

平成 27 年 12 月 7 日

各 位

会 社 名 カワセコンピュータサプライ株式会社  
代表者名 代表取締役社長 川 瀬 康 平  
(コード 7851 東証第 2 部)  
問合せ先 最高財務責任者 梶 山 伸 夫  
(TEL 06-6222-7474)

## 第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、平成 27 年 11 月 16 日付「第三者委員会の設置に関するお知らせ」及び平成 27 年 11 月 18 日付「第三者委員選任及び今後のスケジュールのお知らせ」において公表いたしましたとおり、当社の営業取引の一部に不明瞭な点があることが判明した件につき、外部の専門家から構成される第三者委員会を設置し調査を進めてまいりました。

今般、第三者委員会より、平成 27 年 12 月 7 日付で調査報告書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. 調査報告書の内容

本報告書の詳細な内容については、添付資料「調査報告書」をご覧ください。

なお、「調査報告書」では一部を除き、社外の取引先及び社内外の個人名等に関しては、個人情報等を考慮し匿名としております。

#### 2. 当社の業績に及ぼす影響

当社の決算（過年度分を含む）訂正の可否及び影響額等につきましては、今後、本報告書記載の調査結果を踏まえた上で決定し、会計監査人による監査を経た上で速やかにお知らせいたします。

#### 3. 今後の当社の対応

提出期限延長申請に係る承認を受けた平成 28 年 3 月期第 2 四半期報告書につきましては、延長が承認された提出期限の平成 27 年 12 月 16 日までに提出する予定であります。

当社は、今回の調査結果を真摯に受け止め、本報告書において指摘された事項及び提言された再発防止策を踏まえ、早急に再発防止策を策定し、必要な措置を講じていく所存です。

なお、再発防止策につきましても、策定出来次第お知らせいたします。

当社が、この度の不正な営業取引を未然に防止することが出来ず、結果的に誤った会計処理を行っていたこと、平成 28 年 3 月期第 2 四半期決算の発表および第 2 四半期報告書の提出期限を延長したことを厳粛に受け止め、深く反省するとともに、株主・投資家をはじめ取引先および市場関係者の皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけいたしておりますことをお詫び申し上げます。

今後は、全社をあげて再発防止策を策定・実行し信頼の回復に努めてまいりますので、何卒ご理解をいただき倍旧のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

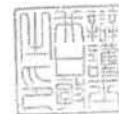
カワセコンピュータサプライ株式会社 御中

# 調 査 報 告 書

平成27年12月7日

カワセコンピュータサプライ株式会社 第三者委員会

委 員 長                      井   口                      敦



委   員                      藤   田   清   文



委   員                      河   江   健   史



## < 目 次 >

第1 本件調査の概要.....	4
1 本件調査に至る経緯.....	4
2 当委員会の構成.....	4
3 当委員会の独立性.....	4
4 当委員会の目的.....	5
5 当委員会の調査期間.....	5
6 当委員会の調査方法.....	5
(1) 情報の検証.....	5
(2) ヒアリング.....	5
(3) 全従業員に対するアンケート.....	7
(4) 当委員会の開催状況.....	7
7 本件調査の限界.....	7
第2 本件調査の前提.....	8
1 KCS の概要.....	8
(1) 沿革.....	8
(2) 事業概要.....	9
(3) 組織体制.....	10
(4) 役員の推移.....	11
(5) 大株主の推移.....	12
2 KCS における取引区分.....	13
(1) 基幹システムについて.....	13
(2) 自他区分について.....	13
(3) 受注区分について.....	14
(4) 自他区分、受注区分の登録ごとによる業務フローの違い.....	14
第3 本件調査の結果.....	16
1 本件調査結果の概要.....	16
2 クロススキーム.....	16
(1) 概要.....	16
(2) 具体的手口.....	16
(3) A 氏の供述.....	18
3 サイクルスキーム.....	19
(1) 概要.....	19
(2) 具体的手口.....	19
(3) A 氏の供述.....	21
4 帳合スキーム.....	21

(1)	概要.....	21
(2)	封入封緘業務.....	21
(3)	A氏も認識がなかったが、本件調査の結果、架空スルー取引と判明した取引.....	22
(4)	その他の商社的取引.....	23
5	A氏が本不正取引をするに至った経緯.....	23
6	本不正取引に係るその他関与者の有無.....	24
第4	他の同種事象の有無に係る調査.....	25
1	類似行為発見のための件外調査に関する基本的な考え方.....	25
2	取引データへのアプローチ.....	25
(1)	社内で自己完結できるクロススキームから派生したA氏による架空売上計上.....	25
(2)	社外との連携が必要である(1)以外の不正取引.....	26
(3)	その他.....	27
3	小括.....	27
第5	本不正取引に係る会計的影響等.....	28
1	会計処理.....	28
2	財務報告に係る内部統制.....	28
(1)	内部統制報告書と評価体制.....	28
(2)	全社的な内部統制.....	28
(3)	業務プロセスに係る内部統制.....	31
(4)	結論.....	32
第6	A氏による本不正取引が発生した要因.....	33
1	売上唯一主義の風潮.....	33
2	営業活動のブラックボックス化.....	33
3	受注区分2における売上承認手続の問題.....	34
4	A氏のコンプライアンス意識の欠如.....	35
第7	再発防止策.....	36
第8	終わりに.....	38

## 第1 本件調査の概要

### 1 本件調査に至る経緯

カワセコンピュータサプライ株式会社（以下、「KCS」という。）は、平成28年3月期第2四半期の決算発表に向けて四半期報告書の提出準備を進めていたが、会計監査人である有限責任監査法人トーマツ（以下、「監査法人」という。）より、営業取引の一部に不明瞭な点がある旨の指摘があり、平成27年11月6日より社内調査を開始した。

しかし、同月12日時点でも、当該不明瞭な営業取引の内容並びに同様の取引の有無及びその内容の調査が完了せず、引き続き調査を実施する必要があったため、同月16日開催の取締役会にて、KCSは、客観性・公正性・透明性を高めるために、外部の専門家で構成される第三者委員会（以下、「当委員会」という。）を設置して調査することを決定したものである。

なお、KCSは、同日付で、近畿財務局より、平成28年3月期第2四半期報告書の提出期限を同日から同年12月16日まで延長することの承認を受けている。

### 2 当委員会の構成

当委員会の構成は、次のとおりである。

委員長	井口 敦	（弁護士法人淀屋橋・山上合同 弁護士）
委員	藤田 清文	（弁護士法人淀屋橋・山上合同 弁護士）
委員	河江 健史	（河江健史会計事務所 公認会計士）

当委員会による調査（以下、「本件調査」という。）においては、下記のとおり、外部の弁護士及び公認会計士の補助を得た。

弁護士法人淀屋橋・山上合同

弁護士 大場規安 弁護士 竹本英世 弁護士 石原遥平

公認会計士

青木幹雄 山下将則 増田吉彦 黒川剛史 他3名

### 3 当委員会の独立性

当委員会は、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（以下、「日弁連ガイドライン」という。）に全ての点において準拠するものではないが、その独立性を確保し、実効的な調査を実現することを企図して、KCSとの委任契約書において、概要、以下の事項を合意している。

- (1) KCSは、全社を挙げて本件調査に関して、当委員会に対して全面的に協力する。
- (2) 調査報告書（その要約版を含む。）に関する起案権は当委員会に属し、KCSは報告書の内容

について介入しない。

- (3) 当委員会は、必要があると判断する場合には、KCS に事前・事後の報告をすることなく、捜査機関、監督官庁、自主規制機関などの公的機関及びKCS の会計監査人等の外部機関と、適切なコミュニケーションを行なうことができる。
- (4) 当委員会は、KCS に対し、調査報告書（その要約版を含む）の内容その他当委員会がその設置の目的に照らし必要と認める事項を、東京証券取引所の適時開示システムを通じ、ないしKCS のホームページにおいてプレスリリースすることを求めることができ、KCS は、当該要求があった場合には、自己の費用において、直ちにこれに応じる義務を負う。

#### 4 当委員会の目的

当委員会の目的は、不明瞭な点がある一部営業取引として監査法人より指摘のあった、①売上金額と原価、証跡の関連性が不明瞭な取引、②流通販売形態の取引において他と異なる利益率である取引、及び③重複計上が懸念される取引（以下、総称して「本件不明瞭取引」という。）について、

- (1) 本件不明瞭取引に関する事実関係及び問題点の調査分析
- (2) 同様の取引が存在しないかの調査
- (3) 原因究明、及び再発防止策の策定及び提言

を行うことを目的とし、平成22年4月から平成27年10月を調査対象期間とした。

なお、本件調査は、関係者の法的責任の追及を目的とするものではない。

#### 5 当委員会の調査期間

平成27年11月17日 ～ 同年12月6日

#### 6 当委員会の調査方法

##### (1) 情報の検証

当委員会は、組織図、社内規程、発注書、請求書、受領書（仮受書）、送付状控え、納品書、関連契約書、伝票資料、A氏のパソコンデータ等の収集、分析、及び検討を行った。

##### (2) ヒアリング

当委員会がヒアリングを実施した人物は、以下のとおりである。なお、全てのヒアリングについて弁護士及び公認会計士が同席した。

対象者	役職等 (注記がない限り KCS の役職員)	実施日
A 氏	営業部門 部長	平成 27 年 11 月 18 日、20 日、24 日、 27 日、30 日、同年 12 月 3 日
B1 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 24 日
B2 氏	営業部門 部長	平成 27 年 11 月 24 日
B3 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 25 日
B4 氏	支店長	平成 27 年 11 月 26 日
B5 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 26 日
B6 氏	支店長	平成 27 年 11 月 26 日
B7 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 26 日
B8 氏	営業部門 部長	平成 27 年 11 月 26 日
B9 氏	営業部門 部長	平成 27 年 11 月 26 日
B10 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 26 日
B11 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 26 日
B12 氏	支店長	平成 27 年 11 月 26 日
B13 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 26 日
B14 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 26 日
B15 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 26 日
B16 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 27 日
B17 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 27 日
B18 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 27 日
B19 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 27 日
B20 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 27 日
B21 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 27 日
B22 氏	営業部門	平成 27 年 11 月 27 日
B23 氏	購買部門	平成 27 年 11 月 27 日
B24 氏	管理部門	平成 27 年 11 月 27 日
B25 氏	取締役	平成 27 年 11 月 30 日
B26 氏	代表取締役社長	平成 27 年 11 月 30 日
C 氏	X 社従業員	平成 27 年 11 月 20 日、同年 12 月 1 日 (2 名同時に実施)
D 氏	X 社従業員 (E 氏の後任)	
F 氏	Y 社従業員	平成 27 年 11 月 26 日
G 氏	Y 社従業員	平成 27 年 11 月 30 日 (2 名同時に実施)
H 氏	Y 社従業員	

### (3) 全従業員に対するアンケート

当委員会は、KCSの全従業員を対象として、仕入先・販売先との間の不正又は不適切な取引等の有無についてのアンケートを実施した。なお、アンケートに際しては、KCSの従業員が、KCSを介することなく、直接、当委員会の委員長宛に電子メール、FAX、又は郵送にて、アンケートに回答できるようにするとともに、広く情報提供を求めるべく、当委員会の委員長の直通電話、及び電子メールアドレスへの情報提供を呼びかけた。

### (4) 当委員会の開催状況

当委員会の調査期間において、委員会は計6回開催しており、そのすべてに3名の委員が出席した。

## 7 本件調査の限界

当委員会は、上記4の目的のもと、現在のKCSの損益状態に重要な影響を及ぼす事象を発見するために、最大限の努力をした。しかしながら、本件調査は、強制的な調査権限に基づくものではなく、あくまで関係者の任意の協力が前提である点、限られた時間の中で限られた資料に基づく調査である点等に起因する調査の限界があった。

当委員会の事実認定は、このように限界があるなかで実施した本件調査の結果に基づくものであって、当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、本件の事実認定が変更される可能性を否定しない。



## 第2 本件調査の前提

### 1 KCSの概要

#### (1) 沿革

年月	事項
昭和30年5月	大阪市旭区（現、城東区）に川瀬紙工株式会社を設立、コンピュータ用連続伝票の販売を開始。
昭和31年10月	東京都千代田区に東京営業所（現、東京本社）を開設。
昭和31年12月	大阪市城東区に本社事務所並びに工場を移転。
昭和40年11月	名古屋市昭和区に名古屋営業所（現、名古屋支店）を開設。
昭和43年1月	京都市南区に京都営業所（現、京都支店）を開設。
昭和43年2月	神戸市葦合区（現、中央区）に神戸営業所（現、神戸支店）を開設。
昭和45年6月	東京都荒川区に東京工場を福岡市博多区に福岡営業所をそれぞれ開設。
昭和48年8月	DP袋（写真現像袋）の製造・販売を開始。
昭和51年3月	愛知県西春日井郡清洲町に名古屋工場を開設。
昭和51年11月	商号をカワセコンピュータサプライ株式会社に変更。大阪府八尾市の大阪印刷団地内に工場を移設し、大阪工場と改称。
昭和52年8月	大阪市北区の日本生命梅田ビルに本社を移転。
昭和58年9月	横浜市中区に横浜営業所（現、横浜支店）を開設。
昭和62年11月	千葉県佐倉市佐倉第3工業団地に東京工場を新築し、移転。
昭和63年3月	名古屋市西区に名古屋支店、名古屋工場を新築し、移転。
平成2年4月	大阪市平野区に大阪商品センターを新築。
平成4年12月	千葉県佐倉市（東京工場内）に千葉支店を開設。
平成7年2月	最新のデータ出力システムであるインクジェット高速出力機を大阪工場に設置し、データ処理事業に着手。
平成7年7月	大阪市中央区の洪庵日生ビルに本社を移転。
平成8年6月	福岡市博多区に福岡支店を移転。
平成9年2月	外資系生命保険会社よりデイリーのデータ処理業務を受託。
平成9年8月	東京都中央区に東京本社を移転。
平成9年10月	データ処理事業（現、情報処理事業）の拡大のため、ホストコンピュータ導入。京都市下京区に京都支店を移転。
平成10年12月	株式会社ディーエムエスとデータ処理事業（現、情報処理事業）における業務提携契約を締結。東京都板橋区に東京KIPSセンター（東京情報処理センター）開設。
平成11年8月	ホストコンピュータを東京KIPSセンター（東京情報処理センター）に移設。

平成 11 年 9 月	データ処理事業（現、情報処理事業）におけるインターネット通信と融合した新サービスの提供のため、通信事業に進出を計画。通信事業のスタートとして、米国 e-Parcel 社の日本総代理店豊田通商株式会社と代理店契約を締結。
平成 13 年 3 月	大阪証券取引所市場第二部に上場。
平成 13 年 9 月	豊田通商株式会社との代理店契約を解除。
平成 14 年 8 月	東京 KIPS センター（東京情報処理センター）が ISO9001 認証取得。
平成 15 年 4 月	名古屋市中村区に名古屋支店を移転。名古屋工場を大阪工場に集約。
平成 16 年 1 月	プライバシーマーク使用許諾取得。
平成 16 年 9 月	さいたま市桜区に東京 KIPS センター（東京情報処理センター）を移転。
平成 17 年 9 月	横浜市神奈川区に横浜支店を移転。
平成 18 年 7 月	株式会社ディーエムエスとの業務提携契約を解除。
平成 18 年 8 月	埼玉県和光市白子に東京情報処理センターを移転。
平成 20 年 3 月	千葉県佐倉市のちばリサーチパーク内に情報センター竣工。
平成 20 年 8 月	大阪工場、東京工場及び東京情報処理センターを情報センターへ集約し、生産拠点統合を完了。
平成 21 年 5 月	大阪中央区の大広今橋ビルに本社を移転。
平成 21 年 10 月	名古屋市西区に名古屋支店を移転。
平成 23 年 3 月	FSC-CoC 認証を取得。
平成 23 年 6 月	ISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）認証を取得。
平成 24 年 8 月	京都市中京区に京都支店を移転。
平成 25 年 7 月	東京証券取引所と大阪証券取引所の市場統合に伴い、東京証券取引所市場第二部に上場。
平成 27 年 3 月	福岡支店業務を神戸支店へ集約。

## (2) 事業概要

KCS は、ビジネスフォーム及び一般帳票類の製造販売を主たる事業としている。加えて、情報処理事業を展開している。

KCS の事業内容及び各セグメントごとの KCS における位置付けは、次のとおりである。

### ア ビジネスフォーム事業

KCS においては、帳票デザインから製版、印刷、加工に至るまでビジネスフォームの生産工程を自社内で一貫して行っている。さらに細分化する顧客ニーズに対応するため、枚葉印刷<sup>1)</sup>による商業印刷物の生産も行っている。

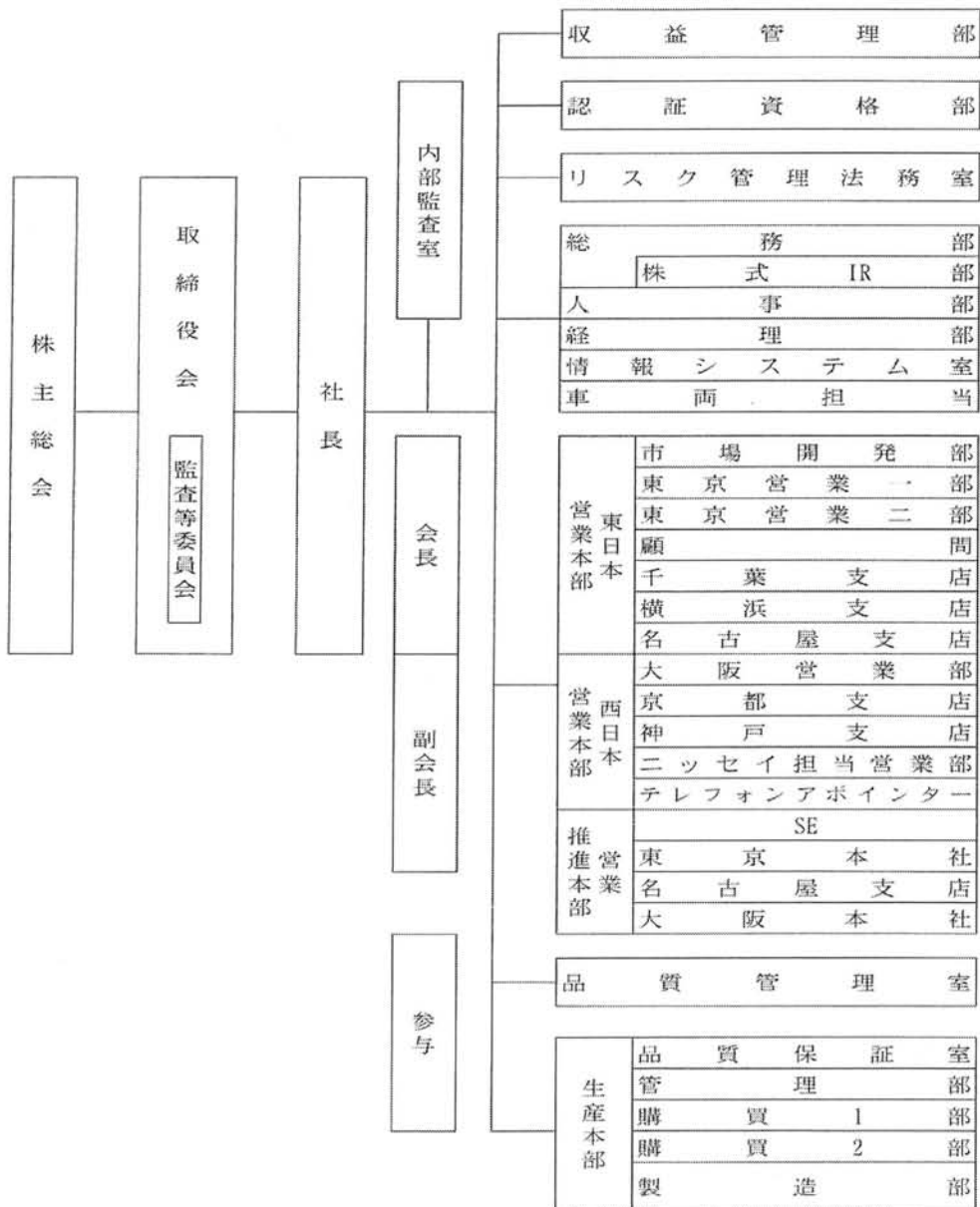
<sup>1)</sup>A 判・B 判等の一定寸法の長方形用紙を用いて印刷することをいう。

イ 情報処理事業

KCS における情報処理事業はシステム開発によるデータ編集・加工から、インクジェット高速プリンタ及びフルカラーオンデマンド機によるデータ印字・印刷のアウトソーシング受託をしている。さらに、出力した印字・印刷物の製本加工並びに封入封緘と発送業務といったメーリング業務、ソフトウェアアプリケーション、クラウドビジネスに取り組んでいる。

(3) 組織体制

KCS の現在の組織体制は以下のとおりである。



#### (4) 役員の推移

KCSの過去5年間の役員の推移は以下のとおりである。

氏名	役職	平成23年3月	平成24年3月	平成25年3月	平成26年3月	平成27年3月	
初山政彦	取締役 代表取締役	→					
川瀬康平	取締役 代表取締役	→					→
岩上光男	取締役	→			→		
吉村泰明	取締役	→					→
糸川克秀	取締役		→				→
小山昇三	取締役			→			→
河辺俊二	監査役	→					→
土肥孝治	監査役	→					→
山田文隆	取締役(監査等委員)	→					※ →
日置和夫	取締役(監査等委員)					→	
村野譲二	取締役(監査等委員)					→	

※ 平成27年6月26日開催の定時株主総会において定款の変更がされたことにより、KCSは同日付をもって監査等委員会設置会社へ移行した。

(5) 大株主の推移

氏名又は名称	住所	平成23年3月		平成24年3月		平成25年3月		平成26年3月		平成27年3月	
		所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
山田株式会社	京都市下京区新町通高辻上る岩戸山町436番地	700	13.58	700	13.58	700	13.58	700	13.58	685	12.88
山田芳弘	京都市右京区	400	7.75	400	7.75	400	7.75	400	7.75	400	7.75
川瀬清	大阪府箕面市	493	9.55	453	8.39	413	8.00	379	7.34	329	6.37
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内1丁目8-8	328	6.35	328	6.35	328	6.35	295	5.71	263	5.09
川瀬三郎	兵庫県西宮市	238	4.58	188	3.85	188	3.85	193	3.75	181	3.52
星光ビル管理株式会社	大阪市中央区伏見4丁目4-1	184	3.17	184	3.17	184	3.17	184	3.17	184	3.17
大星ビル管理株式会社	東京都文京区小石川4丁目22-2	184	3.17	184	3.17	184	3.17	184	3.17	184	3.17
山田眞沙子	京都市右京区	125	2.42	125	2.42	125	2.42	125	2.42	160	3.10
山田幸司	京都市右京区	155	3.00	154	2.98	154	2.98	154	2.98	154	2.98
株式会社ISE	東京都中央区日本橋兜町7-15					128	2.44	129	2.50	129	2.50
川瀬昌枝	大阪府箕面市	112	2.17	112	2.17						
計	-	2,877	55.77	2,778	53.81	2,773	53.74	2,703	52.39	2,808	50.57

## 2 KCS における取引区分

### (1) 基幹システムについて

KCS は、印刷業専用の基幹システム（システム名称「ひだりうちわ」）を用いて受注や製造工程管理、発注等の業務管理を行っており、顧客より注文を受けた時点で、営業担当者が受注内容についての必要な情報を基幹システムに登録し、その受注情報に基づいて製造や発注、売上の管理を行っている。

受注時の登録情報には、社内で製造加工をするのか、他社に外注に出すのかに応じた区分（以下、「自他区分」という。）、及び受注した業務の作業内容に応じた区分（以下、「受注区分」という。）が含まれており、それぞれの区分に従った業務フローが定められている。

そこで、以下の (2) で自他区分、(3) で受注区分を説明し、(4) で各区分の業務フローを説明する。

### (2) 自他区分について

「自他区分」では、社内で製造加工をするか他社に外注するか、及び外注に出す場合にはその理由に応じて、次の 4 種類のコードが使用される。

自他区分 コード	製造加工主体 (社内 or 外注)	内 容
0	社内	自社で製造加工を行うもの。
6	外注	自社で製造加工を行う技術や設備があるが、納期が間に合わないために外注に出すもの。
7	外注	自社の専門分野の印刷物（ビジネスフォーム等）等ではあるが、特殊な帳票等で自社設備では製造加工を行うことができず、外注に出すもの。
9	外注	自社の専門分野以外の印刷物（商業印刷等）等であるため、自社では製造加工ができず、外注に出すもの。

### (3) 受注区分について

「受注区分」では、受注した製品・業務の内容（製品、データ、加工作業等）の違いに応じて、次の4種類のコードが使用される。

受注区分 コード	内 容
0	印刷や加工等による製品の売上。
2	版下の制作売上。 PDFデータ送付やサンプル提出により得意先に成果物の確認をし、必要に応じ修正を加え、最終的に検収をもらった時点で役務提供が完了する。版下製造（データ）を外注に出す場合には仕入が発生する。簡単な作業の場合は、自社で行うが、原価の集計は行っていない
4	①既に存在する製品等に対しての、追加加工売上。 例えば、印刷物の製本加工作業部分が該当。 ②ソフトウェア開発売上 例えば、テキストデータの印字用データへの変換プログラム等が該当。
5	工程が二つに分かれる場合の製造加工売上。 例えば、「伝票」の綴りを製造する場合、本紙部分の製造工程と表紙・裏表紙の製造工程の2つの製造工程がある。いずれかの工程だけ外注に出す場合もある。

### (4) 自他区分、受注区分の登録ごとによる業務フローの違い

受注時に登録する「自他区分」と「受注区分」の組み合わせは下記①のとおりAからHの8パターンである。各パターンの業務フローの違いは下記②のとおりである。

#### ①自他区分、受注区分の組み合わせパターン

自他区分 受注区分		0	6	7	9
		社内	外注	外注	外注
0	通常製造	A	B		
2	版下代	C	D		
4	追加加工	E	F		
5	2工程作業	G	H		

②上記組み合わせパターン（A～H）ごとの業務フロー

パターン	売上計上基準	売上計上根拠証憑	基幹システムでの承認の有無
A	出荷基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運送会社を利用する場合：送り状</li> <li>・ 自社運送の場合：得意先の受領書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業部上長により受注承認</li> <li>・ 工場の管理部責任者により売上計上承認</li> </ul>
B※1			
C	出荷基準 ※2	証憑なし （得意先から、納品した版の検収を確認できる証憑をもらうルールがない）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業部上長により受注承認</li> <li>・ 工場の管理部責任者により売上計上承認</li> </ul> ⇒ 社内ルール上証憑が不要であるため、証憑の確認無しに売上計上承認処理
D			
E	①出荷基準 （追加加工） ②検収基準 （ソフト開発）	①出荷基準 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運送会社を利用する場合：送り状</li> <li>・ 自社運送の場合：得意先の受領書</li> </ul> ②検収基準 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 得意先の検収書を入手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業部上長により受注承認</li> <li>・ 工場の管理部責任者により売上計上承認</li> </ul>
F※1			
G	出荷基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運送会社を利用する場合：送り状</li> <li>・ 自社運送の場合：得意先の受領書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業部上長により受注承認</li> <li>・ 工場の管理部責任者により売上計上承認</li> </ul>
H※1			

※1：外注先から得意先への直接納品が行われる可能性があるのは、パターン B、F、H である。

※2：C、D の売上計上基準

- ・ 経理規程：会社の売上計上基準は、別途細則で定めるソフト開発以外は「出荷基準」である。
- ・ 実態：受注登録された売上については、自動的に売上計上処理がされる。



### 第3 本件調査の結果

#### 1 本件調査結果の概要

本件調査の結果、A氏が、同業他社であるX社E氏の持ち掛けに応じて、X社、及びX社の仕入先であってKCSとも取引のあるY社と意を通じて、不正取引（以下、「本不正取引」という。）を行っていたことが判明した。

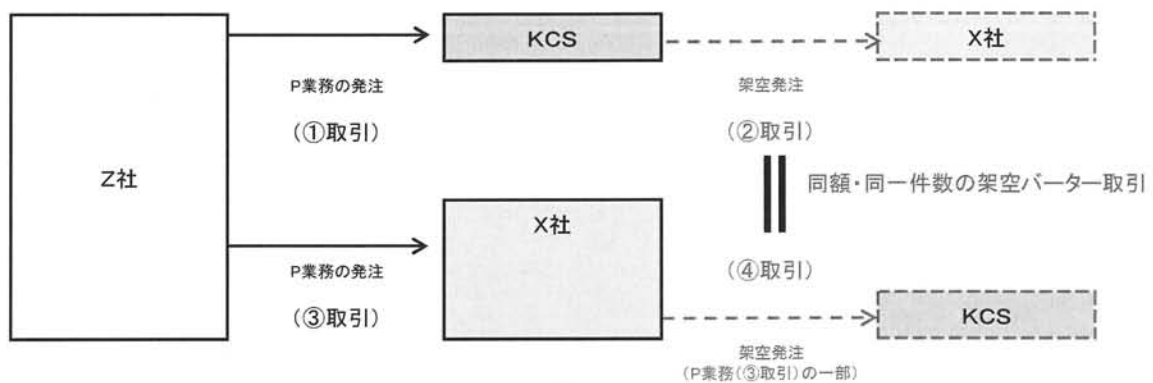
本不正取引のスキームは、クロススキーム、サイクルスキーム、及び帳合スキームに分類できる。

#### 2 クロススキーム

##### (1) 概要

クロススキームによる本不正取引のスキーム図は下記のとおりであり、具体的手口としては、架空売上と架空仕入による架空バーター取引がなされていた。

本件調査の結果確認されたクロススキームによる本不正取引一覧は、別紙1のとおりである。



##### (2) 具体的手口

###### ① 架空バーター取引

KCSとX社は共通の取引先Z社から、Z社が対象者に対して年数回発送するP書類を印刷加工して、Z社指定の配送業者に納品する業務（以下、「P業務」という。）の特定月分の一部をそれぞれ定期的に受注している。

P業務に関して、2012年9月、2013年9月、2014年9月、及び2015年9月に、KCS受注分(①取引)をすべてX社に架空発注するとともに(②取引)、X社受注分(③取引)

のうち、KCS 受注分 (①取引) と同一件数分を同額にて、X 社が KCS に架空発注し (④取引)、②取引と④取引の架空バーター取引を実行していた。

具体的には、KCS 受注分 (①取引) と X 社受注分 (③取引) とは、同じ P 業務ではあるものの、それぞれ、書類に印刷加工する対象者の情報が異なるため区別可能である。しかしながら、A 氏は、①取引分として Z 社から交付を受けた印刷加工用の対象者情報データを、架空バーター取引である④取引分として、自社工場に渡しており、自社工場は当該データに基づいて、印刷加工を行ったうえで、A 氏の指示に基づき、X 社名ではなく KCS 名で Z 社指定の配送業者へ納品していたものである。

また、2014 年 12 月には、P 業務に加えて、同じように、Z 社が全国の対象者に対して発送する Q 書類を印刷加工して Z 社指定の配送業者に納品する業務 (以下、「Q 業務」という。) においても、クロススキームによって、②取引及び④取引の架空バーター取引が実行されているが、具体的手口は同様である。

KCS の取引区分では、①取引は自他区分 7・受注区分 0 (パターン B)、④取引は自他区分 0・受注区分 0 (パターン A) であり、いずれも、出荷基準により、売上計上されるどころ、KCS が、実際には①取引分として Z 社指定の配送業者へ納品した際の配送業者の受取書を証跡として、架空バーター取引である ④取引における KCS の X 社に対する売上が計上されていた。そして、A 氏は、X 社が KCS 名義で Z 社に直納したものと偽装していたところ、Z 社からは、必ずしも Z 社指定の配送業者への納品等を確認することなく、X 社にて用意した仮受書へのサインがなされる状況であったことから、Z 社のサインのある①取引の売上計上日付の仮受書によって、①取引の KCS の Z 社に対する売上が承認されていた。

さらに、A 氏は架空バーター取引の発覚を免れるために、①取引の売上計上時期を、④取引の売上計上時期の前月末としていた。

なお、KCS では、仕入取引の発注に際しては、購買部門より、仕入先に対して、発注書を FAX し、仕入先にて記名のうえ返送することを求めており、架空バーター取引である②取引に関しても、A 氏より連絡を受けた購買部門より、X 社に対して、発注書が FAX されていたが、X 社からは、毎回、発注書が記名のうえ返送されていた。

## ② A 氏による架空売上

A 氏は、2013 年 9 月からは、架空バーター取引である④取引の入金金額を予定原資として、書類の発送費や版代等の名目で、架空売上进行した。

A 氏は、架空売上に際して、KCS の取引区分上、受注区分 2 では、何ら証憑もなく、基幹システムに入力した納期が到来すれば、工場の管理部責任者によって売上が自動的

に承認されることを悪用して、自他区分0・受注区分2（パターンC）にて売上を計上していた。

A氏は、架空売上に際しては、X社E氏又はC氏へ事前にその旨を伝えており、売上計上後、経理部門から発行される請求書については、発行時点では送付せずに、架空パートナー取引である④取引のKCSのX社宛請求書と併せてX社に送付することで、X社からは、架空パートナー取引である④取引分として、架空売上分の代金が合算されて支払われていた。なお、架空売上に係る営業債権については、滞留債権として一時的に売掛金遅延リストに記載されていたものの、架空パートナー取引金額の範囲内で収まっていたため、予定通りの入金で充当されており、特に問題視されていなかった。

なお、2014年8月29日付架空売上1,800,000円は、X社宛ではなく、Y社宛で計上されているが、A氏によると、X社と入力すべきところを誤ってY社と入力したが、訂正手続きが煩雑であるため、訂正しなかったとのことである。A氏は、入力ミスである旨を経理部門に伝えており、結果、2014年10月に、架空パートナー取引である④取引のX社からKCSに対する支払額の一部が当該売上に対応する入金として処理されている。

また、A氏は、2015年7月31日付架空売上3,200,000円についても、X社宛ではなく、Y社宛に計上していたが、その理由について、前年に誤ってY社宛の架空売上が計上してしまったことから、「あるべき架空取引」に戻してしまうと得意先別の前年対比での売上成績が落ち込んでしまい、目立ってしまうことで発覚することを危惧したためと説明している。

A氏が部長であったこともあり、架空売上の受注承認に際して、発注書若しくはメール、FAX等の発注の事実を確認できる書類の確認はなされていなかった。この点、Y社宛の2015年7月31日付架空売上3,200,000円に関しては、事後的に、内部監査にてサンプリング対象となり、Y社発行の発注書の提出を求められたため、Y社F氏のサインを偽造した発注書を提出する等の工作をした。しかし、監査法人の指摘を受けるに至り、対外的に合理的な説明ができなくなり、当該架空売上を取り消すこととしたものの、監査法人による疑念は払拭されず、本件調査が開始されるに至ったものである。

### (3) A氏の供述

A氏によると、売上が減少し売上目標の達成が厳しくなるなかで、2012年9月に、X社E氏より持ち掛けられて、クロススキームによる本不正取引を開始したとのことである。なお、X社E氏は、既にX社を退職しており、ヒアリングができなかった。

なお、2014年12月には、P業務に加えて、Q業務でもクロススキームによる本不正取引を実行した理由について、A氏は、前年は、Z社より通例的に受注している業務に加えて、特別に受注した業務で約3000万円売上があり、2014年は、売上が前年対比で大きく

減少したためと説明している。

これに対して、クロススキームによる本不正取引のうち架空売上の計上は、A 氏自らの発案であり、月間売上目標を達成するために実行したとのことである。

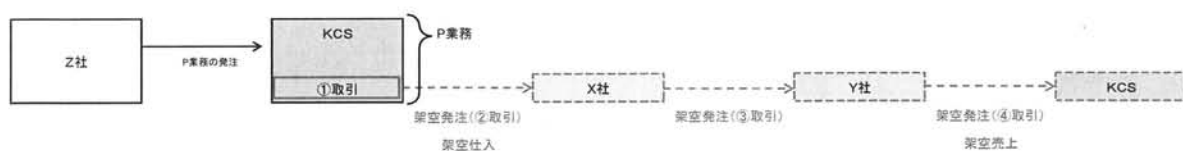
### 3 サイクルスキーム

#### (1) 概要

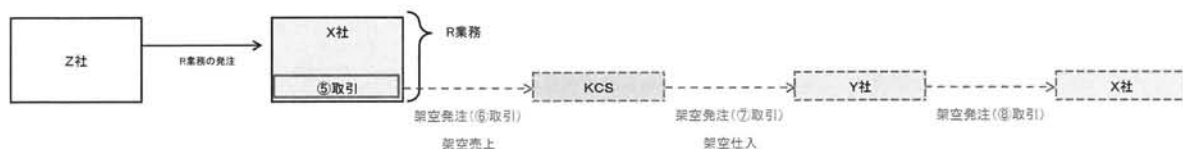
サイクルスキームによる本不正取引のスキーム図は下記のとおりであり、具体的手口としては、架空仕入と架空売上による架空循環取引、及び架空スルー取引がなされていた。

本件調査の結果確認されたサイクルスキームによる本不正取引一覧は、別紙 2 のとおりである。

(1)①～④取引



(2)⑤～⑧取引



#### (2) 具体的手口

KCS と X 社は、Z 社から、それぞれ、P 業務の特定月分（クロススキームに用いられたのとは別の月分）、及び Z 社が全国の対象者に対して定期的に発送する R 書類を印刷加工して、Z 社指定の配送業者に納品する業務（以下、「R 業務」という。）の一部を同時期に受注している。

この点、KCS は、Z 社より受注する P 業務の一部について、①取引から④取引という流れで、X 社・Y 社を介した架空仕入（②取引）・架空売上（④取引）からなる架空循環取引を行っていた。また、X 社は、Z 社から受注する R 業務の一部について、⑤取引から⑧取引という流れで、同様に、KCS・Y 社を介した架空循環取引を行っており、KCS からみると、架空仕入（⑦取引）・架空売上（⑥取引）の架空スルー取引が行われていた。

なお、実際には、KCS は Z 社から受注する P 業務を、X 社は Z 社から受注する R 業務を、それぞれ、全て自社で行っていた。

P 業務の工程は、P 業務用に印刷された印刷用紙に対象者情報を印字のうえ圧着加工して、Z 社指定の配送業者に納品するというものである。

A 氏は、2013 年 6 月は、Z 社より受注した P 業務の売上計上に際して、圧着加工工程を

A氏は、2013年6月は、Z社より受注したP業務の売上計上に際して、圧着加工工程を計上せずに、P業務の一部売上を、別の受注と偽って、P業務用に印刷された印刷用紙をZ社に販売する売上取引を偽装し(①取引)、X社より、当該P業務用に印刷した印刷用紙の架空仕入を計上していた(②取引)。そして、A氏は、Y社から、P業務の工程のうち圧着加工工程のみ外注を受けたものとして架空売上を計上し(④取引)、KCSは、Z社より受注したP業務(上記のとおり圧着加工工程を除いて計上)と併せて、本来のP業務の全工程を受注したことにしていた。

A氏は、2014年6月は、Z社より受注したP業務の売上計上に際して、P業務用に印刷用紙を印刷する工程を計上せずに、P業務の一部売上を、P業務とは別の受注と偽って、P業務用に印刷された印刷用紙をZ社に販売する売上取引を偽装し(①取引)、X社より、当該P業務用に印刷した印刷用紙の架空仕入を計上していた(②取引)。そして、A氏は、Y社から、P業務の工程のうちP業務用に印刷用紙を印刷する工程のみ外注を受けたものとして架空売上を計上し(④取引)、KCSは、Z社より受注したP業務(上記のとおりP業務用に印刷用紙を印刷する工程を除いて計上)と併せて、本来のP業務の全工程を受注したことにしていた。

A氏は、2015年6月は、Z社より受注したP業務の売上計上に際して、実際にX社に外注した部分を除いて、全工程を売上計上せずに、当該売上に相当する部分に関して、P業務とは別の受注と偽って、P業務用に印刷された印刷用紙をZ社に販売する売上取引を偽装し(①取引)、X社より、当該P業務用に印刷した印刷用紙の架空仕入を計上していた(②取引)。そして、A氏は、Y社から、P業務の全工程の外注を受けたものとして架空売上を計上していた(④取引)。この理由について、A氏は、④取引として架空売上を計上する金額が大きくなってきたことから、④取引の業務内容、及び、P業務の売上のうち、①取引として、P業務とは別の受注として偽って計上する部分も年々高額にせざるを得ず、最終的には、全工程について、Y社から外注を受けたように架空売上を計上したと供述している。

また、2013年5月、2014年5月、及び2015年5月のいずれも、⑥取引・⑦取引は、R業務用に印刷された印刷用紙の架空仕入(⑦取引)・架空売上(⑥取引)の架空スルー取引がなされていた。

①取引(内容偽装売上)・⑥取引(架空売上)は自他区分9・受注区分0(パターンB)として、④取引(架空売上)は基本的には自他区分0・受注区分0(パターンA)として、いずれも、出荷基準により、売上計上するものとされていたところ、KCSが、実際には、Z社より受注したP業務について、Z社指定の配送業者へ納品された際の配送業者の受取

の Y 社に対する売上も承認されていた。

他方で、①取引（内容仮装売上）については、A 氏は、クロススキームの①取引の売上と同様に、X 社が KCS 名義で Z 社に直納したものと装っていたところ、Z 社のサインのある仮受書（A 氏が①取引として計上した内容を記載<sup>2)</sup>）によって、①取引（内容仮装売上）の KCS の Z 社に対する売上が承認されていた。

また、⑥取引（架空売上）については、納品の事実はないにもかかわらず X 社が発行する受取書に基づいて売上計上がされていた。

なお、②取引（架空仕入）、⑦取引（架空仕入）に関しては、A 氏より連絡を受けて KCS の購買部門が X 社、Y 社に発注書を FAX していたが、X 社、Y 社からは、毎回、発注書が記名のうえ返送されていた。

### (3) A 氏の供述

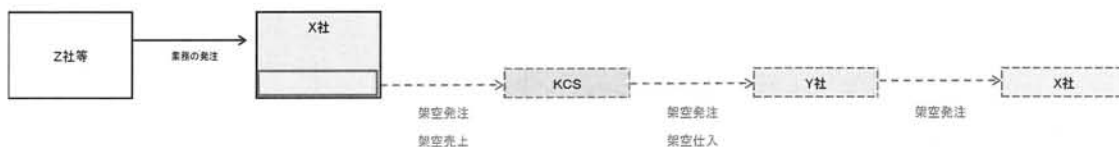
A 氏は、サイクルスキームによる本不正取引についても、X 社 E 氏から持ち掛けられて、売上を獲得するために、協力した旨供述している。

## 4 帳合スキーム

### (1) 概要

帳合スキームによる本不正取引のスキーム図は下記のとおりであり、具体的手口としては、架空スルー取引がなされていた。

本件調査の結果確認された帳合スキームによる本不正取引一覧は、別紙 3 のとおりである。



### (2) 封入封緘業務

2010年8月から2011年9月までの間において、KCSは、X社より、X社がZ社より受注した、Z社が全国の対象者に対して定期的に発送するS書類及びT書類を印刷加工して封入封緘のうえ、Z社指定の配送業者に納品する業務（以下、それぞれ「S業務」、「T業務」という。）について外注を受けていた。この取引について、封入封緘業務のみ、KCSがY

<sup>2)</sup> A氏によると、A氏が①取引として計上した「xxロール」という記載は、R業務用に印刷された印刷用紙とも読めるし、R業務の納品物とも読めることから、Z社は、KCSに発注したR業務の納品物についての仮受書と考えて、サインをしていたと思われるとのことである。

という。)について外注を受けていた。この取引について、封入封緘業務のみ、KCSがY社に外注していたことから、A氏に確認したところ、Y社は、さらに、X社に当該業務を外注しているとのことであった。

したがって、X社がZ社より受注した業務のうち封入封緘業務に関しては、X社が自社で行っているにも関わらず、X社→KCS→Y社→X社という架空発注による架空循環取引がなされており、KCSからみると、Y社宛架空仕入とX社宛架空売上による架空スルー取引であったと評価する。

A氏によると、当該業務については、KCSでは、封入封緘業務ができない規格であったため、封入封緘業務をX社が自社で行うこととなったが、KCSがX社より封入封緘業務を除いて外注を受けると売上が減少することなどを相談するなかで、X社E氏より、このような方法の提案を受けたと記憶しているとのことであった。

### (3) A氏も認識がなかったが、本件調査の結果、架空スルー取引と判明した取引

#### ① 紙取引 (S業務)

X社がZ社から定期的に受注しているS業務に関して、2012年4月以降、毎月、KCSは、Y社からS業務用の用紙を仕入れてX社に販売しているが、本件調査によって、Y社はX社よりS業務用の用紙を仕入れていることが判明した。

したがって、X社は、S業務用の用紙の取引に関して、X社→KCS→Y社→X社という架空発注による架空循環取引をしているものであり、KCSからみると、Y社宛架空仕入とX社宛架空売上による架空スルー取引であると評価する。

A氏によると、2012年3月までは、KCSは、X社からS業務の一部外注を受けていたところ、2012年4月から、S業務の仕様が変更となり、KCSでは製造ができなくなった。A氏が、X社E氏との間で、これに伴う売上減少を相談するなかで、X社E氏より、X社はY社よりS業務用の用紙を仕入れていたところ、今後、KCSがY社から仕入れてX社に販売する取引の提案を受けて開始したとのことである。

この点、A氏の電子メールを調査したところ、直近では、毎月、X社C氏から、A氏に対して、KCSのX社に対する売値のみならず、KCSのY社からの仕入値についても指示がなされていたことが確認された。

KCSは、紙の納品については関与していないものの、A氏は、上記の取引開始の経緯から、Y社は、外部から、S業務用に印刷加工された用紙を実際に仕入れていると認識していた旨供述している。

しかしながら、Y社G氏・H氏に確認したところ、Y社は、S業務用の用紙をX社から仕入れて、KCSに販売しており、同じく、毎月、X社C氏から、Y社のX社からの仕入値のみならず、Y社のKCSに対する売値についても指示がなされるとのことであっ



た。Y社も、紙の納品については関与しておらず、Y社G氏・H氏は、前任者から引き継いだもので、KCSが、Y社より仕入れたS業務用の用紙を、再び、X社に販売しているとは知らなかったと供述している。

X社C氏・D氏に確認したところ、X社が、別の帳合先から仕入れたS業務用の用紙をY社、KCSを通して再びX社にて仕入れていることに間違いはないとのことであり、A氏には、Y社がX社よりS業務用の用紙を仕入れていること、Y社にはKCSがS業務用の用紙をX社に販売することはそれぞれ伝えていないとのことであった。

X社C氏によると、X社が紙取引を実行している理由は、KCSに売上・利益を落とすとともに、X社としても架空売上を計上するためと理解しているとのことであった。なお、C氏・D氏によると、X社においても、営業担当の評価としては、利益ではなく、売上のみが重視されるため、必然的に売上を追うようになるとのことであった。

#### ② 紙取引（W社宛販売分）

A氏の担当案件で2013年1月、同年2月、同年3月と、毎月、印刷用紙をY社から仕入れて、W社に対して販売する取引が存在した。

A氏は、当該取引の詳細について覚えていなかったが、本件調査の結果、Y社は、当該印刷用紙をX社から仕入れており、他方で、W社は、当該印刷用紙をX社に販売していることが判明した。

したがって、X社は、紙取引（W社宛販売分）に関しても、X社→W社→KCS→Y社→X社という架空発注による架空循環取引をしているものであり、KCSからみると、Y社宛架空仕入とW社宛架空売上による架空スルー取引であると評価する。

#### (4) その他の商社取引

本件調査の結果、架空スルー取引であることが判明した取引については、紙取引（S業務及びW社宛販売分）のように、A氏も架空スルー取引である旨の認識を欠いていた取引も存在し、KCSに対する調査が基本となる本件調査では限界があった。

KCSは、営業上、少なからぬ、印刷用紙等の販売取引・帳合取引<sup>3</sup>を行っており、これらの会計処理に関しては、本件調査の結果、架空スルー取引が確認されたことも踏まえて、業界慣行や従前の会計処理も勘案し、改めて、KCSと監査法人とで十分に協議することを当委員会は提言する。

### 5 A氏が本不正取引をするに至った経緯

A氏は、外部環境変化に伴う印刷業界全体の規模の変化により、売上目標の達成が難しく

<sup>3</sup> 帳合取引についての定義は様々であるが、本報告書においては、商品の所有権を帳簿上だけで取引することを指している。



なるなか、企業間も親密な関係にある X 社 E 氏より持ちかけられて、売上獲得のために、クロススキーム、サイクルスキームによる本不正取引に協力したとのことである。

帳合スキームによる本不正取引のうち封入封緘業務に関する架空スルー取引に関しては、売上の減少を懸念する A 氏を利用して、X 社 E 氏としても X 社の売上の二重計上を行っており、その後、更に複雑なクロススキーム、サイクルスキームという不正取引に発展していくきっかけとなったことは否定できない。

なお、帳合スキームによる本不正取引のうち紙取引（S 業務及び W 社宛販売分）に関する架空スルー取引に関しては、A 氏は架空スルー取引との認識はなかったところ、売上を獲得したい A 氏を利用して、X 社 E 氏が X 社の売上の二重計上を行なったという性格がより強い。

これらに対して、クロススキームから派生した架空売上の計上は、A 氏が、月間の売上目標を達成するために自ら発案して実行したものである。

これら不正取引については、当面の売上を糊塗することはできるものの、誤魔化した翌年の売上のハードルを自ら上げてしまうことになり、より規模を拡大した不正取引の実行に追い込まれてしまうことから、中毒性があると言わざるを得ない。本不正取引においても、徐々に規模が拡大しつつ、当初は外部者が発案した不正取引の協力者としての立場が、いつしか自ら発案し持ち掛ける立場に墮してしまったことが観察されている。

## 6 本不正取引に係るその他関与者の有無

A 氏による本不正取引に係る KCS 役職員の認識を調査するために、A 氏の受注承認者、売上承認者、購買担当者等のヒアリングを行ったが、A 氏による本不正取引を認識しているものは確認されなかった。

## 第4 他の同種事象の有無に係る調査

### 1 類似行為発見のための件外調査に関する基本的な考え方

本件は、監査法人より営業取引の一部に不明瞭な点がある旨の指摘を受けたことに端を発している。監査法人が指摘した本件不明瞭取引全てがA氏の担当取引であることから、当委員会は初動調査として、A氏へのヒアリングを実施し、監査法人が疑念を抱くことになった取引についての説明を求めたところ、クロススキーム（そこから派生したA氏による架空売上計上を含む）、サイクルスキームといった正規の取引とは明らかに態様が異なり、KCSの財務諸表に影響を与える可能性がある取引、並びに帳合取引の中で通常想定している取引とは異なり、架空スルー取引の可能性が排除できない取引の存在を認知した。

また、当委員会では、A氏が申し出た取引以外に不適切な取引が存在するか否かを検討することを目的として、合理的な水準での心証形成をなすために必要な調査手続を実施した。具体的には、①第1の6(3)記載のとおり、KCS全従業員を対象としてアンケートを実施し、通常とは異なる取引の自己申告を促した。また、②第1の6(2)記載のとおり、KCS営業部門の全従業員を含む聴取調査を実施し、今回用いられた取引スキームの説明を行った上で、通常とは異なる取引の把握を行った。さらに、③KCSの2010年4月1日から直近までの取引データを対象として、複数のアプローチによるスクリーニングを実施し、検討対象とする取引を抽出した。

### 2 取引データへのアプローチ

本件調査では、A氏が実行した取引スキームの理解に加え、KCSのビジネスモデル及び基幹システムについての理解を踏まえ、本不正取引の類似行為発見に有効と考えられる取引データへのアプローチを実施した。なお、KCSのビジネスモデル及び基幹システムについては、第2に記載のとおりである。

本不正取引については、大きく、①社内で自己完結できるクロススキームにおける架空売上計上と、②社外との連携が必要である①以外の不正行為に大別できる。

#### (1) 社内で自己完結できるクロススキームから派生したA氏による架空売上計上

当該取引については、自他区分の自社、受注区分の2が、受注伝票で使用されていた。これは、自社案件の2の場合、納期が到来すると、何ら証憑を確認することなく、売上計上されることを悪用したものである。

##### ① 受注区分2アプローチ

取引データより受注区分2に該当するものを抽出し、一定の基準で取引の抽出を行っ

た。なお、使用されていた自他区分は自社区分であったものの、他社区分を使用している可能性もあることから、他社区分も抽出対象とした。

#### ② 受注区分 4 アプローチ

取引データより受注区分 4 に該当するものを抽出し、一定の基準で取引の抽出を行った。受注区分 2 の取引が、他の受注区分に混在している可能性を検討したところ、受注区分 4 は、追加加工という性質より、受注区分 2 が混在している可能性が排除できなかったことから、受注区分 4 の取引については抽出対象とした。

#### ③ 入金遅延先アプローチ

当該取引は、確実性の高い将来の入金予定を頼りとして、その入金予定金額を上限とし、売上として先食いする手口であるところ、通常の入金サイトとは異なる条件での取引とならざるをえないことから、KCS より「売掛金遅延リスト」を入手し、入金遅延が発生している取引についての質問及び証憑検討を行った。

その上で、入金遅延が発生している取引であって、受注区分 2 の取引でもある取引については、更に深度ある検討を行った。

### (2) 社外との連携が必要である (1) 以外の不正取引

クロススキーム及びサイクルスキームについては、関係先との協力が必要不可欠であり、タイミングを合わせた入出金や各書類の作成のみならず、大型案件を関係先と同時期に受注していること、売上仕入の双方で関係先が登場することに説明がつくといった複数の条件を充足する必要があったと考えられ、基本的には実行困難なものであったと考えられる。帳合スキームにおける架空スルー取引に関しても、上述したような関係先との信頼関係が必要不可欠であることは明らかであり、どのような関係先とでも実行できるような性質ではないと考えられる。

よって、これらについては、関係の深い取引先であって、かつ特定の条件が揃っていることを視点とし、関係の深い取引先を抽出する方向性のアプローチを実施した。

#### ① 担当者アプローチ

本不正取引を実行した A 氏については、勤続年数や役職を踏まえると、関係の深い取引先を有している可能性が高いため、A 氏の取引を検討し、一定の基準で取引の抽出を行い、その取引の実態についての確認を行った。

② 取引先アプローチ

本不正取引のような取引において、登場主体となりえる取引先<sup>4</sup>を、KCS との取引関係や取引先の業種から抽出し、一定の基準で取引の抽出を行い、その取引の実態についての確認を行った。

③ 商社的取引アプローチ

本不正取引においては、従前行われていたところの帳合取引の形態を悪用していた。よって、KCS において商社的取引として位置づけられる取引を一覧化したものを入手し、その取引実態についての確認を行った上で、必要な外部者への聴取調査を実施した。

(3) その他

監査法人が指摘した「異常な粗利率」について視点として設定し、一定の水準で取引を抽出して、KCS に回答を求め、その合理性を吟味した。

### 3 小括

上記手続きを実施した結果、2 件の取引が不適切な取引であると認められた。詳細については、第 3 の 4 (2) 及び (3) ②記載のとおり。

---

<sup>4</sup> 具体的には、相互発注可能な位置づけの取引先や、売上及び仕入の双方で登場するような取引先のことを指す。

## 第5 本不正取引に係る会計的影響等

### 1 会計処理

本件調査の結果判明した本不正取引については、各スキームのいずれにおいても、架空売上又は架空仕入という架空取引であることから、そもそも存在しなかったものとして会計処理すべきものであると思料する。

なお、対となる架空取引を処理する際に、借方または貸方に残滓<sup>5</sup>が発生するケースが確認されているが、これらに係る会計処理は、KCS と監査法人で協議<sup>6</sup>して決めることが望ましい。

また、クロス取引については、本来の売上計上時期よりも1ヶ月前倒して売上計上されていたものと考えられることから、訂正に際しては、期ズレを反映させることが必要である。

本不正取引の影響額については、別紙4記載のとおり<sup>7</sup>であるが、貸倒引当金といった派生的な訂正項目による影響額については反映していない。

### 2 財務報告に係る内部統制

#### (1) 内部統制報告書と評価体制

KCS は、平成23年3月期乃至平成27年3月期の内部統制報告書において、「財務報告に係る内部統制は有効である」旨を記載している。

内部統制の評価は内部監査室が行っており、評価担当者は平成23年3月期から本報告書提出日現在において、要員の交代はあるものの責任者1名の体制で行われている。また、内部統制を被監査部門側として推進する役割を担う、内部統制委員会が存在しており、財務担当役員が委員長、各部門長6名が委員となり、各部門1～2名程度が委員をサポートする体制で行われている。

#### (2) 全社的な内部統制

本報告書記載の認定事実に基づき、KCS の「全社統制チェックシート」の「行動/統制活動上の要点」ごとに検討を行った結果は、下記のとおりである。

<sup>5</sup> 帳合スキームにおいては、KCS が経済的価値を受領している形となっており、通常の循環取引では賄元が損をするという事情に鑑みれば、KCS が主体的に実行した取引ではない可能性を示しているものと考えられる。但し、別名目での利益供与をなしている可能性が排除できないことから、X社及びY社、並びに両社のグループ会社との間の取引について、費用勘定も含めて検討したが、特に異常な取引は認められなかった。

<sup>6</sup> 会計期間ごとの損益処理とするか直近期までの仮勘定処理とするか、損益処理する場合の段階損益を如何にするか等。

<sup>7</sup> 影響額は累計額ベースとしている。

## ア 統制環境

・経営者は、信頼性のある財務報告を重視し、財務報告に係る内部統制の役割を含め、財務報告の基本方針を明確に示しているか。

KCS においては、経営者による信頼性のある財務報告を重視する姿勢は打ちだされているものの、本件不適切な取引が実行されたことから、その周知徹底については、不十分であったと評価せざるを得ない。

・適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われるようになっているか。

本不正取引は、原則を逸脱した行動に該当するものが散見されるが、その発見及び是正について、適時適切になされたとは認められない。

・取締役会及び監査役又は監査委員会は、財務報告とその内部統制に関し経営者を適切に監督・監視する責任を理解し、実行しているか。

KCS においては、売上高のみが業績評価指標として重要視されているという組織風土であったところ、本来重要視されるべき利益に対する目線が薄く、粗利が薄くとも売上をとればよいという風潮になってしまっていた。また、販売プロセスにおいて、内部牽制の穴というべき部分が存在しており、本件ではそれが悪用されたことを考えると、内部統制の構築において問題があったと指摘せざるを得ない。

・経営者は、問題があっても指摘しにくい等の組織構造や慣行があると認められる事実が存在する場合に、適切な改善を図っているか。

KCS は、管理会計における業績指標数字として、粗利ではなく売上が重要視される“売上唯一主義”というべき組織風土があった。このような組織風土においては、会社の利害関係調整機能として重要視されるべき利益の稼得が第一とされないため、利益率を意識しない売上取引が存在することに違和感がなくなってしまう。また、不適切な手段であっても、売上を優先しようとしかねないため、「質の低い売上」が計上されてしまう可能性が排除できない。

売上唯一主義といった組織風土が改善されずに、本件事象を招来したことを考えると、当該項目については不十分であったと評価せざるを得ない。

## イ リスクの評価

・経営者は、不正に関するリスクを検討する際に、単に不正に関する表面的な事実だけでなく、不正を犯させるに至る動機、原因、背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し、対応しているか。

KCS の属する業界においては、帳合取引等が業界慣行として存在している。このような業界慣行については、必要性があって存在しているものであるが、悪用することも可能であるため、そもそも不正リスクが内在する。

加えて、売上唯一主義という組織風土を踏まえると、このような業界慣行を悪用されるリスクが否定できない。

また、KCS に原因がなくとも、循環取引の一端を結果として担ってしまう、巻き込まれリスクがあり、今回もそのような一面が否定できない。

よって、不正リスクの評価という点で、問題があった。

#### ウ 統制活動

・信頼性のある財務報告の作成に対するリスクに対処して、これを十分に軽減する統制活動を確保するための方針と手続きを定めているか。

KCS は決して低くない不正リスクが存在していると考えられるところ、業務プロセスの箇所に記載するとおり、そもそもの統制活動に穴があったことから、リスクに応じた十分な統制活動が設定されていたとは評価できない。

・統制活動は、業務全体にわたって誠実に実施されているか。

一部取引において、本来あるべき業務フローに従っていたならば、本不正取引を発見しうるきっかけとなりえた事象が散見されている。承認に必要と定められている資料を適切に提出させる、業務の妥当性をしっかり検討した上で承認するといった、承認者の意識の問題であり、業務における誠実な実行という点については、問題があった。

#### エ 情報伝達

・会計及び財務に関する情報が、関連する業務プロセスから適切に情報システムに伝達され、適切に利用可能となるような体制が整備されているか。

KCS における取引データを閲覧したところ、原価率として異常値といえる取引が存在している。これは、管理会計上の数字として、然るべき数字が把握できない体制になっているためであり、その結果、売上唯一主義とでも表現すべき組織風土を醸成する一因となっていることが否めない。

よって、当該項目については、不備があると評価する。

・経営者、取締役会、監査役又は監査委員会及びその他の関係者の間で、情報が適切に伝達・共有されているか。

本件については、現場における実態が、管理側に十分に伝わっていないことが原因

として存在していることを否定できないことから、伝達・共有という点において、問題があった。

#### オ モニタリング

・日常的モニタリングが、企業の業務活動に適切に組み込まれているか。

日常的モニタリングとして重要な、受注承認における上長のチェックについて、「そもそも得意先として存在している先か」「仕入する対象物として違和感がないか」といった観点が抜けており、形骸化したチェックに陥っていた。

よって、日常的モニタリングは存在するものの、形骸化していたと評価せざるを得ず、不備があったと思料する。

### (3) 業務プロセスに係る内部統制

本件調査の結果判明した、業務処理プロセスに係る内部統制上の主な問題点は以下のとおりである。

#### ア 外注先への発注フロー

本来、営業部が受注した案件について、製造部が社内製造の可否を判断し、社内で製造できない場合には、購買部が外注先を比較検討して発注するルールとなっている。

しかしながら、本件においては、営業部のA氏が、外注先と取引条件を決定した上で、購買部にそのとおり発注するよう指示を出しており、購買部はその指示どおりに発注を行っていたことが認められている。

これは、内部牽制が機能するよう設計されている内部統制が、運用されていないことを意味しており、不備であると思料する。

#### イ 受注承認フロー

本来、一定の金額以上の受注案件については、相手先・業務内容・金額・数量等の受注内容を確認できる証憑が受注伝票に添付され、営業部の上長は、その受注内容についての取引の妥当性と入力の正確性を確認した上で、承認するルールとなっている。

本件の架空売上においては、一定の金額に該当しているため証憑が必要とされているところ、証憑が存在しないにもかかわらず、上長が取引承認をなしていることが認められた。

その他にも、原材料の仕入先が販売先となっている取引や、通常多額になりえない取引名目である発送費や版代で多額の受注が発生している等、取引の妥当性を十分に検討すべきところ、それが十分になされたとは評価できない状況が確認されている。

よって、本来不適切な取引を発見する統制行為として期待されていた、上長による確認・承認行為が、形骸化してしまっていたと評価せざるを得ず、不備であると思料する。



#### ウ 受注区分2に係る業務フロー

受注区分2については、第2の2(4)②記載のとおり、得意先から納品したデータ内容の検収を確認できる証憑を入手するルールがないことから、業務の実態に即した売上計上ではなく、期限到来に伴う売上計上となっている。

有効な内部統制が構築されていない状況であり、本件における、KCS関係者起点の不正会計の手口に利用される、内部牽制の穴となっていることから、不備があると評価する。

#### エ 販売先と異なる相手先からの入金承認フロー

一般的に、販売先は請求先となり、入金先となるものである。しかしながら、KCSでは販売先が必ずしも請求先とならないケースがあり、販売管理システムから請求書を出さずに、システム外で別途請求書を出すという実務が存在している。なお、この場合には役員の承認を受ける必要があり、経理担当者は事前に申告があった名義からの入金予定と実際の入金を照合することとなっていた。

本件では、A氏が、X社に対する売上がY社に対する売上と誤入力したことがあったが、本来A氏は役員の承認を得なければならないところ、それをなすことなく、経理担当者に対して、X社からの入金がある旨を伝達していた。そして、経理担当者は、事前に申告があったX社からの入金であることを確かめて、Y社への営業債権の消込をおこなっていた。

役員が承認をなす際に、異常な取引と認識できる機会があったと考えられることから、デザインどおりに内部統制が運用されていなかったことを踏まえると、問題があったことは明らかである。

#### (4) 結論

上記検討の結果、KCSにおける全社的な内部統制及び業務プロセスに係る内部統制において、不備が存在していた可能性が否定できない。

## 第6 A氏による本不正取引が発生した要因

### 1 売上唯一主義の風潮

KCSが属する印刷業界では、利益と同程度、又はそれ以上に売上を重視する風潮傾向があり、KCSにおいても、粗利ではなく売上が重要視される“売上唯一主義”というべき企業風土があり、営業担当者の営業成績を測る指標としては、売上しかないことから、営業担当者毎の売上目標が設定され、顧客別の対前年比較により営業成績が管理されていた。そのため、営業担当者にとっては、顧客別の前年売上を上回る売上を達成することが重要視され、利益は度外視されていた。

かかる売上唯一主義の風潮を背景として、A氏は、X社E氏から本不正取引を持ち掛けられ安易に応じて、これに乗じたものである。

### 2 営業活動のブラックボックス化

KCSの営業活動においては、長期間、特定の営業担当者が特定の顧客を担当している。

これは、KCSの顧客のニーズが極めて細分化されており、KCSの業務も顧客毎に異なるオーダーメイドのものであることから、同一の営業担当者が継続することが、顧客とKCSの双方にとって効率的であったことによるものであるが、結果的に、業務内容が標準化されず、営業活動の内容が営業担当者間で共有されることもなかった。そのため、特定の顧客に対する営業活動の内容は、特定の営業担当者のみが知っており、周囲は知らないというブラックボックスの状態にあり、上長や他の営業担当者が詳細には把握していなかった。

また、営業部門と共にKCSの事業活動の中核である製造部門（工場）及び購買部門（調達）に所属する従業員や、営業活動における不正行為を監視し牽制すべき管理部門に属する従業員も、同じ理由から、KCSの営業担当者の営業活動の詳細を十分に把握していなかった。

そのため、営業活動が各営業担当者の「聖域」と化し、営業部門内の上長や、製造部門、購買部門及び管理部門が、各営業担当者の営業活動を有効に監視・牽制することが難しく、その監視・牽制機能を十分に果たせていなかった。

特にA氏は部長職にあり、売上成績も良かったことから、上長である営業担当取締役や他の部門からの監視・牽制もほとんどなく、営業活動を行うことが可能となっており、そのため、本不正取引の抑止や早期の発見ができず、長期間の不正を許すこととなった。

具体的には、受注承認・売上承認、外注先への発注ルールの形骸化がA氏による本不正取引を許してしまった要因として指摘できる。

#### ① 受注承認・売上承認の形骸化

KCSでは、本来、一定の金額以上の受注案件については、相手先・業務内容・金額・数量等の受注内容を確認できる証憑を受注伝票に添付して、営業部の上長が、承認するルー

ルとなっている。

また、KCSの取引ルールでは、基幹システム上、受注区分2と入力されたもの以外の売上は、工場の管理部責任者によって、証憑として、運送会社を利用する場合は送り状、自社運送の場合は得意先の受領書等を確認のうえ、売上を承認するルールとなっている。

この点、Z社の業務に関しては、通常、Z社指定の配送業者への納品が取引条件とされているにもかかわらず、本不正取引に関しては、クロススキーム・サイクルスキームにおけるKCSのZ社に対する売上（両スキーム①取引）について、A氏がZ社への直納と受注伝票に入力していたことから、事実と異なる内容のZ社の仮受書に基づいて、X社がZ社に直納したのものとして、売上承認がなされている。また、Z社は、通常、印刷業務を工程ごとに分けて発注していないにも関わらず、サイクルスキームにおいては、KCSの社内処理上は、Z社から直接受注した業務とY社を通じて受注した業務とを、併せて、本来のP業務とされる異常な計上がなされていた。

しかしながら、A氏の上長である営業担当取締役は、得意先Z社の発注条件の詳細を把握しておらず、特にA氏は部長職にあり、売上成績も良かったことから、これらの異常性を看過して、内容を精査することなく受注を承認していたものである。また、工場の管理部責任者も、同様に得意先Z社の発注条件の詳細を把握しておらず、その異常性に気づくことなく、売上を承認していたものである。

## ② 外注先への発注ルールの形骸化

KCSでは、本来、営業部が受注した案件について、製造部が社内製造の可否を判断し、社内で製造できない場合に、購買部が外注先を比較検討して発注するルールとなっている。

しかしながら、実際上は、営業部が、外注先と取引条件を決定した上で、購買部にそのとおり発注するよう指示を出して、購買部はその指示にしたがって発注する例が少なからず見受けられ、上記社内ルールは形骸化している。

この点、売上唯一主義のもと、営業部が、発注権限も有することによって、取引先と癒着の上で、利益を度外視し、相互に受発注を行うリスクは高いものと言わざるを得ない。

本件においても、A氏は、実質的に発注権限があることを利用して、本不正取引を敢行していたものである。

## 3 受注区分2における売上承認手続の問題

KCSの取引ルールでは、基幹システム上、受注区分を2と入力された売上に関しては、基幹システムに入力した納期が到来すれば、工場の管理部責任者によって、何ら証憑を確認することなく、売上計上が承認されている。

このため、対外的な協力者がいなくとも内部で不正な取引を完結させることができる点で極めて悪用されるリスクの高い受注区分であると言わざるを得ず、実際に、A氏は、これを悪用して、クロススキームから派生した架空売上計上を行っていたものである。

#### 4 A氏のコンプライアンス意識の欠如

本不正取引は、上場企業として、コンプライアンス上許されざる行為であり、架空売上・架空仕入に関するA氏の規範意識の低さが本不正取引の要因であることは言うまでもない。

さらに、帳合スキームのうち紙取引（S業務及びW社宛販売分）に関しては、結果としては、X社の架空循環取引による架空売上計上のための取引であったところ、A氏は、架空スルー取引との認識がなかったものであるが、高い規範意識を有していれば、取引に参加しなかったであろうものと言わざるを得ない。

## 第7 再発防止策

当委員会は、本不正取引その他不適切行為の再発防止のために、以下の方策を KCS に対して提言する。

- ① 売上唯一主義の是正  
営業担当者の目標設定並びに業績評価・人事考課について、売上及び収益性を総合的に評価する基準に是正する。
- ② 不正取引へ関与しない旨の宣言  
KCS として、架空売上・架空仕入をはじめとする不正取引に一切関与しないことを全役員に周知するとともに、主要取引先に通知することによって宣言する。
- ③ 取引先通報窓口の設定  
KCS の関係者が、法令や契約、役職員行動規範等に違反し、又はその疑いがある場合に、取引先等が KCS に対してその旨を通報する取引先通報窓口を営業部門からは独立した部署に設け、かかる事態を KCS として早期に是正することが可能となる仕組みを設け、主要取引先に、取引先通報窓口の設定を通知する。
- ④ 営業部門から独立した監視部門の新設  
営業部門の受注内容等の営業活動を日常的に監視する営業部門から独立した監視部門を新設する。
- ⑤ 発注書取得の徹底  
一定金額以上の受注案件について、発注書等の受注内容を確認できる証憑の取得を徹底する。
- ⑥ 売上承認の証憑の厳格化  
一定金額以上の売上について、外注先から得意先への直接納品が行われる際の売上承認の証憑となる出荷証跡として、得意先の受領書を用いる場合には、工場の管理部責任者に加えて、新設する営業部門から独立した監視部門による確認手続を行う。
- ⑦ 受注区分 2 における売上承認手続の厳格化  
受注区分 2 の売上計上に関しては、検収書等の顧客が作成する書面を証憑として売上承認することとする。
- ⑧ 外注取引の発注先選定方法の厳格化  
外注取引の発注先選定に当たり、営業部門主導による恣意的な選定の余地を排除するため、原則として、営業部門が、購買部に外注先を指定することを認めない。社内ルールにしたがって、製造部が社内製造の可否を判断し、社内で製造できない場合に、購買部が外注先を比較検討して発注することを徹底する。
- ⑨ 売上計上先と異なる会社からの入金確認手続の徹底  
売上計上先と異なる会社から入金がある場合における一定の役職以上の者による承認手

続を徹底するとともに、事後的に当該承認手続が適切に実施されたかを検証できる体制とする。

⑩ コンプライアンス研修

全役職員を対象として、架空売上・架空仕入をはじめとする不正取引等についてのコンプライアンス研修を実施する。

## 第8 終わりに

当委員会は、KCS が、本報告書を有効に活用し再発防止策を確実に履行して、二度と同様の不正行為が発生しないことを強く希求する。

以 上