



2022年6月24日

各 位

会 社 名 株式会社ダイイチ  
代 表 者 名 代表取締役社長 若園 清  
(コード 7643:東証スタンダード、札証)  
問 合 せ 先 企画IR部企画IR室長 柳内 祐子  
(TEL. 0155 - 38 - 3456)

### 第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2022年4月25日付けで公表しております「2022年9月期第2四半期決算発表の延期及び第三者委員会の設置に関するお知らせ」のとおり、社外からの指摘により、一部不適切な会計処理が行われていたことが判明し、本件の適切性等につき深度ある調査、検証を実施するべく、独立性、専門性の高い第三者委員会を設置し、調査を行ってまいりました。

本日、第三者委員会より、調査の結果判明した事実関係及び問題点の指摘、再発防止のための提言を目的とする調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

当社は、この度のような事態を招いたことを真摯に受け止め、改めて深くお詫び申し上げますとともに、第三者委員会の調査結果及び提言について十分に分析・検討の上、その内容を経営に反映し、再発防止策等検討してまいります。また、分析・検討の結果、公表すべき事項がある場合には、適時適切に開示いたします。

当社は、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまからの信頼回復に向け、全社を挙げて全力を尽くしてまいりますので、引き続き、ご支援を賜りたくお願い申し上げます。

#### 記

##### 1. 調査結果について

第三者委員会の調査結果につきましては、添付資料「調査報告書」をご覧ください。

なお、添付資料においては、個人情報保護の必要上、取引先及び社内外の個人名について一部を除き匿名としておりますことをご了承ください。

##### 2. 今後の対応について

当社は、2022年5月16日付「2022年9月期第2四半期報告書の提出期限延長に係る承認に関するお知らせ」にて公表のとおり、2022年9月期第2四半期報告書の提出期限を2022年6月30日(木)とする旨の承認をいただいております。

###### (1) 過年度の有価証券報告書等及び決算短信等の訂正について

当社は、調査結果を受けて、過去5期分の有価証券報告書及び四半期報告書の訂正報告書の提出とともに、決算短信及び四半期決算短信の訂正を2022年6月30日(木)までに行う予定です。

###### (2) 2022年9月期第2四半期決算短信発表予定日について

2022年9月期第2四半期:2022年6月30日(木)

(3) 再発防止策について

当社は、第三者委員会の調査結果を真摯に受け止め、再発防止策の提言に沿って具体的な再発防止策を策定し、着実に実行してまいります。具体的な再発防止策につきましては、策定次第速やかにお知らせいたします。

以 上

# 調査報告書

(公表版)

2022年6月24日

株式会社ダイイチ  
第三者委員会

2022年6月24日

株式会社ダイイチ 御中

株式会社ダイイチ 第三者委員会

委員長 宇澤 亜弓

委員 熊谷 真喜

委員 末長 宏章

## 目 次

第一部 調査の概要等 .....	1
第一 調査の概要 .....	1
1 当委員会設置の経緯 .....	1
2 調査目的 .....	1
3 当委員会の構成 .....	1
4 調査対象期間 .....	2
5 調査方法等 .....	2
(1) 調査期間 .....	2
(2) 調査・検討対象 .....	2
(3) 調査方法 .....	2
ア 役職員へのヒアリング .....	3
イ 会計データ及び関連資料の閲覧及び検討 .....	4
ウ デジタルフォレンジック調査の実施 .....	4
エ アンケート調査の実施 .....	4
第二 対象会社の概要等 .....	4
1 対象会社の概要 .....	4
2 対象会社の沿革 .....	5
3 対象会社の組織体制 .....	8
4 対象会社の業績の推移 .....	8
(1) 対象会社の損益状況 .....	9
(2) 対象会社の財政状態 .....	9
第二部 調査の結果判明した事実等 .....	9
第一 調査結果の概要 .....	9
第二 前提となる事実 .....	10
1 対象会社における事業の概要 .....	10
2 対象会社における組織等 .....	10
3 対象会社における仕入れ及び在庫確認の業務フロー .....	11
(1) 商品第一部 .....	11
ア 仕入れの業務フロー .....	11
イ 在庫管理 .....	11
(2) 商品第二部 .....	12
ア 仕入れの業務フロー .....	12
イ 在庫管理 .....	12
(3) 消耗品 .....	12

第三 当委員会が認定した事実 .....	13
1 売上原価の先行計上 .....	13
(1) グロッサリー .....	13
ア 概要 .....	13
イ 手口 .....	13
(2) 生鮮 .....	15
ア 概要 .....	15
イ 手口 .....	15
(7) 買込み計画の立案と実行 .....	15
(4) 買込みされた商品の在庫からの除外 .....	22
(3) バイヤー個人により主導された買込み .....	23
2 経費の先行計上 .....	24
(1) 概要 .....	24
(2) 資材の手口 .....	24
(3) 設備工事費等の経費の先行計上 .....	28
3 リベートの現金主義による計上 .....	28
4 対象会社における電子データの削除等 .....	29
第四 本件不適切な会計処理に係る主な役職員の関与状況・責任 .....	30
1 役員の関与状況・責任 .....	30
(1) W氏 .....	30
(2) A氏 .....	31
(3) B氏 .....	32
(4) C氏 .....	34
(5) D氏 .....	35
(6) E氏 .....	36
(7) その他の取締役及び社外監査役 .....	36
(8) 会計監査人 .....	37
2 従業員の関与状況 .....	37
(1) J氏 .....	37
(2) K氏 .....	38
(3) バイヤー .....	38
(4) 経理部 .....	38
(5) V氏 .....	39
第五 再発防止策等について .....	39
1 本件買込みの原因及び問題点 .....	39
(1) 本件買込みの動機に係る原因及び問題点 .....	39

(2) 本件買込みの機会に係る原因及び問題点.....	40
(3) 本件買込みに係るその他の原因及び問題点.....	41
2 再発防止策.....	42
(1) 取締役及び監査役に対する教育・処分等.....	42
(2) 従業員に対する教育等（コンプライアンス意識の醸成）.....	42
(3) 内部統制の整備（理論在庫調整数量申請書）.....	43
(4) 内部統制の整備・運用（予算統制）.....	44
(5) 内部監査の強化.....	44

## 第一部 調査の概要等

### 第一 調査の概要

#### 1 当委員会設置の経緯

株式会社ダイイチ（以下「対象会社」という。）は、2022年3月より開始された札幌国税局の税務調査において、2017年9月期以降、継続して、納品されていない商品の仕入計上及び棚卸の除外による利益の調整（以下「売上原価の先行計上」という。）を含む不適切な会計処理が行われており、2021年9月期における売上原価の先行計上の金額は少なくとも約82百万円であるとの指摘（以下「本件指摘」という。）を受けた。これを受けて、対象会社は、対象会社の会計監査人であるa監査法人（以下「会計監査人」という。）から、税務調査の指摘に係る事実関係の確認を求められた。このため、対象会社は、下記2の事項を調査することを目的として、2022年4月25日開催の臨時取締役会において、対象会社と利害関係を有しない中立・公正な外部の専門家から構成される委員会を設置することを決議し、同日、第三者委員会（以下「当委員会」という。）が設置された。

#### 2 調査目的

当委員会の調査（以下「本件調査」という。）の目的は、以下のとおりである。

- ① 国税から指摘された不適切な会計処理に係る事実関係の調査
- ② 類似事象の有無の確認
- ③ 財務諸表等への影響額の算定
- ④ 原因解明と再発防止策の提言
- ⑤ その他第三者委員会が必要と認めた事項

なお、不適切な会計処理等があったと認められた場合における当該会計処理等の関与者の法的責任の判定は、本件調査の目的の範囲外である。

#### 3 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

- 委員長 宇澤 亜弓（公認会計士・公認不正検査士、公認会計士宇澤事務所）
- 委員 熊谷 真喜（弁護士、祝田法律事務所）
- 委員 末長 宏章（弁護士、末長法律事務所）



当委員会の運営は、原則として日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠しており、当委員会の委員長及び委員は対象会社と利害関係を有していない。

なお、本件調査の補助者として、対象会社と利害関係を有していない以下の者が当委員会の調査業務の補助を行った。

株式会社 KPMG FAS

高岡 俊文（公認会計士）

須賀 永治（公認会計士）

他 15 名

祝田法律事務所

吉田 新（弁護士）

#### 4 調査対象期間

当委員会は、本件調査の調査対象期間を、2017年9月期から2022年9月期までの期間とした。ただし、当委員会が必要と認めた事項については、上記調査対象期間以外の期間についても調査を実施した。

#### 5 調査方法等

##### (1) 調査期間

本報告書に係る当委員会の調査期間は、2022年4月25日から同年6月23日までである。

##### (2) 調査・検討対象

当委員会は、①対象会社関係者に対するヒアリング及び関係資料の閲覧、②会計データ等の分析・検討、並びに③電子メール（以下「メール」という。）を含むパーソナルコンピュータ等に保存されていた電子データの調査・分析により、対象会社の事業内容等を把握するとともに、本件指摘に係る会計処理を含む対象会社の会計処理に関する事実認定を行い、会計処理について問題点がある場合の原因説明及び再発防止策の検討を行った。

##### (3) 調査方法

当委員会は、調査期間において、計 40 回の委員会を開催した。

また、当委員会が実施した調査の具体的な内容は、以下のとおりである。

#### ア 役職員へのヒアリング

当委員会は、本件調査において、以下の合計 23 名の役職員（退任者を含む）及び会計監査人に対し、ヒアリングを実施した。

以下に記載する所属・役職等は、本件調査開始時である 2022 年 4 月 25 日時点のものである。

対象者	呼称	所属・役職等
A 氏	A 氏	代表取締役社長
B 氏	B 氏	専務取締役営業本部長
C 氏	C 氏	常務取締役販売本部長
D 氏	D 氏	取締役（非常勤）
E 氏	E 氏	常勤監査役
F 氏	F 氏	執行役員販売本部帯広ブロック長
G 氏		執行役員管理本部長
H 氏	H 氏	経理部次長
I 氏		経理部係長
J 氏	J 氏	商品本部本部長
K 氏	K 氏	商品第一部部長
L 氏		商品第一部課長
M 氏		商品第一部課長補佐
N 氏		商品第一部次長
O 氏		商品第一部課長
P 氏		商品第二部課長
Q 氏		商品第二部課長
R 氏		商品第二部課長
S 氏		商品第二部次長
T 氏		音更店店長
U 氏		平岸店店長
V 氏	V 氏	内部監査室室長
W 氏	W 氏	前代表取締役社長
a 監査法人	会計監査人	会計監査人

以下、本報告書においては、対象者については「呼称」の欄に記載のとおりに表示する。

## イ 会計データ及び関連資料の閲覧及び検討

当委員会は、本件調査の目的に関連する可能性がある会計データ及び各種証憑書類等の関連資料の閲覧及び検討を行うとともに、社内規程等の関連資料についても当委員会が必要と認める範囲で閲覧及び検討を行った。

## ウ デジタルフォレンジック調査の実施

当委員会は、対象会社の取締役2名（B氏及びC氏）及び従業員13名が使用していたパーソナルコンピュータに保存されていた電子データ（メールを含む。）並びに取締役2名（B氏及びC氏）及び従業員2名が使用していた会社貸与の携帯電話に保存されていた電子データ（メールを含む。）を保全した。保全した電子データは、削除ファイルを復元した上で、メール及びその他の電子データのうちワードファイル、エクセルファイル、PDFファイル等で当委員会が必要と認めたものについて分析及び検討を行った。

なお、本件調査においては、後記第三,4のとおり、当委員会の調査期間中に、一部の取締役及び従業員のパーソナルコンピュータで、削除済みデータを復元不能にするためのソフトウェアが実行されたことが判明している。

## エ アンケート調査の実施

当委員会は、対象会社の役員及び内勤社員（対象会社からメールアカウントを付与された者）合計103名に対して、売上原価の先行計上及び経費の先行計上への関与又は見聞の有無、その内容及びその原因並びにこれらの行為以外の不適切な取引又は会計処理の有無及びその内容等、さらに、本件調査中に発覚した関連データの消去について尋ねるアンケート調査（以下「本アンケート調査」という。）を実施し、本アンケート調査対象者全員から回答を得た（回収率100%）。

当委員会は、本アンケート調査で得られた回答のうち、確認が必要と認められる事項については、当該回答者に対し、補充の問合せ又はヒアリングを実施した。

## 第二 対象会社の概要等

### 1 対象会社の概要

対象会社の概要は、以下のとおりである。

(2021年12月24日時点)

商号	株式会社ダイイチ
上場市場	東京証券取引所 JASDAQ (スタンダード)、札幌証券取引所本則市場
決算期	9月決算
株主構成	b社(30.03%)、c社(4.39%)、d社(3.67%)、A氏(2.34%)、e社(1.75%)、f銀行(1.68%)、g銀行(1.62%)他
代表者	代表取締役社長 A氏
本店所在地	北海道帯広市西20条南1丁目14番地47
従業員数	338人(1,084人) <sup>1</sup>
事業内容	小売事業及び不動産賃貸業
会計監査人	a監査法人

## 2 対象会社の沿革

対象会社の沿革は、以下のとおりである。

年 月	概 要
1958年7月	生鮮食料品の小売業を目的として、北海道帯広市西1条南10丁目14番地に「株式会社帯広フードセンター」を設立(資本金10,000千円)
1958年9月	帯広市に第一号店の「本店」を出店し、チェーン展開を開始
1963年11月	旭川市に出店のため、商号を「株式会社帯広フードセンター」から「株式会社第一スーパー」に変更
1966年11月	帯広市に物流拠点として「帯広配送センター」を開設
1966年12月	北海道帯広市西5条南19丁目7番地に本社を移転
1970年10月	帯広市に「東店」を出店
1977年5月	旭川市に「末広店」を出店
1984年12月	北海道帯広市東5条南11丁目6番地に本社を移転
1986年4月	帯広市に「惣菜センター」を開設
1987年9月	受発注業務合理化のため補充発注システム(EOS)の稼働を開始

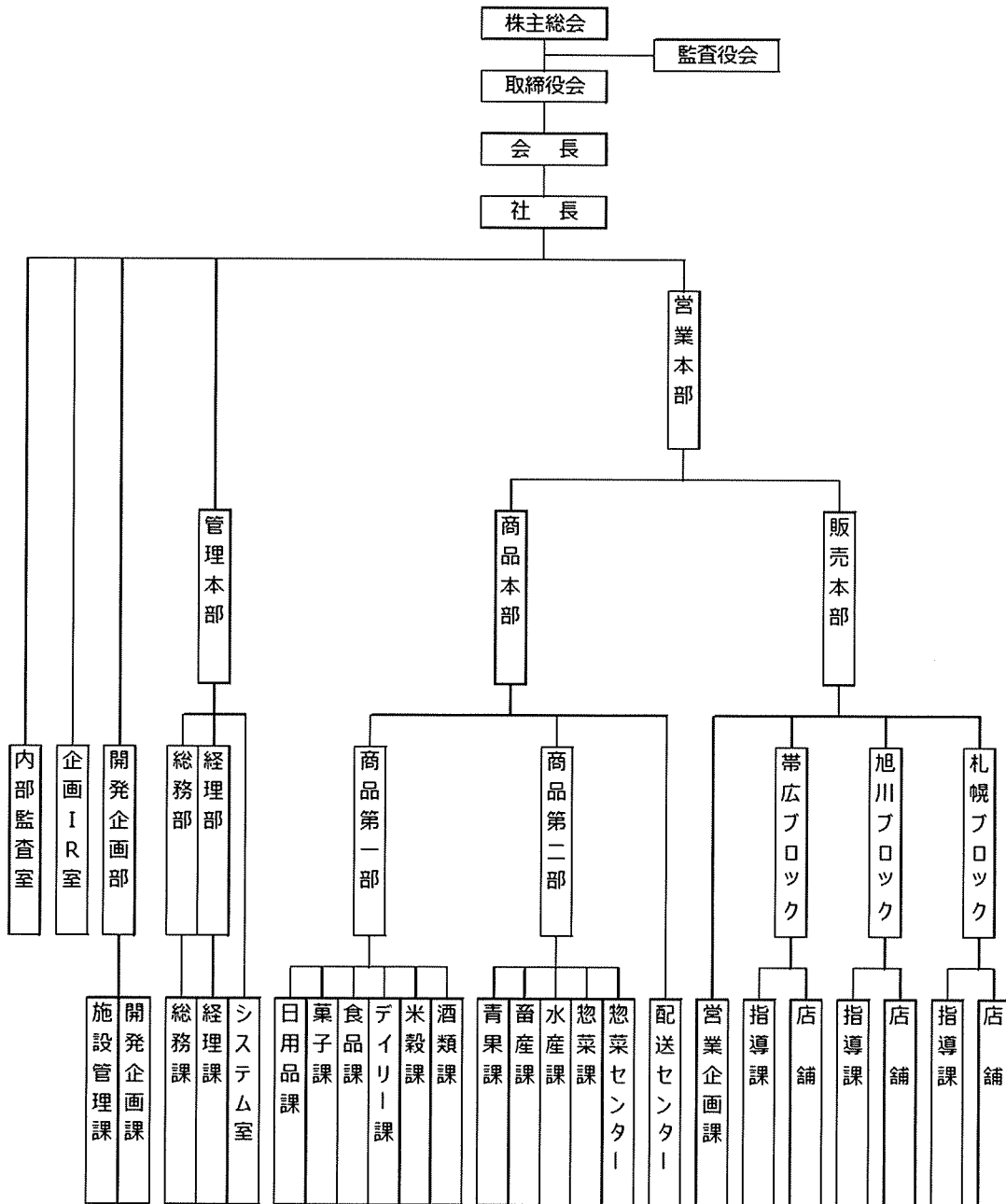
<sup>1</sup> 従業員数は就業人員であり、準社員及びパートナース員等(アルバイトを含む)の月平均人数(8時間換算による月平均人数)を、かっこ内に外数で記載している。

年 月	概 要
1991年11月	CIを導入し、商号を「株式会社第一スーパー」から「株式会社ダイイチ」に変更
1994年2月	旭川市に物流拠点として「旭川配送センター」を開設
1994年10月	AJS（オール日本スーパーマーケット協会）に加盟
1996年8月	河西郡芽室町に「めむろ店」を出店
1996年11月	全店舗に販売時点管理システム（POSシステム）を導入完了
1998年4月	帯広市に「白樺店」を出店
1999年4月	帯広市に「みなみ野店」を出店
2000年4月	日本証券業協会に株式を店頭登録
2000年7月	旭川市に「東旭川店」を出店
2002年3月	中川郡幕別町に「札内店」を出店
2003年7月	旭川市に「旭町店」を出店
2004年1月	販売分析システムの稼働を開始
2004年7月	札幌市に進出。「八軒店」を出店
2004年12月	日本証券業協会への店頭登録を取消し、ジャスダック証券取引所に株式を上場
2005年3月	旭川市に「二条通店」を出店
2008年7月	札幌市に「白石神社前店」を出店
2008年9月	北海道帯広市西20条南1丁目14番地47（現在地）に本社を移転
2009年2月	株式会社オーケーの全株式を取得し、完全子会社化
2009年10月	EDI（電子データ交換）システムを導入
2010年4月	ジャスダック証券取引所と大阪証券取引所の合併に伴い、大阪証券取引所JASDAQ（大阪証券取引所JASDAQ（スタンダード））に株式を上場
2010年6月	帯広市に「自衛隊前店」を出店
2010年7月	旭川市に「花咲店」を出店
2011年12月	札幌市に「発寒中央駅前店」を出店
2012年3月	証券会員制法人札幌証券取引所に株式を上場
2013年7月	東京証券取引所と大阪証券取引所の統合に伴い、東京証券取引所JASDAQ（スタンダード）に株式を上場
2013年7月	b社と業務・資本提携を締結し、その後b社に対する第三者割当増資を実施（現：その他の関係会社）
2013年11月	河東郡音更町に「音更店」を出店 札幌市に「清田店」を出店

年 月	概 要
2015年4月	恵庭市に「恵み野店」を出店
2016年8月	電子マネー「フレカプラス」を導入
2016年10月	連結子会社株式会社オーケーを吸収合併
2021年11月	札幌市に「平岸店」を出店

### 3 対象会社の組織体制

対象会社の組織体制の概要は、以下のとおりである。



### 4 対象会社の業績の推移

対象会社の業績の推移は、以下のとおりである。

## (1) 対象会社の損益状況

対象会社の損益状況は、以下のとおりである。

(金額単位：千円)

決算年月	売上高	経常利益	当期純利益
2017年9月	39,038,162	1,373,986	1,829,149
2018年9月	40,347,579	1,285,718	797,140
2019年9月	40,470,947	1,356,652	750,348
2020年9月	42,595,295	1,807,387	1,168,864
2021年9月	44,015,200	1,929,109	1,257,561

## (2) 対象会社の財政状態

対象会社の財政状態は、以下のとおりである。

(金額単位：千円)

決算年月	純資産	総資産
2017年9月	10,293,665	17,537,326
2018年9月	10,972,177	17,880,620
2019年9月	11,583,762	18,288,713
2020年9月	12,604,062	19,509,260
2021年9月	13,674,675	20,904,871

## 第二部 調査の結果判明した事実等

### 第一 調査結果の概要

本件調査の結果、対象会社においては、①2014年9月期には商品第一部（グロッサリー）において、さらに遅くとも2017年9月期以降は商品第二部（生鮮）においても、売上原価の先行計上（以下「本件買込み」という。）が行われていたこと、②2006年9月期以降は経費の先行計上（以下、単に「経費の先行計上」という。）が行われていたこと、及び③リポートの一部について計上時期の遅れ（現金主義による計上）があったことが認められる。

これらの行為のうち、本件買込みは、翌期の利益を水増しする目的で行われたものであり、不正な会計処理であることが明らかである。



また、経費の先行計上のうち一部は、遅くとも2018年9月期以降は、翌期の利益を水増しする目的で行われたものであり、不正な会計処理であると認められる。

他方、リベートの計上時期の遅れについては、リベートの一部を現金主義で処理していたものであるが、当該処理は従来から慣行的に行われており、翌期の利益を水増しするという不正の意図をもって行われたものであることを示す事実は認められなかった。

それぞれの行為の金額は、下表のとおりである。

(金額単位：千円)

		2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期
① 売上原価の先行計上	期末における先行計上額	87,260	56,755	80,066	146,792	195,213
	前期先行計上分の修正額		87,260	56,755	80,066	146,792
	純額	87,260	-30,505	23,311	66,726	48,421
② 経費の先行計上	期末における先行計上額	10,483	23,211	24,426	30,609	37,912
	前期先行計上分の修正額		10,483	23,211	24,426	30,609
	純額	10,483	12,728	1,215	6,183	7,303
③ リベートの計上遅れ	期末における計上遅れ額	47,791	69,879	84,366	83,174	68,863
	現金主義による計上額		47,665	70,005	84,366	83,174
	純額	47,791	22,214	14,361	-1,192	-14,311
合計	期末における利益の過少計上額	145,534	149,845	188,858	260,575	301,988
	前期分の修正による影響額	0	145,408	149,971	188,858	260,575
	純額	145,534	4,437	38,887	71,717	41,413

## 第二 前提となる事実

### 1 対象会社における事業の概要

対象会社は、帯広市、旭川市、札幌市及びその近郊において、食料品主体のスーパーマーケット事業を展開している。また、スーパーマーケットの店舗内のテナント及びショッピングセンター敷地内の一部について不動産賃貸事業を行っている。

店舗は、2021年9月期末の時点で21店を展開している。

### 2 対象会社における組織等

営業本部は、販売（店舗）を統括する販売本部と、仕入れを統括する商品本部から構成される。そのほか、管理本部の下に経理部及び総務部等がある。また、内部監査室は社長直轄の組織として設置されている。

販売本部は、商圏により帯広、旭川及び札幌の各ブロックに区分けされ、各店舗はブロックの下に位置づけられる。各店舗を統括する店長は、ブロック内の店舗を束ねるブロック長によって統括され、ブロック長は、販売本部本部長によって統括される。

商品本部は、主として、グロッサリー及び日配品を扱う商品第一部（以下、商品第一部で扱う商品を「グロッサリー」と総称する。）と、生鮮品を扱う商品第二部（以下、

商品第二部で扱う商品を「生鮮」と総称する。) から構成され、さらに、商品第一部は日用品や菓子等、商品第二部は青果や畜産等といった部門ごとに分けられ、それぞれに担当のバイヤーが配置されている。

商品第一部 (グロッサリー)	商品第二部 (生鮮)
日用品、菓子、食品、デイリー、酒、米穀	野菜、果物、畜産、水産、惣菜

各部門を担当するバイヤーは、概ねブロック (帯広、旭川、札幌) ごとに配置されているが、組織上は商品第一部及び商品第二部の部長が上長である。

対象会社においては、販売本部における販売会議 (旧：営業会議) 及び商品本部における商品会議が毎月 1 回、定例として開催されており、いずれも常勤の取締役らが出席するほか、販売会議はブロック長及び店長、商品会議はバイヤーが会議体の構成員である。

### 3 対象会社における仕入れ及び在庫確認の業務フロー

#### (1) 商品第一部

##### ア 仕入れの業務フロー

発注	店舗発注の場合は、店舗の担当者が、在庫の不足分を、対象会社が運用する取引先との受発注のための電子データ交換システム (以下「EDI」という。) の専用端末で発注する。 バイヤーが発注する場合には、EDI を使用せず、バイヤー自身が、メール又は電話等で取引先に発注を行う。なお、基本的には、バイヤーは、通常在庫の不足分の補充に関する発注を行うことはなく、特売や企画販売を行う場合のみ、バイヤーが発注することとなる。
受注	仕入先は、EDI を通じて発注を確認し、商品を出荷すると同時に、納品伝票を EDI に登録する。
納品	商品が店舗に到着した際に、店舗担当者は、個別検品は行わない。経理部は、EDI に登録された納品伝票のデータフォーマット上のエラーの有無のみを確認し、問題がなければ、検品 (受入) 処理を行う。
仕入れ	検品処理が終了した商品について、仕入データが生成され、これに伴い、当該商品が理論上在庫に加えられる。

##### イ 在庫管理

毎期、11月、3月、6月及び9月には実地棚卸が行われるが、それ以外の月については、理論在庫により棚卸処理が行われる。

対象会社は、2015年より、実地棚卸を、専門業者であるh社に委託している。

事業年度末（9月末）に行われる実地棚卸は、概ね9月25日から同月30日までの期間、順次店舗ごとに行われる。この結果、期末の在庫数量は、実地棚卸が行われた日が9月30日よりも以前の場合には、当該日から9月30日までの在庫の移動（仕入データ及び売上データを元に記録された入出庫情報）に基づき算定された理論在庫となる。

## (2) 商品第二部

### ア 仕入れの業務フロー

理論在庫を採用せず、後述する週次の実地棚卸を採用している点、また、野菜・果物については、商品が市場や仕入先から配送センターに集約され、そこから各店舗に配送されている点を除き、商品第一部と同様である。

### イ 在庫管理

毎週一回、店舗担当者が実地棚卸を行っている。店舗担当者は、棚卸実施時に実地棚卸調査報告書を作成し、店長の承認の上、経理部に提出する。経理部は、受領した実地棚卸調査報告書記載の金額を会計システムに登録する。なお、実地棚卸調査報告書には、棚卸の対象となった商品の明細は記載されておらず、総額のみが記載されている。

その後、システム上での電算処理の結果、店舗別及び部門別に計算された売上総利益率及び棚卸資産回転日数等の一覧表が各店舗・バイヤーに配信され、各自において棚卸計上金額の妥当性の確認を行っている。

## (3) 消耗品

店舗で使用する消耗品（ラベル、手袋等）についての発注から納品処理までの業務フローは、商品第一部における店舗発注品と同様である。

納品と同時に即時費用処理を行っており、在庫管理については、未使用分についても基本的には実地棚卸を実施していない。

### 第三 当委員会が認定した事実

#### 1 売上原価の先行計上

##### (1) グロッサリー

###### ア 概要

グロッサリーの売上原価の先行計上は、2014年9月期には、餅を対象商品として始められており、以後、2021年9月期まで、毎年継続して行われたものと認められる。

(金額単位：千円)

		2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期
売上原価の先行計上（商品第一部）	期末における先行計上額	66,046	28,135	48,101	83,906	101,214
	前期先行計上分の修正額		66,046	28,135	48,101	83,906
	純額	66,046	-37,911	19,966	35,805	17,308

対象会社は、翌期の利益目標の達成を確実なものとするために、翌期の10月から12月に販売する商品を予め当期の決算月である9月の末日までに仕入処理を行った上で、当該商品を期末在庫から除外することにより、当該商品に係る仕入額を当期の売上原価として先行計上した。これにより、簿外の商品を作出し、当該商品を翌期に売り上げることにより、当該商品の仕入相当額の利益を水増ししていた。

###### イ 手口

具体的な手口としては、まず、経営陣（詳細については、後記第四,1のとおり。）において、当期に先行計上する売上原価のおおよその額（総額）を決定する。なお、対象会社においては、売上原価の先行計上のために商品を仕入れる行為を「買込み」と呼称することがあった。

次に、経営陣からの指示に基づき、売上原価の先行計上のために仕入れる商品（買込みをする商品）の品目及び数量並びに当該商品の各店舗への配分量及び納期を計画する。売上原価の先行計上のために仕入れた商品は、翌期の10月から12月までの間に各店舗において実際に販売するものであるため、各店舗への納品時期も含め、詳細を計画する必要がある。

どのような商品を仕入れるかは、売上原価の先行計上が始まった当初は、主に経営陣が取引先と協議して決定していたが、買込み対象の商品の品目が増加するに従い、バイヤーが行うようになった。2017年頃からは、経営陣が決定した当期において先行計上する売上原価の総額に基づき、グロッサリーのバイヤーが所属する商品第一部の

課長であった K 氏（2021 年から商品第一部長）が、グロッサリーの各部門（日用品、食品等）に先行計上する売上原価の額を割り振り、各部門のバイヤーが、取引先と協議しながら、各店舗への配分量と納期を計画し、計配表（本部が商品を発注する場合に作成する配送計画のための帳票）を作成し、買込みした商品の詳細等を K 氏に提出して報告するようになった。例えば、K 氏は、2018 年 9 月 29 日付けで「提出資料」との件名のメールを帯広のグロッサリーのバイヤーに送付しているが、このメールには「1. 決算仕入関係（店別、商品別明細）デイリー参考例送ります。 2. 備蓄仕入関係（店別、商品別明細） 3. 本部棚卸し⇒いつものフォーマットで。」「週明け、10/1 までに提出お願い致します。まとめて常務に提出します。」との記載があった。なお、当時、常務の職にあったのは、B 氏である。

K 氏は、各バイヤーから提供された情報を取りまとめて、売上原価の先行計上をする商品の品目等及びこれにより見込まれる翌期に水増しされる粗利益額を、経営陣に報告していた。例えば、K 氏は、2018 年 10 月 11 日付けで「決算仕入粗利反映の目安（目標）」との件名のメールをグロッサリー部門のバイヤーに送付しているが、このメールには「添付の内容で B 氏に提出しています。実際はもっと上ぶれすると思いますが、最低限で提出しております。内容確認お願い致します。」との記載があり、添付されていた「粗利額反映明細」と題するエクセルファイルには、2018 年 10 月から 12 月までの「粗利額反映予想」を部門ごとに表したものが記載されていた。

バイヤーは、売上原価の先行計上をすることになった商品については、取引先に対し、9 月までの間に、発注を電話またはファックスで行う。取引先は、注文を受けると、納品伝票を EDI に登録し、これを受けて対象会社の経理部は検品処理（前記 3 (1) アのとおり、対象会社においては、個別検品は実施しておらず、納品伝票のデータフォーマットのエラーチェックのみ）を行う。この時点で、対象会社においては、納品の有無にかかわらず、仕入れが計上される。

バイヤーは、売上原価の先行計上のために仕入れた商品を在庫から除外するため、仕入れた数量と同じ数量だけ在庫を減少させることを申請する内容の理論在庫調整数量申請書を経理部に提出する。

経理部は、理論在庫調整数量申請書に基づき、在庫を減少させる棚卸修正処理を行う。

上記の処理により、対象会社においては、9 月末までに、売上原価の先行計上の対象となった商品は在庫から除かれることとなる。このため、翌期においては、在庫から除外された商品が販売された場合には、売上原価がゼロ円の商品が販売されたことと同じ結果となり、当該売上原価に相当する額の利益が水増しされる。

なお、売上の先行計上の対象となった商品は、9 月までに納品される場合もあれば、10 月以降、各店舗に納品される場合もある。

## (2) 生鮮

### ア 概要

生鮮の売上原価の先行計上は、遅くとも2017年9月期には、紅鮭、鶏肉、いくらといった商品について行われており、以後、品目を増加させながら、2021年9月期まで、毎年継続して行われていたものと認められる。

(金額単位：千円)

		2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期
売上原価の先行計上（商品第二部）	期末における先行計上額	21,214	28,620	31,965	62,886	93,999
	前期先行計上分の修正額		21,214	28,620	30,965	62,886
	純額	21,214	7,406	3,345	31,921	31,113

対象会社は、翌期の利益目標の達成を確実なものとするために、翌期の10月から12月に販売する商品を予め当期の決算月である9月の末日までに仕入処理を行った上で、当該商品を期末在庫から除外することにより、当該商品に係る仕入額を当期の売上原価として先行計上した。これにより、簿外の商品を作出し、当該商品を翌期に売り上げることにより、当該商品の仕入相当額の利益を水増ししていた。

### イ 手口

#### (7) 買込み計画の立案と実行

具体的な手口としては、グロッサリーと同様、まず、経営陣（詳細については、後記第四,1のとおり。）において、当期において先行計上する売上原価のおおよその額（総額）を決定する。例えば、C氏は、2019年8月2日付けで「前年 買込み商品」との件名のメールを複数のバイヤーに送付しているが、このメールには「ご苦勞様です。表題について確認事項ですが、前年の買込み商品/金額の報告を下さい。8/7（水）12：00までメールにて御願ひ致します。」との記載があった。また、C氏は、2021年5月27日付けで「生鮮買込み」との件名のメールを、CCにJ氏、K氏、各ブロック長及びH氏を入れて、各バイヤー宛てに送付しているが、このメールに添付された「生鮮買込み 確認」との題名のエクセルファイルには、「毎日の業務 ご苦勞様です。今期も残り4ヶ月と成り前期の商品買込みについて再確認を願ひます。下記の表に前年買込み金額を記載してください。※経理/バイヤー報告との確認をします。」「※6/5までに報告願ひます。共有⇒50商品部C氏用⇒2021生鮮買込み」との記載があった。

そして、B氏及びC氏は、自ら又は各地区のブロック長を通じて、生鮮の各部門（野菜、畜産等）に先行計上する売上原価の額を割り振っていた。

例えば、生鮮のうち、水産の一部の商品については、B氏が自ら、買込みの時期や商品を決定していたものと認められ、ある商品部の従業員は、2017年8月8日付けで、「定塩紅さけの件。」との件名のメールを水産のバイヤーに送付しているが、このメールには、以下の記載があった。

**お疲れ様です。**

**昨日各本部宛で定塩紅さけFを2枚送りました。**

■■■■■■■■■■で造った新物ロシア産沖獲り紅さけです。

**塩度は秋さけと同じ5%で漬け込みの商品です。**

**食べて見て下さい、規格は8k9/10中心です。(8~12枚)**

■■■■■■■■■■で1100円位だと思われます。

■■■■■■■■■■からで来期の買込みアイテムに使うかも知れません。

**評価をお願いします。**

上記のメールからは、B氏（2017年8月8日は常務取締役）が、「定塩紅さけ」を「来期の買込みアイテムに使う」ことを提案していたことが推測される。

この商品部の従業員は、2021年11月11日付けで「生鮮使用管理の件。」との件名のメールをJ氏に送付しているが、このメールには、以下の記載があった。

お疲れ様です。

管理表の記入し添付致します。

■■■■の買込み金額ですが■■■■から8月は定塩紅さけ300万と

■■■■から9月の100万はカット無しでと有りましたので

買込み金額合計450万となります。

報告が送れてすいません。

宜しくお願ひします。

上記のメールからも、定塩紅さけの買込みについては、B氏が指示をしていたことが窺われる。

なお、対象会社に水産物を納品している取引業者の担当者は、2018年10月29日付けで「鮭の納品実績の件」と題するメールをCCに水産のバイヤーを入れて、B氏に送付しており、このメールには、「鮭の預かり分からの集荷の実績は下記の通りとなります。」との記載があった。このメールからは、B氏が、鮭については、取引業者から、「預かり分」(対象会社が9月末までに発注したものから、既に対象会社に出荷したものを控除した残り)と推測される。)から出荷された残りの数量の報告を直接受けていたことが認められる。

また、水産のバイヤーは、2019年8月6日に「パワーカテゴリーの件」との件名のメールを他のバイヤーに送付しているが、このメールには以下の記載があった。

お疲れ様です。

今朝、■■■■の方からパワーカテゴリーについて話がありました。

各ブロックで写真付きのレイアウトを作成し今週中に常務にメールで報告し良いレイアウトを水平展開するとの事です。

もう1点なんですが、65期鮭鱒類の買込みなんですが8月中に買込みみたいです。

各バイヤーに報告の指示がありました。

以上2点よろしくお願ひ致します。



上記のメールからは、65期（2019年9月期）における鮭鱒類の買込みは、8月より開始するとの指示をB氏が水産のバイヤーに行っていたことが推測される。

各部門のバイヤーは、割当られた金額（＝「買込み」が必要な金額）に基づき、取引先と協議しながら、各店舗への配分量と納期を計画し、C氏やJ氏に詳細を報告していた。例えば、商品第二部の惣菜係長は、2017年10月18日付けで「各地区生鮮バイヤー殿 買込み商品明細書 記入依頼〆切り 10/25」との件名のメールを生鮮部門のバイヤーに送付しているが、このメールには以下の記載があった。

**お疲れ様です。  
[ ]より**

**前期にブロック長指示で買込み(64期の粗利に反映させるため)がある部門は**

**共有データ→商品部用→50商品部[ ]用→☆2017買込み商品明細(生鮮)**

**の中に入れてあるシートに記入お願いいたします。  
(商品名、仕入先、金額、粗利額反映予定金額)**

**惣菜帯広が記入してありますので参考にしてください。  
無い場合も「無し」と記載お願いいたします。**

**10/25(水)までお願いいたします。**

また、商品第二部の水産のバイヤーは、2018年9月24日付けで「64期買込み計画」との件名のメールをC氏に送付しているが、このメールには「お疲れ様です。64期買込み計画です。ご確認ください。」との記載があり、「64期買込み」と題するエクセルファイル（トラウトサーモントリムCと生さけ筋子（10月販促分）の買込み計画が記載されたもの）が添付されていた。また、商品第二部の青果のバイヤーは、2018年9月25日付けで「買込み商品内訳」との件名のメールをC氏に送付しているが、このメールには「表題の件、添付資料のご確認お願い致します。本部一括で仕入れして、特売ごとに店舗に納品します。」との記載があり、「64期9月買込み」と題するエクセルファイル（「月初の特売に使用」するためのごぼう、長いもの買込み計画が記載されたもの）が添付されていた。このように、各バイヤーは、C氏の指示に基づき、買込み計画の詳細を作成し、C氏に報告していたと認められる。

C氏は、各バイヤーから報告された内容を取りまとめて、買込みをする商品の品目等及びこれにより見込まれる翌期の粗利益額をB氏に報告していた。例えば、C氏は、2018年10月23日付けで「買込み金額 詳細」との件名のメールをB氏と生鮮部門

のバイヤーに送付しているが、このメールには「ご苦労様です。表題については添付資料の確認を御願ひ致します。」との記載があり、添付されていた「各部門別（帯広・札幌）」との表題のエクセルファイルには、以下の記載があった。

		2018/10/23																									
<b>2018.09 買い込み金額 仕入れ金額</b>																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">【帯広】</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">合計金額</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">【札幌】</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">合計金額</td> </tr> <tr> <td>野菜</td> <td style="text-align: right;">999,600</td> <td>野菜</td> <td style="text-align: right;">2,325,600</td> </tr> <tr> <td>畜産</td> <td style="text-align: right;">3,009,600</td> <td>畜産</td> <td style="text-align: right;">2,190,500</td> </tr> <tr> <td>水産</td> <td style="text-align: right;">4,012,800</td> <td>水産</td> <td style="text-align: right;">2,336,212</td> </tr> <tr> <td>惣菜</td> <td style="text-align: right;">3,048,300</td> <td>惣菜</td> <td style="text-align: right;">6,852,312</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td style="text-align: right;">11,070,300</td> <td>合計</td> <td style="text-align: right;">6,852,312</td> </tr> </table>				【帯広】	合計金額	【札幌】	合計金額	野菜	999,600	野菜	2,325,600	畜産	3,009,600	畜産	2,190,500	水産	4,012,800	水産	2,336,212	惣菜	3,048,300	惣菜	6,852,312	合計	11,070,300	合計	6,852,312
【帯広】	合計金額	【札幌】	合計金額																								
野菜	999,600	野菜	2,325,600																								
畜産	3,009,600	畜産	2,190,500																								
水産	4,012,800	水産	2,336,212																								
惣菜	3,048,300	惣菜	6,852,312																								
合計	11,070,300	合計	6,852,312																								
<b>粗利額反映予測 金額</b>																											
野菜	10月	333,200																									
	11月	333,200																									
	12月	333,200																									
畜産	10月	1,003,200	10月	775,200																							
	11月	1,003,200	11月	775,200																							
	12月	1,003,200	12月	775,200																							
水産	10月	1,337,600	10月	730,167																							
	11月	1,337,600	11月	730,167																							
	12月	1,337,600	12月	730,167																							
惣菜	10月	1,016,100	10月	778,737																							
	11月	1,016,100	11月	778,737																							
	12月	1,016,100	12月	778,737																							
<p>※各BYは、上記の金額は最終数値に反映出来る様に前年粗利実績より増を単月でも確保する。</p> <p>※販促に使用しても、効果について明確にする事なんだから、解らないままは禁止致します。</p>																											
以上																											

また、C氏は、上記メールを送付した後の2018年11月8日付けで、商品本部に所属する者に対し、B氏をCCに入れて、「着地報告について」との件名のメールを送付しているが、このメールには「11月度着地報告は、最終見込み粗利額で御願ひ致します。内訳は解る様にBY（当委員会注：「バイヤー」と思料される。）は御願ひ致します。最終利益額＝買い込み分＋リベート＋自力」との記載があった。

買込みがどのように翌期の利益に反映されたかについては、常勤取締役とバイヤーらが出席する商品会議で協議されることもあった。例えば、J氏は、2021年11月17

日付けで「生鮮 10月着地結果報告のお願い/11月着地報告について」との件名のメールを各バイヤーに送付しているが、このメールには、以下の記載があった。

**全地区生鮮BY**

お疲れ様です。

11/16帯広商品会議で生鮮買込み計上について把握してなく一喝されましたので、**前年10月計上分を思い出して入力して頂きたい。**

共有⇒商品部⇒51■■■■⇒★10月生鮮粗利 11/18

(オレンジ箇所に入金額を入力)

(要するに67期買込んだ分が増額になってるかどうかが明確にする為です)

**旭川-札幌BY 商品会議着地報告**

◆11月買込み計上金額+あるべき粗利率に対して差異

◆あるべき粗利率に対しての差異

◆上記未達の場合は対策報告(店舗・単品など)

本来は買込み分計上が前年と同じであれば「資材ラップ」+「惣菜油脂対策」分は前年よりまるまる増額であるべきです。

メール発信で申し訳ないが、お願いします。

質問等があれば電話下さい。

このメールからは、2021年11月16日に帯広本社で行われた商品会議(A氏、B氏、C氏、J氏、F氏、K氏、バイヤー、店長が出席した。)において、J氏が、B氏又はC氏のいずれかから「生鮮買込み計上について把握してなく一喝」されたことが推認され、すなわち商品会議で生鮮の買込みについて協議されたことが認められる。

なお、J氏は、2021年11月29日にも、「2021.11月生鮮着地報告」との件名のメールを各バイヤーに送付しており、このメールには、以下の記載があった。

**各地区生鮮BY**

**お疲れ様です。**

**11月着地報告 提出をお願いします。**

◆**着地売上・粗利**

◆**前年の買込み計上**

◆**当年の買込み計上**

◆**当年のラップ+惣菜油**

**入力し12/1(水)14時まで報告をお願いします。**

なお、対象会社は、2021年9月期においては、惣菜の製造のため油脂も、買込みの対象としていたが、これは、J氏が主導して実行していたものと認められる。

例えば、J氏は、2021年8月16日付けで、「惣菜 油脂 防止対策」との件名のメールを、惣菜のバイヤーに送付しているが、このメールには以下の記載があった。

<p>各惣菜担当へ</p> <p>お疲れ様です。</p> <p>油脂 災害対策 8月分を8/20で各店に発伝します。 仕入れ金額は本部で補填処理します。</p> <p>出来るだけ静かに店舗への案内指示をお願いします。 (メール転送は控え「金額」のみ電話連絡するなど…)</p> <p>◆添付金額は棚卸時に「仕入れ金額」「在庫棚卸」を除外する事を指示して下さい。 ◆惣菜SC分はよりセンターへ口頭で説明して下さい。 ◆番号店分は今回は発伝しますので後日、計画修正。 ◆2回目の日程は後日連絡します。 ◆(仮)平岸店は使用出来ません。</p> <p>予定 8/20分⇒10月納品して+1.6%粗利確保 2回目分⇒11月納品して+1.7%粗利確保</p> <p>質問等は電話でお願いします。</p>
--

#### (4) 買込みされた商品の在庫からの除外

バイヤーは、売上原価の先行計上をすることになった商品については、取引先に対し、9月までの間に、発注をメール又は電話等で行う。取引先は、注文を受けると、納品伝票をEDIに登録し、これを受けて対象会社の経理部は検品処理(前記第二,3(1)アのとおり、対象会社においては、個別検品は実施しておらず、納品伝票のデータフォーマットのエラーチェックのみ)を行う。この時点で、対象会社においては、納品の有無にかかわらず、仕入れが計上される。

各商品の納品のタイミングについては、以下のとおりである。

野菜	買込みの対象商品は、9月末までに帯広本社の地下の倉庫に納品され、バイヤーが在庫管理を行っていた。そのため、バイヤーが自ら、買込みの対象商品を実地棚卸から除外していた。
----	---

畜産	買込みの対象商品は、ごく一部の例外を除き、発注後直ちに店舗に納品され、各店舗の担当者が在庫管理を行っていた。そのため、バイヤーが、店舗の担当者に、買込みの対象商品を実地棚卸から除外するよう指示した。
水産	買込みの対象商品は、直ちには店舗には納品されず、10月以降の店舗からの発注に応じて業者から出荷されていた。そのため、期末の時点では、店舗の担当者が行う実地棚卸の対象とならなかった。
惣菜	買込みの対象商品は、ごく一部の例外を除き、直ちには店舗には納品されず、10月以降の店舗からの発注に応じて業者から出荷されていた。そのため、期末の時点では、店舗の担当者が行う実地棚卸の対象とならなかった。 店舗に納品された商品については、バイヤーが、店舗の担当者に、買込みの対象商品を実地棚卸から除外するよう指示した。

上記の処理により、対象会社においては、9月末までに、売上原価の先行計上の対象となった商品は在庫から除かれることとなる。このため、翌期においては、在庫から除外された商品が販売された場合には、売上原価がゼロ円の商品が販売されたことと同じ結果となり、当該売上原価に相当する額の利益が水増しされる。

### (3) バイヤー個人により主導された買込み

本件調査において、組織的ではなく、バイヤー個人が主導して売上原価の先行計上を行った事例も発見された。2017年9月期以降に、バイヤー個人が主導して行った買込みで、決算期をまたいでいるものは、以下のとおりである。

(金額単位：千円)

決算期	対象商品	金額
2017年9月期	卵	1,480
2019年9月期	卵	122
2021年9月期	米	1,062
	納豆	38
	ギフト処分品	15

上記の商品は、いずれも商品第一部の所管であるが、K氏は、これを把握していなかった。

これらは、バイヤー個人が、自己に課された翌月の利益目標を達成する目的で、上長に秘して、個人的な判断で行ったものと認められる。

## 2 経費の先行計上

### (1) 概要

経費の先行計上は、遅くとも2006年9月期より、主に、ラベル、手袋等の店舗バックヤードなどで使われる備品や消耗品（以下「資材」という。）について行われており、以後、2021年9月期まで、毎年継続して行われていたものと認められる。

(金額単位：千円)

		2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期
経費の先行計上	期末における先行計上額	10,483	23,211	24,426	30,609	37,912
	前期先行計上分の修正		10,483	23,211	24,426	30,609
	純額	10,483	12,728	1,215	6,183	7,303

対象会社は、遅くとも2018期9月期以降は、翌期の利益目標の達成を確実なものとするために、翌期に使用する資材に関し、決算月である9月の末日までに費用計上することにより、当期の経費を水増しして翌期の経費を減少させ、翌期の利益を水増ししていた。

なお、対象会社は、費用計上した科目について、税務申告上は、課税所得の算定において、貯蔵品又は前払費用として別表加算して各期の損金から除外している。

### (2) 資材の手口

資材についての経費の先行計上は、B氏及びC氏が主導して行っていた。

主な資材の購入先は、i社（以下「i社」という。）とj社があるが、i社からの資材の購入については、購入する商品の選定や配送計画は、i社の協力を得て具体的な計画に落とし込まれていた。

例えば、i社の担当者は、2021年6月17日付けで、「ダイイチ様 今期の計配案(仮)です。」との件名のメールをC氏に送付したが、このメールには、以下の記載があった。

いつもお世話になっております。

今期の計配案を送付いたします。

様から、「納品金額のアップ」と「伝票計上を早めて欲しい」と2点のご要望を受けております。

◆納品金額のアップについて

昨年からは若干増やしておりますが、倉庫の置き場所の関係や、単価の張るアイテムがないため、金額は微増になっております。計配アイテムが約3ヶ月前後で消化可能な数量で算出しています。(前期 23,636千円 ⇒ 今回案 25,000千円)

◆伝票計上については7,8,9月の3ヶ月で計上  
(前期は8,9月の2ヶ月間)

◆伝票計上日は(仮)の日程です。

アイテムの弊社への入荷日の関係上、若干前後する可能性がありますのでご了承願います。ただし、月別の計上金額はなるべく変わらない様にいたします。

◆納品日案は数量・金額が確定次第、作成いたします。

ご不明な点等がございましたらお手数ですがご連絡願います。ご検討くださいます様、宜しくお願いいたします。

以上

上記のメールからは、B氏が、「納品金額のアップ」(すなわち、経費の先行計上の対象となる金額の増額)をi社に要望していたことがわかる。また、B氏からの「伝票計上を早めて欲しい」との要望に対して、i社が「伝票計上については7,8,9月の3ヶ月で計上(前期は8,9月の2ヶ月間)」と回答していることから、B氏が、i社に対して、名目上の納品月(=対象会社における費用計上の月)についても要望を出していたことが認められる。

また、このメールの宛先がC氏であることから、C氏も経費の先行計上に深く関与していたことが認められる。



そして、メールに添付されていた「2021 ダイイチ決算案（仮）伝票計上」と題するエクセルファイルには、「2021年9月度経費伝票計上計画書（ブロック・店舗別）」との表が記載されており、これは、伝票計上の計画を店舗別かつ月ごとに詳細化したものであった。

なお、C氏は、2021年6月18日付けで、「FW：ダイイチ様 今期の計配案（仮）です。（レジメの日程が間違っていました）」との件名のメールを経理部のH氏に送付して、i社が作成したと思われる「2021 ダイイチ決算案（仮）伝票計上」と題するエクセルファイルを送っているが、このメールには、「ご苦労様です。一応転送します。6/22商談予定です。」との記載があった。このメールからは、C氏が、i社の担当者と「商談」を行っていたことが推測される。

また、C氏は、2021年9月4日付けで「事前確認 資料」との件名のメールをCCにJ氏を入れて、各ブロック長に送付しているが、このメールには、以下の記載があった。

ご苦労様です。

**添付資料はマル秘です。**

**配布は絶対に禁止!!**

事前確認資料としましたが、9月販促会議にて口頭にて説明必要!!

1. 経費削減資料

(1) 10月～12月店舗納品分(7月8月9月内訳金額)

詳細は、XXXXXXXXXX様より店舗へ

2. 生鮮ラップ納品

(1) 店舗・部門別金額

上記1.2共に粗利アップする金額ですので  
関係者の意識向上させる

疑問有れば連絡下さい。

以上

また、このメールに添付されていた「かがみ」と題するエクセルファイルには、以下の記載があった。

						2021/8/1	
						販売本部	
<b>経費 詳細について</b>							
2021/7～2021/9までに下記の日程にて「経費・消耗品」を購入致します。							
							単位円
	7月		8月		9月		合計
帯広	1,751,423	帯広	4,605,162	帯広	4,410,676		10,767,261
旭川	1,151,930	旭川	3,230,962	旭川	3,517,754		7,900,646
札幌	963,429	札幌	2,577,016	札幌	2,794,990		6,335,435
合計	3,866,782	合計	10,413,140	合計	10,723,420		<b>25,003,342</b>
							<b>※伝票計上(経費)</b>
							納品10月～12月
	7月		8月		9月		合計
帯広	2,299,336	帯広	2,135,014	帯広	2,804,128		7,238,478
旭川	1,829,660	旭川	1,737,352	旭川	2,097,072		5,664,084
札幌	1,438,040	札幌	1,577,740	札幌	2,082,562		5,098,342
合計	5,567,036	合計	5,450,106	合計	6,983,762		<b>18,000,904</b>
							<b>※伝票計上(仕入)</b>
							納品10月～12月
※検査費用(年間) ハサップ/検便等 年間契約予定							<b>4,000,000</b>
							<b>47,004,246</b>

以上のメールからは、C氏が、2021年8月1日付けでB氏に対し、2021年9月期における資材の買込みの計画を報告していたこと、2021年9月に「伝票計上(仕入)」された資材は10月から12月に店舗に納品される予定であったこと、資材の買込みが翌期の「粗利アップ」を目的として行われたものであったことが認められる。また、メールには「添付資料はマル秘です。配布は絶対に禁止!!」と赤字で記載されていることから、C氏が、資材の買込み計画は不適切なものであるとの認識を有していたことが推測される。

資材の発注は、通常は、店舗の担当者が行うが、買込みを行う場合には、本部において取引先と直接やり取りを行うため、仕入伝票には、店舗の担当者ではなく、B氏やC氏又はこれらの代理の者がサインを行っていた。

経理部は、仕入伝票に基づき、9月末までに経費を計上する一方で、税務申告上は、上記のとおり、貯蔵品又は前払費用として別表加算して各期の損金から除外した。

経費の先行計上の対象となった資材は、9月に納品されるものもあれば、10月から12月までの間に納品される場合もあった。

### (3) 設備工事費等の経費の先行計上

対象会社においては、発注した設備工事等のうち、当期末までに工事が完了していない場合においても、その全額を当期の費用として計上する会計処理が行われていた。

なお、2021年9月期に先行計上されていた5件のうち、金額が大きな1件(1,000,000円)は、部品の一部が足りなかったために工事完了が10月になった事例であり、金額の大きなもう1件(650,000円)は、工事請負契約の締結日が9月14日であり、工事の着手日が10月1日、工事完了日が10月31日であった。

以上の行為については、翌期の利益を水増しするという不正の意図をもって行われたものであることを示す事実は認められなかった。

### 3 リベートの現金主義による計上

対象会社は、各仕入先からリベートを受領しているが、主なリベートの類型は、以下の4つである。

基本リベート	一定期間中の仕入高に応じ、決められた料率を割り戻すもの
達成リベート	決められた基準値(例：前年比102%の仕入高)を達成することで、決められた金額を割り戻すもの
1%リベート	EDI口座開設料として、仕入高の1%を割り戻すもの
共配リベート	対象会社、仕入先、k社の3社間の契約によるもので、k社が行う共同配送を利用する仕入先が決められた料率を対象会社に支払い、対象会社がその一部をk社に支払った残額

これらのリベートは、本来であれば、発生主義により、対応する期間中の収益(仕入高のマイナス)として計上すべきところ、対象会社においては、一部については発生主義による処理を行っていたものの、一部については現金主義を採り、実際に入金された時点をもって、仕入高のマイナスとして計上していた。そして、現金主義を採っていたリベートのうち、翌期に入金があったものについては、翌期に仕入高のマイナスとして計上していた。

計上時期の遅れが認められたリベートの額は、以下のとおりである。

(金額単位：千円)

		2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期
リベートの計上遅れ	期末における計上遅れ額	47,791	69,879	84,366	83,174	68,863
	現金主義による計上額	0	47,665	70,005	84,366	83,174
	純額	47,791	22,214	14,361	-1,192	-14,311

対象会社においては、このようなりべートの一部についての現金主義による処理は、従来から慣行的に行われており、翌期の利益を水増しするという不正の意図をもって行われたものであることを示す事実は認められなかった。

#### 4 対象会社における電子データの削除等

以上のほか、本件調査において検出された事項としては、以下がある。

対象会社においては、別紙のとおり、当委員会の調査期間中に、B氏、C氏及び従業員9名のパーソナルコンピュータにおいて、削除したデータの復元を不可能又は困難にするためのソフトウェア「XXXXXXXXXX」(以下「本件ソフト」という。)がインストールされ、実行されたことが認められる。

当該事実の発覚の経緯は、以下のとおりである。当委員会は、2022年4月26日、対象会社に対して、B氏及び従業員3名のパーソナルコンピュータの電子データの保全を依頼し、保全を実行した。

その後、本件調査の結果を受けて、当委員会は、デジタルフォレンジック調査の実施範囲を拡大することとし、対象会社に対して、追加でC氏及びバイヤー10名のパーソナルコンピュータの電子データの保全を依頼した。

そうしたところ、別紙のとおり、当委員会が設置された直後と、追加で11名のパーソナルコンピュータの電子データ保全を依頼した5月16日の直後、対象となるパーソナルコンピュータについて、本件ソフトがインストールされた後実行され、さらにその後削除されたことが判明した。本件ソフトは、社内の共有フォルダに保存され、そこから各パーソナルコンピュータにダウンロードされ、実行後に各パーソナルコンピュータからアンインストールされていた。

当委員会は、対象会社に対し、直ちに、本件ソフトが使用されていたこと、これにより削除された電子データの復元が不可能となった可能性があることを通知し、調査妨害を行わないよう申し入れた。

当委員会がB氏に対して本件ソフトを使用した理由を確認したところ、B氏は、対象会社から貸与されていたパーソナルコンピュータにプライベートな電子データも保存していたため、これを削除し、さらに念の為に本件ソフトを使用しただけであると述べ、他にも同様の供述を行う従業員が複数名存在した。また、B氏は、他の者に、電子データを削除したり、本件ソフトを使用するよう指示したことは一切ないと供述している。

しかし、他方で、C氏は、B氏からの声かけにより電子データを削除し、本件ソフトを使用したことを認め、パーソナルコンピュータから削除した電子データを予めUSBにコピーしておいたと供述し、これを当委員会に提供した。当該USBに保存されていたのは、プライベートな電子データではなく、生鮮の買込みに関する電子デー

タであった。また、アンケート及びヒアリングにおいて、多数の従業員が、B氏及びB氏から指示を受けたF氏から、自身が保有するパーソナルコンピュータ内の電子データを削除するよう指示され、その後本件ソフトが何者かによって使用された、又は他人がそのような指示を受けていることを見聞きしたと供述している。

これに加え、当委員会の調査においては、生鮮の買込みについては、共有フォルダに社内連絡用のフォルダが存在し、当該フォルダ内のファイルに書き込みをすることによって情報の共有が行われていたことが判明しているが、当委員会が5月23日に対象会社から提供された電子データには、これらフォルダは存在していなかった。

以上の事実を踏まえると、プライベートな電子データ（それが何であるかも不明である。）を削除し、これを復元不可能とするためだけに本件ソフトを実行したとのB氏の供述を信用することはできず、対象会社においては、主に生鮮部門で行われた本件買込みに関する当委員会の調査を妨害することを目的として、B氏の主導により、組織的に、電子データの削除及び本件ソフトの使用が行われたものと思料する。

#### 第四 本件不適切な会計処理に係る主な役職員の関与状況・責任

##### 1 役員の関与状況・責任

###### (1) W氏

W氏は、1986年11月に対象会社の取締役就任し、以後、主として営業に携わってきた。そして、2008年12月には取締役副社長営業本部長に、2011年12月には代表取締役社長に就任し、以後、2020年11月に取締役を退任するまでその任にあった。

対象会社において、本件買込みが開始されたのは2014年9月期からであると認められるが、これは、W氏の指示のもとに行われたものであると認められる。また、W氏は、2020年11月に取締役を退任するまで、継続して、本件買込みについて、当期において先行計上する売上原価のおおよその額（総額）を決定し、本件買込みを部下が実行するために必要な指示又は承認等を行っていたと認められる。

本件買込みの対象となる品目が増加するにつれて、本件買込みの具体的な計画及び実行は部下が実施するようになり、各部門への金額の割振りや、取引先との協議・交渉にW氏が直接に関与することはなくなったものと認められるが、本件買込みは、W氏の指示がなければ行われなかったものであることは明らかである。

W氏が本件買込みを行った背景としては、株主に対して、右肩上がりの業績の推移を示すことにより経営の自由度を高める、すなわち、株主からの経営に対する干渉を排除したいという自己保身的な動機があったものと考えられる。対象会社は2004年12月にジャスダック証券取引所に株式を上場した後、売上規模を拡大し、2013年7月

にはb社と業務・資本提携を締結し、b社は対象会社の株式の30.03パーセント（2021年9月末日時点）を保有するに至った。そのような状況の中で、W氏の供述によれば、W氏は、2011年12月に社長に就任した後、増収増益を継続することを重視していたが、これは、右肩上がりの業績の推移を示すことにより、株主からの干渉を排除したいという動機を背景とするものであったと思料され、このような動機に基づき、W氏は、当期の業績が前期の実績を上回ることがほぼ確実となった際に、本件買込みによって当期の利益の一部を翌期にまわし、翌期においても目標とする増収増益を達成することを図っていたと認められる。

また、W氏においては、本件買込みは、翌期において架空の利益を計上するものではなく、売上原価を先行計上することにより当期の利益の一部を翌期に回すいわば「期ズレ」に過ぎないため、それほど大きな問題ではないとの正当化が行われていたものと認められる。

以上のとおり、本件買込みは、W氏の自己保身的な動機を背景として、W氏の指示により開始され、その後もW氏の指示で継続されたものであるから、少なくとも退任する2020年11月までの期間については、W氏の本件買込みに対する責任は極めて重大であると言わざるを得ない。

なお、経費の先行計上については、W氏の具体的な関与を示す事実は認められなかった。

## (2) A氏

A氏は、1991年11月に対象会社の取締役役に就任し、以後、主として店舗の企画開発に携わってきた。そして、2019年5月には、代表取締役専務総務部担当に就任し、2020年11月には対象会社の代表取締役社長に就任した。なお、A氏が、商品本部を所管したことはない。

本件調査においては、対象会社が本件買込みを実行するにあたり、A氏が主導的な役割を果たしたことを示すメールその他の証拠は認められなかった。

しかし、A氏は、2020年11月以降は、社長として全社を統括する地位にあり、毎月行われる商品会議にも出席していたのであるから、少なくとも2021年9月期において行われた本件買込みについては、認識し得る立場にあったことが明らかである。例えば、第三、1(2)イ(7)のとおり、J氏は、2021年11月17日付けで、各パイヤーに対して「11/16帯広商品会議で生鮮買込み計上について把握してなく一喝されましたので、前年10月計上分を思い出して入力して頂きたい。」との記載があるメールを送付しており、この事実からは、2021年11月16日に帯広本社で行われた商品会議（A氏、B氏、C氏、J氏、F氏、K氏、パイヤー、店長が出席した。）において、J氏が、B氏又はC氏のいずれかから「生鮮買込み計上について把握してなく一喝」されたこ

とが推測されるどころ、A氏も、この商品会議に出席していたことから、2021年9月期において生鮮についても本件買込みが行われたことは認識できた（少なくとも、本件買込みに関連する事実関係を把握する端緒とすることはできたはずである）ことが明らかである。

以上を踏まえると、A氏は、本件買込みについて、関与していたとは認められないものの、これを認識し得る立場にありながら代表取締役社長として何らの対応も採らなかったという点において、一定の責任が認められるというべきである。

なお、経費の先行計上については、A氏の具体的な関与を示す事実は認められなかった。

### (3) B氏

B氏は、2008年12月対象会社の取締役店舗運営部帯広ブロック兼札幌ブロック担当に就任し、2016年12月には常務取締役商品本部長に、2020年12月には専務取締役営業本部長に就任し、以後、現在に至るまでその任にある。

上記第四,1(1)に記載のとおり、2014年9月期から2020年9月期までの期間において、本件買込みを主導したのはW氏であると認められるが、その具体的な実行の過程には、B氏も深く関与していたことが認められる。すなわち、上記第三,1(1)に記載のとおり、グロッサリーについて買込みの状況を取りまとめていたK氏は、2018年9月29日付けで「提出資料」との件名のメールを帯広のグロッサリーのバイヤーに送付し、買込みの詳細について報告を求めているが、このメールには「週明け、10/1までに提出お願い致します。まとめて常務に提出します。」との記載があり、K氏が、当時は常務の地位にあったB氏に本件買込みの状況を報告していたことが認められる。また、K氏は2018年10月11日付けで「決算仕入粗利反映の目安(目標)」との件名のメールをグロッサリー部門のバイヤーに送付しているが、このメールには「添付の内容でB氏に提出しています。実際はもっと上ぶれすると思いますが、最低限で提出しております。内容確認お願い致します。」との記載があり、添付されていた「粗利額反映明細」と題するエクセルファイルには、2018年10月から12月までの「粗利額反映予測」を部門ごとに表したものが記載されていたことから、K氏が、B氏に対し、本件買込みによって2019年9月期の粗利益がどのように増加するかの予想を報告していたことが認められる。また、前記第三,1(2)に記載のとおり、対象会社においては生鮮においても本件買込みが行われていたところ、2017年8月8日付けメール(件名:定塩紅さけの件。)、2021年11月11日付けメール(件名:生鮮使用管理の件。)、2018年10月29日付けメール(件名:鮭の納品実績の件)、2019年8月6日付けメール(件名:パワーカテゴリーの件)からは、B氏は、水産の一部の商品については、自ら、買込みの時期や商品を決定していたものと認められる。

以上の事実及びB氏が2014年9月から2020年11月まで商品本部を所管していたことを踏まえると、B氏が、W氏が本件買込みを主導していた2014年9月期から2020年9月期までの期間において、本件買込みについて重要な役割を果たしていたことが認められる。

また、2021年9月期末の時点では、代表取締役社長はW氏からA氏に交代していたが、A氏が本件買込みに具体的に関与したメールその他の証拠が存在しないこと、A氏は1991年11月に取締役就任して以後、主として店舗の企画開発や総務を担当しており商品本部を所管したことはないこと、上記のとおり2020年9月までの期間においてはB氏が本件買込みについて重要な役割を果たしていたこと、本件調査におけるアンケートやヒアリングの結果を総合的に勘案すると、2021年9月期において、本件買込みについて主導的な役割を果たしたのは、B氏であった可能性が極めて高いと考える。

この点、B氏は、本件調査において、本件買込みについては、①仕入商品の内容や計上については把握していない旨、②実務的には商品第一部部長の計画のもと各パイヤーが関与していたと思うが、経理処理についてはわからない旨、及び③リポート補填を承諾したことで、結果的には翌期への利益調整に繋がることは認識していた旨を供述したが、上記のとおり、B氏は、K氏から買込み計画の詳細についても、これが翌期の粗利益にどのように反映されるかの予測についても、具体的に報告を受けていたのであるから、B氏の供述は客観的な証拠（メール）に反しており、信用できない。

次に、経費の先行計上については、前記第三,2(2)に記載のとおり、B氏が資材の取引業者であったi社に対して「納品金額のアップ」と「伝票計上を早めて欲しい」との要望を出していたこと（2021年6月17日付けメール〔件名：ダイイチ様 今期の計配案（仮）です。〕）、及び2021年8月1日付けでC氏がB氏に対して2021年9月期における資材の買込みの計画を報告していたこと（2021年9月4日付けメール〔件名：事前確認 資料〕）からは、少なくとも2021年9月期においては、B氏が経費の先行計上について主導的な役割を果たしていたことが認められる。

この点、B氏は、本件調査において、①費用の先行計上を自ら行ったことはあるが、3-4年前と記憶している旨、②これが先行計上という認識はなかった旨、及び③i社は対象会社の資材関連のデリバリー会社でもあり、対象会社の後方資材センターとしての契約をしていることから、自社倉庫としての位置づけでもあり先行計上の認識がなかった旨を供述している。しかし、前記第三,2(2)に記載のとおり、B氏は、2021年8月1日に、C氏から資材の買込み計画について詳細を報告されており、これによれば2021年7月から同年9月までに伝票計上した資材は同年10月から12月に各店舗に納品されることが明らかであり、かつこれは翌期の「粗利アップ」を目的としていたことも明言されているのであるから、B氏の上記供述は、客観的な証拠（メール）に反しており、信用することができない。また、i社は資本関係のない別法人であり、



「自社倉庫」などと位置づけることはできないことは明らかであり、上場会社の専務取締役の地位にある B 氏が、上記が費用の先行計上に該当するとの認識がなかったとは、およそ考えられないから、B 氏の供述は、弁解としても不合理である。

以上のとおり、B 氏は、本件買込みについては、2020 年 9 月期までは重要な役割を果たし、また 2021 年 9 月期においては主導的な役割を果たしたこと、経費の先行計上についても少なくとも 2021 年 9 月期においては主導的な役割を果たしたことからは、責任は重大というほかない。加えて、B 氏が、本件調査においては自己の責任を矮小化する供述を繰り返し、かつ、前記第三,4 に記載のとおりパーソナルコンピュータの電子データ削除及びこれを復元不可能とするための本件ソフトの使用(以下「電子データの削除等」という。)を主導して調査妨害まで行ったことは、東京証券取引所が定める「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が、不祥事又はその疑義が把握された上場会社に対し、必要十分な調査により事実関係や原因を解明することを求めていることに照らしても、極めて大きな問題があったと指摘せざるを得ない。

#### (4) C 氏

C 氏は、2014 年 12 月に対象会社の取締役販売本部帯広ブロック兼商品第二部担当に就任し、2020 年 12 月には常務取締役販売本部長に就任し、以後、現在に至るまでその任にある。

上記第四,1 (1) に記載のとおり、2014 年 9 月期から 2020 年 9 月期までの期間において、本件買込みを主導したのは W 氏であると認められるが、その具体的な実行の過程には、B 氏と同様に、C 氏も、主に生鮮を中心として、深く関与していたことが認められる。すなわち、上記第三,1 (2) に記載のとおり、C 氏は、生鮮部門のバイヤーに対し、前期における買込みの詳細について報告を求め(2019 年 8 月 2 日付けメール [件名: 前年 買込み商品]、2021 年 5 月 27 日付けメール [件名: 生鮮買込み])、また、自ら若しくは部下を通じて、生鮮部門のバイヤーに対し、前期における買込みの詳細とその当期における粗利益額反映予定金額を報告するよう求めていた(2017 年 10 月 18 日付けメール [件名: 各地区生鮮バイヤー殿 買込み商品明細書 記入依頼 〆 切り 10/25]、2018 年 11 月 8 日付けメール [件名: 着地報告について])。これに応じて、各バイヤーは、C 氏に買込みの詳細を報告していた(2018 年 9 月 24 日付けメール [件名: 64 期買込み計画]、2018 年 9 月 25 日付けメール [件名: 買込み商品内訳])。C 氏は、このようにして取りまとめた各バイヤーからの報告に基づき、買込みをする商品の品目等及びこれにより見込まれる翌期の粗利益額を、B 氏に報告していた(2018 年 10 月 23 日付けメール [件名: 買込み金額 詳細])。

以上の事実からは、C氏が、W氏が本件買込みを主導していた2014年9月期から2020年9月期までの期間において、本件買込みについて、主に生鮮を中心に、重要な役割を果たしていたことが認められる。

また、2021年9月期末の時点では、代表取締役社長はW氏からA氏に交代していたが、A氏が本件買込みに具体的に関与したメールその他の証跡が存在しないこと、A氏は1991年11月に取締役就任して以後主として店舗の企画開発や総務を担当しており商品本部を所管したことはないこと、上記のとおり2020年9月までの期間においてはC氏も主に生鮮を中心に本件買込みについて重要な役割を果たしていたこと、本件調査におけるアンケートやヒアリングの結果を総合的に勘案すると、2021年9月期において、生鮮での本件買込みについては、C氏が主導的な役割を果たしていたと認められる。

次に、経費の先行計上については、C氏は、資材の買込みの具体的な計画について、i社の担当者とやりとりを行い(2021年6月17日付けメール〔件名：ダイイチ様 今期の計配案(仮)です。〕)、また、資材の買込み計画をB氏に報告した上で、これを各ブロック長に伝えていた(2021年9月4日付けメール〔件名：事前確認 資料〕)。さらに、C氏は、買込み計画について、i社の担当者と「商談」を行っていたことも推測される(2021年6月18日付けメール〔件名：FW：ダイイチ様 今期の計配案(仮)です。(レジメの日程が間違っていました)〕)。以上の事実からすれば、少なくとも2021年9月期においては、C氏は、B氏とともに、経費の先行計上について主導的な役割を果たしていたことが認められる。また、C氏は、買込み計画を各ブロック長に伝えるメールにおいて、「添付資料はマル秘です。配布は絶対に禁止!!」と赤字で記載していたことから、資材の買込み計画は不適切なものであるとの認識を有していたことも推測される。

以上のとおり、C氏は、本件買込みについては、B氏と同様に、2020年9月期までは重要な役割を果たし、また2021年9月期においては主に生鮮において主導的な役割を果たしたこと、経費の先行計上についても少なくとも2021年9月期においては主導的な役割を果たしたことからは、責任は重大というほかない。

また、C氏は、前記第三,4に記載のとおり、パーソナルコンピュータから電子データの削除等を行うという調査妨害を行っており、このことは、前掲「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」(東京証券取引所)の内容に照らしても、極めて大きな問題があったと指摘せざるを得ない。

## (5) D氏

D氏は、2004年12月に対象会社の取締役企画IR兼経理担当に就任し、2016年12月には常務取締役管理本部長に就任し、2020年12月からは非常勤取締役となって現在に至っている。

本件調査においては、D氏が本件買込みに関与していたことを示すメールその他の証跡は認められなかった。

しかし、D氏が対象会社において長年に亘って経理を担当していたこと、また本件買込みが対象会社においてW氏らの主導の下多数の従業員によって実行されてきたこと、また買込みをした商品を在庫から除外するにあたっては経理部が理論在庫の修正を行っていたことを踏まえれば、経理担当の取締役であるD氏が本件買込みについて少なくとも認識し得る立場にあったものと考えられる。

また、経費の先行計上について言えば、D氏は対象会社の税務申告を担当していたところ、費用計上した科目について、税務申告上は、課税所得の算定において、貯蔵品又は前払費用として別表加算して各期の損金から除外していたのであるから、これについてはより一層、不適切な会計処理であることを認識し得る立場にあったことは明らかである。

以上からすれば、D氏が、仮に、本件買込み及び経費の先行計上について認識していなかったとしても、長年に亘り経理を担当した取締役として、認識しなかったことそれ自体について一定の責任があることは指摘せざるを得ない。

## (6) E氏

E氏は、1975年3月に対象会社の取締役に就任し、1988年に常務取締役に就任し、2004年12月に当社取締役に退任するとともに当社常勤監査役に就任し、以後、現在に至るまでその任にある。

E氏が、本件買込み及び経費の先行計上に関与したことを示す事実は認められず、また、これらの処理を認識していたことを示す事実も認められなかった。

E氏は、常勤監査役であるが、対象会社の事務所に出勤していたのは週に1回か2回とのことであり、会社の営業時間中原則としてその会社の監査役の職務に専念するという一般的な常勤についての考え方に照らすと、その職務遂行の態様には不適切な点があったことが認められ、加えてE氏が長年に亘って監査を担当していたこと、また本件買込みが対象会社においてW氏らの主導の下多数の従業員によって実行されてきたことを踏まえれば、対象会社の内部統制の整備及び運用を監視・検証するという監査役に期待される役割を果たしていなかったことは否めない。

## (7) その他の取締役及び社外監査役

上記(1)から(6)に定める者以外の対象会社の取締役(社外取締役を含む。)及び社外監査役については、本件買込み及び経費の先行計上に関与したことを示す事実、又はこれらの処理を認識し得たことを示す事実は認められなかった。

## (8) 会計監査人

会計監査人は、2007年9月期に対象会社の会計監査人に就任し、以後、現在までその任にある。

会計監査人が、本件買込みに係る事実を認識していたことを示す事実は認められなかった。この点、本件買込みにおいては、グロッサリーについては、理論在庫調整数量申請書に基づき、買込みをした数量と同量の在庫を経理部が減少させていたところ、会計監査人は、対象会社の監査手続において、対象会社の現地棚卸が店舗によっては期末日以前に行われていたことを認識していながら、ロールフォワード手続(現地棚卸が期末日より前に実施される場合に、現地棚卸の日から期末日までの当該資産の増減を検証・確認する手続)を十分に行っていなかったため、対象会社において理論在庫の不適切な調整がなされていたことを把握することができなかった。これは、会計監査人として職業的懐疑心を発揮して監査手続を行っていたとは認めがたいと評価せざるを得ない。

経費の先行計上については、対象会社が、費用計上した科目について、税務申告上は、課税所得の算定において、貯蔵品又は前払費用として別表加算して各期の損金から除外していることを認識していたが、会計監査人は、会計監査上、金額的な重要性がないとして、これに対し特段の対応をしていなかったとのことである。しかし、2021年9月期において貯蔵品として別表加算された金額は32,291,325円であり、これを踏まえると、単に金額的な重要性だけをもって、対象会社に対して何らの指摘等も行わなかったことは適切ではないと考えられる。

リベートの現金主義による処理については、会計監査人は、主なリベートについては発生主義で計上されていると認識しており、現金主義で計上されているリベートの存在については十分に把握できていなかったとのことである。

## 2 従業員の関与状況

### (1) J氏

J氏は、2021年9月期における本件買込みに、生鮮及び資材(油脂)を中心に、関与していたことが認められる(2021年5月27日付けメール〔件名:生鮮買込み〕、2021年11月17日付けメール〔件名:生鮮 10月着地結果報告のお願い/11月着地報

告について]、2021年11月29日付けメール〔件名：2021.11月生鮮着地報告〕。また、対象会社は、2021年9月期において、惣菜の製造に用いる油脂の買込みを行っているが、これはJ氏が主導して行ったものと認められる。

J氏は、B氏又はC氏から、生鮮の買込みについて把握するよう指示されていたことが推測され（2021年11月17日付けメール〔件名：生鮮 10月着地結果報告のお願い/11月着地報告について〕）、B氏又はC氏からの指示に基づき、本件買込みに関与していたものと認められる。

なお、J氏は、B氏が主導して行ったと思料されるデータ削除等にも関与していた。

## (2) K氏

K氏は、2017年9月期以降、本件買込みに、グロッサリーを中心に、関与していたことが認められる（2018年9月29日付けメール〔提出資料〕、2018年10月11日付けメール〔決算仕入粗利反映の目安（目標）〕）。

しかし、K氏は、2017年9月当時は、商品第一部課長に過ぎず、本件買込みを主導する動機も権限もなかったことから、K氏は、あくまでもW氏又はB氏の指示に従って本件買込みに関与していたものと認められる。

## (3) バイヤー

本件買込みに係る具体的な計画の立案、取引業者への発注及び在庫の調整は、各バイヤーによって行われていたが、各バイヤーは、あくまでもW氏、B氏又はC氏の指示に従って本件買込みに関与していたものと認められる。

## (4) 経理部

本件買込みは、当期に仕入処理した商品につき、期末の在庫として計上しないことにより原価ゼロの商品、すなわち、簿外の商品を作り出すことにより、行われていたところ、期末の在庫としないための方法は、上記第三,1(1)イに記載のとおり、バイヤーが、仕入れた数量と同じ数量だけ在庫を減少させることを申請する内容の理論在庫調整数量申請書を経理部に提出し、経理部が、理論在庫調整数量申請書に基づき、在庫を減少させる棚卸修正処理を行うというものであった。この限度においては、経理部も、本件買込みに関与していた。

理論在庫調整数量申請書に記載された数量及びその頻度が異常なものであることは経理部においても当然認識していたと認められるところ、経理部は、バイヤーがこれについて合理的な説明をしなくても、バイヤーの要請に応じていた。また、H氏は、

C氏が2021年5月27日付けで各バイヤーに送付した「生鮮買込み」との件名のメールにおいて、CCに入っていた。

以上より、経理部においては、本件買込みが実行されていることを少なくとも生鮮の分野については明確に認識しながら、これを看過していたのであるから、経理部に期待される組織的牽制は、全く機能していなかったと認められ、この点において、経理部には一定の責任があると指摘せざるを得ない。

また、H氏は、2021年9月期において、費用計上した科目について、税務申告上は、課税所得の算定において、貯蔵品又は前払費用として別表加算して各期の損金から除外していたが、C氏からi社が作成したと思われる「2021ダイイチ決算案(仮)伝票計上」と題するエクセルファイルを送付されており(2021年6月18日付けメール〔件名:FW:ダイイチ様 今期の計配案(仮)です。(レジメの日程が間違っていました)〕)、貯蔵品として損金から除外した資材は、10月以降に納品される予定であることを認識していた可能性が高い。

したがって、経費の先行計上についても、経理部としてこれを看過した点には、一定の責任があると考えられる。

## (5) V氏

V氏は、対象会社を退職した後、嘱託社員として、11年間、一人で対象会社の内部監査を担当していた。

V氏が、本件買込み及び経費の先行計上に関与したことを示す事実は認められず、また、これらの処理を認識していたことを示す事実も認められなかった。

V氏が実施していた内部監査手続は、主に店舗における現金の保管状況のチェックに重きを置いており、それ以外の対象会社の業務全般に係る内部統制全般に関する監査手続が十分には行われていなかったものと認められる。

## 第五 再発防止策等について

### 1 本件買込みの原因及び問題点

#### (1) 本件買込みの動機に係る原因及び問題点

上記第四,1 (1) のとおり、本件買込みは、W氏が、株主に対して、右肩上がりの業績の推移を示すことにより経営の自由度を高める、すなわち、株主からの経営に対する干渉を排除したいという自己保身的な動機に基づき始められたことが認められる。また、本件買込みにおいては、常勤取締役であるB氏及びC氏が重要な役割を果たし

ていたと認められる。このように、本件買込みは、対象会社の経営トップ及び執行部門のトップが主導して行ったという特徴がある。

この点、取締役は、株主から対象会社の経営を委任された者として善管注意義務（会社法第330条、民法第644条）及び忠実義務（会社法第355条）を負うところ、株主からの経営に対する干渉を回避するために、右肩上がりの業績の推移を確実なものとするため、当期の業績が前期の実績を上回ることが確実となった際に、買込み、すなわち、当期に仕入処理を行った仕入品（翌期に販売予定）に関して、期末時点で在庫に計上しないことにより、当該仕入品の原価を当期に先行計上し、これにより当該仕入品の原価をゼロとし、当該仕入品を翌期に売り上げた際に、当該仕入品の仕入原価相当額の利益の水増しを行うことは、①損益計算書における適正な期間損益の表示を歪め、株主を始めとする対象会社のステークホルダーの判断を誤らせるものであり、また、②売上原価の先行計上は、売上原価の不適切な水増し計上となり、これにより当期の利益が減少するから、法人税法上の脱税行為となるものであって、当然のことながら、許されるものではない。

しかしながら、対象会社においては、①買込みが、2014年9月期から2021年9月期までの長期間において継続して行われており、また、②当初は、グロッサリー部門において買込みが行われていたところ、その後、遅くとも2017年9月期からは、生鮮部門においても買込みが行われ、徐々に買込みの対象商品及び買込み金額が増加し、さらには、③W氏以外の取締役においても、W氏に対する監視監督義務を果たすことなく、買込みに関する指示に従い、少なくともB氏及びC氏は、重要な役割を果たしていたと認められ、さらには、W氏が代表取締役社長を退いた後も、B氏及びC氏は、引き続き買込みを継続して行うことを主導したものと認められる。

以上のことから、本件買込みの動機に係る原因及び問題点として、主に、①取締役としての資質の問題、②取締役の教育に関する問題を指摘し得る。

また、業績の右肩上がりの推移を確保したいという本件買込みの動機は、③内部統制としての予算統制の趣旨・意義を損なう点についての問題点として指摘し得ることとなる。

## (2) 本件買込みの機会に係る原因及び問題点

本件買込みは、当期に仕入処理した商品につき、期末の在庫として計上しないことにより原価ゼロの商品、すなわち、簿外の商品を作り出すことにより行われた。そして、期末の在庫としないための方法は、上記第三,1(1)イのとおり、バイヤーが、仕入れた数量と同じ数量だけ在庫を減少させることを申請する内容の理論在庫調整数量申請書を経理部に提出し、経理部が、理論在庫調整数量申請書に基づき、在庫を減少させる棚卸修正処理を行うというものであった。

なお、各バイヤーは、当該行為が不適切な行為であることは認識しており、また、経理部においても、当該理論在庫調整数量申請書の内容が、一度に在庫を減少させる数量の多さからしても、また頻度からしても異常なものであることを認識したにもかかわらず、バイヤーがこれについて合理的な説明をしなくても、バイヤーの要請に応じていた。

この結果、商品等に係る在庫の管理責任は、各店舗にあるところ、商品の理論在庫の算定に係る一部業務は経理部が行っていたことから、本来であれば、経理部の関与が組織的牽制として機能することが期待されるところ、経理部もバイヤーが提出した理論在庫調整数量申請書の内容が異常なものであることを認識した上で、当該申請書に基づく処理を行っていたため、組織的牽制が機能しなかったものと認められる。

この点、本件買込みは、経営陣の主導で行われた不適切な処理であるものの、バイヤー及び経理部等の本件買込みに関与した者のコンプライアンス意識の鈍麻があったことも、買込みを行い得た一因であると認められる。

また、理論在庫調整数量申請書は、修正理由に係る区分の記載は必要なものの、特に当該修正内容を正とすることを疎明するための根拠となる証憑等の添付は求められていなかった。更に、理論在庫調整数量申請書の「備考欄」は、空欄であったり、「決算仕入のため」との記載があるものもあった。

以上のことから、本件買込みの機会に係る原因及び問題点として、主に、①バイヤー及び経理部のコンプライアンス意識の鈍麻、②理論在庫調整数量申請書に係る修正根拠の疎明資料の不備という問題点を指摘し得る。

### (3) 本件買込みに係るその他の原因及び問題点

企業活動は、当該企業の役職員一人ひとりの業務の集積であり、ゆえに、従業員は、企業価値の向上に資することとなる貴重な経営資源である。しかしながら、本件買込みは、経営陣の指示に基づき、多くのバイヤーにより詳細がされ、実行されており、言い換えれば、多くのバイヤーは、経営陣の指示に基づき、企業価値の向上に何ら貢献しない「作業」を「業務」として行っていたと言える。この意味において、本件買込みを主導した W 氏、B 氏及び C 氏は、自己保身的な動機に基づき、対象会社における貴重な人的資源の有効かつ効率的な費消を阻害し、企業価値を毀損したと指摘できる。

また、本件買込みに関しては、対象会社においては、期末在庫の数量に関し、虚偽の在庫数量を作出させることにより、仕入れの先行計上を可能とさせていたが、この結果、適正な在庫管理の実現を阻害することとなった。

以上のことから、対象会社においては、本件買込みを行うことにより、①貴重な経営資源である従業員をして、企業価値の向上に何ら貢献しない不適切な行為に係る「作



業」に費消させ、また、②期末在庫の数量に関し、虚偽の在庫数量を作出させ、適正な在庫管理の実現を阻害していたものと認められる。

これらは、いずれも W 氏、B 氏及び C 氏らの取締役としての資質・能力の欠如に起因する問題であると認められる。

また、対象会社においては、常勤監査役、内部監査室が十分にその期待される役割を果たしておらず、経理部においても組織的牽制が機能していなかったことが認められる。この点も、対象会社における大きな問題点であると認められる。

## 2 再発防止策

### (1) 取締役及び監査役に対する教育・処分等

本件買込みは、取締役の主導による不適切な処理であったと認められるところ、この実行において重要な役割を果たし、時にこれを主導した B 氏及び C 氏については、取締役としての資質に疑義を呈さざるを得ない。また、B 氏及び C 氏は、W 氏に対して、監督機能を果たすこともできていなかった。

さらに、監査役についても、長年にわたる本件買込みを認識すらできていなかったという点においては、監査機能が機能不全に陥っていたという指摘を免れることはできないと思われる。

以上を踏まえると、対象会社においては、①取締役及び監査役（以下「取締役等」という。）に就任する者に対して、上場会社の取締役等の義務・責任等について十分に教育する機会を継続的に確保し、また、②将来の取締役等の候補となる者に係る選任プロセスを明確にするとともに、当該候補者に対する教育プログラムを策定、実行する必要があると認められる。さらに、③代表取締役の選任プロセスに関しても、取締役会において、対象会社の代表取締役として必要な資質・能力等を定め、また、代表取締役の選任プロセスの在り方についても検討を行うべきと考える。

ガバナンスは、その職責を担う取締役及び監査役の個々人の職責の自覚が何よりも重要であり、上記のとおり、取締役等に対する教育等を行い、取締役等としての職責の自覚を含む資質・能力の向上を図ることにより、対象会社のガバナンス機能を回復させる必要が急務である。

さらに、今後、対象会社において不正事案の発生を防ぐためにも、本件各行為に関与した役員に関しては、適切な処分を行うことが必要であると考える。

### (2) 従業員に対する教育等（コンプライアンス意識の醸成）

前記のとおり、本件買込みは、対象会社の取締役が主導して行われたものであり、対象会社において、内部統制を有効に機能させるための前提としての統制環境に関して、不正を許さない企業風土の醸成に失敗しており、本件買込みが生じた最たる原因は、本件買込みを主導した各取締役の取締役としての職責の自覚の欠如にあるといえる。また、本件買込みは、その実行は、W氏、B氏及びC氏らからの包括的な指示を受けた各バイヤーが行っており、また、経理部も商品の理論在庫の算定に係る一部業務を担う中で、バイヤーから提出される理論在庫調整数量申請書の内容が異常なものであることを認識しつつこれに応じており、対象会社においては、多くの従業員が本件買込みに関与又は認識していたことが認められる。

このような状況においては、従業員のコンプライアンス意識が醸成されることも期待し得ないが、しかし、従業員のコンプライアンス意識を醸成することは、企業価値の向上に不可欠である。なぜなら、企業活動は、当該企業に属する従業員一人ひとりの行為の集積に他ならならず、企業活動の継続性を担保するための法令の遵守のみならず、顧客に対してより良いサービスを提供し、企業活動の有効性・効率性を確保し、企業価値の向上に資するためには、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識が不可欠だからである。

したがって、前記(1)における取締役等の教育を前提に、さらに、従業員に対する単なる法令の遵守に止まらない本来の意味でのコンプライアンス意識を醸成するための教育を継続的に行う必要がある。

なお、当該教育については、入社年次、役職等に応じた適切な時期に適切な内容の研修等の教育を継続的に行う必要があることから、従業員に対する教育制度に係る教育計画等を策定し、当該計画の策定状況及びのその実施状況につき、適宜、取締役会及び監査役会において、継続的にモニタリングを行わなければならない。

さらに、当該教育制度の策定・実施に関しては、当該策定・実施を可能とするための管理部門における体制の強化が求められる。

### (3) 内部統制の整備（理論在庫調整数量申請書）

本件買込みに関しては、理論在庫調整数量申請書を用いて、本来、在庫として計上すべき商品等を在庫から除外し得たことが、不正の機会となった。

この点、前記第四,2(4)のとおり、経理部は、バイヤーから提出される理論在庫調整数量申請書の内容が異常なものであることを認識したにもかかわらず、バイヤーに特段の説明を求めることなくこれに応じており、本来なら期待されるべき経理部における組織的な牽制機能は全く機能しない状況であった。

したがって、経理部におけるコンプライアンス意識を醸成する観点からも、前記(2)のとおり、従業員に対する継続的な教育・研修が必須である。

また、理論在庫調整数量申請書には、修正の根拠となる疎明資料の添付が不要となっていたことから、バイヤーが容易に不適切な理論在庫の修正を申請することを可能ならしめるとともに、事後的に当該処理の適切性について検証が不可能となるという問題点もあった。したがって、今後は、理論在庫の修正を行う場合には、当該修正を行う必要性を示す根拠となる疎明資料を添付して行うよう運用を改める必要がある。

#### (4) 内部統制の整備・運用（予算統制）

本件買込みが行われ始めた際の背景として、W氏が、株主に対して、右肩上がりの業績の推移を示すことにより経営の自由度を高める、すなわち、株主からの経営に対する干渉を排除したいという自己保身的な動機が認められた。

そして、対象会社においては、予算は、前年度の業績を上回る水準として立案され、年度の業績の実績の着地が見込まれた時点において、買込みが実行され、年度の損益が翌期の利益の確保のための原価の先行計上により調整されることとなった。

しかしながら、本来、予算統制は、対象会社の外部環境及び内部環境に係る合理的な前提に基づく中長期の経営計画の策定を前提に行うものである。そして、単年度の事業計画に係る予算を立案し、当該予算と各月次の実績を対比し、当該予算と実績の差異分析を行うことにより、中長期経営計画等の策定の前提の変化の兆候を把握することが可能となる。また、必要に応じて、中長期経営計画の前提の変更の可否の判断、及び中長期経営計画の変更の可否の判断を行い、対象会社の外部環境及び内部環境の変化を把握することにより、適切にこれらの変化に対応し、もって企業価値の向上に資することができるのである。したがって、予算統制において、予算の達成自体が目的化した場合には、本来の予算統制の意義・趣旨が損なわれることとなり、予算統制を手段とした企業価値の向上の実現の可能性が阻害されることとなる。また、本来であれば、長期的な観点からの企業価値の向上を考えた場合、一時的な業績の増減自体が悪いのではなく、対象会社の企業理念に基づく企業価値とは何か、そして、対象会社の企業価値の向上とは具体的にはどのように考えるかを、株主等に対して中長期経営計画等に基づき、説明責任を果たすことが経営者に求められるのであって、当該説明責任を果たさずに、安易に不適切な会計処理をもって株主等を欺罔する行為は、受託責任を負う取締役としては厳に慎むべき行為となる。

したがって、対象会社においては、まず、本来の意味での予算統制を行うことが求められる。

#### (5) 内部監査の強化

対象会社においては、内部監査室に所属する人員は、嘱託社員である V 氏 1 名のみであり、V 氏から人員の増加を要望されても、対象会社はこれに応じてこなかったことが認められる。また、V 氏は、対象会社の元従業員であるが、内部監査に関する専門的能力は必ずしも十分なものではなかったため、人員不足も相まって、その監査の対象は限定された範囲に留まっていた。

この点、内部監査を効果的に実施していくためには、専門的能力のある人員による十分な体制があることが当然に前提となることから、対象会社においては、内部監査体制の強化を図ることが必要であると考ええる。

以 上

(別紙)

対象者	日時	作業履歴
B氏	4月27日17時37分	本件ソフトのインストール
	4月27日17時39分	本件ソフトの実行
	4月29日6時51分	本件ソフトのアンインストール
C氏	5月17日13時24分	本件ソフトのインストール
	5月17日13時24分	本件ソフトの実行
	5月17日18時5分	本件ソフトのアンインストール
H氏(※1)	4月1日11時20分	本件ソフトのインストール
	4月1日11時20分	本件ソフトの実行
	4月2日10時38分	本件ソフトのアンインストール
J氏	4月29日12時20分	本件ソフトのインストール
	4月29日12時31分	本件ソフトの実行
	4月29日18時4分	本件ソフトのアンインストール
M氏	5月17日8時3分	本件ソフトのインストール
	5月17日8時9分	本件ソフトの実行
	5月17日13時15分	本件ソフトのアンインストール
P氏	5月17日12時8分	本件ソフトのインストール
	5月17日12時8分	本件ソフトの実行
	5月17日12時9分	本件ソフトのアンインストール
Q氏	5月16日18時37分	本件ソフトのインストール
	5月17日8時46分	本件ソフトの実行
	5月17日15時10分	本件ソフトのアンインストール
R氏	5月16日17時11分	本件ソフトのインストール
	5月16日17時12分	本件ソフトの実行
	5月17日7時28分	本件ソフトのアンインストール
S氏	5月17日13時42分	本件ソフトのインストール
	不明(※2)	本件ソフトの実行
	不明(※2)	本件ソフトのアンインストール

(※1) H氏については、当委員会が設置された日より前に本件ソフトのインストール、実行及びアンインストールを行っていることが判明しているが、これは、先々の調査委員会等による調査の可能性を踏まえたC氏及びF氏からの指示を受けての対応であったものと認められる。

(※2) S氏については、本件ソフトの実行及びアンインストールを行った具体的な日時までは特定できていないが、キャッシュに残存するデータより、同ソフトの実行及びアンインストールが行われたこと自体の履歴は確認されている。