



May 23, 2018

Press Release

Head office address	8-4-14 Akasaka, Minato-ku, Tokyo
Company name	Broadmedia Corporation (Code: 4347)
Representative	Representative CEO Taro Hashimoto
Contact for inquiries	Executive Director CFO Hideaki Oshio

## **Notice of Receipt of Investigation Report from the Third-Party Committee and Date of Announcement of Financial Results for Fiscal Year Ended March 31, 2018**

The Company had a Third-Party Committee set up to conduct an investigation, as announced in the “Notice of Establishment of a Third-Party Committee” dated April 13, 2018. Today, the Company received the investigation report from the Third-Party Committee.

### **1. Disclosure of the investigation report from the Third-Party Committee**

The investigation report from the Third-Party Committee that the Company received today is as shown in the annex (in Japanese).

In the investigation report, words, expressions and descriptions that describe certain customers or individuals, etc. are redacted to the extent necessary to protect privacy and confidential information and to prepare for pending criminal proceedings, among other purposes.

The investigation by the Third-Party Committee found no fraudulent acts or facts that should be added to the reported results of the investigation by the Internal Investigation Committee, which were disclosed in the “Notice of Status of Investigations into Damage from Fictitious Transactions Suffered by Consolidated Subsidiary” dated April 13, 2018.

### **2. Future actions**

The financial results of the Company for the fiscal year ended March 31, 2018, which was to be announced based on the investigation report of the Third-Party Committee will be announced on May 30, 2018.

In addition, the Company intends to work on improvements and to take the necessary measures in accordance with the advice on measures to prevent a recurrence, taking the results of the investigations by the Internal Investigation Committee and the Third-Party Committee seriously.

The actions to take based on the investigation report of the Internal Investigation Committee are as reported in the “Notice of Status of Investigations into Damage from Fictitious Transactions Suffered by Consolidated Subsidiary” dated April 13, 2018. If any additional measures to correct problems or to prevent recurrence are determined necessary we will announce again when additional measures are taken.

The Company offers its sincere apologies to all stakeholders, including shareholders, investors and customers, for the considerable concern and anxiety caused. The Group will endeavor to regain overall trust. We would greatly appreciate your continued understanding and support.

End

For inquiries regarding this press release:

IR Dept., Broadmedia Corporation (E-mail: [ir@broadmedia.co.jp](mailto:ir@broadmedia.co.jp))

平成30年5月23日

ブロードメディア株式会社 御中

## 第三者委員会調査報告書 [開示版]

ブロードメディア株式会社第三者委員会

委員長                      本   村                      健

副委員長                    和   田   芳   幸

委員                         河   江   健   史

委員                         戸   澤   晃   広

## 【目次】

第1 当委員会の概要.....	6
1 当委員会の設置経緯.....	6
2 当委員会の委嘱事項及び調査目的.....	6
3 当委員会の構成と調査体制.....	6
4 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置.....	7
5 本件調査の概要.....	8
(1) 調査対象.....	8
(2) 調査実施期間.....	8
(3) 調査方法.....	8
6 本件調査の限界.....	12
第2 本件調査の前提事実.....	13
1 当社及び当社グループの概要.....	13
(1) 概略.....	13
(2) 沿革.....	13
(3) 事業内容（2017年3月31日現在）.....	15
(4) 業績推移.....	17
(5) 大株主の変遷.....	17
(6) 役員の変遷.....	19
(7) 組織図.....	19
(8) グループ会社（2017年3月31日現在）.....	20
2 釣りビジョンの概要.....	22
(1) 概略.....	22
(2) 沿革.....	22
(3) 事業内容.....	22
(4) 業績推移.....	23
(5) 大株主の変遷.....	23
(6) 役員の変遷.....	23
(7) 組織図.....	24
3 ガバナンスの概要（2017年3月31日現在）.....	25
(1) コーポレートガバナンス体制図.....	25
(2) リスク管理体制の整備の状況.....	25
(3) 子会社管理の状況.....	25
第3 社内調査の検証.....	27
1 社内調査の概要.....	27

(1) 構成 .....	27
(2) 調査目的と調査期間 .....	27
(3) 調査対象範囲 .....	27
(4) 調査方法 .....	28
(5) 結論 .....	35
2 検証手続き .....	35
(1) ヒアリング .....	35
(2) 再実施 .....	36
3 結論 .....	37
第4 本件架空取引 .....	38
1 概要及び影響額 .....	38
2 関連する法人 .....	39
(1) 株式会社 [REDACTED] .....	39
(2) 株式会社 [REDACTED] .....	39
(3) 株式会社 [REDACTED] .....	39
(4) 株式会社 [REDACTED] .....	39
(5) 株式会社 [REDACTED] .....	39
(6) 一般社団法人 [REDACTED] .....	39
(7) 株式会社 [REDACTED] .....	39
(8) [REDACTED] 株式会社 .....	39
(9) [REDACTED] 株式会社 .....	40
(10) 株式会社 [REDACTED] .....	40
(11) 株式会社 [REDACTED] .....	40
(12) 医療法人 [REDACTED] .....	40
(13) ブロードメディア・スタジオ株式会社 .....	40
3 本件架空取引の手口ないし態様 .....	40
(1) A社が持ちかけた取引 .....	40
(2) 本件架空取引の手口 .....	41
4 本件調査において判明した事実 .....	43
(1) BMSとA社の取引 .....	43
(2) FVとA社の取引 .....	44
(3) 水増し／架空取引の開始と継続 .....	44
(4) 2012年の内部監査 .....	45
(5) 2013年の内部監査 .....	45
(6) 2016年4月の口座事件 .....	46
(7) 2017年1月の成果物事件 .....	46



(8)	2017年2月のA社税務調査事件	47
(9)	2017年12月の未入金と2018年1月の発覚	47
5	P氏による偽装工作の態様	48
(1)	仮装入金	48
(2)	残高確認偽装	48
(3)	書類作出	49
(4)	成果物流用	49
(5)	偽装メールアドレス	49
6	本件架空取引におけるA社及びB社グループ以外の関与	50
(1)	概要	50
(2)	架空発注元の認識	50
(3)	その他の架空発注元	51
7	架空取引の認定基準	51
8	A社の分析	51
(1)	A社主要取引口座の分析	51
(2)	A社その他の口座の分析	53
(3)	入金仮装取引の規模についての分析	53
9	A氏の財産分析	53
10	参考	54
第5	本件がFVにおける三様監査によって発見されなかった理由の考察	55
1	内部監査について	55
(1)	内部監査の状況	55
(2)	評価	57
2	監査役監査について	58
(1)	監査役監査の状況	58
(2)	評価	58
3	会計監査人監査について	58
(1)	会計監査人監査の状況	58
(2)	評価	59
4	各監査の連携状況	59
(1)	内部監査部門と監査役の連携について	59
(2)	内部監査と会計監査人の連携について	59
(3)	監査役と会計監査人の連携について	60
(4)	評価	60
第6	役員の認識の可能性に関する評価	61
1	検討対象	61

2 当社 .....	61
(1) A氏 .....	61
(2) B氏 .....	66
(3) J氏 .....	67
3 FV .....	68
(1) K氏 .....	68
(2) L氏 .....	70
第7 件外調査 .....	73
1 件外調査の方針 .....	73
2 アンケート .....	73
(1) アンケートの概要 .....	73
(2) アンケートの項目別回答結果 .....	73
(3) アンケートの総括 .....	74
3 臨時内部通報窓口 .....	74
(1) 臨時内部通報窓口の概要 .....	74
(2) 臨時内部通報窓口の結果 .....	75
4 類似取引検討手続 .....	75
(1) 類似取引の定義と検討方針 .....	75
(2) 調査手順 .....	75
(3) 類似取引検討の総括 .....	76
第8 原因分析 .....	77
1 原因分析の視点 .....	77
2 社内調査報告書が原因として指摘する事項とその考察 .....	77
3 FVにおける業務レベルの原因分析 .....	78
(1) 丸投げ取引（顔の见えない取引）の許容 .....	78
(2) 成果物の確認を怠ったこと .....	79
(3) 「B社」というビッグネームを前にした思考停止 .....	79
(4) 人的な繋がりへの過剰な信頼 .....	80
(5) 順調すぎる本業外取引の無批判な受容 .....	80
(6) 残高確認の意義の無理解 .....	80
(7) 内部監査を軽視 .....	81
(8) 不審事象を結びつける視点の欠如 .....	81
4 全社レベルの原因分析(グループガバナンス) .....	82
(1) 子会社から親会社へのレポートラインが明確ではなかったこと .....	82
(2) 子会社に対するグループ内部統制システムのあり方 .....	82
5 原因分析についてのまとめ .....	83

第9 再発防止策 .....	84
1 当社が公表している再発防止策についての考察 .....	84
(1) 当社が公表した再発防止策 .....	84
(2) 上記(1)に対する考察 .....	84
2 当委員会が提言する再発防止策 .....	84
(1) 「丸投げ取引禁止」ルールの明確化 .....	84
(2) 成果物の徹底確認 .....	85
(3) 残高確認の漏洩絶対禁止の再教育とルール化 .....	85
(4) 企業グループ内部統制システムの強化 .....	85
(5) 業務監査室の強化と意識改革 .....	86
(6) 人事ローテーションの実施とグループ内の一体感の醸成 .....	86
(7) コンプライアンス教育の再徹底と研修による組織のリフレッシュ .....	86
(8) 内部通報制度の有効活用 .....	88
当社企業グループ内部統制システムの強化～(3)～(7)の有機的連関が鍵 .....	88
第10 最後に .....	89

別添資料1 ヒアリング対象者一覧

別添資料2 現地調査一覧



## 第1 当委員会の概要

### 1 当委員会の設置経緯

ブロードメディア株式会社（以下「当社」という。）は、連結子会社である株式会社釣りビジョン（以下「FV」という。）の業務委託先企業である株式会社■■■■（以下「A 社」という。）より、2007 年から 2017 年に亘る映像受託制作取引につき、クライアントとのやり取り等を含めた取引全体が架空取引（以下「本件架空取引」という。）であった旨の報告を、A 社代理人より 2018 年 1 月 16 日に受けたことから、同日より 1 月 30 日までの間、内部で可能な調査を進め、「連結子会社の架空取引被害及び当社の 2018 年 3 月期第 3 四半期決算発表延期に関するお知らせ」（2018 年 1 月 30 日付）を発表した。

その後、同日に社内調査委員会を設置し、調査を進め、同年 3 月 28 日及び 4 月 13 日に報告がなされているが、2017 年 12 月期第 3 四半期報告書に係る監査法人による四半期レビュー報告書については、結論の不表明であった。

また、社内調査委員会によるヒアリングや調査を済ませていた内部者より、改めて当社役員に係る追加調査をすべき旨の申告があり、当社役員が架空取引を認識していた可能性に言及されていた点等を踏まえ、より慎重に調査範囲の拡大を行う必要があると判断したことから第三者委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、更なる調査を行うこととした。

### 2 当委員会の委嘱事項及び調査目的

当社から当委員会に対して委嘱された事項は、

- ・ 当社の一部の役員が FV における架空取引を認識していた可能性
- ・ FV における架空取引に類似する行為が当社において存在するか否か等
- ・ その他第三者委員会が調査を必要と認めた一切の行為

である。

これを踏まえ、当委員会は本件調査の目的<sup>1</sup>につき、次のとおり設定した。

- ・ FV における架空取引を当社の役員が認識していた可能性の検討
- ・ 上記架空取引に類似する取引等の有無の検討
- ・ その他、第三者委員会が必要と認める調査

### 3 当委員会の構成と調査体制

当委員会の構成は、以下のとおりである。

調査委員：本村 健 弁護士（岩田合同法律事務所）  
和田 芳幸 公認会計士（和田会計事務所）

<sup>1</sup> 「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（日本取引所自主規制法人 2016 年 2 月 24 日公表）における、「① 不祥事の根本的な原因の解明」「③ 実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行」の視点については、本事案でも有用と考えられたことから、調査の目的を設定するに際し参照している。また、設置にあたっては「② 第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保」を踏まえた。

河江 健史 公認会計士 (河江健史会計事務所)

戸澤 晃広 弁護士 (T&K 法律事務所)

委員長及び副委員長は各調査委員が互選するものとし、本村健が委員長として、和田芳幸が副委員長として選任された。なお、調査委員はいずれも、これまで当社グループと利害関係を有していない者である。

また、本件調査にあたっては、当委員会の直属として、弁護士 5 名、公認会計士 7 名、その他 2 名、デジタル・フォレンジックス調査等の支援のために PwC ビジネスアシュアランス合同会社に所属する専門家 26 名の補助を受けた。これらの者はいずれも、これまで当社グループと利害関係を有していない。

(弁護士)	中川	佳男	メンバー	(東京フィールド法律事務所)
	永口	学	メンバー	(岩田合同法律事務所)
	武藤	雄木	メンバー	(岩田合同法律事務所)
	齋藤	弘樹	メンバー	(岩田合同法律事務所)
	中村	紗絵子	メンバー	(岩田合同法律事務所)
	パラリーガル等 他 2 名			
(公認会計士)	山田	勝也	メンバー	
	武藤	敦彦	メンバー	
	青木	幹雄	メンバー	
	黒川	剛史	メンバー	
	小池	赳司	メンバー	
	国近	宜裕	メンバー	
	他 1 名			

#### 4 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置

当委員会は、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に全ての点において準拠するものではないが、これを踏まえ、その独立性を確保し、実効的な調査を実現することを企図して、以下の事項を当社と合意した。

- ① 当社は、以下のとおり、当社全体を挙げて当委員会の本件調査に対して、全面的に協力する。
  - ・当社が所有するあらゆる資料、情報、役職員へのアクセスの保証
  - ・関係先についても同様のアクセスが保証されるよう当社は最大限の努力をすること
  - ・当社は、役職員に対して、当委員会による本件調査業務の遂行に対する優先的な協力をすることを業務として命令すること



・当社は、当委員会の求めがある場合には、当委員会の業務の遂行を補助するために適切な人数の従業員等による事務局を設置すること

② 調査報告書に関する起案権は当委員会に専属する。

③ 当委員会は、必要があると判断する場合には、捜査機関、監督官庁、自主規制機関などの公的機関及び当社の会計監査人等の外部機関と、適切なコミュニケーションを行うことができる。

## 5 本件調査の概要

### (1) 調査対象

先述した調査目的及び先行する社内調査の結果を踏まえ、本件調査として、

- ・社内調査委員会報告の検証
- ・当社の役員の本件架空取引についての認識

を調査対象の中心としつつ、類似取引の有無を検討するために件外調査を実施した。

調査対象期間としては、有価証券報告書の公衆縦覧期間を参考に、2013年3月期の期首である2012年4月1日から、A社（以下「P氏」という。）の代理人である弁護士（以下「Y氏」という。）から架空取引の申告があった2018年1月16日までとした。ただし、社内調査の検証等のために、必要な範囲において、当該調査対象期間の前後の時期についての検証も行った。

なお、本件架空取引が存在したことを踏まえ、当社グループに係る、コーポレートガバナンスの状況及び内部統制の状況についても、当委員会が必要と認める範囲において調査対象とした。

### (2) 調査実施期間

当委員会の調査期間は、当委員会が設置された2018年4月20日から、同年5月21日までである。

当委員会は、以下の期日に合計11回の第三者委員会を開催した。

4月22日	4月24日	4月25日	4月29日	4月30日
5月1日	5月3日	5月9日	5月11日	5月19日
5月21日				

### (3) 調査方法

#### ア 関係資料の精査

当社から開示された、社内規程、議事録、取引書類、経理書類その他各種書類等进行分析・検証した。

#### イ 関係者に対するヒアリング

当委員会がヒアリングを実施した人物及び実施日は、別添資料 1 のとおりである。なお、ヒアリングは岩田合同法律事務所又は当社・FV（東京・芦屋）の会議室での開催、又は電話で実施した<sup>2</sup>。

なお、当委員会は株式会社■■■■（以下「B 社」という。）に対して、本件関係者への必要な事実確認等を求めるためヒアリング実施の協力依頼を行ったが謝絶された。

#### ウ 質問状

当委員会は、FV の元社長である■■■■（以下「K 氏」という。）・P 氏・B 社・有限責任監査法人■■■■（以下「M 法人」という。）・■■■■監査法人（以下「N 法人」という。）に宛てて、事実確認のための質問状を送付した。

#### エ 現地調査

当委員会は、本件調査にあたって、別添資料 2 のとおり 19 件の現地調査を行った。

#### オ デジタル・フォレンジックス調査

当委員会は、本件調査目的から選定した当社代表取締役社長■■■■（以下「A 氏」という。）及び当社取締役 CFO ■■■■（以下「B 氏」という。）並びに K 氏及び FV の元取締役■■■■（以下「L 氏」という。）の 4 名について、デジタル・フォレンジックス調査を行った。

##### （ア） 調査対象デバイス及び電子データの保全

当委員会は、A 氏、B 氏、K 氏及び L 氏が業務上使用する貸与 PC、スマートフォン等に含まれる電子データ（メールデータ及びファイルデータ）及び社内メールサーバに保存されているデータを受領した。保全又は受領を行った電子データの概要は以下のとおりである。なお、一部の対象デバイスにかかるデータについては、社内調査委員会において委託したベンダにより保全されたものを、当委員会が検証の上、引き継いだ。

対象者	対象デバイス	手続
A 氏	ラップトップ PC	当委員会が保全
	デスクトップ PC	当委員会が保全
	スマートフォン	当委員会が保全
	メールサーバ	当社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領
B 氏	ラップトップ PC	当委員会が保全

<sup>2</sup> 補助手段としてメールも利用している。

	スマートフォン	当委員会が保全
	メールサーバ	当社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領
K 氏	ラップトップ PC	当委員会が保全
	デスクトップ PC	当委員会が保全
	スマートフォン	当委員会が保全
	メールサーバ	当社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領
L 氏	ラップトップ PC	当委員会が保全
	デスクトップ PC	当委員会が保全
	スマートフォン	当委員会が保全
	メールサーバ	当社情報システム担当者が抽出したデータを当委員会が受領

(イ) PC・メールサーバデータの取り扱い

保全した PC データについては、可能な限り消去データの復元を行い、データベース化処理を施した上で、当委員会が必要と認めたものについて、調査用レビュープラットフォームである「Relativity」へのアップロード作業を実施した。受領したメールサーバデータについては、消去データがサーバに保存されていないことから直接データベース化処理を施した上で、アップロード作業を実施した。アップロードの対象とした電子データの期間は、A 氏については期間を絞ることなく、B 氏、K 氏及び L 氏については 2016 年 1 月 1 日以降とした。

(ウ) スマートフォンの取り扱い

保全したスマートフォンデータについては、SMS/MMS、iMessage、Facebook Messenger、LINE 等を含むテキストメッセージを主な対象とし、抽出したデータをレビューの対象とした。スマートフォンから抽出したテキストメッセージについては、抽出フォーマットの特性上、Relativity にアップロードすることなくレビューを実施する方法を採用した。

(エ) PC・メールサーバデータのレビュー

Relativity にアップロードした PC 及びメールサーバからの電子データ総数は 435,808 件であり、そのうち当委員会が設定したキーワード等を用いて絞り込みをかけた 29,074 件について査読、レビューを実施した。



電子データのレビューにおいては、①当社関係者の関与、②本件架空取引に対する当社関係者の認識、③当社関係者による本件架空取引の隠蔽行為の有無、④本件架空取引と類似する取引の有無、⑤その他組織的関与の有無等、について検討した。

上記レビューの結果、本件に関連する可能性がある電子データが 222 件検出された。

さらに、当委員会は人的に確認したレビュー結果を基に、人工知能（AI: Artificial Intelligence）を形成する機能の一つである機械学習（Machine Learning）による Technology Assisted Review を活用し、疑義のある類似の電子データを追加的に検出・確認する方法を採用した。

当委員会は、これらのメールのうち必要と認められるものについて更に詳細な事実確認・調査を実施した。

#### （オ） 関係図

当委員会は、対象者間におけるコミュニケーションのチェーン及び濃淡を分析すべく、デジタル・フォレンジックスの専用調査ツールを利用し、Relativity にアップロードされた電子メールのヘッダーから TO、FROM 等の情報を抽出した。抽出したヘッダー情報を分析することで、対象者間におけるコミュニケーションの繋がり及び濃淡を可視化した。

#### カ 録音反訳

当委員会は、本件調査にあたって、当社打ち合わせ 6 件及び社内調査 12 件にかかる録音データを反訳し、その内容を検討した。

#### キ アンケートの実施

当委員会は、当社グループに所属する役職員を対象として、アンケートを実施した。概要は、「第 7 件外調査 2 アンケート」部分参照。

#### ク 臨時内部通報窓口（ホットライン）の設置

当委員会は、当社グループに所属する役職員を対象として、臨時内部通報窓口を 2 箇所を設置した。概要は、「第 7 件外調査 3 臨時内部通報窓口」部分参照。

#### ケ A 氏に係る財産検証

A 氏から、確定申告書類及び個人通帳、株式会社■■■■（以下「O 社」という。）に係る資料について任意提出を受け、内容の確認を行った。

#### コ データに関する自己申告

本件における主たる関係者である、A 氏、B 氏、L 氏に対して、デジタル・フォレンジックス調査で保全作業を実施後に、本件調査にとって有用であると当人が自認するデータについて、自己申告の要請を行い、3 名全員から提出を受けた。

## 6 本件調査の限界

当委員会は、上記2の調査目的のもと、本件調査として、最大限の調査を実施する努力をした。しかしながら、本件調査は、強制的な調査権限ないし捜査権限に基づくものではなく、あくまで関係者の任意の協力が前提である点、時間的制約がある中での調査であった点、及び当委員会が関与すること無しに実施された当社の社内調査により取得された限られた資料に依拠している点等に起因する調査の限界があったことを付言する。

当委員会の事実認定は、このように限界がある中で実施した本件調査の結果に基づくものであって、当委員会が収集した以外の資料等が存在し、新たな事実関係が発覚した場合には、本件の事実認定が変更される可能性を否定しない。



## 第2 本件調査の前提事実

### 1 当社及び当社グループの概要

#### (1) 概略

会社名	ブロードメディア株式会社
代表者の役職氏名	代表取締役 CEO 橋本 太郎
本店所在地	東京都港区赤坂 8-4-14 青山タワープレイス 6F
設立	1996 年 9 月 5 日
資本金	34 億 5,749 万 6 千円 (2017 年 12 月末)
従業員数	34 名 (2017 年 3 月 31 日現在)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・コンテンツ事業・放送事業・スタジオ事業 独自技術を活用したクラウドゲームサービスの提供や通信制高等学校の運営、優良コンテンツの制作、地上波・BS・CS 等への提供、配給、配信 (デジタル TV 向け、PC 向け、モバイル向け、スマートフォン向け)、DVD・Blu-ray の製造・販売</li><li>・技術事業 高度なコンテンツ配信技術の開発や、事業パートナーへの技術提供</li><li>・ネットワーク営業事業では、ブロードバンド回線・ISP</li><li>・サービス・携帯端末等</li></ul>

#### (2) 沿革

1996 年 9 月	スカイインターナショナル企画株式会社を設立
1998 年 11 月	デジタル通信衛星放送、インターネット等のサービスを行うため、株式会社デジタルクラブに社名を変更
1999 年 3 月	日本デジタル放送サービス株式会社(現：スカパーJSAT 株式会社)と代理店契約を締結し、CS 会員サービスを開始
2001 年 12 月	個人向け映像配信サービスの事業主体として子会社ブロードメディア・ティービー企画株式会社 (現：ビー・ビー・ケーブル株式会社) を設立
2002 年 1 月	クラビット株式会社に社名を変更
2002 年 3 月	大阪証券取引所ナスダック・ジャパン市場 (現：東京証券取引所 JASDAQ スタンダード) に上場
2002 年 4 月	株式会社スカパーフェクト・コミュニケーションズ(現：スカパーJSAT 株式会社)との代理店契約終了。新規 CS 会員獲得業務を終了
2002 年 7 月	ビー・ビー・ケーブル株式会社が電気通信役務利用放送法に基づく有線役務利用放送事業者として日本で初めて登録される

2003 年 7 月	Oy Gamecluster 社（フィンランド）と提携し、ゲームオンデマンド事業を開始
2003 年 10 月	CDN（コンテンツ・デリバリー・ネットワーク）サービス事業に参入
2004 年 9 月	ビー・ビー・ケーブル株式会社の全株式をソフトバンク BB 株式会社（現：ソフトバンク株式会社）に売却
2005 年 4 月	アカマイ・テクノロジーズ社(米国)の主要リセラーである CDN ソリューションズ株式会社（現：ブロードメディア・テクノロジーズ株式会社）を子会社化
2006 年 7 月	委託放送事業者である株式会社釣りビジョンを子会社化
2006 年 11 月	海外映像作品の放映権販売や、日本語版制作(字幕・吹替)を行うブロードメディア・スタジオ株式会社を子会社化
2006 年 11 月	モバイル向け映画情報サイトを運営するハリウッドチャンネル株式会社を子会社化
2007 年 10 月	ブロードメディア株式会社に社名変更
2007 年 11 月	会社分割によりゲーム事業を G クラスタ・グローバル株式会社へ承継
2009 年 9 月	e ラーニングを活用した通信制高校を運営するルネサンス・アカデミー株式会社を子会社化
2012 年 4 月	映画館へデジタル機材の導入を推進するデジタルシネマ倶楽部株式会社を子会社化
2014 年 5 月	ホテルの客室、会議室等へインターネットサービスを提供するルーネット・システムズ株式会社（現：ブロードメディア・テクノロジーズ株式会社）を子会社化
2016 年 7 月	ブロードメディア GC 株式会社(旧：クラリネット株式会社)へクラウドゲーム事業を譲渡
2017 年 6 月	CDN ソリューションズ株式会社がルーネット・システムズ株式会社を吸収合併し、ブロードメディア・テクノロジーズ株式会社に社名変更

(3) 事業内容 (2017 年 3 月 31 日現在)

セグメントの 名称	事業内容	主な業務の内容	主な連結子会社
コンテンツ	クラウドゲーム サービス	クラウドゲーム機「G-cluster」 の販売及びクラウドゲーム サービスの提供 通信事業者へのクラウドゲームプラットフォーム提供及び ゲーム事業者へのクラウドゲーム機能提供 スマートフォン向けクラウドゲームアプリの提供	ブロードメディア GC(株) Oy Gamecluster Ltd. G-cluster, Inc.
	デジタルメディア サービス	スマートフォンサイト「クラン クイン！」等の企画・運営・マ ルチデバイス向け映像配信サ ービス「クランクイン！ビデ オ」の提供 モバイルサイト「ハリウッドチ ャネル」等、複数サイトの 企 画・運営	ハリウッドチャネ ル(株)
	教育サービス	イーラーニングシステムを利用した単位制・通信制高校「ル ネサンス高等学校」「ルネサ ンス豊田高等学校」「ルネサ ンス大阪高等学校」の運営	ルネサンス・アカデ ミー(株)
放送	釣り専門チャ ネル	衛星基幹放送事業の番組制作、 放送及び、 ケーブルテレビ局 等への番組供給 映像の受託制作	(株)釣りビジョン
スタジオ	制作事業	日本語字幕制作、日本語吹替制 作、文字放送字幕制作、番組宣 伝制作	ブロードメディア・ スタジオ(株)
	番組販売事業	ハリウッド映画等のテレビ局 への供給	
	映画配給事業	劇場映画の製作・配給、 DVD/Blu-ray の発売、テレビ放	

		映権の 販売、VOD 権の販売	
技術	CDN サービス	コンテンツを最適な形で配信する CDN サービスの提供	CDN ソリューションズ(株)
	デジタルシネマサービス	ブロードメディア®CDN for theater の提供、及び上映システム の設計・販売及びレンタル	—
		映画館へデジタル機材の導入を推進する配給・興行向け VPF サービスの提供	デジタルシネマ倶楽部(株)
	その他サービス	ホテルの客室、会議室へのインターネットサービスの提供、機器の監視及び保守サービスの提供	ルーネット・システムズ(株)
ネットワーク 営業	ブロードバンド回線販売	「SoftBank 光」サービスの販売 「Yahoo! BB」及びその他商材の販売	—
	ISP サービス販売	「Yahoo! BB」ISP サービスの販売	—
	携帯電話サービスの取扱い	「ソフトバンク・モバイル」の携帯電話サービスや携帯端末の 取り扱い	—
その他		中国における、釣り番組のコンサルティング、釣りポータルサイトの運営、釣り関連商品の販売、釣り大会の運営等	湖南快樂垂釣發展有限公司
		全テレビ番組録画機の企画・製造・販売、及びテレビ番組 ソーシャルサービスの運営	ガラボン(株)



#### (4) 業績推移

##### ア 連結経営指標

(単位：千円)

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
売上高	12,968,695	12,301,891	11,918,940	12,117,740	13,158,119
経常損益	△215,623	△1,134,261	△2,358,525	△198,611	134,628
親会社株主に 帰属する 当期純損益	△424,504	△777,877	△2,580,638	△1,082,569	△350,340
包括利益	△341,929	△714,790	△2,549,868	△930,745	△210,310
純資産額	6,930,591	6,117,976	4,444,849	3,509,879	2,942,318
総資産額	12,529,881	11,099,269	8,978,189	7,591,837	7,800,087

##### イ 単体経営指標

(単位：千円)

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
売上高	4,031,851	2,819,199	1,948,058	1,310,922	1,154,606
経常損益	43,206	△890,115	△1,349,606	△531,219	△310,844
当期純損益	76,069	87,660	△2,946,385	△1,307,450	△460,481
純資産額	5,520,562	5,519,832	3,182,133	1,868,143	1,483,718
総資産額	10,257,717	9,761,720	6,999,537	5,435,276	7,027,458

#### (5) 大株主の変遷

(単位：千株)

氏名又は名称	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
楽天証券株式会社				1,315	1,285
株式会社SBI証券	477		2,311	1,783	1,226
藤田 浩介					1,055
橋本 太郎	619	619	619	619	1,019
坂本 和雄					833
江平 文茂					784
國重 恒之				600	780
日本証券金融株式会社		795	2,114	1,077	527
安野 清					520
坂本 誠		333		500	513
立花証券株式会社					512
SBBM株式会社	22,484	20,319	9,878		

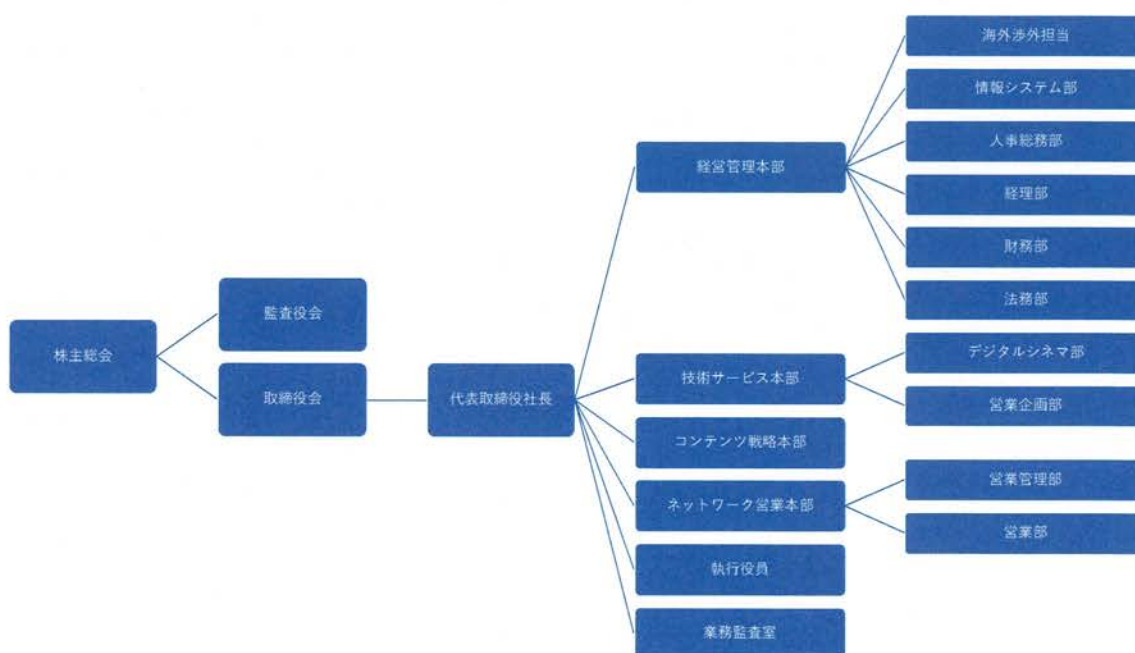


SBIエンタテインメントファ ンド2号	12,654	11,293	5,627		
SBIホールディング株式 会社	9,564	6,837	3,354		
フルキャストマーケティン グ株式会社	1,852				
株式会社ヒラノ・アソシエ イツ	1,374				
松井証券株式会社	510	292	1,578		
三菱UFJモルガン・スタン レー証券株式会社				1,027	
マネックス証券株式会社			641	564	
佐藤 隆				450	
三松 成子				445	
落合樹一			580		
野村証券株式会社		538	533		
中山 陽一		450			
佐藤 栄治	497	428			
大阪証券金融株式会社	676				

## (6) 役員の変遷

氏名	役職	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
橋本 太郎	代表取締役 社長						
久保 利人	取締役 執行役員						
中村 大伸	取締役						
嶋村 安高	取締役 執行役員						
久松 龍一郎	取締役 執行役員						
植村 保彦	取締役						
関 伸彦	取締役						
押尾 英明	取締役 執行役員 CFO						
有澤 僚	取締役						
桃井 隆良	取締役						
浦沢 武士	常勤監査役						
古屋 俊一	常勤監査役						
土橋 康成	監査役						
白石 文人	監査役						
北谷 賢司	監査役						
佐藤 淳子	監査役						
山田 純	監査役						

## (7) 組織図



(8) グループ会社 (2017 年 3 月 31 日現在)

名称	議 決 権 所 有割合(%)	資本金 (百万円)	主要な事業 の内容	
ブロードメディア・テクノロジー株式会社 (旧 CDN ソリューションズ(株))	100.0	300	コンテンツ・デリバリー・ネットワーク (CDN)の提供	連結子会社
(株)釣りビジョン	51.0	1,141	BS デジタル衛星放送、CS デジタル衛星放送、ケーブルテレビ局における「釣りビジョン」の放送・配信・番組制作及び販売	連結子会社
ブロードメディア・スタジオ(株)	100.0	100	番組配給及び番組制作・販売	連結子会社
ハリウッドチャンネル(株)	100.0	20	映画情報モバイル公式サイトの運営及びマルチデバイス向け映像コンテンツの配信	連結子会社
ブロードメディア GC(株)	100.0	10	PC 及びテレビ向け映像コンテンツの配信	連結子会社
ルネサンス・アカデミー(株)	100.0	262	通信単位制高等学校「ルネサンス高等学校」「ルネサンス豊田高等学校」「ルネサンス大阪高等学校」の運営	連結子会社
デジタルシネマ倶楽部(株)	69.2	64	デジタルシネマシステム普及のための映画館、配給会社向け各種サービスの運営、実施	連結子会社
ルーネット・システムズ(株)	100.0	11	ホテル・病院等のホスピタリティ市場向け、施設内インターネット環境の設計から運用・保守・管理までト	連結子会社

			ータルソリューションを提供	
Oy Gamecluster Ltd. (フィンランド国 エスボ ー市)	100.0	5,142 ユーロ	クラウドゲーム技術の研究・開発と欧州地域におけるクラウドゲーム事業の展開	連結子 会社
G-cluster、 Inc. (アメリカ合衆国 ペンシ ルベニア 州)	100.0	100,000 ドル	北米地域及び南米地域におけるクラウドゲーム事業の展開	連結子 会社
ガラポン(株)	29.4	69	全テレビ番組録画機の企画・製造・販売。及び、テレビ番組ソーシャルサービスの運営	持分法 適用関 連会社
湖南快樂垂釣發展有限公 司 (中国 湖南省長沙市)	40.0	45 百萬元	中国における釣り番組のコンサルティング、釣りポータルサイトの運営、釣り関連商品の販売、釣り大会の運営等	持分法 適用関 連会社
ギガ・ブレインズ(株)				持分法 を適用 しない 非連結 子会社

## 2 釣りビジョンの概要

### (1) 概略

会社名	株式会社 釣りビジョン
代表者の役職氏名	代表取締役 会長 兼 社長 橋本 太郎
本店所在地	東京都新宿区西新宿三丁目 9 番 2 号 フジ・エステイト新宿第一ビル 4 階（受付）
設立	1998 年 3 月 30 日
資本金	11 億 4,159 万 9 千円
従業員数	約 99 名（2018 年 3 月 1 日現在）

### (2) 沿革

1998 年 3 月	CS デジタル放送向け番組制作を主目的として、「釣りチャンネル株式会社」として設立。
1998 年 8 月	スカイパーフェク TV! の 753 チャンネルにおいてコンテンツ供給開始。
1999 年 2 月	社名を「パーフェクト・フィッシング株式会社」に、チャンネル名を「スカイフィッシング 753」に変更。
2000 年 4 月	総務省（旧郵政省）より委託放送事業者免許を取得、業態を番組制作会社から放送局に転換する。
2000 年 5 月	本店を東京都港区芝に移転、社名を「株式会社釣りビジョン」、チャンネル名を「釣りビジョン」に変更。
2001 年 4 月	スタジオ生放送「五畳半の狼」を放送開始。スタジオ番組「つりステーション」を放送開始。
2002 年 1 月	本店を東京都新宿区西新宿に移転。（「新宿第一オフィス」）
2006 年 11 月	ギガ・ブレイズ株式会社の制作事業を事業譲渡により譲受け、兵庫県芦屋市に「芦屋オフィス」を設置。
2007 年 10 月	「新宿第二オフィス」を設置。
2009 年 10 月	スカパー！HD の 690 チャンネルにおいて釣りビジョン HD を放送開始（現在 540 チャンネル）
2010 年 10 月	総務省より BS 放送の委託放送事業者免許を取得。
2012 年 3 月	BS 放送において 251 チャンネル「BS 釣りビジョン」を放送開始。

### (3) 事業内容

BS デジタル衛星放送、CS デジタル衛星放送、ケーブルテレビ局における「釣りビジョン」の放送・配信・番組制作及び販売。



#### (4) 業績推移

(単位：千円)

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
売上高	3,632,868	4,394,836	4,793,448	5,360,247	5,854,119
経常損益	△36,809	177,269	345,137	338,182	314,259
当期純損益	△56,320	74,980	296,921	216,605	220,644
純資産額	1,198,429	1,273,410	1,570,332	1,786,937	2,007,581
総資産額	1,834,365	1,924,789	2,220,896	2,379,219	2,570,621

#### (5) 大株主の変遷

(単位：株)

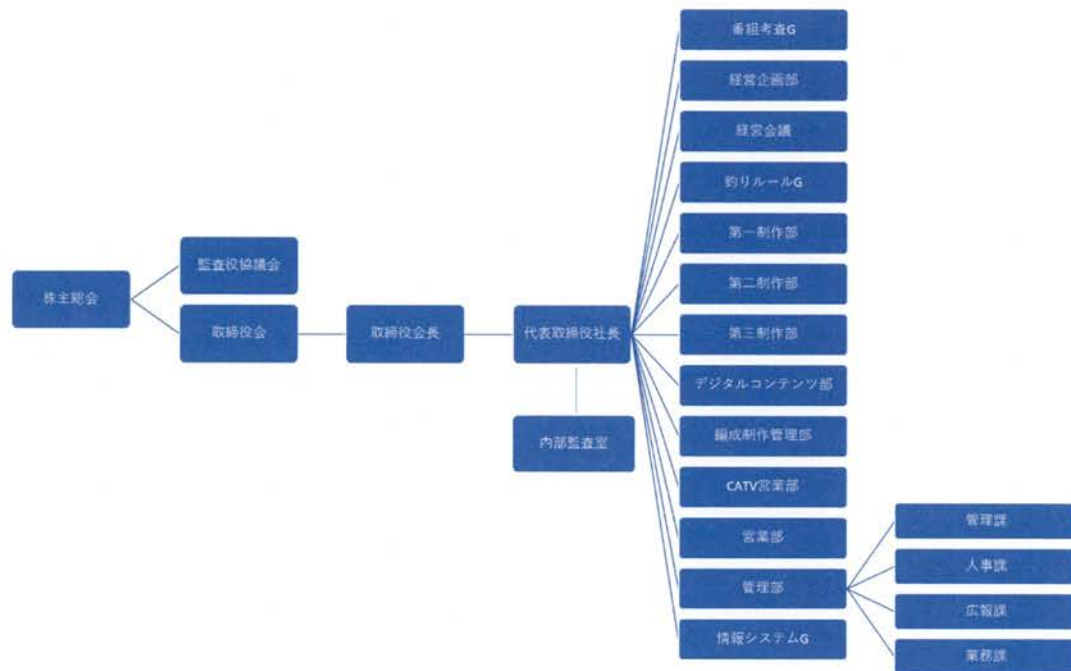
氏名又は名称	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
フロードメディア株式会社(旧クレビット株)	9,891	9,891	8,711	8,711	8,711
フロードメディア・スタジオ株式会社	1,085	1,085	0	0	0
株式会社シマノ	5,710	5,710	5,710	5,710	5,710
株式会社東北新社	0	0	2,565	2,565	2,565

※ 2006年7月～ 当社連結子会社

#### (6) 役員の変遷

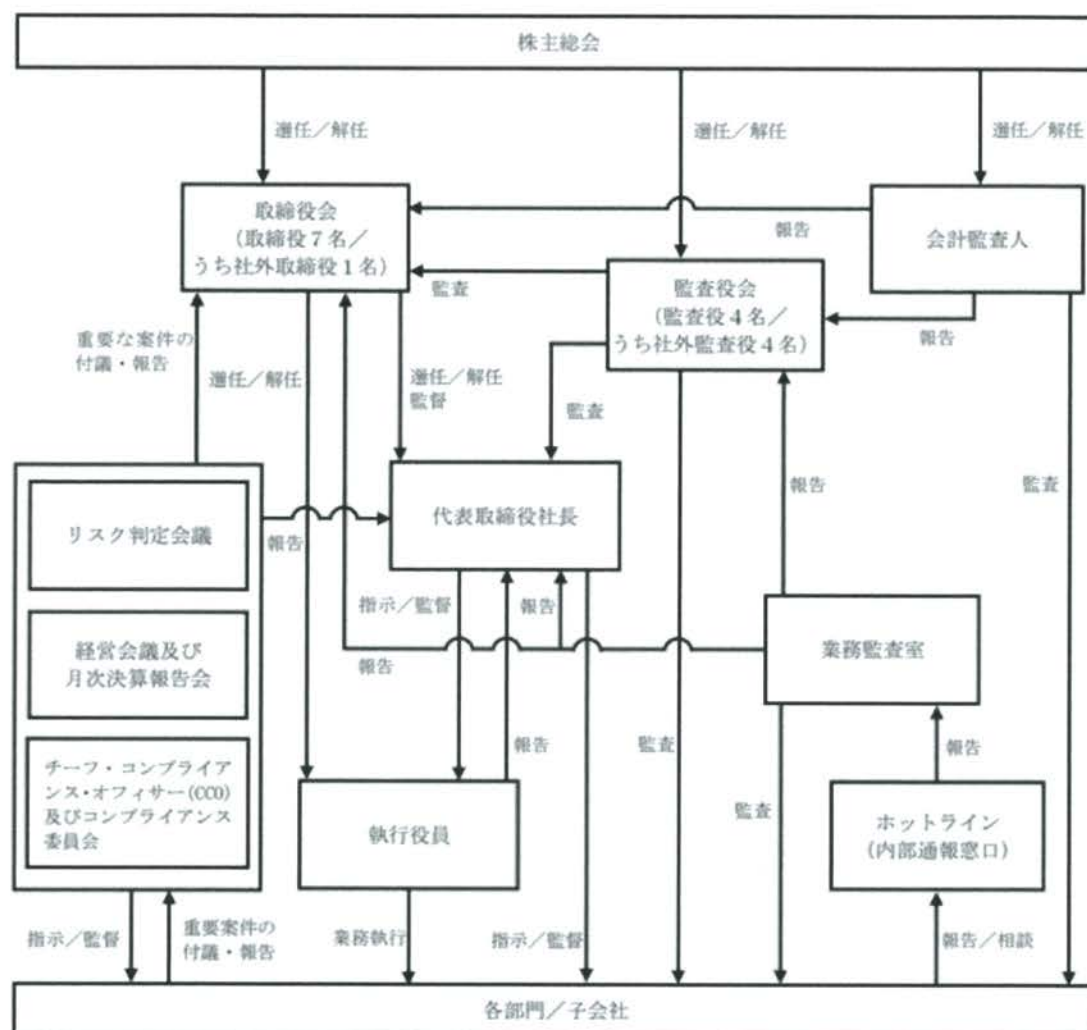
氏名	役職	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
有澤 僚	代表取締役社長						
橋本 太郎	取締役会長						
安東 正幸	取締役						
岩崎 信夫	取締役						
松井 浩	取締役						
嶋村 安高	取締役						
筋野 茂樹	取締役						
三上 義之	取締役						
林 勇雄	監査役						
押尾 英明	監査役						
後藤 淳一	監査役						
梶川 曜司	監査役						

(7) 組織図



### 3 ガバナンスの概要（2017 年 3 月 31 日現在）

#### （1） コーポレートガバナンス体制図



#### （2） リスク管理体制の整備の状況

当社の有価証券報告書によると、下記のとおり。

「当社及び当社の連結子会社の取締役、執行役員及び部門長から構成されるリスク判定会議を、原則として四半期に1回以上開催しております。当会議において、当社グループの事業に内在するリスクを定期的に組織横断的に検討し、総合的な対策を講じております。」

#### （3） 子会社管理の状況

子会社・関連会社に関する事項は、複数の会議体にて報告事項となっている。子会社・関連会社に関する重要な事業報告は取締役会の報告事項であり、報告内容は取締役会議事録に記録される。また、経営会議では、連結子会社のメンバーから報告が行われ、報告内

容は経営会議議事録に記録される。さらに、子会社・関連会社の財務・経理に関する報告は、月次決算報告会にて行われ、議事録に記載される。報告された内容は、事業報告の関係会社の状況の項目などに明文化される。



### 第3 社内調査の検証

#### 1 社内調査の概要

当社が設置した社内調査委員会の構成や調査目的その他の調査概要は以下のとおりである。同委員会作成に係る2018年3月28日付調査報告書（以下、「3月28日付報告書」といい、同調査報告書作成にあたり実施された調査を「一次社内調査」という。）においては、A社による架空取引についての調査結果が記載されている。また、同年4月13日付調査報告書（2）（以下、同報告書作成にあたり実施された調査を「二次社内調査」という。）では、類似案件についての調査結果が記載されている。

##### （1） 構成

委員長	■■■■■	当社常勤監査役
委員	■■■■■	当社社外取締役、株式会社■■■■■代表取締役副社長兼 CFO
委員	■■■■■	当社社外監査役、■■■■■法律事務所所属弁護士
委員	■■■■■	当社法務部長
委員	■■■■■	■■■■■法律事務所所属弁護士

\*二次社内調査では、外部専門機関（株式会社■■■■■（以下「P社」という。）と連携し、類似取引の調査の計画や手法について協議し、情報共有を行った。

##### （2） 調査目的と調査期間

###### ア 一次社内調査

調査目的は、FVが行う映像制作受託事業に関し、2018年1月16日、同社の業務委託先であるA社より、映像制作発注元とFVとの間の取引を含む一連の取引は架空であったとの申告がなされたことに伴う、事実関係の調査及び原因の究明である。

調査期間は、2018年1月31日から、同年3月14日までである。

###### イ 二次社内調査

調査目的は、一次社内調査で留保されていたK氏及びL氏の使用PCに係るメール・HDのフォレンジック調査等の実施及び当社より追加依頼のあった類似取引の有無に関する調査の実施である。

調査期間は、2018年3月15日から、同年4月13日までである。

##### （3） 調査対象範囲

###### ア 一次社内調査

FVがA社との取引を開始した2007年2月27日付発注に係る取引から、A社との最終取引である2017年12月20日付発注に係る取引（以下「検討対象取引」という。）までの全てである。

## イ 二次社内調査

一次社内調査終了時点で調査未了であった、K氏及びL氏の使用PCに係るメール・HDのフォレンジックその他の検討対象取引を網羅的に把握するために必要な事項及び類似取引の有無である。

### (4) 調査方法

#### ア 一次社内調査

##### (ア) 関係者に対するヒアリング

社内調査委員会は、以下の当事者に対するヒアリングを実施した。

また、一般社団法人[ ](以下「F法人」という。)については電話によるヒアリングを実施した。

詳細は、以下のとおりである(敬称略。また、以下で対象者に言及する際は、当社に所属する者については苗字に適宜役職名又は「氏」を付した形、それ以外の者については苗字に「氏」を付した形とすることがある。)

会社名	対象者・役職	質問概要	ヒアリング方法
FV	K氏 代表取締役	取引の経緯、業務フロー	面談
	L氏 取締役	取引の経緯、業務フロー	面談
	M氏 営業企画室室長	取引の経緯、業務フロー	面談
	O氏 常勤監査役	監査内容	面談
	H氏 内部監査室室長	監査内容	面談
当社	A氏 FV取締役会長兼 当社代表取締役	取引の経緯	面談
	J氏 FV取締役兼 当社取締役	取引の経緯	面談
	B氏 FV監査役兼 当社取締役	取引の経緯	面談

A 社	P 氏 代表取締役	取引経緯、取引全般	面談（A 社弁護士同席）
	Q 氏 取締役	取引経緯、取引全般	面談（A 社弁護士同席）
D 社	T 氏 役職不詳	取引経緯、残高確認書の処理	書面による回答
B 社	S 氏 ████████ 営業局 ████████ 部長	2017 年の調査経緯	書面による回答
株式会社 ██████ （以下、「E 社」という。）	U 氏 代表取締役	残高確認書の処理	面談
F 法人	X 氏 代表理事	同上	電話によるヒアリング

（イ） 関係資料の検討

社内調査委員会は、FV、A 社、映像制作発注元との関係に係る資料として、主として以下の資料、また、適宜該当箇所而言及した資料につき、閲覧及び検討を行った。

① 契約書関係

FV・A 社間の業務委託基本契約書（平成 19 年 5 月 1 日付）  
FV・A 社間の業務委託契約書（平成 19 年 5 月 1 日付）  
FV・A 社間の業務委託基本契約書（平成 19 年 8 月 1 日付）  
FV・P 氏間の根抵当権設定契約書（平成 19 年 9 月 25 日付）  
FV・C 社間の取引に関する合意書（平成 19 年付）＊日付未記入

② A 社提出書類

A 社代理人報告書（2018 年 1 月 24 日付）  
A 社が実在取引と認識する取引の一覧  
案件表（A 社が、進行案件の状況を整理し、定期的に FV に交付していた一覧）  
A 社作成、B 社名義による Q 銀行振込伝票（2009 年 8 月～2017 年 12 月分）  
上記銀行振込伝票に対応する A 社 Q 銀行通帳（2007 年 5 月～2018 年 2 月分）  
P 氏作成にかかる下記名義の印章（計 10 個）。

（i） D 社会社印

- (ii) D 社住所及び会社名印
- (iii) F 法人住所及び代表者名印
- (iv) F 法人会社印
- (v) FV 会社印
- (vi) D 社 T 氏個人印
- (vii) F 法人 X 氏個人印
- (viii) FV L 氏個人印
- (ix) FV M 氏個人印
- (x) E 社 W 氏個人印

③ FV 内部資料

- ・ 映像制作発注元名義の発注書・仮発注書・納品受領書等のサンプル
- ・ FV 名義の請求書・納品書等のサンプル
- ・ 関係稟議書
- ・ A 社との取引データ
- ・ 銀行通帳
- ・ 進行中作品案件表
- ・ A 社宛て債権明細（前渡金管理表）

④ 残高確認書

- ・ M 法人(2015 年 6 月までの FV 会計監査人)が映像制作発注元に送付した残高確認書とその回答
- ・ N 法人（2015 年 6 月以降の FV 会計監査人）が映像制作発注元に送付した残高確認書とその回答

⑤ 議事録等

- ・ FV 取締役会議事録
- ・ FV 監査役会議事録
- ・ FV 経営会議議事録

⑥ 社内規則等

- ・ FV 組織図
- ・ FV 稟議規程
- ・ FV 業務分掌及び職務権限規程取引先管理規程

⑦ その他



- ・関係当事者の会社謄本、信用調査情報、その他の関連資料

(ウ) 納品物の確認

社内調査委員会は、A 社が不正作出した納品物（映像制作物）のサンプルを実際に視聴し、確認するとともに、仮に当該品質の映像制作を行った場合にどの程度の金額となるかを検証するため、ブロードメディア・スタジオ株式会社（以下「BMS」という。）からの見積を取得し、取引された金額との差異を確認した。

(エ) メール調査、携帯電話及び HD の保全等

社内調査委員会は、本件に関与した可能性がある者は K 氏（同氏は 2018 年 3 月 26 日付で FV 代表取締役を辞任した。）及び L 氏であると判断し、両名の電子メールを調査（メール調査対象期間 2003 年～2018 年 2 月 28 日）するとともに PC 内の HD 保全を実施している。また、K 氏については、携帯電話のデータ保全も行った。

(オ) 当社グループ役職者に対する質問書送付

社内調査委員会は、FV 以外の当社グループ会社につき、当社グループの取締役及び事業部長（実質責任者）が取引全般を把握しており、各取引に対する権限も有することから、同人らに対し、類似取引の有無に関する以下の質問を電子メールにより送付し、返信を受けた。

- ・発注元とのやり取りや、納品書等の書面を下請先に任せている案件の有無
- ・上記にかかわらず、取引の流れの中で、架空取引が発生する可能性のある取引の有無

(カ) B 社に対する質問状等の送付

上記（ア）のヒアリングに加え、映像制作発注元である株式会社 [REDACTED]（以下「D 社」という。）及び B 社関係者の希望に応じ、D 社等に対する質問状の送付及び回答書の受領による調査を実施した。

質問状の送付及び回答書の受領状況は以下のとおりである。

2018 年 2 月 27 日：社内調査委員会委員長 [REDACTED]（以下「C 氏」という。）名義で、B 社 [REDACTED] 局法務部担当者あてに、「ご依頼書（お願い）」と題する書面を送付し、FV と B 社、D 社及び株式会社 [REDACTED]（以下「C 社」という。）との間で存在したとされる取引の一覧を示した上で、以下の問合せ等を行った。

- ・実際の取引の存否
- ・取引金額の相違
- ・取引がない場合における、B 社ほかから FV に対する当該取引相当額の支払の有無

また、B 社、D 社及び C 社名義で発行されている残高確認書の一覧を示した上で、当該残高確認書の作成の有無や作成の事実がない場合の処理内容の問合せを行った。

2018 年 2 月 28 日：C 氏名義で、B 社あてに、「ご質問状」と題する書面を送付し、以下の問合せ等を行った。

- ・D 社の [ ] (以下「T 氏」という。) 及び B 社の [ ] (以下「S 氏」という。) の所属
- ・T 氏及び S 氏の関係や A 社との間のやり取り
- ・T 氏及び S 氏が P 氏と知り合った時期及び経緯、私的な付き合いの有無、出張や旅行を共にした際の経費負担並びに贈答品や金銭授受の有無や内容

2018 年 3 月 7 日：上記「ご依頼書 (お願い)」及び「ご質問状」に対する担当者名義の回答をそれぞれ受領した。

「ご依頼書 (お願い)」に対しては、取引の存否や取引金額の相違の有無が回答されるとともに、取引がない場合に B 社ほかから FV に対する当該取引相当額の支払はなかったこと等が回答された。

「ご質問状」に対しては、T 氏及び S 氏の所属等、両名の関係、P 氏と知り合った経緯、いずれも私的な付き合いもあること、飲食を共にすることもあり、特に T 氏は P 氏を訪れる形でベトナムに家族旅行をしたことがあること、各付き合いにおける費用を負担した者等が回答された。

## イ 二次社内調査

### (ア) 当社グループの取締役及び事業部長への確認

社内調査委員会は、当社グループが一次請けであるにもかかわらず、下請先取引先との発注書やりとりや納品等まで業務委託しているケースの有無について、当社グループの取締役及び事業部長に対する書面による確認を求めた。また、ヒアリング対象者については、類似取引の有無について、随時確認を行った。

### (イ) アンケート調査

社内調査委員会は、別途、A 社との架空取引の当事者である FV について、従業員全員に対するアンケート調査 (記名式) を行った。設問は以下のとおりである。

- ・何らかの架空取引を行った又は行うよう指示されたことの有無。
- ・他の従業員が何らかの架空取引を行った又は行うよう指示されているのを見聞きしたことの有無。
- ・架空取引以外の粉飾・会計不正を行った又は行うよう指示されたことの有無。

- ・他の従業員が架空取引以外の粉飾・会計不正を行った又は行うよう指示されているのを見聞きしたことの有無。

アンケート結果の詳細は下記のとおりである。

対象人数	回答者数	回答率
110 名*	110 名	100%

\*2018 年 4 月 2 日時点の FV 在籍者（病休者を除く）

なお、K 氏が役員に就任している当社と当社の関連会社である [ ] 有限公司の役員について、一定の影響が認められるため同様のアンケートを行った。

上記 2 社について全従業員ではなく役員のみアンケートを行った理由は、K 氏は上記 2 社の特定の所管等を担当しておらず、主に情報共有の目的での役割に限定され、直接従業員に指示する関係性がないことを理由とする。

#### （ウ） 立替経費・交際費調査

社内調査委員会は、K 氏の立替経費・交際費についての下記の調査及びその結果について、FV 管理部より報告を受けた。

- ・重要性が低いと思われる下記事項を除く、2006 年 4 月 30 日から 2018 年 1 月 31 日までの立替経費・交際費の全般 165 件/8,040,825 円（税抜）。
- ・ゴルフの 1 件 3 万円以下（K 氏本人分のみと想定）
- ・飲食費の 1 件 3 万円未満
- ・交通費/宿泊費
- ・釣り関連支出の 1 件 1.5 万円未満
- ・1 件 1 万円未満の土産贈答
- ・相手先主催の式典・懇親会・セミナー等の参加費

#### （エ） 稟議書調査

社内調査委員会は、当社グループ内の稟議体制について、当社業務監査室と連携し、同室室長の H 氏より、2003 年 2 月から 2017 年 12 月までの期間において、以下のとおり、当社グループ内の稟議手続に問題がないとの報告を受けた。

- ・当社グループの FV を除く各社では、営業部と管理部の他に多数の回議者を設定することにより、適切な牽制が整備運用されている。
- ・FV においては、営業部と管理部の他の回議者は設定されていないが、毎月発生する請求書の運用において、営業部が所管として起案し、管理部が審査することで、営業部と管理部の適切な牽制が働いていたことを確認している。そして、3 月 28 日付報告書の



とおり、本件架空取引においては、例外的に、営業部が起案すべきところを管理部が代筆起案していたという特殊事情があったところ、他に同様の取引は存在しないとのことであった。また、営業部と管理部の担当者を表面的に分けているような取引も存在しないとのことであった。

社内調査委員会は、上記報告を受け、当該報告内容を検証し、評価を行った。具体的には、調査期間・調査方法の設定、調査結果のとりまとめが適切に行われていることの確認や、実際の作業結果資料の閲覧等を通じて評価を行った。

#### (オ) 電子メール調査

3月28日付報告書のとおり、FVにおいてA社との取引に実質的関与をしていたのはK氏及びL氏の2名である。そこで、社内調査委員会は、同委員会より当社を通じて委託を受けた利害関係のない外部専門機関（ベンダ）と連携し、両名の電子メール調査を同社に依頼していたが、今般、同社より、両名の不正への関与は確認されなかった旨の報告を受けた。

【期間】 2003年～2018年2月28日

【対象】 メールサーバーからフォレンジックを行った電子メールを含め、上記期間における両名の全ての電子メール

【調査方法】 本件関係者とのメール1,055通、本件に関連するキーワードにより抽出したメール1,911通及び中国関係者とのメール153通について目視による確認。

社内調査委員会は、当該報告内容を検証し、評価を行った。具体的には、調査期間・調査方法の設定、調査結果のとりまとめが適切に行われていることの確認や、実際の作業結果資料の閲覧等を通じて評価を行った。

#### (カ) B社に対する再度の質問状の送付

社内調査委員会は、上記ア（カ）記載のとおり、「ご依頼書（お願い）」及び「ご質問状」を担当者あてに送付し、そこから得られた回答における不明点に関する再質問を行った。再質問及び回答の受領状況は以下のとおりである。

2018年3月27日：C氏の名前で、B社あてに、「ご質問状（2）」と題する書面を送付し、以下の問合せ等を行った。

- ・ T氏及びS氏等によるFVとA社の資本関係の有無の調査
- ・ FVに対する与信調査の実施者等
- ・ B社、D社及びC社とA社との取引につきFVを介在させるか否かを決定する主体等
- ・ 監査法人よりB社、D社及びC社に送付された残高確認書の



#### T 氏への回付方法

2018 年 4 月 6 日：上記「ご質問状（2）」に対する担当者名義の回答を受領した。その概要は以下のとおりである。

- ・ T 氏は P 氏から FV が A 社の親会社であることの説明を、S 氏は A 氏から当社が A 社の親会社であることの説明を受けたが裏付け調査は実施しなかった。
- ・ B 社は FV に対する与信調査を行ったが D 社に行っていない。
- ・ T 氏は P 氏の意向に従って FV を介在させていた。
- ・ S 氏は A 社や FV からの提案を受けて FV を介在させていた。
- ・ 残高確認書は D 社第 5 プロデュース室に配布された後、T 氏へ配布されたと思料される。

### （5） 結論

#### ア 一次社内調査

一次社内調査は、A 社代表取締役の P 氏（ただし、検討対象取引が実施された期間で代表取締役であったのは 2017 年 8 月 16 日以降である。なお、2004 年 9 月 27 日から 2014 年 6 月 30 日までは R 氏が A 社の代表取締役を務め、それ以降同社では 2017 年 8 月 16 日まで代表取締役が選任されていない状態であった（同氏も同日に再度代表取締役に選任されているが同月 24 日に辞任している。））が、過去に形成された当事者の信頼関係を悪用するとともに、映像制作発注元の名義を騙って FV に対する支払いを装う不正行為、FV の監査法人から発注元に対して発送された残高確認書を発注元担当者から入手して回答書を偽造する不正行為、発注元名義の発注書その他一連の書類を偽造する不正行為、これらの処理に必要な発注元又はその担当者の印章を偽造する不正行為等の巧妙な手法による各種不正行為を執拗に繰り返し、FV を被害者とする、文書偽造及び詐欺による犯罪行為を行っていた、という事案であると結論付けている。

また、FV 関係者又は当社グループ関係者が不正に関与した事実は確認されていないと結論付けている。

#### イ 二次社内調査

二次社内調査は、3 月 28 日付報告書記載の結論に影響を与える事象は発見されなかったと結論付けている。

## 2 検証手続き

### （1） ヒアリング

社内調査の担当者に対してヒアリングを実施し、社内調査の状況等についての確認を行った。

- ・ 社内調査委員会委員長 C 氏
- ・ 同委員 F 氏
- ・ 同委員 G 氏
- ・ P 社社員 Z 氏

## (2) 再実施

### ア A 社通帳内容確認作業

社内調査において行われている A 社通帳内容確認作業について再実施を行った。当委員会においては、Q 銀行■■■■支店の口座番号 XXXXXXXX の普通預金口座につき 2007 年 3 月 22 日から 2018 年 2 月 5 日までの A 社通帳の内容をエクセルデータ化し、以下の手続を実施した。

- ・ 社内調査委員会が架空取引として認定した取引について、FV における債権の回収金額及び回収時期について A 社の出金記録との照合を行った。
- ・ 社内調査委員会が架空取引として認定した取引について、FV の総勘定元帳における債権の回収記録との照合を行った。
- ・ 社内調査委員会が架空取引として認定した取引について、FV の総勘定元帳における外注費の記録との照合を行った。

以上の手続の結果、A 社の出金記録との不一致が確認された。不一致の多くは差額が振込手数料相当額（640 円、840 円、864 円）であるため A 社で FV への入金時に振込手数料相当額を同時に引き出しているものと考えられる。その他架空取引として認定した取引について A 社の出金記録との一致が確認できない取引が 3 件確認された。

当該 3 件について、A 社に質問したところ、Q 銀行■■■■支店の窓口より振込を行ったものであるとの回答を得た。内容を確認したところ、銀行における取り扱い時間の関係で FV への入金が翌日となったものであると推察される。また、B 社に対して当該 3 件の取引につき、B 社及び B 社グループとの間で取引が存在するか確認したところ取引は存在しない旨の回答を得た。

### イ 稟議書レビュー作業

社内調査において行われている稟議書調査について再実施を行った。当委員会においては、当社及び FV を対象会社として、レビューを実施した。対象期間は当社についてはデータダウンロード可能な最長期間である 2014 年 11 月から直近まで、FV については 2000 年 7 月から直近までとした。

その結果、当社においては、レビュー対象期間において本件架空取引に関する稟議手続は行われておらず、C 氏よりレビュー対象期間以前においても本件架空取引に関する稟議手続は行われていないとの回答を受けた。FV においては、2007 年 3 月以後、本件架空取引の実行にあたり、2007 年 3 月の最初の取引時に外注前渡し稟議が漏れた以外は、受注・販



売稟議及び外注前渡し稟議が取引の都度行われており、形式的には内部の意思決定プロセスに準じて取引が行われていると認められた。

一方、本件架空取引の初期においては、本件に関する稟議について L 氏が実質的に起案とともに決裁を行い、最終的な決裁は K 氏が行っていたが、2013 年 12 月に FV 内部監査室から指摘を受けたことから、2013 年 12 月以後は L 氏からの依頼により FV の [REDACTED] (以下「M 氏」という。)が本件架空取引の起案者となった。しかしながら、M 氏によると L 氏からは起案の押印のみを求められており、本件架空取引にかかる取引の実態は把握しておらず、成果物の確認も行っていなかった。このように、本件架空取引に係る稟議手続はあくまで形式的なものであり、内部統制が形骸化していたものと考えられる。

なお、A 社との取引は BMS においても行われていたが、本件取引の開始時に起案された稟議は 2006 年 10 月に A 氏により決裁されており、A 氏からの指示により、以下の条件が契約書に追記されている。

- ・発注金額の上限を 2,000 万円に設定すること
- ・納品先の代金支払が遅延した場合、年利 21.9%の遅延損害金を A 社に負担させること
- ・一方的に契約を解除できるようにすること
- ・契約期間を自動延長無しの 2007 年 3 月までとすること

このように、同社においては A 社との取引に関して内部統制は機能していると認められた。

#### ウ ヒアリング内容確認作業

社内調査において行われているヒアリング録音データを反訳し、その内容確認を 12 件行った。

その結果、社内調査において実施されたヒアリングの録音データの内容が、社内調査の報告内容と平仄が取れていることを確認した。また、当委員会が実施した関係者に対するヒアリングによる確認内容とも明らかに矛盾すると思われる点はないものと認められた。

### 3 結論

以上の検討の結果、社内調査は「当社が詐欺被害にあった」という前提に立った調査であり、その前提からの調査としては、手続面やその内容として十分なものであると評価できる。ただ、「当社経営陣の関与・認識の有無」という視点からの調査ではなく、そこに立脚した件外調査の範囲としては十分とは評価できないことから、本件調査において補完が必要であり、追加調査手続を実施した。

## 第4 本件架空取引

### 1 概要及び影響額

今般発覚した架空取引は、D社等の発注元とFVの取引が、P氏の各種偽装工作によって仮装されたものであり、10年超に亘って、総額120億円超の規模でなされていた。

本件調査においては、当社及びFVに、P氏と共謀していた者がいないかという視点で資産調査等も実施したが、資金の授受も確認されず、A社単独での実行と評価される。なお、P氏によると、本件架空取引は、A社の資金繰り目的でなしたもののことである。

各年度における、仮装入金額は下表のとおり。

年度	金額
2008年3月期	2百万円
2009年3月期	38百万円
2010年3月期	115百万円
2011年3月期	320百万円
2012年3月期	552百万円
2013年3月期	751百万円
2014年3月期	1,110百万円
2015年3月期	1,582百万円
2016年3月期	2,157百万円
2017年3月期	2,742百万円
2018年3月期	2,367百万円

各年度末における、架空取引による債権残高は下表のとおり。

年度	金額
2008年3月期末	9百万円
2009年3月期末	-百万円
2010年3月期末	29百万円
2011年3月期末	105百万円
2012年3月期末	195百万円
2013年3月期末	331百万円
2014年3月期末	467百万円
2015年3月期末	663百万円
2016年3月期末	841百万円
2017年3月期末	1,062百万円



## 2 関連する法人

### (1) 株式会社

法人名	株式会社
事業内容	テレビジョン及びラジオ放送番組の企画、制作

### (2) 株式会社

法人名	株式会社
事業内容	広告、広報に関する企画及び制作

### (3) 株式会社

法人名	株式会社
事業内容	新聞、雑誌、放送、セールスプロモーション、映画、屋外、交通、ダイレクトメール及びインターネット、その他全ての広告及びパブリックリレーションズ

### (4) 株式会社

法人名	株式会社
事業内容	広告、宣伝に関連する企画及び制作

### (5) 株式会社

法人名	株式会社
事業内容	広告物の制作、出版物の企画及び編集、各種催し物の企画及び演出

### (6) 一般社団法人

法人名	一般社団法人
事業内容	Android をベースとした組込みシステム業における共通基盤の開発、標準化の推進

### (7) 株式会社

法人名	株式会社
事業内容	各種家具、什器、建具、事務用機器の製造ならびに販売

### (8) 株式会社

法人名	株式会社
-----	------

事業内容	情報処理サービス業並びに情報提供サービス業
------	-----------------------

(9) 株式会社

法人名	株式会社
事業内容	電気通信設備を利用したコンテンツの企画、制作、仕入、マーケティング、複製、販売、譲渡、利用許諾管理及び配信業務ならびにこれらの仲介業務

(10) 株式会社

法人名	株式会社
事業内容	各種情報の収集処理並びに販売に関する事業 企業の広告宣伝、販売促進、マーケティング及びパブリシティに関するコンサルタント業務

※ 平成 30 年 4 月 3 日、破産開始決定。

(11) 株式会社

法人名	株式会社
事業内容	広告の企画及び制作

(12) 医療法人

法人名	医療法人
事業内容	病院の経営

※ については、架空取引先の相手方としても存在している。

(13) ブロードメディア・スタジオ株式会社

法人名	ブロードメディア・スタジオ株式会社
代表者の氏名	橋本太郎
所在地	東京都中央区月島一丁目 14 番 7 号
設立	平成 12 年 8 月 10 日
資本金	300,000,000 円
事業内容	外国映画及び外国テレビシリーズのテレビ放映権の販売

### 3 本件架空取引の手口ないし態様

#### (1) A 社が持ちかけた取引

##### ア 取引開始の背景・動機

A 社は、2007 年以前から複数のクライアント（発注元）との間で直接映像制作取引を継

続していた。しかし、一部大手クライアント（発注元）からの支払サイトが、納品後 3～4 か月であることから、A 社においては、受注増加に伴う運転資金の負担が増加していた。

そこで、A 社は、FV に対し、発注元からの一次受託先（元請け）を FV とし、当該受託額の 95% の再委託料で FV から A 社へ再委託する（FV から A 社への再委託料は、A 社が発注元に納品した時に支払われ、その後、FV は発注元から通常の支払サイトで支払を受け、差額の 5% が FV の利益となる。）という映像制作取引を依頼した。2007 年 2 月、この形態による取引が開始された。当該取引においては、発注元への営業活動・受発注業務・請求、その他付随する業務、及び発注元との連絡は全て A 社が行うこととされた（以下、この取引全体を「本件スキーム」という。）。

P 氏によると、本件スキームを持ちかけた動機は、A 社の資金繰り確保のためであり、これを否定する事情は見当たらなかった。

#### イ 本件スキームのフロー

本件スキームでは、以下のようなフローが想定されていた。

- ① 発注元から A 社へ担当者捺印済み発注書を手交、受理
- ② A 社から FV に当該発注書を手交、受理
- ③ A 社が制作物を制作
- ④ A 社から FV に制作完了報告
- ⑤ 請求書・納品書・確定見積書・返送用納品受取書を FV から A 社へ手交
- ⑥ A 社が発注元宛に納品物及び書類一式を手交
- ⑦ 納品物（映像）のコピー DVD を A 社から FV に手交
- ⑧ 署名捺印済みの納品受取書が発注元から郵送にて FV に送達
- ⑨ FV が A 社に対して代金支払
- ⑩ 納品から 3～4 か月後に発注元から FV に対して売掛金の入金

#### （２） 本件架空取引の手口

実際には、発注元からの現実の発注は存在しないにもかかわらず、A 社はこれが存在するものとして、FV に対し、本件スキームによる取引を持ち込んでいた。具体的には、以下の手口で架空取引が行われた（以下の番号は全て上記（１）イに対応する。資金の流れのイメージは後記スキーム図のとおり。）。

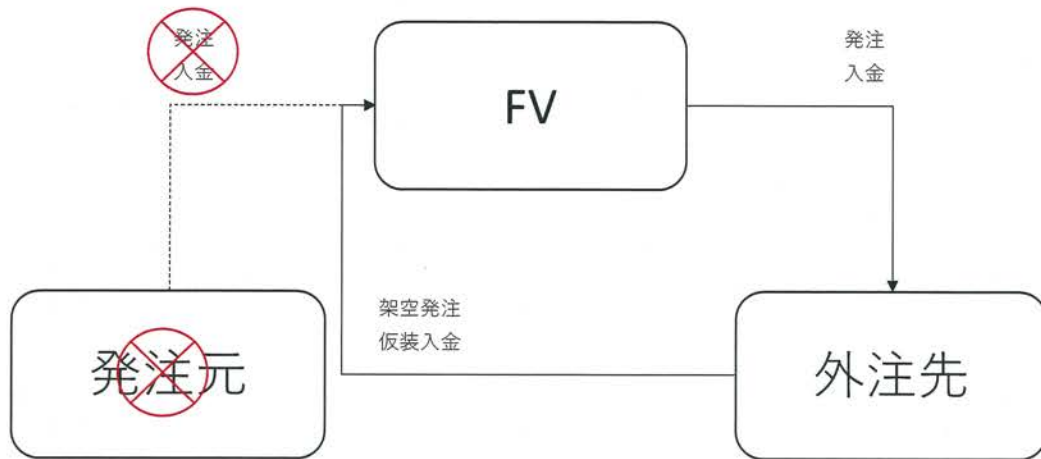
- ① A 社が発注元名義の発注書（実際には発注はない<sup>3</sup>）を偽造（担当者印も偽造）
- ② A 社から FV に①の偽造発注書を交付

<sup>3</sup> 架空取引の中には、実際に発注元から発注があったケースも含まれている。一つは、発注元が A 社に直接発注した取引について、A 社は発注元から支払を受けながら、同時に本件スキームに当てはめて架空請求を行ったケースである。もう一つは、発注元からの発注額を水増しして、本件スキームに当てはめたケースである。もっとも、大半は、何らかの発注すら存在しない、完全に架空な取引である。

- ③ A 社は、過去に実際に制作した映像の流用や、動画サイト等からダウンロードした映像の加工により、制作物を偽装
- ④ A 社から FV に制作完了報告
- ⑤ 請求書・納品書・確定見積書・返送用納品受取書を FV から A 社へ手交
- ⑥ A 社が発注元名義で納品受領書を偽造（担当者印ないし発注元の会社印も偽造）
- ⑦ A 社は、③の偽装制作物を DVD に記録して、納品物（映像）のコピーDVD として FV に交付
- ⑧ A 社は、⑥の偽造納品受領書を郵送にて FV に送達
- ⑨ FV が A 社に対して代金支払  
（A 社は支払われた代金で資金繰り）
- ⑩ 発注元から FV への支払日に、A 社が FV に対して代金を送金（A 社は、銀行窓口において、振込名義人を発注元として送金処理）



【スキーム図】



#### 4 本件調査において判明した事実

本件調査において判明した事実につき、以下、時系列で記載する。

##### (1) BMSとA社の取引

2006年8月以前

P氏は、K氏に対し、映像制作業務の発注元からA社に対する発注について、元請けとして発注元とA社との間に入ってもらえる者の紹介を依頼した。P氏は、A社は発注元との間の取引について、A社の費用支出が先行し、かつ、映像制作発注元からの入金まで数か月を要することを解消するためにK氏に協力を要請したものである。なお、FVとA社はこれよりも前から、FVの番組制作をA社に発注する関係であった。

2006年8月

K氏は、A氏に相談し、P氏に当社子会社のBMSを紹介した。

2006年10月

A氏がBMSに対し、A社との取引条件について、A社支払遅滞時の遅延損害金をペナルティとして入れること、2か月弁済停止時の一方的解除条項を入れること、翌年3月末までの期間として自動更新はしないこと、取引上限額を2000万円とすることを指示した。BMSは、同内容を盛り込み、発注上限を2000万円としてA社と契約した（P氏とR氏の連帯保証）。BMSは2000万円の範囲内でA社と取引を開始した。以後、フィッシング・カフェの制作（FVがA社に発注）もFVからBMSが元請けに入る。

2007年5月

A社からFVの番組に関して納期が遅れるとの連絡があり、BMSはA社の資金繰りが行き詰まることを真剣に検討する。

BMSは、A社との取引全てがFVによって発注された仕事であり、グループ間での取引となることを理由に、取引解消を決定する。

## (2) FV と A 社の取引

2006 年後半

P 氏が K 氏に対し、BMS に代わり FV が元請けに入ることを要請する。BMS の担当者と肌が合わないことが理由と述べる。

2007 年 2 月

C 社が A 社に発注した取引につき FV が元請けに入る (FV と C 社で取引に関する合意書を作成)。

2007 年 4 月

P 氏が L 氏と面談して、C 社以降も継続的に FV が元請けに入ってほしいと要請する。

2007 年 6 月

L 氏が BMS から A 社取引の契約書データを取り寄せて契約書を作成する。

2007 年 8 月

FV と A 社が業務委託基本契約書を作成する。BMS が設定した発注額 2000 万円の上限は設定されず、FV から A 社に対する前渡金に限り 2000 万円が上限とされる。

2007 年 9 月

FV が P 氏自宅に抵当権を設定する。

## (3) 水増し／架空取引の開始と継続

2008 年

本件架空取引が始まる (なお、P 氏の記憶では、2010 年頃、A 社において 1 本 2000 万円を超える受注が増えたので 2000 万円の前渡金増額を K 氏に求めたが拒否されたことから、水増し取引を開始し、徐々に架空取引を増やしたとのことであるが、後記 7 の架空取引認定基準に照らして認定したもの)。

2010 年 3 月

L 氏が P 氏に対し、B 社及び D 社宛に残高確認書が各 1 通発行されて、そろそろ到着する頃であるとのメールを送信した。

2011 年 3 月

P 氏が L 氏に対し、B 社宛の残高確認書を担当者宛に郵送してほしいと希望し、L 氏がこれに応じる。

2012 年

FV が F 法人について帝国データバンクで調査する。取引量増加のため。

2013 年

FV が E 社について帝国データバンクの調査。取引量増加のため。

2013 年 3 月

L 氏が P 氏に対し、残高確認書の送付予定と送付先を連絡する。

2013 年 4 月

L 氏から P 氏に対し、D 社と E 社から返送された残高確認書が個人認印であるため、会社印を押してもらうように再送付する旨連絡する。

L 氏から P 氏に対し、D 氏と T 氏の名刺コピーを要請する。

2013 年 5 月

Q 氏から L 氏にメールで、「F 法人 X 氏から連絡、M 法人から会社印捺印の要請あったが出張重なって本日受け取った。早急に返送する」と連絡する。

2014 年 4 月

L 氏から P 氏に対し、残高確認書の送付について事前に連絡する。

2016 年 3 月

L 氏から P 氏に対し、残高確認書の送付について事前に連絡する。

2017 年 7 月 20 日

Q 氏から L 氏に対し、「資金繰り厳しいため 2 件 6500 万円を 2%でお願いしたい」と要請がある。

2017 年 8 月 21 日

Q 氏から L 氏に対し再度「資金繰り厳しいため 2 件 6500 万円を 2%でお願いしたい」と要請がある。

2017 年 8 月 31 日

FV が P 氏から外注費を作業完了後即日支払ってほしいと要望を受け、要望どおりに支払う。

#### (4) 2012 年の内部監査

2012 年 4 月

H 氏が FV の O 氏の意向を受けて、FV で部門監査を実施しようと K 氏に打診するが、K 氏が強硬に反対したため実施できなかった。A 氏は、O 氏が希望するならやるべきと H 氏に回答するも、やはり実施できず。

2012 年 8 月

A 氏の指示で、当社として FV の A 社取引についての業務監査を実施した。A 社取引は特殊な態様であることが理由。A 社との取引実績からサンプル 5 件を抽出して L 氏に対して一連の会計証憑の提出を要請した。

業務監査室は、広告代理店からの発注書に会社印がないことを指摘し、改善を求める。A 氏もこの指摘に同意した。

#### (5) 2013 年の内部監査

2013 年 12 月

FV 内部監査を実施した。全ての書類を A 社経由とする取引は問題である（FV が発注元か



ら受領すべき書類も A 社から手交は問題)との指摘があり、納品受取書は発注元から FV に直送する方法に切り替えられた(ただし P 氏が偽装したことが後に判明)。

発注書印は担当者印から会社印に変更した(ただし P 氏が偽造したことが後に判明)。

FV の A 社取引稟議は L 氏が起案兼決裁で、K 氏決裁であったところ、起案を M 氏に交代した。ただし、M 氏は L 氏から、判子だけ押せば良いとの指示を受けていた。

#### (6) 2016 年 4 月の口座事件

2016 年 4 月 20 日

L 氏、B 社からの入金と F 法人からの入金がいずれも Q 銀行■■■■支店からであることに疑問を持ち、過去の入金をチェックしたところ、毎回、FV から A 社に送金した後に、発注元から入金されているとの先後関係も判明する。これにより、L 氏は、A 社と B 社ないし D 社等が組んで、裏で何らかの取引をしているのではないかと疑いを抱いた。

2016 年 4 月 21 日

L 氏が入金の件を K 氏に相談したところ、K 氏は P 氏を FV に呼んで確認。P 氏は「先方に確認してみる」と回答する。

2016 年 4 月 22 日

K 氏と L 氏が A 氏にアポイントを入れて入金の件を報告した。A 氏は、B 氏も呼び兩人からの説明を聴いたところ、取引件数と売掛残高を確認し、さらには、兩人に対して、残高確認を行っているか否かを尋ねた。これに対し、K 氏及び L 氏は前年の残高確認書は問題なく実施と回答し、兩人はそれ以上の説明等をする事はなかった。なお、FV から A 社への送金と発注元名義の入金の先後関係について A 氏に報告したか否か、A 氏が B 社ないし D 社でファクタリングを行っている可能性に言及したか否かについては、関係者の間で食い違いがある。

その後、P 氏へのフォローは、K 氏が電話をして、「ちゃんと実在する取引なんですね」と念押しすることで終えた(なお、その後、兩人が A 氏らに、この件について相談や報告等することはなかった。)

#### (7) 2017 年 1 月の成果物事件

2017 年 1 月 16 日

K 氏が A 社の納品した DVD を初めてチェックしたところ、価格に比してクオリティが低いことに疑念を抱き、A 氏に相談した。A 氏は、価格については K 氏の個人的な見解ではないかと述べて、この日の相談は終了した。

2017 年 1 月 17 日

K 氏が、さらに DVD を確認していたところ、IT 系の企業の PR 映像で採用するはずがない旧式のパソコンモニタが映っていたため、改めて A 氏にアポイントを入れて、翌日に面



談することになった。

同日夜、K氏は、N氏（L氏と間違えて送信したとのことである）に送信したメールで、DVDの映像には明らかに盗作としか思えないものが含まれており、P氏が印鑑を偽造していると考えるのが妥当である旨を指摘し、10億円をP氏が持ち逃げする可能性に言及した。

2017年1月18日

A氏、K氏、L氏、F氏、B氏が協議。A氏は「勝手な動きはするな、S氏を呼ぶから」と述べる。K氏は、前夜の疑念は口にしなかった。

2017年1月19日

S氏を当社に呼んで、A氏、F氏、K氏、L氏が面談。その時点のB社グループとの取引にかかる資料一式をS氏に渡して確認を依頼した。

後日、S氏から、K氏に電話があり、「良い取引をさせて頂いている。心配しないで良い。皆さんにも伝えてください」との回答を受けた。

#### （８） 2017年2月のA社税務調査事件

2017年2月7日

L氏に対し、税務署からA社の反面調査のためにFVに入るとの連絡があり、その後の反面調査で、FVからA社宛の請求書を偽造していることが判明した。

2017年2月13日

A社の書類偽造についてK氏がA氏に相談したところ、不法行為で偽造書類を作って脱税しているのは駄目だとの指摘を受ける。これにより、A社との取引に上限をかける議論となり、FVにおいて、A社への発注上限を10億円と設定した。

2017年3月27日

FVの取締役会で、P氏による請求書偽造（税務調査）の報告あるも特段の議論はされなかった。

#### （９） 2017年12月の未入金と2018年1月の発覚

2017年12月29日

D社あて売掛金のうち一部70百万円が未入金となった。

2018年1月

年明けからL氏からT氏に連絡を取ろうとするも、電話がつながらなかった。T氏からL氏に対して多忙を理由に面談を引き延ばすメールがあったが、後にこれはP氏が偽のアカウントを取得して送信したものと判明した。

2018年1月15日

A社代理人弁護士より面会を求める連絡がFVに入る。

T氏からL氏に電話があり、T氏は「ここ数年A社との取引はなく、FVとの取引も知らない。12月分の未収と言われても何のことか分からない」旨述べる。

2018年1月16日

A社代理人弁護士から、本件取引は開始当初より全て架空取引である旨、D社は一切関与していない旨、残額相当の支払が不可能である旨の説明がされた。

## 5 P氏による偽装工作の態様

### (1) 仮装入金

P氏は、架空取引による架空債権が滞留して発覚することを防ぐため、発注元からFVへ入金となされたように入金を仮装し、架空債権を処理していた。この原資は、FVからA社へ入金された資金であって、発注元とFVとの支払サイトと、FVとA社との支払サイトの期間の差を利用したものであった。

具体的には、事前にA社の口座<sup>4</sup>からの出金伝票と架空発注元名義の振込用紙を用意し、FVからA社への入金となされたことを確認した上で、銀行の窓口にて仮装入金を実行していたものである。この実行は、当初はP氏が、後に、Q氏が担当していたとのことである。

なお、FVにおいて取引額のキャップが設定されたことをもって、当該偽装工作が破綻し、今回の発覚につながったと評価されることから、与信管理の重要性については論を俟たない。

### (2) 残高確認偽装

P氏は、架空発注元へ会計監査人からの残高確認がなされることによって、架空債権の存在が外部者の知るところとなり、架空取引が発覚してしまうことを防ぐため、残高確認書を自身で回収し、返送するという工作を行っていた。

回収にあたっては、FVから残高確認がなされる先<sup>5</sup>に対して、「FVからの残高確認書が届くが手違いなので回収させてほしい」といった趣旨の説明を行い、T氏、X氏、D氏から、残高確認書を回収していた。

その回収した残高確認書に対しては、確認内容に問題がない旨の回答を行い、担当者印や会社印<sup>6</sup>を捺して、問題がないような残高確認書として調えていた。

その後、P氏によれば、各社の住所と消印が不整合とならないように、A社がある西新宿の最寄りポストではなく、わざわざ各社の近辺のポストまで移動して、投函していたとのこ

<sup>4</sup> A社の口座は、Q銀行■■■■支店であった。社内調査では、同銀行■■■■支店・■■■■支店・■■■■出張所について、仮装入金となされた可能性のある舞台として検討がなされている。なお、2016年4月の際にL氏が指摘しているのは、同銀行■■■■支店からの入金としてB社・F社から振り込みがあったことに留まり、A社の口座があることに絡めた指摘がなされたとは認められない。

<sup>5</sup> デジタル・フォレンジックス調査の結果、L氏からP氏へ宛てて、A社関係の発注元に対する残高確認書が発送される旨とその送付対象先等の情報がメールされていることが確認されている。

<sup>6</sup> これらについては偽造印であるが、P氏によると、Web上で発注して入手していたとのことである。当委員会においても、偽造印の各種実物については確認した。



とである。

### (3) 書類作出

制作ビジネスにおいては、発注元からの「発注書」「番組制作シート」「納品受取書」等が書類としてやりとりされるところ、架空の発注元であることから、P氏は、正常な取引であることを装うために、これらの書類を作出し、偽造印を使用してFVへ交付していた。

なお、FVの内部監査において、「全ての書類がA社経由で処理されていること」「発注書について担当者印ではなく会社印を求めること」といった適切な指導がなされているが、これを受けたP氏は、発注元から郵送されたように偽装工作を行うことや、会社印についても偽造することで対応していた。ただし、内部監査が管理を厳しくする指摘をなすことについては、偽装工作のハードルを上げる意味を持つことから、決して無意味なものではない。

### (4) 成果物流用

架空取引においては、成果物がないことすらあるところ、本件では何らかの成果物は存在しており、大別すると、「① 別に存在した正規取引の成果物を流用したもの」「② 動画サイト等に存在する映像を基礎として加工したもの」であった。これは、成果物の点から異常が検出されることによって架空取引が発覚しないよう、P氏がもっともらしい成果物を用意していたものである。

①については、既に存在している取引であるため、その成果物については一定程度の評価が期待されることから、不審な点は検出されにくいと思料される。一方②については、何を対象とするかによっては不審な点が検出されかねず、現に、2017年1月にはFVにおいてそのような動きがあった。P氏によると、まずは動画サイトを物色し、見えそうな対象物を見つけてから、架空取引の取引対象としていたとのことであり、先に取引名目があって動画サイトを探したものではなかった旨、述べている。

なお、当委員会は、成果物とされる映像データについてサンプル視聴したところ、確かに音と映像は存在しているものの、取引価格とのバランスという意味では強烈的な違和感を覚える点については、社内調査の認定と変わるものではない。

### (5) 偽装メールアドレス

2017年12月末時点の入金予定架空債権に対する仮装入金が一部しか実行できなかったことから、当社側からの各種確認のアクションがなされた。

この中に、L氏からのT氏への接触要請があったことから、P氏は、2018年1月10日に、T氏になりすますため、架空の会社<sup>7</sup>名義で「■■■■.co.jp」のドメインを取得し、T氏を騙ってL氏へ連絡を取ったことが確認されている。なお、D社の正式なドメインは、

---

<sup>7</sup> P氏によると、「co.jp」ドメイン取得のためには法人での登録が必要であったため、架空の会社でドメイン取得申請をしたとのことである。

「■■■■.co.jp」である。

## 6 本件架空取引における A 社及び B 社グループ以外の関与

### (1) 概要

本件架空取引においては、A 社及び B 社グループ以外にも、以下のとおり FV に対する架空取引の発注主体が存在する。P 氏によれば、これらの発注主体は、自身を発注主体とする架空取引がなされていたことについては全く知らないとのことである。

そこで、FV との取引高が多く残高確認書の送付先であった F 法人と E 社については、代表者等の認識を確認することとし、それ以外の発注主体については P 氏及び K 氏の認識を確認した。

### (2) 架空発注元の認識

#### ア F 法人 X 氏

当委員会は、F 法人の代表理事である、X 氏へヒアリングを実施した。同氏の認識は以下のとおりである。

- ・ A 社は F 法人の賛助会員でプロモーションを手伝っていた。
- ・ A 社が病院向けの DVD を制作した際は、F 法人のウェブサイトでもその販売を行った。
- ・ 残高確認書は、P 氏より、当社あてに届くのでそのまま A 社に送付するように言われ、そのとおりにした。残高確認書は 3、4 回程度送付を受けた。

#### イ E 社

##### (ア) D 氏

当委員会は、E 社の元従業員である、D 氏へヒアリングを実施した。同氏の認識は以下のとおりである。

- ・ E 社を 2009 年に退社した後、P 氏から仕事の手伝いを依頼され、それに応じたことがある。
- ・ D 氏の自宅に残高確認書が届く旨、それを P 氏に渡してもらいたい旨を P 氏より言われ、残高確認書を受領した際はそのまま P 氏に交付した。2011 年又は 2012 年頃だと記憶する。
- ・ 残高確認の意味は分からない。

##### (イ) V 氏

当委員会は、E 社の元役員で現在は同社の従業員である、V 氏へヒアリングを実施した。同氏の認識は以下のとおりである。

- ・ 過去に FV との間で実在の取引が 2、3 件程度存在した。
- ・ E 社と A 社との間の取引は 2017 年 10 月が最後である。



- ・過去に A 社の役員をしていたが、同社の経理について不審に感じることはなかった。
- ・残高確認書を受領したことはない。

#### (ウ) U 氏

当委員会は、E 社の代表取締役である、U 氏へメールによる問合せを実施した。その回答は以下のとおりである。

- ・E 社は、2017 年 11 月頃、A 社より、同社が受注した業務の受注者となることの委託を受け、これを受諾した。
- ・E 社は、A 社に対し、2017 年 11 月 29 日に 500 万円の約束手形を 4 通（満期はそれぞれ 2018 年 3 月 29 日）、同年 12 月 28 日に 1000 万円と 458 万円の約束手形を 1 通ずつ（満期はそれぞれ 2018 年 3 月 6 日）振り出し、A 社に交付した。
- ・2018 年に至り、上記 A 社が受注した業務が中止となったとの連絡を受け、同年 1 月 15 日に A 社より 3458 万円の振込みを受けた。

#### (3) その他の架空発注元

その他の架空発注元については、P 氏によると、全て無断で P 氏が名前を利用したとのことであり、大半については、A 社と実在の取引を行っていたか、過去に取引したことがあったとのことである。

これに対し、架空発注元の担当者の関与を窺わせる事情はなかった。また、K 氏及び L 氏ら FV 経営陣において、P 氏がこれらの架空発注元の名前を利用して架空取引をしていることを認識していると窺わせる事実もなかった。

### 7 架空取引の認定基準

先述した偽装工作の態様を踏まえると、「A 社からの出金と FV の入金的一致（仮装入金）」している取引については、架空取引として評価することが妥当である。なお、書類及び成果物が作出されていることからエビデンスをバウチングすることや、成果物の有無を確認することには、あまり意義はない。

この入出金マッチングに加えて、B 社グループへの確認、P 氏への確認の結果、架空性が認められるものについては、架空取引として認定した。なお、この検討過程を経て、架空ではないものの水増し取引として認定した取引が 1 件存在する。

### 8 A 社の分析

#### (1) A 社主要取引口座の分析

社内調査委員会の調査において A 社より提出された、Q 銀行■■■■支店の A 社の通帳に関して以下のような手続きを行い、社内調査委員会で明らかになっている本件架空取引

以外の不適切な入出金がないか、A 社より 当社グループの役員に対して不正な利益供与がないかについて確認した。

#### ア 支出先の確認

開示された A 社の通帳の出金記録を通査し、通帳により相手先が明記されている振込について当社グループの役員に対する支出がないことを確認した。

#### イ 支出先、支出目的に関する質問

A 社の入出金記録から 500 万円以上の支出を抽出し、社内調査委員会により入金の仮装と認定された取引に関連するもの以外の支出について、その支出先及び支出目的を A 社に対して質問し、社内調査委員会により入金の仮装と認定されていない FV に対する入金の仮装行為でないこと、当社グループの役員に対する支出がないことを確認した。

なお、2018 年 1 月 5 日の出金について以下のような資金の流れが確認された。

##### ①2018 年 1 月 5 日

A 社 Q 銀行■■■■支店の口座から R 銀行の口座に 61,500,000 円を資金移動

##### ②2018 年 1 月 15 日

A 社 R 銀行の口座から E 社へ 34,580,540 円の支払

##### ③2018 年 1 月 15 日

A 社 R 銀行の口座からファクタリング会社へ 16,880,864 円の支払

上記のうち E 社に対する支払については、A 社より取引日前に E 社より製作費として手形を受領（A 社では割引済み）していたが、案件が無くなってしまったため E 社に返金をしたものであるとのことである。

この点、U 氏に質問したところ、以下のような経緯であるとの回答を得ており、上記の A 社の説明と整合するものであることを確認した。

- ・2017 年 11 月に A 社より E 社に A 社が受注した 2 本の制作に関して、E 社が受注窓口になり、E 社が A 社に先に手形を発行し、A 社が制作・納品後に E 社がクライアントに請求し、クライアントからの入金確認後に手形の決済を行うといったファイナンス窓口になってほしいとの依頼があった。
- ・E 社では、求めに応じて、2017 年 11 月 29 日に 2018 年 3 月 29 日付の手形 20,000,000 円（手形額面 5,000,000 円を 4 枚）、2017 年 12 月 28 日に 2018 年 3 月 6 日付の手形 14,580,000 円（手形額面 10,000,000 円及び手形額面 4,580,000 円）を振り出した。
- ・その後、A 社よりクライアントの都合で制作が中止になったとのことで、2018 年 1 月 15 日に A 社から 34,580,000 円の返金があった。

#### ウ 入金記録に関する質問

A 社の入出金記録のうち、摘要が「預入れ」となっている入金について入金の原資を A 社に質問し、不適切な資金還流に関するものでないことを確認した。

#### エ 他の口座を利用した不適切な支出の有無に関する質問

A 社の入出金記録のうち、摘要に「XXXXXXXXXX」と記載がある入出金について、その支出先の口座の開示を依頼し、その支出先において、社内調査委員会により入金の仮装と認定されていない FV に対する入金の仮装行為でないこと、当社グループの役員に対する支出がないことを確認した。

### (2) A 社その他の口座の分析

上記(1)エで主要取引口座からの資金移動が明らかになっている R 銀行等の預金口座について 2007 年 3 月以降の通帳の写しの開示を A 社に依頼し入手した。

A 社より開示された上記の 3 口座の通帳について以下の手続を行った。

#### ア 支出先の確認

開示された通帳の出金記録を通査し、通帳により相手先が明記されている振込について当社グループの役員に対する支出がないことを確認した。

#### イ 通査

開示された通帳記録を通査した結果、特に異常な入出金記録は見られなかった。

### (3) 入金仮装取引の規模についての分析

本件の架空取引は A 社の資金繰りのために、FV に 5%の手数料を支払ったうえで、取引金額を膨張させることで運転資金を賄っているものとされている。そこで、以下の仮定条件のもと、取引金額の膨張をシミュレーションした結果、120 か月後の取引金額は 2 億 5 千万円程度となり、年間取引金額は 28 億円になると想定された。この結果は、社内調査委員会による架空取引と認定された取引規模と近似しており、A 社による資金繰りのために架空取引を続け取引規模が膨張した旨の説明には一定の合理性があると推察される。

#### 仮定条件

- ① A 社への入金と FV への入金の仮装に関する支払が 4 か月間ずれる
- ② 初回の取引金額は 2,940,000 円とする
- ③ FV への手数料率は 5 %とする
- ④ 月間の収支 2,000,000 円となるようにする

## 9 A 氏の財産分析

A 氏の 2016 年度及び 2017 年度の所得税確定申告書、その添付書類及び通帳のコピー、また、A 氏により設立された不動産管理会社である株式会社 O 社の第 1 期（2016 年 6 月



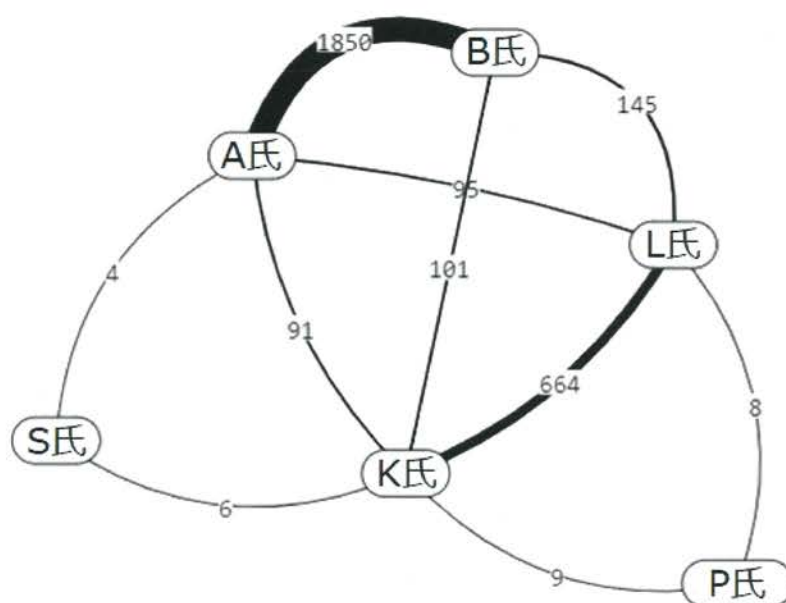
期) 及び第2期(2017年6月期)の法人税確定申告書、その添付書類及び通帳のコピーを閲覧し、内容が不明瞭な入出金について、A氏にヒアリングを実施した。

その結果、いずれの入出金も適切な理由が存在することが判明し、当委員会が確認した範囲において、説明のつかない不明瞭な入金の確認できず、P氏等からキックバック等を取得しているとは認められなかった。

## 10 参考

デジタル・フォレンジックス調査によるメール関係分析<sup>8</sup>を行い、A氏・B氏・K氏・L氏・P氏・S氏・T氏を対象主体として関係性を参考として図示する(図中の数字はメールの件数)。

その結果、T氏とのメール連絡については、確認されなかった。



<sup>8</sup> 2016年1月ないし2017年12月を対象期間として、A氏・B氏・K氏・L氏のデータについて、各人のメールのFrom Toを抽出し図示した。そのため、P氏、S氏、T氏の3者間の関係性を表すには十分なデータ基礎ではないことには留意を要する。



## 第5 本件がFVにおける三様監査によって発見されなかった理由の考察

本件架空取引は、FVにおいて発生したものであるが故、FVにおける三様監査と本件架空取引の関係について検討した。

### 1 内部監査について

#### (1) 内部監査の状況

##### ① I氏在任時（2010年4月～2012年3月）

当社において内部監査を実施する当社業務監査室は、業務監査室長1名と補助者1名の2名で構成されており、当社業務監査室が当社グループに属する全ての会社の内部監査を実施していた。一方、FVにおいても、内部監査を実施する内部監査室が設置されていたが、専属の担当者は存在せず、当社業務監査室の業務監査室長及び補助者が兼任していた。

当社業務監査室は、いわゆる内部統制報告書制度（いわゆるJ-SOX）が義務化された2008年以前は当社のみを対象として部門監査を行っていたが、2008年以降はJ-SOX対応がその主な業務となり、監査対象は子会社を含めた当社グループ全体に広がった。当時の業務監査室の構成員は2名と少数であり、上記J-SOX対応以外に、個人情報保護システム（PMS）の確認や、内部通報への対応等も実施していたため、他に独自の業務監査を実施する余力はなかった。なお、J-SOX開始時点では、今回不正が発生したA社との取引である「制作売上プロセス」は、評価対象となる業務プロセスとして識別されていなかった。

I氏は月に一回はFVに訪問し、FVの監査役であるO氏とディスカッションを行っていた。O氏とのディスカッションや内部監査業務の実施の過程において、外注先としてA社と言う会社名は何度か出てきたが、A社との取引はJ-SOXの評価対象外であったということもあり、I氏は、FVとA社との詳細な取引内容や取引金額、業務プロセス等について知らなかった。I氏は、FVのL氏他数名とも随時ディスカッションを行っていたが、A社との取引を含め、FVにおける取引に特に不審な点があるとは考えていなかった。K氏とは挨拶を交わす程度であり、面談をすることはほぼなかった。

遅くとも2012年のはじめころに、O氏からI氏に対して、FVの部門監査を実施するように要望を受け、I氏も将来において実施することについて賛成した。しかし、その時点では、部門監査での調査対象は明確に決まっておらず、I氏としては、FVにおいて部門監査を受け入れる雰囲気無く、当社業務監査室においても、人力的な余力は無く、すぐにJ-SOX対応を超えた監査を実施することは難しいと考えていた。

2012年3月、当社の人事部長の異動に伴い、I氏は後任の人事部長に就任し、後任の業務監査室長には、H氏が就任することとなった。I氏は業務監査室長の引継ぎにあたり、H氏に対し、O氏の要望もあることから、将来、FVの部門監査を行うことを検討するように伝えた。

##### ② H氏在任時（2012年4月～）

2012年4月、O氏からのFVの部門監査を行いたいという要望を受け、H氏及びO氏

は、部門監査として FV の各部門長に対して会社法の順守状況や、内部統制の整備及び運用状況等に関して広範なインタビューを行うことを計画し、インタビュー用に質問事項のチェックリストも作成した。

H 氏及び O 氏は、K 氏に対し、上記の部門監査を実施することを提案し、L 氏を含めてキックオフミーティングを行うこととなったが、K 氏は同ミーティングを無断欠席し、その後の、K 氏からの、監査を受け入れる側の環境が整っていないとの意見を受け、この時点での部門監査の実施は見送ることとなった。

A 氏への定例報告の際、FV に対する部門監査の提案が、監査を受け入れる側の環境が整っていないとの理由で見送られた旨を、H 氏が報告したところ、A 氏から、O 氏と H 氏がまず監査要領を作成し、その上で FV に対して部門監査を実施するように伝えるように指示を受けた。

O 氏及び H 氏は、監査要領を作成し、後日あらためて O 氏から K 氏に対し部門監査の実施を依頼したが、K 氏は、その時点では FV は赤字であり各部門の担当者に部門監査に対応する余裕がないため、監査は黒字化した後に受け入れる、として部門監査の提案を再度拒絶した。

2012 年 8 月、A 氏は H 氏に対し、FV における A 社との取引について、「受発注と計上（経理処理）のタイミングが適切か」、「取引書類が形式要件を満たしているか」という 2 点について内部監査を実施するように指示し、H 氏は K 氏の承諾なしに、親会社である当社の業務監査室長という立場で、監査を実施した。当該指示の理由として、A 氏によると、FV と A 社の取引が FV からの再委託という当社グループ全体からしても特殊な形態であるためとのことであった。

H 氏は、上記の内部監査の結果、①発注元との契約書が作成されていない、②発注書に会社印が無い、③納品受領書に会社印が無い、という 3 つの要改善点を発見したが、①については、業界慣習であるとの説明を受けており、③については、受領者個人の押印はなされており、改善を要求するほどの重要な問題ではないと H 氏が判断したため、②についてのみ L 氏に報告し、改善を要求したところ、発注元に押印いただけるように努めるとの回答があった。

2013 年 12 月、A 社との取引金額が継続して増加していることを受けて、A 社との取引が「制作売上プロセス」として J-SOX の評価対象に加えられ、H 氏は J-SOX としての評価手続を実施した。2012 年 8 月時点の内部監査では、実施手続として、証憑書類の確認にとどまっていたため、この時点で H 氏は初めて A 社との取引の業務フローを把握した。内部統制評価手続の結果、①A 社との取引が管理部主体で行われている、②発注書の入手が作品完成後になっている、③請求書、納品書、納品受領書が A 社を介して授受されている、④契約書が作成されていない、⑤発注書に会社印が無い、⑥与信審査が不十分であるという不備を発見し、L 氏に改善を依頼した。L 氏から、③の不備については、納品と請求書を同時に受け渡すことが業界慣習であるとして、納品受領書のみ FV へ直接送付するように依頼



する、④の不備については業界慣習を理由に改善が困難であるとして、代替的に発注書に支払期限を記載する、⑤の改善依頼については金額的に重要な取引先からのみ入手する等、限定的な対応も含まれてはいたが、2014年3月末時点で改善状況の報告があった。

H氏は、2014年3月末の改善状況は限定的ではあったものの、改善されなかった不備については、重要な虚偽の表示の発生リスクの観点からは、重要な問題ではないと判断し、財務報告に係る内部統制は有効と判断した上で、上記の問題点及び改善点について、A氏、O氏に報告し、かつ、会計監査人に対しても問題点のうち①のうち稟議書を営業部ではなく管理部が行っていること及び②を不備として報告した。

2014年3月末の改善状況の報告後、2014年度に当社業務監査室の補助者が退職し、当社業務監査室の人員はH氏一人になった。それ以降も、当社業務監査室はJ-SOX対応としての内部統制評価手続を実施しているが、特に重要な不備は発見されず、引き続き内部統制は有効と判断していた。なお、2014年3月末の改善状況のうち、①及び⑥については、実際には改善されていなかったことが本件架空取引の発覚後に判明した。

## (2) 評価

当社業務監査室は、内部統制評価基準に準拠して、FVのA社との取引をJ-SOXの評価対象プロセスに含め、業務フローを把握し、内部統制の有効性を評価していた。実施された手続は、証憑書類の確認やヒアリング等であり、取引実態の把握を想定しているものではなく、あくまで、証憑書類の整備や、取引の各段階における適切な承認の有無等の業務の形式面での整備状況及び運用状況の評価するものであった。業務監査室の構成員が極めて少数であり、J-SOX対応以外に詳細な内部監査を実施する余力は無かったこと、部門監査の提案時のK氏の対応に表れているとおり、FVに法定のJ-SOX対応のための内部監査以外を受け入れる雰囲気が無かったことからすれば、当社業務監査室として、FVのA社との取引実態の把握を目的とした、より詳細な監査手続を実施することは困難であったと考えられる。なお、成果物たる納品物のDVDについては確認しなかった。

2013年12月に実施された初回の内部統制監査によって、内部統制の不備を発見し、L氏から2014年3月末時点で改善状況報告を受けている。指摘した不備が全て改善されたわけではないが、FVとしてできる限りの改善を実施したという内容であり、内部統制を有効と判断したことが誤りであるとは言えず、かつ、改善状況報告記載の内容は架空取引を防止するのに一定程度資する内容となっていた。しかし、改善状況報告記載の内容のうち、A社との取引について営業を行う部署と管理を行う部署の峻別に関するものについては、実際には実施されていなかった。

以上を踏まえると、内部統制における第1線（業務を担当する部署）と第2線（管理を担当する部署）との間での相互牽制は存在しなかった。またかかる相互牽制が働く職務分掌が構築されていない状況につき、L氏は、第3線（内部監査を行う部署）に対して虚偽の報告を行っていた。さらには、内部監査を行う部署が個々の取引について詳細な監査を行うこと

に対し、K氏からは拒否するような姿勢が示され、会社として内部監査を受け入れる雰囲気  
が欠如しており、内部監査を実施するに際し、困難な状況が作出されていた。

## 2 監査役監査について

### (1) 監査役監査の状況

O氏は、FVがA社との取引を開始した時点では、FVの取締役管理部長であり、A社への  
支払の稟議書等を作成していた。契約書や発注書が無いままに取引が行われていること  
や、請求書等の取引書類の作成等もA社に一括して委託していることは、監査役就任前か  
ら把握していた。監査役就任後は、稟議内容の検討、稟議書類における必要な押印の有無等  
の確認等、会社の意思決定内容や手続のチェックを実施し、また、入出金の状況や取引書類  
の管理状況等も確認していたが、これらの業務を遂行する中で、特に疑念を抱かせる事実を  
認識してはいなかった。しかし、A社については、管理のできていない会社であるという噂  
を耳にし、また、そもそも取引の開始の経緯が不明瞭であったこともあり、2012年はじめ  
頃に、FVの部門監査を行うことをI氏に対して提案し、その後新たに業務監査室長となっ  
たH氏とともにK氏に依頼するも、K氏の意向により部門監査を拒絶された。その後も、  
監査要領を作成して再度、部門監査を提案したが、部門監査を拒絶された。

2013年12月のH氏によるJ-SOXの評価手続の結果報告を受ける前から、FVとA社の  
間の取引が適切に管理されていないという認識を有していたが、K氏を信頼しており、A社  
との取引については、問題点を指摘しづらい雰囲気があり、黙認していた。管理面での問題  
は把握しつつも、A社との取引そのものが架空であるといった疑念は抱いていなかった。

O氏は上記の問題点及び改善状況が記載された資料を監査役会に提示したが、取締役会  
では、かかる問題点が存在していることにつき指摘しなかった。

### (2) 評価

O氏については、2013年12月のH氏による内部監査の結果及び改善状況の報告を受け、  
FVとA社との取引について、管理状態が改善されたと判断しても不合理とは言えない。し  
たがって、FVとA社との取引について、さらに詳細な監査を行わなかったとしても、監査  
役としての職責を果たさなかったとは言えない、と考える。

## 3 会計監査人監査について

### (1) 会計監査人監査の状況

FVの前任会計監査人であるM法人は、売掛金の実在性と正確性について十分な監査証  
拠を入手するための監査手続として、①発注書、納品書及び納品兼確認書を確認し、②発注  
元名義での入金がなされていることを確認し、③A社の制作物もK氏の指示の下、FVにお  
いてチェックされているとの情報をヒアリングによって得ていたが(なお、成果物たるDVD



は確認していない)、それに加え、④各年度の事業年度末(第4四半期)に得意先に対して残高確認(残高確認書を送付して回答を得ること)を実施していた。

D社に対する残高確認においては、M法人は残高確認書をD社の経理・総務を担当する部署宛てに送付していたが、2011年以降は、L氏の依頼を受けてD社とFVの間の取引の担当者とされていたT氏宛てに送付したところ、P氏が残高確認書を回収し、D社による回答を偽装しており、M法人はA社による架空取引に関する監査証拠を発見することはできなかった。

後任の会計監査人であるN法人も、M法人と同じく残高確認書をT氏宛てに送付したところ、P氏によってD社による回答を偽装されており、A社による架空取引に関する監査証拠を発見することはできなかった。

## (2) 評価

M法人は残高確認書の宛先を当初はD社の経理・財務を担当する部署宛に送付していたが、その後、L氏から、残高確認書が効率よく担当者の元に届くよう大規模な会社宛ての場合には担当者宛てとしてほしい、との要望に応じて営業担当者であるT氏宛てに変更した。その後、M法人及びN法人は残高確認書をT氏宛てに送付し続けたが、その一方で両会計監査人は残高確認書にD社の会社印を押印することを求めており、これによりなりすましによる回答等は一定程度予防されることが期待された。しかし、P氏はD社の担当者から回収した残高確認書にD社の会社印を偽造したものを使用する、消印を考慮してD社の本社最寄りのポストから投函する、といった工作をしていたところ、かかるP氏の行為は、会計監査人が通常予期すべき行為とまでは評価できず、両会計監査人がA社による架空取引を発見できなかったこともやむを得ないと考えられる。

## 4 各監査の連携状況

### (1) 内部監査部門と監査役の連携について

当社H氏とO氏は毎月面談し、H氏からO氏へJ-SOXの進捗状況や発見事項について報告されている。また、O氏において必要と判断した場合に、H氏と共同してFVに対する部門監査を計画していた。

### (2) 内部監査と会計監査人の連携について

当社業務監査室長と両会計監査人は每期、J-SOXを含めた年間の監査計画について、ミーティングを行い、評価範囲、実施手続及び実施時期について情報共有を行うとともに、J-SOXの評価結果や財務諸表監査について、年3回の評価手続実施後に、コミュニケーションをとっており、内部監査で発見されたJ-SOX上の問題点についても指摘事項として情報共有がなされていた。

### (3) 監査役と会計監査人の連携について

O氏とM法人の間では、年間の監査計画について毎年ミーティングを行い、また、監査結果の説明を行っていた。

### (4) 評価

これらFVにおける各監査主体の連携は、問題とするようなものではなかったと考えられる。しかし、2013年12月のH氏による内部監査の結果のうち、D社からの請求書、FVからの納品書、D社からの納品受取書の3点につきA社を介して授受していた点については、H氏は、第三者を介しての書類の授受は取引の実在性を担保するのには適切な手段ではないと考えていたところ、この点について当時の会計監査人に対して指摘した上で、当該会計監査人が、D社の会社印の冒用のリスクや会社印の偽造のリスクについて検討し、残高確認書の送付に加えてD社と別途連絡をとる等の追加的な対応を実施した場合には、A社による架空取引が発覚した可能性はある。

実務上、このような連携をとること及び猜疑心を働かせることは当然とはいえ、そのような連携等が図られなかったことを非難するのは、架空取引が発覚した後から見た後付けの論理であると言わざるを得ない。しかし、上場会社における不祥事予防のプリンシプルの不祥事予防の観点からすれば、本件は、三様監査においてどのような連携をとり、不正に対してどのような猜疑心を働かせるべきか、というベストプラクティスを考える参考事例となり得る。

## 第6 役員の認識の可能性に関する評価

### 1 検討対象

当委員会としては、当社から委嘱を受けたスコープの範囲に照らし、また、本件がFVにて起きていることに鑑み、本件架空取引の架空性に関する役員の認識の可能性及び架空性を看過したことに対する評価について、以下のFV役員を兼務している当社役員及びFV役員を対象として、行うこととした。

A氏（当社代表取締役社長、FV取締役会長）

B氏（当社取締役、FV監査役）

J氏（当社取締役、FV取締役）

K氏（FV代表取締役社長、当社取締役）

L氏（FV取締役）

### 2 当社

#### （1） A氏

ア A氏に本件架空取引の架空性の認識があったか

A氏の認識としては、本件スキームを始めた当初から架空取引を企図していた可能性、及び当初はその意図はなかったが途中から架空性を認識した可能性の双方を検討する必要がある。

本件調査により判明した、A氏の認識の有無に関する結果は以下のとおりである。

まず、ヒアリングにおけるA氏の供述によれば、A氏は、本件架空取引の架空性には、2018年1月に発覚するまで全く気付かなかったとのことである。

そして、本件デジタル・フォレンジックス調査によっても、A氏が架空性を認識していたことを示すようなメールは発見されず、A氏名義の銀行口座の通帳等の精査によっても、A氏が本件架空取引に関連して不当な利益を受領していたことを示すような事実は発見されなかった。また、役職員に対するアンケート調査及びホットラインにおいても、A氏の認識に関連するような情報はなかった。さらに、本件架空取引を行ったP氏及びQ氏は、P氏及びQ氏のみが架空性を認識していたものと繰り返し述べており、A氏の関与を否定している。なお、本委員会組成の契機となったK氏の供述については、当委員会が行ったK氏のヒアリングによれば、K氏は、本件スキームがK氏主導ではなくA氏主導であったことからA氏の関与という観点からも調査した方がよいのではないかという意見をN法人に対し述べたにとどまるということであり、積極的にA氏の関与を主張しているわけではなく、またその具体的証左を把握しているものでもないことが判明している。

以上のとおり、本件調査において、A氏の架空性の認識を基礎付けるような事実、証拠は発見されなかった。

そして、以下のとおり、A氏が架空性を認識していなかったことを示す事実等が複数認められる。



#### ①本件スキーム開始当初の指示

A氏は、本件スキームがBMSにて開始された当初、2006年10月18日に、BMSの担当者に対し、「本件スキームの担当者であった彼らの活動レベルと未収リスク等を勘案して、毎月の合理的な金額の上限を設定してください。また、契約の中に、支払い遅延のペナルティ金利を設けてください。同様に、未収が発生した時点で、2ヶ月以内に彼らから弁済がない場合に、直ちに一方的に契約を解除できるようにしてください。契約期間は、まずは自動延長なしの来年の3月末までとしてください。その時点までの状況を見て継続するか否かを決める、という意味合いです。以上を盛り込んだ上で、コンプライアンス上の問題がないかを弁護士に確認してください。」などという内容のEメールを送っている。仮にA氏が架空取引を企図して本件スキームを始めたとすれば、当時BMSの代表取締役であるA氏が、このように個別の取引について、リスクヘッジの観点から契約内容等をかなり制約するような具体的指示を行うとは考え難い。したがって、このようなA氏の指示は、本件スキームの開始当初、A氏が架空性を認識・企図していなかったことを裏付けるものである。

#### ②B社グループ以外にも架空発注元が拡大していること

本件架空取引の架空発注元は、D社の外にも、F法人、E社など8社に及ぶ。P氏によれば、これは、架空性発覚を恐れD社との架空取引金額が高額になるのを避けたかったために架空発注元を分散させたとのことである。仮にA氏が架空性を認識していたとすれば、もともと親密な関係であったS氏がいるB社の子会社であるD社とのみ架空取引を続ける方が発覚リスクは少ないのであるから、自らが縁のない会社を架空発注元としてその数を増やしていくのは合理的な選択とはいえない。したがって、このように架空発注元が拡大しているという事実も、A氏が架空性を認識（途中から認識したことを含む。）していなかったことを示すものであるといえる。

#### ③本件スキームに10億円のキャップがかけられたこと

2017年2月、FVの外部非常勤監査役の発案により、A社への発注額を10億円以内とするよう制限がかけられている。このように発注額にキャップをかけることをすれば、A社がFVに対し支払を行う原資がなくなり早晩本件架空取引が破綻することは明らかである。したがって仮にA氏が架空性を認識していれば、このようなキャップをかけることには反対していたはずであり、このキャップがかけられたという事実も、A氏が架空性を認識（途中から認識したことを含む。）していなかったことを示すものであるといえる。

#### ④S氏に取引有無を確認していること

2017年1月、A氏は、A社の納品物にある映像が不自然であるとのK氏の指摘を受け、S氏に、取引の有無につき直接面会して確認を求めている。このようなアクションを取るといことは、架空性を認識しているとすれば矛盾する行動であり、この点も、A氏が、架空性を認識（途中から認識したことを含む。）していなかったことの証左の一つといえる。

#### ⑤グループ内部監査の指示を出していること

H氏によれば、2012年に、A氏は、本件スキームが、A社への再委託という特殊な形態



をとっていることから、受発注と計上（経理処理）のタイミングが適切か、取引書類が形式要件を満たしているかという2点について、FVへの内部監査を実施するよう指示し、H氏はこれを実行している。A氏が仮に架空性を認識していれば、架空発覚のリスクがある内部監査を自ら指示するのは矛盾する行動であり、この点も、A氏が架空性を認識していなかったことを裏付ける事実であるといえる。

その他にも、A氏は、FVの取締役会長を兼務しているとはいえ、当然ながらその業務執行の力点としては、本体である当社の業務執行に置かれており、実務はK氏に任せていたことから、本件架空取引の詳細に実際に触れる機会が多くあったわけではない。また、A氏は当社の主要株主でもあり、業績の上昇改善を株主から強く要求されてきたという事情も認められないことから、規範を逸脱して不正をしてでも売上や利益を上げるほど業績向上が至上命題であったものとはいえ、動機面も強いものは想定されない。また、2016年4月にK氏から銀行口座の問題について報告を受けるまで、外形上取引は全て順調に進んでおり、途中で架空性に気付くような不正の兆候が明確に存在したわけではなく途中から悪意に転じる契機に乏しい。そして、A氏は無関係であり架空性は知らないというP氏及びQ氏の供述についても、P氏とA氏はさほど近い関係にあったわけではないし、P氏がA氏をかばう動機も特段見当たらないから、一定の信用性があると言える。

他方、2016年4月にK氏らが、B社からの振込口座がQ銀行■■■■支店の口座となっており他の取引先と同じであることを指摘した際に、特段調査を指示しなかったという点は、架空性を知っていたのであれば、疑惑を握りつぶしたという意味での評価も可能になるので、A氏の架空性の認識を基礎付ける根拠に一応なり得る。しかし、B社グループほどの巨大企業群であれば、どの場所の支店に口座があってもさほど不自然ではなく、他の取引先と口座の支店が同じであっても、疑惑の程度としては小さいというべきであるから、これに対し追加調査を命じなかったことも首肯できる。したがって、この事実は、A氏が架空性を認識していなかったという仮定と矛盾するものではない。

以上のとおり、本件調査によっても、A氏の架空性の認識を示すような資料は顕出されず、他方で、架空性を認識していなかったことを裏付ける事実が複数認められ、その他の事情を加味して総合考慮しても、A氏が本件スキームの架空性を認識していたとは認められず、むしろA氏は、2018年1月に至るまで、架空性の認識がなかったと認定するのが合理的である。

## イ 本件架空取引の架空性を看過したことについての検討

### （ア）親会社取締役の子会社監督義務<sup>9</sup>

<sup>9</sup> なお、A氏は、FV取締役を兼務しておりFV取締役の立場としての善管注意義務も一応別途問題となり得るが、ここでは親会社である当社取締役の立場としての子会社の監督義務という観点に絞って検討を行っている。親会社取締役の子会社管理義務の有無に関しては、議論があるところであり、これを肯定するのが近時の有力な見解とされる。そのうえで、子会社取締役を監督することについて、親会社取締役の義務違反が認められるのは、



上記のとおり、A氏は本件架空取引の架空性は知らなかったと認定されるが、あわせて、取引開始から10年以上もの間、架空性に気が付かなかった点に任務懈怠（取締役としての善管注意義務違反）があるかどうかについて、別途検討する。

この点、後述するとおり、本件は、当社の子会社であるFVを相手方として、業務委託先がその独断で（FV内部の協力者なくして）架空取引を行ったものと考えられることから、A氏の善管注意義務違反としては、子会社の行う取引に関し、親会社の取締役として監督義務ないし調査義務及びその懈怠があったかという観点から検証する。

この点、親会社取締役が子会社の取締役の業務執行一般につき監督義務を負うかという問題については、議論が分かれるところである。まず、多くの子会社の業務執行の全てにつき厳格な監督義務を負うということは現実的ではない。他方で、親会社取締役が子会社の意思決定を支配し、違法不当な指図をした場合に限り任務懈怠の責任を負うなどとして、親会社取締役の責任を限定的にとらえる考え方も、グループ会社の内部統制を強化する近時の改正会社法の趣旨、及び親会社取締役の子会社に対する監督義務を認めた近時の最高裁判決等に鑑みると、採用し難い。

そもそも親会社取締役は、基本的には、子会社取締役に対して、株主権の行使可能性を背景とした事実上の指揮・命令権を有することに留まることを念頭に検討する必要がある（しかも、当社のFVに対する支配率は51%で、他の大株主も存在している）。そこで、子会社に関し一定の内部統制システムが機能している場合には、その子会社取締役の業務執行の適正さを信頼することには正当性が認められる（取締役の信頼の権利）といえることに鑑み、子会社の監督に関する親会社取締役の善管注意義務の内容としては、子会社においてそのように内部統制システムが機能し特段業務執行の異常性を窺わせるような事情がない場合は原則として監督義務違反とはならず、他方、子会社における不正行為などの異常な兆候を認識し又は認識し得た場合には、調査義務が生じ、これを怠れば任務懈怠の責任を負うもの<sup>10 11 12</sup>と考える。

---

企業グループに属する子会社の管理体制や企業グループ全体に対する内部統制システムに不備があったり、子会社の違法行為を親会社取締役が認識し得た場合に限られる、との整理に立って本調査報告書は整理している。

<sup>10</sup> なお、取締役の監視義務の機能は、一次的には他の取締役による法令・定款違反行為の抑止にあるところ、本件のように社内において取締役による不正行為が行われたものではなく、個別の取引において業務委託先による違法行為のターゲットになったという場合は、より発見は困難となり、おのずと取締役の調査義務が生じる範囲も狭まると解される余地もあろう。

<sup>11</sup> 本件のように、親会社取締役が子会社取締役を兼務している場合は、業務執行及び周辺情報へのアクセスがより確保できるため、調査義務の範囲・程度が高まるという指摘もあろう。

<sup>12</sup> 当社のグループ会社における内部統制については、当社グループ会社の事業内容や規模その他実態に応じた適切な内部統制が実施される体制が構築されるよう指導、助言している。また、当社は、グループ会社の自主性を尊重して各社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保しつつ、当社の役職員がグループ会社の役員を兼務し、月次又は

(イ) 本件における A 氏の調査義務の有無

FV では上場会社の子会社として一定の内部統制システムが機能していたと認められ、FV の業務執行において、不正行為等の異常性の兆候を認識し又は認識し得た場合に、子会社の取締役の執行行為に対する監視義務の一環として、当社の取締役に調査義務が生じ得るものといえる。

①内部監査における指摘

本件スキームに関して、このような異常性の兆候の有無を検討するに、まず三様監査についてみると、2012 年 8 月に当時の当社業務監査室長の H 氏による FV の内部監査により、本件スキームにつき①発注元との契約書が作成されていない、②発注書に発注元の個人印はあるが、会社印が無い、③納品受取書に受領者の個人印はあるが、会社印が無い、という 3 つの要改善点が発見され、A 氏に報告されている。また、2013 年 8 月に同じく H 氏が再度内部監査を行い、本件取引が、必要書類が全て A 社を介して徴集されているなど、いわゆる「丸投げ」取引になっていることの問題点を発見し、これを L 氏に報告しているが、L 氏の説明を受けてそれ以上は深掘りしなかった。この点は A 氏には報告されていない。上記以外に三様監査において、本件スキームの問題点が指摘されたことは特段なかった。

しかし、上記の発注書におけるクライアントの印が会社印でなく個人印であるという点は、会社からの授権が明確でないという問題を意味するにとどまり、これが取引の架空性を推知させるような異常な兆候であるとまではいえない。

②2016 年 4 月の銀行口座に関する疑問点の指摘

次に、2016 年 4 月 22 日、A 氏は、K 氏及び L 氏から、本件スキームによる異なるクライアントからの送金口座がいずれも Q 銀行■■■■支店であり、特に B 社の銀行口座が、B 社グループが拠点とする築地や汐留でなく新宿であるのは不自然である旨の指摘を受けている。そこで、この経緯を背景として、調査義務が発生するか否かが問題となる。

まず、この指摘は、架空性の疑いを直接述べるものではなく、入金の不自然さを指摘するにとどまっており、架空性の指摘としては不十分である。その上、本件スキームは、広告代理店最大手である B 社グループからの発注であることから取引への疑念が入る余地が低かったこと、また、発注書から納品受取書に至る取引関係書類も全て形としては整っていたこと、入金名義もクライアント名に偽装されていたこと、入金は順調になされ大きな遅滞等もなかったこと、監査法人による監査においても取引の実在性に疑義を呈するような特段の指摘はなかったこと、B 社グループに対する残高確認書も回収されていたこと、など、取引の実在性を基礎付ける事情が多数存在することからして、取引の実在性を疑うことは困難

---

週次の定期的会議等を通じて重要事項に関する報告を受けるなどして、各社の業務の適正を確保するための体制を構築し、運用している。業務監査担当者は、当社グループ会社に対する内部監査を定期的実施し、その結果を当社の取締役会及び監査役会に報告している。



であったものといえる。さらに、この際の K 氏らの指摘の趣旨を尋ねる A 氏の問いかけに対して、K 氏が疑念について明確に回答しておらず、取引の実在性等の更なる議論に発展しなかった。また、この際、A 氏から、K 氏に対し、D 社との取引について D 社から残高確認書を回収できているのかと問い、K 氏が回収していると答えたというやり取りもあった。

そして、異なるクライアントの銀行口座が同じ支店であるという事実は、現実により得ない異常なことではないし、それだけで取引の実在性に疑念を生じさせるほどの重大な事象とはいえない。そして、上記の様な多くの取引の実在性を基礎付ける事情があったこと等を加味すると、2016 年 4 月の K 氏らの指摘が、親会社取締役としての A 氏の善管注意義務違反の基礎となる調査義務を根拠づける異常な兆候であったとまではいえないと考える。

なお、K 氏、L 氏からは、2017 年 1 月にも、納品物である映像の不自然さを指摘されているが、この際は、実際に S 氏に取引の実在性を確認するという一つの調査を行っており、その後 S 氏から取引が実在するという趣旨の回答を得ていることに照らしても、A 氏が、子会社に対する監視義務といった取締役としての果たすべき職責を全うしていないと評価することは困難であろう。

#### (ウ) 小括

以上のとおり、A 氏にとって、FV における本件スキームの実在性を調査すべき義務を根拠づけるような異常な兆候があったとまではいえず、他方で取引の実在性への信頼を高めるような事情が多数存在した。加えて、2012 年 8 月には、A 氏自ら、H 氏に対し、自ら FV の本件スキームについての監査を行うよう指示している。そうすると、A 氏が FV の取締役を兼任しており情報へのアクセスがより容易だったという事情を加味したとしても、A 氏が本件スキームの架空性につき疑念を持たなかったとしても、親会社の取締役としてはやむを得ないものといえ、この点に善管注意義務の任務懈怠による法的責任が発生するとまではいえない。

もっとも、法的責任には至らないまでも、FV 代表取締役 K 氏（及び FV 取締役 L 氏）に対し実質的に唯一ものを言える立場にある者として、①取引額が大きくなる過程で FV 経営陣を通じて、確認すべき取引形態等に対するチェックプロセスを強化できなかった（その背景に独立性の高い FV への配慮があったと思慮される。）、②子会社である FV 経営陣に対し不正発見への気構えや意識等を持つなどの啓蒙を怠った（その結果、丸投げ取引が継続し、クライアント担当者に実際に会っていない、成果物を慎重にチェックしていない等といった不適切な業務執行が行われてしまった。）という意味における、結果としての経営責任は免れないと考える。

## (2) B 氏

ア B 氏に本件架空取引の架空性の認識があったか

本件調査により判明した、B 氏の認識の有無に関する結果は以下のとおりである。

まず、ヒアリングにおける B 氏の供述によれば、B 氏は、本件架空取引について、2018 年 1 月に発覚するまで、その架空性には全く気付かなかったとのことである。

そして、本件デジタル・フォレンジックス調査によっても、B 氏が架空性を認識していたことを示すようなメールや、B 氏が本件架空取引に関連して不当な利益を受領していたことを示すような事実は発見されなかった。また、役職員に対するアンケート調査及びホットラインにおいても、B 氏の認識に関連するような情報はなかった。さらに、本件架空取引を行った P 氏及び Q 氏は、P 氏及び Q 氏のみが架空性を認識していたものと繰り返し述べており、B 氏を含む当社及び FV の役職員の関与を否定している。

以上のとおり、本件調査において、B 氏の架空性の認識を基礎付けるような事実、証拠は発見されなかった。

そして、B 氏は、A 氏と異なり、P 氏と面識はなく、本件スキームの当初から関わっていたものでもない。また、当社の役員に就任したのは 2015 年 6 月と比較的最近であり、FV の監査役ではあったものの、本件スキームへの関与の度合いは非常に低く、架空性を認識する契機が基本的にないと考えられることから、架空性の認識はなかったものと認められる。

#### イ 本件架空取引の架空性を看過したことについての検討

B 氏についても、A 氏と同様、親会社の取締役としての子会社の監督義務が問題となるどころ、B 氏も、FV の監査役ないし当社の取締役として、A 氏の項で述べた H 氏による業務監査報告及び、2016 年 4 月の銀行口座の指摘は当時聞いたことがあるとのことである。もっとも、B 氏にとってはなおさら、これらの事象が本件スキームの架空性を推知させるような異常な兆候の発生とはいえず、架空性を看過したことが善管注意義務違反とは評価されないと考えられる。

### (3) J 氏

#### ア J 氏に本件架空取引の架空性の認識があったか

本件調査により判明した、J 氏の認識の有無に関する結果は以下のとおりである。

ヒアリングにおける J 氏の供述によれば、J 氏は、本件架空取引について、2018 年 1 月に発覚するまで、その架空性には全く気付かなかったとのことである。

そして、J 氏が本件架空取引に関連して不当な利益を受領していたことを示すような事実は発見されなかった。また、役職員に対するアンケート調査及びホットラインにおいても、J 氏の認識に関連するような情報はなかった。さらに、本件架空取引を行った P 氏及び Q 氏は、P 氏及び Q 氏のみが架空性を認識していたものと繰り返し述べており、J 氏を含む当社及び FV の役職員の関与を否定している。

以上のとおり、本件調査において、J 氏の架空性の認識を基礎付けるような事実、証拠は発見されなかった。

そして、J 氏は、FV の番組放送事業の強化のために 2012 年から FV 取締役を兼務して



おり、B氏よりもさらに本件スキームとの関係は薄い（J氏によれば、A社が全ての書類の受け渡し等をやっていた「丸投げ」取引であることや、B社の支払いサイトが4か月であったこと等も知らなかった。）。このようにJ氏は、本件スキームへの関与の度合いは非常に低く、架空性を認識する契機が基本的にはないと考えられることから、架空性の認識はなかったものと認められる。

#### イ 本件架空取引の架空性を看過したことについての検討

J氏についても、A氏と同様、親会社の取締役としての子会社の監督義務が問題となる。ところ、J氏も、FVの取締役ないし当社の取締役として、A氏の項で述べたH氏による業務監査報告、及び2016年4月の銀行口座の指摘は当時特に聞いておらず、本件スキームの架空性を推知させるような異常な兆候がないから、架空性を看過したことが善管注意義務違反とは評価されないと考えられる。

### 3 FV

#### (1) K氏

##### ア K氏に本件架空取引の架空性の認識があったか

K氏の認識としては、本件スキームを始めた当初から架空取引を企図していた可能性、及び当初はその意図はなかったが途中から架空性を認識した可能性の双方を検討する必要がある。

本件調査により判明した、K氏の認識の有無に関する結果は以下のとおりである。

まず、ヒアリングにおけるK氏の供述によれば、K氏は、本件架空取引の実在性を疑ったのは2016年4月に、B社とF法人の送金口座が同一のQ銀行■■■■支店であることに気が付いた時であり、それ以前は、その架空性は全く認識していなかったとのことである。その後2017年1月に、A社の成果物である映像を見て架空であることを再び疑った（この際、架空性を確信したかのようなEメールをL氏に対し送っている。）が、その後、A氏も含めてS氏に対し取引の実在性を確認したところ、S氏が実在性を認めたため、それ以上は検討しなかったとのことである。

そして、本件デジタル・フォレンジックス調査によっても、2016年4月以前にK氏が架空性を認識していたことを示すようなメールは発見されず、また、K氏が本件架空取引に関連して不当な利益を受領していたことを示すような事実は発見されなかった。また、役職員に対するアンケート調査及びホットラインにおいても、一部K氏の認識を推測するような通報があったものの、客観的にK氏の認識を裏付け得る情報はなかった。さらに、本件架空取引を行ったP氏及びQ氏は、P氏及びQ氏のみが架空性を認識していたものと繰り返し述べており、K氏の関与を否定している。

以上のとおり、本件調査において、2016年4月以前のK氏の架空性の認識を基礎付けるような事実、証拠は発見されなかった。



K氏については、本件スキーム開始当初からFVの代表取締役の地位にあり、本件スキームの内容を操作できる立場にあったこと、FVの本業である放送事業の売上が伸び悩む中、確実に利益を計上できる本件スキームは数字の結果を求められるFV代表取締役としては魅力的であったこと、P氏とはプライベートも含め親密な関係にあったことが窺われること、2012年に当社の業務監査室及び当時のFVのO氏からの部門監査の申入れを拒絶していること、D社の担当者であるT氏に一度も会っていないこと等、架空性を認識していたとすればそれに沿う事実が複数存在する。

もっとも、K氏については、2010年ころにP氏から、本件スキームに係る前渡金2000万円の枠を拡大してほしいと依頼された際これを断っている、上記のとおり銀行口座の疑惑と成果物の疑惑の2回に亘りA氏に上申しかつS氏に直接確認している、2017年3月頃、FVでは本件スキームによる発注上限を10億円とすることを決めたとの各事実が認められ、これらの行動は架空性を認識していれば通常取らないものであるといえる。そして、上記のとおり、本件調査から、2016年4月以前のK氏の架空性の認識を基礎付けるような事実、証拠は発見されなかった以上、K氏が2016年4月以前に架空性を認識していたとは認められない。

#### イ 本件架空取引の架空性を看過したことについての検討

上記のとおり、K氏は本件架空取引の架空性を知っていたとは認められないが、取引開始から10年以上もの間、架空性に気が付かなかった点に任務懈怠（取締役としての善管注意義務違反）があるかどうかについて、別途検討する。

この点、K氏自身が不正に本件架空取引に関わっていたと認められる証拠はないことから、業務委託先との取引において業務委託先により作出された架空取引に気付かず取引を継続した場合、一般的な取締役の知見、経験からして、その架空性を認識し得る事象があるにもかかわらずこれを看過したときは、取締役は任務懈怠の責任を負うものと解される。

本件では、P氏が、本件架空取引に係る発注書等の取引関連書類を全て偽造し、また発注元の名義を冒用してFVに対する振込入金を行うなど、取引が正常に行われていることを仮装しており、かつ監査法人からD社のT氏に送付された残高確認書を誤って配達された書類であると言って回収しこれを返送するなど、かなり手の込んだ偽装工作を施している。このような巧妙な偽装工作が施されていてかつ入金に遅れはなく、さらに発注元は広告代理店最大手のB社グループのD社であって信頼性は高い。加えて、B社の窓口であるS氏はK氏と旧知の間柄であり、K氏はS氏と年1-2回程度面会し、挨拶をしている（この面会の事実、B社質問状においてB社も認めており、事実と認められる。挨拶の際に具体的な取引内容を確認することはしていないが、儀礼的な挨拶には本件スキームでお世話になっているという意味が含まれているとK氏は述べる。）という事情も加味すると、取引が正常に行われていると誤信することも無理からぬところである。

もっとも、本件スキームの売上は年々前年比30～50%増ほどの急激なペースで増大して

おり、2013年には10億円を超え、2015年には20億円を超えている。このような取引金額の急激な増加は、A社の会社規模からしても、映像制作という事業の内容からしても、不自然であり、これらの時期においては、前述の様な巧妙な偽装工作を施されていたとしても、取締役としては何らかの疑念を抱き、調査等を行うことも一つの合理的な判断であるといえる。しかし、K氏は、2012年、H氏及びO氏による部門監査の要請を断り、部門監査を軽んじる姿勢を内部監査部門に対して如実に示すなど、第三線の内部監査機能を無力化し、本件スキームの適切性確保の契機を自ら止めてしまっている。

また、本件スキームは実態としてはファイナンス取引であるものの、契約上は、あくまでB社グループから製作を受注し下請けに出している関係にある。とすれば、本来は取引関係書類の授受等を全てA社に丸投げするべきではなく、また納品物も自ら慎重に検品すべきであった。しかし、取引の丸投げについては、2013年に内部監査で指摘があったにもかかわらず、本質的な改善はされなかった。検品についても、K氏は、2017年1月にA社の納品物である映像を見るまで、10年以上、商品である映像を確認したことはなかったとのことであり、映像の専門家ではないL氏にチェックを任せていた。その点も、取引の実在性を確認すべき取締役としては、落ち度といわざるを得ない。

さらに、FVの代表取締役としては、直接の契約関係にあり取引額からみてFVの重要顧客となっていたD社とより密接にコミュニケーションすべきであるところ、K氏はP氏に対し、D社の担当者であるT氏に会わせてほしいと要請していたものの（この要請があったこと自体はP氏も認めている。）、結局一度も会っていない（K氏は、社内調査のヒアリングでは2013年に六本木のベトナム料理店でP氏及びT氏と会食したと述べているが、その後当委員会の質問に対してT氏と会ったかは分らないと述べており、P氏及びT氏がいずれもK氏とT氏の面会を否定していることからして、K氏とT氏は一度も会ったことがないのが事実であると思われる。）。またS氏に対しても、儀礼的な挨拶を述べるにとどまり、より具体的な本件スキームの内容について話をしているわけではない。

以上のような点からすると、本件スキームに対するK氏の対応には問題があり、本件架空取引の発覚が遅れたことの一つの要因となっていることに鑑みれば、FVの取締役として果たすべき職責を全うしたとは言い難い。

## （２） L氏

ア 本件架空取引のL氏に架空性の認識があったか

本件調査により判明した、L氏の認識の有無に関する結果は以下のとおりである。

まず、ヒアリングにおけるL氏の供述によれば、L氏は、本件架空取引の実在性を疑ったのは2016年4月に、B社とF法人の送金口座が同一のQ銀行■■■■支店であることに気が付いた時であり、それ以前は、その架空性は全く認識していなかったとのことである。その後2017年1月に、A社の成果物である映像を見て架空であることを再び疑ったK氏とともにA氏に上申し、A氏も含めてS氏に対し取引の実在性を確認したところ、S氏が



実在性を認めたため、それ以上は検討しなかったとのことである。

そして、本件デジタル・フォレンジックス調査によっても、2016年4月以前にL氏が架空性を認識していたことを示すようなメールは発見されず、また、L氏が本件架空取引に関連して不当な利益を受領していたことを示すような事実は発見されなかった。また、役職員に対するアンケート調査及びホットラインにおいても、L氏の認識に関する情報はなかった。さらに、本件架空取引を行ったP氏及びQ氏は、P氏及びQ氏のみが架空性を認識していたものと繰り返し述べており、L氏の関与を否定している。

以上のとおり、本件調査において、2016年4月以前のL氏の架空性の認識を基礎付けるような事実、証拠は発見されなかった。

この点、後記のとおり、L氏は、P氏の要望に応じ、監査法人からD社等に残高確認書が送付される時期を教えていたという行動が認められる。これについては、P氏が残高確認書をT氏から回収し架空取引の発覚を防ぐことに協力したとも解釈可能な行動である。しかし、L氏は、ヒアリングにおいて、これは残高確認書がD社内で滞留し監査法人に戻ってこないことを懸念したため、P氏がD社側に残高確認書の確認をリマインドしてもらう趣旨で教えていたと供述しており、そのような趣旨であるとしても不自然とまではいえない。そして、L氏には架空性を認識しながらこれをあえて放置するほどの動機もさほど見当たらず、上記のとおり、本件調査から、2016年4月以前のL氏の架空性の認識を基礎付けるような事実、証拠は発見されなかった以上、L氏が2016年4月以前に架空性を認識していたとは認められない。

#### イ 本件架空取引の架空性を看過したことについての検討

上記のとおり、L氏は本件架空取引の架空性を知っていたとは認められないが、あわせて、取引開始から10年以上もの間、架空性に気が付かなかった点に任務懈怠（取締役としての善管注意義務違反）があるかどうかについて、別途検討する。

この点、K氏同様、L氏自身が不正に本件架空取引に関わっていたと認められる証拠はないことから、業務委託先との取引において業務委託先により作出された架空取引に気付かずに取引を継続した場合、一般的な取締役の知見、経験からして、その架空性を認識し得る事象があるにもかかわらずこれを看過したときは、取締役は任務懈怠の責任を負うものと解される。

L氏については、FVの管理部門のトップとして本件スキームの様な「丸投げ」取引を長年温存してしまったという点に落ち度はあるといわざるを得ない。もっとも、K氏の項で述べたとおり、A社による巧みな偽装工作等の事情により、取引が正常に行われていると誤信することも無理からぬところである。そして、L氏は、K氏と異なり、2012年及び2013年の内部監査時に、発注書の個人印を会社印に変更する、納品受取書をA社経由で徴収するのではなく発注元から直接郵送させる形に変える（ただし、これもP氏が発注元から発送されたように偽装する工作を行っている。）など、十分とはいえないものの、一定の改善策



を講じている。また、2016年4月には銀行口座に関する疑惑をK氏に報告し、A氏にも上申するなど、架空取引の発覚につながり得る指摘を行っている。

しかしながら、L氏は、2010年3月、P氏から求められるままに、D社等宛の残高確認書が間もなくD社等に到達すること、残高照会の内訳をP氏に対してメールで連絡し、その後も2015年を除き、毎年のように、残高確認書の送付先と売掛金残高をP氏ないしQ氏に対してメールで事前に知らせている（2015年は口頭で伝えたとのことである。）。

残高確認は、売掛金の実在性と正確性についての監査証拠の入手のために行われるものである。すなわち、照会を受けた取引先において把握している売掛金残高を回答し、それを会計監査人が把握している売掛金残高と突き合わせることに意味があるのであり、照会元から照会先に対し、照会が行われることと照会金額を伝えることは、この意義を全面的に失わせるものである。とりわけ本件スキームのように、業務委託先であるA社が発注元との窓口を務めているケースにおいて、A社に対して照会先・照会時期・照会金額等の情報を提供することは断じて許されない。

本件では、P氏は、L氏から事前に入手した情報に基づいて、T氏らから残高確認書を回収し、これを偽造して返送している。L氏からの情報提供がなければ、残高確認を契機として架空取引が早い段階で発覚し、損害を最小限に食い止められたことは十分に考えられるところである。また、2016年4月にFVに対する発注元からの振込にかかる預金口座（支店）が問題になった際も、残高確認が適切に行われていることも一つの有力な根拠となってそれ以上深掘りがなされなかったのであるが、L氏の情報提供行為は、この根拠すらも失わせるものであった。

また、FVにおける本件スキームの稟議についても、L氏がM氏に対し、形式的に印鑑を押すように要請しており、稟議書の作成における現場担当者と管理者が一体化してしまい、管理者からの牽制機能が働かない実態を招いている。さらに、L氏は、このような運用を行っていることを、内部監査室には報告せず、適切な運用に変えたものと虚偽の報告をしている。このようなL氏による運用は、三線ディフェンスのあるべき形を歪めたものである。なお、このような内部統制上の瑕疵が生まれているが、FVにおける内部統制の構築と運用責任は最終的にK氏にあることは論を俟たない。

以上の点に鑑みれば、L氏が、FVの取締役として果たすべき職責を全うしたとは言い難い。

## 第7 件外調査

### 1 件外調査の方針

本件調査では全般的な件外調査として、以下を実施した。

- ・アンケートの実施
- ・臨時内部通報窓口（ホットラインの設置）

また、本件架空取引の類似案件を把握するべく、以下を実施した。

- ・B社グループ関連取引検討

これらの手続きを実施した結果、類似案件や不適切行為が把握された場合には、より深度ある詳細調査を実施することとした。

### 2 アンケート

#### (1) アンケートの概要

当委員会は、当社グループの役職員を対象としてアンケートを実施した。

2018年5月1日現在の、当社グループの役職員をアンケート対象範囲とし、441名へ配布し、休職者2名を除く439名から回収した。

社内調査においてもアンケートの実施はなされているところ、経営者不正の可能性や、類似取引が存する可能性を把握する目的で、再度実施したものである。なお、海外子会社も存在しているため、英語及び中国語のバージョンについても用意した。

#### (2) アンケートの項目別回答結果

##### ア 項目1

『あなたが関わった業務において、発注元と全く面識がない、もしくは発注元とのやりとりを外注先等の第三者に任せている、といった取引がありましたか。以下の該当する項目に丸をつけてください。』

あります	13名
ありません	306名
営業取引に関与ありません	120名

自由記入欄に記載が存在したのは13件であり、その内容について精査したところ、2件についてフォローアップの必要があると認められた。フォローアップの結果、特段の問題はないことを確認した。

##### イ 項目2

『あなたが関与した取引において、不自然な点や異常な点を感じた取引がありましたか。以

下の該当する項目に丸をつけてください。』

あります	3 名
ありません	323 名
取引業務に関与ありません	113 名

自由記入欄に記載が存在したのは3件であり、その内容について精査し検討したところ、特段の問題はないことを確認した。

#### ウ 項目3

『上記2点以外に、あなたが、コンプライアンス上報告しておきたい事項がございますか。ある場合には、下記に記載してください。』

自由記入欄に記載が存在したのは13件であり、その内容について精査したところ、6件についてフォローアップの必要があると認められた。フォローアップの結果、内1件については、本件架空取引に関係する虞のある事象であったことから、本件調査の中において検討すべき事項として対処した。その他の1件については改善済の過去事象であり、4件については、本件架空取引とは関係性はなく不適切行為が行われていると認定するには至らなかったものの、内部管理上の問題はあることから、会社へ是正報告を行った。

### (3) アンケートの総括

アンケートについては実質的に全件回収を行い、その回答内容についてフォローアップ対応を行った。本件架空取引については記載されていたが、その他類似行為の存在をうかがわせるものではなく、発注元の顔が見えず外注先に丸投げしているという、本件架空取引に係る商流の特殊性が浮き彫りになった。

## 3 臨時内部通報窓口

### (1) 臨時内部通報窓口の概要

当委員会は、国内・海外を問わず当社グループに所属する役職員を情報提供者の範囲と定め、2018年4月24日から同年5月11日までの間、岩田合同法律事務所及びT&K法律事務所をそれぞれ窓口として、本事案及びこれに類似する行為若しくはその疑いのある行為について広く情報提供を求めた。

メールによる情報提供窓口及びファックスによる情報提供窓口を設置し、2018年4月25日に社内メールで告知した。



## (2) 臨時内部通報窓口の結果

2018年5月11日、臨時内部通報窓口宛（岩田合同法律事務所を窓口とするメールアドレス宛）に、K氏に関し、A社からの金銭の遣り取りを連想させる事象につき、メールによる内部通報があった。これを受けて、当委員会において、K氏へ確認したところ、従業員を鼓舞する見地から、収益意識を持ってほしい趣旨の酒宴上の発言であるという旨の主張があり、当委員会としてもA社関係の通帳の出入り等の確認を行った結果、不審な動きはなかったことから、単なる噂の域を出ないものである、との認定に至った。

## 4 類似取引検討手続

### (1) 類似取引の定義と検討方針

本件架空取引における特徴として、以下の点が挙げられる。

- ・発注元との交渉を外注先に丸投げしている
- ・B社グループ関連が悪用されている

よって、調査対象期間である2013年4月から2018年3月までの期間（FVについては、2006年7月から、2018年3月までの期間）において、当社グループとB社グループ間の取引について確認し、検討を要する取引が存在する場合には、詳細な調査を実施することとした。

具体的には、①当社グループを定義する、②B社グループを定義する、③調査期間中の取引を把握する、④該当する取引について「当社担当者」「先方担当者」「外注先丸投げの有無」について属性付与、⑤要検討属性の取引について詳細検討実施、という手順を踏んだ。

### (2) 調査手順

#### ア 当社グループについて

当社へ確認し、12社を当社グループとして定義した。

#### イ B社グループについて

B社のWebページ及び有価証券報告書を参考に、123社をB社グループとして定義した。

#### ウ 取引の有無について

当社グループ6社において、B社グループ15社と、取引が存在することが確認された。

#### エ 属性付与

これらの取引について、「当社担当者」「先方担当者」「外注先丸投げの有無」の属性を付

与した。本件調査において、FV と A 社の取引と類似の取引が B 社グループとの間で同様の商流で行われている可能性があるとの目線での検討が必要であるところ、詳細検討が必要なものとして、FV において B 社グループ 3 社との取引 33 件（対象取引 439 件から、FV と A 社の取引 406 件を除いたもの）が存在した。また、当社において S 氏を先方担当者とする案件が 5 件確認された。

#### オ 詳細検討

FV における B 社グループ 3 社との 33 件の取引について発注書等の証憑を確認した結果、特に架空取引の疑義がある取引は発見されなかった。

当社における、S 氏を先方担当者とする 5 件の取引について詳細検討を行ったところ、うち、1 件はシステムの提供によるものであり、制作取引ではなく外注先のような存在もないことから、本件架空取引の類似取引に該当しないものと判断した。残り 4 件についても発注書等の証憑を確認した結果、特に架空取引の疑義がある取引は発見されなかった。

#### （３） 類似取引検討の総括

本件架空取引の類似取引と評価すべき取引は、検討の結果、検出されなかった。また、その他の疑義ある取引についても、特段指摘すべきものはない。

## 第8 原因分析

### 1 原因分析の視点

本件は、P氏による架空取引事案であり、A社はFVにとって当初正常な取引を行っていた取引先であった。このような相手方が行う架空取引を開始時点で100%食い止めることは事実上困難であると思われる。

しかしながら、A社による架空取引は10年近くの長期間に亘っており、架空取引開始から時間が経過するに伴い、取引額が大きく膨らんでいった。このように、長期間に亘って偽装を見抜けなかったことによって、当社ないしFVの企業価値が大きく毀損されたことは紛れもない事実である。

そこで、以下では、まず社内調査報告書が指摘した問題点について考察した上で、①FVの業務レベル、②当社グループのガバナンスレベル、それぞれの視点から、架空取引を長期間に亘って見抜けず、損害を拡大させたことの真因を探ることとした。

### 2 社内調査報告書が原因として指摘する事項とその考察

社内調査報告書が指摘する事項は、以下のとおりである。

#### 【詐欺被害が防止できなかった事情】

- ① 納品物の確認は行っていたが、適切な人材を配置するなどの対処を行わなかったこと
- ② FVにおいて、組織図、稟議規程、職務分掌規程等による統制体制が整備され、相互牽制等を想定した体制となっていたものの、その運営において、形式的なものにとどまっていた部分があること
- ③ 複数のクライアントが大手企業であり、かつ、入金遅延等もおこっていなかったこと
- ④ 内部監査によって業務フローの一部が改善され、内部統制の運用は機能していたが、一部の改善にとどまっていたこと等

#### 【内部統制等の問題】

- ⑤ 業務監査室の指摘により、本件に関わる書面取扱等の業務フローは改善されており、内部統制の運用は機能していたことが認められるものの、更なる改善をすべきであった。
- ⑥ 本件に関わる稟議手続きにつき、当初は管理部長が起案し、社長が決裁する方法がとられていたため、業務監査室の指摘により起案部署を営業企画室とする運用に変更していた。しかしながら、十分な引継ぎが行われなかったこと等により、起案者による十分な内容確認がなされておらず、更に事後稟議となる等、形式的な変更にとどまっていた。
- ⑦ 納品物の確認に関して、その業務を行うに十分な知見が無い者が行っていた。
- ⑧ 本件に関わる取引については、十分な牽制・意思疎通がなされない状況が形成さ



れていた。

【その他の問題】

- ⑨ 大口クライアントが信頼できる先であったとはいえ、与信管理が十分でなかったこと
- ⑩ それ以外のクライアントについても与信調査が定期的ではなかったこと
- ⑪ 案件毎の取引額が大きくなかったこと等から取締役会付議事項ではなく、入金遅延等も発生していなかったこと等から、執行側から取締役会への十分な報告がなされていなかったこと

上記指摘事項のうち、③⑨⑩を除く指摘については、当委員会としても同様の指摘を行うところであるが、③⑨⑩については、より根本的なレベルでの問題があったものとする。以下、社内調査報告書の指摘に追加して、当委員会が考える原因について述べる（一部、社内調査報告書の指摘と重なるところがある。）。

本件は、当社の子会社である FV において発生した事象であるから、まずは子会社においてどのような問題点があったのかを分析した後、親会社である当社ないしグループ全体としての問題点について触れる。

### 3 FV における業務レベルの原因分析

#### （１） 丸投げ取引（顔の見えない取引）の許容

本件で架空請求の温床となった本件スキームの態様は、A 社が B 社等の発注元から受注する映像制作業務につき、発注元から A 社への支払サイトが長いことから、FV が元請けとなり、FV が A 社に当該業務を外注する形態を取り、FV から A 社に対して短いサイトで支払う一方で、FV は発注元から支払を受け、その差額分（発注元からの発注金額の 5 % 相当額）が FV の利益になる、というものである。

本件スキームについて、FV が元請けに入るという形式からは、FV は発注元に対して映像の納品義務を負っており、映像に不備があった場合等には、瑕疵担保責任を負担することになり、発注元が信用不安に陥った場合には支払が受けられないというリスクを抱えることになる。そうすると、FV としては、当然に、発注元から依頼を受けた映像の内容について正確に把握するとともに、最低限、A 社が制作した映像を確認して、それが発注元から依頼された仕事の内容に合致しているか否かを判定することを行うはずであり、発注元の与信管理も行うべきものである。

しかしながら、FV は、事実上、何の取引管理も行っていなかった。FV は、発注書その他の発注元が作成する書類を受領していたが、K 氏及び L 氏は、発注内容の実質（どのような映像作品が求められているのか）について把握していない。また、発注元が作成する書類の徴求は、全て A 社に任せきりにしており、A 社による偽造を許すこととなった。また、映像の確認は、映像制作業務に通じていない管理部の L 氏が行っており、納品された DVD を数倍速で再生して、何らかの映像が映っていればそれで足りるとするものであって、成果

物の確認作業としては極めて不十分であった。

このように、FVは、自らが元請けに入るという取引形態からすると、当然に行うべき作業であるはずの、発注元とのコンタクトと成果物の実質的な確認を一切行っていない。すなわち、FVとしては、結局のところ、A社から持ちかけられた取引について、発注元と直接のやり取りを一切行わずに、A社に丸投げをしたものであった。このような「発注元の顔が見えない取引」「発注元作成の書類も任せきりにする取引」「成果物も任せきりにする取引」を許し、放置したことが、P氏をして、架空取引を行うことを可能にし、さらには架空取引を長期間に亘って続けることを可能ならしめたことは明白である。

## (2) 成果物の確認を怠ったこと

当社グループにおいては、映像制作を扱っているところ、成果物であるところの映像については、メーカーであれば「製品」にあたる。製品の確認を怠ったことは、いわばメーカーが品質検査を行わなかったに等しく、痛恨の極みである。一線である現場・二線の管理・三線の内部監査いずれもが製品であるDVDを十分に確認していないことが、本件の架空取引発生の根本原因の一つとも言えよう。

## (3) 「B社」というビッグネームを前にした思考停止

本件調査のヒアリングにおいて、FV及び当社の複数の関係者からは、A社ないしP氏を信用して任せきりにした理由として、「発注元がB社グループであることから、与信管理は不要であると考えていた」との理由が聞かれた。

しかしながら、「B社グループだから与信管理不要」という前提は、本件スキームにおいては何ら意味を持たないはずである。

なぜなら、本件スキームの形式面に着目した場合、確かに発注元であるB社グループからの支払については与信管理が不要であるとしても、その支払を受ける前提として、A社からB社グループに対して適切な納品がされなければならないのであり、その点での管理は不可欠だからである。また、そもそもA社から持ちかけられた取引では、B社グループ以外にも、F法人、E社等が発注元として存在しており、これらに対して与信管理を行わない理由はない。

また、本件スキームは、実質的には、FVからA社へのファイナンスである。この観点からも、FVが注意すべきは、発注元であるB社グループの与信管理ではなく、A社に対する与信管理である。FVからすると、A社に対する発注額が年々増えていくことは、管理の必要性が高まっていくことを意味するが、そのような対応は一切されていない。

結局のところ、本件スキームをA社から持ちかけられ、当該スキームに基づく取引が拡大する中で、FVとしては、「B社」という金看板を前に思考停止に陥り、本件スキームに対する冷静な分析・検討がなおざりにされたと言わざるを得ない。

この点、本件スキームと同じ形態の取引について、FVの前に元請けの地位で関与した



BMS が、発注元が B 社グループであるか否かを問うことなく、A 社に対する与信枠を意識し、発注額の上限を 2000 万円に設定するなどの対策を取ったことは対照的であった。

#### (4) 人的な繋がりへの過剰な信頼

仮に、本件スキームを FV に持ち込んだ人物が、かつて K 氏や S 氏と一緒に仕事をした P 氏ではなかった場合、FV としても、発注元とのコンタクトを一切行わずに外注先に仕事を丸投げし、外注先の与信管理を行わないといったことはあり得なかったはずである。

本件では、人的繋がり深い P 氏からの提案だったことから、実際には、本件スキームが従来の A 社ないし P 氏との取引とは規模も形式も大きく異なるものであったにもかかわらず、P 氏（ないし S 氏）に対する信頼が先に立ち、本件スキームの内実の検討が見過ごされたと言わざるを得ない。

#### (5) 順調すぎる本業外取引の無批判な受容

本件スキームにかかる取引は、売上高で見ると、2006 年度には 500 万円程度であったものが年々増加し、2011 年度には 5 億円を超え、2013 年度には 10 億円を突破し、2015 年度には 20 億円超の規模となっている。この増加に伴い、取引における単価も、当初は 1 本数百万円であったところが、数千万円に膨れあがっている。

A 社は社員数が数名の小規模な会社であるから、かかる順調すぎる取引増加には、何らかの特別な要因が存在するはずである。しかるに、当該取引が順調に伸びていく理由が FV 内で考察された形跡はない。

この点、FV 内では、全社的に、釣りの映像コンテンツ制作と放送こそが本業であると認識されており、取締役会においても、かかる本業の展開についての議論が大半を占める一方で、本件スキームにかかる取引が議論されることはほとんどなかったとのことである。すなわち、FV においては、本業外の取引であるところの本件スキームにかかる取引は、順調であるがゆえにかえって意識の外に置かれており、順調である要因について裏付けが取られないまま、無批判に受容されていたものであった。

#### (6) 残高確認の意義の無理解

当社の会計監査人は、売掛金の実在性と正確性について十分な監査証拠を入手するための監査手続の一つとして、各年度の事業年度末（第 4 四半期）に得意先に対する残高確認を実施していた。

しかしながら、L 氏は、2010 年 3 月、P 氏から求められるままに、B 社及び D 社宛の残高確認書が間もなく両社に到達することと、残高照会の内訳を P 氏に対してメールで連絡し、その後も毎年のように、残高確認書の送付先と売掛金残高を P 氏ないし Q 氏に対してメールで事前に知らせている（メールが残っていない 2015 年は口頭で伝えたとのことである。）。



上記のとおり、残高確認は、売掛金の実在性と正確性についての監査証拠の入手のために行われるものである。すなわち、照会を受けた取引先において把握している売掛金残高を回答し、それを会計監査人が把握している売掛金残高と突き合わせることに意味があるのであり、照会元から照会先に対し、照会が行われることと照会金額を伝えることは、この意義を全面的に失わせるものであって、絶対にあってはならない。とりわけ本件スキームのように、下請けにあたる A 社が発注元との窓口を務めているケースにおいて、A 社に対して照会先・照会時期・照会金額等の情報を伝えることは断じて許されない。

本件では、P 氏は、L 氏から事前に入手した情報に基づいて、T 氏らから残高確認書を回収し、これを偽造して返送している。L 氏からの情報提供がなければ、残高確認を契機として架空取引が早い段階で発覚し、損害を最小限に食い止められたことは十分に考えられるところである。また、2016 年 4 月に FV に対する発注元からの振込にかかる預金口座（支店）が問題になった際も、残高確認が適切に行われていることも一つの有力な根拠となって「問題なし」との結論に至ったものであるが、L 氏の情報提供行為は、この根拠すらも失わせるものであった。

#### （７） 内部監査を軽視

ア 2012 年 4 月の業務監査要請に対する K 氏の対応

2012 年 4 月には、監査役及び業務監査室から、全部門についての内部監査を行いたい旨の申入れを行ったのに対し、K 氏からは拒否するような姿勢が示された。これにより、以後、監査役及び業務監査室において、FV に対し、実効的な業務監査を行うことが困難な雰囲気醸成された。

イ 2013 年 12 月の内部統制監査指摘事項に対する L 氏の対応

2013 年 12 月の内部統制監査に際し、営業部と管理部の相互牽制に関する不備（本件スキームに関する稟議書につき、管理部が起案して管理部が承認していた問題）が指摘され、L 氏において、改善策を実施したとの報告があったが、実際には、依然として管理部で起案し、M 氏が起案者として形だけ押印していた。このように、相互牽制の意義について本来最も深く理解しているべき L 氏においても、不十分な理解に基づいてこれを軽視する態度が見られた。

#### （８） 不審事象を結びつける視点の欠如

FV においては、少なくとも以下の 3 時点において、A 社による架空取引に気付く可能性が十分にあったが、この機会を活かせなかった。

- ① 2016 年 4 月 D 社等からの入金に対して L 氏が不審点を指摘  
(K 氏と L 氏が A 氏と協議して問題なしと結論)
- ② 2017 年 1 月 A 社の成果物 DVD につき K 氏が疑義を指摘  
(K 氏と L 氏が A 氏に相談し、S 氏に確認)

③ 2017年4月 A社の税務調査の反面調査でFVからA社への請求書偽造発覚  
(P氏による釈明の書面を提出させて収束)

ここで指摘すべきは、1年の間に本件スキームに関して疑わしい事象が連続して発生しながら、それぞれが独立してその都度解決済みと扱われ、疑わしい複数の事象を結びつけて検討したり、一旦解決済みとされた事象を再度掘り起こしたりすることがされなかった点である。これは、K氏、L氏において、A氏に相談しただけで、事実を確認しないまま深掘りをしなかったためであり、複数の事象を結びつけることで、一旦解決済みとされた点についても深掘りするという視点が欠落していたからと言わざるを得ない。

#### 4 全社レベルの原因分析(グループガバナンス)

##### (1) 子会社から親会社へのレポートラインが明確ではなかったこと

K氏、L氏は、2016年4月22日、振込口座への疑義に際し、A氏に面談して報告を行った。

K氏及びL氏がA氏に行った報告は「B社とF法人からの入金がいずれもQ銀行■■■■支店からであること」「B社が■■■■支店に口座を持っていることに疑問があること」を伝えるものであった(「FVがA社に送金した後に、D社とF法人から入金があること」を報告したか否かは関係者の間で食い違いがある。)

この報告は、K氏及びL氏の抱えている不安の実像、すなわちかかる事実から想定される何らかの異常事態の可能性について、具体的かつ明確に申告するものではなかった。これは、子会社であるFVの代表取締役と取締役が親会社の社長に対して行う報告としては、いかにも「生煮え」と言わざるを得ない。一方で、報告を受けたA氏としては、なぜそんなことを自分に報告するのか(報告を受けた自分にどうしてほしいと言っているのか)不明であり、疑問があるなら調べれば良い、と受け止めたということであった。なお、K氏及びL氏は、この点について、FVの取締役会では報告しなかった。

このように、FVの執行を担うK氏とL氏が不審事由に接したときの対応は、非常に中途半端な印象をぬぐえないものであったが、その原因は、FVと親会社である当社との間で、レポートラインが明確ではない点があったことによるものと解される。すなわちK氏はFVの代表取締役と当社の取締役を兼務し、A氏は当社の代表取締役とFVの取締役を兼務している。このような中で、K氏とL氏は、「自分の上役」(地位上・事実上の意味での上役)であるA氏にとりあえず相談を兼ねて報告したものであるが、これが「親会社に対する事案処理の相談であり、親会社からの指示を求めるもの」であったのか「A氏個人に対する相談」であったのかが判然としない。レポートラインが明確に整備されていれば、生煮えの情報のまま、中途半端な報告だけが上がってくる、ということは生じなかったと思われる。

##### (2) 子会社に対するグループ内部統制システムのあり方

当社は、2013年12月にFVとA社との取引を「制作売上プロセス」としてJ-SOXの評



価対象に加え、以後、内部統制監査を実施した。もっとも、あくまでJ-SOXの評価対象プロセスとして、A社との取引をチェックしており、P氏の偽造であったとはいえ、証憑が揃っている本件では、異常点が検出されることはなく、架空取引の端緒をつかむことはできなかった。

しかしながら、グループ内部統制システムのあり方として、親会社による業務監査において外形的な証憑のチェックで事足りるとすべきか否かは別問題である。本件は、結果として、グループ内部統制について、今一步踏み込んだ監査を行う必要性を示唆するとともに、経営者に対して、その必要性を念頭において対応することの重要性を問うている事案であると思われる。

## 5 原因分析についてのまとめ

以上のとおり、本件では、FVの業務において、K氏とP氏、S氏の人的な信頼関係を背景に、「B社」の名前が出ただけで思考停止に陥り、取引の実態やスキームの検討をしないまま、そもそも認められるべきではない丸投げ取引（相手の顔が見えない取引）が認められたことが最大の問題である。

そうして始まった取引は、（取引ごとに5%ずつ金額が上乗せされることの当然の帰結として）順調すぎるほど順調に伸びていったが、その裏付けの確認がされないまま無批判にこれが受け入れられた。また、FVのL氏は残高確認の重要性にもかかわらず、毎年残高確認書の発送先、発送時期及びFVが把握している残高をA社のP氏に交付し、P氏による残高確認書の偽造と、架空請求の続行を助けた。加えて、架空請求に起因する不審事由が表れたものの、K氏及びL氏はそれらの情報を深掘りせず、また不審事由を横断的に検討しないままにA氏らに相談するのみで検討を終えた。その相談の際、両者は生煮えの状態で情報を上げただけで、感じていた不安感をA氏らに伝えることをせず、A氏からの質問に対していずれも問題ないとの回答をした後は、何の対応もしないまま不審事由への疑念は立ち消えになった。

さらには、K氏は、内部監査室の業務を軽視する対応が見られ、またL氏においても、営業部と管理部の相互牽制を軽視し、FVに対する内部監査で指摘された点を改善しないまま、内部監査室に対しては改善済みと報告を行うなど、当社が構築したグループ内部統制を脆弱化させる対応が見られた。



## 第9 再発防止策

### 1 当社が公表している再発防止策についての考察

#### (1) 当社が公表した再発防止策

当社は、2018年4月13日付け「連結子会社の架空取引被害に関わる調査状況のお知らせ」において、以下のとおり、再発防止策を公表した。

- ① FVにおける稟議等の承認プロセスへの当社による関与
- ② FVにおける組織体制の見直し
- ③ グループにおける管理部門の連携強化
- ④ 事業状況に合わせた報告体制の構築
- ⑤ 内部監査体制の強化

#### (2) 上記(1)に対する考察

上記(1)の再発防止策は、社内調査において指摘された問題点への対応という意味では、概ね必要な点を充足しているものと思われるが、上記第8の原因分析で述べた視点を加味して、以下、当委員会としての再発防止策提言を行う。

### 2 当委員会が提言する再発防止策

#### (1) 「丸投げ取引禁止」ルールの明確化

発注元とのコンタクトをせずに業務委託先に全てを丸投げする取引は、今後一切禁止とし、厳格にルール化するべきである。

本件スキームでも、FVとA社の他に、発注元が登場するところ、形式的にはFVは発注元と直接の契約関係に立つ。いかに発注元及び業務委託先との間で人的な信頼関係があり、かつ発注元が大企業等であったとしても、契約関係に入る以上は、それを他人任せにすることは到底認められない。

もちろん、取引の態様や相手方とのそれまでの関係性に応じて、確認の程度に濃淡が生じることはあり得る。しかし、本件スキームであれば、最低限、①取引開始時に発注元の担当者との速やかな面談を行うこと及び定期的なフォロー面談の実施、②発注元からFVへの発注内容の確認、③発注内容に合致する成果物の確認は必要であろう。

およそ事実確認は「現場」「現物」「本人」が基本となる。その最低限の部分は漏れなく実施すべきである。

このように、丸投げ取引を一切禁止し、現場に行く、現物を見る、本人に会う、という事実確認を定期的に行うことは、サプライチェーンにおける問題発生の予防にもつながる。それが、ひいては、サプライチェーンで発生した問題が自らに波及することを防ぐことにもなると自覚すべきである。

## (2) 成果物の徹底確認

本件の架空取引発生の根本原因の一つは、一線である現場・二線の管理・三線の内部監査いずれもが製品である DVD を十分に確認していないことであった。

当社グループにおいては、映像制作を扱っているところ、成果物の映像について確認を十全に行うことは当然のことである。

## (3) 残高確認の漏洩絶対禁止の再教育とルール化

残高確認は、上記第8で述べたとおり、絶対に外部に漏らすべき情報ではない。本件では、この点に対する認識が希薄であったと言わざるを得ず、全社的に事例を参考にした研修を実施して、残高確認の意義について教育するとともに、その漏洩禁止について厳格なルール化を行うべきである。

## (4) 企業グループ内部統制システムの強化

本件は当社グループ内で独立性が強い存在であった FV において発生したことを踏まえると、今後は FV に対する内部統制強化のみならず、当社が多くの子会社を抱えていることに鑑みて、グループ内部統制システムの強化が必須である。

### ア レポートラインの整備（グループ全体をつなぐ経営管理の実践）

本件では、FV において不審事由が認識された際に、K 氏と L 氏は A 氏に報告したが、FV の取締役でも当社の取締役会でも報告がされなかった。K 氏は FV の代表取締役と当社の取締役を兼務しており、A 氏は当社の代表取締役と FV の取締役を兼務している中で、誰が、どの立場で、誰に対して報告するのか、という点が意識されていなかった。

この点については、子会社管理規定を置いてレポートラインを精緻化する必要がある。報告をする側はもとより、相談を受ける側も、責任が明確になることで、問題に対して適切かつ迅速な対応を取ることが可能になる。

### イ 稟議承認プロセスの精緻化・統一化

グループ全体で同程度の管理水準を保つためには、親会社が子会社の稟議書承認プロセスに関与することが望ましい。

### ウ 業務監査の充実

業務監査室がマンパワーを含めて強化されるべきであることはもちろんであるが、グループにおける管理部門の連携を強化することも有益である。

なお、子会社たる FV においては、専ら内部監査を実施する専任担当者は存在しなかったが（親会社の専任担当者が兼務）、子会社内に専任担当者を設けるか否かは、売上高や従業員数等のほかに、業務内容、経営上の重要性、さらには M&A で取得したか等の様々な要素を考慮して検討することになるだろう。



## (5) 業務監査室の強化と意識改革

本件では、業務監査が実施されていたが、専ら予防の観点から、ヒアリング等で取引のフローを確認し、それに見合った書類の作成を求め、証憑書類を確認するといったものであった。もちろん、かかる業務監査はそれ自体非常に重要なことである。

しかしながら、本件は、取引のフローが整っており、それに対応する書類が存在していたにもかかわらず、それらは全て架空取引であった、という事案である。このような事案が示唆することは、予防の観点から取引の流れと資料を整え、それをチェックする体制を整えたからといって、その外形的な達成度を確認するだけでは、被害の発生と拡大を早期に食い止めることは難しい、ということである。

今後は、業務監査室としては、不正を未然に防ぐ、という観点からのシステム整備のみならず、「今このときも、既に不正は発生しているかもしれない」という職責としての危機感を持ち、積極的に不正を発見する気構えで業務監査に臨むことが求められる。もちろん、そのためには、業務監査室のメンバーは、各部署の実務にこれまで以上に通じる必要があるし、監査において実質面を見て違和感を感じ取れるようにビジネスセンスを磨く必要がある。また、不審事由の発生など、問題事象が表面化した場合には、各部署から積極的に頼られ、情報が集まるような人望とコミュニケーション能力も必要になろう。

これらは決して容易なことではないが、本件のような事案に接した当社として、業界のトップランナーとなり得る業務監査室の構築、業務監査室がキャリアパスの一環となるような環境の整備を期待したい。

## (6) 人事ローテーションの実施とグループ内の一体感の醸成

### ア 人事ローテーションの実施

組織の蛸壺化を防ぎ、不正を未然に防ぐ見地からは、親子会社間の人事ローテーションはもとより、子会社間の人事ローテーション導入が有益である。

### イ 当社と子会社の企業体としての一体感の醸成

当社には、事業分野が多様なグループ会社が多数存在する。

グループ全体で企業体としての一体感が共有され、現場と経営者の意識も共有されることで、同じレベルでのコンプライアンスへの取組が可能となり、不正の予防が期待される。そのための手法としては、グループ理念・方針の共有、子会社の幹部が集まる会議での議論の活発化（上意下達にとどまらない建設的な議論の実施・双方向コミュニケーション）などが求められる。

## (7) コンプライアンス教育の再徹底と研修による組織のリフレッシュ

### ア 階層別コンプライアンス教育の再徹底

本件では、FVの業務執行者であるK氏及びL氏のレベルでも、稟議書について内容を確認せず求められるままに押印したM氏のレベルでも、業務監査における指摘事項を真摯



に受け止めず、また残高確認情報を外部に漏洩するといったコンプライアンス意識の根本的な欠如が見られた。したがって、各階層に応じて、改めてコンプライアンスの意義（なぜそれが必要であるかを含めて）を丁寧に伝える努力が必要である。

また、不審事由の発生を見逃さないという観点、あるいはレポートライン間で充実した議論を行って不正の芽を早期に摘む、という観点からは、自分の職務の範囲内に閉じこもって他人任せにすることでは足りないということを、本件のような事例をもって学習することが望ましい。

#### イ 研修を通じた経営陣との双方向コミュニケーション

本件では、K 氏及び L 氏が長年に亘り、A 社との取引について、実務面も含めて担当しており、FV の従業員は、内容に亘る関与を行っていなかった。FV の従業員は、A 社との取引について K 氏直轄の案件であると認識していた模様であるが、その背景として、経営陣と従業員との間に壁が存在していたこと、それがひいては本件の発見を遅らせたことが推察される。

この点、研修という日常業務を離れた場合は、立場を超えたコミュニケーションにとって有益である。したがって、研修の機会を捉えて、経営陣と従業員との間で相互理解を深めることで、風通しの良い組織を構築することが望まれる。

#### ウ 子会社間の人的交流としての研修実施

同一のメンバーで固定化されると、その組織特有の常識が形成され、世間の常識に基づけば気づけるような違和感を見逃し、組織の蛸壺化により不正が見過ごされやすい環境が醸成される。これを避けるための人事交流は有効な手段であるが、子会社間で同じ研修を同一機会に実施することでも、普段の自分たちの同僚とは異なる感覚を持つ他の子会社メンバーと接することができ、相互にコンプライアンス意識を磨き合うことが可能となる。

研修に際しては、例えば次のような当社グループで実際に生じた事例を用いるなどの工夫が望まれる。

本件では、A 社との取引について、BMS と FV は、同じ当社グループでありながら、完全に異なる対応を取っており、前者は架空取引に巻き込まれないよう対策を取っていた。

すなわち、BMS は、発注元が B 社グループであるという事実を目を奪われることなく、A 社が信頼できる取引先であるかという観点から検討し、取引総額について 2000 万円との上限額を設定した。BMS の後に同じ立場で A 社と取引を行った FV は、取引総額についての上限は一切設定せず、これによって、一時点での取引総額は 10 億円を超えるまでに膨らんだ。

このように、全く同じスキームの取引を前に、グループ会社同士で対応を異にしていた。

## (8) 内部通報制度の有効活用

現在、当社では、内部通報制度（ホットライン）が設置されている。また当委員会においても、調査のために臨時ホットラインを開設し、アンケート調査も行ったが、いずれも一定数の検討すべき通報があった。このように、当社では、内部通報を萎縮したり、内部通報を許されないものとして避けたりするという風土は認められなかった。

したがって、かかる内部通報ツールを維持・拡充し、通報しやすい風土を維持するように努めることは当然として、今後は内部通報すべき事象を各役員・従業員が気付きやすくするような努力、具体的には内部通報との連動を意識したコンプライアンス研修のプログラム実施や、業界で発生した問題事象の従業員への情報提供と同種事案通報の促しといった取組も行われることが望ましい。

### 当社企業グループ内部統制システムの強化～（３）～（７）の有機的連関が鍵

企業グループに係る内部統制システムをどのように整備するか、どのように運用していくかは（親会社取締役からみれば、平時の子会社管理義務といえる）、親会社取締役の裁量にある。子会社経営陣の判断を尊重し、平時は子会社からの報告や内部監査部門の働きを通じて、定期的に状況を把握するにとどめるといった対応が多いと思われる。内部統制システムをいかに強化していくかは、まさに我が国で起きている様々な企業不祥事に共通する悩みであり、課題でもある。

あくまでも、一案にすぎないが、（４）で指摘した人に着目した施策を検討しつつ、（３）ウで指摘した内部監査部門の充実はもとより、（３）ア及びイに記載したように、いかなる情報を子会社から報告させるのか、その量的基準・質的基準、その報告の方法や頻度等について、当社グループの企業風土に照らし、十分に検討する必要がある。

また、グループ内部統制システムを整備するに際しては、（６）人事ローテーションの実施とグループ内の一体感の醸成、（７）コンプライアンス教育の再徹底と研修による組織のリフレッシュといった観点も十二分に活用して、建設的かつ双方向のコミュニケーションを通じて、企業グループ内部統制を整備構築し、その運用をトライ＆エラーで検証していくといったことを実践することとも考えられよう。企業規模に照らして子会社群や事業群が多岐に亘っているといえる当社グループ全体の内部統制構築運用に際しては、有益になると思料し本章で提案する次第である。



## 第10 最後に

### 当社経営陣の認識の可能性

当委員会は、社内調査委員会による結論が示されたにもかかわらず、一部役員等の異論等もあり、当社の CEO、CFO ら主要経営陣（当社経営陣）において、A 社を通じて行っていた映像受託制作取引が架空であったことを認識していた可能性につき、徹底した調査をすべく、第三者委員会という形で改めて設置された。しかるに、当委員会は、かかる設置経緯を踏まえ、少なくとも 2010 年前後頃からは大半が架空取引であったのであり、その累積額は優に 120 億円を超えるという、期間及び額などにも鑑み、経営者不正の有無につき、強い懐疑心をもって調査にあたり、CEO の財産調査をも含む徹底した調査を行った。

その結果、本件架空取引をなし得たルートコース（根本原因）は、連結子会社である FV の経営陣において、主要発注元との直接的なコンタクトを十分に行っていない、発注元たる顧客等に対して十分に面談等をしていない、という商取引として極めてプリミティブな対応を長期間に亘って行っていないことにあったと考えるに至った。

（象徴的だったのは、中堅従業員の次のような素朴な感想であろう。「A 社が制作していた番組をなぜ FV 社内で制作しないのか理解できなかった。」「制作物を見ても自分たちの方がもっと良い番組を作れるし、クライアントとのやりとりは現場経験にもなると思った。」「当時から K 氏にはその旨を進言していたが、「お前らにはできない、まだ早い。」と言われて、取り合ってもらえなかった。」「なんで、自社内でできないのか、理解できなかった。」との声があったことを記しておきたい。）。

それ故、統制環境を整え、三様監査からも発見できなかった親会社である当社経営陣において、架空取引の可能性を認識することは困難であったといえよう。また、子会社における不正の兆候に気づくべきであった、とも評価することは酷であろう、と考えるに至った。

なお、当社経営陣が、架空取引の実行を指示等した事実は全く認められなかったことを付言しておくとともに（FV の経営陣においても同様であった）、当委員会の調査期間中に実施されたアンケート及び臨時内部通報を契機とする当委員会による調査に関しても、当社経営陣による、不正の指示等の事実は認められなかったことも付言しておきたい（FV の経営陣においても同様であった）。

### 本件事案の特徴—経営者、監査役、内部監査による不正の兆候発見への気構え

本件事案における特徴的な事象を取えてあげれば、本件は、業務委託先への丸投げ取引であり、その結果、全てを業務委託先がお膳立てする「棚ぼた取引」である。我が国



を代表する、誰もが納得する広告代理店他等からの発注名目の取引を騙り、かつ、その名義で銀行振り込みの入金が途切れることがなかった。加えて、当該広告代理店等の宛て先名義にかかる残高確認書を、不当不正に A 社自身で回収して、投函郵便局にも注意を払いつつ監査法人に対して巧妙に回答書面を送付していた。

いみじくも、残高確認については、監査先企業の取引状況を大手監査法人間で、オンラインで確認するシステム構築の構想が打ち出されたが、本件のような不正を防ぐことに資する可能性があろう。しかし、不正の発見の方法には、絶対の方法はない。常に変化する時代を捉え（新たな不正の手口が起こり得る）、一不正の兆候を逃がすまいとする意気込みー 経営者・監査役・内部監査の気構えに依拠することを忘れてはならない。

### 結語ー経営トップへの期待

当委員会は、役員に対するインタビューのみならず、当社、FV を含む当社グループの子会社の中堅従業員等に対するインタビューも行った。「当社グループ間の繋がりを進めれば、事業で相互にさらなるシナジーもあるはず。」「グループ間の交流をもっと図れると良い。」「各社が個々に成り立っているのは逆に強みだと思う。」などの多様な声が聴かれた。当社グループの各従業員が自己のミッションを高く持っており、仕事に誇りを抱いていることが強く感じられた。

経営トップは、これら会社を想う従業員の期待に添うべく、子会社管理等にかかる結果失敗から学ぶ謙虚な姿勢とともに、子会社間の風通しのよい環境を整え、常に、実態を観察し、役員、監査役、監査部門も含む、社内のあらゆる声に耳を傾け、本物の情報を得る努力も重要となろう。不正の兆候を感じるのは、収益を上げるのと同じくらい、困難を伴う仕事であるからである。

本件を契機に、当社グループが社会から求められる企業へとさらに成長することを期待し、終えたい。

以 上

別添資料1  
ヒアリング対象者一覧

対象者	委員会ヒアリング日／方法
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	面談
	電話
	電話
	電話
	面談
	面談
	電話
	電話
	面談
	メール
	面談
	面談
	面談
	面談
	電話
	電話
	電話
	面談
	電話
	面談
	面談
	電話

別添資料 2

現地調査一覧

	日付	関連	住所
1	2018/4/27		
2	2018/5/1		
3	2018/5/7		
4	2018/5/1		
5	2018/5/1		
6	2018/5/1		
7	2018/5/1		
8	2018/5/1		
9	2018/5/1		
10	2018/5/1		
11	2018/5/1		
12	2018/5/1		
13	2018/5/2		
14	2018/5/2		
15	2018/5/2		
16	2018/5/2		
17	2018/5/3		
18	2018/5/11		
19	2018/5/11		