



平成31年3月12日

各 位

会 社 名 リズム時計工業株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 樋口 孝二
(コード番号 7769 東証第一部)
問 合 せ 先 取締役常務執行役員 奥田 伸一郎
(TEL 048-643-7241)

特別調査委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ

弊社は、平成31年1月16日付「弊社中国子会社における不適切な会計処理・購買取引の疑義の解明を目的とする特別調査委員会設置に関するお知らせ」においてお知らせしましたとおり、弊社の連結子会社である RHYTHM INDUSTRIAL (DONG GUAN) LTD. (以下「麗声東莞」といいます。)において不適切な会計処理および購買取引が行われていた疑いについて、外部専門家を含む特別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参りました。

本日、特別調査委員会より調査報告書を受領し、取締役会にて調査報告書（開示版）の公表を決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 特別調査委員会の調査結果

特別調査委員会の調査の結果、麗声東莞における購買不正の事実は認められませんでした。一方で、標準原価操作および会計操作の事実が確認されております。詳細につきましては、添付の「調査報告書（開示版）」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. 調査で判明した不適切な会計処理による弊社連結業績への金額的影響

調査報告書 P45. 46. 第四「調査で判明した不適切な会計処理による金額的影響」に記載のとおり、調査で判明した不適切な会計処理による弊社連結業績への影響額は、過年度分含め合計4億40百万円の損失となりました。

【本調査における各決算期への影響額】

(単位：百万円)

決算期		営業利益への影響額	
第91期 平成29年3月期	第3四半期累計期間	△2	
	通期	—	
第92期 平成30年3月期	第1四半期	△6	
	第2四半期累計期間	△29	
	第3四半期累計期間	△72	
	通期	△150	①
第93期 平成31年3月期	第1四半期	△50	
	第2四半期累計期間	△165	
	第3四半期累計期間	△289	②

- 決算期につきましては、弊社の事業年度又は四半期累計期間に置き換えております。
- 円貨換算につきましては、各決算期末日のレートで計算しております。
- 上記記載の影響額4億40百万円は、①と②の合計金額となります。

3. 弊社連結業績に及ぼす影響について

弊社連結業績に与える最終的な影響額につきましては、今回の調査結果を踏まえ、麗声東莞における固定資産の減損損失の認識判定及び繰延税金資産の回収可能性の見積りに加え、今回の調査に要した費用などの算出を行っており、明らかになった段階で速やかに公表して参ります。

4. 特別調査委員会の調査結果を受けた今後の対応方針

弊社は、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、実行して参ります。

なお、具体的な再発防止策等、決定次第、改めてお知らせいたします。

5. 今後の予定

弊社は、平成31年2月13日付「第93期（平成31年3月期）第3四半期報告書の提出期限延長申請に係る承認のお知らせ」においてお知らせしましたとおり、第93期（平成31年3月期）第3四半期（自平成30年10月1日至平成30年12月31日）にかかる四半期報告書について、延長後の提出期限であります平成31年3月14日までに、監査法人による四半期レビュー報告書を受領し提出する予定です。

なお、特別調査委員会の調査結果を受け、本件以外の事象も含めた決算への影響額等を勘案のうえ、過年度の有価証券報告書等および決算短信等についても訂正を行うかどうか判断し、その結果につきましては、平成31年3月14日に公表する予定です。

弊社の株主、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ご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】

2019年3月12日

リズム時計工業株式会社
特別調査委員会

2019年3月12日

リズム時計工業株式会社 御中

リズム時計工業株式会社 特別調査委員会

委員長 西谷 敦

委員 駒井 昌宏

委員 小泉 裕一

委員 山下 和彦

目次

第一	調査の概要	1
1	特別調査委員会設置の経緯	1
2	調査目的	1
3	調査体制	1
4	調査期間	2
5	調査方法等	2
第二	リズム時計工業グループの概要	6
1	リズム時計工業の概要	6
2	麗声(東莞)の概要	9
3	麗声(東莞)の業務フローの概要	10
第三	調査の結果判明した事実	22
1	判明した不適切な行為の概要	22
2	標準原価操作に関する不適切な会計処理	23
3	麗声(東莞) 董事長による不適切な会計処理	33
4	不適切な購買取引があったことは認められないこと	39
第四	調査で判明した不適切な会計処理による金額的影響	45
第五	原因分析	47
1	主観的・属人的な原因	47
2	制度的・組織的な原因	48
第六	再発防止策の提言	53
1	主観的・属人的原因に対する対応策	53
2	制度的・組織的原因に対する対応策	54
第七	その他調査過程で発見された要改善点(購買業務フロー)	59
1	購買業務フローの不備	59
2	購買管理ルール及び運用の見直し	60
第八	総括	62

略称・用語一覧

略称・用語	正式名称
リズム時計工業	リズム時計工業株式会社
麗声(東莞)	RHYTHM INDUSTRIAL (DONG GUAN) LTD.
麗声(香港)	RHYTHM INDUSTRIAL (H. K.) LTD.
RPV	RHYTHM PRECISION VIETNAM CO., LTD.
リズム香港	RHYWACO(H. K.) CO., LTD.
リズム USA	RHYTHM U. S. A., INC.

人名	役職
A 氏	麗声(東莞)専務董事製造部長
B 氏	麗声(東莞)生産管理部部材管理科長
C 氏	麗声(東莞)管理部財務科長
D 氏	麗声(東莞)董事長
E 氏	麗声(東莞)生産管理部計画科
F 氏	麗声(東莞)管理部財務科

第一 調査の概要

1 特別調査委員会設置の経緯

リズム時計工業は、2018年11月5日、同社の連結子会社である麗声(東莞)の董事長D氏から資金繰りが厳しいとの報告を受けた。当該報告を契機として、リズム時計工業が社内調査を行ったところ、麗声(東莞)における会計処理及び同社時計事業における購買取引の適切性に疑義が生じたが、事実関係や原因の解明には至らなかった。そこで、リズム時計工業は、新たにフォレンジックによるデータ分析及びメールレビュー、これらを踏まえた外部専門家によるインタビュー並びに分析が必要と判断して、2019年1月16日に特別調査委員会(以下「当委員会」という。)を設置し、麗声(東莞)における不適切な会計処理及び購買取引その他の不正又は不適切な行為の有無ないし内容等について、事実関係を明らかにするために調査(以下「本調査」という。)を開始した。

2 調査目的

本調査の目的は、以下のとおりである。

- 不適切な会計処理及び購買取引の有無・内容を含む事実関係の解明、並びに類似取引の有無・内容の調査
- 会計処理及び購買取引について適切性に疑義が生じた原因、並びに不適切な会計処理及び購買取引が行われた原因の究明
- 再発防止策の提言

3 調査体制

当委員会のメンバーは、以下のとおりである。(敬称略)

- | | | |
|-----|-------|-----------------------------|
| 委員長 | 西谷 敦 | (弁護士 アンダーソン・毛利・友常法律事務所) |
| 委員 | 駒井 昌宏 | (公認会計士 PwC ビジネスアシュアランス合同会社) |
| 委員 | 小泉 裕一 | (取締役 監査等委員) |
| 委員 | 山下 和彦 | (社外取締役 監査等委員) |

当委員会は、リズム時計工業及びその子会社・関連会社と利害関係のない以下の者を調査補助者として選任し、本調査の補佐をさせた。

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| アンダーソン・毛利・友常法律事務所 | 10名(うち、弁護士3名、外国法事務弁護士1名) |
| PwC アドバイザリー合同会社 | 30名 |

4 調査期間

当委員会による調査の期間は、以下のとおりである。

2019年1月16日から2019年3月8日まで

5 調査方法等

(1) 調査対象期間

調査対象期間は2015年4月から2018年12月までとする。

リズム時計工業の社内調査結果による疑義の発生時期が2016年頃であることを考慮して、その約1年前である2015年4月まで遡って調査対象期間とした。

なお、上記調査対象期間はリズム時計工業の連結決算ベースでの期間である。麗声(東莞)の決算月は12月、麗声(香港)の決算月は3月であるため、リズム時計工業の各年3月末連結決算においては、麗声(東莞)の各年12月末決算及び麗声(香港)の各年3月末決算の数字を取り込んでいる。したがって、麗声(東莞)については、調査対象期間の開始を2015年1月とした。

(2) 調査対象会社

本調査の実施にあたっては、麗声(東莞)を主な調査対象会社として進める一方で、麗声(東莞)の董事長による不適切な会計処理の事実が判明したことを受け、当委員会は、以下に掲げる麗声(東莞)及び麗声(香港)以外のリズム時計工業の在外子会社も本調査の対象として、類似の不適切な会計処理の有無について調査した。

- RHYTHM PRECISION VIETNAM CO., LTD.
- KYOSHIN VIETNAM CO., LTD.
- RHYTHM KYOSHIN HANOI CO., LTD.
- PT. RHYTHM KYOSHIN INDONESIA
- KYOSHIN INDUSTRY ASIA PTE LTD.
- RHYWACO(H.K.) CO., LTD.
- RHYTHM U.S.A., INC.

また、購買取引については、その適切性に疑義が生じた麗声(東莞)時計事業部のほか、同社の他の事業部(接続端子事業部、プレシジョン事業部及び電子事業部)も本調査の対象とするとともに、在外子会社も本調査の対象として、不適切な購買取引がないかについて調査した。

(3) 調査方法

当委員会は、①麗声(東莞)、麗声(香港)、リズム時計工業及び同社の在外子会社、並びにそれらの関係者から開示された会計データ、購買データ及びそれらの関連証憑、社内規程その他の関連資料の分析及び査閲、②リズム時計工業、麗声(東莞)及び在外子会社の役職員に対するインタビュー、③電子メールのレビュー、④麗声(東莞)、麗声(香港)及びリズム時計工業の在外製造子会社の役職員を対象としたホットラインの設置、⑤麗声(東莞)、麗声(香港)及びリズム時計工業の在外子会社の役職員に対するアンケートのほか、⑥一般に入手可能な公開情報の閲覧等に基づき本調査を実施した。

本調査の具体的な手続は、以下のとおりである。

ア 不適切な購買取引の有無の検証に係る購買データ、会計データ及びそれらの関連証憑、社内規程その他の関連証憑の分析並びに査閲

調査対象期間における現預金及び主材料購買額の増減、売上の推移や購買に係る業務フローの変遷、並びに事前のリズム時計工業による社内調査結果に鑑み、2017年11月から2018年10月までの期間の麗声(東莞)の時計事業部の主材料に係る購買データ等の分析を中心に調査を行った。具体的には、通常主材料(後記第二、3(2)アで定義する。)について作成されている部品表により、2017年11月から2018年10月までの期間に購入すべき部品量の理論値を計算して、実績値と比較する手法を採用した。なお、上記の部品表は通常主材料のみが含まれており、塗料等(後記第二、3(2)アで定義する。)は基本的には含まれていない。したがって、塗料等については前年同期である2016年11月から2017年10月までの期間との増減分析を中心に調査を行った。また、入庫データに反映されている購買取引が適切な手順を経て行われたかを確認するために、複数の購買取引をサンプルで選定し、関連証憑の査閲を行った。

さらに、上記の調査結果を補完するために、2017年11月から2018年10月までの期間の購買額及び売上構成比率の前年同期との比較及び分析、並びに生産数量、金額及び製造現場における人員の稼働状況の推移等についても分析を行った。

イ 不適切な会計処理に係る会計データ及びそれらの関連証憑、社内規程その他の関連資料の査閲並びに検討

(ア) 標準原価操作

麗声(東莞)で用いられていた原価計算方法、及び調査期間における原価計算に係る業務フローを理解するとともに、あるべき標準原価の特定又は算出を行った。次に、麗声(東莞)で用いられていた標準原価とあるべき標準原価の比較を行い、標準原価操作による各勘定科目への影響額の算出を行った。

(イ) 会計操作

麗声(東莞)に同様の手口による操作が行われていないかという観点で、速報と確報の差額の検証、連結パッケージと麗声(東莞)の財務諸表との比較、異常な仕訳のレビューを行った。

ウ リズム時計工業及び麗声(東莞)の役職員に対するインタビュー

当委員会は、本調査の目的達成のために必要な情報又は認識を有している可能性が認められる関係者のうち、本調査の過程で特に重要であるとされた合計70名(延べ数)に対してインタビューを実施した。

エ 電子メールのレビュー

当委員会は、本調査の目的達成のために必要な情報又は認識を有している可能性が認められるリズム時計工業及び麗声(東莞)の関係者の法人貸与のパソコンデータ並びにメールサーバに保存されているメールデータの保全収集を実施し、削除ファイルの復元や重複の排除を含む収集データの下処理を実施したうえで、調査対象期間及び本調査に関連するキーワードによる絞込を行い、合計21名の総数163,965件のメール及び添付ファイルに対してレビューを実施した。

オ ホットラインの設置

当委員会は、不適切な会計処理及び購買取引、並びに類似事案の存在の有無に関する情報を収集するために、当委員会を宛先とするホットラインを設置した。不適切な取引の疑義が生じた麗声(東莞)がリズム時計工業の在外製造子会社であることに鑑み、ホットラインの対象者は、麗声(東莞)及び麗声(香港)のほか、リズム時計工業のベトナム及びインドネシアの在外製造子会社の全役職員とした。設置期間は、麗声(東莞)及び麗声(香港)については2019年1月23日から2019年1月31日まで、在外製造子会社については2019年1月25日から2019年1月31日までとした。なお、法人貸与の電子機器又はメールアドレスを有しない麗声(東莞)の役職員向けには、麗声(東莞)敷地内の掲示板を通じて周知を行った。

結果として、設置したホットラインに対する情報提供は1件もなかった。

カ 役職員に対する不正又は不適切行為に係るアンケートの送付及び回収

当委員会は、上記インタビュー及びホットラインによる情報収集の実施後に、類似案件調査に係る網羅性を担保する目的で、不適切な会計処理及び購買取引、類似事案の存在の有無並びにこれらへの関与の有無について、麗声(東莞)の管理職以上の役職員51名、並びに麗声(香港)、リズム香港、並びにベトナム、インドネシア及び米国の在外子会社(製造子会社の

ほか、販売子会社を含む。)の常勤役員 17 名に対して確認を求めるために、アンケートを 2019 年 2 月 22 日以降に送付し、対象者全員から回収した。なお、KOREA RHYTHM LTD. は、リズム時計工業の在外販売子会社の一つであるが、資本関係及び人的関係に照らし、他の在外子会社に比べてリズム時計工業の関与が小さいことから、アンケートの対象とはしなかった。結果として、アンケートによる新たな不正又は不適切な行為の発見はなかった。

キ 麗声(東莞)の時計事業部以外の事業部及びリズム時計工業のその他の在外子会社に係る会計データ分析及びインタビュー等の実施

当委員会は、麗声(東莞)の時計事業部以外の事業部、及びリズム時計工業の麗声(東莞)以外の在外子会社における類似の不適切な事案の有無を確認するために、在庫データ及び購買データ等の分析、社長及び経理部門長へのインタビュー、並びに業務プロセスの確認等を行った。

	アンケートの実施	ホットラインの設置	インタビューの実施	購買データの分析
RHYTHM PRECISION VIETNAM CO., LTD.	●	●	●	●
KYOSHIN VIETNAM CO., LTD.	●	●		●
RHYTHM KYOSHIN HANOI CO., LTD.	●	●		●
PT. RHYTHM KYOSHIN INDONESIA	●	●		●
KYOSHIN INDUSTRY ASIA PTE LTD.	●			
RHYWACO(H.K.) CO., LTD.	●		●	●
RHYTHM U.S.A., INC.	●		●	●

注：アンケートの実施：在外子会社すべてを対象に実施した。

ホットラインの設置：在外製造子会社を対象に実施した。

インタビューの実施：時計事業に関係する子会社を対象にした。

購買データ分析の実施：重要性の観点から影響度の小さい KYOSHIN INDUSTRY ASIA は除外した。

(4) 調査の前提事項及び留意事項

本報告書は、麗声(東莞)において生じた不適切な購買取引又は会計処理の疑義に関し、当委員会が 2019 年 1 月 16 日から 2019 年 3 月 8 日の期間で実施した調査の結果を報告するものである。本調査は強制的な調査権に基づくものではなく、関係者の任意の協力に基づくものである。また、本調査の過程で入手した関係資料が全て真正かつ完全な原本又は正確な写しであることを前提としている。本報告書の記載は、本調査の過程で判明した事項に限定されており、調査期間末日以降に発覚した事実、又は本調査の過程で確認できなかった資料もしくは事実が存在する場合には、本報告書に反映されていない可能性がある。

第二 リズム時計工業グループの概要

1 リズム時計工業の概要

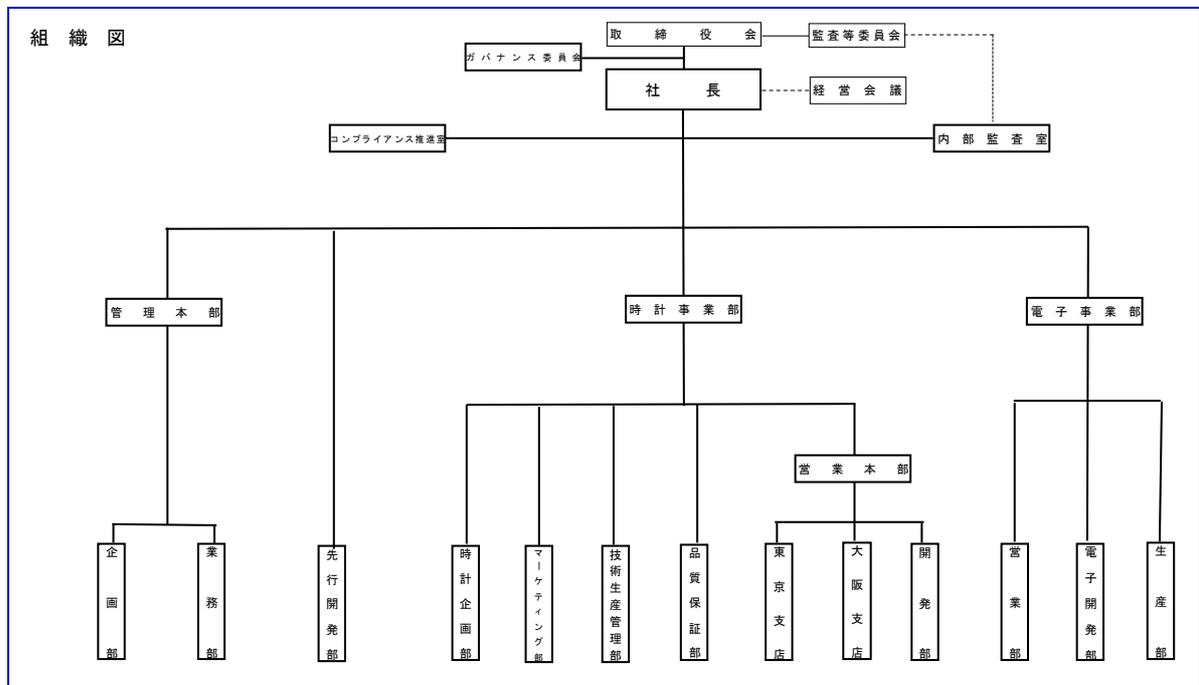
(1) リズム時計工業の基本情報

リズム時計工業の基本情報は、以下のとおりである。

会社名	リズム時計工業株式会社
本店所在地	埼玉県さいたま市大宮区北袋町一丁目 299 番地 12
設立日	1950 年 11 月 7 日
資本金	123 億 7,284 万円 (2018 年 6 月 20 日現在)
決算日	3 月 31 日
代表者名	代表取締役社長 樋口 孝二
事業内容 (当社グループ)	時計事業、接続端子事業、プレジジョン事業、電子事業、その他事業
従業員数	連結 3,067 名、単体 230 名 (2018 年 3 月 31 日現在)

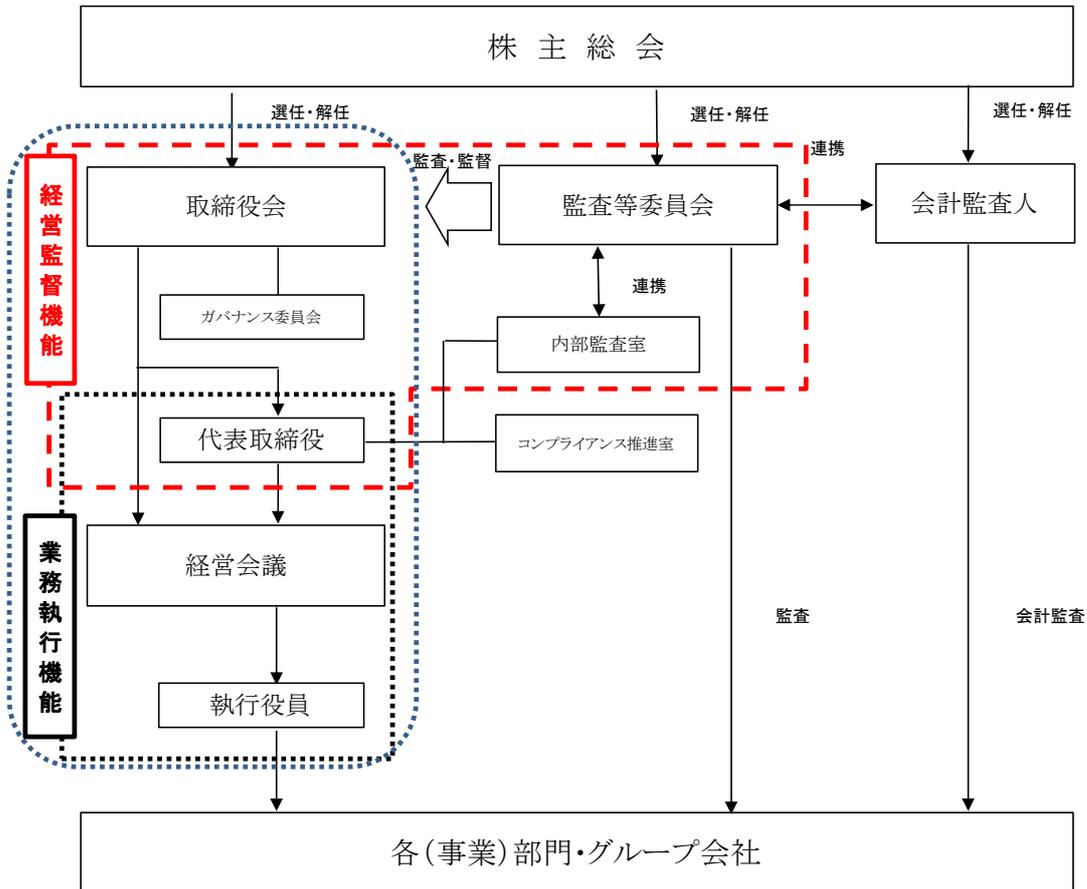
(2) リズム時計工業の組織

リズム時計工業の組織図 (2019 年 2 月 1 日現在) は、以下のとおりである。



(3) リズム時計工業のコーポレート・ガバナンスの概要

リズム時計工業は、2018年6月20日開催の定時株主総会をもって、会社法上の機関設計を、監査等委員会設置会社とした。同社のコーポレート・ガバナンスの体制は、下図のとおりである。



リズム時計工業は、関係会社管理規程に基づき、管理本部・企画部が窓口となって、グループ会社管理を行っている。また、関係会社取締役会規程に基づき、リズム時計工業（本社）の決裁事項と各グループ会社の決定事項とを区分している。

内部統制システムに関しては、リズム時計工業は、コンプライアンス全体を統括する組織として、コンプライアンス推進室を設置するとともに、「リズム時計グループ コンプライアンス マニュアル」を、日本語その他の各グループ会社が所在する国又は地域の言語で作成している。また、リズム時計工業グループ内における法令もしくは定款その他の社内規程に違反する行為、又は不正行為による不祥事の未然の防止及び早期発見を図るため、内部通報制度が設けられ、社内外に相談窓口を設置している。さらに、モニタリング体制としては、内部監査室が、監査計画に基づき、リズム時計工業グループにおける業務執行が法令及び社内規程に適合しているかどうかの監査を実施している。

リズム時計工業グループ会社のうち、海外では麗声(東莞)及び RPV が内部統制報告制度(J-SOX)の対象となっている。

このような内部統制システムが実効性のあるものとして適切に構築されていたか、また、有効に機能していたかについては、本調査によって判明した事実関係を踏まえて、後記第52(3)で述べる。

(4) リズム時計工業の連結子会社の概要

リズム時計工業の連結子会社の名称、住所、資本金又は出資金の金額、主要な事業、リズム時計工業の議決権の保有割合、及びリズム時計工業と各社との関係については、下表のとおりである。

名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容
東北リズム株式会社	福島県会津若松市	300百万円	プレジジョン事業	100	役員の兼任 資金を貸付 当社の機械、金型を製造
株式会社プリテック	群馬県館林市	10百万円	プレジジョン事業	100 (100)	役員の兼任 資金を貸付
リズム協伸株式会社	東京都港区	257百万円	接続端子事業	100	役員の兼任 資金を貸付
リズムサービス株式会社	茨城県筑西市	50百万円	その他	100	役員の兼任 資金を貸付 当社のクロックの修理及び 製品管理・物流業務を受託
リズム開発株式会社	埼玉県さいたま市 大宮区	20百万円	その他	100	役員の兼任 当社のクロックを販売
RHYTHM U. S. A. , INC.	Atlanta U. S. A.	8,200 千米ドル	時計事業	100	役員の兼任 当社のクロックを販売
RHYWACO(H. K.)CO. , LTD.	Kowloon Hong Kong	26,000 千香港ドル	時計事業	100	役員の兼任 当社のクロックを販売
RHYTHM INDUSTRIAL(H. K.)LTD.	Kowloon Hong Kong	22,000 千香港ドル	時計事業 プレジジョン 事業 電子事業	100 (15)	役員の兼任 当社製品の製造販売
RHYTHM PRECISION VIETNAM CO. , LTD.	Hanoi Vietnam	20,000 千米ドル	時計事業 プレジジョン 事業 電子事業	100 (25)	役員の兼任 資金を貸付 当社製品の製造
RHYTHM INDUSTRIAL (DONG GUAN)LTD.	Guang Dong China	112,842 千香港ドル	時計事業 接続端子事業 プレジジョン 事業 電子事業	100 (53)	役員の兼任 当社製品の製造
KYOSHIN VIETNAM CO. , LTD.	Ho Chi Minh City Vietnam	4,000 千米ドル	接続端子事業	100 (100)	役員の兼任
KYOSHIN INDUSTRY ASIA PTE LTD.	Burlington Square Singapore	500 千シンガポールドル	接続端子事業	100 (100)	役員の兼任
RHYTHM KYOSHIN HANOI CO. , LTD.	Hanoi Vietnam	5,000 千米ドル	接続端子事業	100 (100)	役員の兼任
PT. RHYTHM KYOSHIN INDONESIA	Jakarta Indonesia	18,000 千米ドル	接続端子事業	100 (51)	役員の兼任

※ 「議決権の所有割合(%)」欄の(内書)は、間接所有である。また、資本金は、登録資本金の額を記載している。

2 麗声(東莞)の概要

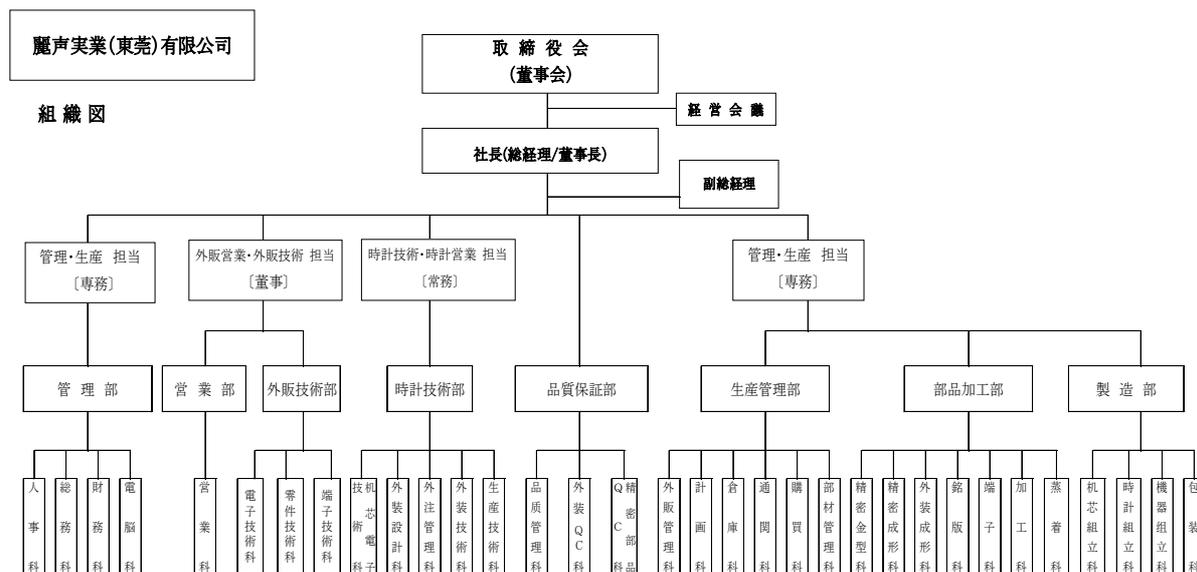
(1) 麗声(東莞)の基本情報

麗声(東莞)の基本情報は、以下のとおりである。

会社名	RHYTHM INDUSTRIAL (DONG GUAN) LTD.
本店所在地	中国広東省
設立日	2011年1月
資本金	112,842千香港ドル(2018年3月31日現在)
決算日	12月31日
従業員数	931名(2018年3月31日現在)

(2) 麗声(東莞)の組織

麗声(東莞)の組織(2018年12月1日現在)は、次の組織図のとおりである。



(3) 麗声(東莞)のコーポレート・ガバナンスの概要

麗声(東莞)は、上記組織図に則ったガバナンス体制を設けている。麗声(東莞)は、同社のガバナンス体制に加えて、リズム時計工業グループ全体を対象とするリズム時計工業のガバナンス体制にも服する。リズム時計工業のコーポレート・ガバナンスの概要は、上記1(3)のとおりである。

また、上述のとおり、麗声(東莞)は、リズム時計工業の内部統制報告制度(J-SOX)の対象子会社であり、内部監査室による業務監査を受けるとともに、年に1回、会計監査も受けている。

(4) 麗声(東莞)の事業内容

麗声(東莞)の事業内容は、以下のとおりである。

- 時計事業：
掛時計、置時計、目覚時計、設備時計、ムーブメントなどのクロック及びUSBファン、防災行政ラジオ等の製造並びに販売。
- 接続端子事業：
タブ端子、テーピング端子及び端子台など、自動車、太陽光発電、電動アシスト自転車及び家電製品に使用される接続端子等の製造並びに販売。
- プレシジョン事業：
産業機械、光学機器、事務・通信機器、自動車、時計等に使用される精密機器、及び精密金型の製造並びに販売。
- 電子事業：
情報関連機器、車載関連機器及び加飾複合品などの製造並びに販売。

3 麗声(東莞)の業務フローの概要

(1) 麗声(東莞)の業務フローの全体像¹

ア 麗声(東莞)の顧客

麗声(東莞)の顧客には、中国国外の顧客と中国国内の顧客が存在する。中国国内の顧客との間では、麗声(東莞)が直接売買契約を締結するが、中国国外の顧客との間では、麗声(香港)が売買契約を締結し、麗声(香港)がさらに麗声(東莞)と契約を締結する。なお、麗声(香港)を介しての中国国外の顧客に対する売上げが、麗声(東莞)の全売上げの90%以上を占める。

製品の引渡しは、上記契約に従って行われる。すなわち、中国国内の顧客については、麗声(東莞)が製品を顧客に引き渡す。一方、中国国外の顧客については、麗声(東莞)が麗声(香港)に製品を引き渡した後、麗声(香港)が顧客に製品を引き渡す。

¹ 麗声(東莞)は、2017年8月まで、T社に購買管理業務を委託していた。T社に対する業務委託が終了した翌月の2017年9月に、麗声(東莞)で組織改編がなされて、購買部が廃部となり、生産管理部購買科及び同部部材管理科に移管された。本項では、現在(T社への業務委託終了後)における業務フローを説明する。

代金の支払いについては、中国国内の顧客は直接麗声(東莞)に代金を支払い、中国国外の顧客は、麗声(香港)に代金を支払って、麗声(香港)が麗声(東莞)に代金を支払う。

イ 麗声(東莞)のベンダー

(ア) 契約関係及び物流関係

麗声(東莞)のベンダーには、中国国外のベンダーと中国国内のベンダーが存在する。契約関係及び物流関係は、基本的に上記アと同様である。

(イ) 代替品通関先

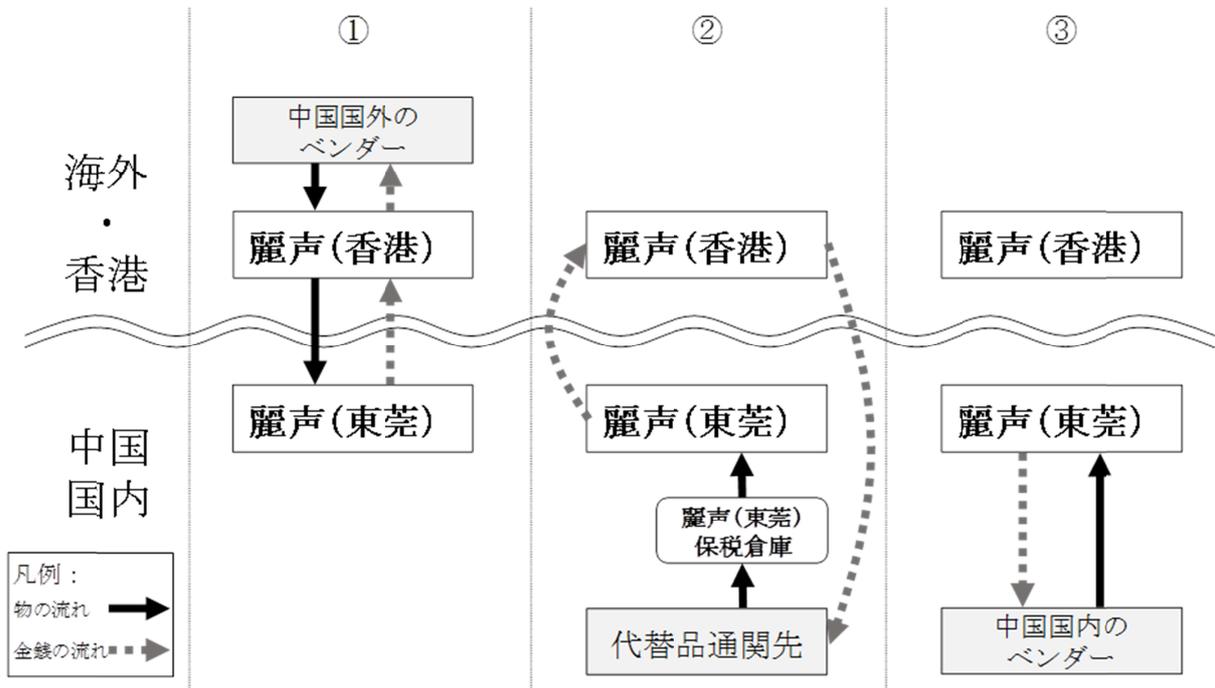
中国国内のベンダーには、「代替品通関先」と呼ばれるベンダーが存在する。これらのベンダーは中国国内の企業であり、中国国内から直接麗声(東莞)に製品(部品)を送付する。しかし、当該製品は、通常の麗声(東莞)の倉庫ではなく、「保税倉庫」に納品される。中国国内から中国国内にある保税倉庫に納品する場合でも、製品が中国国外から中国国内に運ばれた場合と同様の通関の手続が行われ、中国国外のベンダーから製品を購入した場合と同じ取扱いになる。代替品通関先の契約締結先は、麗声(香港)である。

中国国外の顧客に販売する製品(完成品等)について、代替品通関先から購入した部品を利用した場合、部品等の購入価格が比較的安価であるうえに、製品の販売代金についても保税製品向けの税率の適用が認められ、税金上の優遇が受けられるため、麗声(東莞)にとって代替品通関先を利用するメリットが大きい。

(ウ) 支払関係

代金の支払いについては、中国国内のベンダー(代替品通関先を除く。)に対しては麗声(東莞)が代金を支払い、中国国外のベンダー及び代替品通関先に対しては、麗声(香港)がこれらに代金を支払う(なお、麗声(香港)からベンダー等への支払いの前に、麗声(東莞)が税関申告書等を精査した上で麗声(香港)に代金の支払いを行う。)

麗声(東莞)・麗声(香港)とベンダーの取引関係			
	契約相手方	製品送付先	支払い
① 中国国外のベンダー	麗声(香港)	麗声(香港)	麗声(香港)→ベンダー
② 代替品通関先 (中国国内のベンダーの一部)	同上	麗声(東莞) 保税倉庫	同上
③ その他の中国国内のベンダー (代替品通関先を除く)	麗声(東莞)	麗声(東莞)	麗声(東莞)→ベンダー



ウ 麗声(香港)の業務

麗声(香港)は、麗声(香港)の銀行口座を管理し、同口座の入出金等の手続を行うのみである。上述のとおり、麗声(香港)は、中国国外の顧客、中国国外のベンダー及び代替品通関先と契約を締結しているものの、契約条件等を決定する権限は有しておらず、麗声(東莞)の営業部が、契約内容を審査し、麗声(香港)の名義で顧客と契約を締結する。また、顧客との間で製品の規格・仕様等を定めるのは、麗声(東莞)の技術部である。顧客からの個別製品の発注については、麗声(東莞)の計画科が数量・型番・納期等の注文内容を審査し、問題がなければ受注する。ベンダーへの部品の発注についても、麗声(東莞)が決定権限を有する。

したがって、契約上は、麗声(東莞)が麗声(香港)を介して中国国外の顧客、中国国外のベンダー及び代替品通関先と取引を行っているが、その取引実態は、麗声(東莞)が直接中国国外の顧客等と取引を行っているのと同様である。以下の業務フローの説明では、基本的に、中国国外の顧客等と中国国内の顧客等を区別しない。

(2) 部材の発注から納品まで

ア 部材の分類

顧客から注文を受けた製品を製造するために、麗声(東莞)が中国国内及び中国国外のベンダーから部材を調達する。部材には、製品に直接使われ、製品の生産に不可欠な主要な材料

(ムーブメント、液晶パネル、塗料、インク等。以下「主材料」という。)と、製品に直接使われないが、製品の生産に関する資材(ダンボール、トレー等)及び固定資産(設備、金型等。以下合わせて「副資材等」という。)があり、いずれも生産管理部が購買の手続を行う。主材料の購買については、後述のとおり、ERPシステムによって購買先の選定、購買価格の管理、及び在庫の管理等が行われている。一方、副資材等については、ERPシステムによる管理は行われておらず、各現場の生産部門で在庫等の管理を行っている。

また、主材料のうち、成形材料、塗料、インク等(以下「塗料等」という。)を除く通常主材料(以下「通常主材料」という。)については、部品表(BOM)が作成され、資材所要量計画(以下「MRP」という。)に基づき購買量が決まる。一方、塗料等については、原則、部品表を作成しておらず、MRPが存在しない。また、通常主材料については棚卸が行われるが、塗料等については、原則として棚卸は行われない。

部材の分類		管理方法等		
主材料	通常主材料	ERPシステムで管理されている(在庫等)	部品表あり MRPあり	棚卸する
	塗料等		部品表なし MRPなし	棚卸しない
副資材等		ERPシステムで管理されていない		棚卸しない

イ 通常主材料の発注から納品まで

(ア) 部品表

麗声(東莞)技術部が、顧客と協議し、新規製品の部品表を作成する。部品表には、部品名、生産プロセス、仕様、部品の数量等が書かれている。技術部が各関連部門と連携し、部品表を完成させ、麗声(東莞)の社内管理システムに登録し、必要に応じて部品表を更新する。

(イ) MRP

注文が確定した後、計画科は、型番・数量・納期・製造日程等を明記する生産計画を作成し、部材管理科に送付する。部材管理科は、生産計画及び部品表に従い、システムMini-MRPを利用して、部品のMRPを計算する。

MRPを確定する際、不良品率を考慮する必要がある。各製造現場が毎日不良品率を算出・更新し、計画科がかかるデータを確認・承認して、部材管理科に報告する。部材管理科は、Excelファイルを作成し、Mini-MRPにより算出したデータに不良品率を掛けて、最終的なMRPを算定する。

(ウ) 購買先の選定

新規購買先選定会議制度が確立した 2013 年以降、新規購買先については、購買科が潜在的な購買先の情報を集めて、社内で共有する。技術部・品質保証部が購買科の情報を精査し、書類審査に合格した潜在的な購買先について現場の調査を行う。現場の調査に基づく審査に合格した購買先が、新規購買先選定会議にかけられ、技術部・品質保証部・管理部・生産管理部の各部署及び董事長の審査を受ける。董事長が承認した購買先の情報を、購買科が ERP システムに登録する。

新規発注に先立ち、購買科は 2 社以上の購買先から見積りを取り、価格交渉を行うとともに、各購買先の見積価格を ERP システムに登録する。購買先から値上げの申入れを受けた場合、購買担当者が購買科長、生産管理部副部長及び同部部長に値上げの申入れを報告し、値上げの合理性を判断する。

(エ) 通常主材料の発注

通常主材料の個別の発注は、基本的に、ERP システムに登録されている購買先に対してのみ行う。購買科は、部材管理科が作成した通常主材料の MRP に基づき、発注数量を定める。実際の発注数量は、最小発注数量、最小梱包単位等の制限を受ける可能性がある。購買先がそれらの最小単位を超えた発注しか受け付けられないために、最小単位が MRP の数値を超える場合には、購買科が定めた最終発注数量が MRP の数値を遥かに超えるものになる。この場合、購買科の担当者は、発注する前に、購買科長、生産管理部副部長及び同部部長に最終発注数量が MRP の数値と乖離している理由を説明しなければならない。

個別の発注については、原則として、購買科長、生産管理部副部長及び同部部長の承認を要する。購買科の担当者は、承認を得た後、最終発注数量等を ERP システムに登録し、発注書を作成する。発注書には、発注書番号、部品型番、発注数量、納期等が書かれている。

(オ) 通常主材料の納品

購買先は、発注書に定めている納期に従い、倉庫に納品すると同時に、倉庫科に納品書を引き渡す。納品書は一式三部又は四部となっており、納品書には、発注書番号、部品型番、納品数量等が記載されている。倉庫科は、納品書を受領後、倉庫に納品された製品の数量等を確認ないし検査する。購買科が、納品書と発注書を照らし合わせて、書面審査を行う。問題がなければ、倉庫科及び購買科が、納品書に検印する。その後、一部の納品書が品質保証部に、他の二部が部材管理科に送付される。残りの一部（一式四部の場合）が、記録として倉庫科に保管される。部材管理科は、受領した書類に基づき、納品された製品の情報・数量等を ERP システムに登録し、ERP システムによる在庫の管理等を行う。その後、部材管理科が納品書を財務科に送付する。

ウ 塗料等の発注から納品まで

塗料等の購買数量については、部品表が存在しないため、MRP に基づく所定購買数量の計算ができない。各製造現場が自ら必要とする塗料等の数量を計算し、購買科に対して購買の申請を行う。購買先の選定は、上記通常主材料の場合と同様の方法で行われる。そして、購買科は、各製造現場の購買申請に基づき、ERP システム上で塗料等の発注書を作成する。発注書には、発注書番号、塗料等の注文内容、発注数量、納期等が書かれている。

塗料等の納品については、上記通常主材料の場合と同様である。

エ 副資材等の購入及び納品

各部署に副資材等購入の予算が与えられており、予算内の購入申請しか認められない。5,000 元（税抜）未満の副資材等の購入については、各部署が購買科作成の共有フォルダから、副資材等の項目、単価、予算等の情報を確認し、共有フォルダに格納されている資料に従って副資材等購入申請書を作成する。その後、各部署の科長及び部長、購買科長、生産管理部副部長及び同部部長の承認を得て、購買科が発注する。副資材等の購買先には、購買先選定会議の審査を経ていない購買先も含まれる。

一方、5,000 元（税抜）以上の副資材等の購入については、各部署が稟議書を作成し、董事会及び関連部署の部長の承認を得なければならない。稟議書に基づき、各部署が購入申請書を作成し、購買科が発注する。

副資材等の購買先は、倉庫科管理の倉庫にではなく、原則として、各部署に納品する。副資材等については、ERP システムによる管理は行われておらず、棚卸も行われていない。

(3) 製品の製造

ア 部品の加工及び組立

麗声（東莞）には、部品加工部及び製造部がある。部品加工部は主に部品を加工し、製造部は主として加工済みの仕掛品を組み立てる。組立後の製品が、出荷のために完成品倉庫に運ばれて、通関科が通関の手続きを行い、計画科が製品を顧客に引き渡す。

イ 倉庫・製造現場間の部材の移動

計画科は、毎日生産計画を立て、部材管理科及び製造現場の各部署に通達する。部材管理科は、かかる生産計画に基づき、部品及び仕掛品に関する部材配布書²を作成し、倉庫及び製造現場に送付する。連絡を受けた倉庫科は、原材料及び仕掛品（以下合わせて「部材等」という。）を製造現場の各部署に引き渡し、各部署が部材等を受け取った場合、かかる部材配布書に捺印する。倉庫科から渡された部材等の数と部材配布書に記載した部材等の数が異なる場合には、製造現場の各部署がその旨を部材配布書に明記する。

倉庫科と各製造現場の間で、部材配布書に基づかない部材等の引渡しも行なわれている。この場合、倉庫科が ERP システムにログインして移転伝票を作成し、部材等を受け取った部署が移転伝票に署名・捺印する。また、各製造現場が倉庫に部材等を返還し又は引き渡す場合も、ERP システムにログインして移転伝票を作成し、倉庫科が移転伝票に署名・捺印する。部材配布書及び移転伝票は最終的に部材管理科に引き渡され、部材管理科が、各伝票の数値と ERP システム上登録されている数値が一致するかを確認する。

なお、麗声（東莞）の倉庫では、価値が高い製品等の保管場所は施錠されているが、ほとんどの部材等の保管場所は施錠されていない。製造現場は、倉庫から部材等を受け取る際に倉庫科の担当者がいない場合は、倉庫に置いてあるメモに、かかる部材等を受け取った旨の記録を残して、部材等を搬出することがある。上記メモには、倉庫担当者不在の場合の出庫状況のみならず、各製造現場・倉庫間の部材の移動、納品・返品等を含む部材等の入出庫状況がすべて記録されている。

（４）棚卸資産管理

毎月月末、倉庫及び製造現場の各部署が棚卸を行う。帳簿上の「倉庫」勘定は、経理上の理由で、「原材料倉庫」、「仕掛品倉庫」、「不良品倉庫」に分かれている。現場にも、部材等を一時的に保管するための流動的な倉庫が存在する。

棚卸を行う際、部材管理科はまず棚卸票を作成し、倉庫及び各製造現場に配布する。倉庫及び各製造現場が棚卸票に、実際保管されている部材等の品目・数量を記入して、部材管理科に記入後の棚卸票を引き渡す。部材管理科が ERP システム上登録されている在庫の数値に照らして受け取った棚卸票を確認し、一致しない部材等については、差異調査書を作成し、倉庫及び各製造現場に差異原因の調査を依頼する。倉庫及び各製造現場が在庫の数を再調査し、入出庫のメモを確認する等により、差異原因を調査する。その後、差異調査票にかかる調査結果を記載し、部材管理科に差異調査書を引き渡す。

² 麗声（東莞）では部材配布書のことを領料単と呼ぶ。

部材管理科が差異調査書を受け取り、差異原因を確認した後、差異調整を行う。課税・保税対象の原材料は、税金申告の手續の対象であるため、差異が出ないように調整されている。部材管理科がかかる課税・保税対象原材料については、不良品倉庫に差異分の伝票を移すことにより、差異調整を行い、調整後の帳残と実残が一致する棚卸結果を財務科に報告する。一方、仕掛品については、ERP システム上で自動的に差異調整が行われるため、不良品倉庫を利用した調整は行われていない。部材管理科がその権限で、不良品倉庫ないし ERP システムを利用した差異調整を行った後、生産管理部部長に調整を行ったことを報告していた。

なお、各製造現場に原材料が引き渡された時点で、引き渡された現物が加工等されており、購入した原材料と何ら変わらないとしても、帳簿上かかる原材料は自動的に仕掛品として計上されるため、各製造現場では、不良品倉庫を利用した差異調整は行われていない。したがって、不良品倉庫は、原則、原材料倉庫の棚卸差異調整のために利用されていたものである。

(5) 決算

ア 事業計画及び見通し

毎年 2 月頃、麗声(東莞)は事業計画を作成する。事業計画には、各製品に必要な工数等の細かいデータが記載されている。かかる事業計画が上半期の各月にブレイクダウンされ、翌事業年度上半期の各月の詳細な月次計画が決まる。

かかる計画は、後述のとおり、「X 期上/下利益計画表 DG_X 年 X 月 X 日」という書類（以下「利益計画」という。）の中「計画」の列に記載される。そして、財務科長が毎月の決算を行った後、「利益計画」の中の「実際」という列に、各月の決算結果及び実際の決算結果と「計画」の差異を記載する。後述のとおり、財務科長が作成する利益計画が、速報として董事長に報告され、さらに、確報としてリズム時計工業（本社）に報告される。

また、下半期の事業計画が毎年 8 月頃作成される。下半期の事業計画には上半期の事業計画のように細かいデータは記載されていないが、下半期の詳細な月次計画が下半期の事業計画に基づき作成される。

毎月、麗声(東莞)は翌月の経営状況の「見通し」を作成する。見通しは、原則として、上記の詳細な月次計画に基づき作成されるが、翌月の売上の予想に基づき、計画の内容の調整が行われる。また、翌月の予想労務費、材料費等により、計画の内容を微調整することもある。毎月 15 日から 30 日の間に、董事長がリズム時計工業（本社）に翌月の見通しを業務報告書の形で報告する。毎週火曜日に行われる麗声(東莞)の経営会議において、董事長が実際の売上げの状況を確認する。

イ 標準原価

計画科の担当者が、毎年4月にERPシステムの中の前事業年度の標準原価関連のデータをすべて削除し、2月に確定した事業計画をERPシステムにアップロードする。また、各部署の協力を得て、その他の必要なデータを入力する。かかるデータがすべて入力された後、ERPシステムにより自動的に各部品、仕掛品、完成品の標準原価が計算される。計画科の担当者が、ERPシステムから計算済みの標準原価シートをダウンロードして必要な調整を行った後、標準原価シートを共有フォルダに保管する。標準原価シートには、部品、仕掛品、完成品の標準原価がすべて含まれている。

4月以降、新しい部品、仕掛品、完成品が追加された場合には、計画科の担当者が必要な情報をERPシステムに入力することを各部署に依頼する。情報が入力された後、ERPシステムにより自動的に新しい部品、仕掛品、完成品の標準原価を計算し、また、一部の既存の仕掛品の標準原価もそれに伴って変更される。計画科の担当者が、ERPシステムが計算した新しい標準原価のデータ及び、変更があったデータのみをダウンロードし、標準原価シートに追記する。毎年4月に一度ダウンロードした標準原価シートを、計画科の担当者が全部ダウンロードし直すことは原則としてない。

また、基本的に、毎年4月に作成された標準原価シートの中の完成品の標準原価は、事業年度を通して変更されることはない。例外的に、4月にダウンロードした標準原価シートの元データ（例えば、工数）が間違っていることがあり、その場合は、ERPシステム上データを修正し、修正されたデータに基づき、既存の部品、仕掛品、完成品の標準原価が変更される。共有フォルダに格納されている標準原価シートの編集権限は、計画科の担当者のパソコンにのみ付与されている。しかし、編集権限がない者でも、当該担当者のパソコンのパスワードを入手すれば、同担当者のパソコンにアクセスして、又は自分のパソコンから同担当者のユーザー名及びパスワードを使いログインして、標準原価シートに修正を加えることができる状況にあった。

ウ 棚卸後の利益の試算

棚卸の完了後、部材管理科が棚卸金額を計算する。標準原価シートに記載のない新しい部品、仕掛品、完成品については、部材管理科の担当者が計画科の担当者に対し、標準原価の追記を依頼する。すべての部品、仕掛品、完成品に関する標準原価が揃った時点で、部材管理科の担当者が共有フォルダから標準原価シートを取得して、棚卸の結果（部品、仕掛品、完成品の数）に、標準原価シートに記載されている各部品、仕掛品、完成品の標準原価をかけて、棚卸金額を計算する。

(※標準原価操作との関連性)

A氏は、毎月の労務費、経費の試算額をB氏に伝え、B氏は労務費、経費及び部材管理科の担当者が計算した棚卸金額に従い、当月の材料費を試算する。

材料費の試算結果が見通しに記載されている材料費より遥かに高い場合には、当月の決算が見通しに達することができず、赤字になる可能性が高い。労務費又は経費を調整する余地が小さいため、毎月の決算の結果を見通しに近づけるためには、棚卸金額を調整するしかない。かかる工夫・調整は、棚卸の漏れがないかの再確認、各製造現場に対する標準原価シート of 元データ（使用料・工数）の調整依頼、及び標準原価シートの改ざん（後述）によって行われていた。

エ ERP システムのロック

部材管理科が、在庫データ及び部材配布データを財務科に伝え、財務科が、それらのデータに基づき、棚卸数の理論値を算定する。かかる理論値と実際のERPシステム上の数値とが一致していれば、棚卸が完了し、ERPシステムが更新される。ERPシステムが更新されると、翌月の取引に関するデータを入力することが可能となり、決算当月のデータがロックされる。

オ 計算単の作成

ERPシステムがロックされた後、財務科の担当者が共有フォルダから標準原価シートを取得し、「X月P1計算単」と題するファイル及びその関連資料（以下、合わせて「計算単」という。）の中で、仕掛品・完成品の棚卸の数に標準原価をかける方法によって、標準原価に基づく仕掛品・完成品の金額を計算する。「計算単」上で算出した仕掛品標準原価合計と完成品標準原価合計の割合で、当月完成品と当月末仕掛品に原価配賦が行われる。当月完成品に配賦される金額のほとんどが、麗声（東莞）の当月の売上原価を構成することになるため、この配賦計算の結果が決算結果に直接影響を与えることとなる。

(ア) 仕掛品について

前述のとおり、新しい部品が加えられた場合、既存の仕掛品の標準原価もそれにより影響を受ける。そのため、計算単の中の新しい仕掛品及び既存の仕掛品の棚卸金額については、財務科は、共有フォルダの中の標準原価シートから、すべての仕掛品の標準原価を毎月取り直して、当月の仕掛品の棚卸の数をかけて、仕掛品標準原価を計算していた。

(※標準原価操作との関連性)

A氏らが既存の仕掛品の部分の標準原価シートを改ざんし、かつ財務科の担当者が共有フォルダから標準原価シートを取得する前に改ざん行為を完了した場合には、理論上、財務科

の協力がなくても決算結果を見通しに近づける目的を達成することができる。一方、財務科の担当者が標準原価シートを取得した後、標準原価シートを改ざんした場合、財務科に共有フォルダから標準原価シートを再度取得することを依頼する必要がある、財務科の協力を求めなければならない。

(イ) 完成品について

財務科は、標準原価シートから、当月の新しい完成品の標準原価を取得し、新しい完成品の棚卸数量をかけて、新しい完成品の完成品標準原価を計算する。一方、既存の完成品の標準原価が事業年度を通して変更されることはないという前提に基づき、4月以降、原則、既存の完成品の標準原価を再度取得することはない。財務科は既存の完成品の当月完成品数量に4月から使われている標準原価をかけて、既存の完成品の完成品標準原価を計算していた。

(※標準原価操作との関連性)

A氏らが既存の完成品の部分の標準原価を改ざんした場合、改ざんの時期を問わず、財務科に連絡し、既存の完成品の完成品標準原価の再計算を依頼しなければ、決算結果を見通しに近づける目的を達成することはできない。

	財務科標準原価シート取得	
	前	後
既存の仕掛品の標準原価の改ざん	理論上財務科の協力不要	財務科の協力必要
既存の完成品の標準原価の改ざん	財務科の協力必要	財務科の協力必要

カ 利益計画

財務科の原価計算会計担当者は、計算単を完成させ、完成後の計算単を会計システムの入力担当である元帳会計担当者に送付する。元帳会計担当者は、計算単及びその他決算に必要なデータについて会計システムに入力を行う。C氏が元帳会計担当者による入力作業がすべて終了したことを確認した後、前述のとおり、「利益計画」の「実際」の列、及び「計画」と「実際」の差異の列を作成する。かかる「利益計画」が決算結果の速報（以下「速報」という。）として、董事長に送付される。その後、董事長が速報を確認し、財務科にて利益計画修正版（以下「確報」という。）を作成し、確報がリズム時計工業（本社）に報告される。

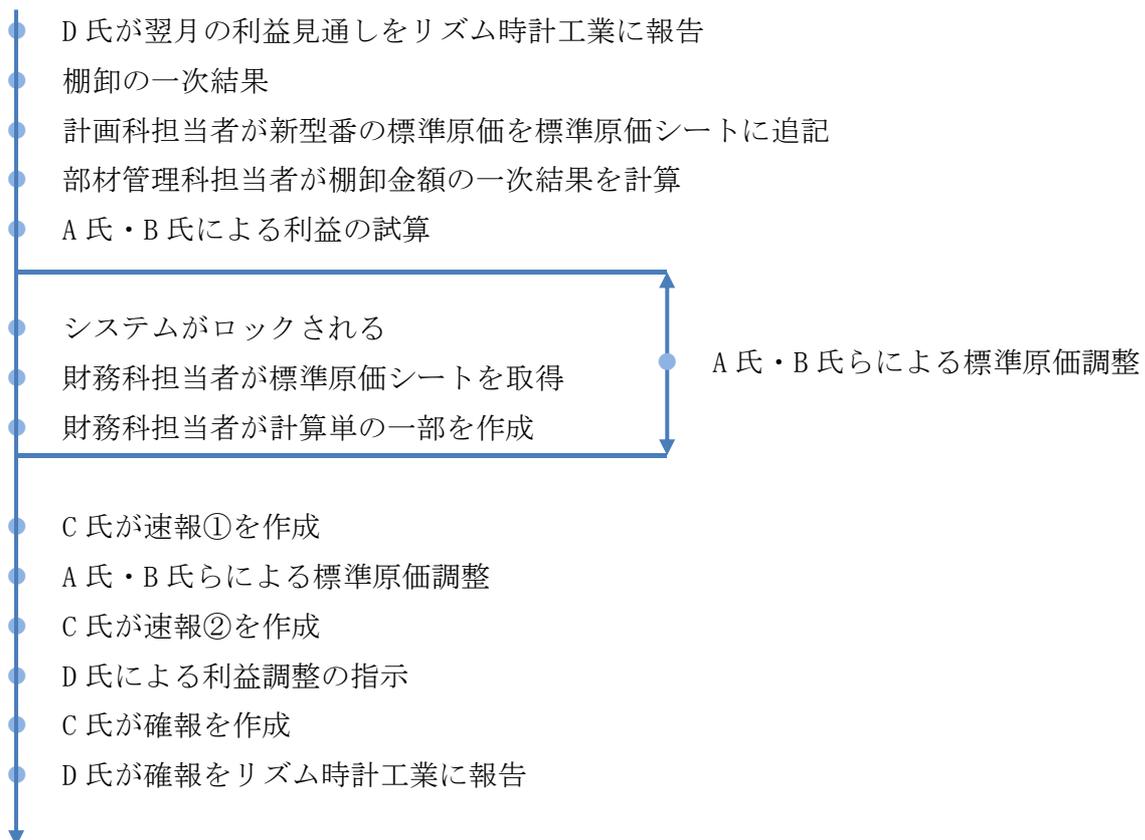
(※標準原価操作との関連性)

当初の速報（以下「速報①」という。）が作成された後、A氏・B氏らにより標準原価の調整が行われたケースが見受けられた。A氏らの調整結果に基づき、C氏が利益計画修正版（以

下「速報②」という。)を作成する。なお、速報①及び速報②は、リズム時計工業(本社)には連絡されない。

D氏が速報①ないし速報②の内容を確認し、確報が見通しに近づけるため、「調整」を財務科に指示する。C氏がかかる指示に基づき、確報を作成する。確報が後にリズム時計工業に報告される。

(参考) 標準原価操作が行われた際の決算プロセス例



第三 調査の結果判明した事実

1 判明した不適切な行為の概要

(1) 標準原価操作による不適切な会計処理

2017年8月、9月、11月及び12月並びに2018年5月の各月次決算において、決算結果を見通しに近づける目的で、A氏及びB氏が、前月の仕掛品や完成品の標準原価の数値に一定の数字を掛けて、標準原価を操作した。

また、2018年6月から2018年10月までの各月次決算において、A氏及びB氏は、D氏がリズム時計工業(本社)に報告した在庫削減の方針を受けて、仕掛品の在庫を減らすために、前月の仕掛品の標準原価の数値に一定の数字を掛けて、標準原価を操作した。

さらに、速報における赤字の数値を改善して決算結果を見通しに近づける目的で、2017年3月及び5月の各月次決算において標準原価を変更して、不適切な会計操作が行われたことが認められた。

(2) 麗声(東莞)董事長による不適切な会計処理

2018年9月の月次決算において、麗声(東莞)の時計事業部の収益が見通しよりも約2,300万円減少する見込みになったため、見通しの数値に合わせるため、D氏が、A氏(当時の専務董事・生産管理部長)及びC氏に指示して、麗声(東莞)の時計事業部において合計117万4,341.87円の利益を過大に、麗声(東莞)全体で合計96万4,373.51円の利益を過大に計上した。

また、2016年4月から2018年8月の間の複数の月次決算において、D氏(2015年5月から2018年3月までは麗声(東莞)の管理部長であり、2018年4月以降は麗声(東莞)董事長である。)が、A氏及び財務科に指示して、①費用の前倒し計上、及び②事業部間の利益調整を行った。

なお、麗声(東莞)董事長による不適切な会計処理については、利益調整が行われた金額について翌月等の決算で修正処理がなされている。そのため、後記第四のとおり、2017年(平成29年)3月期第3四半期(累計)では損益への金額的影響が生じているものの、2017年(平成29年)3月期(年度)では金額的影響は生じていない。2018年(平成30年)3月期については、各四半期及び年度において、損益への金額的影響は生じていない。また、2019年(平成31年)3月期第2四半期(累計)及び同第3四半期(累計)ではそれぞれ会計操作による金額的影響が生じているが、このうち、2019年(平成31年)3月期第3四半期については、決算発表が延期されたため、同期の会計操作を含む金額の開示には至っていない。

上記（１）及び（２）の各行為の具体的内容は、下記のとおりである。なお、調査の結果、不適切な購買取引の存在は認められなかった。

２ 標準原価操作に関する不適切な会計処理

（１）標準原価操作の事実関係

ア B氏による標準原価操作の事実関係

B氏は、2017年以降、共有フォルダに保管されている標準原価シートを改ざんする方法により、前月の仕掛品及び完成品の標準原価の数値に一定の数字を掛けて、標準原価を操作した（以下「標準原価操作A」という。）。

前述のとおり、共有フォルダに保管された標準原価シートの編集権限は、E氏のパソコンにのみ付与されている。B氏は、E氏のユーザー名及びパスワードを無断で使用して、E氏のパソコンから共有フォルダの標準原価シートにアクセスして、同シートの標準原価の数値を修正した。また、B氏はE氏に型番や標準原価を伝えて指示して、標準原価シートの改ざんを行わせた。

盤点資料の月次比較、メールレビュー及びインタビューの結果によれば、B氏が標準原価シートを改ざんし、不適切な標準原価操作を行った事実関係は、以下のとおりである。

No	決算月	操作行為			操作時期
		分類	項目数	一律にかけた数字	
1	2017年8月	仕掛品	2,141	1.25	棚卸金額の一時的な計算結果の判明後、F氏が共有フォルダから標準原価シートを取得する前まで
2	2017年9月	仕掛品	10,464	1.16	同上
3	2017年11月	仕掛品	385	2	2017年12月2日
		完成品	103	0.8	
4	2017年12月	仕掛品	6,675	1.17	2018年1月3日
5		仕掛品	1,178	1.13	
6		完成品	290	0.81	
7	2018年5月	仕掛品	1,458	3	棚卸金額の一時的な計算結果の判明後、F氏が共有フォルダから標準原価シートを取得する前まで
8	2018年6月	仕掛品	111	0.52	同上

No	決算月	操作行為			操作時期
		分類	項目数	一律にかけた数字	
9	2018年7月	仕掛品	44	0.45	同上
10	2018年8月	仕掛品	39	0.34	同上
11	2018年9月	仕掛品	32	0.5	同上
12	2018年10月	仕掛品	32	0.8	同上

イ 一律に一定の数字をかけた場合以外の標準原価数値の変更

(ア) B氏らによる不適切な標準原価操作と認められるもの

B氏は、下表のとおり、財務科に標準原価の修正を指示した。

No	決算月	行為態様		行為時期
		分類	変更された項目数	
1	2017年3月	仕掛品	739	2017年4月9日
2	2017年5月	仕掛品	50	2017年6月8日

B氏らは、2017年3月及び5月の標準原価の変更について、製造現場に標準原価シートの元データの再検討を依頼したところ、標準原価シートが修正されたと供述している。

しかし、元データの修正を行った場合、仕掛品のみならず、完成品の標準原価も変わるはずであるが、修正されたのはすべて仕掛品の標準原価である。また、2017年3月以降、麗声(東莞)で用いられていた標準原価に基づく原価配賦率と、あるべき標準原価に基づく原価配賦率との差異が拡大している(後記(5)ウ参照)。さらに、ERPシステムから出力されたものと合理的に推定される2016年及び2017年の標準原価シートを利用し、変更後の標準原価の数値と照合したところ、ほとんどの数値が一致していない。加えて、2017年3月及び5月の速報①が赤字であったことから、これらの時期において、B氏らが標準原価を変更するインセンティブが強かったものと認められる。

上記の各事実に鑑み、当委員会は、2017年3月及び5月の標準原価の変更は、不適切な標準原価操作であったと認定する(以下「標準原価操作B」といい、標準原価操作Aと標準原価操作Bを合わせて「本件標準原価操作」という。)

(イ) B氏らによる不適切な標準原価操作とは認められなかったもの

No	決算月	行為態様		行為時期
		分類	変更された項目数	
1	2016年11月	仕掛品	1,650	2016年12月7日

No	決算月	行為態様		行為時期
		分類	変更された項目数	
2	2017年8月	完成品	77	2017年9月4日

2016年11月及び2017年8月の標準原価についても、数値が変更されている。しかし、ERPシステムから出力されたものと合理的に推定される2016年及び2017年標準原価シートを利用し、変更後の標準原価の数値と照合したところ、4分の3以上の数値が一致していた。また、2016年11月においては、B氏らに標準原価を変更する強いインセンティブが認められない。したがって、2016年11月及び2017年8月の標準原価の変更は、不適切な標準原価操作とは認められない。

(ウ) その他の完成品について

下表のとおり、2017年8月、11月及び12月以外にも標準原価が変更されているが、同表の「変更理由」記載のとおり、いずれの変更についても合理的な理由が存在する。したがって、2017年8月、11月及び12月以外の標準原価の変更は、不適切な標準原価操作ではないと考えられる。

No.	決算月	変更理由
1	2017年4月	期首の標準原価の定期的な変更
2	2018年4月	期首の標準原価の定期的な変更
3	2018年11月	本調査開始後の2018年12月初め頃、計画科長が標準原価シート上のデータが適切ではないとの指摘を受けてERPシステムから標準原価シートを再度ダウンロードし、共有フォルダに格納したため、標準原価シート上の数値が変更された。

(エ) 仕掛品について

仕掛品についても、各月の標準原価の数値が変更されていた。前述のとおり、仕掛品については、事業年度中、通常業務の一環として、標準原価を変更することがある。その場合、E氏がERPシステム上変更されたデータをダウンロードしたうえで、標準原価シートに修正を加えるが、これは、共有フォルダに格納されている標準原価シートの改ざんではなく、適切な標準原価の変更である。

なお、上述のとおり、E氏のパソコンのパスワードの管理がずさんであったため、E氏以外の者が同人のパソコンに侵入して、標準原価シート中の仕掛品のデータを改ざんした可能性

は否定できない。しかし、本調査の結果、一律に一定の数字をかけた場合以外の仕掛品の標準原価の変更が、不適切な標準原価操作であるとまでは認められなかった。

(2) 本件標準原価操作の関与者

ア 標準原価操作 A に関与した者

標準原価操作 A に関与したことが認められる者は、B 氏及び A 氏である。本調査の結果、財務科の積極的な関与は認められず、計画科 E 氏の関与も認められなかった。また、麗声(東莞)董事長である D 氏については、標準原価操作 A に関与していないことが認められた。

イ 標準原価操作 B に関与した者

A 氏及び B 氏につき、2017 年 3 月の標準原価操作 B に関与したことが認められる。この時期の標準原価操作については、本調査の結果、財務科の積極的な関与は認められなかった。なお、2017 年 5 月の標準原価操作 B については、関与者に係る客観的証拠が乏しく、関与者の特定には至らなかった。

(3) 本件標準原価操作の動機

ア 標準原価操作 A の動機

2017 年 8 月、9 月、11 月及び 12 月、並びに 2018 年 5 月における標準原価シートの改ざんによる標準原価操作は、材料費の試算結果が見通しより遥かに高く、決算が赤字になる可能性があったことから、B 氏が A 氏と相談して、仕掛品の標準原価を上げて完成品の標準原価を下げることにより、仕掛品の在庫を増やし、決算の結果を赤字から黒字に転じさせたものである。これらの標準原価の操作は、決算結果を見通しに近づけて良化させる目的で行われたものと認められる。

これに対して、2018 年 6 月から 2018 年 10 月までの各月次決算における標準原価操作は、仕掛品の在庫を減らすために、前月の仕掛品に一定の数字を掛けたものである。これらの標準原価の操作は、A 氏及び B 氏が、D 氏がリズム時計工業(本社)に報告した在庫削減方針を達成する目的で行われたものと考えられる。

イ 標準原価操作 B の動機

2017 年 3 月及び 2017 年 5 月の標準原価操作 B は、速報における赤字の数値を改善し、決算結果を見通しに近づける目的で行われたものと認められる。

(4) 標準原価操作による会計上の影響

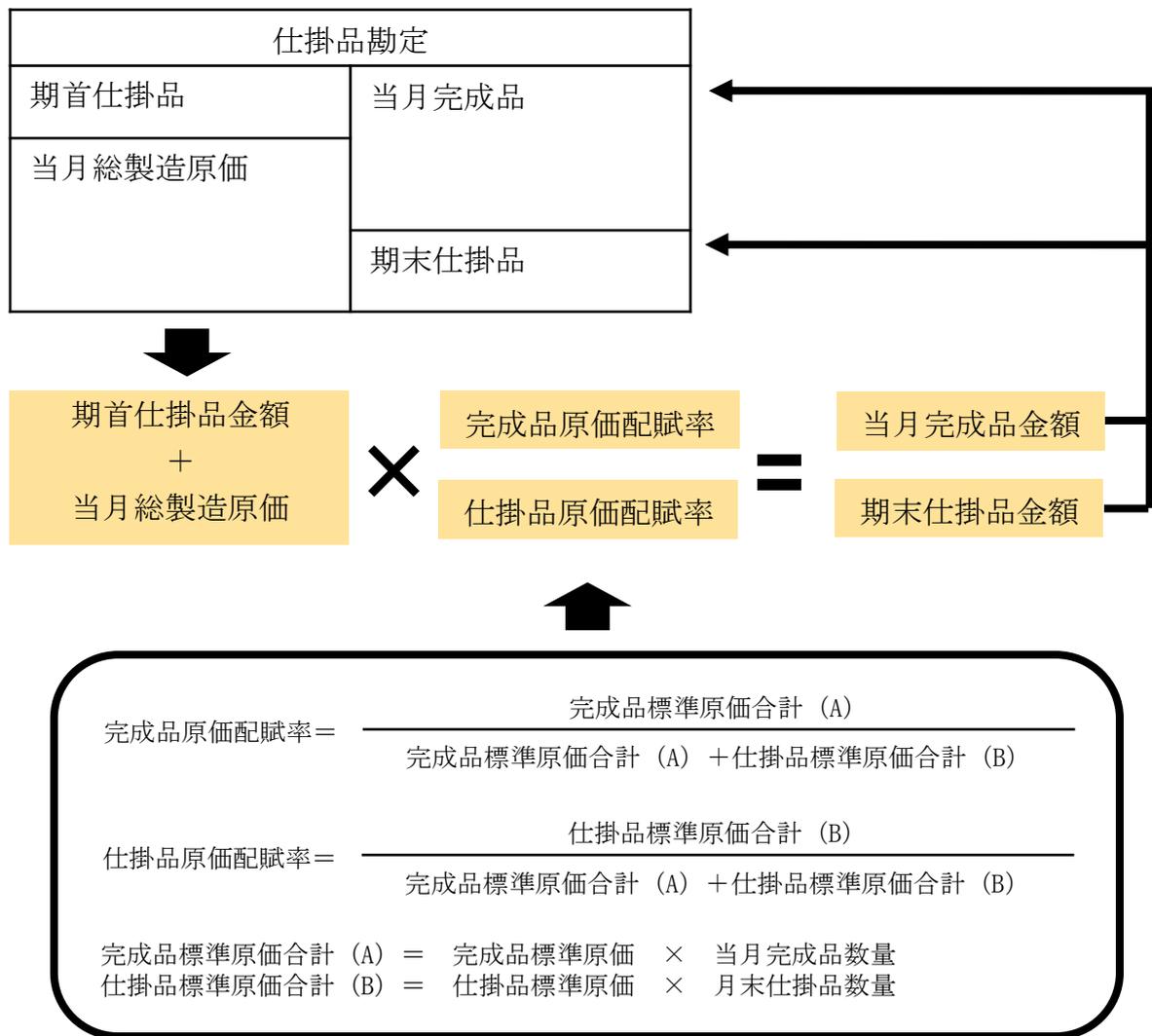
ア 麗声(東莞)時計事業部で用いられていた原価計算方法

麗声(東莞)時計事業部では、取り扱う部品、仕掛品及び完成品の数が多く、製造原価の個別の紐づけが難しいことから、前月末仕掛品金額と実際に発生した当月総製造原価(原材料費、労務費及び経費)の合計を、仕掛品標準原価合計と完成品標準原価合計の割合(以下「原価配賦率」という。)で、当月完成品と当月末仕掛品に原価配賦を行っている。麗声(東莞)時計事業部では、上述の方法で標準原価を部品、仕掛品及び完成品について設定しているが、これらの標準原価と実際原価の差額は、当月総製造原価に含まれた後、当月完成品金額と当月末仕掛品金額に按分されて、会計帳簿上の数字に反映されることから、原価計算方法の実態としては、標準原価計算制度ではなく実際原価計算制度を採用しているといえる。

仕掛品標準原価合計とは、仕掛品ごとに設定された1単位あたり仕掛品標準原価に各月末の棚卸数量が記録される「盤点資料」における実際の月末仕掛品数量を乗じることで算出された金額を集計した金額である。また、完成品標準原価合計とは、完成品ごとに設定された1単位あたり完成品標準原価に各月の実際の当月完成品数量が記録される「計算単」における実際の当月完成品数量を乗じることで算出された金額を集計した金額である。

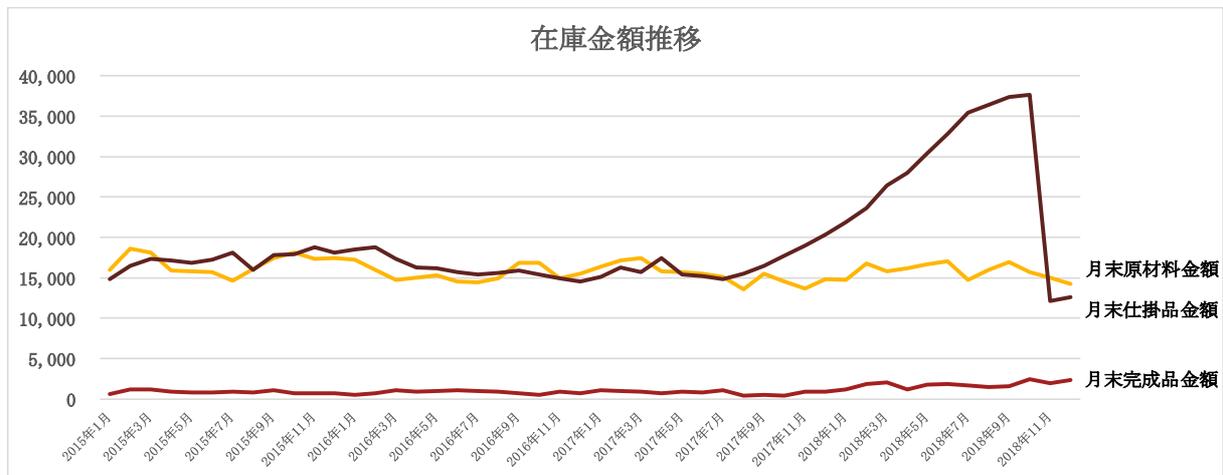
なお、当月完成品については、製品ごとに前月末完成品金額と当月完成品金額の合計を、前月末完成品数量と当月完成品数量の合計で除すことで平均単価を求め、その単価を用いて当月出庫金額及び当月末完成品金額を算出している。

麗声(東莞)における原価配賦計算の概要



本件では、標準原価を操作することによって原価配賦率に影響を及ぼし、当月完成品に配賦される金額を減少させ、仕掛品に配賦される金額を増加させることで、当月の売上に対応する売上原価を減少させるという行為が行われていた。下グラフは、各月試算表における原材料、仕掛品及び完成品の月末在庫金額の推移を示したものである。同グラフによると、月末仕掛品金額が2017年後半から本件発覚後に修正を行った前月である2018年10月まで一貫して増加している。

(単位：千元)



イ あるべき標準原価

あるべき標準原価の決定に際し、以下の事項を検討した。

- ① 上述のとおり、2016年に財務科から計画科へ毎月の標準原価取得業務が移管された後、共有フォルダ上のファイルを編集することで標準原価操作が行われていることから、直接ERPシステムから出力した標準原価の数値は信頼性が高いと判断した。
- ② 麗声(東莞)時計事業部では、完成品標準原価については年初に決定された標準原価を、年度(4月から翌年3月まで)を通じて原価配賦計算に用いることとなっていることから、あるべき標準原価の決定も同様の方法で適用することとした。なお、仕掛品標準原価については、完成品標準原価と異なり、期中の変更を反映することとなっているが、仕掛品標準原価についても原価操作が行われている可能性があるため、完成品標準原価と同様に、年初で決定された標準原価を、年度を通じて適用するあるべき標準原価とした。
- ③ ERPシステム上は更新後の標準原価データしか残存しておらず、過去の標準原価データが残存していないため、本件発覚後にERPシステムから出力した標準原価データを2018年4月から2018年10月までに適用する標準原価(以下「2018年標準原価」という。)とした。
- ④ 2015年4月から2016年3月までの期間に適用する標準原価(以下「2015年標準原価」という。)については、財務科にERPシステムから出力した標準原価データが残存していた。計画科業務移管前の期間であるため信頼性があると判断し、当該期間に適用するあるべき標準原価とした。なお、2015年1月から同年3月までの期間についても、簡便的に2015年標準原価を適用した。

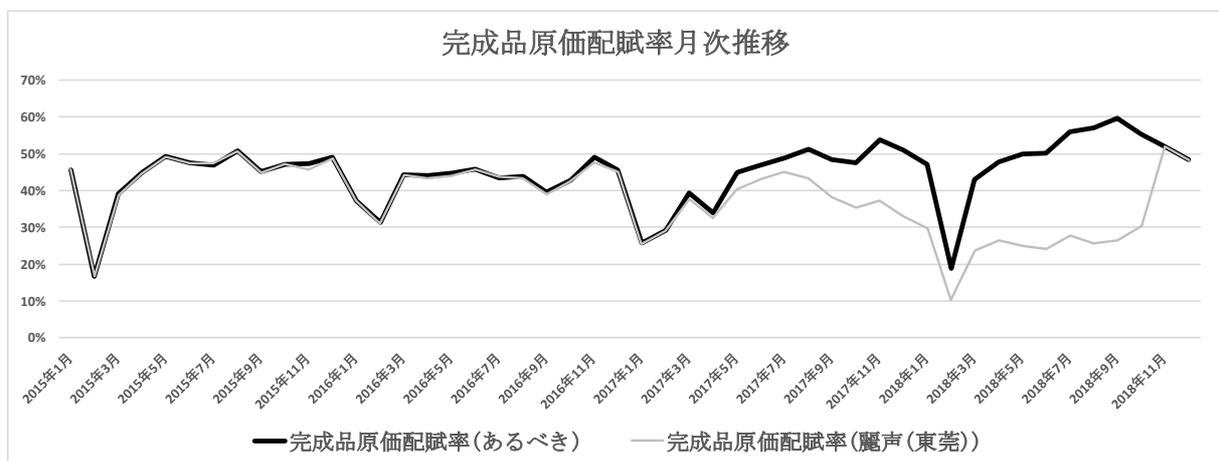
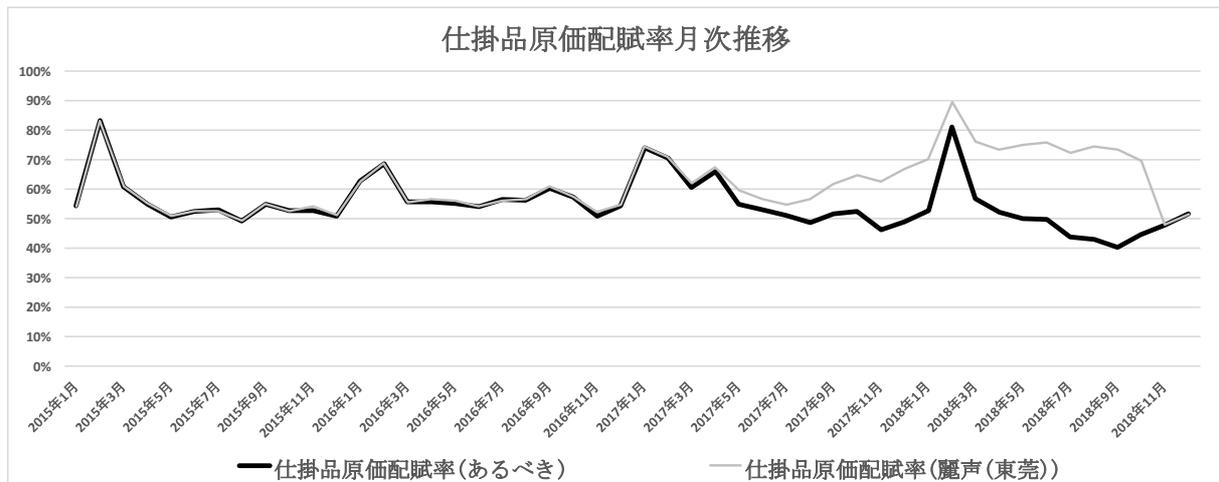
- ⑤ 2016年4月から2017年3月までの期間及び2017年4月から2018年3月までの期間について、ERPシステムに入力前の年初で決定された標準原価データ等は計画科に保管されていたが、当該データの複数項目で異常値を示していたため、当該データの信頼性は低いと判断した。これらの期間における正常なデータが残存していないことから、2015年標準原価と2018年標準原価を用いて線形補間して算出した値をあるべき標準原価とした。なお、2015年標準原価と2018年標準原価のどちらかに完成品又は仕掛品が含まれていないときは線形補間することができないため、このような場合は、例外的に2015年標準原価と2018年標準原価のどちらかを適用する等の取り扱いとした。

以上を踏まえ、あるべき標準原価として用いる標準原価は、下表のとおりである。大半の項目は原則を適用しているが、一部の項目については例外を適用している。

適用時期	あるべき標準原価
2015年1月から2016年3月まで (2015年標準原価)	原則：財務科に保管されていたERPシステムから出力した標準原価 例外：2018年標準原価、「盤点資料」又は「計算単」における標準原価
2016年4月から2017年3月まで	原則：次の計算式により算出した。 $2015\text{年標準原価} + (2018\text{年標準原価} - 2015\text{年標準原価}) / 3$ 例外：2015年標準原価、2018年標準原価、計画課で保管されていたERPシステム入力用標準原価、「盤点資料」又は「計算単」における標準原価
2017年4月から2018年3月まで	原則：次の計算式により算出した。 $2015\text{年標準原価} + \{(2018\text{年標準原価} - 2015\text{年標準原価}) / 3\} \times 2$ 例外：2015年標準原価、2018年標準原価、計画課で保管されていたERPシステム入力用標準原価、「盤点資料」又は「計算単」における標準原価
2018年4月から2018年10月まで (2018年標準原価)	原則：本件発覚後ERPシステムから出力した標準原価 例外：2015年標準原価、「盤点資料」又は「計算単」における標準原価

ウ 麗声（東莞）で用いられていた標準原価とあるべき標準原価の比較

2015年1月から2018年12月までの①麗声（東莞）で用いられていた標準原価に基づく原価配賦率と、②あるべき標準原価に基づく原価配賦率を、それぞれ算出した。標準原価操作による影響額算出期間については、2017年3月から①と②の差異が拡大していることが読み取れることから、2017年3月から不適切な標準原価操作が行われたものと認められるので、同時期（＝本件標準原価操作の開始時期）から標準原価操作による影響額を算出することとする。



エ 標準原価操作による影響額

2017年3月から2018年10月までの期間において、前月末仕掛品金額と当月総製造原価(原材料費、労務費及び経費)の合計を、あるべき標準原価を使用して算出した仕掛品標準原価合計と完成品標準原価合計の割合で、当月完成品と当月末仕掛品に原価配賦を行った。仕掛品標準原価は、仕掛品ごとの1単位あたりあるべき仕掛品標準原価に各月の「盤点資料」における当月末仕掛品数量を乗じることで算出した。また、完成品標準原価は、完成品ごとの1単位あたりのあるべき完成品標準原価に各月の「計算単」における当月完成品数量を乗じることで算出した。

さらに、当月完成品については、製品ごとに、前月末完成品金額と当月完成品金額の合計を、前月末完成品数量と当月完成品数量の合計で除すことで平均単価を求め、その単価を用いて当月出庫金額及び当月末完成品金額を算出した。

麗声(東莞)が計上していた売上原価及び棚卸資産の金額と、あるべき標準原価を用いて算出した売上原価及び棚卸資産の金額の月ごとの差異は、下表のとおりである。この結果、2017年3月から2018年10月までの期間で、合計2,449万2,000元の売上原価が過少になっており、2018年10月末時点において同額の棚卸資産が過大になっていることが判明した。

標準原価操作による影響額

(単位：千元)

	売上原価			たな卸資産			
	売上原価 (保税)	売上原価 (課税)	合計	完成品 (保税)	完成品 (課税)	仕掛品	合計
2017年3月	(405)	1	(404)	(9)	0	413	404
2017年4月	(259)	78	(181)	(12)	0	598	585
2017年5月	(953)	5	(948)	(16)	17	1,531	1,533
2017年6月	(292)	31	(261)	(16)	-	1,810	1,794
2017年7月	(135)	4	(131)	(7)	0	1,932	1,925
2017年8月	(1,088)	(111)	(1,199)	(4)	0	3,128	3,125
2017年9月	(1,018)	(144)	(1,162)	(18)	0	4,306	4,288
2017年10月	(1,275)	(13)	(1,288)	(20)	7	5,588	5,575
2017年11月	(1,581)	(6)	(1,587)	(345)	(2)	7,508	7,162
2017年12月	(1,505)	(10)	(1,515)	(156)	(282)	9,116	8,677
2018年1月	(1,084)	171	(913)	(56)	(547)	10,194	9,590
2018年2月	(97)	(168)	(265)	(94)	(522)	10,472	9,856
2018年3月	(1,774)	(48)	(1,822)	(64)	(906)	12,648	11,678
2018年4月	(1,664)	(447)	(2,111)	(18)	(842)	14,650	13,789
2018年5月	(1,688)	(354)	(2,042)	(120)	(1,489)	17,440	15,832
2018年6月	(2,622)	(244)	(2,867)	(83)	(1,194)	19,975	18,698
2018年7月	(2,678)	(10)	(2,688)	(199)	(1,067)	22,653	21,387
2018年8月	(2,278)	(139)	(2,417)	(145)	(1,065)	25,013	23,803
2018年9月	(1,455)	(169)	(1,624)	(177)	(1,283)	26,887	25,428
2018年10月	118	818	936	66	(1,034)	25,460	24,492

(注) () の数値は売上原価の過少計上を示す。

2017年3月から2018年10月まで売上原価への影響額	2018年10月時点におけるたな卸資産過大計上額
(24,492)	24,492

(5) 類似案件の調査

当委員会は、麗声(東莞)の時計事業部以外の3つの事業部(接続端子事業部、プレジジョン事業部及び電子事業部)、麗声(東莞)及び麗声(香港)以外のリズム時計工業の製造子会社4社及び販売子会社2社において、原価配賦率の操作による不適切な会計処理が行われていなかったかを調査した。調査の結果、上記各事業部及び在外子会社において、原価配賦率の操作による不適切な会計処理が行われた事実は確認されなかった。

3 麗声(東莞)董事長による不適切な会計処理

(1) 2018年9月の月次決算における会計操作

ア 会計操作の具体的内容

D氏が、2018年9月及び10月に、A氏(当時の専務董事・生産管理部長)及びC氏に指示し、以下の(ア)事業部間の利益調整及び(イ)時計事業部における利益調整により、麗声(東莞)の時計事業部において合計117万4,341.87元、麗声(東莞)全体で合計96万4,373.51元の利益をそれぞれ過大に計上した。

(ア) 事業部間の利益調整

2018年6月及び7月決算で、プレジジョン事業部のリズム時計工業への研修旅費として合計9万6,000元を計上していた。2018年9月決算において、当該9万6,000元を取り崩し、その上で、費用の内部振替を示す「内部交易」の名目でほぼ同額の10万元を時計事業部からプレジジョン事業部に費用の付け替えを行った。

さらに、本来時計事業部で負担すべき不還付増値税28万6,000元のうち、合計20万5,968.36元を全額、プレジジョン事業部の負担として計上した。

上記時計事業部とプレジジョン事業部との間の調整により、時計事業部においては合計30万5,968.36元について利益を過大に計上し、プレジジョン事業部においては合計20万9,968.36元について利益を過少に計上した。

(イ) 時計事業部における利益調整

2018年9月決算において、従来とは異なる収益認識のタイミングにより時計事業部の「収入」として52万4,437.84元(60万8,347.90元の売却代金から税負担相当額8万3,910.06元を控除した金額)を計上することで売上の前倒し計上を行った。また、この売上計上に伴い、対応する売上原価である14万9,282.19元、及びリズム時計工業への外部販売技術支援料2万6,782.14元についても計上を行った。

また、2018年9月末時点において費用計上していた以下の各費用について、それぞれ取消処理を行った。

- ・「修理費」5万元
- ・「旅費」2万元
- ・「国内員工福利費」8万元
- ・「其他」20万元

また、実際になされていない廢材の売却につき、「収入」として17万元(19万7,200元の売却代金から税負担相当額2万7,200元を控除した金額)を計上した。

上記時計事業部における利益調整により、時計事業部においては合計 86 万 8,373.51 元について利益を過大に計上した。なお、D 氏の指示の下、これらの時計事業部における利益調整として計上された金額の同額が、翌 10 月の決算において修正の処理がされた。

イ 関与者

2018 年 9 月決算の会計操作には、D 氏の指示の下、A 氏（当時の専務董事・生産管理部長）及び C 氏が具体的処理を行った。

ウ 会計操作を行った経緯・動機

D 氏が麗声（東莞）董事長に就任した 2018 年 4 月以降、月を追うごとに、各事業における利益の見通しと実績との乖離が大きくなっていった。上記の 52 万 4,437.84 元の売上の前倒し計上については、実績を改善するために行われたものである。

D 氏は、2018 年 9 月決算の見通しについて、約 1,300 万円の利益が生じる見込みであるとの報告を受け、その旨をリズム時計工業に報告した。しかし、D 氏が速報値として報告を受けた 9 月の実績は、約 1,000 万円の赤字であった。D 氏は、見通しと実績との間にこれほど大きな乖離があるのは何か間違いがあるはずであると考え、麗声（東莞）の責任者である A 氏に指示し、見通しと実績との乖離について原因を調査させた。

しかし、A 氏による調査によっても上記乖離の原因は判明せず、A 氏は D 氏に対し、この乖離について、どこかに間違いがあると思う旨報告した。D 氏は、月次決算のリズム時計工業（本社）への報告期限が迫っていたこともあり、もはや合理的に説明することができない、と心理的に追い込まれた結果、A 氏に対し、9 月決算の数値を見通しの数値に合わせてリズム時計工業（本社）に決算報告を行うように指示した。

その後、D 氏から指示を受けた A 氏が、C 氏に指示し、9 月決算の数値を見通しの数値に合わせるよう、上記内容の会計操作を行った。

（2）2016 年 4 月から 2018 年 8 月までの月次決算における会計操作

ア 2016 年 4 月決算及び同年 5 月決算における調整

2016 年 4 月決算において、D 氏（当時の管理部長）が、政府が推奨する省エネ監視システム（ソフトウェア）の購入費用 18 万 8,000 元を、時計事業部に係る費用として前倒しで計上した。

翌月の 2016 年 5 月決算において、D 氏（当時の管理部長）は財務科に指示して、上記 18 万 8,000 元を取り崩し、時計事業部に係る費用のマイナスとして計上した。その後、D 氏は、同年 6 月 8 日付けメールにて、G 氏（当時のリズム時計工業時計事業部長）に上記処理につ

いて報告している。D氏が、当時の麗声(東莞) 董事長であるH氏ではなくG氏に報告したのは、2016年6月に、H氏がG氏の後任として麗声(東莞) 董事長となったところ、前5月決算についてはG氏が担当していたためであり、D氏は、前董事長であるG氏に報告を行ったものである。

上記の取消処理が行われた費用18万8,000元は、その後、2016年6月、同年12月及び2017年4月の合計3回に分けて、長期前払費用として計上された。

イ 2016年7月決算及び同年11月決算における調整

2016年8月5日付けメールで、D氏(当時の管理部長)が、I氏(同メールには、C氏がコピーされている。)に対し、2016年7月決算において10万元の調整を行うこと、並びに具体的な調整項目については、H氏(当時の董事長)及びA氏(当時の常務董事・生産管理部長)と決定することを連絡している。実際には、D氏が、同月決算において、時計事業部に係る修繕費として、前倒しで15万元計上した。

2016年11月決算において、上記前倒しの費用について、取消処理が行われた。

ウ 2017年2月決算及び同年3月決算における調整

2017年2月決算において、H氏(当時の董事長)及びD氏(当時の管理部長)が財務科に指示して、(i)時計事業部の原材料費を60万元加算するとともに、(ii)時計事業部の販売管理費を20万元減少させて、電子事業部の販売管理費を20万元増加させることにより、時計事業部と電子事業部との間において調整を行った。なお、当該調整は麗声(東莞)の会計帳簿には反映させず、リズム時計工業(本社)に毎月報告する連結パッケージ上で行われている。

2017年3月決算の「利益計画」における各事業部及び全社合計の営業利益推移は次の表のとおりである。

(単位：千元)

	時計	電子	プレシジョン	端子	合計
①第1回速報値	△1,133	△432	△5	25	△1,545
②第2回速報値	△802	△432	△5	25	△1,215
①と②の差	331	0	0	0	331
③確報値	131	△206	100	25	50
②と③の差	933	226	105	0	1,264
①と③の差	1,264	226	105	0	1,595

(注)端数処理のため、各事業部の合計は合計欄の数値と一致しない。

2017年3月決算における、第1回速報値と第2回速報値の差については「2 標準原価操作に関する不適切な会計行為」に記載のとおりである。

また、時計事業部における第2回速報値と確報値の差933千元については、前月決算における上記(i)時計事業部の材料費60万元を減算処理するとともに、上記(ii)時計事業部と電子事業部との事業部間調整分20万元を逆調整することで利益調整を行った。さらに、前倒し計上を予定していたT社顧問費53万3,164元については前倒し計上を取りやめた。

なお、電子事業部における第2回速報値と確報値の差22.6万元は、前月決算における上記(ii)時計事業部と電子事業部との事業部間調整分20万元と、前倒し計上を予定していたT社顧問費の計上の取りやめた金額2.6万元の合計である。プレジジョン事業部における第2回速報値と確報値の差10.5万元は、四半期ごとに行う棚卸資産の洗い替え評価による戻しの金額8.1万元と、前倒し計上を予定していたT社顧問費の計上の取りやめた金額2.5万元の合計である。(端数処理により表中の数字とは一致しない。)

エ 2017年5月決算における調整

2017年5月決算の「利益計画」における各事業部及び全社合計の営業利益推移は次の表のとおりである。

(単位：千元)

	時計	電子	プレジジョン	端子	合計
①第1回速報値	△670	△113	415	245	△123
②第2回速報値	27	△113	415	245	574
①と②の差	697	0	0	0	697
③確報値	139	△62	252	245	574
②と③の差	112	51	△163	0	0
①と③の差	809	51	△163	0	697

2017年5月決算における、第1回速報値と第2回速報値の差である時計事業部69万9,000元の利益調整については、上記「2 標準原価操作に関する不適切な会計行為」に記載のとおりである。

また、第2回速報値と確報値の差については、C氏によると、プレジジョン事業部から、時計事業部に11万2,000元、電子事業部に5万1,000元合計16万3,000元を付け替える会計処理を行うべきところ、D氏(当時の管理部長)の指示の下、利益調整の目的で当該会計処理は行われなかった。これによって、時計事業部に11万2,000元、電子事業部に5万1,000元の利益改善が行われている。なお、当該会計処理について、その後の修正は行われていない。

オ 2018年4月決算及び同年5月決算における調整

2018年5月8日に、D氏が、2018年4月決算について、翌5月以降に発生が決まっていることを理由として、C氏に対し、以下の費用を前倒して計上することを指示し、C氏がこれを行った。

- ・「財務科販売管理費（出向者給与）」5万円
（D氏の2018年5月から同年9月の日本出張費用1万円／月の前倒し計上）
- ・「財務科販売管理費（営業税）」10万円
（2017年ライセンス調整分を4月から9月に分散計上する予定であったもののうち、10万円の前倒し計上）
- ・「財務科販売管理費（修繕費）」10.1万円
（2018年5月以降に現場で発生する修繕費の前倒し計上）

翌月の2018年5月決算において、財務科が、上記前倒し計上された費用である「財務科販売管理費（営業税）」10万円、「財務科販売管理費（修繕費）」10.1万円のうち9万6千元について、取消処理を行った。また、「財務科販売管理費（修繕費）」10.1万円のうち5千元は同年5月に実際に発生し、「財務科販売管理費（出向者給与）」5万円は同年12月に実際に発生した。

カ 2018年5月決算における調整

2018年5月決算において、D氏の指示を受けた財務科が、費用の内部振替を示す「内部取引」の名目で時計事業部の費用のうち、5万円を電子事業部に、10万円をプレジジョン事業部に付け替えた。

キ 2018年6月決算及び同年9月決算における調整

2018年7月5日に、D氏が、メールによりC氏に対して同年6月決算について、同年11月の日本出張費用を、プレジジョン事業部の販売管理費・雑費として、5万円を前倒して計上することを指示し、C氏が実行した。この前倒し計上された費用5万円については、上述のとおり、2018年9月決算において取消処理が行われた。

ク 2018年6月決算における調整

2018年6月決算において、D氏の指示を受けた財務科が、費用の内部振替を示す「内部取引」の名目で時計事業部の費用のうち、10万円を電子事業部に、10万円をプレジジョン事業部に付け替えた。

ケ 2018年7月決算及び同年9月決算における調整

2018年7月決算において、プレジジョン事業部のリズム時計工業への研修旅費として4万6,000元を計上した。この前倒し計上された費用4万6,000元については、上述のとおり、2018年9月決算において取消処理が行われた。

コ 2018年7月決算における調整

2018年7月決算において、D氏の指示を受けた財務科が、費用の内部振替を示す「内部交易」の名目で時計事業部の費用14万8,000元をプレジジョン事業部に付け替えた。

サ 2018年8月決算における調整

2018年8月決算において、D氏の指示を受けた財務科が、費用の内部振替を示す「内部交易」の名目で時計事業部の費用10万元をプレジジョン事業部に付け替えた。

シ 2016年4月ないし2018年8月の月次決算における会計操作の動機・背景

以上のとおり、2016年4月から2018年8月までの複数の月次決算について、費用の前倒し計上や事業部間の調整が行われた。これらの会計操作は、工場の稼働や受注状況の影響により見通しと実績との間に大きく乖離が生じることがあるため、当月の決算の速報値が見通しと比べて良かった場合は費用の前倒し計上を行い、その後の決算で実績が見通しと比べて悪かった場合には前月以前に行った費用の前倒し計上の取り消し、又は、業績が悪い事業部から良い事業部への内部費用の付け替えを行うことで確報値を作り上げて、実績を安定的に見せるために行われたものである。

D氏は中国の会計規則を理解していないため、財務科を通じて外部の会計事務所に対して費用の前倒し計上等の会計処理が中国の会計ルールに反しないか確認していた。外部の会計事務所によれば、年度決算をまたぐ利益調整は認められないとのことであったため、D氏は、月次決算をまたぐ利益調整は中国の会計ルールに反しないものであると理解していた。

ス 会計処理に関するリズム時計工業（本社）の関与は認められないこと

G氏やH氏が董事長であった期間も、管理部長であったD氏は、実績値が見通しを上回った場合に、安定的な実績値の計上を可能にするために、当時の董事長（G氏又はH氏）とA氏（当時の董事・生産管理部長）と相談した上で、財務科に指示を出して、費用の前倒し計上や事業部間の調整を行った。G氏やH氏によれば、両氏はそれぞれ会計の専門的な知識を

有していないため、会計規則に則った形での会計処理をD氏（当時の管理部長）に任せていたということである。

G氏及びH氏はいずれも、麗声（東莞）の董事長の役職を終えた後、リズム時計工業の時計事業部の事業部長の役職に就いている。しかし、本調査の結果、上記費用前倒しや事業部間の調整という会計操作について、事業部長時代のG氏及びH氏、その他のリズム時計工業（本社）から当該操作を行うことを指示し、又はほのめかしたという事実は認められなかった。

（3）類似案件の調査

当委員会は、麗声（東莞）及び麗声（香港）以外の時計事業を営む海外子会社において、社長等による不適切な会計処理が行われたことがあるか調査した。調査の結果、リズム香港において費用の前倒し計上がなされた事案が判明したものの、麗声（東莞）董事長による不適切な会計処理のように、利益操作目的での会計処理が行われた事実は確認されなかった。

4 不適切な購買取引があったことは認められないこと

（1）購買額の増加と対売上高比率の整理

本調査に先立って行われていたリズム時計工業による社内調査では、購買額の増加が確認されたものの、その原因の解明には至らなかった。そこで、当委員会は、2016年11月から2017年10月まで（以下「前期」という。）及び2017年11月から2018年10月まで（以下「後期」という。）の間に、麗声（東莞）の時計事業部において、実際に発生した主材料の購買額³を比較したが、その結果、以下の表のとおり、後期の購買額が26,762千元（約436百万円⁴）増加していた。当該主材料の増加額のうち、通常主材料の増加額は、19,313千元（約315百万円）であり、塗料等については7,448千元（約121百万円）の増加である。なお、通常主材料の増加額のうち、単価の上昇に起因する増加額は1,426千元（約23百万円）であり、数量の増加に起因する増加額は17,887千元（約292百万円）である。

³ 麗声（東莞）のERPシステムより出力した在庫の入庫データによる。社内の他部門より仕入れた購買を含む。

⁴ リズム時計工業経理課における2018年10月適用相場 1元=16.32円（みずほ銀行公表の中心値の前月平均レート）を、円貨の参考値算出のために簡便的に使用。以降、本「4 不適切な購買取引があったことは認められないこと」における円貨の参考値については、当該レートを使用するものとする。

(単位：千元)

部材の分類		主な特徴	購買額 前期	購買額 後期	増加額 (減少額)	購買額 構成比	差異 構成比
主材料	通常主材料	部品表あり	62,454	81,768	19,313	70.4%	72.2%
	塗料等 ⁵	部品表なし	26,855	34,304	7,448	29.6%	27.8%
合計			89,310	116,072	26,762	100.0%	100.0%

また、以下の表のとおり、前期の売上に対する後期の売上は0.1%減少したにもかかわらず、主材料購買額の増加率は30.0%となっている。購買額が顕著に増えたにもかかわらず売上が前期と大きく変わらない事実を照らすと、後期の間に、麗声(東莞)の時計事業部において、通常主材料を中心に、不正ないし不適切な購買が行われた可能性が否定できない。そのため、後記(3)の購買額の増加に関する原因分析を行った。

(単位：千元)

分類	前期金額	後期金額	増加額	増加率
売上高 ⁶	139,581	139,445	△136	△0.1%
主材料購買額	89,310	116,072	26,762	30.0%

(2) 購買額の増加に係る原因分析

ア 通常主材料の部品表展開による購買額理論値と実績値の比較

不正ないし不適切な購買取引による購買額の増加の有無を検証するため、通常主材料について作成されている部品表⁷を利用して後期に購入すべき数量の理論値を計算して実績値と比較する手法を採用した。

本来であれば、在庫の入出庫データを追跡することにより不正ないし不適切な購買取引の端緒を識別することが可能であるところ、製造ラインへの投入以降のモノの動きが伝票と一致していない状況が本調査の序盤で確認されたため、入出庫データに依拠して調査を進めることは困難と判断した。

⁵ 期の途中で部品表に取り込まれることになった塗料等も一部あるが、本分析においてそれらは塗料等に区分して分析している。

⁶ 麗声(東莞)のERPシステムより出力した時計事業部売上データによる。社内売上は含まない。

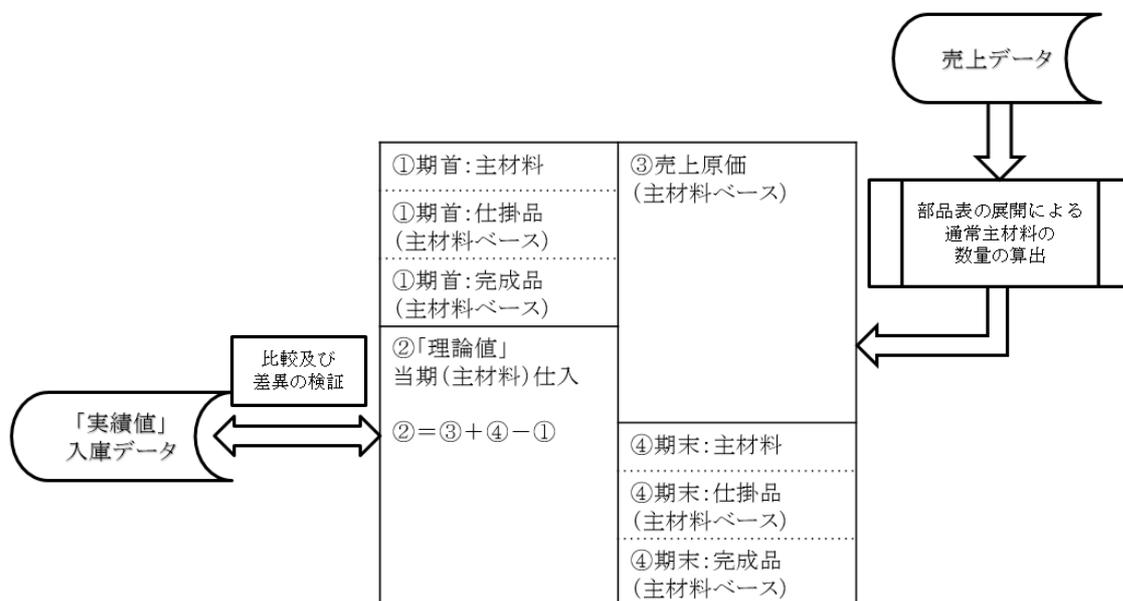
⁷ 麗声(東莞)内の運用上、部品表の情報に変更があった場合には当該ファイルに上書きで更新されるため、調査期間中に入手した部品表が本調査の分析には使用されている。

そこで、入金実績に裏付けられた売上データ、毎月の実地棚卸結果に基づく在庫明細データ、ERP システムから一括ダウンロードした部品表データ等の比較的信頼度の高いデータをインプット情報として、売上データから逆進的に通常主材料の購買額理論値を求め、実際の購買数量と比較する手法を採用することとした。

この手法によれば、納品時の異常（検収せずに入庫を記録する等）及び製造工程途中での異常（記録せずに廃棄もしくは横流しする等）を含む不適切な過剰購買の端緒を理論値と実績値の差異として識別することが可能であることから、本調査の目的に合致していると考えられる。

具体的な手順としては、売上データを利用して後期の間に出荷された全ての仕掛品及び完成品を対応する部品表を参照して通常主材料に展開し、これらの仕掛品及び完成品に含まれるべき通常主材料の数量を計算した。さらに、当該通常主材料並びにこれらを含む仕掛品及び完成品の後期期首及び後期期末の在庫数量を加減し、かかる仕掛品及び完成品を製造するために後期に購入すべき通常主材料の数量、すなわち理論値を計算⁸した。そして、理論値と実際購入した通常主材料の数量、すなわち実績値を比較し、生じた差異についての検証を行った（分析のイメージは下図を参照。）。

通常主材料の部品表展開による購買額理論値と実績値の比較（イメージ）



⁸ 計算上、見込み不良率 1%を加算して理論値を計算している

本分析により、一部の購入部品について理論値と実績値で差異が特定されたものの、後期における部品表の変更等⁹、差異の原因について合理的な理由が認められた。その結果、かかる仕掛品及び完成品を製造するために必要な通常主材料を不正ないし不適切に購買したことはデータ上認められなかった。

また、T社との契約解除が2017年8月であること、及び本件が発覚したのが2018年11月であることを勘案し、2017年9月から2017年10月の2か月間及び2018年11月の前後3か月を追加で分析対象に追加し、15か月の期間でも同様の分析を実施した。上記の12か月間における分析結果との比較を行ったが、差異については上記の分析と同様の傾向が確認され、不正ないし不適切に購買したことはデータ上認められなかった。

上記の結論を検証すべく、不正ないし不適切な購買を行う可能性があると思われる取引先24社及びその関連会社（うち、代替品通関先5社）との間に、不正ないし不適切な購買が行われていないかについて、A氏その他の生産管理部の従業員に対するインタビューを実施した。かかるインタビューにおいて、不正ないし不適切な購買を裏付ける証言を得られなかった。

よって、通常主材料について、部品表の逆展開及びインタビューを行ったが、不正ないし不適切な購買たる事実は認められなかった。

イ 塗料等の購買額に係る増減分析

塗料等については、原則、部品表が存在せず¹⁰、部品表を展開して購買額の理論値を計算することができないため、前期と後期の購買額の増減分析を行った。主材料の購買増加額19,313千元（約315百万円）に対して、塗料等の購買額は7,448千元（約121百万円）の増加であり、増減の構成比率は全体の27.8%程度となっている。

部品分類別及び取引先別に購買額のデータ分析を実施した上で、購買額の変動が比較的大きい項目について、担当者へのインタビュー及び証憑の確認等を行った。本データ分析により、インク等について3,648千元（約59百万円）の増加、プラスチック等について2,150千元（約35百万円）の増加が確認されたが、得意先に販売する新型番の生産投入増加、又は原材料価格の高騰等の合理的な理由が認められた。その結果、不正ないし不適切に購買したことはデータ上認められなかった。

⁹ 麗声（東莞）では、部品表は、変更があった場合に上書き変更されるため、変更前の部品表が存在しない。したがって本分析では各部品について本調査期間に存在している最新の部品表を使用している。例えば、ある新しい部品が期中に部品表に追加された場合、部品表の展開による購買の理論値の計算においては、当該部品が期初より部品表に含まれていたものとして計算される。一方で実績値は実際の当該部品の購入値が計算されるため、本分析における固有の差異の一因となる。

¹⁰ 本調査開始時点で塗料等についても部品表に含めるように調整が行われており、一部の塗料等について部品表に含まれていることが確認された。

ウ 購買取引に係る証憑の査閲

入庫データに反映されている購買取引が適切な購買プロセスを経て行われたかを確認するために、2017年9月から2018年11月までの期間で合計396件の購買取引をサンプルで選定し関連証憑の査閲を行った。その結果、納品について購買担当者以外の倉庫係が確認したこと、その内容に基づいて適切に入庫データ上に反映されていること及び支払について財務科が入庫データを確認した上で出金を指示したことについては、サンプルで選定した取引について書類上で確認することができた（なお、一部証憑の保管漏れ及び証憑への押印及び署名漏れ、日付の記録漏れ等の不備は検出されたものの、不正ないし不適切な購買取引の存在は認められなかった。）。また、資材所要計画量（MRP）の計算資料の保存は社内規程上義務付けられていないこともあり、当該資料が添付（保存）されていない状況が複数のサンプルで認められた。

エ 売上構成の変化と主材料購買額の増加に関する分析

上記ア、イ、ウの分析の結果からは、不正ないし不適切な購買取引が認められなかった。一方で、前期から後期にかけて売上高が大きく変動していないにもかかわらず購買額が著しく増加した事実が認められる。そこで、当該事実関係を整理するべく、麗声（東莞）の時計事業部における前期と後期の売上構成の変化と主材料購買額の増加に関する分析を実施した。その結果、大口の外注ベンダーからの生産移管等をきっかけに、販売単価の低いプラスチック枠の時計の生産及び販売数量が大きく増加したため、売上高は微減となった一方で、主にプラスチック枠の時計向け主材料（部品表のない塗料等及びプラスチックを含む。）の購買額が増加した等の要因が考えられる。

オ 購買額増加の合理性を裏付けるその他の要因

麗声（東莞）時計事業部の受注金額及び生産金額は、2017年度から2018年度にかけて10%程度増加しており、受注数量及び生産数量についても10%以上増加している。さらに、現場における作業人員並びに労働時間についても、同期間でそれぞれ10%程度増加している。これらは、購買増加分が現場に投入され生産されたことを裏付ける事実である。なお、時計事業部における廃棄金額について増加傾向は認められなかった。

また、後期において、アルミ、ニッケル又は銅を含む原材料、並びに銅線及びダンボールを含む部材の値上がりを確認され、市場の変動が購買額増加の一因となっている可能性についても合理的に認められる。

カ 結論

上記各分析の結果、不正ないし不適切な購買行為の存在は認められなかった。また、主材料購買額増加については、大口の外注ベンダーからの生産移管に伴う「製品(時計の完成品)」の販売及び生産数量の増加等のビジネス環境の変化がその要因であったと認められる。

(3) 類似案件の調査

当委員会は、麗声(東莞)における設備及び修理等に係る購買取引について、不適切な取引の有無を調査した。調査の結果、設備及び修理等に係る購買取引について、特定の取引先との間で不適切な取引が行われているとの事実は確認できなかった。

また、麗声(東莞)の時計事業部以外の事業部及び他の海外製造子会社について、不適切な購買取引が行われていないか調査したが、適切性に疑義を生じさせる事実は特に認められなかった。

第四 調査で判明した不適切な会計処理による金額的影響

上記「2 標準原価操作による不適切な会計処理」及び「3 麗声(東莞)董事長による不適切な会計処理」に関する本調査によって判明した不適切な会計処理による金額的影響は、下表のとおりである(表中の「損益への影響額」が正の数字の場合には不適切な会計処理により利益を増加させる影響が生じていることを示し、負の数字の場合には不適切な会計処理により利益を減少させる影響が生じていることを示している¹¹)。

本調査の結果、麗声(東莞)において、2016年1月1日から12月31日までの会計期間においては150,112千円、2017年1月1日から9月30日までの会計期間においては289,888千円過大に利益が計上されており、これらの合計440,000千円の利益が過大に計上されていたことが判明した。

なお、不適切な会計処理による影響額を修正するかどうかの判断、当該不適切な会計処理を修正した場合の税務計算、減損、税効果会計等の連結財務諸表又は個別財務諸表への影響の検討についてはリズム時計工業にて行われるものであり、当調査委員会はその判断又は検討を行う立場にないことを付言する。

¹¹ 麗声(東莞)董事長による不適切な会計処理については、利益調整が行われた金額について翌月等の決算で修正処理がなされている。そのため、この第四の表記載のとおり、2017年(平成29年)3月期第3四半期(累計)では損益への金額的影響が生じているものの、2017年(平成29年)3月期(年度)では金額的影響は生じていない。2018年(平成30年)3月期については、各四半期及び年度において、損益への金額的影響は生じていない。また、2019年(平成31年)3月期第2四半期(累計)及び同第3四半期(累計)ではそれぞれ会計操作による金額的影響が生じているが、このうち、2019年(平成31年)3月期第3四半期については、決算発表が延期されたため、同期の会計操作を含む金額の開示には至っていない。

麗声(東莞)の対象会計期間	自2016年1月1日 至2016年9月30日		自2016年1月1日 至2016年12月31日	
対応するリズム時計工業の事業 年度又は四半期会計期間の累計	2017年(平成29年)3月期 第3四半期(累計)		2017年(平成29年)3月期 年度	
通貨()は日本円換算レート	千人民元	千円 (15.15円)	-	-
1 標準原価操作による不適切な 会計処理				
該当なし	-	-	-	-
2 麗声(東莞)董事長による不適 切な会計処理				
損益への影響額	150	2,273	-	-
合計(1+2)				
損益への影響額	150	2,273	-	-

麗声(東莞)の対象会計期間	自2017年1月1日 至2017年3月31日		自2017年1月1日 至2017年6月30日		自2017年1月1日 至2017年9月30日		自2017年1月1日 至2017年12月31日	
対応するリズム時計工業の事業 年度又は四半期会計期間の累計	2018年(平成30年)3月期 第1四半期		2018年(平成30年)3月期 第2四半期(累計)		2018年(平成30年)3月期 第3四半期(累計)		2018年(平成30年)3月期 年度	
通貨()は日本円換算レート	千人民元	千円 (16.29円)	千人民元	千円 (16.49円)	千人民元	千円 (16.96円)	千人民元	千円 (17.30円)
1 標準原価操作による不適切な 会計処理								
損益への影響額	404	6,580	1,794	29,584	4,287	72,705	8,677	150,112
たな卸資産(完成品)の過少計上額	9	151	16	263	19	319	439	7,588
たな卸資産(仕掛品)の過大計上額	413	6,731	1,810	29,847	4,306	73,024	9,116	157,700
2 麗声(東莞)董事長による不適 切な会計処理								
損益への影響額	-	-	-	-	-	-	-	-
合計(1+2)								
損益への影響額	404	6,580	1,794	29,584	4,287	72,705	8,677	150,112

麗声(東莞)の対象会計期間	自2018年1月1日 至2018年3月31日		自2018年1月1日 至2018年6月30日		自2018年1月1日 至2018年9月30日	
対応するリズム時計工業の事業 年度又は四半期会計期間の累計	2019年(平成31年)3月期 第1四半期		2019年(平成31年)3月期 第2四半期(累計)		2019年(平成31年)3月期 第3四半期(累計)	
通貨()は日本円換算レート	千人民元	千円 (16.92円)	千人民元	千円 (16.66円)	千人民元	千円 (16.50円)
1 標準原価操作による不適切な 会計処理						
損益への影響額	3,001	50,780	10,021	166,954	16,751	276,385
たな卸資産(完成品)の過少計上額	970	16,405	1,277	21,278	1,460	24,084
たな卸資産(仕掛品)の過大計上額	12,648	214,001	19,975	332,791	26,887	443,640
2 麗声(東莞)董事長による不適 切な会計処理						
損益への影響額	-	-	(100)	(1,666)	818	13,503
合計(1+2)						
損益への影響額	3,001	50,780	9,921	165,288	17,569	289,888

麗声(東莞)の対象会計期間としての2018年10月以降、対応するリズム時計工業の事業年度である2019年3月期(年度)への記載は省略する。
なお、「第三 2 (5) エ 標準原価操作による影響額」における2017年3月から2018年10月までの売上原価への影響額24,492千人民元から、2018年10月における売上原価への影響額936千人民元(売上原価の過大計上)を除いた金額25,428千人民元が、上表における麗声(東莞)の対象会計期間(自2017年1月1日至2017年12月31日)における標準原価操作による不適切な会計処理の損益への影響額8,677千人民元と麗声(東莞)の対象会計期間(自2018年1月1日至2018年9月30日)における標準原価操作による不適切な会計処理の損益への影響額16,751千人民元の合計25,428千人民元と一致する。

第五 原因分析

前記第三のとおり、本調査の結果、麗声(東莞)において、標準原価の配賦率の変更及び会計操作が行われたことが判明した。これらの不適切行為が行われた原因としては、以下に述べるような、主観的・属人的な原因、及び制度的・組織的な原因が考えられる。

1 主観的・属人的な原因

(1) A氏(専務董事)及びB氏(部材管理科長)による標準原価操作について

A氏及びB氏に対するインタビューによれば、標準原価操作を行った動機は、製品の販売価格が上がらない中、材料費が上がり、利益が出ないビジネス環境において、会社の利益を上げるため、A氏の指示により、B氏が計画課及び財務課を通じて標準原価を操作し、売上原価を下げることによって利益をかき上げたというものである。

(2) D氏(麗声(東莞)董事長)による利益操作の原因、並びに、標準原価操作及び過剰購買の要因に早期に気づけなかった原因について

D氏のインタビューによれば、2018年9月に赤字を隠すため麗声(東莞)董事長としてA氏を通じて財務課に決算の修正指示を行ったが、その動機は、利益の見通しとは真逆の赤字の結果が出た中で心理的に追い込まれたことにある。また、翌10月には修正した数字を元に戻すため、決算に大きな影響を与える行為ではないと自己の行為を正当化していた。

上記動機の背景として、2017年11月より翌月の見通しをリズム時計工業(本社)において報告する慣行となっており、D氏個人としては、見通し=コミットという認識があった。かかる認識の下、2018年5月以降、見通しを達成できない状況が続いていた中で、同年8月分までは、事業部間損益の付替えを通じて時計事業部の損益を見通しに近づけることにより、見通しが達成できない理由を何とか説明できる範囲のマイナスであった。しかし、同年9月分については、時計事業部の利益見通しとして約77万元(1300万円)の黒字をリズム時計工業(本社)に報告しておきながら、実績として約62万元(1000万円)の赤字を計上する結果となったので、D氏は、もはや合理的に説明することができない、と心理的に追い込まれていた。

なお、D氏がA氏及びB氏による標準原価操作に気付けなかったのは、原価計算の仕組みそのものがわかっておらず、かつ、麗声(東莞)董事長として確認するのは、貸借対照表や在庫より、損益計算書(以下「PL」という。)に反映される結果の方がメインで、それに至るまでのプロセス(分配率)を見ていなかったためとのことである。

また、D氏によれば、余剰在庫の増加の原因について、現場からは、①K社の移管に伴い必要な原材料が増えたが、K社の生産ラインの品質が悪く工程中に一定の不良が出ていること、

②麗声(東莞)の既存製品の品質問題が影響していることについて報告を受け、原因を深堀せず、そのまま本部に報告していた。当時は実際の棚卸の数量には注目せず、金額のみを見ていたとのことであり、在庫の実態を把握しないまま適切な対応を行わなかったことが、余剰在庫増加の原因発見の遅れにつながったと考えられる。

2 制度的・組織的な原因

(1) 麗声(東莞)におけるガバナンス上の問題

ア 組織体制(権限の集中)

現在の組織体制上、専務董事A氏が、生産管理の担当役員と財務管理の担当役員とを兼務している。また、T社に対する購買管理業務の委託が終了した翌月の2017年9月に、組織改編がされて、購買部が廃部となって生産管理部購買科及び同部部材管理科に移管された。以降、生産管理部内で購買取引に係る業務が行われることとなり、当時の生産管理部長であるA氏が最終権限を有している。

以上のとおり、発注から支払いに至るまでの全ての過程においてA氏に権限が集中しており、適正な牽制機能が働いていない。

イ 情報共有体制の不備

麗声(東莞)では、役員及び管理職層と一般従業員との情報共有が十分ではなく、重要な情報は管理職層のみで共有されており、事実上、各部署の部長又は科長に権限が集中する結果となっている。また、麗声(東莞)の役職員も対象とした、リズム時計工業グループの内部通報制度があるが、実際には利用されておらず、一般従業員の意見が管理職層又は役員まで上がっていない。そのため、現場で不正又は不適切な行為が行われたとしても、不正等が明らかになり難い状況となっている。この結果、麗声(東莞)における在庫が増加傾向であることはリズム時計工業(本社)側で2018年1月には把握していたものの、その後も継続的に在庫が増加しており、主体的に原因の究明に向かった対応をすることまではできなかった面があることは否定できない。

ウ モニタリング体制の不備

麗声(東莞)は、リズム時計工業の連結子会社として同社の内部監査の対象である。しかしながら、麗声(東莞)内には業務遂行の監督ないし監査に特化した部門が存在せず、独自の内部監査体制も存在しない。また、社内規程(リズム時計工業グループの関係会社取締役会規程)上、麗声(東莞)の取締役会において、重要事項が決議されることとなっているが、実際

には十分な議論はなされておらず、取締役会では形式的な報告がなされているに過ぎない。業務遂行について十分なモニタリング体制が構築されているとは言い難い。

エ コンプライアンス研修の不備

麗声(東莞)の役職員に対しては、リズム時計工業が作成して中国語に翻訳された「リズム時計グループ コンプライアンス マニュアル」が配付されている。しかし、同コンプライアンス・マニュアルが配付されたのみで、当該コンプライアンス・マニュアルに関する説明やこれらを踏まえたコンプライアンス研修は実施されていない。

オ 人事配置の長期固定化・不透明な人事評価

麗声(東莞)では、人事ローテーションがほとんど実施されておらず、長期にわたって人事配置が固定化している。また、本調査において、技術系の一部従業員から、麗声(東莞)では技術者は重視されていないという意見が出されており、人事評価の透明性や公平性について疑義があることも否定できない。人事の長期固定化によって、環境的に、特定の部署において不正又は不適切な行為が行われるおそれが相当程度あった上、不透明な人事評価によって、当該不正等が発覚し難くなっていたと考えられる。

カ 社内の情報共有及びコミュニケーションが不十分

上記イのとおり、麗声(東莞)では、社内において十分な情報共有がはかれる体制が整備されていない。社内環境的にも、一部の日本語及び中国語を理解できる管理職層に情報が集中して情報の属人化が生じている上、一般の従業員が自由に意見を出して情報を共有し、コミュニケーションを図ることが十分にはできていない。

(2) 麗声(東莞)の業務フロー上の問題

不適切な標準原価の操作や決算修正が行われた背景として、業務フロー運用上の不備があった。

ア 原価計算・原価管理ルール上の処理プロセスが不適切であったこと

原価計算・原価管理に関して、2016年4月より前は、財務科が標準原価の計算を担当していたが、同月以降は、生産管理部計画科が担当することとなった。社内ルール上、計画科は、標準原価の計算に際して、ERPシステムから標準原価に係るデータをダウンロードして当該

データを加工し、加工済みのデータを共有フォルダに保存することとなっており、財務科は、共有フォルダに保存された加工済みのデータに基づき標準原価の配賦を行っている。

本調査の結果、計画科によるデータの加工の際に、標準原価の意図的な操作が行われたことが判明しており、上記原価計算・原価管理のルール上、処理プロセスが不適切であった点が不正行為の生じた一因になったと考えられる。

イ 決算フローにおいて財務科の独立性が確保されていなかったこと

月次決算において、麗声(東莞) 董事長又は管理部長が、財務科に指示して、費用の前倒し計上や事業部間の利益調整など、不適切な会計処理を行っており、財務科の独立性が確保されていなかった。

(3) リズム時計工業(本社)における子会社ガバナンス上の問題

ア 経営指標としてのPL項目の重視と時計部門に対する過度な生産効率の要求

リズム時計工業(本社)では、経営指標として売上や利益が重視されており、翌月の売上・利益見通しをリズム時計工業(本社)において毎月報告することとされる一方、麗声(東莞)のキャッシュフロー等の経営指標は相対的に重視されてこなかった。

このような経営指標としてのPL項目の重視の中、時計事業部においては、2015年にRPVにおいて第2工場を増設し、生産リスクの分散を図ったが、結果としてRPVにおける生産計画が予定通りには進まなかった。このような環境要因もあって、D氏及びA氏個人からすると、時計事業部のメイン工場である麗声(東莞)の生産効率を向上して利益を出すことについて心理的に追い込まれ、赤字隠しのための利益調整や標準原価操作につながった面がある。

イ 子会社管理における事業部との連携不足

リズム時計工業(本社)では、リズム時計工業グループが4つの事業部制を採用していることもあり、各事業部の事業内容・リスクを十分に把握するためには、管理部門と事業部との連携が必要であるが、これが十分ではなかった。特に、麗声(東莞)は子会社の中で唯一上記4つの事業部全てを有している中、これら全事業部を統一的に管理する管理指標が不明確な上、規程上の情報収集が十分にできていなかった面がある。

この結果、麗声(東莞)における在庫が増加傾向であることはリズム時計工業(本社)側で2018年1月には把握していたものの、その後も継続的に在庫が増加しており、主体的に原因の究明に向かった対応をすることまではできなかった面があることは否定できない。

ウ 子会社幹部の任用基準の不明確性と現地任せのマネジメント

リズム時計工業においては、リズム時計工業（本社）が子会社役員の人事に基づき日本人現地トップ人材を子会社に派遣しているが、客観的な子会社幹部の任用基準・評価基準が不明確である他、経営の重要事項以外は、子会社社長に当該子会社の自主的な運営を任せるスタイルをとっている。

この結果、リズム時計工業（本社）は、余剰在庫の増加について、D氏からなされた、実態を踏まえておらず、また、原因究明がなされていない報告（上記1（2）参照）を前提として、麗声（東莞）に本件の対応を任せてしまった面がある。

エ リズム時計工業（本社）へのレポーティング・ルートの不備

麗声（東莞）董事長の本来のレポーティング先は、子会社管理部署である管理本部であるが、管理部門と事業部との連携不足もあり、レポーティング先としての機能が十分に発揮できる環境になかった。

また、麗声（東莞）は4つの事業部を有しているが、リズム時計工業（本社）の各事業部は麗声（東莞）からのレポーティング・ルートとはなっていない。

したがって、麗声（東莞）において業務や財務上の問題が発生した際に、直ちにリズム時計工業（本社）に報告がなされ、解決にあたる体制が十分でなかった。

オ 子会社から本社に対して自発的に報告するというマインドの欠如

リズム時計工業グループでは、現地化を推進した影響もあり、子会社の問題は基本的に子会社において解決するという気風が強く、子会社側からリズム時計工業（本社）に対して自発的に報告するというマインドに欠ける面がある。また、子会社統制上、必要とされるリズム時計工業（本社）への報告が不十分であり、親会社における情報収集の妨げとなっている。

カ 過度な現地化によるコミュニケーション上の弊害

リズム時計工業では、麗声（東莞）における現地化を進めるために、麗声（東莞）董事長並びに管理部門、営業部門及び品質保証部門の部長職等にはリズム時計工業（本社）からの派遣者を就かせたが、生産管理部門や製造部門の部長職等には現地の中国人を配置している。なお、RPVの生産性向上が喫緊の経営課題である中、生産管理ができる日本人という限られたリソースをRPVにも投入する必要がある、リソースが麗声（東莞）とRPVに分散せざるを得なかったという事情もある。この結果、本報告書作成時点、時計事業部には、リズム時計工業から派遣されている日本人はほとんどおらず、リズム時計工業（本社）から麗声（東莞）に対する指示は、日本語を話すことのできる中国人の部長等を通して現場に伝えられている。

また、リズム時計工業がコミュニケーションを取る麗声(東莞)側の窓口は、基本的に、日本語の理解できる中国人管理職層に限定されており、麗声(東莞)の現場における声を広く拾うことが難しくなっている。

このことが、リズム時計工業グループ全体のコミュニケーション上の弊害を生んでいる。

キ リズム時計工業グループ全体のコンプライアンス推進に向けた取組みの不備

リズム時計工業グループでは、コンプライアンス・マニュアルを作成して中国語等に翻訳し、同マニュアルをグループ会社の役職員に配付している。しかし、当該コンプライアンス・マニュアルに基づく各子会社におけるコンプライアンス推進会議の開催や十分なコンプライアンス研修等は実施されていない。

また、リズム時計工業グループの内部通報制度についても、現地では十分な周知がなされておらず、当該制度が活用されていない。

ク 実効性のある内部監査が実施されていないこと

リズム時計工業は、連結子会社である麗声(東莞)に対して内部監査を実施しているが、書類の整備状況を確認する等の全般的かつ形式的な監査になっている。今回、伝票とモノが一致しないなどの管理面の問題が明らかになった生産管理、購買取引及び在庫管理については、2017年11月に実施された麗声(東莞)の内部監査結果では、5点満点の評価で「生産計画及び購買」が5.0点(満点)、「在庫管理」が4.17点と高得点で評価されている。各子会社の事業ないし地域等に照らしたリスクベースの実効的な監査が実施されているとは言い難い。

また、内部監査室の現在の人員は、内部監査室長1名に加えて、専任の従業員が1名の2名体制であり、これに加えて、往査拠点ごとに管理本部のメンバーを補助者として内部監査業務に従事させているものの、実効性のある内部監査を行う人的リソースが、結果的には不足していたことは否定できない。

ケ 風通しの悪さとコンプライアンス意識の希薄化

経営指標としてのPL項目重視、レポーティング・ルートの不備、現地化によるコミュニケーション上の弊害により、社内の風通しが悪く、その結果、リズム時計工業(本社)サイドによる情報収集及び不正の発見の遅れにつながったところがある。

そのような中で、リズム時計工業(本社)からグループ各社に対してコンプライアンスに対する理念が十分に共有されなくなり、現地におけるコンプライアンス意識が希薄化したことは、十分考えられるところである。

第六 再発防止策の提言

前記第五で詳述した本件の不適切行為についての原因分析を前提として、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」を踏まえ、以下のとおり、再発防止策を提言する。

1 主観的・属人的原因に対する対応策

本件におけるいわゆる不正の3要素（動機、機会、正当化理由）を取り除くため、以下の対応が必要である。

（1）不正の動機への対応

今回の麗声(東莞) 董事長による不適切な決算修正及び専務董事及び部材管理科長による標準原価修正の動機は、会社の数字上の利益を上げ、赤字を回避するためというものである。リズム時計工業としては、役職員が不正をしてでも利益を上げようとする動機を取り除くため、売上や利益を重視した経営指標を改め、また、従業員が心理的に追い詰められることのないよう、自由闊達な職場環境を作り出す必要がある（下記2（1）カ、2（3）ア、ケ等参照。）。

（2）不正の機会への対応

不正を行う機会が発生した背景として、麗声(東莞)における権限集中や牽制機能の欠如、情報共有体制やモニタリング体制の不備、人事ローテーションがなされなかったこと、業務フロー上の不備、子会社管理上の指針やシステムの運用上の不備等が挙げられる。かかる不正の機会を取り除くため、上記不備の改善が必要である（下記2（1）ア～ウ、オ・カ、2（2）、2（3）イ～カ、ク等参照。）

（3）不正の正当化理由への対応

本件の不正当事者が不正を行った背景には、会社の利益のためにやったことであり、個人的な利得を得ていない、あるいは、修正を加えた数字を次月に戻すのであれば通期決算に大きな影響はない、といった正当化理由があったものと考えられる。今後は、こうした不正の正当化を防止し、社内のコンプライアンス意識を徹底させるため、役職員のコンプライアンス意識の再構築を行う必要がある（下記2（1）エ、2（3）キ等参照）。

2 制度的・組織的原因に対する対応策

(1) 麗声(東莞)のガバナンスの見直し

ア 組織体制の見直し

組織改正を行い、生産管理部門の担当役員及び財務管理を含む管理部門の担当役員にはそれぞれ異なる人物を配置して権限を分離して、管理部門の独立性を確保する必要がある。

また、T社に購買管理業務を委託していた頃のように、例えば、現在、生産管理部購買科及び同部部材管理科が行っている業務等を外部に委託するなどして、購買取引に係る権限が生産管理部に集中するのを防止し、他の部門のチェックが働くようにすることも検討すべきである。

イ 情報共有が促進され得る体制の構築

各部門において、定例の部会議や科会議を開催することを義務付けるなどして、情報共有が徹底されるような体制を構築することを検討すべきである。

また、リズム時計工業グループの内部通報制度について周知するとともに、内部通報に対して報復がなされないような防止措置を徹底して、当該制度が利用され易い環境を構築すべきである。さらに、麗声(東莞)独自の内部通報制度の構築及び周知、並びに報復防止措置の徹底も検討すべきである。

ウ モニタリング体制の構築

麗声(東莞)における充実したモニタリング体制を構築するため、同社において、業務執行部門から独立した内部監査科の設立、同内部監査科による内部監査の実施等を検討すべきである。

また、取締役会が業務執行について十分なモニタリング機能を効かすことができるように、取締役会において重要事項に関する十分な議論を行う運用を徹底すべきである。

加えて、必要に応じ、現地会計士の支援を得て、会計・業務監査を実施することも検討すべきである。

エ 実効性のあるコンプライアンス研修の実施

コンプライアンス・マニュアル等に基づくコンプライアンス研修を実施すべきである。また、実効性のあるコンプライアンス研修が実施されるように、麗声(東莞)において、コンプライアンス推進を図るための部門(例えば、内部監査科)を設置して、同部門がコンプライアンス研修を含む、コンプライアンス推進に係る施策を実施することも検討すべきである。

オ 適切な人事ローテーション・透明性のある人事評価の実施

長期の固定化によって不正又は不適切な行為が生じ易い環境となることを防止するために、原則として、適時に、適切な人事ローテーションを実施することが必要である。人事ローテーションの実施にあたっては、当該人事ローテーションによって業務の遂行に支障が生じないようにするために、従業員の育成を行いつつ、管理部門が計画的に実施することが重要である。

また、人事評価についてリズム時計工業（本社）も関与するなど、透明性・公平性のある人事評価が実施されるような仕組みを構築すべきである。

カ 風通しの良い社内環境の整備

全社的な情報共有を行うことの重要性について、本社であるリズム時計工業の経営陣から明確なメッセージを発信するとともに、社内意見箱の設置等を行って現場の声を吸い上げる仕組みを構築するなど、風通しの良い社内環境を整備していくべきである。

(2) 麗声(東莞)業務フローの見直し

ア 原価計算・原価管理に係るルールの見直し

前述のとおり、麗声(東莞)における原価計算・原価管理ルールでは、原価計算を担当する生産管理部計画科が、ERP システムから標準原価に係るデータをダウンロードして、当該データを加工することが前提とされている。本件における標準原価の操作はこのデータ加工の際に行われているから、当該処理プロセスを改訂して、生産管理部計画科によるデータのダウンロード及び加工は廃止することとし、財務科は、標準原価の配賦にあたっては、直接 ERP システム上のデータを用いることとすべきである。

また、原価計算の担当部門を、従前の運用どおり、生産管理部計画科から財務科に戻すことも検討すべきである。

イ 決算フローに係るルールを遵守した運用の徹底

決算フローにおいて財務科の独立性が確保されるように、経理規程の見直しを検討するとともに、不適切な会計処理を行わない運用を徹底することが必要である。

(3) リズム時計工業の子会社ガバナンスの見直し

ア 適切な経営指標によるガバナンスの再構築

リズム時計工業においては、売上や利益といったPL項目に重視した経営は改め、キャッシュフローや在庫管理も含めた適切な財務会計管理体制を再構築する必要がある。

イ リズム時計工業（本社）側の子会社管理部門による関与の強化及び事業部との連携
実効的な子会社管理を行うためには、現行の管理本部の体制及び関与を強化し、あるいは、そうした機能を有する新たな部署の設置を検討すべきである。

また、上記子会社管理部門が事業部における事業課題をともに分かち合い、解決する機能を発揮することができるように、管理部門・事業部間の交流を業務レベルで行う必要があり、不十分であれば、組織として統合・組み入れを行い一体化することも検討すべきである。

ウ 子会社管理のための指針・システムの運用の見直し

これまでのリズム時計工業グループにおける、子会社社長を任命後、重要事項以外は現地マネジメントを子会社社長に一任するという運用を見直し、リズム時計工業（本社）の関与強化する必要がある。

特に、グループ全体の経理体制については、麗声（東莞）董事長によって不適切な会計処理が行われた事実を十分に認識し、リズム時計工業（本社）側で子会社の経理に係るリスク項目を策定・登録して、かかるリスクに適時に気付くことができるようにするなどして、リズム時計工業（本社）のモニタリングを強化する必要がある。

また、子会社の経営幹部の任命及び育成については、合理的な子会社経営幹部の任命基準・評価制度を導入するとともに、幹部人員育成の観点から、子会社経営幹部に対する研修等を計画的に実施すべきである。

エ 本社へのレポート・ルート

リズム時計工業（本社）においては、リズム時計工業（本社）側で子会社管理の実権を有する部署の設置を検討し、子会社からのレポートを受け、これを生かす環境を整える必要がある。

また、現状、リズム時計工業（本社）の役職員を、子会社の非常勤取締役として任命しているが、取締役会の議論等に十分に参加しているとは言い難い。当該非常勤取締役を、積極的に子会社取締役会の議論に参加させて、リズム時計工業（本社）による統制を強化するとともに、リズム時計工業（本社）と現地子会社の十分な情報共有等を図ることにより、上記レポート・ルートの活性化を図る必要がある。

さらに、子会社の現場の声を広く拾い上げるべく、定期的なコンプライアンス意識調査の実施を検討するとともに、日々の業務において、各子会社の管理部門との連携を強化する仕組みの構築を検討すべきである。

オ 本社へ自発的に報告するマインドの醸成

上記エのリズム時計工業（本社）へのレポーティング・ルートの再構築を通じて、リズム時計工業（本社）へ報告を上げる環境を整えるとともに、子会社においてもリズム時計工業（本社）に自発的に事業や財務上の問題を報告するマインドを醸成することが必要である。

カ 麗声（東莞）役職員とのコミュニケーションの強化

麗声（東莞）の生産管理部長、技術部長や製造部長等の主要な役職を現地スタッフが占め、リズム時計工業（本社）からの人員が言語や文化の問題により一般社員とコミュニケーションが十分に図れないという問題については、中国語のできる日本人管理職を増員する、T社のような日本語ができ、かつ業務管理のできる現地外部業者を活用するといった方策の検討が必要である。

キ リズム時計工業グループ全体のコンプライアンス推進に向けた取組み

コンプライアンス・マニュアルに基づいた子会社におけるコンプライアンスの推進を図るべく、子会社においてコンプライアンス推進会議を開催させて、当該会議において議論された内容をリズム時計工業（本社）に報告させるべきである。また、リズム時計工業（本社）主導で、各子会社の役職員に対するコンプライアンス研修を実施すべきである。

さらに、リズム時計工業（本社）主導で、リズム時計工業グループの内部通報制度の周知や、内部通報に対する報復防止措置の徹底などを行って、内部通報制度が活用されるようにすべきである。

また、リズム時計工業においては、事業及び経理・会計に明るく、不適切購買や不適切会計を検知できる本社人材の育成に取り組み、また、外部専門家の招聘も検討すべきである。

ク 実効性のある内部監査の実施

標準監査方式ではなく、各子会社の事業や地域等に照らしたリスクに応じた重点監査を実施すべく、内部監査の項目や手法、評価方法の見直しを行うべきである。また、実効性のある内部監査を実施することができるように、内部監査室の人員の拡充や、外部のリスク管理の専門家による支援等を検討すべきである。

ケ コミュニケーションの改善とコンプライアンス理念の共有

リズム時計工業（本社）としては、時計事業部のコミュニケーションの改善のため、マイナスの情報も含め、情報を上げやすい雰囲気を作ることが必要である。そのためには、時計事業部と各子会社と連携して経営実態に合わせた事業計画を策定し、当該事業計画を子会社のプロセス管理において遂行していくボトムアップ型のマネジメントを推進する方針をリズム時計工業（本社）から発信し、子会社と共有する必要がある。

また、リズム時計工業（本社）経営陣からのメッセージとして、子会社に対して、コンプライアンスの重要性、及びコンプライアンスを通じた企業価値の向上がグループ方針であることを明確に発信することが重要である。

第七 その他調査過程で発見された要改善点（購買業務フロー）

今回、結果として購買不正は認められなかったことから、麗声（東莞）において、財務報告のための最低限の内部統制は適切に機能していたと認められる。もっとも、麗声（東莞）では、部品の購買、原価管理及び決算に係る業務フローについて社内ルールが制定されていたものの、実際の運用において、一部ルールの遵守が徹底されておらず、購買不正が生まれやすい環境・機会にあったことは否めないため、ここに指摘する。

1 購買業務フローの不備

（1）新規購買先の選定及び部品の発注に関するルールが遵守されていなかった

社内ルール上、新規購買先から部品を購入する際、新規購買先選定会議において、技術部、品質保証部、生産管理部、管理部総務科及び管理部財務科による審査を受けなければならない、当該審査に合格した新規購買先からのみ部品を購入することができる。しかしながら、新規購買先 1 件につき、上記新規購買先選定会議の審査を経ることなく部品を購入していた。

また、通常主材料の発注に関して、購買科は、特定の部品購入に係る最小発注数量や最小梱包単位の制限を受ける場合を除いて、MRP で決定された数値を超えない数量を発注しなければならない。しかしながら、実際には、最小発注数量や最小梱包単位による制限がないにもかかわらず、MRP の数値を超えた数量の発注が行われていた。また、当該 MRP の計算資料の保存は規程上義務付けられていないこともあり、当該資料が添付（保存）されていない状況が入庫データ取引のサンプル確認でも認められた。

塗料等の発注数量については、MRP に基づく数値がないため、購買科が製造現場からの申請に基づいて購買数量を決定する。購買科が決定した発注数量が、実際に製造現場からの申請内容に基づいた数量になっていたかどうかについて、他部門による確認はなされていない。

（2）納品プロセスについて、チェック機能が十分に働いていなかった

部品（主材料）が倉庫に納品されると、生産管理部倉庫科が納品物を納品書の記載と照らし合わせて確認及び検査するとともに、生産管理部購買科が納品書と発注書とを照らし合わせて書面審査を行い、これらの検査等を経て、倉庫科及び購買科が納品書に検印を押捺する。

T 社に購買管理業務を委託していた 2017 年 8 月までは、生産管理部とは別の部署である購買部が、現在の生産管理部購買科の業務を担当していた。しかし、2017 年 9 月以降は、社内ルール上、生産管理部内でのみ納品に係る検査等が行われることとされており、同部以外の部署が確認及び検査を行う仕組みになっていない。

今回の件では、結果として購買不正の事実は検出されなかったが、生産管理部において購買不正が起り得る環境要因となっていることには変わりなく、改善が必要である（なお、

2018年11月18日以降、麗声(東莞)では、倉庫科・購買科に加え、財務科が第三者としてチェックするようになっている。)

(3) 部品、仕掛品及び製品の在庫管理に関するルールが遵守されておらず、棚卸差異が「不良品倉庫」科目によって調整されていた

社内ルール上、製造過程における倉庫から各製造現場に対する部品の配付、倉庫と各製造現場との間の部品、仕掛品及び製品の移動、並びにこれらの在庫管理は、部材配付書又は移動伝票と合わせて現物を管理しなければならない。しかしながら、実際には、部材配付書や移動伝票がないにもかかわらず、部品、仕掛品又は製品の移動等がなされており、書面と現物とが一体として管理されていなかった。

また、麗声(東莞)では、「不良品倉庫」において、再生可能な製品又は検証用の製品を保管しており、ERPシステム上もそのような製品を「不良品倉庫」で保管されているものとして記録することとなっている。しかしながら、実際には、棚卸において現物の数量とERPシステム上の数量とが異なっている場合(上記移動伝票と現物の移動の不一致により差異が生じた場合を含む。)、その棚卸差異に係るERPシステム上の差異分は、いずれも「不良品倉庫」科目に移動されて、棚卸差異の調整が行われていた。

2 購買管理ルール及び運用の見直し

(1) 新規購買先の選定及び部品発注に係るルール及び運用の見直し

新規購買先から部品を購入するにあたっては、新規購買先選定会議の開催を徹底することが必要である。また、生産管理部購買科による発注に対して十分なチェック機能が働くように、新規購買先選定会議の出席者(部署)を見直すことや、新規購買先選定会議によって決定された新規購買先については経営会議で報告することも検討すべきである。

発注数量の適正化に関しては、通常主材料につき、最小発注数量や最小梱包単位による制限がない限りMRPの数値を超えない範囲での発注を徹底することが必要であり、MRPの数値を超える数量の発注が行われた場合は、当該発注結果を経営会議で報告すべきである。また、塗料等についても、MRP計算に基づく必要数量の算定ができるようなシステムを導入し、MRPに基づく発注数量の管理を行うことを検討するのが相当である。

また、これらと併せて、MRPの計算とその根拠について、事後的に社内で検証可能となるよう、関連するデータを一定期間保管することを義務付けるルールの策定を検討する必要がある。

(2) 納品プロセスの見直し

納品について十分なチェック機能が働くように、生産管理部購買科及び同部倉庫科による確認及び検査に加えて、間接部門による検査も行うこととし、3部門が検印を行う仕組みを構築すべきである。

(3) 在庫管理に係る運用の見直し

ルールに従い、部材配付書又は移動伝票と現物とを一体として管理する運用を徹底する必要がある。また、倉庫等における監視システムの映像を公開して、広く牽制機能を働かせることも検討すべきである。さらに、仕掛品又は製品の在庫管理については、生産管理部計画科において日々の出来高管理を行うとともに、入庫数量の照合も徹底すべきである。

(4) 棚卸プロセスの見直し及び「不良品倉庫」科目の適切な運用

「不良品倉庫」科目は、その定義どおり、再生可能な製品又は検証用の製品についてのみ用いることとし、棚卸差異を「不良品倉庫」科目で調整する運用は禁止すべきである。また、「不良品倉庫」科目の運用については、財務科等が日次、月初及び月末に監視することが望ましい。

さらに、適切な棚卸の実施を徹底するために、棚卸票による管理に替えて、過去に行っていたように棚札票による管理を再度行うことも検討すべきである。

第八 総括

今回発覚した麗声(東莞)董事長による決算修正及び専務董事らによる標準原価操作は、子会社内の問題に留まらず、リズム時計工業(本社)による子会社ガバナンス全体の適正さが問われる事案である。リズム時計工業としては、トップマネジメント以下、今回の件をリズム時計工業(本社)側の問題としても重く受け止め、今後の再発防止に向け、グループ全体に行きわたる実効的な経営管理を行う必要がある。

以 上