



2017年9月13日

各 位

会 社 名 ユニ・チャーム株式会社  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 高原 豪久  
(コード：8113 東証第一部)  
問合せ先 常務執行役員 経理財務本部長 岩田 淳  
(TEL 03-3451-5111)

### 社内調査委員会の調査結果に関するお知らせ

当社は、かねてお知らせのとおり、当社の子会社である尤妮佳生活用品(中国)有限公司における過年度の費用の期間帰属等の適正性を確認する必要があることが判明したため、外部の専門家も外部委員として加わった社内調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、当委員会より、調査の結果判明した事実関係ならびに発生原因の分析および再発防止策の提言を目的とする調査報告書（以下「本報告書」という。）が当社取締役会に提出されましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 本報告書の内容

本報告書の詳細な内容につきましては、添付「調査報告書」をご覧ください。

#### 2. 当委員会の調査結果を受けた今後の対応方針

当社は、当委員会の調査結果を受け、過年度決算における金額的な重要性は乏しいものと判断し、過年度の有価証券報告書、四半期報告書、内部統制報告書および決算短信の修正は行わないこととさせていただきます。なお、調査の結果判明した影響額は、添付「調査報告書」の「第2.2.(4) 販促費期ズレ（先送り）の影響額」のとおりであります。

また、当社は、当委員会からの再発防止策の提言を踏まえ、具体的な再発防止策を速やかに策定の上、実行してまいります。

なお、2017年12月期第2四半期報告書につきましても、2017年8月14日付で公表した「2017年12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」においてお知らせいたしましたとおり、延長承認された提出期限であります2017年9月14日までに提出できる見込みです。

株主をはじめ投資家の皆様、お取引先および関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

以 上

調 査 報 告 書  
【開示版】

2017年9月13日

ユニ・チャーム株式会社

社内調査委員会

2017年9月13日

ユニ・チャーム株式会社 取締役会 御中

ユニ・チャーム株式会社 社内調査委員会

委員長 浅田 茂

委員 知名 俊郎

委員 谷崎 正慶

委員 小澤 一郎

外部委員 藤津 康彦

外部委員 高岡 俊文

## 目 次

第 1. 社内調査委員会による調査の概要	1
1. 社内調査委員会	1
2. 本調査の目的	2
3. 本調査の対象範囲・期間	2
(1) 本調査の対象範囲	2
(2) 本調査の対象期間	2
4. 本調査の期間及び方法・範囲	2
(1) 本調査の期間	2
(2) 本調査の方法・範囲	3
5. 調査の前提・留保	4
第 2. 調査により判明した事実	5
1. 当社の概要等	5
(1) 当社の概要	5
(2) UCCP の概要	5
(3) 当社グループのコーポレート・ガバナンス体制	5
(4) UCCP のコーポレート・ガバナンス体制	7
2. UCCP における販促費期ズレ（先送り）	8
(1) 販促費に係る業務フロー	8
(2) 販促費期ズレ（先送り）が生じた経緯及び態様	9
(3) 販促費期ズレ（先送り）の主観的意図	12
(4) 販促費期ズレ（先送り）の影響額	14
3. UCCP におけるその他の問題の調査	15
4. その他の子会社	15
第 3. 発生原因の分析	16
1. 関係者の主観的意図（動機）	16
2. 販促費管理に係る体制不備（機会）	16
(1) 代理商システムの不備	16
(2) 販促費の管理体制の人的不備	16
(3) 販促費の引当見積の正確性、網羅性の不足	16
3. 販促費計上に関する経理部門の関与不足及び体制の不十分さ（機会）	17
(1) 販促費計上に関する経理部門の関与不足	17
(2) 経理部門の独立性の不十分さ	17
4. 適正な財務報告に対する意識の欠如又は不十分さ（機会・正当化）	17
5. 当社グループにおける管理会計の偏重傾向（機会・正当化）	18

6. 当社グループにおける内部監査上の問題点（機会）	18
(1) 当社グループにおける内部監査体制の不十分さ	18
(2) UCCH 監査部の独立性の不十分さ	18
7. 当社グループにおけるガバナンス上の問題点（機会）	18
(1) グループ内情報共有の不足	18
(2) 当社グループにおける海外子会社管理部署の不存在	19
8. 営業担当者における販促費抑制に対する意識の欠如（機会・正当化）	19
第4. 再発防止策	20
1. 意識改革	20
(1) コンプライアンス徹底に対するメッセージの発信	20
(2) コンプライアンス研修の充実	20
(3) 責任の所在の明確化	20
(4) 財務会計に対する意識向上	20
2. UCCH 経理部門の内部牽制機能の強化	21
3. 監査体制の強化	21
4. 子会社に対するガバナンスの強化	21
5. 販促費管理に係る体制の改善	22
(1) 営業担当者の販促費申請に係るインセンティブの抑制	22
(2) 販促費管理体制の整備・強化	22
(3) 予算計画と実績の管理	22
(4) 代理商システムの不備の改善	22
(5) 代理商システムと SAP の整合性の確保	23
別紙 1-4(2)ア	1
別紙 1-4(2)イ	1
別紙 1-4(2)ウ	1
1. 本調査での実施事項	1
(1) メールデータの保全	1
(2) 全文検索の下処理	1
(3) 条件検索によるレビュー対象の抽出	1
(4) メールレビュー	1
2. 検索に使用したキーワード一覧	1
(1) 使用したキーワード	1
(2) 条件検索の詳細	2
別紙 1-4(2)エ	1

## 第 1. 社内調査委員会による調査の概要

### 1. 社内調査委員会

当社の中国子会社である尤妮佳生活用品（中国）有限公司（以下「UCCP」という。）の内部監査を担当する尤妮佳（中国）投資有限公司（以下「UCCH」という。）<sup>1</sup>監査部は、かねてより、UCCP の LMU<sup>2</sup>（Local Management Unit）や生産工場等の各部門への独自の監査を実施していたが（当社経営監査部と合同で実施することもあった）、かかる監査において、販売促進費（以下「販促費」という。）の会計処理について証憑不足等の課題が発見されていた。そのような中で、当社は、重点国である中国の子会社である UCCP における販促費をモニタリングしてきており、当社の経営監査部及び UCCH 監査部が 2017 年 1 月から 6 月の間にそれぞれ実施した監査の結果、本来 2016 年度に帰属すべき販促費 134 百万元（2,249 百万円）の引当不足（以下「販促費期ズレ（先送り）」という。）が判明した。

これを受け、当社は、それ以前の期においても販促費期ズレ（先送り）を含む費用の期間帰属に関する問題<sup>3</sup>が存在しないかを調査するため、2017 年 8 月 5 日、以下のメンバーのうち当社役職員 4 名で構成される社内調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、改めて調査を開始した。

当社は、かかる初期的な調査の結果、更に販促費期ズレ（先送り）の態様及び方法等の事実関係等を確認する必要性を認識したため、同年 8 月 10 日、2017 年度第 2 四半期に係る四半期報告書の提出期限延長を関東財務局長に申請し（同月 14 日承認）、調査のための期間を確保した。また、同月 18 日、当委員会による調査の信頼性・専門性を担保するために、当初より活用することとしていた外部の専門家について、藤津康彦弁護士及び高岡俊文公認会計士を外部委員として追加選任した。

委員長	浅田 茂	当社取締役監査等委員
委員	知名 俊郎	当社執行役員経営監査部担当
委員	谷崎 正慶	当社経営監査部長
委員	小澤 一郎	当社法務部長代理
外部委員	藤津 康彦	弁護士（森・濱田松本法律事務所）
外部委員	高岡 俊文	公認会計士（株式会社 KPMG FAS）

なお、委員構成については、当委員会設置までに行った社内調査の結果、販促費期ズレ（先送り）について当社経営陣が組織的に関与した疑いは生じていないこと、浅田氏はか

<sup>1</sup> 当社の 100%子会社であり、かつ UCCP の株式の 75%を保有している。

<sup>2</sup> 担当地域における販売業務、流通チャネル開拓及び顧客対応等を担当している。

<sup>3</sup> なお、当社が 2017 年度から適用している国際財務報告基準（IFRS）を適用した場合には、販促費の大部分は売上高より控除される。

つて当社経理財務本部長を務めており経理業務に精通していること及び当社監査等委員であること等から、同人を委員長とした。また、販促費期ズレ（先送り）の発覚の端緒となった監査を実施した経営監査部の担当執行役員である知名氏及び部長である谷崎氏、並びに法的問題に対処するため法務部長代理である小澤氏をそれぞれ委員とした。

当委員会は、その調査（以下「本調査」という。）を補助させるため、森・濱田松本法律事務所所属の弁護士及び株式会社 KPMG FAS 所属の公認会計士等を補助者として選任した。

## 2. 本調査の目的

本調査の目的は、以下のとおりである。

- ① 販促費期ズレ（先送り）に係る事実関係の調査
- ② 販促費期ズレ（先送り）に類似する事象の有無の調査
- ③ 発生原因の分析及び再発防止策の提言

## 3. 本調査の対象範囲・期間

### (1) 本調査の対象範囲

本調査の主たる対象範囲は、内部監査により費用の期間帰属に関する問題が判明した UCCP であるが、それ以外にも、後記 4.(2)エに記載のとおり、重要な子会社のうち類似の事象が生じる可能性のある子会社については調査の対象とした。

### (2) 本調査の対象期間

本調査の対象期間については、①販促費期ズレ（先送り）の判明した 2016 年度から遡って調査したところ、2016 年度及び 2015 年度においては意図的な疑いのある販促費期ズレ（先送り）が判明したが 2014 年度においては意図的な疑いのある販促費期ズレ（先送り）は認められなかったこと、②後記第 2.2.(2)アに記載のとおり 2013 年度以前においては販促費は継続的にむしろ引当過剰の傾向にあったこと、③後記第 2.2.(2)アに記載のとおり販促費及び売上高に占める販促費の比率は 2015 年度及び 2016 年度において増加傾向にあり、2012 年度から 2014 年度はいずれの値も相対的に低いこと、④販促費期ズレ（先送り）に関与のあった UCCH 及び UCCP の役職員は 2015 年度 7 月以降に当該各役職に就任していること等を踏まえ、2014 年度から 2016 年度までの 3 事業年度とした。

## 4. 本調査の期間及び方法・範囲

### (1) 本調査の期間

当委員会は、2017 年 8 月 5 日から同年 9 月 12 日まで本調査を実施した。



## (2) 本調査の方法・範囲

本調査の具体的な内容は、以下のとおりである。

### ア インタビュー

当委員会は、本調査において、販促費期ズレ（先送り）に関与又はその認識を有している可能性が認められる当社、UCCH 及び UCCP の役職員 8 名に対し、インタビューを実施した。具体的な対象者については、別紙 1-4(2)アを参照されたい。

### イ 会計データ及び関連資料等の閲覧及び検討

当委員会は、販促費期ズレ（先送り）に関連する可能性がある会計データ及び各種証憑書類等の関連資料の閲覧及び検討を行っており、また、各種会議体の議事録及び社内規程等の関連資料についても当委員会が必要と認める範囲で閲覧及び検討を行っている。

調査対象とした主な資料は、別紙 1-4(2)イを参照されたい。

### ウ デジタル・フォレンジック

当委員会は、販促費期ズレ（先送り）に関与又はその認識を有している可能性が認められる当社、UCCH 及び UCCP の役職員 7 名について、クラウド（HDE 社製 HDE One）に保管されているメールアーカイブ<sup>4</sup>から抽出したメールデータを保全し、メールレビューを実施した。なお、具体的な対象者については別紙 1-4(2)アを、デジタル・フォレンジック調査の概要及びデータの検索・抽出等に使用したキーワードについては別紙 1-4(2)ウを参照されたい。

### エ 当社子会社に対する質問調査

当委員会は、UCCP 以外の子会社においても販促費期ズレ（先送り）に類似する事象その他の不適切な会計処理が存在しないかを検証するため、2017 年 8 月 17 日付で、下記子会社 9 社に対して別紙 1-4(2)エの質問状<sup>5</sup>をそれぞれ送付し、同月 23 日までに 9 社全てから回答を受領した。

なお、質問調査は、当社グループの売上高構成比 95%を占め金融商品取引法に基づく全社的內部統制の評価対象としている当社及び重要な子会社 13 社のうち、インタビューやデジタル・フォレンジックにより販促費期ズレ（先送り）への関与や類似する事象が存在する合理的な疑いが認められなかった当社、本調査の主な調査対象会社である UCCP、当社

---

<sup>4</sup> なお、当社グループのメールシステム上、最大 18 か月のデータしか保存されないため、メールアーカイブに保存されていた全てのメールデータを保全した（ただし、UCCP 及び UCCH の役職を兼務していない当社の役職員については、合理的な必要性の認められる範囲に限定している）。

<sup>5</sup> 子会社によっては、別紙 1-4(2)エの質問状を英訳したものを送付している。

への製品供給の大部分を担い販売活動を行わないため販促費が発生しないユニ・チャームプロダクツ株式会社及び当社がライセンスを供与し、経営を他社に委ねている Uni.Charm Mölnlycke B.V.を除く 9 社を対象とした。

	名称
1.	PT Uni-Charm Indonesia
2.	Unicharm Gulf Hygienic Industries Ltd.
3.	Uni-Charm(Thailand) Co., Ltd.
4.	The Hartz Mountain Corporation
5.	Diana Unicharm Joint Stock Company
6.	Unicharm Australasia Pty Ltd.
7.	嬌聯股份有限公司
8.	LG Unicharm Co., Ltd.
9.	Unicharm India Private Ltd.

#### 5. 調査の前提・留保

本調査は、前記 4.(1)記載の時間的制約の中で、前記 4.(2)記載の調査方法に基づき実施されたものであり、本調査には一定の限界があったことは否めない。また、当委員会は、本調査により、調査の目的を果たすための合理的な基礎を得たものと判断しているが、より時間をかけて、又は他の調査方法を採用していたならば、本調査の結果とは異なる結果となる可能性は否定できず、調査結果が完全であることを保証することはできない。

なお、本調査は当社のために行われたものであり、当委員会は当社以外の第三者に対して責任を負うものではない。

## 第2. 調査により判明した事実

### 1. 当社の概要等

#### (1) 当社の概要

当社の概要は、以下のとおりである（2017年8月31日現在。従業員数については2016年12月31日現在。）。

会社名	ユニ・チャーム株式会社
上場市場	東京証券取引所市場第一部 証券コード (8113)
決算日	12月31日
株主構成	ユニテック (24.96%) 等
代表者	代表取締役 社長執行役員 高原豪久
本店所在地	愛媛県四国中央市金生町下分 182 番地（登記上の本店所在地） ※実際の本社業務は東京都港区三田三丁目 5 番 27 号住友不動産三田ツインビル西館にて行っている。
従業員数	単体 1,329 名 連結 15,843 名（但し、いずれも臨時従業員を除く。）
事業内容	ベビーケア関連製品、フェミニンケア関連製品、ペットケア関連製品等の製造・販売等
会計監査人	PwC あらた有限責任監査法人

#### (2) UCCP の概要

当社は、パーソナルケア及びペットケア<sup>6</sup>のビジネスセグメントにおいて、UCCP の議決権の 75%を間接保有している。UCCP の組織構成は、後記(4)を参照されたい。

UCCP は、2015年7月より、従前のエリア営業拠点別の営業活動を変更し、上海（大華東）、北京（大華北）及び広州（大華南）を LMU として売上高及び営業利益を含めた業績管理制を導入し、また 2016年3月からは、電子商取引事業を担当する EC 事業総部を設け、これら 4 部門を事業活動の柱とした経営を行っている。そのため、これらの部署が UCCP で販促費を使用している。

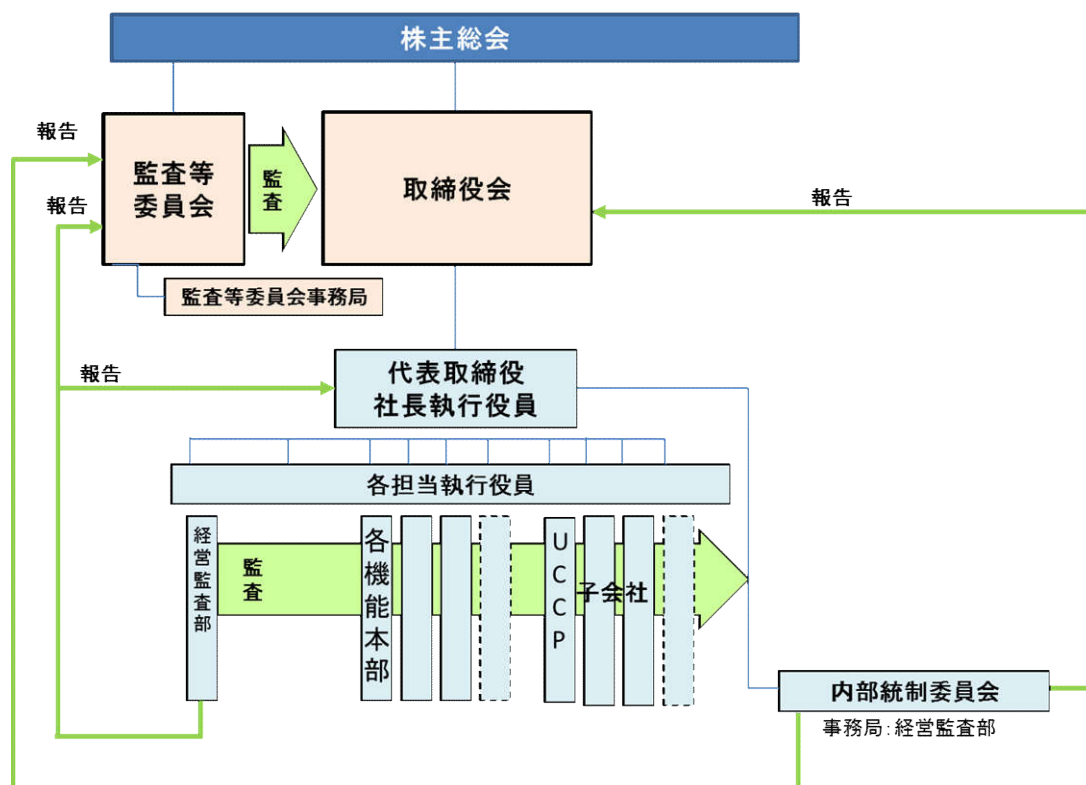
#### (3) 当社グループのコーポレート・ガバナンス体制

当社グループのコーポレート・ガバナンス体制は以下のとおり<sup>7</sup>である（2016年12月31

<sup>6</sup> 「パーソナルケア」とは、ベビーケア関連商品、フェミニンケア関連商品、ヘルスケア関連商品及びクリーン&フレッシュ関連商品から構成されるセグメントを、「ペットケア」とは、ペットケア関連商品から構成されるセグメントをいう。

<sup>7</sup> 2015年5月から監査役会を監査等委員会に変更し、監査等委員会事務局を設置した点を除き、本調査の対象期間において、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制に重要な変更はない。

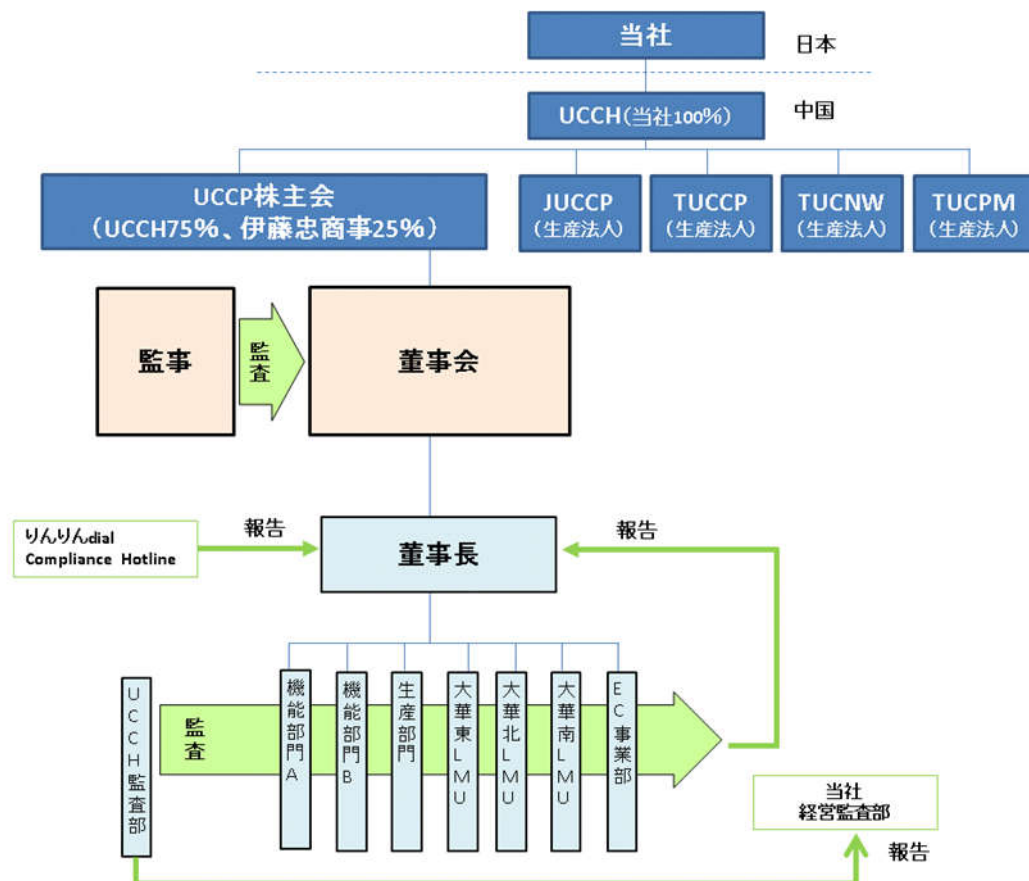
日現在)。当社は、内部監査部門として、代表取締役社長執行役員直轄の経営監査部（5名<sup>8</sup>）を設置しており、UCCPについても、UCCH 監査部による内部監査とは別個に、当該経営監査部による監査の対象となっている。



<sup>8</sup> 本報告書の日付現在の人数である。

(4) UCCP のコーポレート・ガバナンス体制

UCCP のコーポレート・ガバナンス体制は以下のとおりである(2016年12月31日現在)。



## 2. UCCPにおける販促費期ズレ（先送り）

### (1) 販促費に係る業務フロー

UCCPにおいて発生する販促費（値引費用・リベート、契約費用、店頭活動費用、商品登録料、チャンネル開拓費用等の種類がある。）に係る業務フローは、概ね以下のとおりである。

UCCPにおいて、販促費を計上するためには、原則として、販売管理システムである代理商システムへ販促費の予算計画を登録する必要がある。ある月（X月）に係る販促費に係る業務フローは以下のとおりである。

まず、営業担当者は、(X-1)月26日までにX月の販促費の予算計画を代理商システムへ登録し、大区経理<sup>9</sup>（Area Manager）及び各LMU営業管理部総監又はEC事業部総部総監が当該計画の妥当性等を審査し、(X-1)月26日までにこれを承認する<sup>10</sup>。

次に、営業担当者は、販売活動を実施したX月末日までに、上記により承認された予算計画に基づく引当金の計上について確定処理を行うことで、管理会計上の販促費の予算計画を確定させる。

そして、以上のフローにより確定した引当金に係るデータは、UCCPにおいて使用されているSAP SE社が提供する会計システムであるERPシステム（以下「SAP」という。）に（X+1）月初日に連動されることで、財務会計上、X月の販促費の引当金が計上されることになる<sup>11</sup>。

その後、営業担当者は取引先からの販促費の請求に応じ、支払申請書を起票し、代理商システムへ入力し、区域経理（Region Manager）による承認、販促費処理業務に係る外部委託（Business Process Outsourcing）先（以下「BPO」という。）による営業担当者が提出した証憑と申請内容の検証（審査）及び大区経理（Area Manager）による承認を経て、BPO<sup>12</sup>により支払手続がなされる。財務会計上は、X月計上分の販促費引当金の消込みがなされる<sup>13</sup>。

なお、販促費について、各LMU営業管理部総監が承認した予算計画を超過する引当金計上や計上された引当を超過する支払いは、システム上不可能となっている。

<sup>9</sup> 「大区経理」はUCCPにおける役職名（中国語）で、「経理」は単にManagerを意味する用語であり、日本語の「経理」の意味を持つものではない。区域経理についても同じ。

<sup>10</sup> 販促費のうち、契約費用については、期初に契約条件を代理商システムにマスター登録することで、売上計画に基づき自動的に予算計画が作成される。

<sup>11</sup> なお、販促費管理のため、2016年4月のシステム改修により、一定期間経過後も使用されていない引当金が自動的に削除されるようになっている。

<sup>12</sup> 本報告書の日付現在、UCCPは、BPOに対して、代理商システムに登録された販促費の予算計画の登録月と実際の請求書に記載された販促実施月の整合性の検証業務も委託している。

<sup>13</sup> なお、2016年1月のシステム改修以前は、SAPにおける引当の取消が代理商システムに連動される仕組みになっておらず、マニュアル処理されていたが、同改修により連動される仕組みとなった。

(2) 販促費期ズレ（先送り）が生じた経緯及び態様

ア 販促費期ズレ（先送り）が生じた経緯

UCCP は、パーソナルケアを主要な事業の内容とし、主として中国国内において製造した製品を販売している。同社は、中国市場の成長とともに順調に業績を伸ばし、下表のとおり、2014 年度は売上高・営業利益ともに年間計画を達成したが、2015 年度及び 2016 年度と、売上高・営業利益ともに年間計画を大幅に下回った。その大きな要因の一つは、ベビーケア関連商品市場において電子商取引を介して日本製のプレミアム品<sup>14</sup>を輸入し供給する競合他社が台頭したことにある。

（単位：千元）

	2014 年度		2015 年度		2016 年度	
	年間計画	実績	年間計画	実績	年間計画	実績
総売上高	6,961,731	7,004,127	8,589,864	7,108,425	8,561,657	6,887,359
年間計画達成率	100.6%		82.8%		80.4%	
営業利益	643,158	663,171	893,512	621,510	972,891	553,237
年間計画達成率	103.1%		69.6%		56.9%	

（注） 上表は管理会計ベースの数値である。

このような状況の下、UCCP における販促費は、下表のとおり、2015 年度及び 2016 年度において増加し、2012 年度から 2014 年度に比べて売上高販促費比率も大きく上昇している。

（単位：千元）

	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
売上高	5,780,932	5,915,571	6,835,501	6,940,022	6,647,284
増収率(前年同期比)	124.7%	102.3%	115.6%	101.5%	95.8%
販促費	■	■	■	■	■
売上高販促費比率	■	■	■	■	■
営業利益	790,416	497,899	670,185	600,026	511,457
売上高営業利益率	13.6%	8.4%	9.8%	8.6%	7.7%
増益率(前年同期比)	104.2%	63.0%	127.1%	89.5%	85.2%

（注） 上表は財務会計ベースの数値である。

また、UCCP における販促費については、代理商にいったん納品して、そこから小売企

<sup>14</sup> 「プレミアム品」とは、高品質かつ高価格帯の製品をいう。

業に出荷するという商流の場合は特に、その発生時期や金額が他メーカーの動向や UCCP と各小売企業との商談状況に影響され、また、営業政策的な観点からの考慮も入るため、予め正確に見込むことが難しい側面がある。他方で、前記 2.(1)のとおり予算計画を超過する引当金計上や計上された引当を超過する販促費の支払いがシステム上不可能となっていた。そのため、営業担当者としては、予算を確保しておくために比較的余裕をもって販促費の予算計画を申請することが多かった。その場合、実際に計上される販促費に対して過大に引当が計上されることになり、実際に 2014 年度以前は全体として販促費の引当過剰の傾向が続いていた。

#### イ 販促費期ズレ（先送り）が生じた態様

前記アの状況の下、販促費期ズレ（先送り）は、大要、以下の態様により生じていた。

#### (ア) 販促費調整

UCCP では、前記(1)のとおり、前月における代理商システムにおける予算計画の承認及び当月における未付の確定<sup>15</sup>により販促費が計上される場所、①前月における予算計画承認段階、②当月における未付の確定段階、③当月における販促費計上後の各段階において、販促費の調整が行われていた。各段階における販促費調整の具体的態様は以下のとおりである。なお、本（ア）においては、主に 2016 年度に係る状況を記載しているが、規模の違いは存在するものの、2015 年度においてもほぼ同様である。

#### ①前月における予算計画承認時（過度な予算計画の絞り込み）

大華東 LMU 及び大華北 LMU では、前記(1)のとおり、前月 26 日までに代理商システムに予算計画を申請し承認されなければ当月において販促費を計上できないところ、予算計画の承認時において、予算計画を承認する販促企画を過度に限定することにより、販促費の絞り込みが行われている事案が存在した。これらの事案に関しては、予算計画を超過して実際に必要となった販促費は翌月に計上されるという事態が生じていた。

例えば、大華東 LMU の A 営業管理部担当者（以下「A 氏」<sup>16</sup>という。）は、2016 年 10 月から 2017 年 1 月にかけて行われたフェミニンケア及びベビーケアに係る追加販促企画において、これまで同様の追加販促企画においても販促費の見積が困難であったこと及び営業担当者が過剰な販促費を予算申請していたこと等から、販促企画自体は 2016 年度内にも行われることは認識していたにもかかわらず、申請時には予算計画の承認を行わず、実際の販促費が確定する 2017 年 1 月まで予算計画の承認を先送りし、同年 2 月に販促費として計上するなどしていた。

<sup>15</sup> 「未付」（中国語）とは、未払いを意味し、「未付の確定」とは、代理商システムにおいて登録・承認されたもののまだ確定していない状態の未払販促費を確定させることをいう。

<sup>16</sup> A 氏は、EC 事業部高級総監も兼務している。



## ②当月における未付の確定前の調整（未付の確定抑制）

大華北 LMU 及び大華東 LMU では、前月末に代理商システムで予算承認された販促費を当月確定する作業（未付の確定）に際して、営業管理部から営業担当者に対して、不必要な販促費を確定させないようにする旨、万一その費用が必要になった場合には翌月以降に追加申請も認める旨の指示がなされ、その結果、当月実施した販促企画に係る費用であっても、当月には会計上費用計上されないという事態が生じていた。

このような調整については、大華北 LMU では B 営業管理部担当者（以下「B 氏」という。）が、大華東 LMU では A 氏が、各営業担当者に指示をしていた。営業担当員から販促費の予算申請が過剰に行われる傾向にあったことから、このような未付の確定の抑制は毎月行われていたものの、年度の目標達成見込みが判明する期末に近づくにつれ、より厳しく行われる傾向があった。

## ③当月における販促費計上後の調整（確定した販促費引当の取消）

UCCP のうち、大華南 LMU では、C 営業管理部担当者（以下「C 氏」という。）が、営業担当者に指示し、代理商システムで確定した販促費引当を期末に取り消させていることが認められる。そのうちの多くについては翌期に再び販促費が計上されていることからすれば、本来は年度内に引当計上すべきであった販促企画に係る販促費を翌年度に先送りする事態が生じていたものと認められる。

これらの販促費調整は、主として、大華東 LMU の A 氏、大華北 LMU の B 氏、大華南 LMU の C 氏により、UCCH にて UCCP の予算計画の策定、予算の実績管理を担う企画総部の担当役員である D 高級総監（以下「D 氏」という。）との間で頻繁に開催されていた協議の上で実行されたものであるところ、個々の販促費調整の対象、方法及び金額等については、各 LMU が責任を持つ利益目標達成のために独自の判断で実行したものであり、D 氏より各 LMU に対して、販促費調整に関する直接の具体的指示があったとは認められない。しかしながら、特に年度末が迫ると、利益目標数値と対比させながら販促費の削減目標等についても言及されながら進められたものであり、全体として、D 氏の影響下においてその意向の下に行われたものであることは否定できない。

### (イ) 予算承認後の販促企画の追加

UCCP では、前記(1)のとおり、前月 26 日までに代理商システムにて予算申請されなければ当月末の未付確定に反映されず、前月 26 日以降に販促企画が追加で実施された場合には、代理商システムに計上されないため、SAP にも連動されず、当月には会計上費用計上されないという事態が生じていた。

特に、UCCP においては、年度末において、競合メーカーへの対策を含め、売上高・営

業利益目標を達成するために、急遽前月に販促費の予算計画として代理商システムに登録していない販促活動として、代理商や小売店等の取引先に対して販促活動を通常よりも高い水準にしてより多くの製品を購入してもらうという販売方法が行われており、この場合、代理商システムにおいては、当月に販促費を計上することがシステム上不可能であるため、結果的に翌期における販促費の計上につながっていた。

例えば、大華北 LMU においては、2016 年度末において、ベビーケア用品の売上が予想を大幅に下回っており、急遽 12 月に当月の販促企画を立案したため、代理商システムにおける登録・承認の期限である 11 月 26 日までに計画の承認を取得できず、2016 年 12 月において販促費を計上できないことから、翌期に販促費が計上されることとなった。

#### (ウ) 販促費の代理商システムへの登録漏れ

UCCP では、リベート契約<sup>17</sup>で定めた販売計画が達成しない場合であっても、UCCP としでの営業政策や顧客との関係維持等の観点から、同契約におけるリベートの一部を支払うことがある。この場合、販売計画が達成されていないため、いったん当月分の販促費の予算計画から未払い分としては削除され、翌月以降に支払いが決まった際に代理商システムに登録され、その翌月に会計上費用計上されるという事態が生じていた。

これらの販促費については、顧客との交渉により翌月以降に支払いの要否が決まるため、必ずしも販促費の期ズレ（先送り）と評価されるものではないとも考えられるが、従前の顧客との交渉経緯等から当月時点において支払いが必要となる相当の蓋然性が存在したケースもあった可能性は否定できない。

#### (エ) 現金払いと票控の振り替え

UCCP では、税務メリットを享受するため、現金払いを予定していた販促費を票控払い<sup>18</sup>に変更した事例が存在するが、その場合、2017 年 7 月にシステム改修されるまでは、代理商システムに販促費は登録されているものの、票控払いの販促費は SAP には連動していなかった。そのため、財務会計上は、実績が確定し、売上高から販促費を控除して請求書が発行される時点ではじめて費用認識されていた。

上記の会計処理は、関係者が意図的に実行したのではなく、現金払いを予定していた販促費を票控払いに変更した場合 SAP には連動されないというシステム上の問題を関係者が認識していなかったことにより生じたものと認められる。

### (3) 販促費期ズレ（先送り）の主観的意図

前記(2)(ア)乃至(ウ)の態様による販促費期ズレ（先送り）に関する D 氏、A 氏、B 氏及

<sup>17</sup> 取引先における UCCP 製品の販売量に応じて、UCCP が取引先に対して一定の率に乗じた金額を支払う内容の契約である。

<sup>18</sup> 売上高から販促費に係る金額を控除した上で取引先に請求することで販促費を支払う方法をいう。

びC氏（以下、併せて「D氏ら」という。）の主観的意図は、以下のとおりと考えられる。

前記(1)のとおり、UCCPでは、前月までに代理商システムに販促費予算を登録し、承認されなければ、当月の販促費の支払いが認められないシステムになっているため、営業担当者は金銭的に余裕をもって販促費予算を代理商システムに登録することが常態化していたところ、代理商システムにおける月末の引当残高がSAPに連動されるため、財務会計上も販促費の過剰計上が生じていた。

D氏らは、2015年度以降の経営環境の悪化に対応して、代理商システムにおける販促費の予算管理を徹底しようとする意図で必要性の低い販促費の削減に努めていたが、その結果として、財務会計上は当該年度に発生した販促費として計上すべきものまで削減されたという面があり、D氏らが、当初から、財務会計上の利益数値を実態より良く見せる意図を持って、必要な販促費であると認識していたにもかかわらず削減したとまでは認められない。

しかし、特に2016年度から2017年度への販促費期ズレ（先送り）については、①販促費の引当不足金額が140,645千円と多額に上ること、②2016年度末直前に2016年度の管理会計上の利益目標数値と対比しながら調整を行っている事実も存在すること、③大華南LMUにおいて2016年12月に取り消された販促費の多くが2017年度になって再度計上されていること、④大華北LMU及び大華東LMUにおいては2016年12月に実施した販促活動に係る販促費が2017年度に追加申請されていること、⑤適正な販促費の実態把握が困難な中で期末に販促費の削減を強調すれば、本来は引き当てるべき販促費についても削減されてしまう可能性は想定しうるところ、そのような事態を防止する積極的な対策はとられていないこと等からすると、D氏らには、不必要な販促費の削減という目的を超えて、管理会計上の利益数値に影響を及ぼす意図（利益目標を達成又は未達の幅を縮減する意図）もあったことは否定できない。

また、2015年度から2016年度への販促費期ズレ（先送り）についても、金銭的規模を除けば、2015年度には2016年度と本質的な差異は見られないことからすれば、2015年度についても、同様と考えざるを得ない。

なお、当社の経営においては管理会計上の数値が強く意識されており、D氏らももっぱら管理会計上の利益数値を意識しており、財務会計上の数値に影響を及ぼすことを直接的に意図していたとまでは認められないが、管理会計上の数値に影響を及ぼせば財務会計上の数値にも影響することは認識していたはずである。また、前記2.(2)アのとおり、販促費は引当不足と引当過剰が同時に存在しており、D氏らも、販促費の勘定科目を全体として見た場合に引当不足なのか引当過剰なのかという実態は正確には把握しておらず、このことから、一部の販促費の調整により当該販促費については引当不足になっても他の販促費の引当過剰により吸収されうるといった意識が生じていた可能性はあるが、そもそも実態を正確に把握できていない以上は販促費勘定全体として適正と信じる根拠もまた存在しない。

したがって、D氏らにおいて、財務会計上は不適切な会計処理が生じうることも認識し

それを許容した上で期末付近の販促費の調整等を行っていたことは否定できない。

(4) 販促費期ズレ（先送り）の影響額

前記(2)の販促費期ズレ（先送り）及び別途存在していた引当過剰による 2014 年度から 2016 年度までの各年度の財務諸表への影響額は以下のとおりである<sup>19</sup>。

(単位：千元)

	2014 年度	2015 年度	2016 年度 <sup>20</sup>
引当不足	△14,136	△53,144	△140,645
先送り（注 1）	—	△51,072	△104,715
誤謬（注 2）	△14,136	△2,072	△35,929
引当過剰（誤謬）	34,776	36,875	62,839
合計額（注 3）	20,639	△16,269	△77,805

(注 1) 引当不足のうち、意図的に翌期に先送りされたもの又はその疑いがあるもの。

(注 2) 引当不足のうち、意図的な先送りではなくシステム上のエラー又は見積りの誤りによるもの。

(注 3) 数値は税金考慮前である。

(注 4) △は費用の増加を表している。

(参考：円換算)

(単位：百万円)

	2014 年度	2015 年度	2016 年度
引当不足	△243	△1,020	△2,302
先送り	—	△981	△1,714
誤謬	△243	△39	△588
引当過剰（誤謬）	599	708	1,028
合計額	355	△312	△1,273

(注) 円換算値は、2014 年度は 1 元＝17.23 円、2015 年度は 1 元＝19.22 円、2016 年度は 1 元＝16.37 円による。

<sup>19</sup> 前記第 1.1 のとおり、IFRS を適用した場合には大部分は売上高より控除されることとなる。

<sup>20</sup> 前記第 1.1 のとおり、当社の経営監査部及び UCCH 監査部がそれぞれ実施した監査の結果、2016 年度に 134 百万円（2,249 百万円）の引当不足を認識し、2017 年 8 月 10 日付「2017 年 12 月期第 2 四半期報告書の提出期限延長に係る承認申請書提出のお知らせ」において当該金額を公表したが、当委員会による調査の結果、上表のとおり、2016 年度における引当不足は総額で 140,645 千元であることが判明した。ただし、別途、引当過剰が存在することも判明したため、純額では 77,805 千元であった。

### 3. UCCPにおけるその他の問題の調査

UCCP においては、販促費を除き、見積りの要素が大きいため不正や誤謬が生じやすい費用勘定科目は見当たらない。そのため、販促費期ズレ（先送り）に類似する問題の調査において質的重要性が高いと判断される費用勘定科目は見当たらないが、金額的重要性の大きい費用勘定科目としては、売上原価、広告宣伝費、販売運賃諸掛及び支払ロイヤリティが挙げられる。

このうち、売上原価に関しては、原価管理は生産本部の所管であり原価分析が標準的に実施され一定の統制環境が整備されていること、販促費と売上原価とでは責任部門が別であることに加え、両部門は物理的にも異なる場所に所在するため、同種の問題が生じるリスクは低いと判断した。

広告宣伝費については、2015年1月～2017年6月のSAP上の仕訳データにおける摘要欄に記載されている発生年度を抽出条件として、当該対象期間内の各会計期間末より以前の発生取引について検索を行なったうえで、期ズレの可能性のある取引について、サンプルによる証憑調査を実施した。その結果、重要性のある期ズレは生じていないものと判断した。

販売運賃諸掛に関しては、推移に係る分析的手続による検証の結果、解析困難な金額増減が見られないこと、物流業務は外部委託されており、委託先からの発票<sup>21</sup>に基づき、BPOにて計上処理が行われており、意図的に計上時期を調整することは困難であることから、同種の問題が生じるリスクは低いと判断した。

支払ロイヤリティに関しては、UCCP から当社に対する支払いであることから、内部取引として連結会計上は相殺消去されるため、連結財務諸表に与える影響はない。

以上の分析を踏まえ、当委員会は、売上原価、広告宣伝費、販売運賃諸掛及び支払ロイヤリティについて、販促費期ズレ（先送り）に類似する事象は発生していないと判断した。

### 4. その他の子会社

当委員会は、前記第1.4.(2)エに記載のとおり子会社9社の社長及び経理責任者に対して質問調査を実施したが、販促費期ズレ（先送り）に類似する事象その他の不適切な会計処理で重要性のある問題は確認されなかった。

---

<sup>21</sup> 発票とは、商品の売買、役務の授受等の営業活動において、代金等の授受がされたことを示すための書類による証明であり、財務収支の法定根拠となる中国における証憑をいい、「インボイス」や「領収書」と和訳されることがある。

### 第3. 発生原因の分析

#### 1. 関係者の主観的意図（動機）

前記第 2.2.(3)のとおり、販促費期ズレ（先送り）（前記第 2.2.(2)(エ)を除く。）に係る D 氏らの主観的意図は、不必要な販促費の削減という目的を超えて、管理会計上の利益目標を達成又は未達の幅を縮減しようとする意図もあったことは否定できず、また、それにより、財務会計上は不適切な会計処理が生じうることも認識しそれを許容していたことも否定できない。

他方、前記第 2.2.(2)(エ)については、そのような主観的意図は認めることはできない。

#### 2. 販促費管理に係る体制不備（機会）

##### (1) 代理商システムの不備

前記 第 2.2.(1)のとおり、UCCP では、前月までに代理商システムでの登録及び承認が行われない限り、当月に販促費を支払うことができないシステムになっていた。しかしながら、販促費の中には正確な予測が困難な費用も多いため、前月までの予算計画の承認を当月計上の必須要件とすると、予算を超過する分については当月に計上することができず、翌月以降に計上せざるを得ないため、期ズレの発生を防止することができない。

また、前記第 2.2.(2)アのとおり、営業担当者としては、予算を確保しておくために比較的余裕をもって販促費の予算計画を申請することが多く、その販促費を削減する必要も生じていた。

したがって、販促費期ズレ（先送り）の問題が生じた背景には、代理商システムの設定の不備があったものと考えられる。

##### (2) 販促費の管理体制の人的不備

販促費はその件数が極めて多く、かつ、その正確な予測が困難なものが多いことから、販促費について相応の管理体制を整えておく必要があるところ、営業部門における販促費の管理担当者は、大華南 LMU では経理業務の経験がない 1 人のみであり（大華北 LMU 及び大華東 LMU ではそれぞれ 3 人程度、EC 事業部は大華東 LMU 担当者が兼務）、大華南 LMU のトップである総経理も経理業務の経験を有していなかった。したがって、特に大華南 LMU においては、営業部門における販促費の適切な管理体制が整っていなかった。

##### (3) 販促費の引当見積の正確性、網羅性の不足

なお、UCCP 全体として、不必要な販促費に係る引当を計上しないこと及び計上された場合には適時に削除することについて留意していたものの、実際に販促費に係る引当が過剰に計上されたり、翌期に不必要な計上であったとして削除される事例が散見されたこと

から、販促費の引当見積の正確性、網羅性の観点では不足があったと考えられる。

2016年4月に代理商システムを一部変更し、一定期間経過後も使用されていない引当金を自動的に削除する仕組みを導入したものの、引当金の予算計画と実績値の乖離に係る確認を含めた合理的な販促費に係る引当金額の見積もりは実施されていなかった。

### 3. 販促費計上に関する経理部門の関与不足及び体制の不十分さ（機会）

#### (1) 販促費計上に関する経理部門の関与不足

前記第 2.2.(1)に記載のとおり、販促企画や販促企画の発生見込みに基づく代理商システムへの引当金の計上や、使用しなかった予算部分の取消し等の販促費に係る業務フローは、UCCP の営業管理部が担当しており、UCCP の経理部門を担う UCCH 財務部は、当該販促企画に係る販促費の発生時期、発生見込み及び実際の販促費の計上時期等の検証について、後記(2)のとおり、独立性が欠けており、結果的に関与が不足していた。

経理業務の一部は BPO に委託しており現在は販促企画の時期と当該販促企画に係る販促費の発生時期との整合性の確認も含め審査を強化しているものの、販促費に係る業務フローにおいて、適切に UCCH 財務部が関与していれば、内部監査によらずとも販促費期ズレ（先送り）を発見することができ、予防・改善が図られていたものと考えられるため、UCCH 財務部の関与不足が販促費期ズレ（先送り）の一因になっていると考えられる。

#### (2) 経理部門の独立性の不十分さ

さらに、UCCP 及び UCCH においては、経営進捗管理（管理会計）を担う UCCH 企画総部の責任者である D 氏が、UCCH の役員として、管理部門である UCCH 管理総部を担当しており、その UCCH 管理総部の下に UCCH 財務部は位置づけられるため、経理部門としての牽制機能を十分に発揮することよりも管理会計に基づく経営進捗管理が無意識的にも優先されていた可能性があり、それが上記のような UCCH 財務部による関与不足の遠因となっていた可能性がある。

### 4. 適正な財務報告に対する意識の欠如又は不十分さ（機会・正当化）

前記第 2.2.(1)に記載のとおり、代理商システムにおいて確定された販促費に関する引当金に係るデータは、SAP に連動され会計処理されるため、販促費期ズレ（先送り）により期間損益が実態を反映しないものになり、UCCP 及び当社グループの財務報告に影響を及ぼすことは避けられない。D 氏らにおいては、その経験に応じた程度の差はありうるものの、かかる認識は有していたと考えられる。それにもかかわらず、財務報告が歪むという結果を重大な問題として捉えず管理会計上の利益数値に固執したのは、適正な財務報告に対する意識に欠けていたと言わざるをえない。

また、UCCP の営業担当者レベルにおいては、代理商システムにおける販促費の登録が

不適切であった場合に財務報告へ影響することを明確に認識できていたかどうかは不明であるものの、少なくとも、適正な財務報告に対する意識が不十分であったことは否定できない。

#### 5. 当社グループにおける管理会計の偏重傾向（機会・正当化）

当社グループでは、四半期毎に経理部門による決算報告がなされているものの、経営計画と直結する年間予算の策定やその進捗状況を確認するための月次の業績の管理は、管理会計をベースとするため、当社グループにおいては管理会計に基づく予算・実績管理の数値が強く意識されている。

当社グループにおいて、客観的に管理会計上の目標達成のために過度のプレッシャーが存在したとは認められないが、このような管理会計の偏重が、UCCP において、管理会計に基づく予算管理・利益計画への固執やそれに基づく一定のプレッシャー、前記 4.のような不十分な財務報告に対する意識を生む土壌になっていると考えられる。

#### 6. 当社グループにおける内部監査上の問題点（機会）

##### (1) 当社グループにおける内部監査体制の不十分さ

UCCP に対しては、当社経営監査部による定期的な監査のほか、UCCH 監査部による監査も実施されていた。

しかし、当社の経営監査部は、当社の各部門、国内主要子会社 7 社及び海外主要子会社 18 社の監査を担当するにもかかわらずその人員は 5 名である。また、UCCH 監査部についても、6 名であり、質及び量において監査体制としては十分ではなかった。

このように、当社経営監査部による監査及び UCCP における監査の双方について、その人員体制や専門性のレベルが十分でなかったことが、販促費期ズレ（先送り）の問題の発見・改善を遅らせた一因であると考えられる。

##### (2) UCCH 監査部の独立性の不十分さ

なお、UCCP 及び UCCH においては、UCCH 財務部同様に、UCCH 監査部も D 氏が担当役員であるため、内部監査による牽制機能を十分に発揮することよりも管理会計に基づく経営進捗管理が無意識的にでも優先されていた可能性があり、それが本件をより早期に問題として認識できなかった遠因となっていた可能性がある。

#### 7. 当社グループにおけるガバナンス上の問題点（機会）

##### (1) グループ内情報共有の不足

当社経営監査部による UCCP に対する監査の結果は、当社の監査等委員会にその内容が



定期的に報告され、また、UCCH 監査部による監査結果のうち、当社経営監査部と共同で実施した監査については、同部がその内容を確認し、当社の監査等委員会に報告していた。

しかし、UCCH 監査部のみによる監査結果は、UCCP の董事長や幹部、監査対象部門に報告されるが、当社経営監査部が主体で実施した監査ではないため、当社監査等委員会には部分的にしか報告されていなかった。実際に、例えば 2016 年に UCCH 監査部が実施した監査結果によれば、必ずしも販促費期ズレ（先送り）と同じではないが、UCCP における販促費の問題点が複数指摘されており、当該監査結果を受けて、2016 年時点で当社経営監査部が積極的に関与していれば、販促費期ズレ（先送り）に係る問題点もより早期に発見できた可能性もある。

## (2) 当社グループにおける海外子会社管理部署の不存在

さらに、当社グループにおいては、海外子会社を管理する専門部署が存在せず、各機能別に管理がなされているが、その役割と責任の分担が必ずしも明確になっていない。そのため、海外子会社に対する当社からのコントロールが十分なものとなっていない部分が存在することは否めない。このことが UCCP における販促費管理の不十分性を招き、販促費期ズレ（先送り）のような問題が生じた背景にある可能性がある。

## 8. 営業担当者における販促費抑制に対する意識の欠如（機会・正当化）

UCCP においては、営業担当者に対するインセンティブ制度において売上高が主要な基準とされている。そのため、営業担当者らに不必要な販促費を抑制して利益率を向上させようという意識が希薄になり、その結果、営業担当者による過剰な販促費の使用が生じ、それに対して管理担当者による販促費の絞込みや調整が必要になるという事態を招いていた可能性があり、このことが、販促費期ズレ（先送り）が生じた一因となっていた可能性がある。

## 第4. 再発防止策

### 1. 意識改革

#### (1) コンプライアンス徹底に対するメッセージの発信

前記第 3.1 に記載のとおり、UCCP の役職員に、適切な会計処理に対する意識が不足していたことは否めない。

この度発生した事象を踏まえて、役職員一人ひとりが当社の企業理念・行動指針に基づいた思考力・判断力を高めるとともに、それに沿った行動に徹し、社会の価値観・環境変化に適応し続ける組織運営を目指すべきであるが、まずはそのために、経営陣自らが率先して、適切な財務報告を含むコンプライアンスの徹底に取り組む姿勢を見せるために、様々な機会を通じてコンプライアンス徹底に対するメッセージを発信すべきである。

たとえば、当社において毎週月曜日、朝礼担当部門長より、参加している全社員（一般社員及び代表取締役社長執行役員を含む部門長クラスの幹部社員）に対して、当社グループの行動指針を唱和する朝礼を実施しているところ、この場において、適切な会計処理を含むコンプライアンス最優先の姿勢を徹底するよう発信することによって、全役職員のコンプライアンス意識の向上を図ることが考えられる。また、UCCP において、同様の場を設けることも考えられる。

#### (2) コンプライアンス研修の充実

加えて、従前、執行役員以上を対象とするコンプライアンス研修や、新任のマーケティング部門の社員を対象とするコンプライアンス研修を実施してきたが、受講者の範囲を広げるとともに、E-learning 等を活用し、コンプライアンスに関する意識の涵養を図るべきである。

#### (3) 責任の所在の明確化

さらに、コンプライアンス違反が生じた場合には厳しい処分がなされることを示す必要がある。本件においても、関係者の責任の所在を明確化したうえで、相応の処分をすべきである。

#### (4) 財務会計に対する意識向上

これらのコンプライアンス意識の向上に加えて、管理会計の偏重傾向を正す必要がある。管理会計は文字通り経営管理のための会計システムであり、経営管理上重要なツールであることは論を待たないが、その結果、適切な会計処理に対する意識が欠落してしまう事象は避けなければならないのであって、当社経理財務本部が過去より実施している E-learning 等を通じて、適切な会計処理の重要性について、引き続き当社グループ全社員に周知徹底

を図るべきである。

## 2. UCCH 経理部門の内部牽制機能の強化

前記第 3.3.(1)に記載のとおり、UCCH 財務部の関与不足が販促費期ズレ（先送り）を生じさせた一因であると考えられる。

そこで、UCCH 財務部の機能を強化するために、同財務部の体制を強化し、販促費管理にも積極的に関与させ、また、UCCH 財務部がその牽制機能を経営進捗管理（管理会計）を所管する部署に対しても十分に発揮できるよう、UCCH 財務部について、経営進捗管理を担当する高級総監からの独立性を高める組織体制を検討すべきである。

## 3. 監査体制の強化

前記第 1.1 に記載のとおり、UCCH 監査部の定期監査により、販促費の課題については過去より発見されていたものの、根本的な是正には至っていなかった。

そこで、より早期の問題点の是正を担保すべく、内部監査による指摘事項に対するモニタリングの強化及び董事長のトップダウンによる指摘事項への改善要請の徹底が必要である。具体的には、UCCH 監査部が董事長に対して内部監査結果を定期報告する際に、過去の指摘事項に対する是正状況のフォローアップを行うとともに、新たな指摘事項について、董事長から営業部門へ注意喚起を行うよう徹底することが必要である。

また、UCCH 監査部がその牽制機能を経営進捗管理（管理会計）を所管する部署に対しても十分に発揮できるよう、経営進捗管理を担当する高級総監に対する UCCH 監査部の独立性を高める組織体制を検討すべきである。

特に、今後の UCCH 監査部による UCCP の監査においては、期間帰属の適切性を対象とした内部監査を実施することで、金融商品取引法に基づく内部統制の業務プロセスにおける統制機能を強化すべきである。

さらに、当社の経営監査部及び UCCH 監査部ともに人員体制が十分ではなかったことから、中長期的には、人員の拡大も視野に入れるべきである。

## 4. 子会社に対するガバナンスの強化

前記 3 のとおり、当社経営監査部の UCCP に対する監査によって販促費期ズレ（先送り）の問題を発見しており、当社の UCCP に対するガバナンスに特段の問題があったわけではないが、前記第 3.7.(1)に記載のとおり、UCCH 監査部が独自に実施した監査結果を受けて、当社経営監査部は積極的に関与できていなかった。

そこで、かかる監査結果についても、重要な問題点については直接当社の監査等委員会に報告させ、UCCP を含む海外子会社における問題点をより迅速かつ直截的に把握することで、ガバナンスを強化すべきである。

さらに、海外子会社管理の専門部署を設けることを含めて、海外子会社の管理体制を強

化する組織体制を検討すべきである。

## 5. 販促費管理に係る体制の改善

### (1) 営業担当者の販促費申請に係るインセンティブの抑制

前記第 3.8 のとおり、営業担当者として、予算を確保しておくために比較的余裕をもって販促費の予算計画を申請することが多かったことも原因の一つになったと考えられるところ、営業担当者として、過大な販促費を申請してまでも売上を伸ばすことを目的化させないよう、営業担当者のインセンティブ体系の見直し又は営業担当者と販促企画の決定権限の分離等を含めて、工夫を加えることを検討すべきである。

### (2) 販促費管理体制の整備・強化

前記第 3.2.(2)のとおり、販促費管理体制の人的不備が原因の一つになったと考えられるところ、販促費の適切な管理体制を構築するために、管理担当者について、経理業務の知識を身に付けさせるよう研修を行ったり、現地の営業担当者と密にコミュニケーションが取れるよう語学能力を向上させる等、管理担当者の管理能力の向上を図るべきである。また、現地の販促費管理に精通しているローカル人材の活用も含め、人員の強化、体制の整備に努めるべきである。

### (3) 予算計画と実績の管理

販促費に係る予算計画と実際の計上実績との乖離の原因について適時に把握することができていれば、販促費期ズレ（先送り）についてもより早期に発見・改善することができたと考えられる。

そこで、代理商システムを改善して、販促費の取消し等のイレギュラー処理を一覧化したチェックリストを作成したり、予算計画と実績との乖離を適時に把握できるように、予算計画と実績との乖離が予め定められた基準を超えた場合には警告が行われる仕組みを構築したりすることにより、継続的にこれらをモニタリングできるようにするべきである。なお、UCCP は、本報告書の日付現在、BPO に対して、代理商システムに登録された販促費の予算計画の登録月と実際の請求書に記載された販促実施月の整合性の検証業務を委託しており、既にチェック機能の強化を図っている。

### (4) 代理商システムの不備の改善

前記第 3.2.(1)に記載のとおり、予測困難な販促費がある中で、前月までに代理商システムで販促費予算を登録・承認されていることを販促費計上の不可欠の条件としていたことが販促費期ズレ（先送り）の一因となったと考えられる。他方で、前月の予算計画に対する承認の制度は、販促費に係る予算を管理するために必要な制度ではある。

そこで、基本的には、前月までの予算計画の承認を販促費支払いの必須条件にするとしても、例外として、合理的に予測困難と思われる販促費については、代理商システムの中で前月における手続がなくても当月に計上することができるようにすべきである。

また、上記の問題点に限らず、代理商システムや SAP の問題点は日常的に運用していく中で発見されるものであるから、定期的に運用状況を確認し、発見された問題点はその都度速やかに改善するよう努めるべきである。

#### (5) 代理商システムと SAP の整合性の確保

UCCP では、代理商システムに登録された情報が原則として SAP に連動され会計処理が行われるシステムになっている。しかしながら、各システムにインプットされる情報の整合性を確認する手続は、システム上担保されていない。そのため、継続的にモニタリングしていない限り、何らかの原因により情報の整合性が取れていない事態が生じたとしても適時に把握することができない状況にあるが、マニュアルによる継続的なモニタリングは困難である。

そこで、かかる整合性を確認することで、各システムの正常な運用を定期的にチェックできるよう、異常があれば速やかに警告が行われるように関連システムを改善すべきである。

以上

## インタビュー及びデジタル・フォレンジック対象者一覧

	対象者	所属・役職等 <sup>1</sup>	インタビュー	デジタル・フォレンジック
当社				
1.	E 氏	執行役員 企画本部長	○	○
2.	F 氏	企画本部事業推進室長	○	○
UCCH/UCCP				
1.	G 氏	UCCP 董事長兼総経理 (兼 UCCH 董事長兼総経理) <sup>2</sup>	○	○
2.	D 氏	UCCP 董事 (兼 UCCH 董事兼企画総部高級総監)	○	○
3.	H 氏	UCCP 大華南総経理	○	—
4.	A 氏	UCCP 大華東営業管理部担当者	○	○
5.	B 氏	UCCP 大華北営業管理部担当者	○	○
6.	C 氏	UCCP 大華南営業管理部担当者	○	○

<sup>1</sup> 所属・役職等は、インタビュー時のものを記載し、必要に応じて、販促費期ズレ（先送り）が行われていた当時の最終のものを記載している。

<sup>2</sup> 当社取締役常務執行役員も兼務している。

調査対象資料の概要

- 組織図
- 当社による販促費期ズレ（先送り）に係る社内調査資料一式
- 調査委員会実施に係る質問調査に対する回答書
- 当社の経営監査部による UCCP の監査結果に係る報告書
- UCCH 監査部による監査結果に係る報告書
- UCCP におけるマネジメント会議の議事録
- デジタル・フォレンジック対象者のメールデータ
- 販促費支払確定リスト（SAP）
- 販促費実績確定データ（代理商システム）
- 販促費取消データ一覧表（代理商システム）
- 販促費支払伝票および証憑
- 返品データ
- 広告宣伝費仕訳データ
- 販促費着地見込試算表
- LMU 別事業別限界利益見込みに関する資料
- 販促費内訳

## デジタル・フォレンジック調査の概要

## 1. 本調査での実施事項

## (1) メールデータの保全

当社システム担当者からメールアーカイブ上のメールデータ (308GB)を複製した外付けHDDを受領し、このデータを作業用HDDに保全した。

## (2) 全文検索の下処理

複製したメールデータを Nuix 社製 Nuix version 6.2.7 (以下「Nuix」という。)に取り込み、下処理としてテキストインデックス処理を実施した。

## (3) 条件検索によるレビュー対象の抽出

前記(2)によりテキストインデックス処理をしたNuix上で、メールアイテムに対してNuixを使用して条件検索(詳細は後記2.を参照)を実施し該当したメールをメールレビューの対象として抽出した。

## (4) メールレビュー

レビュー対象となるメールは、ハッシュ値を用いた完全重複排除を実施し、米国 Relativity ODA LLC 社製 Relativity version 8.1に取り込み、レビューを実施した。

## 2. 検索に使用したキーワード一覧

## (1) 使用したキーワード

#	キーワード	UCCH/ UCCP	当社	#	キーワード	UCCH/ UCCP	当社
KW001	販促 (AND) 繰延	○	○	KW032	循環	○	-
KW002	販促 (AND) 繰り延べ	○	○	KW033	架空	○	-
KW003	販促 (AND) 先送	○	○	KW034	偽装	○	-
KW004	販促 (AND) 予算超過	○	-	KW035	極秘	○	○
KW005	販促 (AND) 調整	○	○	KW036	付替	○	-
KW006	販促 (AND) 取り消し	○	○	KW037	回収不能	○	-
KW007	販促 (AND) 取消し	○	○	KW038	いつもの口座	○	-
KW008	販促 (AND) 翌期	○	○	KW039	廻	○	-



#	キーワード	UCCH/ UCCP	当社	#	キーワード	UCCH/ UCCP	当社
KW009	販促 (AND) 持越	○	○	KW040	資金融通	○	-
KW010	販促 (AND) 持ち越	○	○	KW041	工面	○	-
KW011	販売促進 (AND) 繰延	○	○	KW042	援助	○	-
KW012	販売促進 (AND) 繰り延べ	○	○	KW043	補填	○	-
KW013	販売促進 (AND) 先送	○	○	KW044	補てん	○	-
KW014	販売促進 (AND) 予算超過	○	-	KW045	資金負担	○	-
KW015	販売促進 (AND) 調整	○	○	KW046	まずい	○	○
KW016	販売促進 (AND) 取り消し	○	○	KW047	マズイ	○	○
KW017	販売促進 (AND) 取消し	○	○	KW048	ばれる	○	○
KW018	販売促進 (AND) 翌期	○	○	KW049	PWC (除外)pwc.com	○	○
KW019	販売促進 (AND) 持越	○	○	KW050	監査法人	○	○
KW020	販売促進 (AND) 持ち越	○	○	KW051	広告 (AND) 予算	○	-
KW021	値引 (AND) 繰延	○	-	KW052	広告 (AND) 繰延	○	-
KW022	値引 (AND) 繰り延べ	○	-	KW053	広告 (AND) 繰越	○	-
KW023	値引 (AND) 先送	○	-	KW054	広告 (AND) 繰り越	○	-
KW024	値引 (AND) 予算超過	○	-	KW055	広告 (AND) 来期	○	-
KW025	売上 (AND) 前倒	○	-	KW056	広告 (AND) 先送	○	-
KW026	売上 (AND) 不正	○	-	KW057	宣伝 (AND) 予算	○	-
KW027	売上 (AND) 厳しい	○	-	KW058	宣伝 (AND) 繰延	○	-
KW028	unbot (AND 20 単語以内) バック	○	-	KW059	宣伝 (AND) 繰越	○	-
KW029	押し込み	○	-	KW060	宣伝 (AND) 繰り越	○	-
KW030	押込	○	-	KW061	宣伝 (AND) 来期	○	-
KW031	押し込み	○	-	KW062	宣伝 (AND) 先送	○	-

## (2) 条件検索の詳細

### ア UCCH/UCCP について

保全した UCCH 又は UCCP のメールレビュー対象者のメール 332,444 件に対し、前表の「UCCH/UCCP」の列にあるキーワード 62 件で検索を実施した。メールレビュー対象者の役職上、多数の役職員に一斉送信するメールを送付する機会が多いと想定される場所、販促費先送りの態様に鑑みると、一斉送信するメールには、本調査の目的に合致するメールが含まれている可能性は低いと考えられることから、上記キーワード検索に該当したメールアドレスに対し、To、CC 及び BCC に含まれるメールアドレスの合計が 5 アドレス以下のメールを検索し、メールレビューの対象とした。

また、前表 KW051～KW062 のキーワードについては、2016 年 12 月から 2017 年 2 月の間に送受信されたメールをメールレビューの対象とした。

最終的に、ハッシュ値を用いた完全重複排除を実施し、10,485 件のメールをレビュー環境に取り込み、レビューを実施した。

#### イ 当社について

保全した当社のメールレビュー対象者のメール 17,606 件に対し、前表の「当社」の列にあるキーワード 24 件で検索を実施した。前記と同様の理由により To、CC 及び BCC に含まれるメールアドレスの合計が 5 アドレス以下のメールを検索し、メールレビューの対象とした。

また、当社対象者の検索対象期間は 2016 年 5 月・6 月及び 2016 年 11 月・12 月である。

上記の条件に該当するメールに対し、ハッシュ値を用いた完全重複排除を実施し、レビュー環境に取り込み、327 件に対するレビューを実施した。

2017年8月17日

関係各位

ユニ・チャーム株式会社  
社内調査委員会

会計処理に関する質問調査実施のご連絡

当委員会では、UC グループの過年度の決算において、UCCP における費用の期間帰属等の適正性を確認する必要があることが判明したため、UC グループ全体の会計処理の適正性について調査を行っています。添付 2017 年 8 月 10 日付「過年度決算に関する調査のお知らせ」をご参照ください。具体的には、現時点までに、UCCP において、本来 2016 年 12 月期に帰属すべき販売促進費 2,249 百万円を処理することなく翌期に先送りしていたこと（以下「販促費先送り」といいます。）が判明しています。

当委員会では、かかる調査の一環として、各現法において、前述のような販促費先送りがあったかどうか、また類似の事象が発生しているかどうか、さらに販促費の問題に限らずその他の不適正な会計処理が存在しているかどうかの調査を目的として、以下のとおり、各現法に対して質問調査を実施することと致しました。

つきましては、各現法において回答のため必要かつ十分な調査を行ったうえで、回答欄全てに回答を記入し、末尾に署名の上、8 月 21 日必着で、知名宛に質問書兼回答書 PDF を添付する方法でご回答頂きますようお願いいたします。

**【注意事項】**

- 本質問調査については、社内外を問わず、また、質問内容及び回答内容のみならず実施の事実を含め一切厳秘として下さい。

※本件に関するお問い合わせ先

社内調査委員会事務局

業務改革本部長 知名 俊郎

(メール：toshiro-china@unicharm.com 又は電話：090-8854-3685)

## 質問書 兼 回答書

**※ 回答欄が足りない場合、別紙等を利用して下さい。また、回答内容に関する資料があれば適宜添付してください。**

**Q1:** 貴方が所管する現法において、販促費先送りに関与したこと、または認識したことがありますか（組織的であるか個人的であるかを問いません。）。該当がある場合には、その具体的な内容（いつ、どこで、誰が等）を記載してください。

**A1:** 私は、私が所管する現法について私が必要かつ十分と考える調査を行ったうえで、かつ、虚偽の回答をした場合には何らかの処分を受ける可能性があることを十分認識したうえで、以下のとおり回答いたします。

**Q2:** 貴方が所管する現法において、販促費先送りに類似する不適切な会計処理が行われていたこと、関与していたこと、または、認識していたことがありますか（組織的であるか個人的であるかを問いません。）。該当がある場合には、その会計処理や行為の具体的な内容（いつ、どこで、誰から等）を記載してください。

**A2:** 私は、私が所管する現法について私が必要かつ十分と考える調査を行ったうえで、かつ、虚偽の回答をした場合には何らかの処分を受ける可能性があることを十分認識したうえで、以下のとおり回答いたします。

**Q3:** 貴方が所管する現法において、その他の不適切な会計処理又はその疑いのある行為が行われていたこと、関与していたこと、または、認識していたことがありますか（組織的であるか個人的であるかを問いません。）。該当がある場合には、その会計処理や行為の具体的な内容（いつ、どこで、誰から等）を記載してください。

**A3:** 私は、私が所管する現法について私が必要かつ十分と考える調査を行ったうえで、かつ、虚偽の回答をした場合には何らかの処分を受ける可能性があることを十分認識したうえで、以下のとおり回答いたします。

私は、以上が事実と相違ないことをここに誓約いたします。

平成 年 月 日

所属・役職

自署

⑩