



平成 25 年 6 月 14 日

各 位

会 社 名 大興電子通信株式会社  
代 表 者 名 代表取締役社長 津玉 高秀  
(コード番号 8023)  
問 合 せ 先 取締役上席執行役員  
コーポレート本部長 山寺 光  
(TEL 03-3266-8111)

当社における不適切な会計処理に関する特別調査委員会の調査報告について

平成 25 年 5 月 10 日付「平成 25 年 3 月期決算発表の延期に関するお知らせ」で公表いたしました、当社の一部部門における不適切な会計処理（原価の付替えによる費用の繰り延べ）について、特別調査委員会による調査報告書が本日開催の取締役会で報告されましたので、下記のとおりお知らせいたします。

株主・投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様には、多大なご迷惑をお掛けしておりますこととお詫び申し上げます。

記

1. 特別調査委員会による調査報告書の提出

平成 25 年 5 月 14 日開催の取締役会にて特別調査委員会を承認し、調査を進めてまいりましたが、本日開催の取締役会において調査報告書が報告されましたので、以下のとおり全文を添付いたします。

以 上

平成25年6月13日

大興電子通信株式会社

取締役会 御中

## 調査報告書

特別調査委員会

委員長 遠藤 了

委員 竹内 朗

委員 山寺 光

## < 目 次 >

I	特別調査委員会 .....	2
1	設置に至る経緯	
2	特別調査委員会の構成	
3	調査の目的	
4	特別調査委員会の活動	
II	特別調査委員会による調査 .....	6
1	調査の対象	
2	調査対象の絞り込み	
3	調査の手順及び手法	
III	調査により確認された事実 .....	13
1	確認された事実	
2	過年度の財務諸表等に与える影響	
3	確認された事実に対する分析	
IV	原因分析 .....	22
1	社員における原因	
2	当社における原因	
	(1) 財務報告に係る内部統制の問題点	
	(2) コンプライアンス、ガバナンスの問題点	
V	再発防止に向けた提言 .....	30
1	財務報告に係る内部統制の改善	
2	コンプライアンス、ガバナンスの改善	

## I 特別調査委員会

### 1 設置に至る経緯

#### (1) 監査法人からの申入れ

平成 25 年 4 月 8 日、大興電子通信株式会社（以下「当社」という）は、当社の会社法及び金融商品取引法に基づく監査を担当する有限責任あずさ監査法人（以下「監査法人」という）から、直送在庫を中心とした受注在庫の実在性に対する監査手続を強化するため、直送在庫先の棚卸立会を実施したい、もし棚卸立会が実施できない場合にはその理由を文書にて同月 10 日までに回答されたい、との申入れを受けた。

直送在庫とは、当社が顧客から受注した商品を、当社を経由せず発注先から顧客に直接送付して納品し、在庫として計上する取引形態である。

同月 10 日、当社は、監査法人に文書を提出し、当社の顧客は製造業、流通業、病院関係、自動車関連など多岐にわたり、顧客に商品が納品された後は、顧客側のセキュリティにより納品場所への立入りが厳しく制限される、小売店舗において商品が稼働している等の理由により、一般的な倉庫での棚卸に比較して立会による確認が困難なケースが発生するので、顧客から未検収商品の確認書を入手する等の代替手続も含め、顧客側の多様な状況に応じた実証手続の改善に努めたい旨を述べ、あわせて監査法人から指定された各顧客に関する個別の状況を説明した。

具体的には、システムが店舗で営業稼働中であるために棚卸立会が難しい、機器が稼働するサーバールームのセキュリティが生体認証など厳格で立入許可を得られないために棚卸立会が難しい、といった状況であった。

#### (2) 不適切な原価付替えの発見

こうした状況下で、監査法人及び当社において、各顧客に対する直送在庫の実在性の確認手続を進めていたところ、同月中旬頃、次のような不適切な原価付替えが発見された。

顧客 A から受注して納品したノート PC 及びルーターの受注登録発注原価について、一度受注計上した数量の半数を取り消し、これを顧客 A と無関係な顧客 B の別案件の受注明細に付け替え、発注時にその直送先を顧客 A とするという不自然な処理がなされていた。そのため、顧客 A 向けの受注在庫が顧客 B 向けの受注在庫に計上されており、顧客 B の棚卸手続が実施できない状況であった。

しかも、顧客 A からの受注の売上計上は平成 25 年 3 月期、顧客 B からの受注の売上計上は平成 26 年 3 月期であり、平成 25 年 3 月期の売上に対応する原価が、平成 26 年 3 月期の売上に対応する受注在庫として翌期に先送りされる結果、平成 25 年 3 月期の差益（売上から直接原価を差し引いた差額を指す、以下「差益」という）が水増しされる形になっていた。

### (3) 社内調査委員会の設置

当社は、この事態を重く受けとめ、監査法人とも協議したうえで、原価付替えに対する全社的な調査を開始した。

同月 22 日には、調査の客観性・独立性を高めるため、社外監査役及び取締役コーポレート本部長の 2 名を委員とする「社内調査委員会」を設置し、同委員会が主体となって調査を進めることとし、同月 26 日の当社取締役会にて報告し了承された。

### (4) 決算発表の延期

当社は、同年 5 月 14 日に当初予定されていた決算発表を同月 20 日まで遅らせて行うことを目指していたが、社内調査委員会による調査が進むにつれて、不適切な原価付替えが次々に発見される事態となり、監査法人とも協議したうえで、今後行うべき調査の範囲と深度を考えると、同月 20 日に決算発表を行うことは不可能と判断し、同月 10 日、「平成 25 年 3 月期決算発表の延期に関するお知らせ」を公表した。

### (5) 特別調査委員会の設置

当社は、社内調査委員会による調査が進むにつれて、不適切な原価付替えの発見される件数と金額が拡大しており、当社の財務報告に係る内部統制の有効性に疑義が生じることにも予想されたことから、内部統制システムの構築及び運用について当事者的な立場に立つ取締役コーポレート本部長及び社外監査役で構成される社内調査委員会では、調査の客観性・独立性が十分ではないと判断した。

そこで、同日 10 日、当社と利害関係のない社外の独立した公認会計士を委員長に迎え、新たに「特別調査委員会」（以下「当委員会」という）を設置し、事実調査、原因究明、再発防止の提言等を行うこととし、同月 14 日の当社取締役会にて報告し了承され、同日、「社外の専門家を含む調査委員会の設置に関するお知らせ」を公表した。

## 2 特別調査委員会の構成

### (1) 委員

委員長 遠藤 了

(公認会計士、太陽 A S G 有限責任監査法人 代表社員)

委員 竹内 朗

(当社社外監査役、独立役員、弁護士、プロアクト法律事務所代表)

委員 山寺 光

(当社取締役、コーポレート本部長)

### (2) 調査補助者及び調査チーム

太陽 A S G 有限責任監査法人

(大村茂パートナー、中村真之マネジャー、その他7名)  
当社コーポレート本部の社員を中心に常時30名ないし40名

### (3) 東証「上場管理業務について一虚偽記載審査の解説一」との関係

東京証券取引所が平成22年8月に公表した「上場管理業務について一虚偽記載審査の解説一」11頁は、「第三者委員会は、その目的や役割に沿った調査メンバーによって構成されることとなります。一般に外部の有識者（弁護士、公認会計士、学識経験者等）により構成されることが多いようですが、公正な調査結果を導くための独立性や専門性、調査を可及的速やかに終了するための機動性等が要求されるため、これらを考慮してメンバーを構成することが求められます。」と述べる。

当委員会は、先行して実施されてきた社内調査及び社内調査委員会による調査との一貫性・連続性を維持して、可及的速やかに調査を終了するための機動性を確保するために、社外監査役及び取締役コーポレート本部長を委員としている。加えて、調査の独立性や専門性を確保するために、当社と利害関係のない社外の独立した公認会計士を委員長としている。

このように、当委員会は、社外独立の公認会計士、社外監査役である弁護士、社内取締役の3名で構成される、いわばハイブリッド型の委員会であって、純粋な第三者委員会ではないが、その構成には相応の合理性が認められるものと思料する。

### (4) 日弁連第三者委員会ガイドラインとの関係

日本弁護士連合会が平成22年7月15日に公表した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（同年12月17日改訂）4頁は、「企業等と利害関係を有する者は、委員に就任することができない」、「社外役員については、直ちに『利害関係を有する者』に該当するものではなく、ケース・バイ・ケースで判断されることになる。」と述べる。

この点についても、前項に述べた理由から、当委員会は純粋な第三者委員会ではないが、その構成には相当の合理性が認められるものと思料する。

この点を除けば、当委員会の活動については、上記ガイドラインに可能な限り準拠するよう努めた。

## 3 調査の目的

当委員会の調査の目的は、次の2点である。

- ① 不適切（意図的に行われる不正及び意図的でなく発生する誤謬の双方を含む、以下同じ）な原価付替えにより受注在庫・仕掛品の実在性が認められない処理を発見し、これを修正すること
- ② このような事態を生み出すに至った当社の内部統制、コンプライアンス、ガバナンスの問題を検証し、原因究明と再発防止策の提言を行うこと

なお、売上の適正性や受注の適正性については、当社の財務報告に係る内部統制の有効性に疑義を生ぜしめるような事情が認められなかったことから、当委員会の調査の目的には含めないこととした。

#### 4 特別調査委員会の活動

##### (1) 委員会の開催

当委員会は、以下の日程で委員会を開催し、調査対象、調査の手順及び手法を決定し、調査全般を指揮し、調査の進捗を確認し、調査結果を検証し、調査報告書を作成し、これらに関連する協議を行った。

平成 25 年 5 月 10 日、15 日、20 日、24 日、27 日、31 日、  
同年 6 月 3 日、4 日、6 日

##### (2) ヒアリングの実施

当委員会の委員は、調査対象者に対する直接のヒアリングを、以下の日程、対象人数及び実施時間のとおりを実施した。

平成 25 年 5 月 10 日	3 名	2 時間 15 分
5 月 22 日	2 名	1 時間 05 分
5 月 23 日	3 名	1 時間 50 分
5 月 24 日	4 名	2 時間 35 分
5 月 27 日	4 名	1 時間 50 分
5 月 30 日	2 名	1 時間 20 分
のべ	18 名	10 時間 55 分

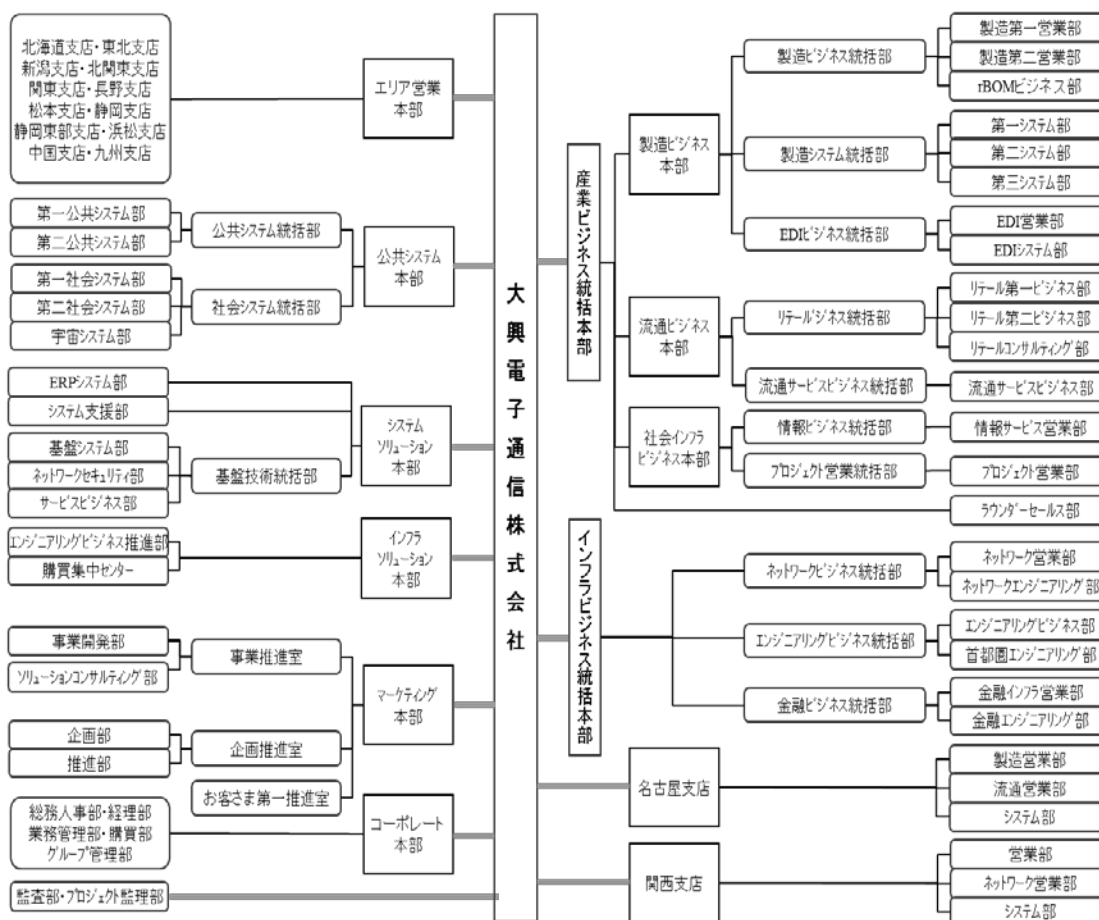
##### (3) 監査法人及び関係機関とのコミュニケーション

当委員会は、必要に応じて適宜、監査法人及び関係機関とのコミュニケーションを行った。

## II 特別調査委員会による調査

### 1 調査の対象

#### (1) 対象部門



当社の平成 25 年 3 月期における組織は、上図のとおりである。各部門の階層は、上位から順に、「統括本部」、「本部」、「統括部」、「部」ないし「支店」、「課」となっている。

当委員会は、当社の各部門のうち、不適切な原価付替えの動機となる差益の達成に責任を持つ部門（具体的には、システムソリューション本部、インフラソリューション本部、マーケティング本部、コーポレート本部、その他各部門におけるシステム部、・工事施工部門を除く全部門）を調査対象とした。

対象部門における受注在庫・仕掛品を調査し、不適切な原価付替えが行われていないか検証を行った。

ここで、「受注在庫」とは、特定の受注に紐づいた商品在庫を指す。また、「仕掛品」とは、特定の受注に紐づいた受託作業の完成前の登録原価を指す。



なお、当社の子会社である以下の3社は、調査対象としなかった。その理由は、以下のとおり事業規模から在庫金額が少額であり重要性が認められないからである。

○大興テクノサービス株式会社（主な事業：情報機器の請負保守、少額工事）

売上高 987,080 千円（平成25年3月期）

仕掛品残高 1,584 千円（平成25年3月期）

○大興ビジネス株式会社（主な事業：人材派遣事業）

売上高 729,293 千円（平成25年3月期）

仕掛品残高 0 円（平成25年3月期）

○株式会社サイバーコム（主な事業：医療システム導入、保守）

売上高 346,661 千円（平成25年3月期）

仕掛品残高 8,483 千円（平成25年3月期）

## （2）対象期間

平成25年3月期末に加えて、平成18年3月期末から平成25年3月期第2四半期までの過年度を調査対象とした。

過年度調査の範囲については、過去5年間（平成20年3月期ないし平成24年3月期）の訂正報告書を提出することを想定し、平成20年3月期の期首仕掛品残高を確定するため、平成19年3月期末を加えるとともに、訂正報告書において前年比較情報を掲載するため、平成18年3月期末も加えることとし、平成18年3月期末まで遡及して調査対象とすることとした。

対象期間の四半期については、第2四半期と第4四半期のみを調査対象とし、第1四半期と第3四半期は調査対象としないこととした。その理由は、後に原因分析として詳述するとおり、当社では部門の業績評価と社員の人事考課が上半期（9月）と下半期（3月）に行われること、当社の業態の特性として、売上と差益が第2四半期と第4四半期に集中し、第1四半期と第3四半期は每期営業赤字となることから、第1四半期と第3四半期に不適切な会計処理を行う動機が生じるおそれが少ないと判断したことによる。

## 2 調査対象の絞り込み

当委員会は、調査の網羅性と効率性を両立させるため、平成25年3月期については網羅的・集中的に調査を行い、そこで不適切な原価付替えが発見された部門については、過年度に遡及して調査を行い、逆に不適切な原価付替えが発見されなかった部門については、網羅性を確保する補足的な調査を行った。具体的な絞り込みのプロセスは、以下のとおりである。なお、以下に「案件」というときは、単位は受注番号単位とし、受注番号に紐づく受注在庫及び仕掛品を対象とした。

### （1）平成25年3月期に対する調査

## ア 期末の受注在庫・仕掛品

平成 25 年 3 月期の原価付替え修正前の期末残高（未公表の数字であるので、本報告書への記載は見合わせることにした）に対して 98%以上の金額カバー率となって十分な網羅性を確保できるよう、期末残高 1,000 千円以上の案件（対象件数 481 件、総額 5,431,484 千円）を調査対象とした。

## イ 高差益案件

平成 25 年 3 月期における差益額 3,000 千円以上の全件に加え、差益額 3,000 千円未満の案件でも売価 1,000 千円以上で差益率 40%以上の高差益案件を調査対象とした。その理由は、上記アを補完する調査対象であり、原価付替えを行った案件は高差益になるという事象に着目したものである。

## ウ 不適切な原価付替えが発見された部門の受注在庫及び仕掛品の全件調査

上記ア、イの調査で不適切な原価の付替えが発見された部門（不適切な処理が担当の独断で行われていれば課単位、課長や部長の判断で行われていれば部単位、統括部長の判断で行われていれば統括部単位とする。以下「エラー部門」という）については、期末の受注在庫・仕掛品残高の全件（対象件数 207 件、335,224 千円）を調査対象とした。その理由は、上記ア、イの調査で十分なカバー率を確保しているものの、当該部門では 1,000 千円未満の案件でも同様の原価付替えが行われている可能性が高いことに着目したものである。

## (2) 過年度に対する調査

### ア エラー部門に対する遡及調査

不適切な原価付替えは特定の部門に付着すると考えられたことから、エラー部門の 9 月末及び 3 月末の受注在庫・仕掛品残高 200 千円以上の案件を調査対象とした。200 千円以上としても金額カバー率は 97%から 98%と十分な網羅性を確保できること、ここから外れる 2%から 3%の案件については金額面で重要性がないことが理由である。

### イ エラー部門で不適切な原価付替えを行った社員に対する遡及調査

不適切な原価付替えは特定の部門のみならず特定の社員にも付着すると考えられたことから、対象期間中に、不適切な原価付替えを行った社員がエラー部門に異動する前に他の部門に在籍していた場合、遡及調査の対象とした。具体的には、上記アと同様に 9 月末及び 3 月末の受注在庫・仕掛品残高 200 千円以上の案件を調査対象とした。ただし、当該社員が部門のライン管理職（部長、課長）であれば当該部門に係る案件を調査対象とし、そうでなければ当該担当者の案件のみを調査対象とした。

なお、調査の結果、2名の社員について、異動前の部門でも同様な不適切な原価付替えを行っていたことが確認された。

上記ア、イの遡及調査によるカバー率は下表のとおりであり、十分な網羅性が確保されている。

(単位：千円)

事業年度		区分	調査対象部門における 受注在庫・仕掛品残高		調査対象とした 受注在庫・仕掛品残高		
			件数	金額	件数	金額	カバー率
25年3月期	2Q	期末在庫仕掛	215	411,540	112	402,274	97.7%
24年3月期	4Q	期末在庫仕掛	192	361,419	190	361,205	99.9%
	2Q	期末在庫仕掛	210	476,644	109	470,330	98.7%
23年3月期	4Q	期末在庫仕掛	268	672,590	134	663,001	98.6%
	2Q	期末在庫仕掛	217	586,067	123	579,523	98.9%
22年3月期	4Q	期末在庫仕掛	265	592,783	141	584,421	98.6%
	2Q	期末在庫仕掛	241	409,540	129	402,304	98.2%
21年3月期	4Q	期末在庫仕掛	283	397,181	153	389,666	98.1%
	2Q	期末在庫仕掛	409	653,374	211	632,794	96.9%
20年3月期	4Q	期末在庫仕掛	390	782,562	166	766,977	98.0%
	2Q	期末在庫仕掛	315	1,000,714	175	990,185	98.9%
19年3月期	4Q	期末在庫仕掛	425	856,252	214	842,359	98.4%
	2Q	期末在庫仕掛	354	950,545	205	940,042	98.9%
18年3月期	4Q	期末在庫仕掛	319	619,912	201	611,189	98.6%

### (3) 網羅性を確保する補足的な調査

#### ア 売上差益分析

不適切な原価付替えが差益の水増しを目的としていることから、エラー部門を除いて、過年度の部門毎の売上計画達成率と差益計画達成率を比較し、売上未達成でありながら差益達成している部門（のべ12部門、のべ15期）を抽出し、不適切な原価付替えのリスクが高いと考えて調査を行った。具体的には、売上未達成でありながら差益達成をしたことの合理的な理由の説明を求め、その説明に合理性が認められるかを検証した。

なお、調査の結果、いずれの部門でも、①計画比較、②前年比較、③売上構成比から見て差益達成に合理的な理由が認められ、新たな事実の発見はなかった。

#### イ 無作為サンプリング

上記(2)に該当しない案件の受注在庫・仕掛品については、対象期間中の受注在庫・仕掛品200千円以上を母集団とし、年度毎に25件の無作為サンプリング調査を行った。

なお、調査の結果、新たな事実の発見はなかった。

#### ウ 特別支払案件

平成 25 年 3 月期期首の在庫の実在性を確認し網羅性を確保するため、平成 24 年 4～8 月債務計上分で同期間内に支払った特別支払案件（社内規程で定めた支払サイトより短いサイトでの支払を行う場合の申請処理）を調査対象とした。その理由は、当期に支払うべき原価を翌期に付け替えると、仕入先や外注先に対する支払サイトが短縮され、特別支払案件となることが考えられたからである。

なお、該当する 27 件を調査した結果、新たな事実の発見はなかった。

#### エ 調査票の回収

平成 25 年 3 月期末現在の組織における、差益の達成に責任を持つ部門のライン管理職（部長、課長）全 78 名に対し、過年度に渡り不適切な原価付替えが行われていないか調査票（自署、押印）により調査を行った。

なお、調査の結果、新たな事実の発見はなかった。

#### オ 特別調査委員会委員長へのホットライン

本年 5 月 22 日から 5 月 27 日までの間、社外の独立した第三者である当委員会の委員長宛ての電子メールによるホットラインを設け、社内のグループウェア上に掲示して当社全社員に周知し、不正な原価付替えの事実について実名での通報（ただし会社に対しては匿名化される）を受け付けた。

なお、調査の結果、新たな事実の発見はなかった。

### 3 調査の手順及び手法

#### (1) 不適切な原価付替えの特定

##### ア 一次判定（形式判定）

原価の付替えは、本来原価の付く案件（付替元の案件）から、無関係の案件（付替先の案件）に原価を付け替える行為であるため、一次判定では、下記の 2 つの観点から、受注在庫・仕掛品に関する情報と受注、発注、売上に関する情報とを比較検証することにより、不適切な原価付替えが疑われる案件を形式的に抽出した。

##### (ア) 受注在庫・仕掛品の明細と受注証憑との突合

基幹システムに登録された受注在庫・仕掛品の明細データと受注証憑（見積書、注文書等）の明細を突合し、該当する受注在庫、仕掛品明細データが受注証憑の明細に存在しない、または、数量が一致しない場合には、二次判定の対象とした。

##### (イ) 発注データと受注証憑の突合

基幹システムに登録された発注データと受注証憑の顧客名、案件名、納品先等を突

合し、一致しない場合には、二次判定の対象とした。この際、基幹システムに登録された発注について、発注登録後に受注番号を変更している操作ログ等（発注画面の照会を含む）を抽出し判定の判断材料とした。

## イ 二次判定（実質判定）

一次判定で不適切な原価付替えが疑われる案件は、要調査リストへ掲載し、二次判定を行った。ここで、当社では顧客との取引慣行上、受注後に機器やシステム構成が変更されることや、顧客都合によりスケジュールが延伸等されることがあり、これに伴って証憑を差し替えなければ、受注在庫・仕掛品と受注証憑、発注証憑との差異が生じることがある。そのため、形式判定だけでは適切な原価の振替えか、不適切な原価付替えかを判定することができないことから、二次判定では、一次判定で利用した証憑以外の顧客との合意を証明する文書の入手や確認、現場責任者へのヒアリングを中心に実質的な調査を実施し、不適切な原価付替えであるか否かを実質的に判定した。

## ウ 判定結果

一次判定及び二次判定の結果は、下表のとおりであった。

なお、下表では、複数年度にまたがる案件も1件と数えているが、後記の「Ⅲ 調査により確認された事実」の調査結果では、複数年度にまたがる案件は複数件として数えているため、双方の件数表示は一致しない。

	対象件数	適正処理	二次判定へ	不適切判定
一次判定	3,272 件	3,083 件	189 件	—
二次判定	189 件	38 件	—	151 件

## （2）不適切な原価付替えを行った関係者に対するヒアリング

### ア ヒアリング主体

不適切な原価付替えと判定された場合には、その実態を正確に把握し、原因分析や再発防止につなげるために、関係者に対するヒアリングを実施した。この際、下位者に対しては調査チームが中心となり、上位者に対しては委員が中心となってヒアリングを実施した。委員によるヒアリングの日程、対象者数及び実施時間は、「Ⅰ 特別調査委員会」の箇所に記載したとおりである。

### イ ヒアリング事項

ヒアリングでは、以下のような質問事項を中心として、多角的に説明を求めた。

- ①意図して行った処理か、単なるミスか
- ②この処理によって差益がどれだけ増えたか

- ③動機は何か、差益を増やすことか
- ④なぜそこまでして差益を増やしたかったのか
- ⑤上司から指示を受けたか、上司に相談したか
- ⑥部下に指示したか、部下から相談を受けたか
- ⑦部下に指示した上司は、さらに自分の上司から指示を受けたか
- ⑧難色を示した部下はいなかったか
- ⑨発覚すると思わなかったのか、発覚したらまずいと思わなかったのか
- ⑩どうすれば行わずに済んだのか、どうすれば防げたのか

### Ⅲ 調査により確認された事実

#### 1 確認された事実

##### (1) 調査結果

当委員会による調査の結果、各事業年度における受注在庫・仕掛品残高のうち、不適切な原価の付替えがあると認められたもの（以下「エラー」という）は下表のとおりであった。なお、エラー率は、連結財務諸表における受注在庫・仕掛品残高に対し、エラーとされた受注在庫・仕掛品残高の比率を金額ベースで表示している。

(単位：千円)

事業年度		連結財務諸表における 受注在庫・仕掛品残高		調査対象とした 受注在庫・仕掛品残高		エラーとされた 受注在庫・仕掛品残高		
		件数	金額	件数	金額	件数	金額	エラー率
25年3月期	4Q	—	—	481	5,431,484	34	77,047	1.42%※
	2Q	736	5,708,074	112	402,274	14	20,844	0.37%
24年3月期	4Q	751	5,345,025	190	361,205	10	18,019	0.34%
	2Q	768	5,766,330	109	470,330	5	2,590	0.04%
23年3月期	4Q	821	5,403,724	134	663,001	4	4,877	0.09%
	2Q	738	5,137,935	123	579,523	2	3,890	0.08%
22年3月期	4Q	803	4,190,497	141	584,421	2	3,890	0.09%
	2Q	842	4,623,634	129	402,304	4	8,387	0.18%
21年3月期	4Q	870	4,377,362	153	389,666	17	37,188	0.85%
	2Q	1,099	4,718,940	211	632,794	5	8,894	0.19%
20年3月期	4Q	1,136	4,706,721	166	766,977	15	19,228	0.41%
	2Q	1,126	4,802,412	175	990,185	23	64,274	1.34%
19年3月期	4Q	1,227	4,258,145	214	842,359	11	36,005	0.85%
	2Q	1,100	4,205,239	205	940,042	17	31,546	0.75%
18年3月期	4Q	1,243	3,950,042	201	611,189	16	33,511	0.85%

※25年3月期4Qについては、連結財務諸表が確定していないため調査対象とした受注在庫・仕掛品残高に対してエラー率を算出している。

##### (2) 不適切な原価の付替え

調査の結果、検出された不適切な原価の付替えは、概ね以下の2つの類型に分けることができる。

###### ア 物品販売に係る原価の付替え

材料や商品の発注に際して、原価のうち一部または全部が決算期を越えるほかの受注

に係る発注として発注されていたもの。

会社で利用している基幹システムにおいては、受注登録の際に受注明細を作成しており、受注明細をもとに発注登録がなされ、売上と原価の対応が図られている。いったん基幹システムに登録された受注は、その後、正当な理由がなく書き換えられることを予定していないが、受注明細のうち一部もしくは全部を削除し、決算期を越える他の受注明細に記載することで、これに関連する原価の付替えを行っていた。その際、本来原価を負担すべき案件（以下、「付替え元案件」という。）においては、売上が不足してしまうため、数量や単価の修正を行い、売上総額として当初の金額に修正が生じないようにされていた。なお、付替えられた原価が計上されている案件（以下、「付替え先案件」という。）では、売上総額に変更が生じないように、売上0円として登録されていることが多く見られた。

付替え前

(単位：千円)

受注案件①							受注案件②										
売上			原価				売上			原価							
	数量	単価	合計		数量	単価	合計		数量	単価	合計		数量	単価	合計		
A	2	100	200	ア	2	80	160	E	3	250	750	オ	3	120	360		
B	4	200	800	イ	4	180	720	F	2	400	800	カ	2	250	500		
C	2	150	300	ウ	2	125	250										
D	1	300	300	エ	1	270	270										
Total			1,600	Total				1,400	Total			1,550	Total				860

付替え後

(単位：千円)

受注案件①							受注案件②										
売上			原価				売上			原価							
	数量	単価	合計		数量	単価	合計		数量	単価	合計		数量	単価	合計		
A	2	100	200	ア	2	80	160	E	3	250	750	オ	3	120	360		
								F	2	400	800	カ	2	250	500		
<del>B</del>	<del>4</del>	<del>200</del>	<del>800</del>	<del>イ</del>	<del>4</del>	<del>180</del>	<del>720</del>									※1	
B	2	400	800	イ	2	180	360	B	2	0	0	イ	2	180	360	※2	
C	<del>2</del>	<del>150</del>	<del>300</del>	ウ	2	125	250									※5	
C	2	300	600													※5	
<del>D</del>	<del>1</del>	<del>300</del>	<del>300</del>	<del>エ</del>	<del>1</del>	<del>270</del>	<del>270</del>									※3	
								D	1	0	0	エ	1	270	270	※4	
Total			1,600	Total				770	Total			1,550	Total				1,490

※1：イの半分を受注②に係る発注とするため、Bをいったん削除する。

※2：Bの半分を受注①で登録し、残りを受注②に登録する。この際、受注①では単価を2倍にし、受



注②での単価は0とする。

※3：Eを受注②に係る発注とするため、Dを削除する。

※4：Dを②に登録する。その際、受注②での単価を0とする。

※5：Cの単価を調整して、合計金額が変わらないように調整する。

## イ 外注費に係る発注段階における原価の付替え

外注の発注が本来あるべき受託業務とは異なる業務で登録が行われていたもの。

当社が利用している基幹システムにおいては、受託業務を登録すると、個々の業務に結びつき、発注管理及び原価計算の集計単位となるWBS番号（以下「WBS番号」という）が付される。そして、外注発注時には当該WBS番号で発注登録が行われる。しかし、その際に、本来はAのWBS番号にて発注登録を行うべきものが、BのWBS番号で登録されていたり、途中でAからBに変更がされていた。

### （3）その他の不適切な処理

明確な不正の意図は認められなかったものの、調査の過程で以下の不適切な処理が検出されたため、同種のエラーにより、修正を要するものがないか確認した。

#### ア 保管売上品の管理漏れ

量販店等から複数店舗分の受注を受けた際に、先方が一括して機器を検収し、実際の納品は決算期を越えて順次なされることがある。このように検収により先方に未納品のまま売上を計上する場合、本来であれば、保管売上が行われたものとして認識し、当該機器等の売上原価を計上するとともに、預り資産として管理すべきである。しかし、担当者の認識不足から、単純に検収書の受領により売上が計上されているにもかかわらず、納品されるまで売上原価が計上されていなかった。

#### イ 割掛集計システムにおけるWBS番号の選択ミス

会社の基幹システムでは、社員の受託業務に係る直接労務費は、割掛集計システムによりWBS番号に集計されるが、どのWBS番号に集計させるかを担当者が特定する際に、契約内容の理解不足により他のコードを選択してしまったものがあった。

## 2 過年度の財務諸表等に与える影響

各年度の連結財務諸表及び財務諸表、並びに各四半期の四半期連結財務諸表に与える影響額は次頁の表のとおりである。

なお、当社は平成19年3月期末に総額24,945千円の株主配当を行っているが、今回の調査結果に基づいて過年度修正が行われる結果、剰余金配当の分配可能額が存在しなかったこととなり、結果として違法配当となることが判明した。

《連結財務諸表、中間連結財務諸表及び四半期連結財務諸表》

(単位：千円)

年度	項目	修正前	修正後	影響額
平成19年3月期 期末	営業利益	294,503	300,580	6,077
	経常利益	298,974	305,051	6,077
	当期純利益	188,898	194,975	6,077
	純資産	4,571,202	4,537,566	△ 33,635
	総資産	23,455,291	23,421,655	△ 33,635
平成20年3月期 第1四半期	営業利益	△ 923,222	△ 920,660	2,561
	経常利益	△ 910,150	△ 907,588	2,561
	当期純利益	△ 931,738	△ 929,176	2,561
	純資産	3,594,282	3,563,208	△ 31,073
	総資産	21,560,666	21,529,592	△ 31,073
平成20年3月期 中間期	営業利益	△ 226,955	△ 254,595	△ 27,640
	経常利益	△ 229,609	△ 257,249	△ 27,640
	当期純利益	△ 395,685	△ 423,325	△ 27,640
	純資産	3,992,799	3,931,523	△ 61,275
	総資産	20,946,211	20,884,935	△ 61,275
平成20年3月期 第3四半期	営業利益	△ 1,041,772	△ 1,052,061	△ 10,289
	経常利益	△ 1,049,352	△ 1,059,642	△ 10,289
	当期純利益	△ 1,223,316	△ 1,233,606	△ 10,289
	純資産	3,166,517	3,122,592	△ 43,924
	総資産	18,766,243	18,722,318	△ 43,924
平成20年3月期 期末	営業利益	102,040	112,128	10,088
	経常利益	102,505	112,593	10,088
	当期純利益	△ 103,691	△ 93,603	10,088
	純資産	4,177,696	4,154,149	△ 23,547
	総資産	22,668,879	22,645,332	△ 23,547
平成21年3月期 第1四半期	営業利益	△ 776,944	△ 773,166	3,777
	経常利益	△ 780,877	△ 777,100	3,777
	当期純利益	△ 975,394	△ 969,160	6,233
	純資産	3,241,621	3,224,308	△ 17,313
	総資産	18,291,167	18,273,854	△ 17,313
平成21年3月期 第2四半期	営業利益	△ 252,393	△ 247,475	4,918
	経常利益	△ 254,687	△ 249,768	4,918
	当期純利益	△ 451,073	△ 441,636	9,437
	純資産	3,727,878	3,713,768	△ 14,109
	総資産	19,021,523	19,007,414	△ 14,109

年度	項目	修正前	修正後	影響額
平成 21 年 3 月期 第 3 四半期	営業利益	△ 776,871	△ 774,010	2,860
	経常利益	△ 775,630	△ 772,769	2,860
	当期純利益	△ 1,278,623	△ 1,271,244	7,379
	純資産	2,819,452	2,803,284	△ 16,167
	総資産	18,235,956	18,219,788	△ 16,167
平成 21 年 3 月期 期末	営業利益	△ 108,583	△ 95,557	13,026
	経常利益	△ 127,447	△ 114,421	13,026
	当期純利益	△ 563,571	△ 553,333	10,238
	純資産	3,452,002	3,438,693	△ 13,309
	総資産	20,842,159	20,831,850	△ 10,309
平成 22 年 3 月期 第 1 四半期	営業利益	△ 495,618	△ 495,618	—
	経常利益	△ 499,571	△ 499,571	—
	当期純利益	△ 594,553	△ 594,553	—
	純資産	2,866,062	2,852,753	△ 13,309
	総資産	17,099,665	17,089,356	△ 10,309
平成 22 年 3 月期 第 2 四半期	営業利益	△ 251,134	△ 249,847	1,287
	経常利益	△ 251,252	△ 249,965	1,287
	当期純利益	△ 342,645	△ 341,358	1,287
	純資産	3,129,516	3,117,494	△ 12,022
	総資産	18,909,142	18,900,119	△ 9,022
平成 22 年 3 月期 第 3 四半期	営業利益	△ 1,331,758	△ 1,325,805	5,953
	経常利益	△ 1,323,484	△ 1,317,530	5,953
	当期純利益	△ 1,753,773	△ 1,748,031	5,741
	純資産	1,783,397	1,775,829	△ 7,567
	総資産	17,086,944	17,082,377	△ 4,567
平成 22 年 3 月期 期末	営業利益	△ 692,983	△ 686,353	6,630
	経常利益	△ 690,866	△ 684,235	6,630
	当期純利益	△ 1,182,291	△ 1,175,872	6,419
	純資産	2,401,541	2,394,651	△ 6,890
	総資産	19,410,364	19,406,474	△ 3,890
平成 23 年 3 月期 第 1 四半期	営業利益	△ 289,422	△ 281,828	7,594
	経常利益	△ 303,837	△ 296,243	7,594
	当期純利益	△ 353,948	△ 349,730	4,218
	純資産	1,993,417	1,994,121	703
	総資産	17,497,383	17,501,086	3,703
平成 23 年 3 月期 第 2 四半期	営業利益	177,759	176,859	△ 900
	経常利益	178,630	177,730	△ 900
	当期純利益	14,012	13,112	△ 900
	純資産	2,424,291	2,416,501	△ 7,790
	総資産	18,177,742	18,172,952	△ 4,790

年度	項目	修正前	修正後	影響額
平成 23 年 3 月期 第 3 四半期	営業利益	△ 291,367	△ 292,267	△ 900
	経常利益	△ 299,275	△ 300,175	△ 900
	当期純利益	△ 451,940	△ 452,840	△ 900
	純資産	2,020,198	2,012,408	△ 7,790
	総資産	17,121,992	17,117,202	△ 4,790
平成 23 年 3 月期 期末	営業利益	627,365	626,377	△987
	経常利益	607,507	606,520	△987
	当期純利益	406,572	405,584	△987
	純資産	2,876,202	2,868,324	△ 7,877
	総資産	19,414,024	19,409,146	△ 4,877
平成 24 年 3 月期 第 1 四半期	営業利益	△ 477,334	△ 474,634	2,700
	経常利益	△ 490,639	△ 487,939	2,700
	当期純利益	△ 485,546	△ 482,846	2,700
	純資産	2,371,732	2,366,554	△ 5,177
	総資産	17,561,451	17,559,273	△ 2,177
平成 24 年 3 月期 第 2 四半期	営業利益	132,037	134,324	2,287
	経常利益	114,706	116,993	2,287
	当期純利益	104,705	106,992	2,287
	純資産	2,936,271	2,930,680	△ 5,590
	総資産	19,335,481	19,332,891	△ 2,590
平成 24 年 3 月期 第 3 四半期	営業利益	△ 494,426	△ 490,435	3,990
	経常利益	△ 500,902	△ 496,912	3,990
	当期純利益	△ 515,940	△ 511,949	3,990
	純資産	2,292,124	2,288,237	△ 3,886
	総資産	17,804,892	17,804,005	△ 886
平成 24 年 3 月期 期末	営業利益	878,439	864,847	△ 13,592
	経常利益	846,521	832,928	△ 13,592
	当期純利益	808,944	799,330	△ 9,613
	純資産	3,762,051	3,747,742	△ 14,308
	総資産	21,443,384	21,433,351	△ 10,032
平成 25 年 3 月期 第 1 四半期	営業利益	△ 812,198	△ 808,337	3,860
	経常利益	△ 814,836	△ 810,976	3,860
	当期純利益	△ 812,531	△ 812,649	△ 117
	純資産	2,897,172	2,879,563	△ 17,609
	総資産	17,508,106	17,494,773	△ 13,332

年度	項目	修正前	修正後	影響額
平成 25 年 3 月期 第 2 四半期	営業利益	120,849	118,718	△ 2,131
	経常利益	129,046	126,915	△ 2,131
	当期純利益	112,905	107,796	△ 5,109
	純資産	3,833,941	3,811,339	△ 22,601
	総資産	20,872,010	20,852,446	△ 19,563
平成 25 年 3 月期 第 3 四半期	営業利益	△ 724,086	△ 723,026	1,059
	経常利益	△ 730,233	△ 729,173	1,059
	当期純利益	△ 747,734	△ 749,653	△ 1,918
	純資産	3,108,676	3,089,266	△ 19,410
	総資産	18,398,888	18,382,385	△ 16,502

《財務諸表、中間財務諸表》

(単位：千円)

年度	項目	修正前	修正後	影響額
平成 19 年 3 月期 期末	営業利益	274,602	280,679	6,077
	経常利益	266,499	272,576	6,077
	当期純利益	51,133	57,210	6,077
	純資産	4,337,413	4,303,777	△ 33,635
	総資産	23,191,242	23,157,606	△ 33,635
平成 20 年 3 月期 中間期	営業利益	△ 217,282	△ 244,922	△ 27,640
	経常利益	△ 200,158	△ 227,798	△ 27,640
	当期純利益	△ 366,650	△ 394,290	△ 27,640
	純資産	3,797,005	3,735,729	△ 61,275
	総資産	20,760,361	20,699,085	△ 61,275
平成 20 年 3 月期 期末	営業利益	69,293	79,381	10,088
	経常利益	75,203	85,291	10,088
	当期純利益	△ 106,620	△ 96,532	10,088
	純資産	3,942,274	3,918,726	△ 23,547
	総資産	22,400,035	22,376,488	△ 23,547
平成 21 年 3 月期 期末	営業利益	△ 159,117	△ 146,090	13,026
	経常利益	△ 199,717	△ 186,691	13,026
	当期純利益	△ 612,739	△ 602,501	10,238
	純資産	3,171,830	3,158,521	△ 13,309
	総資産	20,465,753	20,455,444	△ 10,309
平成 22 年 3 月期 期末	営業利益	△ 862,198	△ 855,568	6,630
	経常利益	△ 885,032	△ 878,401	6,630
	当期純利益	△ 1,257,104	△ 1,250,685	6,419
	純資産	2,021,979	2,015,089	△ 6,890
	総資産	18,859,849	18,855,959	△ 3,890

年度	項目	修正前	修正後	影響額
平成 23 年 3 月期 期末	営業利益	553,393	552,406	△ 987
	経常利益	517,924	516,936	△ 987
	当期純利益	374,408	373,421	△ 987
	純資産	2,442,559	2,434,681	△ 7,877
	総資産	18,818,737	18,813,859	△ 4,877
平成 24 年 3 月期 期末	営業利益	886,779	873,187	△ 13,592
	経常利益	852,671	839,079	△ 13,592
	当期純利益	818,967	805,374	△ 13,592
	純資産	3,344,678	3,323,208	△ 21,469
	総資産	20,927,705	20,910,512	△ 17,193

### 3 確認された事実に対する分析

#### (1) 金額的規模感

不適切な原価付替えの事業年度毎の金額については、前述「1 確認された事実（1）調査結果」掲載の表のとおりであるが、不適切な原価付替えの金額が最も多額であった平成 25 年 3 月期のエラーとされた受注在庫・仕掛品残高（77,047 千円）と、比較の対象とする平成 24 年 3 月期の連結財務諸表（修正前）における受注在庫・仕掛品残高（5,345,025 千円）とを対比すると、前者の後者に対する比率は、1.4%であった。

#### (2) 組織性

##### ア 部門から見た組織性

平成 25 年 3 月期の組織において、差益の達成に責任を持つ部門の中の部の数は 35 箇所、このうち不適切な原価付替えが行われた部の数は 8 箇所であった（22.9%）。

また、平成 25 年 3 月期の全社的な差益の予算は 8,150,000 千円であるが、このうち不適切な原価付替えが行われた部に割り当てられた差益の予算は、合計 1,751,000 千円であった（21.5%）。

##### イ 役職から見た組織性

平成 25 年 3 月期の組織において、差益の達成に責任を持つ部門に所属する社員の総数は 555 名であり、このうち不適切な原価付替えに関与した人数は 21 名であった（3.8%）。

また、平成 25 年 3 月期の当社の役職と階層ごとの関与人数は、下表のとおりであった。

役職	階層	関与人数
統括本部長	執行役員以上（取締役含む）	2 名中 0 名(0%)
本部長	執行役員以上	5 名中 0 名(0%)
統括部長	複数の部を管掌する上級部長	12 名中 1 名(8.3%)
部長・支店長	10～15 名程度の部門を管掌	33 名中 4 名(12.1%)

課長	5名程度のチームの長	45名中7名(15.6%)
その他	上記以外	458名中9名(2.0%)

### (3) 巧妙性、隠蔽性

今回発見された原価付替えは、いずれも当社の基幹システムを操作することにより行われており、その処理も比較的単純で手の込んでいないものであった。また、部門の垣根を超えるような手の込んだ原価の付替えも認められなかった。その意味では、巧妙性は認められなかった。

もっとも、原価を付け替えた後に残った案件の単価を意図的に増額して、売上高が変動しないようにしたり、原価を付け替える先の案件を、原価を吸収できる金額の大きい案件や高差益な案件を選ぶことにより発覚を免れようとする等、隠蔽性は認められた。

### (4) 反復継続性、常習性

不適切な原価付替えを行ったエラー8部門について、年度単位での反復性を示すと、下表のとおりである。特にH部門の反復継続性が際立っている。

不適切な原価付替えの規模は、前述「1 確認された事実(1) 調査結果」掲載の表のとおり、平成18年3月期末には33,511千円、平成19年3月期末には36,005千円、平成20年3月期末には19,228千円という金額で推移していた。この間は、下表のとおり、エラー部門も4ないし6部門と多かった。

当委員会が目にしたのは、平成21年3月期から財務報告に係る内部統制報告制度(いわゆる日本版SOX法)が導入された影響がどのように現れたかであったが、平成21年3月期末には37,188千円と前年比で増加、エラー部門も6部門で横ばいと、その影響を見ることはできなかった。内部統制報告制度の影響が現れたのは、ようやく平成22年3月期及び平成23年3月期になってからであった。

しかし、平成24年3月期末には18,019千円、エラー部門も5部門と再び増加傾向に入り、平成25年3月期末には77,047千円、エラー部門も8部門と急激に増加している。この推移を見るだけで、平成25年3月期がどれほど異常値かが見てとれる。

部門	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期
A	●	●	●	●				●
B	●	●	●	●			●	●
C		●	●				●	●
D							●	●
E		●		●			●	●
F	●	●	●	●				●
G			●	●				●
H	●	●	●	●	●	●	●	●

## IV 原因分析

不適切な原価付替えが行われた原因について、付替えを行った社員における原因と、当社における原因とを分けて分析する。

### 1 社員における原因

意図的に行われた不正な原価付替えについては、不正のトライアングル（機会／動機／正当化）という3つの観点からの原因分析が有効である。

#### (1) 機会

これだけの件数の不正な原価付替えが行われたのは、これを容易に行える機会が差益の達成に責任を持つ部門の社員に与えられていたからである。

すなわち、当社の基幹システム上、A案件に対応する原価をB案件に付け替える、そのためにA案件の受注明細から原価の一部を削除し、これをB案件の受注明細に付加するといったシステム操作を、誰の承認を経ることもなく行うことができた。

なお、当社では、不正な原価付替えのリスクを認識していたが、受注後に顧客要望によりシステム構成に頻繁に変更が生じ、明細変更が必要となるという業務の特性に照らして、業務の効率性を低下させる予防的統制は採り入れないこととし、その代わり事後のモニタリングによる発見的統制に重きを置いてきた。しかしながら、この発見的統制は十分に機能していなかった。

このように、差益の達成に責任を持つ部門の社員に不正の機会が与えられていたことが、これだけの不正な原価付替えを招いた一因と考えられる。

#### (2) 動機

当委員会のヒアリングに対し、不正な原価付替えを行ったすべての社員が、差益を水増しするためだったと述べている。

当社の業績管理は、受注／売上／差益という3つの数値について、期初に年間計画を策定し、上半期（9月）と下半期（3月）に各数値の達成率を測定する形で行われる。会社全体の計画数値は、統括本部→本部→統括部→部→課→課員へと配分される。

社員の人事考課においても、受注／売上／差益の達成率は、賞与・昇給の考課要素となる。考課ウエイトは、1級職では賞与・昇給とも10%であるのに対し、6級職（役職レベルは本社の統括部長・部長・副部長・支店の支店長・副支店長・営業所長）では賞与60%・昇給50%とされ、上級職ほど差益達成率の考課ウエイトが高くなっている。

不正な原価付替えを行って差益を水増しすれば、自らの賞与・昇給において有利に働くことは制度上明らかであり、これが動機になったことは否定できない。

なお、当期の売上に対応する原価を、翌期の売上に対応する受注在庫に付け替えれば、翌期の売上計上時には、付け替えられた原価が本来の原価に上乗せされて、翌期の差益が圧迫されることになり、差益率の低い案件であれば赤字になることもある。この点につい



て、不正な原価付替えを行った社員は、翌期に売上計上される差益の高そうな案件や原価を吸収することができる金額の大きい案件を選んで原価を付け替えた、もしこうした付替え先の案件がなければ原価の付替えは諦めざるを得なかった、と述べている。

### (3) 正当化

当委員会のヒアリングに対し、不正な原価付替えを行った多くの社員は、自分の給与を増やすためではなかった、自分の所属する部門の差益達成率を上げたかった、部門のモチベーションを上げたかった、部門の存在感を示したかった、などと自分の中での正当化理由を述べている。

各部門の差益達成率は全社的に開示されており、ある部門の差益達成率が低ければ、その部門に対する社内評価は低下し、差益未達成が何期も続けば、管理職は更迭され、あるいはその部門自体が改廃されることにもなりかねない。

自分の部門を守りたい、というのは一見正当な理由に見えるが、そのために期中から売上伸長や原価削減に向けた努力を重ねるのは別として、期末になって足りない差益を取り繕うために不正に原価を付け替えるなど、社員として到底容認されるはずのない行為であり、これに関与した社員もそのことは十分承知していた。

つまり、自分の部門を守るために不正を働くというのは、自分の立場を守りたいがための自己保身であり、不正を働いてまで部門に貢献する、会社に貢献するなどというのは、歪んだ組織論と言うしかない。

特に、高位の管理職であれば、管掌する部門のことだけでなく会社全体のことを考えて行動することが当然に求められており、部分最適に目を奪われて全体最適を犠牲にすることは、管理職として不適格であることを自認するに等しい。このことは、本件に対する社内処分において重視されるべき要素である。

## 2 当社における原因

### (1) 財務報告に係る内部統制の問題点

#### ア 全社的統制

##### (ア) 統制環境について

当社では、信頼性のある財務報告を行うため、財務報告に関わる内部統制の役割や基本方針、これに基づく行動規範や行動基準が定められており、コンプライアンスについての注意喚起を行っている。また、財務報告とその内部統制の監督、監視に対し責任を持つことを、取締役会及び監査役は理解し、必要に応じて内部監査人との連携が図られることとされている。しかし、今回の不適切な会計処理では、業績をあげるために不正な行為が行われており、コンプライアンスの遵守についての意識が十分に浸透していたとはいえない状況と考えられる。また、今回の不適切な会計処理に関与している従業員の多くが同一部門における長期在籍者であることから、定期的な人事ローテーションが

徹底されていないことも、今回の不適切な会計処理の原因となったと考える。

(イ) リスク評価と対応について

当社では取締役会で定めた内部統制の基本方針のもと、その委嘱を受けた経営監理委員会が財務報告に関わる内部統制のリスクを定期的に評価しリスク対応を行っている。しかし、今回の不適切な会計処理に関してはリスク認識されているが、後述のとおり、業務の特殊性から予防的統制ではなく発見的統制でカバーしようとしていたため、従業員による不正の動機、機会を踏まえた内部統制がデザインされ、リスク評価やリスク対応が十分に行われていたとはいえない。

(ウ) 統制活動について

当社ではリスク評価に基づいた業務手順、業務分担、業務プロセスの管理がなされている。しかし、後述のとおり、統制手続の深度が十分でなかったと考えられる統制が検出されている。

(エ) 情報と伝達について

当社では経営者、取締役会、監査役会、従業員等との間で情報が適切に伝達、共有されるよう、各階層での会議体やグループウェア等による情報伝達が行われていることが認められる。しかし、今回の不適切な会計処理に関しては社内で情報と伝達が行われず、内部通報制度については、最近になって外部窓口を変更し、また定期的に従業員に周知が行われ社員に有る程度認識されていたものと思われるが、通常のレポートラインとは独立した伝達経路として十分に機能していたとはいえない。

(オ) モニタリング

執行部門による日常的モニタリングや内部監査部門による独立評価が整備、運用され、その結果も経営者に報告されていることが認められる。しかし、今回の不適切な会計処理に関してはモニタリングプロセスで検討の対象となったものの、不備が発見されず、リスク評価に基づいた深度のあるモニタリング活動が十分でなかったと考えられる。

(カ) ITへの対応

当社では統合型の基幹業務パッケージを導入し、必要なデータを入手できる仕組みを整備、運用している。

## イ 業務プロセス統制

(ア) 仕掛品の実在性（集計の範囲）に関する内部統制の問題点

①受注登録の変更について

当社では、これまで受注登録については、実態のない架空の発注が行われるリスクを認識しており、物品発注については受注登録を必須としていたが、登録された受注の変更については、予防的統制がデザインされていなかった。これは、前述のとおり顧客の要望により受注明細の変更が頻繁に発生するという特性があり、事後の発見的統制に重きを置いていた結果であるが、これらが十分に機能せず、受注登録後の変更についてのモニタリングが不十分になったことが、今回の不適切な会計処理の原因となったと考える。

## ②外注発注の承認体制について

当社では、本来の受注案件と別の受注に原価が付替えられるリスクに対する統制として、外注発注を行う場合には、協力会社からの見積書等（料金表、継続的単価見積に基づき発注する場合を含む）に合致した発注を行っていることを発注者の上長が確認し、発注書にデート印を押印して確認の証跡を残すという統制を設けていたが、今回の不適切な会計処理にあたっては、上長からの指示によるものもあり、その部店においては、当該統制は当然に機能しなかった。

また、当社では、下請工費が適切な WBS 番号に集計されないリスクを認識し、追加原価（契約範囲内の瑕疵責任による原価。200 千円以上になる場合）が発生する場合には、「赤字商談報告書兼追加原価申請書」により承認を受けることとしているが、発注の登録の段階では、上述の①同様、登録された受注から選択することを求めるのみで、適切な WBS 番号に登録されたかを確認する手が整備されていない。いったん WBS 番号が取得されたあとは、担当者が自由に選択することも可能であるといえ、今回の不適切な会計処理の原因となったと考える。

## ③割掛集計システムの運用について

当社では、割掛集計システムを使った労務費に係る売上原価の不適切な付替えのリスクを認識し、割掛集計システムにおいて、発生した作業時間と実際の就業時間との確認を作業者本人が実施し、上長が確認・承認することとされているが、その対象は、稼働時間が 100 時間以下あるいは 200 時間超であるイレギュラーな場合にその理由を確認するにとどまっており、WBS 番号への登録が適切かどうかまでの確認は求めている。これは、どの WBS 番号への登録とするかについて、担当者の裁量によることを認めているものであるが、担当者が認識を誤る場合もあり、改善の余地があると考え。

## (イ) 売上原価の期間帰属の適正性に関する内部統制の問題点

### ①高差益の案件の内容確認について

当社では、下請工費が適切に計上されないリスクを認識し、四半期毎に四半期決算月に売上計上した案件から、売価 1,000 千円以上で差益率 50%以上のものを抽出し、

原価が適正であるか担当にヒアリングを行い、未計上原価が発見された場合は原価を計上させることとしているが、適時に計上されるかどうかの確認であり、適切なWBS番号で計上されていたかという点では、十分な深度をもった検証がなされていなかったと考えられる。

#### ②決算ごとに行われる原価付替えのモニタリングについて

当社では、本来の受注案件と別の受注に原価が付け替えられるリスクを認識し、四半期毎に受注先・受注案件と発注時の納品先・発注案件との比較チェックやモニタリングを行うこととしていたが、ヒアリングや証憑の検証が十分に行われず、結果として機能していなかったことから、十分な深度をもった検証がなされていなかったと考えられる。

#### ③売上計上の際の関連証憑との突合について

当社では、売上計上の条件が整っていないにもかかわらず、売上が計上されるリスクを認識し、業務担当者が売上計上に係る証憑を確認、証跡を残して売上が計上することとしていたが、証憑の確認が総額による確認にとどまっており、受注明細との確認は行っていなかった。受注の変更が容易であることも踏まえ、受注明細と注文書、検収明細の突合について、深度をもって行われることが不可欠だったと考えられる。

### (ウ) 受注在庫の実在性に関する内部統制の問題点

#### ①直送在庫の実在性について

当社では、在庫の実在性についてリスクを認識し、倉庫及びインストールセンター、事務所在庫の実地たな卸を正確に行うための統制については設定していたが、顧客に直送されている在庫についての検証手続が明確に定められていなかった。そのため、すでに検収済として売上計上されている機器が、他の受注に付け替えられているにもかかわらず発見できなかったものとする。

#### ②保管売上の計上について

当社では、例外的に機器等を保管したままで売上計上される場合に、売上計上の条件が整っていないにもかかわらず、売上が計上されるリスクを認識し、その場合には、期末に保管売上が計上した得意先に対し全件の売掛金残高確認状を提出し回答を受けるとし、顧客に納入しないことについて、「ユーザーからの依頼」または「ユーザーと当社との合意に基づく」ことを裏付ける「保管依頼書（ユーザーの押印あり）」を購買部に提出することとしている。しかし、どの機器等が保管売上の対象となっているのかは、営業担当者からの申告に拠るため、どのような場合が保管売上に該当するのかを営業担当者に周知する必要があるが、一部の担当者に周知されていなかったと

考えられる。

## (2) コンプライアンス、ガバナンスの問題点

### ア 差益達成のプレッシャー

当社グループは、平成 22 年 3 月期に 1,182,291 千円の当期純損失を計上し、営業活動におけるキャッシュ・フローは平成 22 年 3 月期から平成 24 年 3 月期まで 3 期連続でマイナスとなっており、有価証券報告書及び四半期報告書の事業等のリスクの箇所に、「継続企業的前提に関する重要事象等」が記載されている。

平成 25 年 3 月期には、2 期続いた過去勤務債務の償却による年間 839,826 千円の利益が剥落し、黒字化のハードルが一気に高まるなど、正念場を迎えていた。

平成 25 年 2 月 8 日に開催された営業会議では、本年度の差益達成見込みが社内計画比 66.4%と低迷していることが示され、マーケティング責任者から、「各 BU に必達数字を指示しているが、まったく届いていない。BU 毎に必達指示数字までの不足分をどう埋めるのかシナリオを作って、積み上げてほしい。」とコメントされ、経営陣からは、「BU 毎に必達指示数字を達成しなければ生き残れない。そのために何をすべきか。あと 1 か月半、まだ時間はある。手を抜かず活動してほしい。」とコメントされた。

同年 3 月 8 日に開催された営業会議でも、本年度の差益達成見込みが社内計画比 71.2%と低迷していることが示され、マーケティング責任者から、「必達着地数字は何が何でも達成しなければならない最低ライン。絶対に達成しないと、前年並みも守れない。」とコメントされ、経営陣からも、「必達着地数字は生命線。足りないではすまされない。コンプライアンスを守り、確実に数字を上げる。」とコメントされた。

上記のコメントは一例に過ぎないが、こうしたトップダウンの必達数字達成指示が、社員たちを差益水増しのための原価付替えという不正に走らせた一因となったことは明らかである。当委員会のヒアリングに対し、不正な原価付替えを行った多くの社員が、平成 25 年 3 月期の差益達成のプレッシャーはそれまでの期よりも格段に強かったと述べている。

必達数字の指示は、当社のみならずどの会社でも日常的に行われていることではある。しかし、数字のプレッシャーを強くかけるときには、これと同じ程度に、不正を禁じるプレッシャーも強くかけなければならなかった。こうした観点からの牽制を十分に働かせていなかったことが、結果として多くの社員を不正に追い込んでしまった要因になったと考えられる。

### イ コンプライアンス意識の不足

平成 25 年 3 月期に行われた不正な原価の付替えは、複数の部門において、相互に連絡や連携をすることなく、同時多発的に行われた。しかも、その多くが統括部長や部長という高位のライン管理職の指示によるものであった。

また、過年度調査の結果によれば、不正な原価の付替えは、平成 21 年 3 月期に財務報告

に係る内部統制報告制度（いわゆる日本版 SOX 法）が導入される前後を通じて行われてきたことが認められた。

このことは、ライン管理職という当社の枢要な人材の相当数にコンプライアンス意識が不足している実態を示しており、これが本件の要因であると考えられる。

#### ウ ビジネスユニット（BU）制の悪い一面

当社では、平成 25 年 3 月期からビジネスユニット制を導入し、従来の職種横断的な組織から、ビジネス領域毎に営業部門と S E ・エンジニアリング部門が一体となって収益を追求する組織に変更した。

このこと自体は何ら問題ではないが、当委員会がヒアリングする中で、ビジネスユニット制の悪い一面が出たのではないかと思われる事例が発見された。すなわち、ある営業部とエンジニアリング部でビジネス統括部を形成する組織において、差益達成に責任を持つ営業部がエンジニアリング部に原価削減による差益拡大を強く要請し、原価削減に限界を感じたエンジニアリング部が不正な原価付替えを発案し、営業部に提案したところ営業部がこれを了承し、エンジニアリング部で原価付替えが実行されたという事例があった。

この事例では、営業部からすると、自分が原価の付替えという不正に手を染めるわけではない、逆にエンジニアリング部からすると、自分は差益達成に責任を持つ営業部からの指示でやらされているにすぎないという、相互に責任を転嫁し合うことで不正の心理的ハードルを乗り越えているように見える。

ビジネスユニット制自体に問題があるわけではないが、このように相互に責任を転嫁し合って不正を行うことのリスクを想定し、牽制を効かせていなかったことも、本件の要因であると考えられる。

#### エ 所属部門の固定化

今回不正な原価付替えを行った社員 21 名のうち、平成 18 年 3 月期から直近まで同一の部門に所属していた者は、実に 17 名を占める。

所属部門が固定化されると、管理職はポストにしがみつき、不正を働いてでも保身を図ろうとすることにつながり、部下も上司が交代しないために物が言いにくくなる。また、後任者が前任者の不正を発見するという牽制が効かないため、不正を行う誘因となり、業務もブラックボックス化しやすい。この点も、本件の要因であると考えられる。

#### オ 内部通報制度の問題

今回発見された原価付替えのほとんどが、部下の単独行為ではなく、上司から指示を受けて部下が行ったものであった。部下の中には、上司の指示に難色を示し、抵抗を試みた者もいたが、結局は上司に逆らえず不正に手を染めている。

こうした上司による不正指示の場面で、部下を救うことができる有効な手段として、内

部通報制度があるが、今回、不正の原価付替えを指示された部下や、これを見聞きした同僚が、内部通報制度を使うことはなかった。

当社は、平成 18 年度に内部通報制度を導入したが、その利用実績は、平成 18 年度 1 件、平成 19 年度 0 件、平成 20 年度 8 件、平成 21 年度 3 件、平成 22 年度 2 件、平成 23 年度 1 件、平成 24 年度 0 件と総じて低調であった。

その理由は、内部通報制度の存在を知らないという周知度の問題のほかに、通報しても対応してもらえない、通報すると上司から報復される、といった内部通報制度に対する不信感もあるものと推察される。

本件は上司の指示による不正であり、職制上のレポーティングラインにより情報が伝達されることは難しい。こうした場合に情報伝達のバイパスとして役立つべき内部通報制度の機能が十分でなかったことも、今回の不正の一因であると考えられる。

## V 再発防止に向けた提言

当調査委員会が認定した事実と原因分析に基づき、当調査委員会は、会社が実行すべき再発防止措置の基本的な考え方について提言する。

### 1 財務報告に係る内部統制の改善

#### (1) 全社的統制

##### ア 統制環境

信頼性のある財務報告を行うため、経営者主導のもと、財務報告に関わる内部統制の役割や基本方針、これに基づき定めた行動規範や行動基準を役員及び社員に対して継続的に徹底し、コンプライアンスの遵守についての意識を十分に浸透させる必要がある。その際、事業計画の達成と同じレベルでコンプライアンスの遵守が大切であり、役職員の評価でも同様であることを周知徹底することも有用と考える。

また、今回の不適切な会計処理に関与している従業員の多くが同一部門における長期在籍者であることから、年数制限を設けるなどして、定期的な人事ローテーションを行う必要があると考える。

##### イ リスク評価と対応

経営監視委員会に現場の業務プロセスを十分に理解した者をリスク評価、対応の検討メンバーに加え、従業員の動機、機会を踏まえ内部統制をデザインし直す必要があると考える。

##### ウ 統制活動

財務報告に関わる内部統制の役割や基本方針についての理解を高めるとともに、リスクコントロールマトリックスにおいて具体的かつ詳細な統制を定めるなど、統制活動がより深度をもって実施されるように改善する必要があると考える。

##### エ 情報と伝達

経営者、取締役会、監査役会、従業員等との間で不正に関する情報が適切に伝達され、共有されるよう、社内において情報と伝達の経路を整備する必要がある。

また、内部通報制度についても、通常のレポートラインとは独立した伝達経路として機能させるため、定期的に従業員に十分に周知していく必要があるものとする。

##### オ モニタリング

財務報告に関わる内部統制の役割や基本方針についての意識の徹底や教育の実施により、日常的モニタリングや内部監査部門の担当者による独立評価が、より深度のあるモニタリング活動となるように改善する必要があるものとする。



## (2) 業務プロセス統制

### ア 仕掛品の実在性（集計の範囲）に関する内部統制の問題点

#### ①受注登録の変更について

当社では前述のとおり、受注後に顧客要望によりシステム構成に頻繁に変更が生じ、明細変更が必要となるという業務の特性に照らして、登録された受注を自由に変更することを容認し、予防的統制の代わりに事後のモニタリングによる発見的統制でカバーする統制を行ってきたが、事後の発見的統制が十分に機能していなかったことが今回の不適切な会計処理の原因となった。

このことを踏まえ、受注登録の変更についての承認体制を明確に定める予防的統制を部分的に採り入れることも含めて検討し、事後の発見的統制についても、モニタリング手続を今までよりも強化、整備し、運用することを検討すべきである。

#### ②外注発注の承認体制について

本来の受注案件と別の受注に原価が付替えられるリスクに対する統制として、下請工費が適切な WBS 番号に登録されているかを確認する統制を整備し、運用されるよう改善される必要がある。

#### ③割掛集計システムの運用について

割掛集計システムを使った労務費に係る売上原価の不適切な付替えのリスクに対応するため、特に期末を越えるものについては、稼働時間のみならず、担当者がどの WBS 番号への登録としたかについても上長が確認・承認するよう改善する必要があると考える。

### イ 売上原価の期間帰属の適正性に関する内部統制の問題点

#### ①高差益の案件の内容確認について

従来から実施している売価 1,000 千円以上で差益率 50%以上のものを抽出し、原価が適正であるか担当にヒアリングする手続について、適時に計上されるかどうかの確認のみではなく、適切な WBS 番号で計上されていたかという観点を加味し、十分な深度をもって検証が行われるよう改善する必要があると考える。

#### ②決算ごとに行われる原価付替えのモニタリングについて

本来の受注案件と別の受注に原価が付け替えられるリスクに対応するために実施している、四半期毎の受注先・受注案件と発注時の納品先・発注案件との比較チェックについては、キーコントロールとして設定することも含めて検討し、より深度を持った確認がなされる必要があると考えられる。

### ③売上計上の際の関連証憑との突合について

今回の不適切な原価付替えは受注明細と注文書、検収明細を詳細に照合することにより発見可能であったと考えられるものが多く、証憑の突合については、より深度をもって行うように改善する必要がある。

### ④保管売上の計上について

機器等を保管したままで売上計上される場合は、あくまでも例外的であるため、適用が可能となる条件と合わせ、その場合に必要となる手続について十分に周知する必要があると考える。

## ウ 受注在庫の実在性に関する内部統制の問題点

### ①直送在庫の実在性について

在庫の実在性のリスクに対応するため、顧客に直送されている在庫については、全ての相手先を対象として未検収一覧の回収や担当者による現物確認を含む代替手続も検討し、他の受注に付替えられて発送され、実体のない在庫が計上されていないか検討する手続を整備し、運用される必要があると考える。

## 2 コンプライアンス、ガバナンスの改善

### (1) 厳正な処分による役員及び社員の意識改革

「不正は絶対に許さない」「会社のためという弁解は一切通用しない」という経営トップの意思を全社員に明確に伝えるために、今回不正を行った社員に対しては、厳重な処分を行うべきである。

この際、部下に指示して不正を行わせたライン管理職には厳重な処分を課し、上司の指示に従わざるを得なかった部下には寛大な処分を課すべきである。

また、不正を指示しなかったものの、差益達成のプレッシャーをかけて社員を不正に追い込んだライン管理職と経営トップにも、そして不正のリスク要因を認識しながら不正を未然に防止できなかった内部統制部門、取締役及び監査役にも、処分を課すべきである。

このように厳正な処分を課すことで、「不正は絶対に許さない」「会社のためという弁解は一切通用しない」という意識改革をすべての役員及び社員にもたらすことが、再発防止の第一歩である。

### (2) 実効的かつ継続的なコンプライアンス意識の徹底

高位のライン管理職による同時多発的な不正という今回の事態を深刻に受け止め、経営トップが主導して、役員及び社員に対するコンプライアンス意識の徹底を、実効的かつ継続的に行っていくべきである。平板なコンプライアンス研修に頼らず、各部門の社員が現場のリスクを認識し評価し統制するためのコンプライアンスを目指すべきである。

### **(3) 管理職ポストの流動化**

管理職ポストの固定化が不正を生んだ一因であり、年数制限を定めるなどして、管理職ポストを流動化する具体的な措置を講じるべきである。

### **(4) 内部通報制度の機能化**

上司から不正を指示された部下が不正に手を染めずに済むよう、そして上司が不正を指示することを抑止するためにも、社員から信頼されて安心して利用してもらえる内部通報制度の機能化に取り組むべきである。内部通報制度の利用実績を広く社員にフィードバックし、その利用を促すよう継続的に取り組んでいくべきである。

### **(5) 取締役会及び監査役会による継続的モニタリング**

上述したような再発防止措置について、当社の経営トップが具体的方策を策定し、これを実施していくプロセスを、取締役会及び監査役会は継続的にモニタリングし、その実効性が確保されることを見届けていかなければならない。

以上