



2023年12月26日

各位

会社名 株式会社エーエージェント
(コード番号 7098)
代表者名 代表取締役 四宮 浩二
問合せ先 経営管理部 執行役員
山下 雄也
TEL 03-3780-3911
URL <http://www.agent-network.com/>

第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2023年9月14日付「2024年1月期中間決算発表の延期および調査委員会設置のお知らせ」および2023年9月28日付「第三者委員会の委員の選任に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、当社従業員による不適切な取引の疑いおよび不正行為の疑義に関する連結財務諸表への影響の有無等について、外部の有識者で構成された第三者委員会による調査を進めておりましたが、本日、第三者委員会から調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 第三者委員会の調査結果について

第三者委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書」をご覧ください。なお、当該報告書につきましては、個人情報及び機密情報の保護の観点から、部分的な非開示措置を施しておりますことをご了承ください。

2. 今後の対応について

(1) 過年度の発行者情報等の訂正

当社は、第三者委員会の調査結果を受けて、過年度の発行者情報等の訂正報告書の提出および過年度の決算短信等の訂正を行う予定であります。

(2) 2024年1月期中間発行者情報の提出および中間決算短信の発表

当社は、2023年10月31日付「2024年1月期中間決算発表の再延期並びに中間発行者情報提出の延期に関するお知らせ」のとおり、確定次第、2024年1月期中間発行者情報を提出するとともに、2024年1月期中間決算短信の発表を行う予定であります。

(3) 再発防止策の策定

当社は、第三者委員会の調査結果を真摯に受け止め、同委員会の再発防止策の提言に沿って再発防止策を策定し実行いたします。

株主の皆様をはじめ、関係者の皆様には多大のご迷惑とご心配をおかけしますこと

を深くお詫び申し上げます。

以上

調査報告書

2023年12月26日

株式会社エージェント第三者委員会

目次

| | |
|----------------------------------|----|
| 第1 本調査の概要 | 2 |
| 1. 本第三者委員会の設置と構成 | 2 |
| 2. 委嘱事項（調査スコープ） | 2 |
| 3. 本調査の前提及び限界 | 2 |
| 4. 本調査実施期間 | 3 |
| 5. 本調査対象期間 | 3 |
| 6. 調査方法 | 3 |
| 第2 調査結果 | 3 |
| 1. 本件事案の概要 | 3 |
| (1) Xによる業務上横領ないし背任行為 | 3 |
| (2) Xによる架空売上計上 | 8 |
| (3) Yによる架空売上計上及び会社JCBカード不正使用への関与 | 12 |
| 2. 当社におけるガバナンス体制 | 18 |
| (1) 内部監査 | 18 |
| (2) 監査役による監査 | 21 |
| (3) 監査法人による外部監査 | 21 |
| 3. まとめ | 23 |
| (1) クレジットカードの不正使用・業務上横領ないし背任 | 24 |
| (2) 架空売上 | 24 |
| (3) 再発の防止 | 25 |

第1 本調査の概要

1. 本第三者委員会の設置と構成

本第三者委員会は、2023年9月に、株式会社エージェント（以下、「当社」という。）の従業員であるXが、2020年頃から架空売上を計上し、業務上横領ないし背任行為をしていた疑いがもたれ、当社の従業員であるYは、当該架空売り上げの計上に関わっていた疑いがもたれたため（以下、あわせて「本件事案」という。）、社内での調査を開始したが、当該案件について、社外の法律及び会計の専門家による客観的な調査を行うために、設置された。

本第三者委員会は、以下の5名の委員によって構成された。

| | 名前 | 所属 |
|-----|-------|------------------------|
| 委員長 | 西脇 威夫 | 弁護士 リップル法律事務所 |
| 委員 | 石崎 明人 | 弁護士 リップル法律事務所 |
| 委員 | 森田 裕子 | 弁護士 リップル法律事務所 |
| 委員 | 中野 智美 | 公認会計士 中野智美公認会計士・税理士事務所 |
| 委員 | 手島 亜紀 | 公認会計士 手島亜紀公認会計士事務所 |

2. 委嘱事項（調査スコープ）

- (1) 本件事案に係る事実関係の調査、本件事案に係る会計処理の検証及び社内体制の不備の有無
- (2) 本件事案の類似事案の有無の確認
- (3) 上記（1）及び（2）において問題が発見された場合には、その原因究明及び再発防止策の提言

3. 本調査の前提及び限界

本第三者委員会の調査は、以下の各事項を前提としている。

- ① 当社、協力業者その他の関係者が本第三者委員会に提出した関係資料は全て真正かつ完全な原本又はその正確な写しであること。ヒアリング対象者の記憶も曖昧なところがあり、また虚偽を述べていると思われる部分もあり、一部発言では一致しないところもあった。
- ② 本第三者委員会の調査は、強制的な調査権に基づくものではなく、関係者の任意の協力に基づくものであること
- ③ 調査は、費用・時間的・人力的制約のなかで行わざるを得なかったことから、調査結果が完全であることを確約するものではないこと
- ④ 本第三者委員会の調査は、本件事案に関与した関係者の法的責任の追及を目的とするものではなく、本報告書はそのような目的で使用されることを想定していないこと
- ⑤ 本第三者委員会による調査は、当社のために行われたものであり、本第三者委員会は当社以外の第三者に対して調査の手法、その結論

について責任を負うものではないこと。

4. 本調査実施期間

2023年9月25日～2023年11月22日

本第三者委員会は、必要に応じてオンライン、電話、メール及び本報告書案の共有、コメントなど、さまざまな方法で緊密に行われた。

5. 本調査対象期間

第16期（2020年2月）～第20期（2023年9月まで）

6. 調査方法

①開示資料等の確認

本調査は、当社が保有するデータのアクセスに制限がない状況にて本件事案に関連する可能性のある会計資料、証票書類、各種会議体議事録、社内規程、XとYの間の電子メール及びチャット等の関連資料について、必要と認める範囲で確認を行った。なお、XとYの間の電子メール及びチャットの確認は、予算及び時間の関係から、本件事案に関わると思われる電子メール及びチャットの探査について当社の従業員にご助力いただいた。

②インタビュー

本第三者委員会は、本件事案の行為者、本件事案及びこれに付随する事情を知る可能性のある役員・従業員のうち、本第三者委員会が必要と認められた者並びに原因分析の観点から事情を聴取する必要があると認められる者に対し、インタビューを実施した。本件事案の中心人物であるXとYは2回ずつ、その他、当社の代表取締役や監査法人を含む関係者11人とインタビューを行った。

当社は、本調査のために、執行役員を含む事務局を設置して、本第三者委員会の依頼に従い、電子メール及びチャットを含む必要な資料の保全、探査、収集、提出、本第三者委員会の指名する当社の役員及び従業員へのインタビューのアレンジに協力した。

第2 調査結果

1. 本件事案の概要

(1) Xによる業務上横領ないし背任行為

(ア) 不正の内容

キャリアマネジメントサービス事業部（以下、「CS事業部」という。）事業責任者であったXによる業務上横領ないし背任行為である。

Xは2019年5月に当社に入社した。入社当初はエグゼクティブオフィス（E

X2) の部署に配属されていたが、キャリアソリューション事業部（現在。当時のCS事業部）事業責任者が異動したことで、同年8月頃より部署をまたいでキャリアソリューション事業部責任者を兼任することとなった（なおXは同時にパートナーソリューション事業部（アフィリエイト事業）の責任者も兼ねていた。）。Xはその後、経営企画室での業務を経て2020年8月より正式にキャリアソリューション事業部の責任者となった。

Xは、この当社の法人名義のJCBカード（以下、「会社JCBカード」という。）を所持、使用するCS事業部事業責任者の立場を利用し、セミナー参加者への謝礼ではなく、会社JCBカードを私的な利益のために使用した。具体的には、セミナーが開催されていないにもかかわらず、セミナー参加者への謝礼という名目で会社JCBカードを使って金券を購入し、これを現金化して着服することで当社の財産に損害を与えたものである。

Xは、本第三者委員会のインタビューで、人材紹介を事業内容とするCS事業部では、求職者向けセミナーを開催するにあたり、参加者に2000円分、紹介者に3000円分の金券を謝礼として交付していたところ、Xは会社JCBカードを用いてチケットポートでギフトカードを必要枚数購入・決済することでこれを実施していた旨説明していた。しかし、本第三者委員会の調査では、過去にCS事業部として求職者向けセミナーを実施した記録は確認できなかった。Xの説明では同セミナーはX単独で開催していたということだったが、同事業部のメンバーの誰も知らないところで単独で開催可能な規模・回数といえるかは疑問である。また、捺印のある金券の受領書も存在するが、当該受領書に捺された印鑑の多くがXのデスクから見つかっており、X自身が受領書を偽造した可能性が高い。従って、同人が過去に購入した金券について、客観的に正当な経費と説明のつくものはないと言わざるを得ない。なお、インタビューの謝礼として同事業部が通算6名に金券を配布したことはあるが、これは他メンバーも承知しておりX独自開催のセミナーとは性質が異なる。

また、会社JCBカードの使用履歴によれば、Xは、大量の金券購入以外にも、飲食店その他当社の業務のために使用されたかどうか不明のサービスの決済記録が散見される。これらについても合理的な説明がつかないものが含まれているので、私的な物品購入ないし飲食その他サービス利用の決済手段として同カードを用いたことも疑われる。例えば、JCB社から送付されるカード利用明細に記載された①「W. WIDGET-D-SHOP. NET. SEO（金額96,000円）」及び②「NTOE 0570-050-080（金額96,000円）」（2021年6月以降、①と②をあわせた利用回数は合計10回、総額96万円分）について、Xは、ベトナムの会社が運営している東アジア系のコミュニティの運営や広告の出稿に関連したものだと思うので調べる旨インタビューでは回答していたが、その後それを裏付ける証拠は何も提出されていない。当社が決済代行会社に電話で確認したところでは、当社の業務とは全く関係なく私的に使用したものであった。

(イ) 不正に至った経緯

従来、当社は経費支払用に銀行口座から即時に引き落としのかかる楽天デビットカードを複数枚運用していた。デビットカードの場合は預金口座から即時に引き落としがかかるため利用状況の把握がしやすいというところがあり、管理面から法人名義のクレジットカードよりも利用を推奨していた。他方で、デビットカードの取引可能範囲が限られているため、他の法人名義のクレジットカードを併用することもあった。

2020年頃、取引先の営業協力で会社JCBカードを複数の事業責任者の名前で複数枚導入することとなった。記録によれば、会社JCBカードは10人程度の部門責任者が使用していた。

当社では、法人名義のクレジットカードを利用する際は、経理への連絡用に事業責任者が利用報告書を作成・押印して利用の際の領収書等のエビデンスとともに経理に回付するようにしていた。経理は、カード利用明細とエビデンスの照合、利用報告書からの情報で仕訳計上を行うことになっていた。しかし、この運用が網羅的になされていなかったため、CS事業部責任者のXの会社JCBカード利用については、他の利用者とは異なり、経理への連絡用の利用報告書及び領収書等のエビデンスが保管されていなかった。

前述のとおり、CS事業部は求職者への職業紹介サービスを行っており、CS事業部責任者であるXは求職者向けのセミナーを開催し、その集客のために配布するとして金券を多数回にわたり会社JCBカードで購入していたのが始まりであったというのがXの説明である。もっとも実際にセミナーが開催されていた証拠はなく、セミナーはそもそも開催されたことはないと思われる。

いずれにしても、会社JCBカード利用については経理への連絡用の利用報告書及び領収書等のエビデンスが必要だったものの、X利用分の報告書やエビデンスの保管はされていない。それにも関わらず、経理によるチェックが働いておらず、当該X利用分の金券は、販売促進費として会計処理されていた。経理部門のチェックの杜撰さがこの継続的な不正行為の重要な原因の一つであったことは明らかである。

監査法人は、第17期末の監査結果報告書において、販売促進費の購入稟議が不十分であること、及びキャンペーン配布での受払管理簿がないことの問題点を指摘をしていた。しかし、その後当社内で状況が改善されることなく、監査法人は同様の指摘をその後も継続している。監査法人から指摘がなされていたにも関わらずこれを放置したことは重要な問題として認識されなければならない。すなわち、今回のXのように、会社の従業員による業務上横領ないし背信が起り得ることは監査法人から既に指摘されていたのに改善されなかったため、現実になってしまった

といえる。

(ウ) 不正による当社の損害額

Xのクレジットカードを利用した金券の購入は、求職者向けのセミナーの開催の客観的証拠がないことからすべて架空の経費計上の可能性が高く、その金額は各期で下表（「販売促進費(原価)のうち金券」及び「未収入金(金券)」）の通りとなっている。

また、Xのカードの利用に関しては利用報告書やエビデンスの提出が確認できないため、利用明細から明らかに経費と確認できるもの以外の利用額についても個人的な遊興や生活費のために利用されている可能性が高く、そうした使途不明の金額は各期で以下の通りとなっている。下記の金額は、会計処理のもととなる証憑書類がない支出を集計している。

(単位：千円)

| 費目名 | 17期 | 18期 | 19期 | 20期 |
|----------------|-----|-------|-------|-------|
| 会議費 | 67 | 14 | 368 | 211 |
| 交際接待費 | 48 | 0 | 0 | 0 |
| 採用募集費(原価) | 87 | 46 | 0 | 0 |
| 諸会費 | 55 | 0 | 0 | 0 |
| 事務用品費 | - | - | - | 256 |
| 消耗品費 | 49 | 122 | 35 | 73 |
| 新聞図書費 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 通信費 | 34 | 370 | 3 | 146 |
| 販売促進費(原価) | 106 | 5,096 | 8,465 | 5,370 |
| うち金券 | 106 | 4,700 | 8,290 | 5,370 |
| 金券以外 | 0 | 396 | 175 | 0 |
| 旅費交通費 | 0 | 19 | 98 | 295 |
| 未収入金(金券) * | - | - | - | 630 |
| 未収入金(その他不明経費)* | - | - | - | 1,425 |

*20期は会計記帳済の支出は各費目に集計し、会計記帳未了のカード利用額は金券とその他に分けて、未収入金として集計している。

要約すると、財務諸表への影響額は以下の通りとなる。

(単位：千円)

| 費目名 | 17期 | 18期 | 19期 | 20期 | 通期影響額 |
|---------|-----|-------|--------|--------|--------|
| 売上原価 | 193 | 5,142 | 8,465 | 5,370 | 19,169 |
| 販管費 | 253 | 528 | 505 | 980 | 2,266 |
| 合計 | 446 | 5,670 | 8,970 | 6,350 | 21,435 |
| うち旅費交通費 | 0 | 19 | 98 | 295 | 412 |
| 未収入金 | 480 | 6,246 | 15,284 | 23,787 | |

(エ) 不正を阻止できなかった原因

当社では、カードの利用状況の把握が容易であり、利用額に対するキャッシュバック比率が高いという理由のため、2022年からUPSIDERカードをメインで使用している。A及びBは、会社JCBカードそのものを見たことがなかったか、あったとしても業務上使用されていないと認識していたと説明している。もっとも、会社JCBカードはCS事業部のみならず10人程度の各部署責任者が使用しており、同カードを使用すること自体は当社のルールを逸脱したものではなかったと認定できる。

他方で、UPSIDERカードと会社JCBカードの使い分け、ないし一方から他方への移行については、関係者によって説明が必ずしも一様ではなく、仮にUPSIDERカードへの移行措置が採られていたとしても会社JCBカードの回収がされた形跡はなく、その意味で同カードの管理が十分でなかったといえる。

また、会社JCBカードの利用明細によれば、17期以降、すなわち2020年頃から継続的にXによるカードの不正利用があったことが分かる。不正利用は利用明細を見れば一目瞭然であり、少なくともこの点を担当すべき者（経理部門）が容易かつ可能な経費のチェックを怠った重大な非違行為があるとの評価を免れない。

関連して、財務経理担当のマンパワーの不足を述べる関係者も見られた。確かに当社は多数の部署を抱えており、財務経理担当者がYとC（ないし18期をもって退職したシステムマネジメント部D）との2名体制では数字の形式面はともかく、不自然な出金に目が行き届かないこともあり得るであろう。この意味では当社のガバナンスにも原因の一端があるといえる。

このように、ガバナンスそのものに問題が見られることから、使途不明なカード利用はXに限らず他にも存在しているリスクはあったものの、XやYなどのインタビューなどの結果必要に応じて他の利用者分も確認したところ（全部を詳細に確認したものではない）、利用報告とエビデンスが添付

されているなど不正は見つからなかった。またUPSIDERカードの明細を確認したところでも（全部を詳細に確認したものではない）、Xと同様の不正利用は見つからなかった。

（2）Xによる架空売上計上

（ア）不正の内容

Xは、2019年8月頃（16期下半期）よりCS事業部にかかわり始め、2020年8月には正式に同部署の事業責任者に就任した。

Xの説明によると、折しもこの頃はCOVID-19パンデミックの影響でテレワークの推進や各国の水際対策（入国制限）のため、就職・転職市場の動きが鈍くなっていた。Xが2020年2月頃（17期）に経営企画室付きでサポートに回っていた当時のCS事業部の未経験転職支援（CS1）と海外人材就職支援（CS2）はそのあおりを受ける格好となった。同8月（17期下半期）に同部署の事業責任者となっても状況は変わらなかった。Xは、同部門の責任者として、売上が落ち込んでいる状況を糊塗し、あたかも売上が年々予算数値を達成し上昇しているように見せかけるため、17期（2020年6月）から20期（本件発覚）まで実態のない売上を計上し続けていたということである。なお、Xによれば、経営陣から売上の数字を上げるよう過度の圧力を受けたようなことはなく、ただ自身とCS部門に対する社内からの評価を気にしてやってしまったということであり、実際こうした圧力が存在したと証言をした者はいない。

COVID-19パンデミックの具体的影響はどうあれ、Xの説明のとおり、17期から20期まで、同人の手により架空の売上が計上されていたことは客観的資料から確認ができた。

（イ）不正に至った経緯

従来、CS事業部の紹介事業においては、求職者の内定が出た時点で売上を計上していた。実際の取引先企業からの入金が入社を待ってからとなるため、売上計上と入金には潜在的にギャップが生じ得るルールであった。

Xはこの滞留している売掛金案件に架空の案件を紛れ込ませれば発覚を免れると考え、実態のない売上を計上させ、CS事業部の売上を粉飾してきた。COVID-19パンデミックにより、内定後の入社がスムーズにいかない案件が発生したため、会計上売掛金に対して解約による損失に備えるため「解約調整引当金」を計上し、売掛金を管理する事態となったため、さらに滞留している売掛金案件に架空の案件を紛れ込ませることによって、発覚を免れることは容易になった。

なお当社では、19期以降は売上計上を入社時点とするよう処理ルール

を変更したため、CS事業部の内定承諾による売掛金とそれに対する解約調整引当金がそれ以上発生することはなくなった。しかしXは、引き続き同部門の売上が増加している外観を作出するため、同時期以降も架空取引による売上を計上し続けた。Xは、当社の会計の手続きを知り、17期～18期の架空売上がそれまで誰にも指摘されることがなかったことをもって、売上計上と入金に潜在的にギャップが生じ得るルールがなかったとしても、架空請求が明るみにできることはないとは判断したものと思われる。

通常は事業部の事務担当が請求書の発行及び送付を行い、請求管理表を作成するが、実際には内定又は入社（18期までは内定承諾、19期以降は入社基準で売上計上）の事実がない架空の求職者の請求書を自ら作成し、事務担当が作成した請求管理表に自らが作成した請求書の内容を含めて、経理責任者であるYに売上として報告していた。

20期については、Xは、事務担当から請求管理表は受け取ったものの、経理に何ら売上報告していない状態だった。

本第三者委員会の調査の結果、①CS事業部の中で、架空売上にかかる案件は全てXが単独で把握し、他メンバーとの間で情報やエビデンスの共有がなされていなかったこと、②財務経理部において、後述のYがCS事業部の処理を独占的に担当し、架空売上にかかる虚偽の売掛債権の実態につきチェックを入れず、また上長らとのコーポレート会議において意図的にCS事業部の売掛債権の報告をしていなかったことが明らかとなった。

このように、CS事業部ではXが、財務経理部ではYが、架空売上にかかる案件を選択的に独占して処理していたことが最大の原因と思われる。

なお、本件一連の架空売上の背景として、①18期までは内定時点で売上が計上されていたこと、②COVID-19パンデミックの影響で売掛が増えることが問題視されづらかったこと、の2つの事情が要因であるかにも思えるが、①COVID-19パンデミック後の19期以降も架空売上は計上され続けていたこと、②COVID-19のため市場の動きが鈍っていたことは事実としても、CS事業部で実際に発生した滞留案件は存在しないか、あってもきわめて少数であったことが伺われることから、これらは決定的な要因とは言い難い。

こうした架空売上計上の動機について、Xから本第三者委員会の調査に対し、「CS事業部の責任者として、売上が落ち込んでいる状況を糊塗し、あたかも売上が年々予算数値を達成し上昇しているように見せかけるため」との趣旨の説明があった。すなわち、当社全体の売上を外部に向け粉飾するのではなく、社内でCS事業部自体の実績があるように見せたかったということである。実際に、Xの手によるCS事業部の架空売上は当社の売上全体のせいぜい1～2%程度に過ぎない。他方で、当社で月1

回発表されていた事業部ごとの売上状況では架空売上の計上によりCS事業部が相応の実績を内部的にアピールできていた。特に、CS事業部の売上の多くはXの案件（架空売上）で他メンバーは関与しておらず、X個人が多くの売上を上げているという体裁を作出できていたのは事実である。

一方でXは、独自の営業活動として、会社JCBカードで多額の金券を購入し、多数回セミナーを開いたという形で架空の経費支出を継続していた。使途不明の金券購入の合計額からすると、どんなに少なく見積もっても延べ6000人を優に超えるセミナー参加者が存在していたことになる。営業活動費の支出に見合った売上を作出する動機があったことも疑われる。

以上より、架空売上は会社全体の利益ないし意思に沿ったものというよりも、もっぱらX個人の利益のために行われたものといえることができる。

(ウ) 不正による当社の損害額

社内調査で、Xが架空の請求書を作成したと思われる取引を明確にするため、以下を実施した。なお、CS事業部以外では、Boardを使用して売上管理しており、週次で売掛金の未入金報告をしていること、CS事業部以外では、COVID-19パンデミックによる売掛金との判別が一見して困難という事情がないため、類似案件は起こりえない。

- ①16期から20期までのCS事業部売上全件について入金の有無を調査し、入金がないものについて企業及び金額をリストアップした。
- ②未入金先について企業が実在しているかどうかをホームページにより確認した。
- ③社内の顧客管理システム（キントーン）に企業登録（反社チェック含む）があるかを確認した。
- ④未入金の企業へ電話連絡し、請求書を送付した事実があるか及び別口座への振込がないかを確認した。

本第三者委員会は、社内調査結果を検証するため、以下を実施した。

- ①対象となったCS事業部売上が、各期の試算表のCS事業部売上と一致することで、調査対象の網羅性を確認した。
- ②入金があり架空売上ではないと判断された売上について、売上の実在性を確かめるため、以下の証憑を閲覧した。
 - ・ 求職者情報管理システムの登録内容
 - ・ 内定承諾書
 - ・ 内定企業との紹介手数料の金額を確認したメール

その結果、各年度における架空計上額は下表のとおりである。

| 年度 | 架空売上計上額（税抜） | 解約調整引当金繰入額（売上高のマイナス）の過大計上額 |
|---------------|-------------|----------------------------|
| 17期（2021年1月期） | 14,847千円 | 2,280千円 |
| 18期（2022年1月期） | 56,383千円 | 7,216千円 |
| 19期（2023年1月期） | 86,834千円 | 3,889千円 |

なお、19期中間決算（2022年7月）でCS事業部売上に計上され、期末決算で取り消された金額は26,082千円、下半期に計上された本来上半期の売上は1,750千円あった。

| 年度 | 架空売上計上による売掛金残高 | 架空売上計上による売掛金残高に対する解約調整引当金残高 |
|---------------|----------------|-----------------------------|
| 17期（2021年1月期） | 15,871千円 | 1,815千円 |
| 18期（2022年1月期） | 76,353千円 | 7,632千円 |
| 19期（2023年1月期） | 167,196千円 | 7,271千円 |

なお、CS事業部でエビデンスが確認できない売上が、2019年12月（16期）に1件（税抜1,380千円）見つかった。売掛金に対して計上していた解約調整引当金の繰入による売上高のマイナス783千円を考慮すると、差引売上高は596千円であり、その後17期に入社辞退により解約調整引当金と相殺後の売上高596千円を取消している。

記録からは架空売上があったように見えるが、面談を行った記憶があるという担当キャリアアドバイザーの証言があり、また売上管理表に稟議承認番号の記載があることから、架空売上の可能性は低いと思われる。今回のような齟齬が生じてしまい、エビデンスが見つからないのは、当時は社内の求職者情報管理システムであるキャリアプラス使用への移行期間であり、当該求職者についてはキャリアプラスを使用せず、担当キャリアアドバイザーの自己管理だったことが原因と思われる。

(エ) 不正を阻止できなかった原因

架空売上の計上に直接関与したのはXであるが、それ以外の従業員ないし役員が積極的に共謀関係を持ち関与したことを明確にうかがわせる証拠はみつからなかった。

もっとも、CS事業部には上長としてAが、事業部メンバーは入れ替わっているものの本件各不正行為が始まる頃から所属しているE、Fをはじめとした部下、そして会計を預かる財務経理部には直接の担当であるYやその上長であるGがおり、Xによる長期にわたる大胆な虚偽報告の発覚の端緒は多数あったと思料される。

従業員ないし役員が各人の人的信頼に過度に依存したことで相互監視が弛緩していた様子が見て取れる。

こうした組織全体の問題もあるにせよ、決定的な原因としては財務経理部のYの関与が挙げられる。

上述のとおり、CS事業部ではXが、財務経理部ではYが、架空売上にかかる案件を選択的に独占して処理していた。従って架空売上を最も容易に発見し得る立場にあったのはYであり、またそれがそもそもYの職務である。ところがYは増大していく売掛の中身を精査することなく、それどころか上長らとのコーポレート会議において「全ての売掛を報告するよう」言われていたにもかかわらず、CS事業部の売掛債権だけを抜いた社全体の売掛を報告していたことが分かっている。そのため、Y以外の者が売上の実態をチェックする機会が大きく損なわれていた。なお、CS事業部に対するチェック体制の問題として、代表取締役のAがXの直接の上長だった点も一つの要因として挙げうる。このことがXへの過度の信頼に依存する体制の一因ともいえ、この点についてA及び他の取締役にも責任があるといえる。

ところで、当社では受注した案件の実施から請求、入金までの手続を全社統一されたフロー（Board）で行っている。他方、CS事業部だけがBoardを使用せず、経理部門との間で共有フォルダを用いて売上の処理をしていた。CS事業部だけがBoardを使用しなかったことで、他部署との売上情報の共有がされなかったため、架空売上が発見されにくい構造があったことは事実である。実際Xはインタビューで発覚を恐れてBoardへの移行に消極的であったことを認めている。

しかし、仮にCS事業部の売上がBoardを通して処理されていたとしても、COVID-19パンデミックによる売掛金との判別が一見して困難であったこと、CS事業部の売上の当社全体の売上に占める割合が低いこと、またXに対する信頼関係が既に所与のものとなっていた状況では、財務経理担当でない当社の何人かがCS事業部の売上の実態にあえて疑いの目を向け検証を求めた可能性は高くない。すなわち、Boardを使用していなかったことがXによる架空請求と全く関係がなかったとまでは言えないが、架空売上が発覚しなかったという観点では、CS事業部だけがBoardを使用しなかったこと自体は、本質的な原因とまでは言えないと考える。

（3）Yによる架空売上計上及び会社JCBカード不正使用への関与

（ア）不正に至った経緯

Yは2017年12月に当社に入社し、名古屋の営業部門に配属された。Yは、財務経理部の社員が退職することに伴い、2018年4月に本社の財務経理部門に配属され、当時の責任者であったDの元で働いていた。その後、2021年11月30日付のDの退職に伴い、実質的には2021年12月から、正式に

は2022年2月から財務経理部の責任者となった。

経理の数字の最終チェックをする立場となったYを管理・監督する体制が機能していなかったことから、Xから報告があがってきた架空売上の数値をそのまま計上したり、JCBカードの不正使用を、不正かどうか確認せず黙認する状況が続いた。

(イ) 不正の内容

【架空売上計上】

19期までは、Xから月次で報告のあった請求管理表（架空で作成した請求書を含むもの）をもとに、Yが会計システムにCS事業部売上として入力していた。

20期は、Xから締日の翌月10日までに請求管理表の報告がなかったため、月次決算のための数値を作成する必要があったことから、2023年2月から6月まで管理会計で作成されているCS事業部の予算数値を仮で会計システムにCS事業部売上として入力していた。

Yは、滞留売掛金については認識しており、Xに入社の状況や入金状況を確認するも、未入金の状態が2年も3年も続き解決には至っていなかった。

20期にYが仮で計上していたCS事業部売上金額（税抜）

| | |
|------------|-----------|
| 2023年2月～6月 | 108,273千円 |
| 2023年7月以降 | 計上なし |

20期の正しいCS事業部売上金額（税抜）

| | |
|------------------|----------|
| 2023年2月～7月（中間決算） | 10,861千円 |
| 2023年8月 | 1,500千円 |
| 2023年9月 | 5,848千円 |

【会社JCBカード計上に関する不正】

Yは、遅くとも、Xが当社から距離的に離れている、ちけつとぽーと新宿店、同大丸東京店、同銀座店等で毎月5回程度ギフト券の購入を繰り返すようになった2021年7月以降、そのような購入が不正であると認識していたか、又は、不正の可能性が高いと認識しながら、黙認し、正当な経費であるかのように計上し続けたことが認められる。さらに、Yは、経理部門の責任者に就任して以降は、その立場を利用して、不正計上について会社に報告することなく、結果的にXの不正使用を隠ぺいしたといえる。以下、理由を述べる。

YはX使用分の計上について特別扱いを続けたこと

Yは、JCBカード使用分について元帳を作成する際に、Xとそれ以外の使用者について異なる扱いをしていた。Yは、X以外の者については、カードの用途についてエクセルで作成した明細表（以下、「エクセル明細」という。）及び領収証を提出させ、エクセル明細を取り込んだ会計システムのデータとJCB社から送付されてくる利用明細（以下、「JCB社の明細」という。）を照合していた。他方、Xについては、ごく一部を除いては、エクセル明細も領収証も提出されなかったとして、Y自身が「JCBから届いた紙の利用明細を参考にして、独断で費用の科目を決めて計上していた」と述べている。Yは、特別扱いの理由について、「Xが明細と領収証を出してくれなかったから」との不合理な説明を繰り返す一方で、当該状況を、GやHといった役員らに報告したり、実効的な対応策をとったりした記録も認められない。

会社JCBカードによる経費計上業務について独占し続けたこと

2020年9月に実施された内部監査において、財務経理部については「8月の半期決算の際に月次処理が滞るなど、現在の業務に対して経理ユニットの人員が不足しています。」との指摘を受けていた。そのような状況のもと、2022年1月に正社員として経理部門に入社したCは、入社直後から「Yの方から、『Cさん、これしてほしい。』っていう仕事をどんどん振られて」おり、「買掛、売掛、支払い関係、月次処理関係、週払いのタレントさんの支払など」「ほとんど全部」の経理部門の業務を担うようになっていたと述べている。その一方で、Cは「その中にJCBとかCSの売上の管理とかが含まれていなかった」「CSの売上や利益などは全く分からなかった」と述べており、JCBとCSに関する業務だけはYが独占し続けたことがうかがえる。当社がUPSIDERカードを使用するようになった後、Yは、UPSIDERカード使用分の経費計上についてはCに任せることとしたにもかかわらず、Xがギフト券を購入していた会社JCBカード使用分の計上業務についてはCに引き継ぐことはしなかった。

以上から、Yは、CSの売上管理に加え、JCBカード使用分の経費計上という、いわば「X関連の数字」に関する業務だけはCに渡さず故意に独占し続けたといえる。この「X関連の数字」に関する業務だけYが故意に独占し続けることは、職務上合理的とはいえないし、Yからも合理的な説明はなされていない。

Xの不正使用分について正当な経費として計上し続けたこと

「エクセル明細も領収証も提出しないXに対して、具体的な用途を確認しなかったのか」との本第三者委員会からの質問に対して、Yは、「JCB社の明細を見ただけではあまりに分からないときは内容を聞いた」として、その例として、ユニクロ（2023年6月17日35,770円の1回のみを使用）を挙げ、「（Xから）転職フェア等の現場で急遽必要になった服装だったとの説明を受けて、販促費か広告宣伝費に計上した」と述べた。しかし、就職フェアにおいて35,770円ものファストファッションの衣類が急遽必要となる場面は想定し難く、合理的な説明とはいえない。仮にXからそのような説明を受けたとしても、自ら疑問に思っXに用途を尋ねた立場でありながら、不合理な説明

を鵜呑みにして漫然と経費計上することは経理の責任者として正当な判断とはいえない。なお、実際には販促費でも広告宣伝費でもなく「消耗品」として計上しており、転職フェアで必要だったという説明を受けたというYの供述自体、信用できない。

また、2021年1月ごろから、Xは1回につき数万円のギフト券の購入を繰り返すようになり、2023年には1回で60万円分もの高額購入を繰り返すまでになっていた。このように、長期間高額な金券購入が続いていたことについてYは疑問を持たなかったと述べ、その理由としては「(X、H、Iも出席していた会議において、会社側から) 今後、求職者に金券を渡すという動きが出てくるので、JCBギフト券に関しては、販売促進費(原価)で計上するよう」という指示を受けたので、その状況がずっと続いていると認識していた。」と説明した。しかし、同会議について誰がそのような発言をしたのかはもちろん、開催時期についても判然としない様子であり、会社側からそのような指示があったという説明自体、虚偽の疑いが高い。また、仮にそのような会議が過去に開催されたとしても、2021年1月には月間10万円だった購入額が2023年5月から7月はいずれも100万円を超える購入が繰り返されるまでになっていたことについて、漠然とした記憶しかない会議での「指示」だけを根拠に経理部門の責任者として何の疑問も持たなかったという説明は不合理極まりないものといえる。

さらには、JCB社の明細に記載された①「W. WIDGET-D-SHOP. NET. SEO (金額96,000円)」については「通信費」、②「NTOE 0570-050-080 (金額96,000円)」については「販売促進費(原価)」で計上している。①及び②ともに、見た目では内容がわからない上、数百円から1万円程度のチャットワークやWHIMSICALといった著名なツールよりもかなり高額であり、かつ、本第三者委員会が把握しているだけで10回も発生している支出であるにもかかわらず、YはXへの確認すらせず「推測で」計上したなどと不合理な説明に終始している。なお、①及び②はいずれも当社の業務とは全く関係なく私的に使用したものであることが確認されている(第2第1項(1)(ア))。

Yは、上述したユニクロでの使用については、1回のみで3万円程度の支出だったにもかかわらず、Xに対して具体的かつ詳細に用途を確認したとする一方で、①及び②については、確認せず推測で計上したと説明するが、そのような区別は経理の責任者としてあまりに不合理なものである。このような不合理さもYの供述の信ぴょう性に大きな疑問を生じさせる一因といえる。

以上の行為を総合的に判断すると、Yは、不正使用の可能性が高いと認識しつつも、又は不正使用の可能性が高いと認識したからこそ、Xによるカード使用に関する経理業務を独占し、正当な経費として計上し続けた可能性が高いと認定することができる。

【Xの架空売上計上及び業務上横領の共犯の可能性について】

●YがXから得た利得

YはXから下記のような利得を得ていたことが認められる。

①物品

Yは、Xから誕生日プレゼント（釣り竿（1万円程度）、サーカスショーのチケット（2～3万円程度）、結婚祝い（ディズニーのチケット及びホテル宿泊券）、ディズニーランドのペアチケット（4～5回程度）に加え、2023年の中間決算が終わったタイミングでゲーム機（プレイステーション5）などをもらったと述べている。なお、Xは、2023年7月9日（土）にUPSIDERカードを使って、Xの自宅に近いヤマダ電機テックランド錦糸町店で40,750円、ヨドバシカメラ錦糸町店で3620円の決済をしている。購入品の詳細は不明であるものの、中間決算のタイミングであること、プレイステーション5デジタルエディション本体の定価が5万円程度あること及び同機種のコントローラー充電スタンド又は縦置きスタンドがそれぞれ4000円程度であることから、Yに渡したゲーム機及び何らかの付属品が購入されたと推測できる。

なお、YからXに対してプレゼントをしたことがあるかとの問いには、Yは「プレゼントをしようとしたが、受け取ってもらえなかった」と述べる一方、Xは同様の問いに対して「内容は忘れたが、Yからプレゼントをもらったことがある」と述べるなど、双方の主張は食い違っている。

②飲食

Yは、Xとよく飲みに行っていて、5～6回に1回程度は自身も支払をしていたがそれ以外はXにおごってもらっていたと述べている。この点、会社JCBカードやUPSIDERカードの明細に多数の飲食店の利用が認められること、複数の社員から、XとYはよく飲みに出かけていて、Yがリモート勤務になって以降はYの上京に合わせて飲み会が設定されていたという証言があること、Xが「Yの妻も交えて飲みに行くことがあった」と述べていることなどから、カード明細記載の飲食のうち、Yの飲食代を負担したケースが多数あったことが推認される。

③Yの妻への「就職祝い金」

Yは、本第三者委員会によるインタビューの1年半ほど前に、自身の妻が転職する際に、Xに依頼するのがふさわしいと考えてXに直接相談してあっせんしてもらったと述べている。その際に、Xから「会社から祝金を出せる」と言われ、30万円を妻が受領したと述べている。本第三者委員会がYに対してXからもらったものはないかと質問した際、上記①及び②については自発的に申告したが、③については、本第三者委員会から特定して指摘されるまで言及がなかった。また「30万円の入社祝い金」について、Yは「もしかしたら、そういう、確実にあるものとはいうところは確かに怪しい部分はありません」と認識しながら、Xから言われるがまま妻に受領させている。なお、当社にそのような祝い金の制度は存在しない。以上のことから、当該30万円はYのための特別な資金流用だったことが認められる。

●上記の利得とXの不正行為への加功との関係

YがXを通じて上記①から③の利得を得ていたことは認められる。この利得は、Yが自身に便宜を働いてくれるXに恩義を感じ、同人を特別扱いする動機にはなり得たといえる。しかし、これまでに判明した限りでは、Xによる横領金額と比べると、Yに流れた利得の金額はごくわずかであるといえるか

ら、利得を得たことがYによるXの不正行為への加功に直結する原因とまでは断定できない。また、本第三者委員会に提供された関係資料（当社従業員による調査も含む）からは、XとYの間で不正行為について共謀が企てられたことを明確に示す客観的な証拠は発見されていない。

(ウ) 不正を阻止できなかった原因

● 経理部門の管理監督体制の欠陥

執行役員であるGは、もともと経営企画の責任者として2020年8月に入社し、当初は経理部門を監督する立場ではなかったが、Dの退職に伴い、19期から「他に数字を見ることができる人がいなかったことから」、経営管理に加え、経理部門も監督することになったと述べている。Gは、Dから引き継ぎを受ける際、CS部門の売掛金は清算されていて存在しないという報告を受けたと述べている。そうであれば、D自身も、Yと同様のレベルで、架空売上計上に関わっていた可能性も否定できない。たとえ直接関わっていなかったとしても、少なくともYを管理監督できていなかったことが認められる。

そもそも、Yの仕事ぶりについて、「経理部門の責任者として日々何をやっているかわからない」「源泉徴収といった基本的な知識も危うい」「CSの売上を毎月仮で計上していることについて何の疑問ももたないことは経理の責任者としていかなものか」などと、経理部門の責任者としてのYの資質や能力に疑問を呈していたと証言する社員もいる。しかし、G自身は「管理会計や決算書類のチェックなどは担当していたが、経理の実際の業務にはタッチしていなかった」「（自身の業務について）全体を100%とすると、90%程度は経営企画業務であり、財務部門は10%程度。それも、月次でどうこうではなく、半期ごとの決算書チェックや文書の作成をその10%を費やしていたというイメージ」「監査法人とのやりとりも基本的にYに一任していた」「19期以前にCS部門に売掛金があることを知らなかった」「（会社JCBカードについて）、紙の請求書が直接Yのところに届くため、自分がチェックすることはなかった。販促費については、全社として見ており部門別では見ていなかったため、100万～200万円のズレがあっても違和感を覚えずに通してしまっていた」などと述べており、十分な監督責任を果たしていなかったことが認められる。取締役が事業部門の責任者に据えられることが多い当社において、経営管理本部は取締役ではない執行役員のGが率いており、当該本部の下にYが所属する財務経理部が配置されるという形態をとっている。すなわち、Gは、当社から、取締役のように全社の経営を監督する役割よりも、現場の業務執行の責任者として、財務経理部全体を管理監督する役割を期待され、その責任を負っていたといえる。しかし、上述したように、Gが実際に経理部門を監督しなくてもすんでしまうようなフローになっており、むしろ、追認する役割を果たしてしまったといえる。

また、Yは、それぞれの部署の月次数字の推移表と元帳の2つのデータをそれぞれの部署の責任者、執行役員を含む役員全員が見ることができるようにGoogleドライブに格納し、元帳の内容確認や月次数字の予算との乖離など

を確認できるようにしていたと述べている。本当にそのようなシステムがあったとすれば、たとえGによる監督が手薄になっていたとしても、他の誰かしらがカバーできる可能性もあったといえるが、活用されることはなかった。これは、Gによる監督が手薄になっていることの情報が社内で共有されなかったこと及び監督が手薄なままでも業務が回ってしまうことが原因だったと考えられる。

2. 当社におけるガバナンス体制

(1) 内部監査

第16期

Dが内部監査実施者として、社内の各部署に対して、社内共通の確認項目として①社内フロー運用状況②売上管理、予実管理状況③労務管理状況を監査対象として、実地による監査、ヒアリング、書類等の確認という方法で監査を実施していた。

キャリア事業領域の監査結果は、社長宛の報告では、総合意見として、重大な問題なし、全般的に管理が行き届いているとの報告がなされ、個別意見として、売上管理、予実管理状況に関しては、サンプルテストを実施し一連の書類を概ねもれなく確認できたとしており、労務管理について一部社員の面談での休日出勤があるという指摘がなされている。

管理部であるシステムマネジメント事業部の監査は、売上管理、予実管理状況の代わりに、個別に管理部固有監査項目を実施していた。内部監査実施者は、Dでは自己監査になるため、Hが実地による監査、ヒアリング、書類等の確認という方法で監査を実施していた。システムマネジメント事業部の監査結果は、社長宛の報告では、総合意見として、重大な問題なしとの報告がなされ、個別意見として、労務管理について、36協定は超えないものの一部社員について業務過多が指摘され、その他個別監査項目としては大きな問題なしとされていた。なお、詳細はチェックリスト参照とされており、チェックリストには、債務債権管理・支払処理という項目について、各ユニットからの申請漏れ等が散見されるので、指導を実施したという記述、監査法人からの指摘事項に売上計上根拠資料の不足があり対応、改善済との記述があった。

第17期

Iが、内部監査実施者として、社内の各部署に対して、主として労働者派遣法、職業安定法、個人情報保護法、労働基準法、その他各事業部固有のリスクを監査対象として、チェックリストを用いた事業責任者へのヒアリング調査という方法で監査を実施していた。Iは2020年5月に入社し経営企画を担当するものの、法務を兼職し、11月には法務担当のほか、内部統制や内部監査についても担当することになった。Iは、前任のDが期の途中で退職したのち、会計面はGがカバーするものと考え、主に偽装請負のリスクを念頭に法令遵守を重視した内部監査を実施した。

キャリアソリューション事業部の監査結果は、管掌役員宛の要約された

報告では、苦情対応についてナレッジ共有の仕組みの推奨がされていたものの、それ以外の指摘はなかった。

財務経理部の監査結果は、管掌役員宛の要約された報告では、与信限度額管理のルール整備を促すほか、半期決算時の月次処理の遅延に対して経理ユニットの人員不足の指摘をしており、人員確保を推奨する指摘がなされていた。

第18期

Iが、内部監査実施者として、社内の各部署に対して、主として労働者派遣法、職業安定法、個人情報保護法、労働基準法、その他各事業部固有のリスクを監査対象として、チェックリストを用いた事業責任者へのヒアリング調査という方法で監査を実施していた。第17期に引き続き、法務担当のほか、内部統制や内部監査についても担当していたIは、上長の財務経理部Gが会計面をカバーするものと考え、主に偽装請負のリスクを念頭に法令遵守を重視した内部監査を実施した。

キャリアソリューション事業部の監査結果は、管掌役員宛の要約された報告では、苦情対応についてのナレッジ共有を推奨する指摘がなされていた。財務経理部の監査結果は、管掌役員宛の要約された報告では、特別問題はないとの報告がなされていた。

第19期

H、J、外部の業務受託者であるKが、内部監査実施者として、社内の各部署に対して、リスク管理及び法令遵守精神の醸成として、派遣法・職安法に基づく帳票類の整備、二重派遣・派遣禁止業務への派遣、偽装請負の発生の有無、社内規定遵守状況を監査対象として、チェックリストに基づき各部門責任者へのヒアリングを実施するという方法で監査を実施していた。

キャリアソリューション事業部の監査結果は、指摘事項がなく評価は「○」となっていた。

財務経理部の監査結果は、検討課題として経理スタッフの増員（特定事業部門の経理事務サポート）と事業部門側の経理プロセスに対する意識改革の必要性を指摘しており、特記事項として取締役会で報告される前月の実績は管理会計上の数値（確定値は間に合わないため着地見込みの数値）との記載があった。

（内部統制の評価）

J-SOXに準拠した内部統制の評価については、東京プロマーケット上場企業においては任意となっているため、内部統制の評価は実施していない。

当社では、内部統制評価において通常作成されている業務記述書、業務フロー図及びリスクコントロールマトリックスが過去に作成されていたものの

内部統制評価のために運用はされておらず、これらのツールの作成当初の意図としては本来あるべき統制と実際の統制とのギャップを把握するためのものであったと当該ツールの作成者が言っている。当該ツールによってあるべき統制とのギャップを把握しているにもかかわらず、ギャップを埋めるために内部統制の強化の対応が図られた記録はみつからなかった。仮にギャップを認識して内部統制の強化を図っていれば、本件事案が発生する余地がなかった、又は本件事案が発生したとしても、早期に発見できた可能性がある。

内部監査に関しては、基本的にヒアリング（時期によってはオンライン面談のみ）が中心であったが、ヒアリング対象者からの申告内容を漫然と報告書に転記していただけであり、適切なサンプル調査や反問などをせず、指摘事項に関する事後の是正チェックも担当者からの自己申告で済ませるなど、内部監査と呼ぶにはあまりに安易な方法での実施だったと評価せざるを得ない。複数の内部監査担当者からは「コンプライアンス」「法令遵守」といった文言は聞かれたものの、その字面にとらわれるあまり、内部監査が特定の法分野に偏るなどした結果、不正会計という上場企業にとって深刻な法令違反を見逃して放置することにつながったといえる。内部監査実施者が専任ではなく時間的制約や知識・経験不足が否めないことから内部監査として期待されている機能が果たせていなかった可能性がある。

また、内部監査の専任者が不在で、内部監査機能が弱い点について内部監査担当者を含め複数の者が懸念していたものの、成長過程の事業の推進に重点を置いて、内部統制の強化を後回しにしていたことが、不正の未然の防止や早期発見を阻害していたと考えられる。

以上のとおり、内部統制のうち、特に、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、及び資産の保全が達成されていなかったことから、本件事案が発生したものと考えられる。したがって、本件事案の再発を防ぐためには、成長過程の事業の推進だけでなく、まずは、企業にとって、事業活動に関する法令等について、漠然とした「コンプライアンス」「法令遵守」というイメージではなく、具体的な遵守事項や内容をしっかり理解した上で遵守する必要性が高いことを認識し、各従業員がそれを意識するような環境を整える必要がある。

当社は、監査法人による外部監査も受けており、また業務記述書、業務フロー図及びリスクコントロールマトリックスを作成するなど、法令遵守に関する一定の取り組みは認められる。しかしながら、上記のとおり内部監査の専従者が不在であり、事業活動に関わる法令等の遵守や内部監査に関する知識や経験が不十分なまま事業を推進していたことや内部統制の優先順位が低く、これにかかる費用や人員が不足していたことが本件事案が発生してしまった原因の一つと考えられる。

当社は、法律問題について、外部の顧問弁護士に相談する環境は整っていたものの、具体的な案件に関する相談が主であった。法令遵守・コンプライ

アンスやガバナンスについては、大局的な見地から助言・監視する法律専門家が不在だったことが、内部監査が特定の法分野に偏ったり、監査のツールを作成しても適切に活用できなかつたりなど、本来あるべき法令遵守・コンプライアンスやガバナンスが不十分な結果になった一因ともいえる。このような弱点を克服する方法としては、社外役員に法律専門家を取り入れることが考えられる。その際には、適切な第三者を介した選定が望ましいと考える。

(2) 監査役による監査

監査役（外部）は、月に1度開催される取締役会に参加していた。監査役からのヒアリングによると、取締役会は、1回につき1時間、長いときは2時間程度で開催され、場合によっては会の終了後にオンラインで社長のAと情報交換を実施していた他、A及びBと週に1時間程度電話で情報交換をしていた。概ね月に5時間程度の関与をしていた。

取締役会では月次報告がなされていたが、当社の事業範囲が広範な上、細かい事業が多いため、それぞれの管理の深度が低くなってしまっていると感じていたということであった。

監査役は、監査法人との関係では、半期に一度、監査法人による監査結果報告を受けていた。監査結果報告の中に、売掛金の滞留の指摘があるが、架空売上の計上されたCS事業部の売上高の構成比率は5%未満であり、金額的に異常値とは考えていなかった。また、金券が計上されている勘定科目である販売促進費についての指摘事項があるが、受払管理が弱いことは聞いていたが、個別の管理に関して指示する立場になく、管理が弱い点は受払管理のみでないため、人員不足への対応をすべきものと考えていた。

監査役は、当社の事業範囲が広範でなおかつ事業部門が細分化されていることで各事業部門の管理の弱さを感じているのであれば、少なくとも取締役会の議題に挙げて議論するなど、その対応をすべきであった。また監査法人からの報告を受け、各期の監査結果報告において同様の指摘が継続しているにもかかわらず、当該内容に対し当社内で特段の対応をとっていないことも問題であった。適時に取締役会への報告や改善への対応がなされていれば、本件事案の不正について早期発見につながり損害額の低減につながっていたと思われる。

(3) 監査法人による外部監査

監査法人が、東京プロマーケットに上場する前の第15期から関与を開始しており、株式会社東京証券取引所の特定上場有価証券に関する有価証券上場規程の特例に基づく財務諸表の監査証明を行っている。

監査法人は、社長とは年に1~2回程度、ディスカッションの場を設けて、社長の経営に対する考え方などをヒアリングしていた。監査法人とし

ては、社長は売上の9割以上を占めるプロダクション事業を重視しており、社長直轄だったCS事業部に関しては事業部に委ねている印象があった。

監査役とは、おおむね年に2回（監査計画及び中間結果報告時、期末結果報告時）報告の場を設け、監査計画や監査結果の報告をしていた。報告時には監査役と指摘事項について議論していたが、その後監査役を通じて経営側への伝達は特になされていなかった。

各期の監査結果報告において継続的に同様の指摘が継続していた。これが経営側に適切に伝達され、適時に改善がなされていれば、本件事案の不正について早期発見につながり損害額の低減につながっていたと思われる。

(ア) 売掛金の残高確認について

売掛金の残高確認については第16期末から実施しており、第19期中間期を除いて毎半期に、重要先と無作為抽出先を選定して実施していた。

監査法人からのヒアリングによると、監査手続における確認状発送先の選定において、CS事業部の滞留債権も抽出されていた。しかしながら、Yが「発送するとクレームになる」と言って発送することに抵抗するため発送しないこともあった。またCS事業部の滞留債権について発送したものの回答がない先については代替的手続としてはヒアリングを実施していたとのことである。

(イ) 売掛金の滞留について

第19期末に人材紹介事業に関する売掛金の滞留について、過年度において内定時に売上計上し、未入社のため期末時点で請求していない売掛金について指摘がなされている。監査法人からのヒアリングによると滞留については第19期末になる前から存在していたが、コロナ影響によるものとの説明もあり当該内容について異常性までは感じていなかったとのことである。

また、監査法人からのヒアリングによると、CS事業部の売上の業務プロセスが他の部署と異なっている点を識別していたものの、売上高の割合が低いCS事業部に関して特段重点を置いて監査手続はしていないとのことである。

(ウ) 販売促進費について

第17期末より販売促進費の管理についての監査上の指摘が每期継続してなされている。キャンペーンでの配布用に購入している高額家電等について、購入時の稟議決裁が必ずしも十分でないこと、受払管理が十分ではないことが指摘されている。当該指摘に対して、第18期末から改善点として、一部についてワークフローの整備を進めているとのことであった。

監査法人からのヒアリングによると、キャンペーンにて高額家電を配布するケースについて当該指摘がなされていたとのことだが、社内で購入時の稟議決裁の徹底や受払管理の徹底をしていれば、度重なる多額の金券購入や多額の私的な支出に歯止めがかかっていた可能性もある。

(エ) 預金の管理について

第17期中間から預金管理に関して、期末残高と預金残高との照合活動が不十分であり、利用頻度の少ない口座について照合活動が存在していない点について、継続して問題点として指摘されている。利用頻度の高い口座については残高を照合しており、利用頻度の低い口座については残高証明書発行手数料処理や利息計上もれによる残高不一致があるとの指摘であるが、当該指摘に対してその後特段の整備運用は進んでおらず、改善がなされていない。

預金残高照合という会計処理の基本的な事項について、改善することなく継続して指摘されていることから、財務会計面での社内の体制の脆弱性や管理責任者や監視役である監査役の危機意識の欠如を露呈している。

(オ) 決算体制について

第16期末から内部統制上の検討課題として決算体制の整備を促す指摘がなされ、その後も経理人員不足による短信公表時点での監査資料の未提出や開示資料の作成における指摘事項の多さについての指摘が継続している。監査法人からのヒアリングによると、Yは、会計監査の窓口であり、従前の上司であるDや、Dの退職後はGと監査結果の報告の場に出席していた。従前の上司であるDが退職したのちは2022年1月にCが入社するまで、経理担当として日常業務、決算業務、開示業務とほぼ一人で監査対応をしていたとの認識となっており、経理人員が不足していたことは否めない。

(カ) anyenv株式会社の仕掛品について

第19期中間及び期末において連結子会社のanyenv株式会社についてプロジェクト管理ができていないため仕掛品について適正な原価計算ができていない状況との問題点が指摘されている。

監査法人の当該指摘事項から、連結を構成するグループ会社の財務会計の管理面の弱さと子会社を管理すべき本社の管理体制の弱さを見て取れる。

3. まとめ

最後に、本件事案が発生した原因と再発防止策の要旨をまとめる。あくまでも参考であり、正確かつ詳細な内容については、上記本文の方を参照されたい。

(1) クレジットカードの不正使用・業務上横領ないし背任

Xがクレジットカードを不正利用できてしまったのは、Y個人がXによるカード使用に関する経理業務を独占し、正当な経費として計上し続けたことが主たる原因の一つではある。しかし、このようなことを許してしまった当社にも改善すべき点はある。この改善すべき点を放置していたという点で、クレジットカードの不正使用等を許してしまったことについて、当社役員に責任があるといえる。また、YやXがこのような行為をすることを未然に防ぐことや発見できなかったということで、その上長であったGやAに責任があったといえる。

本件事案を発生させてしまった当社の改善点としては、①法人名義のクレジットカードを利用する際は、経理への連絡用に事業責任者が利用報告書を作成・押印して利用の際の領収書等のエビデンスとともに経理に回付するというルールが定められていたが、経理によるチェックが働いておらず、X利用分の金券については、報告書やエビデンスの保管はされていないにも関わらず販売促進費として会計処理されていたこと、②利用明細を見れば不正使用であることが分かるのに、それを故意に又は確認をおろそかにしたために見逃していたこと及び③この不正使用であることを見逃していたことを発見できなかったことが考えられる。

これらの理由としては、①従業員ないし役員が各人の人的信頼に過度に依存したことで相互監視が弛緩していたこともあり直接の担当者がこれらを厳格に行うという意識が低かったこと、②Xが報告書やエビデンスを保管せずに会社JCBカードを利用できたため、度重なる多額の金券購入や多額の私的な支出したことからも明らかなおり販売促進費の稟議決裁が必ずしも十分でないこと、③販売促進用の物品や金券の受払管理が十分ではないこと、④クレジットカードの使用や当社の金銭の支出を確認し、不正を防止するために必要なマンパワーの不足、及び⑤不正な支出が担当者の目をすり抜けてしまうと、他に誰も気づかず、それでも業務が回ってしまう可能性のある手続きであったことが考えられる。必要な会計の情報をそれぞれの部署の責任者、執行役員を含む役員全員が見ることができるようになっていたとしても、各担当者が責任をもってこれらを確認しようという意識が少なかったともいえる。

(2) 架空売上

Xによる架空売上の計上が発覚しなかったのは、Y以外の者がCS事業部の売上の実態をチェックする機会がない状態になっていたところ、Y個人が、増大していく売掛の中身を精査することなく、それどころか上長らとのコーポレート会議において「全ての売掛を報告するよう」言われていたにもかかわらず、CS事業部の売掛債権だけを抜いた社全体の売掛を報告するなどしていたことが大きな要因の一つだと考えられる。当社役員は、このような状態になってしまふことを防ぐことなく、放置してしまっていたという責任があるといえる。Yを含む財務経理部全体を管理監督する役割を期待され、その責任

を負っていた執行役員が、実際に経理部門を監督しなくてもすんでしまうようなフローになっており、さらにXの直接の上長に会社全体を統括する立場のため売上の比重が少ない小規模なCS事業部まで統括しきれない代表取締役Aを配置してしまい、むしろ、追認する役割を果たしてしまっていた。

監査法人からは、第16期末から内部統制上の検討課題として決算体制の整備を促す指摘がなされ、その後も経理人員不足による短信公表時点での監査資料の未提出や開示資料の作成における指摘事項の多さについての指摘が継続していた。それにも関わらず改善されることはなかった。したがって、架空売上には、Xに架空売上をさせてしまった上長だけでなく、これらを改善しなかった当社役員にも責任があったといえる。

(3) 再発の防止

以上より、当社が、クレジットカードの不正利用や架空売上の計上を防ぐためにやるべきこととして、①当社名義のクレジットカードの使用、その他社内で購入時の稟議決裁の徹底や受払管理の徹底等当社が支払いを負担する際の手続きを確定しそれを厳格に運用すること、②従業員のコンプライアンスの意識を高め、手続きを守らなければならないという意識を高めること、③財務経理担当者の不正な利用を決して許してはいけないという意識を高め、事後のチェックを厳格に行うこと、そのために適切な責任者を配置すること、④財務経理担当者一人当たりの負担を減らす（確認する人員を増員する）こと、⑤使用された費用の詳細を複数で検討する仕組みを作ること⑥財務管理部の管理監督を強化することが考えられる。②や③のためには社内でセミナー等を行うことによりコンプライアンスの意識を高めることや、手続きどおり行わなければ実行できないという仕組みを作ることが考えられる。④や⑥には、経理人員を増加し、経理にダブルチェック体制といった適切な内部牽制の仕組みをいれること、適時に正確な会計数値を用いて各部署から報告させるなどして業況の適時適切なモニタリングを行うこと、内部監査部門を強化し、内部監査部門を主体に内部統制の評価を行い統制が弱いところは改善すること、内部統制の評価を継続的に実施し内部統制の運用状況をモニタリングすること、監査法人とのコミュニケーションを活用した監査役の監査機能の強化（監査法人からの指摘に対する対応力の強化も含む）などが考えられる。

以上