



平成 27 年 9 月 4 日

各 位

会 社 名 株式会社リンクアンドモチベーション  
代表者名 代表取締役会長 小笹 芳央



(コード：2170 東証第1部)

問合せ先 取締役 グループデザイン本部担当 大野 俊一  
(TEL. 03-3538-8558)

## 特別調査・検証委員会からの報告書受領と再発防止策及び今後の見込みに関するお知らせ

当社は、平成 27 年 8 月 14 日付「特別調査・検証委員会の設置のお知らせ」でお知らせいたしましたとおり、当社の連結子会社である株式会社リンクアカデミー（以下、「本件子会社」といいます。）において判明した不適切会計処理（以下、「本件不適切会計処理」といいます。）に関して、本件不適切会計処理に関与していない当社の従業員による内部調査委員会を設置し調査を行ってまいりました。また、当社と利害関係を有しない外部の弁護士及び公認会計士を中心とした特別調査・検証委員会を設置し調査・検証を行ってまいりました。

本日、特別調査・検証委員会から「特別調査・検証委員会報告書」を受領いたしましたので、その概要及び本日の当社取締役会での決定事項、本件不適切会計処理以外の誤謬の訂正を含む過年度決算等の訂正予定、ならびに平成 27 年 12 月期第 2 四半期の決算発表に関する今後の見込みにつきまして、下記のとおりお知らせいたします。

株主の皆様をはじめ、お取引先及び関係者の皆様には多大なご迷惑とご心配をお掛けいたしましたことを深くお詫び申し上げます。なお、下記概要では一部を除き社外の取引先及び社内外の個人名等に関しては、個人情報保護等を考慮し匿名としております。

## 記

### 1. 調査・検証の概要

#### (1) 特別調査・検証委員会の目的と役割

特別調査・検証委員会に対しては、①本件不適切会計処理の事実の調査及び検証、②本件不適切会計処理と同種の不適切な会計処理が本件子会社又は他の当社子会社において他の期間に行われていないか否かに関する調査及び検証、③本件不適切会計処理が起こった原因の特定と再発防止策の提言、以上の各事項を目的として、内部調査委員会が行う調査に関し、その適切性を検証することを委嘱しております。

#### (2) 内部調査委員会の目的と役割

内部調査委員会は、①本件不適切会計処理の事実の特定、②本件不適切会計処理と同種の不適切な会計処理が本件子会社又は他の当社子会社において他の期間に行われていないか否かに関する事実の特定、③本件不適切会計処理が起こった原因の特定と再発防止策の策定を目的とし、事情聴取、関係資料等の閲覧、会計データの分析等による調査及び策定を行う役割を担っております。

#### (3) 調査の対象範囲及び期間

調査の対象範囲及び期間については、特別調査・検証委員会と内部調査委員会による協議の上、以下のとおり決定しております。

- ① 平成 26 年度以降の本件子会社取締役による本件不適切会計処理の事実

- ② 平成 26 年度以降の本件不適切会計処理と同種の取引の有無
- ア) 平成 26 年度以降の本件子会社における購買取引に関する調査
  - イ) 平成 26 年度以降の本件子会社以外の当社グループ会社における広告宣伝取引に関する調査

調査の対象範囲については、本件不適切会計処理は、発注書が明確に取り交わされず、納品の事実確認も容易ではない場合がある広告宣伝取引に関するものであったこと、本件子会社以外の当社子会社については、基幹システムが導入済みであり、購買プロセスが整備されているので、本件不適切会計処理と同種の手口による不適切な会計処理を行うことは困難な状況にあること等から、本件子会社については、上記①に加え購買取引全般を調査対象とすることとし、また、本件子会社以外の当社グループ会社については、広告宣伝取引を中心に調査対象とすることとし、上記①並びに②ア) 及びイ) を調査範囲としたものです。

調査対象期間については、本件子会社は平成 25 年 12 月 31 日に株式会社アビバと大栄教育システム株式会社が経営統合したものであり、平成 25 年 12 月 30 日以前は購買プロセスが異なっていたため、本件不適切会計処理と同種の手口は実施困難であったことから、平成 26 年 1 月以降を調査対象期間としたものです。

#### (4) 調査・検証の結果概要

##### ① 平成 26 年度以降の本件子会社取締役による本件不適切会計処理の事実

本件不適切会計処理は、本件子会社取締役が平成 26 年 12 月期第 1 四半期における業績低迷の中、同四半期の損益を維持するとともに、売上の減少や業績悪化による人員や拠点の統廃合につながりかねない年間の広告宣伝予算の削減を回避する意図から、第 1 四半期に投下した広告宣伝費用の一部を翌四半期に先送り計上をしたものです。その後も、各四半期における広告宣伝予算／損益のバランスを取るために、平成 26 年 12 月期の第 2 四半期、第 3 四半期においても翌四半期への先送りをしていました。

また、本件不適切会計処理では、本件子会社取締役が主導して、請求書の納品日の削除や請求日付の変更が行われておりました。一方で、広告宣伝費の予算策定段階から本件子会社取締役に一任されていた状態であったにも関わらず、本件子会社の取締役会においてその広告宣伝費の支出実績を把握し、予算と比較・照合し、差異について説明を求めるというモニタリング活動も行われておりませんでした。更に本件子会社の決裁や検収、請求及び支払などの業務フローにつきましても、他の当社子会社とは異なるシステムで運用されており、内部統制の不備がありました。

なお、本件子会社取締役が取引先からのキックバックを受けていた事実は認定されておらず、業績に対する過度なプレッシャーを受けていた事実も認定されておりません。

##### ② 平成 26 年度以降の本件不適切会計処理と同種の取引の有無

本件子会社において、平成 26 年度以降の購買取引に関して同種の取引の有無を調査したところ、本件不適切会計処理と同種の不適切な会計処理（以下、本件不適切会計処理と併せて「本件不適切会計処理等」といいます。）及び本件不適切会計処理等に該当するものとは認定されなかったものの、本来とは異なる月に計上されていた誤謬が識別されました。

また、本件子会社以外の当社子会社につきましては、本件不適切会計処理等と同種の会計処理が行われている事実は確認されておりません。

以上の詳細については、別添の「特別調査・検証委員会報告書」をご参照ください。

#### (5) 調査・検証により判明した本件不適切会計処理等による影響額

特別調査・検証委員会の調査・検証で判明した本件不適切会計処理等による営業損益への影響額は下表のとおりです（各四半期の影響額は累計期間にて表記。以下同じ）。

本件不適切会計処理等による影響額について

(単位：千円)

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
平成26年12月期	▲146,690	▲116,398	▲44,610	▲1,049
平成27年12月期	▲129	▲68,847	-	-

誤謬による影響額について

(単位：千円)

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
平成26年12月期	▲4,686	▲3,048	▲877	▲101
平成27年12月期	▲265	▲424	-	-

## 2. 再発防止策について

当社は、特別調査・検証委員会の調査・検証の報告と提言を受けて、本日開催の取締役会にて以下の再発防止策の実施を決定しました。

### (1) 本件子会社における決裁プロセスの順守・徹底等

本件不適切会計処理等が行われるに至った主な原因の1つとして、本件子会社における決裁プロセスの不順守及び職務権限設定・実行の不徹底と予算決裁モニタリングの不徹底が挙げられます。

これを受け、本件子会社の全従業員に対して、決裁プロセスの順守・徹底や職務権限規程の順守を研修にて周知徹底を行うとともに、これらのモニタリングを内部監査人が行ってまいります。

また、決裁の前段階にあたる発注先選定や契約締結プロセスの見直しと、そのモニタリングを行ってまいります。

### (2) 本件子会社における購買プロセスの見直し

購買プロセスにおける内部統制の不備も本件不適切会計処理等の大きな一因となっております。こちらにつきましては、既に当社グループにおいて導入が進められている基幹システムの本件子会社への導入と各種購買プロセスの変更を行うと共に、その運用をモニタリングしてまいります。また、基幹システム導入までの暫定的な対応として、購買プロセスにおける内部統制が適切に整備・運用されているかどうかについて、内部監査人がチェックを行うことで、再発防止に努めてまいります。

### (3) 牽制機能の強化

本件子会社の購買プロセスに対して、不適切な会計処理を未然に防ぐに足る牽制機能が不足していたことも本件不適切会計処理等の一因と捉えております。上記(2)でも述べましたように、基幹システムの導入やモニタリングに加え、異常値のチェック・モニタリングを仕組み化すると共に、その実務を担当する従業員に対して研修を実施することで徹底してまいります。

### (4) コンプライアンス意識の改善

本件子会社の役員及び従業員のコンプライアンス意識の希薄化が原因の一因と指摘されております。当社としても、本来であれば従業員のコンプライアンス徹底を図り不正行為を防止するべき立場にあった本件子会社の取締役によって本件不適切会計処理等が行われた事態を真摯に受け止めるべきであると考えております。

これを受け、本件子会社では、本件不適切会計処理等の実態と再発防止策についての情報共有を速やかに行うとともに、役員及び管理職向けコンプライアンス研修、従業員向けコンプライアンス研修を実施してまいります。

また、当社においては、当社グループ全体のコンプライアンス体制を確保する責務を負っていること

を再認識し、本件子会社のみならず当社グループの全役員及び従業員に対して、コンプライアンス意識向上を訴える当社代表取締役会長のメッセージを発信するとともに、当社グループの全役員及び従業員へのコンプライアンス研修を実施してまいります。

#### (5) 内部監査の強化・拡充

当社では、内部統制報告制度対応の一環として財務報告に係る内部統制を整備・運用した上で、本件子会社についても重要な事業拠点の1つとしてその有効性評価を行ってまいりました。しかしながら、本件子会社の購買プロセスについてはその評価範囲として選定しておらず、結果として本件不適切会計処理等を早期に発見することが出来ませんでした。よって、本件子会社の評価範囲を見直すと同時に、内部監査の強化・拡充の観点から、当社グループ全体についても改めて評価範囲の見直しを行ってまいります。

### 3. 今後の見込み

#### (1) 本件不適切会計処理等による影響額以外の誤謬の訂正について

当社は、上記の不適切会計処理等の修正にあわせて、以下の誤謬の訂正を行う予定です。

##### ① グループ会社間取引における未実現利益の控除漏れによる誤謬

平成25年12月期第1四半期より平成26年12月期第1四半期まで仕掛品に含まれる連結上の未実現利益の控除漏れにより仕掛品が過大計上されておりました。当該誤謬による売上総利益への影響額は下表のとおりです。

(単位：千円)

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
平成25年12月期	▲23,579	▲4,757	▲20,128	▲83,214
平成26年12月期	▲50,279	83,214	83,214	83,214

##### ② 当社における仕掛品の過大計上による誤謬

平成27年12月期第2四半期の決算を実施している中で、第1四半期において計上した仕掛品の一部が過大であったことが識別されました。当該誤謬による売上総利益への影響額は下表のとおりです。

(単位：千円)

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
平成27年12月期	▲44,235	-	-	-

#### (2) 過年度の決算訂正について

当社は、平成25年12月期第1四半期から平成27年12月期第1四半期までの各四半期報告書及び有価証券報告書について、本件不適切会計処理等による影響額、上記(1)のグループ会社間取引における未実現利益の控除漏れ及び当社における仕掛品の過大計上の影響額、及びこれらが税金費用に与える影響を考慮して訂正を行うとともに会計監査人の監査を経て確定する予定です。

#### (3) 平成27年12月期第2四半期の決算発表について

当社は、現在延長が承認されております平成27年9月14日の期限までに平成27年12月期第2四半期にかかる四半期報告書及び決算短信を提出できる見込みです。

なお、当社は、今後、特別調査・検証委員会からの報告内容及び監査の結果を踏まえて、関係者の処分及び経営責任の明確化につきましても、速やかに決定し、開示してまいります。

株主の皆様をはじめ投資家の皆様、お取引先及び関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしますことを深くお詫び申し上げます。信頼回復に向けて、誠心誠意努めてまいります。

以上

# 特別調査・検証委員会報告書

2015年9月4日

株式会社リンクアンドモチベーション

特別調査・検証委員会

2015年9月4日

株式会社リンクアンドモチベーション  
代表取締役会長 小笹 芳央 殿

特別調査・検証委員会

委員長 吉村 龍吾

吉村 龍吾



委員 中嶋 克久

中嶋 克久



委員 本田 寛

本田 寛



## 目次

第1 本委員会の設置に至る経緯及び本委員会の構成等	1
1. 本委員会設置に至る経緯	1
2. 本委員会の構成及び委嘱事項	1
(1). 委員会の構成	1
(2). 委嘱事項	1
第2 内部調査委員会の構成及び調査方法並びに本委員会の検証方法等	2
1. 内部調査委員会の構成及び調査方法	2
(1). 内部調査委員会の構成	2
(2). 内部調査委員会の目的	2
(3). 調査対象	2
(4). 調査方法	2
(5). 内部調査委員会の構成及び調査方法についての本委員会の見解	3
2. 本委員会による検証の方法及び内容	3
3. 検証期間	4
第3 内部調査委員会の調査結果及び本委員会の検証結果	5
1. 本委員会検証結果の概要	5
2. 調査対象会社等の事業概要	5
3. 本件不適切会計処理等の内容	7
(1). 発覚の経緯	7
(2). 本件不適切会計処理等に関する事実経緯（サマリー）	7
(3). 本件不適切会計処理等の内容	8
ア. LAIの沿革（～2013年12月）	8
イ. X社との取引開始の経緯等（2014年1月）	8
ウ. 本件不適切会計処理等（1回目）に至る経緯（2014年2月～3月）	8
エ. 本件不適切会計処理等（1回目）（2014年3～4月）	9
オ. 本件不適切会計処理等（2回目）（2014年6月～7月）	9
カ. 2014年3月分請求書の一部差替え（2014年7月～8月）	9
キ. 本件不適切会計処理等（3回目）（2014年10月）	10
ク. 2014年5月分請求書の一部差替え（2014年12月）	10
ケ. 本件不適切会計処理等（4回目）（2015年5月～6月）	10
コ. Aによる虚偽の念書及び同意書の作成（2015年7月）	11
(4). 本委員会の見解	11
4. 本件不適切会計処理等の発生原因	12
(1). 動機	12
ア. 2014年第1四半期における業績低迷と年間広告予算削減に対するおそれ	12
イ. 2014年第2四半期以降の広告宣伝費の投下バランス調整	12
ウ. 広告宣伝に関する理解の相違（2015年第2四半期）	12
エ. その他想定された動機	13
(ア). X社からのキックバック	13
(イ). 業績への過度なプレッシャー	13
(2). 機会	13
ア. 2014年第1-2四半期における広告購買プロセスの運用不備状況	14
イ. 2014年第3-4四半期における広告購買プロセスの運用不備状況	14
ウ. 2015年第1-2四半期における広告購買プロセスの運用不備状況	15
(3). 正当化	15
ア. 会計年度を跨がない広告宣伝費の先送り計上に対する問題意識の低さ	15
イ. 業績の向上目的又は現場への配慮	15
(4). 本委員会の見解	16



ア. 全般.....	16
イ. 本件不適切会計処理等の動機.....	16
(ア).    A.....	16
(イ).    その他の者.....	17
ウ. 社内管理体制上の問題.....	17
5. 本件不適切会計処理と類似の会計処理の有無.....	19
(1). 調査対象期間.....	19
ア. 2013年12月30日以前.....	19
イ. 2013年12月31日以降.....	19
(2). 調査のアプローチ・結果.....	20
ア. LAIにおけるX社以外の取引先との購買取引に関する調査.....	20
(ア).    アプローチ.....	20
(イ).    調査結果.....	21
(a).    2014年第1四半期の費用計上について.....	21
(b).    2014年第2四半期の費用計上について.....	22
(c).    2014年第3四半期の費用計上について.....	22
(d).    2014年第4四半期の費用計上について.....	22
(e).    2015年第1四半期の費用計上について.....	22
(f).    2015年第2四半期の費用計上について.....	23
(ウ).    調査結果のサマリ.....	23
イ. LAI以外における2014年度以降のX社との取引に関する調査.....	23
(ア).    アプローチ.....	23
(イ).    調査結果.....	23
ウ. 2014年1月1日から2015年7月31日までのLAI以外のグループ会社における広告宣伝取引に関する調査.....	23
(ア).    アプローチ.....	23
(イ).    調査結果.....	24
(3). 本委員会の見解.....	24
ア. 調査対象期間.....	24
イ. 調査対象の取引.....	24
ウ. 調査方法のアプローチ.....	25
エ. 調査結果.....	25
オ. 小括.....	26
6. 再発防止策.....	27
(1). LAIの決裁プロセス改善.....	27
ア. 【問題点】LAIにおける広告宣伝費にかかわる決裁プロセスの不順守及び職務権限設定・実行の不徹底と予算決裁モニタリングの不徹底.....	27
(ア).    決裁プロセスの不順守.....	27
(イ).    職務権限規程からの逸脱.....	27
(ウ).    決裁管理ルールに基づく実績モニタリングの欠如.....	27
(エ).    発注先選定・契約締結における他部門の関与の希薄さ.....	28
イ. 【再発防止策】.....	28
(ア).    決裁プロセスの順守・徹底（研修）.....	28
(イ).    職務権限規程の順守（研修）.....	28
(ウ).    決裁プロセス・職務権限規程の順守状況モニタリング.....	28
(エ).    発注先選定・契約締結プロセスの見直し.....	28
(オ).    広告宣伝活動業務の「見える化」「共有」.....	29
(2). LAIにおける購買プロセスの見直し.....	29
ア. 【問題点】LAIにおける購買プロセスにおける内部統制の不備（LAIにおける購買発注、検収、請求書受領・保管に関する職務分離の不徹底）.....	29
イ. 【再発防止策】LAIにおける購買プロセスの見直し.....	29
(ア).    システム導入及び各種プロセス変更.....	29
(イ).    新しいプロセス開始前の暫定的な対応.....	30
(3). GD本部の牽制機能強化.....	30

ア. 【問題点】 経理・支払部門における牽制機能の脆弱性.....	30
(ア). LAIの経理担当及びGD本部の費用計上に関する内部統制の不備.....	30
(イ). GD本部の支払い管理に関する内部統制の不備.....	30
イ. 【再発防止策】 GD本部における牽制機能強化.....	31
(ア). システム導入及び証憑チェック.....	31
(イ). イレギュラー支払のモニタリング.....	31
(ウ). ITを活用した異常値のチェック・モニタリング.....	31
(エ). GD本部経理担当者への研修実施.....	31
(4). コンプライアンス意識の向上.....	31
ア. 【問題点】 LAI役員及び従業員のコンプライアンス意識の希薄化.....	31
イ. 【再発防止策】 コンプライアンス意識の向上.....	32
(ア). LAI 役職員のコンプライアンス意識の向上.....	32
(a). LAI への本件不適切会計処理等と再発防止策の共有.....	32
(b). LAI 役員・管理職へのコンプライアンス研修及び確認テスト.....	32
(c). LAI 従業員へのコンプライアンス研修及び確認テスト.....	32
(イ). LM-G 全社役職員のコンプライアンス意識の向上.....	32
(a). LM-G 全社への本件不適切会計処理等と再発防止策の共有.....	32
(b). LM-G 役員及び管理職へのコンプライアンス研修及び確認テスト.....	32
(c). LM-G 従業員へのコンプライアンス研修及び確認テスト.....	32
(ウ). GD本部経理担当者向け研修の実施.....	33
(エ). 社内通報制度の周知徹底.....	33
(5). 内部監査の強化・拡充.....	33
ア. 【問題点】 LAIの購買プロセスが、J-SOX及び業務監査対象にされていなかったこと.....	33
(ア). J-SOX 対応について.....	33
(イ). LAI 内部監査について.....	33
イ. 【再発防止策】 内部監査の強化・拡充.....	33
(ア). 内部統制の有効性評価（J-SOX）の範囲の見直し.....	33
(イ). 内部監査計画におけるリスクアセスメントの見直し.....	33
(ウ). ITを活用した異常値のチェック・モニタリング.....	34
(6). 本委員会の見解.....	35
7. 本委員会からの提言.....	35

## 第1 本委員会の設置に至る経緯及び本委員会の構成等

### 1. 本委員会設置に至る経緯

株式会社リンクアンドモチベーション（以下、「当社」又は「LMI」という。）の2015年第2四半期の決算手続の中で、当社の100%子会社である株式会社リンクアカデミー（以下、「LAI」という。）において、株式会社X社（以下、「X社」という。）に関する約68百万円程度の費用計上を、翌四半期に先送りしようとする不適切な会計処理（以下、「本件不適切会計処理」という。）が行われていた事実が判明した。

これを受けて、当社は、本件不適切会計処理の原因の特定、本件不適切会計処理と同種の不適切な会計処理が当該子会社又は他の当社子会社において過年度に行われていないか否かに関する検証及び再発防止策の策定を目的として、2015年8月7日より、本件不適切会計処理に関与していない当社のマネージャー職にある従業員2名及び当社内部監査人1名の合計3名を委員とする内部調査委員会（以下、「内部調査委員会」という。）を設置し、調査を開始した。

また、当社は、より客観的かつ公正な立場から内部調査委員会が実施する調査の適切性を検証することが必要である等の理由から、当社と利害関係を有しない外部の弁護士及び公認会計士を中心とした特別調査・検証委員会（以下、「本委員会」という。）を設置することとした。

### 2. 本委員会の構成及び委嘱事項

#### (1). 委員会の構成

本委員会の委員は下記3名である。委員長には、委員の互選により吉村龍吾氏が選任された。また、本委員会補佐には斎藤三義氏（弁護士・伊藤見富法律事務所）及び古田暁洋氏（弁護士・伊藤見富法律事務所）が就いた。

委員長	吉村 龍吾	弁護士（伊藤 見富法律事務所）
委員	中嶋 克久	公認会計士（株式会社ブルータス・コンサルティング代表取締役）
委員	本田 寛	当社常勤監査役

#### (2). 委嘱事項

当社から、本委員会に対する委嘱事項は、以下の事項を目的として、内部調査委員会が行う調査に関し、その適切性を検証することである。

- ① 本件不適切会計処理の事実の調査及び検証
- ② 本件不適切会計処理と同種の不適切な会計処理がLAI又は他の当社子会社において他の期間に行われていないか否かに関する調査及び検証
- ③ 本件不適切会計処理が起こった原因の特定と再発防止策の提言

## 第2 内部調査委員会の構成及び調査方法並びに本委員会の検証方法等

### 1. 内部調査委員会の構成及び調査方法

#### (1). 内部調査委員会の構成

委員長

T (グループデザイン本部マネジャー)

委員

V (グループデザイン本部マネジャー)

W (内部監査人)

外部アドバイザー

澤口 実 弁護士 (森・濱田松本法律事務所)

矢田 悠 弁護士 (森・濱田松本法律事務所)

河島 勇太 弁護士 (森・濱田松本法律事務所)

金丸 由美 弁護士 (森・濱田松本法律事務所)

矢部 聖子 弁護士 (森・濱田松本法律事務所)

補助者

委員長の判断のもと、調査の内容ごとに適切な担当者を選任し補助作業に従事させた。

#### (2). 内部調査委員会の目的

内部調査委員会の目的は、①本件不適切会計処理の原因の特定、②本件不適切会計処理と同種の不適切な会計処理が LAI 又は他の当社子会社において過年度に行われていないか否かに関する調査及び③再発防止策案の策定である。

#### (3). 調査対象

- ① LAI 取締役による本件不適切会計処理の事実
- ② 本件不適切会計処理と類似の取引の有無
  - a. 2014 年度以降の LAI における X 社以外の取引先との購買取引に関する調査
  - b. 2014 年度以降の LAI 以外の当社グループ会社における X 社との取引に関する調査
  - c. 2014 年度以降の LAI 以外の当社グループ会社における広告宣伝取引に関する調査

#### (4). 調査方法

- ① 本件不適切会計処理の当事者からのヒアリング
  - A (LAI 取締役)  
<略歴>  
1999 年 4 月～ 株式会社アビバジャパン入社  
2013 年 12 月～ 株式会社リンクアカデミー マーケティング本部所属  
2015 年 1 月～ 同社 事業開発本部 顧客開発本部 (旧マーケティング本部) 所属
- ② LAI 及び LMI 関係者からのヒアリング
  - 小笹 芳央 (LMI 代表取締役会長/LAI 取締役会長)
  - 大野 俊一 (LMI 取締役/LAI 取締役)
  - B (LAI 代表取締役社長)
  - C (LAI 取締役)
  - D (LMI グループデザイン本部マネジャー/人事責任者)

- E (LMI グループデザイン本部マネジャー／経営企画担当)
- F (LMI グループデザイン本部マネジャー／経営企画担当)
- G (LAI サービス開発本部本部長)
- H (LAI 顧客開発本部本部長)
- I (LAI 組織開発本部本部長／議事録作成担当)
- J (LAI 顧客開発本部 プロモーション部 メンバー)
- K (LAI 顧客開発本部 プロモーション部 メンバー)
- L (LMI グループデザイン本部／計上処理担当)
- M (LMI グループデザイン本部／計上処理担当)
- N (LMI グループデザイン本部／計上処理担当)
- O (LMI グループデザイン本部／支払処理担当)

③ その他関係資料の確認

- a. 本件不適切会計処理に関する決裁書、発注メール、請求書、会計・支払データ等の証憑書類
- b. 調査対象会社の組織図、社内規程等
- c. その他調査対象に関する各種関係資料

(5). 内部調査委員会の構成及び調査方法についての本委員会の見解

内部調査委員会の各委員からは、本件不適切会計処理又は当社グループにおける類似の不適切会計処理に直接関与したことはなく、又、そのような事実を認識した上で、黙認、放置等をしていない旨の誓約書が提出されている。また、以下で述べる内部調査委員会の調査結果並びに本委員会の調査及び検証の結果からみても、内部調査委員会の委員が本件不適切会計処理又は類似の不適切な会計処理に直接関与した事実は認められない。従って、本委員会としては、内部調査委員会の委員は、本件不適切会計処理又は類似の不適切な会計処理に直接の利害関係を有しない者により構成されている点で妥当と考える。

なお、本報告書では、意図的な虚偽表示である不正な会計処理を「不適切会計処理」、意図的でない虚偽表示を「誤謬」として取扱っている。日本公認会計士協会の監査・保証実務委員会研究報告第25号「不適切な会計処理が発覚した場合の監査人の留意事項について」における「不適切な会計処理」は、「誤謬」を含む概念として定義されており、本報告書の定義とは異なる点に留意されたい。

内部調査委員会の調査対象及び調査方法についての本委員会の見解は、後記第3において詳述する。

2. 本委員会による検証の方法及び内容

本委員会では、内部調査委員会が行った調査について、①当社から提供を受け又は内部調査委員会が作成した資料の検討、②関係者からのヒアリング（当該ヒアリングの対象者・実施日・場所の一覧は下記のとおり。）、③内部調査委員会からの報告の聴取により、検証を行うと同時に、適宜当社及び内部調査委員会に対して、各種資料の提出要請を行なうとともに、コメントを行なった。また、本委員会の会合を合計4回開催した。これ以外に、本委員会は、適宜委員間で報告書の作成に向けて審議を行なった。

本委員会が直接実施したヒアリングの対象者・実施日・場所

日付 (2015年)		ヒアリング対象者	場所
8月26日	水	A (LAI 取締役)	LMI 本社会議室
8月26日	水	B (LAI 代表取締役社長)	LMI 本社会議室

9月1日	火	A (LAI取締役)	LMI 本社会議室
9月1日	火	大野 俊一 (LMI取締役/LAI取締役)	LMI 本社会議室
9月1日	火	小笹 芳央 (LMI代表取締役会長/LAI取締役会長)	LMI 本社会議室

### 3. 検証期間

内部調査委員会による調査活動の期間は、2015年8月7日から同年9月4日までであり、本委員会による検証及び調査活動の期間は、2015年8月14日から同年9月4日までであった。

### 第3 内部調査委員会の調査結果及び本委員会の検証結果

#### 1. 本委員会検証結果の概要

本委員会は、全体として、内部調査委員会の調査は、その方法において適切なものであり、また調査結果は、本委員会による独自の検証作業において得られた結果とも整合しており、妥当と考える。以下、各項目毎に本委員会の見解を述べる。

なお、本委員会が受領した内部調査委員会の報告書には営業秘密にかかる情報及び個人名が明記されている。本報告書では、当社の依頼により、公表を前提として、営業秘密の保護又は個人のプライバシーの保護等の観点から、非開示処理をしている。

#### 2. 調査対象会社等の事業概要

本委員会が内部調査委員会から説明を受けた、LAIを含むLMIグループの概要は、以下のとおりである。本件不適切会計処理の背景として、従来からBtoBビジネスに注力してきたLMIがBtoCビジネスを行う大栄教育システム株式会社（以下、「DKI」という。）及び株式会社アビバ（以下、「AVV」という。）を買収し、2013年12月31日に両社を合併させてLAIを誕生させたという経緯に留意が必要である。

LMIを含めたLMIグループ会社12社のセグメント区分にはビジネス部門とコンシューマー部門がある。ビジネス部門8社は、企業や学校等の法人を顧客としてビジネス展開している部門であり、コンシューマー部門4社はスクール・学習塾・スポーツ等のコンシューマーを対象としたサービスを展開している。

コンシューマー部門の事業区分はスクール事業2社（LAI及び株式会社モチベーションアカデミア（以下、「MAI」という。））とエンターテインメント事業2社があり、売上の割合はスクール事業9割、エンターテインメント事業1割である。

LMI、並びにコンシューマー部門のスクール事業2社の事業概要は、以下のとおりである。

##### ① 株式会社リンクアンドモチベーション（LMI）

ビジネス部門のLMIはモチベーションにフォーカスした組織人事コンサルティング事業、人事・教育支援及び採用支援及び子会社11社の経営を行う。

##### ② 株式会社リンクアカデミー（LAI）

コンシューマー部門のスクール事業として、大学生や社会人向けにパソコンスキルの習得や資格取得をワンストップで支援するキャリアスクールを展開している。

##### <沿革>

- ・1972年8月 DKI設立
- ・1995年12月 AVV設立
- ・2011年6月 LMIがAVVの全株式を取得し完全子会社化
- ・2013年1月 LMIがDKIの全株式を取得し完全子会社化
- ・2013年12月 AVVとDKIが合併し、LAI発足

##### ③ 株式会社モチベーションアカデミア（MAI）

コンシューマー部門のスクール事業として、中高生に対して、学力向上と社会で活躍するためのスキル獲得を支援している。

##### <沿革>

- ・2010年11月 株式会社栄光との合併により株式会社モチベーションアカデミア設立
- ・2011年5月 渋谷校開校
- ・2012年1月 株式会社栄光が所有する全株式を取得し完全子会社化

・2014年2月 自由が丘校開校



### 3. 本件不適切会計処理等の内容

本委員会は、内部調査委員会より、内部調査委員会が行った調査の結果、下記(1)乃至(3)のとおり、本件不適切会計処理及びそれと同様のLAIとX社との取引に関わる不適切な会計処理（以下、併せて「本件不適切会計処理等」という。）が確認されたとの報告を受けている。

#### (1). 発覚の経緯

当社の2015年第2四半期の四半期レビュー手続の中で、2015年7月31日、会計監査人であるPwCあらた監査法人から、当社の100%子会社であるLAIの費用計上に懸念が生じている旨の連絡を受けた。同日、当社グループデザイン本部（以下、「GD本部」という。）本部長である大野俊一取締役（以下、「大野」という。）よりLAI取締役Aにヒアリングを行ったところ、Aは、2015年6月分の広告宣伝費について、不適切な会計処理を行った旨を認めた。

その後、調査を進めたところ、同年8月2日、X社に対する2015年6月分の約68百万円の費用計上を、意図的に翌四半期に先送りしようとする不適切な会計処理（本件不適切会計処理）が行われていた事実が判明した。

また、内部調査委員会がさらに調査を進めた結果、本件不適切会計処理と同様の処理が過去にも行われていたことが確認された。この点、具体的には、LAIとX社との2014年1月1日以降の全ての取引について、会計データと稟議書、発注・納品を確認できる資料、請求書、支払の事実等を突合し、本件不適切会計処理と同様の処理が行われていないかの調査が行われた。

#### (2). 本件不適切会計処理等に関する事実経緯（サマリー）

日付	出来事	先送り金額	請求書改ざん
①2014年3月～4月上旬	X社に対する2014年2月及び3月納品分の費用を4月及び5月に先送り計上	140百万円	なし
	3月上旬に届いたX社からの2月納品分請求書（2月納品日付あり・2月28日付発行）の一部について、請求書を経理部へ回付するのを遅延させ、4月上旬頃、経理担当者へ指示をし、4月に費用計上を先送りした		
	4月上旬に届いた3月納品分請求書（3月納品日付あり・3月31日付発行）について、経理担当者へ指示をし、4月及び5月に費用計上を先送りした		
②2014年7月上旬	X社に対する2014年5月及び6月納品分の費用を7月に先送り計上	95百万円	なし
	6月上旬に届いたX社からの5月納品分請求書（5月納品日付あり・5月30日付発行）について、請求書を経理部へ回付するのを遅延させ、7月上旬頃、経理担当者へ指示をし、7月に費用計上を先送りした		
	7月上旬に届いたX社からの6月納品分請求書（6月納品日付あり・6月30日付発行）について、経理担当者へ指示をし、7月に費用計上を先送りした		
③2014年7～8月	2014年3月分請求書の一部差し替え	N/A	あり
	会計監査人からの請求書提出依頼に対して、費用計上を先送りした事実が露呈することを恐れ、請求書の一部について、納品月・発行日の変更をX社に依頼し、請求書を差し替えた		
④2014年10月上旬	X社に対する2014年9月納品分の費用を10月に先送り計上	44百万円	あり
	10月上旬に届いたX社からの9月納品分請求書（9月納品日付あり・9月30日付発行）について、経理担当者へ指示をし、10月		

	に費用計上を先送りしようとしたが、9月に費用計上されていたことに気づき、一旦発行された9月納品分の上記請求書を、納品月・発行日の変更をX社に依頼し、その修正・再発行された請求書をもとに、経理担当者へ修正指示をし、10月に費用計上を先送りした		
⑤2014年12月	2014年5月分請求書の一部差し替え	N/A	あり
	会計監査人からの請求書提出依頼に対して、費用計上を先送りした事実が露呈することを恐れ、請求書の一部について、納品月・発行日の変更をX社に依頼し、請求書を差し替えた		
⑥2015年7月上旬	X社に対する2015年6月納品分の費用を7月に先送り計上（本件不適切会計処理）	68百万円	あり
6月中旬	6月納品分の請求書に関して、納品月・発行日の改ざんを予めX社に依頼し、当該請求書をもとに、7月に費用計上を先送りした		
7月下旬	会計監査人からの指摘に対し、本件不適切会計処理が発覚することを恐れ、「覚書・念書」を作成、X社に押印を依頼し、会計監査人へ提出した		

### (3). 本件不適切会計処理等の内容

#### ア. LAIの沿革（～2013年12月）

当社は、2011年6月11日、PCスクール「アビバ」を運営するAVVの全株式を取得し、同社を完全子会社化した。また、当社は、2013年1月1日、経理・簿記・国家資格・公務員受験・建築デザイン等の資格取得スクールを運営するDKIの全株式を取得し、同社を完全子会社化した。

AVV及びDKIは、2013年12月31日に経営統合し、LAIとなった。

当該経営統合は、AVVが対象とするPCスクール市場及びDKIが対象とする資格スクール市場がいずれも成熟化しており、他方、個人のキャリアニーズの多様化という市場変化が見られるとのLMIの認識の下、AVV及びDKIを統合し総合的なキャリアスクールとすることを企図して行われた。また、LMIにおいては、当該経営統合によりAVV及びDKIの拠点やマーケティング費用など重複機能のスリム化によってコスト削減が可能となることも期待されていた。

#### イ. X社との取引開始の経緯等（2014年1月）

LAIは、顧客獲得のための広告に関して、2013年までは様々な広告代理店と取引を行っていたが、窓口が複数となることによる手間を避けるため、複数社によるコンペを経て、契約期間は2年間という条件のもと、2014年からは広告代理店をX社に一本化することとした。ただし、X社との間で請求書の締日や支払期限等を明記した基本契約等は締結されていない。

また、2013年までは、外部からの請求書はそのまま経理部へと回付されていたが、同年12月の経営統合後は、一旦、担当部署が受領した後、経理部へと回付することと取扱いが変更された。

#### ウ. 本件不適切会計処理等（1回目）に至る経緯（2014年2月～3月）

AVV及びDKIは、BtoCビジネスを営んでいたことから、顧客獲得のために多額の広告宣伝費が必要となることから、LAIにおいては、従前、その削減可能性が議論されており、実際、上記AVV及びDKIの統合に伴い、広告宣伝費の予算は、2013年度から2014年度にかけて約23%削減された。

これに対して、LAIにおいて広告宣伝を担当するAは、過度に広告宣伝費が削減されてしまうことを懸念していたが、2014年第1四半期については、当初より業績が非常に低調であり、A自身も、LAIの社内会議において配布された資料から、かかる事実を認識していた。

そこで、2014年2月末頃、Aは、2014年第1四半期の業績悪化により、その後の広告宣伝費が削減されてしまう事態を避けるため、本来であれば同四半期において費用として計上すべき広告宣伝費の計上を、第2四半期に先送りすることを決意した。

#### エ. 本件不適切会計処理等（1回目）（2014年3～4月）

LAIにおける広告宣伝費については、原則として、X社から月末付で作成した請求書が郵送で送付され、翌月の月初に当該請求書が到達し、同月末に支払いが行われていた（例えば、1月分の広告宣伝費については、1月末付で作成された請求書が、2月初めに到達し、2月末に支払いが行われていた。）。この場合、当該広告宣伝費は、本来であれば、広告が実際に行われた月（納品月）に費用計上され、納品月が分からない場合には請求書の日付が属する月において費用計上されることとなる。

しかし、Aは、2014年3月初めに送付された2014年2月分の広告宣伝費の請求書について、LAIの経理部への回付を遅延させたうえで、2014年4月初めに送付された2014年3月分の広告宣伝費の請求書とあわせて、2014年4月上旬頃、部下であるJを通じ、LAIの経理担当者に対して、これらの費用（合計140百万円）を2014年4月及び5月に計上するよう依頼した。これに対し、LAIの経理担当者からは特段の指摘等はなく、これらの費用（合計140百万円）は、2014年4月及び5月に費用計上された。

##### 【2014年第1四半期影響額】

広告宣伝費の過小計上額：140,344千円

#### オ. 本件不適切会計処理等（2回目）（2014年6月～7月）

しかし、かかる費用計上の先送りを行ったにもかかわらず、2014年第2四半期のLAIの業績は好転しなかった。また、当該先送りの影響により、2014年第2四半期の広告宣伝費は多額に計上されることとなった。

そこで、Aは、同四半期においても、同様に広告宣伝費の計上を先送りすることを決意し、2014年6月初めに送付された2014年5月分の広告宣伝費の請求書について、当社GD本部（LAIの経理部門は、2014年7月付の組織変更により、当社GD本部へと移管されていた。）への回付を遅延させたうえで、2014年7月初めに送付された2014年6月分の広告宣伝費の請求書とあわせて、2014年7月上旬頃、部下であるJを通じ、当社GD本部の経理担当者に対して、これらの費用（合計95百万円）を2014年7月に計上するよう依頼した。これに対し、当社GD本部の経理担当者からは特段の指摘等はなく、これらの費用（合計95百万円）は、2014年7月に費用計上された。

##### 【2014年第2四半期影響額】

広告宣伝費の過小計上額：95,359千円

#### カ. 2014年3月分請求書の一部差替え（2014年7月～8月）

2014年7月～8月頃、当社GD本部の経理担当者が、会計監査人であるPwCあらた監査法人による監査手続のため、Aに対して、2014年3月分のX社からの広告宣伝費の請求書を提出するよう要請した。

しかし、指定された請求書は、2014年4月に費用計上を先送りしたものであったことから、本件不適切会計処理等が発覚することをおそれたAは、X社の担当者に対して、発行日を4月とし、かつ、内訳の広告掲載日の記載を削除した請求書を再発行するよう依頼し、当社GD本部の経理担当者に対して、当該再発行された請求書を提出した。

#### キ. 本件不適切会計処理等（3回目）（2014年10月）

2014年第3四半期におけるLAIの業績は引き続き好転せず、経営会議においては、経費削減の一環として、販売費及び一般管理費の削減や広告宣伝費の割引交渉が議論されていた。

そこで、Aは、同四半期においても、同様に広告宣伝費の計上を先送りすることを決意し、2014年10月初めに送付された2014年9月分の広告宣伝費の請求書について、部下であるJを通じ、当社GD本部の経理担当者に対して、これらの費用（合計44百万円）を2014年10月に計上するよう依頼した。

ところが、Aが、2014年10月上旬に回付された仮締め財務資料を確認したところ、2014年10月に計上を先送りしたはずの2014年9月分の広告宣伝費が、そのまま2014年9月に計上されていることが判明した。そこで、Aは、当社GD本部の経理担当者に対し、請求書が間違っていると見て決算確定を待ってもらったうえで、X社の担当者に対して、発行日を10月とした請求書を再発行するよう依頼し、当社GD本部の経理担当者に対して、当該再発行された請求書を提出した。

##### 【2014年第3四半期影響額】

広告宣伝費の過小計上額：44,424千円

なお、2014年第4四半期においては、広告宣伝費が多額に発生せず、前四半期からの先送り分を吸収しても十分な利益を計上することができたことや、取引先との間で残高確認が予定されていたことなどから、広告宣伝費の計上の先送りは行われていない。また、2015年第1四半期においては、LAIの業績が好調であったことから、やはり広告宣伝費の計上の先送りは行われていない。

#### ク. 2014年5月分請求書の一部差替え（2014年12月）

2014年12月頃、当社GD本部の経理担当者が、会計監査人であるPwCあらた監査法人による監査手続対応のため、Aに対して、2014年5月分のX社からの広告宣伝費の請求書を提出するよう要請した。

しかし、指定された請求書は、2014年7月に費用計上を先送りしたものであったことから、本件不適切会計処理等が発覚することをおそれたAは、X社の担当者に対して、発行日を7月とし、かつ、内訳の広告掲載日の記載を削除した請求書を再発行するよう依頼し、当社GD本部の経理担当者に対して、当該再発行された請求書を提出した。

#### ケ. 本件不適切会計処理等（4回目）（2015年5月～6月）

2015年5月中旬頃、LAIの社内の打合せにおいて、2015年第2四半期の業績が悪化する可能性があることが指摘されたことから、LAI代表取締役社長Bが、Aに対し、2015年6月に使用するはずであった広告宣伝費を削減し、7月に開設する新講座の広告宣伝に回すことを依頼した。なお、当該新講座はLAIがアビバプロとの名称で、プログラム、CAD、WEB等の専門領域に特化した講義を行い、かつ、受講者に対し、技術を習得した後に事業提携先であるZ社にて就業機会を提供するというものであり、既存教室・人員を必要としないものであった。

Bの上記依頼に対して、Aは即座に了承する旨を伝えたものの、内心では、新規の講座に注力するとのBの方針は理解しつつも、そのために既存の講座を犠牲にすることには否定的であり、広告宣伝費を削減することにより、現場の受注実績の悪化や教室・人員の削減が発生することを回避するため、同四半期においても、広告宣伝費の計上を先送りすることを決意した。

Aは、2015年6月17日開催のLAIの経営会議において、当該方針が正式に会社の方針として報告された翌日である同月18日、X社の担当者に対して、2015年6月分の請求書について、媒体利用月を消した状態で発行するよう依頼した。

## コ. Aによる虚偽の念書及び同意書の作成（2015年7月）

2015年7月28日、当社は、会計監査人であるPwCあらた監査法人から、広告宣伝費に関する質問を受けた。2015年7月29日、かかる指摘について、当社GD本部の担当者からヒアリングを求められたAは、一連の本件不適切会計処理等が発覚することを回避するため、2015年6月分の広告の出稿を中止すること及びそこで予定されていた広告宣伝費を7月～9月に使用することを約束する旨のX社宛ての念書を2015年6月1日付で作成し、LAIの法務担当者から会社名の押印（いわゆる角印（非実印）である。）を得るとともに、X社の担当者に対し、X社としてこれに同意する旨の同意書を交付するよう依頼した。そして、2015年7月30日、Aは、上記念書及び同意書をPwCあらた監査法人に提出し、あたかも適切な会計処理が行われたかのように見せかけようとした。

### (4). 本委員会の見解

当初発覚した本件不適切会計処理（「不適切会計処理等（4回目）」）の発覚を受けて、内部調査委員会が、それと同様のLAIにおけるX社との過去取引についても調査対象としたことは、当然であり、妥当である。その調査方法についても、内部調査委員会は、LAIとX社との2014年1月1日以降の全ての取引について、会計データと稟議書、発注・納品を確認できる資料、請求書、支払の事実等の突合を行い、網羅的な調査がなされていることから、LAIとX社との取引についての調査は妥当かつ十分なものであると考える。

なお、調査期間は、2014年1月以降とされているが、内部調査委員会の報告によると、LAIについては、2013年12月以前は、本件不適切会計処理等と同様の手口は実施不可能であったことになるから（後記5(1)ア参照）、調査期間の設定についても妥当と考える。

また、本委員会としては、上記(1)乃至(3)記載の内部調査委員会の調査結果は、本委員会が行ったヒアリングの内容と齟齬がなく、また本委員会が精査した資料とも整合していることから、妥当なものであると考える。

#### 4. 本件不適切会計処理等の発生原因

本委員会は、内部調査委員会より、内部調査委員会が行った調査の結果として、本件不適切会計処理等が発生した原因は、下記(1)乃至(3)のとおりと認められるとの報告を受けている。

なお、内部調査委員会は、今回の不正が発生した原因について、以下のとおり動機・機会・正当化という3つの観点から分析し、判断している。

##### (1). 動機

###### ア. 2014年第1四半期における業績低迷と年間広告予算削減に対するおそれ

内部調査委員会のヒアリングに対し、Aは、今回の不正の発端は、広告宣伝費の予算が大幅に削減された2014年に遡ると述べている。

LAIは、2013年12月、AVVとDKIが経営統合して設立された会社であるが、経営統合により広告宣伝の効率も向上するはずであるとの考えのもと、2013年度から2014年度にかけて、広告予算が約23%削減されている。しかし、実際には、LAIの2014年第1四半期の業績は大きく低迷し、2014年2月段階で既に第1四半期の業績が厳しいものになることが見込まれた。

Aは、2014年第1四半期の業績低迷を受け、年間の広告予算削減が求められる可能性が高いと危機感を持つ一方で、2014年第1四半期末である3月は、LAIの行うスクールビジネスにとって広告投下が重要な時期であり、かかる時期に広告宣伝費を削減することは、現場校舎への送客減少・更なる業績低迷を招くと考えたことから、2月分の広告宣伝費の一部及び3月分の広告宣伝費を4月及び5月に先送り計上することで、2014年第1四半期の業績の低迷度合いを小さく見せかけた。

このように、Aは、2014年第1四半期における広告宣伝費の計上を一部先送りすることで、2014年第1四半期の業績低迷の度合いを小さく見せかけ、広告予算削減を回避することが動機であった旨述べている。

内部調査委員会が、LAIにおける広告宣伝費の推移を確認したところ、2013年から2014年にかけて大幅に削減されており、2014年に広告予算削減回避という動機が発生した旨のAの供述は、時期的に整合すると考えられる。

###### イ. 2014年第2四半期以降の広告宣伝費の投下バランス調整

2014年第1四半期は、広告宣伝費の一部である約140百万円を2014年4月及び5月に先送り計上したことで、2014年第2四半期に計上された広告宣伝費が多額に上った。

内部調査委員会のヒアリングに対し、Aは、本来、第1四半期に計上すべき広告宣伝費が第2四半期に計上されることから、第2四半期以降も費用の先送りを続けなければ、広告投下における各四半期のバランスが悪くなると考え、第2四半期以降も引続き広告宣伝費の計上を先送りすることにした旨、述べており、2014年第2四半期及び第3四半期については、広告宣伝費の投下バランス調整が広告宣伝費計上の先送りの動機となっている。

なお、2014年第4四半期においては、広告宣伝費の計上の先送りは行われていないが、Aはこの理由につき、年度末には会計監査人と取引先との間で残高確認が行われることを知識として知っていたこと、毎年第4四半期は広告宣伝費が多額に発生せず、前四半期からの先送り分を吸収しても十分な利益を計上することができたこと等を理由として挙げており、これは合理的な理由と考えられるから、2014年第4四半期に広告宣伝費の先送りが行われていないことは、広告宣伝費の投下バランス調整が動機の一端であったことを阻却するものではない。

###### ウ. 広告宣伝に関する理解の相違(2015年第2四半期)

2015年5月中旬、Bより、6月投下予定の広告宣伝費を、既存商品の広告ではなく、7月リリース予定の新商品の7月の広告に充てたいとの提案が、Aに対してなされた。しかし、Aは、6月の既存商品に対する広告投下を止めれば、既存の現場校舎への送客が減少し、既存現場校舎

のリストラ等を招くことになるため、かかる提案に従うことはできないと考え、Bの提案に表面上は従いつつも、6月分の広告発注を止めずに投下し、6月の広告宣伝費の先送り計上を行った旨述べている。

この際、Aが、Bに対して、広告宣伝費削減中止を申し入れなかった背景には、Aのプロモーション経験についての自負や、同人とBとの間の広告宣伝費に関する理解の相違があったものと考えられる。すなわち、Aは、自身の広告宣伝業務に関する経験から、広告宣伝費を削減することは、一時的な新規問合せ数の減少に留まらず、長期的なブランド力低下、新規問合せ数の減少に繋がるため、大幅な広告宣伝費削減は行うべきではないと考えていたが、Bには理解してもらえなかったとのことである。

かかる理解の相違が、Aに対し、Bに広告宣伝費削減中止を申し入れても無駄であるとの認識に至らせ、本件不適切会計処理発生の一因になっているものと考えられる。

## エ. その他想定された動機

### (ア). X社からのキックバック

AがX社の担当者と共にキックバックを受けることは、請求段階で発覚するため困難と考えられる。また、広告投下の実体が存在しているため、X社内での操作も困難と考えられる。

内部調査委員会の関係者に対するヒアリングによっても、Aが金銭等のキックバックや接待の享受等を受けていた事実は認められず、同人が個人の利得のために不正を働いた事実は認められない。

### (イ). 業績への過度なプレッシャー

LAIの取締役に対する評価は、社員と同様、3ヶ月ごとに行われており、業績がダイレクトに評価に反映される仕組みにはなっていないため、評価に対するプレッシャーはそれほど大きくなかったと考えられる。

また、A本人、及び関係者のヒアリングからも、業績への過度なプレッシャーはなかったものと考えられる。

## (2). 機会

本件不適切会計処理等が実行できた機会を調査するにあたり、まずは、本件不適切会計処理等が実施された2014年第1四半期～2015年第2四半期のLAIの業務体制を整理する。

### 【2014年第1四半期～第2四半期】

AVVとDKIが経営統合し、LAIが業務を開始した。AVVは名古屋及び霞ヶ関から、DKIは広島及び大阪から、それぞれの本社機能が「銀座3丁目ビル」に移り、これまで両社別々で実施されていた本社の機能を統合し始めた。このタイミングでLAIについては会計システムも勘定奉行からOBICに変わり、また、支払処理もグループ共通のCMS（キャッシュマネジメントシステム）に載せ替えたため、業務が混乱していた状況にあった。

### 【2014年第3四半期～第4四半期】

2014年7月にLAIの社長がQからBに交代するとともに、LAIの経理部がLMI本社のGD本部に統合され、「銀座3丁目ビル」から「銀座オーミビル」へ移転した。これにより、LAIの経理機能は、GD本部に業務移管されたものの、GD本部で管轄している他のグループ会社のプロセスとは別に、これまでLAI経理部として実行していたプロセスを基本としたものとなっていた。

### 【2015年第1四半期～第2四半期】

2015年1月よりGD本部で使用してきた業務システム及び会計システムの全面リプレイス

が行われた。ただし、LAI については、この新システムには移行しておらず、会計システムの一部機能のみを活用するにとどまっている状況にあった。

#### ア. 2014年第1-2四半期における広告購買プロセスの運用不備状況

##### ① 決裁

広告投下に関する決裁については、通常、前月末日頃に当月投下予定分の決裁が行われていたが、発注にあたり決裁済みであることの確認は行われておらず、決裁を受ける前に、Aの指示のもとに遅くとも前月中旬頃には既に行われていた。

また、そもそも、最終決裁者であるQは、広告宣伝に関してはAに実質的に一任しており、決裁金額が1,000万円を超える場合に取締役会決裁が行われることもなく、広告投下に関する社内決裁機能は事実上無効化していた。

このように、決裁プロセスが順守されず、発注に際し決裁済みであることの確認が行われていなかったこと、及び広告宣伝に関しては社内決裁の機能が事実上無効化していたことが、本件不適切会計処理等を可能にした一因と考えられる。

##### ② 検収

広告宣伝取引については、その性質上、納品物を直接受領するという検収プロセスが原則として存在せず、目に見える形での納品物が存在しなかったことが、費用計上の先送りを可能にした一因と考えられる。

なお、テレビ広告に関しては、実際の広告放送日時等が記載された放送確認書を受領していたが、当該放送確認書を他の部署が確認する等の統制は存在しなかった。

##### ③ 請求及び支払

広告宣伝取引については、会計計上起票をする際に、LAI 経理担当者が決裁書、発注書、放送確認書等の検収資料を確認することなく、請求書の記載や現場担当者からの指示のみに基づいて会計計上記票・銀行支払データ作成を行っていた。

当時のLAIの費用計上時期に関しては、下記の運用が行われていた。

- 請求書に納品月が記載されている場合には、納品月を費用計上月とする。
- 請求書に納品月が記載されていない場合には、請求書発行日の月に費用計上する。
- 上記に関わらず、現場担当者から費用計上月又は支払日の指示があった場合には、当該指示に従う。

当時の経理担当者Nは、2014年第1四半期～第2四半期は、経営統合直後の混乱期でもあったことから、現場からの費用計上処理に関する指示が通常のと異なっている等により違和感を感じても、現場の指示にそのまま従っていた旨述べている。

このように、当時のLAIにおいては、現場担当者の指示のみによって、費用計上月や支払日を決定することができる状況となっていたことが、本件不適切会計処理等を可能にした一因である。また、かかる状況から、2014年第1四半期～第2四半期については、請求書改ざんの必要性もなかったものと考えられる。

なお、当時、最終的な支払処理は、GD本部が、請求書原本と請求一覧データの照合は行うことなく、請求一覧データを元に実施していた。

#### イ. 2014年第3-4四半期における広告購買プロセスの運用不備状況

##### ① 決裁

2014年7月に代表取締役就任したBは、広告宣伝に関してはAに一任している状況であったため、広告宣伝に関する決裁は基本的に承認していた状況であったことから、上記ア①と同様、広告投下に関する社内決裁機能は事実上無効化していた。



② 検収

上記ア②の状況と同様であった。

③ 請求及び支払

2014年第3四半期以降、LAIの組織が変更され、経理部がGD本部へ移管された。但し、経理部移管の際も、経理部の担当者は変更されず、LAIの費用計上時期に関する取扱いも変更されなかった。一方、支払日については、原則として、請求書に支払期限の記載がない場合には、翌月末日を支払日として支払いを行うようになったが、引続き、現場担当者から支払いの前倒し指示があった場合にはその指示に従っていた。

上記のとおり、LAIの費用計上時期に関する取扱いは変更されなかったものの、2014年9月は、Aの指示を受けたJがGD本部の経理担当者に対し、費用計上月の先送りを指示していたにもかかわらず、経理担当者が現場の指示を失念し、請求書の納品月の記載通りに費用計上を行う事態が生じた。これを受け、2014年9月の広告宣伝費が先送り計上されていないことを認識したAは、今後は請求書の改ざんが必要である旨認識し、広告宣伝費の先送り計上に際しては、請求書の改ざんを行うようになった。

ウ. 2015年第1-2四半期における広告購買プロセスの運用不備状況

① 決裁

上記イ①の状況と同様であった。

② 検収

上記ア②及びイ②の状況と同様であった。

③ 請求及び支払

上記イ③の状況と同様であった。

(3). 正当化

ア. 会計年度を跨がない広告宣伝費の先送り計上に対する問題意識の低さ

内部調査委員会の調査の結果、会計年度を跨ぐ広告宣伝費の先送り計上は認められなかった。Aは、四半期での費用先送り計上について、会計年度を跨がない範囲であれば、あまり大きい問題であると認識していなかった旨述べている。要するに、四半期決算においては、四半期連結財務諸表しか開示されないが、グループ全体に占めるLAIの財務数値の影響は大きくないと考えていたこと、会計年度を跨がない範囲であれば、LAIとして外部に提出しなければならない会社法上の計算書類等への虚偽記載が存在しないことから、その範囲だけでの先送りであれば容認されるであろうとの意識があった可能性がある。

イ. 業績の向上目的又は現場への配慮

Aは、スクールビジネスにとって広告投下が重要な時期に広告予算を削減することは、現場校舎への送客を悪化させ、結果的に業績低迷を招くと考えていた旨及びLMIはBtoCビジネスが分かかっていないとの旨を述べており、不適切な費用計上を行ってでも広告投下を行うことが、長期的にはLAIの利益につながると考え、それが同人の行動の正当化根拠となっていた可能性がある。また、Aは、業績が悪い教室は潰さなければならないが、自分としてはリストラはもうしたくないという思いが強かったこと、長期的なLAIの利益はともかく、少なくとも広告投下を行うことが現場の教室・人員を助けることになり、最終的にはLAIの利益につながると考えていた旨述べており、それが同人の行動の正当化根拠となっていた可能性がある。

#### (4). 本委員会の見解

##### ア. 全般

本委員会としては、本件不適切会計処理等が発生した原因に関する、上記(1)乃至(3)記載の内部調査委員会の認定は、本委員会が行ったヒアリングの内容と齟齬がなく、また本委員会が精査した資料とも整合していることから、妥当なものと判断する。

##### イ. 本件不適切会計処理等の動機

###### (ア). A

まず、内部調査委員会の認定において本件不適切会計処理等の首謀者と目されるAの動機について検討する。

2014年第1四半期の本件不適切会計処理等についてのAの動機として、内部調査委員会は、「年間広告予算削減に対するおそれ」を挙げている。この点、ある単月の広告宣伝費を少なく見せかければ、その後の予算の策定・見直しにあたって、むしろ少なく見せかけた金額が予算とされてしまうのではないか、あるいは先送りした月の業績が悪化するだけであり、結局Aの目的とした年間広告予算を削減しないという目標は達成できないのではないかとの点等からすれば、かかる動機は必ずしも合理的ではないとも言う。もっとも、①Aは、AVVとDKIとの経営統合の前から、LAIの広告発注及び広告宣伝費用の支払について、いわば全権を委ねられていた立場にあり、また、現場校舎への送客減少・更なる業績低迷を招きかねない広告宣伝費の削減を何としても避けたいという強い信念を有していたことが強く窺われる点、②LAIの販売費及び一般管理費において大きな割合を占めるものは人件費、教室の賃料、広告宣伝費であるところ、経営会議等においては基本的には固定費である人件費及び賃料の削減等を含めた長期的な経営の方向に議論の焦点が当たっていたが、短期的な業績不振の改善策として販売費及び一般管理費の削減が検討対象となった場合には即効性の高い方策として広告宣伝費の削減が指示される可能性が高かった点、からすれば、Aが上記のような動機を抱いていたことは一応首肯できるものである。

2014年第2四半期及び第3四半期の本件不適切会計処理等については、Aは、2014年第1四半期の本件不適切会計処理等により先送りした金額が大きかったために、2014年第2四半期において全額吸収することができず、同年第2四半期及び第3四半期においても同様の先送りをせざるをえなかった旨述べている。2014年第1四半期乃至第3四半期における各期の先送り額に鑑みると首肯できる理由である。

2015年第2四半期に行われた本件不適切会計処理の動機としては、Aは、Bから6月分の広告宣伝費を7月分に充てることを要請された時点で、6月分の広告は既に発注済みでありキャンセルすることができなかつたため、それを隠蔽するために本件不適切会計処理を行ったということも考えられないではない。しかし、本委員会のヒアリングにおいて、Aは、①6月分の広告のキャンセルについてX社に交渉することは可能であったが、②6月分の広告をキャンセルすることは既存商品への影響が大きいこと、③広告については既存商品と新規商品のバランスを考慮する必要があり、単月に既存商品に対する広告を激減させることは間違った経営判断であると考えたこと、からキャンセルは検討しなかつた旨を述べており、かかる供述は首肯できると判断する。

また、内部調査委員会は、X社からのキックバックがない旨を認定している。内部調査委員会はX社関係者に対するヒアリングは実施していないことから、かかる認定には本来的には慎重であるべきである。しかしながら、本委員会による検証作業においても、キックバック等、X社からの利益供与があつたことを窺わせる資料・ヒアリング結果は存在しなかつたことから、かかる認定も首肯することができる。

## (イ) その他の者

内部調査委員会の報告は、本件不適切会計処理等は、Aがその個人的な判断で部下に指示して行ったとの認定を前提としている。この点、本件不適切会計処理等がB又はLMIの指示に基づくものであった可能性も理論的には考えられるところである。この点、内部調査委員会は明示的に調査分析を行なっていないが、本委員会としては、念の為此の点について以下に付言する。

本件不適切会計処理等が始まった2014年第1四半期前後を顧みると、LMIは、(a)2014年第2四半期に、新株の発行、自己株式の処分及び株式の売出し（以下、「本新株発行等」という。）を行っており（2014年5月26日取締役会決議に基づく）、その際の有価証券届出書、目論見書その他開示資料には、本件不適切会計処理等による費用計上を先送りした結果、虚偽の連結営業利益・経常利益等が記載されることとなった。回顧的に見れば、LMIには、本新株発行等を成功させるために（あるいはより高い株価での調達を目指すために）、費用計上を先送りすることで、本新株発行等の参考資料となる2014年第1四半期の連結業績を実体以上に良く見せる動機は理論的にはあり得たと考えられる。また(b)エクイティファイナンスとは別に、連結業績の急激な悪化のために公表している業績予想値等、投資家に提供している数値を達成したものと外形的に見せるために費用計上を先送りする動機も理論的には考え得るところである。

この点について、本委員会が行ったLMI経営陣に対するヒアリング及び提供された関連資料の調査の限りでは、上記(a)の点については、本新株発行等は、株式会社インタラックの株式取得代金のための銀行借入の返済資金に充てることを目的として行われたものであるところ、①当該銀行借入の弁済期は平成27年4月であり本新株発行等から約10ヶ月間の猶予期間があったこと、②LMIには本新株発行等を行わずとも当該銀行借入を返済する資金的余裕があったこと等の事情があり、LMIには費用計上を不正に先送りしてまで早急に本新株発行等を行うまでの積極的な動機は窺われず、その他本件不適切会計処理等と本新株発行等との関係を窺わせる供述等は得られなかった。また上記(b)の点についても、LMIは四半期の業績予想値を公表していないことから、費用計上を短期的に先送りしてまで四半期の業績を実体以上によく見せる動機は窺えない。

また、Bが、LAIの業績を実体以上に良く見せることにより、LAI社長としての評価を高めることを目的として、Aに指示し、本件不適切会計処理等を行わせた可能性も理論的には考えられる。しかしながら、本件不適切会計処理等は2014年第1四半期から始まっているところ、BがLAIの社長に就任したのは2014年7月であって、Bの社長就任前から本件不適切会計処理等が行われていたことからすると、本件不適切会計処理等がBの指示に基づくものである可能性は高くない。

上記に加え、その他本委員会の調査及び検証の結果からは、①B又はLMI側の者の関与を伺わせるような資料・ヒアリング内容は一切認められないこと、②Aには、本件不適切会計処理等を行う強い個人的動機が認められること（上記(ア)）、③毎月の広告宣伝の発注及び広告宣伝費の支出は、Aがいわば全権をもって行っており、B又はLMI側の者が、毎月の広告宣伝費の予算設定及び予算執行の管理（予実管理）を行っていたとはおおよそ認められず、これをLMIにおいて意図的に利用したとは考えにくいこと、④Aの先送り操作は、AVVとDKIの統合過程におけるLAIにおける経理プロセスの混乱に乗じた単純な手法によること、⑤本新株発行等後にもAによる費用先送りが行なわれていること、等の事情を総合的に考えれば、本新株発行等に本件不適切会計処理等を反映した虚偽の開示書類が使用されたことは事実であるものの、本件不適切会計処理等が、LMIの連結業績やエクイティファイナンスと関連したB又はLMIの指示に基づくものであったものではない、という内部調査委員会の前提は、一応首肯できる。

従って、本委員会としては、本件不適切会計処理等は、Aがその個人的な判断で部下に指示して行ったとの内部調査委員会の認定は本委員会の調査及び検証の結果を前提とする限り妥当であると判断する。

## ウ. 社内管理体制上の問題

後記6の再発防止策に関することでもあるが、本委員会としては、本件不適切会計処理等が行われることとなった重要な背景として、①LAIにとって広告宣伝費は将来の売上に関する重要な

指標である問合せ件数に直結する重要な経費項目であるにもかかわらず、LAIの予算策定過程における広告宣伝費予算は、Aに一任し提示された予算案をそのまま受入れ、その根拠を検討することがなかったこと、②経営会議においては売上、粗利、販売費及び一般管理費、営業利益にのみ焦点があたっており、本来販売費及び一般管理費のうち重要な変動要素を占める毎月の広告宣伝費の支出実績を把握し、予算と比較・照合し、差異について説明を求めるというモニタリング活動が全く行われていなかったこと、③LAIには広告宣伝の発注の意思決定を出来る管理職がA以外におらず、また、代表取締役を含む他の取締役やLMIも必ずしもBtoCビジネスや広告宣伝に関する知識・経験が豊富ではなかったため、LAIの広告宣伝の発注は、Aにいわば全権委任する状態となっていたこと、④これとは逆に、AはLAIの広告宣伝についてはビジネス全般を真に理解できるのは長年実際にスクールビジネスに携わってきた経験豊富な自らのみであるとの強い自負を有し、LMI経営執行部やLAIの他の取締役から示される長期的な経営方針に総論として理解を示しつつ、短期的なLAIの経営（特に宣伝広告による集客戦略）についてはLMI経営執行部やLAIの他の取締役と議論をして説得するより、LAIの経理等についての統制の甘さ等を不正に利用してまでも上層部に知られることなく自ら処理しようという考え方が見受けられ、そこには教室の閉鎖等第三者に重大な影響を与えうるリストラに対する抵抗感と共に、LMI経営執行部やLAIの他の取締役に対する自らのみが理解しているという一種の優越感が窺われること、⑤そしてこれらを可能にしたLAIにおける内部統制の不備という環境が存在したことを付言する。

## 5. 本件不適切会計処理と類似の会計処理の有無

内部調査委員会は、本件不適切会計処理等と類似の不適切な会計処理が行われた取引がないことを確認するために、下記(1)乃至(2)のと通りの調査を実施した。

その調査の結果、内部調査委員会は、本件不適切会計処理等と類似可能性のある不適切会計処理を、2014年第1四半期に9件（費用の影響額は、6,346,405円）、2014年第2四半期に39件（同、21,039,400円）、2014年第3四半期に4件（同、186,200円）、2014年第4四半期に2件（同、1,049,100円）、2015年第1四半期に2件（同、129,500円）、2015年第2四半期に3件（同、187,000円）、識別し、また、各四半期において本件不適切会計処理とは関連性が認められない誤謬が複数認められたものの、それ以外には不適切会計処理は無いことを確認したとのことである。

### (1). 調査対象期間

#### ア. 2013年12月30日以前

LAIは、2013年12月31日に、AVV及びDKIの2社が経営統合して発足した会社である。本件不適切会計処理の当事者であるAは、経営統合前のAVVにおいて同様の担当・役職を担っていたことから、AVVについての検証の要否を検討した。当該検討に際し、AVVにおいて本件不適切会計処理等と同様の不適切会計処理が可能なプロセスであったかどうか当時の広告宣伝取引に係る内部統制を理解・検証したところ、以下に概要を記すとおり、2013年12月30日以前のAVVにおいては、本件不適切会計処理等と同様の手口が実施可能な状況にないことを確かめた。

- 旧AVVの経理部所属であった現LMI-GD本部所属のLへのヒアリングを行った上で、内部調査委員会においてプロセスを整理した結果、2013年度の広告宣伝費の購買プロセスにおいては、経理部が直接、請求書を仕入先より入手しており、現場担当者による請求書の改ざん等は困難な状況であった。
- Lへのヒアリング及び購買プロセスに関する請求書を査閲した結果、費用計上時期は、請求書上に「計上日付」を記載するなど、費用計上日に対する意識付けが徹底されており、納品日付の記載がない場合には現場への確認が実施されていた。
- Lへのヒアリングの結果、支払日の決定は、過去の資金繰り悪化の経験を活かし、前倒しの支払いについては経理部長が確認していた。また、「支払日」を請求書に記載する社内ルールとしていたため、請求内容と異なる支払等は行われない仕組みであった。
- AVVでは上記のとおり適切な購買プロセスがあったが、LAIへの統合により組織統合・会計プロセス統合・会計システム統合が同一時期に集中して発生したため、業務の混乱が生じ、LAIにおいては購買プロセスが崩れてしまったと考えられる。

#### イ. 2013年12月31日以降

LAIは、2013年12月31日に、AVVとDKIの2社が経営統合して発足した会社であり、2013年12月31日以降の取引を調査対象とすべきと考えられるが、2013年12月31日はLAI及びLAIが運営する各校舎は休日であり、特段の取引が実施されていないことから2014年1月1日以降の類似の取引の有無の検証を行うこととした。

## (2). 調査のアプローチ・結果

### ア. LAIにおけるX社以外の取引先との購買取引に関する調査

#### (ア). アプローチ

本件不適切会計処理は、広告宣伝費について本来は広告が実際に行われた月（納品月）に費用計上されるべきであるところ、納品月の翌月に費用計上を先送りし、費用計上月と同月に支払を行うことを経理担当者に指示していたものである。請求書に支払期限の記載がない場合、支払いは原則として納品月の翌月末日に行われることから、LAIにおけるX社以外の取引先との購買取引において費用計上と支払とが合理的な理由なく同月に行われているものがないか検証を行った。

具体的には、2014年の各四半期末の翌月及び2015年の第1四半期末と第2四半期末の翌月（2014年4月・7月・10月、2015年1月・4月・7月）に当月計上・当月支払が行われた取引を識別した。そのうえで、当該取引にかかる請求書について、納品月・請求書発行日・納品内容等を確認し、当月計上・当月支払となる合理的な理由を確認した。

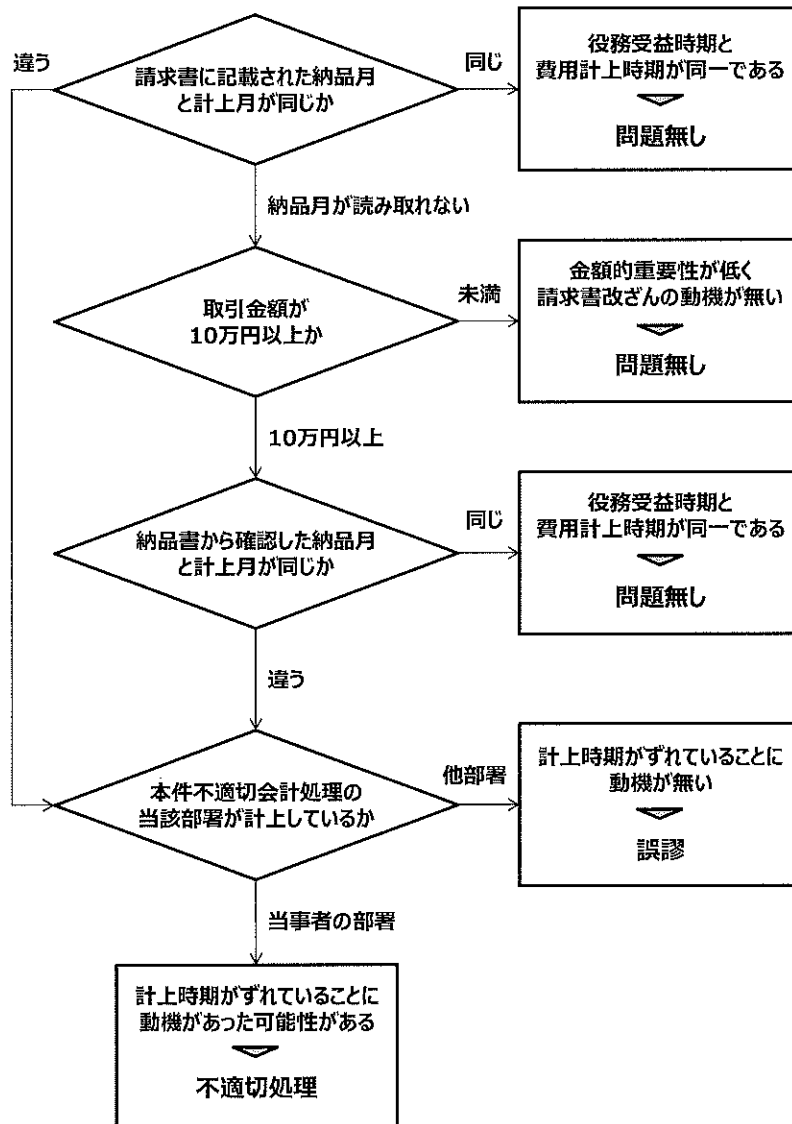
ただし、計上当月支払が行われることに対して合理的な理由の存在があらかじめ明らかである下記の費用項目については、調査の対象外とした。

- ・家賃、水道光熱費、教室メンテナンス費、諸会費、支払報酬、看板広告  
⇒計上当月支払が定常的な契約となっているため
- ・運送費、通信費、複合機印刷費、提携先へのマージン  
⇒前月の使用量をもって請求金額が確定するため
- ・新聞図書費、交通費  
⇒経費精算の代替手段として購買が行われた場合に限られるため

調査対象取引の抽出においては、支払プロセスで支払日毎の出金額との一致が確認されている「請求書一覧データ」を元データとし、請求書を個別に確認して請求書内容・納品月を入力した。

また、検証に際しては、下記表 5-1 のフローチャートに基づいて結論の判断を行った。

表 5-1：購買取引の検証における結果判断フローチャート



(イ). 調査結果

(a). 2014年第1四半期の費用計上について

調査対象は2014年4月に当月計上・当月支払が行われている請求書である。2014年4月に費用計上されたもののうち調査対象となった当月計上・当月支払は全406件(205,729,339円)(税込)であり、そのうち当月計上・当月支払が行われることに対して合理的な理由の存在があらかじめ明らかである取引は342件(190,924,053円)(税込)であった。それ以外の64件(14,805,286円)(税込)の取引を調査対象として、納品実績との照合を実施した。

調査の結果、2014年4月に当月計上・当月支払が行われている請求書について、本件不適切会計処理と類似可能性のある不適切会計処理を9件(6,663,717円)(税込)識別した他、誤謬が36件(4,905,522円)(税込)存在したが、それ以外には合理的な理由なく当月計上・当月支払となっているものは識別しなかった。この不適切会計処理による費用の影響額は6,346,405円、誤謬による費用の影響額は4,686,378円である。

**(b). 2014年第2四半期の費用計上について**

調査対象は2014年7月に当月計上・当月支払が行われている請求書である。2014年7月に費用計上されたもののうち調査対象となった当月計上・当月支払は全395件(281,704,632円)(税込)であり、そのうち当月計上・当月支払が行われることに対して合理的な理由の存在があらかじめ明らかである取引は337件(239,169,571円)(税込)であった。それ以外の58件(42,535,061円)(税込)の取引を調査対象として、納品実績等との照合を実施した。

調査の結果、2014年7月に当月計上・当月支払が行われている請求書について、本件不適切会計処理と類似可能性のある不適切会計処理を39件(22,722,549円)(税込)識別した。また、誤謬が10件(2,986,409円)(税込)存在したが、それ以外には合理的な理由なく当月計上・当月支払となっているものは識別しなかった。この不適切会計処理による費用の影響額は21,039,400円、誤謬による費用の影響額は2,877,371円である。

**(c). 2014年第3四半期の費用計上について**

調査対象は2014年10月に当月計上・当月支払が行われている請求書である。2014年10月に費用計上されたもののうち調査対象となった、当月計上・当月支払は全334件(169,356,765円)(税込)であり、そのうち当月計上・当月支払が行われることに対して合理的な理由の存在があらかじめ明らかである取引は304件(166,595,877円)(税込)であった。それ以外の30件(2,760,888円)(税込)の取引を調査対象として、納品実績等との照合を実施した。

調査の結果、2014年10月に当月計上・当月支払が行われている請求書について、本件不適切会計処理と類似可能性のある不適切会計処理を4件(201,096円)(税込)識別した。また、誤謬が15件(834,522円)(税込)存在したが、それ以外には合理的な理由なく当月計上・当月支払となっているものは識別しなかった。この不適切会計処理による費用の影響額は186,200円、誤謬による費用の影響額は877,099円である。

**(d). 2014年第4四半期の費用計上について**

調査対象は2015年1月に当月計上・当月支払が行われている請求書である。2015年1月に費用計上されたもののうち調査対象となった当月計上・当月支払は全257件(125,060,846円)(税込)であり、そのうち当月計上・当月支払が行われることに対して合理的な理由の存在があらかじめ明らかである取引は238件(109,615,266円)(税込)であった。それ以外の19件(15,445,580円)(税込)の取引を調査対象として、納品実績等との照合を実施した。

調査の結果、2015年1月に当月計上・当月支払が行われている請求書について、本件不適切会計処理と類似可能性のある不適切会計処理を2件(1,133,028円)(税込)識別した。また、誤謬が6件(109,368円)(税込)存在したが、それ以外には合理的な理由なく当月計上・当月支払となっているものは識別しなかった。この不適切会計処理による費用の影響額は1,049,100円、誤謬による費用の影響額は101,267円である。

**(e). 2015年第1四半期の費用計上について**

調査対象は2015年4月に当月計上・当月支払が行われている請求書である。2015年4月に費用計上されたもののうちの調査対象となったのは、当月計上・当月支払は全251件(108,018,522円)(税込)であり、そのうち当月計上・当月支払が行われることに対して合理的な理由の存在があらかじめ明らかである取引は231件(102,909,680円)(税込)であった。それ以外の20件(5,108,842円)(税込)の取引を調査対象として、納品実績等との照合を実施した。

調査の結果、2015年4月に当月計上・当月支払が行われている請求書について、本件不適切会計処理と類似可能性のある不適切会計処理を2件(139,860円)(税込)識別した。また、誤謬が7件(272,728円)(税込)存在したが、それ以外には合理的な理由なく当月計上・当月支払となっているものは識別しなかった。この不適切会計処理による費用の影響額は129,500円、誤謬による費用の影響額は265,341円である。



#### (f). 2015年第2四半期の費用計上について

調査対象は2015年7月に当月計上・当月支払が行われている請求書である。2015年7月に費用計上されたもののうち調査対象となった当月計上・当月支払は全243件(174,370,470円)(税込)であり、そのうち当月計上・当月支払が行われることに対して合理的な理由の存在があらかじめ明らかである取引は222件(169,486,903円)(税込)であった。それ以外の21件(4,883,567円)(税込)の取引を調査対象として、納品実績等との照合を実施した。

調査の結果、2015年7月に当月計上・当月支払が行われている請求書について、本件不適切会計処理と類似可能性のある不適切会計処理を3件(188,760円)(税込)識別した。また、誤謬が12件(449,196円)(税込)存在したが、それ以外には、合理的な理由なく当月計上・当月支払となっているものは識別しなかった。この不適切会計処理による費用の影響額は187,000円、誤謬による費用の影響額は424,105円である。

#### (ウ). 調査結果のサマリ

内部調査委員会のヒアリングに対し、Aは2014年度12月期の第1四半期及び第2四半期において、本件不適切会計処理と類似の会計処理を行った旨、及び、2014年度12月期第3四半期以降には類似の会計処理を行っていない旨を述べている。また、JはAの指示通りに動いた旨を述べている。これらのヒアリング結果と完全に一致するものではないが、上述の調査結果を鑑み、内部調査委員会は、本件不適切会計処理等と類似の会計処理及び誤謬が存在したと判断した。

#### イ. LAI以外における2014年度以降のX社との取引に関する調査

#### (ア). アプローチ

- X社との取引では発注から検収、請求までの一連のプロセスにおいて裏付けとなる証憑を書面等により残すこととされていなかった。
- AはX社に対して請求書の再発行を依頼することで、発生費用の実態把握ができない請求書を入手し、経理に不適切な会計処理を指示していた。

上記背景からX社との取引についてはLAI以外においても同様の不適切会計処理が発生していた可能性が高いと考えられる。そのため、LAIを除くグループ会社全12社の2014年1月1日から2015年7月31日までの購買データを抽出し、X社との取引の有無及びその取引内容を証憑により確かめた。

#### (イ). 調査結果

2014年1月1日から2015年7月31日までの購買データの内、得意先名称がX社であるものを抽出・査閲したところ、X社との取引実績がある会社はLAI以外ではMAIのみであった。

MAIのX社との各取引に関する証憑を査閲した結果、本件不適切会計処理等とは関連性が認められない誤謬が1件(184,734円)(税込)認められたものの、本件不適切会計処理等と同様の不適切会計処理を実施した実績は認められなかった。この誤謬による費用の影響額は171,050円である。

#### ウ. 2014年1月1日から2015年7月31日までのLAI以外のグループ会社における広告宣伝取引に関する調査

#### (ア). アプローチ

- 広告宣伝に関する取引を除き、他の購買取引で同様の不適切会計処理は識別されていない。
- 本件不適切会計処理等では、業績悪化による広告宣伝費抑制を懸念し、主として各

四半期末月で広告宣伝費を過小計上し、当該費用を四半期決算翌月に計上を実施していた。

- 広告宣伝に関する取引はグループ内で LAI という特徴のある会社で主に実施されており、LAI がグループ全体の大半を占めており、他に有意な金額の広告宣伝費を支出している会社としては LMI が存在する程度である。

上記背景から LAI 以外のグループ会社の内、LMI について 2014 年 1 月から 2015 年 7 月までの広告宣伝費の時系列推移を作成し、異常な趨勢がなかったか確かめた。なお、時系列推移の検証を効果的に実施するため、時系列推移の作成に際しては広告宣伝費取引について不適切会計処理が識別されていない 2013 年度を含めて推移を分析した。

### (イ). 調査結果

調査対象とした LMI の広告宣伝費の時系列推移を検証した。

本件不適切会計処理等は、主として各四半期末月で広告宣伝費を過小計上し、当該費用を四半期決算翌月に費用計上していたものである。その点を鑑みた上で、各四半期末月より翌月の費用額が多くなっている下記の 4 点について検証を実施した。

#### a.2013 年 10 月

ホームページ関連費用、リンク栃木ブレックスへのスポットスポンサー費用がいずれもスポットで発生しているため、2013 年 9 月と比較して 10 月の広告宣伝費が多くなっている。

#### b.2014 年 1 月

2014 年より新たな広告宣伝を開始したことに加え、ホームページ関連費用などのスポット費用が発生しているため、2013 年 12 月と比較して 1 月の広告宣伝費が多くなっている。

#### c.2014 年 7 月

リスティング広告宣伝費用がスポットで発生しているため、2014 年 6 月と比較して 7 月の広告宣伝費が多くなっている。

#### d.2015 年 7 月

スポットで広告出稿が発生しているため、2015 年 6 月と比較して 7 月の広告宣伝費が多くなっている。

以上の検証結果から、各四半期末月より翌月の費用額が多くなっている 4 点について合理的な理由が認められ、本件不適切会計処理等と同様の不適切会計処理に該当するものは認められなかった。

### (3). 本委員会の見解

#### ア. 調査対象期間

内部調査委員会の報告によると、LAI については、2013 年 12 月以前は、本件不適切会計処理等と同様の手口は実施不可能であったことになるから、類似取引の調査対象を 2014 年 1 月以降とすることは妥当である。

#### イ. 調査対象の取引

内部調査委員会は、本件不適切会計処理等と類似する会計処理の調査対象を、①LAI における X 社以外の取引先との購買取引、②LAI 以外のグループ会社の X 社の取引、③LAI 以外のグループ会社の広告宣伝取引を類似取引としている（なお、LAI と X 社との過去取引についての調査については、上記 3 に含まれている）。

(i) 本件不適切会計処理等は、発注書が明確に取り交わされず、納品の事実確認も容易ではない場合がある広告取引（中でも X 社の取引を中心とする）に関するものであったこと、(ii) LAI 以外のグループ会社については、基幹システム「Station」（後記 6(2)イ(ア)参照）が導入済であり、購買プロセスが整備されているので、本件不適切会計処理等と同様の手口による不適切な会計処理を行うことは困難な状況にあるとのこと等からすれば、内部調査委員会が、LAI 以外のグループ会社について、広告取引（中でも X 社との取引）を中心に調査対象としたことは、本委員会としても妥当と考える。

なお、LAI と同様の状況に置かれている会社という観点からは、LAI と同様に、LMI が過去に買収した会社の購買取引全般を調査するというアプローチも考えられる。しかし、内部調査委員会においては、今回の LAI における問題は、買収後の LMI へのグループ・インの過程で生じたというよりは、買収された 2 社（AVV 及び DKI）の合併に伴う統合の過程で生じた経理プロセスの混乱に関連する側面が強いことから、調査範囲として、大掛かりな合併が行われた唯一のグループ会社である LAI に重点を置いた内部調査委員会の判断は合理的なものとする。

#### ウ. 調査方法のアプローチ

① LAI における X 社以外の取引先との購買取引： 内部調査委員会は、表 5-1 のフローチャートに従って、「誤謬」と「不適切処理」を抽出し、主として「不適切処理」に分類されたものを問題視している。表 5-1 のフローチャートは、請求書の納品月の記載が正しいことを前提とし、金額的重要性を勘案した上で、A の部署以外が計上したものは「誤謬」と分類するものである。この点、本件不適切会計処理等においては、請求書の納品月については納品月を削除するという改ざんは行われていたものの、本来の納品月と異なる月を記載するという改ざんはされてはいないことからすれば、類似取引の調査として請求書の納品月の記載が正しいことを前提とすることは必ずしも不合理とはいえないし、上記 4(1)記載の A の動機に鑑みれば、金額的重要性の認められない請求書を先送りすることは考え難いこと、LAI には、A 以外に請求書の費用計上時期を自由に指示できるような人物及び部署はいないことが窺われることからすると、表 5-1 のフローチャートにより「誤謬」と「不適切処理」とを抽出した調査方法には一定の合理性があると考えられる。なお、後記エのとおり、A は、不適切な会計処理を行った X 社以外の取引先の具体名を認めているが、それらの取引先については、「不適切処理」に分類されなかった取引の会計処理の適正性について、各取引先に確認しているとのことであり、適切な調査が行われたと考える。

② LAI 以外のグループ会社の X 社との取引： 会計データと証憑を査閲して調査が行われており、妥当である。

③ LAI 以外のグループ会社のその他の広告宣伝取引： 内部調査委員会は、LAI 以外のグループ会社で行われている広告宣伝取引は、LMI のものがある程度であるとした上で、LMI の広告宣伝費の時系列推移を分析している。かかる手法は、会計データと証憑を査閲した調査ではないため、網羅性に欠けるものではあるが、①LMI は、基幹システム（Station）を導入し、購買プロセスを整備していること（後記 6(2)イ(ア)参照）、②LAI における広告宣伝費額と比較しても LMI の広告宣伝費の額は相当程度低く、グループ内における重要性の観点からは、かかる手法による調査も妥当と考える。

#### エ. 調査結果

LAI における X 社以外の取引先との購買取引においては、2014 年第 1 乃至第 4 四半期及び 2015 年第 1 及び第 2 四半期に不適切会計処理に分類される処理が存在している。これらは、A に関係する部署が担当していた取引でもあり、本件不適切会計処理等と類似の意図的なものであった疑いがある。

A も本委員会のヒアリングにおいて、2014 年第 1 乃至第 3 四半期については、本件不適切会計処理等と共に X 社以外の広告宣伝取引の請求書も先送りにしたものと述べ、取引先の 3 社については具体名を認めている。従って、2014 年第 1 四半期乃至第 3 四半期の不適切会計処理は、A が本件不適切会計処理等と同様の動機によって行ったものである疑いが強い。もっとも、

Aによれば、具体的に先送りにした請求書を覚えておらず、特定することはできないとのことである。なお、Aによれば、2014年第4四半期以降は、同様の意図的な請求書の先送りは行っていないとのことである。

Aが本件不適切会計処理等を行った原因の1つとして、会計年度を跨がない範囲での先送り計上であれば容認されるであろうという意識があったと考えられるところ、2014年第4四半期には不適切会計処理に分類される処理が認められる点（請求書2件、費用の影響額は、1,049,100円）については、会計年度を跨ぐ先送りが存在した可能性を示唆するものとして留意すべき点である。しかしながら、本委員会が実施したヒアリングにおいても、Aは、2014年第4四半期には意図的な費用計上の先送りは絶対に行っていないと回答しており、また、2014年第4四半期の「不適切会計処理」の金額は1,049,100円と比較的少額であって、上記4(1)記載の本件不適切会計処理等にかかるAの動機からすると、かかる少額の前送り計上を行う動機がAに果たして存在していたかについては疑問も大きい。

#### オ. 小括

上記(1)及び(2)の内部調査委員会が実施した本件不適切会計処理と類似の取引の有無に関する調査は、設定された調査対象期間、調査対象取引の範囲及び調査方法のアプローチの点で適切で、その調査結果は妥当なものと判断する。なお、調査方法のアプローチの点では、調査対象取引の本件不適切会計処理等からの近接性等に応じて網羅性に差異が見受けられるが、調査対象の重要性及び調査活動の時間的制約等に鑑みると、調査対象に応じた妥当なアプローチが選択されていたものとする。

## 6. 再発防止策

内部調査委員会は、LAIにおける本件不適切会計処理等の内容及び発生原因と問題点を踏まえ、下記(1)乃至(5)の再発防止策を提言している。

### (1). LAIの決裁プロセス改善

ア. 【問題点】LAIにおける広告宣伝費にかかわる決裁プロセスの不順守及び職務権限設定・実行の不徹底と予算決裁モニタリングの不徹底

#### (ア). 決裁プロセスの不順守

LAIの広告購買プロセスは、①決裁→②発注→③検収→④請求→⑤支払となっている。しかし、LAIでは、当該プロセスを順守しないことが常態化していた。すなわち、①広告投下に関する決裁については、通常、前月末日頃に当月投下予定分の決裁が行われていたが、発注にあたり決裁済みであることの確認は行われておらず、②発注については、①決裁を受ける前に、Aの指示のもとに前月中旬頃には既に行われていた。

また、最終決裁者であるQ又はBは、広告宣伝に関してはAに一任しており、広告宣伝に関する決裁は基本的に承認していた旨述べており、広告投下に関する社内決裁機能は事実上無効化していた。

このように、決裁プロセスが順守されず、発注に際し決裁済みであることの確認が行われていなかったこと、及び、広告宣伝に関しては社内決裁の機能が事実上無効化していたことが、本件不適切会計処理等を可能にした一因と考えられる。

#### (イ). 職務権限規程からの逸脱

LAIにおいては、「職務権限一覧」(12 購買①(購買(経費)における発注の承認)に基づき、広告宣伝費に関する発注の決裁権限が設定されている。

しかしながら、LAIにおいてはBtoC経験を有するメンバーが限られており、実務経験に基づいて広告宣伝業務の意思決定を出来る管理職がA以外におらず、組織として業務ノウハウやナレッジを蓄積できる状態ではなく、また、代表取締役を含む他の取締役も必ずしもBtoCビジネスや広告宣伝に関する経験が豊富ではなかった。

かかる状況のもと、LAIにおける広告宣伝費は、販売費及び一般管理費の14パーセント程度を占める計画であるため、「職務権限一覧」に基づいて取締役会及び経営会議において年間予算の決定承認しか行われていなかった。「職務権限一覧」に基づく決裁は行われておらず、「稟議制度」「職務権限」の理解不足・不徹底があった。また、経営状況を鑑みた機動的な予算執行の実施や当初予算の修正、月次の予算執行の媒体別の内訳の決定については取締役会及び経営会議においては議論・報告がされず、結果として、職務権限規程を逸脱してAの裁量により執行されることが常態化されており、本件不適切会計処理等の発生を未然に防止できなかった。

#### (ウ). 決裁管理ルールに基づく実績モニタリングの欠如

LAIにおいては、広告宣伝業務が経営における重要施策であるため、年度予算が策定され取締役会・経営会議により承認されており、その月次の予算執行は、「稟議規程」及び「職務権限一覧」に基づいた決裁制度を通じて社内承認・決裁を得る仕組みとなっていた。具体的には、広告宣伝費の月ごとの予算執行におけるプロセスとして、決裁書において代表取締役の承認を経た後に執行されることになっており、形式上は全ての月次決裁書が起案されていたが、当初予定から変更が発生した際に、再度、決裁書を回すことはされておらず、また広告宣伝費用については、年間の予算で大枠が決まっていたこともあり、購買決裁前に既に発注が行われていることが常態化していたというのが現状であり、決裁制度の運用が形骸化していた。

また、月次の稟議内容に基づいてその実績を把握・集計の上、当初の稟議内容と比較・照合し、差異について説明を求めるというモニタリング活動が行われておらず、結果として広告宣伝費の予算設定及び執行に関して実務上の権限がAに集中し、執行状況に牽制がかからず、本件不適切会計処理等を早期に発見することが出来なかった。

#### (エ). 発注先選定・契約締結における他部門の関与の希薄さ

そもそもX社とは2年間にわたる契約であったが、発注先選定時にGD本部は関与していなかった。また、広告代理店との間の基本契約や覚書も手交していないため、他部門からの牽制が効きにくい状況にあった。

### イ. 【再発防止策】

#### (ア). 決裁プロセスの順守・徹底（研修）

LAIの全役職員を対象とした研修を通じて以下に関して社内で周知徹底する。

- ① 適時の起案について  
決裁は行為前に起案すべき旨。具体的には、広告宣伝に関しては、発注前（例えば実務としては、広告媒体にもよるが出稿開始日の1か月前まで頃）には稟議起案・承認されるように改め、行為前の稟議決裁を徹底する。
- ② 変更の起案について  
稟議決裁による承認の取得後、その内容に変更があるときは、そのタイミングで変更稟議を改めて起案すべき旨。

#### (イ). 職務権限規程の順守（研修）

LAIの全役職員を対象とした研修を通じて、職務権限規程に則って業務を行う旨及び包括委任をしない旨を社内で周知徹底する。

#### (ウ). 決裁プロセス・職務権限規程の順守状況モニタリング

LAIにおいて、広告宣伝費をはじめとして、金額の影響度、質的影響度を鑑みて対象を選定した費目について、決裁書の稟議規程及び職務権限一覧のとおり運用がされているか、内部監査人が、四半期ごとに実績を把握・集計し、決裁書と比較照合を行いその順守状況をモニタリングする。

#### (エ). 発注先選定・契約締結プロセスの見直し

LAIにおいて、以下の見直しを行う。

- ① 基本契約等の締結：特に、広告業界の慣習に囚われることなく、発注時期・方法、出稿事実の報告受領の時期・方法、請求日の設定基準、支払期日・方法などについて、基本契約や覚書の締結なども盛り込んでいく。
- ② 発注先決定の条件の細分化：契約締結の条件を細分化する。具体的には、発注書の書面で残すことや検収のための証憑提出など、発注をするための条件を示し、仕入先企業へと依頼する。また、検収のための証憑提出が不可能な媒体への発注可否も検討し、発注先決定条件に盛り込んでいく。
- ③ 発注先選定へのGD本部の関与：同時に、広告代理店選定のタイミングにおける大きな意思決定場面には、GD本部の経営企画マネージャーも同席するなど、定められたプロセスに則った内容になっているかを確認していくこととする。

- ④ 2015年度内の対応：2015年度で広告業務を依頼しているパートナー各社に対して、基本契約の締結、発注書、検収を可能とする証憑提出、請求書における納品月記入の義務化など、条件を整理して対応を依頼する。
- ⑤ 決裁ルートの再整理と徹底：決裁の対象や時期、内容などについての決裁ルールの見直しを行い、研修で周知するとともに、その徹底状況を内部監査でモニタリングしていく。

(オ) 広告宣伝活動業務の「見える化」「共有」

- ① プロセスの標準化と「見える化」：広告宣伝業務にかかわる標準業務プロセスを定めた（標準化した）上で、媒体別・発注先別の業務手順、タイミング及びチェックすべき資料・証憑等を業務マニュアルとして「見える化」する。
- ② 広告宣伝にかかわる実務ポイントの共有：また、あわせて属人的な暗黙知となっていた BtoC ビジネスにおける広告戦略の立案や意思決定の際に注視すべき視点を明文化（型化）し、広告宣伝のあり方に関して社内において議論を行う素地を作る。
- ③ モニタリング：上記の(ア)～(エ)及び(オ)①～②までの内容は、取締役会及び経営会議において当該内容を報告・共有するとともに、標準化後の業務プロセスにおけるチェックが行われているかどうかについて、内部監査人が業務監査の一環として抜き打ちでチェックする。
- ④ 取締役会、経営会議において、「広告宣伝費」の予算/実績も共有し議論できる内容へと変更する。

(2) LAIにおける購買プロセスの見直し

ア. 【問題点】LAIにおける購買プロセスにおける内部統制の不備（LAIにおける購買発注、検収、請求書受領・保管に関する職務分離の不徹底）

広告宣伝費に関する発注・検収・請求書受領の職務が同一部署において行われていた。また、それぞれの業務の記録が組織として共有されておらず、担当者間の相互チェックや牽制が効きにくい状況にあった。

具体的には、発注については広告業界の慣習もあり、基本的にメールや口頭で発注が行われていたため、発注書などの書面が存在しておらず、発注担当者に後日チェックされるかもしれないという心理的な牽制が働きにくい状態にあった。また、検収については、その性質上、納品物を直接受領するという検収プロセスが原則として存在せず、目に見える形での納品物が存在しない。テレビ・ラジオについては放送確認書を、WEBについてはWEB広告レポートを受領していたものの、交通広告や折込チラシについては必ずしも出稿実績報告を受領しておらず、検収業務そのものが外部記録に基づいて行われていることを確認しにくい状態にあった。さらに、請求書の受領については、基本的に現場担当者が行っていたために、上長の牽制や、GD本部からの牽制がきいておらず、請求書の改ざんも可能な状態にあった。これらの結果、本件不適切会計処理等の発生を未然に防止することが出来なかった。

イ. 【再発防止策】LAIにおける購買プロセスの見直し

(ア) システム導入及び各種プロセス変更

本件不適切会計処理等を機に、LAIにおける購買プロセスにおける発注→検収→請求について、一般的な見直しを図る。具体的には、LMIグループ（以下、「LM-G」という。）で導入しているがLAIでは未導入であった基幹システム（Station）を2015年10月の稼働開始を目標に、LAIへ導入することを進めている。また、発注管理においては、これまで購買担当者自身が発注業務を行っていたが、職務分離の考え方に則り、発注業務を別部署（LAI 組織開発本部）に移管

し、基幹システム（Station）上で起案・承認を経る。次に検収については、広告媒体別に掲載事実を確認する手段を明確にし、購買担当者が確認し、基幹システム（Station）上で検収承認を行う。そして、請求書については、これまで購買担当者が受領していたものをGD本部が直接受領する形に改め、発注承認及び検収承認データと照合を行い、期間帰属、金額、計上科目、支払期日、支払方法の確認を行ったうえで、会計伝票起票を行うこととする。

なお、請求書の再発行・差し替えが行われた事実に鑑み、GD本部において請求書保管の管理を徹底する。また、差し替え依頼があった際には、その内容・理由を把握するとともに、事後的にトレースが出来るよう差し替え前のものについてもGD本部において適切に保管する。現行の業務プロセス及び変更後の業務プロセスは以下のとおりである。

#### (イ). 新しいプロセス開始前の暫定的な対応

なお、新業務プロセスの開始以前においては、暫定的な対応として発注・検収・請求のチェックを内部監査人が実施することで、適切な広告宣伝費の予算稟議・執行ならびに会計起票を担保する。

#### ※主な変更ポイント

発注申請プロセス	これまで口頭での申請であったが、Station上で申請することで履歴が残る。
発注承認プロセス	これまで口頭での承認であったが、Station上で承認することで履歴が残る。
発注プロセス	これまで購買担当者が発注を行っていたが、職務分離の原則に則り別部署が発注業務をする。Station上で発注票が証憑として残る。
検収プロセス	これまで確認プロセスの履歴は残らなかったが、Stationに検収完了の履歴が残る。
請求書受領プロセス	これまで購買担当者が受領していた請求書をGD本部が受領・保管する。またStation上での発注データ及び検収データと請求書の照合を行う。

### (3). GD本部の牽制機能強化

#### ア. 【問題点】経理・支払部門における牽制機能の脆弱性

#### (ア). LAIの経理担当及びGD本部の費用計上に関する内部統制の不備

LAIの経理担当（2014年第1四半期、第2四半期）及びGD本部の経理担当者（2014年第3四半期以降）は、費用計上の時期を確定するに当たり、実際の納品事実を確認することなく、請求書の記載内容にて費用の計上月を決めていた。また、請求書の納品月が空欄の場合にも、納品事実を外部からの証票（納品書や検収書の控え等）と突合し納品月を確定する等の確認を行うことなく、広告発注者からの口頭での伝言により会計起票・計上を行っていた。これらの結果、本件不適切会計処理等の発生を未然に防止、早期に発見することが出来なかった。

#### (イ). GD本部の支払い管理に関する内部統制の不備

LAIにおいては、「経理規程」の第22条に規定されているとおり、会計伝票及び証憑によって行うとされていたが、例外的に発生するパートナーへの前払いは、先送りと違いパートナーには迷惑をかけることは無いという考えのもと、実際の支払日より早い支払いは実務慣行上、許容されていた。



## イ. 【再発防止策】GD本部における牽制機能強化

### (ア). システム導入及び証憑チェック

前述の「3 LAIにおける購買プロセスの見直し」に記した新しい業務プロセスに変更することで、GD本部における牽制機能を強化する。

### (イ). イレギュラー支払のモニタリング

2015年11月に、まずは、LAIの通常の支払にかかわる基本ルール・慣習を明文化する。あわせて前払い・後払いに関するルールを明文化し、LAIの社内研修で周知徹底を行う。その上で、下請法対応等で、基本ルールから逸脱するものについては、例外管理の原則で対応する。具体的には、例外の理由やその妥当性を起案者以外がチェックした上で、しかるべき承認のうえで、イレギュラー支払する業務プロセスと内部統制を整備・運用する。

### (ウ). ITを活用した異常値のチェック・モニタリング

2015年11月より、ITを活用しながらGD本部による異常値の自主チェック及びモニタリングを強化することで、GD本部の牽制機能を強化していく。具体的には、①趨勢・比率分析における異常値の実態確認（月次の趨勢分析における異常値など）、②通例でない取引・会計伝票の抽出と実態確認（当月起票・当月支払が起こっていないかなど）を行うことで、不正の発見と誤謬の発見の双方の視点で行う。

### (エ). GD本部経理担当者への研修実施

LAIの経理業務をGD本部へ移管したにも関わらず、混乱期（2014年第1四半期・第2四半期）の業務慣習を引きずってしまっていたところもあったことを踏まえ、GD本部の役割の再確認（グループ各社への牽制役などを含む）するとともに、基幹システム（Station）の導入より、LAIの変更された購買ルールの理解、適切な業務慣習の徹底、新たなモニタリングのルールや実務方法などの研修を実施する。

## (4). コンプライアンス意識の向上

### ア. 【問題点】LAI役員及び従業員のコンプライアンス意識の希薄化

本件不適切会計処理等の主要因は、前述の事実認定のとおり、当社グループ会社の取締役であるAが広告宣伝費予算の削減を防ぐために担当者への指示を通じて広告宣伝費を不適切な期間において計上したことにある。

Aは、2014年第1四半期における広告宣伝費の計上を一部先送りすることで、2014年第1四半期の業績低迷の度合いを小さく見せかけ、広告宣伝費予算削減を回避することが一番最初の動機であった旨述べている。そして、Aは、広告宣伝費予算削減は、短期的な業績低迷だけではなく、長期的なブランド低下を招き、更なる業績低迷につながると考えていたため、広告宣伝費予算削減の回避を行った。しかし、費用の先送りは、社会に適切な業績を報告し、その情報をもとに投資活動を行う株主を欺く行為である認識が欠如しており、本件不適切会計処理等の発生を未然に回避できなかった。

また、Hへのヒアリングによれば、Hは2015年6月17日のLAI経営会議での6月分広告宣伝費削減の報告を聞き、既に6月分の広告がX社へ発注している事実との不整合を心配し、Aに問合せたが、Aからの「大丈夫だ」との回答を聞き、その時点ではそれ以上のことは気にならなかったとのことである。

当社グループでは、新入社員入社時、中途入社時、管理職就任時の研修でのコンプライアンス及び各種規程理解の研修を実施してきており、年2回の管理職・取締役対象の研修では、コン

プライアンスも含めたマネジメント能力向上研修を実施してきた上、社内通報制度も整えていたが、本件不適切会計処理等の発生を防ぐには至らなかった。

イ. 【再発防止策】コンプライアンス意識の向上

(ア). LAI 役職員のコンプライアンス意識の向上

(a). LAI への本件不適切会計処理等と再発防止策の共有

まずは、本件不適切会計処理等の対象である LAI への共有を行う。具体的には、開示後に、B から LAI 社員全体に対して本件不適切会計処理等と再発防止策に関する共有と、コンプライアンス意識を向上させるメッセージを発信する。その上で、10 月 3 日に開催予定の管理職以上が集まる LAI 総会にて、本件不適切会計処理等が起こった原因の共有から再発防止策、LAI としてあるべきコンプライアンス意識について共有を行う。

(b). LAI 役員・管理職へのコンプライアンス研修及び確認テスト

2015 年 11 月に、LAI の役員及び管理職を対象として LMI 代表取締役会長兼 LAI 取締役会長小笹芳央（以下、「小笹」という。）自らが講師となり、適切な財務報告の重要性ならびに内部統制の整備・運用の有効性担保にかかわる改正会社法やコーポレートガバナンスコードの趣旨を踏まえたコンプライアンス研修を実施する。その上で、確認テストによりその理解度を確認する。

(c). LAI 従業員へのコンプライアンス研修及び確認テスト

2015 年 11 月に、LAI の社員（臨時社員を含む）を対象として、外部の専門家の e-Learning による適切な財務報告の重要性ならびに内部統制の整備・運用の有効性担保にかかわる改正会社法やコーポレートガバナンスコードの趣旨の浸透、内部通報制度等の活用にかかわるコンプライアンス研修を実施する。その上で、確認テストによりその理解度を確認する。

(イ). LM-G 全社役職員のコンプライアンス意識の向上

(a). LM-G 全社への本件不適切会計処理等と再発防止策の共有

開示後に、小笹から LM-G 役職員全体に対して本件不適切会計処理等と再発防止策に関する共有と、コンプライアンス意識を向上させるメッセージを発信する。その上で、10 月 3 日に開催予定の LM-G 総会にて、本件不適切会計処理等が起こった原因の共有から再発防止策、LM-G として持つべきコンプライアンス意識について共有を行う。

(b). LM-G 役員及び管理職へのコンプライアンス研修及び確認テスト

2015 年 12 月に、LM-G の役員及び管理職を対象として小笹自らが講師となり、適切な財務報告の重要性ならびに内部統制の整備・運用の有効性担保にかかわる改正会社法やコーポレートガバナンスコードの趣旨を踏まえたコンプライアンス研修を実施する。その上で、確認テストによりその理解度を確認する。その上で、社内報や社長会、グループ各社の経営会議において、コンプライアンスの重要性を小笹が改めて注意喚起していく。

(c). LM-G 従業員へのコンプライアンス研修及び確認テスト

2015 年 12 月に、全てのグループ会社の社員（臨時社員を含む）を対象として、外部の専門家の e-Learning による適切な財務報告の重要性ならびに内部統制の整備・運用の有効性担保にかか

わる改正会社法やコーポレートガバナンスコードの趣旨の浸透、内部通報制度等の活用にかかわるコンプライアンス研修を実施する。その上で、確認テストによりその理解度を確認する。

(ウ). **GD 本部経理担当者向け研修の実施**

2015年10月に、本件不適切会計処理等と再発防止策の共有に加え、実務的な業務プロセスのルールの見直し、モニタリング方法などの研修を行う。

(エ). **社内通報制度の周知徹底**

コンプライアンス研修時に、再度、周知徹底を促進すると共に、イントラネット上でも同様に周知を図る。

(5). **内部監査の強化・拡充**

ア. **【問題点】LAIの購買プロセスが、J-SOX及び業務監査対象にされていなかったこと**

(ア). **J-SOX 対応について**

LMIでは、内部統制報告制度（以下、「J-SOX」という。）対応の一環として財務報告に関する内部統制を整備・運用した上で、LAIを重要な事業拠点の1つとしてその全社的な内部統制の有効性評価を行ってきた。しかしながら、LAIの購買プロセス、特に広告宣伝費についてはその評価範囲として選定しておらず、結果として本件不適切会計処理等を早期に発見することが出来なかった。

(イ). **LAI 内部監査について**

LAIにおいては、社長直轄の監査室を置き、専任者2名及び兼任者1名によって、内部監査を実施している。2014年度及び2015年度において店舗における業務運営に伴うリスクについての内部監査を実施してきた。しかし、LAIの購買プロセス、特に広告宣伝費については内部監査対象として選定しておらず、結果として本件不適切会計処理等を早期に発見することが出来なかった。

イ. **【再発防止策】内部監査の強化・拡充**

(ア). **内部統制の有効性評価（J-SOX）の範囲の見直し**

2015年のJ-SOXの経営者評価にあたり、本件事案の教訓を含め範囲を見直す。LMIにおけるLM-G全体の見直しも同様に行うものとする。

(イ). **内部監査計画におけるリスクアセスメントの見直し**

内部監査計画の策定時に、リスクアセスメントの見直しを行う。具体的には、構造改革の過程での業務プロセスの不整合が起りうる法人、ビジネスモデルの違う企業の買収後の統合プロセスにおける業務の安定性などを勘案して内部監査対象を選定する。LMIにおけるLM-G全体の選定の見直しも同様に行うものとする。

(ウ). ITを活用した異常値のチェック・モニタリング

GD本部の自主チェック・モニタリング同様、内部監査手続きの実施にあたり、異常値抽出・例外処理等の識別等のためにデータ分析を活用する。LMIにおけるLM-G全体のチェック・モニタリングも同様に行うものとする。

(参考) 表 6-1 再発防止策の実施スケジュール案

2015年度内にすべての再発防止を検討・実施すべく、以下のスケジュール案で再発防止策を実行すべきである。

	2015年				2016年	
	9月	10月	11月	12月	1月	2月
<b>1 LAIの決裁プロセス改善</b>						
(1) 決裁プロセスの遵守・徹底(研修)	●検討	→	★実施			
(2) 職務権限規定の遵守(研修)	●検討	→	★実施			
(3) 決裁プロセス・職務権限規程の遵守状況モニタリング	★実施			★実施		
(4) 発注先選定・契約締結プロセスの見直し	●検討	★実施				
(5) 広告宣伝活動業務の「見える化」「共有」	●検討	→	★実施			
<b>2 LAIの購買プロセス改善</b>						
(1) システム導入及び各種プロセス変更	★導入準備	★実施				
(2) 暫定的対応	★実施					
<b>3 GD本部の牽制機能強化</b>						
(1) システム導入及び証憑チェック ※2-(1)と連動	★導入準備	★実施				
(2) イレギュラー支払のモニタリング	●検討	→	★実施			
(3) ITを活用した異常値のチェック・モニタリング	●検討	→	★実施			
<b>4 コンプライアンス意識の改善</b>						
(1) LAI役職員のコンプライアンス意識の向上 ① LAIへの本事業と再発防止策の共有	★実施					
(1) LAI役職員のコンプライアンス意識の向上 ② LAI役員・管理職へのコンプライアンス研修及び確認テスト	●検討	→	★実施			
(1) LAI役職員のコンプライアンス意識の向上 ③ LAI従業員へのコンプライアンス研修及び確認テスト	●検討	→	★実施			
(2) LM-G全社役職員のコンプライアンス意識の向上 ① LM-G全社への本事業と再発防止策の共有	★実施					
(2) LM-G全社役職員のコンプライアンス意識の向上 ② LM-G役員及び管理職へのコンプライアンス研修及び確認テスト		●検討	→	★実施		
(2) LM-G全社役職員のコンプライアンス意識の向上 ③ LM-G従業員へのコンプライアンス研修及び確認テスト		●検討	→	★実施		
(3) GD本部経理担当者向け研修の実施	●検討	★実施				
(4) 社内通報制度の周知徹底(研修時に周知)			★実施	★実施		
<b>5 内部監査の強化・拡充</b>						
(1) 内部統制の有効性評価(J-SOX)の範囲の見直し	★実施					
(2) 内部監査計画におけるリスクアセスメントの見直し	●検討	→	★実施			
(3) ITを活用した異常値のチェック・モニタリング	●検討	→	★実施			

## (6). 本委員会の見解

内部調査委員会が提言する上記(1)乃至(5)記載の再発防止策は、本件不適切会計処理等の発生原因（特に上記 4(2)記載の、本件不適切会計処理等が実行できた機会の存在）を踏まえたものであり、またその内容も具体的かつ実現可能なものであることから、かかる再発防止策は適切かつ妥当なものであると判断する。

なお、付言するに、再発防止策として、X社等の広告代理店に対する本件不適切会計処理等に関する報告・説明等は含まれていない。しかしながら、本件不適切会計処理等の発覚が遅れた原因の一つには、X社担当者が、Aからの広告宣伝費の請求書の再発行の依頼や覚書の締結に応じたがために、広告宣伝費の計上月と証憑書類が整合していたことがあると考えられる。従って、虚偽の証憑書類が作成される事態を防ぐため、X社等の広告代理店に対して本件不適切会計処理等についての報告・説明等を実施することも検討に値するであろう。

また、上記 5(2)ア(イ)(a)記載のとおり、LAIの会計処理における誤謬は、2014年第1四半期においても36件発生しており、現在に至るまで会計処理に杜撰さが残されていること伺われる。これは、DKIとAVVの統合後の混乱による影響もあると考えられるものの、かかる杜撰さがAが本件不適切会計処理等を実行できた一因にもなったと考えられることから、今後の改善を期待する。

## 7. 本委員会からの提言

本件不適切会計処理等は、LAIによる組織的な不正ではなく、A個人の判断及び指示のもとで行われたものである点については、本委員会も異論はない。しかしながら、Aが本件不適切会計処理等を行うことができた背景には、LAIの社内管理体制における問題があったことを指摘せざるを得ない。また、特に2015年第2四半期に行われた本件不適切会計処理は、LAI経営会議において確認された事項を、取締役が無視したものであり、そこにはAの個人的資質が関係していることが伺えるものの、LAIにおいてガバナンスが有効に機能していなかったことを示唆するものであって、重大な問題であると考えられる。

かかるガバナンスの機能不全の背景には、①従来 BtoB ビジネスを中心に展開してきた LMI が、BtoC ビジネスに進出するに当たり、BtoC ビジネスのノウハウ（特に、BtoC ビジネスにとって重要な広告宣伝に関するもの）を十分に吸収できないまま LAI の運営を行わねばならなかったため、一部の個人にその事業運営の重要な部分を依存せざるを得ない点があったこと、②かかる個人の行動を統制するシステムが少なくとも本件不適切会計処理等との関連では一切存在しなかったこと、③取締役会・経営会議において、各費目に関する予算策定及び予算・実績の比較分析が議論されていなかったこと、があると考えられる。

今後においては、LAI その他のグループ会社の社内管理体制及びガバナンス体制を整備するとともに、特に M&A 等により新規事業に進出する際には、本件の教訓を踏まえ、管理体制のスムーズな統合及び整備を行うことができるよう、留意する必要がある。

以上