

監査役の視点からみた J D I 調査報告書—報告書概要

東京霞ヶ関法律事務所 弁護士 遠藤元一

案件概要

対象会社	株式会社ジャパンディスプレイ（英称：Japan Display Inc. 以下「J D I」）
業界	電気機器
発覚の端緒	元経理・管理統括部長の内部通報
問題行為の種類	会計不正/費用の先送り・減損認識の先送り等
報告書	「第三者委員会」2020. 4. 13
調査スコープの概要	2012年4月（事業開始時）～2019年9月（2020年第2四半期）まで。
委員の属性	弁護士2名、会計士1名
委員以外の委員会的人员	弁護士10名、会計士7名、デジタル・フォレンジック担当149名+4名
調査期間	2019. 12. 26～2020. 4. 13（110日）
主な調査方法	① J D I の各社内規程・報告書、各会議体の議事録・会議資料、会計資料、資金調達先及び取引先との間の契約書、監査結果概要報告書等の関係資料の必要と認める範囲での閲覧・検討、②役員、従業員、元役員、元従業員等合計98名に対してインタビュー、③会計監査人に対する質問（不正疑義に会計的な影響額等の確定のため）、④45名の役職員のPC及びメールサーバーのデータ並びに共有フォルダのデータを保全し、データプロセッシング、メール・電子データのレビュー、⑤ J D I 及び（海外子会社を含む）全ての子会社への不正疑義に関連するWEBアンケート調査、⑥ホットラインの設置、⑦社内調査の内容の確認及び検証
関係する判決、行処分等	現時点では特段なし
その他参考事項	FACTA 2020年1月号「J D I 『リアルサスペンス劇場』」 2020年4月13日 内部統制報告書の訂正報告のお知らせ 2020年4月16日 監査法人 意見不表明 2020年4月28日ガバナンス向上委員会設置 2020年6月18日 8月に指名委員会等設置会社に移行へ

設立等（報告書 16、27、29～30 頁）

- ・ 2002 年 10 月に設立された株式会社日立ディスプレイズを起源として、2011 年 9 月に設立された株式会社ジャパンディスプレイ統合準備会社（日立ディスプレイズ、東芝モバイルディスプレイ、ソニーモバイルディスプレイ等を傘下）の下で経営統合が進められ、2012 年 4 月 1 日事業開始
- ・ 事業内容は、中小型ディスプレイ及び関連製品の開発、設計、製造及び販売事業で、モバイル分野、車載分野、ノンモバイル分野の 3 つから構成（報告書 27、29～30 頁）
- ・ モバイル分野—スマートフォン・タブレット向けディスプレイで、J D I の売上の主要部分。
- ・ 車載分野—車載用ディスプレイ、ノンモバイル分野—デジカメ、ウェアラブル機器、ハイエンドノート P C 等の民生機器・医療用モニターなどの産業用ディスプレイ

その他の参考情報

- ・ 資本金 1,144 億円
- ・ 従業員数 9,087 人（連結、2019 年 10 月 1 日現在）
- ・ 平均年間給与 706 万 4000 円（2019 年 10 月 1 日現在）

第三者委員会設置までの経緯（報告書 10 頁等）

2018 年 11 月 14 日

A 氏による横領の嫌疑が発覚し、外部の専門家を含む社内調査委員会を設置、調査で不正行為（①ペーパーカンパニー・預金口座を事前準備して架空取引で約 5 億 4900 万円、②収入印紙の横領が屋即 2900 万円）が判明し、12 月 28 日付で懲戒解雇。しかし社内でも公表せず。

J D I における A 氏の職務

（2012 年 9 月 1 日入社・経理・財務部ゼネラル・マネージャー、2013 年 10 月 1 日～シニア・ゼネラル・マネージャ、2017 年 10 月 1 日～経理統括部の統括部長。2013 年 10 月 1 日～会社経理部門の最終的な決裁権限者）。

2019 年 11 月 21 日

A 氏の不正行為についての一部報道（朝日新聞のスクープ）を受けて、①A 氏を懲戒解雇、②刑事告訴（2019 年 8 月）したことを公表（報告書 27 頁。告訴時期は F A C T A）

2019 年 11 月 26 日

A 氏から経営陣の指示により過年度の決算について不適切な会計処理を行っていた旨の通知

2019 年 11 月 30 日

A 氏死亡

12月2日

A氏の主張する過年度決算における不適切な会計処理に関する疑義（以下「本件不正疑義」という）につき特別調査委員会を設置することを取締役会で決議。

12月24日

特別調査委員会の調査の過程で、具体的な疑義の存在が判明したため、第三者委員会の設置を取締役会で決議

本件不正疑義の内容

- (1) 100億円規模の架空在庫の計上
- (2) 滞留・過剰在庫について実態と異なる販売見込み等を用いることによる評価損の計上回避
- (3) 本来費用計上すべき消耗品を貯蔵品に振り替えることによる利益操作
- (4) 本来計上すべき費用や損失の先送りや資産化による利益操作
- (5) 海外向け販売代理店への買戻条件付販売による売上計上
- (6) 大口顧客に対して販売した製品保証に関する費用の先送り
- (7) 海外受託製造会社（Electronics Manufacturing Service）（以下「海外EMS」）及び海外製造子会社におけるJDI帰責の損失に関する引当金の未計上及び先送り
- (8) 固定資産の減損損失の回避
- (9) 関係会社株式の減損処理及び投資損失引当金の計上回避
- (10) 不適切な繰延税金資産の追加計上による利益確保
- (11) 繰延税金資産等を原資とした配当
- (12) 構造改革に伴う損失を経営陣が発表した数値になるようにする操作
- (13) 本来費用処理すべきものを固定資産の取得価額に算入することによる利益確保
- (14) 関係会社に対して四半期ごとに支出した研究開発委託費を出資に振り替えることによる損失回避
- (15) 段階利益（利益表示区分）の操作による営業利益の過大計上
- (16) 上場申請時等における実現不可能な事業計画の作成

(1)～(16)に関する第三者委員会の認定

当委員会が認定した不適切会計処理の多くは、A氏によって主導されたもの。一部の処理は、当時のCFO等の執行役員による指示・了承によるもの、及び海外子会社の主導に

よるものが認められた。

現

経営陣の関与は認められない。

(1) 100 億円規模の架空在庫の計上

結論 不正は事実だが、2019 年 3 月期第 3 四半期までに解消。

上場直後の四半期における営業損失の回避を企図し、2014 年 3 月期第 4 四半期において、仕掛品 30 億円の過大計上を行ったが、翌四半期決算で取崩した。その後、業績予想の利益水準の達成を企図して、2016 年 3 月期第 2 四半期から 2017 年 3 月期第 1 四半期にかけて仕掛品 100 億円の架空計上を行ったが、段階的に取崩し、2019 年第 3 四半期をもって、架空の仕掛品経常は解消した。

(2) 滞留・過剰在庫について実態と異なる販売見込み等を用いることによる評価損の計上回避

結論 不正は事実だが、翌四半期連結会計期間に洗替処理を通じて解消。

滞留品・過剰在庫について、2014 年 3 月期第 4 四半期から 2018 年 3 月期第 1 四半期にかけて、繰り返し、実態と異なる販売見込み等のデータを使用して、評価損の計上を回避する不適切会計処理が行われていたが、不適切会計処理は、それぞれ翌四半期連結会計期間に洗替処理を通じて解消していた。

(3) 本来費用計上すべき消耗品を貯蔵品に振り替えることによる利益操作

結論 不正は事実だが、翌四半期連結会計期間に洗替処理を通じて解消。

2014 年 3 月期第 4 四半期から 2020 年 3 月期第 2 四半期にかけて、固定費削減を求められた一部の工場拠点において、製造固定費を削減して目標損益を達成するために、本来費用処理すべきものの一部を貯蔵品として計上していたが、不適切会計処理は、それぞれ翌四半期連結会計期間に洗替処理を通じて解消した。

(4) 本来計上すべき費用や損失の先送りや資産化による利益操作

結論 不正は事実であり、費用の先送りについては翌年に解消。

- ① 2014 年 3 月期第 4 四半期に費用処理を取り消して、2015 年 3 月期第 1 四半期に先送りし、2015 年 3 月期第 4 四半期に雑損失を一部未計上として、2016 年 3 月期第 2 四半期に損失の計上を行ったことから、合計 1,718 百万円の費用及び損失が先送りされた。
- ② 2014 年 3 月期第 3 四半期に治具の改造に係る費用が固定資産として計上されたこと及び 2016 年 3 月期第 3 四半期に経費として処理すべき研究開発用マスクの購入費が固定資産として

計上されたことは、いずれも意図的な費用の資産計上であり、費用として計上すべきであった合計 854 百万円が、資産計上されている。

(5) 海外向け販売代理店への買戻条件付販売による売上計上

結論 販売時点における収益認識は不適切。

2017 年 3 月期第 4 四半期及び 2018 年 3 月期第 1 四半期において、海外向け販売代理店に対する 1,541 百万円の売上計上を行ったが、当該販売には買戻条件が付されていたこと等から、当該売上計上は収益認識の要件を満たさず、また、2016 年 3 月期第 4 四半期における、海外向け販売代理店に対する 109 百万円の売上計上も、収益認識の要件を満たさず、いずれも、販売時点での収益認識は不適切であった。

(6) 大口顧客に対して販売した製品保証に関する費用の先送り

結論 賠償費用を翌四半期に先送りする処理があった。

2017 年 3 月期第 4 四半期及び 2018 年 3 月期第 3 四半期において、大口顧客への製品不良の賠償費用（それぞれ 1,000 百万円と 672 百万円）について、一旦計上したものを取消して、それぞれ翌四半期に費用の先送りを行っていた。

(7) 海外受託製造会社（Electronics Manufacturing Service）（以下「海外EMS」）及び海外製造子会社における J D I 帰責の損失に関する引当金の未計上及び先送り

結論 不正は事実であり、損失の未計上及び費用の先送りがあった。

海外EMS及び海外製造子会社との関係で J D I に帰責する損失について、2014 年 3 月期第 4 四半期以降、損失引当金合計 2,534 百万円が計上されていない。また、海外EMSとの関係で J D I に帰責する損失 584 百万円について、2016 年 3 月期第 4 四半期に費用処理せずに、この損失を一旦仮払計上して、2017 年 3 月期第 2 四半期に費用の先送り処理を行っていた。

(8) 固定資産の減損損失の回避

結論 不正は事実であり、会計監査人への虚偽説明により、減損損失を回避。

2017 年 3 月期第 3 四半期において、再稼働見込みのない遊休資産について、会計監査人であるあずさ監査法人に対し、再稼働の予定があるかのような説明を行うことにより、減損損失額は 2,315 百万円について、減損損失の計上を回避した。

(9) 関係会社株式の減損処理及び投資損失引当金の計上回避

結論 計上の回避があったとは認められない。

当委員会は、実質価額が著しく下落している関係会社として Taiwan Display Inc. を認識したため、投資価値に関係すると思われるメールのレビュー、関係者へのインタビュー及び関係資料の閲覧による調査を実施したが、関係会社株式の減損処理及び投資損失引当金の計上回避が行われている事実は検出されなかった。

(10) 不適切な繰延税金資産の追加計上による利益確保

結論 不適切な繰延税金資産の追加計上があったとは認められない。

当委員会は、繰延税金資産の回収可能性の評価結果について、関係資料の閲覧及び関係者へのインタビューによる調査を実施したが、繰延税金資産の不適切な計上が行われている事実は検出されなかった。

(11) 繰延税金資産等を原資とした配当

結論 J D I は調査期間中、配当を行っていない。

J D I は、そもそも調査対象期間において一度も配当を実施していない。このため、不適切な配当がなされたと評価する余地はない。

(12) 構造改革に伴う損失を経営陣が発表した数値になるようにする操作

結論 不適切な会計処理があったとは認められない。

2017年8月、総額1,700億円の費用をかけた事業構造改革が公表されたが、2018年3月期第4四半期決算時、構造改革に伴う損失が想定よりも大きくなる見通しとなったことから、経営陣が発表した数値に収まるように操作する目的で、もともと減損損失の計上を予定していた白山工場について、減損損失の発生回避を企図したが、白山工場の減損処理に関しては、その後の損益見込み等を踏まえ、減損の兆候を明確に認識するには至らなかったことから、構造改革に伴う損失の数値操作について、結論として不適切な会計処理は認められなかった。

(13) 本来費用処理すべきものを固定資産の取得価額に算入することによる利益確保

結論 誤謬を含め、不適切な会計処理。

以下のとおり、費用処理すべきものが固定資産に計上されていた。①

工場ライン立ち上げ時の登録免許税及び不動産取得税を固定資産の取得価額に算入していた。

②業務委託費用として処理すべき費用を、無形固定資産（ソフトウェア）として固定資産の取得価額に計上していた。

③研究開発費として処理すべき費用を、固定費削減のため資産計上していた。④

固定費削減の目的で、工場ラインの立上費用と関連しない費用を含む事業開発統括部の経費全額を資産計上して、固定資産の取得価額に含めていた。⑤

固定費削減の目的で、白山工場ラインの量産開始時より前の期間における同工場の建屋や機械装置等の減価償却費が含まれる製造部経費を、架空の機械装置として資産計上を行っていた。

(14) 関係会社に対して四半期ごとに支出した研究開発委託費を出資に振り替えることによる損失回避

結論 契約変更は事実であり、不適切な会計処理はあったが通期では損益に影響していない。

J D I は、関係会社である株式会社 J O L E D との間で締結した研究開発業務委託契約に基づく研究開発委託費の支払いに関し、契約の合理性に疑問を持つとともに費用の負担が経営を圧迫したなどの事情から、当該委託契約を出資契約に変更するに至った。当該契約変更の交渉中に、2016年3月期第3四半期において、契約変更を根拠に費用計上を回避したことが認められるが、翌四半期に処理が行われているため、通期における費用認識額は変動しない。

(15) 段階利益（利益表示区分）の操作による営業利益の過大計上

結論 誤謬も含め、減価償却費を意図的に営業外費用に振替えて、営業利益を過大に計上。

茂原工場ラインについて、ほぼ全ての装置が稼働していたにもかかわらず、営業利益を良く見せるため、一部の装置が休止しているという実態と異なる報告と営業外費用への振替の提案が経営会議で承認されたことにより、1ヶ月分の減価償却費を稼働休止装置として営業外費用に振り替えるという段階利益の操作を行って営業利益を過大に計上していた。

類似案件一茂原工場ラインについて、実態と異なる稼働休止資産報告書が誤って作成されていたために、減価償却費が過大に営業外費用に振り替えられていたが、こちらは、意図的に誤った稼働休止資産報告書が作成されたことを示す証拠は検出されず誤謬として認定した。

(16) 上場申請時等における実現不可能な事業計画の作成

結論 事業計画に疑問がないとはいえないものの、最終的な発行価格の形成に直接影響するものではない。

J D I の発行株式は、2014年3月19日に東京証券取引所市場第一部に上場した。上場申請にあたって、東京証券取引所及び幹事証券会社に提出された事業計画については、その実現可能性に全く疑問なしとはいえないものの、最終的な発行価格の形成に直接影響するものではなかった。

発生原因の分析（報告書 122～134 頁）

〈直接的な原因〉

本件不適切会計処理を主導し通知したA氏について、不正のトライアングル仮説に基づき、不適切会計の機会・正当化要因・動機が存在を原因として検討

(1) 機会の存在

ア 長期にわたるA氏への権限集中・人事の固定化

- ・ 2013年10月に経理・財務部に就任し、2018年11月に出勤停止までの間、J D Iの本社経理のトップの地位にあり、会社全体の経理実務を取り仕切っていた。
- ・ 会計経理実務に関する知識・経験・スキルは社内随一、会計監査人にも自説を主張し、A氏がいうことであれば、多少グレーな会計処理でも間違いのないと思われる風土が醸成され、社内経理に関する権限がA氏に集中
- ・ C F O（J氏、K氏、L氏）より制度会計の実務を一任され、A氏でなければわからない経理実務が積み重なり、経理部門でA氏は、余人には変えられない存在

イ 上位者による牽制が不十分であったこと

- ・ J D Iは、（法務、経理・財務、知的財産管理などの機能は親会社本社のコーポレート部門に存在していた）日立・東芝・SONYの関連事業の事業のオペレーション部門が再編・統合によりできた会社であり、コーポレート機能の重要性を理解している人材、精通している人員が不足し、C E O、C F Oを含めた経理・財務の幹部クラスはA氏のような外部からの人材に頼らざるを得なかった。
- ・ A氏の上位者であるC E O、C F Oも外部から招聘・採用された者で、旧個社3社出身の背景がなく、経理実務・制度会計実務に精通しておらず、A氏に対して牽制が働かなかった。

ウ 不十分な監視監督機能

- ・ 内部監査部門が本社の経理・財務部門に対する監査を行っていなかったこと等、J D Iのガバナンス機能は脆弱であり、A氏の行動に対する監視監督機能が不十分。
- ・ 本社経理内部の相互牽制機能の欠如—①旧個社の親会社・グループ会社への復帰、②将来への不安、③不適切会計に関与させられたことへの不満・不安から退職、④規範意識の高い本社経理担当者は不適切な会計処理に耐えられずに退職

(2) 正当化要因の存在

ア A氏のパーソナリティー

- ・ A氏の性格・言動は、親分肌、同僚から慕われる、部下からの辛抱が厚い、上司や世話になった人に貢献したいという「男気」、周囲の人間（上位者）からの承認欲求が強いとの証言
- ・ 業績不振にあえぐ会社を何とかしたい、CFOを守りたいとの「男気」、自分ならなんとかやるとの能力への自負、上位者に認めてもらいたいとの承認欲求等、規範意識の鈍磨や様々なプレッシャーと相俟って会社の数字をよく見ることで会社やCFOを守るというゆがんだ正義感を抱き、不適切会計処理を正当化（本人死亡のため推測）

イ 規範意識の鈍麻による不適切会計の正当化・常態化

- ・ 規範意識が乏しかった（本社経理のトップの地位・職権を利用して長年私利私欲を実現）
- ・ 前職でも上司・部下の関係であったCFO（J氏）と入社以来上場に向けて物事を進めており、営業利益をよくしたいとのA氏を含めた会社全体の想いと、J氏からの不適切な処理の指示・了承等の一連の行動を通じてA氏は不適切な会計処理正当化。

(3) 動機が存在

ア INCJ（(株)産業投資革新機構・旧・(株)産業革新機構）との関係

- ・ INCJが主導でJDIを設立、経営陣・本社コーポレート部門幹部を採用、発足当初の骨格も作りあげ、筆頭株主として発足から一定期間、JDIの実質的な意思決定権限を有したため、JDIの自主性が阻害され、ガバナンス体制に歪みが見られた。
- ・ 財務関連の重要事項、CEO等の役員人事・報酬は事実上、INCJが意思決定権限を有する構造
 - ＝財務委員会（重要な投資案件・財務案件に関する取締役会の諮問機関）・人事委員会（VP以上の役職者〔取締役・執行役員〕の人事・報酬に関する取締役会の諮問機関）が設置されていた間、財務委員会の構成員はCEO、CFO及びM氏（INCJから派遣された社外取締役）、人事委員会の構成員はCEO、M氏を含むINCJから派遣された社外取締役、学識者の社外取締役、人事担当執行役員等で、両委員会とも全会一致での意思決定が行われるため、M氏が会社側提案に同意しなければ取締役会に上程することは困難だった。

- ・上場前後を通じて財務・人事・事業計画その他重要な業務執行について要求に応じざるを得ない状況を背景に、J D I は、I N C J より、実現が容易と言い難い目標値（特に営業利益）を掲げ、達成を要求され、J D I の経営陣・幹部は I N C J の目標値を達成したいとの欲求があった。

イ 業績目標達成へのプレッシャー

- ・C氏（CEO:2015年6月～2017年6月）は四半期ごとに業績予想値として公表した営業利益の達成を関係各部署に厳しく要求。

2016年3月期の第2四半期の予想営業利益80億の達成要求

2016年3月期の第3四半期の予想営業利益130億の達成を同四半期の最終営業日直前に、達成するために必要な各部門の固定費削減を各事業部幹部に指示

2017年3月期の第1四半期は、最終営業日の前日にN氏に、7月の金融機関からの借入れのため、予想営業利益10億円の達成が必要と伝える。

A氏にも、予想営業利益達成の要請を四半期終了後も要求（2016年3月期の第3四半期の予想営業利益130億の達成を同四半期の終了後に要求し、A氏の経理・財務部の部下への架空在庫の計上、評価減の調整指示に繋がる）。

〈間接的な原因〉

さらに発生原因の間接的な要因として、J D I の組織風土特性や内部統制上の不備を検討

(1) 長年の業績不振その他事業上の問題

- ・2015年3月期以来、通期で当期純利益を計上したことがなかった。
- ・モバイル事業は、性質上新機種スマートフォンの消費動向に左右される上に、J D I のモバイル事業は特定の大口顧客に依存したビジネスモデルで2度にわたる大口顧客からの大幅な需要減の影響によりモバイル事業の収益は厳しかった。
- ・中国顧客との関係の維持ができず、競合メーカーの追い上げ、価格競争、競合製品O L E D ディスプレイの普及客体による液晶ディスプレイの減退等、事業環境の変化が共石不振の要因

(2) 営業利益至上主義

- ・ I N C J が J D I の経営陣・幹部に必ずしも実現が容易でない営業利益の目標値を掲げてその達成を求めた。
- ・ J D I が可能な限り予想営業利益が大きくなるような事業計画を作成しても、I N C J は会社側の提案を拒否して自らの事業シナリオを掲げた上で、それに基づき、必ずしも実現が容易でない営業利益の目標値を示し予想営業利益とすることを要求した。
- ・ J D I の経営陣・幹部において、いわば営業利益至上主義ともいべき行動原理が醸成されていき、A氏もこうした行動原理に基づき、営業利益を水増しするための工作を次々と発案・実行した。

(3) 内部統制システムが不十分であったこと

ア 取締役会による監視監督機能が不十分であったこと

- ・ I N C J は財務委員会・人事委員会における拒否権を通じて J D I の実質的な意思決定権限を行使し、J D I の経営陣・幹部は I N C J の要求を満たすことに腐心。
- ・ 取締役会では、I N C J 派遣の社外取締役の発言権（主要株主としての見解）が強く、取締役間相互の監視監督機能は、十分に機能していなかった。
- ・ 経理部門を統括する C F O は、J D I の取締役ではないため、C F O 自身が経理部門への監視監督業務について取締役としての善管注意義務を負わず、かつ、C F O の業務に対して常勤・非常勤を含めた取締役相互間の監視が十分ではなかった。

イ 監査役による内部統制が奏功しなかったこと

- ・ J D I 発足以来、人事・システム・環境管理等を統括する執行役員を務め、常勤監査役になった O 氏は①在庫管理等に強い疑念を抱いていた、②国内の製造拠点で費用の先送りと受取られかねない指示が出ていることを聞き、事業部門の幹部に、現場への指示が不適切会計を誘発しないよう注意した。③常勤監査役に就任した直後、本社経理部門のメンバーから C 氏からの業績必達のプッシャーが厳しく非常に強いストレスを感じていることを聞いて、危機感を抱き、他の常勤監査役とともに C 氏ら経営陣に経理部門にプレッシャーを緩和すること、経理部門メンバーに職業的倫理観を鼓舞し、適正会計を遵守するよう経営者自らの言葉で語ることを具申し、それを受けて C 氏は 2016 年 7 月頃、経理部門のマネージャー以上を集め、適正会計を徹底するよう訓示した。

- ・しかし、2016年7月頃より前に様々な不適切会計処理が既に実行され、その後に発生した不適切会計処理も防げなかった。

ウ 内部監査が本社経理部門に及ばなかったこと

- ・内部監査室はJ D I 発足当初からC E O直下の機関として存在し、拠点監査及びテーマ監査を実施
- ・拠点監査は、国内拠点を原則とし隔年で実施。海外製造会社等は、毎年、海外販売会社は隔年で実施。拠点監査の一環として、会計・財務に関する監査は、会計監査人の指摘がなければ、社内調査・監査は原則として行われない。
- ・テーマ監査は、リスクが高いと判断されたテーマについて実施。主に下請法、特定輸出等が対象とされた。不適切会計処理を対象としたテーマ監査は、課題在庫や経費関連を除き、設立以来実施されていない。
- ・本社全体を対象とした内部監査は、2014年以降実施されなくなった。2014年からA氏が退職するまでの間、本社の経理・財務部門は経理・債務関係のテーマが実施される場合、当該テーマについてのみ審査対象とされるにとどまった。
- ・J—S O X対応は内部監査室が対応だが会計監査人による監査に依拠。
- ・A氏在職中は、経理部門に対して原則として内部監査が及ばず、テーマ監査における会計・財務に関する監査及び財務統制に係る内部統制システムは、事実上会計監査人任せの監査となっており、不適切会計を実施する環境が醸成されていた。

エ 内部通報制度が不適切会計処理の予防措置として十分機能していなかったこと

- ・監査役、内部監査室、コンプライアンス委員会、内部通報制度等が機能しなかった
- ・コンプライアンス委員会は、年に1、2回、内部通報の存否及びこれに関する調査状況等の情報共有を行い、浮き彫りとなったコンプライアンス上の問題点について会社としての大まかな対応方針を策定する場。
- ・内部通報制度の目的は、「コンプライアンス違反の防止及び早期発見、自浄プロセス機動性の向上並びにコンプライアンス違反の是正を図ると共に、もって当社の社会的信頼を確保すること」（J D I コンプライアンス基本規則第2.2.3条）、内部通報の定義は「当社の従業員等についてコンプライアンス違反行為が生じた旨、又は生じようとしている旨を通報窓口

に通報すること」(同規則第1.2条2項)、コンプライアンス違反行為の定義は「法令及び当社規則などに違反する行為」(同規則第1.2条4項1号)で法令違反行為が含まれる。

- ・内部通報は導入から2019年5月までの41件の通報のうちハラスメント懷疑を含む人事案件が30件前後、違法・不正行為の疑義はわずか数件、不適切会計処理の嫌疑は皆無。

オ 従業員通報への不十分な対応

- ・2018年5月17日、財務統括部財務部に所属していた元従業員がCEO(D氏)に不適切会計処理の存在等に関してメールで通報した。

通報の概要は①A氏ら本社コーポレート部門の幹部が実現不可能な低い金額で標準原価を設定していたことにより会社の資金難の把握が遅れた、②A氏らが社内で評価されるのに対し、財務会計処理の問題について提言してきた自分の人事評価は不当に低いというもの。

- ・5月30日、元従業員は、仕掛品の評価換え部分が約82億円存在することを示す電子ファイルを発見し、メールで報告。
- ・元従業員の通報内容を知らされた、他の経営陣・幹部(CFO・L氏、各常勤監査人等)は同通報は元従業員自身の人事上の不備を主張するものと考え、A氏が不適切会計処理に関与しているとは思わず、基本的に人事案件と判断。
- ・D氏は外部の弁護士に、元従業員の通報の調査を依頼したが、調査に必要な基礎資料が経理部門から提出されず、A氏インタビューが十分に行えず、外部弁護士の調査は進まず、11月にA氏の横領疑惑が発覚したため、直ちに横領事案に関する社内調査委員会が発足し、社内のリソースはその真相究明に費やされたこと等から、会社から必要な調査協力が得られず、遅くとも2019年1月までに調査を断念。
- ・2019年4月にCFO(L氏)が2頁の簡素な調査報告書(A氏と元部下2名によるもの。具体的な調査方法の記載はなく、元従業員通報の内容は会計上は一切問題なしとの結論)
- ・元従業員通報に関するJDIの対応は、会社の内部等位として適切ではなかった。
- ・①元従業員通報は、実質は内部通報であり、調査は、通報者のレポートラインから独立し内部監査室等の部署が行うべきところ、初動対応から調査完了までレポートラインであるCFO(L氏)が調査を主導し、内部監査室が一切関与していないこと、②元従業員通報は自身の人事上の不満が動機的一端であるがA氏が主導した不適切会計処理の実相に迫る内容で、約82億円の仕掛品評価替えの存在を示す電子ファイルは不適切会計の一部を示唆するものだった。

- ・ J D I 経営陣・幹部、常勤監査役とも当該元従業員・A氏の双方に対するバイアから、通報を真摯に取扱わず、従業員通報の一連の顛末は、J D I の内部統制システムが不正発見のために機能していなかった。

(4) 社内の会計処理・運用上の問題点

ア 適切な会計処理に対する会社全体の認識・姿勢の問題

- ・ A氏の会計処理の判断が J D I の会社としての判断となっていた。
- ・ A氏の会計処理に関する考え方は、少しでも利益を計上したいという経営陣の思いを付度して、費用や損失先送りや資産計上について会計基準を曲解して不適切会計処理に繋がった。
- ・ 会計処理の解釈で少しでも利益を計上したいとの意識は、A氏のみならず他の従業員にもあり、会社幹部も会計監査人とのやり取りの中で合理的な範囲内でギリギリの結論にしようとの意識があり、利益計上に繋がる解釈を模索していたことが窺われる。
- ・ J D I 全体で、会計基準の趣旨に照らして実態に合った会計処理といえるか自ら判断する姿勢が欠如していた。

イ 会計処理に係る社内ルールの不明確さ・不適切な運用

- ・ ①社内ルールの不明確さ→固定資産の立上費用で取得価額に含める費用範囲が毎回異なり、拡大していった事案、I T開発費用の固定資産化の範囲で J D I の損益に採って都合よく変更されたものがある。
- ・ J D I 発足の過程で会計処理に係る社内ルールが明文化されず、本社経理、国内工場拠点などで画一的に適用される社内ルール化不明確
- ・ ②社内ルールがあっても、ルールを曲解・無視したため、継続的に不適切会計処理とった事案もみられる。
- ・ 現場担当者の中に疑問に思う者はいたがA氏の上司であるC F Oが正しい会計処理について十分な知見を持たず、十分な判断を行えないまま、A氏の誤った判断・解釈による提案に基づき不適切会計処理の指示・黙認をしてきた。

ウ 情報改ざんを防ぐための統制活動の欠如

- ・ 会計仕分けに至る業務プロセスで情報を容易に改竄できる状況だった。

在庫の評価損の計上にあたり、事業部で入力した販売見込みデータ（P S I データ）が正しく取り込まれているかはP S I データ S A P 取り込み用ファイルの突合を担当者が行い、上長が確認するという統制活動が整備されているが、事業部が入力したデータが取り込まれた後の評価減計算シートは手作業による修正を重ね改竄の余地があるのに統制活動が整備されておらず、本社経理が必要な情報を切り取って在庫評価の算定資料を作成しており、当該業務プロセスで情報操作が可能であった。数年間、販売見込みデータが改竄されても発見されることはなかった。

再発防止策の提言（報告書 133 頁以下）

再発防止策も直接的な原因と間接的な原因とに分けて提言をとりまとめ

〈直接的な原因に係る再発防止策〉

- (1) 経理部門の質量両面の強化
- (2) 適切な人事ローテーション
- (3) 内部統制システムによる経理部門の監視監督機能の強化
 - ア 取締役会による監視監督機能の強化
 - イ 内部監査・監査役監査の対象と方法の見直し
 - ウ 内部通報制度の見直し
- (4) 上場会社としての自主性の確保
- (5) 経営陣の意識改革

〈間接的な原因に係る再発防止策〉

- (1) 企業風土の改善・コンプライアンス意識の改革
- (2) 会計処理基準の見直しと運用の改善
 - ア 会社の会計に対する姿勢の見直し
 - イ 会計処理に係る社内ルールの明確化と運用の徹底