



2019年6月28日

各 位

会 社 名 イオンディライト株式会社  
代 表 者 名 代表取締役社長 濱田 和成  
兼社長執行役員  
(コード番号 9787 東証第一部)  
取締役兼常務執行役員  
お 問 合 せ 先 グループ戦略・デジタ 四方 基之  
ルソリューション統括  
(TEL. 03-6840-5712)

### 特別調査委員会の調査報告書開示および今後の対応に関するお知らせ

当社は、2019年6月27日付「特別調査委員会の調査報告書受領および決算発表日に関するお知らせ」に記載のとおり、当社連結子会社である株式会社カジタク（以下、「カジタク」）における不正会計処理問題に関して、特別調査委員会より調査報告書を受領しました。当社は、プライバシーおよび機密情報保護等の観点から、全文に部分的な非開示措置・匿名化を施し、本日当該措置が完了しましたので、「株式会社カジタクの不正会計に関する調査結果最終報告書」を下記のとおりお知らせいたします。

#### 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につきましては、添付の「株式会社カジタクの不正会計に関する調査結果最終報告書」をご覧ください。

##### 2. 連結財務諸表に与える影響

当社は、特別調査委員会の調査結果を踏まえ、カジタク不正行為に係る当社連結財務諸表への最終的な累積影響総額として、過去5期（2014年2月期～2018年2月期）および2019年2月期修正分として、特別調査委員会の調査による項目（以下の表中の①～⑨）計△97億21百万円に、収益認識基準変更金額（以下の表中の⑩）△37億80百万円を加えた計△135億2百万円を計上するとともに、将来損失に対する引当金計上金額（以下の表中の⑪）△27億50百万円を計上し、総額として合計△162億52百万円を計上することといたしました。金額の内訳は次のとおりです。

単位：百万円

No.	項目	金額	摘要
①	未設置物件請求修正額	△ 2,281	調査対象期間全体の 累積純資産影響額。  調査対象期間 (2013年3月から 2019年2月末)
②	架空売上修正額	△ 2,601	
③	証明写真機仕入修正額	△ 1,722	
④	中古複写機仕入修正額	△ 1,298	
⑤	その他仕入修正額	△ 248	
⑥	棚卸資産評価損	△ 1,296	
⑦	売掛金残高確認修正	△ 46	
⑧	仮勘定修正	50	
⑨	その他修正	△ 281	
	特別調査委員会の調査によって判明した 累積影響額 (小計)	△9,721	
⑩	収益認識基準変更金額	△3,780	
	過年度および2019年2月期分に係る 累積影響額 (小計)	△13,502	
⑪	引当金計上金額	△2,750	
	累積影響総額 (合計)	△16,252	

※主に①②⑩は連結損益計算書の連結売上高および連結貸借対照表の売掛金または前受金に影響を及ぼします。また同様に③④⑤は連結損益計算書の売上原価等および連結貸借対照表の買掛金に影響を及ぼします。

※⑩「収益認識基準変更金額」

カジタクの複写機、証明写真機等の機器販売価格には、結果的にリース期間にわたり、得られるであろう保守収入を前受けしたと認められる部分があり、これらが機器販売時に売上計上されていることが判明しました。よって、当該前受相当は発生主義に基づき計上されるべきものであると考えられることから、過年度修正を行い、契約締結年度以降に適正に売上計上しました。

※⑪「引当金計上額」

カジタクの店頭支援事業にて、売上予算を達成するため、過度な販売施策（最低売上保証額を下回った場合は、カジタクが損失補填をする。）を行っていたため、2019年2月末現在において契約書に基づき判明した将来の損失補填額を引当金として計上するものです。

### 3. 今後の対応について

当社では、最終報告書に記載された調査結果を真摯に受け止め、今後、実効性のある具体的な再発防止策を策定し、改善に取り組んでまいります。具体的な再発防止策についての詳細は決定次第改めてお知らせいたしますが、現時点で検討している再発防止策の基本方針は、以下のとおりです。

#### (1) 再発防止策（基本方針）

【当社における再発防止策】

- ① さらなるコンプライアンス体制を推進するための当社従業員の意識改革
- ② グループ会社の安定的・持続的な成長を支えるための子会社管理体制の見直し

- ③ グループ会社のコンプライアンス体制の整備
- ④ グループ会社の健全な経営の支援、適切なモニタリング、不正防止の観点から監査を実施するための組織の充実化
- ⑤ 日常的に業務に携わる常勤の役員やスタッフの派遣、人材交流による不正の早期発見、組織風土の改善

【カジタクにおける再発防止策】

- ① カジタク経営陣の刷新、新社長によるコンプライアンス重視のメッセージ発信
- ② 企業風土改革、コンプライアンス意識の改革
- ③ カジタクの財務、経理、主計業務の信頼性確保、業務の見える化
- ④ カジタクにおけるコンプライアンス体制の構築、社内規定の遵守とモニタリングの徹底
- ⑤ カジタクにおける業務手順および業務フローの明文化ならびにその遵守と徹底

(2) 関係者の処分と経営責任の明確化

① 関係者の処分

株式会社カジタクの元代表取締役社長および元店頭支援事業統括取締役の2名については4月15日付で既に解職し、6月28日付で取締役を解任いたしました。

その他、調査報告書および当社による調査結果に基づき、本件に関する関係者6名（幹部社員5名、担当社員1名）に対し、6月28日付で懲戒処分を実施いたしました。

② 経営責任の明確化

本件につきまして、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに対し、多大なるご迷惑、ご心配をおかけしたことを真摯に反省し、その経営責任を明確にするため、調査報告書および当社による調査結果に基づき、当社取締役に対し、以下の処分を6月28日付で実施いたしました。

(取締役に対する処分)

取締役会長 中山 一平	: 解職
代表取締役社長 兼 社長執行役員 瀨田 和成	: 減俸 30%を6ヵ月
取締役 兼 副社長執行役員 山里 信夫	: 減俸 10%を1ヵ月
取締役 兼 専務執行役員 古川 幸生	: 解職
取締役 兼 常務執行役員 四方 基之	: 減俸 10%を1ヵ月
取締役 兼 常務執行役員 水戸 秀幸	: 減俸 10%を1ヵ月
取締役 家志 太二郎	: 減俸 10%を1ヵ月
取締役 定岡 博規	: 減俸 10%を1ヵ月

その他、本件に関する当社関係者6名（幹部社員5名、担当社員1名）に対し、6月28日付で懲戒処分を実施いたしました。

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまには、多大なるご迷惑、ご心配をおかけしておりますことを心より深くお詫び申し上げます。当社グループは、一丸となり、信頼の回復および企業価値の向上に努めてまいりますので、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以上

【ご参考】

上記のカジタク不正会計処理による影響額に加え、特別調査委員会の調査結果を踏まえ、カジタク店頭支援事業における過年度の収益認識基準にかかる見積変更および将来の特定損失の引当計上をおこない過年度の決算を訂正しております

今回の訂正に伴う過年度の連結業績への影響額は、下記記載のとおりです。(2019年2月期の影響額は除く)

(1) 連結決算概要

(単位:百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B - A)
2014年2月期 通期	売上高	257,243	256,654	△588
	営業利益	15,115	14,622	△492
	経常利益	15,092	14,600	△492
	当期純利益	8,161	7,039	△1,122
	総資産	112,122	111,010	△1,112
	純資産	71,316	70,145	△1,171
2015年2月期 通期	売上高	266,705	265,572	△1,133
	営業利益	15,861	15,390	△471
	経常利益	15,943	15,472	△471
	当期純利益	8,725	7,965	△760
	総資産	126,044	124,584	△1,459
	純資産	77,495	75,558	△1,936
2016年2月期 通期	売上高	281,041	277,926	△3,115
	営業利益	16,707	14,556	△2,150
	経常利益	16,684	14,534	△2,150
	当期純利益	9,658	7,247	△2,411
	総資産	131,349	129,434	△1,914
	純資産	84,000	79,674	△4,325
2017年2月期 通期	売上高	294,725	292,607	△2,117
	営業利益	17,257	14,139	△3,117
	経常利益	17,381	14,263	△3,117
	親会社株主に帰属する当期純利益	10,238	7,093	△3,145
	総資産	139,505	137,870	△1,634
	純資産	92,089	84,604	△7,485
2018年2月期 通期	売上高	295,839	292,396	△3,442
	営業利益	16,812	12,909	△3,902
	経常利益	17,284	13,381	△3,902
	親会社株主に帰属する当期純利益	10,316	6,397	△3,919
	総資産	146,828	144,678	△2,149
	純資産	100,561	89,143	△11,417

2019年6月27日

イオンディライト株式会社 御中

株式会社カジタクの不正会計に関する  
調査結果最終報告書  
(開示版)

イオンディライト株式会社 特別調査委員会

## 目次

第1	特別調査委員会による本報告書の趣意等	4
1	特別調査委員会設置の端緒及び目的	4
2	当委員会の構成	4
3	留意事項	5
第2	調査担当者、調査期間及び調査方法	5
1	調査担当者	5
2	調査期間	6
3	調査対象期間	6
4	調査対象法人	6
5	調査方法	6
	(1) 当委員会による関係者らに対するヒアリング	6
	(2) 当委員会が貴社及びカジタクから開示を受けた資料	7
	(3) 会計データ及び各種証憑類等の閲覧及び検討	7
	(4) デジタル・フォレンジック調査	7
	(5) 協力業者への確認	10
	(6) ホットラインの開設	10
第3	調査結果	10
1	貴社に関する基本情報	10
	(1) 貴社の企業概要	10
	(2) 貴社のコーポレート・ガバナンス体制	10
2	カジタクに関する基本情報	12
	(1) カジタクの企業概要(2019年3月1日現在)	12
	(2) カジタクの業績の推移	12
	(3) カジタクの店頭支援事業の概要	12
	(4) カジタクの家事支援事業の概要	15
	(5) カジタクの組織・体制	16
3	店頭支援事業本部における売上計上、買掛金計上及び支払等の流れ	17
	(1) 複写機等の販売及び売上計上の流れ	17
	(2) 複写機等の保守・管理に係る売上計上の流れ	18
	(3) 請求書発行の流れ	19
	(4) 買掛金計上及び支払の流れ	20
	(5) 店頭支援事業本部と管理本部との調整、部門勘定を用いた調整	22
	(6) 業務手順の不存在及び稟議手続の不遵守	22

4	本不正行為	23
	(1) カジタクにおける不正行為の認定	23
	(2) その他対象子法人における本不正行為及びこれに類する不正の有無	34
5	本件の貴社連結財務諸表への影響	34
6	本件に至る背景事情、経緯等	37
	(1) はじめに	37
	(2) 組織的背景	37
	(3) 本件不正に至る経緯及び考えられる動機	38
第4	原因に関する考察	45
	1 家事支援事業部の業績低迷、カジタクの予算必達・営業重視の企業風土、 貴社からの追及回避	45
	2 誤った財務情報に基づく経営及び部門別損益管理の欠如	46
	3 カジタクにおけるコンプライアンス体制の欠如	47
	4 カジタクにおけるコンプライアンス意識の欠如、自浄作用の不全	47
	5 カジタクにおける取締役の担当の兼務	48
	6 カジタクにおける的確かつ明確な業務手順の不存在	48
	7 貴社における子会社管理の問題点	49
	(1) 貴社の子会社管理方法及びその問題点	49
	(2) 小括一本不正行為の原因としての貴社における子会社管理上の問題点	58
第5	再発防止策の提言	59
	1 カジタク経営陣の刷新、取締役の増員	59
	2 企業風土改革、コンプライアンス意識の改革	59
	3 カジタク管理本部（特に経理部門）の増強	59
	4 カジタクにおけるコンプライアンス体制の整備、組織改革	60
	5 カジタクにおける業務手順及び業務フローの明文化並びにその遵守の徹底	60
	6 貴社の子会社管理に関する改善点の提言	61
	(1) 貴社役員の意識改革	61
	(2) 予実管理偏重の子会社管理体制の見直し	61
	(3) 子会社コンプライアンス体制整備等の担当部署・担当役員の明確化	61
	(4) コンプライアンス部、関係会社管理部、経営監査部の拡充	62
	(5) 子会社への常勤役員・スタッフの派遣	62

## 第1 特別調査委員会による本報告書の趣意等

### 1 特別調査委員会設置の端緒及び目的

2019年2月期の決算手続を進めるにあたり、貴社が連結子会社である株式会社カジタク（以下「**カジタク**」という。）の貸借対照表とキャッシュフロー計算書が不均衡であることを指摘し、カジタクによる社内調査を実施させた結果、同年3月下旬に、カジタクにおいて不適切な会計処理が行われていた可能性があることが判明した。これを受けて貴社が、社内調査チーム（以下「**貴社社内調査チーム**」という。）を立ち上げ、外部専門家のサポートを受けつつ、主にカジタクの財務調査を中心とした調査を進めたところ、カジタクの店頭支援事業の中古複写機等再販ビジネスにおいて在庫廃棄等の処理手続に過誤があり、貴社業績に影響が発生する見込みがあること（以下「**本件**」という。）が発覚した。貴社は、かかる事態を受け、より透明性の高い調査を実施し、本件の原因究明、類似事案の有無の確認及び連結財務諸表への影響額の確定を行うとともに、調査結果を受けての再発防止策の策定及び貴社グループのガバナンスの更なる強化を目的に、2019年4月11日、貴社及びカジタクと利害関係を有しない外部の専門家や弁護士を含む特別調査委員会（以下「**当委員会**」という。）を設置した。

当委員会は、貴社からのかかる依頼を受けて、①カジタク店頭支援事業の中古複写機等再販ビジネスにおける在庫廃棄等の処理手続の過誤の内容に関する調査（これに類する不適切な会計処理の有無に関する調査を含む。）、これによる貴社連結財務諸表への影響額の認定、並びに②上記在庫廃棄等処理手続が行われた背景事情、経緯及びカジタクの企業風土に関する調査（以下「**本調査**」という。）を実施し、本書（以下「**本報告書**」という。）をもって本調査の結果を報告するとともに、③これを踏まえた再発防止策及びガバナンス強化策（貴社グループにおけるガバナンス強化策を含む。）に対する提言を行うものである。

なお、当委員会は、2019年5月24日付け「株式会社カジタクの不正会計に関する調査結果中間報告書」を貴社に提出しているが、同中間報告書と本報告書との内容に相違がある箇所については、本報告書の内容に更新等されたものとして取り扱われたい。

### 2 当委員会の構成

当委員会は、以下の委員により構成される。

委員長：野間敬和（弁護士 TMI総合法律事務所）

委員：岩田知孝（弁護士 公認会計士 招和法律事務所）

委員：田代啓史郎（弁護士 TMI総合法律事務所）



### 3 留意事項

本調査及び本報告書は、以下の事項を前提とする点に留意されたい。

- (1) 本調査は、後述第2「調査担当者、調査期間及び調査方法」のとおり、限られた期間の中で、当委員会が独自に収集した資料、貴社及びカジタクから入手した資料並びに貴社及びカジタクの関係者等へのヒアリングに基づき、後述の本調査期間内で行われたものであり、本報告書作成時までに分析、検討等した資料から確認できた内容のうち、本調査の目的に照らして指摘するべきであると考えられる点について記載しているものであって、入手した資料等から確認できた内容の全てを網羅的に記載したものではないこと
- (2) 後述のとおり、入手資料については、貴社及びカジタクから提供を受けたものであり、メールサーバや個々人のメールを独自に全て収集し精査したのではなく、限定的なものであること
- (3) 本調査においては、以下の事項を前提としていること
  - ① 検討対象となった書類上の署名及び押印は真正になされたものであること
  - ② 写しとして開示を受けた書類は、いずれも原本の正確かつ完全な写しであること
- (4) 本報告書は、前述(2)及び(3)のとおり前提において作成されたものであり、本調査外の資料及び関係者の供述等により本報告書と異なる事実が認められることを否定するものではなく、そのため、新たな事実関係が判明した場合には、本報告書と異なる結論に至ることもあり得ること
- (5) 本調査及び本報告書作成は、貴社との関係において客観的立場においてなされたものであり、かかる立場確保のために、貴社その他いかなる者も本報告書作成者に対していかなる権利も取得せず、本報告書作成者に対していかなる請求も起こさず、本報告書を証拠、資料その他主張等の根拠として使用しないこと及び本報告書作成者は、貴社その他いかなる者に対しても何らの義務及び責任を負わないこと

## 第2 調査担当者、調査期間及び調査方法

### 1 調査担当者

当委員会は、本調査の実施に当たり、TMI総合法律事務所の弁護士5名及びデジタル・フォレンジック等の外部専門家を起用するとともに、本調査を効率的に行うため、先行してカジタクに対する調査を実施していた貴社社内調査チームからの情報提供及び補助を得て、本調査を実施した。

## 2 調査期間

2019年4月11日から同年6月26日まで（以下「本調査期間」という。）である。

## 3 調査対象期間

本調査の対象期間については、必要性和実効性を勘案して、2013年3月から2019年2月までとしたが、必要に応じてそれ以前の期間に遡って調査を実施した。

## 4 調査対象法人

本調査の主たる対象法人は、本件が確認されたカジタクであるが、貴社グループのその他の法人において類似する事案がないかを調査するため、貴社連結子会社のうち以下の法人（以下「**その他対象子法人**」という。）に対しても、合理的と考えられる範囲で調査を行った。

会社名	会社名
イオンディライトアカデミー株式会社	AEON DELIGHT (MALAYSIA) SDN. BHD
イオンディライトセキュリティ株式会社	A ライフサポート株式会社
イオンディライトセレス株式会社	株式会社白青舎
環境整備株式会社	中央管財株式会社
関東エンジニアリング株式会社	箕面駅前パーキングサービス株式会社
株式会社ドゥサービス	株式会社ユーコム
エイ・ジー・サービス株式会社	永旺永楽泰達(天津)物業服務有限公司
FMSソリューション株式会社	永旺永楽(江蘇)物業服務有限公司
永旺永楽(中国)物業管理有限公司	武漢小竹物業管理有限公司
イオンコンパス株式会社	永旺永楽(上海)企業管理有限公司
J-horizons Travel (M) Services Sdn. Bhd	永旺永楽深蘭科技(上海)有限公司
株式会社ジェネラル・サービスズ	PT Sinar Jernih Sarana
AEON DELIGHT (VIETNAM) CO., LTD	

## 5 調査方法

当委員会は、以下のとおり、関係者へのヒアリング並びに貴社、カジタク及び取引先から提供を受けた資料の分析・検討等の方法により、本調査を実施した。

### (1) 当委員会による関係者らに対するヒアリング

当委員会は、2019年4月12日から同年6月19日までの間、本件の関係者（貴社及びカジタクの役職員等）延べ44名からヒアリングを実施した。その合計時

間は、48 時間 40 分である。なお、カジタクの店頭支援事業本部の責任者は、本調査期間中は医師の診断書に基づき自宅療養していたことから、当委員会はヒアリングを実施することができなかった。

## (2) 当委員会が貴社及びカジタクから開示を受けた資料

当委員会は、貴社及びカジタクに対し、随時、分析・検討等が必要となると考えた資料（カジタクの取締役会その他の会議体の議事録、本件に関連する各種契約関係書類、貴社及びカジタクの社内規程類及びマニュアル等）の開示を依頼し、その開示を受けて内容を分析・検討した。

当委員会は、これに加えて、関係者の各ヒアリング時に各人が持参し当委員会に提供があった資料、並びに、各ヒアリング時等に当委員会から関係資料の提示を求めたことにより当委員会に各関係者から提供があった資料についても分析・検討した。

## (3) 会計データ及び各種証憑類等の閲覧及び検討

当委員会は、本件に関連すると合理的に考えられる合計残高試算表・総勘定元帳等の会計データ及び各種証憑書類等の関連資料の閲覧及び検討を行った。

## (4) デジタル・フォレンジック調査

### ア 総論

当委員会は、本調査の実施に当たっては、カジタクの電子メールサーバ内のデータ、カジタク関係者が使用するカジタク支給のパソコン及びスマートフォン内のデータを保全した上で分析・検討する必要があると考え、貴社からデジタル・フォレンジック専門業者に依頼し、以下の方法によってデジタル・フォレンジック調査を行った。

### イ 情報保全の対象とした機器等

#### (ア) 対象役職員

当委員会は、カジタクの全ての常勤取締役、執行役員、店頭支援事業本部担当者、経理担当者の7名を、本調査のデジタル・フォレンジック調査の対象役職員とした。

#### (イ) 保全対象データ

当委員会は、データ保全実施前にカジタクに対してヒアリングを行い、上記調査対象役職員が業務内でコミュニケーションを取る際に発生するデ

ータを網羅的に取得するためには、下記4つの機器・サービスからデータを保全する必要があると判断した。

- ① クラウドメール (Google 社提供 g-mail)
- ② カジタクからの貸与 PC (以下「**会社貸与 PC**」という。)
- ③ カジタクからの貸与携帯電話 (スマートフォン。以下「**会社貸与携帯電話**」という。)
- ④ クラウドストレージ (Box JP 社提供 BOX)

#### (ウ) 保全データの規模

本調査の保全作業で取得したデータの容量は、それぞれ合計が以下のとおりであった。

- ① クラウドメール : 417GB
- ② 会社貸与 PC : 689GB
- ③ 会社貸与携帯電話 : 775MB
- ④ クラウドストレージ : 5.31GB

#### (エ) 保全方法

本調査の保全作業は、それぞれ以下の手順で実施した。

##### ① クラウドメール

全対象者の g-mail の復元処理と g-mail のアーカイブ作成を Google 社に依頼し、作成されたアーカイブデータを後日全てダウンロードした。

##### ② 会社貸与 PC

各対象者が使用する会社貸与 PC を停止した状態で DEFT ZERO Version 2018.2 (以下「**DEFT**」という。) を使用し、E01 形式で、HDD のイメージファイルを取得した。また、DEFT による保全が技術的に困難と判断した PC は OS にログインした状態で ACCESS Data 社製 FTK Imager Lite Version 3.1.1 を使用して、E01 形式で、HDD のイメージファイルを取得した。

##### ③ 会社貸与携帯電話

サン電子株式会社製 UFED 4PC version 7.16.0 を使用して、各対象者が使用する会社貸与携帯電話データの保全を実施した。但し、この手続で取得できなかったコミュニケーションデータは、会社貸与携帯電話に搭載されているバックアップ機能により SD カードにデータを

コピーした。さらに、この機能でも取得できないデータには、会社貸与携帯電話の画面をカメラで撮影し、保全を実施した。

④ クラウドストレージ

各対象者の Box 用アカウントでログインし、アクセス権を持つフォルダのデータをダウンロードした。

(オ) 削除データの復元の可否

上記データの内、削除データの復元が可能なものは、クラウドメール及び会社貸与 PC のデータとなり、クラウドメールについては Google 社に復元を依頼し、会社貸与 PC については Opentext 社製 EnCase version 7.10.1 (以下「**EnCase**」という。)の機能を利用して復元処理を行った。

ウ 保全・抽出したメールデータの分析・検討

(ア) 選別の手順

① クラウドメール

上記手順により取得した全アーカイブデータをメールレビュー環境である Vound 社製 Intella Connect version 2.1.1 (以下「**Intella**」という。)に取り込んだ。

② 会社貸与 PC

上記手順により取得したイメージファイルを EnCase に取り込み、削除データの復元処理を実施後、メールの拡張子を持つファイルを検索し、該当するデータを全て抽出した後、これを Intella に取り込んだ。

③ 会社貸与携帯電話

上記手順により取得したデータのうち、キャリアメール及びショートメッセージに該当するものを Intella に取り込んだ。また、カメラにより携帯電話の画面を撮影した写真は、Intella に取り込まず、レビュー用のフォルダにアップロードした。

④ クラウドストレージ

上記手順により取得したデータを EnCase の拡張子検索機能を利用し、メールに該当するものを Intella に取り込んだ。

#### (イ) キーワードでの選定

当委員会は、分析・検討対象を本調査に関連するものに限定するために、キーワードを選定し抽出を行った資料について、検討、分析を行った。

#### (5) 協力業者への確認

当委員会は、貴社社内調査チームが実施した、①カジタクの店頭支援事業における主要な売掛先及び買掛先に対する債権債務の残高確認の結果、並びに②主要な売掛先及び買掛先へのインタビューの結果について、その内容を確認した。

#### (6) ホットラインの開設

当委員会は、本調査期間において、カジタクの役職員向けのホットラインを開設し、本件及び類似の事象に関する情報の提供を求めた。

### 第3 調査結果

#### 1 貴社に関する基本情報

##### (1) 貴社の企業概要

1.	社名	イオンディライト株式会社
2.	株主	イオン(株) (28.75%)、イオンリテール(株) (23.16%) 等 (2019年2月13日現在)
3.	資本金	3,238百万円
4.	設立	1973年4月6日
5.	従業員数	4,034名 (2018年2月末現在)
6.	事業内容	IFM (インテグレートッド・ファシリティマネジメント) 事業 (設備管理事業、警備事業、清掃事業、建設施工事業、資材関連事業、自動販売機事業、サポート事業)
7.	本社所在地	〒542-0081 大阪市中央区南船場2-3-2

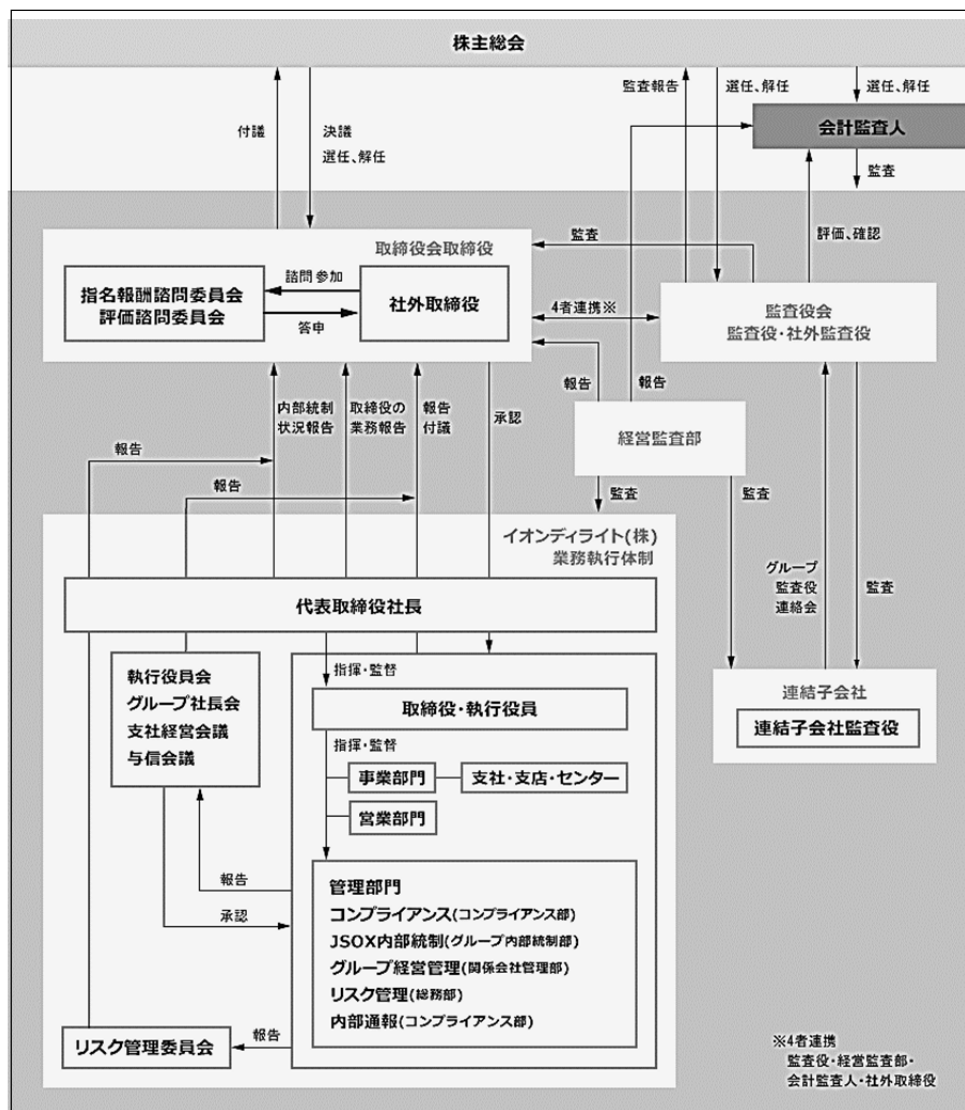
##### (2) 貴社のコーポレート・ガバナンス体制

貴社は、監査役会設置会社であり、監査役・監査役会が取締役・取締役会の職務執行・意思決定を監査している。取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成するとともに、独立性・中立性のある独立社外取締役を3名置き、執行役員制度を導入し執行に関わる意思決定の一部を執行役員会に委ねている。

監査役会は、監査役会の独立性確保のため半数以上を社外監査役で構成し、少なくとも1名以上を証券取引所が定める独立役員に指定している。

また、取締役候補者の指名に関わる方針・基準、取締役の報酬に関わる方針・基準の策定や、取締役会における個々の指名・報酬案の決定に際しての独立性・客観性と説明責任を強化するため、また取締役会全体の実効性を評価分析する上でその独立性と客観性を供するため、取締役会の任意の諮問機関として、指名報酬諮問委員会及び評価諮問委員会を設置している。

コーポレート・ガバナンス体制図（2019年5月31日改正前のもの）



## 2 カジタクに関する基本情報

### (1) カジタクの企業概要 (2019年3月1日現在)

1.	社名	株式会社カジタク
2.	役員	常勤取締役 2名 取締役 (非常勤) 1名 監査役 (非常勤) 1名
3.	株主	貴社 (97.8%) 及び個人1名 (2.2%)
4.	資本金	155,000,000円
5.	設立	2008年8月22日
6.	従業員数	155名 (2017年8月末現在)
7.	事業内容	家事支援事業、店頭支援事業
8.	本社所在地	〒104-0032 東京都中央区八丁堀4-3-3
9.	その他	2011年4月に発行済株式総数の90%を貴社が取得しグループ入り

### (2) カジタクの業績の推移

カジタクでは、主として店頭支援事業と家事支援事業の2事業を営んでいる。店頭支援事業は、小売店舗等に対して複写機や証明写真機の販売、保守等を行う事業である。家事支援事業は、一般消費者に家事代行及びクリーニングサービスを提供する事業である。店頭支援事業と家事支援事業における過去の業績の推移（管理本部費用控除前数値。本調査による修正を行う前の数値。）は、以下のとおりである。

単位：百万円

項目	2017/2	2018/2	2019/2
<b>店頭支援事業</b>			
売上高	7,230	7,036	7,551
営業利益	1,362	1,193	1,128
<b>家事支援事業</b>			
売上高	1,120	1,187	1,699
営業利益	△188	△84	52

### (3) カジタクの店頭支援事業の概要

#### ア 店頭支援事業本部の事業

店頭支援事業本部は、スーパーマーケット、ドラッグストア、コンビニエンスストア、CDレンタルストア等の小売店舗に対して、コイン式複写機及び

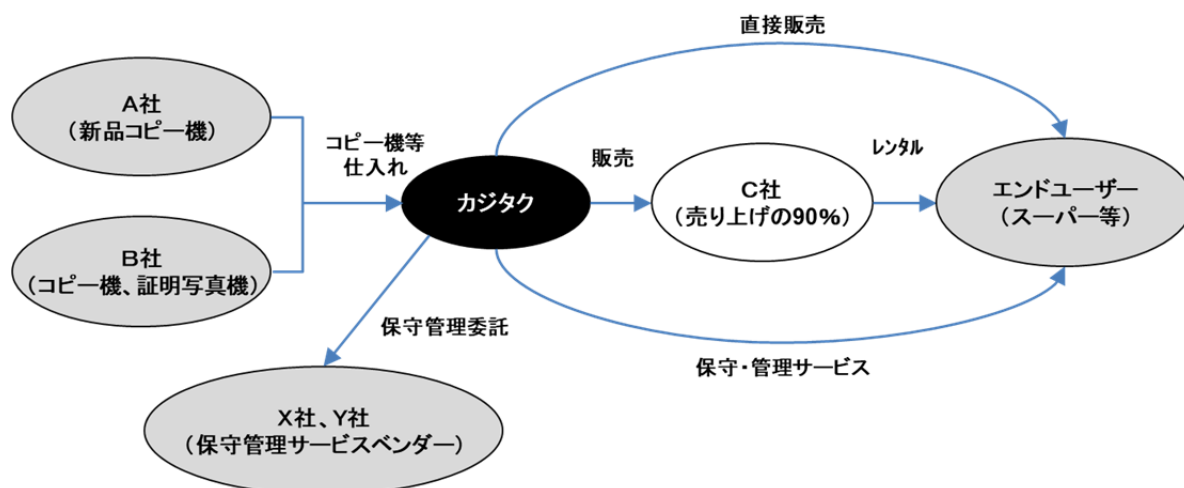


証明写真機（及び証明写真機に付随するプリンター機）を販売、設置する事業、並びに、カジタクが販売したコイン式複写機及び証明写真機等の保守・管理を行う事業である。店頭支援事業本部は、A社を通じて、X社製の複写機を仕入れていた。また、B社を通じて、Y社製の複写機及びZ社製の証明写真機及びプリンター機を仕入れていた。販売先は、上記スーパーマーケット等のエンドユーザーであるが、エンドユーザーがレンタル取引を希望する場合には、C社を通じてレンタル取引を行うため、その場合のカジタクの販売先はC社となる。

## イ 新規顧客の開拓

2008年の設立後、カジタクのエンドユーザーは主として新規顧客（地域の小売店等）であった。このため、当時のカジタクが複写機等の在庫を保有することはほぼなく、受注後に複写機等を仕入れ、リース会社に販売し、顧客に設置する事業モデルであった。なお、カジタクが複写機等を納入する顧客の大半は、「レンタル取引」によって複写機等を導入、設置していた。これは、エンドユーザーが複写機等をC社から賃借し、カジタクに対して後述の保守・管理業務を委託する取引であり、エンドユーザーとしては、複写機等を買取る場合と比較して初期投資をより低減して複写機等を設置できるものであり、カジタクの複写機等の販売は、レンタル取引が主流となった。

### 【店頭支援事業の業務の方法】



## ウ 複写機等の保守・管理事業

カジタクは、複写機等を販売したC社及びエンドユーザーより、当該複写機等の保守・管理業務を受託し、かかるサービスを複写機等のメーカーに再委託することによって同サービスを提供している。かかる保守・管理業務は、

複写機等の保守作業に加えて、コピー用紙等の消耗品を提供するサービスも含まれる。C社がエンドユーザーに請求する金額は、①基本料金と、②カウンター料金に分かれている。このうち①基本料金は、複写機等のレンタルに係る料金である。②カウンター料金は、当該月において、エンドユーザーに設置された複写機において実際にコピーされた枚数、若しくはエンドユーザーに設置された証明写真機において撮影・印刷された枚数に応じて支払われる費用である。

## エ 中古複写機等の買取り及びその転売事業

カジタクは、2012年ころより、複写機等の新規販売にあたり、エンドユーザーに既に設置されていた複写機等の買取りを始めるようになり、2015年又は2016年ころから、中古複写機を買取りが増加していった。その理由は、カジタクが新規で複写機等を設置したエンドユーザーにおいて、リース期間(通常5年間)の満了に伴い新型機への入替需要が生じたところ、新型機に入れ替えるために既存の複写機等の買取需要が生じたためである。

既存の複写機等の買取りは、当該既存複写機等がリース又はレンタル中の物件の場合には、リース契約等のレシーの地位をカジタクが引き継いで残りリース料等を支払う、若しくは、カジタクがリース契約等の中途解約金を支払うことによって、既存複写機等に係る既存のリース取引等の清算のための支払をエンドユーザーに代わって行っていた。これに対して、既存レンタル等取引の対象となっていない場合には、カジタクが定める一定の金額で引き取っていたものであるが、かかる引取り金額の決定については、確固たるルールは存在しなかった。なお、かかる支払は、リース業界においては見られる商慣習とのことである。

カジタクが販売先から買い取った複写機等は、その程度によって、中古機として再販売することが可能なものもあり、そのような複写機等は、クリーニングと呼ばれる点検整備をした上で再販売若しくは再販売の上で再レンタルする場合もあるが、再販売できないものについては、廃棄していた。かかる再販売は、新品の複写機等と同じ方法で行われ、エンドユーザーがレンタル取引を希望する場合には、カジタクはC社に販売して、C社がレンタルする取引が行われていた。

但し、カジタクが引き取った中古複写機等のうち、40%程度は廃棄されるとのことであり、これらを廃棄する場合には、廃棄費用の他に、運送費、保険料等の費用が発生する。

#### (4) カジタクの家事支援事業の概要

##### ア 家事支援事業本部の業務内容、ビジネスモデル

家事支援事業本部は、①ハウスクリーニング、②宅配クリーニング及び③家事代行を業務内容とする。

①ハウスクリーニングとは、顧客からの依頼に応じてエアコン及びキッチン等の清掃を行うもの、②宅配クリーニングとは、顧客から配送により受領した衣類及び布団等のクリーニングを行い、それらを一定期間倉庫で保管した後、顧客に返送するというもの、③家事代行とは、顧客の自宅等の清掃、整理整頓及び料理等を代行するというものである。

##### イ 家事支援事業本部の収益構造

顧客からの受注方法については、上記①乃至③のいずれの業務についても、顧客からインターネット又は電話で申込みを受ける方法及び小売店等で販売されている「チケット」を購入した顧客から電話又はインターネットで予約を受ける方法がある。「チケット」は、カジタクからサービスの提供を受ける権利を表象する証票のようなものであり、カジタクはチケットを小売店等に卸し、顧客はこれを小売店等で購入できるが、カジタクとしては、チケットを小売店に卸す際に、小売店から代金を受領する。チケット以外の代金受領方法としては、インターネットでの注文の場合、顧客からの注文時にクレジットカード決済により代金の支払を受け、電話での注文の場合には、サービス提供後、後払い決済代行業者を通じて顧客から代金の支払を受ける方法がある。

上記③の家事代行については、カジタクの家事代行部の従業員が直接サービスを提供することから、かかる人件費を要する。一方、①ハウスクリーニング及び②宅配クリーニングについては、カジタクが他社（サプライヤー）と業務委託契約を締結して各サービスを行わせており、家事支援事業本部における経費の多くを占めるのは、サプライヤーに対する業務委託費である。

顧客からの注文状況はカジタクのシステム上で管理されており、サプライヤー又は家事代行部所属の従業員がこれに従って顧客にサービスを提供する。顧客へのサービス提供後、ハウスクリーニング及び宅配クリーニングについては、システム上のデータが家事支援事業本部から管理本部の経理担当に送信され、サプライヤーへの業務委託費の支払が行われる。

##### ウ 家事支援事業本部の収支状況

家事支援事業本部においては、赤字の状態が続いていた。その要因としては、業務委託費等のコストが多額にのぼることや、1年を通して繁閑の差が大

きいため、顧客対応を担うコンタクトセンター一部所属の従業員が繁忙期には多数必要となる一方、閑散期には必要以上の従業員が同部に所属することとなり余分なコストがかかること、競合他社の進出等が挙げられる。

## (5) カジタクの組織・体制

### ア カジタクの組織

2019年4月時点におけるカジタクの組織は、店頭支援事業を行う店頭支援事業本部、家事支援事業を行う家事支援事業本部、人事・経理・総務機能を行う管理本部から構成される。

### イ 店頭支援事業本部における体制

店頭支援事業本部は、①法人営業部、②オペレーション部及び③店舗支援部から構成される。店頭支援事業本部のうち①法人営業部は、スーパーマーケット等に対して複写機等を販売する営業活動を行う部署である。②オペレーション部は、法人営業部の営業活動をサポートするミドルオフィス部門であり、複写機等を受注した場合における複写機等の設置手続、販売やレンタルに係る契約書の作成事務、及び複写機等の保守管理事務の管理業務を行う。③店舗支援部は、サイネージ広告事業を行う。店頭支援事業本部は、常勤取締役のうち1名が統括している。

### ウ 管理本部における体制

管理本部は、人事担当、総務・秘書担当、経理担当、業務改善担当が置かれ、組織上は常勤取締役のうち1名が統括しているが、実質的には、人事及び経理に係る事務については、管理本部担当の執行役員が統括している。経理担当は2名であるが、管理本部担当の執行役員及び経理担当2名は、いずれもカジタクにおいて初めて経理業務に携わるようになったものであり、経理及び会計に関する基本的な知識は業務を通じて得ていたものの、経理や会計について精通していたとはいえず、かつ、経理担当職員の離職率は高く入替りが頻繁に生じており、経理部門としての機能が十分とはいえない状況であった。なお、業務改善担当1名は、複写機等の保守・管理に係る請求事務及び支払事務を担当していた。

### エ コンプライアンスに関する体制

カジタクは、内部統制システムに関する基本方針については、取締役会において親会社である貴社のものを踏襲した内容を都度決議し、2016年8月の取締役会においてコンプライアンス基本規程及び内部通報規程を制定している

が、内部統制やコンプライアンスについて具体的な規程や細則はない。組織上も、法務やコンプライアンスを所管する部署及び内部監査を取り扱う部署は、明示的には設置されておらず、管理本部の役職員が、都度必要に応じて親会社である貴社の法務部等に相談することになっていた。

また、2014年5月に貴社から派遣された者（以下「**貴社派遣元取締役**」という。）がカジタクの取締役に就任し、翌年から管理本部を管掌している。2016年7月の取締役会において、内部統制システムに関する基本方針に定めるコンプライアンス責任者にカジタク社長が、コンプライアンス監理者に貴社派遣元取締役がそれぞれ任命されたが、貴社派遣元取締役の2017年5月の退任後は、常勤取締役のうち1名が店頭支援事業本部に加えて管理本部の担当を兼務するようになり、コンプライアンス監理者については空席となった。

なお、内部通報制度は、カジタクの役職員が貴社及びイオングループの通報窓口を利用することも可能であるが、内部通報があった場合には、コンプライアンス責任者であるカジタク社長の指示の下で管理本部が調査を行うものとされている。

### 3 店頭支援事業本部における売上計上、買掛金計上及び支払等の流れ

#### (1) 複写機等の販売及び売上計上の流れ

カジタクにおける店頭支援事業本部の売上げの計上は、最終的には管理本部における経理担当者が、売上げを会計ソフトに入力する方法によって行っている。2015年ころより、店頭支援事業本部における売上げの計上は、①法人営業部からオペレーション部に対する「販売計画」（後述）に基づく当月売上予想及び前月売上実績の報告、②オペレーション部から経理担当者への当月売上予想及び前月売上実績の報告、③経理担当者による会計ソフトへの入力という過程を経て行われていた。

#### ア 法人営業部における「販売計画」に基づく管理

法人営業部は、同部の営業目標、進捗管理、営業実績の管理を行うために、「販売計画」と題するエクセル資料を作成し、法人営業部の各部長及び営業担当者は、販売見込案件及びこれら案件の進捗状況を入力することとなっている。販売計画におけるステータスには、「確定、A、B、C」があり、受注の見込みに応じて入力される。受注の見込みは「A」が最も高く、「C」が最も低いものであり、「確定」とすると、当該案件の売上額が、販売計画における当該月の売上げの数値に反映される仕組みとなっている。

## イ 「ウイングバック」による複写機等の販売に係る進捗管理

法人営業部は、複写機等の受注を受けた場合、これをオペレーション部の営業補助担当者に連絡する。カジタクは、販売やレンタルに係る契約書の作成及び複写機等の設置等の進捗の管理のために、「ウイングバック」というクラウド上のソフトウェアを自社開発しており、複写機等を受注した場合には、営業補助担当者がウイングバックに受注したことを入力し、受注後の進捗管理を行っている。ウイングバックのデータは、A社、B社及びC社に共有されており、営業担当補助者が受注の事実をウイングバックに入力した後は、当該受注に係る複写機等の設置日の調整、設置手続及び販売取引やレンタル取引に係る契約締結手続は、ウイングバックを通じて行われる。

## ウ オペレーション部による売上げの管理及び経理担当への報告

売上げの90%以上を占めるC社に対する売上げに関しては、月初に店頭支援事業本部が認識している前月分の売上見込額及び前々月分の（売上）確定値を、オペレーション部がメールで経理担当に報告し、経理担当は、かかる報告を受けて、会計ソフトに前月分の売上見込額を売上げとして計上するとともに、入力済みの前々月分の売上げを確定額に基づいて修正していた。なお、オペレーション部の担当者が経理担当に報告していた「売上機器確定見込額」は、販売計画記載の売上見込額に、ウイングバック上のデータから成約済みの案件を加算した金額（但し、上方修正のみ）であったため、販売計画上の売上見込額より大きい金額となる場合があった。また、「確定値」の数値には、契約書が未調印のものや契約書作成中のものが含まれていた。

## エ 販売に係る契約書の作成及び調印

カジタクが複写機等を販売し、これをエンドユーザーに設置する手続の進捗をC社が確認した場合、同社は、カジタク及びエンドユーザーの3者間でのレンタルに関する契約書、カジタクとの間の複写機等の売買に関する注文書（契約書）等を作成し、カジタクに送付する。エンドユーザーの調印が必要なレンタルに係る契約書等については、カジタクがエンドユーザーからこれら契約書に係る押印を徴求し、調印済みの契約書一式をC社に送付する。

また、C社を通さないエンドユーザーとの直接の取引については、カジタクが販売に係る契約書を作成し、エンドユーザーとの調印手続を行う。

## (2) 複写機等の保守・管理に係る売上計上の流れ

カジタクは、カジタクが販売した複写機等の保守管理を、エンドユーザーから受託している（レンタル取引の場合には、C社からも受託している。）。レ

レンタル取引において、C社は、エンドユーザーに対し、複写機等のレンタルに係る請求として、①月額基本料金及び②月額カウンター料金を請求するが、基本的な構造としては、かかる請求のうち、①月額基本料金の部分はレンタル料に相当する部分であることからC社が受領し、②月額カウンター料金に相当する部分は複写機の利用に応じた手数料であることからカジタクがC社を通じてエンドユーザーより受領する。

但し、カジタクとC社との間で、複写機及び証明写真機のレンタル取引について別途覚書を締結し、エンドユーザーが負担すべき基本料金の一部又は全部をカジタクがエンドユーザーに代わって負担するものがあつた。複写機に関する覚書は、月額カウンター料金の金額が基本料金の金額を超えない場合には、月額カウンター料金をエンドユーザーに請求しない内容となつていた。証明写真機に関する覚書は、C社がエンドユーザーから受領する月額カウンター料金の金額が基本料金に満たない場合には、当該差額をカジタクがC社に補填する内容となつていた。これらの取引の目的は、設置された複写機又は写真証明機が消費者に認知されるのに概ね6か月要するところ、かかる期間はエンドユーザーの収支がマイナスになる場合が多いことから、かかるエンドユーザーの負担を補填する点にある。これら月額カウンター料金の不受領及び基本料金差額の支払（以下「**損失補填取引**」という。）は、年々増加し、カジタクの資金繰りを悪化させることになつた。

### （3）請求書発行の流れ

#### ア 複写機等の販売に係る請求書の発行

レンタル取引におけるカジタクのC社に対する請求書は、C社が、エンドユーザーに対するレンタル取引、カジタクとの売買取引に係る契約書を受領し、かつ、複写機等が設置されたことを確認するエンドユーザー作成の確認書の受領を確認後に、発行できるものとされている。カジタクのオペレーション部の担当者は、ウイングバックを通じて、上記ステータスを確認後、ウイングバックを用いて作成した請求書をC社に送付する取扱いとされている（但し、後述のとおり、2017年ころからは、複写機等が未設置の取引においてかかる手続を踏まえない請求が行われていた。）。C社以外の販売先であるエンドユーザーについても、オペレーション部が請求書を発行する。

#### イ 保守・管理

カジタクは、保守・管理業務委託先より請求対象月の複写機及び証明写真機の利用枚数（カウンター）の報告を受け、かかるデータに基づいて、C社又はエンドユーザーに対し、保守・管理費用を請求する。保守管理に係るC

社に対する請求は、オペレーション部ではなく、管理本部の業務改善担当の従業員が行う。

#### (4) 買掛金計上及び支払の流れ

##### ア 複写機等の仕入れ及び買掛金の計上

カジタクは、X社製の複写機をA社から、また、Y社製の複写機及びZ社製の証明写真機をB社から仕入れている。

まずA社からの仕入れについては、ウイングバックのデータ上複写機の設置が確実にされた時点において、A社が注文書を作成してカジタク（オペレーション部）に送付する。同部の担当者は、送付を受けた注文書に調印し、A社に送付することによって仕入れの注文が行われる。A社からの請求書は、オペレーション部の担当者に送付される。

B社への発注については、ウイングバックのフォームを用いた注文書をB社に送付する方法によって行われる。同社からカジタクへの請求は、ウイングバックのフォームによってB社が作成し、カジタクの経理担当者に送付することによって行われる。経理担当者は、オペレーション部の担当者に請求書を転送し、同人がその内容を確認して、経理担当に支払指示を出す。

##### イ 経費精算システムの導入

カジタクは、それまでエクセルや紙ベースで処理していた仕入れや経費の精算の事務効率化のため、2015年6月ころ、外部業者から経費精算システムを導入した。同システム導入後、店頭支援事業本部においては、A社やB社からの仕入れや従業員の立替経費について、経費精算システムによって管理するようになった。仕入れに関しては、仕入れ先からの請求書を受領後、店頭支援事業本部の担当者が請求書の確認をした上で経費精算システムに入力することとなっている。経費精算システムに入力後は、仕入れ等の担当部署が経理担当者に支払指示書を交付することによって、支払を実行する。

しかしながら、B社からの仕入れについては、同社からの請求の支払時期が細分化されているなどの理由により、経費精算システムを用いた管理、処理が煩雑であるとされ、2018年3月ころから経費精算システム導入前の紙ベースによる管理及び支払手続（オペレーション部担当者が、経費精算システム導入前の手書きの支払指示書をB社からの請求書に添付し、経理担当に交付する方法）に戻された。

##### ウ 中古複写機等の引取り

店頭支援事業本部は、新品の複写機等をエンドユーザーに販売する際に、



エンドユーザーがすでに導入していた複写機等の引取りを行うことがある。これら引取りが生じる場合にも仕入れが発生する。この場合の仕入れ先は、当該エンドユーザーにリース若しくはレンタルを行っているリース会社であり、多くはC社である。

なお、販売計画においては、入替取引と新規取引とを区分して管理しており、「解約金等他経費」という欄が設けられている。しかしながら、入替取引であるにもかかわらず、「解約金等他経費」の欄に数字が入力されていないものが見られる。また、中古機の引取りに関しては、輸送、保管等の様々な費用が生じるが、そもそも販売計画においては、これら費用について計上する欄は設けられておらず、これら費用が販売計画における収益管理においては考慮されていなかった。

カジタクが引き取った中古複写機等のうち、再販が可能なものは60%程度とされ、残りは再販されずに廃棄される扱いとなっている。

## エ 保守管理業務に係る仕入れ

カジタクが販売した複写機等の保守管理を受託する業務については、カジタクが複写機等のメーカーに委託している。このため、当該保守管理業務を提供するベンダーからの請求がカジタクに行われる。その管理及び支払手続は、前述の経費精算システムが用いられている。

## オ 「仮費用」勘定での処理

経費精算システムにおいては、仕入れや経費を入力したオペレーション部の担当者が、経理担当者に対して、支払指示書を交付する方法により、仕入れ等の支払を指図するとされている。実際には、仕入れや経費等について、請求書をカジタクが受領していないのに、支払指図を仮で申請する行為が多く行われていた。このため、経理担当者は、店頭支援事業本部の担当者と協議し、2016年10月ころより、かかる仮の精算処理を可能とするために、「仮費用」という債務勘定を設定し、見積計上した費用に対応する債務については仮費用として計上を開始した。

## カ B社等からの仕入れ等の非計上

前述イのとおり、カジタクは、B社からの仕入れについては、同社への支払時期が細分化されているなどの理由から経費精算システムでの管理及び支払は煩雑であるとし、2018年3月ころから経費精算システム導入前の紙ベースによる管理及び支払手続に戻した。これにより、店頭支援事業本部のオペレーション部は、B社から受領した請求書を経理担当者に紙媒体で報告し、経

理担当者がかかる報告に基づいて会計ソフトに入力することとなったが、経費精算システムの導入前と異なり、「仮費用」勘定で計上していた。そして、B社からの請求書に対して支払を行う場合には、「買掛金／銀行預金」という仕訳をしていたことから、買掛金に大きなマイナスが計上される状態となっていた。

また、こうした仕入れの非計上は、B社からの仕入れ取引にとどまらない。C社からの中古複写機仕入れ取引や、A社からの新品複写機仕入れ取引についても、本来費用計上すべき仕入れ取引が簿外処理され、店頭支援事業の売上総利益が水増しされる状態が常態化していた。

#### (5) 店頭支援事業本部と管理本部との調整、部門勘定を用いた調整

店頭支援事業本部の経理処理は、店頭支援事業本部から電子データや紙によって送付を受けた取引証憑に基づき、経理担当者が会計ソフトに仕訳を入力する方法によって行われていた。月次の決算を確定する作業に際して、管理本部担当の執行役員と店頭支援事業本部の責任者である取締役は、会計ソフトによって作成された収支のデータと、店頭支援事業本部が管理する「販売計画」とを照合させ、両者に乖離がある場合には、会計ソフトの会計データを販売計画の収支のデータに合わせて変更する処理を行っていた（以下、このような処理を「**損益調整**」という。）。なお、管理本部担当の執行役員は、販売計画が正しくカジタクの収支を反映しており、損益調整を行うこと自体は問題のない行為と考えていた。このような損益調整がされた会計ソフトの会計データに基づき、カジタクの財務諸表が作成されていた。損益調整後の売上高、営業利益は実態を上回ることが常態化していた。

さらに、家事支援事業本部、管理本部の部門勘定を使って、損益調整と同様の方法で売上高の過大計上、費用の過小計上が行われることもあった。

#### (6) 業務手順の不存在及び稟議手続の不遵守

以上の店頭支援事業本部及び管理本部における経理処理フローのうち、仕入れの未計上は勿論、損益調整並びに家事支援事業本部及び管理部における部門勘定を用いた調整は、カジタクから開示を受けた経理規程、固定資産管理規程、仕入管理規程、購買・外注管理規程等に根拠がない、又はこれら規程等の手続とは乖離しているものであった。また、職務責任権限規程及び決裁規程においては、例えば、100万円以上の仕入れ、10万円以上の在庫の廃棄処分等はカジタク社長が決定するものとされていたが、そのような稟議、決裁は行われていなかった。

#### 4 本不正行為

##### (1) カジタクにおける不正行為の認定

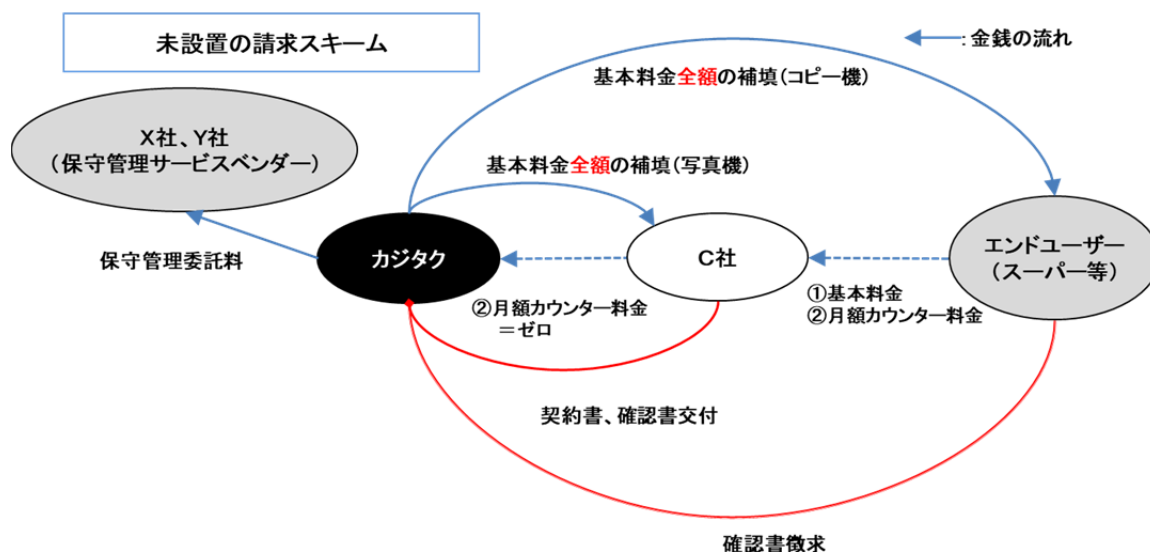
当委員会は、前述の調査によって得られた資料等の検討・分析により、以下のとおり、本不正行為の有無・態様、背景事情等を認定した。

##### ア 未設置物件請求による売上計上

###### (ア) 態様・方法

販売取引の中には、販売に係る複写機等がエンドユーザーに未設置であるにもかかわらず、売上げとして計上されているものが見られる。これら未設置物件に係る取引は、翌月又は数か月以内に設置される見込みの売上げを先取りした取引もあると思われるが、2017年からは当該時点で販売に係る複写機等が設置される具体的な可能性が希薄であるにもかかわらず、売上げとして計上しているものも多く見られる。これら物件未設置の取引について、カジタクは、C社から、複写機等の代金相当額の支払を受けている（以下、かかる取引を「未設置物件請求」という。）。

##### 【未設置物件請求の仕組み】



未設置物件請求の取引では、形式上は、C社からエンドユーザーに対するレンタル取引が開始しているものであり、C社からエンドユーザーに対する基本料金（レンタル料）の支払請求が開始するため、カジタクは、未設置の状態が解消されるまで、同基本料金を補填し、エンドユーザーに迷惑がかからないようにしていた。

かかる補填の方法は、前述の「損失補填取引」を用いたものである。損失補填取引は、C社とカジタクの覚書に基づく取引であり、複写機の場合

は、月額カウンター料金の金額が基本料金の金額を超えない場合には月額カウンター料金をエンドユーザーに請求しないとするものである。複写機が未設置の場合はカウンター料金がゼロとなることから、C社のエンドユーザーに対する基本料金の請求が行われることになるが、基本料金の支払時期に合わせて、カジタクがエンドユーザーに対して、当該基本料金相当額を支払う方法によって補填していたものである。

証明写真機の損失補填取引は、C社がエンドユーザーから受領する月額カウンター料金の金額が基本料金に満たない場合には、当該差額をカジタクがC社に補填する内容となっていた。証明写真機が未設置の場合にはカウンター料金がゼロとなることから、カジタクは、C社に対して、基本料金の全額を支払っていた。

これらの基本料金の補填取引についてカジタクは「売上値引」として経理処理を行っていた。なお、C社は、複写機等が設置されたことをエンドユーザーが確認する確認書の提出を受けて初めてカジタクに当該複写機等の代金を支払う取扱いとしている。未設置取引の場合、複写機等が未設置であるにもかかわらずエンドユーザーへのレンタル取引が開始し、カジタクがC社に代金を請求していることになるが、これは、カジタクの法人営業部従業員が、エンドユーザーに対して上記のとおり未設置期間中の基本料金の全額の補填を行うことを前提として、エンドユーザーより複写機等の設置に係る確認書を他の契約書と同時に徴求し、これをC社に交付することによって複写機等が設置された外観を整えることにより、実行されたものである。これら未設置物件請求に関しては、2018年7月ころ、C社からカジタク社長に対し、証明写真機等が実際には設置されていないにもかかわらず、契約書及び確認書を作成、提出して代金を請求している事例がある旨を指摘され、同年8月にC社が主催する勉強会が開催され、常勤取締役ら及び店頭支援事業本部の大半の従業員が参加し、適切な設置の後に請求する必要があることを改めて指導されていた。その後、未設置物件請求の数は減少したが、解消されることはなかった。

こうした未設置物件請求の取引は資金調達目的で実行され、カジタクの資金繰りが悪化すると並行して未設置物件請求の取引規模は急増することになった。

#### (イ) 修正処理の内容

以上から、当委員会では、未設置物件請求の取引を、商品売買の実質を伴わない金融取引（架空リース取引）と認定した。

未設置物件請求の取引に関する修正仕訳は、以下のとおりである。

(売上取引の取消し)		
売上高		金融債務
仮受消費税		
(基本料金補填取引の取消し)		
金融債務		売上値引
		仮受消費税

未設置物件請求の取引は、現状、通常の商品売買と同様の会計処理が行われているため、売上高を取り消し、金融債務に振替処理を行う必要がある。

また、売却後の基本料金補填取引に関しては、売上値引（売上高控除項目）として処理されているため、金融債務の返済取引として修正することとした。

#### (ウ) 規模

当委員会が認識した要修正金額は、以下のとおりである。

単位：百万円

勘定科目	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
売上高	-	-	-	△93	△354	△996	△1,587
売上値引	-	-	-	△1	△53	△189	△506
金融的債務	-	-	-	99	325	871	1,167
仮受消費税	-	-	-	△7	△24	△65	△86

### イ 損益調整による架空売上げの計上等

#### (ア) 態様・方法

カジタク店頭支援事業では、前述のとおり財務会計数値を管理会計数値に合わせて変更する損益調整が行われていた。損益調整は、取引証憑に基づく経理処理ではなく、店頭支援事業本部が予算や営業実績の管理のために作成する販売計画に基づいて、カジタクの財務諸表を作成するものである。販売計画は、個々の営業担当者が、販売の可能性が生じた時点で入力するものであり、また、すでに販売の見込みがなくなった案件も消去されず、証憑に基づく確認もされていないなど、売上げが過大に計上される傾向にある。

その結果、カジタクの財務会計上の売上高には、設置先の検収未了の状

態で売上計上されるものや、契約書未締結の状態で売上計上されるものなど、売上計上要件を充足しない取引が含まれることになった。

そこで、当委員会では、C社との契約締結日を検収日とみなした上で検収基準による売上高（以下「**検収基準売上高**」という。）の再計算を行い、カジタクの会計記録に基づく売上高（以下「**損益調整売上高**」という。）と比較した。

その結果、年度決算でみた場合、調査対象期間の全てにおいて損益調整売上高が検収基準売上高を上回り、かつ、両者の乖離幅が累積的に増加していくことが確認された。これは、契約締結日を基準とした場合に全体として先行的に売上高が計上されていること、当該先行売上計上金額が年々増加していることを意味している。

#### （イ）修正処理の内容

以上の分析結果に基づき、当委員会では、売上計上基準について、客観性が高い検収基準（契約締結日基準）を採用し、損益調整売上高の修正を行うこととした。なお、未設置物件請求の取引については、前述（ア）のとおり金融取引として修正しており、損益調整売上高の修正の対象からは除外している。

これらの修正に関する修正仕訳は、以下のとおりである。

（架空売上修正）	
売上高	売掛金
仮受消費税	売上原価
租税公課等	外注費等

今回、損益調整売上高を取り消した上で検収基準売上高を計上する洗替え処理を行っているが、上記仕訳は洗替え後の純額売上高が減少する場合の仕訳を例示している。

租税公課は、法定期限超過により消費税修正額の還付ができず、損金経理されることになる金額を意味している（以下、同じ）。

また、損益調整売上高の修正に対応する売上原価・外注費等の振戻処理も併せて行っている。

#### （ウ）規模

当委員会が認識した要修正金額は、以下のとおりである。

単位：百万円

勘定科目	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
売上高	△174	△336	△623	△1,387	△326	△1,232	△1,340
売上原価	-	△101	△57	△608	△545	△4	△1,432
外注費等	-	-	-	△3	-	△82	-
売掛金	△183	△321	△581	△695	△159	△99	△731
仮受消費税	-	-	△43	△52	△12	△7	△54
租税公課等	9	15	-	△7	△3	-	-

## ウ B社に対する仕入れの未計上等

### (ア) 態様・方法

B社からの証明写真機の仕入れについては、後述のとおりB社の記録とカジタクの会計記録とを照合した結果、2017年2月期から多額の仕入れの未計上が存在することが認められたが、これは、前述の損益調整の方法によって恣意的な利益調整が行われた結果生じたものと考えられる。

また、この仕入れについては、2018年3月から、経費精算システムを使わずに、紙ベースで店頭支援事業本部から経理担当者に報告し、経理担当者が仮費用として計上し、月次で、仮費用勘定を仕訳処理する作業が行われていた。その際、B社からの仕入れについては、仕入れ又は買掛金として計上されていなかった。この処理方法は、カジタクにおける資金繰りが悪化した時期に開始された措置であることもあり、意図的にそのような処理がなされたものと考えざるを得ない。カジタクの2019年2月期における月次の会計データ上は、B社からの仕入れ分が債務として認識されておらず、その過小計上をもたらしたものである。

なお、カジタクからB社に対して商品を販売する取引が存在し、かかる取引においては、カジタクからB社に対して基本料金差額の支払がなされている取引（損失補填取引）が存在しているが、上記仕入れの過小計上と同様の手法で、当該損失補填支払額の一部について少額の計上漏れが存在している。

また、B社関連の取引記録には、カジタクのC社に対する売掛金とカジタクのB社に対する買掛金を相殺処理する取引が含まれていた。本来相殺できない残高を相殺する実態を伴わない処理であり、損益調整により過大計上された売掛金を減額・再修正する目的で投入された仕訳と考えられる。

(イ) 修正処理の内容

以上のとおりカジタクの会計記録はB社との取引実態を反映していないため、当委員会ではB社側記録に合わせて、カジタクの会計記録を修正することとした。

B社関連の修正仕訳の概要は、以下のとおりである。

(仕入計上漏れ修正等)	
仕入高	買掛金
仮払消費税	その他債務
租税公課	経費
(売上値引処理修正)	
買掛金	売上値引
(相殺処理の修正)	
売掛金	買掛金

「仕入計上漏れ修正等」は、簿外処理された仕入取引を追加計上する修正仕訳である。

「売上値引処理修正」は、前述の損失補填取引に関する修正仕訳である。

(ウ) 規模

当委員会が認識した要修正金額は、以下のとおりである。

単位：百万円

勘定科目	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
仕入高	△21	20	△136	△315	1,003	594	1,025
経費(租税公課)	△1	△18	△26	△0	△212	△191	7
仮払消費税	-	-	△13	△25	63	33	76
買掛金	△23	2	△86	△192	853	439	1,202
その他債務	-	-	77	25	-	-	△102
売上値引	-	-	-	-	△1	3	△8
売掛金	-	-	167	173	-	-	-

エ 中古複写機等の仕入れの未計上

(ア) 態様・方法

店頭支援事業では、新品販売が得意先を一巡した後、中古複写機等を下



取り購入、転売した上で新たな機器の販売を行うなどの販売施策が推進されていた。

C社からの買取りという形式で実行される中古複写機等の下取取引は、本来であれば、当該機器の検収時にC社からの仕入高が計上されなければならない。しかしながら、カジタクでは仕入計上すべき金額の一部が簿外で未処理となっていた。

#### (イ) 修正処理の内容

以上から、当委員会では、簿外処理された取引をC社の記録に基づき追加計上することとした。

簿外処理された仕入高に関する修正仕訳は、以下のとおりである。

(仕入計上漏れ修正等)	
仕入高	買掛金
仮払消費税	
租税公課	

#### (ウ) 規模

当委員会が認識した要修正金額は、以下のとおりである。

単位：百万円

勘定科目	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
仕入高	15	△15	△4	134	385	159	625
買掛金	15	△15	△4	145	415	172	675
仮払消費税	-	-	△0	11	31	13	50
租税公課	1	△1	-	-	-	-	-

#### オ 新品複写機の仕入れの未計上等

##### (ア) 態様・方法

店頭支援事業では、新品複写機をA社から仕入れているが、仕入記録の正確性を検証するため、A社に残高確認を送付し、カジタク側会計記録と照合したところ、証明写真機や中古複写機同様、新品複写機についても仕入れの未計上が存在していた。

##### (イ) 修正処理の内容

これは、カジタクで恣意的な利益調整が行われた結果生じた差異と考え

られるため、当委員会では、A社の記録に基づいて取引金額の修正を行った。

A社関連の修正仕訳は、以下のとおりである。

(仕入計上漏れ修正等)	
仕入高	買掛金
経費	
仮払消費税	
その他債務	

#### (ウ) 規模

当委員会が認識した要修正金額は、以下のとおりである。

単位：百万円

勘定科目	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
仕入高	-	1	△1	34	123	△106	△48
経費	-	0	-	-	245	-	-
買掛金	-	2	△1	37	400	△4	△3
その他債務	-	-	-	-	△3	△111	△49
仮払消費税	-	-	△0	3	29	△8	△4

### カ 実態を反映しない棚卸資産評価等

#### (ア) 態様・方法

店頭支援事業では、複写機、証明写真機を見込発注することはなく、カジタクは複写機・証明写真機の在庫を保有しないことが通常である。しかしながら、販売拡大のため中古複写機の下取りを行うことになり年々中古複写機の在庫が拡大した結果、当該在庫金額が増加する傾向にあった。また、証明写真機に関しては、カジタク、B社及びZ社の3社で共同開発した経緯があり、証明写真機の販売不振が明らかになった際に、カジタクで証明写真機を在庫として引き取らざるを得ない状況が生じていた。

上記の経緯でカジタクが保有することになった中古複写機・証明写真機については、決算上、将来の販売見込みに応じて低価法による評価減の要否を検討する必要がある。しかしながら、カジタクではそのような検討は行われておらず、市場実勢を上回る評価がなされていた。

また、当委員会の調査の中で、利益の過大計上を意図した期末のコピー

用紙在庫の評価単価の水増しが行われていたことも判明した。

**(イ) 修正処理の内容**

以上の状況を踏まえ、当委員会では、カジタクの中古複写機、証明写真機、コピー用紙在庫について評価減を行うこととした。

棚卸資産評価減に関する修正仕訳は、以下のとおりである。

(棚卸資産評価減)	
売上原価 (評価損)	商品

**(ウ) 規模**

当委員会が認識した要修正金額は、以下のとおりである。

単位：百万円

勘定科目	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
商品	-	-	-	△203	△156	△138	△799
売上原価	-	-	-	203	156	138	799

**キ その他の不正行為**

**(ア) 実態を伴わない売掛金・勘定残高の存在**

**A 態様・方法**

前述のとおり、カジタクの店頭支援事業本部勘定には、多額の実態を伴わない残高が含まれている。

そのため当委員会では、家事支援事業本部、管理本部を含めたカジタク全社の直近年度の勘定残高を対象に、実態を伴わない残高の有無について検証を行った。

当該検証作業の一環として、当委員会で、店頭支援事業・家事支援事業を含むカジタク全社の大口得意先に対して売掛金の残高確認を実施したところ、実態の伴わない利益調整が行われた結果生じたものと認められる重要な差異残高が存在することが判明した。

**B 修正処理の内容**

そこで、当委員会では、残高確認結果に合わせてカジタク会計記録を修正することとした。

上記修正に関する修正仕訳は、以下のとおりである。

(売掛金残高確認修正)	
仕入高	売掛金
仮受消費税	売上高

仕入高の修正は売上高と相殺処理された金額の戻入に係るものである。

### C 規模

当委員会が認識した要修正金額は、以下のとおりである。

単位：百万円

勘定科目	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
売上高	-	-	-	-	-	-	7
仕入高	-	-	-	-	-	-	53
仮受消費税	-	-	-	-	-	-	△4
売掛金	-	-	-	-	-	-	△49

#### (イ) 実態を伴わない仮勘定残高の残置

##### A 態様・方法

カジタクの損益調整は、「仮費用（債務勘定）」勘定を相手勘定として実行されることが多かったため、「仮費用」残高には実態を伴わない不明残高が残置していた。

##### B 修正処理の内容

そのため、当委員会では、取引記録の個別検討を行って不明残高の修正を行った。

上記修正に関する修正仕訳は、以下のとおりである。

(仮勘定修正)	
買掛金	売上値引
	仕入高
	経費
	仮払消費税
	その他債務（仮費用）

### C 規模

当委員会が認識した要修正金額は、以下のとおりである。

単位：百万円

勘定科目	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
売上値引	-	-	-	-	-	-	△5
仕入高	-	-	-	-	△6	-	△19
経費	-	-	-	-	-	-	△20
買掛金	-	-	-	-	△7	-	△1,592
その他債務	-	-	-	-	-	-	1,544
仮払消費税	-	-	-	-	△1	-	△4

#### (ウ) 修正を要するその他の不適切な会計処理

##### A 態様・方法

カジタク全社の直近勘定残高を対象に実施された架空残高・未計上債務の有無の検証作業により、本来当期費用として計上すべきネットワーク管理費がソフトウェア（無形固定資産）に計上されていることその他負債が過小計上されていることなど、修正すべき取引の存在が明らかになった。

##### B 修正処理の内容

これらの取引は損益調整の一環として実施された可能性が高いため、当委員会では実態とは異なる修正すべき取引と認定した。当該修正に関する修正仕訳は、以下のとおりである。

(その他修正)	
経費	その他債務
仮払消費税	ソフトウェア

※主要な修正仕訳の一部を記載している。

### C 規模

当委員会が認識した要修正金額は、以下のとおりである。

単位：百万円

勘定科目	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
仕入高	-	-	-	-	-	-	△5
経費	-	-	-	-	-	-	281
その他費用	-	-	-	-	-	-	5
仕入債務	-	-	-	-	-	-	△140
その他債務	-	-	-	-	-	-	304
ソフトウェア	-	-	-	-	-	-	△130
仮払消費税	-	-	-	-	-	-	12

#### ク 小括

以上の次第であり、カジタクにおいては、未設置物件請求及び損益調整によって、本来は認められない売上げが計上されることで、財務諸表上架空の売上げが計上されていた。また、B社からの仕入れについて、2018年3月から費用ないし原価として計上されず、2019年2月期の月次の会計データにおいて、債務が過少に計上される事態となった。これらの他にも、中古・新品複写機の仕入れ未計上、在庫残高の水増し、ネットワーク管理費のソフトウェアへの計上等も行われていたことにより、カジタクの財務諸表は粉飾された内容となっていた。

なお、当委員会では、本件について前述の調査方法により可能な限りの調査を実施したものであるが、収集できた資料には限界があり、必ずしも網羅的なものではないことは留意されたい。

#### (2) その他対象子法人における本不正行為及びこれに類する不正の有無

当委員会では、その他対象子法人の財務諸表分析及び証憑突合を実施し、不正の兆候の有無について検討を行ったが、問題となる事項は発見されなかった。

#### 5 本件の貴社連結財務諸表への影響

当委員会の調査によって判明した、貴社連結財務諸表に与える影響総額は、以下のとおりである。

単位：百万円

区分	項目	期首	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
未設置物件 請求修正額	売上高		-	-	△92	△301	△807	△1,081
	経常利益		-	-	△92	△301	△807	△1,081
	純資産		-	-	△92	△393	△1,200	△2,281
架空売上 修正額	売上高	△174	△336	△623	△1,387	△326	△1,232	△1,340
	経常利益		△251	△566	△768	222	△1,147	92
	純資産	△183	△433	△1,000	△1,768	△1,546	△2,692	△2,601
証明写真機 仕入修正額	売上高		-	-	-	1	△3	8
	経常利益		△2	163	315	△790	△407	△1,024
	純資産	23	21	184	499	△292	△698	△1,722
中古複写機 仕入修正額	売上高		-	-	-	-	-	-
	経常利益		15	4	△134	△385	△159	△625
	純資産	△15	-	4	△130	△515	△674	△1,298
その他 仕入修正額	売上高		-	-	-	-	-	-
	経常利益		△2	1	△34	△368	106	48
	純資産		△2	△1	△35	△403	△296	△248
棚卸資産 評価損	売上高		-	-	-	-	-	-
	経常利益		-	-	△203	△156	△138	△799
	純資産		-	-	△203	△359	△497	△1,296
売掛金残高 確認修正	売上高		-	-	-	-	-	7
	経常利益		-	-	-	-	-	△46
	純資産		-	-	-	-	-	△46
仮勘定修正	売上高		-	-	-	-	-	5
	経常利益		-	-	-	6	-	44
	純資産		-	-	-	6	6	50
その他修正	売上高		-	-	-	-	-	-
	経常利益		-	-	-	-	-	△281
	純資産		-	-	-	-	-	△281
合計	売上高		△336	△623	△1,479	△627	△2,042	△2,401
	経常利益		△238	△399	△916	△1,771	△2,550	△3,671
	純資産	△176	△414	△813	△1,729	△3,500	△6,050	△9,721

本調査の調査対象期間の直前期である2013年2月期においては、カジタクにおいて、軽微な先行売上計上の存在は認められたが、本不正行為のような

粉飾・改ざんまでは認められなかった。

調査対象期間前半の2014年2月期から2016年2月期にかけて、損益調整による先行売上げの計上等が徐々に増加した。成熟化しつつある市場で先行売上げによる売上げの水増しを行うと、当該経理操作を行ったことが翌期以降は逆に減収要因となる。また、カジタクは、そのような市場環境下で売上げを獲得しようと、中古複写機等事業や損失補填取引のような収支の悪化を招く取引を導入、拡大した。そのような状況下で、カジタクは、実態とは異なる成長を装うため、先行・架空売上げの規模を拡大させていったものと考えられる。

2017年2月期には、主として証明写真機・中古複写機の仕入れを簿外処理する不正行為が行われた。この事業年度は、損失補填取引による利益圧迫が顕著になった時期であり、利益率の維持を目的として行われた経理操作と認められる。また、この時期から未設置物件請求による売上高の過大計上が本格的に開始した。

2018年2月期には、主として未設置物件請求、損益調整による架空売上計上及び証明写真機仕入れの簿外処理が行われた。この時期以降、未設置物件請求の金額は急拡大しているが、資金不足を回避するために行った未設置物件請求が更なる資金不足を招く、という悪循環に陥った結果と考えられる。

直近の2019年2月期時点では、損失補填取引・未設置物件請求の拡大、販売不振の証明写真機の在庫引取りなどが原因でカジタクの資金繰りは事実上破たん状態にあった。度重なる経理操作が原因で実態把握を行うための仕組みが崩壊していたこともあり、弥縫策としての本不正行為が、無制限かつ自己崩壊的に拡大し、累積していくことになった。

決算整理において、貴社は上表の影響額とは別に、本調査の結果を踏まえカジタク店頭支援事業における過年度の収益認識基準に係る見積り変更及び将来の特定損失の引当計上を行っている。当該追加修正は、本調査の中で明らかになったカジタクのビジネスモデル上の問題点に起因するものであり、本調査による要修正事項と強い関連性を有している。

そこで、参考情報として、本調査の要修正金額と貴社による追加修正金額の両者を合算した各年度の影響総額を下記に併記することとする。



(参考情報：本調査の要修正金額と貴社追加修正金額を合算した影響総額)

単位：百万円

区分	項目	期首	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2
本調査の 要修正 金額	売上高		△336	△623	△1,479	△627	△2,042	△2,401
	経常利益		△238	△399	△916	△1,771	△2,550	△3,671
	純資産	△176	△414	△813	△1,729	△3,500	△6,050	△9,721
収益認識 基準変更 金額	売上高		△79	△428	△1,358	△1,163	502	△1,255
	経常利益		△79	△428	△1,358	△1,163	502	△1,255
	純資産		△79	△507	△1,864	△3,027	△2,525	△3,780
小計	売上高		△415	△1,051	△2,836	△1,789	△1,540	△3,657
	経常利益		△317	△827	△2,274	△2,934	△2,047	△4,927
	純資産	△176	△493	△1,319	△3,593	△6,528	△8,575	△13,502
引当金 計上金額	売上高		-	-	△341	△531	△707	△1,172
	経常利益		-	-	△341	△531	△707	△1,172
	純資産		-	-	△341	△872	△1,579	△2,750
影響 総額	売上高		△415	△1,051	△3,177	△2,320	△2,247	△4,828
	経常利益		△317	△827	△2,615	△3,465	△2,754	△6,098
	純資産	△176	△493	△1,319	△3,934	△7,399	△10,154	△16,252

## 6 本件に至る背景事情、経緯等

### (1) はじめに

カジタクによる前述4の不正行為（以下、これらを総称して「本不正行為」という。）が行われた背景事情、経緯及び考えられる動機について、当委員会が認定した事項は、以下のとおりである。

### (2) 組織的背景

#### ア 営業優位の体質

カジタクは、常勤取締役らが中心となって2008年に設立され、管理本部担当の執行役員も設立当初より参画していた。常勤取締役らは、営業優位の気質であり、カジタク全体の企業気質も、営業優先であった。

#### イ 店頭支援事業本部において売上げを計上する必要性

家事支援事業本部は、カジタクの設立以来、部門としては赤字続きであり、構造的に黒字とはなりにくいものであった。このためカジタクは、会社全体としては健全な経営状態であることを示すために、店頭支援事業本部におい

て売上げ及び利益を予算どおりに計上する必要があったと考えられる。

#### ウ 貴社への説明

カジタクは、親会社である貴社に対し、予算の承認を得るとともに、月次で予算の達成状況や財務状況等を報告する必要があった。この月次報告の際に、予算未達であると、原因や対策について詳細な説明を求められるなど、カジタクの経営陣としては厳しいと感じる迫及を受けていた。

この事情が背景にあるものと考えられるが、カジタクは、親会社である貴社を通じて、イオン株式会社から店頭支援事業本部の複写機等販売のビジネスで使用されている契約書のサンプルの開示等を求められた際に、証明写真販売取引に用いられているC社との覚書サンプルを、本来は定められている調整金条項（エンドユーザーにおいて月額カウンター料金が月額基本料金に満たない場合に、カジタクがその差額をC社に対して直接支払う旨の規定）を削除した上で、貴社及びイオン株式会社に提出していたことが認められ、貴社の監査等において不都合な事実を隠す操作をしていたと考えられる。

### （3）本件不正に至る経緯及び考えられる動機

#### ア 中古複写機等の引取りを行うまでの店頭支援事業本部の事業

カジタク設立後の店頭支援事業本部の事業は、主として新規顧客（地域の小売店等）を開拓し、新規に複写機等を納入する事業であった。この当時は、カジタクが複写機等の在庫を保有することはほぼなく、受注後に複写機等を仕入れ、リース会社に販売し、顧客に設置していた。カジタクが複写機等を納入する顧客の大半は、レンタル取引によって複写機等を導入、設置していた。新規顧客の事業モデルの場合、中古複写機等の引取りによる経費が発生することも、基本料金をカジタクがC社に補填することもなかった。

#### イ 既存顧客中心のビジネスの開始及びその性質

2012年ころから、カジタクが複写機等を設置した既存顧客において、既設の複写機等を新しい機種に変更したいというニーズが生じるようになった。カジタクの店頭支援事業本部の事業を始めた当初は、顧客は、新規に複写機等を設置するエンドユーザーが中心であったところ、原則として5年間のレンタル期間が経過した後は、すでにカジタクから複写機等を設置している既存顧客のリピート案件が増加した。複写機等販売事業においては、リース期間又はレンタル期間満了の数か月前には新しい機械に交換するか否かの営業活動や競争が開始することから、残リース期間ないし残レンタル期間分のリース料ないしレンタル料相当額を販売会社が負担し、当該顧客に新しい機種を

設置してもらうことが行われていた。カジタクにおいても、残レンタル料相当額を自ら負担することを既存顧客に提案し、レンタル契約を中途解約させてカジタクが当該解約金等を負担し、中古複写機等をカジタクが引き取るサービスを行うようになった。このような複写機等の入替えの商談においてカジタクは、前述のとおり、エンドユーザーにC社からのレンタル取引への切替えを進めており、スーパーマーケットやドラッグストア等への複写機等の設置取引に係る市場がすでに飽和、成熟化していたことも相まって、カジタクが無理な営業活動を行った結果、損失補填取引（月額基本料金を月額カウンター料金（保守・管理料金に相当）が上回らなければこれを取得できないか、若しくは月額基本料金を月額カウンター料金（保守・管理料金に相当）が下回った場合でも、エンドユーザーが負担すべき当該差額をカジタクが負担する内容となる取引）が増加することとなった。

なお、前述のとおり、2014年2月期より前においては、軽微な先行売上げの計上があったと思われるものの、本不正行為のような粉飾・改ざんは認められない。しかし、カジタクの店頭支援事業本部のエンドユーザーが新規顧客中心から既存顧客中心へと軸足が移るに伴い、2013年ころ（2014年2月期）から、意図的と思われる損益調整による架空売上げの計上が見られるようになった。これは、店頭支援事業本部の複写機販売事業が頭打ちになっていた市場環境の下で、売上げ及び営業利益を計上するために行われたものと考えられる。

#### ウ 中古複写機等への参入

カジタクは、解約金を負担して引き取った中古複写機等の数が増加することに伴い、希望する顧客に中古複写機等を販売するビジネス（以下「**中古複写機等事業**」という。）を、2015年ころから始めた。かかる中古複写機等事業については、引き取った中古複写機等が再販されることによる売上増加の機会がある一方、引き取った中古複写機等のうち40%は陳腐化等の理由により再販ができず、カジタクにおいて引取りに係る費用及び廃棄費用のみが生じる状態であった。

カジタクにおいては、引き取った中古複写機等の個々の物件の管理が厳密には行われておらず、中古複写機等の販売事業が店頭支援事業本部の収支にどのような影響を与えるかの検証が行われていなかった。また、カジタクの販売管理費について、店頭支援事業本部及び家事支援事業本部の事業部門別のセクション情報は計算・把握されていなかった時期も存在した。さらに、前述のとおり、2013年ころより損益調整による架空売上げの計上を継続していた。これらの事情から、カジタクは、当該時点における自社の財務状況を

正しく把握することもできなかつたものと考えられる。中古複写機等事業は、粗利でマイナスとなっていた可能性もあるところ、カジタクは、売上げの拡大のために、中古複写機等事業を継続してきたものである。

なお、中古複写機等事業の参入後においても、カジタクは、損益調整による架空売上げの計上等を継続し、また、2016年2月期からは、顧客から引き取った中古複写機等の棚卸資産の評価の水増し等を行っていたものと考えられる。

## エ 損失補填取引の拡大

カジタクは、中古複写機等事業における収支の状況を正確に把握できていないまま、2015年ころから同事業を拡大していた。その背景には、既存顧客においてスーパーマーケットやドラッグストア等の業種を超えた競争が意識されるようになり、店舗に設置する複写機等を最新の機種に早期に変更したいというニーズが高まっていたこと、かかる店舗における複写機等設置の市場はすでに飽和、成熟化していたことがあった。店頭支援事業本部の法人営業部は、このような早期解約が必要な商談は解約金の負担が高額になるものの、多少無理をしてでも獲得する選択を重ね、損失補填取引も拡大した。しかし、その判断においては、店頭支援事業における取引単位が1取引で数億円規模の売上げが生じるような大きなものであったこともあり、実際に必要なコストが適切に考慮されていなかったため、解約金及びその他の諸費用（前述の月額基本料金の補填費用を含む。）を考慮すれば粗利がマイナスとなる取引もあったと考えられる。また、レンタル取引の増加に伴う保守料金収入の減少及び基本料金の補填についても考慮されていなかったと思われ、事業全体の収支は悪化していたと考えられる。

## オ 証明写真機事業への参入

カジタクにおける複写機の販売事業について、新規顧客の開拓は鈍化し、既存顧客の入替需要が中心となったことから、2016年又は2017年ころより、証明写真機の販売に重点を置くようになった。カジタクの証明写真機の販売事業への参入は後発であったが、証明写真機事業が店頭支援事業本部の収支にどのような影響を与えるかの検証は、取締役会での議論等の本来は必要と考えられる適切なプロセスを経て行われた形跡はない。

また、前述のとおり、カジタクは、自社の財務状況を正しく把握することもできない状況の中、証明写真機の販売の拡大を図ったが、かかる販売については、上記のとおり適切な検証が行われず、本来は、十分な需要がない店舗等に設置されたものが相当程度あると見られ、また、カジタクがエンドユ

ーザーに報奨金を支払うなど、売上拡大のために無理な営業活動が行われた。損失補填取引も、証明写真機の販売の拡大に積極的に活用された。

さらに、カジタクは、Z社の証明写真機の開発にB社とともに参画し、その後、B社を通じてZ社から証明写真機の大量の仕入れを行った。これら仕入れに係る証明写真機は、想定された時期に販売することはできず、一部をカジタクが在庫として保有せざるを得ないことになったため、カジタクの経営をさらに悪化させるものとなった。

このように、カジタクは、正しい財務状況を把握できない状況の中、売上げの維持・拡大のために、証明写真機の販売事業を強く推し進めたものである。このような状況下で、カジタクは、2017年2月期以降、証明写真機の仕入れについて簿外処理を行っている。

#### **カ 未設置物件請求（特に証明写真機）の拡大**

前述のとおり、カジタクは、損失補填取引を拡大させ、また、証明写真機の販売事業を拡大させる中、さらなる売上げの確保のために、2017年ころから未設置物件請求を行うようになり、かかる取引は、証明写真機を中心に急激に拡大していった。未設置物件請求は、カジタクの帳簿上の架空売上計上の効果のみならず、C社から架空設置の複写機等の代金を受領できるという効果があることから、カジタクが資金繰りに窮した2018年にわたって拡大していった。しかし、未設置物件請求は、上記のとおり、既存レンタル契約の解約金の負担と基本料金の補填（損失補填取引）を伴うものであり、未設置物件請求の拡大により粗利がマイナスとなる取引が相当の規模で存在していたものと思われる。結果として、多数の未設置物件請求が寄与して、2017年2月期及び2018年2月期は表面上の売上げは増加したが、その反動として、2018年ころから急激に資金繰りが悪化した。

#### **キ 組換え取引の拡大**

カジタクが未設置物件請求を拡大したころから、カジタクの店頭支援事業本部は、複写機等のソフトウェアの更新による新機能の追加や一部部品の交換を行ったに過ぎない物件について、部品等を交換してレンタル期間を延長する取引とはせずに複写機等を入れ替えたとして、既存のレンタル取引の精算、カジタクからC社への売却、再レンタル契約の各契約を締結し、B社から当該中古複写機等に係る代金を請求する取引（「入替え」、「組換え」などと呼ばれていた。）を行っていた。これらの取引は、本来、ソフトウェアの更新や新機能追加等の保守サービスに分類されるものであり、既存のレンタル取引を解消して、新たな取引を行う必然性は乏しいと思われる。入替え取引に

においては、当該同じ複写機等について、カジタクからC社に対する新たな売買取引が行われることから、カジタクによる架空の売上計上には該当しないものの、カジタクが売上げを計上するために、本来は保守サービスに分類されるべき取引が、意図的に組換え取引として行われていた可能性は否定できない。

#### ク 資金繰りの悪化及び貴社からの借入れ

カジタクは、前述のとおり、2017年ころから証明写真機の販売に重点を置く中で、B社から、同社及びZ社と共同開発した証明写真機について、販売見込台数分の仕入れを先行して行うこととした。これは、B社に対して証明写真機を発注してから納入されるまでに3か月のリードタイムがあるところ、これを短縮するためであったが、カジタクがB社に対して一定数量の仕入れを約束する内容を含んでいた。

しかしながら、2018年夏になっても証明写真機の実際の販売は計画どおりに実現せず、B社に対する証明写真機の仕入代金の支払が先行し、カジタクの資金繰りはさらに厳しい状況に陥った。前述のとおり、B社からの証明写真機の仕入れ未計上が発生している中で、カジタクの役職員が当時やり取りしていたメールから、カジタクは、遅くとも2018年2月にはB社に対する支払を遅らせていることが認められる。2018年6月には、法人営業部のある部長が、オペレーション部の担当者とともに、顧客から入手した契約書の日付を、文字を消すことができるペンで記入した後、この日付を消して1か月早い日付を無断で記入し、これをC社に提出することで、代金の支払を1か月早める操作を行うまでに至っていた。

さらに、前述のとおり、2017年からはカジタクが売上げを計上しつつ、かつ、早期に現金化することを企図して、未設置物件請求が拡大して行った。

このような事態から、カジタクの資金繰りは破たん状態に陥り、2018年5月から6月にかけて、カジタク社長が知人から借り入れてZ社経由でカジタクに約1億8000万円の資金を融通したものの状況は改善せず、同年8月に親会社である貴社より10億円の借入れを、2019年2月末を返済期日として行った。しかしながら、上記の財務状況を半年弱の間で改善することはできず、2019年1月にはかかる借入れの返済計画の延期が行われた。かかる借入れの際には、実態を伴わない粉飾された財務諸表等の資料が、カジタクから貴社に提出されている。

#### ケ オペレーション部従業員らの申告

前述のとおり、カジタクは、資金繰りが悪化した2017年ころから、証明写

真機の販売取引において、未設置物件請求によって売上げを計上し、C社からの支払を受ける行為を増加させているが、前述の「入替え」や「組換え」と呼ばれる手法の導入、前述の契約書日付改ざんの発覚等もあり、物件の設置事務を担当していたオペレーション部の複数の従業員らの中には、C社に対して物件を設置したと嘘をついて代金を請求するのは不正行為ではないかと思ひ悩み、遅くとも2018年8月ころにはオペレーション部部長や人事担当に申告、相談する者も現れた。これに対し、常勤取締役らがその対応を検討したが、常勤取締役らは、この申告に対して改善を約束する一方で、適切かつ迅速な解決策を講じることなく、むしろ未設置物件請求は継続された。なお、上記従業員のうち2名は、その後カジタクを退職している。

## コ 本件の発覚

以上のような経過を辿り、カジタクにおいて、当面の資金繰りに窮したため、貴社に対して相談することとなり、前述のとおり貸借対照表とキャッシュフロー計算書が不均衡であったことから、貴社がカジタクに社内調査を実施させるなどした結果、本件が発覚するに至った。

## サ カジタク経営陣の認識及び考えられる動機

カジタクの主要な経営陣は、常勤取締役ら及び管理本部担当の執行役員である（以下、併せて「経営陣」ということがある。）。カジタクの経営陣は、いずれも本不正行為は会計の知識の欠如や決裁手続の運用不備によって生じたものであり、本不正行為への関与や認識について認めていない。

しかしながら、前述の組織的背景及び本件に至る経緯、これらの金額的な規模に照らせば、経営陣が本不正行為及びこれらが不正であることを認識していなかったとは考えられない。

すなわち、損益調整については、管理本部担当の執行役員らは店頭支援事業本部作成の販売計画がカジタクの正しい姿を示すものであったと述べるが、その根拠としての確な説明をすることはなく、むしろ販売計画は法人営業部の従業員が自ら入力するもので証憑の裏付けがないことは明らかである以上、経営陣が損益調整を不適切であることを認識していた可能性が高いと考えられる。カジタクの経営陣は、決算書類の作成の際に、在庫の複写機等や在庫のコピー用紙の残高を、棚卸によって得られた数値ではなく、帳尻を合わせた数字として調整していたことから、損益調整や在庫の調整によって、財務諸表の数値を調整しようとしていた意図は強く疑われる。

また、未設置物件請求については、確かに、当該取引が行われた当初は、翌月又は数か月以内に設置されることが明らかな場合に限って行われていた

ようであり、取引を行った担当者の動機にも強い違法性の認識はなかったように思われる。しかしながら、1年を超えて未設置である取引も相当数見られるところであり、これらの取引が、設置の見込みもなく、売上げを計上し、又は資金繰りを改善するために行われた金融取引であったことは疑いようもない。そして、これらの取引は、直接的にカジタク社長からの指示があったことを認める従業員の供述があり、これに沿うメールも存在する上、前述のとおりC社から未設置物件請求に対する指摘及び勉強会が実施され、オペレーション部の複数の従業員からの未設置物件請求に関する申告、相談があったにもかかわらず、その後も未設置物件請求は続けられていた。かかる事実を鑑みれば、常勤取締役らが未設置物件請求を少なくとも認識し、認容しており、かつ、これはカジタク社長の指示によるものであったと考えられる。

さらに、B社からの仕入れ未計上については、前述のとおりカジタクの資金繰りが悪化した2018年3月になって、B社からの請求に対する会計及び支払処理のみを経費精算システムではなく同システム導入より前の紙媒体による方法に戻したにもかかわらず、会計処理は従前のものに戻さずに仕入れとして計上しなかったという経緯自体が不自然であること、未設置物件請求や損益調整が実施されていること、前述の仕入れ未計上の金額的規模等を考慮すれば、管理本部担当の執行役員及び経理担当者並びにカジタクの経営陣は否定するものの、意図的にB社からの仕入れを計上しない処理をしたと考えざるを得ない。以上の他の本不正行為についても、同様にカジタクの経営陣による意図的な操作である可能性があると考えられる。

本不正行為がいずれも意図的に行われていたとすると、その動機は、店頭支援事業の市場は飽和し、家事支援事業は伸び悩む中で、営業重視の予算必達の企業風土の下、店頭支援事業の拡大及び予算を達成するという経営陣の強い目的意識のために、また、親会社である貴社からの厳しいと受け取れる追及を回避するべく月次の予算を達成しているかのように装うために、中古複写機等販売事業や損失補填取引等の粗利がマイナスとなる可能性がある無理な取引をしてまで売上げを上げようとしたものの奏功せず、先行・架空の売上げの計上を重ね、仕入れの簿外処理をも行ったものと考えられる。さらに、店頭支援事業の市場は飽和していたために、先行・架空の売上計上分は増加の一途を辿り、資金繰りも苦しくなる中で、新たに取り組んだ証明写真機の販売も計画どおりに進まず、仕入れの支払が先行することとなり、かかる危機に対応するために、カジタク経営陣は、仕入れの簿外での処理による隠蔽に加え、資金不足を避けるために未設置物件請求を始めたものと思われる。このような状況下で、本不正行為は歯止めが利かなくなり、カジタクの財務状況は急速に悪化したものの、カジタクの経営陣は、破たんの発覚を避



けるべく、未設置物件請求等の本不正行為を継続したものと考えられる。

#### 第4 原因に関する考察

##### 1 家事支援事業部の業績低迷、カジタクの予算必達・営業重視の企業風土、貴社からの追及回避

カジタクの店頭支援事業本部は、家事支援事業本部が赤字を続ける中で、カジタクの企業としての存続及びその成長を支えてきた部署であり、その中でも、収益を生み出す法人営業部がカジタクの中心というべき状況であった。すなわち、家事支援事業本部の家事支援事業は競合他社の市場占有率が高く、カジタクの経営陣が進めていたサービス内容や対価の設定等からすれば、収益を得ることが困難であると考えられるものであった。このため、カジタクは家事支援事業本部の赤字を店頭支援事業本部が埋め合わせするという体質が定着していた。

カジタクの常勤取締役らとしては、特に店頭支援事業本部における予算が達成されなければカジタク全体の売上げ及び営業利益の低下に直結することから、法人営業部における予算、中でも売上目標の達成は必須のものとして、店頭支援事業本部に対して強く指導を行っていた。カジタクの予算は、貴社の子会社となった後は、カジタクの各事業本部が作成し管理本部担当の執行役員がとりまとめて貴社に提出し、貴社の承認、カジタクの取締役会における承認を経て策定されるものであるが、後述のとおり、貴社の承認を得るためにも、一定の成長を計画した予算を提示する必要がある。さらに、カジタク経営陣としては、そのような予算を何としても達成しカジタクを成長させたいという強い意向を有しつつ、他方で、貴社に対する月次報告や取締役会における貴社派遣の取締役・監査役らへの説明を、損益計算書等の数字の改ざんを加えてでも円滑に進めたいと考えるようになっていた。

カジタク経営陣が、店頭支援事業本部に対して売上拡大に向けた強い指導を行った背景には、店頭支援事業本部の業務の性質上、月ごとの売上げが安定せずに変動が大きいこと、及び複写機等の販売は大きなロットとなる場合があり、大きいものでは1つの契約で1,000台を超える契約もあり得ることも挙げられると考えられる。すなわち、店頭支援事業本部の複写機等の販売は、複写機等を既設置の顧客が多いとはいえ、毎月、継続的に需要があるようなルーティン取引ではない。このため、月次で見た場合、売上げは常に安定せず、変動が大きいものとなる。また、上記のように複写機等の販売には大型の契約もあり得ることから、売上拡大のために、カジタクの経営陣から法人営業部への指導も強いものになったと考えられる。

このように、カジタクにおいては、予算必達の企業風土の下で、予算の達成において不可欠である売上げを上げる店頭支援事業本部ひいては法人営業部の行

動を正しいものとして、何としてもその行動を推進させる方向で会社全体が動く土壌が形成されており、かつ、カジタクの経営陣においても財務諸表の数字を改ざんすることで貴社からの追及や指摘を免れたいと考えるに至っていた。そのため、店頭支援事業本部ひいては法人営業部から、取引先等との契約に反する措置や運用をするよう求められたとしても、他部署の従業員はこれを制止することができない状況であった。また、カジタクの管理本部は、貴社への月次報告にも負担を感じ、可能な限り貴社からの指摘を避けたいと考え、カジタクの財務諸表を粉飾する本不正行為を受け入れることとなったと考えられる。以上のような店頭支援事業本部頼みの収益構造、企業風土、組織的土壌や、貴社からの追及を可能な限り回避したいという安易な発想が、本不正行為を可能にし、助長した要因の一つであると考えられる。

## 2 誤った財務情報に基づく経営及び部門別損益管理の欠如

管理本部のうち経理部門は、管理本部担当の執行役員についてはカジタクにおける実務経験を有していたものの、同執行役員を含めて経理及び会計の実務に精通した人材がいなかった上、慢性的な人手不足に陥っており離職率も高く、経理部門としての体制が脆弱であった。そのため、カジタクの経営陣及び営業部門からの要求が適切ではなかったとしても、管理部門にはこれを抑止するだけの専門知識やマンパワーが不足しており、営業部門を牽制する機能は乏しい状況であった。この状況に際し、管理本部担当の執行役員はカジタク社長に経理人材の採用を申し出たが、カジタク社長から明確な採用指示を得られなかった。さらに、カジタクは、少なくとも2016年ころからは、実態と大幅に乖離した財務書類を作成していたものであり、カジタクは、同社の財務状態を正しく反映した財務情報を持つことなく、新規に、中古複写機等の買取事業や証明写真機の販売事業を拡大させたものである。これら新規事業に際しては、カジタクがエンドユーザーにカウンター料金の不受領及び基本料金差額の負担を行う損失補填取引等が行われたが、かかる取引の導入及び拡大は、カジタクの実態を反映した財務書類が作成されず、カジタクの経営陣でさえ同社の実態を把握できていなかったことも一因となっていると考えられる。また、そもそもカジタクでは、販売管理費を事業部門別で管理しない時期が存在するなど、事業別損益管理が不十分であった。

以上のような管理部門の脆弱性、カジタクの財務の実態を正しく反映した財務情報の不存在や事業部門別の管理不足等から、カジタクは、損失補填取引のような損失をもたらす取引を進めるなどし、前述のとおり、財務状況の悪化、本不正行為を招いたものと考えられる。

### 3 カジタクにおけるコンプライアンス体制の欠如

カジタクは、内部統制システムに関する基本方針を、貴社の同基本方針を踏襲する形で取締役会にて決議しており、役職員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制やコンプライアンス体制の維持・向上を図ること、監査役の監査の実効性を確保するための体制構築、貴社が定める「財務報告に係る内部統制規則」に従って、財務報告の信頼性確保に取り組むこと等を明らかにしている。

しかしながら、実際には、カジタクには営業部門や管理部門を独立した立場で牽制するコンプライアンス担当部署や、モニタリングを行う内部監査を担当する部署がなく、法務機能もない。このような役割は、管理本部担当の執行役員が結果として担うことになっていたが、同人は法律やコンプライアンスに関する知識・経験に乏しく、また、同人の管掌業務は総務、人事、経理と多岐にわたっていた。さらに、カジタクは、前述のとおり同人がカジタクの常勤取締役らに対して強く進言できない企業風土であったこと等もあり、管理本部担当の執行役員にコンプライアンス機能を期待し得る状況にはなかった。

このように、カジタクは基本的なコンプライアンス体制が欠如していたものであるが、このような体制の不備が本不正行為を可能にし、助長した要因の一つであると言わざるを得ない。

### 4 カジタクにおけるコンプライアンス意識の欠如、自浄作用の不全

前述のとおり、本不正行為はいずれも、カジタクの経営陣が少なくとも認識しながら関与、認容していたものであると考えられ、予算必達の風土の下で、コンプライアンス意識は欠如していたものと言わざるを得ない。特に未設置物件請求による売上げの水増しについては、店頭支援事業本部のオペレーション部所属の複数の従業員が不適切な行為に加担させられていると感じ、人事担当等に対してその窮状を申告したにもかかわらず、カジタク社長自らその根本的な是正措置を早急に講じることをせず、顧客や取引先も同意しており問題ないが今後改善していく旨の実態と必ずしも整合しない説明で取り繕おうとしたものと認められる。これは、カジタク経営陣のコンプライアンス意識が欠如していたこと、自浄作用がなかったことを端的に示すものである。

また、後述のとおり、カジタクの監査役による監査、内部統制評価、貴社経営監査部による監査等が実施されていたが、カジタクの経営陣が中心となって自己に都合の悪い情報を隠蔽するなどしていたため、本不正行為の防止や早期発見には至らなかった。

このようなカジタクにおけるコンプライアンス意識の欠如、自浄作用の不全が、本不正行為の発生、拡大の主たる原因である。

## 5 カジタクにおける取締役の担当の兼務

前述のとおり、貴社派遣元取締役が2014年5月にカジタクの取締役に就任しており、2015年から管理本部を管掌し、2016年7月にはコンプライアンス監理者に任命されたが、貴社派遣元取締役が2017年5月に退任した後は、代わりの取締役は選任されず、店頭支援事業本部の責任者である取締役が管理本部の担当も兼任することとなった。これにより、営業部門と管理部門の実務上の権限が1人の取締役に集中することとなり、部門間の牽制機能がさらに失われた。また、貴社派遣元取締役がカジタクに常勤していたこと自体が、カジタクの経営陣による不正行為の抑止に一定の効果を有していたものと考えられるところ、貴社派遣元取締役の退任によりこのような効果も失われたものと思われる。これらも、本不正行為を可能とし、防止できなかった原因の一つであると考えられる。

## 6 カジタクにおける的確かつ明確な業務手順の不存在

カジタクは、貴社の社内規程を踏襲した職務責任権限規程、決裁規程、予算管理規程、経理規程、原価計算規程、勘定科目表等の、仕入れや経理・会計等に関する規程を一通り有している。カジタクが複写機等の販売事業を開始した当時は、取引規模も小さく、また、取引の内容も新規の複写機の販売が中心であったため、同事業の収支を判断することは比較的容易であったと思われる。しかしながら、2015年ころからは、カジタクの店頭支援事業本部の取引、より具体的には、中古複写機等事業における中古複写機の引取りや解約金の負担、2017年ころからの証明写真機の販売拡大に伴う損失補填取引の増加等により、カジタクの店頭支援事業は複雑化したと考えられる。そうであるにもかかわらず、カジタクは、これらの複雑化した取引について、従業員が経るべき手順、決裁ルール、公正妥当な会計基準に沿った会計処理等を適切に行うことができるような業務手順ないしマニュアル等を明文化、明確化せず、業務処理の便宜等から属人的に、かつ場当たりの処理を繰り返した。特に、中古複写機等の買取りや証明写真機の販売という新たな事業形態について、事業リスクの検討が行われなかったに留まらず、中古複写機等の引取りに係る費用、解約金の支払、損失補填取引が店頭支援事業本部の事業収支に与える影響については、これらの取引の全体を踏まえた十分な収支計画の検証が行われていなかったものと思われ、結果として、粗利がマイナスとなるような取引が拡大した一因となったものと思われる。

さらに、カジタクは、貴社による監査において、各種社内規程に沿った業務レベルのルールが不存在又は不明確である旨の指摘を受けていたが、これを改善することはなかった。

このように、的確かつ明確な業務手順等が策定されておらず、軽視されていた

ことから、本不正行為が実務対応の中で安易に許容され、あるいは見過ごされ、かつ、このような杜撰な業務管理を背景として、取引の全体を踏まえたコストの十分な検証がされずに収支の悪化を招き、今回の事態に至ったものと考えられる。

## 7 貴社における子会社管理の問題点

### (1) 貴社の子会社管理方法及びその問題点

#### ア 総論

貴社のコーポレート・ガバナンス体制は前述のとおりであるが、貴社は、そのコーポレート・ガバナンス報告書において、貴社の企業集団内部統制につき、以下のとおり実施するものと説明している。

当社グループは、基本思想・理念を共有するとともに、グループ内部統制を強化するため、以下の体制を整備する。

- (ア) 当社は、関係会社管理規程において、子会社が親会社に対して報告を要する事項、事前の了承を要する事項等を定め、親会社による子会社のガバナンスの基本的な枠組みを定める。また当社は、原則として、子会社に対して取締役及び監査役を派遣し、子会社の経営の監督を行う。
- (イ) 当社は、月次で子会社から業績報告を受領するほか、当社取締役と子会社社長をメンバーとするグループ社長会を開催し、子会社の経営状態を把握するとともにグループ全体の情報共有に活用する。
- (ウ) 当社グループは、共通で統一的な枠組みの下で、コンプライアンス、内部通報制度を運営する。当社は、当社グループの役職員に対して、毎年、法令遵守等に関する研修を行い、意識の醸成、コンプライアンスの徹底を図る。
- (エ) 当社グループは、財務報告にかかる内部統制、リスク管理、内部監査に関しては、グループ内で基本方針を共有しつつ、子会社の事業内容・規模・事業の複雑性等を考慮の上、個別に報告・運用の体制を決める。
- (オ) 監査役、経営監査部は、子会社を定期的に監査・監督する。経営監査部は、過去の業務監査実績や内部通報実績等を総合的に判断し、リスクが高いと判断する子会社に対して特に入念な業務監査を実施する。

以下では、これらのうち本件に関連すると考えられる貴社の子会社管理方法の詳細及び問題点と考えられる事項について説明する。

## イ 貴社による子会社の予算承認手続及び予実管理について

### (ア) 予算案の作成及び承認を通じた子会社管理

貴社は、次年度の予算編成の際に、貴社社内の部署のみならず、貴社グループの子会社各社からも予算案の提出を受け、その内容を、貴社の財務本部コントロール部において検討、調整する。その際に、貴社グループとして計画している予算を、貴社の事業部及び各子会社に割り振ることとなるため、子会社から提示された予算案では不足することが多く、貴社コントロール部からカジタクを含む子会社に対し、意見交換の上、貴社グループとして計画する予算に沿うものとなるよう事業環境を加味して増額を求めることはあった。

前述のとおり、カジタクの経営陣は、予算を何としても達成しカジタクを成長させたいという強い意向を有していたことから、その作成する予算案も基本的に右肩上がりに成長していく内容であり、カジタク経営陣としても達成が困難であると感じることもあるほどであったが、それでもなお、貴社コントロール部からは、基本的に予算案における営業利益の増額を求められた。しかしながら、前述のとおり、2015年ころには、カジタクの成長を支えてきた店頭支援事業における複写機等販売事業の市場は飽和しており、家事支援事業も伸び悩んでいたことから、カジタクの大幅な成長は困難な状況であったと考えられる。貴社は、カジタクの店頭支援事業にかかる実態を適確に認識するには至らずにこのような要求を行い、カジタクは、予算必達が前提であることを認識しつつも、貴社による予算の増額要求を了承していた。

### (イ) 期中における予実管理（月次報告、社長会及び取締役会）

貴社は、前述のように子会社の予算を承認した後は、関係会社管理部において、毎月予実管理を行っている。具体的には、貴社関係会社管理部及びコントロール部は、各子会社から、毎月上旬に、前月の予算及び実績並びにその原因等に関する説明を貴社所定のフォーマットで記載した報告書（以下「月次報告書」という。）の提出を受け、その内容を検証し、子会社の予算の進捗状況や、未達の場合の原因及び対策について説明を求める方法で、子会社の業務の状況を管理していた。

また、貴社は、貴社グループの国内子会社の社長を集め、貴社役員らが出席して情報交換や意見交換をする会合（名称は時期によって異なるが、ここでは以下「社長会」という。）を毎月開催し、その中で、各子会社における月次の予算の進捗状況について報告があり、これに対して貴社役員

らがコメント等をする機会を設けている。社長会の目的は、グループ間の情報交換と貴社による子会社管理であるが、この席で貴社側から、「予算は必達である」旨の発言が高い頻度で用いられていたことが認められる。

これに加えて、カジタクの取締役会に、貴社派遣の非常勤取締役及び非常勤監査役らが出席し、月次の予算の進捗状況や予算達成のための施策等の予実管理の観点を中心とする質疑応答を行い、適宜コメントすることによっても、貴社としてカジタクによる業務の遂行状況を管理していた。

もっとも、貴社として各子会社の自主性を重んじるという観点から、各子会社の課題については子会社自身が解を出すべきであるとし、カジタクについては、その業務上の問題について、具体的な対策を貴社がともに検討するという体制ではなかったと考えられる。

以上のとおり、カジタクにおいては、貴社側から、主として予実管理の観点で予算の進捗状況や達成率の報告を求められ、未達の場合に改善策を説明し、貴社側からそれらに対する指摘を受けるという機会が、毎月複数回存在した。その場では、貴社から「予算は必達である」旨の指摘を常日頃受けており、カジタク経営陣も予算を何としても達成しカジタクを成長させたいという強い意向を持つ経営者であったものの、貴社の予算管理は厳しいと受け取れる場面もあるなど、カジタク経営陣にとって、「予算必達」のプレッシャーを感じるものであったと考えられる。

## ウ 貴社による内部統制評価

貴社は、コーポレート・ガバナンス報告書において、財務報告に係る内部統制のための体制として、「内部統制報告制度に従って『財務報告に係る内部統制規則』を整備し、教育・指導、運用評価を行い、当社グループの財務報告の正確性・信頼性確保に取り組む。」としている。カジタクは、かかる内部統制報告制度において、貴社グループの「重要な事業拠点以外の事業拠点」に分類されており、貴社は、カジタクに対し、「全社的な内部統制チェックリスト」及び「決算・財務報告体制整備チェックリスト」に基づく内部統制制度の評価を毎年実施していた。

そのチェックリストは、貴社の内部統制推進部が経営監査室、監査法人との協議を経て作成したものであるが、決裁規程、経理規程、職務責任権限規程等の重要規程の整備状況に関し、各子会社にチェック項目を記入させ、その適否を経営監査部がチェックするものであり、貴社に対して適用されるチェック項目よりは大幅に簡略されたものであって、決算・報告に係る情報の正確性担保の方法や運用状況、各種規程の実際の運用状況等を具体的かつ詳細に検証するところには至っていなかった。

したがって、貴社における内部統制報告制度は、カジタクを含む貴社子会社との関係では、社内規程の存否等の表面的な事項のチェックに止まっており、各子会社の実態に踏み込んだ検証がされるものではなかった。

## エ 貴社経営監査部による監査計画に基づく監査

貴社経営監査部は、子会社に対する監査もその業務範囲に含むところ、2016年以降は、子会社の業務全般を監査の対象に含めることとした。子会社監査の方法としては、毎年監査計画を立て、その計画に基づいて貴社子会社の業務全般に対する実地監査を行っていた。監査計画においては、リスクベースアプローチに基づいて当該年度において実地監査を行う子会社が選択されていた。カジタクに対しても、2016年6月に、経営監査部による監査が実施された。その際の監査報告書には、カジタクに対する多数の指摘事項が記載されているが、総評として、「当社の問題点は5円コピー事業への依存度が極めて高く、社名からイメージされる家事支援事業の収益性が低いということである。従って各事業の損益管理が重要であるが、事業別損益管理制度が脆弱で方針・施策の実行効果がタイムリーに計測できない状態である。加えて自律的に問題点を認識し改善する機能が弱く、慣行的な業務遂行により全領域に多数の不備が内在しており（中略）個人ベンチャー企業体質からの脱皮が必要である。」という指摘がされている。

しかしながら、2017年3月にカジタクに対して実施された「フォロー・アップ監査」では、上記総評において問題視されていたカジタクの重大な構造上の欠陥については特に言及されることなく、個々の指摘項目に対する改善が進められたことを受け、「概ね良好な改善状況である」と結論付けられている。

いずれの報告書も、当時の貴社社長、常務、監査役らに提出されていたが、「事業別損益管理制度が脆弱」で、「自律的に問題点を認識し改善する機能が弱く、慣行的な業務遂行により全領域に多数の不備が内在」しているというカジタクの根本的な問題点が明記されていたものの、この点が改善されることはなかった。これは、フォロー・アップ監査において、2016年6月における監査報告書において指摘された個別の問題点が是正されたか否かに重点が置かれ、上記総評部分の指摘事項への対応については宙に浮くこととなったためと考えられる。他方、カジタクは、個別の問題点については是正していたことからフォロー・アップ監査の評価は総じて高く、経営監査部の2018年度の監査計画における実地監査先にカジタクは含まれないこととなった。



上記監査報告書の総評部分の指摘が重視されずに対応がされなかった点は、本不正行為を防止することができなかった原因の一つとして、重く受け止めざるを得ない。

#### オ 貴社派遣に係るカジタク取締役及び監査役を通じた管理

貴社は、カジタクに対して、非常勤取締役1名及び非常勤監査役1名乃至2名を派遣しており、かかる取締役及び監査役を通じた管理を行っている。非常勤取締役としては、貴社の経営陣が派遣されており、非常勤監査役としては、長年にわたり貴社経営管理本部本部長等が派遣されていた。

しかしながら、カジタクの非常勤取締役及び非常勤監査役として派遣された者の多くは、主として、カジタクの月次の予算及びその進捗状況や、カジタクの将来的な計画と現状に関する指摘や意見を述べているものの、子会社のコンプライアンスやリスク管理に着目した議論をすることは少なかったものと見受けられ、かつ、貴社が組織としてこれらの監視監督・監査を行う者をバックアップする体制にも不備があったと思われる。

また、カジタクに対しては、前述のとおり、常勤取締役として、2014年から2017年2月まで、貴社派遣元取締役が派遣されていた。同人は、カジタクにおいて、1年目は主として家事支援事業本部の営業担当として同事業本部のサービスの営業活動を行い、2年目以降は、管理本部を管掌とする取締役として、同社のコンプライアンス業務を行っていた。貴社派遣元取締役は、カジタクのコンプライアンス上の問題点（カジタク社長の一存で従業員の減給を行う、人事異動を当日の朝に発表する、その他カジタクの福利厚生における問題点等）についてカジタク社長若しくは管理本部担当の執行役員に報告し、同人らは、これらの報告を受けて一部改善を行ったものもあるが、その全部が改善されたものではなかった。また、貴社派遣元取締役が管理管掌となった後は、管理業務として従業員の人件費を確認するため、カジタク経営陣に対して、従業員の人件費の開示を求めたが、これが開示されることはなかった。また、貴社派遣元取締役は、カジタクの経理処理が適正に処理されているかを確認するために、カジタクの経営陣に対して証憑類の提示を求めたが、かかる証憑類の開示を受けることはできなかった。このため、貴社派遣元取締役は、カジタクが、適切に経理処理を行っていたかを、証憑類に基づいて調査することができなかった。

貴社派遣元取締役は、カジタクにおけるコンプライアンス上の問題点、特に上記の人事労務面の課題を貴社側に伝えていたが、かかる懸念点について、貴社関係会社管理部その他子会社管理部門に報告する正式な制度に不備があったために、上記部署がこれらの状況を把握することはなかった。仮に、貴

社派遣元取締役が疑問視していたカジタクのコンプライアンス上の問題点や情報開示の制限が、貴社関係会社管理部等に共有される制度があり、これによってしかるべく対応が取られていた場合には、本不正行為の発生又は拡大を防止することができた可能性があるものと考えられる。なお、貴社派遣元取締役は、2016年の貴社経営管理部におけるカジタクへの実地監査において、カジタクにおける人事労務上の問題点については貴社に共有するべくこの点を説明し、作成された監査報告書において、従業員の待遇改善が必要である旨の指摘事項が追記されたことがあったが、この際に、カジタクの経営体制の独自性維持に配慮し過ぎることなく、人件費や証憑類にアクセスできないなどの自身の苦境を明らかにできるような制度が明確に整えられていれば、より厳格な監査の実施が期待できた可能性もある。

以上のとおり、貴社はカジタクに対して、非常勤取締役及び非常勤監査役を派遣し、また一時期は常勤取締役を派遣して管理していたが、いずれもカジタクのコンプライアンス体制やリスク管理体制を検証し報告する制度としては、十分な機能を果たしていたとはいえない。

#### カ イオングループによるコンプライアンスに関するチェック

イオングループの経営監査室は、内部監査部門が設置されていないグループ会社に対し、コンプライアンスに関する基本的な項目に関する質問票に記入させ、その親会社の関係会社管理部又は国際部、並びに経営監査部及び親会社が派遣する非常勤監査役が、その回答内容を点検し、評価する制度（「CSA（コントロール・セルフアセスメント）」と呼ばれる。以下「CSA」という。）を、イオングループに導入している。カジタクにおいても、貴社が派遣したカジタクの非常勤監査役が、カジタクの取締役会に出席して意見を述べることに加えて、CSAを実施していた。しかしながら、CSAは、コンプライアンスに関する基本的な項目に対するチェックを行うものであり、カジタクにおいては自己チェックそのものが事実を隠すことを前提に行われたため、本件不正の兆候を発見することは困難であった。また、カジタクの評価は悪くないものであった。

#### キ 貴社会計監査人による監査

##### （ア）カジタクの被監査義務

カジタクは、大会社（資本金5億円以上又は負債200億円以上）に当たらないため、会社法監査を受ける義務はない。

また、カジタクは未上場であり、金融商品取引法に定める各種基準（有価証券の募集・発行等に関する基準）にも該当しないため、カジタク単独

で金融商品取引法監査（以下「**金商法監査**」という。）を受ける義務はない。

#### （イ）貴社連結財務諸表監査におけるカジタクの位置づけ

カジタクは、貴社の連結対象子会社であり、貴社の会計監査人を務める監査法人（以下「**監査法人**」という。）による連結財務諸表監査の実施対象に含まれている。以下、連結子会社の監査に適用される監査基準及びカジタクの監査上の位置づけに関して概略を記載する。

##### ① 監査基準に規定する構成単位に対して実施すべき監査手続

監査基準委員会報告書 600「グループ監査」（以下「**監基報 600**」という。）によれば、カジタクは貴社連結財務諸表における「構成単位」に該当する。監基報 600 は、グループ内の各構成単位に対して会計監査人が実施すべき監査手続について以下のように定めている。

- ・ グループ監査チームは、職業的専門家としての判断により、グループ財務諸表全体としての重要性の基準値を決定しなければならない<sup>1</sup>。
- ・ ある構成単位に、特定の性質又は状況によりグループ財務諸表に係る特別な検討を必要とするリスク（以下「**特検リスク**」という。）が含まれる可能性がある場合、グループ監査チームは当該構成単位を重要な構成単位として識別する。
- ・ 重要な構成単位については、構成単位の財務情報の監査を実施しなければならない。
- ・ 重要な構成単位以外の構成単位については、グループ監査チームは、グループ・レベルで分析的手続（財務データ相互間又は財務データと非財務データとの間に存在すると推定される関係进行分析・検討することによって、財務情報を評価すること）を実施しなければならない。

##### ② 監査法人によるカジタクの監査上の位置づけ

監査法人では、原則として、4つの財務指標（売上高、当期利益、総資産、利益剰余金）を基礎として重要性を検討し、各財務指標のいずれかの構成比が監基報 600 で示された重要性判断の目安である 15%以上となっている場合、重要な構成単位に該当するものと判断している。また、各指標のいずれかの構成比が概ね 10%以上になる場合や特定の性質又は状況によりグループ財務諸表に係る特別な検討を必要とする

<sup>1</sup> 監基報 600. 20。なお、監基報 600. A5 には、重要性の基準値の例示として選択した財務指標の 15%を超過する構成単位を重要な構成単位と考える場合が例示されている。

リスクが含まれる可能性がある場合は、重要な構成単位への当否を追加検討している。カジタク個社の財務指標について、グループ全体に占める構成比は 2%~5%の範囲内で推移しており、定量的な判断において、カジタクが重要な構成単位として認定されたことはない。

また、監査法人は、独自に入手した情報及び貴社経営監査部による監査結果等の貴社から入手した情報に基づき、カジタクの経営環境・ビジネスモデルを把握した上で監査上のリスク評価を行っているが、カジタク固有の特検リスクが識別されたことはない。したがって、定性的な判断においてもカジタクが重要な構成単位として認定されたことはない。

以上により、カジタクは、重要な構成単位以外の構成単位と認定されていた。

#### (ウ) 監査法人によるカジタクに対する監査の実施状況

上記のとおり、カジタクは重要な構成単位とは認定されていなかったため、監査基準上、グループ・レベルで分析的手続を実施すれば足り、個社の財務情報に関する監査は求められていない状況にあった。

こうしたリスク評価を前提に、監査法人は、カジタクに対して毎期、期中子会社往査を実施していた。当該往査は財務情報に関する監査として実行されていたわけではなく、監査計画上、内部統制監査の一環として位置づけられていた。

監査法人は、上記の監査の結果、本不正行為の兆候を認識することはないが、貴社の 2018 年 2 月期まではその連結計算書類について適正意見を出している。2019 年 2 月期については、2018 年 11 月に監査法人はカジタクへの往査を行っていたが、その際にも本不正行為の兆候が発見されることはなかった。

#### ク 貴社監査役による監査

貴社監査役は、前述の貴社のコーポレート・ガバナンス体制に記載のとおり、連結子会社に対する監査を行い、グループ監査役連絡会において情報の提供を受けることとなっている。もっとも、カジタクについては、前述の経営監査部による監査、CSA、貴社会計監査人による会計監査等を経ても、事実の隠蔽や帳票の改ざんがなされており、具体的な問題が発見されてこなかったため、貴社のカジタクに対する評価はガバナンス面を含めて総じて悪くなかった。また、貴社監査役は、貴社経営監査部による子会社監査の結果について定期的に報告を受けたり、概ね四半期に 1 回程度開催されるグルー

プ監査役連絡会において、カジタクの監査役から、毎月の取締役会への出席を通じて得られる情報等の報告を受けたりしていたが、これらの制度においても、カジタクに関して具体的な問題が報告されたことはなかった。そのため、カジタクは、貴社監査役による直接の監査の対象とはならなかった。

#### ケ カジタク子会社化後のコンプライアンス面での管理

貴社が 2011 年にカジタクを子会社化した後、カジタクにおけるコンプライアンス体制やリスク管理体制を、責任をもって整備・構築し、運用していく業務を担当する貴社の部署は、明確には定められておらず、どのようにして子会社のコンプライアンス体制等を構築等するかの方針等も定められていなかった。

貴社の職務責任権限規程では、国内外グループ各社の内部統制制度の整備と運用やコンプライアンスについては経営管理本部が所管するものとされ、グループ各社に対する親会社ガバナンスに関する事項等は関係会社管理部が、国内外グループ各社のコンプライアンス全般（体制整備を含む。）についてはコンプライアンス担当部署がそれぞれ所管するものとされているが、関係会社管理規程には、上記の観点からの担当部署の記載はない。この点、貴社関係者間では、子会社の管理はコンプライアンス関連も含めて関係会社管理部の業務であるという認識があったが、その関係会社管理部は、コンプライアンス関連は子会社の問題も含めてコンプライアンス部の担当であると考えていた。このように、貴社には、子会社のコンプライアンス体制の構築等について責任をもって対処すべき部署が、少なくとも明確には存在しない状況であった。

また、関係会社管理部には、実務担当者が 2 名しかおらず、彼らは子会社から提出される月次報告書に基づく予実管理や、子会社のトラブル対応で手一杯であり、子会社化後大きな問題点が発見されていなかったカジタクについて、そのコンプライアンス体制、リスク管理体制の整備に労力を割くことができる状況ではなかった。

さらに、前述のとおり、カジタクにおいて経理を担当できる従業員が補充されず、カジタク経営陣への牽制機能を果たすべき貴社派遣の常勤取締役も派遣されないなど、貴社による人材面での支援が十分であったとは言い難い。前述のとおりカジタクにおける経営管理は粗利がマイナスとなるような取引の拡大を招くような杜撰なものであったが、この点も、子会社化後に貴社が早期に発見し、是正できていれば、本不正行為の発生を防ぐことができた可能性もある。

貴社の子会社管理においては、制度面・体制面で、子会社をグループの一員として、コンプライアンス面を含めて適切に管理するという観点で不足していたと考えられる。

## (2) 小括一本不正行為の原因としての貴社における子会社管理上の問題点一

以上のとおり、貴社は、カジタクが提出する継続的な成長を前提とする予算案を了承し、そこからの営業利益の上乗せを求めることもあり、かつ、期中においては、貴社による「予算必達」の号令の下、月次報告書の提出及び検証、社長会やカジタク取締役会での毎月の予算の進捗報告及びカジタクにとっては厳しいと受け取れる貴社役員らの指導が、毎月行われていた。カジタクとしては、自ら高い目標を設定した面もあるが、「予算必達」を自力で実現し続けなければならないというプレッシャーを感じることであり、前述のとおり、カジタク経営陣における成長及び予算必達の目的意識や、貴社からの追及を可能な限り回避したいという安易な発想が生まれたものと考えられる。

また、前述のようにカジタクは、自律的に問題点を認識し改善する機能が弱く、慣行的な業務遂行により全領域に多数の不備が内在していると指摘されるような内実であり、適切な事業別損益管理に不備があり、カジタクの実態を反映した財務書類も存在しないという状態であったが、貴社においては、子会社の独自性を尊重するという観点に基づくものであるとはいえ、予実管理中心の子会社管理がされていた。そのため、貴社として、カジタクの店頭支援事業における市場の成熟化等のカジタクの実態を的確に認識することができず、財務諸表の改ざんという本不正行為の実行を許す結果となったと考えられる。

さらに、カジタクを含む子会社のコンプライアンス面での管理については、内部統制報告制度やC S A、会計監査人による監査等、毎年相当程度の監査が行われていたものの、表面的又は基本的なコンプライアンス関連項目のチェックに止まるものであって、本不正行為の防止や早期発見には至らなかった。

加えて、貴社においては、子会社のコンプライアンス体制の構築に関する具体的な方針や、これらについて責任をもって実行すべき部署が事実上定まっていなかったと言わざるを得ず、また、これらの体制を実行するための人材面の支援も十分であったとはいえ、カジタクの杜撰な経営管理体制の発見、是正等の措置を講じることもできなかった。加えて、経営監査部による2016年の監査において、カジタクにおける前述の重大な構造的欠陥が明らかにされたにもかかわらず、貴社として積極的な改善策、対策を講じることができなかった。このような子会社化後のコンプライアンス体制、リスク管理体制の構築や、監査における問題発覚後の適時適切な対応がされなかったことも、本不正行為を防止又は早期に発見できなかった原因であると言わざるを得ない。

## 第5 再発防止策の提言

### 1 カジタク経営陣の刷新、取締役の増員

前述のとおり、カジタクの経営陣は、取締役会で指摘された業務レベルのルールの明確化や、従業員からの未設置物件請求に関する相談に対して迅速、適切な改善措置を講じずに本不正行為を続けるなど、コンプライアンス意識が欠如していると言わざるを得ず、その影響が残ったままでは、カジタクの改革は困難であると考えられる。すでに、カジタクにおいては、貴社から新たな取締役2名が選任され、カジタクの代表取締役社長は、貴社派遣の取締役に交代され、管理本部長・コンプライアンス監理者も貴社派遣の取締役に管掌しているところであるが、新社長自ら法令等遵守のメッセージを内外に発信し、徹底的な改革を図るとともに、今後も当面の間は管理本部やコンプライアンスを担当する常勤の取締役に貴社からカジタクに派遣し続け、取締役の兼任を回避して相互に監視し得る体制を確立するなど、カジタクのコンプライアンス体制を維持、改善する努力を継続する必要があると考えられる。

### 2 企業風土改革、コンプライアンス意識の改革

前述のとおり、カジタクは、予算必達、営業優先の企業風土が定着しており、かつ、経営陣のコンプライアンス意識が欠如していたことから、いわば稼ぎ頭である店頭支援事業本部の法人営業部の行動を抑止できない状況にあった。営業部門において、一定の目標を設定し、その達成のための施策を講じることは、成長を求められる企業として当然のことではあるが、予算の達成にばかり目を向けコンプライアンスを蔑ろにすれば、本不正行為のように会社に大きな損害をもたらす結果となることを十分に認識し、前述のような企業風土を改革することが求められる。

企業風土改革には一定の時間を要するが、例えば、カジタクの業務内容に即した業務手順やマニュアルを、カジタクの現場の従業員、貴社、専門家等の意見を聞きながら策定し、その遵守を徹底するとともに、各部署においてリスクとなり得る情報や要素を抽出し、これを経営陣で共有して部署横断的に対策を講じ、継続的に見直すなどの努力を続けていくことが重要である。

なお、この観点での企業風土の改革は、貴社においても同様に検討すべき事項である。子会社管理が前述のとおり予実管理に偏重していると考えられ、業績ばかりではなく、コンプライアンスにも適切に目を向けた管理体制や人事評価・考課制度を構築することが求められる。

### 3 カジタク管理本部（特に経理部門）の増強

前述のとおり、カジタクの管理本部担当の執行役員及びその部下である経理担

当者は、いずれも経理や会計の実務に精通した者であるとは言い難く、このことが、営業部門主導の不適切な行動を抑止できなかつた一因であると考えられる。そこで、管理本部において経理、会計実務に明るい人材を早急に確保し、かつ経理部門を育成し、適切に経理処理、会計処理が行われる体制を構築するべきである。

#### 4 カジタクにおけるコンプライアンス体制の整備、組織改革

カジタクは、内部統制システムに関する基本方針において、貴社のそれを踏襲し、コンプライアンス責任者を定め、コンプライアンス強化に必要な施策を実施すること等を明らかにしているが、実際には、コンプライアンス、リスク管理、内部監査等を担当する部署が設置されておらず、職務責任権限規程においてもどの部門ないし担当者がこれらの業務を所管するのかが定められていないなど、そもそもコンプライアンス体制が構築されていなかったといわざるを得ない。

そこで、カジタクにおいても、貴社の社内規程を単に形式的に取り入れるのではなく、自らコンプライアンス推進策の策定及び実行、社内規程や業務手順が遵守されているかのモニタリング、リスク情報の集約等を担当する部署を設けることが考えられる。その上で、例えば、かかるコンプライアンス担当部署に、内部通報の社内窓口を設置し、得られた情報をカジタクの経営陣のみならず、監査役や貴社のコンプライアンス担当部署とも共有する制度を整備して不正を未然に防ぐことができるようにしたり、本不正行為を含む自社及び他社の具体的な不祥事案を取り上げた全社員向けの研修を定期的に計画、実施したりすることが考えられる。

また、これと並行して、営業部門と管理部門との牽制関係が本来の機能を持つよう、各部門のトップを1人の役員が兼任しないようにし、不正の発生を防止し得る組織・体制を構築することも急務である。

#### 5 カジタクにおける業務手順及び業務フローの明文化並びにその遵守の徹底

前述のとおり、カジタクでは、自社の業務や取引の内容・商流に即した具体的な業務手順及びフローが明文化、明確化されておらず、属人的に、場当たりに処理されていたため、本不正行為の発生を招いたと考えられる。したがって、カジタクにおいては、前述の組織・体制の見直しとともに、現在の店頭支援事業本部が行っている取引のステップを整理し、いかなる手順が必要であるか、その決裁はどのようにして行うかなどを分析して、業務の実態に即し、かつ法令や会計基準に基づいた業務手順を整備する必要がある。そして、かかる検証を踏まえた業務手順を社内規程や業務マニュアルに規定し、同社内規程等に基づいた業務を行わせる必要がある。この点、カジタクは、店頭支援事業本部において、複写機



等の下取事業及び証明写真機の販売事業という新たな事業を開始したが、当該事業開始時において、その事業リスクや経理処理のフローを検証することが行われていなかったことに鑑み、社内規程やマニュアルにおいては、新たな方法の事業を開始する場合には、その事業リスク及び経理フロー等を検証することを定めることが考えられる。

また、業務手順を逸脱する場合には、管理部門の決裁を受ける手順を経るようにし、管理部門によるチェック機能を働かせつつ、管理部門が中心となって、社内規程や業務マニュアル等の遵守を徹底する教育等を行うとともに、定期的かつ継続的に問題点を洗い出し、改善していく努力を続けていくべきである。

## **6 貴社の子会社管理に関する改善点の提言**

### **(1) 貴社役員の意識改革**

前述のとおり、カジタクに対する経営監査部による監査で発見された重大な問題については、貴社の当時の役員に報告されたにもかかわらず、当該問題が適時適切に対処されることなく、本不正行為の発生に至った。これは、貴社役員において、子会社における問題の解決を先送りしたともいえるものであり、役員自らの意識改革が必要である。すなわち、貴社役員が、発見されたコンプライアンス上の問題等について、担当部署や子会社任せにせず自ら責任をもって対策を講じ、あるいは、担当部署に対応を委ねる場合でも積極的に改善状況の進捗を確認するなど、能動的にコンプライアンス体制を推進することができるよう、コンプライアンスに対する意識を高く持ち、経営に当たる必要がある。

### **(2) 予実管理偏重の子会社管理体制の見直し**

子会社における予算立案の段階や、目標達成に向けて期中に子会社を激励する必要があることは、成長を目指すべき企業集団として当然のことではあるが、貴社の子会社管理は、前述のとおり、成長を前提とした予算の策定及びその達成に重きを置きすぎているきらいがある。子会社管理の方法として、数字上の成績ばかりを見るのではなく、各子会社の安定的・持続的な成長を支えるために、当該子会社の事業や背景を十分に理解した上での助言や、施策への取り組みを促す発想を取り入れ、かつ、子会社及びその役職員の評価にもコンプライアンスの基準を導入するなど、グループ全体として健全な成長を続け、コンプライアンス体制も推進されるような子会社管理を目指す必要がある。

### **(3) 子会社コンプライアンス体制整備等の担当部署・担当役員の明確化**

前述のとおり、貴社においては、子会社におけるコンプライアンス体制の推進を担当する部署も明確であるとはいえない状況であった。子会社におけるコ

ンプライアンス体制整備を貴社として積極的に推進するためには、これらの業務について責任をもって実施する部署及び担当役員を明確にする必要がある。2018年夏にグループ内部統制部を立ち上げ、国内外子会社のガバナンス体制構築を担当しているとのことであるが、これを速やかに進めるために、人員の配置や育成に早急に取り組むべきである。

また、いわゆるPMI（子会社化後の統合プロセス）の方針やこれを担当する部署が明確にされておらず、これが貴社グループとしての子会社の管理が困難となっていることの一因とも考えられるため、PMIを担当する部署及び担当役員を明確化することも必要である。

#### **(4) コンプライアンス部、関係会社管理部、経営監査部の拡充**

貴社において子会社のコンプライアンス体制を構築、推進していくためには、当然のことながら、コンプライアンス部や2018年夏に発足したグループ内部統制部の充実化が不可欠である。貴社グループ全体のコンプライアンス推進策や年間スケジュールの策定、グループコンプライアンス上必要な情報の収集・調査、コンプライアンス教育・研修の立案・実施等、子会社を含むグループ全体のコンプライアンス体制整備をも担える人員・規模・権限を、グループ内部統制部やコンプライアンス部に適切に持たせる必要がある。

また、子会社の管理を担う関係会社管理部や、子会社の監査を行う経営監査部についても、子会社の健全な経営の支援、適切なモニタリング、不正等防止の観点から、コンプライアンス部とは異なる立場で子会社の管理、支援、監査を実施することができるよう、人員の拡大を含む組織の充実化を図るべきである。

#### **(5) 子会社への常勤役員・スタッフの派遣**

経営監査部による監査、内部統制評価、CSA、会計監査人による会計監査等の外部による監査やチェックのみでは、カジタクのように経営陣が主導して不都合な事実や証拠が隠蔽された場合に、不正を発見することが極めて困難となる。そこで、日常的に子会社の業務（財務経理や人事等の管理関連の業務が望ましい。）に携わる常勤の役員やスタッフを貴社から派遣し、その身分を保障しつつ、異常があれば貴社に適時適切に報告される体制とすることで、子会社において不正が生じにくく、また不正があっても早期に発見し得るようになる効果が期待できる。

以 上