

2025年3月7日

各位

会社名 アライドアーキテクト株式会社
代表者名 代表取締役社長 CEO 中村 壮秀
(コード番号：6081 東証グロース市場)
問合せ先 取締役 田中 裕志
(TEL 03-6408-2791)

調査委員会の調査報告書（公表版）公表に関するお知らせ

当社は、2025年2月28日付「調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」で記載のとおり、当社のクロスバウンド事業（クロスボーダーカンパニー）にて従事する従業員により、売上計上の適否等に関する疑義、案件間の費用の付け替えや期間帰属の操作が行われていた疑義（以下「本件事案」といいます。）が判明した件に関し、調査委員会より調査報告書を受領し、プライバシー、個人情報、個別の取引先に関する情報、機密情報保護等の観点から部分的な非開示措置を施しておりましたが、非開示措置が完了しましたので、別添のとおり調査報告書（公表版）を公表いたします。

1. 調査委員会の調査結果

調査委員会の調査報告書につきましては、添付の「調査報告書（公表版）」をご確認ください。

なお、当該調査報告書につきましては、取引先毎の個々の会計処理上の影響額等に関する記載についても、個別の取引先に関する情報や機密情報等が含まれることから、非開示措置等を講じていることをご了承ください。

2. 財務的な影響

調査委員会による調査の結果、調査報告書の26ページ（下表は一部抜粋）に記載の通り、2020年度第2四半期から2024年度第3四半期までの間、当社のクロスボーダーカンパニーで不適切な会計処理が行われていた事実が確認された旨の指摘がなされており、かかる期間の合計として、売上高（▲152,452千円）、売上原価（59,683千円）、販管費（▲41,630千円）及び営業利益（▲170,505千円）に影響が生じる可能性があります。最終的な会計処理は現時点において確定できていないため、当社の連結財務諸表及び財務諸表に与える影響は未定です。今後開示すべき事項が判明した場合には、速やかに公表いたします。

(単位：千円)

勘定科目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(※)	合計
売上高	▲31,276	1,553	▲43,563	▲81,158	1,992	▲152,452
売上原価	▲16,938	16,609	23,665	20,002	16,345	59,683
販管費	-	-	▲15,183	▲11,646	▲14,801	▲41,630
営業利益	▲14,338	▲15,056	▲52,045	▲89,514	448	▲170,505

※ 2024年度は第3四半期までの集計

3. 今後の対応

(1) 過年度の有価証券報告書等の訂正要否の検討について

当社は、調査委員会の調査結果を踏まえて、速やかに当社の過年度の有価証券報告書及び四半期報告書、並びに決算短信及び四半期決算短信の訂正の必要性について検討をいたします。過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び決算短信等の訂正が必要となった場合は、速やかに過年度の有価証券報告書等の訂正作業に着手いたします。

(2) 2024年12月期の決算発表の見通しについて

2024年12月期の決算（決算短信）の発表が出来る状態になりましたら、遅滞なく決算発表予定日を開示するとともに、決算内容および業績予想の修正見込み有無を発表いたします。

(3) 再発防止策について

当社は、調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、同委員会の再発防止策の提言に沿って、今後、具体的な再発防止策を策定し、実行してまいります。具体的な再発防止策につきましては、決定次第速やかにお知らせいたします。

改めまして、株主の皆様をはじめとする投資家、市場関係者及びお取引先の皆様に、多大なご迷惑とご心配をおかけしますことを、深くお詫び申し上げます。

以 上

調査報告書

【公表版】

2025年2月28日

アライドアーキテクト株式会社調査委員会

委員長 小副川 俊 朗

委員 大 村 健

委員 渡 邊 淳

委員 中 原 健 夫

委員 早 川 明 伸

委員 高 木 明

目次

第1 本調査の概要	1
1 本委員会の設置経緯	1
2 本委員会への委嘱事項及び調査対象期間	1
(1) 本委員会への委嘱事項	1
(2) 調査対象期間	2
3 本委員会の構成及び調査体制	2
(1) 変更前の本委員会の構成	2
(2) 新たに選任した委員	2
(3) 変更後の本委員会の構成	2
4 調査期間	3
5 調査の方法及び範囲	3
(1) 関係資料の精査	3
(2) 関係者に対するヒアリング	4
(3) デジタル・フォレンジック調査	4
(4) アンケート調査	5
(5) 内部通報窓口の設置	5
(6) 確認状の送付	6
6 調査の独立性確保措置	6
7 本調査の限界	7
第2 当社の概要	9
1 基本情報	9
2 沿革	10
3 ガバナンス及び内部管理体制	10
(1) 取締役会	11
(2) 監査等委員会	11
(3) 内部監査室	11
4 事業体制及び各事業の概要	12
(1) 組織図	12
(2) 事業体制	12
(3) 各事業の概要	14
5 社内予算の策定	17
(1) 期初予算	17
(2) 修正社内予算	18
(3) 本最低ライン	19
6 受発注フロー	20

(1) 受注案件のフロー	21
(2) 外注案件のフロー	23
第3 本調査によって確認された事実.....	25
1 概要.....	25
(1) 各手口による金額的影響額の推移.....	25
(2) 各手口の概要.....	26
(3) A氏が関与した各手口の具体的な実行方法	28
2 各手口の行為者及び当社グループの関与者	36
(1) A氏	37
(2) G氏.....	37
(3) H氏.....	37
(4) I氏.....	37
3 各手口の具体的な実行経過	37
(1) 売上の前倒計上事案.....	38
(2) 原価の販管費計上事案	44
(3) 原価の後倒計上事案.....	48
(4) 架空クロス取引事案.....	53
(5) 売上の架空計上事案.....	66
(6) 連結相殺消去漏れ利用事案.....	69
4 件外案件.....	74
(1) 件外案件の調査結果.....	74
(2) 件外案件の調査結果を踏まえた本委員会の評価	75
5 本事案による当社の連結財務諸表に対する影響額	76
第4 発生原因の分析	77
1 直接的要因（本事案について）	77
(1) 社内予算達成への心理的重圧と負のスパイラル.....	77
(2) A氏のマネジメント能力の不十分性と正当化.....	82
2 構造的要因.....	83
(1) 経営陣によるマネジメント上の問題点	83
(2) 業務管理上の問題点.....	84
(3) 管理部門による牽制機能の問題点.....	86
(4) 内部監査部門の脆弱性.....	89
第5 再発防止に向けた提言	89
1 本事案を受けた経営体制の振り返りと改善	89
2 事業部門（1線）におけるリスク管理体制の強化	90
(1) 自己決裁防止の体制構築	90

(2) S①の販売管理システムの再点検	90
(3) 事業部門内の自律的な販売管理体制の強化	90
3 管理部門（2 線）の強化	90
4 コンプライアンス及び財務会計に対する教育	91
5 内部監査（3 線）によるモニタリング強化	91

主要な略語一覧

1 主要な法人名等一覧

(1)主要な法人名一覧

略称	正式名称等	表記
当社	アライドアーキテックス株式会社	—
当社グループ	当社及びその子会社	—
(株)デジタルチェンジ	株式会社デジタルチェンジ（当社の連結子会社）	—
オセロ社	株式会社オセロ（当社の連結子会社）	—
Allied Verse Pte. Ltd	同左	—
Book & Entries Capital Pte. Ltd.	同左	—
SUPERFACTION PTE.LTD.	同左	—
Credits Pte.Ltd.	同左	—
■■■■	■■■■■■■■■■	X1 社
Vstar Japan(株)	Vstar Japan 株式会社（現オセロ社）	—
■■■■	■■■■■■■■■■	X2 社
■■■■	■■■■■■■■■■	X3 社
■■■■■■■■■■	同左	—
■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	—
■■■■	■■■■■■■■■■	X4 社
■■■■	■■■■■■■■■■	X5 社
■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	X6 社
■■■■	■■■■■■■■■■	X7 社
■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	X8 社
■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	X9 社
■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	—

(2)主要な当社組織名一覧

略称	概要等
3 カンパニー体制	当社が 2020 年 7 月から 2024 年 6 月まで採用していた体制であり、プロダクトカンパニー、ソリューションカンパニー、クロスボーダーカンパニーの 3 つのカンパニーから成る体制

ソリューションカンパニー	SNS マーケティング支援及びファンマーケティング支援を中心とする企業のプロモーション及びマーケティング活動支援事業を行うカンパニー
プロダクトカンパニー	自社開発のマーケティング SaaS サービスを提供する事業を行うカンパニー
クロスボーダーカンパニー	クロスボーダー事業部及びオセロ事業部から成る、中国・香港・台湾向けインバウンド、越境 EC プロモーション支援事業を行うカンパニー
クロスボーダー事業部	クロスボーダーカンパニーの行う業務のうち、オセロ社の運営以外を担う部門
オセロ事業部	当社の連結子会社であるオセロ社の運営を担う部門（なお、正式名称は「株式会社オセロ事業部」である）
財務経理部	当社の財務経理を担う部門であり、当社におけるいわゆる 2 線を担う部門
内部監査室	当社の内部監査を担う部門であり、当社におけるいわゆる 3 線を担う部門

2 主要な人名一覧

(1)当社グループの役員等(退職者含む)

人名	所属部署・役職名等	表記
■■■■■	当社クロスボーダーカンパニー長	A 氏
■■■■■	当社取締役、経営企画部長兼管理部長	B 氏
■■■■■	(元) 当社代表取締役 COO (退職者)	—
■■■■■	(元) 当社経営企画室長、コーポレート本部長 (退職者)	—
■■■■■	(元) 代表取締役 CEO (現当社代表取締役社長 CEO)	C 社長
■■■■■	(元) 当社財務経理部長 (退職者)	—
■■■■■	(元) 当社財務経理部長 (退職者)	—
■■■■■	当社財務経理部長	—
■■■■■	(元) 当社ソリューションカンパニー長 (退職者)	D 氏
■■■■■	(元) 当社プロダクトカンパニー長 (現当社取締役)	E 氏
■■■■■	(元) 当社事業企画室長 (現国内事業カンパニーマーケティング部部長)	F 氏
■■■■■	当社クロスボーダー事業部運用チーム A 及び B のチーム長	—
■■■■■	(元) 当社クロスボーダー事業部セールsteam (退職者)	G 氏
■■■■■	当社クロスボーダー事業部セールsteam (現業務委託)	H 氏
■■■■■	当社クロスボーダー事業部セールsteam	I 氏
■■■■■	(元) 当社財務経理部・アルバイト (退職者)	J 氏
■■■■■	(元) 当社財務経理部・業務委託 (退職者)	K 氏
■■■■■	(元) 当社ソリューションカンパニー長 (現業務委託)	—
■■■■■	(元) Creadits Pte.Ltd. 【1】 CEO (退職者)	—
■■■■■	(元) 当社経営企画部長 (退職者)	—
■■■■■	(元) 当社財務経理部マネージャー (退職者)	—
■■■■■	当社執行役員	—
■■■■■	(元) 当社取締役 (現専門役員)	—
■■■■■	Allied Verse Pte. Ltd. (連結子会社) 代表取締役	—
■■■■■	(元) 当社管理部長 (退職者)	—
■■■■■	SUPERFACTION PTE. LTD (連結子会社) COO 【2】	—

1 現・連結子会社である SUPERFACTION PTE.LTD.

2 当該会社では COO とは管理部門責任者を意味する。

(2)当社グループ以外の登場人物

人名	所属部署・役職名等	表記
■	A氏の友人	L氏
■	X3社代表取締役	M氏
■	X4社代表取締役	N氏

3 その他主要な略語等一覧

略語等	内容	表記
本委員会	アライドアーキテクト株式会社調査委員会（2024年12月24日設置）	—
本事案	クロスボーダーカンパニーにおいてA氏が関与した売上計上又は売上計上時期にかかる不適切又は不適切な可能性のある事案	—
従前調査	2024年11月22日以降、監査等委員を中心に協力外部専門家の協力を得て実施した社内調査	—
本調査	本委員会が実施した調査 (ただし、本報告書第2以降では本委員会が引き継いだ従前調査を含む意味で用いる)	—
協力外部専門家	従前調査に協力した社外の専門家（本委員会の早川委員、高木委員を含む）	—
対外予算	当社における予算管理規程に基づき策定され、取締役会決議を経て、業績予想として社外に開示される予算	—
社内予算	当社におけるカンパニーごとに策定される予算（期初予算・修正社内予算・本最低ラインの3種類が存在する）	—
期初予算	毎年12月頃に策定される、四半期ごとの予算	—
修正社内予算	前月実績及び当月以降の予想を踏まえて毎月策定される、当四半期の予算	—
本最低ライン	修正社内予算を達成しないことが見込まれる場合に策定される、当四半期の予算	—
グループ会議	毎月開催される当四半期の着地見込みに基づく予算案に関する発表を行う会議であり、C社長、取締役（社外取締役を除く）、各カンパニー長が主体となって行う会議	—
グループ会議資料	グループ会議において用いられる報告資料	—
■	当社において受注・検収・請求及び支払を管理するために利用するシステム	S①
■	財務経理部が売上計上・請求書作成等のために利用するシステム	S②

別紙一覧

- 別紙①：ヒアリング対象者一覧（略）
- 別紙②：従前調査におけるデジタル・フォレンジック調査概要（略）
- 別紙③：本調査におけるデジタル・フォレンジック調査概要（略）
- 別紙④：グループ会議出席者一覧
- 別紙⑤：各四半期の期初予算・修正社内予算・本最低ラインの金額及び達成率（略）
- 別紙⑥：受発注フロー
- 別紙⑦：売上の前倒計上事案一覧表（略）
- 別紙⑧：原価の販管費計上事案一覧表（略）
- 別紙⑨：原価の後倒計上事案一覧表（略）
- 別紙⑩：売上の架空計上事案一覧表（略）
- 別紙⑪：連結相殺消去漏れ利用事案一覧表（略）

第1 本調査の概要

1 本委員会の設置経緯

当社は、2024年5月頃、クロスボーダーカンパニーの売掛金のうち、約 [REDACTED] 円（同年4月末時点残高）が入金遅延となっていたことから、その回収可能性に関する確認を開始した。その後、当社は、クロスボーダーカンパニーの売掛金に関する貸倒計上につき財務経理部から取締役会へ共有したところ、監査等委員より詳細を確認するよう指摘を受けた。そこで、当社は監査等委員からの当該指摘を踏まえ、財務経理部を中心としてクロスボーダーカンパニー長であるA氏に対し、ヒアリング等により確認を実施したが、合理的根拠を欠く説明であったことから、A氏に対し繰り返し説明を求めた。その結果、A氏は、同年11月13日、クロスボーダーカンパニーで一定規模の売上を前倒計上していること等を自供し、売上計上が適切に行われていない可能性が判明した。当該判明を受け、当社は、内部監査室が主導し、社内調査を実施した。社内調査の結果、クロスボーダーカンパニーにおいて、売上計上が適切に行われていなかったことを確認した。そのため、同月22日以降、監査等委員を中心とする社内調査（以下「**従前調査**」という）を実施した。従前調査は、本委員会の早川委員、高木委員らを含む社外の専門家（以下「**協力外部専門家**」という）の協力を得て実施された。従前調査の結果、売上計上の適否及び計上時期にも不適切な点があること（以下、上記の不適切な会計処理の可能性を総称して「**本事案**」という）が確認され、当年度及び過年度の連結及び個別業績に影響が生じることが判明した。

そこで、当社は、本事案の全容解明及び会計処理の適切性にかかる事実解明を行うため、客観性及び中立性を確保し徹底的かつ網羅的な調査を行うべく、2024年12月24日開催の取締役会で、監査等委員である取締役並びに当社及びその子会社（以下「**当社グループ**」という）と利害関係を有さない弁護士や公認会計士で構成される調査委員会（以下「**本委員会**」という）の設置を決議した。

その後、本事案の調査過程で、クロスボーダーカンパニーにおける売上原価の付替（後倒計上・販管費計上）、架空クロス取引、及び、連結相殺消去漏れを利用した前渡金の過大計上・売上原価の過少計上が行われていることが判明した。当社は、これらの新たな事案の発覚を受け、更なる徹底した調査を実施するため、2025年1月31日開催の取締役会で調査対象範囲を追加し、本委員会の委員を増員する旨を決議した。また、本委員会は、外部専門家である調査補助者を増員し、本事案の調査を行うこととした。

2 本委員会への委嘱事項及び調査対象期間

(1) 本委員会への委嘱事項

本委員会が当社から委嘱を受けた事項は、次のとおりである【³】。

- ① 本事案に関する事実関係（同種又は類似事案の存否を含む）の確認
- ② 本事案による当社の連結財務諸表及び財務諸表への影響の検討
- ③ 本事案が発生した原因の究明と再発防止策の提言
- ④ その他、本委員会が必要と認めた事項

(2)調査対象期間

本調査の対象期間は、2020年1月1日から2024年9月30日までである。

本事案は、A氏がクロスボーダーカンパニー長に就任した2020年7月以降に実行されているため、その経緯を明らかにすべく対象期間の始期は同年1月（期初）とした。一方で、2024年11月13日にA氏が本事案（の一部）を自供したこと、及び、本事案が各四半期末に集中していることから、自供前の直近の四半期末である同年9月末までを終期とし、直後の四半期末（同年12月末）は調査対象期間に含めていない。

3 本委員会の構成及び調査体制

(1)変更前の本委員会の構成

- 委員長 小副川 俊 朗（当社社外取締役 常勤監査等委員）
- 委員 大 村 健（当社社外取締役 監査等委員 弁護士）
- 委員 渡 邊 淳（当社社外取締役 監査等委員 公認会計士）
- 委員 早 川 明 伸（早川・村木経営法律事務所 弁護士）
- 委員 高 木 明（㈱KIC 公認会計士）

(2)新たに選任した委員

- 委員 中 原 健 夫（弁護士法人ほくと総合法律事務所 弁護士）

(3)変更後の本委員会の構成

- 委員長 小副川 俊 朗（当社社外取締役 常勤監査等委員）
- 委員 大 村 健（当社社外取締役 監査等委員 弁護士）
- 委員 渡 邊 淳（当社社外取締役 監査等委員 公認会計士）
- 委員 中 原 健 夫（弁護士法人ほくと総合法律事務所 弁護士）
- 委員 早 川 明 伸（早川・村木経営法律事務所 弁護士）
- 委員 高 木 明（㈱KIC 公認会計士）

³ 本調査の対象会社は、当社及びオセロ社（オセロ事業部としてクロスボーダーカンパニー内の事業部に位置づけられている）である。よって、オセロ社を除く、当社の連結子会社及び持分法適用会社は本調査の対象会社には含まれず、本委員会への委嘱事項の範囲外である。

また、本委員会は、本調査の実施に際し、次に掲げる弁護士・公認会計士及びデジタル・フォレンジック調査の専門家等を調査補助者に選任し、調査に従事させた。

(弁護士)

〔早川・村木経営法律事務所〕

谷貝彰紀、西野肇、佐藤勇、松尾梨奈、石崎仁紘

〔弁護士法人ほくと総合法律事務所〕

倉橋博文、鹿毛俊輔、鈴木裕也、又吉重樹、辻野菜津美

(公認会計士・米国公認会計士)

〔公認会計士チーム〕

河江健史、井出浩二、谷本宏太、只野真吾、堀本明、本田景子、佐々木洋平、信田淳、及川翔太、松田尚樹、谷脇至峰、増田温、古澤 卓、柴田康太、合田幹孝、他4名

〔太陽グラントソントン・アドバイザーズ(株)〕

垂水敬、前村浩介、井戸志生、今枝侑子

(デジタル・フォレンジック調査専門家)

〔(株)JP リサーチ&コンサルティング〕

古野啓介、進藤玄、島浩二、尾崎和彦

〔KLDDiscovery Ontrack(株)〕

吉田克也、林川蘭、パンガンダマンエスマエルジャネザ

なお、本委員会の委員、調査補助者及びこれらの者が所属する組織は、過去に当社グループとの間で継続的な取引関係はなく、本委員会の委員及び調査補助者業務以外に何らの利害関係を有していない。

4 調査期間

2024年12月24日から2025年2月27日までである。なお、本調査は、本委員会の一部委員が中心となって行った従前調査の調査内容を引き継いでいる。

5 調査の方法及び範囲

本委員会は、以下のとおり本事案の調査を行った。

(1)関係資料の精査

本委員会は、当社グループ及びその関係者に対して、本委員会が本調査にとって必要と考える関係資料(会計帳票類、取締役会等の会議体の議事録、社内規程その他関連資料等の客観的資料)の開示を依頼し、開示を受けた関係資料につき内容を精査した。

また、本委員会は、登記情報や官報情報を取得するとともに、必要に応じて現地調査を実施し、これらの調査で収集した資料について内容を精査した。

(2)関係者に対するヒアリング

本委員会は、別紙①「ヒアリング対象者一覧」記載のとおり、当社グループの役職員及びその他本事案の関係者合計33名に合計121回（当社代表取締役を含む取締役合計3名に対する合計8回のヒアリングを含む）のヒアリング（WEB会議又は電話会議による方法を含む。以下同じ）を実施した。また、本委員会は、本委員会の一部委員を中心とする従前調査において合計4名に合計11回行った別紙①「ヒアリング対象者一覧」記載のヒアリング結果を引き継いだ。

(3)デジタル・フォレンジック調査

ア 従前調査におけるデジタル・フォレンジック調査

別紙②「従前調査におけるデジタル・フォレンジック調査概要」記載のとおり、デジタル・フォレンジック調査を実施した。

対象期間は、A氏がカンパニー長に就任した2020年7月を含む事業年度の開始日である同年1月1日が始期、A氏に対する初回ヒアリングを実施した2024年11月27日の前日である同月26日を終期とした。

別紙②記載のとおり、本調査の目的達成のために必要な情報又は認識を有している可能性が認められる当社の役職員合計3名を対象として対象機器又はメールデータの保全を行った上、うち2名を対象に、687,771件のデータを対象として本事案にかかるデータの抽出等を行い、これを精査の上、必要に応じて、関連資料の収集、対象者へのヒアリング等の調査を行った。

イ 本調査におけるデジタル・フォレンジック調査

後記第3・1(1)で述べる架空クロス取引事案、原価の後倒計上事案、原価の販管費計上事案、及び、連結相殺消去漏れ利用事案の判明に伴い調査範囲が拡大したことから、本委員会においてもデジタル・フォレンジック調査を実施した。

対象期間は、2020年1月1日が始期、2024年12月31日を終期とした。

別紙③「本調査におけるデジタル・フォレンジック調査概要」記載のとおり、本調査の目的達成のために必要な情報又は認識を有している可能性が認められる当社の役職員及び当社関係者合計8名を対象として対象機器又はメールデータの保全を行った上、うち6名を対象に、1,936,986件のデータを対象として本事案にかかるデータの抽出等を行い、これを精査の上、必要に応じて、関連資料の収集、対象者へのヒアリング等の調査を行った。

(4)アンケート調査

ア 従前調査

2024年12月16日(月)正午から同月19日(木)正午までを回答期間とし、本事案の発生可能性があるクロスボーダーカンパニーにおける同月16日時点の役職員及び業務委託先の計18名(A氏を除く)を対象に、本事案の有無等につきアンケート調査が実施された。

アンケート調査の実施は、監査等委員が作成した質問事項をオンライン回答システムに登録し、調査対象者からオンライン上で回答を得て、当該回答内容をExcelデータに集約する手法を用いた。また、監査等委員が、アンケート対象者に回答にかかる守秘性及び回答内容に伴う不利益取扱をしない旨の告知を行い、対象者全員から回答を得た。

従前調査では、協力外部専門家がアンケート結果を踏まえ、本事案の発生に関連する可能性があるとして認められる回答をした者にヒアリングを実施した。

イ 本調査

後記第3・1(1)で述べる架空クロス取引事案、原価の後倒計上事案、原価の販管費計上事案及び連結相殺消去漏れ利用事案の判明に伴い調査範囲が拡大したことから、本委員会は、2025年1月29日(水)から同年2月2日(日)正午までを回答期間とし、同年1月16日時点の当社全役職員(休職者等を除く)及びクロスボーダーカンパニー内の業務委託先の計136名を対象に、本事案の有無等につきアンケート調査を実施した。

アンケート調査の実施は、本委員会が作成した質問事項をオンライン回答システムに登録し、調査対象者からオンライン上で回答を得て、当該回答内容をExcelデータに集約する手法を用いた。また、本委員会が、アンケート対象者に回答にかかる守秘性及び回答内容に伴う不利益取扱をしない旨の告知を行い、対象者全員から回答を得た。本調査では、本委員会がアンケート結果を踏まえ、本事案の発生に関連する可能性があるとして認められる回答をした者にヒアリングを実施した。

なお、本委員会は、ヒアリング結果も踏まえ、実施中であった本調査におけるデジタル・フォレンジック調査の対象者を追加することとした。

(5)内部通報窓口の設置

ア 従前調査

2024年12月16日から同月23日までの間、協力外部専門家直結のメールによる内部通報窓口が設置され、当社全役職員を対象に本事案に関する情報提供を要請した。締切日までに当該窓口へ寄せられた情報提供は0件であった。

イ 本調査

後記第3・1(1)で述べる架空クロス取引事案、原価の後倒計上事案、原価の販管費計上事案、及び、連結相殺消去漏れ利用事案の判明に伴い調査範囲が拡大したことから、本調査においても内部通報窓口の設置を検討した。しかし、内部通報窓口の対象者である全役職員と本調査のアンケートの対象者が重複するため設置しないこととした。

(6)確認状の送付

ア 積極的確認

クロスボーダーカンパニーにおいて調査対象期間中に取引がある取引先のうち、デジタル・フォレンジック調査においてダミーアドレスが使われていることが判明した取引先等の70社に対して、2023年12月末及び2024年9月末の債権残高、調査対象期間の取引内容及び本事案の有無について確認する積極確認状【4】を送付し、2025年2月25日までに60社から回答を得て、他の本調査で得られた情報等との整合性を検証した。

イ 消極的確認

クロスボーダーカンパニーにおいて調査対象期間中に取引がある取引先のうち、積極確認状の送付先を含めた取引額カバレッジが累計で90%となるように抽出された取引先（積極確認状送付先を除いた調査対象期間中の取引額上位72社）に対して、2023年12月末及び2024年9月末の債権残高及び調査対象期間の取引内容について確認する消極確認状【5】を送付し、2025年2月25日までに19社から回答を得て、他の本調査で得られた情報等との整合性を検証した。

6 調査の独立性確保措置

本委員会は、本調査の独立性を確保するため、当社から以下の事項等について同意を取得した。

- ① 本報告書の起案権が本委員会に専属すること
- ② 本委員会の委員及び調査補助者は、本調査の関係において、当社に対し、当社グループの関係者の利益を図る義務という趣旨での忠実義務を負わないこと
- ③ 本委員会は、当社グループから求められた場合であっても、本報告書の全部又は一部を開示しないことができ、また、必要かつ合理的と認められる場合には、業

⁴ 確認状に記載した金額や、他の情報について確認先が同意するか確認先が有している情報を記入するように依頼する確認方法。必ず回答することを求めるもの。

⁵ 確認状に記載した金額や他の情報に確認先が同意しない場合だけ、回答を求めるもの。

務の遂行の過程で得た情報の全部又は一部を当社グループに対して開示しないことができること

- ④ 本委員会が本調査を遂行する過程で収集した資料等については、原則として、本委員会が処分権を専有すること
- ⑤ 本委員会に対して、当社が所有するあらゆる資料、情報、役職員へのアクセスを保障するとともに、当社以外の第三者に対しても同様のアクセスが保障されるよう最大限の努力をすること
- ⑥ 本委員会の求めがあった場合、当社の役職員に対して、本委員会による調査の遂行に対する優先的な協力を業務として命令すること
- ⑦ 本委員会の業務の遂行を補助するために適切な人数の役職員等による事務局を設置すること
- ⑧ 事務局は本委員会に直属するものとし、事務局担当者と当社との間で、厳格な情報隔壁を設けること
- ⑨ 当社の十分な協力が得られない場合や本調査への妨害行為があった場合に、本委員会の判断によって、本報告書に記載する、本調査を中断する、委員を辞任する等の必要な措置を取る場合があること

7 本調査の限界

本調査は、限られた日時、人的体制等の条件の下で実施された任意の調査であり、関係者のヒアリング及び資料等の収集は、当社グループの役職員及び外部の関係者（退職者を含む）の任意の協力を得ることができた範囲に限り実施された。本調査では、以下の調査上の困難性等が存しており、一定の限界がある。

- ・当社グループの退職者は多数存在するものの、これらの者は本調査に対する協力義務を負っていない。本調査の時間的・人的制約等により本事案に関係する全ての退職者へのヒアリング及び資料収集は極めて困難であり、本調査における退職者へのヒアリングその他の資料要請等は限定的な範囲でのみ実施している。
- ・本調査においては、2020年1月から2024年5月まで当社内で使用されていた社内コミュニケーションツールが本調査開始時点で既にサービス提供を終了しており、その閲覧が困難であること、当社が利用する業務システム上の制限等の理由により、客観的証拠による事実確認の観点で重大な制約があり、本委員会はこれらの制約を含む限られた情報の範囲内でのみ本調査を実施している。

以上のことから、本委員会がアクセスできなかった資料等又は事実の中に重要な点が存在し、これが本報告書に反映されていないことによって、事実認定や評価に変更が生じる可能性がある。

また、本報告書及び本委員会の調査結果が、当社からの委嘱事項を遂行するために必要な範囲を超えて用いられることを予定していない。よって、本委員会は、本報告書に

記載される内容につき、当社からの委嘱事項の範囲内において当社に対して負う責任のほかは、如何なる意味においても第三者に対しても何らの責任を負うものではない。

第2 当社の概要

1 基本情報

本報告書作成日現在の当社の基本情報は、以下のとおりである。

当社の基本情報	
会社名	アライドアーキテクト(株)
代表者の役職氏名	代表取締役社長 CEO 中村壮秀
本店所在地	東京都渋谷区恵比寿 1-19-15 ウノサワ東急ビル 4階
設立年月日	2005年8月30日
資本金	886,930,516円(2023年12月31日現在)
役員構成	代表取締役 中村 壮秀 取締役 村岡 弥真人 取締役 田中 裕志 取締役 監査等委員(社外) 小副川 俊朗 取締役 監査等委員(社外) 大村 健 取締役 監査等委員(社外) 渡邊 淳
事業年度	1月1日から12月31日まで
従業員数(連結)	連結 194名(2023年12月31日現在)
事業内容	マーケティングDX支援事業
上場取引所	東京証券取引所グロース市場

本報告書作成日現在の当社の連結子会社及び持分法適用会社の概要は、以下のとおりである。

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権所有割合
Creadits(株)(連結子会社)	東京都渋谷区	10,000千円	海外SaaS事業	83.9
(株)デジタルチェンジ(連結子会社)	東京都目黒区	10,000千円	ソリューション事業	51.0
(株)オセロ(連結子会社)	東京都渋谷区	30,000千円	中国進出支援事業	51.0
Creadits USA Inc. (連結子会社)	米国	105千円 1,000USD	海外SaaS事業	83.9
SUPERFACTION PTE.LTD.(連結子会社【6】)	シンガポール	393,000千円 (3,588,555USD)	海外SaaS事業	83.9

6 特定子会社に該当する。

Allied Verse Pte. Ltd. (連結子会社)	シンガポール	30,000 千円 (273,150.42SGD)	海外進出支援事業	70.0
Book & Entries Capital Pte. Ltd. (連結子会社)	シンガポール	2,000 千円 (20,000SGD)	会計支援事業	70.0
(株)ファンベースカンパニー(持分法適用関連会社)	東京都港区	147,000 千円	マーケティング・ソリューション事業	44.9

2 沿革

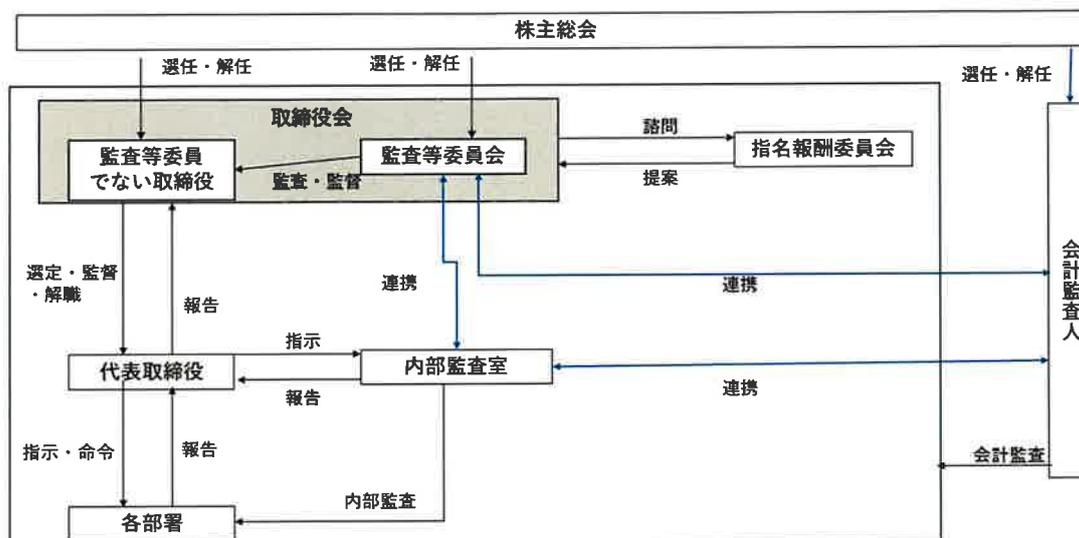
当社の沿革は、概要、以下のとおりである。

年月	概要
2005年08月	インターネットを利用した各種マーケティングを主たる事業目的とし、当社を設立
2006年02月	ホームページ制作事業「aafactory」サービス開始
2006年04月	各分野のエキスパートがクチコミポータルを作成する「edita」サービス開始
2007年03月	ブロガーがブログで参加するコミュニティ「エディタ・コミュニティ」サービス開始
2008年05月	企業ファンサイトモール「モニタープラザ」(現・モニプラ ファンブログ) サービス開始
2012年11月	台湾版「モニプラ for Facebook」サービス開始
2013年11月	東京証券取引所マザーズに株式を上場
2014年03月	Allied Asia Pacific Pte. Ltd. (現・連結子会社である SUPERFACTION PTE.LTD.) をシンガポールに設立
2016年04月	「微博 (Weibo)」公式の中国向け広告コンテンツ拡散支援サービス「WEIQ (ウェイキュー)」の日本における独占販売契約を締結
2016年06月	UGCを活用したSNS広告運用支援サービス「Letro (レトロ)」の提供開始
2016年08月	(株)FLASHPARKの株式を取得
2016年09月	Vstar Japan(株) (現・連結子会社であるオセロ社) を設立
2018年07月	ReFUEL4 Pte. Ltd. が Credits Pte. Ltd. に商号変更
2018年08月	Delivery Vietnam Co., Ltd (現・Allied Tech Camp Co., Ltd、非連結子会社) の株式を取得
2018年09月	AiCON TOKYO(株)を設立
2019年05月	合併により(株)ファンベースカンパニー(現・持分法適用関連会社) を設立
2020年03月	Vstar Japan(株) (現・連結子会社であるオセロ社) の株式を追加取得したことにより連結子会社化
2020年05月	動画制作支援サービス「LetroStudio (レトロスタジオ)」の提供開始
2021年11月	Vstar Japan(株)がオセロ(株)に商号変更
2022年08月	(株)デジタルチェンジを連結子会社化
2024年03月	シンガポール法人 BOOK & ENTRIES CAPITAL PTE.LTD. を子会社化

3 ガバナンス及び内部管理体制

当社の役員構成は、2024年12月末日時点で、監査等委員である取締役以外の取締役が3名、監査等委員である取締役が3名である。

当社は監査等委員会設置会社である。当社のガバナンス及び内部管理体制は以下のとおりである。



(1)取締役会

当社の取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）3名及び監査等委員である取締役3名で構成される。月1回の定時取締役会の開催に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催している。

(2)監査等委員会

当社の監査等委員会は、常勤の監査等委員1名（社外取締役）と非常勤の監査等委員2名（いずれも社外取締役）で構成される。毎月1回監査等委員会を開催している。監査等委員は取締役会その他重要な会議に出席するほか、監査計画に基づき重要書類の閲覧、役職員への質問等の監査手続を通して経営に対する監視を実施し、内部監査室及び監査法人と連携して監査を実施している。

(3)内部監査室

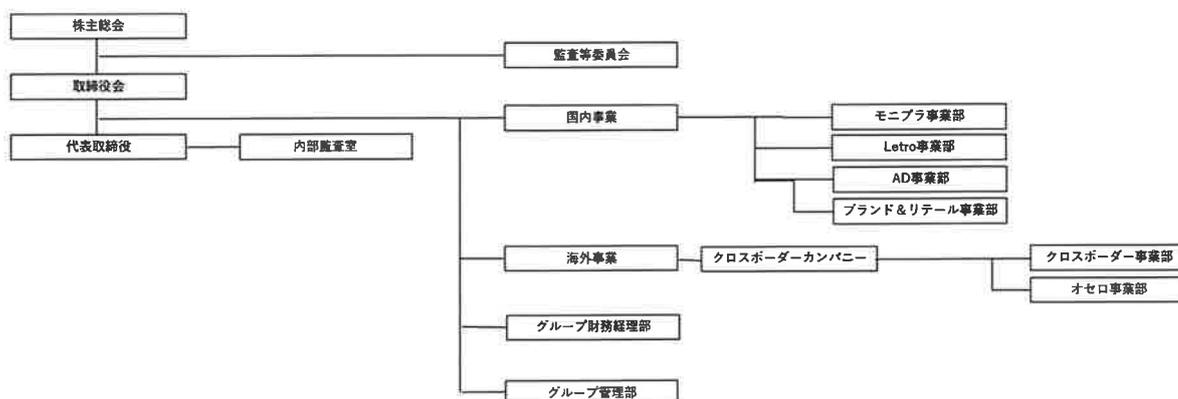
当社は、2022年6月以前は、代表取締役の命を受けた内部監査担当者が、業務監査を実施し、代表取締役に対して監査結果を報告していた。その後、当社は、2022年7月、上場企業として内部監査体制の一層の強化を図ることを目的として、内部監査室

を設置し【7】、内部監査室所属の内部監査担当者が、業務監査を実施し、代表取締役に対して監査結果を報告するようになった。

4 事業体制及び各事業の概要

(1)組織図

本報告書作成日現在の組織図は以下のとおりである。



(2)事業体制

本事案は、クロスボーダーカンパニーの会社長である A 氏による不正である。そこで、各カンパニーに対する管理部門を管掌する取締役等の変遷（下記ア）、並びに当社におけるカンパニー制導入及び統廃合の経緯（下記イ）につき述べる。

ア 管理部門を管掌する取締役等の変遷

当社は、2020 年 4 月以降、2024 年 3 月に B 氏が管理部長として当社取締役に就任するまでの間、管理部門を管掌する取締役が存在しなかった。2020 年 4 月以降、本報告書作成日までの間、当社には管理部門を管掌する執行役員も存在しなかった。2020 年 4 月以降、2023 年 6 月から同年 9 月は財務経理部長も存在しなかった。

2020 年 1 月以降、本報告書作成日までの間の、①管理部門を管掌する取締役、及び②財務経理部長の変遷は下表のとおりである。

⁷ ただし、内部監査室所属の内部監査担当者は、少人数、かつ、いずれも他部門を兼務していたことから、内部監査室を設置する前後で、当社の内部監査体制には特段変化はなかった。当社では、内部監査室所属の専任の役職員を設ける等、形式的に内部監査室を設置するだけでなく実質的にも内部監査体制の強化を図る施策を検討している最中とのことである。

(○は存在すること、×は存在しないことを示す)

時期	管掌取締役(①)	財務経理部長(②)
2020.1~2020.3	○【██████氏】	○【██████氏】
2020.4~2022.6	×	○【██████氏】
2022.7~2023.3		○【██████氏】
2023.4~2023.5		○【██████氏】
2023.6~2023.9		×
2023.10~2024.2		○【██████氏】
2024.3~	○【B氏】	

イ カンパニー制導入及び統廃合の経緯

当社は、2018年12月以前、クライアントのSNSアカウント運用支援を行うアカウント本部(①)及び自社開発のSaaS事業を行うプロダクト本部(②)の2つの事業部を設置していた。

当社は、2019年1月、企業内の複数の事業を独立した会社(カンパニー)として扱う組織形態であるカンパニー制を導入した。カンパニー制を導入した目的は、各事業における責任・権限を集約し各カンパニーが自立経営を行うことで、事業における意思決定の迅速化を図る点にあった。

カンパニー制の導入により、a) プロダクトカンパニー、b) ソリューションカンパニー、及びc) インキュベーションカンパニーの3つのカンパニーが設置された。その結果、旧アカウント本部(上記①)の事業は主にソリューションカンパニーとインキュベーションカンパニーが、旧プロダクト本部(上記②)の事業は主にプロダクトカンパニーが管掌した。

その後、2020年1月、インキュベーションカンパニー(上記c)がソリューションカンパニー(上記b)に統合された。

2020年7月、ソリューションカンパニー(上記b)内のクロスボーダー事業部がクロスボーダーカンパニーとして独立し、2024年6月まで、A) プロダクトカンパニー、B) ソリューションカンパニー、及びC) クロスボーダーカンパニーの3カンパニー体制となった。

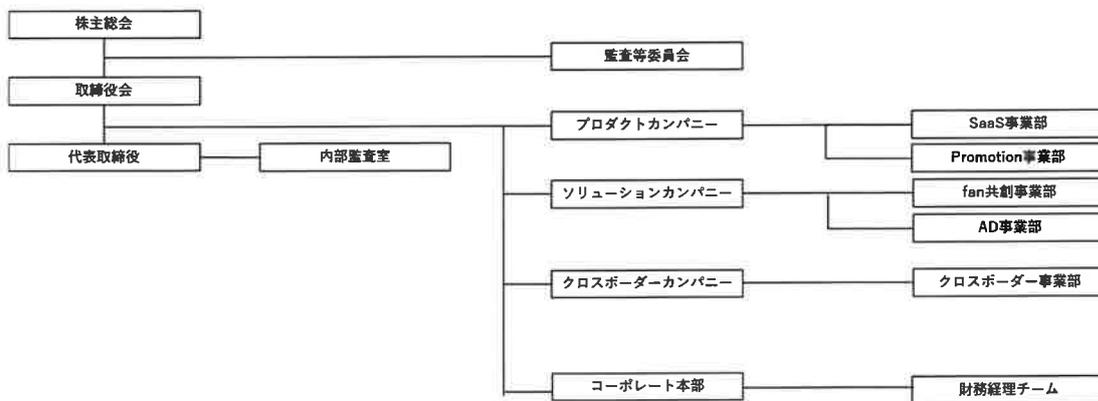
クロスボーダーカンパニーが設置された2020年7月時点の各カンパニーの事業内容の概要及び組織図は以下のとおりである。

【事業内容】

カンパニー	事業内容
プロダクトカンパニー	自社開発の下記マーケティングSaaSサービスを顧客企業に提供する事業 ① モニプラ・ファンブログ

	② Letro ③ echoes ④ LetroStudio
ソリューションカンパニー	SNS マーケティング支援及びファンマーケティング支援を中心とする企業のプロモーション及びマーケティング活動支援事業
クロスボーダーカンパニー	中国・香港・台湾向けインバウンド、越境 EC プロモーション支援事業

【組織図】



2024年6月、当社は、3カンパニー制を国内事業と海外事業に再編した。当該再編により、国内事業は事業部制となったが、海外事業であるクロスボーダーカンパニーはなおカンパニー制が維持された。なお、本報告書では、同月以降の国内事業内の事業部に言及する際も、説明の便宜上、プロダクトカンパニーやソリューションカンパニーという呼称を用いることがある。

国内事業では、プロダクトカンパニー（上記A）とソリューションカンパニー（上記B）を廃止し、事業部としてモニブラ事業部、Letro 事業部、AD 事業部、及びブランド&リテール事業部を設置した。国内事業でカンパニー制を廃止したのは、ソリューションカンパニー長であったD氏が退職し、プロダクトカンパニー長であったE氏がソリューションカンパニーにおける事業も含め国内事業を統括することになったためである。

海外事業では、クロスボーダーカンパニー（上記C）を維持し、その中にクロスボーダー事業部とオセロ事業部を設置した。当該体制においても、A氏のカンパニー長としての権限に変更はなかった。

(3)各事業の概要

各カンパニーの売上高【8】の推移は以下のとおりである。

(単位：千円)

事業年度	クロスボーダー	ソリューション	プロダクト
2020年12月期	■	■	■
2021年12月期	■	■	■
2022年12月期	■	■	■
2023年12月期	■	■	■

ア 国内事業

国内事業は、国内 SaaS 事業及びソリューション事業を主とし、モニブラ事業部及び Letro 事業部（旧プロダクトカンパニー）並びに AD 事業部及びブランド&リテール事業部（旧ソリューションカンパニー）から成る。2024年6月から現在まで、国内事業の責任者は E 氏である。

国内 SaaS 事業では、モニブラ・ファンブログ、Letro 等当社で開発した各種マーケティング SaaS ツールの提供、マーケティング DX 施策の提供及びカスタマーサクセス人員によるサポートを提供することで、顧客のマーケティング人材の質的又は量的な不足を補い、効率的かつ効果的に成果を上げる支援を行っている。

ソリューション事業では、顧客のマーケティング DX 課題において企画立案から施策の実行までの包括的な支援を行っている。

イ 海外事業

(ア)概要

クロスボーダーカンパニーは、クロスボーダー事業部と当社の連結子会社であるオセロ社を運営するオセロ事業部から成る。

A 氏は、2020年7月から現在まで、クロスボーダーカンパニー長を務めている。なお、A 氏は、本調査に伴い ■■■■■

(イ)クロスボーダー事業の立上げ

本事案は、クロスボーダーカンパニー長である A 氏による不正である。A 氏は当社におけるクロスボーダー事業の黎明期から大きな役割を果たした。そこで、以下、当社におけるクロスボーダー事業の立上げの経緯を述べる。

20■■年■■月頃、A 氏は、当社代表取締役社長である C 社長から、新たに海外からの訪日客をターゲットとしたインバウンド事業への進出構想を伝えられた。A 氏は、

⁸ 当社は 2022 年度第 1 四半期から改正企業会計基準第 29 号「収益認識に関する会計基準」を適用している。

当該構想を受け、当時所属していたアカウント本部から事業企画室に異動し、当時事業企画室長を務めていたF氏とともに、インバウンド事業を立ち上げた。

A氏は、事業企画室に異動した当初、当社が運営する既存のサービスをインバウンド事業に活用しようと試みたが、十分な成果を上げるには至らなかった。このため、A氏はインバウンド事業の方向性を一から模索し、インバウンド向け冊子の広告枠営業、海外アーティストの来日イベントのサポート等に取り組んだが、目立った売上を確保するには至らなかった。

2016年3月、当社は、当社への投資先からの紹介を受け、中国「 」SNS「 」を運営するグループ企業であるX1社と提携交渉を行う機会に恵まれた。A氏は、C社長とともにX1社の北京本社において協議を実施し、当社がX1社の日本総代理店となることが決定した。これにより、当社は、X1社を通じ、日本企業が 上のインフルエンサーに商品やサービスの広告を依頼できるサービスを提供することが可能となった。

また、2016年9月30日、当社は、中華圏（中国、香港、台湾）を対象とするインフルエンサー育成を目的として、X1社との であるVstar Japan(株)（現オセロ社）を設立した。F氏とA氏はともに当社の事業企画室に所属しつつ、F氏がオセロ社の 、A氏はオセロ社の営業を担った。

2017年7月、事業企画室の名称がグローバル事業部に変更となった。20 年 月、A氏は、F氏の異動に伴い、グローバル事業部長とVstar Japan(株)（現オセロ社）の をF氏から引き継いだ。

20 年 月以降、A氏は、グローバル事業部長及びVstar Japan(株)の として、在日中国人女性の口コミを活用したプロモーション「 」のローンチ、クライアント企業の中華圏向けSNS運営、SNS上での広告コンテンツの作成、中華圏インフルエンサーとの仲介等、現在のクロスボーダーカンパニーの中核となる事業を開始した。

その後、A氏は、上述した当社の組織改編を経て、2020年7月にクロスボーダーカンパニー長に就任した。なお、Vstar Japan(株)は、2021年11月18日に商号を(株)オセロに変更した。

(ウ)クロスボーダーカンパニーの事業内容及び人員構成

a クロスボーダー事業部

クロスボーダー事業部は、中国、香港及び台湾向けインバウンド施策及び越境ECプロモーション支援事業を行っている。具体的には、メーカーや小売事業者から受託を受け、SNS運営委託業務・広告用コンテンツ制作業務・広告出稿の代理業務を行っている。

クロスボーダー事業部は、セールsteam、運用チームA及び運用チームBから

成る。セールsteamは、営業活動並びに受注、見積及び検収手続を含む案件管理業務全般を実施する。運用チームは、セールsteamが受注した施策を実施する。運用チームA及びBの業務内容に特段の差異はない。

セールsteamのチーム長はA氏であり、構成員（業務委託及びアルバイトを含む。以下同じ）は■名である。運用チームA及びBのチーム長はともに■■■■氏であり、構成員は運用チームAが■名、運用チームBが■名である。クロスボーダー事業部全体の構成員は兼任者含め■■名（カンパニー付広報・マーケティングチームの■名を含む）である。

b オセロ事業部

オセロ社は、A氏が■■■■を務める当社の連結子会社であるが、当社においては、オセロ事業部としてクロスボーダーカンパニー内の事業部に位置づけられている。

オセロ事業部は、オセロ社を通じて中国向けインフルエンサーの育成支援事業を行っている。具体的には、所属インフルエンサーのマネジメント、所属するインフルエンサーの開拓等を行っている。オセロ事業部は、オセロ社に所属するインフルエンサーを活用してクロスボーダー事業部の業務を行っている。

オセロ事業部は営業活動を実施するセールsteam及び所属インフルエンサーのマネジメントを実施するマネジメントチームから成る。両チーム長はいずれもA氏が務めている。オセロ事業部の構成員はセールsteam ■名、マネジメントチーム ■名である。オセロ事業部全体の構成員は兼任者含め ■名である。

5 社内予算の策定

当社には、予算管理規程に基づき策定され、取締役会決議を経て、業績予想として社外に開示される予算（以下「**対外予算**」という）がある。

当社には、対外予算とは別に、カンパニーごとに策定される予算（以下、後述する期初予算、修正社内予算及び本最低ラインを総称して「**社内予算**」という）が存在する。当社には、社内予算策定のプロセス・基準を定めた規程又はマニュアルは存在しない。社内予算は、当該達成状況を踏まえ、期初予算、修正社内予算及び本最低ラインの3種類が策定される。対外予算とは別に社内予算である期初予算を作成する目的は、社内における目標設定にあり、各カンパニー及びカンパニー長に対する評価は、C社長が社内予算の達成状況を踏まえて行う。

以下、各社内予算の策定に至るプロセスにつき述べる。

(1) 期初予算

期初予算策定のプロセスは以下のとおりである。

① カンパニー長による案の作成

毎年■月頃、カンパニー長は自己が管掌するカンパニーの月次・四半期・通期の期初予算案を作成し、C社長に提出する。期初予算案の作成はカンパニー長の裁量に委ねられており、指針や基準等が示されることはない。

② C社長による承認

カンパニー長は、期初予算案につきC社長の承認を受ける。C社長は、当該承認に際し、当社が上場する東京証券取引所グロース市場で一般的に期待される年■%程度の成長率が充足されているかを大きな基準とし、市場動向や事業状況を詳細に検討しない。

③ 経営合宿における発表

毎年■月頃、カンパニー長は、C社長が承認した期初予算案を経営合宿で発表する。経営合宿は、当社で重要な役職に就く者及びC社長が指名する者が参加して実施される。経営合宿は当社の規程上の根拠が存在する会議体ではない。そのため、報告資料は存在するが、議事録は作成されていない。経営合宿では、来期の経営に向けた協議を行う。経営合宿で期初予算案を発表する趣旨は、経営合宿参加者間で期初予算案を共有し、協議する点にある。各カンパニー長は、経営合宿における指摘を踏まえ、期初予算案を微修正する場合がある。

各カンパニー長は、経営合宿終了後、経営合宿参加者に対し、経営合宿を踏まえた期初予算案を記入したExcelデータを送付する。

④ 取締役会による承認

毎年■月、取締役会決議において、上記Excelデータに記載された期初予算案のうち、通期予算について、承認する（以下、特に断りがない限り、上記プロセスを経て策定された社内予算のうち、四半期ごとの予算を「**期初予算**」という）。

(2)修正社内予算

修正社内予算策定のプロセスは以下のとおりである（以下、当該プロセスを経て策定された当四半期の予算を「**修正社内予算**」という）。期初予算とは別に修正社内予算を作成する目的は期中の実績に合致した目標を設定する点にある。

① カンパニー長による案の作成

カンパニー長は、前月までの実績及び当月以降の予測を踏まえ、当月が属する四半期の着地見込みに基づく予算案を作成する。カンパニー長は、客観的な受注状況

等の確実な見込みを踏まえてではなく、前月までの実績を踏まえた目標値として当該予算案の作成を行う。

② グループ会議における発表

毎月第 〇 営業日の午後、カンパニー長は、当月が属する四半期の着地見込みに基づく予算案をグループ会議で発表する。グループ会議は、C 社長、取締役（社外取締役を除く）、各カンパニー長が主体となり、経営企画部長及び財務経理部長がオブザーバーとして参加して実施される。調査対象期間中のグループ会議の参加者は別紙④「グループ会議出席者一覧」のとおりである。

グループ会議は当社の規程上の根拠が存在する会議体ではない。そのため、報告資料（以下「**グループ会議報告資料**」という）は存在するが、議事録は作成されていない。グループ会議では、期初予算又は修正社内予算達成に向けた協議を行う。

各カンパニー長は、前月における業績が良好だったカンパニー長から順に、前月の実績、期初予算の達成状況及び着地見込みを発表する。各カンパニー長は、グループ会議報告資料に当四半期の振り返りを記載し、報告する。

当社グループでは、その収益性を図る重要な経営指標（KPI）として、売上高から原価広告宣伝費及び外注費を控除し、カンパニー間手数料【⁹】を加除した金額である売上粗利（以下「**売上粗利**」という）を特に重視していた。その理由は、2018 年頃以降当社グループのビジネスモデルが売上粗利率の高い自社プロダクトを中心とした SaaS モデルに移行した点、及び当社が売上高をセールスマックスにより変動する数値であると考えていた点にある。当社は、IR においても、当該ビジネスモデルの移行に伴う売上粗利率の高さが強みであるとしていた。こうした背景があり、カンパニー長は、グループ会議報告資料において翌四半期の売上粗利・営業利益の着地見込み等を記載しており、特に売上粗利の達成率にかかる着地見込みが重視された。

当月が属する四半期の着地見込みが、前月に実施されたグループ会議での着地見込みを下回る場合、当該低い着地見込みが当四半期の修正社内予算として取り扱われる。

なお、定時取締役会では、対外予算の達成状況の議論に加え、グループ会議報告資料を使用して月次業績の報告が実施されている。

(3)本最低ライン

⁹ 当社カンパニー間で役務を提供する際に生じる手数料をいう。役務を委託したカンパニーは、カンパニー間手数料を控除し、役務を受託したカンパニーは、カンパニー間手数料を加算する。

本最低ライン策定のプロセスは以下のとおりである（以下、当該プロセスを経て策定された当四半期の予算を「**本最低ライン**」という【¹⁰】）。本最低ラインは、修正社内予算のうち当四半期の最終月に策定される予算である。

① カンパニー長による修正社内予算の未達

各カンパニー長は、修正社内予算達成に向け、営業活動の推進又は費用の削減に努める。しかし、事業を取り巻く環境が厳しい等の理由で、当四半期の最終月において、既にグループ会議で2回発表した修正社内予算を達成できないことがある。

② C社長との個別協議による確認

上記①の場合、各カンパニー長は、当四半期の最終月に実施されるグループ会議の前後に、C社長と個別に協議する。当該協議において、C社長と当該カンパニー長との間で達成すべき売上粗利の最低水準を相互に確認する。

本調査の対象期間における各四半期の期初予算・修正社内予算・本最低ラインの金額及び達成率は、別紙⑤「各四半期の期初予算・修正社内予算・本最低ラインの金額及び達成率」に記載のとおりである。

6 受発注フロー

本事案では売上及び売上原価又は販管費の不適切な計上が行われた。そのため、クロスボーダーカンパニーの受発注フローで、本事案がなぜ発生し得たのか、検証する必要がある。

受発注フローは案件の発生、検収、請求及び支払に及ぶ。当社は、当該管理をS①で行っている。S①とは、顧客情報、受注成績、検収状況及び請求情報等を一元管理するためのクラウド上の営業管理システムである。

以下、当社における一般的な受発注フローを簡略に説明するとともに（受発注フローの詳細は別紙⑥「受発注フロー」で述べる）、クロスボーダーカンパニーにおいてA氏が受発注フローにどのように関与していたのかを簡略に述べる。なお、カンパニー長であるA氏の受発注フローへの関与状況の特殊性を説明するため、他カンパニーのカンパニー長の受発注フローへの関与状況についても、必要に応じて言及する。

¹⁰ 「本最低ライン」は本委員会独自の用語であり、当社で使用されていない。当社では、本最低ラインを意味する用語として、「コミットメントライン」、「コミットライン」、「修正予算」が使用される。しかし、当社の社内規程等に定めた用語でない。役職員により用例も異なる。本委員会では、修正社内予算の達成が難しい状況でC社長と最後に達成を約束する予算であることを明確化するため、修正社内予算のうち当四半期における最低の予算を「本最低ライン」と呼ぶこととした。

(1)受注案件のフロー

① 案件作成

担当者は、顧客から受注見込みの案件があれば、S①に案件情報（例えば、案件名・顧客名・顧客担当者の氏名・メールアドレス・商材等）を登録する。

クロスボーダーカンパニーでは、一定程度、カンパニー長である A 氏が S①に案件情報を登録していた。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、カンパニー長が S①に案件情報の登録を行ってはいなかったものと認定した。

② 見積申請・承認

担当者は、外注先への原価から想定される売上粗利率を踏まえ（ただし、広告運用や SNS 運用等の案件は自社内で対応するため売上粗利率 100%の案件もある）、顧客に提出する見積を作成した上で見積申請を行う。その後、マネージャーは、見積申請の内容（例えば、支払条件・合計金額・原価・商材等）を確認した上で承認し、さらに商材担当責任者も、当該内容を確認した上で承認する。

クロスボーダーカンパニーでは、一定程度、カンパニー長である A 氏が見積の作成・申請を行っていたところ、A 氏は、クロスボーダーカンパニーにおける全ての商材の商材担当責任者でもあったため、他の役職員の承認を経ることなく手続が進められていたものがあつた。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、カンパニー長が見積の作成・申請を行ってはいなかったものと認定した。

③ 発注

担当者は、承認を得た見積内容にて当社ひな形に基づく発注書案を作成し、顧客に送付する。その後、担当者は、顧客から顧客の押印がされた発注書を受領する。

クロスボーダーカンパニーでは、一定程度、カンパニー長である A 氏が発注書案の作成・送付・受領を行っていた。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、カンパニー長が発注書案の作成・送付・受領を行ってはいなかったものと認定した。

④ 受注申請・承認

担当者は、顧客から受領した発注書の情報を S①に入力した上で受注申請を行う。マネージャーは、発注書及び S①に入力された完了予定日・顧客の社判・商材名・数量・単価・請求金額・検収日等の情報を確認した上で承認する。

クロスボーダーカンパニーでは、一定程度、カンパニー長である A 氏が受注申請をしていたため、他の役職員の承認を経ることなく手続が進められていたものがあつた。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、カンパニー長が受注申請を行ってはいなかったものと認定した。

カンパニーにおいて受注承認が得られた案件につき、財務経理部の担当者は、発注書及びS①に入力された上記情報を確認した上で受注承認を行う。併せて、財務経理部の担当者は、受注承認を行った案件をS②（S①とは別の販売管理システム）に出力する。

なお、受注承認後は、原則としてS①に入力した情報を変更することはできず、例外的に、担当者がマネージャーの承認を受けて（なお、下記⑤の検収後や、検収前であっても受注金額を変更する場合等はカンパニー長の承認も受けて）、S①に入力した情報を修正することができる。

クロスボーダーカンパニーでは、カンパニー長であるA氏が、必要に応じて、S①に入力した情報の修正を行うことがあった。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、カンパニー長がS①に入力した情報の修正を行ってはいなかったものと認定した。

財務経理部の担当者は、当該修正内容を確認した上で承認し、S②に出力した情報を修正する。

⑤ 検収

担当者は、顧客からの受託業務終了に際し、顧客に検収依頼メールを送信する（当該メールの送信は、当社がアドオン開発したS①とは別の自動送信システムにおいて、S①に登録された情報を利用して行われる）。

顧客は、検収を行う際、当該メールに引用されたURLをクリックし、納品確認ボタンを押下する。当該押下により検収承認が完了し、当該検収状況がS①に自動的に反映される。

財務経理部の担当者は、1日に2度、S①に検収承認完了の旨が反映された案件の情報を出力し、S②に登録する。これにより当該案件の売上計上がなされる（売上計上時期は原則として納品月とされている）。

クロスボーダーカンパニーでは、一定程度、カンパニー長であるA氏が検収依頼メールを送信していたが、その際に、顧客担当者について架空のメールアドレスを入力し、カーボン・コピー（CC）に自らのメールアドレスが入力されていることを確認して、検収依頼メールを送信していた。その上で、A氏は、検収依頼メールを、社内のネットワーク外でアクセスできる個人用スマートフォンで受信し（社内のネットワークでは検収承認ができない仕組みとなっていた）、顧客担当者ではなく自ら納品確認ボタンを押下することにより（検収依頼メールにかかるシステム上は、納品確認ボタンの押下者の履歴は残らない）、顧客からの検収承認を受けたかのような外観を作出していた（詳細は第3・1（3）で述べる）。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、カンパニー長が検収依頼メールを送信することはなかったものと認定した。実際に、他カンパニーのカンパニー長が顧客について架空のアド

レスを利用した検収依頼メールの送信を行っている事例も確認されなかった。

⑥ 請求

財務経理部の担当者は S②に登録されたデータをもとに請求書を作成する。

通常は財務経理部の担当者が直接顧客に請求書を送付するが、担当者が財務経理部の担当者に指示をして請求書を受領し、顧客に請求書を送付する場合もある。

クロスボーダーカンパニーでは、A 氏が担当する多くの案件で、カンパニー長である A 氏が財務経理部に指示をして、請求書を一括して受領し、自ら顧客に送付していた。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、財務経理部又はカンパニーの担当者から顧客に請求書が送付されており、カンパニー長自らが請求書を送付することはなかったものと認定した。

(2)外注案件のフロー

① 見積依頼

担当者は、必要に応じ、外注先から見積を取得する。

クロスボーダーカンパニーでは、一定程度、カンパニー長である A 氏が見積取得を行っていた。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、下記⑤のごく一部の支払申請にかかる案件の見積依頼を除けば、カンパニー長が見積取得を行ってはいなかったものと認定した。

② 商材登録(原価登録)及び外注の承認

担当者は、特定の外注案件につき、S①に外注する商材・数量・原価・販売価格等の情報を入力する。

外注の承認については、明確な承認手続は予定されていないが、上記(1)②のとおり見積承認に際して原価を確認した上で承認がなされることから、見積承認の中でマネージャー及び商材担当責任者の事実上の承認を受けることになる。

クロスボーダーカンパニーでは、一定程度、カンパニー長である A 氏が S①への上記情報の入力を行っていた。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、下記⑤のごく一部の支払申請にかかる案件の情報入力を除けば、カンパニー長が S①への上記情報の入力を行ってはいなかったものと認定した。

③ 発注

担当者は、当社ひな形に基づく発注書又はこれに準じる発注書を作成し、外注先に送付する。担当者は、外注先から返送された請書を S①に登録する。かかる発注の場面において、マネージャーその他の第三者による承認は特段必要とされていない。

クロスボーダーカンパニーでは、一定程度、カンパニー長である A 氏が発注書の

作成・送付及び請書の登録を行っていた。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、下記⑤のごく一部の支払申請にかかる案件の発注を除けば、カンパニー長が発注書作成・送付及び請書の登録を行ってはいなかったものと認定した。

④ 検収

担当者は、必要に応じ、外注先の納品物について検収を行う。検収実施の具体的方法は特段定められておらず、マネージャーその他の第三者による確認手続も特段必要とされていない。

クロスボーダーカンパニーでは、一定程度、カンパニー長である A 氏が検収を行っていた。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、下記⑤のごく一部の支払申請にかかる案件の検収を除けば、カンパニー長が検収を行ってはいなかったものと認定した。

⑤ 支払申請・承認及び支払

担当者は外注先から請求書を受領する。担当者は、当該請求書受領後、S①に請求書を添付し、件名・支払期限・顧客・商材名等を入力して支払申請を行う。

クロスボーダーカンパニーでは、一定程度、カンパニー長である A 氏が S①への情報入力・支払申請を行っていた。これに対し、本調査では、他のカンパニーにおいて、ごく一部の支払申請【11】を除けば、カンパニー長が S①への情報入力・支払申請を行ってはいなかったものと認定した。

上記支払申請の承認手続は、①特定の受注案件と紐づく原価の支払と、②特定の受注案件とは紐づかない販管費等の支払の場合とで異なり、また、当該支払が「取締役会で承認を得た営業利益予算」の範囲内か範囲外かで異なる【12】。

①について、上記範囲内の場合には、外注金額 〇〇〇〇円未満は「部長」、〇〇〇〇円以上は「カンパニー長」が承認する【13】。②について、上記範囲内の場合には、金額にかかわらず「カンパニー長」が承認する。他方で、上記範囲外の場合には、①②

11 2020年から2024年にかけて、当社の支払申請総数約 〇〇〇〇件に対しカンパニー長による支払申請件数は約30件と僅かであり、また、内容も不適切な会計処理に利用される可能性の乏しい類型であることを確認した。

12 「取締役会で承認を得た営業利益予算」とは、毎年12月の取締役会で承認された年次の社内向け営業利益予算をいう。ただし、当該予算の範囲内であっても、グループ会議で年次又は当四半期ごとごとの営業利益の未達が予想された後は「範囲外」の基準による。

13 当社の運用上、カンパニー長が申請者である場合の「部長」はC社長になっている。そのため、カンパニー長は、〇〇〇〇円未満の支出につきC社長の決裁を受けるが、〇〇〇〇円以上の支出については特段決裁を受けることがない。当社によれば、職制に照らし当該逆転現象が生じてしまったのは、S①の設定においてカンパニー長が申請者となる場合を想定していなかったことが理由とのことである。

いずれも、下表の「◎」を記載した者による承認が必要となる。

そのため、カンパニー長である A 氏は、①②いずれについても上記範囲内に該当するものとして支払申請することにより、他の者の承認を経ることなく手続を進めることができていた。

		カンパニー長	代表取締役	取締役会	
取締役会で承認を得た営業利益予算	範囲内	—	◎		
	範囲外	■■■■円以上		◎	
		■■■■円以上 ■■■■円未満		◎	
		■■■■円未満	◎		

上記承認手続の後、財務経理部の担当者は、請求書の支払期日を確認した上で承認する。当該承認後、当該担当者は、外注先への支払を行う。

第3 本調査によって確認された事実

1 概要

(1)各手口による金額的影響額の推移

本調査の結果、2020年度第3四半期から2024年度第3四半期までの間、クロスボーダーカンパニーで、A氏の関与による次の不適切な会計処理が行われていた事実が確認された。

- ① 売上の前倒計上（以下「**売上の前倒計上事案**」という）
- ② 売上原価の販管費への計上（以下「**原価の販管費計上事案**」という）
- ③ 売上原価の後倒計上（以下「**原価の後倒計上事案**」という）
- ④ 架空クロス（バーター）取引（以下「**架空クロス取引事案**」という）
- ⑤ 売上の架空計上（以下「**売上の架空計上事案**」という）
- ⑥ 連結相殺処理上の誤りを利用した前渡金の過大計上と売上原価の過少計上（以下「**連結相殺消去漏れ利用事案**」という）

各手口による当社の連結財務諸表への金額的影響額の推移は、下表のとおりである【14】。

（単位：千円）

¹⁴ A氏は、2020年6月度事案（脚注27）及び2020年9月度事案（脚注28）の一部への関与を明確に否定している。ただし、いずれの事案においても、当社の財務諸表等に対する影響が生じることを踏まえ、本調査では、各手口による当社の連結財務諸表への金額的影響額の推移においては当該期間を含めた金額を記載する。

各手口	勘定科目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 (※)	合計
①売上の前倒計上事案	売上高	▲31,276	1,553	▲34,563	▲25,358	2,142	▲87,502
	売上原価	▲16,938	16,609	▲688	▲486	550	▲953
	売上総利益	▲14,338	▲15,056	▲33,875	▲24,872	1,592	▲86,549
	販管費	-	-	-	-	-	-
	営業利益	▲14,338	▲15,056	▲33,875	▲24,872	1,592	▲86,549
②原価の販管費計上事案	売上高	-	-	-	-	-	-
	売上原価	-	-	14,083	10,383	10,867	35,333
	売上総利益	-	-	▲14,083	▲10,383	▲10,867	▲35,333
	販管費	-	-	▲14,283	▲10,183	▲12,791	▲37,257
	営業利益	-	-	200	▲200	1,924	1,924
③原価の後倒計上事案	売上高	-	-	-	-	-	-
	売上原価	-	-	5,670	10,604	8,253	24,527
	売上総利益	-	-	▲5,670	▲10,604	▲8,253	▲24,527
	販管費	-	-	-	-	-	-
	営業利益	-	-	▲5,670	▲10,604	▲8,253	▲24,527
④架空クロス取引事案	売上高	-	-	▲9,000	▲27,000	-	▲36,000
	売上原価	-	-	-	▲1,999	▲9,445	▲11,444
	売上総利益	-	-	▲9,000	▲25,001	9,445	▲24,556
	販管費	-	-	▲900	▲1,463	▲2,010	▲4,373
	営業利益	-	-	▲8,100	▲23,538	11,455	▲20,183
⑤売上の架空計上事案	売上高	-	-	-	▲28,800	▲150	▲28,950
	売上原価	-	-	-	-	-	-
	売上総利益	-	-	-	▲28,800	▲150	▲28,950
	販管費	-	-	-	-	-	-
	営業利益	-	-	-	▲28,800	▲150	▲28,950
⑥連結相殺消去漏れ利用事案	売上高	-	-	-	-	-	-
	売上原価	-	-	4,600	1,500	6,120	12,220
	売上総利益	-	-	▲4,600	▲1,500	▲6,120	▲12,220
	販管費	-	-	-	-	-	-
	営業利益	-	-	▲4,600	▲1,500	▲6,120	▲12,220
合計	売上高	▲31,276	1,553	▲43,563	▲81,158	1,992	▲152,452
	売上原価	▲16,938	16,609	23,665	20,002	16,345	59,683
	売上総利益	▲14,338	▲15,056	▲67,228	▲101,160	▲14,353	▲212,135
	販管費	-	-	▲15,183	▲11,646	▲14,801	▲41,630
	営業利益	▲14,338	▲15,056	▲52,045	▲89,514	448	▲170,505

※2024年度は第3四半期までの集計

(2)各手口の概要

上記各手口の概要は以下のとおりである。各手口は、A氏が、本最低ライン達成に向けて感じていた心理的重圧の中で売上及び利益を過大に作出すべく実施された点で共通している。

ア 売上の前倒計上事案

顧客に対する商材の納品又は役務の提供が完了していないにもかかわらず、顧客に要請し、又は自身で検収承認を実施する方法により検収を受けることで、売上を前倒計上する類型である。翌四半期以降の売上及び利益を当四半期に前倒で計上する。発注書記載の商材の納品又は役務の提供が実在する点で、売上の架空計上事案及び架空クロス取引事案とは異なる。

イ 原価の販管費計上事案

原価に関する外注先への支払に関し、販管費として計上する方法により、原価への計上を回避する類型である。

ウ 原価の後倒計上事案

原価に関する外注先への支払に関し、当該支払を要した案件（以下、便宜上「**A 案件**」という）より後に検収日が到来する別の案件又は架空の案件（以下、便宜上「**B 案件**」という）の原価として計上する方法により、原価を後倒で計上する類型である。外注先からの商材の納品又は役務の提供が実在する点で、架空クロス取引事案とは異なる。

エ 架空クロス取引事案

架空クロス取引事案は、外部の関係者と共謀して行われる（以下、当該関係者を「**共謀先**」という）。まず、共謀先の協力を得て共謀先と関係があると推察される【¹⁵】取引先に対する商材の納品又は役務の提供その他の経済的実体を欠く架空の取引による売上を計上する。次に、当該計上と相前後して、共謀先と関係があると推察される取引先に対し、経済的実体を欠く架空の原価又は販管費等を計上する。これら一連の行為により、実質的に経済的実体を欠く資金循環をこれら取引先との間で一定期間内に行うものであり、関連性の強い又は紐づく関係のある取引を行うことを企図し、架空売上及び原価又は販管費等を計上する類型である。

オ 売上の架空計上事案

顧客からの発注を偽装し、当該発注に対応する商材の納品又は役務の提供その他の経済的実体を欠く架空の取引により売上を計上する類型である。商材の納品又は役務の提供が実在しない点で、売上の前倒計上事案とは異なる。

カ 連結相殺消去漏れ利用事案

¹⁵ 後述の第3・3(4) 架空クロス取引事案で言及するとおり、一部取引先との間の共謀関係については、その疑いがあるに留まり、事実認定するには至らなかった。

連結子会社であるオセロ社への外注費の支払を利用して、連結財務諸表における売上原価の過少計上及び前渡金の過大計上が行われた。当社が受注した案件（以下、便宜上「**C 案件**」という）につき、オセロ社に外注し、当該外注費にかかる支払申請がC 案件の検収完了前に行われた場合、財務経理担当者が、当該外注費を売上原価から前渡金に振り替えていたこと、及び、連結相殺処理を繰り返し誤っていたことが相まって、結果として、連結財務諸表における前渡金の過大計上及び売上原価の過少計上が生じることとなる（財務経理担当者の誤りの内容や、それに伴って生じる連結財務諸表上の影響等は後記3（6）イ（ア）で詳述する）。

A 氏は、財務経理担当者の誤り等を利用し、オセロ社に、C 案件の検収完了前に当社への請求書を発行させる。その後、A 氏は、当該請求書を用い、当社において（オセロ社に対する）支払申請を行う。これら一連の行為は、財務経理担当者の連結相殺処理の誤り等を利用して、前渡金の過大計上及び売上原価の過少計上を生じさせる類型である。

(3)A 氏が関与した各手口の具体的な実行方法

クロスボーダーカンパニーで A 氏の関与が確認された上記 6 つの手口の具体的な実行方法は、以下のとおりである。

ア 売上の前倒計上事案

A 氏は、次の 3 つの方法で売上の前倒計上を実行していた。

1 つ目は、①顧客から発注を受けた後、商材納品又は役務提供の完了前に、顧客に対して検収承認を要請し、顧客からの検収承認を取得する方法である。

2 つ目は、②顧客から発注を受けた後、S①の案件作成に際し登録した架空のメールアドレス（以下「**ダミーアドレス**」という）宛てに検収依頼メール（A 氏は CC に自身のメールアドレスが入力されていることを確認する）を送信し、A 氏が自らに送信された検収依頼メールにおける納品確認ボタンを押下することで、顧客からの検収承認を取得したかのような外観を作出する方法である。

3 つ目は、③発注書の顧客押印欄内の印影を偽造¹⁶して顧客からの発注を偽装し、上記同様ダミーアドレスを使用して顧客からの検収承認を取得したかのような外観を作出する方法である。

各方法を整理すると下表のとおりである。

	発注書	検収手法	商材の納品又は役務提供

¹⁶ A 氏が発注書の顧客押印欄を偽造した理由は、四半期末で売上計上するに際し、顧客から正規の発注書を取得する時間的余裕がなかったためである。

方法①	正規取得	顧客へ協力要請	実体あり【 ¹⁷ 】
方法②		ダミーアドレス	
方法③	偽造	ダミーアドレス	実体あり【 ¹⁸ 】

第2・6(1)に記載した一般的な受注案件のフローと異なる点は以下のとおりである。

(ア)顧客への要請ケース(上記方法①)

① 顧客への検収承認の要請

A氏又はA氏から指示を受けたG氏若しくはH氏が顧客担当者に対し、商材納品又は役務提供の完了前の検収承認の実施を要請する。

② 検収依頼メールの送信及び顧客による検収

上記要請の後、顧客担当者に対し検収依頼メールを送信する。これを受けた顧客担当者が検収依頼メール中に引用されたURLをクリックし、「確認しました」のボタンを押下し、検収承認を実施する。

(イ)ダミーアドレスケース(上記方法②)

① ダミーアドレスの使用

S①の案件作成に際し、顧客担当者のアドレスとしてダミーアドレスを登録し、ダミーアドレスを宛先とする検収依頼メールを作成し、送信する(当該メールの送信は、当社がアドオン開発したS①とは別の自動送信システムにおいて、S①に登録された情報を利用して行われる)。その際、A氏は、カーボン・コピー(CC)に自らのメールアドレスが入力されていることを確認する。

◀ダミーアドレスを使用した検収依頼メールの例【¹⁹】▶

¹⁷ クロスボーダーカンパニーでは、顧客から継続的施策(次年度の1年間等の期間での施策)を受注するケースがある。しかし、顧客の海外向け予算の縮小や事業の見直し等の影響で、当該施策が途中で終了する可能性がある。この場合、当初予定していた期間の途中で当社からの役務提供が中止される。「あり」との記載には、このような商材又は役務の提供が途中で中止される場合も含むものとして記載している。

¹⁸ 前掲脚注17と同様。

¹⁹ 別紙⑦「売上の前倒計上事案一覧表」案件番号 [] に際してA氏が送信した検収依頼メールである。通常使用されるメールアドレスは「 [] @ [] .com」である。A氏は、これを「 [] @ [] .com」とS①上に登録した上で、検収依頼メールを作成し、送信した。

From: アライドアーキテツ株式会社 [REDACTED]
Sent: Wed 2022/10/05 9:53:13 PM (UTC)
To: [REDACTED] ←ダミーアドレス
Cc: [REDACTED]
Subject: 【ご納品内容確認】 [REDACTED]

お世話になっております。
アライドアーキテツの [REDACTED] でございます。

9月のご納品内容について、確認をお願いしております。

下記のURLを開いて頂き、内容をご確認頂けましたら、
画面下部の「確認しました」ボタンを押していただきますようお願い申し上げます。

以上、ご対応何卒よろしくお願いいたします。

アライドアーキテツ株式会社
<http://www.aainc.co.jp/>

〒150-0013
東京都渋谷区恵比寿1-19-15ウノサワ東急ビル4F

② A 氏による検収の実施

A 氏は、自らに送信された検収依頼メール中に引用された URL をクリックし、「確認しました」のボタンを押下し、検収を実施する。なお、自動送信システム上、社内のネットワークに接続されている機器では納品確認ボタンを押下することができない設定となっている。そのため、A 氏は、社内のネットワーク外でアクセスできる個人用スマートフォンのメールアプリケーションから当該検収依頼メールを開き、納品確認ボタンを押下していた。

③ 請求書の送付

A 氏は、財務経理部に指示し、売上の前倒計上事案にかかる請求書（PDF ファイル）を受領する。財務経理部から直接顧客に送付（ダミーアドレスを宛先としてメール送付される可能性がある）された場合、売上の前倒計上事案が発覚する可能性があるためである。財務経理部から請求書を受領した後は、自身の PC（ローカルフォルダ）に請求書を保存する。

A 氏は、納品完了後、顧客に上記請求書を送付する。ただし、上記②により納品完了前に検収を実施しているため、納品完了期日より支払期日が先行する可能性がある。

この場合、A氏は、別途S①上で自ら支払期日の変更を申請・承認し、当該案件の支払期日を変更する。その後、財務経理部に改めて指示し、当該変更後の請求書を受領する。S①上での申請が間に合わない場合等、当該申請が行われない場合、財務経理部は上記案件にかかる売上に伴う売掛金を滞留債権として把握する。A氏は、当該滞留債権に関し問い合わせを受けた場合、顧客と支払時期について交渉中である旨を回答する等していた。

(ウ)発注書偽造ケース(上記方法③)

① 発注書の偽造

A氏は、S①で作成した発注書データにつき、PDF編集ツールを利用して顧客の「法人印」欄の印影を偽造する。当該印影データは、顧客から従前の取引で送付された発注書から印影部分を切り取る方法で取得する。A氏は、当該偽造により作成した発注書データをS①に登録し、受注申請を行う。

＜偽造された発注書の例＞

発注書番号 [REDACTED]

電話 [REDACTED]
FAX [REDACTED]

発 注 書

アライドアーキテクト株式会社 御中

法人名	[REDACTED]	法人印
対象案件	[REDACTED] 中華圏施策 (マイクロKOL)	 偽造
代表連絡先	[REDACTED]	
担当者名	[REDACTED]	
担当者連絡先	[REDACTED]	

下記のとおり発注いたします。

合計金額 ￥ [REDACTED] (消費税等込)

項目	数量	単位	単価	金額	契約期間(納品月)
1 KOL施策 [REDACTED]マイクロKOL施策 (15名)	1	式	¥ [REDACTED]	¥ [REDACTED]	2024年6月 - 2024年8月
御見積有効期限			小計	¥ [REDACTED]	
			消費税等	¥ [REDACTED]	
			合計	¥ [REDACTED]	

支払条件
 [REDACTED]

② ダミーアドレスの使用

上記 (イ) ①と同様である。

③ A 氏による検収の実施

上記（イ）②と同様である。

④ 請求書の送付

上記（イ）③と同様である。

イ 原価の販管費計上事案

A 氏は、A 案件の原価である外注費（以下「**A 案件外注費**」という）を、特定の案件に紐づかない販管費として S①に登録して支払申請をすることで、原価の販管費計上事案を実行している。概要は下表のとおりである。

	A 案件	S①の登録
原価の販管費計上事案	外注費	販管費

具体的な手法は以下のとおりである（後述のとおり、原価の販管費計上事案との関係では、S①に登録する以外の手法も用いられているが、本事案の他の手口と対比させるため、S①に登録する手法について述べる）。

① A 案件で発生した外注費の登録等

A 案件外注費を、S①において、(i) A 案件に原価の登録を行う、又は (ii) A 案件に原価の登録を行わない。

② 販管費での登録等

S①において、(i) A 案件外注費が既に A 案件の原価として登録されている場合、登録済の A 案件外注費をゼロ円に更新又は抹消する。その後、支払申請まで登録作業を行わない。

一方で、S①において、(ii) A 案件外注費が A 案件の原価として登録されていない場合、支払申請まで登録作業を行わない。

③ 販管費の支払申請

外注先による納品後、外注先から請求書が案件担当者である A 氏に届く【²⁰】。A 氏は販管費の支払申請に際し、エビデンスとして当該請求書を添付する。財務経理部では、販管費の支払申請に当たり、請求書と S①上の申請内容につき、金額、顧客名、

²⁰ A 氏以外が案件担当者の場合、A 氏が案件担当者に依頼し案件担当者に届いた請求書を案件担当者から受け取り、A 氏が販管費の支払申請を行うケースもあった。

口座名義の一致につき確認するものの、何に対する支払かについては精査せず承認していた。この点につき、財務経理部では明確なルールは存在していなかった。そのため、販管費の支払申請の段階でも、財務経理部に気付かれることなく原価であるA案件外注費を原価ではない販管費に付け替えることができた【21】。

ウ 原価の後倒計上事案

A氏は、A案件外注費を、検収日が後に到来するB案件の原価である外注費（以下「B案件外注費」という）としてS①に登録し、B案件に紐づいた外注費として支払申請をすることで、原価の後倒計上事案を実行している。概要は下表のとおりである。

	A案件	S①の登録
原価の後倒計上事案	外注費	B案件の外注費

原価の後倒計上事案においては、①売上の前倒計上案件で前倒計上した売上に対応する原価につき検収月に支払申請ができない結果原価を後倒計上せざるを得ない類型と、②売上の前倒計上案件以外の案件で原価を後倒計上する類型がある。

売上の前倒計上案件（A案件）の原価（上記①）	B案件へ付替
売上の前倒計上案件以外の案件（A案件）の原価（上記②）	B案件へ付替

具体的な手法は以下のとおりである。売上の前倒計上案件で検収月に支払申請ができない結果原価を後倒計上せざるを得ない類型と、売上の前倒計上案件以外の案件で原価を後倒計上する類型のいずれも、具体的な手法に差はない。

① A案件で発生した外注費の登録等

A案件外注費が発生した場合、S①において、(i) A案件に原価の登録を行う、又は(ii) A案件に原価の登録を行わない。

② B案件での外注費としての登録等

S①において、(i) A案件外注費が既にA案件の原価として登録されている場合、登録済のA案件外注費をゼロ円に更新又は抹消した上で、当該修正により減少した額を、B案件外注費として原価登録する。

²¹ なお、A氏は、請求書の内容が販管費の内容として適切でない場合、財務経理部による承認の際に発覚することを防ぐため、請求書の摘要を「クーポン拡散費用」等販管費として違和感のない内容に書き換えたこともあった。

一方で、S①において、(ii) A 案件外注費が A 案件の原価として登録されていない場合、B 案件外注費として原価登録する。

③ 支払申請

外注先から請求書が案件担当者である A 氏に届く【22】。A 氏は原価支払申請に際し、当該支払を B 案件と紐づけて申請し、エビデンスとして当該請求書を添付する。

財務経理部では、B 案件外注費の支払申請があると、請求書の支払時期を確認し、S①の B 案件の検収日又は検収予定日を確認し、前渡金に計上すべきか否かを確認していたが、当該外注費が B 案件に紐づくか否かを確認せず承認していた。この点につき、財務経理部では明確なルールは存在していなかった。そのため、支払申請の段階でも、財務経理部に気付かれることなく A 案件外注費を B 案件外注費に付け替えることができた。

エ 架空クロス取引事案

(ア) 売上の架空計上部分

A 氏は、外部の関係者と共謀の上、S①で受注処理を行い、共謀先の協力を得て共謀先から架空取引にかかる発注書を取得し、検収承認を取得する方法で、売上の架空計上を実行していた。概要は下表のとおりである。

	発注書	検収手法	商材の納品又は役務提供
売上の架空計上	共謀先へ協力依頼	共謀先へ協力依頼	実体なし

(イ) 原価又は販管費の架空計上部分

A 氏は、外部の関係者と共謀の上、上記の架空売上とほぼ同額の金額を、①共謀先と関係があると推察される取引先とは別の正規の顧客に対する架空の原価、又は、②特定の案件とは紐づかないクロスボーダーカンパニーにおける架空の広告宣伝費等の販管費として S①に登録する方法で、原価又は販管費の架空計上を実行していた。概要は下表のとおりである。

	共謀先と関係があると推察される取引先 に対する架空の売上案件	S①の登録
原価又は 販管費の	原価又は販管費の計上を 行わない	正規の顧客に対する 架空の原価等（上記①）

²² A 氏以外が案件担当者の場合、A 氏が案件担当者に依頼し案件担当者に届いた請求書を案件担当者から受け取り、A 氏が B 案件について支払申請を行うケースもあった。

架空計上		クロスボーダーカンパニーにおける 特定の案件と紐づかない架空の販管費（上記②）
------	--	--

具体的な手法は以下のとおりである。

a 共謀先と関係があると推察される取引先に対する架空の売上

A氏は、S①で、共謀先と関係があると推察される取引先に対する架空の売上案件につき原価又は販管費の計上を行わない。A氏が当該計上を行わない理由は、①A氏にとって売上粗利の架空計上の主目的であり、あえて原価又は販管費の計上に伴う煩雑な処理をする必要がなかったこと、及び、②原価又は販管費の計上に伴い必要となる財務経理部による社内決裁を回避することが便宜であったからである。

なお、A氏は、架空の売上案件について原価又は販管費の計上がない点につき、案件作成の際に財務経理部の担当者が決裁を行う際に疑義を覚えることがないように、顧客に対するコンサルティング等、外注先への原価又は販管費の計上が想定されない案件を設定した。

b 正規の顧客の売上案件における架空の原価等

A氏は、S①で、共謀先と関係があると推察される取引先とは別の正規の顧客の売上案件に架空の原価等を登録する。A氏は売上規模が大きい正規の顧客の案件に架空の原価等を登録した。売上規模が大きい正規の顧客の案件であれば、売上規模が小さい案件と比較して架空の原価等を混在させやすいからである。

c クロスボーダーカンパニーにおける特定の案件とは紐づかない架空の販管費

A氏は、S①で、共謀先と関係があると推察される取引先に対する架空売上額（上記a）から、正規の顧客の売上案件における架空の原価等（上記b）を控除した部分を、クロスボーダーカンパニーにおける特定の案件とは紐づかない販管費として登録する。

A氏は、クロスボーダーカンパニーにおいて、各四半期に約 [] 円の販管費の予算枠を、財務経理部の担当者による必要な社内決裁を経て実質的に自由に支出することができた。販管費支払における同決裁の確認が不十分だったからである。A氏は、当該予算枠の範囲内で、正規の顧客の売上案件における架空の原価等（上記b）として計上可能な金額との平仄を踏まえ、架空の販管費を登録した。

オ 売上の架空計上事案

A氏は、発注書の顧客押印欄の印影を偽造する方法により顧客からの発注を偽装し、ダミーアドレスを使用して検収承認を取得する方法で、売上の架空計上事案を実行していた。概要は下表のとおりである。

	発注書	検収手法	商材の納品又は役務提供
売上の架空計上事案	偽造	ダミーアドレス	実体なし

第2・6(1)で記載した一般的な受注案件のフローと異なる点は、上記ア(ウ)で記載した内容と同様である。

カ 連結相殺消去漏れ利用事案

A氏は、連結子会社であるオセロ社に対する外注費の支払に関し、当該支払を要した案件(C案件)の検収完了前に、オセロ社にあえて当社への請求書を発行させ、当該請求書を用いて当社で支払申請を行う。当該支払申請が行われた場合、財務経理担当者が連結相殺処理の誤りを繰り返していたことが相まって、結果として、連結財務諸表上の前渡金の過大計上及び売上原価の過少計上が実現される。概要は下表のとおりである。

	前提	手法
連結相殺消去漏れ利用事案	財務経理部担当者による(前渡金への振替え及び)連結相殺処理の誤り	左記前提を利用して、あえてC案件の検収完了前に支払申請を行う

具体的な手法は以下のとおりである。なお、外注先に対する支払フローについては、第2・6(2)で記載した内容と同様である。なお、財務経理部担当者の誤り等の具体的内容は後記3(6)イ(ア)で詳述する。

① オセロ社における請求書発行

A氏は、オセロ社の請求書発行担当者に口頭で指示して、(C案件完了前、かつ、)オセロ社から当社に対する納品が完了していない案件にかかる請求書を発行させる。

② 当社における原価支払申請及び承認

A氏は、当社において、当該請求書を添付して原価支払申請を行い、自ら当該申請を承認した上で、財務経理部長による支払承認を得る方法で、連結相殺消去漏れ利用事案を実行している。

2 各手口の行為者及び当社グループの関与者

本調査により、本事案はA氏により実行されている他、当時のクロスボーダーカンパニーの従業員であるG氏、H氏又はI氏(G氏、H氏、I氏の3名を総称して「**関与者**」という)が関与していることが確認された。いずれの関与者もA氏の指示により本事案

に
関与していた。

A 氏及び関与者の経歴等は、以下のとおりである。

(1)A 氏

下表のとおりである。現在、A 氏は、クロスボーダーカンパニー長とオセロ社の
を兼任し、クロスボーダーカンパニーのセールスチームのチーム長並びにオセロ事業部内セールスチーム及びマネジメントチームのチーム長を務めている。

年月	概要
20 年 月	
20 年 月頃	
20 年 月	
20 年 月	
20 年 月	(株)Vstar Japan (現オセロ社) に就任する。
2020 年 07 月	クロスボーダーカンパニー長に就任する。

(2)G 氏

G 氏は、20 年 月に当社に中途入社後、クロスボーダーカンパニーに配属され、A 氏の部下として営業を担当した。G 氏は、20 年 月、当社を退社した。

(3)H 氏

H 氏は、20 年 月に当社に中途入社後、クロスボーダーカンパニーに配属され、A 氏の部下として営業を担当した。H 氏は、20 年 月 日、当社を退社した。

(4)I 氏

I 氏は、20 年 月に当社に中途入社後、オセロ事業部に配属され、SNS の運用等のオセロ社の業務を行い、20 年頃からオセロ社の営業業務、請求書の発行・送付業務を担当している。

3 各手口の具体的な実行経過

A 氏による各手口は、2020 年度第 3 四半期から 2024 年度第 3 四半期までの間、順次、

不正手段が多様化、複線化して実行された【23】。

《クロスボーダーカンパニーにおいて発見された各手口一覧表》

	2020年度				2021年度				2022年度				2023年度				2024年度		
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q												
①売上の前倒計上 事案		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
②原価の販管費計 上事案									●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
③原価の後倒計上 事案									●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
④架空クロス取引事 案										●		●	●	●	●	●	●	●	●
⑤売上の架空計上 事案														●	●	●	●	●	●
⑥連結相殺消去漏 れ利用事案										●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

●：金額影響が生じた時点

以下、A氏がどのような心理的重圧のもとに各手口の実行に至り、各手口が当社で可能となってしまった背景を述べる。また、A氏が各手口の発覚を免れるため、不正手段を多様化、複線化した経緯についても言及する。

(1)売上の前倒計上事案

ア 売上の前倒計上事案に至る経緯

本事案は、A氏が売上の前倒計上を行ったことから始まる。A氏は、クロスボーダーカンパニー長就任後から、本最低ライン達成に向けた心理的重圧を感じていた。以下、その経過について述べる。

(ア)A氏がカンパニー長就任に至る経緯

2020年3月から4月頃、新型コロナウイルス感染症（以下「**新型コロナ**」という）が世界的に流行した。当該流行により、インバウンド需要の回復は直ちに見込めない状況にあった。しかし、クロスボーダー事業は立上げ以降、新規顧客との取引数・額ともに増加していた。中国本土内の消費需要にも伸びしろがあると考えられ、十分な事業拡大が見込める状況にあった。クロスボーダー事業部は他事業部との連携が必須

23 本調査では、クロスボーダーカンパニーにおいて、2020年6月に計6件の前倒計上事案（以下「**2020年6月度事案**」という）を確認したため、同カンパニーにおいて発見された各手口一覧表には2020年度第2四半期を含め記載している。ただし、A氏が2020年6月度事案への関与を否定していること等（詳細は脚注27参照）を踏まえ、A氏による各手口の実行には同期間（2020年度第2四半期）を含めていない。

ではない。こうした背景のもと、A氏は、2018年10月頃から、アカウント本部【24】内のクロスボーダー事業部に在籍し、中国進出支援事業に従事していた。

クロスボーダー事業部を単独の会社とする中で、①事業環境の変化に応じたスピーディな意思決定が可能となり、より一層の事業の成長と会社全体への収益の貢献が図れるのではないか、②若手登用を推進させるべく当該会社長にA氏がふさわしいのではないか、との議論がなされた。

当該議論を踏まえ、2020年7月、クロスボーダー事業部はクロスボーダー会社として独立し、A氏は会社長に就任した。

A氏は、D氏から指示を受け、2020年度第1四半期以降からグループ会議報告資料の作成を行っていた。

(イ)2020年度第3四半期における本最低ラインの策定

2020年度第3四半期における期初予算・修正社内予算・本最低ラインごとの予算・実績・達成率は下表のとおりである。

(予算及び実績の単位は千円)

2020/3Q				
		予算	実績	達成率
期初予算				
	売上高	■	■	■
	売上粗利	■	■	■
	営業利益	■	■	■
修正社内予算				
	売上高	■	■	■
	売上粗利	■	■	■
	営業利益	■	■	■
本最低ライン				
	売上高	■	■	■
	売上粗利	■	■	■
	営業利益	■	■	■

※「-」は数値の確認ができない箇所

期初予算及び修正社内予算を策定したにもかかわらず、本最低ラインを策定せざる

²⁴ 2019年1月にインキュベーションカンパニー、2020年1月にソリューションカンパニーに名称を変更した。いずれも会社長はD氏であった。

を得なかった経緯は以下のとおりである。

a 予測できなかった新型コロナの流行

2020年2月頃、新型コロナの世界的流行によりインバウンド需要が減少し始め、同年4月7日には、東京都を始めとする全国7都道府県に緊急事態宣言が発出された。期初予算は当該事態が想定されていなかった。

A氏は、2020年7月13日開催のグループ会議にクロスボーダーカンパニー長として初めて出席した。A氏は、当該グループ会議で、上記事態を踏まえた2020年度第3四半期の売上粗利の修正社内予算を報告した。売上粗利の修正社内予算は、期初予算対比で▲■■■■円(▲■■■%)であった。

b 新型コロナの影響が継続し、確実視された新規受注が進まなかった

A氏は、2020年7月13日開催のグループ会議資料において、2020年度第3四半期の売上粗利につき、「現状■■■■円～■■■■円が見込める状態。■■■■など受注～検収の期間が短いので提案量を増やし対策する」と記載した。

A氏は、売上粗利の修正社内予算■■■■円を達成するため、既存の受注見込案件だけでは足りず、新規受注案件の獲得が必要不可欠であると考えていた。A氏は、新規営業又は越境ECを活用した商材(以下「越境EC商材」という)の新規受注を見込んでいた。しかし、2020年7月時点における2020年度第2四半期までの売上粗利の累計実績は■■■■円(同第1四半期及び第2四半期の累計期初予算比で▲■■■円・▲■■■%)に留まっていた。A氏は、通期の売上粗利にかかる累計見込みは■■■■円(通期の期初予算比で▲■■■■円・▲■■■%)程度と予測していた。

A氏は、2020年7月時点で、既に通期の期初予算が未達になる可能性があると考えていた。実際、その後も新型コロナの流行によるインバウンド需要の減少が継続した。その結果、2020年7月度の売上粗利の実績は■■■■円(修正社内予算比▲■■■■円・▲■■■%)に留まる等、売上粗利の修正社内予算達成は困難な状況が続いた。

2020年7月■■日、当社はX2社と業務提携を開始【25】し、クロスボーダーカンパニーで越境ECを活用した商材の取扱いを開始した。A氏は、同年8月12日開催のグループ会議報告資料において、2020年度第3四半期の売上粗利につき、「X2社との共同パッケージについてのクライアントの反応は良くアプローチ数を増加。3Qの達成に向けてX2社プランを(原文ママ)拡販に注力」「8月の新規営業により■■■■

円～円まで積むことができると考えている」と記載した。A氏は、当該時点で売上粗利の修正社内予算円を達成できると考えていた。しかし、2020年8月度も、新型コロナによるインバウンド需要の減少が継続し、顧客において海外向けの予算が削減される等した。クロスボーダーカンパニーでは、新規受注案件の獲得に苦戦し、越境EC商材も受注に想定外の期間を要することとなった【26】。

A氏は、2020年9月10日開催のグループ会議報告資料において、2020年度第3四半期の売上粗利につき、「」と記載し、同年7月13日に策定した売上粗利の減額した本最低ラインを策定するに至った。

かかる本最低ラインは、2020年9月10日開催のグループ会議で、達成可能な売上粗利の本最低ラインとして報告及び設定された。A氏は、本最低ラインを必ず達成しなければならないという心理的重圧を感じるに至った。A氏は、本最低ラインを達成するための施策を考え、同日開催のグループ会議報告資料に、「」と記載した。越境EC商材についての顧客からの注目度が高かった。受注に想定外の期間を要する場合でも、第3四半期末まで複数社の新規受注が見込めると考えていた。

以上の結果、A氏は、2020年9月10日開催のグループ会議で、上記施策の実施により、本最低ラインを確実に達成できる旨を報告した。

c グループ会議報告資料に記載した強気な見込みを反故にできなかった

A氏は、これまで売上粗利の修正社内予算を2度にわたり下方修正していた。A氏は、2020年9月10日開催のグループ会議報告資料で、新規受注に強気な見込みを記載し、本最低ラインを確実に達成できる旨を報告していた。A氏は、当該報告を反故にできないと考えた。A氏は、本最低ラインである売上粗利円の必達が必須と考えた。

しかし、2020年9月度も、新型コロナの影響により新規受注が獲得困難な状況は改善しなかった。越境EC商材も2020年度第3四半期において受注が困難な状況が継続した。そのため、2020年9月度の実績では本最低ラインの達成が極めて難しい状況に陥った。

(ウ)売上の前倒計上事案の実行

以上の状況下において、A氏は、下表の各案件にかかる売上(売上合計円・

²⁶ 越境EC商材は、当社によるマーケティング支援に先行して、X2社の運営する中国越境EC旗艦店への商品掲載が必要である。当該中国越境EC旗艦店への商品掲載に当初の想定以上の期間を要したため、当社のマーケティング支援受注までの期間も当初の想定以上の期間を要した。

売上粗利合計 [] 円に関し、2020 年度第 3 四半期への前倒計上を行った【27】【28】【29】。

顧客名	前倒計上月	本来の売上計上月	売上	売上粗利
[]	2020 年 9 月	2020 年 10 月	[]	[]
[]	2020 年 9 月	2020 年 11 月	[]	[]
[]	2020 年 9 月	2021 年 10 月	[]	[]
[]	2020 年 9 月	2020 年 11 月	[]	[]
[]	2020 年 9 月	2020 年 10 月	[]	[]

27 本調査では、2020 年 6 月においても計 6 件の前倒計上事案を確認した（前述した 2020 年 6 月度事案を指す。しかし、当該事案において A 氏の指示その他の関与は確認できず、本調査で確認可能な他の資料等を踏まえても、不正の意図を裏付けることは著しく困難である。①A 氏が関与を否定していること、②当該事案の担当者（退職者を除く）である H 氏もこれに概ね沿う供述をしていること（2020 年度 6 月度事案（いずれもインフルエンサーを起用したマーケティング施策）は、特定のインフルエンサーの起用が既に決定しており、当社から当該インフルエンサーへの先行支払（原価支払）が必要な状況であった。ただ、顧客の要望により成果物の納品（動画の投稿等）時期は延期されており、万一発注がキャンセルされた場合、当社が原価負担する事態となる可能性があった。そのため、受注の事実及び提供すべき商材又は役務の内容にかかるメール証跡を確保する目的で納品に先だって顧客からの検収承認を取得した可能性がある」旨を述べている）、③H 氏において当該供述以上の記憶喚起が困難であること、④その他の資料等を踏まえても、A 氏及び H 氏の供述を覆すに足りる証跡がないこと、が主な理由である。

28 本調査では、2020 年 9 月において 13 件の前倒計上事案を確認した（以下「**2020 年 9 月度事案**」という）。A 氏にて売上の前倒計上を実施した事案として確認できたのは 7 件（本文中の表内記載の案件）である。しかし、その余の 6 件については A 氏の指示その他の関与は確認できず、本調査で確認可能な他の資料等を踏まえても、不正の意図を裏付けることは著しく困難である。①A 氏が関与を否定していること、②本調査で確認可能な他の資料等を踏まえた場合、6 件のうち 4 件については顧客からの要望に基づき納品前の一括検収を実施している可能性が高いこと、③6 件全ての事案において当該事案の担当者は当社を退職済みでありこれ以上の確認が困難であること、④その他の資料等を踏まえても、A 氏の供述を覆すに足りる証跡がないこと、が主な理由である。

29 従前調査において A 氏は、2021 年度第 4 四半期末に実施した X6 社に関する下表の売上の前倒計上事案が、本事案の最初の案件であると申告していた（ただし、本文にて記載したとおり、売上の前倒計上事案は 2020 年 9 月度より実行されている）。

顧客名	前倒計上月	本来の売上計上月	売上	売上粗利
X6	2021 年 12 月	2022 年 4 月	[]	[]
X6	2021 年 12 月	2022 年 4 月	[]	[]
合計			[]	[]

上記事案は、X6 社における 2022 年度の継続的施策に関し、同社から発注を受けたものである。その後、X6 社において海外向け事業の見直しが進められた結果、最終的には 2022 年度 12 月期の途中で同社との取引が終了している。そのため、当社による商材の納品又は役務提供は一部にとどまっており、計上された売上のうち [] 円は未回収となっている。

■	2020年9月	2020年11月	■	■
■	2020年9月	2020年11月	■	■
合計			■	■

これにより、A氏は、2020年度第3四半期の売上粗利にかかる実績を ■ 円（本最低ライン比+ ■ 円・ ■ %）とすることが可能となり、本最低ラインにかかる売上粗利 ■ 円を達成した。

A氏は、上記の各案件のいずれにおいても、顧客に対して納品確認ボタンの押下を要請するよう案件担当者（G氏又はH氏）に指示し、検収承認を取得する方法により、売上の前倒計上を実行している。当該顧客が選定された理由は、上記各案件の顧客はいずれもクロスボーダーカンパニーと継続的な取引関係があり、顧客担当者とも良好な関係を築いていたため、検収承認の要請や取得が容易と考えられたためである。

イ その他クロスボーダーカンパニーにおける売上の前倒計上事案の有無

実際の納品日より前倒で売上が計上される場合であっても、通常、顧客による支払は実際の納品後になる。そのため、売上の前倒計上をした場合、売上計上日から売掛金の回収日までが通常の決済条件よりも長くなると考えられる。そこで、本委員会は、クロスボーダーカンパニーの売上の中から、主に取引先マスタの入金サイトどおりに入金されていない入金遅延売上が調査対象として抽出し、売上の前倒計上の有無にかかる調査を行った。その結果、本調査で発覚したクロスボーダーカンパニーにおける前倒計上事案は、別紙⑦「売上の前倒計上事案一覧表」記載のとおりである【³⁰】
【³¹】。

³⁰ 本調査では、2022年10月6日、A氏がダミーアドレスを使用して検収依頼メールを送付する方法で、売上の前倒計上を実行した事案（ダミーアドレスケース）を確認している。当該事案は、別紙⑦「売上の前倒計上事案一覧表」案件番号 ■ の事案で、最初のダミーアドレスケースである。A氏がダミーアドレスケースを開始した理由は、顧客の協力なく売上の前倒計上が行えるためである。上記顧客が選定された主な理由は、当該案件の売上粗利金額が ■ 円と比較的高く、2022年度第3四半期の本最低ラインの達成に向け当該売上粗利が必要であったためである。なお、A氏は、同月2日、別案件で、ダミーアドレスをS①に登録した上で、検収依頼メールを送信しており、上記ダミーアドレスケースは当該テストを経て実行されている。当該案件は前倒計上事案ではない。新規顧客であるため顧客担当者は検収手続を知らず、ダミーアドレスにて検収承認を実施しても取引に支障が生じなかった。A氏は、ダミーアドレスケースにより、顧客の協力を必要とせずに売上の前倒計上が可能であると認識したことで、以降、この手口を継続的に活用するようになる。

³¹ 本調査では、オセロ社でも売上（当社への売上は含まない）の前倒計上事案を確認している（詳細は別紙⑦「売上の前倒計上事案一覧表」のとおり、以下「オセロ社前倒計上事案」という）。オセロ社前倒計上事案による当社の連結財務諸表の営業利益に与える影響額は2020年度12月期▲ ■ 円、2021年度12月

(2)原価の販管費計上事案

ア 原価を販管費計上することに思い至った経緯

A氏は、売上粗利の本最低ライン達成のため売上前倒計上していた。売上前倒計上を開始した当初の主力商材は [] 等にかかる外注費等の原価が発生しないものであった。A氏は、当該案件を中心に売上前倒計上を実施していた。しかし、それだけでは売上粗利の本最低ラインを達成できなくなり、原価が発生する案件にまで売上前倒計上の範囲を拡大した。

A氏は、当初、売上に比べて金額の僅少な原価に着目していなかった。しかし、A氏は、原価である外注費が発生する案件にまで売上前倒計上の範囲を拡大するうちに、当該原価を販管費として支払申請することで売上粗利を過大に計上できると思い、原価の販管費計上案件を実施するに至った。

その概要は以下のとおりである。

	A 案件	S①の登録
原価の販管費計上事案	外注費等の原価	広告宣伝費等の販管費

イ 2021 年度第 2 四半期における本最低ラインの策定

2021 年度第 2 四半期における期初予算・修正社内予算・本最低ラインごとの予算・実績・達成率は下表のとおりである。

(予算及び実績の単位は千円)

2021/20			
	予算	実績	達成率
期初予算			
売上高	[]	[]	[]
売上粗利	[]	[]	[]
営業利益	[]	[]	[]
修正社内予算			
売上高	[]	[]	[]

期+[]円、2022 年度 12 月期+[]円、2023 年度 12 月期▲[]円、2024 年度 12 月期+[]円であり、その影響額は僅少である。また、A氏はオセロ社前倒計上事案への関与を否認しており、オセロ社担当者へのヒアリング及び本調査において確認可能な他の資料等を踏まえても、オセロ社担当者による会計処理の誤謬による可能性は否定できない。よって、オセロ社前倒計上事案については、A氏の指示その他の関与により実施された事案とまでは確認できなかった。

	売上粗利	■	■	■
	営業利益	■	■	■
本最低ライン				
	売上高	■	■	■
	売上粗利	■	■	■
	営業利益	■	■	■

A氏は、2020年12月に開催された経営合宿を踏まえ、2021年度の期初予算を策定した。しかし、コロナ禍によるインバウンド需要の低迷により修正社内予算を余儀なくされ、売上高・売上粗利・営業利益のいずれも下方修正した。さらに、修正社内予算も達成が不可能となったため、A氏は、本最低ラインとして、売上高・売上粗利・営業利益のいずれも下方修正を余儀なくされた。

A氏は、売上粗利の本最低ラインを達成するため、売上の前倒計上を実施していた。受注が確定している案件や原価が発生しない案件等、売上の前倒計上が容易な案件を中心に、売上の前倒計上を実施していた。しかし、それだけでは売上粗利の本最低ラインを達成することが難しくなり、原価の発生する案件にまで売上の前倒計上案件の範囲を拡大させていった。

2021年度第2四半期において、売上粗利の本最低ラインが達成できない見込みであったため、A氏は、2021年6月においても売上の前倒計上を実施した。

具体的には、2021年6月検収予定のX8社のKOL施策において、KOL2名を起用する予定の案件があった。しかし、2名ともが変更となり、同月の納品に間に合わなくなった。それにもかかわらず、A氏は、同月に顧客の検収承認を受け、売上の前倒計上を実施した。

通常、A氏は、原価の発生する案件の売上を前倒計上する際、原価の登録を行い、顧客の検収承認を受け、これに合わせて外注先から請求書を受領し、支払申請を経て外注費を支払う。しかし、当該案件では、代替のKOLが決定しておらず、原価支払ができなかった。そこで、A氏は、代替のKOLによる納品後に支払申請をすることとし、S①に登録した当該前倒案件の原価をゼロ円に更新する又は抹消することで、前倒した検収月に支払申請をしないでよい状態とすることにした。

翌2022年2月に代替のKOLによる納品が完了した。A氏は、当該KOLから外注費の請求書を受領した。しかし、本来の案件に紐づけて支払うことができず、これを隠蔽する必要に迫られた。また、A氏は、その際、当該原価を販管費に付け替えることで当四半期の売上粗利を過大に計上できると考えるに至った。そこで、A氏は当該原価を特定の売上に紐づかない販管費（広告出稿費用）として支払申請を行った。その際、S①において申請内容に「■の中国SNSでのフォロワー獲得・新規会員獲得に向けた広告出稿費用です。クロスボーダーの予算内での実施です。」、申請理由に

「[]の中国 SNS でのフォロワー獲得・新規会員獲得に向けた広告出稿費用です。」と記載した。

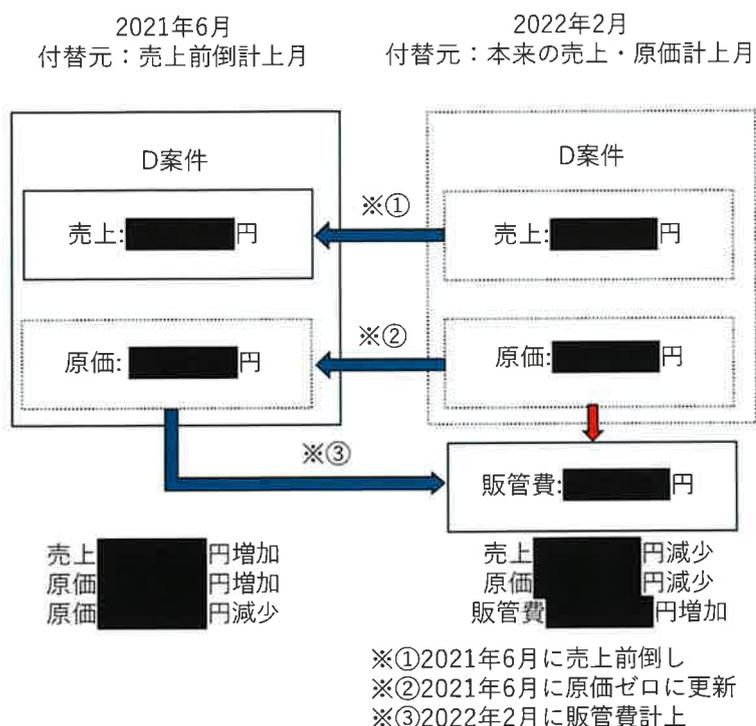
A 氏は、当該案件の原価の請求書ではなく契約書を販管費の支払申請に添付した。当該契約書の表題は「宣伝案件契約書」であり、業務委託した内容の説明部分が中国語で記載されていたため一見して業務委託した内容の判読が難しいものであった。このような方法で、A 氏は財務経理部に対し、特定案件の原価を販管費に計上させようとした。結果として、財務経理部から特段の指摘を受けることはなく、当該外注先に A 氏の申請にかかる支払がなされた。

ウ 原価の販管費計上事案の実行

A 氏が上記状況で行った原価の販管費計上事案の詳細は下表のとおりである。

顧客名/案件概要	付替原価(円、税抜)
X8 社 ----- KOL 施策(21 年 6 月)	[]
X8 社 ----- KOL 施策(21 年 6 月)	[]
合計	[]

上記手口の具体的な売上・原価・販管費の付替状況は、以下図のとおりである。



A氏は、上記手口により、2021年度第2四半期において売上 〇〇〇〇円を計上し、他の手口と相まって2021年度第2四半期の売上粗利にかかる実績は 〇〇〇〇円（本最低ライン比▲〇〇〇〇円・▲〇〇%）となり、売上粗利の本最低ライン 〇〇〇〇円に肉薄する水準を達成することが可能になった。また、2022年度第1四半期において原価 〇〇〇〇円を販管費に計上し、他の手口と相まって2022年度第1四半期の売上粗利にかかる実績は 〇〇〇〇円（本最低ライン比【³²】〇〇〇〇円・〇〇%）となり、売上粗利の本最低ライン 〇〇〇〇円（期初予算）を達成することが可能になった。

エ その他クロスボーダーカンパニーにおける原価の販管費計上事案の有無

A氏は原価の販管費計上につき、S①において原価を販管費として支払申請することで、財務経理部が販管費として処理することを利用していった。

そのため、クロスボーダーカンパニーの販管費のうち、S①において販管費として支払申請されたものを調査対象として抽出し、販管費の付替の有無にかかる調査を行った。その結果、本調査で発覚したクロスボーダーカンパニーにおける原価の販管費計上事案は、別紙⑧「原価の販管費計上事案一覧表」記載のとおりである。

³² 2022年度第1四半期では、修正社内予算、本最低ラインについての客観的資料が確認できなかった。そのため、期初予算を本最低ラインとみなした。

(3)原価の後倒計上事案

ア 原価の後倒計上事案に至る経緯

A氏は、上記(1)のとおり、本最低ライン達成のため売上の前倒計上を実施していたが、上記(2)のとおり売上の前倒計上の範囲を拡大したにもかかわらず、2021年度第4四半期の売上粗利の本最低ラインを達成できない状況に陥った。

そこで、A氏は、次年度における継続的施策の一括受注案件についても、売上の前倒計上を行った。しかし、当該案件の具体的施策が未確定であり、外注費の先払リスクを回避するため、納品・役務提供後に外注費を支払うこととした。外注費の支払申請の際、既に売上の前倒計上を行っていた案件の外注費として支払うことができなかった。これを隠蔽する必要に迫られたA氏は、検収日が後に到来する別の案件の外注費として支払うことを考えるに至り、原価の後倒計上に及んだ。A氏はこうした手口で売上の前倒計上とセットで原価の後倒計上を繰り返し実施するようになった。

以下、原価の後倒計上事案について詳述する。

(ア)2021年度第4四半期における本最低ラインの策定

(予算及び実績の単位は千円)

2021/4Q			
	予算	実績	達成率
期初予算			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■
修正社内予算			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■
本最低ライン			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■

A氏は、2020年12月に開催された経営合宿を踏まえ、2021年度の期初予算を策定した。しかし、新型コロナの影響によるインバウンド需要の低迷等により、修正社内予算は売上高・売上粗利・営業利益ともに下方修正された。それでも修正社内予算の達成は厳しい状況にあった。当該厳しい状況においても、本最低ラインは営業利益こそ下方修正されたが、売上高・売上粗利を維持することを余儀なくされた。

しかし、2021年11月時点で、前述した売上の前倒計上の範囲を拡大してもなお、本最低ライン達成が難しい状況であった。

A氏は、原価のある案件の売上前倒を実施する際、当該案件につき原価登録をした上で顧客の検収承認を受け、原価支払申請の際に外注先から受領した請求書を添付して、外注費を支払っている。外注先による納品又は役務提供が一部なされている、あるいはその実施が具体的に確定しているため、顧客から前倒で検収承認を受けた後に、外注先が変更になる可能性は極めて低いからである。

かかるリスクを回避すべく、

A氏は実際に外注先により納品・役務提供が実行された後に外注先に支払をしなければならぬと考えた。A氏はS①に登録した当該前倒案件の原価をゼロ円に更新する又は抹消する、あるいは当初から原価を登録しない方法により、前倒した検収月に支払申請をせずに済む状態を作り出した。

実際に当該案件につき具体的施策内容が決まり、外注先が納品・役務提供を実行した後、外注先から外注費の請求書が届いたタイミングでA氏は外注費を支払うために支払申請を行った。しかし、前倒した案件に紐づけて支払うことができず、A氏は、そのことを隠蔽する必要に迫られ、別の案件の原価に紐づけて支払申請を行った。

原価の支払申請においては、請求書の添付が必要である。A氏は、前倒計上した案件の請求書を別の案件に紐づけると、財務経理部の承認の際に発覚する点を恐れた。しかし、A氏は他に外注先に支払う方法を思いつかなかった。そのため、A氏は上記方法により原価の支払申請を行った。なお、特段の指摘を受けることはなく、当該外注先にA氏の申請にかかる支払がなされた。

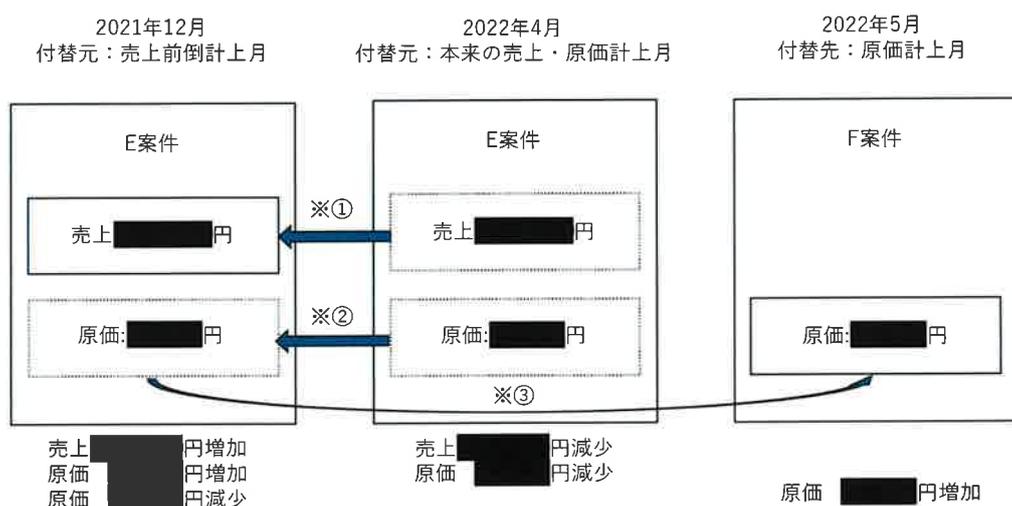
(イ)原価の後倒計上事案の実行

A氏が上記状況下で行った原価の後倒計上事案の詳細は下表のとおりである。A氏は、2021年度第4四半期の売上粗利の本最低ラインを達成するために、売上の前倒計上事案に及び、原価先払いのリスクを回避するため売上の前倒計上事案において登録する原価の情報を抹消する等して、別の案件に紐づけて支払った。その結果として、以下の原価（合計 〇〇〇〇円）が後倒計上された。

付替元顧客名/案件概要	付替先顧客名/案件概要	後倒計上額(円、税抜)
X6社	〇〇〇〇	〇〇〇〇
中華圏広告施策	中国施策	

X6社		
Youtuber（追加公開分）施策	アカウント運営支援（立上含む）	
KOL年間施策	618向け中国施策	
合計		

上記案件が選択された理由は、付替元において売上粗利改善に必要な程度の実原価が生じており、その支払に窮した案件であり、かつ、付替先として売上金額が相対的に大きく付替元の実原価を混在させやすい案件であった点にあったと推察される。上記手口の具体的な売上・実原価・販管費の付替状況は、以下図のとおりである。



※①2021年12月にE案件の売上前倒し
 ※②2021年12月にE案件の原価をゼロに更新
 ※③2022年5月にF案件の原価として支払申請

A氏は、上記手口により、2021年度第4四半期において売上 [] 円を計上し、他の手口と相まって2021年度第4四半期の売上粗利にかかる実績は [] 円（本最低ライン比▲ [] 円・▲ [] %）となり、売上粗利の本最低ライン [] 円に肉薄する水準を達成することが可能になった。

イ 原価の後倒計上事案の推移

A氏は、2021年12月以降も、売上の前倒計上事案に及び、当該案件の実原価の支払が前倒となってしまうことを回避するため、別案件に付け替えていた。このような手法を繰り返し実施するうちに実原価を翌四半期以降の案件に後倒することにより、当四半期の売上粗利を大きく見せることができることに気づき、遅くとも2022年9月以降、

本最低ラインを達成する目的で原価の後倒計上を行うようになった。

以下、その後に行われた原価の後倒計上案件の概要につき述べる。

(ア)2022 年度第 3 四半期の社内予算の修正等

2022 年度第 3 四半期における期初予算・修正社内予算・本最低ラインごとの予算・実績・達成率は下表のとおりである。

(予算及び実績の単位は千円)

2022/3Q			
	予算	実績	達成率
期初予算			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■
修正社内予算			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■
本最低ライン			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■

修正社内予算は、売上高を下方修正したものの、売上粗利は期初予算を維持、営業利益は増額する内容で策定されたが、営業利益を下方修正する形で本最低ラインが策定された。A氏は、売上粗利の本最低ラインを達成するため、上述した売上の前倒計上、原価の販管費計上及び原価の後倒計上を行っていたが、売上粗利の本最低ラインの達成には到底届かない見込みであった。

A氏は、前述のとおり2021年12月から受注予定の売上前倒案件における原価支払の前倒回避という目的で原価後倒計上を実施していた。このような手法を繰り返し実施するうちに、当四半期中に検収予定の案件の原価を翌四半期以降の検収予定の案件に後倒して計上することで、当四半期の売上粗利の過大計上が可能であることに気づいた。A氏は、遅くとも2022年9月以降本最低ラインを達成する目的で原価の後

倒計上を行うようになった【33】。

(イ)原価の後倒計上事案の実行

A氏が上記状況下で行った原価の後倒計上事案の詳細は下表のとおりである。A氏は、2022年度第3四半期の売上粗利にかかる本最低ラインを達成するため、売上の前倒計上事案、原価の販管費計上事案に加え、更に売上粗利を計上する目的で、原価の後倒計上事案に及んだ。その結果、以下の原価（合計 [] 円）が後倒計上されることとなった。

付替元顧客名／案件概要又は商材名	付替先顧客名／案件概要	後倒計上額(円、税抜)
[]	[]	
【中国施策】在日 KOL コラボ動画 商材： [] モニタープラン 商材名：在日 KOL コラボ動画(9月)	【中国施策】在日 KOL コラボ動画 商材：オセロインフルエンサープロモーション 商材名：在日 KOL コラボ動画 (10月)【34】	[]
[]	[]	[]
2022年 W11 中国施策	越境 EC 施策(2月)	[]
[]	[]	[]
[] ライブ	越境 EC 施策(2月)	[]
[]	[]	[]
[] ライブ	越境 EC 施策(2月)	[]
合計	—	[]

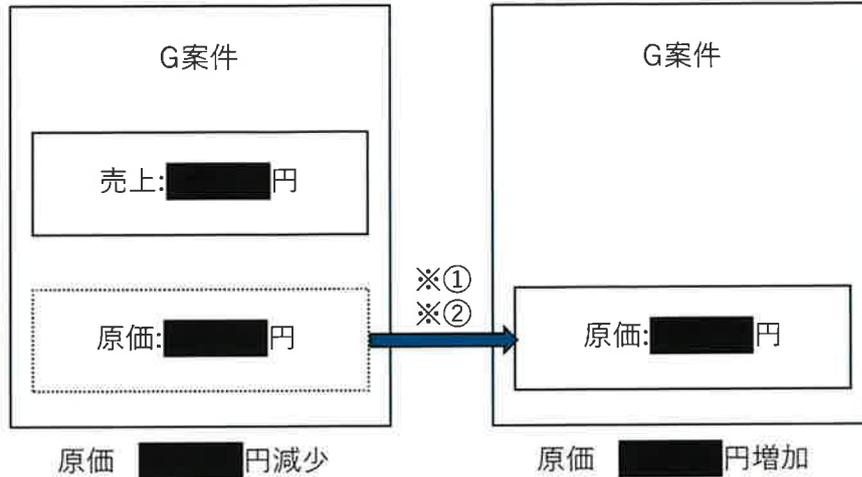
上記案件が選択された理由は、付替元において売上粗利改善に必要な程度の原価が生じており、かつ、付替先として売上金額が相対的に大きく付替元の原価を混在させやすい案件であった点にあったと推察される。上記手口の具体的な売上・原価の付替状況は、以下図のとおりである。

³³ 売上前倒計上案件における原価支払の前倒回避という目的であっても、原価の後倒計上を行うことで当四半期の売上粗利は増加する。売上前倒計上案件における原価支払の前倒回避という目的か当四半期の売上粗利の増加目的かは、A氏の主観による違いであり、原価の後倒の手法は共通である。そのため、本委員会において、A氏が当四半期の売上粗利の増加目的で原価の後倒計上を行った最初の案件の特定には至らなかった。しかし、少なくとも売上前倒計上案件ではない案件において原価の後倒計上を行ってれば、売上前倒計上案件における原価支払の前倒回避という目的ではなく、当四半期の売上粗利の増加を目的としていると推認することができる。したがって、売上前倒計上案件ではない案件における原価後倒計上の案件の本来の検収月をもって、遅くとも2022年9月には当四半期の売上粗利の増加目的による原価の後倒計上を実施したと認定した。

³⁴ 当該案件は、同一案件の中の別の商材に付け替えられている。

2022年9月
付替元：売上・原価計上月

2022年11月
付替先：原価計上月



※①2022年9月にG案件の原価をゼロに更新
※②2022年11月にG案件の別の商材の原価として支払申請

A氏は、上記手口により、2022年度第3四半期において原価 [redacted] 円を後倒計上し、他の手口と相まって同期の売上粗利にかかる実績は [redacted] 円（期初予算比 [redacted] 円・ [redacted] %）となり、売上粗利の本最低ライン [redacted] 円を達成することが可能になった。

ウ その他クロスボーダーカンパニーにおける原価の後倒計上事案の有無

本調査において前渡金／前払費用の残高明細を作成し、滞留前渡金案件／滞留前払費用案件を抽出して調査した結果、クロスボーダーカンパニーの中で同様の手口で行われた原価の後倒計上事案についての一覧は別紙⑨原価の後倒計上事案一覧表のとおりである。

(4) 架空クロス取引事案

A氏は、本最低ラインを達成するため、2022年度第1四半期までの間、上述した売上の計上前倒、原価の販管費又は後倒計上事案に及んでいた。

しかし、2022年度第2四半期以降、既に可能な範囲の当該手口による売上及び原価又は販管費の計上を行っていた。このままでは本最低ラインを達成する見込みが無かった。そこで、A氏は架空クロス取引事案により当該状況を打開しようと考えた。以下、具体的にどういった心理的重圧を抱えた末、旧知の間柄であった共謀先の協力を得て架空クロス取引の実行に至ったのか、その経緯を詳述する。

ア 2 社間の架空クロス取引事案(スキーム①)に至る経緯

(ア)2022 年度第 2 四半期における本最低ラインの策定

2022 年度第 2 四半期における期初予算・修正社内予算・本最低ラインごとの予算・実績・達成率は下表のとおりである。

(予算及び実績の単位は千円)

2022/2Q			
	予算	実績	達成率
期初予算			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■
修正社内予算			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■
本最低ライン			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■

修正社内予算は、期初予算対比で売上高の減少が反映された一方、売上粗利が維持され、営業利益は増益するという楽観的な見込みに基づき策定された。しかし、インバウンド需要の低迷、社内の営業リソース不足から当初想定した業績が見込めないことが確実視された。そこで、A 氏は本最低ラインの策定を余儀なくされた。

A 氏は、本最低ラインを達成するため、上述した売上の前倒計上及び原価の後倒計上を ■ 円から ■ 円程度の範囲で複数行っていた。しかし、A 氏によれば、A 氏は既に可能な範囲で当該計上を行っていた。そのため、本最低ライン達成に必要な売上案件及び原価の付替先を十分に見つけることができなかった。2022 年 6 月時点で、当該計上を行ってもなお、本最低ライン達成が難しい状況であった。A 氏によれば、本最低ラインを達成するための不足額は ■ 円から ■ 円であった。

A 氏は、少なくとも、本最低ライン達成に肉薄する程度の売上粗利を計上することが必要だと考えた。A 氏は、■ 円から ■ 円程度の小規模かつ複数の案件で売上の前倒計上や原価の後倒計上を行うことは管理が大変だと考えた。取引先及び案件が複数に及ぶからである。

A氏は、本最低ライン達成に必要な [] 円から [] 円程度の売上粗利を達成するため、単一の取引先との間で売上及び原価又は販管費の架空計上ができないかと考えた。

(イ)外部の関係者と架空クロス取引を共謀するに至った経緯

a L氏との出会い

A氏は、遅くとも2014年頃、 [] WEBサイト「 [] 」を通じ、外部の関係者であるL氏と知り合った。なお、本委員会は、A氏及びL氏へのヒアリング、関係先への書面による照会及び登記情報等の確認を実施した。しかし、L氏の正確な所属は確認できなかった³⁵。

A氏は、以後、L氏との間で月数回のペースで会っていた。 []

A氏によれば、A氏とL氏が仕事の話をすることはなかった。A氏によれば、A氏はL氏が複数の会社の仕事をしていることは曖昧に把握していたが、それ以上の話はなく、L氏がどの会社と関係を持ち、具体的にどういった仕事に従事しているのか把握していなかった。 []

b L氏に対する架空クロス取引の打診

A氏は、2022年6月頃、旧知の関係にあるL氏に、渋谷マークシティ付近にあるカフェで、A氏が所管するクロスボーダーカンパニーの状況が厳しいため、「 [] 円か [] 円（が本最低ラインの達成に）足りないから、イッテコイでできないか、売上が厳しくて」との旨を相談した。L氏は、当初、A氏に「何も（L氏に）メリットがない話ですよ」との旨を述べた。しかし、A氏がL氏と話を進めた結果、最終的に、L氏は「会社の人に聞いてみるね」との旨を述べた。

³⁵ L氏によれば、L氏は某ITシステム会社と契約関係にある。本委員会は、L氏に、当該社名を照会した。しかし、具体的な社名につき回答が得られなかった。登記情報上、L氏は後述するX3社及びX4社の役員ではない。X3社によれば、L氏はX3社の社員ではなく、L氏とX3社との間に業務委託契約にある等の関係はない、とのことである。しかし、後述するX3社及びX4社から当社への発注書にはL氏の氏名が担当者欄に明記されている。また、X4社のS①の登録連絡先は「 [] 」である。当該連絡先は、L氏の氏名及びX4社と推察されるドメインで構成されるメールアドレスになっている。 []

X3 社側も今後当社との取引を拡大できるメリットがあるのではないかと考えた。すなわち、L氏は、A氏やM氏に「恩を売っておく作戦」が得策ではないかと考えた。

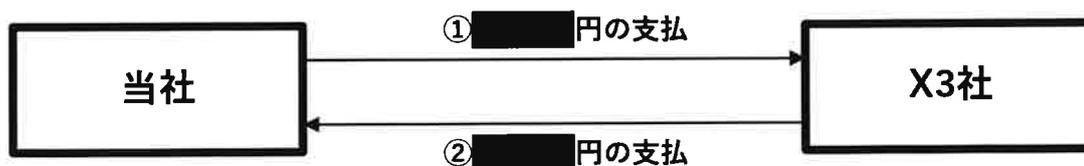
[REDACTED]

以上の経過を辿り、A氏及びL氏は、当社がX3社に架空の売上を計上し、相前後して、当社がX3社に当該売上金額に相当する架空の原価及び販管費の計上に伴って資金を還流させるスキームの実行を共謀するに至った。

なお、本委員会は、X3社に対し、期限を定め、当社との取引内容の実在性・当社との取引に至る経緯等を書面で照会した。当該照会に対し、X3社は「実在性のない取引の仮装に関する協力の依頼又は相談があった」点を認め、その経緯につき「上場企業と新規取引が始められる事を最優先に、契約書若しくは請求書に基づいて取引を執り行っております」、「2022年の6月頃にA氏よりチームの売上が厳しいため上記の取引の話を持ち掛けられました。X3社としても中国関連の事業を見出したり、上場企業と新しい取り組みのきっかけになればと考え、今回の取引に応じました。元々の友人であるA氏が会社のノルマ等でかなり疲弊してるのを見て何か協力できればと思った次第でございます」と回答した。本委員会は、M氏に面談の可否を照会した。しかし、X3社から当該面談は「難しい」との回答があった。なお、L氏によれば、M氏は架空クロス取引の詳細を把握しておらず、仮にM氏に確認してもL氏以上の回答を期待することはできない、とのことであった。そのため、M氏の具体的な関与を確認できなかった。

(ウ)実行された取引内容

上記共謀の結果、実行された取引の概要は以下図のとおりである。



要旨、当社が2022年度第4四半期に先行してX3社に架空の広告宣伝の業務委託費として [REDACTED] 円（税込）を支払い（上記①）、その原価等の計上は2022年度第4四半期に行う。相前後して、X3社が2023年度第1四半期に当社に架空の業務委託費として [REDACTED] 円（税込）を支払い（上記②）、その売上計上は2022年度第2四半期に行う。このように、当社及びX3社は、 [REDACTED] 円（税込）につきクロス架空取引を行うことで、両社で資金が還流する取引を行った。

当該スキームによれば、当社から X3 社への支払が先行し（上記①）、X3 社から当社への支払が後行する（上記②）。A 氏によれば、A 氏は実際に X3 社から当社に支払があるか、不安に感じていた。しかし、A 氏によれば、A 氏は、①当該スキームにより、まずは 2022 年度第 2 四半期に売上計上が可能となり、ひとまずの窮地を脱することができること、②L 氏は旧知の知人であり信頼していたことから、当該支払が行われるか否かにつき大きな懸念を有していなかった。

A 氏が当該架空取引を実行した結果、クロスボーダーカンパニーにおいて、下表のとおり、売上及び広告宣伝費を損益計上し、一部前払費用を貸借対照表に計上した。

	2022/2Q	2022/3Q	2022/4Q	計
売上(税込)	■ 円	■	■	■ 円
広告宣伝費(税込)	■	■	■ 円	■ 円
前払費用	■	■	■ 円	

2022 年度第 2 四半期の売上粗利の本最低ラインは ■ 円であった。上記架空クロス取引を実施しなかった場合の売上粗利は ■ 円（達成率：■ %）であった。本最低ラインを下回る。しかし、上記架空クロス取引を行うことにより、売上粗利の実績は ■ 円（達成率：■ %）となった。これにより、A 氏は、2022 年度第 2 四半期の本最低ラインを達成することができた。

上記概要の具体的な経過は以下のとおりである。

a A 氏による架空の売上案件の登録及び当時の財務経理部担当者による承認

A 氏は、2022 年 7 月 2 日、S①に、架空の売上案件として「X3 社_中国事業立ち上げ支援」を売上粗利 ■ 円（税込）で登録した【³⁸】。当該案件の原価はゼロで登録された。A 氏によれば、原価をゼロとした理由は、より多くの売上粗利を計上できるからである。A 氏によれば、原価がゼロであることで社内承認に支障が出ないよう、案件名を当社内で対応できるコンサルティング支援とし原価が発生しない案件とした。

当時の財務経理部に所属する J 氏【³⁹】は、2022 年 7 月 5 日、A 氏の当該受注申請

³⁸ L 氏によれば、その後、当社と X3 社との間では取引基本契約が締結された。取引基本契約を締結する際は S①に登録する必要がある。しかし、当該登録の記録はなく、当社管理部署でも保管されていなかった。A 氏における当該締結の記憶は曖昧であり、本委員会において当該締結の事実を確認できなかった。そのため、当社と X3 社との取引は受発注書のみで行われたと推察される。

³⁹ A 氏によれば、2020 年以降、当社ではカンパニー制を採用しており、他カンパニーや管理部署の社員と

6日、同年12月12日及び同年12月26日、A氏の発注申請及び販管費の登録を承認した。なお、K氏は既に当社を退職しており、本委員会はK氏がこういった基準で何を承認して承認したのか否かを確認することはできなかった。A氏によれば、上記一連の承認を得る過程で、K氏その他の第三者から取引の実在性につき照会を受けることはなかった。

d X3社からの請求書の受領及び当社からX3社への支払

A氏によれば、A氏は、上記LINEを通じ、L氏から、上記架空の前払費用及び販管費にかかる、①2022年11月2日付「請求書」() 円(税込)、②同年12月7日付「請求書」() 円(税込)、 円(税込)、及び③同年12月7日付「請求書」() 円(税込)を受領し、S①に登録した。A氏によれば、これら請求書は、L氏自らが作成できる旨を述べ、L氏側が書式を用意しX3社の丸印が押印された。

当社は、上記請求書を受領後、X3社に、架空の前払費用及び販管費として、①2022年11月10日に 円(税込)を、②同年12月14日に 円(税込)を、③同年12月27日に 円(税込)の合計 円(税込)を支払った。

e L氏による検収承認及びX3社から当社への支払

A氏は、上記架空の売上案件につき、S①にX3社の担当者の連絡先としてL氏が指定した「@.co.jp」に登録していた。A氏は、2022年7月5日、S①から当該アドレス宛に検収依頼のメールを送信し、L氏から、同日、当該案件の検収は同年6月に実施した旨の承認を受けた。当該承認メールを受け、当社のS①に同月30日に検収が完了した旨の情報が自動入力された。その後、X3社は、2023年1月5日、当社に、架空の売上代金として、 円(税込)を支払った。

イ 4社間での架空クロス取引(スキーム②)に至る経緯

(ア)2023年度における本最低ラインの策定

2023年度における各四半期の期初予算・修正社内予算・本最低ラインごとの予算・実績・達成率は別紙⑤「各四半期の期初予算・修正社内予算・本最低ラインの金額及び達成率」のとおりである。

A氏は、2022年12月に開催された経営合宿を踏まえ、2023年度の期初予算を策定した。しかし、後述のとおり、福島第一原子力発電所における処理水の海洋放出問題が発生し、中国国内における日本製品の需要が著しく低下したこと等から、各四半期において当初想定した業績が見込めないことが確認された。そこで、A氏は本最低ラインの策定を行った。

A氏は、本最低ラインを達成するため、売上の前倒並びに原価の販管費及び後倒計上を行っていた。しかし、上述同様に、各四半期で売上の前倒並びに原価の販管費及び後倒計上を行ってもなお、本最低ライン達成が難しい状況であった。

そこで、A氏は、上記スキーム①の貸借関係が清算された2023年1月以降、L氏に相談し、再度、架空クロス取引ができないかと考えた。

(イ)L氏に対する再度の架空クロス取引の打診

A氏によれば、A氏及びL氏は、上記LINEを通じ、要旨以下の旨のやり取りを行った【42】。

[REDACTED]

A氏によれば、以後A氏とL氏とは、取り扱う商材の案件名・金額・取引先名・取引先の住所・取引先担当者の名前・連絡先・振込先口座の情報・発注書や請求書等のやり取りを当該LINEにより行った。A氏によれば、L氏は、当該経過を通じ、X3社のグループ会社と推察される2社を介在させることを提案した。その間、L氏によれば、L氏は、上記経緯をM氏に相談した。

上記2社とは、① [REDACTED]

[REDACTED] X4社及び②事業目的不明のX5社である。

以上の経過を辿り、A氏とL氏は、当社がX3社とX4社に架空の売上を計上し【43】、相前後して、当社がX5社に当該売上金額に相当する架空の原価及び販管費の計上に伴う資金を還流させるスキームの実行を共謀するに至った。

なお、本委員会は、X3社に対し、期限を定め、X3社/X4社/X5社とのグループ関係の有無等を書面で照会した。当該照会に対し、X3社は、「X4社とはございます」「X5社とはございません」と回答した。また、本委員会は、X4社に対し、期限を定め、当社との取引内容の実在性・L氏の所属・当社との取引に至る経緯・X3社/X4

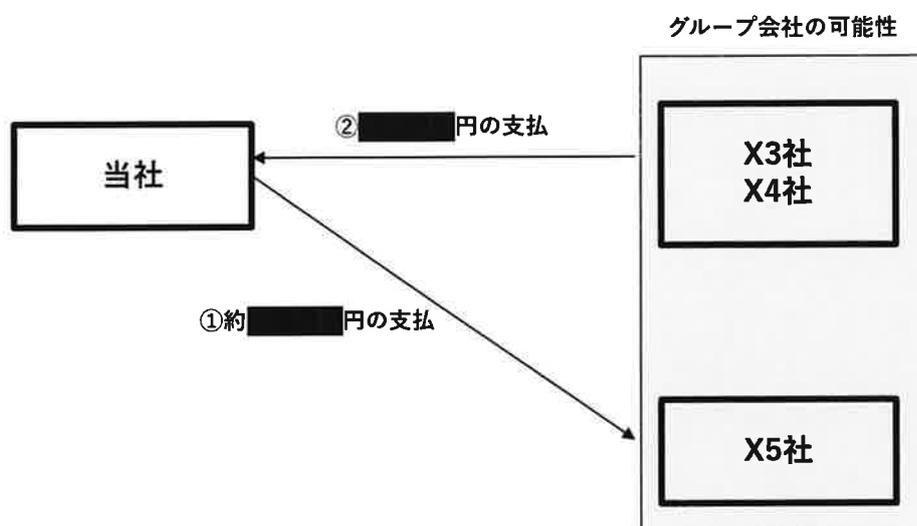
42 [REDACTED]

⁴³ L氏によれば、その後、当社とX4社との間では取引基本契約が締結された。取引基本契約を締結する際は当社のS①に登録する必要がある。しかし、当該登録の記録はなく、当社管理部署でも保管されていなかった。A氏における当該締結の記憶は曖昧であり、本委員会において当該締結の事実を確認できなかった。そのため、当社とX4社との取引は受発注書のみで行われたと推察される。

社／X5社とのグループ関係の有無等を書面で照会した。しかし、X4社から、本委員会が定めた期限までに回答を得ることはできなかった。そのため、N氏の具体的な関与並びにX5社とX3社及びX4社の関係を確認することはできなかった。

(ウ)実行された取引内容

上記共謀の結果、実行された取引の概要は、以下図のとおりである。



要旨、当社が2023年度第3四半期から2024年度第4四半期にかけてX5社に架空の業務委託費として約 1億 〇〇〇万円（税込）を支払い（上記①）、当社は、その原価及び販管費計上を当該各四半期に行う。相前後して、X3社及びX4社が2023年度第3四半期及び同第4四半期に当社に架空の業務委託費として 2億 〇〇〇万円を支払い（上記②）、当社は、その売上計上を2023年度各四半期に行う。このように、当社、X3社、X4社及びX5社は、約 3億 〇〇〇万円（税込）につきクロス架空取引を行うことで、当該各社で資金が還流する取引を行った。

なお、本委員会は、X3社及びX4社に対し、期限を定め、当社がX5社に支払った金銭が両社においてどのように取り扱われているか等を書面で照会した。当該照会に対し、X3社から明確な回答は得ることはできなかった。他方、X4社からは、本委員会が定めた期限までに回答を得ることはできなかった。そのため、当社がX5社に支払った金銭が、どのようにX3社及びX4社に還流しているのかを確認できなかった。

A氏が当該架空取引を実行した結果、クロスボーダーカンパニーにおいて、下表のとおり、売上、原価及び販管費を損益計上した。

(いずれも千円未満は切り捨て)

	2023/1Q	2023/2Q	2023/3Q	2023/4Q	
売上(税込)	■	■	■	■	
原価及び販管費(税込)	■	■	■	■	
	2024/1Q	2024/2Q	2024/3Q	2024/4Q	計
売上(税込)	■	■	■	■	■
原価及び販管費(税込)	■	■	■	■	■

その結果、A氏は、2023年度の各四半期で、売上粗利にかかる本最低ラインを ■% から ■%の範囲で概ね達成することができた。

上記概要の具体的な経過は、上記2社間での架空クロス取引と同様である。そのため、架空売上及び架空の原価及び販管費の計上月、入金月、案件名、売上高を下表に整理する。なお、X3社及びX4社に対する架空売上は、いずれも原価がゼロで登録された。

【X3社及びX4社に対する架空売上】

計上月	入金月	案件名	金額(円、税込)
X3社に対する架空売上			
2023年3月	2023年9月	中華圏インバウンド施策(海外KOL起用)	■
2023年6月	2023年12月	■案件 在日中国KOLキャスティング	■
2023年7月	2023年9月	中華圏インバウンド施策(海外KOL起用)	■
2023年11月	2023年12月	■案件 在日中国KOLキャスティング	■
X3社に対する架空売上合計(A)			■
X4社に対する架空売上			
2023年3月	2023年9月	中華圏越境EC施策(中国KOL起用)	■
2023年6月	2023年12月	■案件 在日中国KOLキャスティング	■
2023年7月	2023年9月	中華圏越境EC施策(中国KOL起用)	■
2023年11月	2023年12月	■案件 在日中国KOLキャスティング 他1案件	■
X4社に対する架空売上合計(B)			■
X3社及びX4社に対する架空売上の合計(A+B)			■

【X5社に対する架空の原価及び販管費】

計上月	支払月	案件名	金額(円、税込)
2023年9月	2023年9月	■	■

●円の支払がなされた。その後、同年12月から翌2024年11月にかけて、当社からX5社に●円の支払がなされた【46】。

A氏によれば、X5社への約●円の支払の遅延は、各四半期の状況が厳しく架空の原価計上が難しい状況にあったために生じた。

A氏及びL氏によれば、L氏は、A氏に、当該支払の遅延につき、「(A氏とは)友達なのに、本当に支払えるのか」との旨の督促を行ったところ、A氏は、L氏に、「ちょっと待って」と説明した。この間、A氏は、上記2社間の架空クロス取引後、半年に1回程、L氏に新橋で焼肉を歓待する等、1回当たり、●円から●円の支出をした。

その後、A氏は、何とかX5社への架空の原価計上及び支払を行うに至った。

ウ A氏その他外部の関係者への経済的利益の提供の有無

上記架空クロス取引は、当社と取引先との間で、ほぼ同額の資金循環を行う。支払サイトが前後することによる金融的メリットや税務的なメリットを除けば、取引先が架空クロス取引に積極的に協力するメリットがあるとは考え難い。取引先が架空クロス取引に及ぶ経過において、A氏その他外部の関係者間で個別に経済的利益が提供されていることも考え得る。

そこで、本委員会は当該提供の有無を調査するため、A氏の任意の協力を得て、当社からA氏への給与支払口座の入出金履歴を確認し、A氏にヒアリングを行った。本委員会は、A氏にかかる公開された登記情報その他の必要な記録を確認した。また、本委員会は、L氏へのヒアリング並びにX3社及びX4社への書面による照会を行った。しかし、A氏がL氏に焼肉を歓待する等した点を除き、不自然な入出金及び経済的利益の提供は確認できなかった。

エ その他クロスボーダーカンパニーにおける架空クロス取引事案の有無

本委員会は、X3社、X4社及びX5社以外に、当社との間で受発注先が同一の取引先のうち一定規模の金額に及ぶ取引先を抽出し、不自然な資金循環及び成果物の有無を確認した。しかし、本委員会において、他に架空クロス取引が行われていることは確認できなかった。

A氏によれば、上記以外に架空クロス取引はない。A氏によれば、他に架空クロス取引を行わなかった理由は、①L氏以外に共謀先となり得る知人がいなかったこと、

⁴⁶ 本委員会はA氏にX3社及びX4社からの入金額とX5社への支出額の差額である合計約●円の意味を確認した。しかし、A氏から明確な回答は得られなかった。

②既存の取引先に打診すれば当該取引先を失うことに繋がりにかぬ点、③実際に X5 社への返済が遅延したように、取引先への実質的な借りを返済するための受注案件を確保する十分な見通しかなかった点にあった。

また、A 氏は、架空クロス取引と相前後して後述する売上の架空計上事案に及んでいる。その後、本事案判明の経緯に記載のとおり、滞留債権の増加に伴い当該債権の回収可能性に疑義が生じていった。当該過程を踏まえると、④架空クロス取引よりも架空売上事案の手法によった方が取引先の協力は不要であり、実行がより容易であった点も理由にあったと推察される。

(5)売上の架空計上事案

ア 売上の架空計上事案に至る経緯

(ア)他の手口による本最低ラインの達成が困難となっていたこと

A 氏は、2020 年から 2023 年にかけて、売上の前倒計上、原価の販管費計上及び後倒計上並びに架空クロス取引と、手口を多様化、複線化することにより、本最低ラインの達成を仮装してきた。

しかし、A 氏は、かかる手口の継続により、自ずと翌四半期の売上粗利にかかる予算の達成がより一層厳しい状況に追い込まれていった。そこで、A 氏は、既存の顧客からの発注を偽装し、実体のない発注にかかる売上の架空計上を実行するに至った。以下詳述する。

(イ)2023 年度第 2 四半期における本最低ラインの策定

2023 年度における各四半期の期初予算・修正社内予算・本最低ラインごとの予算・実績・達成率は別紙⑤「各四半期の期初予算・修正社内予算・本最低ラインの金額及び達成率」のとおりである。

しかし、2023 年度第 1 四半期の実績は [] 円(期初予算比▲ [] 円・▲ [] %)にとどまり、期初予算 [] 円を僅かながらも達成できない状況であった。

その後も、2023 年 4 月度の実績が [] 円(月次期初予算比▲ [] 円・▲ [] %)、同年 5 月度の実績が [] 円(月次期初予算比▲ [] 円・▲ [] %)にとどまり、2023 年度第 2 四半期における売上粗利の期初予算 [] 円の達成は困難な状況が続いた。加えて、同年 5 月 31 日、H 氏が当社を退職し、クロスボーダーカンパニーの従業員が減少した。そのため、予算達成に向けた A 氏の負荷は増大した。

以上の状況から、A 氏は、2023 年 6 月 9 日開催のグループ会議報告資料で、2023 年度第 2 四半期の売上粗利に関し、「売上粗利 [] 円～ [] 円...2Q に関しては、売上・売上粗利ともに未達。上期の未達分については、下期での挽回を狙う。」と記載し、同グループ会議で、別紙⑤「各四半期の期初予算・修正社内予算・本最低ラインの金額及び達成率」のとおり、2023 年度第 2 四半期の売上粗利にかかる修正

社内予算を作成し、これを報告した。

しかし、A氏は、2023年度第2四半期において、本来第2四半期に計上すべき売上 〇〇〇〇〇円を既に第1四半期以前で計上していた。売上の前倒計上のみでは、2023年度第2四半期における修正社内予算を達成することは困難な状況であった。さらに、A氏は、売上の前倒計上に加え、原価の販管費計上及び後倒計上、並びに架空クロス取引も実行していたため、目先の売上粗利を達成するためであれば手段を選べない状況に陥っていた。

以上の経過を踏まえ、A氏は2023年度第2四半期の本最低ラインを策定するに至った。2023年度第2四半期における期初予算・修正社内予算・本最低ラインごとの予算・実績・達成率は下表のとおりである。

(予算及び実績の単位は千円)

2023/2Q				
		予算	実績	達成率
期初予算				
	売上高	〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇	〇〇〇
	売上粗利	〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇	〇〇〇
	営業利益	〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇	〇〇〇
修正社内予算				
	売上高	〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇	〇〇〇
	売上粗利	〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇	〇〇〇
	営業利益	〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇	〇〇〇
本最低ライン				
	売上高	〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇	〇〇〇
	売上粗利	〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇	〇〇〇
	営業利益	〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇	〇〇〇

(ウ)実行された取引内容

2023年4月末から日本への入国者に対する新型コロナにかかる水際対策が緩和され【47】、中国本土との航空便も再開見込みとなっていた。早ければ2023年末頃より

47 日本への入国者に対する新型コロナに関する水際措置において、①出国前 72 時間以内に受けた検査の陰性証明書及びワクチンの接種証明書 (3 回) のいずれも提出を求めないこと、及び②中国 (香港・マカオを除く) からの直行旅客便での入国者に対して臨時的な措置として現在実施しているサンプル検査等を、他の国・地域からの入国者と同様の有症状者への入国時検査に変更すること、が公表された (外務省 HP「今後の水際措置について (2023 年 4 月 29 日以降順次適用)」参照)。

中国からの団体旅行が解禁され、インバウンドマーケティングの需要が更に増大することが期待された。当該状況を踏まえ、A氏は、2023年度第3四半期以降は、中国本土からのインバウンド需要が回復し、クロスボーダーカンパニーの業績は復調すると見込んだ。

そこで、A氏は、本最低ラインを達成するため、2023年度第3四半期以降において受注可能性（顧客からの発注見込み）があると考え、顧客からの発注を偽装した上で【48】、2023年度第2四半期において、下表のとおり、売上の架空計上を実行した。

顧客名	架空計上時期	売上金額	売上粗利
X9	2023年6月	■	■
X9	2023年6月	■	■
X9	2023年6月	■	■
X9	2023年6月	■	■
X9	2023年6月	■	■
合計		■	■

A氏は、従前から、代理店であるX9社を介し、■の複数店舗にかかる提案を行っており、2023年2月及び3月において■におけるマーケティング施策の発注を受けていた。以後、複数店舗での発注の相談を受けており、2023年度第3四半期以降における受注が想定された。そこで、A氏は、X9社にかかる取引について売上の架空発注を行うこととした。

その後、2023年8月24日、福島第一原子力発電所における処理水の海洋放出問題が発生し、中国国内における日本製品の需要が著しく低下したことから、上記案件の受注見込みは消失し、当社がこれを受注することはなかった。その結果、上表の取引は一切、実体のない取引として架空の売上が計上されるに至った。

当該売上の架空発注により、2023年度第2四半期の売上粗利にかかる実績は■円（修正社内予算比▲■円・▲■%）となり、売上粗利の本最低ラインである■円をほぼ達成することが可能になった。

なお、A氏は、2024年1月頃、X9社を含む顧客6社に対し、監査法人が2023年12月末時点における売掛債権の残高確認に際し送付した確認状について、破棄を依頼し、又は残高に差異がない旨の回答を行うよう要請している。これらは、A氏が

48 本調査では、2023年12月頃、A氏が、前倒計上事案においても発注書を偽造した事実を確認している。売上の架空計上事案を経て、同様の手法において発注書の顧客押印欄の印影を偽造し、かつダミーアドレスを使用した前倒計上事案（発注書偽造ケース）が実行されることとなる。

2023 年度において売上の架空計上事案を実行する等、手口を多様化、複線化させていた中で、顧客が監査法人に正しい情報を提供することで、当該不正が発覚することを回避する目的で行われたものである。

イ その他クロスボーダーカンパニーにおける架空計上事案の有無

本委員会は、クロスボーダーカンパニーの売上の中から、主に取引先マスタの入金サイトどおりに入金がされていない入金遅延売上を調査対象として抽出し、売上の架空計上の有無に関する調査を行った。その結果、本調査で発覚したクロスボーダーカンパニーにおける売上の架空計上事案は、別紙⑩「売上の架空計上事案一覧表」記載のとおりである。

(6)連結相殺消去漏れ利用事案

ア 連結相殺消去漏れ利用事案に至る経緯

A 氏は、上記のとおり当社の案件の売上・原価・販管費計上を自ら不適切な処理をすることにより、売上の前倒・架空計上、原価の後倒・販管費計上・架空計上を行っていた。当該手口に加えて、A 氏は、連結子会社であるオセロ社に対する外注費の支払に関する、当社の未完了案件にかかる外注費の前渡金振替処理及び連結会計処理上の誤りを利用して、クロスボーダーカンパニーの本最低ライン達成を装っていた【⁴⁹】。以下、詳述する。

A 氏によれば、A 氏は、以前から、オセロ社に対する外注費の支払申請に関し、事務手続を簡素化するため、当該支払を要した案件（C 案件）の検収完了前に、翌月分・翌々月分をまとめて支払申請することがあった。

A 氏は、遅くとも 2022 年 9 月までの間に、オセロ社では当該外注費に対応する売上が支払申請を行ったタイミングで計上されるのに対し、当社では当該外注費に対応する売上原価が C 案件の検収完了まで計上されていないことに気付いた。

そこで、A 氏は、C 案件の検収完了前かつ当四半期末前に、オセロ社に対する外注費の支払申請を行えば、オセロ社における売上計上を前倒するとともに、当社の原価計上を後倒することができ、その結果、オセロ社を含むクロスボーダーカンパニー全体の売上粗利をよく見せることができると考えた。A 氏は、かかる考えに基づき、2022 年度第 3 四半期末以降、概ね各四半期末に、本最低ライン達成の一手口として、あえてオセロ社に C 案件の検収完了前に請求書を発行させ、当社で支払申請を行うようになった。

なお、A 氏が最初に連結相殺消去漏れ利用事案を実行した 2022 年度第 3 四半期の

⁴⁹ なお、連結相殺消去漏れ利用事案も、本最低ラインの達成のために実行されたものであるが、売上の前倒・架空計上、原価の後倒・販管費計上・架空計上と異なり、財務経理部担当者による連結会計処理上の誤りがなければ、少なくとも連結財務諸表の訂正を要する事態にはなり得なかった事案である。

売上粗利等の本最低ラインは下表のとおりである。

(予算及び実績の単位は千円)

2022/3Q			
	予算	実績	達成率
期初予算			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■
修正社内予算			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■
本最低ライン			
売上高	■	■	■
売上粗利	■	■	■
営業利益	■	■	■

また、2022 年度第 3 四半期の月単位の実績等は、下表のとおりであり、2022 年 7 月及び 8 月の低調な実績が理由で大幅な未達が想定される状況であった。

(単位：千円)

		売上粗利	営業利益
本最低ライン		■	■
実績	7 月実績(月/Q 換算 ^[50])	■/■	■/■
	8 月実績(月/Q 換算 ^[51])	■/■	■/■
	9 月実績(月/Q 合計 ^[52])	■/■	■/■

イ 連結相殺消去漏れ利用事案の内容

連結相殺消去漏れ利用事案における A 氏の狙いは、グループ会議で報告される、オセロ社を含むクロスボーダーカンパニー全体の売上粗利をよく見せる点にあった。

当該現象は、当社の振替処理により生じるものであり、本来、財務経理部が各四半

50 「 」で算出。

51 「 」で算出。

52 「 」で算出。

期に行う連結相殺処理で解消されることが想定されていた。しかし、財務経理部担当者の誤りにより、当該現象が解消されない事態が生じていた。

そこで、本項ではまず、後記（ア）で、当社の振替処理及び財務経理部担当者による連結相殺処理の誤りの内容を詳述し、後記（イ）で当該誤りを利用した A 氏による実行手法を詳述する。

（ア）当社の振替処理及び財務経理部担当者による連結相殺処理の誤り

クロスボーダーカンパニーにおける支払フロー上、当社担当者が外注先から請求書を受領した後、S①において請求書を添付して原価支払申請を行い、カンパニー長がS①で承認を行う【53】。財務経理部担当者が、カンパニー長による原価支払申請の承認がなされていることを確認し、財務経理部長による支払承認を得て、外注費の支払を行う。

その後、財務経理部担当者がS①の内容を確認し、売上原価・買掛金の仕訳を起票する。当該外注費等の支払を要した案件（C 案件）の顧客による検収が未了の場合、一旦、売上原価として計上した外注費が「前渡金」【54】として振り替えて計上される。

当該振替処理をモデル上図示すると下表のとおりである（なお下表は、説明の便宜上、消費税等を捨象したモデル図である。以下同じ）。

	借方		貸方	
オセロ社単体				
売上計上 (①)	売掛金	100	売上	100
当社単体				
債務計上 (②)	売上原価	100	買掛金	100
未完了案件の前渡金振替 (③)	前渡金	100	売上原価 (上記②)	100
(参照) 上記③の振替結果 (④)	前渡金 (上記③)	100	買掛金 (上記②)	100

当該振替処理の結果、当該振替処理の段階では、オセロ社において売上が計上されるのに対し、当社において（オセロ社において計上された）当該売上に対応する前渡金は計上されるが、売上原価が計上されない現象が生じる。

当該現象は、本来、財務経理部が各四半期に行う連結相殺処理で解消されることが想定されるものである。しかし、財務経理部担当者の誤りにより、これが解消されない事態が生じていた。

53 当該承認により、財務経理部担当者による確認が可能となる。

54 なお、当社においては、外注費の支払を要した案件が完了していない場合、当該外注費について、仕掛品ではなく、「前渡金」に振り替えて計上している。

財務経理部は、本来、オセロ社において計上された当社に対する売上に対応する、当社において計上されたオセロ社に対する売上原価を特定し、当該売上と当該売上原価とを相殺処理すべきであった。より正確には、C 案件の検収が未了の場合、当社において、当社のオセロ社に対する外注費は売上原価から前渡金に振り替えられているため、当該前渡金を再度売上原価に振り替えた上で、相殺処理すべきであった。

当該相殺処理をモデル上図示すると下表のとおりである。

	借方		貸方	
上記③の前渡金再振替 (⑤)	売上原価	100	前渡金 (上記③)	100
取引高消去 (⑥)	売上 (上記①)	100	売上原価 (上記⑤)	100
債権債務消去 (⑦)	買掛金 (上記④)	100	売掛金 (上記①)	100

しかし、財務経理部担当者は、オセロ社で計上された当社に対する売上を確認するのみであった。当該担当者は、当該売上と対応する売上原価又は前渡金を特定したり、オセロ社での売上計上額と当社での売上原価計上額を照合したりせず、オセロ社で計上された売上を基準として、オセロ社の当社に対する売上と、当社のオセロ社に対するもの以外も含む売上原価とを相殺処理していた。

当該相殺処理をモデル上図示すると下表のとおりである。

	借方		貸方	
上記④の前渡金再振替をせず	前渡金 (上記④)	100	買掛金 (上記④)	100
取引高消去 (⑧)	売上 (上記①)	100	売上原価 (対応関係なし)	100
債権債務消去 (⑨)	買掛金 (上記④)	100	売掛金 (上記①)	100

その結果、オセロ社で計上された当社に対する売上のうち、C 案件の検収が未了のものについては、当該売上と対応しない売上原価と相殺処理されることとなり、当該売上と対応する前渡金が相殺処理されないまま残ることとなった。その結果、連結財務諸表上の前渡金の過大計上【55】及び売上原価の過少計上が生じた。

(イ)連結相殺消去漏れ利用事案の実行

A 氏によれば、A 氏は、前記 (ア) で詳述した財務経理部担当者の誤りの具体的内

⁵⁵ なお、過大計上された前渡金は、C 案件の完了に伴い、売上原価に再度振り替えられることとなるため、前渡金が前渡金のまま計上され続けることは、基本的には想定されない。

容や、連結相殺消去漏れ利用事案を実行した場合に、結果的に連結財務諸表上の前渡金の過大計上及び売上原価の過少計上が生じることとなること等を認識していなかった。

もっとも、上記アのとおり、遅くとも2022年9月までの間に、オセロ社に対する外注費の支払申請をC案件の検収完了前に行った場合に、A氏が想定していた売上粗利よりも、グループ会議で報告されるオセロ社を含むクロスボーダーカンパニー全体の売上粗利の方が良くなっていることに気付いた。

そこで、A氏は、本最低ライン達成の一手口として、以下の案件につき、オセロ社の請求書発行業務を担当しているI氏に、あえてC案件の検収完了前に、当社への請求書を発行させ、2022年9月中に当社の検収が完了したかのように装い、当該請求書を用いて当社にて支払申請を行う方法で、連結相殺消去漏れ利用事案を実行した。また、A氏は、その後、概ね各四半期末に、同様の手法で、連結相殺消去漏れ利用事案を実行した。

顧客名	資産(前渡金)計上月	計上金額
■	2022年9月	■
■	2022年9月	■
合計	—	■

連結相殺消去漏れ利用事案の具体的な手法としては、以下のとおりである。

まず、通常、オセロ社の納品担当者として顧客とのやり取りは、オセロ社において請求書発行業務を担当しているI氏を含むチャットグループ等でなされている。そのため、納品担当者による顧客に対する納品報告もI氏が確認できる状態となっている。I氏は、当該チャットグループ等で、納品担当者による顧客に対する納品報告がなされたことを確認した場合、オセロ社で作成している当月の請求書発行対象案件を取りまとめているExcelデータに、当該顧客名や案件名等を記載する。その後、I氏は、翌月月初頃に、当該Excelデータを基に、A氏と打合せを行い、A氏との間で請求書発行対象案件に齟齬がないことを確認し、請求書を発行する【56】。

A氏は、2022年9月以降の各四半期末の翌月月初頃に行われる、上記のA氏とI氏の2名による打合せの際、A氏自ら又はI氏に口頭で指示して、請求書発行対象案件を取りまとめているExcelデータに、C案件の検収完了前、かつ、当社に対する納品が完了していない案件に関する情報を追記させ、I氏に当該案件にかかる請求書を

⁵⁶ I氏によれば、2024年年初頃から、A氏との間で請求書発行対象に齟齬がないことを確認した後、顧客に対して、メールにて検収依頼を行い、顧客から検収した旨の返信を得た上で、請求書を発行していた。

発行させる【57】。

その上で、A氏は、当社のS①において、C案件の検収完了前に、I氏に発行させたオセロ社の請求書を添付して原価支払申請を行い、自ら当該申請を承認した上で、財務経理部長による支払承認を得て、オセロ社に外注費の支払を行う。当該支払申請の結果、前記（ア）で詳述した財務経理部担当者の誤りと相まって、連結財務諸表上の前渡金の過大計上及び売上原価の過少計上が生じた。

なお、I氏によれば、I氏も、A氏が行った連結相殺消去漏れ利用事案のうち、少なくとも一部については、当社に対する納品が完了していないことを認識していた。しかし、当該指示は、オセロ社の[]であるA氏によりなされたものであった。また、I氏自身も新型コロナの影響でオセロ社の売上が減少していることを認識していた。そのため、I氏はA氏の指示に従うことはやむを得ないと考え、誰にも相談・報告せず、A氏の指示に応じて当社に対する納品が完了していない案件の請求書を発行していた。

ウ その他クロスボーダーカンパニーにおける連結相殺消去漏れ利用事案の有無

通常、連結決算手続において当社とオセロ社の取引は相殺消去されるが、当社がオセロ社に対する前渡金を計上することでクロスボーダー全体の売上粗利が良くなるとのA氏の供述から、A氏が、オセロ社に対する前渡金について、財務経理担当者による連結相殺処理の誤り等を利用していたことが判明した。なお、A氏によれば、オセロ社に対する前渡金残高として各四半期末を跨いでいるものはいずれも、連結相殺消去漏れ利用事案に該当するとのことであった。

そのため、本委員会は、調査対象期間中の当社の月次の前渡金明細から、オセロ社に対する前渡金残高として各四半期末を跨いでいるものを抽出の上、連結相殺処理にかかる仕訳を確認し、連結相殺処理の誤りの有無に関する調査を行った。

その結果、本調査で発覚したクロスボーダーカンパニーにおける連結相殺消去漏れ利用事案は、別紙⑪「連結相殺消去漏れ利用事案一覧表」記載のとおりである。

4 件外案件

(1) 件外案件の調査結果

本調査の結果、クロスボーダーカンパニー以外他カンパニーで、以下の各事案が確認された。当該各事案の概要は以下のとおりである。

概要	売上計上月	本来の売上計上月	件数/金額
----	-------	----------	-------

⁵⁷ なお、2024年年初頃以降は、I氏は、請求書発行前に、発注元である当社に対する検収依頼として、A氏に対してメールにて検収依頼を行い、A氏から検収した旨の返信を得た上で、請求書を発行している。

<p>上長から納品を早められる案件については納品を早めるよう指示【58】されたソリューションカンパニーの従業員（当時役職なし）が、自身の担当案件で納品を早められる案件がなかったことから、納品前に顧客から検収承認を取得して、売上の前倒計上を実行した。</p>	<p>2022年9月</p>	<p>2022年10月</p>	<p>2件【59】 / [REDACTED]</p>
<p>（納品の有無にかかわらず）入金月に売上計上ができると誤認した国内事業 [REDACTED] 事業部の従業員（当時役職なし）が、顧客から納品前に支払がなされた案件に関し、支払時に顧客から検収承認を取得し、売上の前倒計上を実行した。</p> <p>なお、納品後、顧客から納品物に対するクレームが入り返金対応をすることになったため、当該売上は取消済みである。</p>	<p>2024年3月</p>	<p>2024年6月頃</p>	<p>1件 / [REDACTED]</p>

当該各事案は、カンパニー長の積極的又は意図的な関与が確認されておらず、かつ、カンパニー長が容認していた形跡も認められない。

また、当該事案の金額は [REDACTED] 円程度に留まり、クロスボーダーカンパニーで確認された事案の金額とは規模を異にする。

以上より、クロスボーダーカンパニーで確認された事案とは大きく性質を異にする。

(2) 件外案件の調査結果を踏まえた本委員会の評価

上記(1)のとおり、本調査の結果、本事案と性質を同じくする事案は検出されなかった。

本委員会において、2020年2月から2024年11月における各月の各カンパニーの滞

⁵⁸ なお、当該上長は、納品が完了していないにもかかわらず、検収を取得するよう求めたわけではない旨供述し、当該従業員も、上長から納品が完了していないにもかかわらず、検収を取得するよう求められたわけではない旨供述している。

⁵⁹ いずれも [REDACTED] である。

留債権残高の額を確認したところ、ソリューションカンパニーの滞留債権残高はほとんど認められなかった。また、プロダクトカンパニーの滞留債権残高はクロスボーダーカンパニーの滞留債権残高よりも大幅に少なく、増加傾向にもないことに加えて、その内訳も破産債権又は貸倒懸念債権が大部分を占めていた。これに対し、クロスボーダーカンパニーの滞留債権残高は、不自然に右肩上がり推移しており、その内訳も破産債権又は貸倒懸念債権として処理されているものではなかった。これらの事実は、本調査の結果のとおり、他カンパニーにおいて、本事案と性質を同じくする事案が発生していないことを裏付けるものと評価し得る。

また、本委員会は、前記第3・1(3)記載のとおり、本事案の遂行を可能にした特徴的な手口であるダミーアドレスが同様に他カンパニーで使用された形跡がないにつき、検証を行ったところ、他カンパニーでダミーアドレスが使用された形跡は確認されなかった。これらの事実も、本調査の結果のとおり、他カンパニーにおいて、本事案と性質を同じくする事案が発生していないことを裏付けるものと評価し得る。

この点、前記第2・6(1)記載のとおり、本調査では、他カンパニーにおいて、受注案件の [] といった一連の受注フローにつき、カンパニー長が自ら担当者（申請が必要なものについては申請者）となることはなかったものと認定した。また、前記第2・6(2)記載のとおり、本調査では、他カンパニーにおいて、外注案件の [] といった一連の外注フローにつき、ごく一部の支払申請にかかる案件を除けば、カンパニー長が自ら担当者（申請が必要なものについては申請者）となることはなかったものと認定した。

このように、上記の一連の受発注フローにおいて、カンパニー長（A氏）が自ら担当者となり、また、自ら申請したものについて別の役職員の承認を経ることがなかったクロスボーダーカンパニーと他カンパニーとでは、不適切事案を実行する機会の有無に決定的な差があったものといえる。

本委員会は、このような機会の有無の差が、他カンパニーにおいて、本事案と性質を同じくする不適切事案が顕出されなかった要因であるものと考えている。

5 本事案による当社の連結財務諸表に対する影響額

本調査により明らかになった本事案による当社の連結財務諸表に対する会計上の影響額（各四半期累計期間）は、下表のとおりである。

【連結財務諸表への影響額】

（単位：千円）

勘定科目	2020年3月期	2020年6月期	2020年9月期	2020年12月期
売上高	-	▲15,750	▲14,660	▲31,276
売上原価	-	▲9,909	▲5,812	▲16,938

売上総利益	-	▲5,841	▲8,848	▲14,338
販管費	-	-	-	-
営業利益	-	▲5,841	▲8,848	▲14,338
勘定科目	2021年3月期	2021年6月期	2021年9月期	2021年12月期
売上高	20,276	19,026	3,166	1,553
売上原価	12,893	14,941	11,435	16,609
売上総利益	7,383	4,085	▲8,269	▲15,056
販管費	-	-	-	-
営業利益	7,383	4,085	▲8,269	▲15,056
勘定科目	2022年3月期	2022年6月期	2022年9月期	2022年12月期
売上高	▲10,189	▲26,116	▲44,075	▲43,563
売上原価	8,260	11,213	15,649	23,665
売上総利益	▲18,449	▲37,329	▲59,724	▲67,228
販管費	▲3,533	▲8,698	▲11,879	▲15,183
営業利益	▲14,916	▲28,631	▲47,845	▲52,045
勘定科目	2023年3月期	2023年6月期	2023年9月期	2023年12月期
売上高	▲10,510	▲47,035	▲47,052	▲81,158
売上原価	11,227	10,747	19,520	20,002
売上総利益	▲21,737	▲57,782	▲66,572	▲101,160
販管費	▲7,011	▲7,868	▲8,148	▲11,646
営業利益	▲14,726	▲49,914	▲58,424	▲89,514
勘定科目	2024年3月期	2024年6月期	2024年9月期	
売上高	28,703	▲30,545	1,992	
売上原価	9,541	13,600	16,345	
売上総利益	19,162	▲44,145	▲14,353	
販管費	▲9,116	▲10,923	▲14,801	
営業利益	28,278	▲33,222	448	

第4 発生原因の分析

本調査の結果、本委員会は、ほとんどの事案について A 氏が関与した不正会計処理事案であると判断した【60】。A 氏の関与が明らかに認められない不適切な会計処理も認められたが、それらは会計処理の誤謬、知識不足等によるものであり、明らかに A 氏が関与したものと異質なものである。そのため、以下、A 氏が関与した本事案の原因について詳述する。

1 直接的要因(本事案について)

(1)社内予算達成への心理的重圧と負のスパイラル

ア グループ会議での予算管理

本事案は、クロスボーダーカンパニー長である A 氏が主導し、一定の関与者は存在するものの、A 氏が独断で実行したものと認定できる。

⁶⁰ A 氏にとって明確な記憶がない事案についても、立場・時期・手口等からすれば、A 氏が何らかに関与したものと判断した。

A氏が本事案を行った主な要因として、社内予算達成への心理的重圧があった。A氏が心理的重圧を抱えるに至った経緯を説明する。

当社は、社内を3つのセグメントに分け、①プロダクトカンパニー、②ソリューションカンパニー、③クロスボーダーカンパニーとしてカンパニーごとに損益管理し、社内予算もカンパニーごとに設定している。グループ会議には社内取締役及び各カンパニー長等が出席し、月次で社内予算の進捗管理を行っている。グループ会議では売上高・売上粗利・営業利益のうち、特に売上粗利について重点的に達成度合いが確認された。当月における社内予算の達成が困難な場合は、各カンパニー長は、修正社内予算を設定する。この修正社内予算すら達成困難な場合、カンパニー長は、C社長と協議のもと、本最低ラインを定め、本最低ライン達成を確約していた。

イ クロスボーダーカンパニーにおけるA氏の立場

2020年3月以降、新型コロナの感染拡大により、クロスボーダーカンパニーが行っていたインバウンド顧客をターゲットにした取引先からの案件が急激に減少し、同カンパニーの事業は急激に失速した。A氏は、同年7月から同カンパニーのカンパニー長に就任し、社内予算の責任を負うこととなった。A氏は、就任時から、失速した事業の責任者として事業を進めざるを得ない状況にあった。

2020年当時、A氏が率いるクロスボーダーカンパニーは、当社全体の■%程度の売上規模であり、かつ、人員は■名であり、プロダクトカンパニーの■名、ソリューションカンパニーの■名と比較して小規模であった。A氏はカンパニー長であるものの、A氏自身が取引先との窓口に立ち、営業を行い、案件を獲得し、案件の管理を行っており、自らが案件を担当する立場でもあった。そのため、カンパニー全体をマネジメントするというより、目の前の自らが関与する案件の獲得、予算に見合った売上の実現に努めざるを得ない状況にあった。A氏は、自ら案件を獲得し、自らカンパニー長として管理・決裁していた。こうした立場は他のカンパニーとは異なる特殊な立場であった。すなわち、A氏は、自ら担当する案件について、実質的に自由な立場で案件をコントロールできた。

ウ A氏の心理状態

A氏が2020年7月にカンパニー長に就任後、最初に迎えた四半期末である同年9月にA氏による売上の前倒計上事案が発生している。A氏は、同月のグループ会議において、自ら受注見込みを判断し、本最低ラインを確実に達成できる旨を報告した。しかし、受注見込みがあったものの新型コロナの影響により受注できないという想定外の事態が生じた。その結果、A氏は、C社長に対して達成を確約した本最低ラインすら達成することができない状況に陥った。

上記のとおり、クロスボーダーカンパニーは他のカンパニーと比較して小規模であ

った。A氏は、クロスボーダーカンパニー内で事業を取り巻く厳しい状況や今後の立て直しを相談するメンバーを有していなかった。また、A氏は、これらをC社長らに相談すると、カンパニー長に就任して間もないなか、自らの見込みの甘さを露呈することになるため、C社長らに対して相談できずにいた。A氏は、本最低ラインすら達成できないことについて、カンパニー長として心理的重圧を一人で抱え、何とか本最低ラインの達成を装うべく、売上の前倒計上事案を実行するに至った。

その後、A氏は、手口をエスカレートさせていく。その背景には、毎月のグループ会議で月次の進捗管理が行われる状況において、C社長に対して確約した本最低ラインを達成しなければならない心理的重圧を受け続けていたことが大きく影響している。

A氏によれば、A氏はC社長らがクロスボーダー事業の市場・ビジネスモデルを十分に理解しておらず、自分だけが理解していると考えていた。A氏によれば、A氏はC社長らにクロスボーダー事業運営の難しさ・市場環境の厳しさが理解されぬまま本最低ラインを達成しなければならないと考えており、これらの苦しさを説明しても理解されない、と思い詰めた心理状態に陥った。

エ A氏の不正の機会の存在

上記のとおり、クロスボーダーカンパニーは、メンバーが少数であり、同カンパニーにはA氏以外の決裁の承認権者が存在しなかった。カンパニー長のA氏が自ら受注案件を担当（S①の申請者としての立場）し、自ら承認権者として承認を行う特殊な立場であった。そのため、A氏が、自らの意向で、納品又は役務提供が未了であるにもかかわらず、検収承認を厳密に行わない取引先かどうかを見極めて検収依頼メールを送付し取引先から検収承認を得ることができる状態であった。このように、A氏は、カンパニー長と案件担当を兼務し、自ら売上の前倒計上事案を行い得る機会を有していた。その結果、A氏は、2020年9月、売上の前倒計上事案に及んだ。

オ 不正のエスカレート

A氏は、2020年9月に売上の前倒計上を実行した後、不適切な売上及び原価又は販管費の計上の手口をエスカレートさせていった。

① 2021年度における受注見込みの前倒(2021年度第4四半期～)

A氏は、2020年度第3四半期に始めた売上の前倒計上事案を2021年度も継続していたところ、取引先から発注を実際に受けた案件の売上の前倒計上のみでは予算達成が困難な状況に陥った。そこで、A氏は、2021年12月、取引先からの正式な発注が行われていないにもかかわらず、翌期(2022年度)に受注見込案件がある取引先に見込みでの発注を依頼し、S①に受注案件として登録した。その後、当該取引先に検収依頼メールを送付し、取引先が盲目的に検収承認を実行することを利用して

売上の前倒計上を実現させた。さらに、2022年10月、A氏は、ダミーアドレス宛に検収依頼メールを送信すれば取引先から検収承認を得ずとも、検収承認が得られることに気づき、以降、A氏自らが検収承認を行うことができるダミーアドレスに検収依頼メールを送信する方法で、更に売上の前倒計上事案を増加させていった。

② 原価の販管費計上・後倒計上(2022年度第1四半期～)

A氏は、2020年9月より、コンサルティング等のS①において原価が発生しない案件で売上の前倒計上事案を実行していた。その後、前倒計上を繰り返す中、予算達成のために売上を前倒計上する案件を増加させる必要が生じ、原価が発生する案件でも売上の前倒計上を行う必要が生じてきた。原価が発生する案件で売上の前倒計上に及ぶと、当該案件に紐づく原価も前倒となり、原価の支払が必要となる。しかし、A氏は、本来、原価の支払が発生しない時期に支払を行うことはできないと考え、特定の案件の売上の前倒計上を行うと同時に、当該案件に登録された原価をS①から削除せざるを得なくなった。その結果、売上の前倒計上事案の売上粗利が増加するに至った。その後、2022年に入り、原価の支払が必要となった時期に、当該原価を販管費又は他の案件の原価として付替・後倒計上するに及んだ。

販管費への付替計上において、A氏が販管費の支払申請の承認権者であるカンパニー長と案件担当を兼務していたことから、原価の変更及び支払の承認を実行することが可能であった。

原価の後倒計上においても同様に、A氏が、事実上の原価の承認手続である見積申請の承認権者でありかつ原価の支払申請の承認権者であるカンパニー長と案件担当を兼務していたことから、原価登録の変更及び支払の承認を実行することが可能であった。

これら手法により、A氏は、売上の前倒計上事案に合わせて、原価の販管費への付替計上・後倒計上事案に及ぶことにより、売上粗利にかかる本最低ラインの達成を作出していた。

③ 架空クロス取引の実行(2022年度第2四半期～)

A氏は、売上の前倒並びに原価の販管費及び後倒計上を四半期ごとに繰り返していたが、前述のとおり、売上の前倒に伴い翌四半期の予算達成に苦しむ負のスパイラルに陥っていた。しかも、売上の前倒計上を実行できる取引先数にも限界があった。2022年度第2四半期において、売上の前倒並びに原価の販管費及び後倒計上をしても、本最低ラインを達成できる状態になかった。この状況のもと、A氏は、いわゆる「イッテコイ」の架空クロス取引を実行してくれる協力者がいれば、売上粗利にかかる本最低ラインの達成を装うことができると考えた。A氏としては、既存の取引先にはそのような要請はできないと考え、友人であるL氏に架空クロス取引がで

きないか相談した。A氏にとって幸いなことにL氏の協力のもと、X3社及びその関連先と推察される取引先を通じた架空クロス取引を実行し、売上粗利にかかる本最低ラインの達成を装うことができた。

架空クロス取引にあたっては、A氏が見積・受注の申請者と承認者を兼務し、かつ原価の登録を行う立場であり、受注及び原価登録におけるS①の操作が可能であった。また、納品・役務提供の実体確認をA氏以外が行っていなかったため、A氏にとって架空クロス取引を実行することが可能であった。

④ 売上の架空計上(2023年度第2四半期～)

A氏は、前述の架空クロス取引を実行し、売上粗利にかかる本最低ラインの達成を装うことはできたものの、当社から原価を支出する形式をとって返金することに苦慮する事態に陥った。実際、X5社への返金は遅延し、複数回に分けて行わざるを得なかった。しかも架空クロス取引に協力してくれる社外の協力者はL氏以外に存在せず、架空クロス取引を継続することは困難と認識していた。2023年6月、A氏は恒常的に売上の前倒並びに原価の販管費及び後倒計上を継続していたが、負のスパイラルから抜け出せず、これまでどおりの売上の前倒計上の手法では本最低ラインを達成できず、売上の架空計上という手段をとらざるを得なくなった。A氏は、売上の架空計上を行うに際し、取引先との間の過去の発注書の「法人印」欄の印影を利用して発注書を偽造し、偽造した発注書を使って正式な案件であると装っていた。A氏が自ら申請者と承認権者を兼ねていることから発注書の偽造を実行することが可能であった。

⑤ 連結相殺消去漏れを利用した前渡金の過大計上・売上原価の過少計上(2022年度第3四半期～)

A氏は、2022年9月頃、当社からオセロ社に対する外注費の支払申請をした際、A氏が想定していた売上粗利よりも、グループ会議で報告されるオセロ社を含むクロスボーダーカンパニー全体の売上粗利の方が高くなる現象が生じていることに気付いた。想定よりグループ会議で報告される売上粗利が高くなってしまうことは、前述のとおり、当社の振替処理及び財務経理部の連結会計処理の誤りによるものであった。A氏は、2022年当時、売上の前倒並びに原価の販管費及び後倒計上により、売上粗利にかかる本最低ラインの達成を装ってきたが、それに加えて、オセロ社に請求書を発行させる行為により、当社の売上粗利が高くなることは、本最低ライン達成の一手法として利用できると考え、あえてオセロ社に検収完了前に請求書を発行させ、当社で支払申請を行うようになった。

以上のとおり、A氏は、本最低ライン達成に向けた心理的重圧を感じ、それに伴い

不適切な売上及び原価又は販管費の計上を開始した。その後、A氏は、不適切な計上を実行したことにより、翌四半期以降も不適切な売上及び原価又は販管費の計上を実行せざるを得ないという心理状態に追い込まれた。さらに、A氏は、不適切な売上及び原価又は販管費の計上範囲を拡大させるにあたって、手段を選んでいては不適切な売上及び原価又は販管費の計上処理が実行できないことから、手口をエスカレートさせていった。このような予算達成への心理的重圧と手口をエスカレートさせざるを得ない、負のスパイラルにより、A氏による不適切な計上が増大するに至った。

(2)A氏のマネジメント能力の不十分性と正当化

プロダクトカンパニーは、取引先が当社の提供するサービスを継続的に利用するSaaS型のビジネスモデルが中心であることから、前年度の実績に基づき予算を設定しやすい。また、ソリューションカンパニーは、成果物を納品したり、広告の運用を行ったりするという意味ではクロスボーダーカンパニーとビジネスモデルが似ている部分があるものの、既存の取引先との継続的な関係性が構築されており、前年度の実績に基づき予算を設定しやすい。他方、クロスボーダーカンパニーは、インバウンドをターゲットにした取引先を中心にビジネスを展開していたことから、2020年以降の新型コロナウイルスの影響により取引先からの受注が急激に減少した。その後、アウトバウンドをターゲットにした取引先への切り替えを行ったものの、新規の取引先からの案件獲得に動かなければならない状況であった。そのため、クロスボーダーカンパニーは、他のカンパニーと比較して、前年度の実績に基づく予算設定が難しい事業特性があり、A氏はそれを踏まえた予算設定をする必要があった。クロスボーダーカンパニーでは、新型コロナウイルスの影響を受けている2020年度から2022年度において、当初設定した期初予算を達成している四半期実績はほとんど存在しない。しかも期初予算の達成率は不適切な売上及び原価又は販管費の計上額を含めても■%～■%に留まっている。A氏自身が市場環境とクロスボーダー事業の特殊性を踏まえた予算設定を適切に行ってこなかった結果といえる。

A氏は、■年から当社に在籍しており、当社では、いわゆる古株の社員であったが、2020年7月にカンパニー長に就任するまで、当社の1つの事業部門の予算の全責任を担ったことはなかった。クロスボーダー事業は、2020年当初、新型コロナウイルスの影響が直撃し、非常に困難な事業運営が求められる状況であった。その中、A氏がクロスボーダー事業の全責任を持つこととなった。C社長が、マネジメント経験が豊富とはいえA氏に、サポートが十分とは言えない状況下で非常に運営が困難な事業部門の責任を担わせることは適切であったとは言い難い。特に、カンパニーの損益管理は、当社の財務諸表の数値に直結する。A氏は、適切な会計処理の重要性を十分に理解していたとは言えない。自ら抱える心理的重圧の解消のため、安易に売上及び原価又は販管費の不適切な計上を繰り返しており、A氏には上場企業のカンパニーを担ってい

ることの自覚やコンプライアンス意識が著しく欠如していた。

A氏によれば、A氏は自分だけが困難な事業部門を任せられており、誰もクロスボーダー事業の苦しみを理解してくれない中、本最低ライン達成の心理的重圧を負わされていた、と考えていた。A氏によれば、A氏は自ら予算を設定したものの、心理的重圧の中で無理な予算を設定せざるを得ず、不適切な売上及び原価又は販管費の計上処理でしか本最低ラインは達成し得ないと考え、自らの行為を正当化していたといえる。

2 構造的要因

(1)経営陣によるマネジメント上の問題点

ア カンパニー長に対するマネジメント

当社は、2020年7月より、ソリューションカンパニー、プロダクトカンパニー、クロスボーダーカンパニーの3つのカンパニーにセグメント設定し、各カンパニーの損益管理を行っている。

C社長は、3つのカンパニーの運営を各カンパニー長に委ね、グループ会議において、予算の進捗管理を行うマネジメントを主としていた。C社長によるマネジメントは、カンパニー長への権限委譲による円滑な業務執行、各カンパニー長の責任感の向上、各カンパニー間における競争意識の醸成というメリットがあるといえる。このマネジメント手法は、カンパニー長が事業運営の能力、事業部門のマネジメント力等の十分な力を有する場合には適切に機能するが、カンパニー長各自の能力・個性・マネジメント特性を見極め、カンパニー長各自の特性に応じたトップマネジメントを行う必要がある。また、その前提として、各カンパニーの事業特性が異なることから、市場環境によってそれぞれ好不調の波が異なり、各カンパニーの事業特性や市場環境に対する適切な情報収集を行う必要がある。

C社長は、A氏に事業責任者としての成長を期待して、カンパニーを任せた。C社長は、E氏をはじめとする他のカンパニー長と同様に、A氏に対しても予算の設定、修正、進捗管理以外は事業運営に口を出さないようにしていた。

しかし、A氏には、上場企業の1つのカンパニーを担うのに必要なマネジメントの経験や能力、会計リテラシーが不足していた。また、クロスボーダー事業は、2020年の新型コロナの影響により、既存の取引先からの受注が急激に減少し、事業運営が極めて難しい状況であった。C社長は、A氏が古株の社員であり、A氏個人の能力や特性を理解しているのであれば、A氏にクロスボーダーカンパニーの全権を委ねることに事業運営上のリスクがあることは認識し得たといえる。

A氏は、直属の上長であるC社長に積極的に事業運営上の悩みを共有することはなく、他の経営陣やカンパニー長に対して相談をすることもなかった。また、A氏が担うクロスボーダーカンパニーは、他のカンパニーと異なりA氏の事業運営をサポートする管理職の人員が存在せず、カンパニー内において悩みを共有することもなかった。

その結果、A氏は、その個性も相まってクロスボーダー事業の抱える課題を一人で抱えていた。

C社長は、A氏を当社に 年年以上在籍する生え抜きの社員として幹部に登用しており、A氏の個人の能力やマネジメント特性を十分に理解していた。また、A氏が直属の上長であるC社長に対して積極的にコミュニケーションをとるタイプではないことも理解していた。そうであれば、A氏が誰にも相談することなく一人でクロスボーダー事業の課題を抱えていたことも理解し得たはずである。C社長がA氏に対して状況に応じた適切なコミュニケーションやマネジメントを行っていたら、本事案の発生又は拡大を防げていた可能性があったといえる。

イ 予算設定の不適切性

当社がグループ会議で管理している社内予算は、策定フローや基準が存在せず、各カンパニー長が裁量により設定する。設定された予算は、経営合宿により議論され、C社長が承認後、取締役会に上程・承認される。当該予算がグループ会議において月次で進捗管理がなされている。

C社長は、投資家からの期待値や競合企業の成長率を勘案し、原則として売上粗利の前年対比 %を社内予算承認の基準としている。年 %程度の成長率を目指す方針自体は一般論として不適切な点はない。しかし、当社の各カンパニーの事業特性・市場環境に応じた合理性がある予算設定がされているのか、自社の人的リソースやカンパニー自体の事業ポテンシャル等を精査し各カンパニーに適切な予算配分がなされているのか、という点が判別できない。その結果、期初予算は、予算達成が困難となり、修正社内予算が設定される。さらに、修正社内予算も達成困難な場合は、最低限達成すべき本最低ラインまで設定されていた。目標値である予算において一定の修正はあり得るものの、クロスボーダーカンパニーでは、予算の修正が常態化しており、予算の設定が合理的になされていたとは言い難い。

C社長としては、A氏の予算設定及び管理能力に問題があったことは認識し得たはずであり、A氏による期初予算設定のみならず修正社内予算や本最低ラインの設定の各段階において、予算設定を適切に行うようにサポートする必要があったといえる。

本事案の直接的要因は、前述のとおりであるが、A氏による予算設定に対して、C社長が積極的にA氏とコミュニケーションをとっていたら、適切な予算設定が行われ、A氏が感じていた予算達成の心理的重圧が低減され、本事案の発生を防げていた可能性があったといえる。

(2)業務管理上の問題点

本事案は、事業部門における最終決裁者のカンパニー長であるA氏によって実行されているものであった。しかし、業務管理の運用において、当該不正を可及的に防ぐ仕

組みやルールが存在していれば、本事案の発生・拡大を防ぐことができた可能性があるといえる。以下、業務管理上の問題点について詳述する。

ア 申請者と承認権者の一致による牽制機能の脆弱性

当社の営業業務管理は、事業部門においてS①を利用して行われている。当社では、受注案件管理にあたって、業務記述書及びS①のマニュアルが策定され、受注フローがルール化されている。受注にあたっては、案件登録されたS①において、受注承認にあたって必要とされる取引先からの発注書又はメールエビデンスのS①への添付がなされ、承認権者は発注書又はメールエビデンスを確認して決裁を行う。プロダクトカンパニー及びソリューションカンパニーでは、カンパニー長より下層の管理職位の人員が存在するとともに、カンパニー長自身が受注案件の登録等を行う担当者（申請者）となることはなく、案件の管理にあたっては複数名の人員が決裁フローに関与しており、一定の牽制機能を有していた。

しかし、クロスボーダーカンパニーでは、A氏が、受注案件の登録を行う申請者の立場とカンパニー長としての承認権者の立場を兼ねていた。A氏以外には、チーム長という立場の人員は存在するが、事業運営を統括する管理職位の人員は存在せず、A氏以外の管理職位が担当者の案件の承認をする体制ではなかった。そのため、A氏が担当する案件では、クロスボーダーカンパニーの他の人員が関与することなく、A氏のみが自己申請・自己承認できる状態にあり、カンパニー内での牽制機能がなかった。

A氏は、本事案の手口において、取引先への検収承認依頼やダミーメールの送信による検収承認の取得、原価の付替・後倒におけるS①の原価登録変更、発注書の偽造を行っているが、これらの全ての手口を可能にしたのは、担当者（申請者）と承認権者をA氏が兼ねており、A氏が自己申請・自己承認できる状態であったことによるものである。

イ クロスボーダーカンパニー内の自律的なリスク管理体制の不備

事業部門において、業務管理の適正化を図るためには、事業部門内に、営業人員や事業運営人員の業務管理の規律を担う体制（1.5線）が必要である。カンパニー制の場合、各カンパニーで損益管理を行うことから、業務管理の中に会計管理も含まれ、カンパニー内での業務管理の適正化がより一層求められる。

クロスボーダーカンパニーは事業規模が他のカンパニーに比べて小さく、人員も21名（2020年当時）という規模である。クロスボーダーカンパニーは、2020年7月以降はA氏がカンパニー長であるところ、他の人員は営業人員と事業運営人員に分かれており、カンパニー内に業務管理を規律する役割を担う人員はA氏以外に存在せず、カンパニー内の自律的なリスク管理体制を備えていなかった。

前述のとおり、担当者（申請者）承認権者が一致することがあったとしても、業務

管理を行い、財務経理とカンパニーの橋渡しを行う体制があれば、カンパニー内における牽制機能が発揮され、A氏による不正の発生・拡大を防げていた可能性がある。クロスボーダーカンパニー内の自律的なリスク管理体制の不備も本事案の要因といえる。

ウ コンプライアンス意識の希薄さ

当社は、グロース市場に上場する企業であり、正確な財務情報を公平かつ適時に開示する責務がある。

A氏による発注書の偽造、虚偽の検収、請求書の未発行、原価の付替・後倒、架空クロス取引等、上場企業のみならず、どの企業であっても逸脱してはならない一線である。

またA氏は、監査法人による当社顧客に対する売掛債権の残高確認の実施に際して、確認対象となる複数の顧客に正確な情報提供を行わないように要請する等、適正な監査を妨げる行為も行っている。かかる行為は悪意を持って適正な監査を妨げる極めて悪質な行為であり、A氏のコンプライアンス意識が決定的に欠如していたことを示すものと言える。

常に企業内部においてリスク管理を行い、全役職員に対してコンプライアンス意識を醸成しておかなければならない。当社の事業の責任を負うカンパニー長にコンプライアンス意識が欠如しているとともに、A氏以外にも本事案の関与者は存在しており当該関与者からの不正行為に関する申告もなかったことから、当社社内におけるコンプライアンス意識が希薄化していたことが窺われる。当社社内において、不正は絶対許されないものであり、コンプライアンスの遵守はビジネスを行うにあたって最低限の前提条件であることの啓発が適切に行われていなかったことが、本事案が発生した要因の一つであるとも考えられる。

(3) 管理部門による牽制機能の問題点

ア 管理部門の脆弱性

既に述べたとおり、本事案はカンパニー長であるA氏によって行われた不正であるが、当社の管理部門における牽制機能が脆弱であったために行われた側面があることは否めない。

当社は、前記のとおり、2020年4月以降、2024年3月にB氏が取締役就任するまでの間、管理部門を管掌する取締役又は執行役員が不在であった。また、2023年6月から同年9月までの間は財務経理部長すら不在であった。以上のとおり、当社は、2020年4月以降、管理部門の管掌状況が不安定な状態が続いており、事業部門に対する牽制機能強化を推進できなかったといえる。

当社では、監査等委員から、管理部門を専任する取締役が不在の状況を懸念して、

管理部門を専任で管掌する取締役又は執行役員を設置するように提言がなされていた。その提言を受けて、当社として管理部門を管掌する取締役又は執行役員の登用を進めべく努めていたものの、結果として2024年3月にB氏が取締役に就任するまで登用に至らなかった。C社長は、管理部門の強化を検討していたが、その対応が後手になっていたことは否めない。上場企業として事業推進を行うにあたって、より一層、管理部門の重要性を十分に認識し、管理部門の機能強化のための投資を行い、健全なコーポレートガバナンス体制を構築しようという意識が強かったとは言い難い。その結果、当社の事業部門に対して適切に牽制を行う体制整備が十分ではなく、この脆弱性が本事案の要因の一つといえる。

イ 事業部門とのコミュニケーション不足(事業理解度の不足)

受注承認手続の最終承認は、財務経理部によって行われる。財務経理部は、最終承認にあたって、発注書等の発注エビデンスの確認、マニュアルで定められている発注登録情報の確認を実施していた。しかし、発注内容の存否や支払期日の適否等、発注の具体的内容に対する検証までは実施していない。A氏は、売上の前倒や架空売上が計上するものの、その後、当該取引先から実際の発注がある場合に、架空に計上されている売上の債権回収が実行できることを目論んでいた。そのため、偽造した発注書においては、代金支払期日を検収予定日から大幅に遅らせたり、分割支払に設定する等することにより、売掛債権が未回収債権として財務経理部により管理され、不正が発覚することを可及的に回避していた。

財務経理部による発注内容の実体確認は、人員の不足や実体把握の困難な部分はあるものの、事業部門とのコミュニケーションを積極的に取り、クロスボーダーカンパニーの事業特性を理解し、納品物や役務提供の内容を把握していれば、発注内容の存否や支払期日の適否等、発注の具体的内容に対する検証が実施できていたはずである。財務経理部から不自然な取引に対する指摘が適切に行われていれば、本事案の発生・拡大を防げた可能性があり、財務経理部による事業理解度を踏まえた牽制機能が不足していたことも本事案の要因の一つといえる。

ウ 原価及び販管費の管理ルールの統制機能の脆弱性

当社では、原価及び販管費の計上・支出にあたって、外注管理規程や職務権限管理規程等の一定の規程は存在する。

当社において、見積承認を行う際に、支払条件・合計金額・商材等の内容とともに、原価についても、マネージャー・商材担当責任者の承認を経る。また、担当者は、取引先に対する見積内容を確定するにあたって、外注先から見積書を取得して原価を把握し、見積金額を取引先に提示する。

A氏は、カンパニー長として、原価管理においても承認権限を有していたことから、

本事案のような原価の付替を行い、原価の後倒計上を実行することも容易であった。S①では、案件に登録された原価情報（外注先や外注金額や外注内容等）に登録後もカンパニー長である A 氏により自由に削除や変更を行うことが可能であった。A 氏は、原価の販管費への付替、後倒において、原価を販管費として登録したり、本来原価として登録すべき受注案件とは異なる案件に S①の登録を変更して原価の後倒計上を行っていた。

財務経理部としては、受注承認段階で原価の確認を実施していたとしても、後に当該原価の登録が他の案件に変更された場合に、変更後の登録内容の確認までは行っていなかった。A 氏は、原価に対するこのような管理状況を悪用して、原価登録、販管費を適宜変更していた。

当社では、原価管理において一定のルールは存在するものの、カンパニー長であれば承認を経た原価登録をのちに適宜変更することが可能であり、原価及び販管費の管理ルールの統制機能が脆弱であったと指摘せざるを得ず、このことが本事案の要因の一つといえる。

エ 請求書発行・送付に関する問題点

当社では、売上計上後、財務経理部において、当社販売管理システムにより取引に対する請求書の発行を行う。請求書が発行された後、財務経理部から請求書がメール又は郵送により取引先に送付される。社内の業務記述書に当該ルールが定められている。

しかし、A 氏は、売上計上後、売上の前倒計上や架空計上案件においては、取引先に請求書が送付されると取引先からの問い合わせが入り、当該不正計上が発覚することを避けるべく、財務経理部に対し、請求書を A 氏自らに送付するように指示していた。これにより、財務経理部から請求書が取引先に送付されず、請求書は、A 氏の手元に保管された状態となっていた。A 氏は、当該請求書データを取引先に送付することなく、当該取引先から実際に案件の受注があるまで、当該架空の債権の回収を行わなかった。そして、実際に売上の架空計上の取引先から受注があった段階において、S①の登録内容を変更し、新たな正規の請求書を財務経理部に発行させて、取引先に請求を行っていた。他方、売上の架空計上の取引先から受注がなかった場合には、当該架空売掛債権は未回収案件として取り扱われることになっていた。

財務経理部では、請求書が発行されているにもかかわらず、支払期日に代金が支払われていない場合、A 氏への問い合わせを実施していた。しかし、A 氏は、取引先からの支払が遅れていることや支払期日が分割になった等の虚偽の回答を行い、財務経理部からの問い合わせを凌いでいた。

請求書の発行及び送付にあたって、A 氏は、本来定められているルールとは異なる方法を実行して、本事案の発覚を回避していた。財務経理部としては、本来と異なる

運用であることを認識しながら、カンパニー長である A 氏の指示に従い請求書データを A 氏に送付していた。案件によっては、事業部門から取引先に対して請求書の送付されることもありうることを否定するものではないが、当該例外的措置に対して、財務経理部としての統制が適切ではなかった。このように、請求書発行・送付に関する問題点も、本事案による不正会計が拡大した要因の一つといえる。

(4)内部監査部門の脆弱性

当社は、2022 年 6 月以前は、代表取締役から命を受けた内部監査担当者が、業務監査を実施していた。その後、同年 7 月、内部監査体制の強化を図るため、内部監査室を設置し、内部監査担当者が監査を実施している。内部監査担当者は監査計画に基づき監査を実施し、三様監査により、会計監査人及び監査等委員と意見交換は行われていた。しかし、内部監査の専任の担当者はおらず、人員としては、管理部門の兼任者 1～2 名程度であった。クロスボーダーカンパニーにおいて、2023 年頃より、滞留債権や前渡金の計上において他のカンパニーと比較して不自然ともいえる兆候が見て取れていたものの、人員体制が不十分であったことや他の内部監査事項に注力していたことにより、2024 年に至るまで、内部監査部門において重要なリスクとしてとらえた内部監査は行われていなかった。

当社の内部統制システムについては、上場時において、一定の整備がなされているものの、内部監査において、規程と実体の確認や規程の改善に向けた活動等が積極的になされていたとは言い難い。

第 5 再発防止に向けた提言

1 本事案を受けた経営体制の振り返りと改善

本事案のような会計不正が発生したことにおいて、まず、C 社長をはじめとする経営陣は本事案に関与した役職員の責任の明確化を行う必要がある。C 社長の直属のカンパニー長による不正であることを重く受け止め、取締役会において、クロスボーダーカンパニーの抜本的な見直しを含め、これまでの経営体制上の問題点を洗い出し、改善に向けて積極的に議論を行う必要がある。

本事案の会計不正は、C 社長らにおいて予算の設定・管理が適切に行われなかったこと、及び、上記のとおり、2024 年 3 月に B 氏が取締役が就任するまで管理部門を管掌する取締役又は執行役員が不在であり、管理部門としての牽制機能が脆弱であったことにも起因しているといえる。上場企業として、予実の適正かつ適時な管理とその基礎となる管理部門の牽制機能強化は不可欠であり、当社の予算管理の見直し及び管理部門の機能強化に向けて徹底した議論が不可欠といえる。

経営陣は、クロスボーダーカンパニーに対する管理・牽制が極めて不十分な状況に置かれていたことを重く受け止め、当社の現状の事業運営状況を全社的に再確認し、当社

に事業や人的資本にとって最適な組織体制を再構築する必要がある。

2 事業部門(1線)におけるリスク管理体制の強化

(1)自己決裁防止の体制構築

クロスボーダーカンパニーでは、申請者と承認権者が同一であったため、事業部門における自律的なリスク管理を実行できていなかった。これは組織体制としてカンパニー長の下層に事業運営を統括する管理職が存在せず、カンパニー長による自己申請・自己承認を実行できてしまったことによる。そこで、かかる事態を防止するべく、カンパニー長、部長、マネージャー、チーム長等の職位を有する人物を適切に配置し、自己決裁が生じない、組織体制、職務分掌の改善を図るべきである。

(2)S①の販売管理システムの再点検

当社では、事業部門における受注、検収、原価登録、支払申請等の各フローにおいて、S①による管理が行われている。S①による販売管理の仕組みは、当社における内部統制システムの基礎に位置づけられている。本事案は、S①による販売管理システムの設計自体の脆弱性の存否、S①の牽制機能を担保する機能の要否、S①のシステム運用上の問題点を検証の上、S①における販売管理システムの再点検を実施し、十分な内部統制を構築できるシステムへの改善を実行する必要がある。

(3)事業部門内の自律的な販売管理体制の強化

販売管理システムの改善とともに、事業部門における自律的なリスク管理の役割を担う体制の強化が必要である。事業部門内において事業担当者を支援し、取引に応じた販売管理を適切に実行できれば、事業部門と管理部門の連携が円滑化し、適正な会計処理に繋がる。当社において、全ての事業部門内に販売管理状況を確認し、事業担当者を支援する役割を有する職務分掌や人員の設置も検討に値する。

3 管理部門(2線)の強化

本委員会では、管理部門としての事業部門に対する牽制や事業部門とのコミュニケーション不足による事業理解度の不足が本事案の要因の一つであることを指摘した。

管理部門が2線としての本来の役割を果たすためには1線とのコミュニケーションを積極的に行わなければならないが、現状ではこの実行に必要な人員体制が不十分といえる。当社において、管理部門の管掌取締役を選定し、財務経理部の人員を増強するとともに、財務経理部の会計リテラシーの向上、その権限の強化を行うことにより、当社の財務会計に対する管理強化を図ることができる。

また、当社の内部統制システムは、上場以来、抜本的な見直しが行われていないところ、業務手順における問題点を洗い出し、適切な業務手順を定め、業務適正化に必要な

とされる安定的なシステムの再構築を検討する必要がある。

さらに、1線と2線の連携強化を図り、2線の事業理解度を向上させ、1線の事業運営に応じた業務効率化と業務適正化のバランスがとれた仕組みを検討する必要がある。

4 コンプライアンス及び財務会計に対する教育

コンプライアンス意識を向上させるため、経営陣からのコンプライアンスの重要性についての継続的な発信が不可欠である。発注書の偽造、ダミーメールによる検収承認、原価の付替、架空クロス取引等その他、不正会計処理という事象を踏まえ、社会通念上当然に許されないことを絶対に行ってはならないというコンプライアンスの基本を発信するとともに、全社的にコンプライアンス意識が浸透しやすい環境を整備することも考えられる。加えて、事業部門における会計リテラシーを高めるため、自らの業務において、何が会計上に影響を及ぼすのか、という理解の浸透を図る必要がある。

5 内部監査(3線)によるモニタリング強化

当社の事業内容には様々なビジネスモデルがあり、当社の全ての事業特性を理解し、それぞれの事業特性に応じてリスクアプローチによる内部監査を行う必要がある。本件を受けて、より一層、当社の各事業における収益計上に対する内部監査の重要性が高まったといえる。当社では、現在、内部監査業務を主として担当する人員を配置しているものの、内部監査体制の更なる強化が必要かどうかを検討し、内部監査によるモニタリング強化を徹底する必要がある。

以 上