

調査報告書

平成 20 年 10 月 28 日

株式会社ジーエス・ユアサ コーポレーション
代表取締役社長 依田 誠 殿

外部調査委員会

当委員会は、貴社(以下、「GYC」という)より、GYC の連結子会社である株式会社ジーエス・ユアサ ライティング(以下、「GYL」という)の千葉営業所における不適切な取引(以下、「本件取引」という)に関する調査を依頼され、これを実施したので、下記のとおり報告する。なお、本報告書は与えられた条件の下において、可能な限り当委員会において適切と考える調査分析を行ったものであるが、今後、GYC 又は行政機関等による調査の過程で新たな重要事実が発覚した場合等には、追加調査を行い、必要に応じて追加の報告を行う可能性があることに留意されたい。

記

第 1 外部調査委員会(以下「当委員会」という)の概要

1 当委員会設置の経緯

GYC は、GYL における不適切な取引の存在が発覚したことを受け、平成 20 年 9 月 19 日、公正かつ中立的な立場の弁護士及び公認会計士から組織される当委員会を設置した。

2 当委員会による調査の目的

当委員会は GYC の依頼により、①本件取引の迅速な解明、②GYC の業績に及ぼす影響、③経営責任、④関係者の処分及び⑤再発防止策の策定につき報告及び的確な提言を行うことを目的としている。

3 当委員会内部の委員の担当

外部調査委員会の3名の委員は、以下に述べる分担に基づき業務を実施した。なお、GYCは、自らが依頼した他の公認会計士との間で合意された手続きに基づく調査結果の報告(以下、「公認会計士調査報告」という)を当委員会に提出した。

(1) 弁護士の委員

関係者に対するヒアリングを実施するとともに、本件取引について、事実を解明するための証拠、GYC及びGYLの経営責任を明らかにするための証拠を入手し、分析及び検討する。

また、上記のヒアリングの結果及び関係する文書資料(契約書等)を入手し、関係者の処分や再発防止策策定のための提言を検討する。

(2) 公認会計士の委員

公認会計士調査報告の利用に関する助言を行う。

本件取引について、その再発防止策策定にかかる助言を行う。

4 当委員会による調査方法等

(1) 概要

当委員会は、当委員会が設置された平成20年9月19日から本報告書を提出した同年10月28日までの間、以下のとおり、GYC及びGYLより開示された資料の検討並びにGYC及びGYLの役員、従業員(元役員、元従業員も含む)、その他の関係者に対するヒアリングを実施した。なお、ヒアリングは任意的な聴取にすぎず強制力を有しないため、ヒアリング内容については、物的証拠及び取引当事者その他の関係者の供述と照らし合わせることにより、その信用性を慎重に検討している。

但し、当委員会による調査手続きは、その時間的制約もあり、本件取引にかかる全ての資料を網羅的に検討したものではなく、また本件取引に関係する全ての当事者に対してヒアリングを実施したものでもない点に留意されたい。

(2) 調査方法の具体的内容

ア 関係当事者に対するヒアリング

本件取引の事実関係を明らかにするため、当委員会において、本件取引に直接関与していた GYL 千葉営業所の元所長(以下、「元所長」という)及び本件取引にかかわった GYL の販売代理店の一部に対して、ヒアリングを行った。

また、特に本件取引の発覚が遅れた原因を解明し、元所長を含む関係者の責任を明らかにする観点から、当委員会において、元所長を監督すべき立場にあった GYC 及び GYL の役員、従業員(元役員、元従業員を含む)に対しても、ヒアリングを実施した。

イ 伝票や証憑等の精査

当委員会は、GYC が調査を委託した他の公認会計士による公認会計士調査報告の提供を受けた。当該他の公認会計士は、元所長が本件取引を管理するために作成していた書面(以下、「再販売指示書」という)に基づき、千葉営業所において保管されていた取引伝票及び工事関連証憑等を検討し、さらに必要に応じて元所長に対し、千葉営業所において行われていた取引が実取引であったのか否かについての確認作業を行った。但し、公認会計士調査報告においては、本件取引に関する再販売指示書の大半が紛失しており、また本件取引が長期間にわたり行われていた関係で、元所長の記憶も曖昧であることから、本件取引の内容を完全に把握することができなかったため、客観的な証拠に基づいて実取引であると確定できた取引以外は全て実体のない本件取引と取り扱っている。

ウ GYL 作成にかかる取締役会議事録等の内部資料の収集及び分析

GYL 作成にかかる取締役会議事録、幹部会議事録、中長期ビジョン、3カ年事業計画及び月次報告書の提出を受け、当委員会において、これらの資料を精査し、GYL の業績、施設照明事業部における予算及びその達成率、千葉営業所における売上実績並びに利益率について検討し、さらに千葉営業所を含む施設照明事業の収益構造、本件取引が GYL の業績に与えるインパクト、及び GYL の役員その他の管理職(元役員、元従業員を含む)による本件取引の認識可能性及び千葉営業所に対する監督監視体制等についての検討を行った。

エ GYC 作成にかかる取締役会議事録等の内部資料の収集及び分析

GYC 作成にかかる取締役会議事録、GYL に関する GYC 取締役会決議、報告リスト、GYC 経営会議資料の一部、GYC の代表権を持つ取締役が実施した GYL に対する社長ヒアリングの際に使用された内部資料及び GYC の監査室が作成した内部監査報告書の提出を受け、当委員会において、これらの資料を精査し、GYC の取締役における本件取引の認識可能性及び GYC グループの内部統制システムの運用状況等についての検討を行った。

第 2 本件取引の内容及び原因の分析

1 本件取引の内容

(1) 本件取引の態様

ア 本件取引にかかわった取引先の概要

本件取引は、他社製品の架空売買又は架空工事の請負を内容とする循環取引である。本件取引には、以下のとおり、GYL 代理店 2 社のみならず、照明関連施設、器具の大手代理店等も当事者として含まれており、現時点において明確に判明している限り、合計で 8 社が本件取引の当事者となっている。なお、当委員会では、D 社乃至 H 社に対して、ヒアリングを実施することができなかったため、これらの当事者の本件取引の認識及び関与の程度については直接の検討の対象からはずしている。

(ア) A 社は、各種工事の設計及びこれに関連する製品の販売を行う株式会社であり、GYL の販売代理店でもある。

(イ) B 社は、照明関連製品の販売及び電気工事を行う株式会社であり、GYL の販売代理店でもある。

(ウ) C 社は、主に GYL の下請工事業者として電気工事を行う株式会社である。なお、C 社は、平成 19 年 7 月以降、本件取引にかかわっていない。

(エ) D 社は、アルミニウム製品の設計、加工及び販売を行う株式

会社である。

(オ) E社は、照明用ポール、アルミポールの販売及び電気工事を行う株式会社である。

(カ) F社は、建築金物、土木用製品、住宅用製品等の製造、販売及び施工を行う株式会社である。

(キ) G社は、アルミニウム製品、ポール製品、半導体関連製品の輸入、製造及び販売を行う株式会社である。

(ク) H社は、通信関連製品の販売を行う株式会社である。

イ 本件取引の概要

GYLの施設照明事業は、原則として、GYLにおいて製造したランプ、安定器等の照明器具(以下、「照明器具」という)を販売することが主たる事業内容であるが、下請けとして公共工事案件等を受注した場合には、GYLで製造される照明器具のみならず、当該照明器具を設置する上で必要となる他社の製造にかかる照明用ポール、ボラード等もあわせて仕入れ及び販売を行い、また必要に応じてGYLの代理店その他の工事業者を介して電気工事を行っていた。そしてGYLが工事案件等を実際に受注した場合に行われる他社製品の売買取引の流れは、「メーカー→メーカー代理店→X→GYL→Y→建設業者→エンドユーザー(公共工事を発注した地方公共団体を含む)」となり、製品の現物は中間業者の手を介することなく、メーカーから建設業者又はエンドユーザーに直接納入される。

これに対して、本件取引の場合、取引の流れは、例えば「GYL→X(A社)→Y(D社)→GYL」となり、また、架空取引であるから製品の受け渡し自体も存在しない。本件取引の当事者の組み合わせは様々であるが、製品の受け渡しが行われず、帳票だけの取引が一定の当事者間で行われ最終的にGYLに戻ることになる。また、架空工事を内容とする場合も、取引の流れは「GYL→X(C社)→Y(E社)→GYL」となるが、GYL・X間の取引が架空工事の請負になる一方で、(Yが工事業者でない限り)X・Y間及びY・GYL間の取引は製品の架空売買という形をとっている。この場合の当事者の組み合わせも様々であるが、工事の実施及び製品の受け渡しは行われ

ず、帳票だけの取引が一定の当事者の間で行われ最終的に GYL に戻ることになる。

架空売買と架空工事のいずれを内容とする場合であっても、本件取引により、GYL 以外の本件取引の当事者には、約 1%~5%の利益があがる仕組みとなっている。GYL も、本件取引によって GYL から X に架空の目的物を販売した時点(又は架空工事を発注した時点)においては、数%の利益があがることになるが、実体のない架空取引である以上、GYL は X に販売した目的物を最終的に再び仕入れる形の取引を行うことによって循環の輪を完結させなければならず、しかも GYL は当初 X へ販売した価格よりも高い金額で Y から仕入れることになるため、取引が一巡して GYL に架空取引の目的物が戻ってきた時点において必ず GYL に損失が発生することになる。

ウ 本件取引の実行プロセス

(ア) 実在する取引の流れ

実在する取引において、GYL が他社製品を仕入れる場合、GYL は仕入先に対して製品の見積書を要求する。そして GYL の営業担当者と仕入先が製品の価格交渉を行い、最終的な仕入価格を決定し、GYL から仕入先に対して注文書を送付する。その後、仕入先が製品を集荷し、建設業者又はエンドユーザーに納品した段階において、仕入先の納品書と建設業者又はエンドユーザーの物品受領書が GYL に送付される。加えて、仕入先から GYL に対して仕入価格を記載した請求書を送付される。

GYL が仕入れた他社製品を第三者に販売する場合には、販売先からの依頼を受けて GYL が当該製品の見積書を出し、これに基づき販売先との間で価格交渉を行い最終的な販売価格を決定した上で、販売先から GYL に対して注文書を送付される。GYL はかかる注文書に基づき当該製品を販売し、販売先に対して請求書を送付する。GYL が自社製品を販売する場合には、配達業者を利用するため、配達業者の受領書を販売先に送付することになる一方で、他社製品の再販売の場合には、GYL が直接製品を納入することにはならないため、原則として、納品書又は受領書を販売先に送付することはない。

(イ) 本件取引の実行プロセス

元所長の供述によれば、本件取引は実体のある取引ではないため、具体的な価格交渉等を行わず、まず元所長が作成した請求書を販売先に送付することになる。かかる請求書を受領した販売先は、実際に当該請求書にかかる製品を購入し、又は工事を受注したわけではないので、請求書を発行した元所長に対してどのように処理するのかについて問い合わせることになる。かかる問い合わせを受けた元所長は、販売先に対して、再販売先と再販売金額を書面で指示している。この再販売先と再販売金額を記載した指示書(前述の再販売指示書)は、請求書と同時に送付される場合もあれば、請求書を送付した販売先からの問い合わせ後に送付されることもある。もともと、このままでは GYL の見積書と販売先からの注文書が欠けることになるため、元所長は別途当該架空の販売にかかる見積書を作成するとともに、本件取引の販売先に対し請求書の内容に則した注文書の作成を依頼し、同販売先からこれを受領している。

他方、本件取引が循環し、当該循環させた取引の目的物につき GYL が仕入れを行う形の取引を行う場合には、既に元所長が再販売指示書に基づき仕入先に対して、GYL が購入する金額を特定しているため、その内容に従って GYL は仕入れを行い、当該仕入先に対してその支払いを行っている。

元所長は、本件取引を実体のある通常取引と同じように見せるために、仕入先から見積書を受領し、これに基づいて当該仕入先に対する注文書を作成している。これに加えて、元所長は、注文書の内容を反映させた請求書を当該仕入先から受領している。また、GYL では仕入先に対する支払いを行うためには、仮に GYL が当該仕入先から製品を実際に受領しない場合(前述のとおり、スルー取引¹の場合、メーカーから直接建設業者又はエンドユーザーに製品が納入することになるため、その間に入る会社間では製品の受け渡しがなされない場合がある)であっても、当該仕入先からの納品書及び受領書が必要になるため、元所長は、当該仕入先の担当者に納品書及び受領書を作成させ、GYL に送付するよう指示をしていた。な

¹ 物理的にも機能的にも付加価値の増加を伴わず、会社の帳簿上通過するだけの取引をいう。(情報サービス産業における監査上の諸問題について 平成 17 年 3 月 11 日 日本公認会計士協会)

お、当委員会が調査した限りにおいて、再販売指示書の作成を含め、これらの指示は全て元所長が行っており、GYL の役員及び元所長以外の従業員(元役員、元従業員を含む)がこれに主導的に関与したことを認めるに足る状況及び証拠は見当たらなかった。

このように実際に行われる取引と実体のない本件取引とでは、同じ種類の書類が揃うことになるため、形式的に書類の有無をチェックしたのみでは、当該取引が実体のあるものか否かを判別することは困難である。なお、本件取引にかかわっていた当事者は、実取引の分野においても、実際に製品が出荷され、エンドユーザーに納入されるものの、中間に実際に物の受け渡しを行わない業者が介在する、いわゆるスルー取引を行っているため、物の受け渡しの確認を行わないこと自体が問題となるわけではなく、また GYL のように社内決済手続上、納品書や受領書が要求される会社がある場合には、仕入先が販売先の決済に必要な書類を作成することも行われていることから、納品書及び受領書が元所長の指示に基づいて作成されていることをもって直ちに本件取引にかかわっていた当事者が、本件取引が実体のない取引であることを認識していたとまでいうことはできない。

エ 本件取引の拡大

元所長が本件取引を行った動機については、後述 2 本件取引の発生原因等(1)において検討するが、元所長の供述によれば、本件取引は平成 8 年又は平成 9 年ころから、当時の日本電池株式会社(以下、「旧日本電池」という)において赤字体質であった施設照明事業の売上を水増しするために、始められたものである。そして、平成 16 年の旧日本電池と株式会社ユアサ コーポレーション(以下、「旧ユアサ」という)の経営統合の際に、千葉営業所に対して当時の GYL の営業部長(以下、「元 GYL 営業部長」という)による増販圧力が強くかかるようになり、その後も千葉営業所以外の施設照明事業の業績が悪かったため、千葉営業所に対する増販要請は止まらなかった。その結果、本件取引を中止することができず、むしろ循環を繰り返すことにより本件取引の金額が増加し続けたが、千葉営業所の利益率が 5%前後と低いため、当時の GYL の社長(以下、「元 GYL 社長」という)その他施設照明事業部の幹部は、元所長に対して、売上を減らして、利益率を上げるよう指

示を行うようになった。このため元所長は、本件取引における GYL からの販売先に対するマージンを上げざるを得なくなり、かえって取引が循環するごとに当事者間における販売額がふくれあがっていくことになった。なお、元所長は、本件取引の販売金額が 1000 万円を超えるようになった場合には、内部監査による精査 (GYC の内部監査では、取引金額が 1000 万円を超えるものについて特に厳格にその内容を精査している) を回避するために、1000 万円以下の取引に細分化し、それらをさらに循環させたため、本件取引の件数及び金額が年を経るごとに飛躍的に増加していく要因となった。

もっとも、後述 2 本件取引の発生原因等(1)のとおり、本件取引の金額は、平成 15 年 3 月期から平成 18 年 3 月期にかけて急増することになるが、本件取引の当事者となっている A 社が設立されたのも平成 15 年である。そして、A 社の社長(以下、「A 社社長」という)が A 社から借入れを行い、その借入金を元所長に貸し付けていること、また A 社社長は元所長に対して当該金銭の返還を要求せず、元所長も全くこれを返済していないことを勘案すると、元所長がより多額の金銭を A 社社長から借り受けるために本件取引の件数及び金額を増加させ、A 社に利益をあげさせていたと推測することも不可能ではない。

(2) 本件取引の関与者

本件取引は、元所長の指示によって行われたものであると認められる。当委員会が調査した限りにおいて、GYC 及び GYL の役員、元所長以外の従業員による本件取引への主導的な関与は認められない。

当委員会が調査した限りでは、A 社社長、B 社の社長及び C 社の社長も、本件取引が実体のないものであることを認識し、又は容易に認識し得る状況であったことが認められる。しかし、本件取引によって多少の利益があがること、A 社、B 社及び C 社は GYL からの仕事がなくなると経営が成り立たなくなる可能性があること、本件取引が専ら元所長の指示の下で行われていたことに鑑みると、A 社、B 社及び C 社が本件取引を主導的に行っていたとはいえないものと考えられる。なお、前述のとおり、A 社社長は、元所長に対して、A 社社長個人が A 社から借入れた金銭を貸し付けている。もっとも、かかる金銭の貸付けも、元所長が A 社が GYL の下請けという弱い立場であることにつけこんだ結果としてなされた可能性も否定できず、かかる A 社社長の金銭の貸付けをもって直ちに同社長が本件取引を主導的に行っていたというこ

とはできない。

また、D 社、E 社、F 社、G 社及び H 社の各当事者が、本件取引を主導的に行っていたことを示す状況及び証拠も認められない。

2 本件取引の発生原因等

本件取引の発生原因は、大きく分けて、(1)元所長が本件取引を開始し、かつ、継続したことの動機としての原因と、(2)本件取引が長期間継続的に行われており、かつ、これに伴い千葉営業所の売上高等の数値につき不自然な状態が継続していたにもかかわらず、長期間の間、発見することができなかったという、GYC 及び GYL における内部統制システム上の欠陥としての原因が考えられる。

(1) 元所長による本件取引の開始及び継続の動機

元所長は、当委員会によるヒアリングにおいて、本件取引を開始し、さらにこれを継続した動機について、以下のような趣旨の供述をしている。

①本件取引を開始したのは、旧日本電池照明事業部であった平成 9 年か 10 年ころであった。もともと、照明事業部は厳しい市況の中で毎期業績に苦しんでいたが、千葉営業所は幕張の工事案件等を受注することができ好調であったため、毎期事業部長や営業部長から売上増を求められていた。ところが、平成 9 年ころ、マンションブームが一段落したことなどから、千葉営業所の売上に落ち込みが生じたため、その空白を埋めるため、本件取引を開始した。いったん本件取引のような循環取引を開始したあとは、返品処理をして取引を解消しない限り、架空の取引であることが発覚してしまうので、循環取引を継続させることになった。

②旧日本電池と旧ユアサの統合とそれに続く GYL の設立の時期には、赤字体質の旧日本電池の照明事業部を売却等により整理するという憶測もあったため、千葉営業所に対して元 GYL 社長や元 GYL 営業部長による増販圧力がかかった。その後も千葉営業所以外の施設照明事業は赤字体質から脱却できなかったため、千葉営業所に対する増販要請は止まらなかった。

このように元所長は、本件取引の開始及び継続の動機については、

つまるところ、会社による増販要請に応えなければならなかったこと、また、いったん循環取引を始めてしまうと、架空の取引であることを発覚させないためには取引の循環を継続せざるを得ないことの 2 つである旨の供述をしている。

他方、当委員会によるヒアリングに対し、現 GYC 社長、元 GYL 社長及び元 GYL 営業部長らは、そのような増販要請については明確に否定している。この点、GYL における千葉以外の施設照明部門が慢性的に赤字体質であったことからすると、一切増販要請がなかったとは俄かに信じがたいが、他方、本件取引の開始及び継続の動機が全面的に会社による増販要請であるとも断定しがたく、元所長個人が、営業成績において好成績を維持したかったこと、これにより、千葉営業所の閉鎖や、自己の千葉営業所からの異動という事態を回避したかったこと（そのような事態に立ち至った場合には本件取引が発覚する可能性が高いという事情も当然あったものと思われる）も動機として大きかったものと推察される。

さらに、当委員会による調査によれば、元所長は、GYL の千葉における代理店の一つであった A 社を本件取引の循環取引の輪に加えており、本件取引により A 社に約 3 億円もの利益を計上させていたことが認められる。また、元所長は、A 社社長から、数年間にわたり、多額の借入れを行っている。当委員会の調査において入手した、同氏作成による資料（以下、「借入表」という）によれば、元所長は A 社社長から総額で約 2 億 2000 万円もの借入れをしており、かつ元所長は A 社社長に対してかかる借入金の返済を全くしていないことが認められる。さらに、借入表によれば、当該借入れの資金の少なくとも一部は A 社から同氏が借入れをすることにより調達していたことが認められる。これらの事実から、本件取引により、少なくとも A 社が得たマージンの一部が、実質的には元所長に流れていたものと推認される。そしてこのような個人的な利益を得ることが、元所長が本件取引を継続した大きな動機ではなかったかと推察される。

(2) 本件取引が長期間発見されずに見過ごされてしまった原因

本件においては、元所長を含め従業員が実質 2 名に過ぎない千葉営業所が、GYL の年間売上の約半分を売り上げ、毎年事業計画の目標値の約 2 倍の額を達成し続けている（特に平成 15 年 3 月期から平成 18 年 3 月期までは急激に売上を伸ばしている）という状況が認められる。

このような状況は、GYL が全国に拠点有し、特段地域別に異なる業務を展開しているわけではないことを勘案すれば、収益構造として

極めて不自然であることは明らかである。また、全国的かつ長期的に公共工事が減少傾向にある中、千葉における本件取引に関する(架空の)件名のほとんどは公共工事であるにもかかわらず、上記のとおり、特に平成 15 年 3 月期から平成 18 年 3 月期までは飛躍的に売上高が増加していたことも、その不自然さをさらに増強させるものである。それにもかかわらず、本件取引は約 11 年間という長期間に渡って放置され、結果として、後述第 3 (本件取引にかかる不適切な会計処理の内容)で述べるとおり、今般の決算数値の訂正をしなければならないほど本件取引が拡大するに至った原因については、GYC グループの内部統制システムの観点から検討する必要がある。そこで、以下において、この点につき検討する。

ア リスク管理上の問題点

本件取引において問題となっている中心的なリスクは、取引自体の实在性である。一般に、決算資料等の数値については、特段の不自然な点がない限り、その数値の元となっている取引自体の实在性をリスクとして認識すること、つまりは取引が実在するかどうかについて疑いを持つことは通常はないであろう。

しかしながら、GYL 千葉営業所における本件取引においては、本(2)の冒頭で指摘しているように、極めて不自然な点が認められる以上、取引の实在性自体も考慮すべきリスクであった、すなわちその实在性について疑いを持つべきであったと考えるべきである。

本件においては、①千葉営業所が GYL の他の支店及び営業所のビジネスモデルとは異なる、スルー取引を頻繁かつ大量に行っており、かつ当該事実は GYL 内部において認識があったこと、②特に平成 15 年 3 月期から平成 18 年 3 月期までの期間において千葉営業所の売上推移に急激な増加が認められること、③千葉営業所において行われていたかかるスルー取引の目的物のほとんどが照明用デザインポールであり、かつ GYL では千葉営業所において明らかに不自然な量の照明用デザインポールの取引を行っていることを把握していたこと、④GYL の施設照明事業においては千葉営業所以外の拠点で計画を達成することが少なかったこと、⑤千葉営業所の営業に従事する従業員数(千葉営業所において施設照明事業に関する営業に従事する従業員数は、平成 17 年以前は元所長を含め 2 名であり、平成 17 年以降は元所長だけである)とその売上高の比である、従業員 1 名あたりの売上高は明らかに他の支店及

び営業所の当該指標と乖離していること、⑥千葉営業所では売上の取消処理、いわゆる赤伝票処理が頻繁に行われていたことなどの状況が認められ、収益構造について合理的な説明をすることができない状況になっていた。しかも、平成 17 年 2 月 17 日付の GYC 監査室長作成にかかる内部監査報告書において、「…業者選定及び価格交渉は現地の千葉営業所が行っているのが実態である。内部統制の必要性からも、業者や価格の決定のプロセスにおいて、GYL 本社資材グループが何らかの役割を担う体制を検討するように要請した。」として、内部統制上の問題点・改善点が指摘されている。加えて、後述するとおり、遅くとも平成 18 年 2 月には、元 GYL 社長及び元 GYL 営業部長は、GYL の管理職や取引先から、千葉営業所において行われているスルー取引の不自然性を指摘されていたのである。このように、GYL の最大の収益源となっている拠点のビジネスモデルについて合理的な説明ができないのみならず、同拠点の組織上の仕組み及び同拠点が行っている取引についての具体的な問題点が提起されている以上、GYL としては、これを重大なリスクとして認識すべきであったのであり、さらに千葉営業所で行われている取引自体が実在しないものであることを認識し得る事情が認められることに鑑みると、これをリスクとして認識すべきであったものと考えられる。

GYL の役員についていえば、本件取引が行われていた千葉営業所の売上高は GYL 全体の売上高の約半分を占めていたのであり、実際に現在そうなっているとおり、千葉営業所の売上高がなければ会社が赤字になるおそれがあったのであるから、少なくとも同営業所のビジネスモデルについて合理的な説明がつかないことについては重大なリスクとして受け止め、かつ遅くとも同営業所の取引の不自然性が指摘された時点で本件取引の存在を容易に知り得たのであるから、直ちにサンプル調査等の具体的な検証活動に入るべきであったといえる。このような検証を怠った GYL の役員、とりわけ千葉営業所における売上が急増した平成 15 年 3 月期から平成 18 年 3 月期までの間、GYL の取締役社長の任にあった元 GYL 社長については、リスク認識を誤ったといわざるを得ず、その責任は重大である。また、同期間中、営業部長として千葉営業所を監督すべき立場にあった元 GYL 営業部長の管理職としての注意義務懈怠も著しいものといわざるを得ない。

これに対し、GYC の代表権を持つ取締役は、GYL の社長に対して定期的にヒアリングを行っており、かかるヒアリングにおいて、

GYL の千葉営業所における売上高が多く、それが GYL の黒字の主たる要因であること、さらにそれは千葉営業所が工事案件を受注している結果として、自社製品のみならず他社製品もまとめて販売していることが理由であるとの報告を受けている事情は認められる。しかしながら、GYL が連結子会社だけでも約 70 社ある GYC グループの子会社の一つであり、しかも、事業内容の観点からも売上高の観点²からも、グループの中では重要な地位を占める会社ではなかったため、検討すべき事項としての優先順位が高くなかったことからすると、上記のような報告内容のみから直ちに千葉営業所の取引についてリスクとして認識すべきであったとまでは断定しがたい。但し、一般論としては、会社内の部署別乃至子会社別の事業の重要性の度合いと、それぞれが孕んでいる、とりわけコンプライアンス上のリスクの程度は必ずしも比例するものではなく、むしろ、重要性の低い事業部門や子会社ほど、マネジメントの関心が薄く、モニタリングが行き届かない分、コンプライアンス・リスクが発生、顕現する可能性が高いことについては、自覚すべきであったといえることができる。

イ コンプライアンス意識の欠如及び企業風土に関する問題点

(ア) コンプライアンス意識の欠如

まず、前提として、本件取引を開始、継続した元所長のコンプライアンス意識の欠如を指摘しなければならない。架空循環取引は、当事者間の合意に基づいて行われている限り、少なくともそれ自体として当然に、詐欺、横領、背任等の刑事法上の構成要件に該当するものではないが、商行為として病理的な行為であることは明らかであり、かつ、本件のように発覚した場合には会社に多額の損失を発生させる危険性を孕んでいるものであるから、そのような病理的な商行為を、表面的な売上高確保のために実施するという意識は、まさに目的のためには手段を選ばない意識にほかならず、明らかに反コンプライアンス性が認められる。その意味で、元所長にはコンプライアンス意識の欠如が著しいといわざるを得ないが、元所長がこのようにコ

² GYC の第 4 期有価証券報告書(平成 19 年 4 月 1 日から平成 20 年 3 月 31 日まで)のセグメント情報によれば、GYL を含む照明事業の営業利益が 978 百万円であるのに対し、GYC グループ全体の営業利益は 12,384 百万円であり、全体の営業利益に占める照明事業の営業利益の割合は、わずかに約 8%である。

ンプライアンス意識を欠如させるに至った背景には、GYL において、企業としての営利追求とコンプライアンスは一体でなければならないという意識が希薄であるという事情があったのではないかとの推察も可能である。

また、元 GYL 社長及び元 GYL 営業部長においても、千葉営業所の取引の内容について疑念をもって然るべき情報を入手し、本件取引の端緒となる事実をいくつも認識していた、あるいは認識できる可能性が十分あったにもかかわらずこれを看過し、サンプリング調査等の実質的な調査をまったく行っておらず、また、従業員及び取引先の一部からの本件取引発覚の端緒となり得る情報提供について GYL 及び GYC の取締役会及び監査役 (GYC にあっては監査役会) に報告すらしていない。仮に元 GYL 社長又は元 GYL 営業部長が、コンプライアンス意識を有していたとすれば、本件取引発覚の端緒となる情報を得たのであれば、直ちにその調査を行い、適切な組織上の機関への報告を速やかに行っているはずである。にもかかわらず、これらの行為を行わなかったのは、統計上の売上数値を重視する姿勢があった点は否定できず、まさにコンプライアンス意識が欠如していたものといわざるを得ない。

この点、一般的に、コンプライアンス意識を向上・維持させる為には、コンプライアンス研修を定期的に行うことが最低限要求される。それにもかかわらず、GYL の社内のみならず、GYC グループ全体としてもコンプライアンス研修が明示的行われた形跡がほとんどなく、この点もコンプライアンス意識の欠如の一因となっており、結果として、本件取引の発生に寄与したものと見える。

(イ) 企業風土

GYC グループには他部署、他部門に対して口出しをしないという企業風土があった可能性がある。特に旧日本電池と旧ユアサとの経営統合後においては、グループ内再編が度々行われ、他部署への関心が低下し、他方で、自己の部署に対する否定的な意見を許容しにくい雰囲気醸成された可能性がある。よって、表面的には売上をあげている千葉営業所に対して、特別な疑念を持つことなく、利益率や売上内容等について精査することなく、結果として漫然と放置してしまったものと考えられる。

ウ モニタリングにおける問題点

モニタリングの問題点を論ずるにあたっては、(ア)持株会社としての GYC による GYL に対するモニタリング及び(イ)GYL 内部におけるモニタリングとを区別する必要がある。

(ア) 持株会社としての GYC による GYL に対するモニタリング

GYC による GYL に対するモニタリングとしては、主に監査室や業務指導グループによる定期的な内部監査が実施されていたが、いずれに関しても適切なリスク分析を行った上で、リスクのある会社に重点をおいた監査が実施されていたのか疑義がある。

GYC においては連結子会社約 70 社の業務を監査する部署として監査室が設けられており、当該監査室が GYL に対して毎年内部監査を実施していたものの、内部監査の方法は形式的な書類の有無の確認にとどまり、取引内容の確認等の実質的な調査(例えば、現地における現物確認等の取引の実在性の調査等)が実施されていなかった。また、監査室と並行して、GYC 財務統括部の下にある業務指導グループが、事業子会社 4 社(GYL、株式会社ジーエス・ユアサ テクノロジー、株式会社ジーエス・ユアサ インターナショナル及び株式会社ジーエス・ユアサ バッテリー)と株式会社ジーエス・ユアサ パワーサプライ内の 3 事業本部(自動車電池事業本部、産業電池電源事業本部及びインダストリー事業本部)の業務に関し、事業子会社 1 社又は 1 事業本部あたり、約 2 か月から 3 か月をかけて取引実態を可能な限り調査していたとのことであるが、その調査手法としては、主として証憑類の確認にとどまるなど、形式的な側面のみしか調査が実施されていなかった。これらの内部監査機関が、現場における現物確認等のより実質的な監査を行っていたら、本件取引を早期に発見できた可能性もあるものであり、長期間、形式的な監査に終始した内部監査機関の機能不全も本件取引が長期間発見されなかった原因の一つである。

(イ) GYL におけるモニタリング

- a GYL の経営陣及び管理者従業員によるモニタリングの欠如
GYL 幹部は、千葉営業所が実質的に合計 2 名という人員

構成であり、営業所内部における自主的監視機能を期待できない組織体制であることを認識していたであろうにもかかわらず、千葉営業所へ定期的に訪問するなどの適切なモニタリングをほとんど行っていなかった事情が窺える。

また、前述第2-2 本件取引の発生原因等(2)アでも述べたとおり、元 GYL 社長及び元 GYL 営業部長は、千葉営業所の取引の内容について疑念をもって然るべき情報を入手していながら(従業員及び取引先の一部からの情報提供)、かつ、取引先に対する内部規則上の与信限度額を超過していたことを認識していたにもかかわらず、千葉営業所の元所長に問題がないか口頭で確認するのみで、サンプリング調査等の実質的な調査をまったく行っておらず、また、上記の情報提供について GYL 及び GYC の取締役会及び監査役(GYC にあつては監査役会)に報告すらしていない。千葉営業所で行われていた本件取引が全体に占める割合の大きさからすれば、サンプリング調査を数件行うだけで発見することができた可能性は非常に高いにもかかわらず、そのような調査は全く行われていない。加えて、本来はランプとセットで販売される照明ポールが、ランプと比較して圧倒的に多数取引されており、取引数量が異常であったのは明らかであるにもかかわらず、簡単な数値分析すら行われていなかった。さらに、本件不正取引に関与していた GYL の代理店の与信額が GYL の与信管理マニュアルに定める与信限度額を大幅に超過していたにもかかわらず、取引先から事情を聴いてもおらず、千葉営業所において多数回にわたり価格修正及びそれに伴う赤伝起票が行われていた。

以上に鑑みれば、元 GYL 社長及び元 GYL 営業部長は、GYL の売上を支えていた千葉営業所に関して不正取引の端緒となる事実をいくつも認識していた、あるいは認識できる可能性が十分あったにもかかわらず、これを放置していたに等しい対応に終始しており、経営陣及び管理者従業員によるモニタリング機能は極めて低いものであったといわざるを得ない。

b 他の部署からのモニタリングの欠如

GYL においては、企画部が千葉営業所と千葉以外の営業所とに区別して売上・売掛金・延滞率等の報告書(支店別月別回収実績)を作成し、営業部長に報告しているとのことである。しかしながら、企画部と営業部との間では、営業管理に関する有機的な情報交換やコミュニケーションが不足しているように見受けられ、そのため、千葉営業所の問題について他の部署から指摘をうける機会を逸してしまったという側面が否定できない。また、GYL の資材部において他社製品(具体的には照明用ポール)が大量に取引されていることを把握していながら、資材部からの何らの調査及び対策が講じられなかった。以上からすれば、GYL 内部においては、他の部署からのモニタリング機能も欠如していたといえる。

c 営業所内におけるモニタリング

千葉営業所では、平成 17 年以降は元所長 1 名と管理監督権限のない 1 名の事務担当者のみという人員配置であったため、千葉営業所内において、元所長の行動は事務担当者以外からは監視されない環境となっていた。さらに、事務担当者は営業業務については精通しておらず、そもそも事務担当者にモニタリングを期待することは出来ない。

したがって、営業所内部における自主的なモニタリングを期待できる状況には到底なく、営業所内部でのモニタリングは存在しなかったといわざるを得ない。

d 業務フロー上のモニタリング

前述のほか、GYL における具体的な業務を適切に遂行する上では、業務フローに関する業務マニュアルや社内規則の実効的な運用がなされる必要があった。そうであるにもかかわらず、GYL においては、日々の業務に関する社内規則、ルール、マニュアルなどが存在しないか、存在したとしても有効に機能していない状況が存在し、結果として GYL 内部における業務管理に不備があったことも、本件取引の発見遅延に寄与したものである。具体的な業務管理の不備としては以下の事項を指摘できる。

(a) 基本契約書の締結管理

一般的に、取引先との間においては、取引開始前において基本契約書を締結することが必須かつ社会通念上の常識であるが、本件不正取引に関与した取引先との間に基本契約書が締結されていない例があり、取引先との間の基本契約書の締結が徹底されていない。すなわち、契約書締結の必要性の有無が元 GYL 営業部長の一存により決定されていたとのことであり、GYL の内部管理のずさんさもさることながら、このような基本的な事項についてまで一個人に裁量を与える体制となっている点は業務管理方法の不備といわざるを得ない。

(b) 与信限度額の把握

平成 18 年 10 月 31 日制定の GYL 責任権限マップによれば、与信限度額設定の承認権限はグループマネージャーにあり、決裁権限は部長にあるとされている。しかし、本件において、売掛債権の消し込み等を行うことにより現場における債権管理を担当する千葉営業所事務担当者は新規顧客及び継続取引先に対する与信の上限金額を把握していなかった。すなわち、現場レベルでは与信管理はまったく機能していなかったのみならず、たとえ社内規則により権限分掌が行われていたとしても、事務担当者が与信額を把握していなければ、これらの社内規則は画に描いた餅であり、この点も GYL 内部の業務管理方法の不備を物語るものである。

(c) 滞留売上債権管理

本件において、千葉営業所内における債権管理の役割分担及び方法がマニュアル化されておらず、不明確であったことも本件不正取引の一因であると考えられる。

(d) 買掛金債務に関する取引先からの残高確認書に対する対応

本件においては、取引先から千葉営業所に送付された、買掛金債務に関する残高確認書上の金額と GYL 帳簿上の金額の異同にかかわらず、元所長に指示されるまま残高確認書に押印し、返送しており、買掛金債務

に関する適正な残高確認手続がまったくなされていない。

(e) 売上計上時期

架空循環取引の温床となったスルー取引の売上認識は、仕入計上と同時期(納入先の検収書が調達管理グループに返却された時)であるが、本件取引では、現物の現場への納品の事実又は工事施工の事実の不存在にもかかわらず、納入先押印済み検収書による仕入検収が行われ、それに伴う売上が計上されていた。

(f) 現物確認の不実施

GYL の業務フローにおいては統計上の数字のみがチェックされ、現物確認は実施されていなかった。

e 監査役によるモニタリング

当委員会による GYL の元監査役(以下、「元 GYL 監査役」という)へのヒアリングによれば、元 GYL 監査役は、監査役として、支店及び営業所への往査を、必ずしも十分に行っていなかったようである。加えて、元 GYL 監査役は、GYC グループの監査役を合計 12 社兼任していたことであり、一人が 12 社もの会社の監査役を兼任していたこと自体、もはや監査役に監査機能を期待できない状況であった。このような、元 GYL 監査役によるモニタリングが有効に機能していなかったことも、本件取引の発覚遅延に寄与したものと認められる。

エ 情報収集体制の機能不全

GYC は、GYC グループ全体にかかる制度として、平成 17 年 5 月より内部通報制度を導入していた。しかし、GYL においては、前述第 2 2 本件取引の発生原因等(2)アにて述べた本件取引の徴表を少なからず認識していたにもかかわらず、内部通報制度を利用するなどして、GYC に対して当該徴表を報告又は相談するには至らなかった。この点は、GYC グループの従業員におけるコンプライアンス意識が浸透していなかった点が一つの原因ではあるものの、GYC グループとして、GYC が当該内部通報制度の利用をより従業員に周知させ、利用しやすい制度としておけば、本件取引が早期に発見された可能性がある。すなわち、GYC が GYC グループとして機能しない内部通報制度を導入し、その後の継続的な機能確

保を行わなかったことに加え、GYC 経営陣が末端の情報を収集するための有効なシステムを導入することができていなかったことも本件取引の発見遅延の原因の一つである。なお、具体的には、GYC グループの内部通報制度は顕名で行わなければならない、かつ外部窓口としては法律事務所名が記載されているのみであり、担当弁護士個人名は記載されていないなど、内部通報制度が機能的に運用されない可能性を増幅させるシステム上の欠陥もあると認められる。加えて、全従業員に対するアンケート等の実施なども特段行われていないのであり、結果として、従業員の情報を収集できる体制が構築されていなかったといわざるを得ない。

オ その他の原因

前述のア乃至エが本件取引が異常なものであるにもかかわらず、長期間にわたり発見できなかった主たる原因であると思料するが、その他の原因についても言及する。

(ア) 人事配置の滞留

人事配置の滞留も本件取引の発生原因のひとつである。すなわち、元所長を 20 年以上にわたり千葉営業所に配属し、配置転換を行わず、不正取引の温床を作ってしまった。

(イ) 事業計画、予算管理方法の問題

GYL においては、予算及び事業計画の策定に関し、トップダウン的な数値設定がなされており、現場の現実との乖離が生じている部分があった。現場の実際の状況にもかかわらず、トップダウン的に与えられた数値を達成しなければならないプレッシャーにさらされていた可能性も否定できない。

第 3 本件取引にかかる不適切な会計処理の内容

当委員会は、本件取引にかかる不適切な会計処理の内容を解明するため、平成 17 年 3 月期から平成 20 年 3 月期までの期間中に行われた GYL の千葉営業所における取引につき、正常な実取引と本件取引に区分した調査報告(前述の公認会計士調査報告)を他の公認会計士より GYC 経由で受領した。

公認会計士調査報告によれば、上記対象期間に含まれる各事業年度における本件取引にかかる売上高及び売上原価は以下のとおりである。

(本件取引にかかる売上高及び売上原価)

(単位：百万円)

	平成 17 年 3 月期	平成 18 年 3 月期	平成 19 年 3 月期	平成 20 年 3 月期
売上高	5,403	8,292	7,134	8,285
売上原価	5,088	7,819	6,688	7,792

※ 今期(平成 20 年 4 月乃至平成 20 年 9 月)分については GYC において集計している。

なお、当委員会は、GYC より、本件取引にかかる売上高及び売上原価の取消し等を含む会計処理の修正の結果、回収可能性に疑義のある売上債権(控除可能仕入債務控除後)70 億 2600 万円について貸倒損失として計上するという報告を受けた。

第 4 本件取引の関係者の処分に関する意見

1 処分に関する意見を述べるにあたって検討した事項

本件では GYL において架空循環取引が発覚したことにより、多額の売掛金債権が回収不能になるおそれがあり、現時点で上記のとおり、70 億 2600 万円の貸倒損失を計上しなければならないことが見込まれている。このことにより GYC の連結の決算には多大な悪影響が出ている。

このように本件が GYC グループにおよぼしたマイナスの影響は顕著であり、これを踏まえ当委員会は、以下のとおり各関係者に対する処分等について提言する。

2 関係者の処分

(1) 本件取引の実行行為者の処分

・元所長

懲戒解雇及び退職金全額の不支給処分をすることが相当であると思われる。また、損害賠償を請求することを検討するべきである。

(2) GYL 役員の処遇

・代表取締役社長 前野氏

GYL の取締役の辞任を勧奨することが相当であると思われる。

- ・専務取締役 奈良氏
GYL の取締役の辞任を勧奨することが相当であると思われる。

(3) GYC 役員 の 経営責任

- ・代表取締役会長 秋山氏
報酬の 20%を 3 ヶ月自主返上することを求めるのが相当であると思われる。
- ・代表取締役社長 依田氏
報酬の 20%を 3 ヶ月自主返上することを求めるのが相当であると思われる。
- ・代表取締役副社長 上田氏
報酬の 20%を 3 ヶ月自主返上することを求めるのが相当であると思われる。
- ・常務取締役 前野氏
報酬の 30%を 3 ヶ月自主返上することを求めるのが相当であると思われる。
- ・その他の取締役の経営責任
ホールディングカンパニーの取締役会の構成員として、全事業会社を全面的に統括する立場にあった点を踏まえ、上記具体的な提言にかかる各取締役に対する処分内容を参考にして、適切な対処を検討されたい。
- ・監査役の監査責任
ホールディングカンパニーの監査役会の構成員として、全事業子会社を全面的に監査する立場にあった点を踏まえ、GYC の監査役会内部で適切な対処を検討されたい。

(4) GYC グループ退任者に対する責任追及

- ・元 GYL 社長
責任は重大であり、損害賠償を請求することを検討することが相当であると思われる。

- ・元 GYL 営業部長
責任は重大であり、損害賠償を請求することを検討することが相当であると思われる。
- ・元 GYL 監査役
元 GYL 社長及び元 GYL 営業部長と同等とまではいえないが、適切な監査を怠った責任は否定することは困難であり、損害賠償を請求することを検討する余地がある。

第5 再発防止策に関する意見

当委員会は、本件取引に対する上記第2 2 本件取引の発生原因等で検討した原因分析を踏まえ、当該原因を除去すべく、以下の再発防止策を提言する。

1 内部統制システムの再構築の必要性

GYC は、内部統制室を中心に、実効的な内部統制報告制度の整備に向け努力しているところであるが、内部統制報告制度の直接の対象である財務報告の信頼性確保の観点のみならず、GYC グループの全社的統制及び業務プロセス統制に基づく業務の効率性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全等を確保すべく、更なる内部統制システムの整備に取り組む必要がある。

特に、本件取引との関係では、何よりもまず、役員、幹部従業員を問わず、リスク、特に法令遵守(コンプライアンス)上のリスクの管理に対する意識を鋭敏化させることが不可欠である。本件取引が長期にわたり発覚しなかった背景には、売上高の過大さ、ビジネスモデルの特異性をはじめとする、千葉営業所における取引の不自然性、異常性を示す情報が上がっていたにもかかわらず、これをコンプライアンス上のリスクとしても捉えられない鈍感さがある。営業成績を示す数値はじめ、日常の業務執行において接する情報を、単に事業目的達成という観点からのみ分析するのではなく、それが何らかのコンプライアンス上の問題点を示す、あるいはそれに繋がるような性質のものでないか、という意識をもって分析することが不可欠である。

次に、コンプライアンスにかかる内部統制システムの整備が不可欠である。本件取引が長期にわたり発覚しなかった背景には、GYL の役員や従業員において、数字に現れる表面的な営業成績を重視し、その中身を厳しく吟味しようとしめない価値観や意識があったことは否定できない。このよう

な価値観や意識は、目先の数字のみを追及する余り、最終的に会社に損害を生じさせる危険性が高い不健全な取引を敢えて行う、あるいはそのような取引を黙認するという行為に繋がる危険性が高いことから、コンプライアンスの問題の一つと捉えられる。このような趣旨を踏まえたコンプライアンス意識の醸成は、コンプライアンス違反を防止する基盤となるべきものであり、極めて重要である。したがって、まず、内部統制の統制環境レベルでの要改善点として、GYLのみならず、GYCグループ全社の役員及び従業員に対して、特に不健全取引を一掃するという観点からのコンプライアンス意識の浸透を図るべく、GYCグループ全体としての意識改革を行う必要がある。具体的には、GYCグループのコンプライアンス教育(法令、社内規程、企業倫理等遵守等に関する社内研修の継続を含む)を徹底し、GYCグループ社員のコンプライアンス意識の改革を推進する必要がある。

加えて、コンプライアンス研修のみならず、GYCグループ全体としての企業風土の改善にも十分な配慮を払う必要がある。前述のとおり、経営統合後における旧日本電池と旧ユアサとの精神的な垣根に基づく他部署や他部門に対する干渉の躊躇及び統計上の数値を重視する売上金額重視の経営姿勢は特に問題であり、前者については、部門間におけるコミュニケーションの機会を意識的に設定するなどの配慮が必要であり、一方、後者については、売上金額その他の統計上の数値を重視し、その実質を見過ごす事態が発生することを防止するような社内管理体制を早急に整える必要がある。

2 モニタリングの強化

前述したとおり、コンプライアンス意識の欠如と並び、本件取引の早期発見ができなかった大きな内部統制上の問題として、各方面からのモニタリングがいずれも実効的に機能していなかった点が挙げられる。したがって、GYLに対する監視機能の強化は当然として、再発防止の為に、GYCグループ全体としての監視機能の改善を図る必要がある。以下、GYCによるGYLに対するモニタリング及びGYL自身によるモニタリングに関する要改善点を以下に提示する。

(1) GYCによるGYLに対するモニタリング

ア 監査室の体制強化

GYCの監査室による従前の内部監査の方法は、監査対象となる部署、子会社又は取引案件を事前に通知した上で、監査対象範囲に

かかる伝票等を形式的に確認するというものであり、監査方法として十分とはいえない。したがって、抜打監査の導入等を含む監査室権限の強化その他の改革を検討する必要がある。

イ 厳格な内部監査の実施

前述の監査室の権限強化のほか、GYC における業務活動及び GYC グループ事業子会社に対する内部監査については、現状、事業子会社及び株式会社ジーエス・ユアサ パワーサプライの事業本部に対して集中的な内部監査を行っている業務指導グループを活用し、監査室による監査を補完するものとして、現場主義に基づく徹底的な監査を実施する必要がある。

(2) GYL におけるモニタリング

ア GYL 経営陣によるモニタリングの強化

前述第 2 2 本件取引の発生原因等(2)ウ(イ)a で指摘したとおり、本件取引が長期間の間発覚されなかった重要な原因の一つとして、本件取引の端緒となり得る情報を得ておきながら、それを放置した GYL 経営陣のモニタリングの欠如がある。この点に関しては、少なくとも、GYL は、各営業所につき責任を有する経営陣あるいは管理者従業員を明確にし、責任を有する経営陣・管理者従業員は、今後、GYL の各営業所を定期的に自ら管理監督を行うと共に、当該管理監督も形式面にとどまらず、現場において現物を現実に確認するという精神の下、実質的なモニタリングを行うべきであり、GYL としても当該モニタリングを義務付ける体制を策定する必要がある。

イ 他の部署からのモニタリング

前述第 2 2 本件取引の発生原因等(2)ウ(イ)b で指摘したとおり、GYL においては、企画部その他の他部署からの営業部に対する牽制機能が希薄であった。この点は、他部署に対しては口出しをしないという従前の企業風土を改革するべく部署間又は部門間でのコミュニケーションの機会の拡大を図ることにより牽制機能を働かせることが有効である。但し、コミュニケーションの機会の拡大にとどまることなく、例えば、実務上可能な範囲において、部署間・部門間における人材の交流をより活発に行うことなども一つの方法であり、相互の牽制機能をより強化する体制作りが必要である。

ウ 各営業所内におけるモニタリング

前述第2-2 本件取引の発生原因等(2)ウ(イ)cで指摘したとおり、本件は実質的に合計2名の人員構成という自主的牽制機能が全く働かない千葉営業所において発生した。前述した第三者的立場からのモニタリングも必要不可欠であるが、実際の業務は各部署又は各営業所などの小規模な組織単位で行われるものである。確かに、GYCグループ全体として見れば、専門性を必要とする業種であるとの特殊性もあり、各組織単位の人員を増員することは容易なことではない可能性もあるが、本件取引のような不正行為は実際の業務を共に行っている当該組織単位の内部の者こそが最も不正行為の近くに位置し、最も不正行為を発見する機会を有しているものである。したがって、各組織単位内においての不正行為を互いに監視する牽制機能の重要性を無視することはできないのであって、GYLとして、ひいてはGYCグループ全体としても、実際に業務を行う各組織単位内での人員構成に十分に配慮し、有効に相互の牽制及び監視機能が働く体制を構築する必要がある。

エ 業務フロー上のモニタリング

前述第2-2 本件取引の発生原因等(2)ウ(イ)dで指摘したとおり、GYLにおける業務管理のずさんさも本件取引が長期間発見できなかった原因の一つである。GYCにおいては、当該第2-2 本件取引の発生原因等(2)ウ(イ)dの項目で指摘した各業務管理方法の不備を是正し、各種の業務マニュアル、ルール又は社内規程の整備やそれらの実効性ある運用を行うべく内部体制を整えるべきことは当然として、各種の不備の中でも、スルー取引にかかる売上認識の取扱い及び購入品再販売取引(自社製品を含まない購入品を再販売する取引)に関するリスク評価の誤りは、特に問題であり早急な対応が必要である。すなわち、前者については、本件取引の温床となったスルー取引の売上認識は、仕入計上と同時期(納入先の検収書が調達管理グループに返却された時)であるが、現物の現場への納品の事実又は工事施工の事実の不存在にもかかわらず、何らそれらの事実を確認することなく、納入先押印済み検収書による仕入検収と共に、その売上が計上されていた。これは、本件取引が架空の物品を利用して行われたことに鑑みれば、相当のリスクを伴うものでありGYLにおいては、検査報告書や納入業者との打ち合わせ議事録の確認など取引実態の把握を確実に行うシステムに変更するべきであ

る。また、後者に関しては、GYL は、当該購入品再販売取引を平成 20 年 10 月から禁止したとのことであるが、これにとどまらず、社内規程の改訂等を通じて、資材購入品の担当部署及び決定権者を明確にするなどの社内決裁制度その他の業務フローの見直しを行い、購入品再販売取引の禁止を実効化できるような方策を講じる必要がある。

オ 監査役によるモニタリング

会社法上要求される監査役によるモニタリングも当然に重要なものであり、前述第 2 2 本件取引の発生原因等(2)ウ(イ)e で指摘したとおり、GYL においては、監査役によるモニタリングが有効に機能していなかった点も本件取引の発覚遅延に寄与した一つの原因であったことに鑑みれば、監査役に対して監査役としてのその役割及び責任の重大性を十分に認識させると共に、監査役の他社との兼任関係を改善するなどの方法により、監査役による有効な監査機能を確保する体制を再構築する必要がある。

3 情報収集体制の機能改善

前述第 2 2 本件取引の発生原因等(2)エで指摘したとおり、内部通報制度の機能不全も本件取引の一因であり、したがって、GYC グループの内部通報制度が従業員にとって利用しやすい環境となるよう制度を改善する必要がある。具体的には、GYC の内部通報制度における外部窓口として法律事務所名だけではなく、担当弁護士名及び直通の電話番号を記載し、その上で内部通報制度の利用方法(内部通報制度を利用したことによって従業員に不利益が課されないことを含む)に関して GYC グループ内で再度周知徹底及びその後の継続的な周知を行うことにより、内部通報制度が有効に機能するような方策を講じる必要がある。また、匿名情報の信用性に関する問題は確かに存在するが、顕名での通報の場合、通報する者としては精神的又は身体的安全性への憂慮、又は従業員としての不利益取扱いの可能性への憂慮により、通報を躊躇する可能性があることもまた事実であり、かつ、GYC グループとしても情報を探知する方がより重要であると思われる。したがって、少なくとも通報者に対する不利益取扱いがなされないことを内部通報制度の利用対象者に周知することが必要であると共に、内部通報制度の匿名での利用を可能とする選択肢も検討に値する。

加えて、本件取引への参加者の一部の者は、本件取引の継続に不安を覚えており、仮にこれらの取引先から本件取引に関する情報を取得できてい

れば、本件取引を早期に発見できた可能性が非常に高く、したがって、取引関係者(エンドユーザーを含む)を対象とした外部通報制度を設けることも真摯に検討する必要がある。

さらに、内部通報制度の改善によって従業員が自発的に情報を寄せやすい環境を整備すべきなのは上記のとおりであるが、内部通報制度及び外部通報制度などの受動的なシステムに依拠するのみでなく、GYC 又は GYL からの能動的な従業員に対する定期的なアンケート調査を実施するなどの方法により、コンプライアンス違反行為の早期発見に取り組むべきである。

4 その他の提言

(1) 人事制度の改善

前述第2 2 本件取引の発生原因等(2)オ(ア)で指摘したとおり、元所長を20年以上にわたり千葉営業所に配属し続けたという滞留人事が本件取引の発生の大きな原因の一つになったことに鑑み、その業務の性質等を考慮して可能な限りにおいて、GYC グループにおいて定期的な人事ローテーションを原則化する必要がある、特に、監視がおよびにくく、不正の行われやすい業務に関しては優先的に人事ローテーションを実施するような体制を構築しなければならない。

(2) 事業計画及び予算管理方法の改善

前述第2 2 本件取引の発生原因等(2)オ(イ)で指摘したとおり、GYC グループにおける事業計画及び予算管理におけるトップダウン的な数値目標設定が現場に過剰な圧力をかけた可能性がある。したがって、経営陣が事業計画及び予算管理を策定するに当たっては、緊密なコミュニケーションを図ること等により、現場の意見及び取引見通し等の現状を適切に認識できるよう努力するべきである。

(3) 各種社内規程の改訂及び運用の見直し

各該当箇所において指摘した関連規程の改訂を行うことなどを通じて、コンプライアンス体制の機能強化を図ると共に、継続的に当該関連規程が有効に機能しているかを確認する必要がある。

以 上