる担当者の「名義貸し」は明確に禁止するとともに、例外的に従業員間で売上実績を分ける必要のある場合を例示して、その場合の取扱いを示すようにする。

##### (4) 他人を担当者とする掛売伝票

マニュアルを作成し、これを仕入先にも交付して、商品を持出した社員と掛売伝票の担当者が異なっている掛売伝票に、実際に商品持出しを行った従業員名を記載するように求める。

- (5) 買主名の変更チェック  
マニュアルを作成し、全従業員に対し、掛売伝票と買上明細とで買主の名義が異なる場合を自主申告させて、買上明細に理由の補足説明を付するように義務付ける。
- 2 買主名の偽装の防止
- (1) 掛売伝票の買主名の偽装  
商品持出し等の管理を徹底して買主名の偽装を防ぐため、本件フェアの所管を宝飾ジュエリー部門に変更する。
- (2) R C C口座番号の利用  
R C C口座を管理するカード会社と協力の上、口座番号の管理の重要性をカード名義人に告知する。
- 3 担当者「名義借用」の防止（担当者コード）  
社内での情報管理を見直し、担当者コードの開示については、一部をクローズする。
- 4 与信限度
- (1) 外商部以外の従業員については、本件フェアにおける売掛金の与信限度を定め、それを超過するときは上長の承認を要することとする。
- (2) 仕入先の協力を得て、異常な数量の商品持出しについての情報の提供を求めることとする。
- 5 売上目標  
今後の本件フェアのあり方として、会社から売上目標を強制されて参加するのではなく、従業員が会社の業績を勘案して自発的に参加する方向に向けた運用を心がける。
- (1) 従業員個人の売上目標がノルマでないことを明示するとともに、参加率の名の下に、個人の売上強制を行わない。
- (2) 従業員個人の売上目標を過度に重視せず、会社全体や部署チームの売上目標を重視する。
- (3) 従業員個人の売上目標を設定するについては、過度な金額とならないよう配慮する（役職・所属部署だけでなく、購買力を勘案したうえで設定する。）
- (4) 従業員個人の売上実績は、日々データを更新して公表するのはなく、従来のフェア開催日程であれば中間日、終了日の2回のみとする。ただし、通年での開催に変更する場合は、月1回から2回とする。
- 6 内部通報システムの充実  
予想外のリスク要因が発生し、警戒すべき異常な事情を従業員が認識した場合に、従業員がそれを報告することができる内部通報システムが十分機能するよう社内に周知する措置をとるべきである。
- 7 研修  
本件を踏まえ、百貨店の従業員として、売上高のみに目を奪われて販売リスクの存在を忘れないようにすること、そのために各種伝票の取扱いに関するマニュアル、経理処理その他について十分な社内研修がなされることが必要と考える。

以上