

2021年9月17日

OKK株式会社 御中

調査報告書（開示版）

特別調査委員会

2021年9月17日

OKK株式会社特別調査委員会

委員長 弁護士 山形 康郎

委員 弁護士 足立 学

委員 公認会計士 井上 寅喜

目 次

第1 調査委員会による本報告書の趣意等	1
1 調査委員会設置の端緒及び目的	1
(1) 設置の端緒	1
(2) 目的	1
2 当委員会の構成	1
3 当委員会の運営に係る方針及び準則	2
4 留意事項	2
(1) 一般的な調査の限界	2
(2) 本調査の固有の限界	3
第2 調査担当者、調査期間及び調査方法	4
1 調査担当者	4
2 調査期間	4
3 調査対象期間	4
4 調査対象法人	4
5 調査方法	4
(1) 当委員会による関係者らに対するヒアリング	5
(2) 当委員会が当社から開示を受けた資料	5
(3) 会計データ及び各種証憑類等の閲覧及び検討	5
(4) デジタル・フォレンジック調査	5
(5) ホットラインの開設	8
6 類似取引の調査	9
(1) 棚卸資産に関するシステムデータ、会計帳簿データ、関連書類等の分析	9
(2) 当社従業員へのアンケート	10
(3) その他対象子会社への書面による質問	10
(4) まとめ	11
第3 当社に関する基本情報	12
1 当社の概要等	12
(1) 概要（2021年3月31日現在）	12
(2) 設立からの経緯・沿革	12
(3) 当社グループの主要な経営指標等の推移	13
(4) 当社の組織・体制	13
2 会社の製造プロセス、原価計算及び実地棚卸の概要	16
(1) 当社の製造プロセスと「製番」	16

(2) 基幹システムの変更について	17
(3) 購入部品の区分と会計処理上の取り扱いについて	17
(4) G2における部品（仕掛品部分）の数量情報	18
(5) G2移行後の実地棚卸の状況	19
第4 当委員会による事実認定	23
1 2016年5月のG2移行以前の仕掛在庫の残高に関する状況.....	23
(1) 旧システムにおけるMC	23
(2) 仕掛品に関する棚卸の状況について.....	24
2 G2への移行.....	24
(1) G2移行に至る経緯	24
(2) プロジェクトの体制	25
(3) プロジェクトが抱えていた問題点.....	25
3 G2移行後に生じたシステム上の問題.....	26
(1) MCの引継ぎ	26
(2) WO区分の仕掛品のオペレーションミスによる費用の滞留	26
(3) MK、MYのキャンセルによるMCへの原価の移行処理の不全.....	27
(4) 移行データの不備、運用業務の不備による異常発注の発生	28
(5) 企画管理課担当者による対応の状況.....	28
4 2017年3月期中に行われた棚卸について	28
5 2017年3月期決算処理における不明分3億円の処理.....	32
(1) 2017年3月期決算において費用処理した不明分3億円に至るまでの経緯	32
(2) 不明分3億円についての当社の方針並びに会計監査人の説明	34
(3) システム改修に関する動き	35
6 実棚・帳簿分析表の改ざん（2017年3月期以降）	36
(1) 2017年3月末.....	36
(2) 2018年3月期以降	36
(3) 実棚・帳簿分析表におけるML及びKSの過大集計	37
7 WO及びMCに関する仕掛明細の改ざん（2018年3月期以降）	38
(1) 企画管理課課長C氏によるMC明細の作成及び会計監査人に提出する仕掛明細の改ざん（本件改ざん行為）	38
(2) MCの他の製番（MK、MY等）への付け替え	40
(3) 上長及び他部署の認識.....	40
8 2020年3月期決算処理における仕掛残高の取扱い.....	41
(1) 決算処理前の状況（2020年2月頃）	41

(2)	2020年4月29日付けの企画管理課課長C氏作成資料による報告	41
(3)	上記報告を受けての指示及び対応	42
9	2021年3月期決算処理における仕掛残高の取扱い	43
(1)	原価計算担当者である企画管理課課長C氏による仕掛品の期中処理 (2020年4月から2020年12月まで)について	43
(2)	2020年11月11日開催の取締役会における議論とその後の対応	44
(3)	2021年1月以降の仕掛品の処理	48
(4)	仕掛品の処理に関する情報共有	49
10	各製番別の過大計上額の概要	50
(1)	WO区分	50
(2)	MK・MY製番	50
(3)	MH製番	51
(4)	MX製番	51
(5)	PO製番	52
(6)	MC製番	53
(7)	まとめ	53
第5	各取締役の不適切会計への関与の有無	55
1	代表取締役社長A氏について	55
(1)	A氏の経歴	55
(2)	A氏の認識	55
(3)	まとめ	68
2	取締役常務執行役員J氏について	68
(1)	J氏の経歴	68
(2)	J氏の認識	69
3	取締役管理本部長I氏について	72
(1)	I氏の経歴	72
(2)	I氏の認識	72
4	前社長G氏について	75
(1)	G氏の経歴	75
(2)	G氏の認識	76
5	取締役監査等委員(常勤)E氏について	78
(1)	E氏の経歴	78
(2)	E氏の認識	78
6	取締役監査等委員(社外)H氏について	82
(1)	H氏の経歴	82

(2) H氏の認識.....	83
7 その他社外取締役	85
(1) 2020年3月期決算までの認識	85
(2) 2021年3月期決算の認識.....	86
(3) 小括.....	86
第6 連結財務諸表への影響	87
1 棚卸資産（仕掛品）の過大計上.....	87
2 会計上の影響について	88
第7 原因に関する考察.....	89
1 背景分析の重要性・必要性	89
2 本件不適切会計処理発生の背景事情とその分析.....	90
(1) 業績の低迷及びその継続に伴う人員削減の影響	90
(2) 基幹システムの機能不全.....	90
(3) 担当者個人による原価計算処理への対応	92
3 当社の組織及びリスク管理体制上の問題点	93
(1) 総論.....	93
(2) 担当部署（企画管理課）の問題点.....	93
(3) 管理部門（管理本部）の問題点	94
(4) G2システムの複雑性	96
(5) 内部監査部門の問題点.....	97
(6) 経営陣の問題点	98
第8 再発防止策の提言.....	100
1 組織体制の再構築	100
(1) 担当部署（企画管理課）	100
(2) 管理部門（管理本部）	100
(3) 内部監査部門.....	101
2 G2における「仕掛品」の管理方法の見直しと統制の強化.....	101
3 コンプライアンス意識の改革.....	102
(1) 全社的なコンプライアンス意識の改革	102
(2) 経営陣のコンプライアンス意識の改革	102
第9 結語	103
別紙1 ヒアリング対象関係者.....	104
別紙2 デジタル・フォレンジック対象役職員.....	105

主な略語の一覧

正式名称	略語
OKK 株式会社	当社
OKK 株式会社代表取締役社長兼経営企画室長	A 氏
OKK 株式会社財務部次長	B 氏
OKK 株式会社財務部企画管理課課長	C 氏
OKK 株式会社財務部財務課課長	D 氏
OKK 株式会社取締役監査等委員（常勤）	E 氏
OKK 株式会社管理本部主管	F 氏
OKK 株式会社常務執行役員	G 氏
OKK 株式会社取締役監査等委員（社外）	H 氏
OKK 株式会社取締役上席執行役員兼管理本部長	I 氏
OKK 株式会社取締役常務執行役員兼生産本部長	J 氏
OKK 株式会社財務部部長	K 氏
OKK 株式会社取締役監査等委員（社外）	L 氏
OKK 株式会社 社外取締役	M 氏
OKK 株式会社 社外取締役	N 氏

※役職は 2021 年 3 月末日現在

第1 調査委員会による本報告書の趣意等

1 調査委員会設置の端緒及び目的

(1) 設置の端緒

当社は、会計監査人から、仕掛品残高の費用処理に関する問題点、具体的には、滞留仕掛品の売上原価による費用処理について、その適正性について検証が必要である旨の指摘を受け、調査を行った結果、仕掛品残高の確定につき、過去の会計処理に誤りがある可能性を確知した。2021年5月21日、会計監査人との協議の上、当該事実の解明については社内調査委員会による調査が必要であると判断し、速やかに専門性を有する有識者からなる社内調査委員会を設置して調査を行った。

しかし、社内調査委員会による調査（ヒアリング等）の過程で、当初誤りがある可能性が指摘されていた会計処理以外についても、誤った会計処理がなされていた可能性があること、これらの会計処理の誤りについて、2020年5月頃、当社代表取締役 A 氏（当時は専務）がその誤りを認識し得た可能性があるにもかかわらず、適時に適切な会計処理がされていなかったとの内部統制上の問題の有無について疑義が生じるに至ったことから、公正性を確保しつつ事実の解明を行うため、より客観性・独立性の高い社外の有識者からなる調査委員会による調査が必要であるとして、2021年6月24日、OKK株式会社特別調査委員会（以下「**当委員会**」という。）が設置されたものである。

(2) 目的

当委員会の目的は、以下のとおりである。

- ① 本件不適切会計処理¹に関する事実関係の調査
- ② 類似事例の有無の確認
- ③ 本件不適切会計処理による連結財務諸表等への影響額の算定
- ④ 再発防止策の提言
- ⑤ その他当委員会が必要と定めた事項

2 当委員会の構成

当委員会は、以下の委員により構成される。委員長及び各委員は、当社と利害関係を有しない外部専門家として選任された。

委員長：山 形 康 郎（弁護士／弁護士法人関西法律特許事務所）

委 員：足 立 学（弁護士／東京富士法律事務所）

¹ 「本件不適切会計処理」とは、本報告書第4柱書で定義するとおり、「担当者が、実在性のない仕掛品の存在を認識しながら、適切な費用処理を行わず、資産を過大計上した行為及びこれにより過大計上が継続していた仕掛品の残高を、担当者が恣意的に費用処理した行為」をいう。以下同じ。

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）

また、当委員会は、当社に関する資料の入手やインタビューのスケジュール調整等の事務的作業については当社の内部監査室長を当委員会の事務局として選任した。

3 当委員会の運営に係る方針及び準則

当委員会は、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」の趣旨を最大限尊重し、その調査の独立性・中立性・客観性を担保するために、当社との間で以下の事項を合意し、かつ、これらの事項を完全に遵守した。

- ① 当委員会の成果物である調査報告書の起案権は当委員会にあること
- ② 当社は、当委員会に対して、当社が所有するあらゆる資料、情報、従業員等へのアクセスを保障すること。
- ③ 当社が、従業員等に対して、当委員会による調査に対する優先的な協力を業務として命令すること。
- ④ 当社は、当委員会が求める場合には、当委員会の調査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。当該事務局は、当委員会に直属するものとし、事務局担当者と当社との間で、厳格な情報隔壁を設けること。

4 留意事項

本調査及び本報告書は、以下の事項を前提とする点に留意されたい。

(1) 一般的な調査の限界

ア 本調査は、後述第2「調査担当者、調査期間及び調査方法」のとおり、限られた期間の中で、当委員会が独自に収集した資料及び当社から入手した資料並びに当社の関係者等へのヒアリングに基づき、後述の本調査期間内で行われたものであり、本報告書作成時までに分析、検討等した資料から確認できた内容のうち、本調査の目的に照らして指摘するべきであると考えられる点について記載しているものであって、入手した資料等から確認できた内容のすべてを網羅的に記載したのではないこと。

イ 後述のとおり、入手資料については、当社から提供を受けたものであり、メールサーバや個人個人のメールを独自にすべて収集し精査したものではなく、限定的なものであること。

ウ 本調査においては、以下の事項を前提としていること。

- ① 検討対象となった書類上の署名及び押印は真正になされたものであること。
- ② 写しとして開示を受けた書類は、いずれも原本の正確かつ完全な写しであること。

- エ 本報告書は、前記イ及びウのとおり的前提において作成されたものであり、本調査外の資料及び関係者の供述等により本報告書と異なる事実が認められることを否定するものではなく、そのため、新たな事実関係が判明した場合には、本報告書と異なる結論に至ることもあり得ること。
- オ 本調査及び本報告書作成は、当社との関係において客観的立場においてなされたものであり、かかる立場確保のために、当社その他いかなる者も本報告書作成者に対していかなる権利も取得せず、本報告書作成者に対していかなる請求も起こさず、本報告書を証拠、資料その他主張等の根拠として使用しないこと及び本報告書作成者は、当社その他いかなる者に対しても何らの義務及び責任を負わないこと。

(2) 本調査の固有の限界

- ア 前財務部次長 B 氏については、新基幹システム移行時のプロジェクトに関与しており、また、2017年3月期には、実地棚卸に対する会社の分析・検証資料作成担当者であったため、本調査においてヒアリングを行う必要性は高かったが、B氏は2021年4月末に退職しており、当委員会からのヒアリングの申し入れに対しても、拒否し続けたことから、ヒアリングを実施することはできなかった。
- イ 当社が2016年4月まで使用していた旧システムについては、当社に十分なシステムデータ明細や資料等が残っていなかったため、これらの分析・検討を行うことができず、また上記アのとおり旧システムの実情を理解していると思われる B 氏からの協力も得られなかった。

第2 調査担当者、調査期間及び調査方法

1 調査担当者

当委員会は、その調査を補助させるため、以下のとおり、補助者を選任した。

所属	氏名等
弁護士法人関西法律特許事務所	弁護士 和田 健、千賀 大祐
東京富士法律事務所	弁護士 廣瀬 正剛、山田 祥恵
株式会社アカウンティング・アドバイザー	公認会計士 池内 宏幸、浅海 英孝、越川 誠一
石原公認会計士事務所	公認会計士 石原 佳和
丸井会計事務所	公認会計士 丸井 裕司
U&I アドバイザリーサービス株式会社	公認会計士 山田 重嗣、桑野 博輔、田上 熊野 公認不正検査士 桑原 啓 税理士 穂積 比呂子 シニアアナリスト 伊藤 里香

2 調査期間

2021年6月24日から同年9月16日まで（以下「本調査期間」という。）である。

3 調査対象期間

本件調査の対象期間については、必要性和実効性を勘案して、G2へのシステム移行時期である2016年5月を含む事業年度の期首である2016年4月1日から2021年3月31日までとした。

件外調査の対象期間については、過年度遡及に備えて、公衆縦覧期間中の最古の有価証券報告書（2017年3月期）の比較前年情報（2016年3月期）の期首（2015年4月1日）である2015年4月1日から2021年3月31日までとした。

4 調査対象法人

本調査の主たる対象法人は、当社であるが、当社グループのその他の法人において関連する事実、類似する事案又は、その他不適切な事案がないかを調査するため、当社関係会社のうち連結対象となる以下の法人（以下「**その他対象子会社**」という。）に対しても、合理的と考えられる範囲で調査を行った。

会社名	株式会社 大豊機工
	OKK テクノ株式会社
	OKK Machinery (THAILAND) Co., Ltd.
	OKK USA CORPORATION

5 調査方法

当委員会は、以下のとおり、関係者へのヒアリング及び当社から提供を受けた資料

の分析・検討等の方法により、本調査を実施した。

(1) 当委員会による関係者らに対するヒアリング

当委員会は、2021年7月8日から同年9月2日までの間、本件の関係者（当社及びその他対象子会社の役職員、対象期間内に退職した当社及びその他対象子会社の元役職員）延べ18名からヒアリングを実施した。詳細は別紙1のとおりである。

(2) 当委員会が当社から開示を受けた資料

当委員会は、当社に対し、随時、分析・検討等が必要となると考えた資料（当社の取締役会その他の会議体の議事録、社内規程類及び会計資料等）の開示を依頼し、その開示を受けて内容を分析・検討した。

当委員会は、これに加えて、関係者の各ヒアリング時等に当委員会から関係資料の提示を求めたことにより当委員会に各関係者から提供があった資料についても分析・検討した。

(3) 会計データ及び各種証憑類等の閲覧及び検討

当委員会は、本件に関連すると合理的に考えられる合計残高試算表・総勘定元帳等の会計データ及び各種証憑書類等の関連資料の閲覧及び検討を行った。

(4) デジタル・フォレンジック調査

ア 総論

当委員会は、本調査の実施に当たって、当社の電子メールサーバ内のデータ、当社関係者が使用する当社支給のパソコン及びスマートフォン内のデータを保全した上で分析・検討する必要があると考え、以下の方法によってデジタル・フォレンジック調査を行った。

イ 情報保全の対象とした機器等

(ア) 対象役職員

当委員会は、12名を本調査のデジタル・フォレンジック調査の対象役職員とした。詳細は別紙2のとおりである。

(イ) 保全対象データ

当委員会は、データ保全実施前に当社に対してヒアリングを行い、上記調査対象役職員が業務内でコミュニケーションを取る際に発生するデータを網羅的に取得するためには、下記3つの機器・サービスからデータを保全する必要があると判断した。

- ① メールサーバ（当社が保管するメールサーバのデータ）
- ② パソコン（メールサーバで補完できない情報があると当委員会が判断した対象役職員のみを対象）
- ③ スマートフォン（当社がスマートフォンを貸与している対象役職員のみを対象）
- ④ ファイルサーバ（原価計算担当者である企画管理課課長C氏がデータ保管及び共有に使用していた領域を含む企画管理課が使用する「genka」フォルダ配下のデータ）

（ウ） 保全データの規模

本調査の保全作業で取得したデータの容量は、それぞれ合計が以下のとおりであった。

- ① メールサーバ：約139GB
- ② パソコン：約299GB（イメージ化後のデータサイズ）
- ③ スマートフォン：約0.7GB（イメージ化後のデータサイズ）
- ④ ファイルサーバ：約111GB

（エ） 保全作業について

本調査の保全作業は、それぞれ以下の手順で実施した。

① メールサーバ

当社が管理するメールサーバより当社の担当者が抽出したデータを外付けHDDに格納し、その外付けHDDを当委員会補助者であるU&Iアドバイザーサービス株式会社が受領し保全を実施した。

なお、メールサーバについては、本調査で新たに抽出したデータに加え、当委員会発足前に調査のため抽出されたデータも調査対象としたため受領し保全している。

保全作業はデジタル・フォレンジック専用のソフトウェアを使用し、1枚は作業用、1枚は保管用のバックアップとして正副2枚の保全用HDDにデータを複製している。

② パソコン・スマートフォン

当社会議室にて、事前に当社の担当者が回収し、会議室に集められた保全対象のパソコン及びスマートフォンについてU&Iアドバイザーサービス株式会社の担当者が保全作業を実施した。

保全作業はデジタル・フォレンジック専用のソフトウェアを使用し、1枚は作業用、1枚は保管用のバックアップとして正副2枚の保全用HDDにデータを複製している。

③ ファイルサーバ

当社の担当者が企画管理課に付与した領域の全データを外付けHDDにコピーを実施したのち、U&Iアドバイザーサービス株式会社の担当者に受け渡し、受領した担当者が保全作業を実施した。

保全作業はデジタル・フォレンジック専用のソフトウェアを使用し、1枚は作業用、1枚は保管用のバックアップとして正副2枚の保全用HDDにデータを複製している。

(オ) 削除データの復元の可否

本調査の調査対象における削除データの復元の可否については、それぞれ以下のとおりであった。

① メールサーバ

当社の管理するメールサーバは、過去 5 年間のメールデータについてユーザーが削除した分も含め全てのメールデータが保管されている。直近の過去 1 年間分についてはすぐに抽出可能な状態でサーバ上に保管しており、残りの 4 年分については直近 1 年分とは別の形式で保管されている（当該データを抽出することは可能であるが、直近 1 年分の抽出に比べ多くの時間と人員のリソースが必要となる）。なお、5 年を超えた分に関しては自動的に消去され、復元は不可能な状態となる。

② パソコン

パソコンについては、デジタル・フォレンジックの技術で削除データの復元が可能であり、本調査においても可能な限りの復元作業を実施している。

③ スマートフォン

スマートフォンについては、端末によって削除データの復元の可否が異なる。本調査においては iPhone については可能な限りの復元作業を実施したが、一部 iPhone ではない端末が存在したため、当該の端末について復元は不可能であった。

④ ファイルサーバ

ファイルサーバについては、性質上復元作業は非常に困難であり、本調査においては実施していない。

ウ 保全・抽出したメールデータの分析・検討

(ア) 選別の手順

① メールサーバ

保全したデータに対しアーカイブ等の分解処理等を施し、レビュープラ

ットフォームにアップロードを行った。レビュープラットフォームにアップロード後、プラットフォーム上でインデックス処理を行い、レビューの効率化を図る処理（重複削除、メールのスレッディング処理等）を実施した。

② パソコン

保全したデータから、メールデータ及び office 系ファイルや PDF 等ユーザーが作成したファイルのみを厳選した上でアーカイブ等の分解処理等を施し、レビュープラットフォームにアップロードを行った。メールサーバと同じくレビュープラットフォームにアップロード後、プラットフォーム上でインデックス処理を行い、レビューの効率化を図る処理（重複削除、メールのスレッディング処理等）を実施した。

③ スマートフォン

スマートフォンについては、レビュープラットフォームにはアップロードせず、スマートフォン調査用のツールを使用しレビューを実施した。

④ ファイルサーバ

パソコンと同様に保全したデータから、メールデータ及び office 系ファイルや PDF 等ユーザーが作成したファイルのみを厳選した上でアーカイブ等の分解処理等を施し、重複削除を行った後、レビュープラットフォームにアップロードを行った。レビュープラットフォームにアップロード後、プラットフォーム上でインデックス処理を実施している。

(イ) キーワードでの選定及び分析結果

当委員会は、分析・検討対象を本調査に関連するものに限定するために、キーワードを選定し抽出を行った資料について、検討、分析を行った。キーワード検索の結果、レビュー対象は対象メール86,749件（添付ファイル含む）、PCから抽出したドキュメント4,875件、スマートフォンデータ（チャット）148レコードとなり、ファイルサーバから抽出したドキュメント12,234件、レビュープロトコルに基づきレビューを実施する一次レビューの結果、本調査において重要な内容と判断されたHotドキュメントが220件、本調査に関連のある内容と判断されたResponsiveドキュメントが1,627件となった。その結果を元に当委員会が改めてHotドキュメントやResponsiveドキュメントのうち実データを確認すべきと思われるものについて二次レビューを実施し、関係者に対するヒアリング等を行った結果、本件不適切会計処理の事実関係や各取締役の関与等の認定に資すると判断したものを証拠として採用した。

(5) ホットラインの開設

ア 総論

当委員会は、2021年7月12日から同年7月30日までの期間において、当社の役職員及び非正規従業員向けのホットラインを開設し、本件及び類似の事象に関する情報の提供を求めた。

イ 通報実績

2021年8月26日に1件の通報があった。翌8月27日に同通報者に対し電話によるヒアリングを行った。

ウ 検討

当該通報の内容は、本件不適切会計処理の事実関係や各取締役の関与等の認定には関わらないものであったが、原因究明・再発防止策に関する言及があり、再発防止策の提言に際し参考とした。

6 類似取引の調査

当委員会では、本件不適切会計処理と類似した取引事例（以下「類似取引調査」という。）の有無を確認する調査を行った。具体的には、棚卸資産等の過大計上（本件不適切会計処理と同様に棚卸資産及び原価計算に関するシステムの問題や棚卸資産に関する業務処理の運用不備に起因するもの）や、適時適切に費用処理されていない棚卸資産等の有無について、本件不適切会計処理以外に当社及び当社の子会社で生じていないか、または生じるリスクが高い状況にないか、という点について以下の方法により広範囲に調査を行った。

(1) 棚卸資産に関するシステムデータ、会計帳簿データ、関連書類等の分析

ア 総論

当社棚卸資産の包括的な訂正影響額算定の観点から、過年度の実地棚卸結果や明細データ、原材料費以外の加工費や製造経費等に関するシステムデータ、原価差異の算定資料等の分析を行った。

イ 結論

当社の棚卸資産の訂正影響額算定については後記第6にて詳述するが、本分析調査において、当社の棚卸資産残高に関して本件不適切会計処理以外の問題は特に認められなかった。

ただし、前記第1の4(2)のとおり、2016年3月期以前の期の旧システム時代については、十分なシステムデータ明細や資料等が残っておらず、また当時の事情を理解していたと思われる前任の企画管理課課長であるB氏の協力が得られなか

ったとの調査上の限界がある。また、期末の実地棚卸が必ずしも網羅的なものではなかったため、十分な分析を行うことについて支障があった。

(2) 当社従業員へのアンケート

ア 総論

2021年7月27日から2021年7月30日までの期間において、当社の社員、嘱託社員及びアルバイトを対象として社内アンケートを実施した。

イ 質問事項

棚卸資産の過大計上に加え、当社資産全般（棚卸資産、売掛金、有形固定資産等）の評価減や減損の不適切な回避（処理の先送り含む）、その他不適切な会計処理や決算資料の不適切な改ざんへの関与や見聞きの有無等について質問し、必要に応じて回答者へのインタビューを追加的に行った。

ウ 対象者（人数）

当社の役員を除く2021年3月31日時点における当社在籍職員の全職員（ただし長期療養者等は除く）計561名を対象とした。なお、現在当社子会社に出向している者の内、2015年4月1日から2021年3月31日までの間に当社の管理本部・生産本部に在籍したことがある者も含めた。

エ アンケート回収結果

アンケートは送付先561名のうち、557名について回収し（回収率99.3%）、必要に応じて回答内容について回答者へのインタビューや関連資料の分析を追加的に行った。未回収者4名については3回督促を行ったが、回答を得られなかった。

オ 結論

アンケート調査において、本件不適切会計処理と類似した不適切な取引及びそのような問題が懸念されるような特段のリスクは識別されなかった。

(3) その他対象子会社への書面による質問

ア 総論

その他対象子会社に対して、棚卸資産に関する実地棚卸、原価計算、決算業務、決算資料の作成等に関する職務分掌状況等の概括的な質問も含め、特に仕掛品に関して過大計上が生じうるリスク、各種決算処理において不適切な処理が十分に牽制されないリスク、システム変更があった場合に不明瞭な残高が引き継がれているリスクの有無を識別するための質問を書面により行った。

イ 結論

その他対象子会社において本件不適切会計処理と類似した事象の発生が懸念されるような特段のリスクは識別されなかった。

(4) まとめ

上記(1)~(3)に加え、包括的な手続として、デジタル・フォレンジック、ホットラインの設置を実施するとともに、これら類似取引調査において必要と認めた関係者へのヒアリングを実施した。

デジタル・フォレンジックの調査として行ったファイルサーバの中から、棚卸資産の低価法評価損の計算誤り等計 3 件の誤謬が調査対象期間内に確認された。これらの計 3 件の誤謬の影響金額は、それぞれ 3 百万円から 20 百万円程度で、当委員会から当社に共有しており、今後当社が提出する予定である過年度の有価証券報告書等の訂正報告書において反映される見込みである。

上述の計 3 件の誤謬以外には、本件不適切会計処理と類似した取引事例や問題は確認されなかった。なお、これら誤謬の件数、金額については、今後の当社による精査及び会計監査人による監査の中で最終的に変更となる可能性がある。

第3 当社に関する基本情報

1 当社の概要等

(1) 概要（2021年3月31日現在）

会社名	OKK 株式会社
設立	1915年10月
決算日	3月31日
事業内容	工作機器の製造・販売
上場市場	東京証券取引所市場第一部
代表者	代表取締役社長 浜辺 義男
資本金	6,283百万円
本店所在地	兵庫県伊丹市北伊丹8丁目10番地
従業員数	500人
会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人

(2) 設立からの経緯・沿革

1915年10月	大阪市北区に株式会社松田製作所を創立、渦巻ポンプの製造を開始
1916年12月	社名を日本兵機製造株式会社に変更
1917年9月	紡績機械及び水道メーターの製造を開始
1920年2月	社名を株式会社大阪機械工作所に変更
1932年5月	大阪市西淀川区に加島製造所を新設し、内燃機の製造を開始
1933年6月	工作機械、電動機、海軍兵器の製造を開始
1938年12月	社名を大阪機工株式会社に変更
1939年6月	兵庫県伊丹市に猪名川製造所を新設
1945年9月	兵器、内燃機、電動機の製造を中止
1949年5月	東京証券取引所及び大阪証券取引所に株式を上場
1960年11月	株式会社オーケイケイ・シムテックを設立
1965年3月	兵庫県豊岡市に大豊機工株式会社を設立（現・連結子会社）
1975年10月	株式会社大阪機工サービスセンターを設立
1978年3月	米国に OKK USA CORPORATION を設立（現・連結子会社）
1989年4月	タイに THAI OKK MACHINERY CO.,LTD. を設立
1991年4月	独国に OKK Europe GmbH を設立
1991年5月	埼玉県大宮市に東京テクニカルセンターを開設
1993年10月	株式会社オーケーケーキャスティングを設立
2005年10月	株式会社オーケーケーキャスティングが株式会社大阪機工サービスセンターを吸収合併、同年11月株式会社オーケーケーエンジニアリングに社名変更
2006年7月	中国に大阪机工（上海）商貿有限公司を設立
2011年4月	株式会社オーケイケイ・シムテックが株式会社オーケーケーエンジニアリングを吸収合併し、OKK テクノ株式会社に変更（現・

	連結子会社)
2011年10月	タイに OKK MACHINE SALES (THAILAND) CO., LTD.を設立
2011年12月	タイに OKK MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.を設立
2012年3月	インドネシアに PT. OKK INDONESIA を設立
2015年10月	社名を OKK 株式会社に変更
2017年4月	OKK MACHINE SALES (THAILAND) CO., LTD.が THAI OKK MACHINERY CO., LTD.及び OKK MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.から全部事業譲渡を受け、OKK Machinery (THAILAND) Co., Ltd.に社名変更 (現・連結子会社)
2018年5月	タイの PANA-TAGUCHI (THAILAND) CO., LTD.に投資会社 3TOP Metalcast Innovation Co., Ltd.(2018年4月にタイで設立) を通じ出資

(3) 当社グループの主要な経営指標等の推移

(単位:百万円)

決算年月	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
売上高	26,735	23,642	26,621	26,464	21,356
経常利益	839	▲443	493	703	▲430
親会社株主に帰属する当期純利益	557	▲410	352	577	▲9,622
純資産額	21,733	21,238	21,360	21,521	11,616
総資産額	48,074	50,648	49,505	49,314	35,217

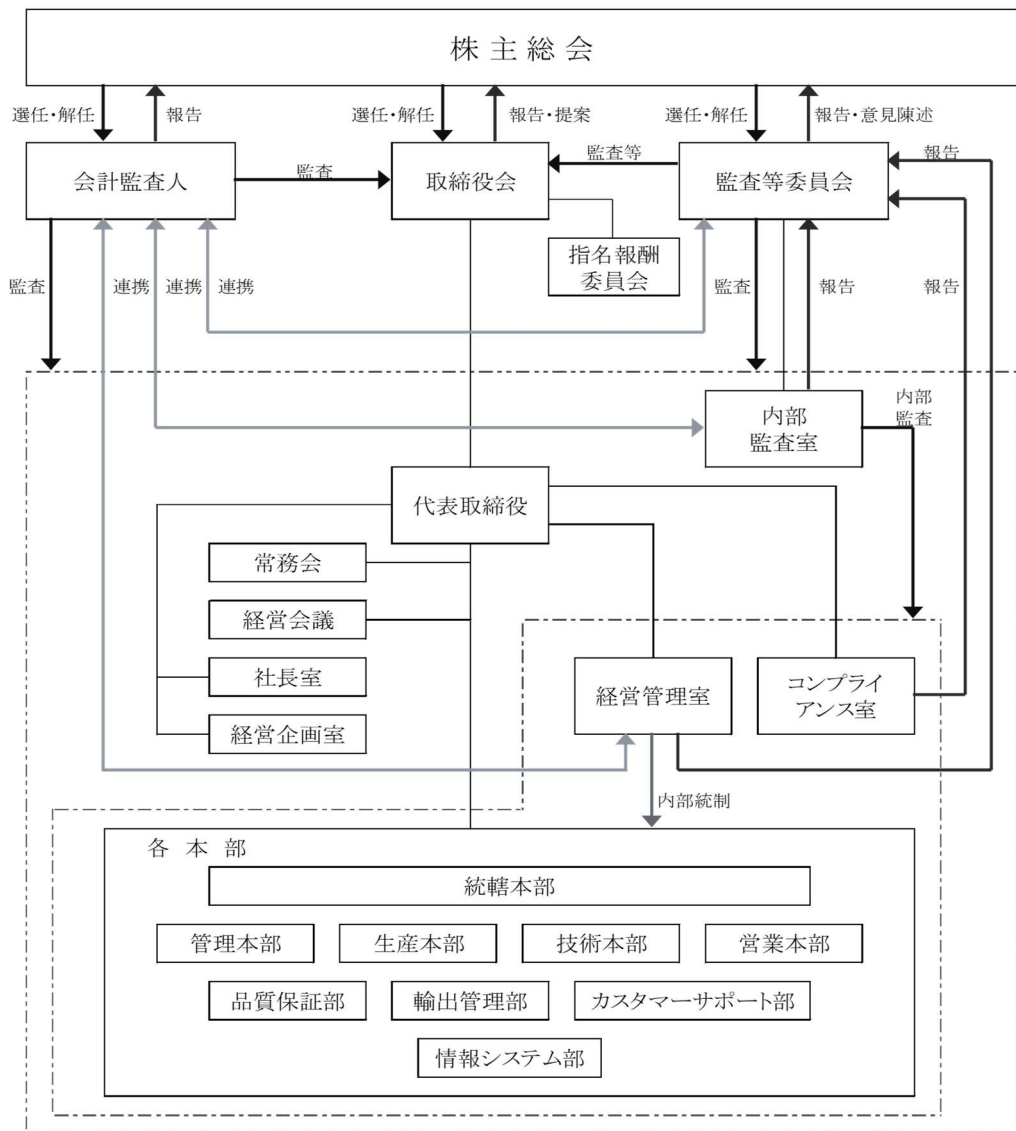
(4) 当社の組織・体制

当社は、経営における監督と執行の分離を進め、取締役会は経営に関する高度かつ実効性のある監督を行うと同時に、重要な業務執行の決定の一部を業務執行取締役役に委任することで迅速かつ果敢な意思決定を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現させることを目的として、監査等委員会設置会社を選択している。

当社のモニタリング体制としては、会計監査人による会計監査の他に、監査等委員会が取締役の職務執行の組織的監査を実施するとともに、内部監査室を監査等委員会直轄組織として設置し、業務執行部門から独立した組織として、室長1名も含め計3名の専任者が内部監査計画に基づき、主に業務管理プロセスの制度運用評価と各年度に定めたテーマに応じたテーマ監査を実施している。

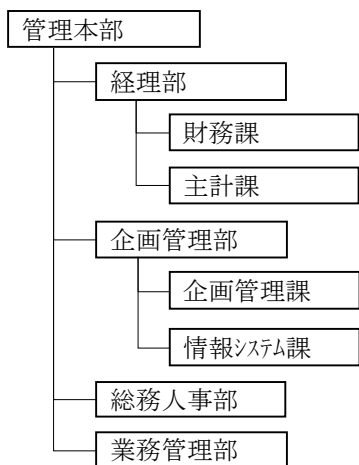
また、コンプライアンス全体を統括する組織として、「コンプライアンス委員会」を設置し重要事項について審議するとともに、職務の執行に際しての法令チェックを担い、コンプライアンス教育の推進を図るため、コンプライアンス室を設置している。更に、「社内通報規程」に基づき、意見・要望及びコンプライアンス違反の疑いのある行為等について、直接社内外の専門窓口に通報する「ヘルプライン」制度を導入している。

当社の経営管理組織体制は以下のとおりである。

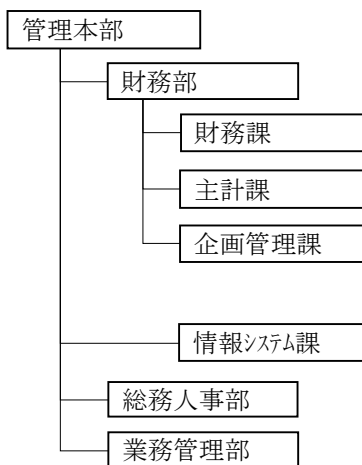


上記図の管理本部においては、2015年7月1日に下記図のとおり組織改編が行われており、本件不適切会計処理に関連する企画管理部は企画管理課として財務部（旧経理部）内の課としての位置づけに変更されている。なお、企画管理部はもともと原価課と呼ばれ、製造原価を計算する組織として設置され、改変後においても引き続き売上原価を算定のうえ売上総利益を算定するところまでが職務範囲となっている。

2015年4月1日時点



2015年7月1日以降



2015年4月以降における管理本部、財務部（旧経理部）、財務課、主計課、企画管理部、企画管理課それぞれの責任者は次のとおりであった。

	2015年4月時点
管理本部	部長：E氏
経理部	部長：F氏
財務課	課長：◆◆（兼務）
主計課	課長：●●
企画管理部	部長：E氏（兼務）
企画管理課	課長：B氏

	2015年7月～	2017年1月～	2017年9月～	2018年4月～
管理本部	部長：E氏	→	→	→
			主管：F氏	→
財務部	部長：F氏	→	◆◆	→
	次長：B氏	→	→	
		副部長：◆◆		
財務課	課長：◆◆（兼務）	→	→	→
主計課	課長：●●	→	■	→
企画管理課	課長：C氏	→	→	→

	2019年5月～	2019年7月～	2020年2月～	2020年4月～
管理本部	部長：E氏	I氏	→	→
	主管：F氏	→	→	→
財務部	部長：●●	→	→	K氏
財務課	課長：●●（兼務）	→	D氏（兼務）	→
主計課	課長：F氏（兼務）	→	→	→
企画管理課	課長：C氏	→	→	→

2 会社の製造プロセス、原価計算及び実地棚卸の概要

(1) 当社の製造プロセスと「製番」

当社は主にマシニングセンタ（コンピュータ数値制御による回転切削加工等を行う工作機械で自動工具交換機能を有するもの）の製造を行っているが、基本的な製品製造プロセスは、外部より購入した部品・資材を、そのままもしくは当社内で加工したうえで、製品の主要ユニット（1製品は10～20ユニットから構成される）毎にとりまとめ、それらを最終的に製品の形態へ組み立てていく、というものである。

資材や部品の加工、ユニットへの取りまとめ、最終的な製品形態への組み立てといった作業オーダーはすべて製造番号と呼ばれる管理コードにて管理が行われ、この製造番号の頭2文字のアルファベットを当社では「製番」と呼び、製造過程にある仕掛品のたまかな区分分けのために使用している。当社における代表的な製番と主な内容は以下のとおりである。

製番	主な内容
MA、MN	ユニットや部品を最終製品形態へ組み立てるための製番（MA製番は特に販売先要望によるカスタマイズ（色や付属品等）がはいるものを表す）
MK、MY	ユニットを取りまとめるための製番（たまかにはMK製番は機械系のユニット、MY製番は電機系のユニットを表す）
MH	主軸の加工のための製番（主軸とはマシニングセンタの主要部品で、耐久性はあるが、使用により劣化する。そのため保守サービスとしても交換用主軸の需要がある）
PO	サプライヤー（外部加工業者）に無償支給する部品に関する費用が集計される製番
KS	顧客の要望に応じ、有償で客先の製品へ組み付ける部品が集計される製番
ML	納品した製品の品質等に問題があった場合に、無償で顧客に提供される部品が集計される製番

また、部品の内製を行う場合等、製番のない作業オーダーも存在し、これらの作業指示は、製番区分がないため、WO（ワークオーダー）区分と呼ばれる。

当社の平均的な製造リードタイムは使用する部品・資材が揃ってから40日程度を要し、最初の部品・資材の調達までを含めると2～3カ月となるが、一連の製造プロセスに対して、当社では個別原価計算にて製造原価の算定が行われる。最終的な製品形態へ組み立てるオーダーであるMA/MN製番に製造に要した原材料費・加工費・外注費等が積み上げられ、当該オーダーがすべて完了すると、製造完了となり、既定の検査等を受けた後、当該MA/MN製番の原価は「仕掛品」勘定から「製品」勘定へ振り替えられることとなる。

(2) 基幹システムの変更について

当社では2016年5月初より、旧基幹システム（ホスト）（以下「旧システム」という。）から、新基幹システムへ切り替えを行っている。旧システムは'90年代より使用してきたものであったが、ベンダーよりこれ以上のサポートは継続できない、という話もあったため、より精緻な在庫管理も志向し、新システムへの切り替えが進められた。

新システムとして富士通株式会社（以下「富士通」という。）製の一般的なパッケージ製品「GLOVIA G2」が選定されたが、当該システムは基本的には数量ベースの生産管理を主としたシステムであることから、当社においては、金額管理をするために「原価元帳」と呼ばれる原価計算モジュールをアドオンで付加している（以下、新システム全般を「G2」といい、特に原価計算モジュール部分を取り上げる場合は「原価元帳」という）。

また後述する従前からの当社特有の処理についても旧システム上の処理を一部見直しは行われたが、製番の取り扱いも含め、おおむね踏襲する形で追加変更がなされたものであった。システム変更に際しては旧システムの2016年4月末の棚卸資産残高が移行データとしてG2へ取り込まれた。

(3) 購入部品の区分と会計処理上の取り扱いについて

当社の会計処理に特徴的な点として、以下のような購入部品に対する会計処理の特徴があげられる。

当社の外部からの部品の購入は、特定の製番に紐づいた部品の発注（特定の製造オーダーのために必要となる部品の調達）と、特定の製番には紐づかないが今後の製造オーダーでの使用を見越して購入する部品（常備品）の発注とがある（主にごの製品にも使われる共通部品）。

当社では、前者のタイプの発注がなされる部品を「製番手配」部品と呼んでおり、部品の特性に応じて「製番手配」部品かそれ以外の部品かを部品マスターで区別してきた。

旧システム時代の特徴的なシステム運用として、購入した部品については、当社に納入され検収された時点で「仕掛品」として処理してきた点があげられる。

G2移行後においても、「製番手配」部品については、「PRP」区分の部品と呼び、この特徴的な処理は引き継がれたが、それ以外の部品は「MRP」区分の部品として区別したうえで、MRP区分の部品については、当社による検収後「原材料」として処理する方法に変更された。

すなわち、MRP区分の部品については、部品倉庫から製造工程へ払い出された段階で「原材料」勘定から「仕掛品」勘定へ振り替える処理に変更されたが、特定の製品に紐づいているPRP区分の部品については、従前の取り扱いと同様に、まだ製

造工程に払い出されず、材料倉庫にある段階においても「仕掛品」として経理処理されてきた。

(4) G2における部品（仕掛品部分）の数量情報

G2においては、前述のとおり PRP 区分の部品は、製番手配された部品であるため、当社の材料倉庫に納入した時から「仕掛品」として集計される。そのため、具体的にはまだ当該部品が製造現場（工場）に払い出されず、材料倉庫にある状態においても、手配先となる製番（具体的には MK 製番や MY 製番等）の仕掛品原価として金額が集計された。

一方、これら PRP 品は G2 上の数量情報としては、当社購入後、検収時に「倉庫品」として数量が登録され、その際に、購入した製番に予約されていることが記録される。その後、製造のため工場に移動する際に「倉庫出庫処理」がなされ、倉庫品から数量がマイナスされるとともに、「倉庫出庫済品」で、かつ、対応する製番が紐づいた数量に振り替わる。工場に移動されると製番に予約された情報（数量を含む）は倉庫品から削除される。

他方、G2の倉庫品上、対応する製番が紐づかない数量（フリー数量）の区分があるが、これは当初特定のオーダーのために手配した PRP 区分の部品が、キャンセル等の何らかの理由により製造が止められた際、当初の製番とのつながり（予約情報）を切る「紐切り処理」が行われ、自由に他の製番オーダーに使うことができるフリーの在庫としての区分に集計されたものである（以下、このようなフリーとなった PRP 区分の在庫を「フリー在庫」という。）。

倉庫品においては、当社の資材倉庫に、今、どの部品が、いくつある、という数量明細情報が G2 上適宜更新の上、保持されているが、倉庫から工場に払い出された倉庫出庫済み品については、G2 上、特定の時点の数量明細情報が保持されておらず、倉庫から工場に払い出された倉庫出庫済み品の累計数量としての情報が残るのみとなっている。

G2における PRP 区分の部品の数量情報（倉庫品及び「倉庫出庫済品」）の動きのイメージは次図のとおりである。

G2におけるPRP区分の部品の数量情報の変遷イメージ

- ・部品A(PRP区分で@1,000円)をオーダー①のために20個、オーダー②のために10個、オーダー③のために5個調達

倉庫品

	現在個数	予約あり	フリー
部品A	35個	35個	0個

倉庫出庫済品

部品A	0個
-----	----

一方、原価元帳上では、オーダー①に20,000円、オーダー②に10,000円、オーダー③に5,000円が集計され、仕掛品残高合計は35,000円となっている。

- ・部品Aをオーダー①のために20個を工場に移動、オーダー②はキャンセルになったため、紐切り処理

倉庫品

	現在個数	予約	フリー
部品A	15個	5個	10個

倉庫出庫済品

部品A	20個
-----	-----

一方、原価元帳上、仕掛品残高合計は35,000円（オーダー①：20,000円、オーダー②：10,000円、オーダー③：5,000円）で変わらず。

- ・オーダー①は完成後、全量出荷（売上）。オーダー③のため、部品A5個を工場に移動

倉庫品

	現在個数	予約	フリー
部品A	10個	0個	10個

倉庫出庫済品

部品A	25個※
-----	------

※倉庫出庫済の部品Aについては、オーダー①20個分は販売済みであるため、工場に残っているのはオーダー③5個のみであるが、倉庫出庫済品の数量情報としては累計数量の25個がシステムデータ上で残る。

一方、原価元帳上、オーダー①に関する仕掛品20,000円は売上原価計上され、仕掛品残高は15,000円（オーダー②：10,000円、オーダー③：5,000円）。

(5) G2移行後の実地棚卸の状況

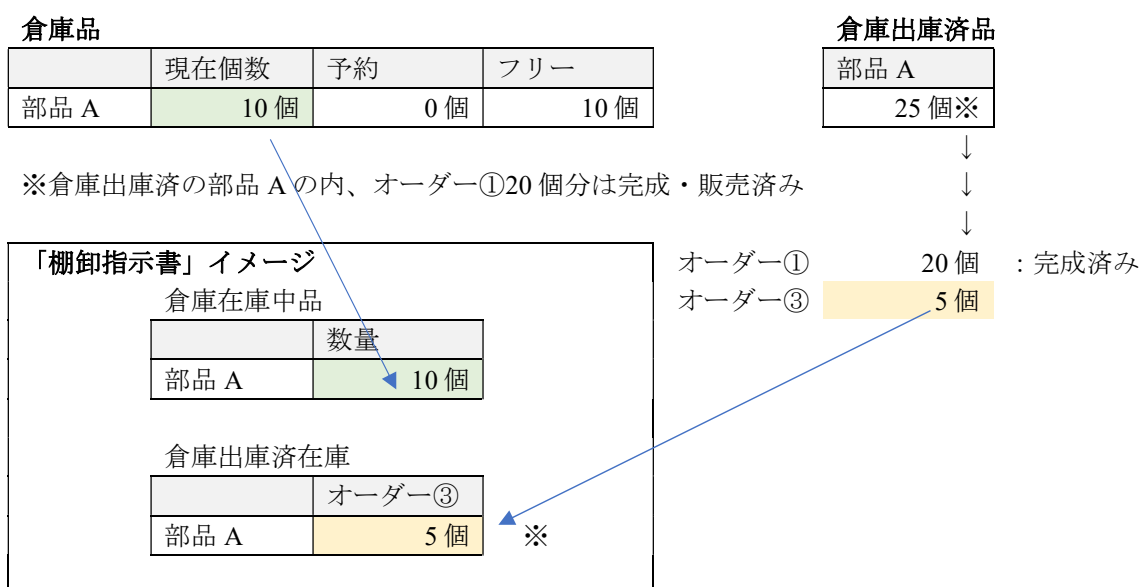
当社ではG2移行後、棚卸資産の全量を対象とする実施棚卸が第2四半期末と年度末の年2回のタイミングで実施されている（2017年3月期については、臨時的に第3四半期末でも実施されている）。

実地棚卸に際しては、G2より「棚卸指示書」として、G2上の原材料、半製品、仕掛品、製品の数量がリストアップされ、当該数量に対して、毎回決算日から3日～5日程度の時間をかけ、倉庫及び工場における実在庫数量のカウントが行われている。

仕掛品（材料費部分）に関しては、上記2(4)の様に、倉庫保管の在庫については、G2上の倉庫品は、部品ごとの数量情報が保持されているが、工場の製造工程にある

部品については、MRP 部品・PRP 部品ともに工場出庫済み数量の累計数量情報のみしか保持されないため、当該累計数量から完成済みの製番に紐づいた数量を控除する形で、その時点で工場に残っているべき部品数量をG2データから一定のロジックでプログラム集計し、「棚卸指示書」が作成される。数量の集計イメージは次図のとおりである。

G2 上の数量データから「棚卸指示書」作成プロセスのイメージ



※累計数量情報 25 個から完成済み数量情報 20 個を控除した残数 5 個が工場の製造過程にあるべき部品（仕掛品）としてG2より「棚卸指示書」が発行され、それに基づき実地棚卸が行われる。

実地棚卸は当該「棚卸指示書」に、カウント担当者（2名1組）がカウントした数量を付記し、すべてのエリアの実地棚卸終了後、記入された数量を集計し、システム上あるべき数量に対する実在庫数量との差異の把握が行われ、当該差異、具体的には棚卸指示書の数量に部品毎の単価をかけ集計した金額（以下「棚卸対象金額」という。）と、実地棚卸数量に部品毎の単価をかけ集計した実在庫金額（以下「実棚金額」という。）との差額については、棚卸差異として処理がなされる。

2020年3月末における実地棚卸の状況は以下のとおりであった。

実地棚卸結果サマリー (2020年3月末)

(単位：千円)

集計区分 ※	棚卸対象金額	実棚金額	差異金額
倉庫在庫中品 (主に材料倉庫にある在庫)	3,156,062	3,147,445	-8,617
倉庫出庫済在庫 (主に製造現場(工場)にある在庫)	1,503,548	1,498,137	-5,411
製品 (工作機器の完成品)	2,807,227	2,807,227	0
合計	7,466,837	7,452,809	-14,028

※ 実地棚卸の集計区分と、財務諸表上の開示区分（「原材料及び貯蔵品」、
「仕掛品」、「商品及び製品」）とは対応しておらず、当該開示区分は別途
一定のロジックにより G2 データを再集計する形で算定されている。

一方、当社ではこれら実地棚卸結果の全般的な分析・検証のため、実棚金額に、
当該実棚金額には集計されていない仕掛品区分の加工費や設計費、外注加工費等の
費用（以下「加工費等」という。）、評価減金額、原価差額、さらに当該実地棚卸
で対象外となった在庫金額等を加算し、棚卸資産の会計帳簿上の金額との照合が毎
回実施されている。

2020年3月末における実地棚卸に対する会社の分析・検証資料（以下「実棚・帳
簿分析表」という。）の概要は以下のとおりであった。

「実棚・帳簿分析表」抜粋版

2020年3月末棚卸資産残高		(単位：千円)
【帳簿】		
(ア)	3月末棚卸資産残高 (棚卸差額計上前)	8,477,163
(イ)	棚卸差額	-14,028
(ウ)	3月末棚卸資産残高 (ア+イ) (棚卸差額計上後)	8,463,135
【網羅性検証】		
(A)	実棚金額	7,452,809
	システム管理外部品	105,803
	非在庫品	370,657
	加工費等	922,402
	評価損	-556,404
	原価差額	162,697
	検収漏れ	5,171
(B)	実地棚卸対象外	1,010,326
(C)	棚卸資産残高 (A+B)	8,463,135
	(ウ) - (C)	0

また、G2 移行後に実施された実地棚卸による実棚金額及び各決算末（四半期決算含む）における棚卸資産の内訳残高の推移は以下のとおりであった。

棚卸資産残高

(単位：百万円)

		原材 料	仕掛 品	半製 品	製品	合計 (A)	実棚金額	(B-A)
							(B)	
2017年3月期	2Q末	3,295	4,624	452	1,512	9,883	7,665	2,218
	3Q末	3,068	4,788	409	977	9,242	8,021	1,221
	年度末	2,269	4,966	308	1,271	8,814	7,238	1,576
2018年3月期	2Q末	2,284	4,899	472	1,311	8,965	7,510	1,455
	年度末	1,963	4,103	439	476	6,982	5,574	1,408
2019年3月期	2Q末	2,088	4,865	456	867	8,275	6,615	1,660
	年度末	2,325	4,530	443	750	8,049	6,510	1,539
2020年3月期	2Q末	2,061	4,950	600	1,550	9,162	7,588	1,574
	年度末	1,634	4,071	667	2,091	8,463	7,453	1,010
2021年3月期	2Q末	1,503	3,690	689	1,688	7,569	6,210	1,359

第4 当委員会による事実認定

本件で問題となる行為は、

- ① 担当者が、実在性のない仕掛品の存在を認識しながら、棚卸資産の帳簿残高と実棚金額との差額を埋めるため、棚卸対象外資産である加工費等を水増しする等して、適切な費用処理を行わず、資産を過大計上した行為
- ② ①により適時に費用処理がされず、過大計上が継続していた仕掛品の残高を、担当者が恣意的に費用処理した行為

であり、以下、①及び②をあわせて「**本件不適切会計処理**」という。

なお、担当者は、①に関して、会計監査人からの追及を逃れるため、会計監査人に対して提出する仕掛明細を改ざんしていた（以下「**本件改ざん行為**」という。）。

当委員会が、関係者に対するヒアリング、各種議事録等の開示書類の検討、デジタル・フォレンジックの結果、ホットライン・アンケートを通じて認定した本件不適切会計処理に関連する事情、経緯その他の事実関係は以下のとおりである。

1 2016年5月のG2移行以前の仕掛在庫の残高に関する状況

当社においては、2016年5月にG2へ移行がなされたが、それ以前の旧システム時代の仕掛品、特にその中のMCの状況及び問題点については、以下のとおりであった。

(1) 旧システムにおけるMC

旧システムにおいて「仕掛品」として計上される部品は、製造工程が進むにつれて最終的にはMK/MYといったユニットの取りまとめのためのオーダーや、MA/MNといった製品組み立てのためのオーダーに原価が集計されるが、それ以前の段階の部品・資材については、具体的な製番には紐づけが行われていない（紐づけられる前の）状態での部品を集計する製番として「MC」という製番が用いられていた（具体的には0MC、5MC、8MC、9MCで区分され、9MCは「半製品」で集計され、それ以外は「仕掛品」として集計された）。

これらは他の製番とは異なり、個別の作業オーダーに対応しない部品を集計する製番であり、旧システムにおいては、部品の調達から具体的な特定のユニット製番等に投入されるまでの工程における受け皿製番として広範囲に用いられた。また特定の製番への投入前にキャンセル等の事由から不要となった部品もそのままMCに残留し、その結果、当該MCは個別具体的な作業オーダーで管理されない、いわゆる「どんぶり勘定」的に用いられてきた。

9MCについては、「半製品」として在庫の数量管理が行われていたが、それ以外の「仕掛品」として集計されるMCについては、部品・資材の入庫時に金額が加算され、部品・資材が製造現場に払い出された時に、他の製番に振り替えられる（すなわち、MC残高から金額が減額される）運用となっており、システム上、在庫部品の入庫数量や出庫数量は都度登録されるものの、一時点の残高情報について、在

庫金額の累計額はシステム上把握できるが、当該残高金額に対応する部品の残数量の明細（具体的には部品名や部品ごとの在庫数量、残高金額が把握できる資料）がシステムの部分的には作成されていなかったと推定される。

なお、旧システムが運用されていた当時、企画管理課員であった D 氏は、旧システムにおいては、生産現場で製番をシステムに打ち込む業務があり、その際に MC が使用されるべき部品以外についても MC として打ち込まれることにより、本来 MC に計上すべきでないものが混入してしまうことや、他方で、製造現場に払い出される際に MC から他の製番への振替処理が漏れるような事象が発生していた旨述べており、こういった事象によって旧システムにおける MC の残高が増大していった可能性が認められる。しかし前述のとおり、9MC を除く MC 残高の一部については、特定の時点における特定の部品の残数量を確認することができず、実地棚卸等によって帳簿在庫数量と実際の現存する在庫数量とを網羅的に照合することができないものもあった。

旧システムにおける棚卸資産残高の内訳、及び仕掛品の中に含まれる MC 残高（半製品に含まれる 9MC は除く）の推移は以下のとおりであった。なお、下記数値は評価減前の金額であり、決算開示上の金額と一致しない。

棚卸資産残高

(単位：百万円)

		原材料	仕掛品	半製品	製品	合計	MC (仕掛品内数)
2009年3月期	年度末	16	3,340	1,514	1,825	8,209	データなし
2010年3月期	年度末	14	2,654	1,212	656	4,536	1,355
2011年3月期	年度末	10	3,820	1,322	820	5,972	1,823
2012年3月期	年度末	11	3,786	1,530	678	6,004	1,720
2013年3月期	年度末	9	3,632	1,355	1,279	6,275	1,869
2014年3月期	年度末	9	4,136	1,326	1,192	6,664	2,251
2015年3月期	年度末	13	4,739	1,460	1,264	7,475	2,689
2016年3月期	年度末	5	4,511	1,397	1,688	7,601	2,694
2016年4月末	G2移行	8	4,770	1,356	2,134	8,268	2,669

(2) 仕掛品に関する棚卸の状況について

G2 への移行前には、仕掛品については、概ね仕掛品全体の 70%程度を下限として確認を行っており、全量棚卸は実施されていなかったとのことである。

2 G2 への移行

(1) G2 移行に至る経緯

当社が使用していた旧システムのホストについて保守期限が切れることから、基幹システム変更の必要性が生じ、2014 年 1 月頃、基幹システム移行プロジェクトが開始された。

旧システムでは、全量棚卸のために必要な棚卸のための指示書を網羅的に出すことができなかったが、新たな基幹システムの導入を契機として、全量棚卸を実施できる体制を整えること、また当社独自で組み上げたシステムではなく、一般的に使用されているパッケージを導入し、適宜パッケージにカスタマイズを加えながら、システムに業務の運用を合わせていくものとされていた。

また、MCについては前記 1(1)のとおり残高明細が部分的にしか作成されておらず、旧システム上では金額のみが計上された状態であったため、当時専務であった A 氏は、そのような仕掛在庫の適切な把握及び管理の妨げに繋がるリスクを有する製番は残すべきでなく、G2 には MC を引き継ぐべきでないと考えていた旨述べている。また、取締役監査等委員（常勤）E 氏、企画管理課課長 C 氏及び企画管理課員 D 氏についても G2 移行の時期には MC をなくす方向で進んでいたと述べており、少なくとも当社において、旧システム時代の MC は別の製番に全て振り替えるなどして、G2 移行後には MC を残すべきでないという共通認識があったと思われる。しかし、その理由は定かでないものの G2 移行後においても MC は残存していた。

(2) プロジェクトの体制

G2 の導入にあたっては、システムの変更に伴い、G2 の効用を適切に発揮することができるよう、当社の在庫部品管理その他の業務運用の見直しを図るとともに、G2 に合わせた入出庫処理等の方法について現場に浸透させていくことが必要であったことから、管理部門及びシステム部門だけでなく、現場の業務部門を含む当社の各部門の責任者らを構成員とするプロジェクトチームが組成され、システムの導入準備及び導入作業を進めることとなった。当該プロジェクトの責任者は E 氏が務め、企画管理課関係者としては前任の企画管理課課長であった B 氏（当時財務部次長）、企画管理課課長 C 氏が関与していた。

(3) プロジェクトが抱えていた問題点

2015 年 5 月頃、G2 と旧システムの並行稼働が開始されたものの、幾度もシステムデータ移行に失敗し、並行稼働をやり直すこととなった。その原因は、生産現場において G2 への入力作業への対応ができていなかった結果、出庫や加工のステータス等必要なデータが入力されず、G2 上で正しく原価計算を行うことができない状態にあったことにある。それにより、並行稼働期間中、各部門のプロジェクト責任者に加え、システム開発元の富士通等が参加する本稼働判定会議において、生産部門が不可を出すということが複数回続いたために、旧システムとの並行稼働から、G2 単独での本稼働に移行することができなかった。

2016 年 1 月から同年 5 月に、改めて実施された並行稼働期間においては、それまで旧システムにのみ入力されていた原価データや入出庫記録について、後追いで G2

への入力を行い、並行稼働期間に係る原価処理について、旧システムとG2とで概ね同様の内容とすることができた。それを踏まえて、同年5月の本稼働判定会議では、全部門がすべての判定項目に可の判定を行い、富士通からもB判定（大きな問題はなし）が出たことから、G2の本稼働を実施することとなった。この際、いくつかの不具合はありつつも移行に直接影響するものではないと判断されたことから、それらの不具合については、移行後にシステムを運用しながら現場において随時改修を行うこととなった。

ただし、G2に合わせた業務フローの見直し等はなされなかったこと、また並行稼働期間中の業務は旧システムに基づいて行われ、G2はデータが支障なく流れているかを確認する形で用いられていたのみであったこと、旧システムの保守期限の接近という時間の制約、旧システムに明細が存在しない製番があるという資料の制約等により移行データについてその適格性等を検証できなかったこと等から、実際にG2を使用して業務を実施した場合に生じうる不具合について十分な検証が行われることなく、本稼働がなされることとなった。

3 G2移行後に生じたシステム上の問題

(1) MCの引継ぎ

前記2(1)のとおり、G2への移行に際しては、MCを引き継がず、別の製番にすべて振り替えるべきであると考えられていたが、実際にはG2にMCが引き継がれていた。

2016年4月末日時点で約26億円存在したMCの残高の内、約11億円については、材料・部品としての明細データが存在していたことから、原材料又は半製品へと残高を移行し、残りの約15億円がMCとしてG2に引き継がれることとなった。企画管理課課長であるC氏は、情報システム課に対し、この15億円について照合するため、明細を出してほしいと要請したが、前記1(1)のとおり、旧システム時におけるMCは長年にわたる処理の結果として残った累計残高であり、一部については特定時点の残高明細情報が存在していないため、C氏は明細を受け取ることはできなかった。

そのため、当該15億円については、それらが全て実体のない残高であった可能性は低いが、その内容や実在性について十分な検証ができないまま引継ぎが行われた。この15億円の残高については、2017年3月期決算に至るまでに、当時原価計算を担当していたB氏によって、期中における他製番への振替等により約3億円が処理されており、2017年3月期決算時点の残高は約12億円となっていた。

(2) WO区分の仕掛品のオペレーションミスによる費用の滞留

G2導入後、部品の内製はWO区分（製番のない作業オーダー）で管理されること

となった。WOには社内での製造に用いられた材料費や加工費が集計され、製造が完了した際に「仕掛品」から「半製品」（内製部品、MRP区分）へと費用が振り替えられる仕組みであった。

当初G2はWOに完了のステータスを登録した後、遡って出庫や加工のステータスを入れることはできない仕様であったが、現場から、旧システムの際に行っていたように、完了ステータス登録後にも部品の倉庫出庫や加工の登録等を行いたい旨の要望があり、G2のベンダーである富士通により、その要望に応じてシステムが改修された。そのため、完了登録によりそれまでに積み上げられた費用が半製品に振り替えられた後、遡って登録が漏れていた倉庫出庫や加工作業の登録が行われ、既に完了しているWOに後れて材料費や加工費が計上される事態が生じることとなった。しかし、この遡ってWOに登録された材料費や加工費・労務費等については、追加で半製品に費用が振り替えられるような機能がなかったため、ここで追加計上された費用が、いつまでもWOに残存し続けることとなった。

G2本稼働後の1年間で、約3億円の費用がWOに計上され、以降の通常の業務フローの中で払い出される見込みがないままに滞留する状態となっていた。

なお、このような状況は、G2導入の初年度がピークであり、導入2年目以降の発生は、以下のような取り組みにより抑えられてきた。

①生産現場の教育の浸透

G2導入時、旧システムでは必要なかった業務が発生し、部品の出庫や工程の完了を漏らすことが頻繁に発生したが、G2に必要な業務の理解が進むことにより、業務品質が向上した。

②完成済み未出庫品のモニタリング

仕掛品の完成処理を実施したにもかかわらずその仕掛品に材料費が計上（倉庫出庫登録）されていないデータを毎週抽出し、週次でモニタリングすることにより、業務の精度が向上した。

(3) MK、MYのキャンセルによるMCへの原価の移行処理の不全

G2におけるMCは、PRP品の内、製番に紐づかない部品（在庫）と理解されており、当初MK又はMY等の製番に紐づいて手配されたものの、キャンセル等により製番との紐づけが切れてしまった部品の原価を暫定的に管理するための製番であった。しかし、G2のシステム上、キャンセル等による部品の製番とのつながりを切る紐切り処理を行っても、原価元帳上、当該製番における原価がMCに自動的に流れる仕組みとはなっていないため、別途個別に企画管理課が手作業で紐切り処理を行った製番の原価の振替処理を行う必要があった。

しかしながら、キャンセルの情報が営業部門や生産部門から共有されないなどの事情により、企画管理課において把握できなかったものや、単純なヒューマンエラー

一により、キャンセルされた製番に残った原価の振替処理がなされなかったものについては、そのままMK、MY等の製番に原価元帳上に残存するという事態が生じていた（一方、キャンセルにより不要となった部品の「数量」については生産部門による紐切り処理により倉庫品のフリー在庫に自動的に振り替えられる）。

(4) 移行データの不備、運用業務の不備による異常発注の発生

G2稼働後、想定通りに注文書が出ない、すでに発注された部品に対して二度、三度発注されるなどの過剰発注が発生し、これらに伴い仕掛品残高が増加した。主な理由として、旧システムから引き継いだ生産計画（ユニット計画）に製造が終了したデータが含まれていた結果、再度製造に必要な部品を発注したこと、生産計画に基づいて自動で発注情報が作成されるため、発注情報を取消しても、生産計画から繰り返し発注情報が作成されたことなどがあげられる。

(5) 企画管理課担当者による対応の状況

上記(2)ないし(4)のシステム上の問題に伴う原価処理の不全については、原価計算の担当部署である、企画管理課が、対応に追われることとなった。

当社においては、原価計算に関する業務は企画管理課が専属的に担っており、財務部内においても原価計算についての理解がなく、業務がブラックボックス化ないしタコ壺化している状態にあった。そのような中で、企画管理課において、G2移行前の旧システムの頃から原価計算に関する業務に携わってきたD氏が、G2移行直前の2016年4月に主計課に異動し、代わって配置されたのは原価計算にもシステムにも触れたことのない新人職員であった。そのため、結果として、企画管理課課長であるC氏や前財務部次長B氏が一手に原価計算に関する業務を引き受ける形となり、G2移行に伴う不具合の処理及びG2の仕様上の問題への対応のための業務量の増大の影響も大きく、これら担当者に対する負担が過大なものとなっていた。

特に、C氏にとっては、2015年5月頃から原価計算に携わり始めたばかりであった上、C氏は2017年3月期までは主として販管費削減プロジェクトチームのリーダーとしての業務を行っており、当時財務部次長であったB氏が担当者として原価計算を行っていた。C氏が2017年4月にB氏から担当を引き継いだからは、徐々に原価計算について理解を深めてはいったものの、実質的にほぼ一人で当社の原価計算に係る業務の主要部分を担当することになり、G2の仕様又は不具合への対応にも忙殺され、業務量及び責任の双方において過重な負担を課される状況が続くこととなっていた。

4 2017年3月期中に行われた棚卸について

G2へのシステム移行後、2016年9月に全量実地棚卸が実施された。当社は全量実地

棚卸を初めて実施するため、コンサルタント会社であるアリックスと業務委託契約を締結し、その指導の下で全量棚卸を行った。またこの期では後述のとおり 2016 年 12 月にも臨時棚卸を行っている。

両棚卸における対象となる帳簿残高の状況と、実地棚卸の状況、当社による分析の概要は下表のとおりであった。なお、2016 年 9 月期については、2016 年 10 月 26 日以後も分析が継続されているが、下記金額は同年 10 月 31 日に開催された取締役会で共有された情報である。

	(2016 年 10 月 26 日時点資料)	
	2016 年 9 月末	2016 年 12 月末
(単位：百万円)		
棚卸資産の帳簿残高		
(ア) 9 月末・12 月末棚卸資産残高 (棚卸差額等計上前)	10,065	9,277
(イ) 棚卸差額	-182	-45
検収漏れ (決算修正)		11
MC 不明差異の処理		
棚卸差額等 計	-182	-34
(ウ) 9 月末・棚卸資産残高 (ア+イ) (棚卸差額等計上後)	9,883	9,242
実地棚卸の状況と分析		
	(2016 年 10 月 26 日時点資料)	
	2016 年 9 月末	2016 年 12 月末
棚卸対象金額 (棚卸指示書) (調整) 機番・製番のないユニット 出庫登録漏れ修正	7,847	8,066
(A) 棚卸対象金額 計	7,847	8,066
実棚金額	7,665	7,401
(調整) 機番・製番のないユニット	0	620
(B) 実棚金額 計	7,665	8,021
(C) 棚卸差異金額 (B-A)	-182	-45
(D) 帳簿残高と実棚金額との差額 (ウ-B)	2,218	1,221
実地棚卸対象外となる金額		
システム管理外部品	265	332
外注費等	338	161
加工費	529	372
評価損	-184	-198
原価差額	532	544
検収漏れ		11
(E) 実地棚卸対象外	1,480	1,221
不明差異 (D-E)	738	0

上表中列「2016年9月末」の棚卸においては、最終的な棚卸対象金額と実棚金額との差異（棚卸差異）が約1億8,200万円、帳簿上の棚卸資産残高と、実棚金額に棚卸対象外金額を加えた残高との不明差異が約7億円発生した。当社財務部は、この約7億円の不明差異についてはシステム移行後の混乱の中で顕在化したものであり、処理の当否について判断するためにも、その内容について徹底的な調査を行いたいと考えていた。そのため、当時の財務部長であるF氏は会計監査人に対し、この約7億円の不明差異について、その要因を含め、内容を精査して償却すべき金額、方法について検討した上で、第3四半期以降に会計処理を行うこと（第2四半期においては処理をしないこと）について了承してもらいたいとの説明を行った。会計監査人は、この約7億円については、新システムから棚卸指示書が正しく出力されないなど、未だ内容が確定できていないものであるという当社の考えを尊重し、これについて調査を行うため、第2四半期の決算においてはこれを処理しないことについては理解するが、年度末まで持ち越さずに結論が出せるようにしてほしいとの意見を述べた。F氏は、2016年10月27日、当時の代表取締役G氏及び当時の専務取締役A氏ら経営陣に対し、上記会計監査人との協議の結果について報告した。

しかし、同年10月31日に開催された取締役会において、当時の社外取締役から、約7億円もの不明差異が出たことについては、速やかに公表すべきであるとの強い指摘を受けた。同取締役会での協議の結果、当社としては、徹底的な調査を行うために決算発表を延期するとの方針が決定された。

同年11月1日、当社は、会計監査人に対して、取締役会で決定された上記方針を伝えに行った。同日には、会計監査人との協議が二度行われ、二度目の協議には取締役監査等委員（社外）である公認会計士H氏が同行し、会計士としての目線も踏まえた意見交換が行われた。

同月9日に開催された臨時取締役会において、A氏より、約7億円の不明差異については、加工費等の金額や為替差額等の考慮、下期における調査によってこの差異が縮まる可能性があり、第三者であるコンサルタントを入れて客観的な検証を行った後、12月末に再度実地棚卸を実施し、最終的に数値が確定した段階又はコンサルタントにより正確な数値が明らかになった段階で公表を行う、との方針に転換することが提案された。また、H氏からも、会計監査人との意見交換の結果、同年9月末の実地棚卸において発生した約7億円という差額については確定的なものではない可能性が高く、この不明差異の金額については依然検証の余地があり、第2四半期決算で公表できる状況にはないと考えているとの意見が出された。

以上を踏まえた協議の結果、同取締役会においては、第2四半期決算では、約1億8,200万円の棚卸差異については費用処理を行い、帳簿との不明差異である約7億円については費用処理を行わず、下期に引き続き調査するとの結論となった。

上記のとおり、取締役会において不明差異約7億円の調査を行う方針が決定され、

また H 氏から、2017 年 3 月末の棚卸のみでこの不明差異を解決しようとするのはリスクが大きいという指摘もあったため、同氏の関与の下、2016 年 12 月末に臨時棚卸が行われた。第 3 四半期末における棚卸状況と帳簿残高との分析状況は前表右列「2016 年 12 月末」のとおりである。なお、当時の分析においては、前表中段の「実地棚卸の状況と分析」において、機番・製番のないユニットとして約 6 億 2,000 万円はいずれかの機械に組み込まれているとの前提で、実棚金額に調整額として加算調整されているが、後述する 2017 年 3 月末での分析のように、当該部分は棚卸指示書に二重計上されていたもので、また現物も実在しないものであったため、棚卸対象金額（棚卸指示書）から控除したうえで、実棚金額にも加算は行わず、本来は不明差異として扱われるべき金額であった。

5 2017年3月期決算処理における不明分3億円の処理

(1) 2017年3月期決算において費用処理した不明分3億円に至るまでの経緯

ア 棚卸結果の概要

2017年3月末残高に関し、対象となる帳簿残高の状況と、実地棚卸の状況、当社による分析の概要は下表のとおりであった。なお、下表においては中列に2017年4月26日時点の当社検討中の暫定値を、右列に最終値を併記している。

	(単位：百万円)	
	(2017年4月26日 時点暫定)	最終値
棚卸資産の帳簿残高	2017年3月末	2017年3月末
(ア) 3月末棚卸資産残高 (棚卸差額等計上前)	9,130	9,127
(イ) 棚卸差額 検収漏れ(決算修正) MC不明差異の処理		-7 -306
棚卸差額等 計	0	-313
(ウ) 3月末棚卸資産残高(ア+イ) (棚卸差額等計上後)	9,130	8,814
	(2017年4月26日 時点暫定)	最終値
実地棚卸の状況と分析	2017年3月末	2017年3月末
棚卸対象金額(棚卸指示書)	8,260	8,214
(調整)機番・製番のないユニット	-620	-638
出庫登録漏れ修正	-315	-330
(A) 棚卸対象金額 計	7,325	7,245
実棚金額	7,210	7,238
(調整)機番・製番のないユニット	0	0
(B) 実棚金額 計	7,210	7,238
(C) 棚卸差異金額(B-A)	-115	-7
(D) 帳簿残高と実棚金額との差額 (ウ-B)	1,920	1,577
実地棚卸対象外となる金額		
システム管理外部品		191
外注費等		243
加工費		743
評価損		-121
原価差額		521
検収漏れ		
(E) 実地棚卸対象外		1,577
不明差異(D-E)		0

2017年4月26日時点の暫定値ベースでは、2017年3月末残高について実施された実地棚卸の集計結果では、棚卸指示書による棚卸対象金額が約82億6,000万円

となっていたが、ここから二重計上されていたユニットである約6億2,000万円及び出庫登録漏れによる調整額3億1,500万円を差し引いた約73億2,500万円が実棚により確認されるべき、あるべき棚卸対象金額として集計されている。一方、実地棚卸によりその実在性が確認された在庫金額は約72億1,000万円であったため、約1億円が棚卸差額として把握された。

他方、棚卸資産の帳簿残高と実棚金額との差異が、棚卸対象外資産であるシステム管理外部品や加工費・外注費等の金額の合計となるところ、これが約19億2,000万円となっていた。前回棚卸（2016年12月）では当該棚卸対象外の資産の残高は12億円程度であったが、2017年3月末時点における金額は約19億円に上っており、約7億円増加していた。

イ 2017年4月26日における会計監査人との協議

A氏（当時専務）、F氏（当時財務部長）、B氏（当時財務部次長兼原価計算担当者）は、2017年4月26日、会計監査人との面談において、同年3月実施の棚卸について、上記アの状況及び次の説明、報告を行った。その際には、B氏が打合せ前にA氏やF氏を含む経営陣及び管理職に宛てて送信したメールに添付されていた、2010年9月から2017年3月（予想値）までのMCの残高推移を記した資料を示しながら説明を行った。次図は当該資料のうちG2移行直前の2016年4月から2017年3月までを抜粋したものである。

MC 仕掛金額推移												
											2017年4月25日	
											金額単位百万円	
					159期							
2016.4	2016.5	2016.6	2016.7	2016.8	2016.9	2016.10	2016.11	2016.12	2017.1	2017.2	2017.3予	
2,669	1,788	1,735	1,805	1,841	988	744	564	1,746	1,561	1,669	1,234	
	-881				-853			1,182			(内、モノ843)	
	※内訳(原材料・半製品移行 -1,110 MC当月検収分 229)				※マイナス仕掛の清算			※棚卸置換及び 製番手配品のフリー在庫				
8,268	8,662	8,935	9,385	10,075	9,883	9,838	9,777	9,242	9,921	10,077	9,122	
32.3%	20.6%	19.4%	19.2%	18.3%	10.0%	7.6%	5.8%	18.9%	15.7%	16.6%	13.5%	

2016年12月の棚卸集計結果においては、約6億2,000万円のユニットについて、実物を確認することはできなかったがいずれかの機械に組み込まれており、実体としては存在することを前提に、実棚金額に集計していた。しかし、上記ユニットは実際には棚卸指示書による棚卸対象金額に二重で計上されていたものであったことと、また当該ユニットの現物自体も実在しないことが判明したため、今回の棚卸集計においては、当該金額は実棚金額には集計されず、また棚卸対象金額からも控除されている。当該ユニットに関する約6億2,000万円は考慮に入れることができないこととなったが、いずれにしてもG2移行時に、旧システムからG2に引き継がれたMCの2017年3月末時点における残高約12億円の中には過去か

ら滞留していたものが含まれている疑いがある。この約12億円の内、約8億4,300万円については管理できているものの、残りの約4億円については不明な状態である。更に、担当者によってMCの残高からMKやMYといった他製番への原価の付け替えが行われているため、付け替えた原価をMCに戻す必要があり、この処理を行えばMCの残高は、12月末の棚卸結果から増加した棚卸対象外資産増加分の不明な残高である約7億円という金額に近づく可能性がある。この不明な約7億円にはMCが関係しているのではないかと考えている。

A氏は会計監査人に対して上記のような説明を行い、MCについてさらに調査をさせてほしい旨述べた。

ウ B氏、企画管理課課長C氏によるMC明細の作成

C氏は、2017年3月末時点で約12億円の残高が残存していたMCについて、2017年4月25日までに、フリー数量として把握された在庫を集計した約8億4,300万円相当についての明細を作成していた。

2017年4月27日に開催された取締役会において、MCの不明分について、ゴールデンウィーク期間中にその資産性を調査することとなり、同取締役会終了後、取締役会の意向を受け、A氏（当時専務）又はE氏（当時管理本部長）から担当者であるB氏に対して、不明なMCを見つけ出し、その内訳が説明できるようにとの指示がなされたものと思われる。

B氏は、ゴールデンウィーク期間において、上記のとおり既にC氏が明細を作成していたフリー在庫8億4,300万円に付随する加工費部分約1億1,000万円について明細を作成した（以下、C氏及びB氏が作成した明細をあわせて「MC明細」という。）。これにより、MC約12億円のうち合計約9億円について説明する資料が完成し、MCの不明残の額は約3億円となった。

なお、これらフリー在庫の約8億4,300万円（部品の材料費部分のみ）の大部分は旧システム時代にG2でいうところのフリー在庫になっていたものと考えられる（旧システムにおいてはフリー在庫、という在庫データ情報はなかった）。旧システムでの運用においては、資材調達後にキャンセル等により不要となった部品は、それらがまだMK/MY、MA/MNといった作業オーダーに入る前においては、MCに残留したままになっていた可能性が高いものと考えられるが、当該フリー在庫のその全額が旧システムより引き継がれたMCの残高に残っていた、とまでは言い難く、その点において旧システムから引き継いだMC残高に対し、十分に対応関係等を検証することなくフリー在庫としてのMC明細の集計額を充てたことは妥当ではない。

(2) 不明分3億円についての当社の方針並びに会計監査人の説明

前記(1)の経緯により MC の不明分は約 3 億円となった。当社は、2017 年 5 月 8 日の打ち合わせにおいて、会計監査人に対して、残る MC の不明分約 3 億円弱についての処理については、翌期に持ち越したうえで調査を継続させてほしい旨要請した。しかしながら、会計監査人としては、①期中に判明した金額については、当期において処理することが原則であり、調査によりいかなる結果が出てくるか具体的な見通しもない状態で、既に判明している不明な勘定を翌期に持ち越すことは認められないこと、②全量棚卸を行い、かつ 2016 年 9 月期より半年以上をかけて調査した結果判明しなかったものについては、もはや実在しないものと考えて処理すべきであること、③現時点における当該不明分約 3 億円については売上原価での処理を行うべきであるとの説明を行ったことが認められる。

財務担当取締役である A 氏（当時専務）は、当該不明分は過年度に発生していた可能性があり、発生年度の確認その他の調査を継続したいと主張したが、会計監査人から売上原価での処理を行うべきとの説明を受けた。この説明を受けた A 氏は、過年度に発生した可能性があるものも、当期の売上原価として処理をすべきであると指導されたものと考えた。このような経緯により、A 氏は、今後も仕掛品の中に実在性がない加工費等の費用が発見されれば、それが過年度に発生したものであっても同様に売上原価として処理をする必要がある、と認識した。

最終的には、同日の A 氏を始めとする当社役員らと、会計監査人との協議のもと、2017 年 3 月期決算については、会計監査人の意見を受け入れ、不明分約 3 億円について売上原価での処理をすることで決着した。その結果、2017 年 3 月末における帳簿上の棚卸資産残高は前記 5(1)ア掲載の表の右列のとおり、約 88 億 1,400 万円となった。

(3) システム改修に関する動き

ア 外部専門家によるプロジェクトの開始

G2 の導入以降、貸借対照表に計上されている棚卸資産（特に仕掛品）が増加していた。当初システムの不具合が疑われたことから、2017 年夏ごろから外部専門家により分析が開始された。その結果システムの不具合ではなく、マスター設定の不備や人の手の運用が周知されていないことが原因として発注が過大となり結果的に仕掛品を増加したことが判明した。その後、マスターの整備を進め、人の手の運用方法を確立して周知することで、過大な発注は抑制されて仕掛品は減少した。

イ 財務部によるシステム改修の提案

2017 年 4 月以降、原価計算担当者となった企画管理課課長 C 氏は、G2 移行後に多額の棚卸差異が発生したこと等の不具合について、PRP 区分の部品について、

購入した部品が当社に納入され、検収された時点で「仕掛品」として処理される取扱いになっていることが、数量と原価の動きが一致しなくなる主な原因の一つであると考えていた。そのため、C氏は、財務部の上司ら及び情報システム課と連携し、PRP区分の部品についても、MRP区分の部品と同様に、部品倉庫において検収された時点で「原材料」として処理され、部品倉庫から製造工程へ払い出された段階で「原材料」勘定から「仕掛品」勘定へ振り替える処理に変更するためのシステム改修を行うプロジェクトを立ち上げ、対応しようとした²。

これを受けて、当時の財務部長であったF氏は財務部として、2017年7月14日、当時の管理本部長であるE氏に当該システム改修の提案を行ったが、E氏はこれを強く否定した。E氏は、当委員会のヒアリングにおいて、システム改修の提案を完全に否定したわけではなく、改修を要望するのであれば改めて必要な説明を行うよう求めたと述べ、「システム改修を何が何でもしないと言っていない。」との記述のあるメールも提出している。ただし、同メールには、提案時にE氏が強く否定したことを窺わせる記述や、E氏の認識を記述した上で、反論を求めるとの記述、現状に至った原因・担当者らの責任も含めて説明を求めるとの記述もあった。

提案を行ったメンバーらは、E氏の態度・メールの文面から、システム改修の提案が受け入れられる可能性は低いと受け止め、当該プロジェクトを断念した。

6 実棚・帳簿分析表の改ざん（2017年3月期以降）

(1) 2017年3月末

前記5(1)において2017年3月末の棚卸資産に関して、最終的には実棚金額と帳簿残高（MCの不明分3億円の費用処理後）との差額である約15億7,700万円については実地棚卸対象外となる金額として、具体的にはシステム管理外部品や外注費、加工費等であると原価計算担当者である当時の財務部次長B氏により分析されていた。

しかし、当該分析資料の内、外注費や加工費等の金額は本来の実体ある金額より水増し改ざんされたもので、最終的にMC残高を3億円費用処理した場合の棚卸資産の帳簿残高から、実棚金額を控除した差額に当該実地棚卸対象額となる金額が合致するように、外注費や加工費等の金額が調整されていた。

(2) 2018年3月期以降

2017年9月末の実地棚卸以後、B氏に加えC氏も実棚・帳簿分析表の作成を担当

² このメンバーには企画管理課課長であるC氏、当時財務部長であったF氏の他、財務部次長であったB氏及び情報システム担当副主管等、当社においてシステムに携わる者が参加していた。

しているが、C氏はヒアリングにおいて、棚卸資産の帳簿残高と実棚金額との差額が、実地棚卸対象外の合計金額となるように外注費や加工費等の項目の金額を調整してきた旨を述べている。またその際には加工費等の内訳金額が前年度の金額と異常な増減を示さないように調整しつつ、金額を調整した旨述べている。

C氏はB氏から当該調整の目的や方法を指示されたわけではないが、2017年3月末にB氏が作成した分析資料等を参考に、帳簿残高が実棚金額からうまく説明できるように実地棚卸対象外の一部の項目の金額の調整を行った。

当該改ざんにより、G2導入以後、全量棚卸が実現したにもかかわらず過大計上となっていたWO製番等の問題の顕在化が遅れることとなった。

(3) 実棚・帳簿分析表におけるML及びKSの過大集計

当時の管理本部長E氏は、2019年3月期の決算終了後、過年度からの棚卸集計表の分析等を行っていたところ、全体の棚卸資産残高は減少傾向にあるにもかかわらず、ML及びKSの残高のみが増加傾向にあったことから、財務部にML及びKSを注視するよう申し伝えた。E氏から指摘を受けた財務部は、2019年7月頃までに調査を行い、次の事実が判明した。

MLは品質問題等があった場合に無償で客先に提供されるサービス部品を処理するための製番で、当社では仕入れた時点で費用処理されてきた³(G2上、倉庫出庫済品として部品数量が集計される)。なお、部品は実際に客先で使用されるまで当社営業所や客先で保管される。

KSは客先の製品へ組み付けるサービス部品であり、顧客の要望に応じて提供される有償部品を処理するための製番である。こちらは客先検収時に売上計上と費用処理がなされる(こちらもMLと同様に当社が仕入れた時点で、G2上、倉庫出庫済品に部品数量が集計される)。

G2へのシステム移行後の当社の倉庫出庫済品に関する実地棚卸においては、前記第3の2(5)に記載のとおり、倉庫出庫済品の累計数量から、完成済み(販売済み)の数量を控除するかたちで、棚卸指示書(データ上の実在庫数量)が作成され、それに従い現物のカウントが行われる、というものであるが、ML区分については、売上が計上されない無償提供であることから控除すべき「完成済み(販売済み)数量」が欠落していたことと、KS区分においても客先に代金を請求できないゼロ円売上がまれにあり、その場合同様に「完成済み(販売済み)数量」が欠落していたことから、棚卸指示書には既に費用処理されたML区分の部品数量や、KS区分においても客先が検収した部品数量の一部がデータ上の当社側実在庫数量として棚卸指示書に表示される結果となっていた。

³ 2020年3月期より、MLについてもKSと同様に客先検収時に費用処理されるように処理方法が変更されている。

これらの棚卸指示書に表示された部品在庫については、当社工場にあるものではなく、当社営業所や客先に存在するものであるため、当社では、2019年3月までに実施された実地棚卸においては、ML及びKSのうち営業所や客先にあると考えられる部品に関して、実物の確認を行うことなく棚卸指示書から出力された数量をそのまま実棚数量としていた（このようなカウントの方法について、当時当社では「みなしカウント」と呼称されていた。またその結果、棚卸差額も出なかった）。

しかしこれらは既に当社において費用処理済みの在庫であることから、本来、実棚金額として含めるべきではなかったものの、C氏の分析によれば、2019年3月時点で、ML及びKSで合計約1億7,700万円が実棚・帳簿分析表上で実棚金額として過大に集計されていたと思われる（なお、当社の財務諸表上、これらサービス部品に関する棚卸資産はML区分については当社仕入時に、KS区分については、客先検収時に費用処理されている結果、当該過大集計金額は含まれておらず、これらは会計帳簿上の残高には影響しない、あくまでも実棚・帳簿分析表上における問題である。また、これらすでに費用処理されたサービス部品が棚卸指示書に表示される問題については、棚卸指示書の集計ロジックが2019年9月実施の実地棚卸時より修正されたため、それ以後は発生しないようになっている）。

この調査結果は、2019年7月頃、管理本部長に就任した直後であったI氏に報告された。上記問題に対するI氏の認識及びその評価については第5の3(2)イにて、E氏の認識及びその評価については第5の5(2)エにて後述する。

7 WO及びMCに関する仕掛明細の改ざん（2018年3月期以降）

(1) 企画管理課課長C氏によるMC明細の作成及び会計監査人に提出する仕掛明細の改ざん（本件改ざん行為）

前記5(1)のとおり、2017年3月期の決算処理に際し、当時の原価計算担当者である財務部次長B氏及びC氏は倉庫品として集計されたPRP区分の部品の数量のうち、予約情報のないフリー部品数量を集計し、それに単価を掛け合わせることでMCの明細としての資料（MC明細）を作成した。2017年4月、C氏は前任のB氏より企画管理課の業務を引き継いでいるが、C氏は継続的に同様の方法でMC明細を作成した。

C氏は最初にMC明細を作成した当時、原価計算に携わるようになって間もなく、G2上の原価と数量の流れについて十分な理解を持っていなかったが、原価計算について徐々に理解を深めていく中で、MC明細に集計したフリー在庫の原価は、別の製番に計上されたままとなっており、実際にはMCとして計上すれば二重計上となってしまうのではないかと考えるようになった。しかし、当時、C氏は、G2の不具合から生じる各部門からの苦情への対応や、日常業務への支障に対する対応、さらにG2の改修に関するベンダーである富士通との連絡窓口まで担当しており、業務に

追われ、会計監査人からの追及を受けることに耐えられない状況にあったこともあり、2018年3月期以降も継続的に同様の明細の作成を続けた。

しかし一方で、製造現場では在庫削減の観点からもフリー在庫は現場の判断で可能な限り順次他の製番に使用され、その数量は全体的に減少傾向にあったこともあり、G2上のMCの残高金額とフリー在庫の数量をベースに作成したMC明細の合計金額とには、当然ながら差分が生じることとなった。

そのため、C氏は、仕掛品残高の総額は変えないものの、会計監査人に提出する製番別の仕掛品残高の明細上にてその差分をMCからMK、MY等の他の製番に振り替え配賦し、MCの金額とMC明細の合計金額とが一致するように資料を改ざんするようになった。

また、G2におけるWO区分の仕掛品残高の内、滞留しているものに相当すると思われる金額について、前記3(2)で述べたWOの性質上、それだけの金額を説明することは困難であったため、会計監査人に対して提出する仕掛明細の資料上ではWOに滞留している残高をMK、MY等の他の製番に振り替え配賦した。かかる仕掛品の製番別残高明細の改ざんは、会計監査人からの指摘ないし追及を避ける目的で、2019年3月期以降も継続的に行われていた。なお、これらの改ざんは基本的には製番区分間による残高金額の振替であり、仕掛明細の残高合計金額が増減することはなかった。これらの会計監査人提出資料を作成するにあたって、C氏は、部下の企画管理課員に対し、月次決算時に、WOやMCの内、一定の金額を他の製番の勘定に配賦した資料を作るよう指示しており、当該企画管理課員は決算業務としてこれを行っていた。配賦の方法としては、配賦先の製番の金額ベースでの比例按分であった。

具体例として、2018年3月末残高について、本来のG2上の製番別残高と会計監査人に提出された製番別の残高明細との差額は下表のとおりであった。

2018年3月末仕掛品残高

(単位：千円)

G2上の製番別残高		会計監査人提出残高		差額
MA	599,336	MA	633,043	33,707
KS	249,008	KS	225,079	-23,929
MK	1,351,919	MK	1,630,118	278,199
MY	173,146	MY	207,134	33,987
MC	650,153	MC	572,501	-77,652
MH	132,571	MH	132,571	
MX	402,657	MX	361,583	-41,074
MV	159	MV	159	
MT	58,655	MT	58,655	
BH,BS	19	BH,BS		-19
3A	870	3A		-870
MN	99,464	MN	99,464	
PO		PO		
WO	409,223	WO	182,945	-226,278
G2外の修正額				
売上未計上分	-23,929			23,929
総計	4,103,252	総計	4,103,252	0

(2) MCの他の製番(MK、MY等)への付け替え

この頃より、原価計算担当者である企画管理課課長 C 氏は、前記 3(3)で述べた事象により MK、MY 等の製番について原価計算が正常になされず、売上原価が過少計上されているものがあることを認識していた。これを放置すれば、異常に利益率の高い製品が完成し、月次損益が歪んでしまうことから、C 氏は製品売上原価を見た上、月次損益を本来あるべき適正な値に近づけるため、過去の利益率と比較しながら、MC に滞留している残高を当該製番に付け替える処理を行った。これにより逐次 MC の残高は減少していった。C 氏は、以降においても売上原価が過少計上された製番を発見すると、このような処理を継続的に行っていた。

(3) 上長及び他部署の認識

C 氏は、前記(1)の仕掛明細の改ざんや MC 明細の作成について、部下の企画管理課員一名を作業員として使用する他は、全て一人で行っており、自らの作業について上席である財務部長や管理本部長等に報告することはなかった。また当社における原価計算は、当社独自のルールやシステムの仕組み等、非常に複雑であり、当社内でこれらを十分に理解していたのは企画管理課の B 氏及び C 氏のみであったことから、経営陣含む上長らや、財務部内の他課を含む当社内の他の部署に所属する従業員らも、C 氏が行っていることについて認識しておらず、仮に関連する資料等を目にすることがあったとしても、直ちに理解することはできない状況にあった。

旧システムの頃から、当社の売り上げ規模に比して仕掛在庫の残高が過大ではな

いかといったことが、社外取締役らから度々指摘されていたため、当社の役員らは、仕掛在庫の金額に疑義があるのではないかという認識をある程度抱いていた。しかしながら、当社では PRP 区分の部品は仕入れ後、まだ製造現場へ未投入であっても仕掛品として集計されるため、他社では原材料として集計される部品在庫についても当社では仕掛品として集計される点と、加えて当社の仕掛品のシステム上の計算や処理方法は、その内容やロジックが複雑であり、また C 氏は毎期の棚卸事後報告会議において、システム管理外部品や外注費等（仕掛品）の費目により、棚卸資産に関する帳簿金額と棚卸により確認された金額（実棚金額）との差額を説明することはできる旨、役員らに説明しており、役員らは、担当者であり、当社で最も原価計算に精通している C 氏の説明により一応納得し、具体的に問題を認識するには至らなかったものと認められる。

8 2020年3月期決算処理における仕掛残高の取扱い

(1) 決算処理前の状況（2020年2月頃）

当社は、2020年3月期において不動産の評価減による大規模な減損処理を行うこととしており、2020年3月期決算に向けて、主にこの不動産の減損処理との関係で、会計監査人との間で頻繁に協議、交渉を続けていた。

また、構造改革及び新中期経営計画の策定及び推進との関係もあり、不動産の他にも減損等の費用処理が可能なものがあれば、全て処理して損を出し切るために調査を進めるとの方針を取り、当時の代表取締役社長 G 氏及び当時の専務取締役 A 氏らの指示の下、実物在庫等について費用化が可能なものがないかどうかについて調査がなされた。

(2) 2020年4月29日付けの企画管理課課長 C 氏作成資料による報告

前記(1)の調査が行われたものの、実物在庫から処理できるものとしては4億円程度であり、当時管理本部主管であった F 氏は、当時の専務取締役 A 氏から追加で費用処理可能なものがないか探そう指示を受けた。そのため、F 氏は C 氏に対して、G2 移行後に生じた仕掛で費用処理できるものはないかという問いかけを行った。

これに対し、C 氏は2020年4月29日付けの資料を作成して、同日頃に F 氏に交付し、C 氏が当時認識していた、G2 移行後に発生した滞留仕掛について説明を行った。その資料の内容としては、約3億5,000万円の WO（前記3(2)）、約4,500万円の PO 出庫（サプライヤーに無償支給する部品）、約7,200万円の工程外注費（外注費と内作との費用差額について手作業での費用振替えが必要な結果、処理漏れにより振替えがなされなかったもの）及び約2,700万円の旧大連部品の4種、合計約5億円の滞留仕掛品が存在しているものと報告するものであった（以下、この資料を「2020年4月29日付書面」という。）。

C氏がF氏に交付した資料に記載されていたのはG2移行後の仕掛りにおける滞留品についてではあったが、このうち旧大連部品のみは、G2移行前から存在していたものである。これは、同年4月12日頃の棚卸確認会議において、大連部品の内、使えるものはG2に登録し、使えないものは売上原価に配賦するようにとの指示があったことから、G2移行後の滞留仕掛りと同時に売上原価として処理することを考えて、C氏が同資料に記載したものである。

C氏のこの報告を受けて、F氏は同年5月7日又は同月8日頃、A氏（当時専務）に報告を行った。その後、A氏と共にG氏（当時社長）に対して報告を行った。

(3) 上記報告を受けての指示及び対応

ア F氏から経営陣への報告

F氏は、前記(2)のA氏及びG氏への報告にあたって、C氏を伴っていなかった。そして、F氏自身は、原価計算の仕組みや仕掛残高の取扱いについて必ずしも十分に理解することができておらず、当該約5億円の不明な仕掛について、C氏が作成した資料の内容を十分に理解していたものとはいえなかった。そのため、F氏の報告は、約5億円の不明な疑いのある仕掛残高が存在するといった程度に止まっていた。また、F氏は、A氏に対して打合せ前に送信したメールにおいて、「滞留している仕掛勘定で把握できている」ものとして、

- 「・購入した部材に社内加工を行って製作する部品の加工費・・・3.5億円
- ・サプライヤーへの無償支給品・・・0.4億円
- ・加工工程の一部を外注に依頼する場合の外注費・・・0.7億円
- ・その他・・・0.3億円」

と記載した上で、当期で処理することができるものとしては約1,000万円程度であると、予め、A氏に連絡を入れていた。

A氏は、当期については不動産の減損について数十億円単位で会計監査人と厳しい協議をしており、F氏の報告した仕掛残高については相対的に金額が小さなものであったこと、報告の時期が減損の全体像を固めるための佳境に入っていたことから、これを当期の損失として処理することは現実的ではないと判断し、対応について当時社長であったG氏にも報告を行った。報告を受けたG氏も、A氏の判断に賛同し、F氏に対して、報告された滞留仕掛品の中身については改めて調査し、実在性のないものであること及びその金額が確定した段階で落とすようにとの指示を行った。

イ A氏・G氏による指示の具体的内容とF氏の認識について

この点、F氏はヒアリングにおいて、A氏より、報告した約5億円の仕掛について、3年間で処理するような形で進めるように、また本年の12月頃に改めて指示

を行うので状況を報告するように、との指示を受けた旨述べている。

A 氏の F 氏に対する指示、G 氏による指示及び F 氏の認識についての認定及び評価については、後記第 5 の 1(2)カ（イ）、同 4(2)イにて後述する。

F 氏は、A 氏が 3 年間で処理するようにとの指示を行ったものと認識し、C 氏に対して、A 氏からかかる指示を受けた旨を伝えて、3 年程度で処理を進めるようにと指示を行った。その後 C 氏は F 氏の指示に従って、2021 年 3 月期の期中において、当該資料に記載したもの及びそれ以外に C 氏が独自に調査し、実在性がないものと判断したのものについて、期間損益との兼ね合いで処理することであると C 氏において判断したものを順次処理することとした。詳細は後記 9(1)にて後述する。

なお、約 5 億円の滞留仕掛品の存在が疑われることについては、A 氏、G 氏、F 氏及び C 氏以外には、当時共有されていなかった。

ウ 会計監査人への報告がなされていないこと

なお、この約 5 億円の滞留仕掛品が存在する可能性については、会計監査人に対して相談又は報告されていなかった。2020 年 6 月 1 日提出の会社法に基づく監査の経営者確認書について、G 氏は当時の代表取締役社長として、A 氏は当時の専務代表取締役執行役員として記名押印の上、会計監査人に提出している。また、A 氏は、同年 7 月 1 日提出の金商法に基づく監査の経営者確認書について、代表取締役社長として、記名押印の上、会計監査人に提出している。この経営者確認書には、「不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表等を作成するために、経営者が必要と判断する内部統制を整備及び運用する責任は経営者にある事を承知しております。」、「過剰在庫若しくは滞留在庫は適切に把握され、また、正味売却価額を超過する金額で計上されている棚卸資産はありません。」との記載がある。

9 2021 年 3 月期決算処理における仕掛残高の取扱い

(1) 原価計算担当者である企画管理課課長 C 氏による仕掛品の期中処理（2020 年 4 月から 2020 年 12 月まで）について

ア 2020 年 5 月頃の F 氏の指示に従った期中処理について

C 氏は、F 氏から受けた指示（前記 8(3)）に基づき、2020 年 4 月 29 日付書面において報告したもののうち、旧大連部品については棚卸会議における指示もあったことから、同年 4 月分として約 2,700 万円全ての処理を行った。PO については同年 9 月分として約 1,500 万円を処理した。工程外注費については同年 4 月分から同年 12 月分として、期間損益を見ながら期中において複数回に分けて合計約 3,200 万円の処理を行った。

イ その他の仕掛品の期中処理について

C氏は、F氏に対する報告資料に記載されていない、未精算のMK、MYについても期中処理を行っており、F氏からの指示とは別に、落とすべきと判断したもののについて処理を行っていたことが認められる。

(2) 2020年11月11日開催の取締役会における議論とその後の対応

ア 社外取締役からの指摘

2020年11月11日の取締役会において、製品の販売の継続と生産の停止により製品在庫が減っているにもかかわらず、仕掛品の在庫が未だに過大である事から、社外取締役より仕掛在庫品の調査をすべきであるとの指摘がなされた。これを受けて、代表取締役社長 A氏より仕掛の処理については改めて調査の上、報告する旨の発言がなされている。

イ 取締役会後の調査状況

(ア) 常務取締役 J氏らによる材料在庫及び仕掛在庫の調査等

J氏は、前記アの取締役会における社外取締役の指摘を受け、当時90億円程度存在した在庫を減らすためには、不要な発注を止める必要があり、生産に影響がないよう発注を止めるためには現在倉庫にある部品及び仕掛品に入っている部品の調査を行うことが不可欠であると考えた。J氏は、2020年11月27日の本部長会において、システム上の仕掛在庫金額の内約15億円程度が不明確であるとしてこれを明らかにする必要があると発言している。さらに、J氏はこの15億円については仕掛品に計上されているがまだ払い出されていない加工費等の付加価値ではないかと考えていた。J氏は、その後調査に着手するため、企画管理課課長であるC氏から、調査のため仕掛品のデータの提供を受けた。また、J氏はG氏（当時執行役員）に協力を求め、G氏はC氏から提供を受けたデータに基づきその詳細を分析した結果、製番に紐づいておらず、費用の行き場がないものを発見した。G氏は、J氏とC氏がいる場で自らの調査結果を報告したが、G氏の報告における実体がないと思われる仕掛品（「製番に紐づけできない費用」と記載）の金額は約1億4,000万円であり、C氏が把握している実体のない仕掛品の金額約8億7,000万円との間には大きな隔たりがあった。

このJ氏及びG氏による調査の報告を受けて、C氏は、自らが把握している仕掛在庫に関する会計処理上の問題点として、2020年12月15日付のJ氏宛メール（C氏の部下である企画管理課員がCCに含まれている。）において、G2本稼働後に滞留した仕掛品とその経緯について報告している（以下、このメールを「2020年12月15日付メール」という。）。このメールはG氏にも転送されている。

具体的には、①工程外注費について、2019年中旬頃までG2上に機能が存在しなかったため、暫定的にMK980202という製番で運用されていた際に滞留した金額が存在すること、②WOについて、完了しているにもかかわらず約3億5,000万円の金額が仕掛に滞留していること、③POについては約4,400万円が処理されないまま滞留していること、④MCについて、システム移行時にMCのうち15億円ほどが実体のない仕掛残となったが、2017年3月期の約3億円の費用処理及びその後のC氏によるMCの他の売上製番（MK、MY等）に対する付け替え等により残高が減少した結果、MCの2020年9月末時点の残高は約5億円となっていること等が報告されている。

このメールは同月17日、C氏からG氏に転送されており、同転送メールの本文には、上記J氏宛てのメール内容の内、「滞留している44Mまで（前記①～③のこと）は、A社長もご存じの件ですが本稼働前の棚卸移行の全MCはご存じありません。」との記載があった。

もっとも、J氏及びG氏から、このメールの内容が、他の役員らに対して共有・報告されることはなかった。この時点でのJ氏の認識及びその評価については後記第5の2(2)ウ（イ）、G氏の認識及びその評価については同4(2)ウ（イ）において後述する。

また、C氏は、このJ氏らの調査を受けて、自分なりに従前の会計処理について確認、検証する中で、主軸の費用について、MCに二重計上されていることを発見した。これについては、後記（ウ）の2021年1月16日付けのメール及びその後のやり取りに際して、他の事項と併せて報告がなされている。

(イ) 取締役監査等委員（常勤）E氏と企画管理課課長C氏のやり取り

C氏のヒアリングによれば、同じころ、C氏は、E氏より、約5億円という具体的な金額に触れつつ、全て話してしまうようにといった趣旨の電話を受けたと述べている。他方、E氏はそのような話をした記憶はない旨述べている。

当時のE氏とC氏のやり取りについての認定及び評価については、後記第5の2(2)ウにおいて後述する。

(ウ) 2021年1月16日付けC氏作成メールについて

2021年1月15日、G氏はJ氏に依頼されて行った仕掛品及び在庫の調査（前記（ア）参照）の結果をJ氏、F氏、C氏と共有する等した。その際、C氏はG氏から報告を受けた結果が、当時自らが認識していたものとはかけ離れたものであったため、約8億7,000万円の仕掛在庫について、資料を示しながら、若干の説明を行ったものと認められる。

C氏は、翌1月16日に、「在庫調査報告」と題するメールを送信することでそ

の内容についてさらに詳しく説明した（以下、このメールを「2021年1月16日付メール」という。）。このメールは、会議参加者のJ氏、G氏、F氏に加え、財務部長K氏にも送付されている。K氏は同月15日の会議には参加していないが、当時の財務部長であり、C氏の上席という理由で宛先に追加されているものと思われる。

同メールには「実体のないもの」として仕掛品に約8億7,000万円の残高が存在すること、主軸、パレットについては完成後フリー在庫となり、MHという製番にて残高が管理されるものであったところ、これらもMCの定義（製番と紐づかないフリー在庫）に当てはまってしまふことから、MHで管理されている残高がMCにも計上され、二重計上となってしまうことが記載されている。同メールの添付ファイルには、実体のない仕掛品約8億7,000万円に関する製番ごとの内訳、残高及びこれらが実体のないものとなった理由が記載されており、WOやPO、工程外注、MCについても記載されていた。

同資料には、それぞれの仕掛残高が実体のないものとなった理由として、「並行稼働時のシステムの不具合」、「無償支給費用の行き場のないもの」、「帳簿を作るために作った架空のもの」といった説明が記載されており、その文言上、記載された各仕掛品残高には実体がなく、何らかの対応を要することが一読了解できるものであった。

C氏は、2020年11月11日の取締役会において、社外取締役から仕掛品の処理についての指摘がなされたことを耳にし、また同年12月頃からJ氏、G氏より仕掛在庫についてデータを提供するよう求められたり、仕掛についての質問を受けたりした。C氏は、仕掛在庫についての調査が開始されており、その当時、以前より棚卸資産が圧縮されていたことから、この調査の中で自らが把握している滞留仕掛についても明らかになると考えた。そのため、自らが把握している仕掛在庫の滞留については自発的に全て伝えて明らかにすることを決意し、上記のように、実体のない仕掛品について製番ごとの残高及び滞留することとなった理由をも付した詳細な資料を添付したメールにて、仕掛品の滞留状況を報告することとしたのである。

ウ 代表取締役社長 A 氏への報告及びその後の対応

(ア) A 氏が企画管理課課長 C 氏作成の 2021 年 1 月 16 日付メールの内容を認識した時期について

J氏は、2021年1月15日にC氏から滞留した仕掛品について説明を受けた後、又は同月16日のメールの後、A氏に対して、C氏から滞留している仕掛品が約8億7,000万円あるという報告を受けたことについて、話をしたものと思われる。また、同月18日、A氏がJ氏及びI氏と打合せを行っている場に、財務部長である

K氏が管理本部主管であるF氏を伴って訪れ、C氏から滞留している仕掛品が約8億7,000万円存在するとの内容でメールが届いた、との報告を行っていることから、A氏は、遅くとも同月18日には、C氏の2021年1月16日付メールの内容を認識したことが認められる。

(イ) C氏からA氏に対する補足説明

A氏は、K氏らからの報告を受けた後の同月20日に、C氏に対して、実体のないものとして報告を受けた各項目のうち、C氏作成の2020年4月29日付書面に記載のない項目（MC等）について具体的な内容及びそれが滞留した理由についてさらに詳細に説明するよう指示した。この指示に基づき、C氏は、翌21日、A氏への2021年1月21日付メールにて、上記指示に従った報告を行った。同メール添付資料の具体的な内容は次のとおりである。

① 新たに発生した滞留している仕掛

仕掛	金額（千円）	滞留となった理由
フリー在庫 (加工費)	48,746	在庫が出庫されたときに、加工費が振り出しされず、仕掛に滞留していました。
MH997710	5,375	在庫が出庫されたときに、経費が振り出しされず、仕掛に滞留していました。
MH998XXX	5,143	在庫が出庫されたときに、経費が振り出しされず、仕掛に滞留していました。
MK	167,933	全ロット完了と製品完成時に実際原価と標準原価の差額が、MK差額として売上原価処理されるべきところ、システム不具合により仕掛に滞留していました。
MY	20,984	全ロット完了と製品完成時に実際原価と標準原価の差額が、MY差額として売上原価処理されるべきところ、システム不具合により仕掛に滞留していました。
MH21XXXX	6,973	欧州コンサイメント部品の調達用として使用されていた製番が、使用された製番へ振替されることなく仕掛に滞留していました。
MC	190,538	在庫が出庫されたときに、材料費が振り出されず、仕掛に滞留していました。
計	445,692	

② 今期、発生した滞留している仕掛

仕掛	金額（千円）	滞留となった理由
MK	35,263	全ロット完了と製品完成時に実際原価と標準原価の差額が、MK差額として売上原価処理されるべきところ、システム不具合により仕掛に滞留していました。
MY	20,984	全ロット完了と製品完成時に実際原価と標準原価の差額が、MY差額として売上原価処理されるべきところ、システム不具合により仕掛に滞留していました。

MC	52,320	在庫が出庫されたときに、材料費が振り出されず、仕掛に滞留していました。
計	108,567	

上記①は、2021年1月16日付けメールの添付資料から、C氏が作成した2020年4月29日付書面に記載されていなかったものを抜粋したものであり、上記②については、上記①のうち、今期発生した滞留仕掛を記載したものである。

この報告を受け、A氏は、C氏が報告した仕掛残等について各製番の詳細な説明が記載されていたことから、これらが実体のないものとしてある程度確からしいことを確認した。

(ウ) A氏による第三者による内容精査の指示とその顛末

もともと、A氏はC氏から報告があったのみでこれを確実なものとして処理することは相当でないと考えたことから、C氏に対し、当該仕掛の内容とその金額につき、第三者の目から精査してもらった上で、実体のないものであることが確実となったものは徹底的に落とすようにとの指示を行った。このとき、A氏は、当初はF氏により精査させることを考え、F氏にそれを打診したが、F氏は自らの能力の及ぶところではない旨を示したため、F氏による精査がなされることはなかった。

C氏はA氏の指示を受け、自らの前任者であるB氏に自らが調査した滞留仕掛について精査を依頼し、一度は了承を得たが、その後C氏とB氏の間でC氏が以前から周囲に漏らしていた不満を聞き及んだB氏が、C氏に対して激怒したことをきっかけに、過去の企画管理課課長の引継ぎにおける情報共有の不備等について激しい口論となり、その結果B氏はC氏から受けていた仕掛品の精査の依頼を拒絶し、そのまま、当社を退社するに至った。前記3(5)において述べたとおり、当社において原価計算に精通するものが少なく、B氏を除き、C氏が作成した資料を精査することのできる人材はいなかったことから、C氏が報告した約8億7,000万円について十分に原価計算に精通する者によって、第三者的視点からの精査を受けることはなかった。

(3) 2021年1月以降の仕掛品の処理

前記(2)ウ(ウ)のとおり、管理本部主管F氏及びB氏による精査がなされなかったため、A氏は、改めて、財務部長であるK氏とC氏に対し、滞留仕掛残について、その実在性についてしっかりと確認して、実体のないものであることが間違いないものから処理するようにとの指示を行った。また、K氏に対しては、これに加え、C氏による判断を確認し、処理すべき金額が経常利益の着地予想(マイナス32億円)を超えて悪化しそうなときには、金融機関に対する説明を行う必要があるので報告

するようにとの指示を出した。

C氏は、B氏からの精査が受けられなくなったものの、自身で分析し、報告した仕掛品については、全て滞留しており、実体がないものであることに確信を持っていたため、月次の損益が赤字にならないように、1月分については2月5日に工程外注費約1,000万円と未精算のMK、MYについて約5,000万円、2月分については3月6日にWO6,700万円の処理を行った。3月分については決算月であるため、徹底的にということで、4月19日に自ら確信を持っているWO約2億9,000万円、PO約3,000万円及びMCの内MHパレットと重複する部分及び評価損の合計約1億7,000万円、合計約4億9,000万円を処理している。

(4) 仕掛品の処理に関する情報共有

ア 社内における情報共有について

関係者のヒアリング及び資料関係の調査から、前記(2)イ(ウ)の2021年1月15日会議以降の滞留仕掛残の疑いについては、同年1月18日にK氏及びF氏がA氏、J氏及びI氏の下に赴き約8億7,000万円の滞留仕掛品が存在する可能性を伝えていることから取締役3名についてはこれを認識していたと認められる。もっともその処理に関しては、A氏がK氏、F氏らとのやり取りの中で決定しており、報告された滞留仕掛品の実在性や処理方針について他の2名に対して報告・共有されてはいなかった。

また、社外取締役に対しては、A氏が、同年2月8日の業務執行状況報告（取締役会前に社外取締役向けにA氏が実施しているもの）において、5億円程度仕掛品の費用処理を行い、着地としては公表数値の範囲内で収められる見込みである旨報告を行っている。

イ 2021年3月期第3四半期報告書提出前に会計監査人に対する事前の情報共有がなされなかったこと

また、会計監査人に対しても、費用処理が実施されるより前に報告又は相談がなされることはなく、全て処理が完了した後である2021年4月7日、2021年3月期決算に関する協議にあたって、情報共有がなされている。

A氏は、2021年2月12日、会計監査人に対し、2021年3月期第3四半期報告書の四半期レビューにあたり、当社代表取締役社長として記名押印した経営者確認書を提出している。

この点、A氏は、遅くとも同年1月18日において、C氏より「実体のないもの」として、約8億7,000万円もの滞留した仕掛があるとの報告を受けているのであるから、この事実は、速やかに会計監査人に報告されるべきものであった（前記8(3)ウ参照）。しかし、会計監査人への報告は、前記のとおり2021年3月期決算に

関する協議において初めてなされた。この点については、後記第5の1(2)キ(エ)で後述する。

ウ 会計監査人への報告

2021年4月7日、当社の2021年3月期決算に関する協議の場において、A氏は会計監査人に対し、滞留している仕掛品の存在及びこれについて、当期に5億円の売上原価での費用処理を行う方針を初めて説明した。かかる説明を受けた会計監査人から滞留仕掛品の存在及びその処理について報告がなされていなかったこと等が問題視され、監査等委員による社内調査がなされたことにより、本件が発覚することとなった。

10 各製番別の過大計上額の概要

(1) WO区分

内製部品を製造するためのオーダーであるWO区分に集計された材料費・加工費・外注費等は、製造が完了すると半製品勘定に振り替えられるが、完了後に遅れてWO区分に計上された費用は、半製品勘定に振り替わることなく、製造が完了しているにもかかわらず当該WO区分に仕掛品として残留しつづける結果、WO区分残高が過年度より過大計上になっていた、というものである。

当該問題については、その後のシステム改修と業務手順の見直し等により2018年7月には改善済みであるが、新システムへの移行時から2018年7月ごろまで未振替残高が積み上がり、2020年3月末には356,949千円が過大計上となっていた。なお、2021年2月及び3月に過大計上残高は全額費用処理されたが、過年度における仕掛品過大計上額は以下のとおりである。

【WO区分】

(単位：百万円)

	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	2021年 3月期		
	期首	年度末	年度末	年度末	年度末	年度末	1Q末	2Q末	3Q末
仕掛品の 過大計上額	0	0	308	333	357	356	356	356	356

(2) MK・MY製番

MK及びMYとは製品製造に必要となるユニットを集約するための製番であるが、材料費や加工費等が集計された後、完了前にキャンセルとなった場合、手作業で当該原価をMCへ振り替えない限り、当初のMK・MYに原価が残留することとなる。その結果、MK・MY残高が過年度より過大計上になっていた、というものである。

当該問題については、システム改修も行われていないため、手作業による振替作業が必要な状態が継続している。

2020年3月末時点でMK・MY合計で160百万円程度が過大計上、すなわちMCへの振替漏れが累積していたと考えられるが、その内、一部については、2020年4月より2021年1月にかけて費用処理されている。なお、過年度における過大計上額は本質的には後述するMCに振り替えられるべき残高であるため、後述するMCにおける仕掛品過大計上額に含めて集計するためここでは省略する。

(3) MH 製番

① 保守サービス費用の振替漏れ

主として主軸を保守部品として製造する際に利用する製番区分であるMHに計上されている主軸等の部品を使用して物は払い出されたにもかかわらず、KSという保守サービスのための費用を処理するための製番への振替処理が漏れているものがあり、結果的に原価計上漏れとMHの棚卸資産残高が過年度より過大計上になっていた、というものである。

2020年3月末には33百万円が過大計上となっており、2020年12月に過大計上残高の一部が費用処理されている。過年度における過大計上額は以下のとおりである。

【MH 製番】

(単位：百万円)

保守サービス費用	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		2021年 3月期		
	期首	年度末	年度末	年度末	年度末	年度末	年度末	1Q末	2Q末	3Q末	1Q末	2Q末	3Q末
仕掛品の過大計上額	0	0	10	19	27	30	31	31	31	15			

② 主軸に関するMCとのダブル計上

MHに計上されている主軸について、システム上MHに自動集計されているところ、誤ってMCにも手作業で追加計上し、結果として二重に仕掛品を計上する処理がなされ、仕掛品の資産計上が過大となっていた、というものである。

なお、最終的に152百万円(2021年3月末時点)がMH及びMCにおいてダブルカウントとなっていたが、過年度における仕掛品過大計上額は後述するMCにおける過大計上額に含めて集計するためここでは省略する。

(4) MX 製番

① 工程外注費

加工指示書にある工程の一部を外部で加工してもらう場合、新システム導入当初、当該外注費が関連製番に登録・集計できない状況にあったため、実務運用の手段として、一旦外注費をMX98xxxxという特別製番に計上し、そこから手作業で振替処理を行う方法をとっていた。

しかし、当初は計上された原価の一部に振替処理の漏れがみられ、その結果、

MX98xxxx にいつまでも未振替の原価が残ることとなった、というものである。

当該問題については、その後のシステム改修と業務手順の見直しにより 2019 年 7 月以降、振替漏れは発生しなくなっており、2020 年 3 月末時点では 72 百万円が過大計上残高として残っている。2020 年 4 月以降、その一部が費用処理されている。過年度における仕掛品過大計上額は以下のとおりである。

【MX 製番】 (単位：百万円)

工程外注費	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	2021 年 3 月期		
	期首	年度末	年度末	年度末	年度末	年度末	1Q 末	2Q 末	3Q 末
	仕掛品の 過大計上額	0	0	87	213	144	72	56	50

② 旧大連部品

当社の海外拠点であった中国大連工場を 2012 年 9 月に閉鎖した際に残留していた部品を当社で引き取っている。当該部品については、旧システム時代より計上されており、新システムへの移行にあたっては、旧システム時代より計上され、新システムへの移行にあたっては、旧システム時代より計上された（33 百万円）。ただし部品の明細がデータとして引き継がれておらず、新システム外での管理となっていたところ、2020 年 3 月期の第 2 四半期以降の廃棄処分や年度末の現地棚卸により確認された在庫金額 6 百万円との差額部分について、2020 年 4 月に費用処理されている。当該処理金額 27 百万円については、残高引継ぎ時より過大計上となっていたものと考えられる。過年度における仕掛品過大計上額は以下のとおりである。

【MX 製番】 (単位：百万円)

旧大連部品	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	2021 年 3 月期		
	期首	年度末	年度末	年度末	年度末	年度末	1Q 末	2Q 末	3Q 末
	仕掛品の 過大計上額	27	27	27	27	27	27	0	0

(5) PO 製番

サプライヤーに無償支給する部品が計上される製番である PO には、支給予定の部品費用が集計され、支給時には費用処理されるため、本来無償支給後には残高は残らない製番である。ところが無償支給部品は PRP 部品のみ想定であったのに対し、実際には 2019 年 3 月以降で MRP 品も行われるようになったところ、MRP 部品の振替はシステム上集計から漏れていたため、PO に残高が残り、仕掛品計上額が過大となっていた、というものである。

当該問題については、その後のシステム改修と業務手順の見直しにより 2019 年 6 月以降、振替漏れは発生しなくなっている。2020 年 3 月末時点で 44,737 千円が過大

計上額として残っていたが、2020年9月及び2021年2月に過大計上残高は全額費用処理されている。過年度における仕掛品過大計上額は以下のとおりである。

【PO製番】

(単位：百万円)

	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	2021年 3月期		
	期首	年度末	年度末	年度末	年度末	年度末	1Q末	2Q末	3Q末
仕掛品の 過大計上額	0	0	0	0	30	44	44	29	29

(6) MC製番

MCにおける過大計上額及びMC及び他の製番（前述のMK・MY、MH等）との重複に関しては、特にMCと他の製番間の費用の振替処理が必ずしも網羅的に実施されていない点を踏まえ（仕掛品勘定内での振替の問題であるが）、後記第6の1に記載のとおり、当社棚卸資産残高に関して包括的な過大計上額を算定の上、これまで記載した各製番における過大計上額を控除する形で算定を行った。

したがって下記の過大計上額は「MC製番等」として他製番との重複による過大計上額も含む金額である点に留意する必要がある。

【MC製番等】

(単位：百万円)

	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	2021年 3月期		
	期首	年度末	年度末	年度末	年度末	年度末	1Q末	2Q末	3Q末
仕掛品の 過大計上額	941 ※	941 ※	339	440	610	241	279	337	363

※ 上表記載の過大計上額の内、2016年3月期の期首残高、年度末残高については、旧システム時代のデータであり十分なシステムデータ明細や資料等が残っていない点と、期末の実地棚卸が必ずしも網羅的なものでなかった点を踏まえ、2017年3月期年度末におけるMC残高等に関する過大計上額に、2017年3月期（具体的には2016年4月末）における旧システムから新システムへのMCデータの引継ぎ状況を考慮して算定した推定金額である。

(7) まとめ

以上、過年度における各製番別の過大計上額を踏まえた仕掛品残高に関する過大計上額は以下のとおりである。なお、これらの金額については、今後の当社による精査及び会計監査人による監査の中で最終的に変更となる可能性がある。

(単位：百万円)

	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	2021年 3月期		
	期首	年度末	年度末	年度末	年度末	年度末	1Q末	2Q末	3Q末
MC製番等	941	941	339	440	610	241	279	337	363
WO製番	0	0	308	333	357	356	356	356	356
MH製番	0	0	10	19	27	30	31	31	15
MX製番①	0	0	87	213	144	72	56	50	40
MX製番②	27	27	27	27	27	27	0	0	0
PO製番	0	0	0	0	30	44	44	29	29
過大計上額 計	969	969	773	1,034	1,198	773	768	806	805

第5 各取締役の不適切会計への関与の有無

1 代表取締役社長 A 氏について

(1) A 氏の経歴

A 氏の当社における主な経歴は、以下のとおりである（兼職の記載について省略しているものがある。）。

- ・ 2013 年 6 月 常勤監査役
- ・ 2014 年 6 月 取締役常務執行役員猪名川製造所長兼管理本部長
- ・ 2015 年 4 月 代表取締役専務執行役員経営企画室長
- ・ 2020 年 6 月 代表取締役社長兼経営企画室長
- ・ 2021 年 8 月 取締役社長兼経営企画室長

上記のとおり、A 氏は、2021 年 8 月 13 日、代表取締役を退任し、取締役社長となった。また、A 氏は、管理本部長を務めていた時期がある。

なお、A 氏は、当社の常勤監査役に就任する前は、当社のメインバンクに勤務していた。

(2) A 氏の認識

ア G2 移行前（2016 年 5 月以前）の認識

A 氏は、G2 移行前から、「仕掛に 20 億円くらい解明する必要があるもの（不明なもの）があると考えていた。」と述べる。そのように考えていた理由として、A 氏は次のように述べている。

・ 当社の製品の期末在庫は約 100 台。金額の合計は 15 億円で、1 台平均概ね 1,500 万円となる。期末の仕掛品は約 200 台。仕掛品である以上、その平均価格は、製品の平均価格である 1 台 1,500 万円を上回るはずがないのに、仕掛品の残高は 50～60 億円となっている。200 台で 60 億円とすると仕掛品は 1 台 3,000 万円になり、明らかにおかしい（仕掛に解明する必要があるもの（不明なもの）が含まれているためではないかと考えられる）。

・ この点について、過去に、ある役員（退任済）からは、「部品の中にはシステム上、仕入と同時に仕掛に含まれるものもあるが、台数は製造に着手してから仕掛にカウントされるものがある。そのため、仕掛品の残高には台数にカウントされていない分の金額（本来は部品に含まれるべき金額の一部）も含まれるので仕掛品の残高が大きな金額になる。」との説明を受けたことはあった。

・ しかし、当社の在庫の回転期間は、年間 2～3 回転なので、当社の年間の生産台数が 1,000 台であることからすると、台数にカウントされていないものを含めても期末の仕掛品は 400 台程度になるはずであり、製品が 1 台 1,500 万円であるから仕掛品をその中間値である 1 台 750 万円とすれば、400 台×750 万円で 30 億円。サービス用の部品が 10 億円あるとしても合計は 40 億円にとどまり、仕

掛品の残高 60 億円との差は 20 億円ある。そうすると、前記役員のコメントによって、説明が尽くされたとは自分としては思えず、この 20 億円分については、解明する必要があるのではないかと考えていた。

A 氏自身が上記のように述べていること、そして、その判断根拠も理解し得るものであることから、A 氏は、G2 移行前から仕掛品の中に解明する必要があるもの（不明なもの）が含まれていると考えていたものと認められる。

ただし、A 氏は、「なぜ 20 億円の差があるのか全然わからなかった。」と述べている。そして、本件調査によっても、他に A 氏において差異の内容をより具体的に認識し得たことを窺わせる資料等は見つかっていないことからすると、G2 移行前における A 氏の認識としては、抽象的に「仕掛品の中に解明する必要があるもの（不明なもの）が 20 億円程度含まれているのではないか。」と考えていたにとどまるものといえる。

イ G2 移行時（2016 年 5 月時点）の認識

A 氏は、MC について、「MC を使い勝手の良い財布のように使っていたので、それは止めると、もう MC は使うなという話をしたことはある。」と述べている。そして、G2 移行時に、A 氏から「MC に金額を残すな。」と言われたと述べる従業員も複数存在する。このことから、A 氏は、G2 移行時において、MC が使い勝手の良い製番⁴として用いられていたこと、G2 移行時に金額を残すべきではない（きちんと他の製番に振り分けるべき）と考えていたことがわかる。

実際には、G2 移行時において、G2 移行前の MC の残高 26 億円のうち、15 億円は G2 移行後も MC として引き継がれている。但し、そのことを A 氏が認識するのは、G2 移行直後ではなく、2017 年 3 月期決算の時期になって棚卸の不明残が問題となったときのことと考えられる。A 氏自身、「G2 移行時に MC がそのまま残っていたという認識は無かった。」と述べている。

したがって、G2 移行時においても、A 氏の認識は、G2 移行前の認識から大きな変化があったとはいえ、A 氏において、仕掛品の中に実在しないものが含まれている等の具体的な認識を有していたとは認められない。

ウ 2016 年 9 月及び 12 月の全量棚卸における認識

G2 移行後は、仕掛品についても全量棚卸を行うようになったが、2016 年 9 月に

⁴ 当委員会のヒアリングにおいて、MC を「どんぶり勘定」「ごった煮」と表現する者が複数名いた。このことからわかるように、当社において、MC は、物として実在する部品、物としては実在しない付加価値である加工費等、様々なものが含まれている製番と認識されていたものと考えられる。

初めて行った全量棚卸では、G2システムへの移行がうまくいかなかったことに加え、従業員に全量棚卸の経験がなく、やり方も不十分であったことから、システム上の数量と棚卸の数量に大きな差異（約1億8200万円）が生じた。加えて、帳簿上の棚卸資産残高と実棚金額に棚卸対象外金額を加えた残高との間にも約7億円の差異が生じ、大きな混乱が生じた（前記第4の4）。

この問題について、当社は、会計監査人にも相談し、当社の取締役会においても報告、議論がなされている。取締役会においてはA氏（当時は専務）が中心となって社外取締役らにこの問題についての報告をしている。

もっとも、この時点においても、A氏が仕掛品の中に実在しないものが含まれている等の具体的な認識を有していたとはいえない。まず、棚卸対象外のものがあることについては、A氏らも出席していた棚卸会議において、帳簿上の棚卸資産残高と実地棚卸に基づく棚卸資産の残高との差異について、システム外で管理する部品や加工費等が存在するとの資料（実棚・帳簿分析表）が配布され、説明がなされていた。そのため、A氏を含め、帳簿上の棚卸資産残高と実棚金額との間に差異があることは当然のこととして認識されていた⁵。また、上記のとおり、当社は、棚卸差異のあることを会計監査人や取締役会に報告し、対応について協議しており、取締役会において、A氏が「今回の決算においては182百万円の減損（費用処理）を実施し、7億円についてはコンサル会社を入れた棚卸チェック後、12月末に再度実地棚卸を実施し、最終的に数値が確定した段階で公表する、あるいはコンサルによるチェックにより正確な数値が出た段階で速やかに公表する、それが上場企業としての責務である、との方針をとらせていただきたい。」と発言したことも取締役会議事録にて確認できる。

したがって、2016年9月及び12月の棚卸においては、当社の対応に不適切な点は認められず、A氏においても、仕掛品の中に実在しないものが含まれている等の具体的な認識を有していたとは認められない。

エ 2017年3月期決算における認識

（ア）約7億円の原因不明の差異の発生及びその対応

2017年3月期決算において、帳簿上の棚卸残高と実地棚卸残高との間に約7億円の原因不明の差異が生じた。会社の調査の過程において、MCにも内容が不明な約7億円の残高がある可能性が判明し、当社では、MCが差異の原因ではないかと推察するに至った。

当社は、約7億円の差異について、2017年4月26日に会計監査人に報告、相談

⁵ 棚卸対象外とされる各項目（システム外で管理する部品、加工費等）の金額の内訳は根拠のない水増しがなされたもの（C氏において作成した不適切なもの）であったが、A氏がこれを認識していたことを裏付ける資料、証言はない。

し、同月27日の取締役会において、A氏（当時は専務）、当時の財務部長F氏から取締役らに説明を行った。そして、同年5月の連休中の調査によって、最終的に、原因不明の差異は約3億円にまで圧縮され、同月8日の会計監査人との協議を経て、2017年3月期決算において約3億円の費用処理がなされ、当該約3億円は売上原価に計上された。

以上の経緯については、前記第4の5において詳述したとおりである。

(イ) A氏のMCについての認識

A氏は、2017年4月26日の会計監査人との協議に先立ち、2010年9月から2017年3月までのMCの残高推移表を企画管理課の担当者からメールにて受領している。そして、同推移表には、G2移行直前にはMC残高が約26億円あり、G2移行に伴い、約11億円が原材料や半製品に振り替えられたこと、2017年3月時点においても約12億円の残高があり、そのうち実物を確認できるものは約8億円であること⁶が記載されている。この推移表を見れば、MC残高は過去から（2010年9月以前から）存在しているものの一部であることがわかるものとも思われる。

A氏は、この推移表に記載されたMC残高の推移について認識はないと述べている。この問題についての会計監査人や取締役会での説明をA氏自身が行っていることからすると、A氏がMC残高の推移について認識がないというのは考えにくいことではある。もっとも、当時は、差異の原因がMCにあると特定されていたわけではなく、あくまでもMCが原因ではないかと推察されていたに過ぎない。この点について、当社の取締役監査等委員（社外）であるH氏は、「怪しいというレベル。ただ、MCが帳簿の差と断定はできない。想定される原因のうち一番大きいのがMCという印象だった。」と述べている。加えて、MCというものの自体、「どんぶり勘定」「ごった煮」と表現されるように、様々なものが含まれている製番であり、その実態について正しく理解している者はいなかったものと思われる。このことは、2017年4月26日の会計監査人への報告の際、A氏が、「1年間かけて、在庫の数字がきっちり出てくる、解明できる状態に持って行こうと思っている。おそらくMCの中身については、そこで解明してもらわないと、我々ではもう無理かなというふうには思ってます。」と述べていること、同月27日の取締役会において、財務部長であったF氏が「現状はMCの中身を解明している状況である。」と述べていることから窺われる。

このように、MCは、差異の原因が明らかにならない中、原因として推察さ

⁶ C氏は、MCの明細を情報システム課に求めたが、明細は存在しないとの回答であったため、フリー在庫を集計した約8億円相当の明細をMCの明細とした。しかし、C氏は、フリー在庫がMCであるとの確証をもっていたものではなく、また、実物の確認も行っていない。そのため、この点は、妥当な対応であったとは言い難いが、A氏がこれを認識していたことを裏付ける資料、証言はない。

れたものに過ぎず、その内容についても解明されていたとはいえないことからすると、A氏において、MC残高の推移について強い関心を持っていなかったとしても不自然とまではいえない。同メールを受信したA氏以外の役員、従業員も一様にMC残高の推移について認識はないと述べており、このこともMCに対する当時の関係者の認識（あくまでも原因として推察されていたに過ぎず、実態もよくわからないものであるとの認識）を示すものといえる。

そして、A氏が会計監査人への報告の際、MC残高について、「もしかしたらこれ、過去のうみかもしれないですよ。」と述べていることから、MC残高が過去から滞留しているものであるとの点も推測に過ぎなかったことが窺われる。不明残として残った約3億円の金額が、システム移行から1年間で生じ得ない金額とはいえないことから、A氏らにおいて、MC残高が過去から滞留しているものであるとの確定的な認識までは有していなかったと考えられる。

以上のことから、2017年3月期決算時において、A氏がMC残高について過去から滞留し続けているものの一部であるとの確定的な認識をもっていたとは認められない。そして、A氏は、当該時点におけるMCについての認識を取締役会、会計監査人にも報告しているのであり、MC残高の存在を隠ぺいしようとしたとの事実も認められない。

(ウ) 約3億円を費用処理した対応の相当性

上記のとおり、MC残高の存在は、取締役会、会計監査人に報告され、当社による調査を経て、帳簿上の棚卸残高と実地棚卸残高との間の原因不明の差異は約3億円にまで圧縮された。

A氏は、原因不明の差異として残った約3億円について、当該期で処理することなく調査を継続し、明確にしたいと考えていたが、結果として、2017年3月期決算において費用処理を行っている。もっとも、A氏は、自身の考えに従い、調査を継続することを会計監査人に申し入れているのであり（前記第4の5(2)）、約3億円を費用処理したのは会計監査人との協議に基づくものであるから、当該期で費用処理するに至った点についても問題があったとは認められない。

(エ) 事後の対応の相当性

A氏は、2017年3月期に約3億円を処理した後もまだ不明な残高は10億円くらいあると考えていたと述べている⁷。もっとも、この不明な残高の認識は、G2移行前からA氏が有していた抽象的なものに過ぎず、仕掛品の中に実在しない

⁷A氏は、もともと20億円ほど不明残があると考えていたため、2017年3月期の中間（9月）で約7億円、期末において約3億円が表に出てきたものの、まだ10億円ほど不明なものがあるのではないかと考えていたとのことである。

ものが含まれている等の具体的な認識を有していたとは認められない。

そして、当社は、この後、システムに精通した公認会計士にG2システムについての調査を依頼し、2017年10月頃から調査が開始されている。調査は、MCを対象として行われたものではないが、システムの問題の解決は、棚卸差異の解消等を通じて過大と思われていた棚卸資産（仕掛品）の問題の解決につながるものと考えられていたのであり（実際に過大な発注が抑制されることにより仕掛品は減少した）、G2システムについての調査を専門家に依頼したことは、事後の対応として相当なものと言い得る。

オ 当社の企画管理課が会計監査人に対し、金額を改ざんした仕掛明細を交付していたことについての認識

企画管理課課長C氏は、遅くとも2017年6月頃以降、会計監査人に対し、システム上の製番の残高を他の製番の残高に振り替えた仕掛明細（数値を改ざんしたエクセルファイル。但し、合計の残高に変更はなく、内訳の数字を改ざんしたもの）を作成し、提出していた。C氏がこのような行為に及んだのは、数字に変動のない製番や赤残となっている製番があり、システム上の数値のまま会計監査人に提出すれば、会計監査人から質問がなされるため、これを回避するためであった。この点についての経緯等の詳細は、前記第4の7に記載したとおりである。

C氏作成の数値を改ざんしたエクセルファイルの会計監査人への提出は、その後も四半期ごとに会計監査人に提出され、本件が発覚するまで（2021年4月まで）続いた。C氏による当該行為は、会計監査人に対し、故意に実態とは異なる数値を提示したものであり、不正行為（会計不正）にあたるものである。

もともと、C氏は、当該不正行為は、C氏と企画管理課に所属する従業員1名（C氏の部下）の2名のみによって行ったものと述べており、本件調査によっても、企画管理課の他の従業員を含め、他に仕掛明細の数値を改ざんしていた事実を知る者がいたとは認められなかった。

したがって、A氏において、金額を改ざんした仕掛明細を会計監査人に提出していた事実を認識していたとは認められない。

カ 2020年3月期決算における認識

（ア）F氏からA氏への報告

2020年5月7日、A氏は、管理本部主管（元財務部長）であったF氏から仕掛勘定に5億円ほど滞留しているものがあるとの報告を受けた。A氏は、F氏から報告を受けた際、C氏作成の2020年4月29日付書面を示されたかについて、はっきりした記憶はない旨述べている。また、F氏においても、A氏に対して同書面を示した明確な記憶はないと述べている。報告の内容には「WO加工費」、「PO出

庫」等の文言が含まれており、口頭のみで説明、理解するのは難しいと思われることから、同日あるいは近接した日にA氏において同書面を見た（F氏から示された）可能性はある。しかし、報告の前日、F氏がA氏に対し、同書面の内容をF氏が簡略に記載したメールを送信していることから、翌日、このメール内容に基づき口頭で説明した可能性も否定できない。したがって、A氏がC氏作成の2020年4月29日付書面を確認したものと認定することはできないものと思料する。

なお、F氏がA氏に報告を行うに至った経緯や報告の内容（C氏作成書面及びF氏の報告メールの内容等）については、前記第4の8において詳述したとおりである。

（イ）A氏からF氏への指示

a. A氏の認識

F氏から報告を受けたA氏は、F氏とともにG氏（当時は社長）に報告に行ったと述べる。その際、A氏からF氏に対して、「確認した上で落とすように。」と指示し、G氏もその方針に同調したと述べる（G氏も、当委員会のヒアリングに対し、同様のやりとりがあった旨述べている）。この点について、A氏は、F氏に対して、「2年、3年かかるかもしれないが、調査をして落とせ、ということを行った（指示した）。」と述べている。

A氏は、「自分の頭としてはまだ5億、6億⁸（不明な仕掛品が）残っていると思っていたので、それが、ようやく出てきたのかという感じだった」と述べている。したがって、A氏においては、約5億円の滞留している仕掛残が出てきたこと自体は想定範囲内だったといえる。他方で、A氏は、仕掛品の中身については、「（システムに精通した）公認会計士が1年以上調べても分からない話、解明できなかった話なので、C氏が言っても即落とすことはできない、まずは調査して金額を確定しなければならないと考えた。」とも述べている。報告を受ける前日にF氏から送信されたメールによっては、約5億円の仕掛残の詳細は不明である（滞留していることが直ちに不相当なことであるとの認識につながるものでもないと思われる）。また、F氏においてもC氏作成書面の内容を十分に理解できていなかったことからすれば、F氏からの説明を受けても、A氏においてその内容を理解することは困難であったと考えられる。

そのため、A氏において、仕掛勘定に5億円ほど滞留しているものがあると

⁸ A氏は、2017年3月期の処理以降もまだ10億円ほど不明なものがあると考えていたが、2020年3月期に実物在庫から処理できるものが4億円程度あると聞いており（本調査報告書第4の8(1)及び(2)）、残りは5、6億円程度と考えていたとのことである。

の報告を受けた際、調査を指示することは自然な事実経過として認め得るものといえる。

b. F 氏の認識

A 氏の認識とは異なり、F 氏は、A 氏から、「5 億を 3 年間で処理してくれ。その上で、12 月頃に状況をもう 1 度報告して、改めて対応を検討する。」との指示を受けたと述べている。

そして、実際に、F 氏は C 氏に対し、この指示を伝え、C 氏は、月次損益の状況を見ながら処理できる金額を定めて、2020 年 4 月、5 月、8 月に仕掛品について費用処理を行っている（ただし、費用処理が行われたものには、未精算の MK、MY 等、C 氏作成の 2020 年 4 月 29 日付書面に記載されていないものも含まれていた）。

c. 検討

A 氏の認識と F 氏の認識は全く異なるものであり、仮に、F 氏の認識が事実と認められる場合、A 氏は不適切な会計処理を指示したことになるため、この点について検討する。

まず、A 氏は、まだ仕掛勘定の中に 5 億円ほど不明なものがあると考えていたと述べており、この金額は F 氏から報告を受けた金額と一致する。当社としては、早期に不明な仕掛品を処理し、不明な残高のない状態にすることは望ましいことであり、当時、当社の代表取締役専務執行役員であった A 氏において、仕掛品の費用処理を進める動機がなかったとはいえない。もっとも、A 氏は、2017 年 3 月期決算において、会計監査人に対し、不明な仕掛残について、当該期で処理するのではなく調査を継続させて欲しいと再三に渡って訴えている。前記エ（ア）のとおり、2017 年 3 月期決算においては、最終的に、調査の結果として、不明分として残った約 3 億円の仕掛残を当該期において費用処理し、売上原価に計上したが、調査を尽くして正確な数値が出た段階で速やかに公表するのが上場会社の責務であるとの当時の A 氏の言動からすれば、2020 年 3 月期に当時の金額を上回る約 5 億円の仕掛品を詳細不明のまま処理するよう指示するとは考えにくい。また、当社の 2020 年 3 月期決算は、大幅な赤字になることが見込まれていた。赤字となる金額は、営業利益▲290 百万円、経常利益▲430 百万円、当期純利益▲9,622 百万円である（いずれも連結業績）。このことからすると、仮に、滞留している仕掛残を早期に処理しようとするならば、3 年に分けて処理するのではなく（処理を翌期に持ち越すのではなく）、すべて当期（2020 年 3 月期）に行おうとするのが自然と思われる（翌期に持ち越せば、翌期の損益も悪化し、2 期連続赤字になる可能性が高くなる）。実際に、当時、当社の社長であった G 氏は、当委員会のヒアリングに対し、「(2020 年 3 月期決算では) 100

億円の（不動産の）減損を出しているから、個人的にはその時に入れてしまいたかったが、明確にできていないし、決算発表に間に合わなくなる。短時間で（の解明）は難しいので、次の期中に明確に調べて処理していくようにということになった。」と述べている。

無論、F氏においても虚偽を述べる動機はないが、A氏はF氏に対し、「2年、3年かかるかもしれないが」として「調査」を指示したと述べており、「3年」との期間の範囲で両者の認識は一致する。F氏は当社の財務部主管（元財務部長）であり、滞留している仕掛残を処理しなければならないと考えていたものと思われる。2020年5月7日の報告に先立ち、F氏からA氏に送信されたメールにも「今回もっと多額に処理ができないかと検討を重ねてきましたが、妙案が浮かばない状況です。」と記載されており、当時、F氏が仕掛残を処理する必要性を感じていたことが窺われる。そうすると、仕掛残を処理しなければならないとの使命感を持っていたF氏において、A氏から受けた指示を「調査」ではなく「処理」と誤解した可能性は否定できないものと思われる。前述のとおり、2020年3月期の決算で大幅な赤字が見込まれていた当社の状況からしても、A氏が「3年間で処理してくれ」と指示する理由は見当たらない。

よって、A氏からF氏に対し、「3年間で処理してくれ」との指示をしたとは認めることはできず、不適切な会計処理の指示（不正）があったとは認められない。

（ウ）会計監査人への報告を行っていないこと

A氏は、約5億円の滞留している仕掛残が存在している可能性について会計監査人に報告していない⁹。

この点、C氏作成の書面には滞留している仕掛残の内訳が記載され、直ちに理解するのは困難な内容であるとはいえ、具体的な内容が記載されていた。もっとも、A氏において、同書面を確認したものと認められず、F氏から送信されたメール及びF氏からの説明を受けたことを前提として検討する必要があるところ、F氏はC氏の報告内容を正確に理解していたとはいえないし、F氏から送信されたメールによっては、滞留が解消されないことが明らかな仕掛品の存在を直ちに認識し得たとまでは言えず、同メールには費用処理できるものは10百万円強程度との記載もあり、滞留が解消されない仕掛品があるとしても多額との認識を持ち得るものともいえない。また、前記エ（エ）のとおり、A氏は、2017年3月期決算以降も（2017年3月期に約3億円の費用処理をした後も）仕掛

⁹A氏は、会計監査人に対し、2020年6月1日付及び同年7月1日付にて、当社の代表取締役として押印した経営者確認書を提出している。なお、経営者確認書の内容については、本調査報告書第4の8(3)ウに記載したとおりである。

品に10億円ほどの不明残があると認識していたのであり、この点についても、考慮が必要と思われる。すなわち、A氏は、2017年3月期決算以降、2020年3月期決算に至るまで、10億円ほどの不明残があると認識していたものの、これを会計監査人に報告したことはなかったが、10億円ほどの不明残の存在が未だ抽象的なものにとどまっていたことからすると、前記期間中に、会計監査人に報告していないこと自体は、不適切とはいき切れないものと思われる。

しかし、これらの点を考慮しても、A氏は、2020年5月7日に、財務部主管（元財務部長）であったF氏から直接、仕掛品の不明残に関する報告を受けたものであり、同報告における金額も約5億円と少額ではないのであるから、その内容を会計監査人に報告すべきであったと考えざるを得ない。内容が不明であったり、理解することが困難であったというのであれば、担当者（C氏）に対し、直接、詳細な説明を求めるべきであった。そのような対応をせずに、「2年、3年かかるかもしれないが、調査をして落とせ」との指示を出した対応について適切なものと評価することはできない。

A氏が報告を受けたのは2020年5月7日であり、2020年3月期の決算が迫った時期であった。そして、この時、当社は会計監査人との間で、不動産の大幅な減損処理について頻繁に協議、交渉していた。A氏は、「そのときは不動産の減損の関係で何十億の規模の話で揉めていてとてもそんな話ができる状況ではなかった。」と述べている。しかし、何十億円規模の話をしていても、約5億円の滞留している仕掛残の問題を報告する必要がなくなるものではない。また、会計監査人との間で不動産の減損の問題について頻繁に協議、交渉していたことも、会計監査人への報告を行わない理由となるものではない（仮に、そのことを理由に報告を怠ったとすれば、より不適切な対応であったというべきである）。

したがって、2020年3月期決算時点において、A氏が約5億円の滞留している仕掛残の存在可能性について会計監査人に報告しなかったことについては、不正（隠ぺい）があったとはいえないものの、不適切な対応であったと考える。

キ 2021年3月期決算における認識

（ア）2021年1月にA氏が受けた報告

A氏は、2021年1月18日には、取締役常務執行役員J氏らがC氏から報告を受けた2021年1月16日付メールの内容、すなわち、仕掛品の中に実体のないものが約872百万円存在するとの報告を受けている。実体のないものとして報告された約872百万円には、C氏作成の2020年4月29日付書面には記載されていなかったMK、MY等も含まれていた。そして、A氏は、2021年1月18日、実態をよく知るC氏ら（財務部長K氏、管理本部主管F氏）からも内容についての報告を受け

ている。

報告を受けた後、A氏は、C氏に対して、実体のないものとして報告を受けた各項目のうち、C氏作成の2020年4月29日付書面に記載のない項目（MK、MY等）について具体的な内容についての報告を求めた。そして、C氏からA氏への2021年1月21日付メールにて、各項目の具体的内容について報告がなされた。

以上の経緯については、前記第4の9(2)ウにおいて詳述したとおりである。

(イ) A氏による指示内容

2021年1月18日にA氏への報告がなされた際、A氏からは、「調べて（内容が）確認できたものは落とすように（費用処理するように）」との指示がなされた。具体的な発言内容についての記憶は、指示がなされた場に立ち会った者によって若干異なるが、「確認できたものは落とすように」との趣旨の発言であったとの点では合致している。なお、実際に費用処理を行ったC氏は、A氏の指示について、「確定したもの、動かないもの、滞留しているお金を落とささいということだったと考えている。」と述べている。

この「確認（確定）」について、A氏は、まず、F氏に対してその役割を担うよう指示したが、すでに定年を迎え、財務部長ではなくなっていたF氏の反応は思わしいものではなかった。そこで、A氏は、K氏及びC氏に対し、従前、企画管理課においてC氏の上司の立場にあったB氏に確認させるよう指示した。しかし、確認の過程において、B氏とC氏との間で口論となり、確認が進まなかったことから、A氏は、財務部長であったK氏に確認の役割を任せた。

そして、A氏からの指示を受け、K氏とC氏において、A氏への報告を行いながら「実体のない」仕掛残の処理は進められた。A氏は、仕掛残の処理に関するK氏及びC氏からの報告は事後報告であったと述べているところ、K氏及びC氏は事前にA氏からの指示があったと述べており、供述内容は相違する面があるが、いずれにせよ、2020年12月分から2021年3月分までの費用処理は、A氏の承諾の下、進められたものであると認められる。

(ウ) A氏の指示の相当性

上記のとおり、A氏は、2021年3月期において、C氏から「実体のないもの」として報告された仕掛品を確認の上処理するよう指示し、この指示に基づき、仕掛品の一部について費用処理がなされた。

この点、内容について新たな項目が加わってはいるものの、費用処理がなされた仕掛品の一部は、C氏作成の2020年4月29日付書面に記載されていたものであり、2020年5月にはA氏に報告されていたものである。したがって、A氏は、これらについて、2020年5月には調査を指示し、2021年1月には確認の上費用処

理するようにとの異なる指示をしたことになる。

A氏は、この対応の変化について、2020年5月に調査を指示してから一定の期間が経過したことを理由として挙げている。しかし、2020年5月から2021年1月までにA氏において内容の詳細やF氏やC氏による調査の実施状況を確認した事実は認められない。すなわち、期間が経過した他は、客観的な状況として特段変化があったものとは認められない。

他方、A氏の主観面の変化について、A氏は、2020年5月の時点ではC氏が実態について把握していたとは考えておらず、2021年1月に受けた報告ではC氏が実態を良く把握していることがわかったため、C氏以外の第三者にも確認させた上で処理することは問題ないと考えた旨述べる。この点、2020年4月29日付書面には、「仕掛勘定に滞留している金額」と記載されていたのに対し、2021年1月16日付メールには、「仕掛勘定 実体のないもの」と記載されており、記載の仕方として、実在性のないものであることが明確になっていると言い得る。また、前述のとおり、2020年4月29日付書面には記載の無かったMK、MY等についても、A氏の求めに対し、C氏から即座にメールにて具体的内容についての説明がなされた事実もあり（前記第4の9(2)ウ（イ）①及び②のとおり、処理されるべきものが滞留していること及びその理由が簡潔に記載されており）、A氏において、C氏らによる調査（実態解明）が進んだものと認識することも理解できる。第三者による確認について、K氏は「(A氏が) 冷静になった後、調べると、第三者の目を入れないといけないという観点から、B氏に見てもらえという指示があった。」と述べている。また、C氏も、「(費用処理をする) 前提として調査をしなさいという話はあった。調査というか検証、確認をしなさいという発言。私が出した資料は、すべて自分一人で仕掛の滞留の調査をした結果なので、第三者から確認してもらいなさい（とA氏から指示された）」と述べている。そうすると、A氏において、期間が経過したことに加え、C氏において実態を把握していると考えたことにも一定の理由があるといえ、第三者にも確認させた上で費用処理するよう指示したことをもって、直ちに不適切な対応であったと評価することはできないものと思われる。

もともと、A氏は、C氏以外の第三者に確認させるとのプロセスを外部の監査法人や専門家ではなく、当社の財務部長であるK氏に任せている。K氏が当社に入社したのは2020年2月のことであり（財務部長就任は2020年4月）、K氏はそれまでの経緯を把握していない上、前職は銀行員であり、原価計算について精通しているともいえない。C氏においても、「A氏と話をしたときに、誰が確認できるのかと聞かれた。F氏はG2も触ったことがなく、原価計算に精通しているわけでもないので無理。B氏しかいないとの提案はした。その上で、B氏に確認してもらえという話だった。」と述べている。K氏自身、「実務者であるC氏が、

こういう状態です、こういう数字ですと言ってくれば、それはそうなっているのだらうと認識していた。悲しいかな事実としてC氏しか頼れる人がいないので、担当者であるC氏に『間違いないのか』と確認はするが、第三者的に検証するような人材もいなければ、検証・確認の仕組みもない。」と述べている。すなわち、K氏による確認は実質を伴うものとはいえなかった。そして、A氏においても、K氏において実質を伴う確認、検証を行うことはできないことは十分に理解していたはずである。

したがって、A氏は、「第三者にも確認させた上で」処理するよう指示したとは言うものの、実質的には第三者による検証がなされたとは言い得ず、A氏自身、実質的な第三者による検証はなされていないものと認識していたといえる。

よって、A氏の指示は、不相当なものであったと考える。

(エ) 会計監査人への報告をせず、過年度への影響を検討せずに売上原価での費用処理を進めたこと等

A氏は、費用処理を実施するよりも前に、約872百万円の「実体のない」仕掛品があるとの報告がなされたことを会計監査人に報告していない。そして、2021年2月12日には、これを反映するか否かの検討を行わないまま、2021年3月期第3四半期の四半期報告書¹⁰を財務局に提出し、同年3月の決算において、売上原価での費用処理を行っている。

この点、「実体のないもの」として、約872百万円もの仕掛品があるとの報告がなされているのであるから、この事実は、速やかに会計監査人に報告されるべきものである。そして、A氏は、2020年3月期とは異なり、2021年3月期には、この仕掛品を確認の上費用処理するよう指示しているのであり、処理についての報告も受けているのであるから、会計監査人に報告しない理由は見当たらない。会計監査人への報告について、A氏は、2021年2月の会計監査人との打ち合わせにおいて、会計監査人に報告しようと思っていたが、急遽出席できなくなったと弁解するが、別途機会を設けることは可能であり、報告をしなかったことの理由となるものではない。また、A氏は、2017年3月期決算において会計監査人に内容の不明な仕掛品があることを報告した際、当期において売上原価によって費用処理をするように指導を受けており、2021年3月期決算の処理についても会計監査人から異を唱えられるものではないとの見解を述べる。しかし、内容の不明な仕掛品が発見された際、それをどのように処理するかは、当該時点における会社の財務内容やそれまでの調査の過程等、諸事情により異なるものと考えられる。また、処理の対象となる仕掛品の発生時期によっては売上原

¹⁰ この四半期報告書の提出にあたり、A氏は、会計監査人に対し、2021年2月12日付にて、当社の代表取締役として押印した経営者確認書を提出している。

価で費用処理するのではなく、過年度に遡及して訂正する等、過去の決算に影響する可能性もあるのであるから、2017年3月期決算において不明な仕掛品について売上原価で費用処理を行った事実があるからといって、直ちに同様の処理をして良いとの結論に至るものではない。したがって、2017年3月期の会計監査人の対応をもって、「実体のない」仕掛品が存在するとの事実を会計監査人に報告せずに売上原価で費用処理したことが正当化されるものでもない。

そして、当社は、「実体のない」仕掛品の存在を反映するか否かの検討を行わないまま、2021年3月期第3四半期の四半期報告書を財務局に提出している。A氏が「実体のない」仕掛品の存在について報告を受けたのは、2021年1月18日のことであり、A氏は、第3四半期（2020年12月末）にこれを反映するのではなく、2021年3月末までに確認の上で費用処理し、本決算に反映する意図をもって対応していたと考えられる。実際に、A氏は、2021年3月末までの間に確認させた上で、費用処理を認め、これを本決算に反映している。したがって、A氏に「実体のない」仕掛品の存在を隠ぺいする意図があったとはいえない。もっとも、結果として、当社が実態と異なる財務内容を開示したことは不適切であったと言わざるを得ず、これも速やかに会計監査人に報告しなかったことが影響したものといえる。

以上のことから、A氏が約872万円の「実体のない」仕掛品の存在を会計監査人に報告せず、これを反映するか否かの検討を行わないまま2021年3月期第3四半期の四半期報告書を財務局に提出したこと、過年度への影響を検討せずに安易に売上原価での費用処理を進めたことは、不適切であったと考える。

(3) まとめ

以上のとおり、A氏において、不適切な会計処理を指示した事実、あるいは不適切な会計処理であることを知りながら、これを黙認、隠ぺい等した事実は認められない。もっとも、2020年3月期決算の際、約5億円の滞留している仕掛品の存在について報告を受けたにもかかわらず、会計監査人に報告しなかったこと、2021年3月期において、約872百万円の「実体のない」仕掛品の存在について報告を受けたにもかかわらず、会計監査人に報告せず、また、これを反映するか否かの検討を行わないまま、2021年3月期第3四半期の四半期報告書を財務局に提出したこと及び、過年度への影響を検討せずに安易に売上原価での費用処理を進めたことは不適切な対応であった。

2 取締役常務執行役員J氏について

(1) J氏の経歴

J氏の当社における主な経歴は、以下のとおりである（兼職の記載について省略し

ているものがある)。

- ・ 1987年4月 入社
- ・ 2007年4月 生産本部技術部長
- ・ 2008年5月 OKK USA CORPORATION 社長
- ・ 2012年6月 取締役執行役員生産本部長兼製造部長
- ・ 2015年4月 取締役常務執行役員営業本部長
- ・ 2020年4月 取締役常務執行役員生産本部長
- ・ 2021年6月 取締役常務執行役員猪名川製造部長兼生産本部長兼技術本部長
- ・ 2021年8月 代表取締役

上記のとおり、J氏は、当社プロパーの役員である。主に、生産、営業にて業務に従事してきた経歴であり、直接、財務・経理の業務を担当したことはない。

(2) J氏の認識

ア G2移行前からG2移行後の認識及び全量棚卸における認識

J氏は、G2移行前は、取締役執行役員生産本部長、営業本部長として業務を行っており、G2システムの立ち上げや旧システムからの移行には関与していない。

また、J氏は、棚卸の実施にも関与していないが、取締役として、棚卸（2016年9月以降に実施された全量棚卸）の結果についての報告は受けていた。そこでは、帳簿上の棚卸残高と実地棚卸の結果との間に大幅な差異が生じていることが報告されており、J氏も棚卸差異の存在については認識していた。

この差異について、J氏は、「（差異が生じる理由として）聞いていたのは、実体のない部分が在庫になっているということ。自分が組立てをしていた時は、ある部品に加工をしていたとしても、それが出庫するまで加工賃（付加価値分）がその部品に付いていかなかった。製品になるまで加工賃等の費用は部品の価値に計上されなかった。」「物を売って在庫を減らせば、その加工賃も計上され、製品の値段に乗っていくため、帳簿の額も減っていくのだろうと考えた。もともと加工賃等の商品在庫に含まれている実体のない付加価値分が、物が完成して出ていくときに初めて乗って製番に加算されるイメージ。」等と述べている。すなわち、J氏は、帳簿上の棚卸残高には、実地棚卸では確認できない加工費等の付加価値分（目に見えない付加価値に相当する部分）があるとの説明を受け、そのように理解していたと述べている。実際に、当社では、取締役も出席する棚卸会議において、上記説明に沿った資料が配布され、説明がなされており、J氏は、上記説明のとおり認識を持っていたと考えられる。

したがって、大きな棚卸差異が存在したことをもって、J氏において、棚卸残高（仕掛品）に関して、不適切な会計処理がなされている等の疑義を持ち得たとはいえないものとする。

イ 2017年3月期決算から2020年3月期決算までの認識

J氏は、2017年3月期決算における会計監査人との協議に参加していない。また、2017年4月26日の会計監査人との協議に先立ち、企画管理課の担当者から当社の役員ら（A氏ら）に送信されたメール（MCの過去からの残高推移表）も受信していない（J氏は宛先に含まれていないし、報告を受けた事実も認められない）。したがって、J氏は、2017年3月期決算については、取締役会においてA氏らから状況についての報告を受けていたにとどまるといえる。

また、J氏において、2017年6月頃以降、企画管理課課長C氏が会計監査人に対し、金額を改ざんした仕掛明細を交付していたことを認識していた事実や、C氏作成の2020年4月29日付書面を確認した事実、同書面の内容について報告を受けた事実も認められない。

よって、2020年3月期決算までの間、J氏において、不適切な会計処理がなされている等の疑義を持ち得る端緒はなかったものと考えられる。

ウ 2021年3月期決算における認識

（ア）取締役会での指摘を受けての調査及びJ氏がC氏から受けた報告の内容

2020年11月11日の取締役会において、社外取締役から、製品の台数が大きく減ったにもかかわらず、未だ棚卸資産が100億円以上もあることについて、疑問が呈された。

この疑問に対し、A氏からは「過去に作りかけたものが多く残っている」等の説明がなされ、社外取締役（H氏）からも「当社の仕掛の認識は限りなく部品に近い。パーツの塊になっているものが大量に残っている。組みあがっているものも組みあがっていないものも仕掛になっている。」との説明がなされた。そして、この議題については、A氏の「仕掛の処理について改めて報告する。」との発言で締めくくられた。

上記社外取締役からの指摘を受け、生産本部長であったJ氏は、仕掛品についての調査を開始した。具体的には、G氏の協力を受けて、企画管理課のC氏らに対し、仕掛品に関するデータを提供するよう指示し、情報収集・分析を行った。

この情報収集・分析の過程において、C氏からJ氏に対して、2020年12月15日付メール及び2021年1月16日付メールが送信された。

以上の経緯、各メールの内容及びその後の事実経過については、前記第4の9(2)ア及びイにおいて詳述したとおりである。

（イ）J氏の認識

J氏が受領した2020年12月15日付メールには、「G2本稼働前の棚卸移行ですが、

全MC金額が2,669百万円ありましたが、移行された金額1,109百万円（品目に紐づくお金）、1,560百万円は実体のない仕掛残となりました。現在、MCの仕掛残は凡そ5億となっており製番手配品（PRP品）のフリー在庫という名目で管理しております。」と記載されている。

また、2021年1月16日付メールには、「仕掛勘定（内訳） 実体のないもの 872,397千円」と記載され、「実体のないもの」とされている872,397千円の内訳についても明示されている。

これらのメールを見れば、J氏において、過去から引き継がれてきた実体のない仕掛残が具体的に存在することを認識し得たものとも思われる。

しかし、J氏は、2020年12月15日付メールについては、「気にしなかった。」「フリー在庫の意味が未だによくわからない。」「MCという製番を何で分けて作っているのかも分からない。」「財務上のテクニックなのかと思っていた。」と述べている。また、2021年1月16日付メールについても、「本当によくわからなかった。」「おかしいとは思った。ただ、事前に調査するという事は聞いていた。わかったものから落としていくという話を経営会議か何かで聞いた。わからないものは落とせないのだからわかった範囲で順次落としていると聞いていた。」と述べている。

この点、J氏は、入社以来、生産、営業の業務に従事しており、財務、経理には直接関与していない。したがって、「フリー在庫」や「MC」の意味を直ちに理解できないことはやむを得ないといえる。また、2020年11月以降にJ氏が行った調査は、主として実在する物やその評価にあったものと考えられる（少なくともWOやMCといった製番の内容について調査する目的ではなかった）。そして、前述のとおり、J氏は、仕掛品については目に見えない付加価値分があり、それを「実体のないもの」と理解していたことからすると、J氏において、仕掛品の中に「実体のないもの」が存在するとの報告を受けても、直ちに異常なものとして認識しないことも不自然とはいえないものとする。

加えて、J氏は、2021年1月16日付メールを受けた後、その内容を直ちにA氏に報告している。そして、同月18日、K氏、C氏らがA氏に報告した際にも同席し、A氏が報告を受けた事実も認識している。J氏は、当社の取締役であり、メールの意味内容が理解できないのであれば、理解できるまで確認すべきである。とはいえ、担当以外の業務について、自ら対応するのではなく、担当取締役等に対応を任せることはあり得るところ、J氏は、報告を受けた内容を直ちにA氏に報告し、対応についての打ち合わせが行われているのであり、不適切な対応をしたものと評価することはできない。また、J氏は、C氏から報告を受けた「実体のないもの」については、「わかったものから落としていく」との処理方針で進められるものと認識していた旨述べており、不適切な対応がなされる

ものと認識していたともいえない。

以上のことから、J氏において、不適切な会計処理が行われていることを認識した事実は認められないものとする。

3 取締役管理本部長 I氏について

(1) I氏の経歴

I氏の当社における主な経歴は、以下のとおりである（兼職の記載について省略しているものがある）。

- ・ 2015年5月 入社 管理本部副主管
- ・ 2016年4月 管理本部総務人事部長
- ・ 2018年4月 執行役員
- ・ 2019年6月 上席執行役員管理本部長（現任）
- ・ 2020年6月 取締役
- ・ 2021年8月 代表取締役

上記のとおり、I氏は現在の管理本部長である。また、I氏は、当社に入社する前は、当社の取引銀行に勤務しており、2014年5月から当社に出向していた（2015年5月に当社に転籍）。

(2) I氏の認識

ア G2移行前からG2移行後の認識

I氏は、G2移行前は、総務人事や子会社管理の業務を行っており、G2システムの立ち上げや旧システムからの移行には関与していない。

また、I氏は、棚卸にも関与しておらず、2018年4月に執行役員に就任して経営会議に出席するようになるまでは当社の棚卸について問題があるとの認識を有していなかった。I氏は執行役員として経営会議に出席するようになってから、棚卸について毎回棚卸差異が発生する状況を認識したが、その原因等について理解できていなかった。

イ 2017年3月期決算から2020年3月期決算までの認識

I氏は、2017年3月期は取締役ではないので、当社の棚卸資産について議論された取締役会に出席していないし、会計監査人との協議にも参加していない。また、2017年4月26日の会計監査人との協議に先立ち、企画管理課の担当者から当社の役員らに送信されたメール（MCの過去からの残高推移表）も受信していない（I氏は宛先に含まれていないし、報告を受けた事実も認められない）。

さらに、I氏において、2018年3月期以降、C氏が会計監査人に対し、金額を改ざんした仕掛明細を交付していたことを認識していた事実もない。加えて、C氏

作成の2020年4月29日付書面について、その時点でI氏は当社の管理本部長に就任しており、本来はI氏に対して報告があつてしかるべきではあるが、I氏は人事総務系の業務が中心であったことや財務の担当役員はA氏（当時専務）であるとの認識が当社にあったこともあり、2020年3月期決算が完了するまでの間にI氏が同資料を確認したり、同資料の内容について報告を受けたりした事実も認められない。

なお、前記第4の6(3)で述べたとおり、I氏は2019年7月頃に、KS及びMLに関する処理について財務部の調査結果の報告を受けている。I氏は、この報告について、もともと棚卸の対象とすべきでない対象外資産を実棚で数えてしまっていたものであり、棚卸対象外資産として今後はカウントすることにすれば、棚卸における実地棚卸部分と棚卸対象外の部分との入り繰りの問題であつて、帳簿金額に影響はなく、大きな問題とはならない、との認識を持ったとのことである。

I氏は、2019年6月に管理本部長に就任したばかりであり、2019年3月の棚卸には関与していなかった。また、入社以来、管理本部のなかで人事総務系の業務に従事しており、それまで財務、経理には直接関与していなかった。さらに、I氏は、C氏ら企画管理課から、加工費等の棚卸対象外の数値を積算し、それと実棚の数値を合計すると帳簿の数字に合致するとの説明を受けてきており、棚卸対象外の数値が実際には棚卸対象外の各項目の積み上げではなく、帳簿の残高から実棚残高を差し引いた額になるよう、対象外の各項目を割り付けて調整していたことについて全く報告を受けていなかった。これらのことからすると、I氏が、部下からの報告を受けても、帳簿金額を正しいものとするためにKS及びMLを実地棚卸対象外の金額にて調整しようとしていると認識しなかったとしても全く不自然とはいえない。

よつて、2020年3月期決算までの間、I氏が、当社において不適切な会計処理がなされていることを認識した事実は認められないものとする。

ウ 2021年3月期決算における認識

(ア) 取締役会での指摘を受けての調査及びその報告に対するI氏の認識

前記2(2)ウ(ア)で述べたとおり、2020年11月11日の取締役会において、社外取締役から、製品の台数が大きく減つたにもかかわらず、未だ棚卸資産が100億円以上もあることについて、疑問が呈された。上記取締役会での議論の結果、J氏を中心に情報収集・分析が行われたが、この情報収集・分析の過程において、C氏から送信された2020年12月15日付メール及び2021年1月16日付メールの宛先にI氏は入っていない。

もつとも、I氏は2021年1月18日に、C氏がJ氏らに送信した2021年1月16日付メールの内容、すなわち、仕掛品の中に実体のないものが約872百万円存在する

との報告をC氏ら財務部のメンバーがA氏に対して行った場に同席している（元々I氏は、別の打ち合わせをA氏としていたところ、C氏らがA氏に報告をしに来たことから一緒に報告を受けたものである。）。I氏はC氏らが報告した内容について理解ができなかったと述べているが、I氏は管理本部長であり、財務部を管掌する立場であった以上、財務部の報告を理解できないままで済ませることは本来適切とはいえず、管理本部長として財務部の報告内容を正しく理解するまで、改めて説明を求めるべきではあった。

しかし、I氏は、入社以来、管理本部のなかで人事総務系の業務に従事しており、財務、経理にはそれまで直接関与していなかった。また、当社ではA氏が社長に就任して以降も引き続き財務担当であるというような認識があり、財務部も一貫して管理本部長であるI氏ではなくA氏に対して直接報告をしてきたことや、過去の棚卸結果の報告において、仕掛品には目に見えない付加価値分があるとの説明を受けてきたことも踏まえれば、内部統制上の問題はあっても、I氏が報告を受けた時点で「フリー在庫」や「MC」の意味を直ちに理解できないことはやむを得ないといえる。よって、I氏において、仕掛品の中に「実体のないもの」が存在するとの報告を受けた際、直ちに異常なものとして認識しないことも全く不自然とはいえない。更に、I氏は、A氏が「実体のないものであることが確実となったものは徹底的に落とすように」との指示をしたことを受け、「仮に不明なものがあるのであれば、A社長が言うように疎明して、今期中に落とせばよい」と認識したと述べており、A氏の指示により不適切な対応がなされるものと認識していたともいえない。以上からすれば、A氏への報告の場に偶然居合わせたI氏がそれ以上の積極的な対応を採らなかったことが不適切であったとまでは言い切れない。

K氏は、その後、A氏の指示に沿って実体のない仕掛残を売上原価に計上する際、I氏に対して逐次報告しておらず、I氏自身も2021年1月18日に報告されたものがその後どのように処理されているか確認しようとしていない。この点についても、上記のI氏の認識からすれば、内部統制上の問題はあっても、I氏の対応（積極的に確認しようとしなかったこと）が、不適切であったとは認められない。

(イ) 本部長会議での議論に対するI氏の認識

2020年11月27日に開催され、I氏も出席していた本部長会議の忘備録には、「機械以外の在庫金額を除いても、システム上の仕掛り金額1,500百万くらいは不明である。この1,500百万の所在を明らかにする必要がある。おそらく過去の期をまたがる手配・計画に問題があると考えられる。」とのJ氏の発言が記載されている。

本部長会議とは、従来、当社では本部長の立場にある者は全て取締役になっていたものの、2020年から、本部長の立場にある者の中に取締役ではない者も含まれるようになったので、J氏の発案で、取締役会の内容を本部長に共有するために実施されるようになった一種の連絡会議である。I氏によれば、本部長会議はソファーに座って雑談のようにやり取りをしながら話が進むことが多く、正式な会議とまでは位置づけられていないとのことである。

そして、同日の本部長会議について、I氏は、「15億円という数字自体が特に頭にはなく、J氏が不明なものがあると言っていた認識はない。」と述べている。この点について、前記第4の9(2)で述べたとおり、J氏はこの15億円については仕掛品に計上されているがまだ払い出されていない加工費等の付加価値ではないかと考えていたものであり、そこを調べていけば（差の原因を解明することにより）在庫を減らすことが可能であるという趣旨の発言であるということである。確かに、忘備録にはJ氏の供述の趣旨に沿う記載がある。

過去の棚卸結果の報告において、仕掛品には目に見えない付加価値分があるとの説明を受けてきたことも踏まえれば、本部長会議におけるJ氏の説明に対して、I氏が仕掛品の中に「実体のないもの」が存在する可能性があるとの意識を持つに至らなかったとしても不自然とはいえない。

(ウ) 小括

以上のことから、I氏が、2021年3月末までに当社において不適切な会計処理が行われていることを認識した事実は認められない。また、上記のI氏の認識からすれば、同年1月18日にC氏らから受けた報告内容を会計監査人に報告しなかったことが不適切な対応であったともいえない。

4 前社長 G氏について

(1) G氏の経歴

G氏の当社における主な経歴は、以下のとおりである（兼職の記載について省略しているものがある）。

- ・ 1984年4月 入社
- ・ 2007年4月 技術本部技術開発部長
- ・ 2011年4月 執行役員技術本部長
- ・ 2011年6月 取締役執行役員技術本部長
- ・ 2015年4月 代表取締役社長
- ・ 2020年6月 常務執行役員
- ・ 2021年6月 相談役

上記のとおり、G氏は、当社プロパーの従業員であり、2015年4月から2020年6

月まで当社の代表取締役を務めていた。それまでは、主に技術本部にて業務を行ってきた経歴であり、直接、財務・経理の業務を担当したことはない。

(2) G氏の認識

ア G2移行前からG2移行後の認識及び全量棚卸における認識

G氏は、G2移行時点において、当社の代表取締役社長であった。G2への移行を最終的に承認したのもG氏である。

もともと、G氏は、入社以来、技術本部にて業務を行っており、直接、財務・経理やシステムの業務に関与したことはない。そのため、G2移行前、G2移行時のいずれの時点においても、MCに多額の残高が存在すること等を認識する機会にはなかったものと考えられる。また、G氏は棚卸にも直接関与しておらず、棚卸結果の報告を受けていたのみと考えられる。

G氏は、棚卸結果の報告は受けていたため、帳簿上の棚卸残高と実地棚卸の結果との間に大幅な差異が生じていることは認識していた。もともと、その際は、システムに現場が対応できていなかったために生じた問題や棚卸のスキルの問題と認識していたとのことである（実際に、システム改修や棚卸スキルの向上により棚卸差異は縮小していった）。また、棚卸会議では、帳簿上の棚卸残高と実地棚卸の差額の内容を説明する資料（実地棚卸対象外のシステム管理外部品や加工費等が存在するとの説明がなされている実棚・帳簿分析表）が配布されていたことからすれば、G氏において、棚卸残高に関して、不適切な会計処理がなされている等の疑義を持ち得たとはいえないものとする。

イ 2017年3月期決算から2020年3月期決算までの認識

G氏は、2017年4月26日の会計監査人との協議に先立ち、企画管理課の担当者から当社の役員ら（A氏ら）に送信されたメール（MCの過去からの残高推移表）を受信している。しかし、G氏は、MCの残高推移について報告を受けた認識はないと述べる。そればかりか、「MCというものがどういうものなのかわかってきたのは、2020年12月に調べ出したとき」であると述べる。

2017年3月期決算当時、G氏は当社の代表取締役社長であり、決算にあたり約7億円もの不明な差異が生じていたのであるから、強い関心をもって対応していたと考えるのが自然とも思われる。もともと、「A氏の認識」において検討したとおり、当時、MCは原因と推察されていたものに過ぎず、また、その内容は解明されておらず、MCについて正しく理解している者はいなかったと考えられる。そのため、当時、会計監査人の対応に当たっていたA氏においても、MC残高の推移にまで強い関心を持っていたと認めることはできないのであり、会計監査人との対応に当たっていなかったG氏において、MC残高の推移に強い関心をもつ

ていなかったとしても不自然とはいえないものとする。

また、G氏において、2017年6月頃以降、C氏が会計監査人に対し、金額を改ざんした仕掛明細を交付していたことを認識していた事実は認められない。

2020年5月7日、A氏がF氏から約5億円の滞留している仕掛残について報告を受けた後、G氏がA氏及びF氏からその内容について報告を受けた事実は認められる。G氏は、A氏から「調査してください。確定して落としましょう。」と伝えられ、これを承諾したと述べている。C氏作成の書面には、ある程度具体的な内容が記載されていたものの、これをA氏やG氏が確認したと認定することは困難であり、報告を受けたG氏が報告を受けた滞留している仕掛残について調査を指示したこと（承諾したこと）をもって不適切な対応であったとはいえない。

よって、2020年3月期決算までの間、G氏において、不適切な会計処理が行われていることを認識した事実は認められないものとする。

ウ 2021年3月期決算における認識

(ア) 取締役会での指摘を受けての調査及びG氏が受けた報告の内容

2020年11月11日の取締役会における社外取締役からの指摘を受け、J氏が仕掛品の調査を行ったこと、G氏がこれに協力したこと、調査の過程において、G氏が2021年1月16日付メールを受信したことについては、「J氏の認識」において整理したとおりであり、その詳細及びその後の事実経過については、前記第4の9(2)ア及びイにおいて詳述したとおりである。

(イ) G氏の認識¹¹

G氏が受領した2021年1月16日付メールには、「仕掛勘定（内訳）実体のないもの 872,397千円」と記載され、「実体のないもの」とされている872,397千円の内訳についても明示されている。

この内容を見れば、G氏において、実体のない仕掛残が具体的に存在することを認識し得るものとも思われる。

しかし、G氏は、上記メールを見ても「驚かなかった。」と述べている。続けて、G氏は「実体のないものというのは加工費等なので、全部足せばこの程度なのかなという印象はある。」とも述べている。

G氏は、入社以来、技術本部での業務に従事しており、財務、経理には直接関与していない。そのため、WOやMCといった製番の中身について深く理解していたとはいえず、メールの内容から、直ちに過去から引き継がれてきた実体

¹¹ G氏は、2020年6月には、代表取締役社長を退任し、常務執行役員となっている（取締役でもなくなっている）ため、以降は、当社の取締役の認識について述べるものではない。

のない仕掛残が存在することを認識し得たとはいえない。また、G氏においても、J氏と同様に、仕掛品については目に見えない付加価値分があり、それを「実体のないもの」と理解していたことが窺われ、仕掛品の中に「実体のないもの」が存在するとの報告を受けても、直ちに異常なものとして認識しなかったとしても不自然とはいえない。

そして、G氏は、2021年1月16日付メールを受領した後の経緯について、「A氏から、後はこっちでやると言われたので自分は手を引いた。自分は分析までして終わっている。」と述べている。2021年1月時点では、G氏は、すでに取締役ではなくなっており（J氏の調査への協力という形で関与していたに過ぎず）、以後の対応（費用処理に関する意思決定等）に関与しなかったとしても不自然ではない。実際に、その後の事実経過において、G氏が関与した事実は認められない。

以上のことから、G氏において、不適切な会計処理が行われていることを認識した事実は認められないものとする。

5 取締役監査等委員（常勤）E氏について

(1) E氏の経歴

E氏の当社における主な経歴は、以下のとおりである（兼職の記載について省略しているものがある）。

- ・ 2008年6月 入社 内部監査室長
- ・ 2009年10月 管理本部企画管理部長
- ・ 2012年7月 執行役員管理本部企画管理部長兼経理部担当
- ・ 2015年4月 上席執行役員猪名川製造所長兼管理本部長兼企画管理部長
- ・ 2015年6月 取締役上席執行役員猪名川製造所長兼管理本部長兼企画管理部長
- ・ 2019年6月 取締役監査等委員（常勤）

E氏は、管理本部長を務めていた時期がある。また、E氏は、当社に入社する前は、当社のメインバンクに勤務していた。

(2) E氏の認識

ア G2移行前までの事実認識

E氏は、2015年6月から当社の管理本部長を務めていた。G2へのシステム移行もE氏はプロジェクトマネージャーとして指揮していた。

E氏は、旧システムにおけるMCについて、「ごった煮」のような製番であり、入れたものをきちんと管理していないと売上原価に振り替える際に漏れが生じ、それが滞留している可能性があるあまりよくない製番であることは認識しており、MCの存在や内容についてある程度は認識していたことが窺える。E氏はG2移行

前の MC の残高について「合計して 5～10 億の間くらいではないか」と述べているが、実際に E 氏が旧システム時代の MC の残高についてどの程度詳細な認識があったかは明確ではない。

そして、E 氏は、G2 に移行するにあたって、MC については移行させないとの認識を有していた。この点について、E 氏は MC を G2 には移行させないという話がどこから出てきたのか明確な記憶がない、自分はそのような指示はしていないと供述しているが、少なくとも MC は残高を G2 にそのまま移行するのが適切ではないものであるとの認識が企画管理課のメンバーと E 氏にはあったことは認められる。

もっとも、当社では、G2 へのシステム移行前は、仕掛品について全量棚卸を行っておらず（E 氏によれば、仕掛品の帳簿残高の 7 割程度を基準に実地棚卸を行っていたとのことである。）、そのため、E 氏は仕掛品については全量棚卸ではないので帳簿と棚卸結果を突合したと評価することができないと判断していた。このように、E 氏が、旧システムでは実棚によっても帳簿残高と実在するモノとの突合が完全にはできていないという認識を有していたことも踏まえれば、E 氏において旧システム時代に仕掛品について実体のないものが仕掛品残高に存在し、それが原因で帳簿と実態とに大きな差額が発生していたとの確定的な認識を持っていたとまで認定することは困難である。なお、仕掛品について全量棚卸を行っていないことについて、E 氏は、「元銀行員であり、メーカーがどのように棚卸をやっているのか、これが正常なのか、分からなかった」と述べている。

イ G2 本稼働後の認識

前記第 4 の 3(1)で述べたとおり、G2 に旧システムのデータを移行するにあたり、MC は引き継がず、別の製番にすべて振り替えるべきであると認識されながら、実際には 2016 年 4 月時点で約 26 億円の残高が存在し、そのうち 11 億円については原材料・半製品に振り替えられたが、残りは G2 に引き継がれることになった。この点、E 氏は G2 稼働後の異常発注などの不具合が頻発していたが、その原因の一つとして移行データに問題があるとの認識を持つのは 2017 年 3 月決算（2017 年春頃）のときであると述べている。そして、E 氏は 2017 年 4 月 26 日の会計監査人との協議に先立ち、企画管理課の担当者から送信されたメールにより上記の MC の残高が G2 に引き継がれていることを認識したことが認められる。E 氏はこの時点で、本来 G2 に移行するのが適切ではないデータ（MC の残高）が G2 に移行していることを認識したと認められる。もっとも、それ以前の段階では、G2 への移行にあたり MC の振替処理をした企画管理課課長 C 氏が、G2 移行時に MC 残高 26 億円のうち 11 億円しか振り替えることができず、15 億円が G2 に引き継がれていることを E 氏らに報告しておらず、報告をしていなかった点は自らの非であると

認めていること、2016年9月の棚卸の際にも多額の差異が発生したが、第4の4で述べたとおり、会計監査人との協議のなかで更に調査を継続することが決まり、発生した差異が正しい数値ではない可能性も存在していたことからすれば、E氏において、2017年4月よりも前の時点でG2移行時に本来であれば移行すべきでないデータが移行され、帳簿に計上されているとの認識を有していたとまで認定するのは困難である。

ウ 2017年3月期決算の認識

前述のとおり、E氏は、2017年4月時点で、G2に移行するのが適切ではないMCの残高がG2に移行していることを認識したと認められる。そのうえで、2017年3月期決算において、期末のMC残高約12億円について、会計監査人との協議の中で、フリー在庫としてモノが存在する部分（8億4300万円）とフリー在庫にかかる加工費（1億1000万円）を控除した残り約3億円について会計監査人の指導に従い費用処理したと認識していた。このように、E氏は旧システムから引き継いだMCは（費用処理した部分も含めれば）2017年3月期決算ですべて処理されたと認識していたものであり、この時点で、旧システムから引き継いだMC残高に対して、フリー在庫としてのMC明細の集計額を十分な対応関係の精査を行うことなくそのまま充てることが適切ではないなどといった認識は持っていなかった。

したがって、E氏において、2017年3月期決算において不適切な会計処理が行われていたと認識していたとまでは認められない。

エ 2020年3月期決算までの認識

その後、E氏において、2018年3月期以降、C氏が会計監査人に対し、金額を改ざんした仕掛明細を交付していたことを認識していた事実はない。この点は、C氏がWOの滞留を上司に報告していないと認めていることから明らかである。

また、E氏において、2020年5月のF氏からA氏への報告について認識したとの事実は確認されていないし、C氏作成の2020年4月29日付書面の内容を認識したとの事実も確認されていない。E氏は、2019年6月に取締役監査等委員に就任し、管理本部長ではなくなっているため、E氏にかかる情報が共有されていないとしても不自然なことではないといえる。

もっとも、関係者に対するヒアリングにおいて、仕掛残高の実在性に疑義のある項目が計上されていることについてE氏が認識していたとの証言が存在する。

1点目の項目は、工程外注である。すなわち、G2には当初工程外注を管理する仕組みがなかったため、外注加工費を一旦特別な仕掛製番であるMX98xxxxに暫定的に計上し、そこから本来の計上先となる製番に振り替える手法で管理してい

た。しかし MX98xxxx に計上された費用の一部に振替漏れがあった結果、仕掛残高として当該製番に滞留していた事実（なお、2018年6月時点で、約2億円が滞留していたようである。）をC氏は2017年末頃に当時の財務部長に打ち明け、同財務部長を経由してE氏に報告されたとの証言がある。そして、E氏から「損益の悪化が見込まれるので、この件は表に出さない。」ということ聞いたとする証言もある。

その後、E氏から特段の指示がなかったことから、C氏はかかる滞留した工程外注費について利益率の良い製品に継続的に配賦することで順次原価処理をしていたとのことである（実際に2020年4月時点で残高約7000万円まで減少していた。）。

この点について、E氏は記憶がないとして明確な供述をしていない。

もともと、C氏は工程外注を減らす作業を一人で行っており、当該作業を誰にも報告しておらず、また、E氏がかかる事実を認識したと認められる客観的な資料は存在しない。

2点目の項目は、KS及びMLに関するものである。

E氏は、棚卸集計表を分析していくなかで、仕掛品全体の残高が減少しているところ、在庫済品のうち「KS番」（なお、棚卸集計表ではKSとMLを合わせて「KS番」と表記されていた。）が増加トレンドにあったことから、2019年6月に取締役監査等委員に就任して執行から離れるにあたり、棚卸は最終的には財務部が統括すべきであることから、KS番について注視していくよう財務部に申し伝えたとのことである。また、E氏は、監査等委員になった後はその後の顛末を追いかけたことはないし、財務部などから詳細の報告を受けたこともなく、客先の製品に組み付けて当社の所有ではなくなった部品について棚卸指示書が出力され、実棚金額に含めるべきでないKSとMLの部品が2019年3月期の棚卸において実棚金額に含まれてしまっていたことの認識はなかったと述べている。

E氏は、2019年6月に取締役監査等委員に就任し管理本部長ではなくなっているため、その後の調査結果がE氏に共有されていないことは本来不自然なことではない。しかし、この問題はE氏が発端となって調査することになったものであり、また、当社では属人的に業務が帰属する傾向があり、E氏が執行から離れたからといって、調査結果がE氏に報告されなかったとは考えにくいところではある。

しかしながら、それ以前から、企画管理課は、加工費等の棚卸対象外の数値を積算し、それと実棚の数値と合計すると帳簿の数字に合致すると説明してきており、棚卸対象外の数値が実際には対象外の各項目の積み上げではなく、帳簿の残高から実棚残高を差し引いた額になるよう、対象外の各項目を割り付けて調整していたことについて全く報告しておらず、E氏がかかる事実を認識したと認めら

れる客観的な資料も存在しない。

以上からすれば、上記 2 つの項目について、E 氏が仕掛残高の実在性に疑義のあるものが計上されているとの確定的な認識を有していたと認めるのは困難である。

したがって、2020 年 3 月期決算までに、E 氏が当社において不適切な会計処理が行われていたと認識していたとまでは認められないものと思料する。

オ 2021 年 3 月期決算の事実認識

E 氏において、2020 年 11 月 11 日の取締役会以降に行われた J 氏らによる調査や A 氏と K 氏、C 氏らのやりとりについて認識していたとの事実は確認されていない。また、E 氏において、C 氏から J 氏に対する 2020 年 12 月 15 日付メールや 2021 年 1 月 16 日付メールの内容について認識していたとの事実も確認されていない。E 氏は、前述のとおり、2019 年 6 月に取締役監査等委員に就任し、管理本部長ではなくなっているため、KS 番に関する問題とは異なり、この問題が E 氏の指摘を発端として調査されたというような事情もない以上、E 氏にこれらの情報が共有されていないとしても不自然なことではないといえる。

もともと、「2020 年 12 月頃に、E 氏から電話で仕掛の調査をしているという連絡があった。E 氏本人から『5 億くらい眠っているお金があるんじゃないか、ここで言った方がいいんじゃないか』という発言をされた。」との証言が存在する。この点について E 氏は、「11 月の取締役会では、社外取締役の方から特に指摘を受けたので、『取締役会でこういう話があったから、しっかりやってくれよ』というようなことを C 氏に伝えたことはあるかもしれない。その話の中で、分からないものの金額として、例えば C 氏が 10 億円と言ってきたら、そこまではないだろうと、5 億円とか 3 億円という程度ではないかと話すことはあったかもしれないが、私が実在性の疑わしい在庫が 5 億円あると認識していたということはない。具体的な金額を出して話をしたという記憶もない。」と述べている。

上記のとおり、両者の供述は異なるが、E 氏が 2020 年の年末において当社の仕掛品に 5 億円ほどの実在性のないものが存在していると認識していたと認められる客観的な資料も存在しないことから、E 氏において、仕掛残高の実在性に疑義のあるものが計上されているとの認識を有していたとまで認めるのは困難である。

6 取締役監査等委員（社外）H 氏について

(1) H 氏の経歴

H 氏は公認会計士であり、2016 年 6 月に当社の取締役監査等委員に就任した。なお、H 氏が代表を務めるアドバイザーリー会社が当社から欠品・発注問題に関するコンサル業務の委託を受けたことにより独立役員の指定を解除していた時期が存在す

る。

(2) H氏の認識

ア 2020年3月期までの事実認識

(ア) G2システムの調査への関与の有無及び程度

H氏において、G2移行前の旧システムやその内容（MCに約26億円の残高が存在し、そのうち約15億円がG2に引き継がれていたこと等）について認識していたと窺える事実は認められない。

また、H氏は、G2システムの検証に関与した事実はあるものの、独立性の問題があることに加え、調査の入口の段階で根が深いことが分かり、H氏のもとのシステムの検証は継続されずに、当社がその後別の外部専門家に依頼して、システム検証のプロジェクトが進められたことが認められる。H氏自身も「システムについては、不具合が断続的に発生し、会社から依頼を受けて自分も会計士として協力することになったが、結論としては、出てきた数字を分析してもわからない、根本的にシステムを一から検証していかないとわからないということになり、当社が外部の専門家に依頼することになった。」と述べている。

以上のことから、H氏がG2システムの調査の過程において、仕掛品について実体のないものが仕掛残高に存在し、それが原因で棚卸において大きな差額が発生していたと認識していたとは認められない。

(イ) 2017年3月期における事実認識

H氏は、当社の取締役監査等委員に就任するにあたり、「決算書を見て、異様に在庫が多いなという印象」を持ったと述べている。もっとも、「監査意見（無限定適正意見）も出ているし、実棚もやっているのだから、実体のない在庫が含まれているとは思わなかった。」と述べており、架空の在庫（仕掛品）の存在を意識していたことは窺われない。

当社の取締役会では、比較的活発な議論がなされており、会計処理についての議論もなされている。2016年10月31日の取締役会では、帳簿上の棚卸金額とシステム上の棚卸金額に数億円の差異があることを前提とした議論もなされ、その実態については、過去からの積み重ねにより数億円に膨らんでしまっているとか、今回初めて100%の实地棚卸をする中で出てきた大きな差額は、過去から存在していた可能性が高いとの発言が確認できるものの、抽象的な指摘にとどまり、実態について調査を要するものと結論付けられている。そして、H氏においても、そのような認識を前提とした取締役会の議論に参加しており、同様の認識であったことが窺われる。

H氏は、2016年11月1日の当社と会計監査人との協議に同席しているが、その

後の取締役会（同月9日開催）において、会計監査人との協議を経てのH氏個人の結論として、「会計監査人との意見交換では、実地棚卸の集計結果が正しい数値とは到底いいがたいとの話であり、過小に集計されていても当たり前であるとの心証を得た。…7億円は荒唐無稽な可能性が高いとの心証を持っている。以上の状況から判断して、前回出てきた数字はまったく不明確な段階の数字であり、今回の決算では実棚数量との差額の損失は計上し、不明確な数字は公表できる状況にないとの考えである。」と述べている。この発言からしても、H氏は棚卸差額の発生の原因として2016年9月の棚卸の精度にあるとも考えており、過年度の会計処理に問題があるとの確定的な認識を持っていたとは考え難い。そのうえで、H氏は、初めての全量実地棚卸となった2016年9月の棚卸における帳簿との差額は、差異報告としての限度を超えているので、3月決算までに再度棚卸を行い棚卸の精度を上げるために、12月末に臨時棚卸を実施するよう当社に要請しており、原因不明の差異の解明のために模索していた事実も認められる。

また、MCについても、2017年4月27日の取締役会において、A氏らから「仕掛品勘定（MC製番）が約700百万円存在していることが判明した。」との報告がなされているが、H氏は、MCに対する当時の認識について、「帳簿と実棚の差がMC製番なのではないかということ。議事録にあるとおり、MC製番があり、そこに実態不明のものが詰まっていた。MCの中身がよくわからない。そこは共通認識。…材料がシステムに入ってきて完成されて出ていく際に、一部部品がMCに残っているのではないかと、それが会計帳簿との差になっているのではないかということ。」「怪しいというレベル。ただ、MCが帳簿との差と断定はできない。想定される原因のうち、一番大きいのがMCという印象だった。」と述べており、MCについても中身がよくわからないもので、推測や想定の下で議論していた旨述べている。この点、同年4月27日の取締役会では、その後の連休中にMCを調査することとなり、同年5月11日の取締役会では調査の結果不明分は約3億円に収斂し、それを2017年3月期の棚卸差異として処理することが報告されたことから、MCの問題は処理できたものと認識したものと思われる。

その他、H氏において、2018年3月期以降、C氏が会計監査人に対し、金額を改ざんした仕掛明細を交付していたことを認識していた事実も認められないし、関係者に対するヒアリングにおいても、H氏において、不適切な会計処理について認識していたことを窺わせる供述は得られていない。

したがって、H氏において、2017年3月期決算において不適切な会計処理が行われていたことを認識していたとは認められない。

（ウ）2020年4月末のF氏からA氏への報告についての認識

H氏において、2020年5月のF氏からA氏への報告について認識していたとの事実は確認されていない。また、H氏において、C氏作成の2020年4月29日付書面の内容を認識したとの事実も確認されていない。

よって、H氏において、2020年5月のF氏からA氏への報告内容について認識したとの事実は認められない。

イ 2021年3月期の事実認識

H氏において、2020年11月11日の取締役会以降に行われたJ氏らによる調査やA氏とK氏、C氏らのやりとりについて認識していたとの事実は確認されていない。また、H氏において、C氏からJ氏に対する2020年12月15日付メールや2021年1月16日付メールの内容について認識していたとの事実も確認されていない。

前記第4の9(2)アのとおり、2020年11月11日の取締役会において、仕掛在庫品の調査をすべきであるとの指摘に対し、A氏より調査の上、報告する旨の発言がなされているが、A氏は、2021年2月8日の業務執行状況報告（取締役会前に社外取締役向けにA氏が実施しているもの）において、5億円程度、仕掛品の費用処理を行い、着地としては公表数値の範囲内で収められる見込みである旨報告を行っている。

したがって、2021年3月期決算において、H氏が不適切な会計処理が行われていた等の疑義を持ち得る端緒はなかったものと考えられる。

7 その他社外取締役

取締役監査等委員（社外）L氏は弁護士であり、2018年6月に当社の取締役監査等委員に就任した。社外取締役M氏は上場会社の元代表取締役であり、2018年6月に当社取締役に就任した。社外取締役N氏は上場会社の元代表取締役であり、2019年6月に当社取締役に就任した。いずれも独立社外役員であり、当社の業務執行に関与したことはない（以下、上記3名を「社外取締役ら」という。）。

(1) 2020年3月期決算までの認識

2017年3月期決算に関する取締役会を含む社内での検討や会計監査人との協議は、社外取締役らの就任前のできごとであり、社外取締役らがそれらの内容を認識していた事実は認められない。また、社外取締役らにおいて、2018年3月期以降、C氏が会計監査人に対し、金額を改ざんした仕掛明細を交付していたこと、C氏が作成した2020年4月29日付書面の内容や同時期にA氏らから約5億円の仕掛品が滞留しているとの事実について報告を受けた事実は確認されていない。

したがって、2020年3月期決算において社外取締役らが当社において不適切な会

計処理が行われていた等の疑義を持ち得る端緒はなかったものと考えられる。

(2) 2021年3月期決算の認識

社外取締役らにおいて、2020年11月11月の取締役会以降に行われたJ氏らによる調査やA氏とK氏、C氏らのやりとりについて認識していたとの事実は確認されていない。また、C氏からJ氏に対する2020年12月15日付メールや2021年1月16日付メールの内容について認識していたとの事実も確認されていない。前記6(2)イのとおり、社外取締役らは、A氏から、2021年2月8日の業務執行状況報告（取締役会前に社外取締役向けにA氏が実施しているもの）において、5億円程度仕掛品の費用処理を行い、着地としては公表数値の範囲内で収められる見込みである旨の報告を受けていた。

したがって、2021年3月期決算において社外取締役らが当社において不適切な会計処理が行われていた等の疑義を持ち得る端緒はなかったものと考えられる。

(3) 小括

以上からすれば、社外取締役らが当社において不適切な会計処理が行われていたことを認識していたとは認められない。

第6 連結財務諸表への影響

1 棚卸資産（仕掛品）の過大計上

本調査において識別された棚卸資産（仕掛品）の過年度決算における過大計上額は前記第4の10に記載のとおりである、一方、当該過大計上額は同じく前記第4の10に記載のとおり、MCにおける過大計上額に関しては、特にMCと他の製番間の費用の振替処理が必ずしも網羅的に実施されていなかったことが判明している。したがって、MCのみの過大計上額の精緻な算定が困難であったため、本件不適切会計処理の過年度の当社連結財務諸表へ影響を算定するにあたっては、過年度の実地棚卸により確認された仕掛品の部品の実在数量に、しかるべき単価を乗じた材料費部分の合計金額に、全製番に関する加工費等、評価損、原価差異等を加減算することで、仕掛品全製番の合計ベースでのあるべき仕掛品残高を改めて算定し、影響額の算定を行っている。

なお、当社ではG2移行後においては仕掛品の全量を対象とした実地棚卸が実施され、仕掛品に含まれる部品在庫部分については各実地棚卸で確認され、その結果には一定の信頼性を持ち得るものと判断しているが、当該実地棚卸は第2四半期末と、年度末の年2回しか実施されていなかったことから、それ以外の第1四半期末と第3四半期末のあるべき仕掛品残高については、それぞれ前年度末及び第2四半期末の仕掛品残高に直後3カ月間の仕掛品勘定の増減（主に部品の購入や加工費や間接費の計上による増加と、製造完了後の製品勘定への払い出しによる減少）を調整して3カ月後の残高を算出するロールフォワード手続により算定している。過年度におけるあるべき仕掛品残高（連結ベース）の推移は以下のとおりである。

（単位：百万円）

	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	2021年 3月期		
	期首	年度末	年度末	年度末	年度末	年度末	1Q末	2Q末	3Q末
帳簿仕掛品残高	5,582	5,394	5,824	5,040	5,644	5,168	5,269	4,828	4,304
当委員会が算定したあるべき仕掛品残高	4,612 ※	4,425 ※	5,051	4,005	4,445	4,395	4,501	4,022	3,498
過大計上額	969	969	773	1,034	1,198	773	768	806	805

※ 上表中段のあるべき仕掛品残高の内、2016年3月期の期首残高、年度末残高については、旧システム時代の運用であり十分なシステムデータ明細や資料等も残っていない点と、期末の実地棚卸が必ずしも網羅的なものでなかった点を踏まえ、直接的な算定は実施していない。2016年3月期の期首残高、年度末残高における過大計上額は、2017年3月期末時点の過大計上額に2017年3月期（具体的には2016年4月末）における旧システムから新システムへのMCデータの引継ぎ状況を考慮して算定した推定値である。

2 会計上の影響について

以上の仕掛品の過大計上額については、実在性と評価の妥当性の観点から、資産計上を行うことは妥当ではなく、仕掛品の過大計上の発生時期において費用処理する必要がある。また逆に当社において過大計上の発生時期より後の期において費用処理された部分については、当該費用処理は取り消す必要がある。

これらの訂正処理の結果、各過年度決算期における主要な勘定科目・財務指標に関する会計上の影響額は下記のとおりである。なお、訂正に伴う消費税・法人税等への影響等の当該訂正から派生的に必要となりうる訂正論点・内容については下記影響額に含めていない。また、これらの金額については、今後の当社による精査及び会計監査人による監査の中で最終的に変更となる可能性がある。

P/L 影響額

(単位：百万円)

		売上高	売上原価	営業利益	経常利益	当期純利益
2016年3月期	年度	0	0	0	0	0
2017年3月期	年度	0	▲196	196	196	196
2018年3月期	年度	0	261	▲261	▲261	▲261
2019年3月期	年度	0	163	▲163	▲163	▲163
2021年3月期	第1四半期	0	▲5	5	5	5
	第2四半期	0	32	▲32	▲32	▲32
	第3四半期	0	32	▲32	▲32	▲32
累計		0	▲163	163	163	163

B/S 影響額

(単位：百万円)

		仕掛品 (棚卸資産)	流動資産合計	総資産	利益剰余金	純資産
2016年3月期	年度期首	▲969	▲969	▲969	▲969	▲969
	年度末	▲969	▲969	▲969	▲969	▲969
2017年3月期	年度末	▲773	▲773	▲773	▲773	▲773
2018年3月期	年度末	▲1,034	▲1,034	▲1,034	▲1,034	▲1,034
2019年3月期	年度末	▲1,198	▲1,198	▲1,198	▲1,198	▲1,198
2020年3月期	年度末	▲773	▲773	▲773	▲773	▲773
2021年3月期	第1四半期末	▲768	▲768	▲768	▲768	▲768
	第2四半期末	▲806	▲806	▲806	▲806	▲806
	第3四半期末	▲805	▲805	▲805	▲805	▲805

第7 原因に関する考察

1 背景分析の重要性・必要性

前記第4の事実認定のとおり、本件不適切会計処理¹²及び本件改ざん行為¹³を直接実行していたのは企画管理課課長C氏（及びその前任者であるB氏並びにC氏の指示を受けて一部の作業を処理していた企画管理課員）らである。

C氏ら企画管理課の各担当者は、各時点において、原価計算処理を行う上での業務課題を早期に、かつ安易に解決することを目的として、適切な会計処理を実施するために必要な対応をとらなかった。むしろ、棚卸集計結果を報告する際には、棚卸資産の帳簿残高と実棚金額との差額を埋めるため、棚卸対象外資産である加工費等を水増しする等して、実在性のない仕掛品の存在を隠蔽していた。これにより、適切な費用処理がなされなかった結果、過大計上が継続することとなった仕掛品について、C氏はその一部につき、当時の管理本部主管F氏に対して2020年4月29日付書面を提出して説明した。A氏に報告を行ったF氏からのフィードバックを経て、C氏はA氏より費用処理を行うように指示されたものと認識し、過大計上されていた仕掛品について、月次損益の状況を見ながら各月の処理金額を決定し、恣意的に費用処理を行うに至った（本件不適切会計処理）。さらに、前記第4の7(1)で述べたとおり、適切な費用処理を行わず過大計上となっていた仕掛品の残高について会計監査人からの追及を受けないよう、本件改ざん行為を重ねていた。

しかしながら、C氏らは、自ら又は第三者の利得を図るために本件不適切会計処理に及んだものではなく、当社の損益の操作・調整を行うことを企図して本件不適切会計処理に及んだものでもない（前記第6の連結財務諸表への影響のとおり、C氏が行った行為のうち、一部については結果として損益に影響を生じるものもあるが、C氏自身は、当初からそのような結果を生じさせることを目的として本件不適切会計処理に及んだものとは認められない。）。

特に、C氏としては、企画管理課に着任し、原価計算関係の業務に携わるようになった時点において、既に存在していた不明瞭・不適切な会計データ（過去から引き継がれてきた内容不明な製番データや、G2移行時及び移行後の処理の中で発生した実体のない又は実体の有無を検証できないデータ等）を前提に、担当業務を進めていこうとする中で、本件不適切会計処理に及んだものである。また、その会計処理は、複数の類型に及び、かつ長年にわたって継続してきたにもかかわらず、それらが発覚し、

¹² ①担当者が、実在性のない仕掛品の存在を認識しながら、棚卸資産の帳簿残高と実棚金額との差額を埋めるため、棚卸対象外資産である加工費等を水増しする等して、適切な費用処理を行わず、資産を過大計上した行為、②①により適時に費用処理がされず、過大計上が継続していた仕掛品の残高を、担当者が恣意的に費用処理した行為をあわせて「本件不適切会計処理」という（前記第4柱書参照）。

¹³ 担当者が、本件不適切会計処理のうち①に関して、会計監査人からの追及を避けるため、会計監査人に対して提出する仕掛明細を改ざんした行為を「本件改ざん行為」という（前記第4柱書参照）。

是正されることもなかったというのであって、当社の組織的なリスク管理体制ないし管理監督機能にも、問題があったことが疑われる。

こういった点を考慮すると、単に C 氏ら個人の担当者の特性・動機によって本件不適切会計処理を説明しただけでは、本件を適切に把握することができない。具体的には、本件発生に至るまでの当社の経営状況やその影響により生じていた社内の問題点などの背景事情を分析した上で、当社が、担当者ら個人によってなされた本件不適切会計処理を長年にわたって把握できず、是正できなかったことについて、当社の組織及び人員体制における要因を究明することを経て、本件の再発防止策につながるような検討を実施することが重要である。

以下では、まず、本件発生に至るまでの背景事情に関する分析を行い、次に具体的な当社の組織及び人員体制における原因分析を行うこととする。

2 本件不適切会計処理発生の背景事情とその分析

(1) 業績の低迷及びその継続に伴う人員削減の影響

当社は、最盛期（1991年ころ）には売上高が400億円を超えるような時期もあったが、景況に左右されやすい業態であることや、海外企業を含めた同業他社との競争の激化等の影響によって、近年は右肩下がりの業績傾向が続いていた。

特に、リーマンショック後は、業績の落ち込みも著しく、連結売上高は100億円台にまで下落し、事業継続の危機ともいえるような落ち込みが生ずるなどしていた。このため、リーマンショック後において、大規模なリストラによる人員削減を余儀なくされた。その後、直近10年間ほどは、連結売上高は200億円をやや上回る程度の水準で推移し、連結の従業員数は概ね600人台半ば程度となっていた。

このように当社全体として明るい兆しが見えない状況が続くことにより、社内の閉塞感が高まっていった。そして、100年を超える社歴を有する企業として、各部門での業務の進め方について、慣習やしきたり、前例踏襲が重視される傾向があったという素地の上に、社内の閉塞感が重なり、部署により程度の差はあれども、与えられた自分の業務だけをこなすことに注力し、他の部門には無関心となっていくなど、全体的な意欲の低下や、新たなチャレンジを回避する風潮も蔓延していた。

そして、人員削減により、各部門において必要なスキルを有する人員も削減の対象となったことから、業務の適正な配分が可能となるだけの人員が不足し、特定の従業員に業務権限・業務負荷が集中していった。そのため、本来であれば業務改善を進めるにあたってキーマンとなるべきそれら従業員も、目の前の業務に忙殺されていき、全社的な意欲の低下、社内の雰囲気悪化に拍車をかけるという悪循環に陥っていった。

(2) 基幹システムの機能不全

前記第4の2(1)の事実認定のとおり、基幹業務システムについては、旧システムの保守期限が切れる時期が迫っていたこと等から、G2への移行が進められていった。

移行については、前記第4の2(2)のとおり、部門横断的なプロジェクトチームが組まれていたものの、各部門において現場でシステムの運用にあたるメンバーが関与しておらず、前記(1)の社内の状況もあいまって、当社の業務運用の実情とシステムの適合を図るなどの必要十分な対応がなされないままに、見切り発車的にG2の本格稼働が開始してしまった。

そのため、旧システム時代の会計データについて、検証もなくそのまま引き継ぎがなされ、運用サイドとの調整がなされず、システムの適正稼働をさせるために必要となる運用が現場に定着しない、又は現場に示されないままという状況が続くなどしていた。結果として、G2は、本格稼働当初から、不明瞭ないし不適切なデータを含むものとなり、その後もそうしたデータを継続的に発生させていくものとなってしまった。このような不明瞭ないし不適切なデータが存在するにもかかわらずこれが長期間発覚しなかったのは、毎期末の棚卸において、B氏やC氏ら担当者により、棚卸資産の帳簿残高と実棚金額との差異について、加工費等の棚卸対象外資産を水増しすることで、不明差異が存在しないように説明されていたためであり、これが過大計上の発見を遅らせた根本的原因であった。

なお、当社経営者らからは、G2移行後にかかる不明瞭ないし不適切なデータが発生した問題については、システムベンダー側の要因が大きいことを説明する声が聞かれた。しかし、当社側のプロジェクトの責任者らも、システムについて十分な知識を持ち合わせていないことを自認しており、見切り発車的にシステム移行がなされたことがうかがわれることから、当社内の対応にも不十分な点があったものと考えられる。それにもかかわらず、移行に伴う多くのトラブルが発生したことについては、責任の所在がこれまでに明確にされ、問題点に関する抜本的な振り返りや、それを踏まえた改善措置が取られた事実は認められなかった。前記第4の5(3)のとおり、システムの不具合や、当社の運用に適合しない仕様の改善について、企画管理課の担当者らが中心となって再度プロジェクトを立ち上げ、対応を図ろうという動きもあったが、当時の管理本部長であったE氏から強い否定を受け、提案を行ったメンバーらは、E氏の態度・メールの文面から、システム改修の提案が受け入れられる可能性は低いと受け止めたため、具体的な取組みがなされることはなかった。そのため、現場においては、システムの改善に向けて努力をしても無駄であるという雰囲気が醸成された。この際に、適切な取組みが行われればG2の問題点を解消していく可能性があったにもかかわらず、その機会を逸してしまった。このため、G2の問題が解決される見込みは立たない中で、問題点が発生する都度、場当たりのその対応に手が取られるようになる一方、現場担当者らは、発生したトラブルなどについて、現場における責任だけは追及されるという状況となり、全社的な意欲の

低下、社内の雰囲気の悪化が深刻となり、このような状況が従業員の退社、人材の減少に拍車をかけ、残された者の業務がさらに増えるという悪循環に陥っていった。

(3) 担当者個人による原価計算処理への対応

前記(2)のような問題を抱えたG2により、原価計算を適正に行っていくためには、問題のあると疑われるデータの検証や、その発生原因の究明、現場の運用方法の改善、適正な数値の算定及び訂正といった、多大な労力を要する業務の実施が必要であった。

さらに、前記(1)のとおり、各部門において、従来からの慣習を重視して、目の前の自部門の業務を回していくことに注力して業務処理がなされる中で、原価計算についても長年の業務の中で当社独自の複雑なルールが形成されていたことから、それらG2の問題を踏まえた原価計算処理を行うには、一般的な原価計算のための会計・経理の知見だけでなく、当社独自の運用にも精通していなければならなかった。

当社において原価計算に関する業務は、財務部企画管理課によって所管されており、その担当者が、前記の当社独自の運用含め、原価計算に精通する者として業務にあたっていた。企画管理課は財務部に属する部署であるが、以前は財務部とは別に、原価計算担当部門の企画管理部企画管理課として独立して存在していた。こうした経緯もあって、企画管理課の業務は、特に専門性・独立性の高い業務として、財務部内においても十分な理解がなされておらず、企画管理課の担当者に任せきりにされている状況にあった。

C氏は2015年7月より企画管理課課長となっていたが、2017年3月期まで、同氏は販管費見直しプロジェクトのリーダーを務めており、同プロジェクトの業務に注力していたことから、原価計算に深く関与する状況になかった。この間、企画管理課における原価計算業務は、前任の企画管理課課長であるB氏（当時財務部次長）が責任者として担当していた。当時は、企画管理課員として原価計算に関する十分な経験を有していたD氏もいたことから、企画管理課におけるC氏の業務負担は過大なものではなかった。しかし、G2移行直前の2016年4月、D氏が財務課へ異動になり、その代わりに配属された人員は、原価計算にもG2に携わったことのない二名の新人であったことから、企画管理課において原価計算等の担当業務に対応できる人員が不足するようになっていった。G2移行後の2017年3月期の決算については、C氏は未だ十分に原価計算に習熟するには至らない段階であり、手探りでB氏のサポートをしていた。そして、2018年3月期以降は、B氏が原価計算関係の業務を直接に担当することがなくなったことから、C氏は、一部の作業を部下の企画管理課員に指示しつつ、原価計算関係の業務のほぼ全てを自らの判断において処理、対応しなければならない状況となっていった。

そのような中で、C氏は、原価計算に関する会計処理が外形上適正な形で進められているように見せるために、自らの判断で本件不適切会計処理を行うに至り、また、その発覚を防止するための本件改ざん行為を行うに至ったことが認められる。

3 当社の組織及びリスク管理体制上の問題点

(1) 総論

前記2のとおり、C氏らによる本件不適切会計処理は、突発的になされたものではなく、そこに至るまでには、背景事情含め一連の経緯が認められることから、当社において適切なリスク管理及び原価計算に関する業務への組織的関与がなされていれば、本件不適切会計処理の発生を防ぎ、又はその発生後に早期に発見し、是正を図ることは十分に可能であったといえる。以下、そのような適切な対応がなされてこなかった要因として考えられる点について、順に指摘する。

(2) 担当部署（企画管理課）の問題点

ア 特定担当者への業務負荷の集中

前記2(1)でも述べたとおり、当社では各部門・各部署のキーマンとなる従業員に業務の負担が集中し、業務執行について、組織として運営管理され、部署ごとに職務の分掌がなされるのではなく、それら各業務に熟達する担当者らに属人的に依拠する状態となっていた。

C氏についても、前記2(3)のように、原価関係の業務を、十分に熟達する前の段階から一手に引き受けざるを得ない状況に置かれ、G2移行後においては、G2の改修についての社内窓口の担当にもなっていた。さらに、適切な原価計算が行われないことや、G2において対処できない原価処理を手作業で行うこと等、G2の不具合や不慣れな仕様への対応、G2を使用する現場作業者のオペレーションミスへの対処も同時に行う必要があり、過大な業務負担が生じていた。

結果として、専門性の高い、複雑な業務について、一人の従業員（担当者）に対する過大な業務負担を生じさせるような、不適切な人材配置、人材育成の不全等が、担当者において適切な業務対応を行う余力や、現場での相互チェックがなされる機会を失わせしめ、本件不適切会計処理を生じさせる要因の一つとなったものといえる。

イ 不適切な決裁権限の付与

企画管理課の業務については、課長による個人決裁が常態化しており、財務部長、管理本部長等の上席者による決裁フローが存在せず、適切な業務遂行を担保し、不正を組織的に防止するための複層的なチェック体制が欠如している状況にあった。

このように、業務遂行にあたっての基本的な決裁権限の付与が適切になされておらず、C氏が社内チェックを経ずに単独で原価計算に関する重要な処理を行うことが可能である体制となっていたことが、本件不適切会計処理を可能にし、助長した大きな要因となったものといえる。

ウ コンプライアンス意識の欠如

前記 2(1)のとおり、当社においては、他部門の業務にも注意を払い、横の連携を心がけるなどして、会社としての適正な業務の在り方の実現に努めるというのではなく、ただ目の前の業務をこなしていけばよいという風潮が広がっていた。企画管理課ないし担当者個人だけの問題ではないが、そのように目の業務さえ処理していけばよいというコンプライアンス意識の欠如が、外形上、適正な処理がなされているように装えばよいという安易な発想を生じさせ、当社として公表する財務情報の重要性が軽視され、本件不適切会計処理に繋がったものといえる。

(3) 管理部門（管理本部）の問題点

ア 企画管理課の業務への理解不足

前記 2(3)のとおり、当社における原価計算は、当社独自のルールやシステムの仕組み等、非常に複雑であり、当社内においては、経験を積んだ企画管理課員以外に原価計算を十分に理解している者は存在しないという状況にあった。

そして、前記 2(1)のとおり、当社においては、業務処理にあたって特定の担当者に属人的に依拠する状況があったことに加え、部門を跨ぐ人事異動がなされることが少ないといった事情等から、従業員においても他部署の業務に対する関心が低く、「他部署の業務はわからないし、当該部署の者が適切に行っているはず」という姿勢で、それぞれ自部門の業務を進めることだけに注力するという姿勢が広く存在していた。それにより、特定の企画管理課員以外の従業員には、企画管理課の業務に対する理解が不足しており、原価計算等の企画管理課の業務については、企画管理課課長であるC氏（及びその前任者であるB氏）に一任されていた。

また、同じく前記 2(3)の、企画管理課が財務部所属となるまでの経緯から、財務部内の他部署との接点は少なく、他部署の従業員からも、その業務を正確に理解されにくい状況にあった。そのため、財務部の管理職ですら、企画管理課において原価計算に関与した経験を有しない者は、自分は旧経理部系の業務は見るができるが、企画管理課の行う原価計算関係の業務については全く分からないとして、企画管理課員や、元々企画管理課に勤務していた経験のある特定の管理職に対応を任せきりにしているような状態となっていた。結果として、企画管理課の担当者らが自らの判断で本件不適切会計処理に及ぶというところまで追い込

まれ、前記 2(2)のとおり、システムの改善に向けた取組みに対しても適切な対応がなされず、問題が放置されてしまった。

このような、組織内のセクショナリズムによる、企画管理課の業務に対する理解不足が招いた管理機能の不全と、製造メーカーであるにもかかわらず、原価計算を軽視し、同課の組織強化を後回しにした結果、担当者による場当たりの本件不適切会計処理が行われ、かつ長期にわたり発覚することがなかったものといえる。

イ 情報共有の不全

C氏は、上席者らに対して、当社の原価計算の問題点に関わる報告や相談を行ったこともあった。そのような報告ないし相談は、必ずしも本件不適切会計処理との関係性が一見すれば明らかとなるような分かりやすい内容にはなっていなかったものの、とはいえ、それら報告又は相談にあたってC氏の作成した資料には、疑わしいことを示す記述が随所に含まれていた。上席者らは、そのような報告ないし相談を受けていながら、原価に関する業務は理解できないのでC氏に一任するといった姿勢を取っていたため、業務上の問題点に関する適切な情報共有に繋がることはなかった。

そのような対応が繰り返された結果、C氏は、財務部長、管理本部長等の上席者への相談を行ったとしても理解が得られないという諦観を抱き、原価計算の問題は自己において解決するしかないものと考え、ほとんど業務に関する相談を行うことはなく、自己の判断で処理を進めるようになっていった。

このように、上席管理職らが、企画管理課の業務に関する情報を理解し、その共有を進めようという姿勢を見せてこなかったことも、現場の判断により不適切な処理が実施され、深刻化の度合いを深めていった要因といえる。

ウ 会計監査人の業務に関する管理部門の理解不足による連携不全

管理部門が適正に決算を取りまとめていくためには、会計監査人との連携、協力も重要な要素となるが、当社においては、会計監査を業務の改善のために活用していこうという視点が乏しく、監査を乗り切ればよいというような発想からの対応に終始してしまっていた。

その結果、会計監査人との情報共有や、実効的な監査を行っていくにあたっての連携がなされることはなく、本件不適切会計処理を招いてしまったものといえる。

エ コンプライアンス意識の欠如

C氏に本件不適切会計処理を行う必要性を生じるに至らしめた不明瞭・不適切

な会計データは、当社の業務の中で、システムの不具合や処理漏れ等の様々な事情によって生じてきたものであった。これらについては、本件不適切会計処理の前後を問わず、その原因を調査し、是正措置を講じることも可能であった。

それにもかかわらず、各部署の業務に踏み込んで管理機能を発揮していくのではなく、漫然と各部署に業務処理を任せきりにし、適切な調査及び是正指導を行うことなく放置してきたというコンプライアンス意識の欠如が、本件不適切会計処理が行われるに至った大きな要因といえる。

(4) G2 システムの複雑性

当社の現行の基幹システムである G2 は前記第 3 の 2(2)でも触れたように一般的なパッケージ製品に当社における従前からの処理を踏襲できるように「原価台帳」という当社独自の原価計算モジュールがアドオンされたものであるが、そのような経緯もあったことから、以下のような特徴を持つものである。そのため当社における G2 は「仕掛品」の管理という観点からは非常に複雑で扱いづらい仕様になっている。

- ・ 当社処理上、PRP 区分の部品については、当初の仕入時より製番に紐づいた「仕掛品」として計上されるため、当社の倉庫にある在庫には「原材料」(MRP 区分)と「仕掛品」(PRP 区分)とが混在している。
- ・ PRP 区分の部品については、仕入時から完成までの間、終始「仕掛品」扱いとなる。その数量情報について、倉庫にある倉庫品は残高管理されるものの、一旦、倉庫をでてしまうと、倉庫出庫済品として一律的な管理となり、どの製番にいくつ部品在庫が計上されているのか、という情報が個別直接的には把握できない。そのため、特定時点における倉庫出庫済品の部品数量は倉庫からの出庫(=工場への払い出し)数量の総数から、完成済みとなった数量を控除する、という間接的な形にならざるを得ないものとなっている。
- ・ G2 上の数量情報と金額情報とが完全には連動しているものではなく、「仕掛品」の製番間の部品移動に関する金額情報の振替の一部(例えば、MC 製番と他製番との間の移動など)については手作業での振替が必要となっている。
- ・ G2 上の MC 製番は、過去からの金額情報の投入(加算)と金額情報の払い出し(減算)の累計額、というデータの持ち方になっており、特定時点の残高の明細情報が直接的には把握できない。

以上の結果、「仕掛品」の管理、という観点から考えると、「仕掛品」の製番明細毎の「金額」は把握できるが、その中の材料費部分について対応する部品の「数量」の明細が直接的には把握できず、また、当該仕掛品原価に含まれる部品も一部

は倉庫に、一部は工場に、と複数場所に点在することから、G2に計上された仕掛品金額に対して、直接的に実在性を確認することが簡単にはできない、という課題がある。

そのため、当社による仕掛品の残高管理は、製番区分単位といった概括的なものとならざるを得ず、一方、そこで何らかの異常が検知されたとしても、その詳細な分析のためには多大な労力をかけた手作業での分析が必要となる一方、その分析結果についても前述の当社G2の特殊性を相応に把握していないと理解することも困難であるような状況であった。また、そのため各製番における様々な問題の処理が適時になされていなかった、というのが実情である。

また特にMCの残高自体については、会計監査人にはその残高明細としてMC明細を提出し、仕掛品の製番別の残高明細上のMC残高は当該MC明細残高に合わせる形で取り繕っていたが、本来管理対象となるG2上のMC残高は前述のとおり、G2移行後の金額情報の投入（加算）と金額情報の払い出し（減算）が膨大に積み上げられた累計残高であり、そもそもその詳細自体を管理しうる状況にはなかったのが実態であった。

(5) 内部監査部門の問題点

ア 内部監査部門の権限や位置づけが不明確・不十分であること

当社においては、内部監査室が設置されてはいるものの、前記2の本件不適切会計処理に至る経緯において、関連する事情を把握し、それに踏み込んで是正措置を勧告するといった、本件不適切会計処理の抑止に繋がるような動きは特段見られなかった。

これは、当社における内部監査室の権限や役割が、社内においても十分に理解されていないことや、内部監査室の業務が、特定の役員又は管理職らによる指示に依拠してなされるなど、適正な業務目標の設定がなされなかったことによるものと考えられ、結果として内部監査部門が十分な抑止機能を発揮できなかったことが、本件不適切会計処理の一要因となったものといえる。

イ 現場の業務への理解不足により踏み込んだ内部監査ができないこと

前記(3)アのような、企画管理課の業務への理解不足は、内部監査室においても同様であり、そのために、原価計算における課題を適切に把握し、監査の対象としていくことができず、本件不適切会計処理の抑止がなされなかったものといえる。

ウ 内部通報窓口の機能不全

当社においては、社内通報規程に基づき、内部監査室及び外部の弁護士を通報

窓口として、内部通報窓口が設置され、案内ポスターや研修により、その周知を図っていた。

しかしながら、調査対象期間の5年間には、2020年度に2件の通報があったのみであった。この間、本件調査に係る事柄だけでも、当社において多くの問題が検出されていることからすれば、通報対象となり得るような事象は多数存在していたともいえ、通報件数からして、内部通報窓口が十分に機能していたものとはいえない。また、本件調査にあたっては、アンケート調査に対しては、当社の問題点に関して相当数の指摘、意見等を含む回答が寄せられた一方、臨時通報窓口には、期間外に一件の通報があったのみであり、当社において、内部通報に対する理解が十分に浸透していない状況がうかがわれる。

内部通報窓口が、適切に機能を発揮することができていれば、本件不適切会計処理についても抑止に繋がった可能性もあったといえ、制度の理解が適切になされず、内部通報窓口が実効的なものとなっていなかった。

(6) 経営陣の問題点

ア 専門性の欠如及びこれを補うための必要な措置の不足

原価計算に関する業務への理解不足は経営陣においても同様であった。金融機関出身者だけでなく、当社のプロパー従業員から役員となった者であっても、原価計算に関しては十分な理解がなかった。

そして、原価計算について精通している者が特定の担当者のみに限られている状況を認識しながら、経営課題としてその改善（専門的知見を有する者を採用する、その業務をこなす能力のある人材を配置し経験を積ませるなど）を図ることはなかった。

また、原価計算に関する必要な事項について、企画管理課の担当者らに対して適切に説明を求め、その理解に努める、又は企画管理課を所管する財務部の管理職その他の従業員らに対して、原価計算に関する業務を理解するよう適宜指示を出し、対応を求めるといったことも十分には行われてこなかった。

その結果として、取締役会においても、原価計算及びそれに係る業務の状況について、適切な経営判断及び業務監督の基礎とするに足るだけの十分な情報が共有されることはなかったともいえる。

そのために、経営陣により、原価計算に関する業務課題の把握及び対応策の指示がなされることはなく、本件不適切会計処理に繋がったものと考えられる。

イ コンプライアンス意識の欠如

上述のとおり、担当部署、管理部門及び内部監査部門における問題点については、当社における長年の慣習及び業務上の運用並びにそれらにより醸成される従

業員の意識による部分が大きく、これらを打破するには、経営陣がリーダーシップを発揮して、粘り強く取組みを継続していくことが不可欠である。そのような意味では、上述の組織体制上の諸問題については、経営陣の積極的かつ実効的な関与がなされなかったからこそ生じてしまったものといえ、経営陣自身のコンプライアンス意識の欠如が、本件不適切会計処理の最も重大な要因の一つといえる。

現に、当社の役員及び従業員らの間では、仕掛品在庫について不明確な点があるのではないかという疑いが、具体的な根拠までは明らかではないままに、一定程度共有されていた。また、旧システムの時代から、社外取締役からも、仕掛品在庫について調査を要するのではないかといった意見が出されることもあり、本件不適切会計処理の抑止に繋がるような調査を実施し、対応策を講じるための端緒は十分に存在していたといえる。

さらには、G2 移行後の諸問題の解決のために外部専門家の導入がなされ、社外取締役としても会計、法務及び経営に関する高度な知見を有する者が選任されるなど、社内の従業員だけでは対処できない課題への対応を図ることができる体制もある程度整っていた。それにもかかわらず、実効性のある調査や、それに基づく措置が実施されることはなく、原価計算及び仕掛品在庫に関する曖昧な問題認識は、曖昧なままに放置されてしまっていたのである。

何より、経営陣においては、投資家や会計監査人等への情報開示を含め、全社を統括して社内外を問わず適正な情報の管理及び共有に努めていかなければならないことからしても、前記 2(2)及び(3)の経緯について有効な対応策を講じることなく、前記 3(2)ないし(4)の問題点を生じさせ、又はそのままにしてしまったことについて、その責任は重いものと指摘せざるを得ない。

第8 再発防止策の提言

1 組織体制の再構築

(1) 担当部署（企画管理課）

担当者個人への業務及び権限の集中を回避し、常に複数人の関与による現場での横のチェック体制を担保すること、また決裁権限の適正化を図り、縦のチェック体制が日常的に必要な十分かつ実効的に働くようにしていくことが最低限必要である。

このほか、企画管理課において、これまで課内で完結し、又は独立していた業務フローについて、一覧化、可視化したうえで、同課における業務遂行という観点だけでなく、全社的な業務遂行の適正化の中で、同課業務が全社的にどのような役割を果たしているのかについての位置づけを明確化させ、縦横の連携の確保をしていくことが必要である。

(2) 管理部門（管理本部）

企画管理課をはじめとする各部署の業務への理解不足や、情報共有の不全を解決するためには、セクショナリズム体質を打破し、各部門が、自らの担当業務だけに目を向けるのではなく、全社的な視点での業務の適正化を実現することが必要である。そのためには、各部門任せにされ、ブラックボックス化していた業務処理に係るフローを洗い出した上で、他部門においても理解、共有がなされていくことが必要である。具体的には、企画管理課において、一覧化、可視化された業務フローについては、他の部署においても十分理解がなされることを徹底するとともに、逆に、他の部署において作成された業務フローについても、企画管理課においても十分理解がなされるよう徹底することによって、業務フローについての理解を、全社的なものとするとともに、各業務の調整、改善を管理本部を中心にして図っていくことが求められる。

そのほか、属人的要素に依拠した業務処理ではなく、組織上の職制に応じた権限の付与及び職務分掌を実現することが必要である。例えば、当社においては、然るべき役職についていても知識と経験のない業務には関与しないことが違和感なく受け入れられていたり、前の役職において付与されていた資料等の閲覧・アクセス権限が漫然と引き継がれていたりする事象が当然のように生じている。しかし、これらは、組織体制の整備とともに、組織上の職制に応じた適切な権限の付与及び職務分掌がなされるように整備するべきである。その観点、つまり、業務処理の知見、手法が属人的に抱え込まれずに、組織として業務処理にあたることを可能とするためにも、上記の各部門の業務フローの可視化、業務の適正化を図ることは、重要なものといえる。

また、長期的な視点に立って、部門の枠を超えた人事異動及び人材育成を積極的に実施していくことも重要となる。

くわえて、決算の取りまとめにあたっては、会計監査の意義を十分に理解し、会計監査人が会社の会計処理から問題点を見つけ出すべきである、というのではなく、会計監査人と連携及び情報共有を行ったうえで、示された知見や監査結果を業務の適正化のために積極的に活用していく姿勢を持つことが求められる。

(3) 内部監査部門

監視監督機能を十分に発揮することや、情報共有の不全を解消するためには、上記の、職制に応じた権限の付与及び職務分掌の実現により、経営陣からの指示命令が組織的に伝達され、実行される体制を整備することが必要であるところ、内部監査部門においては、そのような体制の整備状況を適切に監視（モニタリング）していく必要がある。

これらを機能させるために、内部監査室ないしそれに相当する組織について、その位置づけ及び権限を明確化しておく必要があるとともに、社内への周知徹底を図り、組織の充実（人員の増強を含む）を推進する必要がある。

また、会計監査人や外部専門家とも十分な情報共有を行い、監査にあたって実効的な連携を行っていくことが重要となる。提言、指示を常に正面から受け止め、その対応がなされる状況を担保するべく、実効的なモニタリング体制の整備・強化を目指すことが必須である。

さらに、内部通報窓口について、十分に機能を発揮することができるよう、その存在及び役割についてさらなる周知徹底を図るとともに、通報が行われた場合の具体的な対応フローの提示や、個別の通報案件への積極的な対応等、内部通報窓口への信頼性を高めるための努力を継続し、社内の問題を把握した従業員らが通報を行う動機付けをしていかなければならない。

2 G2における「仕掛品」の管理方法の見直しと統制の強化

G2の運用に際しては、導入以後、過去何度かのシステム改修が進められ、部分的な改善は進められてきたが、特にMCも含めた仕掛品の管理方法には依然として課題が残った状態にある。仕掛品管理の効率化と精緻化のためには、特にPRP区分の部品のデータ処理方法と運用方法の見直しや、MC製番に関する「数量」と「金額」との連動の仕組みの組み込み等のシステム改修が早急に望まれるが、改修には時間がかかることが想定されるため、改修が完了するまでの間は、システム外の手作業による統制を強化する方向での対応が必須である。

具体的にはG2における「仕掛品」残高のより精緻な管理が必要となるが、今回の問題を踏まえ、特に各製番において実体を伴わない「金額」が残留していないか、という観点と、MCに関してはその投入処理と払出処理が適時に漏れなく行われているか、

という観点からの管理が今後同様の問題が生じないためにも確実に実施される必要がある。

またそのためには既存の体制に加えて、追加的な社内リソースの投入や外部リソースの活用による管理体制の増強も不可欠であろう。

3 コンプライアンス意識の改革

(1) 全社的なコンプライアンス意識の改革

前記第7の3において指摘したとおり、本件不適切会計処理が行われ、長期間にわたって是正されないままとなっていたことについては、当社において部門や階層を問わず広範にわたってコンプライアンス意識の欠如が一般化していたことが最重要の要因であったといえる。前記1の各部門における対応策を実効性あるものとしていくためにも、前提としてコンプライアンス意識の醸成が十分になされることが不可欠である。

(2) 経営陣のコンプライアンス意識の改革

特に経営陣自身において、会計監査人による監査にあたっての問題意識の共有が重要であり、かつこれが投資家に対して、適時に正確な情報開示を上場会社として行うことに繋がる重要な意義を有するものであることについて、研修その他のコンプライアンス教育を受ける十分な機会を確保するほか、その内容についても、一般的抽象的なものではなく、当社の問題点に即した具体的かつ実効的なものとしていく必要がある。

そのうえで、経営陣が率先して意識改革を進め、コンプライアンス遵守を徹底した上で全社的な業務の適正化を進めていくことについて、強力なメッセージを継続して打ち出していくこと、前記1の組織体制上の再発防止策の確実な推進のために指導力を発揮していくこと、またこれらを実現するために必要となる専門性ある人員の増強を並行して行っていくことが求められる。

一朝一夕に改善が実現するものではないが、社内全体へコンプライアンス意識が浸透していくまで、経営陣自身が地道な対応を重ね、その結果をモニタリングし、モニタリング結果に見える実情に合わせた教育の実施や、さらなるメッセージの発信を繰り返していくことが、本件不適切会計処理の再発防止だけでなく、同様の背景事情から生じ得るその他の問題を抑制し、強靱かつ持続可能な組織を築き上げていくために、当社が今後行っていかなければならないことの根本として位置づけられるべきものである。

第9 結語

本件調査は、2021年3月期有価証券報告書の提出期限を約3ヶ月、2022年3月期第1四半期報告書の提出期限を約1ヶ月半、延長した上で、調査を行い、過年度にわたって修正を行うという異例のものとなった。

調査において、G2システム移行後のトラブル、売上の減少、大幅な減損処理、コロナ禍のもとでの経営など、限られた時間の中で、優先順位の高い経営課題に迫られて対応せざるをえず、これまで不透明であった仕掛在庫の問題については、在庫量が減少してきたことに伴い、ようやくクローズアップされるようになったという趣旨の意見を述べる役員もいた。

しかし、結果として、開示情報への大幅な見直しが必要となるような大きな問題を、数年間にわたって、持ち越し、より複雑化させてしまった状況を招くこととなっている。

もとより、在庫が売上に比して過大ではないかという点は、役員らも自認する長年にわたる課題となっていた以上、人的リソースの制約、経済的な制約、時間的な制約などにより課題を未解決のままとすることは、上場会社として、正当化できるものではない。

上場会社の役員としては、会社が抱える制約も含めて明らかとしながら、足りないリソースを補ってでも、正しい財務情報を開示していく姿勢を示すことが、投資家やステークホルダーに対する責務であることを認識する必要がある。本件を機会に各役員の責任の所在を明確にした上で、再発防止に努めることを期待する。

以 上

別紙1 ヒアリング対象関係者

	氏名	回数	属性 (2021年3月末日現在)	実施方法
取締役				
1	A氏	5	代表取締役社長	面談 (WEB含む)
2	J氏	2	取締役常務執行役員	面談 (WEB含む)
3	I氏	2	取締役上席執行役員	面談 (WEB含む)
4	M氏	1	社外取締役	面談
5	N氏	1	社外取締役	電話
監査等委員				
6	E氏	4	取締役	面談 (WEB含む)
7	H氏	2	社外取締役	面談 (WEB含む)
8	L氏	1	社外取締役	面談
執行役員				
9	G氏	3	執行役員	面談 (WEB含む)
10	システム管理課長	1	管理本部副本部長兼情報システム部システム管理課長	面談 (WEB含む)
役職員				
11	C氏	6	企画管理課課長	面談 (WEB含む)
12	F氏	3	財務部主管	面談
13	K氏	1	財務部長	面談
14	C氏の部下	1	企画管理課課員	面談
15	D氏	1	財務課課長	面談
16	内部監査室長	1	内部監査室長	面談 (WEB含む)
17	情報システム部部长	1	情報システム部部长	面談 (WEB含む)
18	前財務部長	1	退職 (2020年3月末) 前財務部長	面談

別紙2 デジタル・フォレンジック対象役職員

	氏名	属性 (2021年7月末現在)	保全内容
取締役			
1	A氏	代表取締役社長	メールサーバ、携帯
2	J氏	取締役常務執行役員	メールサーバ
3	I氏	取締役上席執行役員	メールサーバ、PC、携帯
4	E氏	取締役監査等委員 (常勤) (前管理本部長)	メールサーバ、携帯
その他			
5	G氏	常務執行役員 (前代表取締役社長)	メールサーバ、携帯
6	K氏	財務部長	メールサーバ
7	F氏	管理本部主管	メールサーバ、PC
8	C氏	財務部企画管理課課長	メールサーバ、PC
9	C氏部下	財務部企画管理課課員	メールサーバ、PC
10	前財務部長	退職済み (前財務部長)	メールサーバ
11	B氏	退職済み (前財務部次長)	メールサーバ
12	前財務部主計課長	子会社出向中 (前財務部主計課長)	メールサーバ