



2019年8月29日

各 位

会 社 名 株式会社 梅 の 花  
代 表 者 名 代表取締役社長兼COO 本 多 裕 二  
(コード番号 7604 東証第二部)  
問 合 せ 先 取締役執行役 管理本部長  
上 村 正 幸  
(TEL 0942-38-3440)

### 第三者委員会の調査報告書全文開示に関するお知らせ

当社は、2019年8月28日付「第三者委員会の調査報告書の受領及び今後の当社の対応に関するお知らせ」にて開示しておりますとおり、同日、第三者委員会より、当社及び当社の連結子会社の店舗に係る固定資産の減損処理方法に関する本社費等の会計処理について調査報告書を受領しておりますが、同日以降、当社の営業秘密及び個人のプライバシーの保護等の観点から必要な部分的非開示措置について検討し、第三者委員会に意見を述べ、その結果、第三者委員会においても必要と判断された部分的非開示措置（別紙の非開示を含みます。）を完了いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

1. 調査報告書の全文開示について  
第三者委員会の調査報告書の全文につきましては、添付をご覧ください。
2. 原因究明と再発防止策について  
第三者委員会の調査報告書には、再発防止に係る提言が行われております。当社は、それを真摯に受け止め、早期に原因究明と実効性のある具体的な再発防止策を策定し、取り組んでまいります。  
なお、具体的な再発防止策は、決定次第、改めてお知らせいたします。
3. 今後の見通し  
当社は、2019年8月30日までに2019年4月期有価証券報告書を提出する予定であります。  
また、当社は、過年度（平成22年9月期から平成30年9月期まで）の有価証券報告書及び過年度（平成29年9月期第1四半期から平成31年4月期第1四半期まで）の四半期報告書の訂正報告書の提出及び過年度（平成22年9月期から2019年4月期まで）の決算短信及び過年度（平成29年9月期第1四半期から平成31年4月期第1四半期まで）の四半期決算短信の訂正を2019年8月30日までに公表する予定であります。

株主、投資家の皆様をはじめ関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をお掛けいたしますことを改めて深くお詫び申し上げます。

以 上

2019年8月28日

株式会社梅の花 御中

調査報告書  
(開示版)

株式会社梅の花 第三者委員会

2019年8月28日

株式会社梅の花 第三者委員会

委員長 弁護士 山形康郎 ⑩

委員 弁護士 原仁志 ⑩

委員 弁護士 酒井辰馬 ⑩

委員 公認会計士 新川大祐 ⑩

委員 弁護士・公認会計士 岩田知孝 ⑩

## 目 次

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 第1  | 第三者委員会による本報告書の趣意等.....                             | 1  |
| 1   | 第三者委員会設置の端緒及び目的.....                               | 1  |
| (1) | 設置の端緒.....   | 1  |
| (2) | 目的.....  | 1  |
| 2   | 当委員会の構成.....                                       | 1  |
| 3   | 当委員会の運営に係る方針及び準則.....                              | 1  |
| 4   | 留意事項.....  | 2  |
| 第2  | 調査担当者、調査期間及び調査方法.....                              | 3  |
| 1   | 調査担当者.....   | 3  |
| 2   | 調査期間.....  | 3  |
| 3   | 調査対象期間.....  | 3  |
| 4   | 調査対象法人.....  | 3  |
| 5   | 調査方法.....  | 3  |
| (1) | 当委員会による関係者らに対するヒアリング.....                          | 4  |
| (2) | 当委員会が当社から開示を受けた資料.....                             | 4  |
| (3) | 会計データ及び各種証憑類等の閲覧及び検討.....                          | 4  |
| (4) | デジタル・フォレンジック調査.....                                | 4  |
| (5) | ホットラインの開設.....                                     | 7  |
| 第3  | 調査結果.....  | 8  |
| 1   | 当社に関する基本情報.....                                    | 8  |
| (1) | 当社の概要等.....  | 8  |
| (2) | 当社の連結業績の推移.....                                    | 14 |
| (3) | 当社の単体業績の推移.....                                    | 16 |
| (4) | 各年度における主要な投資及び資金調達の状況.....                         | 17 |
| 2   | 本件不適切会計処理の内容.....                                  | 18 |
| (1) | 固定資産の減損処理の概要.....                                  | 18 |
| (2) | 減損会計にかかる本件不適切会計処理の認定.....                          | 22 |
| (3) | 減損損失に関する不適切な会計処理を修正することにより、派生して<br>修正が必要になる事項..... | 26 |
| (4) | その他の不適切な会計処理.....                                  | 26 |
| 3   | 本件不適切会計処理の当社連結財務諸表への影響.....                        | 27 |
| 4   | 本件不適切会計処理の関連事情及び本件不適切会計処理に至る経緯.....                | 27 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| (1) 社内業務分担とモニタリング体制 .....             | 27 |
| (2) 本件不適切会計処理に至る経緯 .....              | 29 |
| (3) 経営陣の関与の有無 .....                   | 34 |
| (4) モニタリングの実施状況 .....                 | 37 |
| 第4 原因に関する考察 .....                     | 39 |
| 1 本件不適切会計処理を生じさせた要因 .....             | 39 |
| (1) 取締役会の監督機能の低下によるガバナンス不全 .....      | 39 |
| (2) 各店舗の業績低迷 .....                    | 39 |
| (3) 事業の急拡大に伴う部門間・会社間牽制機能の喪失 .....     | 39 |
| (4) 運営実態における業務分担及び業務手順が不明瞭であること ..... | 40 |
| (5) 業務チェック体制の欠如 .....                 | 40 |
| (6) 自浄作用の不全、コンプライアンス意識の欠如 .....       | 41 |
| 2 経営陣の責任 .....                        | 41 |
| (1) 総論 .....                          | 41 |
| (2) 各論 .....                          | 41 |
| 第5 再発防止策の提言 .....                     | 46 |
| 1 総論 .....                            | 46 |
| 2 経営における意識改革と多様な視点の導入 .....           | 46 |
| 3 業務手順の整備及び組織改革 .....                 | 46 |
| 4 企業風土改革、コンプライアンス意識の改革 .....          | 47 |
| 5 部門・子会社責任者の兼務の解消 .....               | 47 |
| 6 モニタリング体制の強化 .....                   | 48 |
| 別紙1 ヒアリング対象関係者 .....                  | 49 |
| 別紙2 デジタル・フォレンジック対象役職員 .....           | 51 |

## 主な略語の一覧

| 正式名称                             | 略語  |
|----------------------------------|-----|
| 株式会社梅の花                          | 当社  |
| A（現・代表取締役会長兼 CEO）                | A 氏 |
| B（現・代表取締役社長兼 COO）                | B 氏 |
| C（現・取締役執行役管理本部長 兼 経理部長 兼 人事総務部長） | C 氏 |
| D（現・取締役執行役経営計画室長）                | D 氏 |
| E（現・経営計画室遊休資産活用プロジェクト部長）         | E 氏 |
| F（現・経営計画室課長）                     | F 氏 |
| G（現・経理課長）                        | G 氏 |
| H（現・人事総務部総務担当部長）                 | H 氏 |

## 第1 第三者委員会による本報告書の趣意等

### 1 第三者委員会設置の端緒及び目的

#### (1) 設置の端緒

当社は、2019年4月期の決算手続を進めるにあたり、会計監査人から、会計処理に関する問題点、具体的には、当社店舗に係る固定資産の減損判定関連の計算にあたり、本社経費を恣意的に傾斜配賦していた点（以下「**本件不適切会計処理**」という。）について指摘を受けた。

当該指摘を踏まえ、公正性を確保しつつ事実の解明を行うため、社外の有識者からなる調査委員会による調査が必要であるとして、2019年6月26日、第三者委員会（以下「**当委員会**」という。）が設置されたものである。

#### (2) 目的

当委員会の目的は、以下のとおりである。

- ① 会計監査人より指摘を受けた店舗に係る固定資産の減損処理に関する事実関係調査及び原因究明
- ② 再発防止策の検討・提言

### 2 当委員会の構成

当委員会は、以下の委員により構成される。委員長及び各委員は、いずれも当社から業務を受任したことはなく、当社と利害関係を有しない外部専門家として選任された。

- 委員長：山形康郎（弁護士／弁護士法人関西法律特許事務所）  
委員：原仁志（弁護士／弁護士法人関西法律特許事務所）  
委員：酒井辰馬（弁護士／酒井法律事務所）  
委員：新川大祐（公認会計士／北斗税理士法人）  
委員：岩田知孝（弁護士 公認会計士／株式会社 KPMG FAS）

また、当委員会は、当社に関する資料の入手やインタビューのスケジュール調整等の事務的作業については当社の人事総務部総務担当部長である H 氏を当委員会の事務局として活用した。

### 3 当委員会の運営に係る方針及び準則

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

- ① 調査手続を立案・決定する権限は当委員会にあること
- ② 当委員会の成果物である調査報告書の起案権は当委員会にあること
- ③ 当社及びそれらの役職員には当委員会の調査に誠実に協力する義務があり、当委員会に不当な影響を与える行為が禁じられること

#### 4 留意事項

本調査及び本報告書は、以下の事項を前提とする点に留意されたい。

- (1) 本調査は、後述第2「調査担当者、調査期間及び調査方法」のとおり、限られた期間の中で、当委員会が独自に収集した資料及び当社から入手した資料並びに当社の関係者等へのヒアリングに基づき、後述の本調査期間内で行われたものであり、本報告書作成時までに分析、検討等した資料から確認できた内容のうち、本調査の目的に照らして指摘するべきであると考えられる点について記載しているものであって、入手した資料等から確認できた内容のすべてを網羅的に記載したものではないこと。
- (2) 後述のとおり、入手資料については、当社から提供を受けたものであり、メールサーバや個人個人のメールを独自にすべて収集し精査したものではなく、限定的なものであること。
- (3) 本調査においては、以下の事項を前提としていること。
  - ① 検討対象となった書類上の署名及び押印は真正になされたものであること。
  - ② 写しとして開示を受けた書類は、いずれも原本の正確かつ完全な写しであること。
- (4) 本報告書は、前述(2)及び(3)のとおり前提において作成されたものであり、本調査外の資料及び関係者の供述等により本報告書と異なる事実が認められることを否定するものではなく、そのため、新たな事実関係が判明した場合には、本報告書と異なる結論に至ることもあり得ること。
- (5) 本調査及び本報告書作成は、当社との関係において客観的立場においてなされたものであり、かかる立場確保のために、当社その他いかなる者も本報告書作成者に対していかなる権利も取得せず、本報告書作成者に対していかなる請求も起こさず、本報告書を証拠、資料その他主張等の根拠として使用しないこと及び本報告書作成者は、当社その他いかなる者に対しても何らの義務及び責任を負わないこと。



## 第2 調査担当者、調査期間及び調査方法

### 1 調査担当者

当委員会は、その調査を補助させるため、以下のとおり、弁護士法人関西法律特許事務所の弁護士並びに株式会社 KPMG FAS 所属の公認会計士及びその他の専門家を補助者として選任した。

| 所属        | 氏名等                         |
|-----------|-----------------------------|
| 関西法律特許事務所 | 弁護士 富田信雄、北川慎一郎、栗田 聡         |
| KPMG FAS  | 公認会計士 見越敬夫、山口孝之、遠藤正樹 他 10 名 |

### 2 調査期間

2019年6月26日から同年8月27日まで（以下「本調査期間」という。）である。

### 3 調査対象期間

本調査の対象期間については、必要性和実効性を勘案して、2009年10月（2010年9月期）から2019年4月（2019年4月期）までとしたが、必要に応じてそれ以前の期間に遡って調査を実施した。

### 4 調査対象法人

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

| 会社名  | 会社名              |
|--|------------------|
| 株式会社 梅の花サービス 西日本                                 | 株式会社 梅の花サービス 東日本 |
| 株式会社 梅の花 plus                                    | 株式会社 古市庵         |
| 株式会社 丸平商店  | ヤマグチ水産 株式会社      |
| 株式会社 グッドマーケットレーディング<br>(丸平商店と吸収合併により 2018年10月消滅) | 株式会社 すし半         |

### 5 調査方法

当委員会は、以下のとおり、関係者へのヒアリング及び当社から提供を受けた資料の分析・検討等の方法により、本調査を実施した。

#### (1) 当委員会による関係者らに対するヒアリング

当委員会は、2019年6月27日から同年8月22日までの間、本件の関係者（当社及びその対象子法人の役職員、対象期間内に退職した当社及びその対象子法人の元役職員並びに会計監査人）延べ49名からヒアリングを実施した。その合計時間は、72時間1分であり、詳細は別紙1のとおりである。

#### (2) 当委員会が当社から開示を受けた資料

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

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

#### (3) 会計データ及び各種証憑類等の閲覧及び検討

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

#### (4) デジタル・フォレンジック調査

##### ア 総論

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

##### イ 情報保全の対象とした機器等

###### (ア) 対象役職員

当委員会は、当社の社外取締役及び監査等委員を除く取締役6名、経理部門6名、経営計画室3名、執行役6名、子会社社長2名（現職及び過去10年間における在籍者のうち保全可能な者を対象として、兼務・重複となっている者を除く。）を、本調査のデジタル・フォレンジック調査の対象役職員とした。詳細は別紙2のとおりである。

#### (イ) 保全対象データ

当委員会は、データ保全実施前に当社に対してヒアリングを行い、上記調査対象役職員が業務内でコミュニケーションを取る際に発生するデータを網羅的に取得するためには、下記4つの機器・サービスからデータを保全する必要があると判断した。

- ① Web メール（株式会社佐賀電算センター提供 「Webwalkers」）
- ② 当社からの貸与 PC（以下「会社貸与 PC」という。）
- ③ 当社からの貸与携帯電話（スマートフォン及びガラケー。以下「会社貸与携帯電話」という。）
- ④ 社内ファイルサーバ（当社社内に設置されているもの）

#### (ウ) 保全データの規模

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

- ① Web メール：12.9 GB
- ② 会社貸与 PC：3.0 TB
- ③ 会社貸与携帯電話：58.9 GB
- ④ 社内ファイルサーバ：70.1 GB

#### (エ) 保全方法

本調査の保全作業は、それぞれ以下の手順で実施した。

##### ① Web メール

サービス提供者（佐賀電算センター社）に依頼し、全対象者の2019年6月22日時点のバックアップデータをThunderbird形式に変換したデータを受領した。

##### ② 会社貸与 PC

各対象者が使用する会社貸与 PC を停止した状態で DEFT ZERO Version 2018.2（以下「DEFT」という。）を使用し、E01形式で、HDDのイメージファイルを取得した。また、HDDが暗号化されているため、DEFTによる保全が技術的に困難と判断したPCはOSにログインした状態でACCESS Data社製FTK Imager Lite Version 3.1.1を使用して、E01形式で、HDDのイメージファイルを取得した。

③ 会社貸与携帯電話

サン電子株式会社製 UFED 4PC version 7.16.0 を使用して、各対象者が使用する会社貸与携帯電話データの保全を実施した。但し、この手続で取得できなかったコミュニケーションデータは、会社貸与携帯電話に搭載されているバックアップ機能により SD カードにデータをコピーした。さらに、この機能でも取得できないデータには、会社貸与携帯電話の画面をカメラで撮影し、保全を実施した。

④ ファイルサーバ

2019 年 6 月 24 日時点のバックアップデータから、本調査に関連する部署のフォルダについてコピーを取得した。

(オ) 削除データの復元の可否

上記データの内、削除データの復元が可能なものは、会社貸与 PC のデータとなり、Opentext 社製 EnCase version 7.10.1 (以下「**EnCase**」という。)の機能を利用して復元処理を行った。

ウ 保全・抽出したメールデータの分析・検討

(ア) 選別の手順

① Web メール

上記手順により取得した全データを NUIX 社製 NUIX version 7.8 (以下「**NUIX**」という。)を用いて重複排除処理を実施した後、メールレビュー環境である Vound 社製 Intella Connect version 2.1.1 (以下「**Intella**」という。)に取り込んだ。

② 会社貸与 PC

上記手順により取得した HDD イメージファイルを EnCase に取り込み、削除データの復元処理を実施後、メールの拡張子を持つファイルを検索し、該当するデータをすべて抽出した。抽出したデータに対して、NUIX で重複排除処理を実施した後、Intella に取り込んだ。

③ 会社貸与携帯電話

上記手順により取得したデータのうち、コミュニケーションデータ(メール、ショートメッセージ、チャット等)に該当するものを Intella に取り込んだ。

#### (イ) キーワードでの選定

当委員会は、分析・検討対象を本調査に関連するものに限定するために、キーワードを選定し抽出を行った資料について、検討、分析を行った。

#### (5) ホットラインの開設

当委員会は、2019年7月8日から同年7月19日までの期間において、当社及びその対象子法人の役職員向けのホットラインを開設し、本件及び類似の事象に関する情報の提供を求めた。

なお、本件不適切会計処理に関与していた部署及び従業員が限定されており、退職者も含め、本件の関係者に対するヒアリングを広く実施したことから、全社アンケートは実施しなかった。

### 第3 調査結果

#### 1 当社に関する基本情報

##### (1) 当社の概要等

###### ア 概要 (2018年9月30日現在)

|       |   |
|-------|---|
| 上場市場  | 東京証券取引所第2部  |
| 決算日   | 9月30日 (2018年12月に決算期を4月30日に変更している)   |
| 株主構成  | A氏 5.85%、梅野久美恵 4.71%、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 4.67%、株式会社フジオフードシステム 4.62%、株式会社梅野企画 3.03%、麒麟麦酒株式会社 2.51%、株式会社トーホーフードサービス 1.59%、株式会社西日本シティ銀行 1.19%、梅の花社員持株会 0.84%、株式会社三菱UFJ銀行 0.56% 他  |
| 代表者   | 代表取締役会長 A氏、代表取締役社長 B氏   |
| 本店所在地 | 福岡県久留米市天神町146番地   |
| 従業員数  | 154人  |
| 事業内容  | 梅の花グループは、株式会社梅の花及びその子会社10社並びに関連会社1社により構成され、食と文化の融合をテーマに、外食事業として、くつろぎと安らぎを提供する料理店「湯葉と豆腐の店 梅の花」及び「和食鍋処 すし半」の店舗展開を行い、テイクアウト事業として、巻寿司・いなり寿司等の販売店「古市庵」及び和総菜・お弁当の販売店「梅の花」の店舗展開を行い、外販事業として、水産加工品の製造販売、梅の花及び古市庵ブランド商品の販売を行っている。 |
| 会計監査人 | 有限責任監査法人トーマツ  |

###### イ 適時開示情報

本調査期間の前後における当社の主な適時開示情報は以下のとおりである。

|          |  |
|----------|--|
| 2007年10月 | 株式会社古市庵及び有限会社古市庵興産の株式を1,270百万円で取得。<br>株式会社古市庵の事業規模(2007年3月期)は、売上9,266百万円、総資産3,862百万円 |
| 2008年11月 | 通期業績修正(2008年9月期の連結予想純利益△791百万円を△2,506百万円に減益)<br>2008年9月期決算短信の発表延期                    |
| 2009年5月  | 通期業績修正(2009年9月期の連結予想純利益38百万円を188百万円に増益)  |

|          |  |
|----------|--|
| 2009年11月 | 通期業績修正（2009年9月期の連結予想純利益188百万円を△211百万円に減益）  |
| 2010年11月 | 通期業績修正（2010年9月期の連結予想純利益136百万円を177百万円に増益）   |
| 2011年2月  | 資産除去債務369百万円を第1四半期において特別損失に計上  |
| 2011年3月  | 公募及び第三者割当増資手取概算2,793百万円（子会社投融资1,463百万円、借入金返済1,330百万円）  |
| 2011年11月 | 通期業績修正（2011年9月期の連結予想純利益△258百万円を△155百万円に増益）   |
| 2012年3月  | 自己株式の取得72百万円。自己株式取得累計238百万円  |
| 2012年11月 | 通期業績修正（2012年9月期の連結予想純利益372百万円を256百万円に減益）   |
| 2012年12月 | エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社に対する第三者割当増資637百万円、第三者割当による転換社債型新株予約権付社債2,260百万円   |
| 2013年11月 | 通期業績修正（2013年9月期の連結予想純利益250百万円を41百万円に減益）  |
| 2013年12月 | 資本準備金1,500百万円をその他資本剰余金に振り替え  |
| 2014年11月 | 通期業績修正（2014年9月期の連結予想純利益288百万円を229百万円に減益）   |
| 2015年2月  | エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社による当社子会社化への検討開始の基本合意  |
| 2015年11月 | 通期業績修正（2015年9月期の連結予想純利益257百万円を△52百万円に減益）   |
| 2015年12月 | エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社による当社子会社化への協議終了。資本・業務提携は継続。<br>エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社に対する転換社債型新株予約権付社債2,260百万円の償還のため、銀行から借入2,400百万円（西日本シティ800百万円、三井住友・福岡・三菱東京UFJ各400百万円、三菱UFJ信託300百万円） |
| 2016年4月  | 自己株式公開買付1,240百万円（㈱梅野企画所有株式520,000株）  |
| 2016年6月  | 西日本シティ及び福岡銀行から6,000百万円の資金借入（M&A待機資金等）。2021年6月20日返済期日。  |
| 2016年8月  | 通期業績修正（2016年9月期の連結予想純利益81百万円を21百万円に減益）   |

|          |  |
|----------|--|
| 2016年10月 | 株式会社梅の花 Service を株式会社梅の花サービス西日本(株式会社梅の花 Service から商号変更) と株式会社梅の花サービス東日本に分割。<br>株式会社丸平商店、ヤマグチ水産株式会社、株式会社グッドマーケットレーディングの株式取得 (395 百万円) |
| 2016年11月 | 通期業績修正 (2016年9月期の連結予想純利益 21 百万円を 96 百万円に増益)。株式会社フジオフードシステムと資本業務提携。   |
| 2017年4月  | 株式会社すし半をサトレストランシステムズ株式会社から 2,520 百万円で取得  |
| 2017年8月  | 通期業績修正 (2019年9月期の連結予想純利益 17 百万円を 53 百万円に増益)  |
| 2017年11月 | 通期業績修正 (2017年9月期の連結予想純利益 53 百万円を△414 百万円に減益)。514 百万円の減損損失計上。   |
| 2018年7月  | 公募及び第三者割当増資手取概算 3,048 百万円 (連結子会社への投融資 1,311 百万円、生産設備・新規出店 806 百万円、短期借入金返済 931 百万円)   |
| 2018年8月  | 京都セントラルキッチン竣工。投資額概算 3,100 百万円  |
| 2018年9月  | A 氏代表取締役会長兼 CEO、B 氏代表取締役社長兼 COO 異動   |
| 2018年11月 | 通期業績修正 (2018年9月期の連結予想純利益 142 百万円を 10 百万円に減益)   |
| 2018年12月 | 決算期変更 (決算期末が9月30日から4月30日)  |
| 2019年5月  | 株式会社テラケン株式の 58%を AG 投資事業有限責任組合から取得   |

## ウ 当社の業況

当社は、レストラン「梅の花」を中心とする外食事業を運営する会社として発展してきた。居酒屋と高級和食店の中間に位置する業態がバブル期の好景気に乗って繁盛し、店舗数を増やしていったが、バブル崩壊後に外食産業全体がデフレに陥るようになったため、そのままの業態を踏襲することへの危機感が芽生え、外食だけでなく、中食や外販を含めた業態の多様化を模索するようになり、「梅の花plus」で中食を始めた後、2007年10月に価格帯が比較的低廉な株式会社古市庵の株式を取得し、さらに、物販事業の展開も開始した。

また、外食においても「梅の花」より単価の低い「すし半」を取り込む等、M&Aを通じて、経営の多角化を行い、現在に至っている。

## エ 資金事情等

2008年9月期に古市庵買収にともなう資金調達を行い、当期の純有利子負債が114億円まで増加した。同時に連結売上高も大きく増加しているものの、売上



総利益率も下落している。

この時期にリーマンショックが発生し、銀行から返済について厳しいプレッシャーを受け、当時は、民事再生手続の申立等法的倒産の適用の噂すら社外で上がっていたほどであった。

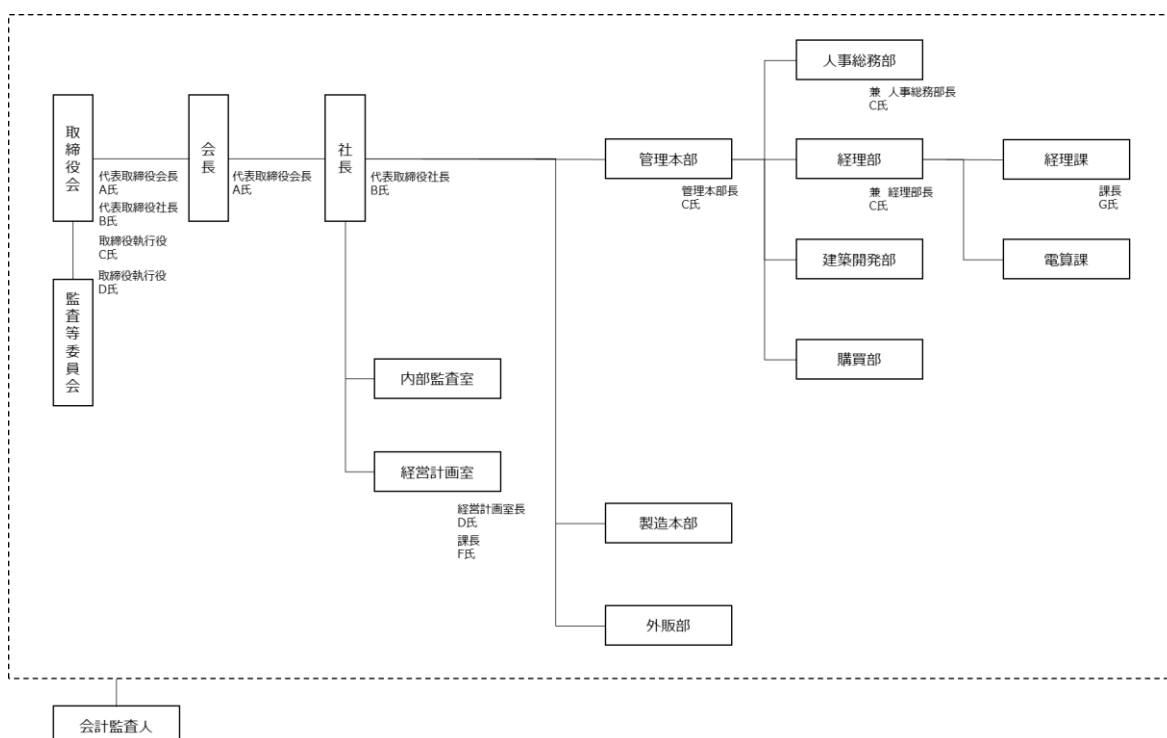
その後、2011年3月に公募及び第三者割当増資による27億円超の調達、2012年12月にはエイチ・ツー・オー・リテイリングとの資本業務提携にともなう第三者割当増資及び転換社債の発行による約29億円の調達等があり、2013年9月期には47億円まで純有利子負債は減少したが、2017年9月期に西日本シティ銀行及び福岡銀行から60億円の借入を実施している。当社は、これらの資金も用いて、2016年10月に丸平商店グループ、2017年4月に株式会社すし半、2019年5月には株式会社テラケンの買収を行っている。

この結果、2019年4月期の純有利子負債は約136億円となっている。

なお、後記（4）も参照されたい。

## オ 組織体制

本件不適切会計処理に関連する部署を中心に抜粋した2018年9月30日現在の当社の組織図は下記のとおりである。



## (ア) 業務分担

本件不適切会計処理に関連する経理部経理課及び経営計画室の業務分掌並びに対象期間におけるそれぞれの責任者は次のとおりである。

### あ 経理部経理課

- ① 子会社の管理、指導に関する業務
- ② 決算及び税務申告に関する業務
- ③ 財務諸表の作成に関する業務
- ④ 会計、税務に関する業務
- ⑤ 月次、四半期、年次決算に関する業務
- ⑥ 帳票、証憑書類の整備保管に関する業務
- ⑦ 金融情勢などの調査分析に関する業務
- ⑧ 資金計画書の作成、資金の調達及び資金管理に関する業務
- ⑨ 現預金の出納管理及び有価証券類の管理に関する業務
- ⑩ 小切手、領収書の発行及び銀行届印の管理に関する業務
- ⑪ 売掛金、立替金、仮払金等の債権管理に関する業務
- ⑫ 預り金、未払費用等の債務管理に関する業務
- ⑬ 店舗の経理指導に関する業務
- ⑭ 関係会社の経理指導に関する業務
- ⑮ 店舗の現預金の管理に関する業務
- ⑯ 公認会計士監査に関する業務
- ⑰ 税務申告調査に関する業務
- ⑱ 銀行、証券会社、信販会社に関する業務
- ⑲ 販売用ギフト券の管理に関する業務
- ⑳ その他経理に関する業務

### い 経営計画室

- ① 中長期経営計画、年度利益計画の立案及び作成に関する業務
- ② 全社予算統制に関する業務
  - (i) 年度予算の分析及び進捗状況の管理
  - (ii) 現状の問題提起及び助言
- ③ 経営統計資料の収集及び作成に関する業務
- ④ ディスクロージャー(情報開示)、広報活動及びI R活動に関する業務
- ⑤ 関係会社の管理に関する業務
- ⑥ その他社長特命事項に関する業務

## う 責任者

| 経理部長         |    | 経営計画室長               |    |
|--------------|----|----------------------|----|
| 2001.10.1～現職 | C氏 | 2006.10.1～2010.9.30  | E氏 |
|              |    | 2010.10.1～2013.9.30  | C氏 |
|              |    | 2013.10.1～2015.11.23 | E氏 |
|              |    | 2015.12.1～現職         | D氏 |

### (イ) モニタリング体制

当社のモニタリング体制として、会計監査人の他に、内部監査室を設置し、内部監査を実施すると共に、監査等委員会を設置し、取締役の職務執行の組織的監査を実施している。

### あ 内部監査室

内部監査室は、内部統制システム構築の基本方針に基づき、当社及びグループ会社への業務監査及び会計監査を実施し、コンプライアンス上のリスク管理の継続的な内部監査を行う部署として設置されており、本社、関西及び関東に1名ずつの計3名の嘱託従業員で構成されている。

また、各部門に評価対象プロセスから独立した立場の評価委員を置き、内部監査室の指示のもと、評価実施をサポートするものとされており、評価委員は内部監査室長、総務課長及び経理課長がそれぞれ兼任している。

内部監査室は全社的な内部統制の他、決算・財務報告プロセス、販売業務プロセス、購買業務プロセス、在庫管理業務プロセス及びITに関する統制についてそれぞれモニタリングを行うこととされている。

内部監査室がとりまとめた評価結果については、内部統制評価責任者である取締役執行役管理本部長が査閲する。財務諸表に重要な影響を与えるもので、各業務プロセスレベルの対応ではなく、全社で取り組まなければならないものや、システム関連の問題については、内部監査室にて是正措置の検討が必要なものを協議し、取締役執行役管理本部長が承認する。また、内部監査室は、期末に残存する不備について開示すべき重要な不備に当たるか否かを判定し、その結果は、取締役執行役管理本部長により承認されるものとされている。

### い 監査等委員会

監査等委員会は、常勤監査等委員1名及び非常勤の社外取締役3名から成る4名で構成されている。

各監査等委員は、月に1回開催される定例取締役会及び臨時の取締役会に

は原則として出席し、当社の経営状況等を把握していた。

また、監査等委員会も原則として月に1回程度取締役会の前後に実施していた。

#### う 会計監査人

本件不適切会計処理に関わる店舗減損会計導入時（2006年9月期決算）の当社会計監査人はみすず監査法人であったが、2007年9月期より現会計監査人である有限責任監査法人トーマツが継続的に会計監査を行っている。

なお、未了である2019年4月期決算を除く全対象期間において、会計監査人からは無限定適正意見が付された監査報告書が提出されている。

### （2）当社の連結業績の推移

（単位：百万円）

| 項目                     | 2010/9 | 2011/9 | 2012/9 | 2013/9 | 2014/9 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高                    | 28,734 | 29,736 | 30,030 | 29,781 | 29,680 |
| 営業利益                   | 578    | 703    | 511    | 377    | 698    |
| 経常利益                   | 366    | 461    | 559    | 207    | 624    |
| 当期純利益                  | 177    | ▲155   | 256    | 42     | 230    |
| 総資産                    | 18,329 | 19,181 | 18,157 | 19,003 | 19,884 |
| 純資産                    | 3,454  | 6,011  | 5,989  | 6,648  | 6,878  |
| 店舗数                    |        |        |        |        |        |
| 外食事業：梅の花               | 69     | 66     | 68     | 68     | 70     |
| 外食事業：その他               | 9      | 10     | 9      | 11     | 13     |
| TO事業 <sup>1</sup> ：古市庵 | 134    | 138    | 136    | 133    | 132    |
| TO事業：梅の花他              | 26     | 38     | 43     | 47     | 46     |
| 合計                     | 238    | 252    | 256    | 259    | 261    |

| 項目    | 2015/9 | 2016/9 | 2017/9 | 2018/9 | 2019/4 <sup>2</sup> |
|-------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| 売上高   | 29,411 | 29,399 | 31,395 | 32,648 | 19,500              |
| 営業利益  | 184    | 162    | 314    | 391    | 357                 |
| 経常利益  | 119    | 61     | 268    | 271    | 300                 |
| 当期純利益 | ▲52    | 97     | ▲415   | 11     | 185                 |

<sup>1</sup> TO事業：テイクアウト事業。以下同じ。

<sup>2</sup> 2019年4月期は決算期変更により7か月決算。以下同じ。

|           |        |        |        |        |        |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 総資産       | 21,160 | 26,819 | 28,422 | 30,637 | 30,478 |
| 純資産       | 6,931  | 5,724  | 5,495  | 8,671  | 9,184  |
| 店舗数       |        |        |        |        |        |
| 外食事業：梅の花  | 71     | 72     | 75     | 75     | 77     |
| 外食事業：その他  | 15     | 13     | 25     | 27     | 28     |
| TO事業：古市庵  | 133    | 133    | 131    | 127    | 127    |
| TO事業：梅の花他 | 49     | 52     | 53     | 55     | 56     |
| 合計        | 268    | 270    | 284    | 284    | 288    |

【各年度における経営の動向等】

| 年度     | 経営の動向等  |
|--------|---|
| 2010/9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売強化策として、DMの徹底や顧客CTIシステムを利用した管理と対応を行い、顧客満足度の向上を図った。</li> <li>● 物流部門では、川崎物流センターと神埼物流センターを立ち上げ、社内在庫商品を圧縮し、管理費を削減した。</li> </ul>   |
| 2011/9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東日本大震災の発生により、店舗の一時休止や計画停電による首都圏店舗の営業時間短縮に加え、消費マインドの冷え込みにより来客数が減少し、一時的に売上高及び営業利益に影響を及ぼしたが、通期では回復した。</li> <li>● 資産除去債務会計基準の適用により当期純損失を計上した。</li> <li>● 新株式発行及び株式売出しにより純資産が2,741百万円増加した。</li> </ul> |
| 2012/9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務体質の強化を目的として、投資を抑制し、有利子負債の圧縮に努めた。</li> </ul>  |
| 2013/9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流コストの削減を目的として、佐賀県神埼市の物流センターを福岡県久留米市の久留米セントラルキッチン横に移転・併設した。</li> <li>● 11月にエイチ・ツー・オー リテイリング株式会社と資本・業務提携契約を締結し、新株式の発行により純資産が636百万円増加した。</li> </ul>  |
| 2014/9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 利益率向上策として、人件費の適正化、物流の見直し、広告宣伝費の抑制等に取り組みコスト削減に努めた。</li> </ul>   |
| 2015/9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外食事業では、消費税増税時の値上げ影響で来店客数が減少し、売上高が減少した。</li> <li>● 店舗出店時の一時費用の増加、原材料の価格高騰による粗利益の悪化、物流センター移設による費用の増加により営業利益が減少した。</li> <li>● 店舗退店等に伴い固定資産除却費用等が発生したことにより当期純損失を計上した。</li> </ul>                     |

|        |  |
|--------|--|
| 2016/9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 熊本地震の発生による消費マインドの停滞に伴い、九州地区既存店売上が減少した。</li> <li>● 自己株式の取得により純資産額が1,240百万円減少した。</li> </ul>   |
| 2017/9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱すし半の完全子会社化により売上高が増加した。</li> <li>● 梅の花福井店等に係る減損損失の計上により当期純損失を計上している。</li> <li>● 期首に㈱丸平商店、ヤマグチ水産㈱、㈱グッドマークトレーディングの3社を完全子会社化し、4月に㈱すし半を完全子会社化した。</li> </ul>                       |
| 2018/9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大阪府北部地震、西日本豪雨、台風上陸等自然災害に伴う一部店舗の休業があったものの、㈱すし半子会社化の影響により通期に亘り売上高、営業利益が増加した。</li> <li>● 店舗退店等に伴い減損損失の計上等により当期純損失を計上した。</li> <li>● 新株式発行及び自己株式の処分により純資産が3,066百万円増加した。</li> </ul> |

### (3) 当社の単体業績の推移

(単位：百万円)

| 項目    | 2010/9 | 2011/9 | 2012/9 | 2013/9 | 2014/9 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高   | 11,443 | 11,388 | 11,356 | 11,433 | 11,283 |
| 営業利益  | 116    | 249    | 59     | 82     | 55     |
| 経常利益  | 101    | 265    | 52     | 16     | 84     |
| 当期純利益 | 79     | 280    | 11     | ▲1     | 41     |
| 総資産   | 19,147 | 16,435 | 15,377 | 16,868 | 17,545 |
| 純資産   | 4,461  | 7,453  | 7,186  | 7,795  | 7,802  |

| 項目    | 2015/9 | 2016/9 | 2017/9 | 2018/9 | 2019/4 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高   | 11,485 | 11,625 | 11,982 | 12,584 | 7,695  |
| 営業利益  | ▲18    | 15     | 21     | ▲80    | ▲100   |
| 経常利益  | 30     | 49     | 90     | ▲47    | ▲76    |
| 当期純利益 | ▲36    | 183    | ▲76    | ▲167   | 77     |
| 総資産   | 19,393 | 25,144 | 26,783 | 29,364 | 29,264 |
| 純資産   | 7,933  | 6,828  | 6,930  | 9,945  | 10,380 |

(4) 各年度における主要な投資及び資金調達状況

| 年度       | 投資及び資金調達等の状況   |
|----------|--|
| 2011年3月  | 公募及び第三者割当増資 2,793 百万円  |
| 2012年3月  | 自己株式の取得 72 百万円。自己株式取得累計 238 百万円  |
| 2012年12月 | エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社に対する第三者割当増資 637 百万円、転換社債型新株予約権付社債 2,260 百万円を発行。   |
| 2015年12月 | エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社に対する転換社債型新株予約権付社債 2,260 百万円の償還のため、銀行借入 2,400 百万円（西日本シティ 800 百万円、三井住友・福岡・三菱東京 UFJ 各 400 百万円、三菱 UFJ 信託 300 百万円） |
| 2016年4月  | 自己株式公開買付 1,240 百万円（梅野企画所有株式 520,000 株）   |
| 2016年6月  | 西日本シティ及び福岡銀行から 6,000 百万円の資金借入（M&A 待機資金等）。2021年6月20日返済期日  |
| 2016年10月 | 株式会社丸平商店、ヤマグチ水産株式会社、株式会社グッドマーケットレーディングの株式取得（395 百万円）   |
| 2017年4月  | 株式会社すし半をサトレストランシステムズ株式会社から 2,520 百万円で取得  |
| 2018年7月  | 公募及び第三者割当増資 3,048 百万円（連結子会社への投融資 1,311 百万円、生産設備・新規出店 806 百万円、短期借入金返済 931 百万円）  |

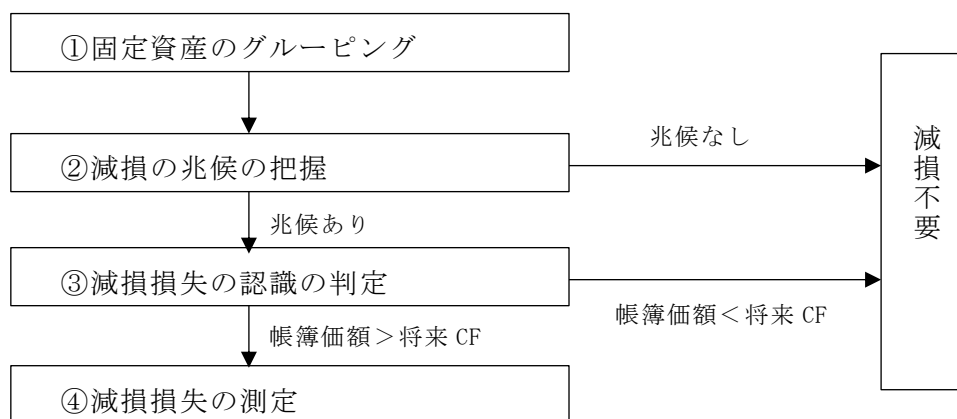
## 2 本件不適切会計処理の内容

### (1) 固定資産の減損処理の概要

#### ア 減損会計の制度概要

固定資産の減損処理とは、収益性の低下により投資額の回収が見込めなくなった場合に、固定資産の帳簿価額と回収可能価額とを比較し、回収可能価額が帳簿価額を下回っている場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額する会計処理をいう。

固定資産の減損処理は、2005年4月1日以後開始する事業年度から適用された「固定資産の減損に係る会計基準」（企業会計審議会が2002年8月に公表）、及び企業会計基準適用指針第6号「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」（企業会計審議会が2003年10月に公表）（以下あわせて「**固定資産の減損に係る会計基準等**」という。）に準拠して実施される。固定資産の減損処理の主な流れは、以下のとおりである。



減損会計では、減損損失を認識するかどうかの判定と減損損失の測定において行われる単位としての資産グループを決定する（以下「**グルーピング**」という。）。資産のグルーピングは、他の資産又は資産グループのキャッシュフローから概ね独立したキャッシュフローを生み出す最小の単位で行う。様々な事業を営む企業における資産のグルーピングの方法を一義的に示すことは困難であり、実務上は管理会計上の区分や投資の意思決定を行う際の単位等を考慮してグルーピングの方法を定めることになる。外食業界では、通常、店舗別に投資意思決定を行い、損益管理がなされていることから、1店舗を1資産グループとすることが多く、同社においても、個別の「店舗」を減損損失の認識及び測定を行う単位である「資産グループ」としている。



## イ 減損の兆候の把握

減損の兆候とは、資産又は資産グループに減損が生じている可能性を示す事象のことで、減損の兆候がある場合には、当該資産又は資産グループについて、減損損失を認識するかどうかの判定を行う。

「固定資産の減損に係る会計基準等」では、減損の兆候を示す事象の例示の一つとして、下記が挙げられている。

- 資産又は資産グループが使用されている営業活動から生ずる損益又はキャッシュフローが、継続してマイナスとなっているか、あるいは、継続してマイナスとなる見込みであること

ここで、「営業活動から生ずる損益」は、営業上の取引に関連して生ずる損益であり、これには、当該資産又は資産グループの減価償却費や本社費等の間接的に生ずる費用が含まれる。また、実務上管理会計上の損益区分に基づいて把握されることから、同社においては個別の店舗単位で把握されている。

また「継続してマイナス」とは、おおむね過去2期がマイナスであったことを指す。例えば、前期と当期以降の見込が明らかにマイナスとなる場合なども該当するものと考えられる。また、新規出店後まもない店舗については、出店後一定の期間の営業損益の実績が出店の意思決定時に策定した事業計画に照らして、著しい乖離があった場合、減損の兆候があると判定される。

また、その他の減損の兆候を示す事象の例示として、店舗の閉店の意思決定の事実及び経営環境の著しい悪化の事実、並びに資産グループの市場価格が帳簿価額から50%程度以上下落している事実等が認められる場合、減損の兆候があると判定される。

- 資産又は資産グループが使用されている範囲又は方法について、当該資産又は資産グループの回収可能価額を著しく低下させる変化が生じたか、あるいは、生ずる見込みであること
- 資産又は資産グループが使用されている事業に関連して、経営環境が著しく悪化したか、あるいは、悪化する見込みであること
- 資産又は資産グループの市場価格が著しく下落したこと

個別店舗単位の損益を算定する際には、個別店舗に帰属する直接費及び全社費用等の間接費が含まれる。間接費については費用の性質に応じて、売上高・人員数等の合理的な配賦基準により、関連する各個別店舗へ配賦される。

主な直接費及び間接費の内訳及び主要な間接費の配賦基準については下記のとおりである。

(主な直接費及び間接費の内訳)

| 主な直接費      | 主な間接費等         |
|------------|----------------|
| 売上原価（材料費等） | 本部人件費          |
| 店舗人件費      | 本社減価償却費        |
| 店舗減価償却費    | セントラルキッチン損益    |
| 店舗光熱水道費 等  | （以下「CK損益」という。） |
|            | 購買物流費 等        |

(主要な間接費の配賦基準)

| 主要な間接費等 | 配賦基準         |
|---------|--------------|
| 本部人件費   | 店舗売上高及び店舗人員数 |
| 本部減価償却費 | 店舗売上高及び店舗人員数 |
| CK損益    | 店舗売上原価       |
| 購買物流費   | 店舗売上原価       |

## ウ 認識・測定

### (ア) 減損損失の認識

兆候判定の結果、減損の兆候ありと判定された店舗について、減損損失の認識判定を行い、店舗から得られる割引前将来キャッシュフローの総額が店舗の固定資産の帳簿価額を下回る場合に減損損失を認識する。

ここで、割引前将来キャッシュフローの見積りにあたっては以下の内容を考慮している。

### (イ) 割引前将来キャッシュフロー

将来キャッシュフローの見積もりに際しては、取締役会等の承認を得た中長期計画、経営環境など外部要因に関する情報や予算等の内部情報を参照することが通常である。しかしながら、本調査には遡及修正という性質があるため、2019年4月期までは実績数値を使用し、2020年4月期以降については2014年9月期から2018年9月期の5年間の実績に基づく平均キャッシュフローを使用する。2019年4月期については、決算日の変更を行っており、会計期間が7カ月となること、単純に12/7倍にする年換算を行った場合も、12

月の繁忙期等の季節変動の影響を排除できず、キャッシュフローが実態より良化する可能性があるため、2019年4月期は平均キャッシュフローには使用しないこととしている。

割引前将来キャッシュフローは店舗ごとに、営業損益＋減価償却費－設備投資（実績の固定資産増加額）で算定するものとする。

#### （ウ） 主要な資産

主要な資産は、キャッシュフロー生成にとって重要な構成資産であるものとして、原則として、店舗は建物及び構築物とし、物販店は固定資産グループすべて（主に器具備品（ショーケース等）とそれに付随する建物附属設備）とする。

#### （エ） 残存耐用年数期間のキャッシュフロー

残存耐用年数は、主要な資産について、固定資産台帳における取得日から対象期までの経過月数から耐用年数（月数）を控除し、それを店舗ごとに加重平均して算定する。

#### （オ） 減損損失の測定

減損損失を認識すべきであると判定された店舗について、店舗の固定資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を特別損失として減損損失を計上する。当社では、償却資産については回収可能性をゼロ、非償却資産は時価を回収可能価額としている。

#### エ 過去の減損実績

当社の減損処理に関する実績の推移と主要な内容は以下のとおりである。

（単位：百万円）

| 項目                 | 2010/9 | 2011/9 | 2012/9 | 2013/9 | 2014/9 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>【連結損益計算書項目】</b> |        |        |        |        |        |
| 減損損失               | 21     | 3      | 30     | 29     | 56     |
| 店舗閉鎖損失             | 17     | -      | -      | -      | 20     |
| <b>【連結貸借対照表項目】</b> |        |        |        |        |        |
| 有形無形固定資産           | 12,978 | 13,188 | 12,429 | 12,793 | 13,369 |

| 項目                 | 2015/9 | 2016/9 | 2017/9 | 2018/9 | 2019/4 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>【連結損益計算書項目】</b> |        |        |        |        |        |

|             |        |        |        |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 減損損失        | 2      | 77     | 515    | 73     | 168    |
| 店舗閉鎖損失      | 35     | 21     | 3      | -      | -      |
| 【連結貸借対照表項目】 |        |        |        |        |        |
| 有形無形固定資産    | 14,394 | 14,276 | 16,822 | 18,826 | 19,133 |

【各年度における店舗減損の状況等】

| 年度     | 店舗減損の状況等  |
|--------|---|
| 2010/9 | 新宿高島屋6百万円、川崎ラゾーナ4百万円、恵比寿三越3百万円他を減損処理。   |
| 2011/9 | 仙台セルバ3百万円を減損処理。   |
| 2012/9 | チャイナ西の丘23百万円他を減損処理。   |
| 2013/9 | おしとり西の丘19百万円他を減損処理。   |
| 2014/9 | 花小梅お茶の水ワテラス 53 百万円を減損処理。  |
| 2015/9 | 横手(土地)1 百万円を減損処理。   |
| 2016/9 | ラミート 67 百万円、チャイナチャイナ 7 百万円を減損処理。  |
| 2017/9 | 六角庵70百万円、青山店54百万円、福井店311百万円、春日店71百万円を減損処理。<br>有形無形固定資産は、2017年9月期は丸平、すし半の子会社化により簿価が増加した。 |
| 2018/9 | 姫路店35百万円、西梅田27百万円、古市庵千葉ペリエ8百万円を減損処理。<br>2018年9月期における有形無形固定資産の増加は京都CKの新設及び新規出店によるもの      |
| 2019/4 | 大阪工場関連94百万円、食のつむぎささしま49百万円を減損処理。  |

(2) 減損会計にかかる本件不適切会計処理の認定

ア 発覚の経緯

本件不適切会計処理は、2019年4月期の監査の過程において、会計監査人の指摘により発覚した。

当社では、各期の決算手続の中で減損の兆候の有無を判定するため「店舗別損益」を作成し会計監査人に提示をしている。2019年4月期の監査において、会計監査人は、当社から受領した「店舗別損益」を確認する際、少額の黒字となっている店舗が多数存在している点に疑義を抱くに至った。

そこで会計監査人の担当者が「店舗別損益」の根拠資料である「減損の兆候シート」について改めて検算したところ、本社費、本部費等の配賦計算の基礎となる間接費（CK 利益や購買物流費等）金額が財務会計数値と一致しないこと、配賦基準（店舗売上高や店舗人員数）に従って算出されるべき数値の一部が実態とは異なる数値で修正入力されていること等の異常が発見さ

れ、減損回避のための不正な操作が行われたのではないかとの疑念が生じることとなった。

## イ 経理操作の実態

### (ア) 経理操作の主体

「店舗別損益」及び「減損の兆候シート」は、当社経営計画室のF氏が作成を担当していた。F氏は、上記会計監査人の指摘に対し、赤字店舗を減らす目的で間接費の配賦計算の不正操作を行っていたことを認めた。なお、「減損の兆候シート」の様式はF氏の前任であるE氏により作成され、2009年9月期から使用されていた。F氏は、経営計画室に異動になった2010年頃、前任であるE氏から当該資料の作成方法について引き継ぎを受けていた。

### (イ) 減損会計に関する職務分掌

経営計画室の本来業務は店舗別予算の作成及び進捗管理であったが、減損会計における業務フローにおいて店舗別損益情報が基礎資料となる関係で、経理・決算業務の一部である減損会計関連資料の作成が経営計画室の職務とされていた。F氏は2010年に経営計画室に配属されて以降現在に至るまで、経営計画室の本来業務を行う傍ら、減損会計に関する資料作成についても分担していた。

### (ウ) 「店舗別損益」及び「減損の兆候シート」作成フロー

当社における部門別（店舗別及び間接部門別）損益に関する基礎情報は、基幹業務システム GLOVIA（以下「**GLOVIA**」という。）から出力される。GLOVIAには、各店舗からのレジ情報、給与システムの人事関連情報、購買システムにおける購買情報等が、夜間バッチで集計されている。

「減損の兆候シート」が作成される際、まず、富士通（GLOVIAのシステムベンダー）作成のマクロ・プログラムにより、GLOVIAの出力データがエクセルシートにダウンロードされ、配賦前店舗別・部門別損益数値が作成される。

その後、一旦、社内基準に従った正規の配賦計算が行われ、実態に基づく「減損の兆候シート」が作成されるが、この時点では、減損の兆候判定の対象となる店舗数が多数になるため、対象店舗を減少させる目的で、本社費等の配賦計算についての不正操作が検討されることになる。

不正操作は、本社費等配賦後で営業赤字となった店舗について、配賦金額（間接費又は配賦基準）を修正し営業黒字とする形で実施される。当社の配賦計算方法はM&Aによる事業拡大及びグループ内組織再編の実行等の内部

環境の変化に伴って年々複雑化しており、経営実態に合わせて間接費集計区分・配賦基準は構造的に階層化されていた。さらに各階層間の論理的な連関はスプレッドシートの関数（「IF関数」、「SUMIF関数」等）が複雑に組み合わせられて記述されており、正確性の検証のためには、スプレッドシートの操作に知見を有する者によるシート解析を行う必要があった。

こうした複雑な計算構造を背景に、不正操作は慎重な配慮とともに実行された。具体的には、多重化された計算構造の最下層に存在する配賦割合算定基礎数値を本来あるべき数値よりも減額し、特定の店舗に対する配賦金額を故意に減額させる操作が確認されている。ただし、配賦金額の修正方法については決まったやり方があるわけではなく、様々な調整が試行錯誤的に実行されていた。

こうした操作が行なわれた結果、2期連続営業損失により減損の兆候判定に該当することになった店舗数が実態よりも減少した状態で最終の「店舗別損益」及び「減損の兆候シート」が確定し会計監査人に提出されることになった。F氏により作成された「不正操作後対象店舗数」と本調査により明らかとなった「実態対象店舗」の比較結果は下記のとおりであり、多くの店舗が減損の兆候判定から意図的に除外された結果となっている。

(単位：店)

| 項目                        | 2010/9 | 2011/9 | 2012/9 | 2013/9 | 2014/9 |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ① 不正操作後対象店舗数 <sup>3</sup> | 46     | 35     | 33     | 30     | 38     |
| ② 実態対象店舗数 <sup>4</sup>    | 117    | 102    | 108    | 104    | 96     |
| ③ 差異 (②－①)                | 71     | 67     | 75     | 74     | 58     |

| 項目           | 2015/9 | 2016/9 | 2017/9 | 2018/9 | 2019/4 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ① 不正操作後対象店舗数 | 50     | 63     | 48     | 54     | 49     |
| ② 実態対象店舗数    | 89     | 113    | 113    | 119    | 116    |
| ③ 差異 (②－①)   | 39     | 50     | 65     | 65     | 67     |

<sup>3</sup> 会社から会計監査人に提示された各期の「減損の兆候シート」において、2期連続営業損失を計上している店舗数。以下同じ。

<sup>4</sup> 今回の調査により再計算した各期の「減損の兆候シート」において、2期連続営業損失を計上している店舗数（催事等除く）。以下同じ。

## ウ 修正方針及び修正概要

本件不適切会計処理は、2009年9月期から使用された「減損の兆候シート」の不正操作によるものであり、本委員会では、当初、2009年9月期以降の期間を対象として、本件不適切会計処理の影響金額算定を検討した。しかしながら、当社の運用ではデータ保存期間が10年とされているため、2009年9月期の影響金額を試算するための基礎的な情報がすでに廃棄されていることが判明した。こうした物理的な制約を考慮して合理的な試算が可能な影響額算定期間の始期を2010年9月期とすることとした。

本調査では、前記不正操作の内容を把握・検討した上で、当社の実態をより正確に表現する配賦基準、配賦計算を検討し、減損の兆候の再判定を行った。当該再判定の結果、減損の兆候ありと判定された店舗に関しては、当社が従前から採用していた基準、手法に本委員会の見解を加味して、減損の認識、測定計算を実施している。

## エ 修正金額

本調査の結果、修正がすべき金額として算定された連結財務諸表に与える影響金額は以下のとおりである。

(単位：百万円)

| 勘定科目                   | 2010/9 | 2011/9 | 2012/9 | 2013/9 | 2014/9 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>【連結損益計算書上の修正金額】</b> |        |        |        |        |        |
| 減損損失                   | 413    | 246    | 64     | 113    | 44     |
| 減価償却費                  | -      | ▲60    | ▲68    | ▲72    | ▲79    |
| 固定資産除売却損               | -      | ▲1     | ▲11    | ▲4     | ▲1     |
| <b>【連結貸借対照表上の修正金額】</b> |        |        |        |        |        |
| 有形固定資産等                | ▲405   | ▲457   | ▲439   | ▲474   | ▲408   |
| 閉店損失引当金                | ▲7     | 7      | -      | -      | -      |

| 勘定科目                   | 2015/9 | 2016/9 | 2017/9 | 2018/9 | 2019/4 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>【連結損益計算書上の修正金額】</b> |        |        |        |        |        |
| 減損損失                   | 148    | 256    | 172    | 45     | 1,335  |
| 減価償却費                  | ▲75    | ▲84    | ▲85    | ▲87    | ▲47    |
| 固定資産除売却損               | ▲6     | ▲2     | ▲0     | ▲2     | -      |
| <b>【連結貸借対照表上の修正金額】</b> |        |        |        |        |        |
| 有形固定資産等                | ▲461   | ▲630   | ▲715   | ▲671   | ▲1,958 |

### (3) 減損損失に関する不適切な会計処理を修正することにより、派生して修正が必要になる事項

本調査の結果、減損損失に関する修正結果は上記のとおりであるが、当該修正に伴って、個別財務諸表における関係会社投融資の評価及び繰延税金資産の回収可能性等派生的な修正事項が生ずることになる。ただし、当該派生的修正事項は、本調査の目的に直接的な関連を有しないことから本報告書では記載対象としていない。

### (4) その他の不適切な会計処理

当委員会では、当社及びその他対象子法人について裁量的発生高分析及び M-Score 分析<sup>5</sup>を実施し、不正の兆候の有無について検討を行ったが、問題となる事項は発見されなかった。

<sup>5</sup> 大城直人「不正会計の早期発見に関する海外調査・研究報告書」2014年8月



### 3 本件不適切会計処理の当社連結財務諸表への影響

減損損失に関する修正及びかかる修正に伴い、影響額は以下のとおりである。

(単位：百万円)

| 項目              | 2010/9 | 2011/9 | 2012/9 | 2013/9 | 2014/9 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高             | -      | -      | -      | -      | -      |
| 営業利益            | -      | 62     | 70     | 72     | 73     |
| 経常利益            | -      | 62     | 70     | 72     | 72     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | ▲355   | ▲85    | 39     | ▲32    | 79     |
| 純資産合計           | ▲355   | ▲440   | ▲401   | ▲433   | ▲368   |

| 項目              | 2015/9 | 2016/9 | 2017/9 | 2018/9 | 2019/4 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高             | -      | -      | -      | -      | -      |
| 営業利益            | 85     | 85     | 86     | 88     | 69     |
| 経常利益            | 85     | 85     | 86     | 88     | 69     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | ▲32    | ▲172   | ▲86    | 33     | ▲1,166 |
| 純資産合計           | ▲401   | ▲573   | ▲659   | ▲626   | ▲1,792 |

### 4 本件不適切会計処理の関連事情及び本件不適切会計処理に至る経緯

当委員会が、関係者に対するヒアリング、各種議事録等の開示書類の検討、デジタル・フォレンジックの結果、ホットラインによる情報提供、公開情報等を通じて認定した本件不適切会計処理に関連する事情、経緯等は以下のとおりである。

#### (1) 社内業務分担とモニタリング体制

##### ア 業務分担

当社の業務分掌規程には、店舗減損処理に関する業務を行う部署について、明確に規定されていないところ、決算業務に関する業務は経理部経理課の分掌業務として記載がされており、現に決算業務の大部分及び会計監査人との調整連絡窓口は経理部経理課が担当していた。

もともと、実務上、店舗減損に関する資料の作成や会計監査への対応については経営計画室が、固定資産の会計処理については総務部総務課が、それぞれ担当していた実態がある。

このうち固定資産の会計処理については、2013年までは経理部経理課の業務であったが、当該処理の担当者が総務部総務課へ異動するタイミングで経理部経理課に人員補充がされなかったといった事情から担当者が総務部総務

課に異動後も同課において業務を行うとの見直しがされており、事実上業務分掌の一部が変更されている。

店舗減損の処理についても、減損判定に必要な利益計画策定業務との親和性は認められるものの、当該業務を担える人材が経営計画室にしかいないとの理由から事実上経営計画室が担当することとなっていた。

なお、経理課担当者は、会計監査人との調整連絡窓口業務は担うものの、店舗減損の内容について経営計画室と協議や確認をすることはなかった。

このことから、社内規程上は、決算処理は一次的には経理課の職務であり、固定資産についてはその取得及び処分に係る事務作業を総務部総務課が反映し、店舗減損についてはその判定に必要な利益計画策定等の業務を経営計画室が補助する業務分担が想定されていると考えられる。

しかし、実際は、属人的な業務分担がなされており、部門単位で明確に業務分担及び責任を配分する体制がとられていなかったと認められる。

## イ 内部監査

ヒアリングによれば、内部監査室の実質的な業務は各店舗に往査しての業務フローのチェックと現金の取扱確認に留まっていたとのことである。

内部統制評価の報告書は書類ベースでの確認に終始しており、所定の書類が整備されていることを確認して作成されている。

また、内部統制の評価結果を査閲する内部統制評価責任者は取締役執行役管理本部長とされているが、管理本部長は経理部長及び人事総務部長を兼務しており、経理部門、総務部門と管理本部、内部監査の実務上の責任者を1人が兼任している状態となっていた。

## ウ 監査等委員会

監査等委員会は主に業務監査を行っており、近年は常勤の監査等委員を中心に社内規程類の実態との乖離を整合させるための見直しを進めていた。

監査等委員としては、会計監査は基本的に会計監査人が担っていると認識しており、年に1回、会計監査人からの監査計画及び監査結果の報告を受け、当該報告内容の確認を行っていた。

## エ 会計監査人

会計監査人は、決算月の中旬を目安に当社と決算打合せを行い、当該年度に問題となり得る決算上の論点等を整理した上で、個別に往査を実施し監査業務を行っている。

また、会計監査人は、毎年度の会計監査における重点監査事項として「固

定資産の減損処理の妥当性」を挙げており、当該監査事項には店舗減損に対する監査も含まれていた。たとえば、2018年9月期決算に係る監査結果報告書においては、「減損会計適用に関するポリシーの確認、減損判定関連の基礎資料（スプレッドシート）のロジック及び計算式の検討並びに基礎データとの照合、減損の兆候の判定表入手及び判定の妥当性の検討（中略）を実施しました」との記載が認められる。

## （2）本件不適切会計処理に至る経緯

### ア 本件不適切会計処理の開始

本件不適切会計処理は、2009年9月期決算において、当時の経営計画室長であったE氏により初めて行われた。

#### （ア）開始時期の認定と操作の概要

当委員会が2008年9月期以前に本件不適切会計処理が行われていなかったと判断した理由（及び2009年9月期に本件不適切会計処理が始められたと判断した理由）は、2008年9月期以前には、店舗減損業務はE氏と当時経営計画室係長であったG氏の2名で行っていたところ、G氏は、不適切な処理は行わずに減損兆候シートを作成し、会計監査人に提出していたと述べており、現に、2006年9月期決算や2008年9月期決算では相当程度の店舗減損実績が存在したこと、E氏自身も、初めて本件不適切会計処理を行ったときに、G氏の関与はなく、自身が単独で店舗減損処理を担当していたと記憶していること、実際にも、2009年9月期において本件不適切会計処理が行われた痕跡が下記のとおり認められたことによる。

2009年9月期決算において、会計監査人に提出された資料では営業損失店舗数は135店となっているが、本調査による是正後の兆候判定シート上の営業損失店舗数は173店となり、赤字店舗が拡大する結果となっている。遡及修正という調査制約があるため、本件不適切会計処理の影響排除のみが上記の営業損失店舗数の拡大要因となった訳ではなく、依拠するデータ・計算方法の違い（本調査では保存期間を経過し廃棄されたデータについては合理的な代替手段を採用しているし、配賦計算手法について当委員会としてより適切な手法と判断した場合、過去の計算方法を変更している部分がある。）が拡大要因に含まれてはいるものの、本件不適切会計処理によって営業損失店舗数が減少した可能性は否定しえない。

なお、本調査では、2009年9月期の数値については、2010年9月期の減損兆候判定を行うための前提資料として店舗別営業損益数値のみを補正対象としている。前述のとおり、2009年9月期の減損損失金額を試算するための基礎的

な情報の多くは廃棄済みとなってしまうため、本調査において合理的な試算が可能な影響額算定期間の始期は2010年9月期としている。

#### (イ) 本件不適切会計処理の開始の背景と契機

当時当社専務であったB氏は2009年9月期決算にあたって、前年度に大きな赤字決算を行ったこともあり、2期連続で巨額の赤字となることは免れたいとの意向を示していた。その背景事情として、本件不適切会計処理を開始した当時の当社は、2007年10月の古市庵買収にともなう金融負債の増加、2008年9月期の連結当期純損失20億円超の計上に加え、2009年9月期の決算もリーマンショックによる景気後退及び営業外費用の計上によってV字回復とはいかなかったため、日本政策金融公庫からの借入によって前年の危機的状況は既に脱していたものの、前年に銀行から「貸し剥がし」を受けた直後でありいまだ銀行への不信感が強く、赤字決算となった場合の銀行対応への警戒感があったものと考えられる。

一方、会計監査人との店舗減損にかかる協議においては、「固定資産の減損に係る会計基準等」が導入されて数年経過したこともあって、判定基準や利益計画が厳正に捉えられるようになり、減損兆候のある店舗におけるその後の利益計画に関して、会計監査人から利益計画の実現可能性及び当社作成に係る次年度以降の事業計画との整合性についても精査され、減損処理不要と判断されるためには合理的かつ具体的な根拠を示すことが必要となりつつあった。

そのような状況下でE氏が2009年9月期の減損兆候対象店舗を試算したところ、想定よりも多数の対象店舗が存在することが判明した。E氏は、当初、巨額の赤字決算を免れるため監査上許容される範囲において損失発生を抑制したいというB氏の意向を受け、可能な限り店舗減損が少額となるよう作業を進めていたところ、2010年9月期の事業計画を保守的に作成していたことから、多数に上った減損兆候対象店舗のすべてに利益が増加する利益計画を作成すると全体の事業計画において見込む来期の利益を超えてしまうという矛盾が生じざるを得ない状況となった。当時は、銀行から強い返済圧力を受けた直後で、一般従業員さえも当社の存続を危ぶむような状況にあったことから、E氏においても、巨額赤字を免れたいというB氏の意向に沿って何とか減損金額が少額となるよう、やむを得ず、本社経費の配賦を調整して対象店舗を減らしたり、赤字幅を少なくしたりするという本件不適切会計処理に及んだ。

#### (ウ) B氏の関与の有無

E氏は、本件不適切会計処理を実行するにあたって、あらかじめB氏に各店

舗の損益状況を報告して、上記のとおり、減損を避けることが困難な状況であることを相談したと記憶しており、かつ、その報告の際、減損兆候を調整して会計監査人と協議したい旨B氏に伝えたことを記憶していると述べるが、さらに踏み込んで、当該調整の具体的方法・内容等について詳細に説明・報告し、又は、相談したことまでは記憶していないとのことである。E氏は、かかる相談・報告を経て、B氏の了解を得たものと考え、本件不適切会計処理を実行に移した。

これに対して、B氏は、E氏が2009年当時に上記のような相談・報告を行ったと説明していることについて、当時の職掌や業務執行状況に照らし、E氏がそのような説明をしているのであれば、かかる相談・報告を受けたのであろう、としてその可能性を否定しないものの、その相談・報告の内容等については全く記憶していない。ただ、B氏は、自ら進んで本件不適切会計処理を行うよう指示したことを否定するのはもちろん、E氏から本件不適切会計処理を行う旨の相談・報告を受けたと仮定して、これを了承したであろう可能性を完全に否定する。

そのため、減損兆候の調整につき了承を得たものと考えたE氏の認識と、不適切な処理を行うと知らされれば了承することはないとするB氏の認識とに齟齬が生じている。

E氏は、本件不適切会計処理について説明する意図があったとしても、本経費の配賦を恣意的に調整するといった操作の具体的内容や、当該操作の前後で各店舗の損益や減損兆候対象店舗数がどのように変化するかといった詳細までは言及しなかった可能性が高く、E氏に物事を明確には表現しない傾向があったこと（ヒアリング時においてもE氏に同様の傾向がうかがわれた）も認められる一方で、B氏においては、E氏が、店舗減損処理について苦勞している状況はあるものの、何らかの手を尽くして減損が生じないよう特段の努力を払う旨を報告したものと受け取ったものと認められる。このようにB氏にはE氏が意図していた本件不適切会計処理の「不適切性」に関する部分が正確に伝わっていなかったことが両者の認識に齟齬が生じた原因と考えられる。

すなわち、B氏としては、E氏から店舗減損処理に関して苦境に立たされている旨の状況を知らされたものの、あくまでE氏が会計監査人と協議して、会計監査人からの了解が得られる範囲内で可能な限り対処する旨の報告であると理解して、当該対処につき了解したものと考えられ、一方、E氏は、これを自らが意図する調整に対する「了承」と受け取ったものとも考えられる。B氏としては、「会計監査人との協議を通じて理解を得た上での減損処理」という決算の前提作業については当然のことと考えていたため、特にかかる正当

な手続を踏むようE氏に明示しなかったとしても不思議ではなく、他方、E氏の意図していた調整については、具体的にその方法、内容、会計ルールとの適合性の有無等をB氏が確認しなかったことから、E氏は、B氏がこれらをすべて理解して了解したものと解釈して、本件不適切会計処理に及んだ可能性が否定できない。

B氏は、E氏からの相談・報告を受けた時点で、その内容をより具体的かつ詳細に聞き取っていれば、E氏が意図する会計処理が不適切なものであることを知ることができ、あるいは、E氏と会計監査人とのやり取りの内容を具体的に把握し、どのような協議を行ったかを確認していれば、E氏による本件不適切会計処理に気付き得たにもかかわらず、これを怠ったとの落ち度は指摘されるべきであるものの、本件不適切会計処理の事実を認識していたとまで認められるかという点、これを認めるに足る証拠は確認できなかった。

そして、実際に、E氏が本件不適切会計処理を行った減損兆候シートを会計監査人に提出して協議に臨んだところ、配賦に関する操作の指摘を受けることなく、操作後の数値を前提に会計監査人と協議して減損を回避することができた。その結果、B氏は、本件不適切会計処理の内容を確認する機会のないまま、E氏が実施した対処が会計監査人にも認められるもので、それによって減損が生じなかったものと認識・理解したものと考えられ、他方、E氏も、その後、これを正すことなく、後述するF氏への引継ぎを行うこととなった。

#### (エ) 組織的関与の有無

当委員会は、その他の当社取締役及び従業員も含めた組織的関与についても調査を行ったが、後述のとおり、本件不適切会計処理は、基礎データとの照合や再計算等の検証作業を行うことで発見しうるもので、本件不適切会計処理開始時においては特に複雑な作業を行っているとは考えられないところ、そのような露見し得る処理を、組織的に検討・計画して行っていたとはおよそ考え難いことから、本件不適切会計処理の開始時にE氏以外に当該処理を認識していた役職員はいなかったものと認められる。

#### イ 本件不適切会計処理の継続

その後、2010年9月期以降も2019年4月期決算において会計監査人から指摘を受けるまで本件不適切会計処理は継続的に行われていた。

当初の店舗減損処理の担当者であったE氏は2010年8月1日に経営計画室係長として異動してきたF氏に減損兆候シートの作成を含む店舗減損処理業務について引継ぎを行い、自らは同年10月1日に内部監査室室長に異動している。この際、本件不適切会計処理である本社経費の配賦調整についてもその具体的手法

を含めF氏に引継ぎを行っている。E氏の後任として2010年10月1日に経営計画室長に就任したC氏に対して、E氏が本件不適切会計処理を引き継いだ事実は認められなかったものの、C氏自身は減損についてはできるだけ減らす方針を有していた。なお、B氏は、当社の業績が一時陥っていた危機を脱したうえ、もともと経営においてはキャッシュフローを重視し、店舗の存続に関しては専ら閉店するか否かに関心を寄せていたことから、C氏が経営計画室長に就任して以降は、積極的に店舗減損処理に関わることはなくなり、2011年9月期以降、店舗減損に関する実質的な判断は経理も担当するC氏に任せるようになっていた。また、店舗減損の実行についてはC氏が実質的に判断し、最終決裁をB氏に求めていたが、B氏がそれに対して具体的検証を求めたり、意見したりしたことはなく、決裁は形式的なものであったと認められる。それ以外にC氏又はF氏がB氏に店舗減損の具体的な処理について報告や相談を行っていた証跡は認められない。B氏も、本件不適切会計処理を認識していなかったことから、店舗減損処理への関心もなかった。

このように、F氏はE氏からの引継ぎを受けて継続的に本件不適切会計処理を行っていたと認められる。その背景には、E氏の後任であるC氏からのできる限り減損を少額としたいという意向がある一方で、店舗減損処理業務の軽視による経理課のチェック不足、会計監査人による看過といった状況の継続が認められる。なお、かかる状況は本件不適切会計処理が発覚する2019年4月期決算の時期まで存在していたものと考えられる。

F氏はたびたび決算には直接関係しない営業担当者に対して、店舗減損処理に関連して利益計画策定を依頼するメールにおいて「他にも減損兆候店舗はあったものの調整している」との趣旨の記載をしているものの、メールを受け取った従業員は「調整」の内容について、特段の関心を払うこともなく、不適切なものとも考えず、放置された状態が継続することとなっていた。

このようにF氏のメールには減損兆候を調整していることを示唆している記載が認められるものの、明確な本件不適切会計処理についての経営陣又は上司からの指示を受けて行ったものであるとまでの言及はされていない。F氏は、決算業務の責任者であるC氏から店舗減損に関する方針（可能な限り店舗減損は出さない）について指示を受けていたが、その指示が本件不適切会計処理を行っても減損は避けなければならないとの意味を含む指示であったとまでは考えられない。その他、利害関係のない第三者による文書やメール、供述、会議体の議事録及び報告書等において経営陣又は上司が明示又は黙示にF氏に対して本件不適切会計処理を指示していたことを示唆する証拠も認められなかった。

以上のとおり、2011年9月期以降、当社から本件不適切会計処理に関する指示があったと認めるに足る証拠はなく、F氏は、E氏からの引継ぎ及び当社の減損

金額を可能な限り少額としたいという方針を通じて本件不適切会計処理の実施を当社の指示と解して継続していたものと考えられる。

なお、経理課長であり、会計監査人との調整連絡窓口となっているG氏は、2015年ないし2016年頃には店舗減損の処理に関して何らかの操作がされているのではないかとの違和感を持っていたとのことである。しかし、自らの担当外の業務に積極的に関わることを避けていたことから、具体的な不正操作の内容について調査や報告をすることはなかった。

このように決算業務の担当者である経理課長が決算処理に違和感を持っていたとしても、他部署業務であれば関与を避けていたことは、当社においてセクショナリズムと担当外業務への無関心が蔓延していた証左といえる。このことは、経理課に限るものではなく、F氏が利益計画の提出を求めていた営業担当者に関しても店舗減損処理自体を軽視していた傾向があり、同様にF氏が行っている「調整」に関心を払わず、人員不足や業務多忙を理由に積極的な関与を避けようとしていたことが認められる。

### (3) 経営陣の関与の有無

#### ア A氏の関与

A氏は、本件不適切会計処理への関与を否定している。

A氏は、当社の創業者であり、2018年9月までは社長の役職にもあり、当社の経営全般を担う責任者であった。

ところが、A氏は店舗運営やサービスについての関心は強かったものの、財務会計に関する知見はあまりなく、数字面は従来からB氏（現社長）に任せていたことが認められる。また、近年は自身の健康状態の悪化も重なり、当社の経営についてはB氏から、又は取締役会で報告を受けるにとどまり、当社の経営に積極的に関与していない状況にあった。

以上のことからすると、A氏が本件不適切会計処理を指示したとはいえ、その事実を認識していたとも認められない。

#### イ B氏の関与

B氏は、本件不適切会計処理を指示したことや本件不適切会計処理の認識があったことを否定している。

B氏は2001年に入社して以降、当社の実質的な経営判断の中核を担っており、2018年9月に社長に就任する以前から事実上の社長とみなされていた。当社の財務状況についても相当な詳細にわたって把握しており、少なくとも本件不適切会計処理が開始された2009年には2期連続の大幅な赤字は免れたいとの意向を示していたことは認められる。



既に認定したとおり、E氏は、本件不適切会計処理の開始にあたって、店舗減損を避けることが難しいことについてB氏に相談しており、B氏は、同年の減損処理に関して、E氏が会計監査人との協議において何らかの対処をする旨の報告を受けていた。しかし、B氏が、本件不適切会計処理の方法、内容、会計ルールとの適合性等について具体的にE氏から説明を受けたり、自ら確認したりしていた形跡は見受けられず、本件不適切会計処理を認識していたとは認められない。

ただ、B氏は、E氏からの相談・報告に対して店舗減損の対処方針を具体的に確認していれば、本件不適切会計処理を知り得たのであり、本件不適切会計処理を知っていれば、その実行を未然に防ぎ又は早期に是正する立場にいたことは明らかである。また、E氏に対して明確に会計ルールを遵守すること、会計監査人ときちんと協議して対処することなどを指示していれば、E氏も本件不適切会計処理の実行には至らなかった可能性が高い。しかし、実際には、B氏は、かかる確認や指示を怠ったため、本件不適切会計処理を把握できず、店舗減損処理の担当がE氏からF氏に交代して以降は、店舗減損に関する実質的な判断をC氏が担うこととなったこともあり、B氏がその事実を把握しないまま本件不適切会計処理が漫然と継続されることとなった。

以上のことからすると、B氏が本件不適切会計処理を指示したと認めるに足る証拠はなく、また、B氏が本件不適切会計処理の事実を認識していたとまでは認められない。しかし、本件不適切会計処理の開始時において大幅な赤字を免れるようにとのB氏の意向がE氏による本件不適切会計処理の実行に影響を及ぼしたことは否定できない。E氏からの相談・報告を受けた際、E氏が行おうとしている対処の具体的内容や手法を確認していれば、本件不適切会計処理が実行に移されようとしていることを把握し、かつ、自らがその実行を制止し得る立場にあったにもかかわらず、これを怠ったため、漫然と本件不適切会計処理が実行され、その後10年以上にわたる本件不適切会計処理の継続という結果を招いたものと言わざるを得ない。

## ウ C氏の関与

C氏は本件不適切会計処理の指示や認識を否定している。

C氏は、管理本部長、人事総務部長及び経理部長を兼任しており、2010年10月から2015年12月までは経営計画室長も兼任していた。また、内部統制評価責任者も担当している。2017年4月以降はすし半の代表取締役にも就任している。

決算に関する業務は経理部経理課の職掌であり、C氏は店舗減損を含む決算処理の責任者の立場にあった。

また、C氏は、従業員に対して、損益が厳しく減損のおそれがある店舗におい

て業績改善のための対策を求めるなど可能な限り減損処理が必要とならないよう対応する意向を有していた。しかし、会計監査人から減損対象候補として指摘を受けていない店舗であっても、自らの判断で業績の回復が見通せないとして減損を指示することがある一方で、減損兆候のある店舗についてはF氏に一任して利益計画を作成して可能な限り減損処理が必要とならないよう対応するように指示するだけで具体的な減損兆候シートの作成や利益計画の策定については無関心であるなど、店舗減損処理ルールに基づく減損処理を軽視していたことが認められる。

以上のことからすると、C氏が本件不適切会計処理を指示したと認めるに足る証拠はない。また、C氏が本件不適切会計処理の事実を認識していたとまでは認められない。しかし、決算処理の責任者であるにもかかわらず、F氏の業務について軽視又は関与に消極的な姿勢が認められ、減損処理を少額としたいという企業風土を醸成し、各従業員にプレッシャーを与える結果となっていた点で、本件不適切会計処理について間接的な影響を及ぼしたことは否定できない。

## エ D氏の関与

D氏は、本件不適切会計処理への関与を否定している。

D氏は当社とエイチ・ツー・オーリテイリング株式会社との資本業務提携をきっかけに2013年に経営計画室部長として当社に出向し、2015年12月にはE氏の後任として取締役執行役経営計画室長に就任している。当社においては主に予算策定等に関与しており、F氏の直属の上長である。しかし、本件不適切会計処理の発覚以前はF氏が店舗減損業務に従事していることすら認識しておらず(そのこと自体が職責を果たせていないという意味での問題は有するものの)、F氏においても、当該業務についてはC氏が責任者であると認識していた。

また、2017年10月には古市庵代表取締役COOに就任以降は、古市庵の社長として大阪での業務が中心になっている。

以上のことからすると、D氏は、本件不適切会計処理に関与していないし、その事実を認識していたとも認められない。

## オ その他の役員関与

その他の取締役及び執行役についても、対象期間における退任者も含め、本件不適切会計処理の認識及び同処理への関与を否定している。

また、上記で個別に検討したA氏、B氏、C氏及びD氏を除く取締役及び執行役(退任者を含む。)は当社の決算業務に直接関与していないものと考えられる。

取締役会は原則として月1回開催しており、取締役及び監査等委員はこれに出席しているが、取締役会は業績報告が主たる内容となっていた。また、四半期

ごとの取締役会には製造本部長又は子会社社長として執行役も出席していたが、同様に業績報告が主たる内容となっていたと認められる。

以上のことからすると、他の役員が本件不適切会計処理の事実を認識していたとは認められない。

#### カ 小括

以上のとおりであり、本件不適切会計処理について当社の役員による組織的関与があった事実は認められない。

### (4) モニタリングの実施状況

#### ア 内部監査室によるモニタリングの実施状況

内部監査室の主な役割はレストランや物販店などの現場における業務遂行や現金取扱の不正を防止することと考えられており、本社業務の監査や会計監査は書類チェックのみを行うものとなっていた。

本社業務の内部監査に関しては業務範囲ではあるものの、実体的な監査は行われていなかったと言わざるを得ない。

#### イ 監査等委員会の監査の状況

監査等委員会は、取締役の職務の執行の監査が主な業務ではあるものの、会計監査人及び内部監査室と連携し、業務執行に対する実効的かつ効率的な監査を実行することが期待されている。しかし、会計監査は会計監査人、現場監査は内部監査室というような役割分担の意識から、結果として能動的な連携が行われていたとは認められない。

2018年9月期には、監査等委員会が注視すべき監査項目として「営業店舗の減損会計適用に関わる事項と出店等の投資回収に関する事項」を挙げているものの、具体的な業務としては会計監査人と当社担当者間のやり取りを確認するにとどまっていた。

#### ウ 会計監査人による監査の状況

会計監査人は、本社経費の配賦計算を含む店舗減損の判定にかかる当社のルールを把握していたのであるから、監査重点を利益計画に絞るのではなく、E氏又はF氏から提供を受けた減損兆候シートについて、本社経費の総額、各店舗の損益等のデータを全件検算し異常点を識別した上で、E氏又はF氏に計算シートの提供を求める等して、証憑突合・帳簿突合を含む実在性の検証手続を精査として実施していれば、本件不適切会計処理が開始されてから間もない段階で、同不適切処理を発見できた可能性があったことは否めない。

よって、会計監査人において、監査上のリスク判断及び手続選択について問題がなかったとは言えない（なお、F氏は、遅くとも2013年9月期以降は、会計監査人に対して減損兆候判定シートをその計算シートとともに提出しているため、本件不適切会計処理を発見できた可能性はより高まっていたとも考えられるが、他方、ここ数年間は、減損兆候判定シートに係る計算式及びスプレッドシートの構造が複雑となり、複数の計算シートを参照して店舗別損益が構成されていたため、会計監査人が正確な検証を行うためには相当の工数が必要となっていた。）。

## 第4 原因に関する考察

### 1 本件不適切会計処理を生じさせた要因

#### (1) 取締役会の監督機能の低下によるガバナンス不全

創業者である A 氏を引き継いだ B 氏はオーナー経営脱却を図るため強い指導力を発揮していた。B 氏の強いリーダーシップは、社内改革を進める原動力となっていた反面、業務執行の監督を行う機関としての取締役会の監督機能の低下を招いていたものと考えられる。取締役会の監督機能の低下は、性悪説に基づく業務執行の監視・監督体制の欠如をもたらし、個々の役職員のコンプライアンス意識の低下を伴ってガバナンス機能の不全につながっていった。本件不適切会計処理は、E 氏が始め、F 氏がそれを引き継いで長期間同様に行っていたものであるが、その背景には、B 氏以外の役職員において B 氏の意向や問題意識に答えようとする傾向が強く、B 氏が特段問題提起しない又は重視しないであろう点について積極的に具申する役職員がいないなど、B 氏の影響力の大きさに比して組織的に経営判断及び業務執行を性悪説の観点から監視及び抑止する体制が欠如していた事実が認められる。

#### (2) 各店舗の業績低迷

2009年9月期の本件不適切会計処理が開始された頃、当社は、大規模なM&Aの実施とこれにともなう借入金返済圧力が高まっており、さらにリーマンショックによる景気後退の影響も受けて、買収後の子会社の業績改善が想定通りに進まず、既存店の売上も停滞したことで、当社全体の売上総利益率が低迷し、赤字店舗数が予想以上に多くなっていたにもかかわらず、各店舗の利益計画を描くことが困難な状況に陥っていた。また、このような当社の業況を受けて、従業員も当社の先行きに不安と懸念を持つようになり、これにB氏からの2期連続の大幅赤字を免れたいという意向が重なったことで、E氏としては本件不適切会計処理を選択せざるを得なかったことが一要因であったと推察される。

#### (3) 事業の急拡大に伴う部門間・会社間牽制機能の喪失

当社は、子会社買収や店舗の新規開店により事業を拡大しており、子会社買収後に親会社に間接部門を集約したこと等によって本社における業務量が増加し、業態の多様化による業務の複雑化も進んでいたにもかかわらず、関係会社管理機能を含む本社管理部門の人材育成が追い付いていなかった。

また、業績改善を目的として本社の管理部門の人材を子会社の取締役に就任させているが、本社業務と兼任出向としているため、本社業務に対して十分な監督が果たせなくなっていた。

さらに、1人で複数の部門・役職を兼務することが常態化し、たとえばC氏は管理本部長、経理部部長、人事総務部長、内部統制評価責任者を兼務している他、子会社3社の取締役を兼務している。

このように、事業拡大により業務量が増加したにもかかわらず、管理部門の人材育成が追い付かず、十分な人員配置ができなかった結果、管理職が1人で複数の部門・役職を兼務することを常態化させ、部門間での牽制機能を喪失させたものであり、本件不適切会計処理を助長した要因の一つであると言わざるを得ない。

#### (4) 運営実態における業務分担及び業務手順が不明瞭であること

当社の組織・業務分掌等に関する社内規程は整備されており、一見すれば組織間の業務分担及び責任は明確になっている。

しかしながら、当社の事業規模が拡大し、決算処理を含む各種手続が複雑化する中で、それに対応できる人材が確保・育成されていなかった。本件不適切会計処理に関わる店舗減損処理も本来は経理部経理課の担当業務というべきところ、経営計画室が作成した利益計画等を確認することができる責任者が経理課に存在しなかったことで、経理課は店舗減損処理を経営計画室の担当業務とみなしている一方で、経営計画室長であるD氏は当該業務を行っているとの認識を有しておらず、責任の所在が曖昧になっていた。

このように、属人的な業務の割り振りが、部門単位での監督によるガバナンスを困難とする事態を招いており、運営実態において部門間の業務分担及び業務手順が適切に整理されていなかったことが、本件不適切会計処理が長期間継続した要因の一つであると言わざるを得ない。

#### (5) 業務チェック体制の欠如

運営実態において業務分担及び業務手順が不明瞭となったこともあり、経理担当者が確認することなく、決算資料が会計監査人に提出されているなど、不正を組織的に防止するための複層的なチェック体制が欠如していた。

また、管理本部長が人事総務部長と経理部長を兼任しており、本来、人事総務部と経理部を監督すべき管理本部にその機能が期待できなかったこと、内部監査室は店舗等の現場における現金管理・衛生管理に関する社内ルールの監査に時間を割いており管理部門の法令遵守をチェックする役割を果たしていなかったことが指摘できる。

このような基本的な社内チェック体制の欠如と組織間の牽制機能の不備が、本件不適切会計処理を可能にし、助長した要因の一つであると指摘せざるを得ない。

## (6) 自浄作用の不全、コンプライアンス意識の欠如

当社経営陣が、キャッシュフローを重視する経営指標を打ち出していたため、キャッシュに影響を与えない会計上の減損への関心が薄かったことに加え、業績回復の見込めない店舗は自ら退店又は減損の判断をしており、かかる判断に含まれない減損兆候対象店舗については会計監査人に利益計画を提示した上で減損の可否を交渉すればいいといった、店舗減損処理を交渉事とする傾向があった。

また、従業員においても、他部署の業務に対する関心が薄く、「他部署できちんとやっているはず」という楽観的な姿勢が存在していた。また、他部署での不正の兆候に気付いたとしても、担当外の業務に積極的に関与して余計な仕事を引き受けると本来の業務が回らないため、意図的に指摘や調査を行わないという組織内のセクショナリズムが広がっていた。

このように、セクショナリズムから来る自浄作用の不全とコンプライアンス意識の欠如が、本件不適切会計処理を助長した要因の一つであると言わざるを得ない。

## 2 経営陣の責任

### (1) 総論

当社は創業者である A 氏、A 氏を引き継いでオーナー企業脱却に向けて強いリーダーシップを発揮した B 氏が、他の取締役に対してそれぞれの担当業務に関する指揮命令をする体制をとっており、取締役会の監視機能が低下していた。

A 氏及び B 氏以外の取締役は、自らが担当する部署以外の業務に無関心で、他部署の業務執行に関しても意見しないセクショナリズムというべき風潮があり、そのような経営陣の態度が従業員に対しても同様の企業風土を醸成する基盤となった可能性がある。

しかしながら、各取締役は会社に対して善管注意義務及び忠実義務を負っており、本件不適正会計処理が担当者によって巧妙に経営陣から隠匿されていた事情も窺われない中では、すべての取締役に、その職務に応じた監督責任があることは否定できない。

このことは取締役の業務執行を監督すべき立場にある監査等委員においても同様である。

### (2) 各論

#### ア B 氏の責任

B 氏には、2018年9月に社長に就任する以前から、人事及び経営について全般

的な決裁判断権があった。実際に、B氏は、各店舗の退店について実質的な判断を行っており、銀行対応も行っていることから決算処理についても強い関心を有していた。しかも、E氏、C氏とともに2006年9月期の店舗減損処理導入時には本社費配賦ルールの策定に関与しており、減損兆候の判定を含む店舗減損ルールについても理解があった。ただし、その後も毎年度決算において店舗減損処理に積極的に関与していたわけではなく、基本的にはE氏やC氏などの担当者に任せ、相談があれば受けるといった関与に留まっていた。

既に認定したとおり、B氏は、E氏による本件不適切会計処理の開始時においては、E氏から店舗減損への対応に関する相談を受けており、会計監査人との協議を経ることが前提であると理解していたとはいえ、E氏から減損処理に関して何らかの対処をする旨の報告を受けていた。その際、B氏は、E氏から対処の具体的な方法・内容を確認するようなことはなかったが、これを確認するか、又は、会計監査人ときちんと協議して適正な処理を行うよう指示していれば、本件不適切会計処理が実行に移されることを防ぐことができた可能性が高かったにもかかわらず、E氏の報告の具体的な内容を確認しないまま了解し、特段の注意や指示を与えていない。

また、B氏は、各店舗の具体的な損益状況を把握しており、E氏が減損を可能な限り少額とすることに苦心していたことを知っていたのであるから、結果として店舗減損が少額となったことについて、どのような対応を行ったのか、E氏や会計監査人に確認をとっていれば早期に本件不適切会計処理を発見し、是正することもできたというべきであり、かかる機会を逸し、長期間にわたって本件不適切会計処理が継続する結果を招いた責任は免れない。

F氏に店舗減損処理業務が引き継がれた2011年9月期以降は、当社の業績が安定してきたこともあり、本件不適切会計処理の継続を指示又は認識していたとの具体的な事実は見受けられないものの、店舗減損処理の実施に係る実質的な判断をC氏に委ね、適切な管理・監督を怠っていた。

また、B氏は、本社業務を担当する取締役及び執行役に対して、子会社の役員を含む複数の兼任を発令しており、社内のガバナンス機能の不全の原因ともなっていた。このことが、本来機能すべき管理本部の責任者が実質的に不在又は不十分な役割しか果たせず、長期間にわたる本件不適切会計処理を許す結果を招いた一因となったことは否めない。

以上のことから、B氏は、E氏と会計監査人とのやり取りの内容を具体的に把握し、どのような協議を行ったかを確認していれば、E氏による本件不適切会計処理に気付き得たにもかかわらず、これを怠ったこと、その後もC氏以下実務担当者に決算処理を任せっきりで部署ごとの業務職掌の明確化、チェック



体制の構築を怠ったこと、過重な兼任を求める人事を発令し、その責任を十分に果たし得ない組織としたことについて責任を負うべきである。

## イ C氏の責任

C氏は経理部長であり決算処理の責任者という立場にあったにもかかわらず、会計監査人とF氏との店舗減損処理に関するやり取りに関心を払っておらず、F氏の業務執行に関して管理監督者として必要なコミュニケーションを怠っていた。

また、減損兆候が認められた対象店舗について、減損処理が必要とならないよう対策を講じることを求めるなど、従業員に対して当社の方針として可能な限り減損は少額とすべきであるとの意識を持たせていた。そのこと自体は従業員にもコスト意識を持たせるものであって批判されるべきではないが、F氏を含む間接部門の担当者までが減損を回避しなければならないとのプレッシャーとして受け取っていたことから合理的な範囲を逸脱する過度な指示であったことは否定できない。

他方で、2017年9月期の梅の花福井店については、自らの判断で、会計監査人との打ち合わせ段階で特に協議を経ることなく減損する旨を明らかにしている事実がある一方、会社として減損判断をしない店舗は、利益計画を作成し会計監査人と交渉すれば減損損失を計上せずに済むとの意識を持っていたと考えられ、店舗減損処理という会計ルールに対する軽視の姿勢が見られる。

また、C氏は、内部統制評価責任者であり、内部統制の責任者でもあった。ところが、内部監査室は店舗における業務フロー及び現金管理の監査を主として行っており、減損リスクや決算業務プロセスに関する監査は実体的には機能していなかった。

以上のことから、C氏が本件不適切会計処理を指示するなど積極的に関与していたものとは認められないが、部下に対して減損を可能な限り少額とすべきとする意向を示していたこと、決算責任者でありながら店舗減損処理の担当者であるF氏の業務に積極的に関与しようとしなかったこと、店舗減損処理そのものを軽視する態度から、本件不適切会計処理について間接的な影響を与えていたことは否定できない。また、これほど長期間にわたって本件不適切会計処理の事実が見過ごされてきたことは、会計監査人にも一定の責任があるとはいえ、決算責任者かつ内部統制評価責任者であるC氏にも責任があると言わざるを得ない。

上記のように役職に応じた責任を果たしたかという点では疑問が残るものの、本来複数人で担当することで相互チェック体制を期待すべき管理本部長と経理部長を兼任していること、その他にも子会社社長を含む複数の役職を兼任して

おり、そもそも義務を果たすことが困難な状況にあったという事実は考慮すべき事情といえる。

#### ウ A氏の責任

A氏は、近年は健康問題を抱えており、2018年9月に会長職に退く前から実質的な経営はB氏（現社長）が担っていた。

A氏は創業者として各店舗やサービス内容に主たる興味を持っており、社長として当社の経営に十分コミットしていたといえるのか疑問がある。財務会計などの専門的な知識・経験が不足する部分を他の役職員に補わせること自体を否定するものではないが、適切なコーポレート・ガバナンス体制の整備、役職員におけるコンプライアンス意識の醸造といった組織作りに対する責任が十分に果たされていなかったことは否めない。

上記のとおり、本件不適切会計処理について直接の関与や影響を与えたとははいえないものの、少なくとも2018年9月までは代表取締役社長としての役職にいたのであるから、当該役職に期待されるべき管理監督責任があったことは否定できず、C氏以下実務担当者に決算処理を任せっきりでチェック体制の構築を怠ったことについては責任を負うべきである。

#### エ D氏の責任

D氏は、本件不適切会計処理の開始時期は当社に入社する前であり、当社入社後も決算処理等の会計業務に直接関与する役職にいた経験もない。また、本件不適切会計処理が発覚するまでF氏が店舗減損処理に関与していたとの認識もなかったと供述している。

たしかに本来の業務分掌からいえば経営計画室において決算処理業務を担っていることを当然認識すべきとまではいえないものの、2013年に経営計画室部長に就任して以降、長期にわたってF氏の上長であり、協働して事業計画策定等の業務を担当していたこと、F氏から店舗減損処理に関連して子会社社長やエリア長に向けた利益計画作成依頼のメールのCCにも含まれていたことからすれば、F氏の具体的な業務を把握していれば、本件不適切会計処理に気づけた可能性があり、自らに関係ないものとして関心を払っていなかったことは監督責任の懈怠と言わざるを得ない。

#### オ その他の役員責任

その他の取締役及び執行役（退任者を含む。）については、取締役会における決算報告は形式的なものであり、特別損失の内訳までは報告対象ではなかった。

当社の経営はB氏がA氏に相談又は報告して基本的な方針決定を行っていたことから、役員はそれぞれの担当業務に主要な関心を払っており、業務執行の監督機関としての取締役会は十分に機能していなかった。

しかし、店舗ごとの月次決算資料は各役職員に配付されており、決算処理前の各店舗の採算性は一定程度把握することが可能であったことも認められる。そうだとすれば当社決算に関心を払い、減損の内訳に違和感を持つことも不可能ではなかったというべきである。結局、当社役員が担当業務以外に無関心で部署間での十分な意思疎通を図ろうとしていなかった態度が従業員にも同様の影響を与え、長期間本件不適切会計処理が発覚しなかった遠因ともいえる。

以上のことから、その他の取締役及び執行役（退任者を含む。）についても、業務過多、多忙といった個別事情はあるにせよ、会社経営や内部統制への関与に消極的であり、俯瞰的な視点で意見交換や議論をするという役員としての基本的な責任について欠けるところがあったと評価せざるをえない。

## 第5 再発防止策の提言

### 1 総論

前述したとおり、本調査において、本件不適切会計処理に関する経営陣による指示の事実、その他組織的関与又は隠蔽の事実は認められなかった。

しかしながら、当委員会は、本件不適切会計処理を担当者の個人的な責任と結論付けることは適切ではないと考える。経営陣による直接的又は間接的な指示の事実は認められないものの、担当者が本件不適切会計処理に至った経緯は個人的な動機だけで説明がつくものではなく、さらに本件不適切会計処理が約10年という長期間にわたって継続していたにもかかわらず、組織的にこれを発見し、是正することができなかったことについて、経営陣を含む会社全体に責任があるという点で、単純に経営陣の指示によって行われた不正事案よりも根が深く、かかるこのような企業風土、組織体制を構築した経営陣は猛省する必要がある。

具体的な再発防止策については後述のとおり提言するものであるが、まずは、当社の経営陣及び従業員がそれぞれに本件不適切会計処理に関する責任を自覚し、能動的に再発防止に努めなければならないという意識を持つことが重要であることを付言する。

### 2 経営における意識改革と多様な視点の導入

A氏又はB氏のリーダーシップが迅速な経営判断による事業の拡大を可能にし、当社の成長に寄与してきた側面はあるものの、監督機関としての取締役会において多様な視点から経営監視が行われることを妨げてきたことは否定できない。その結果、取締役会の経営監視機能が低下し、業績報告等が主たる議題となっていた。

このことから取締役の意識改革によって取締役会を本来の透明性を持った経営監視の場とするため、社外取締役や女性など多様なバックグラウンド、視点を有する役員を登用し、経営及び業務執行に対する監視を強化すべきである。

また、社内取締役の兼任はできる限り解除し、業務執行と監督を分離して取締役会の監視機能を強化すべきである。

### 3 業務手順の整備及び組織改革

各従業員の所管業務を洗い出し、業務分掌規程及び職務権限規程と現実のワークフローの整合を確認し、規程と実際の業務内容、指揮命令系統を統一し、責任の所在を明確化すべきである。この際、属人的に担当している業務がある場合は、本来の担当部署との関係を整理し、両部署の責任者間で属人的な業務が発生していることを認識するとともに、従業員個人の責任となることがないように各部署の責任として指揮命令系統及び決裁チェックがきちんと機能するよう調整する必

要がある。また、すべての重要な業務について複数の担当者でチェックしたうえで確定させる業務フローを策定し、徹底すべきである。さらに業務監督者は定期的に自らの所管業務の担当者がそれぞれどのような業務を行っているかを正確に把握し、個人の能力に依存することなく、部署内での相互チェックが働く業務環境を整備することが望ましい。

また、長期固定的な人事体制を継続することは不正の温床となる可能性があることを認識し、定期的なジョブローテーションを従前以上に推し進めるなど、各従業員に業務と責任が帰属しすぎない体制づくりが必要である。親子会社間でも人事ローテーションを組む等により企業グループ内で一貫した業務フローを構築するなど円滑かつ効率的な PMI にも留意することが望ましい。

#### 4 企業風土改革、コンプライアンス意識の改革

社内のセクショナリズムが強く、従業員が部署間でのデマケーション（縄張り）にこだわり自らの業務に関連するものであっても他部署業務であれば関心を払わない、意見しないという風潮があるため、違法行為に発展するおそれのある不適切な事案が見過ごされてしまうおそれがある。そのため、役職員の意識を変革し、同一企業に属する役職員として一体的な業務執行を行っているという連帯意識及び互いに意見を出し合う風通しの良い組織風土の醸成並びに全社的なコンプライアンス意識の改革が欠かせないと思料する。

特に法務・経理部門については、適切なコンプライアンス研修及びジョブローテーションを可能にする専門的経理研修を実施し、正確な知識と危機意識を各人が保有したうえで、法令遵守及び財務会計業務に関する複層チェック体制を構築する必要がある。その際、業務の一部を他部署に依頼することがあっても、当該他部署に任せきりとならない知見と責任感を備えた人材育成を図るべきである。さらに、法務・経理部門は、他部署からの依頼業務やルーティーン業務が多く、受動的な業務意識が働きやすい部署であるため、定期的にコンプライアンス状況、適正な財務会計処理状況を部署内及び全社において横断的にチェックする仕組みを設け、ヒヤリハット事案の積極的な発見、予防につなげることが望ましい。

#### 5 部門・子会社責任者の兼務の解消

過去十数年間に実施した複数の M&A により当社の企業グループにおける業態、店舗数はともに大幅な増加をたどっており、買収した子会社の間接部門を親会社の本社部門で一括処理を行う等本社の管理部門の負担が増大しているにもかかわらず、その業務量の増加及び業務の複雑化に対応する本社管理部門責任者の人材の採用・育成及び人員の増強が図られていない。

また、本社の部長級の人材が、管理部門における複数部署の兼任、業務負担の重い子会社の業務執行役員の兼任、本社以外を拠点とする業務の兼任などによって本来の業務に注力することが困難な状況を生んでいる。特に本来監督する側の管理本部長と監督される側の経理部長、人事総務部長といった兼任は、組織体制を構築する際に想定されているチェック体制を無意味にするものであってガバナンス上も問題がある。

このような兼任体制は当社のコーポレート・ガバナンスを機能不全に陥れるおそれが高く、そうでなくとも担当業務の肥大化は、個人の能力を超えて本来当該役職に期待される役割を果たすことを困難にし、結果として担当業務について十分な管理が行き届かない状況を生み出している。本社管理部門については兼任を最低限にとどめるために部長級の人員増強を図り、各人の能力に応じた業務担当を割り当てるべきである。

## 6 モニタリング体制の強化

内部監査室が実質的に本社業務の監査として機能していないため、内部監査の強化を図る必要がある。すなわち、店舗の現金管理及び衛生管理のみならず、本社業務に対しても十分な監査機能を果たすために内部監査室に必要な人員増と権限強化を実施する必要がある。このとき、内部監査室に配置する使用人は、監査業務に必要な独立した立場を保障するなどして適切に組織間の牽制機能を働かせる必要がある。

また、監査等委員会は、会計監査について従来以上に会計監査人との連携を強化し、会計監査におけるリスク判断、手続選択に関する問題意識を共有するとともに、内部機関として会計監査人の限界等を意識した監査計画を策定すべきである。

さらに、社内において不正の兆候があっても、他部署に無関心であったり、自らに余計な業務負担が生じることをおそれて業務改善の機会が見過ごされている環境を改善する必要がある。

以 上

別紙1 ヒアリング対象関係者

|         | 氏名   | 時間(分) | 回数 | 属性 (2019年7月末現在)              | 実施方法 |
|---------|------|-------|----|------------------------------|------|
| 取締役     |      |       |    |                              |      |
| 1       | A氏   | 77    | 1  | 代表取締役会長兼 CEO                 | 面談   |
| 2       | B氏   | 438   | 6  | 代表取締役社長兼 COO                 | 面談   |
| 3       | ■■■■ | 30    | 1  | 取締役相談役                       | 面談   |
| 4       | C氏   | 450   | 4  | 取締役執行役                       | 面談   |
| 5       | ■■■■ | 45    | 1  | 取締役執行役                       | 面談   |
| 6       | D氏   | 195   | 3  | 取締役執行役                       | 面談   |
| 7       | ■■■■ | 75    | 1  | 元常務取締役                       | 面談   |
| 監査等委員会  |      |       |    |                              |      |
| 8       | ■■■■ | 120   | 1  | 取締役                          | 面談   |
| 9       | ■■■■ | 60    | 1  | 社外取締役                        | 面談   |
| 10      | ■■■■ | 60    | 1  | 社外取締役                        | 面談   |
| 11      | ■■■■ | 60    | 1  | 社外取締役                        | 面談   |
| 12      | ■■■■ | 45    | 1  | 元監査役                         | 面談   |
| 13      | ■■■■ | 60    | 1  | 元社外監査役                       | 面談   |
| 執行役員    |      |       |    |                              |      |
| 14      | ■■■■ | 60    | 1  | 執行役員                         | 面談   |
| 15      | ■■■■ | 58    | 1  | 元執行役員                        | 面談   |
| 16      | ■■■■ | 45    | 1  | 元執行役員                        | 面談   |
| 17      | ■■■■ | 45    | 1  | 元執行役員                        | 面談   |
| 18      | ■■■■ | 90    | 1  | 元執行役員                        | 面談   |
| 19      | ■■■■ | 45    | 1  | 元執行役員                        | 面談   |
| 20      | ■■■■ | 30    | 1  | 元執行役員                        | 面談   |
| 関連会社代表等 |      |       |    |                              |      |
| 21      | ■■■■ | 53    | 1  | (株)梅の花 Service 西日本・東日本 代表取締役 | 面談   |
| 22      | ■■■■ | 60    | 1  | (株)すし半 代表取締役                 | 面談   |
| 23      | ■■■■ | 45    | 1  | (株)丸平商店 元代表取締役               | 面談   |
| 24      | ■■■■ | 60    | 1  | (株)グッドマーケットレーディング 元代表取締役     | 面談   |
| 経理部     |      |       |    |                              |      |
| 25      | ■■■■ | 45    | 1  | 元経理課次長                       | 面談   |

|        |                      |       |    |          |      |
|--------|----------------------|-------|----|----------|------|
| 26     | G 氏                  | 210   | 2  | 経理課課長    | 面談   |
| 27     | ■                    | 30    | 1  | 元経理課係長   | 面談   |
| 28     | ■                    | 30    | 1  | 経理課係長    | 面談   |
| 29     | ■                    | 30    | 1  | 経理課係長    | 面談   |
| 30     | ■                    | 45    | 1  | 経理課係長    | 面談   |
| 31     | ■                    | 45    | 1  | 経理課主任    | 面談   |
| 32     | ■                    | 30    | 1  | 経理課主任    | 面談   |
| 33     | ■                    | 30    | 1  | 経理課主任    | 面談   |
| 34     | ■                    | 35    | 1  | 経理課      | 面談   |
| 35     | ■                    | 15    | 1  | 経理課      | 面談   |
| 36     | ■                    | 45    | 1  | 元経理課主任   | 面談   |
| 37     | ■                    | 45    | 1  | 元経理課主任   | 面談   |
| 経理部電算課 |                      |       |    |          |      |
| 38     | ■                    | 60    | 1  | 電算課課長    | 面談   |
| 39     | ■                    | 20    | 1  | 電算課係長    | 面談   |
| 40     | ■                    | 20    | 1  | 電算課      | 面談   |
| 41     | ■                    | 30    | 1  | 元電算課係長   | 面談   |
| 経営計画室  |                      |       |    |          |      |
| 42     | E 氏                  | 420   | 4  | 元経営計画室室長 | 面談   |
| 43     | ■                    | 45    | 1  | 経営計画室次長  | 面談   |
| 44     | F 氏                  | 340   | 4  | 経営計画室課長  | 面談   |
| 45     | ■                    | 45    | 1  | 経営計画室主任  | 面談   |
| 人事総務部  |                      |       |    |          |      |
| 46     | ■                    | 30    | 1  | 人事課課長    | 面談   |
| 47     | ■                    | 30    | 1  | 元人事課課長   | 電話聴取 |
| 48     | ■                    | 30    | 1  | 人事課      | 面談   |
| 会計監査人  |                      |       |    |          |      |
| 49     | 有限責任監査法人<br>トーマツ 担当者 | 310   | 3  | 会計監査人    | 面談   |
|        | 合計                   | 4,321 | 68 |          |      |



別紙2 デジタル・フォレンジック対象役職員

|        | 氏名   | 属性 (2019年7月末現在)    | 保全内容         |
|--------|------|--------------------|--------------|
| 取締役    |      |                    |              |
| 1      | A氏   | 代表取締役会長兼CEO        | Webメール、PC、携帯 |
| 2      | B氏   | 代表取締役社長兼COO        | Webメール、PC、携帯 |
| 3      | ■■■■ | 取締役相談役             | Webメール、PC、携帯 |
| 4      | C氏   | 取締役執行役             | Webメール、PC、携帯 |
| 5      | ■■■■ | 取締役執行役             | Webメール、PC、携帯 |
| 6      | D氏   | 取締役執行役             | Webメール、PC、携帯 |
| 執行役員   |      |                    |              |
| 7      | ■■■■ | 執行役員               | Webメール、PC、携帯 |
| 8      | ■■■■ | 元執行役員              | Webメール、PC、携帯 |
| 9      | ■■■■ | 元執行役員              | Webメール、PC、携帯 |
| 10     | ■■■■ | 元執行役員              | Webメール、PC、携帯 |
| 11     | ■■■■ | 元執行役員              | Webメール、PC、携帯 |
| 12     | ■■■■ | 元執行役員              | Webメール、PC    |
| 関連会社社長 |      |                    |              |
| 13     | ■■■■ | 榊梅の花 Service 代表取締役 | Webメール、PC、携帯 |
| 14     | ■■■■ | 榊すし半 代表取締役         | Webメール、PC、携帯 |
| 経理部    |      |                    |              |
| 15     | ■■■■ | 元経理課次長             | Webメール、PC、携帯 |
| 16     | G氏   | 経理課課長              | Webメール、PC    |
| 17     | ■■■■ | 元経理課係長             | Webメール、PC    |
| 18     | ■■■■ | 経理課係長              | Webメール、PC    |
| 19     | ■■■■ | 経理課係長              | Webメール、PC    |
| 20     | ■■■■ | 経理課係長              | Webメール、PC    |
| 経営計画室  |      |                    |              |
| 21     | E氏   | 元経営計画室室長           | Webメール、PC、携帯 |
| 22     | ■■■■ | 経営計画室次長            | Webメール、PC    |
| 23     | F氏   | 経営計画室課長            | Webメール、PC    |