



2019年3月29日

各 位

会 社 名 株式会社 LIXIL グループ
代表者名 代表執行役会長 潮田 洋一郎
(コード番号 5938 東証・名証各一部)
問合せ先 IR 室 室長 平野 華世
(TEL. 03-6268-8806)

**当社子会社における不適切な取引行為に係る
特別調査委員会からの最終報告書の受領について**

当社は、2019年2月8日の「当社子会社における不適切な取引行為に係る特別調査委員会設置に関するお知らせ」においてお知らせしましたとおり、当社の連結子会社である株式会社LIXILリニューアルにおいて、当社に対して適切な報告が行われていなかった可能性があること、及び売上高の一部を早期に計上するという不適切な会計処理を行っていた可能性があることについて、当該事象の詳細及び当社連結財務諸表への影響度を含め、事実関係解明のために特別調査委員会を設置し、また再発防止策の検討を行うため、調査を実施してまいりました。

2019年3月13日の「当社子会社における不適切な取引行為に係る特別調査委員会からの中間報告書の受領について」においてお知らせしましたとおり、この度、最終報告書を受領いたしましたのでお知らせいたします。なお、最終報告書の全文につきましては、個人のプライバシー及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・匿名化を施しております。

株主・投資家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、深くお詫び申し上げます。

以上

最終報告書

2019年3月29日

株式会社 LIXIL グループ
特別調査委員会

2019年3月29日

株式会社LIXILグループ 御中

株式会社LIXILグループ 特別調査委員会

委員長 熊谷 真喜

委員 清野 訟一

委員 丸山 琢永

目次

第1 本調査の概要.....	1
1 当委員会設置の経緯.....	1
2 本調査の目的.....	1
3 本調査の対象範囲.....	1
4 当委員会の構成.....	2
5 本調査の期間.....	3
6 本調査の方法.....	3
(1) インタビューの実施.....	3
(2) 会計データ、業務データ及び関連資料等の閲覧及び検討.....	5
(3) デジタル・フォレンジック調査.....	5
(4) アンケート調査.....	5
(5) 自主申告の要請.....	6
第2 本調査の前提となる事実.....	7
1 当社の概要.....	7
2 LRの概要.....	8
3 LBTの概要.....	8
4 LIXIL 鈴木シャッターの概要.....	9
5 LIXIL 沖縄販売の概要.....	9
第3 本調査により判明した事実.....	10
1 本調査の結果の要旨.....	10
2 調査対象企業に共通する前提事実.....	10
(1) 売上計上基準.....	10
(2) 受注残物件の分割売上計上ルール.....	11
(3) 業務フロー.....	11
(4) 目標数値.....	12
3 LRについて判明した事実.....	13
(1) LRにおける不適切な会計処理の概要.....	13
(2) 先行売上が行われた経緯.....	13
ア 2017年3月期における先行売上.....	13
イ 2018年3月期における先行売上.....	14
ウ 2019年3月期(2018年12月期まで)における先行売上.....	16
(3) 動機、機会・手口及び正当化.....	16
ア 動機.....	16
イ 機会・手口.....	17
ウ 正当化.....	18
(4) 関与者の責任.....	18
4 LBTについて判明した事実.....	19
(1) LBTにおける不適切な会計処理の概要.....	19
(2) 動機、機会・手口及び正当化.....	19
ア ビル千葉営業所.....	19
イ 中部支店ビル営業グループ.....	20
ウ 関西支店ビル大阪中央営業グループ.....	21

(3) 関与者の責任	22
5 LIXIL 鈴木シャッターについて判明した事実	22
(1) LIXIL 鈴木シャッターにおける不適正な会計処理の概要	22
(2) 調査方針	22
(3) 本調査の遂行中に実施された会議	23
ア 会議の開催経緯	23
イ 本件会議の影響に対する評価	23
(4) 動機、機会・手口及び正当化	24
ア 機会・手口	24
イ 動機及び正当化	24
(5) 関与者の責任	25
6 LIXIL 沖縄販売について判明した事実	25
第4 原因分析	26
第5 再発防止策の提言	26
1 「機会」の排除	26
(1) 子会社社長及びLBT支店長に対する指導の強化	26
(2) 第1ディフェンスラインの強化	26
ア 子会社社長及びLBT支店長による経営管理指標の予算実績比較分析 (マネジメントレビュー)の強化	26
イ 営業担当者と売上計上責任者の内部牽制体制の強化	27
ウ 主体工事の完了を客観的に証する証憑の入手	27
エ 教育体制の整備	27
(3) 第2ディフェンスラインの強化	28
ア 子会社管理部門によるモニタリングの強化	28
イ LIXIL コーポレート部門によるモニタリングの強化	28
(ア) データ品質の確保とそれに基づくモニタリングの強化	28
(イ) 販売子会社等のモニタリング強化	28
(ウ) 長期滞留人事による弊害の除去	29
(4) 第3ディフェンスラインの強化	29
ア リスクベース・アプローチによるグループ内部監査の実施	29
イ グループ内部監査のアシユアランス機能の強化	29
(ア) LIXIL 経営陣による経営施策の有効性評価	29
(イ) 主要な経営管理指標の適切性評価	30
(ウ) 現場における不都合事実の検知	30
2 「正当化」の排除	30
3 「動機」の排除	30

第1 本調査の概要

1 当委員会設置の経緯

2018年12月3日、当社の連結子会社である株式会社LIXIL（以下「LIXIL」という。）に対し、当社の連結子会社である株式会社LIXIL リニューアル（以下「LR」という。）の第一事業本部において架空受注や不適切な会計処理等が行われた疑義があるとの申告があった。かかる申告を契機として、LIXILにおいて社内調査を実施した結果、LRにおいて売上計上基準に違反して早期に売上を計上する等の不適切な会計処理を行っていた可能性がある（以下「本件疑義」という。）ことを把握した。

そこで、当社執行役会は、2019年2月8日、透明性が高く、実効性の高い調査を実施するとともに効果的な再発防止策について提言を受けるため、既の実施した社内調査に関与がなく、当社と利害関係のない弁護士及び公認会計士で構成される特別調査委員会を同月12日付けで設置することを決議した。

2 本調査の目的

当委員会の本調査の目的は、以下のとおりである。

- ① 本件疑義に関する事実関係（類似事象の存否を含む）の調査
- ② 連結財務諸表への影響額の確定
- ③ 本調査により判明した事実における要因の究明と再発防止策の提言

3 本調査の対象範囲

本調査を開始した後、当委員会は、LIXILにおいてビルディングテクノロジー事業を行う事業部門（以下「LBT」という。）のビル東関東支店ビル千葉営業所¹（以下「ビル千葉営業所」という。）に関して、2018年10月12日にLBTの外部の取引業者より当社の取締役代表執行役社長兼CEO（兼）LIXIL代表取締役社長兼CEO（2018年10月12日当時）の瀬戸欣哉氏宛てに、ビル千葉営業所から①納品途中・納品前に代金全額の請求を求められる、②請求完了後に発生した追加工事について売上済みで支払いができないといわれる、③別物件で支払いがなされる事実がある旨が通知されたため、2019年2月6日までにLIXILにおいて社内調査が実施され、これによりビル千葉営業所においては2015年7月より先行売上が行われていたとの調査結果が得られていたことを把握した。

また、同じく本調査を開始した後、当委員会は、当社の連結子会社である株式会社LIXIL 鈴木シャッター（以下「LIXIL 鈴木シャッター」という。）に関して、2018年11月26日に、当社が設置した社外通報窓口である法律事務所宛てに、LIXIL 鈴木シャッターにおける不適切な会計処理を示唆する匿名の情報提供が行われていたことを把握した。

そこで、当委員会では、本件疑義の申告のあったLR第一事業本部を中心に調査を開始した。その結果、後記第3.3に記載のとおり、LRにおける不適切な会計処理は、主体工事完了基準という売上計上基準を前提に、支店長及び施工管理者が、月次の売上及び事業利益の目標数値を達成することを目的として行っていたこと、その手口として、主体工事を行う外注業者に対して、実際と異なる工事完了日を売上計上処理の際に必要な工事完了報告書に記載するよう要請し、主体工事の完了前に残工事も含めてLRに工事代金全額の請求を行わせていたことが明らかとなった。これを踏まえると、本件疑義と類似の事象

¹ 2015年7月時点の名称は、首都圏営業本部千葉支社ビル千葉支店千葉ビルフロント営業所。

は、当社グループにおける事業のうち、工事外注業者に施工を委託するビルディングテクノロジー事業において発生している可能性があると考えられた。他方、主体工事完了基準ではなく顧客への製品の到着日又は製品完納時をもって売上計上を行う物販事業においては、類似の手口による不適切な会計処理を行う余地はないと考えられた。これに加え、LRにおいて不適切な会計処理が行われていたマンションの改修工事は、1件当たりの売上金額が多額であり、工期が遅延した場合の目標数値への影響も大きいという特殊性がある一方で、物販事業においては取引1件当たりの売上金額の目標数値への影響は小さいと史料された。

また、LRの第二事業本部、LIXILのウォーターテクノロジー事業、ハウジングテクノロジー事業、キッチンテクノロジー事業、流通・小売り事業、住宅・サービス事業等における取引は、物販を中心としており、その中には簡単な設置作業が付随する取引もあるものの、その場合の取付業者に対する発注等の業務フローはLR第一事業本部及びLBTにおける請負工事の業務フローとは大きく異なり、また、取引1件当たりの売上金額も小さく、これらの事情を踏まえると、LR第一事業本部において実行されたものと類似の手口による不適切な会計処理が行われる可能性は低いと考えた。

また、ビル関係の請負工事を行う当社の海外の連結子会社は、取引慣行が大きく異なる上、顧客の承認のない代金請求行為について厳重なモニタリングが行われていること及び取引開始時に顧客は金融機関の保証を得なければならないことを踏まえると、LR第一事業本部において実行されたものと類似の手口による不適切な会計処理が行われる可能性は低いと考えた。

以上の経緯から、当委員会は、①LR第一事業本部、②LIXILのLBT、③LIXIL鈴木シャッター及びその100%子会社である株式会社LIXIL沖縄鈴木シャッター（以下「LIXIL沖縄鈴木シャッター」という。）、並びに④2015年4月に設立され、LBTの沖縄支店の事業を承継してLR・LBTと同じくビル・マンション関係の請負工事を営む、当社の連結子会社である株式会社LIXIL沖縄販売（以下「LIXIL沖縄販売」という。また、①乃至④を総称して「調査対象企業」という。）を調査対象とすることとした。

4 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりであり、当委員会の委員は当社と利害関係を有していない。

委員長 熊谷 真喜（祝田法律事務所 弁護士）
委員 清野 訟一（祝田法律事務所 弁護士）
委員 丸山 琢永（PwC ビジネスアシュアランス合同会社 公認会計士）

本調査では、厳しい時間的制約のある中で、複数の法人について適切な調査範囲を設定し深度のある調査を行う必要があった。そのため、委員会が機動的に調査手法を決定し、適切な調査を実行するためには、LIXILに設置された本調査の事務局（以下「事務局」という。）と随時情報を共有しながら、迅速に、デジタル・フォレンジック調査の対象となる機器・データ等の選定、ヒアリング対象者の選定、会計データ等の取得、アンケート調査の実施及び自主申告の要請等を行う必要があり、また、当社の内部監査部門が有する企業集団監査に関するノウハウ・経験・情報等を最大限に活用することが有効であることが明らかであった。

加えて、本調査の端緒となった申告は、事務局が設置されたLIXILの子会社であるLRに関するものであり、適切に情報管理を行えば、委員会と事務局が随時調査方針・情報を共有することが調査の弊害になることはないと考えられたことから、当社は、日本弁護士連合会が策定した「企業等不祥事における第三者ガイドライン」が規定する「第三者委員会」ではなく、特別調査委員会である当委員会により本調査を行うこととした。

ただし、当社は、当委員会に対して調査手法等を一任し、当委員会は、自らの完全な裁量に基づいて調査手法等を決定した。また、調査に基づく事実認定の権限及び調査報告書の起案権は当委員会に専属しており、かつ、当委員会は調査により判明した事実とその評価を当社の現在の経営陣の不利となる場合であっても調査報告書に記載することとし、当委員会が本調査の過程で収集した資料等については、当委員会が処分権を専有している。

以上のとおり、当委員会では、「企業等不祥事における第三者ガイドライン」の趣旨を十分に踏まえた独立性・中立性のある調査を実施した。

なお、当委員会は、当社に設置された事務局の支援を得ることに加え、本調査の補助者として、当社と利害関係を有していない以下の外部専門家を調査業務の補助者として選任した。

所属	氏名等
祝田法律事務所	弁護士中林数基、同戸口拓也
PwC ビジネスアシュアランス合同会社	公認会計士本多守、同那須美帆子、同中山崇、同白髭英一、田中洋範、他 13名

5 本調査の期間

当委員会は、2019年2月12日から同年3月28日までの期間、本調査を実施し、その間29回の委員会を開催した。

6 本調査の方法

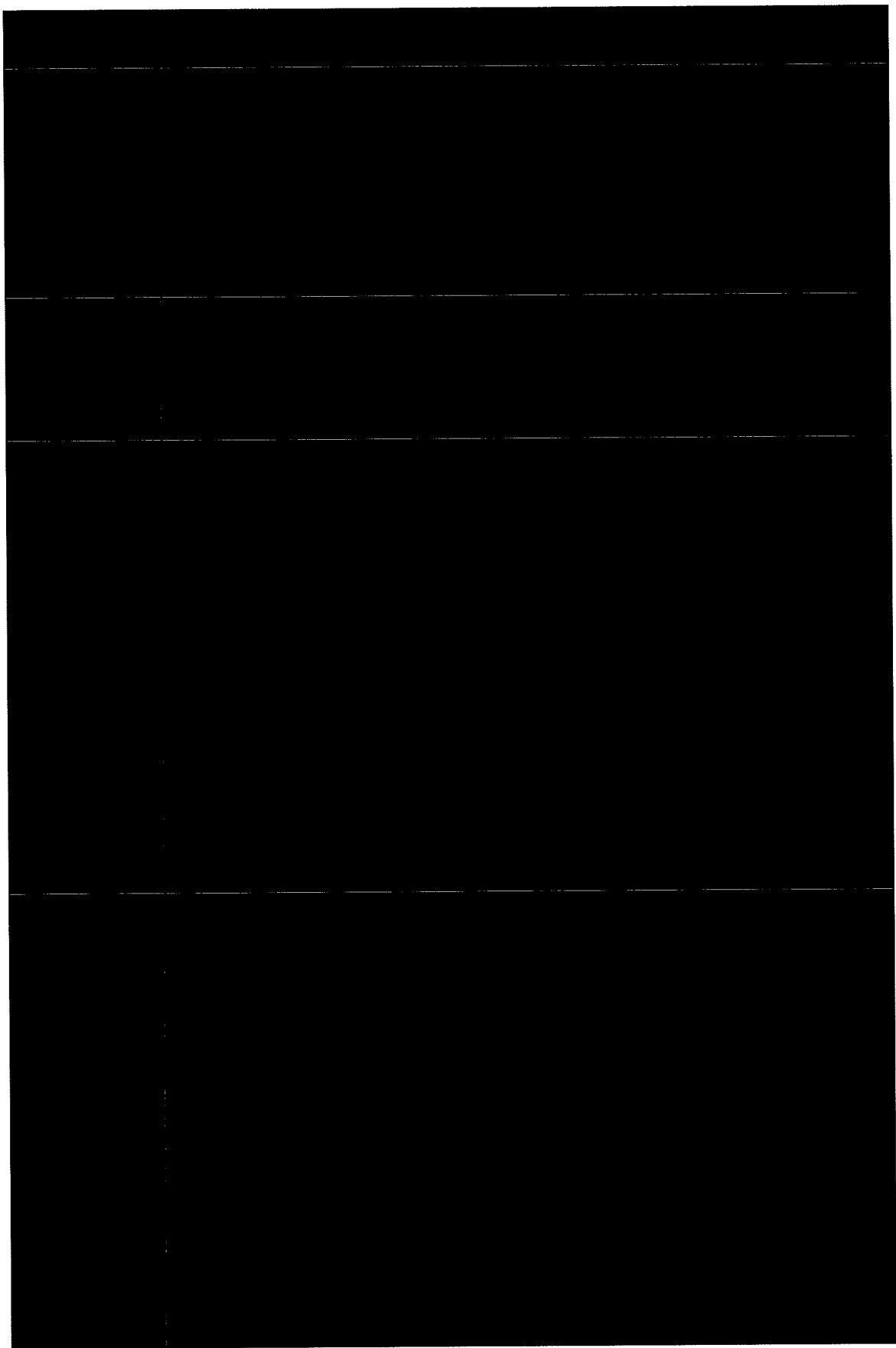
当委員会は、主として以下の方法により調査を実施した。

(1) インタビューの実施

当委員会は、LR、LBT 及び LIXIL 鈴木シャッターの役職員等である以下の者（合計 63名）に対しインタビューを実施した。

なお、以下に記載する役職は、本調査開始時である 2019年2月12日時点のものである。

対象者	所属・役職等
LR	
濱田 晋	代表取締役
LBT	
老川 忠志	常務役員・CEO



LIXIL 鈴木シャッター	
山田 智	代表取締役・社長執行役員
[Redacted]	
LIXIL 沖縄販売	
LHT	
LIXIL	

(2) 会計データ、業務データ及び関連資料等の閲覧及び検討

当委員会は、本件疑義に関連する可能性がある会計データ、業務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。また、社内規程等の関連資料についても当委員会が必要と認める範囲で閲覧及び検討を行った。

(3) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、本件疑義に関連する可能性がある LR、LBT 及び LIXIL 鈴木シャッターの役職員 50 名について、会社貸与のパーソナルコンピュータ等に保存されていた電子データを保全した。保全した電子データは、可能な限り削除ファイルの復元処理を施した上で、メール及びその他の電子データのうちワードファイル、エクセルファイル、パワーポイントファイル、PDF ファイル等で当委員会が必要と認めたものについて分析及び調査を行った。

また、当委員会は、LR、LBT 及び LIXIL 鈴木シャッターの役職員（退任者を含む）24 名について、メールサーバに保存されていた同人らのメールデータを保全し、分析及び調査を行った。

(4) アンケート調査

当委員会は、以下の役職員に対してアンケートを実施し、回答を得た。

	対象者	回答を得た数
LR	すべての役員及び従業員（339名）	333名
LBT	営業、業務調達及び施工管理を担当する部門の役員及び従業員のうち、支店長、センター長、営業所長、GL、TL 及び担当者の職位に該当する従業員（410名）	409名
LIXIL 鈴木シャッター	1 回目：営業本部の各支店に在籍する一部の従業員（283名）	276名
	2 回目：すべての役員及び従業員（480名）	453名
LIXIL 沖縄販売	すべての役員及び従業員（42名）	41名
LIXIL 沖縄鈴木シャッター	すべての役員及び従業員（9名）	9名

上記アンケートにおいて回答が得られなかった対象者は、病気療養のための休職者、育児休暇取得者等であり、回答できない理由について合理性はあるものと認められる。

(5) 自主申告の要請

当委員会は、調査対象企業に対し、自主申告の要請を行った。

調査対象企業においては、半期毎に目標数値を設定していたため、3月及び9月に先行売上が行われる傾向があるとの仮説の下、当委員会は、3月及び9月に売上計上された物件について自主申告を求めるとした。ただし、直近の4四半期については、3月及び12月に売上計上された物件についても自主申告を求めた。そして、それまでに行われた先行売上の影響は年度末の利益剰余金残高に累積されること、2018年3月期の当社の連結財務諸表における親会社の所有者に帰属する当期利益54,581百万円に対して、先行売上の当該利益影響額の最大値は中間報告書の公表時点において845百万円と軽微であると推定されたこと、及び本調査の時間的制約を勘案し、遡る期間は2016年9月までとした。

具体的には、以下のとおりである。

【LR】

当委員会は、LRに対し、直近の4四半期である2018年3月、6月、9月、12月に売上計上した物件については、売上金額が1百万円以下の少額物件を除き、不適切な業務処理又は会計処理を行っている物件はその旨の自主申告を求め、正常な取引であると主張する物件は合理的な証拠の提出を求めた。

また、2016年9月、2017年3月、9月に売上計上した物件については、売上金額が1百万円以下の少額物件を除き、不適切な業務処理又は会計処理を行っている物件はその旨の自主申告を求め、正常な取引であると主張する物件は合理的な証拠の提出を求めた。

【LBT】

当委員会は、LBTに対し、直近の4四半期である2018年3月、6月、9月、12月に売上計上した物件については、売上金額が1百万円以下の少額物件を除き、会計データ及び工程管理データの分析等により売上の先行計上が行われた可能性があると判断した物件を抽出し、これら物件のうち不適切な業務処理又は会計処理を行っている物件はその旨の自主申告を求め、正常な取引であると主張する物件は合理的な証拠の提出を求めた。

また、上記の自主申告の結果を踏まえ、2016年9月、2017年3月、9月に売上計上した物件については、売上金額が10百万円以下の少額物件を除き、不適切な業務処理又は会計処理を行っている物件はその旨の自主申告を求め、正常な取引であると主張する物

件は合理的な証拠の提出を求めた。

【LIXIL 鈴木シャッター】

当委員会は、LIXIL 鈴木シャッターが直近の 4 四半期である 2018 年 3 月、6 月、9 月、12 月に売上計上した物件から、①売上金額が 1 百万円以下の少額物件、②会計データ及び工程管理データの分析等の結果、売上の先行計上が行われた可能性がないと判断した物件及び③会計データ及び工程管理データの分析ができない物件のうち物販又は回収サイトに照らして回収期日以内に入金が確認された物件を除き、残りを不適切な業務処理又は会計処理が行われた可能性がある物件として抽出した。そして、LIXIL 鈴木シャッターに対して、これら物件のうち不適切な業務処理又は会計処理を行っているものについてはその旨の自主申告を求め、正常な取引であると主張する物件については合理的な証拠の提出を求めた。

また、上記の自主申告の結果を踏まえ、LIXIL 鈴木シャッターが 2016 年 9 月、2017 年 3 月、9 月に売上計上した物件から、①売上金額が 10 百万円以下の少額物件、②会計データ及び工程管理データの分析等の結果、売上の先行計上が行われた可能性がないと判断した物件及び③会計データ及び工程管理データの分析ができない物件のうち物販又は回収サイトに照らして回収期日以内に入金が確認された物件を除き、残りを不適切な業務処理又は会計処理が行われた可能性がある物件として抽出した。そして、LIXIL 鈴木シャッターに対して、これら物件のうち不適切な業務処理又は会計処理を行っているものについてはその旨の自主申告を求め、正常な取引であると主張する物件については合理的な証拠の提出を求めた。

【LIXIL 沖縄販売】

当委員会は、LIXIL 沖縄販売が 2016 年 9 月、2017 年 3 月、9 月、2018 年 3 月、6 月、9 月、12 月に売上計上した物件から売上金額が 1 百万円以下の少額物件を除き、これら物件から、会計データ及び工程管理データの分析等により、売上の先行計上が行われた可能性がある物件を抽出した。そして、LIXIL 沖縄販売に対して、これら物件のうち不適切な業務処理又は会計処理を行っているものについてはその旨の自主申告を求め、正常な取引であると主張する物件については合理的な証拠の提出を求めた。

第 2 本調査の前提となる事実

1 当社の概要

(2018 年 3 月 31 日時点)

名称	株式会社 LIXIL グループ
上場市場	東京証券取引所市場第一部、名古屋証券取引所市場第一部
決算日	3 月決算
株主構成	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）（4.59%）、日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）（4.53%）、STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04（常任代理人 香港上海銀行東京支店）（3.34%）、野村信託銀行株式会社（信託口）（3.07%）、JPMC OPPENHEIMER JASDEC LENDING ACCOUNT（常任代理人 株式会社三菱東京 UFJ 銀行）（2.71%）、第一生命保険株式会社（常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社）（2.26%）、LIXIL 従業員持株会（2.22%）、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口 5）（1.92%）、株式会社三井住友銀行（1.91%）、STATE

	STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234（常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）（1.65%）他
代表者	代表執行役社長 瀬戸 欣哉
本店所在地	東京都江東区大島二丁目1番1号
従業員数	61,140人
事業内容	ウォーターテクノロジー事業、ハウジングテクノロジー事業、ビルディングテクノロジー事業、キッチンテクノロジー事業、流通・小売り事業、住宅・サービス事業等
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

（注）株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付けで株式会社三菱UFJ銀行に商号変更している。

2 LRの概要

（2018年3月31日時点）

決算日	3月決算
代表者	濱田 晋
本店所在地	東京都江東区大島二丁目1番1号
従業員数	301名

LRは、当社グループの主要な事業の一つであるビルディングテクノロジー事業を中心に営む株式会社である。

2013年4月1日、株式会社新日軽ビル建材販売とLIXILのリフォーム営業部（ビル系の改修工事専門部門）が統合し、株式会社LIXILビルリフォーム販売が発足した。その後、2015年4月1日には、株式会社LIXILリニューアルを吸収合併し、また株式会社サンウェーブリビングデザインの実業を譲り受け、現在の商号に変更した。

LRでは、第一事業本部において、既存のマンション・ビル・大型店舗等の改修工事の設計・施工等を行い、第二事業本部において、住宅設備機器及び水回り製品の販売等を行っている。ビル・大型店舗等の改修工事については、ゼネコン等から業務を受託することがほとんどであるが、マンションの改修工事については、マンションの管理組合から直接業務を受託することも多い。

LRの経営成績（日本基準）は、以下のとおりである。

（単位：百万円）

期別	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2016年3月期	18,038	2,185	2,204	1,386
2017年3月期	17,772	2,265	2,286	1,497
2018年3月期	15,960	1,241	1,257	848

3 LBTの概要

LBTは、LIXILにおいて、当社グループの主要な事業の一つであるビルディングテクノロジー事業を中心に営む部門である。

ビル建材等の製造・販売及びこれら製品の取付けの請負工事を中心に営んでいるが、一部、既存ビルの改修工事も行っている。

なお、LBTはLIXIL常務役員の老川忠志がCEOを務めている。

4 LIXIL 鈴木シャッターの概要

(2018年3月31日時点)

決算日	3月決算
代表者	山田 智
本店所在地	東京都豊島区南大塚一丁目1番4号
従業員数	440名

当社は、2000年10月、鈴木シャッター工業株式会社を株式交換により子会社化し、2011年4月に現在の商号に変更した。100%子会社にLIXIL 沖縄鈴木シャッターがある。

LIXIL 鈴木シャッターでは、防火性能・防煙性能を備えたシャッター等の製造・販売・施工等及びシャッター等のメンテナンス事業を行っている。シャッター等の施工については、ゼネコンから業務を受託することがほとんどであるが、メンテナンスについては、ビルのオーナー又は管理会社等から直接業務を受託することもある。

LIXIL 鈴木シャッターの経営成績（日本基準）は、以下のとおりである。

(単位：百万円)

期別	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2016年3月期	12,004	831	825	549
2017年3月期	11,134	834	1,196	811
2018年3月期	11,956	848	1,138	799

5 LIXIL 沖縄販売の概要

(2018年3月31日時点)

決算日	3月決算
代表者	金田 恭典
本店所在地	沖縄県宜野湾市字大謝名 237 番地 5
従業員数	28名

LIXIL 沖縄販売は、当社グループの主要な事業の一つであるビルディングテクノロジー事業を中心に営む株式会社である。2015年4月1日に設立され、LBTの沖縄支店の事業を承継した。

LIXIL 沖縄販売では、ビル建材等の製造・販売及びこれら製品の取付けの請負工事を中心に営んでいるが、一部、既存ビルの改修工事も行っている。

LIXIL 沖縄販売の経営成績（日本基準）は、以下のとおりである。

(単位：百万円)

期別	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2016年3月期	-	▲8	▲8	▲9
2017年3月期	3,170	251	252	168
2018年3月期	3,848	211	217	141

第3 本調査により判明した事実

1 本調査の結果の要旨

本調査の結果、LIXIL 沖縄鈴木シャッターを除く調査対象企業において、過年度より（LIXIL 沖縄販売においては過年度においてのみ）、①工事完了日を操作し、売上計上基準に違反して早期に売上を計上する行為（以下「工事完了日操作による先行売上」という。）が認められた。また、LR、LBT 及び LIXIL 鈴木シャッターにおいては、②受注物件を恣意的に分割し、工事が完了したものだけ早期に売上を計上する行為（以下「物件分割による先行売上」という。）も認められた。なお、LR においては、当初実行が疑われた架空受注（受注実態がないのに受注登録を行う行為）は認められなかった。

当委員会が先行売上が行われたと認定した物件は、別紙 1 に記載のとおり、合計 723 件である。

当委員会は、これら売上の先行計上は、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠していないものと判断した。

なお、調査対象企業においては、日本の会計基準で財務諸表を作成しているが、当社の連結財務諸表は、国際会計基準（以下「IFRS」という。）で作成している。調査対象企業の個別財務諸表における売上の先行計上による影響額を IFRS15 号「顧客との契約から生じる収益」に定める「原価回収基準²」に組み替えると、当社の連結財務諸表においては、別紙 2 に記載のとおり、売上収益及び売上総利益が過大に計上されていたものと認められる。つまり、調査対象企業において先行売上が行われた場合、当社の連結財務諸表上は、当該先行売上に係る物件について生じる利益のみが先行して計上される結果となる。

2 調査対象企業に共通する前提事実

調査対象企業においては、共通して、以下の事実が認められた。

(1) 売上計上基準

LR を含む調査対象企業では、すべて、同一の売上計上基準を採用している。

製品を 1 個単位で販売する売買取引（以下「単品取引」という。）については、売買の目的物の顧客への到着日をもって売上計上を行っている。

複数の製品一式を販売する売買取引（以下「製品物件取引」という。）については、売買の目的物のすべてを顧客に完納した日をもって売上計上を行っている。

取付工事の施工を請け負う取引（以下「工事付き物件取引」という。）については、請け負った工事のうち主体工事がすべて完了した時点をもって売上計上を行っている。この工事付き物件取引の売上計上に係る基準を、主体工事完了基準という。主体工事以外の工事（以下「附帯工事」という。）については、予めこれに要する原価を見積もり、その額を計上した上で、売上を計上する。

本調査開始時である 2019 年 2 月 12 日時点においては、主体工事及び附帯工事のそれぞれ

² IFRS15 号第 45 項によれば、「一部の状況（例えば、契約の初期段階）においては、企業が履行義務の結果を合理的に測定することができないが、当該履行義務を充足する際に発生するコストを回収すると見込んでいる場合がある。そうした場合には、企業は、当該履行義務の結果を合理的に測定できるようになるまで、収益の認識を、発生したコストの範囲でのみ行わなければならない。」とされている。

れの内容は、以下のとおり定められている。

主体工事	附帯工事（原価見積り計上もの）
【カーテンウォール工事】 方立及び方立カバー、無目及び無目カバー、ユニット、耐火ボード、BBOX、額縁、パネル、笠木、ボーダー、オペレーター、エコレーター、エンジン、チャンバーボックス、ベンチレーター、シール、化粧カバー	クリーニング、網戸、面格子、オペレーターフェース
【それ以外の工事】 サッシ工事、扉工事、オペレーター工事、フロント工事、エンジン工事、手摺工事、サニタリー工事、厨房工事、リビング工事、耐火ボード工事	網戸、サッシ調整、クリーニング、シール、錠前、押棒、戸当り、面格子

主体工事完了の時点は、外注業者から工事完了報告書の提出を受けることによって確認するものされており、売上時には、①工事外注業者からの工事完了報告書、②増減精算議事録（精算中の場合）、③売上計上承認伺い、及び④工事原価引当金認可申請書（附帯工事ありの場合）が必要であるとされている。

しかし、システム上は、工事完了報告書が回収されていなくても、受注等管理システムである T-PROCESS において、各物件で予定された仕入がすべて計上された状態（これを「仕入残がゼロになる」という。）であれば、売上計上処理をすることが可能であった。

また、後記第 3.3 のとおり、LR においては、工事外注業者に対して、事実と異なる工事完了日を工事完了報告書に記載するよう要請が行われており、工事完了報告書の日付けが実態を反映していない事例が多数確認された。また、LBT のビル千葉営業所においては、工事完了報告書には、工事が完了した日の日付けではなく、当該工事に関する請求を行う月の月末の日付けを記載するのが一般的な取扱いとなっていた。さらに、LBT の中部支店ビル営業グループ及び関西支店ビル大阪中央営業グループにおいては、売上計上処理を行う時点では、工事完了報告書を回収しておらず、かつ、工事完了報告書の日付けは主体工事の完了日を正確に反映すべきとのルールが周知徹底されていなかったものと認められる。

以上の事実を踏まえると、実際に主体工事が完了した日付けを工事完了報告書に記載するというルールは、先行売上が行われていた拠点の多くでは形骸化していたと言わざるを得ない。

(2) 受注残物件の分割売上計上ルール

LR 及び LBT においては、注文書は 1 つであるが工事対象となる建物に複数の棟があり、棟ごとに工期が異なる物件については、事前に経理担当部署（LR においては経営管理部、LBT においては管轄ビル経理グループ）に相談し、了承後、分割受注登録を行って売上処理をするというルールが定められていたが、2018 年 6 月より、当該ルールは次のように改められた。すなわち、①物件別の受注金額、予定原価、工事内容等が明確にできる、②物件別の工期が相違し、工事完了時期に一定以上の空きがある、③対象物件が棟別又は工区別で、分け方に合理性がある、という 3 つの要件をすべて満たす物件は、申請手続きを行って認可を受けた上で、受注分割登録処理を行うことができるとされた。

(3) 業務フロー

LR を含む調査対象企業における基本的な業務フローは、以下のとおりである。

受注	営業は、顧客から要求のあった概ねの仕様に基づき原価予算を立て、交渉を行い、顧客から注文書又は設計手配指示書を交付された段階で、受注等管理システムである T-PROCESS に受注登録を行う。
受注金額の追加・変更	営業からの依頼に基づき設計を行い、詳細の仕様に基づき原価予算を見直す。これに基づき、営業は、顧客との間で当初受注額の変更について交渉する。受注額の変更があった場合は、営業は、顧客から新たに注文書又は設計手配指示書を入手し、T-PROCESS に変更後の受注額を登録する。
製作手配	業務は、設計図面から必要な製品を選定し、LIXIL 製品については LIXIL の工場に発注を行い、それ以外の製品については外注業者に発注を行う。発注に際しては、注文書を発行し、注文請書を回収する。
業者手配	施工管理は、施工計画を立てて必要な外注業者（以下、施工を行う外注業者を「工事外注業者」という。）を選定し、工事の手配をする。手配に際しては、注文書を発行し、注文請書を回収する。
納品確認	業務は、外注業者からの納品書や、施工管理からの納品状況報告に基づき、業務が発注した製品の搬入を確認し、当該物件について仕入を計上し、T-PROCESS に登録する。また、施工管理は、工程管理システムである BKP に搬入日を登録する。
現場管理	施工管理は、外注業者からの納品書や現場取付けの進捗状況を確認し、当該物件について仕入を計上し、T-PROCESS に登録する。
出来高請求	顧客から受注した工事の完工前であっても、工事の進捗に応じて、顧客に出来高を査定してもらい、請求を行う。
売上	施工管理は、工事外注業者から回収した主体工事に係る工事完了報告書等の受領をもって、物件の売上計上処理を行う。附帯工事については、金額を見積もり、その額を計上する。
代金回収	代金（出来高請求をしている場合には、残金）を請求し、これを回収する。

(4) 目標数値

調査対象企業においては、毎事業年度、上期（4月～9月）と下期（10月～3月）の経営管理指標（売上高、事業所利益、受注高等）について目標数値を設定している。目標数値は、各支店及び又は営業所ごとに定められ、最終的には各営業担当者単位にまで割りふられている。

目標数値の達成率は、人事考課における大きな考慮要素とされており、特に営業担当者においてその傾向が強い。また、営業担当者以外の設計、業務、施工（以下、これを総称して「後工程」という。）においても、所属する部署・拠点の目標数値の達成率が、人事考課における考慮要素となる。

各営業拠点においては、目標数値の達成状況を、週次で集計し、経営幹部に報告している。また、月の上旬から中旬に売上準備会議を開催し、その月に売上計上が予定されている物件の利益率や進捗について確認を行い、目標数値の予測を行う。この行為を「読み切り」「読み込み」ということがある。売上準備会議の出席者は、各拠点の長、売上計上責任者（LR 及び LBT においては施工管理。LIXIL 鈴木シャッターにおいては営業）、並びに各物件の後工程の担当者及び営業担当者等である。

3 LR について判明した事実

(1) LR における不適切な会計処理の概要

当委員会は、LR においては、工事完了報告書以外のデータや証憑（工程管理データ、工程表、注文書、マンション改修工事において住民から取得する鍵の受渡証等）から認定できる主体工事の完了日と売上計上日の比較検討に基づき、別紙 1 に記載のとおり、2016 年 9 月から 2018 年 12 月までの間に、合計 93 件の工事完了日操作による先行売上及び物件分割による先行売上が行われたと認定した。

このうち、東北支店において行われたものが 5 件、関東支店において行われたものが 18 件、マンション東関東支店（旧マンションリフォーム支店（「MR 支店」と呼称されていた。）及び旧千葉支店を含む。）において行われたものが 51 件、マンション西関東支店（旧神奈川支店）において行われたものが 11 件、九州支店において行われたものが 8 件である。なお、関西支店では、先行売上と認められるものは発見されなかった。

このように、LR における先行売上の過半はマンション東関東支店において行われたものであるところ、これらの多くが、売上及び事業利益の目標数値を達成することを目的として故意に行われたものと認められる。

マンション東関東支店（2018 年に、MR 支店に埼玉支店及び千葉支店が併合され、マンション東関東支店となった。）は、主に、中古マンションの共有部の改修工事を担当している。顧客は、ゼネコン及びマンションの管理組合であり、マンションの管理組合から直接受注する場合には、LR が元請けの地位に立つことになる。このように元請けとして改修工事を受注する事業は、近時、LR において開発され成長してきた分野であり、2016 年 3 月期においては、LR の売上高の約 2 割がマンション東関東支店（旧 MR 支店）の活動によるものにまでなっており、これは全支店の中で最大規模であった。しかし、前記第 2.2 に記載のとおり、2016 年 3 月期以降、LR の売上高は下降気味となっており、そのような環境において、マンション東関東支店を中心に多数の物件について先行売上が行われるに至ったものと認められる。

以下では、各セクションから注意喚起がなされていたにもかかわらずマンション東関東支店を中心に先行売上が行われるに至った経緯を概観し、その動機、機会・手口及び正当化を踏まえ、関与者の責任について述べる。

(2) 先行売上が行われた経緯

ア 2017 年 3 月期における先行売上

LR においては、遅くとも 2016 年 9 月には、先行売上が行われていたことが認められる。

2016 年 9 月 6 日には、LR の A（以下「A 氏」という。）が、B（以下「B 氏」という。）に対して、「**■■■■■（MR 支店）■■■■■（千葉支店）売上月ですが、工事完了しません。納品はぎりぎり間に合うようです。売上基準を満たしませんが、売上するよう致します。**」（送信日：2016 年 9 月 6 日、発信者：A 氏、受信者：B 氏、件名：FW：9 月完工予定について）と記載したメールを送信し、これに対して B 氏は、「**お願いします。**」（送信日：2016 年 9 月 6 日、発信者：B 氏、受信者：A 氏、件名：Re：9 月完工予定について）と返信した。この物件については、実際に、2016 年 9 月 30 日付けで合計 271,275,600 円が売上計上された。

また、2016 年 9 月 14 日には、■■■■■氏が、「**すみません！本日の売上準備会議で 1 件漏れがありました。「■■■■■」の手摺工事をサッシ工事と分離し 9 月売上します。売上 38 百万（粗利 9.3 百万）が下記金額よりプラス**

となります。」(送信日：2016年9月14日、発信者：[]氏、受信者：A氏、B氏、C(以下「C氏」という。)、D(以下「D氏」という。))を含む11名、CC：E(以下「E氏」という。))を含む合計4名、件名：RE：【報告】9月度売上準備会議(MR・千葉)読切状況をお送りします。)と記載したメールを送信した。これについては、翌日、F(以下「F氏」という。))から、「手摺工事として何も手配されておりませんが？(当然、手摺業者への注文書の発行もしていません)。よって、売上出来る状態にありません。」(送信日：2016年9月15日、発信者：F氏、受信者：[]氏、CC：B氏、A氏、C氏、E氏、D氏を含む14名、件名：RE：【報告】9月度売上準備会議(MR・千葉)読切状況をお送りします。)とのメールが、また9月29日には「再三の催促にも当物件は何の進展もありません(業者への製作手配、注文書発行等何もなされておらず)。売上はもはや不可能と考えますが。」(送信日：2016年9月29日、発信者：F氏、受信者：[]氏を含む3名、CC：B氏、A氏、C氏、D氏を含む10名、件名：RE：[]の手摺工事)とのメールが送信された。この物件については、実際に、「[]」という物件が新設され、2016年9月30日に40,000,000円が、その後2016年12月26日に「[]」という物件として1,100,000円が売上計上された。

さらに、2017年4月25日、[]氏は、G(以下「G氏」という。))及びH(以下「H氏」という。))に対し、「九州支店に満足度アンケートの未取得事情をヒアリングしたところ、工事未完了で17年3月に売上していることが分かりました。無理やり聞き出したのではなく向こうから話してきました。そのままには出来ないで情報共有します。17年3月末から工事を開始し、今日(4/25)現在、2/3位の工事進捗だそうです。(売上計上承認者による)本来早くて4月売上、普通に行けば5月売上の物件だそうです。誰の指示でそのようなことをしたのか尋ねたところ、「支店長の上の方の指示」との回答でした。」(送信日：2017年4月25日、発信者：[]氏、受信者：G氏、H氏、[]氏、CC：[]氏、件名：【親展】情報共有)とのメールを送信した。

九州支店においては、2017年3月に、「[]」(売上金額：38,750,000円)及び「[]」(売上金額：29,150,000円)という物件について売上計上が行われているが、これは先行売上であったことが判明している。

イ 2018年3月期における先行売上

2017年6月2日、G氏は、部下から、「本日逸失³の集計作業をしていたところ偶然売上操作が疑われる物件が見受けられました。各報告資料もつじつまが合わなくなりますので影響範囲が大きいので情報共有いたします。」「工事未完了が事実だった場合、経営管理部・営業戦略室へ不正報告となります。いかがしますか？」(送信日：2017年6月2日、送信者：[]氏、受信者：G氏、[]氏、[]氏)との報告を受けた。

これを受けて、G氏は、濱田晋代表取締役(以下「濱田社長」という。))及びH氏に、具体的な物件名(「[]」、「[]」)及び「[]」)と疑義の根拠を示してこの旨を報告した。濱田社長は、先行売上の有無についての確認をH氏に指示したため、G氏は、同年9月27日に、H氏に対して、工程表から2017年9月に先行売上を実行することが企図されていると疑われる物件のリストを送付し、そのうち「[]」及び「[]」については、「9月先売りですが、2物件は倉庫費用(現場

³ ここでいう「逸失」とは、当初想定していたよりも多くの原価が発生し、一方でそれに見合う請求ができないことによって生じる逸失利益のことをいう。

に搬入できないので仮置き場)として、合計 2,610,000 円発注予定額に計上しています。両方とも補助金物件で、もちろんサッシ工事です。仕入をしてしまうことは、今後起きる増減は変更は一切 T-Pro では管理できなくなります。工事中でも流失経費申請で処理する、または増減しない、更に他物件で支払する等・・・」(送信日:2017年9月27日、発信者:G氏、受信者:H氏、件名:続:【情報】)と述べて情報提供を行った。

また、これと並行して、同年9月中旬、A氏及びC氏は、部下より、複数の物件について先行売上が計画されている疑義があるとの報告を受けた。これを受けて、A氏が、MR支店の売上計上責任者であるD氏、[REDACTED]である[REDACTED]氏、[REDACTED]である[REDACTED]氏に対して、「売上基準に満たないまま、売上する物件を記入して返送ください。本日の午前中まで」(送信日:2017年9月21日、発信者:A氏、受信者:D氏、[REDACTED]氏、[REDACTED]氏、CC:C氏、件名:売上物件について)と記載したメールを送信したところ、神奈川支店の[REDACTED]氏からは、「『[REDACTED]』にて付帯工事を引当てして売ります。・その他物件にて、1住戸、1窓単位で作業が10月にずれ込みそうな物件はありますが9月に売れる予定です。」(送信日:2017年9月21日、発信者:[REDACTED]氏、受信者:A氏、CC:C氏、件名:RE:売上物件について)との報告があった。また、千葉支店の[REDACTED]氏からは、「千葉支店分をご連絡させていただきます。1.[REDACTED]9月29日完納にて売上げます。2.[REDACTED]9月末、仕入残[REDACTED]を仕入れて売上げます。」(送信日:2017年9月21日、発信者:[REDACTED]氏、受信者:A氏、CC:C氏を含む4名、件名:RE:売上物件について)との報告があった。

C氏は、「千葉もこんな状況です。」(送信日:2017年9月21日、発信者:C氏、受信者:B氏、件名:FW:売上物件について)と述べて上記メールを転送し、この状況についてB氏に報告した。

さらに、MR支店については、D氏から、「[REDACTED]」、「[REDACTED]」、「[REDACTED]」、「[REDACTED]」、「[REDACTED]」の合計7物件(売上金額合計292,345,941円)について状況を整理したエクセルファイルの表(以下「本件表」という。)が送付された。本件表には、当該7物件それぞれについて、「金額」、「搬入開始日」、「完了予定日」、「読込済」、「対策」、「備考」という欄が設けられており、「備考」欄には、これら物件がすべて9月中には工事が完了しない理由が記載されていた。また、「[REDACTED]」、「[REDACTED]」及び「[REDACTED]」の「対策」欄には、「倉庫入れ」と記載されていた。

C氏は、「こんな状況ですが・・・」(送信日:2017年9月22日、発信者:C氏、受信者:B氏、件名:FW:売上物件について)と述べてD氏からのメールを転送し、本件表と状況についても、B氏に報告した。

これを受けて、直ちに、濱田社長、B氏、A氏、C氏、E氏及びD氏で協議が持たれ、本件表に記載された物件は、すべて9月30日までには主体工事が完了しないことが確認された。

A氏及びC氏は、この協議をもって、先行売上は阻止されたものと理解し、2017年9月28日には、両名の部下であるF氏が、支店長らに対し、「売上ルールから逸脱した処理をしようとしているのが発見されています(止めましたが)。ルール厳守をお願いします。」(送信日:2017年9月28日、発信者:F氏、受信者:[REDACTED]氏、[REDACTED]氏、I(以下「I氏」という。)、E氏、[REDACTED]氏、[REDACTED]氏、[REDACTED]氏、[REDACTED]氏、[REDACTED]氏、D氏、CC:濱田社長、B氏、A氏、G氏、[REDACTED]氏、[REDACTED]氏、C氏、[REDACTED]氏、件名:【緊急】今期残り2日です)。と記載したメールを送信した。

また、同日、A氏は、D氏、**■**氏、**■**氏を含む5名に対し、「今一度、上件について確認の為にメールします。売上判定者・・・施工責任者 売上基準・・・・主体工事が終わっている事。→製品は全数出荷され、現場に搬入されていること。付帯工事については工事が残っていても売上可（搬入については上記の通り）」（送信日：2017年9月28日、発信者：A氏、受信者：D氏、**■**氏、**■**氏を含む5名、CC：濱田社長、B氏、C氏、F氏、**■**氏、件名：売上判定基準について）と記載したメールを送信した。

なお、F氏は、「**■**」については、2017年9月27日、当該物件の担当者に対して、CCにE氏、D氏を入れた上で、「玄関枠納期10月です。また扉納品（9/30）場所が**■**です。明らかに工事完了しませんので、売上延期してください。」（送信日：2017年9月27日、発信者：F氏、受信者：**■**氏、**■**氏、CC：E氏、C氏、D氏、**■**氏、件名：FW：報告 マンションリフォーム支店）とのメールも送信している。

しかし、結局、本件表に記載の物件のうち「**■**」、**■**」及び「**■**」を含む合計4物件について、主体工事が完了しなかったにもかかわらず、2017年9月30日に売上計上がされた（別紙1参照）。

ウ 2019年3月期（2018年12月期まで）における先行売上

2018年9月14日、**■**氏は、D氏、**■**氏、**■**氏、**■**氏に対し、「お疲れ様です。昨年のように製品を倉庫に保管させる事無い様願います。・売上判定基準違反・利益悪化 以上売上基準遵守願います。」（送信日：2018年9月14日、発信者：**■**氏、受信者：D氏、**■**氏、**■**氏、**■**氏、CC：濱田社長、B氏、件名：倉庫費（保管費））と記載したメールを送信した。このメールは、濱田社長にもCCで送付された。

しかし、結局、2018年9月30日には、合計19物件について、先行売上が行われた（別紙1参照）。

(3) 動機、機会・手口及び正当化

ア 動機

前記のとおり、2016年9月6日にA氏がB氏に、同月に売上計上予定の物件（売上金額合計271,275,600円）について「納品はぎりぎり間に合うようです。売上基準を満たしません
が、売上するよう致します。」と述べ、B氏が即座にこれに「お願いします。」と応えている
やり取りからは、LRにおいては、従前より、第一事業本部長の明示又は黙示の承認の下で、
先行売上が行われていたことが認められる。

しかし、2017年9月には、A氏及びC氏は、E氏らが企図していた7物件（売上金額合計292,345,941円）の先行売上が抑止するための行動にでていることから、同氏らは、一定の規範意識が働いていたものと思われる。

他方、マンション東関東支店（旧MR支店）においては、A氏及びC氏らからの抑止行為にもかかわらず、支店長であるE氏の指示の下、先行売上が実行された。その動機について、E氏は、マンション東関東支店（旧MR支店）が目標数値を達成しなかった場合にはLR全体の目標数値が達成できない状況にあったことから、目標数値を達成しなければならないという強い思いが優先してしまったと述べている。また、マンション東関東支店（旧MR支店）においては、改修工事の元請けというLIXIL本体では行っていない事業を

営んでいることから、従業員の労働条件などもこれに合わせるのが合理的であると考えていたところ、そういった要望を通すためにも目標数値を達成する必要があると思っていたと述べている。本調査の結果、目標数値の達成に向けて、濱田社長又は第一事業本部長から E 氏に対し、過度なプレッシャーがあったとまでは認められないことから、E 氏の供述内容には信用性があると思料される。

また、九州支店においては、I 氏の指示の下、先行売上が実行された。その動機について、I 氏は、目標数値を達成できない年が続いてしまうと、九州支店のような地方の支店は人員削減又は閉鎖に追い込まれてしまうというおそれを抱いており、そのような場合は残った人員の業務負担が高まったり、パート社員等の人数削減につながることから、これを回避したいとの考えで先行売上进行ってしまったと述べている。LR の前身である LIXIL のリフォーム推進統括部においては、2014 年、受注の悪化を理由として一気に 19 名の人員削減（リフォーム推進統括部から他部署への配置転換）を行った事実があること、2017 年 6 月 28 日に濱田社長が I 氏に送付したメールには「**今期の売上予測は、売上高不足額▲67 百万円（達成率：76%）、利益不足額▲24 百万円（達成率：73%）・大幅未達（こんなザマ）で終わるのか（？）**」「**来週から、今期計画不足額に対する対策の進捗を報告下さい！市場成長・他社にも負けの状況です。営業時間を拡大し、受注残の積上げをしないと、ほんとに支店無くなるよ・・・。**」（送信日：2017 年 6 月 28 日、送信者：濱田社長、受信者：I 氏、CC：**■■■■**氏を含む 6 名、件名：FW：【報告】第一事業本部九州支店→週報送信）との記載があることから、I 氏の上記供述内容には信用性があると認められる。

また、売上及び事業利益の目標達成は、支店長等の管理職にとっては人事考課の主要な考慮要素とされていたことも、複数の支店で先行売上が行われた動機の一つであったことは否定できない。

イ 機会・手口

LR を含む調査対象企業においては、受注等管理システムである T-PROCESS において、仕入残がゼロにならない限り、売上計上処理ができない。そのため、先行売上进行う場合、売上計上責任者である施工管理者は、当該物件に必要な製品及び工事のすべてについて、前倒しで支払処理を行っていた。

なお、仕入のうち LIXIL 製品については、LIXIL の工場の出荷データが T-PROCESS と連動しているため、LIXIL の工場に発注して製品が現場に搬入される状況までもっていかなければ、先行売上の前提条件が整わないことになる。A 氏が 2016 年 9 月 6 日に B 氏に送付したメールで「**納品はぎりぎり間に合うようです。**」と述べているのは、納品が間に合って初めて、製品について仕入を計上することができ、先行売上进行うこと可能となるためであると思われる。

また、マンション東関東支店においては、「■■■■」、「■■■■」、「■■■■」については、先行売上の条件を整えるために前倒しで出荷させた製品を、外部倉庫を利用して保管していた。マンションの改修工事においては、部材の保管スペースが限られており、正常な取引においても外部倉庫を利用することがあったため、本件においても、外部倉庫が利用されやすい環境があったものと思われる。

仕入のうち工事については、LR の改修工事を請け負う工事外注業者は、小規模な事業者が多く、工事完了報告書に事実と異なる虚偽の工事完了日を記載して欲しいという LR 担当者からの要請に容易に応じる状況にあった。そこで、支店長及び施工管理者は、自ら又は部下に指示して、工事外注業者に対してかかる要請を行わせていた。例えば、マンション東関東支店においては、2018 年 10 月 1 日付けで、「協力業者様各位」と題するファック

スが協力業者に対し送信されているが、これには、「添付の件、9 月度の標記部署の注文書をお送りします。内容ご確認の上、下記書類の返送をお願いします。」と記載され、かつ、工事完了報告書については「工事完了日 (9/29)」と記載するように指示する文言があった。また、このファックスの書式は、日付けの欄だけが手書きで記入できるようになっており、他は定形化していたため、工事完了日の記載の指定は、繰り返し行われていたものと推測される。

工事外注業者も、これに応じることによって残工事も含めて工事代金の全額を早期に請求できることから、不利益はなく、LR 担当者からの要請を受け入れていたと思料される。

ウ 正当化

支店長及び施工管理者は、先行売上を行う工事物件については、①工事の実態があること、②施主の都合や天候等により工期が延期され、当初予定していた時期に完工できなくなった場合もあること、③前倒した売上計上日と実際の主体工事の完了日にそれほどの乖離がない場合もあること、④工事代金の全額を早期に支払処理するため工事外注業者に不利益を被らせるものでもないこと、⑤組織防衛のためにやむを得ない処理であること等から、先行売上を正当化していたものと認められる。

(4) 関与者の責任

LR の各支店においては、支店長の指示又は黙認の下、先行売上が行われていたものと認められる。関西支店においては先行売上が認められなかったことから、先行売上を行った支店長と、行わなかった支店長とでは、規範意識に大きな差異があったと言わざるを得ない。

また、各支店においては、売上計上責任者たる施工管理者が、支店長の指示を受けて先行売上の実務を行っていた。売上計上責任者の本来の役割は、主体工事の完了を確認し、売上計上が適正に行われるよう確保する点にあったことからすれば、この役割を果たしていなかった施工管理者にも一定の責任が認められる。

次に、A 氏は、2017 年 3 月期においては、先行売上を容認していた。2018 年 3 月期においては、C 氏とともに、マンション東関東支店（旧 MR 支店）による先行売上を抑止するために一定の行為にてでているものの、その程度は強いものではなく、マンション東関東支店（旧 MR 支店）等で先行売上が中止されたかどうかの事後的な確認を行っていなかった。施工管理データと T-PROCESS 等を確認すれば、先行売上の有無を確認することは困難ではなかったと考えられることからすれば、改修工事における施工管理の経験の長い A 氏に期待された役割が十分に果たされていたとは、およそ言い難い。

B 氏は、本来であれば、率先して支店長に対し売上計上基準の遵守を指導すべき立場であったが、先行売上の兆候を十分に認識した後においても、そういった行動をとった形跡は一切見られず、そうである以上、自らの役割を放棄して先行売上を黙認していたと言わざるを得ず、その責任は重い。

濱田社長は、2015 年 4 月 1 日に LR の社長に就任する以前は LIXIL においてビルの新築工事の請負業務に携わっており、改修工事については経験がなく、そのために LR 第一事業本部の業務について十分な知見がなかった様子が窺える。しかし、その点を差し引いたとしても、営業戦略室から先行売上の疑いについて報告されていたにもかかわらず、これに積極的に応えず、2017 年 9 月に 7 物件の先行売上の具体的計画が明らかになった場面においても、E 氏に先行売上をやめるよう明確な指示を出さなかったことは、重大な任務違背だと評価せざるを得ない。E 氏を中心とする営業ラインが、後工程の抑止を振り切って先行売上に及んだ最大の要因は、濱田社長が、先行売上の兆候を認識しながら、これ

を制止する措置を講じなかったことであると認められる。

4 LBTについて判明した事実

(1) LBTにおける不適切な会計処理の概要

当委員会は、LBTにおいては、工事完了報告書以外のデータや証憑（工程管理データ、工程表、注文書等）から認定できる主体工事の完了日と売上計上日の比較検討に基づき、別紙1に記載のとおり、2016年9月から2018年12月までの間に、合計393件の工事完了日操作による先行売上及び物件分割による先行売上が行われたと認定した。

このうち、札幌支店において発見されたものが18件、東北支店において発見されたものが34件、北関東支店において発見されたものが18件、埼玉支店において発見されたものが19件、千葉支店において発見されたものが29件、首都圏支店において発見されたものが25件、東関東支店において発見されたものが7件、西関東支店において発見されたものが22件、中部支店において発見されたものが57件、関西支店において発見されたものが103件、中四国支店において発見されたものが34件、九州支店において発見されたものが27件である。

(2) 動機、機会・手口及び正当化

当委員会は、先行売上であると認められる取引が393件存在しているところ、時間的制約の中で、LBTにおいて先行売上が行われた動機、手口・機会、正当化を検討するため、LIXILによって調査が行われていたビル千葉営業所並びに2018年3月以後に行われた先行売上の合計額が大きかった中部支店及び関西支店の人員にヒアリングを行った。

その結果、以下の事実が認められた。

ア ビル千葉営業所

ビル千葉営業所においては、遅くとも2015年7月から先行売上が行われていた。

先行売上は、当初はビル千葉営業所のJ（以下「J氏」という。）の指示又は黙認の下に行われ、J氏が2016年10月に異動になった後は、売上準備会議に出席していたK（以下「K氏」という。）及びL（2018年10月にビル千葉営業所長に就任。以下「L氏」という。）らの合意の下で行われていた。先行売上のために外注業者に納品前請求等を依頼する行為には、K氏の部下も関与していた。

先行売上をする物件の選定について明確な基準はないものの、主体工事の完了予定時、搬入が可能になっている製品の量、前払いを了承してくれる外注業者かどうか等を総合的に勘案して、売上準備会議において、先行売上を行うかどうかを判断・決定していたものと認められる。なお、K氏によれば、完工予定日が2か月以上先のを前倒しすることはしていないとのことである。また、LIXILの工場から製品を出荷する物件については、工程管理データ上の搬入日をごまかすことができず、先行売上をすることができないため、外注業者に製品を発注する場合に先行売上を行っており、かつ、外注業者の中でも、大手の製造メーカーなどからは納品前請求を断られたことがあったため、比較的小規模の外注業者に納品前請求等を依頼していたとのことである。

なお、ビル千葉支店の支店長は、売上準備会議に出席しておらず、先行売上に関与していた形跡は認められなかった。

先行売上を行った動機について、J氏は、工事のスケジュールが遅延することにより、読み切りとして支店長に報告していた数値が大きく変わってしまいそうな物件については、

先行売上により読み切りした数字が変わらないようにしていた、目標数値が達成できない場合でも読み切りした数字として報告したものについては最低限責任があると思っていたので先行売上を行ってしまったと述べている。

また、K氏は、新日軽株式会社に所属していた時代には先行売上を行ったことはなかったが、トステム株式会社と統合された後、営業所全体の目標数値とその達成率を見せられると、営業担当者からの先行売上をさせて欲しいとの要請を断ることができなかつたと述べている。

また、売上及び事業利益の目標数値の達成が営業所長等の管理職にとっては人事考課の主要な考慮要素とされていたことも、先行売上が行われた動機の一つであったことは否定できない。

営業所長及び施工管理者は、これら先行売上を行う物件については、①工事の実態があること、②施主の都合や天候等の不可抗力により工期が延期され、当初予定していた時期に完工できなくなった場合であること、③前倒しした売上計上日と実際の主体工事の完了日にそれほどの乖離がないこと、④工事代金の全額を早期に支払処理するため工事外注業者に不利益を被らせるものでもないこと、⑤ビル事業における売上計上基準は、過去においては建物の竣工月であり、昔はそれほど厳密に従うことを求められていなかったため、前倒しする期間が短期間である先行売上は「グレーゾーンである」と解釈していた等から、先行売上を正当化していたものと思料される。

イ 中部支店ビル営業グループ

中部支店においては、遅くとも2016年9月から先行売上が行われていた。

このうち、2018年3月に先行売上が行われた「XXXXXXXXXX」(売上金額：163,000,000円、本来の売上計上月：2018年9月)並びに同年9月に先行売上が行われた「XXXXXXXXXX」(売上金額：128,900,000円、本来の売上計上月：2018年12月)及び「XXXXXXXXXX」(売上金額：124,000,000円、本来の売上計上月：2018年11月)は、いずれも、中部支店ビル営業グループ(以下「ビル営業グループ」という。)が担当していた物件であった。そこで、当委員会は、金額が大きく、いずれも同一の部署で先行売上が行われた上記物件(以下「対象物件」という。)の事実関係を精査した。

ビル営業グループは、中部支店において、大手ゼネコンを顧客とする物件を担当する部署である。同部署においては、月の上旬から中旬の時期に売上準備会議を開催し、そこで売上計上すると決まった物件については、売上計上責任者は、直ちに売上計上のための業務処理を開始し、実際に主体工事が完了したか否かを確認することなく、月末までに売上計上を行っていた。工事完了報告書は、売上計上処理が終わった後、翌月の上旬に回収していた。

対象物件は、いずれも、工程の関係から、9月には工事が完了しないことが明らかであったが、営業担当者の意向を受け入れて、売上計上責任者であったM(以下「M氏」という。)は、売上計上処理を行った。

売上準備会議に出席していたN(以下「N氏」という。)は、「XXXXXXXXXX」については、3月最終週に、工事が3月中には完了しない予定であることを認識したが、予定どおり売上計上するよう指示したものと認められる。また、N氏は、「XXXXXXXXXX」及び「XXXXXXXXXX」については、主体工事が完了していないことを2018年10月頃に明確に認識し、これらが先行売上であったことを当時の中部支店支店長のO(以下「O氏」という。)に報告したと供述している。なお、O氏は、個別物件の進捗については特に把握しておらず、N氏からそのような報告を受けた記憶もなく、中部支店で先行売上が行われていたことを知ったのは、本調査が開始された後である

のでもないことから、先行売上が正当化していたものと思料される。

(3) 関与者の責任

LBT において行われた先行売上に關しては、これを実行した者及びこれを黙認又は抑止できなかった所長・支店長の責任が重いことは言うまでもない。

なお、本件調査の結果、先行売上に Q（以下「Q 氏」という。）ほか LBT 幹部が関与していた形跡は認められなかった。

しかしながら、LBT において、多数の先行売上が行われていたことは事実であり、これを予見できず、また抑止するための十分な施策を実施してこなかった老川忠志常務役員 CEO（LBT 担当）及び Q 氏には一定の経営責任があったと言わざるを得ない。

5 LIXIL 鈴木シャッターについて判明した事実

(1) LIXIL 鈴木シャッターにおける不適正な会計処理の概要

当委員会は、LIXIL 鈴木シャッターにおいては、工事完了報告書以外のデータや証憑（工程管理データ、工程表、注文書、通電業者完了報告書等）から認定できる主体工事の完了日と売上計上日の比較検討及びに基づき、別紙 1 に記載のとおり、2016 年 9 月から 2018 年 12 月までの間に、合計 235 件の工事完了日操作による先行売上げ及び物件分割による先行売上げが行われたと認定した。

(2) 調査方針

LIXIL 鈴木シャッターの請け負う工事には、電気工事も含まれることが一般である。そして、LIXIL 鈴木シャッターの社内ルールにおいては、電気工事まで終わって初めて主体工事の完了であると定められていた。このことは、社内ルールである「売上計上処理基準」において、新築ビルの工事付物件の売上計上時期は「工事完了報告書又は工事完成証明書の証明日」、既存ビルの改修工事の売上計上時期は「工事完了報告書又は工事完成証明書の納品書に記載された月」と記載されており、また、「取付業者と電気工事業者が分かれて施工した場合には、電気工事業者より工事完了報告書を受取る」「取付業者が電気工事も担当した場合には取付業者より工事完了報告書を取る」と記載されていることから明らかである。

しかし、後記(3)に記載のとおり、LIXIL 鈴木シャッターの山田智代表取締役社長（以下「山田社長」という。）は、電気の通線工事まで完了していなくても売上計上できると誤認しており、同様の誤認をしている役職員が存在する可能性が認められた。

また、後記(4)に記載のとおり、LIXIL 鈴木シャッターの関西支店の一部の職員は、「XXXXXXXXXX」（売上金額：54,000,000 円、売上計上月：2017 年 9 月）について、当委員会に対し、当初、虚偽の説明を行った。

そこで、当委員会は、前記第 1,6(5)に記載のとおり、工程管理データや代金の回収状況に照らして不適切な業務処理又は会計処理が行われた可能性がある物件を選別し、LIXIL 鈴木シャッターに自主申告を求めた。そして、合理的な証拠をもって正常取引であるとの説明がなされなかった場合には、すべて、先行売上げであると認定することもやむを得ないとの判断に至った。

別紙 1 に記載する物件は、このような考え方にに基づき、先行売上げであると認定したものである。

(3) 本調査の遂行中に実施された会議

ア 会議の開催経緯

LIXIL 鈴木シャッターにおいては、当委員会による調査のほか、防火設備検査員等の受講資格問題に関する不適切行為⁴について外部弁護士による調査（以下「受講資格問題調査」という。）が行われていたが、2019年2月26日、当委員会による調査及び受講資格問題調査に関し、山田社長が幹部を招集して会議（以下「本件会議」という。）を行っていたことが判明した。当委員会の調査の結果判明した会議の開催経緯は、次のとおりである。

当委員会は、2019年2月25日の12時30分頃、LIXIL 鈴木シャッターの従業員のうち283名に対し、本調査の一環としてアンケートを送付した。これを受けて、翌日である26日の朝の打合せで、山田社長は、アンケートへの対応及び受講資格問題調査への対応を目的として、関係者を招集して会議を開催することを決定した。かかる決定を受けて、LIXIL 鈴木シャッターの [] 氏は、各支店長を含む幹部役職員合計16名に対し、「緊急）アンケートについてのTV会議開催の件」と題するメールを送付した。

同日16時から、LIXIL 鈴木シャッターの本社会議室において、アンケートに関する会議が行われた。遠隔地に所在する支店長は、テレビ会議システムによって会議に参加した。

この会議で、山田社長は、各支店長に対して、アンケートが出されたのはLRにおいて不正行為が行われたためである旨の説明と、従業員には必ずアンケートに回答させるようにとの指示を行い、さらに、各支店において従業員から質問等はきていないか状況の確認を行った。その中で、LIXIL 鈴木シャッターにおける売上の計上基準が問題となった。LIXIL 鈴木シャッターの売上計上基準は、工事付き物件については主体工事完了基準を採用しており、シャッター取付工事については電気工事まで完了していることが必要であったが、山田社長は、電気工事の通線ができていなくても売上計上することはできるはず、電気工事は残工事として原価を見積り計上すればいいと解釈している、との自己の考えを述べた。これに対し、 [] が電気工事まで完了していることが必要である旨を説明したところ、山田社長は、そのような売上計上基準自体、今後は見直す余地があると述べた。

また、会議中、山田社長は、この会議はオフレコである旨参加者に告げた。

〔中略〕

なお、本件会議の開催及び内容が判明したことを受けて、LIXIL は、2019年3月4日、山田社長に対し、LIXIL 鈴木シャッターの社長としての職務執行を停止するよう業務命令を発出した。

イ 本件会議の影響に対する評価

上記のとおり、本件会議において、山田社長は、アンケートの回答内容について具体的な指示を出したとは認められない。しかし、売上計上基準については、誤った理解を述べ、その内容が誤っていることを指摘されると、今後は売上計上基準自体を見直す余地があると述べた。

⁴ LIXIL 鈴木シャッターにおいては、一般社団法人日本シャッター・ドア協会が認定する「防火シャッター・ドア保守点検専門技術者資格」に関し、必要な実務経験に満たない従業員等がこれを受験し、資格を付与された上で、これを受講資格として2016年6月1日施行の建築基準法改正により導入された防火設備定期報告制度に伴い新設された国家資格である「防火設備検査員資格」を取得していたことが判明した。

〔中略〕

更に、当委員会が本件会議の存在を把握した後である2019年3月4日にLIXIL 鈴木シャッターを訪問して会議参加者に対し聞き取り調査を行った際、本件会議の参加者は、当初、メモの存在を秘匿した。

以上より、当委員会は、2019年2月25日に発出したアンケートの回答をそのまま有効なものとして認めることはできないと判断し、山田社長に対し職務執行停止命令が発出された後である同年3月5日、LIXIL 鈴木シャッターの全役職員に対し、改めてアンケートを送付した。

なお、その後の本調査の結果、山田社長がLIXIL 鈴木シャッターの財務報告に係る内部統制を無視又は無効化していた事実は認められなかった。

(4) 動機、機会・手口及び正当化

ア 機会・手口

当委員会は、先行売上でであると認められる取引が235件存在しているところ、時間的制約の中で、LIXIL 鈴木シャッターにおいて先行売上が行われた動機、手口・機会、正当化を検討するため、工程管理データの記録等から先行売上が強く疑われ、売上金額も54,000,000円と比較的大きい「XXXXXXXXXX」(以下「本件物件」という。)について、事実関係を精査した。その結果、以下の事実が認められた。

2017年8月15日、LIXIL 鈴木シャッターは、XXXXXXXXXXから、本件物件を受注した。注文書には、工期について「着工(予定) 2017年9月1日 完成(予定) 2017年11月30日」と記載され、支払条件について「工事竣工月の翌月末迄に一括現金払」と記載されていた。本件物件の営業担当者であるR(以下「R氏」という。)は、本件物件の売上予定日を2017年12月と予定した。

しかし、2017年9月上旬、S(以下「S氏」という。)は、メンテナンス部の部員が全員出席するセールスマン会議において、関西支店の売上見込額が目標数値と比較して不足しているため、本件物件を2017年9月に売上計上処理するとR氏及び関係部署に指示した。

2017年9月22日、担当部署は、本件物件の工程表を作成して顧客に送付した。当該工程表によれば、建物の各フロアごとに危害化防止工事が順次行われ、これが完了するのは10月24日となっていた。2017年9月25日、工事が開始され、同工事は10月末に完了し、施工主検査が実施された。そして、顧客の了承を得た上で、LIXIL 鈴木シャッターは、同年11月17日に請求を行い、12月27日に代金を回収した。

工事の実態が上記のとおりであるにも関わらず、関西メンテナンス支店においては、9月30日に本件物件の売上計上処理が行われた。本件物件に必要な製品及び工事の仕入については、S氏の指示に基づき、先行して支払処理が行われた。

その後、本調査において、当委員会が本件物件について説明を求めたところ、「**危害防止化工事の内シャッター工事及び1次側電気工事終了。防災信号線入線及び連動試験工事(弊社作業範囲)は残っていたが、電気工事残の場合は売り上げの必要があると認識し売上を行う。**

「**1次側電気工事終了した際、出来高での処理を行う旨先方担当者に伝えましたが一括で構わないと言われた為、特に問題意識もなく翌月一括処理を行いました。**」との事実と異なる記載のある2019年3月22日付け顛末書が提出された。

イ 動機及び正当化

本件物件について先行売上を行った動機について、S氏は、目標数値を達成する責任を感じていた上、先行売上を行ったとしても誰にも迷惑をかけることにはならないと考えて

いたと述べている。具体的には、関西支店においては、滞留債権を減少させることが任務となっておりその実行の有無が人事考課の考慮要素となる人員がいたが、LIXIL 鈴木シャッターにおいて経営管理部から説明を求められるのは 3 か月以上の滞留債権であることから、売上計上した月から 3 か月以内に回収ができる場合には、先行売上をしても他人に迷惑をかけることにはならないと考えていたと述べている。また、本件物件を含め、過去、先行売上を他の職員に知られる態様で行ってきたが、これについて止めるよう指摘されたこともなかったとも述べている。

なお、S 氏は、横浜支店メンテナンス課に所属していた 2018 年 9 月 24 日に、「上期数字調整の相談です。■■■■の個人数字が大部悪く、調整したく相談致します。」「②売上について。■■■■受注額 880 万円 工事が 10 月 8 日完了予定です。製品・工事費関係 9 月に仕入れ可能です。売上不足の為、9 月に売上を上げたい。」(送信日：2018 年 9 月 24 日、送信者：S 氏、受信者：T 氏、CC：■■■■氏、件名：上期数字調整相談)と記載したメールを T (以下「T 氏」という。)に送信しており、これに対し、T 氏は「先程、打合せさせていただいた通り■■■■の数字の件は、相談してもらった内容で対応してもらって大丈夫だと思います。」「②に関しては 9 月中に仕入れ洩れのないようにお願いします。」(送信日：2018 年 9 月 25 日、送信者：S 氏、受信者：T 氏、CC：■■■■氏、件名：RE：上期数字調整相談)と回答していることから、周りからやめるように指摘されたことがなかったという供述には一定の信用性が認められる。なお、上記のメールにおいて協議されていた「■■■■」については、2018 年 9 月に実際に売上計上がなされた。

以上より、S 氏は、①工事の実態があること、②工事代金の全額を早期に支払処理するため工事外注業者に不利益を被らせるものでもないこと、③売上計上月から 3 か月以内に回収をすれば回収担当者も含め誰にも迷惑を被らせるものでないと考えていたことから、先行売上を正当化していたものと思料される。

(5) 関与者の責任

LIXIL 鈴木シャッターにおいて行われた先行売上に関しては、S 氏を始めとするこれを実行した者及びこれを黙認した支店長等の責任が重いことは言うまでもない。

なお、本件調査の結果、先行売上に山田社長が関与していた形跡は認められなかった。前記(3)に記載のとおり、本件会議において、山田社長が、従業員には必ずアンケートに回答させるようにとの指示を行う一方で、先行売上の事実を認識した上でこの隠蔽を図るような言動はなかったと認められることから、山田社長は、目標数値を達成することを目的とした先行売上が行われているとの認識は有していなかったものと認められる。しかしながら、自ら正しい売上計上基準を認識しておらず、また、一部担当者の規範意識の鈍麻があったとはいえ、先行売上が容易に行われる状況を放置したことについては、一定の責任があることは否定できない。

6 LIXIL 沖縄販売について判明した事実

当委員会は、LIXIL 沖縄販売においては、工事完了報告書以外のデータや証憑（工程管理データ、工程表等）から認定できる主体工事の完了日と売上計上日の比較検討に基づき、別紙 1 に記載のとおり、誤謬により、主体工事の完了前に売上計上が行われた物件が 2 件あったものと認定した。

第4 原因分析

上記のとおり、LIXIL 沖縄鈴木シャッターを除く調査対象企業では、多数の拠点において、先行売上が行われてきたが、その動機、機会・手口及び正当化は、濃淡はあるものの、共通点が見られる。

すなわち、その動機は目標数値を達成することであり、また多くの場合は人員削減を回避したいという点にあった。そして、工事付き物件取引において、工事完了報告書により主体工事の正確な完了時点を確認するという社内ルールが形骸化していたこと等を機会として、先行売上を行っていた。

また、売上計上責任者は、概ね、①工事の実態があること、②施主の都合や天候等により工期が延期され、当初予定していた時期に完工できなくなった場合もあること、③前倒しした売上計上日と実際の主体工事の完了日にそれほどの乖離がない場合もあること、④工事代金の全額を早期に支払処理するため工事外注業者に不利益を被らせるものでもないこと、⑤組織防衛のためにやむを得ない処理であると考えていたこと等から、先行売上を正当化していたものと認められる。

第5 再発防止策の提言

上記第4の原因分析を踏まえ、当委員会は、以下のとおりの再発防止策を提言する。

1 「機会」の排除

(1) 子会社社長及びLBT支店長に対する指導の強化

LRにおいて先行売上が行われた最大の要因は、濱田社長が、先行売上の兆候を認識しながら、これを制止する措置を講じなかったことにある。LBTの各支店長及びLIXIL 鈴木シャッターの山田社長も、先行売上を抑止するための措置をとっていた形跡は見当たらない。

当社グループにおいては、過去において、不適切な業務処理又は会計処理を行った従業員が懲戒処分を受けており、類似の事象が子会社及びLBTの各支店で発生し得ることは十分に予見ができたはずである。したがって、子会社経営者及びLBT支店長は、これを抑止するための措置を講じることがその重要な責務の一つであったといえるが、そのような自覚があったとは見受けられない。

したがって、LIXIL 経営陣は、子会社経営者及びLBT支店長に対し、不適切な業務処理又は会計処理事案が当社グループ全体に及ぼす影響を十分に認識するよう指導するとともに、子会社経営者及びLBT支店長の責務の一つが不適切な業務処理又は会計処理の防止であること、及び子会社経営者及びLBT支店長として不正の兆候を識別した場合には、直ちにこれをLIXIL コーポレート部門のコンプライアンス担当部署に報告した上で主体的かつ適切な初動をとる必要があることを、しっかりと認識させる必要がある。特に、不正の兆候を識別した際における迅速な情報伝達と共有は、その後の事実関係の解明等に大きな影響を及ぼすものであり、情報伝達に関する社内ルールが遵守されるよう、子会社経営者及びLBT支店長に対して適切な指導を行うことが望まれる。

(2) 第1ディフェンスラインの強化

ア 子会社社長及びLBT支店長による経営管理指標の予算実績比較分析（マネジメントレビュー）の強化

LRの濱田社長及びLBT支店長は、個別物件の具体的な進捗状況については把握してい

なかったと認められる。

しかし、重要物件については、子会社経営者及びLBT支店長が自ら、受注の状況及び工事の進捗状況を把握し、これを通じて経営管理指標の予算実績の差異分析を適切に行うべきである。これにより、不適切な業務処理及び会計処理の兆候を早期に識別する可能性が高まる。

イ 営業担当者と売上計上責任者の内部牽制体制の強化

現状、LIXIL 鈴木シャッターにおいては、営業担当者が売上計上責任者とされているが、営業担当者は先行売上を行う強い動機を有しており、そのような立場にある者に、売上計上について実効性のあるモニタリングを実施することは期待できない。したがって、後工程である施工管理者等に売上計上責任者を変更すべきである。

LR、LBT及びLIXIL 沖縄販売においては、施工管理者が売上計上責任者とされているが、組織上、営業ラインである支店長の管轄下に施工管理者が配置されているため、営業ラインの影響力を排除し切れていなかったことが、先行売上の要因の一つであったと認められる。そこで、売上計上責任者である施工担当者が営業ラインの影響力から独立していることが確保される体制とするべく、組織を変更することが有効であると思料する。

ウ 主体工事の完了を客観的に証する証憑の入手

調査対象企業では、工事付き物件取引の売上計上については主体工事完了基準を採用しており、業務処理ルールでは、売上計上処理の際は、工事外注業者から回収した主体工事に係る工事完了報告書等を受領する必要があるとされているが、取付工事を請け負う工事外注業者は、小規模な事業者が多く、工事完了報告書に事実と異なる虚偽の工事完了日を記載して欲しいという調査対象企業の担当者からの要請に容易に応じる状況にあった。

このような状況を考慮すれば、工事外注業者から取得する工事完了報告書に虚偽の工事完了日が記載されるという事態を完全に排除することはできないと考えられる。

したがって、主体工事の完了を証する証憑としては、確実に実際の工事完了日が記載されるものとするべきであり、ビルに関しては顧客となるゼネコン等に、マンションに関しては顧客となるマンションの管理組合又はマンションの居住者に、主体工事が完了したことを確認する旨が記された書類に押印又は署名をしてもらうこと等により、主体工事の完了を客観的に証する証憑を入手することが望まれる。

当該証憑の形式や内容は画一的なものである必要はなく、適宜、業態や顧客等に合わせて、実務的に取得することが可能なものとするだけで足りる。

また、顧客に対して最終的な請求を行うには、少なくとも主体工事が完了している必要があるため、当該最終的な請求にかかる請求書も、主体工事が完了していることを示す客観的な証憑として有効であると考えられる。

エ 教育体制の整備

調査対象企業においては、売上計上処理に関するルールの遵守が徹底されておらず、このことが支店独自のルールや業務フローの存在を許す温床になっていたことが窺われる。

また、先行売上を行った施工管理者や営業担当者の中には、「数日間の工事の遅延により工事の完了が10月になったとしても9月に売上を計上して問題ないとの認識であった」、「厳格に守らなければならないルールであるとの認識はなかった」、「グレーゾーンとの認識であった」などといった旨を供述する者もいた。

以上からすると、調査対象企業のいわば現場レベルにおいては、売上計上時期の適切性

を確保することについての規範意識が鈍麻していた者も多数存在している可能性がある。

そこで、調査対象企業においては、売上計上時期を含む業務処理ルールの遵守が徹底されるよう、施工管理者や営業担当者に対する教育体制を整備し直す必要がある。

(3) 第2ディフェンスラインの強化

ア 子会社管理部門によるモニタリングの強化

営業ラインではない管理部門がモニタリングを行うことは、不適切な業務処理及び会計処理に対する有効な再発防止策となる。

LR、LBT及びLIXIL 鈴木シャッターにおいては、現在、経理部又は経営管理部が存在しており、これらの部署では、経理業務に加え、債権回収の管理業務も行っている。そこで、これらの管理部門において、売上計上処理が行われた物件に関して、主体工事の完了を客観的に証する証憑及び工程管理データにより、主体工事が完了していることを確認することとすれば、有効なモニタリングとなる。

すべての物件についてこの手法による確認を行うことが望ましいとはいえ、当該管理部門に対する過度な負担となることも想定し得るため、一定の数の物件についてサンプルチェックを行う方法によっても、モニタリングの強化として有効であると思料する。

イ LIXIL コーポレート部門によるモニタリングの強化

(ア) データ品質の確保とそれに基づくモニタリングの強化

当委員会は、会計データ及び工程管理データを分析する手法により、先行売上が行われた可能性がある物件を抽出した。この手法は、LIXIL コーポレート部門が子会社をモニタリングする際にも実践できるものであり、再発防止策として有効に機能すると考えられる。

しかしながら、この手法は、その前提として、工程管理システムに実際の製品の搬入日が正確に記録され、保管されている必要があり、工程管理データが事後に改ざんされてしまうと、先行売上が行われた可能性がある物件を適切に抽出することができなくなってしまふ。工程管理データは、業務上の必要性によって正確性及び信頼性が担保されていると考えるが（本調査でも、先行売上が行われた物件においても工程管理データが改ざんされた証跡は認められなかった。）、目標数値の達成に関しては営業担当者が最も強い動機を有していることは明らかであり、本報告書の公表以後は、先行売上の手口として、事後に工程管理データを改ざんするという方法も考えられるところである。よって、今後、モニタリングにおいて工程管理データを活用するのであれば、営業担当者に工程管理データの入力を認めないことが、有力な不正防止策として考えられる。なお、前記第3.2に記載の業務フローに照らせば、工程管理システムは、受注物件に関する工事の進捗を管理するものであるため、営業担当者が入力を行う必要はないと考えられる。

さらに、製品の搬入が完了するなどして、業務上、工程管理データを修正する必要性がなくなった段階では、いかなる立場の者も、過去の搬入に関するデータを修正等できないようにすることも考えられる。

(イ) 販売子会社等のモニタリング強化

販売子会社等においては、経営管理部門に十分なリソースを割り当てることが困難であることも想定される。

そこで、上記(ア)のとおり、子会社における経営管理システムにおけるデータの品質を

確保した上で、LIXIL コーポレート部門による販売子会社等のモニタリングを強化するべきである。

(ウ) 長期滞留人事による弊害の除去

LR、LBT及びLIXIL 鈴木シャッターにおいて不適切な業務処理及び会計処理が行われた背景としては、長期滞留人事により、特定の支店において、営業ラインと後工程の間で長期に亘る人間関係が形成されて内部牽制が形骸化していたこと、さらには支店独自のルールや業務フローが存在してしまい、標準的な業務処理ルールの遵守が徹底されなかったことが挙げられる。

当社グループにおいては、従業員の労働環境を整備する観点から勤務地限定の従業員も数多く存在しているため、人事ローテーションには一定の限界が存するものの、LIXIL コーポレート部門主導の下、支店長その他の管理職については人事ローテーションを積極的に行い、不適切な業務処理及び会計処理に繋がるような人間関係及び支店独自のルールや業務フローの存在を容認しない体制を整備する必要がある。

(4) 第3ディフェンスラインの強化

ア リスクベース・アプローチによるグループ内部監査の実施

当社においては、内部監査部門が、国内外の主要グループ会社に編成した内部監査組織と連携して、グループ内部監査を実施している。

しかし、グループ内部監査においては、主体工事の完了を証する証憑とされてきた工事完了報告書の信頼性についてまでは十分な検証を行うことができておらず、先行売上が発見することができなかった。

今後は、上記(1)から(4)の再発防止策が講じられることを前提とした上で、グループ内部監査においても、単純なローテーションベースの内部監査ではなく、施策が有効に機能しないリスクの大きな領域（例えば、施策があってもこれを運用する十分な人員が配置されていない領域）に対し重点的に内部監査を実施する、いわゆるリスクベース・アプローチに基づく実効性のある内部監査を行う必要がある。

イ グループ内部監査のアシュアランス機能の強化

(ア) LIXIL 経営陣による経営施策の有効性評価

LR 及び LBT における先行売上の動機の一つとして、目標数値が達成できなければ支店の人員削減又は閉鎖に追い込まれるとのおそれがあったことが認められた。しかしながら、実際には少なくとも LR の人員は全体としては増員傾向にあり、LIXIL 経営陣の経営資源の配分に関する認識と子会社経営者及び LBT 支店長の認識との間に齟齬が生じていることが明らかになった。

LIXIL 経営陣の講じる経営施策がグループ全体に浸透しているか、子会社経営者及び LBT 支店長が当初想定したとおりに機能しているかどうかを、LIXIL 経営陣自ら確かめることは困難である。そのため、LIXIL 経営陣に代わって経営施策の有効性を客観的に評価することが内部監査の重要な役割であり、LIXIL 経営陣はグループ内部監査にそのような役割を担わせるために必要十分な経営資源を投入することを検討すべきと考える。

(イ) 主要な経営管理指標の適切性評価

すべての調査対象企業において、売上高、事業所利益および受注高等の経営管理指標のモニタリングは、重要な経営管理活動として位置づけられていたが、本調査では、経営管理指標の基礎となるデータは、その信頼性が損われる機会（余地）があることが明らかになった。経営管理指標の誤りは、経営判断に重大な影響を及ぼすリスクがあるため、基礎となるデータの品質については内部監査の重点項目に含めることを検討する必要がある。

(ウ) 現場における不都合事実の検知

本調査では、すべての調査対象企業において、内部監査の重点事項として指摘された事項（例えば、売上の計上遅延）は支店において重く受け止められ、内部統制上の不備を是正する措置が講じられていることが判明している。LIXIL 経営陣は、再発防止策の浸透を図る上で、このような内部監査の組織的な位置づけを大いに活用すべきであり、第 2 ディフェンスラインによるモニタリングでは検知できない現場の不都合事実を検知し得るような実効性のある内部監査体制の強化を検討する必要がある。

2 「正当化」の排除

先行売上を行う際の正当化としては、これを行っても誰に対しても不利益を被らせることはないとの誤った認識が存在していたことが窺われる。

しかしながら、当社は上場会社として、公正な証券市場の確立に不可欠な適正な開示を行う責務を有しているのであり、調査対象企業における会計処理は、当社の連結財務諸表を通じて、証券市場に重要な影響を与えることになる。したがって、調査対象企業の役職員は、上場会社の連結子会社の一員として、会計処理に重大な責任を持っていることを認識していなければならなかったのであり、また、売上の先行計上を含む不適切な会計処理が行われれば、本調査のような不正調査に多くの者の時間が割かれ、当社グループにおける通常業務の重大な妨げになるという事態に発展することを認識していなければならなかった。

以上より、不適切な会計処理に対する安易な正当化を防ぐため、改めて当社グループにおいて、適正な会計処理の必要性についての教育を実施することが必要であると思料する。

3 「動機」の排除

調査対象企業においては、毎事業年度、上期（4月～9月）と下期（10月～3月）の経営管理指標（売上高、事業所利益、受注高等）について目標数値を設定している。目標数値は、各支店及び又は営業所ごとに定められ、最終的には各営業担当者単位にまで割り振られている。また、各営業拠点においては、目標数値の達成状況を、週次で集計し、経営幹部に報告しており、各営業拠点ごとに強弱はあるものの、月次の目標数値を達成することにプレッシャーを受けていたことが認められる。

一定規模以上のビル工事は、受注から本体工事の完了まで一定の期間を要するのが通常であり、物販事業と異なり、元々、売上の計上時期を正確に予測することの難易度が相対的に高い。さらに、昨今の人手不足の影響もあり、物件の工事全体の進捗が遅延することが往々にしてあり、工事全体の進捗が遅延すれば、調査対象企業が請け負っているカーテンウォール工事、サッシ工事及び扉工事等の主体工事も必然的に当初の工期が後倒しされることになる。

したがって、このようなビル工事を営む調査対象企業における目標数値を設定する期間として、一事業年度（4月～3月）ではなく、上期（4月～9月）と下期（10月～3月）を採用することの是非については再考の余地がある。

また、調査対象企業においては、目標数値の達成度によって役職員の評価を行う場合、財務会計上の数値が用いられている。財務会計上、工事付き物件取引の売上計上については主体工事完了基準が採用されているところ、上記のとおり、主体工事の完了時期は物件の工事全体の進捗に依存しているなど不確定要素が多く、財務会計上の数値が各役職員の貢献度を適切に反映しているとは一概にはいえない面もある。

そこで、財務会計上の数値を役職員の評価に用いるのであれば、売上計上基準を事業の実態に合わせたものに変更することを検討する余地もあると考えられ、また、役職員の評価に用いるための数値を財務会計上の数値とは別に集計するという方法も考えられる。

以上のような方策を講じることができれば、短期的な目標数値の達成という不適切な会計処理の動機を排除することに繋がると思料する。

以 上

(備考)

- 当委員会の行った調査は、関係者からの協力を前提とする任意の調査であり、本最終報告書の記載内容は、2019年2月12日から3月28日までの調査期間内に当委員会が実施した調査の範囲内で判明したものに限定される。
- LIXIL 鈴木シャッターにおいては、防火設備検査員等の受講資格問題に関する不適切行為について外部弁護士による調査が継続中である。当委員会とは別に行われている調査への影響を避けるため、当該調査に関連する記載については、開示版においては、開示を差し控える。その他、プライバシー保護の観点及び営業秘密保護の観点から、開示版においては、一部の記載の開示を差し控える。

別紙 1

[略]

別紙2 影響額（単位：百万円）

LR 影響額

	2016年9月	2017年3月	2017年9月	2018年3月
売上収益	263	137	241	43
売上総利益	263	137	241	43
物件件数	14	19	31	9

	2018年6月	2018年9月	2018年12月
売上収益	-	246	-
売上総利益	-	246	-
物件件数	-	20	-

LBT 影響額

	2016年9月	2017年3月	2017年9月	2018年3月
売上収益	185	280	290	85
売上総利益	185	280	290	85
物件件数	63	68	59	68

	2018年6月	2018年9月	2018年12月
売上収益	25	162	21
売上総利益	25	162	21
物件件数	22	93	20

LIXIL 鈴木シャッター影響額

	2016年9月	2017年3月	2017年9月	2018年3月
売上収益	14	47	55	89
売上総利益	14	47	55	89
物件件数	6	6	5	69

	2018年6月	2018年9月	2018年12月
売上収益	23	100	93
売上総利益	23	100	93
物件件数	20	68	61

LIXIL 沖縄販売影響額

	2016年9月	2017年3月	2017年9月	2018年3月
売上収益	0	-	-	▲4
売上総利益	0	-	-	▲4
物件件数	1	-	-	1

	2018年6月	2018年9月	2018年12月
売上収益	-	-	-
売上総利益	-	-	-
物件件数	-	-	-

4 社影響額合計

	2016年9月	2017年3月	2017年9月	2018年3月
売上収益	462	465	586	213
売上総利益	462	465	586	213
物件件数	84	93	95	147

	2018年6月	2018年9月	2018年12月
売上収益	48	508	114
売上総利益	48	508	114
物件件数	42	181	81