

平成 27 年 11 月 11 日

各 位

会 社 名 株式会社マツモトキヨシホールディングス  
代 表 者 名 代表取締役社長 松 本 清 雄  
コ ー ド 番 号 3 0 8 8 東 証 一 部  
問 合 せ 先 広 報 室 長 高 橋 伸 治  
(TEL : 0 4 7 - 3 4 4 - 5 1 1 0)

### 当社連結子会社における不正な会計操作に関する調査結果等について

当社は、平成 27 年 10 月 15 日付けにて「当社連結子会社における不正な会計操作について」にて開示したとおり、連結子会社であった株式会社イタヤマ・メディコ（以下「イタヤマ・メディコ」といいます。なお、イタヤマ・メディコは本年 10 月 1 日をもって当社の連結子会社である株式会社マツモトキヨシ甲信越販売（以下「マツモトキヨシ甲信越販売」といいます。）に吸収合併されています。）におきまして、子会社社長による不正な会計操作が行われていた可能性が判明したことを受け、当社では直ちに当社の顧問弁護士である三好徹を委員長とする調査委員会を設置しました。

調査委員会は、不正調査の経験を多数有し当社と利害関係のない外部の会計アドバイザー専門会社の支援も受け、専門的及び客観的見地から、疑義のある不正行為に関する事実関係や背景事情等の調査分析を行い、適切な会計処理の検討及び再発防止策の策定等を行ってまいりました。

本日、上記調査委員会から「調査報告書」を受領いたしましたので、その内容と今後の当社の対応策について下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

##### 1. 調査委員会の調査結果

本件不正行為の概要は次のとおりであります。

今回の不正な会計操作は、当社に買収される以前の営業損失発生的事实を隠ぺいする目的で、実際の商品在庫有高に対して水増し処理を行い架空の在庫高に改竄したものであります。

当調査委員会の調査結果は、架空の在庫高とする水増し額は 404 百万円であると認定し、過年度決算訂正による連結純資産への負の影響額を 404 百万円と確定いたしました。

詳細につきましては、別添の「調査報告書」をご覧ください。

上記により、当社は今回の不正な会計操作を厳粛に受け止め、本日別途開示の「平成 28 年 3 月期第 1 四半期決算短信及び過年度に係る決算短信等（訂正版）の公表について」のとおり、過年度の決算について訂正することといたしました。

## 2. 調査委員会の調査結果を受けた当社の対応方針

当社は、調査委員会の調査結果を踏まえ、調査報告書 19 ページ「IV 再発防止策」に記載のとおり、コンプライアンス意識向上に向けた改善、社内ルールの整備運用の見直し及び周知徹底と再教育、子会社管理体制の徹底、監査機能等の強化を通じ社内不正の未然の防止体制を強化してまいります。

## 3. 当事者の処分について

本件不正行為の当事者 2 名のうち主導していた 1 名につきましては、本来であれば役員解任ないしは懲戒解雇に相当しますが、責任を認め、平成 27 年 10 月 31 日付にて自主退職をいたしました。

従属的な立場で関与していた他 1 名の当事者については社内規程に基づき、賞罰委員会を開催のうえ、平成 27 年 11 月 11 日付にて降格処分といたしました。

また、主導していた当事者に対しましては、弁護士とも協議の上、可及的速やかに損害賠償請求を行う予定であります。

## 4. 経営責任について

不正行為及びそれに関連した不適切な会計処理が行われたことにより当社の信用を著しく毀損したこと等につき、厳粛かつ真摯に受け止め、現経営陣等の経営責任を明確にするため、次のとおり月額報酬につき自主返上することといたしました。

代表取締役会長 松本南海雄	月額報酬の 30%	1 ヶ月
代表取締役社長 松本 清雄	月額報酬の 30%	1 ヶ月

当社といたしましては、今回の調査結果を厳粛に受け止め、当社の全役員及び全従業員が一丸となり、信頼の回復と一層の業績向上に努めてまいりますので、今後ともご支援ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

平成27年11月11日

株式会社マツモトキヨシホールディングス  
代表取締役社長 松本 清雄 殿

# 調査報告書

株式会社マツモトキヨシホールディングス

調査委員会



## 【目次】

<i>I</i>	<i>調査委員会の概要</i>	<i>1</i>
1.	調査委員会設置の経緯	1
2.	当委員会の構成	1
3.	当委員会の目的	2
4.	調査期間	2
5.	当委員会の調査の概要	2
<i>II</i>	<i>調査の内容と調査結果</i>	<i>3</i>
1.	本件不正な会計操作の概要	3
2.	本件不正な会計操作の発生原因	8
3.	不正な会計操作の金額	13
4.	他の子会社における類似事象の有無	15
<i>III</i>	<i>過年度決算への影響</i>	<i>17</i>
1.	過年度決算訂正の方針	17
2.	過年度決算訂正の内容及び影響額	17
<i>IV</i>	<i>再発防止策</i>	<i>19</i>
1.	コンプライアンス意識の確立	19
2.	買収にかかる検討・結果・会計処理に至るフローの見直し	19
3.	子会社の商品棚卸に係るルールの徹底	21
4.	子会社管理体制の徹底	22
5.	監査機能等の強化	23
6.	その他	24
<i>V</i>	<i>責任及び処分</i>	<i>25</i>
1.	当事者	25
2.	当社関係者	26

# I 調査委員会の概要

## 1. 調査委員会設置の経緯

当社は、当社の連結子会社である株式会社マツモトキヨシ甲信越販売（以下「マツモトキヨシ甲信越販売」という。）と株式会社イタヤマ・メディコ（以下「イタヤマ・メディコ」という。）について、マツモトキヨシ甲信越販売を吸収合併存続会社、イタヤマ・メディコを吸収合併消滅会社とし、平成27年10月1日を効力発生日とする合併を行った。

その統合処理の過程において、イタヤマ・メディコは、商品在庫の実地棚卸を実施したが、その正確性を確認するために、マツモトキヨシ甲信越販売にてイタヤマ・メディコの会計帳簿上の在庫金額と実地棚卸後の在庫金額との比較検証を行った。

その結果、両者間には不自然に多額の差異があることが判明したため、マツモトキヨシ甲信越販売は、イタヤマ・メディコの常務取締役であったB氏（現 マツモトキヨシ甲信越販売管理本部付）にその説明を求めたところ、B氏は、イタヤマ・メディコの代表取締役社長であったA氏（なお、A氏は、平成27年9月30日をもって同社取締役を辞任し、その後、当社人事部長付となっていたが、同年10月31日をもって、当社を退職した。）から回答する旨回答した。

A氏は、マツモトキヨシ甲信越販売に対し、イタヤマ・メディコにおける会計帳簿上の在庫金額は、実際の在庫金額よりも水増しされたものであり、自らの指示により当社に買収される以前の営業損失発生の事実を隠蔽する目的で、複数年にわたり、在庫水増し処理により架空棚卸資産を計上するという不正な会計操作（以下、「本件不正な会計操作」という。）を行ってきた旨を報告した。併せて当社に対し、A氏は同じ旨を報告した。

これを受けて、当社内部統制統括室は、B氏に確認・回答を求めるとともに当期の棚卸資産の内容を分析したところ、棚卸データの元データと改竄データが存在することを発見し、内容を分析し会計数値と比較したところ、棚卸資産の計上が改竄データを元に会計処理がなされていることを確認した。

以上の事実関係に基づき、当社は、平成27年10月15日に調査委員会を設置し、同日より調査を開始した。

## 2. 当委員会の構成

当委員会の構成は、次のとおりである。

- ・委員長 三好 徹（当社顧問弁護士）
- ・副委員長 成田 一夫（当社専務取締役 管理統括管掌）
- ・委員 小部 真吾（当社執行役員 内部統制統括室長）
- ・委員 石橋 昭男（当社執行役員 財務経理部長）

- ・委員 妹尾 佳明（当社補欠社外監査役、弁護士）
- ・委員 成瀬 徹（公認会計士・税理士）

短期間での調査が求められるため、当委員会には、必要かつ十分な調査補助者を置いた。なお、当委員会の調査目的及び調査対象には、会計に関する事項が多く含まれ、調査の外部性をより高めることが望まれることから、不正調査の経験を多数有し、当社と利害関係のない外部の会計アドバイザー専門会社に支援を要請した。

### 3. 当委員会の目的

当委員会の目的は、本件不正な会計操作の詳細な内容を調査し、本件不正な会計操作により作成された財務諸表及び連結財務諸表に対する影響額を確定させ、当社決算の基礎数字を得るとともに、発生の原因を究明し、再発防止策を策定し、今後の当社経営に資することにある。

### 4. 調査期間

当委員会は、平成27年10月15日から同年11月11日まで、下記5「当委員会の調査の概要」に記載のとおり、詳細な調査を実施するとともに、当委員会を6回開催し、平成27年11月11日、本調査報告書を代表取締役社長松本清雄に提出した。

### 5. 当委員会の調査の概要

#### (1) 調査の目的

当委員会の調査目的は、次のとおりである。

- ① 今回の事象に関する事実関係の調査
- ② 本件の他に同様の事象が存在しないかの調査
- ③ 今回の事象による影響額に関する会計処理方法の提言
- ④ 今回の事象が発生した要因と再発防止策の策定・提言
- ⑤ 関係者への責任追及、及び処分に関する提言

#### (2) 調査の方法

- ① 当事者及び関係者へのヒアリング
- ② 会計帳簿、棚卸結果等の帳票類の分析・調査

## II 調査の内容と調査結果

### 1. 本件不正な会計操作の概要

#### (1) 当社及びイタヤマ・メディコの組織について

##### ① 当社の組織について

当社は、会社法に定める取締役会設置会社、監査役会設置会社であり、監査役が業務監査権限を有している株式会社である。会社における重要事項の決定については、議題・議案の重要性により、取締役会又は経営会議において検討・決議している。

また、内部的組織として執行役員制度を導入しているほか、営業企画・商品分野として商品部、調剤推進部、オンラインビジネスユニットの3部署が存在し、管理分野として人事部、総務部、財務経理部、FC企画部、グループ出店企画部、IT・ロジスティクス統括部の6部署が存在する。また、社長直轄の部署として経営企画部、内部統制統括室、関連事業部、広報室の4部署が存在している。

##### ② イタヤマ・メディコの組織について

イタヤマ・メディコは、ドラッグストア事業を主要な事業内容とし、本店の所在する山梨県甲府市を中心に9店舗を展開していた（平成27年9月30日現在）。

イタヤマ・メディコは、取締役会及び監査役設置会社であり、平成23年11月時点では、創業家出身のA氏が代表取締役を務め、B氏が常務取締役、C氏が取締役（平成24年12月末辞任）であった。また、D氏が監査役（平成24年2月末辞任）となっていた。また、イタヤマ・メディコの実質的な株主は、A氏及びD氏であった。

イタヤマ・メディコの内部組織としては、営業本部、管理部があり、本件不正な会計操作に直接関与し、主導していたA氏は、代表取締役社長としてイタヤマ・メディコ全体の業務執行及び決裁を行い、会計処理全般も管理していた。

##### ③ 合併等に至る経緯

イタヤマ・メディコがマツモトキヨシ甲信越販売と合併するまでの当社グループとイタヤマ・メディコの関係は以下のとおりである。

- (i) 平成15年2月 当社子会社である株式会社マツモトキヨシ（以下「マツモトキヨシ」という。）と業務提携に関する基本合意を締結
- (ii) 平成19年9月 マツモトキヨシとフランチャイズ契約を締結
- (iii) 平成24年2月 A氏及びD氏から当社がイタヤマ・メディコの株式全部を譲り受け、イタヤマ・メディコは当社の100%連結子会社となった。

なお、子会社化後、同年3月より、非常勤の役員として、当社の従業員



が取締役及び監査役を務めていた。

(iv) 平成27年10月1日 マツモトキヨシ甲信越販売へ吸収合併

なお、イタヤマ・メディコは、元々旧イタヤマ・メディコ独自のPOSシステム及び店舗管理システム（以下、「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」という。）を利用していたが、マツモトキヨシ甲信越販売への吸収合併にあたり、POSシステムを始めとした店舗管理システムを統合し、旧イタヤマ・メディコの店舗においても当社共通のシステムを導入している。

(2) 本件不正な会計操作について

① 本件不正な会計操作の内容

A氏の供述によると、初めて棚卸金額を水増しして改竄データを作成し、改竄データを会計上の在庫額として計上する処理を行ったのは平成15年3月頃とのことで、それ以降、毎月棚卸資産の架空計上を継続してきた。

なお、イタヤマ・メディコでは、創業以来、理論上の在庫額（ある時点の実際在庫額を基準として、その後の販売額と仕入額を加味して導き出される在庫額をいう。以下同じ。）を会計帳簿上の在庫額として計上することが慣例化していた。調査委員会が入手した帳簿上の在庫額と理論上の在庫額において、平成15年3月期以前にも理論上の在庫額と実地棚卸後の在庫額に若干の差額が見られるものの、大きな差が発生したのは平成15年3月期であり、104百万円もの差が発生しており、A氏の供述と合致していることを確認した。

② 本件不正な会計操作実行のプロセス

本件不正な会計操作は、A氏の指示により、B氏がイタヤマ・メディコで使用していた旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システムより取得する棚卸データに対して金額を水増しして改竄データを作成し、A氏が確認・承認後、改竄データのみをA氏又はB氏から経理事務担当者へ提出され、経理事務担当者は改竄データとの認識がないまま、会計システムに入力するという手順で行われた。

棚卸データは、旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システムのサーバーへアクセスし抜き出す手順となっているが、当該システムはB氏により管理されており、棚卸データはB氏が集計・管理を行っていた。

このような、A氏からの指示による、旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システムより取得する棚卸データに対して一定額を水増しして改竄データを作成し、架空棚卸資産を計上するという不正な会計操作について、B氏は、平成25年7月に前担当者であったE氏が退職するに伴い引き継ぎ、本件が発覚する前月度である平成27年8月度月次決算処理に至るまで行っていた。なお、平

成25年7月にB氏がE氏より引き継ぐまでは、E氏がこの一連の操作を行っていた。

また水増しする金額は、当社が子会社化した平成24年2月以降は固定化され一定額とされていたが、平成24年2月以前はA氏が水増しする金額を店舗別に策定し、E氏に指示していた。

### ③ 本件不正な会計操作の継続

B氏の供述によると、棚卸データの改竄処理を行うことは、不自然性を感じつつも、直属の上司であり、かつイタヤマ・メディコの代表取締役社長であったA氏からの指示であったことから、断ることもできず継続してきたとのことであった。

他方、A氏の供述によると、棚卸データの改竄処理を継続してきたのは、イタヤマ・メディコを会社として維持・存続させるための事業資金確保を目的として、決算書上の数値をよく見せることにより金融機関から融資を継続する目的であったとのことである。

なお、平成24年2月の当社による完全子会社化に伴い、金融機関からの資金融資は精算され、当社からの融資に変更されたことで、金融機関への提出を目的とする不正な会計操作は不要となったが、適切な在庫金額に戻す処理を行うことは多額の損失を計上することになるため、子会社化後も適切な在庫金額に戻す処理を行うことができず、隠蔽を継続してきた。

本件不正な会計操作については、継続性は認められるものの、当社による完全子会社化後は、会社が倒産するかもしれないという経営者としての不安も解消されていることから、他の会計処理（売上、仕入等）への拡大の可能性は低いものと判断される。

### (3) 関与者

B氏本人に本件不正な会計操作の具体的方法を確認したところ、イタヤマ・メディコの代表取締役社長であったA氏からの直接の指示で改竄データを作成していた旨の供述があり、かつ、その供述内容が帳簿上の記載と棚卸データとの差異とほぼ一致していた。また、A氏本人に同様の事項を確認したところ、B氏にのみ指示した旨の供述があり、かつ、A氏本人からの供述内容においても帳簿上の記載と棚卸データとの差異とほぼ一致していることから、本件不正な会計操作はA氏がB氏に指示して行ったものと認められる。

調査の結果、本件不正な会計操作は、イタヤマ・メディコ創業家出身であるA氏からの強制的な指示により、B氏が棚卸データを改竄し、改竄データのみを経理事務担当者に渡し、経理事務担当者が会計システムに入力するという手順で行われており、A氏の強制的な権限の範囲内で実行可能であることが判明した。

本件不正な会計操作への組織的関与の可能性につき、以下の背景を確認した。

① その他役員に関与の可能性

上述の棚卸データへのアクセスはあくまでもイタヤマ・メディコ営業部門内の業務であり、イタヤマ・メディコにおける常勤役員はA氏及びB氏の2名である。棚卸データへのアクセスはB氏自身が行い、棚卸データを集計し、棚卸金額に金額を水増しするデータ作成作業もB氏が自ら行っており、他の社員が関与していた痕跡は見られない。

B氏は、上述の棚卸金額に金額を水増しするデータ作成作業を平成25年7月にE氏から引き継いでおり、平成25年7月以前はE氏が上述の棚卸金額に金額を水増しするデータ作成作業を行っていた。

なお、平成24年2月の当社による完全子会社化から現在に至るまでイタヤマ・メディコの常勤役員には、A氏、B氏の外、平成24年12月末まで、C氏が業務に従事していた。A氏の供述によると、本件不正な会計操作が行われていた事実をC氏も知っていたとのことだが、C氏は既にイタヤマ・メディコを退職しており、また、上述の棚卸金額に金額を水増しするデータ作成作業自体は、E氏が行い、C氏は行っていなかったこともA氏は供述しており、C氏が本件不正な会計操作に直接的に関与していた痕跡は見受けられない。

したがって、A氏及びB氏以外に本件不正な会計操作に関与した役員はいないと判断される。

② 経理事務担当者に関与の可能性

調査の結果、本件不正な会計操作は、A氏の指示により、旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システムより取得する棚卸データに対してB氏（またはE氏）が金額を水増しして改竄データを作成し、A氏が確認・承認後、改竄データのみをA氏又はB氏（B氏が引き継ぐまではE氏）から経理事務担当者へ提出し、経理事務担当者は改竄データとの認識がないまま、会計システムに入力するという手順で行われている。経理事務担当者に対しては改竄データのみが提示されるのであり、経理事務担当者は本件不正な会計操作に気付く立場にはなかったと判断される。

③ 当社役職員の関与の可能性

A氏の供述によると、本件不正な会計操作は、イタヤマ・メディコが平成24年2月に当社の100%連結子会社となる前の平成15年3月から行われていたとのことである。

イタヤマ・メディコから当社への報告の主たるものは、(a) 提出期限を毎月6日とする「月次業績速報」の提出（提出先は当社関連事業部）、(b) 月次決算確定後の「月次損益レポート」の提出（同）、(c) 当社から派遣されている取締役、監査役が出席するイタヤマ・メディコ取締役会での業績状況の報告

である。

- (i) (a) は、会計処理による月次損益確定が翌月 20 日頃となることから、経営環境の変化により迅速な対応をするための経営判断のための仮数値という性格のものであり、月次業績速報と確定月次損益には差異が発生する上、損益の記載のみで商品在庫やその他の資産・負債に関しては記載されていない。
- (ii) (b) については、イタヤマ・メディコの子会社全体の損益数値についてのみの報告で店舗別業績の報告義務は課しておらず、商品在庫やその他の資産・負債に関しては記載されていない。このため、在庫額が異常値であると認識することは困難であった。
- (iii) (c) については、主として (b) 「月次損益レポート」に記載の業績の報告と今後の業況見込みについて口頭での報告となっていた。四半期決算翌月である 4 月度、7 月度、10 月度、1 月度の取締役会では、損益だけでなく、資産・負債も含めた決算報告がなされており、取締役会に出席していた取締役・監査役はイタヤマ・メディコの業績を把握することができていた。

ただし、当該報告のための資料として使用された決算書に記載された商品在庫額は不正に水増しされた在庫額で記載されていたところ、イタヤマ・メディコが当社の子会社となった後の平成 24 年 3 月以降は、当社から取締役及び監査役を派遣したが、当該取締役及び監査役（イタヤマ・メディコの全取締役会に出席）は、イタヤマ・メディコの商品在庫が過剰であること及び在庫を減らすべきことを複数回指摘している。指摘があった都度、B 氏からは、不正に水増しされていることが隠されたまま、不動である在庫が存在している可能性があるため調査する旨のみが伝えられていたため、当該取締役及び監査役も在庫額が過剰である認識はあったものの、在庫額自体が当社の子会社となった平成 24 年 2 月以前から不正に水増しされていた事実を知り得る立場にはなかったと判断される。

また、イタヤマ・メディコにおいては、当社子会社となった平成 24 年 2 月以前は取締役会の開催の事実はなく、当社子会社であるマツモトキヨシと平成 15 年 2 月に業務提携に関する基本合意を締結し、平成 19 年 9 月からフランチャイズ契約を締結しているものの、当社から役員を派遣した事実はなく、当社及びマツモトキヨシが平成 24 年 2 月以前にイタヤマ・メディコの詳細な業績を知り得ることは不可能であり、その事実もない。

- (iv) 当社では、金融商品取引法における内部統制評価範囲の決定は、売上高を基準として上位の会社を対象としている。具体的には、決算・財務報告プ

プロセスは上位95%に入る会社、業務プロセスは上位66.7%に入る会社を内部統制評価対象会社としているが、イタヤマ・メディコは僅少な会社として、いずれのプロセスにおいても内部統制の評価対象会社ではなかった。したがって、イタヤマ・メディコの在庫計上プロセスについて内部統制評価は行っておらず、当社でも確認することができなかった。

- (v) イタヤマ・メディコ以外の子会社ではPOSシステムを始めとした店舗管理システムを全て統合しており、イタヤマ・メディコ以外の子会社の店舗の売上、仕入、在庫のデータを当社から直接確認することが可能となっている。

イタヤマ・メディコに対しても、平成24年2月の子会社化後、POSシステムを始めとした店舗管理システムの統合が計画されていた。しかし、子会社のシステム統合を実施するには当該子会社においても少なからず費用負担が発生することになるが、イタヤマ・メディコは、平成24年2月の子会社化後、この費用負担を補えるだけの業績を上げることができず、システム統合の計画が先送りされてきた。そのため、イタヤマ・メディコの店舗の売上、仕入、在庫のデータを、当社が直接確認することが不可能であった。

これら(i)から(v)の状況からも、当社による本件不正な会計操作への関与は認められないと判断される。

## 2. 本件不正な会計操作の発生原因

本件不正な会計操作が発生した背景には、(1) 会社を存続させなければならないというイタヤマ・メディコ経営者としての使命感、(2) A氏に権限が集中した体制であり、管理上の不備があったこと、及び(3) コンプライアンス意識の欠落の三つの原因があると思われる。

### (1) 本件不正な会計操作の開始及び継続の動機

A氏が本件不正な会計操作を開始した背景として、平成14年の上半期までは業績が好調であったが、平成14年下半期になると業績悪化に陥り、赤字になることが見込まれたこと、及び平成14年下半期においても金融機関からの資金融資は増え続けており、赤字になった場合には金融機関からの資金融資が受けられなくなるおそれがあったことがあげられる。

そして、平成15年に入っても業績は回復しなかったため、赤字になることで金融機関からの資金融資が受け入れられなくなるおそれは解消できず、資金融資を受けなければイタヤマ・メディコは資金がショートし、倒産に陥る危機感が益々強まっていった。

そのため、A氏は、イタヤマ・メディコを会社として存続させるべく金融機関か

らの資金融資の継続を目的に、平成15年3月頃に初めて在庫水増し処理により架空棚卸資産を計上するという本件不正な会計操作を行い、赤字ではないように改竄を行ったが、A氏は、平成15年2月に当社の子会社であるマツモトキヨシとの業務提携に係る基本合意を締結したことで商品の仕入原価が下がる等の優位性が生まれ、将来にわたって当該優位性は継続すると見込まれたため、今回の改竄により発生した差異は将来には穴埋めできるものと思っていた。

平成15年4月以降も閉店などにより売上低下は継続し、改竄により水増しした差異の穴埋めを行うことができなかったが、売上を増やすためには新しい店舗を出店する必要があり、出店のためには金融機関からの資金融資も増やさなければならなかった。そして、資金融資を増やすためには赤字にはできないという不安から、本件不正な会計操作を継続し続けた。一方で売上は低下し続け、業績が悪化の一途を辿り続けたため、過去の在庫水増しの修正を行えなかっただけでなく、逆に、在庫の水増し額も増加の一途を辿っていった。

平成24年2月の当社による完全子会社化に伴い、金融機関からの資金融資は精算され、当社からの融資に変更されたことで、金融機関へ提出することを目的とした不正な会計操作は不要となったが、その時点での在庫水増し額は404百万円に達していた。

イタヤマ・メディコの株式取得における買収監査（いわゆるデューデリジェンス。以下「DD」という。）の際、イタヤマ・メディコにおける本件不正な会計操作の事実を当社は認識していなかったが、A氏は当社が認識したうえでイタヤマ・メディコ又は当社の連結決算の中で処理がされていると誤認しながらも、従来の会計帳簿の在庫額は水増し後の在庫額のまま計上し、当社に報告することもなかった。その後、A氏は、帳簿在庫額には架空在庫の不正計上分が含まれていることを当社が認識しているということが誤認であったことに気付いたものの、本件不正な会計操作が発覚した場合、イタヤマ・メディコ及び当社に多額の損失を発生させる危険性を孕んでいることを恐れ、A氏は当社へ報告することなく、表面的な業績確保のために改竄を継続し、隠蔽し続けた。

## (2) イタヤマ・メディコの経営環境

イタヤマ・メディコにおける日常的な業務に関する経営判断はA氏のみによりなされており、B氏も帳簿上の在庫額の不自然性について問い掛けをしたようではあるが、「そういうものであり、親会社も認識している」というA氏の誤認に基づく回答に対し、疑問を持ちながらも棚卸データに対して一定額を水増しして改竄データを作成する操作を実行している。

全ての権限がA氏に集中している経営環境の下、A氏及びB氏が他部門に監視されることなく在庫数値を操作できてしまい、そのまま当社に財務数値が報告されて

いたが、仮に職務分掌と権限委譲の体制が整備されていたとしたら他部門から在庫の実在性について指摘があったと考えられる。

このようにイタヤマ・メディコの組織は他部門からの監視機能を期待できない組織体制と経営管理体制であったと言わざるを得ない。当社においても都度の財務数値の報告を受けるものの、予算実績推移や出店・改装等への経営関与が主であることから、詳細な経営情報の共有が十分にできていなかったことも本件不正な会計操作の発覚を遅らせた要因と判断される。

### (3) コンプライアンス意識の欠如

本件不正な会計操作を実行し、かつ12年間にわたり継続したA氏及び2年間にわたり継続したB氏のコンプライアンス意識の欠如が指摘される。A氏によると架空の在庫不正計上は「会社を存続させるには金融機関からの資金融資が必要であり、資金融資を受けるには決算数値が赤字では受けることができない」との思いが嵩じて行われたことではあるが、架空在庫の不正計上というコンプライアンス上問題のある行為であることは明らかである。

#### ① A氏のコンプライアンス意識の欠如

A氏は、平成24年2月の当社による完全子会社化前において、イタヤマ・メディコの株式の80%を保有する大株主であった。そのため、平成24年2月の当社への株式譲渡の際、当社より、DDの結果に基づき純資産がマイナスとなり債務超過となる可能性がある旨の説明を受けている。債務超過となると想定された要因は、架空在庫の不正計上分ではなく、不動となっている可能性が高い商品在庫の評価価値減少や店舗資産の減損処理による資産価値減少によるものであったが、その要因をA氏が架空在庫の不正計上分であると誤認し、併せて、イタヤマ・メディコに架空在庫の不正計上分が存在していると当社が認識しているとの誤認もした。当社は、イタヤマ・メディコの帳簿在庫額には架空在庫の不正計上分が含まれていることを認識していなかったため、DDの際、帳簿在庫額に架空在庫の不正計上分が含まれているであろうとの指摘をA氏にはしていない。また、A氏からもイタヤマ・メディコの帳簿在庫額には架空在庫の不正計上分が含まれている旨の説明を受けた事実もない。

A氏は、平成24年2月の当社の子会社化後、イタヤマ・メディコにおいて帳簿在庫額には架空在庫の不正計上分が含まれていることを当社が認識していると誤認していたことに気付いたものの、本件不正な会計操作が発覚した場合、イタヤマ・メディコ及び当社に多額の損失を発生させる危険性を孕んでいることを恐れ、A氏は当社へ報告することなく、表面的な業績確保のために改竄を継続してきており、著しくコンプライアンス意識の欠如があったと言わざるを得ない。

② B氏のコンプライアンス意識の欠如

B氏は、常務取締役という立場にあったので、イタヤマ・メディコの業績確保について責任があり、かつ当社に適切な業績報告を行なう責任があった。平成24年2月の当社の子会社化以前は、イタヤマ・メディコでは取締役会開催の事実が無く、B氏は常務取締役という職位でありながらイタヤマ・メディコの決算書を見たことはなかったが、営業の責任者であった為、イタヤマ・メディコの店舗の実際の在庫額は認識していた。

平成24年4月に、平成24年3月期のイタヤマ・メディコの業績報告を当社より求められた際、B氏は、決算書に記載されているイタヤマ・メディコの在庫額が、B氏が認識していた実際の店舗別の在庫額の合計とは異なることを初めて認識したが、なぜ異なるのかを理解できなかったと供述している。

平成25年7月に、棚卸データに対して一定額を水増しして改竄データを作成する業務を、E氏の退職に伴い、E氏から引き継ぎを受けた。その際、店舗の在庫額が会計帳簿に記帳される際に水増しされている事実を認識したため、A氏にその理由を確認したが、A氏からは、「そういうものだから」という曖昧な説明のみであった。棚卸データに対して一定額を水増しして改竄データを作成する業務を行うことにB氏は違和感を持っていたものの、イタヤマ・メディコにおいて絶対的権力を持ち、直属の上司である代表取締役社長であるA氏からの指示であったことから、B氏が相当な圧力を感じていたことは容易に想像でき、これがB氏のコンプライアンス意識を欠如させる結果となったとも考えられる。

(4) 本件不正な会計操作が長期間発見されずに見過ごされてきた原因

本件不正な会計操作が平成15年から平成27年までの12年間にわたり実施されていたにもかかわらず、今般、過年度修正を含めた決算数値の修正をしなければならぬほど拡大するに至った原因については、イタヤマ・メディコの内部統制システムの不備及び株式取得時のDDの不備にあると判断せざるを得ない。

① リスク管理上の問題点

イタヤマ・メディコから当社に対しては、イタヤマ・メディコ全店舗での在庫数値について記載された財務報告があったが、イタヤマ・メディコの業績が悪化し連結業績の向上が求められる中では、当社はその資産内容について強い関心を持ち、財務諸表の信頼性にリスクが内在することを認識し、その不自然性を認識すべきであったと考えられる。

② 棚卸資産の実在性確認に係る業務フロー

半期に一度、社員による実地棚卸が実施されており、この棚卸結果に基づき旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム経由で当月仕入高、売上高及び在



庫が算定されるものの、この算定結果に対して、過去から継続して水増ししてきた店舗別の金額を加算して架空計上していた。

実地棚卸を実施しない月は、旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム内で集計・計算された当月仕入高、売上高及び在庫の算定結果に対して、過去から継続して水増ししてきた店舗別の金額を加算して架空計上していた。

実地棚卸の実施月、未実施月のいずれにおいても棚卸業務による結果までは実在性があると判断される在庫であるが、そのデータ等はB氏のみが管理しており、架空計上までの間はA氏の指示のもとでB氏のみが関与していた。

実在性を確認する統制状況を確保するには、外部の第三者による実地棚卸を店長やスーパーバイザーがチェックする段階的な統制状況の整備や当社から店舗システムへ直接アクセスし閲覧できるIT統制の整備、人の手を介してデータ改竄が可能な状況の排除の必要があるが、イタヤマ・メディコにおいては統制行為が不足していたものと考えられる。

### ③ 株式譲渡時のデューデリジェンスにおける確認

当社は、イタヤマ・メディコの株主であったA氏及びD氏と、平成24年2月10日付で株式譲渡契約を締結し、同日付で完全子会社化した。

この株式譲渡契約に先駆け、平成23年11月16日より平成23年12月14日の期間において、第三者機関によるDDが実施され、法務、財務、税務面から客観的な企業調査が行なわれた。

DDの主な調査方法は、関係資料の分析、対象会社現地での実査、関係者へのヒアリングなどが行なわれたが、対象会社の従業員への不安を回避し、かつ買収条件等の交渉状態にあったことから、DDの存在そのものは、A氏をはじめとする一部幹部の限定メンバーのみに開示され、秘密裏に行なわれた。

DDで提示された在庫関連を中心とする財務関連資料は、すべて本件不正な会計操作後の資料が提示されており、資料分析上での在庫金額の差異は発見されず、対象会社の関係者からのヒアリングにおいても、本件不正な会計操作の申告はなかった。

また、サンプル店舗での実査も同時に行なわれたが、上記のように、限定メンバーによる秘密裏対応であったこともあり、全店での実地棚卸までは行なわれず、本件不正な会計操作の兆候は発見できなかった。

この点においては、DDの厳格さが十分であったとは言えず、今後のDDの精度向上策の必要性は大いにあるものと考えられる。

但し、多くのM&A事案でもそうであるように、すべての対象店舗に対して実地棚卸をすることは、対象会社と交渉状態にある場合は現実的に難しく、故意に隠蔽され、相手方から在庫の不正計上の申告がなされなければ、本件の発

見は、困難であったことも現実的な一面として考えられる。

このようなM&Aリスクを回避するため、通常は株式譲渡契約において、表明保証条項違反に対する損害賠償が規定されており、本株式譲渡契約においても、同様の措置は取られていた。

なお、実際のDDにおける在庫関連の主な指摘事項としては、(i) イタヤマ・メディコの店舗において不動となっている可能性が高い商品在庫の評価価値減少、(ii) イタヤマ・メディコと当社との在庫評価方法の違いにより生じる在庫金額の評価減が指摘され、DD上では、約70百万円の資産減額が報告されている。

これを含め固定資産の減損不足などの資産減額が指摘され、最終的なDD時点での純資産の状態は、約300百万円の債務超過状態であったとの報告がなされており、この結果を受け当社では、株式価値を一株1円という最低の備忘価額にて、その後のイタヤマ・メディコとの交渉を進め、株式譲渡契約に至っている。

### 3. 不正な会計操作の金額

#### (1) 「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」を利用した棚卸方法

「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」の仕組みを利用した棚卸しの方法は下記のとおりである。

- ① イタヤマ・メディコ店舗の従業員が店舗の在庫商品のJANコードを端末に読み込ませ、個数を入力する。
- ② 端末からデータを店舗サーバーに読み込ませると、旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム内で認識している理論上の個数とマッチングがかかり、個数に相違がある商品について「不一致リスト」が出力される。
- ③ 不一致リスト記載の商品について、カウントの漏れや、個数の入力間違いを修正し確定データとする。
- ④ 確定データが「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」へ送信され、棚卸し当日から末日までの売上高、仕入高が調整され、最終仕入原価法により月末在庫高原価が計算される。
- ⑤ 計算結果は（「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」の）サーバーに集約される。
- ⑥ イタヤマ・メディコ本部にて、サーバーにアクセスし⑤の店舗別のデータを手動で抜き出し、前月末の店舗別在庫額が記載されているExcelデータへ転記し、前月末との増減額を把握する。
- ⑦ ⑥で作成した当月末時点のExcelデータに対して、毎月水増ししている店

舗別の一定額を加算し、会計帳簿上に計上する架空の店舗別在庫額を算出する。

- ⑧ ⑦で算定された、会計帳簿上に計上する架空の店舗別在庫額のみをイタヤマ・メディコの経理事務担当者へ連絡し、「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」とは非連動の会計システムに架空の店舗別在庫額に入力して記帳が完了する。

(2) 「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」における在庫金額と不正に水増しされた会計帳簿上の在庫金額

一連の作業において、特に実地棚卸時のカウント結果などは端末に直接数値を入力する方法となっており、仕組み上、棚卸実施時の商品別個数などを記録した原票が存在しない。

調査委員会では、B氏が管理していた、旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システムより取得する棚卸データと棚卸データに対して金額を水増しした改竄データの月別一覧表を入手した。入手した一覧表は、上述の業務をE氏が実施していたと想定される平成22年3月からB氏が引き継いだ平成25年7月を挟み、平成27年8月末に至る一覧表となっている。

また平成22年2月以前に遡った同様のデータの提出をB氏に求めたところ、旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システムにはデータが存在しないとのことだったが、別のデータ源泉となるもののイタヤマ・メディコの営業会議上で把握されていた在庫金額と会計帳簿上で認識していた在庫金額に関し、平成12年11月から平成23年2月の一覧表を入手した。

当該一覧表によると、平成14年1月頃から棚卸データと会計帳簿上の在庫金額との間に数百万円程度の差額が見られるようになり、その後、平成15年3月頃から棚卸データと会計帳簿上の在庫金額との差が著しく大きくなり、100百万円を超えるような差額が発生するようになる。以後、当社が子会社化した平成24年2月まで漸増し、平成24年2月に差額が約404百万円となった。これ以降は、平成27年8月まで同額の差額となっている。

(3) 「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」棚卸データの信憑性

調査委員会が入手した「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」棚卸データの信憑性を確認する必要があるが、イタヤマ・メディコは当社の連結子会社であるマツモトキヨシ甲信越販売へ本年10月1日をもって吸収合併されるにあたり、イタヤマ・メディコの商品在庫の実地棚卸を外部の第三者に委託して実施しており、当該第三者が実施した実地棚卸後の在庫額と比較検証を行った。

今回のイタヤマ・メディコで行った実地棚卸手順は以下のとおりである。

- ① 平成27年9月27日から29日までの3日間のうち1日について店舗ごと

に棚卸実施日を決定し、決定した日に外部の第三者が実地棚卸しを行う。実施時間は実施日の閉店後から翌日の開店前までの間とし、棚卸し実施中の販売・納品による誤差の発生を防止することとした。

- ② 店舗別の実地棚卸結果に実地棚卸日の翌日から9月末日までの商品単位ごとの売上、仕入数量を加減算し、理論上の平成27年9月末日の在庫高を計算した。
- ③ 「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」に登録されている平成27年9月末日の在庫有り高データを新たに取得し、②で算出した在庫高と比較した結果、万引きロス等を考慮すれば近似値となったため、「旧イタヤマ・メディコ独自店舗管理システム」の期末在庫原価は正しいと判断した。

#### 4. 他の子会社における類似事象の有無

##### (1) 棚卸資産の計上に関する不正な会計操作の確認

イタヤマ・メディコにおいて棚卸資産の計上に関する不正な会計操作が行われていたことから、類似する事象が他の子会社において発生している可能性を検証するため、他の子会社における棚卸資産の計上に関する会計処理及びその他の会計処理について、以下のとおり調査を実施した。

##### ① 調査方針

本事案は棚卸資産の計上に関する不正な会計操作であることを踏まえ、主に棚卸資産残高と関連するものと考えられる複数の指標で各子会社を比較し、また、財務諸表全般の数値や指標について異常値の有無を検証することにより、各子会社の会計処理の妥当性を確認するものとした。

さらに現時点においては、グループ内でのシステム統一が図られており、基幹システムの数値がそのまま会計システムへ連携されていることを踏まえ、基幹システムと会計システムとの整合を検証することにより、不正な会計操作が行われていないことを確認するものとした。

##### ② 調査対象期間

過去5期分である、平成23年3月期から平成27年3月期までの5会計期間を調査対象期間とした

会計システムの整合の確認は平成27年3月期及び平成28年3月期の第1四半期を調査対象期間とした。

##### ③ 調査対象子会社

以下の13社を調査対象とした。

株式会社マツモトキヨシ

株式会社マツモトキヨシ東日本販売

株式会社マツモトキヨシファーマシーズ

株式会社マツモトキヨシ甲信越販売  
株式会社トウブドラッグ  
株式会社ぱぱす  
株式会社マツモトキヨシ九州販売  
株式会社ラブドラッグス  
弘陽薬品株式会社  
株式会社ダルマ薬局  
株式会社マツモトキヨシ中四国販売  
杉浦薬品株式会社  
株式会社示野薬局

④ 調査の具体的方法

各会計期間における売上高及び各会計期間の期末における棚卸資産残高、店舗数、期末棚卸資産回転期間の各指標、並びに財務諸表全般の数値や指標の推移について、調査対象期間の外部要因（平成26年度における消費税増税前の駆け込み需要等）や内部要因（会社間の店舗移管や店舗改装等）との照合を行い、その増減の理由又は内訳の妥当性について分析を実施した。さらに基幹システムと会計システムとの整合についても検証を実施した。

⑤ 調査結果

各指標の増減に前述の外部要因及び内部要因との不整合は認められず、また理由についての妥当性も確認できた。

(i) 売上高、期末棚卸資産残高、期末店舗数の推移

各指標の増減について、外部要因及び内部要因と整合していることを確認した。

(ii) 期末棚卸資産回転期間の推移

各子会社のいずれにおいても、5会計期間にわたり安定的に推移しており、また外部要因及び内部要因と整合していること、さらに異常な乖離がないことを確認した。

(iii) 財務諸表全般の数値、指標の推移

各数値、指標について、異常な増減や乖離がないことを確認した

(iv) 基幹システムと会計システムとの整合

売上高、仕入高、棚卸残高のいずれにおいても、整合していることを確認した。

⑥ 結論

以上の調査の結果、他の子会社における本事案と類似する棚卸資産の計上及びその他の会計処理に関する不正な会計操作の事象は確認されなかった。

## (2) 他子会社でのM&A事案の確認

平成24年2月のイタヤマ・メディコへの資本参加以降も、当社では数社のM&A事案（資本参加）がある。

具体的には、弘陽薬品株式会社、株式会社ダルマ薬局、杉浦薬品株式会社、株式会社示野薬局であるが、イタヤマ・メディコとは異なり、これらの会社では、早期にシステム統合が図られており、当社との相互連携、透明性が確保されているため、本件に類似する不正な会計操作は発生しておらず、(1)における各種指標分析においても、その兆候は発見されていない。

なお、本件のような偶発債務に関しては、イタヤマ・メディコの株式譲渡契約と同様に、表明保証条項にてリスク回避の措置が講じられている。

## Ⅲ 過年度決算への影響

### 1. 過年度決算訂正の方針

以上の調査結果から、平成24年3月期の第4四半期（1月から3月）から平成28年3月期の第1四半期（4月から6月）までの過年度決算を訂正範囲とした。決算訂正をするにあたり、訂正に足る根拠と訂正数字の確認をし、各決算期において訂正を行った。

なお、平成24年3月期の第3四半期（10月から12月）決算以前の事象による影響は、平成24年3月期の第4四半期（1月から3月）の期首利益剰余金に反映した。

### 2. 過年度決算訂正の内容及び影響額

本件不正な会計操作に関連し、過年度決算訂正による純資産への負の影響は、404百万円となった。

#### (1) 決算訂正の主な内容

決算訂正の主な内容は、次のとおりである。

- ① 不正な利益計上のための架空棚卸資産を取り消した。(404百万円)
- ② 上記①の取り消し額を特別損失として計上を行った。(404百万円)

(2) 主要な財務諸表項目における影響額

上記(1)の決算訂正による売上高、営業利益、経常利益、当期純利益、総資産、負債及び純資産への影響額は以下のとおりである。△は損失を表す。

(単位:百万円)

	平成24年3月期 通期	平成25年3月期 通期	平成26年3月期 通期	平成27年3月期 通期	平成28年3月期 第1四半期
売上高	-	-	-	-	-
営業利益	-	-	-	-	-
経常利益	-	-	-	-	-
当期純利益	△404	0	-	-	-
総資産	△404	△404	△404	△404	△404
負債	-	-	-	-	-
純資産	△404	△404	△404	△404	△404

(3) 過年度決算修正を踏まえた連結財務諸表項目への影響額

連結財務諸表の主要項目への影響額は以下の通りである。

(単位:百万円)

連結会計年度			売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
第5期	平成24年3月期 通期	訂正前	432,063	18,105	19,639	9,955
		増減	-	-	-	△404
		訂正後	432,063	18,105	19,639	9,551
		増減率	0.00%	0.00%	0.00%	△4.23%
第6期	平成25年3月期 通期	訂正前	453,792	19,687	21,666	11,270
		増減	-	-	-	0
		訂正後	453,792	19,687	21,666	11,270
		増減率	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
第7期	平成26年3月期 通期	訂正前	492,843	22,438	24,514	13,355
		増減	-	-	-	-
		訂正後	492,843	22,438	24,514	13,355
		増減率	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
第8期	平成27年3月期 通期	訂正前	483,063	17,633	20,031	11,619
		増減	-	-	-	-
		訂正後	483,063	17,633	20,031	11,619
		増減率	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
第9期	平成28年3月期 第1四半期	訂正前	130,696	6,601	7,221	4,119
		増減	-	-	-	-
		訂正後	130,696	6,601	7,221	4,119
		増減率	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

## IV 再発防止策

以上の調査結果を踏まえ、調査委員会としては、今後、当社において類似事案の再発を防止するため、以下の措置を講ずることを提言する。

なお、本件不正な会計操作が発生したイタヤマ・メディコは、平成27年10月1日付のグループ内再編によるマツモトキヨシ甲信越販売との合併により合併消滅会社となったため、以下に記載する再発防止策は、当社及び現在存在する子会社並びに今後買収等により新たに子会社となる会社を対象とすることを想定している。

### 1. コンプライアンス意識の確立

本件不正な会計操作は、子会社の社長主導で行われたものであり、その根本的な原因は、経営者として適正な財務諸表を作成することの重要性の認識に欠けていたことにある。また、本件不正な会計操作について指示を受けた者も、その処理に疑問を抱きつつも、社長の指示に従ってしまったという経緯があり、コンプライアンス意識の低下が一因となっている。このことから、今後、同様の不正発生を防止するため、次の改善を行う。

#### (1) 子会社幹部のコンプライアンス意識の確立

子会社の取締役及び経営幹部に対して当社による研修を実施し、コンプライアンス意識の向上を図る。

#### (2) 社員のコンプライアンス意識の確立

当社グループ全社員に対するコンプライアンス教育は、主に入社時研修等で実施しているが、各社において研修計画を作成し、定期的な研修を実施する。また、新たに買収した会社に対しては、一定期間、継続したコンプライアンス教育を実施し、コンプライアンス重視の会社風土を醸成する。

#### (3) 内部通報制度の周知徹底

当社では、外部の弁護士を通報窓口とする内部通報制度を構築しており、その運用は「グループ内部通報制度運用規程」に定め、グループ全社に適用している。内部通報制度については、行動規範への掲載、事務所・店舗でのポスター掲示等により周知しているが、さらに制度の目的と意義の理解と活用促進のために、各社の会議体を利用して周知する。

### 2. 買収にかかる検討・結果・会計処理に至るフローの見直し

本件不正な会計操作は、資本参加を前提にしたDDの時点で既に存在していたものであった。



買収交渉中という特殊事情があるとはいうものの、当社の完全子会社となる前に発見され処理されることが望まれた。

そこで、今後の資本参加時における同様な事案の発生を防止するため、次の改善を行なうべきと考える。

#### (1) 今後のM&A事案におけるDDの精度向上の基本方針

今回の反省を受け、M&A事案におけるDDの実行に関する基本方針として、以下のDD精度の向上策が必要になるものと考えられる。

- ① 小売業の場合、棚卸資産は、資産上も大きなウエイトを占める可能性が高いため、条件の交渉状態にはあるものの、可能な限りDD時の実地棚卸を要請・実施し、差異が発覚した場合は、速やかに買収条件等に反映できるよう厳格な対応を強化すること
- ② 入札形式などの事案において、DDの範囲に制限がある場合は、最終契約締結後、速やかに実地棚卸を実施し、事後的に買収価額の調整等を行なうこと
- ③ 買収後に発覚する偶発事象に対して、売り手に損害賠償や補填などが請求できるよう、各種契約における表明保証などを、当社にとって不利益にならないよう、より厳格に規定すること
- ④ 買収後の実態把握を早期に透明化するため、当該企業の企業体力に依存せず、基幹システムへの統合を含めた当社のコーポレート・ガバナンス体制を、速やかに導入・適用すること

#### (2) 買収に係るフローの見直し

(1) のDDの精度向上の基本方針に則り、買収に関する現状の業務フローを精査し、所定の見直しを行う。

また、買収対象企業の状況に応じて、法務・財務・税務以外のDD（例：IT等）を行うことも検討する。

さらに、DDに関して、重要な精査項目を制定して、その項目については必ず第三者機関へ依頼するとともに、DD結果について当社関連部署で精査し、買収の担当部署が精査結果を取りまとめ、DDの適正性を判断し、買収条件への反映を検討する。

特に、多店舗展開を行う小売業において重要な資産となる棚卸資産、固定資産等については可能な限り実査を行い、実在性を確認・確保する。

#### (3) 子会社化後のガバナンス強化についての検討

- ① 買収の検討過程において、DD及び当社独自の調査により実態把握を行い、買収後の不祥事の発生をできる限り軽減するために、事業上のリスクを抽出する。また、懸念されるリスクに対して、子会社化後にリスクに対する是正措置を迅

速、かつ実効的に講じることが可能かの検討を行い、買収に関する意思決定の判断基準の一つとする。

- ② 本件不正な会計操作が行われたイタヤマ・メディコは、独自のシステムを使用しており、当社の子会社になってからも、いわば当社の目の届きにくい状態にあった。現時点においては、グループ内では基幹システム及び会計システムの統一がされており、その運用は当社で一元管理している。さらに、全子会社の経理業務は各社から業務委託を受ける形で当社が受託し一元管理がなされている。

以上のことから、子会社の意図的な不正を抑制できる体制が整備されているので、今後発生する買収対象企業については、早期のシステム統一や経理業務受託を推進するなど、当社方針に基づくコーポレート・ガバナンス体制の整備を速やかに行なう。

#### (4) DD結果等を適正に会計処理へ反映するためのフローの見直し

買収に関する会計処理を行うにあたり、DD結果や当社独自の調査に基づく全ての項目が正確にもれなく検討され反映されていることが容易に確認できるように、内部統制評価（決算・財務報告プロセス）で使用している確認リストの見直しを行い、関係者が会計処理の過程を把握できるようにする。

### 3. 子会社の商品棚卸に係るルールの徹底

現時点においては、グループ内でのシステム統一が図られており、大部分の子会社で店舗棚卸マニュアルを共有しているため、子会社においても一定水準の実地棚卸が可能になっている。

しかしながら、実地棚卸の更なる精度向上は重要なテーマであり、本件不正な会計操作が実地棚卸額確定後、会計システムに取り込むまでの間に数字の改竄が行われたことに鑑み、実地棚卸額が集計される基幹システムと当社共通会計システムの連携は非常に重要であることから、次の改善を行う。

#### (1) 棚卸に関する従業員教育

子会社の従業員に対して、棚卸の意味や影響等、その重要性について認識を高めるための教育を実施する。

#### (2) グループの棚卸フローの共有と徹底

当グループの中核会社であるマツモトキヨシの棚卸マニュアル・棚卸チェック・リストを全子会社へ展開するとともに、当社から発信する棚卸に関する情報の周知徹底を図る。

実地棚卸に関しては、ダブルチェック・再カウントを徹底し、スーパーバイサーの

チェック体制、異常値が発生した場合の再棚卸基準等を整備する。また、当社としても子会社の棚卸に関する担当部署を設け、子会社への指導や棚卸結果の検証を実施できる体制を整備する。

### (3) 内部統制評価手法の導入

#### ① 業務プロセス統制の評価手法導入

内部統制制度における業務プロセス統制（棚卸業務）の手法を評価対象以外の子会社に導入し、棚卸に関するリスクの洗出しと当該リスク回避のための対応がとられているかを、当社内部統制統括室が確認する。

#### ② 決算・財務報告プロセスの評価手法導入

内部統制制度における決算・財務報告プロセス統制（商品）の手法を評価対象以外の子会社に導入し、「当社共通会計システムの元帳残高と基幹システム計上額についての照合・確認」及び「計数分析チェック・リストによる分析・確認」を行う。当社内部統制統括室が決算チェック・リストにより、これらの確認等が行われていることを確認する。

## 4. 子会社管理体制の徹底

本件不正な会計操作が、子会社の社長により行われたものであり、買収時に存在していた事であるとはいえ、早期発見に至らず継続してしまった事実より、子会社の状況を常に把握し、状況に応じた迅速な対応・指導を行うことができる子会社管理体制の整備が必要なことから、次の改善を行う。

### (1) 子会社における権限集中の排除

子会社における職務権限規程について、特定の者に権限が集中していないかの検証を行い、必要に応じて改訂を行う。

また、グループ内の役職員の人材交流を活発化し、長期間にわたり同一の者が同一の業務を担当することがない環境を作り、不正発生を防止する。

### (2) 当社の子会社管理担当部署の検討とモニタリング機能強化

#### ① 子会社管理に関する体制整備

当社が各子会社の情報を吸い上げやすい体制を整備し、子会社情報の一元管理によるモニタリング機能強化のため、現状の子会社管理部署及びその機能を見直す。その上で、把握したリスクに対して、子会社管理部署と当社関係部署及び子会社が連携して迅速な対応ができるような体制整備を行う。

#### ② 趨勢分析結果の共有

子会社の主要項目（科目）について趨勢分析を行い、関係部署で共有化することにより、モニタリング機能を強化する。数値上の異常を見逃さず、不正リ

スクのある取引を早期発見し、必要に応じた是正措置を行うことができるようにする。

### (3) 関係会社管理規程の見直し

当社の子会社に関する管理方針、管理組織は、「関係会社管理規程」に定めているが、上記(2)①②を実現するため、また、モニタリング体制が実効的に機能するように、「関係会社管理規程」を見直し、必要に応じた改訂を行う。

## 5. 監査機能等の強化

本件不正な会計操作が、イタヤマ・メディコの子会社化後も3年以上にわたり発見に至らなかったという事実から、不正が発生しないような牽制機能、及び万一不正が発生してしまった場合に当社側で発見できる体制が必須であることから、次の改善を行う。

### (1) 内部監査規程の見直し

当社は、「内部監査規程」に基づき、監査計画が立案されている。しかし、本件不正な会計操作が発生してしまったことに鑑み、子会社監査についての規定内容を精査し、必要に応じて改訂を行う。

### (2) 子会社の監査体制の構築

子会社は、当社内部統制統括室により、監査（店舗監査、棚卸監査を含む。）を実施しているが、本件不正な会計操作を踏まえ、子会社への監査頻度、監査項目、監査体制等を見直しを行う。

また、棚卸に関しては重要項目と認識しており、棚卸監査結果を踏まえて、各社への棚卸の重要性についての意識の向上、改善提案等を継続して行うと共に、改善状況のチェック体制を構築する。

### (3) 内部統制評価範囲の再検討

本件不正な会計操作は、イタヤマ・メディコが内部統制評価範囲検討の上では「僅少な会社」に該当し、内部統制の評価対象の範囲に含まれていなかったため、見過ごされてしまった面がある。

そこで、評価対象の範囲については一律の売上高基準ではなく、重要な勘定科目や重要な事業拠点等がある場合には評価対象に含めるか否かを改めて検討し、柔軟に対応することとする。

### (4) 内部統制非評価対象会社への対応

(3) にも関わらず、内部統制評価としては評価対象とならない場合であった

としても、棚卸の精度は財務諸表へ大きな影響を及ぼす重要項目であるため、実地棚卸から財務諸表に「商品」として計上するまでの一連のプロセスについて、決算・財務報告プロセス及び業務プロセス統制の評価方法を準用して適切な処理が行われていることを確認する体制を構築する。

#### (5) 内部統制統括室の充実

上記(1)から(4)を実現し、実効性のあるものとするために、当社内部統制統括室(内部統制担当)の増員及び体制を検討するとともに、監査担当社員を積極的に研修に参加させ監査知識の向上を図るなど、監査機能の強化を行う。

また、コンプライアンス機能を充実・強化するために、内部統制統括室(法務課)の増員及び体制を検討するとともに、子会社におけるコンプライアンスリスクを当社にて一元的に把握することができるよう、子会社から当社への報告体制を構築する。

#### (6) 監査役監査の充実

##### ① 子会社監査役の監査品質保持

子会社全社に対して、当社から非常勤監査役を派遣しているが、派遣先の子会社への対応等については個人の判断に委ねられている部分があり、当該監査役によって対応が異なる危険性がある。そこで、派遣監査役の監査品質の保持・向上のために「監査役用監査マニュアル」を作成するとともに、これに基づいた教育を実施する。

##### ② 当社監査役と子会社監査役との情報共有と連携

当社監査役と子会社監査役の情報共有の場であるグループ監査役会の開催回数を増やすなど、当社監査役と子会社監査役の情報共有と意見交換を促進し、様々な案件に対して連携して対応できるような体制を構築する。

## 6. その他

平成27年5月の会社法が改正され、グループ内部統制システムの構築義務が会社法施行規則から会社法本体に定められたことに伴い、当社は、本年5月15日の取締役会において、「内部統制システム整備に関する基本方針」の決議を行い、グループ内部統制システムの整備を進めている。

## V 責任及び処分

### 1. 当事者

#### (1) A氏

- ① 当社とA氏との間の株式譲渡契約においては、イタヤマ・メディコの財務諸表は正確に作成されている旨の表明保証条項があり、違反した場合、損害賠償義務を負うことが定められている。

A氏は、イタヤマ・メディコにおける架空在庫の不正計上を当社が認識していると誤認していた、というが、当社に対し、本件不正な会計操作を行っていることを申告したことはなく、一方的に誤認していたものであるから、表明保証違反に当たる。したがって、損害賠償義務を負う。

次に、損害の内容について、DDの結果、イタヤマ・メディコは債務超過状態であるとの報告があり、株式の譲渡価格は、備忘価格である1株1円（合計1200円）とされたものであるから、株式譲渡時に正しい処理がされていたとしても、譲渡価格には直ちには影響せず、譲渡価格自体は損害とはいえない。

しかし、本件不正な会計操作により、少なくとも、今般事実関係の調査や過年度決算の修正が必要になったことは明らかであるから、それに要した費用については、損害賠償の対象となる。

- ② 本件不正な会計操作は、A氏が、赤字決算であることを隠蔽して金融機関から融資を受けるために、主導して行ってきたものであり、その金額も大きく、期間も長期間にわたる。また、当社の子会社となった後も、これを申告・解消することなく、漠然と放置していたものであり、その責任は極めて重いものである。

したがって、本来は、役員解任ないし懲戒解雇相当である。なお、A氏は、現在は、合併後のマツモトキヨシ甲信越販売の役員ではなく、本件調査に協力させるため本年11月末までの期間を定めた雇用契約となっていたが、同年10月31日付けで自主退職をしたため、それ以上の処分をする必要まではないと判断する。

#### (2) B氏

取締役として本件不正な会計操作に関与しているため、取締役の忠実義務違反が問題となる。しかし、イタヤマ・メディコに直接的な損害が生じたわけではないことからすれば、直ちに損害賠償責任が生じるものではない。

しかし、イタヤマ・メディコの実業取締役として法令遵守をすべき立場であり、不正行為がされていることを認識しながら、何ら対応をとらなかったことについて、一

定の責任は免れない。

もともと、本件不正な会計操作を主導したのはA氏であり、社長であり直属の上司であるA氏の指示に従わざるを得なかった立場であったことや、不正行為への関与も従属的なものであったことを考慮する必要がある。

B氏は、現在のマツモトキヨシ甲信越販売の役員ではないため、役員として処分することはできないが、今後のマツモトキヨシ甲信越販売における処遇において、上記責任を踏まえた職責とすることが相当である。

## 2. 当社関係者

以上のとおり、本件不正な会計操作は、専らA氏の単独行為であり、その主要部分も子会社化以前になされたものであるが、子会社の社長による長期間にわたる不正会計処理という重大な事態を生じさせたものであり、経営者・業務統括担当役員としての管理監督責任、経営責任は免れないというべきである。

したがって、子会社化後の業務担当統括役員であった会長及び社長について、いずれも月額報酬の30%を1ヶ月自主返上することが相当である。

以上