



2021年2月5日

各 位

会 社 名 アルコニックス株式会社
代表者名 代表取締役社長 竹井 正人
(コード：3036 東証第一部)
問合せ先 取締役専務執行役員 手代木 洋
経営企画本部長
TEL 03-3596-7400

特別調査委員会からの調査報告書の受領等に関するお知らせ

当社は2020年12月4日付「当社連結子会社における不適切な会計処理及び特別調査委員会の設置に関するお知らせ」にてお知らせした通り、当社の連結子会社であるアルコニックス三伸株式会社において不適切な会計処理が行われていたことが判明したことを受け、外部の専門家を含む特別調査委員会を設置し、本件不適切会計処理に係る事実関係の解明、当社連結財務諸表に与える影響額、及び今後の再発防止策の検討を行うため調査を継続してまいりました。

調査の結果について2021年2月1日付で特別調査委員会より添付の「調査報告書（以下、「本件調査報告書」という。）」を受領いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 本件不適切会計処理の概要

本件不適切会計処理の詳細につきましては、添付の「本件調査報告書」をご覧ください。

なお、本報告書におきましては、個人情報及び機密情報保護の観点から、個人名並びに会社名等につきましては非開示とさせていただきます。

2. 当社連結財務諸表に与える影響

当社は、本件不適切会計処理について質的並びに金額的重要性を勘案した結果、本件不適切会計処理を理由とする過年度及び2021年3月期第1四半期及び第2四半期の決算の訂正は行わず、2021年3月期第3四半期において一括処理することといたします。なお、2021年3月期第3四半期決算短信は同年2月12日に開示を予定しております。

3. 再発防止策について

当社は、「本件調査報告書」に記載されております、特別調査委員会が認定した事実と原因分析に基づいた再発防止策の提言を真摯に受け止め、再発防止策を早急に策定の上、実行してまいります。また、具体的な再発防止策は、まとまり次第、速やかに公表いたします。なお、特別調査委員会からの再発防止策に係る提言の詳細につきましては、添付の「本件調査報告書」をご参照ください。

4. 関係者の処分について

特別調査委員会による「本件調査報告書」の内容を厳粛かつ真摯に受け止め、本件の関係者に対し、厳正な処分を行います。

以 上

アルコニックス株式会社 御中

調査報告書

2021年2月1日

特別調査委員会

委員長 南 敏 文



委員 貞 弘 賢太郎



委員 井 上 寅 喜



委員 荻 茂 生



委員 武 田 涼 子



目次

第1	本調査の概要	1
1	特別調査委員会設置の経緯	1
2	委嘱事項	1
3	当委員会の構成	2
4	当委員会の独立性・中立性・公正性の担保措置	2
5	調査実施期間	3
6	調査対象期間	3
7	件外調査の調査対象会社	3
8	調査方法	4
	(1) 本件不正会計処理に関する調査方法	4
	(2) 件外調査の方法	5
9	本調査の限界に係る留保	7
第2	当社の概要等	8
1	当社の企業概要	8
2	当社の沿革	8
3	当社の組織構造	10
4	アルコニックグループについて	11
5	アルコニックグループの近年の業績等	11
6	当社のコーポレートガバナンス体制	11
	(1) 取締役会及び業務執行体制の概要	12
	(2) 監査役会及び監査体制の概要	12
	(3) 内部監査体制の概要	12
	(4) その他の会議体	13
7	グループ・コンプライアンス体制の概要	14
	(1) 当社によるグループ会社の管理体制	14
	(2) 各種マニュアルの制定	14
	(3) 相談・通報体制	15
	(4) 財務報告に係る内部統制（J-SOX）の概要	15
第3	アルコックス三伸の概要等	16
1	アルコックス三伸の企業概要	16
2	アルコックス三伸の沿革	16
3	アルコックス三伸の事業概要	17

4	アルコニックス三伸の組織構造	18
5	アルコニックス三伸のコーポレートガバナンス体制等	19
	(1) 取締役会・監査役	19
	(2) 管理部による統制の状況	19
	(3) 当社による統制の状況	19
6	アルコニックス三伸の業績等	20
7	アルコニックス三伸における業務フロー	22
第4	本件不正会計処理に関する事実関係（委嘱事項①）	24
1	A氏の経歴等	24
2	名古屋営業所への配置人員	24
3	名古屋営業所の主たる取引形態	24
	(1) 仕入	24
	(2) 販売	24
4	名古屋営業所の取引は全てA氏の独断で行われていたこと	25
5	本件不正会計処理の全体像	26
6	A氏が本件不正会計処理を開始した経緯等（簿外払出し）	27
	(1) D社に対する販売取引に関する不正な会計処理	27
	(2) H社②に対する販売取引に関する不正な会計処理等	28
	(3) D社及びH社②に対する銅管簿外払出額	30
7	C社との間の架空往復取引の開始	30
8	不正な会計処理の多様化・量的拡大の経緯	32
	(1) C社との架空往復取引の拡大	32
	(2) C社との架空往復取引の金額	33
	(3) クランプの架空在庫の発生・拡大とその隠ぺい	33
	(4) 自社倉庫仕入の簿外処理による実在庫の補充工作	35
9	超過在庫増加の経緯に関する推計	37
10	名古屋営業所に対する管理体制の甘さ	38
11	本件不正会計処理の発覚の経緯	39
12	本件不正会計処理の動機について	40
13	財務諸表への影響額	41
第5	件外調査の結果（委嘱事項②）	42
1	役職員アンケート調査の結果	42
	(1) 本件不正会計処理と同種の事象の存在は認められなかったこと	42
	(2) 札幌支店における不適切な会計処理事例	42

2	臨時通報窓口への情報提供	43
3	内部統制に関する質問書送付	43
4	取引データ分析	43
5	個別取引のサンプルテスト	44
6	実地棚卸立会	44
7	小規模拠点の月次業績分析	44
8	非商社業の会社に対する質問書送付	44
9	結論	45
第6	本件不正会計処理が発生した要因の分析（委嘱事項③）	46
1	A氏個人の属人的な要因	46
2	アルコニックス三伸の管理体制の脆弱性	47
	（1）人員配置の硬直化	47
	（2）営業所内における相互牽制の不存在	48
	（3）個別権限基準表の形骸化	48
	（4）営業本部及び管理部による統制不全	49
	（5）風通しの悪い組織風土	50
	（6）全社的なコンプライアンス意識の不足	51
3	当社による管理体制の脆弱性	51
	（1）内部監査実施体制が不十分であること	51
	（2）実地棚卸立会の重要性に対する意識の低さ	52
	（3）実効的なコンプライアンス教育の不足	53
第7	再発防止策の策定・提言（委嘱事項③）	55
1	アルコニックス三伸の管理体制の強化	55
	（1）人事異動の活性化に向けた努力	55
	（2）小規模拠点における職員間の相互牽制体制の構築	55
	（3）決裁区分の明確化	56
	（4）営業本部及び管理部の内部統制権限・業務の明確化	56
	（5）風通しの悪い組織風土の改善	57
2	当社による管理体制の強化	57
	（1）内部監査実施体制の強化	57
	（2）棚卸の実施方法（立会方法を含む）に関する規程の整備	58
3	実効的なコンプライアンス教育の実施	59
第8	結語	60

第1 本調査の概要

1 特別調査委員会設置の経緯

アルコニックス株式会社（以下「当社」という。）の連結子会社であるアルコニックス三伸株式会社（以下「アルコニックス三伸」という。）は、2020年11月10日、当時、同社名古屋営業所の所長を務めていたA氏（以下「A氏」という。）から、同人が、同営業所において、複数年にわたり、特定の取引先との間で、実在しない架空在庫の往復取引（2社間での循環取引。以下「架空往復取引」という。）等を繰り返して、架空の売上計上等の不正な会計処理を行っていた旨の申告を受けた。

当社は、アルコニックス三伸から上記申告の報告を受けて、直ちに社内調査に着手したものの、A氏による不正な会計処理の類型は多岐にわたるものであった上（以下、A氏による一連の不正な会計処理を「本件不正会計処理」という。）、その規模によっては、当社の過年度決算の修正も必要となるおそれがあった。

そのため、当社は、本件不正会計処理の全容のみならず、当社及びその連結子会社46社における同種不正行為の存否・内容を含めて、徹底した事実関係の調査等を行うためには、外部専門家を含む特別調査委員会（以下「当委員会」という。）の設置が必要と判断し、同年12月4日、当委員会を設置した。

なお、当社には、非連結の子会社9社があり、当社は、対外的に、上記連結子会社46社のほか、当該非連結子会社9社を含めてアルコニックスグループと称している。しかし、後記第1の2記載のとおり、非連結子会社9社は、本調査の対象外であるので、以下、本報告書において、「アルコニックスグループ」というときは、当社及び連結子会社46社のことをいう。

2 委嘱事項

当委員会が当社から委嘱を受けた事項は、以下のとおりである（以下、これらの事項に関する当委員会による調査を「本調査」という。）。

- ① 本件不正会計処理に関する事実関係の調査
- ② 上記①のほか、アルコニックスグループにおける同様の事象の有無についての調査（以下「件外調査」という。）
- ③ 本件不正会計処理が発生した要因の分析及び再発防止策の策定・提言

なお、当委員会の設置当初、上記委嘱事項②記載の件外調査については、

当委員会の指導・助言の下、当社が主体となって実施する予定であったが、その後、調査内容の専門性にかんがみ、当委員会は、件外調査の実施についても、当社から調査事項として委嘱を受けた。ただし、時間的制約があったため、件外調査の一部については、当委員会による指導の下、当社において第一次的な調査を実施し、その結果を当委員会においてレビューする方法によって実施した（詳細は後記第1の8(2)記載のとおりである。）。

また、件外調査につき、当委員会は、当社との間で、非連結子会社9社は委嘱事項の対象外であることを確認しており、非連結子会社を対象とした調査は実施していない。

3 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

- 委員長 南 敏文
(弁護士・シティユーワ法律事務所)
- 委員 貞弘 賢太郎
(弁護士・シティユーワ法律事務所)
- 委員 井上 寅喜
(公認会計士・株式会社アカウンティング・アドバイザー)
- 委員 萩 茂生
(当社社外監査役・公認会計士・萩公認会計士事務所)
- 委員 武田 涼子
(当社社外監査役・弁護士・シティユーワ法律事務所)

また、当委員会は、シティユーワ法律事務所所属の弁護士4名、株式会社アカウンティング・アドバイザー所属の公認会計士5名及びPwC ビジネスアシュアランス合同会社(日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームを含む。)所属の公認会計士等の不正調査の専門家9名を調査補助者として選任し、本件調査の補助を行わせた。

上記委員(当社社外監査役である萩委員及び武田委員を除く。)及び調査補助者は、当社及びそのグループ会社から業務を受任したことはなく、当社及びそのグループ会社とは何ら利害関係を有していない。

4 当委員会の独立性・中立性・公正性の担保措置

当委員会は、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に全ての点において準拠するものではないが、これを踏まえ、

調査に当たり、その独立性を確保し、実効的な調査を実現することを企図して、以下の事項を当社と合意した。

- ① 当社は、以下のとおり、当委員会の調査に対して、全面的に協力する。
 - ・当社が所有するあらゆる資料、情報、役職員等へのアクセスを保証すること。
 - ・当社は、役職員等に対して、当委員会による調査の遂行に対する優先的な協力を業務として命令すること。
 - ・当社は、当委員会の求めがある場合には、当委員会の業務の遂行を補助するために適切な人数の従業員等による事務局を設置すること。
- ② 当社は、当委員会の調査の内容につき指示、要請その他一切の働きかけはできないものとする。

5 調査実施期間

当委員会は、2020年12月4日から2021年2月1日までの間、本調査を実施した。

6 調査対象期間

A氏は、当委員会設置前の社内調査において、本件不正会計処理の始期につき、2010年12月頃と申告していたが、当該申告内容は、客観的な裏付け資料に基づくものではなく、もっぱらA氏の曖昧な記憶に基づくものにすぎなかった。そこで、当委員会は、本件不正会計処理に関する事実関係の調査（委嘱事項①）については、2008年4月1日のアルコニックス三伸設立時から、本件不正会計処理の発覚日の月末である2020年11月30日までの期間を調査対象期間とした。

一方、件外調査（委嘱事項②）については、実務上、上場会社が過年度の決算を訂正する場合、過去5年分の有価証券報告書を訂正することが一般的とされていることを踏まえ、当委員会は、2016年3月期の始期である2015年4月1日から、2020年11月30日までの期間を調査対象期間とした。

7 件外調査の調査対象会社

当委員会は、アルコニックスグループのうち、商社取引を行っていない製造業の会社及び商社取引を行っているものの、過去10事業年度の各年度末時点の棚卸資産残高がない又は極めて僅少の会社については、本件不正会計処理と同様の事象発生の蓋然性は極めて低く、件外調査の対象に含める必要はないものと判断し（ただし、商社取引を行っていないと見込まれる製造業の会社についても、念のため、後記第1の8(2)ク記載の質問書による調査に

より商社取引の有無を確認した。)、その他の 15 社を件外調査の対象として選定した (以下、当該 15 社を「選定 15 社」という。)。選定 15 社の会社名については図表 1-7 記載のとおりである。

図表 1-7 (選定 15 社)

	会社名	セグメント等	国内外の別
1	アルコニックス株式会社	商社流通 (アルミ・銅, 電子機能材)	国内
2	アルコニックス三伸株式会社	商社流通 (アルミ・銅)	国内
3	アルコニックス・三高株式会社	商社流通 (アルミ・銅)	国内
4	林金属株式会社	商社流通 (アルミ・銅)	国内
5	平和金属株式会社	商社流通 (アルミ・銅)	国内
6	アルミ銅センター株式会社	商社流通 (アルミ・銅)	国内
7	ALCONIX (SHANGHAI) CORP.	商社流通 (アルミ・銅)	中国
8	ALCONIX (THAILAND) LTD.	商社流通 (アルミ・銅)	タイ
9	ALCONIX LOGISTICS (THAILAND) LTD.	商社流通 (アルミ・銅)	タイ
10	ALCONIX (MALAYSIA) SDN.BHD.	商社流通 (アルミ・銅)	マレーシア
11	アドバンストマテリアルジャパン株式会社	商社流通 (電子機能材)	国内
12	ADVANCED METAL TRADING PTE.LTD.	商社流通 (電子機能材)	シンガポール
13	北京愛徳旺斯貿易有限公司	商社流通 (電子機能材)	中国
14	ALCONIX USA, INC.	商社流通 (電子機能材)	米国
15	ALCONIX EUROPE GMBH	商社流通 (電子機能材)	ドイツ

8 調査方法

(1) 本件不正会計処理に関する調査方法

ア 関係資料の精査

当委員会は、当社及びアルコニックス三伸のそれぞれの組織図、定款、社内規程 (業務分掌、権限基準、経理、棚卸実施要領を含む在庫管理、コンプライアンス等に関するもの)、当社の関係会社管理規程等の関係書類のほか、アルコニックス三伸販売管理システムに記録された同社名古屋営業所 (以下、特に指摘しない限り、同社名古屋営業所を「名古屋営業所」という。) の取引記録、同営業所に保管されていた注文書、納品書等の取引関連書類等の精査を実施した。

イ 役職員等のヒアリング

当委員会は、図表 1-8 記載のとおり、A 氏（7 回実施）を含むアルコニックス三伸関係者 9 名、当社関係者 3 名、アルコニックス三伸の取引先関係者 2 名の合計 14 名に対するヒアリングを実施した。

図表 1-8（ヒアリング実施対象者）

所属等		人数
アルコニックス三伸	名古屋営業所（A 氏含む。）	3 名
	名古屋営業所以外の営業拠点	2 名
	管理部（前職を含む。）	2 名
	役員	2 名
当社	経理部	1 名
	監査部	1 名
	役員	1 名（注1）
アルコニックス三伸の取引先関係者		2 名（注2）
合計		14 名

（注1）当該役員（1 名）はアルコニックス三伸の取締役会長を兼任している。

（注2）C 社役員の B 氏（後記第 4 の 7 等参照）及び D 社役員の合計 2 名である。

ウ デジタルフォレンジック

当委員会は、A 氏が使用していた業務用パソコン（新旧 2 台）及びアルコニックス三伸から A 氏に貸与していたスマートフォン 1 台に対するデジタルフォレンジック調査を実施したほか、当社のサーバーに保管されていた A 氏を送受信者とするメールデータ（2015 年 12 月以降）及び 2012 年 11 月から 2013 年 8 月分のバックアップメールデータの分析を行った（2013 年 9 月から 2015 年 11 月分についてはバックアップデータが残っておらず、分析することができなかった。）。

（2）件外調査の方法

ア 役職員アンケート調査

当委員会は、選定 15 社における不正会計処理事象の有無及びその内容の洗出しを目的として、選定 15 社の役職員 435 名を対象としてアンケート調査を実施し、未回答の理由が判明した者 4 名（退職済み 1 名、病欠・産休 3 名）を除く 431 名から回答を得た（回答率 99.1 パーセント）。

イ 臨時通報窓口の設置

当委員会は、当社及びその連結子会社における不正会計処理事象の有無及びその内容の洗出しを目的として、臨時通報窓口を設置した。

なお、当委員会は、念のため、選定 15 社のみならず、アルコニックスグループ全社の役職員全員を対象として、同窓口の設置を通知するとともに、不正会計処理事象の通報を求めた。

ウ 内部統制に関する質問書送付

当委員会は、選定 15 社の各拠点に対し、売上計上に係る内部統制の確認のための質問書を送付し、全拠点から回答を得た。

エ 取引データ分析

当委員会は、同一取引先との往復取引の有無の確認を主眼として、2016年3月期から2020年11月末までの調査対象期間における選定 15 社の取引データの分析を行った。

具体的には、選定 15 社の同一部署と同一取引先の間で継続的に売買両面の取引が発生している場合には、往復取引が行われている可能性があるとの前提の下、上記取引データの分析と絞込みを行い、該当する取引が存在する場合には、当該取引の理由を検証した。

オ 個別取引のサンプルテスト

当委員会は、当社に対し、選定 15 社の小規模拠点（本調査においては配置人員 6 名以下の拠点を小規模拠点としており、その数は合計 10 拠点である。以下、「選定 15 社の小規模拠点」というときは、当該 10 拠点のことを指す。）が 2020 年 3 月期及び 2021 年 3 月期（同期については 2020 年 4 月から同年 11 月までの間）に売上計上した取引の中から、各事業年度 10 件ずつを無作為にサンプルとして抽出した上、運送会社等の第三者作成の証憑と照合して、売上に対応する出荷事実の有無を確認する方法により、個別取引のサンプルテストを実施するよう指示し、その結果のレビューを実施した。

カ 実地棚卸立会

当委員会は、当社に対し、選定 15 社のうち、自社倉庫に自社在庫を保有する 2 社・5 拠点（アルコニックス三伸川口配送センター、同社名古屋営業所、同社札幌支店、同社仙台営業所及び林金属株式会社）につき、2020 年 12 月末基準で実地棚卸を実施するよう指示し、当委員会も立ち会って、在庫数量の実在性及び網羅性を確認した。

キ 小規模拠点の月次業績分析

当委員会は、当社に対し、選定 15 社の小規模拠点の 2016 年 3 月期から 2021 年 3 月期（同期については 2020 年 4 月から同年 11 月までの間）における売上高、売上総利益、営業債権残高及び棚卸資産残高の月次推移をレビューして、異常あるいは不合理な推移の有無を確認するよう指示し、その結果のレビューを実施した。

ク 非商社業の会社に対する質問書送付

当委員会は、選定 15 社に含まれない非商社業の連結子会社のうち、中間持株会社等を除く 21 社に対し、商社取引の有無に関する質問書を送付して対象全社から回答を得た。

9 本調査の限界に係る留保

当委員会による調査は、時間的な制約がある中、当社、アルコニックス三伸等の関係者に対してあくまでも任意での協力を求め、それにより得られた資料・情報等に依拠して実施したものである。

可能な限り幅広く資料・情報を収集して分析し、多くの関係者から事実関係を聴取する一方、重要な関係者については幾度にもわたるヒアリングを実施するなどして、可能な限りの事実の解明・原因の究明等に努めた。

しかし、今後、重要な情報等が当委員会に開示又は提供されていないことが明らかになった場合には、当委員会の事実認定や評価も変更される可能性があることを留保する。

(以下余白)

第2 当社の概要等

1 当社の企業概要

当社の企業概要は図表 2-1 のとおりである。

図表 2-1 (当社の企業概要) (2020年9月末現在)

商号	アルコニックス株式会社 (英文表記: ALCONIX CORPORATION)
本社所在地	東京都千代田区永田町二丁目 11 番 1 号山王パークタワー12階
設立日	1981年7月
役員構成	代表取締役社長 取締役 取締役 取締役 取締役(社外・非常勤) 取締役(社外・非常勤) 取締役(社外・非常勤) 常勤監査役 監査役(社外・非常勤) 監査役(社外・非常勤) 監査役(社外・非常勤) 個人名省略
事業内容	非鉄金属及びレアメタル, レアアース等の製品並びに原材料等の輸出, 輸入及び国内販売
決算日	3月31日
連結子会社	国内 17 社 海外 29 社 (合計 46 社)
社員数	単体 166 名, 連結 2,540 名
上場取引所	東京証券取引所第一部
会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人

2 当社の沿革

当社の主な沿革は図表 2-2 のとおりであって、当社は、2004 年以降、M&A 等によって急速に連結子会社を増やし、アルコニックスグループを拡大してきた。

図表 2-2 (当社の主な沿革)

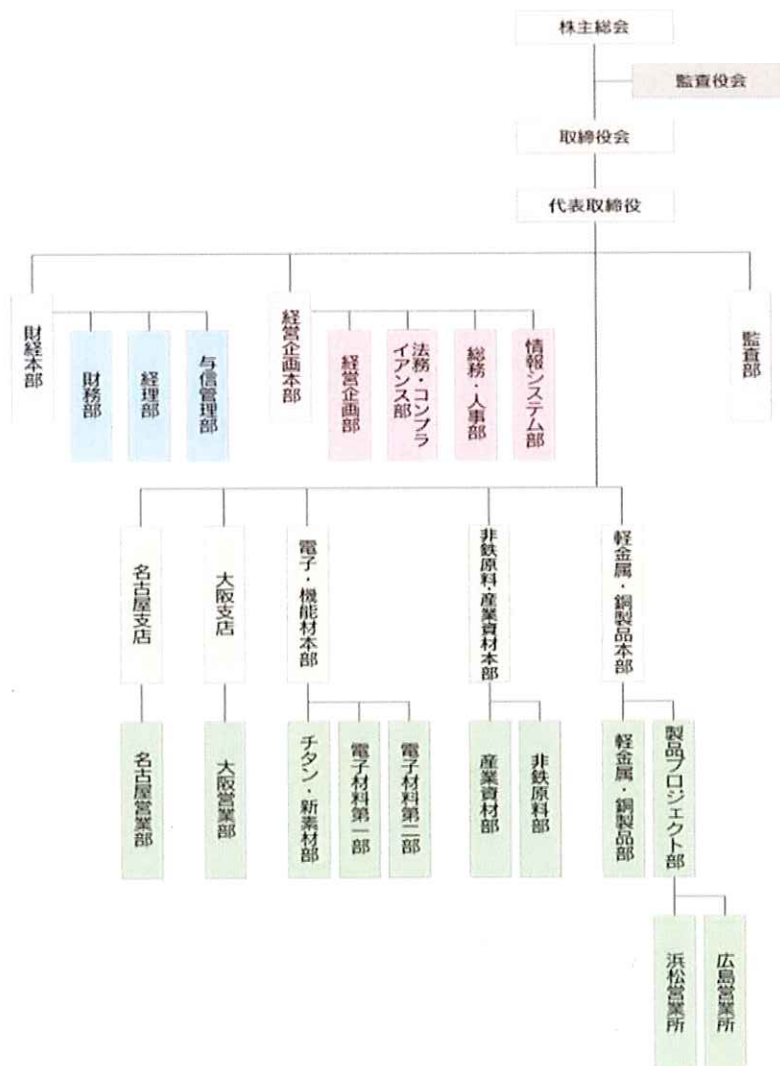
年月	沿革
1981年7月	日商岩井非鉄販売株式会社(現在の当社の前身)を設立
2000年10月	日商岩井メタルプロダクツ株式会社と合併の上,日商岩井株式会社(現双日株式会社)の非鉄金属製品の商権移管を受け,日商岩井アルコニックス株式会社に商号変更
2004年1月	ALCONIX (THAILAND) LTD.を設立(タイ) ALCONIX HONGKONG CORP., LTD.を設立(香港) NI METAL PRODUCTS, INC.を買収(現ALCONIX USA, INC.(米国)) アドバンストマテリアルジャパン株式会社を子会社化
2004年3月	三伸林慶株式会社(現在のアルコニックス三伸の前身)からアルミ・銅製品の営業権を取得
2005年2月	双日金属販売株式会社から非鉄原料の営業権を取得
2005年4月	日商岩井アルコニックス株式会社からアルコニックス株式会社に商号変更
2006年4月	ジャスダック証券取引所に上場
2006年8月	ALCONIX EUROPE GMBH を設立(ドイツ)
2007年1月	ALCONIX (MALAYSIA) SDN.BHD.を設立(マレーシア)
2008年2月	ALCONIX (TAIWAN) CORPORATION を設立(台湾)
2008年4月	東京証券取引所市場第二部に上場
2008年4月	旧三伸林慶株式会社の事業を分割して,アルコニックス三伸株式会社を設立
2009年4月	林金属株式会社の全株式を取得して(M&A),連結子会社化
2009年7月	株式会社大川電機製作所の全株式を取得して(M&A),連結子会社化
2009年10月	ALCONIX (SHANGHAI) CORP.を設立(中国)
2009年10月	ALCONIX LOGISTICS (THAILAND) LTD.を設立(タイ)
2010年5月	三高金属産業株式会社の事業清算に伴い,同社から事業を譲り受け,その受け皿会社としてアルコニックス・三高株式会社を設立し,連結子会社化
2010年12月	東京証券取引所市場第一部に上場
2012年4月	ALCONIX VIETNAM CO. LTD.を設立(ベトナム)
2013年1月	UNIVERTICAL HOLDINGS INC.を設立し(米国),同社により Univertical グループの全株式を取得して(M&A),連結子会社化
2013年3月	アルミリサイクル株式会社大阪アルミセンターの事業を譲り受け,その受け皿会社として大阪アルミセンター株式会社(現アルミ銅センター株式会社)を設立し,連結子会社化
2013年4月	大羽精研株式会社の全株式を取得して(M&A),連結子会社化
2015年7月	東海溶業株式会社の全株式を取得して(M&A),連結子会社化

年月	沿革
2015年10月	平和金属株式会社の全株式を取得して (M&A), 連結子会社化
2016年2月	マークテック株式会社の全株式を取得して (M&A), 連結子会社化
2017年4月	株式会社富士プレスの全株式を取得して (M&A), 連結子会社化
2018年12月	東北化工株式会社の全株式を取得して (M&A), 連結子会社化
2019年2月	株式会社富士カーボン製造所の全株式を取得して (M&A), 連結子会社化

3 当社の組織構造

当社の組織構造は図表 2-3 のとおりである。

図表 2-3 (当社の組織構造)



4 アルコニックグループについて

当社の連結子会社 46 社（国内 17 社、海外 29 社）は、商社流通（アルミ・銅）11 社、商社流通（電子機能材）7 社、製造（装置材料）24 社、製造（金属加工）4 社に分類され、経常利益構成比は、商社流通（アルミ・銅）及び商社流通（電子機能材）の合計が約 46 パーセント、製造（装置材料）及び製造（金属加工）の合計が約 54 パーセントとなっている（2021 年 3 月期第 2 四半期）。

5 アルコニックグループの近年の業績等

アルコニックグループの近年の業績は図表 2-5 のとおりである。

図表 2-5（アルコニックグループの近年の業績）（単位：百万円）

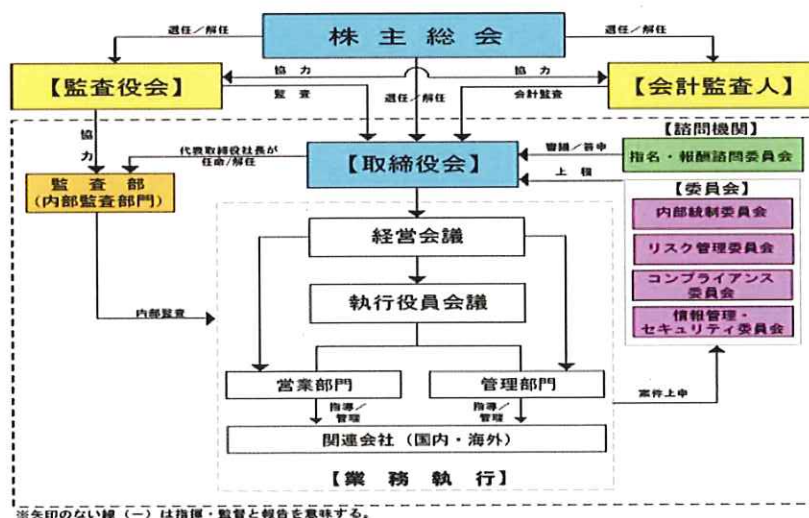
	2017 年 3 月期	2018 年 3 月期	2019 年 3 月期	2020 年 3 月期	2021 年 3 月期
売上高	201,948	247,931	257,437	232,242	96,147
営業利益	4,168	7,323	6,257	5,176	2,459
経常利益	4,352	7,939	6,254	5,416	2,495

（注）2021 年 3 月期は第 2 四半期までの金額である。

6 当社のコーポレートガバナンス体制

当社のコーポレートガバナンス体制は図表 2-6 のとおりであり、主要な機関の活動状況等は、以下のとおりである。

図表 2-6（当社のコーポレートガバナンス体制）



(1) 取締役会及び業務執行体制の概要

当社の取締役会は、取締役7名（うち、社外取締役3名）により構成される。取締役会では、全ての監査役も出席して議論に加わり、毎月1回の定時取締役会において、会社経営上重要な事項の決定を行い、経営上、緊急かつ重要な事項がある場合には、臨時取締役会が開催される。

業務執行については、執行役員制度の導入によって、経営意思決定・監督機能と分離した業務執行機能を執行役員に担わせており、職務責任を明確化するとともに、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応する体制が採られている。

業務執行上の重要機関は、経営会議であり、社内取締役4名、常勤監査役及び財務本部の執行役員で構成される。毎月1回の経営会議において、グループ体制の他、M&A・事業投資並びに中期経営計画等の事業計画策定、資本政策・会社組織に関する重要事項について審議し、当社の権限基準に基づき重要性があると判断した議案については取締役会決議のための上程又は報告を行っている。

営業戦略等の業務執行に係る事項の討議については、執行役員会議において討議する。同会議は、執行役員兼務取締役を含む社内取締役、執行役員及びオブザーバーの常勤監査役で構成され、毎月1回、開催される。討議された事項のうち、重要な事項については、経営会議へ報告・上程される。

(2) 監査役会及び監査体制の概要

当社は、4名の監査役（うち、社外監査役3名）により構成される監査役会において、毎月1回の定時監査役会と、必要に応じて開催される臨時監査役会とにより、業務及び財産の状況調査を通じて、取締役の職務執行状況の監査を行う。取締役会には、全監査役が出席し、必要に応じて意見陳述を行う。監査役会は、会計監査人及び内部監査・内部統制部門である監査部と適宜意見交換・情報共有等を行い、相互連携している。

常勤監査役は、執行役員会議、経営会議等の重要な会議に出席するとともに社内決裁書等の重要な文書を閲覧し、必要に応じて取締役・使用人に説明を求めている。常勤監査役は、監査部が行う内部監査に立ち会うとともに、監査講評会にも出席している。

監査役（社外監査役を含む。）は、会計監査人による往査・監査講評に立ち会うほか、会計監査人との情報交換会を開催している。

(3) 内部監査体制の概要

内部監査については、主管部署である監査部が、年度計画に基づき、法令、社内規程の遵守状況及び業務の妥当性、効率性等について内部監査を実施し、内部統制の状況を確認している。監査部は、内部監査終了後、社長以下社内取締役及び管理部門の部長並びに常勤監査役出席のもと、監査講評会を開催し、監査結果報告を行う。

内部監査において改善必要と指摘された事項に対しては、改善計画書の提出が義務づけられている。また、内部監査で発見された課題事項並びに要改善事項は、当社及びアルコニックグループの課題として共有している。

監査部の人員は、2020年4月から、部長1名、部員3名の計4名体制である。監査に際して人員の補強が必要な場合には社長が指名した者を加えて行うこととしている。

監査部は、内部監査計画の策定に際しては、常勤監査役と協議するとともに会計監査人とも連携している。監査役と監査部は、年間監査予定及び監査実施要領について適時打合せを行うとともに必要に応じて連携している。また、監査部が行う内部監査には、常勤監査役が適時立ち会っている。

(4) その他の会議体

当社は、上記の取締役会、監査役会、経営会議及び執行役員会議のほか、会議体として、内部統制委員会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会及び情報管理・セキュリティ委員会を設置している。

このうち、内部統制委員会は、社長を委員長とし、職能部門の部長等を委員として、法令・社内ルール等の遵守を含む内部統制に関する事項について一元的に管理する役割を担っている。

コンプライアンス委員会は、内部統制委員会の下部組織であり、社長を委員長とし、社内取締役、職能部門の本部長、経営企画部長、総務・人事部長及び法務・コンプライアンス部長を委員として構成されている。また、常勤監査役のほか、社長が必要と認めた者がオブザーバーとして参加している。同委員会は、コンプライアンスに関する基本方針及び実行計画の策定、アルコニックグループの行動基準及び行動指針である「アルコニック行動基準マニュアル」に即した法令遵守及び危機管理体制の構築、経営に重大な影響を及ぼすコンプライアンス違反及び危機発生時の対応等の審議・取締役会への上程等の役割を担っているほか、アルコニックグループ全従業員を対象としたヘルプライン（コンプライアンス相談・連絡ルート、ホットライン、内部通報等と呼称されることもあるが、以下「へ

ルプライン」という。)の管理運営も所管している。

7 グループ・コンプライアンス体制の概要

(1) 当社によるグループ会社の管理体制

当社は、アルコニックグループ各社に対し、当社の常勤取締役又は執行役員等を非常勤役員として派遣し（一部例外あり）、直接会社運営に当たり助言を行う体制をとっている。

また、当社経営企画部は、アルコニックグループ各社の管理に関する業務を所掌しており、予算・決算を含めた会社運営の指導管理を行っている。

アルコニックグループ各社の監査は、当社監査部が実施することとされており（当社関係会社管理規程等）、監査部は、社長の承認する実施計画に基づき、独立性をもって、監査対象会社につき、内部統制の設計の適合性及び運用状況等についての検証を実施している。

また、当社は、内部統制規程において、アルコニックグループ各社に対し、内部統制を整備・運用することを求めている。各社における不正行為等の情報を把握した役職員は、「役職員行動基準マニュアル」に則り、当該会社の管理責任者及び当社コンプライアンス委員会に対する報告義務を負うこととされている。

(2) 各種マニュアルの制定

当社は、企業理念に基づく行動指針として、「アルコニックス行動基準マニュアル」を規定し、アルコニックグループ全役職員に対し、当該マニュアルに基づく規律ある行動を求めている。

また、当社は、コンプライアンスに関し、相談・通報体制等を規定した「アルコニックス役職員コンプライアンスマニュアル」を規定し、教育・研修を通じて、当社の全役職員に周知徹底することにより、法令遵守体制の構築を図っている。

アルコニックグループ各社においても、当社と同様に法令遵守、コンプライアンス意識を高めるため、上記「アルコニックス役職員コンプライアンスマニュアル」に準じて、それぞれコンプライアンスマニュアルを規定している（一部、同マニュアル未整備の会社もある。なお、グループ会社におけるマニュアルは「アルコニックグループコンプライアンスマニュアル」と総称されている。）。

(3) 相談・通報体制

当社は、アルコニックスグループ全役職員を対象とするヘルプラインを設置して、コンプライアンスに関する相談・通報体制を整備している。また、その窓口には、コンプライアンス委員会事務局及び常勤監査役のほか、外部の弁護士2名を宛てるなどして、対象者が相談・通報を行いやすくするための方策が講じられている。

2016年以降の通報・相談の実績は合計9件（2016年1件、2018年1件、2019年1件、2020年6件）であるが、その中に、本件不正会計処理に類する不正会計事例やその他法令・内規違反事例に関する通報・相談は含まれていない。

(4) 財務報告に係る内部統制（J-SOX）の概要

当社は、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に従って、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）に関する評価を行い、その結果を踏まえて、業務プロセスに係る内部統制に関する評価の対象とする業務プロセスを選定している。全社的な内部統制の評価にあたっては、当社が定める「内部統制規程」に従って、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」の42項目に関して、その整備状況及び運用状況を確認するため、関連文書の閲覧や質問等の手続を実施している。

財務報告に係る全社的な内部統制の評価については、当社並びに連結子会社40社及び持分法適用関連会社2社を対象として行い、金額的及び質的重要性の低い連結子会社6社は評価対象とはしていない。また、業務プロセスに係る内部統制の評価については、各社の前連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）の金額が高い会社から合算していき、前連結会計年度の連結売上高の概ね3分の2に達するまでの会社を「重要な事業拠点」として、評価対象としている。アルコニックス三伸は、全社的な内部統制の評価対象に含まれてはいるが、業務プロセスに係る内部統制の評価対象に含まれていない。

(以下余白)

第3 アルコニックス三伸の概要等

1 アルコニックス三伸の企業概要

アルコニックス三伸の企業概要は図表 3-1 のとおりである。

図表 3-1 (アルコニックス三伸の企業概要) (2020年9月末現在)

商号	アルコニックス三伸株式会社
本社所在地	東京都千代田区永田町二丁目 11 番 1 号山王パークタワー12階
設立日	2008年4月
役員構成	取締役会長 (非常勤) 代表取締役社長 取締役 取締役 (非常勤) 取締役 (非常勤) 監査役 (非常勤)
事業内容	銅・アルミニウム等非鉄金属製品及び加工品の販売, 合成樹脂製品及び加工品の販売, 空調・冷凍機器に関する材料及び部材の販売
当社の出資比率	100パーセント
社員数	38名

個人名省略

2 アルコニックス三伸の沿革

アルコニックス三伸の前身である旧三伸林慶株式会社 (以下「旧三伸林慶」という。) は、E社の銅製品の指定問屋であった三伸株式会社 (1947年設立) が、2000年5月、E社のアルミニウム製品の指定問屋であった林慶株式会社を吸収合併したものである。旧三伸林慶は、銅、アルミニウム等の非鉄金属製品・加工品の販売及び合成樹脂等の製品・加工品の販売を事業内容としていた。

その後、旧三伸林慶は、2004年3月、当時の日商岩井アルコニックス株式会社 (商号変更前の当社。以下、商号変更の前後を問わず、「当社」という。) に営業権を譲渡したが、その時点で、旧三伸林慶は、東京、札幌、名古屋、仙台に主たる営業拠点を有していた。

上記営業譲渡に伴い、上記各拠点の営業機能のうち、東京及び札幌の各拠点における営業機能は、当社の営業部門に新設された三伸林慶部営業部門に承継され、名古屋の拠点における営業機能は、当社名古屋支店に承継された。

その後、2008年4月、当社は、旧三伸林慶における上記事業を分割して

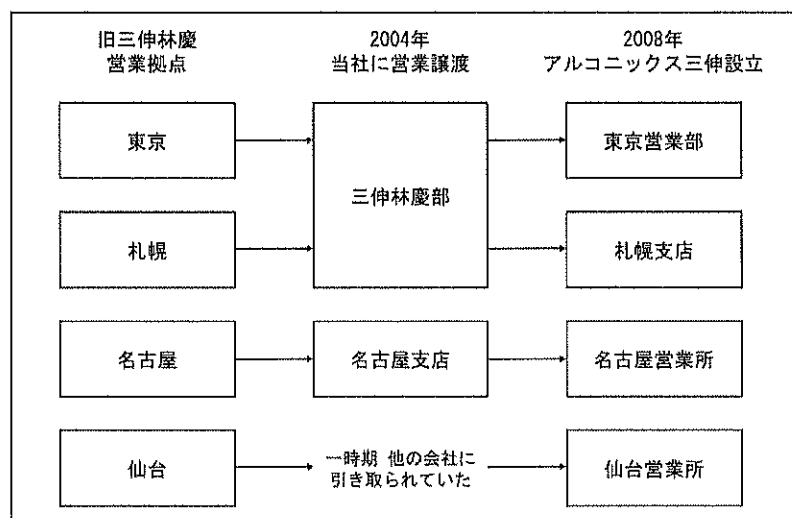
アルコニックス三伸を設立した。その際、旧三伸林慶の東京、札幌及び名古屋の各拠点における営業機能は、それぞれアルコニックス三伸の東京営業部、札幌支店及び名古屋営業所に継承された。

なお、旧三伸林慶の仙台の拠点における営業機能は、上記営業譲渡の際、一時、他の会社に引き取られていたものの、アルコニックス三伸設立の際に取り戻されて、同社仙台営業所に継承された。

図表 3-2 は、旧三伸林慶の各拠点における営業権の継承状況を図示したものである。

アルコニックス三伸は、同年 5 月、配管機材及び非鉄製品の販売を業とする互幸資材株式会社（以下「旧互幸資材」という。）の全株式を M&A により取得し、2015 年 4 月、銅管販売を業とするトビシマ資材株式会社（以下「旧トビシマ資材」という。）の全株式を M&A により取得し、旧互幸資材及び旧トビシマ資材の営業機能につき、いずれも札幌支店に新設した札幌互幸資材営業部及び札幌トビシマ資材営業部においてそれぞれ継承した。

図表 3-2（旧三伸林慶の各営業拠点の推移）



3 アルコニックス三伸の事業概要

アルコニックス三伸は、銅管・伸銅品の在庫販売を主体としており、銅管・銅製品の売上が全体の約 8 割を占めている。他に、アルミニウム等の非鉄金属製品・加工品の販売及び合成樹脂等の製品・加工品の販売も行っている。

主な仕入先は、F 社、E 社、（以下省略）等である。

販売先は、東日本エリアを中心として 600 社程度であり、得意先には、配管冷暖房装置卸売業者や建設機材卸売業者が多く、小口分散化している。販

売商品のエンドユーザーは、建築工事業者や設備工事業者が多い。

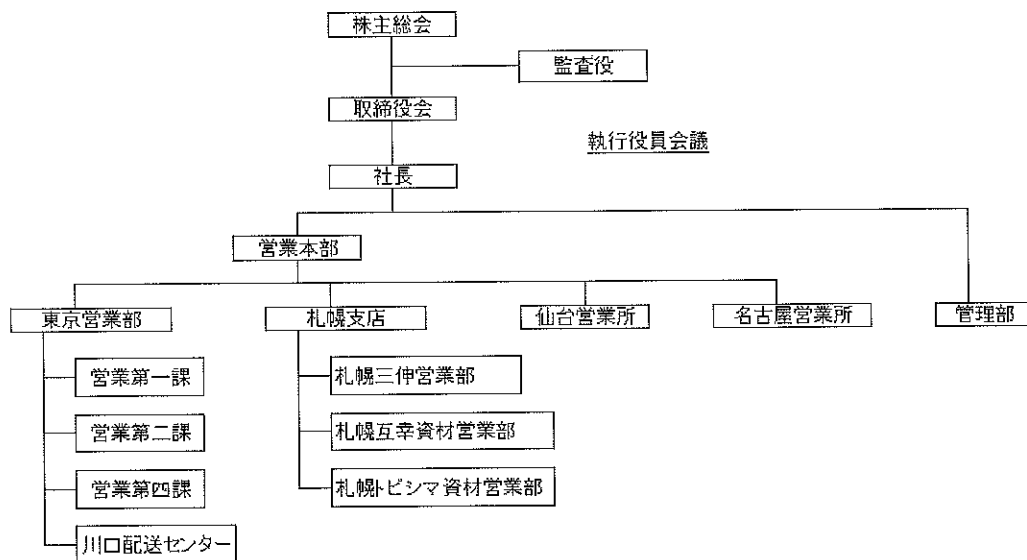
4 アルコニックス三伸の組織構造

アルコニックス三伸の組織構造は図表 3-4 のとおりである。

アルコニックス三伸の営業拠点は、前記第 3 の 2 記載のとおり、東京営業部、札幌支店、名古屋営業所及び仙台営業所の 4 拠点であるが、他に配送拠点（倉庫）として川口配送センターを有している。また、名古屋営業所及び仙台営業所にも自社倉庫を有しており、名古屋営業所の倉庫においては、当社を含むアルコニックスグループ各社の在庫の預かりも行っている。

管理部は、各営業拠点を含む会社全体の総務、経理、人事を所掌業務としている。経理業務については、各営業拠点における取引の入金・支払は全て同一の口座において行われていることから、管理部は、当該口座の管理を通じて、各営業拠点における取引の入金・支払の管理を行っている。しかし、各営業拠点における取引に関する販売管理システムへの入力や各種伝票の発行については、東京営業部の取引につき、販売管理システムへの売上入力及び仕入入力は管理部の業務とされているものの（後記第 3 の 6）、他の営業拠点の取引に関する販売管理システムへの入力や各種伝票の発行は各営業拠点で実施されており、管理部は実施しない。

図表 3-4（アルコニックス三伸の組織構造）



5 アルコニックス三伸のコーポレートガバナンス体制等

(1) 取締役会・監査役

アルコニックス三伸は、5名以内の取締役で構成される取締役会及び監査役を設置している。

2008年の設立以降、2017年6月までの間、当社の執行役員（現在は取締役）がアルコニックス三伸の代表取締役社長（非常勤）を勤めており、同月以降も現在に至るまで、同人は取締役会長（非常勤）を務めている。また、アルコニックス三伸の監査役（1名、非常勤）についても、設立時から2020年6月まで、当社の取締役が併任していた。

(2) 管理部による統制の状況

アルコニックス三伸は、内部統制に係る管理部の所掌業務を明確に定めておらず、管理部による内部監査の実施実績はない。

ただし、各営業拠点や配送拠点における棚卸に関しては、アルコニックス三伸の棚卸資産実施要領に管理部職員の立会を前提とする規程が置かれており（「棚卸資産の保管場所は整然と整理し、立会人（会計監査人、監査役、管理部員）が容易に現物確認が行えるようにしなければならない。」

（同要領第4条））、管理部職員は、上記規程に基づき、不定期に、名古屋営業所を含む各営業拠点における棚卸の立会を行っている。

(3) 当社による統制の状況

前記第2の7(1)記載のとおり、当社の関係会社管理規程等により、当社監査部は、実施計画に基づき、アルコニックスグループ各社に対する内部監査を実施することとなっている。

しかし、アルコニックス三伸については、2014年、札幌支店における滞留在庫の増加等を契機として、同支店に対する内部監査が実施されたほかには、当社監査部による内部監査の実施実績はなく、アルコニックス三伸設立以降、名古屋営業所に対して当社監査部による内部監査が実施されたことはない。

ただし、アルコニックス三伸の各営業拠点においては、年に2回、在庫棚卸が実施されているところ、名古屋営業所を含む全ての拠点につき、当社経理部職員が毎回在庫棚卸への立会を行っている。

また、アルコニックス三伸がコンプライアンスに関して規定している「アルコニックス三伸役職員コンプライアンスマニュアル」は、当社の「アルコニックス役職員コンプライアンスマニュアル」に準じた内容となっている。

いる。

6 アルコニックス三伸の業績等

アルコニックス三伸及び各営業拠点の近年の業績は図表 3-6 のとおりである（同図表中、2014年3月期以降の売上高は社内売上を含めた金額であるが、2013年3月期以前の売上高については社内売上のデータがないため社内売上を含まない金額である。）。

アルコニックス三伸の売上高がアルコニックスグループ全体の売上高に占める割合は、概ね2パーセント程度で推移している。

（以下余白）

図表 3-6 (アルコニックス三伸設立以降の同社及び各営業拠点の業績)

(単位：百万円)

		2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
アルコニックス三伸(全体)	売上高	3,477	2,658	3,435	3,922	3,900	4,912
	営業利益	△50	△32	41	59	76	94
	経常利益	△50	△18	34	50	69	87
東京営業部	売上高	2,472	1,675	2,237	2,455	2,252	3,005
	営業利益	△1	△10	34	29	23	28
	経常利益	△7	△4	27	21	16	22
札幌支店	売上高	691	694	767	911	1,105	1,232
	営業利益	△27	9	15	24	52	65
	経常利益	△28	10	15	22	52	66
名古屋営業所	売上高	269	170	270	346	358	472
	営業利益	△12	△14	△1	2	△0	1
	経常利益	△12	△7	△2	2	△0	1
仙台営業所	売上高	45	117	161	208	185	203
	営業利益	△8	△16	△5	3	1	△2
	経常利益	△2	△16	△5	3	2	△2

		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	2020年3月期
アルコニックス三伸(全体)	売上高	4,893	5,137	4,751	5,345	5,435	5,060
	営業利益	66	73	100	79	31	58
	経常利益	61	75	83	85	46	68
東京営業部	売上高	3,027	3,213	2,728	3,110	3,122	2,719
	営業利益	21	21	41	27	22	41
	経常利益	16	22	19	24	24	36
札幌支店	売上高	1,136	1,123	1,207	1,306	1,270	1,278
	営業利益	54	55	58	59	24	23
	経常利益	55	56	59	61	26	24
名古屋営業所	売上高	537	574	592	744	849	875
	営業利益	△0	△2	△1	2	△8	△4
	経常利益	△0	△2	2	10	1	8
仙台営業所	売上高	192	225	222	184	193	186
	営業利益	△9	△1	2	△10	△7	△1
	経常利益	△9	△1	2	△10	△6	△0

7 アルコニックス三伸における業務フロー

アルコニックス三伸の仕入・販売は、全拠点共用の販売管理システムにおいて管理されている。

ただし、その業務フローを明文で規定した規程・マニュアル等は存在せず、東京営業部においては、営業本部長からの指示の下、図表 3-7 記載のフローで仕入・販売業務が行われている。

すなわち、仕入に際しては、まず、営業担当者が仕入先に対する発注内容を販売管理システムに入力し（発注入力）、販売管理システムから発行される発注書を仕入先に送付する。その後、仕入先からの納品の際、営業担当者において、仕入先から交付される納品書を受領し、これを管理部職員に回付して、管理部職員が当該納品書に基づいて仕入内容を販売管理システムに入力する（仕入入力）というのが仕入の基本的な業務フローである。

一方、販売（在庫売りの場合）については、営業担当者が客先からの注文書を受領し、当該注文書に基づき、受注内容を販売管理システムに入力する（受注入力）。そして、営業担当者は、販売管理システムから発行される仮納品書により、倉庫担当者に出荷を指示し、客先から納品書の交付を受けて、これを管理部職員に回付し、管理部職員が、当該納品書に基づいて売上内容を販売管理システムに入力する（売上入力）というのが販売の基本的な業務フローである。

アルコニックス三伸の販売形態には、在庫売りのほか、直送販売の形態もあるが（在庫売りと直送販売の詳細については、後記第 4 の 3(2)記載のとおりである。）、直送販売の場合、営業担当者は、客先からの受注入力とともに発注入力を行い、発注書を仕入先に送付した後、仕入先から交付される納品書を管理部職員に回付して、管理部職員が当該納品書に基づいて売上入力を行うというフローとなる。

これに対し、東京営業部以外の営業拠点における仕入・販売についても、基本的には、東京営業部における上記各業務フローと共通のフローで運用することが想定されているものの、東京営業部以外の営業拠点における上記各業務フローを管理部職員が分担することはない。そのため、東京営業部以外の営業拠点においては、配置人員が少数であることなどもあって、販売管理システムへの仕入入力や売上入力も含めて、全ての入力を同一の営業担当者（名古屋営業所でいえば A 氏）が 1 人で行うこともあり、これが常態化していた。

ただし、名古屋営業所を含む各拠点における販売管理システムへの入力内容は、管理部を含む他部署・拠点からも閲覧することが可能であり、営業本部長や管理部は、名古屋営業所を含む各営業拠点における取引内容を随時確

認することは可能であった。

図表 3-7 (東京営業部における仕入・販売の業務フロー)



(注) 東京営業部以外の営業拠点においては、仕入入力や売上入力を含む全ての入力を同一の営業担当者が行うことがある。

(以下余白)

第4 本件不正会計処理に関する事実関係（委嘱事項①）

1 A氏の経歴等

A氏は、1993年4月、当時の三伸株式会社に入社し、約2年間の名古屋の営業拠点における配送担当を経て、1995年頃から、営業を担当するようになった。なお、A氏が三伸株式会社に入社した当時、同人の父親が名古屋の営業拠点の所長を務めていた。

それ以降、A氏は、在籍会社の変遷（三伸株式会社→旧三伸林慶→日商岩井アルコニックス株式会社→アルコニックス三伸）にかかわらず、本件不正会計処理の発覚により2020年11月10日付けでアルコニックス三伸管理部付きに異動となるまでの間、一貫して、上記各社の名古屋の営業拠点において営業を担当していた。

なお、2008年4月のアルコニックス三伸設立以降、名古屋営業所には、A氏の上長として常勤する者が配置されたことはなかったため、A氏は、同社設立当初から、同営業所の実質的な所長として同営業所の営業・経理を統括していたものであり、2017年7月1日付けで正式に同営業所所長の発令を受けた。

2 名古屋営業所への配置人員

アルコニックス三伸設立以降、名古屋営業所への配置人員は、時期により多少の変動はあったものの、基本的には、実質的な所長であったA氏以外には、経理事務等を担当する一般職職員1名及び倉庫担当の契約社員2名（うち1名が名古屋営業所の在庫に係る入出庫作業の担当であり、もう1名は、当社を含むアルコニックスグループ内の他社の在庫の入出庫作業を担当していた。）が配置されていたのみであった。

3 名古屋営業所の主たる取引形態

（1）仕入

名古屋営業所の仕入商品の約9割が銅管であり、その仕入先はF社とG社の2社（いずれも銅管メーカー）である。

（2）販売

名古屋営業所の主たる販売形態には、以下のとおり、「在庫売り」及び「直送販売」の2形態があるほか、名古屋営業所の得意先であるC社に対する販売取引においては、一部、「寄託在庫」と呼ばれる販売方法が行われている。

る。

ア 在庫売り

在庫売りとは、メーカーから仕入れた商品を名古屋営業所の倉庫での在庫として持ち、顧客からの注文に応じて、在庫商品を顧客先に配達する販売形態である。

名古屋営業所の在庫売りの主な取引先には、D社、H社①工場及び同社②支社（旧商号：省略。以下、商号変更の前後を問わず、それぞれ「H社①」及び「H社②」という。）、（以下省略）等がある。

イ 直送販売

直送販売とは、名古屋営業所からメーカーへの注文商品が、メーカーから名古屋営業所の顧客に直送される販売形態（当社は商流には入るが、物流はメーカーから顧客への直送となる。）である。

名古屋営業所の直送販売の主な取引先には、C社、（以下省略）等がある。

ウ C社への寄託在庫について

名古屋営業所とC社との取引形態は直送販売であるが、C社との取引の一部において、メーカーからC社に直送されて同社の倉庫に保管される商品につき、その所有者をアルコニックス三伸としたままとする取引が行われており、アルコニックス三伸においては、このような取引形態を「寄託在庫」と呼んでいる。

寄託在庫は、2008年頃から、C社側からの要請に応じて行われてきたものであり、名古屋営業所からC社に対する売上の約8割が寄託在庫の方法で販売されている（残りの約2割は通常の直送販売）。

すなわち、C社は、同社の主要取引先であるI社からの要請で、同社のために3か月分以上の在庫をもつ必要があるものの、C社側の事情で、同社の在庫とすることができないため、名古屋営業所は、C社からの要請に従い、アルコニックス三伸の在庫をC社に寄託するという形をとっている。

寄託在庫については、C社がI社からの注文に応じて出庫する都度、C社から名古屋営業所に対する発注書が発行され、当該出庫分が名古屋営業所の売上として計上される。

4 名古屋営業所の取引は全てA氏の独断で行われていたこと

アルコニックス三伸の各種業務の決裁権者等を規定した個別権限基準表においては、売買契約の決裁区分につき、取引金額が10百万円以下の取引

については営業部長，取引金額が 10 百万円超 50 百万円以下の取引については営業本部長，取引金額が 50 百万円超の取引については社長（200 百万円超の取引については取締役会への報告も要する。）の各決裁を要するものと規定されている。

しかし，名古屋営業所における仕入・販売の取引に対する決裁については，上記個別権限基準表に基づく運用が行われていなかった。すなわち，2008 年 4 月のアルコニックス三伸設立以降，名古屋営業所に，上記個別権限基準表における「営業部長」の肩書きを有する者が配置されたことはなく，同営業所における仕入・販売の取引は，全て，2017 年 7 月の所長就任前から実質的に所長の立場にあった A 氏の判断だけで実行されており，上長である営業本部長の決裁を得ることはなかった。

営業本部長は，月に 1 回程度の頻度で名古屋営業所に赴き，1 か月分の売上実績を一覧表にした売上明細表の内容を確認するなどしていたものの，その際の着眼点は，もっぱら個別の販売取引の粗利や粗利率の確認に置かれていた。そのため，営業本部長は，後記第 4 の 11 記載のとおり，2019 年になって名古屋営業所と C 社の間の取引状況を問題視するようになるまでの間，同営業所の取引状況につき，個別の販売取引における販売商品の内容まで確認することはなく，また，仕入取引については全く確認していなかった。

このように，名古屋営業所における取引は，仕入・販売のいずれについても，もっぱら A 氏の独断で実行できていたのが実情であり，これが A 氏による一連の不正行為を可能とする一因となっていた。

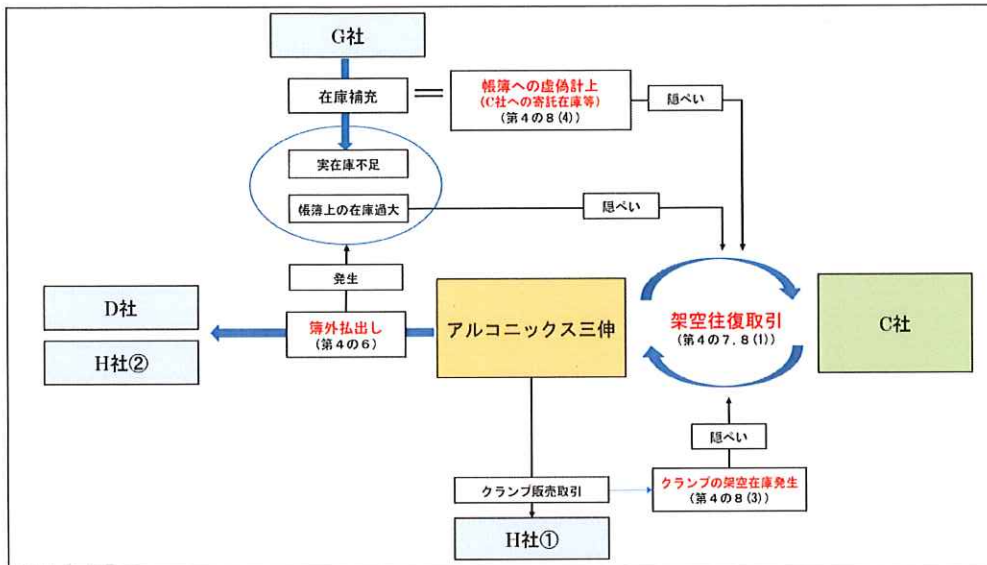
5 本件不正会計処理の全体像

A 氏による本件不正会計処理については，後記第 4 の 6 以下で詳論するとおりであるが，その全体像を図示すると，図表 4-5 のとおりである。

なお，同図表中に赤字で示したものが，A 氏による主な不正会計処理の内容であり，その詳細については括弧書きで指摘する項において論じている。

(以下余白)

図表 4-5 (本件不正会計処理の全体像)



6 A氏が本件不正会計処理を開始した経緯等（簿外払出し）

旧三伸林慶時代から、名古屋営業所の在庫売りの主な販売先は D 社及び H 社②の 2 社であり、アルコニックス三伸設立初年度である 2009 年 3 月期（通期）における上記 2 社に対する売上（D 社 54 百万円，H 社②58 百万円，2 社合計 112 百万円）は、名古屋営業所の在庫売り全体の売上高（128 百万円）の約 88 パーセントを占めていた。

そのような状況の中、2007 年頃から銅相場が高騰し、名古屋営業所の銅管仕入価格も高値となった。

そのため、A 氏は、上記 2 社に対し銅管販売価格の値上げを打診したこともあったが、上記 2 社から値上げに難色を示されたため、不正な会計処理を行うことで解決することとした。

すなわち、A 氏は、上記 2 社との取引価格を従前と同水準のものとして、上記 2 社との銅管取引を維持・拡大させる一方、会計上は銅管仕入価格の上昇に応じた十分な利益を確保しているように取り繕うこととし、遅くとも 2008 年 4 月のアルコニックス三伸設立当初から、以下のとおり、上記 2 社に対する銅管販売取引に関して不正な会計処理（売上原価の過少計上）を行うようになった。

(1) D 社に対する販売取引に関する不正な会計処理

A 氏は、銅管価格の上昇以降、D 社に対する銅管販売については、基本的に、名古屋営業所が設定した値上げ後の単価での取引とする一方、別途

銅管を無償譲渡して D 社側の希望価格との差額分を補てんすることによって、事実上、従前からの D 社との取引価格の水準を維持していた。

これを単純化した例で説明すると以下のとおりである。

すなわち、名古屋営業所の設定単価 1000 円の銅管 100 本の販売取引（名古屋営業所の売上高 10 万円）に際し、D 社側の希望価格が単価 800 円であった場合（D 社側の希望仕入金額 8 万円）、A 氏は、次回の販売取引に際し、差額の 2 万円分の銅管を無償譲渡することを約束した。その上で、A 氏は、次回、D 社から単価 1000 円の銅管 120 本の注文を受けた際、D 社に対しては注文通りに銅管 120 本を出庫・納品する一方で、販売管理システムには 100 本分しか売上入力を行わず（実際の銅管の出庫は 120 本であるにもかかわらず、会計上、売上原価は売上入力に基づき、100 本分の払出原価となるため、20 本分の売上原価の過少計上となる。）、銅管 20 本を無償譲渡（簿外払出し）して、前回の取引における上記 2 万円の差額を補てんしていた。この結果、帳簿上の在庫は、実在庫に比べ 20 本過大計上となる。

この方法によって、A 氏は、銅相場高騰以降も、事実上、D 社との間の取引価格を従前同様の水準に据え置くことにより、D 社との取引関係を維持・拡大させたものの、その裏で、上記のと通りの売上原価の過少計上を繰り返していたため、帳簿上の在庫は過大となり、実在庫との乖離が拡大していった。

ただし、D 社に対する銅管の無償譲渡（簿外払出し）については、2016 年 11 月頃、同社の担当者の交代を機に終了しており、それ以降、A 氏は、同社との取引に関しては売上原価の過少計上を行っていなかったものと認められる。

（2）H 社②に対する販売取引に関する不正な会計処理等

ア H 社②との正規の取引形態

H 社②との正規の取引において、名古屋営業所は、H 社②からの注文に応じてメーカーから銅管（汎用品）の仕入を行っていた。仕入れた銅管は、直ちに H 社②に向けて出庫されるわけではなく、いったん、名古屋営業所倉庫に H 社②の「預かり在庫」として保管された上、H 社②からの出荷指示に基づき、順次、名古屋営業所倉庫から搬出して、指定先の現場に配達されていた。

なお、上記「預かり在庫」とは、H 社②の所有物となった銅管を同社のために名古屋営業所倉庫において保管するものであったが、H 社②の

預かり在庫は汎用品の銅管であり、名古屋営業所倉庫においては、物理的に他の一般在庫と区別して保管されていたわけではなかった。

また、H社②からの支払は、指定先の現場に配達された時点における検収ベースで行われていた。そのため、H社②に対しては、H社②に対する販売商品が名古屋営業所の自社倉庫に入庫した時点で発行される納品書を交付する必要はなかった。

イ H社②に対する安値販売の実行方法

2007年頃からの銅相場の高騰以降も、H社②は、名古屋営業所からの銅管購入価格の値上げに容易には応じなかった。そのため、A氏は、同社との取引関係を維持するために、同社との間では、銅相場高騰以前の水準の販売価格での取引を続ける一方、名古屋営業所の会計処理においては、売上原価を過少計上することによって、銅管価格の上昇に応じた利益を確保しているように取り繕うようになった。

その具体的な方法は以下のとおりである。

すなわち、本来、H社②からの注文を受けた場合、当該注文に応じた仕入を行う必要があった。しかし、これを実行した場合、仕入単価が販売単価を上回るなどすることもあったため、A氏は、あえて当該仕入を行わないこともあった。そして、H社②に対する販売取引については、実際の受注個数よりも少ない個数しか販売管理システムに売上入力しない、又は、実際の受注商品よりも単価の安い別の商品を売り上げたとの内容で売上入力する一方で、H社②から出荷指示を受けた際には、その指示どおりの商品・個数を一般在庫から出庫して納品していた（簿外払出し）。

これを単純化した例で説明すると、例えば、H社②からの注文が銅管 α （値上げ前の設定単価 1000 円、値上げ後の設定単価 1500 円）3 本であった場合、同社から値上げに難色を示され、値上げ前の単価に基づき 3000 円の支払しか受けられなかったことから、A氏は、販売管理システムには、銅管 α （設定単価 1500 円）2 本を売り上げた、又は、別の銅管 β （設定単価 1000 円）3 本を売り上げたとの内容で売上入力を行っていた。

このような会計処理を行った場合、販売管理システムから発行される納品書に記載される商品は売上計上した商品となり、実際の納品内容との間で齟齬が生じるものの、H社②との取引においては、上記ア記載のとおり、納品書の交付が必要なかった。そのため、A氏は、H社②との取引においては、上記の方法による不正な会計処理（売上原価の過少計

上)を行うことにより、同社との間では、銅管価格上昇前と同水準の価格での取引を継続する一方、会計上は十分な利益を確保しているように取り繕うことが可能であった。

しかし、これを繰り返すことにより、名古屋営業所の在庫については、帳簿と実在庫の間に乖離が発生・拡大していった。

(3) D社及びH社②に対する銅管簿外払出額

D社及びH社②に対する実際の銅管出荷実績が記載されていると認められる資料(D社につき、名古屋営業所事務職員が、D社からの発注内容を月次で取りまとめた「銅管集計表」等。H社②につき、同社の「検収明細書」等。)と、アルコニックス三伸の販売管理システムに登録された売上記録を比較対照した結果、2014年3月期以降のD社及びH社②に対する銅管実在庫の簿外払出額は、図表4-6記載のとおりであったものと推計される。

なお、アルコニックス三伸の販売管理システムのデータは2013年4月1日以降のものしか存在しないため、2013年3月期以前の簿外払出額の推計は困難である。

図表4-6 (D社及びH社②に対する銅管簿外払出額) (単位:千円)

事業年度	D社向け	H社②向け	合計
2014年3月期	14,283	5,289	19,572
2015年3月期	10,773	2,782	13,555
2016年3月期	10,774	2,544	13,318
2017年3月期	4,492	5,129	9,621
2018年3月期	—	5,010	5,010
2019年3月期	—	4,997	4,997
2020年3月期	—	5,031	5,031
2021年3月期	—	910	910
合計	40,324	31,694	72,018

(注1) D社に対する簿外払出しは2016年11月頃に終了(前記第4の6(1))。

(注2) 2021年3月期については2020年4月から同年11月末日までの金額。

7 C社との間の架空往復取引の開始

前記第4の6記載のとおり、A氏が、遅くとも2008年4月のアルコニックス三伸設立当初から、D社及びH社②に対する販売取引に関して不正な会計処理(売上原価の過少計上)を繰り返したため、名古屋営業所の

在庫については、帳簿上の金額と実在庫の間の乖離が拡大していった。

これに対し、アルコニックス三伸設立以降、名古屋営業所を含む同社の各営業拠点においては、年に2回、親会社である当社経理部職員立会の下で棚卸が実施されていたところ、A氏は、2010年頃までは、倉庫担当職員にも協力させ、銅管が入った木箱の側面に貼付される荷札の在中本数を水増しするなどして、実在庫を水増し申告することにより上記乖離の存在を隠ぺいしていた。

しかし、2011年頃には、帳簿上の在庫（約50百万円）と実在庫（約45百万円）の乖離が5百万円程度（銅管の本数に換算すると概ね1000本程度）にまで拡大していたことから、A氏は、従前の方法で乖離の隠ぺいを図ることには限界があると考え、実在庫を超える帳簿上の在庫分（以下「超過在庫」という。）を販売したことにして、超過在庫を減少させる方法により、帳尻を合わせることを企てた。

この点、当時の名古屋営業所の大口得意先の中にC社があり（2012年3月期通期のC社に対する売上金額は約146百万円）、A氏は、C社との正規の取引額に、5百万円程度の超過在庫の架空往復取引分が加わったとしても必ずしも不自然ではないと考えた。また、A氏は、C社において名古屋営業所との取引を担当していた同社役員のB氏との間で、従前から、C社の販売先であるI社に対する営業を協同して行うこと等を通じて個人的な人間関係を築いていたこともあって、架空往復取引の相手をC社とすることとした。

そして、A氏は、B氏に対し、数パーセントの利益を上乗せして買い戻すことを約束して協力を求め、B氏から、名古屋営業所の在庫の一部を一時的にC社で買い取ってもらう形にすることを承諾を得た（なお、B氏が、名古屋営業所との間で往復取引を行う在庫が架空のものであることまで認識していたかについては、本調査の限りでは判然としなかった。）。

こうして、A氏は、遅くとも2011年10月頃から、名古屋営業所の超過在庫をC社に販売した上、数パーセントの利益を上乗せした金額で買い戻すという架空往復取引を開始した（本調査の中で、名古屋営業所からC社に対する架空販売に係る納品書のうち、最古のものとして2011年10月31日付けのものが確認できており、A氏は、遅くともその頃からC社との架空往復取引を行っていたものと認められる。）。

C社との架空往復取引を繰り返す中で、A氏は、C社からの買い戻しによって再び発生する超過在庫については、C社への寄託在庫として計上することによって、超過在庫に相当する商品が名古屋営業所の倉庫に実在しない事実を、アルコニックス三伸に対して隠ぺいしていた。

この点、A氏がC社への寄託在庫として計上していた超過在庫は実在しないものであったが、A氏は、B氏らC社側に、当該超過在庫分についても同社倉庫に保管されている旨の内容虚偽の在庫証明書に押印してもらうことによって発覚を免れていた（なお、上記内容虚偽の在庫証明書につき、B氏は、上記超過在庫がC社倉庫に保管されていないことは認識していたはずであるから、その限りで上記在庫証明書の内容が虚偽であることを認識していたものと考えられる。しかし、B氏は、上記超過在庫につき、「アルコニックス三伸の倉庫には実在していると思っていた。」旨主張しており、上記超過在庫が架空のものであることまで認識していたのかは、本調査の限りでは判然としなかった。）。

なお、前記第4の3(2)ウ記載のとおり、アルコニックス三伸とC社の間の正規の寄託在庫による取引は、C社の販売先であるI社からの要請に基づくものであった。しかし、アルコニックス三伸とC社間の架空往復取引を含むA氏による一連の不正会計処理については、I社は何ら関与していなかった。

8 不正な会計処理の多様化・量的拡大の経緯

(1) C社との架空往復取引の拡大

C社との架空往復取引は、同社に販売した商品を買戻すことを前提とするものであったところ、前記第4の7記載のとおり、A氏は、C社から買戻した超過在庫については、同社への寄託在庫として計上することにより、超過在庫に相当する商品が名古屋営業所の倉庫に実在しない事実を隠ぺいしていた。しかし、当該超過在庫は架空のものであって、正規の取引の中でC社が買い取ることはあり得ないものであるから、放置すれば、寄託在庫の肥大化を招くものであったため、A氏は、寄託在庫における当該超過在庫を再び同社に販売して、再び買戻すという帳簿上の架空往復取引を延々と繰り返す必要があった。

また、C社との架空往復取引において、同社からの買戻しの際には、同社の利益分を乗せた価格で買戻しを行い、再度同社に販売するときは名古屋営業所の利益分を乗せた価格で販売していたことから、架空往復取引に係る取引金額は次第に増大していった。

さらに、A氏は、C社との架空往復取引を開始して以降も、前記第4の6記載のD社及びH社②に対する銅管実在庫の簿外払出しを継続したため、これによる新たな超過在庫も発生し続けた。A氏は、それら新規に発生した超過在庫についても、C社との架空往復取引による隠ぺいを行ったため、同

社との架空往復取引の取引金額はますます増大していった。

加えて、A氏は、後記第4の8(3)記載のH社①との取引の中で発生するクランプの架空在庫の隠ぺいや、後記第4の8(4)記載の实在庫の補充工作（自社倉庫仕入の簿外処理）のためにも、C社との架空往復取引を利用したことから、これによっても、C社との架空往復取引の取引金額は更に増大した。

(2) C社との架空往復取引の金額

当社は、本件不正会計処理発覚後、C社から、アルコニックス三伸に対する全ての売上データ、及び、架空往復取引に係るものとしてC社が抽出したアルコニックス三伸発行の納品書の提供を受けていた。当委員会において、上記売上データ及び納品書とアルコニックス三伸の販売管理システムのデータの比較対照を行った結果、2014年3月期以降のC社との架空往復取引の金額は図表4-8-1記載のとおりであったものと推計される。

なお、アルコニックス三伸の販売管理システムのデータは2013年4月1日以降のものしか存在しないため、2013年3月期以前の架空往復取引の金額の推計は困難である。

図表4-8-1 (C社との架空往復取引の金額)

(単位：千円)

事業年度	C社への売上 (アルコニックス三伸→C社)			C社からの仕入 (C社→アルコニックス三伸)		
	売上高	売上原価	利益	売上高	売上原価	利益
2014年3月期	86,495	81,605	4,889	75,843	71,874	3,968
2015年3月期	110,228	106,840	3,388	95,561	91,037	4,523
2016年3月期	137,876	133,762	4,113	119,435	113,788	5,646
2017年3月期	199,629	193,047	6,582	183,262	174,710	8,552
2018年3月期	234,203	226,279	7,923	246,280	234,818	11,461
2019年3月期	380,893	369,773	11,120	343,394	327,064	16,330
2020年3月期	455,136	441,423	13,712	455,721	434,968	20,752
2021年3月期*	180,695	175,705	4,989	340,270	336,894	3,376
合計	1,785,158	1,728,438	56,719	1,869,769	1,785,158	74,611

(注) 2021年3月期については2020年4月から同年11月末日までの金額。

(3) クランプの架空在庫の発生・拡大とその隠ぺい

ア クランプの架空在庫発生の経緯等

名古屋営業所は、2011年頃、H社①から新たに2種類のクランプ（銅板を山型に折り曲げた部品）の発注を受け、当該各クランプの製造をC社に依頼した。

H社①からは上記各クランプ製造のための金型を交付されて、同社に対する販売単価につき、それぞれ21円、24円と指定されていたものの、当該金型は古すぎて使いものにならず、C社における製造は手作業となったことなどから、同社から名古屋営業所に提示された見積単価は上記各クランプのいずれとも400円前後となった。

その見積単価のままC社からの仕入を行って、H社①からの指定どおりの単価で販売した場合には、大きな赤字取引となるにもかかわらず、A氏は、同社との取引関係の継続を図るため、同社から販売価格の値上げに応じてもらえないまま、独断で上記各クランプの取引開始を決めた。

そして、A氏は、H社①との上記各クランプの取引が赤字取引であることを隠すため、C社のB氏に依頼して、伝票上、同社からの上記各クランプの仕入単価をそれぞれ19円、22円としてもらう一方、同社からの上記各クランプの仕入数量（枚数）を大きく水増しして計上する方法により、同社に対しては上記見積通りの金額を支払った。

その結果、名古屋営業所においては、上記水増し枚数分のクランプの架空在庫が発生することになったが、A氏は、2012年以降も、H社①に対する上記各クランプの販売を継続し、都度、C社からの仕入取引に関して上記の方法で売上原価の過少計上を繰り返したため、クランプの架空在庫は大きく膨らんでいった。

イ クランプの架空在庫の隠ぺい

A氏は、H社①との取引によって発生・増加していくクランプの架空在庫についても、前記第4の8(1)記載のC社との架空往復取引の対象に加える方法で隠ぺいしていた。

そのほか、A氏は、クランプの架空在庫の隠ぺいのために、H社②やH社①との取引も利用していた。

すなわち、前記第4の6(2)記載のとおり、H社②に対する販売取引においては、検収ベースでの支払が行われていたところ、これはH社①との取引においても同様であった。そのため、H社②及びH社①のいずれについても、アルコニックス三伸の販売管理システムから発行される納品書を取引先に交付する必要がなかった。

A氏は、そのことを利用して、H社②との銅管取引に際し、同社に対しては、名古屋営業所の一般在庫の中から銅管を納品する一方、販売管理シ

システムにはクランプを売り上げたとの虚偽の内容を計上していた。また、A氏は、H社①との取引については、クランプ以外の商品を売り上げた際の販売管理システムへの入力にあたり、クランプを売り上げた虚偽の内容を計上して帳簿上のクランプの在庫を減少させることにより、クランプの架空在庫を隠ぺいしていた。

ウ クランプ売上原価の過少計上額

H社①向けのクランプ販売について、アルコニックス三伸の帳簿上の払出単価と、本来あるべき払出単価との差額による売上原価の過少計上額は図表4-8-2記載のとおりである。

なお、アルコニックス三伸の販売管理システムのデータは2013年4月1日以降のものしか存在しないため、2013年3月期以前のクランプ売上原価の過少計上額の推計は困難である。

図表 4-8-2 (クランプ売上原価過少計上の金額) (単位: 千円)

事業年度	金額
2014年3月期	2,442
2015年3月期	4,250
2016年3月期	6,288
2017年3月期	3,830
2018年3月期	4,202
2019年3月期	5,172
2020年3月期	1,060
2021年3月期	461
合計	27,709

(注) 2021年3月期については2020年4月から同年11月末日までの金額。

(4) 自社倉庫仕入の簿外処理による実在庫の補充工作

ア 実在庫補充工作の方法

A氏がD社やH社②との取引に関して繰り返していた不正な会計処理(売上原価の過少計上。前記第4の6)は、帳簿上の在庫が過大な状態、すなわち、払出しを過少計上した銅管につき、帳簿上は存在することになっているにもかかわらず、自社倉庫には実在しない状態を生むものであった。そのため、A氏は、正規の在庫売り等のために銅管の実在庫の補充を行う必要があったところ、以下の方法により、実在庫の補充

を行っていた。

すなわち、A氏が簿外でD社やH社②に流出させていた銅管は、いずれもG社から仕入れる銅管であったところ、A氏は、G社からの仕入取引の一部において、実際には自社在庫の補充のための仕入であるにもかかわらず、販売管理システムには、C社への寄託在庫とするための仕入又は同社への直送販売であって、商品納入先はC社である旨の虚偽の入力を行っていた。これにより、A氏は、実際にはG社から自社倉庫に納入される銅管につき、あたかもC社の倉庫に納入されたかのように装いながら、自社倉庫の実在庫の補充を行っていた。

しかし、これらの偽装工作のうち、C社への寄託在庫とするための仕入を装うことは、同社への寄託在庫における超過在庫の発生を伴うものであり、A氏は、当該超過在庫分もC社との間の架空往復取引の対象に加えることによって隠ぺいを図っていた。また、C社への直送販売を装うことは、まさに同社との架空往復取引の金額増加に直結するものであった。

イ 自社倉庫仕入の簿外処理による実在庫の補充額

前記第4の8(4)ア記載のとおり、A氏は、自社倉庫仕入の簿外処理により補充された銅管の実在庫につき、C社への寄託在庫として処理していたものである。一方、C社との正規の取引において、同社への寄託在庫とする銅管は、もっぱらF社からの仕入銅管であって、G社からの仕入銅管は含まれていなかった。

つまり、G社からの銅管仕入のうち、販売管理システムにおいてC社への寄託在庫として計上されたものについては、正規の仕入取引ではなく、自社倉庫仕入の簿外処理による実在庫の補充を目的とするものであったとの合理的推認が可能といえるから、当委員会は、C社への寄託在庫として計上されたG社からの銅管仕入の金額を集計することにより、自社倉庫仕入の簿外処理により補充された銅管の金額につき、図表4-8-3記載のとおりであったものと推計した。

なお、アルコニックス三伸の販売管理システムのデータは2013年4月1日以降のものしか存在しないため、2013年3月期以前の金額の推計は困難である。

(以下余白)

図表 4-8-3 (自社倉庫仕入の簿外処理による実在庫の補充額)

(単位：千円)

事業年度	金額
2014年3月期	38,667
2015年3月期	26,867
2016年3月期	17,507
2017年3月期	6,211
2018年3月期	—
2019年3月期	—
2020年3月期	11,145
2021年3月期	—
合計	100,398

(注) 2021年3月期については2020年4月から同年11月末日までの金額。

9 超過在庫増加の経緯に関する推計

当社は、本件不正会計処理発覚後の2020年11月末日基準で名古屋営業所の実地棚卸を実施したところ、同基準日における超過在庫残高(帳簿上の在庫金額から実在庫の金額を差し引いた金額)は250,502千円であった。

名古屋営業所の超過在庫残高は、A氏が、D社及びH社②に対する銅管簿外払出し(前記第4の6)、C社との架空往復取引(前記第4の7、8(1))及びH社①向けクランプ売上原価の過少計上(前記第4の8(3))を繰り返したことによって年々増加していったものと考えられるところ、事業年度ごとの上記架空往復取引の金額(図表4-8-1)及び上記虚偽計上金額(図表4-6及び4-8-2)を踏まえて、上記実地棚卸で確認された超過在庫残高(250,502千円)から過去に遡って順次逆算していくと、超過在庫残高の増加経緯は、図表4-9記載のとおりであったものと推計される。

なお、2020年11月末の実地棚卸時点における超過在庫残高は、2020年3月期末から急増しているが、これは、C社との間で従前の架空往復取引の清算が行われて買戻し超過となったことによるものである。

(以下余白)

図表 4-9 (超過在庫残高の増加経緯)

(単位：千円)

事業年度	超過在庫 残高	超過在庫の増減内訳				
		合計	C社 への払出	C社 からの仕入	銅管簿外 払出額	クランプ売 上原価過少
2013年3月期末	19,442	—				
2014年3月期末	35,695	16,252	△81,605	75,843	19,572	2,442
2015年3月期末	42,223	6,527	△106,840	95,561	13,555	4,250
2016年3月期末	47,503	5,279	△133,762	119,435	13,318	6,288
2017年3月期末	51,171	3,668	△193,047	183,262	9,621	3,830
2018年3月期末	80,384	29,212	△226,279	246,280	5,010	4,202
2019年3月期末	64,175	△16,208	△369,773	343,394	4,997	5,172
2020年3月期末	84,564	20,389	△441,423	455,721	5,031	1,060
2020年11月末 (実地棚卸)	250,502	165,937	△175,705	340,270	910	461

10 名古屋営業所に対する管理体制の甘さ

A氏が行っていたC社との架空往復取引は、正規の取引に比して明らかに異質なものであった。

すなわち、①名古屋営業所とC社間の正規の取引は、原則として直送販売であり、名古屋営業所の自社在庫からC社に商品を販売することはなく、また、②名古屋営業所にとってC社は銅管の販売先であって、正規の取引において、名古屋営業所が、C社から銅管を買うことはなかった。

これに対し、C社との架空往復取引は、①名古屋営業所の自社在庫からC社に商品を販売するという形態を取っていた点や、②銅管を含む販売分をC社から買い戻すことを前提とするものであった点において、正規の取引とは全く異なるものであった。

このように、C社との架空往復取引は、正規の取引に比して異質なものであったから、アルコニックス三伸の上長や管理部又は当社によって名古屋営業所とC社間の取引内容が精査されていれば、A氏による一連の不正な会計処理は容易に発見可能であったと考えられるが、結果的には、本件不正会計処理は2020年11月まで継続された。

また、A氏は、当社経理部職員立会の下で実施される年2回の棚卸の際に、超過在庫が名古屋営業所倉庫に実在しないこと等を隠ぺいする目的で、2011年頃からC社との架空往復取引を開始・継続していたが、それ以降に実施された棚卸の際にも、超過在庫の全てをC社に販売し切れていたわけ

ではなく、少なからず、名古屋営業所の在庫には、帳簿と実在庫の間の乖離が存在していた。

そのため、A氏は、2011年以降の棚卸の際にも、従前同様に実在庫を増し申告することによって上記乖離の存在を隠ぺいすることを繰り返していた。

しかし、棚卸に立ち会っていた当社経理部職員がA氏からの申告を鵜呑みにすることなく、実数をカウントするなどしていれば、実在庫の不足を確認することができたはずであったといえる。

それにもかかわらず、2020年11月に本件不正会計処理が発覚するまでの間、当社経理部職員によって実在庫の不足が指摘されるなどしたことはなかった。

1.1 本件不正会計処理の発覚の経緯

2019年3月末の前後頃から、アルコニックス三伸の営業本部長や管理部長らは、C社の寄託在庫が肥大化していることを問題視し、名古屋営業所の取引状況の検証を開始した。

その結果、営業本部長らは、名古屋営業所とC社の間で同一コードの商品の往復取引が行われていることや、名古屋営業所におけるクランプの在庫が大きくなっていることを把握し、その理由につき、A氏を問いただすようになった。

これに対し、A氏は、その場しのぎの虚偽の説明を続けるなどしていたものの、2019年終わり頃になって、営業本部長らから、C社の寄託在庫を段階的に解消するよう指示されるなどしたことから、C社との架空往復取引を継続することは困難と考え、2020年2月20日頃、C社のB氏に対し、同社との間で往復取引を行っていた商品は架空在庫であった事実を打ち明けた（なお、A氏がB氏に架空在庫の取引であった事実を明確に伝えた時期につき、A氏は、当委員会に対し、「2020年2月20日頃、C社を訪問した際に、架空在庫の取引だったことを明確に伝えた。」旨説明しているのに対し、B氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「A氏から、架空在庫の取引だったことを伝えられたのは同年11月であった。」旨説明しており、両者の説明内容には齟齬がある。しかし、B氏は、同年3月中旬頃、A氏に対し、「今回の件2月20日来社してもらい空売りだった旨を聞いたときに」などと記載したメールを送信しており、当該メールの内容からすると、A氏は、同年2月20日頃には、上記事実をB氏に打ち明けていたと認められる。)

上記事実を打ち明けた際、A氏は、B氏から直ちに往復取引を中止するよう求められたものの、なおもアルコニックス三伸に本件不正会計処理を知ら

れることを先延ばしすることを企図し、B氏に頼み込んで、2020年7月までには架空往復取引を全面的に中止するとの約束の下、これを継続させてもらった。

それにもかかわらず、A氏は、上記約束を反故にして、同年8月及び9月にも、一方的に、超過在庫をC社に売り上げた旨の架空売上の計上を行った上、その納品書をC社に送付するなどした。

しかし、その支払日である同年11月10日、A氏は、もはやC社からの支払は実行されないものと予測して、アルコニックス三伸代表取締役社長に対し、C社との間で架空往復取引を繰り返していたことなどを申告し、これにより、本件不正会計処理が発覚するに至った¹。

12 本件不正会計処理の動機について

長期間にわたって一連の不正会計処理を継続した理由につき、A氏は、当委員会によるヒアリングにおいて、取引先からのキックバック等による個人的な利得を目的としたものであったことを全面的に否定した上で、「所長就任前後を問わず、名古屋営業所の営業責任者として、同営業所の売上を向上させ続けなければならないと感じていたし、会社に対して、自分が同営業所の売上を向上させていることを誇示したいという見栄もあった。」旨主張している。

この点、本件不正会計処理の当初の時点から現在に至るまでの間に、アルコニックス三伸の社内や取引先との関係において、A氏を本件不正会計処理に走らせるほどのプレッシャーとなる要因の存在をうかがわせる事情は見当たらない。

しかし、A氏が、名古屋営業所の営業を統括する者として、その売上向上に向けた相応の気負いをもっていただけであろうし、上長らに対して自らの営業成績を誇示したいという思いもあったであろうから、A氏の上記主張はあながち不合理ともいい難い。

また、本調査の限りでは、A氏が、本件不正会計処理を行うことによって、個人的な利得を得ていたことをうかがわせる事情も見当たらない。

したがって、A氏が本件不正会計処理に及んだ動機は、当初のD社やH社②との取引から生じた超過在庫を隠ぺいすることと、A氏が主張するとお

¹ 2020年11月10日、当社は、2021年3月期第2四半期報告書をEDINETにより提出したところ、アルコニックス三伸代表取締役社長は、同日、A氏から本件不正会計処理の申告を受けて、速やかにその申告内容を当社取締役（アルコニックス三伸取締役会長兼任）に伝えたものの、その時点で既に上記報告書は提出済みであった。

り、名古屋営業所の売上が向上しているように取り繕うためであったといえるであろう。

しかし、A氏が、アルコニックス三伸設立当初から10年超の長期間にわたって、本件不正会計処理を継続してきたことからすると、動機がいかなるものであったにせよ、A氏につき、コンプライアンス意識が全く欠如していたことは明らかというべきである。

1.3 財務諸表への影響額

本調査の結果、本件不正会計処理が当社連結財務諸表（期間損益及び棚卸資産残高）に与える影響額の推計は図表4-13記載のとおりである。

同図表記載の影響額は、C社との架空往復取引、D社・H社②向け銅管の簿外払出額及びH社①向けクランプの売上原価過少計上額から構成されている。

なお、アルコニックス三伸の販売管理システムのデータは2013年4月1日以降のものしか存在しないため、2013年3月期以前の金額の推計は困難である。

また、例えば法人税などの本件不正会計処理に付随する財務諸表項目はこの影響額の対象外としている。

図表4-13（当社連結財務諸表への影響額）

（単位：千円）

事業年度	売上高	売上原価	売上総利益	棚卸資産
2014年3月期	86,495	55,621	30,873	35,695
2015年3月期	110,228	84,509	25,718	42,223
2016年3月期	137,876	108,509	29,367	47,503
2017年3月期	199,629	171,042	28,586	51,171
2018年3月期	234,203	205,606	28,597	80,384
2019年3月期	380,893	343,273	37,620	64,175
2020年3月期	455,136	414,579	40,556	84,564
2021年3月期	180,695	170,956	9,738	250,502

（注）2021年3月期については2020年4月から同年11月末日までの金額。

（以下余白）

第5 件外調査の結果（委嘱事項②）

1 役職員アンケート調査の結果

（1）本件不正会計処理と同種の事象の存在は認められなかったこと

アンケート回答者 431 名のうち 23 名から、本件不正会計処理と同様の事象の存在その他不適切な取引又は会計上の問題を疑わせる有意回答があり、当委員会は、上記 23 名のほか関係者に対し、メールで追加質問を行って回答を求め、また、必要に応じてヒアリング（電話又はウェブ会議によるものも含む。）を行うなどの調査を行った。

その結果、上記有意回答のいずれについても、過去の不適切事例に関するものであって既に改善済みである事例、又は、会計上の不正行為とまでは認められない事例を報告するものであった。

ただし、上記調査の結果、改善済みの事象ではあるものの、アルコニックス三伸札幌支店（以下「札幌支店」という。）において、過去に不適切な会計処理事例が存在したことが認められたので、同社の管理面の問題を示す事象として以下に指摘する。

（2）札幌支店における不適切な会計処理事例

前記第 3 の 2 記載のとおり、アルコニックス三伸は、2008 年 5 月、旧互幸資材の全株式を M&A により取得し、同社の営業機能を札幌支店に新設した札幌互幸資材営業部において継承した。

旧互幸資材の在庫管理が杜撰だったこともあり、札幌互幸資材営業部設置初年度である 2009 年 3 月期から、同部で取り扱う商品の在庫につき、実地棚卸の際に毎回、帳簿に対して実在庫が合計数十万円程度不足する差異が生じていた。

しかし、当時の札幌支店長（現在の代表取締役社長であるが、同人は代表取締役社長就任後も札幌支店に常駐している。）は、上記差異の一部につき帳簿の修正を行わせた（すなわち、超過在庫が相当数あることを知りつつ、その一部のみ帳簿の修正を行わせた。）ものの、抜本的な改善策を講じないまま、その後、長期間にわたって、実地棚卸の際に生じている差異の存在を放置した。

札幌支店における帳簿上の在庫と実在庫の差異は、2019 年 3 月、当時のアルコニックス三伸管理部長が札幌支店における実地棚卸に立ち会った際に発覚した。その差異の金額は、発覚後に実施された再棚卸の時点で 1,362 千円、同年 9 月末時点で 1,376 千円であった。

アルコニックス三伸は、同年9月までに会計処理を行って、上記差異を解消するとともに、発覚後の営業会議において、同社取締役管理部長から、全拠点の責任者に対し、棚卸は厳密に行って、実査の数字をそのまま記録し、棚卸差異が生じた場合には実在庫に帳簿在庫を合わせる仕訳を行うことで対応を統一する旨口頭で指示した。

2 臨時通報窓口への情報提供

本調査実施期間中、当委員会が設置した臨時通報窓口には有意の情報提供は行われなかった。

3 内部統制に関する質問書送付

当委員会は、選定15社の各拠点（28拠点）に対し、売上計上に係る内部統制の確認のための質問書を送付して回答を求め（上記28拠点全てから回答受領済み）、その回答内容をレビューした。

その結果、選定15社の小規模拠点のうち5拠点については、売上計上時の予防的な統制でなく、上席者による月次の報告書のレビューなど、事後的な統制に依拠しており、取引ごとの売上計上に係る内部統制が十分に整備されていないことがうかがわれた。

ただし、上記5拠点を含め、選定15社の小規模拠点のいずれについても、後記第5の5記載の「個別取引のサンプルテスト」及び後記第5の7記載の「小規模拠点の月次業績分析」を別途実施した限りでは、疑義のある取引の存在は確認されなかった。

4 取引データ分析

当委員会は、本件不正会計処理事案の特徴である同一取引先との往復取引の有無の確認のため、2016年3月期から2020年11月末までの調査対象期間における選定15社の取引データを入手し、売上と仕入の双方向の取引がある取引先について、取引の趨勢、売上と仕入の頻度や比率などの分析を行ったところ、名古屋営業所とC社の取引と傾向が類似する90件の往復取引を検出した。

しかし、これら検出された往復取引について、担当営業部門への質問書に対する書面による回答、あるいは必要に応じて実施した営業担当者へのインタビューにより、商流の内容、取引の目的や経済合理性を検証したところ、本件不正会計処理と同種の（又は類似する）不正の存在を疑わせる取引は確認されなかった。

5 個別取引のサンプルテスト

当委員会は、当社が当委員会からの指導の下に実施した選定 15 社の小規模拠点における売上についてのサンプルテストの結果をレビューした。

2020 年 3 月期及び 2021 年 3 月期（ただし、2020 年 4 月から同年 11 月までの間）において、無作為にサンプルとして抽出した売上取引については、架空の売上又は事実と異なる売上の存在は確認されなかった。

6 実地棚卸立会

当委員会は、当社が実施した自社倉庫保有の自社在庫の実地棚卸について、立会を行った。その実施状況は図表 5-6 記載のとおりである。

立会実施時には、倉庫の保管状況や当社の在庫数量のカウント方法の観察を行うとともに、当委員会の立会者によるテストカウント（一部の在庫の数量確認）も行った。

いずれの倉庫においても、多額の棚卸差異や架空在庫の存在が疑われる事象は確認されなかった。

図表 5-6

会社名	拠点	実施年月日
アルコニックス三伸	東京営業部（川口配送センター）	2021 年 1 月 5 日
	札幌支店	2020 年 12 月 28 日, 同月 29 日
	仙台営業所	2020 年 12 月 29 日
	名古屋営業所	2021 年 1 月 4 日
林金属株式会社		2020 年 12 月 29 日, 同月 30 日

7 小規模拠点の月次業績分析

当委員会は、当社が実施した選定 15 社の小規模拠点における月次の業績レビュー結果をレビューした。

2016 年 3 月期から 2021 年 3 月期（ただし、2020 年 4 月から同年 11 月までの間）における売上高、売上総利益、営業債権残高及び棚卸資産残高の月次推移について、本件不正会計処理と同種の（又は類似する）不正な取引の存在を疑わせる異常あるいは不合理な推移は確認されなかった。

8 非商社業の会社に対する質問書送付

当委員会は、非商社業の連結子会社 21 社に対し、商社取引の有無に関する質問書を送付して回答を求め（上記 21 社全てから回答受領済み）、その回答内容をレビューした。

その結果、非商社業の連結子会社においても、外部調達品の販売取引が存在するとの回答が 13 件あり、そのような商社的あるいは商社類似の取引について、目的や必要性、取引金額の推移、売上と仕入の双方向の取引の有無などの検証を行った。結果として、検出された商社的あるいは商社類似の取引について、本件不正会計処理と同種の（又は類似する）不正の存在を疑わせる取引は確認されなかった。

9 結論

以上の一連の件外調査手続の限りでは、調査対象期間中、アルコニックグループにおいて本件不正会計処理と同様の事象が存在したことは認められなかった。

(以下余白)

第6 本件不正会計処理が発生した要因の分析（委嘱事項③）

前記第4の12においても指摘したとおり、本件不正会計処理は、A氏個人の属人的な要因によるところが大きいといえる。

しかし、本件不正会計処理は、必ずしも巧妙な発覚防止策を講じながら繰り返されていたものではなく、むしろ、名古屋営業所の取引内容が精査されるなどしていれば、容易に発見できたものというべきである。

それにもかかわらず、A氏による本件不正会計処理の相当長期間にわたる継続を許した背景には、アルコニックス三伸のみならず、その親会社である当社による管理体制にも問題があったといわざるを得ない。

そのことを踏まえ、以下、当委員会が、本件不正会計処理が発生した要因と考える事項につき詳論する。

1 A氏個人の属人的な要因

A氏は、アルコニックス三伸設立当初から、D社やH社②に対する銅管の安値販売又は赤字販売を行う一方で、不正な会計処理（売上原価の過少計上・簿外払出し）を行うことにより、十分な利益を上げているかのような体裁を取り繕うようになった。

そして、A氏は、上記の不正会計処理による帳簿上の在庫と実在庫の乖離の拡大に伴って、実地棚卸の際に実在庫の水増し申告をする方法だけでは超過在庫を隠ぺいしきれなくなり、2011年頃からは、C社との架空往復取引を繰り返すようになった。

A氏は、これら一連の不正な会計処理により、名古屋営業所の売上が向上し続けているかのような虚構の事実を作出し続け、帳簿上、名古屋営業所の売上は、設立初年度の2009年3月期（269百万円）から2020年3月期（862百万円）にかけて3倍以上に向上した。

しかし、その売上の相当部分が架空のものであった上、不正な会計処理を繰り返すことによって、架空の売上が全体の売上に占める割合は年々増加していた（上記2020年3月期の売上高862百万円のうち、455百万円は架空の売上であった。）のであるから、本件不正会計処理はやがて露見し、破綻することは不可避であったといえる。

一般的な感覚からすると、そのような破滅的ともいうべき行為を継続することに合理性があるとはいえず、本件不正会計処理の継続は、A氏自身の思慮の浅さや、コンプライアンス意識の欠如によるところが大きいと考えざるを得ない。

すなわち、A氏は、アルコニックス三伸設立以降、一貫して、名古屋営業所の営業を統括する立場にあり、同営業所の業績はA氏の手腕にかかって

いたのであるから、A氏自らも供述しているとおおり、A氏には、名古屋営業所の業績向上に対して少なからず気負うところがあったと考えられる。

しかし、A氏は、自らの創意工夫によって業績向上を図るのではなく、実質的な所長として（2017年以降は名実ともに所長として）、営業のみならず経理を含めた名古屋営業所の運営全般を統括する立場にあったことを利用して、安易に、不正な会計処理に手を染めた上、その規模を拡大させるとともに手法を多様化させながら、不正行為を長期間継続した。

このようなA氏の姿勢からは、A氏個人の思慮の浅さや、コンプライアンス意識の欠如が見て取れるのであり、これが本件不正会計処理の大きな要因となったと考えられる。

また、アルコニックス三伸設立当初から、名古屋営業所の業績が赤字続きで、同社における懸案事項となっていたことも関係していると考えられる。

この点、A氏の上長である営業本部長は、当委員会によるヒアリングの中で、「赤字が続くようなら、いずれは名古屋営業所を別の営業所に統合せざるを得ず、そうなればA氏を解雇せざるを得なかったであろう。」旨供述している。その供述からうかがわれる名古屋営業所を取り巻く環境から推察すると、A氏には、名古屋営業所の業績が向上しているように取り繕うことによって、自らの営業所長の地位を維持したいとの自己保身的な意図をもって本件不正会計処理に及んだとも考えられる。

さらには、A氏が旧三伸株式会社に入社した当時、A氏の父親が名古屋営業所の所長であり、A氏にしてみれば父親から名古屋営業所を引き継いだという思いがあって、アルコニックス三伸という会社のために名古屋営業所長を務めているという意識が欠けていたものと考えられる。そのため、A氏は、不正な会計処理を行って、名古屋営業所の業績を取り繕うことばかりに汲々とし、それらの不正により東京のアルコニックス三伸本社に損害が及ぶ点の意識が薄弱であったといわざるを得ない。

2 アルコニックス三伸の管理体制の脆弱性

(1) 人員配置の硬直化

一般的に、人事異動による人員配置の流動化は、特定部署における不正行為の発生の防止に資するものであるといえる。

しかし、アルコニックス三伸においては、各営業拠点における現地取引先との人間関係の構築・維持が重要であったことに加え、会社規模も小さいため、拠点を跨ぐ人員のローテーションが容易ではなかった。

そのため、A氏についても、旧三伸株式会社入社後、一度も名古屋営業所

以外に勤務したことはなく、2008年4月のアルコニックス三伸設立以降、長期間にわたって、継続的に名古屋営業所の「主」のような存在として同営業所に勤務し続ける結果となっている。また、アルコニックス三伸設立以降、A氏の上長として同営業所に常勤する者が配置されたこともなかった。

このような人員配置の硬直化が、本件不正会計処理の発覚を妨げ、長期間にわたる継続を可能とする要因となったことは明らかといえる。

(2) 営業所内における相互牽制の不存在

アルコニックス三伸設立以降、名古屋営業所には、基本的に、A氏のほか、事務担当の一般職職員及び倉庫担当の契約社員しか配置されていなかったことから、営業所内にA氏に意見できる立場の者はいなかった。また、A氏については、部下職員等に対する物言いが乱暴である旨の内部通報が寄せられたこともあり、部下職員がA氏に意見し難い雰囲気であったとも想像される。

加えて、前記第3の7記載のとおり、名古屋営業所においては、受発注等の営業業務と、販売管理システムへの売上・仕入の入力等の営業管理業務の担当者が分離されておらず、その全てをA氏が一人で行うことが可能であった。実際、A氏は、正規の取引に関する営業管理業務は事務担当職員に任せていたものの、本件不正会計処理に関する取引については、取引先からの受注、仕入先への発注、在庫管理、売上計上、請求等の一連の業務の全てを自ら行い、これらの情報はA氏1人に集約されていた。

このように、名古屋営業所においては、A氏を牽制できる立場の者がいない中、職員間の役割分担による相互牽制すらも期待できず、A氏の匙加減でいかようにもできる状況であったことが、本件不正会計処理を容易にしていたというべきである。

(3) 個別権限基準表の形骸化

アルコニックス三伸の個別権限基準表には、取引金額が10百万円以下の取引については営業部長、取引金額が10百万円超50百万円以下の取引については営業本部長、取引金額が50百万円超の取引については社長(200百万円超の取引については取締役会への報告も要する。)の各決裁を要するものと規定されている。

この点、名古屋営業所における取引の大部分は取引金額10百万円以下のものであるが(個別権限基準表では営業部長が決裁者)、名古屋営業所には営業部長の肩書きをもつ者が配置されたことはない(アルコニックス三伸の営業拠点の中で営業部長が配置されている拠点は東京営業部のみである。)

また、名古屋営業所の営業所長が、個別権限基準表上の「営業部長」に該当するの点につき、アルコニックス三伸社内での解釈は統一されていない。当委員会によるヒアリングの中でも、役職員によって、「営業所長は営業部長には該当せず、名古屋営業所の取引については、取引金額 10 百万円以下のものであっても、営業本部長の決裁を要する。」旨説明する者がいた一方で、「個別権限基準表上の営業部長は、営業所長と読み替えるものであり、取引金額 10 百万円以下の取引であれば、営業所長の決裁で実行可能である。」旨説明する者もいた。

このように、名古屋営業所の取引に関する決裁区分すら曖昧な状態の中、実際には、A 氏は、営業所長の発令を受ける以前から（つまり、営業所長ですらない時代から）、上長である営業本部長の決裁を受けることなく、名古屋営業所における全ての取引をもっぱら自己の判断だけで実行していた。

以上から、少なくとも名古屋営業所に関しては、アルコニックス三伸の個別権限基準表は、規程面及び運用面のいずれからしても絵に描いた餅であったというほかなく、全く牽制機能を発揮していなかったといわざるを得ない。

（４）営業本部及び管理部による統制不全

アルコニックス三伸の組織体制上（前記図表 3-4 参照）、営業本部及び管理部が、名古屋営業所を含む各営業拠点に対する統制機能を果たす建付けになっているものといえる。

しかし、営業本部及び管理部のいずれについても、名古屋営業所に対する統制機能が十分に発揮されていたとはいえない。

まず、営業本部は、名古屋営業所を含む各営業拠点を統括する組織として設置されているものであるが、前記第 6 の 2(3)記載のとおり、名古屋営業所における個別具体的な取引は、全て営業本部長の決裁を得ることなく実行されていたものであって、決裁を通じた営業本部による統制は全く機能していなかったといえる。

また、名古屋営業所に対しては、営業本部長による巡回指導も行われていたものの、営業本部への配置人員が営業本部長 1 人だけという体制の不十分さもあって、その頻度は月に 1 回程度にとどまっていた。

しかも、前記第 4 の 4 記載のとおり、名古屋営業所巡回時の営業本部長による監督の内容は、もっぱら業績確認の観点から、個別の販売取引の粗利や粗利率の確認に着眼点をおいたものとなっていた。具体的には、1 か月分の売上実績を一覧表にした売上明細表の内容を確認する程度のものであり、営業本部長が、業務管理の観点から個別具体的な取引の妥当性の検証等まで行うことはなかった。

一方、管理部は、アルコニックス三伸全体の経理を所掌業務とする以上、各営業拠点における経理業務の適正性の検証も行うべき立場にあったといえる。

この点、前記第3の7記載のとおり、アルコニックス三伸における販売管理システムは、全拠点共用であり、管理部は、全ての営業拠点における取引の内容を随時確認することが可能であった。したがって、本来であれば、管理部は、各営業拠点における取引内容につき、定期的にサンプル調査を実施するなどの牽制機能を果たすべき部署であったというべきである。

しかし、本調査の限りでは、管理部の日常業務は、東京営業部の取引に関する営業の補助業務に重きが置かれ、名古屋営業所を含む他の営業拠点における経理の内容にまでは目が行き届いていなかったのが実態といえる。

このように、名古屋営業所に対する牽制機能を果たすべき営業本部及び管理部による統制が事実上機能していなかったことも、本件不正会計処理の発見は比較的容易であったと考えられるにもかかわらず（前記第4の10参照）、長年にわたってその継続を許す要因となったと考えられる。

なお、前記第4の11記載のとおり、営業本部長及び管理部長は、2019年3月末前後頃には、C社と名古屋営業所の間で同一コードの商品の往復取引が行われていることや、同営業所におけるクランプの在庫が大きくなっていることを把握していた。

その際、営業本部長らが、A氏の虚偽の説明に翻弄されることなく、名古屋営業所の取引内容を子細に検証していれば、少なくとも本件不正会計処理の一端くらいは把握できたと考えられる。それにもかかわらず、営業本部長らは、漫然と、A氏に対し、C社への寄託在庫の段階的解消を指示しただけで、名古屋営業所の取引内容に関する詳細な検証を行わず、結果的に、その後、2020年11月にA氏からの申告を受けるまで、なおも1年以上にわたって、本件不正会計処理の継続を許した。

このような本件不正会計処理の発覚に至るまでの経緯もまた、営業本部長や管理部長において、自らが各営業拠点における業務の適正性を管理すべき立場にあるとの意識が不足していたことを示すものといえよう。

(5) 風通しの悪い組織風土

ここまでに指摘したとおり、アルコニックス三伸の内部統制は、体制面・運用面のいずれにおいても不十分であったといわざるを得ない。

その背景につき、当委員会によるヒアリングの中で、「アルコニックス三伸は小規模な会社であり、長年勤務する正社員がほとんどであったことから、社員同士が互いに信頼し合っていたことが背景にある。」旨述べる者もいた。

しかし、A氏は、D社やH社②に対する銅管の安値販売又は赤字販売、超過在庫隠ぺいのためのC社との架空往復取引、大きな赤字取引となることが明らかなH社①とのクランプ取引等につき、上長である営業本部長や社長らを含め、誰にも相談することなく、全て自らの判断だけで実行してきた。

その理由につき、A氏は、当委員会によるヒアリングの中で、「営業本部長らに相談したとしても、なんとかしろと言われるだけで、真剣に相談に乗ってもらえるとは思えなかった。」旨説明している。本件不正会計処理を実施した本人であるA氏の上記説明を鵜呑みにすることはできないものの、A氏が、会社内の誰にも相談しないまま、長年にわたって、破滅的な上記各取引を実行し続けてきたことは事実である。

また、前記第4の7記載のとおり、A氏は、超過在庫の隠ぺいのために、棚卸にあたって実在庫の水増し申告を行う際、倉庫担当職員にも協力させていたのであり、当該職員が相応の不安や困惑の情を抱いていたことは想像に難くない。しかし、アルコニックス三伸の経営陣は、本件不正会計処理の発覚に至るまで、長年にわたって、上記職員から、A氏による不正行為の情報を吸い上げることができなかった。

このような事情にかんがみれば、アルコニックス三伸の社員間が強い信頼関係で結ばれているとはいえず、むしろ、同社の経営陣には、社員らの生の声を真しに吸い上げようとする意識が不足しており、社内の風通しは悪いといわざるを得ない。

(6) 全社的なコンプライアンス意識の不足

アルコニックス三伸においては、前記第5の1(2)記載のとおり、札幌支店互幸資材部において、2008年の設置当初から2019年に至るまで、帳簿在庫と実在庫に差異が存在し、同支店支店長（現在の同社社長）もそのことを認識していたにもかかわらず、その差異を本社に過少申告する等していた。そして、帳簿在庫と実在庫の差異は、営業の過程で不可避免的に生ずるものとして、その対策に人材を投入することに消極的である。このような会社全体の雰囲気は、A氏の不正行為を許したり、これを見過ごした要因の一つと考えられる。

3 当社による管理体制の脆弱性

(1) 内部監査実施体制が不十分であること

前記第2の7記載のとおり、アルコニックス三伸を含むアルコニックス

グループ各社の内部監査は、当社関係会社管理規程等に基づき、当社監査部が実施することとされている。

しかし、アルコニックグループの規模に比して、当社監査部の体制は不十分といわざるを得ない。

すなわち、前記第 2 の 2 記載のとおり、当社は、2004 年以降、M&A 等によって急速に子会社を増やし、本調査開始時点で、連結子会社だけでも国内外に 46 社を擁するまでに至っている。

これに対し、当社監査部の体制は、従前から、監査部長以下 2 名ないし 3 名の人員が配置されているだけの状況が続き、ようやく 2020 年 4 月に増員されて 4 名体制となったにすぎず、到底、アルコニックグループの拡大に際して、適切に当社監査部の体制拡充が行われてきたとはいえない。

そのため、当社監査部が、アルコニックグループ各社・各拠点に対する内部監査を網羅的に実施することは事実上困難であることは明らかである。

実際、アルコニック三伸についても、前記第 3 の 5(3)記載のとおり、2014 年に札幌支店における滞留在庫の増加等を契機として、同支店に対する内部監査が実施された以外には、当社監査部による内部監査の実施実績はなく、名古屋営業所に対する内部監査が実施されたこともない。

確かに、アルコニックグループ全体の売上高（2020 年 3 月期通期で 232,242 百万円）に対して、名古屋営業所の売上高（同期通期で 862 百万円）の占める割合は僅少であり、配置人員 3~4 名という限られた体制の中で内部監査を実施している監査部にとって、名古屋営業所に対する内部監査実施の優先度は相対的に低かったものと考えられる。

しかし、アルコニック三伸設立以降、名古屋営業所に対して、親会社である当社監査部による内部監査の実施実績が皆無という状況が適切とはいえない。加えて、前記第 4 の 10 記載のとおり、名古屋営業所における正規の取引と比して、本件不正会計処理に係る取引の異質性が顕著であったことからすると、名古屋営業所に対する内部監査が実施されていれば、より早期にその発見に至っていた可能性は高いといえる。

したがって、当社監査部の体制が不十分であったために、名古屋営業所に対する内部監査が一度も実施されることなく推移してきたことは、本件不正会計処理の発生・継続を許した要因の一つとして指摘される必要がある。

(2) 実地棚卸立会の重要性に対する意識の低さ

名古屋営業所につき、当社監査部による内部監査の実施実績はないものの、前記第 3 の 5(3)記載のとおり、同営業所において年に 2 回実施される在庫棚卸には、当社経理部職員が毎回立ち会っていたほか、不定期ではあるが、

当社監査部職員が立ち会うことがあった。

これに対し、前記第4の7記載のとおり、A氏は、木箱に入った銅管の本数を水増し申告するなどして超過在庫の存在を隠ぺいしていたが、当社経理部職員らはその隠ぺいを見抜くことができなかった。

この点、A氏は、銅管在中本数の少ない木箱の荷札を、在中本数の多かった使用済み木箱に貼付されていた荷札に貼り替えるなどしており、その手口は相当に巧妙であって、当社経理部職員らがこれを見抜くのは容易ではなかったと考えられる。

しかし、当委員会がヒアリングを実施した経理部職員の説明によれば、A氏は、棚卸の際、倉庫内の特定の区域に経理部職員を立ち入らせないように誘導するなどの不自然な行動を取ることもあったと認められるが、当該経理部職員らがA氏の不自然な行動の理由を追及するなどしたことはなかった。

その理由につき、当該経理部職員は、「実地棚卸への立会はいくまでも決算を円滑に進めるための手続だと考えており、不正の有無を調査するものとは考えていなかった。」、「名古屋営業所の在庫よりも、名古屋営業所に預け保管している当社の在庫の確認に意識が向いてしまっていた。」などと説明している。

しかし、その説明内容は、要するに、名古屋営業所の在庫の棚卸への立会を形式的な儀式（セレモニー）程度にしか考えていなかったことを示唆するものといわざるを得ず、実地棚卸立会の重要性に対する当社役職員らの意識の低さがうかがわれる。

（3）実効的なコンプライアンス教育の不足

当社は、2006年4月のジャスダック証券取引所上場、2008年4月の東京証券取引所市場第二部上場を経て、2010年12月に同取引所市場第一部上場を果たした上場会社であり、当社に限って言えば、役職員らのコンプライアンス意識は相応のレベルにあると考えられる。

一方、当社が2004年以降急速にグループ会社を拡大していく中でグループに取り込んだ会社の中には、いわゆる地場の中小企業も多く含まれている。

アルコニックグループ入りした各社によって差は存するであろうが、上場会社である当社に比して、元々は地場の中小企業であった会社における内部統制の体制が脆弱であって、役職員らのコンプライアンス意識が比較的低いというケースは少なくないと考えられる。

そのようなケースにおいて、新規にグループに取り込んだ会社の役職員に対し、従来の企業風土を考慮することなく、一方的に、内部規程の遵守を含むコンプライアンスの徹底を押しつけたとしても、逆に、困惑・反発を招き、

逃避・隠ぺいといった不正行為の要因となりかねない場合もあると考えられる。

例えば、アルコニックス三伸の前身である旧三伸林慶は、従来、地元の取引先を相手とする在庫売りを主たる事業とする地場の問屋業者であり、会計監査等を意識した緻密な在庫管理を行うような企業風土はなかったものと考えられる。

実際、A氏を含め、旧三伸林慶時代からのアルコニックス三伸の役職員の中には、2004年に旧三伸林慶の営業権が当時の日商岩井アルコニックス株式会社に譲渡され、同社から厳しい在庫管理を求められるようになった際、少なからず困惑・反発の念を抱いた旨述べる者もいた。

そして、結果的に、アルコニックス三伸においては、名古屋営業所において、A氏が本件不正会計処理によって超過在庫の隠ぺいを繰り返した。また、前記第6の2(6)でも指摘したとおり、札幌支店互幸資材部では、2008年の設置当初から2019年に至るまで、帳簿在庫と実在庫に差異が存在し、同支店支店長（現在の同社社長）もそのことを認識していたにもかかわらず、その差異が解消されないまま放置されていた。

これらの不正行為の背景に、当社からアルコニックス三伸のプロパー役職員に対するコンプライアンス教育が奏功せず、両者の間に存在したコンプライアンス意識のギャップを埋められなかった面があることは否定し難いと考えられるのであり、当社からグループ会社各社に対する実効的なコンプライアンス教育のあり方も、今後の当社の検証課題というべきであろう。

(以下余白)

第7 再発防止策の策定・提言（委嘱事項③）

1 アルコニックス三伸の管理体制の強化

（1）人事異動の活性化に向けた努力

前記第6の2(1)記載のとおり、名古屋営業所への配置人員が固定化されたままの状態が続き、長期間にわたってA氏だけに名古屋営業所を統括させていたことが、本件不正会計処理の要因となったことは明らかといえる。

確かに、アルコニックス三伸の会社規模が必ずしも大きいとはいえないのに対し、営業拠点は、東京、札幌、仙台、名古屋と比較的広範囲に広がっており、頻繁に拠点を跨ぐ人事異動を行うことは容易ではない面もあろう。

しかし、人員配置の固定化が、特定部署における不正行為発生の要因となり得ることにかんがみれば、A氏のように、10年以上にもわたって、特定の人物に同一部署の統括権限をもたせ続けることは適切とはいえない。

したがって、アルコニックス三伸においても、例えば、東京営業部を中心として、東京営業部と名古屋営業所間、東京営業部と札幌支店・仙台営業所間での定期的な人事異動を行うなど、できる限りの人員ローテーションを行うよう努めるべきであろうし、当社もアルコニックス三伸に対し、その旨の指導を行う必要がある。

（2）小規模拠点における職員間の相互牽制体制の構築

前記第6の2(2)記載のとおり、名古屋営業所においては、A氏が、取引先との交渉から営業管理までの全てを単独で行うことが可能であったことも、本件不正会計処理を容易にしたといえる。

この点、東京営業部においては、販売管理システムへの受発注の入力（営業担当者）と売上・仕入の入力（管理部）の担当者が分離されており、相互牽制により、本件不正会計処理類似の事象発生の抑止に寄与しているものと考えられる。

したがって、名古屋営業所のみならず、アルコニックスグループ各社の小規模拠点においても、少なくとも、営業業務とその管理業務の担当者は厳に区分けすべきである。

アルコニックス三伸においては、その旨を明記した業務フローを社内の統一基準として規定した上、各拠点への人員配置の再考を含め、規定した業務フローを厳格に運用するための方策を講じることが求められる。

もっとも、小規模拠点に対し、出入庫等の作業担当者以外に、職員間の相互牽制のために複数人を配置することは、高コストに繋がることが予想される。したがって、例えば、営業担当職員を一人のみ配置する場合は、当該職員が営業活動を行うに当たり、契約締結自体は本社営業本部の決裁を要するものとするとも考えられる。このような建付けとしたとしても、現在、インターネット環境を利用した即時の通信手段が発達していることからすると、地方の小規模拠点においても、東京営業部で営業担当が営業活動を行い、営業部長等の決裁を得た上で売買等を実行するのと変わりが無い状況のもとで営業活動ができると思われる。

(3) 決裁区分の明確化

前記第6の2(3)記載のとおり、現在のアルコニックス三伸の個別権限基準表は、その内容及び運用のいずれについても不十分である。

アルコニックス三伸においては、本件不正会計処理の発覚を踏まえて、各営業拠点における機動的な営業判断の必要性を考慮しつつも、実効的な牽制機能を発揮できる決裁区分を検討の上、多義を許すことなく全ての営業拠点に適用できる明快な個別権限基準表を速やかに作成する必要がある。その上で、その厳格な運用を徹底すべきであることはいうまでもないであろう。

また、当社においては、アルコニックス三伸以外のグループ会社における決裁区分規程についても、規程内容の明確さや実効性に欠けるところがないか、規程の内容と運用実態に乖離が生じていないか等を点検し、必要に応じて修正措置を講じることが求められる。

(4) 営業本部及び管理部の内部統制権限・業務の明確化

前記第6の2(4)記載のとおり、本件不正会計処理の発生要因の1つとして、営業本部及び管理部による内部統制が事実上機能していなかったことが挙げられる。

この点については、そもそも、アルコニックス三伸には、営業本部及び管理部を含む各部署・拠点の事務分掌を定めた規程さえも整備されておらず、各部署・拠点の権限・業務の内容が明確にされていないことが問題といえる。

したがって、アルコニックス三伸においては、実効的な内部統制の構築という観点を十分に考慮しながら、速やかに事務分掌規程を整備することが求められるというべきである。

なお、内部統制の構築の観点からすると、定期的な内部監査の実施や、

各営業拠点における個別具体的な取引内容に対する定期的なモニタリング等の業務を管理部の所掌業務として規定する必要があると考えられるものの、現状の管理部の体制（配置人員5名）のまま、管理部の業務を過大にしても、十分に機能しないおそれもある。

したがって、事務分掌の検討にあたっては、当社との間で、内部統制に関する当社とアルコニックス三伸の役割分担のあり方を含めた十分な協議を行いながら、実効性のあるものとなるよう努めることが肝要であろう。

(5) 風通しの悪い組織風土の改善

前記第6の2(5)記載のとおり、従前のアルコニックス三伸社内における風通しは決して良好なものであったとはいえず、そのことがA氏の孤立と独断を招き、本件不正会計処理につながった面があることも否定できない。

したがって、アルコニックス三伸の経営陣を中心として、全社的に風通しの良い職場環境を作る努力が求められる。

これについては、経営陣から「なんでも相談してきなさい。」などと号令するだけで足りるものではない。

アルコニックス三伸の会社規模からすれば、経営陣が東京営業部のみならず、他の営業拠点・配送拠点も定期的に巡回し、自ら従業員らに対する面談を行うことは十分に可能と思われる。経営陣には、定期的な巡回・面談を通じて、従業員らの生の声を拾い上げようとする努力が求められる。

さらには、その拾い上げを行ったとしても、経営陣からの打返しがなければ、従業員らが、経営陣に対して真に心を開くことはないであろうから、従業員から不満、要望、不正行為の情報提供等を受けた場合には、できる限りフィードバックを行うよう努めることも肝要である。

アルコニックス三伸の経営陣に対しては、このような地道な努力を重ねて、風通しの良い職場環境を整備していくことを期待したい。

2 当社による管理体制の強化

(1) 内部監査実施体制の強化

前記第6の3(1)記載のとおり、アルコニックス三伸を含むアルコニックスグループ各社の内部監査の実施担当部署である当社監査部の体制は、グループの規模に比してあまりにも不十分であるといわざるを得ず、その体制拡充は必須というべきである。

ただし、監査部門の配置人員については、相応の知識と経験が求められ

るのであって、当然のことながら、単に頭数だけを増加させれば良いわけではない。

したがって、当社によるグループ会社の内部監査体制の実効的な拡充のためには、対象会社・拠点の優先度等に応じて、外部の専門家にアウトソーシングするなどの方策を講じることも検討されるべきであろう。

なお、監査実施体制の強化について念のため付言しておくに、ともすると、このような管理態勢のために人材・費用を用いることは、人的資源や財源の無駄遣いであるとの意見もあり得る。

しかし、上場会社である当社にとって、連結子会社を含む内部統制の不備による会計不正等の発覚は、市場における当社の評価を著しく損なうものであることは改めていうまでもないことである。

さらに、商品の売買を主な営業とする会社において、監査部門に配属された従業員が、会社の主要ラインから外れたなどとネガティブな意識をもつ雰囲気があるとすれば、それは根本的に誤っていることを指摘しておきたい。会社法や上場基準がコーポレートガバナンスを求めているのは、企業に社会的責任を果たさせるためだけではなく、非効率な営業活動や責任体制不十分な営業活動を行えば、結局会社の損失になるからである（上記第2の5に示すアルコニックスグループの近年の業績によれば、売上高の約2.5パーセントが営業利益なのであるから、例えば、100万円の損失が生じた場合、100万円の営業利益を生むためには4000万円の新規の営業活動を行わなければならないことになる。）。監査部門は、このようなロスの発生を防止するための機能を果たす部門であり、そこに配置された職員は、実質的には、業績への多大な貢献のある重要な仕事をしているとの意識をもつ必要がある。

当社経営陣に対しては、これらのことを十分に自覚した上、適切な人員を配置し、監査実施体制の強化に取り組むことを求めたい。

（2）棚卸の実施方法（立会方法を含む）に関する規程の整備

前記第6の3(2)記載のとおり、名古屋営業所における年2回の実地棚卸には、当社経理部職員が毎回立ち会うなどしていたにもかかわらず、棚卸によって同営業所における超過在庫の存在（実在庫の不足）が発覚することはなかった。

これについては、棚卸における実在庫確認の重要性に対する当社職員の意識が必ずしも高くなかったことも問題点として指摘される必要があり、今後、改善を要するところであろう。

しかし、その前提として、現状、当社には、当社職員が立ち会って実施

されるグループ会社の棚卸の実施方法につき、統一的に定めた規程が整備されていないことこそが根本的な問題といえる。

上記規程が整備されていないために、グループ会社各拠点における棚卸の際に当社職員が積極的に関与するための根拠がなく、従前の名古屋営業所における棚卸においても、もっぱら A 氏が棚卸を主導し、当社職員は、自ら主体的に在庫カウントに関与することができず、A 氏による在庫カウントを鵜呑みにせざるを得なかったとも考えられる。

したがって、当社においては、棚卸に立ち会う当社職員が自ら任意の在庫についてのサンプルテストを実施できるようにするなど、当社職員による立会方法を含めて、アルコニックグループ全体に共通する棚卸実施方法を標準化して規定する必要があると考えられる。

3 実効的なコンプライアンス教育の実施

前記第 6 の 1 記載のとおり、本件不正会計処理の張本人である A 氏には、コンプライアンス意識が欠如していたといわざるを得ない。

加えて、前記第 6 の 2(6)記載のとおり、札幌支店において、同支店支店長（現社長）も認識していながら、長年にわたり、帳簿上の在庫と実在庫の差異が修正されることなく放置されていたことなどからすれば、アルコニック三伸については、会社全体として、コンプライアンス意識の醸成が不十分といわざるを得ない。

また、本調査の限りでは、選定 15 社において、アルコニック三伸を除き、特筆すべき不正行為は発見されなかったものの、第 6 の 3(3)記載のとおり、アルコニックグループの中には、その沿革や従来の組織風土により、コンプライアンスの徹底が不十分な会社が残っている可能性も否定できない。

したがって、当社においては、アルコニックグループ各社に対し、それぞれの沿革や従来の組織風土等を勘案しながら、改めてコンプライアンス教育を実施することが必要と考えられる。その実施にあたっては、例えば、沿革からして在庫管理の重要性に対する認識が薄いと考えられる会社に対しては、なぜ精緻な在庫管理が必要なのかといったそもそも論から丁寧に説明するなど、各社の個性に応じた実践的かつ実効的なコンプライアンス教育となるよう心がけるべきであろう。

(以下余白)

第8 結語

本件は、当社の子会社であるアルコニックス三伸の1人の職員が行った不正行為に関する事実確認、原因分析及び再発防止策に関する意見を取り纏めたものである。幸いなことに、当社及びその連結子会社に関しては、当委員会が調査した限り、本件と同様の不正行為は見当たらなかった。しかし、子会社であっても、「アルコニックス」との名称が使用されていて、この不正行為の公表に伴い、アルコニックスグループ各社に一定の影響があることは避けられないと思われる。それにもかかわらず、当社が率先して調査委員会を立ち上げ、当委員会の調査に全面的に協力していただいたことは、企業としての社会的責任を痛感されてのことは明らかであって、将来にわたり、そのような気質に基づき企業活動をされていかれることを確信している。

企業というのは、人から成り立っている。本社ビル等がいかに立派なものであったとしても、所詮、それは空間を仕切るものでしかなく、その中で働く役職員という人があって初めて企業は成り立つものである。昔の会社法の教科書では、資本充実の原則等の資本に関する3原則が根幹をなすものとして、人よりも物を重視する考え方が説明されていたが、近時は、コーポレートガバナンス、コンプライアンス重視等が提唱されている。これは、企業においては「人」の行動をより重視するべきものとの考えに基づく理解されるべきである。

当委員会が調査した限り、当社は、相当程度、コーポレートガバナンスに必要な規程等を備えているので、今後は、アルコニックスグループ全体で必要な規程等を充実させ、その運用に不断の努力を尽くし、その考え方を末端の組織まで浸透させていくのが今後の課題ということが出来る。上記のとおり、当社は、身を切る思いで調査委員会を立ち上げられたのであり、当委員会としても、アルコニックスグループ各社の職員が、本件不正行為を教訓として、このような規程を重視して企業活動に従事されていくことを確信している。

以上