



平成 30 年 5 月 18 日

各位

会 社 名 日本紙パルプ商事株式会社
代表者名 代表取締役社長 渡辺 昭彦
(コード番号 8032 東証第一部)
問合せ先 広報室 室長 藤嶋 章人
(TEL. 03-5548-4026)

社内調査委員会の調査報告書受領等に関するお知らせ

当社は、平成 30 年 2 月 28 日付「当社子会社における不適切な会計処理の可能性について」及び同年 3 月 27 日付「社内調査委員会の構成の一部変更のお知らせ」にて公表したとおり、当社の非連結子会社である J P システムソリューション株式会社（以下「S S 社」という。）において不適切な会計処理が行われていた可能性について、外部専門家を含む社内調査委員会を設置して、事実関係解明のための徹底した調査を行ってまいりました。

本日、社内調査委員会より調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 調査委員会の調査結果

調査委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書」をご参照ください。なお、本報告書においては、個人情報及び機密情報保護等の観点から、個人名及び会社名等につきましては、一部を除き匿名としておりますことをご了承ください。

2. 今後のスケジュール

社内調査委員会の調査結果等を踏まえ、当社は、S S 社に対する投融資の評価に関する修正等、不適切な会計処理の影響の及ぶ過年度の決算修正を行います。なお、訂正開示の対象期間は平成 25 年 3 月期～平成 30 年 3 月期第 3 四半期です。本件の当社連結財務諸表に与える累積的影響は、関係会社株式の減損処理 100 百万円及び貸倒引当金の計上 308 百万円の見込です。

これと併せ、過年度において重要性が無いため単年度における一括処理とし、遡及的な修正をしていなかった事項（平成 28 年 2 月 3 日付開示「当社従業員による不正行為について」等）についても修正を行い、過年度決算短信等の訂正の公表を平成 30 年 5 月 21 日に、また有価証券報告書等の訂正報告書の提出を平成 30 年 5 月 31 日に行う予定です。

3. 社内調査委員会の調査結果を受けた今後の対応方針

当社は、今回の調査結果を真摯に受け止め、再発防止のための提言に沿って再発防止策を策定の上、実行してまいります。

なお、具体的な再発防止策及び本案件の関与者に対する処分は、決定次第改めてお知らせいたします。

当社の株主、投資家、市場関係者の皆様ならびにお取引先その他すべてのステークホルダーの皆様には多大なご心配とご迷惑をおかけしますことを深くお詫び申し上げます。

以上

調査報告書

(開示版)

2018年5月18日

日本紙パルプ商事株式会社

社内調査委員会

日本紙パルプ商事株式会社

代表取締役社長 渡辺 昭彦 殿

2018年5月18日

日本紙パルプ商事株式会社 社内調査委員会

委員長 及 川 清 彦

委員 増 田 格

委員 樋 口 尚 文

委員 新 川 裕 一

委員 三 宅 英 貴

目次

第1 調査の概要.....	1
1. 社内調査委員会設置の経緯.....	1
2. 調査体制.....	1
(1) 当委員会の構成.....	1
(2) 補助者の選任.....	2
3. 当委員会の目的.....	2
4. 調査実施期間.....	3
5. 調査対象期間.....	3
6. 実施した調査手続の概要.....	3
(1) 関係資料・データの精査・確認.....	3
(2) 当社及びSS社の役職員に対するヒアリング.....	3
(3) フォレンジック調査.....	4
(4) 反面調査.....	5
(5) X氏の銀行取引記録・クレジットカード明細の精査・確認.....	5
(6) 当社グループの役職員に対するアンケート調査.....	6
(7) 会計監査人に対するヒアリング.....	6
7. 当委員会の調査の前提事項.....	6
8. 当委員会の調査の制限事項.....	6
第2 調査によって判明した当社及びSS社の概要等.....	8
1. 当社の概要.....	8
(1) 当社の沿革・事業内容.....	8
(2) 当社のガバナンスの概要.....	8
(一) 取締役会.....	8
(二) 経営会議.....	9
(三) 執行役員.....	9
(四) 監査役・監査役会.....	9
(五) 会計監査人.....	10
(3) 当社グループの管理体制.....	10
(一) 各グループ会社の経営管理.....	10
(二) グループコンプライアンス体制.....	10
(三) 内部通報制度の整備・運用.....	11
(四) 内部監査.....	11
(五) 三様監査の連携の状況.....	11
2. SS社の概要.....	12
(1) SS社の沿革・事業内容.....	12
(2) SS社の代表取締役その他の役員の推移.....	13
(3) SS社の組織体制.....	14

(4) SS社のガバナンス	15
(5) 当社による子会社管理の状況	15
(一) 経営管理及び役員等の派遣	15
(二) コンプライアンス	16
(三) 内部統制及び内部監査・外部監査.....	16
3. 当社グループの過去の不祥事対応.....	16
(1) 当社で発生した営業部門の一従業員による不正経理事案	17
(一) 事案の概要	17
(二) 当社の対応.....	17
(2) SS社で発生した取締役による横領事案	17
(一) 事案の概要	17
(二) 当社の対応.....	18
第3 調査によって判明した本件不正行為の事実関係.....	19
1. 当委員会が認定した事実の概要	19
(1) 認定した不正行為の概要	19
(2) 不正行為の関与者の経歴等.....	20
(一) X氏	20
(二) Y氏	20
2. 取引先との通謀による不正な取引（事案1）	20
(1) 不正行為の概要	20
(一) スルー取引による売上の過大計上（事案1-1）	20
(二) 取引先F社の売掛金回収偽装への協力（事案1-2）	21
(三) 取引先E社に対する架空売上の計上と回収偽装（事案1-3）	21
(四) 取引先A社及び取引先B社の要請による利益操作（事案1-4）	22
(2) 調査のアプローチと影響額の確定	24
3. SS社内部における前受金と売上原価の不正な利益操作（事案2）	25
(1) 不正行為の概要	25
(一) 不適切な前受金の計上及び対応関係がない売上原価への充当（事案2-1）	25
(二) 予算達成を目的とした棚卸資産の過大計上による売上原価の付け替え・先送り（事案2-2）	27
(2) 調査のアプローチと影響額の確定	28
4. 仕入取引を偽装した不正な資金流出（事案3）	29
(1) 不正行為の概要	29
(2) 調査のアプローチと影響額の確定	33
5. 本件不正に至った動機について	34
(1) X氏の動機について	34
(2) Y氏の動機について	34
6. 発覚の経緯及び開示に至る経過の事実関係.....	35
(1) 発覚の端緒と内部監査室の調査.....	35
(2) 関連事業管理部及び総務部CSR担当による本件中間報告	36

(3) 社内調査委員会の設置までの経過	36
第4 本件に類似する事象の調査	38
1. 実施した調査の概要	38
2. メールレビューによる類似不正の調査	38
3. SS社で売上原価として計上される社内人件費の配賦計算の検証	38
4. SS社のソリューション営業部以外の部門の取引の検証	38
5. 当社グループのIT関係会社に対する調査	39
6. 当社グループにおけるアンケート調査	40
(1) 実施対象・方法	40
(2) 回収状況・フォローアップ	40
第5 当社及びSS社の財務諸表への影響	41
第6 原因分析	42
1. 本件不正行為の特性（前提）	42
(1) 非コア事業を行う非連結子会社において発生したこと	42
(2) 子会社管理職レベルの者による不正行為であること	42
(3) 外部業者との個人的な癒着を通じた不正行為であること	42
2. 主観的・属人的要因	42
(1) 動機・機会・正当化事由	42
(一) X氏について	42
① 動機	42
② 機会	43
③ 正当化事由	43
(二) Y氏について	43
① 動機	43
② 機会	43
③ 正当化事由	44
(2) 役職員全般におけるコンプライアンス意識の欠如	44
3. SS社における制度的・組織的要因	44
(1) X氏への権限集中	44
(2) ソリューション営業部のブラックボックス化・管理部による牽制機能の欠如	44
(3) 内部統制システムの無効化（取締役会、監査役）	44
(4) 業務フローの不備・形骸化	45
(一) 事案1から事案3に共通する業務フローの不備（案件に紐づかない売上・原価管理）	45
(二) 事案1固有の業務フローの不備	45
(三) 事案2固有の業務フローの不備	45
(四) 事案3固有の業務フローの不備	46
(5) 社内規程及び管理資料の不備	46
(6) 過去の不祥事の教訓が生かせていない（業務改善が不十分）	46
4. SS社における環境要因	46

(1) 取引先 A 社・取引先 B 社及び両社社員との個人的な癒着関係	46
(2) X 氏と小規模外部業者（取引先 C 社、取引先 D 社、取引先 F 社、取引先 G 社その他）との結託（癒着）	46
5. 当社において本件不正行為を予防・発見できなかった原因及び開示に時間を要した原因 .47	
(1) 組織風土	47
(2) 子会社統制上の問題点	47
(3) 開示に時間を要した原因	47
第7 再発防止策の提言	49
1. 主観的・属人的要因に対する再発防止策	49
(1) 売上・利益よりもコンプライアンスを重視した経営	49
(2) 外部業者との取引におけるコンプライアンスの徹底	49
(3) 適切な権限配分と牽制	49
(4) 適切な人事ローテーション	49
(5) 前受金・棚卸資産管理など適切な業務フローの整備・運用	49
(6) 全社的なコンプライアンス意識の醸成	49
2. SS 社における制度的・組織的要因に対する再発防止策	50
(1) 権限集中の解消	50
(2) ソリューション営業部のブラックボックス化・管理部による牽制機能の欠如の解消	50
(3) 内部統制システムの無効化（取締役会、監査役）に対する対応策	51
(4) 業務フローの不備・形骸化に対する対応策	51
(一) 事案 1 から事案 3 に共通する業務フロー改善策（プロジェクト管理の徹底）	51
(二) 事案 1 固有の業務フローの不備に対する対応策	52
(三) 事案 2 固有の業務フローの不備に対する対応策	52
(四) 事案 3 固有の業務フローの不備に対する対応策	53
(5) 社内規程・管理資料の整備	53
(6) 過去の不祥事を踏まえた業務改善	53
3. SS 社における環境要因に対する再発防止策	53
(1) 取引先 A 社・取引先 B 社及び両社社員との個人的な癒着の排除	53
(2) 小規模外部業者との個人的な癒着の排除	54
4. 当社における再発防止策	54
(1) 組織風土の改善	54
(2) 子会社統制	54
(一) 非コア事業を行う非連結子会社に対する経営方針の明確化と統制の強化	54
(二) 過去の不祥事及び本件不正行為を踏まえた再発防止・業務改善	55
(三) グループ内部通報制度の周知・徹底	56
(四) 当社から子会社幹部として出向する者へのコンプライアンス教育	56
(五) グループ子会社全体の人事政策の見直し	56
(六) キャリア採用後の当社コンプライアンス・カルチャーの共有	56
(3) 迅速かつ的確な情報開示	56
5. まとめ	57

略語表

名称	本報告書中で使用する略語	属性
取引先 A 社	取引先 A 社	SS 社の取引先
取引先 (ア) 氏	取引先 (ア) 氏	取引先 A 社元従業員
取引先 B 社	取引先 B 社	SS 社の取引先
取引先 C 社	取引先 C 社	SS 社の取引先
取引先 (イ) 氏	取引先 (イ) 氏	取引先 C の代表取締役
取引先 D 社	取引先 D 社	SS 社の取引先
取引先 E 社	取引先 E 社	SS 社の取引先
取引先 F 社	取引先 F 社	SS 社の取引先
取引先 G 社	取引先 G 社	SS 社の取引先
取引先 H 社	取引先 H 社	SS 社の取引先
取引先 (ウ) 氏	取引先 (ウ) 氏	取引先 H 社の代表取締役
取引先 I 社	取引先 I 社	取引先 B 社の取引先
株式会社ジェーピー企画	ジェーピー企画	当社の元子会社
株式会社 JP 情報センター	JP 情報センター	当社の子会社
アライズイノベーション株式会社	アライズイノベーション	当社の子会社
株式会社ジャスミンソフト	ジャスミンソフト	当社の関連会社
最終納品先甲	最終納品先甲	SS 社の得意先
金融商品取引法	金商法	—

第1 調査の概要

1. 社内調査委員会設置の経緯

日本紙パルプ商事株式会社（以下「当社」という。）は、コンピュータシステムの企画設計・運用サービス及びシステム機器の販売を主な事業内容とする非連結の完全子会社である JP システムソリューション株式会社（以下「SS社」という。）に対して2017年11月下旬に内部監査を実施した。当社による内部監査は、SS社の取引先に対する税務当局の調査の反面調査がSS社のX氏及びY氏に対して実施されたことを契機に行われたものであるところ、内部監査の結果、SS社における売上原価の不正な先送りの不適切な会計処理の疑念が生じた。そのため、当社は、同年12月より、SS社に対して社内確認作業を実施したところ、累計約450百万円の売上原価が不正に先送りされている可能性があることが判明した。

こうした状況を踏まえ、当社は、それまでの社内確認作業の妥当性も含め徹底的な調査を行うため、2018年2月28日開催の当社取締役会において、同日付で社内調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置することを決議し、当委員会が設置されるに至った。

なお、当社は、同日付で「当社子会社における不適切な会計処理の可能性について」と題する適時開示を行って本件を公表した。

2. 調査体制

(1) 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長 及川 清彦（当社顧問弁護士 丸の内法律事務所）
委員 増田 格（当社社外取締役）
委員 樋口 尚文（当社社外監査役 公認会計士）
委員 新川 裕一（当社内部監査室室長）
委員 三宅 英貴（弁護士 アンダーソン・毛利・友常法律事務所）

及川清彦委員長は当社の顧問弁護士であり、本件の疑義が内部監査で発覚した後、当社の社内確認作業を支援しているものの、当委員会が調査対象としたSS社の取引自体に関する法的助言等を行ったことはなく、当社グループの業務内容等に精通した専門家として当委員会の委員長に就任した。

また、三宅英貴委員は会計不祥事の調査実務に精通した外部専門家として委員に就任したものであり、当社グループから業務を受任したことはなく利害関係はない。

なお、2018年2月28日に当委員会を設置した当初、勝田千尋氏（当社取締役専務執行役員 管理・企画統括）及び酒井諭氏（当社常勤監査役）が委員として就任していたものの、両名が過去にSS社の監査役に就任していた経歴があることを踏まえ、同年3月27日付で両名が退任するとともに樋口尚文委員、新川裕一委員及び三宅英貴委員が新たに選任されている。こうした当委員会の構成の一部変更は、退任する委員2名の本件への関与が疑われたことに起因するものではなく、社外役員と外部委員で過半数を占める構成に変更することにより当委員会の客観性・信頼性・専門性をより高めるために実施されたものである。

(2) 補助者の選任

上記第1の2(1)記載の当委員会の構成の一部変更の際し、当委員会は、不正調査の実務に精通した以下の外部専門家を補助者として選任した。

アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士 西谷 敦ほか3名
PwC アドバイザリー合同会社（以下「PwC」という。）

佐々木健仁ほか公認会計士等不正調査の専門家 12名

これらの外部専門家は、いずれも当社グループとは利害関係がなく、当委員会の方針・指示に従って会計数値の精査、電子データのレビュー、関係者に対するヒアリングを実施するなどして当委員会の調査の実務的な補助を行った。

3. 当委員会の目的

当委員会の目的は以下のとおりである。

- ① 本件不正行為に関する事実関係及びこれに関連・類似する事象の事実関係の調査
- ② 本件不正行為による当社及びSS社の財務諸表への影響額の確定
- ③ 本件不正行為が生じた要因の究明と再発防止策の提言

なお、上記①の事実関係の調査範囲については、売上原価の不正な先送り（棚卸資産の過大計上）以外にもSS社における取引先との通謀による利益操作の疑いや物品や役務提供の発注を仮装した特定の取引先に対する不正な支出の疑いが社内調査委員会の設置時点で既に把握されていたものの、当社は、反面調査の困難性による調査方法の制約から十分な証拠が得られないことに起因する不正確な情報開示を回避するため、当委員会設置当初はSS社における売上原価の不正な先送りに関する事実関係に調査範囲を限定していた。しかし、売上原価の不正な先送りに関連する事象としての調査の必要性を当委員会が認識するに至り、当社は、その他の疑いについても上記第1の2(1)記載の当委員会の構成を一部変更すると同時に当委員会の調査範囲に含めることとした。

そこで、構成を一部変更後の当委員会は、上記①の本件に関する事実関係及びこれに関連する事象の事実関係を確認するため、以下の疑義について調査を実施することとした。

- I. 取引先である取引先A社及び取引先B社との通謀による利益操作の疑い（当委員会の調査で判明した他の事案を含めて「取引先との通謀による不正な取引」と整理し、以下「**事案1**」という。）
- II. 棚卸資産の過大計上による売上原価の過少計上の疑い（当委員会の調査で判明した不適切な前受金の計上を含めて「SS社内部における前受金と売上原価の不正な利益操作」と整理し、以下「**事案2**」という。）
- III. 物品や役務提供の発注を仮装した取引先C社に対する不正な支出の疑い（取引先C社に対する不正な支出を「仕入取引を仮装した不正な資金流出」と整理し、以下「**事案3**」

といい、「事案 1」及び「事案 2」と合わせて「**本件不正行為**」という。）

4. 調査実施期間

当委員会は、2018年2月28日から同年5月17日までの間、第1の6記載の調査及び調査結果に基づく検討を行った。

5. 調査対象期間

当委員会は、当社及びSS社の財務諸表への影響額の確定が調査目的のひとつであることを踏まえ、調査結果に基づく過年度訂正が想定される最も古い事業年度である2013年3月期有価証券報告書に比較情報として記載される2012年3月期から2017年12月第3四半期までを調査対象期間とした。

ただし、X氏は2007年のSS社の設立当初から営業担当取締役として本件に関与している疑いがあることを踏まえ、事実関係の確認は調査対象期間を遡って実施しており、下記第1の6記載のデジタルフォレンジックを活用した電子データの調査（以下「**フォレンジック調査**」という。）についても対象期間前の電子データの一部も調査対象としている。

6. 実施した調査手続の概要

(1) 関係資料・データの精査・確認

当委員会は、大要、以下の関係資料・データの精査・確認を行った。

- ① 当社内部監査室作成に係る2017年12月18日付「JPシステムソリューション株式会社における架空取引に関する調査報告」と題する報告書及び関連資料一式
- ② 当社関連事業管理部及び総務部CSR担当作成に係る2018年1月18日付「JPSS不正事件についての中間報告」と題する報告書及び関連資料一式（以下「**本件中間報告**」という。）
- ③ SS社の各種証憑書類、会計帳簿その他決算関係書類、経理システム及び営業システムのデータ、サーバー内のデータ
- ④ SS社の取締役会議事録
- ⑤ 当社の取締役会及び経営会議の議事録等
- ⑥ SS社の監査役の監査報告書
- ⑦ X氏、Y氏その他のヒアリング対象者の経歴等の人事情報
- ⑧ SS社の組織図及び社内規程類
- ⑨ 当社の社内規程類
- ⑩ 2012年度以降の内部監査計画書及びSS社に対する業務監査結果報告書等
- ⑪ 八重洲監査法人の監査計画概要書及び監査報告書
- ⑫ 当社グループにおける過去の懲戒処分事例
- ⑬ JP情報センター、アライズイノベーション及びジャスミンソフトの各種証憑書類及び会計データ

(2) 当社及びSS社の役職員に対するヒアリング

当委員会は、当社及びSS社の以下の役職員（元役職員を含む。）に対するヒアリングを

それぞれ1回又は複数回実施した。

なお、元SS社(コ)氏に対するヒアリングは同人の体調等を考慮し、事前に質問事項と関連証拠を送付した上、電話会議システムにより実施した。

また、当委員会は、第1の6(1)①及び②記載の報告書に添付された顛末書、ヒアリング・メモ及び回答書等を確認することにより、当社の内部監査及び社内確認作業におけるX氏、Y氏、SS社(セ)氏などの関係者の説明内容を把握して当委員会の調査に活用した。

日時	対象者
2018年3月8日	SS社(ク)氏
同上	SS社(ア)氏
同上	SS社(イ)氏
同上	SS社(ウ)氏
同上	SS社(エ)氏
同上	SS社(オ)氏
同上	元SS社(カ)氏
同年4月6日	元SS社(ス)氏
同月12日	元SS社(シ)氏
同月17日	SS社(キ)氏
同上	SS社(イ)氏
同上	SS社(ク)氏
同上	SS社(ケ)氏
同月19日	Y氏
同月20日	X氏
同月23日	元SS社(コ)氏
同月27日	X氏
同年5月8日	同上
同月11日	太宰 徳七氏(当社情報技術・機能材事業統括)
同上	渡辺 昭彦氏(当社代表取締役社長)

(3) フォレンジック調査

当社は、当委員会設置前の社内確認作業の段階で外部専門業者に委託してX氏の業務用PC1台及びY氏の業務用PC2台の内蔵HDDを複製して保全後、メールデータ及びドキュメントファイルを復旧し、当社総務部CSR担当者による分析を実施した。

しかし、当委員会は、より客観性の高い体制で徹底的な調査を実施するため、補助者であるPwCに指示してフォレンジック調査を実施し、下表記載の工程により抽出した本件に関連する電子データを本件の事実認定の証拠とした。

工程	作業内容
データ保全	以下の対象者についてデータ保全を実施した。 ① SS社(ソ)社長：業務用PC1台

	<p>② X氏：業務用 PC1 台及び会社貸与携帯電話 1 台</p> <p>③ Y氏：業務用 PC2 台及び会社貸与携帯電話 1 台</p> <p>④ SS社（ク）氏：業務用 PC1 台</p> <p>⑤ SS社（エ）氏：業務用 PC1 台</p> <p>⑥ SS社（ウ）氏：業務用 PC1 台</p> <p>⑦ 元 SS社（サ）氏：業務用 PC1 台</p> <p>⑧ SS社（イ）氏：業務用 PC1 台</p> <p>⑨ 元 SS社（コ）氏：業務用 PC1 台</p>
レビュー対象データの絞り込み	<p>上記のうち、⑤及び⑦を除く対象者の業務用 PC に記録されたメールデータ及びドキュメントファイル全 289,786 件うち、2010 年 4 月 1 日以降のメールデータ及びドキュメントファイル全 238,044 件を対象とした上、不正一般及び本件の手口に頻繁に見られる特定のサーチターム 155 個を適用したキーワード検索により 29,500 件まで絞り込んだデータをレビュー対象とした。</p>
データレビュー	<p>本件に関連するデータの抽出基準等を明記したレビュープロトコルに従ってタグ付けする方法により PwC がレビュー作業を実施した。</p> <p>また、当社関係者に対するヒアリング等の結果、さらに関連するメールの有無の調査が必要と判断されたものにつき、その前後に送受信されたメール及び一定の取引先等との間で送受信されたメールなど合計 2,494 件の追加レビューを実施した。</p> <p>その結果、本件に関連するメール/ファイルデータ 277 件を抽出した。</p> <p>加えて、2010 年 3 月 31 日以前のメールデータ及びドキュメントファイルについても件名等により適宜抽出したデータを確認する方法による簡易的なレビューを実施し、本件に関連するメール/ファイルデータ 4 件を抽出した。</p> <p>なお、X 氏と Y 氏の業務用携帯電話については、電子メールやテキストデータは保存されておらず、画像データ 24 件のみが保存されていたことから全件につきレビューを実施したが本件に関連するデータは検出されなかった。</p>

(4) 反面調査

当委員会は、事案 1 の調査対象事案の取引先である取引先 A 社及び取引先 B 社に調査協力の承諾を得たことから、当委員会の質問事項やフォレンジック調査で検出された関連メールなどを情報提供した上、両社が独自に社内で調査を実施した結果に基づく見解や事実関係の認識を確認する方法による反面調査を実施した。

(5) X 氏の銀行取引記録・クレジットカード明細の精査・確認

当委員会は、事案 3 の取引先 C 社に対する不正な支出の疑義を調査するに当たり、SS 社から両社に支払われた資金あるいは当該資金を原資とする物品等がいわゆるキックバックとして X 氏個人に還流している疑いがあることを踏まえ、X 氏が任意に提出した同人名義の銀行口座の取引記録を精査・確認した。

また、当委員会は、X氏が任意に提出した同人名義のクレジットカード利用明細書を精査・確認した。

(6) 当社グループの役職員に対するアンケート調査

当委員会は、当社グループ内における本件に類似する事象の有無を確認するため、役職員に対するアンケート調査を実施した。アンケートの内容、対象者の抽出基準、回収率等については第4の6記載のとおりである。

(7) 会計監査人に対するヒアリング

当委員会は、当社に対する監査の状況、本件の開示に至る経過で当社から相談を受けた状況、SS社で本件が発生した原因並びに当社及びSS社で導入すべき再発防止策についての見解等を聴取するため、2018年5月1日、当社の会計監査人である八重洲監査法人の業務執行社員らに対するヒアリングを実施した。

7. 当委員会の調査の前提事項

当委員会の調査は以下の各事項を前提としている。

- ① 当委員会の調査は、関係者の任意の協力が得られることを前提としており、関係者に供述や資料の提出を求める強制的な権限に基づく調査ではないこと
- ② 当委員会の調査は、実務的に可能な範囲で最善を尽くして収集した証拠に基づいて不正の実態やその影響範囲を解明した上、当社及びSS社の財務諸表に対する影響額を確定してステークホルダーに対する適正な開示を速やかに実施するとともに不正が発生した根本的な原因を究明して有効な再発防止策を策定することを目的としたものであり、不正に関与した関係者の法的責任の分析や追及を目的したものではないこと
- ③ 当委員会が事実認定を行う上で外部証拠として活用した取引先との契約書及び請求書等は全て真正な原本又はその正確な写しであること

8. 当委員会の調査の制限事項

当委員会が調査を実施するに当たり、以下の各事項の制限が生じた。

- ① 本件では不正の関与者が取引の裏付けとなる書類などの重要な証拠を当委員会の調査実施前に破棄するなどしていたことから客観的な証拠が乏しく、ヒアリングによる供述証拠に相当程度依存した事実認定を行わざるを得ないという制限が生じた。
- ② 当委員会は、不正の疑義の実態解明に加え、当社及びSS社の財務諸表への影響額の確定も調査目的としていたが、上場会社として当社が適時に開示を行うため、限られた時間のなかで入手できた資料・情報に基づいて事実認定を行っており、当委員会の調査実施後に新たな証拠が検出された場合には当委員会が認定した事実が覆される可能性が否定できないという限界があった。
- ③ SS社の役職員のメールアドレスのフォレンジック調査については、SS社が外部のメールサーバとアーカイブ契約を締結していなかったため、各役職員の業務用PCに保存された電子データに対する調査にとどまり、メールサーバに対する調査は実施できなかった。
- ④ SS社の棚卸資産データについては、2012年以降のものしか現存していなかったことから

その前の棚卸資産データについては査閲・分析を行うことができなかった。

- ⑤ 当委員会は、上記①記載の客観的な証拠が乏しいという本件の証拠構造を踏まえ、実態解明に必要と判断した取引先に対しては調査協力を依頼して反面調査を実施する方針を採用したものの、取引先 C 社、取引先 D 社、取引先 E 社、取引先 F 社、取引先 G 社といった取引先については接触することができず、反面調査を実施することができなかった。また、SS 社の元契約社員である取引先 H 社の取引先（ウ）氏については接触ができたものの調査協力が得られず、反面調査を実施することができなかった。
- ⑥ 当委員会は、上記第 1 の 6(4)記載のとおり、取引先 A 社及び取引先 B 社からの調査協力を得て、両社に対する反面調査を実施して主要な事実関係の裏付けが得られたものの、主として質問書を通じた反面調査であることに起因して詳細の事実確認ができなかったことに加え、取引先 A 社及び取引先 B 社による事実確認の調査は依然として継続しており、事後的に判明する事実が当委員会の事実認定と必ずしも一致する保証はない。
- ⑦ 当委員会は、上記第 1 の 6(5)記載のとおり、X 氏から任意に提出を受けた預金通帳の写しなどの精査・確認を行ったが、同人が保有する金融機関の口座が網羅的に情報提供された保証はなく、当委員会が把握していない銀行口座等が存在する可能性がある。

第2 調査によって判明した当社及びSS社の概要等

1. 当社の概要

(1) 当社の沿革・事業内容

当社は、1845年に京都において和紙商「越三商店」として創業し、日本で洋紙の生産が開始されると同時に洋紙の取扱いを開始した。1902年に本店を東京に移し、1916年に株式会社に改組した後、1970年に株式会社富士洋紙店を吸収合併するとともに商号を現商号に変更した。1972年に東京証券取引所第二部市場に株式を上場し、翌1973年に同取引所第一部市場に指定替えされた。

現状、当社グループは国内最大の紙の専門商社であり、2017年3月期有価証券報告書によると、当社、子会社73社及び関連会社24社の計98社で構成されている。事業の多角化とグループ経営の強化により、基幹事業である「国内卸売」に加え、「海外卸売」、「製紙及び加工」、「資源及び環境」、「不動産賃貸」の四事業を新たな柱として事業を多角化させており、2017年度から3年間を対象とした現中期経営計画では、これら各事業分野を一層充実させることにより、グループ全体で安定した収益基盤を構築する経営戦略を目指している。

資本金は約166億円、2017年6月末時点における従業員数は連結3,328名、単体716名である。

当社の事業年度は毎年4月1日から翌年3月31日までの1年とされ、本件の影響を反映する前の最近5連結会計年度の売上高等は以下のとおりである。なお、2013年3月期は、投資有価証券評価損5,986百万円を計上したことにより大幅な赤字決算となっている。

(百万円)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
売上高	505,205	541,897	530,164	506,631	490,672
経常利益	6,855	7,794	6,353	7,008	8,022
親会社株主に帰属する当期純利益	▲2,309	974	3,156	3,400	5,191
純資産額	69,011	74,717	82,523	76,705	81,141

なお、SS社は、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づき、小規模で合計の総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金等はいずれも当社の連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないことを理由として連結の範囲から除外されていることに加え、持分法の適用範囲からも除外されている。

(2) 当社のガバナンスの概要

(一) 取締役会

当社は取締役会設置会社であり、原則として毎月1回の頻度で定時取締役会を開催し、重要な業務執行について意思決定を行うとともに、取締役の職務執行状況の監督を行っている。重要な事項以外の業務執行及びその決定については、業務執行の機動性を高めるため、経営会議等の下位の会議体及び各業務を担当する執行役員に権限移譲されている。

現状、取締役会は6名の取締役で構成されており、そのうち、独立社外取締役として学

者 1 名及び金融機関の元経営者 1 名が選任されている。

ここ数年、当社は、コーポレートガバナンス・コードを踏まえた取締役会の実効性評価を行ってきた。その結果の一つとして、取締役会が真に重要な議案の審議に集中することを可能にするための取組みを行っており、2017年2月28日付取締役会決議により、取締役会に付議すべき議案を重要性に応じて絞り込むとともに、関係会社の重要事項も当社取締役会の決議対象とするための取締役会規程の改訂を行っている。また、2018年3月27日付取締役会決議においても、取締役会の審議の活性化を図り、実効性をより高めるため、取締役会の付議議案数を減らして重要なもののみ上程する目的で取締役会規程等の改訂を行っている。

(二) 経営会議

当社には、代表取締役会長、代表取締役社長及び統括（以下(三)を参照）により構成される経営会議が設置されており、当社及び当社グループの経営及び業務執行に関する重要事項を討議・審議するとともに経営方針及び経営計画を策定して、会長及び社長を補佐する機関とされている。経営会議は、原則として毎月2回の頻度で開催され、常勤監査役も出席している。

毎期の国内グループ会社の予算の承認も経営会議によって行われている。

ここ数年、当社グループでは子会社が抱えるリスクの定期的な見直しがなされていない状況を踏まえ、経営会議の承認のもと、グループ企業のリスク管理の取組みが行われている。2015年10月22日開催の経営会議では、国内グループ会社34社に対するアンケート結果の報告が行われ、経営会議からは、今後のリスク管理を進めていくなかで、管理責任者である担当統括が子会社のリスクに関して意識を高めていくことや子会社自身がリスクをPDCAで管理できるようになること、子会社の監査役もリスク管理に関わっていくなどの方向性を示している。

また、CSRの取組みの状況等も経営会議に報告されており、適宜取組みについての指示などが行われている。

(三) 執行役員

当社は、執行役員制度を導入しており、2017年3月末時点で取締役との兼任者2名を含む28名が就任しており、このうち、「統括」を担務する執行役員は、当社グループ全体を掌握し、当社グループ全体に共通する経営目標の達成を目指して重要な経営目標ごとに社長を補佐しており、洋紙事業統括、板紙事業統括、海外事業統括、情報技術・機能材事業統括、環境・原燃料事業統括、家庭紙事業統括、管理・企画統括が置かれている。その他の執行役員は、本部長、支社長等又は子会社の社長等を担務としてそれぞれの機能の強化及び業績の拡大を担っている。

(四) 監査役・監査役会

監査役会は原則として毎月1回の頻度で開催されており、取締役会の議案及び取締役の職務執行に係る事項の監査を行っている。また、代表取締役との連絡会を原則として毎月1回開催し、監査上の重要課題等について意見交換を行っている。

現状、監査役会は3名の監査役で構成されており、そのうち、社外監査役として弁護士1名及び独立役員でもある公認会計士1名が選任されている。

子会社の監査役については基本的に非常勤であることに加え、管理業務を経験している者が就任しているとは限らないという実態を踏まえ、子会社監査役の責務の明確化、監査実務指導、監査実施内容の明確化及び監査品質の平準化を目的に子会社監査実施結果報告による管理方法を2017年3月期に導入している。具体的には、連結範囲外の子会社も含めて子会社監査役から当社の監査役会に対して、計算書類等の監査で特に調査した勘定の内訳表及び調査に関する証憑等を提出させる方法による管理を行っている。

(五) 会計監査人

当社は、八重洲監査法人を会計監査人として選任しており、同法人が金商法に基づく財務諸表監査、四半期レビュー及び内部統制監査を実施するとともに、会社法に基づく計算書類等の監査を実施している。

不正リスクについては、2017年3月期は、棚卸資産に係る不正リスクの検討や営業システムを利用した不正リスク対応監査手続の実施を監査重点項目として監査計画が立案され、2018年3月期は、経営者による内部統制を無効化するリスクを特別な検討を要するリスクとして監査計画が立案されている。

(3) 当社グループの管理体制

(一) 各グループ会社の経営管理

当社は、関係会社管理規程に基づき、各社に第一次管理者、第二次管理者及び第三次管理者といった管理責任者を置き、重要事項については事前に当社代表取締役の承認を得るとともに、必要に応じて当社取締役会での承認、報告が行われている。実務的には、当社の管理担当部署が窓口となり、年度決算、月次決算や営業報告、財務諸表等の事後報告が行われている。

(二) グループコンプライアンス体制

当社は、当社グループの役職員の行動規範として「日本紙パルプ商事グループ企業行動憲章」及び「日本紙パルプ商事グループ役職員行動基準」を定めて当社グループへの周知徹底を図っている。

コンプライアンス全体を統括する組織として、最高責任者である社長、常勤取締役、管理本部本部長及び企画本部本部長によって構成される全社CSR委員会が設置され、その下部組織である全社CSR推進委員会及び部門別CSR委員会とともに当社グループのコンプライアンス体制の整備・運用を行っている。

全社CSR委員会の下部組織としてリスク管理委員会が設置され、リスク管理に関する取組み及び諸施策を答申するものとされている。同委員会は、管理・企画統括を委員長、管理本部本部長及び企画本部本部長を副委員長として、内部監査室、管理本部及び企画本部から選任された委員で構成され、管理本部総務部が事務局となっている。リスク管理の対象リスクには、「詐欺・横領」、「粉飾決算」、「不正経理処理」といった社内不正リスクも含まれている。

(三) 内部通報制度の整備・運用

企業倫理ヘルプライン運営規程に基づき、当社グループの役職員（取締役、監査役、執行役員、従業員、参与、嘱託、契約社員及び派遣社員等）が法令違反や社内不正、企業倫理に違反する行為などを直接相談・通報できる専用窓口が社内及び社外に設置され、ヘルプライン制度が整備・運用されている。

実務的には当社管理本部総務部が運営主管部門となって制度の運営等を統括している。

実際の運用状況については、2017年2月7日開催の経営会議において、2016年4月から2017年1月までに10か月で13件（うち匿名10件）と増加傾向にあることが報告されている。また、2017年12月14日にCSR事務局が経営会議に報告した資料によると、2005年の制度導入後、12年間で累計67件の通報を受け付けた実績があり、その7割以上が関係会社からの通報で当社グループ内に一定程度認知されている状況がうかがわれる。2016年と2017年にはいずれも14件の通報があり、近年、通報件数が増加している傾向がみられる。また、通報内容の内訳としてはハラスメント（24件）が最多で、次に休暇・賃金・時間外労働等（17件）が多い。

(四) 内部監査

当社は、業務執行部門から独立した代表取締役社長直属の内部監査室を設置し、関連部門と連携・分担しながら、当社グループの業務全般に関し、法令、定款及び社内規程の遵守状況、職務の執行の手續及び内容の妥当性等につき、継続的に監査を実施してその結果を社長へ報告している。また、内部監査により判明した指摘・提言事項の改善履行状況につきフォローアップを実施している。

内部監査の対象は当社のみならず、子会社及び当社が経営を指導しうる関連会社に対して行われる場合もあり、監査は原則として実地監査により行うとされている。内部監査室長は、当社グループ中期経営計画を踏まえた中期監査計画及び年度監査計画を立案し、社長の承認を得るものとされ、2014年5月に策定された中期監査計画（2014年度～2016年度）では、業務監査の対象を当社が金商法に基づいて実施する財務報告に係る内部統制報告（以下「J-SOX」という。）の評価範囲に限らず、関係会社管理規程上の関係会社に対しても実施する方針を採用して業務監査を実施している。また、グループ会社のリスク評価は、内部監査室としてのアプローチを踏まえて優先順位をつけて監査対象先を選定するとしており、2015年度以降、国内グループ会社としては当社の本社2部門及びグループ会社5社程度に対する業務監査を実施している。そして、2014年度と2017年度の年次監査計画ではSS社も監査対象に選定されて業務監査が実施されている。

業務監査実施後の監査結果については社長に報告するものとされている。また、内部監査規程上、内部監査室長は、監査役及び会計監査人と常に連絡・調整し、監査の効率的な実施に努めるとされ、監査報告書の写しは監査役会にも送付されている。

(五) 三様監査の連携の状況

当社では、監査役会、会計監査人及び内部監査室間で情報交換等の機会がほぼ毎月設けられ、緊密な連携が維持されている。具体的には、以下の①と②の会議を中心として日程

が生まれ、これらの会議が開催されない月に適宜③が開催されてほぼ毎月何らかの情報交換等の機会が設けられている。

- ① 会計監査人の監査役会に対する監査報告会及び四半期レビュー報告会（内部監査室も同席の上、2018年3月期は5月、8月、11月、2月の四半期毎に開催）
- ② 三様監査連絡会（監査役会、会計監査人及び内部監査室が出席の上、2018年3月期は4月、6月、7月、9月、3月に開催）
- ③ 監査役会と内部監査室の情報交換会（2018年3月期は4月、10月、1月に開催）

会計監査人は③の情報交換会には出席しないものの、②の三様監査連絡会において、内部監査室から監査結果の報告等が会計監査人に対しても行われている。

2. SS社の概要

(1) SS社の沿革・事業内容

上記第2の1(1)記載のとおり、当社グループは、紙の専門商社として成長してきた当社を中心に積極的に事業を多角化しているところ、基幹事業である国内卸売では、紙業界向けシステムと人工知能（AI）サービスの開発・販売等のICT・サービス事業も展開しているが、SS社は、コンピュータシステムの企画設計・運用サービス及びシステム機器の販売を主な事業内容とする当社の完全子会社である。

SS社は、当社の印刷・情報用紙営業本部特需部ソリューションビジネス課を母体として2007年1月に設立された。同課は、1995年10月にアイ・ピー・エス課として発足し、2006年4月に情報用紙部新市場開発課のネットショップと統合してソリューションビジネス課となったが、取引先A社を含めた各メーカーの協働のもと、最終納品先甲等を主要な顧客とする電子組版ノウハウの販売（人材派遣）やソフト・ハードを含めたシステム販売を業務内容としていた。

しかし、ビジネスの潮流がハード主体からソフトにウェイトを置いたシステム開発にシフトしつつあるという環境の変化を受けて、顧客企業がセキュリティ方針を強化してシステムエンジニア（以下「SE」という。）を雇用形態としてもたない企業との取引を規制する動きがでてきたことを踏まえ、担当者の平均年齢が高いソリューションビジネス課におけるSE業務の遂行が困難であることから、SEを雇用して自前で開発部隊を確保するためにSS社の設立に至った。設立時の事業計画では、初年度の2008年3月期は売上1,200百万円、経常利益34百万円、2009年3月期は売上1,900百万円、経常利益127百万円、2010年3月期は売上2,892百万円、経常利益260百万円が見込まれていたが、ソリューションビジネス課の従来の実績がベースとされていたことから比較的堅い事業計画と判断されていた。そして、2011年3月期以降はその時点における開発能力・販売力等を考慮して事業計画を再検討するとされ、メーカーの協働から外れた自社SEによる単独のソフト開発事業も展望されていた。

その後、SS社は、翌2008年4月、当社の子会社で業績が低迷していたジェーピー企画の事業再構築を図るために同社を吸収合併して現在の体制となった。

こうした経緯により、現状、SS社は、①国内主要ITメーカーと連携してインフラ構築・保守・運用支援を行うソリューション分野、②広告、web、教育、イベントなどを企画・制作・運営するコミュニケーション分野、を2つの柱として事業展開している。

SS社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までの1年間とされており、本件の影響を反映させる前の最近5会計年度の売上高等は以下のとおりである。なお、当委員会の調査実施時点において、資本金は50百万円で従業員数は38名である。

(百万円)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
売上高	1,888	2,187	1,541	1,078	1,948
経常利益	30	58	64	35	92
当期純利益	12	28	26	13	56
純資産額	136	152	181	208	221

(2) SS社の代表取締役その他の役員の推移

SS社の設立当時、当社の担当営業本部長であったSS社(シ)氏が初代の代表取締役社長に就任し、2008年度(2009年3月期)まで非常勤でSS社の経営を行った。

その後、2009年度(2010年3月期)から2012年度(2013年3月期)までの間は、常勤の代表取締役社長としてSS社(ス)氏が営業主体の経営を行った。SS社(ス)元社長以後、同社の代表取締役社長は常勤でSS社の経営を担うようになり、2013年度(2014年3月期)には、それまで当社の経営管理本部本部長であったSS社(セ)氏が代表取締役社長に就任して管理面の強化を推進した。

現代表取締役社長であるSS社(ソ)氏は2017年度に就任して現在に至っている。

各年度末時点でのSS社の役員の推移は下表のとおりである。

		2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
代表取締役社長	SS社(シ)											
	SS社(ス)											
	SS社(セ)											
	SS社(ソ)											
専務取締役	SS社(ス)											
	X											
常務取締役 取締役	X											
	X											
	SS社(タ)											
	当社(ア)											
	SS社(カ)											
	当社(イ)											
	Y											
	当社(ウ)											
当社(エ)												
監査役	当社(オ)											
	当社(カ)											
	当社(キ)											
	当社(ク)											

(3) SS社の組織体制

SS社の組織体制は、取締役会のもと、①システム販売部門、②企画制作部門、③管理部で構成されている。

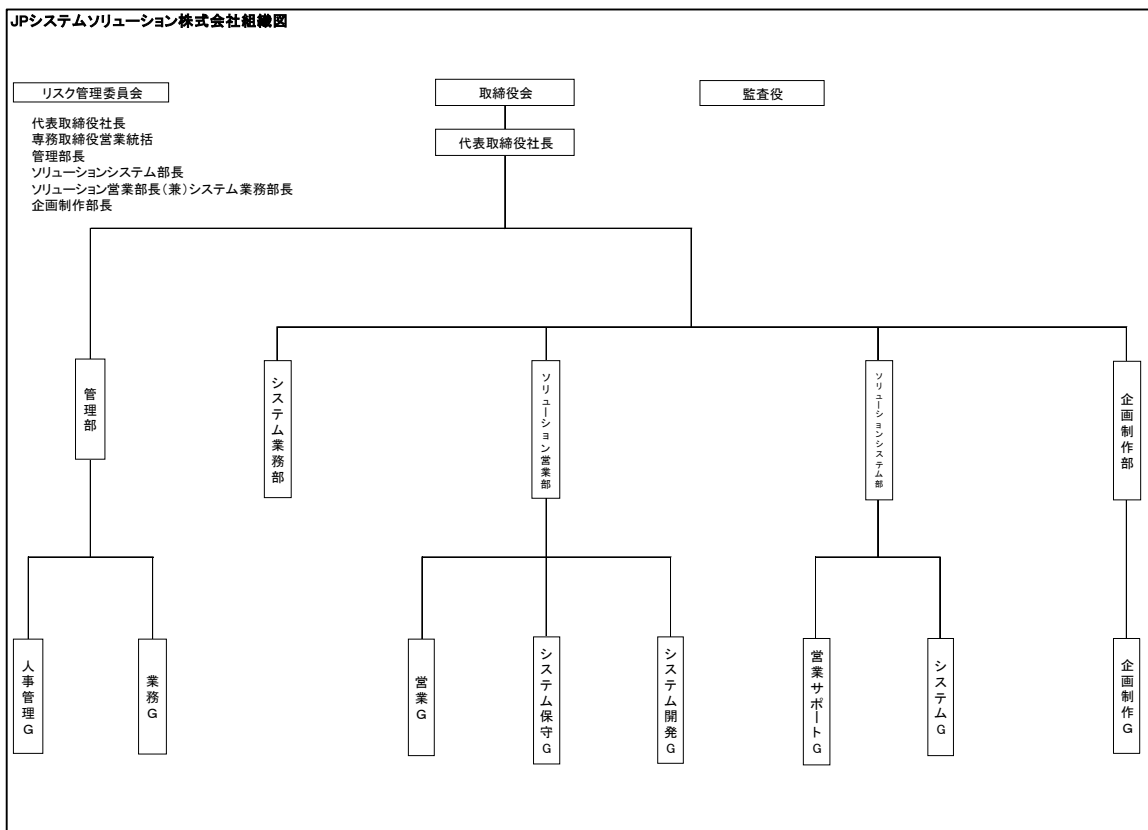
システム販売部門は、当社のソリューションビジネス課を母体とするもので、本件発覚後の体制変更前のソリューション営業部、ソリューションシステム部及びシステム業務部が該当し、最終納品先甲等に対するコンピュータシステムの企画設計・運用サービス及びコンピュータシステム機器の販売等を行っている。2017年3月期の売上高は、ソリューション営業部（機器販売・保守・運用管理）が約1,500百万円でSS社の全売上高の77%を占め、ソリューションシステム部（システム設計）は約190百万円で10%程度の割合を占めている。

企画制作部門は、ジェーピー企画を母体とするもので、現在の企画制作部が該当し、製紙会社等に対する広告及び広告制作物の企画・販売を行っている。2017年3月期の売上高は約260百万円でSS社の全売上高の13%を占めている。

管理部は、経理・財務業務等を担う業務グループと人事管理業務等を担う人事管理グループによって構成されている。

これらの他、インターネットを通じて商品を販売するネットショップ部門が2013年度まで存在したが、2014年4月に当社に事業を譲渡して解散している。

なお、2017年3月1日時点のSS社の組織図は以下のとおりである。



(4) SS社のガバナンス

取締役会は、少なくとも当委員会が議事録を確認した2014年4月以降、2015年7月及び2017年1月を除いて、監査役も出席して毎月開催されている。また、議事録に明記されていないものの、実務上、SS社の第一次管理責任者及び第二次管理責任者である情報技術・機能材事業統括も取締役会に出席している。

取締役会では、前月の予算対比損益計算書及び比較貸借対照表が報告事項とされているが、内部統制システムについての決議・報告や審議がなされていた形跡はない。現在のSS社(ソ)社長が代表取締役役に就任して以降は、営業部門別の売上実績報告や部門別月次報告等営業の詳細が文書により報告されている。

SS社の設立時の構想では、リスク管理対策として、社長、取締役、各部長及び非常勤顧問により構成されるリスク管理委員会が設置され、顧客案件が発生した場合には営業・SEからリスク管理や予防対策、リスク発生時の対策案などの上申を受けて分析・検討・意思決定を行い、通常レベルを超える案件に対しては当社に稟議案件として上申する体制の構築が見込まれていた。しかし、実際にはSS社においてリスク管理委員会が設置されることはなく、実際に開催された形跡もない。

管理部は、経理・財務業務と人事管理業務を担っているが、SS社独自のコンプライアンス部門や内部監査部門はなく、SS社独自の内部通報制度も整備されていなかった。また、営業事務はそれぞれの営業部で行われ、管理部は、その結果の報告を受けて月次決算を集計する役割を担っていたことから営業活動の実態を十分に把握しているとは言い難い体制となっていた。

SS社には会計監査人が設置されておらず、会社法に基づく計算書類等の外部監査は行われていなかった。そのため、監査役が、SS社の計算書類及び附属明細書に対する監査を行っていたが、少なくとも2014年3月期から2017年3月期までの間、全て無限定適正意見の監査結果が報告されていた。

(5) 当社による子会社管理の状況

(一) 経営管理及び役員等の派遣

SS社は、当社の非連結子会社であったが、当社の関係会社管理規程に基づく経営管理の対象とされていた。具体的には、第一次管理責任者及び第二次管理責任者のいずれも情報技術・機能材事業統括が指定され、管理本部関連事業管理部が管理担当部署として事後報告事項のとりまとめや経営指導、助言等を代行する役割を担っていた。

SS社に管理者として当社からの出向者を配置し、当社は、月次で貸借対照表及び損益計算書等の決算数値の報告を受けるとともに、経営会議において年度ごとの利益計画の承認も行っていった。

また、SS社の監査役も当社の役職員が派遣されて歴代SS社の非常勤監査役として兼務していた。

ロ コンプライアンス

上記第2の1(3)記載のとおり、当社には、グループ会社の役職員も利用可能なヘルプラインが2005年から整備・運用されているものの、2007年のSS社の設立以降、SS社の役職員による利用実績はない。また、SS社の役職員に対して当社グループとしてのコンプライアンス研修等が実施された形跡もない。

三 内部統制及び内部監査・外部監査

SS社は当社の非連結子会社であり、当社が実施する金商法に基づくJ-SOXの評価範囲に含まれていなかったため、内部統制の評価は行われていなかった。また、親会社の会計監査人である八重洲監査法人による監査手続も特段実施されていなかった。

他方、当社の内部監査室による内部監査については、2014年度年次監査計画において、過去に内部監査に入ったことがないこと、現場のSEのほとんどがプロパー社員で当社グループとしての一体感がそれほど強くないことなどを理由にSS社が監査対象に選定されている。その結果、下記第2の3(2)の取締役による横領事件が2014年7月に発覚している。

また、2017年度においても、上記の横領事件後に外部監査・内部監査が実施されていないこと、管理部長の交代等による管理体制の変化等の状況を踏まえて内部統制、会計処理、業務・営業管理の仕組みを検証するために当社の内部監査室による内部監査が実施されている。2017年5月から6月にかけて実施された業務監査の結果、重要な指摘事項のひとつとして、ソリューション営業部における一定期間を対象とするシステム機器やプリンター等の保守業務を提供するいわゆる期間保守契約について、収益の繰り延べや利益操作がなされるおそれがあるとの指摘がなされている。すなわち、期間保守契約に基づいて、毎月同額の契約金額の請求を期間の経過に対応して行う取引の請求額について、安定して利益を計上する目的で客観的な根拠もなく按分計算して一部を前受予定金額として請求し、入金後も前受金として計上してその後の保守点検業務の費用に対応させて前受金を売上計上する処理が確認され、当社の内部監査室からは、本来は期間に対応する請求額を全額売上計上すべきとの指摘がなされている。また、この時の業務監査ではX氏による接待費関係についても発生年月と計上年月の期ズレ、宛先や日付が空欄で記載に不備がある領収書、1件10万円以上の支払いとして事前に必要な接待交際費の稟議申請漏れ・事後決裁の指摘もなされ、X氏による接待費の使い方は、X氏以降は継承せず、より明確なルールを設定し、一定の範囲内で限定的な営業ツールとして接待費を使うことを検討すべき旨の提言がなされている。

これらの内部監査の指摘事項については、当社に2017年に導入された監査指摘フォローアップシステムの対象となり、監査実施日から1か月以内に内部監査室によりリストアップされ、その3か月以内に関連事業管理部国内事業管理課が解決する取組みを行っている過程で本件が発覚した。

3. 当社グループの過去の不祥事対応

当社グループでは、軽微な不正も含めると2015年以降は毎年数件の不正が発生しているが、

管理職レベルの役職員による不正も多いという特徴がみられる。

また、当社グループでは、以下に概要を記載するように、過去に2度大きな不正が発生しており、再発防止の取組みが行われている。

(1) 当社で発生した営業部門の一従業員による不正経理事案

(一) 事案の概要

当社の内部監査室の業務監査により、2015年11月、当社の営業部門の一従業員が架空在庫の計上により同部署の利益を捻出する不正な経理処理が発覚している。

当該事件は、当社の営業部門の一従業員であった不正行為者が、自部署が赤字状態に陥ることを回避して営業予算を達成するため、特定の取引先向けコピー用紙取引において、5年にわたって残高総額271百万円の架空在庫を計上したものである。不正行為者は、①本来値引きとして処理すべき取引を実体のない返品として処理する手口、②架空在庫を払い出して利益を加えて架空売上を計上するとともにその売上金額全額を取消して利益込みの金額で在庫を再計上する手口で不正に及んでいる。

在庫については定期的な残高確認が行われておらず、在庫を所管する営業課の管理職からの報告をもって残高確認に代える実務が行われていた。

(二) 当社の対応

上記の不正事案の発生を受け、管理・企画統括が社内調査報告書を取りまとめた上、以下の再発防止策を実施した。

- ① 倉庫への在庫残高確認の徹底
- ② 営業部門自身による在庫計上のチェック体制の再検討
- ③ グループを含めた社内外の注意喚起と情報共有
- ④ 適正な社内処分

当社は、2015年12月25日開催の取締役会において、社内調査の結果、不正な在庫が確認されたこと及び今後の対応が報告されるとともに、当日付の取締役会決議によって不正行為者に対する懲戒処分（降格）が行われている。また、当社は、再発防止策として、経営会議の事前承認を得た上、2016年2月26日付取締役会決議によって、棚卸資産の現品棚卸等の実務を明確化した現品棚卸等実務要領を制定している。

なお、当社は、監査法人とも協議の上、金額的重要性がないことなどを理由にして過年度決算の訂正は不要と判断したものの、2016年2月3日に任意開示として「当社従業員による不正行為について」と題する東京証券取引所の適時開示を行っている。

(2) SS社で発生した取締役による横領事案

(一) 事案の概要

当社の内部監査室の業務監査により、2014年7月、SS社の取締役による現金の不正引き出しによる横領事件が発覚している。

当該事件は、不正行為者が、出納業務を一人で自己完結できる立場を利用して、5年にわたってSS社の銀行口座から現金総額32百万円を不正に引き出したものである。

不正行為者は、諸口扱いの買掛金の現金支払いと偽って現金を払い出しているが、請求書の偽造等の隠蔽工作が何ら行われておらず、チェック体制がないことを利用した単純な手口で不正に及んでいる。

(二) 当社の対応

上記の不正事案の発生を受け、当社の管理・企画本部は、2014年8月、他の子会社で同種の不正行為がないことを検証した上、不正行為者に対する社内処分や民事訴訟・刑事訴訟の法的対応を行うとともに、SS社に経理担当者を1名しか配置できないことを前提にして以下の再発防止策を立案した。

- ① 牽制機能を目的としたSS社の社長による支払前後の証憑・銀行口座記録のチェック
- ② 不正発見を目的とした当社の管理部門とSS社の監査役によるランダム（数か月おき）の支払いに関する銀行口座記録と社内勘定の突合及び証憑精査
- ③ 不正行為への心理的なハードルを高めることを目的とした厳正な処分（原則として懲戒解雇、損害賠償請求及び刑事告発）
- ④ 不正行為の温床となることを防止するための経理担当者の人事異動（原則として4年を超えて同一の職場での継続勤務を禁止）

さらに、SS社では、2014年8月の取締役会で上位管理責任者であった代表取締役社長の3か月間の報酬減額が決議され、同年9月の取締役会の書面決議で不正行為者に対する損害賠償請求や刑事告訴の対応を行うみなし決議を行った。

また、SS社は、こうした不正事案の発生を受け、内部監査室からの指摘事項も踏まえつつ業務全般の見直しに着手し、SS社の監査役の指摘も受けた上、売掛金・買掛金の残高照合を含む諸勘定の管理、会計システムの導入、SEの工数管理、在庫管理などの問題点を認識して改善の取組みを行った。

なお、本件について東京証券取引所における適時開示は行っていないものの、当社は、2014年8月27日付「当社元従業員による不正行為について」と題するプレスリリースを自社ホームページに公表している。

第3 調査によって判明した本件不正行為の事実関係

1. 当委員会が認定した事実の概要

(1) 認定した不正行為の概要

当委員会は、上記第1の3記載のとおり、当委員会設置前の社内確認作業の過程で当社が既に把握していた①SS社と取引先A社及び取引先B社との通謀による利益操作の疑い(事案1)、②棚卸資産の過大計上による売上原価の過少計上の疑い(事案2)、③物品や役務提供の発注を仮装した取引先C社への不正な支出の疑い(事案3)について、X氏やY氏が送受信した電子メールを解析するとともに、X氏やY氏をはじめとするSS社の関係者に対するヒアリングを行うなどして徹底的な実態解明を行った。

その結果、①ないし③のそれぞれについて、以下に大別される不正な取引が判明した。

【事案1：取引先との通謀による不正な取引】

事案1については、取引先A社や取引先B社の依頼による赤字取引の実行やその補填あるいは特定の取引先に資金を流すことを目的とした架空発注と架空売上の計上などの不正な取引が認められた。加えて、SS社では、それ以外の様々な取引先との間においても、SS社からの働きかけにより実体のある商談にSS社が介在して伝票だけで売上と利益を計上するいわゆるスルー取引、取引先の売掛金の回収偽装に協力した手数料収入を正規な取引として売上計上した取引、さらには、年度予算の達成を目的としたSS社の主導による架空売上の計上と回収偽装など様々な不正な取引が行われていたことが判明した。

【事案2：SS社内部における前受金と売上原価の不正な利益操作】

事案2については、利益を水増しするために本来払い出すべき棚卸資産を払い出さずに売上原価の計上を繰り延べる操作に加え、対応する売上のない売上原価が発生した際に最終納品先甲向け案件のリスク管理費として計上された不適切な前受金を売上に振り替えて当該売上原価に対応させて処理することにより、売上と紐づかない売上原価が多数計上されていたことが判明した。

すなわち、SS社では、受注金額のうち本来売上計上すべきとも考えられる一部の入金を追加コスト発生時のリスク管理費として前受金計上して月次の利益を平準化するとともに、当該前受金とは紐づかない追加コストの売上原価に対応させるために当該前受金を売上に振り替えて対応させる処理を継続的に行っていた。

【事案3：仕入取引を仮装した不正な資金流出】

事案3については、SS社が取引先C社に支払った資金のX氏やY氏に対する還流が疑われたところ、当委員会が実施したヒアリングにおいて、X氏が取引先C社から現金のキックバックを受けて取引先A社の役職員に対する接待交際等に使用していた旨を認めるに至ったほか、取引先A社のSEの依頼に応じて電子機器などの物品の手配等を行っていたことが判明した。

事案1ないし3はそれぞれ別の動機によって実行された不正な取引や行為と認められるが、事案1の不正な取引について事案2によって売上と対応しない売上原価が計上される

といった会計処理が行われ、事案 3 の取引先 C 社に対する支払いも大部分が何ら関係のない案件の前受金を取り崩して充当されてここでも売上と売上原価を適切に対応させない会計処理が行われたため、事案 1 ないし 3 は相互に密接に関連する会計処理として SS 社の財務諸表に反映される結果となっている。

また、X 氏は事案 1 ないし 3 に関与し、Y 氏は事案 1 及び 2 に関与しているが、いずれについても SS 社の歴代社長その他の経営層がこうした不正な取引を認識していた形跡はない。

(2) 不正行為の関与者の経歴等

本件に関与した X 氏と Y 氏の経歴等は以下のとおりである。

(一) X 氏

経歴	1989 年 4 月	当社に中途入社、株式会社 JP 情報センターに出向
	1992 年 10 月	当社東京本店印刷・特殊営業本部特需部特需二課
	1995 年 10 月	特需部アイ・ピー・エス課所属
	2002 年 4 月	特需部アイ・ピー・エス課の課長に就任
	2006 年 4 月	特需部ソリューションビジネス課の課長に就任
	2007 年 4 月	SS 社設立時に出向して同社取締役営業部長に就任
	2008 年 4 月	SS 社取締役営業担当
	2009 年 6 月	SS 社常務取締役営業担当兼営業システム部長
	2011 年 4 月	SS 社常務取締役営業担当兼営業システム部長兼システム業務部長
	2012 年 4 月	SS 社常務取締役営業担当兼システム業務部長
	2013 年 6 月	SS 社専務取締役営業統括に就任
2017 年 9 月	当社退職	

(二) Y 氏

経歴	2012 年 10 月	SS 社入社、常務取締役付（システム営業担当）
	2013 年 4 月	SS 社営業システム部営業 G グループリーダー
	2013 年 7 月	SS 社ソリューション営業部長
	2017 年 4 月	SS 社取締役ソリューション営業部長兼システム業務部長

2. 取引先との通謀による不正な取引（事案 1）

(1) 不正行為の概要

当委員会の調査の結果、X 氏及び Y 氏の主導による、少なくとも以下の類型の不正な取引が認められる。

(一) スルー取引による売上の過大計上（事案 1-1）

SS 社は、2007 年の設立当初からの主要なビジネスとして、最終納品先甲等を顧客としてシステム開発・運用支援・保守等の業務を受注し、取引先 A 社から仕入れた物品の販売や自社の SE による保守業務などの役務の提供を行っていた。しかし、設立当初は最終納品先甲との取引があったものの、その後、しばらくは最終納品先甲の取引がない時期が続き、さ

らに、2008年には経営不振のジーピー企画を吸収合併したことにより人件費の負担が増加し、苦しい経営環境が続いた。そうした状況を受け、営業担当取締役であった X 氏は、取引先に依頼して既に存在する商流に SS 社を介在させてもらうことによるいわゆる伝票商売、すなわち、SS 社による物品や役務の提供といった付加価値の増加を伴わず、帳簿上通過するだけのいわゆるスルー取引を行い、売上高と仕入高を過大計上した。

こうした実体の伴わないスルー取引は、少なくとも 2012 年 3 月期以降、取引先 J 社、取引先 K 社や取引先 L 社といった取引先に対して売上を計上した案件でみられる。

これらのスルー取引は伝票上 SS 社が商流に介在しただけで SS 社は通常の商取引で負担すべきリスクを負っていないとみられることから、情報サービス産業の会計処理としては適切ではなく、基本的には売上と仕入を総額で表示するのではなく、純額表示すべきである。結果的に、売上の過大計上を認める余地があるが、その場合でも損益に対する影響は基本的には生じない。

(二) 取引先 F 社の売掛金回収偽装への協力 (事案 1-2)

上記の事案 1-1 は、実体のある商流に介在して SS 社が売上と利益を計上するスルー取引であるが、X 氏は、こうした取引にとどまらず、取引先 F 社の売掛金の回収偽装に協力して手数料を得る取引を行って、あたかも正常な売上・仕入取引であるかのように装って不正な架空売上と架空仕入を計上した。

すなわち、SS 社は、2012 年 12 月に取引先 F 社に対して販売支援システム開発などの名目の 3 件の取引で売上合計 468 百万円を計上するとともに取引先 G 社からの 449 百万円の仕入を行って約 18 百万円の利益を計上しているが、SS 社は、取引先 F 社を起点として SS 社、取引先 G 社を経由して取引先 F 社に還流する取引先 F 社の売掛金の回収偽装を目的とした資金循環に介在する導管としての機能を果たしたに過ぎず、SS 社は、役務提供等の実体のない不正な架空売上及び架空仕入を計上した。

2013 年 1 月 18 日付の取引先 G 社の取引先 (オ) 氏から X 氏宛の電子メールに添付された入出金予定表によると、2013 年 2 月 1 日から同月 12 日にかけて、取引先 F 社から SS 社に入金された資金 109 百万円のうち 105 百万円が取引先 G 社を介して取引先 F 社に還流する取引が 5 回 (ただし、最後の金額は半額) にわたって繰り返されて取引先 F 社から拠出された資金が最終的に同社に還流するスキームがうかがわれる。そして、実際に当該入出金予定表記載のとおり取引先 F 社から SS 社に対して合計 5 回の入金があり、SS 社の手数を差し引いた金額がいずれも翌日あるいは数日中に取引先 G 社に対して支払われている。

(三) 取引先 E 社に対する架空売上の計上と回収偽装 (事案 1-3)

SS 社は、2007 年の設立以降、予算として定められた経常利益の数値の達成を目標に事業の運営を行っていたところ、X 氏は、2013 年 1 月頃、2013 年 3 月期の見込みで 30 百万円程度の利益が不足しているとして営業部門による案件獲得を当時の管理部長から促された。

こうした状況を受け、X 氏は、期末間際での案件獲得を目指した営業活動を行ったところ、ソフトウェア開発などを営む取引先 E 社の代表取締役である取引先 (カ) 氏から 20～30 百万円を一時的に SS 社に貸し付けることが可能との申し出を受け、取引先 E 社に対す

る架空売上を計上するとともに、回収した資金を後に取引先 F 社や取引先 G 社を介して取引先 E 社に返却する計画を練った。

そして、SS 社は、2013 年 3 月、WEB サーバー構築の品名で取引先 E 社に対する架空売上 28 百万円を計上したものの、その後、一部少額の支払いが行われたにとどまり、予期に反して取引先 E 社からの回収が滞る事態が生じた。そこで、当初取引先 E 社から売掛金名目で回収した資金を返却するために考案したスキームを利用して取引先 E 社に SS 社の資金を提供して SS 社に還流させることにより売掛金の回収を偽装した。

具体的には、SS 社は、2013 年 5 月に取引先 F 社に対する架空仕入 2 件合計 21 百万円を計上するとともに取引先 G 社に対する架空仕入 6 百万円も計上し、それらの資金を取引先 E 社を通じて還流させることにより、最終的に SS 社は 2013 年 6 月に取引先 E 社に対する売掛金を全額回収した。

なお、取引先 F 社及び取引先 G 社に対する架空仕入は棚卸資産として資産計上され、取引先 E 社に対する売上は売上原価がなく売上全額 28 百万円が 2013 年 3 月期の利益として計上されているところ、SS 社の 2013 年 3 月期の経常利益の実績値は 30 百万円であり、取引先 E 社に対する架空売上による利益がその大部分を占めている。

四) 取引先 A 社及び取引先 B 社の要請による利益操作 (事案 1-4)

当委員会が、SS 社の役職員の電子メールの精査とヒアリングに加え、取引先 A 社及び取引先 B 社に対する反面調査等を実施した結果、SS 社が、遅くとも 2015 年 3 月期以降、取引先 A 社及び取引先 B 社からの要請を受けて少なくとも以下の種類の不正な取引を行っていることが判明した。

- ① 実体のある商流に SS 社が介在して赤字取引を行って一時的に赤字を負担し、その後補填を受けるための架空売上の計上
- ② 取引先 B 社が SS 社を介して特定の取引先に資金を提供することを目的とした架空売上と架空仕入の計上
- ③ 取引先 B 社の受注増等を目的とした同社に対する架空発注による仕入とそれを補填するための架空売上の計上
- ④ 取引先 A 社が使用する物品の仕入とそれを補填するための取引先 B 社に対する架空売上の計上

最終納品先甲関連の案件では SS 社が成果物 B 等の取引先 A 社製機器を扱う一方、取引先 B 社は成果物 D の機器を取り扱っていたことから、取引先 A 社及び取引先 B 社と SS 社とは密接な取引関係が構築されていた。そうしたなか、上記①ないし④の取引についての要請を受け、X 氏及び 2013 年 7 月以降営業部門を率いていた Y 氏は、重要な取引先からの要請であるという事情に加え、取引の実体がなくとも売上と利益が計上できれば実行して構わないという方針のもとでこうした要請を受け、SS 社として架空売上や架空仕入の計上等を行っている。

また、取引先 A 社や取引先 B 社との連絡窓口や証憑類の作成等に関与した SS 社の営業担当者は、こうした取引の実体よりも利益を優先させる上層部の方針を受け、特に疑問を抱くことなく業務を行っていた。

【類型①について（事案 1-4-1）】

Y氏は、取引先B社が他社との競合により余儀なくされる赤字取引で、取引先B社社内では決裁が下りない案件につき、後で別の案件で補填するので一時的に赤字を負担して欲しい旨の依頼を取引先B社の担当者から受け、2014年12月及び2015年2月に2回にわたり、SS社が取引先A社又は取引先B社から仕入れた最終納品先甲ネットワークシステムパソコン一式合計74百万円を取引先D社に合計59百万円で販売する赤字取引（▲14百万円）を行った。しかし、Y氏は、SS社内部では、売上原価の付け替えを行って黒字取引として処理した。

その後、上記のパソコン販売取引でSS社が被った赤字を補てんするための取引先B社からの3件の発注を受け、SS社は、2014年12月以降、最終納品先甲ネットワークシステム機器保守支援一式の名目で架空売上合計23百万円を順次計上した。

上記は一例で、SS社と取引先B社との間ではこうした取引が繰り返されていた模様である。

【類型②について（事案 1-4-2）】

SS社は、取引先B社が提供する資金を原資としてSS社から取引先I社に対して架空発注をして欲しい旨の依頼を取引先B社から受け、2015年9月、取引先B社に対して最終納品先甲機器移転作業の名目で架空売上5.25百万円を計上するとともに、取引先I社から最終納品先甲ネットワーク機器サポート作業の名目で5百万円の架空仕入を行った。

同様の取引は2016年3月にも行われ、SS社は、取引先B社に対して最終納品先甲ネットワーク作業の名目で架空売上5.25百万円を計上するとともに、取引先I社から最終納品先甲向けネットワークサポート作業の名目で5百万円の架空仕入を行った。

【類型③について（事案 1-4-3）】

SS社は、取引先B社における2017年度上期の業績達成等を目的とした取引先B社からの要請を受け、2017年8月から9月にかけて、取引先B社からOracleサポート更新発注など3件合計8百万円の架空仕入を行うとともに、取引先B社に対する成果物Eシステム保守支援作業など2件の架空売上合計8.57百万円を計上した。

これ以外にも、SS社と取引先B社間では、取引先B社側の営業部門のミスによる費用をサービス費として処理することを回避するなどの目的で取引先B社に対する架空発注の要請がSS社に幾度もあり、SS社がこうした要請に応じて発注した見返りに手数料分を上乗せした金額で受注する架空の受発注が繰り返されていた模様である。

【類型④について（事案 1-4-4）】

X氏は、取引先A社のSEが使用する物品や役務の調達を取引先A社から要請され、金額が多額であったことなどから原資について相談したところ、取引先A社からは別の取引によって取引先B社からSS社に補填する旨の約束を取り付けたことを受け、取引先A社からの要請を承諾して取引に応じた。

その結果、SS社は、取引先A社ほか3社から8件合計45百万円の物品や役務を調達す

るとともに、取引先 B 社に対して、2016 年 6 月の入金により計上された前受金を順次売上に振り替えて 2017 年 3 月までに合計 31 百万円の架空売上を計上し、さらに、2017 年 3 月に 20 百万円の架空売上を計上して合計 51 百万円を回収することにより取引先 A 社向け調達費用の補填を取引先 B 社から受けた。

この点、上記 51 百万円について、本件が発覚した当初の内部監査では、X 氏及び Y 氏のいずれも取引先 B 社から利益を預かった旨説明していたものの、その後の社内確認作業の過程で実際には取引先 A 社からの要請による調達の補填を取引先 B 社から受けた取引であった旨説明を変遷させている。また、当委員会が取引先 A 社に対して実施した反面調査に対し、取引先 A 社は、SS 社が調達した物品や役務が最終納品先甲プロジェクトで必要なものとして取引先 A 社が SS 社に依頼したものであることは概ね認めているものの¹、SS 社が最終納品先甲関連の取引のリスク費用から自らの判断で手配したもので特に見返りを約束した事実はない旨回答している。

しかし、当委員会が取引先 B 社に実施した反面調査に対し、取引先 B 社は、SS 社が売上 51 百万円を計上した取引は取引先 A 社の指示により架空発注を行った旨回答していることに加え、架空発注で SS 社に支払った資金を含めて取引先 B 社と SS 社間には貸し借りや債権債務は一切ない旨回答している。さらに、X 氏と Y 氏は、取引先 B 社から利益を預かった旨の本件発覚当初の説明を後に変更した理由について、取引先 A 社の名前を出すことに躊躇を覚えて事実と異なる説明をしていたが、取引先 A 社や取引先 B 社でも調査が行われつつあることを聞くに及んで事実を話すに至った旨それなりに合理的な説明をしている。

そうすると、取引先 B 社に対する架空売上の売掛金の名目で回収した 51 百万円については、取引先 B 社から預かった利益として同社に対して返却を要するものではなく、SS 社としては雑収入などの名目で利益計上が認められるべきである。

(2) 調査のアプローチと影響額の確定

上記(1)記載の不適切な取引については、いずれも外部の取引先との通謀を伴うものであることを踏まえ、当委員会は、フォレンジック調査で検出された関連メール及び取引先 A 社や取引先 B 社に対する反面調査で通謀の状況を把握した上、X 氏及び Y 氏に対するヒアリングで実態を解明するアプローチを採用した。

X 氏らが主導する SS 社の営業部門の案件は事案 2 の売上原価の付け替えにより売上と売上原価が紐づかない状況となっていたが、下記第 3 の 3 記載の事案 2 の調査により可能な範囲で各案件の売上と仕入を対応させた売上仕入一覧表を作成し、スルー取引や実体のない架空取引、あるいは現段階で実在性の根拠となる客観的資料が確認できない取引などを特定している。

その結果、売上計上の可否や総額と純額のいずれを表示すべきかなど SS 社の適正な財務諸表を作成する上で別途検討すべき事項はあるものの、少なくとも SS 社の各期の損益及び

¹ SS 社が調達した合計 45 百万円の物品や役務について、当委員会の反面調査に対して、取引先 A 社は手配を依頼した事実を概ね認めているものの、2015 年 9 月の取引先 D 社に対する成果物 F の 20 百万円については取引先 A 社の営業から依頼した事実はない旨回答している。しかし、当該取引については取引先 A 社の営業が管轄していない可能性があることに加え、当該取引を除くと SS 社があまりにも過大な手数料を受領したことになり、合理的ではないことから、当委員会は、当該取引も取引先 A 社の依頼によるものと認定した。

純資産に与える影響額は以下のとおりである²。

なお、ここでの外部の取引先との通謀による不正な取引の損益影響額は下記第3の3(2)記載の事案2の棚卸資産の過大計上による売上原価の過少計上の影響額に基本的には反映されており、下表は事案1の損益影響額のみを記載している。

(百万円)

	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月第3 四半期
税引前当期(四半期 累計)純利益への影 響額	0	▲28	28	134	▲134	0	0
純資産への影響額	0	▲28	0	134	0	0	0

(注) 上記影響額においては、本件の不適切な会計処理の修正により生じる税金費用等の派生的な修正項目の影響は考慮していないため、純損益と純資産への影響は同額である。

3. SS社内部における前受金と売上原価の不正な利益操作(事案2)

(1) 不正行為の概要

(一) 不適切な前受金の計上及び対応関係がない売上原価への充当(事案2-1)

SS社は、設立当時の主要なビジネスとして、最終納品先甲等を顧客としてシステム開発・運用支援・保守等を受注し、自社のSEによる役務の提供や取引先A社から仕入れた物品の販売等を行っていた。こうしたビジネスの特徴として、最終納品先の仕様書にはSEの役務提供に必要な物品等まで明記されているものではなく、SEが実際に稼働する際に不足するPCや周辺機器あるいはSEが常駐するSE室で使用する什器類などを調達する必要に迫られて追加コストが発生することが頻繁に生じた。

SS社の営業部門では月次で損益を管理しており、例えば、検収が終了した月に利益を全額計上するとその後の追加コスト発生時には翌月次以降で赤字となることから、X氏は、月次の利益を平準化するため、各案件で想定される利益の3~4%をリスク費と見込んで売上計上せず、前受金としてプールする処理をSS社設立前から行っていた。当初は、月次の利益の平準化に限らず、前受金を次年度に繰り越して年度で利益を平準化するためにもこうした前受金が計上されていたが、2014年前後に当時のSS社(セ)元社長の方針により年度を跨ぐ前受金の計上は許されなくなったようである。

こうしたプール金は顧客に対する見積りや請求金額に上乗せされるものではなく、あくまでもSS社内部の資金を原資としてSS社の判断で前受金として計上・残高管理していた。しかし、SS社では前受金を計上する際には営業担当者が前受金処理依頼状の作成を要する業務フローとなっていたものの、實際上、当該依頼状には得意先ごとに計上額、残高、取り崩し額が記載されているのみで、案件その他の定性的な情報や金額の計算根拠すら記載がなく、SS社における前受金は顧客単位でのいわゆるどんぶり勘定でX氏によって事実上管

² 2013年3月期の▲28百万円の影響は本報告書第3の2(1)(三)の取引先E社に対する架空売上の取消しによる影響額である。また、2016年3月期の▲134百万円の影響は仕入が先行しているスルー取引とみられる取引について、売上原価が認識された2015年3月期に売上を計上する訂正を行うことに伴うものである。

理されていた。したがって、X氏は、最終納品先甲の前受金という形で残高を把握し、最終納品先甲関連の売上原価で対応する売上が存在しないものについては、案件の紐づきとは無関係に赤字を避けるために前受金から売上に振り替えて当該売上原価に対応させて利益がでるように操作していた。また、最終納品先甲以外の顧客の売上原価についても最終納品先甲の前受金を取り崩して売上と対応させる処理も一部行われていたようである。SS社では、こうした処理が継続的に行われ、必然的に売上と売上原価が対応しない会計処理が行われるひとつの要因となっていた。

そして、これらのプール金としての前受金を振り替えた売上と対応する売上原価としては、取引先A社の担当者からの依頼により、最終納品先甲の案件でSS社のSEとともに稼働する取引先A社のSEが常駐するSE室で使用するPC、周辺機器、冷蔵庫、扇風機などの什器類の調達費用が主なものであった。

また、取引先A社の依頼により、プール金を原資として取引先P社といった何ら取引関係のない特定の会社に資金を流すためにSS社が実体のない発注を行うこともあったことがうかがわれる。

さらに、事案3の取引先C社に対する仕入名目の支払いについても、実際にはX氏へのキックバックなど発注名目とは全く異なる支払いであったにもかかわらず、基本的には最終納品先甲の前受金を振り替えた売上に対応させる形で処理されている。

2014年5月に営業担当者間で交換された電子メールによると、2011年4月から2014年2月までの間に取引先A社のSEから物品の調達依頼があり、当初3百万円あったプール金の残金額が2014年5月12日時点では2百万円程度になっていた模様である。また、同様の依頼により、SS社は、2014年5月20日にも冷蔵庫や電子レンジ等合計15万円相当の見積りを取得して物品を調達した形跡がある。ただし、プール金についての理解は営業部門内で必ずしも一律ではなく、取引先A社からの仕入の仕切価格を通常よりも下げてもらうことで捻出した資金を原資として取引先A社の指示に基づいて物品の手配等に使用すると理解する者や、物品手配の責任がSS社と取引先A社のいずれにあるか定かではないなかで今回はSS社負担したので貸しになるといった程度の商売上の貸し借りと理解する者もいた模様である。したがって、上記の電子メール等からうかがわれる営業担当者のやり取りは、必ずしもX氏が説明する前受金と一致するものではなく、むしろ事案1の外部の取引先との通謀による不適切な取引における貸し借りの形跡のようにも見受けられる。

この点、当委員会が実施した反面調査に対し、取引先A社は、最終納品先との商談の契約は機器明細の無い一括契約であることから機器の追加やシステムの工数増加のリスクに対応するために契約金額の中からバッファ金額を持つことが通常との見解を示しており、これは、X氏が説明するSS社のプール金の性質にほぼ一致するものといえる。また、2013年7月から営業部門を率いていたY氏も、部下の営業部員に対して、案件の利益率は10%程度で十分でそれ以上は前受金として計上するように指示しており、Y氏も売上金額の一部を本来の売上計上時期とは無関係に恣意的に前受金として計上し、利益操作する処理を踏襲していたことがうかがわれる。

そうすると、基本的には、これらプール金は追加コストのリスクをヘッジするために SS 社が内部で管理していた前受金と理解すべきであり、顧客への返却を要する資金とは認められない。しかし、本来、将来の役務・物品の提供の対価として計上すべき前受金を本来の目的とは離れたリスク管理目的で計上しており、SS 社は不適切な前受金の計上を行っている。

こうした前受金は役務・物品が提供された時点で売上に振り替えられるべきであるが、SS 社においては、そもそも売上計上基準と業務フロー全体の不備により前受金も含めて全般的に適切に管理されておらず、裏付けとなる資料もないことから正確な内容の復元は困難であり、当委員会の調査によっても本来の売上計上時期を確定する証拠は得られなかった。

(二) 予算達成を目的とした棚卸資産の過大計上による売上原価の付け替え・先送り（事案 2-2）

機器販売・保守・運用管理業務は、SS 社の設立時はシステム開発の SE 業務を行うシステム部とは別の営業部によって行われ、2008 年から 2013 年までは営業システム部として両部は統合されていた。しかし、2013 年に両部は再び分離され、ソリューション営業部で機器販売・保守・運用管理業務が行われ、ソリューションシステム部でシステム開発の SE 業務が行われる現在の体制が確立された。

X 氏は、SS 社の設立時から一貫して営業担当取締役として機器販売・保守・運用管理業務を所管しており、Y 氏がソリューションシステム部長に就任した 2013 年 7 月以降も営業部門の責任者として営業活動全般を統括していた。

また、SS 社には設立時から管理部が存在したが、2010 年からは営業事務を担うシステム業務部が営業部門内に置かれ、管理部は営業の実務を熟知しておらず、システム営業部がとりまとめた数値の報告を受ける形で管理業務を行っていた。

SS 社のソリューション営業部では、システム機器の仕入先及びソフトウェアの加工・インストール作業の外注業者への支払いは仕入勘定で計上され、本来は、対応する売上の計上に応じて売上原価に振り替えられるとともに売上計上に至らない部分が貸借対照表上、棚卸資産（「商品」勘定として処理するが、実質的な仕掛品もここに含まれる。）として資産計上するものとされていた。

具体的な業務フローとしては、概ね、以下のとおりである。

- ① 毎月、各営業担当者が担当案件の各品名別の売上・仕入・棚卸資産情報を記入した「売上一覧表」を作成
- ② システム業務部が「売上一覧表」の内容を確認するとともに、必要に応じて「月末在庫処理一覧表」と（前受処理する場合には）「前受金処理依頼状」を作成してソリューション営業部に提出
- ③ ソリューション営業部による「売上一覧表」、「月末在庫処理一覧表」及び「前受金処理依頼状」の内容確認
- ④ システム業務部による営業システム入力
- ⑤ ソリューション営業部による確認
- ⑥ 管理部による会計伝票の会計システムへの仕訳入力

X氏とY氏は、売上に対応する売上原価を本来計上すべき案件とは別の案件の売上原価と付け替え、あるいは、案件によっては仕入を全額棚卸資産として資産計上して売上原価の計上を先送りするなどして、SS社の利益を水増しする操作を行っていた。こうした操作はSS社の設立当初からX氏により行われ、2014年3月期以降はY氏がソリューション営業部長として実行しているが、いずれも上記①で作成された売上一覧表を、上記③の段階で確認した上で口頭あるいはメモ書き等によりシステム業務課員に指示して上記④の段階で修正させる手口で行われていた。

システム業務課担当者は、X氏やY氏の指示で売上一覧表を修正していたが、上長からの指示であり特段の疑問を感じていなかった模様である。また、システム業務部による営業システムへの入力内容について、上記⑥の段階で管理部によるチェックが行われることもなく、結果的に貸借対照表に計上された棚卸資産の実在性が管理部により確認される業務フローも整備されていなかった。

その結果、2012年3月末に69百万円だった棚卸資産残高は、2013年3月末には110百万円、2014年3月末には389百万円、2015年3月末には491百万円、2016年3月末には612百万円まで急増している。その後、2017年3月末は466百万円に減少し、2017年12月末は445百万円となっていた。

こうした棚卸資産の残高推移を受け、X氏とY氏は、2017年3月期にはSS社の管理部から棚卸資産の所在や数量等の確認を求められた。そこで、X氏とY氏は、取引先A社の担当者に先行手配物件として説明した上、SS社が手配納品した機器等が最終納品先甲の案件で使用・使用準備中として確保されている旨記載して明細を別紙添付とした「最終納品先甲向け機器納品について」と題する書面の表紙部分のみを示して当該担当者個人の押印を得た。そして、X氏らは、自ら作成した機器等の明細を当該表紙部分の入手後に添付して、あたかも取引先A社から機器等の明細を添付した上記書面を入手したかのように装って管理部に提出することにより、棚卸資産の過大計上の発覚を免れるための隠蔽工作を行った。

(2) 調査のアプローチと影響額の確定

当委員会は、ある特定の案件で計上すべき売上原価を一括して他の案件に付け替える方法がSS社の売上原価の操作の主な手口であることを初動調査で確認した。しかし、外部証拠として信頼に足る証憑は仕入先からの請求書、顧客との契約書などに限られ、しかもそれらの証憑類の明細は概括的な記載となっており、売上と売上原価の正しい対応関係を完全に解明するのは困難である状況を把握した。

他方、当委員会設置前の社内確認作業の過程で当社が関係者に対するヒアリングをベースに修正した売上仕入一覧表が作成されていたことから、当委員会は、当該売上仕入一覧表で期末に残存する棚卸資産につき、対応する契約書や請求書と突合し、さらには営業関係者に対するヒアリングを実施することにより、期末の棚卸資産残高の実在性を確認する方法により当該売上仕入一覧表を再検証するアプローチを採用した。

こうした期末の棚卸資産残高の実在性の確認は、当初、X氏らが所管するソリューション営業部の期末棚卸資産のみを対象としていた。しかし、本件と類似する事象の調査の過程に

において、本来は棚卸資産が計上されないはずのソリューションシステム部の業務でも 2014 年 3 月末に 32 百万円、2015 年 3 月末に 24 百万円の期末棚卸資産が計上されていたことから検討対象に加えた。その結果、これらの棚卸資産は、実際には X 氏及び Y 氏による売上原価の先送りを目的としたものがソリューションシステム部の棚卸資産として計上されていたもので実在性がなく、2014 年 3 月期に売上原価 32 百万円の過少計上が認められることが判明した。

他方、前受金については、前受金の振替により売上が計上された取引として、毎月定額請求する形態の保守契約、一括払い形態の保守契約さらには物品の販売と保守を合わせた一括払の形態の契約も存在するなかで、プール金を捻出するための恣意的な前受金の計上と取り崩しが行われており、売上の前倒し計上と先送りのいずれの可能性もあり得るが、当委員会の調査によって適正な売上計上時期を確定する証拠は検出されなかった。

こうした調査の結果、売上原価の付け替え・先送りによる損益及び純資産への影響額は以下のとおりである。

(百万円)

	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月第3 四半期
期末棚卸資産帳簿 残高	69	110	389	491	612	466	445
修正後棚卸資産残 高	0	15	8	3	29	1	1
差引:期末純資産額 への影響額	▲69	▲95	▲381	▲488	▲583	▲465	▲444
税引前当期(四半期 累計)純利益への影 響額	▲21	▲26	▲286	▲107	▲95	118	21

(注) 上記影響額においては、本件の不適切な会計処理の修正により生じる税金費用等の派生的な修正項目の影響は考慮していないため、純損益と純資産への影響は同額である。

4. 仕入取引を仮装した不正な資金流出 (事案 3)

(1) 不正行為の概要

SS 社は、2010 年 4 月から 2017 年 12 月までの間、取引先 C 社に対し、事務担当や営業担当の派遣社員の費用を支払って販管費 123 百万円として計上し、さらに、SS 社の案件で必要となる機器などの物品の手配や作業などの仕入取引の名目で支払った 238 百万円を売上原価又は一部を棚卸資産として計上している。

取引先 C 社は、取引先 (イ) 氏が全株式を保有し、メディア運営・広告クリエイティブ・広告運用業務に特化した人材育成・紹介・派遣サービスを事業内容とする会社であった。取引先 (イ) 氏は 2014 年 9 月に取引先 C 社の全株式を第三者に譲渡したが、SS 社との取引

関係については、取引先（イ）氏が代表取締役を務める別会社（広告代理業やコンピュータシステム・ソフトの開発、販売及びコンサルティング業務などを事業目的とする会社。なお、取引先 C 社を含む。）に引き継がれた。

SS 社が取引先 C 社に支払って計上した販管費 123 百万円については、支払根拠となった請求書に作業内容・従事者・作業時間などの明細が記載されており、人材派遣業を営んでいた取引先 C 社からの派遣社員が SS 社で実際に稼働していた状況がうかがわれ、特に実在性を疑うべき事情はない。

しかし、238 百万円の仕入取引については、当委員会の調査の結果、仕入取引の品目として請求書や納品書等の証憑類に記載された物品や役務の提供を SS 社が受けた事実は認められず、実際には、取引先 C 社等に支払われた資金は大要以下のとおり使用されていることが判明した。

- ① X 氏に対する現金のキックバック 52 百万円（取引先 C 社の手数料を含め 57 百万円）
- ② 取引先 A 社関係者及び X 氏らに提供された物品の購入費用 28 百万円（取引先 C 社の手数料を含め 31 百万円）
- ③ 取引先 H 社に対するコンサルティング業務の報酬 17 百万円（取引先 C 社の手数料を含め 21 百万円）
- ④ 取引先 C 社の社員を SS 社に転籍させたことによって取引先 C 社が被った損失の補填 29 百万円
- ⑤ 使途不明金 100 百万円

これらの取引先 C 社との取引には SS 社の役職員のうち X 氏のみが関与しており、X 氏は、他の役職員を関与させずに現金のキックバックや物品の購入、取引先 H 社に対する支払いなどを取引先（イ）氏に具体的に指示して実行させるとともに、物品や役務を収めた対価の名目として「～一式」などと具体的な品目を明記しない発注書等を作成・捺印するなどして発注プロセスを一人で管理していた。また、支払の承認の過程でも営業の現場が請求書をチェックして管理部に支払を依頼するプロセスにおいて、歴代社長は関与しないことからこうした不適切な発注の実態を認識していなかった。

【資金使途①：X 氏に対するキックバック（事案 3-1）】

X 氏は、SS 社の設立前の当社に所属する時期から最終納品先甲の案件で付き合いのある取引先 A 社の役職員などを銀座の飲食店で頻繁に接待し、釣りに誘って費用を負担することもあったが、こうした接待により SS 社の設立後に接待で使用する金額も毎月 70～80 万円程度にまで増加した。X 氏は、これらの費用の一部を接待交際費として SS 社に請求していたが、SS 社には接待交際費の予算による制約があり、SS 社に請求できない費用は自己負担で賄っていた。

X 氏は、消費者金融やクレジットカードのキャッシングなども利用して資金を工面するとともに、自身の配偶者からも借金するなどして自己負担を継続してきたが、こうした状況の継続が困難となり、2011 年 5 月頃から、SS 社が当時の取引先 C 社に対して支払った資金から現金のキックバックを受けて接待交際費へ補填することを開始した。

特に SS 社（セ）元社長の時期には SS 社の接待交際費が減額されて予算の枠の厳守を指示されるといった事情もあった。

X 氏は、主に利用していたクレジットカード 2 枚の毎月の請求額の銀行口座の引き落とし日の直前に取引先（イ）氏からキックバックとして直接現金を受領し、当該クレジットカードの支払口座である自己名義の銀行普通預金口座に入金することを繰り返した。また、キックバックで受領した現金は全て上記銀行口座に入金していたものではなく、X 氏は、15～20 万円程度は現金として持ち歩いて飲食店への支払いに充てていた。

キックバックの授受を直接証明する証憑はなく、当委員会は、上記銀行口座の取引記録をヒアリングで示して X 氏の記憶を喚起する方法により事実関係を確認したが、X 氏の記憶によると、2011 年 5 月から 2014 年 12 月までの期間は月平均で 50～60 万円、2015 年 1 月から 2017 年 9 月までの期間は金額が増加して月平均で 90～100 万円のキックバックを受領した事実が認められる。前期は月平均 50 万円、後期は月平均 90 万円とすると、X 氏が受領したキックバックの総額は概算で 52 百万円と認められる。

こうしたキックバックの一部は現金として接待のための飲食店への支払いに充てられていた模様であるが、その他はクレジットカードの支払いに充てられており、X 氏が私生活での支出にも使っていた当該クレジットカードの明細をみると、飲食店への支払いのほか、自身の自動車の ETC の支払いなど個人的な支出も含まれている。また、X 氏は、クレジットカードで支払った飲食店から受領した領収証の一部につき SS 社に接待交際費の精算申請をしていた旨説明しており、キックバックの現金で補填しながら SS 社からも接待交際費の精算を一部受けていたことがうかがわれる。

【資金使途②：取引先 A 社関係者らに提供した物品の購入費用（事案 3-2）】

X 氏は、遅くとも 2010 年頃から、取引先 A 社で最終納品先乙関連の業務を担当している SE である取引先（ア）氏からの依頼により、SS 社の仕入取引を装って電子機器等の手配を行っていた。

当初、X 氏は、取引先 M 社に依頼してこうした物品を調達していたが、少なくとも 2011 年 10 月以降は、緊急の物品調達に柔軟に対応できる取引先 C 社に依頼して調達するようになり、物品については取引先（ア）氏の自宅に直送されるように手配していた。調達した物品の用途について取引先（ア）氏から明確な説明を受けていなかったものの、X 氏は、取引先 A 社が最終納品先乙などに提供する SE 業務で使用する取引先 A 社製以外の機器等の調達を依頼されているとの理解のもと、SS 社が最終納品先乙向けに提供している SE 業務の発展や新規業務の獲得などを視野に入れて取引先（ア）氏の依頼に応じて物品調達を行っていた。

また、取引先（ア）氏の自宅に直送された物品にはゲーム機など SE 業務との関連性が薄いものも見受けられるが、当委員会の反面調査に対する取引先 A 社の回答によれば、取引先（ア）氏は、SE 業務で使用する物品以外でも、個人的なゴルフコンペの景品として物品の調達を依頼しており、取引先（ア）氏の説明によると、金額として 12 百万円相当と見込まれる物品がそうした景品として調達された模様である。

SE業務で使用する物品や取引先（ア）氏の個人的なゴルフコンペの景品を含め、こうした取引先（ア）氏の依頼に応じて2011年10月から2016年9月にかけて合計23百万円相当の物品が調達されており、X氏の説明によると、これらの調達費用はSS社が取引先A社向けに提供している最終納品先乙関連のSE業務の工数を水増しして回収しており、SS社のシステム部門のSE業務の営業担当者はX氏の指示を受けてSE業務の報酬額に都度一定の金額を上乗せして請求していた模様である。

また、X氏が取引先C社に調達を依頼したゲーム機等の物品の一部はX氏が受領しており、X氏の説明によると、取引先A社の役職員のゴルフコンペや宴会の景品として使用し、必要に応じて他の顧客への持参品として使用された模様である。当委員会の調査の結果、少なくとも2012年1月から2016年6月にかけて2.8百万円相当のこうした物品をX氏が受領しているものと認められる。また、X氏は、自身の地元自治会が主催するイベントの景品として使用する物品の手配を取引先C社に依頼しており、33万円相当の物品が調達された模様である。

さらに、X氏は、2012年4月に、取引先A社で要職を務める取引先（エ）氏が引越しをする際、オーディオ機器、プリンター一式、テレビ、ビデオデッキ、掃除機、冷蔵庫など67点で1.1百万円相当の物品の調達も行っている。

【資金使途③：取引先H社に対するコンサルティング業務の報酬（事案3-3）】

取引先H社は、取引先N社出身で取引先C社の顧問を務めるとともに2011年8月から2013年7月までSS社の営業担当の契約社員として勤務した経歴のある取引先（ウ）氏が社長を務める会社であったが、SS社が取引先N社製オンデマンド印刷機を販売する際の営業支援などを行っていた。

X氏は、取引先（ウ）氏が契約社員としてSS社に在籍している期間中である2011年8月から2012年7月までの間、取引先C社を介してSS社から取引先H社に概算で18百万円程度の資金を支払っている。

取引先C社を介してこうした支払いを取引先H社に対して行った理由について、当委員会のヒアリングにおいて、X氏は、例えば、取引先（ウ）氏の営業によりSS社が取引先N社製オンデマンド印刷機を販売した取引の成功報酬をSS社の経理からの指摘等を避けるために取引先C社経由で支払ったなどと説明しているが、取引先（ウ）氏は、当委員会の調査への協力を拒否したことから反面調査が実施できず、SS社と取引先H社間取引内容等の実態解明には至らなかった。

また、2015年5月には、SS社が取引先C社に支払った資金が取引先H社を経由してX氏の銀行口座に入金されている資金の流れも95万円あることが認められ、X氏は、取引先H社の取引先（ウ）氏に貸しつけていた資金の返済を受けた旨説明しているが、この点についても取引先（ウ）氏に対する反面調査が実施できないことから一連の取引の経緯や実態の解明には至っていない。

【資金使途④：取引先C社に対する転籍料の補填（事案3-4）】

SS社の設立当時、取引先C社に所属する社員が取引先A社製電子組版機や取引先O社製電子組版機のオペレーター・インストラクターとしてSS社に派遣されていたが、それらの派遣社員の多くがSS社に転籍した。しかし、SS社は、取引先C社に対する転籍料の支払いを行っていなかった。そこで、X氏は、2009年から2015年にかけて、年間480万円程度で総額29百万円を取引先C社に対する損失補填の名目で支払った。

【資金使途⑤：使途不明金（事案3-5）】

当委員会の調査によっても資金使途が判明しなかった取引先C社への支払いが100百万円ある。X氏の説明によると、これらの支払いについては、取引先C社がSS社に提供した最終納品先甲関連の情報の対価あるいはSS社のプロジェクトで実際取引先C社から提供された役務の対価である可能性が否定できないが、そのような形跡が確認できる資料が存在しないことに加え、当委員会が幾度も接触を試みたものの取引先C社の社長である取引先（イ）氏への反面調査は実施できず、使途の解明には至らなかった。

なお、当委員会設置前に当社の内部監査室が初動調査を実施した際、2016年4月にSS社が仕入れた「成果物A関連機器導入一時費用1式」3.9百万円の案件で取引先C社が実施した業務の内容等の資料を取引先（イ）氏から提出を受け、取引先（イ）氏に対するヒアリングも実施している。その当時、取引先（イ）氏は、最終納品先甲に対して研修を実施したなどと極めて曖昧な説明を行っているが、当委員会が実施した電子メールの調査やX氏に対するヒアリング結果によると、内部監査室の調査に対して取引先（イ）氏が虚偽の説明を行っていたことは明らかである。

(2) 調査のアプローチと影響額の確定

取引先C社への不適切な支払いの疑義については、X氏らに対するキックバックが疑われたが、SS社の社内にこれを解明する資料が残っていないことから、フォレンジック調査で検出した関連メールを確認した上、主としてX氏に対するヒアリングで実態を解明するアプローチを採用し、X氏に対するキックバックを含め、SS社から取引先C社に支払われた資金の使途の概要を解明するに至った。

SS社が取引先C社から仕入を行った金額は以下のとおりである。

(百万円)

	2012年 3月期以前	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月第3 四半期 累計	合計
仕入金額	53	27	39	46	30	26	15	238

これらの金額については、当委員会の調査で判明した事実関係を踏まえ、接待交際費への科目振替あるいはX氏に対する貸付金又は未収入金の認識と同時に貸倒引当金を計上するなどして適切に費用処理されるべきである。

なお、取引先C社からの仕入の一部は棚卸資産として計上されているが、売上原価への

振替時に最終納品先甲関連の前受金に充当されるなどして売上と売上原価が対応しない処理が行われており、上記第3の3(2)の事案2の影響額に反映されている。

5. 本件不正に至った動機について

(1) X氏の動機について

X氏は、実体のない取引であっても売上と利益が計上できれば構わないとの考えのもと、SS社の利益を計上するために事案1の外部の取引先との不正な取引を実行し、事案2の前受金と売上原価の操作も予算で求められる経常利益を達成するために行っていたことがうかがわれる。

X氏がこうした不正を実行するほどに利益に固執した動機について、当委員会のヒアリングにおいて、X氏は、歴代の社長から赤字は許されず、利益を計上する必要がある、あるいは、利益剰余金1億円を目指すといった指示を受けていて予算の経常利益を達成する必要がある旨説明している。この点、確かに上記第3の2(1)記載の事案1-3の2013年3月の取引先E社に対する架空売上の計上は当時の管理部長からの予算達成のプレッシャーによって不正に至った状況がうかがわれる。しかし、当委員会が当社社長及び当社事業統括並びにSS社歴代社長に実施したヒアリング結果や、SS社を含めた子会社の予算が承認される当社の経営会議の議事録を確認しても、X氏をはじめとするSS社の経営層が当社社長や当社事業統括又はSS社の歴代社長から収益に対する異常あるいは過度なプレッシャーを受けていた形跡はみられない。また、SS社は、下期に収益が集中する事業形態で年次の経常利益の予算を毎期の達成目標として事業活動を行っていたものであるが、予算の未達成によるペナルティや達成による報酬増加などのインセンティブも特段みられない。X氏は、当委員会のヒアリングにおいて、SS社の設立によって当社の課長からSS社の役員に昇格し、自身が採用したSEを含むプロパー社員が多くを占めるようになり、SS社を維持して社員の生活を守るために売上と利益をあげる必要があったとの説明もしているが、事案3-1で取引先C社に対する仕入名目で継続的に流出させていた資金のキックバックを受けて過剰ともいえる接待交際を行っていたことからすると、SS社やその社員の生活のためという説明を額面どおりに受け取ることはできない。当委員会の調査では、X氏が私利私欲を図るためにSS社の資金を不正に流出させて着服したことを裏付ける証拠までは検出されていないものの、少なくともSS社の設立を主導した役員としてSS社は自分が作った会社であるという意識のもと、SS社を存続させて欲しいままに利益操作や交際費の捻出工作が可能な自身の立場や地位を維持する意図があったことは否定できないと思われる。

他方、事案3の仕入取引を仮装した取引先C社に対する資金流出については、SS社にとって最も重要な取引先である取引先A社との取引関係の維持や発展を目的としたものといえる。しかし、当初はこうした費用を自己負担し、SS社の接待交際費の制約を潜脱して仕入取引を仮装してまで取引先A社に対する過剰ともいえる接待等の資金を捻出したのは単に会社のためとは認め難く、最重要取引先の取引先A社に対する影響力を維持するなどしてX氏自身の立場や地位を確保する意図があったことがうかがわれる。

(2) Y氏の動機について

Y氏については、事案1と事案2に関与しているところ、事案1の外部の取引先との通

謀による不正な取引については業界慣行であることに加え、従前からの経緯を覆すことはできないとの考えのもと、取引の実体の有無に関わらず利益を優先する X 氏の方針を踏襲して SS 社の予算で定められた利益を達成するために関与している。

また、事案 2 の売上原価の操作については、X 氏から具体的な引継ぎを受けた形跡はないものの、こうした利益操作は明らかに不正であることは認識しながら、X 氏から SS 社としての予算利益達成の指示を受け、中途入社で X 氏に採用してもらった恩義などから、売上原価の計上の先送りにより残存していた古い棚卸資産を優先的に払い出して処理する方法で売上原価の付け替えなどを X 氏の承認を得ながら行っていた。Y 氏は、こうした利益操作について不正の認識がありながらも、実績の見込数字を経営層に提出する前に他部門の見込状況を確認し、ソリューション営業部で計画数字を達成しなければ SS 社の存続にかかわるとの意識のもと、自身が入社前から継続していた経緯があることから仕方がないとして自己の行為を正当化している。

6. 発覚の経緯及び開示に至る経過の事実関係

(1) 発覚の端緒と内部監査室の調査

当社の内部監査室は、取引先 B 社に対する税務当局の調査の実施過程において SS 社に対する反面調査が行われたことを契機として調査を実施し、大要、以下の事象が発覚したとして、2017 年 12 月 18 日付で報告書を作成し、同月 19 日、当社の野口憲三会長（以下「野口会長」という。）と渡辺昭彦社長（以下「渡辺社長」という。）に対する報告が行われた。

- ① 取引先 B 社の利益隠しに協力して 51 百万円の利益を預かったことによる 2016 年 6 月から 2017 年 3 月までの間における取引先 B 社に対する 5 度にわたる架空売上合計 54 百万円の計上
- ② 取引先 B 社の要請による 2014 年 12 月及び 2015 年 2 月の取引先 A 社及び取引先 B 社から仕入れた物品を取引先 D 社に販売する赤字の販売取引（売上総額 59 百万円）
- ③ 上記②の原価の付替えによる売上原価の過少計上
- ④ 上記②の赤字の補填及び取引協力への見返りとしての 2014 年 12 月から 2016 年 1 月までの間における取引先 B 社に対する架空売上 23 百万円の計上
- ⑤ 取引先 B 社の要請による 2017 年 9 月における取引先 B 社に対する架空売上 8.5 百万円の計上及び同年 8 月から 9 月における取引先 B 社からの架空仕入 8.0 百万円の計上
- ⑥ 取引先 B 社から仕入れた 2017 年 10 月末時点の棚卸資産で任意に選定された 2 件合計 10 百万円につき実在性が確認できない棚卸資産の存在
- ⑦ 取引先 A 社の要請による 2015 年 9 月から 2016 年 9 月の間における取引先 A 社の技術者が使用する物品及び役務合計 54 百万円の仕入計上
- ⑧ Y 氏による原価付替えによる利益操作及び架空棚卸資産の計上（X 氏も把握）
- ⑨ 取引の実在性や支払金額の妥当性に疑義のある 2014 年度から 2017 年度における取引先 C 社から購買した物品や役務提供の仕入計上

また、2017 年 12 月 21 日には、内部監査室から野口会長、渡辺社長、勝田千尋管理・企

画統括（以下「**勝田管理・企画統括**」という。）及び太宰徳七情報技術・機能材事業統括に対する報告が行われたが、これを受けて、関連事業管理部国内事業管理課及び総務部 CSR 担当（総務部長、総務課長、法務課長）にて調査チームを立ち上げ、内部監査室の協力のもと、SS 社とともに社内調査を継続する方針が採用された。

(2) 関連事業管理部及び総務部 CSR 担当による本件中間報告

上記(1)記載の当社の内部監査室による 2017 年 12 月の報告後、社内調査が継続され、2018 年 1 月 18 日、関連事業管理部及び総務部 CSR 担当から野口会長及び渡辺社長ら経営層に対して「**JPSS 不正事件についての中間報告**」と題する本件中間報告が行われた。

当該報告では、外部専門家を活用しながら社内調査を実施した結果、以下の不正行為が発見された旨が報告された。

- ① 税務当局の SS 社に対する反面調査では、SS 社が架空取引により取引先 B 社から 51 百万円の利益を預かっていたとされていたが、実際には、SS 社が取引先 A 社のために購入した機器代金の見返りとして、取引先 A 社の指示で取引先 B 社から代金相当額の補填を受けた利益操作
- ② 売上原価に計上すべき役務や機器の棚卸資産 444 百万円を払い出さずに操作することによる利益の水増し計上
- ③ X 氏及び Y 氏に対する還流が疑われる 2014 年度から 2017 年度までの実体の疑わしい取引先 C 社への不正な支出 126 百万円

なお、上記②の棚卸資産 444 百万円については 2018 年 3 月期で損失処理を要することから、当社単体で SS 社に対する出資金の評価損及び貸倒引当金の計上によって合計 4 億円の損失発生が予想され、東京証券取引所における開示を要する旨報告されている。

本件中間報告では SS 社の財務諸表への影響額について断定的な記載がなされているものの、実際には、具体的な調査方法や算定根拠等までは示されておらず、ヒアリングベースでの最悪の結果を想定した推定値であったことから、さらなる慎重な検討を要するとして調査を継続する方針が採用された。

(3) 社内調査委員会の設置までの経過

監査役会は、上記(2)記載の管理部門による本件中間報告の報告書を入手し、SS 社において不正の可能性があることを認識するに至った。なお、社外取締役も監査役会と同時期に同報告書を入手している。

そして、当社は、2018 年 1 月 31 日に開催された 2018 年 1 月度取締役会において、当社関連事業管理部部長及び同部国内事業管理課課長の 2 名を SS 社の非常勤取締役として追加選任する議案を審議する際、同年 1 月 18 日付本件中間報告について議論した。その際、監査役会からは、社内調査委員会の設置が望ましい旨や、X 氏や Y 氏のメールアドレス復元の可能性など専門家を活用した深度ある調査の実施を促す指摘をしている。

一方で、当時、2018 年 3 月期第 3 四半期の決算発表が迫っていたため、当社の勝田管理・企画統括らは、2018 年 1 月 31 日、八重洲監査法人の業務執行社員と面談し、本件中間報

告を情報提供するとともに事案の概要を説明した上、調査中で決算への影響額が未確定であることから当該第 3 四半期の決算は予定どおり開示し、本決算までに解明・処理したいとの意向を申し伝えた。これに対し、八重洲監査法人は、現状、調査終了の目処が立たない以上、第 3 四半期決算の進行についてはやむを得ないため、事実が解明され次第処理すべきとの見解を述べた。

こうした八重洲監査法人の見解に加え、想定される当社単体での影響額が合計 4 億円で重要性が乏しいことなどを踏まえ、当社は、2018 年 2 月 7 日に 2018 年 3 月期第 3 四半期決算短信を公表し、同月 14 日に 2018 年 3 月期第 3 四半期報告書を提出している。

他方、管理部門による社内調査は、上記(2)の本件中間報告以降も継続していたが、2018 年 1 月 31 日の取締役会における議論や監査役会の指摘を踏まえ、さらなる証拠や情報の収集を進め、外部の専門家に相談して様々な意見を聴取した上、同年 2 月 20 日、社内調査委員会の設置を同月 28 日の取締役会で決議する方針を固めた。その際、社内調査委員会の調査及び東京証券取引所で開示する範囲・対象については、外部専門家の意見を聴取した上、社内調査による証拠収集の限界により客観的な証拠を得ることが困難であることに起因する不正確な情報開示を回避するため、上記(2)記載の②、すなわち、売上原価 444 百万円の操作による粉飾に限定することとした。

そして、当社は、2018 年 2 月 28 日、取締役会を開催し、監査役会の上記意見に対して社内調査委員会を設置することなどを回答するとともに、同日付取締役会決議によって社内調査委員会を設置し、同日、「当社子会社における不適切な会計処理の可能性」と題する適時開示を行って、本件を公表するに至った。

第4 本件に類似する事象の調査

1. 実施した調査の概要

SS 社及びそれ以外の当社グループにおける本件と類似の事象の有無を確認するため、当委員会は、大要、以下の調査を実施した。

- ① メールレビューによる類似不正の調査
- ② SS 社で売上原価として計上される社内人件費の配賦計算の検証
- ③ SS 社のソリューション営業部以外の部門の取引の検証
- ④ 当社グループの IT 関係会社に対する調査
- ⑤ アンケート調査

2. メールレビューによる類似不正の調査

当委員会は、上記第1の6(3)記載のとおり、SS 社の役職員の業務用 PC などを対象としたフォレンジック調査を実施しているところ、レビュー対象となる電子データを抽出する際に使用したキーワードには不正一般を示唆するキーワードが多数含まれており、事案1ないし3に関連するデータを抽出する過程で本件に類似する事象に関連する電子メールなどのレビューが行われている。

その結果、上記第3の2(1)記載のとおり、当委員会が当初の調査対象とした取引先 A 社及び取引先 B 社との通謀による利益操作に加え、類似する事象として、取引先 E 社に対する架空売上の計上など事案 1-1、1-2、1-3 といった様々な取引先との通謀による不正な取引が判明した。

3. SS 社で売上原価として計上される社内人件費の配賦計算の検証

上記第3の3(2)記載のとおり、事案2では、X 氏と Y 氏が所管するソリューション営業部とシステム業務部において、売上原価として計上されるべき物品や役務の仕入で不正な処理が行われた取引が検出されている。

他方、SS 社の事業では、2016 年 10 月の財務会計処理ソフトウェア B の導入以降、社内人件費が売上原価として計上される案件があり、その場合、各部門が案件別に売上と原価の紐づけを行った上、管理部が報告を受けた案件別時間集計に基づいて社内人件費の配賦計算を実施していた。

管理部は X 氏及び Y 氏が所管する部署ではないことから不正が行われるリスクは相対的に低いものの、X 氏らに協力して利益操作を実施する可能性も想定されることから、配賦計算が適正に行われていたか否かを検証する手続を実施した。

具体的には、SS 社における財務会計処理ソフトウェア B 導入後の 2017 年 3 月度及び 2017 年 12 月度をサンプルとして抽出し、社内人件費の配賦計算方法をヒアリングして実際の資料を使用して再計算するとともに、再計算結果を財務会計処理ソフトウェア B 内の売上原価明細内の該当項目と比較する手続を実施した。

その結果、社内人件費の付け替えなどの不正の兆候とみられる事象は検出されなかった。

4. SS 社のソリューション営業部以外の部門の取引の検証

上記第3記載のとおり、本件は、X 氏と Y 氏が所管するソリューション営業部とシステム業

務部において行われた不正であるが、SS社の事業内容が当社の本業から離れたものであることに加え、親会社の会計監査人による監査も含めて外部監査が行われていないことなどからすると、X氏とY氏が所管する業務以外でも不適切な会計処理が行われていた可能性は否定できない。

そこで、以下の対象部門の取引に対するサンプルチェックを実施した。

対象部門	対象期間	実施した手続
ソリューションシステム部	2013年9月度～2017年12月度	各年の9月12月3月から抽出したサンプル14件について、契約書/注文書を、請求書その他の証憑類と突合して整合性を確認
企画制作部	2012年9月度～2017年12月度	各年の9月12月3月から抽出したサンプル17件について、契約書/注文書を、請求書その他の証憑類と突合して整合性を確認
	2013年3月末、2014年3月末、2015年3月末、2016年3月末、2017年3月末、2017年12月末	包装資材の卸売業の棚卸資産残高につき、物品管理の外部委託先の残高証明等によるサンプルテストを実施

その結果、企画制作部における不正の兆候とみられる事象は検出されなかった。

他方、ソリューションシステム部では、サンプルテストで売上と原価が対応していない疑いのある取引が検出され、売上原価を精査したところ、上記第3の3(2)記載のとおり、事案2のX氏及びY氏による売上原価の先送りで計上された棚卸資産がソリューションシステム部の棚卸資産として計上されている事実が判明した。こうした経緯を受け、委員会は、ソリューションシステム部の期末棚卸資産の確認を実施した。

なお、上記第3の4(1)記載の事案3-2では、SS社が取引先C社に仕入取引の名目で支払った資金の一部は取引先A社の取引先(ア)氏の依頼による物品調達に使われ、その調達費用はソリューションシステム部の取引先A社向け最終納品先乙案件のSE業務の請求に上乗せして取引先A社から回収していた模様であるが、上乗せ額を確定する証拠はなく、仮に売上の過大計上が認められたとしても取引先A社に対して返却すべき金額とは考え難いことからSS社の損益には影響しないと判断した。

5. 当社グループのIT関係会社に対する調査

本件が当社の本業ではないIT関連事業を営むSS社で発生したことを踏まえ、当委員会は、SS社と同種の事業といえる情報機器の販売等を営むJP情報センター、アライズイノベーション及びジャスミンソフトのIT関係会社3社について、下記6記載のアンケート調査の対象とすることに加え、会計データ等を概括的に確認する手続を実施した。

そのうち、事業開始から相当程度の期間が経過しているJP情報センターについては、2011年3月期から2017年3月期までを対象として、財務諸表全体の全般的な増減分析、売掛金の

滞留状況・回転期間・回収状況の確認及び棚卸資産の滞留状況等の確認を実施したが、不正の兆候とみられる事象は検出されなかった。

また、設立2期目のアライズイノベーションについては、2017年3月期を対象として売掛金の回収状況の確認や売上取引の証憑突合を行ったが、不正の兆候とみられる事象は検出されなかった（2017年3月期末時点で棚卸資産は計上されていない。）。

当社出資後2期目のジャスミンソフトについては、2016年9月期及び2017年9月期を対象として売掛金の回収状況等の確認及び棚卸資産の外注費部分の証憑突合を行ったが、不正の兆候とみられる事象は検出されなかった。

6. 当社グループにおけるアンケート調査

(1) 実施対象・方法

以下の対象者に対して、自身の不正への関与の有無と他の役職員の不正への関与の認識の有無を確認するとともに、いずれかを肯定する回答の場合にはその詳細を尋ねるアンケートを実施した。

アンケート対象者は、J-SOX適用の有無、当社の内部監査の監査実績、過去の不正による懲戒事案の発生状況等を考慮し選別した当社グループ29社の以下の役職員を選別した。

- ① SS社の全役職員（出向社員及び派遣社員等を含むが、2018年3月末で退社した5名を除く。）35名
- ② SS社と同種の業種業態に属するJP情報センター、アライズイノベーション及びジャスミンソフトの全役職員（出向社員及び派遣社員等を含む。）82名
- ③ 当社の課長職以上の役職員166名
- ④ J-SOXの評価対象に含まれていない当社の国内外子会社の社長19名（うち海外8名）
- ⑤ 業績等の観点から当社にとって重要性が認められる持分法適用会社の社長5名

なお、④については当社の孫会社については子会社が管轄する扱いで回答を要請した。

これらの対象者に対して回答内容の秘匿性を確保する旨の案内文を添えて書面及びWEBによりアンケートを実施し、PwCが回答を回収して内容の確認を行った。

(2) 回収状況・フォローアップ

上記(1)により実施したアンケートの回収状況は以下のとおりである。

発送数	回収数	回収率
307	307	100%

アンケートの結果、他の役職員の不正への関与を知っている旨の回答がSS社の職員3名から得られたが、いずれも本件の対応に関与している職員が本件について認識している旨を回答したものであり、新たな不正の発覚には至らなかった。

第5 当社及びSS社の財務諸表への影響

上記第3及び第4で判明した事案1及び2の事実関係のSS社の財務諸表の損益及び純資産への影響額をまとめると以下のとおりである³。

(百万円)

	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月第3 四半期
税引前当期（四半 期累計）純利益へ の影響額	▲21	▲54	▲258	27	▲229	118	21
期末純資産額への 影響額	▲69	▲123	▲381	▲354	▲583	▲465	▲444

(注) 上記影響額においては、本件の不適切な会計処理の修正により生じる税金費用等の派生的な修正項目の影響は考慮していないため、純損益と純資産への影響は同額である。

当委員会の目的には本件の当社の財務諸表への影響額の確定も含まれるが、SS社は当社の非連結子会社であることから、その影響は当社の財務諸表及び連結財務諸表における関係会社株式評価損及び当社のSS社に対する貸付金の貸倒引当金等として反映される。

これらは回復可能性や回収可能性の見積りを要するため、当社の経営者が財務諸表を作成する際に合理的な見積りを行って影響額を確定すべきである。

³事案3については、支出時に適切に費用処理されて損益影響が発生しないことを前提としている。

第6 原因分析

1. 本件不正行為の特性（前提）

本件不正行為には下記3点の特性が認められ、これらの特性が、SS社ソリューション営業部がブラックボックス化し、本件不正行為の発生・長期化につながった諸要因（主観的・属人的要因、制度的・組織的要因、環境要因及び、当社が予防・発見できなかった要因）と深く関連していると考えられる。

(1) 非コア事業を行う非連結子会社において発生したこと

2007年1月に当社から切り出す形で設立されたSS社は、当社のコア事業である紙の卸売事業とは異なるITソリューション事業を主たる事業としている。また、SS社が2008年4月に吸収合併したジェーピー企画の事業も、広告及び広告制作物の企画・販売という、当社のコア事業とは異質のビジネスである。

また、SS社は非連結子会社であるため、会計監査人による監査対象から外れており、社内規程や業務フローも当社連結子会社に比して十分には整備されていなかった。

このため、本件不正行為は、当社内において、SS社の事業や業務フローあるいは業界慣行を熟知した者がおらず、また、グループ・ガバナンスによる統制が効かないところで発生した点に特殊性がある。

(2) 子会社管理職レベルの者による不正行為であること

本件不正行為は、本来であれば、子会社における内部統制システムを自ら構築・運営し、コンプライアンス遵守を教え諭すべき立場にある者による不正行為である。

本件不正行為は、子会社管理職レベルの者が主謀した不正行為であるため、SS社自身の内部統制システムが無効化されており、自浄作用が十分に働かない状況にあった。

(3) 外部業者との個人的な癒着を通じた不正行為であること

X氏は、個人的に構築した外部ネットワークを利用して、外部業者と通謀の上、架空取引や循環取引を考案・実行し（事案1）、また、仕入取引を仮装した不正な資金流出及びキックバック行為を行っていた（事案3）。

このように外部業者と通謀して行われた不正行為については、内部統制システムが有効な場合であってもその兆候を発見することは往々にして困難である。

2. 主観的・属人的要因

(1) 動機・機会・正当化事由

(一) X氏について

① 動機

X氏が本件不正行為に及んだ動機としては、経常利益の達成（事案1-1、1-3、2-2）、外部取引先への便宜提供（事案1-2、1-4、3-2～3-4）、月次ベースでの赤字回避（事案2-1）、交際費の捻出（事案3-1）といった点が考えられる。

しかし、X氏をはじめとするSS社の経営層が当社社長や当社事業統括又はSS社の歴代社長から収益に対する異常あるいは過度なプレッシャーを受けていた形跡はなく、各事

案を全体的に見れば、X 氏に、SS 社を存続させて欲しいままに利益の操作や交際費の捻出工作が可能な自身の立場や地位を保全・維持する意図があったことは否めない（詳細につき、第 3 の 5. (1)参照）。

② 機会

X 氏は SS 社の専務あるいは常務として同社の営業権限の全てを自身で掌握しており、また、外部取引先との個人的なネットワークを有していたため、これらの権限とネットワークを駆使することにより、SS 社あるいは当社の監視が及ばないところでの不正が可能な環境にあった。

また、SS 社は非コア事業を行う非連結子会社であって、当社の会計監査人又は内部監査室の毎年の監査対象とならず、社内規程や業務フローが未成熟であり、プロジェクト案件に紐づいた売上計上ルールも存在しなかったため、X 氏としては本件不正行為を開始・継続し易い状況にあった。

③ 正当化事由

X 氏は、外部取引先との通謀による売上の過大計上（事案 1-1）や、架空売上の計上（事案 1-2）、利益操作（事案 1-4）、あるいは外部取引先の粉飾決算への協力（事案 1-2）、棚卸資産の過大計上による売上原価の付替え・先送り（事案 2-2）といった行為は、全て SS 社の売上及び利益を上げ、従業員の雇用を守る行為であるとして正当化していた。また、上記のうち、棚卸資産の過大計上については、いつか解消できるという思いから不正行為を継続していた。

さらに、外部取引先を通じた自身へのキックバック（事案 3-1）や、特定個人に対する物品購入（事案 3-2）でさえも、交際費捻出あるいは重要顧客との関係維持が目的であり、最終的には SS 社の利益につながる行為として正当化していた。

(二) Y 氏について

① 動機

Y 氏は事案 1 及び事案 2 に関与しており、このうち、事案 1 については、業界慣行であり、SS 社に利益が上がっている以上は、新たなビジネスを開拓するためにも必要な行為であるとの認識の下、そもそも不正あるいは不適切行為であるとの認識を有していなかったと供述している。

一方、事案 2（特に事案 2-2 の棚卸資産の過大計上）については、Y 氏自身も不正であるとの認識を有していたが、X 氏に採用してもらった恩義等があるなか、X 氏に依存した業務形態において不正な会計処理を断ることができなかった（詳細につき、第 3 の 5. (2)参照）

② 機会

上述のとおり、SS 社の営業権限は全て X 氏が把握しており、同氏の指示・承認の下で不正な会計処理を行うにあたっては、これを止める業務プロセスや人的関係は SS 社に存在していなかった。

まず、事案 1 については、Y 氏は、X 氏が考案し、あるいは外部取引先と合意したスキームに沿って売上・仕入計上しており、社内手続としては上記 2 名で完結していた。なお、2013 年 7 月に営業システム部がソリューション営業部及びソリューションシステム部に

分かれ、Y氏が前者、元SS社(コ)氏が後者の部長に就任したが、元SS社(コ)氏はもっぱらSE業務を担当しており、営業についてX氏あるいはY氏に異を唱える体制にはなかった。

また、事案2-2については、売上に対応する売上原価を別案件の売上原価に付け替え、あるいは売上原価を先送りするにあたり、Y氏はシステム業務課員に指示して売上一覧表を修正させていたが、システム業務課員は機械的に指示にしたがって修正作業をしていたに過ぎず、経理処理の適正性をチェックする業務プロセスは存在しなかった。

③ 正当化事由

不正の認識があった事案2-2につき、Y氏としては、その金額の大きさから、棚卸資産の過大計上を本当に実行してしまっただけなのか、という迷いもあったが、同氏が事案2-2に手を染めた2014年3月末決算の時期においては、SS社が利益を上げるためには、棚卸資産の過大計上を行わざるを得ない状況にあり、会社のためにはやむを得ないという思いが上記不正行為の正当化につながったと考えられる。

(2) 役職員全般におけるコンプライアンス意識の欠如

X氏・Y氏の不正行為に結果的に加担した形となったソリューション営業部の他の従業員によれば、SS社ではコンプライアンス教育がなされておらず、上長から、「利益が10%出ていれば問題ない。」「利益の10%を超える分は前受金で処理するように。」と指示を受けていたため、上記指示に沿っている限りは、実体のない売上を計上すること等について、「そもそも不正であるとの認識がなかった。」

このように、SS社においては、これまでにコンプライアンスに関する教育・社内研修がなされておらず、周囲の役職員において不正行為を監視し、防止するという意識が欠如していた。

3. SS社における制度的・組織的要因

(1) X氏への権限集中

SS社は「X商店」と呼ばれるほどに、営業権限がX氏に集中しており、歴代社長も同氏に営業活動を一任していた。

(2) ソリューション営業部のブラックボックス化・管理部による牽制機能の欠如

X氏へ権限が集中する中で、ソリューション営業部内部及び管理部による外からの牽制は実質上無効化されていた。

このため、ソリューション営業部における架空売上の計上や棚卸資産の過大計上、外部業者との不適切な取引は、事実上監視されることがなく、閉鎖されたブラックボックスの中で不正を行うことが可能な環境となっていた。

(3) 内部統制システムの無効化（取締役会、監査役）

X氏に権限が集中していたため、本来業務執行を監督する機能を有する取締役会及び、取締役個人の業務執行の適法性を監査する監査役の機能が、無効化されていた。

(4) 業務フローの不備・形骸化

本件不正行為の発生原因の一つとして、販売管理及び会計システムの運用及び業務フローの適正性が確保されておらず、売上・原価管理及び外部業者起用に関する適切な社内ルールが存在しないことに伴い、営業業務及び管理業務が規律のない社内慣行に基づき実施されていることが挙げられる。

以下、事案共通及び事案ごとの業務フローの不備について指摘する。

(一) 事案1から事案3に共通する業務フローの不備（案件に紐づかない売上・原価管理）

SS社においては、採算管理・棚卸資産管理及び進捗管理がプロジェクト案件に紐づく形で実施されておらず、社内ルールも定められていない中、案件管理そのものがX氏個人の裁量に委ねられていた。

歴史的な経緯としては、現在のSS社の事業が、1995年10月に発足した当社の（印刷・情報用紙営業本部特需部）アイ・ピー・エス課に属していた時代には、「IPS/成果物B/PC/取引先A社」あるいは「IPS/成果物B/サーバー/取引先A社」という形で、同課特有のコードによって、各仕入の原価は案件に紐づく形で、物品ごとに管理されていた。

しかし、客先の要請により、物品のみならず、SE役務の提供など当社の商品コードでの管理ができないサービスの提供を行うようになる過程で、上記のコード管理は行われなくなり、2006年に発足したソリューションビジネス課の時代には、仕入先ごとの原価管理（取引先A社、取引先N社といった仕入先単位での原価管理）が行われていた。

2007年に発足したSS社においては、当社独自の販売管理及び会計システムから、販売管理処理ソフトウェアA・財務会計処理ソフトウェアBという、より安価な販売管理及び会計システム（パッケージソフト）に切り替えられ、管理面から必要な機能をもたせなかったため、売上・原価管理も仕入先ごとの管理から、得意先ごとの管理となった。このため、例えば、成果物B、成果物C、成果物Gの3種類ある最終納品先甲の案件の売上及び原価算入管理は、案件毎に管理されることなく、「最終納品先甲」という得意先の枠の中で売上・原価管理が行われるようになった。

このことが事案1から3に共通して見られる他案件への原価の付替えを可能とし、結果として本件不正行為全体に対する抑止力が働かなかったことに関する、業務フロー上の最大の不備である。

(二) 事案1固有の業務フローの不備

事案1（外部取引先との通謀による不適切な取引）固有の業務フローの不備として、下記の点が挙げられる。

- ① 取引の実行者と承認者が同一であった。
- ② 取引証憑に明細がなく、実体があるかどうかの検証も行われていなかった。
- ③ 請求書が手書きであり、内容の妥当性の検証も行われていなかった。

(三) 事案2固有の業務フローの不備

事案2（前受金及び売上原価の不正な利益操作）固有の業務フローの不備は下記のとおりである。

- ① 売上及び原価計上のルールがない中、前受金処理が規制のないまま慣行として行われており、取引実体を正確に反映した経理処理が行われていなかった（事案 2-1）。
- ② 棚卸資産管理システム上、仕入と売上が紐づいていなかった（事案 2-2）。
- ③ 経理規程上の在庫の実地棚卸が実施されておらず、また、取引先からの預かり在庫証明の入手がルール化されていなかった（事案 2-2）。

四 事案 3 固有の業務フローの不備

事案 3（仕入取引を仮装した不正な資金流出）固有の業務フローの不備は下記のとおりである。

- ① 外部業者を起用する手続が形骸化していた。
- ② 他部門による業務プロセス監視のための仕組みがなかった。
- ③ 管理部による支払い処理が形式的なチェックに終わっていた。
- ④ 仕入に伴う財貨・役務の受領検収処理が行われていなかった。

(5) 社内規程及び管理資料の不備

SS 社では、適正な営業活動を規律するための社内規程に不備が見られる他、SS 社（セ）前社長からは、「(管理部門が営業を管理する上で必要な) 定型の管理資料が少なすぎる。」との指摘があった。具体的には、例えば、下記の不備が挙げられる。

- ① 取引に関する稟議規程の不備
- ② 外部業者起用に関し、経理規程は存在するものの、決裁権限規程が機能していなかった。
- ③ 得意先別与信限度額一覧表等の管理資料の不備

(6) 過去の不祥事の教訓が生かせていない（業務改善が不十分）

SS 社では 2014 年に横領事案が発生し、これを受けて SS 社長及び親会社による財務証憑のチェックや人事異動といった再発防止策が策定されたが、十分には機能せず、本件不正行為の防止には繋がらなかった。

4. SS 社における環境要因

(1) 取引先 A 社・取引先 B 社及び両社社員との個人的な癒着関係

事案 1 及び事案 3 は、X 氏と取引先 A 社・取引先 B 社及び両社社員との個人的な癒着関係を背景として発生した事案である。SS 社にとってビジネスの根幹となるものであり、両社との関係の構築・強化が不可欠である環境の中で、企業規模の上でも両社からの依頼を断ることができない関係にあったことが、本件不正行為が発生した環境要因として大きなファクターである。

(2) X 氏と小規模外部業者（取引先 C 社、取引先 D 社、取引先 F 社、取引先 G 社その他）との結託（癒着）

事案 1 については、X 氏が築いた個人的なネットワークを通じて様々な小規模の外部業者が SS 社の売上・利益の捻出のために考案された架空取引・循環取引に関与している。また、事案 3 では、X 氏は取引先 C 社との仕入取引を仮装し、現金のキックバックを受け、

また、取引先 A 社の SE の依頼に応じて電子機器などの物品の手配等を行っていた。

これらの外部業者は SS 社が適切に事業を遂行する上で真に必要であった業者とはいええず、SS 社では、これらの外部業者との癒着を防止するコンプライアンス体制が構築されていなかった。

5. 当社において本件不正行為を予防・発見できなかった原因及び開示に時間を要した原因

(1) 組織風土

過去にも当社における在庫操作事案や SS 社における横領事案が見られること、また、本件の主謀者である X 氏はもともと当社の課長職にあった者であることからしても、本件不正行為は、特定個人の属人的理由に基づき偶発的に発生した事案とは言い切れない。本件不正行為については、当社グループ全体の組織風土の問題として、ビジネス上の公正観や倫理観の植え付けの徹底が不十分であったことも、その発生原因の一つと考えざるを得ない。

(2) 子会社統制上の問題点

当社における子会社統制には下記の点で問題があった。

- ① 非コア事業を行う非連結子会社に対する不明確な経営方針・不十分な統制
- ② 過去の SS 社における横領事件及び当社における架空在庫事件の再発防止の取組みが不十分であった。
- ③ グループ内部通報制度の周知が不十分
- ④ 当社から子会社幹部として出向する者へのコンプライアンス教育が不十分
- ⑤ 人事政策が場当たりの側面があり、当社から子会社社長として配属する者や管理部門に出向する者が当該子会社の業務内容を熟知していない。
- ⑥ 特にキャリア採用につき、採用後のコンプライアンス教育が徹底されていない。

(3) 開示に時間を要した原因

当社の経営層は、内部監査室の 2017 年 12 月 18 日付報告書により、事案 1 ないし 3 の疑義の一部を把握し、さらに、2018 年 1 月 18 日に実施された本件中間報告により、2018 年 3 月期に合計 4 億円の損失発生が見込まれることを認識したものの、その後、2017 年 12 月第 3 四半期短信公表後の 2018 年 2 月 28 日に事案 2-2 につき「当社子会社における不適切な会計処理の可能性」と題する適時開示を行っている。

上記のように、当社が本件不正行為の疑義を把握してから開示まで 2 ヶ月超の時間を要していることから、日本取引所自主規制法人策定の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」の迅速かつ的確な情報開示の原則に照らして当社の消極的な開示の姿勢により市場に対する情報開示が遅延していなかったかが問題となる。

当委員会はこうした問題意識をもって本件の開示に至る詳細な経過を確認したところ、第 3 の 6 記載のとおり的事实関係が認められ、開示に時間を要した原因としては、(i) 上記適時開示に至る前の段階では本件不正行為の全体像について事実解明が十分に進んでおらず、不正確な情報開示による投資家の混乱を回避する必要があったこと、(ii) 外部専門家の助言を得ながら行った開示の要否や調査体制、開示の範囲等の検討に時間を要したこと、(iii) 想定される当社の財務諸表への影響額が合計 4 億円であり、重要性に乏しかったこと、といった諸点にある。

当委員会の調査の結果、当社が本件を隠蔽するために意図的に情報開示を控えたといった動機は全く見当たらず、むしろ法律事務所などの外部専門家や会計監査人に積極的に相談しながら慎重に検討を進めている間に時間が経過している状況が認められることからすれば、本件不正行為の開示に時間を要したことにつき、当社の開示の姿勢に問題があったとまではいえない。

第7 再発防止策の提言

当委員会は、以上の調査結果を踏まえ、日本取引所自主規制法人策定の「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」及び「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」も参考としつつ、再発防止策として、以下の措置を講ずることを提言する。

1. 主観的・属人的要因に対する再発防止策

(1) 売上・利益よりもコンプライアンスを重視した経営

事案1から3を通じて、本件不正行為の動機となったのは、SS社の売上及び利益を維持することである。SS社及び当社グループは、売上及び利益のみを追求し、コンプライアンスを遵守しないビジネスはいつか破綻し、会社の損失と組織の崩壊につながることを、本件を契機に肝に銘じ、コンプライアンス重視の重要性をトップ・マネジメントから強く発信する必要がある。

(2) 外部業者との取引におけるコンプライアンスの徹底

今回の不正当事者には、会社の利益のためになるのであれば、外部業者と通じた不正行為（事案1-2、1-3等）を行ってもやむを得ないとの意識が少なからず見受けられる。SS社では、コンプライアンス・マニュアルの策定・研修の実施を通じた役職員のコンプライアンス意識の向上とともに、外部業者の適切な起用・管理に関する業務フローを確立する必要がある。

(3) 適切な権限配分と牽制

本件不正行為の機会があったのは、X氏に権限が集中し、牽制機能が無効化されていたことが大きい。SS社においては、適切な権限配分と牽制を行うことにより、不正行為を行う機会を極小化する努力を行う必要がある。

(4) 適切な人事ローテーション

SS社においては、適切な人事ローテーションを通じ、取引先との個人的な癒着関係や不適切な依存関係の構築を防止すべきである。

(5) 前受金・棚卸資産管理など適切な業務フローの整備・運用

SS社においては、不正行為の機会を極小化するための手段の一つとして、業務フローを適切に整備・運用し、業務プロセスの中で不正行為を監視できる体制を構築することが必要である。

(6) 全社的なコンプライアンス意識の醸成

SS社の役職員の不正行為に対するリスク認識を改善するため、また、会社の利益のためであれば不正もやむを得ないといった正当化を行うことがないよう、下記の方策を講じる必要がある。

① 役職員行動基準の周知徹底

- ② コンプライアンス・マニュアルの作成
- ③ コンプライアンス研修
- ④ 現場と経営陣のコミュニケーションを充実させ、コンプライアンス意識及び全社的価値観を共有する。

2. SS社における制度的・組織的要因に対する再発防止策

(1) 権限集中の解消

本件不正行為の一因となった営業担当取締役への権限集中を解消するため、下記の方策の検討が必要である。

① 権限の適切な配分と牽制機能の回復

取引の実行権限（ソリューション営業部・企画制作部）と承認権限（管理部）を明確に分け、牽制関係を構築することが必要である。

具体的には、売上・仕入計上フローにつき、下記の修正業務フローを導入することが考えられる。

(i) 売上仕入一覧への入力作業

営業担当者ではなく、顧客への見積書・売上請求書等の原票の提出を受けた管理部が販売管理システム（販売管理処理ソフトウェア A）に入力して行う。

(ii) 売上及び仕入の計上

営業部の責任者が(i)において確定した売上の承認を行い、再度、管理部担当者がデータと仕入先からの請求書、見積書等の証憑との付合せを行う。同時に、管理部で仕入（原価）の確定を行い、併せて財務会計システム（財務会計処理ソフトウェア B）との連携を行う。

(iii) 貸借対照表・損益計算書の作成・最終承認

管理部長が貸借対照表及び損益計算書を作成し、社長が最終承認を行う。

② 権限規程の見直し

上記①の内容を反映した権限規程を早急に整備する必要がある。

(2) ソリューション営業部のブラックボックス化・管理部による牽制機能の欠如の解消

ブラックボックス化したソリューション営業部を「見える化」し、コンプライアンスを浸透させるための方策としては、下記方策が考えられる。

① 組織再編

ソリューション営業部のブラックボックス化を解消するため、ソリューション営業部とソリューションシステム部を統括する営業統括部署を設置し、営業部内部での牽制を図ることのできる組織の再構築を検討すべきである。

また、これまで営業部の下に設置されていたシステム業務部を解散した上で、管理部と営業部における社内処理上の役割を明確に分離し、管理部から営業部に対する統制を利かせる体制を再構築する必要がある。

② 業務フロー改善・管理部による監視・監督を通じた「見える化」

下記(4)に記載する業務フローの改善及び管理部による監視・監督により、ブラックボックスとなっていたソリューション営業部を「見える化」し、業務プロセス及び組織両

面からの不正の牽制・防止体制を整える必要がある。

③ 営業・経理実務に精通した人員の管理部への配置

営業による不正を管理部から牽制するためには、管理部に営業・経理実務に精通し、異常な取引や経理処理を把握する能力のある人員を配置する必要がある。

④ 親会社・外部リソースによる監査

SS 社内部における統制には、リソース面や緊張感といった面で限界があるため、例えば自社で完結することが難しい会計監査やシステム監査については、必要に応じて当社や外部リソースによる任意監査（又はこれに準じる業務）を実施し、また、その他一般的な業務監査についても定期的あるいは不定期（巡回的）にこれらのリソースを活用することを検討すべきである。

(3) 内部統制システムの無効化（取締役会、監査役）に対する対応策

SS 社は、実効性ある監視・監督機能の再構築のために、下記の点を検討すべきである。

① 取締役会報告事項・審議事項の再検討

SS 社の取締役会における報告事項・決議事項は、これまで予算対比損益計算書や貸借対照表の報告や予算承認決議等の一般的事項にとどまり、コンプライアンスや内部統制に関する事項が報告・審議されることはなかった。このため、監査役が業務の適法性を検証する機会も限定されていた。今後は、取締役会による業務執行監督機能をより実効化させるべく、これらの事項のうち、重要な事項については報告・審議の対象とすることを検討すべきである。

② 監査計画の視点（リスク・アプローチ）の見直しと監査結果の活用

監査役による監視・監督機能を充実化すべく、内部監査室・リスク管理部・関連事業管理部から監査役に対してリスク情報を適時かつ十分に共有し、その上で監査役とこれらの部署が、検出されたリスクに対する監査手続について議論する体制を構築することを検討すべきである。

(4) 業務フローの不備・形骸化に対する対応策

以下、事案共通の改善点及び事案ごとに業務フローの改善策を列举する。

(一) 事案 1 から事案 3 に共通する業務フロー改善策（プロジェクト管理の徹底）

SS 社では、経理処理のベースとして、プロジェクト案件毎の採算管理・棚卸資産管理及び進捗管理の体制を整える必要がある。

具体的には、採算管理フロー（見積り→受注→原価集計→売上・原価計上）については、全てプロジェクト・コードによる管理を行うこととし、原価発生の都度、該当するプロジェクト・コードとともに販売管理システム（販売管理処理ソフトウェア A）に入力することとし、売上と原価をプロジェクトに紐づける。また、採算管理上、予算計上されていない原価の算入については、管理部長にもチェックさせるなどの牽制手続を設ける。

また、棚卸資産管理についても、棚卸資産にプロジェクト・コードを付番することで、プロジェクトに紐づけた管理を徹底する。なお、購入から払出しまで長期間かかることが見込まれる棚卸資産については、プロジェクト・コード及び出庫年月データを通じて最後までモニタリングを行い、適切に原価計上がなされるようにする。

さらに、プロジェクトの進捗管理を適切に行うことを通じて、案件ごとの機器納入・SE派遣による売上・原価管理を行う。

上記体制を整備することにより、原価や前受金の別案件への付替えや原価先送りがシステム上実行困難となり、今後の不正の防止・発見につなげることが可能となる。

(二) 事案 1 固有の業務フローの不備に対する対応策

① 取引の実行者と承認者の分別

取引承認者である管理職の者は案件を担当しないこととする（プレーイングマネジャーの原則禁止）。やむなく管理職の者が案件を担当する場合には、SS 社長あるいは当社管理担当部署が承認するなどの社内ルールを整備し、取引の実行者と承認者を同一としない体制を徹底する必要がある。

② 取引証憑に明細を添付

取引証憑に「〇〇一式」と記載することで十分とすることなく、明細の添付を必須とする。

③ 請求書発行のシステム化と内容の検証

顧客に発行する請求書については、営業システムから出力される書式を使用することを原則とし、手書の請求書は一定の条件を満たした場合の例外的な場合にのみ発行を許可するものとする。

また、請求書の内容を検証するため、現場において、発注書・納品書と請求書の突合を行う。

(三) 事案 2 固有の業務フローの不備に対する対応策

① 適切な売上計上ルール及び前受金管理ルールの策定・運用を通じた前受金の適切な管理（事案 2-1）

不明瞭な経理の一因となっていたこれまでの売上計上及び前受金計上に関する慣行を改め、SS 社において適切な売上計上ルール及び前受金管理ルールを策定の上、運用する。

② 棚卸資産管理システムにおける仕入と売上の紐づけ（事案 2-2）

仕入の段階で売上に紐づくシステムを構築することを通じて、営業取引をシステム管理する必要がある。

③ 経理規程上の在庫の实地棚卸の実施と取引先からの預かり在庫証明の入手のルール化（事案 2-2）

経理規程に定められた在庫の实地棚卸を実施する必要がある。また、实地棚卸の際、他部署の者による立会いを検討すべきである。なお、ソフトウェア等、在庫の实地棚卸が不可能なものについては、プロジェクト別の原価管理を徹底する中で実態を把握する必要がある。

加えて、取引先からの預かり在庫証明の入手をルール化し、実行することも検討すべきである。

四 事案 3 固有の業務フローの不備に対する対応策

① 外部業者を起用する手続の見直し

外部業者の起用に関する規程類（取引稟議規程、与信管理規程）及び外部取引を行う際の社内決裁手続を見直す必要がある。また、事後的に外部業者を定期監査するとともに、外部業者に対するコンプライアンス教育及び外部業者への内部通報制度の拡大を検討すべきである。

② 他部門あるいは SS 社社長による業務プロセスへの関与

管理部門等、他部門が業務プロセスを監視できるよう、関連会議や稟議プロセス等への他部門の関与機会を確保すべきである。また、見積書等の提出について SS 社社長の承認を必要とするなど、社内決裁手続を通じたチェック体制を強化することを検討すべきである。

③ 管理部への実体の伴った支払い処理権限の付与

具体的には、形式的なチェックに終わっていた管理部の権限を改め、売上仕入一覧への入力、計上された売上と証憑との突合、仕入の確定、貸借対照表・損益計算書の作成に関する権限を管理部に付与する（第 7 の 2(1)参照）。

④ 仕入に伴う物品や役務の受領検収のルール化と実行

(5) 社内規程・管理資料の整備

SS 社では、下記を始めとする社内規程・管理資料全般の整備・改訂を急ぐべきである。

① 外部業者起用に関する決裁権限規程の策定

② 稟議規程の見直し

③ 会計処理規程の見直し

④ 得意先別与信限度額一覧表等の管理資料の見直し・新規策定

(6) 過去の不祥事を踏まえた業務改善

SS 社において過去の不祥事を踏まえた業務改善を不断に行うための具体的方策としては下記が考えられる。

① PDCA サイクルの定着

業務の管理監督プロセスの一環として、「コンプライアンス・リスクアセスメントによる重大リスクの検出→検出された重大リスクに対する対応策の有効性の検証→検証結果に基づく新しいリスク対応策の策定→コンプライアンス・リスクアセスメントの再実施」という一連のサイクルを業務改善プロセスの中に定着させることが必要である。

② 過去事例を織り込んだコンプライアンス・マニュアルの作成や研修の実施

過去の不祥事事例は、実際の業務において現実に起こり得る教訓として生かすべきであり、役職員のコンプライアンス意識の向上の上でも最も効果的な教材として、コンプライアンス・マニュアルや社内研修に十分に織り込む必要がある。

3. SS 社における環境要因に対する再発防止策

(1) 取引先 A 社・取引先 B 社及び両社社員との個人的な癒着の排除

SS 社にとって、取引先 A 社・取引先 B 社はビジネス・パートナーとして代替性がない取

引先であり、取引を継続する前提で、下記の再発防止策を講じ、個人的な癒着を排除するとともに、公正なビジネス関係を再構築することが必要である。

- ① 業務フローによる取引の適正化
- ② 人事ローテーションによる癒着の防止・断絶
- ③ 取引先 A 社・取引先 B 社とのコミュニケーションを通じた不正の防止

(2) 小規模外部業者との個人的な癒着の排除

取引先 A 社・取引先 B 社以外の小規模外部業者について、業務を遂行する上で必要のない既存の業者については取引を中止し、代替性のない既存の業者あるいは新規の業者については、事前・事後の統制を徹底する必要がある。

- ① 属性や取引内容が不明な既存の業者との取引の中止
ビジネス上取引の必要がない既存の業者については、直ちに取引を中止すべきである。
- ② 代替性のない既存の業者に対する事後統制の導入・強化
ビジネス上代替性のない既存の業者に対しては、当該業者との取引内容・業務実態の監視・当該業者における内部通報制度の導入といった事後統制の導入・強化を検討すべきである。
- ③ 新規の業者起用に関する事前・事後統制の導入
新規に外部業者を起用する場合、属性や与信状況の確認などの事前統制及び上記②記載の事後統制の導入を検討すべきである。

4. 当社における再発防止策

(1) 組織風土の改善

当社グループは、当社、子会社 89 社及び関連会社 24 社の計 114 社（2018 年 4 月 1 日現在）で構成されており、その多くにおいて当社役職員あるいは当社出身者が事業運営・管理上の重要な役職を担っている。したがって、コンプライアンス・カルチャーをグループ各社に行き届かせるためには、まず当社自身の不正リスクに対する認識の甘さを改善し、コンプライアンス遵守の組織風土を再構築し、役職員一人一人の意識を改革することが肝要である。具体的には下記を検討すべきである。

- ① 経営トップによるコンプライアンス重視のメッセージの発信
- ② 過去の不祥事及び本件不正を踏まえたコンプライアンス教育・研修の末端までの徹底
- ③ グループ子会社における問題点の横展開・共有
- ④ コンプライアンスに関する PDCA サイクルの定着

(2) 子会社統制

(一) 非コア事業を行う非連結子会社に対する経営方針の明確化と統制の強化

当社では、事業上は必ずしも重要とは言えない非コア事業、J-SOX の範囲外の小規模な会社、買収した事業又は目の行き届きにくい海外子会社等において不正行為が起こる可能性が高いことを念頭に置いた上で、下記の方策を検討すべきである。特に、当社グループは、近年積極的に M&A を実施し、拡大傾向にあることから、一層留意が必要である。

- ① 非コア事業・非連結子会社等に対する経営方針の明確化/統制環境の見直し

当社では、子会社・関連会社の経営につき、一般的に子会社・関連会社のプロパー社員の裁量に委ねる風潮が強く、そのこと自体はグループ会社の自立的運営という観点からある程度は必要である一方、統制環境という観点からは当社のコンプライアンス・カルチャーがグループ会社には徹底されず、規律の緩みがあったと言わざるを得ず、当社からの統制を一定程度強化する必要がある。具体的には、SS社を含む子会社・関連会社の営業・人事・経理部門の会社幹部に当社の人材を送り込み、当社のコンプライアンス・カルチャーを共有する、当社の関係会社管理規程や、業務上のレポーティングラインの見直しを行う、当社事業統括の下部組織を充実させ、SS社を含む子会社・関連会社管理を一層強化する等の方策を検討する必要がある。

また、支社、子会社又は関連会社の管理部門に派遣された者に対して、発見・相談事項や業務フローの問題等に関しては、派遣元である当社管理部門や内部監査室への適時・適切な報告ラインを設け、子会社や関連会社の経営者に不利になるような報告等をしたとしても（正当な理由がない流言飛語は除く。）、人事上の評価に影響がないようにすべきである。

② グループ子会社に対する不正指数の観点からのリスク・アセスメントの実施

これまで当社では事業上の重要性の観点から子会社ランキングを作成して来たが、これとは別途、不正指数の観点からグループ子会社のリスク・アセスメントを実施すべきである。

③ 子会社監査結果の十分な活用

当社では、2018年3月期決算監査において、子会社に対する会計監査に加え、業務監査を行っている。また、「監査指摘事項フォローアップ」システムを通じて、会計監査人及び内部監査室が子会社監査における指摘事項について半年以内に解決を図る「解決管理」を実施している。さらには、SS社を含む子会社監査役に対する管理手法の一環として「子会社監査実施結果報告提出」制度を2017年3月期決算より実行し、子会社監査役の責務の明確化、監査実務指導、監査実施内容の明確化、監査品質の平準化を図っている。

上記の監査手法は子会社管理手法として有効なものであるので、引き続き継続するとともに、本件不正行為の発生を踏まえ、監査結果をどのように不正発見に繋げるかを更に検証する必要がある。

また、当社にとって不慣れな業種の子会社又は関連会社については、リスク評価の結果等に鑑みた必要性に応じて当社や外部リソースによる任意監査（又はこれに準じる業務）を実施し、また、その他一般的な業務監査についても定期的あるいは不定期（巡回的）にこれらのリソースを活用することを検討すべきである。

④ 当社と子会社・関連会社間のコミュニケーションの改善

子会社・関連会社の役職員が精神的な孤立状態に陥らないよう、当社側からもより積極的に非コア事業を含む子会社・関連会社とのコミュニケーションを図り、人心掌握に努める必要がある。

(二) 過去の不祥事及び本件不正行為を踏まえた再発防止・業務改善

① 情報の横展開及び子会社支援の充実化

これまで当社グループでは、各子会社における不正・不適切取引の兆候等に関する情報が横展開されて来なかったが、例えば当社及びグループ子会社の法務・コンプライアンス担当者を年に一度当社に集めた全社コンプライアンス会議を開催する等を通じて、情報を横展開することで子会社支援の充実化を図り、グループ子会社全体の不正防止・業務改善に繋げることを検討すべきである。

② 子会社における財務指標の異常値を察知できる仕組みの構築

子会社の貸借対照表や損益計算書上の情報に留まらず、収益性・効率性・健全性等の財務指標についてもシステム上で管理するとともに、財務指標の標準値を示す中長期の指標一覧を作成し、比較対照することで子会社の異常値を察知・情報共有できる仕組みの構築を検討すべきである。

(三) グループ内部通報制度の周知・徹底

SS社を含めた非連結子会社にもグループ内部通報制度が導入されているものの、2014年の横領事案及び本件が相当長期化した不正であったにもかかわらず、内部通報が利用されることはなかった。周知・徹底が不十分である面もあると考えられるため、役職員への定期的なコンプライアンス研修や社内の目立つ場所へのポスターの掲示、PC起動時の定期的な画面表示、表現の工夫など、役職員の意識を高める工夫が必要である。

(四) 当社から子会社幹部として出向する者へのコンプライアンス教育

当社から子会社幹部（社長、取締役その他主要な役職を含む。）として出向する者に対しては、本件不正行為及びその結果としての社内処分や刑事責任・民事責任の点の周知を含め、配属にあたってのコンプライアンス教育を十分に行うとともに、コンプライアンス遵守につき、子会社従業員を指導すべき立場にあることの自覚を持つことを徹底すべきである。

(五) グループ子会社全体の人事政策の見直し

これまでの場当たりの人事を改め、戦略的・長期的な観点から人事政策を見直すべきである。

また、子会社不正の早期発見・不正防止に向けた親会社との効果的な連携という観点から、可能な限り子会社の業務内容を熟知した者を子会社社長または経営者として配属すべきである。

(六) キャリア採用後の当社コンプライアンス・カルチャーの共有

特にキャリア採用について、採用後の当社コンプライアンス・カルチャーの共有方法の見直しを検討し、共有の徹底を図る必要がある。

(3) 迅速かつ的確な情報開示

上記第6の5.(3)記載のとおり、本件の開示に時間を要した原因として当社の開示の姿勢に問題があったとはいえないものの、当社は、今後とも「上場会社における不祥事対応のプリシプル」に則り、迅速かつ的確な情報開示を行う必要がある。

5. まとめ

今回発覚した一連の不正行為は、SS社にとって二度目の会計不正であり、同社、ひいては当社グループ全体の不正行為に対するリスク認識の甘さが再度露呈したと言わざるを得ない。

SS社にとっては、ガバナンス体制及び業務フローを全般的に改善し、公明正大なビジネスを通じて社会的信頼を取り戻すための最後のチャンスであると同時に、当社グループとしても、当社グループ全体のコンプライアンス遵守体制を見直し、グループ全体に行き渡る実効的な経営管理を徹底する契機としなければならない。

今回の不正行為を機に、SS社及び当社においては、不正行為に対するリスク認識を大いに改め、ここに記した再発防止策の提言を真摯に検討し、迅速かつ着実に実行することを期待する。

以上

