



平成 29 年 11 月 10 日

各 位

会 社 名 澤 藤 電 機 株 式 会 社  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 吉 川 昭 彦  
(コード番号 6901 東京証券取引所 第 1 部)  
問 合 せ 先 取 締 役 久 野 陽 二  
(TEL. 0276-56-7320)

## 当社連結子会社における不適切な会計処理に係る調査結果等に関するお知らせ

当社は、平成 29 年 9 月 14 日付「当社連結子会社における不適切な会計処理及び特別調査委員会の設置について」において開示しましたとおり、当社の連結子会社である株式会社エス・エス・デー（以下、「SSD」といいます。）において、不適切な会計処理（以下、「本件不適切会計処理」といいます）が判明したことを受け、外部の専門家を含む特別調査委員会を設置し、本件不適切会計処理に係る事実関係の解明、当社連結財務諸表に与える影響額及び今後の再発防止策の検討を行うため調査を継続してまいりました。

本日特別調査委員会より添付の「当社国内子会社による不適切な会計処理に関する調査報告書」（以下、「本調査報告書」といいます）を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 本件不適切会計処理の概要

本件不適切会計処理は、SSD の総務部総務課長が SSD の会計システムにおいて、仕掛品の勘定科目を、実際の数値より過大に計上することにより、貸借対照表上の資産の部を過大に計上するとともに、損益計算書上の売上原価を実態より過少化し、その結果、SSD の営業利益を過大に計上していたものであります。本件不適切会計処理の期間及び金額は、平成 20 年 3 月期から平成 30 年 3 月期第 1 四半期でその累計影響額は 188 百万円、また今回の調査により判明した本件不適切会計処理以外の誤謬による累計影響額は 23 百万円となり、両者を合計した累計影響額は 212 百万円となります。なお SSD 以外の当社子会社において、不適切な会計処理に係る事象は確認されませんでした。

本件不適切会計処理の詳細につきましては、添付の「本調査報告書」をご参照ください。

#### 2. 当社連結財務諸表に与える影響

当社は、本件不適切会計処理には質的重要性及び金額的重要性が認められないと判断し、本件不適切会計処理を理由とする過年度及び平成 30 年 3 月期第 1 四半期の決算の訂正を行わず、平成 30 年 3 月期第 2 四半期において一括処理することにいたしました。なお、平成 30 年 3 月期第 2 四半期決算短信は、本日開示をしております。

### 3. 再発防止策について

当社は、特別調査委員会からの再発防止策に係る提言を真摯に受け止め、以下の再発防止策を実行してまいります。なお、特別調査委員会から提言された再発防止策の詳細につきましては、添付の「本調査報告書」をご参照ください。

#### (1) SSDにおける再発防止策

業務分掌の明確化、プロジェクト毎の採算管理の厳格化、経理体制の見直し、監査役監査の強化及びコンプライアンス知識・意識の向上を実行してまいります。

#### (2) 当社における再発防止策

当社による子会社管理体制の強化、グループ内経理担当者に対する経理教育の実施、内部監査の強化及び当社監査役による監査の強化を実行してまいります。

### 4. 責任と処分について

#### (1) SSD 役員及び総務課長

本件不適切会計処理に関する管理監督責任を明確にするため SSD 役員については、以下のとおりとすることといたしました。また、SSD 総務課長につきましては、社内規程に基づき厳正に処分いたしました。

代表取締役社長	平成 29 年 11 月 10 日	取締役辞任
常務取締役（経理担当）	平成 29 年 11 月 10 日	取締役辞任

#### (2) 当社役員

この度の事態を厳粛かつ真摯に受け止め、当社役員の経営責任を明確にするため、以下のとおりとすることといたしました。

代表取締役社長	報酬月額 20%減額（1 か月）
代表取締役専務（経営部門、管理部門管掌）	報酬月額 20%減額（1 か月）
取締役（経理部担当）	報酬月額 10%減額（1 か月）

当社の株主・投資家の皆様をはじめ、市場関係者及び取引先の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを心より深くお詫び申し上げます。当社としましては、全社一丸となり、信頼の回復に努めてまいりますので、今後ともご支援ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

当社国内子会社による  
不適切な会計処理に関する調査報告書

2017年11月10日

澤藤電機株式会社

特別調査委員会

2017年11月10日

澤藤電機株式会社  
代表取締役社長 吉川 昭彦 殿

特別調査委員会

委員長 曾 根 健

曾 根 健  (印)

委員 町 田 宏 史

町 田 宏 史  (印)

委員 吉 村 龍 吾

吉 村 龍 吾  (印)

委員 田 中 亮 宇

田 中 亮 宇  (印)

## 目次

<b>第1 本委員会の設置に至る経緯及び本委員会の構成等</b> .....	<b>1</b>
1. 本委員会設置に至る経緯 .....	1
2. 本委員会の構成及び委嘱事項 .....	1
(1). 委員会の構成 .....	1
(2). 委嘱事項 .....	1
<b>第2 調査の方法、範囲及び調査期間</b> .....	<b>3</b>
1. 調査の方法 .....	3
2. 調査範囲 .....	3
(1). 調査対象とした子会社の範囲 .....	3
(2). 調査対象とした期間 .....	3
3. 調査期間 .....	3
<b>第3 事実関係に関する調査結果</b> .....	<b>4</b>
1. SSD の概要 .....	4
2. 本件不適切会計処理の概要・経緯 .....	5
(1). 本件不適切会計処理の概要 .....	5
(2). A 氏 .....	5
(3). 前社長 .....	5
(4). SSD 経理担当取締役 .....	6
(5). 本件不適切会計処理の開始 .....	6
(6). 本件不適切会計処理の拡大 .....	7
(7). 実態との乖離の進行 .....	8
(8). 本件不適切会計処理の発覚 .....	8
(9). A 氏以外の関与者 .....	9
(10). SSD における監査 .....	9
ア. SSD 監査役による監査 .....	10
イ. 内部監査 .....	10
ウ. 外部の専門家によるチェック .....	10
(11). 当社による監査・監督 .....	10
ア. 派遣役員による監督 .....	11
イ. 当社親部署による監督 .....	11
ウ. 当社経理部による連結データ管理 .....	11
エ. 当社内部統制部による統制 .....	12
オ. 当社監査役による監査 .....	12
3. 本件不適切会計処理の手法・影響額等 .....	13
(1). 本件不適切会計処理の手法（売上原価の付け替え） .....	13
ア. 仕掛品の過大計上 .....	13
(ア). 原価の集計方法 .....	13
(イ). 仕掛品の過大計上の手法 .....	13
(ウ). 仕掛品の過大計上が行われていた時期 .....	14
イ. 未払金の過少計上 .....	15
ウ. AS400 からの出力データの改ざん .....	16
(2). 本件不適切会計処理の発覚を遅らせるための手法（報告資料の改ざん） .....	18
ア. 提出用決算書の改ざん .....	18
イ. SSD 社内及び当社の監査法人への説明資料の改ざん .....	19
(3). 本件不適切会計処理による影響額 .....	20
ア. 調査方法 .....	20
イ. 影響額 .....	21

(4). 本件不適切会計処理以外の誤謬 .....	22
ア. システム開発売上の収益認識の誤り .....	22
イ. 消費税の納付漏れ .....	23
ウ. その他の誤謬 .....	24
(5). 本件不適切会計処理及びその他誤謬も含めた影響額 .....	24
4. 他の子会社における類似事象の有無 .....	26
(1). STS について .....	26
(2). 海外子会社について .....	26
5. 本件不適切会計処理の発生原因 .....	27
(1). 本件不適切会計処理が行われた動機 .....	27
ア. 前社長と SSD 役職員との板ばさみ .....	27
イ. 前社長による計画達成へのプレッシャー .....	28
ウ. 総務部への負担の集中 .....	29
エ. 発覚を恐れたこと .....	29
オ. 過去に行った会計処理が発覚しなかったこと .....	30
(2). 本件不適切会計処理を行うことを可能とした機会 .....	30
ア. 経理担当者の不足 .....	30
イ. プロジェクト毎の予実管理が不十分であったこと .....	30
ウ. 子会社に対する監督・監査体制の脆弱性 .....	31
(3). 正当化 .....	31
ア. すぐに解消できると考えていたこと .....	31
イ. 会社の存続自体が危ぶまれるおそれがあると考えていたこと .....	32
ウ. SSD の数字を管理していることの自負 .....	32
<b>第 4 再発防止策 .....</b>	<b>33</b>
1. SSD における再発防止策 .....	33
(1). 業務分掌の明確化 .....	33
ア. 問題点 .....	33
イ. 再発防止策 .....	33
(2). プロジェクト毎の採算管理の厳格化 .....	33
ア. 問題点 .....	33
イ. 再発防止策 .....	34
(3). 経理体制の見直し .....	34
ア. 問題点 .....	34
イ. 再発防止策 .....	34
(4). 監査役監査の強化 .....	35
ア. 問題点 .....	35
イ. 再発防止策 .....	35
(5). コンプライアンス知識・意識の向上 .....	35
ア. 問題点 .....	35
イ. 再発防止策 .....	35
2. 当社における再発防止策 .....	36
(1). 当社による子会社管理体制の強化 .....	36
ア. 問題点 .....	36
イ. 再発防止策 .....	36
(2). グループ内経理担当者に対する経理教育の実施 .....	36
ア. 問題点 .....	36
イ. 再発防止策 .....	36
(3). 内部監査の強化 .....	37
ア. 問題点 .....	37

イ. 再発防止策 .....	37
(4). 当社監査役による監査の強化 .....	37
ア. 問題点 .....	37
イ. 再発防止策 .....	37

# 第1 本委員会の設置に至る経緯及び本委員会の構成等

## 1. 本委員会設置に至る経緯

澤藤電機株式会社（以下「当社」という。）は、今後の経営課題について協議するため、当社の100%子会社である株式会社エス・エス・デー（以下「SSD」という。）とともに、SSDの過去の財務状況等を確認する作業を行っていたところ、その過程の中で、SSDにおいて、複数年にわたり棚卸資産を過大計上し、利益を積み増す等の不適切な会計処理（以下「本件不適切会計処理」という。）が行われていた可能性があることが発覚した。

これを受けて、当社は、本件不適切会計処理の事実関係の徹底した調査及び再発防止策の策定等を目的として、2017年9月14日開催の取締役会において、本件不適切会計処理に関与していない当社の役職員2名及び当社及びSSDと利害関係を有しない外部の弁護士及び公認会計士を委員とした特別調査委員会（以下「本委員会」という。）を設置することを決定した。

## 2. 本委員会の構成及び委嘱事項

### (1). 委員会の構成

本委員会の委員は下記4名である。委員長には、委員の互選により曾根健氏が選任された。

委員長	曾根 健	当社常務取締役（内部統制管掌）
委員	町田 宏史	当社経営企画部部长
委員	吉村 龍吾	弁護士（伊藤 見富法律事務所）
委員	田中 亮宇	公認会計士（株式会社 AGS コンサルティング）

また、本委員会の補佐には齋藤三義氏（弁護士・伊藤 見富法律事務所）、古田暁洋氏（弁護士・伊藤 見富法律事務所）、榊隆宏氏（公認会計士・株式会社 AGS コンサルティング）、幅隆太郎氏（公認会計士・株式会社 AGS コンサルティング）が就いた。

### (2). 委嘱事項

当社から、本委員会に対する委嘱事項は、以下のとおりである。

- ① 本件不適切会計処理に関する事実関係の調査
- ② 本件不適切会計処理の他に同様の事象が存在しないかの調査
- ③ 本件不適切会計処理が発生した要因の分析および再発防止策の策定・  
提言

## 第2 調査の方法、範囲及び調査期間

### 1. 調査の方法

本委員会による調査（以下「本調査」という。）は、①当社から提供を受けた関係書類の検討、②関係者（SSD の元役員を含む。）計 18 名から、延べ 21 回のヒアリング、③主要な関係者が業務において使用していたパソコンの保存データ（ファイルや電子メール等）の分析をすることにより実施した。

また、本委員会の会合を、合計 8 回開催した。これ以外に、本委員会は、適宜委員間で報告書の作成に向けて審議を行なった。

### 2. 調査範囲

#### (1). 調査対象とした子会社の範囲

本調査は、SSD を含む、当社の全ての子会社を対象として行った。もともと、後記第 3 の 4 記載のとおり、他の国内子会社及び海外子会社については、本件不適切会計処理と類似の問題の存在を窺わせる事情がなかったため、本調査は、SSD を中心に実施した。

#### (2). 調査対象とした期間

本調査の過程において確認することができた本件不適切会計処理の最も古い時期は、2008 年 1 月であったため（後記第 3 の 3(1)ア(ウ)）、当該月の所属する事業年度である 2008 年 3 月期を調査対象期間の初年度とし、直近期である 2018 年 3 月期第 1 四半期（2017 年 6 月）までを調査対象期間とした。

なお、SSD では、後記第 3 の 3(3)ア記載のとおり、2008 年 3 月期以前の会計年度については、紙の帳簿しか残されておらず、証憑類の多くが廃棄されている。本調査は、かかる限界がある中で実施されたものであり、本委員会が収集した以外の資料等が存在し新たな事実関係が発覚した場合には、本委員会による事実認定が変更される可能性を否定しない。

### 3. 調査期間

本調査の期間は、2017 年 9 月 14 日から同年 11 月 10 日までであった。

## 第3 事実関係に関する調査結果

### 1. SSD の概要

SSD は、当社経理部の電算室を別会社化するため、1988年1月に、当社の100%子会社として設立された。現在、SSD は、基幹系業務システムの開発・運用・保守業務や、システムエンジニアの派遣業務を、その中核事業としている。

SSD の顧客は、大手システムベンダー、大手自動車メーカー、当社等である。当社の連結ベースの売上高に占める SSD の売上高は、概ね1%程度であり、SSD の業績が当社グループの業績に与える影響は大きくない。また、SSD の売上高の中で当社に対する売上高が占める割合は、年度によっても異なるが、近年では概ね10%から20%程度で推移しており、SSD における当社への売上依存度は高いものではない。

歴代の SSD の役員の多くは、当社からの出向・転籍者で構成されており、SSD の監査役には、当社の経理部長が兼任することが慣例となっている。また、従業員については、2017年10月1日時点における SSD の従業員は28名（内、正社員23名、契約社員5名）であるところ、正社員は全員、当社からの出向社員で構成されている。

## 2. 本件不適切会計処理の概要・経緯

### (1). 本件不適切会計処理の概要

本件不適切会計処理は、SSDの総務部総務課長を長年務めていたA氏が、SSDの会計システム（なお、SSDの会計システムには、2009年3月期以降、市販の会計ソフト「勘定奉行」が使用されている。このSSDの会計システムを、以下「勘定奉行」という。）において、仕掛品の残高を、実際の数値より過大に計上することにより、貸借対照表上の資産の部の金額を過大に計上するとともに、損益計算書上の売上原価を実態より過少化するといった手法により、SSDの営業利益を過大に計上していたものである。

### (2). A氏

本件不適切会計処理を行っていたA氏は、1992年4月に当社に入社すると同時にSSDに出向になり、SSDの営業部門に配転された1年間（1993年）を除き、現在に至るまでSSD総務部に在籍し、2003年には総務課長に昇進し、2014年4月以降は総務課長との兼任で運用支援部長の地位に就いている。

SSDには、その設立以来、経理部や経理課といった組織はなく、総務部が経理業務についても担当している。2006年以降、SSDの総務部所属の従業員は、A氏とA氏の事務補助者1名（以下「事務補助者」という。）の2名体制であり、当該事務補助者は、経理に関する専門知識は有しておらず、A氏の補助業務を行うのみであった。また、2011年以降は総務部長の職は空席であり、それ以前に総務部長であった者も、経理についてはA氏に任せ切りの状態であった。従って、SSDの経理業務は、実質的にはA氏が1名で長年行っていた。もっとも、A氏も、簿記等の経理業務に関する資格は有しておらず、経理業務については、SSDの総務部における業務の過程で知識と経験を習得したのみである。

### (3). 前社長

本件不適切会計処理は、A氏によって行われたものであるが、A氏は、本件不適切会計処理を行った背景には、2005年6月から2011年6月まで、SSDの代表取締役社長を務めたSSDの前社長（以下「前社長」という。）の存在・影響があると供述する。

前社長は、1968年4月に当社に入社し、当社の経理部長等を歴任した後、2004年6月にSSDの監査役に、翌2005年6月にSSDの代表取締役社長に就任し、2011年6月の定時株主総会をもってSSDの代表取締役社長を退任した。

本調査におけるSSDの複数の役職員のヒアリングによれば、前社長は、売上や利益目標の達成について強い拘りを持ってSSDの経営に臨んでいたことが伺われる。たとえば、前社長は、社長就任以来、30何ヶ月連続での月次決算の黒字を達成した

ことを誇示し、経営会議等の場において、SSDの役職員に対し、その旨を強調することもあった。また、信賞必罰を明らかにするため役職員の配転等を行うこともしばしばあり、たとえば、SSDの業績が振るわなかった2010年3月期の業績不振の責任の所在を明確にするため、当時の営業担当常務取締役を、平取締役に格下げすることもあったとのことである。

もっとも、前社長は、SSDを低位安定の会社から脱皮させ、適正な配当を行う会社にしたいという思いのもとで経営に臨んでいた旨供述している。かかる前社長の供述を含め、本調査で得られた資料からすると、前社長は、SSDを会社として独り立ちできるようにしようと、売上・利益について厳しい姿勢で臨んでいたことは窺えるものの、前社長によるパワハラに該当するような行為があったとまで認めることはできず、また、前社長によるSSDの経営やSSDの従業員に対する姿勢に特段不適切な点があったとは認定できない。

#### (4). SSD 経理担当取締役

SSDにおいてほぼ単独で経理業務を担っていたA氏にとって、経理業務に関する相談相手となっていたのは、SSDにおいて経理を担当していたSSDの現・常務取締役（以下「SSD 経理担当取締役」という。）である。SSD 経理担当取締役は、2007年6月に当社の経理部長に就任し、翌2008年6月には当社の取締役に就任した。その一方、2005年6月にはSSDの監査役を兼務し、当社の取締役に退任した2013年6月には、SSDの常務取締役に就任した。2015年6月に当社からSSDに転籍している。

SSD 経理担当取締役は、少なくともSSDの取締役に就任した後は、経理を含む総務部の担当取締役として、A氏を指導監督する立場にあったといえる。しかしながら、A氏はSSD 経理担当取締役に対しても、実態を反映した仕掛品の数値を報告していなかったため、SSD 経理担当取締役は本件不適切会計処理に気付かなかった。

#### (5). 本件不適切会計処理の開始

本調査の過程において確認することができた、本件不適切会計処理が行われた最も古い時期は、2008年1月であった（詳細は、後記3(1)ア(ウ)参照）。

前記(3)のとおり、2008年3月期当時、前社長は、就任以来30何ヶ月連続での月次決算黒字をSSD社内で誇示していたが、その中で、2008年1月は、月次決算において赤字になることが見込まれた。A氏の供述によると、A氏は、月次決算において赤字となり、赤字プロジェクトの担当者が前社長より叱責されることを避けたいという思いから、月次決算において赤字となることを防ぐため、予算を大きく超えた仕掛品残高が計上されている実存するプロジェクト（すなわち採算の悪いプロジェクト）の仕掛品残高について、予算に対して実績に余裕のある他のプロジェクト（すなわち採算の良いプロジェクト）に対して付け替えたとのことである（後記

3(1)ア(イ)①の手法)。なお、A氏は、この当時は、複数のプロジェクトの間で仕掛品残高の付け替えを行ったのみであって、SSDの決算上の利益を過大に計上する意図はなかった旨の供述を行っている。

#### (6). 本件不適切会計処理の拡大

A氏の供述によれば、A氏は、前記(5)のとおり、2008年3月期に仕掛品残高の付け替えを行った後も、同様の行為（後記3(1)ア(イ)①②の手法）を繰り返していたものの、その額は少額にとどまっていた。この理由についてA氏は、当時、SSDの業績は、リーマンショックの影響から2009年3月期には下降に転じ、2010年3月期には、売上高242.4百万円・営業利益は△55.3百万円と大幅に落ち込んだものの、これは、日本経済全体の落ち込みに起因するものであってやむを得ないとして容認する雰囲気があったことから、利益を過大に計上する必要が高くないと考えていたためと供述する。

しかしながら、2011年3月期以降、A氏は、仕掛品残高の付け替えにとどまらず、雑コードと称する実体のないプロジェクトコードや、実在する顧客についてのものではあるが実在のプロジェクトに結びついていないプロジェクトを創出の上、それらのコードに、実在する各プロジェクトに配賦すべき原価を計上する手法（後記3(1)ア(イ)③の手法）による仕掛品の過大計上を行うようになり、本件不適切会計処理は拡大の一途を辿るようになる。

2011年3月期、日本経済がリーマンショックの影響から回復傾向にあったこともあり、SSDにおいても、売上・利益ともに、前年の大幅な業績低下からの挽回が期待されており、前社長からも強いプレッシャーがかけられていた。2011年3月期当時、A氏は、前社長とともに、SSDの売上・損益計画のとりまとめを担当していた。A氏の供述によれば、A氏は、自分のとりまとめた売上・損益計画案を何度か前社長に提出していたが、2期連続の営業赤字は絶対に許されないと前社長の意向から、修正を求められ、そこで、A氏は、達成が困難であることは承知しつつも、高い目標値を掲げた売上・損益計画を策定したとのことである。

しかしながら、2011年3月期当初より、策定した売上・損益計画を達成することは難しい状況であった。A氏の供述によると、A氏は、売上・損益計画が達成できなかった場合、前社長に対して、その原因分析及び挽回策に関する資料を作成の上、説明しなければならなかったところ、かかる説明資料の作成を回避したいと考え、また、計画の未達成について前社長から厳しく叱責されることを避けるため、売上・利益計画を達成したように見せるべく、勘定奉行において、各プロジェクトにおける仕掛品の勘定科目について、実態よりも過大な数値を入力したとのことである。その結果、SSDは、見かけ上は、2011年3月期に9百万円の営業利益を計上することとなった。

なお、A氏は、SSDの株主総会及び取締役会並びに当社の経営会議に提出していた決算書（以下「提出用決算書」という。）においては、勘定奉行に入力していた数値とは異なる数値（以下「提出用決算書数値」という。）を計上して提出している。A氏は、連結計算書類及び連結財務諸表作成のために当社に報告していた財務数値については、勘定奉行に入力した数値（以下「勘定奉行数値」という。）をそのまま利用していたのに対し、仕掛品が急に増加していることの不自然さをSSDの経営陣（当社からの派遣役員を含む。）に気付かれ、本件不適切会計処理が発覚することを防ぐため、提出用決算書においては、勘定奉行に入力した数値よりも少ない提出用決算書数値を報告していた。

### **(7). 実態との乖離の進行**

2011年6月に開催されたSSDの株主総会において、前社長が退任し、現在のSSDの代表取締役社長（以下「現社長」という。）が就任した。現社長の就任に伴い、前社長時代にあった売上・損益計画達成への強いプレッシャーは緩和されたこともあり、A氏は、2011年3月期に過大に計上した仕掛品については、2012年3月期に売上原価として計上することで解消しようと考えていた。しかしながら、①2012年3月期において、SSDにおいて想定していたような営業利益が計上できなかったこと、また、②過大計上した仕掛品を解消しようとするれば、2011年3月期から2012年3月期にかけての売上高の増加に比して営業利益の数字の伸びが伴わないこととなってしまう、その説明が困難になることから、2012年3月期において仕掛品の過大計上を解消することは難しいと判断し、2011年3月期の過大な仕掛品の計上額について解消することはしなかった。それどころか、2012年3月期において、営業利益を計上するために、A氏はさらなる仕掛品の過大計上を行っている。結局、2013年3月期以降も仕掛品の過大計上は継続拡大され、2017年3月期には、後記3(1)アのとおり、仕掛品残高は177百万円に上り、そのうち過大計上額の累計額は、176百万円に上った。

### **(8). 本件不適切会計処理の発覚**

2017年8月8日に開催された、SSDの経営会議の場において、SSDの営業担当取締役より、SSDでは利益が出ているにもかかわらず、借入が多いのはなぜかとの質問がなされ、A氏は回答に窮することとなった。また、2017年8月上旬に、当社よりSSDに対して、SSDにおける経営課題の洗い出し作業を行うよう指示がなされたところ、経営課題の検討に際し、A氏とSSD経理担当取締役で経年のSSDの計算書類を比較しての検討を行っていた際に、SSD経理担当取締役より仕掛品が年々増加していることが指摘された。A氏は、本件不適切会計処理をこれ以上隠蔽し続けることは最早困難であると考え、2017年8月23日、SSD経理担当取締役に対して、本件不適切会計処理について報告した。翌24日、A氏及びSSD経理担当取締役は、

現社長に本件不適切会計処理について報告し、翌 25 日、SSD より当社に対して報告がなされた。

これを受け、当社経理部主導の下、当社は、A 氏を含む SSD 役職員に対するヒアリング、SSD の計算書類・帳簿書類の精査をはじめとした本件不適切会計処理に関する初期的な調査を実施した。かかる初期的な社内調査の結果、当社は、本件不適切会計処理の全容の解明のためには、外部専門家を含む調査委員会による本格的な調査が必要であると判断し、前記第 1 の 1 記載のとおり本委員会の設置を決定した。

#### **(9). A 氏以外の関与者**

A 氏の供述によれば、A 氏は、本件不適切会計処理を、その開始当初から、単独で行っており（勘定奉行への入力作業については、事務補助者が行っていたものの、機械的に入力作業を行っていたに過ぎず、当該事務補助者は本件不適切会計処理については了知していなかったとのことである。）、本件不適切会計処理について、SSD の社内外を問わず、誰にも相談したことはないとのことである。本調査においても、A 氏以外の当社又は SSD の役職員が本件不適切会計処理に関与したことを窺わせる事実は認められなかった。

なお、後記 5.(1)記載のとおり、A 氏が本件不適切会計処理を行った動機として供述した内容には、不合理と思える点もあり、本委員会では、A 氏が、当社又は SSD の役職員（特に前社長及び現社長等の SSD 経営陣）からの指示を受けて A 氏が本件不適切会計処理を行った可能性についても検討した。しかしながら、SSD の代表取締役社長や取締役には、当社 OB が就任することが慣例であるところ、当該代表取締役社長及び SSD に転籍した SSD の取締役の報酬額は定額であり、SSD の利益その他の経営成績と連動はしていなかった。さらに、SSD の代表取締役社長としての任期は、原則として、SSD の利益その他の経営成績にかかわらず、原則 65 歳までというのが運用の実態であった。そのため、SSD 経営陣には、本件不適切会計処理を行ってまで SSD の利益を水増しする動機が認められない。また、当社が、SSD に対して、売上・利益計画について一律の目標値を設定するなど、計画達成への強いプレッシャーをかけたことも窺われない。さらに、SSD の正社員の報酬・賞与も、当社の連結業績を基礎として決定されており、SSD の業績を基礎にしておらず、SSD の業績に関して、強いプレッシャーがあったことは窺われない。上記の点に加え、A 氏自身も、本調査におけるヒアリングにおいて、一貫して当社役職員又は SSD の役職員の関与を否定していることからみても、本委員会としては、本件不適切会計処理は、A 氏が単独で実行したものであると判断した。

#### **(10). SSD における監査**

本件不適切会計処理が行われていた間の SSD における監査体制は以下のような状況であった。

## ア. SSD 監査役による監査

SSD の監査役は、当社の経理部長が非常勤で務めることが慣例となっていた。SSD の監査役は、月に 1 回行われる SSD の取締役会に出席していた。しかしながら、前記(6)記載のとおり、SSD の取締役会には、A 氏によって数値を改ざんされた提出用決算書が提出されていたため、本件不適切会計処理に気付くことは容易ではなかったと思われる。提出用決算書について、各種の会計帳簿との整合性の確認や財務諸表の趨勢分析が行われていた場合には、本件不適切会計処理に気付くことができた可能性もあるものの、かかる確認・分析作業を行うことまで SSD の監査役に期待されていたと評価することはできない。

## イ. 内部監査

SSD はその会社規模からも、SSD 独自の内部監査部門は特段なく、後記(11)エ記載の、当社の内部統制部によるグループ監査の一環としての内部監査が行われていた。

## ウ. 外部の専門家によるチェック

当社連結財務諸表に対する会計監査の一環として、当社会計監査人である監査法人により、SSD に対して監査手続が行われていたものの、SSD は会計監査人設置会社ではなかったため、SSD 単体の財務諸表を対象とした監査法人による監査は行われていなかった。また、SSD においては、税務申告についても自社で可能であるという認識の下、外部の税理士による財務諸表や帳簿の確認を委託していなかった。監査法人による単体ベースでの会計監査や外部税理士による税務申告の際の確認が行われていれば、仕掛品の額の大きさ及びその趨勢の不自然さを指摘され、本件不適切会計処理の発見の端緒となったことも考えられる。

### (11). 当社による監査・監督

当社における子会社の管理については、当社社内規程において、以下のとおり規定されている。

まず、当社では、子会社管理規程が制定されており、当該規程では、当社の子会社の管理について、当社は、子会社に対して必要数の取締役・監査役を派遣し、派遣された取締役は、当該子会社の業務の適正を確保するための牽制、当社の方針その他の情報の伝達、子会社の審議内容・経営課題を当社経営会議に報告といった役割を果たすことが規定されており、また派遣監査役は、子会社の会計及び子会社取締役の業務執行の監査を実施し、株主総会に対し監査結果を報告することが規定されている。

また、当該規程では、子会社からの協議・報告は、当社における子会社の主管部署である親部署（なお、子会社によって親部署は異なる。）の担当取締役が受ける

ものとされており、親部署担当取締役は、内容を吟味の上、必要に応じて派遣取締役、当社総務人事部、経理部担当取締役と打ち合わせの上、補充調査を行うものとされている。

次に、当社では、監査役監査基準が規定されており、当該基準では、当社監査役は、必要に応じ子会社に対して事業の報告を求め、業務・財産の状況を調査するものとされている。

#### ア. 派遣役員による監督

当社からは SSD に対して、当社経理部長が SSD の監査役として派遣されており、当該派遣監査役の監査状況は前記(10)ア記載のとおりである。

また、当社は、SSD に対して、2015 年 6 月までは当社取締役を、2015 年 6 月からは当社経営企画部課長を SSD の取締役として派遣している。当該派遣取締役は、SSD の取締役会に出席し、売上・利益等の経営数値の確認を行っていた。特に、2011 年 6 月に SSD の非常勤取締役に就任した当社からの派遣取締役は、SSD の貸借対照表上の仕掛品残高が多いことに疑義を唱え、またプロジェクト毎の予実管理をすることを提言する等、本件不適切会計処理の発覚の契機となり得る点について指摘を行っていたことが窺われる。前者については当時の SSD 経営陣による更なる調査が行われなかったため、また、後者については、しばらくの間はプロジェクト毎の予実の対比実績が作成され、社長に提出されていたものの、これが継続しなかったために本件不適切会計処理を発見することはできなかったものの、派遣取締役による監督体制は、一定程度は機能していたとも言える。

#### イ. 当社親部署による監督

SSD についての当社の親部署は、当社経営企画部である。当社経営企画部による SSD に対する監督は、3 ヶ月に 1 回の当社経営会議における子会社報告及び SSD 株主総会への出席が中心であった。経営会議における子会社報告では、損益計算書上の数値に関する報告が主であり、仕掛品の数値が高くなっていることに気付く端緒となる貸借対照表についてはあまり議論がなされていなかった。そのため、本件不適切会計処理に気付くことはなかった。なお、子会社報告において提出されていたのは、A 氏によって数値が改ざんされていた提出用決算書である。

#### ウ. 当社経理部による連結データ管理

当社経理部は、毎月、連結財務諸表作成のために必要な財務データの提出を子会社から受けている。A 氏が当社経理部に提出した当該財務データ内の仕掛品残高の数値は、提出用決算書数値とは一致していなかった。そのため、当社経理部において、SSD から受領した当社連結財務諸表作成のための財務データと SSD の提出用決

算書と照合したり、また、財務数値の趨勢を確認していれば、本件不適切会計処理に気付くことができたであろうが、かかる確認・照合作業は行われていなかった。

#### エ. 当社内部統制部による統制

当社は、SSD 及び株式会社エス・テー・エス（以下「STS」という。）の両国内子会社について、内部統制報告制度（J-SOX）の導入初年度である 2009 年 3 月期及び翌年度の 2010 年 3 月期においては、当社の J-SOX の評価対象として選定し、全社的な内部統制並びに全社的な観点から評価することが適切な決算・財務報告プロセスの有効性の評価を実施した。2 年間にわたる評価の結果、内部統制上の脆弱性は識別されなかったことを踏まえ、2011 年 3 月期以降は評価範囲を改めて見直した。具体的には、SSD 及び STS の両社の規模が当社グループの財務報告に対する影響の重要性が僅少であり、過年度の内部統制上の脆弱性を識別していないことを理由として、当社の J-SOX の範囲から除外することとした。資料の改ざんが行われていたことからすると、J-SOX 上の評価範囲として内部統制の有効性の評価対象とし続けたとしても、それをして直ちに本件不適切会計処理を発見することができたかどうかは疑問ではあるが、他者の目によるチェックが入ることにより、早期の発見を実現せしめた可能性はある。

#### オ. 当社監査役による監査

当社監査役による SSD に対する監査は、監査計画に従った監査が行われ、具体的には、定期的な SSD 代表取締役社長に対するヒアリングの実施、3 ヶ月に 1 回の当社経営会議における子会社報告への参加が中心であった。そのため、SSD の代表取締役（前社長及び現社長）は本件不適切会計処理を了知しておらず、また子会社報告では、前記イ記載のとおり、貸借対照表についてはあまり議論がなされていなかったため、当社監査役は、本件不適切会計処理に気付くことはなかった。

### 3. 本件不適切会計処理の手法・影響額等

#### (1). 本件不適切会計処理の手法（売上原価の付け替え）

##### ア. 仕掛品の過大計上

##### (ア). 原価の集計方法

SSD において、A 氏は、原価集計を、A 氏が月次で作成する「払出原価内訳及び仕掛品残高内訳表」と題する表（エクセルデータ。以下「内訳表」という。）において行っていた。内訳表は、下図のような内容であり、月次単位で、当月売上原価及び翌月へ繰り越す仕掛品残高を計算する目的で作成されていた。A 氏は、内訳表をもとに振替伝票を起票し、事務補助者が、振替伝票に従って勘定奉行に仕訳を記帳（入力）している。

前月					
PRJ名	前月末仕掛品残高	当月発生原価	累計原価	払出金額	当月末仕掛品残高
实在プロジェクト①					
实在プロジェクト②					
合計					

当月					
PRJ名	前月末仕掛品残高	当月発生原価	累計原価	払出金額	当月末仕掛品残高
实在プロジェクト①		XXXXXXXX			
实在プロジェクト②		XXXXXXXX			
实在プロジェクト③		XXXXXXXX			
实在プロジェクト④		XXXXXXXX			
非表示①	←エクセル上は非表示	XXXXXXXX			
非表示②		XXXXXXXX			
雑コード		XXXXXXXX			
架空プロジェクト①	③架空プロジェクトコードへの原価計上	XXXXXXXX			
架空プロジェクト②		XXXXXXXX			
合計					

①仕掛品繰越残高の調整

②実在するプロジェクト間の原価の付け替え及び付け替え額の表示上の隠蔽

③架空プロジェクトコードへの原価計上

④AS400からの出力データの改ざん

##### (イ). 仕掛品の過大計上の手法

本調査において、A 氏が行っていた仕掛品の過大計上の手法として、下記 4 つの手法が確認された。

#### ① 仕掛品繰越残高の調整

内訳表において、当月末仕掛品残高を、翌月の前月末仕掛品残高に転記する際に、採算の悪いプロジェクトの仕掛品残高の金額を、採算の良いプロジェクトの仕掛品残高に付け替える方法

#### ② 実在するプロジェクト間の原価の付け替え及び付け替え額の表示上の隠蔽

内訳表の当月発生原価の欄において、(i)採算の悪いプロジェクトの発生原価を採算の良いプロジェクトに付け替える方法、又は、(ii)採算の悪いプロジェクトの発生原価について、エクセル表記上、非表示とし、隠蔽する行を設け、当該行に原価の一部を付け替える方法

#### ③ 架空コードへの原価計上

(i)「雑コード」と称するプロジェクトコードを内訳表に設け、また、(ii)架空の名称のプロジェクトコード（以下「架空プロジェクトコード」という。）を内訳表に設け、それらのプロジェクトコードに、実在する各プロジェクトに配賦すべき間接原価及び当月売上プロジェクトに係る一部の原価を計上する方法

#### ④ プロジェクト管理システム (AS400) からの出力データの改ざん

オフィスコンピュータの AS/400 上に構築されている SSD のプロジェクト管理システム（以下「AS400」という。）において集計された工数について、当月未売上の（当月払出しのない）プロジェクトの発生工数を水増したうえで労務費単価を計算することで、労務費単価を低額にし、仕掛品残高を過大に、当月払出原価を過少にする方法（後記ウ参照）

#### (ウ) 仕掛品の過大計上が行われていた時期

本調査の過程において確認することができた、仕掛品の過大計上の最も古いもの（すなわち、本件不適切会計処理の最も古いもの）は、2008年1月に、上記①の方法で赤字プロジェクトから他のプロジェクトへ仕掛品残高の付け替えがなされたものであった。2008年3月期より前の会計年度において本件不適切会計処理が行われていなかったことは、客観的資料から確認することはできなかったが（後記第3の3(3)ア）、A氏も、2008年1月より前に本件不適切会計処理を行ったことを認めていないことから、本委員会としては、本件不適切会計処理が行われた確認できる最も古い時期は、2008年1月であることを前提として、本調査を行った。

上記①の方法による仕掛品の過大計上は、2016年7月まで、その頻度について一定の法則性は見受けられないものの、断続的に行われていた。

2008年8月に、SSDが会計システムとして勘定奉行を導入（なお、2008年4月まで遡って、勘定奉行には記帳なされている。）後は、A氏は、上記①の手法に加え、上記②の手法も利用してプロジェクト間での仕掛品残高の付け替えを継続していたが、2010年3月期まではSSDトータルでの利益に及ぼす影響は少額であった。しかし、前記2(6)記載のとおり、SSDはリーマンショックの影響で2010年3月期に大きな損失を計上することとなり、2期連続営業赤字を回避するため、A氏は、2010年4月以降は払出原価を雑コード・架空プロジェクトコードに付け替えるという③の手法を開始し、その後は、上記③の手法を多用することで、雑コード・架空プロジェクトコードにおける払出原価が月を追うごとに累積され、仕掛品残高が増大し、営業利益が嵩上げされていった。

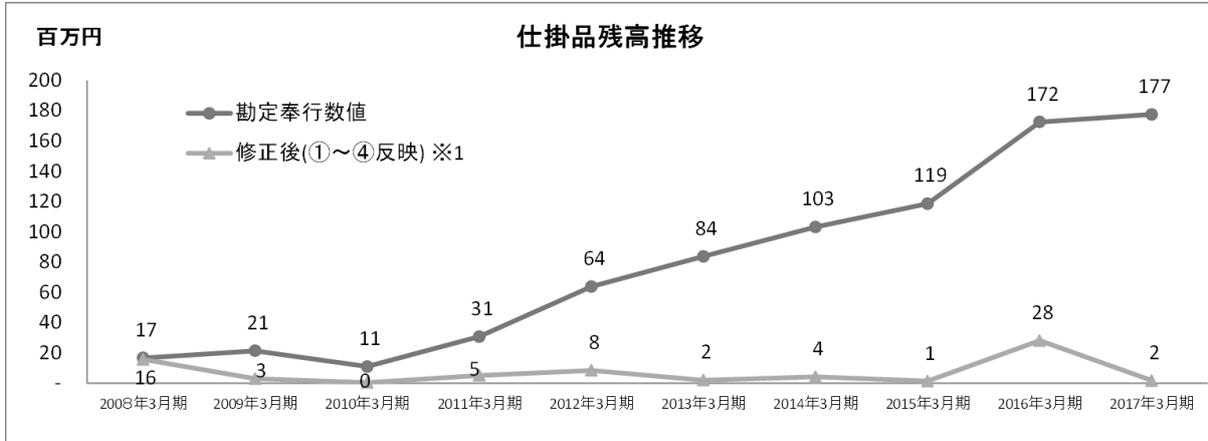
本調査では、2008年3月期以降で、上記②・③の手法において非表示とされていたコード、雑コード及び架空プロジェクトコードは、計6件存在していることが確認された。これらのコードにおける、各年の仕掛品金額（すなわち、上記②・③の手法を用いた過大計上額）の推移は以下のとおりである。

【② 非表示及び③雑コード及び架空プロジェクトコードに付け替えられた仕掛品残高の推移】 (単位:百万円)

PRO №	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
非表示1	-	1	-	2	2	-	-	-	-	-
非表示2	-	2	-	-	2	-	-	-	-	-
雑コード	-	-	-	-	8	23	38	44	55	86
架空プロジェクトコード①	-	-	-	-	29	25	32	29	31	48
架空プロジェクトコード②	-	-	-	-	-	21	17	29	39	29
架空プロジェクトコード③	-	-	-	-	-	-	9	9	7	12
合計	-	3	-	2	41	69	96	110	133	174

※ 上記表は内訳表を要約して作成しており、プロジェクト名については匿名処理している。

また、各年の仕掛品残高の推移は以下のとおりである。



※1 後記(3)の修正後の金額

## イ. 未払金の過少計上

本調査では、2008年3月には、前記ア記載の仕掛品の過大計上とは異なる方法により、売上原価及び未払金の過少計上が行われていることが確認された。具体的には以下のとおりである。

まず、2008年2月の内訳表では月末仕掛品残高が34百万円であったところ、同年3月の内訳表の前月末繰越残高は、下記表のとおり、約25百万円と記載されている。

繰越残高の相違 (単位:百万円)

PRO №	2008年02月	2008年03月初	差額
〇〇〇〇〇	8	1	△7
〇〇〇〇〇	2	-	△2
.....	24	24	-
	34	25	△9

※ 上記は、内訳表を要約して作成しており、プロジェクト名については匿名処理している。

2008年3月の内訳表上、同年2月からの繰越残高を約25百万円と記載して当月発生原価の集計・売上原価の払出を処理したため、下記表のとおり同年3月の払出額については、本来56百万円とすべきところを47百万円と計上している。この結果、約9百万円の費用を繰延べることにより売上原価を過少計上していることになる。当該費用繰延処理は、2008年8月経営会議資料において「36ヶ月連続での単月黒字化を達成。今後も月次ベースでの黒字を図っていく。」との文言があるように前社長の単月黒字に対する強い拘りを踏まえ、A氏が、仕掛品の払出金額を抑え、売上原価を過少計上することで単月黒字化を図ったものと推察される。結果として、

2008年3月の単月営業利益は、4.6百万円であり、黒字化が達成されている。

【2008年3月単月処理】

(SSDの処理)

PRO №	2008年3月初	発生	払出額	2008/3月期
〇〇〇〇〇	1	3	4	-
〇〇〇〇〇	-	-	-	-
.....	24	36	43	17
	25	39	47	17

(本来の処理)

(単位:百万円)

PRO №	2008年3月初	発生	払出額	2008/3月期
〇〇〇〇〇	8	3	12	-
〇〇〇〇〇	2	-	2	-
.....	24	36	43	17
	34	39	56	17

9百万円の過少計上

※ 上記は、内訳表を要約して作成しており、プロジェクト名については匿名処理している。

上記のとおり、A氏は、売上原価の払出額を56百万円とすべきところを47百万円と計上し、約9百万円の費用を繰延べることにより売上原価を過少計上しているが、これにより帳簿上の2008年3月の当月末仕掛品残高と、内訳表の仕掛品残高に不整合が生じるため、決算書との整合性を図ることを目的として、「未払金／売上原価」という仕訳を計上し、未払金を過少計上することで整合性を確保しようとした。

なお、SSDは2008年3月期以前は会計ソフトを導入しておらず、A氏及び事務補助者が振替伝票に基づき、エクセルにて合計残高試算表を作成していたところ、本調査においては、2008年3月度のみ、仕掛品の振替伝票及び「未払金／売上原価」の振替伝票は発見することができなかった。

上記仕訳の計上の結果、未払金が過少となったが、A氏は、2010年3月期にSSDの未払金残高がマイナスになることを避けるため、架空の外注費を証憑なしで計上する振替伝票を複数回作成し、合計5.3百万円の未払金を計上している。しかし、2018年3月期第1四半期末時点において、約4百万円の未払金が依然として過少計上となっている。

#### ウ. AS400からの出力データの改ざん

A氏のヒアリングによれば、SSDにおける仕掛品残高及び払出原価の計算のフローは、下記図及び表に記載のとおりである。

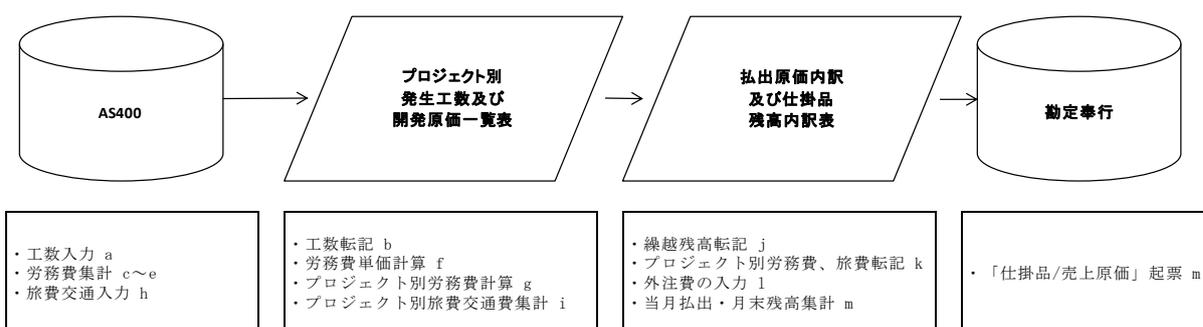
具体的には、以下のとおりである。

まず、AS400より出力したプロジェクト別工数・旅費交通費等の情報が記載されたエクセルデータに基づき、プロジェクト別労務費・旅費交通費を集計する「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」のエクセルデータに工数・旅費の転記を行い、別途AS400上で集計された労務費を当月発生工数で除して労務費単価を算定し、「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」エクセルデータのプロジェクト別工数に当該労務費単価を乗じることでプロジェクト別の労務費を集計している。

次に、「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」エクセルデータにて集計されたプロジェクト別の労務費及び旅費交通費を「払出原価内訳及び仕掛品残高内訳表」エクセルデータに転記し、また外注費については請求書に基づき内訳表に入力することでプロジェクト別の当月発生原価を計算している。そして、プロジェクト別の前月末仕掛品残高と当月発生原価の合計を累計額とし、プロジェクト別の累計額を当月売上プロジェクトについては払出原価として、未売上プロジェクトについては当月末仕掛品残高として集計している。

なお、勘定奉行上は、内訳表の払出原価及び当月末仕掛品残高の集計結果に基づき A 氏が振替伝票を起票している。

払出原価及び仕掛品残高計算フロー



項目		原価計算フロー	
労務費	工数	a	各開発担当者がプロジェクト別に入力した工数を AS400 にて集計し、当該プロジェクト別の工数集計結果であるプロジェクト別工数データ（エクセルファイル）を AS400 より出力し、「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」に転記
		b	駐在人員の工数（AS400 上は未登録）を「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」に転記
	労務費総額	c	当社請求書より出向者負担金を SE・PG 等に振り分け集計し、AS400 に入力
		d	間接原価を月次試算表（勘定奉行）より集計し、AS400 に入力
		e	AS400 上で間接原価を労務費（SE・PG 別）に工数基準で配賦
	プロジェクト別労務費計算	f	「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」にて SE・PG 別労務費単価（=AS400 上の労務費総額÷工数）を計算
g		「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」にてプロジェクト別（間接工数含む）工数・労務費単価に基づきプロジェクト別労務費を集計	
旅費交通費	AS400 登録	h	勘定奉行より旅費交通を AS400 にプロジェクト別に入力
	プロジェクト別旅費交通費	i	AS400 より出力したプロジェクト別旅費交通費のエクセルデータより「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」に転記
仕掛品	繰越残高	j	前月の「払出原価内訳及び仕掛品残高内訳表」より、当月残高を転記
	当月発生労務費・旅費	k	「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」よりプロジェクト別の労務費・旅費を「払出原価内訳及び仕掛品残高内訳表」に転記
	当月発生外注費	l	請求書に基づき「払出原価内訳及び仕掛品残高内訳表」にプロジェクト別外注費を入力

項目		原価計算フロー	
	払出原価	m	「払出原価内訳及び仕掛品残高内訳表」にて当月売上計上プロジェクトを集計し、当月払出原価及び当月仕掛品残高を計算し、勘定奉行に「仕掛品/売上原価」の仕訳を起票

A氏は、月次のプロジェクト別労務費を集計するにあたり、AS400より出力したプロジェクト別工数・旅費交通費等の情報が記載されたエクセルデータから、「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」エクセルデータにプロジェクト別工数を転記する際に、当月未売上のプロジェクトの発生工数を水増し（上記図及び表 a）することにより、当月労務費単価を意図的に低くし、当月払出原価は過少に、仕掛品残高は過大になるように操作していた（前記ア（イ）④に記載の手法）。

なお、「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」エクセルデータ及び外注先からの請求書から内訳表への転記・入力ミスも散見された（上記図及び表 k 及び l）。

## (2). 本件不適切会計処理の発覚を遅らせるための手法（報告資料の改ざん）

### ア. 提出用決算書の改ざん

本調査では、2010年4月から提出用決算書（貸借対照表）の改ざんが開始されていることが確認された。A氏は、SSD経営会議・取締役会及び当社経営会議において、仕掛品残高が急に増加していることの不自然さを当社又はSSDの経営陣に指摘され、本件不適切会計処理が発覚することを防ぐため、A氏の独断で、提出用決算書（貸借対照表）の仕掛品残高を他の勘定科目に振り替え、勘定奉行上の仕掛品残高より過少な数値で報告することで費用繰延の事実を隠蔽していた。

また、2017年3月期の提出用決算書においては、貸借の合計金額（資産合計＝負債・純資産合計）は201百万円と一致しているように見せているが、実際に計算すると貸方の各科目の合計は209百万円と記載上の負債・純資産合計201百万円と8百万円ずれている。A氏によれば、仕掛品残高が177百万円と多額になり、他の勘定科目への振り替えを行おうにも限度があることから、合計金額が合わないのを認識しながら、貸借が一致しているように見せるために負債・純資産合計の金額を修正したとのことである。

提出用決算書における年度別の改ざんの金額は以下のとおりである。

(単位:百万円)

コード	科目名	2011年3月期			2012年3月期			2013年3月期			2014年3月期		
		勘定奉行	総会資料	差額	勘定奉行	総会資料	差額	勘定奉行	総会資料	差額	勘定奉行	総会資料	差額
1130	売掛金	53	62	△9	59	71	△12	47	70	△23	73	87	△15
1260	仕掛品	31	16	15	64	36	28	84	38	46	103	40	63
1410	前払金	0	0	-	1	1	△0	1	1	△0	2	3	△1
1488	繰延税金資産(流動)	-	-	-	-	3	△3	-	5	△5	-	4	△4
2170	什器備品	6	6	-	8	8	-	9	12	△3	7	9	△2
2670	保証金	-	0	△0	-	0	△0	-	0	△0	-	0	△0
2690	その他投資	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	資産合計	128	122	7	142	129	13	148	133	16	200	158	42
4140	未払金	26	21	5	46	30	16	41	22	20	43	20	23
4146	未払法人税等	0	0	-	0	0	-	1	1	-	2	2	△0
4148	未払消費税等	4	2	2	3	3	0	3	2	1	5	-	5
4150	未払費用	-	-	-	0	0	△0	0	0	-	-	2	△2
	負債合計	31	24	7	50	34	16	47	26	21	89	63	26
	純資産合計	98	98	-	92	95	△3	102	106	△5	95	106	△12
	負債・純資産合計	128	122	7	142	129	13	148	133	16	200	158	42

コード	科目名	2015年3月期			2016年3月期			2017年3月期		
		勘定奉行	総会資料	差額	勘定奉行	総会資料	差額	勘定奉行	総会資料	差額
1130	売掛金	50	77	△27	82	97	△15	77	97	△20
1260	仕掛品	119	49	70	172	94	78	177	89	88
1488	繰延税金資産(流動)	-	0	△0	-	0	△0	0	0	-
2170	什器備品	6	9	△3	6	7	△1	5	6	△1
2670	保証金	0	0	△0	0	0	△0	-	0	△0
2690	その他投資	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	資産合計	194	153	41	266	204	62	267	201	66
4140	未払金	38	22	16	53	21	32	29	13	16
4148	未払消費税等	14	9	5	17	7	10	16	6	10
	負債合計	68	47	21	129	87	42	140	112	28
	資本金	11	11	-	11	11	-	11	11	-
	純資産合計	126	106	20	138	118	20	128	98	30
	負債・純資産合計	194	153	41	266	204	62	267	201	66

※1 「負債合計」と「純資産合計」の合計は209百万円となるが、「負債・純資産合計」欄に201百万円と記載。

※ 上表は、提出用決算書のうち差額部分のみ抜粋して作成している。

## イ. SSD 社内及び当社の監査法人への説明資料の改ざん

A氏は、SSD 社内及び当社の監査法人（当社の会計監査人）に、仕掛品残高の計算根拠資料として内訳表の提出を要求された場合には、提出前に内訳表を改ざんすることで、本件不適切会計処理の発覚を防いでいた。

A氏は内訳表の提出を求められた場合には、提出媒体に応じて、提出前の改ざんの手法を変えている。書面にて提出する場合は、プロジェクト間の付け替え額をエクセル上、非表示にした上で見ることの出来ない状態にした上でデータをプリントアウトして提出しており、エクセルデータにて提出する場合は、架空プロジェクトコードに計上された原価を別のプロジェクトに再振替し、架空プロジェクトコードの残高が少額となるように見せていた。

また、2014年3月期末に、A氏が監査法人からの依頼に基づき提出した資料（以下「会計士提出資料」という。）と社内資料とは、以下のとおり異なっている。上記のような仕掛品残高の再振替のみならず、会計士提出資料では社内資料上の「雑コード」は「その他」と表記が変更されている。A氏は、監査法人からの指摘を受けにくい表現に変更することで本件不適切会計処理の発覚を防いでいた。

## 2014/03 「払出原価内訳及び仕掛品残高内訳表」

(単位:百万円)

PRO №	社内資料	会計士提出	差額	PRO №	社内資料	会計士提出	差額
〇〇〇〇〇	-	1	Δ1	.....	0	0	-
〇〇〇〇〇	0	2	Δ2	.....	0	0	Δ0
〇〇〇〇〇	32	60	Δ27	.....	0	0	-
〇〇〇〇〇	17	0	17	.....	0	0	-
.....	-	14	Δ14	.....	-	2	Δ2
.....	0	0	-	.....	-	1	Δ1
.....	0	5	Δ5	.....	3	-	3
.....	0	1	Δ1	.....	0	0	Δ0
.....	0	1	Δ1	.....	0	1	Δ1
.....	2	2	-	.....	-	1	Δ1
.....	1	7	Δ6	YYYYYY	雑コード 38	その他 3	36
.....	9	-	9	〇〇〇〇〇		3	Δ3
				合 計	103	103	-

※ 上記は、内訳表を要約して作成しており、プロジェクト名については匿名処理している。

## (3). 本件不適切会計処理による影響額

## ア. 調査方法

本委員会において、本件不適切会計処理の影響額を調査するにあたっては、当初、A氏が月次決算において売上原価・仕掛品の振替額の計算用に作成していた内訳表や、労務費の配賦単価の計算用に作成していた「プロジェクト別発生工数及び開発原価一覧表」（以下「A氏資料」という。）を基礎とすることを検討した。しかし、A氏資料は、A氏によってAS400のデータを改ざんした上で転記することによって作成されており、また、各プロジェクトのプロジェクトコードも正確でなく、さらに外注費のプロジェクトへの配賦計算等において単純な転記ミスも散見された。従って、本委員会としては、A氏資料には信頼性がないと判断し、これらの資料を基礎に本件不適切会計処理の影響額を調査することは断念した。本調査では、A氏資料の元となるデータ・資料であるAS400のデータ、親会社からの出向費用請求書及び外注費の請求書等（以下「元データ」という。）を基礎として、影響額を調査した。

もっとも、元データについても、外注費の配賦先情報等、一部の必要な情報については、書面又は電子データが残っていなかったため、A氏及びSSD営業担当取締役に対するヒアリングの内容に基づいて計算している部分がある。

また、AS400ではプロジェクトコード（概ね7桁）ごとに工数が登録されているが、売上単位でプロジェクトコードが採番されるようになっておらず、また、売上側で確認できるプロジェクトコードは、A氏が事後の参考程度の目的で分かる範囲で記載していたものであるため、正確なものではない。そのため、プロジェクトコードの上4桁の顧客コードを用いて、月毎に売上と原価を対応させることとし、仕掛品の原価払出については、簡便的に売上が計上された月にそれまでの累積原価（仕掛品）を売上原価に計上することとした。同一顧客で複数プロジェクトが並行的に実施されているケースは少ないため、当該方法でも一定程度の正確性は担保で

きるものと判断した。

さらに、損失が生じるプロジェクトについては、会計上、当該損失の発生可能性が高くなり、引当金の計上要件を満たした時点で受注損失引当金を計上すべきであるが、当該時点を現時点において把握することは困難であるため、簡便的に受注日（注文日。概ね売上の1～3か月程度前。）に受注損失引当金を算出することとした。

また、影響額の算定対象年度に関しては、(i)2009年3月期のSSDにおける勘定奉行の導入以前は、SSDに紙の帳簿しか残っていないこと、また、(ii)2008年3月期以前の証憑類は多くが廃棄されていることから、2008年3月期以前の本件不適切会計処理による影響額を算定することは不可能であると判断し、2009年3月期以降を影響額の算定対象年度として算定した。なお、2008年3月期以前については把握可能なものは、期首影響として2008年3月度期首の数値に反映させている。

## イ. 影響額

前記ア記載の方法による、本件不適切会計処理による影響額の算出結果は以下のとおりである。なお、前記(1)イ記載の未払金の過少計上による2008年3月期に生じた影響（利益影響で△10百万円）は仕掛品には影響がないため、以下には含まれていない。

(単位:百万円)

	2008年4月1日(期首影響)			2009年3月期			2010年3月期			2011年3月期		
	帳簿	修正後	影響額	帳簿	修正後	影響額	帳簿	修正後	影響額	帳簿	修正後	影響額
(損益計算書項目)												
売上高				416	416	△0	242	242	△0	295	295	△0
売上原価				347	364	18	259	243	△16	250	266	15
売上総利益				69	52	△18	△17	△0	16	44	29	△15
販管費				42	42	-	39	39	-	35	35	-
営業利益				27	10	△18	△55	△39	16	9	△6	△15
(貸借対照表項目)												
仕掛品	17	16	△1	21	3	△19	11	0	△11	31	5	△26
受注損失引当残高	-	3	△3	-	3	△3	-	0	△0	-	-	-

	2012年3月期			2013年3月期			2014年3月期			2015年3月期		
	帳簿	修正後	影響額									
(損益計算書項目)												
売上高	349	349	△0	395	395	△0	402	402	△0	450	450	△0
売上原価	305	346	41	340	355	15	330	352	22	364	386	22
売上総利益	44	3	△41	55	40	△15	72	50	△22	86	65	△22
販管費	42	42	-	43	43	-	52	52	-	52	52	-
営業利益	2	△39	△41	13	△3	△15	20	△2	△22	34	13	△22
(貸借対照表項目)												
仕掛品	64	8	△55	84	2	△82	103	4	△99	119	1	△117
受注損失引当残高	-	11	△11	-	-	-	-	5	△5	-	8	△8

	2016年3月期			2017年3月期			2018年3月期第1四半期		
	帳簿	修正後	影響額	帳簿	修正後	影響額	帳簿	修正後	影響額
(損益計算書項目)									
売上高	599	599	△0	401	401	△0	74	74	△0
売上原価	510	570	60	344	334	△9	72	80	8
売上総利益	89	29	△60	57	66	9	2	△6	△8
販管費	53	53	-	55	55	-	13	13	-
営業利益	36	△24	△60	2	11	9	△11	△19	△8
(貸借対照表項目)									
仕掛品	172	28	△144	177	2	△176	188	6	△182
受注損失引当残高	-	41	△41	-	-	-	-	2	△2

上記表中の「帳簿」の金額は、SSDの勘定奉行の金額であり、「修正後」の金額は本委員会で再計算した金額である。なお、上記修正後の金額には、後記(4)記載の誤謬のうち、アの誤謬の影響を含めている。

単年度では、2009年3月期から、各期において、数千万円程度の影響があり、最大では、2016年3月期に△60百万円の影響が生じている。貸借対照表への累計の影響額では2017年6月末の仕掛品残高に△182百万円の影響が生じており、受注損失引当額も考慮すると△184百万円の影響が生じている。2011年3月期以降は、修正前の帳簿上は利益が計上されていたが、上記表のとおり、実態としては営業損失となっている年度が多く、SSDの収益性の低さが隠されていたことがわかる。

#### (4) 本件不適切会計処理以外の誤謬

本調査の過程において、本件不適切会計処理以外の要因に起因する誤謬が複数発見された。

##### ア. システム開発売上の収益認識の誤り

SSDが、主要取引先の一つから設計・開発の一部を下請受注したプロジェクトについて、2016年3月期に売上高及び売掛金が21百万円過大に計上されていた。

当該プロジェクトは、元請である当該主要取引先との合意に基づき、作業を月毎に区切り、各月の稼働見込みにより当該月の受注額が合意されることとなっていた。当該プロジェクトは、2014年半ばから開始され、ほぼ毎月、注文書が発行され、月末納期で月末に納品書を発行し、検収書を受けて売上計上がなされていた。

しかし、発注元のエンドユーザーとの間では、設計内容について合意が得られず、設計変更が繰り返し行われていた。その一方で、SSDでは最終納期に間に合わせるべく、設計が固まらないまま、開発も同時並行で進めていた。そのような状況に起因して、当該プロジェクトは問題案件化し、2015年12月末納期の発注分から入金 が停止された。

SSDは2015年12月末納期分の20百万円と、2016年1月納期分の11百万円を売上処理したが、ヒアリングによれば、検収書は受領しておらず、営業担当者が口頭

確認のみで請求書を発行し、当該請求書をもとに事務補助者が売上計上したとのことである。

その後、2016年3月に納品書の差し戻しがあったが、事務補助者に差し戻しの事実の連絡がなかったため、このタイミングでの売上の取消処理がなされなかった。その後、2015年12月納期分についてはエンドユーザーとの交渉の結果、半額の10百万円が2016年5月に入金されているものの、差額の21百万円については、2016年3月期の売上高及び売掛金において過大に計上されている。

過大計上された売掛金については、本件不適切会計処理の調査がなされるまで認識されず、2018年度第1四半期末の売掛金残高に含まれたままとなっていた。

本委員会では、かかる過大計上は、A氏及び事務補助者へのヒアリングの結果、意図的に過大計上したものではなく、売上計上プロセスの不備という、本件不適切会計処理とは異なる要因により発生したものと判断した。

当該過大計上においては、検収書等の明確な証憑がなくても売上計上できる運用となっていたことという問題点に加え、社内のコミュニケーション不足という問題にも起因しているものと考えられる。すなわち、問題案件化した時点で営業・開発担当者は発注者との交渉をしており、また2016年3月末には納品書の差し戻しもなされていることから、社内で適切なコミュニケーションがなされていれば、売上取消処理がなされたはずである。さらに、SSDでは売掛債権の消込管理や未回収債権管理も実施していないため、当該過大計上についても、本調査において実施されるまで発見されないままとなった。

SSDでは、正しい経理知識のない者が売上計上処理を担っていたため、上記の問題が発生したものと考えられる。SSDの実態に即して売上計上ルールを明確に定め、また、売掛債権の回収管理方法や、社内で問題化している事象について適時に会計処理に反映する方法を整備する必要があると考えられる。

## イ. 消費税の納付漏れ

本調査において、消費税申告書において消費税額の計算を誤り、納付漏れが生じていることが発見された。

本来、課税期間中の課税売上高に係る消費税額から、課税期間中の課税仕入等に係る消費税額を差し引いて計算すべきところ、SSDでは、課税仕入額を勘定奉行から集計せず、手計算により集計していた。結果として課税仕入れ等に係る消費税額を過大認識することで納付税額が過小となっていた。2016年3月期で、約0.5百万、2017年3月期で、約5.1百万円の納付漏れがあった。

## ウ. その他の誤謬

上記の他、本調査において、金額的には軽微であるものの、さらに複数の誤謬が発見された。例えば、2009年度雇用調整助成金の申請却下に伴う修正漏れによる未収入金取崩漏れ（491千円）や、2002年に計上されたまま内容不明の保証金（285千円）、さらに2009年の法人税還付金の処理漏れによる仮受金の取崩し漏れ（141千円）等が発見されている。その他、売上高及び売掛金計上において、単純な転記誤りや前受金との消込漏れ等も散見されている。

SSDの会計処理・税務処理については、勘定奉行への記帳等の単純入力作業のみ事務補助者が実施しており、経理に関する意思決定や数字の作成についてはすべてA氏が実施していた。SSDでは、特にA氏の実施した会計処理をチェックする役職員はいない状況であった。さらに、上記の前受金相殺漏れ、売掛金消込漏れの他、振替伝票の転記ミスが散見される状況にあり、事務補助者の作業のチェックもなされていなかった。

このように、総務部内にダブルチェック機能がないことのみならず、現社長やSSD経理担当取締役も、会計に関することは基本的にA氏に一任しており、SSD全体として、何ら監督機能が働かない状況にあったといえる。

### (5). 本件不適切会計処理及びその他誤謬も含めた影響額

上記の本件不適切会計処理の影響のほか、前記(4)記載の誤謬の影響も考慮した純資産への影響額は以下のようにになっている。

(単位:百万円)

項目	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期 (1Q)
純資産(勘定奉行残高)	153	158	96	98	92	102	111	126	138	128	116
(本件不適切会計処理による影響額)											
仕掛品過大計上	△4	△18	11	△15	△41	△15	△22	△22	△60	9	△8
未払金過少計上	△10		5								
小計	△14	△18	16	△15	△41	△15	△22	△22	△60	9	△8
累計影響	△14	△31	△15	△30	△71	△86	△108	△130	△190	△180	△188
(本件不適切会計処理以外の誤謬による影響額)											
収益認識誤り									△21		
その他の誤謬	△0	0	△0	△0	△0	△1	△0		0	△1	△0
小計	△0	0	△0	△0	△0	△1	△0	-	△21	△1	△0
累計影響	△0	△0	△1	△1	△1	△2	△2	△2	△22	△23	△23
総累計影響額	△14	△31	△15	△31	△72	△88	△110	△131	△212	△203	△212
純資産(上記修正反映後)	139	127	81	67	20	14	1	△5	△74	△76	△96
資本金+法定準備金	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
配当可能限度額	125	113	67	53	6	0	△12	△19	△88	△89	
配当実施額	11	8	8	8	2	8	9	11	11	0	

上記表のとおり、本調査の結果、2018年3月期第1四半期末までの本件不適切会計処理による累計影響額は188百万円であり、本件不適切会計処理以外の誤謬による累計影響額は23百万円であると認定した。両者を合計した累計影響額は212百万円である（なお、それぞれ四捨五入しているため、合計額は一致していない）。

なお、上記表の純資産を基準とすると、2013年3月期からは、SSDによる配当実施額が配当可能限度額を超過している。

#### 4. 他の子会社における類似事象の有無

本調査では、SSD 以外の当社の他の子会社において、本件不適切会計処理に類似した不適切な会計処理が行われていないかについても調査を行った。

##### (1). STS について

本調査において、STS の会計システムにおける残高数値、STS の決算書における残高数値、当社連結決算のための報告資料における残高数値について照合作業を行ったところ、齟齬はなかった。また、貸借対照表の残高の妥当性についても確認を行ったが、特段不正の兆候は見られなかった。

上記に加え、システム開発をその主たる業務とする SSD とは異なり、STS の主たる業務は運送業務であり、本件不適切会計処理で行われたような仕掛品を調整するといったことも困難であること、また、会計処理について不正を行うことが比較的容易ではない業種及び事業規模であることも踏まえ、本委員会としては、STS においては、本件不適切会計処理と同様の不適切な会計処理は行われていないと判断した。

##### (2). 海外子会社について

当社は、オーストラリアのエンゲル・ディストリビューション Pty. Ltd.、タイのサワフジエレクトリック タイランド Co., Ltd. の 2 社の海外子会社を有している。かかる海外子会社 2 社は、プライスウォーターハウスクーパースの現地法人による会計監査が行われている。そのため、海外子会社 2 社については、当該海外子会社の代表者に対して質問票を送付し、回答を得る方法による調査を行った。当該調査によれば、いずれの子会社についても、特段会計に関する不正・誤謬等の認識はなく、また監査法人からの同意できない指摘事項や改善できない指摘事項は存在しないとのことであった。また、後記 5(2)ア記載のとおり、本件不適切会計処理については、長年経理業務担当者について配転がなかったことがその原因の一つであると考えられるところ、当該子会社は 2 社とも、会計に関わる人材の人員の人事ローテーションを実施しているとのことであった。上記のような点から、本委員会は、海外子会社 2 社においては、本件不適切会計処理に類似した不適切な会計処理事案はないものと判断した。

## 5. 本件不適切会計処理の発生原因

本委員会は、本件不適切会計処理が発生した原因について、以下のように分析した。

### (1). 本件不適切会計処理が行われた動機

本調査の結果、本委員会は、A氏が本件不適切会計処理を行った動機は、下記のアからオにあると認定した。

本調査において、本委員会は、A氏に対し計3回のヒアリングを実施した。当初A氏は、ヒアリングにおいて、本件不適切会計処理を開始したのは、2011年3月期であり、その動機は下記イからエにあったと供述していた。しかしながら、本調査においてSSDの帳簿類等の資料の精査を進める過程で、本件不適切会計処理は2008年3月期に開始された疑いが強まった。かかる疑いをA氏のヒアリングにおいて示したところ、A氏は当初の供述を翻し、本件不適切会計処理を開始したのは、2008年3月期であり、その動機は下記アにあったと供述した。

本件不適切会計処理を開始した動機という、記憶に残りやすく、かつ、基本的な事項についての上記の供述の変遷は不自然なものであるといわざるを得ない。そのため、本委員会は、A氏が供述する動機の信用性については慎重に検討する必要があると考え、複数の可能性を検討した。具体的には、まず、A氏又は第三者が金銭的な利益を得るために本件不適切会計処理を行ったという可能性を検討したが、本件不適切会計処理によって、A氏又は第三者が金銭的な利得を得ている事実は確認できなかった。次に、A氏が当社又はSSDの役職員の指示により本件不適切会計処理を行ったものである可能性を検討した。しかしながら、前記2(9)記載のとおり、A氏のほかに本件不適切会計処理に関与した者の存在を認めることはできなかった。

上記のことから、不合理な点は残るものの、本委員会としては、A氏が本件不適切会計処理を行った動機は、以下のアからオにあると判断したものである。

#### ア. 前社長とSSD役職員との板ばさみ

A氏は、2008年3月期に、本件不適切会計処理を開始した動機は、前社長とSSDの役職員との板ばさみから逃れることあった旨供述する。

A氏の供述によれば、A氏は、経理担当者として、プロジェクト毎の実績値について前社長に報告する立場にあり、月次決算についてもA氏が前社長に対して一次的な報告を行っていた。前記2(3)記載のように、前社長は、就任以来30何ヶ月連続での月次決算の黒字を達成したことをSSD社内で公言しており、売上・利益についての拘りは並々ならぬものがあった。そのため、採算の悪いプロジェクトについては、A氏に状況を説明するよう求め、場合によっては、プロジェクトの担当者と呼ぶよう、A氏に対して命じることがしばしばあり、呼ばれた担当者は、A氏の面前

で、前社長の叱責を受けることもあった。A氏は、自らが前社長に対して状況の説明を求められることや、その面前で担当者が叱責されることに不快感を抱いており、そのようなシチュエーションを逃れたいと強く感じていた。その一方で、SSD社内では、A氏は前社長の側近として認識されており、A氏が前社長に対してプロジェクト毎の実績値を報告することで担当者が叱責されたと言われる向きもあった。A氏としては、収益の悪いプロジェクトが発生することで、前社長との会議の時間が長引くことや、A氏の社内での立場を悪くするような事態に陥ることを避けるため、赤字となるプロジェクトが出ることを防ぎたいという思いから、2008年3月期に本件不適切会計処理を行った旨を供述する。

しかしながら、前記2(3)記載のとおり、前社長の経営や従業員に対する姿勢について不適切な点があったとまでは認めがたく、採算の悪いプロジェクトがあれば担当者に状況を確認することは不自然なものではない。さらに、プロジェクトの担当者が前社長に呼び出されてA氏の面前で叱責されるといったことや、A氏が前社長にプロジェクトの実績を報告することについてA氏に対してクレームを付けるというようなことがあった旨を供述する者はA氏を除いて他におらず、A氏の供述を裏付けるものはない。従って、A氏のこの点に関する供述についての信用性については、一定程度の疑いが残るといわざるを得ない。

もっとも、この点についてのA氏の供述は一貫しており、10年程度前の状況の詳細についてA氏の記憶に誤りがあったとしても、当時、A氏が前社長と他の役職員との板ばさみを避けたいという気持ちを持っていたこと自体を否定することもできない。また、実際、2007年12月頃には、SSDが手掛けていた大型プロジェクトにおいて、外注費が見込み金額を大幅に超え、多額の赤字が予想されるという状況が生じていた。よって、本調査では、2008年3月期にA氏が本件不適切会計処理を行った動機として想定できるものが他にないことに鑑み、A氏が2008年3月期に本件不適切会計処理を行った動機は、前社長と他の役職員との板ばさみを避けたいという気持ちにあったと考えるより他ないと判断した。

#### イ. 前社長による計画達成へのプレッシャー

A氏の供述からは、2011年3月期に、本件不適切会計処理を拡大させた最大の動機は、策定した売上・損益計画を達成できなかった場合に予想される、計画未達の原因分析資料作成の煩雑さ及び前社長からの叱責を回避したいという点にあったと思われる。

前記のとおり、前社長は、売上・利益目標の達成について強い拘りを持っており、売上・利益目標が達成できなかった場合、比較的強い態度で、責任部署の役職員の責任を問うようなこともあったことが伺われる。本件不適切会計処理が開始された2011年3月期にかかる売上・損益計画案の策定段階においても、A氏が供述するように、A氏が取りまとめた計画案について、前社長から売上・利益を上積みした計

画案を策定することを強く求められ、もし当該計画を達成できなかった場合には、A氏は計画未達について原因分析資料を作成しなければならず、さらに前社長より強く叱責されることが予想されたというような状況は十分にあり得たと判断される。本委員会としては、この叱責と原因分析資料の作成を回避したいという考えが、A氏が本件不適切会計処理を拡大させた最大の動機であると判断する。

なお、A氏は総務部の課長に過ぎず、SSDの経理業務を担っていたものの、売上や利益計画の達成について責任を負う部署ではないことから、本来であれば、前社長から責任を問われる立場にあるわけではなく、上記の動機は不合理であるようにも思われる。この点、本委員会としては、売上・損益計画を達成することで、A氏自身が何らかの経済的な利益を得ることが動機である可能性についても検討した。しかしながら、A氏を含めたSSDの正社員は、当社からの出向社員であり、SSD正社員の給与・賞与は、当社の連結業績を基礎として決定されており、SSDの単体業績を基礎として決定されるわけではない。また、本件不適切会計処理において、A氏その他の者に不正な金銭支払が行われた事実も認められない。よって、本委員会としては、A氏の個人的な経済的利益は、本件不適切会計処理の動機ではなかったものと判断する。

#### ウ. 総務部への負担の集中

前記イ記載の、A氏が、売上・損益計画の未達成に関する説明資料の作成を回避したいという動機の背景には、当時のA氏が担当する業務が過多になっていた点があると思われる。

2011年3月期当時、A氏が所属する総務部の人員は、総務部長、A氏及び事務補助者の3名に過ぎず、このうち経理業務を実質的に担当していたのはA氏のみであった。また、総務部が担当する業務は、経理業務にとどまらず、いわゆる一般的な総務業務、要員手配業務、予実管理業務等の多岐にわたっていた。そのような多くの業務を担わなければならない中、売上・損益計画の未達成に関する説明資料を作成することは、A氏にとって負担感の大きい作業であった。

また、上記のとおり、当時SSDにおいて経理業務を担っていたのはA氏のみであったところ、SSDの社内で経理業務について相談できる相手がいなかったことも、よりA氏の負担感を高めていたと思われる。

#### エ. 発覚を恐れたこと

2011年3月期に、A氏が本件不適切会計処理を拡大させたことの原因は、前記イ・ウ記載の点にあるものと考えられるが、その後、長年、A氏が本件不適切会計処理を継続したことの理由は、①秘密裏に解消することが困難であったこと、②本件不適切会計処理が明るみになった場合、自らが処分されることをおそれたことにあると思われる。

①の点については、前記 2(7)記載のとおり、本件不適切会計処理を開始した当初、A氏は過大計上した仕掛品について翌期で解消するつもりであったが、想定したような営業利益が計上できなかったこと、売上が増加しているも関わらず営業利益が伸びないことの説明が困難であることから、解消することができなかったとのことである。また、実態との乖離が大きくなっていくにつれ、A氏はますます明るみにすることへの抵抗感が強くなっていったものと思われる。

#### オ. 過去に行った会計処理が発覚しなかったこと

上記アからエに加え、A氏が安易に本件不適切会計処理を行った動機のひとつには、過去の成功体験があったと思われる。A氏の供述によれば、仕掛品の数値を操作することで利益を計上するという手法は、経理業務への従事を開始して間もない頃に、当時の上司の指示の下、仕掛品の払出しを実態値の2分の1にすることで、利益を計上するという会計操作に従事した際に学んだとのことである。この際には、翌期に利益が出る見込みとなったことから、前期に払い出さなかった仕掛品を払い出すことで仕掛品の過大計上を解消することができたとのことであり、この際の成功体験が、A氏が本件不適切会計処理を行う心理的なハードルを下げたものと思われる。

なお、かかる会計操作については、関係者が物故しており、また資料も残っていないことから、A氏の供述以外にかかる事実を裏付ける資料等はなく、本調査において詳細を明らかにすることはできなかった。

### (2). 本件不適切会計処理を行うことを可能とした機会

#### ア. 経理担当者の不足

前記 2(2)記載のとおり、SSDにおいて実質的に経理業務を担当するのはA氏1名であり、A氏は長年SSDの経理業務を実質的に一人で担当していた。そのため、A氏が実態とは異なる数値を勘定奉行に入力したとしても、それに気付く者はいなかった。SSD社内においては、A氏に対する牽制機能がなかったと言うことができる。

#### イ. プロジェクト毎の予実管理が不十分であったこと

本件不適切会計処理は、実態よりも過大な仕掛品勘定を各プロジェクトに配賦して計上していたものであるところ、プロジェクト毎の採算管理を厳格に行っていたのであれば、本件不適切会計処理を早期に発見することも可能であった可能性がある。しかしながら、SSDでは、払出原価ベースでのプロジェクト毎の採算管理はA氏のみが把握しており、開発部・営業部は、この点についての意識が希薄であった。このことが、A氏に本件不適切会計処理は発覚しないであろうという自信を持たせ、本件不適切会計処理を長期化させた要因であると考えられる。

SSDにおいては、過去にプロジェクト毎の詳細な予実管理が行われていたようであるが、少なくとも現社長就任後は、主要なプロジェクトの報告が中心となっており、詳細な予実管理は行われなくなっていた。SSD社内においても、プロジェクト毎の予実管理を厳格に行うべきであるとの提言が当社が派遣したSSDの社外取締役よりなされていたことがあったが、SSDにおいてかかる点の改善が継続的になされることはなかった。

#### ウ. 子会社に対する監督・監査体制の脆弱性

前記2(11)エ記載のとおり、2011年3月期以降は、SSD及びSTSについては、内部統制報告制度(J-SOX)の範囲から除外されていた。また当社グループでは、当社の子会社のうち、海外子会社については、監査法人による外部監査を行っていたものの、国内子会社については、監査法人による外部監査は単体ベースでは行われておらず、さらにSSDについては、税務申告についても税理士への委託は行われていなかった。かかる十分とはいえない監督・監査体制が、本件不適切会計処理を発見することができなかったことの一因となったものと思われる。

また、前記2(6)記載のとおり、本件不適切会計処理においては、当社連結計算書類及び連結財務諸表作成のための提出資料において記載されていた勘定奉行数値と、提出用決算書数値が異なっていた。注意深く両者の数値を確認していれば、本件不適切会計処理は、より早期に顕在化したものと思われる。しかしながら、勘定奉行数値については、当社経理部の従業員は確認するものの、A氏以外のSSDの役職員は確認することがなく、その一方、提出用決算書は、SSDの役職員及び当社経営陣は確認するものの、当社経理部の従業員が確認する機会は限られている。そのため、両者の数値の齟齬に気付く者がおらず、本件不適切会計処理が発覚しなかった。

なお、SSDの監査役には、当社の経理部長が就任することが慣例となっていたところ、当該監査役については、当社連結計算書類及び連結財務諸表作成のために報告している勘定奉行数値と、SSDの株主総会・取締役会に提出されている提出用決算書数値の双方を確認する機会がなかったわけではない。しかしながら、当該監査役は、勘定奉行数値と提出用決算書数値に齟齬があることは想定しておらず、両者の数値の違いに気付くことはなかった。

### (3). 正当化

#### ア. すぐに解消できると考えていたこと

A氏は、2011年3月期に本件不適切会計処理を行った際、過大に計上した仕掛品については、翌期にすぐに解消できると考えていた旨供述する。実際には、前記2(7)記載のとおり、翌期に過大な仕掛品の計上額を解消することはできず、より仕掛品の過大計上額は拡大していくのであるが、本件不適切会計処理を開始し

た当初は、一時的な手段に過ぎないと考えることで、自らの行為を正当化していたことが窺われる。

#### イ. 会社の存続自体が危ぶまれるおそれがあると考えていたこと

A氏は、A氏にはSSDの営業利益が赤字になった場合には、SSDの存続自体が危ぶまれるという危機意識があり、それを回避するためには本件不適切会計処理を行うこともやむを得ないという意識があったと供述しており、かかるSSDの存続のために本件不適切会計処理を行っているとして、自らの行為を正当化していたことが窺われる。

たしかに、本件不適切会計処理を行わなかった場合、SSDは、2010年3月期より、営業赤字に陥っていたことが予想される。しかしながら、当社グループにおいて、SSDを解散するといった現実的な話が検討されていたわけではなく、A氏の思い込みに過ぎないといわざるを得ない。

#### ウ. SSDの数字を管理していることの自負

SSDにおける経理業務は、実質的にはA氏1名が担っており、A氏には、SSDの財務数値については、自らが全てを把握しており、自らがその責任を負っているという自負があったことが窺われる。かかる自負が、一種独善的な優越感をA氏に生じさせ、SSDの会計書類を操作することへの抵抗感を薄れさせ、本件不適切会計処理を行うことを正当化したものと考えられる。

## 第4 再発防止策

### 1. SSDにおける再発防止策

#### (1). 業務分掌の明確化

##### ア. 問題点

A氏は、（それがA氏の誤解に基づくものではあるものの）総務部が、SSDの売上・利益に対しても責任を持つものであるという意識があった。A氏がかかる意識を持った背景には、SSDの営業部及び開発部の役職員がプロジェクト毎の採算管理について、A氏に頼るところが大きかったことにも起因すると思われる。

本来、売上については営業部、開発原価については開発部、請求・回収については総務部という役割分担の下、各役職員の協力体制によって採算管理は行われるべきものであるが、SSDにおいては、各部署の役割分担の意識が希薄であったと考えられる。A氏が抱いていた、総務部がSSDの売上・利益に対しても責任を持つという意識が、A氏が本件不適切会計処理によって利益を上増ししなければ自らが叱責されるという意識を醸成し、また本件不適切会計処理を正当化する一要素となったことからすれば、SSDの各部署の役割分担を明確化し、意識を浸透させる必要がある。

##### イ. 再発防止策

SSDにおいて業務分掌規程・職務分担の見直しを行い、売上については営業部が、開発原価については開発部が責任を持つことを明確化する。明確化の後、かかる業務分掌・職務分担を従業員に周知・徹底することによって、各部署が負うべき責任の所在についての意識を従業員に浸透させる。

#### (2). プロジェクト毎の採算管理の厳格化

##### ア. 問題点

前記(1)ア記載のとおり、SSDでは、各部署の役割分担に対する意識が希薄であり、そのため、払出原価ベースでのプロジェクト毎の採算管理についても、事実上、A氏が一人で担当しており、SSDの開発部・営業部の役職員は、この点についての意識が希薄であった。

また、SSDの経営会議・取締役会では、損益計算書上の数値に関する議論に焦点がおかれ、2013年以前については、貸借対照表については報告資料とすらされていないことが常態化していた。かかる損益計算書重視の経営姿勢が、仕掛品の残高が増大していることをSSDの役職員が気付くことがなかったことの背景にあると思われる。

## イ. 再発防止策

SSDにおけるプロジェクト毎の採算管理について、複数の者の視点が入る体制を確保することで、払出原価ベースでの採算管理を強化する。具体的には、総務部がプロジェクト別の進捗状況・仕掛品の残高を月次で集計し、開発部・営業部の3者で内容を確認・承認したうえで、SSDの経営会議・取締役会に付議・報告することとする。また、開発部・営業部・総務部のそれぞれが、月次で、AS400上のプロジェクト毎の実績工数と、払出原価との整合性について確認を行い、差異がある場合には、その原因を調査し、当該差異が不合理なものでないかどうかの確認を行う。

また、SSDの経営会議・取締役会において、貸借対照表を報告資料とし、仕掛品の残高について、SSDの経営会議・取締役会においてもモニタリングを行う。

### (3). 経理体制の見直し

#### ア. 問題点

SSDでは、実質的な経理業務担当者がA氏1名となっており、他にSSDの経理の実態を理解している役職員が存在していなかった。そのため、役職員相互の牽制機能が働いていなかった。また、A氏は、経理業務に関する体系的な教育を受けたことがあるわけでもなく、その経理知識や、経理担当者としての倫理感及びコンプライアンスに対する知識は十分ではなかったと言わざるを得ない。かかる人員面での体制の不備に加え、前記第3の3(4)ア記載のとおり、明確な証憑がなくとも売上計上できるというような運用面での体制の不備も存在していることが窺われる。

また、上記のように未熟な経理担当者1名という体制にもかかわらず、SSD経理担当取締役は、A氏の未熟さを前提とした監督を行っておらず、A氏に対する監督は実際には機能していなかったと思われる。この牽制・監督機能の欠如が、A氏による属人的な経理処理・決算処理を可能とし、本件不適切会計処理の発覚を遅らせ、本件不適切会計処理以外の誤謬も生じさせた。

さらに、SSDでは、経理業務について、外部の公認会計士・税理士等の外部専門家が特段活用されておらず、外部専門家の視点がSSDの経理業務に入ることがなかった。

## イ. 再発防止策

SSDにおける経理業務担当者として、当社経理部において豊富な経験を積んだ従業員を、当社よりSSDに出向させるとともに、SSDにおける経理関連規程の再確認を行う。また、SSDの代表取締役社長についても、経理業務に関する知識がある当社役職員を選任し、新たなSSDの経理業務担当者との相互牽制を図るとともに、SSD代表取締役社長に、新たなSSDの経理業務担当者に対する監督機能を果たさせる。

また、SSDの経理業務担当者が、外部専門家に相談できる体制を整える。具体的には、SSDの経理業務担当者が相談をすることのできる外部の公認会計士・税理士等との顧問契約を締結することを検討する。

#### (4) 監査役監査の強化

##### ア. 問題点

SSDの監査役監査では、当社連結計算書類及び連結財務諸表作成のために報告している勘定奉行数値と、SSDの株主総会・取締役会に提出されている提出用決算書数値のSSD単体の会計帳簿及び連結計算書類作成のための報告数値（勘定奉行数値）との確認がなされていなかった。そのため、各資料間の数値の不整合を看過し、本件不適切会計処理を発見することができなかった。

##### イ. 再発防止策

SSD勘定奉行数値と提出用決算書の照合を、SSD経営陣に月次で行わせるとともに、SSDの監査役監査においても、かかる確認を四半期毎、年次毎で行うものとする。

#### (5) コンプライアンス知識・意識の向上

##### ア. 問題点

A氏は、本件不適切会計処理を行うことで自らの苦境を逃れたいとする、極めて自分本位な動機で本件不適切会計処理を行っており、コンプライアンス意識が希薄であったといわざるを得ない。また、A氏は、本件不適切会計処理が発覚した場合、SSD及び当社にどのような影響が生じるのか、具体的に想像することができておらず、コンプライアンスに対する知識・意識が欠如していたといわざるを得ない。なお、SSDでは、コンプライアンス規程が制定されておらず、また特段コンプライアンス研修を実施しておらず、会社として、コンプライアンスに対する認識が甘いといわざるを得ない。

##### イ. 再発防止策

SSDにおいてコンプライアンス規程を整備する。また、SSD従業員に対するコンプライアンス研修を実施し、SSD従業員のコンプライアンスに関する意識を高める。

## 2. 当社における再発防止策

### (1). 当社による子会社管理体制の強化

#### ア. 問題点

本件不適切会計処理が行われている期間、当社の経理部門においては提出用決算書と連結計算書類・連結財務諸表作成のために当社に報告していた財務数値との照合が、また、当社の SSD の親部署である経営企画部においては当社に対する子会社報告における財務数値と連結計算書類・連結財務諸表作成のために当社に報告していた財務数値との照合が、いずれもなされておらず、結果として、各報告資料の不整合に気が付けなかった。また、当社の経理部門、経営企画部のいずれにおいても、SSD の財務数値の趨勢分析を行っていなかったため、SSD の仕掛品が増大していることに気が付くことがなかった。

#### イ. 再発防止策

当社の経理部、経営企画部による各子会社報告に対しての役割分担を明確にする。財務諸表は経理部、事業計画は経営企画部が担当する。また、当社の経理部において、①各子会社の財務数値の趨勢分析等の概括的レビュー、②自主的な仕訳の査閲、③各子会社の四半期毎のモニタリングの強化を行う。さらに経営企画部において、各子会社の事業計画の妥当性及び事業計画と利益との整合性を確認する。

### (2). グループ内経理担当者に対する経理教育の実施

#### ア. 問題点

A 氏は、当社入社後、直ちに SSD に出向し、そのまま本件不適切会計処理が発覚するまでグループ内での配転もなく、SSD で経理業務を担っていたため、当社は、A 氏の経理担当者としての力量について十分に把握できていなかった。

また、A 氏は、経理業務に関する体系的な教育を受けたことがあるわけでもなく、その経理知識や、経理担当者としての倫理感及びコンプライアンスに対する知識・意識は十分ではなかった。

#### イ. 再発防止策

当社及び当社子会社の経理担当従業員の経理業務に関する能力について正確に把握すること及び経理教育の強化を主目的として、当社主宰の、グループ経理会議を半期毎に開催する。かかるグループ経理会議においては、社内外の講師による講義、事例演習、グループディスカッション等を実施することで、経理知識、経理担当者としての倫理観及びコンプライアンスに対する知識・意識の向上を図る。また、当社グループ内で経理担当従業員の人事交流を行い、複数社における経理業務を経験させることで、各経理担当従業員に幅広い見識を身に付けさせる。

### (3). 内部監査の強化

#### ア. 問題点

当社は、SSDについては、2009年3月期から2年間はJ-SOXの評価対象範囲に含め有効性評価を実施し、2011年3月期にJ-SOXの評価範囲から除外した以降は、当社内部統制部によるインタビュー等を中心とした自主的な監査を1年実施した。それ以降は、当社がSSDに対して行っていた内部統制は、当社に対する提出資料の閲覧及び自主点検結果報告並びにA氏を含めた役職者に対するヒアリングの実施程度であり、会社法上要求される「会社の業務の適正を確保するための体制」の順守状況の確認を目的にしたものにすぎなかった。2011年3月期以降2017年3月期まで、SSDに対する現場往査は行われなかった。

#### イ. 再発防止策

当社内部統制部によるJ-SOXの監査手法等を基礎として、より実務的・実効的な自主監査を実施することで、子会社への統制を強化する。

### (4). 当社監査役による監査の強化

#### ア. 問題点

前記3(11)記載のとおり、当社では、監査役監査基準が規定されており、当該監査役監査基準では、当社監査役は、必要に応じ子会社に対して事業の報告を求め、業務・財産の状況を調査するものとされている。当該監査役監査基準を踏まえ、定期的なSSD代表取締役社長に対するヒアリングの実施、3ヶ月に1回の当社経営会議における子会社報告への参加といった、監査計画に従った監査が行われていたものの、本件不適切会計処理が生じてしまうような体制にSSDがあったことに気付くことができなかった。

#### イ. 再発防止策

子会社取締役に対するヒアリングを頻繁に行うほか、子会社監査役、当社内部統制部、当社経理部、当社経営企画部とのコミュニケーションを密に行い、子会社において適切に業務執行・会計がなされる体制が確保されているのか、会計監査人との連携の上、確認する。

以上