



平成 28 年 4 月 25 日

各 位

会 社 名 株式会社日本製鋼所
代表者名 代表取締役社長 佐藤 育男
コード番号 5631 東証・名証第1部
問合せ先 総務部長 菊地 宏樹
電 話 : 03-5745-2001

内部調査委員会の調査報告書受領等に関するお知らせ

当社は、平成 28 年 3 月 28 日付け「当社連結子会社における不適切な会計処理について」で公表のとおり、当社連結子会社であるファインクリスタル株式会社（以下「FCC」といいます。）における不適切な会計処理が判明したことを受け、外部の専門家を含む内部調査委員会を設置し、本件に係る事実関係の解明並びに FCC 以外の当社子会社及び関連会社において他に同様の事象が存在しないか調査を進めてまいりました。

本日付で内部調査委員会より調査報告書を受領いたしましたので、その概要と今後の対応策について下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 調査報告書の概要

本件は、FCC の経理担当者が、恣意的操作により同社の売上原価を過小に計上していたものです。不適切な会計処理の期間及び金額は、平成 26 年 3 月期から平成 28 年 3 月期の期間で、累計約 12 億円となります。なお、FCC 以外の当社子会社及び関連会社において、不適切な会計処理に係る事象は確認されませんでした。

調査結果の詳細につきましては、別添「調査報告書」をご覧ください。

2. 内部調査委員会の調査結果を受けた当社の対応方針

当社は、内部調査委員会による調査結果を真摯に受け止め、調査報告書にて提言されている「再発防止策」のとおり、（1）内部統制の再構築とコンプライアンス意識の確立、（2）子会社管理体制の強化、（3）監査機能等の強化に取り組んでまいります。

3. 関係者の処分と経営責任について

本件の実行者については社内規則に基づき厳正に処分するほか、管理監督責任を明確化するために、その他の関係者についても相応の処分をいたします。

また、当社においては、このたびの事態の重大性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に、次のとおりといたします。

代表取締役社長	報酬月額	30%	減額	1ヵ月
代表取締役副社長	報酬月額	20%	減額	1ヵ月
取締役（元鉄鋼事業部長）	報酬月額	10%	減額	1ヵ月
取締役常務執行役員（リスク管理担当）	報酬月額	10%	減額	1ヵ月
取締役常務執行役員（CFO）	報酬月額	10%	減額	1ヵ月
常務執行役員（元室蘭製作所長）	報酬月額	10%	減額	1ヵ月

4. 今後のスケジュール

当社は、調査結果を受けて、有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度決算短信等の訂正の公表を平成28年5月2日に行う予定です。

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

平成28年4月25日

株式会社日本製鋼所
代表取締役社長 佐藤 育男 殿

調 査 報 告 書

株式会社日本製鋼所
内部調査委員会

目次

1. 内部調査委員会の概要	3
1-1 内部調査委員会設置の経緯	3
1-2 委員会の構成	3
1-3 委員会の目的	3
1-4 調査期間	3
1-5 委員会による調査の概要	4
1-5-1 調査目的	4
1-5-2 調査方法	4
2. 調査内容及び調査結果	5
2-1 本件不適切会計処理の概要	5
2-1-1 当社の組織について	5
2-1-2 FCCの組織について	5
2-1-3 本件不適切会計処理の概要	5
2-1-4 本件不適切会計処理のプロセス	8
2-1-5 本件不適切会計処理の関係者	9
2-2 本件不適切会計処理の発生原因等	15
2-2-1 本件不適切会計処理が発生した背景	15
2-2-2 本件不適切会計処理が開始された動機、目的、機会及び原因等	16
2-2-3 コンプライアンス意識の欠如等	18
2-2-4 本件不適切会計処理が継続され見過ごされてきた原因	20
2-3 本件不適切会計処理及びその金額	23
2-4 他の子会社及び関連会社における類似事象の有無	24
2-4-1 調査方針	24
2-4-2 調査期間	25
2-4-3 調査対象子会社及び関連会社	25
2-4-4 調査方法	26
2-4-5 調査結果	26
3. 再発防止策	27
3-1 内部統制の再構築とコンプライアンス意識の確立	27
3-1-1 内部統制の再構築と経営陣の意識の変革	28
3-1-2 経理課における適切な人員配置	29
3-1-3 経営陣のコンプライアンス意識の向上	29

3-1-4	社員のコンプライアンス意識の向上	29
3-1-5	その他	30
3-1-6	内部通報制度	30
3-2	子会社管理体制の強化	30
3-3	監査機能等の強化	32
4.	責任及び処分	33
4-1	当事者	33
4-2	FCC 役員及び当社関係者他	33

1. 内部調査委員会の概要

1-1 内部調査委員会設置の経緯

平成28年2月、株式会社日本製鋼所（以下「当社」という。）室蘭製作所経理部門が当社連結子会社であるファインクリスタル株式会社（以下「FCC」という。）の財務諸表につき点検を行ったところ、FCCの貸借対照表の一部勘定科目において計上額が過大ではないかとの疑念が生じた。

この報告を受けた当社本社経理部門及び経営企画部門が、平成28年3月上旬にFCCに出向き、より詳細な調査を行ったところ、過年度より売上原価を仕掛品等に振り替える費用の繰延等の不適切な会計処理（以下「本件不適切会計処理」という。）があり、FCCの売上原価が累計で約12億円過小に計上されていたことが判明した。

当社は、これを受けて、平成28年3月28日開催の取締役会において、内部調査委員会（以下「委員会」という。）を設置することを決定・開示し、同日より事実関係解明のために本格的調査（以下「本件調査」という。）を開始した。

1-2 委員会の構成

委員会の構成は次のとおりである。

- ・委員長 野村 晋右（当社顧問弁護士 野村綜合法律事務所）
- ・委員 河上 守（当社社外監査役（常勤））
- ・委員 岩下 壽夫（当社監査役（常勤））
- ・委員 東泉 豊（当社取締役常務執行役員 CFO）

委員会には、短期間で調査が求められるため、委員会の下には内部統制、経理、法務及び経営企画に精通した者からなる事務局並びに調査補助者として弁護士2名を置き、必要かつ十分な補助を行うこととした。

1-3 委員会の目的

委員会の目的は、本件不適切会計処理に係る事実関係を解明し、他の当社子会社及び関連会社において同様の事象が存在しないかを調査し、併せて本件不適切会計処理の原因の究明分析と再発防止策の提言等を行うこととする。

1-4 調査期間

委員会は、平成28年3月28日から同年4月22日まで、下記1-5に記載のとおり、詳細な調査を実施し、委員会を3回開催し、平成28年4月25日に本調査報告書を代表取締役社長佐藤育男殿に提出した。

1-5 委員会による調査の概要

1-5-1 調査目的

委員会による調査の目的は次のとおりである。

- ① 今回の事象に関する事実関係の調査
- ② 当社子会社及び関連会社における他の同様の事象の存否の調査
- ③ 今回の事象が発生した要因の特定と再発防止策の策定・提言
- ④ 関係者への責任追及と処分に関する提言

1-5-2 調査方法

委員会による調査の方法は、次のとおりである。

① 会計帳簿、振替伝票その他の帳票類の分析・調査

委員会の委員及び必要な会計知識を有する委員会事務局のメンバー並びに外部の専門家（公認会計士）が、平成26年3月期～平成28年3月期の期間を対象として、FCCの会計帳簿、振替伝票その他帳票類の分析・調査を行った。

② 当事者及び関係者へのヒアリング

本件不適切会計処理の実行者及び関係者である以下の5名に対して、弁護士（委員会の委員長及び委員会の調査補助者）がヒアリングを行い、本件に係る事実関係についての詳細な聞き取りをした。

- ・ 本件不適切会計処理の実行者である FCC 経理担当者
- ・ 本件不適切会計処理が開始された当時の FCC における代表取締役社長
- ・ 現在の FCC における代表取締役社長
- ・ 現在の取締役総合企画室長
- ・ 本件不適切会計がなされる直前における FCC 経理担当者の直属の上司

③ 本件不適切会計処理の実行者及び関係者の電子メールの内容に関する調査

コンピューターフォレンジックにより抽出した本件不適切会計処理の実行者及び関係者のメールを検証し、本件不適切会計処理に係る事実関係の裏付け調査をした。

④ FCC 子会社への現地調査

FCC の子会社である中国及び香港に所在する2社について、委員会の委員等が現地に赴き、棚卸資産及び売上原価の計上に関する会計処理、不適切な売上計上の有無等について調査した。

⑤ FCC 以外の当社子会社及び関連会社へのアンケート調査及び財務諸表における異常値分析

国内及び海外に所在する連結及び非連結子会社並びに関連会社に対し、確認書を送付し、不正が疑われる事案の有無について確認する形式の調査を実施いたしました。それに加え、FCC に類似する事業形態の子会社4社について、そ

それぞれ主要な勘定科目に関し趨勢分析を実施し、異常値の有無等について検証した。

2. 調査内容及び調査結果

2-1 本件不適切会計処理の概要

2-1-1 当社の組織について

当社は、会社法に定める取締役会設置会社、監査役会設置会社及び会計監査人設置会社であり、監査役が業務監査権限を有している株式会社である。当社における重要事項の決定については、議題・議案の重要性により、取締役会又は戦略会議において検討・決議している。

当社は、執行役員制度を導入しているほか、事業部門として、素形材エネルギー事業、産業機械事業及び不動産その他事業の3事業分野が存在している。

また管理部門として経営企画室、秘書室、人事教育部、総務部、経理部の5部署が存在する。

このほか社長直轄の部署として監査室が存在している。

2-1-2 FCCの組織について

FCCは、会社法に定める取締役会設置会社、監査役設置会社及び会計監査人設置会社であり、当社が100%出資する株式会社である。FCCにおける重要事項の決定については、議題・課題の重要性により、取締役会又は代表取締役において検討・決議している。

事業としては、人工水晶加工製造、販売に関する事業を行っており、営業部が水晶原石及び水晶加工製品の販売を行っており、管理部門として総務部、総合企画室の2部署が存在する。また、開発、生産、品質管理部門として、開発部、技術部、生産統括部、製造部、品質管理部が存在している。

主要な取扱い品目は、カメラの部品となる光学ローパスフィルターである。

2-1-3 本件不適切会計処理の概要

本件不適切会計処理の内容としては、FCCの経理担当者（以下「A氏」という。）により行われた、①原価計算の帳簿システム（以下「本件帳簿システム」という。）の数値の改ざん（以下「本件改ざん」という。）、及び②（FCCにおいては、本件改ざんに加え、本件帳簿システム上の仕組みに意図しない不備があったことに起因して、本件帳簿システムにおける原価計算の数値が誤っていたところ、）財務会計における決算（以下「会計決算」という。）の数値を本件帳簿システム上の数値に合わせるための不適切な振替処理（以下「本件振替処理」という。）がある。本件振替処理に関連して、現時点で判明している本件帳簿システム上の仕組みの不備の1つは、平成25年10月か

ら FCC において導入された一部商品の購入に関する一般間接費の配賦の仕組みに誤りがあったというものである。以下、詳述する。

① 本件改ざんについて

本件改ざんは、A 氏を含む関係各当事者の供述によると、以下の経緯でなされたものである。

(i) 平成 26 年 3 月期の改ざん

FCC においては、毎月 1 回、取締役、各部門の部長及びそれに準ずる者が集まる経営会議が開催されている。

そして FCC の平成 26 年 1 月の利益予想において、同年下半年決算における FCC の売上高が減少し経常損益がマイナスとなる見込みとなった。FCC は、近時、半期ごとの経常損益が黒字の状態が続いており、当時の代表取締役社長であった B 氏（以下「B 氏」という。）が代表取締役社長に就任した後において、経常損益がマイナスになると予想されたのはこのときが初めてであった。そこで、B 氏は、A 氏に対して、下期の経常損益をゼロにできないか検討する旨、口頭で何度か指示し、経営会議の場でも同様の指示を A 氏に対して行なった。B 氏には当該指示に不適切な会計操作を求める意図はなく、また、A 氏においても当該指示により不適切な会計操作を求められているという認識はなかったが、A 氏は、当該指示が B 氏からの職務上の指示であるとの認識を持ち、何らかの対応を行う必要性を感じた。

なお、B 氏は、「経理は数字をまとめるだけでなく、売上やコストを管理・分析し、経営をサポートするべき」との考えを有しており、A 氏に対し、経理に係る事項に関して、また、時には経理担当者の業務範囲を超えるような事項（他部門への聞き取りを必要とするような事項）に関して詳細な回答を求める質問をしていた。しかし A 氏は、生産、技術、現場部門等に関する知識が十分にあるわけではなく、また経理の仕事以外にも多くの業務を分担していたことから他部門への聞き取りを必要とするような質問については十分な準備をすることができず、次第に B 氏の質問から逃れたいと考ええるようになった。そのような状況の下、A 氏は、下期の経常損益をゼロにするための具体的な方策が思い浮かばないまま平成 26 年 3 月末を迎え、当該期の経常損益を会計上ゼロにしなければ再度 B 氏から質問がなされると考え、そのような追及から逃れるため、本件帳簿システムにおける原価計算の数値を改ざんしたものである。

(ii) 平成 27 年 3 月期以降の改ざん

その後、平成 26 年 5 月 29 日に B 氏が社長を退任し、新たな代表取締役社長（現代表取締役社長。以下「C 氏」という。）が就任した。これと同時に、総合企画室長兼東京営業所長であった D 氏（以下「D 氏」という。）が FCC の取締役に就任した。D 氏は、取締役就任後から経理に関する問題意識を強く持つようになり、経営会議等において、A 氏が売上高や損益に関する予算と実績の差異を説明する都度、当該予算と実績の差異の理由等に関する詳細な説明を求めるようになった。A 氏は、D 氏からの

質問を恐れ、その説明機会の減少を企図して、予算と実績の差異を小額に調整するため、平成27年3月期以降において4回、本件帳簿システムにおける原価計算の数値を改ざんした。

(iii) 小括

上記のように、A氏は、平成26年3月期第4四半期決算から平成28年3月期第3四半期決算に至るまで、合計5回の四半期決算期において本件帳簿システムにおける原価計算の数値を改ざんし、この結果、FCC及び当社の損益及び純資産に対して影響を及ぼすこととなった。

② 本件振替処理について

(i) 本件帳簿システムの仕組みの不備

FCCにおいては、社内の経理処理のうち原価計算に係る処理をFCCの経理課が作成した本件帳簿システムにおいて管理しており、会計決算については市販の会計システムを用いていた。そして本件帳簿システムと会計システムにおける原価計算の数値には平成25年3月期第3四半期まで、問題となるような齟齬は生じてこなかった。

ところが、平成24年12月に中国の深圳にあった中国工場が独資化することとなり、Fine Crystal Precision(S.Z.)Co.,Ltd(以下「FCC中国」という。)が設立された。これにより、FCCがこれまで無償供与していた材料をFCC中国に有償供与することになり、会計上の処理を変更しなければならないこととなった。

この結果、平成26年3月期上期累計で、FCCにおける原価差額が、わずか6か月でマイナス1億8900万円も計上されるに至った。原価差額とは、予定原価と実際原価の差額であり、経営管理の観点からはゼロに近いことが望ましい。この多額の原価差額が計上された原因は、FCCの主力製品であるローパスフィルターに関して、一般間接費が配賦されていないことにあった。そこで、FCCにおいては、一般間接費を配賦することによって原価差額を改善することを目的に、本件帳簿システムに変更が加えられることとなった。その際、本来的な会計処理としては、原価差額に一般間接費を配賦した場合には製造原価にも同額を賦課する必要があるところ、経緯は不明であるが、一般間接費を原価差額のみ配賦し、製造原価には賦課しないという変更がされてしまった。

このように本件帳簿システムにおいて製造原価に賦課がされないという不備が生じたことにより、本件帳簿システムと会計システムにおける原価計算の数値に齟齬が生じることとなった。なお、製造原価が過小に計上された結果、FCCの利益は過大に計上されていた。

(ii) その他の仕組みの不備の可能性

FCCにおいては、上記(i)で述べた一般間接費の配賦に係る本件帳簿システムの仕組みの不備以外にも、意図しない経理の仕組みの不備が存在した可能性があり、これにより本件帳簿システムの数値と会計決算の数値がずれていた可能性がある。

(iii) 本件振替処理について

上記(i) のとおり、一般間接費の配賦に関して不備のある本件帳簿システムが、平成26年3月期第3四半期の対象期間の始期である平成25年10月から使用されることとなり、平成26年3月期第3四半期には、本件帳簿システムによる原価計算と会計決算の数値に齟齬が生じることとなった。

一般に原価計算と会計決算の数値が合わなかった場合には、会計決算の数値が正しいものとされ、会計決算の数値を原価計算の数値に合わせるという処理はされない。しかし、平成26年3月期第3四半期において、経理担当者であったA氏は、会計決算の数値を原価計算の数値に合わせるため、売上原価を過小にする目的で5700万円の振替伝票を起票するという誤った会計処理を行った。

当該期以降も、上記不備に起因して本件帳簿システムにおける原価計算の数値と会計決算の数値に齟齬が生じていたが、これに加え、平成26年3月期第4四半期以降においては、A氏による本件改ざんによって数値の齟齬はさらに大きくなっていった。

平成26年3月期第4四半期において、A氏は、本件帳簿システムにおける原価計算の数値に会計決算の数値を合わせるため、売上に対応する原価を正しく期間収益に対応させずに、原価差額を未収入金に振り替えるために1億2000万円の振替伝票を起票し、平成26年3月期の損益の調整を行っている。A氏は、自らが行った本件改ざんにより原価計算の数値と会計決算の数値に齟齬が生じていたことは当然認識していたが、それ以上に金額の差があることには違和感を覚えつつも、当該金額の差異について特段調査することなく、一括して上記の振替伝票を起票したものである。

そして、それ以降の期においても、A氏は、自らが行った本件改ざん及び本件帳簿システムの不備に起因する原価計算の数値と会計決算の数値の齟齬を是正するため、不適切な振替伝票を起票し、損益の調整を行った。

なお、上記(ii)で述べたとおり、FCCの本件帳簿システムにおいては、一般間接費の配賦に関する仕組みの不備以外にその他の意図しない不備が存在した可能性があり、これに起因して本件帳簿システムの数値と会計決算の数値が更はずれていた可能性もある。したがって、A氏が行った本件振替処理の中には、これらの数値の齟齬の是正も含まれていた可能性が考えられる。

2-1-4 本件不適切会計処理のプロセス

本件不適切会計処理の概要は、上記2-1-3に記載しているが、① 四半期ごとにA氏がFCCの本件帳簿システムにおける原価差額の数値を単純に書き換えるという操作を行った本件改ざん、及び② 四半期末毎にA氏が振替伝票を起票し、本来は売上に対応する原価として損益計算書に計上すべき金額のうち、一部金額を貸方に計上することにより、売上原価を減らして各決算期の利益を増やし、また、借方には、貸方において計上した売上原価の減額分に相当する金額を、買掛金として負債を減少させ、又は、

仕掛品、未収入金等として資産に計上していた本件振替処理がある。

A氏は、平成19年以降経理の大部分を実質的に担当しており、平成25年7月にそれまでA氏の上司であった取締役総務部長兼経理課長（以下「E氏」という。）が中国室長となり経理課の役職から外れた後は、A氏の日常の経理業務は事実上誰もチェックをしていなかった（E氏の後任の経理課長（以下「F氏」という。は年金の積み立てに係る部分等の限られた業務のみを行い、その他は全てA氏に一任していた。）。なお、A氏は、平成26年3月期はFCCの経理課の担当者であったが、平成26年4月には同課の担当課長、平成27年4月から同課の課長となっており、A氏が課長となった後にA氏の業務を総務部長がチェックすることもなかった。そのため、A氏は、売上原価を減少させるための本件帳簿システムにおける原価計算の改ざんや振替伝票の起票を容易に行うことができ、また、会計システムへの当該振替数値の入力等はA氏自ら実施しており、不正な売上原価の減少と資産の計上を容易に行うことができる環境下にあった。

なお、売上原価の減少に対応して増加対象として借方に計上した勘定科目は、比較的残高が大きく、また外貨取引が含まれているなどの理由から不正の金額が直ちに判断できない中国関係の取引や算出に一定の計算を要するため個別具体的な監査対象にはなりにくい勘定科目である仕掛品、未収入金等が選ばれた。

2-1-5 本件不適切会計処理の関係者

① A氏

A氏は、平成9年3月高等学校（商業高校ではなく一般の高等学校）を卒業後、専門学校の税務会計学科で、商業簿記・工業簿記を学び、平成11年3月に卒業した。簿記の勉強はしたものの簿記に関する資格は取得していない。同年4月信用組合に入社し、翌年平成12年4月に退社した。同年7月にFCC総務部経理課に契約社員として入社し、平成15年9月に正社員となった。

A氏の業務は、入社当初は経理に関して補助的な仕事にとどまっていたが、平成19年に経理担当の女性が異動したときから、A氏が経理の大部分を実質的に担当することとなった。なお、経理以外の業務に関しても、他の従業員が異動するとその業務がA氏に任されることが多く、平成13年頃から旅費関係の業務を、平成18年頃からパソコン管理関係の業務をA氏が担当する等、比較的広い範囲での業務負担が求められていた。A氏は、平成20年4月に総務部経理課の副主任、平成22年4月に同主任、平成23年4月に係長となり、その後平成26年4月に担当課長、平成27年4月に課長になった

A氏本人に本件不適切会計処理を実施した当初のきっかけを確認したところ、平成25年12月にFCCの前代表取締役社長のB氏からA氏に対して、平成26年3月期下期の経常損益をゼロにできないものか、その対策を検討して現

場に指示する旨、口頭で指示があったことに対して、FCC の売上高が平成 25 年 3 月期に比して平成 26 年 3 月期は大幅に減少している中で、通常通りの決算を行えば下期は経常損益が損失の見通しとなることを認識し、また B 氏からの指示には時間的にも無理があると認識しながら、現場部門にも改善のための対策について相談したが、具体的にはこれを検討するための時間も不足し、結局、対策を立案することはできなかつたためであったと供述した。また、B 氏の供述によれば、「平成 26 年 3 月期下期の経常損益をゼロにできないか」との指示には、適切な会計処理の範囲内で何らかの対応ができないか A 氏に検討をしてほしいという意図も含まれていたとのことであった。これに関して B 氏は、不正な会計操作を求める意図ではなかつたと述べ、A 氏もまた、不正な会計操作を求められているとは認識していなかつたと供述している。しかし、A 氏は、会計上の対応ができないかという点についても検討する時間的余裕がなく、この点についても、結局、対策を立案することはできなかつたと述べている。

A 氏は、決算において経常損益がマイナスになった場合、B 氏から質問がなされるものと恐れ、B 氏の追及から免れたく、可能な限り経常損益をゼロに近づけるため、当該指示により不適切な会計操作を求められているという認識はなかつたものの上述の 2-1-4 に記載のとおり、本件帳簿システムの数値を改ざんし、また、振替伝票の起票により売上原価を過小計上して決算数値とした旨を供述した。また A 氏は、これらの処理に係る会計資料を FCC の会計監査人である新日本有限責任監査法人（以下「監査法人」という。）に提出したものの、監査法人からは何らの指摘がなかつたため、監査法人による資料の確認が十分になされていないと認識したと述べていた。

A 氏からは、平成 27 年 3 月期第 1 四半期決算及び第 4 四半期決算並びに平成 28 年 3 月期第 2 四半期決算及び第 3 四半期決算においても、平成 26 年 3 月期決算と同様の方法にて売上原価を過小に計上することにより、損益の改善を図った旨の供述があつた。

本件調査において、不正な売上原価の減少とこれに伴う資産の計上に関連する振替伝票の内容及び金額について確認したところ、FCC の経理規程により、振替伝票を起票する際はその証跡を添付して承認を得る旨が規定されているが、本件振替処理に関する振替伝票には証跡が添付されず、また、上席者の承認を得ずに根拠の無い振替がなされ、その該当する金額を会計システムに入力して決算数値としていることが、A 氏本人の供述と併せて明らかになった。

また、A 氏の供述によると、本件振替処理は、A 氏が振替伝票を起票し、A 氏自ら会計システムへの入力、操作を単独で行っており、A 氏の上席者や経理課に在籍する他の社員はこの行為に関与しておらず、A 氏の単独でなされていた、とのことである。なお、最初になされた本件振替処理は、平成 25 年 1 2 月付で行

われており、B氏からの平成26年3月期下期における経常損益をゼロにする旨の指示以前にされている。これは上述のとおり本件帳簿システムの不備に起因した原価計算と会計決算の齟齬につき、本来原価計算の数値を会計決算の数値に合わせるべきところ、原価計算の方に合わせてしまったことから生じたものであり、A氏の経理知識が不足していたこと、A氏が経理業務について相談できる者が他にいなかったこと、及び原価計算と会計決算の齟齬を是正するための正しい方策を検討する時間的余裕がA氏にはなかったこと等の理由により、そのような誤った処理がなされたものと推認される。

② B氏

本件不適切会計処理が初めてなされた時点における代表取締役社長であったB氏に対して、平成26年3月期下期の経常損益をゼロにできないか検討するようA氏に直接指示をした経緯・意図、またその指示の程度、頻度はどのようなものだったのかについて確認した。

B氏によると、平成26年3月期の下期の損益の見通しは、10月に策定した業績見通しに関する資料では、経常損益が約4000万円の利益を計画していたが、急激な受注環境の悪化により、12月時点ではこれが約3000万円の損失の見通しとなったことから、FCCの経営会議の場において、この損益の急激な悪化の理由について分析をすることをA氏に指示したのであって、この指示は、B氏はもとより、経営会議に出席していたメンバーも承知済みのことであるとのことであった。

B氏は、平成26年3月期の決算の損益が最終的にマイナスになることを懸念し、せめて下期の経常損益がゼロになれば良いと考えたため、経理課の担当課長であったA氏に対し、何度か口頭で「下期の経常損益がゼロにならないものか、その対策を検討するように」と指示をした。これは、生産効率の向上、生産コスト低減などについて、現場部門と検討して何らかの対策を検討してほしい、また、適切な会計処理の範囲内で何らかの会計上の対応ができないか検討してほしい、との意図であり、具体的な会計上の処理について指示したものではなく、A氏からも会計規則に則ったことはできるがそれ以上のことはできない旨の回答があったとB氏は供述している。

B氏によると、A氏からはB氏が指示した損益改善の方策は最終的に示されなかったものの、平成26年3月期の決算において若干の利益が出たことに対しては、上手くコスト低減を実施し現場を含めて努力した結果であると認識したのみであり、その具体的な内容、会計処理についてはA氏に確認していないとのことであった。

また経理課が人員不足であった旨A氏は主張するが、この点についてB氏は、代表取締役社長になる以前の総務部長であった頃から、経理課に人が足りてい

ないことを認識しており、A氏に対しても、経理の人数が少なく、A氏一人に負担がかかっていた点に同情を感じていた旨供述しており、A氏とB氏の供述は一致している。その後B氏が代表取締役社長になったことで、A氏は経理課が増員されることを期待したが、結果として増員されなかったとA氏は供述する。なお、B氏は、E氏及びA氏が、経理の専門ではないにもかかわらず経理をしていたこと及びA氏の負担が多いことを認識していたため、代表取締役社長になって以降、親会社である当社に当社の経理からFCCに人を派遣できないか要求していた旨供述しており、実際に、当社からは平成26年3月期第3四半期時点で経理課長としてF氏がFCCに配属された。なお、B氏が親会社からの経理要員を要求していたのは、経理業務において中途採用は危険な面があり、新入社員ではすぐには業務ができないという考えに基づくものであった。さらにB氏は、次善の策として、当社室蘭製作所は給与体系がFCCと異なり高かったが、FCCのために経理ができる新卒をとるように当社室蘭製作所に要求していた。なお、F氏は経理課長として配属されたが、経理の職務を十分にしておらず、A氏の負担はほとんど変わることがなかったものと考えられる。

③ C氏

平成26年3月期から平成27年3月期の5月までFCCの取締役副社長として経理課を所管する総務部長を兼務しており、平成27年3月期の6月から現職の任にある現代表取締役社長であるC氏の供述によると、以下の通りである。

C氏は、経営会議を始め、各四半期決算時及び期末決算時においても、A氏による業績の報告に関して、損益に関する数値とその理由、貸借対照表の資産と負債に関する個別具体的な勘定科目の数値とその内容等について説明を受けていたが、いずれもその概要のみを確認している状況であった。

また、C氏が総務部長を兼務していた期間、C氏は不適切な会計処理によって損益を改善することはもとより、何らかの方策により損益を改善することをA氏に指示したことはなく、またA氏から本件不適切会計処理を行っている旨についての報告等はこれまで一切なく、本件不適切会計処理が行われていることは承知していなかったとの供述である。

また、A氏の供述においても、A氏が本件不適切会計処理を初めて行った平成26年3月期第3四半期時点の直属の上司であるF氏を始め、平成27年3月期にF氏から交代した総務部長兼経理課長に対して、本件不適切会計処理を実施している旨の話をしたことはないとのことである。

以上から、B氏、D氏及びC氏をはじめ、平成26年3月期から現在のFCCの他の取締役及び監査役のほか、経理課を所管している現在の総務部長を含めて、本件不適切会計処理があったことは認識していなかったと判断される。

このほか、A氏の供述によると、FCCの経理課に在籍する他の担当者に対し

ては、これまで本件不適切会計処理について話をしたことはなく、また、売上原価の減少等に関する振替伝票の起票と当該起票に係る会計システムへの入力作業についても A 氏自ら実施しており、他の担当者の目に触れない状況で会計操作を実施していたとのことである。

以上から、経理課の他の担当者においても、A 氏により本件不適切会計処理が行われていること及びその内容について認識していなかったと判断される。

④ D 氏

A 氏は、本件不適切会計処理を行った理由として、B 氏のほかに D 氏の存在を挙げている。

D 氏は、経営会議を主催する総合企画室の室長を平成 25 年 4 月から現在に至るまで務め、平成 26 年 5 月から FCC の取締役の任にある。A 氏の供述によると、平成 26 年 5 月に D 氏が取締役になって以降、経営会議において、D 氏から A 氏に対して、A 氏が説明する業績の予算と実績の乖離について、その理由を詳細に述べるように厳しく回答が求められ、その都度、A 氏は説明に苦慮するようになったとのことである。そのため、A 氏は、予算と実績に乖離が起きない内容にすれば必要以上の説明は求められないであろうと考え、B 氏が代表取締役社長を退任した後の平成 27 年 3 月期以降の各四半期決算においても、本件不適切会計処理を行ったとしている。

これに対し D 氏の供述は、経営会議において予算と実績の乖離があった場合、その理由について詳細に確認するのは当然のことであり、取締役総合企画室長として、A 氏のみにとということではなく、関係する各部門においてに予算と実績の乖離について、その理由を調査するように求めていたとのことである。また、A 氏から本件不適切会計処理を行っている旨についての報告等はこれまで一切なく、本件不適切会計処理が行われていることは承知していなかったとのことである。

⑤ E 氏

E 氏は、A 氏が経理を担当するようになったときにおいて取締役総務部長兼経理課長を務め、A 氏を監督する立場にあったが、平成 25 年 7 月より中国室長となり、その後は経理課の役職からは外れた。そのため、平成 25 年 7 月以降は A 氏の業務を監督しておらず、A 氏による本件不適切会計処理については認識していなかった。

なお、E 氏は、日常における個々の経理処理を監督する立場にはなかったものの、取締役として経理を所管する職責にあり、決算の数値に異常性がないか等については注意を行うべき立場にあった。

⑥ F 氏

F 氏は E 氏に代わり、当社から FCC の経理課長として配属されたものの、F

氏は、経理業務全般を A 氏に任せており、本件不適切会計処理に基づく振替伝票の起票における承認等は行っていなかった。そのため、本件不適切会計処理が行われたことを認識していなかった。

⑦ 当社従業員

FCC から当社に対して定期的に報告があるものは、(ア) 関連会社連絡会における月次業績状況の報告（報告先は当社室蘭製作所）、(イ) 当社から派遣されている監査役が出席する取締役会での業績状況の報告である。

(i) 関連会社連絡会は、FCC を始めとする子会社及び関連会社を主管する室蘭製作所において、当月の予算と実績を翌月に報告する形で毎月実施されている。関連会社連絡会における月次業績状況の報告は、主に月次の予算と実績に関する売上高と営業損益、経常損益等の業績を中心に記載した資料であり、資産及び負債に関する詳細な勘定科目内訳は記載されていない。

(ii) 当社から派遣されている監査役が出席する取締役会での業績状況の報告においては、上記関連会社連絡会と同様に月次の業績状況の報告がなされるほか、年度決算については5月又は6月、四半期決算については同決算の翌月である7月、10月及び1月の取締役会において、損益だけではなく、貸借対照表の資産及び負債を含めた決算の報告がなされており、取締役会に出席していた取締役及び監査役は、FCC の売上高及び売上原価を含む業績のみならず、資産と負債の状況についても把握することが可能であった。

平成26年3月期決算においては、売上高の減少により売上原価が減少しており、また、資産においては前年度に比して増加してはいたものの、その増加額が僅少であったため、室蘭製作所又はFCCの監査役から特段、指摘及び確認を要するまでには至らなかった。また、平成27年3月期決算の終了後、室蘭製作所において同期決算についてレビューしたところ、売上高は前年度に比べて大きく変わりはなかったものの、資産において仕掛品及び未収入金が前年度に比して増加していたことから、室蘭製作所において、この増加分について確認が必要であるとの認識を持つに至り、改めて増加した資産の内訳とその理由等について、詳細な確認及び調査を実施することとしていた。

(iii) 平成28年3月期に入り、当社からFCCに派遣している監査役から、貸借対照表の資産の内、仕掛品及び未収入金が増加しており、この調査が必要との発言があり、改めて当該指摘の内容について調査することが求められることとなった。

(iv) 当社では、金融商品取引法（以下「金商法」という。）における内部統

制評価範囲の決定は、連結売上高を基準として上位の会社を対象としている。具体的には、全社的な内部統制及び決算・財務報告プロセス統制は、内部取引を除いた純売上高の上位95%に入る会社を評価の対象会社とし、業務プロセス統制は同売上高の上位3分の2以上に入る会社を評価の対象会社としている。

FCCは、平成26年3月期、平成27年3月期及び平成28年3月期のいずれにおいても純売上高が連結売上高の上位95%内の範囲にあることから、全社的な内部統制及び決算・財務報告プロセス統制の評価の対象会社となる一方、業務プロセス統制に関しては売上高の上位3分の2未満となるために評価の対象会社ではなかった。

FCCの決算・財務報告プロセス統制については、その整備状況と運用状況の評価を行い、各評価項目に関する評価においては、毎年度特段の不備等は見受けられなかったが、本件不適切会計処理における売上原価の計上と資産・負債の振替に係るプロセス等とその証跡等の内容の確認は、決算・財務報告プロセス統制の評価項目とはしていなかった。また、金商法の内部統制評価とは別に、当社の内部監査部門においてFCCを含めた子会社のコンプライアンス及びガバナンス等に関する内部監査を定期的に行っている。しかし、本件不適切会計処理に係る振替伝票の発行手順やその証跡の確認等は監査項目に含まれていなかった。

以上から、当社は、この度のFCCによる本件不適切会計処理による売上原価の計上、資産・負債に関する振替とこれに伴う手続き等については、具体的に承知することは不可能であり、本件不適切処理に関して認識していなかったと判断される。

2-2 本件不適切会計処理の発生原因等

2-2-1 本件不適切会計処理が発生した背景

本件不適切会計処理が発生した背景は次の通りと考える。

- ① 本件不適切会計処理の動機、目的、機会及び原因等
 - ・ 経営会議等における業績の説明に関する追及を回避したいという当事者の意識
 - ・ 当事者の業務執行内容を監督する者の不在
 - ・ 他部門の業務も含めた経理担当者の過重な業務
 - ・ 当事者が上司や他の者に対して本件不適切会計処理の回避等について相談することができる職場環境・風土の欠如
- ② 当事者及び経営陣の意識・知見の問題
 - ・ 業務執行における当事者のコンプライアンス意識の欠如

- ・ 当事者の会計知識の欠如
 - ・ 経営陣における（人員の適切な配備を含む）従業員の業務負担の軽減等に関する意識の欠如
 - ・ 会社の損益を悪化させず連結決算に貢献したいとの経営陣の意識
 - ・ 経営陣における業績等の数値の検証に関する意識の欠如
 - ・ 経営陣における経理知識の欠如
- ③ 本件不適切会計処理が見過ごされていた原因
- ・ 内部統制の不備
 - ・ チェック機能の不備

2-2-2 本件不適切会計処理が開始された動機、目的、機会及び原因等

① A氏による本件不適切会計処理の動機

A氏による本件不適切会計処理が初めて行われたのは、平成26年3月期第3四半期であり、同期の期末決算においてもこれが行われている。平成26年3月期第3四半期における本件不適切会計処理（本件振替処理）は、本件帳簿システム上の不備に起因して原価計算の数値が会計決算の数値からずれてしまっていたところ、A氏が、その会計知識が不十分であったこと、FCCにおいて経理業務に関する相談をできる者がいなかったこと、及び日常の業務負担が大きく適切な経理処理の方法を十分に検討する余裕がなかったこと等から、当該数値を是正するために不適切な振替伝票を起票するという誤った処理を行ったものである。

平成26年3月期の期末決算においてA氏が本件不適切会計処理を行った動機は、当時のFCCの代表取締役社長であるB氏から同下期の経常損益をゼロにするための方策の検討が指示され、これに対してA氏が、B氏の指示に応えられなかった場合にB氏より追及がなされることを恐れ、それを免れたいと考えたことにあった。

その後もA氏は、平成27年3月期第1及び第4四半期並びに平成28年3月期第2四半期及び第3四半期においても本件不適切会計処理を行っている。この期間におけるA氏の本件不適切会計処理の動機は、経営会議においてA氏が説明する業績の予算と実績の乖離に関するD氏の質問を避けたいと強く思ったことである。

② A氏の業務内容と本件不適切会計処理実行の機会

A氏は、平成26年4月からFCCの経理課の担当課長として、また、平成27年4月からは経理課長として、FCCの経理に関する業務全般を担当している。A氏がFCCの担当課長になる以前、E氏は総務部長兼経理課長としてA氏の直属の上司にあった。E氏がA氏の直属の上司であった時期においては、A氏の日常の経理業務に関してはE氏のチェックが及んでいたが、その後、平成26

年3月期途中に、E氏は取締役総務部長兼経理課長の職から外れ取締役中国室長となり、A氏の直属の上司ではなくなり、A氏の日常の経理業務を監督する者がいなくなった。代わってF氏が経理課長としてA氏の直属の上司となったが、F氏は、経理業務全般をA氏に任せており、本件不適切会計処理に関する本件帳簿システムにおける原価計算の数値の確認又は会計決算における振替伝票の起票における承認等は行っていない。

また、平成27年3月期に総務部長であったC氏及びF氏から交代した経理課長においても、経理業務はA氏に任せておけば良いとのことから、原価計算の数値の検証又は決算数値の検証を始め振替伝票等のチェックを行うことはなかった。

また、一定程度の規模の企業であれば原価計算と会計決算は別の者が担当しチェック機能を持たせるところ、FCCは会社法上の大会社であるにもかかわらず、原価計算と会計決算ともにA氏が担当しており、この点でもチェック機能が働くことがなかった。

このような経理業務に関する数値の検証、日常業務におけるチェックが機能していなかったことからA氏に本件不適切会計処理を行うことを可能とさせる機会が生じていたと考えられる。

③ A氏による本件不適切会計処理実行の原因とその目的

A氏は、本件不適切会計処理が初めて行われた平成26年3月期の以前から、経理課の業務に比して人員が不足しており、また、A氏の業務範囲が経理課以外の業務にも及んでいたことから、A氏の業務負担は重いものとなっており、長時間の残業や休日出勤も日常的にあったとのことである。A氏は、直属の上司及びFCC役員に対して人員の増加を要請していたが、なかなか増員されなかった。また、B氏においてもA氏の負担を考慮し、当社経理部からの人材派遣を試みたほか室蘭製作所に人員増加の希望を伝えていたが、思うところの人材を確保することができなかった。また、A氏は、E氏からは不合理と思われる指示がなされるが多々あり、業務に関してE氏に相談をしてもなかなか思うような回答を得ることができなかった等の理由から、E氏が上司であったときに苦勞をしていた旨述べている。E氏が総務部長からFCCの中国関連事業に関する部門に異動となった後、F氏が経理課長としてA氏の直属の上司となったが、F氏は経理業務の大部分をA氏に一任していたため、結局、A氏の業務負担は減らず、一人でFCCの経理業務を背負う形となっていた。

更に、A氏は、月に一度の経営会議において報告・説明も行っており、1時間半程度の経営会議のうち1時間程度はA氏による報告・説明及び質疑応答の時間に充てられ、そのための資料作り等もA氏にとって負担となっていた。また、経営会議外においても、A氏に対して質問が寄せられることがあったようであ

り、中には A 氏の業務範囲を超えるものについて回答が求められる場合があった。

このように A 氏の過大な業務負荷が恒常的であったことは、B 氏、C 氏及び D 氏等も認めており、A 氏は、身近に相談する相手がいない中で、①B 氏からの、経常損益をゼロにする方策検討の指示に対して、生産部門等と一緒に具体的な方策を検討する、又は適正な会計処理の範囲内で会計上の対応を検討する等の余裕が全くない状況にあり、対応を行わなかったことに対する B 氏からの質問・追及を避けたいと考えたことや、また、②B 氏の代表取締役退任後においては、D 氏からの経営会議での質疑応答を何とかして避けたいという強い思いがあったことが、本件不適切会計処理を引き起こした原因と考えられる。なお、A 氏には、本件不適切会計処理が会計規則及び FCC の経理規程に反しているとの認識はあったが、本件不適切会計処理は A 氏が金銭を着服するといった個人的な利益を得る目的でなされたものではなかったものといえる。

このほか、FCC の経理課が作成している本件帳簿システムと決算に使用している会計システムとの間で、一部齟齬を来たしていることも、本件不適切会計処理に関する原因究明の過程で明らかとなった。A 氏の供述によると、FCC 中国の設立の頃から、本件帳簿システムと会計システムとの間で数値に違いがあることを認識していたとのことである。

しかし、A 氏は、この齟齬の原因を具体的に調査する時間的余裕がなく、また、他の者にその状況を確認することもないまま、会計システムの数値を本件帳簿システムの数値と整合させていた旨の説明もあった。このことから、A 氏が行った本件不適切会計処理は、会計システムの数値と本件帳簿システムの数値を単純に整合させることもその目的に含まれていた、ということができる。

2-2-3 コンプライアンス意識の欠如等

① 当事者

A 氏は平成 26 年 3 月期の第 4 四半期決算から平成 28 年 3 月期第 3 四半期決算までの間に、本件改ざんをし、また、これに基づく売上原価の減少と未収入金、仕掛品等の仕訳に関する振替伝票を起票してこれに伴う会計システムへの数値の入力を単独で行ってきたが、その度ごとに、本来これらを行ってはいけないという認識はあった。しかし A 氏は、B 氏からの経常損益をゼロにする方策検討の指示に対して、本件改ざんをすることにより B 氏からの追及を免れたいと思い、また、予算と実績の差異等に係る D 氏による経営会議での質問から逃れたいとの一心により、これまで本件不適切会計処理（本件改ざん）を行ってきたものである。

上記 2-2-2 に記載のとおり、A 氏の業務負荷状況等に汲むべき事情はある

としても、担当業務に関する諸規則や社内規程等に基づき業務を行うことは企業人として当然のことであり、これに反したことは許されない行為である。また、このようなコンプライアンス違反の行為については、途中、他の経理課関係者をはじめ社内外に自らの状況と事実関係を知らせる（例えば内部通報等により通知する）機会もあり、社内的には内部通報システムの存在が周知されていたにもかかわらずA氏がこれを利用しなかったこと等を踏まえると、自らの業務上の説明責任を回避するために安易に架空の損益改善を継続し、会計規則を遵守せずに業務を行ってきたことは否定することができず、この点において、A氏にはコンプライアンス意識の欠如があったと言わざるを得ない。

なお、平成26年3月期第3四半期におけるA氏による本件不適切会計処理は、本件帳簿システムの不備が一因ではあるものの、これを是正するためにA氏が誤った経理処理をしたことによって生じたものであり、A氏の会計知識の欠如が大きな原因となっている。ただし、適切な方策について十分検討することなく誤った経理処理を安易に行ったという意味において、この点に関してもコンプライアンス意識の欠如を見て取ることができる。

② 役員及び上司

B氏からは、平成26年3月期の業績悪化により下期損益がマイナスになることが確実な状況であったことから、下期の経常損益をゼロにする必要があるとの思いがあった旨供述があった。

B氏は、平成26年3月期の受注環境と同期の売上高予想を踏まえると、通常の業務運営では損益が悪化する状況であったことから、同第3四半期においてA氏に対し、何らかの方法で経常損益をゼロにできないものか検討するように口頭で依頼している。また、B氏の供述によると、この依頼はA氏に対して、会計上の操作を行って「経常損益をゼロ」にすることを指示したものではありません、あくまでも一般的な、合法的な範囲での可能性について言及したつもりであり、会計規則等の担当業務に関する諸規則を犯してまで損益の改善を企図したものではないとのことである。

しかし、平成26年3月期の業績が同下期の計画に対して悪化することを防ぐために、A氏の過大な業務負担を認識しつつ、十分な人員確保がなされないまま、具体的な方策を指示することなく、経理課の担当者であるA氏に対してこのような発言をするということは、B氏自身に不適切な会計処理を唆す意図はないとしても、経営者として不適切な対応だったといえる。

また、D氏においては、平成26年3月期以降、経営会議等の場において、業績の予算と実績における数値の乖離と損益悪化の理由等について、A氏に対してその説明を求めていたが、これは業務上必要な範囲で役職上、当然の対応であり、また、A氏だけではなく他部門の者にも同様の発言を行っており、この一連の発

言の際に、会計規則に反して何らかの操作により損益の改善を要求したものでないとの供述があり、B氏及びC氏の供述もそれに整合するものであった。

しかし、A氏の業務が過剰な状態であることを経営陣において認識している状態にもかかわらず、取締役でもあるD氏が、本来の経理課の業務範囲とは必ずしも言えない事柄についてまで、A氏に調査報告等を求めていた事実が存在し、D氏を始めFCCの経営陣の間に、適切な業務配分に対する意識が薄かったと言わざるを得ず、この点においてはコンプライアンスの意識が欠如していたといえる。

更には、FCC経営陣が、本件不適切会計処理によって操作された決算期の数値の異常性に気づかず、漫然とこれを放置していたのは、経営陣において会計知識が欠如していたのみならず、業績に係る数値を自ら検証すべきという経営陣として本来持つべき意識が欠如していたことの表れであるといえる。

③ その他

A氏が所属する経理課において、A氏が行ってきた本件改ざんに基づく振替作業について、都度、上司が内容とその証跡を確認した上で振替伝票の承認等を行っていなかった実態を踏まえると、A氏の上席者である当時及び現在の総務部長は、会計規則や経理規程に基づきA氏の行っていた会計処理について適切に査閲・承認を行っておらず、結果として、本件不適切会計処理の発生及び継続を許しており、この点において内部統制が機能していなかったとすることができる。

また、A氏は、B氏の口頭による指示に応えるため、そして、D氏からの質疑・指摘を回避するために本件不適切会計処理を行ったものであるが、会計規則を始め担当業務に関する諸規則に抵触する行為をなすことについて、A氏の直属の上司である総務部長や他部門の管理職又は従業員にこのような状況を相談することができなかったことは、FCC社内において、諸規則を遵守して事業活動を行う、不正を許さない、といった雰囲気や何でも相談できる職場の風土が醸成されていなかったのではないかと考えられる。

2-2-4 本件不適切会計処理が継続され見過ごされてきた原因

① 内部統制上の問題

本件不適切会計処理が平成26年3月期第3四半期から平成28年3月期第3四半期までの約2年間にわたって実施されていたにもかかわらず、今般、過年度修正を含めた決算数値の修正をしなければならない事態に至った原因については、FCCの内部統制とガバナンスに不備があったと言わざるを得ない。

(i) 内部統制上の問題点

本件不適切会計処理に基づく売上原価の過小計上とこれに基づく資産の過大計上に関しては、1件当たりの振替伝票の金額が多額になる。そのため、振替伝票を起票するA氏の行為に対して、問題がないことを確実に確認した上でA

氏の上司がこれを承認する必要があるとあり、誤った金額や勘定科目への振替を防止するため、証拠に基づくチェックがなされなければならないところ、このプロセスが機能していなかった。また一定の規模の会社であれば、原価計算と会計決算は別の者が担当し、チェック機能を持たせるところ、FCCにおいては、原価計算と会計決算ともにA氏が担当していたことからこの点でもチェック機能が働くことがなかった。

(ii) リスク管理上の問題点

FCCの経営会議においては、月次での売上高と損益に関する予算と実績の状況についての報告が中心であり、経営トップをはじめ総合企画部門は、売上高と損益の状況が関心事となっていた。そのため、会社の資産と負債状況全般について把握し、その中に経営におけるリスクが内在している可能性について注意を向ける視点に欠けていたと言わざるを得ない。

② 第三者のチェック（監査役及び監査法人）

FCCの監査役は、平成26年3月期は3名のうち2名が当社から派遣され、平成27年3月期及び平成28年3月期は2名のうち2名全員が当社から派遣され、FCCのガバナンスの向上にあたっている。

FCCの取締役会では、四半期毎に四半期決算及び期末決算が議案として上程されており、当社から派遣の監査役も当該取締役会に出席して、決算の内容について確認している。このほか、監査役は、株主総会の議案や事業報告の内容についても監査しており、監査報告書を作成しFCCに提出している。

FCCは監査役設置会社であり、また、会社法に定める大会社であることから、会計監査人設置会社であり、当社と同じ監査法人がその任にあたっている。

当社から派遣しているFCCの監査役は、FCCが決算期毎に監査法人による計算書類の監査を受けているため、決算に関する取締役の議案の説明内容に異議を唱えることはなかった。

なお、FCCの監査役は、平成28年3月期に至って、室蘭製作所経理部門がFCCの資産の金額に疑義を唱えていたこともあり、改めて貸借対照表に記載の資産の内容について検証したところ、売上高及び受注高が前年度に比べて減少している傾向にあるにもかかわらず、仕掛品や未収入金等の資産の増加が著しいことが判明した。そこで、FCCの監査役は、C氏を始め室蘭製作所経理部門等に対して、当該数値には問題があるのではないかと発言を行っていたが、具体的にこれを確認するまでには至っていなかった。

監査法人は、FCCの計算書類について、期末決算毎に統制環境や統制プロセスを含めて監査を行うことになっていた。

平成26年3月期の監査において、監査法人は、FCCの売上高が前年度に比べて急激に減少しており、それに伴い資産における未収入金が増加していることを

把握したことから、A氏をはじめとする経理課関係者にその内訳等について質問を行い、「中国工場移転により7月以降生産をストップせざるを得ないため、前倒し生産のため出荷を増やしていたことにより未収入金が増加している」旨の回答を得ていた。

また、平成27年3月期の監査では、前年度に比べて売上高はほぼ変わらないものの、受注高が減少している中、資産のうち仕掛品の金額が大きく増加していた。そのため、監査法人はA氏に対して、これについての具体的な内容等について説明と資料の提出を求めたところ、「中国側で最終検査をせず、日本で最終検査をしているものが増えているため」旨の回答を得ていた。

平成28年3月期においても、受注環境及び売上高に大きな変化は見られないところ、資産のうち仕掛品及び未収入金の額が前年度に比べて大きく増加していることから、監査法人は、改めてその内訳及び証跡等についてA氏に対して説明を求めていた。

なお、本件振替処理に関しては、A氏による振替処理の内容を確認すれば、借方の科目と貸方の科目が本来整合するものではなく、その処理が誤っていることがすぐに分かるような不自然なものであった。監査法人は、振替伝票の提出は受けていなかったものの、総勘定元帳や補助元帳といった会計データにつきFCCより提出を受けており、検証を行えば振替処理の内容を容易に確認することができ、本件振替処理の内容の不自然さに気付くことが可能であったところ、会計データにつき十分な検証を行っておらず、本件不適切会計処理を検出することはできなかった。

③ 主管部門における監督

当社の室蘭製作所はFCCの主管部門として、FCCの経営、内部統制及びリスク管理等に責任を負っており、月次で室蘭製作所で開催される関連会社連絡会で、FCCを含む子会社及び関連会社の受注環境やその状況、業績等経営状況全般について報告を受けている。このほか、定例的にFCCの経理状況についても室蘭製作所経理部門が監査を行っている。

関連会社連絡会では、上記2-1-5⑦に記載しているとおり、月次での予算と実績に関する業績報告が中心であり、資産と負債の状況についての報告には重きが置かれておらず、関連会社連絡会を通じて本件改ざん及び本件帳簿システムの不備並びにこれに伴う本件不適切会計処理を発見することは難しかった。

FCCの平成26年3月期第3四半期決算及び同期末決算においては、売上高が減少したことにより損益も悪化したが、売上原価の過小計上と資産の過大計上の額が比較的小額であったこと、また、資産の内訳において現預金や仕掛品などについては、前年同期に比べて変化が大きくなかったことから、貸借対照表の数値の異常性には気がつかず、室蘭製作所経理部門による会計監査においては、特

段、問題があるとは認識していなかった。

しかし、平成27年3月期決算においては、売上高は前年度に比べて大きく変化はないものの、資産の中の現預金の金額が大きく減少し、一方、仕掛品及び未収入金が、前年度に比べて大きく増加していた。そのため、室蘭製作所経理部門においては、仕掛品の実態を改めて調査するべく、FCCに対してその内訳等に関する資料の提出、説明を求めていたが、これが要求どおりに実施されていなかった。

そこで、室蘭製作所経理部門は、平成28年3月期第3四半期決算が終了した後、改めて、仕掛品と未収入金の内訳についてFCCに対して詳細な説明と資料の提出を求めたところ、その実態がない旨が判明し、A氏から本件不適切会計処理を平成26年3月期第3四半期から平成28年3月期第3四半期決算までの間に行っていた旨の供述を得た。

以上の事実を鑑みれば、平成27年3月期の段階で、室蘭製作所経理部門のFCCに対する会計監査において、今一步踏み込んで監査を実施していれば、早期に本件不適切会計処理を把握し、以後の会計処理とこれによる不適切な決算数値の是正を図ることができた可能性が高い。

2-3 本件不適切会計処理及びその金額

A氏は、四半期毎及び期末決算毎に売上原価を減少させるため、裏づけがないにもかかわらず、振替伝票の貸方の仕訳において、「製品仕掛品増減」又は「原価差額勘定」を「売上原価」の科目として計上し、その一方、この売上原価の減少に伴い、振替伝票の借方において、「買掛金」、「未収入金」、「仕掛品」とする起票をし、会計システムに当該金額、科目を入力して決算数値を確定していた。

また、A氏は、この一連の振替操作と関連して、FCCの経理課が作成している不備のある本件帳簿システム上の実績数値を会計決算の数値に合わせるために、振替伝票を起票しており、この変更後の本件帳簿システム上の数値も含めた形で、会計システムの決算数値の振替がなされていた。

会計システムの決算数値の振替の具体的な内容は次のとおりである。なお、本件帳簿システムに記載された原価計算の金額のうち本件改ざんに基づくものを決算期別に正確に把握することは極めて困難であることから、以下においては本件改ざんに基づく数値については記載していない。

① 平成26年3月期の不適切な会計処理に基づく金額

第3四半期決算において本件帳簿システムの原価計算に会計決算の数値を合わせるために「製品仕掛品増減」として貸方に5700万円、「買掛金」として借方に5700万円を仕訳ける振替伝票を起票していた。また、同期末決算において「原価差額勘定」として貸方に1億2000万円、「未収入金」として1億2000万円を

仕訳ける振替伝票を起票していた。

② 平成27年3月期の不適切な会計処理に基づく金額

第1四半期決算において「原価差額勘定」として貸方に300万円、「未収入金」として借方に300万円を仕訳ける振替伝票を起票していた。また、同期末決算において貸方に「製品仕掛品増減」として5億1800万円、借方に「未収入金」として1億6700万円、「買掛金」として1億1300万円及び「仕掛品」として2億3800万円を仕訳ける振替伝票を起票していた。

③ 平成28年3月期の不適切な会計処理に基づく金額

第2四半期決算において貸方に「原価差額勘定」として1億円及び「製造勘定」として8200万円、借方に「製造勘定」として1億円及び「製品仕掛増減」として8200万円を仕訳する振替伝票を起票していた。また、同第3四半期決算において貸方に「原価差額勘定」として5億1100万円、借方に「仕掛品」として5億1100万円を仕訳ける振替伝票を起票していた。これに加え「仕掛品」として5億1100万円を振り替えることにより、「仕掛品」の残高が10億円を超えることになるため、貸方に「仕掛品」として1億2400万円、借方に「買掛金」として1億2400万円を仕訳ける振替伝票を起票し、資産合計の金額の調整を行っていた。

④ 不適切な会計処理に基づく金額の合計

上記②から④に記載のとおり、本件不適切会計処理による売上原価の過小計上額は、平成26年3月期決算において1億7700万円、平成27年3月期決算において5億2100万円、平成28年3月期第3四半期決算において5億2900万円となり、3か年合計で12億2700万円であった

(表) 本件不適切会計処理の金額

(単位：百万円、百万円未満は切り捨て)

平成26年3月期	平成27年3月期	平成28年3月期	④累計
177	521	529	1,227

2-4 他の子会社及び関連会社における類似事象の有無

2-4-1 調査方針

FCCにおいて本件不適切会計処理が行われていたことから、類似する事象が他の子会社及び関連会社において発生している可能性を検証するため、他の子会社及び関連会社における経理規程その他の内部規程に準拠していない、若しくは会計基準に準拠していないと認められる事案、又はかかる不正な取扱いであることが疑われ若しくは懸念さ

れる事案について、以下のとおり調査を実施した。なお、本調査対象は、国内及び海外に所在する連結子会社はもとより、非連結の国内及び海外所在の子会社並びに同関連会社を対象とした。なお、連結子会社のうち、FCCの子会社である中国及び香港に所在する2社については、委員会の委員をはじめ本社経理部門及び室蘭製作所経理部門等の関係者が現地へ赴き、棚卸資産及び売上原価の計上に関する会計処理、不適切な売上計上の有無等について調査を実施した。

また、上記調査に加えて、FCCと同様の（i）製造業である、（ii）原価計算を実施する会社である、（iii）機能分社型の子会社ではない、（iv）外部への販売比率が高い会社であるという、4つの項目に該当する子会社4社について、それぞれ棚卸資産等の主要な勘定科目に関し、平成26年3月期から平成28年3月期第3四半期までについての趨勢分析を実施し、異常値の有無等について検証した。

2-4-2 調査期間

調査の対象は、平成25年3月期から平成28年3月期の4会計期間とした。かかる期間はFCCにおいて本件不適切会計処理がなされた期間であり、また各社の代表取締役の任期が通常4年であるという観点からしても、合理的な調査を可能とする適切な期間であると判断した。

2-4-3 調査対象子会社及び関連会社

調査の対象会社は、当社の国内及び海外に所在する連結及び非連結子会社並びに関連会社のうち、FCCの連結子会社であるFine Crystal (H.K.) Co., Ltd.及びFine Crystal Precision(S.Z.) Co., Ltd.の2社を除く以下の48社とした。

(連結子会社)

日鋼MEC株式会社、日鋼検査サービス株式会社、日鋼運輸株式会社、株式会社日鋼機械センター、日鋼トラック株式会社、日鋼室蘭サービス株式会社、室蘭環境プラントサービス株式会社、日鋼工機株式会社、株式会社サン・テクトロ、日鋼設計株式会社、エムジープレシジョン株式会社、日鋼特機株式会社、株式会社ジャスト、日鋼テクノ株式会社、株式会社タハラ、株式会社名機製作所、JSWアフティ株式会社、日鋼情報システム株式会社、ニッコー厚産株式会社、日鋼 YPK 商事株式会社、株式会社ニップラ、JSW IT サービス株式会社、Japan Steel Works America, Inc.、THE JAPAN STEEL WORKS (SINGAPORE) PTE.LTD.、JSW Plastics Machinery, Inc.、JSW Plastics Machinery (H.K.) Co., Ltd.、JSW Plastics Machinery (M) SDN.BHD.、The Japan Steel Works (Thailand) Co., Ltd.、SM PLATEK Co.,LTD.

(非連結子会社)

株式会社 J-Win、JSW Machinery (Ningbo) Co., Ltd.、Japan Steel Works Europe

GmbH、JAPAN STEEL WORKS INDIA PRIVATE LIMITED、
JSW Plastics Machinery (TAIWAN) Corp.、JSW Injection Machine Maintenance
(Shenzhen) Co., Ltd.、JSW Plastics Machinery Vietnam Ltd.、PT. JSW Plastics
Machinery Indonesia、JSW Plastics Machinery (Philippines) Inc.、室蘭新エネ開
発株式会社、JSW IT KOREA CO., LTD.、JSW Machinery Trading(Shanghai) Co.,
Ltd.、株式会社ヤマトリビルト、東新機械株式会社、YPK TRADING(HONG
KONG)CO.,LTD.、YPK Machine Trading(Shenzhen) Co., Ltd.、
(持分法適用会社)
西胆振環境株式会社
(関連会社)
NINGBO TONGYONG PLASTIC MACHINERY MANUFACTURING Co., LTD.、
江津ウィンドパワー株式会社

2-4-4 調査方法

① 「確認書」による調査

委員会委員長名で、上記2-4-3に記載の連結及び非連結子会社並びに関連
会社の社長宛に「確認書」を送付し、平成25年3月期から平成28年3月期期
末までにおける経理規程その他の内部規程に準拠していない、若しくは会計基準
に準拠していないと認められる事案、又はかかる不正な取扱いであることが疑わ
れ若しくは懸念される事案の有無について確認する形式の調査を実施した。また、
これらに該当する事案があった場合は、その内容、金額、発生時期、部署、関係
者、発生原因・理由及び今後の改善対策等についての記載する形式とした。また、
的確な回答を求め、その事情に応じ、不利益処分の適用に関しては、最大限斟酌
する旨記載し、調査への協力を依頼した。

② 特定の会社に対する趨勢分析

上記2-4-1記載のとおり、一定の要件に該当する子会社4社に対しては、
「確認書」の調査に拠らない棚卸資産等の推移に関する趨勢分析を実施した。具
体的には、上記会計期間における売上高、各会計期間期末における棚卸資産の残
高及び財務諸表全般の数値や指標の推移について、その増減の理由又は内訳の
妥当性について分析を実施した。

(対象会社)

株式会社名機製作所、株式会社タハラ、エムジープレジジョン株式会社、
JSW アフティ株式会社

2-4-5 調査結果

① 「確認書」の結果

調査対象の全ての会社から「確認書」の回答を得た。

その結果、経理規程その他の内部規程に準拠していない、若しくは会計基準に準拠していないと認められる事案、又はかかる不正な取扱いであることが疑われ若しくは懸念される事案の有無についてすべての会社が「なし」と回答した。

② 特定の会社に対する趨勢分析の結果

・売上高、期末棚卸残高

売上高のほか期末の棚卸残高の主な科目について、急激な増減等は見当たらず、いずれの会社においても特段、不自然な数値は見当たらなかった。

・財務諸表全般の数値、指標等の推移

各数値、指標について、異常な増減や乖離がないことを確認した。

以上の結果、FCC以外の他の子会社及び関連会社において、本件不適切会計処理と類似する売上原価の過小計上のほか、不適切な売上計上など、不適切な会計処理等の事象は確認されなかった。

3. 再発防止策

以上の調査結果を踏まえ、委員会としては、まず初めに、直接的な対策として、①FCCに十分な経理知識・経験のある者を配属し、それを監督・サポートする十分な人員を確保すること、②本件帳簿システムの改善・見直しをすること、③監査法人に対し少なくとも担当者の見直しを含む適切な改善策を求めるべきものとする。

さらに、今後、FCCはもとより、当社グループの子会社及び関連会社において類似事案の再発を防止するため、以下の措置を講ずることを提言する。

3-1 内部統制の再構築とコンプライアンス意識の確立

損益の調整を行うことにより、実績の数値を予算に沿った数値に置き換えた本件不適切会計処理の端緒は、FCCの経理課の管理職であるA氏が、経営会議での質問に対応しなければならないという心理的な負担があったとはいえ、A氏において、担当業務に関する諸規則を守らなければならないというコンプライアンスの意識が薄く、それよりも自らの心理的負担の軽減を優先したことに起因する。

また、A氏に本件不適切会計処理を起こさせ、これを見過ごしていた背景としては、本来経理業務においてはチェック体制が必要不可欠であるところ、A氏のみを経理を担当させ実質的な監督者が不在であったという点や、A氏の業務負担が過大であるにもかかわらず有効な対策をとらなかったという点等における内部統制の不備があったといえる。

なお、本来、会社の業績の向上、改善は、経営戦略等の策定とその実施、製造現場等でのコスト削減等により実現すべきものであり、これらについては最終的には経営陣がその責任を負うべきところ、本件不適切会計処理が発生した平成26年3月期以前から今日に

至るまで、FCCの経営トップは、損益改善や予算と実績の乖離に関する説明責任は経理課が主導して実施すべきであるといった方針を維持しており、自らの責任において業績の予算と実績を管理し、決算数値等の変化にも注意を払わなければならないという意識に薄い。その表れとして、例えば、年度下期の業績予想においてはマイナスの損益予想に対して、決算時にはこれが大きく改善していた場合であっても、特段、差異理由の確認等を実施してこなかったこと等が挙げられ、これは、FCC経営陣が、単に最終的な業績がよければよいといった漫然とした経営を行ってきており、経営に関して必要な経理や会計規則に関する知識も欠如していたことによるものである。

更に、歴代のA氏の上席者及びFCC役員が、業務負荷が過大となっているA氏に対し、さらに経理課の業務分掌事項を超えるとも思われる業務を明示的に又は黙示的に求めていたほか、A氏を含む従業員の業務内容とその負荷状況等の確認をし、適切な業務配分をする等の措置を怠り、且つ組織運営と後継者育成に関する関心が希薄で会ったこと等にも問題があったと思われる。また、A氏が本件不適切会計処理を行うこととなった背景には、自部門の上司を始め他部門又は主管部門等の関係者に、自らの業務負担が過大となっており、それを免れる手段がA氏には思い当たらないという窮状を伝えることができなかつた職場の風土及び環境にも問題も存在すると考えられる。

このことから、今後、同様の不適切な会計処理の発生を防止するため、FCCはもとより、当社グループの子会社及び関連会社において次の改善を提言する。

3-1-1 内部統制の再構築と経営陣の意識の変革

今回の本件不適切会計処理の手段として行われた振替処理はA氏の単独でなされており、上司のチェック、承認がないまま行われていた。この状態では内部統制上、不適切な会計処理を防止する機能が働いておらず、現状のままでは今後も同様の事象が発生するおそれがあることから、以後、FCCにおいては、振替処理のほか収入及び支払に関する伝票は全て、経理規程に則り、振替伝票、収入伝票、支払伝票等に証跡を添付して上席者の承認を得ることを徹底し、これを業務手順として明確にするとともに、総務部長等においてその自主監査を継続的に行う必要がある。また、FCC以外の当社子会社・関連会社においても、経理のチェック体制が整っているか今後必要に応じて順次確認を行い、不十分な場合にはしかるべく是正を行うことを検討する。

また、FCCの業務分掌規程には、経理課が「業績の予算と実績の比較分析・支援を行う」旨規定されているが、「事業予算及び月別展開予算の原案作成」は生産管理部門の業務分掌とされている。また、「受注・売上及び営収計画の立案、管理並びに売上債権の保全」は営業部門の業務分掌事項とされている。業務分掌規程上、「予算と実績の比較分析」は経理課が行うとしても、その具体的な内容を含む「受注・売上の管理」や「受注・売上見通し」は営業部門が分掌する事項と考えられる。これまで、経理課に対して業務分掌規程で定めていること以上の過度の業務を分掌させていたと考えられるため、改め

て各部門の本来の役割と業務分掌事項について見直しを行い、適正な組織運営について検討する必要がある。

上記業務分掌事項との関連で、経営陣は、これまで A 氏に対して過度の業務負荷を強いてきたことは否定できない。これは、経営陣の自社の組織管理のあり方に関する意識の欠如、従業員への適切な業務配分をする意識が欠けていたことによる。以後、この意識、考え方を経営トップが率先垂範して、FCC の職場の風土及び環境を改善し、改めて内部統制の体制を構築する旨、社内に宣言、周知することが必要である。そして、今後は、FCC 以外の当社子会社・関連会社においても、そのような意識改革を波及していく必要がある。

3-1-2 経理課における適切な人員配置

FCC において本件不適切会計処理がなされた背景には、A 氏の会計知識が不十分であったことに加え、FCC の経理課の人員体制が不十分であり A 氏には経理業務に関して相談をできる者がいなかったこと、及び A 氏の日常の業務負担が大きく、FCC 経営陣からの質問等に対応する時間的余裕がなかったこと等も一因として挙げられる。このような経理課の管理職及び担当者の業務負荷を取り除き、経理業務の適正性を担保するために、今後 FCC の経理課の人員を増員し、特定の者に業務の負荷が集中しない体制を構築するとともに、経理知識を有する人材の配置及び経理課に対する教育等の対策を実施することが必要であると思われる。また、FCC の経理業務の一部を他の子会社等に委託することにより、決算業務の補助を始めとするバックアップ体制を整備し、業務成果の向上等を図ることも検討する必要がある。

これら施策については、FCC 以外の当社子会社・関連会社においても同様に、今後順次拡充していく必要がある。

3-1-3 経営陣のコンプライアンス意識の向上

子会社及び関連会社の経営陣に対してコンプライアンス教育を実施しているところ、新たに会計規則を含む財務諸表に関する研修、教育の機会を設け、FCC の経営陣はもとより、他の子会社及び関連会社の経営陣に対して、経理に関する知識とコンプライアンス意識の向上を図る必要がある。

3-1-4 社員のコンプライアンス意識の向上

子会社及び関連会社を含めて当社グループ全社員を対象として、業務上必要とされるコンプライアンス教育が実施されているところ、E ラーニング等も活用し、FCC を始め他の子会社及び関連会社の全社員に対して更なるコンプライアンス意識の向上に資する教育を実施し、コンプライアンスは会社業務を行う上で社会との信頼関係を築く重要な要素である旨の意識を醸成することが必要である。

3-1-5 その他

本件不適切会計処理は、担当者が不正を認識しながらもこれを自部門の上司、他部門の者などに伝えることができなかったことにも起因すると考えられる。このような事態が起これないようにするためには、職場の上司は、日頃から部門内の担当者とのコミュニケーションを密にすること、業務上の疑問点や不明点があれば担当者がこれを上司や周りの人に報告することができる職場環境を整備しなければならないこと、担当者の声に耳を傾けなければならないことについて、FCCを始め他の子会社及び関連会社において改めて教育することが必要と考えられる。

このほか、当社をはじめ子会社及び関連会社を含む当社グループが事業活動を行う上での基本原則として「日本製鋼所企業行動基準」を定めている。この原則の中には、「倫理・法令の遵守」「公正・透明な事業活動」をなすべきことが掲げられている。今後、継続して、同行動基準の周知と徹底について、当社の役員及び従業員並びに子会社及び関連会社の全ての役員及び従業員に対して、地道に粘り強く教育と周知を徹底する必要がある。

3-1-6 内部通報制度

当社では、「内部通報規程」を定め、当社の法務担当部門と外部の弁護士を通報窓口とする内部通報制度を整備しており、またその運用について「コンプライアンス・ラインマニュアル」を作成し、当社をはじめ子会社及び関連会社の役員及び従業員に配布して、当社グループ全体をその適用対象としている。

これまで、内部通報制度の周知は必要に応じてなされてきたが、更に目的と意義の理解のため、また、活用促進を図るため、当社担当部門における当社内及び子会社並びに関連会社への啓発活動を継続的に実施する必要があるとともに、FCCはもとより子会社及び関連会社自らにおいても、その周知を継続的に役員及び従業員に対して行う必要がある。

3-2 子会社管理体制の強化

本件不適切会計処理は、子会社の経理課担当者が単独で行ったものであり、当該子会社の経営陣の明確な指示の下に行われたものではない。

しかし、当社自らによる子会社監査において、より詳細な監査を行っていれば、今回の本件不適切会計処理をより早期に発見できた可能性がある。

そこで、子会社及び関連会社の業務遂行体制のほか、決算状況を常に把握し、必要に応じて迅速な対応及び指導を行うことができる子会社及び関連会社の管理体制を改めて整備する必要がある（ただし、子会社・関連会社における事象を全て網羅的に把握することは困難であり、管理コスト等を踏まえた現実的な体制とする必要はあるため、下

記施策に関してもその実現可能性等についての検討を引き続き行う必要がある。)

① 子会社及び関連会社主管部門による管理の強化

子会社及び関連会社の経営及び管理に責任を負っている主管部門に対して、その主管している子会社及び関連会社の業績はもとより、ガバナンス及びコンプライアンスに責任を負っていることを、改めて様々な機会を捉えて認識させる必要がある。これに伴い、主管している子会社及び関連会社に不祥事、不適切な会計処理等が発生した場合は、当該主管部門の責任者も連帯してその責めを負うことを明確に示すことが必要である。

なお、FCC に対しては、他の子会社及び関連会社に比べて主管部門における管理の強化を図ることが必要である。そのための方策の1つとして、後述の監査室による決算・財務状況にテーマを絞った内部監査とは別に、現状半期に1度の頻度で主管部門により実施されている会計監査について、その頻度を増やして四半期毎に実施するなど、主管部門における FCC の管理の強化を図ることが必要である。

② 子会社及び関連会社の組織・業務分担状況の確認

子会社及び関連会社の主管部門において、主管する子会社及び関連会社の組織及び業務分担状況を確認し、適正な人員数と業務分担、負荷状況を確認し、過度に特定の担当者に業務が集中していないかどうかを調査、確認する必要がある。調査、確認の結果、組織とその業務分掌のあり方に問題があり、又は特定の担当者に業務上の負荷が集中している場合は、当該子会社又は関連会社の要望を把握し、全ての子会社及び関連会社を統括する関連会社統括部門等と協議の上、順次その改善対応を実施することが必要である。

③ 子会社及び関連会社への当社人員の定期的な派遣

子会社及び関連会社の経理課を含む管理部門は、その全般において少ない人員で業務を遂行している傾向にある。決算・財務報告においては連結決算が基本であり、会社法に定める内部統制システムの構築・運用においても、子会社及び関連会社を含めた企業集団での基本方針策定と運用状況の開示が求められている。

このような状況に照らすと、子会社及び関連会社においても、経理課はもとより、管理部門のスキルの高度化が求められるため、例えば当社本体の人員を一定期間子会社又は関連会社の管理部門に派遣し、その強化と適正な業務処理態勢を構築し、その後も継続して人員の派遣を実施することが必要である。

④ 子会社及び関連会社の業績数値の趨勢分析

主管部門において、子会社及び関連会社の決算又は月次業績に関して、主要な科目についての前期又は前年同期比の差異分析を定期的に行い、これを主管部門、関連会社統括部門及び本社経理課で共有することにより、モニタリング機能を強化することが必要である。

これにより、数値上の異常を見逃さず、不正のリスクがある会計処理及び取引等

を早期に発見し、都度、必要に応じた是正措置を行い、適正な決算・財務報告がなされるようにすることが必要である。

3-3 監査機能等の強化

本件不適切会計処理が、平成26年3月期決算、同27年3月期決算及び同28年3月期第1四半期から第3四半期決算においてなされ、これを発見することができなかったという事実から、不正が発生しないような牽制機能の強化及び不正が発生した場合において、当社にて発見することができる体制が必要であることから、次の改善を提言する（ただし、子会社・関連会社における事象を全て網羅的に把握することは困難であり、管理コスト等を踏まえた現実的な体制とする必要はあるため、下記施策に関してもその実現可能性等について検討し、必要に応じて施策の実施を行う必要がある。）。

① 子会社及び関連会社の監査体制の構築

子会社及び関連会社の監査は、監査室にて定期的に行っているが、本件不適切会計処理を踏まえて、従来のコンプライアンス、ガバナンス及びリスク管理全般の監査に加え、決算・財務状況に関してテーマを絞った監査を行うことを検討する必要がある。その場合、関連会社統括部門又は同主管部門の経理に知見のある者を監査に同行させることができるようにすることが必要である。

このほか、管理部門における組織とこれに基づく業務分掌事項との整合性を確認し、業務執行担当部門長や担当者に業務分担内容等をヒアリングすることにより、業務執行における権限、業務分担の状況等に関する問題点の有無とその顕在化、業務分掌規程に逸脱している内容の有無について確認することにより、権限の集中による不正発生リスクを軽減する必要がある。

② 「内部監査規程」の見直し

子会社及び関連会社に対する内部監査の実施の際は、「内部監査規程」に基づき監査計画、監査内容及び監査期間等を立案しこれを実施しているが、上記①の決算・財務状況に関する監査を実施する場合に合わせて、当該規程の内容について精査し、必要に応じて改定を行う必要がある。

③ 内部監査部門の強化

上記①及び②を実現し、子会社及び関連会社の監査を実効性のあるものとするために、当社の内部監査部門の増員及び財務諸表に関する同部門担当者の知見と監査能力の向上を図る等、監査機能を強化する必要がある。

④ 子会社及び関連会社の監査役及び取締役の機能の充実

子会社及び関連会社には、当社から非常勤監査役又は非常勤取締役を派遣している場合があるが、当該監査役及び取締役においては、派遣先の子会社等の月次の損益はもとより、財務諸表の監査又は決算説明を通じて、決算全般についても当該子会社等に責任を負っていることを改めて自覚させる必要がある。

そのために、当該監査役及び取締役に対して、経営及び財務諸表に関する研修等を継続的に受講させる仕組みの構築が必要と考える。

4. 責任及び処分

4-1 当事者

今回の当事者である A 氏は、その役職上、適正な決算を行うべき職責があるにもかかわらず、上席者からの追及を避ける等のために一連の本件不適切会計処理を行った。

これは、A 氏の FCC における業務負荷が過大であり、指示のあった内容について吟味、検討する時間的な余裕がなく、また、業務において疑問又は改善を要する事柄について、直属の上司はもとより、周りにこれを相談する相手がいない状況であったことが一因とはいえる。

この状況に加え、本件帳簿システムの不備、A 氏の業務執行について上司による日常のチェック体制が整備されていなかった不備、社内外からの会計監査の不備など汲むべき事情はある。

しかし、担当業務に関する諸規則や社内規則に違反した行為を継続して行っており、適正な決算・財務報告を行う使命に反した行為であることから、厳正な処分が必要であると考える。

4-2 FCC 役員及び当社関係者他

A 氏による本件不適切会計処理については、FCC の経営陣においても、A 氏に過大な業務負荷が継続しているにも関わらず、経理業務に精通した人員を補充するなどの措置をとることなく、これを放置していた点で、従業員に対して適切な業務配分をする意識に欠け、また、経理課の業務内容に関する日常のチェック体制の整備を怠っており、内部統制の構築義務が果たされていないという落ち度があったことが認められる。更には、本来、企業の経営陣としては決算に係る数値を確認し、検証することが求められるところ、FCC の経営陣においては、経理知識の不足及び決算数値を検証する意識の不足により、本件不適切会計処理に基づく決算数値の異常値を見落としていたという点においても落ち度が認められる。したがって、FCC の経営陣について、何らかの処分が必要であると考ええる。

また、FCC の監査役に関しては、決算数値の検証を十分に行い、異常値があればその内容について確認をする等、適切な対応を行うべきであったところ、これを十分に行っていたか疑義がある。監査役としての職務を十分に果たしていれば本件の早期発見が可能であったかについて改めて検証を行い、必要に応じて FCC の監査役に対しても処分を検討すべきである。

また、当社経営陣においては、FCC の経営陣の選任に係る一定の責任や、FCC における内部統制の不備に鑑みて子会社管理体制の構築に甘さがあったことが認められる

ことから、何らかの処分が必要となると考える。

また、当社主管部門等の従業員においても FCC からの要求にかかわらず、経理業務に精通した人員を補充するなどの措置をとることなく、これを放置していた点で、子会社管理に係る注意義務を十分に果たしていなかったとも考えられ、当社関係者の FCC への関与の程度、職責等に応じて相応の処分を行うことが必要であると考ええる。

以上