



平成 24 年 12 月 7 日

各 位

会 社 名 株式会社テー・オー・ダブリュー
代表者名 代表取締役社長兼
最高執行責任者 (COO) 江草 康二
(コード番号：4767 東証第一部)
問合せ先 常務取締役兼執行役員管理本部長
木村 元
TEL 03-5777-1888

不適切な会計処理に関する社内調査結果について

当社の不適切な会計処理に関しましては、平成24年11月13日付「不適切な会計処理の判明および平成25年6月期第1四半期報告書提出遅延ならびに当社株式の監理銘柄（確認中）への指定見込みに関するお知らせ」にて公表いたしました。本日社内調査委員会より社内調査報告書を受理いたしましたので、下記のとおりご報告いたします。

なお、当社が過去に提出いたしました有価証券報告書・四半期報告書・内部統制報告書に係る訂正報告書、過年度の決算短信等の訂正および平成25年6月期第1四半期報告書ならびに平成25年6月期第1四半期決算短信につきましても、本日開示しております。

株主の皆様をはじめ関係者各位には、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたこと、あらためて深くお詫び申し上げます。

記

1. 社内調査報告書の概要（社内調査報告書は別紙をご参照ください。）

(1) 本調査の経緯

平成 24 年 8 月末、当社の第一（営業）本部内の中堅代理店を主な顧客とする A チームで、X 社（中堅代理店）の広告主 Y 社に関わる入金および請求が当社のシステム上で遅延となっている案件が存在したため、当社管理本部の経理チームより A チームのチームリーダー（以下 A）に対し、再三にわたり入金遅延等の理由の確認と入金日等の確定の催促をしていました。しかし、その後、10 月下旬になっても入金確認ができなかったため、当社の経理担当者が X 社の経理部門に直接問い合わせたところ、X 社の経理担当者および発注担当者は請求書を受領していないことが判明し、すぐに A への事実確認を試みましたが、A は行方不明となり、取締役社長は平成 24 年 10 月 26 日に第一（営業）本部担当役員および管理担当役員に A の所在および本件取引の事実確認を行うよう指示しました。

その後、第一（営業）本部担当役員および管理担当役員が平成 24 年 11 月 5 日に A との接

触に成功し、事実関係について聴取したところ、Aが売上の架空計上、原価の将来案件への付け替え・未計上を行ったことを供述し、Aによる不適切な会計処理が行われていた可能性が判明しました。これを受け、当社は11月6日付で取締役社長を委員長とする社内調査委員会を設置するとともに、同月13日、当社の第一（営業）本部内で不適切な会計処理が行われていた旨および社内調査委員会の設置を開示しました。

(2) 本調査により判明した事実

- ① Aは、平成21年4月より、当社にとって新規業務領域となる小規模な商業施設の販売促進業務を受注しました。これは、チラシ・カタログ等を納品するもので、1件当たりの受注額は小さいものの、年間にわたり定期的かつ連続的な経常販売促進業務でした。当該業務を進めるには、実績のある専従の外注先を集める必要性があり、また煩雑さを極める全体の進行やデザイン制作を管理する事務局（当初業務委託者8名）をチーム内に設けなければならず、固定費負担も大きく、スタート時点から採算が取れない状況でした。
- ② このような状況の中で、新規業務におけるX社からの受注・受注額および発注先への発注・発注額の決裁権限を持つAは、新規の拡大が見込まれる顧客であるX社との本取引の中で成績を上げて「注目されたい・大手クライアント担当チームを見返したい」（本人インタビューより）との思いから挽回を目論みましたが、結果的には存分な成果が上げられず、むしろ案件としては赤字が続きました。
- ③ このため、平成21年4月より納品日の改ざんを行い、売上の早期計上により、あたかも利益が出ているように偽装しました。その後も売上の早期計上や、実際に発生している原価を会社に報告せず、原価を将来の案件に付け替えたり、未計上（最長1年）のままにしたりするなどし、本取引を進めました。さらには、原価の付け替えや未計上および売上の早期計上だけでは隠蔽することが難しくなり、平成24年5～7月より売上の架空計上を6件行うに至りました。
- ④ 新規業務については、本来であれば、社内の然るべき複数の管理者が、ビジネススキームを十分に理解し、リスクを認識・評価をした上で、必要な対応を行うべきところですが、それが為されませんでした。すなわち、本取引が開始された平成21年4月より、新規業務に対する固有の内部統制の検討・構築が為されず、既存のプロモーション業務と同様の内部統制の取扱いとしていたことに、そもそも本事案の最大の問題がありました。
- ⑤ その結果、会計処理においては、既存のプロモーション業務の1業務1案件の処理にしろ、複数業務を1案件にまとめ、また年間を通じての継続業務であることから、半年分の業務をまとめて受発注登録し、受発注単位での案件登録がされていなかったため、チェック機能が有効に働かず、異常を発見できませんでした。さらには、新規業務についての知見が上司になく、Aに対し本取引に関わる業務を一任していたことが、不正取引が行なわれた背景にありました。

(3) 不正取引の手法

① 案件登録について

当社の受注管理システムへの案件登録は、通常であれば1業務ごとに行いますが、本案件は、多品種小型オーダーであり、年間を通じて定期的かつ連続的に大量の業務を提供する

ものであったため、半年間にわたり提供する業務をまとめて案件登録を行っていました。

1 業務ごとに案件登録を行っていたら、本事案のような不正取引を行っていたとしても売上および売上原価の対応関係上、異常値が出たものと思われませんが、本案件は、半年間にわたり提供する業務をまとめて登録したため、売上の早期計上・架空計上および原価の将来案件への付け替えや未計上がなされても異常値が検出されない状況にありました。

② 売上の早期計上・架空計上・不明入金の売上計上

通常のプロモーション業務では、先方より受領した最終の注文書に基づき売上計上を行いますが、本事案では、Aはその注文書を自ら改ざんし、改ざんされた注文書に基づき売上計上を行うことで、売上の早期計上・架空計上を行いました。さらに、不正取引の発覚に繋がった回収が遅延している売掛金についても、X社名の支払確約書を偽造し、回収見込みがあるように仮装しました。

売上の早期計上については、平成21年6月期に20百万円、平成22年6月期に44百万円（前期の20百万円の早期計上を含む。）、平成23年6月期に38百万円（同44百万円を含むため、結果的に6百万円の戻し。）を行いました。平成24年6月期については、早期計上の対象とするべき案件自体が存在しなかったため6百万円（同38百万円を含むため、結果的に32百万円の戻し。）にとどまりました。

また、平成24年6月期においては、上述のような売上の早期計上の対象とすべき案件を見出すことが困難であったため、ついには売上の架空計上を実行するに至りました。

これらの売上の早期計上・架空計上については、本来であれば、対応する原価・粗利益とともに承認手续等が取られますが、案件登録について①に記載の通り半年分まとめて登録していたために、その異常性の発覚を免れていました。

また、本調査の過程において、不明入金が発見されました。銀行からの振込記録ではX社からの入金扱いとなっていました。本調査によりX社の支払台帳と照合を行った結果、X社の支払台帳に記載されていない入金が1件39百万円発見されました。その後、Aへの聴取、X社、外注先および当該銀行等への確認を実施しましたが、振込人は判明しませんでした。この不明入金については、本委員会の委員である弁護士2名と、外部の弁護士1名の計3名に法律上の取扱いを確認したうえで、売上計上を取り消すとともに、将来において返還請求を申し出た真の振込人に対して返還するべく仮受金として計上することといたしました。

③ 原価の将来案件への付け替え・未計上

既存のプロモーション業務では、外注先から受領した請求書に基づき、当社の基幹システムである受注管理システムへ原価入力を行います。本取引では、Aは外注先に対して請求書に数ヶ月程度先に実施される案件名を記載するように指示することにより、そのような記載が為された請求書を受領していました。Aは、その請求書に基づいて受注管理システムへ原価入力を行ったため、当該案件の売上計上時には、当該原価については数ヶ月程度先に実施される別の案件の未成業務支出金（一般のメーカーで言う「仕掛品」）として処理され、原価の将来案件への付け替え・未計上を謀りました。

これらの原価の将来案件への付け替えや未計上については、本来であれば、請求書とともに

に対応する収益と合わせて承認手続き等が取られますが、①に記載の通り、半年分をまとめて登録していたために、その異常性の発覚を免れていました。

原価の将来案件への付け替えについては、平成21年6月期に1百万円、平成22年6月期に12百万円（前期の1百万円の将来案件への付け替えを含む。）、平成23年6月期18百万円（同12百万円を含む。）、平成24年6月期49百万円（同18百万円を含む。）と、将来案件への付け替え額は膨らんでいきました。

また、原価の将来案件への付け替えとは別に原価の未計上については、平成24年6月期に8百万円が発生しています。

④ 未成業務支出金の評価減

本案件の調査の結果、平成24年6月期において赤字になると見込まれる案件が追加で発生したため、1百万円の未成業務支出金の評価減を行っています。

⑤ 内部監査との関係

従来から内部監査でも原価の発生状況については、全社的に利益管理の側面や未成業務支出金の発生状況の側面から検討を実施していました。特に、AのX社の広告主Y社案件に関しては、第36期平成24年6月末時点で金額が一気に膨らんだことを受け、第37期期首の内部監査項目の中の重点項目として詳細調査を実施予定でした。しかるに、平成24年10月26日にAにヒアリングを実施する予定でしたが、A自身が行方不明になるという状況にあったため、遺憾ながら内部監査手続からは、かかる事態の発見には至りませんでした。

(4) 不適切な会計処理の金額と過年度決算の訂正について

① 不正取引による損益への影響額

項目別・年度別にまとめると次表のようになります。

(単位：百万円)

不適切な 会計処理	平成21年 6月期	平成22年 6月期	平成23年 6月期	平成24年 6月期	計
売上の早期計上	△20	△24	6	32	△6
売上の架空計上				△130	△130
不明入金の売上計上			△38		△38
原価の将来案件への付け替え	△1	△11	△6	△31	△49
原価の未計上				△8	△8
小計	△21	△34	△38	△137	△231
その他	1	△1	△4	△1	△5
合計	△21	△35	△41	△139	△235

② 過年度決算訂正について

調査の結果、平成21年6月期以降について事実の確定と訂正額の確認ができ、同年度以降について決算の訂正を行うべきと判断しました。また、訂正の根拠と訂正数字を確認し、各決算期において訂正を行いました。

③ 過年度決算訂正による主要財務諸表項目への影響額

平成21年6月期以降の過年度決算訂正による主要財務諸表項目への影響額は次の表のとおりです。

【連結財務諸表】

(単位:百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成21年6月期通期	売上高	14,210	14,190	△ 20
	営業利益	1,401	1,380	△ 21
	経常利益	1,392	1,371	△ 21
	当期純利益	876	864	△ 12
	総資産	9,093	9,091	△ 2
	純資産	5,175	5,162	△ 13
平成22年6月期通期	売上高	12,575	12,551	△ 24
	営業利益	671	636	△ 35
	経常利益	670	635	△ 35
	当期純利益	357	314	△ 43
	総資産	8,457	8,396	△ 61
	純資産	5,152	5,078	△ 74
平成23年6月期通期	売上高	10,570	10,538	△ 32
	営業利益	378	337	△ 41
	経常利益	377	336	△ 41
	当期純利益	131	128	△ 3
	総資産	7,391	7,392	1
	純資産	5,015	4,958	△ 57
平成24年6月期通期	売上高	14,033	13,935	△ 98
	営業利益	1,112	973	△ 139
	経常利益	1,126	987	△ 139
	当期純利益	597	508	△ 89
	総資産	9,466	9,389	△ 77
	純資産	5,340	5,193	△ 147
全期間 計	売上高			△ 173
	営業利益			△ 235
	経常利益			△ 235
	当期純利益			△ 147

【個別財務諸表】

(単位:百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成 21 年 6 月期通期	売上高	14,014	13,994	△ 20
	営業利益	1,286	1,266	△ 21
	経常利益	1,332	1,312	△ 21
	当期純利益	840	827	△ 12
	総資産	8,926	8,924	△ 2
	純資産	5,068	5,055	△ 13
平成 22 年 6 月期通期	売上高	12,317	12,294	△ 24
	営業利益	585	550	△ 35
	経常利益	669	634	△ 35
	四半期純利益	390	347	△ 43
	総資産	8,249	8,188	△ 61
	純資産	5,077	5,003	△ 74
平成 23 年 6 月期通期	売上高	10,065	10,033	△ 32
	営業利益	304	263	△ 41
	経常利益	356	315	△ 41
	四半期純利益	144	141	△ 3
	総資産	7,178	7,178	1
	純資産	4,955	4,897	△ 57
平成 24 年 6 月期通期	売上高	13,635	13,537	△ 98
	営業利益	879	740	△ 139
	経常利益	934	796	△ 139
	当期純利益	501	413	△ 89
	総資産	9,199	9,123	△ 77
	純資産	5,182	5,035	△ 147
全期間 計	売上高			△ 173
	営業利益			△ 235
	経常利益			△ 235
	当期純利益			△ 147

(5) 本件が発生した原因及び長年にわたって発覚しなかった理由

①全社的な内部統制の問題点

1)新規業務に対する内部統制の構築の不十分性

各種イベントやセールスプロモーションなどの企画制作・運営を主たる事業とする当社にとって、多品種小型オーダーであり、かつ、定期的かつ連続的に大量の業務が並行して発生する印刷物関連のデザイン制作業務などは未経験の新規業務でありました。

新規業務であれば、そのビジネススキームのリスク認識・評価を行い、必要となる対応を行うべく新たな内部統制を構築しなければなりません。既存事業の内部統制をそのまま踏襲し、結果としてそれは新規業務の統制手続としては機能しませんでした。

2)プロジェクト別の原価管理の無効化

各種イベントやセールスプロモーションであれば、1件当たりの受注金額は大きいものの、提供する業務は単一であるため、個別の原価管理が有効に機能します。しかし、本案件のような特殊な印刷物関連のデザイン制作は、提供する業務件数は大量かつ連続的ですが、1件当たりの受注金額は小さく、個別の原価管理が煩雑になるため、結果として半年分をまとめて案件登録した結果、売上の早期計上・架空計上、原価の将来案件の付け替えおよび未計上を看過することとなりました。

②プロセスレベル統制の問題点

本案件は、細分化された案件ごとに案件登録を行ってれば、実行予算や業務実施・納品確認書の承認手続により、売上計上および仕入計上について異常点が検出されたと思われませんが、半年分をまとめて案件登録した結果、膨大な取引の中に異常性が紛れてしまうことを許し、内部統制が有効に機能しませんでした。

(6) 再発防止策

まず、今回の不適切な会計処理が行われたことおよび本業務の採算性を鑑み、X社との取引については、近日中に凍結し、今後の取引については、先方と協議するものと考えております。

また、今後、内部統制については、以下の点を改善いたします。

①全社的な内部統制に対する是正措置

1) 新規業務に対する内部統制の構築

本案件のような新規業務を行うにあたっては、当該推進部門は、全役員が参加する役員ミーティングにおいて決裁を得ることとします。役員ミーティングでは、その新規業務プランのリスクを認識・評価を行った上で、然るべき統制手続を整備いたします。

また、当該業務を行うチームの上司である本部長・副本部長とも個別の承認手続を含む日常的モニタリングを個々に重点的に実施するとともに、内部監査においても当該統制手続が有効に機能しているか、重点監査項目として取り上げて、モニタリングを強化いたします。

2) プロジェクト別の原価管理の細分化

本案件は、半年分をまとめて案件登録した結果、個々の取引詳細の実態が可視化できず、

売上の早期計上・架空計上、原価の将来案件への付け替え・未計上を看過することとなりました。

今後は、案件登録ルールを明確化し本案件のように多品種小型オーダーであり、定期的・連続的に大量の業務が並行して発生するに場合については、細分化した上で詳細な受発注管理及び粗利管理を行うこととします。

②プロセスレベル統制の問題点に対する是正措置

1) 売上計上の統制手続について

本案件は、注文書や請求書の改ざん、支払確約書等の偽造により、売上の早期計上・架空計上を看過するに至りました。その点を踏まえ、本案件のような当社にとって新規業務分野で知見の乏しい業務については、通常案件のように営業担当者ではなく、管理本部が直接、売掛金の残高確認を実施し、売掛金・売上計上の実在性を確認いたします。

2) 仕入計上の統制手続について

本案件は、Aが外注先に対し、請求書に別案件名を記載させたことにより、仕入計上の先送り・未計上を看過するに至りました。その点を踏まえ、本案件のような当社にとって新規業務で知見の乏しい業務については、以下のように内部統制を強化いたします。

- ・仕入計上時において、請求書を添付するのに加え、取引の実在性を示す資料としてチラシ等の成果物を合わせて添付するものとし、仕入取引の実在性および仕入計上の期間帰属の適切性を確認するものいたします。
- ・営業担当者ではなく、管理本部が直接、買掛金の残高確認を実施し、買掛金・仕入計上の網羅性を検証するものいたします。

③内部統制のさらなる強化策の実施

内部統制のさらなる強化策として、1)監督者の新規業務に対する知識・経験の向上、2)コンプライアンス教育の充実、3)内部通報制度の周知徹底、4)内部監査室の機能強化を行うことといたします。

2. 社内処分について（平成 24 年 12 月 7 日付）

当社は、今回の調査により判明した事実を基礎として、以下の通り、関係者に対して厳重な処分を行うことを決定いたしました。

（1）関与者

当社は、今回の調査により判明した事実を基礎として、本件に関与したAについて下記の通り厳正な処分を行うことを決定いたしました。

現職	処分内容
第一（営業）本部チームリーダーA	懲戒解雇 (平成 24 年 12 月 7 日付、退職金なし)

（2）役員

当社は、上記に加え、このたびの不適切な会計処理の発生と、その結果、過年度決算訂正に至った事態の重要性に鑑み、下記の通り厳正な処分を行うことを決定いたしました。

現職	処分内容
取締役会長	役員報酬 20%を 3 カ月返納
取締役副会長兼第一本部長（当事者の上長）	役員報酬 30%を 3 カ月返納
取締役社長	役員報酬 10%を 3 カ月返納
常務取締役（管理本部本部長）	役員報酬 10%を 3 カ月返納
取締役（管理本部副本部長）	役員報酬 10%を 3 カ月返納

（3）管理監督者並びにその他関係者

当社は、関与者を管理監督する立場にあった者については、全て取締役であったため、上記記載のとおり処分を決定いたしました。また、関係社員をはじめとする不正を発見すべき職務にあった者は、社内規定に則り厳正な処分を行うことを決定いたしました。

3. 当期の業績への影響について

今回の不適切な会計処理に関わる当期業績への影響につきましては、軽微であります。なお、過年度 4 期間（平成 21 年 6 月期から平成 24 年 6 月期）に及ぶ十分な調査の結果、不適切な会計処理の事実は本事案以外にはないという判断に至りました。

4. 今後の対応方針

当社は、社内調査委員会による今回の不適切な会計処理に関わる指摘を真摯に受け止め、社員のコンプライアンス教育をはじめ、内部統制の機能強化に努めてまいり所存ですので、株主の皆様を始め、お取引先の皆様、その他関係者の皆様には、引き続き、ご指導およびご鞭撻を賜りますよう、なにとぞよろしくお願い申し上げます。

以上

当社の不適切な会計処理に関する調査結果等のご報告

平成 24 年 12 月 7 日

株式会社テー・オー・ダブリュー

目次

第1	本調査の経緯	4
1.	不適切な会計処理が発覚した経緯	4
2.	本案件の概要と当社にとっての特殊性	4
第2	社内調査委員会の目的、構成、調査体制、調査対象および調査手法等の概要	8
1.	目的	8
2.	構成	8
3.	調査体制	9
4.	調査対象	9
5.	調査対象期間	12
6.	調査項目	12
7.	調査手法	13
第3	本調査により判明した事実	15
1.	不正取引が行われた経緯・動機	15
2.	不正取引の手法	16
3.	社内・社外関係者の範囲、関与の状況・程度	18
第4	類似案件調査の概要および結果	19
1.	類似案件調査の方法	19
2.	類似案件調査の結果	19
第5	過年度決算訂正による影響	21
第6	内部統制上の問題点	26
1.	全社的な内部統制上の問題点	26
2.	プロセスレベルの内部統制上の問題点	26
第7	再発防止策について	28
1.	全社的な内部統制に対する是正措置	28
2.	プロセスレベル統制の問題点に対する是正措置	28
3.	内部統制のさらなる強化策の実施	29
第8	社内処分案について	31

平成 24 年 12 月 7 日

株式会社テー・オー・ダブリュー
取締役会 御中

社内調査委員会
委員長 江草康二

社内調査報告書

はじめに

株式会社テー・オー・ダブリュー（以下「当社」という）は、平成 24 年 11 月 6 日付にて当社における「不適切な会計処理」の発覚に関して、取締役社長を委員長とする社内調査委員会（以下「本調査委員会」という）を設置し、公正な調査を進めてきた。本調査委員会が行った社内調査（以下「本調査」という）の結果は、次頁以下のとおりである。

第1 本調査の経緯

1. 不適切な会計処理が発覚した経緯

平成24年8月末、当社の第一（営業）本部内の中堅代理店を主な顧客とするAチームで、X社（中堅代理店）に関わる当社受注管理システム上で入金および請求が遅延となっている案件6件（平成24年5～7月売上分）が存在していたため、当社管理本部の経理チームよりAチームのチームリーダー（以下A）に対し、再三にわたり入金遅延等の理由の確認と入金日等の確定の催促を行った。

しかし、その後、10月下旬の時点でも入金の確認ができなかったため、10月25日に当社の経理担当者がX社の経理部門に直接問い合わせたところ、逆にX社の発注担当者名の問い合わせを受けた。そこで、Aへ連絡し、担当者名を把握し、X社に連絡したところ、X社の経理担当者及び発注担当者は当該案件の請求書を受け取っていないことが判明した。すぐにAへの事実確認を試みたが、Aとは連絡が取れず、行方不明となった。

また、Aチームで所管している中堅代理店X社の広告主Y社の案件に係る未成業務支出金（一般の製造業で言う「仕掛品」に相当）残高が年々膨らんできていたため、内部監査においても実態調査を行うべく、10月26日にAにヒアリングを行う予定であったが、Aは当該ヒアリング予定を無断で欠席した。

このような中、取締役社長は、Aの所属する本部担当役員からの報告を受け、平成24年10月26日に第一（営業）本部担当役員並びに管理担当役員に対し、Aの所在および本案件取引の事実確認を行うよう調査・検証を指示した。

その後、第一（営業）本部担当役員および管理担当役員は平成24年11月5日にAとの接触に成功し、事実関係について聴取した。その結果、Aは当該案件6件すべてが売上の架空計上であること、過去の取引については売上の早期計上・架空計上および原価の先送り計上・未計上があると供述した。この報告を受け、平成24年11月6日付で取締役社長を委員長とする本調査委員会を設置することとなった。

2. 本案件の概要と当社にとっての特殊性

当社が得意とする事業領域は、イベントを中心とするプロモーション業務（※1）であり、Aは、平成20年4月からそのようなプロモーション業務の新規営業開拓先としてX社をターゲットに、営業活動を行っていた。

平成21年4月、X社から受注できた大きな案件は、商業施設Y社の店頭チラシやPOPなど印刷物関連のデザイン制作業務の受託であり、このような案件は、通常であればデザイン会社や印刷会社が受注する煩雑な業務（P6の（今回の取引概要図）参照）であった。具体的な案件の内容は、商業施設に入る数多くのテナントに対し、それぞれのテナント毎に特売商品やイベントなど細かい情報を盛り込んだチラシやPOPをデザイン制作す

るというものであり、しかも多品種小型オーダーであった。また、年間を通じて定期的かつ連続的に大量の業務が発生するとともに、複数の業務が並行して実施されるものであった。

当該業務を進めるにあたっては、細かく煩雑を極める全体の進行やデザイン制作をオペレーション・管理する事務局（業務委託者 6～9 名）をチーム内に設けなければならなかったため、固定費負担の大きい業務であった。

また、このような先行投資型ビジネススキームの新しい業務は、当社にとって未経験のビジネスであり、特に商業施設のチラシ制作業務については、当社に知識・経験が不足している分野であった。

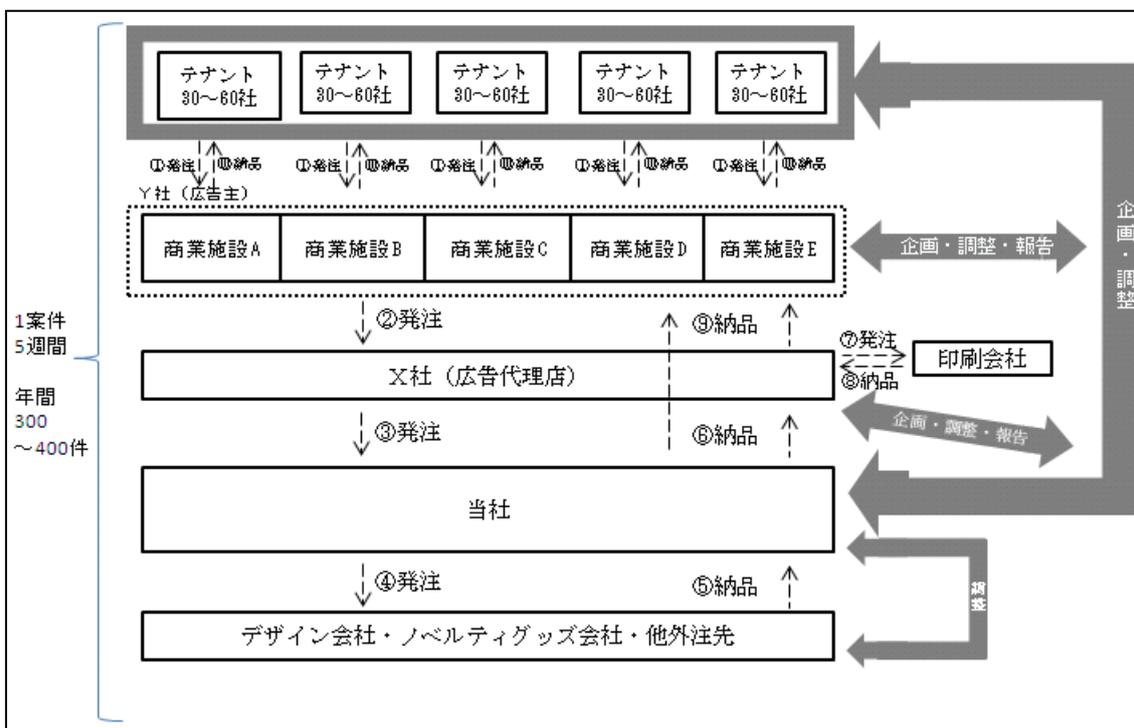
※1：当社のプロモーション業務とは、販売促進・広報を目的としたテレビコマーシャルなどのマス広告以外のコミュニケーション活動全般をいう。

なお、当社における通常取引概要と今回の取引概要をまとめると以下のとおりであり、本案件は通常取引とは、取引の煩雑性という観点で大きな違いがあった。

(通常取引概要図)



(今回の取引概要図)



当社の原価の計上プロセスは、通常、以下の手順で行われている。

- ① 当社担当の営業が当社の案件管理システムである受注管理システムへ売上見込額およびそれに基づく原価明細を入力
- ② 「職務権限規程」に基づく決裁者からの承認を受け、実行予算が作成される。
- ③ 各担当営業は外注先に対して、発注書を発行させ、原価を確定させる。
- ④ 担当営業は外注先の請求書を発注部門の決裁責任者の承認を確認したうえで経理システムに取り込む。

本案件は、上記のプロセスのうち、③及び④の外注先から受領する発注書及び請求書に関して問題があった。すなわち、Aは外注先に対して、外注先が発行する請求書に本来の案件名ではなく、数か月程度先に実施される案件名を記載するように指示することにより、そのような記載がなされた発注書及び請求書を受領し、その請求書に基づいて受注管理システムへ原価入力を行ったため、当該案件の売上計上時には、別の案件の未成業務支出金（一般の製造業で言う「仕掛品」に相当）として処理され、その結果、原価の先送り計上・原価の未計上が行われることとなった。

一方、売上の計上プロセスは、通常、以下の手順で行われている。

- ① 売上の計上は、先方より受領した最終の注文書をもって計上する。この場合、代理

店もしくは広告主への請求書は、イベントの業務・本番終了月の翌月末までに業務単位で発行されなければならない。

- ② 請求書が業務単位で翌月末までに発行されない場合、又は発行はされるが、その単位、若しくは通常の支払サイトでは入金が行われない場合には、最低限その旨の内容および金額が記載され、且つ、原則として先方管理部門（発注部署の管理部門含む）の社印が押印された確認書を先方担当者より、イベントの業務・本番終了月の翌月末までに徴求しなければならない。

通常は、先方より受領した最終の注文書に基づき売上計上を行うが、本案件では、Aはその注文書を自ら改ざんし、その注文書に基づき売上計上を行うことで、売上の早期計上・架空計上を行っていた。

第2 社内調査委員会の目的、構成、調査体制、調査対象および調査手法等の概要

1. 目的

本調査委員会の目的は、以下のとおりである。

(1) 不適切な会計処理の実態解明

- ① 詳細手口の特定
- ② 決算上の影響金額および公表済み財務諸表の数値の修正方法の確認

(2) 不適切な会計処理が生じた背景・原因の解明

当事者、上司を含む組織上の問題点、特に内部統制システムに起因する要因の分析

(3) 類似案件の有無の確認等、その他本案件調査に付随する事項

(4) 再発防止策の策定

(5) 社内処分案の検討

2. 構成

本調査委員会の当初（平成24年11月6日付）の構成は以下のとおりである。

委員長	江草 康二	（取締役社長）
委員	木村 元	（常務取締役管理本部本部長）
委員	島村 繁男	（取締役管理本部副本部長）
委員	中島 博	（管理本部総務チーム長）
委員	橋本 健司	（管理本部総務チーム長補佐）
委員	片山 太一	（管理本部制作管理チーム長）
委員	高澤 順二	（内部監査担当）
社外委員	工藤 英知	（弁護士）

なお、平成24年11月16日に、上記メンバーに、以下のとおり、本調査委員会の調査の実効性を確保するため、業務に精通している社内メンバーを加えるとともに、「東京証券取引所監理銘柄（確認中）」に指定されたことを受け、調査の透明性を担保するため、外部専門家を加えた。

委員	秋本 道弘	（常務取締役第三本部本部長）
委員	吉田 茂生	（非常勤監査役）
委員	倉見 晴夫	（常勤監査役）
社外委員	山本 憲光	（西村あさひ法律事務所・弁護士）
社外委員	関口 典子	（関口公認会計士事務所・公認会計士）
社外委員	鈴木 大	（Reanda MC 国際公認会計士共同事務所・公認会計士）

3. 調査体制

本調査委員会は、委員長の指示のもと調査を行った。また、調査にあたっては、弁護士および外部専門家から適宜助言を受けるなどし、調査の適法性、適正性等の確保に努めた。

(1)事務局（リーダー：木村委員）

- ・ 全体調整
- ・ 証券取引所および金融庁等 外部機関対応
- ・ 外部からの問い合わせ対応
- ・ 監査法人対応
- ・ 社内調査報告書作成

(2)調査チーム（リーダー：秋本調査委員）

- ・ 背景、経緯、動機の解明
- ・ 不正を行った手口の解明
- ・ 関与者の特定
- ・ 調査対象部署、調査対象期間の特定
- ・ 類似案件の有無の確認
- ・ 不適切な処理をされた案件損益の復元

(3)決算訂正チーム（リーダー：島村委員）

- ・ 決算の修正方法の確認

(4)再発防止策検討チーム（リーダー：木村委員）

- ・ 再発防止策に関する提案の作成

(5)社内処分案検討チーム（リーダー：江草委員長）

- ・ 社内処分に関する提案の作成

4. 調査対象

当社にとってX社の広告主Y社との取引は、デザイン制作の新しいビジネススキームを必要とする新規業務であることに加え、煩雑かつ年間を通したルーチン業務であり、イベントを中心とするプロモーション業務を主たる営業とする当社にとっては、以下に述べるとおり、極めて特殊な取引であった。本調査委員会における調査対象としては、この特殊性に鑑み、X社の広告主Y社案件について重点的に調査

することとした。

また、AをチームリーダーとするAチームは、当社の主力事業であるイベントのトータルプロデュースではなく、商業施設のセールや催事で使用されるプレミアムや印刷物のデザイン及び制作を主に行なっていた。チームの構成は、Aチームリーダーの下、正社員が2名と業務委託者6～9名で構成されていた。

なお、Aの他の取引先との取引に問題がある可能性もあるため、万全を期して、AにおけるX社以外の主な得意先である中堅代理店2社について調査対象とした。

第1の2でも述べたように、今回不適切な会計処理が行われていたAの主業務は、第一（営業）本部に限らず全社的に見ても、稀にみる特殊な業務であった。

本案件の特殊性を整理すると、以下のとおりである。

(1)中小規模商業施設が広告主で膨大な作業量を必要とする煩雑な業務（「第1．本調査の経緯 2．本案件の概要と当社にとっての特殊性」参照）。

①中小規模商業施設を広告主とし、かつ、中小の生鮮・惣菜・レストランなどの食品関係テナントとファッションや雑貨関係テナントが同時に関わる細かな販促業務は、他のチームには存在しない。

②テナント、デベロッパーとの調整業務は、通常発注者（施設管理者＝広告主）ないし広告代理店側で行われるが、今回はそのような調整業務も当社が引き受けることが受注の条件であった。

* （補足説明）

1店舗当たり30～60社ほどの生活密着型テナント店舗で構成される中小規模の商業施設5ないし7店舗の経常販促業務である。成果物は、制作期間約5週間の毎月2回発行のチラシ、年4回のカタログのデザイン、付随する店頭ツールや装飾用POP、小規模イベント・抽選会などである。成果物等に至るまでに、全テナント、5ないし7店舗におよぶ店舗ごとの販促責任者、一括で請け負う代理店との調整業務を経たうえで、チラシ、カタログデザイン、店頭POP、小規模イベントの企画・制作といった業務が切れ目なく続く業務である。特に、チラシに関連する業務は、そのサイクルの短さから、複数回分のデザイン業務が重複することになり、付随する業務も含め、常に同時並行の業務が錯綜することになる。今回は、この調整業務を一手に引き受けることを条件に取引を開始した経緯がある。しかし、発注は年間契約ではなく都度発注という売上見込みが不安定・不確実なものであった。

(2) 細かで多種多様な業務を半年ごと一括売上計上

当社の通常業務では、イベント案件はもちろん、印刷物、ツール制作などのイベント以外の案件であっても、1案件ごとに案件登録し、業務終了日後、原価処理、請求処理が1～2ヶ月以内に実行されている。

ところが、Aチームで手がけていたX社の広告主Y社案件では、非常に多数の得意先が1つの契約の中に含まれているため、個別受発注単位では案件管理をせずに、契約期間に準拠して半年間の期間毎（毎年6月末、12月末）に売上を一括計上していた。そのため、仕入の支払は発生月ごとに処理されていたが、仕入の原価計上に関しては、売上の計上に合わせて、半年毎に売上原価計上され、それまでの半年間は未成業務支出金で処理されていた。このような案件登録の仕方は、AチームのX社案件のみであった。

なお、未成業務支出金については、本案件の立ち上げ当初から、受託金額のロットがそれほど大きくなり（数万円～数百万円）、加えて、業務自体を円滑に遂行することに注力していたため、案件の詳細管理が十分ではなく、4年間に渡り、個別受発注単位の管理を実施してこなかったという経緯がある。

(3) 長期継続業務という性質

当社の主要事業であるイベント案件であれば、本番実施日等、通常、業務終了日が明確に存在するのに対し、本案件は、半年ごとに売上および原価が計上されていたものの、実質的には連続した業務であり、施設の閉鎖や当社側に受注できないなどの特段の事情が発生しない限り、業務は切れ目なく継続するものであった。このため、便宜的に半年というサイクルを単位として、利益管理を行っていた。

(4) 想定以上の社外要員を長期で固定運用する体制の必要性

本案件は、収益性と継続的で煩雑な業務を両立させるため、非正社員と外注先を確保することが不可欠であったが、中小規模の生活密着型商業施設の販促業務の実際は、複数の店舗を対象とする多品種小型オーダーの受注が年間途切れなくあり想定以上に煩雑さを極め、非正社員・当業務専従の外注先を当初の想定数以上に固定的に確保することが必要となり、コスト高につながった。

(5) 業務の特殊性により社内会議等の牽制機能が低下

Aチームでは、実際の煩雑な業務を遂行する非正社員のスタッフを常時6～9名前後抱えていた。そして、当該業務が、中小規模の商業施設＝流通向けで、当社が得意とする消費財メーカーの販促業務と異なること、この業務自体をX社との仕事を足がかりに、同社メインクライアントの受注を獲得することが大きな目的と位置づけていたため、上記(4)記載の固定費負担面の課題もあり、Aの他、1

～2名のアシスタントディレクターのみの最小人数のチーム員構成により業務が行われていた。

この結果、大勢の非正社員スタッフが関わる業務であったが、社員はAとアシスタントディレクター1～2名のみであったため、業務の決裁はその詳細を熟知しているAに集中し、他のメンバーは事務作業に終始することとなった。また、進捗報告、意見交換、収益見通し等が、チーム会、チームリーダー会、本部会、営業会議では、Aが総括して報告するだけで、チーム内での牽制機能が働くことがなかった。また、業務が細かく煩雑であったこともあり、上司も把握・管理しにくい状況であった。

通常の本社の得意先である大手代理店の案件を受託しているAの他業務(※2)、ないしは、社内のその他のチームでは、案件管理も個別案件毎に実施されていたのみならず、会社と会社の取引として、担当役員、チームリーダー、チーム員、管理部門の牽制・監視機能が発揮しやすく、担当チームが少ない中小の代理店であっても、上述したこれらの特殊性が認められる取引は存在せず、通常の本社の牽制機能は十分に発揮されている。

※2：Aチームの社員2名は大手広告代理店を担当していたが、2人の業務の管理者は、同本部他チームのチームリーダーが務めていた。

以上のことから、本調査委員会の調査対象を、第一（営業）本部AのX社案件を重点調査対象とした。なお、念のため、Aが関与している類似する中堅代理店との取引も検証手続きを実施した。

5. 調査対象期間

X社の広告主Y社との取引が始まったのは平成21年4月以降であるが、不適切な会計処理が行われた可能性のある同期間を含む会計年度の期首の平成20年7月以降に遡って調査対象期間とした。

6. 調査項目

(1) 取引の実在性の確認

本案件では、売上の早期計上・架空計上および原価の先送り・未計上が認められたため、過去の売上取引および平成24年10月末時点の未成業務支出金の実在性を調査項目とした。

(2) 取引の期間配分の適切性の確認

売上の早期計上・架空計上および原価の先送り・未計上が認められたため、過去の売上取引および売上原価の期間帰属の適正性を調査項目とした。

(3)簿外債務の確認

原価の未計上が認められたため、簿外債務の有無を調査項目とした

(4)社内・社外関係者の範囲、関与の状況・程度、動機等の背景の明確化

事実関係の解明および再発防止策の策定にとって不可欠であるため、調査項目とした。

7. 調査手法

(1)社内ヒアリング

売上の早期計上・架空計上および原価の先送り計上・未計上を行ったと自供した、当社社員である第一（営業）本部チームリーダーAに対して、社内調査委員が不適切な会計処理の有無、金額、自身以外の関係者の有無等について、計4回聴取を行った。

また、当該チームメンバー4名、業務委託者6～9名および上長である第一本部長に対しても、不適切な会計処理の有無、金額、本案件への関与について聴取を行った。

(2)電子メールの調査

AのPCに保存されていたメールおよびハードディスクドライブ内にあった削除メールを復元したメール合わせて約50,000通に対して、検索語31語を用いて絞り込みを行い、5,636件の電子メールを調査した。

(3)証憑種類の確認

①売上取引について

a)X社への売上の確認

本案件の売上の早期計上・架空計上の売上先となったX社との取引については、証拠力の高い証憑として、X社より調査対象期間4年3カ月分の「支払台帳」を受領し、全取引の照合を実施した。

b)Aチームの主な得意先への売上の確認

AチームのX社以外の得意先である中堅代理店2社については、調査対象期間4年3カ月のうち大半の取引について、原価管理を通常の業務としている制作管理チームおよび内部監査室を本調査委員会のメンバーに加え、先方より受領した「業務実施・納品確認書」、当社作成の資料「企画書・図面」・「運営マニュアル」・「イベント実施後の報告書」・「実行予算」・「見積書」を閲覧し、業務内容を把握し、

早期計上・架空計上の有無を確認した。

②仕入計上について

a) X社の広告主Y社案件の仕入

本案件の原価の先送り計上・未計上となったX社の広告主Y社案件の仕入取引については、取引量が膨大であることから、Aへのヒアリング結果、特払（通常のサイトと異なる早期支払）の有無、支払遅延の有無、先払・特払の有無を勘案し、調査対象期間のうち、先送り計上・未計上の可能性のある外注先26社より、先方から証拠力の高い証憑として売上および請求データーを受領し、全取引の照合を実施し、原価の先送り計上・未計上の金額を確認した。

b) Aチームのその他の仕入

AチームのX社以外の得意先である中堅代理店2社案件については、大半の仕入取引について、先方より受領した「業務実施・納品確認書」、当社作成の資料「企画書・図面」・「運営マニュアル」・「イベント実施後の報告書」・「実行予算」・「見積書」を上記制作管理チームおよび内部監査室が閲覧した上、業務内容を把握し、原価の先送り計上・未計上の有無を確認した。

第3 本調査により判明した事実

1. 不正取引が行われた経緯・動機

Aは、X社から、平成21年4月より、当社にとって新規業務領域となる小規模な商業施設の販促業務を受注しました。これは、チラシ・カタログ等を納品するもので、1件当たりの受注額は小さいものの、年間にわたり定期的かつ連続的な経常販促業務であった。

当該業務を進めるには、実績のある専従の外注先を集める必要性があり、また煩雑さを極める全体の進行やデザイン制作を管理する事務局(当初業務委託者8名)をチーム内に設けなければならず、固定費負担も大きく、スタート時点から採算が危ぶまれる状況であった。

このような状況の中で、新規業務におけるX社からの受注・受注額および発注先への発注・発注額の決裁権限を持つAは、新規の拡大が見込まれる顧客であるX社との本案件の中で、成績を上げて、「注目されたい・大手クライアント担当チームを見返したい」(本人インタビューより)との思いから挽回を目論んだが、結果的には十分な成果が上げられず、むしろ案件としては赤字が続いた。このため、Aは、平成21年4月より納品日の改ざんを行い、売上の早期計上により、あたかも利益が出ているように仮装した。

その後も売上の早期計上や、実際に発生している原価を会社に報告せず、原価を将来の案件に付け替えたり、未計上(最長1年)のままにしたりするなどし、本案件を進めた。さらには、原価の付け替えや未計上および売上の早期計上だけでは隠蔽することが難しくなり、平成24年5~7月より売上の架空計上まで行うに至った。

新規業務については、本来であれば、社内の然るべき複数の管理者が、ビジネススキームを十分に理解し、リスクを認識・評価をした上で、必要な対応を行うべきところであるが、それが為されなかった。すなわち、本案件が開始された平成20年4月より、新規業務に対する固有の内部統制の検討・構築が為されず、既存のプロモーション業務と同様の内部統制の取扱いとしていたことに、そもそも本案件の最大の問題があった。

その結果、会計処理においては、既存のプロモーション業務の1業務1案件の処理を外形上は踏襲しつつも、複数業務を1案件にまとめ、また年間を通じての継続業務であることから、半年間分の業務をまとめて受注登録し、受発注単位での案件登録がされていなかったため、チェック機能が有効に働かず、異常を発見できなかった。さらには、新規業務についての知見が上司になく、Aに対し本案件に関わる業務を一任していたことが、不正取引が行なわれた背景にあった。

2. 不正取引の手法

(1) 案件登録について

当社の受注管理システムへの案件登録は、通常であれば1業務ごとに行いますが、本案件は、多品種小型オーダーであり、年間を通じて定期的かつ連続的に大量の業務を提供するものであったため、半年間にわたり提供する業務をまとめて案件登録を行っていた。

1業務ごとに案件登録を行っていれば、本案件のような不正取引を行なっていたとしても売上および売上原価の対応関係上、異常値が出たものと思われるが、本案件、半年間にわたり提供する業務をまとめて登録したため、売上の早期計上・架空計上および原価の将来案件への付け替えや未計上がなされても異常値が検出されない状況にありました。

(2) 売上の早期計上・架空計上・不明入金の売上計上

通常のプロモーション業務では、先方より受領した最終の注文書に基づき売上計上を行います。本案件では、Aはその注文書を自ら改ざんし、改ざんした注文書に基づき売上計上を行うことで、売上の早期計上・架空計上を行った。さらに、不正取引の発覚に繋がった回収が遅延している売掛金についても、X社名の支払確約書を偽造し、回収見込みがあるように仮装した。

売上の早期計上については、平成21年6月期に20百万円、平成22年6月期に44百万円（前期の20百万円の早期計上を含む。）、平成23年6月期に38百万円（同44百万円を含むため、結果的に6百万円の戻し。）を行った。平成24年6月期については、早期計上の対象とすべき案件自体が存在しなかったため6百万円（同38百万円を含むため、結果的に32百万円の戻し。）にとどまりました。

また、平成24年6月期においては、上述のような売上の早期計上の対象とすべき案件を見出すことが困難であったため、ついには売上の架空計上を実行するに至りました。

通常の上計上であれば、対応する原価・粗利益とともに承認手続き等が取られるが、これらの売上の早期計上・架空計上については「(1) 案件登録について」に記載の通り、半年分をまとめて登録していたために、その異常性の発覚を免れていた。

また、本調査の実施過程の中で、X社よりX社の帳簿である支払台帳を入手したところ、不明入金が発見された。これは、銀行の振込記録では振込元がX社となつて

いたため、当社の帳簿上はX社の売掛金の回収による入金扱いとしていたが、本調査によりXの支払台帳と照合を行った結果、X社の支払台帳に記載されていない入金が1件39百万円(税込)発見された。そこでこの入金に関し、Aへの聴取、X社、外注先および当該銀行等への確認を実施したが、振込人は判明しなかった。この不明入金については、本調査委員会の委員である弁護士2名と、外部の弁護士1名の計3名に法律上の取扱いを確認したうえで、売上計上を取り消すとともに、将来において返還請求を申し出た真の振込人に対して返還するべく仮受金として計上することとした。

(3)原価の将来案件への付け替え・未計上

既存のプロモーション業務では、外注先から受領した請求書に基づき、当社の基幹システムである受注管理システムへ原価入力を行うが、本案件では、Aは外注先に対して請求書に数ヶ月程度先に実施される案件名を記載するように指示することにより、そのような記載が為された請求書を受領していた。Aは、その請求書に基づいて受注管理システムへ原価入力を行ったため、当該案件の売上計上時には、当該原価については、数ヶ月程度先に実施される別の案件の未成業務支出金として処理され、原価の先送り計上・原価の未計上が行われることとなった。

通常原価計上であれば、請求書とともに対応する収益と合わせて承認手続き等が取られるが、これらの原価の先送り計上や未計上については、「(1)案件登録について」に記載の通り、半年分をまとめて登録していたために、その異常性の発覚を免れていた。

原価の将来案件への付け替えについては、平成21年6月期に1百万円を実行し、平成22年6月期に12百万円(前期の1百万円の先送り計上を含む。)、平成23年6月期18百万円(同12百万円を含む。)、平成24年6月期49百万円(同18百万円を含む。)と、先送り計上額は膨らんでいった。

また、原価の先送り計上とは別に、原価の未計上については、平成24年6月期に8百万円が発生している。

(4)その他

本案件の結果、間接経費の再配賦及び赤字となる未成業務支出金の評価減により、平成21年6月期に△1百万円、平成22年6月期に1百万円、平成23年6月期に3百万円、平成24年6月期に1百万円の原価の修正を行った。

(5)内部監査との関係

原価の発生状況については、従来から内部監査においても、全社的な利益管理の側面や未成業務支出金の発生状況の側面から検討していた。特に、AのX社の広告

主Y社案件に関しては、第36期平成24年6月末時点で未成業務支出金の金額が一気に膨らんだことを受け、第37期期首の内部監査項目の中の重点項目として詳細調査を実施予定であった。そして、冒頭に記載の通り、内部監査部門において平成24年10月26日にAに対するヒアリングをする予定にしていたが、A自身が行方不明となってしまったため、遺憾ながら内部監査手続きからはかかる事態の発見には至らなかった。

なお、これらの不適切な会計処理を項目別・年度別にまとめると次表のようになる。

(単位：百万円)

不適切な 会計処理	平成21年 6月期	平成22年 6月期	平成23年 6月期	平成24年 6月期	計
売上の早期計上	△20	△24	6	32	△6
売上の架空計上				△130	△130
不明入金の上 計上			△38		△38
原価の先送り	△1	△11	△6	△31	△49
原価の未計上				△8	△8
小計	△21	△34	△38	△137	△231
その他	1	△1	△4	△1	△5
合計	△21	△35	△41	△139	△235

3. 社内・社外関係者の範囲、関与の状況・程度

なお、本調査の結果、不適切な会計処理は、A単独で行ったもので、社内に共謀者等が存在する事実は、検出されなかった。

第4 類似案件調査の概要および結果

原価の計上および売上の計上に関する不適切な会計処理が発覚したことに伴い、本調査委員会では、売上および原価計上に関する不適切な会計処理に関して、新規業務・煩雑な業務・年間を通じた定期的かつ連続的な業務といった、X社の広告主Y社案件と類似する特徴を有する取引が存在しないか、調査を実施した。

その結果、X社の広告主Y社案件と類似する取引の存在は認められなかった。

その調査の概要と結果は、以下のとおりである。

1. 類似案件調査の方法

本調査委員会は、調査開始時において、同様の売上の早期計上・架空計上および原価の先送り計上・未計上の有無を確認するため、内部統制・内部牽制が脆弱である部門、チーム、担当者、または、得意先との管理状況を調査した。また、未成業務支出金、売掛金等、業務上発生する勘定科目の異常性について確認を実施した。

2. 類似案件調査の結果

上記調査手続きの結果、X社の広告主Y社案件と類似する取引は検出されなかった。

なお、類似取引に近似する関連事項として、以下の2点について追加の調査等を行った。

(1)平成24年10月末の未成業務支出金の実在性の確認を行った。

①案件の実在性を確認するため、約100件の「企画書」・「図面」・「イベントの運営マニュアル」・「イベント実施後の報告書」を関係部署から徴求し、調査を行った。

②未成業務支出金の実在性を確認するため、企画書および実行予算等から案件の内容を把握し、発生している未成業務支出金の実在性・金額の妥当性、支出の内容につき当該案件への関係性の有無を確認した。

上記の手続きの結果、平成24年10月末の未成業務支出金の実在性を疑わせる取引はなかった。

(2)全社員に対し、平成20年7月から現在進行中の案件までの中で、売上の早期計上・架空計上および原価の先送り計上・未計上の有無について、書面をもって確認を行うとともに、当該書面による確認の際、匿名で情報提供することができる内部通報窓口を通知

した。なお、全社員に対して、今後についても同様の不適切な会計処理にかかる取引を行わない旨を宣誓させた。

上記の手続きの結果、不適切な会計処理が行われていると疑われる事象は認められなかった。

第5 過年度決算訂正による影響

本調査の結果を踏まえ、決算の訂正を行うこととなった事業年度および会計期間は、以下のとおりである。

- －第33期事業年度（平成20年7月1日から平成21年6月30日）
- －第34期事業年度・四半期会計期間（平成21年7月1日から平成22年6月30日）
- －第35期事業年度・四半期会計期間（平成22年7月1日から平成23年6月30日）
- －第36期事業年度・四半期会計期間（平成23年7月1日から平成24年6月30日）

また、各事業年度および各会計期間において、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益、総資産、純資産への影響額は、以下のとおりであった。

【連結財務諸表】

(単位:百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成21年6月期通期	売上高	14,210	14,190	△ 20
	営業利益	1,401	1,380	△ 21
	経常利益	1,392	1,371	△ 21
	当期純利益	876	864	△ 12
	総資産	9,093	9,091	△ 2
	純資産	5,175	5,162	△ 13

(単位:百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成22年6月期第1四半期	売上高	3,200	3,210	10
	営業利益	101	99	△ 2
	経常利益	102	100	△ 2
	四半期純利益	50	49	△ 1
	総資産	8,415	8,415	0
	純資産	5,041	5,027	△ 14
平成22年6月期第2四半期	売上高	6,966	6,943	△ 23
	営業利益	399	387	△ 12
	経常利益	400	388	△ 12
	四半期純利益	216	209	△ 7
	総資産	8,534	8,503	△ 31
	純資産	5,206	5,187	△ 19
平成22年6月期第3四半期	売上高	9,507	9,494	△ 13
	営業利益	487	457	△ 30
	経常利益	486	455	△ 31
	四半期純利益	254	236	△ 18
	総資産	7,995	7,962	△ 33
	純資産	5,070	5,039	△ 31
平成22年6月期通期	売上高	12,575	12,551	△ 24
	営業利益	671	636	△ 35
	経常利益	670	635	△ 35
	当期純利益	357	314	△ 43
	総資産	8,457	8,396	△ 61
	純資産	5,152	5,078	△ 74

(単位:百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成23年6月期第1四半期	売上高	2,248	2,248	0
	営業利益	47	48	1
	経常利益	49	50	1
	四半期純利益	8	4	△ 4
	総資産	7,910	7,845	△ 65
	純資産	4,985	4,908	△ 77
平成23年6月期第2四半期	売上高	5,799	5,772	△ 27
	営業利益	355	331	△ 24
	経常利益	352	327	△ 25
	四半期純利益	146	153	7
	総資産	8,506	8,508	2
	純資産	5,112	5,065	△ 47
平成23年6月期第3四半期	売上高	8,378	8,354	△ 24
	営業利益	394	368	△ 26
	経常利益	393	368	△ 25
	四半期純利益	160	167	7
	総資産	8,077	8,078	1
	純資産	5,004	4,956	△ 48
平成23年6月期通期	売上高	10,570	10,538	△ 32
	営業利益	378	337	△ 41
	経常利益	377	336	△ 41
	当期純利益	131	128	△ 3
	総資産	7,391	7,392	1
	純資産	5,015	4,958	△ 57

(単位:百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成24年6月期第1四半期	売上高	2,611	2,615	4
	営業利益	179	178	△ 1
	経常利益	184	183	△ 1
	四半期純利益	109	108	△ 1
	総資産	8,478	8,477	△ 1
	純資産	5,020	4,962	△ 58
平成24年6月期第2四半期	売上高	6,830	6,829	△ 1
	営業利益	592	555	△ 37
	経常利益	600	563	△ 37
	四半期純利益	322	297	△ 25
	総資産	8,911	8,928	17
	純資産	5,214	5,131	△ 83
平成24年6月期第3四半期	売上高	9,780	9,717	△ 63
	営業利益	782	709	△ 73
	経常利益	793	720	△ 73
	四半期純利益	421	373	△ 48
	総資産	8,955	8,911	△ 44
	純資産	5,184	5,078	△ 106
平成24年6月期通期	売上高	14,033	13,935	△ 98
	営業利益	1,112	973	△ 139
	経常利益	1,126	987	△ 139
	当期純利益	597	508	△ 89
	総資産	9,466	9,389	△ 77
	純資産	5,340	5,193	△ 147
全期間 計	売上高			△ 173
	営業利益			△ 235
	経常利益			△ 235
	当期純利益			△ 147

【個別財務諸表】

(単位:百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成 21 年 6 月期通期	売上高	14,014	13,994	△ 20
	営業利益	1,286	1,266	△ 21
	経常利益	1,332	1,312	△ 21
	当期純利益	840	827	△ 12
	総資産	8,926	8,924	△ 2
	純資産	5,068	5,055	△ 13
平成 22 年 6 月期通期	売上高	12,317	12,294	△ 24
	営業利益	585	550	△ 35
	経常利益	669	634	△ 35
	四半期純利益	390	347	△ 43
	総資産	8,249	8,188	△ 61
	純資産	5,077	5,003	△ 74
平成 23 年 6 月期通期	売上高	10,065	10,033	△ 32
	営業利益	304	263	△ 41
	経常利益	356	315	△ 41
	四半期純利益	144	141	△ 3
	総資産	7,178	7,178	1
	純資産	4,955	4,897	△ 57
平成 24 年 6 月期通期	売上高	13,635	13,537	△ 98
	営業利益	879	740	△ 139
	経常利益	934	796	△ 139
	当期純利益	501	413	△ 89
	総資産	9,199	9,123	△ 77
	純資産	5,182	5,035	△ 147
全期間 計	売上高			△ 173
	営業利益			△ 235
	経常利益			△ 235
	当期純利益			△ 147

第6 内部統制上の問題点

当社が主たる業務として行うイベント業務は、通常、一つひとつの案件毎に本番実施期日が明確に定められており、また、実態として継続（リピート）する案件においても、必ず1件毎に売上、仕入（外注を含む）について、精算が行われている。すなわち、各案件の受注金額、支払金額についての内部統制上の承認は個別に行われているとともに、担当役員・チームリーダー・管理本部により、案件の進捗状況の確認と合わせて、原価の発生状況を定期的に各会議体等でも検討している。案件終了後においては、企画書等で掲げられている受注（見込み）金額、仕入等の見積金額と実際発生額について個別に比較検討の上、利益管理がなされており、事後的に適正原価の検討が行われている。このため、当社が主たる業務として行うイベント業務に関しては、不適切な会計処理を行いうるような内部統制の欠陥は存在していない。

これに照らして、本案件のような不適切な会計処理を行い得た内部統制上の問題点を検討すると以下の諸点が欠落していたものと認識できる。

1. 全社的な内部統制上の問題点

(1)新規業務に対する内部統制の構築の不十分性

各種イベントやセールスプロモーションなどの企画制作・運営を主たる営業とする当社にとって、多品種小型オーダーであり、かつ、定期的かつ連続的に大量の業務が並行して発生する印刷物関連のデザイン制作業務といったX社案件は、未経験の新規業務であった。新規業務であれば、そのビジネススキームのリスク認識・評価を行い、必要となる対応を行うべく新たな内部統制を構築しなければならないが、上記で記載の既存事業の内部統制をそのまま踏襲し、結果としてそれは新規業務の統制手続としては機能しなかった。

(2)プロジェクト別の原価管理の無効化

各種イベントやセールスプロモーションであれば、1件当たりの受注金額は大きいものの、提供する業務は単一であるため、個別の原価管理が有効に機能する。しかし、本案件のような特殊な印刷物関連のデザイン制作は、提供する業務件数は大量かつ連続的であるが、1件当たりの受注金額は小さく、個別の原価管理が煩雑になるため、結果として半年分をまとめて案件登録した結果、売上の早期計上・架空計上、原価の先送り計上・未計上を看過することとなった。

2. プロセスレベルの内部統制上の問題点

本案件は、細分化された案件ごとに案件登録を行っていれば、実行予算や業務実施・納品確認書の承認手続により、売上計上および仕入計上について異常点が検出された

と思われるが、半年分をまとめて案件登録した結果、膨大な取引の中に異常性が紛れてしまうことを許し、内部統制が有効に機能しなかった。

第7 再発防止策について

まず、今回の不適切な会計処理が行われたこと及び業務の採算性を鑑み、X社との取引については、近日中に凍結し、今後の取引については、先方と協議するものとする。

また、今回の不適切な会計処理が行われ、それが看過された原因としては、当社にとって当該業務は、新規業務である上に、多品種小型オーダーの印刷物関連のデザイン・制作であり、また、定期的かつ連続的に大量の業務が並行して発生する業務に対して、既存事業を対象とした内部統制が有効に機能しなかったことにあると理解している。

そこで、今後、内部統制については、以下の点を改善する。

1. 全社的な内部統制に対する是正措置

(1) 新規業務に対する内部統制の構築

本案件のような新規業務の受注を開始するにあたっては、当該新規業務に関する推進部門は、全役員が参加する役員ミーティングにおいて決裁を得ることとする。そして、役員ミーティングでは、その新規業務プランのリスクを認識・評価を行った上で、然るべき統制手続を整備するものとする。

また、当該業務を行うチームの上司である本部長・副本部長とも個別の承認手続きを含む日常的モニタリングを個々に重点的に実施するとともに、内部監査においても当該統制手続が有効に機能しているか、重点監査項目として取り上げて、モニタリングを強化するものとする。

(2) プロジェクト別の原価管理の細分化

本案件は、半年分をまとめて案件登録した結果、個々の取引詳細の実態が可視化されておらず、売上の早期計上・架空計上、原価の先送り計上・未計上を看過することとなった。

今後は、案件登録ルールを明確化し、本案件のように多品種小型オーダーであり、定期的かつ連続的に大量の業務が並行して発生するものについては、細分化した上で詳細な受発注管理および粗利管理を行うこととする。

2. プロセスレベル統制の問題点に対する是正措置

(1) 売上計上の統制手続について

本案件は、注文書や請求書の改ざん、支払確約書等の偽造により、売上の早期計上・架空計上を看過するに至った。その点を踏まえ、本案件のような当社にとって新規業務分野で知識・経験の乏しい業務については、通常案件のように営業担当者でなく、管理本部が直接、売掛金の残高確認を実施し、売掛金・売上計上の実在性を確認する

ものとする。

(2)仕入計上の統制手続について

本案件は、Aが外注先に対し、請求書に別案件名を記載するように指示したことにより、仕入計上の先送り・未計上が可能となった。その点を踏まえ、本案件のような当社にとって新規業務で知識・経験の乏しい業務については、以下のように内部統制を強化する。

- ① 仕入計上時において、請求書を添付することに加え、取引の実在性を示す資料としてチラシ等の成果物を合わせて添付するものとし、仕入取引の実在性および仕入計上の期間帰属の適切性を確認するものとする。
- ② 本案件のような場合は、営業担当者ではなく、管理本部が直接、買掛金の残高確認を実施し、買掛金・仕入計上の網羅性を検証するものとする。

3. 内部統制のさらなる強化策の実施

(1)監督者の新規業務に対する知識・経験の向上

本部長および副本部長においては、新規業務を実施する場合には、担当者任せにせず、適宜、得意先、仕入・外注先（類似業務を行う取引先を含む。）にも必要なインタビューを実施すること等を通じて、ビジネススキームについての業務知識の向上に努めるとともに、主要な外注先については、少なくとも年1回は先方幹部と面談を行い、案件の進捗を概括的に把握するとともに、当社の担当者から請求書の項目（案件名、日付、金額）の書き換えの要望等がないことを確認するものとする。

(2)コンプライアンス教育の充実

現在、コンプライアンス教育は、入社時研修、アシスタント・ディレクター研修およびディレクター研修にて定期的実施しているが、今回の事態を受け、今後はこれらの研修制度に加え、新任ディレクター、新任チームリーダー、新任役員に対してコンプライアンス研修を実施するものとする。

(3)内部通報制度の周知徹底

当社の内部通報制度は、専用窓口（社内および社外）や通報者保護規程の整備等を実施しているが、社内の掲示板やイントラネットを利用して定期的な周知を実施するものとする。

(4)内部監査室の機能強化

内部監査については、実施計画書に基づき、本案件に対しても、粗利分析、事前見積書の閲覧、支払遅延の状況、完了報告の妥当性の確認を行っていた。内部監査としては適

切な手続きを実施していたが、証憑書類に改ざんがあったことより、結果的に不適切な会計処理の早期発見には至らなかった。

よって、本案件の発生を踏まえ、上述の通り、今後については、特に新規業務については、特に重点的に、業務の開始時から案件内容の実態把握に努め、異常点の検出を目的として、内部監査の機能強化を図っていくものとする。

また、本案件の手口を鑑みるに、不適切な会計処理が万が一行われた場合には、その兆候は売掛債権の滞留や、未成業務支出金の漸増等に現れる可能性が高いことから、特に各四半期末前後の会計処理については、それら売掛債権及び未成業務支出金の異常性の有無について、十二分に吟味することを追加手続きとして実施することとする。

第8 社内処分案について

1. 関与者

本調査委員会は、本調査により判明した事実を基礎として、本案件に関与したAについて下記の通り厳正な処分を行うことを提言した。

現職	処分内容
第1本部チームリーダーA	懲戒解雇 (平成24年12月7日付、退職金なし)

2. 役員

本調査委員会は、上記に加え、このたびの不適切な会計処理の発生と、その結果、過年度決算訂正に至った事態の重要性に鑑み、下記の通り厳正な処分を行うことを提言した。

現職	処分内容
取締役会長	役員報酬20%を3カ月返納
取締役副会長兼第一本部長(当事者の上長)	役員報酬30%を3カ月返納
取締役社長	役員報酬10%を3カ月返納
常務取締役(管理本部本部長)	役員報酬10%を3カ月返納
取締役(管理本部副本部長)	役員報酬10%を3カ月返納

3. 管理監督者並びにその他関係者

本調査委員会は、関与者を管理監督する立場にあった者については、全て取締役であったため、上記記載のとおり処分を提言した。また、関係社員をはじめとする不正を発見すべき職務にあった者は、社内規定に則り厳正な処分を行うことを提言した。

以 上