

平成 21 年 5 月 15 日

各 位

会 社 名 株式会社フォーバル
代表者名 代表取締役会長兼社長 大久保 秀夫
(JASDAQ・コード番号8275)
問合せ先 取締役管理本部長 加藤 康二
電話 03-3498-1541

当社の社員による不正行為に関する調査結果のお知らせ

平成 21 年 3 月 25 日付け「当社の社員による不正行為についてのお知らせ」により公表いたしました当社の社員による不正行為に関し、社内調査最終報告書及び平成 21 年 4 月 15 日付け「外部調査委員会設置等に関するお知らせ」で公表した外部調査委員会による調査報告書が本日取締役会に報告され、取締役会は両報告書を承認するとともに、再発防止策、関係者の処分等について承認いたしましたのでお知らせいたします。

今回の不正行為に関しましては、株主及び投資家の皆様はじめ関係各位には多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしました。深くお詫び申し上げます。

1. 社内調査最終報告書について

本報告書には既に関示している部分もございますが、改めて全文を添付いたします。

(1) 不正行為の内容に関して

不正行為の内容に関しては社内調査最終報告書の「4. 判明した不正行為の事例」及び「5. 不正行為の態様とその発生原因」を参照ください。

(2) 再発防止に向けた改善措置に関して

再発防止に向けた改善措置に関しては社内調査最終報告書の「7. 再発防止に向けた改善措置」、「8. 改善措置の実施内容とスケジュール」、「9. 改善後の効果」をご参照ください。

現時点の効果検証においては改善措置については相当の効果があったものと判断しております。

(3) 不正関与者、関係者に対する処分に関して

不正関与者、管理監督者に対する社内処分及び常勤取締役の経営責任に関しては社内調査最終報告書の「10. 関与者に対する処分」をご参照ください。

2. 外部調査委員会調査報告書について

本報告書に関しては外部調査委員会設置の主旨である第三者による公平性・専門性を重視し原文を添付いたしますが、以下の点については社内調査及び会社判断について妥当あるいは問題がないとの評価を頂いたと考え抜粋させていただきます。

- 社内調査対象期間についての判断（外部調査委員会調査報告書P 4）
- 調査対象取引及び調査対象者の妥当性・網羅性（同P 5）
- 過年度決算の修正に関する開示方針（同P 9）
- 不正関与者に対する処分（同P 16）
- 管理監督者の処分、経営責任（役員報酬の一部返上）（同P 17）等

本報告書「4. 本件不正行為の原因の分析」の中で「最も重大な運用上の欠陥」と考えられるものとして営業担当者自らの納品を認めていた点であるとしています。また内部統制評価制度上の問題点として「売上高の過大計上」というリスクを軽減するための内部統制は識別していたが、「資産の保全」について「自社在庫の私物化」というリスクを目に見える形で把握していなかったことが問題としています。

これに対して会社は「不正の予防」という観点から、営業担当者自らが納品したり社外より商品を調達することを禁止し、お客様の注文内容の確認を強化し、受領書の取得徹底するなどして「不正機会」が存在しないよう改善策を講じており、報告書においても「一部の改善措置については、既に導入済みで、一定の成果も挙がっている」との評価を頂いております。

また既に制度として存在している「内部通報制度」に加えて「外部通報制度の導入」に関しては検討することを取締役会として決定いたしました。

別紙：社内調査最終報告書

外部調査委員会調査報告書

以 上

社内調査最終報告書

2009年5月15日

株式会社フォーバル 取締役会 御中
監査役会 御中

株式会社フォーバル
常務取締役 加納敏行

当社は、2009年3月25日付け「当社の社員による不正行為についてのお知らせ」で発表しましたとおり、当社の複数の社員による不正行為が行われていたことが判明したことを受け、社内調査を進め、現時点におきまして、その行為の概要および原因を把握し、再発防止のための改善措置についても有効であると確認できたため、その内容を記載した報告書をここに提出いたします。

1. 経緯と不正行為の概要

2008年12月に以前から内部監査にて指摘のあった事項のうち受領書上にお客様の確認印がない等の証憑上の不備に対する状況確認が、中部支社にて行われた際に、お客様に納品されている商品構成と社内で決裁し出荷した商品構成の不一致、および当該商品を中古買取店に持ち込み売却されている事例が複数指摘され、確認されました。これを受け当該関係者に対する事情聴取による事実確認をし、並行して全社のサンプル調査を行ったところ、他の部門でも不正行為の疑いがあったため、引き続き社内調査を行う過程で、複数の部門で当社の一部の社員による商品の私用・着服行為が発覚いたしました。

不正行為の内容は主として一部の社員が電話機、複写機などの販売契約をお客様と締結した際の社内手続きに、付属商品としてパソコン等を含めることがお客様との契約条件であるかのような虚偽の申請をし、社内決裁を受け出荷させ、その商品を回収し私用・着服したものでありますが、これに加えて個人経費精算の際の過大請求も含まれます。

お客様には正規の契約代金をご請求しており、お客様の被害、当社売上計上金額の不正はございません。本件の発覚により当社は外部専門家の助言も受けて、お客様との確認が得られる期間として2000年4月以降を調査することとし、対象となりうる取引に関してお客様への納品確認を含めて調査を行い、不正疑義社員から事情確認を行った結果、30名の社員が不正内容を認め、同時に損害金額の全額弁済の意思を表明し、一部弁済を開始しております。なお、他の全社員についても、「不正行為を行っていないこと」「同様の事例について発見した場合は、内部通報制度等の利用により会社に報告すること」を記載した誓約書の提出を受けております。

2. 調査体制の概要

1. 社内調査

(1) メンバー構成

社内調査は、常務取締役 加納 敏行、内部監査室長 丹澤 大二、管理本部総務部長 平田 賢一、人事本部人事部長 橋本 竜博を中心としたメンバーが社外監査役で弁護士でもある松坂 祐輔氏のアドバイスを受けながら、以下のとおり調査を行いました。

(2) 調査範囲

調査の範囲は、不正行為が長期間かつ多回数に及んでいるために関係者の記憶の状況、および公訴時効期間との兼ね合いを総合的に考慮し、2000年4月以降としました。なお、限られた時間内において優先順位を付け十分な調査を実施するという見地から、以下とおり調査の対象とする取引を設定しました。

- ① 発覚した不正行為より、その特徴がマーケットで換金できる商品および通常外での業務処理であることから、全出荷商品のうち「パソコン・家電品・外部購入品」を調査対象としました。かつ、外部購入分については、購入価格二万円未満は工事材料が主であり、この主旨には合致しないと判断したため、さらに二万円以上に限定しました。
- ② 予備調査（2008年10月と11月の出荷データの一部を対象とした）や自己申告で着服の疑義があるものを「不正関与者」として最優先に調査しました。
- ③ 自己申告で着服の事実が無いものの、会社への申告とは異なるお客様に商品を納品する等、業務フローに逸脱する行為があったものを「手続逸脱者」として調査しました。
- ④ 最後に、その他の社員、退職者を調査対象としましたが、調査の過程で自己申告の信憑性が高いと判断できたため、自己申告を実施していない「退職者」について、上述①の調査対象となる出荷が不正関与者と同数程度多数あったものについて調査をしました。

(3) 調査方法

社内調査は、下記の方法により実施いたしました。

- ① まず、中部支社不正関与者への事情聴取を実施しました。
- ② 買取店に持ち込み換金している場合は、その買取店に買取一覧の発行を依頼し、受領できたものは証拠として提出させました。
- ③ 自己が担当したお客様の調査対象の出荷データを提示して、買取一覧とも照合し、不正行為について明細レベルでの申告を提出させ、事情聴取を実施しました。
- ④ 中部支社での不正行為の事例から、類似不正行為の全社調査方法および緊急に再発を防止するための改善措置を決定しました。
- ⑤ 中部支社を含む全社に対し「不正行為一斉調査」の通達を行い、不正行為の自己申告を促しました。
- ⑥ 上述調査範囲の「不正関与者」および「手続逸脱者」に対して、自己が担当したお客様の調査対象の出荷データを提示して、不正行為について明細レベルでの申告を提出させ事情聴取を実施しました。
- ⑦ 中部支社以外で着服の事実が判明した社員のうち、買取店に持ち込み換金している場合は、その買取店に買取一覧の発行を依頼し、受領できたものは証拠として提出させました。
- ⑧ 次に、自己申告の明細では不正行為が無いとされたものについて、お客様への受領確認を実施しました。調査の方法は、主として業務スタッフがお客様に電話で受領確認の事情を説明し、FAXにより納品した商品を印字した受領書を送信し、お客様にて記名押印いただいたものを返信いただきました。電話で受領確認が得られず、個別にお客様との対応を要する案件については、当該地区の部門長へエスカレーションし営業担当者本人以外の第三者が受領確認を実施しました。
- ⑨ この、過程で「未受領」と回答いただいた事例について再度該当者への事情聴取をしております。
- ⑩ 「退職者」については、業務スタッフがお客様に電話で受領確認の事情を説明し、お客様からの「受領書の取得」を実施しました。上述⑧と同様に FAXにより納品した商品を印字した受領書を送信し、お客様にて記名押印いただいたものを返信いただきました。電話で受領確認が得られず、個別にお客様との対応を要する案件については、当該地区の部門長へエスカレーションし営業担当者本人以外の第三者に受領確認の対応を実施しました。

3. 調査結果

本調査により判明した不正事例は、商品 937 件と新幹線回数券 219 往復分となり、その金額は 168,926 千円（消費税別）となり、パソコンが全体の 81%を占めています。それ以外は、家電、携帯電話関連（外部購入）で各 10%程度でありました。不正行為の裏づけとして買取店三社から受領できた「買取一覧」の合計は、124,135 千円（消費税別）であり、不正事例全体の 74%となります。

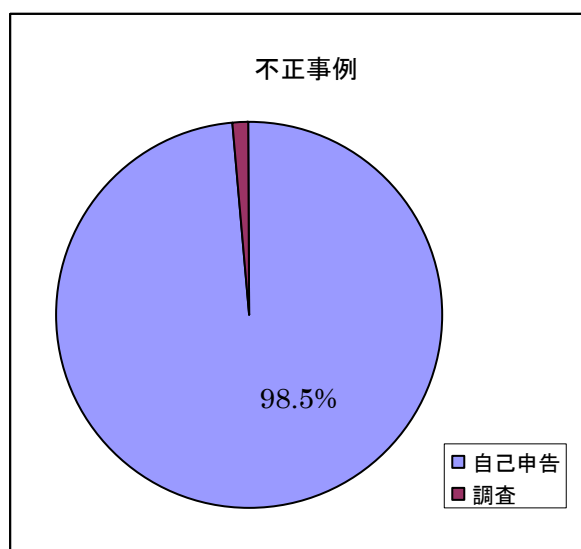
個別の調査結果として、「不正関与者」の調査結果は以下の図のようになっています。自己申告の網羅性は高く、自己申告以外で不正が判明したのは 14 件のみで、これ以外に不正事例は発見されませんでした。

不正事例(商品のみ)

自己申告	923
調査	14
計	937

自己申告後の発見率

調査対象	4,355
不正発見	14
発見率	0.3%



また、「手続逸脱者」および「退職者」の調査結果も以下の表のようになっており、退職者も含め、不正事例は発見されませんでした。

手続逸脱者対象

調査対象	3,815
不正発見	0
発見率	0.0%

退職者対象

調査対象	279
不正発見	0
発見率	0.0%

なお、調査の網羅性を検証するために、各部門長自ら、すべての社員に対して自己申告の通知が実施されていることを確認し、これを補完するため、全社員から「不正行為を行っていないこと」「同様の事例について発見した場合は、内部通報制度の利用

により会社に報告すること」を記載した誓約書の提出を受けていますので、本調査は全体を網羅したことを確認しています。

4. 判明した不正行為の事例

事例① N社

お客様の押印したお申込書（受注伝票）には、商品 a、パソコン b、パソコン c の商品名が記載されている。同時に取得したリース契約書には商品 a とパソコン b 1 台の記載しかないが、社内での書類確認でも気がつかず。

商品 a とパソコン b については設置工事も実施しているため、施工担当者がお客様の受領が確認できる施工確認書を証票として取得しているが、パソコン c については、受注伝票に営業担当者が自己で納品を実行する旨が記載されていたため、施工担当者は納品せず、受領書の取得記録もない。今回営業担当者本人への事情聴取で、パソコン c については買取店に持ち込み換金した事実が判明した。（PC 数量水増しの事例）

事例② Y社

お客様に対し、商品 d 導入のお礼としてパソコンを一台無料で提供する社内決裁を申請し承認を受け、施工担当者が納品を完了した。納品を証する施工確認書も取得されているが、お客様は提供されたパソコンのスペックにご不満があり納品後返品を希望され、営業担当者がパソコンを引き上げ会社には返却せず、現在も自宅にて保管していることが営業担当者本人への事情聴取で判明した。（返品依頼・未返却の事例）

事例③ T社

お客様の押印したお申込書（受注伝票）には、正規の注成品である商品 f の記載があり、受注伝票の右側の余白に「パソコンサービス」との記載がある。同時に取得したリース契約書には商品 f のみが記載されているが、パソコンはサービスと認識しているためリース契約書と受注伝票の記載内容に相違があっても社内での確認は適正として処理された。

納品は施工担当者により行われ、納品を証する施工確認書も取得されているが、納入後営業担当者が「当社の業務のミスでパソコンが配送されました」と言ってパソコンを引き上げた事実を今回の調査でお客様から教えていただき、本人への事情聴取で、買取店に持ち込み換金したことが判明した。（注文外商品を潜り込ませた事例）

事例④ F社

お客様から注文いただいた電話機納入工事が完了した後、お客様と約束していた携帯

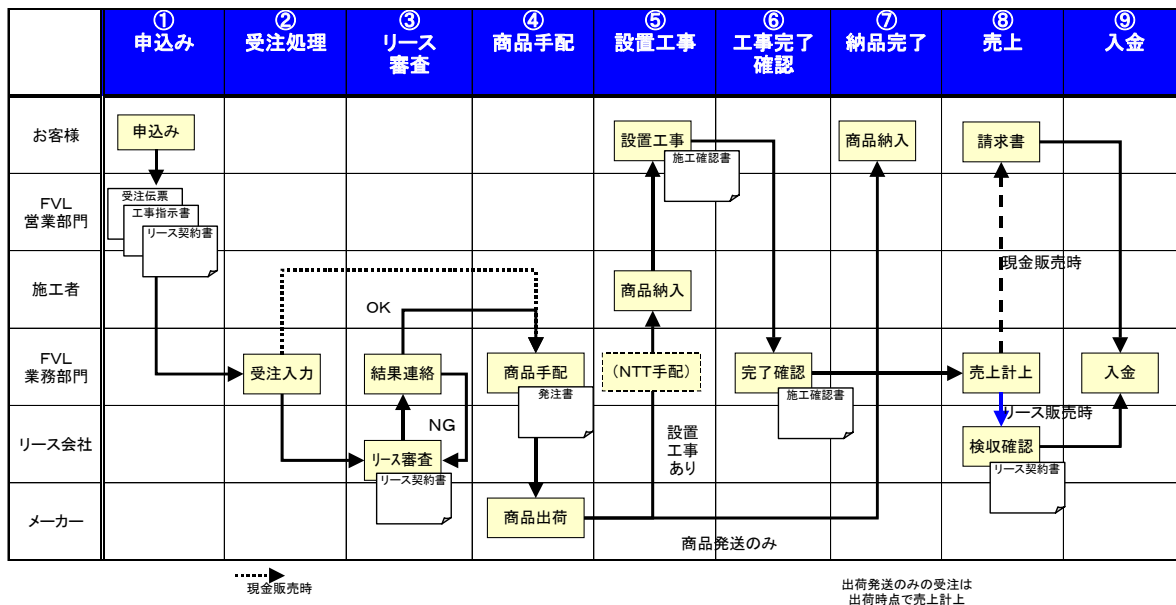
電話の機種変更を実施したいとの社内決裁を申請し承認を受け、営業担当者自身が電機量販店B社にて購入（内容不明：領収書には御品代との記載）し、お客様の受領書（お客様に一連の受注書類を頂く過程でお客様には確認なく押印したもの）を含め会社への提出書類は一式揃え提出していた。今回の調査で本人から申告があり商品を買取店に持ち込み換金したことが判明した。（通常外処理・未納品の事例）

事例⑤

本来、営業交通費は個別に社内システム『旅費・勤怠ワークフロー』で精算しているが、名古屋から浜松については出張頻度が多いため、新幹線回数券を購入し、経費節減を図っていた。新幹線回数券の受け渡しは、業務が購入した新幹線回数券を、貯蔵品として金庫で管理し、部門長の承認を受けた営業担当者の都度の申請により、受け払いを金券管理簿に記載して行っていたが、営業交通費請求額が多すぎることに気がつき、勤怠記録と営業社員の行動管理システムと照合したところ不正行為が発覚した。その後、本人への事情聴取で、買取店（金券ショップ）に持ち込み換金したことが判明した。（交通費不正請求の事例）

（参考）当社の業務処理 抜粋版

■業務フロー



通常お申込みをいただいた段階で、お客様から「受注伝票（お申込書）」と「リース契約書」にご捺印をいただきます。設置工事を伴うものについては、施工内容を指示する「工

事指示書」を社内で記載追加し、その後の処理へとエスカレーションされます。

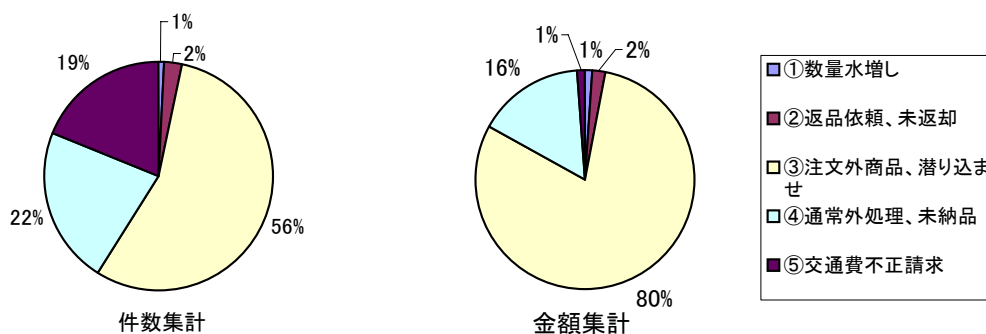
納品の確認は、設置工事の内容確認と合わせ「施工確認書」にお客様に自署いただくことにより実施され、リース会社からの入金を確認し全工程の終了としています。

5. 不正行為の態様とその発生要因

不正行為の態様を分析した結果、その態様は商品の私用・着服で4分類に大別され、交通費不正請求を加え、5つに分類されます。

態様別集計

態様	件数	件数割合	金額(千円)	金額割合
①数量水増し	11	1.0%	1,736	1.0%
②返品依頼、未返却	27	2.3%	3,334	2.0%
③注文外商品、潜り込ませ	642	55.5%	135,333	80.1%
④通常外処理、未納品	257	22.2%	26,859	15.9%
⑤交通費不正請求	219	18.9%	1,664	1.0%
総計	1,156	100.0%	168,926	100.0%



商品の不正行為は、申込を受けていない商品をあたかも契約したかの様に装う『注文外商品潜り込ませ』、および外部購入した商品を納品せず、領収書で精算する『通常外処理未納品』の二つの態様にて商品の私用・着服の96%を占めています

不正処理にて私用・着服する商品は、「売却可能商品」、「高額買取される商品」、「私物化したい商品」がターゲットとなっているため、担当者が恣意的に商品選定できる、『注文外商品、潜り込ませ』、および『通常外処理未納品』に事例が多く発生したと思われます。

交通費の不正請求は、高額な新幹線回数券を買い置きしていた中部支社だけの事例で、

そのすべてが名古屋～浜松間の新幹線回数券の不正取得です。件数としては分析対象の全体の約19%にもなりますが、1件あたりの金額(=1往復7,600円)が商品の事例と比較して安価な為、金額割合としては1%になります。

不正事例を態様ごとに分類し、不正行為を発生させた要因を大別した分類ごとにまとめると以下の様になります。

■不正事例とその行為を発生させた要因

不正事例	不正行為を発生させた要因
①発注数量を水増し納品させ、誤納品と称し、営業担当者が商品を引き上げ、会社には返品せず もしくは、一部のみ納品せず	A) お客様の注文外の商品や数量を注文に潜り込ませることができる B) 一旦は納品されるので受領書では営業担当者による一部商品引き上げを見抜けない
②付属商品が、お客様に不要と言われ、営業担当者が返品を受け取り、会社には返品せず	C) 注文内容に不確定要素が含まれていても受注処理が行われ、最終納品まで実施される D) 受領書の取得が徹底されていない
③お客様の注文外の商品やサービスを注文に潜り込ませ、お客様には納品せず もしくは誤納品と称し、営業担当者が商品を引き上げ	A) お客様の注文外の商品や数量を注文に潜り込ませることができる D) 受領書の取得が徹底されていない
④特例として緊急時や通常取扱外の商品を営業担当者が調達し納品する仕組みを悪用し、外部で購入してお客様には納品せず	A) お客様の注文外の商品や数量を注文に潜り込ませることができる E) 通常外として営業担当者が商品を調達 D) 受領書の取得が徹底されていない
⑤交通費の水増し請求	F) 承認者の支出手続時確認不足

上表に記載したように、不正行為を発生させた要因は大別しA)～F)の6分類あります。

中部支社の不正関与者への事情聴取で、動機については「2004年度に営業クレームに対する支出申請がなかなか決裁されなかったこと」および「自家用車を社用で使用したことに對する費用の補填」(会社としては自家用車の使用は禁止している)という発言はありましたが、不正行為の事例は2004年度以前からあり、その行為を助長させる要因であったにしても、その行為を発生させる主な要因であったとは認められませんでした。

6. 財務諸表への影響額

2009年4月15日付け「外部調査委員会設置等に関するお知らせ」で発表しましたとおり、過年度の経常損益以下に対する影響額は限定的であり、過年度への影響額は以下の通りです。(△は損失の増加、金額は千円未満を四捨五入したもの)

2001年3月期～2006年3月期累計

経常利益への影響額 △ 1,149 千円

当期純利益への影響額 △ 1,149 千円

2007年3月期

経常利益への影響額 △ 1,974 千円

当期純利益への影響額 △ 1,974 千円

2008年3月期

経常利益への影響額 △ 1,818 千円

当期純利益への影響額 △ 1,818 千円

2009年3月期（第1四半期～第3四半期）

経常利益への影響額 △ 1,542 千円

当期純利益への影響額 △ 1,542 千円

なお、過年度の有価証券報告書、決算短信等の訂正が必要となりますが、2001年3月期から2006年3月期まではその実質的な影響が軽微であることから同期間の訂正は2007年3月期において一括計上し、2008年3月期、2009年3月期で既に開示されている3四半期（第1四半期、第2四半期、第3四半期）の訂正報告書等と合わせて監査終了後に関係各機関へ提出いたします。

7. 再発防止に向けた改善措置

不正事例の態様は、「5. 不正行為の態様とその発生要因」に記載したように、「③注文外商品を潜り込ませた事例」および「④通常外商品未納品の事例」に集中しているため、要因A)、D)、E)に対する不正防止策である「注文内容の確認」、「受領書の取得」および「営業担当者による調達禁止」が効果的に実施される事が重要であると判断しています。この不正防止策については、牽制部門である営業事務部門で、定期的かつ継続的に、点検、効果測定を行っていく所存です。

また、要因C)に対する不正防止策により「不確定要素が含まれる受注が排除される」ため、お客様のお申し込み注文外商品を潜り込ませる事が防止でき、「③注文外商品を潜

り込ませた事例」および「④通常外商品未納品の事例」に対しても不正防止策として有効であると判断しています。

■個別の不正防止策

不正行為を発生させた要因	不正防止策
A) お客様の注文外の商品や数量を注文に潜り込ませることができる	<u>お客様の注文を明細レベルで確認（電話確認の内容を音声録音し保管）</u> することにより、注文外の商品や数量の誤りを牽制する
B) 一旦は納品されるので受領書では営業担当者による一部商品引き上げを見抜けない	上記の防止策により、誤って出荷されるケースは激減するが、加えて <u>営業納品禁止の厳格運用</u> を実施し、納品や返品に営業担当者が携わることが無いようにする
C) 注文内容に不確定要素が含まれていても受注処理が行われ、最終納品まで実施される	お客様の本来の注文ではない、キャンペーン的なサービス品の扱いや意識が、注文内容に不確定要素が含まれても正規の受注とは関係ないと誤解を与える原因となっているため、 <u>サービス品の呼称・規程を全廃</u> し、当該運用を全廃し意識改革をする
D) 受領書の取得が徹底されていない	<u>受領書取得の徹底</u>
E) 通常外として営業担当者が商品を調達	イレギュラーは今後認めない
F) 承認者の支出手続時確認不足	コンプライアンスに関する認識を徹底する および経費に対するアラート情報を本部より発信し牽制をする

8. 改善措置の実施内容とスケジュール

1. お客様の注文を明細レベルで確認（電話確認の内容を音声録音し保管）

2008年12月13日エリア営業会議にて、今後受注時点でお客様の注文を明細レベルで確認し、その電話確認の内容を通話録音して証拠としてデータを保管することを、会議参加者へ通達し、その後2008年12月15日に全社通達を配信しました。2008年12月22日からは、首都圏地区にて試験運用開始し、全国への録音機材の配置が完了した、2009年1月5日より、全国において運用を開始しました。

運用開始後の効果測定で、当初は、運用内容の認識や理解に齟齬があり、全件確認が出来ていない状況が自己点検で発見されましたが、2月・3月と改善および徹底を継続し、3月末の時点においては、100%の確認ができています。

2. 営業納品禁止の厳格運用

社用車を営業担当者が利用している事業所において、営業担当者による納品が不正行為を助長する一因になっていると判断したため、営業担当者による納品を一切禁止する旨を、2008年12月13日エリア営業会議にて、会議参加者へ通達し、翌週の2008年12月15日に全社通達を配信の上、同日より全面禁止しました。

その後、首都圏地区において、事業部長より申請があったものについて社内承認し、例外的に1件のみ納品を実施したケースがありますが、これは、営業部門（オフィスソリューションディビジョン）の事業部長自ら納品を実行したいと申し出があったものに対して、商品取扱部門（セールスオペレーションディビジョン）の責任者が特例として認め、納品の受領書の取得も実行されているため、問題はありません。

3. サービス品の呼称・規程を全廃

「サービス」という言葉の印象の軽さから、通常の業務処理を行わなくても、またどんなものでも取り扱えるのではとの認識を植えつけていた可能性を否認するため、2008年12月13日エリア営業会議にて、「当社の取扱う商品は、すべてお客様の注文に基づく物であり、また事業用の商品をお客さまにお届けすることが当社の本業」との認識を再徹底するため、「サービス品」という言葉を社内では全廃する旨、会議参加者へ通達し、2008年12月15日に全社通達を配信しました。

2009年1月15日定時取締役会にて、社内規程「職務権限規程」の改定を決議し、2009年1月26日社内規程WEBに更新版を掲載し社内の公式文書上から「サービス品」の文言を削除しました。なお、自己点検により規程改定の通達配信が漏れていたため、2009年3月19日に規程改定についての全社通達を実施しました。

4. 受領書取得の徹底

この点は以前より内部監査にて指摘されていることでもあり、現時点では100%の取得ができています。ただし、施工（取付工事）を伴う納品で施工担当者が商品を手書きで記載した「施工確認書」をお客様に確認していただくことで受領書の代わりとするケースがあり、そこで商品の記載を漏らしている事例もありますので、今後手続の改善が必要であると考えています。今後も原則通り取得の徹底を図っていきます。

5. 営業担当者による調達を禁止

2008年12月13日エリア営業会議にて、「通常外仕入（外部調達）の禁止」を会議参加者へ通達し、2008年12月15日に全社通達を配信の上、同日より全面禁止しました。

当社での取扱不能商品や、通常納期ではお客様のご希望に添えないとの理由に対応するため、通常外仕入（外部調達）の制度は存在していますが、これも営業担当者による同制度の利用を認めたことにより、不正行為に繋がったと判断しています。上述の理由でやむをえない場合においては、営業担当者以外により通常外仕入を実行するように改善しています。

6. コンプライアンスに関する認識の徹底

当社は、コンプライアンス教育の実施やコンプライアンス規程の整備を2006年4月より、継続的に実施しています。就業規則に「コンプライアンス規範」も記載され、営業会議、全体会議では社内の規則、ルールを守ることからコンプライアンス意識が醸成されていくことを説明し徹底を図っておりました。しかし、現実的には一部の社員による不正行為が発生したことを重く受け止め、更なる教育と認知が必要であると判断し、下記の事項を実施しました。

2008年12月13日 エリア営業会議にて参加者へ通達

2009年1月15日 執行役員会にて、会長よりコンプライアンス認識の徹底を指示

2009年3月10日 執行役員会にて、会長よりコンプライアンス認識の徹底を再度指示

2009年3月31日 不正行為対象社員を除く全社員より「誓約書」を取得（注）

また、コンプライアンスアラーム（内部通報制度）に関しても、内部監査室を窓口として設置しており、その存在や利用法についても再度教育を実施しています。

（注）本誓約書には、不正行為を主体的であるか従属的であるかを問わず一切おこなっていないこと、および不正行為の発生もしくはその発生の疑いを認知した場合には、これを内部通報制度の利用により会社に報告することを誓約しています。

7. アラート情報の発信による牽制

営業交通費の不正請求については、各部門長による営業担当者の日々の行動管理と

経費申請内容の照合確認に不備があったため発生したことを認識させ、承認者として内容確認をし、承認することを再度徹底するように指示しました。また、配信された実績データによる確認を実施させることにより、牽制を図り、不正申請が発生しないように、改善を実施しております。

- 2009年1月17日 エリア営業会議にて参加者へ通達（経費削減）
- 2009年1月26日 経費使用の適正化通達
- 2009年1月29日 個人別交通費使用実績データを部門長へ配信
- 2009年2月21日 エリア営業会議にて参加者へ再通達（経費削減）
- 2009年2月24日 個人別交通費使用実績データを部門長へ配信

9. 改善後の効果

受注時点でお客様の注文を明細レベルで確認し、その電話確認の内容を通話録音して証拠としてデータを保管することにより、確認の実施状況についても自己点検できる環境となり、お客様が注文をしていない商品が潜り込ませることは出来なくなっています。

下表のようにパソコン（以下「PC」と記載）の月別の出荷台数にも、若干の変化があるように見られます。特に中部地区においてはPCをあたかも正規の注文であるかのように装い、注文品に紛れ込ませていた事例が多数あったため、減少傾向が顕著となっています。

□ 2008年度_PC出荷推移

単位:台

営業地区	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	総計
北海道	2	1		2					3	1			9
東北	10	11	1	6	9	2	3	1	4	8	2	6	63
首都圏	109	133	134	121	111	96	99	89	112	58	119	143	1,324
横浜	14	17	33	37	14	25	17	13	13	39	8	22	252
中部	37	42	42	45	81	73	39	39	31	8	13	17	467
関西	37	36	72	40	35	46	27	44	28	21	36	28	450
九州	14	10	16	14	7	7	22	10	18	9	6	29	162
総計	223	250	298	265	257	249	207	196	209	144	184	245	2,727

また、「通常外仕入（外部調達）の禁止」の実施により、営業担当者による調達がなくなり、次の表に見られるように、発生件数が減少しています。

□ 2008 年度 外部購入推移

単位: 件数

営業地区	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	総計
北海道	1			1					4				6
東北	1	1	2						2	1			7
首都圏	9	7	13	15	39	22	13	10	7	16	7	15	173
横浜	1	2		1	1	3	1					2	11
中部	16	16	11	24	14	11	19	23	16	7	7	5	169
関西	6	6	8	4	6	3	1	3	3	6		2	48
九州	9	9	6	12	4	2	9	4	2	1		2	60
総計	43	41	40	57	64	41	43	40	34	31	14	26	474

本制度は当社での取扱不能商品や、通常納期ではお客様のご希望に添えない等の理由に対応するための制度であるため、完全には無くなりません。1月以降の案件は個別に内容を点検しておりますが、お客様の受領確認もすべてあり不正行為の痕跡は見受けられません。

不正行為にて私用・着服する商品は、「売却可能商品」、「高額買取される商品」、「私物化したい商品」がターゲットとなっておりましたが、最後に残った家電関係の出荷についても発生件数が減少していると共に受注時点でお客様に発注意思の確認ができていたため不正行為の痕跡は見受けられません。

□ 2008 年度 家電関係出荷推移

単位: 個

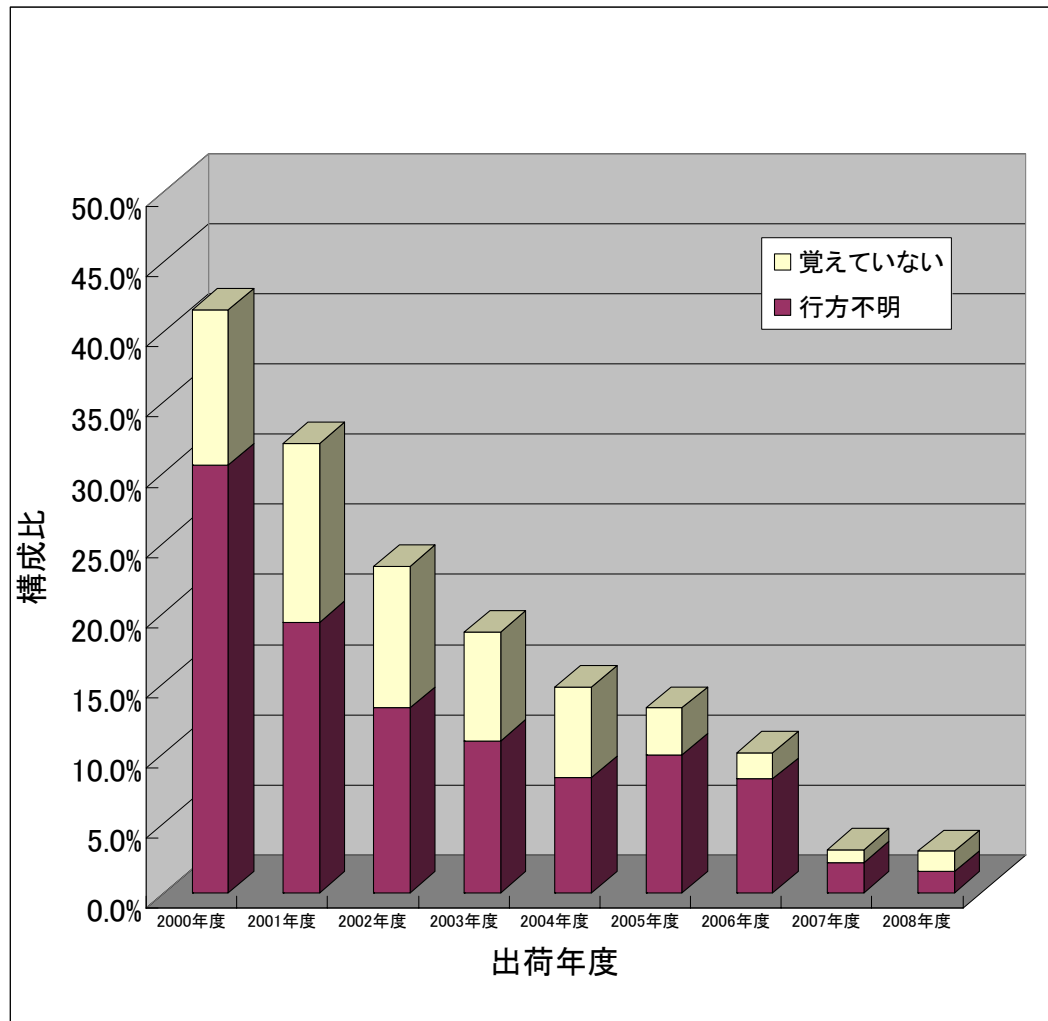
営業地区	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	総計
北海道	1												1
東北	2		1	4		3	1		2				13
首都圏	6	4	10	4	8	12	48	11	11	28	3	6	151
中部	4		1	2		3	2	2	1	1	2	2	20
横浜		1			1		1						3
関西	2	1	4	4	5	7	8		3	2		2	38
九州	5	7	7	1	2		5	7	7	1			42
総計	20	13	23	15	16	25	65	20	24	32	5	10	268

現時点での効果検証により、緊急に決定し実施した再発防止に向けた改善措置については、相当の効果があったものと判断しています。

(補足)

調査期間を2000年4月以降としましたが、2000年度は調査対象の41.5%、2001年度は32%、2002年度は23%のお客様が行方不明（倒産もしくは当社に連絡なく住所変更したと思われる）や覚えていないとの調査結果となっております。

お客様の記憶の状況



よって、調査期間の設定も妥当であったと判断しています。

10. 関与者に対する処分

本調査により判明した不正事例の発生年度別内訳は下表のとおりです。

■発生年度別内訳（件数・金額）

	PC		家電		携帯関連 (外部購入)		新幹線回数券		その他		計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
2000年度	1	35	9	426							10	461
2001年度	3	300	23	1,706	5	163					31	2,169
2002年度	21	3,855	13	970	32	1,685					66	6,510
2003年度	30	6,680	12	722	23	1,363					65	8,765
2004年度	63	16,662	24	2,922	17	1,619			2	109	106	21,312
2005年度	73	18,832	8	751	18	2,738			5	678	104	22,999
2006年度	131	33,727	27	2,150	28	2,361	164	1,246			350	39,484
2007年度	133	30,506	28	1,745	40	3,700	55	418			256	36,369
2008年度	100	25,453	39	2,778	29	2,625					168	30,857
計	555	136,050	183	14,171	192	16,255	219	1,664	7	787	1,156	168,926

※金額について単位は千円

以上の不正に対する法的対処として、外部専門家を交えて刑事責任追及の是非を検討し、さらに関係当局にも相談しましたが、1件1件の事例について刑事告訴に耐え得る証拠を固め立証するのは容易でなく、時間とコストの両面から現実的でないこと、さらに、不正関与者を継続して雇用することの妥当性に疑問がないわけではないものの解雇してしまうと当社が蒙った被害の回収が困難になることを勘案し、当社として刑事告訴より被害金額の全額回収を優先すべきであると判断して、各不正関与者が猛省し自らの行動を将来に渡り悔い改め、全額弁済する意思を「誓約書」として会社に提出するのであれば、不正関与者の雇用を維持し、本件についてあえて刑事告訴しない方針を当社取締役会で確認いたしました。

各不正関与者の弁済は原則として一括払いですが、手元資金が無い場合は分割弁済を認め、準金銭消費貸借契約を締結しました。順次公正証書にいたします。（金利は当社の調達金利を参考に2%とし、都度見直し、退職金の相殺予約も記載しています）

懲戒処分は、当社の就業規則第75条「懲戒の種類」に鑑み、雇用を継続する前提での一番重い処分である「降格」としました。基本は「役職及び資格等級の一等級降格・減給の上、弁済履行」としましたが、部長職相当以上の職位にあった3名については二等級降格とし、人事異動により他支社・支店に異動させ、空席となった中部支社の部長職位者は首都圏より2名を異動し刷新しました。

管理監督者についての懲戒は、百件を超えるような多数の不正事例について看破できなかった支社長2名を2% 3ヶ月の減給処分とし、牽制機能を発揮できなかった業務管理部門の管理監督者1名も同様の減給処分としました。それ以外の業務分掌上重要な位置にあった営業・業務の管理監督者8名については譴責処分としています。

さらに、投資家、取引先、その他の関係者の皆様に多大なご心配とご迷惑をおかけしましたことの重大さに鑑み、経営責任を明確にするため、2009年4月から下記とおり役員報酬の一部返上を実施しております。

代表取締役会長兼社長	月額報酬の20%を返上	3ヶ月
代表取締役副社長	月額報酬の15%を返上	3ヶ月
常務取締役	月額報酬の10%を返上	3ヶ月
取締役（常勤）	月額報酬の5%を返上	3ヶ月

11. 外部調査委員会の体制（参考）

（1）外部調査委員会の役割

社内調査は、当社において主体的に行っているものであり、当社が自浄機能を有していることの証となるものですが、当社取締役会は、今回の一部の社員による不正行為が、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様に多大なるご迷惑をおかけしたことを厳粛に受け止め、改めて社内調査の内容や結果について、不正防止策や関与者に対する処分内容がお手盛りになっていないか、特定の者に甘いものになっていないか、を外部の独立した有識者の立場から検証される必要があると判断いたしました。そこで、当社取締役会は、2009年4月9日付で外部調査委員会の設置を決議し、社内調査報告で明らかとなった一部の社員による不正行為の内容および発生原因を踏まえ、不正防止策の内容の適正性および関与者に対する処分内容について検証いただくとともに、有益な助言、指導をいただくべく諮問することとしました。

(2) メンバー構成 (敬称略)

委員長	橋本 勇	(弁護士)
委員	霞 晴久	(公認会計士、公認不正検査士)
	大下 信	(当社顧問弁護士)
	小野 隆弘	(当社社外監査役、税理士)
事務局	下條 利秋	(当社監査役)
	米澤 三千雄	(当社監査役)

外部調査委員会のメンバーは、調査の公平性、透明性を確保するため、法律および会計の専門家や当社社外監査役を、取締役会の決議により選定いたしました。

以 上

外部調査委員会調査報告書

平成 21 年 5 月 15 日

株式会社フォーバル
代表取締役 大久保 秀夫 殿

外部調査委員会
委員長 橋本 勇

当委員会は、貴社より、貴社の社員による不正行為に関する貴社内での調査の妥当性の検証を依頼され、これを実施したので、以下のとおり報告する。なお、本報告書は、所与の条件の下、当委員会において適切と思われる調査手続きを実施したものであり、今後新たな事実が判明した場合には、必要に応じて追加調査を行う可能性がある。

1. 外部調査委員会の概要

(1) 外部調査委員会設置の経緯

平成 20 年 12 月、貴社中部支社の複数の社員が、得意先にサービス品として無償で供与すべき商品等（以下「サービス品」という。）について、中古品買取店に持ち込み換金していた事実が発覚した。貴社は、事実の解明と対応措置の策定、並びに再発防止策の検討のため社内調査を実施したが、その結果、サービス品は換金されただけでなく、私用にも供されていたこと、換金の対象も携帯電話のプリペイド・カードや新幹線の回数券まで及んでいること、またこのような不正行為（以下「本件不正行為」という。）が中部支社に止まらないことなどが判明した。かかる社内調査の結果を受け、貴社は、平成 21 年 3 月 25 日付で「当社の社員による不正行為についてのお知らせ」を公表した。

貴社はさらに、貴社が実施した社内調査の正確性および客観性を確保するため、平成 21 年 4 月 9 日付取締役会決議に従い、弁護士および公認会計士から成る外部調査委員会（以下「当委員会」という）を設置した。

(2) 当委員会による調査の目的

当委員会は、貴社の依頼に基づき、①社内調査結果の検証、②過年度決算に及ぼす影響の分析、③本件不正行為発生の原因の解明、④経営責任および関係者の処分の妥当性、およ

び⑤再発防止策の適切性につき調査を実施しその結果を報告すると共に、有用な助言を行うことを目的とする。

(3) 当委員会による調査の方法

① 調査体制（委員の構成）

上記の調査を目的として、平成21年4月9日、貴社の委嘱に従い、弁護士および公認会計士から構成される当委員会が設置された。当委員会の委員は以下のとおりである。

委員長	橋本 勇	(弁護士)
委員	霞 晴 久	(公認会計士、公認内部監査人、公認不正検査士)
	大 下 信	(貴社顧問弁護士)
	小 野 隆 弘	(貴社社外監査役)
事務局	下 條 利 秋	(貴社監査役)
	米 澤 三千雄	(貴社監査役)

当委員会の委員は、調査の公平性、透明性を確保するため、法律および会計の専門家を構成員とし、ガバナンスの観点から、貴社監査役が含まれている。

② 調査範囲

当委員会の調査範囲は、貴社の社内調査の範囲に限定している。

③ 調査期間および調査場所

当委員会は、平成21年4月9日から同4月24日まで調査を実施し、主として貴社のセールスオペレーションディビジョン東日本業務部（五反田）にて作業を行った。その他、本件不正行為に関与した者などについて、貴社第一本社および中部支社において直接面談を実施した。

④ 調査手法

当委員会においては、関係者に対して質問（本件不正行為に関与した者に対する面談を含む）を行い、貴社内の関係書類および証憑書類などを照合したうえで、それらを総合的に分析した。なお、面談対象者の選定基準は以下のとおり。

● 面談対象者選定方法

本件不正行為に関与したことを自認している者 30 名のうち、本件不正行為発覚時に中部支社に在籍していた者は 14 名であったが、同発覚時に第 2 支社（首都圏）に勤務していた者のうち 2 名も中部支社経験者であり、当該 2 名は部長職以上の職位にあった。このことから、同 2 名をまず面談対象とし、次に、本件不正行為発覚時に中部支社に在籍していた者の中から、不正金額上位の者 3 名および次長、課長代理、係長、主任の各役職から 1 名、合計 9 名を選定した。さらに、本件不正行為に関与した者に対する管理責任という観点から、現在および過去の中部支社長 3 名に加えて、社内調査における調査対象期間中、中部支社の管理業務の担当課長であった者 1 名も面談対象とした。

2. 社内調査の調査手続・調査結果の検証

(1) 社内調査の概要その妥当性の検証

① 社内調査の目的

社内調査の目的は、不正の事実を解明し、それに対する対応措置を策定し、並びに再発防止策を確立することにある。そのうち対応措置については、後述するように、貴社は、本件不正行為を行った者を解雇したり刑事告訴することなく、雇用を維持しながら、本件不正行為を行った者本人から任意に損害金の弁済を受ける方法を最終的に選択した。したがって、この対応措置を策定する際、各人ごとに貴社に与えた損害額（ないし弁済額。後述するように両者は厳密には異なる）を確定することが最も重要である。しかしながら、それが任意の弁済であるということは、その損害額（弁済額）が本件不正行為を行った者本人が認めた金額に止まるということであり、その意味で、損害額（弁済額）の認定には社内調査という性格による一定の制約があることに留意する必要がある。

② 社内調査のメンバー構成

社内調査報告書記載のとおり、本件不正行為に関する社内調査（以下「本件調査」という。）は、社外監査役の助言を受け、貴社の常務取締役を中心に、内部監査室長、管理本部総務部長、人事本部人事部長から成るチームによって実施された。同チームのメンバーは、いずれも本件不正行為が発覚した営業部門から独立しており、かつ貴社の業務執行において主として管理業務の責任を有する者である。当委員会は、社内調査のメンバーは、本件調査を進めるにあたり妥当な人選であると考えている。

③ 社内調査対象期間

社内調査の対象期間は、厳密に言えば、本件不正行為の発端まで遡るべきであるが、本件不正行為は、社内資料だけでは確認することができず、本人の申告、得意先への確認、サービス品の買取業者からの情報など、入手できた資料に依拠する以外に確認する方法がないものと思われる。そして、本件不正行為のうちサービス品を利用したものについては、得意先の帳簿に正確な記録がなされていないことがほとんどであり、買取業者からの情報提供も任意のものであるという性質から限定的なものにならざるを得ず、その確認は、最終的には個人の記憶に頼るしかない。しかしながら、個人の記憶に万全の信頼を置くことができないことは広く認識されているところであり、社内調査の主たる目的が損害の回復と再発の防止にあることからすれば、時間的・経済的制約も考慮しなければならない。貴社は、社内調査の対象期間について、仮に不正な行為を行った者を刑事告訴するとした場合の証拠収集の容易さと公訴時効期間および社内調査に費やすことができる現実的な時間などを総合的に検討し、平成12年4月開始事業年度以降事件発覚（平成20年12月）までの9事業年度としているが、当委員会は、かかる期間についての貴社の判断を相当であると考える。

④ 調査対象取引および調査対象者

ア) 調査対象取引の絞り込み

貴社は、社内調査の対象となる取引について、本件不正行為の対象となった物品が市場での換金性の高い商品および通常外購入品であったことから、全出荷品のうち「パソコン・家電品（デジカメを含む。）・通常外購入品（購入価格20,000円以上のものに限る。）」（以下「調査対象商品」という。）に係る取引（以下「調査対象取引」という。）を調査対象とした。ここで通常外購入品を購入価格20,000円以上のものに限定したのは、過去の取引を調査した結果、購入価格20,000円未満のものは工事材料が主であり、本件不正行為に利用された可能性がほとんどないと考えられたことによる。なお、調査対象取引とした通常外取引には、携帯電話の機種変更を偽装したプリペイド・カード購入取引も含まれている。また、中部支社に関する社内調査の過程で発覚した名古屋と浜松間の新幹線回数券を金券ショップに持ち込んで換金するという不正行為については、中部支社の営業社員の勤怠記録と行動管理システムを照合し、疑わしい取引を抽出し、調査対象取引としている。

イ) 調査対象者の絞り込み

貴社は、本件不正行為の存在が明らかになった中部支社を含む全社に対し、「不正行為一斉

調査」の通達を行い、本件不正行為の自発的な申告（自己申告）を促した。その結果、中部支社において本件不正行為に関与した者 14 名を含む計 30 名が、本件不正行為に関与したと申告した。貴社ではこの分類に含まれる者を「不正関与者（第一グループ）」と定義し、（2）記載の調査を実施した。

上記の不正行為一斉調査で、調査対象商品の私物化や、中古品買取店での換金の事実はないと判断されるものの、社内記録とは異なる得意先へ納品したと自己申告した者が 31 名存在した。これは、ある受注案件の実際の粗利率が他と比べて相対的に低い（ケースによっては利益率がマイナスもありうる。）場合、当該受注案件に付随するサービス品の原価を他の粗利率の相対的に高い受注案件に付け替えることで、各受注案件の粗利率の平準化しようとした行為である。そもそも貴社の営業担当の業績評価基準は一定期間（通常は半年）の全体としての粗利金額であり、個々の受注案件ごとの粗利額の多寡は問われないものの、利幅の薄い受注や赤字受注は問題視される可能性があるため、それを回避しようとしたと思われる。いずれにせよ、明らかに貴社の業務フローを逸脱した行為（以下「他社転用」という）であり、このようなことを行った者について、本当にサービス品の私物化や、中古品買取店での換金の事実はなかったかどうかを調査する必要がある。そこで貴社はこの分類に含まれる者を「手続逸脱者（第二グループ）」と定義し、（2）記載の調査を実施した。

なお、上記の自己申告は現職の全社員を対象とするものであり、退職者は含まれていない。上記③で記載したように、調査対象期間が 9 事業年度と比較的長く、この間に退職した者を除外すると調査の網羅性が担保されない可能性があるため、貴社は調査対象期間に退職した者のうち、調査対象商品の納品に関与した頻度が多い 7 名について、「退職者（第三グループ）」と定義し、（2）記載の調査を実施した。

ウ) 調査対象取引および調査対象者の妥当性

当委員会は、調査対象取引および調査対象者の絞り込みプロセスについて検証した結果、その網羅性は充分であり、問題はないものと認めた。

（2） 社内調査手続とその目的

社内調査は、調査対象者ごとに下記の方法により実施された。

- ① 不正関与者（第一グループ）
 - 本人ヒアリング（自己申告の内容確認、下記手続きの結果の確認）

- 中古品買取店から買取一覧を入手できたものについて、本人による自己申告と照合。
- 第一グループ 30 名が関与した調査対象期間の調査対象取引で、自己申告の対象外（すなわち私物化ないし換金化していないと申告したもの）となっていたものについて、得意先より改めて受領書を入手（以下「追跡調査」という。）。

上述したように、社内調査の主目的の一つは、本件不正行為に関与した者ごとの損害額と弁済額を確定することにある。したがって、追跡調査において貴社が回収した受領書で得意先がサービス品を受領していないとされているものについては、本人に再確認し、本人が当該サービス品の私物化または換金を認めたものを損害額（弁済額）とする一方、回答を拒絶されたり、行方不明となっていたため、得意先から受領書が回収できない場合については、本人が自認しない限り、損害額（弁済額）として扱っていない。これは、任意による社内調査における限界として、やむを得ないものと認められる。

また、中古品買取店からの買取一覧は、本件不正行為に関与した者自身がサービス品を換金した事実を示す極めて客観的な証拠であり、その意味ですべて入手するのが理想であったが、現実にはそれを発行したのは、中部地区の中古品買取業者 2 社のみであった。当該買取一覧で特定できるサービス品の原価の合計およびその不正により弁済額に占める割合については後述（以下（3）①）する。

② 手続逸脱者（第二グループ）

- 本人ヒアリング
- 第二グループ 31 名が関与した調査対象期間の調査対象取引について、得意先より改めて受領書を入手。

社内調査の概要およびその限界については①で述べたのと同様である。

③ 退職者（第三グループ）

- 第三グループ 7 名が関与した調査対象期間の調査対象取引について、得意先より改めて受領書を入手。

社内調査の概要およびその限界については①で述べたのと同様である。

（3）調査結果とその妥当性

① 不正関与者（第一グループ）

不正関与者（第一グループ）30名が調査対象期間に関与した調査対象取引の総数は5,712件であり、それについての調査結果は下表のとおりである。

（単位：件数）

区分	検討結果	弁済	適正	判定不能	合計	割合
自己申告	受領なしと判定	923			923	68.0%
	受領書入手		114		114	8.4%
	他社転用等			320	320	23.6%
	小計	923	114	320	1,357	100.0%
追跡調査	受領なしと判定	14			14	0.3%
	受領書入手		2,918		2,918	67.0%
	受領書未入手*			1,423	1,423	32.7%
	小計	14	2,918	1,423	4,355	100.0%
	合計	937	3,032	1,743	5,712	
	割合	16.4%	53.1%	30.5%	100.0%	

すなわち、不正関与者が自己申告した取引1,357件中923件および自己申告しなかった調査対象取引4,355件中14件の合計937件が不正な取引と判定され、その損害額は173,664千円（納付を免除される一部の消費税を除外。以下同じ）、弁済額は175,625千円（消費税を含む。以下同じ）であった。これに加え、中部支社において不正関与者が関与した、新幹線回数券を換金して費消するという不正は219件、損害額および弁済額は1,747千円（同額）であった。この両者を合わせると、本件不正行為に該当する件数は1,156件、損害額は175,411千円、弁済額は177,372千円となる。上表中、自己申告の他社転用とは、不正関与者の記憶違いにより、当初不正な取引として自己申告したが、その後の調査で他社の受注案件への転用が明らかとなったものである。なお、追跡調査において判定不能となったもの1,423件の内訳は下表のとおりである。

* 主な内訳	件数
口頭の確認のみ	165
回答拒否	160
行方不明	531
不在・留守	231
失念	213
その他	123
合計	1,423

かかる1,423件についてどのように取扱うかについては議論の余地があるが、上記（2）①で述べたような社内調査手続きの限界や社内調査にかかる時間的・経済的な制約を考慮すれば、これ以上調査を続行しても、確定的な事実を把握することは困難であると思われ、本報告書作成時点における貴社の判断は妥当であると考えます。

さらに、貴社が本件不正行為による損失として計上した金額のうち、確実な証拠と思われ

る中古品買取店の買取一覧があるものの合計は 128,911 千円であり、貴社の損害額に対する割合は 73.5%となる。

なお、参考までに、弁済額を支社別に集計すると下表のとおりである。

(単位：千円)

内訳	弁済額	割合
中部支社所属14名	133,359	75.2%
第2支社所属3名	35,318	19.9%
小計	168,677	95.1%
他支店所属13名合計	8,695	4.9%
合計	177,372	100.0%

② 手続逸脱者（第二グループ）

手続逸脱者（第二グループ）31名が調査対象期間に関与した調査対象取引の総数は 3,815 件であり、その結果は下表のとおりである。

(単位：件数)

検討結果	弁済	適正	判定不能	合計
受領なしと判定				
受領書入手		2,286		
口頭確認			102	
留守・不在			499	
失念			374	
倒産・行方不明			327	
営業対応			130	
その他			97	
小計	0	2,286	1,529	3,815
割合	0.0%	59.9%	40.1%	100.0%

この手続逸脱者のグループからは、不正と認定できる取引は発見されなかったが、上記①で述べたのと同様の理由により、本報告書作成時点においては、ここで判定不能とされた 1,529 件について調査を継続する必要はないものとする。なお、検討結果の「営業対応」とは、受領書返送（Faxによる）に先立ち、得意先が営業担当者による受領書についての説明を直接求めていたもので、当委員会による調査実施時にその説明が完了していなかったものをいう。

③ 退職者（第三グループ）

退職者（第三グループ）7名が調査対象期間に関与した調査対象取引の総数は 279 件であり、その結果は下表のとおりである。

(単位：件数)

検討結果	弁済	適正	判定不能	合計
受領なしと判定				
受領書入手		114		
留守・不在			82	
倒産・行方不明			39	
その他			44	
小計	0	114	165	279
割合	0.0%	40.9%	59.1%	100.0%

すなわち、退職者のグループからは、不正と認定できる取引は発見されなかった。また、上記①で述べたのと同様の理由により、本報告書作成時点においては、ここで判定不能とされた 165 件について調査を継続する必要はないものとする。

3. 過年度決算の修正について

(1) 開示方針の検証

上述したように、貴社の社内調査対象期間は、平成 12 年 4 月開始事業年度以降不正の発覚時点（平成 20 年 12 月）までである。問題は、過年度の公表財務数値に対する影響をどの事業年度まで遡って開示するかであるが、貴社は、各事業年度に割り当てられる修正金額の重要性を考慮し、過去の有価証券報告書等の訂正を行う期間を、平成 18 年 4 月開始事業年度以降とした。したがって、過去の有価証券報告書等の訂正は、平成 19 年 3 月期および平成 20 年 3 月期の 2 事業年度と、平成 21 年 3 月期の第一から第三四半期ということになる。当委員会は、貴社の開示方針について、特段の問題はないと考える。

(2) 平成 21 年 3 月期および過年度の業績に与える影響

平成 21 年 3 月期および過年度の業績に与える影響額は以下のとおりである（△は損失の増加）。

① 平成 13 年 3 月期から平成 18 年 3 月期までの影響額の累計は、連結および単体共に以下の金額となる。

経常利益への影響額	△1,149 千円
純利益への影響額	△1,149 千円

- ② 過去の有価証券報告書等の訂正を行う平成 19 年 3 月期、平成 20 年 3 月期および平成 21 年 3 月期の影響額は、以下のとおりである。

● 連結財務諸表に与える影響

(単位：千円)

期	項目	連結		
		訂正前(A)	訂正後(B)	影響額(A-B)
平成19年3月期	経常損失	2,010,062	2,012,037	△ 1,974
	当期純損失	1,387,650	1,390,775	△ 3,124
平成20年3月期	経常損失	1,263,022	1,264,841	△ 1,818
	当期純損失	530,360	532,178	△ 1,818
平成21年3月期	経常損失	58,741	60,284	△ 1,542
第3四半期累計	純損失	412,972	414,514	△ 1,542

● 個別財務諸表に与える影響

(単位：千円)

期	項目	個別		
		訂正前(A)	訂正後(B)	影響額(A-B)
平成19年3月期	経常損失	1,085,900	1,087,875	△ 1,974
	当期純損失	1,004,477	1,007,601	△ 3,124
平成20年3月期	経常損失	375,162	376,981	△ 1,818
	当期純利益	17,090	15,271	△ 1,818

平成 21 年 3 月期については、四半期ごとの個別財務諸表は開示されていない。

なお、上記の影響額については、現在監査法人トーマツが監査ないしレビューを実施している。

4. 本件不正行為の原因の分析

日本公認会計士協会監査基準委員会報告第 35 号付録 1. は資産の流用による不正について通常見られる状況を①動機・プレッシャー、②機会、③姿勢・正当化の 3 つに分類している。この考え方はそもそも米国の犯罪学者であるドナルド・クレシーの仮説に基づくもので、一般に「不正のトライアングル」として知られる考え方であるが、本報告書においては、当委員会が実施した本件不正行為に関与した者および管理者との面談結果より、動機・プレッシャーおよび姿勢・正当化を一括して分析し、その後に機会についての分析を試みる。

(1) 本件不正行為に関与した者および管理者との面談結果

当委員会は、本件不正行為に関与した者 9 名および管理者としての立場にあった者 4 名との面談を実施したが、その概要は次のとおりである。

① 本件不正行為に関与した者との面談結果

本件不正行為に関与した者が本件不正行為をどのように知ったかという質問に対しては、サービス品の私物化という行為について、新入社員の間に先輩から聞いたとか、なんとなく噂で知ったという証言が得られた。サービス品の転売についても、サービス品の私物化と結果・効果は同じであるという発言もあった。

また、本件不正行為によって得た資金の用途について回答が多かったのは、「遊興費」、「クレーム対応費」、「交通費の補填」の3つであった。最初の「遊興費」とは、営業課やその他社内の私的グループでの飲食費が中心とのことである。次の「クレーム対応費」とは、得意先からのクレームに対応するための賠償金などを営業担当者が自己負担することをいう。本件不正行為に関与した者によれば、そもそも中部支社は他支社と比べて営業成績が良く、同じ役職であっても他支社より売上目標が高めに設定されていると感じているとし、人によっては高い営業目標がプレッシャーとなっており、その目標を達成するため、得意先との営業交渉において、本来達成が困難な貴社製品導入による成果（例えば、得意先が支払うリース料の引下げや、電話料金・インターネット接続料金の削減など）を約束してしまい、それが達成できない場合の一種の損失補填のための費用（得意先に対する賠償金を含む。）を貴社に支払いを申請できず、自己負担せざるを得ないことがあったということである。最後の「交通費の補填」とは、営業担当個人の自家用車の使用に関する費用（高速料金、駐車料金などを含む）についての自己負担をいう。貴社では自家用車を使用している営業活動は原則禁止されているが、中部支社の管轄（岐阜、三重、豊橋、浜松などが含まれている。）では、公共交通機関が限られている上に、社有車の保有台数が充分でないことから、営業効率を上げるためには、自家用車の使用は不可欠であり、公然と自家用車が使用されていたにもかかわらず、それに対する費用は精算されていなかったというのが背景にある。その他、金銭を欲した理由として、売上目標を達成した場合のインセンティブが少ないなどの不満が聞かれた。

② 管理者としての立場にあった者との面談結果

管理者としての立場にあった者 4 名は、異口同音に、「本件不正行為の存在は認識していなかったし、そのようなことがあると考えたこともなかった」という趣旨の発言をしている。

また、上記の得意先からの苦情によるクレーム対応の問題については、貴社が販売元として責任を負うべきものはすべて会社でクレーム対応費として支出しており、営業担当が自腹を切るようなことはないとのことであった。むしろ、本件不正行為に関与した者は、会社にクレーム対応費の支出を申請できないような営業対応上の杜撰さが社内でも公になるのを避けるため、自腹を切りつつ、その資金手当てとして本件不正行為に安易に依存したのではないかとの回答であった。さらに自動車の問題についても、最近では社有車の台数を増やし、自家用車の使用を極力なくす方向で対応しているとのことである。

(2) 動機・プレッシャー/自己正当化の分析

上述の面談結果からみると、動機・プレッシャーとして第一に挙げられるのは、本件不正行為に関与した者の金銭に対する欲求がある。その背景として、営業目標達成のためのプレッシャーとそれによって誘発されるクレーム対応の問題があった。さらに自家用車の使用による費用負担も金銭が必要な理由の一つであったと考えられる。その意味で、今回別途発覚した新幹線回数券の転売行為も交通費の補填のための一つの手段だったとすることができる。ただし、貴社による面談等の調査では、本件不正行為に関与した者によるクレーム対応費や交通費の自己負担の頻度はむしろ少なく、このことから、ほとんどが遊興費を始めとする個人的な金銭の希求が動機を中心だったと言わざるを得ない。

他方、自己正当化としては、周りの社員がやっているのだから自分もやっていいだろうという一種の甘えが背景にあり、少なくとも本件不正行為が集中的になされた中部支社には非公式ながらもそれを相互に是認するような雰囲気があったのではないと思われる。上述したように、不正行為の背景にはクレーム対応や交通費の自己負担の問題、あるいは売上目標を達成した場合のインセンティブの問題などがあり、「これだけ働いているのだから、このくらい（サービス品の換金）は許されるだろう」という安易な自己正当化が働いたと思われる。

以下（3）で述べるように、サービス品の申請および払出手続きには全く内部統制が機能しておらず、不正機会を認識した営業担当者は比較的容易にサービス品の対象物品を入手し転売することが可能であった。このような状況の下、確かにクレーム処理や交通費の自己負担の問題は、サービス品の換金の一つのきっかけであったにせよ、すべての不正金額に一樣に当て嵌まるものではない。いわゆる不正行為の「言い訳」であり、それが証拠に、複数の被面談者からは、サービス品の換金行為は「売上目標達成に対する自分へのご褒美」だとか、「売れる営業マンの特権」であるとか、「予算を超過した粗利の部分から転売しても良いと自分勝手なルールを作っていた」等の証言が聞かれた。いずれも自分は会社に貢献しているのだからこのくらいは許されるだろうという誤った姿勢・正当化である。

なお、面談を実施した本件不正行為に関与した者は、それが悪い行為であると分かっていたが止めることができなかった（びくびくしながらやっていた）と証言し、今後は二度とそのようなことをしないと誓っている。このことは、本件不正行為に関与した者は、自己の行為を正当化するような言動や一種開き直りと聞こえることも証言しているものの、それによって本件不正行為が正当な行為となり、責任を免れる理由になり得ないことは認識していることを示している。

（３） 機会の認識（内部統制上の問題）

サービス品の提供の約束とその納品は営業担当者の裁量に委ねられている面が多く、その受領書の取得も厳格に要求されていなかったことから、ある程度の能力のある営業担当者にとって、本件不正行為を行うことは容易であったように思われる。特に、自動車で営業活動と納品を行うことが多い中部支社にあつては、誰にも知られずにサービス品を自宅又は中古品買取店に運搬することが可能であり、そのことも本件不正行為の機会を与えることになっていたものと思われる。

また、新幹線の回数券などについては、それが交付された後にそれを使用した事実の確認が不十分だったことも、それを換金する機会を提供していたということができよう。

上記のことを更に詳しく述べると次のとおりである。

- サービス品を得意先に供与することの是非（適切性・正当性）について、社内でだれも口を挟まず、問題にされることはない。
 - そもそもサービス品を付けるのが当たり前の状況。
 - 対象物品については「得意先の意向」が強く働くとの共通認識。
 - 受注案件本体の粗利の範囲内であれば問題視されなかった（営業担当の個人別の半期の粗利目標さえ達成できれば、粗利の中身は一切追及されない）。
 - 受注案件本体の全体としての承認はあるが、サービス品単体を上長が承認することはない。
 - 受注案件本体の全体としての承認権限は課長職以上にあり、課長職以上は、自身が担当したサービス品の是非について、何ら統制を受けない。
- 受注案件本体は通常設置工事を伴い、施工担当者がサービス品も含め納品するのが原則であるが、営業担当がサービス品を納品することも事実上認められていた。
 - 営業納品が認められれば、施工担当者との間の牽制が全く働かない。
 - 中部支社は、営業部門と在庫を管理する業務部門が同一建物内にあり、営業担当が、サービス品の対象物品を業務部門から受取るのが容易であったし、業務担当

者も受注伝票の承認さえあれば、サービス品の払い出しに異論をはさむ余地はない。

- 上述したように、中部支社は、自動車を使った営業が主であり、営業担当が比較的重量のあるサービス品でも、それを運搬することも容易である。
- 受注案件本体は、設置工事終了後、得意先より施工確認書を入手し、リース契約書原案がリース会社に送付されるが、サービス品についてはリース対象外ということもあり、受領書の入手が徹底されていない。
 - 施工確認書は、あくまで受注案件本体に対応する証憑であるため、サービス品は、そもそも対象外となる。
 - サービス品は、リース対象外のため、リース会社との間でもその牽制が働かない。
- サービス品の対象物品は得意先の意向が強く働くため、貴社の在庫以外の物品（あるいは欠品の場合も含む）について、通常外購入（外部購入）を認め、経費精算で処理していた。
 - 通常外購入が認められるため、（極端にいえば）営業担当者が自分の好きなものを購入し、貴社で経費精算することができる。
 - 経費精算の際添付する家電量販店等の領収書の費目の記載が例えば、「お品代」など曖昧な表記の場合でも、申請者の裁量で精算できてしまうため、本件事件でも、プリペイド・カードの購入を得意先の携帯電話の機種変更であると申請して精算していた事例があった。
- サービス品以外でも、新幹線回数券の換金という問題が発覚したが、これは、業務部門において、申請者本人以外の分と詐称した払い出しの申請についても受け付けていたという金券管理上の不手際があった。

以上の問題点の中で、最も重大な運用上の欠陥と考えられるのは、営業担当者自らの納品を認めていた点であろう。これが認められなければ、サービス品の私物化、換金はかなり困難であったと思われる。

なお、管理者としての立場にあった者が本件不正行為の存在だけでなく、そのようなことがなされる可能性に全く気がついていなかったということは、管理者と営業現場との間に見えない壁があり、職場内における意思疎通、情報交換などがうまく行われなかったことを意味するものであり、そのことが本件不正行為の機会の認識の一つとなった可能性も否定できないであろう。

（４） 内部統制評価制度（いわゆる J-SOX）上の問題点－予防的統制の欠如

貴社は本件事件発覚前に整備運用していた内部統制評価制度に基づくリスク・コントロー

ル・マトリックス (RCM) では、その販売プロセス1で、内部統制目標として、「受注伝票・リース契約書は顧客の同意と事実に基づき作成する (傍点当委員会)」と記載され、想定されるリスクとして、「受注事実のない受注処理により、事実のない受注計上となされることにより、売上高が過大計上となる」ことが認識されていた。これに対する識別された内部統制行為として、「業務課担当者は、営業部門より回収した受注関係書類について必要書類・必要事項・顧客契約印・承認印等および決済状況のチェックを実施し、不備について営業担当に書類を返却し、再提出を求める」統制活動が求められていた。このことは、営業部門から独立した業務課担当者だけに、受注関係書類に対する営業部門内での承認の有無について、事後的にその不備を検証するためだけの発見的統制の義務を負わせていたことを意味する。

ところが、本件不正行為に関しては、営業部門内の受注関係書類 (端的には得意先からの受注伝票) の承認権者は課長職以上であり、課長職以上が自ら、得意先から受注伝票 (貴社による様式で得意先の押印が要求される) を入手した後、実際の注文にないサービス品 (この事例では PC1 台) を当該伝票に追加して記入した事例が確認されている。すなわち、課長職以上が自ら得意先押印済みの受注伝票にサービス品の注文があったかの如く加筆し、自ら承認しているのである。業務課担当者は営業部門の承認印が押印されている限り、問題を識別できないことは明らかである。さらに、この事例では、追加して記入したサービス品は営業担当者自らが得意先に持参すると記載されていた。このように、営業担当者自身による納品を認めていたことが、本件不正行為を予防できなかった最も重大な要因の一つであったと考えられる。

貴社では、内部統制の目的の一つである「財務報告の信頼性確保」の観点から、「売上高の過大計上」というリスクを洗い出し、当該リスクを軽減するための内部統制 (発見的統制) を識別していたが、同じく内部統制の目的の一つである「資産の保全」について、自社在庫 (サービス品) の私物化というリスクを目に見える形で把握していなかったのが最大の問題である。「自社在庫の私物化」も「換金」も問題の本質は同じであり、そのようなリスクを充分把握していれば、そのための予防的統制の措置を講ずることができ、本件不正行為の発生を未然に防ぐことができたのではないかと思われる。不正機会の認識という切り口で問題を要約すれば、貴社には「自社在庫の私物化」というリスクに対する備えがなく、それが過去相当年度にわたり不正関与者が彼らの感覚が麻痺するまで自由に不正行為を継続させてしまった主要因であったと要約できる。したがって、再発防止策を考える場合、この点を第一に、如何に効果的に予防的統制を設計導入できるかが鍵となる。

5. 経営責任および関係者の処分

(1) 不正関与者の処分

本件不正行為に関与した者は、貴社が所有する資産を私物化または換金して貴社に損害を与え、不当な利益を得たことになる。したがって、貴社としては、これらの者に対して、社内規律保持のための措置をとることと合わせて、民事上、刑事上の責任の追及について検討しなければならない。

まず、社内規律確保のための措置について、貴社は、就業規則第 75 条「懲戒の種類」に基づいて、本件不正行為に関与した者全員に対し、雇用を継続する前提での一番重い処分である「降格」処分とした。同条に定める基本は「役職および資格等級の一等級降格・減給の上、弁済履行」であるが、中部支社にて部長の職位にあった 3 名については二等級降格とし、人事異動により他支社・支店に異動させ、空席となった中部支社の営業部長職位者は首都圏より 2 名を異動し人事を刷新することとなった。後述するように、中部支社における営業担当者の固定化した人事が不正を助長した可能性がある点を考慮すれば、このような人事ローテーションは、今後も積極的に行われるべきである。

次に、本件不正行為による損害は、それに関与した者に対して、貴社が受けた損害額に応じた弁済を受けることとされ、各自もそれに同意している。その弁済は、一括で行うことを原則とし、それができない場合は、公正証書によって準消費貸借契約（退職金の相殺予約を含む。）を締結することを条件に、分割返済を認めることとしている。この準消費貸借の金利は貴社の調達金利を参考として 2%としている。

また、本件不正行為に関与した者の罪は重く、本来刑事処分の対象となり得ると思われるが、告訴するとした場合は、強制捜査を行うに足りる客観的な証拠を収集し、それを捜査当局に提供しなければならない。しかし、社内調査で明らかにできたのは、専ら関係者の供述に基づく事柄であり、告訴するためにはさらなる調査が必要であるが、それには時間とコストがかかるだけでなく、強制権を有しない貴社の調査に限界があることは明らかである。さらに、貴社が最優先しなければならないのは損害の回復と再発の防止であり、犯罪者をつくることではない。このような観点から、貴社は、本件不正に関与した者が猛省し、自らの行動を将来に渡り悔い改め、全額弁済する意思を「誓約書」として貴社に提出することを条件に、本件について告訴しない方針を取締役会で確認しているが、上記の社内規律確保のための措置と損害回復のための措置を考慮すると、この方針は適切なものと考えられる。

(2) 管理監督責任

本件不正行為に関与していない管理監督者について、貴社は、多数の不正事例について看破できなかった支社長2名を3か月間2%の減給処分とし、牽制機能を発揮できなかった業務管理部門の管理監督者1名も同様の減給処分とした。それ以外の業務分掌上重要な位置にあった営業・業務の管理監督者8名については譴責処分としている。当委員会は、かかる懲戒について妥当なものとする。

(3) 経営責任

さらに、本件事件を引き起こしたことについての経営責任を明確にするため、貴社の役員は、平成21年4月から、下記のとおり役員報酬の一部返上を実施しているが、当委員会としては、この措置は妥当なものとする。

代表取締役会長兼社長	月額報酬の20%を返上	3ヶ月
代表取締役副社長	月額報酬の15%を返上	3ヶ月
常務取締役	月額報酬の10%を返上	3ヶ月
取締役（常勤）	月額報酬の5%を返上	3ヶ月

6. 再発防止に向けた改善措置について

「4. 本件不正行為の原因の分析」において、本件不正行為の原因のそれぞれについての問題点を指摘したので、ここでは、それを改善策として整理して述べることにする。なお、一部の改善措置については、既に導入済みで、一定の成果も挙げられているため、以下ではその概要の記載に止める。

(1) 動機と正当化の根拠の解消

一般に、不正な行為を行う者は、それが悪いことであることを認識していることが多く、それにもかかわらず不正が繰り返されるのは、周りの者もやっている（正当化）とか、何回やっても発覚しない（機会の認識）という要因によることが多いが、このことは本件不正行為に関与した者についても当て嵌まる。そして、さらに重要なことは、自己が行っている不正な行為を正当化する事由を考え、あるいは見つけ出して、自分自身を納得させることによって、それを中止しなくて良いと思いつくことである。

したがって、再発防止のためには、これらの要因を解消することが重要かつ効果的である。

① コンプライアンスに関する認識の徹底などについて

貴社は、従来から、コンプライアンス教育の実施やコンプライアンス規程の整備を継続的に実施している。しかしながら、本件不正行為に関与していた者に部長職も含まれていたことに見られるように、それが社内に浸透していたとは言い難く、更なる教育と認知の徹底を図ることが必要である。その一環として、貴社は平成21年3月31日付で、本件不正行為に関与した者を除く全社員に「誓約書」を提出させている。この「誓約書」においては、各社員が、主体的であるか従属的であるかを問わず不正な行為を一切行っていないこと、および不正な行為の発生またはその発生の疑いを認知した場合には、これを内部通報制度（コンプライアンスアラーム）の利用により会社に報告することが誓約されている。さらに貴社は、内部通報制度自体の認知度向上のため、その存在や利用法についての研修も実施しているが、このような努力を今後とも継続していくことが重要であると考ええる。また、不正な行為に手を染めない、またそれを自発的に止めるということはモラル（倫理）の問題でもあり、末端の社員に至るまで、企業倫理および社会人としての誠実性を植え付けるための研修を行うことについて検討することが望まれる。

② 苦情（クレーム）処理などについて

高めに設定されていた売上目標が無理な営業（貴社が認めていないサービスの提供など）につながり、それに対処するため（苦情処理を含む。）に本件不正行為を重ねたとの証言があったが、現在では、営業担当独自の判断による過剰なサービスは禁止され、正規のクレームは貴社の責任で処理されているということであり、かつサービス品の換金行為も新たに導入された予防的統制が有効に機能すればほとんど不可能であると考えられる。今後は、苦情に含まれる得意先の意図を十分に分析し、速やかに対処するとともに、売上目標を達成することができなかった社員との対話および指導に意を尽くすことが大切であると考えられる。

③ 自家用車使用について

効率的な営業のためには自家用車の使用が不可欠であるにもかかわらず、それが禁止されているため、自己負担でそれを行うのが普通になっており、本件不正行為による利得の一部をそれに充当しているという声があった。貴社としても、中部支社では、社有車の台数を増やすなど、抜本的な対策は既にとられているが、営業担当者の自家用車使用については功罪両面があることを認識し、制度化の是非について検討することが必要だと思われる。

(2) 不正機会について

出来心の場合は当然であるが、意識して行おうとする場合であっても、不正な行為を行うことができる機会がなければ、それを実行することはできない。その意味で、不正な行為を行うことができる機会を与えないことが、不正な行為に対する最も効果的な対策となる。以下、この観点から考察する。

① サービス品の呼称・規定を全廃

貴社は、不正行為発覚前において、サービス品を提供することを前提に営業活動しており、どんなものでも取り扱えるとの印象を営業担当者に与え、それが結果として不正の温床となっていた。そこで貴社は、平成 20 年 12 月 13 日、エリア営業会議にて、サービス品の呼称を社内で全廃することを決定し、その旨を同年 12 月 15 日に全社通達にて配信した。

また、平成 21 年 1 月 15 日定時取締役会にて、社内規程「職務権限規定」の改定を決議し、同年 1 月 26 日社内規程 WEB に更新版を掲載し社内の公式文書上からもサービス品の呼称・規定を削除した。

② 得意先からの注文を電話確認（確認の内容を音声録音し保管）

営業担当者が真実の受注にはないサービス品の潜り込ませができたということは、営業担当しか真実の受注の内容を把握できないということであり、この点が大きな問題であった。そこで貴社は、平成 20 年 12 月 13 日、エリア営業会議にて、受注時点において業務担当者が得意先へ電話連絡し、注文の内容を明細レベルで確認し、当該電話でのやり取りを録音して証拠としてデータ保管することを決定した。実際の運用は、平成 20 年 12 月 22 日より、首都圏地区にて試験的に開始し、全国への録音機材の配置が完了した平成 21 年 1 月 5 日より、全国的にこの取り組みを実施している。

③ 営業納品禁止の厳格運用

「4. 本件不正行為の原因の分析 (3) 機会の認識」で述べたように、本件不正行為発生の最大の要因は、営業担当自らがサービス品を納入できる環境にあった。そこで貴社は、平成 20 年 12 月 13 日、エリア営業会議にて、営業担当者による納品を一切禁止する旨を会議参加者へ通達し、翌週の同年 12 月 15 日に全社通達を配信の上、同日より全面禁止とした。

④ 受領書取得の徹底

本件不正行為を容易にした理由の一つとして、受領書の取得が徹底されていなかった点があり、現在では受領書の入手の徹底が図られている。

ところで、受領書の取得そのものは多分に形式的であり、統制としての有効度は低いという意見がある。実際、本件不正行為を分析すると、一旦サービス品を納品し、受領書を取得しているにもかかわらず、その後、得意先が本当に欲していた物品ではなかったとか、思ったような性能が発揮されなかったなどの理由で当該サービス品が返品され、それを貴社に返却せず換金したというケースがあった。しかし、このようなケースがあり得るとしても、受領書の取得がサービス品の納品に関する基本的な統制である点に代わりはなく、不正行為の一定の抑止効果も期待できるため、確実に受領書を取得することが必要である。

なお、受領書取得に関連して、施工（取付工事）を伴う受注案件で、施工担当者が納品するサービス品について手書きで記載された「施工確認書」を得意先が確認する、という取り扱いが一部残存しており、この中には、手書きによるサービス品の記載が漏れている事例が見られた。今後、「施工確認書」への手書きの処理を認めないなどの改善措置の導入が必要であると考える。

⑤ 営業自身での調達を禁止

本件不正行為では、欠品などの不測の事態に対処するため設けられた通常外購入の制度を営業担当が悪用した事例が見られたため、平成20年12月13日、エリア営業会議にて、「(営業担当による)通常外仕入(外部調達)の禁止」を会議参加者へ通達し、同年12月15日に全社通達を配信の上、同日より全面禁止とした。

ただし、貴社の取扱不能商品や、通常納期では得意先の希望に添えないなどの理由で、通常外仕入(外部調達)の制度自体は存続しており、緊急を要する場合において、営業担当者を除く者のみがこの制度を利用できるように変更している。

⑥ 営業担当者の行動管理の徹底(発見的統制)

新幹線回数券の換金については、部門長による営業担当者の日々の行動管理と経費申請内容の照合確認が不十分であったため発見されることがなかった。今後は、今回のような不正が発生し得ることを部門長が充分認識し、承認者として適時適格に内容を確認し、承認することを徹底する必要がある。

(2) その他の対応策について

① 情報の伝達について

貴社の社内調査で明らかになった不正行為の動機や手口、貴社が決定した不正に関与した者に対する処分を含む対応措置、並びに貴社が導入する再発防止策など、貴社の全社員と情報を共有し、全社員の意識改革を促進するため、今回の調査・決定事項の全容について、社内で適時に開示すべきである。

② 人事制度について

本件不正行為は中部支社において多く発生している。損害額（弁済額）で見た場合、それに関与した者 30 名のうち、第 2 支社の中部支社経験者 2 名を含む 16 名の合計は全体の約 95% に上っている。この点から見ても中部支社の特異性は際立っている。中部支社の不正関与者の面談では、中部支社の構成員はほとんどが地元出身者で占められ、個々人が「非常に仲が良い」という証言が多かった。すなわち、いい意味でも悪い意味でも情報が共有化され、サービス品の換金といった行為が自然と伝播されていったように考えられる。言い換えれば、同質的なムラ社会が形成され、組織が「淀んでいた」状態であったと言えるかも知れない。このような場合、組織に新しい風を吹き込む必要があり、適切な人事ローテーションを行うことが有用であると思われる。

今回貴社は不正関与者の中で主導的な役割を果たしたと考えられる部長代理（発覚当時）2 名を首都圏勤務として異動させ、交替で首都圏から同様の役職者 2 名を中部支社に派遣しており、このような人事交流により組織の健全な活性化が徐々に進むことが期待される。

③ 経常的なモニタリングについて

本件不正行為の発覚前には、サービス品の私物化・換金というリスクは明示的に識別されておらず、そのための統制活動も充分実施されていなかった。このような状況下では、統制活動のモニタリングは実行不可能である。しかしながら、今回の事件を受け、上記で記載したようなさまざまな改善措置の導入が企図され、その中には新たな統制活動も含まれている。したがって、今後の内部監査などのモニタリング活動において、これらの新しい措置が、当初の目的通り設計・導入されているかどうかを定期的にモニタリングし、その整備・運用状況を評価することが必要である。その評価の結果、問題があれば、取締役会などに報告し、一層の改善措置の導入が検討されなければならない。

④ 内部通報制度について

一般に不正の発見には、内部通報制度が最も有効であると言われている。組織が健全に発展するためには、先輩・上司が行っている不適切な行為でも、正義感を発揮して、通報の受付窓口自由に連絡できるような雰囲気作りが大切である。

貴社では、内部通報制度として、コンプライアンスアラーム制度が内部監査室を窓口として設置されており、その実効性ある利用に向け、社内研修が予定されている。

⑤ 外部通報制度の導入の検討

内部通報制度はあくまで、組織内部の人間が対象であるが、組織外部の人間が利用できる外部通報制度も場合によっては有効である。本件事件では、一種得意先が悪用されており、営業担当者の不審な言動について貴社に通報できる制度があれば、あるいはもっと早い段階で事実を発見できた可能性がある。

以上