

2021年12月28日

各位

本社所在地 東京都渋谷区千駄ヶ谷五丁目27番5号
会社名 株式会社 出前館
代表者 代表取締役社長 藤井 英雄
(コード番号: 2484 東京証券取引所 JASDAQ 市場)
問合せ先 財務経理グループ
TEL: 050-5445-5390
URL: <https://corporate.demaecan.com/>

誤謬に係る社内調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2021年11月30日付で公表した「誤謬に係る社内調査委員会の設置に関するお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、2021年8月期決算に係る監査手続の過程において、監査法人からの指摘により債権債務(未収入金・未払金)の残高について誤謬の存在が判明し、それ以外にも配達代行委託業者への外注費の計上漏れによる誤謬も想定されたことから、社内調査委員会を設置して調査を行ってまいりましたが、本日、社内調査委員会から調査報告書を受領しましたので、下記のとおり、お知らせいたします。

株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様に多大なご迷惑とご心配をお掛けいたしましたことを深くお詫び申し上げます。

記

1. 調査結果について

社内調査委員会の調査の結果、当社の出前館事業に関し、2016年8月期以降の決済代行会社に対する未収入金の過大計上2,325百万円(2021年8月末時点)に加え、当該未収入金の過大計上に付随する未払金の過大計上処理、配達代行委託業者に対する外注費の消費税処理の誤りによる未払金の過少計上及び四半期決算時の未払金に関する会計処理の誤りといった各種の誤謬による未払金の過大計上985百万円(2021年8月末時点)が確認されましたが、いずれも誤謬による不適切な会計処理と認定されております。

また、当社は、出前館事業の急拡大に伴う会計処理の大量化・複雑化に対するリスクを十分に認識しておらず、リスクに応じた体制整備が遅れて未収入金・未払金等の会計処理を適切に行うための業務プロセスの問題が未対応のまま業務が継続された結果、本件誤謬の発生に至ったと認定されております。そして、具体的な発生原因としては、①未収入金・未払金に係る業務マニュアルの未整備、②未収入金・未払金・代理店報酬の不十分な管理、③財務経理グループにおける不十分なチェック体制、④財務経理グループにおける未収入金の会計処理に関する理解不足との指摘を受けております。

社内調査委員会の調査結果の詳細につきましては、別添「調査報告書(要約版)」をご参照ください。なお、「調査報告書(要約版)」では個人情報及び機密情報保護等の観点から、個人名及び会社名等につきましては、匿名化や要約する等の処理をしておりますことをご了承ください。

2. 今後の対応について

(1) 過年度の有価証券報告書等の訂正について

当社は、社内調査委員会の調査結果を受けて、過年度の有価証券報告書等及び四半期報告書の訂正報告書の提出を2021年12月28日(火)に行います。

(2) 2021年8月期決算について

当社は、2021年10月14日に公表した2021年8月期の決算短信の訂正を2021年12月28日(火)に行

います。

また、第22期有価証券報告書につきましては、2021年11月30日付「第22期有価証券報告書の提出期限延長に係る承認に関するお知らせ」でもお知らせいたしましたとおり、延長後の有価証券報告書の提出期限である2021年12月28日（火）に提出いたします。

（3）再発防止策について

当社は、今回の社内調査委員会の調査結果を重く受け止め、本日の取締役会において以下の再発防止策を実施することを決定いたしました。

- 1) 財務経理グループも含めた部門横断的なリスク評価会の定期的な開催
- 2) 決算体制の強化のための財務経理グループの人員増強
- 3) 加盟店・決済代行会社との取引に係る会計処理業務マニュアルの整備
- 4) 未収入金及び未払金の相手先別管理の強化・徹底
- 5) 代理店報酬原価の比率分析の強化
- 6) 加盟店プロセスにおける決算整理仕訳に対するチェックの強化

今後は、再発防止策を着実に実行し、皆様からの信頼回復に努めてまいりますので、何卒ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

調査報告書（要約版）

2021年12月28日
株式会社出前館 社内調査委員会
委員長 三宅 英貴
委員 井上 寅喜
委員 矢野 哲

第1章 調査の概要

第1 社内調査委員会を設置した経緯

1 決済代行会社に対する未収入金の残高差異の判明

当社は、2021年10月14日に2021年8月期決算短信を公表していたところ、同月29日に至り、2021年8月期決算に係る監査手続の過程において、当社の監査人であるEY新日本有限責任監査法人の指摘により、決済代行会社2社に対する未収入金の残高確認で残高差異が存在することが判明し、2021年11月5日、部門横断的な役職員7名で構成される社内調査チームを組成して初期調査に着手した。その後、当社は、2021年11月17日、過年度決算も含めた広範囲の調査を実施するため、外部専門家としてアンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業及び株式会社アカウンティング・アドバイザーを起用して社内調査チームの体制を補強した。

2 配達代行委託業者に対する外注費の計上漏れの疑義の判明

一方、社内調査チームは、2021年11月22日に至り、2021年1月度より外注費計上の消費税の課税処理が誤っている事実を検出した。そこで、社内調査チームがさらに調査したところ、2021年11月25日に至り、2020年8月期における配達代行委託業者に対する外注費127百万円の計上漏れの疑義を把握したことから、当社は、より客観性の高い外部専門家を加えた調査委員会による調査体制が望ましいと考え、2021年11月30日、社内調査委員会（以下「**当委員会**」という。）の設置と調査体制の移行を決定した。

第2 調査の目的

- ① 未収入金・未払金の誤謬金額の確定
- ② 外注費（配達代行委託業者への支払い）の精査
- ③ 類似事案の有無の確認
- ④ 連結財務諸表等への影響額の算定
- ⑤ 原因分析と再発防止策の提言
- ⑥ その他社内調査委員会が必要と認めた事項

第3 当委員会の調査体制

1 当委員会の構成

委員長	三宅 英貴（弁護士 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業）
委員	井上 寅喜（公認会計士 株式会社アカウンティング・アドバイザー）
委員	矢野 哲（当社執行役員 CFO）

三宅英貴委員長及び井上寅喜委員は、それぞれが所属する組織が当委員会への体制変更前の社内調査チームの調査を支援しているが、それ以外にいずれも当社から業務を受任したことはなく、当社とは利害関係を有しない。

2 調査補助者

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業

塩野 祐輝（弁護士・公認会計士）

株式会社アカウンティング・アドバイザー

池内 宏幸（公認会計士）

第2章 調査手続の概要

第1 調査実施期間

当委員会は、2021年11月30日に設置され、同日から同年12月27日までの間、調査及び調査結果に基づく検討を実施した。

第2 調査対象期間

当委員会は、2015年9月1日から2021年8月末までの期間を調査対象期間として設定した。

第3 実施した調査手続の概要

当委員会は、社内調査チームの調査の引継ぎ、関係資料の精査、未収入金・未払金に係る取引データの検証、外注費（配達代行委託業者への支払い）の精査、当社の職員及び退職者に対するヒアリング、退職者のメールデータのレビュー及び類似取引調査を実施した。

第3章 調査結果の概要

当委員会の調査の結果、当社の出前館事業に関し、2016年8月期以降の決済代行

会社に対する未収入金の過大計上 2,325 百万円（2021 年 8 月末時点）に加え、当該未収入金の過大計上に付随する未払金の過大計上処理、配達代行委託業者に対する外注費の消費税処理の誤りによる未払金の過少計上及び四半期決算時の未払金に関する会計処理の誤りといった各種の誤謬による未払金の過大計上 985 百万円（2021 年 8 月末時点）が確認された。

当委員会は、社内調査チームが把握した 2020 年 8 月期における配達代行委託業者に対する外注費 127 百万円の計上漏れの疑義に関しても外注費の精査を行ったが、調査の結果、そうした外注費の計上漏れは認められなかった。

当委員会の調査では、当社の役職員が意図的に虚偽の財務報告を行ったと疑うべき状況は検出されておらず、当委員会は、いずれも誤謬による不適切な会計処理と認定した。

第 1 決済代行会社 2 社に対する未収入金の過大計上

当委員会の調査の結果、「出前館」のキャッシュレス決済を代行する決済代行会社 2 社に対する未収入金の過大計上が確認された。

当社は、1 社とは 2015 年 4 月より、もう 1 社とは 2018 年 9 月より決済代行に関する取引をそれぞれ開始し、配達日を基準としてそれら決済代行会社 2 社に対する未収入金を資産計上していた。入金タイミングについては当社と各決済代行会社との決済条件により異なるところ、当社の決済代行会社に対する未収入金の回収サイクルは、基本的には月末締めで翌月の回収となるが、それら 2 社に限っては、より短期間で締める回収サイクルが合意されていた。したがって、それら 2 社との関係では、締め日と入金日の回収サイクルから当社がある月に計上する未収入金の一部は当月末までには回収済みとなるにもかかわらず、当社の財務経理グループでは、当月に回収された金額を考慮せず月次調整処理を行っていた。

その結果、決済代行会社 2 社に対する未収入金が過大計上されるとともに、その相手勘定である未払金も過大計上された。

関係者の供述によると、こうした未収入金の過大計上は、未収入金の会計処理に関与する財務経理グループの関係者間の不十分な情報共有といった誤謬に起因するものと認められる。

第 2 消費税処理の誤りによる配達代行委託業者に対する外注費の過少計上

1 2021 年 8 月期の消費税処理の誤り

当社は、2020 年 9 月から同年 12 月までの間、経理支援システムから会計システムへの自動仕訳連携の体制の構築を進めるとともに、手仕訳で配達代行委託業者に対する外注費の未払計上を行った。

しかし、この手仕訳による外注費の未払計上の際、本来は税込金額で計上すべき未

払金額が税抜金額で計上され、外注費、仮払消費税及び未払金がそれぞれ過少計上された。

そして、こうした誤った消費税処理の設定を前提にして経理支援システムから会計システムへの自動仕訳連携の体制が構築された結果、2021年1月以降も同様の誤った会計処理が継続された。

2021年8月期における外注費の過少計上額は245,282千円（税抜）であり、一方2021年8月末における未払金の過少計上額は269,810千円（税込）であった。

これらの処理の担当者は、外注費として事業部門から伝達を受けていた外注費の単価は税込金額だと認識しており、それらの単価が税抜金額と明記された契約書などのエビデンスの確認までは行っていなかった旨供述しており、消費税処理の誤りによる外注費の過少計上も誤謬に起因すると認められる。

2 当初想定された配達代行委託業者に対する外注費の計上漏れの疑義について

当委員会の設置前に、当社の社内調査チームが2020年8月期における配達代行委託業者に対する外注費127百万円の計上漏れの疑義を把握したことから、当委員会は、これらの外注費の精査を実施した。

当社が2017年から本格始動した配達代行サービス（シェアリングデリバリー）では配達代行拠点として自社拠点（直営）とパートナー配達会社があり、それぞれが各オーダーに対する配達を担ってきたが、当初、パートナー配達会社の行う配達は、出前館とではなく加盟店との間での配達代行委託契約による配達であり、当社はあくまでも加盟店とパートナー配達会社との間の配達料に関する決済の仲立ちを行うに過ぎなかった。そのため、当社側の経理処理で、パートナー配達会社への配達費の支払いに関する費用や、加盟店への配達代行手数料に関する売上高が計上される取引ではなかった。

一方、その方針が変わり、2020年8月期からそれらパートナー配達会社を当社のFC拠点（フランチャイズ店）とし、当社との間で直接契約を締結したうえで、配達を委託するという形態への移行が順次進められた。

そして、当委員会が配達代行委託業者との契約関係の内容や推移等を確認したところ、2020年8月期第4四半期には、既に契約の切替えが行われていた大口の取引先も存在するものの、当社がFC拠点配達部分に関する配達代行手数料を加盟店への売上高として計上するとともに、配達代行委託業者に対する外注費を原価計上する方針を採用したのは2020年9月からであり、2020年8月期においてパートナー配達会社及びFC拠点へ支払われていた外注費を売上原価として費用計上しなかった処理は適切で外注費の計上漏れとは認められないことが判明した。

第3 その他の誤謬による不適切な会計処理

1 四半期決算時の未収入金・未払金の調整仕訳の誤り

(1) 四半期決算時の未収入金・未払金調整仕訳について

当社では各四半期末において、決済代行会社に対する未収入金と未払金について整理仕訳を投入している。ある特定の決済代行会社に関する決済手数料は、当社が負担後、加盟店への請求となるため、当社側での損益負担は生じないことから、基本的には未払金（その他）での調整とされていたが、経理処理上の運用ルールが明確ではなく、当該決済代行会社以外の決済代行会社も含め、各四半期によって代理店報酬での調整となるか、未払金（その他）での調整となるかは必ずしも統一的な取り扱いは行われていなかった。

(2) 代理店報酬の計上差額について

決済代行会社に対する未収入金残高は、各決済代行会社からの入金時には残高を減額する仕訳処理が行われる。

仮に未収入金に対する実際の入金額が小さい場合、その部分だけ未収入金残高が多く残ることから、各四半期末において未収入金残高を翌月以降入金で想定される残高で置き替えておく限り、未収入金の回収差額は代理店報酬として四半期毎に費用処理されるという認識が当社の財務経理グループでは共有されていた。

しかし、財務経理グループが想定していた未払金残高自体は実態よりも過大計上されており、かつ、事業の急拡大により決済代行会社での決済金額自体も逡増する状況下では、未収入金の調整額自体も実態から大きく乖離することも少なく、その結果、調整差額として算定される額も本来のあるべき残高からは大きく乖離したものとなった。

調整差額の処理科目の取り扱いも統一されていなかったことなどもあり、結果的には代理店報酬計上額は各四半期において過少計上又は過大計上となっていた。

(3) 提携先のフードデリバリーサービス A 終了時の決算処理の誤り

当社との提携先が提供を行ってきたフードデリバリーサービス A が終了となった 2021 年 5 月末の決算処理において、2021 年 5 月における当該提携先からの未収入金の入金当該フードデリバリーサービス A 分と別のサービス分併せての入金となっていたため、本来別のサービスに関する入金額が当該フードデリバリーサービス A の未収入金の入金額として誤って処理されたことにより、誤った仕訳処理が行われた。

(4) 提携先のフードデリバリーサービス B 終了時の決算処理の誤り

当社との提携先が提供していたフードデリバリーサービス B は、2020 年 12 月

に当社の出前館に統合されてサービスは終了となったが、当社の当該提携先との間の取引においては、フードデリバリーサービス B 以外の未払金債務が別途存在していたことを財務経理グループは認識しておらず、当社では誤った仕訳処理が行われた。

(5) 決済代行サービス C に関する未収入金の計上額の誤りに起因する決算処理の誤り

2021 年 5 月において、当社が決済代行サービス C に関する未収入金を計上する際、元データの一部欠落があったため、未収入金計上額と合わせて未払金計上額が過少になっていたところ、当該過少計上となっていた未収入金金額を前提に決算処理が行われた結果、誤った仕訳処理が行われた。

2 チャージバックに関する処理の誤り

「チャージバック」とは、利用者（クレジットカード使用）が、不正利用や取引内容に納得がいかないなどの理由により、利用代金の支払いに同意しないために、クレジットカード会社がカード決済での購入元企業に対して、支払いを取り消す場合を意味する。当社の月次処理においては、判明したチャージバック金額に対し、未収入金と未払金とを相殺する処理を行っていたが、一方、四半期の処理では誤って当該未収入金を戻すととともに、決済手数料（代理店報酬）を減額させるような処理が行われていた。

3 未払金（夢の街）に関する処理誤り

当社と配達代行委託業者と間における現金の主なやり取りは、配達料（外注費）の支払いと、配達時に配達代行委託業者が現金回収してきた商品代金の回収とがある。

これら現金の支払いと回収については、配達代行委託業者に対する支払額と回収額との差額を債権又は債務として算定の上、当社にとって最終的に債権となる先については未収入金を、債務となる先については未払金が認識される。

一方、当社が利用する配達代行拠点には自社拠点（直営）と FC 拠点（フランチャイズ店）とがあり、自社拠点である場合、実際には前述のように債権債務が当社との間に計上されることはないものの、代金回収額についての金額集計と加盟店への支払額の算定を行う都合上、外部の FC 拠点と区別するため、別途、取引先名を設定しており、その社名が当社の旧社名である「夢の街創造委員会株式会社」（以下「夢の街」という。）であった。

当社は、2021 年 8 月期の年度末決算において、未払金その他から経理支援システムから提供される加盟店毎の未払金明細残高への振替処理が行われる際に、本来振り替える必要のない自社拠点（夢の街）に対しても未払金残高を振り替えた。

当該仕訳は未払金内での振替仕訳であり、未払金残高自体には変動がないものの、財務経理グループの担当者は、自社拠点に対して債権債務が残ることはおかしいと考え、外注費をマイナスするかたちでの処理が行われた。

しかし、本来、未払金その他からの振替先として既に債権債務が相殺された状態にある自社拠点へ未払金を割り振ることが誤りであり、またそれを外注費のマイナスで取り消した仕訳も不要な仕訳であった。

第4 未収入金及び未払金の過大計上額の分析

2021年8月末時点で過大計上額となっていた未収入金及び未払金残高はそれぞれ2,325百万円及び985百万円であり、純資産が1,339百万円過大計上となっていた（なお、未払消費税への影響も含んだ純資産影響は1,313百万円である）。

当委員会による当該差額の発生事由の分析結果は下記のとおりである。

(単位：千円)	
外注費の過少計上に伴う未払金の過少計上	269,810
チャージバックに関する処理の誤り	251,215
フードデリバリーサービス A 終了時の決算処理の誤り	166,632
フードデリバリーサービス B 終了時の決算処理の誤り	215,205
決済代行サービス C に関する未収入金計上額の誤りに起因する決算処理の誤り	124,940
未払金（夢の街）に関する処理誤り	351,600
代理店報酬の計上差額	△65,829
その他検出事項	14,913
2018年8月以前からの差異	11,448
合 計	1,339,934

第4章 類似取引調査の概要と調査結果

第1 未収入金・未払金等の誤謬の類似取引調査

当委員会は、これまでの調査結果を踏まえ、未払金のように当社の会計システム上取引先別の残高管理が十分にできていない可能性のある勘定科目の検証を実施した。その結果、僅少な残高の滞留は検出されたが、特段実態を伴わない過大計上が疑われるような残高増加や滞留は検出されていない。

第2 外注費の計上漏れに起因する誤謬の類似取引調査

配達代行委託業者以外に対する外注費、広告宣伝費、業務委託費といった勘定科目においても同様のリスクが想定されたため、費用計上漏れがないかどうかを確認

する調査を実施した。その結果、費用計上漏れとなる支出は検出されていない。

第5章 当社の連結財務諸表に対する影響額

当委員会の調査で判明した誤謬の当社の連結財務諸表に対する影響額は下表のとおりである。

なお、これらの訂正に伴う法人税等への影響等の派生的に検討が必要となる論点については下記影響額には含めていない。

(単位：千円)

	2019年8月期	2020年8月期	2021年8月期
未収入金	▲39,549	▲595,129	▲2,325,468
未払金	▲24,836	▲521,718	▲985,534
未払消費税	0	▲2,243	▲26,209
未払費用	▲7,305	▲41,499	0
純資産への影響	▲7,408	▲29,669	▲1,313,725

	2019年8月期	2020年8月期	2021年8月期	累計額
売上高	0	0	▲45,443	▲45,443
売上原価：代理店報酬	7,408	▲174	690,901	698,135
外注費	0	22,434	542,562	564,996
広告宣伝費	0	0	5,149	5,149
売上原価 計	7,408	22,260	1,238,612	1,268,280
利益への影響	▲7,408	▲22,261	▲1,284,056	▲1,313,725

上表における2021年8月期に関する金額は、当社が2021年10月14日に開示した2021年8月期決算短信における公表数値に対する影響額を示すものであり、今後提出される2021年8月期の有価証券報告書では、これらの影響が織り込まれたものとなる見込みである。

第6章 発生原因の分析

当委員会の調査によって明らかとなった不適切な会計処理はいずれも誤謬によるものと認められる。本章では、当社で誤謬が発生した原因を分析するが、まず、前提として当社の財務経理グループの業務の特徴を理解する必要がある。当社の出前館事業は急速に拡大するなかで加盟店が増加するとともに、キャッシュレス決済や配達代行の導入といったサービスの拡充により決済代行会社や配達代行委託業者と

の取引も加わって取引量が極めて多く、各取引先との間で決済条件も異なり、当社と取引先の債権債務の認識時期も異なることなどから、財務経理グループの業務は、極めて複雑で手間を要するものとなっていた。

こうした状況のなか、2017年12月から2021年3月までの間は、財務経理グループの上長2名に実務面も含めた各種の業務が集中して両名が相互牽制を行いながら財務経理グループの業務を牽引していたが、取引量の増大等により次第に両名による相互牽制は難しくなり、他のメンバーに対する十分な指導監督を行う余裕もない状況が生まれていた。しかし、両名が自己の職責を怠っていたような形跡はなく、与えられた人員やシステム体制のなかで最善を尽くして対応していたように見受けられる。

他方、経営サイドも内部監査室の監査結果などにより財務経理グループの業務の特徴や課題を理解した上、両名ともコミュニケーションを取りながら人員の増強やシステムの強化に向けた対応を行っており、新規採用を拒み、あるいは財務経理グループの問題を認識しながら漫然と放置していたといった事情も見当たらない。

しかし、当社は、出前館事業の急拡大に伴う会計処理の大量化・複雑化に対するリスクを十分に認識しておらず、リスクに応じた体制整備が遅れて未収入金・未払金等の会計処理を適切に行うための業務プロセスの問題が未対応のまま業務が継続された結果、本件誤謬の発生に至ったと考えられる。当委員会は、こうした全体的な原因分析を前提とした上、本件の具体的な発生原因を以下のとおり指摘する。

第1 未収入金・未払金に係る業務マニュアルの未整備

当社では、財務経理マニュアルが整備されていたものの、未収入金の過大計上等については、業務マニュアルが整備されていない状況で会計処理が行われて誤謬が発生している。

未収入金については、2020年8月期以降、いわゆるJ-SOXの評価対象の業務プロセスに追加されたものの、未収入金の残高管理は業務プロセスとして定義されていなかった。そして、月次の未収入金について、既に入金された分は除外することについての財務経理グループ内での理解が不足した状況のまま決済代行会社に対する精算書の金額を計上する処理が行われていた。

また、四半期決算時の未収入金・未払金の調整仕訳は、かなり複雑で難解な処理であり、業務マニュアルの整備されていない状況で正確な処理を行うことは困難な状況にあった。

こうした未収入金・未払金に係る業務マニュアルが適切に整備されていれば、本件の誤謬の発生は防げた可能性があり、こうした業務マニュアルの未整備は本件の誤謬の発生原因の1つとして挙げられる。

第2 未入金・未払金・代理店報酬の不十分な管理

未入金の過大計上については、本来は回収済みで期末の残高からは控除すべき金額も含めて未入金が過大計上されていたものであるが、計上された未入金残高について回収実績の把握・分析等の管理が行われていなかったことから異常を察知することができなかった。

また、未入金 of 過大計上に伴ってその相手勘定である加盟店に対する未払金も過大に計上されたものの、当社が利用していた会計システムではこのような加盟店に対する未払金については相手先別の区別のない「未払金その他」への計上となっており、いわゆるどんぶり勘定と評さざるを得ない状況になっていた。

さらに、消費税処理の誤りによる配達代行委託業者に対する外注費の過少計上についても、外注費の未払計上の際、本来は税込金額で計上すべき未払金額が税抜金額で計上された結果、未払金も過少計上されており、未払金の相手先別管理が行われていれば異常を察知することができた可能性がある。

加えて、四半期決算時の未入金・未払金の調整仕訳の誤りについても、当社では各四半期末において、各決済代行会社に対する未入金と未払金について、未入金及び未払金の想定残高への差額調整を行った上、調整差額を代理店報酬として費用計上する処理を行っていた。しかし、未入金の回収実績の管理が行われていなかったことに加え、代理店報酬の計上額について全般的な妥当性を確認するような管理を行っておらず、調整仕訳が誤っていることを把握することができなかった。

このように、未入金・未払金・代理店報酬について十分な管理が行われていなかったことは、本件の誤謬を未然に防止できなかった原因の1つと考えることができる。

第3 財務経理グループにおける不十分なチェック体制

当社の財務経理グループでは、上長2名それぞれがお互いの業務をチェックして相互牽制を利かせていたものの、取引量の増大等によりそれぞれの担当業務を全うすることが精一杯の状況となり、次第に両名間の相互のチェックは機能しなくなり、両名がそれぞれ他のメンバーに依頼した作業をそれぞれチェックする体制に移行したが、両名が業務の繁忙により十分にチェックが行き届かない状況が生じた。

未入金 of 過大計上については、両名は、決済代行会社2社の決済サイクルを認識し、月中の回収額は控除して未入金残高を計上すべきと理解していた模様であるが、不十分なチェック体制により、結果的に誤って月中の回収額も含まれた金額で計上されていることを看過していた。

なお、財務経理グループにおけるチェック体制については、2017年8月期の内部統制監査でも指摘されており、その都度、「フォーアイズ」によるチェックの質の向上を志向していた模様であるが、未入金・未払金に係る業務マニュアルが整備され

ていないなか、財務経理グループのメンバーは、過去の決算仕訳を参照して対応している状況であり、本件の誤謬を予防するに足る十分なチェック体制を構築するには至らなかったと認められる。

また、消費税処理の誤りによる配達代行委託業者に対する外注費の過少計上については、実際には税抜の金額を両名のいずれも税込の金額と誤解しており、こうした誤解が生じた原因としては、事業部門との連携の不足も考えられるが、財務経理グループが税抜と明確に表記されたエビデンスを確認しなかったことが発生原因の最たるものと考えられる。

このように財務経理グループにおける不十分なチェック体制も、本件の誤謬の発生原因の1つとして指摘することができる。

第4 財務経理グループにおける未収入金の会計処理に関する理解不足

当社の財務経理グループでは、上長2名は未収入金の会計処理について相応の理解をしていたものの、決済代行会社や加盟店との取引や精算・決済の仕組みについてグループ全体に対する周知がされておらず、財務経理グループのメンバーは、未収入金について、月中と月末にどのような仕訳が必要かといった会計処理の本質的な理解が不足していた。

こうした状況に加え、未収入金・未払金に係る業務マニュアルも整備されていなかったため、口頭での指示による担当者間の不十分な連携や情報共有が生じる状況にあった。

未収入金の過大計上や四半期決算時の未収入金・未払金の調整仕訳の誤りは、こうした状況が背景となって生じたものと考えられる。

第7章 再発防止策の提言

本章では、当委員会の調査で判明した誤謬の再発を防止するため、当社が導入・実施を検討すべき施策を提言する。

第1 早急に実施を検討すべき対応

1 加盟店・決済代行会社・配達代行委託業者との取引に係る業務マニュアルの整備

本件の誤謬の発生原因の1つとして、未収入金・未払金に係る業務マニュアルの未整備を指摘することができる。したがって、当社は、未収入金・未払金が発生する加盟店・決済代行会社・配達代行委託業者との取引に必要な会計処理に関する業務マニュアルを早急に整備し、財務経理グループ内での教育研修等を実施した上で運用を開始すべきである。

これらの取引は、取引量が多いことに加え、複雑で理解が容易ではないことを踏まえ、それぞれの会計処理の意味や留意点等も記載し、急な退職者が発生した場合にも

別のメンバーや新規の人員が迅速に対応することを可能にするレベルのものを整備すべきである。

2 未収入金の管理の強化

未収入金の不十分な管理が本件の誤謬の一因となっていることを踏まえると、未収入金については、回収実績の把握・分析等をタイムリーに行って管理を強化すべきである。

3 未払金の管理の強化

未払金の相手先別管理ができずといわばどんぶり勘定になっていたことにより本件の誤謬が発生したことを踏まえると、未払金の相手先別管理を行うべきである。現状の会計システムでは、相手先別の残高管理ができないため、経理支援システムで行った相手先別管理を会計システムの残高に照合するなどして管理を強化する必要がある。

4 代理店報酬の管理の強化

代理店報酬の計上額について全般的な妥当性の確認をするような管理を行っていないことが本件の誤謬の一因となっていることを踏まえると、代理店報酬の分析等を行って計上額の妥当性を確認する方法を検討・導入して管理を強化すべきである。

5 主要仕訳に対するチェックの強化

財務経理グループにおける不十分なチェック体制が本件の誤謬の発生原因の 1 つであることを踏まえると、少なくとも未収入金と未払金に関する相殺仕訳や決算時の調整仕訳、代理店報酬の調整仕訳のような経理処理上も重要性の高い仕訳については、仕訳作成者以外のメンバーがチェックする体制を構築してチェック体制を強化すべきである。

また、こうしたチェック体制の実効性を担保するためには、前述のような経理処理上の重要性が高い仕訳について最低 2 名が理解して仕訳の作成及びチェックを担当できる体制を構築することがより効果的であり、そのための施策として、財務経理グループのメンバーの担当分野のローテーション制を導入するといった方法も検討の余地がある。

6 財務経理グループの人員の強化

財務経理グループの人員の不足については、2017 年 8 月期の内部統制監査でも指摘を受けており、その後、新規採用等により人員を拡充させていたものの、各種の業務が集中していた上長が 2021 年 8 月に突如退職し、適切な人員構成を模索している

状況と思われる。

今後は、業務マニュアルの整備・運用により加盟店、決済代行会社や配達代行委託業者との取引や決済についてのメンバーの理解を促進するとともに、適切なチェック体制を構築するためのメンバー構成を早急に検討し、必要に応じて財務経理グループとして人員の補強を行うべきである。

第2 中期的に実施を検討すべき対応

1 債務管理のシステム化

現行の運用においては、会計システム上、特に加盟店に対する未払金については相手先別管理をシステムデータ上で行っていなかった点が本件誤謬発生の一因といえる。相手先別の残高管理を会計システム側で行うか、基幹システム側で行うかについては選択の余地があるが、いずれにしても当社のような膨大な数の取引先を有する状態では、人手による管理は現実的ではないため、債務の計上、支払や相殺等について、当社における運用上ふさわしい仕組みで管理できるような体制を構築することが必要である。

2 経理支援システムによる自動連携部分の拡大

現在の当社の運用においては、加盟店に対する利用料や手数料の売上計上処理は基幹システムと会計システムとで自動連携しており、手作業での仕訳投入作業の負担はないが、出前館事業におけるその他の大部分の仕訳処理は依然として経理支援システムから取り出したデータを適宜加工し、仕訳投入している部分が少なくない。

仕訳ミスの低減や経理事務の効率化を進めるためにも、自動連携部分の拡大といった対応も検討に値する。

第3 再発防止に向けた経営陣のコミットメント

上記第1及び同2記載の再発防止策は、早急に実施を検討すべき対応及び中期的に実施を検討すべき対応のいずれについても、的確な体制整備を行うとともに運用を徹底して実効性を担保するためには、再発防止に向けた当社の経営陣のコミットメントが不可欠となる。

当社の経営陣は、本件の誤謬のような事象が一時的な経験として社内で風化して対策が形骸化しやすい側面があることを肝に銘じ、再発防止の取組みを当社の重要な経営課題として認識した上、それぞれの役員が役割に応じて関与することが重要である。加えて、再発防止策の具体的な進捗状況や改善状況を取締役会の重要な報告事項として社外取締役や監査役による監督の対象下に置くことで適切なモニタリングを行うべきである。

以上