



平成27年2月16日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 バ リ ュ ー H R
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 藤 田 美 智 雄
(コード番号：6078 東証第二部)
問 合 せ 先 取 締 役 経 営 管 理 本 部 長 遠 藤 良 恵
(TEL. 03-6380-1300)

特別調査委員会の調査報告及び当社の対応について

当社は、平成27年1月23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による調査開始についてのお知らせ」にて公表いたしました件について、特別調査委員会より調査結果を受領いたしましたので、その内容及び当社の今後の対応について下記のとおりお知らせいたします。

本件につきましては、株主の皆様をはじめとする当社関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

記

1. 特別調査委員会の調査結果について

特別調査委員会の調査結果の概要は以下のとおりです。なお、詳細は別添の「調査報告書」をご覧ください。

(1) 調査方法

当社及び株式会社バリューサポート（以下「バリューサポート」といいます。）より提出された資料及び関係者へのヒアリングにより調査が行われました。なお、バリューサポート外販部門の部長職従業員（以下「本件当事者」といいます。）により説明された内容を検証するため、平成20年4月1日から平成26年12月31日までの本件取引についての証憑の閲覧、会計記録の突合、会計データの入手と分析、平成26年12月31日現在の残高に関する確認状の入手、本件当事者の銀行口座通帳の入手等が行われました。

(2) 調査結果

本件当事者による以下の不適切取引が認められたとしております。

- ① 架空の売上・仕入の計上
- ② ツアーのキャンセルまたは人数変更による返金予定の買掛金の現金または個人口座への振込による回収
- ③ 売掛金の現金または個人口座への振込による回収
- ④ キックバックの取り消し
- ⑤ 発券業務に関し回収できなくなっていた滞留売掛金の発生

また、外販部門の他の従業員による同様の取引はヒアリング及び売掛金残高の内容、会計記録等からも認められず、バリューサポートにおいて売掛金以外の不適切な残高があるとは認められなかったとしております。

(3) 財務諸表への影響額

特別調査委員会による調査の結果、平成26年12月31日現在のバリューサポートの貸借対照表の残高は確定されましたが、滞留売掛金の回収は当該顧客からの回収額が充当されていないことも多く、水増しされた金額も含めて発生年月の古いものから順次回収の消し込みがされていることから、平成26年12月31日現在の滞留売掛金の実際の発生年月を確定させるのは極めて困難であったとして、取引時期の修正は、会社の帳簿上で売掛金残高が多額となった平成22年以降とされており、発生時期の確定できるも

のは当該発生時期の修正とし、発生時期の確定の困難な金額については合理的な見積もりを行って各期の修正金額とした（企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」平成21年12月4日 企業会計基準委員会 参照）とされております。

平成22年から平成26年の累計修正金額は以下のとおりとされております。

(単位：千円)

項目	連結損益計算書影響項目	平成22年以降の累計額
① 架空取引の取消 未収の支払済買掛金	売上高 営業外損失	1,905 29,513
② 実需に基づく取引のキャンセル等による売掛金滞留債権	営業外損失	7,735
③ 回収済売掛金の帳簿上残高	営業外損失	16,632
④ キックバックの取消	売上高	1,845
⑤ 発券業務に関する滞留債権	営業外損失	13,304
合計		70,934

(4) 本件取引に関連した内部統制上の問題点

特別調査委員会からは、外販部門における業務運営上の相互牽制等の脆弱性や外部から招聘した中途採用者の営業方法に全面的に依存していた点などから内部統制上の問題点が指摘され、内部統制システムの再検討を含めたプロセスの一層の高度化を行うべきとの指摘とともに外販部門からの早期撤退を提言されております。

(5) 再発防止策の提言

特別調査委員会より以下のとおり再発防止策が提言されております。

- ① バリューサポートのバリューHRへの吸収合併及び外販部門からの撤退などの組織体制の見直し
- ② 業務処理手順の見直し
- ③ 経営管理部門による牽制機能強化
- ④ コンプライアンス教育の強化
- ⑤ 内部通報制度の周知徹底
- ⑥ 内部監査の強化
- ⑦ 内部統制の評価範囲の拡大

(6) 責任の所在

不適切取引の実行者である本件当事者について重大な責任が認められるとされております。また、経営的観点から、代表取締役、取締役経営管理本部長については一定程度の責任は認められるとし、常務取締役、常勤監査役について一定の責任は認められるが、その責任の程度は必ずしも重いものとは言えないとされております。

なお、本特別調査委員会は、平成27年1月23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による調査開始についてのお知らせ」にて公表いたしましたとおり、客観性・中立性・専門性を担保するために外部の有識者を中心に構成されておりますが、委員である吉成外史氏は当社の顧問弁護士かつ大株主であることから、委員長の松岡幸秀氏及び委員の中田成徳氏が中心となり本件調査は実施されました。吉成氏につきましては、当社の顧問弁護士として会社の実情等に詳しいことから、両氏による本件調査を補完する立場として参画しており、本件調査における客観性・中立性・専門性は確保されていると判断しております。

本件による当社連結業績に与える影響は、本日別途開示しております「過年度に係る決算短

信等（一部訂正）の公表及び有価証券報告書等の訂正報告書の提出について」に記載しておりますとおります。

2. 当社の今後の対応について

当社は、特別調査委員会の調査報告書の提言を踏まえ、以下の再発防止に向けた改善措置を速やかにかつ確実に実行してまいります。

(1) 組織（内部）体制の見直し

- ① 当社によるバリューサポートの吸収合併及び外販事業からの撤退の準備手続きを進めます。
- ② 旅行事業のうち、旅カフェ（健保及び企業向け旅行サービス提供）部門はカフェテリア事業推進本部下に配し、当社による適切な管理のもとで事業を遂行できる体制を構築いたします。

(2) 業務処理手順の見直し

- ① 旅行業務における販売プロセス（受注及び変更・キャンセル、請求処理、売掛金残高管理）及び決裁基準の見直しを行います。
- ② 旅行業務における与信管理、仕入先管理の強化及び評価基準の見直しを行います。
- ③ 旅行業務における仕入れ、買掛金残高確認手順の見直しを行います。
- ④ 旅行事業専用端末の運用（入力、承認等）ルールの見直しを行います。
- ⑤ 経営管理部門による牽制機能強化を図ります。

(3) コンプライアンス体制、教育の強化

コンプライアンス推進体制を強化するため、外部の専門家を招聘したコンプライアンス委員会を設置し、客観的な立場から定期的な改善案の履行状況を監視・確認し、報告を受けつつ指導を行う仕組みを構築いたします。また、全従業員のコンプライアンス意識向上に向けた外部の専門家による実効性ある教育・研修を実施いたします。

(4) 内部通報制度の周知徹底

当該制度の仕組み、及び不正な取扱いを発見した場合における内部通報窓口への速やかな報告・通報の必要性について周知徹底し、違反行為や不正行為の早期発見と未然防止の徹底を図ります。

(5) 内部監査の強化

内部監査室による監査機能を強化し、法令、社内諸規定・ルールに準拠した業務遂行の監査を実施してまいります。

(6) 内部統制の評価範囲の見直し

当社は、金融商品取引法に基づく内部統制の評価を継続的に実施してまいりましたが、この度の不正行為の対象となった事業は評価の対象外となっておりましたため、今回の事象発生とその影響に対する反省を踏まえ、内部統制の評価対象については、金融商品取引法に基づく評価範囲の見直しを実施いたします。

なお、上記に記載する以外にも対処すべき事項がありましたら、しかるべき対策を行ってまいります。

3. 関係者の処分について

本件不正行為当事者については、代表取締役を議長とし、議長が指名したその他全取締役を委員とする企業倫理委員会において平成27年2月13日付で懲戒解雇を決定いたしました。また、今後顧問弁護士と相談しながら法的措置の必要性についても検討してまいります。

なお、特別調査委員会による調査の結果、本件への他の社員の関与はないと判断しておりますが、当該不正行為を見逃してきた点からも一定の責任が認められたため、関連部門の社員につきましても、相応の処分をすることといたしました。

4. 経営責任について

管理監督責任を負う当社取締役につきましては、この度の事態の重大さと影響を厳粛に受け止め、その責任を明確にするため、以下のとおり各取締役の報酬を自主返上いたします。

代表取締役社長	月額報酬の30%を3ヶ月返上
取締役（経営管理本部長）	月額報酬の20%を3ヶ月返上

当社におきましては、全社一丸となって改善に努め、信頼の回復を図ってまいりますので、ご理解とご支援・ご鞭撻をいただきますようお願い申し上げます。

以上

(別添資料) 「調査報告書」

調査報告書

2015年2月12日

特別調査委員会

委員長

松岡公認会計士事務所

公認会計士 松岡幸秀



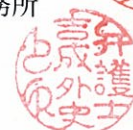
委員

城山タワー法律事務所

弁護士 中田成徳

あかつき総合法律事務所

弁護士 吉成外史



調査補助者

神宮前アカウンティングファーム

公認会計士 大平健司



第1 調査に至る経緯等

(1) 株式会社バリューサポート従業員からの申告

株式会社バリューHR（以下「バリューHR」という。）の連結子会社である株式会社バリューサポート（以下「バリューサポート」という。）の旅行事業に関する売上計上について、バリューサポートの親会社であるバリューHRは会計監査人より指摘を受け、社内調査が行われていたが、平成26年12月30日にバリューサポート旅行事業－外販部門の部長職の従業員から当該従業員が担当した平成26年12月期における取引案件の一部について架空の売上及び仕入計上を行った旨の申告が行われた。

これを受けバリューHRは事実関係の調査を行うこととし、特別調査委員会による調査が行われることとなった。

(2) 特別調査委員会の構成

特別調査委員会のメンバーは以下のとおりである。

委員長：松岡 幸秀（松岡公認会計士事務所 公認会計士）

委員：中田 成徳（城山タワー法律事務所 弁護士）
委員：吉成 外史（あかつき総合法律事務所 弁護士）
調査補助者：大平 健司（神宮前アカウンティングファーム 公認会計士）

委員長の松岡幸秀及び委員の中田成徳は、会社との取引関係等のない外部の委員である。委員の吉成外史は会社の顧問弁護士であるが、顧問弁護士として会社の実情等に詳しいことから委員に加わった。この結果、委員3名のうち2名は外部委員が占めている。

第2 調査目的及び調査対象

本調査委員会による調査（以下「本件調査」という。）の目的は、①バリュースポートの部長職の従業員が担当した旅行事業（外販部門）の取引案件（以下「本件取引」という。）に係る不適切な会計処理の有無及びその実態の解明、当該従業員以外の従業員によって行われている同様の取引の有無の確認、②本件取引に関連した内部統制上の問題点の有無の検討及び③再発防止策の提言を行うことである。

本件調査においては、本件取引を開始した平成26年12月期を調査対象期間とし、必要な場合は平成25年12月期以前にも遡り、バリュースポートが行った本件取引及びそれに関連するバリューHR及びバリュースポートの内部統制に関する体制を調査対象とした。

第3 調査方法

当委員会は、バリューHR及びバリュースポートから受領した資料等を精査するとともに、バリュースポート関係者及びバリューHR関係者に対してヒアリングを行い、事実の確認を行った。受領した資料の内容及び実施したヒアリングは次のとおりである。

（1）バリュースポート及びバリューHRから受領した資料等

本件調査にあたっては、バリュースポートの外販部門の取引に係る社内調査分析資料、受発注や入出金に関する資料、会計記録、取引管理資料等（電子データによる資料も含む。）を収集し精査、分析した。また内部統制及びガバナンスの状況については、バリューHRを含めて関連する社内規程文書等を閲覧した。

（2）実施したヒアリング

- ・2015年1月27日 N氏（旅行事業－外販部門部長職従業員）
- ・2015年1月29日 N氏
- ・2015年1月30日 B氏、A氏（旅行事業－外販部門従業員）
- ・2015年2月5日 N氏

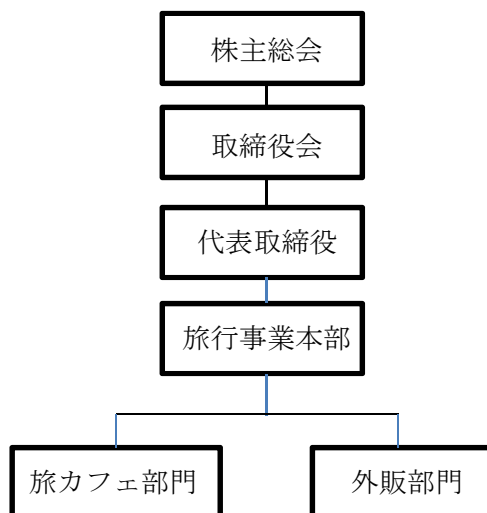
本報告書は、専ら上記受領資料の精査及びヒアリングの結果に依拠しており、かつ、それらがいずれも正確かつ真実であることを前提としている。また、電子データの復元はその保全状況に依存し、必ずしもその全てが復元されるものではない。なお、本件調査は2015年2月12日までに入手した情報に基づいており、同日以降に新たに判明した事項によって本件調査の結果が影響を受ける可能性があることに留意されたい。

第4 バリュースポーツの概要

バリュースポーツは、旅行業を行うバリューHRの連結子会社である。

バリュースポーツには旅行事業本部のみがあり、旅行事業本部には旅カフェ部門と外販部門の2部門のみがある。組織図は以下のとおりである。

本件取引は、旅行事業本部の外販部門が担当した取引である。



役員の変遷

役職名	就任期間及び氏名	
代表取締役	2007年1月22日～	大村 祐司
	2011年10月1日	
	2011年10月1日～	片切 寛
	2012年4月30日	
	2012年5月1日～	二瓶 良男
取締役	2014年3月31日	
	2014年3月31日～現在	藤田 美智雄
取締役	2007年8月10日～	二瓶 良男
	2014年3月31日	

	(2012年5月1日～2014年3月31日 代表取締役)	
--	------------------------------	--

旅行事業本部の旅カフェ部門及び外販部門の業務内容は以下のとおりである。

旅カフェ部門の事業は、親会社であるバリューHRの団体向け福利厚生支援事業において提供しているカフェテリア・プランを通して注文のある旅行の手配を行っており、その収入は親会社から得られ、その未収入金は、貸借対照表上では「未収金」として計上されている。当該「未収金」の残高については、親会社で計上されている「未払金」と基本的に一致しており、今回のような不適切な取引の含まれる余地はない。

これに対して外販部門は、外部の個人や団体に対してツアーを提案して売上を計上するものであり、その未収入金は貸借対照表上では「売掛金」として計上し、ツアーが他の旅行代理店を通して組成することもあり当該旅行代理店に対する買掛金も計上される。これらの取引は売上に対する売掛金、仕入に対する買掛金として会計処理されるが、損益計算書では売上と仕入は相殺され、ネットの手数料部分のみが売上として計上されている。

以上のように旅カフェ部門と外販部門の行っている事業及び取引内容は明らかに異なっていることから、今回の調査対象は外販部門での取引及び残高に焦点を絞って行うこととした。

第5 調査結果

調査した結果は、以下のとおりである。

(1) 不適切な会計処理が行われるに至った経緯等

外販部門の部長職として部門の責任者であった N 氏によると、部門の予算に対して実績が不足していることから、2009年頃から予算に不足する金額(年間2百万円から3百万円)を実際の注文金額に水増しする形の取引を行っていたとの説明があった。また2011年3月11日の東日本大震災後、団体旅行はほとんどキャンセルとなり、個人旅行だけでは予算達成が困難になったことから、格安航空券の取り扱いを始めたが、取扱量に事務処理が追いつかず回収できない売掛金の残高が増えていった。2013年12月末の売掛金残高94百万円について、3か月超滞留の場合は貸倒引当金計上の対象となると監査法人からの指導があったので、2014年より架空売上の計上にもともなう支払い済み仕入代金の戻しを個人で回収するなどして、滞留売掛金の回収に充当するようになったとのことであった。

(2) 不適切な取引の概要

N氏へのインタビューによって説明された内容

売上の水増しを始めたきっかけ

バリューサポートの外販部門はN氏も含めて3名であったが、外販部門の売上の5割程度を担当していたS氏が2008年に退職した。S氏の退職後は売上予算も減額されたが、減額後の予算達成が困難であったことから、実際の注文に利益を水増しして売上を計上するようになった。ただこの当時の水増し金額は年間2百万円から3百万円程度あったとのN氏の説明であった。

多額の売掛金滞留の始まり

N氏によると、2011年3月11日の東日本大震災後は、団体旅行はほとんどがキャンセルとなり、個人客の取り扱いだけでは予算達成が困難になったため航空券の発券業務を始め、航空券の販売を業務として行っているC社からの航空券発券の注文、E社からの出張手配の業務などを引き受けた。発券業務は外販部門のB氏一人に任せていたが、取扱量が多く煩雑さも半端ではなかった。格安航空券の期限を見落として正規料金に近い価格での航空券を手配せざるを得ないなどの発券ミスもあった。こうしてC社への売掛金が滞留し2011年12月末で19百万円程度あり、この滞留売掛金は正常な売掛金の回収資金を充当して2012年に回収した形にしているとの説明であった。こうした発券トラブルが続いたことからC社からの注文が減り、D社の紹介でE社のお出張手配業務を引き受けた。E社は700名から800名の従業員規模の会社で、その出張手配依頼はメールで受けていたが、出張前日の夕方に集中することが多く格安航空券が取れないなどのトラブルも発生した。E社への請求は、D社の手数料を加えてD社から行われていたが、請求洩れについてはD社から再度の請求は断られ、E社に対する売掛金の滞留(2014年12月末で約8百万円)がC社と同様に発生した。F社に対する売掛金が2014年12月末に約4百万円あるが、この滞留も同様な発券トラブルにより発生した。

架空のキックバックの計上

N氏によると、格安航空券の取り扱いを始めたのはJAL(日本航空)やANA(全日空)への実績作りもあり、キックバックをもらえることからであった。C社の滞留売掛金等も、キックバックによってカバーするつもりもあった。また売上予算が達成できないときは、キックバックをもらえる想定で売上を計上したこともあったが、最終的に数量がキックバックをもらえるレベルに達しなかったことからキックバックはもらえなかったので、キックバックに関する売上計上は架空売上となった。

売上の架空計上

N 氏の説明によると、キックバックとは別に売上の架空計上を始めたのは 2014 年からで、架空売上に伴って支払われた仕入れ代金の返還仕入戻しを売掛金の回収に充てるようになった。仕入戻しとは、旅行の受注にともなってツアーを組成してもらった代理店に旅行代金を支払った後、旅行がキャンセルになったときは支払った旅行代金を代理店から返済してもらえる仕組みを利用したもの。この仕入戻しは H 社、G 社の 2 社から行われている。N 氏は H 社の経営者（H 氏）とは 20 年以上の付き合いがあり、また G 社の担当者とは H 氏が懇意であった。通常のビジネスでは旅行代金の返済は会社に対して行われるが、H 社及び G 社からの仕入戻しは現金または N 氏の口座（東京三菱 UFJ 銀行 ネットバンキング口座）への振り込みで回収し、その口座から滞留売掛金の回収に見せかけて（振込元の名前を滞留売掛金の会社名として）会社に支払いを行った。H 社、G 社ともに経営者が一人で運営しているような小規模な会社でもあったので、N 氏からの現金での回収依頼にも対応できた。また旅行業界には、チケットの発券は現金で取引する慣行もあったことから、現金での取引もそれほど違和感はもたれなかった。

2013 年 12 月末の滞留売掛金の残高は、3 ヶ月を超えると貸倒引当金の計上対象になると監査法人から指導されていたので、滞留期間が 3 ヶ月を超えないように 2014 年 2 月、3 月、4 月に会社に振込みを行った。その振込資金を調達するために架空の売上・仕入を計上し、仕入戻しにより振込資金とした。

仕入戻しだけでは資金が足りなかったため、実際に旅行が催行された業務に関し売掛金を N 氏が現金で回収し、滞留売掛金の回収に充当することも行われている。こうした売掛金の回収先も、N 氏との長いつきあいのある会社が多く、振込手数料の節約になるからと現金での支払いを行ってくれる会社もあった。

個人資金による振込

また N 氏によると、資金不足を埋めるために N 氏の山形の知人より 12 百万円を借り、楽天銀行の借入枠から 1 百万円、東京三菱 UFJ 銀行の借入枠から 2 百万円、みずほ銀行の借入枠から 50 万円なども充当している。山形の知人には、担保に入れているわけではないが、バリューHRの株式を保有していることと、利息を支払うことで資金を借り入れることができた。

不適切取引を行った動機

こうした不適切取引を行うようになった動機として N 氏は、バリューサポートの従業員の多くは他社での自分の元部下を連れてきた人達であり、バリューサポートの業績が悪くなると会社の存続が危うくなるという危機感を持っていたこと、もし会社が存続できなくなる結果、連れてきた従業員が職を失うことになることと申し訳

ないという気持ちがあったからであると説明した。

(3) 本件取引の検証結果

N氏の説明内容の確認

2008年4月1日以降(2009年に3月決算から12月決算に変更となった)、2014年12月31日までの本件取引についての証憑の閲覧、会計記録の突合、会計データの入手と分析、2014年12月31日現在の残高に関する確認状の入手、N氏の銀行口座通帳の入手及び関係者へのヒアリング等の結果、不適切な取引の内容はN氏に説明された内容に沿ったものであった。

外販部門で同様な取引が行われていないかの確認

N氏と同じ外販部門の部員2名にインタビューした結果、旅行業務は個人で行われることがほとんどであり、部員間で新しいルートなどの情報共有を行うことはあっても、複数で業務を担当することはない。N氏の取り扱っていた相手先以外の取引先の売掛金残高は少額であり、会計記録等からも外販部門の部員2名によって同様な不適切取引が行われているとは認められなかった。また外販部門での取引はドリームジャーニーというソフトウェアで記録・処理されていたが、N氏以外の外販部門の部員2名の売掛金回収に伴う売掛金の消し込みについても、大半がN氏によって行われていた、との説明であった。旅行業務ではチケットと引き換えに代金を現金で回収してくる(Cash on delivery)という慣習もあるため、N氏のように売掛金を現金で回収することの行いやすい環境はあった。会社の規程では、現金で回収する場合は会社発行の領収書を持参することになっている。(N氏はその規程に反して領収書を自分で作成したり、名刺にメモ書きをして売掛先に渡すなどしていた。)

N氏の説明金額以上に不適切取引が行われていないかの確認

N氏の行っていた売上の水増し及びキックバック計上取引の概要を把握するため、旅行業務の一般的な粗利率(中心値5.5%)よりも高い粗利率(10%以上)の取引高及び粗利率が100%のキックバックの取引を会社の会計データを使って抽出・集計した結果、N氏の説明する取引高以上の取引は発見されなかった。またこれらの取引額の抽出・集計は2008年以降について行ったが、2008年、2009年についてのこれらの取引額の総額は各年2百万円未満であった。実際には粗利率が10%以上の取引も存在するため、これらで抽出した取引総額には正当な売上高も含まれており、取引額に含まれる不適切取引はN氏の説明金額を大きく超える金額にはならないと認められた。

N氏個人の銀行通帳による個人的流用の有無の確認

N氏より提供された銀行の通帳に記録されているバリューサポートへの振込金額は、バリューサポートの会計記録の入金額とほぼ同額であった。また通帳への入金額と出金額とを比較すると、N氏の借入金額やN氏の所有していた有価証券の換金額を含めてバリューサポートに振り込みを行っており、N氏が売掛金等の入金額を個人的に流用していたと疑わせる振込先の不明な多額の資金の支出は認められなかった。

確認状の発送・入手による外部からの回答との照合

2014年12月31日現在の売掛金残高に対する確認状は88%が回収され、未回収部分については経理担当者が電話確認を行っているため、実質的には97%について回答が得られ、会社帳簿との照合が行われた。その結果、帳簿上は残高のある売掛金でも残高ゼロとの回答も多く、N氏の説明のとおりN氏によって回収されていたことが裏付けられた。

売掛金以外の不適切な残高の有無の確認

2014年12月31日現在のバリューサポートの総資産は161百万円で、売掛金以外の主な資産の残高は、現金及び預金41百万円、親会社に対する未収金44百万円、営業保証金40百万円など、金額や相手先の特定期が容易であり、売掛金以外に不適切な取引による重要な残高があるとは認められなかった。

(4) 不適切取引の種類

① 架空の売上・仕入の計上

2013年12月末の売掛金残高が94百万円と多額になり、監査法人から3ヵ月を超える滞留債権は貸倒引当金の計上対象となるとの指導を受けたことから2014年2月、3月、4月に架空の売上と仕入を計上し、仕入先である旅行代理店にツアー代金がバリューサポートから支払われた後、売上のキャンセルがあったことにした。その結果、バリューサポートは支払先の旅行代理店に対してツアー代金の返還を求めることができるが、N氏は現金または個人口座への振込で返還を受け、滞留売掛金の回収に充当していた。

② ツアーのキャンセルまたは人数変更による返金予定の買掛金の現金または個人口座への振込による回収

①で示した架空売上・仕入の計上とは異なり、実際の注文はあったものの、ツアーのキャンセルや人数変更によりバリューサポートより旅行代理店への支払済み代金のうち本来は会社に返還されるべき金額をN氏は現金または個人口座への振込により回収し、滞留売掛金の回収に充当していた。

③ 売掛金の現金または個人口座への振込による回収

予算に対して実績の不足部分を売上の水増しで計上していたことから、水増し部分が回収できない売掛金として滞留していたため、N氏は他の売掛金を現金または個人口座への振込により回収し、滞留売掛金の回収に充当していた。

④ キックバックの取り消し

航空券の発券業務を行っていたことから、一定の数量を超えて発券を行うと航空会社から得られるキックバック（売上割り戻し）を想定して、売上を計上していた。結果的に発券の数量が一定数量を超えなかったため、キックバックに関する売上は取り消すこととなった。

⑤ 発券業務に関し回収できなくなっていた滞留売掛金

格安航空券の手配で注文を受けていながら、量の多さや業務の煩雑さからの請求洩れが発生したことや、格安で手配できる期限を逃したことから正規料金での航空券を手配せざるを得なかったことなどにより、多額の売掛金が滞留していることが判明した。N氏は、これらの滞留売掛金もキックバックが得られれば解消できると考えていた。

(5) 財務諸表への影響額

以上の検証結果を基に2014年12月31日現在の貸借対照表の残高について、会計記録等及び確認状の結果からバリュースポートとして認識すべき修正金額は、確定させることができた。前述のように滞留売掛金の回収は当該顧客からの回収額が充当されていないことも多く、水増しされた金額も含めて発生年月の古いものから順次回収の消し込みがされていることから、2014年12月31日現在の滞留売掛金の実際の発生年月を確定させるのは極めて困難であった。

そうした状況のもとで、2010年以降の各期にて計上すべき修正金額は、以下の表のとおりである。なお2008年、2009年については前述のとおり発生金額が少額であり、会社の帳簿上で売掛金残高が多額となったのは2010年以降であるため、取引時期の修正は2010年以降とした。発生時期の確定できるものは当該発生時期の修正とし、発生時期の確定の困難な金額については合理的な見積もりを行って各期の修正金額とした（企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」平成21年12月4日 企業会計基準委員会 参照）。

なお以下の表の連結損益計算書影響項目は、架空の売上・仕入並びに取り消すべ

きキックバックの計上が明らかであったのは 2014 年だけであったため、売上高の修正は 2014 年の各四半期としている。売上の水増しに関する修正も本来はその発生した期の売上の修正とすることが望ましいが、前述のとおり売掛金の消し込みが古いものから順次行われているため、発生時期の確定が極めて困難であった。またこうした取引に関して N 氏がその一部の資金を私消している疑いも解消できていないため、会社として N 氏に対する請求権を確保することも必要と考えた。そのため、その他の売掛金残高等の修正は、2010 年以降に取引高に応じ滞留債権が発生していると考えられることから、2010 年以降の各年に滞留売掛金を未収金に振り替え、当該未収金に対して貸倒引当金を計上するべきと考えて N 氏の取引高に応じて 2010 年まで遡って按分・修正した。項目は前述の会計基準により、営業外損失として表示した。

不適切な取引に関する年別（四半期別）修正金額

バリューHRが株式を公開したのは 2013 年であるため、2012 年以前は四半期開示の必要性がないので、2010 年から 2012 年の修正金額は年間合計で表示している。

（単位：千円）

項目	連結損益計算書影響項目	2010 年	2011 年	2012 年
① 架空取引の取消 未収の支払済買掛金	売上高 営業外損失	－ 6,765	－ 3,766	－ 4,356
② 実需に基づく取引のキャンセル等による売掛金滞留債権	営業外損失	－	－	－
③ 回収済売掛金の帳簿上残高	営業外損失	3,812	2,122	2,455
④ キックバックの取消	売上高	－	－	－
⑤ 発券業務に関する滞留債権	営業外損失	－	－	－
合計		10,577	5,888	6,811
2010 年から 2012 年までの合計金額		23,276		

2013 年の修正金額を四半期ごとに表示すると以下のとおりである。

項目	連結損益計算書影響項目	2013 年			
		1Q	2Q	3Q	4Q
① 架空取引の取消 未収の支払済買掛金	売上高 営業外損失	－ 1,060	－ 1,164	－ 776	－ 2,386
② 実需に基づく取引のキャンセル	営業外損失	－	－	－	－

セル等による売掛金滞留債権					
③ 回収済売掛金の帳簿上残高	営業外損失	597	656	437	1,345
④ キックバックの取消	売上高	—	—	—	—
⑤ 発券業務に関する滞留債権	営業外損失	—	—	—	—
合計		1,657	1,820	1,213	3,731
2013年の合計金額		8,421			

2014年の修正金額を四半期ごとに表示すると以下のとおりである。

項目	連結損益計算書影響項目	2014年			
		1Q	2Q	3Q	4Q
① 架空取引の取消	売上高	—	140	785	980
未収の支払済買掛金	営業外損失	379	3,026	4,189	1,646
② 実需に基づく取引のキャンセル等による売掛金滞留債権	営業外損失	1,295	1,285	5,155	—
③ 回収済売掛金の帳簿上残高	営業外損失	214	1,705	2,361	928
④ キックバックの取消	売上高	—	—	1,405	440
⑤ 発券業務に関する滞留債権	営業外損失	—	—	—	13,304
合計		1,888	6,156	13,895	17,298
2014年の合計金額		39,237			

2010年から2014年の修正金額を累計すると以下のとおりである。

項目	連結損益計算書影響項目	2010年以降の累計額
① 架空取引の取消	売上高	1,905
未収の支払済買掛金	営業外損失	29,513
② 実需に基づく取引のキャンセル等による売掛金滞留債権	営業外損失	7,735
③ 回収済売掛金の帳簿上残高	営業外損失	16,632
④ キックバックの取消	売上高	1,845
⑤ 発券業務に関する滞留債権	営業外損失	13,304
合計		70,934

第6 再発防止策について

(1) はじめに

当委員会は、今回の不正の発生原因及び調査を通じて知り得たバリューHRの現状に鑑みて、つぎのとおり、再発防止策を提言する。

記載した項目は全社的な統制に関するものから具体的な業務運営上のプロセスに関するものまで様々なレベルのものがあるが、いずれも仕組みの整備のみで足りるものではなく、その後の運用まで行うことが不可欠なものである。特に、全社統制は具体的かつ地道な取り組みを継続することによってのみ改善しうる性質を有するものであることから、提言にあたっては会社の実態に即して継続的実行可能性についても重視し、記載した。

(2) 内部統制システムの構築及び再発防止のための提言事項

本報告書の中で明らかにした通り、バリューHRにおいて、少なくとも外販部門においては業務運営上の相互牽制等が十分になされていない状況が見受けられた。また、その原因として、外販部門については、バリューHR内に旅行業界の事情に精通した人員がおらず、外部より招聘した中途採用者の営業方法に全面的に依拠せざるを得なかったという事情も存在している。そのため、当面は、内部統制システムの再検討を含めたプロセスの一層の高度化を行うべきであるとともに、外販部門からの早期撤退をはかる必要がある。

① 組織（内部）体制の見直し

ア バリューサポートのバリューHRへの吸収合併及び外販部門からの撤退

バリューHRは、外販部門を本来的な業務としていなかったため、新規に外販部門を立ち上げた際には、旅行業界において外販の経験を重ねている人材を招聘・中途採用し、外販部門として構築したものである。旅行業界において長年の経験を重ねた者は、個人的に独自の顧客を多数保有していることから、経験のある人材の中途採用をすることは、新規事業の開始当初より、一定程度の業績を上げることができるといったメリットがある。他方において、旅行業界の経験のない者からは、業務内容への関与及び監視監督をすることが困難といったデメリットもある。結果として、本件の場合、外販部門は、同部門を構成する従業員が、それぞれ、独自に営業活動を行い、売掛金を請求するといった業務運営体制となり、殊に、旅行事業部門（外販部門）のトップであるN氏に同事業についての全ての権限が集中することになり、今回の不適切取引の実施を可能とするに至ったものである。

このような外販部門における内部牽制制度が極めて不十分であったことからすると、今後も、子会社としてのバリューサポートの社内での経営管理ないし内部監査の強化をすることによって、一定の内部牽制の成果を上げることは可能かもしれない

い。しかしながら、バリュースポートは、独立した子会社ではあるものの、その実態は、バリューHRの一事業部門にすぎないことから、内部牽制制度についても、実態に即した制度構築が最善というべきであること、バリュースポートの取締役及び監査役は、いずれもバリューHRの役員や従業員であり、本業であるバリューHRの業務が本務のため、バリュースポートの業務を十分に監視・監督することは困難な状況にあったこと、今回の不正に対するバリューHRの取り組み姿勢を内外に対し、可視的な形で示す必要、等を勘案すると、単にバリュースポートの社内制度の再構築に留まるべきではなく、同社（旅行事業）自体をバリューHRに吸収合併させることが適当であると考えられる。

ところで、バリュースポートをバリューHRに吸収合併をすることにより、当面、旅行事業は、バリューHRの一事業として継続して活動していくことになる。しかしながら、旅行事業のうち特に外販部門は、そもそも、主力事業に付随したサービスとして開始された事業であり、現在、競争も激化しており、今後、外販部門単体で目ぼしい業績を上げることは困難と考えられる。これは、N氏が、今回の不適切取引を敢行するに至った理由として、目標売上額の達成に困難であったことから明らかである。また、外販部門の性質上、営業担当者と顧客との関係が密接であり、営業担当者個人に権限が集中しやすいという一面があり、将来的に、本件と同様の事件が発生する危惧も否定できないところである。

それゆえ、旅行事業のうち外販部門については、顧客に対する説明や同部門に所属している従業員の雇用への配慮は必要であるものの、然るべき時期に撤退をするべきものと考えられる。

イ 旅カフェ（健保企業向け旅行サービス提供）部門をバリューHRのカフェテリア事業推進本部下に配属させて統制強化を図ること

旅行事業のうち旅カフェ（健保企業向け旅行サービス提供）部門については、今回の不適切取引には直接的な関係はなく、外販部門のような事業撤退の必要性を認められない。よって、今後、バリュースポートがバリューHRへ吸収合併されるに伴い、旅カフェ部門については、事業内容の類似性から、バリューHRのカフェテリア事業推進本部の下に配置して従来の業務遂行がなされるべきと考えられる。

② 業務処理手順の見直し

ア 旅行業務における販売プロセス（受注及び変更・キャンセル、請求処理、売掛金残高管理）及び決裁基準の見直し

本件不適切取引は、旅行事業における販売プロセス（受注及び変更・キャンセル、請求処理、売掛金残高管理）及び決裁基準が、N氏のみでの判断で実施することが可能であったことから、実行されたことが認められる。よって、従来の旅行事業にお

ける販売プロセス（受注及び変更・キャンセル、請求処理、売掛金残高管理）及び
決裁基準については、大幅な見直しをすることが必要である。

イ 旅行業務における与信管理、仕入先管理の強化及び評価基準の見直し

本件不適切取引が可能であったのは、旅行事業における与信管理、仕入れ先管理
が、N 氏の判断で実施されており、これについてバリューHRによるチェック体制
が不十分であったことが挙げられる。それゆえ、今後は、旅行業務における与信管
理、仕入れ先管理の強化をするとともに、評価基準についても見直しをすることが
必要である。

ウ 旅行業務における仕入れ、買掛金残高確認手順の見直し

本件不正取引及び滞留売掛金の発生について、これを容易に発見することができ
なかったのは、旅行業務における仕入、買掛金残高の確認手順が不十分であったこ
とに原因があることは明らかであり、今後、仕入、買掛金残高確認の手順について
十分な見直しをすることが必要である。

エ 旅行事業専用端末の運用（入力、承認等）ルールの見直し

上記ウ同様、旅行事業については、従来の専用端末の運用（入力、承認等）ルー
ル自体が不十分であったか、ルールが遵守されていなかったものであり、今後は、
このルールの見直しをするとともに、これが確実に遵守されるようにするべきであ
る。

オ 経営管理部門による牽制機能強化

バリューHRにおける経営管理部門（経営管理本部）は、各事業本部（及び子会
社）から報告された数字について計上するといった、主計的役割が中心であり、内
部牽制機能としては弱体であったと思われる。今回の不適切取引や滞留売掛金につ
いても、経営管理部門が、外販部門の事業内容について十分な理解をしていたなら
ば、あるいは、より早期の段階において、社内的な検証により問題点を発見しえた
可能性も否定できない。この様な見地からすると、経営判断や企業管理の根本にか
かわる会計数値を正確に算出するためにも、経営管理部門においては、経理的能力
のみならず、各事業におけるビジネスモデル、営業・仕入等の手法について十分な
理解が可能な人員の育成・確保が肝要である。

③ コンプライアンス教育の強化

ア 総論（現状と統制環境再構築の必要性）

不正の防止には、社内的に不正を許さない組織風土の醸成が、最も重要である。

統制環境は内部統制活動が有効に機能するための基盤となるものであり、コンプ
ライアンスに関する意識向上のための最も重要な要素といえる。実際に不正が発生
したという事実を重く受け止め、統制環境再構築のための不断の努力を続けること
が肝要である。バリューHRでは、コンプライアンス行動基準、企業倫理基準等が

定められ、これを社内のイントラネット上で閲覧できる状態となっているなど、統制環境構築のための基本的な要素自体は整備されていたものである。しかしながら、現実的には、今回の不適切取引等が発生したことからも明らかなように、その浸透のための具体的な施策は十分であったとは言えず、各構成員が積極的にこれを遵守する土壌が醸成されていたとは認めがたい。役員、従業員等の構成員が、高いコンプライアンス意識を共有するためには、継続的かつ具体的な浸透策を実施する必要がある。

イ 具体的内容

(ア) 外部有識者を招いた研修制度の充実

従業員の意識付けを行うとともにコンプライアンスに関する諸制度の周知徹底を行う方法として、研修の実施が挙げられる。コンプライアンスに対する意識水準や求められる内容が、各構成員によって異なることから、全体で受講する研修のほか、経営者・従業員など、対象者を絞っての研修も検討すべきである。特に、外部からノウハウを有する講師を招くことが、実効性のある研修の実現のために必要不可欠である。

(イ) 行動指針等の周知の徹底

バリューHRの従業員数は、さほど多いとまでは言えず、組織構造も比較的簡潔といえる。しかし、全ての項目に対して経営者自身が指示を行い、報告等を受けることは現実的でない。そのため、経営ビジョンを具体化し経営者の明確なメッセージを伝える役割を果たすべく、前記のコンプライアンス行動基準、企業倫理基準等を定め、その遵守を求めることとなる。しかし、今回不正が起きたことから明らかなように、現状においては、これら基準の周知徹底・浸透が不十分であったと考えられる。前述のとおり、現状でもイントラネット上で誰もが見ることができる状況となっはいるものの、実際にどれだけの従業員がどの程度の頻度でこれに触れているかについては明らかでない。意識的に前記基準に触れる機会を設ける仕組みづくりが重要である。

具体的方法としては、以下の3点があげられる。

- ・コンプライアンスに関する小冊子等を作成配布し、定例会議等で利用する。
- ・定例会議・終礼等における訓示や注意喚起の実施。
- ・社内報や社内メール等を用いて定期的にコンプライアンスの重要性を喚起する。

これらは、いずれも地道な手法ではあるが、着実な浸透を図るために有効な仕組みであり、実効性のある改善のために必要不可欠な取り組みである。

④ 内部通報制度の周知徹底

バリューHRには、現在、内部通報制度が存在しているが、今回の不適切取引については、N氏による単独行動であると認められることからすると、現在の内部通報制

度自体には問題点があるとは認められない。しかしながら、今回の不適切取引が、旅行事業のトップであった N 氏により実行されたものであり、将来の不適正行為の未然防止及び早期発見をするという観点から、内部通報制度をより使いやすいものとする必要性は高いものと認められるとともに、内部通報制度について、より一層の周知徹底及び正しい理解が図られるべきである。

⑤ 内部監査の強化

本報告書に記載した提言内容および会社による改善計画を確実なものとするためには、バリューHRの内部及び外部から強力に推進することが求められる。

具体的には、現在、バリューHRに設置されている内部監査室について十分な権限及び責任を与え、一層の強化及び充実をはかり、監査機能の強化、法令、社内諸規定に準拠した業務遂行の監査が実施される必要がある。本来、内部監査室というものは、全社統制におけるモニタリングの機能を有し、会社による種々の改善策の履行を監督する役割を担当するものである。今回の、本報告での提言のほか、今般の不正発生を受けた様々な改革についての着実な履行を監視し、その実効性を担保する意味においても、その充実強化が極めて重要である。

また、外部の専門家によるコンプライアンスに関する委員会等を設置し、定期的に改善案の履行状況を確認するとともに、必要な場合には、適時に追加の改善策を策定・履行することが望ましいことである。コンプライアンス意識の改善および内部統制プロセスの一層の高度化は、中長期にわたる多段の実施が必要なプロジェクトであることから、まず、バリューHR内部に十分な推進力を持つ仕組みを構築するとともに、客観的な立場からの履行状況を監視・確認し、報告を受けつつ指導を行う仕組みを構築することが望ましいことである。

⑥ 内部統制の評価範囲の拡大

バリューHRでは、従来、金融商品取引法に基づいた内部統制の評価が継続的に実施されたものである。ところが、本件不適切取引の対象となった外販部門は、この評価の対象外であったため、不正を発見することができなかった可能性がある。このため、今後は、内部統制の評価対象については、金融商品取引法に基づく範囲の拡大・見直しをすることで厳密な評価の実施が必要である。

第7 不適切取引実行者（元旅行事業本部長・元バリューサポート代表取締役）の責任に関する意見

(1) 不適切取引

上記第5（4）「不適切取引の類型」のとおり、N氏は、①架空の売上・仕入の計上、②ツアーのキャンセルまたは人数変更による返金予定の買掛金の現金又は個人口座への振り込みによる回収、③売掛金の現金または個人口座への振り込みによる

回収、④キックバックの取消し、⑤発券業務に関し回収できなくなっていた滞留売掛金、といった、不適切取引を自ら計画し、実施したものである。

(2) 責任について

ア 不適切取引（上記①～④について）

N氏は、2008年から2013年までの間、バリューHRの旅行事業本部長及びバリューサポートの取締役（2013年はバリューサポート代表取締役）の地位にあったものであり、上記①ないし④の不適切取引については、何れも、自らが計画し、その実行をしたものである。①ないし④の不適切取引の手法は、いずれも、第三者が、毎月の売上金、請求金額、入金額等を検証することにより極めて容易に看破することが可能なものであり、その意味で手法は単純なものといえることができる。しかしながら、外販部門では、N氏をはじめとする営業担当者自らが、顧客からの受注、旅行代理店への航空券等の発注、顧客に対する請求書の送付、まで行うことになっていたため、この様な不適切取引を実施することが容易であり、また、自分以外の営業担当者の行っている業務内容については売上金額以外にはほとんど知る余地がなかったことから、第三者が、不正を確知する可能性は低く、不正が発覚する可能性は小さかった。

本件不適切取引については、2014年以降の仕入戻しによる架空取引は、監査法人より指摘された滞留売掛金の解消を企図したものであること、動機としては、バリューサポート（外販部門）の業績が悪化するとバリューサポートの存続が危うくなり、外販部門の従業員は、いずれもN氏が連れてきた元部下であり、仕事を失うといった危機感からであり、着服等の私利を図ったものではないこと、②滞留売掛金の解消をするための振込資金に不足するに至るとN氏の自己資金を約1,500万円も投入していること、といった宥恕すべき事情の存在も認められる。

しかし、前述のとおり、①ないし④の不適切取引について、社内的には、他に本件計画及び実行に関与した者の存在は認めることができず、N氏が本件不適切取引為の唯一の実行行為者といわざるを得ない。N氏は、旅行事業部長（2013年はバリューサポートの代表取締役）として、管掌する旅行事業の健全化を図るべき重要な地位にあるにもかかわらず、自ら不正行為を計画し、実行した責任は極めて重大であるといわざるを得ない。

イ 不適切取引（上記⑤について）

滞留売掛金が発生した理由は、新規事業である航空券発券事業が、予想外に煩雑で、N氏をはじめとした外販部門担当者において発券ミス等のトラブルが多数発生し、正規料金での航空券の購入を余儀なくされたこと、E社に対する請求を仲介していたD社から度々、クレームを受けた結果、後日、請求洩れが発覚した際、D社からE社に対して再度の請求を拒否されたため滞留売掛金とし

て累積したこと、であるが、これらは担当者の事務処理上の過失が原因で、意図的なものではないといった宥恕すべき事情もある。

しかしながら、滞留売掛金の存在が、今回、不適切取引を敢行する契機となったことは否めないこと、また、外販部門を統括する旅行事業本部長の地位としての職務上の注意義務違反及び監督義務違反は認められることからしても、その責任は重大というべきである。

第8 経営上の責任に関する意見

(1) 代表取締役の責任

ア 経営上の責任について

前記第5（4）のとおり、本件不適切取引については、N氏が単独で実行したものであり、これらに対する代表取締役の関与及び、事実に対する認識があったことは全く認められない。

本件不適切取引については、N氏が単独で実行したものであり、また、従来、不適切取引の事実について取締役会や経営会議等で全く報告がされていない以上、何ら認識のなかった代表取締役に対し、この点についての責任を追及することは酷である。しかしながら、代表取締役は、バリューHRの最高責任者として経営全般を掌握する地位にあり、本件不適切取引を実行したN氏の上司として、N氏を監視、指導するべき立場にあったことからすると、経営者として、一定程度の責任は認められるべきである。

イ 内部統制システムの運用について

バリューサポートは独立した子会社ではあるものの、事実上、バリューHRの一部門として取り扱われており、バリューサポートの内部統制システムは、バリューHRの内部統制システムの一環として組み込まれていたものである。

バリューHRは、必要とされる内部統制システムの構築はされていたものの、今回の不適切取引の発生からすると、その運用・機能が十分に行われていなかったことについては否めないものがある。バリューHRには、早急にその運用及び機能について再検討をする必要がある。今回の不適切取引は、本来的には経営管理部門、殊に経理部の運用・機能に問題があったものであるが、代表取締役はバリューHRの最高責任者として、内部統制システムを適切に運用及び機能させるべく部下を指導するべき注意義務があるというべきであり、その十分な努力を行っていたものとは認められない。また、滞留売掛金の発生は、バリューHRの経営管理本部が弱体もしくは十分に機能していなかったことにも原因があり、経営管理体制が適切に機能していれば滞留売掛金が早期段階で発見できた可能性や、不適切取引を防止できた可能性もある。バリューHRは、適切な経営管理体制の運営及び機能が不全であったことは否めず、経営管理部門が弱体であることは明

らかであり、早急に経営管理部門の人的及び組織的な強化が求められるところである。

以上、内部統制システムの運用及び機能が不十分であったことについて、一定程度の責任は認められるべきである。

(2) 遠藤良恵取締役経営管理本部長

遠藤氏は、2013年～現在まで取締役経営管理本部長であり、経営管理及び経理を統括すべき地位にあった。

今回の不適切取引は、バリューHRには一定の内部統制システムが構築されていたにもかかわらず、その運営及び機能が不全であったがために、N氏の申告によるまで、その発見ができなかったものであり、この点については経営管理本部長として経理全般を統括すべき者として一定程度の責任は認められるべきである。

(3) 大村祐司常務取締役

大村氏は、2007年～現在までバリューHR及びバリューサポートの取締役であり、2008年～2011年の間はバリューサポートの代表取締役を務めていた。

上記のとおり、本件不適切取引は、N氏が単独で計画、実行したものであり、大村氏は関与しておらず、その事実についても、経営会議、取締役会、監査役会等において全く報告がなされていない以上、大村氏が認識していたことは認められない。

しかしながら、大村氏は、2008年～2011年の4年間はバリューサポートの代表取締役で、形式的には、N氏の直属の上司であり、N氏を監視監督すべき地位にあったものである。

それゆえ、一定程度の責任は認められるが、その責任の程度は必ずしも重いものとは言えない。

(4) その他の取締役について

本件不適切取引は、N氏が単独で計画、実行し、その事実については、経営会議、取締役会、監査役会等において全く報告がなされていない以上、他の取締役は、N氏の不適切取引について認識することは不可能であった。よって、他の取締役については、その責任を追及することは困難である。

(5) 神原剛常勤監査役

神原氏は、2014年から現在まで、バリューHR及びバリューサポートの常勤監査役である。

本件不適切取引は、N氏が単独で計画、実行し、その事実については、経営会議、取締役会、監査役会等において全く報告がなされていない以上、本件不適切取引につ

いて認識することは困難であった事情がある。しかしながら、神原氏は、バリュースポートの監査役の地位にあり、バリュースポートの業務及び会計上の監督をなすべき地位にあったものであり、一定程度の責任は認められるが、その責任は必ずしも重いものとは言えない。

以上