



平成 28 年 2 月 17 日

各 位

会 社 名 株式会社ジョイフル本田  
代表者名 代表取締役社長 矢ヶ崎 健一郎  
(コード番号 3191 東証第一部)  
問合せ先 専務取締役・管理本部長  
兼 経営企画部長 矢口 幸夫  
(電話番号 029-822-2215)

### 当社連結子会社における不適切な会計処理に関する調査結果等について

当社は、平成 28 年 1 月 14 日付「当社連結子会社における不適切な会計処理について」で開示したとおり、連結子会社である株式会社ホンダ産業（以下「ホンダ産業」といいます。）において、平成 22 年 6 月期頃以降、ロス率を低下させることを目的として、架空棚卸資産を計上する等の不適切な会計処理が行われていた可能性が判明したことを受け、同日付で調査委員会を設置し、厳正かつ徹底した調査を進めてまいりました。

本日、調査委員会より、調査報告書を受領いたしましたので、その概要と今後の対応について、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

##### 1. 調査委員会の調査結果

調査委員会による本件不適切な会計処理の事実関係等の調査結果より、平成 22 年 6 月期頃以降、ホンダ産業において、同社の役職員により、ロス率を低下させることを目的として、棚卸在庫の水増し等の不適切な会計処理が行われていたこと、及び、平成 28 年 2 月 1 日付「当社連結子会社における不適切な会計処理に関する金額について」で開示しましたとおり、当該不適切な会計処理の額は、累計で 75 百万円であることが判明いたしました。

当該不適切な会計処理の当社およびホンダ産業の業績への影響額は、上記の棚卸資産の架空計上額を売上原価として一括処理することにより、売上原価が 75 百万円増加し、それに伴い営業利益、経常利益、税金等調整前四半期純利益がそれぞれ同額の減少となります。当社の決算においては、この影響額が、四半期を含む過年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではないことから、過年度の決算を訂正せずに、平成 28 年 6 月期第 2 四半期決算において、売上原価として一括処理しております。

調査委員会の調査結果の概要につきましては、別添の「調査報告書」をご覧ください。

##### 2. 調査委員会の調査結果を受けた当社の対応方針

当社は、調査委員会の調査結果を踏まえ、調査報告書「第 5 再発防止策」に記載のホンダ産業の役職員のコンプライアンス意識の確立、棚卸業務プロセスおよび組織体制の見直し、ならびに、内部監査機能および当社による子会社管理体制の強化を行うことを決定いたしました。具体的な再発防止策につきましては、別添の「調査報告書」をご覧ください。

##### 3. 関係者等の処分について

関係者等の処分につきましては、可及的速やかに、調査委員会の調査結果を踏まえ、社内で検討・決定し、当該決定の後速やかに開示いたします。

本件につきましては、株主および取引先の皆様をはじめ関係者の皆様に、多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしますことを、重ねて深くお詫び申し上げます。

全役員および全従業員が一丸となって、皆様の期待に応えるべく努力してまいり所存でありますので、今後ともご支援ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

以 上

# 調査報告書

平成 28 年 2 月 17 日

株式会社ジョイフル本田 調査委員会

第 1	調査委員会の概要	1
	1 調査委員会設置の経緯	1
	2 調査委員会の構成	1
第 2	調査の目的及び方法	1
	1 調査の目的	1
	2 調査の方法	2
	(1) 役職員その他関係者に対するヒアリング	2
	(2) 関連資料の閲覧検討	2
	(3) デジタルフォレンジック調査	2
	(4) アンケート調査	3
	(5) 実地棚卸の実施による棚卸資産額の確定	3
第 3	調査により判明した事実関係	3
	1 ホンダ産業の概要	3
	(1) 会社概要	3
	(2) 組織	4
	2 発覚の経緯	5
	3 不適切な会計処理の概要	5
	(1) はじめに	5
	(2) 棚卸資産の評価方法	6
	(3) ロス率の算定方法	6
	(4) 実地棚卸の方法	6
	(5) 不適切な会計処理の内容	7
	4 不適切な会計処理が行われるに至った経緯	11
	(1) 平成 22 年 6 月期頃までの状況	11
	(2) 平成 22 年 6 月期頃の状況	11
	(3) その後の状況	12
	5 関与者（組織的な関与の状況）	13
	(1) はじめに	13
	(2) 店舗	13
	(3) 本社	15
	(4) 役員	15

6	発生原因	16
(1)	役員等による圧力	17
(2)	コンプライアンス意識の欠如	17
(3)	棚卸業務プロセスの問題	18
7	その他の類似事象の有無	18
(1)	はじめに	18
(2)	調査の対象	19
(3)	調査の結果	19
8	棚卸資産の架空計上額の確定	19
第4	不適切な会計処理による業績への影響額	20
第5	再発防止策	20
1	役職員のコンプライアンス意識の確立	20
2	棚卸業務プロセスの見直し	21
3	組織体制の見直し	22
4	内部監査機能の強化	23
5	親会社による子会社管理体制の強化	23
第6	責任及び処分	24
1	ホンダ産業の役員	24
2	ホンダ産業の関与従業員	25
3	当社の役員	25

## 第1 調査委員会の概要

### 1 調査委員会設置の経緯

株式会社ジョイフル本田（以下「当社」という。）は、平成 27 年 12 月 26 日、当社の連結子会社である株式会社ホンダ産業（以下「ホンダ産業」という。）の従業員から、ホンダ産業において棚卸業務に関し不適切な会計処理がなされている旨の内部通報を受けた。これを受け、当社は、平成 28 年 1 月 3 日以降、当該通報を行った従業員等に対してヒアリングを行い、その結果、ホンダ産業の JOYFUL-2 事業（以下「J2 事業」という。）及びアンティーク事業（以下、J2 事業と併せて「本件事業」という。）において、平成 22 年 6 月期頃以降、棚卸資産のロス率を低減させることを目的として、架空棚卸資産を計上する等の不適切な会計処理が行われていた疑義（以下「本件疑義」という。）があることを認識した。そのため、当社は、本件疑義について、専門的及び客観的な見地から、事実関係や背景事情等の調査分析を行い、適切な会計処理の検討及び再発防止策の策定を行うことが必要であると判断し、平成 28 年 1 月 14 日、外部専門家を含む調査委員会（以下「調査委員会」という。）を設置した。

### 2 調査委員会の構成

調査委員会の委員は、以下のとおりである。

委員長	錦織 康高（西村あさひ法律事務所、弁護士）
副委員長	矢口 幸夫（当社専務取締役管理本部長兼経営企画部長）
委員	山川 征夫（当社取締役コンプライアンス・特命事項担当）
委員	秋山 正明（当社社外監査役、公認会計士）
社外委員	関口 典子（関口公認会計士事務所、公認会計士）

## 第2 調査の目的及び方法

### 1 調査の目的

調査委員会は、専門的及び客観的な見地から、①本件疑義に関する事実関係及び②本件疑義の他に当社グループ（調査の対象は下記第 3 の 7(2)参照）において本件疑義と類似の事象が存在しないかを調査し（以下「本件調査」という。）、その結果、不適切な会計処理の実施が判明した場合には、③当該不適切な会計処理による影響額に関して会計処理方法を提言するとともに、④本件が生

じた要因と再発防止策の策定、提言、⑤関係者への責任追及及び処分に関する提言を行うこと等を目的とする。

## 2 調査の方法

調査委員会は、平成 28 年 1 月 14 日から同年 2 月 17 日までの間、主として、以下のとおり、①ホンダ産業の役職員その他関係者に対するヒアリング、②関連資料の閲覧検討、③デジタルフォレンジック調査、④アンケート調査、⑤実地棚卸の実施等により、本件調査を実施した。

### (1) 役職員その他関係者に対するヒアリング

調査委員会は、本件調査に際し、①ホンダ産業の現在の全役員、顧問、平成 22 年以降においてホンダ産業のエリアマネージャー、店長、次長等として本件事業に従事している従業員、②ホンダ産業のその他の事業部又は管理部に従事している従業員、並びに③当社及び株式会社スマイル本田（以下「スマイル本田」という。）の役職員（①乃至③の合計 43 名）に対してヒアリングを行った。

なお、上記ヒアリングに先立ち、当社は、平成 22 年以降においてホンダ産業の店長、次長等として J2 事業に従事している従業員（合計 11 名）に対して、ヒアリングを行い、その結果を調査委員会に報告した。

### (2) 関連資料の閲覧検討

調査委員会は、ホンダ産業の各店舗における過去のロス率の確認及び検討を行った。

また、調査委員会は、ホンダ産業の棚卸に関する資料（組織図、仕入伝票、振替伝票、棚卸原票及び価格変更通知書のサンプル、決算棚卸のマニュアル類を含む。）及び当社の棚卸に関する資料の閲覧及び検討を行った。

### (3) デジタルフォレンジック調査

当社は、平成 28 年 1 月 12 日に、ホンダ産業において、以下の①及び②の電子データの大部分の保全を実施し、当該電子データを調査委員会に提出した。調査委員会は、当社から提出された当該電子データの調査を行った。

- ① ホンダ産業の各店舗の店長用コンピューター及び次長用コンピューター内の棚卸又は決算に関するデータ
- ② ホンダ産業の本社の役員用コンピューター及びエリアマネージャー用コン

#### コンピューター内の棚卸又は決算に関するデータ

また、当社は、ホンダ産業から以下の③の電子メールデータを取得し、当該データのうち棚卸又は決算に関する電子メールデータを調査委員会に提出した。調査委員会は、当社から提出された当該電子メールデータの調査を行った。

- ③ ホンダ産業本社の役員用コンピューター及びエリアマネージャー用コンピューター内の電子メールデータ（平成 27 年 5 月から 8 月頃に送受信したもの）

#### (4) アンケート調査

調査委員会は、当社グループにおいて本件疑義と類似の事象が存在しないかを調査するため、当社のホームセンター事業部の店長及び次長並びにその他事業部の店長合計 90 名に対して、アンケート調査を実施した。かかるアンケートの回答は、対象となる従業員の全員から回収された。

#### (5) 実地棚卸の実施による棚卸資産額の確定

当社は、平成 28 年 1 月 18 日から 20 日にかけて、ホンダ産業における現在の棚卸資産額を確定するため、本件事業に関するホンダ産業の全店舗において、当社従業員及び監査法人の立会のもと、実地棚卸を実施し、同月 21 日から 25 日にかけて、当該集計結果を取りまとめた。調査委員会は、当該集計結果の検証等を行った。

### 第 3 調査により判明した事実関係

#### 1 ホンダ産業の概要

##### (1) 会社概要

商号	株式会社ホンダ産業
所在地	茨城県稲敷郡阿見町大字星の里 5 番地 2
設立	昭和 60 年 9 月 2 日
資本金	5,000 万円
事業内容	アート・クラフト事業、ホームセンター周辺事業
従業員数	1,060 名（時給制従業員 841 名を含む）（平成 28 年 1 月 14 日現在）
事業所	本社：茨城県稲敷郡

	店舗：荒川沖、守谷、新田、千葉ニュータウン、千代田、富里、ひたちなか、宇都宮、幸手、瑞穂 他
売上高	12,145 百万円（平成 27 年 6 月期）
決算期	6 月 20 日

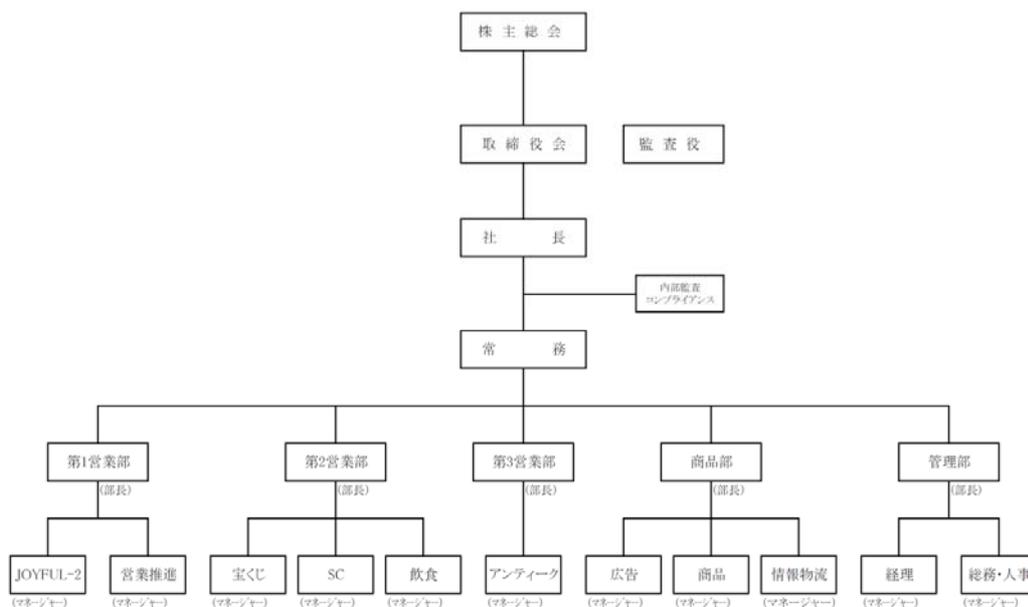
## (2) 組織

ホンダ産業は、会社法に定める取締役会及び監査役設置会社である。現在の役員は、以下のとおりである。

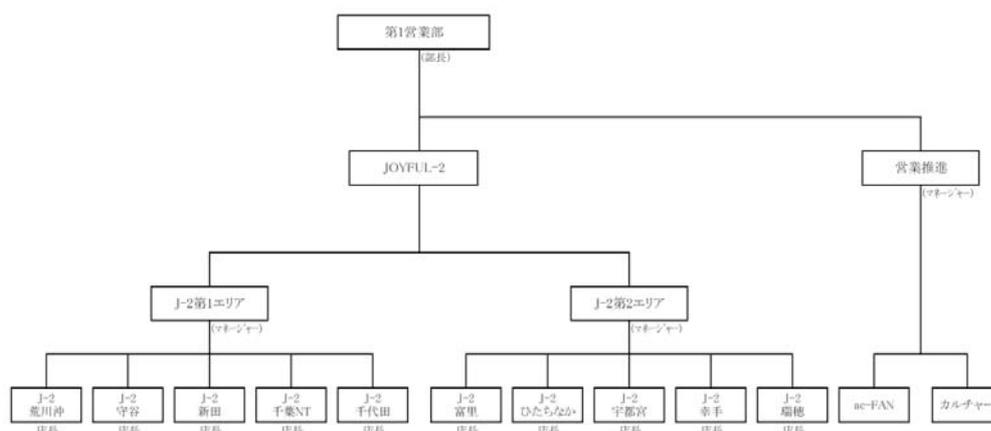
- A 氏：代表取締役社長兼第 3 営業部部长
- B 氏：常務取締役兼管理部部长
- C 氏：取締役兼第 1 営業部部长
- D 氏：取締役兼商品部部长
- E 氏：監査役

平成 28 年 1 月 14 日現在、ホンダ産業の組織図は以下のとおりである。ホンダ産業の内部組織としては、第 1 営業部、第 2 営業部、第 3 営業部、商品部、管理部がある。

< 全社 >



## < 第1 営業部 >



なお、ホンダ産業は、J2 事業、アンティーク事業、飲食事業、SC 事業（ショッピングセンター事業）及び宝くじ事業を行っているところ、本件疑義の対象となっている本件事業のうち、J2 事業は第1 営業部に属しており、アンティーク事業は第3 営業部に属している。

## 2 発覚の経緯

平成 27 年 12 月 26 日、当社は、ホンダ産業の従業員から、ホンダ産業の本件事業において棚卸業務に関し不適切な会計処理が行われている旨の内部通報を受けた。これを契機として、当社において、ホンダ産業の従業員から事情を聴取する等の調査を進めた結果、平成 22 年 6 月期頃以降、棚卸資産のロス率を低減させることを目的として、架空棚卸資産を計上する等の不適切な会計処理が行われていた可能性があることが判明した。

## 3 不適切な会計処理の概要

### (1) はじめに

本件調査の結果、ホンダ産業の本件事業の店舗において、棚卸資産のロス率を実態より低減させることを目的として、不適切な会計処理が行われていたことが確認された。そこで、以下では、ホンダ産業における棚卸資産の評価方法、ロス率の算定方法、実地棚卸の方法について説明した上で、本件調査において確認された不適切な会計処理の内容（手法）について説明する。

## (2) 棚卸資産の評価方法

ホンダ産業の本件事業では、棚卸資産の評価方法として、主として売価還元法（低価法）が採用されている。売価還元法とは、棚卸資産をいくつかのグループに分類集計し、棚卸資産の売価合計額に原価率を乗じて期末棚卸額とするものである。

なお、ホンダ産業の本件事業のうち、J2 事業（アンティークを扱う「オールドフレンド」を含む。）では、取扱商品の大部分（商品の中分類が 40 分類あるうちの 30 分類。なお、ホンダ産業社内では各中分類は「部門」と呼ばれ、売価還元法が採用されている部門全体は「売価部門」と呼ばれる。）について売価還元法が採用されている。

## (3) ロス率の算定方法

棚卸資産のロス率は、実地棚卸を行うことにより算定される。すなわち、期末における帳簿在庫高（期末売価在庫高）と棚卸在庫高（棚卸売価在庫高）の差がロス高であり、期中売上高に対するロス高の割合がロス率である。ロス率を計算式で示すと以下のとおりである。

$$\text{ロス率} = \text{ロス高} (= \text{期末売価在庫高} - \text{棚卸売価在庫高}) \div \text{期中売上高} \times 100$$

ロス高が発生する原因としては、商品の紛失・盗難等の理由に加えて、伝票処理の誤り、実地棚卸での数え間違い等の理由が考えられる。なお、ロス率が正常な値より高い場合には、店舗の運営管理に問題がある可能性がある。そのため、ロス率の正常値が把握できる場合には、ロス率は適正な店舗の運営管理がなされているかどうかを把握する一つの指標となり得る。

## (4) 実地棚卸の方法

ホンダ産業では、年 1 回、決算月（現在は 6 月。平成 21 年までは、8 月決算であったため 8 月）に全店舗で実地棚卸が行われる。現在、大要、以下のような方法で実地棚卸が行われている。

### ① 商品のカウント

実地棚卸日に各店舗において商品の数量をカウントする。各店舗内の商品のうち、売場の棚（ゴンドラ）にある商品は外部業者が担当し、それ以外の主にパッ

クヤードにある商品は自社の従業員が担当する。

外部業者は、商品の数量をカウントし、専用端末にカウントした数量を入力し、棚卸原票データを印刷したものをゴンドラに貼り付ける。

自社の従業員は、2名1組となり、1名が商品の数量をカウントし、もう1名が棚卸原票に商品名・売価・数量を手書きで記入する。

## ② 商品の再カウント

全ての商品について棚卸原票の作成が終了した後、外部業者の担当分については外部業者とともに自社従業員が、自社従業員の担当分については別の自社従業員が商品の数量を再度カウントし、棚卸原票との照合を行う。棚卸原票の記載に誤りがある場合、棚卸正誤表を作成する。

## ③ 棚卸金額の集計

外部業者の担当分については、棚卸原票データの集計結果が外部業者のデータセンターから各店舗及び本社に送付される。

自社の担当分については、各店舗において、棚卸原票が棚卸集計システムに入力される。なお、棚卸原票の原本は、実地棚卸日後に本社に送付される。

その後、各店舗は、実地棚卸集計表（各店舗の部門毎の帳簿上の在庫高、実地棚卸在庫高、ロス高、ロス率が記載されたもの）を作成し、本社に送付する。

本社は、各店舗から受領した実地棚卸集計表のデータを集計して、棚卸結果を確定する。

## (5) 不適切な会計処理の内容

本件調査の結果、ホンダ産業の本件事業の店舗において、棚卸資産のロス率を低減することを目的として、不適切な会計処理が行われていることが確認された。不適切な会計処理の内容は、概ね以下の4つの方法に分けることができる。

- ①非棚卸資産の資産計上による棚卸資産の過大計上
- ②棚卸資産の値札の貼り替えによる棚卸資産の過大計上
- ③棚卸原票の改ざんによる棚卸資産の過大計上
- ④売価変更の際の対象数量の水増しによる帳簿在庫高の過小計上

具体的には、各店舗において、期末の実地棚卸の際に、棚卸原票のデータを集計した結果、店舗全体又は特定の部門のロス率が高いと、ロス率を引き下げる目的で、①乃至③の方法により棚卸在庫高（棚卸売価在庫高）を水増しし、ロス率を引き下げることが行われていた。また、各店舗において、期中に、ロス率を引

き下げる目的で、④の方法により帳簿在庫高（期末売価在庫高）を減らすことにより、ロス率を引き下げることが行われていた。

①乃至④の各方法の具体的な内容は、以下のとおりである。

ア 非棚卸資産の資産計上による棚卸資産の過大計上（方法①）

本件事業の店舗において、期末の实地棚卸の際に、本来であれば棚卸資産として計上することができない見本品、サンプル、什器備品等の無評価品に売価をつけて棚卸資産として計上しているケースが存在した。

このような会計処理を行うことにより、棚卸在庫高が実態より大きくなり、帳簿在庫高との差が小さくなるため、ロス高が減り、ロス率が低下することになる。

このような方法により売価がつけられた非棚卸資産（無評価品）の例として、以下のようなものが見受けられた。

- ・ 見本品・サンプル（お試し用のボールペン等）  
売場に展示されている販売対象外の商品や顧客に無償で配布される商品。メーカーから無償で支給を受けたものの他、メーカーから商品として有償で仕入れた後に経費処理をして棚卸資産から除外した商品も含まれる。
- ・ 什器備品（棚、ベンチ、家具調の備品、花瓶等）  
当初より什器であったものの他、商品として販売している材料につき一旦経費処理した上で加工することにより什器を作成し、棚卸資産として計上したケースも見受けられる。

なお、この方法は、主として、自社の従業員が实地棚卸を担当するバックヤードに保管されている商品等を対象に行われている。

また、この方法は、实地棚卸の際に各店舗のロス率の速報値が出た後、最終的にロス率が確定される前に、当該ロス率を引き下げる目的で、非棚卸資産に売価をつけてカウントしているケースが多い。もっとも、实地棚卸においてロス率の速報値が判明した後、ロス率を確定するまでの時間は限られていることから、实地棚卸の前に、棚卸資産としてカウントするための資産を事前に用意しているケース（期中に棚を製作しておく、メーカーから予めサンプルをもらっておく、等）も見受けられる。

イ 棚卸資産の値札の貼り替えによる棚卸資産の過大計上（方法②）

本件事業の店舗において、期末の实地棚卸の際に、棚卸資産の値札を貼り

替えて売価を引き上げているケースが存在した。

このような会計処理を行うことにより、棚卸在庫高が実態より大きくなり、帳簿在庫高との差が小さくなるため、ロス高が減り、ロス率が低下することになる。

このような方法が行われた商品は、JANコードによる管理が行われていない商品で、売価の単価が比較的高額な商品が多い（電動工具、額縁、イーゼル、アンティーク品、1点物の木材、天然石、ブレスレット等）。

なお、この方法は、主として、自社の従業員が実地棚卸を担当するバックヤードに保管されている商品等を対象に行われている。

また、この方法は、実地棚卸の際に各店舗のロス率の速報値が出た後、最終的にロス率が確定される前に、当該ロス率を引き下げる目的で、棚卸資産の値札の貼り替えが行われることが多い。

#### ウ 棚卸原票の改ざんによる棚卸資産の過大計上（方法③）

本件事業の店舗において、期末の実地棚卸の際に、棚卸原票の数量や売価を改ざんして、棚卸在庫高を水増ししているケースが存在した。

このような会計処理を行うことにより、棚卸在庫高が実態より大きくなり、帳簿在庫高との差が小さくなるため、ロス高が減り、ロス率が低下することになる。

具体的に棚卸原票を改ざんする方法としては、金額や数量の数字を書き換える（線を書き足して「1」を「4」にする。）、インクを消す薬剤を使用して数字を書き換える等の方法が見られた。

なお、この方法は、棚卸原票が手書きで作成される自社で実施したバックヤードの棚卸分について行われている。

また、この方法は、実地棚卸の際に各店舗のロス率の速報値が出た後、最終的にロス率が確定される前に、当該ロス率を引き下げる目的で棚卸原票を改ざんするという方法で行われている。

この方法は、棚卸在庫高を水増しするという意味では、非棚卸資産の資産計上（方法①）や棚卸資産の値札の貼り替え（方法②）の方法と何ら変わらないが、ホンダ産業の従業員の間では、①及び②の方法とは異なり、棚卸においてカウントするものが何も存在しないという意味で、棚卸原票の改ざんに抵抗を感じており、棚卸原票の改ざんは最終的な手段であるという漠然とした意識があったことが窺われる。

#### エ 売価変更の際の対象数量の水増しによる帳簿在庫高の過少計上（方法④）

本件事業の店舗において、期中に、商品の値下げ（売価変更）があった際に、振替伝票（売価変更伝票）に記載する数量を実際よりも水増しし、それ

によって帳簿在庫高を過少に計上しているケースが存在した。例えば、1,000 円の商品を 800 円に値下げした場合に、実際の数量が 10 個であれば売価変更後の帳簿在庫高は  $(1,000 \text{ 円} - 800 \text{ 円}) \times 10 \text{ 個} = 2,000 \text{ 円}$  下がるはずであるが、売価変更伝票に数量を 20 個と記載した場合、売価変更後の帳簿在庫高は  $(1,000 \text{ 円} - 800 \text{ 円}) \times 20 \text{ 個} = 4,000 \text{ 円}$  下がることになるので、結果として帳簿在庫高が過小計上されることになる（なお、これとは逆に商品の値上げ（売価変更）があった際に、振替伝票（売価変更伝票）に記載する数量を実際よりも少なくし、それによって帳簿在庫高を過少に計上しているケースも存在したが、商品値下げに関するものに比べれば例ははるかに少ないことから、以下では商品値下げ時の対象数量の水増しに焦点を絞る。）。

このような会計処理を行うことにより、期中の帳簿在庫高が実態よりも少なくなるため、期末において実地棚卸をした際に、帳簿在庫高と棚卸在庫高の乖離が小さくなり、ロス高が低くなる。このような会計処理が行われた理由は、期末において非棚卸資産の資産計上（方法①）や棚卸資産の値札の貼り替え（方法②）の方法によりロス率を低減させることが可能であるものの、実地棚卸の限られた期間内に非棚卸資産に売価をつける等の作業は負担が大きいため、予め期中においてロス率を抑えられるように事前準備をしておくことが簡便であると考えられたためである。

この方法は、期末に備えて予めロス率を低減するための事前準備であるが、他方で、この方法により帳簿在庫高を下げ過ぎた場合、期末の棚卸在庫高が帳簿在庫高を上回るという事態が生じることがある。棚卸在庫高が帳簿在庫高を上回った場合、その差額は「逆ロス」と呼ばれている（理論上、「逆ロス」は生じ得ないが、伝票処理の誤りや棚卸の際の数え間違いにより逆ロスが生じるケースは実際あり得る。）。ホンダ産業では、上記のようにロス率を低減させる目的で意図的に売価変更伝票の数量を水増しすることを「逆ロスを作る」等と呼んでいるケースも見られた。

なお、この方法は、期中において予め売価変更伝票を使って帳簿在庫高を操作するというものであるが、過去には、実地棚卸の期間中に数量を水増しした売価変更伝票をバックデートで作成するというケースも見られた（ただし、現在はシステム上バックデートで売価変更を帳簿に反映させることはできないとのことである。）。

## 4 不適切な会計処理が行われるに至った経緯

### (1) 平成 22 年 6 月期頃までの状況

ホンダ産業には、平成 22 年 6 月期頃より前の時期において、各店舗においてロスが出た場合には徹底的な調査を行い、できる限りロスを出さないことが求められるという社内風土があった。その当時は、現在とは違い、実地棚卸日の後、各店舗から棚卸原票のデータを本社に提出するまでの期間が 2 週間程度あったため、各店舗において、実地棚卸の集計の速報値が出た後、ロス率の高い部門（商品の中分類に相当するカテゴリ）を中心に、ロス高が発生した原因の再調査（在庫の数え直しや伝票の再チェック等）が繰り返し行われることが通例であった。

そのような中、店舗において、ロス率の高い部門といわゆる逆ロスが生じている部門とがある場合に、部門間で棚卸在庫高の調整（逆ロスの生じている部門の商品をロス率の高い部門の商品としてカウントする。）が行われることがあった（ただし、この場合、当該店舗全体のロス高やロス率には基本的に影響がない。）。

また、再調査を繰り返したにもかかわらず、ロス高の原因が判明しない場合に、店舗において、サンプル等に売価をつけて資産計上する（方法①）ということが行われるケースがあったことが窺われる。そのような会計処理が行わるようになった最初の時期は必ずしも特定できていないが、平成 18 年から平成 19 年頃にそのような処理が行われていたと証言する従業員も存在することから、遅くともその頃にはこのような会計処理が行われていた可能性がある。ただし、本件調査により判明した事実の限りでは、この時期に行われた会計処理は、下記（3）において述べるような全社的・組織的な関与の下に行われたものというより、ロス高の原因を繰り返し再調査することを嫌った店長や担当者の個人的な判断により散発的に行われていたものであるという側面が強いと考えられる。

### (2) 平成 22 年 6 月期頃の状況

当社は平成 26 年 4 月に上場しているところ、当社が上場を目指すようになった平成 22 年 6 月期に入った頃になると、当社のグループ会社全体で上場準備作業を推進する動きがあり、そのような流れの中で、ホンダ産業の社内においてロス率の改善を求める圧力が強まっていった。

この頃において、ホンダ産業の社内において、各店舗の個別の事情を考慮せず、当社のホームセンター事業部の各店舗のロス率に準じた一定のロス率を目標値ないし標準値として意識したり、他店舗のロス率との比較を意識する傾向が強まったことが認められる。

そのような状況の中で、実地棚卸の結果、ロス高の原因を再調査しても原因が判明しない場合において、ロス率を実態以上に改善する目的で不適切な会計処理が行われることが本格化した。

### (3) その後の状況

平成 23 年 6 月期の決算の頃になると、ホンダ産業の社内において、一定のロス率を目標値・標準値として意識したり、他店舗のロス率との比較を意識する傾向がさらに強まり、各店舗において、ロス率を一定の水準に押さえなければならぬという社内のプレッシャーが一段と強くなった。

このような傾向は、組織的な問題として、上長に逆らいにくい、あるいは上長の意向に反した行動がとりにくい社内風土が醸成されている中で、実地棚卸に関与する従業員が上長の指示に従い、あるいは上長の意向を汲んでそれぞれ行動した結果、その後も次第に強化されていった。このような経緯を窺わせるものとして、例えば、以下のような事情が存在したことが窺われる。

- ・ 店長が、実地棚卸の結果、一定のロス率を超える速報値をエリアマネージャー（下記 5 (3) イ参照）に報告すると、ロス率の高さが問題として指摘され、再調査を求められる。店長が、再調査の結果を再度報告しても、エリアマネージャーはそれでは納得せず、一定のロス率を達成することが求められる。店長としては、ロス率の調査期間は1日もなく、場合によっては数時間以内に改善したロス率の報告が求められるため、棚卸在庫の過大計上の方法によるしかないと判断して不適切な会計処理を行う。
- ・ 店長が、エリアマネージャーにロス率の速報値を報告すると、一定のロス率は示されないが、他店よりもロス率が高いことを指摘した上で再調査を求められたり、一定のロス高の削減を求められる。店長としては、不適切な会計処理により改善したロス率を提出する他ない状況となるが、最終的に確定した他店のロス率を見ると、一定のロス率に近い横並びの数値となっている。
- ・ 店長会議において、ある店舗のロス率が高いことが問題視される。ロスの発生原因やその改善策を問題とすることなく、ロス率そのものが問題視され、当該店舗の店長は、上長から各店舗の店長の前で厳しく叱責される。その結果、各店舗の店長は、社内においてロス率の実態を報告することができなくなる。
- ・ ある店舗の店長が、一定のロス率を超える速報値を営業部のエリアマネージャーに報告し、再調査を求められたが、再調査の結果として、不適切な処理を加えていないありのままのロス率を再度提出したところ、当該店長は、一晩で当該店舗における棚卸を全てやり直すように命じられ、上長から激し

く叱責されるという処分を受けたため、他店の店長においても、ロス率が一定水準を超えてはいけないという意識が醸成されていった。

その後、毎年度の実地棚卸において上記のような事情が積み重ねられたことにより、現在では、一定のロス率をクリアすべきことが社内の暗黙のルールとなっている。

本来であれば、ロス率は実地棚卸の結果の数値にすぎず、ロス率が高い場合には、ロスが生じた原因を調査し、その原因に応じた対策を講じることに意味があり、ロス率はそのような意味で店舗の管理運営の指標となり得るものである。しかしながら、ホンダ産業の社内では、そのようなロス率の指標としての意味を離れ、ロス率を一定の水準以下に抑えることだけが自己目的化している状態であり、そのような意識が社内に浸透した結果、ロス率を一定の水準に落とし込む目的で、上記 3 (5) で述べたような不適切な会計処理を行うことが常態化、組織化しているといえる。

## 5 関与者（組織的な関与の状況）

### (1) はじめに

上記 4 で述べたとおり、本件の不適切な会計処理が行われるに至った経緯として、正式な社内の意思決定や特定の人物の明確な指示により不適切な会計処理が始まったものというより、組織的な問題として、上長に逆らいにくい、あるいは上長の意向に反した行動がとりにくい社内風土が醸成されている中で、実地棚卸に関与する従業員が上長の指示に従い、あるいは上長の意向を汲んでそれぞれ行動した結果、一定のロス率を達成することが自己目的化し、それを実現するために、不適切な会計処理を行うことが常態化、組織化していることが窺える。

また、本件の不適切な会計処理に関与した従業員は、関与の度合いや認識の軽重は別として、店舗の実地棚卸や日頃の在庫管理・伝票処理に関わる多くの従業員にわたる。

そこで、以下では、ホンダ産業における本件事業の店舗、本社及び役員に分けて、それぞれ役職毎に不適切な会計処理にどのような関与があったのかについて、その概要を説明する。

### (2) 店舗

#### ア 店長

本件事業の各店舗には、1名ずつ店長が置かれている。

実地棚卸の際、店長はロス率の速報が出た段階で、エリアマネージャーに速報値を報告し、その了承を得る。エリアマネージャーから再調査の指示があれば、再調査を行い、その結果を反映したロス率を報告する。最終的に、エリアマネージャーから了承が得られれば、ロス率を含む棚卸の結果を本社に報告する。

そのような業務を行う中、店長は、例えば、実地棚卸の速報が出た後、エリアマネージャーの再調査の指示を受けて、あるいは自主的に再調査を行い、その結果、再調査を行っても一定のロス率をクリアできない場合、次長以下の従業員に命じて、あるいは自ら、上記 3 (5) で述べたような不適切な会計処理を行っているケースがある。また、店長は、予め期中においてロス率を抑えられるように、商品の値下げがあった際に、売価変更伝票に記載する数量を実際よりも水増ししているケースもある。

#### イ 次長

本件事業の各店舗には、原則として 2 名ずつ（平成 22 年 6 月期末までは 1 名ずつ）次長が置かれている。

次長は、例えば、実地棚卸の際に、ロス率の速報が出た段階で、店長からの指示を受けて、あるいはロス率が高い場合には自らの判断で再調査を行い、その結果、再調査を行っても一定のロス率をクリアできない場合、店長の指示や自らの判断により、ブロック長以下の従業員に命じて、あるいは自ら、上記 3 (5) で述べたような不適切な会計処理を行っているケースがあることが窺われる。

#### ウ ブロック長

本件事業の各店舗には、各ブロック（商品の中分類である部門をいくつかをまとめたカテゴリ。現在、売価部門には、画材、クラフト、額装、アンティーク、催事の 5 ブロックがある。）毎に、1 名のブロック長が置かれている。

ブロック長は、例えば、実地棚卸の際に、ロス率の速報が出た段階で、店長や次長からの指示を受けて、あるいは自らのブロックのロス率が高い場合には自らの判断で、再調査を行い、その結果、再調査を行っても一定のロス率をクリアできない場合、当該ブロック担当の従業員に命じて、あるいは自ら、上記 3 (5) で述べたような不適切な会計処理を行っているケースがあることが窺われる。

#### エ その他の従業員

本件事業の各店舗のその他の従業員は、実地棚卸の際に、ロス率の速報が出た後、再調査を行っても一定のロス率をクリアできない場合に、店長・次長やブロック長の指示により、上記 3 (5) で述べたような不適切な会計処理の補助的な作業を行っているケースがあることが窺われる。

### (3) 本社

#### ア 部長

現在、J2 事業を管轄する第 1 営業部及びアンティーク事業を管轄する第 3 営業部には、それぞれ部長 1 名が置かれている。

第 1 営業部の部長は役員である C 氏が兼任しており、第 3 営業部の部長は役員である A 氏が兼任しているため、当該部長らの関与の状況については、下記(4) ア及びイを参照されたい。

#### イ エリアマネージャー

現在、第 1 営業部は、第 1 エリア（荒川沖店、守谷店、新田店、千葉ニュータウン店、千代田店）及び第 2 エリア（富里店、ひたちなか店、宇都宮店、幸手店、瑞穂店）に分かれており、各エリアにエリアマネージャーが 1 名ずつ置かれている。なお、第 3 営業部には、エリアの区分はない。

エリアマネージャーは、例えば、実地棚卸の際に、管轄エリアの店舗の店長から一定のロス率を超える速報値の報告を受けると、ロス率の高さを指摘して再調査を求めたり、店長が再調査の結果を報告してもそれでは納得せず、一定のロス率を達成することを求めたりするケースがある他、一定のロス率は示さないとしても、他店よりもロス率が高いことを指摘した上で再調査を求めたり、一定のロス率の削減を求めたりするケースが認められる。

### (4) 役員

#### ア A 氏及び E 氏

現在、A 氏は代表取締役社長兼第 3 営業部部長、E 氏は監査役である。

本件調査においては、A 氏及び E 氏が本件の不適切な会計処理に直接的にあるいは間接的に関与したことを示す事情は見当たらず、また、本件の不適切な会計処理を認識していることを示す事情も見当たらなかった。

#### イ B 氏、C 氏及び D 氏

現在、B 氏は常務取締役兼管理部部長、C 氏は取締役兼第 1 営業部部長、D 氏は取締役兼商品部部長である（以下、「B 氏」、「C 氏」及び「D 氏」を併せて「B 氏ら」という。）。

B 氏は、平成 22 年 6 月期に入った頃以降、当社のグループ会社全体で上場準備作業を推進する動きがある中で、ホンダ産業における上場準備作業において中心的な役割を果たすようになり、B 氏及び当時からホンダ産業の営業面において重要な地位にあった C 氏及び D 氏は、上位責任者としてあるいは取締役として、

営業面や店舗管理について部下に対して厳しく結果を求め、また、そうした動きに沿った対応を採るようになり、ロス率についても強く改善を求める（ないしは、そうした改善要求の中、ロス率の改善を促進する）場面が増えていった。

このような環境において、B 氏らは、実地棚卸の際に、部下であるエリアマネージャーや店長に対して、ロス率の低減を強く求め、ロス率が一定の基準に満たない場合には、再調査を求めたり、再調査の結果が一定のロス率をクリアするものでなければロス率の確定を了承しないといった態度をとっていた。これにより、エリアマネージャーや店長は、ロス率の低減を強く求められるとともに、非常に限られた調査期間の中で、ロス率を低減できるような事情がないにもかかわらず、ロス率が一定の数値に満たなければ了承が得られないという極めて不合理な事態に直面することになり、やむを得ず棚卸在庫の水増し等の方法によるしかないと判断して不適切な会計処理の実施を余儀なくされることとなった。また、このような不合理な事態が常態化する中で、店長は、予め期中においてロス率を抑えられるように、商品の値下げがあった際に、売価変更伝票に記載する数量を実際よりも水増しするケースもあった。

このように、B 氏らは、上位責任者あるいは取締役という立場を背景としつつ、ロス率が一定の数値に満たなければエリアマネージャーや店長から報告された数値を了承しない等の態度を通じて、ホンダ産業の社内において、一定のロス率を達成するために、不適切な会計処理が常態化し、全社的・組織的に行われる環境を創出し、またそのような傾向を助長したと考えられる。

また、本件調査におけるヒアリング対象者のうち店長や次長以上の者は大半が不適切な会計処理であるという認識を持っていたことや、B 氏らは、非常に限られた調査期間の中での再調査の結果、各店舗における異常なロス率が一定の数値を満たすようになるという事態を目の当たりにしていたことから、不適切な会計処理が常態化し、全社的・組織的に行われていたことを認識し又は容易に認識できる状況にあった。

さらに、B 氏らの中には、エリアマネージャーや店長から相談を受けた際、あるいは、店舗を訪れた際等に、ロス率の低減のために、本件で問題となっている不適切な会計処理の方法を示唆するものもあった。

## 6 発生原因

ホンダ産業が、本件の不適切な会計処理を行い、それを是正することができなかった原因は、以下の点にあると思われる。

## (1) 役員等による圧力

上記 5 (4) イにおいて述べたように、B 氏らは、平成 22 年 6 月期頃以降、ホンダ産業の社内において、ロス発生原因を分析し、ロス高を減らす具体的改善策を店長に指示することなく、ロス率の改善のみを求める圧力を強め、上位責任者としてあるいは取締役として、各店舗において不適切な会計処理が常態化し、全社的・組織的に行われていることを認識又は容易に認識できる状況にありながら、実地棚卸の際に、部下である店長やエリアマネージャーに対して、ロス率が一定の基準に満たない場合には、再調査を求めたり、再調査の結果が一定の基準のロス率をクリアするまではロス率の確定を了承しないとといった態度をとっていた。これにより、店長やエリアマネージャーは、非常に限られた調査期間の中で、ロス率を低減できるような事情がないにもかかわらず、ロス率が一定の数値に満たなければ了承が得られないという極めて不合理な事態に直面することになり、やむを得ず棚卸在庫の水増し等の方法によるしかないと判断して不適切な会計処理の実施を余儀なくされることとなった。

その結果、ホンダ産業の社内では、ロス率は、一定の水準でなければならない、ロス率は他店舗と比較して悪い数値であってはならないといった目に見えない暗黙の共通理解が醸成されていった。

また、従業員の中には、本件の不適切な会計処理に疑問を抱く者も少なくなかったが、役員等による圧力が強いために、実態のロス率を報告しても最終的に B 氏らの了解を得られるはずがない、実態のロス率を報告しても再調査を命じられるだけで無駄である、実態のロス率を報告すれば厳しく叱責され不利益な処分を受ける、といった空気が社内に蔓延していたことが窺われる。

このように、一定の基準のロス率をクリアすることについて B 氏らによる強い圧力が存在したことが、ホンダ産業において、一定のロス率を達成するために不適切な会計処理が常態化し、全社的・組織的に行われるようになったことや、これを是正することができなかつた大きな原因の一つであると考えられる。

## (2) コンプライアンス意識の欠如

上記 4 において述べたように、棚卸在庫の水増し等の不適切な会計処理は、平成 22 年 6 月期頃以降に常態化し、現在に至るまでに、全社的・組織的に行われるようになっていた。また、上記 5 (1) において述べたように、本件の不適切な会計処理に関与した役職員は、店舗の実地棚卸や日頃の在庫管理・伝票処理に関わる多くの役職員にわたる。

このように、本件の不適切な会計処理が比較的長期間にわたり、多くの役職員が関与しているにもかかわらず、これまで是正されず、明るみにも出なかつた原

因については、役職員のコンプライアンス意識の欠如があったと考えられる。

もちろん、多くの役職員が関与しているといっても、認識の軽重には差があり、一般の従業員や時給制従業員については、不適切な会計処理であるという認識がない又は認識を持つことが期待できない者も含まれていることが推察される。しかしながら、特に店長や次長以上のポジションにある者については、不適切な会計処理であるという認識を持っている又は容易に認識することができることが明らかであり、実際、本件調査におけるヒアリング対象者のうち店長や次長以上の者は大半が不適切な会計処理であるという認識を持っていた。それにもかかわらず、今回の内部通報がなされるまで、本件が明るみに出なかった原因は、役職員のコンプライアンス意識の欠如にあることは否定できない。

### (3) 棚卸業務プロセスの問題

上記 3 (4) 記載のとおり、ホンダ産業の現地棚卸では、現地棚卸の結果を集計する際に、各店舗において、各店舗の売場の棚（ゴンドラ）にある商品は外部業者がカウント作業を担当し、それ以外の主にバックヤードにある商品は自社の従業員がカウント作業を担当するという方法が行われていたが、自社の担当分の棚卸原票のデータについて各店舗で棚卸集計システムに入力し、現地棚卸集計表を作成するため、各店舗においてその時点で当該店舗の店舗全体及び各部門のロス率を把握することが可能である。また、自社の担当分の棚卸原票は、棚卸実施日後に本社に送付することになっており、最終的なロス率が確定するまで各店舗の手元にある状態となっている。そのため、各店舗では、現地棚卸集計表の作成によりロス率を把握した後、確定版の現地棚卸集計表を本社に送付するまでの間に、ロス率が高い場合には、自社の担当分の棚卸原票を改ざんし、本件の不適切な会計処理（上記 3 (5) 参照）のうち、①非棚卸資産の資産計上、②棚卸資産の値札の貼り替え、③棚卸原票の改ざんの作業を行うことが可能となっている。

このように、ホンダ産業において、本件の不適切な会計処理を行うことができた一つの要因として、このような棚卸業務プロセスの問題があることが認められる。

## 7 その他の類似事象の有無

### (1) はじめに

当社の子会社であるホンダ産業の本件事業において、棚卸資産の計上に関する不適切な会計処理が行われていたことから、本件疑義の他に当社グループにおいて本件疑義と類似の事象が存在しないかを確認するため、ヒアリング（上記第 2

の 2 (1) 参照) 及びアンケート (上記第 2 の 2 (4) 参照) の方法により、以下のとおり調査を実施した。

## (2) 調査の対象

上記 (1) の調査の対象は、以下のア及びイの会社並びにウの事業である。

ア 当社 (ホームセンター小売事業を中心とする)

イ スマイル本田 (住宅リフォーム事業)

なお、当社の子会社のうち株式会社ジョイフルアスレティッククラブ (スポーツクラブ事業) 及び株式会社ジョイフル車検・タイヤセンター (車検・整備、タイヤ等の販売・取付け事業) については、その事業内容に照らし、本件疑義と類似の事象が存在することは考えにくいことから、調査対象外としている。

ウ ホンダ産業における本件事業以外の事業 (以下の①乃至③)

- ① 飲食事業 (J2 事業の店舗内における飲食店の運営)
- ② SC 事業 (ショッピングセンター施設の賃貸管理)
- ③ 宝くじ事業 (当社店舗に併設された宝くじ販売所の運営)

## (3) 調査の結果

本件調査の結果、上記 (2) の調査対象について、本件の不適切な会計処理と類似する棚卸資産の計上に関する不適切な会計処理等の事象は確認されなかった。

## 8 棚卸資産の架空計上額の確定

当社の計算するところによれば、本件調査により判明した棚卸資産の架空計上額は、75 百万円である。

棚卸資産の架空計上額は、本件調査により判明した平成 27 年度決算月に各店舗においてロス率を低下させるために調整された額 (調整後の棚卸売価在庫高から調整前の棚卸売価在庫高を控除した額) に原価率を乗じた額として計算がなされている。なお、棚卸資産の架空計上額について、当社は、当社による実地棚卸の結果及びホンダ産業の各店舗のロス率の推定値をもとに検証を行っている。

## 第4 不適切な会計処理による業績への影響額

本件の不適切な会計処理の当社及びホンダ産業の業績への影響額は、上記の棚卸資産の架空計上額を売上原価として一括処理することにより、売上原価が75百万円増加し、それに伴い営業利益、経常利益、税金等調整前四半期純利益がそれぞれ同額の減少となる。

当社の決算においては、監査法人との協議を踏まえ、この影響額が、四半期を含む過年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではないことから、過年度の決算を訂正せずに、平成28年6月期の第2四半期における売上原価として一括処理する。

## 第5 再発防止策

調査委員会は、ホンダ産業における不適切な会計処理の内容及び発生原因を踏まえ、今後、同社における類似事象の再発を防止するため、以下の措置を講じることを提言する。

### 1 役職員のコンプライアンス意識の確立

本件の不適切な会計処理は、ホンダ産業において全社的・組織的に行われ、比較的長期間にわたり多くの従業員が関与しているにもかかわらず、これまで是正されず、明るみになることもなかったが、その基本的な原因は役職員のコンプライアンス意識の欠如にあったと考えられる。特に、棚卸に関するコンプライアンス意識が欠けていた背景としては、棚卸の意義や目的に対する役職員の理解不足や教育不足があったことも否めない。したがって、今後、同様の不正の発生を防止するため、以下の改善策を実施する。

#### ① 経営トップからのメッセージの発信

当社グループの経営のトップである当社社長から当社グループの役職員に宛てて、コンプライアンスの重要性とコンプライアンス最優先の風土づくりに関するメッセージを発信する。

#### ② ホンダ産業幹部のコンプライアンス意識の確立

ホンダ産業の役員及び経営幹部に対して当社による研修を実施し、コンプライアンス意識の確立を図る。

### ③ 従業員のコンプライアンス意識の向上

ホンダ産業において、従業員に対する定期的な研修を実施し、棚卸の意義や目的についての理解を促進するとともに、コンプライアンス意識の向上を図る。

### ④ 内部通報制度の適切な利用の促進

当社の内部通報制度は子会社も適用対象としているが、ホンダ産業の従業員に対する研修、事務所・店舗でのポスター掲示、パンフレット配布等を通じて、内部通報制度の目的と意義を周知徹底し、利用を促す。

また、内部通報制度を利用した者が当該通報を行ったことを理由に不利益な取り扱いを受けることがないように、通報者の異動、人事評価及び懲戒等において通報の事実を考慮することを禁止し、その旨をホンダ産業の社内で周知徹底する。

## 2 棚卸業務プロセスの見直し

本件の不適切な会計処理は、ホンダ産業において、棚卸業務プロセスに問題があったことにも原因があることから、今後、同様の不適切な会計処理の発生を防止するため、以下の改善策を実施する。

### ① 棚卸業務の再構築

ホンダ産業において、従来の棚卸業務の見直しを行い、棚卸業務の再構築を図る。具体的には、以下のような方策が考えられる。

- ・ 棚卸業務において、外部業者に委託する範囲を拡大し、恣意的行為がなされる余地を減少させる。
- ・ 実地棚卸における各店舗の役割を縮小し、特に集計等については、本社に集約し、かつ、当該本社部門に、親会社である当社の従業員を関与させることにより、監視機能を高める。
- ・ 棚卸作業の検証作業については、対象部門担当者の恣意性を排除するため、当該部門に所属しない中立的な従業員が行う。

### ② 在庫管理等の再構築

棚卸業務のプロセスを再構築する前提として、適切な在庫管理や発注管理・マスタ整備が行われていることが重要であることから、ホンダ産業において、従来の在庫管理等の見直しを行い、在庫管理等の再構築を図る。一般的な在庫管理体制の合理化・強化の他、具体的には、以下のような方策が考えられる。

- ・ 実地棚卸の際に棚卸資産として計上することができない見本品、サンプル、什器備品等の無評価品に売価をつけて棚卸資産として計上しているケースが存在したことから、資産計上することができない無評価品の管理体制を見直し、その適正

化に足る改善策を実施する。

- EDI 等のシステムにより在庫管理のできる対象を拡大するとともに、商品の登録データを適宜アップデートすること等でシステムの有効な活用を図ることにより、在庫管理及び棚卸業務に恣意性の介在する余地を減少させる。

### ③ 棚卸業務の標準化

棚卸業務について、上記①の棚卸業務の再構築も踏まえ、棚卸の業務プロセス詳細を棚卸手順書として十分に文書化し、統一的な適用を担保する。

また、棚卸手順書に従った棚卸が行われることを確保するため、ホンダ産業の役職員を対象として実地棚卸に関する勉強会を実施する。

### ④ 在庫管理の標準化

在庫管理について、上記②の在庫管理の再構築も踏まえ、在庫管理に関する業務フローの詳細を十分に文書化し、統一的な適用を担保する。

また、在庫管理に関する業務フローの周知徹底を図るため、ホンダ産業の役職員を対象として在庫管理に関する勉強会を実施する。

## 3 組織体制の見直し

本件の不適切な会計処理は、ホンダ産業において、棚卸資産のロス率に関して役員等による強い圧力が存在したことが主たる原因の一つである。この点、役員等による圧力を抑制し、従業員らがこれに左右されることがないようにするためには、ホンダ産業における組織体制の見直しが必要であると考えられることから、以下の改善策を実施する。

### ① 当社からホンダ産業への取締役等の派遣

本件の不適切な会計処理が行われ、それを是正することができなかった原因として、ホンダ産業の役員等による圧力があつたことを踏まえ、当社による牽制機能を働かせるため、当社からホンダ産業に取締役を派遣するとともに、営業実務の監視ができる体制を採る。

### ② ホンダ産業の監査役体制の拡充

本件の不適切な会計処理につき、本来違法行為を監視すべき監査役がこれを発見是正できなかったという事実を踏まえ、当社監査役の兼任も含め、ホンダ産業の監査役を増員し、監査役監査の実効性を高める。

## 4 内部監査機能の強化

本件の不適切な会計処理が、比較的長期にわたり全社的・組織的に行われるようになっていたにもかかわらず発覚が遅れたことに照らし、不正の発生を防止し、不正を発見できる体制を整備するため、以下の改善策を行う。

### ① 棚卸に関する内部監査の強化

ホンダ産業では、棚卸及び売価変更に関する内部監査そのものが形骸化し実効的な監査が行われていないことから、監査項目に在庫管理、売価評価（値上・値下）、マスタ管理、ロス高（率）を追加するとともに、監査計画を見直し、棚卸及び売価変更に関する計画的かつ実効的な内部監査を実施する。

### ② 内部監査体制の強化

ホンダ産業では、現在、内部監査担当者2名のうち1名はコンプライアンス担当を兼務しているため、専任の内部監査担当者を増員し複数名置くことにより、内部監査体制の強化を図る。また、当社内部監査室との連携強化を図る等、内部監査担当者の監査機能を強化する。

## 5 親会社による子会社管理体制の強化

本件の不適切な会計処理は、当社の子会社であるホンダ産業において発生したものであるが、当社における子会社への監査機能が十分でなかったことにも原因があると考えられる。当社としては、子会社の状況を把握し、状況に応じた迅速な対応・指導を行うことができる子会社管理体制の整備が必要であるという観点から、以下の改善を行う。

### ① 子会社を対象とする監査体制の拡充、強化

当社は、内部監査規程に基づき内部監査室を設置し、内部監査室において監査計画書に基づき子会社の内部監査を実施しているが、本件の不適切な会計処理が発生したことを踏まえ、子会社への監査頻度、監査項目等の見直しを行うとともに、子会社監査における監査法人の関与度を高める。

また、売上規模が大きく重要度の高い子会社については、当社監査役の兼任を含め、子会社の監査役を増員し、監査役監査の実効性を高める。

### ② 子会社に対するモニタリング機能の強化

当社の監査役と子会社の監査役、並びに内部監査室と子会社の内部監査部門との連

携を強化し、当社の子会社におけるコンプライアンス上の問題に関するモニタリング機能を強化する。

また、当社は、各子会社の情報を把握し、モニタリング機能の実効性を高めるため、子会社の役員に対して年1回、子会社の管理部門長に対して年2回のヒアリングを実施する。

### ③ 関係会社管理規程の見直し

当社は、関係会社管理規程を制定し、当社グループ各社における業務の適正を確保するための制度を整備しているが、関係会社管理規程における重要事項を見直し、必要に応じて改訂を行うとともに、同規程所定の報告事項の徹底を図る。

### ④ 子会社の棚卸への当社の関与

当社は、子会社に対して棚卸の重要性の周知や改善提案等を継続して行うとともに、子会社の実地棚卸における当社の関与度を高める。

## 第6 責任及び処分

調査委員会は、ホンダ産業における本件の不適切な会計処理の内容及び発生原因等を踏まえ、ホンダ産業の役職員及び当社の役員に対して、以下の処分を行うことを提言する。

### 1 ホンダ産業の役員

#### ア B氏、C氏及びD氏

B氏、C氏及びD氏は、本件の不適切な会計処理が行われていた当時、本件事業に関する上位責任者あるいは取締役という立場を背景としつつ、ホンダ産業において、ロス率改善のための圧力を各店舗に対して掛ける等の行為を通じて、本件の不適切な会計処理が常態化し、全社的・組織的に行われる環境を創出し、またそのような傾向を助長したものと云わざるを得ない。また、そのような事態を認識し又は容易に認識できる状況であったにもかかわらず、取締役となった以後においても、本件の不適切な会計処理を改めるための努力を一切行っておらず、その責任は極めて重大である。

したがって、B氏、C氏及びD氏については、いずれもホンダ産業の役職員たることは相当でなく、取締役としても従業員としてもその職を全て辞することが相当である。

## イ A氏

A氏は、本件の不適切な会計処理に直接的にあるいは間接的に関与していたわけではなく、また、その存在も認識していたものではない。しかしながら、本件の不適切な会計処理が行われていた当時、A氏はホンダ産業の代表取締役社長というホンダ産業の経営の最終責任者たる地位にあり、不適切な会計処理が常態化し、全社的・組織的に行われている状況であったにもかかわらず、本件の不適切な会計処理を発見及び防止できなかったことへの責任は軽視できるものではない。

したがって、A氏については、ホンダ産業の取締役としては、これを辞するのが相当である。

## ウ E氏

E氏は、本件の不適切な会計処理に直接的にあるいは間接的に関与していたわけではなく、その存在も認識していたものではない。また、監査を職責とすることからすれば、日々の業務の一環として行われている棚卸業務そのものに深く関与してこなかったことも理解し得ない訳ではない。しかしながら、本件の不適切な会計処理が行われていた当時、E氏はホンダ産業の監査役として違法行為が行われないようホンダ産業を監査すべき地位にあり、不適切な会計処理が常態化し、全社的・組織的に行われている状況であったにもかかわらず、これを看過してきたことへの責任を否定することはできない。

したがって、E氏については、その監査役報酬を3ヶ月間、30%自主的に返上するのが相当である。

## 2 ホンダ産業の関与従業員

本件事業に関わる第1営業部及び第3営業部の部長、エリアマネージャー、各店舗の店長及び次長の経験者のうち、本件の不適切な会計処理に関与したことがある従業員については、社内規則に則り処分を行うことを検討する。ただし、処分の検討を行うにあたっては、上記第3の6(1)記載のとおり、これらの従業員は、B氏らによるホンダ産業の社内におけるロス率の改善を求める強い圧力のもとで、本件の不適切な会計処理の実施を余儀なくされることとなったことを踏まえた検討をする必要がある。

## 3 当社の役員

本件の不適切な会計処理について、当社の現在の役員が何らかの関与をしたといっ

た事実は存しないが、当社の子会社であるホンダ産業において、本件の不適切な会計処理が長期間にわたって行われ、その結果として、当社及びホンダ産業の業績に悪影響を与えたことについて、当社の経営陣に管理監督責任があることは否定できない。

このため、当社の代表取締役社長である矢ヶ崎健一郎については役員報酬を3ヶ月間、20%自主的に返上し、専務取締役・管理本部長兼経営企画部長である矢口幸夫、及び常務取締役、管理副本部長兼経理部長である吉原悟郎は役員報酬を3ヶ月間、10%自主的に返上するのが相当である。

以 上