

各 位

平成 25 年 7 月 11 日

会 社 名 フリービット株式会社  
(コード番号 3843:東証マザーズ)  
本社所在地 東京都渋谷区円山町3番6号  
代 表 者 代表取締役社長 石田 宏樹  
問 合 せ 先 グループ経営管理本部長 清水 高  
電 話 番 号 03-5459-0522(代表)  
(URL <http://www.freebit.com/>)

## 当社連結子会社における不明瞭な取引及び 会計処理に関する調査報告について

当社は、平成 25 年 6 月 7 日付にて「当社連結子会社における不明瞭な取引及び会計処理に関するお知らせ」を公表、平成 25 年 6 月 26 日付にて「6 月 7 日に開示致しました「当社連結子会社における不明瞭な取引及び会計処理に関するお知らせ」についての調査状況及び決算発表予定日についてのご報告」を公表いたしました。

その後、特別調査委員会にて不明瞭な取引及び会計処理の事実関係等につき調査を進め、平成 25 年 7 月 10 日付で特別調査委員会からの「調査報告書」を受領いたしましたので、連結業績への影響額と併せ、下記のとおりご報告させていただきます。

株主ならびに投資家の皆様をはじめ関係者の皆様には、多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

### 記

#### 1. 特別調査委員会による調査報告書の提出

平成 25 年 6 月 7 日付で特別調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました結果、本日開催の取締役会において調査報告書が報告されましたので、その内容を開示いたします。事実の詳細は、添付資料「調査報告書」に記載のとおりです。

添付資料：調査報告書

## 2. 連結業績への影響

調査により判明した不適切な取引の事実を反映させたことによる連結業績への影響額は、以下の通りです。

(単位：百万円)

		訂正前	訂正後	影響額	増減率(%)
平成 23 年4月期 第2四半期累計	売上高	10,189	10,172	△ 16	△ 0.17
	営業利益	△ 91	△ 133	△ 41	-
	経常利益	4	△ 37	△ 41	-
	四半期純利益	△ 214	△ 236	△ 21	-
	純資産	7,380	7,356	△ 23	△ 0.33
	総資産	22,425	22,399	△ 26	△ 0.12
平成 23 年4月期 第3四半期累計	売上高	17,080	17,005	△ 75	△ 0.44
	営業利益	△ 147	△ 179	△ 31	-
	経常利益	3	△ 28	△ 31	-
	四半期純利益	△ 273	△ 288	△ 14	-
	純資産	7,297	7,281	△ 16	△ 0.22
	総資産	21,664	21,664	0	-
平成 23 年4月期 通期	売上高	23,282	23,180	△ 101	△ 0.44
	営業利益	190	155	△ 34	△ 18.42
	経常利益	219	185	△ 34	△ 15.53
	当期純利益	△ 927	△ 947	△ 20	-
	純資産	6,670	6,649	△ 21	△ 0.31
	総資産	20,941	20,929	△ 11	△ 0.06
平成 24 年4月期 第1四半期	売上高	5,035	5,000	△ 34	△ 0.70
	営業利益	158	146	△ 12	△ 7.59
	経常利益	206	190	△ 16	△ 7.77
	四半期純利益	158	88	△ 69	△ 44.30
	純資産	6,630	6,539	△ 90	△ 1.37
	総資産	20,069	19,977	△ 92	△ 0.46
平成 24 年4月期 第2四半期累計	売上高	10,167	10,105	△ 61	△ 0.61
	営業利益	277	249	△ 28	△ 10.11
	経常利益	384	347	△ 36	△ 9.64
	四半期純利益	51	△ 45	△ 96	-
	純資産	6,538	6,412	△ 125	△ 1.93
	総資産	18,998	18,879	△ 119	△ 0.63
平成 24 年4月期 第3四半期累計	売上高	15,593	15,468	△ 124	△ 0.80
	営業利益	491	468	△ 22	△ 4.68
	経常利益	611	576	△ 34	△ 5.73
	四半期純利益	45	△ 16	△ 61	-
	純資産	6,565	6,449	△ 115	△ 1.77
	総資産	18,396	18,276	△ 119	△ 0.65

平成 24 年4月期 通期	売上高	21,180	21,004	△ 175	△ 0.83
	営業利益	903	831	△ 72	△ 7.97
	経常利益	1,027	939	△ 88	△ 8.57
	当期純利益	244	204	△ 40	△ 16.39
	純資産	6,937	6,764	△ 173	△ 2.49
	総資産	18,830	18,690	△ 140	△ 0.74
平成 25 年4月期 第1四半期	売上高	5,291	5,274	△ 17	△ 0.32
	営業利益	149	152	3	2.01
	経常利益	112	113	0	0.89
	四半期純利益	△ 49	△ 33	15	-
	純資産	6,747	6,590	△ 157	△ 2.33
	総資産	19,245	19,074	△ 170	△ 0.89
平成 25 年4月期 第2四半期累計	売上高	10,571	10,427	△ 144	△ 1.36
	営業利益	419	368	△ 51	△ 12.17
	経常利益	315	248	△ 66	△ 21.27
	四半期純利益	△ 1	△ 156	△ 155	-
	純資産	6,469	6,254	△ 215	△ 3.32
	総資産	18,405	18,135	△ 270	△ 1.47
平成 25 年4月期 第3四半期累計	売上高	15,675	15,457	△ 218	△ 1.39
	営業利益	674	574	△ 99	△ 14.84
	経常利益	411	291	△ 119	△ 29.20
	四半期純利益	△ 26	△ 198	△ 172	-
	純資産	6,469	6,219	△ 249	△ 3.86
	総資産	18,233	17,923	△ 309	△ 1.70

上記影響額を反映した過年度の訂正決算短信、訂正四半期決算短信、訂正有価証券報告書、訂正四半期報告書につきましては、平成 25 年 7 月 26 日に開示する予定です。

なお、過去に開示いたしました個別財務諸表への影響はございません。

以上

平成 25 年 7 月 10 日

フリービット株式会社  
取締役会 御中

## 調査報告書

特別調査委員会

委員長	永井	清一
委員	梅林	啓
委員	渋谷	卓司
委員	美崎	貴子
委員	宮本	聡
委員	山下	章太
委員	大木	智博
委員	清水	高

## 目 次

第 1	特別調査委員会の概要	5
1	特別調査委員会設置の経緯及び目的	5
(1)	設置に至る経緯	5
(2)	特別調査委員会の目的	5
2	特別調査委員会の構成	6
3	本件調査の方法及び内容	7
(1)	関係者に対するヒアリング	7
(2)	BI 社における会計関連資料等の精査・検討	7
(3)	関係者電子データの精査・検討	7
(4)	当社における子会社管理等関連資料等の精査・検討	7
(5)	監査人とのコミュニケーション	8
第 2	本件調査により判明した事実	9
1	BI 社概要(事業内容、組織、企業グループの状況)	9
(1)	事業内容	9
(2)	組織	9
(3)	企業グループの状況	10
2	不適切な会計処理が行われてきた経緯	10
(1)	当初の不適切な会計処理	10
(2)	FS 社の子会社化後における不適切な会計処理の変化	11
(3)	不適切な会計処理の常態化とそれに伴う新たな手法の創出	11
(4)	不適切な会計処理のさらなる常態化と大規模化	12
(5)	不適切な会計処理を繰り返す過程で行われたその他の不適切な会計処理	13
3	不適切な会計処理の具体的方法	14
(1)	取引先担当者の依頼に基づく循環取引	14
(2)	DC 事業に係る架空売上計上	14
(3)	EC 事業に係るバルク計上を利用した架空売上計上	14
(4)	利益操作としての EC 事業に係る架空売上計上	14
(5)	費用支出を仮装することによる未収金回収処理等	15
(6)	不良在庫で生じた損失のつけ回し	15

4	BI 社における不適切な会計処理の検討	15
(1)	直接的な証拠による検討	15
(2)	不正取引の網羅性を担保するための検討	17
(3)	協力会社に対する簿外債務の検討	18
(4)	BI 社以外の当社グループ会社における類似取引の検討	19
5	不適切な会計処理内容	21
(1)	取引先担当者の依頼に基づく循環取引	21
(2)	DC 事業に係る架空売上計上	23
(3)	EC 事業に係るバルク計上を利用した架空売上計上	27
(4)	利益操作としての EC 事業に係る架空売上計上	28
(5)	費用支出を仮装することによる未収金回収処理等	29
(6)	不良在庫で生じた損失のつけ回し	30
6	各取引の集計	31
(1)	取引先担当者の依頼に基づく循環取引	32
(2)	DC 事業に係る架空売上計上	32
(3)	EC 事業に係るバルク計上を利用した架空売上計上	32
(4)	利益操作としての EC 事業に係る架空売上計上	32
(5)	費用支出を仮装することによる未収金回収処理等	32
(6)	不良在庫で生じた損失のつけ回し	33
(7)	その他	33
(8)	合計	33
7	損害額(現金流出額)に関する検討	33
第 3	本件不適切な会計処理が行われた原因、背景及び再発防止策について	35
1	関連事実関係	35
(1)	当社子会社管理体制	35
(2)	BI 社内の管理状況	39
(3)	コンプライアンス体制	39
2	原因及び背景の分析	40
(1)	当社による BI 社の実態把握における問題	40
(2)	当社と BI 社との協力・連絡体制における問題	41
(3)	BI 社からの業務実績報告内容の検証体制における問題	41
(4)	BI 社の業務状況に対する監査における問題	41
(5)	内部通報制度の浸透における問題	42

	(6)	グループとしての企業理念の共有における問題	42
3		再発防止策	42
	(1)	より近い位置での業務管理が可能な職制への人員派遣	43
	(2)	協力・連絡体制の構築	43
	(3)	業務実績報告内容に関する検証体制の確保	43
	(4)	子会社の業務内容、監査結果に応じた監査深度の柔軟性確保	43
	(5)	内部通報制度の周知向上等、グループ内社員のコンプライア ンス意識向上	43
	(6)	当社グループとしての意識共有の機会確保	44

## 第1 特別調査委員会の概要

### 1 特別調査委員会設置の経緯及び目的

#### (1) 設置に至る経緯

2013年(平成25年)5月に、フリービット株式会社(以下「**当社**」という。)は、決算作業を行う中で、当社監査人から、当社連結子会社である株式会社ベッコアメ・インターネット(以下「**BI社**」という。)<sup>1</sup>において、売掛金の回収が長期にわたっており、滞留売掛金が存在する旨の指摘を受け、調査を行ったところ、BI社代表取締役及び従業員数名によって、不適切な会計処理が行われたと疑われる事実が明らかとなった。

これを受けて当社は、上記を含むBI社の過去の不適切な会計処理に関する事実関係や背景事情を解明し、当社におけるガバナンス上の問題点の確認、再発防止策の策定を目的として、2013年(平成25年)6月7日、当社常勤監査役である永井清一を中心とし、当社と利害関係を有しない外部専門家(弁護士、会計士)6名を含む特別調査委員会(以下「**当委員会**」という。)を設置した(以下、当委員会が行った調査を「**本件調査**」といい、本件調査により判明した事実を「**本件事実**」という。)

#### (2) 特別調査委員会の目的

当委員会は、客観的な見地より、①BI社において過去に行われたと疑われる不適切な会計処理に関する事実関係と、その発生原因・背景の調査分析を行うとともに、②上記①を踏まえ、再発防止策の提言を行うことを目的としている。

---

<sup>1</sup> BI社は、2012年(平成24年)4月に当社完全子会社となった。



## 2 特別調査委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

調査委員長	永井 清一	当社常勤社外監査役
委員	梅林 啓	弁護士(西村あさひ法律事務所)
	渋谷 卓司	弁護士(西村あさひ法律事務所)
	美崎 貴子	弁護士(弁護士法人西村あさひ法律事務所)
	宮本 聡	弁護士(西村あさひ法律事務所)
	山下 章太	公認会計士(かえで監査法人)
	大木 智博	公認会計士(太陽 ASG 有限責任監査法人)
	清水 高	当社グループ経営管理本部長

※ なお、弁護士及び会計士の委員は、本件調査に必要な限りで、当社と利害関係を有しない弁護士又は会計士による補助を受けた。

当委員会は、2013年(平成25年)6月7日に設置され、同年7月10日までの間に、合計6回の全体会合における議論のほか、連日、各委員間において協議及び検討を重ねるとともに、下記3の調査を実施した。

当委員会は、これらの調査及び検討の結果に基づき、本報告書において、下記第2の事実関係を前提に、本件不適切な会計処理の発生原因を調査分析し、これを踏まえた再発防止策を提言するものである。

### 3 本件調査の方法及び内容

#### (1) 関係者に対するヒアリング

本件調査では、不適切な会計処理に関する事実関係、その背景事情及び BI 社に対する管理等につき事情を知ると思われる、BI 社代表取締役社長、同前代表取締役社長、同取締役、同監査役、同経営管理部長、同コンテンツサービス部長等の関係者合計 11 名に対し、合計 16 回にわたり、ヒアリングを実施した。

#### (2) BI 社における会計関連資料等の精査・検討

本件調査では、原則として、株式会社フルスピード(以下「FS 社」という。)が、BI 社を連結子会社化した 2008 年(平成 20 年)4 月 1 日以降、2013 年(平成 25 年)4 月 30 日までの期間(以下「調査対象期間」という。)における BI 社の会計データ<sup>2</sup>、関連する取引資料、根拠資料、社内規則、最近の監査役又は内部監査部門による監査に関する資料、内部通報、コンプライアンス教育等に関する資料等について精査・検討を行った。

#### (3) 関係者電子データの精査・検討

本件調査では、不適切な会計処理への中心的関与が確認された関係者らが使用していたパーソナルコンピュータについてフォレンジック調査を実施し、抽出データの精査・検討を実施した<sup>3</sup>。

#### (4) 当社における子会社管理等関連資料等の精査・検討

本件調査では、当社における子会社管理等に関連する資料として、当社の社内規則、議事録等、最近の当社の監査役ないし内部監査部門による監査に関する資料、内部通報、コンプライアンス教育等に関する資料のほか、2010 年(平成 22 年)8 月に FS 社を買収し連結子会社化した際の関連関連資料について、精査・検討を実施した。

---

<sup>2</sup> 会計調査の具体的な手続・方法については、下記第 2 の 4 参照。

<sup>3</sup> フォレンジック調査の結果、上記関係者においては、不適切な会計処理に関する内外との連絡を内容とする電子メール通信を含め、意図的に電子メール通信その他のデータを削除した形跡が見当たらなかったこと、上記関係者のいずれかの関与を経ることなく不適切な会計処理を行うことは、ほぼ不可能であり、現実にそのようなことが行われた形跡もなかったことから、上記関係者のパーソナルコンピュータ蔵置データに対象を絞り、集中的な分析検討を行った。

#### **(5) 監査人とのコミュニケーション**

監査人は財務諸表監査の過程で知り得た情報を有していることから、本件調査の実施に当たり、監査人の守秘義務解除について当社了解を得た上で、監査人と適宜コミュニケーションを図った。

## 第2 本件調査により判明した事実

### 1 BI 社概要(事業内容、組織、企業グループの状況)

BI 社の概要は、以下のとおりである。

#### (1) 事業内容

BI 社は、1994 年(平成 6 年)12 月に設立され、現在は、主にネットワーク事業、データセンター(以下「DC」という。)事業、e コマース(以下「EC」という。)事業等を業とする会社である。

このうち、ネットワーク事業とは、自社で通信設備等を保有している、「キャリア」と呼ばれる業者から、サーバー等を仕入れ、プロバイダー業者等に提供する業務、キャリアの代理店やサービスの受付窓口等を担当する業務等を行う事業のことである。また、DC 事業とは、ハウジングサービス(顧客のサーバーを預かり、その保守・運用等を行うサービス)、ホスティングサービス(自社のサーバーを、顧客に利用させるサービス)等を行う事業のことである。さらに、EC 事業とは、インターネットを利用した通信販売(自社による仕入販売、他社による通信販売事業の受託・支援)等を行う事業のことである。

不適切な会計処理を修正する前における、BI 社の 2013 年(平成 25 年)4 月期の売上高は 27 億 0700 万円であり、このうち、ネットワーク事業の売上高は 3 億 1700 万円(売上高全体の 11.7%)、DC 事業の売上高は 9 億 5200 万円(同 35.2%)、EC 事業の売上高は 13 億 6500 万円(同 50.4%)、その他の事業の売上高は 7200 万円(同 2.7%)である<sup>4</sup>。

#### (2) 組織

現在、BI 社の組織としては、代表取締役社長の下に、以下の各部が存在する。

---

<sup>4</sup> いずれも百万円未満切り捨てで記載している。

部名称	所管業務
経営管理部	総務・経理業務
パートナーアライアンス部 <sup>5</sup>	DC 事業の営業部門のうち代理店対応業務
ダイレクトセールス部	DC 事業の営業部門のうち直販業務
カスタマーリレーション部	DC 事業の顧客からの問合せ等への対応業務
システムマネジメント部	DC 事業のうち技術部門
ソーシャルアプリケーションサービス部	ネットワーク事業
コンテンツサービス部	EC 事業

### (3) 企業グループの状況

2008年(平成20年)4月以降現在までの期間における、BI社を中心とする企業グループの変遷は、以下のとおりである。

2008年(平成20年)4月

FS社がBI社を子会社化。

2008年(平成20年)8月

FS社がBI社の全株式購入。同社を完全子会社化。

2010年(平成22年)8月

当社がFS社を公開買付けにより買収、連結子会社化<sup>6</sup>。これに伴い、当社はFS社連結子会社であるBI社を連結子会社化。

2012年(平成24年)4月

当社がBI社を完全子会社化。

## 2 不適切な会計処理が行われてきた経緯

### (1) 当初の不適切な会計処理

BI社においては、FS社の子会社化する以前から、不適切な会計処理が行われてきた。当時の不適切な会計処理の内容としては、期末における支出費用の固定資産計上による利益操作や、特定の取引先担当者から持ち掛けられてこれに応じた循環取引(下記3(1)参照)等であった。

<sup>5</sup> 2013年(平成25年)4月まで、BI社においてDC事業の営業を担当していたのは、セールスアンドアライアンス部であったが、同月の組織改編の結果、同部は、パートナーアライアンス部とダイレクトセールス部に分化された。

<sup>6</sup> 当社がFS社の買収、連結子会社化をした際の実事経緯等については下記脚注17参照。

BI 社は、2008 年(平成 20 年)4 月、FS 社に子会社化されるが、それ以前においては、上記循環取引を含め、架空仕入計上を伴う架空売上計上等が行われていた。

## (2) FS 社の子会社化後における不適切な会計処理の変化

BI 社は、上場会社である FS 社の子会社となった後も、従前と同様、不適切な会計処理を行った<sup>7</sup>。

他方で、BI 社は、FS 社が BI 社を子会社化した後、期末における調整にとどまらず、月次ベースで、売上操作、利益操作を行い、かつ、より利益を重視する形でそれらの操作を行った。具体的には、BI 社においては、DC 事業について、個別の売上に対する仕入原価の計上を基本的に要しない会計処理方法が採用されていたことから、これを利用して、DC 事業におけるホスティング売上、ハウジング売上に架空売上を計上することにより、ほぼ架空売上額と同額の架空利益額を計上することを繰り返すようになった<sup>8</sup>(下記 3(2)参照)。こうした操作をするに当たっては、BI 社の当時の代表取締役社長(以下「**社長(当時)**」という。)の指示の下、その会計処理については、経理部門の責任者である経営管理部長が実行した。

## (3) 不適切な会計処理の常態化とそれに伴う新たな手法の創出

上記 DC 事業売上に関する架空売上計上においては、見合いの架空仕入計上は不要であるとはいえ、架空売上に伴って生じる売掛金について、これを放置していれば長期滞留債権となり、その内容を精査され、不適切な会計処理が発覚する契機となるおそれがあることから、しかるべきタイミングで消し込む必要があった。その方法としては、予め架空売上の相手先とする取引先に対して協力を依頼するなどして、架空売上先との間で、別途架空ないし水増しの(費用又は固定資産に係る)仕入取引を作出し、その支払名目で BI 社から架空売上先から入金した現金を、上記売掛金に対する支払名目で返金してもらうという方法が取られた(下記 3(2)参照)。そのため、DC 事業における架空売上計上についても、結局ほぼ同額の支出と費用処理又は固定資産計上を要する点に変わりはなく、BI 社は、従前の架空売掛金処理に追われる一方、当該月の予算と実績を見ながら、必

---

<sup>7</sup> もっとも、子会社化直後は、その規模は従前と比べてむしろ縮小し、従前の不適切な会計処理の隠蔽を目的としたものが中心となったと見られる。そのため、2008 年(平成 20 年)7 月期の不正取引が営業利益に与える影響額はマイナスとなっている(下記第 2 の 6 参照)。

<sup>8</sup> 下記(5)アによる費用計上も、会計上の収益状況を圧迫する要因の 1 つになったものと考えられる。

要に応じ、売上・利益の操作を行うという自転車操業的な処理が常態化することとなった。

そのため、社長(当時)は、既存の取引先に協力を依頼することに加え、2010年(平成22年)1月以降、BI社の元従業員等に名義貸しを依頼するなどして、BI社との取引実体のない会社を上記売上操作、利益操作に随時利用するようになった(下記3(2)参照)。

また、DC事業におけるホスティング売上、ハウジング売上は、基本的に、継続的な契約に基づき発生するものであり、かつ、その供給量にも一定の限界があることから、その架空計上には一定の限界があった。そのため、DC事業における架空計上と並行して、EC事業における架空売上計上も行われてきた。BI社のEC事業においては、その顧客が多数に及び、かつ、通常の取引であれば短期間に決済がされ回収を終えることから、個別の取引先ごとに仕入と売上を紐付けることなく、月ごとにその総額を一括計上するバルク処理という会計処理方法がとられていた。そこで、EC事業における架空計上を行うに当たっては、上記バルク処理を悪用し、その中に、多額の広告宣伝収入等を、仕入計上なしに潜り込ませることにより、より効率的に、かつ発覚しにくい形で利益操作を行うようになった(下記3(3)参照)。

#### (4) 不適切な会計処理のさらなる常態化と大規模化

上記経過により、BI社の不適切な会計処理は常態化し、その方法は多様化していった。その間の2010年(平成22年)8月、FS社は当社の子会社となったことにより、BI社は、当社グループ会社となり、2012年(平成24年)4月には当社の完全子会社となった後も、上記不適切な会計処理を続けた。

特に、2013年(平成25年)4月期予算においては、前年度のBI社の業績が堅調だったことを受けて<sup>9</sup>、その業績の伸び率等も勘案し、当社とBI社との間の協議の結果、前年度経常利益1億3000万円の約2倍の約3億円とすることとなったにもかかわらず、新規事業における仕入商品の問題に関する取引先とのトラブルや情報漏洩問題等により業績が伸び悩む中、予算達成のための利益操作の規模も一層増大し、処理し切れないまま架空売掛金額も増大することになった。特にEC事業においては、架空売上額が増大する中、取引量の多い取引業者に架空仕入に対する協力を依頼し、架空仕入と、協力会社への架空売上を一括計上し、いずれも買掛金、売掛金として残したまま、期末を迎えるに至った(下記3(4)参照)。

---

<sup>9</sup> もとより当該業績は実体を正しく反映したものではなかった。

## (5) 不適切な会計処理を繰り返す過程で行われたその他の不適切な会計処理

上記のとおり、本件における不適切な会計処理は、基本的に、当時の経営者が主導的に行った売上・利益の水増し操作であった。

他方、以下の会計処理については、取引実態との関係で、その処理が適切ではなかったと認められる一方、個別の契約や取引において生じた問題を隠蔽するために行われたという点において、上記の不適切な会計処理とは異なる側面を有することから、項を分けてその経緯等につき述べることとする。

### ア 取引先を利用した費用支出を仮装することによる未収金回収処理等(下記 3(5)参照)

BI 社は FS 社の子会社となるに当たり、2008 年(平成 20 年)3 月 31 日付けで、その保有する飲食店の事業等を当時の BI 社の関係者に譲渡(譲渡代金 4725 万円を 36 回の割賦弁済で支払)したが、譲受人からはその譲渡代金が支払われなかった。そこで、社長(当時)は、取引会社からの協力を得た上で、上記割賦弁済金相当額を仕入代金とする仕入を計上し、同額を出金した上、これを上記譲受人が保有する会社に還流させて上記割賦弁済金として入金を受けることとした。上記方法により未収金額を減額させた結果、上記譲渡代金の回収は 2011 年(平成 23 年)8 月末日をもって完了した。

しかし、上記譲渡代金回収完了後も、取引会社への出金は継続され、上記譲受人の保有会社や、不適切な会計処理の協力会社に対する簿外の貸付資金とされて、その回収ができないまま現在に至っている。

### イ 不良在庫で生じた損失のつけ回し(下記 3(6)参照)

BI 社は、2010 年(平成 22 年)10 月から 2012 年(平成 24 年)6 月にかけて、当時の当社子会社から、商品(仕入代金合計 1 億 0307 万円)を購入した。

しかし、購入後、BI 社では、当該商品を思うように売り捌くことができず、大量の在庫を抱え込むこととなった。そこで、BI 社は、当該商品を仕入価格を遙かに下回る廉価で販売し、当該在庫をほぼ処分した。他方で、BI 社 EC 事業の責任者は、廉価販売による多額の赤字計上を避けるために、BI 社の管理下にある会社<sup>10</sup>に当該赤字のつけ回しをすることとした。具体的に

<sup>10</sup> 上記会社は、BI 社が EC 事業を行う過程で、代金取立代行業者との関係で、BI 社が運営する EC 店舗の一部につき、他社から名義を借りる必要が出た際に、使用を許諾してもらい、その預金口座の管理等をしていただいていた会社であった。



は、BI 社から、当該商品につき、その仕入価格に一定の利益を上乗せした価格で同社に販売したことにして、利益を計上する形で会計処理をした。

### 3 不適切な会計処理の具体的方法

上記 2 の各経緯により行われてきた不適切な会計処理を伴う取引(以下「不正取引」という。)は、その類型に応じて、以下のように分類・整理することができる。

#### (1) 取引先担当者の依頼に基づく循環取引

特定の取引先担当者の依頼により、手数料を得る目的で、循環取引に参加したものである。当初は、上記取引先が紹介した業者との間に介在する形で関与したものであるが、その後、上記取引先から、参加業者の紹介を依頼され、BI 社の取引先を紹介して関与させた。

#### (2) DC 事業に係る架空売上計上

DC 事業に関し、架空のホスティング売上等を計上したものである。当該架空売上計上により発生した架空売掛金を消し込むための原資を捻出するために、別途、不適切な仕入取引計上(架空の費用計上又は固定資産購入額の水増し計上)を行い、それに基づく出金をした上、当該資金を還流させることにより、架空売掛金の消し込み処理を行った。

当初は既存の取引先の協力を得て実施していたものであるが、2010 年(平成 22 年)1 月以降、BI 社の元従業員等に名義貸しを依頼するなどして、BI 社との取引実体のない会社を利用して実施する例が増えてくる。

#### (3) EC 事業に係るバルク計上を利用した架空売上計上

架空の広告宣伝収入等をバルク計上したものである。バルク計上後、会計監査等で問題視されるのを避けるため、上記(2)と同様、不適切な仕入計上に伴う資金の出金及び還流により、バルク計上分の売掛金の入金があったように偽装した。

#### (4) 利益操作としての EC 事業に係る架空売上計上

期中に、架空売上計上と、その裏付のための架空仕入を一括計上したものである。架空売上先はいずれも協力会社であり、架空仕入に対応するゲーム機販売売

上のほか、多額の広告宣伝収入を併せて計上した。架空の仕入計上に当たっては、ゲーム関連の仕入金額が最も大きい会社を協力先として選定し、架空の請求書の発行を受けた上、仕入計上処理を行った。

#### (5) 費用支出を仮装することによる未収金回収処理等

回収不能な未収金の処理を行うに当たり、取引先の協力を得て、架空仕入に伴う出金を行った上、その還流を受けることにより、未収金を回収したものであるように装った。当該未収金を全て回収した後は、上記仕組を流用して、取引先等に対する簿外の貸付処理を行った。

#### (6) 不良在庫で生じた損失のつけ回し

大量に抱えた在庫を処理に窮し、これを廉価販売した際、それによって生じた損失分を、BI社の管理下にある会社につけ回したものである。

### 4 BI社における不適切な会計処理の検討

BI社が行った、不正取引には、協力会社に不正取引を依頼するなどして行ったもの(以下「**協力不正取引**」という。)と、BI社単独で不適切な会計処理を行ったもの(以下「**単独不正取引**」という。)が存在した。そのため、全ての不正取引を抽出・検討するためには、上記いずれの不正取引についても、網羅的に検討する必要があったことから、以下の方法により検討を行った。

#### (1) 直接的な証拠による検討

ア ヒアリングの結果やメール等の資料からの協力会社の特定(協力不正取引に関する検討)

協力不正取引を行うためには、協力会社の存在が必要とされることになる。そこで、まず、いかなる会社が、協力不正取引における協力会社となっているかにつき、ヒアリングの結果やフォレンジック調査によって割り出すこととした。

なお、フォレンジック調査は、以下の方法により行った。すなわち、①ヒアリングの結果や会計データの分析・検討から、協力会社である可能性が疑われる会社名や、この種の不正取引を行う際に一般に使用される可能性のある単語(例えば「架空」)をキーワードとして設定し、②当該キーワードを含む

メールデータ等を抽出した上、③当委員会において更にその内容を精査するとの方法を採用した。さらに、フォレンジック調査、ヒアリングその他の調査の過程で、新たに協力会社である可能性が疑われる会社の存在が浮上したり、本件不正取引を行うに当たり、関係者間で一定の単語(例えば「イレギュラー」)が用いられる場合があることが判明した際には、その都度、キーワード検索、抽出データの精査という作業を繰り返すことにより、不正取引である蓋然性のある取引をできる限り広い範囲で抽出した。

イ 不正取引の抽出及び検討(協力不正取引・単独不正取引のいずれにも共通する検討)

ヒアリング結果、メール等の資料から特定した協力会社についても、当該協力会社との取引が全て不正取引とは限らず、正常取引と不正取引の両方が存在する可能性があると考えられたことから、協力会社として特定した会社との取引を抽出<sup>11</sup>した上、個別に検証し、当該取引が不正取引か否かの判定を実施した。

同様に、ヒアリング結果、メール等の資料から単独不正取引であることが明白と認められた取引についても、BI 社会計システムから出力した仕訳帳データの「摘要」、「補助科目」などを確認した上、抽出した。

上記抽出した各取引について、改めて、経理担当者に対する質問、協力会社からの請求書確認を実施することにより、不正取引に該当するか否かを検討した。

ウ 不正取引のパターンの作成(協力不正取引・単独不正取引のいずれにも共通する検討)

BI 社が行った不正取引には、その類型に応じて、一定の法則性があるものと考えられた。そこで、上記イにより発見した不正取引につき、相手先、時系列、取引金額、摘要、補助科目などの観点から分析した上、不正取引において利用されたパターンを作成した。

エ 不正取引のセット取引の抽出(協力不正取引に関する検討)

BI 社が協力会社を通じて行った不正取引は、売上と仕入を期ずれさせる

---

<sup>11</sup> BI 社会計システムから出力した仕訳帳データの「摘要」、「補助科目」などに協力会社の名称が含まれるデータを抽出した。

というように、当該取引とセットとなる取引が存在するケースが多く見られた。そのため、発見した不正取引が売上に係るものであった場合には、当該取引とセットとなる仕入取引や固定資産購入の取引が存在するはずであるという観点から、周辺取引を精査し、対応するセット取引を抽出した。

## (2) 不正取引の網羅性を担保するための検討

### ア 不正取引パターンによる検討(協力不正取引・単独不正取引のいずれにも共通する検討)

上記(1)の方法により、協力会社として判定されなかった相手先との取引についても、再度、不正取引のパターンに基づき分析を行うことにより、BI社が行った不正取引を網羅的に抽出できたかを検討した。

作成した不正取引パターンを元を実施した分析手続を例示すると、下記のようなになる。

- ・ 不正取引には、会計仕訳を遡及して修正している取引が含まれていたため、仕訳帳の「日付」と「作業日付」が乖離している仕訳を抽出し、不正取引に該当していないかを検討した。
- ・ 不正取引には、「摘要」の記載が具体的な案件名ではない取引(例えば、「MSC 外販〇月」など)が含まれていたため、「摘要」欄に類似の記載が含まれている仕訳を抽出し、不正取引に該当していないかを検討した。

### イ 一般的な不適切な会計処理の検討(単独不正取引に関する検討)

単独不正取引の抽出に関する網羅性を担保するために、更に、会社が不正取引を行う際に一般的に利用される手法を踏まえ、当該手法を用いた不正取引の有無について、検討を行った。実施した手続を例示すれば、下記のようなになる。

- ・ 費用処理すべき取引が資産計上されていないか。
- ・ 減価償却が適正になされているか(耐用年数、償却額の妥当性)。
- ・ 期ずれを目的とした取引がないか(期末日前後に計上されている一定金額以上の取引を抽出して検討)。

なお、上記観点から新たに抽出した取引については、検討の結果、不正取引と判定されたものはなかった。

## ウ 調査対象期間以外の取引の検討

本件調査は、原則として調査対象期間内の取引を対象として実施したが、調査対象期間以前にも、調査対象期間の貸借対照表の期首残高に影響を与えるような類似取引が存在しないかを検討するため、下記のように取引を検討した。

- ・ 売上・費用の架空取引に関しては、調査対象期間において存在した協力会社を通じた取引の有無につき、2008年(平成20年)4月以前の1事業年度を遡って、更に検討した。
  - ・ 売上と固定資産の水増し取引に関しては、2008年(平成20年)4月時点における計上金額が1000万円以上となっている固定資産を対象として、当該固定資産に係る不適切な取引が行われていないかを検討した。
- 検討の結果、修正を要する取引については、全て修正対象とした。

### (3) 協力会社に対する簿外債務の検討

BI社は、複数の循環取引に関与していたところ、協力不正取引が途中で終了した場合、BI社に対して簿外の債権を有している相手先が存在する可能性があった。

そこで、かかる簿外債務の可能性を検討するため、年間の取引額の大きい相手先に対して、残高確認状を送付し、BI社との取引の有無、取引金額、債権又は債務の額を確認した。上記残高確認状を送付するに当たっては、上記(1)(2)の手続によってもなお協力会社が漏れている可能性を念頭に置き、送付先を特定された協力会社に限定することなく、純粋な取引金額を基準<sup>12</sup>にして、その選定を行った。

なお、送付先のうち、一部、回答が得られないものが存在したが、一部の協力会社(いずれもBI社との取引実体のない会社であった。)及び倒産状態のため回収が困難な会社を除く全相手先からの回答を入手した。送付の結果は下記のとおりである。

ここで、②調整後一致は、回答先との集計時点の差などによる原因から回答額とは一致しなかったが、時点修正などを行った結果、先方回答額とBI社の残高が一致したものである。③少額不一致は、回答額との差が少額であり、集計時点の差によるものと推測されるため、差異調整は実施していない相手先である。④

<sup>12</sup> 残高確認状の送付対象は2012年(平成24年)5月1日から2013年(平成25年)4月30日までの1年間に発生した売掛債権、仕入債務、未払金の発生額をもとに抽出を実施した。抽出した先の取引額(当社グループを除く)は、売上債権発生額の19.3%、仕入債務発生額の68.5%、未払金発生額の69.9%となった。

計上誤りについては、BI 社の計上額に誤りがあることが発見されたため、修正を行った相手先である。⑤不一致については、回答額が不正取引による債務額とは一致していたものの、当該債務が BI 社との取引実体のない会社による架空取引による債務であるため、修正後の債務額とは一致していないという意味で、不一致としたものである。

残高確認状の発送の結果、回答先からは BI 社の帳簿価格と大きく相違した回答は存在せず、簿外債務が存在する事実は発見されなかった。

【確認状の発送結果】

	件数	構成比
1. 送付	38 件	100%
2. 回答	29 件	76%
①残高一致	12 件	32%
②調整後一致	6 件	16%
③少額不一致	9 件	24%
④計上誤り	1 件	3%
⑤不一致	1 件	3%
3. 未回収	9 件	24%
うち、倒産状態のため 回収が困難な会社	2 件	5%
うち、BI 社との取引実 体のない会社	7 件	18%

(4) BI 社以外の当社グループ会社における類似取引の検討

ア 他の子会社代表者に対するヒアリング及び全社員アンケートの実施結果

特別調査委員会設置に先立ち監査役会において実施された当社グループ会社の全代表取締役に対するヒアリング結果においても、特別調査委員会が実施した当社グループ会社の全正社員を対象とするアンケート調査(コンプライアンス意識調査)<sup>13</sup>及びそのフォローアップ調査結果からも、BI 社における本件不正取引以外に、別途の不正取引が発生していたことを具体的にうかがわせる事実の発見には至らなかった。

<sup>13</sup> 回答率は 90.6%だった。

## イ 内部統制の整備状況の観点からの検討

上場会社及び主要子会社については、内部統制の構築が義務付けられており、事務フローの整理、承認プロセスの構築、定期的な内部監査における証憑の検討が定期的実施されるため、一般に、非上場会社に比して、不正を行うという流れが発生しにくい環境にあるといえる。

上場会社である当社、FS 社、株式会社ギガプライズ(以下「GP 社」という。)については、個別に会計監査を受けており、内部統制の構築を義務付けられていることから、制度上の観点からは、不正が起きる可能性が相対的に低いといえる。かかる観点から、当社グループ会社の状況を見ると、当社グループにおいて、BI 社よりも企業規模の大きい子会社については、全て当社内部統制報告制度の対象子会社であり、内部統制の整備状況という観点からは、BI 社以上の企業規模を有する当社グループ会社においては、類似取引が BI 社に比して発生しにくい状況であったと推測することができる。

## ウ 人的、地理的な観点からの検討

上記内部統制の構築義務の問題とも関係するが、一般的には、人的面については、親会社の出向者が常駐している状態であれば、していない場合と比べて、一定の監視機能を発揮し得る場合が多いと考えられる。この点、BI 社の場合は、下記第 3 の 1 のとおり、直近の一時期を除き、出向者等もおらず、管理業務等における親会社との連携も進んでいなかった。

また、同様の側面は、地理的条件に関しても認められる。すなわち、一般的には、親会社と子会社の所在地が地理的に近接している場合には、仮に親会社からの常駐者がいない場合であっても、比較的容易に子会社との間を行き来することが可能であり、より監視機能を発揮しやすい条件下にあるといえる。この点、BI 社の場合は、一部機能は当社と同じ渋谷に移転されたものの、DC 事業を行っている事業の性質上、機材(サーバーなど)を保管する場所が必要であるため、主たる機能は、当社(渋谷)からは離れた浅草に維持されたままであった。

このような観点から、他の当社グループ会社の人的面、地理面に関する条件を検討すると、BI 社以外は、いずれも、当社本社ビルに所在しており、役員・管理部門等の兼任もあることから、上場会社である当社、FS 社、又は GP 社のコントロールが、相対的に機能しやすい環境にあった会社であると推測される。

換言すると、当社グループの中では、BI 社のみが、所在地が異なり、人

的なつながりも希薄であったという、特殊な環境にあったということができ、一般的な観点からすれば、より監視機能が発揮されにくい環境的な特殊性を有していたということができる。この点に鑑みれば、BI 社において不正取引が発生したことをもって、ただちに他の当社グループ会社においても同様の不正の存在を疑うべきとの前提は必ずしも成り立たないと思われる。

#### エ 財務分析による検討

上記アないしウに照らせば、BI 社以外の当社グループ会社において、BI 社と同様、不適切な会計処理が存在することを一般的に疑うべき事情があるとは必ずしも認め難いが、本件事象の発生を踏まえ、当社グループ会社の過去5年分の決算データについて、以下の観点から財務分析を実施し、不適切な会計処理が行われていないかを検討した。

- ・ 売上高、利益率、回転率等(以下「**財務指標等**」という。)の異常な変動の有無の検討
- ・ BI 社に見られる財務指標等と類似の傾向が見られるか否かの検討

検討の結果、BI 社以外の当社グループ会社には、BI 社に見られる財務指標等の傾向は発見されず、異常な要因と推測される増減については発見されなかった。

#### オ BI 社以外の当社グループ会社における類似取引の検討結果

BI 社以外の子会社においては、BI 社で行われていたのと同様又は類似した不適切な取引が行われていた可能性を疑わせる事情を発見するには至らなかった。

## 5 不適切な会計処理内容

ここでは、上記3の不適切な会計処理の具体的方法の類型ごとに、実際に行われた不正取引を例に、その内容、資金の流れ、仕訳方法について述べる。

### (1) 取引先担当者の依頼に基づく循環取引

ここでの循環取引については、特定の他社が企画した(売上等を増加させるための)循環取引に手数料を受領することを目的として、参加した取引に限定して整理している。



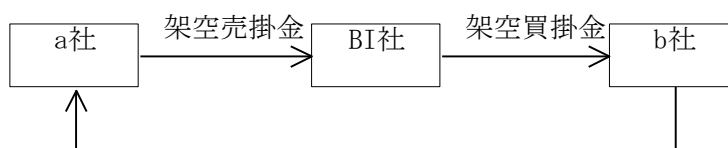
BI 社は、他社の循環取引に参加することによって、一定の手数料を受領することが可能となるため、収益確保の目的で積極的に参加していたものと認められる。この際に BI 社が受領する金額は、売上と仕入の差額のみであり、当該取引は期ずれなどで利益操作を行うことを意図しているものではない。手数料相当額が売上・仕入として計上されているため、損益計算書の売上・仕入の計上額を修正する可能性はあるにせよ、当該取引による損益上の影響はほとんど発生しない。

a) 取引の主な内容

BI 社の b 社に対する買掛支払代金が a 社への売掛金回収代金として還流している。

b) 資金の流れ

※ 当該取引タイプの b 社は、時期により異なり、他社が参加している類似取引も発見されている。



c) 仕訳例

【架空売上計上】(2010年(平成22年)10月)

(借方) 売掛金	10,710 千円	(貸方) 売上高	10,200 千円
		仮受消費税	510 千円

【架空仕入計上】(2010年(平成22年)11月)

(借方) 仕入高	10,000 千円	(貸方) 買掛金	10,500 千円
		仮払消費税	500 千円

【架空売掛金の入金及び買掛金の支払】

(借方) 現金預金	10,710 千円	(貸方) 売掛金	10,710 千円
(借方) 買掛金	10,500 千円	(貸方) 現金預金	10,500 千円

## (2) DC 事業に係る架空売上計上

DC 事業において発見された不適切な会計処理は、架空売上を計上して利益を捻出することを意識して取引されたものと考えられる。具体的には、架空売上計上と、それによって発生した架空売掛金を消し込むための①架空仕入(下記ア)及び②固定資産購入額の水増し(下記イ)により、利益操作を行っていたと認められる。

DC 事業は顧客に対してサーバーのスペースを貸与する(ハウジング、ホスティング)サービスであるため、EC 事業のように売上原価は掛からず、売上高がそのまま利益額に直結する。上記(1)の循環取引は、他社の主導により行われる取引であり、これにより BI 社が得ることのできる利益は少額に留まるのに対し、本類型においては、自己のイニシャティブにより計上する利益額(売上高)を設定することが可能であることから、予算達成のための利益確保のための方法として、より適していたため、このような形で DC 事業の架空売上計上が行われたと考えられる。BI 社の事業の中では、顧客に対してどのサーバースペースを貸与しているかなどが外部から分かりにくく、利益率も高く設定することが可能であることから、利益操作がしやすいものであったと考えられる<sup>14</sup>。

### ア 架空売掛金の消し込みを架空仕入によって行う場合

DC 事業の売上には、仕入等の計上を必要としないものが多く、架空売上だけが計上されるケースが多くみられる。DC 事業では仕入等が発生せず、売掛金の回収資金を捻出できないため、売掛金の回収については、基本的に、EC 事業における架空仕入を計上することにより売掛金回収資金を協力先に事前に支払う方法が取られた。また、その際には、当該架空仕入の損益をゼロにするために、EC 事業における架空売上も計上される。

BI 社で計上した架空利益の大半は、DC 事業から発生している。

#### a) 取引の主な内容

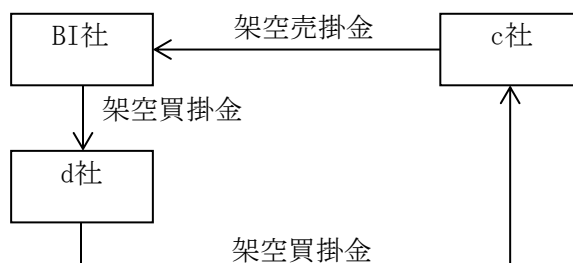
BI 社は c 社に架空売上を計上しその売掛金を回収するために、d 社に(EC 事業の)架空仕入代金の支払を行い、水増し分の資金及び架空仕入代金を自社に還流させている。

---

<sup>14</sup> ただし、DC 事業規模による一定の限界はあった点については、上記 2(3)のとおりである。

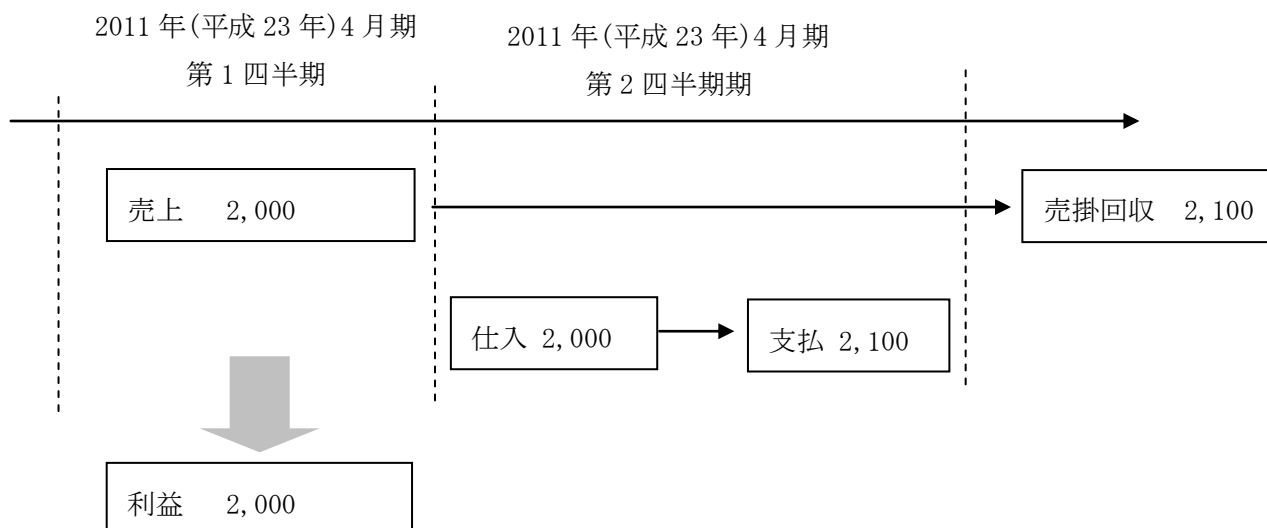
b) 資金の流れ

※ 当該取引タイプの類似取引は他にも存在している。類似取引の販売先は、協力会社である。



c) 利益計上の時期

計上時期	金額(税込)	計上時損益(税抜)	計上時期
売上	2,100 千円	2,000 千円	2011 年(平成 23 年)4 月 期第 1 四半期
仕入	2,100 千円	0 千円	2011 年(平成 23 年)4 月 期第 2 四半期
損益	-	2,000 千円	



d) 仕訳例

【架空売上計上】(2010年(平成22年)6月)

(借方) 売掛金 2,100 千円 (貸方) 売上高 2,000 千円  
仮受消費税 100 千円

【架空仕入計上及び代金の支払】(2010年(平成22年)7月)

(借方) 仕入 2,000 千円 (貸方) 現金預金 2,100 千円  
仮払消費税 100 千円

【架空売掛金の入金】(2010年(平成22年)12月)

(借方) 現金預金 2,100 千円 (貸方) 売掛金 2,100 千円

※ 明確に DC 事業に紐づく仕入は存在しない場合もあるが、売掛金を消し込むために、別途、EC 事業や DC 事業につき、架空仕入を行い、実際に資金を流出させた上、売掛金の支払として還流させている。

イ 架空売掛金の消し込みを固定資産購入額の水増しによって行う場合

売上の計上時期と固定資産の償却期間との期ずれを利用した取引である。売上は、計上した期に収益計上されるが、固定資産を取得した場合は、耐用年数によって減価償却されるため、費用処理額が少なくなる。例えば、耐用年数が5年の固定資産の場合、支出した費用は売上額とほぼ同額であったとしても、費用処理される金額は20%で済むことから(定額法で減価償却を実施している場合)、差額を利益として計上することができる。

売上計上年度については、売上の金額が増加し、利益が増加する。固定資産を取得した場合は、耐用年数によって減価償却されるため、単年度の費用処理額が少なくなる。

固定資産の代金支払時期を売掛金回収よりも先に行い、売掛金回収資金を協力先に事前に支払う。

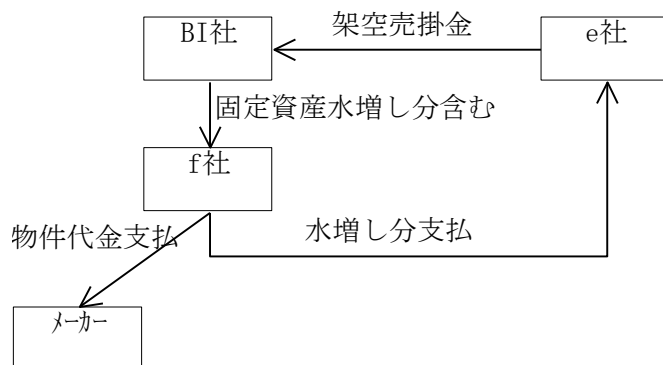
本件においては、実際に利用するサーバー等の購入価格に架空売上に伴う利益相当額を付加して購入しているので、固定資産購入取引の経済実態は存在する。

a) 取引の主な内容

BI 社は e 社に架空売上が計上し、その売掛金を回収するために f 社に固定資産代金を水増しして支払い、水増し分の資金を f 社経由で自社に還流さ

せている。

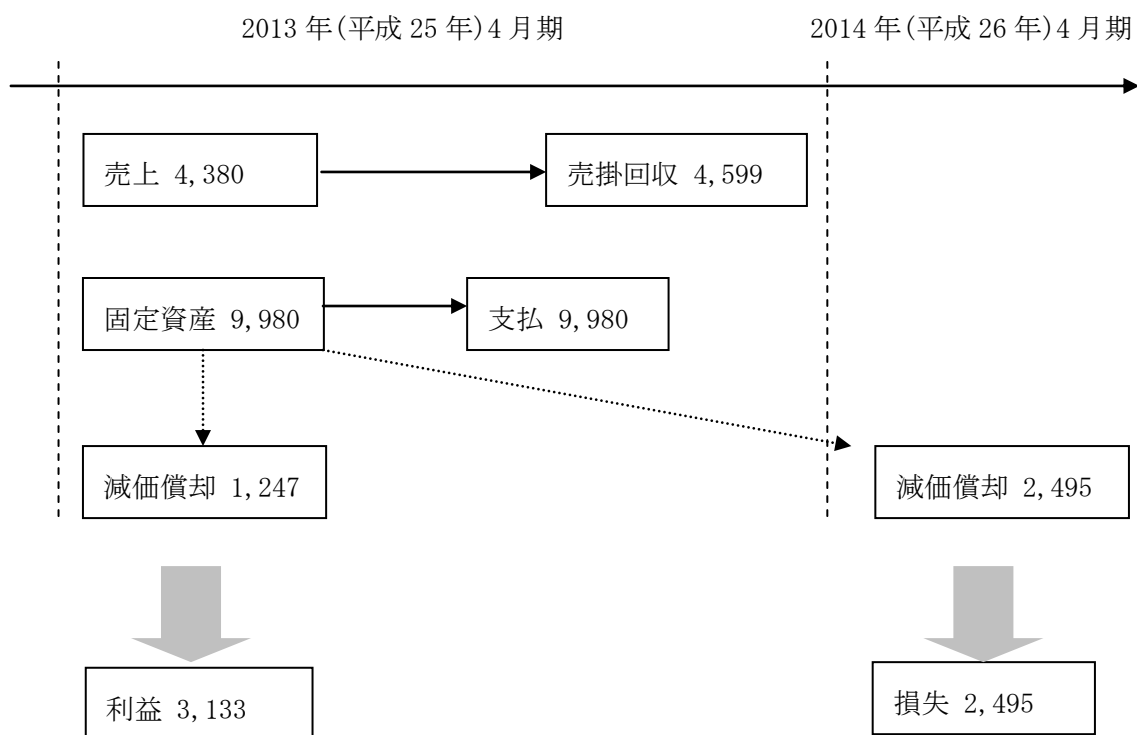
b) 資金の流れ



※ 当該取引タイプの類似取引は他にも存在しており、類似取引としては他の協力会社に対して固定資産購入価額の水増しを依頼した取引も存在する。販売先は、BI社との取引実体のない会社である。

c) 利益計上の時期

計上時期	金額(税込)	初年度損益(税抜)	計上時期
売上	4,599 千円	4,380 千円	2013年(平成25年)4月期
固定資産	9,980 千円	1,247 千円	2013年(平成25年)4月期
損益	-	3,133 千円	



d) 仕訳例

【架空売上計上】2012年(平成24年)7月～2012年(平成24年)8月

(借方)売掛金 4,599千円 (貸方)売上高 4,380千円  
 仮受消費税 219千円

【固定資産の水増し計上及び固定資産代金の支払】2012年(平成24年)11月

(借方)固定資産 9,980千円 (貸方)現金預金 9,980千円

【架空売掛金の入金】2013年(平成25年)1月、3月(上記以外の売上と合わせて入金)

(借方)現金預金 4,599千円 (貸方)売掛金 4,599千円

(3) EC事業に係るバルク計上を利用した架空売上計上

期末時点で、予算未達成部分について、雑多な売上(バルク計上)として架空の売上を一括計上したものである。取引実体がないため、売掛金の入金は本来発生しない取引である。

売上計上年度については、売上の金額が増加し、利益が増加する。

EC事業は、BtoCの取引であるため少額かつ雑多な売上であるため、個別に売

掛金を管理しておらず、実際の入金時に雑多な売掛金を回収したとして売掛金の残高の取崩しを行う。

期末時に売掛金の回収状況を調査するが、個別に売掛先を管理していないため、滞留期間は長期化していることが判明しにくい。

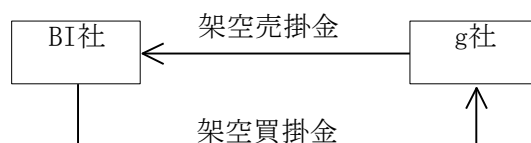
ただし、長期にわたり継続して行っていると、実際の売上に対して売掛金の残高が増加し、売掛金の回転期間が大幅に増加するために架空売上であることが判明しやすい取引である。

なお、BI 社の会計処理では摘要に「MSC●月売上」のような具体的な案件の記載がない取引が、当該処理が行われた対象となっていた。

a) 取引の主な内容

EC 事業に係る売上をバルク計上する一方、売掛金入金は親密な取引先 g 社等からの雑多な入金を充当する。

b) 資金の流れ



c) 仕訳例

【架空売上バルク計上】(2011年(平成23年)6月)

(借方)売掛金 3,675 千円 (貸方)売上高 3,500 千円

仮受消費税 175 千円

#### (4) 利益操作としての EC 事業に係る架空売上計上

EC 事業における在庫販売、広告宣伝収入を架空計上することによって利益操作を行ったもの。EC 事業は売上の際に仕入計上が必要であることから、協力会社からゲーム機器を大量に仕入れたように偽装し、BI 社との取引実体のない会社に対して架空売上を計上した。仕入品としたゲーム機器については一定の利益を乗せた形で BI 社との取引実体のない会社に販売処理され売上計上されたが、更に、巨額の広告宣伝収入が架空売上に追加されている。架空取引である広告宣伝収入 2510 万円はそのまま利益計上されており、当該取引は明らかに利益操作

を行うものであった。

a) 取引の主な内容

協力取引先に対して架空仕入を計上する一方、複数の BI 社との取引実体のない会社に対して架空売上を計上している。上記取引は 2013 年(平成 25 年)4 月期に行われており、売掛金及び買掛金の決済はまだ行われていない。

b) 資金の流れ



c) 仕訳例

【架空売上計上】(2012 年(平成 24 年)9 月)

(借方) 売掛金 44,100 千円 (貸方) 売上高 42,000 千円  
仮受消費税 2,100 千円

【架空仕入計上】(2012 年(平成 24 年)9 月)

(借方) 仕入 28,500 千円 (貸方) 買掛金 29,925 千円  
仮払消費税 1,425 千円

(5) 費用支出を仮装することによる未収金回収処理等

2008 年(平成 20 年)3 月 31 日付けで、FS 社が BI 社を連結子会社化する際に、BI 社が行っていた飲食関連事業を BI 社の元関係者が運営する会社に売却した。売却額は 4725 万円であったが、同社は 2008 年(平成 20 年)7 月 31 日以降毎月約 131 万 2000 円の分割支払を予定していた。しかし、同社に売却代金の返済能力がないことから、協力会社に対してサーバーメンテナンス費用を月額 132 万 3000 円支払うこととし、同社から BI 社の元関係者が運営する会社に対して資金を供給し、BI 社の未収入金を消し込む為に還流させていた。

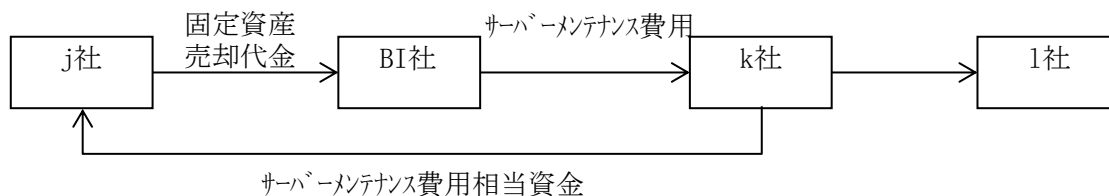
a) 取引の主な内容

BI 社は j 社に固定資産を売却している。この売却代金は BI 社が k 社に支払った架空のサーバーメンテナンス費用が BI 社に還流している。また、固



定資産売却代金を超えるサーバーメンテナンス費用の一部は手数料相当として1社にも流れている。

b) 資金の流れ



※ 当該取引と同類型の取引は存在しない。ただし、未収金回収後、同じく k 社を介在されることにより、引き続き、取引先等に対する簿外の貸付を行った。

c) 仕訳例

【固定資産売却計上】(2008年(平成20年)3月)

(借方)未収入金 45,000 千円 (貸方)固定資産 114,589 千円  
売却損 69,589 千円

【サーバーメンテナンス費用支払】(2008年(平成20年)4月～2009年(平成21年)3月)

(借方)通信費 15,120 千円 (貸方)現金預金 15,120 千円

【未収入金の回収】(2008年4月～2009年3月)

(借方)現金預金 15,000 千円 (貸方)未収入金 15,000 千円

(6) 不良在庫で生じた損失のつけ回し

EC 事業担当者が関連会社から購入した在庫が販売できず、低廉譲渡をする必要があったことから、BI 社に損失が発生しないように BI 社との取引実体のない会社に対して帳簿価格以上の価格で販売したものである。当該取引タイプは、利益確保を目的とした他の取引との関連性は認められず、大量の不良在庫処理に窮した上、これを廉価販売したことによって生じた損失を隠蔽するために実施されたものと考えられる。

a) 取引の主な内容

当時の当社子会社より BI 社が商品を仕入れ、買掛金の代金を支払う。この商品を BI 社の管理下にある会社に押し込み販売している。同社からは売掛金代金の一部が回収されていることから、同社にも、その原資として、BI 社と親密な関係にある会社又は協力会社を通じて資金が還流していることが想定される<sup>15</sup>。

b) 資金の流れ



※ 当該取引は、在庫の評価損計上を避けるために実施された取引であり、同類型の取引は存在しない。

c) 仕訳例

【架空売上計上】(2011年(平成23年)10月～11月)

(借方) 売掛金	42,974 千円	(貸方) 売上高	40,928 千円
		仮受消費税	2,046 千円

【架空仕入計上】(2011年(平成23年)7月～8月)

(借方) 仕入高	37,061 千円	(貸方) 買掛金	38,914 千円
		仮払消費税	1,853 千円

## 6 各取引の集計

上記 5 の不適切な会計処理の具体的方法の種類ごとに、集計した結果は下記のとおりとなる。なお、固定資産計上額における資産計上額、減価償却費などを本表に掲載すると取引自体の総額が見えにくくなるため、下記集計値は取引によって発生した損益項目のみを集計したものである。

なお、実際の損益に与える影響額は、減価償却費の計上、貸倒引当金の計上、法人税等による税負担などによって、相当程度小さくなることに留意されたい。また、調査対象期間以前の修正については、調査対象期間開始時の期首剰余金において反映さ

<sup>15</sup> ただし、本件取引と明確な対応関係が認められるセット取引及びこれに基づく同社への入金の内容は確認されていない。

れるとの前提の下、本報告書では記載していない。なお、下記の決算期は、BI社の決算期に依拠したものである。

### (1) 取引先担当者の依頼に基づく循環取引

(単位：千円)

項目	2008年7月期	2009年7月期	2010年7月期	2011年7月期	2012年4月期	2013年4月期	合計
売上	7,718	16,748	63,242	30,608	0	0	118,315
売上原価	4,950	210	42,000	59,830	10,500	0	117,490
売上総利益	2,768	16,538	21,242	-29,223	-10,500	0	825
販管費	10,801	6,925	60	0	0	0	17,786
営業利益							
(減価償却前、貸倒引当金繰入前)	-8,033	9,613	21,182	-29,223	-10,500	0	-16,961

### (2) DC事業に係る架空売上計上

(単位：千円)

項目	2008年7月期	2009年7月期	2010年7月期	2011年7月期	2012年4月期	2013年4月期	合計
売上	4,571	44,799	54,354	55,902	21,833	118,457	299,916
売上原価	8,108	25,274	45,930	32,933	15,934	28,838	157,017
売上総利益	-3,537	19,525	8,424	22,968	5,899	89,618	142,899
販管費	0	0	0	0	0	-1,864	-1,864
営業利益							
(減価償却前、貸倒引当金繰入前)	-3,537	19,525	8,424	22,968	5,899	91,483	144,763

### (3) EC事業に係るパルク計上を利用した架空売上計上

(単位：千円)

項目	2008年7月期	2009年7月期	2010年7月期	2011年7月期	2012年4月期	2013年4月期	合計
売上	0	0	7,850	22,680	57,651	0	88,181
売上原価	0	0	0	0	0	0	0
売上総利益	0	0	7,850	22,680	57,651	0	88,181
販管費	0	0	0	0	0	0	0
営業利益							
(減価償却前、貸倒引当金繰入前)	0	0	7,850	22,680	57,651	0	88,181

### (4) 利益操作としてのEC事業に係る架空売上計上

(単位：千円)

項目	2008年7月期	2009年7月期	2010年7月期	2011年7月期	2012年4月期	2013年4月期	合計
売上	0	0	0	0	0	116,025	116,025
売上原価	0	0	0	0	0	79,275	79,275
売上総利益	0	0	0	0	0	36,750	36,750
販管費	0	0	0	0	0	0	0
営業利益							
(減価償却前、貸倒引当金繰入前)	0	0	0	0	0	36,750	36,750

### (5) 費用支出を仮装することによる未収金回収処理等

(単位：千円)

項目	2008年7月期	2009年7月期	2010年7月期	2011年7月期	2012年4月期	2013年4月期	合計
売上	0	0	0	0	0	0	0
売上原価	0	15,876	15,876	15,876	11,907	14,553	74,088
売上総利益	0	-15,876	-15,876	-15,876	-11,907	-14,553	-74,088
販管費	0	0	0	0	0	0	0
営業利益							
(減価償却前、貸倒引当金繰入前)	0	-15,876	-15,876	-15,876	-11,907	-14,553	-74,088

## (6) 不良在庫で生じた損失のつけ直し

(単位：千円)

項目	2008年7月期	2009年7月期	2010年7月期	2011年7月期	2012年4月期	2013年4月期	合計
売上	0	0	0	0	59,880	0	59,880
売上原価	0	0	0	0	0	0	0
売上総利益	0	0	0	0	59,880	0	59,880
販管費	0	0	0	0	575	0	575
営業利益 (減価償却前、貸倒引当金繰入前)	0	0	0	0	59,305	0	59,305

## (7) その他

(単位：千円)

項目	2008年7月期	2009年7月期	2010年7月期	2011年7月期	2012年4月期	2013年4月期	合計
売上	7,350	-696	37,124	33,388	-681	48,741	125,226
売上原価	15,278	15,278	40,239	2,434	31,424	18,665	123,317
売上総利益	-7,928	-15,974	-3,115	30,954	-32,105	30,076	1,909
販管費	0	0	0	0	105	387	492
営業利益 (減価償却前、貸倒引当金繰入前)	-7,928	-15,974	-3,115	30,954	-32,210	29,689	1,416

上記は、上記(1)ないし(6)と異なる類型に該当する取引によるものではなく、いずれかの取引の売掛金を消し込むための EC 売上等、上記(2)又は(3)のいずれの類型に該当するか特定が困難な取引について集計を行ったものである。

## (8) 合計

(単位：千円)

項目	2008年7月期	2009年7月期	2010年7月期	2011年7月期	2012年4月期	2013年4月期	合計
売上	19,639	60,850	162,570	142,577	138,683	283,223	807,543
売上原価	28,335	56,638	144,045	111,073	69,765	141,331	551,187
売上総利益	-8,696	4,213	18,525	31,504	68,918	141,892	256,355
販管費	10,801	6,925	60	0	680	-1,477	16,989
営業利益 (減価償却前、貸倒引当金繰入前)	-19,497	-2,712	18,465	31,504	68,238	143,369	239,367

## 7 損害額(現金流出額)に関する検討

調査対象期間である 2008 年(平成 20 年)4 月から 2013 年(平成 25 年)3 月までの間において、不正取引によって当社から出金された現金と当社に入金された現金の金額を比較すると、約 5469 万円出金超過となっている。もっとも、2012 年(平成 24 年)5 月以降に、それ以前の不適切な会計処理による出金分の戻り(循環取引の還流)額と認められる現金が約 1208 万円入金されていることから、これを勘案した出金超過額は約 4262 万円となる<sup>16</sup>。

したがって、調査対象期間における不正取引によって BI 社から流出し回収に至っていない現金は約 4262 万円であり、この金額を本件調査対象期間における不適切な会計処理により BI 社が直接的に被った損害額と見ることができると考えられる。

<sup>16</sup> 本件の不正取引においては出金が先行する形になるところ、調査対象期間以前の入出金差額は 2008 年(平成 20 年)4 月の期首残高に反映することとし、ここでは考慮しない。

その主な内容としては、「(5)費用支出を仮装することによる未収金回収処理等」のうち、未収金回収後の簿外貸付分(いずれも未回収)が約 2684 万円含まれていると認められる。その余の約 1578 万円は、「(2)DC 事業に係る架空売上計上」又は「(3)EC 事業に係るバルク計上を利用した架空売上計上」における不正取引に対する協力会社への謝礼(手数料)の支出、及び、「(1)取引先担当者の依頼に基づく循環取引」が持ち出しの状態を終了したことにより発生した損失によるものと考えられる。

### 第3 本件不適切な会計処理が行われた原因、背景及び再発防止策について

上記第2のとおり、本件は、BI社において、社長(当時)主導の下、利益操作を主たる目的として行われた故意行為による不適切会計事案である。BI社においては、2008年(平成20年)4月のFS社子会社以前から、同様の不適切な会計処理が行われており、その会計処理においては、発覚を防ぐための隠蔽工作が施されていた。こうした隠蔽措置を伴う故意の不適切な会計処理については、社外からこれを発見することに一定の困難を伴うことは否定し難い<sup>17</sup>。しかしながら、結果として、当社が親会社として子会社における不適切な会計処理を防ぐことができず、また、今般の発覚に至るまでこれを発見できなかったこともまた事実である。そこで、上記結果を踏まえ、本件当時における当社の子会社管理体制、BI社を含む当社グループのコンプライアンス体制等に係る事実関係(以下「**関連事実関係**」という。)を摘示した上、それらにおける問題点の有無及び内容を検証することにより、本件事実の発生を防止し、又は今般の発覚に至るまでこれを発見できなかった原因及び背景を分析して、それを踏まえた当委員会としての再発防止策の提言を行うこととする。

#### 1 関連事実関係

##### (1) 当社子会社管理体制

ア 2010年(平成22年)8月以前

当社は、従来より当社グループ内の子会社管理の一環として、自社の役員又は社員を、子会社の役員に就任させることにより、子会社の状況を把握し管理することとしていた。この場合、当社から派遣された役員又は社員は、

<sup>17</sup> なお、本件調査の過程で、本件不適切な会計処理が、当社がBI社の親会社であるFS社を公開買付け(以下「**本件公開買付け**」という。)によって買収し連結子会社化した2010年(平成22年)8月以前から行われていたことが判明したことから、本件調査においては、当社が上記買収を行う過程でのFS社に対する財務調査過程や意思決定過程についても調査確認し検証を行った。その結果、当社においては、2010年(平成22年)5月中旬頃より、本件公開買付けに関する検討を始めて以来、その公開買付け実施の検討及び公開買付け価格の決定に当たっては、事業面等に関する所要デュー・ディリジェンスのほか、会計デュー・ディリジェンスにおいては、外部専門家による財務調査報告を受け、かかる報告等や、FS社株式の市場価格の動向等を勘案し、FS社筆頭株主及びFS社と協議・交渉した結果等も踏まえ、本件公開買付けの実施及びその公開買付け価格を決定し、同年6月28日開催の取締役会においての実施を決定した。当社における本件公開買付けの社内手続、意思決定過程自体に瑕疵は認められず、会計デュー・ディリジェンスにおいても本件不適切な会計処理の存在を示唆ないし疑わせる特段の事情は看取されなかったこと、本件公開買付け当時、FS社は上場会社であり、過年度決算においても監査人から無限定適正意見を得ていることなども踏まえると、当社が上記買収を行う際のFS社に対する財務調査過程や検討過程にも特段の問題があったとは認められなかった。そのため、本報告書本文では、BI社を当社グループ会社として以降の管理体制について記載している。

子会社の取締役会に上程された事項を通じて子会社の状況を把握・確認することになり、当該子会社で行われている実務に日常的かつ直接に関与するものではなかったため、当該子会社からの説明内容を批判的に検証して報告を受けるだけの材料を必ずしも有していなかった。

また、当社においては、上記役員派遣のほか、2009年(平成21年)5月に改定された関係会社管理規程により、当社社内において、関係会社を統括する担当部門を定め、当該担当部門長が、関係会社の管理を図ることとされていた。具体的には、担当部門長が、各期ごとの関係会社の経営計画、経営方針を当社取締役会に報告するほか、関係会社の取締役会議事録や決算書類、月次実績資料などの提出・報告を求めて同社の経営内容を把握した上で、当社内必要機関へ報告すること、関係会社の決算終了後に、同社の業績評価を当社取締役会へ報告することとされていた。

ただし、同規程上、「関係会社」とは、当社が対象会社の20%以上の株式を保有している場合をいい、FS社の完全子会社であったBI社のような、いわゆる「孫会社」は「関係会社」に含まれていなかった。当社としては、FS社のような上場会社の子会社については、当該上場会社において子会社管理を行うことを前提としており、BI社の月次実績などについては、FS社において内容を取りまとめた上で、FS社全体の月次実績に含める形で報告されることとなっており、実際にそのように運用されていた。

## イ グループ管理体制の見直し

当社では、当社役員による「グループ経営会議」が定期的に開催されており、当社役員が代表者を兼務する会社については、当該子会社代表者を交えた意見交換を行うことが可能となっていたが、BI社のように、代表者が当社役員に就任していない場合には、当該代表者が当該会議へ出席することとはされていなかった。当社内では、将来的には、当該グループ経営会議を、当社グループ内各社代表者を交えた会議へと発展させることも検討されたが、本件調査時点においてはまだ、実現には至っていなかった。

また、当社は、FS社を連結子会社化したことを受けて、グループ管理体制を見直し、2010年(平成22年)9月には、当社内の一部部署における業務として、グループ内の関係会社管理を追加し、2011年(平成23年)1月には、当社業務分掌規程においても、グループ内関係会社管理に関する業務を明示することとした。

そして、当社は、2011年(平成23年)10月には、当社グループ内における当社単体の売上が3割程度であることに鑑み、当社グループ全体としての事業管理方法の見直しを行うこととした。これに伴い、同年11月には、当社

内においては、執行役員制度を導入し、当社内の業務運営的な事項は執行役員会において決定することとし、取締役会への上程事項の見直しを行うこととした。当社は、グループの事業管理については、この執行役員会に対応するものとして、「グループ管理会議」を創設した。すなわち、当社や子会社の取締役会上程事項とはならないものの、経営上、確認・管理の必要性の高い事項を掌握すべく、当社管理担当部門が、子会社の担当者(管理部長)を集めて、週1回、「グループ管理会議」を開催し、各社の事業の進捗、財務状況、懸念事項等を共有するための会議を開催することとした。

以上に関しても、当社としては、自社の直接の子会社を管理することを念頭に置いたものであり、FS社の子会社であるBI社については、FS社の一次的な管理が前提とされていた。

#### ウ BI社完全子会社後の管理

2012年(平成24年)4月、当社は、BI社を完全子会社とした。もともと、BI社は浅草に本社を有しており、FS社が2008年(平成20年)4月にBI社を子会社化した際、BI社管理部門を、FS社本社のある渋谷へ移すことが検討されたものの、最終的に移動は実施されず、当社によるBI社完全子会社後も、BI社管理部門は依然として浅草の本社に位置していた。このため、株式会社ドリーム・トレイン・インターネット(以下「DTI社」という。)などの他の当社子会社においては、日常の業務上、同じ渋谷のオフィスビル内において当社と一部の総務業務を共通化するなど、相互に協力・連絡しあう体制を構築していた一方で、当社とBI社については、このような通常業務における協力・連絡体制を構築することができなかった。

一方、2012年(平成24年)4月以降、当社は、BI社を、当社の子会社として、グループ管理会議にBI社経営管理部長を出席させるとともに、当社担当部門長が、BI社から直接、月次実績資料等の提出を受けることとした。ただし、当社としては、子会社の管理のために、子会社から報告を受けていたものの、これらの報告事項は、月次実績資料や決算書類などの結果報告が中心となるものであり、報告内容の正確性・正当性を検証することを目的としたものではなく、計数管理に用いることを可能とするだけの、数値の正確性を担保するものではなかった。また、当社は、グループ管理会議において、BI社経営管理部長からの報告が、抽象的であったり、根拠に関する説明が不足していることを認識していたものの、当社の人的リソースの限界などから、BI社に対して明示的に是正や指導を行うまでには至らなかった。

もともと、2012年(平成24年)8月頃からは、当社として、グループ全体の統合を図るとともに、子会社各社の経営状況をより正確に把握するための



見直しを図ることとし、連結会計用システムを見直すなどの方法により、子会社各社の売上データだけでなく、試算表の提出も求める形式に変更し、現在では各社の仕訳データも把握することが可能となっている。

また、BI 社に関しては、当社の完全子会社とした後、当社に対する BI 社の報告等の管理業務の進捗が遅延しがちであることから、同業務を補助するため、2012 年(平成 24 年)11 月末以降、当社社員を BI 社に出向させることとした。上記出向後、BI 社においては、不適切な会計処理に関与した者らが、当社社員の存在を意識することにより、これを行いつらいと感じ、その発覚防止の必要性をより意識するようになったものの、当社社員に気付かれないよう、不適切な会計処理を継続した。そのこともあって、BI 社から当社担当部門長への報告や月次実績資料等の提出作業は、依然として経営管理部長が行っており、BI 社から当社に対する報告の迅速化等、BI 社の管理業務に係る体制に目に見える形での変化が生じるまでには至らなかった。

#### エ 監査役による子会社監査

その他、当社は、関係会社の監査役に、当該関係会社の監査を行うことを求めた上で、当社監査役においても、当社の監査に必要な範囲で関係会社に対する報告を求めることなどを可能としている。また、子会社に対する監査についても、当社内部監査に準じて実施することができることとされている。

BI 社については、2012 年(平成 24 年)5 月以前においては、FS 社監査役兼 BI 社監査役が、BI 社の会計監査を実施し、これと並行して当社監査役においても、当社内部監査室と連携しながら子会社業務監査の一環として BI 社監査を行っていた<sup>18</sup>。

もっとも、BI 社は、企業規模上、当社内部統制報告制度の対象子会社とはなっていなかったため、個別の会計処理内容に踏み込んだ監査までは実施が求められていなかった。

そのため、BI 社に対する監査においては、FS 社監査役兼 BI 社監査役による会計監査において、BI 社に対し、証憑の管理不足の事実などが確認されたとして、改善を要望した事実や、当社監査役による業務監査において、BI 社に対し、在庫管理の必要性確認などが指摘されるなどした事実は認められるものの、当該状況の原因や分析に至る部分に対する更に具体的な調査までは実施されなかった。

---

<sup>18</sup> 第 2 の 2 の(5)イの購入先である当時の当社子会社に対する監査の一環として、同社商品の BI 社への在庫移動に関し、BI 社の在庫管理状況を追跡調査したものである。

## (2) BI 社内の管理状況

BI 社では、社内規程上は、会計伝票の起票は、請求書、領収書、契約書等の証憑に基づいて行うこととされ、これらの整理保存が義務づけられているものの(BI 社経理規程 13 条、14 条)、当社担当部門長において、2012 年(平成 24 年)4 月以降に、その運用状況を確認したところ、十分な証憑が整理保存されていたとは言い難い状況であった。

なお、BI 社内では、主任監査員として定められた経営管理部長による内部監査が年に 1 回実施されているものの、当該監査は情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の規格を念頭においた、情報セキュリティに関する監査であり、会計処理に関する監査は実施されていなかった。

## (3) コンプライアンス体制

### ア 内部通報制度

当社は、社内及び社外にコンプライアンス相談窓口を設けており、当社のグループ会社社員においても、当該窓口を利用することが可能となっている。BI 社においても、2006 年(平成 18 年)以降、社内通報窓口を設けており、当社の完全子会社となった後の 2012 年(平成 24 年)6 月には、あらためて経営管理部長を窓口とする社内通報窓口、及び当社常勤監査役を窓口とする社外通報窓口が、BI 社全社員に対して通知されている。

しかし、当社グループ全体として、内部通報の活用促進のための定期的な周知活動などが行われた事実は認められない。そして、当社においてここ 1 年間は、ほぼ利用実績が認められない状況であり、BI 社においても利用実績はなかった。

### イ コンプライアンス研修

当社では、e ラーニング方式による、社員に対するコンプライアンス研修が実施されていたものの、受講者の理解度を確認するなどの実施後のフォローアップまでは行われていなかった。

そして、BI 社においても、外部講師によるビジネスベーシック研修が実施されており、当該研修において、コンプライアンス研修も実施されていた。もっとも、当該研修は、コンプライアンス及びビジネスマナーを含む、包括的な研修であり、BI 社では、「マナー研修」として、社員に周知されて

いた。

#### ウ 企業文化の共有

当社では、M&Aによりグループを拡大させてきた経緯から、従来より、定期的に全グループ社員を集めた全体集会を実施するほか、統合先会社と当社役員による懇親会等を行い、グループとしての一体感醸成、向上を図るための取組を行っていた。しかしながら、当社がBI社を完全子会社化した後の2012年(平成24年)5月以降、これらの集会や懇親会は実施されていない。

また、BI社は、当社グループの他の会社と異なり、大半の社員が浅草に勤務しており、上記のとおり、グループ内各社や当社との間で、総務業務等、通常業務における連携等もなされていなかったことから、当社社員との日常的な交流、協力体制が乏しかった面がある。

## 2 原因及び背景の分析

上記1の事実を検討した結果、本件不適切な会計処理の発生を防止し、又は今般の発覚に至るまでこれを発見できなかった原因又は背景として、以下の点が考えられる。

### (1) 当社によるBI社の実態把握における問題

当社は、子会社管理の一環として、当社役員又は社員を、BI社役員に派遣していたものの、BI社役員として同社取締役会に上程される事項を把握することどまり、上程された事項や数値の根拠となる取引や証憑等の確認を行うには至らず、BI社に対する十分な牽制を果たすことができなかった。

また、当社役員による「グループ経営会議」についても、グループ内各社の代表者を参加させることにより、各社代表者との意見交換を行う場となり得るものとして各社代表者を参加させる必要性は理解していたものの、BI社以外の子会社代表者がいずれも当社役員として参加していたこともあり、結果として、BI社代表者の参加の必要性を十分に検討できていなかった。

なお、当社では、「グループ管理会議」を開催し、グループ内各社の担当者レベルとの意見交換を行う場を設けており、BI社参加後は、BI社の報告に具体性がないことなどを懸念し、その原因確認や改善の必要性を理解しつつも、有効な対策が講じられるには至らなかった。同様に、BI社における証憑等の管理状況が不十分となっている点についても、是正の必要性を認識する一方、直ちに強く是正を求めるとの対応には至らなかった。

当社では、BI 社の管理業務改善の一環として、当社社員を管理部門に出向させたものの、当該出向者は、BI 社の管理部門を統括する職制を有していなかったために、BI 社社長(当時)らに対する一定の牽制効果を及ぼしたとは認められる反面<sup>19</sup>、不適切な会計処理を抑止する効果までは発揮するに至らず、BI 社の実態を把握して当社に伝えることや BI 社の管理体制を是正することはできなかった。

## **(2) 当社と BI 社との協力・連絡体制における問題**

BI 社は、FS 社の子会社となった 2008 年(平成 20 年)に、FS 社本社のある渋谷に管理部門の移動が実施されなかった後、2012 年(平成 24 年)4 月に当社の完全子会社となった後も、当社本社のある渋谷への移動は実施されなかった。

もとより、親会社と子会社が物理的に近接する場所で業務を行うことが必ずしも必要とされるわけではないが、DTI 社などの BI 社以外の子会社が、当社との間で総務業務等の管理部門業務の一部を共有するなど、協力・連絡しあう体制を構築していたのに対し、当社と BI 社は、管理部門の人的交流も乏しく、このような協力・連絡体制が構築されないままとなっていた。

## **(3) BI 社からの業務実績報告内容の検証体制における問題**

当社は、2012 年(平成 24 年)4 月に BI 社を完全子会社とする前は BI 社の親会社である FS 社の報告を通じて、上記完全子会社化以降は、BI 社から直接、当社担当部門長が、BI 社の経営状況の報告を受け、月次実績資料や決算書類等の提出を受けていた。しかし、ここでの報告徴求は、実績の把握・管理を主眼とするものであり、報告内容自体の正確性を検証するには、情報が不足していた。当社では、報告内容の正確性や、具体的内容を検証するためには、より広い情報の提供を受けることが必要だと考えており、会計システムの見直しなども行ってきたものの、根拠資料の確認などは不十分となっていた。

## **(4) BI 社の業務状況に対する監査における問題**

当社は、2012 年(平成 24 年)4 月の BI 社の完全子会社化の前後を問わず、グループ内各社に対する監査役監査を実施しており、子会社監査体制を構築してい

---

<sup>19</sup> 本件不適切な会計処理への関与者らの電子メールからは、上記出向社員や当社監査役監査による監視や、それらにより具体的な指摘やチェックを受けた点につき、相当程度強く意識していたことがうかがわれた。

た。

その中であって、BI 社への監査の過程において、在庫管理における課題が指摘されるなどしたが、BI 社は、その企業規模上、当社内部統制報告制度の対象子会社とはなっていなかったため、個別の会計処理内容に踏み込んだ監査の実施までは求められておらず、監査もその段階でとどまることとなった。

#### **(5) 内部通報制度の浸透における問題**

制度としては、当社、BI 社のいずれにおいても、内部通報制度が設けられていたが、その周知や浸透は十分ではなかった。内部通報制度は、当該制度の意義や重要性を周知することによって、各社員において、不適切な行為を認識した場合に、是正措置をとるべきであるという意識が醸成され、ひいては、それが不正行為に対する抑止や牽制の機能を有することが期待されるものであるところ、その制度の意義が社員等に十分に周知されてはいなかった。

#### **(6) グループとしての企業理念の共有における問題**

当社は、M&A によりグループを拡大し、傘下の会社を拡大してきた。グループ各社においては、それぞれの会社における風土、文化、歴史があり、グループ加入時においては、その価値観も一様ではないことがむしろ当然と考えられる。そうした中であって、当社の企業理念や経営方針をグループ各社内に浸透させるには、定期的に当社の企業理念を伝え、当社とともにグループ全体を発展させるという意識を共有することが重要となる。しかしながら、BI 社においては、結局のところ、グループ会社となる以前からの不適切な会計処理を引き続き行い、当社に対しても、業績を偽ってきたものであり、当社との企業理念の共有は果たされていなかったと言わざるを得ない。この点に関し、当社においては、近年、子会社とした会社の社員等との交流の機会が減少しており、特に、BI 社との関係においては、上記管理業務における連携が進んでいなかった事情もあってか、一体感の醸成が進んでいなかったと認められる。

### **3 再発防止策**

上記 2 で述べた原因及び背景についての分析・検討結果を踏まえ、以下の再発防止策を提言する。

## **(1) より近い位置での業務管理が可能な職制への人員派遣**

現実に BI 社において不適切な会計処理がなされた事実を受け、その再発を防止する観点からは、当面は、単に、役員を派遣し、取締役会に参加して上程事項を把握するだけでは十分とはいえ、管理部門の長等、子会社の通常業務内容をより実質的かつリアルタイムで把握できる職制、具体的業務内容につき積極的に是正・改善を命じるなどの管理ができる職制へ人員を派遣することが必要であると考えられる。

## **(2) 協力・連絡体制の構築**

物理的な距離等があっても、そのことが協力・連絡体制の障害とならないようにするための手当が必要である。必要とされる人員を適宜派遣し、通常の業務過程における連携を向上・円滑化させる等の方法により、親会社・子会社間の協力・連絡体制を構築・推進することが必要であると考ええる。

## **(3) 業務実績報告内容に関する検証体制の確保**

子会社からの業務実績報告内容に基づく計数管理等を適確に行うためには、結果報告を受けるにとどめることなく、根拠の説明や資料提出を求めるなど、報告された数値の正確性を検証し確保するための体制を整備する必要があると考える。もとより、こうした検証を可能にするための関連資料、証憑等の作成・管理についても徹底する必要があると考える。

## **(4) 子会社の業務内容、監査結果に応じた監査深度の柔軟性確保**

子会社監査につき、その企業規模に応じて対応に差を設けること自体には一定の合理性が認められる。ただし、一律に企業規模で判断することなく、親会社監査役、親会社内部監査室、子会社監査役などが、それぞれ相互に協力することにより、仮に一部の子会社において不明瞭な取引等が疑われる場合には、当該子会社に対しては、より踏み込んだ監査を実施するなど、その実施運用に当たっては、具体的なリスクに即した柔軟性が確保されるようにすべきであると考ええる。

## **(5) 内部通報制度の周知向上等、グループ内社員のコンプライアンス意識向上**

コンプライアンス研修の一層の充実、内部通報制度の周知向上等により、グループ内社員のコンプライアンス意識を向上させるべきである。そうすることに

より、不適切な行為を行わないよう個々の意識をいっそう強化していくとともに、仮に不適切な行為を行おうとした場合においても、グループ内の他の社員による通報などによって露見する可能性があることが意識されることで、不適切な行為に対する抑止・牽制効果の向上を図っていく必要があると考えられる。

#### **(6) 当社グループとしての意識共有の機会確保**

当社においては、上場会社として、自ら、コンプライアンスを遵守し、高い企業理念を保持すべきは当然として、その当社の企業理念や経営方針を、グループ各社で共有し浸透させる責任がある。かかる責任に今一度思いをいたし、子会社を含めた、当社グループの社員に対し、グループとしての一体性の意識を与え、グループ内の会社間の枠を超えたグループ全体としての発展を促す必要がある。

以 上