



2020年3月13日

各 位

会社名 不二サッシ株式会社  
代表者名 代表取締役社長 吉田 勉  
(コード番号 5940、東証第2部)  
問合せ先 管理本部経営管理部長 塩原 和己  
(TEL: 03-6867-0777)

#### 調査委員会の調査報告書の受領および公表に関するお知らせ

当社は、2020年1月16日付「当社連結子会社による不適切な会計処理と調査委員会設置に関するお知らせ」においてお知らせいたしましたとおり、当社の連結子会社である関西不二サッシ株式会社において不適切な会計処理を行っていたことについて、当社と利害関係を有しない弁護士および公認会計士、ならびに社外役員をメンバーとする調査委員会を設置し、事実関係の調査を進めてまいりましたが、本日、調査委員会より調査報告書を受領しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

##### 1. 調査委員会の調査報告書の公表について

調査委員会の調査報告書の全文につきましては、添付「調査報告書」（公表版）をご覧ください。なお、個人のプライバシーの観点から、調査委員会の判断により調査報告書の一部に非開示措置を実施しております。

##### 2. 2020年3月期第3四半期決算短信の公表および2020年3月期第3四半期報告書の提出ならびに過年度の訂正について

当社は、調査委員会の調査結果に基づき、過年度の会計処理の検証や連結財務諸表に与える影響額を確定させたいと、本日、2020年3月期第3四半期決算短信の公表および2020年3月期第3四半期報告書の提出をいたしました。

また、過年度（2019年3月期）の決算短信および過年度（2019年3月期）の有価証券報告書、2020年3月期第1四半期および第2四半期の四半期決算短信の訂正の公表ならびに2020年3月期第1四半期および第2四半期の四半期報告書の訂正報告書の提出につきましても、本日行いました。

##### 3. 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等につきましては、決定次第、あらためてお知らせいたします。

株主および投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

以 上

2020年3月13日

不二サッシ株式会社 御中

調 査 報 告 書  
(公表版)

調査委員会

委員長 木内 敬

委員 加藤 正憲

委員 緒方 右武

委員 妹尾 佳明

## 目 次

第一 調査の概要 .....	1
1 調査委員会設置の経緯 .....	1
2 調査の目的・範囲 .....	1
3 調査委員会の構成 .....	1
4 調査期間 .....	2
5 調査方法 .....	2
(1) 関係資料の確認 .....	2
(2) ヒアリング .....	3
(3) フォレンジック調査 .....	3
(4) アンケートの実施 .....	3
6 制約事項 .....	4
第二 当社グループの概要と関西不二の位置づけ .....	5
1 本件不適切会計に関連する当社グループの事業 .....	5
2 関西不二の概要 .....	5
3 グループガバナンス体制 .....	6
(1) 関連事業部等による子会社管理 .....	6
(2) 監査部による内部監査 .....	7
(3) コンプライアンス体制 .....	8
第三 調査結果—本件不適切会計に係る事実関係— .....	10
1 本件不適切会計の概要 .....	10
2 関西不二における本件不適切会計 .....	10
(1) A 氏社長在任時代（2011 年 7 月から 2016 年 3 月まで） .....	10
(2) B 氏社長在任時代（2016 年 3 月以降現在まで） .....	14
第四 調査結果—本件不適切会計の会計上の影響— .....	19
1 事業年度別の売上原価の影響額 .....	19
2 四半期ごとの影響額 .....	20
第五 類似事象の有無 .....	24
1 千葉工場について .....	24
(1) 千葉工場における会計システムについて .....	24
(2) システム上のデータ修正を行う際の処理について .....	25
(3) LOT 間の売上原価の付け替え（手口 3）が行われていないかの確認 .....	25
(4) その他不適切会計処理について .....	26
2 他の生産子会社に関して .....	26
3 アンケート調査 .....	27

4	類似事象に係る調査結果.....	27
第六	本件不適切会計の動機及び発生原因.....	28
1	本件不適切会計が行われた動機.....	28
(1)	当社（親会社）からの介入の排除.....	28
(2)	工場等の修繕（レガシー資産）.....	29
(3)	翌期以降の事業計画が厳しくなることを回避.....	29
2	本件不適切会計の原因.....	30
(1)	関西不二における内部統制上の問題.....	30
(2)	当社グループにおける子会社管理の問題.....	33
第七	再発防止策の提言.....	35
1	子会社トップの意識改革.....	35
2	子会社経営陣への教育.....	35
3	子会社取締役・監査役による監督機能強化.....	36
4	当社と子会社との人事交流.....	36
5	子会社の会計システムの強化.....	36
6	当社における子会社管理の強化.....	37

## 第一 調査の概要

### 1 調査委員会設置の経緯

不二サッシ株式会社（以下「当社」という。）は、当社の連結子会社である関西不二サッシ株式会社（以下「関西不二」という。）が、2019年10月に高槻市から建築基準法に基づく建築確認の有無に関する問合せを受け、同年12月2日に関西不二代表取締役社長から当社管理本部長に対し、同社敷地内（大阪府高槻市内に所在する。）に高槻市に届出なく無断で建設していた駐輪場につき、高槻市から建設の届出をするように指摘されたことの報告を受けた。当該報告を契機として、当社は直ちに当該駐輪場建設の事実関係の把握、関係者への聞き取り及び関連証憑等の確認を行ったところ、過年度の決算処理において、本来、事前に当社に申請すべき社内手続を経ずに駐輪場建設の発注・支払いを行い、かつ当該駐輪場を含め固定資産として計上すべき資本的支出を経費処理するなどの不適切な会計処理（以下「本件不適切会計」という。）を行っていたことが判明した。これを受け、当社は本件不適切会計の実態解明・類似案件の有無を含めた更なる調査が必要と判断し、合わせて調査の客観性・独立性を確保するため、2020年1月16日付取締役会決議によって、調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、同日、「当社連結子会社による不適切な会計処理と調査委員会設置に関するお知らせ」と題する適時開示を行った。

### 2 調査の目的・範囲

当委員会は、以下の各項目を委嘱事項として調査（以下「本件調査」という。）を実施した。

- ① 本件不適切会計に関する事実関係の調査
- ② 本件不適切会計の他に同様の事象がないかの調査（関西不二及び主要生産子会社を含む。）
- ③ 本件不適切会計による当社及び関西不二の財務諸表への影響
- ④ 本件不適切会計が発生した要因の分析及び再発防止策の策定・提言

### 3 調査委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長	木内 敬	（弁護士 三浦法律事務所）
委員	加藤 正憲	（公認会計士 エムケーアソシエイツ合同会社）
委員	緒方 右武	（当社 社外取締役）
委員	妹尾 佳明	（当社 社外監査役）

なお、木内敬弁護士及び加藤正憲公認会計士は、当社グループとは利害関係がない外部専門家委員である。当委員会は、三浦法律事務所、株式会社 KPMG FAS の以下の者を調査補助者とし、関係者に対するヒアリング補助、会計分析・調査、デジタル・フォレンジック調査（以下「フォレンジック調査」という。）等のために起用した。

三浦法律事務所 渥美雅之、今村潤、小倉徹、皆元大毅、小林智洋  
株式会社 KPMG FAS 高岡俊文、須賀永治、築瀬誠一、水野宏之、竹本裕史他 9 名

#### 4 調査期間

当委員会は、2020 年 1 月 16 日に設置され、同年 3 月 13 日までの間、本件調査を実施した。

#### 5 調査方法

当委員会は、調査期間において、計 7 回の委員会を開催した。また、本件調査の具体的な内容は、以下のとおりである。

##### (1) 関係資料の確認

当委員会は、当社及び関西不二から入手した関係資料を確認した。そのうち、主たる関係資料は以下のとおりである。

- ① 当社及び関西不二の組織図
- ② 当社及び関西不二の社内規程類
- ③ ヒアリング対象者の人事台帳
- ④ 上記①及び②以外の当社及び関西不二の内部統制、ガバナンスに係る関連資料
- ⑤ 本件不適切会計に関する資料一式（稟議書、見積書、注文書、請求書、出金伝票、購買システムデータ、原価付け替えデータ、その他管理資料等）
- ⑥ 関西不二の仕訳、試算表、製造原価報告書データ（2014 年 4 月から 2019 年 12 月）
- ⑦ 関西不二の月次予算実績報告資料（2014 年 4 月から 2019 年 12 月）
- ⑧ 関西不二以外の主要生産子会社 9 社の仕訳、試算表、製造原価報告書データ（2014 年 4 月から 2019 年 12 月）
- ⑨ 関西不二以外の主要生産子会社 9 社の月次予算実績報告資料（2014 年 4 月から 2019 年 12 月）

- ⑩ 関西不二の過去の内部監査報告書
- ⑪ 任意提出を受けた関西不二代表取締役社長個人の銀行口座通帳の写し

## (2) ヒアリング

当委員会は、本件不適切会計に直接的若しくは間接的な関与が想定され、又は本件不適切会計の発生要因等を認識している可能性のある当社及び関西不二の役職員計 18 名に対し、ヒアリングを実施した。

## (3) フォレンジック調査

当委員会は、2014 年 4 月以降に在籍していた関西不二の代表取締役社長及び役職員のうち、当委員会が必要と判断した調査対象者 8 名が使用していた会社貸与の業務用 PC に保存されていた電子データ（メールデータを含む。）及びフリーメールを保全するとともに、ファイルサーバー、会社貸与の携帯電話、タブレット端末及び外部オンラインストレージに保存されていた電子データ（メールデータを含む。）のうち、当委員会が必要と認めた機器について保全を行った。

その上で、保全した当該電子データについて、可能な限り削除ファイルを復元し、復元後のファイルを含めインデックス処理（各種検索のための下処理。）したうえで、キーワードにより条件検出した電子データの分析及び検討を行った。

## (4) アンケートの実施

当委員会は、当社の以下の生産子会社各社の管理部門長及び経理担当者（合計 21 名）に対するアンケート調査を実施し、全員から回答を得た。

山口不二サッシ株式会社  
日海不二サッシ株式会社  
不二ライトメタル株式会社  
株式会社不二サッシ東北  
北誠産業株式会社  
しらたか不二サッシ株式会社  
北海道不二サッシ株式会社  
株式会社沖縄不二サッシ  
株式会社不二サッシ九州

## 6 制約事項

本件調査には、以下の制約が存する。

- ① 本件調査では、ヒアリングや当社グループから提供を受けた資料に基づき事実認定を行っており、明らかに不審な点や矛盾点の有無については、慎重に確認を行っているものの、独自にこれらの開示書類及び情報の真実性につき網羅的な裏付けは行っていない。
- ② 当委員会の事実認定は、上場会社として当社が適時適切に情報開示を行うため限定された時間の中で取得した情報、資料等に基づくものであり、本件調査後に新たな証拠等が顕出した場合には、当委員会が認定した事実が覆る可能性を否定できない。また、本件不適切会計を行うに至った経緯などの事実経緯については、議事録、PC データ、メールデータなどの客観的な資料が残っていないものが多いため、関係者のヒアリングをもとに、整合性・合理性の分析を中心としたものとならざるを得ないという限界があった。
- ③ 本件調査においては、関西不二の取引先に対するヒアリングは実施していない。今後、取引先から、本件調査における事実認定と異なる主張がなされる可能性は否定できない。
- ④ ヒアリングや関係データ・資料の収集については、完全な任意の協力要請によらざるを得ないという本件調査の性質上、協力を得られなかった場合には本来必要と考えられる供述、情報、資料等を取得することができない。
- ⑤ 本件調査は、本件不適切会計に関与した関係者の法的責任の追及や社内処分を目的とするものではなく、本調査報告書はそのような目的で使用されることを想定していない。
- ⑥ 本件調査は、会計処理の前提となる事実関係の確認を目的として実施するものであり、個々の取引の法律関係の分析や法的評価あるいはその前提となる事実関係の確認を目的とするものではない。



## 第二 当社グループの概要と関西不二の位置づけ

### 1 本件不適切会計に関連する当社グループの事業

当社グループは、当社、子会社 32 社、関連会社等 2 社により構成された企業グループであり、事業の種類別セグメントは、①建材事業、②形材外販事業、③環境事業、④その他事業からなる。

このうち、本件不適切会計に関わるセグメントは、建材事業である。建材事業には、主にオフィスビル等に使用されるビル用サッシやカーテンウォールを製造・販売するビル建材事業（以下「**ビル事業**」という。）と、住宅等に使用されるサッシ等を製造・販売する住宅建材事業（以下「**住宅事業**」という。）からなる。

### 2 関西不二の概要

関西不二は、2000 年 7 月に、当社の大阪工場が分社化されたことにより設立された会社であり、関西における製造拠点である。関西不二設立後も、大阪工場の土地・建物は当社が所有しており、関西不二が当社から当該土地・建物を賃借している。

関西不二は、ビル事業及び住宅事業の両事業を有している。また、営業・販売機能を有さず、販売は、当社及び販売子会社が行うため、関西不二は、製造した製品のほぼ全量を当社及び販売子会社に納めるのみであり、外部の販売先に対して直接売上を計上することはない。

関西不二の近年の経営成績は、以下のとおりである。近時は、一定の経常利益を計上していたが、とりわけ、2019 年 3 月期や 2019 年 9 月期（2020 年 3 月期第 2 四半期）は好調<sup>1</sup>であったことがうかがえる。

（単位：百万円）

期別	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2015 年 3 月期	5,370	88	90	36
2016 年 3 月期	5,262	117	113	58
2017 年 3 月期	5,007	31	44	238
2018 年 3 月期	5,687	12	25	15
2019 年 3 月期	6,111	66	81	55
2019 年 9 月期 <sup>2</sup>	3,486	139	139	87

\*本件不適切会計による影響額の修正前

<sup>1</sup> なお、2016 年 3 月期も経常利益ベースでは好調であったが、これは、当社の住宅事業における商品の受注が順調に伸びたためである。

<sup>2</sup> 2019 年 4 月 1 日から 2019 年 9 月 30 日までの数値である。

### 3 グループガバナンス体制

#### (1) 関連事業部等による子会社管理

##### ア 子会社管理の体制

当社においては、管理本部<sup>3</sup>に属する総合企画部関連事業部が、子会社を含む関係会社の管理業務<sup>4</sup>を総括し、関係会社の経営及び業績に関する業務については、当該業務を所管する部門長が担当する（関係会社管理規程 4 条 1 項及び同別紙）。当該所管部門には、営業本部、生産本部及び関連事業部があり、関西不二の場合には、生産本部が所管部門に当たる。

関連事業部長及び所管部門長は、関係会社に対し、経営内容を把握するため、必要な書類の提出を求め検討を行わなければならない。当該必要な書類には、(1)財務諸表及び税務申告書、(2)借入金残高及び保証残高報告書、(3)資金繰り表、(4)管理月報、(5)取締役会議事録その他重要な会議の議事録、及び(6)その他報告を求めた事項が含まれる（同管理規程 7 条 1 項）。

さらに関係会社は、関係会社決裁基準表に従い、当社に対する事前申請事項、決裁事項又は報告事項等が定められており、当該事項については同基準に基づき当社に申請、報告等を行わなければならない（同管理規程 5 条、7 条 2 項）。

当該決裁基準表によれば、関西不二は、「土地、建物、構築物の購入・建造・改修並びに売却・廃却・減損」、及び「機械設備、工具器具、運搬具の購入・リース・改修並びに売却・廃却・減損・貸与」に該当する取引で 1 件 300 万円を超える場合には、当社に対する申請が、また、1 件 20 万円以上 300 万円未満である場合には当社に対する報告が求められ、1 件 20 万円を下回る場合には申請又は報告は不要と規定されている。さらに、同表によれば、経営上の重要事項又は多額の費用の発生に関しては、当社との事前協議が求められている。

関連事業部長は、関係会社から上記報告を受け検討した上で、関係会社の業績又は業績見込報告書を作成し、取締役会及び経営会議に報告する（同管理規程 12 条）。

---

<sup>3</sup> 管理本部は、経営企画、当社部門間及び当社グループ間の各種調整等を所管する総合企画部、経理、財務、コーポレートガバナンス及び広報等を所管する経営管理部、人事及び事務管理等を所管する総務人事部からなる。

<sup>4</sup> 関係会社管理業務としては、(1)会社の設立、合併、解散、統廃合等、(2)関係会社の株式の取得、処分、(3)資金の貸付、担保の貸与、債務の保証、(4)固定資産の貸与、譲渡、購入、(5)経営内容の把握、検討、(6)関係会社の指導、育成、(7)関係会社株主総会に対する当社議決権の行使、(8)関係会社に関する人事（役員派遣、出向を含む。）、及び(9)その他関連する事項が規定されている（関係会社管理規程 3 条）。

## イ 子会社管理の実態

当社には、子会社を含む関係会社が海外を含め 34 社存在するところ、上記管理規程に基づき関西不二から月次の業績報告を受けていた関連事業部の担当者によれば、関連事業部の人員は、当該担当者と職員 1 名の合計 2 名のみであり、関連事業部のみで全ての関係会社の業績を分析することは困難とのことであった。

関西不二は、上記管理規程に基づき、毎月、出荷完了基準及び組立完了基準での業績<sup>5</sup>をアップロードし、関連事業部及び生産本部に閲覧させる方法により月次業績を報告していた。

関連事業部の担当者によれば、当該業績報告を受け、子会社の業績をレビューする際には、基本的には四半期単位ではなく、月単位で検討しており、例えば、年度トータルで目標数値を達成していれば良しとするのではなく、目標数値を下回る月次があった場合には、当該子会社に対し目標を達成しなかった要因を電話確認していたとのことである。ただし、当該業績レビューにおいて月次報告を重視しているのは、子会社を評価するためではなく、あくまで子会社の実態を知るために過ぎず、また、月次で目標数値を下回る場合であっても子会社担当者に対し叱責するようなことはなかったとのことである。

### (2) 監査部による内部監査

当社グループにおいては、内部監査は各事業部から独立した監査部が所管しており、監査部員が内部監査人として監査に当たり（内部監査規程 7 条）、その結果は取締役会に報告される。当該内部監査には、会計監査、業務監査及び特命監査が含まれ、監査に関する業務の内容には、(1)監査計画の立案、(2)監査の実施、(3)監査報告書の作成、(4)改善結果の確認、及び(5)その他必要事項が含まれる（同規程 2 条）。

さらに関係会社の監査は、監査部の指導の下、各関係会社の内部監査担当部門で行うが、必要に応じて当社の監査部が内部監査を行うとされ（同規程 12 条 1 項）、関西不二は内部監査部門を有さなかったため、当社の監査部による直接の監査対象である。

当社の 2019 年度監査実施予定表及び監査部長によれば、関係会社及び事業所のうち、重点確認事項である売上の計上に関連する営業機能を持つ支店及び関係会社の監査が優先され、隔年で行われていたのに対して、関西不二を含む生産拠点に関しては 5 年程度に一度監査を実施しているのみであった。実際に、監査部による関西不二の監査は

---

<sup>5</sup> 当社の事業では、組立完了から出荷までにタイムラグがあるため、管理会計上は、工場の生産実績を管理するため組立完了基準での実績を工場の実績として取り扱っている。他方で、財務会計上は出荷完了基準で売上を計上する必要がある。そのため、当社グループでは組立完了及び出荷完了を基準とした 2 つの実績が存在する。

2015年6月を最後に実施されておらず<sup>6</sup>、当時の内部監査報告書からは本件不適切会計の存在についての記載はない<sup>7</sup>。

監査部長によれば、当該内部監査は、製造業務管理については品質保証部等が別途確認しているため、経理・一般管理に重点が置かれ、監査の一か月前に監査対象に通知し、一週間程度前に資料の開示を求めたうえで行われる。また現在の監査部には、実査対応可能な職員は監査部長を除き5名のみであり、さらに製造業務経験のある者は存在しないとのことであった。

### (3) コンプライアンス体制

#### ア 内部通報制度

当社は、外部業者に対し内部通報窓口業務を委託しており、「企業倫理ホットライン」を開設している。当該ホットライン開設の際に、運用ルール及び通達を作成し当社グループ内に周知し、さらにコンプライアンスマニュアル「FUJI SASH Compliance Manual Ver.2」や社内報「Fuji News」等において、全社員に対しホットラインの存在、通報者が特定されないこと及び通報を理由として不利益な扱いを受けないことを周知していたことが認められた。

さらに内部通報があった場合には、当該通報の真偽について社内調査を実施しており、調査者に対しては通報者を特定しないよう指示しているとのことであった。

しかし、関西不二においては5年間にわたり内部通報窓口が利用されなかった。

#### イ コンプライアンス研修等

社内のコンプライアンス業務に関しては、経営管理部コーポレートガバナンス部のコンプライアンス統括室が所管している。当社においては、年に2度、当社の部門長及び子会社の社長が参加する幹部会において外部講師を招きコーポレートガバナンス、コンプライアンス等に関する講演を行っていた他、執行役員に昇格する従業員及び各子会社出身で当該子会社の社長に就任する者に対してはコンプライアンス研修を受講させていた。しかしながら、当社から各子会社に出向する者が社長に就任する際には2017年までは、特段の研修を受講させることがなかった<sup>8</sup>。

<sup>6</sup> 2019年度監査実施予定表によれば、2020年3月に関西不二の監査が実施される予定であった。

<sup>7</sup> 後述するとおり、2015年には既に本件不適切会計が行われていたことから、内部監査にて問題を発見できなかったことになる。

<sup>8</sup> この点について、管理本部総務人事部長は、当社の管理職が子会社に出向したというイメージしかなかったためではないかと述べている。なお、2017年以降は、子会社社長就任時に、金融機関主催の新任役員用のセミナーの受講を義務付けている。

一般従業員向けとしては、各子会社経理担当者を含めた当社グループの経理担当者を対象として、定期的に経理部門勉強会を開催し、経理業務におけるコンプライアンスの意義を説いていたことが認められた。

さらに、これら研修の実施のほか、年に一度当社グループ全社員を対象としたコンプライアンスに関するテスト及び意識アンケートを行っており、一定の啓蒙活動を継続していることが確認された。

### 第三 調査結果—本件不適切会計に係る事実関係—

#### 1 本件不適切会計の概要

本件調査の結果、当委員会は、関西不二において、①遅くとも2015年3月期以降、固定資産として資産計上すべき支出を費用として計上することによる本件不適切会計（以下「手口1」という。）が、②2011年10月頃から、住宅事業における月末棚卸資産の過少計上による本件不適切会計（以下「手口2」という。）が、また、③前社長であるA氏の社長在任時以降、ビル事業におけるLOT<sup>9</sup>間の原価付け替えによる本件不適切会計（以下「手口3」という。）が行われていたことが認められた。

さらに、④2018年3月以降、本来、費用として計上すべき時期より早い時期に費用化する本件不適切会計（以下「手口4」という。）が認められた。手口4は、本来の役務提供を受けた時期である検収時期よりも早期に支出（前払い）を行うものの、費用計上を支出時に行う本件不適切会計（以下「手口4-1」という。）と、見積り段階であり業者に発注行為すらしていない段階で見積りに基づき費用計上を行う本件不適切会計（以下「手口4-2」という。）が認められた。

本件調査では、関西不二において、A氏及び現社長であるB氏という2名の社長が本件不適切会計を故意に主導したことが認められた。しかしながら、本件を主導したA氏やB氏等が自らの利益を図るために資金を不正に流用するといった事実は確認できなかった。

当委員会が本件不適切会計として認定した手口は上記4つであったが、これらはいずれも実際の役務提供を受ける時期（固定資産に計上すべき資産については減価償却期間）よりも前に費用を認識及び計上することで、実態よりも利益を小さくするいわゆる逆粉飾型の類型であり、利益を水増しする粉飾型の不適切会計とは異なる類型であったが、当委員会は、これらの利益の繰延処理は、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠していないものと判断した。

以下では、関西不二において上記不適切な利益の繰延処理が行われるに至った経緯について、A氏及びB氏が社長に就任していた時期で区分しそれぞれの手口を詳述する。

#### 2 関西不二における本件不適切会計

##### (1) A氏社長在任時代（2011年7月から2016年3月まで）

###### ア A氏の経歴

---

<sup>9</sup> LOTとは各工事を細分化した製作単位であり、各フロアを指すことが多い。

A氏は、1988年4月に当社に入社後、1992年6月から2006年8月まで千葉工場の管理部においてビルサッシの製造に従事した。その後、同月から関西不二へ出向し、2011年7月から関西不二の社長に就任した。その後、2016年3月から当社の生産本部付となり、現在は、当社の執行役員生産本部長に就任している。

以下、A氏が関西不二の社長在任中に行った本件不適切会計について述べる。

## イ 固定資産として計上すべき支出を費用として計上することによる本件不適切会計（手口1）

手口1は、本来、固定資産として計上し、その後減価償却すべき資本的支出を修繕費等の費用として計上することにより、本来であれば支出時期から複数年をかけて費用計上すべきであるにもかかわらず、支出のあった会計期間に一括費用計上し、当該会計期間の利益を不適切に減少させる手口である。当該支出は、本来であれば、減価償却等により将来費用化されるものであるところ、事業計画を上回る利益が見込まれる会計期間（月次を含む）に費用化することにより、当該会計期間の利益を将来に繰り延べるものである。

A氏は、2015年3月期において、大型車の部材・製品等の荷捌きスペースの拡張工事（2014年9月検収、金額合計4,430千円）を、また、関西不二の敷地の緑地をアスファルト舗装し駐車場を増設する工事（2015年2月検収、金額合計5,610千円）をそれぞれ行っているが、当該工事費用は、本来であれば「構築物」として固定資産に計上すべきであるところ、「修繕費」として費用計上した。さらに同時期に、工場の北面外壁の補修工事（2015年3月検収、金額合計5,590千円）を行っており、本来、当該工事に係る費用処理を1つの出金伝票として計上すべきところ、2つの出金伝票に分割して計上したことが認められた。

ただし、A氏によれば、いずれの工事ともに500万円程度を要したことから、工事を二分割し300万円以下として決裁基準を免れることが目的であり、会計処理については経理担当者に任せており、固定資産計上するか、費用計上するかについては把握していなかったとのことであり、当該経理担当者の供述と齟齬は見られなかった<sup>10</sup>。本件調査によって、A氏が、利益の繰り延べを意図して本件不適切会計を行ったことを窺わせる事情は見受けられなかった。

## ウ 住宅事業における月次棚卸資産の過少計上による本件不適切会計（手口2）

関西不二において、住宅事業は、総合原価計算を用いて月次の製造原価を把握して

---

<sup>10</sup> 経理担当者は、いずれの工事も既存の設備に対する工事であるため修繕費とした旨述べており、会計処理を誤った可能性がある。

いる。すなわち、前月の仕掛品残高に当月発生原価を加算し、月末の仕掛品残高（月次の実地棚卸により算定）を減算することによって各月の製品製造原価を算定している。したがって、月末の仕掛品残高を意図的に調整することにより、結果として各月の製品製造原価を調整させることができる。手口2は、月次の棚卸資産を実際よりも低く計上することによって、売上原価を実際よりも高く調整し、月次利益を減少させる手口である。調整に使用されていた仕掛品は、金具<sup>11</sup>であった。当該仕掛品は実際に使用されることにより売上原価として費用化されるものであるところ、事業計画を上回る利益が見込まれる月において、実際には使用されていないにもかかわらず、棚卸資産を実際より低く調整し、売上原価として計上することにより、当月の利益を将来に繰り延べていた。関西不二では、各事業年度の3月末に会計監査人による会計監査の一環として実地棚卸の立会が行われていたため、手口2の発覚を免れるため、毎年3月末の時点における棚卸資産の帳簿残高を実地棚卸の残高と一致するよう調整をしていた<sup>12</sup>。A氏は、例年2、3月は住宅事業の案件受注が減少するため、当該時期に備え「貯金」をしているイメージであったと述べている。

A氏は、社長就任当初から月次利益を平準化する必要を感じていたところ、住宅事業に関しては原価を管理する等の経験はなかったことから、関西不二の社長就任後に当時製造部長であったC氏又は製造部社員から棚卸資産の原価の算定方法及び棚卸資産の調整の手法を聞き、この手法によれば利益を繰り延べることが出来ることを知ったとのことである。A氏は具体的な開始時期は記憶していないとのことであったが、当委員会が入手した資料において、2011年10月以降は仕掛品棚卸に関する資料上、調整が行われた形跡が存在するため、関西不二では、遅くとも当該時点からA氏も認識した上で本件不適切会計が行われていたと認められる。

A氏は、当該手法を容認していたが、具体的な調整方法は把握していなかったと供述しており、本件調査においても、A氏が調整額を指定し具体的な指示を行った事実等は窺われなかった。ある製造部社員は、A氏が社長であった時代にC氏から調整額を指示され処理をしていたと述べており、住宅事業の業務経験が豊富なC氏以下の社員が主導し実行していたものと認められた<sup>13</sup>。

---

<sup>11</sup> 具体的には「棚番設定金具」及び「ライン在庫金具」であった。

<sup>12</sup> A氏は、本件調査のヒアリングにおいて社長就任後一定期間は、会計監査人による実地棚卸立会は毎半期ごとに行われていたため、半期末の棚卸資産は正しい金額としていたと述べており、実際、2015年9月度の棚卸資産は正しい金額とされているが、他方で2014年9月期に関しては、手口2による調整がなされており、必ずしも半期ごとに常に正しい金額としていたわけではない。

<sup>13</sup> 例えば、2015年12月10日11時06分に関西不二経理担当者がC氏に対して送信したメールにおいて、『調整…住建 金具仕掛 3,000,000 (ダンネツS)』という記載があるが、これは当月分の金具の棚卸資産を300万円分小さく計上し、かつ、利益を小さく操作したことを報告した内容である。同種の経理担当者からC氏に対する報告メールは、2016年2月9日19時12分にも送信されている。



## エ ビル事業における LOT 間の原価付け替えによる本件不適切会計（手口 3）

関西不二において、ビル事業は、同一のビルの工事であっても、LOT<sup>14</sup>間で出荷時期が異なることがあり、LOT 毎に管理番号を発番し、当該 LOT に発生原価を集計し、LOT 製品の出荷を基準として、売上及び売上原価を計上する個別原価計算を採用している。手口 3 は、同一のビルの工事において、ある月に特定の LOT に関する出荷が行われる一方、別の LOT の出荷は完了していない場合に、未出荷 LOT 分を集計されている原価の一部を、（その月に）出荷が行われる同一ビル工事の別 LOT の原価として付け替え処理を行うことにより、結果として売上原価を前倒しで計上し、利益を減少させる手口である。当該 LOT の売上原価は、本来であれば、LOT 毎に適切に原価を把握・集計し、出荷基準で売上原価として費用化すべきであるところ、予定より利益が出ている時期に先行して原価計上することにより、将来に利益を繰り延べていた。付け替えの費目としては、部分品費や外注費等が使用された。手口 3 は、異なる工事間で付け替えが行われることはなかったが、手口 2 と異なり、会計年度をまたいで付け替えられることもあった。

A 氏は、千葉工場在任中からビルサッシ製造の経験を有しビル事業の原価構成を熟知していた。さらに関西不二社長就任後、LOT 間で売上原価の計上を誤り LOT 間での利益の計上額が不自然になってしまった際に、その原因を当時の会計リーダーに確認するなどしているうちに、本手法を思い付き、当初から月次利益平準化の必要を感じていたため、当該手法を行うようになったと述べている。A 氏は、手口 3 を最初に始めた時期を記憶していないと述べ、また、A 氏以外の関係者へのヒアリングやメール等含む関係資料等の精査等からも、正確な開始時期を認定することはできなかった<sup>15</sup>。

A 氏及び経理担当者の供述から、A 氏は直接経理担当者に対して付け替え額等の具体的な指示を出し、経理担当者が入力処理をしていたことが認められた<sup>16</sup>。

<sup>14</sup> 例えば、ビルの一つのフロアが一つの LOT に該当する。

<sup>15</sup> A 氏が関西不二の社長に就任するより前から本件不適切会計が行われていたか否かについては、本件調査によっては確認できなかった。また、A 氏は経理担当者に対し、管理資料上に手書きで付け替えを指示し手渡していたとのことであるが、当該資料は既に破棄されていたため、A 氏の社長在任時期における手口 3 の具体的金額を算定することはできず、また、関係者の記憶もあいまいであったため手口 3 によって付け替えられた金額を見積もることもできなかった。ただし、関係者はいずれも A 氏によって行われた付け替え額は、B 氏によって行われた付け替え額と比べて僅少であったと述べており、A 氏在任中である 2015 年 3 月期及び 2016 年 3 月期において行われた原価の付け替え額（適切な付け替えを含む。）のうち、適切であることが明確に確認できたものを除いた金額（つまり、潜在的に本件不適切会計が行われた可能性がある金額）は限定的であるうえ、このうち不適切行為となり得る金額は、上記関係者の供述を考慮すると更に限定されると考えられる。

<sup>16</sup> 例えば、2015 年 4 月 9 日 12 時 17 分に経理担当者が業務部調達グループ社員に送信したメールにおいて、『よろしくお願ひします。（3 月は原価移動あります。）』という記載があり、当該メールに添付された「201503 ビル請求データ」という名のファイルには同一工事間のビルの原価付け替えの結果を記載し報

## (2) B氏社長在任時代（2016年3月以降現在まで）

### ア B氏の経歴

B氏は、1982年に当社に入社後、2000年10月から2011年1月まで千葉工場に配属され、千葉工場では管理部長、製造部長、工場長を歴任した。その後、2016年3月から関西不二に社長として出向し、現在に至っている。

### イ 社長就任後2018年3月頃まで

B氏は、社長就任後一定期間経過後から、手口2及び手口3を用いた原価付け替えを行っていたことを認めており、関西不二の関係資料上も、B氏の就任後間もない2016年4月から手口2及び手口3による原価付け替えが行われていたことが認められる。

手口2は、C氏によれば、B氏の社長就任時期が2016年3月であり、同時期に手口2に付随する期末棚卸資産調整のため利益が大きく上がることを伝える必要があり、同時に手口2の方法についても伝えたとのことである。B氏は、これをきっかけとして手口2を知り、行うようになったと考えられる。具体的処理としては、B氏が付け替え額を明示のうえ指示を出し、製造部社員が金具又は形材から付け替えるかを決定し処理を行っていたことが認められた。

B氏は、関西不二社長就任以前、千葉工場において2002年から2009年まで、製造チーム長として管轄する製造ライン内で、手口3と同様の手法により、同一ビルにおけるLOT間の売上原価の付け替えを行っていた。しかしながら、千葉工場が属する当社において、財務会計上の売上はビル全体の工事が完了した際に計上されるものであるため、B氏の手法による影響は管理会計上の問題にとどまっていた。このように、B氏は、当該経験から手口3の手法については千葉工場時代から知っており、関西不二においても継続したものと認められる。関西不二における具体的処理は、B氏が経理担当者に指示を出し、経理担当者が処理を行っていたことが認められた。

なお、B氏が社長に就任後、当社では、2016年頃から住宅事業における商品の受注が順調に伸びた。これに伴い、関西不二においても2018年3月期以降、住宅事業において大幅な製造物量、すなわち売上高の増加が見込める状況になった。関西不二の従業員によれば、B氏が社長に就任して以降は、A氏の在任中と比べ、手口2及び手

---

告する内容であった。さらに、同年12月10日11時06分に経理担当者がC氏に対し送信したメールにおいて、『調整ビル 原価移動 8,068,547』という記載があり、当該メールもビル事業に関し8,068,547円の原価の付け替えを報告する趣旨であると認められる。これと同種の、経理担当者からC氏に対する報告メールは、2016年1月14日17時39分、同年2月9日19時12分、及び同年3月11日17時52分にも送信されている。

口 3 ともに付け替え額が増加したとのことであり、実際に関係資料上も増加傾向が見受けられ、B氏はA氏と比較し、繰り延べ可能な利益の額が2017年4月以降急増していること、また利益を繰り延べないと翌事業年度以降において、当社から関西不二への仕切価格に対する要求水準が厳しくなる<sup>17</sup>ことが想定されることから、B氏は手口2及び手口3に係る本件不適切会計に続き、後述「ウ」、「エ」に記載の各手口を積極的に行ったものと認められる<sup>18</sup>。

#### ウ 2018年3月頃から2019年3月頃まで（本来、費用として計上すべき時期より早い時期に費用化する手口、手口4-1）

手口4-1は、固定資産として計上し減価償却により複数事業年度にわたり費用化するべき支出を費用として計上すること（手口1）に加え、本来の支払時期よりも前倒しで支払うことにより、実際の役務提供を受ける前に費用化する方法である。例えば、工事代金であれば、工事が完成し検収を行った時に固定資産として計上すべきところを、工事着手前又は完成前に支払い、さらに、費用として計上する手口である。手口1と同様、事業計画を上回る利益が見込まれる年度の期末に支払い、費用計上することにより、当期の利益を将来に繰り延べていた。

B氏は、手口4-1を2018年3月期末及び2019年3月期末に集中して実施し、多額の支出及びそれに伴う本件不適切会計を行っていることが認められた。本件は、手口4-1を用いた駐輪場工事（支出時期2018年11月から2019年3月、支出額合計45,000千円、2020年2月末時点で検収未了）に関し、高槻市から建築基準法に基づく建築確認を経ていないことの指摘を受け、会計上の処理、当社に対する申請等に不備があることが顕在化し、発覚に至った。B氏は、社長就任当初から工場や事務所等の修繕の必要性を感じ、社長として設備を改善したいと考えていたものの、社長就任後の2年程度は関西不二の業績を上げられるか否か不安を感じていたために控えていた。しかし、上記イのとおり、住宅事業における商品の受注が順調に伸びたこともあり、2017年3月期、2018年3月期ともに安定して利益を上げられたため、2018年

---

<sup>17</sup> 具体的には、関西不二から当社への出荷時の仕切価格が低く抑えられる結果、関西不二の売上高や利益が低くなることが想定された。

<sup>18</sup> 例えば、2016年9月14日の14時46分にB氏から管理部長及び経理担当者へ送信しているメールは、管理部長が作成した業績報告資料をB氏が修正したものであるが、調整前の数値を『素で推定』した数値と呼び、B氏が業績報告のために数値を修正していたことを示しており、B氏が本件を主導していることが窺われる。

さらにB氏は、同年10月19日の11時21分にC氏、経理担当者及び各部グループ長が宛先に入るメールにおいて、『詳細（調整分）は部下の方にも教える必要はありません』とし、本部報告数字と関西不二の実績、推定数字が別途存在することを前提としたうえで、『①（本部報告数字をさす）は部下の方にも教えて構いません。②（関西不二の実績、推定数字をさす）はG長以上の方が把握していれば良いと考えています。』等として、調整前の数値について一般従業員に公開しないよう指導するなど、本件を主導していた。

3月末から大きく修繕のための支出を始めたとのことであり、実際に工事のための支出は、2018年3月末、2019年3月末に急激に増加しており、当該供述と整合する。

関西不二は、2018年3月期から2019年9月期にかけて、大阪工場の正門（支出時期2018年3月、支出額合計14,200千円、検収時期2018年12月）、駐輪場、外壁（支出時期2019年3月、支出額合計50,000千円、検収時期2019年6月）、防水シート（支出時期2019年3月、支出額合計18,840千円、検収時期2020年1月）、稻荷神の神像<sup>19</sup>（支出時期2019年9月、支出額合計5,600千円、検収時期2019年10月）等の移設・改修等のための支出を行っている。当該支出について、B氏は当期の事業計画達成の見込みが立った段階で、修繕を決定し前払いするが、会計上は支出時に一括費用として計上し、実際の工事は支出後に行わせていた。具体的な処理としては、B氏及び当時の総務グループ長が外部業者との間で、前払いを行うことに関して同意を得たうえで、B氏が経理担当者に対し、前払いの上「一括外注費」や「修繕費」等の費目にて費用計上するよう指示を出し、これを受けた経理担当者が、費用計上処理を行っていたことが認められた。なお本件調査では、関西不二と前払いを受けていた外部業者との関係について、違法なキックバックや横領等が行われたことを窺わせる事実は確認できなかった<sup>20</sup>。

B氏及び経理担当者とともに、当該支出に関し、会計処理が誤っていることは認識していたと認めており、客観的にも特に駐輪場等については、「構築物」の工事であることが明白であり、仮に会計知識が乏しかったとしても、外注費や修繕費としての処理が誤りであることは容易に判断し得たと考えられる。

さらにB氏は、当該手法を用いる際、当社に対して決裁基準に基づく申請等を行うと、許可を得るまで時間を要し期末に費用計上できない恐れがあること、また、当社から固定資産計上するよう指導を受け、費用計上に失敗する恐れがあったこと<sup>21</sup>などから、各支出を分割することにより300万円を超えないように調整していた<sup>22</sup>。

また、B氏は期末が近づいた時期には、従業員に対し支出が必要なもの、購入品等

---

<sup>19</sup> いわゆる「お稲荷さん」である。

<sup>20</sup> 本件調査においては、キックバックや横領等を行っていないか確認する観点から、B氏からB氏自身の預金通帳の任意の提出を受け、内容を確認した。その結果、B氏のクレジットカード引き落とし用の銀行口座兼関西不二からの各種手当の振込用銀行口座には同氏の私用銀行口座から定期的に出金した金額が入金されているところ、2019年8月7日、8月29日、10月8日の私用銀行口座からの出金により、カード引き落とし用銀行口座兼各種手当等振込用銀行口座に対する入金が多かったため、その差額について確認を行った。この点について、B氏より出張旅費等について関西不二から現金精算された金額を充当した可能性があるとの説明があったため、同年8月7日以前の振替日から8月7日まで、8月8日から8月29日まで、8月30日から10月8日までの出張旅費等の確認を行ったところ、B氏の説明に整合していたことから、キックバックや横領等が行われたことを窺わせる事実はないと判断した。

<sup>21</sup> 実際に、2019年1月頃、B氏は、当社に対し事務所棟の乗用エレベーター及び第一工場の貨物用エレベーターに関し決裁を求めたところ、修繕費として費用処理することは認められないとの指摘を受けた。

<sup>22</sup> 例えば、2019年9月28日に総務部社員から大協建材専務に送信されているメールには、『請求書発行お願いいたします。…¥10,560,000を4分割にてご請求お願いいたします。』と記載され、支出額の分割により基準の適用を免れていたことが認められた。

について意見を募っていた。例えば、2018年12月19日13時30分にB氏から管理部長、製造部長、総務部社員及び経理担当者に送信されたメールによれば、『期末購入品リストです。…………●●（製造部社員の氏名）が部品費で購入できるものは購入し…』とあり、B氏が固定資産計上すべき支出について故意に費用計上を指示していたことが窺われる。

また、本手口は、工事のための支出のみならず、固定資産計上すべき物品の発注の際にも使用されたことが認められた。金型の発注は各事業所において行うことが原則であるが、管理のため、当社が各事業所の発注時期及び納期を確認するとともに業者との交渉を行っている。

本件調査により、2018年11月頃に、B氏は当時当社の生産技術部に出向していたC氏に対し、金型である改良プレス型を工事原価の部分品費として計上することができないか持ち掛け、C氏が業者と連携し本件不適切会計を進めたことが認められた。この際、C氏は、当社生産技術部社員に対し、改良プレス型の請求書発行の方法を指示する際に、係る処理を行う理由が、固定資産として償却をせずに、工事原価内で処理をするためであることを明示し、さらにB氏に対し『部分品費で処理し減価償却を避ける場合は、下記画像の内容で注文書発行をした方が良いかと思えます。』などと忠告したことが認められた。このように、C氏は、当社出向後も本件不適切会計に重大な関与をしていることが認められたが、上記メールを受信した当社生産技術部の社員は、C氏からの指示に従い業者との間で請求書の記載等についての交渉を行ったものの、当該社員が本件不適切会計に関与している認識を有していたことまでは確認されず、単に事務処理上の関与をしたに過ぎないものと認められる。

#### エ 2019年9月（見積り段階で費用計上を行う本件不適切会計、手口4-2）

手口4-2は、見積り段階であり、発注及び支払い額が確定していないにもかかわらず、未払費用を計上する手口である。すなわち、いわゆる費用の架空計上であり、当然当期の利益を減少させる効果を有する。

関西不二では、当時は見積り段階であり、発注することが確定していなかったにもかかわらず、2019年9月に、リフター改修のための費用として71,000千円及びバーコードリーダー機導入のための14,690千円をそれぞれ未払費用に計上した。

B氏は、将来現実に発注する予定であったが、仮に発注の目的が立たなければ2019年の第3四半期の12月までに費用計上を取り消すことを想定していたと供述しており、B氏に指示を受けた経理担当者も同様の供述をしている。しかしながら、結局のところ、2019年12月の段階で本件が発覚したため、費用計上を取り消したくとも取り消せない状況になったと考えられる。B氏は、2019年9月期は想定以上の利益が

見込まれたため、費用計上の必要性が高く、第2四半期の段階でも当該手法をとってしまったことを認めており、動機はこれまでの手口と同様利益の平準化にあると認められた<sup>23</sup>。

---

<sup>23</sup> 具体的には、2019年10月7日17時58分に経理担当者から管理部長及び製造部長に送信されたメールにおいて、『9月度原価調整の件について』という表題の下、『新たに9月で仮計上をしております。一式外注費¥48,000,000 修繕費¥23,000,000』と記載があり、計7,100万円の費用を仮計上した旨が伝えられており本手口を用いた本件不適切会計の件であると窺われる。

#### 第四 調査結果—本件不適切会計の会計上の影響—

本件調査の結果判明した本件不適切会計（手口 1、手口 2、手口 3 及び手口 4）について、過年度の連結財務諸表に与える影響金額は、すべて売上原価の増減に反映され、その内訳は以下のとおりである。

##### 1 事業年度別の売上原価の影響額

本件不適切会計による 2015 年 3 月期以降の事業年度別の売上原価の修正額は以下のとおりである。2014 年 3 月期より前の会計期間については、本件不適切会計の履歴を示す資料が残されていないことから、影響額を算定することはできなかった。

本件不適切会計の手口	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2019年9月期
<b>手口1</b>						
固定資産として計上すべき支出を費用計上	11,046	1,088	366	30,588	45,141	402
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-527	-1,601	-1,737	-6,094	-17,895	-24,434
影響額(純額)	10,519	-514	-1,371	24,495	27,246	-24,032
<b>手口2</b>						
住宅事業における月次棚卸資産の過少計上	-	-	-	-	-	40,000
<b>手口3</b>						
ビル事業におけるLOT間の原価付け替え	-	-	-	-	-	-
付け替え原価の取消し(仕掛品計上)	-	-	21,072	8,694	86,651	43,139
本来あるべき時期における原価計上	-	-	-	-17,169	-12,189	-86,364
影響額(純額)	-	-	21,072	-8,475	74,463	-43,225
<b>手口4-1</b>						
固定資産として計上すべき支出を費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	-	21,200	70,940	32,180
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-	-	-	-	-1,145	-2,291
本来あるべき時期よりも先行して費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	-	20,000	123,200	32,061
本来あるべき時期における費用計上	-	-	-	-	-39,240	-28,800
影響額(純額)	-	-	-	41,200	153,755	33,150
<b>手口4-2</b>						
見積り段階で費用を先行計上	-	-	-	-	-	85,690
全ての手口の影響額合計	10,519	-514	19,701	57,220	255,464	91,583

(注)金額は千円未満を四捨五入しており、金額のプラス表記は、売上原価の過大計上を、マイナス表記は売上原価の過少計上を意味する。なお、脚注 15 のとおり、2015 年 3 月期及び 2016 年 3 月期における手口 3 については、本件不適切会計の履歴を示す資料が残っておらず、影響額の算定が困難であるため、「-」と表記している。

## 2 四半期ごとの影響額

本件不適切会計による2014年6月期以降の四半期ごとの売上原価の修正額は以下のとおりである。2014年6月期より前の会計期間については、本件不適切会計の履歴を示す資料が残されていないことから、影響額を算定することはできなかった。

### 【2015年3月期における本件不適切会計による売上原価の影響額】

本件不適切会計による売上原価の影響額		(単位:千円)				
本件不適切会計の手口	2014年6月期	2014年9月期	2014年12月期	2015年3月期	年度計	
<b>手口1</b>						
固定資産として計上すべき支出を費用計上	-	4,430	-	6,616	11,046	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-40	-77	-150	-261	-527	
<b>影響額(純額)</b>	<b>-40</b>	<b>4,353</b>	<b>-150</b>	<b>6,355</b>	<b>10,519</b>	
<b>手口2</b>						
住宅事業における月次棚卸資産の過少計上	-	-	-	-	-	
<b>手口3</b>						
ビル事業におけるLOT間の原価付け替え	-	-	-	-	-	
<b>手口4-1</b>						
固定資産と計上すべき支出を費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	-	-	-	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-	-	-	-	-	
本来あるべき時期よりも先行して費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	-	-	-	
本来あるべき時期における費用計上	-	-	-	-	-	
<b>影響額(純額)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>手口4-2</b>						
見積り段階で費用を先行計上	-	-	-	-	-	
<b>全ての手口の影響額合計</b>	<b>-40</b>	<b>4,353</b>	<b>-150</b>	<b>6,355</b>	<b>10,519</b>	

(注)金額は千円未満を四捨五入しており、金額のプラス表記は、売上原価の過大計上を、マイナス表記は売上原価の過少計上を意味する。なお、脚注15のとおり、2015年3月期及び2016年3月期における手口3については、本件不適切会計の履歴を示す資料が残っておらず、影響額の算定が困難であるため、「-」と表記している。



【2016年3月期における本件不適切会計による売上原価の影響額】

本件不適切会計による売上原価の影響額		(単位:千円)				
本件不適切会計の手口	2015年6月期	2015年9月期	2015年12月期	2016年3月期	年度計	
手口1						
固定資産として計上すべき支出を費用計上	-	-	-	1,088	1,088	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-341	-341	-341	-579	-1,601	
影響額(純額)	-341	-341	-341	509	-514	
手口2						
住宅事業における月次棚卸資産の過少計上	-	-	-	-	-	
手口3						
ビル事業におけるLOT間の原価付け替え	-	-	-	-	-	
手口4-1						
固定資産として計上すべき支出を費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	-	-	-	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-	-	-	-	-	
本来あるべき時期よりも先行して費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	-	-	-	
本来あるべき時期における費用計上	-	-	-	-	-	
影響額(純額)	-	-	-	-	-	
手口4-2						
見積り段階で費用を先行計上	-	-	-	-	-	
全ての手口の影響額合計	-341	-341	-341	509	-514	

【2017年3月期における本件不適切会計による売上原価の影響額】

本件不適切会計による売上原価の影響額		(単位:千円)				
本件不適切会計の手口	2016年6月期	2016年9月期	2016年12月期	2017年3月期	年度計	
手口1						
固定資産として計上すべき支出を費用計上	-	-	-	366	366	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-432	-432	-432	-442	-1,737	
影響額(純額)	-432	-432	-432	-76	-1,371	
手口2						
住宅事業における月次棚卸資産の過少計上	4,000	-	2,000	-6,000	-	
手口3						
ビル事業におけるLOT間の原価付け替え	32,771	35,333	-25,857	-21,175	21,072	
手口4-1						
固定資産として計上すべき支出を費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	-	-	-	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-	-	-	-	-	
本来あるべき時期よりも先行して費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	-	-	-	
本来あるべき時期における費用計上	-	-	-	-	-	
影響額(純額)	-	-	-	-	-	
手口4-2						
見積り段階で費用を先行計上	-	-	-	-	-	
全ての手口の影響額合計	36,339	34,901	-24,288	-27,251	19,701	

【2018年3月期における本件不適切会計による売上原価の影響額】

本件不適切会計による売上原価の影響額		(単位:千円)				
本件不適切会計の手口	2017年6期	2017年9期	2017年12期	2018年3期	年間合計	
手口1						
固定資産として計上すべき支出を費用計上	-	-	-	30,588	30,588	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-446	-439	-426	-4,783	-6,094	
影響額(純額)	-446	-439	-426	25,805	24,495	
手口2						
住宅事業における月次棚卸資産の過少計上	-	5,000	17,000	-22,000	-	
手口3						
ビル事業におけるLOT間の原価付け替え	-3,834	-7,169	1,834	694	-8,475	
手口4-1						
固定資産として計上すべき支出を費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	-	21,200	21,200	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-	-	-	-	-	
本来あるべき時期よりも先行して費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	-	20,000	20,000	
本来あるべき時期における費用計上	-	-	-	-	-	
影響額(純額)	-	-	-	41,200	41,200	
手口4-2						
見積り段階で費用を先行計上	-	-	-	-	-	
全ての手口の影響額合計	-4,280	-2,608	18,408	45,699	57,220	

【2019年3月期における本件不適切会計による売上原価の影響額】

本件不適切会計による売上原価の影響額		(単位:千円)				
本件不適切会計の手口	2018年6月期	2018年9月期	2018年12月期	2019年3月期	年度計	
手口1						
固定資産として計上すべき支出を費用計上	4,150	250	15,028	25,713	45,141	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-1,003	-1,964	-3,205	-11,723	-17,895	
影響額(純額)	3,147	-1,714	11,823	13,990	27,246	
手口2						
住宅事業における月次棚卸資産の過少計上	8,000	21,780	13,980	-43,760	-	
手口3						
ビル事業におけるLOT間の原価付け替え	1,681	28,315	207	44,259	74,463	
手口4-1						
固定資産として計上すべき支出を費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	5,750	15,940	49,250	70,940	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-	-	-392	-753	-1,145	
本来あるべき時期よりも先行して費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	-	10,000	113,200	123,200	
本来あるべき時期における費用計上	-20,000	-	-	-19,240	-39,240	
影響額(純額)	-20,000	5,750	25,548	142,457	153,755	
手口4-2						
見積り段階で費用を先行計上	-	-	-	-	-	
全ての手口の影響額合計	-7,172	54,131	51,558	156,946	255,464	

【2019年9月期における本件不適切会計による売上原価の影響額】

本件不適切会計による売上原価の影響額		(単位:千円)		
本件不適切会計の手口	2019年6月期	2019年9月期	合計	
手口1				
固定資産として計上すべき支出を費用計上	402	-	402	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-2,783	-21,651	-24,434	
影響額(純額)	-2,381	-21,651	-24,032	
手口2				
住宅事業における月次棚卸資産の過少計上	10,000	30,000	40,000	
手口3				
ビル事業におけるLOT間の原価付け替え	5,705	-48,931	-43,225	
手口4-1				
固定資産として計上すべき支出を費用計上(支出の前倒しを伴う)	10,680	21,500	32,180	
適切に固定資産計上した場合の減価償却費等	-979	-1,312	-2,291	
本来あるべき時期よりも先行して費用計上(支出の前倒しを伴う)	-	32,061	32,061	
本来あるべき時期における費用計上	-28,800	-	-28,800	
影響額(純額)	-19,099	52,250	33,150	
手口4-2				
見積り段階で費用を先行計上	-	85,690	85,690	
全ての手口の影響額合計	-5,775	97,358	91,583	

## 第五 類似事象の有無

### 1 千葉工場について

千葉工場は、千葉総務部、管理部、製造部からなる。

B氏は、関西不二社長就任以前、2002年から2009年までの間、千葉工場製造部製造チーム長として管轄する製造ライン内で、手口3と同様の手法により、同一のビルにおけるLOT間において、売上原価の付け替えを行っていたと供述している<sup>24</sup>。上記第三のとおり、千葉工場が属する当社において、財務会計上の売上はビル全体の工事が完了した際に計上されるものであり、納品は工事番号単位（この場合はビル全体）で行われるため、B氏の手法による影響は管理会計上の問題にとどまっていた（つまり、当社内における工場部門から営業部門への内部部門間の売上に過ぎない。）ものの、同種の方法が千葉工場においても用いられていたことから、当委員会は、千葉工場において、手口3を含む本件不適切会計と類似の事象の有無を確認するために、千葉工場の担当者等に対しヒアリングを中心とした調査を行った<sup>25</sup>。その結果、千葉工場において、同一ビルにおけるLOT間の売上原価の付け替えが行われていることなど、その他の不適切な会計処理が行われていることを示す事実は確認されなかった。

#### (1) 千葉工場における会計システムについて

現在、千葉工場では、FMOS<sup>26</sup>と呼ばれる生産管理に関する基幹システムが導入されており、FMOSのビル生産システムによって製造原価を抽出し、工場における原価計算を行っている。

製品製造の具体的な業務フローは以下のとおりである。①顧客から受けた注文について、管理部が工事番号を振り、納期等に応じてLOTに分割する、②管理部から連絡を受けた製造部生産設計部門は、顧客から受領した作図を分解して製造ラインで製造するための作図を行い、対象となるLOTを製造するために必要な部品の種類及び数量を確定し、在庫がない部品については管理部発注部門に対して発注を指示し、在庫部品については在庫からピックアップをする、③部品がすべて揃った段階で管理部発注部門から製造部に送られ、製造部が製品の製造を行う。部品の発注行為はすべてLOTを基準として行われており、製造部生産設計部門がLOT毎に必要な材料等の数量等を算出し

<sup>24</sup> B氏によれば、部材の発注・支払段階でLOT間の調整をすることにより、製造チーム長として単独で原価付け替えを行うことができたとのことである。

<sup>25</sup> 後述のとおり千葉工場職員に対するヒアリング調査の結果、千葉工場においては特段、類似事象の端緒となりうる事実が発見されなかったため、千葉工場の役職員に対するフォレンジック調査は行われなかった。

<sup>26</sup> 千葉工場においては2018年4月に導入された。

て FMOS に発注入力し、発注部門である管理部において発注承認が行われる。製造部門は材料の発注について権限を有さない。さらに、FMOS 上の発注の入力行為はすべて上長の許可を要し各担当者が勝手に入力することはできず、各担当者は所属部門が有する権限の範囲でのみ入力行為が可能であり、他の部門の管轄となる数字を勝手に入力・修正することはできない（したがって、製造部門の担当者が、発注関係の入力を行うことはできない）。

そもそも、このような現在の千葉工場のシステムを前提とすれば、発注・支払段階で操作をすることにより同一ビルにおける LOT 間の売上原価の付け替えを行うためには、複数の部門の関与が必要となり、B 氏が述べたように、製造チーム長が単独で原価付け替えを行うことはできないといえる<sup>27</sup>。

## (2) システム上のデータ修正を行う際の処理について

FMOS においては、原則として LOT に紐づけた原価管理が行われていることに加え、FMOS システム上のデータを変更する場合には、どのような理由であっても、経理担当に対して「通知伝票」と呼ばれる帳票を提出しなければならない。通知伝票を発出する際にはその上長による承認が必要で、受領する経理担当者側でも複数の担当者による承認が必要となっている。したがって、関西不二で行われたように、システム上に登録されている原価を何の証跡も残すことなく勝手に付け替えることはできない仕組みになっている。

## (3) LOT 間の売上原価の付け替え（手口 3）が行われていないかの確認

上記ア及びイから、現在の千葉工場では、製造チーム長又はその他の者であっても、同一ビルにおける LOT 間の売上原価の付け替えを行うことはできず、これを行おうとすれば、他部門の多数の者の関与が必要となり、かつ、証跡が残ることになる。

また、ヒアリングの対象となった千葉工場の職員いずれからも、同一ビルにおける LOT 間の売上原価の付け替えを含む本件不適切会計に関与した、又は見聞きしたといった供述はなかった。

加えて、千葉工場において仮に原価付け替えの処理が行われていたとしても、納品物の検収は、工事番号単位（この場合はビル全体）で行われており、同一ビルにおける LOT

---

<sup>27</sup> B 氏が、原価の付け替えを行っていたとされるのは、2002 年から 2009 年であり、この当時使われていた原価計算システムや内部統制の仕組みについては資料等が残されていないもの、FMOS の導入前であるため、当時は、現在と異なり、製造チーム長が入力を行っていたことから、B 氏が述べるようなことが可能であったものと考えられる。

間の売上原価の付け替えは、財務会計に及ぼす影響はなく<sup>28</sup>、付け替えの意義や動機も見出しにくいといえる。

以上のとおり、当委員会が調査した範囲において、千葉工場において同一ビルにおける LOT 間の売上原価の付け替えが行われたことを示す事実やその兆候は確認されなかった。

#### (4) その他不適切会計処理について

上記ア及びイのとおり、システム上に登録されている原価を何の証跡も残すことなく勝手に付け替えることはできない仕組みになっていること、本件調査におけるヒアリングにおいても、そのようなことを行っている又は見聞きしたことがあるとの供述はなく、それと矛盾する資料等もなく、その他の不適切な会計処理がなされていることを示す事実は確認されなかった。

## 2 他の生産子会社に関して

本件調査の結果、関西不二においては、各事業年度業績の着地金額の見通しが可能となる時期になってから、本来は来期以降に費用又は資産計上すべき内容の支出が行われ、当該支出額を支出した事業年度に係る製造変動費用として計上していたことが確認された。その結果、同社の財務数値の推移において、第4四半期の限界利益率が急減している等の傾向が認められた。

以上の状況を踏まえ、当社グループの子会社のうち、生産部門を保有する主要な子会社において、類似の会計処理が行われる可能性を否定できないと判断し、以下の生産部門を保有する子会社9社において、2014年4月から2019年12月までの月次予算実績管理資料等を分析し、関西不二と同様の傾向を示す財務数値の変動の有無を確認するとともに、変動が見受けられた場合にはその理由の確認を行ったが、不適切な会計処理の事実は認められなかった。

(調査対象とした当社グループの生産子会社)

山口不二サッシ株式会社

日海不二サッシ株式会社

不二ライトメタル株式会社

---

<sup>28</sup> 当社では取付完了された際に売上を計上しており、取付完了報告は工事番号単位（この場合はビル全体）で行われることから、千葉工場での組み立ての有無、同工場からの出荷の有無を問わず、取付完了前のサッシの原価についてはすべて仕掛品として資産計上される。したがって、仮に千葉工場において原価付け替えの処理が行われていたとしても、取付完了前のサッシの原価についてはすべて仕掛品とされる以上、財務会計に及ぼす影響はないといえる。

株式会社不二サッシ東北  
北誠産業株式会社  
しらたか不二サッシ株式会社  
北海道不二サッシ株式会社  
株式会社沖縄不二サッシ  
株式会社不二サッシ九州

### 3 アンケート調査

当委員会は、類似事象の有無の調査の一環として、当社グループのうち、上記2「他の生産子会社に関して」において調査対象とした製造部門を保有する主要な子会社の管理部門長及び経理担当者計21名を対象にアンケート調査を行った。アンケート調査対象者に対し、2020年2月12日にメールを配信し、同月14日を期限として、メールに記載されたURLを通じて回答するよう要請し、21名全員から回答を得た（回答率100%）。

アンケート調査の項目の内容は、本件不適切会計及びその他の不適切な会計処理に関する認識を問うものであり、すべての項目において、不適切会計はなかった旨の回答であった。

### 4 類似事象に係る調査結果

上記のとおり、類似事象の有無に関しては、過去にA氏及びB氏が関与していた千葉工場に関してはヒアリングを実施し、また、生産部門を保有する子会社9社に関しては、月次予算実績管理資料等の分析等及びアンケート調査等を実施した結果、本件不適切会計と同種の不適切行為が行われている兆候は認められなかったため、フォレンジック調査やヒアリング調査を実施しなかった。

## 第六 本件不適切会計の動機及び発生原因

### 1 本件不適切会計が行われた動機

本件調査の結果、本件不適切会計は、原価を本来の計上額よりも過大又は早期に計上することにより、各事業年度の本来の利益額よりも低い利益に見せかけようとしたとするいわゆる逆粉飾事案である<sup>29</sup>。当委員会の調査では、本件不適切会計を利用し、B氏が過大又は早期に計上した費用の支出額に係る金銭の一部を私的に流用、あるいは着服するという可能性も合わせて検討したが、そのような事実は発見されず、同氏の私腹を肥やすためといった動機はなかったといえる。また、本件不適切会計により本来固定資産として計上すべき資本的支出を支出時の費用として処理することにより、結果として本来の納税すべき法人税等の支払額を一時的に免れることになったものの、本件不適切会計を主導したB氏は法人税の支払いを一時的に免れる目的はなかったと供述しており、関係資料等からも、そのような目的があったとは認められない。そこで、このような逆粉飾事案がどのような動機の下で行われたのか、以下検討した。

#### (1) 当社（親会社）からの介入の排除

まず、以下に述べる事由から、本件不適切会計を主導したB氏及びA氏には、関西不二の運営に当たって親会社である当社の関連部門からの介入をできる限り排除し、自身がトップとして広い裁量を持ちながら事業運営を行いたいという意識があったと考えられる。そして、この意識は、今回問題となった本件不適切会計の手口に共通する動機となっていたと考えられる。

B氏及びA氏によれば、月次の利益を平準化するために本件不適切会計を行っていたと述べているが、月次の利益を平準化しようとした目的としては、月次の利益が事業計画との比較で減少した場合、当社からの評価が下がってしまうことを回避したかったと述べている<sup>30</sup>。当社からの評価を落とし「安定した利益を得られない拠点」と判断された場合には、拠点の社長に対する当社からの監視・監督が厳しくなり、業績向上に向けた計画の説明等が必要となり、本来自由に行えた事業運営に対して当社からの種々の制約が課される可能性が出てくる。これを防ぎ、関西不二を自己の裁量の下で運営し

<sup>29</sup> 第三にて認定したとおり、本件調査では、原価の計上を繰り延べる等することにより、本来よりも多く利益額を計上するような処理方法が行われていたことを示す事実は発見されなかった。

<sup>30</sup> なお、これらの意識が当社との共通理解となっていたか否かは疑わしい。当社で子会社管理を管轄する関連事業部によれば、月次での利益や業績の報告を求めており、事業計画と実績が乖離している場合には、たとえ実際の利益が事業計画より増加していた場合でもその理由を確認していたものの、これにより子会社経営陣の評価をするわけではなく、単純な業績把握の目的であったとしている。この点に関する当社と関西不二との間の認識のギャップも、結果として本件不適切会計を助長するものとなったと考えられる。



たいという動機があったと考えられる。

一例として、本件不適切会計の一環として、設備の購入等本来固定資産として計上すべきものを分割発注し、関西不二社長が有する決裁基準金額以内の費用支出として処理していた事実が確認されたが、これについても、B氏によれば、正式に申請をすれば否認される可能性があり、仮に承認される場合でも承認までに時間を要することから、これを回避したかったと述べている。これも、当社からの介入を防ぎ、関西不二のことは経費の支出や設備の更新等を含め自ら判断したいという意識の現れであったといえる。

## (2) 工場等の修繕（レガシー資産）

また、達成した利益を超過する部分の利益額を原資として使い、老朽化した工場等の修繕を行い、自身が社長時代に関西不二をより良い工場にし、レガシー資産として残したいという意識があったと考えられる。これは、利益を用いて工場等の修繕を積極的に行っていたB氏が有していた動機といえる。

すなわち、関西不二は過去に複数回に亘りリストラが行われた環境下であり、工場の建屋の改修・増築や機械等への設備投資へ廻す資金余力に乏しく、建屋や設備が老朽化していた。これを自身が社長の時代に改善をして、より良い工場に改善したという実績を残したかったとの動機を有していたといえる。

## (3) 翌期以降の事業計画が厳しくなることを回避

さらに、当期の利益を基準に決定される翌期以降の事業計画が厳しくなることを回避するために、当期の利益を出し過ぎないことも動機として存在したと考えられる。翌期における事業計画を策定するに当たり、当期の実績ベースでの利益を前提とすることは事業会社としては当然であるものの、製造子会社である関西不二としては、当社の営業部から指示される受注量という自らがコントロールできない数字に自社の売上高が依存していることから、当期利益が出過ぎた場合にこれを基準として翌期の事業計画が策定されると、翌期に事業計画を達成できるか否かの不確実性を排除することが難しかったといえる。そのような状況の中で、翌期以降の事業計画における数字をある程度コントロールする目的で、当期の利益を圧縮するようになったと考えられる。

また、本来固定資産として計上すべきものを費用計上した背景にも翌期以降の事業計画の数字をコントロールする動機があったといえる。当期期末に設備を購入したり工場の修繕をしたりすることにより固定資産額が増加した場合、翌期以降に減価償却

費（又は賃料<sup>31</sup>）が計上され、利益を達成することがそれだけ難しくなる。実際、B氏は、本件調査のヒアリングにおいて、将来の世代に減価償却費等の負担を残したくなかったと述べている。

このような翌期以降の負担を可能な限りなくし、翌期以降の利益を達成しやすくするため、利益の出過ぎた期において一括で経費処理をしていたと考えられる。

## 2 本件不適切会計の原因

本件不適切会計は、上記 1 に記載した動機のもと行われたが、それを助長し、又は防止・阻止することができなかった原因として以下が挙げられる。

### (1) 関西不二における内部統制上の問題

#### ア 経営トップの資質の欠如

本件不適切会計を主導した関西不二の社長が、本来経営トップとして有すべき資質を欠いていたことが、本件不適切会計の原因の一つであるといわざるを得ない。元々、当社から関西不二の社長を選定したのは、当社グループ経営の一翼として実態を反映した製造原価の把握及び今後のさらなる営業活動に向けた原価低減管理を行う重責を担ってほしいという期待があったと考えられるところ、実際には両社長は単独会社としての自身の裁量権を維持することばかりに目が行き、グループ経営の一翼としての期待に応えようという意識まではなかったと考えられる。それに加え、経営トップとして、当社が適正な会計処理を行う必要があること、利益を減少させる方向での会計処理であっても、当社の会社法の計算書類や金融商品取引法上の当社の有価証券報告書等の虚偽記載の問題等、また利益の繰り延べによる税法上の問題が生じ得ることは、当然認識しておくべき問題であったといえる。しかしながら、B氏は、本件調査のヒアリングにおいて、そのようなことにまで意識が及ばなかった旨述べている。

また、仮に本件不適切会計が重大な法律問題を惹起すること自体に思いが至らなかったとしても、正しい経営成績・業績を報告するという経営トップとして当然有すべきコンプライアンス意識が欠けていた。加えて、自身が社長を務める会社が法律違反行為を行った場合には、会社に対する善管注意義務違反による経営責任を負うことになるという基本的な自覚が欠けていたといわざるを得ない。

---

<sup>31</sup> 上記第二で記載したとおり、関西不二が稼働している大阪工場の土地・建物等は当社が所有しており、関西不二は当社より賃借している。仮に、修繕の対象が当社所有の固定資産であった場合には、減価償却の増加額相当額が賃料に上乗せされることになる。

この点、グループ会社の人事の一環として子会社社長となる者に対しては、上記の観点を含め、経営者としての心構えや経営者として有すべき基本的な法的知識を教育すべきであるといえるが、このような教育・研修が行われていなかったことも本件不適切会計の原因の一つとなったといえる。

## イ 社外取締役・監査役の機能不全

関西不二においては、社長の他、当社より、取締役2名<sup>32</sup>及び監査役1名が派遣されていた。しかしながら、これらの派遣役員は、非常勤であるうえ、当社の大阪支店や経理部からのローテーションにより名目的にあてがわれた役職に過ぎず、関西不二が取締役会非設置会社であったこともあり、関西不二を訪問するのも、年に1度の株主総会の際に限られていた。

本来、(代表)取締役による職務執行を監督する権能は、取締役及び監査役に課せられているところ、上記のとおり、取締役や監査役が適切な監督を行っていたとは認められない。仮に、関西不二を数か月に1度の頻度で定期的に訪問していたのであれば、老朽化していた設備が新しくなっていることを容易に認識でき、その結果、本件不適切会計に気が付く可能性があった。

したがって、取締役及び監査役が本来の機能を発揮せず、名目的になっていたことは、本件不適切会計の発覚が遅れた一因であると考えられる。

## ウ 関西不二の企業風土

本件不適切会計は、当社から出向していた関西不二の社長の意向に基づき、社長の主導の下で行われた。関西不二におけるプロパー従業員の関与者も少なくなかったが、この点について関西不二の従業員から特段の問題提起がなされたことはなかった。

このように、子会社の社長による不適切行為を止められなかった、又は問題提起できなかつた原因として、関西不二の企業風土の問題点が指摘できる。

具体的には、関西不二内において上司、特に当社から出向してきた社長に対して物申すことができない企業風土が醸成されていた点に問題があるといえる。関西不二のプロパー従業員によれば、当社から出向してきた社長による指示は絶対であり、これに対して疑問を差し挟む余地はなく、内部通報を利用することすら全く思いが至らないほど、社長の方針に対してネガティブな意見を言うことはタブーであったと述べている。関西不二は、第二に記載のとおり、2000年に当社大阪工場が分社化さ

---

<sup>32</sup> ただし、取締役2名のうち1名は、前社長のA氏であった。

れた会社であり、それまでは当社と同じ法人であったものの、分社化及びその後の複数回のリストラにより、関西不二と親会社である当社との間での風通しが悪くなり、ひいては関西不二の従業員にとって、親会社である当社から出向してきた社長に対し意見を具申することができないような雰囲気醸成されてしまったものと考えられる。さらに、関西不二においては、かつてパワーハラスメントを原因とした内部通報がなされたことがあり、また、本件調査におけるフォレンジック調査の結果に鑑みると、上司が部下に対し、一部について高圧的な口調で命令又は指示がなされていたと認められ<sup>33</sup>、このような状況も、部下が上司に対し、意見具申をできない原因となったと考えられる。

このような状況のもと、これにより社長が従業員からの意見具申等の牽制等何の制約もなく、自由に会計処理をできてしまう状況が作り出され、その結果、本件不適切会計が発生してしまったといえる。

## エ 異例処理時の業務プロセス

本件不適切会計において、関西不二の社長が自ら本件不適切会計を行う動機を有しかつ指示をしていたこと、また上記ウの企業風土が醸成されていたことから、仮に同社の内部統制システムが適切に機能していたとしても、その抑止力には一定の限界があったものと思料される。ただし、関西不二においては、そもそも会社として有すべき内部統制に係る業務プロセスのルールが確立しておらず、内部統制に重大な不備があったことにより、社長の心理的な抑止力すら全く機能させなかった側面は否定できない。このことが、社長が勝手に会計数値の操作をする機会を与えてしまい、これが本件不適切会計の原因の一旦を担ったといえる。

具体的には、関西不二においては、異例な仕訳を会計システムに入力する際、特段の帳票等を作成することなくマニュアルで調整をすることが可能であったことが挙げられる。これにより、例えば、手口2においては、月末の棚卸における仕掛品勘定の残高をマニュアルで修正することができてしまい、その結果、原価の調整が、何らの帳票も作成することなく簡単になされてしまった。また、手口3においては、会計担当が仮締めをしたビル事業における LOT 間で原価を、社長が何の制約もなく付け替えを指示し、付け替え後の数字を会計担当がシステムに入力することにより行われていた。仮に、社長から会計担当に対する指示についての証跡が残る、又は複数の関与者の決裁を要することとすれば、勝手な数字の調整に対して一定程度の抑止力が働いたといえる。

このような異例処理時の会計システムへの入力段階に至る前の内部統制上の不備

---

<sup>33</sup> ただし、本件調査において、具体的なパワハラ行為が認められたわけではない。

が、本件不適切会計の機会を与え、その原因となっていたといえる。

#### オ 当社との相談ラインの不在

さらに、関西不二における本件不適切会計が、少なくとも5年に亘る長期間行われていたにもかかわらず、当社に何の相談もなされていないことも問題点の一つとして指摘される。本件不適切行為の背景事情としては、老朽化した関西不二の設備<sup>34</sup>を修繕したいとの意識があったことが認められるが、そのような状況になっていることを親会社である当社に相談した形跡はない。

関西不二で発生する様々な案件について、当社の規定上、本来相談の窓口となる部署は、当社の関連事業部であるが、同部は国内外合わせて30社近くに及ぶすべての関係会社を2名で管轄しており、日々の相談を受け付ける人的余裕はなかったといえ、実際に業務上の日常的な相談を受け付けるような窓口としては機能していなかったといえる。このような当社における相談窓口としての機能の不在が、子会社における問題の発覚を遅らせた原因の一つであったといえる。

### (2) 当社グループにおける子会社管理の問題

上記(1)において、本件の発生原因となる関西不二の問題点を指摘したが、親会社である当社の子会社管理にも問題があったと考えられる。

#### ア 関連事業部の問題

まず、子会社管理に関して、当社では縦割りでの管理がなされており、子会社管理業務を統括し、責任をもって対応するいわば司令塔的部署が存在しなかったといえる。関西不二に関しては、生産に関連する事項については管轄する生産本部、設備の購入、工場の修繕等については総務人事部、経理処理に関する事項については経理部といったように、機能ごとに縦割りの管理をしていた。多くの会社においても、機能別に子会社を管理することは行われており、このような管理体制が必ずしも問題というわけではないものの、子会社管理における責任の所在を曖昧にし、かつ、伝達されるべき情報の網羅性を損なわせてしまう側面があったことは否めない。そして、本来、関係会社管理規程上、子会社管理の核となるべき関連事業部は上記のとおり2名しか在籍しておらず、上記のような司令塔的役割を担うには至っていなかった上、関西不二をはじめとする子会社に定期的な訪問をするといったこともできていなかった

---

<sup>34</sup> 具体的には、関西不二が所在する大阪工場の正門は、台風が来るたびに倒れ、危険であったとの供述があった。

た。仮に、関連事業部担当者が関西不二に定期的に訪問等を行っていたのであれば、手口 4 による正門工事や駐輪場工事については、本来当社の承認が必要であるにもかかわらず承認申請がなされていないことに気づくことは容易であった可能性は高い。

## イ その他の管理部門の問題

さらに、子会社に対するガバナンスを担う各機能における問題点も存在したといえる。まず内部監査について、関西不二は内部監査部を有さず当社の監査部が子会社の内部監査を担当していた。しかしながら、内部監査における確認事項は、グループ外部への売上を計上する部門に重きを置いており、営業拠点を中心とした監査活動が行われてきた。その中で関西不二を含めた製造拠点に対する監査は、5年に1度程度の頻度であった。さらに、直近で行われた関西不二に対する監査(2015年)では、当時既に行われていた原価調整について発見された形跡はない。

法務・コンプライアンス部門における人員不足も指摘される。関西不二には法務・コンプライアンスを担当する人員がおらず、当社のコンプライアンス統括部が関西不二における法務・コンプライアンス機能を担っているが、コンプライアンス統括部は管理職を含めた3名のみで構成され、すべてのグループ会社におけるコンプライアンス機能をカバーするには人員が不足していたといえる。

これら当社における子会社管理の問題も、関西不二において本件不適切会計が行われたことの一因となっているといえる。

## 第七 再発防止策の提言

### 1 子会社トップの意識改革

本件不適切会計の直接の原因となったのは、経営トップとしての資質を欠いた人員を社長としたことにある。子会社における不適切会計を含むコンプライアンス問題の発生を防ぐためには、子会社トップの意識を抜本的に改革し、会社に対して善管注意義務を負っていること、従業員とは違い法律違反行為を行った場合には個人責任を負い得ることを強く意識させる必要がある。

また、当社グループのトップにより、本件のような不適切会計を含めあらゆるコンプライアンス違反が許容されることがないという明確なメッセージを子会社トップに発信することにより、同グループにおける子会社トップとしてコンプライアンス遵守を徹底する必要があることを呼びかけるべきといえる。とりわけ、関西不二においては、パワハラとの認定にまでは至っていないものの、上司が部下に対し、強い口調で命令又は指示を行うことが一部において認められており、経営トップが率先してそのような風潮を注意することにより、部下が上司に対し闊達に意見を言えるような雰囲気醸成する必要がある。

さらに、トップとしての資質を有しているかを確認するための 360 度評価を導入することも考えられる。社長であったとしても評価の対象となっていることを意識させ、部下からの評価を取り入れることにより不適切行為の抑止となることが期待される。

### 2 子会社経営陣への教育

新たに子会社の社長又は取締役就任する者に対しては、経営陣として必要な教育・研修を行う他、必要な知識のアップデート及びコンプライアンス意識の醸成のために、定期的なコンプライアンス研修を行うことが必要<sup>35</sup>といえる。当社においては、年に2度、当社の部門長及び子会社の社長が参加する幹部会において外部講師を招きコーポレートガバナンス、コンプライアンス等に関する講演を行うなどの対応は行っていたが、必ずしも本件不適切会計を抑止することはできず、研修内容や手法が形骸化していた可能性がある。そこで、今後行う研修は、形骸的なものではなく、善管注意義務を負う経営陣としてどうすべきかを各人に受け身ではなく能動的に自ら考えさせるインタラクティブなものとして、子会社経営トップの意識改革をする必要がある。また、中長期的には、子会社経営トップが率先してこれらの意識改革を子会社の従業員にも醸成させるよう導くことが望ましい。

---

<sup>35</sup> なお、脚注8のとおり、B氏が関西不二の社長に就任した後である2017年より、子会社の社長に就任する際に、金融機関主催の新任役員用のセミナーの受講を義務付けている。

### 3 子会社取締役・監査役による監督機能強化

関西不二における社長以外の取締役及び監査役が、本来、会社法が予定する（代表）取締役による職務執行を適切に監視・監督していなかったことが、関西不二の社長主導による本件不適切会計を許してしまった原因の一つであると考えられる。

そこで、子会社に派遣する取締役、監査役に対しては、就任時及び定期的に適切な研修を行うなどすることにより、自身が、会社に対して善管注意義務という重い責任を負うこと、仮にこの責任が果たされない場合には、損害賠償義務を負う可能性があることを自覚させる必要がある。加えて、派遣取締役・監査役には、定期的に子会社を訪問させ、その結果を報告させるなどすることにより、子会社の取締役・監査役としての機能を強化<sup>36</sup>する必要がある。

### 4 当社と子会社との人事交流

本件不適切会計の原因の一つとして、関西不二と当社との風通しの悪さ、特に出向社長とプロパー従業員との間に溝が存在していたことが指摘される。これを解消し、当社と子会社との間の円滑なコミュニケーションを促進し、イレギュラーなことが起きた際に当社に情報が共有できる風土づくりが必要となる。その一環として、社長以外の人員についての人事交流の促進を行うことが考えられる。特に、管理系の職員の人事交流を促進することにより、子会社に出向した社長に対して一定程度の牽制を効かせることができる他、子会社の管理系職員のレベルアップや当社に対して気軽に相談できる雰囲気を作ることができると考えられる。

### 5 子会社の会計システムの強化

上記のとおり、関西不二における会計システム上、社長及び会計担当のみで何らの証憑を残すことなく会計システム上の数字を修正することができたなど会計システムにおける内部統制に不備があったと認められる。

そこで、会計システム上、異例処理等を含むマニュアルによる入力による修正を行う場合には、当該処理の入力を経理に申請する前に複数の部署の担当及び管理職が関与する（必要に応じて当社の管理部門にも情報が共有される仕組みとすることも有効である。）ものとし、その際はすべて証跡となる帳票を残す仕組みにすることが必要である。

---

<sup>36</sup> 関西不二の社長は大阪工場の工場長を兼務しているが、関西不二の社長と大阪工場の工場長を分離し、別の役員が大阪工場長を務めることにより、牽制効果を持たせることも一案である。



## 6 当社における子会社管理の強化

最後に、当社における子会社管理の機能を強化するための各種措置を行う必要がある。

まず、関連事業部に対して、子会社管理業務を統括し、責任をもって対応する司令塔的部署として、子会社管理の統括機能を規程上のみならず実態上も明確に持たせ、子会社からの相談に係る窓口機能を持たせるとともに、必要な人員補強を行う必要がある。これにより、縦割り管理による責任の所在の不明確化を防ぎ、より積極的な管理機能を持たせることが可能となる。これに加えて、関連事業部は、増強した人員を活用し、定期的に子会社訪問を行い、子会社で起きる問題についての情報を積極的に吸い上げることが可能となる。

さらに、管理部門における人員の強化も検討に値する。特にコンプライアンス統括室については、専門知識を有する人員を強化し、適宜外部リソースを活用しつつ、子会社のコンプライアンスに対しても今まで以上に目配りをする事が望まれる。

最後に、内部監査による監査方法の改善が必要となる。上記のとおり、現状の監査ではグループ外部への売上計上を行う営業拠点に対する監査が優先されており、製造拠点において実施されている内部監査における対象は、生産工程管理・外注への発注管理・品質管理等の製造業務管理に係るもの、及び経理業務の一部（「現預金」、「手形」「小切手」、「収入印紙」「領収証」等の現物管理のみ。）に限定されていた。この点、製造費用、販売費一般管理費並びに原価率等の月次推移分析、又は会計記録と原始証憑（請求書等）との整合性の確認等を行ってれば、本件不適切会計を発見できた可能性は十分にある。製造拠点での監査対象を再検討し、原価管理に係る帳票を確認する他、マクロのデータ分析を行い異常値がないかを確認するといった分析手法の精緻化を検討する必要がある。さらに、監査を行う監査部のスキル向上のための研鑽を行うことも必要となる。

以上