

平成 24 年 11 月 16 日

各 位

株 式 会 社 ニ チ リ ン
代表取締役社長 清 水 良 雄
コード番号 5 1 8 4 大証第 2 部
問 合 せ 先 取締役総務部長 森川良一
TEL (079) 252-4151

当社連結子会社の不適切な会計処理に関する調査結果等について

当社は、2012 年 9 月 28 日付「当社連結子会社の不適切な会計処理について」で公表いたしましたとおり、当社の海外子会社でありますニチリン テネシー インク（米国 テネシー州 ルイスバーク市：以下 NNT 社）における不適切な会計処理について、調査委員会を設置し、事態の全容解明および再発防止策の策定等に鋭意取り組んでまいりました。

このほど調査委員会から当社取締役会あてに調査結果の報告が行われましたので、調査委員会による調査結果の内容と現時点で認識しました過年度決算の訂正の概要、再発防止策および関係者の処分等について、下記のとおりお知らせいたします。

なお、過年度の有価証券報告書、内部統制報告書、四半期報告書の訂正報告書および平成 24 年 12 月期第 3 四半期報告書については、11 月 22 日までに提出いたします。

記

1. 総括

この度は、株主、投資家、取引先をはじめ関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたこと、深くお詫び申し上げます。

調査委員会の調査結果では、在庫の不正操作は、NNT 社元社長が主導して行ったものですが、当社の組織的な関与はなかったことが明らかとなり、また、他の子会社の調査におきましても、NNT 社で行われていたような不正な操作および会計処理は判明いたしませんでした。

一方、調査の過程で新たに判明した NNT 社の在庫の不正操作以外の不適切な会計処理については、NNT 社での在庫締め手順や仕入れ計上基準に誤りがあったこと、また、当社におけるグループ子会社管理のあり方等に様々な課題があるとの指摘を受けております。

当社といたしましては、調査委員会の再発防止策に関する提言を真摯に受け止め、二度とこのような事態を起こすことのないよう、再発防止策を早急にとりまとめ、それを確実に実行することでグループ全体のガバナンス機能を強化してまいります。

今後、当社グループの全役員および全従業員が一丸となって信頼回復に努めてまいりますので、何卒引き続きのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2. 調査結果

調査委員会の調査報告書は、別紙のとおり（正本の内容と同一）であります。

なお、当社の要約による調査結果の概要は、以下のとおりです。

2-1. 調査の結果判明した事実

- (1) 不正な在庫数量操作による棚卸資産の過大計上
- (2) 誤謬による棚卸資産の過大または過小計上
- (3) 未払材料費として計上されていた買掛金の取崩しによる利益計上（取崩しのタイミングについての認識相違）

なお、調査の結果、上記不正な操作に対する当社の役員・幹部社員の関与は、認められませんでした。また、他の子会社における類似事象の有無を調査したところ、不適切な会計処理は判明しませんでした。

2-2. 発生原因の分析等

- (1) 前述の 2-1. (1) が発生した直接の原因は、2011 年末に当社で開催された、当社子会社・関連会社の各社長が出席する TMC（トップマネージメントカンファレンス）において、NNT 社元社長は、黒字見込みとの報告をしていましたが、その後 2011 年決算の準備手続時に、実施棚卸結果に基づき算出された決算数値において予想外の損失が発生する見込みとの報告を受け、そのような決算になるはずがないとの思い込みから、部下に命じて在庫を過大計上することで決算数値の操作を指示したものであります。かかる不正操作を行った動機としては、自らの保身等の利己的な心情が認められるほか、その背景としては、同元社長が誤った在庫金額に基づいて算定された業績によりミスリードされたという側面も否定できないとの報告を受けております。
- (2) 前述の 2-1. (2) が発生した原因は、月末の入在庫数量の確認作業の終了を確認しないまま、各四半期末に棚卸在庫集計表を作成するなど通常の在庫締めの手順の一部を怠り、在庫金額を算出していたことがあげられています。また、積送品（搬送途中の材料等）の計上について、顧客との契約内容を正確に認識しておらず、CIF 契約（輸出者が目的物の全輸送費・保険料等を負担する旨の契約）による物品の一部を積送品に計上したり、FOB 契約（輸出者は貨物の本船積み込みまでの輸送費等しか負担しない旨の契約）による物品の一部を積送品として計上していなかったことがあげられております。
- (3) 前述の 2-1. (3) が発生した原因は、元社長ら NNT 関係者において不正の認識はなく、その後 2012 年 10 月 16 日、当該買掛金の対象である仕入先との間で 2011 年末の債権債務に関する確認書を取り交わした事等から見て、取り崩しのタイミングの問題であったと判断されております。

2-3. 責任の所在

NNT 社元社長は、本件の不正操作を主導的に実行した者であり、当社および当社グループの対外的信用を失墜させた責任は重大であって、NNT 社社長の解任、北南米地域総括担当職他全ての職を解かれていることは妥当な措置とされています。直接本件の不正操作に関与した NNT 社の社員も、元社長の指示とはいえ、著しいコンプライアンス意識の欠如による責任が認められるとされています。また、NNT 社の他の役員についても一定の責任があるとされています。さらに、当社役員についても、各自の役職および職務に応じた一定の管理・監督責任は否定できないと指摘されています。

2-4. 再発防止策の提言

再発防止策として、当社から海外子会社の会計に対する監視強化、当社から海外子会社に対する統制を強化する方策、海外子会社の人員の教育充実、コンプライアンス研修の充実、内部通報制度の充実、適正な処分・処罰があげられています。

3. 当社連結業績に与える影響額

今回のNNT社における不適切な会計処理が、当社連結業績に与える影響額の概要は次のとおりです。なお、以下の修正財務諸表の概要で記載している訂正後の数字は本調査により判明した前述の2-1.(1)～(3)の事実に基づく修正ならびに税金費用など必要な処理を行ったものです。

(単位：千円)

勘定科目	平成23年12月期							
	第1四半期		第2四半期		第3四半期		通期	
	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後
売上高	8,800,806	8,800,806	15,607,574	15,607,574	23,979,601	23,979,601	33,463,104	33,463,104
営業利益(損失)	388,028	342,673	108,392	91,324	371,498	266,869	754,157	649,830
経常利益(損失)	432,215	386,860	183,010	165,943	409,484	304,854	682,270	577,943
当期純利益(損失)	253,579	225,489	△119,017	△129,199	132,745	69,774	64,798	△10,206
売上高営業利益率	4.4	3.9	0.7	0.6	1.5	1.1	2.3	1.9
売上高経常利益率	4.9	4.4	1.2	1.1	1.7	1.3	2.0	1.7
売上高当期純利益率	2.9	2.6	△0.8	△0.8	0.6	0.3	0.2	△0.0
流動資産	16,051,146	16,011,559	14,741,521	14,710,160	15,139,800	15,081,377	16,234,931	16,210,201
(うち棚卸資産)	(4,091,049)	(4,045,196)	(4,042,161)	(4,013,765)	(4,171,829)	(4,115,689)	(4,757,504)	(4,704,793)
固定資産	13,990,625	13,991,268	13,950,222	13,950,453	13,333,977	13,357,090	13,529,882	13,531,270
資産合計	30,041,771	30,002,828	28,691,744	28,660,613	28,473,778	28,438,467	29,764,813	29,741,472
流動負債	10,807,116	10,807,116	9,650,753	9,639,138	9,890,192	9,933,242	11,256,368	11,296,314
固定負債	8,696,647	8,686,109	9,039,317	9,029,801	8,746,518	8,727,674	8,350,214	8,359,969
純資産	10,538,008	10,509,601	10,001,673	9,991,674	9,837,067	9,777,550	10,158,230	10,085,188

(単位：千円)

勘定科目	平成24年12月期			
	第1四半期		第2四半期	
	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後
売上高	10,261,078	10,261,078	19,541,057	19,541,057
営業利益(損失)	857,468	788,628	1,015,335	986,310
経常利益(損失)	944,195	875,355	1,024,636	995,611
当期純利益(損失)	693,737	649,287	631,512	605,651
売上高営業利益率	8.4	7.7	5.2	5.0
売上高経常利益率	9.2	8.5	5.2	5.1
売上高当期純利益率	6.8	6.3	3.2	3.1
流動資産	17,161,003	17,044,174	16,925,522	16,867,035
(うち棚卸資産)	(4,951,297)	(4,802,106)	(4,580,477)	(4,493,077)
固定資産	14,058,531	14,060,931	13,778,664	13,780,525
資産合計	31,219,535	31,105,105	30,704,186	30,647,560
流動負債	11,775,644	11,797,818	11,124,829	11,158,751
固定負債	7,849,429	7,836,544	8,602,924	8,612,561
純資産	11,594,460	11,470,742	10,976,432	10,876,247

4. 再発防止策

- (1) コンプライアンスに係る不祥事を起こしましたことを真摯に受け止め、トップマネジメント自らが反省し、今後2度とこのような不祥事を発生させない宣誓をする意味で、ニチリングroup全社にトップメッセージを発信いたします。
- (2) 当社から海外子会社の会計処理に対する監視強化
 - ① 子会社経理責任者へ月次決算処理方法、決算処理方法を指導し、その内容を明確にさせるとともに、子会社の経営者にも従うべき月次決算処理、決算処理方法について把握させます。
 - ② 子会社の会計システムの情報を当社が閲覧可能にし、変化点を把握、調査することで子会社の信頼性のある決算、システム操作、伝票処理の教育等、管理体制の強化を図ります。
- (3) 当社から海外子会社に対する統制を強化する方策

海外子会社への統制が弱まる傾向にあるとの調査結果報告を踏まえ、以下の方策により、海外子会社に対するモニタリングの強化を図ります。

 - ① 当該子会社の取締役として、現地駐在の当社取締役を派遣している場合においては、当社の他の

取締役を当該子会社に派遣しない場合もありましたが、今後は、このような場合にも必ず、現地駐在の当社取締役に加え、他の当社取締役を当該子会社に派遣いたします。

これにより、当社からの派遣取締役相互による子会社経営管理の充実を図ります。

- ②海外子会社における取締役会開催の徹底については、合弁会社等を除き、少なくとも3ヶ月に1回の取締役会開催を求めます。また、取締役会議事録の子会社からの提出により、取締役会の開催状況を確認します。

前記①に記載の事項も、当該子会社での取締役会機能の充実に資するものと考えており、海外子会社での取締役会の形骸化を防ぎ、取締役会としての各取締役の職務状況のチェック機能の強化を図ります。

- ③期末棚卸作業において、最終棚卸額確定に至るまでの修正については、根拠となる証憑を添付して経理責任者の承認を得ること、これらのデータを会計帳簿として保管することなど、棚卸作業・棚卸資産の管理に関して、「決算・財務報告プロセス」の統制強化として、当社の「実地棚卸基準」に準じた形での業務の標準化を図ります。

これにより、正確かつ合理的な実地棚卸の実施、期間損益の正確性の保証、効果的な在庫管理体制の整備への寄与を図ります。

- ④海外子会社全般に関し、当社監査役会および管理部門との連携により、海外子会社に対するローテーションによる定期的な監査を実施してまいります。

- (4) 子会社を含めた財務報告の信頼性の確保・維持が重要であることをグループのトップマネジメントに認識させるべく周知・徹底し、このための経営資源の配分に十分留意していきます。また、マネジメントを行う立場として子会社へ派遣される者については、派遣前にあらためて経理的な基礎知識、コンプライアンスに関する研修を行ってまいります。

- (5) コンプライアンス研修を定期的実施するとともに、ニチリングループ企業行動憲章をニチリングループに周知徹底してまいります。

また、内部通報窓口については、内部に限らず外部にも通報窓口を設けることを検討し、より通報しやすい環境を整えるとともに、通報窓口を従業員に周知徹底してまいります。また、内部監査時にコンプライアンスに関する意見を聞くなど、コンプライアンス違反に関する情報を積極的に拾い上げてまいります。

5. 関係者の処分等

当社は、今回の不適切な会計処理が、当社の連結業績に大きな影響を及ぼした責任を重く受け止め、次のとおり関係者の処分を行います。

- (1) 直接関係者 NNT社元社長

2012年9月1日付 NNT社社長解任、同社取締役辞任

2012年10月31日付 当社取締役辞任

なお、他のNNT社現地従業員の関係者についてはNNT社において、当社出向者の関係者については当社社内規定に基づき処分を決定する予定です。

- (2) 当社役員の管理監督責任

関係役員（取締役社長、子会社管理担当取締役）の報酬減額を行う。

以上

調 査 報 告 書

2012年11月16日

株式会社ニチリン 調査委員会

目 次

第1	調査結果の要約	2
第2	前提事実	
1	当社の北米拠点子会社の概要等	3
2	本件不正操作が発覚した経緯	4
3	初動調査の概要	4
4	本調査委員会の概要	5
5	本調査の目的	6
6	調査対象子会社（NNT社）の概要	6
第3	実態調査手続	
1	実施した調査手続	7
2	他の子会社における類似事象の有無についての調査	9
第4	本件不適切な会計処理の実態の解明	
1	本件不適切な会計処理の具体的内容	10
2	本件不適切な会計処理の期間	13
3	財務諸表への影響	13
第5	本件不適切な会計処理の発生原因の分析	
1	はじめに	19
2	本件不正操作の動機等	19
3	本件不適切な会計処理発生背景	21
第6	責任の所在の検討	
1	A元社長について	28
2	B経理部長について	28
3	C製造部長、購買・生産管理課長について	28
4	F会長ほかNNT社取締役について	29
5	当社役員について	29
第7	再発防止策の提言	
1	はじめに	29
2	当社から海外子会社の会計に対する監視強化	29
3	当社から海外子会社に対する統制を強化する方策	30
4	海外子会社の人員の教育充実	31
5	コンプライアンス研修の充実	31
6	内部通報制度の充実	32
7	適正な処分・処罰	32

2012年11月16日

株式会社 ニチリン 取締役会 御中

調査委員会

委員長 木下卓男

委員 田島一志

委員 小池 聡

調査報告書

2012年9月28日に開催された取締役会の決議に基づき、当社の連結子会社であるニチリン テネシー インク（米国 テネシー州 ルイスバーグ市、以下「NNT社」といいます。）において、2011年度期末から2012年6月にかけて行われていた不適切な会計処理に関して、本調査委員会が行った調査（以下「本調査」といいます。）の結果について、下記のとおりご報告いたします。

記

第1 調査結果の要約

1 本調査により判明した事実は、①不正な操作による棚卸資産の過大計上（下記(1)）、②誤謬による棚卸資産の過大または過小計上（下記(2)）（以下、あわせて「本件不適切な会計処理」という。）、その他、③未払材料費として計上されていた買掛金の取崩しによる利益計上（下記(3)）である。

(1) 不正な操作による棚卸資産の過大計上

a 2011年12月期の727千ドル（米ドル。以下同じ。）過大計上

(a) NNT社の2011年12月決算監査の準備手続として、同社内部で実地棚卸集計表に基づき在庫金額を計算したところ、2012年1月13日頃、社内速報値として損益計算書上2011年12月の単月で約2,300千ドルの営業利益段階で損失が発生することが判明した。

(b) この事実を知った同社社長（当時。以下同じ。）は、同日、上記の約2,300千ドルの赤字計上を回避する方法を同社経理部長、同製造部長、同購買・生産管理課長に指示するとともに、その対策会議において、未払材料費として計上していた買掛金の取崩し（下記(3)の本件修正予定事項）等により手当可能な金額を控除した残1,300千ドルについて在庫の過大計上を指示した。

(c) 同指示を受けた同経理部長らは、会計帳簿データの改ざんによる部品等の過大計上ならびに不稼働品在庫を少なく見積もることによる製造原価の引き下げによる不適切な会計処理を行った結果、2011年12月期は727千ドルの利益の過大計上を行った（以下「本件不正操作(1)」という。）。なお、当初の在庫水増し計画（1,300千ドル）と実際の水増し量（727千ドル）に差異が生じているのは同社経理部長から実際の在庫データの入力作業を行う同社経理課長に対する

指示が徹底されなかったことによるものである。

- b 2012年第1四半期(同年3月末期)の1,579千ドル過大計上(2011年12月末比851千ドル増)

同社社長は、2012年第1四半期においても、更に在庫の積み増し額を追加し、上記aと同様に、同社経理部長等に指示して、在庫全般について851千ドルの追加の過大計上を行い、その結果、同期における過大計上額は1,579千ドルとなった(以下「本件不正操作(2)」という。)

- c 2012年第2四半期(同年6月末期)の946千ドル過大計上(2012年3月末比632千ドル減)

同社社長は、その後、当社の調査や同社社外取締役からの指摘があったため、本件不正操作(1)および本件不正操作(2)の発覚を恐れ、同社においては2012年下期における新製品の売上増による利益計上も見込まれていたことから、従前の在庫の過大計上の取り崩しによる利益の減少という事態を解消するため、上記aおよびbと同様に、同社経理部長等に指示して、同社の生産管理システムに計上されている部品、完成品等について従前の在庫過大計上額を632千ドル分減額し、その結果、2012年第2四半期における過大計上額は946千ドルとなった(以下「本件不正操作(3)」という。なお、本件不正操作(1)ないし本件不正操作(3)を総称して「本件不正操作」という。)

- (2) 誤謬による棚卸資産の過大または過小計上

NNT社においては、不正の意思によるものではないものの、2011年第1四半期ないし2012年第2四半期につき、在庫締め手順の誤りや一部の積送品(搬送途中の材料等)の在庫計上判断の誤り等により、棚卸資産の過大または過小計上の事実が認められた(以下「本件過誤会計処理」という。)

- (3) 未払材料費として計上されていた買掛金の取崩しによる利益計上

NNT社においては、2007年以降請求がなく、未払材料として計上していた仕入れ先向け買掛金を本件不正操作(1)と同時期に取崩すことにより608千ドルの利益とする処理を行った(以下「本件修正予定事項」という。)

- 2 本調査においては、上記1の事実を前提として、さらに本件不適切な会計処理の発生原因の分析、責任の所在の検討、再発防止策の提言等を行った。

第2 前提事実

1 当社の北米拠点子会社の概要等

当社グループは、当社、連結子会社13社、持分法適用会社5社およびその他の関連会社1社により構成されており、北米地域においては、2009年の拠点再編を経て、現在は次の4拠点の子会社がある。

- (1) NNT社 [ニチリン テネシー インク]

2002年に設立され、自動車用ホース類の製造・販売を主な事業としている。なお、詳細については、後述する。

- (2) NNI社 [ニチリン インク] (カナダオンタリオ州)

1987年に設立され、自動車用ホース類の販売等を主な事業としている。なお、業容改革により2011年2月をもって生産活動を休止し、販売拠点となった。

(3) N F L社 [ニチリン-フレックス ユー・エス・エー インク]

1998年、N C T社 [ニチリン カプラ テック ユー・エス・エー インク] として設立され、2009年12月に旧N F L社 (米国カリフォルニア州) を吸収合併した。なお、合併時に存続会社であるN C T社は、商号をN F L社に変更した。

同社は、自動車用ホース類および自動車用ホース部分品 (口金具) の製造販売等を主な事業としている。

(4) N C X社 [ニチリン カプラ テック メキシコ エス・エー] (メキシコチワワ州)

1998年N C T社の子会社として設立され、自動車用ホース類および自動車用ホース部分品 (口金具) の製造販売等を主な事業としている。

2 本件不正操作が発覚した経緯

(1) 当社は、子会社に対して月次業務報告を義務づけているところ、N N T社の月次業績報告に関して、2012年5月頃から、売上の増減と利益の増減が連動しない傾向を示していたため、当社取締役会は、子会社管理部門である経営企画部に調査を指示し、各種のケースを想定し原因調査を行わせたが、究明には至らなかった。

(2) しかしながら、その後、N N T社社長への聞き取り調査等から、同社の棚卸資産残高に問題があると思われたため、当社内部監査室による定期的な内部統制監査実施時 (2012年8月27日~同月31日) にN N T社の棚卸資産について重点監査するよう指示を行った。

(3) 現地での実地棚卸集計表と経理在庫品集計表との抜き取り照合の結果、同社が2012年6月末日 (第2四半期決算日) 現在の在庫金額を過大計上している疑念が高まった。この時点で、同社社長から当社社長に対し、不適切な会計処理を行っていた旨の報告があった。

3 初動調査の概要

(1) 社内調査チームの設置

上記報告を受け、同年9月3日、当社社長を委員長とする社内調査チーム (メンバー: 経理部・内部統制推進室担当役員、総務部・経営企画部担当役員、監査役、内部監査室長、経理部次長) が編成され、本件不正操作にかかる事実関係の究明を行うこととした。

(2) 調査概要

社内調査チームは、第一次調査として9月8日から22日にかけて、第二次調査として同月27日から翌月14日にかけて、N N T社、N F L社およびN N I社を訪問し、次の各調査を行った。

a 関係者に対するヒアリング

(a) N N T社関係者

- ① A元社長
- ② B経理部長
- ③ C製造部長

- ④ D購買・生産管理課長
- ⑤ E経理課長
- ⑥ F会長
- ⑦ G（非常勤）取締役（NFL社社長）
- ⑧ H（非常勤）取締役（NNI社社長）
- ⑨ I生産技術課長
- (b) NFL関係者
 - ① J工場長
 - ② K旧経営企画部長（帰国内命中）
 - ③ L新経営企画部長
- (c) NNI関係者
 - ① M副社長
 - ② N開発技術担当
- (d) 特記事項
 - ① いずれも対象者の同意を得て、発言内容をICレコーダーにより録音し（一部を除く。）、後日、ヒアリング内容の要旨を书面化した。
 - ② 上記(a)ないし(c)の「A」ないし「N」のイニシャルは、本調査において便宜的に付したものであり、各人の氏名のイニシャルとは一致していない。
- b NNT社の2010年12月期から2012年6月期までの四半期ごとの棚卸集計表と経理在庫品集計表の突き合わせ作業
- c NNT社の監査法人であるZ監査法人担当者との面談（事情説明および監査状況内容のヒアリング）

4 本調査委員会の概要

- (1) 前記3の社内調査チームによる調査の後、2012年9月28日に開催された当社取締役会において本調査委員会の設立が承認され、同日、本件不正操作の概要、社内調査チームによる調査結果の概要および本調査委員会の設立等が適時開示された。
- (2) 本調査委員会の構成は、次のとおりである。
 - 委員長 木下卓男（弁護士）
 - 委員 田島一志（公認会計士）
 - 委員 小池 聡（当社取締役〔経理部、内部統制推進室、原価管理室担当〕）また、本調査を補佐するため、調査委員会事務局として、総務部、経理部、経営企画部、内部監査室から当社職員4名が指名された。
- (3) なお、本調査については、当社取締役が委員として参画する等、日弁連の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」(2010年7月15日、同年12月17日改訂)に準拠する形態はとっていない。

その理由は、社内調査チームによる事前調査において、①現地に赴任していた当社取締役（子会社NNT社A元社長）の不祥事ではあるが、当社による本件不正操作への関与が現時点で認められなかったこと、②本件不正操作発覚の発端がA元社長による子会社月次報告のなかで疑念が生じ、その調査を当社担当部門に指示がされ、調

査が行われていること、③当社の内部統制の定期監査で疑惑のある部分について重点監査が行われ、本件不正操作の証拠を発見したこと、④不正操作を行った期間が短期間に限定され、その方法も比較的単純であると思われる等を勘案し、利害関係のない第三者だけで調査を行う必要性は必ずしも高くなく、社内調査の結果等を活用し、それに第三者の視点により補完して調査する方が、迅速かつ適切に調査ができるものと判断されたことに基づくものである。

5 本調査の目的

前記当社取締役会において本調査の目的とされた事項は、次のとおりである。

- (1) 本件不正操作の実態の解明
- (2) 本件不正操作の発生原因の分析
- (3) 責任の所在の検討
- (4) 他の子会社等における類似事象の有無の調査
- (5) 再発防止策の提言

6 調査対象子会社（NNT社）の概要

(1) 事業内容等

- a NNT社は、2002年4月、当社とNNI社の合弁会社として資本金3,500千ドル（当社30%、NNI社70%）にて設立され、同年10月に自動車用ホース類の組立工場として操業を開始した。

これは、当時拡大を続ける北米市場において、主要顧客の米国南部地域への新たな工場進出により、当社のカナダ子会社であるNNI社の供給量を上回る水準の需要が見込まれたことと、顧客の最適調達体制構築に応じた顧客満足度向上および受注拡大を目指したものであった。

- b 2005年6月には、3,500千ドルの増資（当社100%引き受け）を行い、新たに低圧ホース管体の製造設備を導入、翌2006年3月に製造を開始した（ホースプラント）。2007年4月には新規ビジネスに向けた設備導入を目的に1,000千ドルの増資（当社100%引き受け）を行い資本金8,000千ドルとなり、現在に至る（現在の株主構成は、当社70%、NNI社15%、NFL社15%となっている。）。

(2) 近時の売上高等の財務状況（単位：千ドル）

事 項	2009年	2010年	2011年
売上高	34,778	59,388	63,732
経常利益	△323	2,447	△0
当期純利益	△70	1,491	△16
純資産	9,764	11,255	11,039
総資産	22,169	26,278	29,914

※2011年度は修正前の決算書データ

(3) 役員構成

- a A元社長は、総合商社勤務時代の1987年に旧NFL社（米国カリフォルニア州）の設立に尽力し、1989年に同社へ出向し約6年間に渡り営業および総務の任にあた

った（これは、同社が当社と総合商社との間の合併事業であったことによるものである）。

その後、A元社長は、総合商社を退職後、2003年4月当社に入社し、旧NFL社社長（当社の主幹〔部長〕）、2006年7月にはNNI社副社長を歴任した。（なお、同年、B経理部長は、旧NFL社の経理課長として入社した。）

A元社長は、翌2007年3月当社取締役（北米地域担当）に、同年4月NNI社社長に就任し、当時の他の北米拠点（NNT社、旧NFL社、NCT社〔現在のNFL社〕）の非常勤取締役もつとめていた。

さらにその後、2009年4月には、NCT社（現在のNFL社）とNCX社の社長を兼務し（2011年4月まで）、2011年3月には、当社の北南米地域総括取締役となり、同年4月にはNNT社の社長に就任し、他の北米拠点（NNI社、NFL社、NCX社）の非常勤取締役もつとめていた。（なお、後述のとおり、2012年9月、NNT社社長および他の北米拠点の非常勤取締役を退任した。）

b NNT社の取締役は、A元社長のほか、F取締役会長、G取締役（NFL社社長）およびH取締役（NNI社社長）がいたが、後2名については、いずれも非常勤であった。なお、F取締役会長は、NNT社においてA元社長の前任の代表取締役社長であった。

(4) 従業員の構成（2012年6月30日時点）

NNT社の従業員は、合計274名であり（役員を除く。）、うち現地従業員は162名、当社からの出向者3名、派遣・臨時・パートタイマーは109名であった。

(5) 組織体制（2012年6月30日時点）

取締役会は、A元社長、F会長、G取締役、H取締役により構成され、日常的な組織体制は、次のとおりであった。

a 工場・製造関係

A元社長のもとに、工場長としてF会長を配し、同会長のもとでC製造部長は、製造課・設備課・生産技術課（I課長）・購買・生産管理課（D課長）等を管掌していた。

b 経理・人事関係

A元社長のもとに、B経理・人事部長を配し、同部長の配下にE経理・人事課長のもと、経理係、総務係、人事係が置かれていた。

また、B経理・人事部長のもと、TS・ISOなどの品質監査、J-SOX監査に対応するための係が設けられていた。

第3 実態調査手続

1 実施した調査手続

(1) 社内調査チームによる調査結果の検討

2012年9月17日の当社経営会議の資料として配布された同日付け途中経過報告、同月18日付け途中経過報告①および同月28日付け途中経過報告②の内容について検討した。

- (2) 経理在庫品集計表をはじめとする経理関係書類・データの調査
- a 本件不正操作における在庫過大計上額を再検証するために、下記の手続を行った。
- (a) 2011年12月期の本件不正操作(1)前の経理在庫品集計表と本件不正操作(1)後の経理在庫品集計表の確認。同期の实地棚卸集計表と本件不正操作(1)前の経理在庫品集計表との突合。
- (b) 2012年3月期の本件不正操作(2)前の経理在庫品集計表と本件不正操作(2)後の経理在庫品集計表の確認。同期のロールバック実施結果(2012年9月期からロールバックにより作成)と本件不正操作(2)前の経理在庫品集計表との突合。
- (c) 2012年6月期の本件不正操作(3)前の経理在庫品集計表と本件不正操作(3)後の経理在庫品集計表の確認。同期の实地棚卸集計表と本件不正操作(3)処理前の経理在庫品集計表との突合。
- b 本件不正操作における在庫の過大計上と同様の会計処理が、2011年12月期より過去の期間に行われていないことを確認するために、以下の手続を行った。
- (a)2010年9月期のロールバック実施結果(2010年12月期からロールバックにより作成)と経理在庫品集計表との突合。
- (b)2010年12月期の实地棚卸集計表と経理在庫品集計表との突合。
- (c)2011年3月期のロールバックおよびロールフォワード実施結果(2011年6月期からロールバックおよび2010年12月期からロールフォワードにより作成)と経理在庫品集計表との突合。
- (d)2011年6月期の实地棚卸集計表と経理在庫品集計表との突合。
- (e)2011年9月期のロールバックおよびロールフォワード実施結果(2011年12月期からロールバックおよび2011年6月期からロールフォワードにより作成)と経理在庫品集計表との突合。
- c 本件不正操作と同時に行われた売上値引きの引当(売上先からの値引き要求に備えるための売上値引きの引当)の取崩しが妥当であったことを再検証するために、下記の手続を行った。
- (a)売上値引の引当の取崩しが妥当であったことを確認するため、2011年12月～2012年3月の販売価格に異常がないことについての月次推移の把握による分析。
- d 本件不正操作と同時に行われたW社向け買掛金取崩し(本件修正予定事項)が妥当であったことを再検証するために、下記の手続を行った。
- (a) W社向け買掛金取崩しの妥当性に関して、2012年10月16日、W社と2011年末の債権債務に関する確認書を入手した。
- (3) NNT社関係者に対するヒアリング
- 前記の社内調査チームによるNNT社関係者等からのヒアリングの録音データを再生して同ヒアリングの内容を確認した。
- さらに、本調査チームとして、上記ヒアリング内容が不明確な部分および追加して質問すべき事項について、NNT社における面談および同社とのテレビ会議システムの方法によりあらためてヒアリングを行った。
- (4) 当社役員および幹部社員に対するヒアリング

本件不正操作に当社役員または幹部社員が関与したか否かの事実を確認するため、当社姫路工場会議室において、当社社長、常務取締役（技術本部長・購買本部長）、取締役（総務本部長・経営企画部担当）、常勤監査役、経営企画部長、経理部長および経営企画課長等に対してヒアリングを行った。

(5) PC等の解析

- a 上記(4)と同様の趣旨に基づき、NNT社においてA元社長が使用していた個人用PC（当社所有）を回収したほか、過去約2年間にわたり当社およびNNT社における電子メールの送・受信データを中心に内容の確認を行った。
- b ただし、当社の業務用PCにおいては、電子メールの送・受信データのうち、各人が別フォルダにコピーするなどして別途管理しない限り、一人あたりの容量制限（100MB～300MB）があり、短期間の保管しかできないため、当社役員および幹部社員については、メールサーバより2011年1月から2012年8月間のメール送受信履歴を全件抽出し、件名等を確認した上で、当社本社およびNNT社において関係者PCに個人保管しているメールを収集し、当社関係者とNNT社の関係者とのやりとりに限定して、重点的に内容等の確認を行った。
- c なお、上記(3)ないし(5)の各調査の結果、本件不正操作に当社役員または幹部社員が関与した事実は認められなかった。

(6) NNT社において在庫の不正操作以外の不適切な会計処理がないかの調査（後記第4.3(1)b参照）

2 他の子会社における類似事象の有無についての調査

(1) 子会社月次報告における他の子会社の異常値の調査

当社は子会社に詳細な月次報告（PL、BS）を求めており、担当部である経営企画部が分析後、毎月の取締役会に「子会社損益計算書」、「子会社要約貸借対照表」として報告（子会社の月次概況、特記事項等のコメントを含む。）している。

NNT社による本件不正操作の発覚は、当社取締役会による担当部への調査指示が端緒となっているが、2011年度および2012年度の当社取締役会の資料を確認した結果、NNT社以外で月次報告に異常値は認められなかった。

(2) 他の子会社での在庫管理の問題点、その他コンプライアンス違反に関する調査

当社総務部によりコンプライアンス関連アンケート調査を、内部調査チームにより子会社に対する「財務諸表の在庫評価に係わる確認」の調査をそれぞれ行ったが、不適切な会計処理ないしコンプライアンス違反等の問題は発見されなかった。なお、上記各調査の結果、一部回答中において指摘された事項はあったが、すでに当社の取締役会において審議され解決が見込まれる事案であったり、在庫評価において一定の材料比率を用いたことの是非が議論される事項などであり、特段取り上げて検討すべき事項とは判断しなかった。

(3) 他の子会社の取締役会、取締役の状況調査等

- a 後述のとおり、NNT社における本件不正操作の発生は、NNI社からの生産移管による現場の混乱、A元社長の事故入院（詳細は、後述の第5.2.(1)参照）、経

理部長による在庫金額算定時の材料比率の使用等複合的な要因が影響したことも否定できないほか、同社の取締役会が結果的に機能しなかったという事情もあったが、これはA元社長が当社の取締役であり、NNT社の他の取締役から見れば上位者であったことで牽制機能が働かなかった結果とも言いえるところである。これに対し、北米拠点以外の当社の他の子会社では、当社の取締役が非常勤取締役や非常勤監査役として、または当社の監査役が非常勤監査役として、それぞれ配置され、取締役会や各種会議（アジア会議等）に出席していることから、有効な牽制・チェック体制がとられているものと認められた。

- b NNT社以外の北米拠点であるNNI社、NFL社、NCX社について訪問調査等を実施したが、問題は発見されなかった。なお、上記(2)のとおり、在庫評価において一定の材料比率を用いた事例（NNI社）があったため、あらためて現地で棚卸データと会計データの照合を行ったが、特に不適正な会計処理を窺わせるような事情はなかった。

第4 本件不適切な会計処理の実態の解明

1 本件不適切な会計処理の具体的内容

(1) 2011年12月期の727千ドル過大計上（本件不正操作(1)）

- a NNT社の2011年12月決算数値を監査人へ提出する直前の2012年1月13日頃、社内速報値として同社内で在庫金額を計算したところ、2011年12月の損益計算書上2,300千ドルの営業損失が発生することが判明した。

同社においては、2011年10月までは月次損益で営業利益を計上していたが、2011年10月の月次決算における在庫計算において、簡便的に材料比率（売上に対する材料費の割合）を使用して計算した材料使用高を基に在庫金額を算出したが、当該比率が著しく低い（従って、月末の在庫金額が大きく利益が過大）ものであるにもかかわらず十分な調査が行われず、さらに同年11月においても10月と同様の低い材料比率を使用して簡便的に月次決算を行った結果、10月と11月において実態以上の利益を計上しており、同年12月末に实地棚卸による在庫金額の確定の結果、12月の月次決算において多額の営業損失として顕在化したものである。

- b A元社長は、2011年12月の当社において開催された子会社および関連会社の各社長が出席するトップマネジメントカンファレンス（以下「TMC」という。）において、すでに2011年度の通期売上が61,200千ドル、営業利益が417千ドルである旨の見込数値を報告していたことから、2012年1月13日頃、同時点では、営業損失となった原因が特定できておらず、A元社長が正しいと考える金額とするために、上記の2,300千ドルの営業損失を回避する方法を考えるようB経理部長等に指示するとともに、B経理部長、C製造部長およびD購買・生産管理課長との会議において、次の方策を実施することを決定した。

- ① 2011年度顧客向け売上値引の引当を取崩すことで、476千ドルの利益とする。
- ② 2007年以降請求がなく未払材料費として計上していたW社に対する買掛金を取崩すことで、608千ドルの利益とする（本件修正予定事項）。

③ 残る 1,300 千ドルについては、在庫の過大計上を行い、利益を捻出する。

なお、A元社長としては、2011年度は、東日本大震災およびタイ洪水が原因で業績の悪化につながったものの、2012年度には主要顧客である各自動車メーカーの挽回生産が期待でき、業績の急回復が見込まれていたことから、上記③の1,300千ドルの在庫過大計上については、2012年度における営業利益から毎月約100千ドルを1年間かけ取り崩そうと考えていた。

しかし、本調査において、1,300千ドルの在庫過大計上を反映した経理在庫品集計表が作成されていたことは確認できたが、本件不正操作(1)においては、実際には727千ドルの在庫過大計上を反映した在庫品集計表が使用されており、このような結果になったのは、在庫品集計表を作成するB経理部長から会計システムへの仕訳処理を行うE経理課長への連絡ミスによるものであったことが判明した。

- c 本件不正操作(1)の具体的方法としては、当社の生産管理システムであるニチリンマテリアルプランニングシステム（以下「NMPシステム」という。）によって管理されている在庫のほか、NMPシステムによって管理されていないホース工場、仕掛品の数量を含む在庫の過大計上ならびに不稼働品在庫を少なく見積もることにより、2011年12月期の在庫金額において727千ドルの過大計上を行った。同金額の内訳は、次のとおりである。

(単位：千ドル)

項目	本来の在庫額	水増し後の額	水増し額
製品	3,067	3,273	205
仕掛品	112	99	△12
原材料	3,698	4,126	428
不稼働品の評価減額	△170	△64	106
在庫合計	6,707	7,435	727

(2) 2012年3月末の1,579千ドル過大計上（本件不正操作(2)）

- a その後、2011年12月の在庫過大計上が727千ドルではなく、1,300千ドルであると信じていたA元社長らは、2012年1月月次処理にて、計画通り1,300千ドルより100千ドル少ない1,200千ドルを過大計上し、2月月次処理においても、さらに100千ドル少ない1,100千ドルの過大計上を行ったものの、3月では営業損失となったことにより、計画していた在庫過大計上の取崩しができず、逆に2月末よりも479千ドル増やした1,579千ドルの在庫過大計上を行うこととなった。
- b 本件不正操作(2)の具体的方法としては、原材料、ホース工場在庫量および商品を含む部品等、在庫全般にわたり合計1,579千ドルの過大計上を行った。同金額の内訳は、次のとおりである。

(単位：千ドル)

項目	本来の在庫額	水増し後の額	水増し額
製品	2,864	3,587	723
仕掛品	355	730	374
原材料	3,515	3,890	374
不稼働品の評価減額	△170	△64	106
	6,565	8,144	1,579

(3) 2012年6月末の946千ドル過大計上（本件不正操作(3)）

- a その後も、A元社長らは、月次の営業利益を見ながら、2012年4月・5月と在庫過大計上と取崩しを繰り返し、同年6月では見込み以上の営業利益となったため634千ドルの在庫過大計上取崩しを行った。その結果として、2012年6月末では、946千ドルの在庫過大計上が行われることとなった。
- b 本件不正操作(3)の具体的方法としては原材料、部品および完成品について合計946千ドルの過大計上を行った。同金額の内訳は、次のとおりである。

(単位：千ドル)

項目	本来の在庫額	水増し後の額	水増し額
製品	2,828	2,970	141
仕掛品	147	248	100
原材料	3,648	4,245	597
不稼働品の評価減額	△106	-	106
	6,517	7,463	946

- c その後、A元社長らは、2012年8月からの流動品番の変更（モデルチェンジによる受注品番の変更）が利益をもたらす見込みであることから、一連の在庫操作を早期に止める必要があると考え、2012年7月では946千ドルの在庫過大計上の取崩しを行い、この時点で、在庫過大計上は解消されることとなった。

(4) 誤謬による棚卸資産の過大または過小計上（本件過誤会計処理）

- a 本件不正操作の実態解明にあたり、NNT社における本来の在庫額を調査する過程で、不正の意思によるものではないものの、2011年第1四半期ないし2012年第2四半期につき、次のような棚卸資産の過大または過小計上の事実が認められた。

(a) 各月末の在庫締めについては、製造部生産管理課において、NMPシステムにより入出庫データを最終入力した後、経理部経理課において棚卸在庫集計表を作成していたが、B経理部長は、上記生産管理課における月末の入出庫数量の確認作業の終了を確認しないまま、各四半期末に棚卸在庫集計表を作成するなど通常の在庫締めの手順の一部を怠り、在庫金額を算出していた（なお、後述のとおり、各四半期末以外の月においては、棚卸在庫集計表を用いずに、

直近の材料比率を使用して在庫金額を算出していた。)

(b) また、積送品(搬送途中の材料等)の計上について、経理課において顧客との契約内容を正確に認識しておらず、C I F 契約(輸出者が目的物の全輸送費・保険料等を負担する旨の契約)による物品の一部を積送品に計上したり、F O B 契約(輸出者は貨物の本船積み込みまでの輸送費等しか負担しない旨の契約)による物品の一部を積送品として計上していないことが判明した。すなわち、C I F 契約の場合には、N N T 社が自社倉庫に入庫した時点で在庫として計上することになるため、積送品としての計上は不要であり、他方、F O B 契約の場合には、仕入先の出庫時にN N T 社において積送品として計上する必要がある(なお、本項目は、貸借対照表のみに影響する事項である。)

b 本件過誤会計処理による具体的な過大または過小計上額については、詳細にわたるため、後記3(2)(修正財務諸表の概要)における当社の連結財務諸表およびN N T 社個別財務諸表中の各「影響額」欄において、本件不正操作による影響額とあわせて記載することとする。

(5) 本件不正操作(1)と同時に行われた会計処理の判定

a 本件不正操作(1)の際に2011年度顧客向け売上値引の引当を取崩すことで、476千ドルの利益とした会計処理については、2011年12月から2012年3月の期間で販売価格に動きがなく、また2012年度に入ってから遡及して2011年売上分の値引に応じた形跡もなかった等の事情からみて、特段の問題はなかったと判断した。

b また、同じく本件不正操作(1)の際に2007年以降請求がなく未払材料費として計上していたW社に対する買掛金を取崩すことで、608千ドルの利益とした処理(本件修正予定事項)については、A元社長らN N T 関係者において不正の認識はなく、2012年10月16日、W社から2011年末の債権債務に関する確認書を取り交わした事等の事情からみて、取り崩しのタイミングにすぎないと判断した。

2 本件不適切な会計処理の期間

(1) 本件不正操作について

2011年12月期末から2012年6月(第2四半期)まで

(2) 本件過誤会計処理について

2011年第1四半期から2012年6月(第2四半期)まで

3 財務諸表への影響

(1) 過年度報告に与える影響

a 本件不適切な会計処理の具体的方法の特定等

後述のとおり、本件不正操作の関与者からのヒアリングから、詳細な点についての記憶違い等の差異は認められるものの、おおむね各人の供述は一致しており、N N T 社に存する証憑との照合によっても、本件不正操作の具体的内容の特定が可能である。

また、本件不正操作は、いずれもN N T 社経理部内のパソコンを用い、エクセル形式の経理在庫品集計表の数量を改ざんする方法で行われており、在庫単価等、他の項目への情報加工が認められないことから、本件過誤会計処理を含め、その具体

的内容の特定が可能である。

b 本件不正操作の関与者による本件不適切な会計処理以外の不適切な会計処理が認められないこと

前述した、本件関与者へのヒアリング調査、A元社長の電子メールの送受信内容の調査、その他行った調査等に加えて、本件不正操作以外の不適切な会計処理の可能性を確認すべく、棚卸資産、売上・売掛金、仕入・買掛金、借入金、現金預金の実在性等の観点から調査を行った。また、NNT社における業者等への支払が適切であることの確認のために2011年1月から2012年6月の期間において複数のサンプルを抽出し、異常な支払いの有無について調査した。さらにNNT社の2011年12月期から2012年6月まで、およびNFL社の2010年11月期から2012年8月までの会計仕訳を閲覧し、異常な会計処理の有無について確認した。

(a) 棚卸資産については、2012年度第3四半期末である2012年9月末のNNT社実地棚卸作業に立ち会い、複数のサンプルを抽出し、その実数と在庫集計表のデータの突合を行い、その実在性を確認した。

(b) 売掛金残高について、2011年12月、2012年3月（2012年度第1四半期末）、2012年6月（同年第2四半期末）における、総勘定元帳および売上明細表との一致を確認した。また、売上の実在性を検証するために複数の売上サンプルを抽出し、外部証憑との照合を行った。さらに、架空売上計上の観点から、2011年12月末および2012年6月末の売掛金残高がある得意先と得意先登録リストを照合したが異常な売上先は認められなかった。

(c) 買掛金残高について、上記と同時期における、総勘定元帳と買掛金明細表との一致を確認した。また、仕入計上の実在性を検証するために複数の仕入サンプルを抽出し、外部証憑との照合を行った。さらに、架空仕入計上の観点から、2011年12月末および2012年6月末の買掛金残高がある仕入先と仕入先登録リストを照合したが、異常な仕入業者は認められなかった。

(d) 借入金について、上記と同時期における、総勘定元帳、および返済予定表並びに銀行確認書等との一致を確認した。

(e) 現金預金について、上記と同時期における、総勘定元帳残高と銀行預金残高証明書の一致を確認した。また、実在性確認のために、必要に応じた複数のサンプル抽出をし、不正な支出がないことを確認した。

(f) NNT社における支払処理調査、NNT社とNFL社に対し実施した会計仕訳の閲覧の結果、異常と考えられるものは検出されなかった。

(g) 以上調査の結果、第1. 調査結果の要約 1に記載した判明した事実以外の不適切な会計処理の兆候あるいは事実は認められなかった。

なお、以下の(2)修正財務諸表の概要で記載している訂正後の数字は、本調査により判明した事実に基づく修正ならびにそれに伴う税金費用など必要な処理を行ったものである。

(2) 修正財務諸表の概要

a 過年度決算訂正による当社の過年度連結財務諸表に与える影響額

【連結財務諸表】

(単位：千円)

連結決算	勘定科目	訂正前	訂正後	影響額
平成 23 年 12 月期 第 1 四半期 (累計期間)	売上高	8,800,806	8,800,806	—
	営業利益 (損失)	388,028	342,673	△45,354
	当期純利益 (損失)	253,579	225,489	△28,089
	売上高営業利益率	4.4	3.9	△0.5
	売上高当期純利益率	2.9	2.6	△0.3
	流動資産	16,051,146	16,011,559	△39,586
	(うち棚卸資産)	(4,091,049)	(4,045,196)	(△45,853)
	固定資産	13,990,625	13,991,268	643
	資産合計	30,041,771	30,002,828	△38,943
	流動負債	10,807,116	10,807,116	—
	固定負債	8,696,647	8,686,109	△10,537
純資産	10,538,008	10,509,601	△28,406	
平成 23 年 12 月期 第 2 四半期 (累計期間)	売上高	15,607,574	15,607,574	—
	営業利益 (損失)	108,392	91,324	△17,067
	当期純利益 (損失)	△119,017	△129,199	△10,181
	売上高営業利益率	0.7	0.6	△0.1
	売上高当期純利益率	△0.8	△0.8	△0.1
	流動資産	14,741,521	14,710,160	△31,361
	(うち棚卸資産)	(4,042,161)	(4,013,765)	(△28,395)
	固定資産	13,950,222	13,950,453	231
	資産合計	28,691,744	28,660,613	△31,130
	流動負債	9,650,753	9,639,138	△11,614
	固定負債	9,039,317	9,029,801	△9,515
純資産	10,001,673	9,991,674	△9,999	
平成 23 年 12 月期 第 3 四半期 (累計期間)	売上高	23,979,601	23,979,601	—
	営業利益 (損失)	371,498	266,869	△104,629
	当期純利益 (損失)	132,745	69,774	△62,970
	売上高営業利益率	1.5	1.1	△0.4
	売上高当期純利益率	0.6	0.3	△0.3
	流動資産	15,139,800	15,081,377	△58,423
	(うち棚卸資産)	(4,171,829)	(4,115,689)	(△56,140)
	固定資産	13,333,977	13,357,090	23,112
	資産合計	28,473,778	28,438,467	△35,311
	流動負債	9,890,192	9,933,242	43,049
	固定負債	8,746,518	8,727,674	△18,843
純資産	9,837,067	9,777,550	△59,517	

(単位：千円)

連結決算	勘定科目	訂正前	訂正後	影響額
平成 23 年 12 月期 通期	売上高	33,463,104	33,463,104	—
	営業利益（損失）	754,157	649,830	△104,327
	当期純利益（損失）	64,798	△10,206	△75,004
	売上高営業利益率	2.3	1.9	△0.3
	売上高当期純利益率	0.2	△0.0	△0.2
	流動資産	16,234,931	16,210,201	△24,729
	（うち棚卸資産）	(4,757,504)	(4,704,793)	(△52,710)
	固定資産	13,529,882	13,531,270	1,388
	資産合計	29,764,813	29,741,472	△23,341
	流動負債	11,256,368	11,296,314	39,946
	固定負債	8,350,214	8,359,969	9,755
	純資産	10,158,230	10,085,188	△73,042
平成 24 年 12 月期 第 1 四半期 (累計期間)	売上高	10,261,078	10,261,078	—
	営業利益（損失）	857,468	788,628	△68,840
	当期純利益（損失）	693,797	649,287	△44,509
	売上高営業利益率	8.4	7.7	△0.7
	売上高当期純利益率	6.8	6.3	△0.4
	流動資産	17,161,003	17,044,174	△116,829
	（うち棚卸資産）	(4,951,297)	(4,802,106)	(△149,190)
	固定資産	14,058,531	14,060,931	2,400
	資産合計	31,219,535	31,105,105	△114,429
	流動負債	11,775,644	11,797,818	22,173
	固定負債	7,849,429	7,836,544	△12,885
	純資産	11,594,460	11,470,742	△123,717
平成 24 年 12 月期 第 2 四半期 (累計期間)	売上高	19,541,057	19,541,057	—
	営業利益（損失）	1,015,335	986,310	△29,025
	当期純利益（損失）	631,512	605,651	△25,860
	売上高営業利益率	5.2	5.0	△0.1
	売上高当期純利益率	3.2	3.1	△0.1
	流動資産	16,925,522	16,867,035	△58,487
	（うち棚卸資産）	(4,580,477)	(4,493,077)	(△87,399)
	固定資産	13,778,664	13,780,525	1,861
	資産合計	30,704,186	30,647,560	△56,625
	流動負債	11,124,829	11,158,751	33,922
	固定負債	8,602,924	8,612,561	9,636
	純資産	10,976,432	10,876,247	△100,184

b 過年度決算訂正によるNNT社の過年度財務諸表に与える影響額

【NNT社個別財務諸表】

(単位：千ドル)

NNT 単体	勘定科目	訂正前	訂正後	影響額
平成 23 年 12 月期 第 1 四半期 (累計期間)	売上高	18,039	18,039	—
	営業利益 (損失)	593	△7	△600
	当期純利益 (損失)	349	△31	△381
	売上高営業利益率	3.3	△0.0	△3.3
	売上高当期純利益率	1.9	△0.2	△2.1
	流動資産	21,746	21,238	△507
	(うち棚卸資産)	(9,344)	(8,744)	(△600)
	固定資産	7,690	7,816	126
	資産合計	29,436	29,055	△381
	流動負債	15,783	15,783	—
	固定負債	2,048	2,048	—
純資産	11,605	11,223	△381	
平成 23 年 12 月期 第 2 四半期 (累計期間)	売上高	30,522	30,522	—
	営業利益 (損失)	210	△12	△222
	当期純利益 (損失)	68	△72	△141
	売上高営業利益率	0.7	△0.0	△0.7
	売上高当期純利益率	0.2	△0.2	△0.5
	流動資産	17,851	17,448	△402
	(うち棚卸資産)	(10,625)	(10,258)	(△366)
	固定資産	7,651	7,769	117
	資産合計	25,502	25,217	△285
	流動負債	12,570	12,427	△143
	固定負債	1,807	1,807	—
純資産	11,124	10,983	△141	
平成 23 年 12 月期 第 3 四半期 (累計期間)	売上高	47,353	47,353	—
	営業利益 (損失)	576	△793	△1,370
	当期純利益 (損失)	309	△560	△869
	売上高営業利益率	1.2	△1.7	△2.9
	売上高当期純利益率	0.7	△1.2	△1.8
	流動資産	21,147	20,309	△838
	(うち棚卸資産)	(10,495)	(9,687)	(△808)
	固定資産	7,842	8,371	529
	資産合計	28,989	28,681	△308
	流動負債	15,879	16,441	561
	固定負債	1,745	1,745	—
純資産	11,365	10,495	△869	

(単位：千ドル)

NNT 単体	勘定科目	訂正前	訂正後	影響額
平成 23 年 12 月期 通期	売上高	63,732	63,732	—
	営業利益 (損失)	106	△1,245	△1,352
	当期純利益 (損失)	△16	△1,019	△1,003
	売上高営業利益率	0.2	△2.0	△2.1
	売上高当期純利益率	△0.0	△1.6	△1.6
	流動資産	21,646	21,281	△364
	(うち棚卸資産)	(10,870)	(10,146)	(△724)
	固定資産	8,268	8,268	—
	資産合計	29,914	29,550	△364
	流動負債	17,355	17,869	513
	固定負債	1,519	1,645	125
純資産	11,039	10,035	△1,003	
平成 24 年 12 月期 第 1 四半期 (累計期間)	売上高	19,521	19,521	—
	営業利益 (損失)	612	△320	△932
	当期純利益 (損失)	340	△297	△638
	売上高営業利益率	3.1	△1.6	△4.8
	売上高当期純利益率	1.7	△1.5	△3.3
	流動資産	24,891	23,362	△1,528
	(うち棚卸資産)	(11,979)	(10,057)	(△1,922)
	固定資産	9,116	9,116	—
	資産合計	34,007	32,478	△1,528
	流動負債	20,906	21,176	269
	固定負債	1,720	1,563	△156
純資産	11,379	9,738	△1,641	
平成 24 年 12 月期 第 2 四半期 (累計期間)	売上高	38,737	38,737	—
	営業利益 (損失)	205	△144	△350
	当期純利益 (損失)	79	△235	△315
	売上高営業利益率	0.5	△0.4	△0.9
	売上高当期純利益率	0.2	△0.6	△0.8
	流動資産	21,409	20,639	△769
	(うち棚卸資産)	(10,435)	(9,301)	(△1,134)
	固定資産	9,072	9,072	—
	資産合計	30,481	29,712	△769
	流動負債	17,711	18,139	427
	固定負債	1,651	1,772	121
純資産	11,118	9,800	△1,318	

第5 本件不適切な会計処理の発生原因の分析

1 はじめに

本件不正操作は、A元社長が2011年12月における赤字計上を避ける方策をB経理部長等に指示し、その結果、C製造部長・D購買・生産管理課長らを含めた協議により2012年6月まで継続して在庫水増し操作が実施されたものであり、その原因分析にあたっては、①A元社長の指示、②同指示にかかるB経理部長以下のNNT社の社員による指示遂行の両面についてこれを行う必要がある。

以下においては、本件不正操作の動機等および背景事情について検討し、必要に応じ、本件過誤会計処理の背景事情等についても論及する。

2 本件不正操作の動機等

(1) 2011年におけるA元社長等の状況について

- a A元社長は2010年5月にNNI社の事業縮小（生産の全面撤退）によるリストラの断行（全組合員の解雇という困難な業務を労働組合との粘り強い交渉により妥結）、NNT社への生産移管（2010年秋～2011年春）を実施後、2011年4月にNNT社社長に就任した。当時、NNI社からNNT社への生産移管により生産現場では混乱が生じており、さらに数人の管理職が退職するという事態が発生していた。こうした状況下、A元社長は、北南米地域統括役員としての北米事業の立て直しに強い責任感を感じていたが、同年8月31日（日本時間）の当社取締役会へのテレビ会議出席後の帰宅途中深夜に、自動車事故（動物を避けるための自損事故）にあい、入院23泊および2カ月のリハビリを余儀なくされた。このためA元社長は、同年9月以降NNT社の経営管理を十分に行えない状態が継続した。そして、同年12月当社で開催されたTMCで同社の2011年度の業績見込みを発表するに至り、クリスマス休暇をはさみ、翌2012年1月のZ監査法人による期末監査を受けるにいたった。
- b 他方、B経理部長は、A元社長が以前社長を務めていた旧NFL社時代にも同社で経理課長を務め、A元社長とは旧知の間柄であった。また、B経理部長は米国公認会計士資格（以前、大手会計事務所の税務部門に在籍）を保有し、A元社長は同氏に絶大な信頼をおいていた。

ところが、B経理部長は、NNI社からの生産移管による同社の業務混乱、例えば、顧客納期優先によるサービスパーツの価格入手遅延等の事情もあり、棚卸在庫集計表を用いずに、直近の材料比率を使用して材料使用高を計算し、月初残高+当月受入高から、こうして計算された材料使用高を差し引くことにより在庫金額を算出していた。（ただし、四半期決算時においては、棚卸在庫集計表を用いて在庫数字を算出していた。）。

例えば、2011年7月、8月では同年1月～6月平均の材料比率74.3%を使用して在庫金額を集計していたが、第3四半期である同年9月については棚卸在庫集計表を用いて在庫金額を算出していた。因みに同年9月の材料比率は75.6%であったが、同年10月、11月は70.0%、71.0%と、通常月とは異なる低い材料比率が使用されていた（このことは反面で、利益増加要因となる。）。

- c その結果、2011年12月の材料比率は、本件不正操作(1)の前の段階で、104.1%となり、見込み値と大きく異なる在庫差異が発生したと考えられる。また、2011年当時のNNT社においては、前述のとおり、通常の在庫締めの手順の一部を怠ったことが、本件過誤会計処理の発生に結びついたことが判明している。ところが、当時はNNIからの生産移管による業務混乱に加え、2011年秋に発生したタイの大洪水が業務混乱に拍車をかけ、NNT社内部において冷静な判断、検証ができない状況にあったと思われ、A元社長も、月次の在庫数値の推移に違和感を持ちながらも、原因の究明には至らず、期末である2011年12月末の在庫の实地棚卸により、大赤字の発生が判明したものである。
- (2) A元社長のB経理部長等に対する指示について
- a A元社長は、前述のとおり、NNT社の2011年12月決算のZ監査法人による期末監査の準備手続として、同社内部で实地棚卸集計表に基づき在庫金額を計算したところ、社内速報値として損益計算書上2011年12月の単月で約2,300千ドルの営業利益段階で損失が発生することが判明し、同損失計上を避ける方策の立案・遂行が必要と考えるに至ったものであるが、この点については、もしも事実を反映した2011年度の決算結果が出されていれば、NNT社の社長および当社取締役としての自らの地位や社内的な評価が脅かされると危惧した個人的な心情があったものと認められる。
 - b なお、当社においては、社外取締役以外の取締役の報酬額については、いわゆる業績連動報酬制が採用されており、固定報酬のほか、取締役の業績向上へのインセンティブを高めるため、役員賞与に代わる業績連動報酬が支給されることとなっているが、支給対象取締役相互における配分は、当社内部の職制に応じた比率割合によるものとされており、自己の担当する部門や子会社の業績と連動する制度とはなっていないため、A元社長が自らの業績連動報酬(賞与)が減額されることを恐れて2011年12月期のNNT社の赤字計上を避けようと意図したものは考えにくいところである。現に、当社においては、2011年12月期について業績連動賞与は支給されていない。
 - c その他、本調査においては、本件不適切な会計処理に関し、在庫部品・製品の流用や費消等、その他NNT社における違法な目的による数値調整の必要性を窺わせるような事実は認められなかった。
- (3) B経理部長以下のNNT社の社員による指示遂行について
- a B経理部長以下のNNT社の社員についても、2011年12月期における同社の赤字決算が確定すれば、自己の待遇や業務内容について何らかの不利益を被るなどの事情も見込まれないではないが、本件不正操作(1)の際にも、B経理部長らは当初はA元社長に対し、赤字の事実を当社に正直に伝えるべきだとの意見を述べていたほか、本件不正操作(2)が行われた2012年3月頃からも本件不正操作の実行を思いとどまるよう諫言し、その後も数回にわたり同様の発言を行い、特に本件不正操作(3)が行われた同年6月の段階では、D購買・生産管理課長は、在庫水増し操作の指示を明確に拒絶したものの、A元社長からB経理部長を通じて水増し操作の指示を受けた

E 経理課長が困惑している様子を見て、やむなく本件不正操作(3)に及んでいることから、むしろA元社長の指示に抗しえなかったというのが実態である。

- b なお、2011年にA元社長がNNT社社長に就任し、C製造部長を中心に職場の雰囲気も良くなっており、2012年度においてNNT社の業績が改善される見込みがあったことから、A元社長をはじめ、B経理部長以下の社員の認識としても、仮に短期間の在庫水増し操作がなされたとしても、1年程度の期間があれば、その間の営業利益を用いて少しずつ水増し分を修正することが可能と思っていたことおよび2011年12月期における赤字決算がNNT社全体の士気に悪影響を及ぼすことを危惧していたといった事情もないではないが、B経理部長以下のNNT社の社員が本件不正操作を自らの意思で積極的に認容していたものとは認められなかった。

3 本件不適切な会計処理発生の背景

(1) 当社グループの全社統制環境

一般に、内部統制は、業務の有効性および効率性、適正な財務報告、法令遵守、資産の保全を目的としており、本調査においてもこれらの観点に鑑み、本件不適切な会計処理、特に本件不正操作の背景を検討し、当社グループ全体の管理体制について調査・検討を行った。

a 内部統制システム構築に関する基本規程について

(a) 内部統制システムの構築に関する基本方針（平成20年5月30日制定）

当社においては、内部統制システムに関する基本規定として、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制をはじめとする8項目にわたる具体的な体制整備が定められている。

(b) ニチリングroup企業行動憲章（平成20年6月19日制定）

当社においては、法令、社会規範の遵守をはじめとする7項目にわたる基本的な考え方が定められている。

(c) ニチリン行動規範（平成20年6月19日制定）

ニチリングroup企業行動憲章の精神を社内に浸透させるため、ニチリングroup企業行動憲章を具体化した内容が定められている。

(d) コンプライアンスマニュアル（平成18年8月23日制定）

ニチリングroup企業行動憲章の精神を遵守し、その実践を確実にするため、コンプライアンス体制の強化と推進を図ることが定められている。

b 内部統制体制について

(a) 当社業務組織における内部統制体制

① 業務組織

当社の業務組織は、取締役・取締役会のもと、営業本部、技術本部、購買本部、生産本部、経営企画部、総務部、情報システム部、経理部、原価管理室、品質保証部が置かれている。

また、戦略的な販売促進、関連会社への経営方針に関する事項を管掌するグローバル戦略室、財務報告に係る内部統制を推進するための内部統制推進室とともに、社長直轄の内部監査室が設置されている。

さらに、グループ子会社との販売・仕入・技術・製造・品質などの業務に関する事項は、各所管部門が担当するが、グループ経営に必要な管理全般は、経営企画部が担当しており、北米子会社4社の業務の管理についても、主に経営企画部が行っている。

② コーポレートガバナンスの体制

当社グループは、経営理念に基づき、企業として安定した利益を継続することで株主、投資家、従業員等に対する責任を果たし、同時に社会に貢献できる企業を目指すため、コーポレートガバナンスの強化は最重要経営課題の一つと考え、その取組みを継続的に行っている。

当社の取締役会は、現在11名の取締役（うち1名は社外取締役）で構成されており、定例として月1回取締役会を開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催している。取締役会においては、法令および取締役会規則に定められた重要事項を審議・決定するとともに、担当部門の業務報告を行い、各取締役の執行状況をチェックする体制がとられている。

また、常勤取締役、本部長で構成される経営会議を原則月1回開催し、経営方針の具体化、部門間の情報の共有化、事業環境の分析を行うなど、経営判断に反映している。

さらに、毎年12月には、経営会議を拡大したグループのトップ・マネジメント会議として、グループ子会社社長および関連者、ニチリンの関連部門長も加えたTMCを開催し、グループ戦略およびグループ経営課題の共有と推進が図られている。

監査役会は、現在4名（うち常勤監査役1名、社外監査役2名）で構成され、監査役は取締役会、経営会議およびその他重要会議に出席し、取締役の業務執行について監査を行っている。

(b) 内部統制評価体制

当社の内部統制の整備・運用状況の評価は、以下のとおり、内部監査室を中心に実施しており、その活動をコンプライアンス委員会および内部統制委員会が補足している。

① 内部監査室

当社の業務の執行部門から独立した3名の社員が監査計画に従い内部監査を実施し、代表取締役および監査役に監査結果を報告している。

また、当社の全社的內部統制および業務プロセスレベルの内部統制については、業務担当部門が独自に整備・運用状況の評価を行い、当該結果を内部監査室が評価している。さらに、内部統制を評価する上で重要な事業拠点に該当する海外子会社については、往査による業務プロセスレベル内部統制の整備・運用状況の評価を行っている。その他の子会社については、当社経営企画部および経理部による子会社のモニタリング結果を内部監査室が評価している。

② コンプライアンス委員会

コンプライアンスの推進および活動方針の策定を行い、コンプライアンスに

反する事案の調査ならびに審議を行っている。コンプライアンス委員は、主要部門の担当取締役で構成され、委員長は社長が指名する者があっている。

③ 内部統制委員会

財務報告に係るリスクの識別およびその評価と対策の検討、その他財務報告に係る内部統制の重要事項への対応を行っている。

④ コンプライアンスに関する通報窓口

コンプライアンスに関する通報窓口は、コンプライアンス委員のメンバーとし、監査役に通報することもできる旨コンプライアンスマニュアルに定めている。

(2) 本件不正操作が生じた会社の風土

a 経営者の姿勢の伝達

(a) 当社グループでは、上記のとおり、グループの全役員・従業員の企業行動の基本となるニチリン企業行動憲章の制定をはじめ、企業経営に必要な行動規範・コンプライアンスマニュアルの制定や内部通報制度など、全社的な内部統制システムの整備・運用を行っている。

(b) これらの基盤のもとに、当社社長にヒアリングしたところ、社長就任時より、会社の風習、慣例を打ち砕き、新しいものにしていく、変化に挑戦していく組織風土作りを目指しているとのことであり、他の取締役、監査役へのヒアリングにおいても、取締役会も率直な意見交換ができ、風通しのいい会社風土であることが確認された。さらに事業計画の未達成の子会社についても、環境変化・市場変化による原因を把握することにつとめ、一方的な成果主義が採用されているものではないことが確認された。

(c) A元社長が本件不正操作を行った動機については、前述のとおり、自らの保身等の利己的な心情があったと考えられるが、その背景としては、NNT社の業績に関する当社側からのプレッシャーというよりも、誤った在庫金額に基づいて算定された業績により、A元社長がミスリードされたという側面も否定できない。

これに対し、当社社長自身は、A元社長との信頼関係があったと信じており、本件不正操作の前に、十分なコミュニケーションができなかったことを遺憾に感じているところである。

b コンプライアンス意識

(a) NNT社および当社関係者に対するヒアリングによれば、2011年度は、東日本大震災やタイ洪水によるサプライチェーンの断裂により、NNT社の業績は悪化することはもともと想定されており、NNT社の業績に対するプレッシャーが本件不正操作の直接的な原因となったとは言い切れない。

(b) 他方で、A元社長については、NNT社におけるコミュニケーションミーティングにおける議長として、全従業員の前で、コンプライアンスに対する指導を行ってきた立場にあり、自身でも本件不正操作に対しては良心の呵責があったことを述べている。

また、B経理部長、C製造部長、D購買・生産管理課長においても、コンプライ

アンス意識を無視しているわけではなく、2011年12月期の単月赤字発生の原因が特定できないなかで、在庫金額に疑問をもち、短期間の在庫水増し操作であれば、その後1年程度の期間をかけて水増し分を修正することが可能であると安易に判断してA元社長からの指示に従ってしまったものである。さらに、前述のとおり、本件不正操作の比較的早い段階から、A元社長に対して本件不正操作の実行を思いとどまるよう諫言していた者もいたことからすると、B経理部長以下のNNT社の社員について、決定的にコンプライアンス意識が欠如していたとまでは言えない。

(c) とはいえ、上記ヒアリングにおいては、本件不正操作のような在庫数量の操作がどの程度の重大な結果を招くかを的確に把握していない者がいたことも事実であり、A元社長を含め、NNT社において求められるべきコンプライアンス意識が十分浸透していなかったと言わざるをえない。

(3) 海外子会社管理体制

当社では、概ね、以下の手法により海外子会社の管理を行っている。そこで、これらの当社の海外子会社管理の状況につき検討する。

a 子会社社長の派遣およびその監視

(a) 当社では、海外子会社の社長として、本社での部長、次長の職位の者を社長として派遣し、本社取締役が海外子会社の非常勤取締役あるいは非常勤監査役を兼務し、現地社長の監視を行う体制を整備している。海外子会社の社長派遣に際し、子会社の地域ごとの問題点にどう対応するかを論文を提出させ、取締役会でその内容を検証し、その適性やリーダーシップを審査したうえで人選しており、適切な人材を派遣する体制を整備している。

(b) しかし、NNT社については、上記とは異なり、本社の取締役であるA元社長を子会社の社長として派遣していたため、本社からの監視が十分でない体制となっていた。

(c) また、NNT社においては、A元社長およびF会長のほかに、NFL社とNNI社の各社長が非常勤取締役となっていたが、A元社長が同社の社長に就任した2011年4月以降、正式な取締役会は開催されておらず、非常勤取締役との電話会議（北米会議）が2～3か月に一回程度開催されているにすぎなかった。

実際に、2012年5月の月次報告において、NNT社の売上増減に対し利益が連動しない異常な状況につき、上記電話会議において、G取締役およびH取締役から質問が行われたが、A元社長は本件不正操作の発覚を恐れ、明確な説明を行わず、問題の解明には至らなかった。

(d) このような状況より、取締役会としての監視が行われず、A元社長の独断を許す状況をつくり、本件不正操作を見逃したことに対しては、NNT社内部の取締役会による統制活動としては不十分であったと言わざるをえない。

b 経営企画部による管理

(a) 海外子会社は、毎月中旬を目処に経常利益までの損益計算書と貸借対照表を経営企画部に提出し、その後、経営企画部で予算実績分析、前年比較、特殊要因を

チェックし、取締役会報告用に取りまとめ、取締役会に報告している。また、財務情報以外では、四半期ごとに従業員数の推移情報を入手し、人員と予算をチェックしている。

- (b) 経営企画部では、NNT社を重点管理子会社と指定し、重点管理の対象としていた。2012年5月頃から売上および利益、在庫の動きに対して、疑問を感じており、在庫増加に対して、A元社長に質問をしているが、NNI社からの生産移管や、タイ洪水による北米自動車メーカーからの受注減少に伴う、在庫増加の傾向があったため、A元社長からの説明に対して、不信感を抱くまでにはいたらなかった。

また同時に、当社社長からNNT社の在庫調査が指示され、経営企画部において、生産管理システムデータを活用した売上品目と部品との関連分析、品目別限界利益を算出する仕組み、さらに変動費を分析する仕組みを開発し、A元社長の経営管理に役立てようとの努力を行っていた。

- (c) また、NNT社での年次あるいは四半期における会計方針については把握しているものの、月次決算における在庫の計算に、実態から乖離した一定率による材料比率を用いて簡便計算をしていること等が把握できていなかった。

経営企画部における調査・分析において、2011年10月および11月の在庫の動向については、A元社長に不正の意図はなく、2012年になってからの調査・分析においては、A元社長自身が在庫の水増し操作を行ったという面はあるが、NNT社の在庫金額が意図的か、あるいはそうではないかにかかわらず、不適切な材料比率によるものとは特定できず、前述のような本件過誤会計処理の背景事情を含め、その原因究明に限界があったことは否定できない。

しかし、経営企画部が対応したのは、A元社長であり、経理部長等の現場の人員との打ち合わせは実施できていなかったのは事実であり、原因究明の遅れにつながったのは否定できない。

c 経理部による管理

- (a) 経理部では、在庫の増加が借入金増加に影響していることを把握しており、その旨をA元社長に指摘していた。2012年初頭より、当社社長の指示もあり、在庫調整するようA元社長に連絡し、在庫を減らす旨の回答を得ていたが、2011年の秋以降は、タイ洪水による受注が大幅に減少したため、A元社長の説明に対し、実際の在庫増加と水増しによる在庫の区分はできず、水増しによる増加については疑うことができなかった。

また、2012年において1月と2月に月次損益で利益が計上されており、特に5月以降は月次損益が売上の増減と、利益の計上が連動しない状況を把握しており、A元社長に確認したが、納得できる回答は得られないままであった。

- (b) さらに、在庫金額の計算において、NMPシステムから算出されるデータにより行われていると信じており、簡便的な一定の材料比率による算定がなされているとは把握できていなかった。

経理部では連結パッケージ等により子会社の年次および四半期決算に関する会

計方針、財務情報を把握し、外部公表の財務諸表を作成しており、前述のような在庫締め手順に一部誤り等があった点を除き、重大な問題は生じていない。しかしNNT社の月次決算における簡便的な処理は、本社経理部では把握できていなかった。

- (c) 上記のような簡便的な計算は、在庫の推移が正常な状況においては、必ずしもその利用が否定されるべきものではないが、例えば 2011 年度のNNT社のように、他社からの生産移管によって流動的な在庫変動などの特殊な事情がある場合においては利用すべきではない。

また、経理部では、現地の監査法人が連結パッケージ等の財務情報を監査しており、それが信頼されるという前提で財務情報を把握していたところであり、子会社における不適切な会計処理の発見には限界があったことは否定できない。

d 子会社に係る内部統制の評価

- (a) NNT社の内部統制の体制は、2009年12月31日決算日以降の当社の財務報告に係る内部統制評価の一環として、規程・マニュアル等の整備・運用体制が構築され、2011年12月31日時点では、全社的內部統制の整備・運用状況を評価し、重要な欠陥はないと評価されている。

内部統制報告制度において内部統制を評価する上で重要な事業拠点に該当する海外子会社は、全社的內部統制および業務プロセス内部統制の検証対象となるため、内部監査室が整備・運用状況の評価を行い、その他の子会社については、本社経営企画部および経理部による子会社のモニタリング結果を内部監査室が評価している。当社では、内部監査は重要拠点については毎年実施しており、それ以外の子会社については必要に応じて実施していた。

- (b) 当社の財務報告に係る内部統制評価は、内部監査室により内部監査基本計画書に基づいて行われている。当該計画書の構成は、監査方針、監査対象業務、内部統制報告制度（J-SOX）への対応、監査対象部署、監査基本日程等からなっている。当社以外の重要拠点としてNNT社とSNA社（上海日輪汽车配件有限公司）が選定され、内部統制報告制度では、販売プロセス、購買プロセス、棚卸プロセス、IT全般統制が対象とされ、さらにこれらがサブプロセスに区分され、詳細なスケジュールに基づき、それらの整備・運用状況のテストがなされており、内部監査室が作成した内部監査報告書が、当社社長および監査役ならびに関係部門に提出されている。内部監査にて発見された問題点に対するフォローアップ監査は、適時に実施されている。

e 内部監査の状況

- (a) NNT社の全社統制および全社的観点の決算財務報告プロセスの評価において、NNT社は重要な事業拠点であるが、当社グループが同一の統制環境下にあるとして、NNT社自体としては、本社に準拠した評価は行われていないものの、統制上の重要ポイントに絞り、整備・運用状況の評価は行われている。さらに、業務プロセスとして、売上プロセス、購買プロセス、在庫管理プロセスの整備・運用状況のテストを行っており、在庫管理プロセスの運用テストの結果、実勘デー

タと経理帳簿の不整合を検出したのであり、内部監査室の評価作業が適切に行われていたともいえる。

- (b) しかし、全社統制については、北米子会社の取締役において、電話会議による協議はあるものの、全員が一堂に会しての会議はなされておらず、NNT社のA元社長の業務執行に対する監督や、会社の状況に関する全体的な監視が行われていたとはいえ、A元社長が他の非常勤取締役よりも実質的に格上であり、それに対する監視体制としては十分でないことを検出できていない。

さらに全社的観点の決算財務報告プロセスにおいて、経理部長が原価計算等に詳しくないことを把握できず、月次決算とはいえ、簡便的な材料比率によった在庫計算を行っていたことを検出できていない。

- (c) よって、NNT社の取締役会が実質的に機能していないことを検出できなかったのは問題であるが、内部監査において、月次決算での簡便的な計算の検出には限界があることは否定できない。ただし、内部監査実施時に、調査先の子会社とのさらなるコミュニケーションが必要と考えられる。

f 内部通報制度の状況

- (a) 当社グループは、総務部の所管として内部通報制度を整備しており、その周知のため毎年、教育計画の必須事項として実施しているかを全社的に確認している。さらに、隔年において従業員にアンケートの実施によりモニタリングを行っている。これらの状況は、常勤監査役へのヒアリングにおいて確認し、問題はないとの回答であった。また、過去において実施したNNT社へのモニタリングでは、グループ内の他の子会社と差異はなかったとのことである。

- (b) しかし、本件不正操作を行ったNNT社のA元社長以下、経理、製造、購買の担当者に内部通報制度について質問を行ったところ、内部通報窓口の存在やその役割等についての知識が乏しかった。

確かに、本件不正操作以外において、NNT社からの別件で通報された事実もあり、全く機能していないとはいいがたい。また、本件不正操作はNNT社の関係者間の秘密裡の協議により行われ、他の者に洩れていなかったことからすると、本件不正操作に関しては、仮に関係者が内部通報制度の手続について十分な知識を有していたとしても、実際に通報がなされたかどうか、疑問なしとしないが、少なくともNNT社における内部通報制度に関する周知活動が不十分であったことは指摘せざるをえない。

g NNT社における在庫管理の問題点

- (a) 本件不正操作は、経理在庫品集計表について、経理部長と購買・生産管理課長が共同して、実地棚卸済みの在庫を無作為に抽出したものに、一律に4倍したり、一定率を乗ずることにより数量を改ざんし、それに基づく棚卸資産残高により決算処理を行ったものである。

NNT社においては、NMPシステムからアウトプットされる倉庫の在庫情報と作業現場から報告される在庫情報とを経理課で合算し、経理在庫品集計表が作成されていた。しかし、運用面においてNMPシステムの情報については、購買・

生産管理課長が行う月末入在庫数量の確認を待たないと、本来経理部長がアウトプットできる状態にならないはずであり、この点についての手続きを整理しておかなければ、データ上の間違いが発生する可能性がある。現に、この点が本件過誤会計処理発生の一因となっている。

- (b) 本件不正操作において、生産管理システムと経理システムとのシステム的な連携がなされないため、生産管理システムから経理システムに直接データ転送されるのではなく、生産管理システムデータをエクセルに出力し、それを在庫のデータとして集計・加工し、会計処理をしている。本件水増し処理においてはエクセル形式の経理在庫品集計表が改ざんされていた。

また、経理在庫品集計表はエクセルにて経理部長の指示により経理課長が作成していたが、一部手入力にて対応すべき部分が残っているにも関わらず、ダブルチェック等の間違いを防止する処置が取られていなかった。

- (c) 本件不正操作は、経理部長と購買・生産管理課長が共同して行った帳簿操作であり、これは内部統制の限界である。このため、職務分掌や、職位による責任が明確でなかったといわざるをえない。

第6 責任の所在の検討

1 A元社長について

- (1) A元社長は、本件不正操作を主導的に実行した者であり、しかも同社の社長のみならず、2007年から当社の北南米地域総括担当取締役、2011年4月からNNI社、NFL社およびNCX社の各取締役を兼任していた者であって、本件不正操作により当社および当社グループの対外的信用を著しく失墜させた責任は重大である。特に、本件不正操作はA社長単独の帳簿改ざんではなく、複数の部下を巻き込んだ不祥事であって、自らコンプライアンスの徹底に関して全従業員の模範となるべき立場にある者として、NNT社における職場規律に与える影響も無視できない。
- (2) なお、A元社長については、すでに2012年9月1日にNNT社社長を解任され、同月28日開催の当社取締役会においても、北南米地域総括担当職、NNI社、NFL社およびNCX社の各取締役の職を解かれているが、本調査委員会としても妥当な措置であったと考える。

2 B経理部長について

B経理部長は、本件不正操作を主導した者ではなく、またその後早い段階から、本件不正操作の継続を思いとどまるようA元社長に対し申し出てはいるが、月次の在庫金額算定時に材料比率を用いて簡易な方法により在庫金額を計上していたことなどによって2011年12月期の大幅赤字の要因を誘発し、経理部長として在庫金額の内容を精査することなく、異常な会計処理結果をもたらしたことに関し、NNT社内的事实上のナンバー3の地位にあったことに鑑みると、その責任は重大である。

3 C製造部長、D購買・生産管理課長について

上述のとおり、B経理部長ほかのNNT社社員については、動機の点から言えば本件不正操作に積極的に関与したものとは言いがたく、むしろA元社長からの指示にやむな

く従った者であるだけでなく、社内調査チームおよび本調査委員会による調査にも協力的であったことから、A元社長と比較してその責任は小さいと言うべきである。

しかし、当社の内部統制体制に不備があったとはいえ、著しいコンプライアンス意識の欠如が認められるのは事実であり、一定の責任は否定できない。

4 F会長ほかNNT社取締役について

G取締役（NFL社社長）およびH取締役（NNI社社長）は、当社取締役会における審議と同様に、NNT社の2012年5月月次報告の内容に疑念を持ち、A元社長に対しその内容について理由をただし、調査を要請するなどしたほか、同年8月の当社内部監査室監査時にNFL社およびNNI社から応援要員として派遣された部下に対し、NNT社の在庫の徹底調査を命ずるなど、同社の取締役として期待される行動を行っている。

しかしながら、NNT社においては、A元社長が社長に就任した2011年4月から正規の取締役会が開催されてこなかったという重大な欠陥があるほか、客観的事情に照らし、各取締役が少なくとも本件不正操作が行われるまでの間につき、A元社長の業務執行に対し十分な統制手段を講じて来なかったと言わざるをえず、一定の責任は否定できない。

5 当社役員について

上述のとおり、本件不正操作は当社の内部統制体制が有効に機能したことにより判明したという側面もあるものの、本件不正操作のように海外子会社の社長と複数の幹部社員が関与した不適切な会計処理が行われた重大な事態を招いた以上、各自の役職および職務に応じた一定の管理・監督責任は否定できない。

第7 再発防止策の提言

1 はじめに

上述のとおり、本件不正操作は、A元社長による不正操作の指示および同指示にかかる部下社員の指示遂行という2面から成るので、当社においては、この両面を意識した再発防止策を検討する必要がある。特に、後者の観点からみれば、NNT社のような海外子会社においては、本社および国内子会社と比較して、本社による統制が弱まる傾向があり、このことが少人数の幹部社員による逸脱行動を招く可能性も否定できないことに留意したうえでの検討が必要である。

2 当社から海外子会社の会計に対する監視強化

(1) 当社は、従前から、内部統制の一貫として、子会社に経理規定、個別決算要領書および勘定科目別チェックリストを作成させ、それらに則り決算および四半期決算処理を行わせる手続きをとっていたが、月次決算においては、従うべき基準を作成させておらず、月次決算精度が低い場合は決算月にて多額の調整が行われるため、子会社経営者の経営判断を惑わせる要因となる可能性がある。したがって、当社から子会社に月次決算方法の指針を明確にし、また、子会社の経営者に月次決算処理と決算処理の手続きの違いを把握させる必要がある。

(2) 当社の海外子会社では、一部特殊な事情のある子会社を除き、当社情報システム部の開発した会計システムが採用されているが、これらの会計システムの情報は、子会社のサーバーに置かれているだけで、当社から閲覧する体制になっていない。

したがって、子会社の会計システムに入っている情報を当社が閲覧できるようにし、子会社での信頼性のある決算、システム操作、伝票処理の教育等、管理体制の強化に努める必要がある。

3 当社から海外子会社に対する統制を強化する方策

上述のとおり、当社は、当社およびグループ子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するために、グループ経営上の基本事項とグループ子会社の運営・管理について、グループ子会社管理マニュアルならびにグループ子会社管理基準を制定し、これらの遵守をグループ子会社社長に求めてきたものであるが、特に、海外子会社については、その統制が弱まる傾向にあることから、海外子会社のトップ・マネジメントおよび各従業員のコンプライアンス（事業活動に関わる法令等の遵守）、財務報告の信頼性の確保・維持に対する重要性の再確認、意識の向上を以下の改善策により図っていく必要がある。

(1) 当社によるグループ子会社へのモニタリングの強化

a 当社からの取締役の派遣

当社では、当社取締役を各子会社の取締役として派遣してきたが、北米地域においては、当社取締役（北南米地域総括）であったNNT社のA元社長のみであり、これが現地で牽制機能が十分機能せず、本件不正操作の発生を招いた一因と考えられる。今後、他地域の子会社と同様に、現地駐在以外の当社取締役を各子会社の取締役として派遣する必要がある。（なお、この点については、既に2012年9月28日開催の取締役会において、当社取締役である営業本部副本部長を北南米地域総括兼務として委嘱することに決定した。）

b 海外子会社における取締役会の開催の徹底

上述のとおり、NNT社においては、取締役会による統制活動が十分に機能していなかった。言うまでもなく取締役会は、会社業務の執行に係る重要機関であり、また、各取締役の職務執行状況のチェックに不可欠の組織である。

当社では、各子会社における取締役会の開催を求めてきたものであるが、定期的な取締役会の開催や議事録の提出を含め、その実施状況を各子会社取締役として派遣されている当社取締役による統制などにより、モニタリングの強化を図っていく必要がある。

c 期末棚卸のフォローアップ体制の強化

一般に、現品管理がおろそかであったり、棚卸手続き自体に瑕疵があると棚卸差異の多額な発生、今回のような在庫操作による不適切な会計処理の発生リスクが高まる。したがって、棚卸資産の管理基準の標準化と運用の厳格化を徹底する必要がある。

d 内部監査体制の強化

上述のとおり、本件不正操作は、当社取締役会におけるNNT社の月次業務報告の内容の検討、当社経営企画部による原因調査および内部監査室による定期的な内部統制監査により発覚に至ったものであるが、今後、更なる体制強化を検討すべきである。

すなわち、従前から、内部監査においては、内部統制を評価する上で重要な事業拠点に対しては年2回の往査を実施してきたが、その監査項目は業務プロセスレベルの内部統制の整備・運用状況の評価に重点がおかれていた。今後については、全社的な観点から行う内部統制を含めて監査項目の拡充等、監査体制の強化を検討すべきである。また重要拠点を除く海外子会社については、本社経営企画部および経理部によるモニタリング結果に対する監査であったが、今後は、海外子会社全般に関し当社監査役会および経営企画部・経理部・総務部などの管理部門の相互協力により、海外子会社に対するローテーションによる定期的な監査の実施等を検討すべきである。

(2) 財務報告の信頼性の確保・維持に関する重要性の認識

財務報告書類は、会社を取り巻く外部および内部の経営環境を熟知する経営者が、経営実態に即した真の姿を利害関係者に説明するために、自らの責任で作成すべきものである。特に、当社のような上場企業においては、有価証券報告書を通じて、株主や債権者を含む多数のステーク・ホルダーに対して経営の状況が開示されることによって、経営者の説明責任が果たされることから、財務報告の信頼性・維持に関する重要性を強く意識する必要がある。

今後、当社グループに属するすべての関係会社（子会社・関連会社）が作成する財務報告の信頼性を確保・維持することが当社の資本市場に対する説明責任を果たす上で極めて重要であることをグループのトップ・マネジメント、また、すべての従業員が認識すべく、これを周知・徹底するとともに、このための経営資源の配分に十分、留意する必要がある。

(3) 子会社経営陣を含むトップ・マネジメントに対する継続教育

本件不正操作は、NNT社社長による不正操作の指示によるものであり、当社および当社グループにとって深刻な事態である。今後、コンプライアンス研修の充実など、子会社社長を含むトップ・マネジメントに対するコンプライアンス、不正、不祥事リスク対応のトレーニングを継続的に実施し、コンプライアンスへの理解を深め、不正・不祥事といったコンプライアンス上の問題に対し、トップ・マネジメントが率先して問題防止活動を推進し、全役員・従業員の意識改革の実現を目指していくべきである。

4 海外子会社の人員の教育充実

NNT社においては当社からの出向者が重要な部門の管理を兼任で行っており、また、各人の業務が多忙であったことなどから、部門間の牽制機能、連携が働いていなかった。したがって、適正な人員を補充したり、マネジメントを任せられる現地の人材を育成するなど、組織内の連携、牽制機能を充実させることが必要である。また、経理部門以外であっても部長等の幹部職に就く者については、基礎的な会計知識および内部統制教育の一層の充実が求められる。

5 コンプライアンス研修の充実

コンプライアンス教育については、当社人事課から各部門および子会社に対し、教育の指示が通知され、実施されてきてはいるが、体系的な教育がなされているとはいえない

い。特に、管理監督者の立場にある者については、より高度な研修の充実が求められる。

6 内部通報制度の充実

(1) 本件不正操作については、海外子会社の社長自らが不適切な会計処理を主導しており、指示を受けた部下社員がこれを拒絶することには事実上の困難が伴うことは明らかであることから、最も内部通報制度の利用が期待される場面である。

(2) 当社における内部通報窓口については、電話・電子メール等による受付も可能であり、相談者のプライバシーに対しても一定の配慮がなされ、相談の事実に対し会社による不利益取扱いをしない旨が規定されているものの、本調査におけるNNT社等の関係者からのヒアリングによると、かかる制度が存在することが意識されているだけで、実際にいつでも容易に通報できる制度であるとの認識は薄かった。実際にも、過去の通報件数は数件に止まっており、今後は、通報の方法についての一層の周知徹底を図るとともに、単に違法行為の指摘だけでなく、職場改善に参考となる意見を拾い上げる等、制度の利用促進に結び付くような工夫も検討すべきである。

7 適正な処分・処罰

当社においては、業務における不正行為や不祥事に対する処分・処罰の方針に関し、役員については取締役会規則、従業員については就業マニュアル（就業規則）に規定されているが、今後とも不正行為等に対する一般予防の観点から、諸規定に則り適正な処分・処罰がなされるべきである。

以 上