



各 位

2020年3月13日

株式会社アドベンチャー  
東京都渋谷区恵比寿 4-20-3  
恵比寿ガーデンプレイスタワー24F  
代表取締役社長 中村 俊一  
(コード番号：6030 東証マザーズ)  
問合せ先 取締役 中島 照  
電話 (03) 6277-0515

### 調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2020年1月23日に開示しました「当社子会社従業員における不正行為に関する調査委員会設置のお知らせ」のとおり、当社子会社従業員による不正行為に対し、外部専門家を中心とした調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、当委員会より、調査の結果判明した着服行為の疑義に関する事実関係と発生原因の分析、内部統制上の問題についての再発防止策の提言等を目的とする調査報告書（以下「本報告書」という。）が当社取締役会に提出されましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

##### 1. 本報告書の内容

調査結果の詳細につきましては、当委員会が作成した調査報告書を添付いたしますので、ご参照ください。なお、添付の報告書は、個人名等が特定される開示を避けること等を考慮し、作成しております。

##### 2. 当委員会の調査結果を受けた今後の対応方針

当社は、当委員会からの再発防止策の提言を踏まえ、子会社を含めて下記の再発防止策を実行してまいります。

1. 業務フローの見直し
2. 組織上の牽制強化
3. コンプライアンスに対する意識の改善
4. 監査の強化
5. 子会社管理体制の強化
6. 不正リスクに対する意識や感度を高めるための施策

再発防止策の具体的な内容につきましては「調査報告書」をご参照ください。

なお、関東財務局にその提出期限の延長が承認された2020年6月期第2四半期報告書は、

延長承認された提出期限であります本日提出いたします。

また、その他本件に関して新たに開示すべき事項が発生した場合には適宜情報開示を行ってまいります。

### 3. 過年度の訂正の範囲と影響額について

当委員会の調査に基づき、当社は過年度の業績を訂正し、過年度有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度決算短信等の訂正を本日提出いたしました。なお、業績訂正の範囲と影響額につきましては、本日開示の「過年度に係る有価証券報告書等の及び決算短信等の訂正に関するお知らせ」をご参照ください。

株主・投資家の皆様、お客様、お取引先皆様をはじめとする関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしますこと改めてお詫び申し上げます。

今後は全社をあげて再発防止策を実行し、信頼の回復に努めてまいります。

以上

株式会社アドベンチャー 取締役会 御中

# 調 査 報 告 書

2020年2月13日

株式会社アドベンチャー 調査委員会

委員長 今井 基喜

委員 藤戸 久寿

委員 児玉 尚人

## 目次

第1	調査の概要	1
1	調査委員会設置の経緯	1
2	本委員会の構成	1
3	調査目的	2
4	調査期間・対象期間	2
5	調査方法	2
	(1) 関係者からのヒアリング	2
	(2) 関連資料の検討	3
6	調査の限界	3
第2	調査結果	4
1	GR社の組織体制等	4
	(1) GR社の概要	4
	(2) アドベンチャーによるGR社の子会社化	4
	(3) GR社の組織体制	5
	(4) GR社におけるコンプライアンス、リスク管理体制	5
	(5) 本件不正行為にかかる業務及び体制等	7
	(6) X氏の経歴、業務内容等	9
2	本件不正行為について	9
	(1) 本件不正行為の概要	9
	(2) 発覚の経緯	10
	(3) 本件不正行為に対する調査の内容	10
	(4) 本件不正行為の手口	14
	(5) 本件不正行為の隠蔽	21
	(6) 本件不正行為の動機	21
	(7) 社内外における共犯者の有無	22
3	アドベンチャーの子会社管理	22
	(1) アドベンチャーの子会社管理の実情	22
	(2) GR社に対する管理状況	22
4	同種の不正行為の有無	22
	(1) 調査対象	22
	(2) 調査方法	23
	(3) 調査結果	24
第3	過年度連結決算への影響	24
第4	本件不正行為の原因・背景	25
1	GR社の問題点	25

(1)	組織体制の問題点.....	25
(2)	組織としての不正リスクに対する意識や感度が不十分 .....	26
(3)	コンプライアンス意識の浸透が不十分.....	27
(4)	会社の組織風土 .....	27
(5)	内部監査及び監査役監査の実情.....	28
2	アドベンチャーの問題点.....	28
(1)	子会社管理の実情.....	28
(2)	子会社の不正リスクに対する組織の意識や感度の実態 .....	29
第5	再発防止策 .....	29
1	GR社に対する提言.....	29
(1)	支払等の業務フローの見直し .....	29
(2)	組織上の牽制強化.....	29
(3)	組織の不正リスク及びコンプライアンスに対する意識等の改善.....	29
(4)	本件不正行為を踏まえた監査の強化.....	30
2	アドベンチャーに対する提言 .....	30
(1)	子会社管理体制の強化 .....	30
(2)	組織としての子会社での不正リスクに対する意識や感度を高める施策.....	31

## 調査報告書

### 第1 調査の概要

#### 1. 調査委員会設置の経緯

株式会社アドベンチャー（以下「アドベンチャー」という。）の子会社である株式会社ギャラリーレア（以下「GR社」という）において、2020年1月14日、同社の社員が経費精算に関する同社の銀行口座の支払履歴等を確認していたところ、同社の銀行口座からX氏個人名義の銀行口座への振り込みがなされている形跡が見られた。そこで、GR社が調査を行ったところ、GR社の銀行口座からX氏個人の銀行口座への振り込みの履歴が多数見つかり、また、X氏が担当していた経理関係資料の改竄等が認められたため、同月16日、X氏の上司らがX氏に問い質したところ、X氏が自らの不正行為の事実を認めた。

そのため、GR社は、同日、アドベンチャーに経理担当社員による不正行為の発覚について報告するとともに、X氏の不正行為の実態、GR社の被害総額等を把握するためにさらに社内調査を実施したところ、X氏が、2016年10月25日から2020年1月10日までの間、GR社が活用していたインターネットを利用した決済システム（以下「Zシステム」という。）で登録された口座<sup>1</sup>（以下「Z口座」という。）や銀行口座から自らの銀行口座等に多数回にわたり振り込みを繰り返し、合計で約2億5千万円を着服していた事実（以下「本件不正行為」という。）が判明したため、同月22日に本件不正行為に関する社内調査報告書をアドベンチャーに提出した。

そこで、アドベンチャーは、本件不正行為について透明性の高い調査を実効的に実施するとともに効果的な再発防止策の提言を受けるため、同月23日に外部の有識者らによる調査委員会（以下「本委員会」という。）を設置することとした。

#### 2. 本委員会の構成

本委員会の委員は外部の公認会計士1名及び弁護士1名と監査役の3名で構成される。各委員の詳細は以下のとおりである。

委員長	今井 基喜	（公認会計士 OAG監査法人）
委員	藤戸 久寿	（弁護士 日比谷 Ave.法律事務所）
委員	児玉 尚人	（公認会計士 当社社外監査役）

なお、本委員会は、調査の必要に応じて、OAG 監査法人の公認会計士11名その他3名の補助を得ている。

---

<sup>1</sup> 外国法人のインターネットを利用した決済システムで、同社のアカウントに銀行口座を登録すれば同じアカウントで送金や集金もできる。

### 3 調査目的

本委員会による調査の目的は以下のとおりである。

- ・ 本件に関する事実関係の確認
- ・ 本件による当社連結財務諸表等への影響額の確認
- ・ 本件が生じた原因の分析と再発防止策の提言
- ・ 類似事案の確認
- ・ その他、調査委員会が必要と認めた事項

### 4 調査期間・対象期間

本委員会による調査期間は、2020年1月23日から同年3月6日までの間である。また、本委員会の調査対象期間は、GR社においてはX氏がGR社に入社した2014年5月から本件不正行為が発覚した時点であり、アドベンチャーを含むその他のグループ会社においてはGR社を買収した2018年11月から2019年12月末日までである。

### 5 調査方法

本委員会は、以下の方法による調査を行った（以下「本件調査」という。）。

#### (1) 関係者からのヒアリング

本委員会がヒアリングを実施した人物は、以下のとおりである。

対象者	役職又は所属
A 1 氏	GR社代表取締役社長
A 2 氏	GR社取締役 経営管理部部長
A 3 氏	GR社経営管理部副部長 兼 経理課課長
A 4 氏	GR社経営管理部副部長 兼 人事課課長
A 5 氏	GR社経営管理部 次長
A 6 氏	GR社経営管理部 次長
A 7 氏	GR社経営管理部 経理課
A 8 氏	GR社経営管理部 総務課課長
A 9 氏	GR社経営管理部 総務課
A 10 氏	GR社営業推進部マーケティング課（元EC事業部販売促進課海外販売チーム）
A 11 氏	GR社内部監査室室長
A 12 氏	GR社常勤監査役
X 氏	GR社経営管理部 経理課
B 1 氏	B監査法人パートナー 公認会計士
B 2 氏	B監査法人マネジャー 公認会計士
B 3 氏	B監査法人 公認会計士

C 1 氏	X が他人名義口座に振り込んだ当該他人名義の本人
C 2 氏	X が他人名義口座に振り込んだ当該他人名義の本人
D 1 氏	アドベンチャー代表取締役社長
D 2 氏	アドベンチャー取締役
D 3 氏	アドベンチャー経営管理部部長
D 4 氏	アドベンチャー内部監査室室長
E 1 氏	E 監査法人 パートナー 公認会計士

## (2) 関連資料の検討

2014 年 5 月から本件不正行為発覚時点までの期間で必要に応じて以下の関連資料の内容の検討を実施した。

No.	資料名
1	各種規程
2	取締役会議事録
3	監査役会議事録
4	コンプライアンス及びリスクマネジメント推進委員会議事録
5	決算書
6	会計データ
7	銀行通帳および取引明細書
8	銀行振込精査表および添付支払関連証憑
9	現金に関する日計表
10	Z 口座入出金データ
11	預け金に関する V 社残高証明書
12	人件費マスタデータおよび履歴書
13	在庫リスト
14	その他関連資料

## 6 調査の限界

本報告書は、本委員会による関係者に対するヒアリング、GR 社及びアドベンチャー等から提出を受けた関係資料（X 氏が任意で GR 社に対し提出した資料を含む。）等の情報に基づいて作成されているが、本報告書に係る調査は、あくまで任意の調査であり、資料の収集等については任意調査による限界がある。

## 第 2 調査結果



## 1 GR社の組織体制等

### (1) GR社の概要

- ・設立 2004年3月
- ・資本金 98百万円(2019年2月期)
- ・売上高 15,268百万円(2019年2月期実績)
- ・従業員 141名(パート・アルバイト・派遣社員含む)2019年2月末時点
- ・事業内容 海外ブランド衣料雑貨、服飾雑貨の輸入及び販売並びにこれらの品目の古物の売買業
- ・大株主 アドベンチャー(持株比率80.95%)

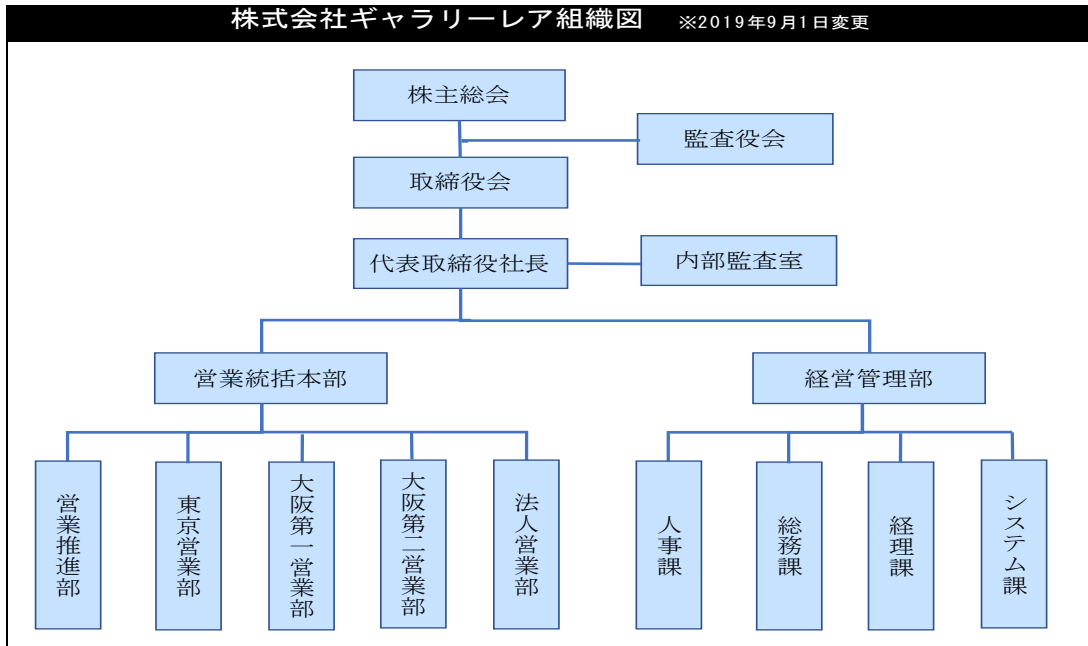
### (2) アドベンチャーによるGR社の子会社化

アドベンチャーは、E監査法人によるGR社の財務デューデリジェンス<sup>2</sup>(以下「財務DD」という。)の結果を踏まえ、2018年11月16日に取締役会決議を行い、同月30日、GR社の発行済み株式31,500株のうち80.95%に当たる25,500株の株式の譲渡を受けてGR社を子会社化した。

---

<sup>2</sup> 財務DDはM&A等の意思決定に役立てるための資料として活用することを目的として、GR社から提供された資料及びインタビューに基づいて実施されたものであり、その報告書の中の経営成績・財政状態及びその他の情報に対していかなる監査意見を表明するものとはされていない。

(3) GR社の組織体制



(4) GR社におけるコンプライアンス、リスク管理体制

ア コンプライアンス及びリスクマネジメント推進委員会の役割等

GR社は、2015年9月、コンプライアンス及びリスク管理規程（以下「コンプライアンス規程」という。）を制定し、同社のコンプライアンス及びリスクマネジメント推進（以下「コンプライアンス等」という。）に関する重要事項の決定は取締役会が行うこととされ、取締役会の下に代表取締役、取締役その他の経営幹部らから構成されるコンプライアンス及びリスクマネジメント推進委員会（以下「コンプライアンス委員会」という。）が設置された。コンプライアンス委員会は、コンプライアンス等に関する基本方針、マニュアル等の策定、社員教育・研修の実施等に関する事項について審議等を行い、コンプライアンス委員会事務局が役職員を対象としたコンプライアンス等に関する教育・研修等を企画し、計画的に推進することとなっている。

GR社は、コンプライアンス規程に基づき、年2、3回のコンプライアンス委員会を開催し、また、弁護士等の外部講師を招いた研修を行っていた。

イ 内部監査室の業務の状況

GR社は、2015年3月に内部監査室を設置し、他の部署で勤務していた社員を内部監査室室長に就任させ、同室長が店舗を中心とした監査を実施していた。GR社は業務の性質上、顧客からのブランド品の買取り等を行う店舗において多額の現金を扱っているため、内部監査室は店舗を中心に監査を実施し、問題等が発見された場合には、店長に指摘し改

善を促すとともに、その状況を代表取締役及び経営会議に報告していた。また、取締役会には毎回出席し、必要に応じて内部監査の状況を報告し、また、監査役会にも定期的に出席して意見交換をするなどの業務を行っていた。

#### ウ 監査法人の監査の状況

GR社は、2014年2月にB監査法人と監査契約を締結し、B監査法人は同月以降、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に準じて、上場申請時にGR社の財務書類に対する意見を表明することを目的として監査を実施し、仕訳を承認するプロセスが有効に機能していないなどGR社の内部統制上の問題点を指摘していた<sup>2</sup>。

決算期	契約内容
第11期(2015年2月期)	金融商品取引法第193条の2第1項に準ずる監査契約
第12期(2016年2月期)	金融商品取引法第193条の2第1項に準ずる監査契約
第13期(2017年2月期)	2項業務契約
第14期(2018年2月期)	金融商品取引法第193条の2第1項に準ずる監査契約
第15期(2019年2月期)	金融商品取引法第193条の2第1項に準ずる監査契約
第16期(2019年6月期)	金融商品取引法第193条の2第1項に準ずる監査契約
第17期(2020年6月期)	金融商品取引法第193条の2第1項に準ずる監査契約

\* アドベンチャーの監査を担当していたE監査法人は、2019年6月期におけるアドベンチャーグループの監査計画において、GR社は個別の財務的重要性を有する重要な構成単位としての位置付けではないものの、特定の勘定科目(棚卸資産、売上高)については連結財務諸表全体の観点からしても重要性があるものと判断し、B監査法人に対して当該勘定科目に関する手続を実施するようインストラクションを送付したところ、B監査法人からはインストラクションに従った手続の結果について報告がなされ、そこでは特段の問題はない旨の報告を受けていた。

<sup>3</sup> GR社は上場申請を行っていないため、現在に至るまでB監査法人による意見表明はなされていない。なお、GR社は、その当時使用していた会計システムでは仕訳承認の機能が不十分であったことを踏まえ、B監査法人と協議しつつ、2020年1月から新たなシステムで仕訳承認の運用を開始する予定であったが、本件不正行為が発覚したため、現在運用開始に向け調整中とのことである。

エ 内部通報制度の状況

GR社は、2015年9月に内部通報規程を制定し、社内に窓口を設けて運用を開始している。同規程では、通報された事項に関する事実関係の調査の結果はコンプライアンス委員会に報告されることになっている。

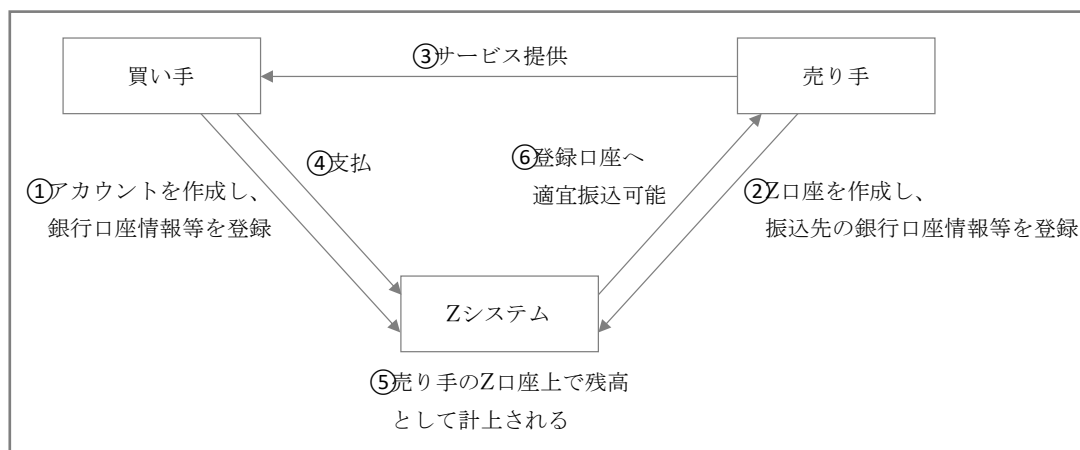
(5) 本件不正行為にかかる業務及び体制等

本件不正行為は、Z口座からX氏本人口座への送金、総合振込を利用したX氏本人口座への送金(知り合いの口座に送金の上、知り合いからX氏本人口座に送金する方法を含む。)によりなされている。以下関連する業務フローについて概略を記載する。

ア Z口座から銀行口座への入金についての業務フロー

GR社では、2013年から海外の顧客等に販売した場合、その決済をZシステムで行っていた。

### <Z システムの仕組み>



GR社としては、Z口座における残高を売掛金として処理していた。また、Zシステムは約3%の手数料を控除した金額を売り手のZ口座残高として計上しているが、GR社は上表の⑥時点で支払手数料の仕訳を起票していた。

顧客からZ口座に入金があった場合、同社EC事業部海外販売チーム（当時）の社員及び経理課担当社員の共有のメールアドレスに通知がされ、この通知を受け、顧客に販売した商品が顧客へ発送されていた。そして、海外販売チームの社員が発送日を販売管理システムに入力することにより、当該入力分の金額の売上が計上され、次に、経理課担当者が、このZ口座に入金された金額と販売管理システムとの一致を確認した後、GR社の銀行口座への振込処理を行っていた。

なお、海外販売チームの業務は、顧客からZ口座への入金の確認及び販売管理システムへの入力までであり、その後のZ口座からGR社の銀行口座への振込等については、海外販売チームの担当者らは業務上分担の範囲外であるため、特に確認は行っていなかった。

### イ 総合振込（経費精算システム）による経費の支払の業務フロー

GR社では、各部署において経費精算を行う際には、まず、経費精算システムを活用して証憑を添付した支払依頼が起票され承認された後、総務課担当者が当該証憑と支払依頼の内容が整合していることを確認して当該申請の承認を行い、総務課担当者の承認後に経理課担当者としてX氏が当該申請を更に承認することになっている。その後、X氏は経費精算システムから承認された支払依頼をFB（ファームバンキング）データでエクスポートした後、当該FBデータをアプリに登録していた。そして、総務課担当者がアプリから当該FBデータをダウンロードした後、当該FBデータを銀行振込システムに登録し、アプリの備考欄に記載されている振込総件数及び振込合計金額と一致していることを確認した後、振込を行っていた。

## (6) X氏の経歴、業務内容等

### ア X氏の経歴等

GR社は、組織の拡大に伴い、経理の知見を有する人材を外部から採用することを企図し、前職において経理事務を担当していたX氏を2014年5月に経理担当者として採用した。X氏は、GR社に入社後、経営管理部経理課において勤務し、2018年8月に主任に昇格した。その後も本件不正が発覚するまでの間、経理課で勤務していた。

なお、X氏は、高価なブランド品を身に着けるなど社内でも派手な格好をしており、役職員らは、X氏がその給与に見合わないものを身に着けていると認識していた。しかし、X氏が入社当初より派手な格好をしており、入社後しばらくしてから派手になるなど不自然な経緯がないことや、X氏が他の社員らに対し、「彼からもらっている」などと説明していたため、後述するX氏の勤務態度等をも影響し、GR社の役職員らはX氏の説明を信じ、GR社から着服したお金で買っているのではないかなどと同氏の不正行為を疑う者は誰一人いなかった。

### イ GR社入社後の業務内容、業務態度等

X氏は、経理課担当者として、顧客からZ口座に入金があった場合にGR社の銀行口座への振込入金を行ったり、各部署から経費精算システムを活用して証憑を添付した支払依頼が起票され承認され、総務課においても承認された後、当該証憑と支払依頼の内容が整合していることを確認して当該申請を承認したり、また、現預金（店舗現金、預金）、預け金（店舗の集配金サービスのため警備会社であるV社に預けているもの）及び借入金を管理したりするなどの業務を行っていた。なお、X氏は、GR社の役職員を問わず、経費精算等に当たり証憑との整合を求めるなど、厳しい姿勢で臨む経理担当者であるとの評価を得ていた。

## 2 本件不正行為について

### (1) 本件不正行為の概要

本件X氏による不正行為（着服）の概要は次のとおりである。

着服金額：251,321千円

着服期間：2016年10月25日から2020年1月10日まで

着服の方法及び着服額の内訳

(単位：千円)

方法	実施期間	X氏着服額
Zシステム	2016/10/25～2018/11/19	134,856
総合振込		
他人名義口座	2019/2/8及び2019/2/15	5,510
本人名義口座	2019/2/25～2020/1/10	110,954

	合計	251,321
--	----	---------

(2) 発覚の経緯

2020年1月14日に、A5氏が別件で過去の振り込みについて確認するため経費精算に関するGR社の銀行口座の支払履歴等を確認していたところ、同社の銀行口座からX氏個人名義の銀行口座への振り込みを発見し、A3氏に報告を行い、A3氏はA2氏らに報告を行った。そこで、A2らで当該振込内容を調査したところ、根拠のない支払であることが判明し、またX氏が担当していた経理関係資料の改竄等が認められたため、同月16日、X氏本人を問い質した結果、X氏が自らの着服を認めたものである。

(3) 本件不正行為に対する調査の内容

ア 関係者へのヒアリング

当委員会は、本調査において、不正行為の詳細、不正行為が発生した背景、GR社の内部統制の状況等を把握するために関係者に対して本件不正行為に関するヒアリングを実施している。

対象者及びヒアリング内容は次のとおりである。

ヒアリング対象者	ヒアリングの内容等
X氏	不正行為を実施した動機、方法、隠蔽方法、不正行為発覚の可能性についての見解、GR社の内部統制についての見解、不正行為により獲得した金銭の支出内容、X氏通帳の履歴等
A1氏、A2氏、A3氏	内部統制の状況の詳細についての質問、社内承認体制、X氏についての評価、不正行為が発見できなかった理由等
A5氏、A6氏	不正行為発覚の経緯、経営管理部の業務内容、GR社の成長に伴う内部統制の変遷、X氏に対するイメージ、評価等
A7氏、A8氏、A9氏、A10氏	各人の業務内容及び業務フロー、今回の不正行為の関与の有無、気付いていたか否か、気付いていない場合はその理由、X氏に対する印象、X氏の業務についての評価、GR社の内部統制についての見解等
A11氏、A12氏	内部監査と監査役監査の状況についての質問、X氏についての評価、不正行為が発見できなかった理由等
C1氏、C2氏	不正行為に利用されたX氏の知人である両氏に対し、入金があったことへの対応、X氏とのやり取りの内容、GR社に対する問合せの時期及び内容等

イ 統制の整備/運用状況の確認及び各種証憑の照合

不正の発生態様を考慮し、同様の不正が存在していないことを確認するために GR 社において関連する統制の整備/運用状況の確認及びあるべき残高と会計計上額に差異が生じている取引が存在しないか、不適切な支払いが総合振込内に存在していないか等を確認するため、次の手続を実施した。

統制の整備/運用状況の確認として、調査時点の整備/運用状況を確認し、それが 2019 年 12 月末時点でも同様の整備/運用が行われていたことを関連証憑の閲覧及びヒアリングにより確認を行った。

勘定科目	実施手続	対象期間
現預金	店舗の手許現金管理に関する統制を確認する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>日々営業終了後に適切に現金カウントが行われているか</li> <li>複数人により確認している又は定期的にカウント担当者は交代しているか</li> </ul>	2019 年 12 月末時点
	全店舗から提出される毎月末の日計表を閲覧し、上記の統制が適切に運用されているか確認する。	2014 年 5 月～2019 年 12 月の各月最終日前後
	全店舗から提出される毎月末の日計表を閲覧し、管理部で保管している改竄された日計表と照合する。	2014 年 5 月～2019 年 12 月の各月最終日
	本社金庫の実査を行い、保管されている現金や定期預金証書等の実在性及び適切な管理が行われているかを調査日時点で確認を行うことにより、2019 年 12 月末時点の統制の整備/運用状況の推定を行う。	2019 年 12 月末時点
	本社金庫を誰が開けることができるか、どのように鍵や中身を管理しているか統制の整備状況及び運用状況を確認する。	2019 年 12 月末時点
	法人印や銀行印の管理方法及び管理状況について確認する。	2019 年 12 月末時点
	経費精算システムの承認に関する運用について、他人名義口座へ振り込みを行った 2 件について承認時の添付書類とシステム上の画面を閲覧して確認する。	着服実行時
	上記の統制を確認した結果、適切に運用されていると判断した場合、経費精算システムから出力した FB データ（改竄	2014 年 5 月～2019 年 12 月



	前)とアプリから出力したFBデータ(改竄後)を比較し、改竄内容を把握する。	
	上記の統制を確認した結果、適切に運用されていないと判断した場合、振込全件に関して、原始証憑と突合し、原始証憑の存在しない振込の有無、振込先の一致及び振込金額の一致を確認する。	2014年5月～2019年12月
	金融機関から入手した残高証明書原本若しくは通帳を閲覧し、全ての預金残高(残高0円のものも含む)が一致しているか確認する。	2018年11月、12月、2019年3月、6月、9月、12月末時点
	人事システムにおける人事マスタと全従業員の履歴書を照合する。	2019年12月末時点
	勤務時間の集計から給与の振込まで給与関連における一連のフローを確認する。	2019年12月末時点
	上記のフロー確認後、もし外部での給与計算結果に対して総務課が当該計算結果(振込内容)を自由に変更することができ、総務課内で外部給与計算結果と振込合計額の一致を確認している場合、1件のみ外部の給与計算結果と振込結果を照合する。	2019年12月末時点
	会計データと銀行入出金記録について差異を検討する。	2018年11月～2019年12月末
売掛金	Zシステムから入手した入出金データを閲覧し、GR社以外への振り込みを確認する。	2014年5月～2019年12月
	売掛金の会社計上額とあるべき残高で生じている差異がZシステムのGR社以外への振込額で詰まらない場合、取引先別に詳細を確認し、差異の内容を調査する。	2014年5月～2019年12月
在庫	毎月実施している棚卸のフローを確認する。	2019年12月末時点
	在庫の実在性等を確認するためにPOSの在庫データと会計上の計上額を照合し、一致しているか確認する。	2019年12月末時点
	在庫の買取日を把握し、長期滞留となっている在庫が存在しないか確認する。 長期滞留品が存在する場合、現物の確認を行う。	2019年12月末時点

	店長又は当日責任者が買取担当者となった場合の買取金額の妥当性をどのように確認する統制となっているのか確認する。	2019年12月末時点
	店舗における買取時の統制について確認する。	2019年12月末時点
	経理課員からの購入実績を買取システムから確認し、必要に応じて当時の買取査定結果と照合する。	2014年5月～2019年12月
預け金	残高証明書原本を閲覧し、会計計上額と一致しているか確認する。	2018年11月, 12月, 2019年3月, 6月, 9月, 12月末時点
	会計計上額の内訳を確認し、必要に応じて証憑との突合により計上内容の妥当性を確認する。	2018年11月, 12月, 2019年3月, 6月, 9月, 12月末時点
関係会社 債権債務	海外送金や海外子会社の預金口座を操作することができる人物及び海外子会社の預金残高を確認する統制の有無について確認する。	2019年12月末時点
前渡金	取引先別に年度推移を確認し、異常な内容が含まれていないか確認する。 必要に応じて原始証憑と照合し、詳細な内容を確認する。	2014年5月～2019年12月
前払費用	取引先別に年度推移を確認し、異常な内容が含まれていないか確認する。 必要に応じて原始証憑と照合し、詳細な内容を確認する。	2014年5月～2019年12月
差入 保証金	取引先別に年度推移を確認し、異常な内容が含まれていないか確認する。 必要に応じて原始証憑と照合し、詳細な内容を確認する。	2014年5月～2019年12月
長期 貸付金	取引先別に年度推移を確認し、異常な内容が含まれていないか確認する。 必要に応じて原始証憑と照合し、詳細な内容を確認する。	2014年5月～2019年12月
長期 前払費用	取引先別に年度推移を確認し、異常な内容が含まれていないか確認する。 必要に応じて原始証憑と照合し、詳細な内容を確認する。	2014年5月～2019年12月

	認する。	
未払金	取引先別に年度推移を確認し、異常な内容が含まれていないか確認する。 必要に応じて原始証憑と照合し、詳細な内容を確認する。	2014年5月～2019年12月
その他	社内/社外における共謀者の有無や供述との整合性等を X 氏が使用していた業務 PC を確認する (SNS やメールの通査) ことにより確認する。	2014年5月～2019年12月
	X 氏の所有している通帳を確認し、GR 社からの着服額の確認及び共謀者の有無を確認する。	2014年5月～2019年12月

なお、上記手続を実施するにあたり X 氏から入手した証拠の網羅性は、次の状況より問題はないものと判断している。

「1. 調査委員会設置の経緯」に記載されている通り、2020年1月14日に GR 社の銀行口座から X 氏の個人名義の銀行口座への振込が発覚し、15日に社内で極秘裏に内容を調査した後、A2氏が、X 氏の16日出社直後(同日9:01)に別室へ呼び出し、内容を問い質している。その場で、X 氏が不正行為の事実を認めたため、直後に一緒に X 氏の居住しているマンションへと同行し、着服した資金で購入したと想定されるブランド品、保有している通帳、クレジットカード等証拠となるもの一式を X 氏同意の元で GR 社が提出を受けるとともに、スマートフォンを各種の連絡を防ぐために一時預かっており、証拠隠滅を図る時間を与えていない。同時に、社内で X 氏が使用していた業務 PC についても A3氏がすべてのパスワードを変更し、その後 X 氏による操作を不能な状態にしている。以上より、不正に係る X 氏の証拠資料の網羅性は適切に確保されていると判断している。

#### (4) 本件不正行為の手口

##### ア Zシステム

##### A) 不正の概要

X 氏は自分の銀行口座を Z システムの振込先口座として登録の上、Z システムより自分の銀行口座に振込を実施することにより着服を実行した。

着服金額： 134,856 千円

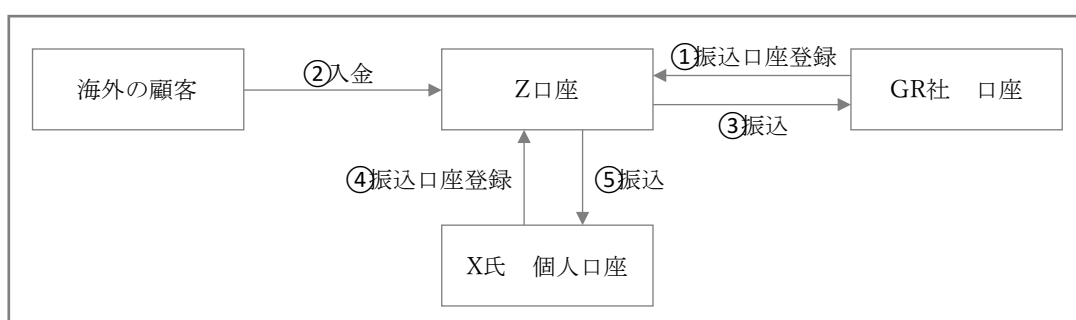
着服実施期間： 2016年10月25日～2018年11月19日

Z システムの仕組みを GR 社内では X 氏以外誰も理解しておらず、本来であれば、海外の顧客から入金された金額が全て Z 口座に入金され、それを振込先の口座として登録している GR 社の銀行口座へ適宜振り込むのみであるが、経営管理部内で当該流れを理解しておらず、Z 口座残高が増加しても“回収ができていない”という認識であった。そのため、X 氏にも回収をできる時に早く回収するよう指示を行っていた。

X氏がZシステムを着服に利用した経緯は、本来、GR社の銀行口座のみをZシステムの振込先口座として登録し、会社の口座のみに振り込みを行う運用となるべきところ、当時Zシステムの仕組み上、会社名義以外の口座を振込先口座として登録が可能であり、その仕組みを理解したX氏は自らの口座を登録することにより着服が可能と考えたためである。

更にZシステムで取引を行っている海外販売チームから登録口座が増えていることに関する問い合わせがなかったことから、GR社内において誰も確認しておらず、着服が可能であるとの確信を得た。

<Zシステムを利用した不正のスキーム図>



本来は、上図の①～③で取引が完結するが、Zシステムの仕組みとGR社内に適切な確認作業の運用が行われていなかったことからX氏は④～⑤の不正取引を実行している。

## B) 不正金額

X氏の着服額は以下のとおりであるが、Zシステムの管理画面及びX氏の預金通帳から確認した各時期における累計額を記載している。

(単位：千円)

時期	X氏着服額
2016年10月末	1,100
2017年2月末	12,668
2018年2月末	70,174
2018年11月末	134,856
2018年12月末	134,856
2019年3月末	134,856
2019年6月末	134,856
2019年9月末	134,856
2019年12月末	134,856

## C) 不正が発覚しなかった経緯

GR 社内において、一度 Z システムの仕組みを理解するためにマニュアルを作成しようという流れがあったが、X 氏が阻止した経緯がある。本来は Z システムの管理画面から現時点の残高を把握することができるが、X 氏以外の上席者は Z システムの仕組みを理解していなかったことにより、管理画面を確認していなかった。

そのため、あるべき残高を X 氏以外誰も把握していない状態となり、X 氏の着服によりあるべき Z 口座残高と帳簿上の Z 口座残高が著しく乖離しても発覚しない状態となっていた。

なお、B 監査法人も Z 社が海外のカード会社であり、売上の全体ボリュームも少なく、リスクが高くないと判断し、残高確認書の発送を行っていなかった。

#### D) 当該不正を止めた理由

Z システムを利用した着服を X 氏が止めた理由は、Z 口座の帳簿残高に対して着服額が膨らみ過ぎたことにより Z 口座の実際残高がなくなってきたこと（2019 年 12 月末日の Z 口座の帳簿残高 36,715 千円に対し、実際残高は 955 千円であった。）及び Z システムの仕様変更があったことにより、不正行為がしにくくなったためであると考えられる。

#### イ 総合振込

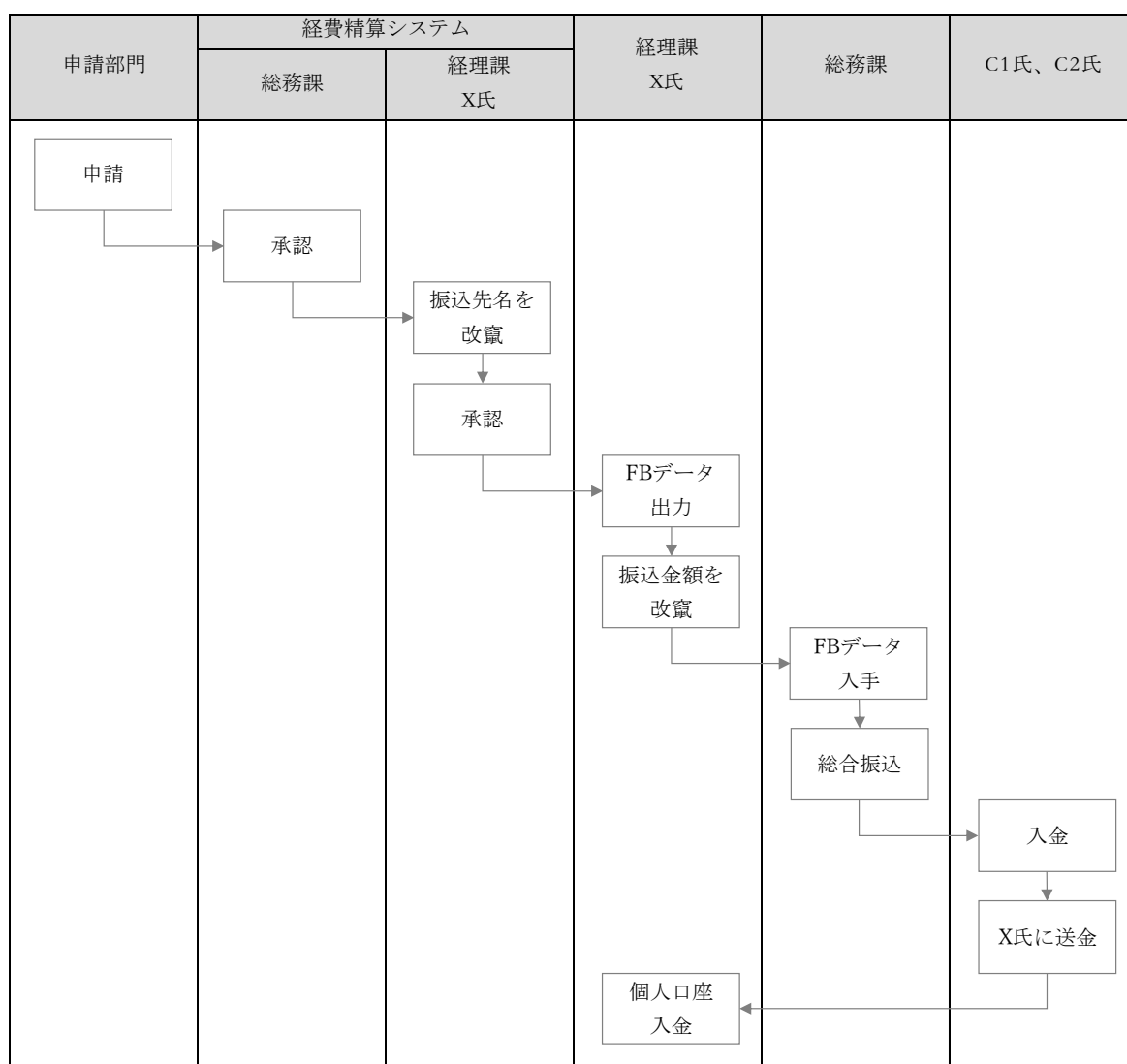
##### (ア) 他人名義口座への振込

##### A) 不正の概要

2019 年 2 月 8 日に C1 氏へ 2,910 千円、同年 2 月 15 日 C2 氏に 2,600 千円を GR 社名義で X 氏が振り込み、C1 氏及び C2 氏に振り込んだ金額を X 氏の個人口座へ C1 氏及び C2 氏に振り込んでもらう方法で着服を行っている。

GR 社内において口座振替やクレジットカード決済という総合振込を経由せずに行われる支払いに関しても経費精算システムでの申請を行う運用を悪用した。また、経営管理部以外からの経費精算システムの申請に関しては、X 氏が承認する権限を持っており、また申請内容等を修正する権限も有しており、支払先を上記他人名義口座の 2 つへ変更していた。

<他人名義口座への振込 スキーム図>



なお、X氏が経費精算システムで改竄する前の本来あるべき振込先に対する支払方法はそれぞれ口座引落及びクレジットカード決済であったため、上記の改竄と関係なくGR社の銀行口座から自動的に引き落としが行われている。

改竄後の他人名義口座への振り込みに関してX氏は一切仕訳を起票せず、本来あるべき取引に関する仕訳のみが会計上起票されている。

(1回目)

申請日：2019年2月6日

申請：青山表参道店

支払期日：2019年2月28日

支払方法：口座振替

支払金額及び改竄前申請金額：10,773円

他人名義口座への振込金額：2,910,773円

(2回目)

申請日：2019年2月11日

申請：心齋橋店

支払期日：2019年2月15日

支払方法：クレジットカード決済

支払金額及び改竄前申請金額：13,014円

他人名義口座への振込金額：2,600,000円

## B) 不正金額

(単位：千円)

振込日	振込先	振込金額	X氏口座入金額
2019年2月8日	C1氏	2,910	2,910
2019年2月15日	C2氏	2,600	2,600

## C) 不正が発覚しなかった経緯

不正が発覚しなかった主な原因は①経営管理部内の統制、②社内における不正リスクに対する意識という2点にあり、当該経緯は次のとおりである。

### ① 経営管理部内の統制

普段から経営管理部以外からの申請内容に誤りが多く、X氏による承認前の申請内容修正が多く、ログ上で大量のX氏による修正履歴が残っており、X氏の修正ログを第三者が確認していたとしても違和感を持ちにくい状態であった。

また、総務課は経費精算システムで経理課が承認した後のFBデータに基づいて支払いを行っているため、総務課においては個々の振込先についての確認を行ってなかった。

X氏は、支払内容を修正する権限が与えられており、会計仕訳もX氏が起票し、その仕訳内容やあるべき預金残高を誰も確認していない。そのため、不正な支払いがあったとしても発覚しない体制となっていた。

### ② 社内における不正リスクに対する意識

GR社からC1氏及びC2氏に振り込みを行った後、X氏はC1氏及びC2氏に電話し、誤って振り込んでしまったため、X氏の個人口座へ返金するよう電話を行った。その際、C2氏よりGR社から振り込まれたものであるため、X氏の個人口座ではなく、GR社の口座に返金するべきではないかと言われたが、強引に説得し、X氏の個人口座に返金してもらっている。

C2氏は、誤った振り込みが行われている旨の問い合わせをGR社へ行っている。

この問い合わせの対応を行った A7 氏は、C2 氏からの買取実績が無いこと及び経費精算システム上で C2 氏への支払いがなかったことから、C2 氏に GR 社から振り込んでいない旨を伝えて終わっている。

このように、社内で不正が生じるかもしれないという不正リスクに対する意識が低かったことによって、不正が発覚しなかった。

#### **D) 当該不正を止めた理由**

他人名義口座への振り込みを 2 回のみで辞めた理由は、他人を巻き込むことになるため、止めなければならないと考えていたとのことである。

しかし、この後 X 氏の個人名義口座への振り込みが加速していることを鑑みると、他人名義口座への振り込みを行うことにより、振り込みを利用した着服が発覚するかどうかを確認するために当該不正を行っていた可能性も否めない。

#### **(イ) 本人名義口座への振込**

##### **A) 不正の概要**

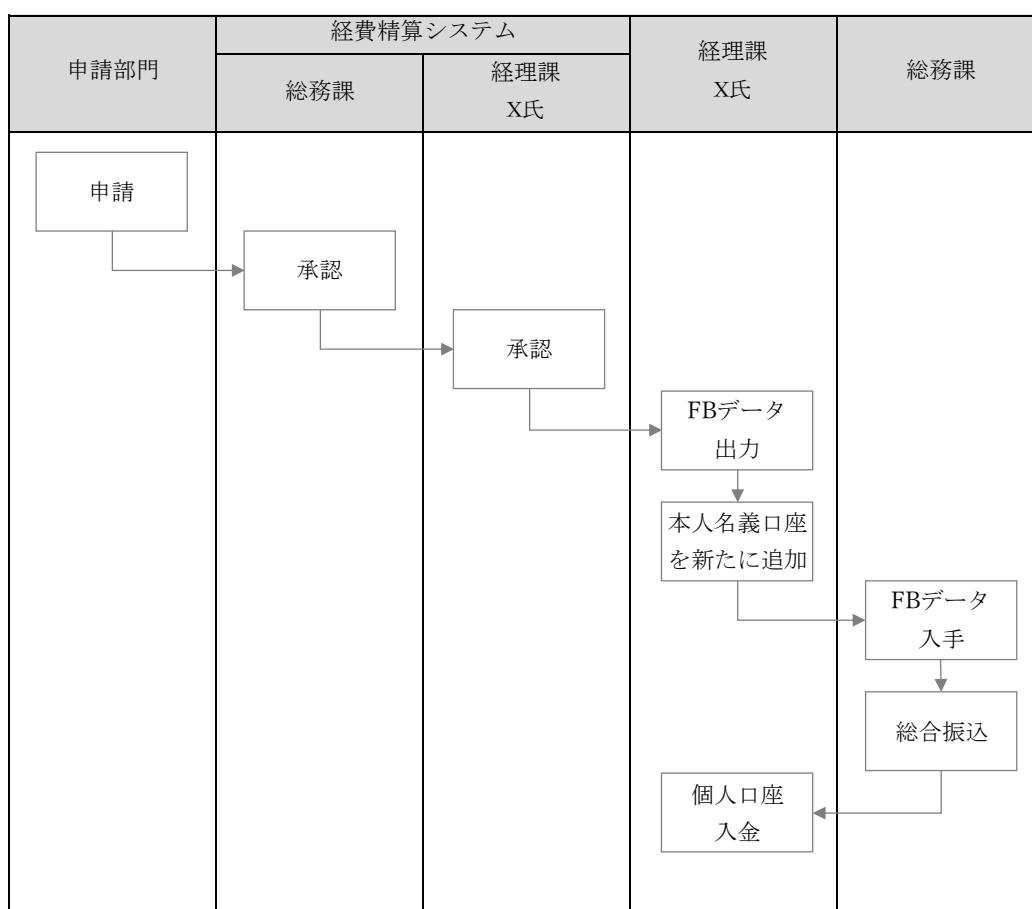
上記 2 件の他人名義口座への振り込み以降は他人名義口座への振り込みを一切行わず、2019 年 2 月 25 日からは GR 社の銀行口座から直接 X 氏自らの口座へ振り込みを始めた。

元々存在する支払申請の内容を改竄する他人名義口座への振り込みと同じ方法ではなく、経費精算システムからエクスポートした FB データに X 氏の口座と振込金額を直接新たに追加し、総務課に FB データを渡している。

そして、他人名義口座への振り込みと同様に、総務課は当該改竄後の FB データに基づいて振込を行った。

<本人名義口座への振込 スキーム図>





## B) 不正金額

本人名義口座への振り込みにおける着服額は、次のとおりである。

なお、X氏の着服額は各時期における累計額を記載している。

(単位：千円)

時期	X氏着服額
2019年3月末	10,968
2019年6月末	39,974
2019年9月末	76,494
2019年12月末	109,274

上記のほか2020年1月においても1,680千円着服している。

## C) 不正が発覚しなかった経緯

総合振込の結果である「総合振込精査表」は総務課が出力して紙面で保管しているが、X氏は発覚を防ぐため、「総合振込精査表」の2ページ目以降に表示されると想定される箇所にFBデータ上で自らの口座を追加していた。

そのため、総務課が「総合振込精査表」の2ページ目以降を確認していたらX氏へ

の振り込みを発見できる状態であったが、経費精算システムで総務課および経理課が承認した後の FB データに基づいて支払いを行っているため、総務課においては個々の振込先についての確認を行っていなかった。

総務課としてはアプリ上の備考欄に記載されている振込総件数と振込合計金額のみの一致を確認しているのみであった。

このアプリ上の備考欄に記載されている振込総件数及び振込合計金額は経費精算システム上で自動的に算出されるものではなく、全て X 氏が記載したものであったため、当該照合では発覚しなかった。

#### D) 当該不正を止めた理由

当該不正は、2020 年 1 月になってからも継続して行っており、今回の発覚が無ければ止まらなかったと推察される。

#### (5) 本件不正行為の隠蔽

会計システムの仕訳起票を X 氏が行っており、当該仕訳を上司が承認する統制が GR 社で適切に運用されていなかった。

また、決算関係書類も X 氏が作成していたが、それに関しても根拠証憑と計上残高の照合を上司が承認する統制が適切に運用されていなかった。

GR 社の預金口座から着服を行っている際は、B 監査法人の金融機関に対する残高確認書により差異が生じて発覚することを恐れ、店舗の現金残高や V 社への預け金残高を増加させる架空の仕訳や架空の広告宣伝費といった実際の支払いを伴わない費用に関する架空の仕訳を起票して隠蔽を行っていた。

それにより、B 監査法人の監査で確認する 2019 年 6 月末残高に関しては実際の預金残高と差異が出ていなかった。

また、店舗の現金残高を増加させたことに対する隠蔽として、店舗の日計表を偽装し、店舗責任者のサインも真似をして記載していた。V 社への預け金残高を増加させたことに対する隠蔽として、虚偽の違算明細を作成し、B 監査法人に説明を行っていた。

#### (6) 本件不正行為の動機

ブランド品が昔から好きであり、GR 社へ入社してブランド品との距離がより近くなったことにより、欲望を止めれなくなった。

また、海外旅行も昔から好きであったが、過去に蓄えていた貯金が無くなってきたことで我慢していた。しかし、着服をきっかけとして香港やシンガポール、韓国等頻繁に海外旅行へ行くようになり、飛行機やホテルも高級なクラスを利用するようになった。

他の社員に対して厳しい態度を社内で行っていたことに対する矛盾へ葛藤を感じていたが、社内において多くの権限が付与されており、また X 氏が行った業務を社内を確認する

統制が運用されておらず、また内部監査が厳しくなかったと認識していたことから、着服するに至った。

なお、着服した資金の主な用途は、ブランド品の購入、旅行、飲食、美容整形及び借金の返済である。

#### (7) 社内外における共犯者の有無

「イ 総合振込 (ア) 他人名義口座への振込」に記載のとおり、判明した不正行為の一部は社外の他人名義口座へ振込が行われている。しかし、X 氏の本人名義口座を確認したところ、当該他人名義口座への振込額の全額が X 氏の口座に入金されている。X 氏の本人名義口座や使用しているクレジットの利用明細を確認したが、ブランド品等個人的なものの購入や飲食に利用されており、特定の誰か共謀者に対して支払っている形跡は見受けられなかった。

また、X 氏は社内において Z システムの仕組みが理解されていない点及び預金や売掛金残高が上司や別の担当者により確認される統制が機能していないことに着目して不正行為を行っており、その動機や手口を鑑みれば社内にも共犯者が存在しない単独犯であると判断した。

### 3 アドベンチャーの子会社管理

#### (1) アドベンチャーの子会社管理の実情

アドベンチャーは、関係会社管理規程に基づき、関係会社から役職員の派遣を要請された場合など必要に応じて役職員の派遣を行い、経理業務をアドベンチャーが行うなどの子会社に対する管理を実施している。また、アドベンチャーの内部監査担当者は計画に従い各子会社に対し監査を実施している。

なお、アドベンチャーは、グループ会社の増大等の状況を踏まえ、2019 年 11 月に内部監査室を設置し、それまでは他の部門（財務戦略部）と兼任させていた内部監査担当者を内部監査の業務に専従させた。

#### (2) GR 社に対する管理状況

アドベンチャーは、2018 年 11 月に GR 社を子会社化して以降、同社が監査役会及び内部監査室が設置され、かつ、監査法人による監査も実施されるなど上場を目指して内部統制システムが整備されているとの認識だったことなどの事情もあり、役員派遣や経理業務を実施するなどの対応はしていない。また、内部監査室の監査は、2019 年 6 月に店舗の棚卸手続きを対象に行っているが、特に問題は発見されていない。

### 4 同種の不正行為の有無

#### (1) 調査対象

アドベンチャーのグループ会社のうちアドベンチャーを含む以下の会社を調査対象とした。また、調査期間については、アドベンチャーが GR 社を買収した 2018 年 11 月末を含む最初の四半期末である 2018 年 12 月末から現時点で開示の対象期間となる 2019 年 12 月末とした。

- 株式会社アドベンチャー
- ビックハートトラベルエージェンシー株式会社
- AppAge,Limited.
- 株式会社スグヤク
- コスミック流通産業株式会社
- コスミック GC システム株式会社
- 株式会社 wundou
- 株式会社 TET
- Galley Rare Pte.Ltd.
- Galley Rare Hong Kong Limited
- 株式会社 EDIST
- ラド観光株式会社

(2) 調査方法

- ① 同種の不正行為の有無については、不正の態様である Z システムを利用した際に生じる勘定科目や X 氏が改竄した勘定科目について以下の手続を実施した。

勘定科目	実施手続	対象期間
現預金	本社や支店/店舗の手許現金管理に関する内部統制を確認する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日々営業終了後に適切に現金カウントが行われているか</li> <li>● 複数人により確認している又は定期的にカウント担当者は交代しているか</li> </ul>	2018 年 12 月, 2019 年 3 月, 6 月, 9 月, 12 月末時点
	本社や全支店/店舗から提出される毎月末の日計表を閲覧し、上記の統制が適切に運用されているか確認する。	2018 年 12 月, 2019 年 3 月, 6 月, 9 月, 12 月末時点
	2019 年 12 月の 1 ヶ月間における振込全件に関して、原始証憑と突合し、原始証憑の存在しない振込の有無、振込先の一致及び振込金額の一致を確認する。	2019 年 12 月
	金融機関から入手した残高を確認できる証憑	2018 年 12 月, 2019 年

	等を開覧し、全ての預金残高(残高0円のものも含む)が一致しているか確認する。	3月、6月、9月、12月 末時点
売掛金	Zシステムから出力した入出金データを開覧し、不正な振込の有無を確認する。	2018年12月、2019年 3月、6月、9月、12月 末時点
預け金	残高証明書原本を開覧し、会社計上額と一致しているか確認する。	2018年12月、2019年 3月、6月、9月、12月 末時点

② グループ会社において適切と認められる役職員に対して、類似案件の可能性を含む質問を実施した。

(3) 調査結果

- ① グループ会社に対する上記調査の結果、類似案件は識別されなかった。  
 ② グループ会社の役職員に対する質問の結果、類似案件は識別されなかった。

第3 過年度連結決算への影響

過年度連結決算への影響は以下のとおりである。

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額
第13期 (2019年6月期) 第2四半期	収 益	21,022	21,022	－
	営業利益	545	436	△109
	税引前利益	521	413	△108
	資本合計	1,718	1,584	△134
	資産合計	16,017	15,883	△134
第13期 (2019年6月期) 第3四半期	収 益	36,312	36,312	－
	営業利益	995	872	△123
	税引前利益	952	828	△124
	資本合計	2,002	1,854	△148
	資産合計	19,072	18,924	△148
第13期 (2019年6月期) 通期	収 益	50,544	50,544	－
	営業利益	684	540	△144
	税引前利益	604	460	△144
	資本合計	1,709	1,539	△170
	資産合計	17,187	17,017	△170

第14期 (2020年6月期) 第1四半期	収 益	14,533	14,533	—
	営業利益	404	366	△38
	税引前利益	372	333	△39
	資本合計	1,836	1,628	△208
	資産合計	19,180	18,972	△208

また、横領額のうち各四半期に対する税引前利益に与える影響額は以下のとおりである。

								単位：千円
	未収入金_ 会計期間	未収入金_ 累計額	貸倒引当 金_会計期 間	貸倒引当 金_累計額	各期の貸 倒引当金 繰入額	非支配株 主に帰属す る分	その他損益 調整額	税前利益に 対するインパ クト
第13期 (2019年6月期) 第2四半期	134,856	134,856	-134,856	-134,856	-134,856	25,528	851	-108,477
第13期 (2019年6月期) 第3四半期	16,479	151,335	-16,479	-151,335	-151,335	28,358	-1,378	-124,355
第13期 (2019年6月期) 通期	29,005	180,340	-29,005	-180,340	-180,340	32,388	3,850	-144,102
第14期 (2020年6月期) 第1四半期	36,520	216,860	-36,520	-216,860	-36,520	7,334	-8,977	-38,163
第14期 (2020年6月期) 第2四半期	32,780	249,640	-32,780	-249,640	-69,300	45,743	1,173	-22,384

#### 第4 本件不正行為の原因・背景

本件不正行為については、上述したとおり（第2、3(7)）、X氏の単独によるものであり、GR社内の他の役職員や外部の第三者の関与は認められないが、本件不正行為による着服の金額が多額となり、かつ、それが長期間発覚しなかった原因や背景には、以下に述べるようなGR社やアドベンチャーの問題点を挙げることができる。

##### 1 GR社の問題点

###### (1) 組織体制の問題点

###### ア 経理部門でのチェック体制

X氏は、GR社の中で業務上厳格な姿勢で臨む経理担当者として評価され、また、Z口座から銀行口座への入金業務については、X氏の上司らが入社する前から行っていたなどの事情もあり、X氏の上司らはX氏に担当業務を任せっきりとなってしまった。そのため、経理部門内でX氏の業務をチェックする者が事実上不在であり、X氏の業務はいわば「ブ

ラックボックス」と化していた。

X氏自身、本委員会のヒアリングにおいて、Z口座から自らの口座への入金について上司らによってチェックされることはない自信があった旨述べているが、X氏のかかる自信は、X氏が本件不正行為に最初に手を染めた2016年10月25日にZ口座からX氏自らの銀行口座に85万円を振り込んだ後、同日中にさらに25万円を振り込んでいるなど極めて大胆な行動に表れている。

このように、経理部門内においてダブルチェック体制による相互牽制がない状態が、従来から高価なブランド品等を購入する嗜好のあったX氏の本件不正行為を誘発する機会を与えてしまい、また、本件不正行為の発覚を遅らせてしまった要因として挙げる事ができる。

#### イ 他部門によるチェック体制

経費精算システムにおいては、GR社の各部署から証憑を添付した支払い依頼が起票され各部署において承認された後、総務課および経理課担当者が証憑と突き合わせるなどして承認し、最終的に総務課が支払を承認しており、経理課の承認した内容を他部門である総務課でチェックする仕組みになっている。そして、少なくとも支払承認時に、振込内容を総務課において証憑等と突き合わせてチェックを行えば、経理課の承認した内容が適正なものかどうかを確認することが可能であった。

しかし、実際は、総務課担当者が支払を行う際には、経理課担当者が承認しアプリ上に記録した振込の件数と総額を経費の明細が記載された総合振込精査表の件数および総額と突き合わせてチェックするのみで、各部署が経費精算の申請をする際に添付していた証憑等との突合せを行っていない運用が定着していた。これは既に各部署からの申請に基づき総務課および経理課において各部署の経費精算を承認する際に証憑との突合せを行っていたため、改めて支払い実行時に総務課で行う必要がないと判断されて運用されていたものである。X氏はこの運用を熟知した上で、各部署から申請のあった経費精算に関わる明細が記録されたFBデータを改ざんして本来振り込むべき件数と金額を増加させ、総務課においてはそのまま証憑等を確認せずに振込の承認を行っていた。

このように、X氏の業務について他部門によるチェックが実質的に機能していない状態であった。

### (2) 組織としての不正リスクに対する意識や感度が不十分

#### ア Zシステムの仕組みの無理解

Zシステムでは、その管理画面にGR社のZ口座の残高が表示されており、GR社の海外営業チームの担当する顧客から商品の購入代金の入金があった場合にはZ口座残高が増加する仕組みになっていた。X氏のZシステムにおける業務は、このZ口座からGR社の銀行口座に資金を移動することであり、いわば会社の財布から財布への移動であった。

この資金移動の手続は単なる事務手続に過ぎず、時間がかかることも考えられないため、X氏が作成するZ口座の残高(売掛金)に関わる資料で残高が膨れ上がる事態は不自然な状態のはずであった。しかし、上司らは、Zシステムの仕組みを理解していなかったため、Z口座の管理画面でその残高を確認することもなく、また、GR社内でZシステムの残高を売掛金として会計処理していた経緯もあったため、会計帳簿上でZ口座に関する売掛金残高が増加しても不自然であると認識することもなく、X氏にその回収を早期に行うよう指示したり、伝えたりする程度であった。

X氏も本委員会のヒアリングにおいて、上司からはZシステムの残高について「回収できるときに回収してね。」と言われたことがあるが、(Zシステムの管理)画面にある残高はいつでも回収できるということを理解していなかったなどと述べるなど、上司らのZシステムに関する無理解がX氏による本件不正行為を容易にってしまった要因であると考えられることができる。

#### イ 根底にある不正リスクに対する感度や意識

X氏の上司らは、Zシステムについて理解していなかったため、Zシステムでは、管理者権限としてIDとパスワードが与えられた者は、Zシステムの管理画面上でGR社の銀行口座以外にも振込先の口座を追加することができる仕組みになっていたことも把握していなかった。

このようなシステムの仕組みを知らずに放置してX氏の業務のブラックボックス化を許してしまっていたという意識の根底には、店舗等での不正リスクについて留意をしていた実情を踏まえても、その他の不正リスクに思いが至らないという、組織としての不正リスクに対する意識や感度が十分ではなかった点を挙げることができる。

このことは、X氏が総合振込のシステムを悪用して他人名義口座に振り込んだ際、当該他人から自らの口座にGR社から誤って振込がなされているとの連絡を受けたにもかかわらず、組織として対応するに至らなかったことや、X氏が身に着けているブランド品等がその給与に見合わないものであることをGR社の役職員の誰もが認識していたにもかかわらず、X氏の真実かどうか疑わしい説明を安易に信じて、GR社のお金を扱っているX氏には不正行為に及ぶ機会も動機も存在するというリスクに思い至っていない状況からも窺うことができる。実際、本委員会のヒアリングにおいて、「冷静に考えれば、経理を長年やっていて、服装が派手で、どうして気づかなかったのか。」と述べる者もいた。

なお、GR社においては、コンプライアンス規程に基づきコンプライアンス委員会を定期的に開催し、また、外部から弁護士や危機管理コンサルタント等を招いてコンプライアンス研修等を実施していたが、不正リスクに対する研修等は開催されておらず、これに対する意識や感度を高めるための組織としての教育も十分ではなかったと言わざるを得ない。



(3) コンプライアンス意識の浸透が不十分

X氏が本件不正行為に及んだ動機がブランド品の購入や海外旅行等のためにお金がほしかったということにあり、また、本件不正行為に手を染めた際の大胆な行動を踏まえれば、その業務態度等をも考慮しても、X氏自身のコンプライアンスに対する意識は著しく希薄だったことは言うまでもない。そして、ただでさえ希薄であったX氏のコンプライアンスに対する意識はブランド品等の購入に対する欲求等によってますます鈍麻し、不正行為をエスカレートさせていったことが窺われる。そして、その間、GR社においては、X氏のコンプライアンス意識を鈍麻させない、あるいは不正行為を躊躇させるような、社員に対する教育等を行ってコンプライアンス意識を社内に浸透させる取り組みが十分であったとは認められない。

(4) 会社の組織風土

GR社は家族経営から始まり、会社の組織風土として、社員を信頼し任せるという意識が強いことが窺われ、そのような組織風土が役職員の不正行為のリスクに対する感度を弱めてしまったという側面があることは否定できない。このことは、本委員会のヒアリングにおいて、GR社の組織風土の特徴について、「前の人の作業に間違いはあるかもしれないが、不正はない、という家族的風土があった。」「根底にあるのは家族的経営に基づく他人への信頼感があった。リスクへの認識が甘い。」などと述べる役職員が複数存在したことや、X氏自身も同社の特徴について「家族的雰囲気でお互いに信頼し合っていた。」「会社にはルールがなかった、相互のチェックもなかった。」などと述べていたことから窺うことができる。

(5) 内部監査及び監査役監査の実情

内部監査や監査役による監査においては店舗等の監査に重点が置かれ、経営管理部については重点が置かれていなかった。そのため以下のとおり、X氏の不正行為を躊躇させるような状況にはなかったことが窺われる。

ア 内部監査室の監査

内部監査室においては、時期は明確ではないが、GR社の宅配買取りの決済システムにおいて、支払に当たっての証憑の確認が不十分であることを認識し、それを改善するよう担当者に告げるなどしたことがあり、GR社における証憑との突合せなどのチェック体制が不十分であると認識していた。

しかし、総合振込において担当者が振込を行う際に証憑との突合せを行っていなかったことを把握していなかった。内部監査室においては、現金等を扱う店舗や本社の他の事業部門でのリスクが高いことを踏まえ、店舗等での監査を重点的に行っていたため、総合振込のシステムやZシステムにおける不正リスクについて思いが至らず、経営管理部に対す

る内部監査は重視されていたとはいえない状況であった。

#### イ 監査役による監査

監査役は、GR 社がアドベンチャーの子会社になったことを踏まえインサイダー取引等の情報管理や、不正のリスクが比較的大きいと考えられた稟議書や会議費・交際費の精算関係を重点的に監査するなどしていたが、総合振込や Z システムでの運用状況についての監査は実施された形跡がなく、内部監査同様、監査役による監査においても、経営管理部に対する監査は重視されていたとはいえない状況であった。

## 2 アドベンチャーの問題点

### (1) 子会社管理の実情

アドベンチャーは、GR 社が上場に向け B 監査法人の監査を受けていたことなどの事情から、他の子会社とは異なり管理の必要性をさほど認識していなかった。そのため、GR 社から業務フロー等の内部統制報告書の作成に必要な資料等を取り寄せていたものの、GR 社の担当者との緊密なコミュニケーションにより上記資料からは窺われない GR 社の内部統制等の問題点を把握するなどの連携が十分ではなかった。

このような情報連携が不十分なままアドベンチャーが GR 社の店舗等に対する内部監査等を実施したとしても子会社で起こり得る不正リスクについての実情を十分把握できないまま形式的な対応に終わってしまう可能性がある。

### (2) 子会社の不正リスクに対する組織の意識や感度の実態

アドベンチャーでは最近 M&A によりグループ会社を増加させており、また、昨今における子会社での不祥事が多発している実情を踏まえると、子会社での不正リスクが経営に及ぼす影響度が高まっていると言わざるを得ない。このような状況にもかかわらず、本来これらのリスクを議論すべきリスク管理委員会等において議論されることはほとんどなく、実際に子会社で問題が発生した際の当面の対処のための議論にとどまっている状況にあることが窺われる。このように、アドベンチャーにおいて子会社の不正リスクについての議論を十分行わなかったことの根底には、組織としてこれらのリスクに対する意識や感度が十分ではなかったことを挙げることができる。

## 第5 再発防止策

### 1 GR 社に対する提言

#### (1) 支払等の業務フローの見直し

GR 社は、社内での支払い等の業務フローにおいて証憑との突合せを行う運用を徹底していなかったことが窺われ、そのような業務フローの運用上の不備を熟知した X による不正行為を許してしまった。

そこで、総合振込を始めとする各業務フローにおいて各支払内容及び金額について個別の証憑と突合せを徹底するなど業務フローを見直し、改善することが妥当である。

## (2) 組織上の牽制強化

X氏の不正行為を未然に防止できなかったのは、X氏の供述するとおり（第4、1(1)）、自らの業務をチェックされることがないとのいわば安心感を与えてしまったことが要因として挙げられ、また、本件不正行為を長期にわたり発見できなかったのも、X氏の業務が固定化し、ブラックボックス化していたことによる。

そこで、経理課内及び他部門でのダブルチェック体制を整備するとともに、一定期間経過後の担当者の人事異動やそれが難しい場合の担当者の一部業務の変更、担当者が夏休みなどの業務を停止している間に他者に業務を引き継ぐなどの相互の牽制機能を強化することが必要である。

また、担当者間での相互の牽制機能だけではなく、預金残高や売掛金残高等の決算関係数値及び担当者が入力した仕訳に関して、各担当者へ任せっきりにするのではなく、上司が根拠証憑と照合して承認する体制を構築することも必要である。

## (3) 組織の不正リスク及びコンプライアンスに対する意識等の改善

会社の組織風土にも起因する組織の不正リスクに対する意識や感度が十分ではなかった点を改め、また、組織全体にコンプライアンス意識を浸透させることにより、仮に今後不正行為の動機を持った役職員が存在したとしても、不正行為の実行を躊躇するような社内環境を整備するため、以下のような対策を提言する。

- ア) トップがコンプライアンス・リスク管理を重視した姿勢を鮮明にする。
- イ) 取締役会において不正リスクに関する議題を意識的かつ定期的に取り上げ、役職員の不正リスクに対する意識や感度が鈍麻しないようにする。
- ウ) コンプライアンス委員会においてコンプライアンス・リスク管理の意識を高めるための役職員の教育、研修の計画を立て、これらを実施し、定期的に取り締役に報告する。
- エ) 本件不正行為を踏まえ、コンプライアンス委員会において、潜在的な不正行為のリスクを洗い出し、そのリスクが顕在化した場合の会社経営に与える影響度合いを検証し、リスクの度合いに応じて優先的に対策を講じ、取締役会に報告する。
- オ) 内部通報制度の趣旨、内部通報制度に該当し得る事例について周知、徹底を図り、内部通報制度の周知等の方法や通報の有無等を含め、コンプライアンス委員会及び取締役会に定期的に報告する。

## (4) 本件不正行為を踏まえた監査の強化

店舗等でのリスクに重きを置いた監査という観点に加え、証憑のチェックを行っていない慣行が許容されていたことに鑑み、支払の際に証憑との突合せをきちんと行っているかという観点からの監査を充実させることが必要である。また、X氏の業務のブラックボックス化を許してしまった組織体制を検証し、このような業務の固定化を回避し、ブラックボックス化を許容しないよう、内部監査室と監査役が連携し、店舗及び本社を問わず、相互の牽制機能強化のための対策が講じられているかどうかチェックし、改善指導を行うことが必要である。

## 2 アドベンチャーに対する提言

### (1) 子会社管理体制の強化

関係会社管理規程に基づき、経営管理部や内部監査室において、グループ会社の内部監査担当者等から内部統制上の問題等の情報を入手し、グループ会社に対し改善指導を行ったり、その指導の内容を他のグループ会社に横展開できるような情報共有体制を構築するなどの管理体制を強化することが必要である。そのためにも、アドベンチャーの経営管理部や内部監査室が子会社のそれらの部門と緊密なコミュニケーションをとり、情報連携ができる関係を構築することが必要である。

特にGR社に対しては、かかる情報連携のための関係構築を行うことにより、再発防止策の実効性について把握し、その実施状況を効果的にモニタリングすることが必要である。

### (2) 組織としての子会社での不正リスクに対する意識や感度を高める施策

GR社での本件不正行為を踏まえ、組織としての子会社での不正リスクに対する意識や感度を高めるため、経営管理部や内部監査室が子会社とのコミュニケーションを図ることにより入手した不正リスクに関わる情報や昨今の子会社での不正事案に関する情報を定期的にコンプライアンス委員会や取締役会に報告させ、コンプライアンス委員会等で議論したり、外部講師を招くなどして子会社に関わる不正リスクについての意識や感度を高めるための教育等を行うことも必要である。

以上