



2022年4月25日

各 位

会 社 名 株式会社ハイパー  
代表者名 取締役社長 望月 真貴子  
(コード番号 3054)  
問合せ先 取 締 役 江 守 裕 樹  
(TEL 03-6855-8180)

## 特別調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ

当社は、2022年4月22日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、一部の取引において不適切な売上処理が行われていた事実関係について、特別調査委員会より調査報告書の公表版を受領しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

株主、お取引先を始めとする関係者の皆様には、多大なるご心配とご迷惑をおかけしますことを深くお詫び申し上げます。

### 記

#### 1. 特別調査委員会の調査結果について

特別調査委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書」をご覧ください。なお、当該調査報告書につきましては、秘密情報及び個人情報保護の観点から、個人名等、部分的な非開示措置を施しておりますことをご了承下さい。

#### 2. 今後の見通し

##### (1) 過年度の有価証券報告書等及び決算短信等について

特別調査委員会の調査結果を受け、決算への影響額等を勘案のうえ、過年度の有価証券報告書等及び決算短信等についても訂正を行うかどうか判断し、その結果につきましては、2022年5月2日までに公表する予定です。

##### (2) 2021年12月期有価証券報告書の提出及び2021年12月期決算短信の発表予定について

弊社は、2022年3月31日付「有価証券報告書の提出期限延長に係る承認に関するお知らせ」においてお知らせしましたとおり、有価証券報告書の延長後の提出期限であります2022年5月2日までに提出及び2021年12月期決算短信の発表をする予定で作業を進めております。

##### (3) 再発防止策について

当社は、今回の最終調査報告書の結果を真摯に受け止め、今後の再発防止に全力で取り組む所存です。なお、具体的な再発防止策は、確定次第速やかに公表いたします。

以上

# 調査報告書

2022年4月22日

(公表版)

株式会社ハイパー 特別調査委員会

株式会社ハイパー 取締役会 御中

株式会社ハイパー 特別調査委員会

委員長 三宅英貴

委員 河江健史

委員 青木千恵子

## 目 次

第1章 調査の概要.....	1
第1 特別調査委員会を設置した経緯.....	1
第2 調査の目的.....	1
第3 当委員会の調査体制等.....	2
1 委員会の構成.....	2
2 調査補助者.....	2
3 調査事務局.....	3
4 当委員会の運営方針等.....	3
第2章 調査手続の概要.....	5
第1 調査実施期間.....	5
第2 調査対象期間.....	5
第3 調査手続の概要.....	5
1 当社の初動調査結果の引継ぎ.....	5
2 関係資料の精査.....	6
3 デジタル・フォレンジック調査.....	6
4 関係者に対するヒアリング.....	7
(1) 当社の役職員に対するヒアリング.....	7
(2) 取引先関係者に対する事実確認.....	7
5 取引先に対する残高確認及び取引確認.....	7
(1) 外注先に対する買掛金残高確認.....	7
(2) A社グループに対する取引確認・残高確認.....	8
6 当社の役職員に対するセルフチェック及びアンケート調査.....	8
(1) a氏が部門長を務める部門に所属した従業員に対するセルフチェック.....	8
(2) 当社グループの役職員に対するアンケート調査.....	9
7 会計データ等の分析.....	9
8 a氏の取引金融機関の取引履歴の確認.....	9

9	a氏のキャビネット内の現物確認 .....	9
10	情報提供窓口（ホットライン）の設置・運用 .....	10
第4	前提事項.....	10
第5	制限事項.....	10
1	a氏に対するヒアリングの時間的制約 .....	10
2	調査全般についての時間的制約 .....	11
3	一部の外注先から残高情報が得られなかったことによる制約.....	11
4	一部の対象者の新型コロナウイルス感染症罹患によるヒアリングの制約.....	11
第3章	前提となる事実関係.....	12
第1	当社の概要.....	12
第2	当社の沿革・事業内容等.....	12
1	当社の沿革等.....	12
2	当社の事業内容.....	13
第3	当社の業績の推移.....	14
第4	当社の組織体制.....	14
1	当委員会の調査実施時点の組織体制 .....	14
2	a氏の所属部門の推移.....	15
第5	当社の経営管理体制の概要.....	16
1	取締役会の構成・活動状況等 .....	16
2	経営会議の構成・活動状況等 .....	16
3	指名報酬委員会の構成・活動状況等 .....	17
4	CSR委員会の構成・活動状況等 .....	17
5	コンプライアンス体制.....	17
6	内部監査部門の体制・活動状況等 .....	18
7	監査役会の構成・活動状況等 .....	19

8	財務報告の信頼性を確保するための体制 .....	19
9	監査法人による外部監査の状況 .....	19
第4章	不適切な会計処理に係る事実関係の概要 .....	20
第1	A社の概要及び同社との取引推移 .....	20
1	A社の概要 .....	20
2	取引の推移とa氏の関与 .....	20
3	役務提供取引の販売・購買プロセス .....	21
(1)	販売プロセス .....	21
(2)	購買プロセス .....	22
第2	2016年12月期以前の状況 .....	22
1	原価付替え .....	22
2	2014年5月の内部監査の指摘 .....	23
第3	2017年12月期及び2018年12月期の状況 .....	23
1	検収の前倒しと出荷偽装による売上の前倒し計上 .....	23
2	仕入計上の先送りと原価付替え .....	24
(1)	外注先への未発注による仕入計上の先送り .....	24
(2)	A社の案件の原価を同社の別案件に付ける原価付替え .....	24
(3)	他の顧客の案件の原価をA社の案件に付ける原価付替え .....	25
第4	2019年12月期の状況 .....	25
1	売上の前倒し計上 .....	26
(1)	検収の前倒しと出荷偽装による売上の前倒し計上 .....	26
(2)	業務部から指摘を受けた売上の前倒し計上 .....	26
2	原価の付替え .....	27
(1)	A社の案件の原価を同社の別案件に付ける原価付替え .....	27
(2)	他の顧客の案件の原価をA社の案件に付ける原価付替え .....	27
3	期末監査の残高確認に対する工作 .....	27
4	SS営業部に対する内部監査の指摘 .....	28
第5	2020年12月期の状況 .....	28

1	C社に対する支払確約書の提出	28
2	ITサービス事業の粗利率悪化の調査	29
	(1) 粗利率悪化の調査と2020年6月の仕掛品計上	29
	(2) 2020年6月以降の処理と過年度分も含めた仕掛品計上	30
3	期末監査の状況	30
	(1) 仕掛品の評価の妥当性の検証	30
	(2) A社との取引の実在性の確認	31
第6	2021年12月期の状況	31
1	内部監査の調査とCSR委員会	31
2	新規案件の請求内容を変更することによる未完了案件の処理	32
3	新規案件の外注先に支払いを行うための架空受注	33
4	本件架空受注6件についての売上処理	34
5	本件の発覚に至った経緯	34
第7	a氏による会社資産の私的流用の疑義	35
第8	類似事象の確認を目的とした件外調査の調査結果	36
1	不適切な会計処理全般の発見を目的とした調査	36
	(1) アンケート調査	36
	(2) 情報提供窓口（ホットライン）の設置・運用	37
	(3) デジタル・フォレンジック調査	37
2	売上関連の類似事象の発見を目的とした調査	37
	(1) 粗利分析と高粗利率取引の原因確認	37
	(2) 部門長担当案件の売上・粗利比較	37
	(3) 営業部門が請求書を作成した案件の調査	38
	(4) 滞留債権の調査	38
	(5) ゼロ売上案件の調査	38
	(6) A社グループの調査	38
	(7) A社グループに対する取引確認・残高確認	39
	(8) C社に対する機器等の一時保管の調査	39
3	原価関連の類似事象の発見を目的とした調査	39
	(1) 案件名と関連書類の整合性確認	39

(2) A社の売上ゼロ及び原価ゼロ等の取引の調査.....	40
(3) 原価ゼロの物販取引の調査.....	40
(4) a氏が部門長を務めた部門に所属した従業員に対するセルフチェック .....	40
(5) 外注先に対する買掛金残高確認.....	41
(6) 未発注リストにおける簿外債務の認識.....	41
4 会社資産の私的流用の発見を目的とした調査 .....	41
(1) a氏及びその所属部門の交際費・旅費交通費の確認.....	41
(2) a氏の取引金融機関の取引履歴の確認.....	42
第9 当社の連結財務諸表に対する影響額.....	42
第5章 発生原因の分析.....	43
第1 不正のトライアングル理論の観点からの原因分析 .....	43
1 a氏の動機について.....	43
2 機会について.....	44
(1) 部門長として案件を担当したことによる弊害.....	44
(2) 物販取引を想定した業務プロセスの問題.....	45
(3) 役員・統括部長・管理部門による牽制機能・モニタリングの問題 .....	46
3 正当化事由について.....	46
(1) 会計的なリテラシーの問題.....	46
(2) 管理部門に発見されることはないとの意識.....	47
(3) 一時的な対応に過ぎないとの意識.....	47
第2 不正の未然防止・早期発見に至らなかった原因 .....	47
1 不十分な教育・研修の問題.....	47
2 不正の兆候を把握した場合の不十分な実態解明 .....	48
3 問題発覚後の対応の問題.....	49
第3 根本原因の分析.....	49
1 不十分なリスク管理の問題.....	49
2 社外役員の指摘や助言を十分に活用しきれないガバナンスの問題.....	50
3 経営層のリスク感度の問題.....	51
第6章 再発防止策の提言.....	53



第1	オフィスデザインの役務提供取引に対する管理体制の再構築.....	53
1	リスクの洗い出しと評価.....	53
2	本件の不正の手口を踏まえた予防統制・発見統制の導入.....	53
(1)	部門長による案件担当を禁止する措置.....	53
(2)	未完了段階の検収書に対する統制.....	53
(3)	倉庫・配送業者への一時保管による出荷偽装に対する統制.....	54
(4)	外注先への未発注による仕入計上の先送りに対する統制.....	54
(5)	管理部門におけるチェックポイントのマニュアル化・リスト化.....	54
(6)	顧客への注文請書や御礼メールの発送.....	54
(7)	個別の工事案件の施工管理の仕組み.....	54
(8)	「一式」方式の取引書類の制限.....	55
第2	全社的な取組みについて.....	55
1	経営トップからのコンプライアンス最優先のメッセージ発信.....	55
2	不正防止のための社内研修・教育プログラムの構築.....	55
3	内部監査部門の強化.....	56
4	人事ローテーション.....	56
5	記録化の徹底.....	56
6	関与者に対する厳正な処分と社内への周知.....	57
7	コンプライアンス相談窓口の充実化の検討.....	57
第3	経営層のリスク感度を高めるための取組みについて.....	57
1	社外役員の知見を有効活用するための取締役会の運営.....	57
2	経営層のリスク感度を高めるための取組み.....	58

別紙「ヒアリング対象者一覧」

### 略語表

略語	正式名称等
A 社グループ	A 社、F 社及び G 社により構成される企業グループ
KPMG FAS	株式会社 KPMG FAS
EY 新日本	EY 新日本有限責任監査法人
金商法	金融商品取引法

## 第1章 調査の概要

### 第1 特別調査委員会を設置した経緯

株式会社ハイパー（以下「当社」という。）は2022年2月14日に予定していた2021年12月期の決算発表に向けて準備を進めていたところ、決算業務を進めるなかで、一部の取引において、不適切な売上処理が行われていた疑いがあること（以下「本件」という。）が判明したとして、2022年2月14日に決算発表を延期するとともに、当社と利害関係のない外部の有識者によって構成する特別調査委員会を設置して調査を委嘱することを決議して同日付けの適時開示を行った。

その後、当社は、2022年2月18日に、客観性・独立性の高い正確な調査を委嘱するための特別調査委員会（以下「当委員会」という。）の委員3名を選出したとして同日付けの適時開示を行った。

なお、当委員会の調査の進捗状況を踏まえ、当社は、2022年3月7日開催の取締役会決議で第32回定時株主総会の延期を決議するとともに、同月31日には2021年12月期の有価証券報告書の提出期限の延長申請を行い、同日、2022年3月31日から同年5月2日まで提出期限の延長が承認された。

### 第2 調査の目的

当委員会は、以下の各項目を委嘱事項として調査を実施した。

- ① 本件に係る事実関係の確認
- ② 類似事象の有無の確認
- ③ 本件による連結財務諸表等への影響額の算定
- ④ 発生原因の分析
- ⑤ 再発防止策の提言

なお、不適切な売上処理が行われた疑いがある本件の取引は、当社が、不動産関連のコンサルティング事業を営むA社に対して内装作業、移動作業や原状回復などの役務提供を行ったとして2021年12月に売上88百万円<sup>1</sup>を計上した合計6件である。これら売上取引6件については、受注時にオフィスデザイン部の部長を務めていたa氏が、当委員会設置前の2022年2月7日に実施された社内ヒアリングや同月15日に実施された外部弁護士によるヒアリングなどにおいて、実際にはA社からの注文はなかったにもかかわらず、自ら偽造したA社名義の注文書により2021年5月から9月にかけて架空受注して同年12月に売上処理を行った旨を自認していた（a氏が架空受注した6件について、以下「本件架空受注6件」という。）。しかし、本件架空受注6件については外注先4社に対する発注と支払い合計80百万円（B社：45百万円、C社：18百万円、D社：14百万円、E社：1百万円）（これら外

<sup>1</sup> 本調査報告書における金額の表示は、特に断りのない限り、税抜の金額を意味する。

注先 4 社について、以下「**主要外注先 4 社**」という。)が行われており、既に原価が発生していた。これらの原価について、a 氏は、主要外注先 4 社の作業は主として A 社の別案件で実際に作業が先行して行われていたが未発注となっていたものであり、主要外注先 4 社に対するそれらの未発注分の支払いを行って一挙に精算するために本件架空受注 6 件を行った旨供述し、2021 年 12 月の不適切な売上処理は単発的な事象ではなく、過去の経緯として仕入計上の先送りや原価付替えがあることを示唆していた。

こうした状況を踏まえ、当委員会は、「本件」は、2021 年 12 月の不適切な売上処理にとどまらず、その経緯としての外注取引に関する仕入計上の先送りや原価付替えを含む一連の事象と捉えて調査を実施することとした。

### 第 3 当委員会の調査体制等

#### 1 委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長	三宅 英貴 (弁護士 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業)
委員	河江 健史 (公認会計士 河江健史会計事務所)
委員	青木 千恵子 (弁護士 法学館法律事務所)

なお、委員長・各委員は、本件の対応以外にいずれも当社から業務を受任したことはなく、当社とは利害関係を有しない。

#### 2 調査補助者

当委員会は、以下の外部専門家を当委員会の調査補助者として選任し、当委員会の策定した調査計画・方針のもと、各種の調査手続の実施に活用した。

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業

塩野 祐輝 (弁護士・公認会計士)

株式会社 BEST TRADE

井出 浩二 (公認会計士)

牛丸 智詞 (公認会計士)

藤原 常烈 (公認会計士)

張本 和志 (公認会計士)

影平 真也 (公認会計士)

石田 有司 (公認会計士)

山本 大輔 (公認会計士)

川中 宏介 (公認会計士)

株式会社 KPMG FAS



当社は、2022年2月21日に上記⑥及び⑦を内容とする役職員に対する調査協力依頼の文書を社長名で社内に発出するなどして当委員会の調査に真摯に協力し、上記の確認・合意事項は適切に遵守された。

## 第2章 調査手続の概要

### 第1 調査実施期間

当委員会は、2022年2月18日に設置され、同年4月21日までの間、調査及び調査結果に基づく検討を実施し、同月22日付けで本調査報告書を提出した。

ただし、三宅英貴弁護士及び河江健史公認会計士は、当委員会設置前の2022年2月15日から、当委員会の委員候補者として、当委員会設置に向けた準備行為を開始し、調査体制・計画・方針等を立案するための情報収集等を行った。また、青木千恵子弁護士は、当社の依頼による初動調査として、同弁護士が所属する法律事務所の他の弁護士らとともに、2022年2月15日にa氏に対するヒアリングを実施した。

### 第2 調査対象期間

当委員会は、a氏がA社の新規拠点開発案件や事務所移転案件の役務提供取引を所管するSS営業部の部長に就任した時期が2017年1月1日であることを踏まえ、当社の連結財務諸表への影響額を確認する調査対象期間として、2017年12月期から2021年12月期までの期間を設定した。

ただし、デジタル・フォレンジック調査やヒアリングなどにより過去の経緯を調査する過程では、必要に応じて2016年12月期以前についても証拠収集を行った。

### 第3 調査手続の概要

当委員会は、委員候補者としての事前準備の打合せを2022年2月17日に実施した上、当委員会の設置後は、全委員が出席した委員会を合計19回開催し、調査計画・方針・手続等を策定するとともに、問題点や調査結果等の検討を行った。

なお、当委員会は、当社の会社法監査及び金商法監査を行うEY新日本との間で週次でミーティングを実施し、調査の進捗報告や調査計画・方針・手続等に関する協議を行った。また、当委員会の公認会計士委員・調査補助者は、こうした週次ミーティングに加えて、EY新日本の監査チームとの間で適時に情報連絡や会議を行って連携した。

当委員会が実施した調査手続の概要は以下のとおりである。

#### 1 当社の初動調査結果の引継ぎ

当社は、本件で最終的に2021年12月に売上処理したA社に対する売掛金の入金期限が2022年1月末までとなっていたにもかかわらず、未入金となったことを契機として不適切な売上処理の疑いを把握し、当委員会設置前に社内ヒアリング及び外部弁護士によるヒアリングなどの初動調査を実施していた。

当委員会は、それらの初動調査のヒアリング議事録などの資料を引き継ぎ、当委員会の調査の計画・方針・手続の策定等に活用した。

## 2 関係資料の精査

当委員会は、当社の組織図、a 氏その他のヒアリング対象者の経歴書、社内規程類、取締役会・経営会議・CSR 委員会の議事録、内部監査関連資料、内部統制関連資料、各種会計データ、各取引の見積書・注文書・検収書・請求書などの証憑類をはじめとする関係資料を当社から入手して精査した。

また、当委員会は、当社から入手した資料に加え、当社の取引先の商業登記の情報を入手するとともに、必要に応じて各取引先から資料を入手し、これらの関係資料を精査した。

## 3 デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、a 氏及び長年にわたり同氏の部下として本件に関与した疑いのある b 氏について、①当社が利用するクラウド環境上の Microsoft 365 からダウンロードしたメールデータ及びチャットデータ、②削除済メールも含めて直近 1 年間のメールデータが保存される HENNGE のアーカイブからダウンロードしたメールデータ（2021 年 2 月 1 日以降のもの）、③PC 内に残されていたメールデータ、④業務用携帯（iPhone）の SMS データを対象として、キーワードや主要外注先 4 社のドメイン等により絞り込んだデータ 63,186 件（a 氏については 2014 年 7 月 1 日以降<sup>2</sup>、b 氏については 2017 年 1 月 1 日以降）のレビューを実施した<sup>3</sup>。

また、a 氏が外注先に対する未発注の取引の管理表等を保有している可能性があることを踏まえ、OneDrive 内のドキュメントデータ全件をレビューするとともに、同氏の業務用 PC に保存されていたドキュメントデータ及び同氏がアクセス可能な当社のファイルサーバデータについても一定の方針に基づいて抽出したドキュメントデータのレビューを実施した。

さらに、a 氏がプライベートで使用している Gmail のメールデータについても、同氏から任意で提出を受けた上、2017 年 1 年 1 日以降の全件を対象としてレビューを実施した。

加えて、a 氏の私用スマートフォンについて、同氏に対する対面のインタビューを実施中の約 1 時間に同氏の同意を得た上で情報を確認し、本件と関連する可能性のある情報が掲載された LINE、SMS 及び画面ショットの情報を取得してレビューを実施した。

---

<sup>2</sup> a 氏については、SS 営業部第一課長に昇進した時期以降のデータをレビュー対象とした。

<sup>3</sup> a 氏と b 氏のいずれについてもメールデータの件数が極端に少ない期間が存在したが、ツールにより削除した形跡はなく、両名のヒアリング結果からも意図的なデータ削除の認定には至らなかった。



#### 4 関係者に対するヒアリング

##### (1) 当社の役職員に対するヒアリング

当委員会は、当社の役職員合計 34 名に対し、面談又は Web 会議による合計 54 回のヒアリングを実施した。当委員会が実施したヒアリングの概要は別紙「ヒアリング対象者一覧」記載のとおりである。なお、a 氏に対するヒアリングは、計 15 回（うち対面 2 回）実施したが、体調不良を理由とした同氏の要望により、1 回のヒアリングは 1 時間から 1 時間半に時間制限を設けてこれを遵守した。

当委員会は、これらの当委員会の正式なヒアリングに加え、調査補助者の主導による詳細な事実確認やデジタル・フォレンジック調査やアンケート調査の調査結果のフォローアップのためのヒアリングを適宜実施した。

##### (2) 取引先関係者に対する事実確認

当委員会は、調査事務局の担当者が同席の上、以下の取引先関係者と面談してヒアリングを実施した。

実施日 (2022 年)	所属	対象者
4 月 1 日	A 社	(対象者) c 氏 (同席者) d 氏
4 月 4 日	C 社	東京支店 e 氏

これらに加え、当委員会の調査補助者は、調査事務局の担当者とともに 2022 年 3 月 30 日に C 社東京支店を訪問した際、同支店の支店長である f 氏に対するヒアリングを実施するとともに、同年 4 月 12 日には同氏に電話で残高確認状の状況確認を行った。

また、当委員会は、調査事務局を介して、B 社の代表取締役社長である g 氏に対してメールによって質問を行い、その返信を受ける形で事実確認を行った。

#### 5 取引先に対する残高確認及び取引確認

##### (1) 外注先に対する買掛金残高確認

当委員会は、当社の外注先に対する簿外債務の有無を確認するため、2017 年 1 月から 2021 年 12 月末までの A 社に対する売上取引の外注先 43 社に対して、2016 年 12 月期第 3 四半期末以降の各四半期末現在の当社の買掛金の残高確認状を送付した。主要外注先 4 社を含む重要な外注先 10 社については、当委員会の調査補助者である KPMG FAS が発送・回収を行い、残り 33 社については、当委員会の

調査事務局が発送・回収を行った。

その結果、全 43 社のうち、全社から回収し、差異の回答がある場合には差異分析を行うなどのフォローアップを行った。

## (2) A 社グループに対する取引確認・残高確認

当委員会は、当社と A 社との間で取引内容や検収時期等の認識が相違する取引の有無を確認するため、A 社に対し、①当社が 2021 年 12 月に売上処理した 6 件の取引の発注時期・検収時期・支払時期・金額の取引確認状、②当社の A 社に対する 2017 年 1 月から 2021 年 12 月までの各年度の売上取引 340 件の取引内容・発注時期・検収時期・支払時期・金額の取引確認状を送付した。

また、当社は、A 社の創業者が過去又は現に代表取締役を務めた履歴のある F 社及び G 社との間でも取引があることから、当委員会は、2019 年の当社の売上取引 52 件の取引内容等についての取引確認状を F 社に送付するとともに、2019 年 1 月から 2021 年 12 月までの当社の売上取引 165 件の取引内容等についての取引確認状を G 社に送付した。

さらに、当委員会は、A 社に対し、2016 年 12 月期から 2021 年 12 月期までの各期末現在の当社の債権残高の確認状を送付した。

これらの A 社グループに対する取引確認状・残高確認状は、当委員会の調査補助者である KPMG FAS が発送・回収を行い、全て回収した上、差異がある場合には差異分析を実施するなどのフォローアップを行った。

## 6 当社の役職員に対するセルフチェック及びアンケート調査

### (1) a 氏が部門長を務める部門に所属した従業員に対するセルフチェック

当社は、本件の発覚前、a 氏が部下の担当案件の原価を A 社の売上案件に付けていた原価付替え 6 件<sup>4</sup>が発見されたとして、内部監査室が 2021 年 4 月 6 日に CSR 委員会に対する調査結果の報告を行っていたところ、当委員会が 2022 年 2 月 25 日に実施した当社の従業員に対するヒアリングでは、6 件以外にも同様の原価付替えが存在する疑義が生じた。

そこで、当委員会は、a 氏が 2017 年 1 月に部長に就任した以降に SS 営業部に所属した経歴のある 23 名及び同氏が 2021 年 9 月末まで部長を務めたオフィスデザイン部に同月末時点で所属していた 9 名の合計 32 名を対象にして、過去に受注案件のコスト調整等で a 氏から支援を受けたことの有無などを質問するセルフチェックを実施した。

当委員会は、対象者 32 名全員から回答を得た上、a 氏からの支援を肯定する旨を回答した従業員に対してはフォローアップのヒアリングなどを実施した。

<sup>4</sup> 付替え元の案件数は 4 件であるが、付け替えた原価の発注単位では 6 件となる。

## (2) 当社グループの役職員に対するアンケート調査

当委員会は、a 氏に対するヒアリングにより本件の手口が概ね把握できた段階で、当社グループの役職員を対象として、架空受注や前倒受注、売上の前倒し計上、本来の案件名と異なる名目での請求書処理、原価付替え、外注先に支払う原価・費用の簿外処理、注文書等の証憑類の偽造行為、その他の類似の不適切行為等について、回答者自身の指示・関与の有無や周囲で見聞きしたことの有無を確認するアンケート調査を実施した。

これらのアンケート調査は、当社及び子会社の役職員 285 名を対象として実施し、対象者全員から回収した。そして、自身の指示・関与や周囲での見聞きしたことを肯定した回答者に対してはフォローアップのヒアリングを実施した。

なお、アンケート調査は、当社の社内システムを利用して配布・回収を行ったが、回答内容については当委員会及び調査補助者の一部が適時にアクセス・ダウンロード可能な状態で実施した。

## 7 会計データ等の分析

当委員会は、A 社に対する売上取引で利用されていた外注先の属性検証、当社のオフィスデザイン業務の粗利分析、滞留債権の状況と顛末に関する分析、部門長担当案件の売上・粗利比較、高粗利率の得意先の原因確認、a 氏及びその所属部門の交際費・旅費交通費の確認など会計データ等を活用した各種の分析を行った。

類似事象の有無の確認を目的とした調査（以下「**件外調査**」という。）については、下記第 4 章第 8 で詳細を説明する。

## 8 a 氏の取引金融機関の取引履歴の確認

当委員会は、デジタル・フォレンジック調査の過程において、本件架空受注 6 件のうち、1 件の原価として計上された外注費が a 氏の旧自宅マンションのリフォーム代として私的流用されている疑いを把握した。そこで、a 氏の資産状況等を調査するため、同氏の取引金融機関の同氏名義の口座 9 件の預金通帳、貯金通帳、インターネットバンキングの取引履歴等について、同氏から任意に提出を受けた上、不適切な資金授受が疑われる入出金の有無などを確認した。

## 9 a 氏のキャビネット内の現物確認

当社はフリーアドレス方式を採用しており、a 氏には固定席がなく、鍵付きのキャビネットが割り当てられていた。そこで、当委員会は、a 氏が保有する取引先の名刺等を把握するため、同氏のキャビネット内の現物確認を実施し、A 社や外注先を含む取引先 8 社の関係者の名刺を確認した。

## 10 情報提供窓口（ホットライン）の設置・運用

当委員会は、不適切な処理が行われていた疑いのある取引に関連する情報を幅広く収集するとともに、その発生原因と再発防止策を検討するための参考情報として、当社のガバナンスや組織風土、内部統制その他の業務運営において改善すべき問題点を把握するため、メール、郵送又はFAXにより情報を受け付ける情報提供窓口（ホットライン）をアンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業に2022年2月21日に設置し、当委員会の調査実施期間において運用を継続した。

## 第4 前提事項

本調査報告書による報告は、以下の各事項を前提としている。

- ① 当社が当委員会に提出した関係資料は全て真正かつ完全な原本又はその正確な写しであること
- ② 当委員会の調査は、法令上の権限に基づいて直接・間接強制のもとで実施するものではなく、関係者の任意の協力に基づくものであること
- ③ 当委員会は、職業的専門家としての知見を最大限駆使して事実認定を行ったが、今後、当局が法令上の権限に基づいて調査・検査に着手した場合には当委員会とは異なる事実認定が行われる可能性があること

## 第5 制限事項

当委員会の調査では、計画した調査手続は概ね実施できたものの、以下のような一定の制限が生じた。

### 1 a氏に対するヒアリングの時間的制約

当委員会は、2022年2月18日の設置当初、本件を主導したa氏に対するヒアリングを先行させてその裏付けをとることにより早期に実態解明を行う方針を検討したものの、同氏は●病により約1か月間の休職及び通院加療が必要な状態との2022年2月16日付け診断書を当社に提出し、継続的な体調不良を訴えた。当委員会は、こうした事情を踏まえて同氏と調整した結果、初回ヒアリングは2022年2月28日によりやく実現するに至り、その後も同氏の体調を考慮して1回のヒアリング時間を約1時間から1時間半に制限して複数回実施した。調査実施期間中のa氏に対するヒアリングは合計15回に及び、結果として十分なヒアリングが実施できたが、調査開始当初にヒアリングの実施やその時間が制限されたことにより、デジタル・フォレンジック調査など周辺的な証拠収集を先行させるアプローチを採用せざるを得なくなり、調査の迅速性や効率性が著しく阻害されたことは否定できない。

## 2 調査全般についての時間的制約

上記 1 記載のとおり、当委員会は、調査開始当初に a 氏に対するヒアリングが制限されたことによりデジタル・フォレンジック調査を先行させたことに加え、当社の外注先 43 社に対する買掛金残高の確認状や顧客 3 社に対する取引内容の確認状を送付・回収を行うなど工数を要する調査手続を計画したことから相当程度の調査期間が必要となった。この点、当社は、2022 年 3 月 31 日に 2021 年 12 月期有価証券報告書の提出期限の 2022 年 5 月 2 日までの延長承認を得たが、当委員会の調査終了後に必要となる当社の会社法監査・金商法監査の期間を確保する必要性も踏まえ、当委員会の調査は、当社の想定する決算・監査のスケジュールに沿った対応を実現するための厳しい時間的制約のもとで実施された。

## 3 一部の外注先から残高情報が得られなかったことによる制約

当委員会は、主要外注先の 1 社である C 社に対して買掛金の残高確認状を送付して差異なしの回答を回収したもの、同社の管理部門からの残高の回答はなく、東京支店所属の営業担当者からの回答であった。当委員会は、C 社の東京支店支店長や当該営業担当者に面談するなどして管理部門から勘定残高の回答を依頼したが協力を得られず、より証拠としての信頼性の高い管理部門からの残高情報の回答は得られなかった。

## 4 一部の対象者の新型コロナウイルス感染症罹患によるヒアリングの制約

当委員会は、調査の過程で当社の多数の従業員に対するヒアリングを実施したが、当委員会の調査実施期間中に数名が新型コロナウイルス感染症に罹患したことにより、ヒアリングの実施時期が遅延し、また、その方法も対面での実施が制限された。

### 第3章 前提となる事実関係

#### 第1 当社の概要

当社の概要は以下のとおりである。

会社名	株式会社ハイパー
英文名	HYPER Inc.
本店所在地	東京都中央区日本橋堀留町二丁目9番6号
設立	1990年5月18日
資本金	386,305,896円(2020年12月末現在)
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"><li>● コンピュータ及びその周辺機器の販売及び設置設定・保守</li><li>● 通信機器、事務機器、オフィスオートメーション機器の販売及び設置・保守</li><li>● 情報処理サービス業及びソフトウェアの企画・開発・販売</li><li>● インターネットを利用した通信販売及びホームページの企画制作</li></ul>
代表者	代表取締役社長 望月 真貴子
従業員数	212名(2020年12月末現在)
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
上場取引所	東京証券取引所プライム市場(証券コード:3054)
会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人

#### 第2 当社の沿革・事業内容等

##### 1 当社の沿革等

当社は、電話一体型簡易通信端末「テレメーション」の普及の為の企画及びビジネスホン、ファクシミリ、複写機の販売を事業目的とする「ハイパーコンセプト株式会社」として1990年に創業し、1993年にパソコン販売事業、2001年にアスクール事業にそれぞれ参入して業容を拡大させた。

その後、2006年9月にジャスダック証券取引所(旧東京証券取引所JASDAQ市場)に株式を上場し、2009年9月に現在の社名に商号変更した。また、2019年3月に旧東京証券取引所市場第二部へ市場変更し、2020年3月に旧東京証券取引所市場第一部へ指定替えを行っている。そして、当社は、同月から翌4月にかけて、運転資金の充当を目的とした普通株式20万株の公募増資により83百万円、オーバーアロットメントに関する証券会社に対する普通株式46,500株の第三者割当増資を行って19百万円を資金調達した。その後、当社は、エプソン販売株式会社との資本業務提携契約の締結を2021年6月11日に公表してエプソン販売株式会社に対する普通株式の第三者割当増資を行い、同社は、2021年6月28日に当社の普通株式64万株を350百万円で取得した。

なお、当社は、2022年4月4日の東京証券取引所の市場区分の見直しに関して、持続的な成長と企業価値向上の実現のためには優秀な人材の確保及び信用力の強化が不可欠としてプライム市場を選択する旨の取締役会決議を2021年12月27日に行う一方、現状、プライム市場の流通株式時価総額及び1日平均売買代金の市場維持基準を充足していないとして2027年までに充足するために各種取組みを進める「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」を作成・提出した旨を公表している。そして、2022年4月4日の東京証券取引所の市場区分の再編後、当社株式は東京証券取引所プライム市場に上場されている。

## 2 当社の事業内容

当委員会の設置時点において、当社グループは、当社及び連結子会社3社で構成され、ITサービス事業とアスクルエージェント事業を主たる事業としている。それぞれの事業内容は以下のとおりであるが、不適切な売上処理が行われた本件の取引は、サービス&サポート事業の取引である。

### 【ITサービス事業】

#### ① コンピュータ事業

法人ユーザー（主に上場会社及びその関連会社、従業員100人以上で情報システム担当者が設けられている法人）、システムインテグレーター、その他販売店等をターゲットとして、サーバ、コンピュータ、プリンタ、トナー、周辺機器、ネットワーク関連機器、ビジネス用ソフトウェア等を販売する業務

#### ② サービス&サポート事業

コンピュータ事業において取引を開始したユーザーを中心に、オフィス全般の設置保守業、LAN配線等のネットワークインフラ構築、電話配線作業、オフィスレイアウト、ヘルプデスクの運営、デジタルコンテンツの制作等のサービスを提供する業務

### 【アスクルエージェント事業】

アスクル株式会社が行っている通信販売事業「ASKUL」の代理店業務、事務用品、オフィス家具等を販売する業務

当社は、「ユーザーニーズ実現企業」を経営理念として掲げ、これに基づく事業活動を行うとともに、従業員の心身の健康の維持向上と働きやすい職場づくりが重要

として健康経営基本方針（ヘルスリテラシーの向上、健康増進活動の推進、労働環境の整備）を策定し、さらに社会貢献活動にも力を入れている。

### 第3 当社の業績の推移

当社の2016年12月期以降の業績（連結）の推移は以下のとおりである。

（単位：百万円）

回次	第27期	第28期	第29期	第30期	第31期
決算年月	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
売上高	19,249	22,268	22,147	25,139	21,351
営業利益	192	338	344	544	330
経常利益	190	341	348	543	331
親会社株主に帰属する当期純利益	104	203	183	334	222
純資産額	2,383	2,541	2,662	2,940	3,192
総資産額	5,799	6,493	6,280	6,644	6,875

当社は、2020年12月期から始まる中期経営計画を策定していたものの、売上高、利益ともに当初の計画値を大幅に下回り、2020年12月期の目標数値を達成することができなかった。そこで、当社は、2021年12月期から2023年12月期までの3ヶ年の中期経営計画を策定して2021年2月12日に公表しており、連結定量目標として、2021年計画の売上高24,000百万円、営業利益420百万円、2022年計画の売上高26,000百万円、営業利益600百万円、2023年計画の売上高28,000百万円、営業利益800百万円を掲げている。

その後、当社は、ITサービス事業の売上高の減少等を理由として、2021年7月30日に2021年12月期の連結業績予想数値を売上高21,000百万円（△3,000百万円）、営業利益150百万円（△270百万円）に下方修正した。

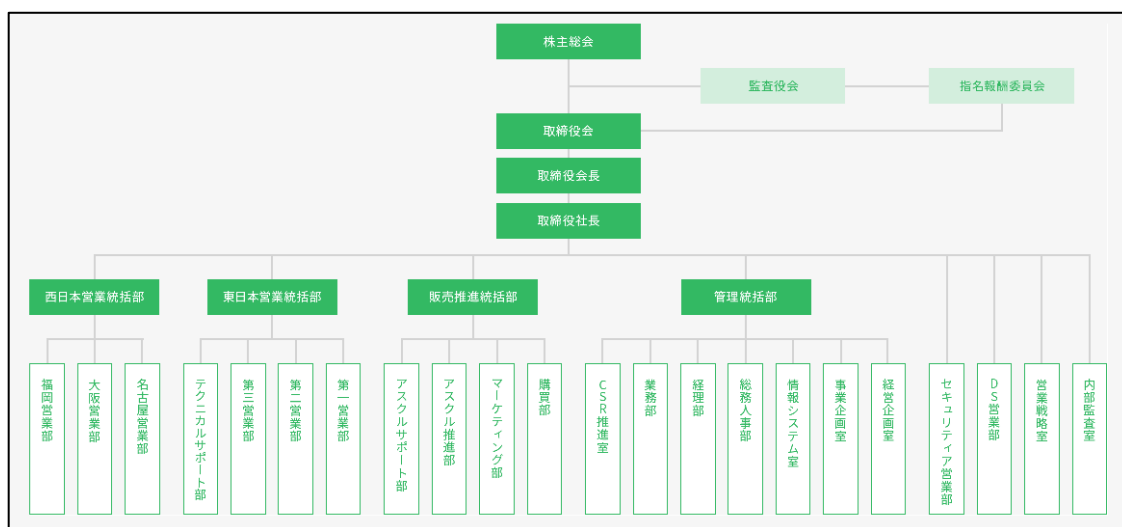
また、当社は、2022年1月28日にも、ITサービス事業におけるパソコン本体の売上減少等を理由として、2021年12月期の連結業績予想数値を売上高20,600百万円（△400百万円）、営業利益78百万円（△72百万円）に下方修正した。

### 第4 当社の組織体制

#### 1 当委員会の調査実施時点の組織体制

当委員会の調査開始時点の当社の組織体制は以下のとおりである。





## 2 a氏の所属部門の推移

a氏は、2005年に当社に入社し、以下の①から⑤を主要な業務として所管する営業統括部SS営業部<sup>5</sup>に配属された。

- ① パソコン及びOA機器の設置並びにネットワークの保守
- ② ヘルプデスク事業及びITエンジニア等の派遣
- ③ 事務所移転、レイアウト変更、オフィス家具設置及びインフラの敷設
- ④ 上記に付随する機器の販売及びサービスの提供
- ⑤ サプライ事業の拡販活動

その後、a氏は、他部署に配置換えされることなく、SS営業部の主に上記③④の営業担当として従事するとともに、2014年7月にSS営業部第一課課長に就任し、2017年1月に部門長であるSS営業部部長に就任した。

当社は、2020年1月1日に営業統括部を廃止し、東日本営業統括部、西日本営業統括部を新設するとともに、営業統括部に下に置かれていたSS営業部を廃止し、東日本営業統括部の下にITソリューション部（主に上記①②の業務を所管）とオフィスデザイン部（主に上記③④⑤の業務を所管）を新設する組織変更を行った。その際、a氏は、オフィスデザイン部部長に就任した。

さらに、当社は、2021年10月1日に東日本営業統括部のITソリューション部及びオフィスデザイン部を廃止・統合し、テクニカルサポート部（上記①ないし⑤の業務を所管）を新設する組織変更を行った。その際、a氏は、下記第4章第6の1記載の他の顧客の原価をA社の案件に付けた原価付替えにより、部門長から東日本営業統括部付の一般職に役職が変更され、本件の発覚時に至った。

<sup>5</sup> 「SS」はService & Supportの略である。

## 第5 当社の経営管理体制の概要

当委員会の調査開始時点における当社の経営管理体制の概要は以下のとおりである。なお、当社は、2021年6月改訂のコーポレートガバナンス・コードの各原則の全てを実施している。

### 1 取締役会の構成・活動状況等

取締役会は、取締役8名（うち常勤取締役5名、社外取締役3名）で構成され、毎月1回、定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営に関する事項、決算に関する事項、役員に関する事項、人事・組織に関する事項などの付議事項について決議するとともに、業務執行の状況・経過・結果、経営計画の実施状況、財務・損益の状態、役員等の協業取引又は自己取引の内容等について報告を受けて業務執行状況の監督を行っている。

月次決算の報告では、セグメント損益や部門別損益の報告も含まれ、異常値がある場合にはその報告も行われている模様であるが、取締役会報告資料や議事録には記載はなく、それらの資料からは取締役会における詳細なやり取りは把握することはできない。

当社の2017年3月以降の毎年3月開催の定時株主総会終了時の取締役の推移は以下のとおりである。現在の社外取締役3名は、いずれも独立社外役員として指定されている。

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
玉田 宏一	取締役社長	取締役社長	取締役社長	取締役社長	取締役会長
望月 真貴子	取締役	常務取締役	常務取締役	取締役副社長	取締役社長
江守 裕樹	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役
松村 雅浩	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役
田邊 浩明	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役
遠藤 孝	常務取締役				
宮澤 敏	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役
安達 敏男			社外取締役	(監査役)	
塩川 公男				社外取締役	
栗原 桂一					社外取締役
那須 慎二					社外取締役

### 2 経営会議の構成・活動状況等

経営会議は、取締役8名（うち常勤取締役5名、社外取締役3名）と監査役3名で構成され、毎月1回以上、取締役会付議事項の原案策定や人事・組織等に関する稟

議案件の審査、リスク対応策の検討等会社運営における重要事項の検討を行っている。

### 3 指名報酬委員会の構成・活動状況等

指名報酬委員会は、取締役会及び監査役会の任意の諮問機関として、2021年2月1日に設置された。指名報酬委員会は、独立社外役員3名及び取締役会の決議で選定された取締役2名で構成され、当社及び当社グループの役員等の指名及び任免に関する事項、役員報酬等に関する事項、役員に対する教育と育成に関する事項について審議し、取締役会及び監査役会に諮問している。委員長は、独立社外役員の中から指名報酬委員会決議により任命している。

### 4 CSR委員会の構成・活動状況等

当社は、取締役会決議によって選定された常勤取締役2名、常勤監査役、3名の独立社外役員で構成されるCSR委員会を設置しており、同委員会の委員長は、常勤取締役の中から取締役会決議により任命される<sup>6</sup>。

2021年12月27日に施行されたリスク管理規程によると、リスク管理の全社的推進と必要な情報の共有化は、CSR委員会内に設置されたリスクマネジメント分科会が実行するとされている。そして、リスク発生時の対応では、CSR委員会が各種の報告を受けて取締役会と監査役会に報告するとされている。また、コンプライアンス相談窓口に通報された事項の調査はCSR委員会又は社長が指名する調査チームが行うとされている。さらに、懲戒処分を行う場合には、その情状により、CSR委員会の審議、取締役会及び監査役会の決議をもって懲戒処分に付すとされている。

当委員会が確認した2009年以降のCSR委員会議事録によると、CSR委員会では、通常、①個人情報保護マネジメントシステムに関する報告、②法令及び社内規程に関する不正・違反・逸脱行為の有無（コンプライアンス相談窓口への通報を含む。）及び、③信頼性のある財務報告の作成に影響を及ぼすリスクの識別及び評価に関する報告が行われている。また、従業員の就業規則違反に対する制裁決議を行う場合などは都度開催されており、2021年4月6日開催のCSR委員会では、下記第4章第6の1記載のa氏に対する制裁が決議されている。

### 5 コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンスの遵守を経営上の最重要課題と位置づけ、その責務を果たすための指針として、コンプライアンス基本方針を策定し、事業活動に関連する全

---

<sup>6</sup> 2021年度までのCSR委員会は、社長が委員長を務め、取締役及び執行役員が委員を務める体制であったが、2022年度以降は本文記載の体制で運営されている。

ての法令、条例、社内規程及び社会規範を遵守し、社会の期待と要請に応えるため、誠実かつ公平・公正な活動を実施するとしている。

また、当社は、法令、条例、社内規程及び社会規範に違反する行為が発見された場合に発見者が当社内及び社外に相談する窓口を設置して運用している。当社のコンプライアンス規程では、「他の従業員または特定の部門が法令等に違反する行為を知ったとき、もしくは法令等に違反する事態を招くおそれが生じた場合」のコンプライアンス相談窓口への従業員（当社のコンプライアンス規程上、「従業員」は、従業員、派遣社員、取締役、監査役等を含むと規定されている。）の通報義務（匿名でも可能）が規定されている。

社内相談窓口は、2020年以前は2021年3月まで取締役社長を務めていた玉田宏一氏（以下「玉田氏」という。）がメールで相談を受け付ける体制を整備し、2016年に4件、2017年に3件、2018年3件、2019年に2件、2020年に0件の相談メールを受信している。2021年4月以降は同年3月に取締役社長に就任した望月真貴子氏（以下「望月氏」という。）が社内相談窓口となり、2021年に1件、2022年に1件の相談を受理しているが、本件に関連する相談はない。

一方、社外窓口については、2020年以前の通報実績はなく、2021年に1件（人事・労務問題）の通報実績がある。

## 6 内部監査部門の体制・活動状況等

当社は、社長直轄の内部監査室（内部監査室長1名体制）を設置している。監査計画に基づいて継続的に行う定期監査と不定期に行う臨時監査があり、前者については、年初に立案した監査計画書は社長の承認を得るものとされ、年間の監査結果は取締役会に報告される。

定期監査では、各四半期に約5～6の部門を対象にした①業務監査、②効率性、経済性の監査、③遵守性の監査として、書面等による書面監査及び質問等による実地監査を実施している。そして、監査結果の評価として、各部門について「A」（優れた水準での業務執行が認められる）～「E」（法令や規定違反等の重大な不備が認められる。）までのランクで評価される。そして、年間の監査結果としては、監査が実施された部・課の総合評価と特記事項など記載された概要が取締役会に報告される。

なお、SS営業部については、2018年11月に実施された内部監査では総合所見「B」（概ね良好な水準での業務執行が認められる。）と評価された。しかし、2019年12月に実施された内部監査では総合所見「D」（軽微な不備事項が認められるも、致命的ではない。）と評価され、下記第4章第4の4記載のとおり、マイナス粗利販売が営業部門長の確認印だけで承認されることが問題視されている。そして、2021年1月に実施された内部監査でも総合所見「D」と評価され、2020年12月末における販売管理における長期プロジェクト案件による出荷済未売上107百万円が問題視され

ている。

## 7 監査役会の構成・活動状況等

当社は、常勤監査役 1 名及び非常勤監査役 2 名の 3 名の監査役を置いており、毎月 1 回以上の監査役会を開催している。各監査役は、職務分担のもと、監査計画に従い、定時取締役会及び臨時取締役会に出席するほか、随時、経営会議への出席、資料の閲覧、取締役社長との定例会合、取締役との意見交換、関係者へのヒアリング、内部監査報告の受領、重要な決裁書類の閲覧、実地調査等を行うことにより、取締役の職務執行に対する監査を行っている。

当社の 2017 年 3 月以降の毎年 3 月開催の定時株主総会終了時の監査役の推移は以下のとおりである。

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
佐藤 亨	常勤社外監査役	常勤社外監査役	常勤社外監査役	常勤社外監査役	常勤社外監査役
若林 和子	社外監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役
谷 真人					社外監査役
塩川 公男		社外監査役	社外監査役	(社外取締役)	
安達 敏男			(社外取締役)	監査役	
河邊 春喜	社外監査役				

## 8 財務報告の信頼性を確保するための体制

当社は、財務報告内部統制規程に基づいて、財務報告に係る内部統制の有効性の評価やモニタリング、評価結果の報告などを実施しているところ、金商法上の内部統制報告制度における内部統制の運用状況の評価は経営企画室が実施している。

調査対象期間（2021 年 12 月期を除く。）において、当社は、各事業年度時点の財務報告に係る内部統制は有効との評価結果を記載した内部統制報告書を提出している。

## 9 監査法人による外部監査の状況

調査対象期間（2021 年 12 月期を除く。）において、EY 新日本が当社の会社法監査と金商法監査を実施し、いずれも無限定の結論及び無限定適正意見を付した監査報告書を発行している。EY 新日本の監査は、当社には公表した経営計画達成のプレッシャーがあるとして IT サービス事業における売上高の早期計上のリスクを特別な検討を必要とするリスクの 1 つと認識し、当該リスクに対応する各種の監査手続を実施していた。

監査役会とのコミュニケーションについては、監査計画の説明、各四半期レビュー結果等の報告、監査結果の報告を監査役会に対して実施していた。

## 第4章 不適切な会計処理に係る事実関係の概要

上記第1章第2記載のとおり、当委員会は「本件」は、2021年12月の不適切な売上処理にとどまらず、その経緯としての仕入計上の先送りや原価付替えを含む一連の事象と捉えて調査を実施した。その結果、少なくとも2015年12月期以降、大要、a氏による以下の不適切な会計処理が行われたことが判明した。

- ① IT機器等の販売を伴う取引において、顧客に依頼して検収書を前倒しで取得するとともに、IT機器等を倉庫・配送業者に一時保管させて出荷を偽装する手口による売上の前倒し計上
- ② 外注先に作業を先行して実施させながら当社からの発注を遅らせて買掛金を簿外処理する手口による仕入計上の先送り
- ③ 上記②で先送りされた原価を、新規受注又は架空受注したA社に対する売上案件の原価として処理する手口による原価付替え
- ④ a氏の部下が担当するA社以外の顧客の売上案件の追加コストなどの原価をA社の売上案件の原価として処理する手口による原価付替え
- ⑤ A社の注文書を偽造して本件架空受注6件の受注処理を行い、検収書の顧客確認欄の署名押印を偽造して売上計上する手口による架空売上の計上

### 第1 A社の概要及び同社との取引推移

#### 1 A社の概要

A社は、登記上、2005年3月に設立されたとされ、土木、建築工事の調査、設計、施工、監理及びその請負や不動産の売買、仲介及び管理などを主な事業目的とする。帝国データバンクの情報によると、2018年3月期をピークとして、同社の業績は下方傾向にある。

#### 2 取引の推移とa氏の関与

当社は、2009年に新規取引申請を行ってA社との間でアスクル事業の取引を開始し、その後、アスクル事業やコピー機のユーザーとしての取引が継続した。

2005年に当社に入社したa氏は、2012年4月にSS営業部第一課主事に昇格し、2013年頃から次第にA社の営業所移転や新規拠点開発に関する内装工事や什器関連の案件などを担当するようになり、度重なるスポット取引申請や与信額の増額（2014年1月に50百万円に増額）により次第にA社との取引額を増大させた。

そして、a氏は、2014年4月にSS営業部第一課副主査に昇格し、同年7月には同課課長に昇進した。

その後、a氏は、2017年1月にSS営業部部長に昇進し、2020年1月の組織変更時にオフィスデザイン部の部長に就任した。当社では、通常、昇格前からの継続案件や役員の紹介案件など一定の合理的な理由がない限り、部門長が自ら案件を担当する

ことはないが、a氏については、2017年以降本件の発覚に至るまで一貫してA社の営業担当を継続した（下記第6の1記載のとおり、a氏は、2021年10月1日付けをもって部門長から一般職に役職変更され、それ以降の形式的な営業担当は別の従業員であったが実質的にはa氏が営業担当として活動していた。）。

### 3 役務提供取引の販売・購買プロセス

a氏が担当していたA社との取引は、事務所移転やレイアウト変更といったいわゆるオフィスデザインと呼ばれる種類の役務提供取引であり、内装業者や運送業者との外注取引を伴うものである。当社では、コンピュータ事業として営む物販取引を前提とした販売・購買プロセスが整備・運用され、基本的にはそれらのプロセスがオフィスデザインの役務提供取引にも適用されるが、その概要は以下のとおりである。

#### (1) 販売プロセス

当社の物販取引の販売プロセス等は、大要、下表のとおりである。

必要な書類	関連する承認
取引申請書（新規・与信増額）	新規取引開始・与信増額の統括部長等の承認
見積書	見積時の営業部門責任者の承認
注文書	注文時の業務部による承認 案件登録時の営業部門の別の担当者による承認
検収書	検収時の購買部商品管理課による承認
請求書	請求時の業務部による承認
入金消込チェックリスト	入金消込時の業務部による承認
滞留債権リスト	滞留債権リストの経理部長による承認

※ 業務部は、管理統括部に置かれており、受注データのチェック、請求書の発行業務、債権管理・債権回収に関する業務などを所管する。

※ SS営業部、オフィスデザイン部及びテクニカルサポート部のいずれの時期においても同部内に支援課が置かれており、受注時の伝票処理や外注先の作業完了の確認などの支援業務を行っていた。

しかし、物販取引とは異なるオフィスデザインの役務提供取引の特徴を踏まえ、これらの販売プロセスが適用されないものがある。まず、見積書・注文書については、商品マスター上で細かい品番等がないため、「一式」として記載する場合がある。また、検収書については、作業を伴うために施主検査が終了するまでは案件が完了しないことに加え、複数の案件の検収がまとめて行われることがある。さらに、請求書については、物販取引では会計システムから自動出力されたものが顧客に送付されるが、オフィスデザインの役務提供取引では、複数の案件の検

収がまとめて実施されることから、営業部門が月次で一括した請求書を作成し、業務部が合計金額のみを確認した後、営業部門から顧客に送付することがある。

## (2) 購買プロセス

当社では、販売プロセスと同様、物販取引を前提とした購買プロセスが整備・運用されているが、オフィスデザインの役務提供取引に伴う外注取引には、適用されていない部分がある。まず、外注先に対する発注書については、商品マスター上で細かい品番等がないため、「作業一式」といった概括的な記載をする場合がある。また、物販取引のように納品で完了しないため、外注先からの作業完了報告書等の証憑が必要となる。

なお、当社では、「仕入処理」及び「入荷処理」後に「出荷処理」が行われているものの、「売上処理」が未了のものについて、「出荷済未売上」として各月末に棚卸資産として認識していた。物販取引については業務フロー上「仕入処理」の後、「入荷処理」「出荷処理」が行われていたが、役務取引についてはその性質上「仕入処理」の後、「入荷処理」「出荷処理」が行われていなかったため、2019年12月期までは棚卸資産としての認識がなされていなかった。その後、2020年12月期の期中において、役務取引においても「入荷処理」「出荷処理」が行われることとなったため、仕掛品として棚卸資産計上されることとなった。

## 第2 2016年12月期以前の状況

a氏は、2012年4月にSS営業部第一課主事に昇格し、2013年から次第にA社の営業所移転や新規拠点開発に関連する内装工事案件などを担当するようになった。その後、同氏は、2014年4月にSS営業部第一課副主査に昇格し、同年7月には同課課長に昇進した。

### 1 原価付替え

a氏は、SS営業部の部門長に就任する前から、A社の案件の原価を別案件に付け替える原価付替えを行っていた。

個別の案件の経緯についてのa氏の記憶は明確ではないものの、デジタル・フォレンジック調査や当時の会計データ<sup>7</sup>の分析結果等によると、具体的には、2015年9月第3四半期において、A社向け売上2,100千円に他の案件の原価1,002千円を付け替えた。また、2016年9月第3四半期において、A社向け売上14,006千円の原価にA社の他の案件の原価896千円を付け替えた。

---

<sup>7</sup> 当社は、2016年7月以降の会計処理は会計システムのOBICを使用しているところ、同システム導入前はEXPLANNERという会計システムを使用していた。



## 2 2014年5月の内部監査の指摘

2014年5月にSS営業部に対して内部監査室が実施した定期の業務監査で、検収書の顧客確認欄に署名のみがあり押印がないものが散見され、極力顧客担当者の押印を受けることが望ましいとの指摘を受けている。具体的には、a氏が担当するA社の取引において、2014年2月25日付けの検収書の顧客確認欄を顧客からの代筆依頼を受けてb氏が顧客担当者の氏名を代筆した事例（後日顧客から正式な作業確認書の提出を受けて補完）が検出されている。

しかし、この時点では検収書の代筆依頼の問題の指摘にとどまり、こうした代筆を手口とした検収の前倒しによる売上の前倒し計上が行われているか否かまで調査された形跡はない。

## 第3 2017年12月期及び2018年12月期の状況

a氏は、2017年1月1日にSS営業部の部長、すなわち部門長に就任した。部長昇進前からa氏が担当していたA社は、2016年12月期のSS営業部の売上が131百万円で最大の得意先であったが、a氏は、部長就任後もA社の営業担当を継続した。この時期の上長である営業統括部長は、2017年6月末までは望月氏（現取締役社長）であり、2017年7月以降は松村雅浩氏（2012年3月以降、当社の取締役として従事しており、以下「松村氏」という。）であった。

そして、SS営業部のA社に対する売上は、2017年12月期に179百万円、2018年12月期に219百万円と大幅に増加した。当社は、業績指標として粗利を重視しているところ、SS営業部は、同部の業績指標である2017年12月期の粗利予算（予算366百万円、実績406百万円、達成率111%）及び2018年12月期の粗利予算（予算396百万円、実績398百万円、達成率100%）をそれぞれ達成した。

A社の業容拡大により当社の受注案件も増加したものの、a氏は、以下の不適切な会計処理を行うことにより、粗利を嵩上げて粗利予算を達成した。

### 1 検収の前倒しと出荷偽装による売上の前倒し計上

IT機器等の販売及びインストール等の作業を伴う取引では、当社は、本来、IT機器等を出荷して作業完了時点で顧客から検収書を取得して売上計上すべきであった。しかし、a氏は、A社との取引で、顧客に依頼して検収書を前倒しで取得するとともに、IT機器等をC社に出荷して一時的に保管させることにより出荷を偽装する手口による売上の前倒し計上を行った。

その結果、2017年6月第2四半期に8百万円、同年9月第3四半期に1百万円、同年12月第4四半期に2百万円の売上が四半期を跨いで前倒し計上された。また、同様に、2018年3月第1四半期に10百万円、同年12月第4四半期に31百万円の売上が四半期を跨いで前倒しで計上された。

また、2018年12月期には、A社以外の顧客2社との合計4件の取引においても、同様にC社にIT機器等を一時的に保管させて出荷偽装する手口による売上の前倒し計上が行われ、2018年3月第1四半期に3百万円、同年6月第2四半期に2百万円、同9月第3四半期に3百万円の売上が四半期を跨いで前倒しで計上された。これらの取引は、a氏の部下が担当するものであったが、a氏が手口を情報共有して担当者が実施している。

## 2 仕入計上の先送りと原価付替え

### (1) 外注先への未発注による仕入計上の先送り

a氏は、C社にA社の案件の作業を先行して実施させる一方、「発注を待つて欲しい。」と依頼して当社からの発注を遅らせることによる仕入計上の先送りを行っていた。C社の作業終了後、未発注となる期間は2~3ヶ月程度のことが多かったが、当該期間が次第に長期化するようになり、そうした場合にはC社東京支店で当社を担当するe氏は、作業済にもかかわらず未発注となっている案件に加え、見積提出済みで今後作業予定の案件も含めて未発注リストを作成し、b氏にメールで送付するなどして発注を督促した。

C社は、作業完了後、当社からの発注書を受領した時点で売上処理を行っていたため、a氏の依頼により作業を先行させても未発注の間は当社に対する売掛金は認識していなかった。しかし、C社からa氏やb氏に送付された未発注リストには、C社の作業日や作業時間が記載されており、実際の作業時期が当社の発注や仕入計上より先行している場合には、会計上、当該作業時期に仕入及び買掛金を認識すべきであったが、当社はこうした状況を認識していなかったことから適切な会計処理を行うことができず、a氏による意図的な簿外処理が行われていた。

a氏の供述によると、同氏は、D社、H社、I社、J社といった外注先にも同様に未発注のまま作業を先行させてその仕入計上を先送りしていたことがうかがえるが、C社のような未発注リストは検出されておらず、意図的な簿外処理を認定するに足る証拠はない。

### (2) A社の案件の原価を同社の別案件に付ける原価付替え

a氏は、b氏に都度指示することにより、上記(1)記載の外注先への未発注により先送りしたA社の案件の原価を同社の別案件に付ける原価付替えを行っていた。

その結果、四半期を跨いで影響が発生するものとして、2017年6月第2四半期には18千円、同年9月第3四半期には37千円、同年12月第4四半期には▲55

千円<sup>8</sup>の原価が過少計上された。同様に、2018年3月第1四半期には1百万円、同年6月第2四半期には▲1百万円、同年9月第3四半期には411千円、同年12月第4四半期には11百万円の原価が過少計上された。

一方、A社の業績下降に伴って同社の新規案件が減少したことにより、先送りした原価の付替え先の案件が乏しくなり、a氏は、外注先に対する支払いを行うために受注登録した案件の外注取引として発注を行うことにより外注先に対する支払いを行った。これらの2018年10月から2020年7月までに受注登録した合計19の案件について、当委員会のヒアリングにおいて、a氏は、具体的な経緯は記憶していないものの、当時の注文書を見ると過去に入手したA社の注文書をもとにPDF上で切り貼りして作成したと思う旨供述しており、複数の注文書にA社の担当者の全く同一と思われる印影があることなどからすると、これらは偽造した注文書による架空受注と認められる。

2018年12月第4四半期以降、こうした外注先に対する支払いを行うために架空受注した案件が発生して未完了案件として累積したが、下記第6の2記載のとおり、最終的には、別案件の作業を当該未完了案件の名目に変更してA社から検収書を取得して請求することにより、2021年3月第1四半期に完了したとして当該四半期に売上原価87百万円として計上された。

### (3) 他の顧客の案件の原価をA社の案件に付ける原価付替え

a氏は、SS営業部の部門長に就任した2017年12月期以降、部下が担当するA社以外の顧客の案件で追加費用が発生して赤字となる場合などにおいて、その原価をA社の案件に付け替えていた。

その結果、四半期を跨いで影響が発生するものとして、2017年12月第4四半期に282千円の原価が過少計上された。同様に、2018年3月第1四半期に▲124千円、同年6月第2四半期に▲158千円、同年9月第3四半期に204千円、同年12月第4四半期に1百万円の原価が過少計上された<sup>9</sup>。

## 第4 2019年12月期の状況

2019年12月期になると、A社の業績のさらなる悪化に伴い、SS営業部のA社に対する同期の売上も112百万円に低下し、SS営業部の粗利予算も未達成（予算396百万円、実績344百万円、達成率87%）となった。この時期の上長である営業統括

<sup>8</sup> 原価の付替え先の案件がこの四半期に多かったため、原価の過少計上の影響額がマイナスとなっている（以下、本文中、原価付替えによる原価の過少計上の影響額がマイナス金額となっている場合は同様の理由）。

<sup>9</sup> この他に、付替え元がA社の案件なのかA社以外の顧客の案件なのか特定できない原価付替えがあり、その影響として、2018年12月第4四半期に204千円の原価が過少計上された。

部長は、前期から引き続き、松村氏であった。

なお、2019年4月4日開催の経営会議では、SS営業部の不振が話題となり、前年度はA社の大型案件があったが、今年度の第1四半期には大型案件がなかったといった議論が行われている。

## 1 売上の前倒し計上

### (1) 検収の前倒しと出荷偽装による売上の前倒し計上

前期に引き続き、上記第3の1記載のC社にIT機器等を一時的に保管させて出荷偽装する手口による売上の前倒し計上が行われ、2019年3月第1四半期に14百万円の売上が四半期を跨いで前倒しで計上された。

### (2) 業務部から指摘を受けた売上の前倒し計上

こうした状況のなか、a氏は、2019年6月30日にA社の案件名「支店作業」9百万円（以下「支店作業案件1」という。）及び案件名「支店作業」8百万円（以下「支店作業案件2」という。）の合計17百万円を売上計上した（いずれも原価金額はゼロ円）。

これら2案件はいずれも売上計上当時の見積書、注文書や検収書が存在しているものの、案件名は「支店作業」、明細名は「支店作業」や「支店作業一式」と記載されているのみであり、取引の内容は明確ではない。しかし、その後に作成された請求書や見積書データ、当委員会が実施したA社に対する取引確認の回答結果によると、支店作業案件1はX支店のレイアウト変更の増設工事と7拠点の移転・閉鎖に伴うネットワーク機器撤去の案件であったと認められる。そして、A社に対する請求は、2020年4月30日付け請求書によって行われており、同年5月29日に入金されている。

また、支店作業案件2についても、その後に作成された請求書や見積書データ、A社に対する取引確認の回答結果によると、6拠点のネットワーク機器撤去作業の案件であったと認められる。そして、A社に対する請求は、2019年8月31日付け請求書によって行われており、同年9月30日に入金されている。

これらの支店作業案件は、売上計上時にはいずれも案件が完了していなかったものの、A社から前倒しで検収書を取得して2019年6月30日に売上を前倒し計上したものと認められる。a氏は、当時のA社の担当者は検収の前倒しへの協力依頼に応じない人物であった旨供述しており、同担当者から具体的に検収書を取得した経緯は明らかではないが、検収書の記載は「支店作業一式」といった極めて抽象的な作業内容であり、作業の全てが終わっていない段階で当該担当者から検収書の確認欄の署名押印を取得した可能性が高い。

なお、これらの支店作業案件については、売上計上後、SS営業部が作成した2019

年7月分の請求書に含まれていなかったことから業務部がa氏に理由を確認したところ、「検収後に配線撤去が必要な個所が見つかった」、「遠方の工事且つ、先方の立ち合い等も必要な為、スケジュール調整中」などの回答があった。また、2019年8月6日には、b氏から、業務部と経理部に対して、「計上後ユーザー検証中に当社瑕疵による不備が発生したため」として、入金予定日を2019年9月30日に変更する旨の入金予定変更連絡が送付された。当時、業務部の担当者は、こうした経緯を取締役管理統括部長の田邊浩明氏（以下「田邊氏」という。）らに情報共有するとともに、そもそも2019年6月の売上計上の妥当性に疑問をもったものの、この時点では未回収債権としてフォローされるにとどまり、架空売上や売上の前倒し計上の疑いをもって売上計上の妥当性までが検証されることはなかった。

## 2 原価の付替え

### (1) A社の案件の原価を同社の別案件に付ける原価付替え

a氏は、前期に引き続き、上記第3の2(2)記載のA社の案件の原価を同社の別案件に付ける原価付替えを行っていた。

その結果、四半期を跨いで影響が発生するものとして、2019年3月第1四半期に7百万円、同年6月第2四半期に4百万円、同年9月第3四半期に2百万円の原価が過少計上された。

### (2) 他の顧客の案件の原価をA社の案件に付ける原価付替え

a氏は、2017年12月期及び2018年12月期と同様に、SS営業部の部下が担当するA社以外の顧客の案件で追加費用が発生して赤字となる場合などにおいて、その原価をA社の案件に付け替えていた<sup>10</sup>。

また、一部の作業につき外注先に作業を先行させながら当社の発注を遅らせて買掛金を簿外処理していた。

その結果、四半期を跨いで影響が発生するものとして、2019年3月第1四半期に130千円、同年6月第2四半期に984千円、同年9月第3四半期に2百万円の原価が過少計上された<sup>11</sup>。

## 3 期末監査の残高確認に対する工作

EY新日本は、2019年12月期の監査手続として、期末の売掛金残高の確認状をA社に対して送付した。当該確認状には、当社が認識する売掛金残高12百万円が記載

<sup>10</sup> なお、a氏の部下が担当する案件の原価が、a氏の了承を得てA社以外の顧客の案件に付け替えられた案件が1件検出されている。

<sup>11</sup> この他に、付替え元がA社の案件なのかA社以外の顧客の案件なのか特定できない原価付替えがあった。その影響として、2019年6月第2四半期に600千円、同年9月第3四半期に951千円、同年12月第4四半期に757千円の原価が過少に計上された。

されていたが、A社のd氏は、2020年1月20日、A社側では4,000円程度の認識しかないとb氏（CCにa氏）に対してメールを送信した。

これに対し、a氏がA社に赴いて当該確認状を回収した上、自ら専門店で注文して作成したA社の社判を押印して差異なしの回答をEY新日本に返送して虚偽の回答を行った。この残高確認への対応はa氏が単独で行っており、b氏が関与した形跡はない。

#### 4 SS 営業部に対する内部監査の指摘

SS 営業部に対する2019年度の内部監査において、内部監査室がマイナス粗利販売の伝票監査を実施したところ、A社との取引を含め、商品選定ミスやヒアリング時の確認不足による追加発注・追加作業が発生している点や、同一顧客の受注処理で複数の案件をまとめて仕入処理を行っており案件毎の仕入処理が行われていない点が指摘された。

当時の内部監査において、a氏は、A社との継続的な取引の中で個別案件の粗利にはこだわらず、全体で利益ができればよいという考えでまとめて処理した旨を説明し、意図性のない起伝ミスと整理した上でコストゼロ案件の起伝時の支援課の確認等が再発防止策として立案された。

また、これらのマイナス粗利販売は、当時、営業部門の部門長の確認印だけで承認されており、上位職（統括部長）は事後報告であったことから、赤字受注に対する牽制機能を強化するため、2020年3月1日付けで職務権限表が改定され、在庫品を除く仕入原価を下回る販売は、金額に応じて管理統括部長、業務部長又は業務課長の決裁権限に変更された。

### 第5 2020年12月期の状況

当社は、2020年1月1日付けの組織変更により、SS 営業部を廃止した上、東日本営業統括部の下にITソリューション部とオフィスデザイン部を新設し、a氏はオフィスデザイン部の部長に就任した。2020年12月期のオフィスデザイン部のA社に対する売上高は53百万円に落ち込み、粗利予算は大幅な未達（予算131百万円、実績68百万円、達成率52%）となった。この時期のa氏の上長は、2020年1月1日に東日本営業統括部長に就任したh氏である。

#### 1 C社に対する支払確約書の提出

a氏は、2020年4月30日、C社のe氏から、同社が作業を先行して実施したにもかかわらず、当社から未発注となっていた案件について、上司及び経理部門から厳しく指摘を受けていて現状を説明できないとして、同氏が作成した同日付けの支払確約書案を添付したメールを受信した。当該支払確約書は、当社がC社に対して未

払金 10,366,950 円の支払義務があることを確約する内容のもので、内訳として、C社の当社宛 2020年4月28日付け見積書が引用されていた。当該見積書には、2019年9月から2020年4月度のA社の作業等の未発注分として、9,424,500円（税抜）の明細が記載されていた。

a氏は、上長への報告や社内の所用の手続を経ることなく、独断で部門長の権限で押印可能な当社の社判で当該支払確約書に押印してC社に提出した。

その後、当社は、2020年5月29日、C社の2020年4月28日付け見積書（A社の「作業等」を案件名とする2019年9月から2020年4月度の業務）をベースに受注登録を行ってC社に対して10,366,950円（税抜）の発注書を送付した。そして、当社は、C社からの請求に基づいて、2020年6月30日に同額の支払いを行った。

なお、a氏は、独断で当社の未払金の支払義務を認める内容の2020年4月30日付け当該支払確約書をC社に提出しているが、当委員会が実施した残高確認では、C社側は2020年4月時点では当社に対する債権を認識しておらず、会計処理を行っていない。当該支払確約書により、a氏とe氏の個人間では債権債務を認識していたものの、当社とC社との企業間では債権債務を認識していなかったものといえる。

## 2 ITサービス事業の粗利率悪化の調査

### (1) 粗利率悪化の調査と2020年6月の仕掛品計上

当社の取締役会では月次決算の報告が行われているところ、2020年6月11日開催の取締役会で行われた2020年5月度の月次報告において、経理部が報告したITサービス事業（オフィスデザイン部を含めたITサービス事業のセグメント）の粗利率が通常値（12-13%程度）より低い10.9%で異常値であったことから、次回取締役会までに原因を調査して報告することとなった（ただし、異常値である旨は月次決算報告の資料に記載はなく、原因調査の必要性に関する質疑応答は取締役会議事録に記載がない）。

その後、経理部及び購買部が連携して原因調査を実施し、2020年7月14日開催の取締役会では、同年5月の異常値は、仕入処理された作業等の役務提供のうち、出荷処理をせずに売上未計上のものが棚卸資産として資産計上されずに売上原価として処理されていたことに起因する旨の口頭報告が経理部長のi氏から行われ、2020年6月に19百万円（5月分13百万円、6月分5百万円）が仕掛品として資産計上された（ただし、この調査結果や仕掛品の処理も取締役会の正式な報告事項とはされておらず、取締役会議事録やその関係資料にも記載がない）。

なお、外注した作業等の役務提供については、それまでの商品勘定に含めて計上する処理を行っており、ITコンサルティング事業を営むマルチネット株式会社の子会社化を契機として2019年12月期から仕掛品勘定として区分して計上する処理が行われていたものの、基本的には売上前に出荷処理されることはなく、仕

掛品として計上されることもなかった。しかし、例外的に売上前に出荷処理された作業が出荷済未売上一覧に記載されて仕掛品計上される取引も一部存在したことから、当社の財務経理部門の関係者は、作業については基本的に仕掛品計上されていないことを認識していなかった。

## (2) 2020年6月以降の処理と過年度分も含めた仕掛品計上

当社の経理部は、購買部に指示して2020年6月以降の処理として、月次棚卸で作業について出荷処理を行うよう指示するとともに、2020年5月及び6月以外の過去の処理の精査を指示した。

こうした指示を受け、購買部が過去の処理を精査して仕掛品計上を行った結果、当社は、2020年12月期において、過年度分も含めて69百万円（2018年12月期：6百万円、2019年12月期：39百万円、2020年12月期：23百万円）の仕掛品を新たに認識して資産計上した。

## 3 期末監査の状況

### (1) 仕掛品の評価の妥当性の検証

当社は、2020年6月以降の棚卸資産の計上について、監査法人に説明すべきとの認識が不足しており、EY新日本に対する説明を行っていなかった。しかし、期末時点の仕掛品残高が108百万円となり、期末監査において、EY新日本から仕掛品の増加理由の質問を受けたことから、当社は、過年度の仕掛品未計上や未売上分について2020年12月末に仕掛品を計上したことを説明した。そして、過年度修正の要否と仕掛品の評価が監査上の論点として浮上し、田邊氏が中心となって、仕掛品計上されている外注先の納品書等の証憑類や外注先への支払状況等の詳細の確認を行った。

その結果、赤字案件と判明したものや異なる案件の原価が付け替えられているものといった資産性がない仕掛品とともに、証憑上特定の案件への紐づけが困難な外注費も検出され、当社は、期末の仕掛品から合計48百万円（2018年12月期：2百万円、2019年12月期：36百万円、2020年12月期：9百万円）を除外し、評価後の最終的な過年度遡及修正額の重要性を考慮して過年度修正の必要性はないと結論付けた。

なお、これらの確認の過程において、田邊氏は、2021年2月初旬にa氏に対するヒアリングを行った結果、同氏が営業成績を考慮してA社以外の顧客の原価をA社の案件に付け替えた旨を説明したことから、田邊氏は、営業成績をコントロールするために行われた社内処理上の不正を認識したとして2021年2月15日に当時取締役社長であった玉田氏に報告した。



## (2) A社との取引の実在性の確認

仕掛品評価を検討する過程において、対象となる仕掛品のほとんどがA社の案件のもので、2018年から長期間にわたり売上処理されていないものなど異常性が認められたため、A社との取引実態を検討することとなった。

EY新日本は、A社との取引の実在性を検証するため、2021年2月1日にa氏にヒアリングを実施するとともに、当社にA社との取引の経緯や取引継続の理由等を確認した上、2020年12月31日時点のA社の未完了案件の案件内容、ステータス、受注番号、金額及び完了月を記載した「未完了案件管理表」（全11案件合計89百万円）を添付した確認状をA社に送付した。

当該確認状については、EY新日本が差異なしの回答書を2021年2月3日に回収したが、実際には、a氏がA社から回収した上、同氏が専門店で注文して作成したA社の社判を押印して差異なしで返送して虚偽の回答を行ったものであった。

なお、当時、当社は、2020年12月末時点の未完了案件について、①新規拠点開設に伴って2018年10月に受注したPBX（多機能電話主装置）、サーバ設置及び拠点間回線接続設定作業案件、②各拠点の撤去作業案件であり、コロナ禍の影響等により遅延している旨をEY新日本に説明していた。

EY新日本は、2021年2月18日に2020年12月期会社法監査で無限定適正意見を表明した監査報告書を発行したが、当社の監査役会は、翌2月19日開催の取締役会において、監査結果報告でEY新日本から厳しい内容の報告・指摘があったとして、①第3四半期に当社が過年度分を修正していたがEY新日本に何ら相談がなかったこと、②上記①を精査していく過程で原価付替えの問題が生じていたこと、③経費から仕掛品への会計処理の変更についてEY新日本に報告がなかったことを問題視し、購買部における納品書チェックの精緻化と原価付替えの問題の審議・対応策が必要との意見表明を行った（なお、この監査役会の意見表明は口頭で行われているが、取締役会議事録には記載がない）。

## 第6 2021年12月期の状況

この時期のa氏の上長である東日本営業統括部長は、前期に引き続き、h氏である。a氏は、前期末から問題視された長期間の未完了案件を処理するために不適切な会計処理を行った。

### 1 内部監査の調査とCSR委員会

上記第5の3(1)記載のとおり、2020年12月期の期末監査の仕掛品評価の確認の際、A社以外の顧客の原価をA社の案件に付け替える原価付替えが判明したことを踏まえ、玉田氏は、内部監査室に事実確認の調査を指示した。そして、内部監査室

が a 氏に対するヒアリングを実施するなどして調査した結果、2018 年 11 月から 2019 年 12 月にかけて、同氏の部下が担当する案件の原価を A 社の案件の原価に付け替えた処理 4 件が確認された。

しかし、当時の内部監査室の調査は、判明した原価付替え 4 件以外の類似事象を発見する目的の件外調査を実施しなかったことに加え、a 氏も原価付替えは発見されたものだけと記憶しているが自信がない旨の曖昧な説明をしており、未発注による仕入計上の先送りなどその他の不適切な会計処理については説明しなかった。

2021 年 4 月 6 日開催の CSR 委員会は、内部監査室からの報告を受け、a 氏に対する減給等の制裁を決定するとともに、不正防止の観点から、人事ローテーションの重要性が指摘され、同氏については 2021 年 7 月 1 日付け人事での他部門へのローテーションを検討することとした。

その後、当社は、2021 年 3 月に取締役社長に就任した望月氏らが東日本営業統括部長らと毎週実施している定期ミーティングで a 氏の処遇について検討を重ねた結果、組織再編が行われる 2021 年 10 月 1 日付けをもって a 氏はオフィスデザイン部から東日本営業統括部付に異動し、部門長から一般職に役職変更された。

2021 年 4 月 6 日の CSR 委員会から同年 10 月 1 日の人事異動までの間、a 氏は、オフィスデザイン部の部長の職にとどまったが、その間、a 氏に対する監督を強化するといった対応はなかった。同日付けをもって、A 社の営業担当は j 氏が引き続くこととなったが、j 氏は A 社に引継ぎの挨拶に行くこともなく、実質的には a 氏が引き続き A 社の営業担当として稼働していた。

## 2 新規案件の請求内容を変更することによる未完了案件の処理

2020 年 12 月期の期末監査で 2018 年以降の A 社の長期の未完了案件が問題視される一方、A 社の本社を縮小するために本社ビルの什器搬出・原状回復工事案件、X 支店の什器移動・原状回復工事案件や両案件に関連するプロジェクトマネジメントなどの新規案件（以下「本社・X 支店原状回復案件」という。）の依頼による与信の不足が見込まれる状況になり、2021 年 1 月 14 日の取締役会決議により、A 社に対する与信限度額がスポット期間（2021 年 1 月から同年 3 月）において 1 億円から 1 億 9,000 万円に増額された。

そして、a 氏は、2021 年 1 月から 6 月にかけて、こうした本社・X 支店原状回復案件の作業を主要外注先 4 社に外注して実施した。しかし、当時、2018 年以降の受注済未売上の未完了案件を完了させることを喫緊の課題と考えていた a 氏は、A 社の c 氏の協力を得た上<sup>12</sup>、本社・X 支店原状回復案件や Y 支店新設工事案件などの請求書の内容を過去から未完了となっていた拠点撤去作業や支店撤去作業等の案件

(87百万円の原価発生済)に変更し、2021年3月にA社から検収書を取得して請求した<sup>13</sup>。そして、A社側では、2021年3月に本社・X支店原状回復案件を含む債務87百万円を認識し、当社は、翌4月に回収することにより、未完了案件を完了させて売掛金を回収したとして87百万円を原価計上した。しかし、上記第3の2(2)記載のとおり、これらの原価は当初仕入計上時期の2018年12月第4四半期から2020年9月第3四半期までに計上されるべきものであった。

なお、本社・X支店原状回復案件について、当社は、拠点撤去作業や支店撤去作業等の案件の名目で2021年3月第1四半期に売上計上しているが、当委員会は、役務提供の完了時点などを検討した結果、対応する原価に合わせて2021年6月第2四半期に売上計上すべきと判断した。

### 3 新規案件の外注先に支払いを行うための架空受注

a氏は、本社・X支店原状回復案件やY支店新設工事案件といった新規案件について主要外注先4社に外注して作業を実施したものの、それらの案件を既に受注から長期間経過して原価87百万円が発生済の未完了案件を完了させるために利用したため、主要外注先4社に対しては正式な書面での発注は未了の状態となっていた。そこで、a氏は、主要外注先4社に対して支払いを行うため、本社・X支店原状回復案件に加え、将来行われる可能性のあったZ営業本部レイアウト変更案件<sup>14</sup>の架空受注を行って本件架空受注6件を作出し、外注先に対して正式な書面での発注が未了となっていた分の発注、検収及び支払いを行って一挙に精算することとした。

そして、a氏は、A社の過去の注文書のPDFデータの金額や注文番号、取引内容などを上書きして加工し、2021年5月19日付け注文書4通(①本社ビル内装・移動作業18百万円、②本社ビル内装・移動作業26百万円、③本社ビル内装・移動作業17百万円、④X支店原状回復・移動作業13百万円)を偽造し、架空受注の処理を行った。また、a氏は、同様にA社の2021年6月21日付け注文書1通(本社ビル原状回復解体等追加工事5百万円)を偽造し、架空受注の処理を行った。さらに、a氏は、同様にA社の2021年9月21日付け注文書1通(Z営業本部レイアウト変更6百万円)を偽造し、架空受注の処理を行った。

これら本件架空受注6件(売上合計88百万円)は、いずれも受注後まもなく外注先に対する発注や支払いが行われて仕掛品80百万円が計上される一方、架空案件であることから完了の見込みはなく、当然ながら未完了案件となった。

<sup>13</sup> なお、本社ビルの移動・原状回復案件とX支店の移転・原状回復案件よりも、過去の未完了案件の方が多額であったが、請求書上は出精値引として減額することにより、未完了案件の請求金額に合わせて処理した。

<sup>14</sup> Z営業本部レイアウト変更案件は、2022年1月から2月にかけて実施され、A社は同年3月に債務認識している。

#### 4 本件架空受注 6 件についての売上処理

上記 1 記載のとおり、a 氏は 2021 年 10 月 1 日をもってオフィスデザイン部の部長から東日本営業統括部付となり、A 社の営業担当は j 氏に引き継いだ。その際、j 氏は、これらの未完了案件については、2021 年内には完了予定との説明を a 氏から受けていた。

また、2021 年 10 月 7 日開催の経営会議では、東日本営業統括部の 2021 年 9 月度の報告のなかで、オフィスデザイン部の月初予測との乖離として、a 氏が担当した本件架空受注 6 件の一部の粗利計 11 百万円が月ズレ要因として報告され、その理由として、B 工事部分の施工はほぼ終了したものの、コロナ拡大により 2021 年 8 月下旬より B 工事部分が施工中止となり、当初予定したスケジュールから大幅な変更を余儀なくされ、2021 年 11 月又は 12 月完了になるとコメントされている。これに対し、参加者からは、2021 年 8 月に工事完了したにもかかわらず検収が 2021 年 12 月になる理由や外注費の支払状況について質問されて工事完了の遅延が問題視された。

さらに、2021 年 10 月 27 日には、田邊氏、h 氏及び i 氏が a 氏と面談し、A 社の本件架空受注 6 件の売上予定を確認するとともに、案件完了が翌年にずれ込むことがないように留意するように指摘した。その際、a 氏は、順調にいけば 2021 年 11 月で全ての工事が終了する予定であり、伸びても 2021 年 12 月第 2 週には終わらせないといけないことに加え、A 社も必ずそこまでで終わらせたい意向があるので、最悪でも 2021 年 12 月中旬に終わる予定と説明している。

こうした状況を受け、a 氏は、本件架空受注 6 件を何としても 2021 年内に完了させる必要に迫られた。その一方、本件架空受注 6 件の名目で請求を行うために適当な A 社の新規案件もなく、自己資金で売掛金の回収を偽装する具体的な目途もないまま、a 氏は、A 社の c 氏の氏名を自ら記載した上、店舗で購入した同氏の同姓の印鑑を押印して顧客確認欄を偽造した 2021 年 12 月 30 日付け検収書を作成し、本件架空受注 6 件が完了したとして売上処理を行った。

#### 5 本件の発覚に至った経緯

本件架空受注 6 件の売上処理を受け、当社は、2022 年 1 月 5 日に A 社に対して入金期限を 1 月末とする請求書を発送した。一方、EY 新日本は、2022 年 1 月 8 日、2021 年 12 月末の売掛金勘定の残高確認状を A 社に対して発送した。

その後、上記請求書の担当者が j 氏と記載されていたことから、A 社の経理担当者から j 氏に 2022 年 1 月 20 日頃に電話があり、2022 年 1 月末の支払額についての照会を受けた。そこで、j 氏が受注履歴から出力して支払額を計算して a 氏に確認したところ、a 氏が自ら A 社に連絡すると申し出て対応を引き取り、同氏から A 社に連絡して請求書は当社のミスで発送されたことから廃棄するように連絡して対応し

た。

他方、EY 新日本が発送した残高確認状については、A 社の経理担当者から a 氏に連絡があったことから、a 氏が A 社を訪問した 2022 年 1 月 25 日に一旦預かる形で回収した。その後、EY 新日本が同月 28 日に A 社に対する残高確認状を再発送した。

2022 年 2 月 1 日に当社の業務部が A 社からの未入金を確認し、a 氏、b 氏及び j 氏に連絡して状況確認を依頼したところ、a 氏からは A 社に確認して同月 17 日に入金予定との報告を受けた。一方、翌 2 月 2 日になり、望月氏の指示により、h 氏が A 社に連絡をとるとともに、同日、EY 新日本から残高確認状の回答結果が当社に共有されて差異があることが確認された。

その後、h 氏が A 社を訪問するなどしてさらに確認した結果、2022 年 2 月 4 日の夜には A 社が債務を認識していないことを確認した。翌 2 月 5 日の夜、h 氏が a 氏と電話で会話したところ、a 氏は、「疲れました。」「架空です。」「文書を偽造した。」などと言って架空売上の事実を自認した。そして、同月 7 日には、内部監査室長と h 氏による a 氏のオンラインヒアリング（a 氏の体調不良により約 50 分間）が実施され、a 氏が外注先に対する支払いを行うために架空売上を行った旨を供述して本件が発覚するに至った。

## 第 7 a 氏による会社資産の私的流用の疑義

上記第 2 章第 3 の 8 記載のとおり、当委員会は、デジタル・フォレンジック調査の過程において、本件架空受注 6 件のうち、1 件の原価として計上された外注費が a 氏の旧自宅マンションのリフォーム代として私的流用されている疑いを示唆するメールを確認した。すなわち、a 氏は、旧自宅マンションにリフォームを施した上で 2021 年 8 月に第三者に売却しているところ、2021 年 3 月、当該リフォームの 2021 年 3 月 31 日付け見積書（350 万円）が B 社の g 氏から a 氏に送付された。その後、2021 年 4 月 7 日に当該見積書が g 氏から C 社の e 氏にメールで送付された。そして、2021 年 4 月 19 日、e 氏から a 氏に対して当社宛の 2022 年 4 月 7 日付け見積書（370 万円）が送付されたが、当該見積書には案件名として「移転作業一式」、作業場所として a 氏の旧自宅マンションの所在地である「Z 県 AA 市」と記載されている。さらに、2021 年 5 月 18 日には、e 氏が a 氏に当社宛の 2022 年 4 月 7 日付け見積書（370 万円）をメールで送付したが、当該見積書の案件名には「A 社様 移転作業」、作業場所として「A 社本社ビル」と記載されていた。

このようなメールの送受信や見積書によると、a 氏の旧自宅マンションのリフォームを C 社が 370 万円で受注して B 社に 350 万円で外注する取引がうかがえる一方、a 氏が A 社の注文書を偽造した本件架空受注 6 件のうち、「本社ビル内装・移動作業」18 百万円の案件では、C 社に 370 万円が外注費として支払われており、a 氏

が当社から外注先への支払いを仮装して実際には旧自宅マンションのリフォームに私的流用していることが想定された。

この点、a氏は、当委員会の初回ヒアリング以降、旧自宅マンションをC社に発注して実際の作業はB社が行った取引の存在は認める一方、実際のリフォーム代は412万円で金額が異なることに加え、C社の請求先はa氏であり、現状、未払いになっているものの、当社の資金をリフォーム代に流用した事実はない旨供述して私的流用を一貫して明確に否認した。

こうしたa氏の供述を踏まえ、当委員会は、慎重に裏付調査を実施したところ、a氏から自身の供述に沿うC社からの2021年4月7日付け見積書（412万円）及び2022年1月25日付け請求書（412万円）が提出され、後者の請求書には、2022年5月末までに支払いがない場合には未収金回収のために法的手続を執る旨が記載されていた。また、当委員会が実施したC社のe氏のヒアリング結果や調査事務局が実施したB社に対する事実確認の結果もa氏の供述内容と概ね一致した。さらに、本件架空受注6件のうち1件におけるC社への外注取引370万円は、C社が実際に作業を行った形跡があり、a氏の旧自宅マンションのリフォームとは別個の取引として実在していたと認められる。2021年3月から5月にかけてa氏がC社やB社との間で私的流用を誤解させるメールが送受信された具体的な経緯は明らかではないものの、e氏は、当社からの依頼とa氏からの依頼を混同していたところがあった旨供述しており、こうした状況から、あたかもa氏のリフォーム代を当社が支払うかのような見積書が作成された可能性がある。

さらに、a氏の取引金融機関の取引履歴の調査でも不審な入出金が検出されていないことに加え、a氏及びその所属部門の交際費・旅費交通費の確認でも不審な経費使用は確認されておらず、当委員会の調査の結果、a氏による当社の会社資産の私的流用を認定するには至らなかった。

## 第8 類似事象の確認を目的とした件外調査の調査結果

当委員会は、類似事象の確認を目的とした件外調査について、①不適切な会計処理全般の発見を目的とした調査、②売上関係の類似事象の発見を目的とした調査、③原価関係の類似事象の発見を目的とした調査、④会社資産の私的流用の発見を目的とした調査を実施した。

当委員会が実施した主たる件外調査の概要と結果は以下のとおりである。

### 1 不適切な会計処理全般の発見を目的とした調査

#### (1) アンケート調査

当委員会は、上記第2章第3の6(2)記載のとおり、当社の役職員を対象とした

アンケート調査を実施し、詳細の内容確認が必要な回答については回答者に対するヒアリングを実施した。

その結果、類似案件として A 社以外の顧客の案件 5 件で売上の前倒し計上を検出された。

## (2) 情報提供窓口（ホットライン）の設置・運用

当委員会は、上記第 2 章第 3 の 10 記載のとおり、当委員会の調査実施期間中、情報提供窓口（ホットライン）を設置・運用した。当該窓口に対する情報提供はなく、本件の類似事象は検出されなかった。

## (3) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、上記第 2 章第 3 の 3 記載のとおり、デジタル・フォレンジック調査を実施したが、不正全般に関連するメールを抽出するキーワードを設定した上、不適切な会計処理が疑われるものについては、a 氏及び b 氏に対するヒアリングで事実確認を行ってフォローアップを行った。

その結果、IT 機器等の販売とインストール等の作業を伴う取引において、顧客に依頼して検収書を前倒しで受領するとともに、IT 機器等を倉庫・配送業者に出荷して一時的に保管させて出荷を偽装する手口による売上の前倒し計上を検出した。また、2016 年 12 月以前のデジタル・フォレンジック調査の検出事項のフォローアップを実施した結果、原価付替え 2 件を検出した。

## 2 売上関連の類似事象の発見を目的とした調査

### (1) 粗利分析と高粗利率取引の原因確認

当委員会は、オフィスデザイン業務の年別・取引先別・担当者別の粗利分析により異常な粗利率を設定して高粗利率の取引を抽出した上、各顧客の担当者に対して高利率の理由を確認した。その結果、本件の類似事象は検出されなかった<sup>15</sup>。

### (2) 部門長担当案件の売上・粗利比較

本件では、部門長であった a 氏が A 社を担当していたことから、その特異性を検証するため、各部門長の担当案件の売上・粗利を比較検証した。その結果、他の部門長については役員の紹介案件など部門長が担当することに合理的な理由があるところ、a 氏については、そのような合理的な理由もなく、継続的に案件を担当している点、担当案件が高粗利率である点で特異性が認められることを確認し

---

<sup>15</sup> 一方、この高粗利率取引の調査において、2019 年 3 月第 1 四半期に売上計上した A 社以外の顧客の案件（1 件）の原価 3 百万円を同年 6 月第 2 四半期に売上計上した A 社以外の他の顧客（5 社）の案件（6 件）に原価付替えしていたことが検出された。

た。

### (3) 営業部門が請求書を作成した案件の調査

本来はシステムから自動発行した請求書を業務部が顧客に送付するところ、本件では、営業部門が請求書を作成し、業務部は合計金額の確認のみを行って営業部門から顧客に送付していた。こうした事情を踏まえ、当委員会は、A社以外の顧客で同様の工程で請求書の作成・発行が行われていた顧客を抽出した上、それらの顧客に送付した「請求書」と当社の会計システム上の「請求明細」を比較して相違する取引については注文書などの証憑類の精査や関係者に対するヒアリングを実施するなどして取引の実在性を確認する調査を実施した。

その結果、「請求書」と「請求明細」が相違する案件は検出されなかった。また、営業部門が請求書を作成している顧客については、いずれも顧客の要望により実施されていることが判明し、類似事象は検出されなかった。

### (4) 滞留債権の調査

本件の発覚の端緒となった2021年12月の売上処理は架空売上であったことを踏まえ、当委員会は、四半期毎の滞留債権を把握した上、債権回収以外の理由により1百万円超の滞留債権が解消したものについては、関連資料の確認や担当者へのヒアリングを実施した。その結果、異常な滞留債権の解消はなく、役務提供取引ではA社以外の顧客での重要な滞留債権の発生もなく、類似事象は検出されなかった。

### (5) ゼロ売上案件の調査

当委員会は、a氏が売上ゼロで売上原価のみが発生するいわゆるゼロ売上案件を不正に利用していた可能性があることを踏まえ、a氏が部門長を務めた部門のゼロ売上案件について、A社の案件とそれ以外の顧客の案件のそれぞれの傾向を比較するとともに、後者の金額上位3件の取引については社内承認の有無などを確認した。

その結果、A社以外の顧客の取引では、a氏が担当する案件はなく、特異性もないことが確認された。

### (6) A社グループの調査

当委員会は、A社との取引で不適切な売上処理が行われて本件が発覚したことを踏まえ、当該取引以外で当社とA社グループとの間で行われた取引を対象として、上記(4)記載の滞留債権の調査、下記(7)記載の取引内容確認の調査に加え、a氏以外の担当者によるA社グループに対する売上取引の売上・粗利分析の調査を実



施した。

その結果、複数の原価付替えが確認されたが、不適切な売上計上が行われた取引は検出されなかった。

#### (7) A 社グループに対する取引確認・残高確認

当委員会は、A 社との取引で不適切な売上処理が行われて本件が発覚したことを踏まえ、取引の実在性や期間帰属の適切性等を検証するため、A 社グループ各社に対する取引確認と A 社に対する債権残高確認を実施し、差異がある場合には分析を実施した。

その結果、A 社の取引に関して他の調査手続により検出されたものを除き、四半期を跨ぐ売上の前倒し計上は検出されなかった。

#### (8) C 社に対する機器等の一時保管の調査

上記 1(3)記載のとおり、デジタル・フォレンジック調査により、IT 機器等を倉庫・配送業者に出荷して一時的に保管させて出荷を偽装する手口による売上の前倒し計上を検出されたことを踏まえ、当社は、C 社を納入先とする取引又は同社に配送依頼した取引を抽出し、全取引について担当者に対するヒアリングを実施した。

その結果、A 社以外の 2 顧客の取引で四半期を跨いで売上の前倒し計上が 4 件検出された。

### 3 原価関連の類似事象の発見を目的とした調査

#### (1) 案件名と関連書類の整合性確認

当委員会は、A 社の売上取引に関連する仕入先・外注先への発注明細の摘要欄に記載された案件名（本来の顧客名が記載されている。）と販売管理システム上の案件名（A 社に対する売上取引として記録されている。）の整合性を確認し、異常取引については証憑類を精査するとともに、必要に応じて担当者に対するヒアリングを実施するなどの調査を行った。

その結果、①2021 年 3 月第 1 四半期から同年 6 月第 2 四半期において、A 社の案件から同社の別案件への原価付替え 3 件<sup>16</sup>（すべて四半期跨ぎでの原価付替え）、②2017 年 9 月第 3 四半期から 2020 年 12 月第 4 四半期において、A 社以外の顧客の案件から A 社の案件への原価付替え 35 件（うち、四半期跨ぎでの原価付替えは 20 件）、③2020 年 6 月第 2 四半期において、付替え元が A 社の案件か A 社以外の顧客の案件か特定できない原価付替え 1 件（四半期跨ぎでの原価付替えはなし）が検出された。

<sup>16</sup> 原価付替えの件数は販売管理システム上の受注伝票番号単位の数のカウントしている（以下、同様）。

## (2) A社の売上ゼロ及び原価ゼロ等の取引の調査

当委員会は、上記(1)の他、売上がゼロになっている案件、原価がゼロになっている案件、外注先への発注明細の摘要欄にA社の案件間の原価付替えが示唆された事案など異常性が認められる取引について、担当者にヒアリングを実施するとともに、必要に応じて証憑類を精査するなどの調査を行った。

その結果、①2017年6月第2四半期から2021年12月第4四半期において、A社の案件から同社の別案件への原価付替え107件（うち、四半期跨ぎでの原価付替えは33件）、②2017年3月第1四半期から2020年6月第2四半期において、A社以外の顧客の案件からA社の案件への原価付替え12件（うち、四半期跨ぎでの原価付替えは11件）、③2017年6月第2四半期から2021年3月第1四半期において、付替え元がA社の案件かA社以外の顧客の案件か特定できない原価付替え24件（うち、四半期跨ぎでの原価付替えは18件）が検出された。

## (3) 原価ゼロの物販取引の調査

当委員会は、SS営業部（その後のITソリューション部とオフィスデザイン部）における販売取引について、物販取引にもかかわらず原価が計上されていない粗利率100%の取引（1案件当たり500千円以上）について、原価がない理由について担当者に自己申告を求めるとともに、必要に応じて担当者のヒアリングを実施し、証憑類を精査するなどの調査を行った。

その結果、2017年12月第4四半期から2019年9月第3四半期において、A社以外の顧客の案件からA社の案件への原価付替え11件（うち、四半期跨ぎでの原価付替えは7件）が検出された。

## (4) a氏が部門長を務めた部門に所属した従業員に対するセルフチェック

当委員会は、上記第2章第3の6(1)記載のとおり、a氏が部門長を務めた部門に所属した従業員合計32名を対象にして、過去に受注伝票のコスト調整等でa氏から支援を受けたことの有無などを質問するセルフチェックを実施した。

そして、a氏からの支援を肯定する旨を回答した従業員に対してはフォローアップのヒアリングを実施した。物販取引にもかかわらず原価が計上されていない異常な高粗利の取引について、担当者に原価付替えの旨の自己申告を求めるとともに、必要に応じて証憑類を精査するなどの調査を行った。

その結果、2017年9月第3四半期から2019年6月第2四半期において、A社以外の顧客の案件からA社の案件への原価付替え10件（うち、四半期跨ぎでの原価付替えは6件）が検出された。

#### (5) 外注先に対する買掛金残高確認

当委員会は、当社の外注先に対する簿外債務の有無を確認するため、2017年1月から2021年12月末までのA社の売上取引に関連する外注先43社に対して、2016年9月第3四半期末以降の各四半期末現在の当社の買掛金の残高確認状を送付した。主要外注先4社を含む重要な外注先10社については、当委員会の調査補助者であるKPMG FASが発送・回収を行い、残り33社については、当委員会の調査事務局が発送・回収を行った。

そして、確認された差異について差異分析を実施した結果、A社の案件への原価付替え8件（うち、四半期跨ぎでの原価付替えは6件）が検出された。

#### (6) 未発注リストにおける簿外債務の認識

当委員会は、上記第3の2(1)記載のとおり、C社に対する簿外債務の有無を調査する必要があるところ、デジタル・フォレンジック調査の結果、C社のe氏から当社のb氏らに不定期に送付される未発注リスト等の存在が検出された。当該リストにはC社の実際の作業日や作業期間が記載されていることから、外注先であるC社の実際の作業時期が当社の仕入計上時期よりも先行している場合には、会計上、C社の実際の作業時期に当社は仕入及び買掛金を認識する必要がある。

その結果、下表のとおり、各期末（各四半期末）において債務（買掛金）計上すべき金額（税込）が検出された。

（単位：千円）

計上時期	金額	計上時期	金額
2017年9月第3四半期末	216	2019年9月第3四半期末	2,446
2017年12月期末	73	2019年12月期末	1,010
2018年3月第1四半期末	21	2020年3月第1四半期末	4,701
2018年6月第2四半期末	734	2020年12月期末	724
2019年3月第1四半期末	51	2021年6月第2四半期末	1,705
2019年6月第2四半期末	137		

### 4 会社資産の私的流用の発見を目的とした調査

#### (1) a氏及びその所属部門の交際費・旅費交通費の確認

当委員会は、a氏による外注先との癒着などの兆候を把握するため、a氏及びその所属部門の交際費・旅費交通費の確認を行ったが、異常な兆候は検出されなかった。

## (2) a氏の取引金融機関の取引履歴の確認

当委員会は、上記第2章第3の8記載のとおり、a氏から入手した同氏の取引金融機関9口座の取引履歴を確認したが、不適切な資金授受が疑われる入出金は検出されなかった。

## 第9 当社の連結財務諸表に対する影響額

当委員会が認定した不適切な会計処理を当社の連結財務諸表に反映させた場合の影響額は下表のとおりである。なお、当社が過年度の連結財務諸表を訂正した場合の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及び内容については、当委員会が認定した不適切な会計処理の直接的な影響ではないため、下表の影響額に含めていない。また、下表の影響額については、今後の当社による決算対応とEY新日本による監査の過程で最終的に変更となる可能性がある。

△は減少

(単位：千円)

	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期
連結損益計算書					
売上高	△ 2,154	△ 29,643	22,797	9,000	△ 90,521
売上原価	△ 1,662	△ 3,846	36,735	28,586	△ 60,813
売上総利益	△ 492	△ 25,797	△ 13,938	△ 19,586	△ 29,708

## 第5章 発生原因の分析

本章では、当委員会が認定した上記第4章記載の不適切な会計処理について、当委員会が行った発生原因の分析の結果を記載する。

### 第1 不正のトライアングル理論の観点からの原因分析

近時の不正やコンプライアンスの議論では、不正は、①動機、②機会、③正当化の3要素がそろったときに発生する旨のいわゆる不正のトライアングル理論を不正の発生原因の分析に活用することが一般化しており、当委員会は、当該理論の観点から原因分析を行った。

#### 1 a氏の動機について

当委員会のヒアリングにおいて、a氏は、「部長時代も課長時代も予算をどうしても達成しなければいけないという感覚があった。」と供述しており、2017年1月のSS営業部の部長就任の前後から予算の達成に執着し、実際に粗利予算を達成した2017年12月期と2018年12月期は特にこうした傾向が強かったと認められる。当社の人事評価制度は、予算の達成により給与や賞与の支給額が大幅に増加するものではなく、a氏がこうした給与や賞与の増加を狙って一連の不正を行ったとは認めがたい。当委員会のヒアリングにおいて、a氏は、自身が部長に就任したSS営業部について、「物販部門からはお荷物部隊だと言われており、部門長になった頃、一人当たり粗利が低く生産性が低いから人員を減らすしかないね、というようなことを言われたことがあり、悔しくてトラウマになった。」と供述しており、当社の社内におけるSS営業部の存在感を高める使命感をもっていただけることがうかがえる。また、a氏は、上長から予算達成に対する相応のプレッシャーを受けていた旨供述するが、当委員会が実施したデジタル・フォレンジック調査でも関係者のヒアリングでも、当社の経営層が部門長に対して過度な予算達成プレッシャーを課していた形跡はないことに加え、a氏自身もA社の業績悪化が鮮明となった2019年12月期以降は粗利予算にそれほど執着していた形跡はなく未達となっており、上長からのプレッシャーや期待に応えるために不正に及んだとも認めがたい。

したがって、2017年12月期と2018年12月期は、SS営業部の社内での地位向上を目指すなかで、A社という成長軌道にある大口顧客の案件で粗利を上げるため、主として外注先に対する発注を遅らせて未発注とする手口による仕入計上の先送りや、一時的であっても売上や粗利の予算達成を装うための検収書の前倒しによる売上の前倒し計上を行っていた。さらに、a氏は、部下の担当案件の原価をA社の案件に付け替えることも行っていたが、これは、部下の赤字案件により部門全体の月次業績などが悪化することを避けるために一時的に付け替えるとともに、部下の営業成績を考慮して担当案件の赤字化を避ける意図があったことがうかがえる。

他方、a氏は、外注先に対する未発注により先送りした原価は、多数の新規拠点の開発を計画していたA社の新規案件の原価として付け替えることにより吸収することを想定していた。しかし、2018年以降のA社の急激な業績悪化により目算が大幅に狂い、外注先に対する未発注が累積するようになり、外注先に支払いを行うために受注登録した案件などが未完了案件として累積し始める悪循環が認められる。この頃からは、予算達成のために積極的に粗利を嵩上げするというよりは、過去に無理をして累積した負の遺産を自転車操業的にやり繰りするために不正を継続する側面が強くなった。すなわち、2019年12月期以降は、外注先への未発注をC社に対する支払確約書により精算するとともに、未完了案件として後に問題視されるA社の案件の原価として付け替えることにより凌いでいたが、2020年5月のITサービス部門の粗利率の悪化を契機として多額の仕掛品が資産計上されることとなり、さらに、2020年12月期の期末監査で長期未完了案件が問題視されるとともに部下の担当案件の原価付替え4件が発覚した。

こうした状況を受け、a氏は、2021年のA社の新規案件を利用して社内での案件名称を付け替えることで過去の未完了案件を完了させて原価を処理した。その一方、当該新規案件で外注先が作業を行った本来の外注費を支払うため、A社の注文書を偽造して架空受注案件6件を作出して本来の外注先に対する発注・支払いを行った。しかし、これら架空受注案件は未完了案件として問題視され、a氏は、翌期に先延ばしすることが困難であったことから2021年12月にA社の担当者の確認印のある検収書を偽造して売上処理した。最後の架空売上の計上は、部門長を外されて、売掛金の回収偽装の計画もなく、いずれ未入金で発覚することを自覚しながらも、案件完了を2022年に先延ばしすることは許されない状況のなかで、やむにやまれず架空売上の計上に至ったものと認められる。

## 2 機会について

### (1) 部門長として案件を担当したことによる弊害

上記第4章第1の2記載のとおり、当社では、通常、昇格前からの継続案件や役員の紹介案件など一定の合理的な理由がない限り、部門長が自ら案件を担当することはないが、a氏については、2017年1月にSS営業部の部門長に就任以降、2021年10月1日に部門長から一般職に役職変更されるまでの間、部門長の立場にありながらA社の営業担当を継続した。しかも、a氏は、支援課のb氏といった部下の支援を受けてはいたものの、A社に対する請求など重要な場面では部下に情報共有することなく単独で対応しており、当委員会の調査でも結局はa氏以外にA社との取引を知る者がいないことによるブラックボックス化により調査が難航した側面がある。

本来、営業部門の部門長は、リスク管理の第1線として、部下が適切に業務を

遂行するよう監督・指導することにより営業の最前線でのリスク管理の職責を担うべきところ、a氏は、こうした職責を放棄していわゆるプレイングマネージャーとして活動して自ら不正を実行している。

また、内部監査での指摘を契機として2020年3月1日付けで職務権限表が改定されるまでは、営業部門長の確認印による承認のみでマイナス粗利販売の赤字決裁が可能な体制になっていたことに加え、a氏が部門長を務めたSS営業部やオフィスデザイン部は外注先の選定や発注金額・時期の決定を自由に行うことができる権限をもっていた。

このように、本来は部下に対する牽制機能を発揮すべきa氏がその職責を放棄し、営業担当としての立場と管理監督者としての立場を一体化させたことにより、架空受注の処理や原価の付替えの実行が可能になったと考えられる。

## (2) 物販取引を想定した業務プロセスの問題

当社が主力事業として営むコンピュータ事業では物販取引が基本である一方、a氏が従事したオフィスデザインの役務提供取引は、コンピュータ機器の販売にとどまらず、エンドユーザーにオフィスデザインなどの提案を行うことにより売上を伸ばすことを意図した事業であり、当社にとってはいわゆるノンコアの新規事業であった。

物販取引と役務提供取引には大きな相違点があったが、当社は、役務提供取引の性質を踏まえた業務プロセスを整備することなく、物販取引を前提として整備・運用されている販売・購買プロセスを基本的にオフィスデザインの役務提供にも適用することとし、一部適用できないものについては異なる扱いを認めた。「一式」と記載した見積書・注文書や、複数案件の一括検収があることから営業部門が月次で一括した合計請求書を作成し、業務部が合計金額のみを確認した後、営業部門から顧客に送付する扱い、さらに、「作業一式」といった概括的な記載の外注先への発注書などが認められていた。

こうした一見して案件の中身が判別し難い見積書・注文書・請求書による処理が可能な業務プロセスは、原価の付替えなどの温床になったと考えられる。

また、役務提供取引では、物販取引のように納品で完了しないため、顧客からの作業完了報告書等（検収書）の証憑が必要となる販売・購買プロセスとなっており、2014年5月の内部監査では、顧客担当者名を代筆した事例が発見され、検収書の信頼性に疑義が生じ、極力顧客担当者の押印を受けることが望ましいと指摘が行われているものの、顧客の完了確認の意思や工事完了時期などを客観化して検収書の信頼性を高める業務プロセスは構築していない。検収の前倒しによる売上の前倒し計上の発生はこうした問題に起因していると考えられる。

### (3) 役員・統括部長・管理部門による牽制機能・モニタリングの問題

a氏が従事したオフィスデザインの役務提供取引は、当社の新規のノンコア事業であり、a氏がSS営業部の部門長に就任した2017年頃は物販部門からは、一人当たり粗利も低く生産性が低い「お荷物部隊」とみられていた模様であり、オフィスデザインの役務提供についてはa氏が社内での第一人者という状況であった。当社の常勤取締役も本業の物販取引の営業や管理を経験していたが、オフィスデザインの内装工事などの経験が乏しく、業界慣習やリスクについての知見も乏しかった。また、a氏の直接の上長である統括部長や、業務部・購買部・経理部といったリスク管理の第2線も同様であり、役務提供取引の知見が乏しいことから、a氏の活動に対する牽制機能を発揮することができなかった。

さらに、当社の主力事業であるコンピュータ事業の物販取引であれば、滞留債権が重要な管理項目となる一方、役務提供取引の場合には未完了案件で作業が発生した際の仕掛品が重要なモニタリング項目となるところ、当社では、マルチネット株式会社の子会社化を契機として2019年12月期から仕掛品勘定を導入したものの、2020年5月の取締役会でITサービス部門の異常な低粗利を端緒として長期未完了案件の仕掛品の問題がクローズアップされるまで、仕掛品に着目したモニタリングは行われていなかった。

このようにa氏及び同氏が所管する役務提供取引に対する牽制機能やモニタリングが極めて脆弱だったことは、本件の不正を未然防止できなかった大きな原因の1つと考えられる。

## 3 正当化事由について

### (1) 会計的なリテラシーの問題

上記1記載のとおり、a氏が本件の一連の不正を行うに至った動機として、それほど強固な意図はなく、SS営業部の部門長に就任した2017年12月期と2018年12月期は、社内におけるSS営業部の存在感を高める使命感をもって粗利予算の達成に固執した状況のなか、上記2記載のとおり、不正が容易に実行可能な脆弱な内部管理体制があったことが不正を招いている。しかし、こうした動機や機会が備わっていたとしても個人の倫理観がハードルとなるのが通常であり、その意味では、a氏がどのようにしてこのようなハードルを乗り越えて正当化したかは問題となる。

この点、a氏は、当委員会のヒアリングにおいて、顧客に了解を得た上での検収の前倒しは同氏のSS営業部の部門長就任前から周囲で行っていた者がいたこと、原価付け替えは赤字にならずに20%程度の粗利が確保されていれば同じ顧客の別案件に原価を付け替えても問題はないと理解していたこと、他社の案件に原価を付け替えることも部門としての数字は変わらないので罪の意識はかなり低かった



ことなどを供述している。顧客の了解を得て軽微な書類の書換えや代筆を行うことは当委員会のアンケート調査でも回答した従業員が複数いる。a 氏に限らず、当社の従業員は、基礎的な会計的なりテラシーが低く、会計的に許される行為と許されない行為の線引きの理解が曖昧で倫理観のハードルが低いことがうかがわれる。a 氏が本件の一連の不正を正当化した事情としてもこうした点を指摘することができる。

## (2) 管理部門に発見されることはないとの意識

オフィスデザインの役務提供取引に対する牽制機能が脆弱だったことは、上記2(3)記載のとおりであるが、a 氏もこうした状況は熟知しており、自身の不正が発見されることはないという意識をもっていたことがうかがえる。

実際、当委員会のヒアリングにおいて、a 氏は、原価付替えについては、「作業系の業務については原価が分かる社員が社内におらず、購買部も分かっていなかったのも、なんでもありの状態だった。当社の粗利が減るだけだったので罪の意識はなかった。」と供述しているが、こうした意識が自己の不正を正当化する要因の1つになったと考えられる。

## (3) 一時的な対応に過ぎないとの意識

a 氏は、粗利を嵩上げするための手段の1つとして、外注先に対する発注を遅らせて仕入計上を先送りする手口を使っていた。オフィスデザインの役務提供取引は、新規拠点開発案件が高粗利となる傾向があったところ、a 氏は、A 社が拡大傾向にあり、日本全国に支店を設置する計画を検討していたことから、足元の案件で原価を先送りしても、高粗利の案件に付ければトータルで採算が取れると見込んでいたことがうかがえる。

結局はこうした見込みが外れて2019年12月以降は、A 社からの新規案件は乏しくなったが、2017年12月から2018年12月期までは仕入計上の先送りは一時的な対応に過ぎないとの考えが正当化する要因として作用したと考えられる。

## 第2 不正の未然防止・早期発見に至らなかった原因

### 1 不十分な教育・研修の問題

上記第1の3(1)記載のとおり、a 氏を含め当社の従業員には、基礎的な会計的なりテラシーが低く、許される行為と許されない行為の線引きの理解が曖昧で倫理観のハードルが低いことがうかがわれるが、その背景として、当社の教育・研修が必ずしも十分ではなかったという問題があると思われる。

当社では、新卒として入社時の基礎的な研修やインサイダー取引に関する研修は実施されているものの、実際の業務に関連するルールや手続は現場で業務を遂行す

るなかで習得する仕組みとなっており、ルールや手続の趣旨や目的、それらに逸脱した場合の個人や会社への影響といった点を周知徹底する教育体制は整備されていない。したがって、現場で接した上長や同僚が問題となる仕事のやり方をしていても、それぞれの従業員はそれほどの疑問や葛藤を抱くことなく、そのようなものかと素直に追従してしまう傾向がうかがえる。

ルールや手続を周知徹底させれば、従業員間の相互牽制や問題のある行為を把握した場合の相談窓口の利用が促進されてリスク情報の早期把握につながり、不正防止の観点では極めて効果が高いが、当社の場合にはこのような効果が期待できる教育・研修が不十分だったと考えられる。

## 2 不正の兆候を把握した場合の不十分な実態解明

上記第1の2(3)記載のとおり、a氏が担当したオフィスデザインの役務提供取引に対する牽制機能やモニタリングは極めて脆弱であったが、それでも本件の経緯をみると、内部監査室や業務部が不正の兆候ともいえる事象を把握した機会が複数回存在したことがうかがえる。しかし、いずれの機会もa氏やb氏の説明を聞くことを中心とした事実確認にとどまり、背後により深刻な問題が潜伏している可能性を疑って実態解明を試みた形跡はない。

まず、2014年5月の内部監査において、A社の案件で検収書の顧客確認欄を顧客からの代筆依頼を受けて代筆した事例が指摘されているが、極力顧客担当者の押印を受けることが望ましいとの指導がなされたのみで検収の前倒しの可能性や検収書自体の信頼性の問題まで意識した事実確認は行われてない（上記第4章第2の2）。

また、2019年6月に前倒しで計上された売上の入金遅延について、業務部の担当者は、管理統括部長の田邊氏らに情報共有するとともに、そもそも売上計上の妥当性に疑問をもったものの、売上計上の妥当性まで検証する対応は行われていない（上記第4章第4の1(2)）。

さらに、SS営業部に対する2019年度の内部監査において、同一顧客の受注処理で複数の案件をまとめて仕入処理を行っており案件毎の仕入処理が行われていない点が指摘されており、原価付替えに該当する事象が検出されたにもかかわらず、意図性のない起伝ミスと整理した上でコストゼロ案件の起伝時の支援課の確認等が再発防止策として立案されたにとどまる（上記第4章第4の4）。

そして、2020年12月期の期末監査では、仕掛品の評価が監査上の論点として浮上し、これらの確認の過程において、a氏がA社以外の顧客の原価をA社の案件に付け替えた不正を認識したとして2021年2月15日に当時取締役社長であった玉田氏に報告した。その後、玉田氏の指示により実施された内部監査室の調査は、判明した原価付替え4件以外の類似事象を発見する目的の調査は実施されなかったことに加え、a氏の曖昧な説明に依拠して徹底的な実態解明が行われることはなかった。

このように、当社は、過去に不正の兆候とみることのできるリスク情報を把握した機会が複数回あり、こうした機会により深刻な問題や不正の存在を疑って徹底的な実態解明を行う調査を実施していれば、本件は早期に発見できた可能性がある。

### 3 問題発覚後の対応の問題

上記2記載のとおり、当社は、2021年2月15日にはA社の取引でa氏の原価付替えを把握し、しかもA社との取引で不自然な長期未完了案件が存在することも把握していた。当該長期未完了案件については、EY新日本がA社に送付した確認状がa氏の工作により差異なしの虚偽回答が行われたことにより実在性に問題はないと整理された。一方、原価付替えの問題については、その後の内部監査室の調査を経て2021年4月6日のCSR委員会において、a氏に対する減給等の制裁を決定するとともに、不正防止の観点から、人事ローテーションの重要性が指摘され、同氏については2021年7月1日付け人事での他部門へのローテーションを検討することとした。

しかし、結局、組織再編が行われた2021年10月1日付けで東日本営業統括部付の一般職に役職変更される人事異動までの間、a氏は、オフィスデザイン部の部長の職にとどまって通常の業務に従事し、その間、a氏に対する監督を強化するといった対応はなかった。しかも、同日をもって、A社の営業担当はj氏に引き継いだ後も実質的にはa氏が引き続き、本件の発覚時までA社の営業担当として稼働していた。

業務に関する不正の疑義が発覚した場合、調査段階で自宅待機を命じて通常業務の遂行を停止する対応も往々にみられることからすると、当社のこうした対応は極めて異例であり、少なくともCSR委員会の制裁決議があった2021年4月6日をもってA社の案件への関与禁止を命じて徹底していれば、本件架空受注6件を未然に防止できた可能性が高い。

## 第3 根本原因の分析

### 1 不十分なリスク管理の問題

本件では、上記第1の2(1)ないし(3)記載のとおり、オフィスデザインの役務提供取引のリスクを想定して管理体制や業務プロセスを構築することなく、a氏任せの業務運営を行っていたことに大きな問題がある。オフィスデザインの役務提供取引は、物販取引にはない外注先との癒着による不正リスクや原価が膨らむことによる赤字化のリスクなどいわゆる建設業的なリスクが伴うところ、当社の経営層は、こうした事業の特性の理解やリスクの識別・評価を適切に行うことなく漫然と事業展開していたというのが実態である。2021年12月27日に施行されたリスク管理規程によると、リスク管理の全社的推進と必要な情報の共有化は、CSR委員会内に設置

されたリスクマネジメント分科会が実行するとされているものの、現状、リスクマネジメント分科会は設置されていない。当該規程の整備前はCSR委員会の規程上の位置付けも曖昧なまま、同委員会では、信頼性のある財務報告の作成に影響を及ぼすリスクの識別及び評価に関する報告が行われているが、過去の議事録を見る限り、執行側から新たに識別すべきリスクがないことやリスク評価・対応に影響を及ぼす変化はないことなどが毎回同様に報告されており、精緻なリスク管理が行われている形跡はない。

当社が従前から営むコンピュータ事業の物販取引などは過去の経験の蓄積により実務的なノウハウに基づくリスク管理が行われており、当委員会の調査でも大きな問題は検出されていないものの、新規事業であるオフィスデザインの役務提供取引の管理体制に大きな穴が生じていた背景としては、事業リスクや経営環境の変化に伴うリスクの識別や評価、そして評価結果に応じた対応の判断といったリスク管理を十分に行ってこなかったという問題を指摘することができる。

## 2 社外役員の指摘や助言を十分に活用しきれないガバナンスの問題

当社のガバナンスは、玉田氏を筆頭とする社内取締役で構成される業務執行側を社外取締役と社外監査役で監督する体制で運用されている。社外取締役は、企業経営の経験が豊富な宮澤敏氏をはじめとして社外の目線で指摘や助言を行っている。また、監査役会は、上記第4章第5の3(2)記載のとおり、2021年2月19日開催の取締役会で業務執行側の監査法人対応を問題視して購買部における納品書チェックの精緻化と原価付替えの問題の審議・対応策が必要と意見表明するなど適切に監督機能を発揮している。

このように、当社のガバナンスとして、業務執行に対する監督機能に特段の問題は見られないものの、業務執行側は、こうした社外役員の指摘や助言に対する反応や対応が鈍く、十分に経営に活用し切れていないように思われる。

当社の社外役員は、取締役会でかなり積極的に発言をしている模様であるが、当委員会が確認した取締役会議事録にはそのような質疑応答の記載がなく、そもそも社外役員から有益な指摘や助言を受けてもそれが記録化されていない。また、2021年2月19日開催の取締役会における監査役会の意見表明についても重要な指摘であるが、取締役会議事録や関連資料には何ら記載がなく、当委員会が常勤監査役に対するヒアリングを行って初めてその存在を認識した次第である。

このように記録化が不十分なことから、社外役員の指摘や助言の内容が正確に社内に伝わらず、具体的に誰がいつまでに対応すべきかといったタスクのオーナーやスケジュールも曖昧なまま、いつまでも課題が解決しない状況がうかがえる。また、記録化が不十分なことにより、問題が発覚した際の事後検証やフォローアップも困難となっているように思われる。

### 3 経営層のリスク感度の問題

このように本件の発生原因を分析すると、最終的には経営層のリスク感度の問題に行き着くと思われる。当委員会のヒアリングにおいて、当社の経営層は、「当社の社員に限って悪いことをするはずがない。」「多少問題に見える行為があっても、本人が問題ないと説明しているのであればそうなのでしょうと思って信じていた。」といった発言が多く聞かれ、いわゆる「性善説」に依拠した組織運営やリスク管理を行っている傾向がうかがえる。

その背景には、当社の創業時から業務運営に大きく関わっている玉田氏が、営業系の会社が不正を行うのはノルマによるインセンティブを課すからであり、当社は真面目な会社で従業員は皆善良であることからノルマによる業績プレッシャーさえなければ不正は起きないとの考え方をもっていたことがあると思われる。この点、確かに「性悪性」に依拠した業務運営は管理コストが高く、業務の効率性が著しく阻害される可能性もあることから非現実的な側面がある。しかし、極端に性善説に傾斜した業務運営では、「当社では不正は起こるはずがない。」「起こるはずがないので不正を想定した取組みをする必要はない。」という発想でリスクをあえて直視しない、あるいは、都合の悪い情報に接してもこれを過少評価するいわゆる矮小化・正常化バイアスといわれる反応となりがちである。近時の不正対応の議論では、「どのような会社でも不正は起こり得ることを想定して未然防止・早期発見の取組みを検討すべき。」「人間はもともと弱い存在であり、状況や環境によっては不正を行うこともある。」といったいわゆる「性弱説」に依拠して不正に手を染めることから個々の従業員を守るための仕組みを構築する考え方が主流となっている。こうした観点からすると、当社は性善説にやや傾倒しすぎた組織運営をおこなっているといわざるを得ず、オフィスデザインの役務提供取引のリスク管理が不十分だった点や a 氏の不正発覚後も業務遂行を継続させた点はこうした業務運営の考え方に起因していると考えられる。

また、当社の経営層は、会計的なリテラシーが十分に備わっていないことに起因してリスクの感度が鈍いと思われる点もある。すなわち、当社の経営層は、管理上の重要な勘定科目である仕掛品について理解が不十分なまま役務提供取引の事業展開を行ったものの、2020年5月の取締役会を契機として、仕掛品が適切に計上されていなかったことが判明した。本来であれば、監査法人にいち早く報告して対応を相談すべきところ、そのような認識に至らずに自ら対応を行っている。

上記2記載の社外役員の指摘や助言を十分に活用し切れていないことと類似する問題であるが、社外の役員や外部専門家の知見を取り入れて有効活用する発想に乏しく、経営層のリスク感度が磨かれる機会が乏しいことから世間の常識感や相場観と解離しつつある状況が生じているように思われる。

当委員会は、本件の根本的な原因は、こうした経営層のリスク感度の問題に帰着すると考える。

## 第6章 再発防止策の提言

上記第5章の発生原因の分析を踏まえ、当委員会は、本件の再発防止策として以下を提言する。

### 第1 オフィスデザインの役務提供取引に対する管理体制の再構築

#### 1 リスクの洗い出しと評価

a氏が所管していたオフィスデザインの役務提供取引については、リスクの検討が十分に行われないうまま、基本的には物販取引の業務プロセスが適用されていたことを踏まえ、まずもってリスクの洗い出しと評価を行った上、リスクに応じた管理体制の構築が可能か否かを検討すべきである。

その検討過程では、リスクを許容可能な範囲に低減する体制を構築することが可能か、外形的に体制を構築することとどまらず、業務の実態に精通した人材を配置して実効性を確保することが可能かといった点を含めて検討する必要がある、リスクが高すぎて許容できない場合の事業撤退の可能性も排除することなく、ゼロベースでリスクの洗い出しと評価を行う必要がある。

#### 2 本件の不正の手口を踏まえた予防統制・発見統制の導入

当社がオフィスデザインの役務提供取引を継続する場合には、本件の不正の手口を踏まえ、以下のような予防統制・発見統制の導入を検討すべきである。

##### (1) 部門長による案件担当を禁止する措置

本件では、リスク管理の第1線で現場の営業担当に対して牽制機能を発揮すべき部門長が自ら案件を担当したことに起因して本件架空受注6件の受注処理や原価付替えが行われていたことを踏まえると、予防統制として、少なくともオフィスデザインの役務提供取引を所管する部門の部門長がプレイングマネージャーとして案件及び外注先を担当することは禁止すべきである。

##### (2) 未完了段階の検収書に対する統制

検収日付の信頼性が乏しいことに起因して検収の前倒しによる売上の前倒し計上が行われたことを踏まえ、予防統制として、①当社の管理部門をCCに入れて顧客から検収書をメールなど紙以外の方法で入手するフロー、②当社が顧客に提出した見積書や顧客から受領した注文書と案件名称が一致しない検収書は受け付けないフロー、③検収書に工事終了のエビデンスとなる写真を添付するフローなどの導入は検討に値する。

また、発見統制としては、内部監査による不定期の抜打ちの取引確認による検収・完了のサンプル確認などが考えられる。

**(3) 倉庫・配送業者への一時保管による出荷偽装に対する統制**

IT 機器等の販売を伴う取引において、顧客から検収を前倒しで取得した上で IT 機器等を倉庫・配送業者に一時保管させて出荷偽装する手口の売上の前倒し計上が行われていたことを踏まえ、最終エンドユーザーへの出荷を確認できない場合には売上計上を認めないといった予防統制の導入は検討の余地がある。

また、発見統制としては、PC のインストールなどの作業を伴う案件をサンプル抽出して実態を確認するなどの方法が考えられる。

**(4) 外注先への未発注による仕入計上の先送りに対する統制**

本件では、a 氏が複数の外注先に対して作業を先行させながらあえて発注を遅らせることにより仕入計上の先送りを行っており、外注先との共謀があったことを踏まえると、①当社の従業員による不適切な要求などがないか外注先に対して定期的にアンケートを実施すること、②外注先を含む取引先から当社の役職員の不適切な行為についての相談窓口を設置・運用すること、③外注先との癒着リスクを考慮して営業部門が外注先や価格・時期などを選定できる体制を改めて営業機能と購買機能を分離することや人事ローテーションを活発に行うなどの対応が考えられる。

**(5) 管理部門におけるチェックポイントのマニュアル化・リスト化**

当社の本業がコンピュータ事業の物販取引であり、オフィスデザインの役務提供取引に精通して牽制機能を発揮できる人材を管理部門にすべからく配置することは非現実的な対応となり得ることを踏まえ、業務部・購買部・経理部といった管理部門は、チェックポイントをマニュアル化・リスト化して役務提供取引に精通しない担当者であっても一定程度の牽制機能を発揮できるような体制を構築することも有効な対策の 1 つとして考えられる。

**(6) 顧客への注文請書や御礼メールの発送**

本件架空受注 6 件については、売上処理後の未入金により早期に発見されているものの、受注時に注文請書を顧客に発送していれば、架空受注がより早期に発見されていた可能性があることを踏まえ、受注時に業務部から注文請書を顧客に送付する、当社の然るべき立場の役職員から御礼メールを送付するといった対応が考えられる。

**(7) 個別の工事案件の施工管理の仕組み**

本件では、完了が遅延している場合であっても a 氏の説明に依拠して判断せざ



るを得ず、実際の工事の進捗状況などを体系的に把握する仕組みが整備されていなかったことを踏まえると、建設業の企業の対応例などを参考にした上、各案件の工程表や作業の進捗状況の情報を集約した施工管理のための仕組み及び実行予算策定とそのモニタリングの導入は検討の余地がある。特にこうした仕組みは導入後、十分かつ適切なモニタリングを実行しない限り、形骸化する可能性があることから、モニタリングの職責を担う部門や担当者の役割を明確にする必要がある。

#### (8) 「一式」方式の取引書類の制限

オフィスデザインの役務提供取引では、顧客に対する見積書や検収書、外注先に対する発注書のいずれも取引内容が判然としない「一式」方式が許容されており、原価付替えや外注先に対する未発注による仕入計上の先送りが可能になった側面があることを踏まえると、こうした「一式」方式を一律に禁止するか、添付資料として内訳が確認できるものを求めるなどの対応が必要と考えられる。

## 第2 全社的な取組みについて

### 1 経営トップからのコンプライアンス最優先のメッセージ発信

当社は、「ユーザーニーズ実現企業」を経営理念として掲げているところ、当委員会が実施したアンケート調査では、「昔からの社風として、注文や売上を上げる為に顧客の要望には多少ルールを曲げてでも応える、という点は特に営業サイドにはあります。当社の経営理念に昔からある『ユーザーニーズ実現企業』を都合の良いように解釈する、受注や売上を盾にとって(この要望を聞かないと注文を逃がすなど)要望してくることもありました。」といった回答があった。

このように当社の経営理念は、営業の現場ではコンプライアンスよりも顧客ニーズが優先すべきとして曲解されている可能性があるため、あくまでも公正な取引を前提としてユーザーニーズを実現する趣旨であることを経営トップから改めて注意喚起する必要がある。また、今後の再発防止策の実効性をより高めるためにも、こうしたメッセージを経営トップから発信することは極めて重要である。

### 2 不正防止のための社内研修・教育プログラムの構築

当社では、業務に適用されるルールや手続については、現場でのOJTを重視して特段の研修・教育を行っていなかったが、従業員にとっては許される行為と許されない行為の線引きが曖昧になり、いつの間にか不正に関与することになることも想定されるなかで、仮に不正に関与した場合の会社や従業員に対する影響への理解も乏しかったと考えられる。

会社や従業員個人を不正から守るためにはこうした社内研修・教育プログラムは

極めて重要であり、基礎的な会計リテラシーを習得する講義、コンプライアンスの専門家による講義、本件やその他の当社の過去の処分事例、同業他社の不正事例の紹介なども盛り込んだ充実した内容の教育・研修を行うべきである。

### 3 内部監査部門の強化

当社の内部監査部門は室長 1 名の体制であり、定期監査や臨時監査に加え、社長特命の毎年の全従業員に対するヒアリングなども実施しており、リソースが十分とは言えない状況にある。

本件が発覚するまでの過程で内部監査が何度か兆候を把握した際に a 氏からヒアリングに依拠した調査により十分な実態解明に至らなかったことに加え、今後、オフィスデザインの役務提供取引に対する新たな業務プロセスが導入された場合には、そのモニタリングとして抜き打ち的な実地監査も必要となる可能性があることを踏まえると、人員を増強するとともに専門性の向上も重要となる。

この点、すぐに適切な人材を採用することが困難であれば、一時的に外部専門家の支援を得て、監査計画の立案や手続の実施を行うことによりナレッジを習得することにより徐々に内部監査の実効性を高める方向も検討の余地があると思われる。

### 4 人事ローテーション

上記第 1 の 2(4)の外注先との癒着防止の観点でも社内ローテーションに言及したが、a 氏が入社以来一貫してオフィスデザインの役務提供取引に従事して人事が固定化したことで同氏がこの業務の専門家として育った反面、同氏の活動がブラックボックス化したと考えられる。社内ローテーションが実施されていれば、A 社との取引の問題点はかなり早期に発覚した可能性があり、不正防止・早期発見の観点ではやはり人事ローテーションは効果的な施策となる。

人事ローテーションについては、営業努力で構築した顧客との関係が壊れて短期的な視点では業績が下がるとして否定的な見解もあり得るが、縦割型の組織の風通しがよくなる側面もあり、より長期的な視点で導入の是非を検討すべきと思われる。

### 5 記録化の徹底

上記第 5 章第 3 の 2 記載のとおり、上場会社にとって最も重要な会議体ともいえる取締役会の議事録に重要な報告や社外役員の発言などが記載されていないのは重大な問題である。取締役会での経営課題の認識やその問題意識が社内に正確に伝わらなければ、それらの経営課題が的確に対応される見込みは乏しいといえる。

今後、再発防止や改善に向けた取締役会での議論が活発に行われることが想定されるが、問題意識まで社内に的確に伝わらなければ単に取締役会の下命で形式を整えるだけで終わる可能性がある。単なる形式の整備にとどまらず、そこに魂を入れ

て実効性を高めるためには、取締役会その他の重要な意思決定機関の議論の記録化は徹底すべきである。

## 6 関与者に対する厳正な処分と社内への周知

従来、当社は、従業員の就業規則違反に対して CSR 委員会が制裁を決定しても、違反行為として具体的な事象は記載せず、単に就業規則の特定の条文に該当する行為があったことを摘示して制裁内容を記載するにとどめていた。しかし、このような社内通知では、具体的にどのような行為が違反行為として処分されるのか社内では理解が困難であり、将来の同種の行為への抑止効果が期待できないものとなっていた。

こうした点を踏まえると、本件の再発防止の観点では、本件の関与者に対して厳正な処分を行うとともに、少なくとも問題となった行為の具体的な内容が理解できる程度の社内への周知を行うべきである。

## 7 コンプライアンス相談窓口の充実化の検討

当委員会の調査では、当社の現状のコンプライアンス相談窓口の実効性を疑わせる事象は特段把握されていないものの、今後、社内研修・教育プログラムの充実化により社内の規範意識が醸成されるに伴って、コンプライアンス相談窓口の利用を検討する役職員が増えることが想定される。

コンプライアンス相談窓口の利用促進によりリスク情報を早期に把握して対応することが可能となるため、当社は、現状のコンプライアンス相談窓口の実効性や周知徹底の充分性、現場の従業員にとっての使い勝手などを見直した上、必要に応じて制度や運用の改善に向けた検討を行うべきと思われる。

## 第3 経営層のリスク感度を高めるための取組みについて

### 1 社外役員の知見を有効活用するための取締役会の運営

当社の取締役会には、適切な監督機能の発揮を期待できる社外取締役と社外監査役が出席しており、積極的に指摘や助言を行っているが、当委員会のヒアリングにおいて、近時、取締役会の資料の事前共有が遅く、十分な検討時間がないという意見が一部の社外取締役からあった。

社外役員の知見を最大限に活用する観点からは、共有する資料の工夫や検討時間の確保といった点を配慮した取締役会の運営を行う必要がある。今後、再発防止策の導入や進捗状況は社外役員の監督のもとで行われるが、社外役員の知見を有効活用して実効性のあるモニタリングを実施するためには、取締役会資料の充実化と検討時間の確保は極めて重要である。

## 2 経営層のリスク感度を高めるための取組み

本件の根本原因として経営層のリスク感度に問題があることを踏まえると、今後、経営層がいかにしてリスク感度を磨くかが重要な課題となる。

この点、まずは、社外役員の指摘や助言に真摯に耳を傾けることが重要である。そして、当社の経営層が性善説に大きく依拠していたことは上記第5章第3の3記載のとおりであるが、近時の不正対応の主流である性弱説の考え方などは社外の専門家による役員研修を実施していれば、当然に触れることができたと思われる知見であり、こうした社外の専門家による役員研修を頻繁に行うことが1つの方法として考えられる。

また、会計的なリテラシーが不足していた面についても、社外の専門家による役員研修に加え、当社の会社法監査・金商法監査を行って業務に熟知している監査法人とのコミュニケーションを密にして監査法人の知見を吸収する方法も考えられる。

いずれにしろ、経営層が自身のリスク感度が世間の常識的な感覚からずれていないか疑いを抱いて積極的に社外の知見を吸収しようとする姿勢をもつことが本件の再発防止の第一歩になると考える。

以上

## ヒアリング対象者一覧

氏名	ヒアリング実施時の役職・所属等	ヒアリング回数
玉田 宏一	代表取締役会長	1回
望月 真貴子	代表取締役社長	1回
松村 雅浩	取締役	1回
田邊 浩明	取締役 販売促進統括部 統括部長	3回
宮澤 敏	社外取締役	1回
佐藤 亨	常勤監査役	1回
若林 和子	社外監査役	1回
a 氏	東日本営業統括部付	15回
●	第二営業部	1回
●	第二営業部フィールドセールス課 課長	1回
●	第一営業部フィールドセールス課	1回
●	第一営業部フィールドセールス課 課長	1回
●	第三営業部フィールドセールス課	1回
●	テクニカルサポート部支援課	1回
●	テクニカルサポート部支援課	1回
●	テクニカルサポート部支援課	1回
●	テクニカルサポート部第一課	1回
●	テクニカルサポート部第一課	1回
●	テクニカルサポート部支援課 課長	1回
●	購買部 部長	1回
●	購買部仕入管理課 課長	1回
●	購買部商品管理課 課長	1回
i 氏	経理部経理課 部長兼課長	2回
h 氏	テクニカルサポート部 東日本営業統括部長	2回
●	東日本営業統括部 副統括部長	1回
●	執行役員 東西日本営業統括部	1回
b 氏	テクニカルサポート部支援課	2回
●	テクニカルサポート部支援課	1回
j 氏	テクニカルサポート部第一課 課長	1回
●	第三営業部 部長	1回

●	業務部第二課 課長	2回
●	名古屋営業部第一課	1回
●	大阪営業部第一課 課長	1回
●	株式会社リステック 管理統括部	1回
ヒアリング対象者数合計：34名		合計 54回