



平成26年8月8日

各位

会社名 株式会社タカラトミー  
代表者名 代表取締役社長 富山幹太郎  
(コード番号 7867 東証第1部)  
問合わせ先 取締役常務執行役員連結管理本部長 小島一洋  
(電話番号 03-5654-1548)

### 当社の連結子会社における不適切な会計処理に関する報告

当社は平成26年7月24日付にて「不適切な会計処理の判明、および社内調査委員会による調査開始についてのお知らせ」で公表いたしましたとおり、当社の連結子会社において実態を伴わない取引と不適切な会計処理の可能性について、社内調査委員会を設置し調査を進めてまいりましたが、このたび、社内調査委員会より「調査報告書」が提出されましたので、その内容および今後の対応等につきまして、下記のとおりご報告させていただきます。

株主の皆様をはじめとする当社関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げます。

なお、当社が提出を受けた「調査報告書」につきましては、別添資料をご参照ください。

### 記

#### 1. 調査に至る経緯

2014年6月、タカラトミーエンタメディア（以下「エンタメディア」といいます。）が、取引先会社（以下「A社」といいます。）代理人より、A社とエンタメディアとの間でいわゆる架空循環取引を行っていた旨の通知を受け、当社は事実関係の調査を行うこととし、社内調査委員会による調査を開始した。

#### 2. 調査報告により確認された事実の概要（詳細につきましては調査報告書5ページから30ページをご覧ください）

当社の連結子会社であるエンタメディアは、A社からの依頼を受けて、2012年4月以降、A社とその発注先企業（以下「B社」といいます。）との間の取引に介在するようになりました。エンタメディアはA社からの発注を受けた上で、さらにB社に対して発注を行うこととされていましたが、代金については、まず、エンタメディアがB社に対して前渡金を支払い、その後A社から代金を受領することとされてきました（以下、このような取引を「前渡金取引」といいます。）。

その後、2012年8月に実施した当社による内部監査において、B社に対する前渡金の支払いには多大なリスクがあることが指摘されるなどしたことから、エンタメディアにおいては、前渡金の支払い及びA社との取引を終了することとしました。

しかし、A社及びB社との取引を担当していたエンタメディア従業員及びその上司は、A社から、前渡金取引を直ちに中止した場合、A社のエンタメディアに対する支払いが滞る旨の申し出を受け、前渡金取引を継続することとし、2013年1月から、A社とエンタメ

ディアの間及びエンタメディアとB社との間にそれぞれ別の会社を介在させることにより、実質的に前渡金取引を継続し、取引を続ける中、介在する別の会社の数も増え、前渡金の金額も増加していきました。

社内調査委員会による調査の結果、上記一連の前渡金取引の相当部分がサービス・商品等の実態を伴わない取引であり、適切な会計処理が行われていないことが判明しました。

なお、上記事実による業績への影響については、別途本日開示いたしました「過年度決算短信の訂正に関するお知らせ」をご参照下さい。

### 3. 社内調査委員会が提言した再発防止策の概要（詳細につきましては調査報告書 37 ページから 39 ページをご覧ください）

#### ① コンプライアンス意識の徹底

エンタメディアにおいて、経営管理層も含めた全社員に対して法令及び社内規程の遵守を含めたコンプライアンス意識の徹底を図る。

また、当社グループにおいて全社員を対象に実施しているコンプライアンス教育に加え、子会社の事業環境を踏まえたコンプライアンス教育を別途実施する。

さらに、子会社社長に就任する者に対して、社内コンプライアンスを牽引するものとしての責務を十分に自覚させるため、十分な教育を施す体制を整える。

#### ② グループ会社管理体制の強化

当社から子会社に派遣される社外取締役および社外監査役が子会社を実効的に監視・監督することが出来るよう、当社内に子会社管理を主として担当する専門部門を置き、子会社に社外役員として派遣された者との連携を図る体制を構築する。

#### ③内部通報制度の更なる周知

内部通報制度の意義について、役職員に対する教育訓練の機会をとらえて周知徹底を行い、内部通報制度に対する正しい理解を浸透させる。

#### ④人事ローテーションの導入等

人事の固定化による不祥事の発生・拡大を防止するため、人事ローテーションないし人事交流等を実施する。

### 4. 今後の対応

当社は「調査報告書」の内容を真摯に受け止め、今後の対応および再発防止策を実施してまいります。

以 上

<添付資料：「調査報告書」>

# 調査報告書

2014年8月8日

社内調査委員会

委員長

株式会社タカラトミー

社外取締役 宮 城 覚 映

委員

株式会社タカラトミー

社外監査役 梅 田 常 和

社外監査役 吉 成 外 史

西村あさひ法律事務所

弁 護 士 新 川 麻

同 平 尾 覚

同 上 島 正 道

同 高 山 陽 太 郎

同 柴 田 英 典

調査補助者

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社

公認会計士 松 藤 斉

同 曾 我 勝 一

## 第1 調査に至る経緯等

### I A社代理人からの通知

2014年6月25日、株式会社タカラトミーエンタメディア（以下「T2E」という。）は、A社代理人から、同月23日付けの「通知書」と題する内容証明郵便を受領し、A社がT2Eとの間でいわゆる架空循環取引を行っていた旨の通知を受けた。

これを受け、T2Eの親会社である株式会社タカラトミー（以下「タカラトミー」という。）は事実関係の調査を行うこととし、社内調査委員会による調査が行われることとなった。

## Ⅱ 調査委員会の構成

調査委員会のメンバーは次のとおりである。

委員長：宮城 覚映（タカラトミー社外取締役）

委員：梅田 常和（タカラトミー社外監査役）

委員：吉成 外史（タカラトミー社外監査役）

委員：新川 麻（西村あさひ法律事務所 弁護士）

委員：平尾 覚（西村あさひ法律事務所 弁護士）

委員：上島 正道（西村あさひ法律事務所 弁護士）

委員：高山 陽太郎（西村あさひ法律事務所 弁護士）

委員：柴田 英典（西村あさひ法律事務所 弁護士）

調査補助者：松藤 斉（デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社 公認会計士）

調査補助者：曾我 勝一（デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社 公認会計士）

### 第2 調査目的及び調査対象

本調査委員会による調査（以下「**本件調査**」という。）の目的は、①A 社が関与した取引（以下「**本件取引**」という。）に係る不適切な会計処理の有無及びその実態の解明、その他 T2E における調査対象期間内における不適切な会計処理等（会計処理が不適切であると認定できる取引のほか、その適切性に疑義のある取引を含む。）の有無の把握・分析、②T2E 及びタカラトミーにおける、本件取引に関連した内部統制上の問題点の有無の検討及び③再発防止策の提言を行うことである。

本件調査においては、A 社との取引を開始した 2011 年 3 月以降を調査対象期間とし、かかる期間内に T2E が行った取引及びそれに関連するタカラトミー及び T2E の内部統制に関する体制を調査対象とした。

### 第3 調査方法

当職らは、タカラトミー及び T2E から受領した資料等を精査するとともに、T2E 関係者及びタカラトミー関係者からヒアリングを行い、事実の確認を行った。受領した資料、コンピューターフォレンジックの内容及び実施したヒアリングは次のとおりである。

#### ①タカラトミー及び T2E から受領した資料等

本件調査にあたっては、T2E のアドコミュニケーション部の取引にかかる契約書、受発

注や請求、入出金にかかる証憑、会計記録、取引管理資料等を収集し精査、分析した。また、内部統制及びガバナンスの状況については、タカラトミーを含めて関連する稟議書、議事録、内部監査資料等も閲覧した。

## **②コンピュータフォレンジック**

まず、本件取引に関与し、あるいは関係する T2E の役職員の PC 及び T2E のファイルサーバについて専用ツールを用いて保全複製し、消去された可能性のある電子データの復元を行った。次に、保全、復元した電子データを閲覧システムへ格納し、キーワードを用いて閲覧対象を絞込み、その内容を閲覧した。なお、コンピュータフォレンジック調査の対象者は以下のとおりである。

- ・ T2E 代表取締役社長 a 氏
- ・ 元 T2E メディア本部本部長 b 氏
- ・ T2E メディア本部本部長 c 氏
- ・ T2E メディア本部 アドコミュニケーション部 d 氏

## **③実施したヒアリング**

- ・ 2014 年 7 月 8 日 a 氏、c 氏、d 氏、e 氏
- ・ 2014 年 7 月 11 日 d 氏
- ・ 2014 年 7 月 16 日 d 氏
- ・ 2014 年 7 月 17 日 d 氏、c 氏
- ・ 2014 年 7 月 28 日 c 氏、f 氏、g 氏
- ・ 2014 年 7 月 29 日 h 氏、i 氏、j 氏、e 氏、a 氏
- ・ 2014 年 7 月 31 日 k 氏、b 氏、l 氏
- ・ 2014 年 8 月 1 日 m 氏
- ・ 2014 年 8 月 2 日 c 氏
- ・ 2014 年 8 月 3 日 d 氏

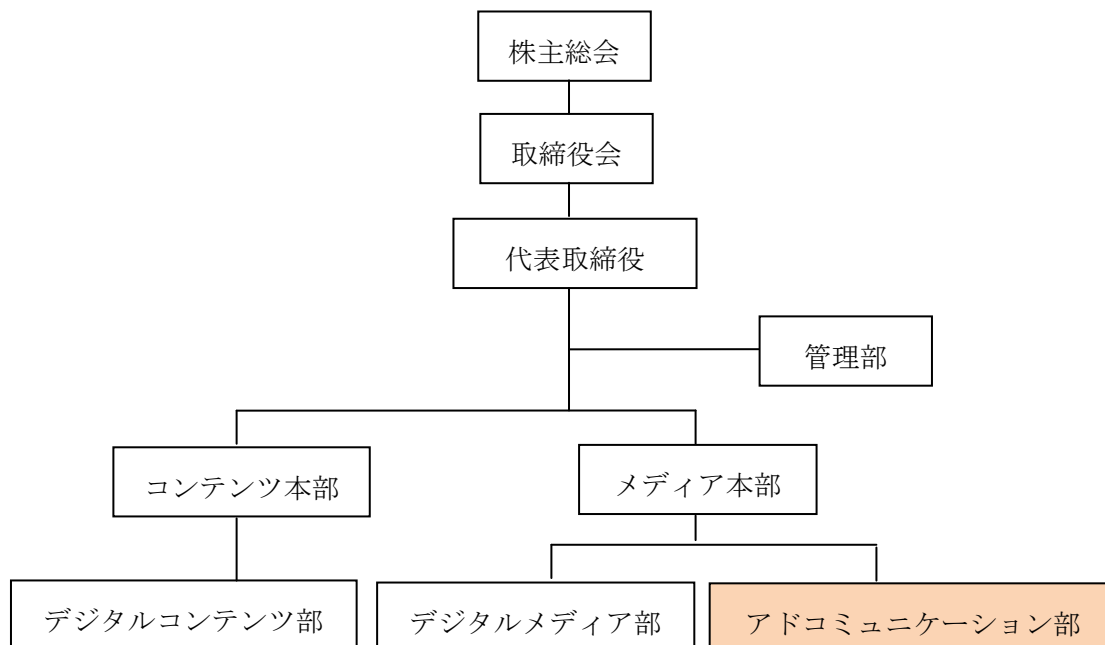
本報告書は、専ら上記受領資料の精査及びヒアリングの結果に依拠しており、かつ、それらがいずれも正確かつ真実であることを前提としている。また、電子データの復元はその保全状況に依存し、必ずしもその全てが復元されるものではない。なお、本件調査は 2014 年 8 月 3 日までに入手した情報に基づいており、同日以降に新たに判明した事項によって本件調査の結果が影響を受ける可能性があることに留意されたい。

#### 第4 T2Eの概要等

T2Eは、デジタルコンテンツ事業、デジタルメディア事業、キャラクタープロデュース事業、広告事業等を行うタカラトミーの連結子会社である。

T2Eの組織図は下図のとおりである。

本件取引は、広告事業等を担当するアドコミュニケーション部が担当した取引である。



#### 役員の変遷

| 役職名           | 就任期間及び氏名        |
|---------------|-----------------|
| T2E 代表取締役     | ～2012年3月31日 p氏  |
|               | 2012年4月1日～ a氏   |
| T2E 取締役       | ～2013年6月27日 p氏  |
|               | 2011年12月20日～ a氏 |
|               | 2013年6月27日～ i氏  |
| T2E メディア本部本部長 | ～2014年6月17日 b氏  |
|               | 2014年6月17日～ c氏  |

## 第5 調査結果

上記第3の調査方法により、当職らが調査した結果、以下の事実が認められた。

### I 不適切な会計処理が行われるに至った経緯等

#### 1 A社との取引を開始した経緯

2011年3月、T2Eのアドコミュニケーション部チームリーダーのd氏は、ECサイト運営などで以前からT2Eと取引のあったB社のn氏の紹介でA社のm氏と知り合った。d氏は、n氏から、m氏は、n氏が以前広告代理店に勤務していた当時の上司であると聞いていた。また、d氏の認識によれば、d氏がn氏からm氏を紹介されたのは、T2EがC社と取引しており、C社の有する雑誌やメディア等の媒体にA社が出稿すること企図していたからであった。なお、m氏及びn氏が過去に所属していた広告代理店は、d氏が以前勤務していたD社と取引があったが、当時、d氏はm氏とは面識がなかった。

#### 2 A社との当初の取引の概要

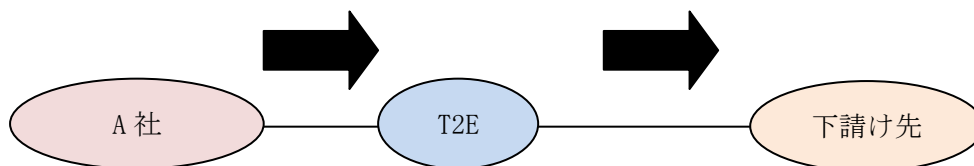
##### (1) 取引の内容

T2Eは、当初、A社の手がける化粧品に関し、雑誌への記事掲載等の販促プロモーション業務を受注した。

その後もA社との取引は複数回に渡り行われるが、2012年4月までは、雑誌への記事掲載等の販促プロモーションに係る取引であった。

A社との取引のように、タイアップにより出版物に記事が掲載されると、出版社並びに撮影及びキャスティング等に従事した下請け先からT2E宛てに請求書が来ることとなり、この段階で、買掛金を計上することになる。出版社からはT2E宛てに一括で請求書が来るのに対し、下請け先からは、一括で請求書が来る場合もあれば、分割で請求書が来る場合もあった。A社に対しては、雑誌に記事が掲載された時点でT2Eから請求を行い、売掛金を計上することとしており、A社の支払いは順調であった。

A社との取引の概要は下図のとおりである。



※黒色矢印は金銭の流れ。以下同。

## **(2) A社との取引開始に至る T2E の体制**

### **ア 当時の T2E の社内体制**

2011年3月頃、T2Eは新規取引先の与信チェックを組織的に行う体制を整えておらず、担当者任せの状態であるとともに、積極的にタカラトミー以外の取引先を獲得することが重視されており、新規取引先の与信チェック等を慎重に行う風潮はなかった。このため、新規取引先開拓に関して d 氏の持つ裁量は大きく、ある程度具体的な話が進み、新規取引先との取引が開始される見込みが立った段階で初めて d 氏が株式会社タカラトミー以外の新規取引先を獲得するチームの上司である o 氏（o 氏は、当時、アドコミュニケーション部部長でメディア本部副部長 c 氏の部下であった。o 氏は、2012年3月で T2E を辞めタカラトミーアーツに転籍した。）に報告を上げるのが通常であった。このように o 氏に報告を上げるのが遅れたとしても、o 氏が与信の問題等を理由に d 氏が開拓した新規取引先との取引を不許可とすることはなかった。

下請け先からの請求に対して支払いを行う際には、「請求書（処理）依頼票」が作成され、o 氏、c 氏が決裁をするほか、社長も決裁を行っていた。他方、請求書の発行のためには、o 氏、c 氏（広告に関するものにはこの 2 名に加えて社長）の決裁が必要であったが、具体的にいつ請求書を発行するかといったスケジュールについては d 氏のみが管理をしていた。

### **イ A社との取引開始に係る報告体制**

d 氏は、A 社の雑誌掲載用写真の撮影準備を行う頃に、o 氏及び c 氏に対して A 社との取引が成立する見込みである旨の報告をした。その上で、c 氏が、当時 T2E の社長であった p 氏にその旨の報告をした。しかし、A 社との交渉方針等につき、p 氏あるいは c 氏から d 氏に対して具体的な指示がなされたことはなく、A 社との具体的なやりとりは、d 氏の裁量で行っていた。

## **3 A社との取引の変容**

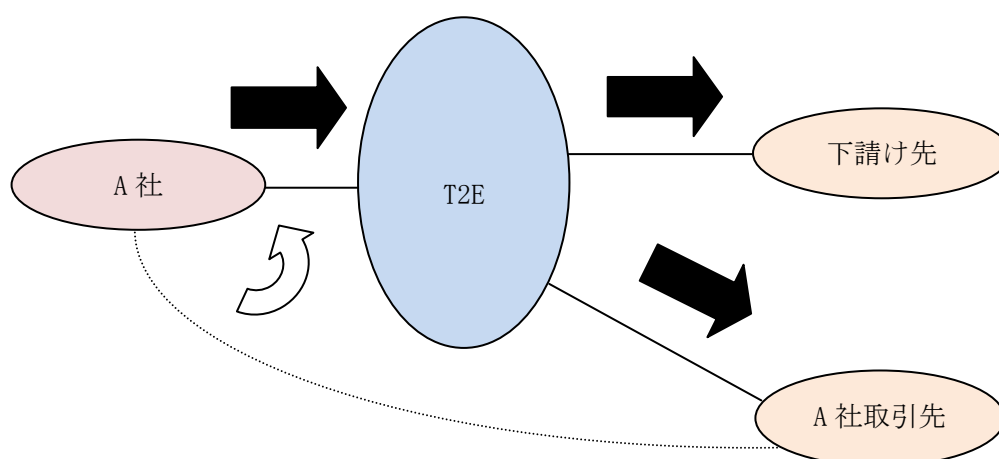
### **(1) 帳合窓口**

2012年2月頃、T2EはA社の「帳合窓口」となった。「帳合窓口」とは、広告業界では一般的にみられる取引形態であり、アカウント・エグゼクティブとも呼ばれるもので、T2EがA社の「帳合窓口」になることで、A社は、販促プロモーション業務については、全てT2Eを通して発注することとなる。顧客にとっては、全ての取引を「帳合窓口」に行わせることでコストを下げるとともに、プロモーションの管理がしやすくなるメリットが



あり、「帳合窓口」にとっては安定的に収益を得られるとともに、顧客と緊密な関係を築くことができるというメリットもあった。「帳合窓口」制のもとでも T2E が実働をすることがあったが、什器の調達のような T2E が実働をしない業務についても、T2E を通すこととなっていた。T2E が実働をしない業務については、T2E が下請けに出し、数%のコミッションを得ていた。なお、「帳合窓口」となったがために、支払いサイトが長くなるということとはなかった。

A 社の帳合窓口となって以降の取引の概要は下図のとおりである。



※白色矢印は、T2E が「帳合窓口」となったことで、A 社の取引先との窓口になったことを表す。

## (2) E 社との取引の打診

2012 年 4 月上旬、d 氏は、m 氏から、A 社が販促コンサルやマーケティングをしている業者である E 社との間で行っている取引に、帳合窓口である T2E も関与するように依頼された。d 氏は、m 氏から、T2E が「商品代金分」として E 社に対し前渡金を支払い、2 か月後に A 社が T2E に対して代金を支払うことを提案された。c 氏によれば、「帳合窓口」制のもとでは、実際には業務を行わないにもかかわらず、取引に形だけ介在し、口銭を受領することも珍しいことではなかった。しかし、取引に介在するだけでなく、前渡金を支払うかどうかは、取引先との交渉によるものであり、「帳合窓口」制を採用することとは必ずしも関係がない。

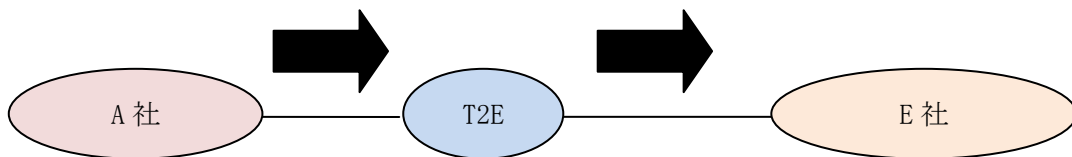
前渡金を支払う点について、d 氏は、m 氏から、

- ・ E 社は、化粧品を中国の業者から仕入れていたところ、中国の業者は支払いがなされないと製品の発送をしないため、船便輸送によるタイムラグを埋めるため、中国の業者に前渡金を支払う必要がある
- ・ E 社に対する前渡金の支払いは、E 社が中国の業者に対する前渡金を支払うために必

要なものであり、2012年4月以前は、A社がE社に対する前渡金を支払っていたとの説明を受けていた。

m氏からの打診を受け、d氏は、m氏の依頼を引き受けることとした。当時、通常取引では、顧客からお金を受け取った後に下請け先に支払いを行っており、d氏にとって、前渡金の支払いという商社金融的な取引を行うこととなるのは、E社との取引が初めてであった。しかし、d氏は、什器取引に関わった経験が少なかったこともあり、什器取引では商社金融的な取引は珍しいことではないのだろうと考え、前渡金の支払いについては特段違和感を持たなかった。なお、A社は前渡金を支払わず通常サイトでT2Eに対する支払いを行うこととなるが、この点について、d氏は、m氏が事業展開のためになるべく多くの手元資金を持っていたと考えているものと理解しており、特に、A社の資金繰りに懸念を抱いていなかった。

E社との取引の概要は下図のとおりである。



※2(1)との違いは、T2EからE社への支払いが先行する点

### (3) E社との取引の推移

什器のデザインや注文個数の設定等は、E社とA社との間で進められることとなり、d氏は、A社とE社との間の話し合いには参加していなかった。また、E社による什器の納品状況につき、d氏は、納品書等の書面のみで確認を行っており、什器の検品や管理はしていなかった<sup>1</sup>。

d氏は、T2EからE社に対する前渡金の支払いはm氏の話しぶりからして2012年4月の1回限りと考えていた。しかし、m氏は、同年5月分も前渡金を支払うよう依頼してきた。m氏の依頼を踏まえ、d氏は、m氏に対して、E社に関する立替払いの精算スケジュールがどのようなスケジュールになるか確認し、2012年6月末に支払われることとなる4月発注分の2,000万円分の支払いを念押しした上で、m氏の依頼を受けることとした。その後、6月分についても前渡金の支払いを依頼されたことから、同様に前渡金を支払った。d氏は、E社から仕入れた商品の売れ行きに問題ない旨m氏に確認し、前渡金の支払いを行うことを決定したが、資金繰り表を作成したり、売上のデータをA社からもらって確認するなどの検討は行わなかった。この頃、d氏はA社の資金繰りに懸念は有していなかった。

<sup>1</sup> 什器は、広告代理店であるT2Eに納品されるのではなく、業者が保管しており、T2Eからの出荷指示に基づきA社に直送されるため、T2Eの担当者が員数を検品する状況ではなかった。

また、d氏は、本件取引は実態を伴う取引であり、A社の手元資金を融通するために、T2EがA社の代わりに前渡金を支払っているだけであると考えていた。d氏は、2012年夏頃、A社から受領する発注書に見慣れない商品名が記載されているのを目にし、「もしかしたら、前渡金の一部は実態を伴わないのではないか。」との疑問を持ったこともあったが、d氏自身、A社の商品プロモーション業務を行っており、A社が積極的に事業展開をしているのを目の当たりにしていたことから、「おそらく私の知らないところでもプロモーション活動をしているのだろう」と考え、本件取引が実態を伴わないものを含んでいるとの考えには至らなかった。

d氏はE社に前渡金を支払うことについて、明示的には事前に上司の了解をとってはいなかった。ただし、前渡金に関する決裁を取得する際に作成される「請求書(処理)依頼票」の備考欄には原価の計上月と支払い時期が記載されていたことから、これを見ることにより、また、T2E内で売上計上毎に対応する原価を整理していたタスク管理表の記載を見ることにより、前渡金が支払われていることはd氏の上司やT2Eの経理担当者にも把握できた。

## **4 2012年8月の内部監査**

### **(1) 内部監査における指摘**

2012年8月にタカラトミーが実施したT2Eの内部監査において、T2EとA社との取引について、A社との取引に際して取引基本契約が締結されていないことや、T2Eが商社的な役割をしており、入金滞った場合に多額の損害を被るリスクがあることを踏まえ、リスク回避のための対策を経営陣で十分に議論することを勧める旨の指摘がなされた。

### **(2) 指摘を踏まえた対応**

かかる指摘を踏まえ、T2Eでは、メディア本部本部長b氏主導の下、A社との取引についての対応が検討された。その結果、b氏、c氏、d氏は、A社との取引基本契約を作成することとし、2012年12月上旬に取引基本契約書が締結された。また、2012年12月に、T2E代表取締役社長のa氏からの要請に基づき、d氏がE社を訪問し、業務内容等について聞き取りを行い、訪問時の内容をc氏に報告した。さらに、検討の結果、T2EからE社への前渡金の金額が多く、社内規定上、タカラトミーへの報告が必要であることが判明したため、2012年12月11日、a氏とb氏がタカラトミーに報告を行った。タカラトミーからは、A社との取引にリスクが存在するとの指摘がなされ、タカラトミーの監査役であるq氏や、当時、タカラトミーのT2E担当取締役であったr氏を中心に改善策の検討をし、前渡金の支払いについては直ちに廃止し、A社との取引も2013年3月に中止する方針となった。この方針については、a氏から、b氏、c氏及びd氏に伝えられ、d氏は同日A社

を訪問し、A社のs氏及びm氏にこの方針を伝えた。

なお、この当時、d氏及びc氏は、本件取引は実態を伴っていると考えていた。

m氏は、前渡金取引を継続する理由として、商品ラインナップの入れ替えを検討しており、それに伴い問屋からの返品を処理しなければならないため、そのための資金を手元に残しておく必要がある旨説明していたところ、2012年11月頃、d氏は、n氏も同席した打合せの席上で、返品処理の状況及び見通しについてm氏に確認を求めた。それを受けて、m氏は、同月6日、A社の年間売り上げの実績及び見通しさらには返品処理の状況及び見通しを記載した資料をn氏に送付し、n氏において同資料をd氏に転送した。d氏は同資料を目にし、今後返品処理が終われば、前渡金取引も収束に向かうとの期待を抱いていた。

## 5 他社を介在させてA社との取引を継続した経緯

### (1) A社からの資金の用立て依頼

2013年1月中旬、d氏は、m氏から、「資金の用立て」のためにE社に対して前渡金を支払うよう頼まれた。d氏は、前渡金の支払いがA社にとって「資金の用立て」となるのは、T2EがE社に前渡金を支払うことで、A社はE社に対する前渡金の支払いを免れることができ、その分の資金を他に回せるからであると理解していた。d氏は、従前、m氏が、問屋からの返品処理をする必要があると話していたことから、A社に「資金の用立て」が必要になったのは、問屋からの返品（赤伝）が予想以上に多く、売上高に見込み違いが生じたからであると考えていた。

d氏は、A社の資金繰りが悪化したとは考えたが、本件取引は実態を伴う取引であり、A社の手元資金を融通するために、前渡金を支払う必要があるものと理解していた。

d氏は、c氏にA社から「資金の用立て」の依頼があったことを報告したが、c氏は、「絶対に回収事故を起こさないように」とd氏に強く指示するのみで、それ以上具体的な指示は行わなかった。

### (2) E社への前渡金の支払い

d氏は、m氏からE社に対する前渡金の支払いを要求されたが、E社に対する前渡金の支払いは既に禁止されていたため、別途前渡金を支払える会社を準備する必要があった。そこで、d氏は、m氏及びn氏との打合せにおいて、T2Eの代わりに前渡金を支払う会社（以下「**前渡金支払会社**」という。）として、d氏及びB社のn氏と親交のあったt氏が在籍するF社を関与させることとした。d氏は、F社のt氏に対し、「n氏とともにB社のECサイトの立ち上げをすることとしたが、E社はサイト制作業者であり前渡金を支払うことで通常よりも安くかつ早くサイトの制作をしてくれる」旨の説明をし、取引に介在させる

代わりに E 社に対する前渡金の支払いを依頼した。この説明の際、d 氏は A 社が取引に係っていることは伝えていなかった。これは、m 氏が広告代理店在籍時に、F 社の前身であった D 社との取引で、同社に損失を被らせたことがあり、m 氏が関与する取引であることは伏せておいた方が良く考えたからであった。F 社としては、請求書を T2E に対して出せるのであれば与信上の問題が無いようであり、F 社は T2E と E 社の間に入り、E 社に対して前渡金を支払うこととなった。なお、d 氏は、t 氏から、F 社が E 社に連絡を取り、同社が実際にサイトの制作等の業務を行っているか確認した旨聞いたことがある。

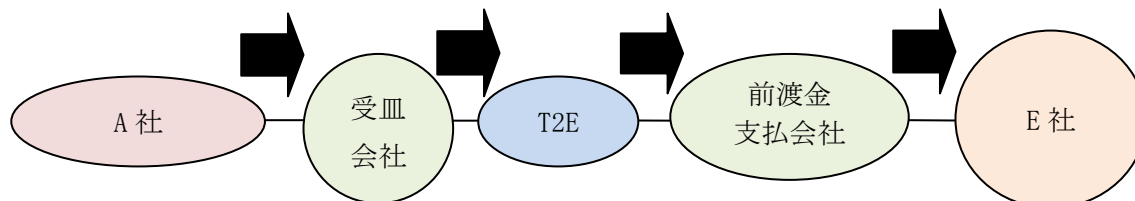
### (3) A 社との取引の継続・拡大

T2E においては A 社との取引を 2013 年 3 月に中止することとしていたため、それ以降 A 社から直接発注を受けることはできなかった。そのため、d 氏は m 氏と話し合いの上、A 社と T2E の間に介在する会社も手配することとした。また、2012 年 8 月の内部監査以降、T2E 社内では取引先の与信チェック体制が厳しくなっており、与信枠の設定もされていた。そのため、売掛金が大きくなっていくにつれて与信枠が足りなくなり、A 社と T2E の間に介在させる会社は増えていった。d 氏は、A 社と T2E の間に介在する会社のことを「受皿」と呼ぶようになったが、「受皿」となった会社（以下「**受皿会社**」という。）としては、G 社、H 社、I 社、J 社、K 社、L 社、M 社、N 社、B 社、O 社、P 社、Q 社、R 社、S 社などがある。これらの受皿会社に対して A 社が支払う金額の分配は、前渡金の金額を前提に各社への与信枠を考慮して決定されていた。

また、前渡金支払会社についても、F 社一社のみだと、F 社自体が抱える売掛金が多額になり過ぎることから、F 社と同様の前渡金支払会社も増え、H 社、T 社、U 社、V 社といった会社が前渡金支払会社となった。さらに、前渡金の支払先については、E 社のほか、B 社も追加された。d 氏は、B 社は A 社との間で実態のある取引を行っていると認識していた。

前渡金については、m 氏、n 氏、d 氏の三者による打合せにより、m 氏が希望する前渡金の金額が決まり、この額を踏まえて d 氏が F 社等の前渡金支払会社との間で前渡金の支払可能額を協議し、それぞれの会社が支払う前渡金の額に対応する発注書が作成されていた。そして、d 氏が m 氏に依頼して、E 社や B 社に対してそれぞれに対応する請求書を発行するよう指示させていた。

2013 年以降、他社が介在した取引の概要は下図のとおりである。



※3(2)において T2E が支払っていた前渡金は、前渡金支払会社が支払う

#### (4) A社との取引の管理

前渡金支払会社及び受皿会社を介在させるようになって以降の本件取引の流れは

- ・ F社等がE社に対して前渡金を支払う
- ・ その1月後にF社等の前渡金支払会社がT2Eに対して請求を行い、この段階で制作仕掛品として買掛金が発生し、通常は請求を受けた月の末日から40日後にT2Eが支払いを行う
- ・ 前渡金支払会社がT2Eに請求を行った月の末日までに、T2Eは受皿会社に対して請求書を発行し、この段階で売掛金が発生する
- ・ T2Eが受皿会社に対して請求書を送付した月の翌々月の月末にT2Eに対する支払いがなされる

というものであった。

m氏、n氏、d氏の3人はプロモーションに関して話し合いをするため、週2度ほど打合せをしていたが、この打合せに際して、d氏は、本件取引をd氏自身が管理するための管理表を作成しm氏・n氏とともに資金繰りに関する協議を行っていた。なお、W社への仕器の発注など、実態の伴う取引も含めて管理表に記載し、一括して管理していた。

#### (5) 取引金額の拡大

##### ア 他社の介在による前渡金の額の拡大

上記のように2013年以降、前渡金支払会社及び受皿会社を介在させた取引は毎月繰り返され、T2E、前渡金支払会社及び受皿会社は、それぞれ自社のマージンを乗せた金額を請求することから、各月にA社が受皿会社に支払う金額は増加するとともに、それに合わせて前渡金の額も増加していった。

##### イ H社への6,600万円の支払い

2013年11月、d氏は、m氏からA社のH社に対する6,600万円の支払いが遅滞しかねないと告げられ、「F社で資金を調達できないか。あるいは他の前渡金支払会社で資金を調達できないか。」などと相談を受けた。この6,600万円は、T2Eの関与していないA社とH社間の取引によって生じたものであったが、d氏は、この6,600万円の支払資金を工面しなければ、T2Eに対する支払が滞るおそれがあると考え、6,600万円についても前渡金支払の枠組みに組み込むこととした。

それまでは、d氏は、本件取引は実態を伴うものであるとの認識を有していたが、A社のH社に対する支払資金をまかなうために前渡金支払の枠組みを利用することとしたこと

から、この段階において、前渡金支払会社が支払う前渡金の一部には、什器等の仕入れに用いられるのではなく、そのまま A 社に流れ、A 社の資金繰りに流用されるものが含まれているとの認識を有するようになり、それ以降の前渡金の支払いについても、什器等の仕入れに用いられず、A 社の資金繰りに流用されるものが含まれていると認識するようになった。

もっとも、d 氏は、従前から行っていた前渡金取引も実態を伴わない資金繰りのための前渡金取引も広い意味では A 社の資金繰り援助のために行っている取引であり、大差はないと理解しており、A 社の H 社に対する支払資金をまかなうために前渡金支払の枠組みを利用することについて、その段階では、特段の抵抗感や違和感を感じることはなく、また、c 氏に特段の報告を行う必要性も感じてはいなかった。d 氏は、c 氏に上記経緯を報告したか否かは記憶にないとしているところ、c 氏は特段の報告は受けたことはないとしている。

d 氏によれば、同氏は、そもそも、本件取引は実態を伴っていないにもかかわらず、実態を伴っているとの前提に立って売上等を計上することが、会計処理や財務報告上問題のある不適切な行為であるとの知識や認識を有していなかったとのことである。

#### **(6) m 氏からの本件取引中止の申入れ**

2014 年 6 月初め頃、d 氏は、n 氏から架電を受け、同氏から「A 社が M&A 交渉をしている相手である X 社が A 社に対して本件取引を直ちに中止するように言っている。受皿会社に対する支払いを中止することになる。」旨の連絡を受けた。また、d 氏は n 氏から「X 社によれば、本件取引は、『循環取引』と呼ばれる許されない取引である。」とも聞いた。d 氏は、このとき初めて、実態を伴わない本件取引が「循環取引」と呼ばれる取引であり、実態を伴っていないにもかかわらず、実態を伴っているとの前提に立って売上等を計上することは不適切な行為であることを認識した。

d 氏は、n 氏からの架電を終えると、直ちに c 氏に「A 社が X 社の指示で受皿会社への支払いを中止すると言っている。」旨の報告を行った。

c 氏は、d 氏の報告を受けるや、A 社から受皿会社への支払いが止まれば、T2E 社の売掛金回収が滞ることになると懸念し、m 氏の翻意を促すべく、本件取引を中止するべきではない理由について要点を記したメモを作成の上、同月 9 日、d 氏と共に m 氏の下を訪れた。同メモには、「撤退は許されない。これが破綻したら、①d・c→懲戒解雇・もしくは告訴される。」などと記載されている。この記載の趣旨につき、c 氏は、A 社から受皿会社への支払いが止まれば T2E に損害が生じることとなり、会社からは前渡金の支払いや A 社との取引を中止するように指示されていたにもかかわらず、受皿会社等を介在させることによりかかる取引を継続していたことが明るみになることで、懲戒解雇さらには詐欺罪での刑事告訴がなされるおそれがある旨記載したものであると説明している。

また、厳密な時期までは特定できないが、c 氏は、m 氏との面談を行う中、あるいはそ

の前後、いずれかの段階で、m 氏あるいは d 氏から、本件取引が「循環取引」である旨の説明を聞き、本件が一部実態を伴わない取引であるとの認識を抱くに至った。

c 氏による本件取引継続の要請に対し、m 氏は、「c 氏及び d 氏に迷惑の掛からない形で解決を図る」旨述べたが、その後、A 社の代理人弁護士により、同月 23 日付けで「通知書」と題する内容証明郵便が T2E に送付され、本件取引は架空循環取引であり、本件取引を中止する旨の通知がなされるに至った。

## **(7) 2014 年 6 月分の売掛金について**

T2E は、2014 年 6 月には、合計 2 億 558 万 8,800 円の売掛金を計上する予定であり、d 氏は、これを I 社、H 社、L 社、M 社、K 社、B 社、J 社、P 社、R 社、S 社、O 社、Q 社に対する売掛金として計上する予定であった。

これらの請求先のうち、発注書を受領してから請求書を送付することとなっていたのは、I 社と L 社の 2 社のみであった。

各請求先への請求額は、通常であれば、d 氏が T2E が各請求先に与えている与信枠を踏まえて振り分ける予定であった。また、同年 5 月以前は、A 社と関係の深い K 社、J 社、R 社、S 社及び B 社と関係の深い P 社、O 社への請求金額は、前渡金の金額の合計が決まった段階で、m 氏や n 氏が調整し、その他の取引先については、d 氏が与信枠を考慮した上で金額を割り振り、d 氏又は c 氏が予め請求先に連絡の上、請求書を送付していた。

2014 年 6 月分についても同様の手順を経る予定であったが、請求書は送付されておらず、また、発注書が送付されてくる予定であった I 社及び L 社からの発注書は受領していない。

## **6 本件取引に関する関係者の認識**

### **(1) d 氏**

d 氏は、2013 年 11 月までは、本件取引は実態を伴うものであるとの認識を有していたが、同月、m 氏の依頼を受け、A 社の H 社に対する支払資金をまかなうために前渡金支払いの枠組みを利用することとしたことを契機として、前渡金支払会社が支払う前渡金の一部には、什器等の仕入れに用いられるのではなく、A 社の資金繰りに流用されるものが含まれているとの認識を有するようになった。

もともと、d 氏は、従前から行っていた前渡金取引も実態を伴わない資金繰りのための前渡金取引も広い意味では A 社の資金繰り援助のために行っている取引であり、大差はないと理解しており、A 社の H 社に対する支払資金をまかなうために前渡金支払いの枠組みを利用することについて、その段階では、特段の抵抗感や違和感を感じることはなく、また、実態を伴っていないにもかかわらず、実態を伴っているとの前提に立って売上等を計



上することが会計処理や財務報告上問題のある不適切な行為であるとの知識も認識も有していなかった。ただし、d氏は、2014年6月までは、m氏やn氏から、本件取引がいわゆる架空循環取引である旨直接聞いたことはなかった。m氏からは、前渡金分を一括して清算するだけの資金は既に存在するものの、手持ち資金を温存するために前渡金の支払いを続けているとの説明を聞いており、また、m氏から、A社の事業が好調であり、M&Aも予定されているといった話を聞いていたことから、いずれA社が多額の資金を得て、前渡金分を清算することができるのではないかと期待していた。

## (2) c氏

c氏は、2013年2月頃に、T2Eでは前渡金の廃止の方針が採られたにもかかわらず、d氏が前渡金の支払いに関与し続けていたことを知ったが、同年5月頃までには前渡金を清算できると考え、d氏に前渡金の支払いを続けさせた。c氏は、これが会社の命に背くことだと認識していたが、回収事故を起こさないためには他に方法がないと考えた。c氏は、A社との取引は廃止の方針となっていたにもかかわらず、A社とT2E間に別の会社を受皿として介在させることで、実質的にA社との取引を継続することに後ろめたさを感じ、d氏以外とはA社に関連する取引の話をしていなかった。c氏は、2014年6月頃になって、前渡金の金額が大きくなっていくことから、「何かおかしな取引が行われている」との思いを抱くようになった。2014年6月に至り、c氏は、d氏から「m氏が受皿会社への支払いを止めると言っている。」旨の報告を受け、支払いを継続するようm氏に要望を行ったが、その過程で、m氏から、本件取引が「循環取引」である旨の発言がなされ、本件が一部実態を伴わない取引であるとの認識を抱くに至った。

## (3) b氏

b氏は、もともと、デジタルメディアに関する業務を担当しており、アドコミュニケーション部が所管する広告関連の業務については知見を有していなかったことから、c氏に日々の広告関連業務の遂行を任せていた。また、A社については、取引先としてその社名は認識していたものの、2012年にタカラトミーの内部監査でA社との取引における前渡金の支払いは、T2Eの規模に比してリスクがあるとの指摘を受ける以前は、特に同社との取引に注意を払っていなかった。

2012年4月当時、A社との取引に関連してE社に対して支払う金銭が前渡金であることについて、請求書（処理）依頼票の決裁は行っていたものの、前渡金を支払っていることを特段意識したことはなかった。

また、タカラトミーの内部監査後の対応を行う中で、A社とE社のホームページが類似していたことから、両社が実質的に同一ではないかと疑念を持ったが、その後、2013年5月にA社からの入金があったことで、A社との取引関係は終了したものと認識し、それ以

降は A 社との取引が行われているか否かについて特段関心を持たなかった。

その後、c 氏や d 氏が新規に獲得したとする取引先について、b 氏は与信の確認は注意して行ったものの、それらの取引先の背後に A 社や E 社が存在することは認識していなかった。

#### (4) e 氏

T2E の経理財務担当部長である e 氏は、2012 年 4 月頃に、A 社との取引に関して前渡金の支払いが多い点に気付き、前渡金を支払うリスクについて、h 氏や a 氏に注意喚起をしていた。もっとも、前渡金を支払うリスクについては認識していたものの、d 氏から海外からの輸入などで、先に払わないと案件を動かさないとの説明があったことから、A 社や E 社との取引自体は、実態を伴う取引であると認識していた。

e 氏は、タカラトミーによる内部監査後、2013 年 5 月の A 社からの入金をもって A 社との取引関係は終了したものと認識し、それ以降は A 社との取引が行われているか否かについて特段関心を持たなかった。

その後、c 氏や d 氏が新規に獲得したとする取引先について、e 氏は与信の確認は注意して行ったものの、それらの取引先の背後に A 社や E 社が存在することは認識していなかった。

#### (5) a 氏

a 氏は、E 社に対して前渡金の支払いを始める際、A 社と E 社との間の取引に T2E が介入することとなった経緯について部下から説明を受け、前渡金のリスクに注意するよう部下に指示したものの、取引が実態を伴うものであることについては特に疑問を持っていなかった。

a 氏は、2012 年 8 月のタカラトミーの内部監査による指摘を踏まえた q 氏との協議を経て、T2E における前渡金の廃止の方針を決めたが、この方針について A 社は了承しており、2013 年 4 月には、b 氏、c 氏、d 氏による A 社への取引終了の挨拶が行われ、A 社からの 5 月分の支払いをもって、A 社との取引は終了していたと認識していた。

その後、c 氏や d 氏が獲得したとする新規の取引先について、a 氏は与信の確認は注意して行ったものの、取引の内容について詳細は認識しておらず、取引が実態を伴わないものであるとの認識は持っていなかった。また、これらの取引先の背後に A 社や E 社が存在することは認識していなかった。

#### (6) i 氏

i 氏は、2013 年 6 月に T2E の社外取締役役に就任し、2014 年からタカラトミーにおける

T2E の担当取締役となった。i 氏は、T2E の社外取締役に就任する前、タカラトミーの常務会で、2012 年の T2E に対する内部監査における指摘事項について説明を受けたことがあった。

T2E の社外取締役になって以降、T2E の取締役会においてメディア本部の取引について、売上は十分にあるものの、利益率がやや低いという認識は持っていた。しかし、取引の内容について詳細は認識しておらず、実態を伴わない取引が存在するとの認識も持っていなかった。また、一部の取引先の背後に A 社や E 社が存在することは認識していなかった。

## (7) h 氏

h 氏は、2010 年に T2E の監査役に就任した。

h 氏は、タカラトミーにも在籍し、本務を有しながら T2E の監査役となっており、その監査業務の実態は、取締役会に参加する程度であり、日常的に業務監査を行うことのできる状態にはなかった。

h 氏は、A 社との取引について、E 社に対する前渡金の額が大きいことから、前渡金のリスクについては認識していたが、取引の実態については、詳細は認識しておらず、実態を伴わない取引が存在するとの認識も持っていなかった。

その後、c 氏や d 氏が獲得したとする新規の取引先について、h 氏は与信管理に注意していたものの、取引の内容について詳細は認識しておらず、実態がないという認識ももっていなかった。また、背後に A 社や E 社がいることは認識していなかった。

## (8) k 氏

k 氏は、2013 年 3 月末までタカラトミー内部統制監査部長であり、タカラトミー及びその関係会社（以下「**タカラトミーグループ**」という。）における通常のスケジュール外の特命監査として、T2E に対し、2012 年に内部監査を実施し、同年 8 月に結果を報告した。内部監査において、タカラトミー内部監査課は、A 社との取引のように商社的なビジネスをすることは、入金滞った場合に高額なリスクがあり、そのリスク回避の対策を経営で十分に議論する必要がある旨の指摘をした。k 氏は、この内部監査において T2E と A 社との取引の存在を認識した。

通常であれば、内部監査における指摘事項の改善状況は内部監査課においてモニタリングするが、A 社との取引については、q 氏や r 氏が関心を示し、直接 T2E への報告を求めするなどしていたことから、k 氏は、q 氏や r 氏からの報告を受けるにとどまっていた。k 氏は、q 氏らの指導のもと、T2E が A 社との取引を中止することとし、2013 年 5 月の A 社からの入金をもって、同社との取引は終了したものと認識していた。

## 7 本件に関係した取引先の認識

### (1) 前渡金支払会社

#### ア F社

上記のとおり、d氏は、F社に対し、E社はサイト制作業者であり前渡金を支払うことで通常よりも安くかつ早くサイトの制作をしてくれる旨の説明をしていた。d氏によれば、F社の担当者であるt氏も、E社が提供するサイト制作業務の実態に疑問を抱いている様子はなく、F社が前金を支払うことで、E社がスムーズにサイトの制作業務を実施してくれると認識していた様子であったとのことである。

#### イ H社

d氏によれば、H社は、もともとA社に対してブリッジサービスと称するサービスの提供を行っていた。これは、商流にH社が関与することによって支払いサイトを延長し、資金繰りを援助するものであった。H社はA社の紹介でT2Eとの取引に介在するようになった。H社は、受皿会社となることもあれば、前渡金支払会社となることもあった。H社の担当者であるu氏は、取引が実態を伴わないものであることを認識していた可能性もあるが、受皿としての機能と前渡金を支払う機能を一連のものとしては認識しておらず、それぞれ別個の取引であると考えている様子であり、取引が実態を伴わないものであるとの認識を有している様子はなかった。

#### ウ T社

c氏は、T社に対して、A社との仕事を行う上では、前渡金の支払いを行う必要があるところ、T2Eにおいて前渡金を支払うことができなくなったため、マージンの支払いと引き換えにE社及びB社に対する前渡金を支払うよう依頼した。T社の担当者も、c氏の説明について特に疑問を述べることはなく、取引が実態を伴わないものであるとの認識を有してはいないようであった。

#### エ U社及びV社

d氏によれば、U社やV社も、F社の支払いサイトの調整のために自社が介在するといった認識であり、取引が実態を伴わないものであるとの認識を有してはいないようであった。

## (2) 受皿会社

### ア G社

d氏によれば、G社は、T2EがA社との直接取引ができなくなったことを踏まえ、単に、口座を貸すといった認識でT2Eの間に介在したに過ぎず、取引が実態を伴わないものであるとの認識を有してはいないようであった。

### イ I社

I社は、A社との間で、コスメの制作サイトや動画投稿サイトに関する業務を行っており、実態のある取引をしていた。その中で、T2EとA社が直接取引を行うことができなくなったことから、実際の業務の請求金額に多少水増しをしてA社に請求を行い、T2Eに支払いを行うという形で関与してもらった。I社は、取引が実態を伴わないものであるとの認識を有してはいないようであった。

### ウ H社

上記(1)イで述べたとおり、H社の社長がどのような認識を有していたかは判然としないものの、少なくとも担当者であるu氏は、取引が実態を伴わないものであるとの認識を有している様子ではなかった。

### エ B社

B社のn氏はm氏、d氏とともに、A社の販促プロモーションや前渡金の金額を決める協議に参加するとともに、B社自体が受皿会社となったり、前渡金支払会社となることもあった。n氏が、一連の取引が実態を伴わないものである旨の発言をしたことはなかった。しかし、B社に対する前渡金の金額が増えることについて、n氏が渋い顔をしたことがあり、n氏は当然、取引の一部に実態を伴わない取引が含まれていることは認識していたと考えられる。ただし、その頃にはd氏も実態を伴わない取引が行われていることを疑っており、n氏の態度を見ても違和感を感じなかった。

### オ O社及びP社

d氏によれば、O社とP社については、B社のn氏が紹介した会社であり、n氏がこれらの会社の窓口となっており、両社の認識は不明である。

## カ L 社、M 社及び N 社

L 社や M 社、N 社等、c 氏が受皿会社となることを依頼した会社について、c 氏は、「T2E には A 社という取引先があり、大事な取引先として引き続きつながりを持って行きたいと考えているが、T2E はハウスイージェントとして、タカラトミーの仕事を中心にするとの方針があり、A 社に多額の売上を計上することはできないことから、売上を迂回して分散させるために取引に介入してほしい」旨説明していた。これらの受皿会社の担当者も、c 氏の説明について特に疑問を述べることはなく、取引が実態を伴わないものであるとの認識を有してはいないようであった。

## キ その他

その他の受皿会社も、d 氏によれば、G 社等と同様に、単に T2E が社内事情から A 社と直接取引を行うことができなくなったために A 社と T2E の間に介在したものと認識している様子であり、取引が実態を伴わないものであるとの認識を有してはいないようであった。

## 8 d 氏及び c 氏が本件取引に関与した動機・背景等

d 氏がリスクを伴う E 社との前渡金取引を行うに至り、c 氏を含めた d 氏の上司もそれを問題視しなかった背景として指摘されるべきなのは、当時タカラトミーグループ内では、広告事業を行う子会社である T2E の存在意義を問う意見が根強く存在しており、それらの意見に対抗するべく、T2E 社内において、積極的にタカラトミー以外の取引先を獲得することが重視されており、与信審査等がおろそかになっていた点であり、A 社との取引を拡大することは T2E の取引先拡大方針とも合致し、d 氏の評価、さらにはタカラトミーにおける T2E の評価を上げる要素となり得た。そのため、一定のリスクがあることを認識しつつも、d 氏は、E 社との前渡金に係る取引を行うこととし、c 氏を含めた d 氏の上司もそれを特段問題視することはなかったと考えられる。

その後、上記 4(2)のとおり、タカラトミーの内部監査後、T2E は E 社との前渡金取引さらには A 社との取引そのものを中止することとなったが、実際には、A 社との間に受皿会社を介在させ、さらに、前渡金を F 社等の前渡金支払会社に支払わせることによって、A 社に係る前渡金取引は実質的に継続されることとなった。d 氏が A 社との取引を実質的に継続した理由は、m 氏から、前渡金の支払いを中止すれば、T2E に対する支払いが滞る可能性がある旨告げられ、他方で c 氏からは「回収事故を起こすな」との指示がなされたものの、2013 年 3 月末時点で存在していた A 社に対する債権を全額回収してこの時点で前渡金取引を全て清算することは難しく、取引を中止すれば同社が破綻し、結果として T2E に損害を与えることを恐れたことによるものと認められる。c 氏は、ほどなくして d 氏が会

社の方針に反して前渡金取引を継続していることを知ったが、d氏が会社方針に反した事実が露見した場合にd氏が重大な不利益を被ることが予想されたことから、d氏をかばうため、これを問題として取り上げることはせず、むしろ、早期の取引関係解消を望みつつも、受皿会社や前渡金支払会社の手配に協力していった。

当職らは、d氏及びc氏がA社関係者からいわゆるキックバックを受領した可能性も視野に入れ調査を行ったが、d氏らT2E関係者に対するヒアリング及び電子メールの精査によっても、d氏らT2E関係者がA社から前渡金支払いの見返りとして個人的にキックバックを受けていたことを窺わせる事実は発見されなかった。

むしろ、d氏及びc氏に対するヒアリング及び電子メールの精査結果によれば、d氏及びc氏は前渡金の支払いが早期に清算されることを強く望みつつ、A社との取引関係を継続していたことが認められた。

## II 本件取引の検証結果

2012年4月1日以降2014年6月30日までの本件取引についての証憑、会計記録等の突合及び関係者へのヒアリング等の結果、雑誌掲載広告や什器の提供等の実在を示す情報が存在しなかった取引の売上高、売上原価、売上総利益（－(赤字)は損失）の金額は、以下のとおりである。

(単位：百万円)

| 項目    | 2013 |    |    |     |     | 2014 |     |     |     |       | 2015 | 合計    |
|-------|------|----|----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-------|------|-------|
|       | 1Q   | 2Q | 3Q | 4Q  | 計   | 1Q   | 2Q  | 3Q  | 4Q  | 計     | 1Q   |       |
| 売上高   | 43   | 71 | 70 | 113 | 297 | 161  | 262 | 312 | 429 | 1,164 | 507  | 1,968 |
| 売上原価  | 40   | 68 | 67 | 122 | 297 | 137  | 235 | 289 | 431 | 1,092 | 469  | 1,858 |
| 売上総利益 | 3    | 3  | 3  | -9  | 0   | 24   | 27  | 23  | -2  | 72    | 38   | 110   |

2013年3月期第4四半期及び2014年3月期第4四半期では、後述するタカラトミーグループへの広告宣伝費先行請求額の一部として本件取引でのF社への支払いを計上しているため利益が少なく計上され、翌第1四半期ではそれぞれ利益が大きく計上されている。

また、A社及び同社とT2Eとの間に介在した会社への請求額（売掛金）、前渡金を支払っていた会社等からのT2Eへの請求額（買掛金）は、2012年4月1日から2014年6月30日までの各四半期末現在以下のとおりである。

(単位：百万円)

売掛金

| 相手先 | 2013 |    |    |    | 2014 |     |     |     | 2015 |
|-----|------|----|----|----|------|-----|-----|-----|------|
|     | 1Q   | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q   | 2Q  | 3Q  | 4Q  | 1Q   |
| I社  | —    | —  | —  | —  | 30   | 30  | 30  | 30  | 46   |
| H社  | —    | —  | —  | —  | —    | —   | 93  | 93  | 120  |
| L社  | —    | —  | —  | —  | —    | 30  | 52  | 70  | 107  |
| M社  | —    | —  | —  | —  | —    | —   | —   | —   | 15   |
| K社  | —    | —  | —  | —  | —    | —   | —   | —   | 37   |
| B社  | 5    | 2  | 7  | 25 | 11   | 18  | 4   | 5   | 7    |
| J社  | —    | —  | —  | —  | —    | 21  | 30  | 30  | 41   |
| P社  | —    | —  | —  | 2  | —    | 3   | 3   | 5   | 10   |
| R社  | —    | —  | —  | —  | —    | —   | —   | —   | 52   |
| S社  | —    | —  | —  | —  | —    | —   | —   | —   | 48   |
| O社  | —    | —  | —  | —  | 1    | 5   | 5   | 3   | 15   |
| N社  | —    | —  | —  | —  | —    | —   | —   | 4   | 7    |
| Q社  | —    | —  | —  | —  | —    | —   | 18  | 19  | 18   |
| A社  | 41   | 60 | 85 | 53 | —    | —   | —   | —   | —    |
| 総計  | 46   | 62 | 92 | 80 | 43   | 108 | 235 | 295 | 551  |

買掛金

| 相手先 | 2013 |    |    |    | 2014 |     |     |     | 2015 |
|-----|------|----|----|----|------|-----|-----|-----|------|
|     | 1Q   | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q   | 2Q  | 3Q  | 4Q  | 1Q   |
| E社  | —    | —  | 29 | —  | —    | —   | —   | —   | —    |
| F社  | —    | —  | —  | 53 | 96   | 152 | 171 | 212 | 249  |
| T社  | 2    | 2  | —  | —  | —    | —   | 11  | 16  | 34   |
| V社  | —    | —  | —  | —  | —    | —   | —   | —   | 8    |
| U社  | —    | —  | —  | —  | —    | 8   | 3   | 27  | 16   |
| H社  | —    | —  | —  | —  | —    | —   | —   | —   | 42   |
| 総計  | 2    | 2  | 29 | 53 | 96   | 160 | 186 | 255 | 348  |

A社への売掛金は、未締め翌々月末回収であるが、2012年12月分の入金は翌年1月4日であり、2013年第3四半期の残高は3か月分の売上に対応する金額が計上されている。

E社の2013年第3四半期の買掛金残高は前渡金支払いに対応する部分である。すなわち、2012年12月は前渡金を支払わず、A社との協議でA社からの売掛金の入金を確認してから翌年1月7日にE社へ支払うことが約束されたため買掛金残高が計上されている。

H社への売掛金は、取引開始より半年間は前受金として回収しており、2014年第1四半期及び第2四半期において売掛金残高はない。

以上のとおり、本件取引については、検証を行ったものの、ごく一部の取引を除いては、成果物の裏付けが確認できなかった。

m氏の供述並びにd氏及びc氏の供述に鑑みれば、本件取引の相当部分は、実態を伴わない取引であったことが推認されるが、d氏においては、2013年11月に至るまで、本件取引が実態を伴わない取引であるとの認識を有してはならず、c氏に至っては2014年6月に至るまで、本件取引が実態を伴わない取引であるとの認識は有していなかった。また、その他のT2E関係者においても、本件取引が実態を伴わない取引であるとの認識は有して



いなかった。

### Ⅲ 本件取引調査の過程で新たに発見された不適切な取引

#### 1 広告宣伝費用の先行計上

T2E はタカラトミーグループから広告宣伝の企画・運營業務やカタログ等の販促物の企画・編集業務（以下総称して「**広告宣伝業務**」という。）を受注している。

本件取引の検証過程で、タカラトミーグループからの依頼により T2E は、タカラトミーグループの決算日である 3 月 31 日以前に企画が立案され翌事業年度の 4 月 1 日以降に全ての作業が完了する広告宣伝業務等の一部につき、実際には全ての作業が 3 月 31 日までは完了していないにもかかわらず、広告宣伝業務にかかる費用（以下「**広告宣伝費用**」という。）を先行して請求していることが判明した。タカラトミーグループにおいて先行計上された広告宣伝費用の額は、以下のとおりである。

（単位：百万円）

|                           | 2013年3月期 | 2014年3月期 |
|---------------------------|----------|----------|
| 先行計上された広告宣伝費用             | 12       | 6        |
| うち、本件取引の原価として一時的に仮計上された金額 | 12       | 4        |

c 氏と d 氏は、タカラトミーグループからの依頼により広告宣伝費用を先行請求する際には、F 社への支払いをタカラトミーへの先行請求の対象となった契約で発生した原価として一旦計上し、代わりに、その後当該契約での委託先から請求された費用を A 社との取引に対する売上原価としていた。

#### 2 業務委託先への支払差控えの要請

W 社は化粧品を店頭で陳列する際に必要となる紙製の陳列什器の製造・販売を行っており、d 氏が発注したとおりに陳列什器を製造し、指定された T2E の売り先に直接納品していた。しかしながら、d 氏は A 社との取引を継続する中で、A 社側に資金の余裕が出るまではなるべく A 社に対する前渡金を増やしたくないと考えたため、W 社に頼んで T2E に対する請求を控えてもらい、当該債務を A 社との取引の中で徐々に原価として計上し、W 社に対して支払おうとした。

その結果、2014 年 3 月末で 900 万円が未計上、2014 年 4 月から 6 月にかけて A 社取引の原価として W 社に対する債務を計上し支払ったため、2014 年 6 月末で未計上残高は 100 万円未満となっている。

## IV 内部統制体制について

### 1 T2E の内部統制体制

#### (1) 新規顧客開拓に関する内部統制体制について

##### ア 社内規程

T2E の販売管理規程によれば、新規顧客との取引開始に当たっては、原則として与信管理規程に定める手続きを履践しなければならないとされているが（販売管理規程 6 条）、T2E の与信管理規程によれば、取引を開始する際には、取引先の信用状況に応じて与信管理責任者が必要と認めた場合には信用調査を行わなければならないとされ（与信管理規程 3 条）、継続的な取引を実施する場合には与信限度枠を設定しなければならないとされていた（与信管理規程 4 条）。与信管理枠は、営業担当者が「口座開設申込書」を作成の上、部門長（部長）の承認を得て、与信管理者（経理責任者）に提出することとされている。また、部門長及び与信管理者は、取引先の信用調査を実施することとされている。与信管理責任者（社長）は、信用調査の結果も踏まえ、取引開始の可否及び与信限度枠を決定することとされていた（与信管理規程 5 条）。営業担当者は、取引先の信用度に留意し、注意すべき変化を認めた場合には部門長及び与信管理者に報告を行うこととされていた（与信管理規程 7 条）。

また、継続取引を開始する場合には、取引基本契約書その他の契約書又は覚書を締結することとされていた（販売管理規程 7 条）。

##### イ 実態について

A 社との取引が開始された 2011 年 3 月頃、T2E においては、上記のとおり新規取引先との取引開始時には与信チェックを行うこととされていたが、実態は、与信チェックを組織的に行う体制を整えておらず営業担当者任せの状態であった。新規取引先開拓に関して d 氏の持つ裁量は大きく、ある程度具体的な話が進み、新規取引先との取引が開始される見込みが立った段階で初めて d 氏が上司である o 氏に報告を上げるのが通常であり、報告を上げるのが遅れたとしても、o 氏が与信の問題等を理由に d 氏が開拓した新規取引先との取引を不許可とすることはなかった。このように、T2E においては、新規顧客との取引開始に際して、販売管理規程及び与信管理規程に則った取り扱いが履践されておらず、実質的には、新規取引先の与信チェックは満足に行われていなかった。

また、2012 年 8 月の内部監査で指摘されるまでは、A 社との間の取引基本契約が締結されておらず、継続取引を開始する場合には、取引基本契約書その他の契約書又は覚書を締結することとする販売管理規程の定めは無視された状態であった。

このため、A社との取引開始及びその後の取引継続の事実は、c氏及びd氏を除いては、社長を含めた経営幹部において適切に把握できているとは言えない状況にあった。

2012年8月の内部監査を契機として、T2Eにおいては、規程に則った与信チェック及び与信管理が実施されるようになったが、上記I5(3)のとおり、その後も受皿会社及び前渡金支払会社を通じた前渡金取引は継続されていた。その過程で、T2Eのアドコミュニケーション部においては受皿会社及び前渡金支払会社となる新規取引先が拡大したが、社長ないし役員さらには経理責任者において新規取引先拡大に違和感を覚え、その内容をさらに精査しようとする事はなかった。

その背景には、社長を含めた当時の役員及び経理責任者において、広告業界に精通した者がおらず、平素の業務を営業部門に任せきりにするとの姿勢が存在したことが窺われる。

## **(2) 前渡金の支払いに関する内部統制体制について**

### **ア 社内規程**

T2Eの稟議規程別表によれば、関係会社以外に対する前渡金については、1億円未満のものについては社長の決裁、1億円以上のものは取締役会の決裁が必要であるとされていた。また、タカラトミー関係会社管理規程別表付議事項一覧により、1億円以上の前渡金については、本社取締役会の承認事項及びタカラトミー常務会への協議事項に、1億円未満の前渡金についてはタカラトミー常務会の承認事項とする旨定められていた。

### **イ 実態について**

実態も、T2Eにおいては、E社に対する前渡金の支払いについて、社長までの決裁がなされていた。

しかし、タカラトミー関係会社管理規程によれば、E社に対する前渡金の支払いについては、タカラトミー常務会の承認が必要とされていたにもかかわらず、T2E経営陣において、タカラトミー関係会社管理規程の理解が不十分であったため、2012年12月に至るまでタカラトミー常務会への上程はなされておらず、社内規程の遵守が徹底されていなかった。

T2E社内では、前渡金の支払いについて社長の決裁を得ていたものの、a氏は、広告業界に精通していなかったこともあり、前渡金が支払われることを認識しつつも、広告業界に良くみられることであると考え、特段の問題意識を持たずに決裁を行っていた。本件においては、経理責任者がE社に対する多額の前渡金の支払いに問題意識を抱き、a氏に問題提起をしたものの、a氏は依然として重要な問題であるとの認識を抱いていなかったことが窺われる。

以上に鑑みると、T2E 社内においては、一応前渡金につき社長までの決裁は行われていたものの、実質的には社長において問題意識を持った決裁がなされているとはいえない状況であったと考えられる。

### **(3) 請求に関する内部統制体制について**

#### **ア 社内規程**

取引先に対する請求については、販売管理規程上、経理責任者が請求書を発行する旨定められているのみで（販売管理規程 18 条）、その他は特段決裁に関する規定は定められていなかった。

#### **イ 実態について**

取引先に対して請求書を発行する際の決裁は、実務運用上、p 氏が社長であった当時は、広告に関する請求書を出す段階、支払う段階のいずれの場合も、社長が請求書作成依頼票に決裁をしてから経理責任者に回付していた。

a 氏が社長に就任して以降は、請求書の作成依頼や処理依頼については担当の本部長の判断で行うこととされた。

これらは、具体的に社内規程で定まっているものではなく、当時の社長の考えに基づく運用であった。

### **(4) コンプライアンス教育について**

タカラトミーにおいては、タカラトミーグループの全従業員を対象とした PC を使ったコンプライアンスに関する E ラーニングを毎年一回やっており、T2E においても毎年ほぼ全員が受講している。ただし、T2E 自身による自主的なコンプライアンス研修は行われてはいない。

### **(5) その他**

調査の結果、本件取引に関連し、代表者名でなく部長名で締結された契約書が存在することや、タカラトミー法務部の確認済みであるとしつつ、実際はタカラトミー法務部の確認が取れた内容と異なる内容の契約書で a 氏の決裁を取得した事例が認められた。

具体的には、本件取引に関連し、T2E の代表者名ではなく、c 氏の名前で、受皿会社や前渡金支払会社との間で次の契約書が作成されている。

（受皿会社との契約書）

- ①T2E・I社間の2013年3月31日付業務委託基本契約書
- ②T2E・L社間の2013年8月27日付業務受発注覚書
- ③T2E・H社間の2013年10月付業務受発注覚書
- ④T2E・M社間の2014年4月付制作業務の実施に関する覚書  
(前渡金支払会社との契約書)
- ⑤T2E・F社間の2014年1月31日付覚書
- ⑥T2E・T社間の2014年3月20日付確認書

また、T2Eの代表者名で、T社との間で次の契約書が作成されている。

- ⑦T2E・T社間の2014年3月20日付覚書

①～⑥について、T2Eでは、メディアコミュニケーション部部長であるc氏には、自身の名前でこのような契約書を締結する権限はない。また、これらの契約書中、②～④には、A社による入金が行われなかった場合にはT2Eに対する支払いを拒絶できる旨の文言が記載されており、⑤～⑦には、前渡金支払会社が支払いを行わなかった場合を除き、T2Eが相手方に対して支払いを行わなければならない旨のT2Eにとって不利な条項が記載されている。c氏は、このような契約書を作成した理由は、受皿会社や前渡金支払会社は、T2E側から依頼して本件取引に介在してもらっているため、相手方の求めに応じて、T2Eに不利な文言の入った契約書を作成した旨述べている。

また、⑦は、T2E代表者名で締結されているが、⑦の前渡金支払会社が支払いを行わなかった場合を除き、T2Eが相手方に対して支払いを行わなければならない旨の条項について、タカラトミー法務部は当該条項は不相当であるので修正指示を行っていた。しかし、⑦を締結するための決裁文書においてはタカラトミー法務部のチェックについて「有」とされているにもかかわらず、実際に決裁文書に添付されていたのはタカラトミー法務部の指示が反映されていないものであった。この点について、a氏及びb氏は、タカラトミー法務部のチェックが「有」とされていることから、契約書の条項を詳細に検討せず、代表印を用いることを了承した旨述べている。この点について、c氏は、相手方から早期に契約書の締結を求められていたが、タカラトミー法務部の指示を反映させた内容では相手方が了承しないことから、このような方法を用いた旨述べている。

なお、これらの文書のうち、c氏及び相手方双方の捺印がそろっているものを確認できたのは、①③⑥⑦のみであるが、c氏によればいずれの契約書についても捺印版を作成したとのことである。

## 2 タカラトミーのグループ内部統制体制

T2Eは、かつては、タカラトミーにおける財務報告の内部統制の評価対象となる子会社であったが、本件当時は評価対象から外れていた。

タカラトミーによるT2Eのグループ内部統制の確保は、主として、タカラトミーから派遣された社外取締役及び社外監査役による継続的な監督・監視及びタカラトミーの内部監

査部門による内部監査によって実施されていた。

## **(1) タカラトミーから派遣された取締役及び監査役による監督・監視について**

タカラトミーが T2E に派遣していた社外取締役は、タカラトミーの従業員としての立場を兼務しており、その主たる活動は月に一度開催される T2E の取締役会への出席であった。社外取締役であった i 氏も、タカラトミー国内事業統括本部での業務が仕事の中心であった旨供述しており、T2E の社外取締役としての活動に十分な時間を割くことが困難な状況にあったことが窺われる。

そのため、T2E の業務の内容を十分に把握・理解の上、踏み込んだ監視・監督を実施できる態勢にあったとはいい難かったと考えられる。

また、タカラトミーにおいては、子会社及び孫会社に派遣する社外取締役に対して、取締役としての役割や責任、職務遂行上の留意点等についての教育・訓練を行う機会は設けられていなかった。

タカラトミーが T2E に派遣していた社外監査役についても、タカラトミーの従業員としての立場を兼務しており、その主たる活動は、月に一度開催される T2E の取締役会への出席に限られていた。T2E の定款においては、監査役の権限が会計監査に限定されていないため、監査役は会計監査のみならず業務監査を行う権限を有していたが、日常的に業務監査を行うことのできる状態にはなかった。

また、タカラトミーにおいては、子会社及び孫会社に派遣する監査役に対して、監査役として果たすべき役割や監査の手法等について教育・訓練を行う機会を設けていなかった。

## **(2) タカラトミー内部監査部門による内部監査について**

### **ア タカラトミーの内部監査の態勢について**

タカラトミーの内部統制監査部には、内部監査課と内部統制推進課の 2 つの課が存在するが、そのうち、内部監査課がタカラトミー、その子会社及び孫会社の内部監査を担当していた。

内部監査課における内部監査は、1 年で合計 14 か所で実施することとなっており、本社の各部門、子会社及び孫会社を加えると合計で内部監査対象部署が 40 超程度であることから、3、4 年に一度の頻度で各部門、子会社及び孫会社に対して内部監査を行っていた。

内部監査において、問題を発見した場合には、内部監査報告書を内部監査の担当役員に提出することとしていたが、2011 年中ごろから、フォローアップのために、改善計画書/実施状況報告書制度を導入し、問題点の指摘後 1 か月以内に内部監査対象部署において改善案を内部監査課に提示し、さらに 6 か月後には、その改善案の実施状況について報告さ

せることとなった。

## イ T2E に対する内部監査の状況について

2012年8月にタカラトミーが実施したT2Eの内部監査の過程において、A社が関連した取引において、下請け先であるE社に対して前渡金が支払われていることが判明した。また、収入も少なく、前渡金によって生じるリスクに対して収入が少な過ぎるという問題が存在することも判明した。さらに、A社との間で取引基本契約書が締結されていないことも判明した。

内部監査課は、内部監査報告書において、A社との取引に際して取引基本契約が締結されていないことや、T2Eが商社的な役割をしており、入金滞りした場合に多額の損害を被るリスクがあることを踏まえ、リスク回避のための対策を経営陣で十分に議論することを勧める旨の指摘がなされた。

改善状況報告書については、T2Eから改善案は提出されたが、その実施状況については、内部監査課が催促しても報告がなされなかった。内部監査後の実施状況や対応策については、本来的には、内部監査課に報告等がなされ、その後内部監査課から担当役員であるr氏に報告がなされるべきものであったが、T2Eに関しては、担当役員が改善案の実施状況に強い関心を示し、直接T2Eから報告を受けていた。また、タカラトミーの監査役であるq氏もその内容に関心を示し、直接T2Eの経営陣と対応策について協議をするなどしていた。T2Eの内部監査を取りまとめていたk氏は、担当取締役であるr氏及び監査役であるq氏がT2Eの改善案実施状況について関心を持ちつつ積極的に関与していたことから、むしろ厳正なフォローアップが実現されていると考え、内部監査課としては、改善案の実施状況の確認に積極的に関与することは控えており、T2Eの改善案の実施状況を最後までモニターする責任の所在が曖昧になっていたのではないかとこの疑問は否めない。

### (3) コンプライアンス教育について

タカラトミーでは、グループ全体でコンプライアンス研修を実施しており、具体的には、タカラトミーグループの全従業員を対象としたPCを使ったEラーニングを毎年一回実施し、9割以上の従業員が受講している。T2Eにおいては、每期ほぼ全員が受講している。

タカラトミーにおいては、新任役員に対しては新任役員研修を実施しているが、子会社及び孫会社の社長向けに每期定期的な研修教育は実施されていない。

### (4) 内部通報制度について

タカラトミーグループにおいては、公益通報者保護法施行後まもなく、内部通報制度

(タカラトミーグループホットライン)を導入している。通報窓口は、社内窓口として、グループ各社の窓口及びタカラトミーのコンプライアンス委員会事務局が存在し、外部窓口として弁護士が窓口を務めている。内部通報制度の利用対象者はタカラトミーグループの役職員及び派遣社員とされている。社内窓口に通報を行う場合には、通報者の氏名・所属を明らかにした上での通報が求められており、匿名での通報を希望する場合には外部窓口へ通報することとなる。

内部通報制度の存在については、タカラトミーグループのイントラネットの表紙ページで周知しているほか、半期に一度、各社の社内窓口の担当から半年に一度全社員に啓蒙を行うようにタカラトミーのコンプライアンス委員会事務局による指示が行われている。また、年一回実施される E ラーニングにおいても周知がなされている。

本件取引については、内部通報はなされていない。また、本件調査の過程で、上記Ⅲ1記載のとおり、c 氏及び d 氏が、タカラトミーグループからの依頼により広告宣伝費用を先行請求する際には、F 社への支払いを先行請求対象契約で発生した原価として一旦計上し、代わりに、その後当該契約での委託先から請求された費用を A 社との取引に対する売上原価としていた事実が判明しているところ、c 氏の他の部下従業員の中にはかかる処理に抵抗感を感じていた者が存在したことが認められる。しかるに、かかる取引が行われている事実についても内部通報されていない。

## 第 6 本件の原因・背景

### I コンプライアンス意識の不徹底による T2E の内部統制システムの形骸化

本件において、前渡金取引及び A 社との取引を中止するとのタカラトミー及び T2E の方針に反して、他社を介在させることにより A 社に係る前渡金取引が継続された原因としてまず指摘されるべきは、d 氏が、A 社に対する売掛金の回収ができなくなることを恐れるあまり、会社方針に反して安易に前渡金取引を継続するとの判断をした点であり、上司である c 氏が、それを是正するどころか、水面下で問題の収束を図るべく、受皿会社等の手配に協力するなどした点である。さらに、c 氏は、本件取引の過程で、代表者名でなく部長名で自ら契約を締結し、また親会社法務部の確認済みであるとしつつ、実際は親会社法務部の確認が取れた内容と異なる内容の契約書で社長の決裁を取得しており、両氏において、社内規程や会社組織の決定事項を遵守するとの意識が希薄であったことは否めない。

T2E において、広告事業の実務を担っていたのは、従前、別の広告代理店等でも働いており広告業務の経験を積み重ねてきた c 氏や d 氏であり、その上司らが広告事業に精通しているとはいえ実務運営が専ら両氏に任される中、T2E の会社組織の一員として社内規程や会社の決定事項を遵守するとの意識が希薄となったものと考えられる。

また、d 氏が、実態を伴わないにもかかわらず、実態を伴っているとの前提に立って売上等を計上することが、計算書類の真正を歪めかねないものであり、法令により禁止され



た行為であるとの認識を有していなかった点にも留意が必要である。中堅の従業員である d 氏が、実態を反映した正確な計算書類作成の必要性及び自らの行為が計算書類にどのような影響を与え得るかについて十分な認識を有していなかったことが、同氏が一連の本件取引にさほど躊躇を覚えることなくのめり込んでいった原因の一つであり、そのコンプライアンス意識が著しく欠如していた事実を如実に示している。

コンプライアンス意識の欠如は、d 氏及び c 氏のみ認められたことではなく、T2E においては、社長を含めた幹部社員においても社内規程を軽視する傾向が認められた。

すなわち、A 社との取引が開始された 2011 年 3 月頃、T2E においては、新規取引先との取引開始時には与信チェックを行うこととされていたが、実態は、新規顧客との取引開始に際して、販売管理規程及び与信管理規程に則った取り扱いが履践されておらず、実質的には、新規取引先の与信チェックは満足に行われていなかった。

また、2012 年 8 月の内部監査で指摘されるまでは、A 社との間の取引基本契約が締結されておらず、継続取引を開始する場合には、取引基本契約書その他の契約書又は覚書を締結することとする販売管理規程の定めは無視された状態であった。

さらに、タカラトミー関係会社管理規程によれば、E 社に対する前渡金の支払いについては、タカラトミー常務会の承認が必要とされていたにもかかわらず、T2E 経営陣において、タカラトミー関係会社管理規程の理解が不十分であったため、2012 年 12 月に至るまでタカラトミー常務会への上程はなされておらず、社内規程の遵守が徹底されていなかった。

このように経営幹部層も含め、社内全般に社内規程を軽視する風潮が蔓延していたことが、本件取引が野放図に継続されたことの背景に存在することは否めない。

## II 個人への過度の裁量付与及び人事の固定化

上記 I とも関連するが、本件取引が拡大した背景として、運用上、d 氏や c 氏に過度の裁量が与えられた点が指摘できる。すなわち、T2E では、積極的にタカラトミー以外の取引先を獲得することが重視されており、新規取引先の与信チェック等を慎重に行う風潮はなく、新規取引先開拓に関して c 氏及び d 氏は広範な裁量を有していた。

かかる裁量の幅故に、新規取引先の開拓や取引の実施状況についての、d 氏の上司に対する報告はおざなりになりがちであり、また、報告の遅延、欠如が T2E 内で問題とされることはなかったことが認められる。

このような統制環境の未熟さを背景として、d 氏は、A 社に対する売掛金の回収ができなくなる可能性が生じた段階で、その対応を c 氏及びさらにその上司に相談するのではなく、会社方針に反して安易に前渡金取引を継続するとの判断をしたと考えられる。

また、c 氏も広告業務について過度の裁量を与えられており、それを背景として、d 氏による会社の方針に反した前渡金取引の継続という事実を知りながらも、上司に報告・相談することなく、水面下で問題の収束を図ったものと考えられる。

さらに、かかる広範な裁量を持つ d 氏及び c 氏が、長年に渡りタカラトミーグループ以外の顧客をターゲットとする広告事業を担当しており、両氏以外に同事業に実質的に関与する者は存在しておらず、このような人事の固定化も、本件取引が長年にわたって継続されるに至った背景の一つとして指摘される。

### Ⅲ T2E の経理部門の牽制力の弱さ

本件取引の過程においては、T2E の経理責任者が E 社に対する多額の前渡金の支払いに問題意識を抱き、a 氏に問題提起をしたものの、a 氏は依然として重要な問題であるとの認識を抱かなかつたと考えられる。かかる経緯からも窺われるように、T2E においては、経理部門による業務執行への牽制が機能しているとはいえない状況にあった。

### Ⅳ グループのガバナンス体制の形骸化

タカラトミーによる T2E のグループのガバナンス体制の確保は、主として、タカラトミーから派遣された社外取締役及び社外監査役による継続的な監督・監視及びタカラトミーの内部監査部門による内部監査によって実施されていた。しかし、社外取締役及び社外監査役による継続的な監督・監視は十分に機能しているとはいえない状況にあった。すなわち、いずれもタカラトミーの従業員としての立場を兼務しており、タカラトミー従業員としての業務が本務であったため、月に一度の取締役会に出席するのみで、T2E の業務を継続的に監視・監督することは困難な状況にあった。

また、社外取締役及び社外監査役に対して、その職務を遂行するに際して必要な教育・訓練が定期的に行われる機会もなかった。

### Ⅴ コンプライアンス教育の不徹底

タカラトミーでは、グループ全体でコンプライアンス研修を実施しており、具体的には、タカラトミーグループの全従業員を対象とした PC を使った E ラーニングを毎年一回実施し、9 割以上の従業員が受講している。T2E においてもほぼ全員が每期受講している。

タカラトミーにおいては、新任役員向けの研修は実施されているものの子会社及び孫会社の社長向けの定期的な研修教育は実施されていない。

グループ全体で統一されたコンプライアンス教育を実施することが望ましいことはいうまでもないが、それと同時に、特に、子会社及び孫会社の事業がグループ会社において特異なものである場合には、その特性に応じて、子会社及び孫会社独自の必要に応じた形でのコンプライアンス教育を実施する必要がある。T2E は、タカラトミーグループでは異質な広告事業等を業とする子会社であり、広告業界特有の商慣習が存在することも踏まえ

ば、T2E としても独自のコンプライアンス教育を実施する必要性は高かったものと考えられる。

本件においては、本件取引を主導した d 氏及び c 氏のコンプライアンス意識の欠如が顕著であるところ、その原因の一端はコンプライアンス教育が徹底されていない点にあると考えられる。

また、本件においては、a 氏が広告事業に疎かったため、部下に対する適切な指揮・監督を行うことができないという問題点が存在した。T2E が業とする広告事業はタカラトミーグループの他の事業とは性質が異なる特異な事業であることを踏まえれば、社長に対して T2E の事業に精通することを求めることは必ずしも現実的ではないが、社長としての責務及び留意点等についてタカラトミーにおいて十分な教育・訓練を行うことにより、事業に精通していないながらも、問題点を早期に把握・是正することも可能であったと思われる。

## VI 内部通報制度について

本件調査の過程で、c 氏及び d 氏が、タカラトミーグループからの依頼により広告宣伝費用を先行請求する際に、F 社への支払いを先行請求対象契約で発生した原価として一旦計上し、代わりに、その後当該契約での委託先から請求された費用を A 社との取引に対する売上原価としていた事実が判明しているところ、c 氏の他の部下従業員の中にはかかる処理に抵抗感を感じていた者が存在したことが認められるにもかかわらず、かかる取引が行われている事実についても内部通報されていない。

タカラトミーの内部通報体制そのものに特段の問題点は見当たらず、制度についての一定の周知もなされていると認められるところであるが、仮に上記不適切な処理の存在が内部通報により発覚していたならば、本件取引の拡大を防止することも可能であったことにかんがみると、今後、内部通報制度がより広く活用されるべく、さらに環境を整えていく必要があると考えられる。

## VII 内部監査のフォローアップについて

2012 年 8 月にタカラトミーの内部監査部門が実施した内部監査において、A 社との取引に際して取引基本契約が締結されていないことや、T2E が商社的な役割をしており、入金滞った場合に多額の損害を被るリスクがあることを踏まえ、リスク回避のための対策を経営陣で十分に議論することを勧める旨の指摘がなされた。かかる指摘からも明らかなように、タカラトミーの内部監査部門は、本件取引の問題点を的確に把握しその問題点を指摘しているものと評価できる。

もっとも、その後、d 氏及び c 氏は、受皿会社や前渡金支払会社を介在させることで本件取引を継続し、結果的には、内部監査部門は本件取引が継続されている事実を把握する

ことはできなかった。この点、内部監査部門の k 氏は、タカラトミーの担当取締役や監査役が改善案の実施状況につき積極的に確認していることから、内部監査部門として積極的にその確認を行うことはしなかった。

しかし、本件取引は、T2E 社内の経営層の目も欺く形で d 氏及び c 氏が実施したものであり、原則として子会社又は孫会社からの改善案の実施状況報告を基にフォローアップをせざるを得ない内部監査部門としては、仮に、積極的なフォローアップを実施したとしても、本件取引の継続を把握することは困難であったと考えられる。

## 第 7 関係者の責任

### I T2E 関係者

#### 1 d 氏

d 氏は、A 社の m 氏と直接交渉し、本件を取り仕切る担当者であった。本調査委員会の調査では、d 氏が、当初から本件取引が実態を伴わない取引であると認識していた事実は認められないが、2012 年のタカラトミーによる内部監査を踏まえ、A 社との取引を中止する方針となったにもかかわらず、これを潜脱する意図で、前渡金支払会社や受皿会社を介在させて、本件取引を維持した。また、2013 年 11 月には、本件取引が少なくとも一部については架空循環取引であるとの認識を持ちながらも、その時点に至ってもなお、本件取引を解消させようとはせず、A 社及び m 氏の言い分を受け入れ、本件取引が解消できるとの根拠のない期待の下、本件取引を維持した。

これらのことからすると、d 氏には、回収事故を起こしてはならないという強いプレッシャーがかけられていたこと、2013 年以降は、上司である c 氏も了解のもと、本件取引を維持していたこと、私的な利益を得る目的で本件取引を維持したわけではなく、その合理性はともかくとして、基本的には T2E が損失を被ることを回避する目的で行動していたと認められることを踏まえても、d 氏の責任は極めて重大であると指摘せざるを得ない。

#### 2 c 氏

c 氏は、d 氏の直接の上司として d 氏が不適切な取引を行っていたことについて早い段階から監督・是正することが可能であった。また、c 氏は、2012 年のタカラトミーによる内部監査後、A 社の資金繰りが悪く T2E への支払いが滞る恐れがあると報告する d 氏に対して、具体的なアドバイスを与え、あるいは共に A 社との交渉に臨むなどの対応を取ることなく、単に、d 氏に対して、回収事故を避けるよう強い指示を与えるに留まっており、このことも、受皿会社、前渡金支払会社を介在させて本件取引が維持された一因となっている。また、本件取引が継続していることを知った後は、その段階で本件取引を解消する

ように努めるのではなく、却って、本件取引の維持に協力するようになった。

本調査委員会の調査では、c氏は、本件が架空循環取引であると明確な認識をもっていたとは認められないこと、2013年以降、自身も本件取引の維持に努めた発端は部下を思う人情であることを踏まえても、c氏の責任は極めて重大であると指摘せざるを得ない。

### 3 b氏

b氏は、本件取引が行われた期間中、2014年5月まで、d氏及びc氏の上司として、両氏が不自然な取引を行っていたことについて早い段階から監督・是正することが可能であったと考えられる。しかし、b氏は、広告業界についての経験が乏しく、部下であるc氏任せにしていたため、本件の問題点に気づいていなかった。2012年のタカラトミーの内部監査後も、受皿会社の増加について、その与信の確認に目を奪われ、問題の本質に気がついていなかった。

これは上司としての部下の監督責任の重大な懈怠であり、b氏の責任は重大と指摘せざるを得ない。

### 4 e氏

e氏は、T2Eの経理責任者として、本件取引の開始当初から、前渡金の支払いなど、リスクの高い取引であることを認識していた。かかる問題点を認識後、e氏は、a氏やh氏に問題点を報告していた。また、2012年のタカラトミーの内部監査後の受皿会社の増加について、その与信の確認に目を奪われ、問題の本質に気がついていなかった。

他方、e氏はE社に対する前渡金が増加していることにつき懸念を抱き、a氏やh氏に対して問題点を指摘するなどの行動をとっており、経理責任者として一定の牽制機能を働かせるべく行動していた事実も認められ、e氏の責任は皆無とまでは言えないものの、重い責任を問うのは酷であると考えられる。

### 5 h氏

h氏は、T2Eの監査役として、T2Eの業務全般について監査を行う立場にあったが、経理担当という経歴も相俟って、与信や前渡金のリスクの部分に注意を奪われ、本件の問題の本質に気がついていなかった。

これは、社外監査役として十分な監査を行っていたとは言えないが、一方で、h氏は、タカラトミーにも籍を置いており、T2Eの業務監査に専従できないことからすれば、h氏の責任は皆無とまでは言えないものの、重い責任を問うのは酷であると考えられる。

## 6 i 氏

i 氏は、T2E の社外取締役であり、受皿会社、前渡金支払会社を介在させて本件取引が維持された問題点について、不自然性を指摘できた可能性は否定できない。現に、i 氏は、アドコミュニケーション部の業務について利益率が低い点を認識しており、取締役会でも指摘していた。

しかし、i 氏が、着任したのは、A 社の入金が終了し、本件取引が一見終了した後であるとともに、T2E の社外取締役として日々の業務状況を十分に検証できる立場ではないことからすれば、i 氏の責任は皆無とまでは言えないものの、重い責任を問うのは酷であると考えられる。

## 7 a 氏

a 氏は、T2E の社長として、同社の業務全般を統括すべき立場にあった。しかし、a 氏は、広告業界についての経験が乏しく、部下である c 氏任せにしていたため、本件の問題点に気づいていなかった。また、2012 年のタカラトミーの内部監査後も、受皿会社の増加について、その与信の確認に目を奪われ、問題の本質に気がついていなかった。

これは上司としての部下の監督責任の重大な懈怠であり、a 氏の責任は重大であると指摘せざるを得ない。

## II タカラトミー関係者

タカラトミー関係者は、k 氏、q 氏、r 氏など、2012 年に実施された内部監査後、本件を認識し、問題となる取引の解消に努めてきた。

この点、2013 年以降、本件取引が、受皿会社、前渡金支払会社を介在させることによって本件取引が継続していた点について、内部監査で問題点を指摘した後のモニタリングにより、問題の拡大を早期に防止できた可能性は否定できないが、A 社からの 2013 年 5 月末の入金確認後、本件の問題は解消されたと認識したことも無理からぬ点があり、責任は皆無とまでは言えないものの、重い責任を問うのは酷であると考えられる。

## III 小括

上記 I 及び II のとおり、本件は、担当者である d 氏及び d 氏の直接の上司である c 氏の責任は極めて重大なものであると考えられるが、他方で、このように現場の従業員の行動を十分に監視できなかった T2E 社内全体、及びタカラトミーグループ全体も反省すべき点は大きい。

本件を、現場の従業員の暴走という言葉で片付けるとすれば、大きな思い違いであり、

きちんと部下の行動を監督する体制や、不自然な取引に気がつく注意力の涵養、どのような業界であっても、業界の特性による特殊事情の一言で片付けずに、社会的に重い責任を負う企業的一端を担うものとして、高度のコンプライアンス意識を醸成することは、タカラトミーグループ全体が今後検討すべき課題であるとする。

## 第8 再発防止策

### I 社内規程遵守を含めたコンプライアンス意識の徹底

T2E においては、d 氏及び c 氏に限らず、社長を含めた経営管理層においてすら、社内規程軽視の態度が著しく、それが d 氏及び c 氏による会社方針に反した本件取引の継続を引き起こした原因となり、また、本件取引の問題点を早期に発見することを阻害する要因となった。

T2E においては、再度、経営幹部層も含めた全社員に対して法令及び社内規程の遵守を含めたコンプライアンス意識の徹底を図る必要性が高い。

この点、タカラトミーでは、グループの全従業員を対象とした PC を使った E ラーニングを毎年一回実施するなど、一応のコンプライアンス教育は実施し、T2E においては、毎期ほぼ全員が受講していた。

T2E のように、子会社及び孫会社の事業がグループ会社において特異なものである場合には、その特性に応じて、子会社及び孫会社独自の必要に応じた形でのコンプライアンス教育を実施する必要があると考えられ、今後、T2E の事業環境を踏まえたコンプライアンス教育を別途実施することも検討に値する。

また、いくらコンプライアンス教育を繰り返したとしても、コンプライアンスを軽視する風潮が社内が存在すれば、教育は絵に描いた餅となる。コンプライアンス意識の醸成は一朝一夕に成し遂げ得るものではないが、最も効果的な方法は、経営トップのコンプライアンスを徹底するとの断固たる意思を全役職員に知らしめ、浸透させることにある。

かかる啓蒙活動に際して T2E をはじめとする子会社及び孫会社の社長が果たすべき役割は大きく、子会社及び孫会社の社長となる者に対しては、社内コンプライアンスを牽引する者としての責務を十分に自覚させる必要がある。

タカラトミーにおいては、新任役員向けの研修は実施されているものの、現在、子会社及び孫会社の社長向けの定期的な研修教育は実施されていないが、子会社及び孫会社の社長として念頭に置くべき責任及び留意点につき教育するとともに、コンプライアンス徹底の重要性及びその上で社長が果たすべき役割につき十分な教育を施す体制を整えることも検討に値する。

## II グループ会社管理体制の強化

タカラトミーによる T2E のグループ内部統制の確保の主たる部分を担っていた社外取締役及び社外監査役は、本件において、その職責を十分に果たしたとはいえない。

その背景には、社外取締役及び社外監査役のいずれもタカラトミーの従業員としての立場を兼務しており、タカラトミー従業員としての業務が本務であったため、月に一度の取締役会に出席するのみで、T2E の業務を継続的に監視・監督することは困難な状況にあったという事情が存在しており、いたずらに、社外取締役及び社外監査役に対して子会社及び孫会社の監視・監督の徹底を求めることは現実的であるとは思われない。

今後取り得る方策としては、子会社及び孫会社に派遣される社外取締役及び社外監査役が子会社の監視・監督に十分に専念できる職務環境を整えることが考えられるが、かかる対応が困難であれば、タカラトミーにおいて、子会社及び孫会社の管理を主として担当する部門を設け、かかる業務に通暁した社員を育て、社外取締役及び社外監査役の業務遂行をサポートする体制を整えることも検討に値する。かかる専門部門を設け、子会社及び孫会社に派遣される社外取締役、社外監査役と連携して子会社及び孫会社の監督を行う体制を整えることにより、効果的に子会社及び孫会社の業務遂行を監督することが可能となろう。

また、タカラトミーにおいては、子会社及び孫会社に派遣する社外取締役及び社外監査役に対して、その職務を遂行するに際して必要な教育・訓練が行われる機会は設けられていなかったが、取締役及び監査役が負う職責についての自覚を高め、実効性ある子会社及び孫会社の管理を実現するためにも、かかる教育・訓練を行う機会を設けることが望ましい。

さらに、T2E においては、経理部門の牽制が機能していない状況にあった。かかる状況は上記 I で述べた方策により T2E 社内でのコンプライアンス意識が向上することで解決することが期待されるが、さらに経理部門の牽制力を強化するために、タカラトミー本社の経理部門と T2E をはじめとする子会社及び孫会社の経理部門の密な連携体制を構築し、経理処理上の疑義が生じたときなどに、タカラトミーの経理部門へ直接報告・相談がなされる体制を構築することも検討に値する。

## III 内部通報制度の更なる周知

タカラトミーの内部通報体制そのものに特段の問題点は見当たらないが、仮に上記不適切な処理の存在が内部通報により発覚していたならば、本件取引の拡大を防止することも可能であったことにかんがみると、内部通報制度をより使いやすい制度とする必要性は高いと考えられる。

タカラトミーグループにおいては、一応内部通報制度の周知がなされており、その存在自体は役職員において認識している者が多いと思われるが、引き続き機会をとらえて周知



を図っていくことが必要であると考えられる。また、内部通報制度が活用されない大きな原因の一つとして、内部通報をいわゆる「密告」と捉え、内部通報をすることに心理的抵抗を感じる者が多いという点が指摘されることがある。当然のことながら、内部通報は、企業が問題を早期に発見し、自浄作用を発揮していち早く問題を解決するために極めて有効なシステムである。このような内部通報制度の意義につき、役職員に対する教育・訓練の機会をとらえて周知徹底を行い、内部通報制度に対する正しい理解を浸透させる必要があると考えられる。

#### IV 人事ローテーションの導入等

本件取引が問題として認識されることなく継続されたことの背景には、広範な裁量を持つ d 氏及び c 氏が、長年に渡りタカラトミーグループ以外の顧客をターゲットとする広告事業を担当し、両氏以外に同事業に実質的に関与する者は存在していなかったことがある。その結果、本件取引の問題点は d 氏及び c 氏の間でのみ共有され、その他の役職員がその問題に気付くことはなかった。

一般的にも長期間にわたる人事の固定化は不祥事の温床となるとされており、適宜のタイミングでの人事ローテーションを行うことも検討に値する。

確かに、特定の従業員が長年に渡り特定の業務を担当することによる営業面でのメリットは否定できない上、子会社及び孫会社の人的体制によっては、人事ローテーションを実施することは現実的ではない場合もある。しかし、人事ローテーションを導入することが困難な場合であっても、たとえば、異なるグループ間での人事交流を行うなどの工夫を行うことで、不祥事に対する一定の牽制効果を期待することができると考えられる。

以 上