



2024年12月10日

各位

会社名 株式会社プロトコーポレーション  
代表者名 代表取締役社長 神谷 健司  
(コード番号 4298 東証プライム・名証プレミア)  
問合せ先  
役職・氏名 執行役員 鈴木 毅人  
電話 052-934-2000

## 特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2024年10月18日付「特別調査委員会設置及び2025年3月期第2四半期決算発表延期に関するお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、当社元社員が架空取引（役務提供の裏付けが確認できないままに取引先等と送受金がなされている取引）を行い、当社において一定の規模で取引先に対する架空の売上及び売上原価が計上されている疑い（以下「本件事案」といいます。）があることが判明したことから社内調査を行ってまいりましたところ、更に徹底して網羅的な調査を行うため、2024年10月18日、当社と利害関係を有さない弁護士及び公認会計士からなる特別調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、特別調査委員会より、その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. 特別調査委員会の調査結果

特別調査委員会による調査結果につきましては、添付の「調査報告書（公表版）」をご覧ください。なお、当該調査報告書につきましては、個人情報、機密情報保護等の観点から、部分的な非開示措置を施した上で公表しております。

#### 2. 当社連結財務諸表に与える影響について

2024年10月18日付「特別調査委員会設置及び2025年3月期第2四半期決算発表延期に関するお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、当社は、社内調査の結果、本件事案に係る期間は2016年7月から2024年3月まで、本件事案に係る架空の売上は1,831百万円（累計、消費税込）、架空の売上原価は1,978百万円（累計、消費税込）と認識しておりましたが、特別調査委員会においては、より遡った時期から当社元社員による架空取引が開始された可能性を視野に入れて調査が実施された結果、「調査報告書（公表版）」29頁に記載のとおり、当社の会計帳簿及び銀行口座取引明細上で確認することができる本件事案に係る期間は2014年8月から2024年3月までと認定されており、また、「調査報告書（公表版）」44頁に記載のとおり、本件事案による当社の連結財務諸表に対する影響額については架空の売上が1,959百万円（累計、消費税込）、架空の売上原価が2,130百万円（累計、消費税込）と認定されております（なお、他の資料によると、当社元社員による架空取引は2013年1月頃から開始されたものと認定されておりますが、2014年8月よりは当社の入出金を確認できる資料が残っていないため、影響額を確認することができません。）。

また、「調査報告書（公表版）」43頁に記載のとおり、当社が把握していない本件事案と同種・類似案件は発見されなかったとのことです。

#### 3. 今後の対応について

##### (1) 過年度の有価証券報告書等及び決算短信等について

当社は、特別調査委員会の調査結果を受け、最終的な会計処理等を検討し、当社の過年度の連結財務諸表に与える影響額を決定の上、2024年12月20日までに、かつ可能な限り早期に、過年度の有価証券報告書、四半期報告書及び内部統制報告書の訂正報告書の提出並びに決算短信及び四半期決算短信の訂正を行う予定で作業を進めてまいります。

(2) 2025年3月期半期報告書の提出及び2025年3月期第2四半期決算の発表について

当社は、2024年11月14日付「2025年3月期半期報告書の提出期限延長申請に係る承認のお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、延長後の提出期限である2024年12月20日までに、かつ可能な限り早期に、2025年3月期半期報告書の提出を行うよう作業を進めてまいります。

また、2025年3月期第2四半期決算の発表につきましても、2024年12月20日までに、かつ可能な限り早期に行うよう作業を進めてまいります。

(3) 再発防止策等について

当社は、今回の調査報告書の結果を真摯に受け止め、今後の再発防止に全力で取り組む所存であります。なお、具体的な再発防止策等は、確定し次第速やかに公表いたします。

なお、本件事案に関与した当社元社員は、2024年11月30日付で懲戒解雇しております。

以 上

# 調査報告書

(公表版)

2024年12月10日

株式会社プロトコーポレーション 特別調査委員会

株式会社プロトコーポレーション 取締役会 御中

特別調査委員会

委員長 三宅 英貴

委員 那須 美帆子

委員 大西 良平

## 目次

第1 当委員会による調査の概要 .....	8
1 当委員会設置の経緯 .....	8
2 調査の目的 .....	8
3 当委員会の調査体制 .....	8
(1) 当委員会の構成 .....	8
(2) 調査補助者の選任 .....	9
(3) 事務局の選任 .....	9
4 当委員会の運営方針 .....	9
5 調査期間 .....	10
6 調査対象期間 .....	10
7 実施した調査手続の概要 .....	10
(1) 関係資料の精査 .....	10
(2) 当社の社内調査結果の検証 .....	10
(3) 関係者のメールアドレス等に対するデジタルフォレンジック .....	10
(4) 関係者に対するヒアリング .....	11
(5) 本件元社員の取引金融機関口座の取引履歴の確認 .....	12
(6) 社内アンケート .....	12
(7) 情報提供窓口（ホットライン）の設置・運営 .....	12
8 留意事項 .....	12
(1) 任意調査による限界 .....	12
(2) 当委員会の調査の目的 .....	13
(3) 証拠の散逸による限界 .....	13
(4) 時間的制約による限界 .....	13
第2 前提となる事実関係 .....	14

1 当社の概要	14
(1) 企業概要	14
(2) 沿革及び事業内容	14
(3) プロトグループの業績の推移	16
(4) 当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要	17
(5) 内部統制委員会とコンプライアンス体制	18
(6) 内部監査、監査役監査及び外部監査の状況	20
2 当社の業務執行体制	22
(1) 事業部制の組織	22
(2) 当社の職位及び職制	22
(3) 会計システム等の構成	23
(4) 売上計上、請求書発行及び仕入計上のプロセス	23
第3 当委員会が認定した事実関係	25
1 調査結果の概要	25
2 当委員会が認定した本件不正の概要	25
(1) 本件元社員の経歴	25
(2) 中古車領域における事業	25
(3) 本件不正の手口の概要	27
(4) 本件不正の関与者と動機	35
3 本件不正の発覚までの経緯	38
(1) 経理財務部 a 支社経理担当者の指摘	38
(2) 利益率の低い取引に関する社内の注意喚起	39
(3) 他社開発案件の B 社への外注を契機とした疑義の把握	39
(4) 当社による事実確認の状況	40
第4 同種・類似事案の調査結果	42

1	実施した調査の概要	42
(1)	社内アンケート調査・ホットライン	42
(2)	デジタルフォレンジック	42
(3)	関係者に対するヒアリング	42
(4)	本件元社員の自己承認取引の調査	42
(5)	本件元社員以外の事業部長の自己承認取引の調査	42
(6)	売上の先行計上取引の調査	43
(7)	業務委託費の調査	43
(8)	Pa 事業部の請求書チェックリストの調査	43
(9)	Pa 事業部の試算表の分析	43
2	実施した調査結果の概要	43
第5	当社の連結財務諸表に対する影響額	44
第6	発生原因の分析	45
1	発生原因の分析アプローチ	45
2	不正のトライアングル理論に基づく分析	45
(1)	動機について	45
(2)	機会について	46
(3)	正当化事由について	47
3	未然防止・早期発見を妨げた要因の分析	48
(1)	顧客からの入金時の振込元の確認の問題	48
(2)	請求書チェックリストにおける売上と支払いの紐づけの問題	48
(3)	異動時の引継ぎの問題	48
第7	再発防止策の提言	49
1	印刷物取引における外注先の選定・発注権限の事業部からの分離	49
2	大口取引先の担当者の複数化	49

3	異動時の引継ぎのルールの整備・運用 .....	49
4	売上計上や仕入計上等の業務プロセスの改善 .....	49
5	経理・財務部門の牽制機能の強化 .....	50
6	内部監査の体制強化 .....	50
7	リスク情報の集約と分析の高度化 .....	51
8	組織風土の改善の取組みの継続 .....	51
	別紙 1 「ヒアリング対象者一覧」	
	別紙 2 「本件元社員の取引金融機関口座一覧」	



略称一覧

略称	法人名・社名・役職名等
当社	株式会社プロトコーポレーション
プロトグループ	当社及びその関係会社により構成される企業集団
当委員会	当社が 2024 年 10 月 18 日付けで設置した特別調査委員会
あずさ監査法人	有限責任あずさ監査法人
金商法	金融商品取引法

## 第1 当委員会による調査の概要

### 1 当委員会設置の経緯

当社は、2024年5月、Pc事業部に所属する課長職の社員であったX氏（以下「本件元社員」という。）<sup>1</sup>による一部取引において、売掛金が未回収となる事案が発生したことを受けて、本件元社員に事情を確認しようとしたところ、本件元社員との連絡が取れなくなったが、その後、7月以降に本件元社員と直接連絡が取れ、事実関係の確認を進めた結果、本件元社員が2016年頃より架空取引（役務提供の裏付けができないままに取引先等と送受金がなされている取引）を行い、当社において一定の規模で取引先に対する架空の売上及び売上原価が計上されている疑い（以下「本件事案」という。）があることを把握した。当社は、社内調査によって本件事案の概要が判明してきたものの、本件事案の全容解明の必要性や同種又は類似事案の確認の必要性の観点から、さらに徹底して網羅的な調査を行うため、2024年10月18日開催の取締役会の決議によって、当社と利害関係を有さない弁護士及び公認会計士により構成される特別調査委員会として当委員会を設置し、同日、「特別調査委員会設置及び2025年3月期第2四半期決算発表延期に関するお知らせ」と題する適時開示を行った。

当該適時開示において、当社は、その時点において、本件事案に係る期間は2016年7月から2024年3月、本件事案に係る架空の売上は1,831百万円、架空の売上原価は1,978百万円と認識している旨を開示した。

その後、当社は、当委員会の調査に加え、過年度の有価証券報告書及び四半期報告書の訂正報告書の作成、監査法人の監査及び四半期レビューに時間を要する見込みであるとして、2024年11月14日、2025年3月期半期報告書の提出期限延長の承認申請を東海財務局に行い、同日、同提出期限を2024年11月14日から同年12月20日に延長する承認を受けた。

### 2 調査の目的

当委員会の調査の目的は以下のとおりである。

- ① 本件事案に関する事実関係（同種又は類似事案の存否を含む。）の確認
- ② 本件事案による当社の連結財務諸表等への影響の検討
- ③ 本件事案が発生した原因の分析と再発防止策の提言
- ④ その他、当委員会が必要と認めた事項

### 3 当委員会の調査体制

#### (1) 当委員会の構成

当委員会は、下表のとおり、委員長及び委員2名により構成される。委員長及び各委員は、いずれも当社から業務を受任したことはなく、利害関係のない外部専門家である。

---

<sup>1</sup> 当社は、2024年11月30日付けで本件元社員を懲戒解雇している。

委員長	三宅 英貴（弁護士、アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業）
委員	那須 美帆子（公認会計士、PwC リスクアドバイザー合同会社）
委員	大西 良平（弁護士、アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業）

## (2) 調査補助者の選任

当委員会は、以下の外部専門家を調査補助者として選任した。

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業

高田 将寛（弁護士）

高橋 将希（同上）

齋藤 凌（同上）

高橋 慶伍（同上）

PwC リスクアドバイザー合同会社（日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームを含む。）

小澤 茂樹（公認会計士）

成戸 宏隆（同上）

徳野 文子ほか 26 名

## (3) 事務局の選任

当社は、本件事案を把握して以降、神谷健司代表取締役社長（以下「**神谷社長**」という。）を筆頭として、清水茂代司常務取締役ガバナンス統括部門担当（以下「**清水常務**」という。）が統括する社内調査チームを組成して社内調査を実施していたところ、当委員会は、清水常務を事務局として選任し、資料提出の要求やヒアリングの調整依頼等を行った。

## 4 当委員会の運営方針

当委員会は、当委員会設置前に当社が実施した社内調査の状況を把握し、当社の会社法監査及び金商法監査を行うあずさ監査法人とも協議した結果、本件事案は本件元社員による単独の不正の可能性が高く、当社の連結財務諸表等の作成責任を負う経営者の誠実性に対する疑義が把握されていないこと、当社は当委員会の調査結果を踏まえて本件事案の過年度の決算への影響を早期に確認して迅速に決算・監査対応を行う必要があることなどの事情を踏まえ、当社及びあずさ監査法人と緊密に連携して運営する方針を採用した。

具体的には、当委員会は、当社及びあずさ監査法人との間でそれぞれ定期的に進捗報告を行うなどのコミュニケーションを実施し、調査継続中に適時に情報共有を行った。

他方、当委員会の調査の客観性等を確保するため、当委員会の委員長と当社間の契約において、以下の各事項を合意した。

- ① 調査の方針・手続を立案・決定する権限は当委員会に専属すること
- ② 成果物である調査報告書の起案権は当委員会に専属すること
- ③ 当社は、調査に全面的に協力する義務を負い、当社及びその子会社や関連会社の役職員をして、当委員会の調査に全面的に最優先で協力するよう指示すること

## 5 調査期間

当委員会は、2024年10月10日から事前準備の活動を開始した後、同月18日付けで設置され、同年12月9日までの間、調査及び調査結果のとりまとめを行った。

## 6 調査対象期間

当委員会は、当社の銀行口座取引明細が入手可能な最も古い時期が2014年10月であることを踏まえ、同月の入出金に対応する取引が行われた2014年8月から2025年3月期第1四半期までの期間を調査対象期間として設定した。一方、ヒアリングなどによる事実関係の確認は同期間前に必要な範囲で遡って実施することとした。

## 7 実施した調査手続の概要

当委員会が実施した調査手続の概要は以下のとおりである。

### (1) 関係資料の精査

当委員会は、当社の組織図、社内規程、関係者の経歴・人事に関する資料、業務フローに関する資料、社内調査チームが本件事案に関して作成・収集した資料、内部監査に関する資料、内部通報制度・通報実績に関する資料、取締役会、内部統制委員会や監査役会など重要な会議体の議事録、外部専門家を利用したサーベイの成果物、あずさ監査法人の監査概要報告書等を当社から入手してその内容を精査した。

### (2) 当社の社内調査結果の検証

当社は、当委員会設置前の社内調査の過程で社外の関係者に対するヒアリングや資料提出依頼を行って、本件事案で計上された架空の売上及び売上原価や関係者間の資金移動の状況等を相当程度把握していた。こうした状況を踏まえ、当委員会は、初動調査として、当社による社内調査の実施状況や調査結果の検証を行った。

### (3) 関係者のメールアドレス等に対するデジタルフォレンジック

上記第1・4のとおり、当委員会設置前の当社の社内調査では、本件元社員による単独の不正の可能性が高いと認識されていたものの、当委員会は、本件元社員以外の関与

者の存在など本件事案の組織性の有無や本件事案と同種・類似事案の有無を確認するため、関係者のメールデータ等に対するデジタルフォレンジックを実施した。

まず、本件元社員に対しては、会社貸与携帯電話<sup>2</sup>、SKYSEA Client View<sup>3</sup>の操作ログ（直近1年分）、社内メールデータ（2015年4月以降の全データ）<sup>4</sup>、社内チャットデータ（2015年4月以降の全データ）及びGoogleドライブ（個人Drive）のデータを保全した。ただし、本件元社員の会社貸与PCは本件事案の発覚時に自ら投棄したと説明して実機を確保することができず、データを保全することができなかった。また、本件元社員の私用携帯電話については、本件事案の発覚時に同様に自ら投棄したと説明して実機を確保することができず、データを保全することができなかった。他方、本件元社員が当該投棄後に新たに使用を開始したと説明する私用携帯電話については、本件元社員に対するヒアリング実施中に使用状況やデータの確認を目視で行った結果、データ保全の必要性はないと判断した。

次に、本件事案が発生した期間に本件元社員が所属した事業部に所属する直接の上席者、部下、後任者や事業部門担当の役員といった関係者16名の貸与PCのデータを保全した上、そのうち直接の上席者や後任者合計8名の対象者については社内メールデータ（本件元社員と在任重複期間中において、当該対象者が送信者となっているものに限る。）と一部社内チャットデータの保全も行った。

当委員会は、本件元社員及び関係者16名について保全したメールデータ及びチャットデータをキーワード検索等によって絞り込んだ結果、49,397件のデータのレビューを実施した。また、本件元社員の会社貸与携帯電話を含むその保全データについても、本件事案に関連するデータのレビューを実施した。

当委員会は、こうしたレビューの結果、抽出された内容をヒアリング等に活用した。

#### (4) 関係者に対するヒアリング

当委員会は、本件事案の架空取引を実行した本件元社員に対する複数回のヒアリングを対面で実施した。また、デジタルフォレンジックの検出事項を踏まえ、本件元社員の上長や後任者、常勤監査役や神谷社長、清水常務といった社内の関係者に対するヒアリングを実施した。

さらに、社外の関係者に対するヒアリングも実施した。具体的には、本件事案の架空取引の売上先であるA社において取引申込みの承認をしていた社員1名に加え、仕入先2社の関係者4名に対するヒアリングを実施した。

---

<sup>2</sup> 本件元社員の会社貸与携帯電話については、本件事案の発覚時に本件元社員が投棄したものの、その後、拾得物として回収されたことによって当社が実機を保管していた。

<sup>3</sup> 当社が導入していたPCのモニタリングツールであり、社員のPCの操作ログが保存されている。

<sup>4</sup> 当社では、2012年8月から社内メールとしてGmailが利用されており、削除されたものも含め、在籍中の社員のメールデータは全て無制限でアーカイブされる設定となっていた。

当委員会が実施したヒアリングの対象者は、別紙1「ヒアリング対象者一覧」のとおりであり、関係者合計17名に対し、合計18回のヒアリングを実施した。

#### (5) 本件元社員の取引金融機関口座の取引履歴の確認

当委員会は、本件元社員が使用していた別紙2「本件元社員の取引金融機関口座一覧」記載の金融機関の口座の取引履歴のデータの任意提出を受け、提出を受けた全取引口座について10万円以上の入出金履歴を抽出した上、入出金の経緯等不明なものについて本件元社員にヒアリングで質問する調査を実施した。

#### (6) 社内アンケート

当委員会は、主に本件事案と同種・類似事案の有無の確認や本件事案の原因分析に資する情報の収集を目的として、当社の全役員・正社員536名及びアルバイト社員を含めた合計598名<sup>5</sup>を対象とした社内アンケートを実施した。

社内アンケートは、2024年10月31日から同年11月8日までの間、当委員会が構築したオンライン環境のアンケートサイトを利用して実施し、同月11日までに対象者全員（回収率100%）から回答を受領して必要なフォローアップを実施した。

また、社内アンケートの案内では、回答者に真実の回答を促すインセンティブを付与するため、社内処分等の対象となる回答がなされた場合でも自主的に申告したことが社内処分等にあたって有利な事情として斟酌され得ることを明示した。

#### (7) 情報提供窓口（ホットライン）の設置・運営

当委員会は、主に本件事案と同種・類似事案の有無の確認を目的として、当社のグループ会社も対象とした情報提供窓口を2024年10月31日から同年11月29日までの期間にかけて設置・運営した。具体的には、当委員会の調査補助者が所属するアンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業に情報提供窓口を設け、メールのほか、電話や書面による匿名の情報提供も可能として、その旨を情報提供窓口設置の案内に明記した。

上記期間中、情報提供窓口に対する情報提供はなかった。

## 8 留意事項

### (1) 任意調査による限界

当委員会の調査は、法令上の権限に基づく直接強制又は間接強制の強制力を伴うものではなく、関係者の任意の協力のもとで実施されたものであり、仮に関係当局が法令上の権限に基づいて調査・検査を行った場合には当委員会の認定とは異なる事実関係

---

<sup>5</sup> 農業事業、養殖事業及び飲食事業に従事するアルバイト社員や休職者（産前産後休業、育児休業、私傷病による休職）は、社内アンケートの対象から除外した。

が明らかになる可能性がある。

## (2) 当委員会の調査の目的

当委員会は、当社において発生した本件事案の事実関係と当社の過年度の連結財務諸表への影響を検討して当社による早期の決算・監査対応を可能にするとともに、その発生原因を分析して的確な再発防止策を提言することを主たる目的としており、個々の役職員の法的責任や管理責任、経営責任の追及を目的とした調査は実施していない。

## (3) 証拠の散逸による限界

当委員会は、上記第1・7(3)のとおり、関係者のメールアドレス等に対するデジタルフォレンジックを実施したものの、本件元社員の会社貸与PC及び本件事案の発覚時に本件元社員が投棄したとする本件元社員の私用携帯電話については、本件事案の発覚時に投棄したと説明して実機を確保できなかったことからデータ保全等を実施することはできなかった。

また、本件事案の開始時期を調査する過程では、過去の当社の会計帳簿及び取引金融機関のデータが必要となったが、当社における保存期間や取引金融機関からの入手可能期間に制限があり、過去の古いデータについては入手することができなかった。

## (4) 時間的制約による限界

当委員会の調査は、当社が提出期限を延長した2025年3月期半期報告書の提出期限である2024年12月20日までに過年度の法定開示書類の各訂正報告書とともに同半期報告書を提出するスケジュールを実現するための厳しい時間的制約のなかで実施された。当委員会が本件元社員に任意提出を依頼した取引金融機関口座の取引履歴の一部は、上記第1・5の調査期間の末日である2024年12月9日時点において入手未了の状況にあるが、当委員会は、既に実施済みの関係者に対するヒアリングの結果や既に入手済みの本件元社員の取引金融機関口座の取引履歴等から、仮に入手できたとしても調査結果に大きな影響は生じないと判断して調査を終了することとした。

## 第2 前提となる事実関係

### 1 当社の概要

#### (1) 企業概要

本調査報告書提出日時点の当社の企業概要は下表のとおりである。

会社名	株式会社プロトコーポレーション (PROTO CORPORATION)
資本金	18 億 4921 万円
本社 (東京本社)	愛知県名古屋市中区葵一丁目 23 番 14 号 プロト葵ビル 東京都新宿区西新宿六丁目 18 番 1 号 住友不動産新宿セントラルパークタワー23 階
創業	1977 年 10 月
設立	1979 年 6 月
代表者	代表取締役社長 神谷 健司
従業員数	536 名 (連結ベース : 1,523 名) (2024 年 3 月末現在)
事業内容	新車・中古車、パーツ・用品等をはじめとしたモビリティ関連情報並びに生活関連情報サービスの提供
事業所所在地	(本社) 名古屋、東京 (支社) 札幌、仙台、高崎、長野、浜松、名古屋、金沢、大阪、広島、松山、福岡、熊本 (営業所) 秋田、盛岡、郡山、水戸、さいたま、千葉、横浜、新潟、静岡、沼津、岐阜、四日市、富山、京都、姫路、岡山、山口、高松、北九州、鹿児島、Toma ROSSO TOGO FARM、Kitchen Labo、美浜アクアファーム
事業年度	毎年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日までの 1 年

#### (2) 沿革及び事業内容

当社は、1977 年 10 月、現代表取締役会長である横山博一氏によって「月刊中古車通信 (現・グー)」が名古屋にて創刊されたことにより創業され、1979 年 6 月、中古車情報誌の制作・販売を主たる目的とした「株式会社プロジェクトエイト」として設立された。

1991 年 2 月に現社名に商号変更するとともに、当初の東海版から静岡版、関西版、北関東版、首都圏版など全国各地に進出し、1996 年 10 月には、インターネットによる中古車情報サービス「Goo-net (現・グーネット)」を開始して WEB 展開に注力した。その後、中古車から車検、整備、新車など自動車関連サービスを拡大しながら、バイク、パーツ、不動産、レジャー、農業など様々な領域に事業展開した。

2001 年 9 月に当時のジャスダック (店頭) 市場に株式を上場した。当社株式は、2019 年 3 月には東京証券取引所 JASDAQ (スタンダード) から同取引所市場第一部に市場



変更され、同年9月には名古屋証券取引所市場第一部に上場された。その後、それぞれの市場区分の見直しにより、当社株式は、東京証券取引所市場第一部から同取引所プライム市場へ、名古屋証券取引所市場第一部から同取引所プレミアム市場へ移行された。

当社は、「挑戦を未来の力に変え 夢と感動 楽しい！ で社会に貢献する」という経営理念を掲げており、「個性」を活かした「独創的」な商品を「実現」し、広く社会に「総合提供」する理念が社名にも含意されている。



(出典) 当社ウェブサイト

現代表取締役社長である神谷健司氏は、2014年4月に代表取締役社長に就任して現在に至る。

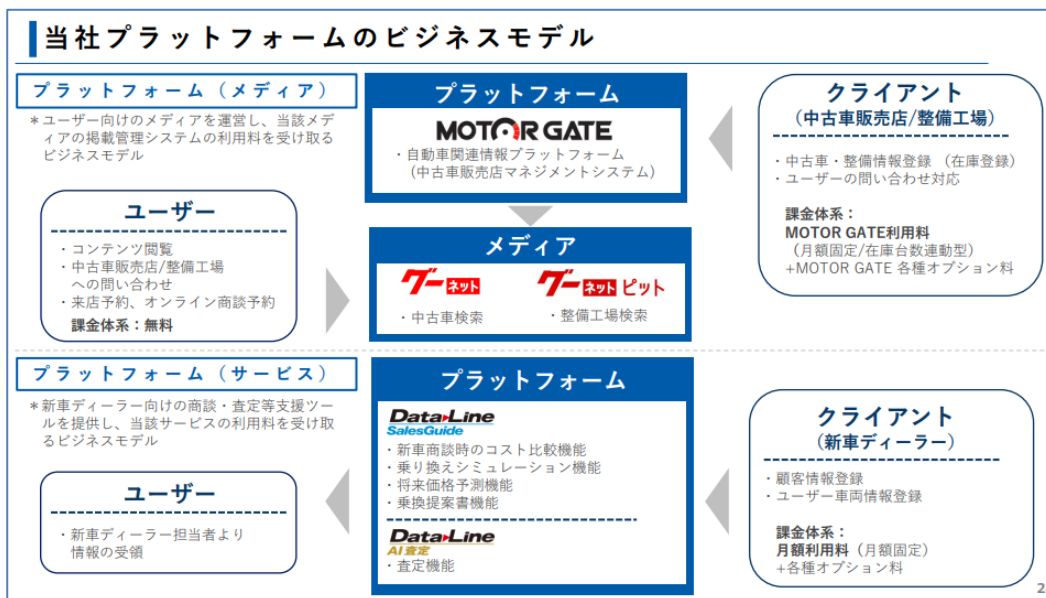
2024年3月末時点において、プロトグループは、当社、連結子会社18社及び持分法適用関連会社1社により構成されており、以下の3つの事業セグメントにより事業展開している。

#### (プラットフォーム)

当社では、モビリティに関連する事業領域のうち、主に中古車領域、整備領域、新車領域で事業展開している。中古車領域では、自動車ディーラー、中古車販売店等の商品在庫車両データを広告出稿として収集し、それらの在庫車両データを整理・分類してデータベース化し、最終的には当社のメディア（情報誌・ウェブサイト・アプリケーション）を通じて情報コンテンツとして提供している。整備領域では、整備工場の車検、整備等に関するデータを収集し、これらのデータを整理・分類してデータベース化し、最終的には当社のメディア（ウェブサイト・アプリケーション）を通じて情報コンテンツとして提供している。新車領域では、新車商談支援システムを提供し、自動車ディーラーの商談支援を行っている。

主な事業収入としては、自動車ディーラー、中古車販売店、整備工場等が所有する自動車又は整備に関するデータを当社のシステムに登録するためのシステム利用料及び当社のメディアに掲載する情報掲載料（広告収入）と、情報コンテンツや関連サービスを提供する情報・サービス提供料がある。

以下は、プラットフォームのビジネスモデルの概要である。



(出典) 当社が2024年8月5日に公表した2025年3月期第1四半期決算説明資料  
 24頁

### (コマース)

当社の連結子会社は、輸入タイヤ及びホイールの販売、国産タイヤ及びホイール等の販売、オークション会場から仕入れた車両の海外への輸出、国内中古車販売店の中古車輸出支援業務、商品券やギフト券等のチケットの流通事業といった事業を行っている。

### (その他)

当社は、賃貸等不動産の保全・管理及び農業事業を行っている。また、当社及び連結子会社は、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）事業としてデータ入力業務、デザイン制作業務、Webソリューション業務並びにテレマーケティング業務に関するサービスの提供、ソフトウェアの開発・販売、人材派遣事業、映像制作及びバスケットボールチームの運営を行っている。さらに、連結子会社は、売電事業、投資事業等を行っている。

### (3) プロトグループの業績の推移

有価証券報告書等の法定開示書類によると、当社の2019年3月期から2024年3月期までの業績（連結）の推移は下表のとおりである。なお、下記第5の当委員会が認定した当社の連結財務諸表に対する影響額は下表には反映されていない。

(単位：百万円)

事業年度	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
売上高	62,251	59,127	55,787	57,446	105,596	115,548
経常利益	5,004	5,354	6,118	6,622	6,963	8,274
親会社株主に帰属する当期純利益	3,159	4,991	4,853	5,880	4,424	5,471
純資産額	28,029	31,932	35,934	40,397	43,515	47,664

2024年3月期セグメント別実績では、「プラットフォーム」は売上高31,467百万円、営業利益8,917百万円、「コマース」は売上高75,529百万円、営業利益623百万円、「その他」は売上高8,550百万円、営業利益303百万円を計上している。

当社は、2022年5月に中期3ヶ年計画（2023年3月期～2025年3月期）を公表しており、売上高1,250億円、営業利益100億円、ROE12%以上を経営数値目標として掲げている。

また、当社は、2024年8月5日に2025年3月期第1四半期決算短信を公表しており、売上高29,690百万円、営業利益2,277百万円、経常利益2,323百万円、親会社株主に帰属する四半期純利益1,595百万円の連結経営成績を開示した。

#### (4) 当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査役制度を導入しており、監査役4名（うち常勤監査役3名）を選任し、原則月1回開催される監査役会による経営監視・監督体制を整備している。監査役4名はいずれも社外監査役であり、独立役員として指定されている。

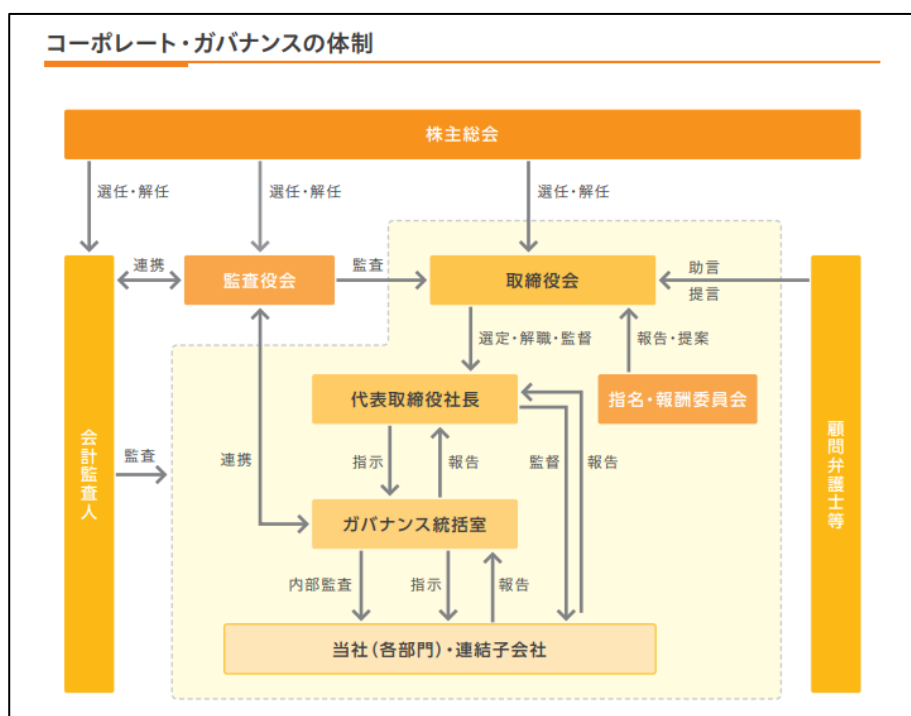
取締役会は、取締役12名（うち社外取締役4名）により構成され、毎月1回定時開催されており、必要に応じて臨時取締役会を開催して、取締役会規程に定められた付議事項を審議・決議している。社外取締役4名はいずれも独立役員として指定されている。また、当社は、任意の指名・報酬委員会を設置しており、役員報酬の決定方針及び報酬額（実支給額）の決定にあたっては、同報酬委員会における審議・決定プロセスを経ることとしている。

当社では、2021年3月期からグループ・ガバナンス体制構築3ヶ年計画を実施し、2つの外部法律事務所に委託したコンプライアンス・グループガバナンス調査に引き続き、外部会計ファームに委託した不正・コンプライアンスリスクサーベイを実施しており、その結果報告やフォローアップの進捗報告が取締役会に対して行われている。後者の外部会計ファームの2021年7月9日付け報告書では、プロトグループ各種ビジネスにおける外部委託先との取引に関連する業務プロセス統制の脆弱性が優先的に対応すべき課題として指摘されている。こうした指摘を受け、当社は、2023年3月期の対応として外注に関する内部統制3点セット、すなわち業務記述一覧、RCM（Risk Control

Matrix) 及び PFC (Process Flow Chart) の整備を完了したとしているが、当社自体は、2019年3月の東京証券取引所市場第一部への市場変更時の取引所の審査によって十分な内部管理体制が構築されているという認識のもと、これらはグループ会社を対象とした取組みとなっている。

また、当社は、執行役員制度を導入しており、特定の部門を所管している執行役員に取締役が有する業務執行権と同等の権限を与え、その担当職務の執行状況について、適宜、取締役会への報告を求めることとしている。本調査報告書の提出日時点において、9名の執行役員が選任されている。

当社のコーポレート・ガバナンスの体制の概要は下図のとおりである。



(出典) 当社の「統合報告書 2023」19 頁

また、当社の2024年6月27日付けコーポレート・ガバナンス報告書によると、当社には親会社はいないとされている。2024年3月31日現在において、筆頭株主は、株式会社夢現（所有株式割合 33.72%）であり、当社の役職員では、創業者であって現代表取締役会長の横山博一氏が株主（所有株式割合 2.22%）として記載されている。

## (5) 内部統制委員会とコンプライアンス体制

当社は、コンプライアンス規程に基づいて、代表取締役社長を委員長とする内部統制委員会を設置しており、コンプライアンス体制を整備している。

## ア 内部統制委員会の活動状況

内部統制委員会は、毎月開催されており、法令・社内規程等の遵守状況を確認した上、必要に応じて、コンプライアンス体制を見直すとともに、子会社を含むプロトグループのリスク評価を行い、その管理及び低減を行っている。内部統制委員会には、常勤監査役1名も出席している。

## イ 社内研修の実施状況

2014年以降の事業部長・責任者会議にて実施された社内研修等の資料では、労務管理や時間外労働、ハラスメントのテーマが多く扱われており、特に2022年以降は、他社の不祥事の事例をベースにした組織風土をテーマとした研修も複数回行われている。

また、グループ横断のコンプライアンス基礎教育を充実させるため、2023年には社内イントラ内の「PROTO Compliance Self-Learning」をリニューアルして、幅広いコンプライアンスのテーマについて、短時間で概要を理解することをコンセプトとした250のコンテンツ（2023年1月現在）が聴講可能となっている。

## ウ コンプライアンス体制及び内部通報制度

当社は、法令・社会規範を遵守し、高い倫理観をもって事業活動を推進するため、「企業行動憲章」を整備しており、2024年10月18日に改定された「プロトグループ企業行動憲章」では、サステナブル、適正な取引、公正な情報開示・建設的な対話、人権の尊重、職場環境、環境問題、危機管理の徹底及びガバナンスについて基本姿勢が規定されている。

そして、当社は、法令・定款等に違反する行為を発見した場合の報告体制として、内部通報制度規程<sup>6</sup>を整備しており、同規程に基づいて内部通報受付窓口を設置・運用している。プロトグループの役員や従業員（正社員、アルバイト社員、契約社員、派遣社員、嘱託社員等）に限らず、取引先や退職者（退職後1年以内）も利用することができ、当社のガバナンス統括室、監査役会及び社外取締役宛の内部通報受付窓口並びに委託先の法律事務所に外部窓口が設置されている。内部通報制度運用方針として、通報者に対する不利益な取り扱いの禁止や通報に関する秘密保持の徹底などが規定されており、当社ウェブサイトにもこうした制度概要や内部通報受付窓口のリンクが貼付されて社内外に周知されている。

当委員会が内部通報制度の利用実績を確認したところ、2020年7月以降、合計53件の通報実績が確認された。内部通報窓口の受付状況については、内部統制委員会への報告が行われている。

---

<sup>6</sup> 当社は、公益通報者保護法の改正や同法に関する消費者庁のガイドライン等を踏まえて、2020年6月に内部通報制度の実効性向上に向けた見直しを行っている。

当社は、コンプライアンス規程に反する事態が発生した場合には、必要に応じて代表取締役社長を対策本部長とするリスク管理対策本部を設置することができ、公正・妥当な調査を行って厳正に対処するとしている。リスク管理対策本部は、平時にリスクを把握して管理するよりは、コンプライアンス違反が発生した有事における懲罰委員会としての活動を行っている。

## エ リスク管理体制

当社は、リスク管理規程を整備しており、「コンプライアンスに関するもの」、「財務報告に関するもの」といった一定の業務の遂行を阻害する要因を「リスク」としてそれぞれ部門内のリスク管理体制を構築している。部門の担当役員は、リスク管理責任者として当該部門のリスク管理を統括し、当該事業部・部・室の事業部長・責任者は、リスク管理担当者としてリスク管理責任者を補佐する。リスク管理責任者とリスク管理担当者は、リスク管理対策本部から指示があった場合にはその指示に従わなければならないとされている。

また、一定の業務執行に係るリスクは「特定リスク」として別途管理責任者が置かれている。

## (6) 内部監査、監査役監査及び外部監査の状況

当社の内部監査、監査役監査及び外部監査の状況は以下のとおりである。

### ア 内部監査の状況

当社は、業務効率及び収益の向上と会社財産の保全に寄与することなどを目的として、ガバナンス統括室を設置している<sup>7</sup>。ガバナンス統括室は、期初に立案した監査計画に基づき、全国各支社・営業所・子会社を対象としたリモートの監査を行い、主に社内諸規程と実務の照合、帳票の管理・整備状況を確認する。監査により明らかになった指摘事項については、改善の指示やその後の改善結果のチェックを行う。レポートラインとしては、定期的に代表取締役社長、監査役及び監査役会並びに内部統制委員会に監査結果を報告している。また、内部監査によって明らかになった指摘事項が発生した場合は、その内容、対策、経過について内部統制報告として取締役会に報告している。監査結果の報告は、「内部監査（懸念事項）まとめ」と題するエクセル資料により、懸念事項に対する確認/指摘・指導事項と対応が記録されている。本件事案又はその兆候について、内部監査が懸念事項として指摘・指導等を行った形跡はない。

また、ガバナンス統括室は、当社及び連結子会社における内部統制の整備・運

<sup>7</sup> 従前、内部監査機能は内部監査室が担っていたが、2021年3月1日付けで同機能はガバナンス統括室に移管されて内部監査室は廃室となった。

用状況を検討・評価し、必要に応じてその改善を促すとともに、モニタリングやリスク認識をする責務を担う。内部統制報告書は、代表取締役社長の委任を受けてガバナンス統括室が作成し、その評価・確認も同室が行う。2020年3月期から2024年3月期までに当社が提出した内部統制報告書では、重要な事業拠点の「売上高」、「売掛金」、「棚卸資産」に至る業務プロセスが評価対象とされており、いずれも事業年度末のプロトグループの財務報告に係る内部統制は有効との評価結果となっている。

本件事案の発覚時において、ガバナンス統括室には4名が配置され、そのうち内部監査を担当する専任社員は1名であり、残り3名は当該専任社員による内部監査を支援する業務を行う体制であった。その後、2024年12月1日付けでガバナンス統括室は6名体制（うち専任社員2名）に増員された。

#### イ 監査役監査の状況

当社の監査役監査は、取締役会への出席、書類の閲覧、関係者へのヒアリング等を通じて、取締役の職務執行状況、内部統制の整備運用状況等を監査している。本件事案については、売掛金の未回収が発生して本件元社員と連絡がとれなくなった状況を把握し、その後は、リスク管理対策本部における報告などによって社内調査の状況のモニタリングを行っていた。

なお、従来、定時監査役会の後に「社外役員との情報交換会」が開催されていたが、2024年8月の定時監査役会から、社外取締役がオブザーバーとして監査役会に参加している。

#### ウ 外部監査の状況

当社の会社法監査及び金商法監査は、2007年7月以降、あずさ監査法人が行っており、調査対象期間における当社の連結財務諸表・財務諸表の監査・四半期レビューについて、あずさ監査法人は、いずれも無限定適正意見・無限定の結論を付記した監査報告書・四半期レビュー報告書を発行している。なお、四半期開示の見直し後の任意レビューも実施しており、2024年8月5日に当社が公表した2025年3月期第1四半期決算短信には、あずさ監査法人の期中レビュー報告書が添付されている。

当社の2024年3月期の財務諸表・連結財務諸表に対するあずさ監査法人の監査報告書には、「プラットフォームセグメントのメディアの売上高の正確性」が、契約管理から売上高の計上に至る一連の業務プロセスがITシステムの整備・運用状況に依拠していることなどから、監査上の主要な検討事項（いわゆるKAM）として記載されている。

## 2 当社の業務執行体制

### (1) 事業部制の組織

当社は、業務運営の基本組織を職制に基づいた事業部制としており、2024年4月1日付けの組織体制として、代表取締役会長をCEO、代表取締役社長をCOOとして、以下の業務執行体制を構築している。

事業・部門
モビリティ事業（四輪）
モビリティ事業（メーカー・ディーラー）
モビリティ事業（整備）
モビリティ事業（二輪・流通）
農業・養殖事業
旅行事業開発部門
ITソリューション部門
ガバナンス統括部門
管理部門
関連会社戦略部門
ブランド戦略部門
経理・財務部門

### (2) 当社の職位及び職制

#### ア 当社の職位

当社における「職位」は、資格等級制度に基づく人事管理上の地位をいう。当社の職位は、①部長、②課長、③係長、④主任、⑤一般社員、⑥シニアフェロー、⑦ミドルフェロー、⑧フェロー、⑨アソシエイトで構成されている。

#### イ 当社の職制

当社における「職制」は、経営目的を達成するための組織管理上の地位をいう。

当社の職制として、事業部・営業部に「事業部長」が置かれ、事業部長は、担当役員の名を受け、所管部署の職務を統轄する最高責任者として、事業部・営業部内の業務運営及び労務管理の全般的な権限を有するとともに、所属員を指揮監督し、所管の業務執行を分掌する。必要と認められた場合には事業部長代理を置くことができる。

同様に、部及び室には「責任者」、支社に「支社長」、営業所及び駐在員事務所に「所長」が置かれ、必要な場合、「責任者代理」、「支社長代理」、「所長代理」、「拠点責任者」をそれぞれ置くことができる。



### (3) 会計システム等の構成

当社は、会計システムとして、①販売管理、②財務会計・管理会計、③固定資産管理の3種類を使用している。

また、当社では、新規顧客登録申請や請求書の確認といった経理周辺業務をオンライン上で処理することができる「経理フロント」と呼ばれる機能が社内に導入・運用されている。そして、顧客に対しては、「OK! PROTO」と呼ばれるサイトのアカウントを発行し、見積書の提出、商品申込書の提出と顧客の商品申込みの承認、当社からの請求書の送付といった処理をデータのやり取りによって行うシステムが導入・運用されている。

ただし、「OK! PROTO」の運用が開始されたのは2018年4月分の取引からであり、その前は、当社から顧客に対する商品申込書や請求書の送付といった処理は紙媒体の書類の授受により行われていた。

### (4) 売上計上、請求書発行及び仕入計上のプロセス

本件事案に係る重要な業務プロセスである売上計上、請求書発行及び仕入のプロセスの概要は以下のとおりである。

#### ア 売上計上プロセス

売上照合から売上計上までのプロセスは、大要、以下のとおりである。

- ① 営業担当者は顧客と商談確定後、「経理フロント」上で「商品申込書（契約書含む）」を作成し、事業部長へ申請し承認を得る。
- ② 事業部長は、申請内容を確認後、承認を行う。また経理部門でも申込内容を確認後、経理コードを発番し承認を行う。
- ③ 顧客にて、「OK! PROTO」を通じて、「経理フロント」上で申込内容を確認し、申込（承認）を行う。
- ④ 経理は、売上締め処理に際して、販売管理システムから契約データを出力して「経理フロント」にアップロードすることにより、「経理フロント」の売上管理台帳との照合を行う。
- ⑤ 経理は、上記照合で差異がない状態になった後、売上管理台帳の仮締め処理を事業部長に依頼し、事業部長が仮締め処理を行う。
- ⑥ 経理は、再度④の照合を行い、契約データと売上管理台帳との完全一致を確認した後、売上管理台帳の本締め処理を行う。
- ⑦ 経理は、販売管理システムの本締め処理を行い、財務会計・管理会計システムのデータと売上管理台帳との照合を行う。

本件事案は、当社が外注先を利用して顧客に役務提供を行う取引であったが、

外注先による顧客への納品等の確認は手続としては特段実施されていなかった。

#### イ 請求書発行プロセス

請求書控確認から請求書発行までのプロセスは、大要、以下のとおりである。

- ① 経理は、販売管理システムから請求データを出力して「経理フロント」にアップロードし、「経理フロント」のデータを基に、営業担当者に対して請求書控の確認依頼を行う。
- ② 営業担当者は、顧客毎に請求書控の内容を確認し、請求書を公開しても問題がないか回答する。
- ③ 経理は、上記②の回答で問題がない場合、請求書発行前に請求データを販売管理システムから再度出力し、「経理フロント」内の請求データとの照合を行う。
- ④ 経理は、販売管理システムと「経理フロント」の請求データの完全一致を確認した後、請求書公開データをアップロードして顧客に公開する。

#### ウ 仕入計上プロセス

請求書の承認から仕入計上までのプロセスは、大要、以下のとおりである。

- ① 事業部長は、外注先より請求書が届き次第、請求内容及び金額の確認を行って、承認・押印して支社経理に提出する。
- ② 支社経理担当者は、事業部長から提出された請求書と請求書チェックリストを基に、財務会計・管理会計システムに債務計上入力を行う。
- ③ 支社経理担当者は、請求書と財務会計・管理会計システムの債務の登録画面を照合し、入力内容を確認して同システムから「複数部門債務伝票」を出力・承認する。
- ④ 本社経理担当者は、支払情報の更新及び仕訳インターフェース処理を行い、財務会計・管理会計システムに仕訳データを取り込む。
- ⑤ 支社経理担当者は、本社経理担当者による更新処理終了後、請求書チェックリストと支払伝票で確認を行い、終了次第請求書チェックリストに押印する。
- ⑥ 支社経理担当者は、月次処理終了後、本社経理に請求書、複数部門債務伝票を送付する。

購買・外注管理規程では、納品書の受取など検収の手続が規定されていたものの、本件事案の仕入計上プロセスでは、外注先による役務提供の証跡の確認は特段実施されていなかった。

### 第3 当委員会が認定した事実関係

#### 1 調査結果の概要

当委員会が本件事案を調査した結果、本件元社員が中古車領域の事業に関連して2013年1月頃から長期間にわたり、A社に対する架空売上を計上する取引を継続し、同取引の外注先への支払いの名目で支出した資金を原資としてA社に対する売掛金の回収を偽装するスキームによる不正（以下「**本件不正**」という。）を行っていた事実が認められた。本件元社員以外に本件不正に関与した当社の役職員は存在せず、本件不正は、本件元社員が単独で実行した不正であり、当社による組織的な不正とは認められない。

また、当委員会設置前の社内調査により、当社は、本件事案に係る期間は2016年7月から2024年3月、本件事案に係る架空の売上は1,831百万円、架空の売上原価は1,978百万円と認識していたが、当委員会は、当社の会計帳簿及び銀行口座取引明細上で確認することができる本件不正の開始時期は2014年8月であり、架空売上は1,959百万円、架空売上原価は2,130百万円と認定した。

#### 2 当委員会が認定した本件不正の概要

##### (1) 本件元社員の経歴

本件元社員は、1998年10月に当社に一般社員として中途入社し、当時のPa事業部a支社に配属され、翌1999年8月にPa事業部b営業所に異動した。そして、2002年4月に主任の職位となり、2004年4月にb営業所の所長に昇進した。

その後、2008年4月に係長の職位となり、2009年4月にPa事業部a支社に異動した。2011年4月に課長の職位となり、2015年9月にPa事業部の事業部長に昇進した。当時、Pa事業部の下には、b営業所、c営業所及びd営業所が置かれていた。

そして、2022年4月1日に事業部長から降格となってPc事業部に異動し、本件事案の発覚時は課長の職位にあったが職制上の地位はない状態であった。本調査報告書の提出時点では、本件元社員は既に懲戒解雇されている。

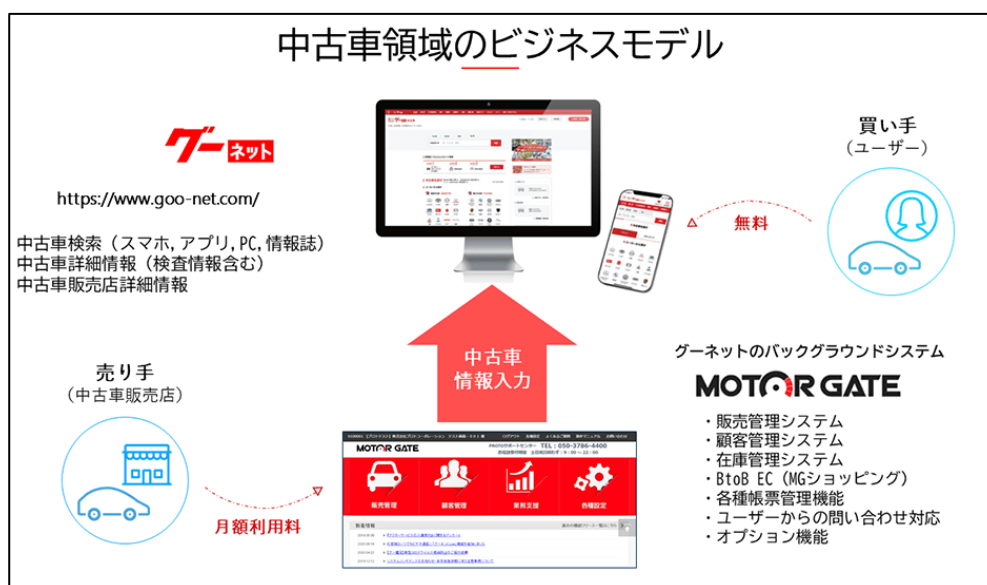
上記のとおり、本件元社員は、当社に入社後、2022年3月末までの間は、一貫してモビリティ事業の中古車領域の事業に従事しており、本件不正は、同業務に関連して発生したものである。また、本件元社員は、2022年4月にPc事業部に異動しているが、その後もPa事業部の後任にA社との取引を引き継がずに自ら担当して本件不正を継続した。

##### (2) 中古車領域における事業

上記第2・1・(2)のとおり、当社のモビリティ事業の中古車領域では、自動車ディーラー、中古車販売店等の商品在庫車両データを広告出稿として収集し、それらの在庫車両データを整理・分類してデータベース化し、最終的にはグーネット等を通じて情報

コンテンツとして提供している。また、自動車ディーラーや中古車販売店等の顧客にグーネットのバックグラウンドシステム「MOTOR GATE」を提供して月額利用料の収益を得ている。

以下は、中古車領域のビジネスモデルの概要図である。



(出典) 当社のウェブサイト

このように、顧客から「MOTOR GATE」の月額利用料を徴収するのが中古車領域の事業の基本的なビジネスモデルであるが、同事業では、グーネットの情報源をデータベースとして活用し、顧客が自動車販売を営む上で必要となるチラシ、DM（ダイレクトメール）、名刺といった「印刷物」の作成を受注する取引が行われている。これらの印刷物の取引は、納品基準により収益認識され、価格決定の裁量権や主たる履行義務が当社にあることなどから、本人取引に該当するとして総額で収益を認識している。当社は、こうした取引で受注した印刷物の作成は外注しており、外注先から顧客に直接納品する商流が一般的であった。

本件事案が発生した Pa 事業部 (a 支社、c 営業所及び d 営業所) における印刷物の取引規模を確認すると、2024 年 3 月期における Pa 事業部の売上のうち、最も売上が多額な科目は「MOTOR GATE」であり、「印刷物」はそれに次ぐ売上となっている。中古車領域の事業では、「MOTOR GATE」の売上がいわゆる「コア売上」と呼ばれており、収益性が高い一方、グーネットと競合する媒体を運営する他社との間で激しい競争に晒されていたことから、特に競争の激戦区におけるコア売上の売上予算達成が重視される傾向があった。

なお、当社の職務権限規程上、各職制の職務権限の詳細について規定された「職務権限明細表」には、「印刷に係る外注先への発注に関する事項」に関する職務権限について

て、発注額に応じて、担当役員の承認や社長への報告、担当役員の検討や社長の承認、社長及び会長の承認、又は取締役会の承認が必要とされていた。しかし、「個別売上に付随する原価」、すなわち個別の営業案件に紐づく印刷物に係る外注先への発注は、こうした承認規制の範囲外とされており、機動性を重視して事業部長の決裁で足りるとして運用されていた。また、購買・外注管理規程上も外注業務の担当部署は各事業部として当該事業部長が主管すると規定されていた。

### (3) 本件不正の手口の概要

当委員会は、当社が社内調査で収集した資料等を検証した上、さらに追加の資料入手して関係者に対するヒアリング等を実施した結果、本件不正の手口について、以下の事実関係を認定した。

#### ア 基本的なスキームの概要

本件不正は、本件元社員が自身の指示で架空の受注や外注の取引、さらにそれらの取引名目の資金移動を行うことができる取引先である A 社、B 社及び C 社の 3 社を関与させたスキームを考案し、長期間にわたり単独で実行した一連の取引と認められる。

本件元社員は、従前から A 社を担当していて良好な関係を構築していたこと、既存の正常な取引の規模が大きく、本件元社員以外の担当がおらず不正が露見しにくいことなどから、A 社からの印刷物等の受注案件の名目で架空売上が計上することとした。

そして、A 社に対する架空売上が計上しても A 社に対する売掛金が回収できなければ直ちに本件不正が露見するところ、本件元社員は、Pa 事業部から印刷物等を外注する大口の外注先として良好な関係を構築していた B 社であれば、融通が利く業者で依頼を断れないだろうと見込んで外注先への支払いの名目で支出した資金を当社に還流させることによって A 社に対する架空売上の売掛金の回収を偽装することとした。しかし、A 社の受注案件の外注先の支払いの名目で支払った資金について、A 社の振込名義で B 社が直接当社に振り込んで返金する資金移動は不自然であることから、本件元社員は、b 営業所勤務時代から懇意にしていた C 社の C1 氏に本件不正を告げずに資金移動の協力を相談し、B 社に対して当社が支出した資金を B 社から C 社を介在させて A 社の名義で当社に振り込むことにより、当社が A 社に対する売掛金の回収を偽装することとした。

実際には、C 社から当社に資金が還流する際に、D 氏が介在していた時期があるものの、本件元社員が考案した本件不正の基本的なスキームは、A 社の受注案件として架空売上が計上し、外注先からの仕入名目で B 社に支払う資金を、C 社を介在させて当社に還流させる一連の取引であったと認められる。なお、B 社が

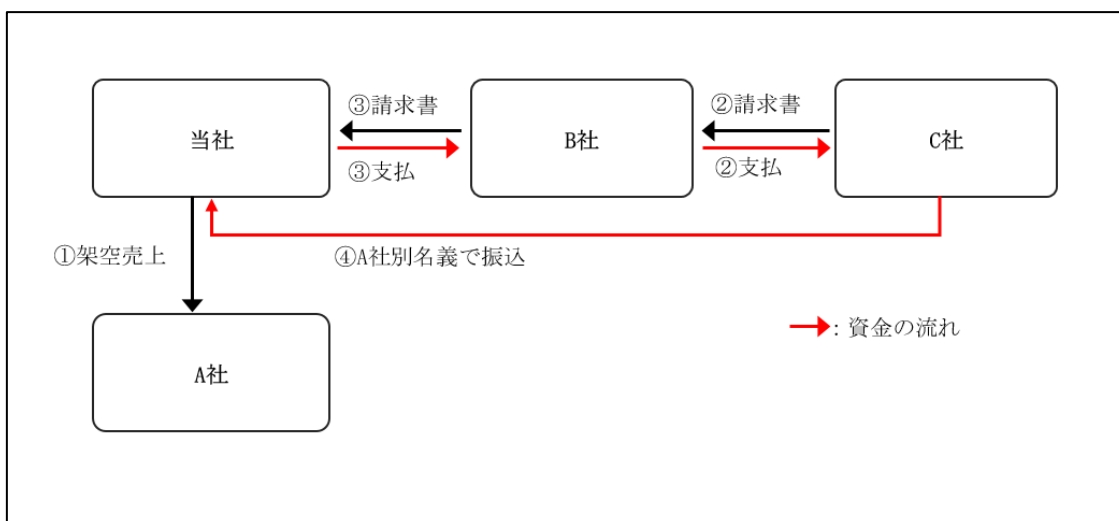
自己資金でC社に対する支払いを先行させて事後的に当社からの支払いで補填するのが基本的な資金の流れであり、当社の資金が右から左に流れて「還流」したとは評価しがたい側面があるものの、C社の負担分は当社の資金で事後的に補填する想定であったことからすると、全体としては、当社の資金をもってA社に対する売掛金の回収偽装を行うスキームであったと評価することができる。

そして、本件不正は、毎月継続されており、売上計上後、翌々月に入金される以下の流れで行われていた。

- ① 当社においてA社に対する売上（架空売上）を計上
- ② C社からB社に対して請求書が発行され、B社はC社に請求金額を支払い（立替払い）
- ③ B社から当社に対する請求書が発行され、当社はB社に請求金額を支払い
- ④ C社（又はC社から送金を受けたD氏）がA社別名義で当社のA社の仮想入金口座に振り込むことで、当社のA社に対する架空売上の売掛金の回収を偽装（上記①の売上計上から翌々月に回収）

なお、当社では、印刷物の取引は、売上計上後、翌月に回収するサイトの取引が通例であったが、本件不正の取引では回収までに2か月を要する取引となっていた。

本件不正のスキームの概略は、以下のとおりである。



#### イ 本件不正の開始時期と継続期間

当委員会設置前の社内調査によると、本件事案は、2016年7月から2024年3月までの期間とされていた。しかし、当委員会は、本件元社員がPa事業部の事業部長に就任した時期が2015年9月であることなどを踏まえ、より遡った時期から本件不正が開始された可能性を視野に入れて調査を実施した。

この点、当社の会計帳簿や金融機関から入手可能な取引履歴から把握できる範囲では、本件不正は、2014年8月に売上計上されて同年10月に回収されたものが最も古い取引と認められる。しかし、B社が保有していた支払履歴の記録によると、B社からC社への資金移動は、2013年1月28日から存在しており、両社間に本件事案以外の取引は存在しなかったことからすると、本件不正は、2013年1月頃から開始されたものと認められる。

すなわち、本件元社員が2009年4月にPa事業部a支社に異動後、2015年9月に事業部長に就任する前に本件不正が開始されていたものであり、さらに、2022年4月に事業部長を降格してPc事業部に異動後も本件不正を継続して2024年3月に終了するに至ったと認められる。

#### ウ A社からの受注を仮装した手口

当社では、従来、顧客に対して「商品申込書」を紙媒体で発行し、同書面に顧客から署名・捺印を得ることによって商品名・数量・期間などを特定して案件を受注していた。そして、2018年4月に「OK! PROTO」の運用が開始されて以降は、当社からの商品申込書の提出と顧客の商品申込みの承認はいずれも「OK! PROTO」のサイト上の操作によって行われるようになった。「OK! PROTO」による受注時の顧客からの商品申込みは、当社の営業担当者が申請を行い、事業部長、担当役員及び経理財務部担当者が承認した上で、顧客の担当者からの承認を得る承認プロセスが運用されていた。

そして、本件不正では、商品申込書の偽造や「OK! PROTO」のなりすまし承認といった手口ではなく、本件元社員は、取引の内容を認識していないA社の担当者から実際に商品申込書の押印や「OK! PROTO」上の承認を得てA社からの受注を仮装しており、A社の職員であるA1氏が大半の承認を行っていた<sup>8</sup>。この点、本件元社員は、A社の担当者は数年毎に変更されたものの、実態のある正規の取引も継続して良好な関係を維持していたことから、いずれの担当者にも取引の内容を説明せずに商品申込書の捺印をもらうことができた旨、「OK! PROTO」の導入後はA1氏から商品申込に対する顧客の承認を得ていたが、A1氏には内容を説明せずに承認だけを依頼した旨、A社の担当者に承認の対価となるものを渡したことはなく、A1氏に観戦チケットを複数回渡しているが、A1氏以外の顧客にも渡しており、架空取引の商品申込の承認を行う対価ではない旨をそれぞれ供述している。

本件不正のスキームにおいてA1氏は不可欠な役割を担っていたことから、当

---

<sup>8</sup> 2019年2月の売上について、A社のA2氏のアカウントで商品申込みの承認が行われているが、A1氏による承認が困難な状況で、本件元社員が一時的にA2氏のアカウントを作成して承認を依頼した可能性が高い。

委員会は、本件元社員と A 社の関係者との間のメール等によるコミュニケーションの確認や A1 氏に対するヒアリングを実施して、本件元社員の供述内容の信用性を慎重に検討した。まず、本件元社員の業務用スマートフォンには、本件元社員から A1 氏に対する SMS メッセージとして、「今月も OK proto 承認願います。」、「戻られましたらお忙しい中恐縮ですが。ポチッとお願いします。」、「そうなるいつものボタン 1 日だと押せないですね」といった「OK! PROTO」の承認の操作に関するコミュニケーションが検出されているが、A1 氏が本件不正の内容、すなわち実態のない架空取引であることを認識していたことを示唆するメッセージは検出されていない。また、当委員会は、A1 氏に対するヒアリングを実施したところ、A1 氏は、Web ページのランニングコストと認識した上、本件元社員が記入した商品申込書に印鑑を押印し、「OK! PROTO」が導入されてからは毎月承認の処理をしていた旨、本件元社員を信用していたので中身は見ずに承認していた旨、当社からの請求書は見ていなかった旨、本件事案については何も知らず、ニュース報道があって初めて事態を認識した旨をそれぞれ供述している。また、当委員会は、本件元社員の取引金融機関の口座を確認したものの、本件元社員と A1 氏との間の資金のやり取りは全く検出されていない。

A 社の A1 氏やその他の担当者が取引の内容を把握せずに本件元社員に言われるままに当社への商品申込を承認していたことについて理解に苦しむ点があることは否定できない。しかし、当社と A 社の間で規模が大きい取引が継続し、本件元社員が担当者として長期間対応していて A 社と本件元社員との間に過度な信頼関係が醸成されていたことからすると不自然とまでは評価しがたい。また、本件元社員の上記供述は、客観証拠との矛盾がなく、A1 氏の供述内容とも整合して信用性が高いことからすると、本件元社員が取引の内容を認識していない顧客の担当者を騙して承認を得ることにより受注を偽装する手口によって本件不正が実行されたものと認められる。

また、顧客からの商品申込時の承認において、当社の事業部長らが本件不正を認識していた形跡はなく、本件元社員が事業部長であった時期においては、本件元社員の自己承認となっていた。

## エ 外注取引を偽装して B 社に支払いを行った手口

上記アのとおり、本件元社員は、大口の外注先である B 社に対して仕入名目で支払った資金を原資として、当社の A 社に対する売掛金の回収を偽装するスキームを考案して本件不正を実行した。

当社では、購買・外注管理規程上、外注業務は事業部長が主管するとされていたものの、印刷物等の取引の外注先への発注は、営業担当者の判断に委ねられており、発注時における事業部長の承認などのプロセスは整備されていなかった。



こうした背景があり、本件元社員は、Pa 事業部の事業部長就任前に本件不正を開始するに際し、B 社に対し、ウェブ広告作成を受注した案件で C 社に外注する取引に B 社を介在させること及び B 社から C 社に支払いを行うことを指示した。具体的には、当社から B 社に対する発注書は発行されておらず、本件元社員は、B 社代表取締役社長である B1 氏や営業担当の B2 氏に対してメールを送信して毎月の当社に対する請求金額等を伝えて当社宛での請求書の発行を指示した。当委員会は、B 社の B1 氏及び B2 氏に対するヒアリングを実施したところ、両氏は、①C 社は当社に取引口座がないことから B 社が介在することになったこと、②B 社にとって当社は大口顧客であったので本件元社員の指示に従ったこと、③役務提供は C 社が行っていると認識していたこと、④当初は B 社の手数料はなく立替金として処理していたが金額が大きくなって手数料のない異常な取引となってきたので、取引をやめさせてくれるだろうと思って本件元社員に手数料を要求したところ本件元社員から手数料が支払われるようになったこと、⑤本件事案に限らず当社との取引では発注書や納品書のやり取りは行っていないことなどを供述している。

当社側では、B 社からの請求書を受領すると事業部長と経理の承認によって支払いが行われていたところ、外注先に支払いを行う手続として、役務提供の証跡となる納品書等の確認は必要とされていなかった。本件不正が開始された当初、B 社は、手数料を受領せずに当社から受領した資金を立替金として処理していたが、2020 年 8 月頃から、毎月 50～70 万円程度の手数料を加算した金額を当社に請求するようになった。

B 社は、当社からの資金の受領に先立って、下記オのとおり、C 社に対する支払いを行っていたが、当社に対する請求額より C 社に対する支払額が多額になることがあり、その分は、当社からの資金で補填されることを想定して B 社が立替払いを行っていた。

当委員会の調査では B 社の B1 氏や B2 氏が本件不正を認識していた形跡や本件元社員と B 社の関係者との間の不自然な資金移動の形跡は検出されておらず、本件元社員は、本件不正を認識していない B 社に対し、取引関係上の当社の有利な地位を利用し、B 社の B1 氏らを騙して指示に従わせることにより A 社に対する売掛金の回収偽装に充てるために当社の資金の流出を行ったと認められる。

#### オ 当社の A 社に対する売掛金の回収を偽装した手口

本件元社員は、C 社の C1 氏に対し、B 社から受領した資金を A 社の名義で当社に振り込みを行う役割を期待し、B 社に対する請求日や請求項目、項目毎の金額を電話で伝えて B 社に対する請求書の発行を指示していた。C1 氏は、本件元社員の指示に応じて C 社名義の B 社に対する当該請求書を毎月作成・発行してお

り、振込先としては、G 金融機関に開設された C 社の名義の普通預金口座を指定していた。

そして、本件元社員は、C1 氏に対し、A 社別名義の振込名で当社に振込送金するように指示した。C1 氏は、本件元社員の指示に従って当社への振込送金を行ったが、2023 年 9 月までは、C 社から C1 氏の知人である D 氏を介して当社に振込送金を行い、同年 10 月以降は、C 社から当社に直接支払いを行った。本件元社員の指示に従った理由や D 氏を介在させた経緯について、C1 氏は、①本件元社員に役職がついて仕事を獲得したが直接当社に振り込むと雑収入になってしまうことから A 社を顧客として、B 社、C 社及び当社の順番で当社に入金する取引の資金移動への協力を求められたこと、②本件元社員からの依頼で広告代理店を介在させるため個人で広告代理店業を営んでいた D 氏を介して当社に入金していたこと、③C 社として役務提供は何も行っていないこと、④2023 年 10 月頃の C 社に対する税務当局の調査を契機として実際には A 社と B 社の間に当社が介在して資金が循環していることを認識したこと、⑤D 氏はそれを契機として当社に対する振込送金を行う資金移動への協力を拒否したこと、⑥本件元社員も資金循環を認めたものの、このままでは止まれないと主張しており、C1 氏は自身が税務当局に支払いを行えば税務当局が当社に対する調査を行うことはないとの理解のもと、追徴課税を支払って当社への支払いを継続し、2023 年 10 月以降は C 社から直接当社に振り込むようになったことなどを供述している。

また、本件元社員及び C1 氏は、C 社は、本件不正が開始された当初は手数料を受領していなかったが、途中からある程度の利益が必要と本件元社員に要求し、B 社から受領した資金から一定の手数を差し引いた金額を当社へ振込送金するようになった旨供述している。この点、当委員会の調査では、確認可能な範囲で 2014 年 10 月から手数料に相当すると考えられる差額が発生している状況が確認されており、本件不正が 2013 年 1 月頃に開始されてから 2014 年 10 月までの間に手数料の支払いが開始された可能性がある。

当社では、顧客単位（あるいは顧客の部門単位）毎に振込専用の仮想口座が開設され、仮想口座に振り込まれた金額と請求内容を経理が照合していたが、振込元の妥当性までは確認していなかったため、D 氏や C 社が A 社の振込名義で振込を行っても異常を察知することはなかった。

#### カ 本件元社員が Pc 事業部に異動後も本件不正を継続した手口

上記第 3・2 (1) のとおり、本件元社員は、2022 年 4 月に Pc 事業部に異動後も、Pa 事業部の後任の事業部長らに本件事案の顧客である A 社との取引の引継ぎをせずに自ら担当して本件不正を継続した。具体的には、B 社に対する請求書発行の指示や、C 社に対する請求書発行の指示は従前同様に本件元社員が自ら行

った。また、「OK! PROTO」を利用した A 社からの商品申込については、Pc 事業部に所属する本件元社員には商品申込書の作成権限がなかったものの、システム上は本件元社員のアカウントで作成して仮保存することが可能であったため、本件元社員が作成及び仮保存した商品申込書について Pa 事業部の後任者が申請していた。

本件元社員は、本件事案の内容について後任者には全く説明していなかったため、Pa 事業部の後任者が本件不正を認識していた形跡はない。

#### キ 本件不正の資金移動の状況

当社が金融機関から入手することができた範囲の取引履歴によると、当社から B 社に対する支払いと A 社別名義の当社への入金は 2014 年 8 月から 2024 年 3 月まで継続している。

そして、当社が、B 社に支払った金額が総額 2,130 百万円であるのに対し、A 社別名義で当社に入金のあった金額は総額 1,916 百万円<sup>9</sup>であり、合計 213 百万円が当社から社外に流出している。

この社外流出した 213 百万円の用途について詳細を認定することは困難であるが、B 社が保有する取引履歴によると、2013 年 1 月以降の B 社の収支は、35 百万円のプラスであり、それを前提とすると、C 社及び D 氏の収支は少なくとも 178 百万円のプラスであったと認められる。

この点、本件不正によって当社から社外流出した資金が B 社、C 社又は D 氏を介して本件元社員に分配された可能性が想定されるものの、本件元社員は明確に否定しており、B 社の B1 氏や B2 氏、そして、C 社の C1 氏、及び D 氏も同様に本件元社員に本件事案の資金移動の資金を本件元社員に渡したことはなかったと明確に供述している。特に、C1 氏は、当社からの出金と入金の差額は、C 社の利益や D 氏の手数料になっていると考えて違和感ない旨供述している。

他方、当委員会が入手することができた本件元社員の金融機関の口座の取引履歴を確認すると、本件元社員の口座に対し、①2017 年 11 月に 30 万円、2018 年 7 月に 45 万円が C1 氏から送金されていること、②2021 年 5 月から 2023 年 7 月までの間、不定期に 14 回にわたり、1 回当たり 5 万円から 46 万円、合計 318 万円の資金が C1 氏から送金されていること、③2023 年 8 月から同年 11 月までの間、4 回にわたり、毎月定額 19 万 9,560 円、合計 79 万 8,240 円の資金が C 社から送金されていることが認められる。これら①から③の入金額の合計は、472 万 8,240 円

---

<sup>9</sup> 本件不正によって計上された架空売上 1,959 百万円との差額が生じているが、これは主として当社の A 社に対する売掛金の未回収分が存在することに起因する。また、2017 年 4 月及び 2020 年 5 月の 2 回の入金については、F 社名義で振込が行われているが、本件元社員が当社の A 社に対する債権の消込に利用した可能性が高い。

となるが、本件元社員は、本件不正に起因して当社から流出した資金の分配である点是否定した上で、生活面での支援を受けた金銭の授受であり、返済の要否は曖昧になっている旨供述している。また、C1氏も、本件元社員の配偶者が事業を開業する際の資金200万円やそれ以外でも資金を融通したことがあった旨供述しており、本件元社員の説明と概ね一致している。

これらの証拠関係からすると、本件不正で当社から社外流出した資金の一部を本件元社員が受領したと認定するに足る証拠はない。

以下は資金移動の各期間別の金額である。

(単位：円／税込)

期間	(a)	(b)	(c)
	当社がB社に支払った金額	B社からC社へ支払った金額	当社に入金のあった金額
2014年8月~2015年3月	18,034,815	21,133,400	14,902,815
2015年4月~2016年3月	98,082,280	105,957,100	86,114,800
2016年4月~2017年3月	103,379,100	105,290,280	93,421,080
2017年4月~2018年3月	229,294,800	242,924,400	210,070,800
2018年4月~2019年3月	219,593,184	197,228,604	206,055,012
2019年4月~2020年3月	375,784,830	351,011,632	341,781,230
2020年4月~2021年3月	343,064,766	367,253,432	327,395,432
2021年4月~2022年3月	236,260,178	243,752,300	223,602,500
2022年4月~2023年3月	220,171,424	187,195,800	164,302,600
2023年4月~2024年3月	261,352,190	273,867,000	224,254,360
2024年4月	25,691,600	0	25,013,560
合計	2,130,709,167	2,095,613,948	1,916,914,189

期間	(d) = (a) - (c)	(e) = (a) - (b)	(f) = (b) - (c)
	当社から流出した金額	B社の収支	C社及びD氏の収支
2014年8月~2015年3月	3,132,000	△3,098,585	6,230,585
2015年4月~2016年3月	11,967,480	△7,874,820	19,842,300
2016年4月~2017年3月	9,958,020	△1,911,180	11,869,200
2017年4月~2018年3月	19,224,000	△13,629,600	32,853,600
2018年4月~2019年3月	13,538,172	22,364,580	△8,826,408
2019年4月~2020年3月	34,003,600	24,773,198	9,230,402
2020年4月~2021年3月	15,669,334	△24,188,666	39,858,000

2021年4月~2022年3月	12,657,678	△7,492,122	20,149,800
2022年4月~2023年3月	55,868,824	32,975,624	22,893,200
2023年4月~2024年3月	37,097,830	△12,514,810	49,612,640
2024年4月	678,040	25,691,600	△25,013,560
合計	213,794,978	35,095,219	178,699,759

#### (4) 本件不正の関与者と動機

当委員会は、本件元社員以外に当社内に本件不正の関与者がいる可能性を想定し、関係者に対するヒアリング、デジタルフォレンジック調査及び社内アンケートなどを実施した。その結果、本件不正を支援、指示、承認又は黙認するなどして関与した役職員の存在を示唆する証拠はなく、本件不正は、本件元社員が単独で実行したものと認められる。

次に、本件元社員が本件不正を行った動機については、上記第3・2(3)キのとおり、当社から213百万円もの資金が社外流出していることに加え、当委員会が実施した関係者に対するヒアリングでは、本件元社員がB社のB1氏に個人的に借金を依頼して拒絶されたこと、本件元社員がC社のC1氏から生活面の支援として資金を受領していることなど本件元社員が生活費に窮している状況が認められたことを踏まえ、当委員会は、本件元社員が当社資金を着服することを動機として本件不正に及んだ可能性も視野に入れて慎重に調査を行った。

具体的には、当委員会は、調査の初期の段階で本件元社員に対するヒアリングを実施して説明を聴取し、同説明の内容と矛盾する状況証拠等の有無を調査した上で、本件元社員に対する再度のヒアリングを実施した。これに対し、本件元社員は、本件不正が自身の単独の行為であることを認めた上、本件不正に至った動機については、大要、以下の供述をしている。

架空取引を開始した動機・経緯は、売上予算達成のプレッシャーである。2015年9月に事業部長に就任する約2年前から、営業責任者(No.2)として、事業部長と同じ責務を負っていた。当社は、売上ありき、予算ありきの会社であり、経営層の意向で、予算は右肩上がりであった。予算がより増えていく中で、予算と実際の売上の差が広がっていく状況であった。

当時はβ会議という会議が毎月あって、当時、毎日夜中2時まで会社において、朝5時に会社に行き、資料を作るという業務状況であった。達成が難しい、絵にかいた餅の資料ばかりを作っていた。1人で資料を作っていて、パンクして、本件不正のスキームを考えた。上司から怒鳴られることなどはなかったが、社内のメールなどいろいろなストレスが強かった。スキームの発案者は自分であり、どうしてこのスキームにしたのかというと、自分の指示で回せると思ったからである。同様のスキームの不正を行っていた先輩がいたものではなく、先輩の手口をまねたわけではない。夜中にB4

の紙にスキームの絵を自分で書いたことをよく覚えている。

予算を達成できないと、役職の降格が発生する。事業部長は花形であるが、降格があると挽回が難しい。また、一度降格してしまうと、会社に居づらくなる空気がある。架空取引の金額を毎月 B 社や C 社に連絡しているところ、既に回している金額も踏まえて、その金額をベースにしつつ、毎月の Pa 事業部の予算に対して、達成率が 100%となるように毎月の請求金額を設定していた。2022 年 4 月の Pc 事業部異動後も継続した理由は、Pa 事業部の予算達成とは関係がなくなるが、架空取引を止めると 2 か月後の売掛金の入金がなくなってしまい、不正が発覚するので続けるしかなかった。架空取引の金銭として自分が個人的に受領した金銭はない。

当委員会は、こうした本件元社員の供述内容を踏まえ、客観的な証拠関係として、当社から B 社に仕入名目で支払われた資金について、本件元社員が受領している形跡の有無に着目して調査を実施したところ、上記第 3・2 (3) キのとおり、本件不正で当社から社外流出した資金の一部を本件元社員が受領したことを認定するに足る証拠は得られなかった。また、当社資金の着服を意図していたのであれば、B 社や C 社から本件元社員への資金移動の計画や謀議があつて然るべきであるが、そのような計画や謀議の存在を示唆する証拠もない。

次に、本件不正が本件元社員の個人的な利得ではなく、当社の業績を嵩上げすることを意図して実行されたとすると、本件元社員が売上予算を達成することにより過大な賞与の支給を受けることを動機として本件不正に至った可能性が想定される。しかし、当社は、予算達成に向けた強いインセンティブを付与する賞与体系は採用されておらず、過大な賞与支給を受けることを動機とする仮説を裏付ける証拠は見当たらない。

一方、本件元社員本人は、売上予算の達成のプレッシャーを感じて本件不正に及んだと供述しているため、本件不正が開始された 2013 年 1 月頃の当社において、本件元社員が供述する売上予算の達成のプレッシャーを感じても不自然ではない状況が実際にあったかが問題となる。この点、当委員会が実施した社内関係者に対するヒアリングでは、少なくとも 10 年や 15 年前の当社では予算達成のプレッシャーが強い時代があった旨の供述が複数の関係者から得られた。また、当委員会が保全できた 2015 年 4 月以降のメールデータに対するデジタルフォレンジックでは、本件元社員が Pa 事業部の事業部長に就任後の時期ではあるが、当時の上長達から部門運営上の問題から事業部長の降格を示唆するメール、週末の作業を前提とした業務指示のメール、売上の予算必達を指示するメールが複数確認されており、本件不正を開始した 2013 年 1 月当時も概ね同様の状況であったと推認され、これらは本件元社員の供述内容に沿うものである。

例えば、以下のとおり、2016 年当時、Pa 事業部の担当役員から各事業部長等に対してメールで予算達成を求める指示が出されていたことが確認されている。

- ＞ 皆へ
- ＞ 今期の予算、何がなんでも達成するぞ！
- ＞ 多少強引になっても、会社の屋台骨が未達は絶対にダメ！！
- ＞ 皆で力を合わせて、何がなんでも達成してくれ！

事業計画の達成は当たり前のことです。  
 コアとトップラインのトレードオフというような言葉をあちらこちらで耳にするが、勘違いも甚だしい。事業計画を必達することが大切であり、それを達成する為の手段として、コアがある。そしてコアは何よりも優先されること。もしもコアで計画を上回らないなら何かで補填するのは当たり前。ただそれだけのこと。  
 未達成なんて絶対にありえないということを再認識すること。

さらに、当委員会設置前に当社が実施した社内調査では、Pa 事業部における売上予算の達成率について、当社が把握していた実績ベースの達成率と A 社に対する本件事案の実績を控除した後の達成率を確認したところ、達成率が 100%超と把握されていた月の達成率が実際には 100%未満であった月が多数存在することが確認されている。また、当委員会が認定した本件不正の金額を前提にして、本件不正による影響を含む場合と当該影響を除く場合の Pa 事業部における年度の売上予算の達成率を比較したところ、下表のとおり、本件不正の影響によって売上予算の達成に至った年度が複数確認される。これらは、本件不正によって事業部の売上予算の達成を企図していたという本件元社員の供述内容とも整合する<sup>10</sup>。

(単位：%)

	達成率 (本件不正を含む)	達成率 (本件不正を除く)
2015 年 3 月期	100.2	99.2
2016 年 3 月期	102.9	100.6
2017 年 3 月期	105.7	102.3
2018 年 3 月期	101.6	94.3
2019 年 3 月期	103.7	96.3
2020 年 3 月期	106.9	95.4
2021 年 3 月期	101.5	92.8
2022 年 3 月期	103.4	97.8
2023 年 3 月期	114.7	108.9
2024 年 3 月期	113.2	105.9

他方、本件不正が開始された当時、事業部長ではなかった本件元社員が Pa 事業部の

<sup>10</sup> なお、売上予算を達成している月においても本件不正が継続的に実行されているが、本件元社員は資金循環が止まると本件が発覚するため止めることができなかった旨供述している。

業績について不正に至るほどの直接的なプレッシャーを感じる状況にあったのかという疑問、本件不正は当社の資金を原資として売掛金を回収するスキームで本来的に利益の出ない取引であったが、2013年当時には売上総利益をKPIとして重視する傾向があり利益面での予算達成にはならないのではないかという疑問、当社の予算自体は毎年成長する前提のもとトップダウン型で策定されているが年率5%程度の成長率で達成不可能というレベルではなかったのではないかという疑問、予算達成のプレッシャーが強かったのはコア売上であってコア売上に含まれないA社の印刷物の架空取引を行う動機とはならないのではないかという疑問、上記メールについても営業職に対する発破・指示として過度とまでは言いがたいのではないかといった疑問もあり、本件元社員の供述内容が当時の当社の状況に照らして納得感は乏しいという見方もあり得るところである。

しかし、2024年5月に当社と連絡がとれなくなってから本件不正を認めて以降の本件元社員の申告や供述の内容は一貫しており、当委員会の調査に対しても、一部C1氏やC社からの入金記録があるにもかかわらず取引金融機関の口座の取引履歴を任意に提出していることに加え、複数回のヒアリングにも応じて真摯に協力してその説明内容も明確で一貫している。

そうすると、本件元社員の供述の信用性は高いと評価すべきであり、本件不正は、Pa事業部の売上予算達成のプレッシャーを感じた本件元社員が売上予算の達成を意図して実行したものであり、Pc事業部に異動後は発覚を免れるために継続したものと認められる。

### 3 本件不正の発覚までの経緯

当委員会の調査の結果、本件不正の発覚までの経緯として、以下の事実関係が認められる。

#### (1) 経理財務部 a 支社経理担当者の指摘

当社の経理財務部 a 支社経理担当者は、2022年3月期からの会計上の新しい収益認識基準の適用に向けた検討の過程において、経理部門が売上と仕入を紐づけて把握できる範囲において、本件事案の売上金額が大きいのに比して利幅が少ない取引に見える点などに問題意識を持ち、本件元社員がPa事業部の事業部長を務めていた頃から、質問等を行っていた模様である。

また、同担当者は、本件元社員が2022年4月にPc事業部に異動後もPa事業部におけるA社との取引を引き続き担当していた状況や回収が遅延した状況はおかしいとの指摘を後任の事業部長に行うなどして問題提起をしていたが、後任の事業部長はA社との取引の内容を把握しておらず、本件元社員に任せていたことから、事実確認を行うといった動きにはつながらなかった。



## (2) 利益率の低い取引に関する社内の注意喚起

当社の Pd 事業の一部署の担当者は、「チラシその他」の取引の利益率を経理部門がチェックした結果、形だけ当社を通して非常に問題のある取引があるとして、2023 年 7 月売上分のチェックリストを添付した上、粗利益率が低い取引を行わないよう指導を求める Pa 事業部と Pb 事業部の事業部長宛てのメールを 2023 年 8 月に送信した。当該チェックリストには、Pa 事業部の A 社に対する印刷物の取引が粗利率 1%にも満たない取引として含まれていた<sup>11</sup>。また、同担当者は、2023 年 12 月にも同様の注意喚起のメールを送信した。

こうした注意喚起を受け、Pa 事業部では、利益率の低い取引を是正する取組みを行ったが、A 社との取引については 2023 年 12 月になっても状況が改善しなかったことから、Pa 事業部を管掌する地区担当（α 地区）兼 a 支社長は、当該取引を担当する本件元社員にヒアリングを実施しようとしたものの、本件元社員が先延ばしにして実施に至らなかった。

そこで、a 支社長は、当該取引の仕入先である B 社の B1 氏に対する確認も同時並行で行ったところ、B1 氏は、本件元社員から請求明細の細かい指示を受けていて取引の中身は分からない旨を説明し、2024 年 4 月に B 社から C 社に対する支払いを停止した。

その後、2024 年 5 月 1 日になり、当社の A 社に対する同年 4 月 30 日回収予定の売掛金 17 百万円の未回収が発生した。

## (3) 他社開発案件の B 社への外注を契機とした疑義の把握

本件元社員は、Pc 事業部に異動後も Pa 事業部が所管する A 社の取引を担当して本件不正を継続していたが、B 社の立替えが発生して、B 社に補填する必要が生じた。こうした状況のなか、本件元社員は、A 社以外の顧客から獲得した Pc 事業部の実態のある 2024 年 4 月度のサイト開発案件について、売上 4 百万円に対して原価 1.5 百万円となって一定の利益が確保できたことから、その利益を使って B 社に対して補填することを意図して、B 社が全く関与していない案件であったにもかかわらず、B 社に対する開発費名目の 1.7 百万円の架空発注を行った。そして、B 社の請求書は、2024 年 4 月分の仮請求書として Pc 事業部が受領した。

Pc 事業部の事業部長は、2024 年 4 月分の事業部宛ての請求書をチェックする過程の 2024 年 5 月 1 日に B 社の上記請求書を発見し、本来、システム開発は IT ソリューション部門が発注して事業部にコストを振り分ける処理が行われるところ、サイト開発案件の外注先からの請求書が直接事業部に届いていること、印刷物の外注先である B 社

---

<sup>11</sup> 当該チェックリストには「要指導」の項目があり、A 社との同取引については同項目に「○」の表記がなされ、利益率の観点から非常に問題のある取引と指摘されていた。

が開発案件の作業をしていることから不審を抱き、詳細の調査を開始した。

Pc 事業部長は、本件元社員の説明を把握した上、Pc 事業部の担当課長が顧客や B 社に確認を行った結果として、顧客は当社に発注した認識はないこと、B 社は C 社から受領した請求分の一部として当社に請求したとの認識を示していることの報告を受け、取引の実態が把握できなかったため、B 社の上記請求書に対する当社の支払いをストップした。

そして、Pc 事業部長は、2024 年 5 月 7 日、本件元社員とのウェブ面談を実施して説明を求めたところ、本件元社員からは、顧客や B 社の勘違いや認識違いであるとの説明を受けたものの、発注書や納品書といった証憑が全く存在しないことから、さらに深い調査を実施することとした。具体的には、顧客の窓口担当者に確認して本件元社員が説明するような役務提供が行われていないことを確認した上、Pc 事業部長とともに、Pd 事業 α 地区担当兼 a 支社長が 2024 年 5 月 13 日に B 社の B1 氏と面談を行った。その結果、B1 氏は、過去から当社の A 社に対する案件において、本件元社員の指示により、C 社から B 社に送付される Web 広告費用等の請求書を、B 社が「のぼり」、「印刷物」、「HP 管理費用」などの商品名に変更して当社に振り替えて請求していたこと、B 社が当社に請求する金額より C 社に支払う金額の方が多額になるケースが多く B 社に約 850 万円の立替えが発生していることなどを説明した。こうした状況に加え、上記第 3・3 (2) のとおり、2024 年 5 月に Pa 事業部において A 社に対する売掛金 17 百万円の未回収が発生したこともあって本件不正の疑義が把握された。

#### (4) 当社による事実確認の状況

当社は、本件元社員に対するさらなる事実確認を行おうとしたものの、2024 年 5 月 15 日以降、本件元社員が行方不明となり、その後、売上に対するストレスやプレッシャーに耐えられずに他人や外注先を巻き込んで単独で実行した旨を申告する本件不正の実行をほのめかす内容の同月 15 日付けの本件元社員の封書を受領し、同月下旬に本件元社員を代理する弁護士からの連絡を受けた。

その後、当社は、神谷社長や管理部門担当執行役員にも本件事案の概要が共有された上、管理部門が中心となって社内調査を行い、2024 年 6 月 21 日に弁護士と面談し、同年 7 月 10 日に本件元社員に対するヒアリングを実施した。そして、2024 年 7 月下旬には、本件事案による売上・売上原価の金額の概要が把握されて経理・財務担当の取締役や執行役員への報告も行われた。その後、2024 年 8 月 7 日に B 社の B1 氏に対するヒアリング、同年 9 月 27 日に C 社の C1 氏に対するヒアリングを実施し、各社から入手した資料を解析するなどして本件事案のスキームや売上・売上原価の金額、事実関係の確認を行った。

そして、2024 年 10 月 7 日に神谷社長を対策本部長とするリスク管理対策本部の対策会議が開催され、本件事案の詳細が報告されて本件元社員に対する社内処分や再発防

止策の検討が行われた。また、同日中にあずさ監査法人の業務執行社員2名との面談も実施され、同監査法人に対する本件事案の最初の報告が行われ、同日以降、あずさ監査法人との間で外部公表や調査体制等についての協議が断続的に行われた。

## 第4 同種・類似事案の調査結果

### 1 実施した調査の概要

当委員会は、本件事案による架空取引の網羅性を確認するとともに、当社以外の当社の関係会社にも同種・類似の事案が発生していないかを確認する観点から、以下の個別の調査手続を実施した。

#### (1) 社内アンケート調査・ホットライン

当委員会は、本件事案の同種・類似事案の有無を確認することを主たる目的として、上記第1・7(6)及び(7)のとおり、社内アンケート調査に加えて、情報提供窓口の設置・運営を行った。

#### (2) デジタルフォレンジック

当委員会は、上記第1・7(3)のとおり、本件事案が発生した期間に本件元社員が所属した事業部に所属する直接の上席者や後任者等の社内メールデータなどを対象としたデジタルフォレンジックを実施しており、本件事案に限定せず不正一般を示唆するキーワードを用いてメールを抽出して本件事案の同種・類似事案を発見することを目的とした手続を行った。

#### (3) 関係者に対するヒアリング

当委員会は、上記第1・7(4)のとおり、本件元社員を含む当社の役員・社員に加え、B社など社外の関係者に対するヒアリングを実施しており、それらのヒアリングでは、本件事案に限定せず、本件事案の同種・類似事案の有無を確認することを目的とした質問を行った。

#### (4) 本件元社員の自己承認取引の調査

当委員会は、2015年4月から2024年3月までのPa事業部の取引を対象として、本件事案以外に本件元社員が自己承認をした取引の有無を確認し、存在する場合には役務提供の有無、請求タイミング及び案件ごとの利益等を検証するなどして、不正を示唆する取引がないか調査する手続を行った。

#### (5) 本件元社員以外の事業部長の自己承認取引の調査

当委員会は、2018年4月から2024年3月までの取引を対象として、全事業部を対象として役務提供の有無、請求タイミング及び案件ごとの利益等を検証するなどして、不正を示唆する取引がないか調査する手続を行った。

#### **(6) 売上の先行計上取引の調査**

当委員会は、本件事案の架空売上に同種・類似の手口として売上の前倒し計上が行われた可能性を想定し、2018年4月から2024年3月までの全事業部の取引を対象として、顧客からの入金が遅延している取引の有無及び遅延理由を確認して、売上が先行計上された取引がないか調査するを行った。

#### **(7) 業務委託費の調査**

当委員会は、本件事案の外注先であったB社と同種・類似の外注先との取引を確認するため、2018年4月から2024年3月までの全部署の取引を対象として、業務委託費の仕訳データを精査して、通常取引金額から大きく乖離する取引が継続している拠点・取引先がないか調査するを行った。

#### **(8) Pa事業部の請求書チェックリストの調査**

当委員会は、当社が請求書チェックリストを導入以降の2019年5月から2024年3月までのPa事業部の取引を対象として、本件事案の異常な取引として検知されなかった要因を確認するため、本件事案の仕入に関する請求書チェックリストへの記載・確認状況の調査を行った。

#### **(9) Pa事業部の試算表の分析**

当委員会は、2015年4月から2024年3月までのPa事業部の取引を対象として、Pa事業部の実績報告書（部門別損益計算書）を精査し、不正の兆候を示す異常な科目及び取引の有無を分析するを行った。

### **2 実施した調査結果の概要**

当委員会は、上記1の調査の結果、当社が把握していない本件事案と同種・類似事案は発見されなかった。

## 第5 当社の連結財務諸表に対する影響額

当委員会の調査の結果、調査対象期間における本件事案の影響額は下表のとおりである。なお、下表は本件不正の影響額であり、その他の要因の影響額は含まない。

(単位：百万円/税込)

	売上計上年度	売上金額	売上原価金額
37期	2015年3月期	33	37
38期	2016年3月期	68	79
39期	2017年3月期	104	106
40期	2018年3月期	231	235
41期	2019年3月期	237	237
42期	2020年3月期	372	387
43期	2021年3月期	299	326
44期	2022年3月期	186	228
45期	2023年3月期	182	223
46期	2024年3月期	243	269
	累計額	1,959	2,130

## 第6 発生原因の分析

### 1 発生原因の分析アプローチ

当委員会は、本件不正の発生原因の分析として、不正の発生には動機、機会及び正当化事由の3つの要素が必要と整理するいわゆる不正のトライアングル理論に基づく分析を行った。

また、こうした発生した不正を起点とした原因分析に加え、本件不正が長期間に及んで継続されたことを踏まえ、本件不正の未然防止及び早期発見を妨げた要因の観点からの原因分析を行った。

### 2 不正のトライアングル理論に基づく分析

#### (1) 動機について

本件不正の動機については、上記第3・2(4)のとおり、Pa事業部の売上予算達成のプレッシャーを感じた本件元社員が売上予算の達成を意図して実行したものであり、Pc事業部に異動後は発覚を免れるために継続したものと認められる。

売上目標に対するプレッシャーについては、当委員会が実施した社内アンケートでも本件事案の原因として、「売上至上主義」の組織風土や売上に対する「過度なプレッシャー」を指摘する回答がいくつか散見される。当委員会が実施したヒアリングでは、10年前や15年前はプレッシャーが強かった旨の供述が複数の関係者から得られた。特に、本件事案が発生したPa事業部でみると、中古車情報を提供する媒体を提供する競合他社との競合が激化していた中で本業であるコア売上の予算達成のプレッシャーがかなり高かったことは想像に難くない。他方、およそ到達不可能な予算が設定されて未達の場合に上長から強烈な叱責を受けたといった事象までは把握されていない。2015年から2016年当時のメールには、Pa事業部を所管する上長達から本件元社員に対して部門運営上の問題から人格を指摘して事業部長の降格を示唆するものも見られるが、当事者間の人間関係を無視した断片的な言葉をもって当時の組織風土を評価することも難しい。また、当社では、職制上の地位の降格処分が相応に見られるものの、決してその後の昇進の道が閉ざされるものではなく、実際に一度降格してから経営幹部に昇進している例も見られ、経営幹部も降格した社員を配慮してフォローしている模様である。

以上からすると、上記第3・2(4)のとおり、本件元社員においては予算達成のプレッシャーが本件の動機となっていたところではあるが、本件不正の動機の背景として、当社全体において、売上予算達成に対する「過度」なプレッシャーが存在して、営業部門による不正や非倫理的行為を誘発するような組織風土的な土壌が形成されていたとまでは認めがたい。

## (2) 機会について

本件元社員が本件不正を実行することができた機会については、以下の点を指摘することができる。

### ア 特定の顧客との取引関係のブラックボックス化

本件不正は、本件元社員が事業部長に就任する前に開始し、さらに部署異動後も後任者の事業部長に引継ぎをせずに特定の顧客の担当として継続しているが、当該顧客は本件元社員のみが担当し、その他の社員の誰も取引の内容を把握していなかった。したがって、受注時の商品申込書の承認によって事業部長が異常を察知することはなく、その他の不審を抱いた社員の内部通報によって本件不正を把握することも期待できない状況であった。

また、本件元社員が事業部長であった時期においては、本件元社員が事業部長として自身が担当する顧客の取引を承認する自己承認となっていた。

このように、本件不正は、特定の顧客との継続的かつ大規模な取引であったにもかかわらず、本件元社員以外には誰もその内容が分からないという意味でブラックボックス化しており、本件元社員による不正の実行を容易にする環境にあったといえる。

### イ 印刷物等の外注先の選定・発注の問題

本件不正は、Pa 事業部の大口の外注先に対して、当社が取引上優位な立場にあることを利用した本件元社員が架空取引であることを知らせずに巧みに指示を行うことにより実行されたものである。

この点、購買・外注管理規程上は外注業務の担当部署は各事業部として当該事業部長が主管すると規定されている。また、外注先の選定及び発注は、事業部長の権限とされており、事業部長が取引の内容を把握していなければ、営業担当者のみで行うことができる状況が生じていた。

印刷物等の取引は、顧客に対するサービスの一環として、個々の営業担当者が受注するケースが多いことに加え、なるべく当社の社内での工数をかけずに外注に作業を委ねる傾向があったことから、事業部長レベルで詳細を把握して外注先の選定・発注を行うのは現実的ではなく、個々の営業担当者が選定・発注を行って、事業部長は外注先からの請求書が届いた段階で外注取引を把握することが多かったのが実情と思われる。

こうした印刷物等の取引における外注先の選定・発注の問題は本件不正の発生原因の1つとして指摘することができる。



## ウ 印刷物等の取引の納品・検収の問題

当社では、役務の提供により生じる売上債権は、債権の発生を証する証憑書類に基づいて計上すべきとされているところ、本件事案は、当社が外注先を利用して顧客に役務提供を行う取引であったが、売上計上プロセスにおいて、外注先による顧客への納品等の確認は手続としては特段実施されていなかった。

また、購買・外注管理規程では、納品書の受取など検収の手続が規定されていたものの、本件事案の仕入計上プロセスでは、外注先による役務提供の証跡の確認は特段実施されていなかった。

この点、当社の中古車領域における事業において、「MOTOR GATE」の月額利用料を徴収するコア売上については、売上・契約システムである「OK! PROTO」と商品・サービス提供管理システムであるクライアントマスタ（ゲーネット管理システム）とのデータ照合によりサービス提供実績を確認することができる仕組みとなっている。他方、印刷物等の取引については、折込チラシなどの宣伝用紙面を共有フォルダに格納する事業部もあるものの、特に決まった方法での納品・検収は実施されていなかった。

外注先による役務提供の証跡を確認する手続が徹底されていれば、外注先に虚偽の納品書の作成を依頼するか、納品書を自ら偽造しない限り、本件不正の実行は難しく、こうした手続が実施されていなかったことによって、本件不正の実行が容易になった側面がある。

### (3) 正当化事由について

本件元社員は、本件不正で売上を嵩上げする取引が許されないことは理解しながらも、当社における売上予算達成の強いプレッシャーやストレスから逃れるための手段として正当化したことがうかがえる。他方、同様のスキームの不正を行っていた同僚や先輩の存在を主張して、同僚や先輩も同じことを行っていたので自分の不正も許されるなどと説明して正当化することはなく、本件不正は、本件元社員が自ら考えて実行に移したと明確に供述している（当委員会の調査では、当社における本件不正と同種・類似の不正は検出されていない。）。また、当委員会が検出した 2015 年から 2016 年のメールでは、本件元社員の上長が本件元社員の業務運営上の問題を指摘しているものがある一方、予算必達を指示するメールは本件元社員個人に向けられたものではなく、関連する事業部の責任者全員を対象としたもので、本件元社員が個人攻撃のような形できりわけ過度な叱責を受けていたといった事情も見当たらない。

そうすると、本件元社員が売上予算達成のプレッシャーを感じていたことは否定しがたいものの、上記 (1) のとおり、営業部門による不正や非倫理的行為を誘発するような組織風土的な土壌が形成されていたとまでは認めがたい。

### 3 未然防止・早期発見を妨げた要因の分析

#### (1) 顧客からの入金時の振込元の確認の問題

上記第3・2(3)オのとおり、当社では、顧客単位（あるいは顧客の部門単位）毎に振込専用の仮想口座が開設され、仮想口座に振り込まれた金額と請求内容を経理が照合して差額があれば営業担当者に対する確認を行っていた。しかし、経理において振込元の妥当性までは確認していなかったため、顧客以外の第三者からの振込があっても異常を察知することはなかった。

仮に、経理が仮想口座への入金時に振込元の妥当性の確認まで行っていれば、本件不正はより早期に発見することができた可能性がある。

#### (2) 請求書チェックリストにおける売上と支払いの紐づけの問題

上記第2・2(4)ウのとおり、支社経理担当者は、事業部長から提出された請求書と請求書チェックリストを基に、財務会計・管理会計システムに債務計上入力を行うところ、請求書チェックリストの主目的は、請求書に基づく支払処理の網羅性・正確性の確認にあったことから、売上との紐づけが不十分で特定の売上と対応していない請求も存在した。

この点、上記第3・3(1)のとおり、当社のa支社経理担当者は、2022年3月期からの会計上の新しい収益認識基準の適用に向けた検討の過程において、経理が売上と仕入を紐づけて把握できる範囲では本件事案の売上金額が大きいのに比して利益率が少ない取引に見える点などに問題意識を持ち、本件元社員がPa事業部の事業部長を務めていた頃から、質問等を行っていた模様である。この点、売上との紐づけが完全にできていれば本件事案は明らかな異常取引としてより早期に事実確認等が行われて本件不正の早期発見に至った可能性がある。

#### (3) 異動時の引継ぎの問題

上記第6・2(2)アで指摘した特定の顧客との取引関係のブラックボックス化の問題とも関連するが、本件元社員は2022年4月にPa事業部からPc事業部に異動したにもかかわらず、A社の担当を後任者に引き継がずに本件不正を継続している。

この点は、当社において異動時の引継ぎが徹底されていれば、より早期に本件不正が発覚していた可能性が高いといえる。当社の事業では、取引が順調に推移していた特定の顧客の当社側の担当者が変更することによって売上が減少するリスクが懸念されることもある模様であり、異動時の引継ぎはルールとして明確化されていたが、実際には運用されていなかった。

## 第7 再発防止策の提言

当委員会は、上記第6の原因分析を踏まえ、以下の再発防止策を提言する。

### 1 印刷物取引における外注先の選定・発注権限の事業部からの分離

上記第6・2(2)イのとおり、外注先の選定及び発注は、事業部長の権限とされており、事業部長が取引の内容を把握していなければ、営業担当者のみで行うことができる状況が生じていた。特に印刷物の取引では、個々の営業担当者が外注先の選定・発注を担うのが実情であったと思われる。

こうした点を踏まえると、少なくとも印刷物の取引については、外注先の選定・発注の権限を事業部から分離させ、管理部など事業部に対する牽制機能を発揮することができる部署が担う体制を構築・運用すべきである。

### 2 大口取引先の担当者の複数化

上記第6・2(2)アのとおり、本件不正は、特定の顧客との継続的かつ大規模な取引であったにもかかわらず、本件元社員以外には誰もその内容が分からないという意味でブラックボックス化していたことが不正の実行を容易にする環境を形成したといえる。

当社の中古車領域の事業において、全ての案件に複数の担当者を配置するのは非現実的かもしれないが、少なくとも大口取引先などリスクの高い取引については、複数の担当者を配置して取引関係のブラックボックス化を避ける措置を講ずる必要があると思われる。

### 3 異動時の引継ぎのルールの整備・運用

上記第6・3(3)のとおり、当社において異動時の引継ぎが徹底されていれば、より早期に本件不正が発覚していた可能性が高いといえる。

取引先との癒着を防止するなど不正リスク対応の観点では、定期的な人事ローテーションが推奨されるが、異動時の引継ぎが行われなければ不正リスク対応の効果は期待できない。

したがって、人事異動時に後任者に引継ぎを行うことや、引継ぎを行う内容、取引先への周知方法などをルール化してその運用を徹底すべきである。

### 4 売上計上や仕入計上等の業務プロセスの改善

上記第6・2(2)ウのとおり、本件事案では、売上計上プロセスにおいて、外注先による顧客への納品等の確認は手続としては特段実施されていなかったことに加え、仕入計上プロセスにおいても、外注先による役務提供の証跡の確認は特段実施されていなかった。

この点の納品・検収の確認は、経理規程や購買・外注管理規程といった社内規程上のルールは規定されていたものの、当社の業務プロセス自体に落とし込まれていない形跡がない。上記第 2・1 (4) のとおり、当社が外部会計ファームに委託した不正・コンプライアンスリスクサーベイの 2021 年 7 月 9 日付け報告書では、プロトグループ各種ビジネスにおける外部委託先との取引に関連する業務プロセス統制の脆弱性が優先的に対応すべき課題として指摘されている。これに対して、当社は、グループ会社の内部統制の整備に注力したが、当社自体にも外部委託先との取引に関連する業務プロセス統制の脆弱性は残っていると考えられるため、この点は当社も視野に入れて業務プロセス全般の見直しを検討すべきである。

## 5 経理・財務部門の牽制機能の強化

上記第 6・3 (2) のとおり、請求書チェックリストにおける売上との紐づけが完全にできていれば本件事案は明らかな異常取引としてより早期に事実確認等が行われて本件不正の早期発見に至った可能性がある。現状でも、利益率の低い取引のモニタリングは行われているところであるが、よりモニタリングの実効性を向上させるため、請求書チェックリストの売上と仕入の紐づけを厳格に行う仕組みの導入を検討すべきである。

また、上記第 6・3 (1) のとおり、経理が仮想口座への入金時に振込元の妥当性の確認まで行っていれば、本件不正はより早期に発見することができた可能性がある。この点を踏まえ、入金時に顧客以外の第三者からの振込みを抽出して振込元の妥当性の確認を行う手続を導入することが検討に値する。

再発防止の観点では、経理部門のリスク管理の第 2 線としての牽制機能を強化するための取組みを行うことが重要である。

## 6 内部監査の体制強化

本件事案について、ガバナンス統括室が実施する内部監査が懸念事項として指摘・指導等を行った形跡はなく、本件不正のような外部の取引先が関与したスキームの不正を内部監査の手続で発見することは容易ではない。

しかし、ガバナンス統括室は、当社及び連結子会社における内部統制の整備・運用状況を検討・評価し、必要に応じてその改善を促す役割を担っていたことからすると、上記第 6・2 (2) ウの売上計上プロセスや仕入計上プロセスの問題については、早期に指摘して改善を促すことが期待された。

この点、本件事案の発覚時において、ガバナンス統括室で内部監査に従事する専任者は 1 名のみであり、こうした役割を適切に果たすためにはリソースが十分とはいえない状況にあった。この点、当社は、2024 年 12 月 1 日付けで内部監査の専任社員を 2 名体制に増員しているが、リソースの十分性については継続的な検証を行った上、必要に応じて内部監査のさらなる体制強化を検討することが望ましい。また、単に増員を行

っても監査の知見が不足している可能性があるため、外部専門家の支援を得ながら監査手法を開発するなどして一定の知見を蓄積してから社内的人员で自走するといった方法で内部監査を強化することも考えられる。

## 7 リスク情報の集約と分析の高度化

上記第3・3(4)のとおり、本件不正の発覚までの経緯では、2024年5月に本件元社員が行方不明になって以降、事業部の事実確認や管理部門の調査を経て、同年7月下旬には、本件事案による売上・売上原価の金額の概要が把握されて経理・財務担当の取締役や執行役員への報告も行われたが、同年10月にあずさ監査法人に報告が行われるまでに相当な時間が経過している。

当社は、本件事案を当社資金の着服と見立てて本件元社員に対する社内処分に焦点を当てた対応を行っていたことがうかがえるが、上場会社として決算や監査の対応への影響は金額が固まってからという発想で後手に回ったことは否定できず、この点は、リスク情報の集約・共有や分析が必ずしも十分でなかったとも評価することができる。当社では、各部門にリスク管理責任者が置かれてリスク管理体制を構築しているが、リスク管理が分断化されて全社的なリスク管理としては十分に機能していない可能性が考えられるため、リスク情報を集約して分析する専門の部署を設置することも検討に値する。

## 8 組織風土の改善の取組みの継続

上記第6・2(1)及び(3)のとおり、当社において、売上予算達成に対する「過度」なプレッシャーが存在して、営業部門による不正や非倫理的行為を誘発するような組織風土的な土壌が形成されていたとまでは認めがたい。

しかし、売上予算達成のプレッシャーを感じた本件元社員が本件不正に及んだことに加え、当社は営業を精力的に行う企業であり、当委員会が実施した社内アンケートでは、多数ではないものの本件事案の原因として、「売上至上主義」の組織風土や売上に対する「過度なプレッシャー」を指摘する回答が複数あったことも事実である。

したがって、当社としては、こうした事実を真摯に受け止める必要がある。

この点、当社は、2014年以降の事業部長・責任者会議にて実施された社内研修等の資料では、労務管理や時間外労働、ハラスメントのテーマが多く扱われており、特に2022年以降は、他社の不祥事例をベースにした組織風土をテーマとした研修が行われており、こうした問題意識をもって改善に向けた取組みを行っている。また、複数の外部専門家の支援を得て外部リソースを活用したガバナンス改善の取組みを行っている。

こうした取組みは高く評価すべきものであり、今後も組織風土の改善の取組みを粘り強く継続すべきである。

以上

## 別紙 1

ヒアリング対象者一覧

(以下、省略)

別紙 2

本件元社員の取引金融機関口座一覧

(以下、省略)