

別紙2 研究事例一覧表 (本表記載内容は、第三者委員会調査報告書などの公表物から抜粋。空欄「—」は特に言及のない部分)

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	会員アンケート結果
グループにおける子会社の位置と国内・海外区分	海外販売会社（曾孫会社） （欧州所在、完全子会社）	海外販売会社（子会社） （欧州所在）	海外販売会社（曾孫会社） （欧州等）	国内子会社 （完全子会社）	国内子会社 （完全子会社）	国内子会社 （議決権割合 75%）	国内子会社 （議決権割合親会社 56.79%、グループ合計 72.32%）	—
不祥事の概要	架空売上の計上、架空在庫の計上等による、回収不能売上債権の偽装など。	架空売上の計上及び取消処理、架空仕入の計上など。	営業関係経費の損失処理の先延しなど	循環取引	循環取引	押込売上計上及び架空売上計上、不適正な原価流用	架空売上計上（勤務表等の改ざん等を含む）	—
不祥事の主導者	海外販売会社の代表者（社長）	海外販売会社の代表者（社長）	海外販売会社の経営幹部	子会社の営業所長	子会社の営業担当者	親会社の社長(子会社社長も兼務)、子会社の役員	子会社の担当者（部長代理、課長代理等）	—
事件の背景（市場等の状況、企業風土、社内の状況など）	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーマンショックによる世界的な景気悪化。</li> <li>子会社は親会社との関係で短期的な予算達成を優先させ、景気動向や製品市場の変動等を十分に考慮せず、積極的な販売計画を欧州販売事業統括会社(孫会社)に指示した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーマンショックによる世界的な景気悪化。</li> <li>厳しい売上目標達成の指示によるプレッシャー（ただし業績を上げて評価を維持したいとの個人的願望がプレッシャーを強く感じさせた可能性あり）。</li> <li>グループの連結売上高のうち約7割は海外売上高であり、欧州地域はその過半を占める重要な拠点であった。</li> <li>予算必達のため、期中の売上先行計上・費用繰延を容認するかのようなメールの発信があった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州での価格競争力の低下、リーマンショックによる世界的な景気悪化。</li> <li>「自主責任経営」の名の下、販社・事業部に利益目標を設定させ、邁進させる企業風土。</li> <li>市場の変化に利益目標を適切に対応できず。</li> <li>経営統合に伴い、グループの連結経営実施に移行期間を設け、従来の経営体制を暫定的に継続したため、内部牽制やリスク管理が適切に機能せず。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>元々赤字・売上減少の部門。</li> <li>予算及び事業計画の策定について、子会社ではトップダウン的な数値設定がなされ、現場の現実との乖離が生じていた。</li> <li>経営統合を契機とする増販圧力（ただし業績を上げて評価を維持し、営業所の閉鎖を回避する等の個人的動機も強くあった可能性あり）。</li> <li>経営統合後のグループ内再編を通じ、他部署への関心が低下し、自己の部署に対する否定的な意見を許容しにくい雰囲気醸成された可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>元々赤字・売上減少の部門。</li> <li>大企業の子会社であるため責任意識の欠如や売上優先の風潮が存在し、自己管理の姿勢が極めて甘く、異常に対しても見て見ぬ振りをして事なかれ主義に陥っていた可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社製品市場の急速な悪化。子会社の債務超過への危機的状況下、業績目標達成への強い動機により多数の先行手配を実施。</li> <li>M&amp;Aに積極的な前会長の主導で子会社を買収。投下資本回収のため業績向上が命題となっていた。</li> <li>親会社が転換社債発行時に子会社への不良債権の存在を開示せず、調達した資金で不良債権を処理。</li> <li>親会社幹部及び子会社幹部のコンプライアンス意識の欠如（トップが関与し、社外者とも共謀）。内部統制の限界。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績低下傾向に対し、子会社社長が部下に外部公表した予想数値の必達を指示。</li> <li>営業重視の経営。管理部門の体制は脆弱。</li> <li>実行行為者に架空売上計上の意識がない。コンプライアンス意識の希薄な役職員あり。</li> <li>親会社主導でグループ内の人事異動が頻発。</li> <li>役員が実務に相当程度の時間・労力を割かれており、会社法制上役員に期待される役割を果たし得る環境整備が不十分。</li> </ul>	—
1. 統制環境の整備 (1) 親会社において子会社を管理する部門の名称と管理内容 (アンケート2-1)	孫会社の欧州販社統括会社が、各販売会社を管理。	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際営業本部が海外子会社の営業、企画等を統括。</li> <li>経理財務本部が資金管理面を所管。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>孫会社の欧州地域統括・卸売会社が販売会社を管理し、利益目標達成の責任を負う。</li> <li>親会社の経理部門が、地域統括会社による販社に対する利益目標達成責任についてのモニタリング責任を負う。</li> </ul>	—	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理部門のみで管理する会社が70%強。うち、経営企画系30%、財務・経理20%、事業管理系、国際本部が10%</li> <li>子会社主管の事業部門のみで管理する会社は10%強</li> <li>管理部門と事業部門の協働とする会社は15%</li> </ul>

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	会員アンケート結果
(2) 特定の役職への権限集中・人事の固定化の状況、それらを防止する仕組みの有無 (アンケート2-3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外販売会社の社長は長年代表者を務め実績が評価され、重要取引のほぼ全てに関与し、その行動を牽制する機能や人物は不在。</li> <li>親会社では海外販売会社の社長に対する広範な権限委譲の状況を正確に把握せず。</li> <li>経理、人事、総務などの専門性の高い部門の人材が固定化する傾向。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社には、製品の販売におけるユーザーズや新規取引先の与信管理等営業活動や従業員の人事権等について、広範な権限があった。</li> <li>海外販売子会社社長は帰国子女で言語堪能であり、他に適任者がいないと見られていた。</li> <li>従業員の処罰が、人的資源の不足を理由に軽微に済まされ、牽制機能を発揮せず。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の営業所長は20年以上も就任していた。</li> <li>営業所の人員は元所長と事務担当者1名のみ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社における社外取引は、受注から契約、請求、債権管理等を1人で担当する体制。</li> <li>担当者の変更や複数人の取引介入などの措置がとられなかったため、自己完結的取引の実施可能な状況が10年間以上継続された。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社及び子会社には人事部等がなく、親会社社長一人が子会社事業関連の人事権を掌握。親会社監査役や内部監査室への人事権も掌握。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社役職員を子会社役員等に派遣することによる防止(国内80%、海外50%)</li> <li>子会社役職員の権限規定の整備(国内24%、海外20%)</li> <li>親会社への報告承認項目の明確化(国内海外共12%) (ただし権限規定の整備、報告・承認項目の明確化とも、実際には相当程度行われていると思われる)</li> </ul>
(3) 営業、財務・経理、人事など子会社の状況についての子会社からの報告の状況 (アンケート2-4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社社長が事態の深刻さを認識した後、子会社や親会社の監査役に報告したのは半年後(コミュニケーションの迅速性が欠如)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資や財務活動については、関連会社決裁基準により、親会社の経理財務本部の承認、経営会議・取締役会等の審議・承認プロセスが必要。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社の代取は、子会社社長に対して定期的にヒアリングを行い、営業所の取引について報告を受けていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常発生時の報告体制や経営情報に関する取締役等間の情報共有の仕組みがなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の情報は親会社及び子会社の一般の役員には伝達されず、親会社社長と子会社の特定の幹部だけで情報を保有していた。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業業績については定期的に親会社の役員や部署に報告する(国内海外共80%)</li> <li>子会社の役員が親会社に出張して会議で報告する(国内50%、海外40%)</li> <li>親会社役職員が子会社役員を兼務している場合、子会社の会議に出席して報告を受ける等(国内海外共5%)</li> </ul>
(4) 子会社の会計数値等の管理体制 (アンケート2-5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外販売会社には独自の会計システム等が存在。</li> <li>資金調達も独自に可能だった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社はそれぞれ別のシステムを運用。</li> <li>親会社への月次・四半期報告は、親会社・子会社間でシステムの連携がないため手作業での入力が必要となり、改ざん可能であった。実際に売上高を水増しした虚偽の報告がされた。</li> </ul>	—	—	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要子会社の会計システムを統一化(国内60%、海外25%)</li> <li>海外子会社は独自の会計システムを有しているとの回答は約70%</li> </ul>

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	会員アンケート結果
(5) 子会社の経理部等や会計監査人による、事業部門が作成した数値のチェック等の牽制機能 (アンケート2-6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社では、販売会社の会計システムの導入時の設定及びその後の変更内容等について把握していない。</li> <li>子会社でも海外販売会社の会計システム内のデータの信頼性を検証する体制はなかった。</li> <li>数値の把握は欧州、米州といった地域単位が中心で、販売会社単位での数字の把握はなし。</li> <li>海外販売会社の売上等に影響する取引先等の流通在庫水準の把握や、継続的なモニタリング体制はなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経理部では連結財務諸表作成に当たり不適切な取引を発見することを目的とする検証は実施せず、各子会社からの報告を正しいものとして連結財務諸表を作成。</li> <li>国際営業本部が、海外子会社から提出されたデータの信頼性を検証する体制はなかった。</li> <li>数値の把握は欧州、米州といった地域単位が中心で、販売会社単位での数字の把握はなし。</li> <li>海外販売会社の売上等に影響する取引先等の流通在庫水準の把握や、継続的なモニタリング体制はなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経理部門が経営を補佐し、業績達成に対する連帯責任を負わせていた。</li> <li>営業関係経費処理は社長承認だったが、海外孫会社・曾孫会社の経営幹部の判断で損失として計上せず先送り。</li> <li>販促費・在庫補償の社長・幹部承認システムはあったが、海外曾孫会社営業責任者と経営幹部の判断で損失として計上せず先送り。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の企画部と営業部との間では、営業管理に関する情報交換やコミュニケーションが不足しており、他部署から指摘を受ける機会はなかった。また他部署からも何ら調査等の対策が講じられなかった。</li> <li>特定商品が異常な取引数量であったにもかかわらず、簡単な数値分析すら行われなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>請求書は他の管理資料との照合や稟議などの管理はされていなかった。請求書の作成・発送は一人の担当者のみで行い、稟議書類・管理書類も全て1人で起票する体制であった。</li> <li>売上計上は、販売先からの受領書や完成報告など客観的証拠によらずに行われ、全て営業部門内で処理し、他部署による稟議やモニタリングなどの内部牽制もなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社が起票した会計書類を全て子会社内で承認・処理し、本来親会社に回付する手順が徹底されず。</li> <li>網羅的な棚卸は実施されず、滞留在庫も4~5年間実地棚卸の対象外であった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伝票処理等は、営業から業務管理課や総務課を経由していたが集計や書類整理状況確認のみで、牽制になっていなかった。</li> <li>チェック担当者は他社(子会社)の業務を兼務していた。</li> <li>会計監査人に対して虚偽の説明を実施(会計監査人からの、売上計上方法の変更要請には対応)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要な子会社には経理部門があり、さらに親会社の経理部門等や会計監査人によるチェックを受けている(70%)</li> <li>小規模子会社には経理部門がないことが多く、親会社で管理する、親会社の会計監査人が監査する、外部委託している等(25%)</li> <li>国内子会社では会計監査人を設置していない会社も多い。</li> <li>海外子会社の場合、経理部門の設置の有無にかかわらず、監査法人のチェックを受けている会社が大多数。</li> </ul>
(6) 親会社の取締役会等において、子会社の経営・業績等は決議・報告されているか。 (アンケート2-7)	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会や経営会議は業務執行に関する審議・報告が中心で、ガバナンス体制の浸透等の評価検証は不十分。</li> <li>(ただし投資や財務活動については、関連会社決裁基準により、親会社の経理財務本部の承認、経営会議・取締役会等の審議のプロセスはあった。)</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社元社長や元営業部長は、従業員及び一部の取引先から得た不自然な取引の情報について、子会社及び親会社の取締役会・監査役に報告していない。</li> </ul>	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告の内容は「重要事項」60%、「業績(経営、決算、営業等の状況)」50%</li> <li>報告の頻度は「毎月」60%、「都度・不定期」25%、「四半期毎」20%</li> </ul>
(7) 企業集団内部統制体制の実効性確保のための他の仕組み、その他 (アンケート2-9)	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社の内部統制体制の実務的な整備・運用は各子会社社長に任せており、海外販売子会社についても適正との報告はあったが検証はなく、実際は適切に運用されていない。</li> <li>グループ企業行動基準等を定めていたが、日常業務での法令遵守等の関連付けは不十分。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社では企業行動基準や社内通報規程等が十分に機能していなかった。</li> <li>日本人経営幹部のコントロールが浸透せず。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体において、コンプライアンス研修が行われていない。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス及びコンプライアンスの規程、関係会社管理規程は整備されていたが、運用は不適切、不十分。</li> <li>社内での取組みを周知するコンプライアンス教育の実践も不十分。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の入社時にコンプライアンスに関する冊子を配布するに止まり、研修・教育は実施されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社役職員を対象とした研修(国内40%、海外25%)</li> <li>親会社の内部監査を通じて、確認・指導を行う(国内海外共25%)</li> <li>親会社監査役の監査活動による確認(国内海外共10%強)</li> <li>子会社にコンプライアンス推進責任者を設置(国内10%、海外6%)</li> </ul>

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	会員アンケート結果
(8) 親会社役員による兼務状況 (アンケート 2-11、2-14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社の顧問・取締役・執行役員が子会社の社長・副社長等を兼務(子・孫は兼任あり)。</li> <li>曾孫会社は日本人なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際営業本部の職員が海外子会社の社長に就任。その社長を監督するために、親会社の取締役等が非常勤取締役を兼務。</li> <li>海外販売子会社には監査役相当の役員はなし。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社の常務取締役が子会社社長を兼務。</li> <li>子会社の元監査役は、グループ会社の監査役を12社も兼任しており、支店及び営業所への往査を十分に行っていない等、監査機能を期待できなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社の社長は他の子会社の会長を兼任。</li> <li>親会社の副社長が子会社の代取会長を兼任。</li> <li>親会社の常勤監査役が、子会社及び他の子会社4社の監査役を兼任。</li> </ul>	親会社社長が子会社社長も兼任。また子会社社長への就任以前には、約5年間子会社監査役に就任(当時は親会社の常務取締役)	グループ会社からの兼務あり(取締役5名中3名、監査役3名中2名が兼務者。)	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社取締役・執行役が、子会社取締役・執行役を兼務(国内約90%、海外67%)</li> <li>親会社の管理部門など非営業部門の職員が、子会社取締役又は監査役を兼務(国内約50%、海外約30%)</li> <li>親会社の担当営業部門の職員が、子会社取締役を兼務(国内海外共約40%)</li> <li>親会社常勤監査役が国内子会社の非常勤監査役を兼務(40%) 平均兼務社数は3社</li> </ul>
2. リスク評価の問題点、問題となった役員の行動への評価など	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社は海外販売会社の事業特性やリスクの状況等についてほとんど把握しておらず、リスク特性を踏まえた経営管理体制を構築する意識が不十分。</li> <li>親会社や子会社の社長らは、十分な調査を指示する等の対応を検討すべきであったが、社外役員や会計監査人等の専門家に調査を依頼しなかった。</li> <li>海外販売会社の取締役会は実質的に機能していなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外販売子会社では取締役会が実質的には開催されていなかった(非常勤取締役による監督できず)。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社元社長や元営業部長は、不自然な取引についての情報を入手していながら、営業所の元所長に問題がないか口頭で確認するのみで、サンプリング調査等の実質的な調査を全く行わなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引額が年々倍増、頻繁な販売先の変更など、取引の実在性に疑義を持ちうる状況が発生していたのに、商品現物の確認など実在性に関する客観的証拠資料を入手しなかった。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の経理担当取締役は、資金繰り悪化等(架空売上が原因であることは後に判明)に気づき子会社社長に報告するも、特段の対処がされなかった。</li> </ul>	—
3. 内部通報システムについて (アンケート 2-15～2-18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社には内部通報制度があったが、対象は国内会社に限定。</li> <li>海外の関係会社には内部通報制度と類似のものがあったが、制度の運用は各社の裁量に委ねられ、不徹底だった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度はあったが当初海外子会社は適用範囲外。</li> <li>後に海外子会社も対象にしたが、周知徹底の方法は各海外子会社社長に一任された。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度が機能せず。</li> </ul>	平成17年よりグループ内部通報制度を導入していた(顕名制、外部窓口として法律事務所名が記載)が、利用されなかった。	—	通報窓口は総務部(人事に影響する)、監査役(内部出身者又は縁故者)であり通報への萎縮効果を否定できない。実際に親会社の会計監査人に内部告発メールが送付された。	<ul style="list-style-type: none"> <li>通報制度はあったが、周知されておらず、利用されなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社(国内/海外問わず)を含めた内部通報制度がある(40%)、国内子会社のみを含めた内部通報制度がある(40%)</li> <li>親会社監査役が通報窓口である会社は17%</li> <li>通報内容はセクハラ・パワハラが大多数で、通報なし又は年に1～3件がほとんど。</li> <li>周知方法は社内報や研修会。</li> </ul>

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	会員アンケート結果
4. 内部監査部門による監査について (アンケート2-19)	・子会社内部監査室による海外販売会社の内部監査は、平成20年に1回実施しただけで、往査期間は2日間のみ、ヒアリングが中心だった。	・3～5年に1度の間隔で海外子会社を監査(問題の海外販売子会社は5年間監査せず)。 ・内部監査室は2名で運営され、経理部等からの援助人員もなく人員不足。 ・往査先の選定は、内部監査計画よりも、業績が低迷する子会社の業績分析や収益改善の検討が必要と判断された拠点が優先された。	・内部監査を主に子会社の経理部が実施しており、独立した内部監査機能が存在せず、定期的な監査の実施もなかった。	親会社監査室が連結子会社70社の業務を監査し、問題の子会社も毎年監査していたが、書類の有無の確認など形式的な監査にとどまり、現地における現物確認など実質的な調査はしていなかった。	—	・滞留在庫は4～5年は実地棚卸の対象とせず。 ・在庫は子会社の外部取引先にも保管されていたが、それら全てに実地棚卸をすることはなかった。	・子会社内部監査室は全員兼務。 ・サンプル調査(業務記述書通りか、帳票の押印があるか)が中心であり、架空売上も調査対象となるも、不正には気づかなかった。 ・内部監査の重要性が社内に浸透していなかった。	・全ての子会社を往査する(国内40%、海外20%以下) ・往査頻度は「年1回(以上)」「(国内40%、海外10%)」、「2～3年に1回」(国内10%、海外20%) ・往査を実施していない(国内10%弱、海外40%)
5. (2) 親会社管理部門と会計監査人との関係等 (アンケート3-3、3-4)	会計監査人からは、海外販売会社について長年にわたり特別な指摘はなかった。	・海外販売子会社は大手監査法人による監査も受けていたので、情報は正しいものと認識していた。 ・現地の会計監査人に対しては子会社から虚偽の財務情報を提供していたため、会計監査人にも発覚せず。	—	—	—	—	—	・大多数の会社で、子会社管理部署が子会社の会計監査人から監査概要書等を入手しており、その頻度は「四半期毎」(国内20%、海外10%)、「年1回」(国内10%、海外20%)
6. 監査役の実行、監査役に対する評価	—	親会社経営会議で、常勤監査役から、子会社の売掛金回収期間の短縮化の遅れ、借入金増加、他社への代金支払い遅延が指摘された。後に調査が開始された。	—	調査報告書では、当時の子会社監査役に対し「適切な監査を怠った責任を否定することは困難」との指摘がある。	—	会計監査人宛ての内部告発メールを受け、監査役会は調査を実施。メールの内容は事実と異なるとの調査結果を社長に報告。 (ただし親会社の常勤監査役は不正会計を認識していた可能性あり)	調査報告書では、子会社監査役が会計監査人のレビュー報告を受けて、親会社社長に相談・通報したことに対して「一定の評価」がなされているが、相談・報告後社内の実態調査等を行わず、事態の推移を見守るに留めたことは、監査役職務執行として不十分と指摘されている。	—