



平成 20 年 6 月 27 日

各 位

本店所在地 大阪市中央区道修町 3 丁目 6 番 1 号  
会社名 株式会社 アクセス  
代表者の  
役職氏名 代表取締役 山 田 欣 吾  
(JASDAQ コード番号：4700)  
問い合わせ先 管理本部 管理部  
部長 仲 橋 孝 治  
電話番号 (06) 6208 - 1600

### 外部調査委員会の中問答申の受領について

当社は、平成 20 年 4 月 28 日付「業績に影響を与える事象の発生と社内調査報告及び外部調査委員会の設置について」及び平成 20 年 5 月 16 日付「過年度決算短信等の修正に関するお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、当社において過年度にわたり行われていた不適切な会計処理に関し、外部調査委員会を設置し、当社社内調査委員会の調査結果（別紙添付：平成 20 年 6 月 20 日付「社内調査報告書」）のうち、関係者の処分及び再発防止策の妥当性について諮問しておりました。

これにつき、本日、外部調査委員会より別紙添付の中問答申書を受領いたしましたので、ご報告いたします。

以 上

# 中間答申書

平成 20 年 6 月 27 日

株式会社アクセス  
代表取締役 山田欣吾 殿

外部調査委員会  
委員長 稲葉 威雄  
委員 花堂 靖仁  
委員 福本 修也

貴社における過年度にわたる不適切な会計処理問題に関する社内調査委員会の最終報告（平成 20 年 6 月 20 日付け社内調査報告書。以下、「社内調査報告書」という。）につき、当委員会の現時点の見解を下記のとおり答申する。

なお、社内調査報告書にもあるとおり、社内調査が強制力を伴わない任意の手続きであり、特に社外者からの協力を十分に得られていない状況に鑑み、本件に係る刑事事件について検察庁の最終処分が明らかとなった段階で、関与者の処分、特に損害賠償請求の内容を中心として当委員会の最終的な答申を行う予定である。

## 記

### 第 1 不適切な会計処理の内容及び発生原因について

当委員会が諮問を受けている事項は、社内調査のうち、関係者の処分及び再発防止策の妥当性についてであるが、事実関係についての社内調査結果についても、答申の前提となる事項であることから、以下のとおり、当委員会の見解を述べる。

#### 1 不適切な会計処理の内容について

##### (1) 不適切な会計処理の範囲について（社内調査報告書 6 頁）

不適切な会計処理の内容が、平成 14 年 7 月から平成 19 年 3 月までに行われた特定 1 社との取引に係る不適切な原価処理及び主として平成 17 年 3 月期に行われた 6 案件に係る不適切な売上計上であることは、肯認することができる。

(2) 不適切な会計処理の概要（社内調査報告書 6 頁ないし 9 頁）

不適切な会計処理のうち、不適切な原価処理の内容に関し、客観的な事実関係自体については、概ね肯認することができる。

もっとも、不適切な原価処理に関する適切な会計処理としては、G社の経営状態が悪化し、そのリース料の支払が危うくなった平成 14 年 7 月の段階で、もはや同社の経営状況が好転する見込みはなかったのであるから、このファイナンスリースに見切りをつけて、特別損失(引当金)を計上すべきものであったとも考えうる。

しかしながら、この点については、T社へ外注費の名目で資金が供与され、これがT社を経由してG社に回っていた現実があった。それ自体が仮装の取引という不法な行為であるとしても、リース料の支払が継続していた以上、平成 14 年 7 月当てもリース料支払が回収不能ではなかったと考えることも一定の合理性があるものと評価することができる。

ただし、この架空の外注取引を仮装して資金を供与したことは、明らかに会社の利益を損なうものであって、取締役としての違法な職務執行であり、特別背任行為に該当することは、明らかである。

次に、不適切な売上計上の概要については、肯認することができる。

(3) 不適切な会計処理の影響額

不適切な会計処理の影響額については概ね肯認できる。

(4) 不適切な会計処理の関与者、動機等について（社内調査報告書 10 頁ないし 13 頁）

不適切な会計処理の影響額、不適切な会計処理の関与者及び不適切な会計処理の動機等については、既に述べたとおり、社内調査が、任意の手続きであり、社外者、特に不適切な会計処理に関する主導的な関与者である元代表取締役社長及び元財務担当次長からの事情聴取が十分に行えていない面がある。このことからすれば、元代表取締役社長及び元財務担当次長の関与の度合いや動機について、更なる検討の余地はあるとも考えられる。

しかしながら、元財務担当取締役をはじめとした他の関与者からの事情聴取の内容が総じて、元代表取締役社長及び元財務担当次長の関与等の内容について一致していることからして、不適切な会計処理に関する関与者、動機については、元代表取締役社長及び元財務担当次長を含め、一応肯認することができる。

なお、今後、不適切な会計処理に係る刑事事件に関する検察庁の捜査の結果や最終処分を注視し、必要に応じて、関与や動機について、再考すべきである。

この点については、検察庁の最終処分が出された後に、最終答申を行う予定である。

## 2 不適切な会計処理の発生原因(13 頁ないし 16 頁)

不適切な会計処理の発生原因については、概ね肯認することができる。社内調査報告書が指摘するとおり、不適切な会計処理の最大の発生原因は、元代表取締役社長を絶対視し、これに反対意見を言うことができない企業風土及びこれと表裏の関係にある内部統制・牽制システムの欠如・不全にあることは明白であり、したがって、改善措置については、これらの是正に主眼がおかれるべきである。

## 第 2 関与者の処分について

### 1 元代表取締役社長（社内調査報告書 16 頁及び 17 頁）

元代表取締役社長については、社内調査報告書及び上記のとおり、調査に十分な協力をえられていなかったことから、その関与に関する全貌について十分な解明がなされていないことは確かであるが、他の関与者の事情聴取結果や証憑類などを総合すれば、不適切な会計処理の主導的な関与者であり、また、発生原因である貴社の企業風土醸成の元凶であることは、社内調査報告書のとおりである。

これらのことからすれば、役員退職慰労金の返還を求め、また、その違法行為によってもたらされた貴社の損害について、改正前商法 266 条 1 項 4 号又は 5 号及び会社法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律 78 条等に基づいて損害賠償請求を行うことは相当であると考えられる。

さらに特別背任罪（改正前商法 486 条 1 項及び会社法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律 527 条）について告訴を行うことも、同様に相当であると考えられる。

なお、今後、損害賠償請求の請求原因・額について、特別背任行為に係るもののみならず、証券取引法違反行為に係るものも加えるかなどを、当局の捜査結果や最終処分を参考にしながら、決定すべきものと考えられる。

この点については、検察庁の最終処分が出された後に、最終答申を行う予定である。

### 2 元財務担当取締役（社内調査報告書 17 頁）

元財務担当取締役は、元代表取締役社長とともに一連の違法行為に深く関与した者であ

るため、役員退職慰労金は不支給とし、また、元代表取締役社長と同内容の損害賠償請求を行うことが相当である。

ただし、元財務担当取締役については、その資力や元代表取締役社長への損害賠償請求への協力が得られるか否か等の事情を、訴訟上の和解をするかどうか等の最終的な処分の局面で考慮することは可能であると考えられる。

また、元財務担当取締役は取締役辞任後も職員として在籍していたようであるが、不適切な会計処理に関し、起訴されている以上、解雇とすることは相当である。（社内調査報告書では、解雇としか記載されていないが、事案に鑑みて「懲戒解雇処分」が相当である。）

加えて、元財務担当取締役は、G社案件に係る特別背任行為の実行に深く関与しており、現に同罪により元代表取締役社長とともに逮捕勾留されていることから、同取締役についても元代表取締役社長と同様に刑事告訴を行うことは相当である。

### 3 前代表取締役専務及び前常務取締役等（社内調査報告書 17 頁及び 18 頁）

前代表取締役専務及び前常務取締役については、従属的とはいえ、不適切な会計処理の実行に寄与したものであることから、取締役としての責任は重大であることから、前代表取締役専務については辞任を勧告すべきこと、また、退職慰労金を不支給とし、あるいは、既に受領した退職慰労金の返納を求めることは当然である。

前代表取締役専務及び前常務取締役に対する損害賠償請求については、不適切な会計処理に対する関与の度合い等や退職慰労金の不支給・自主返納という事情に加え、それ以上に損害を填補する資力に欠けるという事情に鑑みれば、損害賠償請求を行わないこともやむをえないものとする。

ただし、今後、元代表取締役社長に対する損害賠償請求に全面的な協力をすることを条件とすべきとする。

その余の関与者については、不適切な会計処理が行われた案件に関わった管理職以上の職員について、在職者を貴社懲戒規程に基づき、それぞれの認識、関与の程度に応じた、厳正かつ公平な処分を実施する必要がある。

また、既に退職した者については、その関与の度合い等を踏まえ、必要に応じて法的措置を検討することは、相当である。社内調査の段階で十分な事情聴取ができていないこともあることから、その対応は慎重に検討する必要があり、今後、本件に関する検察庁の捜査結果や最終処分を踏まえた上で、法的措置を行う必要性（損害賠償請求を行うか否か、その請求原因・額をどのようにするか等）について決定すべきと料する。

この点については、検察庁の最終処分が出された後に、最終答申を行う予定である。

現経営陣については、経営責任、社会的責任の履行という観点のみならず、同様の事象の再発を防止するため、現経営陣に自覚を新たにさせる必要があり、役員報酬の減額の処分をすることは肯認できる。その減額の程度については、処分として実効性のある内容とすべきである。

### 第3 再発防止策について

#### 1 統制環境の不備に対する改善策について

##### (1) 貴社の企業風土の改善（社内調査報告書 18 頁ないし 20 頁）

###### 経営陣の刷新について（社内調査報告書 18 頁）

不適切な会計処理が元代表取締役社長のワンマン体制のもとで行われていたことからすれば、企業風土を抜本的に刷新・改善するための措置が必要なことは明らかである。

そして、不適切な会計処理に関係した人間が取締役を退任し、過去のしがらみのない社外出身の実績ある有能な人材が経営トップに就任してこれに経営を委ねることは、企業風土の抜本的な刷新・改善策として相当であり、これに期待する。

###### 元代表取締役の持株比率の低下とガバナンス評価委員会の新設（社内調査報告書 19 頁）

貴社にて発生した不適切な会計処理が、元代表取締役社長の影響下で行われ、その企業風土醸成の元凶であることからすれば、早急にその影響力を排除するために、現在もなお筆頭株主である元代表取締役社長の不当な影響力を排除する必要があるものと考えられ、そのための実効的な方策を早急に検討すべきである。仮に元代表取締役の協力が得られない場合には、その影響力を弱めるため、貴社提携先に対する第三者割当増資などの対応策の検討も視野に入れる必要があると考える。

ガバナンス評価委員会については、元代表取締役社長が貴社の約 34%の議決権を保有する筆頭株主であることに鑑みれば、このような外部の評価機関を設置し、元代表取締役社長の不当な影響力を排除するよう努めることは相当である。

ただし、ガバナンス評価委員会が効果的に機能しているかどうかについては、その人選、ガバナンス評価委員会での討議の内容等を不断に検証していく必要があると考える。

###### アクセス Rebirth プランから中期事業計画へ（社内調査報告書 19 頁及び 20 頁）

元代表取締役社長退任後のアクセス Rebirth プランについては、企業風土を刷新するた

めの施策として、一定の効果が見込めるものであったものと評価できる。特に、同プランが本件一連の不適切な会計処理が発覚する以前からの取り組みであったことに照らせば、貴社が従前の企業風土等の問題点を自覚した上で、一定の自浄能力を有していたものとしてそれなりの評価をすることができる。

ただし、元代表取締役社長の退任後のものとはいえ、不適切な会計処理の主導的な関与者である元財務担当取締役が中心となって、不適切な会計処理発覚以前に策定されたことから、徹底したものにはなっていない。中期事業計画策定にあたっては、アクセス Rebirth プランの再発防止策として実効性の検証を加えた上で、貴社の企業風土との決別のために、より一層有効な再発防止策を盛り込む必要があるものとする。

そして、具体的な中期事業計画策定にあたっては、社内調査報告書に記載された内部統制の強化、社内管理体制の整備強化等に加え、これらの制度が有効に機能する前提条件として、一方で経営者による誠実な経営と透明性を確保するとともに、他方で従業員の自発的な事業参画と業務遂行への自負の念を醸成するような組織態勢を構築することが不可欠である。その上で、策定された再発防止策の運用状況を継続的に監視するとともに、再発防止策の実効性を不断に検証していく体制を整備する必要があるものとする。

## (2) コーポレートガバナンスの改善について（社内調査報告書 20 頁及び 21 頁）

### コンプライアンス教育の強化について

貴社における不適切な会計処理が、役職員によって行われたことからすれば、貴社の役職員全体に対して継続的にコンプライアンス研修を実施し、不正を許さない意識を育てることは必要不可欠であり、定期的にコンプライアンス教育を実施し、また外部セミナーへ参加させ、その結果を報告させることは、相当であるとする。

ただし、役職員のコンプライアンスに関する教育の浸透の程度にあわせ、コンプライアンス教育が最も効果が現れるように、研修や、参加させるセミナーの内容を検討していくべきである。

人の意識の改革は、困難な課題であり、持続的な取り組みが必要とされる。

### その他コンプライアンスに関する啓発活動

コンプライアンスに関する啓発活動については、その内容は相当である。

### 各種規程等の見直しについて

コンプライアンス遵守のための各種規程の見直しに関しては、その内容は相当であると認める。ただし、マニュアル等の整備については、売上の計上処理に関するものだけでは

なく、貴社の業務形態で発生しやすい不正行為の内容を検証したうえで、それらに対して不正防止のためのマニュアルを策定していくべきと考える。

なお、規程、マニュアル等の整備は、それによって終わるものではなく、上記コンプライアンス研修・啓発等の機会を通じ、全役職員に周知し、その認識を徹底することが必要であることは言うまでもないことである。

## 2 組織・人事制度及び業務処理の改善について（社内調査報告書 22 頁ないし 24 頁）

組織・人事制度及び業務処理の改善策として、社内牽制システム、管理本部の体制、営業本部の体制、開発本部の体制、業務処理に関する改善策がそれぞれ実施されている。

これらについては、現時点の再発防止策として相当と考えるが、今後、貴社にて行う業務・サービスの内容や社内人事等も流動的に変化しうるものであることから、それらの変化にあわせて、最も有効的な再発防止策を策定・実施していく必要があるものとする。

公正な信賞必罰の人事システムの確立が、組織の活性化に必須であることを銘記すべきである。

## 3 監視活動の改善について（社内調査報告書 24 頁及び 25 頁）

### (1) 内部監査機能の強化について

貴社で取締役会の業務執行状況について、内部監査機能が不十分であったことに鑑み、内部監査室の機能を強化すること自体は、相当である。

しかしながら、それだけにとどまらず、監査役ないし監査役会により継続的に業務監査が実施できる監査補助者の選任を含む体制を整備するとともに、より積極的な意識をもって、取締役の業務執行状況に対する監視を実施することが必要であるものとする。

具体的には、取締役会で積極的にコンプライアンスに関する提言等を行い、また、業務執行についての報告を求め、また、経営会議等にも積極的に参加し、日々の業務執行の監視に努めるべきである。

### (2) 内部通報制度（ヘルプライン）による補完について

内部通報制度を設置すること自体は、相当であるとするが、今後は、従業員が制度について十分理解出来るようコンプライアンス教育の中でその趣旨を十分に説明し、また、内部通報制度の存在について、社内イントラネットや、社内報等で周知徹底していくことが必要である。

#### 第4 結語

以上から社内調査報告書の関係者の処分及び再発防止策の内容について現時点で概ね肯定することができるが、再発防止策をそれぞれ実施していく過程で、実効性のあるものか否かを不断に検証し、よりよい再発防止策の策定・実施に努めるべきである。

また、関係者の処分については、検察庁の捜査結果や最終処分を踏まえ、損害賠償請求の内容（請求原因・額について、特別背任行為に係るもののみならず、証券取引法違反行為に係るものも加えるかなど）の是非について最終答申を行う予定である。

以上

---

# 社内調査報告書

---

平成 20 年 6 月 20 日

株式会社アクセス 社内調査委員会

# 社内調査報告書

平成 20 年 6 月 20 日

株式会社アクセス 取締役会 御中  
監査役会 御中

社内調査委員会  
委員長 山田 欣吾

今般、社内調査委員会（以下、「当委員会」といいます。）は、株式会社アクセス（以下、「当社」といいます。）取締役会から、平成 17 年 3 月期（平成 16 年 4 月 1 日から平成 17 年 3 月 31 日）の決算・中間決算において、一部の役職員が複数のシステム開発案件において不適切な売上計上を行っていたこと、及び平成 14 年 7 月から平成 19 年 3 月までに不適切な原価処理が行われていたことについて調査を求められたことに対し、以下のとおり、調査結果を報告いたします。

なお、本報告書は、最終的なものではありませんが、社内調査としての性質上の限界に鑑み、本件に係る刑事被疑事件についての検察庁による捜査結果や最終処分を踏まえて必要がある場合には、後に、補充報告を行う予定であります。

## 第 1 経緯

### 1．不適切な会計処理の疑いが判明した経緯

当社は、昨年来、証券取引等監視委員会から、当社の平成 17 年 3 月期売上計上に係る取引を中心とした過年度にわたる会計処理について、不適切な会計処理が行われていた可能性がある旨の指摘を受けました。そこで、当社は、証券取引等監視委員会の調査に協力をしながら事実の把握に努めていたところ、当社において平成 20 年 1 月中旬ごろ、不適切な会計処理が存在していたとの疑義が高まりました。

### 2．本報告までの経緯

#### (1) 社内調査の開始

そのため、当社は、まずはその詳細の把握に努めるべく、会計の有識者（藤井公認会計士事務所）及び法律の有識者（三井法律事務所）とアドバイザー契約を締結し、これらの有識者とともに関社の現代表取締役山田欣吾、管理本部管理部兼総務部部長、内部監査室室長、企画室等が中心となって社内調査チームを編成し、株式上場後の平成 11 年 3 月期から平成 19 年 9 月中間期までを調査対象期間とし、全容の解明のため徹底した調査を実施することといたしました。

## (2) 会計監査人による検討等の開始

また、当社は、平成 20 年 3 月 21 日、当社の会計監査人である新日本監査法人に対し、当該不適切な会計処理について説明を行うとともに、当社の調査内容に関する検討を依頼しました。また、過年度提出済有価証券報告書（平成 15 年 3 月期から平成 19 年 3 月期）及び半期報告書（平成 17 年 9 月中間期から平成 19 年 9 月中間期、以下過年度提出済有価証券報告書と併せて「過年度財務諸表等」といいます。）に訂正の必要性が生じた場合の再監査を要請しました。

## (3) 当委員会の発足

上記調査により相当程度の概要が明らかとなった段階である平成 20 年 4 月 1 日、当社は、当委員会（委員長：代表取締役 山田欣吾、当時は取締役管理本部長）の発足を機関決定いたしました。なお、当委員会の構成については、第 2, 1.(1)（4 頁）をご参照下さい。

## (4) 当委員会の役割

当委員会の役割は、以下の項目について調査・検討を行い、取締役会及び監査役会に報告することです。

- 不適切な会計処理の内容・事実関係の把握
- 不適切な会計処理の影響範囲の特定（過年度業績訂正のための正確な数値の把握）
- 不適切な会計処理に至った原因及びその動機の解明
- 不適切な会計処理の関与者の把握（責任の所在の確定）
- 関与者の処分案の策定
- 再発防止策の策定

## (5) 中間報告

当委員会は、平成 20 年 4 月 28 日、当社取締役会及び監査役会において、平成 15 年 3 月期から平成 19 年 9 月中間期の間で不適切な会計処理が行われていた旨の中間報告を行いました。

## (6) 会計最終報告並びに過年度財務諸表等の訂正報告書の提出

当委員会は、平成 20 年 5 月 16 日開催の委員会において、上記(4)の役割事項のうち、及び についての結論を得ました。

その内容については、同日付の、「社内調査 会計最終報告」（以下、「会計最終報告」とい

います。)にまとめた上で、委員長を通じて当社取締役会及び監査役会に報告されました。

当社取締役会は、会計最終報告に基づいて、過年度財務諸表等の訂正報告書を作成し、新日本監査法人から無限定適正意見を得た上で、財務局への提出を完了しました。

また、同日、会計最終報告並びに過年度決算短信(平成15年3月期から平成19年3月期)及び過年度中間決算短信(平成17年9月中間期から平成19年9月中間期)の訂正について、適時開示を行いました。なお、その詳細が記載された会計最終報告の別紙添付資料については、同月19日に適時開示を行っております。

これにより、本件不適切な会計処理の影響額が下記第3,2.(2)(9頁)のとおりであることが、明らかとなりました。

### 3. 最終報告

当委員会は、会計最終報告を行なった後も、引き続き必要と認められる調査・検討を実施するとともに、関係者の処分案及び再発防止策の策定等について検討を続け、本日、委員会を開催して、本報告書を確定させるに至っております。

### 4. 今後の予定

本報告書は最終的なものではありませんが、社内調査は特に社外者に対しては強制力を伴わない任意のもので必ずしも十分な協力を得られなかったため、その性質上の限界があることを踏まえ、本件に係る刑事被疑事件について検察庁の捜査結果や最終処分が明らかとなった段階において、必要に応じて補充の報告を行う予定であります。

## 第2 調査体制の概要

### 1. 当委員会

#### (1) メンバー構成

当委員会のメンバー構成は、以下のとおりです。

	役 職（本日現在）	氏 名
委員長	代表取締役	山田 欣吾
委員	内部監査室室長	原田 洋
委員	管理本部管理部兼総務部部長	仲橋 孝治
委員	管理本部総務部	後藤 康伺
委員	企画室	安藤 智幸
三井法律事務所	弁護士	大塚 和成
藤井公認会計士事務所	公認会計士	藤井 泰博

#### (2) 調査範囲

証券取引等監視委員会からは、平成 17 年 3 月期に不適切な会計処理がなされていたとの指摘を受けていましたが、当委員会は、以下のとおり、平成 17 年 3 月期にとどまらず、株式公開（平成 10 年 7 月）直後の平成 11 年 3 月期から直近の平成 19 年 9 月中間期までを調査対象年度として設定し、かかる期間の全てについて徹底した調査を行うことといたしました。

また、調査の対象とする取引についても、以下のとおり、設定しました。

売上取引に関しては、契約金額が 1 百万円以上の案件で売掛債権の滞留期間が 6 か月以上の取引について全件調査を実施しました。

外注取引に関しては、年間 10 百万円以上の取引高の取引が 2 年以上続けて行われている取引先について全件調査を実施しました。

セールアンドリースバック取引に関しては、全件調査を実施しました。

#### (3) 調査方法

当委員会は、現代表取締役山田欣吾、管理本部管理部兼総務部部長、内部監査室室長、企画室を中心としたメンバーと、三井法律事務所及び藤井公認会計士事務所をアドバイザーとして加えた共同体制により、以下のとおり、調査を行いました。

##### (ア) 関係者への事情聴取

元財務担当取締役（前代表取締役社長）

前代表取締役専務  
前常務取締役  
各プロジェクトマネージャー  
会計担当部長  
社員その他の関係者

なお、既に当社を退職した2名(元代表取締役社長を含む。)に対し事情聴取を実施しました。必ずしも十分な調査への協力を得られたものではありませんが、本報告書は、その際の聴取内容も踏まえております。

(イ) 契約書・検収書等、証憑類(複写や電子データを含む)の収集・分析・精査

見積書、発注書、契約書、納品書、検収書  
体制図  
スケジュール記録  
顧客訪問報告書  
電子メール  
週間作業報告書等其他関係資料

(ウ) 会計帳簿の収集・分析

総勘定元帳等(勘定奉行データ)  
入金記録  
送金記録

(エ) サブマネージャー職以上の社員に対するアンケート調査の実施

サブマネージャー職以上の社員42名に対してアンケート調査を実施し、今回、不適切な会計処理が発見された案件以外に、不適切な会計処理が行われたことがないかの調査を行いました。

## 2. 外部調査委員会の体制(参考)

(1) 外部調査委員会の役割

社内調査は、当社において主体的に行なっているものであり、当社が自浄機能を有していることの証となるものですが、当社取締役会は、上記の不適切な会計処理が株主をはじめとしたステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしたことを厳粛に受け止め、改めて、社内調査報告の内容や結果について、関与者に対する処分内容及び再発防止策の内容が、お手盛りになっていないか、身内に甘いものになっていないかを、外部の独立した有識者の立場から検証される必要があると判断いたしました。

そこで、当社取締役会は、平成20年4月28日付で外部調査委員会の設置を決議し、社内調査報告により明らかとなった不適切な会計処理の内容及び発生原因を踏まえ、関与者に対する処分内容及び再発防止策の内容の適正性について検証いただくとともに、有益な助言・指導をいただくべく、諮問することとしました。

なお、外部調査委員会は、本日までに4回開催されております。

(2) 外部調査委員会のメンバー（敬称略）

- ・ 稲葉 威雄 弁護士(元広島高等裁判所長官・元早稲田大学法科大学院教授〔会社法〕)
- ・ 花堂 靖仁 早稲田大学経営専門職大学院教授(会計学)
- ・ 福本 修也 弁護士(元 東京地方検察庁検事)

(3) 外部調査委員会メンバーの選定

外部調査委員会のメンバーは、公平性、透明性を期するために、法曹界・大学教授等の有識者の中から、当社と利害関係が存在しない者であることを条件とし、取締役会の決議により選定いたしました。

### 第3 不適切な会計処理の内容

#### 1. 不適切な会計処理の範囲

当委員会は、上記第2, 1. (4頁)のとおり、徹底した調査を実施した結果、以下に述べるとおり、平成14年7月から平成19年3月までの間に行われた特定1社との取引に係る不適切な原価処理と、平成17年3月期に行われた6案件に係る不適切な売上計上に限定されるとの判断にいたりました。

当委員会は、これらの7案件について詳細な調査・検証を実施いたしました。

#### 2. 不適切な会計処理の内容

##### (1) 不適切な会計処理の概要

不適切な会計処理の概要は、下記のとおりであります。なお、その詳細は、平成20年5月19日リリースの「社内調査 会計最終報告」のとおりであります。

##### 不適切な原価処理について

当社は、平成13年3月期にG社(本店：大韓民国、平成19年5月に倒産)に対し、韓国ASP事業用のシステムの提供(売上高16億円)を行いました。具体的な提供の方法は、当時、G社が設立後間もないこともあり、信用がなく自ら資金を調達して自社で直接当社から上記システムを購入することも、また、リース会社から与信を受けてリース取引を行

うことも困難であったことから、当社がリース会社との間でセールアンドリースバックを行い、当社からG社に転リースを行う形としました。

しかし、その後、G社の経営状態が悪化し、G社から当社へのリース料の支払が危うい状態となったため、当社における特別損失計上を避けるため、及び、G社に対する自らの貸付金等の回収等の利得を図るため、当社の元代表取締役社長及び一部の役職員が、当社から別会社を経由して、実質的には当社によるG社に対するリース料支払原資の支援となる取引（当社から、別会社であるT社〔当社の外注先協力会社〕に対し実体のない発注を行ったうえで、さらにT社においてもG社に対し実体のない発注を行うことにより、T社経由で、当社へのリース料の支払原資となる資金が当社からG社へ支払われる取引）により、支払リース料の原資等を供与することを計画し、実行していました。

そして、最終的には、平成14年7月から平成19年3月までの間、当社が外注費の名目でT社に対する支払いをなすことで、当社からG社に対する実質的な資金支援が行われていたことが判明しております。

なお、G社は、当社の元代表取締役社長が、第三者に資金を貸し付け、同人を名目上の代表者・株主とすることにより設立させた会社であり、実質的には元代表取締役社長の支配下にあった法人です。そして、上記の実質的な資金支援により、当社がT社に支払った金員のうち、最終的にG社が当社にリース料として支払った金員を除いた部分については、当社の元代表取締役社長らの行為が特別背任罪の構成要件に該当する可能性があるものと考えられます。

#### 不適切な売上計上について

不適切な売上計上は、平成17年3月期（平成16年4月1日から平成17年3月31日）に、複数のシステム開発関連取引において行われたものであり、具体的には、平成17年3月期の売上高を増やして赤字を回避するため、顧客から検収書などを事前に受領するなどしたうえで、本来、翌期以降に売上計上すべき取引の売上を平成17年3月期決算において計上したというものです。

かかる不適切な売上計上がなされた取引については、翌期以降、実際の納品、検収・受領がなされたものがほとんどですが、一部については翌期に取引がキャンセルされており、キャンセルされた取引については、翌期において、当社の会計上、売上の取消し処理が行われております。また、不適切な売上計上の方法については、以下に記載のとおりとなります。

#### i. A社との取引

A社との取引では、平成17年3月期にREVERSE PLANETのライセンスについて一括販売形式での販売契約を締結し、期中に一応の納品を行い、A社から受領書を受領していたものの、実際にはその一部は不完全な納品でした。しかも、当該取引について、当社

はA社との間で、平成17年6月までを試用期間とし、その期間内は上記納品に係る契約をA社が解約できるという内容の覚書を締結していたにもかかわらず、試用期間の経過を待たず、パッケージソフトの一括販売取引として、平成17年3月期に約2億円の不適切な売上計上を行なっておりました。そして、最終的には、A社は、上記の覚書に従い、契約を解約したのですが、それにもかかわらず、当社は、平成17年3月期における売上の取消しを行うことなく、平成18年3月期になってから売上の取消しを行なっていました。

#### ． B社との取引

B社との取引は、B社がX社に対して納入する製品を当社が開発するというものでした。当社は、B社がX社との間で正式契約を締結していない段階で、先行的にB社と契約を締結しておりましたが、その際、当社は、B社に対し、B社がX社と正式契約を締結するまでは、B社に対して請求を行わない旨の誓約書を提出しておりました。

そして、当社は、先行作業を行っていたことから、B社がX社と正式契約を締結していないにもかかわらず、平成16年9月中間期の売上として3億円を計上するために、平成16年9月中間期末が経過した後の同年10月、B社から日付を遡らせた注文書、検査結果通知書を提出してもらい、平成16年9月中間期に3億円の不適切な売上計上を行なっておりました。また、平成17年3月期に関しては、1億円分の追加の注文書をB社から受領し、期中に納品を済ませていましたが、納品物が追加注文分の内容を反映していない不十分なものであったにもかかわらず、平成17年3月期に1億円の不適切な売上計上を行なっておりました(なお、期末後の平成17年5月には追加注文分の内容を含めた納品が完了しております。)

さらに、本案件は平成17年11月に一旦中断され、同月にそれまでの成果物を納品していたことから、金額等の契約内容についての正式な合意に至ったのが平成18年5月末であったにもかかわらず、平成18年3月期に0.3億円の不適切な売上計上を行なっておりました。

#### ． C社との取引

C社との取引では、平成16年9月中間期においては、同中間期末後に、日付を遡らせた注文書をC社から一旦受領し、2.5億円の不適切な売上計上を行なっていたところ、C社から正式な発注をしていない旨主張されたことから、当社の独自の判断で、売上を2.5億円から先行作業分としての1億円に訂正しておりました。また、平成17年3月期においては、契約を締結していたフェーズ に関しては、納品を行ってはいらぬものの納品物に不足があり、また、フェーズ に関しては期末後に正式に契約締結されていたにもかかわらず、日付を遡らせた検収書等の授受を行うなどして、合計約1億円の不適切な売上計上を行なっておりました。

なお、本案件については、平成 18 年 3 月期において、C 社に対して当該成果物が納品されております。

#### ・ D 社との取引

D 社との取引では、正式契約が締結されるまでの間は債権債務が発生しない旨の確認書が別途締結されていたにもかかわらず、正式契約が締結される前に、D 社に対して平成 17 年 3 月に形式的に納品を行ったように装って、受領書等の書類の授受を行ない、パッケージソフトの販売取引として、平成 17 年 3 月期に約 3.6 億円の不適切な売上計上を行なっておりました。

最終的に、D 社とは、作業に関する認識の不一致から開発を中断するに至っており、その責任を巡って現在訴訟継続中です。

#### ・ E 社との取引

E 社との取引では、実際の納品が平成 17 年 4 月以降とされており、形式的に平成 17 年 3 月期中に受領書等の書面の授受を行うことにより、パッケージソフトの一括販売取引を装い、期間按分することなく平成 17 年 3 月期に一括して約 0.5 億円の不適切な売上計上を行なっておりました。

#### ・ F 社との取引

F 社との取引は、F 社が R 社に対して納入する製品を当社が開発するというものでした。当社は、F 社が R 社との間で正式契約を締結していない段階で、F 社からの依頼を受けて先行的に開発作業に取り掛かっておりましたが、当社と F 社との間で正式契約の締結には至っていませんでした。そして、平成 17 年 3 月に形式的に納品を行ったように装い、検収書を受領することで、平成 17 年 3 月期にシステム開発案件として 0.5 億円の不適切な売上計上を行なっておりました。また、本案件は、平成 17 年 6 月に F 社と R 社との契約が締結されないこととなったことから、結果としてキャンセルとなりましたが、売上の取消処理は行なわれず、当社と F 社との別案件の売上につき 0.5 億円を計上しないことによる「相殺処理」が行われておりました。

### (2) 不適切な会計処理の影響額

平成 15 年 3 月期から平成 19 年 9 月中間期における不適切な会計処理が、連結ベースでの過年度の売上高に与える影響額及び平成 20 年 3 月期の決算数値に与える影響額は、以下のとおりであります。

なお、不適切な会計処理による影響額を織り込んだ過年度の財務諸表に関する書類の訂正

につきましては、既に、平成 20 年 5 月 16 日に、新日本監査法人の無限定適正意見を得た上で、過年度財務諸表等の訂正報告書を財務局に提出済みであり、かつ、過年度決算短信（平成 15 年 3 月期から平成 19 年 3 月期）及び過年度中間決算短信（平成 17 年 9 月期から平成 19 年 9 月中間期）の訂正についての適時開示も行っております。

（単位：百万円）

	修正前 売上高	修正後 売上高	差額
平成 15 年 3 月期	2,860	2,860	-
平成 16 年 3 月期	1,452	1,452	-
平成 17 年 3 月期	2,913	1,638	1,274
平成 18 年 3 月期	1,980	2,736	756
平成 19 年 3 月期	2,313	2,751	438
平成 19 年 9 月中間期	1,089	1,093	4

（注 1）平成 20 年 3 月期の売上を与える影響は、8 百万円の増加となります。

（単位：百万円）

	修正前 当期純利益	修正後 当期純利益	差額
平成 15 年 3 月期	1,044	1,119	74
平成 16 年 3 月期	2,709	2,718	9
平成 17 年 3 月期	214	1,133	1,347
平成 18 年 3 月期	2,374	1,142	1,232
平成 19 年 3 月期	6,683	6,772	88
平成 19 年 9 月中間期	255	251	4

（注 1）平成 20 年 3 月期の損益を与える影響は、8 百万円の増加となります。

（注 2）は損失を意味します。

### (3) 不適切な会計処理の関与者

#### 主導的立場の関与者

不適切な会計処理について、主導的な立場の関与者は、当社の創業者でもある元代表取締役社長と元財務担当取締役（前代表取締役社長）でした。

元代表取締役社長は、不適切な原価処理について、当社において特別損失計上を避けるため、そして、G社に対する自己の貸付金等の回収等の利得を図るため（G社は、元代表

取締役が実質的に支配する会社でした。) 前財務担当取締役に対し、不適切な原価処理の実行を指示していました。

元代表取締役社長は、不適切な売上計上に関しても、平成 16 年 9 月中間期及び平成 17 年 3 月期に売上を計上するために、元財務担当取締役(前代表取締役社長)等に対し、前倒して売上を計上するよう、強く指示していました。

そして、元財務担当取締役は、元代表取締役社長の指示のもと、財務担当社員に対し、不適切な会計処理に係る会計上の事務処理その他必要書類の作成等の指示とその取りまとめを行なっていました。

#### その他の役員

上記の元代表取締役社長及び元財務担当取締役のほか、当時の取締役 2 名(前代表取締役専務及び前常務取締役)も不適切な会計処理が行われていることを認識していました。

上記取締役 2 名は、元代表取締役社長及び元財務担当取締役から、平成 17 年 3 月期に、売上目標達成のため不適切な会計処理を実行すべく、日付を遡った契約書の作成、検収書の取引先からの取得等を指示され、これを実行していたものです。

#### 従業員

不適切な会計処理に関与していた従業員は、元財務担当次長及び元財務担当課長代理でした。

これらの者は、元財務担当取締役からの指示を受ける形で、利益計画の作成、送金事務、見積書、契約書類の作成を行っていました。

また、現場での作業担当者のなかにも、不適切な会計処理につながるものとの認識を有しながら、検収書等の作成を行い、取引先とのやり取りをしている者が一部いたことが判明しております。

### (4) 不適切な会計処理の動機等

#### 動機

##### ・ 不適切な原価処理について

平成 13 年当時、韓国において、消費者ローン事業が以後成長することが見込まれたことから、韓国内で消費者ローンシステムのレンタル事業(以下、「ASP 事業」といいます。)を行う目的で設立された G 社に対し、当社は、ASP 事業のためのシステムを提供しました。

これは、元代表取締役社長が、韓国での ASP 事業を当社自身で行うことは考えていな

かったことや、当社が ASP 事業のシステムに係る売上を計上できることが当社の決算上大きなメリットがあったこと、G社が当該事業を成功させることによって、当社自身にも新たなシステムに関する受注が見込まれる等のメリットがあると判断したことから、元代表取締役社長が実質的に支配するG社を設立し、同社において、ASP事業を行わせることにしたものでした。

そして、上記(1)（6頁）のとおり、G社には、当社からASP事業のためのシステムを直接購入することも、また、リース会社から与信を受けてリース取引を行うことも困難であったことから、当社がリース会社との間でセールアンドリースバックを行い、当社からG社に転リースすることとなりました。

ところが、当初の見込みに反して、韓国内の消費者ローン市場が予想に反して成長しなかった事、かつ、G社の提供するASP事業形態よりも、安価な他社サービスが現れたため、G社がASP事業に関する契約を数多く受注することは見込めないことが確実な状況となりました。結果として、G社は、一社との間でしかASP事業に関する契約を締結することができませんでした。

当社は元々、G社において順調にASP事業に係る業績が向上することを前提に、G社に対し、セールアンドリースバックと転リースを行う形で、事実上のリース保証をしておりましたので、このままではG社が破綻し、当社において大きな特別損失を計上せざるを得ない状況となりました。本来であれば、この時点で当社はASP事業から撤退すべきでありましたが、撤退することにより特別損失を計上すれば、リース会社及びその親会社である銀行等の金融機関に対する信用の面で大きな問題が生じ、当社におけるその後の資金調達に悪影響を及ぼすことが予想されました。また、G社は元代表取締役社長が実質的に資金拠出をして設立した会社であるため、G社が破綻すると、元代表取締役社長のG社に対する投融資が回収できなくなるという状況にもありました。

そこで、そのような事態となるのを避けるべく、元代表取締役社長の指示の下で、上記のとおり、返済の見込みのない実体のない架空発注を行うことにより、G社から当社へのリース料の支払及び元代表取締役社長に対する借入金の返済などの各原資となる資金を供与するというスキームが実行されました。この行為は、取締役としては許されない行為であったと評価せざるをえません。

#### ・不適切な売上計上

当社は、平成14年3月期から平成16年3月期まで3期連続で約45億円もの赤字を計上しており、本社ビルは所有していたものの、銀行からの新たな借り入れは困難であったうえ、既存の借入金の返済にも苦慮し、資金繰りが厳しい状況にありました。加えて、その当時は景気低迷の中、大手都市銀行を中心にBIS規制達成の大義名分の下、不良債権の回収がピークを迎えている時期でもあったため、それが当時の当社経営陣に大変重い心理的負担を与えていました。また、社有の社員寮も全て売却し、給与削減、社員の一部リストラも既に実施しており、それ以上のコスト削減は実業務に支障をきたす

状況にありました。

また、業績赤字が続くと、会計監査人の監査において、継続企業の前提に関する注記が付される可能性があり、そうなるとう当時のいわゆる貸し渋りの金融情勢においては、銀行からの融資が完全に停止するおそれがあったため、元代表取締役社長及び元財務担当取締役は、平成 17 年 3 月期の黒字が必達の状況であるという認識にありました。

そして、平成 17 年 2 月に、急遽、元代表取締役社長から招集された会議（参加者：元代表取締役社長、元財務担当取締役、前代表取締役専務、前常務取締役、元財務担当次長）において、元代表取締役社長より、売上不足分につき当時の各取締役に対して具体的な数値責任をノルマとして課すなどの強い指示がなされました。そのため、各取締役は、オーナー社長である元代表取締役社長からのかかる指示を拒むことができず、無理な受注活動を行い、結果として、不適切な売上計上を行うことになりました。

#### 元代表取締役社長以外の関与者が協力した背景

当社は、元代表取締役社長がオーナーとして設立した会社であったことから、元代表取締役社長の影響力は絶大で、事実上その指示に逆らうのは極めて困難な状況にはありました。

元代表取締役社長以外の関与者は、上記のとおり、当社のおかれた状況を考慮し、不適切な会計処理の実行の一端を担ったものでありますが、上記のような当社の特質から、当社における絶対的存在であった元代表取締役社長からの叱責・処分を恐れた自己保身が動機の一つと考えられます。

## 第 4 不適切な会計処理の発生原因

社内調査により判明した上記第 3 の事実関係を分析・検討した結果、当時、当社において不適切な会計処理が発生した原因は、以下のとおりであるとの認識に至りました。

### 1．統制環境の問題

#### (1) 当社の企業風土

当社は、創業者である元代表取締役社長の強い指導力の下で成長してきた企業であり、当時の役員は、全員創業当時の元代表取締役社長の部下でありました。また、元代表取締役社長の保有する株式割合は約 34% であり、実質的に経営支配権を有しておりました。

そのため、当社において、元代表取締役社長は、いわば絶対的な存在であったことから、同人の考え方や方針に当社役職員が反対意見を言える環境にはなく、元代表取締役社長に対する監視・監督・監査が適切に機能しうる状況が欠如していたともいえます。

このような当社の企業風土が、本件の根本原因であったといえます。

## (2) コーポレートガバナンスの問題

上記のとおり、元代表取締役社長を絶対視する環境の下で、当社の取締役会は法定の重要事項の決議を行う等の機能は果たしていたものの、元代表取締役社長の業務執行状況に対する監視・監督機能が不全に陥っていました。

また、当社監査役会にも、本件に係る情報が一切伝達されておらず、情報を伝えるスタッフもいなかったことから、結果として、実効性のある監査を行うことができませんでした。

## (3) コンプライアンス意識の欠如

今回の不適切な会計処理の発生原因は、金融機関等に対する信用を維持することにより、資金調達を可能にし、当社が倒産してしまう事態を防ぐということが主たる動機となっています。このことからすれば、当社の倒産を防ぐためであれば、虚偽の財務報告を行うこともやむを得ないという意識を有していたと言わざるを得ず、当社内において、絶対に不正を許さないというコンプライアンス意識が欠落していたものと言えます。

## 2. 組織体制及び業務処理上の問題

当社において、当時は現在のような本部制はとられてはおりませんでした。ここでは改善案との比較を明確にするために、組織体制を現在の組織体制に置き換え記載いたします。また、組織間の連携の問題を表現するため、業務処理上の問題を組織に横串を指す形で記載いたします。

### (1) 社内牽制システムの問題

予算計画、売上計画及び利益計画等について、当時は、営業本部及び開発本部の各部門長からのヒアリングをベースに管理本部にて作成されており、その合理性をチェックするための部門間の牽制機能が不十分でありました。また、予実管理においても、管理本部と各部門間での連携が不十分であったため、実態に即さないものとなっております。

また、各案件においても、営業、開発、管理の各担当者が必要に応じて個別に指示・手続きを行っていたうえ、それらの状況や結果の報告は、いずれの部門においても、元代表取締役社長に対してのみ行われている状態でした。

そのため、部門間あるいは担当者と元代表取締役社長間での完全な縦割り業務体制となっており、社内において相互に牽制できるような仕組みとはなっておりませんでした。

また、人事異動もほとんど部門内での異動に限定されており、人事面でも硬直化した状態でありました。

## (2) 管理本部の体制の問題

当社では、創業以来、平成 20 年 2 月まで、元財務担当取締役が管理本部長を務めており、このことが、業務に緊張感をなくし、また、牽制機能を果たしにくい状態にしておりました。

また、元財務担当取締役が、販売管理、契約管理及び請求等の会計管理等の全てを統括し、その指示の下で役職者が実務を行う体制であったため、部門内牽制が機能しにくい状態になっておりました。

## (3) 営業本部の体制の問題

当社において、営業は、案件の受注を主な業務としており、契約書押印の手続きまでは営業本部が行うものの、納品・検収は開発本部が担当し、部門間の相互チェックが機能しにくい状態になっておりました。

また、見積書・契約書等に対する押印処理や法務チェックの場面における確認は、管理本部でなされていたものの、契約期間や契約日の確認やその期間における納品物の妥当性の確認等は各営業担当者に任されていたことから、この点に関する十分な牽制が機能しにくい状態でありました。

## (4) 開発本部の体制の問題

元代表取締役社長からの指示により、開発本部では契約締結に至っていないにもかかわらず先行作業を実施することがあり、その作業内容の詳細が営業本部、管理本部に正しく共有されていなかったため、相互牽制が機能しにくい状態にありました。

また、契約内容が、実際に積み上げた工数、期間で実施できるかどうかについて、正しい情報の共有が営業本部や管理本部との間でできておらず、また部門内においても、その点について、相互に確認をしようような体制になっておりませんでした。

## (5) 業務処理上の問題

### 販売管理

- ・ 通常、見積書は、営業本部で作成されることとなっておりましたが、管理本部においても作成・変更することが可能な状態にあり、販売管理プロセスにおける部門間の相互牽制機能が不十分でありました。

### 契約管理

- ・ 営業本部及び開発本部において、顧客との契約内容について相互の確認が十分なされないままに契約を締結してしまうことが可能であるなど、契約管理プロセスにおける部門

間の相互牽制機能が不十分でありました。

#### 売上及び原価管理

- ・ 実態とそぐわない売上の計上や、架空の外注費を原価として計上するなど、売上計上及び原価計上プロセスにおける部門内の管理監督、牽制機能が不十分であり、また、その不正を早期に発見する仕組みも整っていませんでした。

#### 滞留売掛債権管理

- ・ 長期に亘って売掛の状態になっている案件も、管理本部しか把握しておらず、会計監査人から要求があって初めて管理本部から開発本部または営業本部に伝えられるような状況であり、滞留売掛債権管理における部門間の相互牽制機能が不十分でした。

### 3. 監視活動の問題

当社においては、社内通報制度といった風通しの良い組織を作るための情報・伝達機能や、内部監査室などの独立した監視活動を行うための機能が十分に働いておりませんでした。

## 第5 改善措置

当社において、二度と不適切な会計処理を発生させないためには、関係者に対する厳正な処分を行うとともに、上記第4（13頁）で分析した不適切な会計処理の発生原因を踏まえた再発防止策を実施する必要があるものと考えます。

### 1. 関係者の処分

当委員会は、この度の不適切な会計処理の発覚により失った社会の信頼を取り戻すためには、不適切な会計処理に関与した者を厳正に処分し、また、過年度にわたる不正を発見することができなかった経営責任を明確にすることにより、自らの襟を正し、コンプライアンス重視の姿勢を示して、内部統制の基礎的要素である統制環境を再構築することが最も重要であると考えました。そこで、当時の取締役以上の役職者の処分を、以下のとおりとすることを相当といたします。

#### (1) 元代表取締役社長

元代表取締役社長については、社内調査において十分な協力が得られていないため、その関与に関する全貌について十分な解明がなされていない面がありますが、関係者の事情聴取

や証憑類などを総合的に勘案すると、当社の企業風土を作ったいわば元凶であり、不適切な会計処理の実施に関し、主導的な立場であったことに加え、不適切な原価処理は、特別背任罪の構成要件にも該当する可能性のある事象であると考えられ、代表取締役としての職責を全うしていないことから、既に支払っている役員退職慰労金についての返還を求めるとともに、さらに、不適切な会計処理により、当社が被った損害額について損害賠償請求を行うべきと考えます。

また、元代表取締役社長については、当局の捜査に協力しつつ、速やかに、刑事告訴（特別背任罪）を行うべきと考えます。

## (2) 元財務担当取締役（前代表取締役社長）

元財務担当取締役は、元代表取締役社長の指示を受けていたためではあるものの、一連の不適切な会計処理に主導的に関与した立場にあり、その点において直接的な責任があることから、元代表取締役社長に準じた処分をするべきであると考えます。

なお、役員退職慰労金については、辞退の申し出を受けており、受け入れるべきものと考えます。

また、元財務担当取締役は、既に平成 20 年 4 月 28 日付で代表取締役社長及び取締役の職を辞した後も、本社内調査に協力するため職員として在籍をしておりましたが、平成 20 年 6 月 17 日付で同人の起訴の確認ができましたので、同日付で解雇処分といたしました。

## (3) 前代表取締役専務及び前常務取締役等

前代表取締役専務及び前常務取締役は、不適切な会計処理について、元代表取締役社長から指示を受け、取引先と交渉し、日付を遡った検収書を受領するなどしてしていました。このように前代表取締役専務及び前常務取締役は、不適切な会計処理について主導的に関与したものではありません。取締役として他の取締役の違法行為を監視すべき職責を有する立場であったにもかかわらず、これを履行できなかったものであり、その責任は重大であると言わざるを得ませんので、これ以上、取締役の任にあるべきでないと考え、辞任を勧告すべきと考えます。また、前代表取締役専務については役員退職慰労金についても支給すべきでないと考えます。そして、前常務取締役については役員退職慰労金の返還を求めると考えます。この点、既に前常務取締役から役員退職慰労金の返還の申し入れがあるためこれを受けると考えます。

他方で、前代表取締役専務及び前常務取締役は、不適切な会計処理について主導的な立場で関与したものではありません。絶対的存在である元代表取締役社長の指示に逆らうことができない環境下にあったこと、前代表取締役専務が既に平成 20 年 4 月 28 日付で代表取締役の地位を辞任し、取締役の地位についても、すでに平成 20 年 6 月 28 日開催の定時株主総会終了の時をもって辞任する旨の意思表示をし、当社がこれを受理したこと、また、前常務取締役から役員退職慰労金の返還の意思が表明されていること、当社の損害を填補する資力

に欠けること等を踏まえ、さらなる損害賠償請求等の法的責任を追及するまでの必要はないと考えます。

その余の関与者については、不正の認識に関わらず、本事案に関わった管理職以上の職員について、在職者は当社懲戒規程に基づき厳格な処分を実施することが相当と考えます。また、既に退職者した者については、必要に応じて法的措置も検討すべきと考えます。

また、前代表取締役専務を除く現経営陣につきましても、本件に関する直接の責任は認められないものの、現在当社の経営を与るものとしての社会的責任を果たす観点から、役員報酬から一定の割合を減額する等の処分が相当と考えます。

なお、監査役会からは、既に当社取締役会に対して、一部報酬返上の協議をした旨が知らされております。

## 2. 再発防止策

上記第4（13頁）で検討、検証したとおりの不適切な会計処理の発生原因を踏まえ、これら問題点を改善するため、当委員会は、以下の再発防止策を実施することが相当であるものと判断します。

### (1) 統制環境の不備に対する改善策

#### 当社の企業風土の改善

当社では、当社の創業者であり、大株主でもある元代表取締役社長の意向を絶対視していたことから、元代表取締役による違法行為の指示に対して、有効な是正措置を採ることができておりませんでした。そこで、まずは、元代表取締役社長の影響力を徹底的に排除する必要があるものと考えます。

かかる観点から、以下の改善策が実施されるべきと考えます。

#### a. 新経営体制への移行

元代表取締役社長とその指示に従うままであった旧取締役会のメンバーは、今後の当社の経営から、完全に排除する必要があります。

この点、現在、元代表取締役社長を含めた当時の関係取締役は全員退任し、あるいは退任する予定であって、社外から招聘した執行役員社長を中心とした新経営体制に移行していること等から、現在の取締役会においては、元代表取締役社長から不当な影響を受けてしまうような懸念は払拭されたものと考えます。

## b. 元代表取締役の持株比率の低下とガバナンス評価委員会の新設

元代表取締役社長は、現在も当社の約 34%の議決権割合を保有する当社の大株主であることから、法律上は当社に対し、株主として影響力を行使しうる立場にあります。そこで、当社は、元代表取締役社長が保有する当社株式を第三者に譲渡するよう要請し、あるいは適正な割合まで低下させるように働きかけを続けるとともに、今後、その影響力の行使あるいは議決権行使の態様が、当社企業価値及び株主共同の利益に反することがないように監視するため、ガバナンス評価委員会を新設する必要があると考えます。

ガバナンス評価委員会の役割は、元代表取締役社長の意を受けた者が再び取締役として選任され、不当な影響力を行使することがないように、取締役候補者の適否を評価し、当社取締役会は、同委員会の評価を最大限尊重して株主総会に提案する取締役選任議案の決定を行うものとする、当社の最適な株主構成について勧告を行い、いわゆるブラック・ナイトが元代表取締役の保有株式を取得しようとする場合には、買収者に対して、必要と思われる情報提供を求めた上で、適切な対抗措置をとるよう取締役会に求めること、及び当社における今後の改善策の実施及び適正かつ実効的な内部統制の実施等を監視、監督していくこととあります。

なお、ガバナンス評価委員会の設置にあたっては、公平性を確保すべく、外部調査委員会から移行することで、より実効性のある適切な評価がなされることが期待できるものと考えます。

## c. アクセス Rebirth プランから中期事業計画へ

今回の不適切な会計処理が発覚する以前から、当社では、元代表取締役社長のいわばワンマン体制であったことについて問題意識を有していたことから、元代表取締役社長が平成 18 年 8 月に退任した後、自社自浄機能の一環として、当社の企業風土を一新すべく、外部のコンサルティング会社を交え、幹部の数回に亘る合宿や外部講師を招聘しての研修を通じて、「アクセス Rebirth (再生)」プランと「アクセスクレド」を練り上げて参りました。

アクセス Rebirth プランでは、縦割りであった組織の壁を崩し、萎縮していた社員を活性化させることを目的に、新しい社内組織体制、積極的な若手の幹部登用、予算売上数値の管理本部から各本部への権限委譲と共有、社内コミュニケーションの活性化(社内 SNS)等を実施しました。

また、アクセスクレドにおいては、新しい経営理念の策定とアクセス社員の行動指針を規定し、全社員に対してカードを配布することで周知徹底しております。これらのことは、元代表取締役社長色を一掃するための当社の持つ自浄機能が働きつつあったものであったと評価できます。その成果の一つが平成 20 年 3 月期における黒字化の達成であると考えます。

今後、当社は、新経営体制の下、アクセス Rebirth プランより一歩進んだ、中期事業計

画を新たに策定する予定であることから、当該中期事業計画を実施していく中で当社の企業風土との完全な決別を実行していくべきと考えます。

なお、中期事業計画では、既に本年度より運用している内部統制の強化、社内管理体制の整備強化、モニタリング・内部監査の強化を軸に

ア．継続的に収益を上げ続ける企業への転換

イ．優良顧客の確保と新規顧客の獲得

ウ．付加価値のあるリスクの少ないビジネスへのシフト

を経営の目標としていく予定です。

また、今回問題が生じた根本原因の一つとして、当時における当社の赤字体質が挙げられます。永続的に黒字を達成できる会社となるため、ストックビジネスへのシフトを行い、得意分野のビジネスに対して資源を集中させる等、元代表取締役社長時代とは経営戦略的に転換を図った中期事業計画を策定すべきと考えます。

#### コーポレートガバナンスの改善

今回の不適切な会計処理の発生原因となったコーポレートガバナンスの不備に対しては、取締役会及び監査役会の機能を強化するため、以下の措置が実施されるべきと考えます。

##### a. 社外者を招聘しての経営陣の刷新

当社の企業風土払拭のため、社外から取締役を最低1名選任することとし、新たな視点に立って、当社のかつての企業風土の払拭に尽力いただくとともに、改善状況の把握やさらなる改善のためのアドバイスをいただくことが相当と考えます。

当社は、かかる方針に従い、社外の人材であり、これまで当社の社外顧問として意見をいただくなどしてきた2名を、平成20年4月28日付で執行役員社長及び執行役員専務として招聘しており、同年6月に開催予定の定時株主総会で取締役として選任されることを条件として、両名を、それぞれ代表取締役社長、専務取締役として選任する予定であります。このことにより、社外からの人材に、経営監視を委ねるだけでなく、新経営体制の確立そのものに携わっていただくことができることから、再発防止策として相当と考えます。

##### b. 取締役会の活性化

当社取締役会では、創業者である元代表取締役社長が社長を務めていた間は、法定の事項は別としても、元代表取締役社長の意に沿わないことは積極的に付議されることはなかったことから、当社の重要な事項についても、必ずしも議論がなされるわけではありませんでした。

元代表取締役社長退任後は、取締役会の場に取締役、監査役だけではなく、必要に応じて、内部監査室長、企画室長、各本部長を参加させ、活発に報告、議論をさせる場と変え

てきております。

そこで、今後は、かかる改善を、より一層徹底するとともに、執行役員制度を活用し、必要に応じて経営と執行を分離する等、相互に牽制機能が働くような場に変えていくべきと考えます。

#### c. 監査役的活動・監査役会の活性化

当社監査役会は、創業者である元代表取締役社長が社長を務めていた間、日常の業務執行状況について、その把握に努めていたものの、今回の不適切な会計処理については、これを発見することができませんでした。

元代表取締役社長が退任後、自社自浄機能を発揮するべく、元代表取締役のワンマン体制を一掃するため、後期(3) a .(24 頁)に記載のとおり、形骸化していた内部監査室を増員強化した上、定期的に監査役会と意見交換を行い、月に一度、内部監査室から監査役会に対してレポートをあげております。

当社監査役会は、今後はより一層、取締役会において、監査役自らが積極的に重要案件等について報告を求める等の対応をとるようにし、当該発言状況をより詳細に取締役会議事録にて記載し、事業報告等で報告するよう運用すべきと考えます。

また、監査役会として、最低3か月に1度、管理本部や営業本部等各担当部署に業務の執行状況等について独自に報告を求めるようにすべきと考えます。

加えて、監査役会で、社内のコンプライアンス態勢や管理態勢について、最低6か月に1度は、その内容の是非についてチェックするようにすべきと考えます。

#### コンプライアンス意識の改善について

##### a. コンプライアンス教育の強化

今回発覚した不適切な会計処理については、当時の取締役及び一部の従業員も関与しておりました。元代表取締役社長の影響下でのことではあるものの、今後、永続的にかかる事態の再発を防止するためには、経営者・従業員一体となってコンプライアンス遵守の徹底を行う必要があります。

そこで、経営陣に対し、定期的に外部の専門化を招いてコンプライアンスの教育を実施し、経営トップの意識改革を図ってまいります。また、定期的に外部で行われるコンプライアンスに関するセミナー等にも参加させるべきと考えます。これにより、特定の人物による権力集中を安易に許容するのではなく、どのような場合でも相互牽制・監視を行っていく姿勢を養い、経営に緊張感をもたらすことができると考えます。

従業員に対しても、経営陣と同様に、より一層徹底したコンプライアンス教育を実施していく必要があるものと考えます。

具体的には、今回のような不適切な会計処理が重大な法令違反につながること等の具体

的事例を多く入れた外部専門家によるコンプライアンス研修を定期的を実施していくべきと考えます。

また、各部門の責任者等については、外部のセミナーにも積極的に参加させ、その結果を自己の部門をはじめとした他の従業員に報告させるよう運用すべきと考えます。

#### b. その他コンプライアンスに関する啓発活動

当社従業員のコンプライアンスに関する意識を強化するため、社内イントラネットでコンプライアンスに関する啓発記事を掲示する等の啓発活動を実施していくべきと考えます。

この点、当社では、平成19年5月18日に企業理念、行動指針をまとめたアクセスクレドを全従業員に対して発表、配布し、周知徹底を図っていますが、この点の実効性についても検証し、さらに必要な措置をとっていくべきと考えます。

#### c. 各種規程等の見直し

コンプライアンス遵守の企業風土を醸成するため、倫理規程を整備し、また、不正に対して、厳しく対処することを明確にするため、懲戒規程の見直し（違法行為への罰則の強化等）を実施すべきと考えます。

また、今回の不適切な会計処理においては、売上の計上時期が大きな問題となっていることから、売上の計上処理に関する明確なルール、手続き等を定めたマニュアル等を整備すべきと考えます。

### (2) 組織・人事制度及び業務処理の改善

当社では、上記のとおり組織・人事制度の不備が不適切な会計処理の発生原因の一因となっていますが、既に現在までに、以下の改善策を実施しております。ただし、これは、今回の不適切な会計処理の発覚前から実施されているものも含まれていることから、今後は、以下の改善策の実効性について下記(3)の監視活動を通じて、不断に見直しを行い、再発防止を徹底すべきと考えます。

#### 社内牽制システムに関する改善策

予算計画、売上計画及び利益計画等においては、各本部内にて作成し、それを企画室にて取りまとめ、その妥当性を検証した後に、再度各本部がその結果を確認する形としております。また、予実管理においては、管理本部から提出する原価計算書を元に、各本部内で実態を反映した予実管理表を作成することとしております。

なお、全社的な内部統制を周知徹底するため、内部統制の業務フロー、リスクコントロールマトリクス、業務記述書を配布するだけでなく、社内にてツール化し、各部門責任

者に導入し周知徹底しております。

また、定期、不定期に各部門の内部統制責任者及び担当者との間で、適切に運用されているか、改善点はないか等について打合せを行い、内部統制三点セットへのフィードバックをしております。

#### 管理本部の体制に関する改善策

平成 20 年 3 月より、管理本部長及び管理部長を異動させ、コンプライアンス担当経験が豊富な部門長クラスや新たな経理担当を外部から入社させる等、管理本部体制を一新しております。

また、内部統制上定めた業務フローに合わせる形で、稟議書を含む各申請書類のフォーマットも改訂し、確実に内部統制が遵守されているかどうかを確認できる形にしています。

#### 営業本部の体制に関する改善策

平成 19 年 3 月の新組織体制への変更に合わせて、営業情報の全社課長職以上への開示を行い、予算、実績数値と合わせて定期的に月一回課長職以上全員で、部門間のみならず担当間でも相互牽制が行われるように、営業会議を実施しております。

また、見積書、契約書の作成にあたっては、開発本部長、管理本部長の事前確認が必須となり、相互に牽制が行われております。

#### 開発本部の体制に関する改善策

開発の進捗に問題がないか、予算を超過する可能性がないかを早期に判断するため、5,000 万円以上の案件については、PMO(プロジェクトマネジメントオフィス)が、プロジェクト開始前、実施中、終了後、それぞれレビューを行い、取締役会、本部長会にて報告を行っております。

また、重要案件については、お客様を交えた進捗会議や報告会にも常に参加し、プロジェクトの状態を別組織の観点からレビューすることにより、問題点の早期発見やスケジュール上のリスクの発見に効果を上げているものと認められます。

#### 業務処理に関する改善策

#### 販売管理

- ・ 価格設定及び提案・見積書の作成から受注、納品及び検収までの業務フローを見直し、必ず部門内チェックと部門間チェックの 2 重チェックが働く形としております。なお、見積書及び注文書等の作成は必ず営業本部にて行い、管理本部では、それらの最終管理及び確認のみを実施する運用を実施しております。

#### 契約管理

- ・ 契約書作成については必ず営業本部及び開発本部にて行い、各部門内での確認後に営業本部にて取りまとめ、管理本部の法令チェック後に再度、営業本部もしくは開発本部にて確認した後に契約を締結するフローとし、契約締結時には必ず部門間の相互牽制機能が働くよう運用しております。

#### 売上及び原価管理

- ・ 売上計上については、管理本部にて月次で確認し、各部門長に対して売上計上一覧を元に報告することで、不正な売上計上の防止を図っております。また外注費については、必ず社内稟議にて、各部門長からの事前承認が必要な手続きとし、月次の営業会議において、管理本部から予実管理報告を行うことで、不正な外注費計上の防止を図っております。

#### 滞留売掛債権管理

- ・ 売掛債権に対して、契約書等に従い、請求が適切になされているか、入金が契約どおりにあったかを管理本部にて月次で確認し、入金の有無について、管理本部から各部門長に報告する運用を実施しております。

### (3) 監視活動の改善

当社においては、社内通報制度といった風通しの良い組織を作るための情報・伝達機能や、内部監査室などの独立した監視活動を行うための機能が不全であったことから、以下の改善策を実施すべきと考えます。

#### a. 内部監査機能の強化

当社では、取締役会の業務執行状況等についての内部監査機能が十分ではありませんでした。そこで、これまで存在していた内部監査室の機能と資源を拡充させるべきと考えます。具体的には、早急に内部監査室の人員を増加させ、日常的モニタリングの充実を図り、必要な情報について、直ちに取締役会及び監査役会に報告があがる体制を構築すべきと考えます。

これにより、取締役の業務執行をはじめとして、当社全体の事業の執行状況、コンプライアンスの遵守の状況をモニタリングしていくことが期待されます。

#### b. 内部通報制度（ヘルプライン）による補完

今回のような不適切な会計処理の再発防止を確実なものとするため、内部通報制度（へ

ルプライン)を設け、全従業員の目により不正を監視する組織作りを行うべきと考えます。

この点、当社では、既に、平成20年4月1日づけで、内部通報者制度が実施されておりますが、さらに、弁護士を外部通報窓口に起用するなど、現制度の改善策について検討すべきと考えます。

## 第6 結語 - 今後の当社の採るべき対応について

当委員会の調査の結果、本件の不適切な会計処理は、元代表取締役社長を中心とする旧経営陣によって起こされたものであるとの結論に至っております。そこで、本件の不適切な会計処理によって罰せられるべきは旧経営陣であって、当社に存在する3,931名もの株主(平成20年3月末日現在)が本件による不利益を被る結果となることがないように、全力で努力すべきと考えます。特に、当社が上場廃止となるような事態となれば、かかる一般株主に甚大な被害が及んでしまうこととなります。

したがって、当社新経営体制は、今後、上場廃止によって当社一般株主がいわれのない被害を被ることのないようにするために、企業体質の改善に向けて、できうる限りの全ての措置をとるべき責務を負うべきものと考えます。

当社においては、上記「第5 改善措置」に記載された、旧経営体制と訣別するための関与者に対する厳正な処分と、上場企業に相応しい内部統制を備えた企業に生まれ変わるための再発防止策の実施こそが、上記の新経営体制が採るべき措置と考えます。

当委員会は、当社が新経営体制の下、外部調査委員会の答申も踏まえつつ、関係者の処分、再発防止策を実施し、断固たる改革を実行すべきと考えます。

以 上