

株式会社大塚商会 取締役会 御中

# 調 査 報 告 書

(要約版)

2013 (平成25) 年 4月21日

調査委員会

## 第1 調査の開始

### 1 調査委員会設置の経緯

2013年3月7日、株式会社大塚商会（以下「大塚商会」という。）は、その100%連結子会社である株式会社ネットプラン（以下、「ネットプラン」という。）から、「取引先より支払い関係の相談があり、取引を検証したところ疑義を感じた。」との報告と相談を受けた。

そこで大塚商会としては、3月13日に専門的、かつ客観的立場から調査を行う必要があると判断し、調査委員会の設置を検討した。調査委員会においては、疑義のある行為の解明、関係者、協力者の有無を明確にすること、同時に本件以外にもネットプランにおける類似事象が発生していないか、大塚商会及び連結子会社についても検証すること、そして、その結果を踏まえて内部統制上の問題点を明らかにした上で、今後の再発防止策の提言を行うこととした。そのため3月15日、独立役員である社外監査役（弁護士・公認会計士）を委員に選定して、調査委員会を設置し、調査が開始されるに至った。

調査委員会：委員長 中野 清（大塚商会 常勤監査役）

委員 牧野 二郎（弁護士、大塚商会 独立役員・社外監査役）

委員 仲井 一彦（公認会計士、大塚商会 独立役員・社外監査役）

調査実施者（大塚商会取締役2名、同実務者4名、他補助者複数名）

### 2 調査の目的

調査委員会の目的は、次の通りとした。

- ① 不正と思われる取引内容の全貌を明らかにし、併せ、その行為、資金の移動、関係者の関与の内容を明確にすること。
- ② ネットプラン大阪支店での、不正と思われる取引が発生した背景、環境を解明すること。
- ③ ネットプラン本社（東京）における、管理監督の状況を確認すること。
- ④ ネットプラン全社において、類似事象の有無を確認すること。
- ⑤ 連結子会社の全てにおいて、類似事象の有無を確認すること。
- ⑥ 大塚商会において、類似事象の有無を確認すること。
- ⑦ 会計処理への影響を明らかにすること。
- ⑧ 内部統制上の問題点を明らかにすること。
- ⑨ 今後の再発防止の対策を提言すること。

## 第2 本件事件

### 1 事件の全貌

本件不正行為は、以下のような構造で、実施された。

ネットプラン大阪支店元営業係長M（以下「M」という。）は、2010年7月から大阪支店長がMの営業活動を停止させた2013年3月8日までの2年8ヶ月の間、自己の業績が不振であり、自身の社内評価上昇と報酬の確保を目的に、自宅のパソコンを利用して、見積書・見積明細書・工事完了書等の証憑を偽造して架空工事を捏造し、関係する事業者を欺き、更に注文書や契約書を偽造して、巧妙に取り繕って売上偽装及び回収偽装を行っていた。

- ① 実体のない工事（偽装受注）を捏造するために、自宅のパソコンを利用して、詳細に工事関連事項を網羅した契約書、見積書、見積明細書等を偽造する。
- ② 詳細に亘って偽造された見積書を示し、かつ見積書等の通りの工事が存在していると、決裁権者である大阪支店長を欺罔して、偽装工事の受注を承認させる。
- ③ 下請事業者に対しては、契約書や見積明細等を示して先行工事を発注させ、ネットプランに対して、下請事業者保護のため、先行的に支払いを行う必要があるとして、未成工事支出金を支出させる。
- ④ Mは、下請事業者等の関係事業者による「手数料取引」という慣行を利用して、与信を通し、売上偽装及び回収偽装するため、偽装発注に係る架空工事が実在するように関係事業者を欺き、取引に関与させた。
- ⑤ その手口は、工事完了書を偽造し、「工事完了」と虚偽の事実を告げて、関係事業者の確認印を取得して、工事元請事業者に示す。
- ⑥ 工事元請事業者（発注事業者）は、工事完了による決済として、契約に基づく代金の支払いをネットプランに行い、売上の回収が行われた様、偽装した。
- ⑦ 本件不正行為は「手数料取引」を利用して未成工事支出金を支払の原資としているため、関係事業者の手数料分だけ支払金額が不足することとなる。その不足金額を補填するために、Mは二回目の未成工事支出金の支出申請を偽装する。以降、この不正行為を重ねていくこととなる。

### 2 端緒

2011年1月以降、Mの受注の異常性を感じた従業員や大阪支店長から本社及び上位役職者等に都度相談が行われていたが、本社及び上位役職者において十分な対応は行われず、不正行為の兆しに気付くことはできなかった。

2011年11月15日から4日間 大塚商会によるネットプランに対する会計・業務監査が行われたが、その監査は、ネットプランと大塚商会との取引の監査が中心課題とされてい

たこともあり、ネットプラン自身の事業に関しては、主にネットプランの内部監査、監査役監査に委ねられていた。

また、ネットプランの内部監査、監査役監査においては、本社の監査は慎重に行われていたが、大阪支店はほとんど監査が行われていなかった。

従って、現場における端緒の把握が全く活かされていなかったという問題があった。

### 3 事件発生の背景、実態解明

本件は、Mの単独行動による仮装売上とその隠蔽工作が、連続して行われたことがその本質であると考えられるが、この不正行為が発生した背景事実には、その犯行が巧妙であるため気付くことが難しいという特徴的なものであった。

特に、Mが会社にほとんど姿を見せず、直行直帰と称して自宅にとどまり、偽装工作を続けていることを見逃したという異常事態が発生していたという特徴がある。大阪支店長による業務統制、監督が満足に出来ないまま、長期間放置されていた事実、そして、突然持ち込まれる高額取引、契約に対して、十分な審査が行われないという実態が許されていた点も問題視すべきである。

### 4 事件の発生原因

#### (1) 事件の本質

調査委員会が、調査において把握した本件の本質は、次の通りである。まず、本件は長期に亘る売上仮装・回収偽装という不正行為を続けた事案であり、ネットプランのもつ未成工事先払制度という資金立替機能を悪用して、未成工事支出金を詐取し続けたというものであるが、同時に施工工事関係事業者に共通する「手数料取引」という手数料を得て契約に関与する仕組みを利用して、事件の発覚を巧妙に隠蔽した事案である。

ネットプランは、売掛金が回収されれば、ルール違反を見逃す可能性があるという体質的弱点を突かれたという側面もある。また、本社が、大阪支店を重視していなかったため大阪支店の杜撰管理を放置していたという面もある。

何れにしても、Mが未成工事先払制度の悪用を考えて、一人で全ての必要書類を偽造して、関係者をだましたものであり、それを許してしまった体制の問題点、だまされ続けた会社の問題点を明らかにしなければならない。

まず、本件不正行為が発生した理由について検討する。

本件はMという詐欺を行う意思、動機を持つ者が存在していたという異常があったために発生したものであり、同じ環境、同じ条件にいた者（大阪支店の他の従業員）が同様な行動に出るとは考えられない事案である。現に、大阪支店従業員のヒアリングにおいても、

帳簿調査、現場確認の結果、そうした事実のないことが確認されている。

従って、あくまでもMの個人の犯罪行動という、個人的特性に起因するものであると考えられる。

Mは、こうした環境において、自身が売上・回収をも仮装・偽装しているにもかかわらず、その売上が大阪支店での自分の地位を有利にし、ますます自由な、我がままな対応が許されると考えていた。そして、それを利用して、大阪支店長の指揮命令を無視し、あるいは曖昧に受け流しこれを聞かず、売上の大きさが総ての免罪符であるかのように振る舞い、特別待遇を楽しんでいた面がある。

本件は、大阪支店の管理の杜撰さにつけ込んだ、個人的経済事犯としての性格のものであることは明瞭である。

## (2) 動機、目的について

判明している事実からは、Mの犯行の動機は、①架空売上を仮装することが極めて単純、簡単であることの発見と、これを利用したいという利欲犯的動機があったこと、②これにより自身の社内評価の上昇と報償の確保が簡単にできること、これにより高いインセンティブ、賞与等の金銭が給付されるという利益が得られること、③更に、関係事業者への利益配分が実現し、関係事業者に感謝され、自らの地位が強固なものとなるという認識があり、これらが動機を構成したと見ることができる。

## (3) 審査手続きの無視とその放置

本件不正行為が、2年8ヶ月にわたり発見されず、継続できてしまった点は十分に検討されなければならない。

調査委員会の調査では、ネットプランにおいては、一通りの審査体制は設定されていることを確認した。①未成工事先払の申請に当たっては、厳しい条件があり一定の利益が見込まれること、②異常に低い粗利率の場合は、特別な審査が行われることになっていること、③契約書や見積書の作成に当たっては事前に上司に相談の上、その決裁を得て進めること、また、日報体制が作られており従業員はそのシステムに毎日の業務内容を記載して、報告する必要があること、従業員は毎日会社に出勤すること、等は当然のこととして就業規則等に規定されていた。しかし、Mはこれらを全て無視していた。

また、大きな工事の場合、その業務を遂行する能力のあることが確認できなければ受注してはならない仕組みになっており、そのために与信審査手続きが厳格に規定されていた。ところが、その手続きは、当初は、事後的に与信枠超過の承諾申請がなされ、追認される方法により潜脱され、後には業界特有の「手数料取引」という手法を採用することで事実

上回避されてしまった。

こうして幾つもの審査体制があったにもかかわらず、それらはMに全て無視され、会社は、Mの規則無視、審査制度無視の行為を放置していた。

#### (4) 売上至上主義

ネットプランにあっては、売上を確保することが最も重要であり、そのため「与信限度」管理は後退し、他のルールの無視も許され、傍若無人なやり方も放任されてしまった。そこには大阪支店における「売上至上主義」的な発想があったことが否定できない。

また、この「売上至上主義」は、「回収至上主義」と強く繋がり、回収できなければ問題とされるが、回収できれば成績として高く評価されるという、極めて単純な評価基準につながり、他の項目を軽視しても、回収を高く評価する傾向に陥っていたことも指摘しなければならない。ネットプランの監査役監査においても、回収の遅れ、回収できない売上に対する厳しい指摘はなされているが、売上・回収が実現している案件に関する検討、顧客満足度の検討等はほとんど重視されていないという問題があった。

#### (5) 大阪支店の労務監督、勤怠管理の欠如

ネットプラン大阪支店においても、従業員は、全て会社に出勤して、その後指揮命令に従って業務を遂行する規定となっていた。しかるに、Mは日常的に出勤する義務があるにもかかわらず、ほとんど会社に出勤せず、「直行直帰」の連絡のみで済ませることが常態化していた事実がある。その間の行動や、業務遂行が監督されることがなかった。

#### (6) 単独行動の放置

Mの受注案件にあっては、突然発生し、既に下請の見積も完成しており、実質的な交渉や条件設定が済んでおり、ネットプランが承認して、未成工事支出金を出すだけ、という段階まで進んでいると、説明された。大阪支店長は、その際Mから関係事業者と合意済みの契約書案、見積書、見積明細書等を見せられ、緊急な対応が必要との要請を受け、その商談をつぶさないために、奔走するという結果となった。

こうしてMの売上偽装事件は、全て単独で、密航的に行われ、他の従業員、支店長等の同道や監督を受けることがなく遂行され、むしろ支店はこれを許容し、放置し、あえて介入することなく、売掛金の回収にのみ関心を払ったのであった。

#### (7) 業務監督の欠如

大阪支店では、見積の事前チェックや確認は行われず、受注前の与信審査は形式的には

行われるものの、与信枠を超える可能性のある場合には、超過申請が出され、ほぼ認められるという運用が行われていた。

また、受注案件の妥当性の検討、審査等がほとんど行われず、Mの申請案件は、それ自体が無審査と同等のレベルで承認され、規制されることがなかった。

#### (8) 個別案件の点検／内部監査の欠如

ネットプランでは、大阪支店で行われる工事に関して、取引実態が存在するか否か、との確認や実態審査に踏み込むことなく、書類審査のみに終始したという欠陥があり、Mが架空の書類をそろえることで、点検、内部監査を通過してしまい、仮装の端緒をつかむことができなかったという現実があった。

#### (9) 書類と実態との連携の欠如

契約書、見積書その他関連証憑と、現場／実工事／実作業との関連付けが一切出来ていなかった事実も指摘される。

### 5 ネットプラン 大阪支店の業務管理、内部監査体制について

#### (1) 業務の実態

ネットプランは、本社と大阪支店、札幌、仙台、名古屋営業所がある。そのうち主な拠点が本社と大阪支店である。同社の売上は2010年度約80億円、2011年度約79億円、2012年度は約103億円となっているが、2012年度の売上のうち85%がシステムインテグレーション事業、残りの15%がその他事業となっている。また、拠点別売上で見ると、本社66億円、大阪支店35億円、名古屋営業所等で2億円の売上があり、そのうち大塚商会の商流にかかるものが多数を占めている。その概要、割合は以下の通りである。

#### ① ネットプラン全体の金額ベースによる分類

	売上高	構成比	対連結売上高比
a：大塚商流にかかるもの	約64億円	62.1%	1.24%
b：外部直販、受注業務	約39億円	37.9%	0.75%

#### 大阪支店の金額ベースによる分類

a：大塚商流にかかるもの	約5億円	14.3%	0.09%
b：外部直販、受注業務	約30億円	85.7%	0.58%

となっており、本社の大塚商会との商流が大きいのに対して、大阪支店の大塚商会依存度は極端に低く、外部直販が異常に高額なものとなっている。

この数値の異常さに気づき、これを究明すべきであったが、それは全くなされていない。

## ② 大阪支店の売上高による外販受注案件の内訳

他の従業員の一般外部受注案件	約 1 億円	3%
Mによる受注案件	約 29 億円	97%

となっており、6 人いる営業のうち、M1 人がほとんどの外部直販を売上げている。その点からも異常な状況であることを確認し、検討すべきであるのに何もなされていない。

次に、今回問題となった未成工事支出金については 2011 年 11 月度においては、本社は 23 件で約 700 万円（平均 1 件当り 30 万円）にとどまるのに対して、大阪支店は 11 件であるにも関わらず 1 億 4,265 万円（平均 1 件当り 1,296 万円）を超えており、ネットプラン全体の未成工事支出金のほとんどが大阪支店に属するものであり、かつ数字が異常なものとなっているのであり、この異常さに気づき、調査が行われるべきであったが、見過ごされていた。

### （2）業務監督の欠陥

ネットプラン本社にあっては、大阪支店の急成長に対して、関心を示さず、その内容を慎重に検討する努力をしていなかった。内部監査にあっても、大阪支店に対しては、単に、売上の大きいものから 3 件を選んで、書類を本社に送付することを依頼したのみで、そのほかの実態調査、ヒアリング等は実施されていなかった。

### （3）業務監査の内容と限界

ネットプランでは、ほぼ全体を包括し、整備されている規程（合計 30 点）がある。さらに社内イントラネットで、最新規程が常時参照可能となっている。新規仕入先の与信管理についてもグループウェアを利用して、職務権限の定めに従って、決裁システムが採用されている。

また、「内部統制報告制度」評価対象外ではあるが、内部統制（全社統制）については、「評価チェックリスト」を作成して自己評価を実施し、不備項目の改善を行っていた。

しかし、こうした管理活動は、主に本社で行われるものであって、大阪支店のほか、各営業所において、どの程度有効性をもって行われていたかを知る情報は存在せず、その内容は明らかではない。

### （4）外部直販受注への対応とその弱点

外部直販の経験が乏しい営業が多く、外部直販の推進に際しては十分な指導と、経験の

共有、積み重ねが必要であるため、その管理が極めて重要となる。

外部直販が異常に大きな数値を示している大阪支店については、その内容を確認すべきであったが、大阪支店を軽視したままで内部監査が踏襲され、実施されたという面が見受けられる。

## 6 統制上の欠陥

### (1) 審査手続きの無視

Mによる大型案件は、与信枠のある事業者を契約に関与させて工事を監督させるという「手数料取引」という慣行が利用され、小規模事業者の大きな案件は、その大型企業の与信枠を利用する形で与信審査が実施され、承認される結果となった。

与信審査の後に、決裁権限を持つ支店長の承認システムがあったが、これらの承認は契約書の存在、見積書の確認といった、証憑の点検に終始し、実際の業務に踏み込んだ点検、監督は十分ではなかった。

### (2) 売上至上主義、回収至上主義

ネットプランにあっては、売上を伸ばすこと、そしてその売上を確実に回収することに重点が置かれ、そのための仕組、システム構築は進んでいたが、取引内容の検討、適法性や手続き遵守等のコンプライアンス面での監督が極めて弱かった。

その結果、Mの驚異的な売上、そして全ての確実な回収という実績を目の前にして、これを厳しく審査することができず、それどころか、その異常な売上を前提にして、翌年度は売上伸長 110%の予算値を設定して、その実現を迫るという対応に終始していた。

## 7 まとめ

本件不正行為は、Mという特殊な社員が、会社の定めたルールや求められたシステムへの参加要請を無視して、業務監督を排除し、更に与信枠、与信規制を回避し、そうした勝手な行為を放置される状況、環境の下で行ったものであり、通常は起こりえないものであって、強く病理的現象であったといえることができる。

## 第3 連結子会社における類似環境調査

ネットプランにおいて発生した不正行為について、類似のビジネスを実施する連結子会社があるか、また類似の環境がある場合には、同様なリスクがあるため、全ての連結子会社について、類似環境調査を実施し、不正行為の危険性を検討した。

連結子会社に対する臨時調査を実施し、併せて、各社社長ヒアリングを実施したが、ネットプラン大阪支店を除いて、類似環境はなかった。また各社において内部統制は有効に機能していることを確認しており、仮装売上・回収偽装の疑義があるものは発見されなかった。

ネットプラン本社は、内部統制が働いており大塚商会監査室による監査においても手続きが行われていたことは確認された。しかし、大阪支店の証憑類に対する確認手続きが十分には行われていなかった。

#### 第4 大塚商会の業務の検討

大塚商会では、内部統制の評価を実施し、全社的な内部統制の評価結果を受けて、業務プロセスの評価を実施した。現状では、財務報告に係る内部統制は有効に機能していると判断した。

ただし、本件発覚を受けて、大塚商会の業務分析を実施し、同様な不正行為が発生する危険性がないことを追加して検討することにした。

検討の結果、臨時調査結果では、大塚商会において仮装売上・回収偽装の疑義があるものは発見されなかった。

そして、調査委員会のメンバーによる臨時調査担当者へのヒアリング及び臨時調査担当者の作成した関係資料の内容検討を実施し、当該結論が合理的追加手続きにより導き出された結論であると判断した。

#### 第5 事件のまとめ

##### 1 本件調査及び報告の限界

調査委員会による調査は、強制力を持たないため、調査にあたっては任意の協力を基本とし、Mへのヒアリングも、本人の意思を尊重して、ネットプラン本社で行った。

Mに対し、不正と思われる取引の見積書を作成した自宅パソコンの提出を求めたが、同パソコンには他の情報が蔵置されていることを理由に拒絶されたため、Mの指定する情報の複製を求めるに止まった。

ネットプランにおける関係書類、電子メール、グループウェアの情報の調査においては、適宜提出を求め、調査を実施した。

また、関係した事業者に対しても調査を実施し、現実の工事存在を確認し、全体像を解明することを模索したが、施工現場についてはネットプランの名前すら出て来ず、施工現

場管理者、所有者など特定できたが、それらの関係者に事情聴取する手段を欠いていた。そのため、ネットプラン社長及び社員を通じて、関係事業者の担当者に連絡を取り、事実確認への協力を仰ぐ形で進めた。

許される時間内で、これら多くの情報を公正な見地から、徹底精査して解析に努めたものの、事実関係を完全に解明できたわけではなく、よって、この報告の全てが客観的事実に適合していることまで保証することはできない。

## 2 事件調査の結論

調査委員会は、以下の意見を持つに至った。

Mの仮装売上による未成工事支出金の不正受給は2010年11月ころから2年3ヵ月に亘って行われてきたものの、その不正受給額の過半が、架空工事の工事代金として、ネットプランに支払われ、事実上回収されており、過年度においては、未回収などの滞留債権は発生しなかったため、売掛金の未回収という被害は発生してこなかった。

現実に、未払いなどの被害が発生したのは3月8日に未成工事支出金を止めたため、発生したものである。その額は、おおよそ2億2,500万円程度にとどまることが確定した。

また、回収されていない売掛金合計は8億4,100万円になるが、各元請事業者に対する残高照会を実施したところ、その全ての事業者において、債務を認識していることが確認されている。

従って、ネットプランとしては、元請事業者らに工事代金の支払いを求めているが、元請事業者らが、工事の不存在と、工事完了がないことを理由として、その支払いを拒絶することが考えられ、その場合に、責任分岐をどのようにするかは訴訟の場で解決されることになると思われる。従って、売掛金の8億4,100万円の内、回収可能金額は未定であるため被害金額が確定できないが、最大に見積もっても、未成工事支出金と売掛金合計で10億6,600万円を超えることはないことが確認された。

そして、ネットプランの課題として、従業員対策、業務監督、支店管理、内部統制、監査が挙げられ、それぞれについて改善が必要である。

また、大塚商会の課題として、基本的視点、連結子会社管理の基本方針の再確認と点検、連結子会社監査部門の支援強化が挙げられ、対応が必要である。

## 第6 改善提言

調査委員会は、以上の検討を経て、今回の事件の解明を行ったが、こうした事件が二度と発生しないために、ネットプラン及び大塚商会に対して、改善すべき点を示すことであ

るとの結論に達した。

調査委員会は、業務遂行を指揮する立場には無いが、今回の事件を通して、弱点を把握することが出来たと考えている。従って、現実の業務遂行を行う当事者会社においては、自らの問題として、提言の内容を理解して、具体的な改善対策を立案してもらいたい。

以下にその骨子のみをまとめたので、ご検討いただきたい。

## 1 ネットプランに対して

### その1 内部統制の徹底した確立を図るべきである。

1 内部統制制度を確立すること。特に業務の適正性、有効性を点検すること

① 統制環境、統制活動

② 勤怠管理の確立

③ 業務監督

ア. 工事別毎の実行予算書の作成をおこなう

イ. 工事進捗率の月次ベースでの報告

ウ. 異常に粗利率の低い工事受注の規制

エ. いわゆる「手数料取引」の禁止

オ. 未成工事支出制度の廃止ないし同審査手続きの厳格化

④ 内部監査制度、監査役監査制度の見直し

ア. 外部監査の活用

イ. 監査役による監督業務の充実

ウ. 内部監査室の設置と日常的監査の実施

⑤ リスクの評価と対応

⑥ モニタリング

エスカレーションシステムの確立

内部通報制度、外部通報制度の確立

⑦ 情報と伝達

⑧ IT統制

⑨ コンプライアンスの確立

## 2 内部統制機能の実効性担保

本社にあつては内部統制の実効性に対する対応は心がけられていたことがわかる。

しかし、大阪支店では、いわば野放し状態であった。大阪支店に対する内部統制が欠落していたと共に、それに気づくような実効性のテスト、現場の把握がなされておらず、

内部統制が進んでいなかった。この点も直ちに改善されるべきである。

## その2 大阪支店、その他の営業所管理の制度整備の確立

大阪支店は、全ての前提となる勤怠管理が全く出来ていないなど、深刻な状況にあることが判明した。従って、本社、支店間の統制環境の整備、統一化、役員と同質化、一体性の確保など、支店経営に対する基本方針とその実践が必須である。

### 2 大塚商会に対して

今回の事件は、連結子会社で発生したことであり、かつ、比較的売上が小規模であったので、監査法人による往査も実施されておらず、内部統制報告制度の評価の対象からも外れていたという事情はある。しかし、連結子会社に対して、一体的統制を確保することは大塚商会の義務であって、決しておろそかにしてはならない。業務統制にあっては、日常的業務の全てがITによって解決しない部分もあることから、徹底した業務統制、連結子会社全体の業務統制を徹底する対策を確立していただきたい。特に、統制できない連結子会社、目の行き届かない連結子会社は、切り離したり、縮小するなどして、リスクの低減に向けた徹底した対応をお願いしたい。

## その1 連結子会社管理を確立すること

これまでも、担当役員制度、非常勤取締役、監査役派遣制度があったが、今回それらが十分機能していないことが明らかになった。それらが機能していない理由として、親会社の派遣役員が「お客さん」扱いされ、会社の重要な問題が、内部での解決が可能であると判断され、非常勤取締役を除くネットプラン社内の取締役による臨時取締役会などによって検討されるにとどまり、親会社への報告がなされていなかったことも判明している。

また、親会社勤務者を連結子会社の社長として送り出したとしても、従業員の業務把握ができないケースが多く、人心掌握は困難であるが、勤怠管理、日報体制、徹底した業務監督を通して、一定の管理監督は実現しなければならない。

親会社としては、連結子会社の内部統制が実現しているかを、常に徹底管理する必要があり、役員として派遣された場合には、内部統制が実現していることを徹底的に管理できる権限と責任を付与して、連結子会社統制を強固にする方針を立てなければならない。

例えば、そのためには、親会社からの完全出向を実現し、それが片道切符とならないように配慮し、連結子会社改善に努力したものを、親会社に戻して厚遇する制度を活用して、一体的戦略的、企業連合管理を行うなどの案も検討されるべきである。

## その2 連結子会社のリスク管理を徹底すること

大塚商会の連結子会社には、様々な業種のものがあり、親会社と異なる業種の場合には、その監督、監査が難しい場合がある。従って、それぞれの専門分野の運営者、役員、内部監査人を必要とし、そうした専門家を養成する制度を確立しなければならない。

連結子会社のリスク管理にあっても、何がリスクなのかは、業界の専門的事情を理解した者と、他の業界に精通した者、バランス感覚を持つ者とが協力して、その連結子会社のリスクを精査する必要がある。

今回のケースでは、「手数料取引」なる慣行があり、これに飲み込まれたという、現実がある。「手数料取引」は、統制の取れないことを是認するという意味で、統制違反、ルール違反であり、明らかにコンプライアンス意識が鈍磨、低下しているというべきである。従って、業務統制、下請管理の徹底といった要請、内部統制の実効性確保の観点から、徹底した「手数料取引」などの、業務の丸投げ、管理責任の放棄の仕組みを拒絶する宣言が必要になる。

こうした徹底した業務統制を行うためにも、その連結子会社の持つリスク、業界特有のリスクを徹底的に洗い出す方策を検討されたい。又、そうして洗い出したリスクを、徹底的に管理することを実践されたい。

## 第7 経営管理責任の検証

### 1. 本項の検証について

本項に記載する調査委員会の見解は、牧野委員及び仲井委員が、業務執行部門から独立した立場で、調査内容に基づき本件に関する経営者、管理者の責任の所在・程度を総合的に検証したものである。

なお、ここでいう「経営責任」とは、法的責任とは異なるもので、社会的観点及び道義的観点等から負う不利益を意味するものとする。

### 2. 親会社の経営管理責任について

本件のような事案が発生し、多くのステークホルダー(顧客、株主、取引先、従業員、社会)からの信用・信頼を大きく損なうこととなり、更には、結果として約1,066百万円の損失を計上し、経営実績に影響を与えるに至ったことについては、大塚商会連結子会社におけるコンプライアンス意識のあり方、不正リスク管理体制の運用不備といった要因もあるが、これらの課題は、特定の取締役に限るものではなく、取締役全員に関わるものであり、いずれもが一定の経営管理責任を負うと考えるのが相当である。

### 3. 子会社の経営責任及び管理・監督責任

本調査の結果、元従業員は、2010年7月から架空売上及び回収偽装を行っていた。したがって、管理者としてこれらの不正行為を防止できなかったこと、及び長期間発見できなかったことについては、本事案が発見する前(2013年3月)までの元従業員が所属していたネットプラン大阪支店の支店長及びネットプラン本社の取締役以下執行部門の管理者は、管理・監督責任を尽くしていなかったと判断せざるを得ない。

以上