



平成 25 年 3 月 5 日

各 位

上 場 会 社 名	O U G ホールディングス株式会社
代 表 者	代表取締役社長 谷 川 正 俊
(コード番号	8 0 4 1)
問合せ先責任者	常 務 執 行 役 員 中 江 一 夫
(T E L	0 6 - 4 8 0 4 - 3 0 3 3)

当社連結子会社の不適切な会計処理に関する調査結果等について

当社は、平成 25 年 2 月 14 日付「当社連結子会社の不適切な会計処理の判明及び平成 25 年 3 月期第 3 四半期報告書提出遅延並びに当社株式の監理銘柄（確認中）への指定の見込みに関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、当社の連結子会社である株式会社ショクリューにおける不適切な会計処理について、平成 25 年 2 月 5 日付で、調査委員会を設置し、事実関係の調査、事態の全容解明及び再発防止策の策定等に鋭意取り組んでまいりました。

このほど、調査委員会から当社取締役会あてに調査結果の報告が行われましたので、調査委員会による調査結果、会計処理方針及び再発防止策等について、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 総括

このたびは、株主の皆様をはじめ、関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げます。

今般、当社の連結子会社株式会社ショクリュー（以下、「ショクリュー」という。）東日本支社における冷凍鮪の取引に関し、その事務処理において不適切な会計処理（以下、「本件不適切な会計処理」という。）が行われていたことが判明いたしました。

調査委員会の調査結果では、本件不適切な会計処理は、当該冷凍鮪担当者（以下、「当事者」という。）が取引に関する事務処理において、会社の処理ルールを逸脱したことが直接の原因であり、組織的な関与は認められませんでした。また、ショクリューにおける当事者以外及び他の連結子会社の調査におきましても、不適切な会計処理は認められませんでした。

しかしながら、当社グループにおけるコンプライアンスの徹底、内部統制のあり方などに様々な課題があるとの指摘を受けております。

当社といたしましては、今回の調査委員会の再発防止策に関する提言を真摯に受け止め、二度とこのような事態を起こすことのないよう、再発防止策を着実に実行するとともに、グループ全体のガバナンス機能を徹底的に強化してまいります。

2. 調査委員会による調査結果

調査委員会の調査報告書（以下、「調査報告書」という。）は、別紙のとおりであります。この調査報告書は、調査報告書正本のうち、個人情報等一般に開示することが適当でない部分を除外しつつも、正本の主旨を損なわない範囲で、調査委員会が作成したものであります。

なお、調査結果の概要は、以下のとおりであります。

(1) 本件不適切な会計処理

本件不適切な会計処理は、ショクリュー東日本支社の冷凍鮪の取引に関する事務処理において、本来営業事務担当部署が行うべき入庫確認、出庫業務、配送便の手配を当事者が所属する当該冷凍鮪担当部署で行っており、業務処理ライン関係者は、業務に関する役割の自覚及びコンプライアンスに対する認識の欠如から、当事者に任せ切っていたことが背景となっております。当該冷凍鮪担当部署は、平成 22 年度になって原魚調達・委託加工した製品販売へと業務形態を変更しましたが、平成 23 年のベテラン事務員の退職もあって増加した業務量に事務処理が追いつかなくなりました。組織として、当該冷凍鮪担当部署へのサポート対応もしましたが、不十分であったこと、相互牽制組織である管理部門の役割が機能しなかったことで、在庫管理が適切に行われず、帳簿在庫と実在庫との不一致、実在庫評価の不備、仕入未計上、商品未納売上計上等が生じ、不適切な会計処理を行うこととなりました。

なお、共謀者の存在、循環取引及び本件取引に絡む資金の不正流用の事実は確認できませんでした。

(2) 本件不適切な会計処理による当社連結財務諸表に与える影響額

本件不適切な会計処理による当社連結財務諸表に与える影響額につきましては、平成 25 年 3 月期第 3 四半期までの連結損益計算書に与える累計での影響額は、売上高が 13 百万円減少し、売上原価が 42 百万円増加した結果、営業利益が 55 百万円の損失、経常利益及び当期純利益が同額の損失となり、平成 25 年 3 月期第 3 四半期における当社連結貸借対照表に与える影響額につきましては、総資産が 35 百万円の減少、純資産が 55 百万円の減少となります。

また、本件不適切な会計処理は、平成 23 年 3 月期から行われており、調査報告書で明らかになった当社の平成 23 年 3 月期、及び平成 24 年 3 月期の連結財務諸表に与える影響額は、下記のとおり軽微であり、本件の会計処理は平成 25 年 3 月期第 3 四半期において一括処理することといたしました。

平成 23 年 3 月期、24 年 3 月期 影響額 (百万円)

年度		公表数値	訂正後数値	影響額
平成 23 年 3 月期	営業利益	1,189	1,189	△ 0
	経常利益	1,569	1,569	△ 0
	当期純利益	1,095	1,094	△ 0
	総資産	66,628	66,628	0
	純資産	14,575	14,575	△ 0
平成 24 年 3 月期	営業利益	1,017	1,017	△ 0
	経常利益	1,296	1,296	△ 0
	当期純利益	1,353	1,353	△ 0
	総資産	70,340	70,375	34
	純資産	15,840	15,840	△ 0

(3) 当社連結グループ会社において、他に不適切な会計処理が行われていないかどうかの確認

当社連結グループ会社において、他に不適切な会計処理が行われていないかどうかを確認するため、重要な連結子会社である株式会社うおいち及びショクリューにおいては、本件不適切な会計処理と同様の事案の発生に関する内部統制の整備・運用状況の検証、棚卸資産に関連した趨勢調査、全従業員を対象としたアンケート調査を実施し、必要に応じて個別ヒアリング等追跡調査を実施いたしました。また、その他の連結子会社 10 社に対しては、統制の整備、運用等について、各社長に対しヒアリング及びアンケート調査を実施いたしました。その結果、本件以外に不適切な会計処理が行われていないことを確認いたしました。

(4) 本件不適切な会計処理の原因の分析

本件不適切な会計処理は、業務処理ライン関係者の業務に関する役割の自覚及びコンプライアンスに対する認識の欠如から発生したものであり、当事者の社内ルールを逸脱した業務処理を行ったことが直接の原因ではありますが、当事者の上長の監督等が不十分であったこと、相互牽制組織である管理部門の役割が機能しなかったことが本件不適切な会計処理の発生要因であります。

また、ショクリューにおいて当事者は、全国の営業所担当者から冷凍鮪の専門家として高い評価を得ているなかで、「会社に対する売上・利益貢献のプレッシャーもあった」と証言していることから、ショクリューの数値目標に対する姿勢などの組織風土も、本件不適切な会計処理を行った動機の一因と思われます。

(5) ショクリューにおける再発防止策

①取引実態に応じた内部統制業務フローの再検証

冷凍鮪取引におきましては、既に正規の業務フローどおりに業務は行われております。一方、同取引については、品質劣化、物流等の特殊性から正規の業務フローが実態に即していると言えない可能性もあります。営業部門と管理部門が充分協議し、冷凍鮪取引の業務及び管理業務のあり方について再確認を行い、必要であれば、牽制機能も十分に備えられた業務処理統制における業務フローの改善についても検討いたします。

②組織風土の改善

(数値目標に対する姿勢の改善)

計算上の数値目標を追求させる場合、実態のない数字が計上されるリスクを認識し、数値目標設定後の環境変化を意識し随時見直し、現場の意見や意識に随時留意し、業務目標の達成と適正な業務遂行の一方のみに偏らないようコントロールいたします。

(営業部門と管理部門の連携強化及び独立性の保全)

営業事務担当部署の独立性の確保及び営業部門の協力体制を構築し、業務プロセスを逸脱した行為を発見した場合には、管理部門に報告し、早期に是正いたします。

(人材育成)

業界特性から専門性も必要であります。幅広い視野をもった人材の育成と適材適所の配置が必要であり、これらを包摂した人材育成計画を確立いたします。

課長及び部長等の管理職は、内部統制業務フローにおいて重要な役割を担っているため、マネージャー育成研修の充実、マネジメント能力に力点を置いた管理職登用、人事評価の実施を検討いたします。

従業員のコンプライアンス意識の低さが本件不適切な会計処理の一因となったため、コンプライアンス研修を定期的実施し、内部統制に重要な役割を担うべき部署において、人員が不足する部署については人員を補充いたします。

③ガバナンスの強化

(不祥事等の報告に関する制度化)

「コンプライアンス委員会規程」「経営危機管理規程」に、不適切な事態が発生した場合の報告制度として報告事項の定義、報告経路の公式化、報告期日のルール化、報告遅延に対する罰則等について新たに制度化いたします。

(内部監査・内部統制の強化)

内部監査の頻度及び課別に深度のある監査計画を立案して、効果的な業務監査を実施いたします。内部統制の重要性を再認識させるため、内部統制上重要な立場にあるプロセスオーナー（部長）及びコントロールオーナー（課長）への再教育、各従業員への社内研修を実施いたします。また、同一業務長期従事者の業務の一斉点検を速やかに実施するとともに、定期的な点検を計画的に実施いたします。

(内部通報制度の充実)

内部通報制度を周知徹底させ、社長をはじめ取締役が本件不適切な会計処理について真摯に受け止め改善する旨の意思を表明し、実際に従業員から意見を聴取し改善策を実行、その改善結果を従業員に周知し、その改善策が業務改善に繋がっていることを従業員に認識させるとともに信頼回復に努めてまいります。

(トップマネジメントの強化)

トップマネジメントが有効に発揮されていれば、本件不適切な会計処理も早期に発見され対処できた可能性もあるため、トップマネージャーを対象としたリスクマネジメント研修を充実し、また、強化してまいります。

④業務の改善

(管理部門の牽制機能の強化)

仕入未計上の発生、請求書のチェック、債権債務管理、異常損益等が発生した場合の対応、商品在庫管理などの管理機能等に二重チェック体制や、上長に承認させるなど、管理部門の牽制機能を強化してまいります。

(営業事務担当部署の牽制機能の強化)

営業事務担当部署の管轄を営業部門から管理部門へ移管させ、社内ルール及び内部統制における業務フロー等を再教育し、営業事務担当部署が営業部門に対して十分な牽制機能が発揮できる組織にいたします。また、在庫ナンバー未登録防止のため、在庫ナンバー未登録在庫を定期的に抽出し、登録を徹底いたします。

(6) 当社グループとしての再発防止策

①当社グループのコンプライアンスを徹底する組織文化の更なる醸成

当社グループ会社の経営層がコンプライアンスを徹底する組織文化の形成・浸透を強く決意表明し、当社グループ役員全員を対象としたコンプライアンスに関する研修を定期的・計画的に実施いたします。

②不祥事の事例分析と活用

不祥事の発生防止に努めるため、当社グループ及び他社での過去の不祥事に関して、その発生原因、要因分析、対応策等について、当社が中心となり、当社グループの経営層、管理職等を対象とした定期的なケーススタディーによる勉強会等を行ってまいります。

③当社グループのガバナンスの強化

(不祥事等の報告に関する制度化)

当社グループにおいて不祥事等の事態が発生した場合の事態把握の遅れ、違い等から方針の策定や初動対応等に誤りが生じ、事態を深刻化させるリスクを避けるため、当社、当社グループにおいて不祥事等が発生した場合の報告制度の充実を図ってまいります。

(当社グループ内部統制、内部監査の強化)

各社の業態により適合した内部統制の整備・運用について更なる充実を図るため、当社が主体となって、当社グループ会社の内部統制部門の体制、機能及び連携の強化に努めてまいります。

(当社グループの内部通報制度の更なる充実)

定期的なグループ広報の実施、社内研修等により、当社グループ役職員に対し内部通報制度の理解を更に浸透させ、制度の有効性を向上させてまいります。また、アンケート等の活用により不正取引等を防止してまいります。

3. 今後の対応

(1) 平成 25 年 3 月期第 3 四半期報告書及び平成 25 年 3 月期第 3 四半期決算短信

提出が遅れておりました平成 25 年 3 月期第 3 四半期報告書につきましては、会計監査人の四半期レビュー報告書を受領し、本日提出いたしました。また、平成 25 年 3 月期第 3 四半期決算短信につきましても本日開示しております。

(2) 再発防止策の実施状況について

今後、シヨクリュー及び当社グループとしての再発防止策を迅速、かつ確実に実施し、その実施状況を改めてご報告申し上げます。

(3) 関係者の処分

今回の事態を重く受け止め、本件不適切な会計処理に係る監督責任を明確にするため、以下のとおり処分いたします。

グループ経営の監督責任

OUGホールディングス株式会社 代表取締役社長 月額報酬の 30%減額 2ヶ月

なお、本件不適切な会計処理の関係者及び管理責任者に対して社内規程に則り厳正な処分を行います。

今後、当社グループの全役職員が一丸となって信頼回復に努めてまいりますので、何卒、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

調査報告書

平成 25 年 3 月 5 日

この調査報告書は、調査報告書正本のうち、個人情報等一般に開示することが適当でない部分を除外しつつも、正本の主旨を損なわない範囲で、調査委員会が作成したものであります。

OUGホールディングス株式会社
調査委員会

目 次

	頁
1. 調査委員会の概要	1
(1) 調査委員会の構成	1
(2) 実施した調査の目的と方法の概要	1
2. 本件不適切な会計処理の概要と調査結果	2
(1) 本件不適切な会計処理が発覚した経緯及び調査の経過	2
(2) 概要	3
(3) 本件不適切な会計処理による影響額の把握	7
(4) 関係者の処分	9
3. 当社連結グループ会社において、他に不適切な会計処理が行われていないかどうかの確認	9
(1) 本件不適切な会計処理と同様の事案の発生に関する内部統制の整備・運用状況の検証結果	9
(2) 棚卸資産に関連した趨勢調査	12
(3) アンケート調査	13
(4) その他の連結子会社における調査	13
(5) 結論	13
4. 当社の連結財務諸表における本件不適切な会計処理の会計年度別影響額	14
(1) 平成 23 年 3 月期における影響額の修正仕訳	14
(2) 平成 24 年 3 月期における影響額の修正仕訳	14
(3) 平成 25 年 3 月期第 3 四半期末における影響額の修正仕訳	14
5. (株)ショクリューにおける再発防止策	15
(1) 取引実態に応じた内部統制業務フローの再検証	15
(2) 組織風土の改善	18
(3) ガバナンスの強化	20
(4) 業務の改善	22
6. 当社グループとしての再発防止策	24
(1) 当社グループのコンプライアンスを徹底する組織文化の更なる醸成	24
(2) 不祥事の事例分析と活用	24
(3) 当社グループのガバナンスの強化	25

平成 25 年 3 月 5 日

OUGホールディングス株式会社 取締役会 御中

調査委員会調査報告書

OUGホールディングス株式会社 調査委員会 委員長 玉田 耕也

1. 調査委員会の概要

今般、「OUGホールディングス株式会社」（以下「当社」という。）の連結子会社である「株式会社シヨクリュー東日本支社における冷凍鮪の取引に関し、営業部門担当者がその事務処理において不適切な会計処理」（以下「本件不適切な会計処理」という。）を行っていたことが判明した。

本件不適切な会計処理に関し、当社社長、取締役会及び監査役会はこれを極めて重く受け止め、直ちに「調査委員会」（以下「当委員会」という。）を立ち上げた。（平成 25 年 2 月 5 日付）

当委員会は、本調査報告書によりその調査結果を報告するものである。

(1) 調査委員会の構成

調査委員長	玉田 耕也（当社 常勤監査役）
調査委員	谷和 道雄（当社 監査役）
調査委員	富田 英孝（当社 社外監査役・独立役員 公認会計士）
調査委員	和田 徹（当社 社外監査役・独立役員 弁護士）
調査委員	伊藤 博通（当社 社外監査役、(株)シヨクリュー常勤監査役（社外））
実務担当委員	増田 安利（当社 取締役 総合企画グループ・経営基盤グループ担当）
実務担当委員	木戸 勝彦（(株)シヨクリュー 取締役専務執行役員 管理本部長）
実務担当委員	柄本 沢好（(株)うおいち 常務執行役員 事務管理本部長）

(2) 実施した調査の目的と方法の概要

（目的）

- ①本件不適切な会計処理の全貌及び影響額の把握
- ②当社連結グループ会社において、他に本件と同様の不適切な会計処理が行われていないかどうかの確認
- ③再発防止策の検討

(方法)

- ①本件不適切な会計処理の全貌調査を実施（関係者に対するヒアリングを含む。）
 - ②本件不適切な会計処理に関し、在庫残高の実在性及び評価の妥当性の検証
 - ③本件不適切な会計処理に関し、共謀者の存在の有無等の調査を実施
 - ④本件不適切な会計処理の発生に関する内部統制の整備・運用状況の検証
- 以下は、当社連結グループ会社を対象範囲とした。
- ⑤本件不適切な会計処理と同様の事案の発生に関する内部統制の整備・運用状況の検証
 - ⑥その他在庫に関して異常値の有無について調査を実施
 - ⑦改めて内部統制強化の周知と不適切と思われる会計処理を実施していないか等のアンケート調査を実施

2. 本件不適切な会計処理の概要と調査結果

(1) 本件不適切な会計処理が発覚した経緯及び調査の経過

平成 24 年 10 月、(株)ショクリュー東日本支社管理部門へ同社の商品仕入先から冷凍鮪の代金が未入金となっていることについて問い合わせがあり、これを契機として、同支社営業部門冷凍鮪担当部署において在庫確認等の調査を行ったところ、平成 24 年 11 月 21 日に、ビンナガ鮪の帳簿在庫と外部営業冷蔵庫現物在庫との不一致が判明した。

調査を継続して行く中で、現物在庫が不明なもの、現物はあるが評価ができないもの、仕入未計上、商品未納売上計上等が判明した。冷凍鮪の担当者（以下、「当事者」という。）に確認したところ、仕入重量の調整の結果としての架空在庫の計上、現物確認ができないことによる未出庫売上、得意先からの返品の出入計上等の取引処理を行っていたことが明らかになった。さらに、帳簿上把握されていなければならぬ外部営業冷蔵庫での入庫ナンバーが付されていない在庫の存在や返品等に基づく不適切な伝票処理による実体のない在庫が明らかになり、本件冷凍鮪在庫に関する帳簿残高には信頼性が持てないことが判明した。

これらのことから、平成 24 年 12 月中旬から同支社管理部門及び内部監査室が主導して調査内容を拡大し、平成 24 年 1 月以降の仕入請求書との取引照合、売上未計上取引又は商品未納売上取引の有無等の調査を重点的に実施するとともに、冷凍鮪の現物（賞味期限切れの確認を含む。）確認などを実施した。

平成 25 年 2 月 2 日に同社から当社に対し、本件概要について情報提供があった。これを受けて、平成 25 年 2 月 5 日に当委員会を立ち上げた。

(2) 概要

当事者が行った冷凍鮪取引に関する事務処理において、会社の処理ルールを逸脱した不適切な会計処理を行ったことにより、平成 24 年 12 月末において、在庫差異修正等総額 55,777,273 円の影響額を把握した。詳細は、7 頁 (3)「本件不適切な会計処理による影響額の把握」の内容を参照されたい。

① 本件不適切な会計処理を行うに至った経緯、背景、動機

当事者は、平成 17 年 9 月から冷凍鮪の取引を担当したが、その業務方法は合併前の大栄太源(株)時代からの冷凍鮪取引に限定した例外的なものであった。すなわち、同社東日本支社の冷凍鮪取引においてのみ、後述の「正規処理手続き」(※1)を踏まず、営業事務担当部署は伝票入力業務しか行わなかった。そして、本来同課が伝票入力業務に際して行うべき「在庫確認、出庫業務、配送便の手配」については、当事者が行った。

当事者は、営業部門冷凍鮪担当部署において、平成 20 年 4 月から営業部門冷凍鮪担当部署課長 A と冷凍鮪の取引を担当した。当時の取引は、メーカーの「製品」の売り継ぎ（仕入れたままの状態の販売すること。）が殆どで、在庫は少なく（平成 22 年 3 月末で 860 万円。）、在庫差異は生じなかったと推測される。平成 22 年 6 月に課長 A の入院により、当事者は、課長 A が担当していた業務を引き継いだ。

引き継ぎ後まもなくして、メーカーの「製品」の売り継ぎだけでは利益が少ないこと、当事者自身が冷凍鮪の取引(※2)に必要な知識があったこともあり、自ら原料（冷凍鮪原体）を調達して、自らの仕様で加工した「製品」の販売を平成 22 年 8 月頃から始めた。当事者が自らの製品を販売した当初は、仕入環境（品質、漁獲量、価格等）にも恵まれ、また、想定する製品価格とメーカー製品との価格の比較も容易なため、大きな成果を上げたこともあり、同年の冬頃から取引量が大きくなっていくとともに業務量が増加した。

上記の営業形態への変更により、当事者が自ら在庫を持ち、品質責任を負うことになった。

平成 24 年の春以降、メイン商品である冷凍ビンナガ鮪の仕入環境が悪化した。従来使用していた漁場での漁獲量が激減したため、異なる海域のビンナガ鮪を使用せざるを得なくなった。また、この漁場のビンナガ鮪も例年になく、脂の乗りが悪く量も確保できなかった。脂の乗りが少ないとのクレームに際し、返品（実質的に廃棄）処理がなされ、実質的損失が蓄積された。

当日入庫、当日出庫、営業時間外の対応も多く、営業事務担当部署に依頼すると取引が間に合わないこともあって、従来からのルールを逸脱した業務手法を何ら疑問も持たずに継続していたため、時間経過に伴い処理が追いつかなくなっていた。また、当事者は、売上傳票の記載時に、納品書、請求書を添付していたことで足りると考え、その他の記録、帳票類の重要性を考えずに商談・取引内容の記録、入出庫関係証憑を一部廃棄していた。記録を残さないまま、その都度場当たり的な対応を繰り返し、在庫管理もできなくなっていた。業務量の増加により、売上傳票の起票数量も1日当たり200枚ないし300枚にもなっていた。当事者から増員の必要性の相談を受け、派遣社員をサポート要員として対応したものの定着が悪いことも本件不適切な会計処理が長期に亘った一因となった。

平成22年4月から営業部門冷凍鮪担当部署課長に着任した課長Bは、就任後に、冷凍鮪取引の業務フローが現行の制度のものとは保管及び配送面で異なることを知ったが、冷凍鮪の取引自体（※2）が特殊なものと思っており、当事者からも冷凍鮪取引の特殊性の説明を受け、また、以前からこの方法を踏襲しているとの説明を受け、従来の方法を容認した。営業事務担当部署担当者は帳簿在庫内容と外部営業冷蔵庫在庫内容とが合わないことで当事者に改善を求めたが是正されなかったため、課長Bに対し改善を申し入れた。課長Bは当事者に指導を行ったものの、当事者から「加工により形態、重量が変わっているが、トータル重量で合っている。」との説明を受け、管理をそのまま当事者に任せたことも本件不適切な会計処理の発覚を遅延させた要因である。

また、㈱ショクリューにおいて当事者は、全国の営業所（18箇所）担当者から、冷凍鮪の専門家として評価を得ているなかで、「会社に対する売上・利益貢献のプレッシャーもあった。」と証言しており、このことが、本件不適切な会計処理を行った動機の一因と思われる。

※1. 正規処理手続き

（仕入）営業は、仕入伝票に受信後の発注書を添付、営業事務担当部署へ渡す。

営業事務担当部署は、伝票入力、営業冷蔵庫へ連絡（入庫・名変No.確認入力）する。

（仕入返品）当社作成の返品伝票を発行、仕入取消しとともに在庫減額。

（売上）営業は、画面で在庫確認後、売上傳票を営業事務担当部署へ渡す。
営業事務担当部署は、伝票入力、営業冷蔵庫へ連絡（出庫・引取便）、運送会社へ配送依頼する。

- (売り継ぎ) 営業は、受信後の発注書・売渡伝票を営業事務担当部署へ渡す。
営業事務担当部署は、伝票入力、営業冷蔵庫へ連絡(出庫・引取便)、
運送会社へ配送依頼をする。
- (売上返品) 返品伝票により売上取消しとともに在庫増額。
- (在庫確認) 四半期毎に在庫台帳と現品棚卸(営業冷蔵庫の在庫証明書確認を含む。)

※2. 冷凍鮭取引の特殊性

冷凍鮭は、水産業界でも特殊な商品である。冷凍鮭の価値(魚種、品質・品位、鮮度、色(色調、冴え、つや)、大きさ等)は、品種ごとに漁場、漁期、漁法に加え、漁獲した船の保鮮の能力(機械、乗組員)、船籍等により異なる。それらを背景に過去の実績から価値を推測し、その都度検品による評価を行わなければならない。また、価値に加え需給バランスの変化が市況に反映されるため、冷凍鮭の取引には高度な知識が要求される。

冷凍鮭の色の変化は、化学変化(ミオグロビンの酸化、還元)によるものであり、その化学変化は酸素分圧に依存するため、保管には、酸素分圧がほぼ0となる超低温(-50℃以下)の冷凍庫を使用する。調理に際し、解凍が必要となるが、解凍後、色が紅く(オキシミオグロビン)発色するように解凍時に特別な工夫が要求される。-50℃から温度を上げて-3~0℃の品温になった時に解凍が終了する。最大の速度でメトミオグロビン(褐色)化が生じるのは、-7℃の温度帯での酸素分圧が相当するため、急速にこの温度帯を超えて解凍(-3~0℃)しなければならない。そのためには、営業担当者が商品化に必要な基本的な知識を持ち、販売先を指導することが欠かせない。また、メトミオグロビン(褐色)化が進行する温度帯を急速に超えるための「冷凍鮭の形態(ブロック)」にも工夫が要求される。

以上のことが、冷凍鮭の取引を行う上で欠かせない初歩的な知識であり、加えて、そのためのインフラ(冷凍庫、配送車)に精通することも欠かせないため、業務を行うには高度な専門性が要求される。

②在庫の過不足、仕入未計上、及び商品未納売上計上

販売された冷凍鮭は、販売先において解凍されて商品の良し悪しが判断される。粗悪品は返品されることになるが、業界慣習として一般的に生鮮食品は販売先で廃棄処分される場合も多い。現物が有っても、品質及び衛生面での問題が危惧されるため、再度販売することが不可能な場合がほとんどである。また、納品された商品の箱内に不良品が部分的に含まれる場合(打ち身等)もあり、このような場合は、不良品に限定して返品が行われる場合もある。

現物は解凍により減量されるため、出荷重量と同量で返品されることはなく、

営業冷蔵庫に再入庫される場合、帳簿在庫と現物在庫とに重量差異が生じることとなる。

このような状況にあつて、返品処理について、新たに仕入計上をする方法（社内ルールでは売上の訂正を行う。）により処理を行い、廃棄処理等は行わなかった。

これにより、帳簿在庫と現物在庫とに重量差異が生じたり、現物を伴わない帳簿上の在庫が計上された。また、現物があるものでも商品を選別し、再加工を行うのでは商品単価も上がり損失が出るため、なかなか販売できず長期在庫となり賞味期限切れを招く結果となった。

このような事象は、平成 24 年の春頃からのビンナガ鮭の仕入環境（品質、漁獲量、価格等）の悪化により、増加基調になっていた。

また、帳簿上の仕入計上に先行して販売が行われ、現物がすでに出庫されているにもかかわらず、販売重量と仕入重量の誤差未確認のまま重量調整を行い、仕入先からの請求総額だけをもって仕入計上を行った。これにより、仕入債務計上遅延が生じることとなった。このような処理は、特に平成 24 年夏頃から増加基調となり、帳簿在庫と現物在庫とに重量差異が生じる結果となった。

加えて、不適切な在庫管理により、出庫を伴わない売上が計上するに至った。

③その他不適切な業務処理

なお、当事者は、以下のとおり不適切な業務処理を行っていた。

- ・実際に冷凍鮭が入庫されている営業冷蔵庫とは別の営業冷蔵庫がデータ入力された（営業冷蔵庫別による在庫照合が困難）。
- ・入庫時に各営業冷蔵庫の発行する入庫ナンバーを用いず、独自の入庫ナンバーがデータ入力された（入庫ナンバーによる照合が不可能）。
- ・一つの仕入ロットを、実際の入庫日以外の日付で複数回に分けて分割、又は複数の仕入ロットを一括で仕入計上するなどしていた（更に照合作業が困難となる）。
- ・営業冷蔵庫や仕入先からの過去の入庫通知や名義変更通知、納品書などの根拠資料について廃棄しているものもあった（証憑書類との照合が困難）。

④その他違法行為の有無

共謀者の存在、循環取引とみられるような取引及び当事者による本件取引に絡む不正な資金流用は確認できなかった。また、営業事務担当部署の担当者印を当事者が無断で押印した事実はない。

なお、当事者は㈱ショクリュー第 15 回社員研修（平成 22 年 2 月 16・17 日）においてコンプライアンスに関する研修を受講しており、勤怠面においても平成 22 年 6 月以降、毎月の休日日数も会社休日指定日と一致している。

(3) 本件不適切な会計処理による影響額の把握

本件不適切な会計処理に関する調査は、証憑類一部不存在の影響のため、在庫残高の実在性の検証に重点を置いた。その結果、把握された影響額は、以下のとおりである。

①平成23年3月期末、及び平成24年3月期末における冷凍鮭の帳簿残高と営業冷蔵庫の残高証明の照合による差額

営業冷蔵庫に冷凍鮭の現物を入庫しているにもかかわらず、仕入未計上のものが次のとおりあった。

なお、仕入検収の時期が不明確なものも含んでいるが、いずれも翌期に仕入計上されている。また、これらを調整した結果、在庫の不足が次のとおりあった。

年度	当社帳簿残高 (円)	営業冷蔵庫残高 (円)	差額 (円)
平成23年3月期	36,547,590	37,006,337	
翌期以降仕入で入庫が当期のもの	514,135		
平成23年3月期再計	37,061,725	37,006,337	△55,388
平成24年3月期	68,937,604	103,733,966	
翌期以降仕入で入庫が当期のもの	34,975,745		
平成24年3月期再計	103,913,349	103,733,966	△179,383

なお、平成23年3月末、及び平成24年3月末在庫残高の妥当性を確認するため、賞味期限切れ等により評価減を要するものの有無を調査したが、確認することができなかった。そこで、参考として、各年度期末後の平成23年4月から平成23年6月末、及び平成24年4月から平成24年6月末までの売上取引内容を確認し、粗利益がマイナスになるものを逐一確認した結果、売却損の合計は、次のとおり僅少であった。

項目	金額 (円)
平成23年3月末	1,328,692
平成24年3月末	714,975

②平成 24 年 12 月 31 日現在における冷凍鮪の在庫差額の確定

平成 24 年 12 月 31 日現在の冷凍鮪の現物在庫の状態を調査し、帳簿在庫(63,821.6 kg、94,356,855 円)と照合したところ、実在庫が存在せず、所在不明のものが 3,211.6 kg で 5,377,387 円、実在庫は存在するが、賞味期限切れや品質不良等の理由により廃棄せざるを得ないものが 14,423.2 kg、18,369,098 円であることが判明した。

これらを差し引いた、平成 24 年 12 月 31 日現在の冷凍鮪のあるべき帳簿残高は、46,186.8 kg、70,610,370 円となった。

項目	重量 (kg)	金額 (円)
(a)平成 24 年 12 月 31 日現在の帳簿残高(修正前貸借対照表計上額)	63,821.6	94,356,855
(b)(a)のうち、実在庫のないもの(不明分)	3,211.6	5,377,387
(c)(a)のうち、廃棄予定のもの(現物はあるが、ゼロ評価)	14,423.2	18,369,098
(d)平成 24 年 12 月 31 日現在の本来あるべき帳簿残高(貸借対照表計上額) (a) - (b) - (c)	46,186.8	70,610,370

③平成 24 年 12 月 31 日現在で生じている、冷凍鮪関係の取引先との取引高差額の確定

次に、冷凍鮪関係の取引先との間で取引額に差額が生じていないか確認作業を進めたところ、仕入先より請求され支払の要請を受けていながら、取引未計上のものが 5 社合計で 18,905,788 円、売上先よりの指摘で、(株)ショクリューで売上が計上され先方へ請求書が届いていながら、現物が先方へ届いておらず未出庫のもの(商品未納売上)が 2 社合計で 13,125,000 円あることが判明した。

項目	金額 (円)
(a)平成 24 年 12 月 31 日現在で仕入未計上のもの	18,905,788
(b)平成 24 年 12 月 31 日現在で売上は計上されているが、現物が先方へ届いておらず未出庫のもの	13,125,000
(c)合計(a) + (b)	32,030,788

④要修正額

これら在庫不明・廃棄・取引高修正に伴う金額を合計すると、平成25年3月期第3四半期末における要修正額（損失計上額）は、55,777,273円となった。

なお、過年度の損益に及ぼす影響は軽微である。

項目	金額（円）
(a) 実在庫不明による損失額	5,377,387
(b) 廃棄予定（現物はあるが、ゼロ評価）による損失額	18,369,098
(c) 仕入未計上による損失額	18,905,788
(d) 売上取消しによる損失額	13,125,000
合計	55,777,273

なお、平成25年3月期第1四半期及び同第2四半期における影響額については、各四半期末における冷凍鮭の帳簿残高と営業冷蔵庫の残高証明の照合による差額を調査した結果、平成25年3月期第1四半期が8,280,674円、平成25年3月期第2四半期が27,684,196円のそれぞれ不足であることが判明した。

(4) 関係者の処分

今回の事態を重く受け止め、本件不適切な会計処理の関係者及び管理責任者に対して社内規程に則り厳正な処分を求める。

3. 当社連結グループ会社において、他に不適切な会計処理が行われていないかどうかの確認

(1) 本件不適切な会計処理と同様の事案の発生に関する内部統制の整備・運用状況の検証結果

①不備の評価

当社は、平成23年1月に当社連結子会社である(株)うおいちで発生した元社員による不正行為の事態を厳粛に受け止め、当社役職員および当社グループ会社社長に対し、グループ行動規範を念頭に置き、関連法令、社会規範並びに企業倫理を基本として行動するよう周知徹底する旨の示達を行った。これを受け、当社グループ会社社長は、各社役職員に対し前述主旨を示達し周知徹底した。

また、(株)うおいちにおいては、当該不正の対象となった取引形態については業務処理統制に個別の統制を追加し、統制の運用状況のモニタリングを継続的に実施してきた。

しかしながら、当社は、本件不適切な会計処理の発生を受け、管理体制（相互牽制機能）の不備や役職員に対するグループ行動規範の落とし込みが不十分であったことを痛感している。

②内部通報制度の評価

当社グループの内部通報制度は、「内部通報規程」及び「内部通報規程運営要領」を制定し、社内及び社外に通報窓口を設置し実施している。同制度については、グループ広報誌に同制度の紹介を随時掲載する等の方法により、当社グループ役員に対しその存在を認識させるとともに啓蒙に努めてきた。

平成23年4月から平成25年1月までの期間に当社グループ全体で10件の内部通報があり、内部通報事案に対しては、当社経営監査室において適切に対応している。

内部通報が行われたことにより、従業員の服務心得違反等が発覚し是正されるなど同制度の一定の効果は見受けられるものの、今回のアンケート調査の実施により、(株)ショクリューにおける周知度が低いことが確認できたので、同制度の理解を更に浸透させ、制度の有効性を向上させることが重要である。

③購買業務又は販売業務における統制の整備

(株)うおいち、(株)ショクリューにおいては、販売管理規程、購買管理規程、稟議規程等が整備され、また、それらの規程に則った業務フローが展開されるとともに、業務処理統制が整備されており、統制機能が存在していると判断している。

④購買業務又は販売業務における統制の運用

購買業務又は販売業務における前記③の業務処理統制が各社において有効に運用されていることを、以下の手続でもって検証した。

ア) (株)うおいち

営業部門における商品在庫の入庫登録業務を一元管理する本社管理部門における業務処理統制の運用状況を調査した。

当該在庫システムへのアクセス権の付与状況一覧を閲覧した結果、営業担当者が入庫登録・送金決済業務を行っていないことが確認できた。また、本社管理部門部長及び課長へヒアリングした結果、仕入伝票入力、在庫登録などの業務を管理部門以外の社員が作業を実施したことがないことを確認した。併せて、平成24年10月から12月の入庫通知書に管理部門印が押印されているかについて確認したところ、全てに押印が認められた。

なお、出庫業務に関しては、営業担当者がその業務を行うことになっている。売上に係る重要な統制行為として債権の残高照合があるため、後述の「⑥債権債務の残高照合」の検証結果を参照されたい。

イ) (株)ショクリュー

東日本・中部・関西・西日本の各支社営業事務担当部署における業務処理統制の運用状況を調査した。各支社の営業事務担当部署に所属する全課員を対象として、売上傳票又は仕入伝票の入力業務、発注書などの外部証憑書類との突合業務、入・出庫登録業務及び基準日における在庫照合業務に関し、営業担当者が関与したことがないことにつきヒアリングを実施した結果、今回の東日本支社における冷凍鮪に関する業務以外において他部署員の関与がないことを確認した。

また、各支社営業事務担当部署が関わる平成24年10月から12月の取引に関し、仕入伝票と発注書、納品書又は送り状等の根拠資料との照合業務、及び売上傳票と売上根拠資料との照合業務につき確認したところ、今回の東日本支社における冷凍鮪に関する業務以外の全ての照合作業において営業事務担当者の押印等、根拠資料との整合性が確認できた。

⑤ 棚卸資産台帳と営業冷蔵庫からの残高証明との照合

棚卸資産台帳と営業冷蔵庫からの残高証明との照合作業は、一定の基準日をもって実施されているが、照合作業結果を検証した結果は、以下のとおりである。

ア) (株)うおいち

平成24年8月末を基準日とし、営業部門が利用している営業冷蔵庫を対象として管理部門が行う棚卸資産台帳（営業冷蔵庫別在庫照合リスト）と営業冷蔵庫からの残高証明との照合作業が適切に実施されていることの検証を行った。更に、5年を超えて在籍する役席者がいる課については、残高照合手続の検証範囲を追加して適切性を確認した。その結果、照合作業及び差異調査手続は適切に実施されていると認められた。

イ) (株)ショクリュー

営業部門が利用している営業冷蔵庫を対象とした各支社管理部門が検証している在庫差異報告書の適切性を確認するため、平成24年9月末を基準日として棚卸資産台帳（営業冷蔵庫別棚卸表）と営業冷蔵庫からの残高証明との照合作業及び差異の発生原因調査が適切に実施されていることの検証を行った。更に、5年を超えて在籍する役席者がいる課については、残高照合手続の検証範囲を追加して適切性を確認した。その結果、照合作業及び差異調査手続は適切に実施されていると認められた。

⑥債権債務の残高照合

売掛金及び買掛金に関連し、残高照合作業結果を検証した結果は、以下のとおりである。

ア) ㈱うおいち

平成 24 年 3 月末（一部は平成 24 年 1 月末）を基準日として社内監査室が実施している売掛金及び買掛金に対する相手先への残高確認と帳簿金額との照合作業、及び差異の発生原因調査が適切に実施されていることの検証を行った。その結果、照合作業及び差異調査手続は適切に実施されていると認められた。

イ) ㈱ショクリュー

管理部門が実施している売掛金（基準日平成 24 年 2 月末）及び買掛金（基準日平成 24 年 3 月末）に対する相手先への残高確認と帳簿金額との照合作業、及び差異の発生原因調査が適切に実施されていることの検証を行った。その結果、照合作業及び差異調査手続は適切に実施されていると認められた。

(2) 棚卸資産に関連した趨勢調査

㈱うおいちにおいて、棚卸資産に関連し通常取引以外の取引により発生したものがなくマクロ的に調査を実施した。平成 24 年 12 月末の同社実在庫明細書における売場コード別（146 売場）の在庫数量・単価につき、平成 23 年 12 月末及び平成 24 年 11 月末と比較、分析した。比較増減が顕著なものについて内容を確認した結果、各月の事業状況に沿った内容であり、棚卸資産残高に異常性は認められなかった。

㈱ショクリューにおいて、棚卸資産に関連し通常取引以外の取引により発生したものがなくマクロ的に調査を実施した。平成 24 年 12 月末の同社部署別、品種別のデータと平成 23 年 12 月末と比較、分析したが、当該データからは効果的な分析結果は得られなかった。そこで、各課及び各品種の前年同月比較において、増加が顕著である品種を抽出して、その異常性について検証を行った結果、異常性は認められなかった。

(3) アンケート調査

調査時点において在籍する㈱うおいち及び㈱ショクリューの全社員(契約社員、顧問を含む)を対象にアンケート調査を行い、今回の事案以外に不適切な会計処理が行われていないかの調査を実施した。

また、不適切な会計処理を示唆するような回答については、個別ヒアリング等の追跡調査を行った。

その結果、調査日現在では、今回事案以外に新たに不適切な会計処理が行われている事実は認められなかった。

(4) その他の連結子会社における調査

その他の連結子会社 10 社 (㈱兵殖、舞洲流通センター㈱、関空トレーディング㈱、㈱トップ、ダイワサミット㈱、㈱トウニチ水産、㈱タイゲン、㈱大京、㈱海老将軍、㈱ディ・ティ・ネクスト) に対しては、各社の統制の整備、運用等について、各社社長に対しヒアリング及びアンケート調査を行った。

これらの調査及び検証等の結果から、各社において、不適切な会計処理が行われていない確証を得た。

(5) 結論

これらの調査及び検証等の結果から、当社連結グループ会社において、他に不適切な会計処理が行われていない確証を得た。

4. 当社の連結財務諸表における本件不適切な会計処理の会計年度別影響額

(1) 平成 23 年 3 月期における影響額の修正仕訳

(単位：円)

科目	借方	科目	貸方
売上原価（期末棚卸高）(P/L)	55,388	商品 (B/S) 過不足	55,388
商品 (B/S)	514,135	買掛金 (B/S)	539,842
未収消費税 (B/S)	25,707		

(2) 平成 24 年 3 月期における影響額の修正仕訳

(単位：円)

科目	借方	科目	貸方
売上原価（期末棚卸高）(P/L)	179,383	商品 (B/S) 過不足	179,383
商品 (B/S)	34,975,745	買掛金 (B/S)	36,724,532
未払消費税 (B/S)	1,748,787		

(3) 平成 25 年 3 月期第 3 四半期末における影響額の修正仕訳

(単位：円)

科目	借方	科目	貸方
売上原価 (P/L)	42,652,273	商品 (B/S)	23,746,485
売上高 (P/L)	13,125,000	売掛金 (B/S)	13,781,250
未収消費税 (B/S)	1,601,539	買掛金 (B/S)	19,851,077
計	57,378,812	計	57,378,812

5. (株)シヨクリューにおける再発防止策

当委員会の調査結果を踏まえて、(株)シヨクリューとして、以下の項目を織り込んだ再発防止策について早急に取りまとめられたい。

(1) 取引実態に応じた内部統制業務フローの再検証

①本件不適切な会計処理が発生した原因

本件取引の業務処理統制については整備されており、今回の事案は、定められた業務処理統制どおりに運用されていなかったことに原因がある。

具体的には、仕入計上・売上計上・在庫照合の各プロセスにおいて、営業事務担当部署が行うべき業務を当事者が行っていたことである。

本件不適切取引においての、仕入計上・売上計上・在庫照合の各プロセスの正規の業務フローと実際に行われた業務フローは次のとおりである。

(仕入計上)

部 署	正規の業務フロー	実際に行われた業務フロー
営業部門冷凍 鮪担当部署	①仕入伝票作成(手書き) (電話・FAX・メール等で発注) (納品書添付もしくは商品発注書(成約確認書))	①仕入伝票作成(手書き) (電話・FAX・メール等で発注) (納品書添付もしくは商品発注書(成約確認書))
	↓	↓
営業事務担当 部署	①仕入伝票入力 ② <u>営業冷蔵庫へ連絡(検収)</u> (<u>在庫・名変NO. 確認入力</u>) (<u>在庫関係証憑と照合</u>)	② <u>営業冷蔵庫へ連絡(検収)</u> (<u>営業冷蔵庫名記載、在庫・名変NO. なし</u>) (<u>在庫関係証憑廃棄</u>)
	↓	↓
営業部門課長	①仕入計上承認	①仕入計上承認

(売上計上)

部 署	正規の業務フロー	実際に行われた業務フロー
営業部門冷凍 鮪担当部署	①売上传票作成(手書き) (WEB・EDI・FAX・メール等で 受注)	①売上传票作成(手書き) (WEB・EDI・FAX・メール等で 受注) ②営業冷蔵庫へ連絡 (出庫依頼、配送便) (営業冷蔵庫名記載、出庫・名変 NO. なし) (出庫関係証憑廃棄) ③配送便手配
営業事務担当 部署	↓ ①売上传票入力 ②営業冷蔵庫へ連絡 (出庫依頼、配送便) (出庫・名変 NO. 確認入力) (出庫関係証憑と照合) ③配送便手配	↓ ①売上传票入力
営業部門課長	↓ ①売上計上承認	↓ ①売上計上承認

(在庫照合)

部 署	正規の業務フロー	実際に行われた業務フロー
営業事務担当部署課員	①在庫証明書と営業冷蔵庫別在庫一覧表を照合 ②差異報告書を作成、報告 ↓	①営業担当の報告を元に差異を確認
営業事務担当部署課長	①押印 ↓	
営業部門課長	①確認、承認、回付 ↓	①営業担当が在庫証明と営業冷蔵庫別在庫一覧表を照合し、商品事務課に報告
営業部門(次長・部長)、支社長、営業事務担当部署課長	①承認 ↓	
管理部門	①回覧 ↓	
営業事務担当部署	①差異分訂正処理 ↓	
営業部門課長	①差異分訂正処理承認	

②対応

特定の部署において例外的な業務フローが行われているのは問題であり、正規の業務フローどおりに業務を行うことが必要である。なお、本件不適切な会計処理の発生要因となった冷凍鮭取引については、すでに業務フローに則り、運用することに是正されている。一方、冷凍鮭取引においては、品質劣化懸念等の問題もあり、受注から納品までのリードタイムに神経を払いつつ、業務遂行しなければならない、現行の業務フローが実態に即しているとは言い難く、運用面で支障をきたす場合も多々あるかと考える。

そこで、営業部門と管理部門が充分協議し、冷凍鮭取引の業務および管理業務の再確認を行い、必要であれば、牽制機能も充分備えられた業務処理統制における業務フローの改善についても検討されることを要望する。

(2) 組織風土の改善

①数値目標に対する姿勢の改善

近年の厳しい経営環境のもと、㈱ショクリューにおいては、より短期的に改善の効果が表れる粗利率・粗利額の改善や在庫額の削減を志向する傾向が現れるようになった。しかし、目標として設定された粗利率・粗利額・在庫額を短期的には達成できない状況にあったことが本件不適切な会計処理の一因となっている。

㈱ショクリューとしては、計算上の数値目標を立ててこれを追求させる場合、実態のない数字が計上されるというリスクを認識すべきである。㈱ショクリューとしては、目標設定後の環境変化を意識して随時見直し、現場から得た情報を積極的に検討するといった姿勢を持ち、現場の意見や意識に随時留意し、業績目標の達成と適正な業務遂行という、時には背反する二つの目的の一方のみに偏らないよう適切なコントロールをする必要がある。

②営業部門と管理部門の連携強化及び独立性の保全

本件不適切な会計処理については、当事者が営業事務担当部署の業務を代行しており、仕入・売上・在庫管理を一人で完結してしまったことが、その大きな原因となっている。この行為をなぜ防げなかったのか分析すると、営業部門担当の部長が営業事務担当部署課長を兼任しており、黙認してしまったこと、営業事務担当部署課員が冷凍鮪担当部署の課長に相談したが改善されなかったことが要因と思われる。

問題が発生した時点で、すぐに対応できる体制作りが急務であり、営業事務担当部署の独立性の確保及び営業部門の協力体制を構築する必要がある。今回のように業務プロセスを逸脱した行為を発見した場合、まず営業事務担当部署の上長へ報告し、上長は支社管理部門・支社長へ報告し、支社長は事実を確認したうえで、営業部門本部長・管理部門本部長へ速やかに連絡し、改善策を講じなければならない。

③人材育成

ア) 人材育成計画の確立

(株)シヨクリューは、従業員の教育や人材育成に一定の時間や費用を掛けてきた。また、合併後、定期的なローテーションや新卒採用者の新人研修も計画的に実施されつつある。

しかしながら、本件不適切な会計処理の当事者は、入社以来、問題となった冷凍鮪取引以外の業務経験がほとんどなく、自らの業務プロセスの適切性を他業務経験との比較検証により適正に判断できなかったことが問題を起こした一因となっているものと考えられる。

業界特性から専門性を求められる分野が相当数あることは認められるものの、幅広い視野をもった人材の育成と適材適所の配置が必要であり、これらを包摂した人材育成計画の確立が必要である。

イ) マネージャーの育成

本件不適切な会計処理において、当事者の上司となる営業ラインの課長及び部長は、問題の兆候(在庫・請求書の不照合)を認知し(P)、当事者に是正指導を行っているが(D)、恒常的に顕在化している事象(在庫・請求書の不照合)にかかる原因の分析や、当事者に行った是正指導の結果確認・検証(C)が行われず、改善・是正に向けた具体的な行動(A)に結びついていなかった。すなわち管理職として求められるリスクマネジメントのPDCAサイクルが確立されていなかったことが、問題を長期化させ拡大させた大きな要因と考えられる。

また、顕在化した事象や当該事象に対する行動から当事者の資質を見極め、適正部署への配置転換も選択肢として検討すべきであったと思料されるが、サポートの事務員を配置するに留まっており(当該サポート要員は定着せず、その後も何ら手が打たれていない。)、当事者の業務そのものに対する理解不足から資質を見極められず、必要な検討がなされなかったものと考えられる。

課長及び部長は、内部統制業務フローにおいて重要な役割を担っており(後述)、外部専門家も活用したマネージャー育成研修を充実させるとともに、あわせてマネジメント能力に力点をおいた管理職登用、人事評価の実施検討が必要である。

ウ) コンプライアンス研修

コンプライアンスについての研修は、これのみを扱ったものは実施されておらず、従業員のコンプライアンス意識の低さが本件不適切な会計処理の一因となっている。

今後、(株)ショクリューにおいては、従業員へのコンプライアンス研修を定期的に行い、コンプライアンス意識を高めることが必要である。

また、内部監査や内部統制において重要な役割を担うべき部署について、人員が不足する場合は、人員を補う必要がある。

(3) ガバナンスの強化

①不祥事等の報告に関する制度化

(株)ショクリューにおいて、不祥事等の事態が発生した場合、(株)ショクリュー「コンプライアンス委員会規程」「経営危機管理規程」に則り速やかに対処する旨を規定している。

しかし、本件不適切な会計処理において、事態の把握の遅れ、初動対応の誤りが調査を長引かせることとなった。

具体的には、(株)ショクリューにおいて不祥事等の事態が発生した場合の報告制度として報告事項の定義、報告経路の公式化、報告期日のルール化、報告遅延に対する罰則等について新しく定めることが必要である。

②内部監査・内部統制の強化

内部監査については、所属長が異動した部署や過去において問題が発生した部署を中心に期初に計画し取締役会にて承認を受けたうえで、内部監査を実施している。

監査内容については、随時見直しを行い、より高度で質の高い監査を心がけているが、約3年間で全部署を一通り監査できる頻度となっている。本件不適切な会計処理について検証した結果、内部監査の頻度及び課別に深度のある業務監査を実施する必要がある。今後は、営業部門においては、部単位を改め課単位に業務監査を実施し、部長・課長・各担当者までヒアリングを実施し、問題点・改善事項について全員に問題意識を持たせるよう指導する。また改善指示事項についても、管理部門とよく連携を取りフォローアップを必ず実施されたい。

内部統制については、内部監査室が評価組織として、整備評価(WT)・運用評価(運用テスト)を主管・主導し、評価結果を同社社長及び内部統制事務局へ報告している。また、不備に関しては、不備一覧表の書面をもって内部統制事務局へ通知し、改善報告を受けた後の一定の業務期間経過後にフォロー評価を対応している。

本件不適切な会計処理において、内部統制上、業務指導や不備に対する改善指導する立場にあるプロセスオーナー（部長）や課員を直接指導する立場にあるコントロールオーナー（課長）が機能していなかったことが最大の問題である。今後の対応として、内部監査室と内部統制事務局は連携を密にとり、プロセスオーナー及びコントロールオーナーへの再教育を実施し、各社員へ内部統制の重要性を再認識させるため社内研修を実施する。

本件不適切な会計処理が同一業務長期従事者の業務で発生したことを踏まえ、同一業務長期従事者の業務の一斉点検を速やかに実施するとともに、定期的な点検を計画的に実施していく必要がある。

③内部通報制度の充実

㈱ショクリューには、内部通報規程によりコンプライアンス担当部署である内部監査室室長が社内ホットラインの窓口となり、社内で発生した不正行為等の早期発見と是正を図り、コンプライアンス経営の強化に資することを目的としているが、過去5年間で2件の通報実績しかない。これは、従業員が内部通報制度自体の存在を知らないことや通報した後の不安があるためではないかと推測する。

したがって、内部通報制度を活性化するためには、社長をはじめとする取締役が本件不適切な会計処理について真摯に受け止めて改善する旨の意思を表明し、実際に従業員から意見を聴取して、必要に応じた改善を実行する必要がある。実行された改善結果を従業員に周知し、業務改善に実を結んでいることを従業員に認識させることも信頼回復のためには不可欠である。

④トップマネジメントの強化

本件不適切な会計処理にかかる調査において、牽制機能を担う営業事務担当部署の機能が正常に機能していなかったことが判明した。

ルールや組織は作ったら終わりではなく、ルールが有効に運用され組織が期待された機能・役割を発揮しているか否かについて、普段から部下にレポートさせ検証することが、トップのリスクマネジメントにかかる重要事項と考えられ、トップマネジメントが有効に発揮されていれば、本件不適切な会計処理も早期に発見され対処できた可能性も認められる。

トップマネージャーを対象としたリスクマネジメント研修の充実、強化が必要である。

(4) 業務の改善

①管理部門の牽制機能を強化する

ア) 仕入未計上が発生した場合

本件不適切な会計処理において、仕入未計上取引について、支社管理部門課長が十分な調査をせず安易に、仕入計上するよう指導することに留まっていた。

この場合、仕入未計上が発生している状態であることを考えると、棚卸在庫が合っていないことも推測されるので、発覚と同時に支社管理部門部長へ報告し、支社管理部門部長は事実関係を確認したうえで、支社長・管理部門本部長へ報告し早急に対処しなければならない。また、即日当該部署の全件棚卸を実施し、他に同じような事実がないか確認する。

イ) 請求書のチェック機能強化

現在、商品を仕入する場合、営業事務担当部署において商品の品名・数（重）量・単価・金額に異常値がないか確認したうえで、仕入伝票を作成しており、請求書受付・支払処理において、支社管理部門が請求金額合計の照合のみで支払伝票を計上している。

本件不適切な会計処理において、営業事務担当部署によるチェック機能が働かなかったことを考えると、支社管理部門においても支払処理する時点で、請求商品の品名・数（重）量・単価・金額をチェックすることとし二重チェック体制にする。

ウ) 債権債務の残高確認について

現在、売掛金のみ年1回（2月末）残高確認を実施しているが、本件不適切な会計処理を考慮すると、買掛金の残高確認も必要不可欠であると判断した。

今後は、売掛金・買掛金を年2回（8月末・2月末）実施し、債権債務の管理体制を更に強化する。また、残高確認の調査結果についても回収率・差異明細等も分析し結果報告を取締役に報告する。

エ) 売上マイナス利益管理表・異常損益明細表等の運用について

売上マイナス利益管理表に関して、各支社にて日々の粗利チェック資料として利用しているが、マイナス利益が発生している商品について、担当者から明確な理由の記入及びマイナス利益理由書を添付させ、所属長・部長・支社長が承認し、支社管理部門へ回覧する。

また、異常損益明細表・売上訂正チェックリスト・仕入訂正チェックリストは、本社管理部門のみ出力されているが、支社管理部門においても出力し、管轄部署の異常損益や売上・仕入に関して異常と思われる取引について担当部署に確認する。その内容についても記録し保管する。

オ) 商品在庫管理業務の強化

月末の棚卸結果は、営業事務担当部署が関わる営業部門においては、営業事務担当部署が在庫差異報告書を作成し、営業部門課長が承認し、営業部門部長・支社長まで回覧・承認することとなっている。回覧後、書類一式を支社管理部門に回付して保管することになっているが、支社管理部門においても再度棚卸結果の内容検証を実施し、二重チェック体制にする。

また、在庫差異報告書が承認された後、営業事務担当部署が訂正処理を行い営業部門課長が承認することになっているが、支社管理部門へも回覧し支社管理部門課長の承認を得ることとする。

その他の営業部門においても同様とし、棚卸結果書類一式を支社管理部門で内容を検証し二重チェック体制とし、在庫差異の訂正処理後の伝票一式を支社管理部門課長が承認することとする。

②営業事務担当部署の牽制機能を強化する

ア) 営業事務担当部署の管轄を営業部門から管理部門へ移管

本件不適切な会計処理で、営業事務担当部署の担当者が、自分の業務を当事者へ委託してしまった行為は、営業事務担当部署の課長を営業部門部長が兼任していたことも一つの要因と考えられる。

本来、仕入・売上・在庫管理業務において、牽制機能を発揮すべき営業事務担当部署が十分な機能を発揮していなかったことを考えると、管轄を営業部門から管理部門へ移管する必要がある。

イ) 売上返品処理について

東日本支社において、本件不適切な会計処理で内部間の売上返品処理を仕入処理で行っていた。本来、会社ルールでは売上した部署が当初の伝票を呼び出したうえで返品処理を実行しなければならない。

このような会社の規程・ルールを逸脱した行為はあってはならないので、社内規程及び内部統制における業務フロー・記述書を徹底的に再教育し、営業事務担当部署が営業部門に対して十分な牽制機能が発揮できるような組織に変える。

ウ) 入庫ナンバーのシステムチェック化の検討

本件不適切な会計処理で、入庫ナンバーの未登録が多数発生しているため、システム開発を行い、入庫ナンバー未登録在庫を定期的に抽出し、登録を義務付ける。

6. 当社グループとしての再発防止策

当委員会の調査結果を踏まえて、グループ横断的な取組みとして、以下の項目を織り込んだ再発防止策について早急に取りまとめられたい。

(1) 当社グループのコンプライアンスを徹底する組織文化の更なる醸成

当社及び当社グループ会社は、役職員に対し「グループ行動規範」に基づき日常の行動において、関連法令はもとより社会規範並びに企業倫理を基本として行動するよう示達している。

しかしながら、本件不適切な会計処理の発生を受け、コンプライアンスを徹底する組織文化の形成・浸透を促進し、全役職員がコンプライアンスの意義、重要性等について認識を深化していくことが重要と考える。

具体的には、当社グループ会社の経営層がコンプライアンスを徹底する組織文化の形成・浸透を強く決意表明し、当社グループ役職員全員を対象としたコンプライアンスに関する研修を定期・計画的に実施していくことが必要である。

(2) 不祥事の事例分析と活用

当社グループ及び他社での過去の不祥事に関して、その発生原因、要因分析、対応策等についてケーススタディーを行い、不祥事の発生防止に努めることが重要である。当社が中心となって、当社グループの経営層、管理職等を対象とした定期的なケーススタディーによる勉強会等を行うことが必要である。

(3) 当社グループのガバナンスの強化

①不祥事等の報告に関する制度化

当社グループにおいて不祥事等の事態が発生した場合、当社「関係会社管理規程」において「報告事項：グループ内部統制に影響を及ぼす重要事項」として速やかに当社に対し報告する旨を規定している。

しかしながら、当社グループ会社の対応（報告レベル）は一様ではない。

このため、当社としては事態の把握の遅れ、違い等から方針の策定や初動対応等に誤りが生じ事態を深刻化させるリスクが想定される。

具体的には、当社グループにおいて不祥事等の事態が発生した場合の報告制度として、a. 報告事項の定義、b. 報告経路の公式化、c. 報告期限のルール化、d. 報告遅延に対する罰則等について定めることが重要と考える。

②当社グループ内部統制、内部監査の強化

内部統制の整備については、最終形はない。日々、高度化していかなければならないと考えている。

具体的には、各社の業態により適合した内部統制の整備・運用について更なる充実を目指して、当社が主体となって、当社グループ会社の内部監査部門の体制、機能及び連携の強化に努める必要がある。

③当社グループの内部通報制度の更なる充実

今後は、当社グループ役職員に対し内部通報制度の理解を更に浸透させ、制度の有効性を向上させることが重要と考える。

具体的には、定期的なグループ広報の実施、社内研修項目に含める等により当社グループ役職員の当該制度に対する理解を更に深化させ、また、必要に応じアンケート等の有効活用により不正取引等を防止する必要がある。

以 上