



平成24年9月11日

各位

会社名 沖電気工業株式会社  
代表者名 代表取締役社長執行役員 川崎秀一  
コード番号 6703 東証・大証第1部  
問合せ先 IR室長 野村重夫  
電話番号 03-3501-3836

## 当社海外連結子会社の不適切な会計処理に関する調査結果等について

当社は平成24年8月8日付適時開示「当社海外連結子会社の不適切な会計処理および平成25年3月期第1四半期報告書提出遅延ならびに監理銘柄（確認中）への指定見込みに関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、当社海外連結子会社であるOKI SYSTEMS IBERICA, S.A.U.（所在国：スペイン、以下「OSIB」）における不適切な会計処理について、平成24年8月7日付で外部有識者による調査委員会（以下、「外部調査委員会」）を設置し、客観的かつ徹底した全容説明および再発防止策の検討等に鋭意取り組んでまいりました。これに関し、本日、外部調査委員会から当社取締役会あてに調査結果の報告が行われました。

外部調査委員会による調査結果の内容と現時点で認識いたしました過年度決算の訂正の概要について、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 総括

このたびは、当社株主および取引先の皆様をはじめ、関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。

外部調査委員会による調査および会計監査人によるOSIB売上債権の回収可能性再検討の結果、前OSIB社長（本日付懲戒解雇）が主導して行った売上債権の過大計上（回収不能債権の隠蔽）や債務の未計上などによる不適切な会計処理等が当社連結業績に与える影響額は平成19年3月期の期首から平成25年3月期第1四半期までの6年3ヶ月間の累計で、売上高が75億円の減少、営業利益が216億円の損失、当期純利益が308億円の損失、純資産が244億円の減少となることが判明いたしました。なお、他の子会社の調査においては、OSIBで行われていたような不適切な会計処理は発見されませんでした。しかしながら、当社における子会社管理体制や内部統制のあり方などに様々な課題があるとの指摘を受けております。

OSIBは、プリンタ事業を担当する株式会社沖データ（以下、「ODC」）の関係会社で、欧州市場販売を統括しているOKI EUROPE LTD.（以下、「OEL」）傘下でスペイン、ポルトガルを担当する販売子会社であり、当社にとっては曾孫会社にあたります（資本関係はすべて100%）。当社としましては、管理的な階層が深いとは言え、関係会社での長期に亘る不正を見抜けず、このような事態を招いたことを重く受け止めています。今回の外部調査委員会の再発防止策に関する提言を真摯に受け止め、二度とこのような事態を起こすことのないよう、再発防止策を着実に実行するとともに、グループ全体のガバナンス機能を徹底的に強化してまいります。

## 2. 外部調査委員会による調査結果

外部調査委員会の調査報告書（以下、「外部調査報告書」）は、別紙のとおりです。この報告書は、外部調査報告書正本の記載のうち、個人情報および当社の営業上の機密に係る情報その他一般に開示することが適切でない部分を除外しつつも、正本の主旨を損なわない範囲で、外部調査委員会が作成したものです。

なお、不適切な会計処理、当社連結業績に与える影響額、原因分析などの概要は、以下のとおりです。

### (1) OSIBにて行われていた不適切な会計処理

#### ①プリンタ及び消耗品事業における不適切な会計処理

収益目標の達成を目的としてディストリビューターの販売能力を超える数量の商品販売を行った結果、当該ディストリビューターが過剰な在庫を抱え支払が停滞しそうになると、OSIBは一旦売上請求を取り消し、新しい日付で実体を伴わない売上請求書を発行（架空売上の計上）していました。このようにして支払期限を延長する会計処理を繰り返すことにより、回収不能な売上債権を正常債権かの如く偽装していました。また、この偽装行為に加え、実体を伴わない売上債権の不正計上も判明しております。

さらに、実体のない売上債権をファクタリングで確保した資金を、ディストリビューターに提供してその資金をOSIBに送金をさせ、OSIBの売上債権が入金決済したかの如く偽装して、資金循環による回収不能な売上債権の隠蔽を行っていました。これらの仕組みによって売上債権の長期滞留化を指摘されないようにしていました。

#### ②テレビ販売活動における債務の未計上及び売掛金過少計上

OSIBは平成18年より自主事業として仲介業者（Q社）を通じてテレビ販売を行ってきました。近年の液晶テレビの価格競争激化によりQ社の資金繰りが悪化したため、資金支援を目的に不正処理が行われました。この資金支援実施の背景には、OSIBにおいては、大きなビジネスに成長してしまったテレビ販売活動を止めるわけにはいかなかったこと、Q社との密接な関係を維持することにあると思われます。これらの不正処理を大別すると、Q社に対する売上債権を隠蔽するために行われた処理と、テレビ製造会社（R社）に対するQ社の仕入れ債務を肩代わりするために行われた処理の2パターンありました。売上債権の隠蔽においては、実在しない未着品と在庫及び預金、借入金、他社からの入金等を流用したQ社売上債権の減額偽装が行われていました。また、仕入債務の肩代わりにおいては、実質連帯保証となっていた債務を計上せず、隠蔽する不正処理が行われていました。

#### ③同一売掛金を利用したファクタリングと手形割引の重複ファイナンス

OSIBは、長期化した売上債権を流動化し運転資金を調達するため、ファクタリングを実施する一方、これと同時に当該売上債権を手形で回収し、金融機関に割引を依頼して換金することにより、同一の売掛金から二重に資金調達を行う不正処理を行っていました。

#### ④その他不適切な会計処理

上記以外に、具体的にはディストリビューターに対するリベート負担額の未計上、OSIBから前OSIB社長個人に対する貸付、取引先からの前受金を計上せず当該取引先以外の売掛金消込みに充当する会計処理、借入を売掛金の減少と偽った会計処理がありました。

(2) 類似事象の調査結果

他の子会社における類似事象の有無を確認するため、OSIB での不正実行の背景と考えられる諸条件（独自資金調達の有無、OKI グループ外の商材販売の有無、本社からの内部統制レベル等）で OKI グループの国内、海外の全関係会社を評価し、抽出された全ての会社に対し売掛金に関する証憑などの提出を義務付けた書面調査を実施いたしました。プリンタ事業の販売子会社に関しましては、抽出から外れた会社であっても全社を対象といたしました。結論といたしまして、海外販売子会社 24 社に関し本調査を実施した結果、OSIB で行われていたような不適切な会計処理は発見されませんでした。

3. 当社連結業績に与える影響額

(1) 年度別影響額合計

当社連結業績に与える影響額につきまして、平成 25 年 3 月期第 1 四半期までの損益計算書に与える累計の影響額は、売上高が 75 億円の減少、営業利益が 216 億円の損失、経常利益が 215 億円の損失、当期純利益が 308 億円の損失となります。

当初 80 億円程度と見込んでいた売上債権の過大計上による影響額は、VAT（付加価値税）の費用計上および過年度発生額のユーロ為替の円換算影響により 126 億円に増加し、更に、今回の調査で新たに判明いたしました未払いペト等の債務が 28 億円あり、累計の当期純利益は 154 億円の損失になります。

また、外部調査報告書で明らかになった本不適切な会計処理による訂正に加え、本不適切な会計処理により滞留期間が適正に把握されていなかった債権全般について、その回収可能性を再検討しました。これにより、今回の調査で新たに判明したテレビ販売活動に関わる仕入債務等の未認識債務 74 億円、及びその他の売掛金に対し貸倒引当金を 80 億円計上し、累計の当期純利益は 154 億円の損失になり、併せて累計の当期純利益は 308 億円の損失となりました。

なお、上記のうち、平成 25 年 3 月期第 1 四半期の損益計算書に与える影響額は、売上高が 10 億円の増加、営業利益が 10 億円の損失、経常利益が 8 億円の損失、当期純利益が 8 億円の損失になります。

また、平成 25 年 3 月期第 1 四半期末における貸借対照表に与える影響額は、純資産が 244 億円の減少、総資産が 81 億円の減少になります。なお、当期純利益と純資産の差額は、為替換算調整勘定であります。

表 1 年度別影響額合計 (百万円、影響率は訂正前に対する影響額の比率：%)

年度		訂正前	訂正後	影響額	影響率
平成 18 年 3 月期	当期純利益	—	—	△ 7,909	—
	純資産	140,223	132,204	△ 8,019	△ 5.7
	総資産	618,859	624,066	5,207	0.8
平成 19 年 3 月期	売上高	718,767	716,967	△ 1,800	△ 0.3
	営業利益	△ 5,410	△ 6,582	△ 1,172	—
	経常利益	△ 12,762	△ 13,934	△ 1,172	—
	当期純利益	△ 36,446	△ 37,775	△ 1,329	—
	純資産	115,973	105,921	△ 10,052	△ 8.7
	総資産	628,398	632,830	4,432	0.7
平成 20 年 3 月期	売上高	719,677	719,756	79	0.0
	営業利益	6,200	5,385	△ 815	△ 13.1
	経常利益	△ 3,887	△ 4,702	△ 815	—

	当期純利益	567	△ 313	△ 880	—
	純資産	101,376	90,138	△ 11,238	△ 11.1
	総資産	570,819	574,371	3,552	0.6
平成21年 3月期	売上高	545,680	544,529	△ 1,151	△ 0.2
	営業利益	410	△ 629	△ 1,039	—
	経常利益	△ 6,189	△ 7,228	△ 1,039	—
	当期純利益	△ 45,011	△ 46,188	△ 1,177	—
	純資産	58,683	48,408	△ 10,275	△ 17.5
	総資産	396,963	398,188	1,225	0.3
平成22年 3月期	売上高	443,949	442,949	△ 1,000	△ 0.2
	営業利益	13,957	6,508	△ 7,449	△ 53.4
	経常利益	8,768	1,320	△ 7,448	△ 84.9
	当期純利益	3,619	△ 3,836	△ 7,455	—
	純資産	64,810	47,607	△ 17,203	△ 26.5
	総資産	383,640	377,894	△ 5,746	△ 1.5
平成23年 3月期	売上高	432,685	432,651	△ 34	△ 0.0
	営業利益	11,049	6,308	△ 4,741	△ 42.9
	経常利益	5,906	1,166	△ 4,740	△ 80.3
	当期純利益	△ 27,001	△ 31,809	△ 4,808	—
	純資産	59,903	38,859	△ 21,044	△ 35.1
	総資産	372,192	368,822	△ 3,370	△ 0.9
平成24年 3月期	売上高	428,104	423,480	△ 4,624	△ 1.1
	営業利益	17,415	11,980	△ 5,435	△ 31.2
	経常利益	14,550	9,075	△ 5,475	△ 37.6
	当期純利益	8,000	1,555	△ 6,445	△ 80.6
	純資産	67,524	41,251	△ 26,273	△ 38.9
	総資産	374,829	368,065	△ 6,764	△ 1.8
平成25年 3月期 第1四半期	売上高	—	—	1,034	—
	営業利益	—	—	△ 959	—
	経常利益	—	—	△ 821	—
	当期純利益	—	—	△ 821	—
	純資産	—	—	△ 24,434	—
	総資産	—	—	△ 8,053	—
合計	売上高	—	—	△ 7,496	—
	営業利益	—	—	△ 21,610	—
	経常利益	—	—	△ 21,510	—
	当期純利益	—	—	△ 30,824	—
	純資産	—	—	△ 24,434	—
	総資産	—	—	△ 8,053	—

(2) 年度別影響額内訳および要因別影響額

当社連結業績に与える影響額の内訳は、外部調査報告書で明らかになった本不適切な会計処理による影響額、その結果を踏まえた債権の回収可能性の再検討による影響額、その他の影響額に区分され、年度別の影響額は表2のとおりです。不適切な会計処理は、OSIB 担当者が記憶している限りでは、少なくとも平成11年頃から実行されていたようですが、明確な記録が残っているのは平成18年以降であり、平成19年3月期の期首の純資産にはそれ以前の影響額を一括して計上しています。

なお、債権の回収可能性の再検討による影響額について、平成22年3月期以降に発生しているのは、リーマンショック後の景気悪化にもかかわらず過度な押込販売が実施されたため、回収が困難となったと考えられます。その他の影響額は、過去の軽微な費用の帰属期間などの未修正事項について修正したものであります。

また、外部調査委員会の報告書による要因別影響額の内訳は、表3のとおりです。

表2 年度別影響額内訳

(百万円)

年度		影響額			
		外部調査 報告書	債権回収 可能性再検討	その他	合計
平成18年 3月期	当期純利益	△ 7,909	—	—	△ 7,909
	純資産	△ 8,019	—	—	△ 8,019
	総資産	5,207	—	—	5,207
平成19年 3月期	売上高	△ 1,800	—	—	△ 1,800
	営業利益	△ 1,172	—	—	△ 1,172
	経常利益	△ 1,172	—	—	△ 1,172
	当期純利益	△ 1,329	—	—	△ 1,329
	純資産	△ 10,052	—	—	△ 10,052
	総資産	4,432	—	—	4,432
平成20年 3月期	売上高	81	—	△ 2	79
	営業利益	△ 601	—	△ 214	△ 815
	経常利益	△ 601	—	△ 214	△ 815
	当期純利益	△ 667	—	△ 213	△ 880
	純資産	△ 10,692	—	△ 546	△ 11,238
	総資産	4,151	—	△ 599	3,552
平成21年 3月期	売上高	△ 1,153	—	2	△ 1,151
	営業利益	△ 1,157	—	118	△ 1,039
	経常利益	△ 1,157	—	118	△ 1,039
	当期純利益	△ 1,390	—	213	△ 1,177
	純資産	△ 10,275	—	0	△ 10,275
	総資産	1,225	—	0	1,225
平成22年 3月期	売上高	△ 1,000	—	—	△ 1,000
	営業利益	△ 86	△ 7,363	—	△ 7,449
	経常利益	△ 85	△ 7,363	—	△ 7,448

	当期純利益	△ 92	△ 7,363	—	△ 7,455
	純資産	△ 10,102	△ 7,101	—	△ 17,203
	総資産	1,355	△ 7,101	—	△ 5,746
平成23年 3月期	売上高	△ 34	—	—	△ 34
	営業利益	△ 240	△ 4,501	—	△ 4,741
	経常利益	△ 239	△ 4,501	—	△ 4,740
	当期純利益	△ 307	△ 4,501	—	△ 4,808
	純資産	△ 9,806	△ 11,238	—	△ 21,044
	総資産	7,868	△ 11,238	—	△ 3,370
平成24年 3月期	売上高	△ 4,624	—	—	△ 4,624
	営業利益	△ 4,581	△ 854	—	△ 5,435
	経常利益	△ 4,621	△ 854	—	△ 5,475
	当期純利益	△ 5,591	△ 854	—	△ 6,445
	純資産	△ 15,199	△ 11,074	—	△ 26,273
	総資産	4,310	△ 11,074	—	△ 6,764
平成25年 3月期 第1四半期	売上高	1,034	—	—	1,034
	営業利益	1,766	△ 2,725	—	△ 959
	経常利益	1,904	△ 2,725	—	△ 821
	当期純利益	1,904	△ 2,725	—	△ 821
	純資産	△ 11,842	△ 12,592	—	△ 24,434
	総資産	4,539	△ 12,592	—	△ 8,053
合計	売上高	△ 7,496	—	0	△ 7,496
	営業利益	△ 6,071	△ 15,443	△ 96	△ 21,610
	経常利益	△ 5,971	△ 15,443	△ 96	△ 21,510
	当期純利益	△ 15,381	△ 15,443	0	△ 30,824
	純資産	△ 11,842	△ 12,592	0	△ 24,434
	総資産	4,539	△ 12,592	0	△ 8,053

表3 要因別影響額

(百万円)

(参考：百万円)

		当期純利益 (合計)	
	実体を伴わない売上と売掛金等の取消	△12,555	(△96)
	売上計上基準を満たさない流通在庫に係る売上・ 売掛金等の取消	△667	(△5)
	ディストリビューターに対するリベート負担額の 未計上に係る売上・売掛金の取消	△2,062	(△19)
	その他	△97	(△1)
	外部調査報告書による影響額	△15,381	(△120)
	債権回収可能性再検討による影響額	△15,443	(△128)
	その他の影響額	0	(0)
	合計	△30,824	(△248)

#### 4. 不適切な会計処理の原因の分析

##### 4-1 OSIB について

###### (1) 不適切な会計処理の動機

前 OSIB 社長によれば、不適切な会計処理に至った動機は、資金的に行き詰まったディストリビューターの資金繰りを支援する事が OEL、ODC の売上確保に繋がると考えていた事などを理由として挙げています。しかしながら、前 OSIB 社長は OSIB を立ち上げ、独自の取引先を開拓してプリンタ事業を急進させたことから、ODC および OEL においてカリスマ的地位であったその評価を維持するためや各年度の業績に連動して支払われるボーナスを維持するため、プリンタ事業が収縮する中でも無理をして予算達成を図ろうと考えた可能性があります。真の理由を明らかにすることはできませんでした。

###### (2) OSIB の暴走を止められなかった理由

OSIB に対し、外部倉庫、独自の資金調達（ファクタリング等）、など、不正処理を可能にする環境を与えた事が、本件発生の一因となったものです。外部倉庫は、出荷実体の伴わない架空売上等の不正処理に悪用されていました。また、独自の資金調達は、不正発見を遅らせ拡大させる原因となりました。さらに、OSIB 社内において前 OSIB 社長に意見を言える者がいなかったこと、ディストリビューターも OSIB から製品供給を受ける立場にあるため、意向に逆らうことはしなかったものと推察されます。

##### 4-2 ODC について

ODC は、OKI からの期待に応えるため、景気動向やプリンタ市場における変動等を十分に考慮せず、積極的な販売計画による収益確保を優先し、OEL に高い目標達成の指示を出し、OEL は配下の各販売子会社、特に有力な販売子会社である OSIB に対し、販売実力を超える高い販売目標を課しました。前 OSIB 社長は高い目標達成による自身の地位向上や報酬アップを動機とし、与えられた目標達成に邁進しました。このことは本件を誘発した一因であると考えられます。

OSIB には、他の販売子会社には認められていない外部倉庫、独自の資金調達、会計システムのカスタマイズ、プリンタ製品以外の販売取扱などの許可が与えられていました。各種許可を OSIB に与えた時点においては合理的な理由があったと思われそうですが、時間経過とともにその扱いの合理性の検証をすべきであり、その検証を ODC および OEL が行わなかったことも本件を誘発し、その規模を拡大させた一因であると考えられます。

また、ODC には内部監査制度はもっていたものの、OEL に内部監査機能はなく、ODC においても脆弱な体制により内部監査制度は十分機能していなかったと考えられます。また、内部通報制度を有しているもののその徹底がなされておらず、このことも長期間本件が発覚しなかった一因であると考えられます。

##### 4-3 OKI について

OKI は、平成 23 年 6 月以降 ODC からの OSIB の問題点に関する報告を受け、更なる実態の把握、および改善策についての指示を行ってきました。しかしながら、会計処理の適切性については、会計監査人等に相談するなどの対応をとらなかったため、問題の解決に時間を費やすこととなりました。

また、OKI には財務報告に係る内部統制の有効性評価を支援するための部署を監査室内に設置しています。OSIB は、OKI の連結財務諸表に及ぼす影響の重要性の高い会社に位置づけられおり、全社的な内部統制だけでなく、売上、仕入れ、在庫等の重要な業務について業務プロセスに係る内部統制も含めて、経営者による評価を実施することになっています。しかし、テレビ販売活動が OSIB 売上の約半数を占める状態になっても、プリンタ事業とは異なるリスク特性を有しているテレビ販売活動についての状況が当該部署に伝達されず、結果的に内部統制の有効性の評価を継続していました。このことは本件が発覚しなかった一因であると考えられます。

## 5. 再発防止策の策定

本件についての全容解明を続ける中で、既に以下観点での再発防止策の検討を進めておりますが、今回の外部調査委員会の再発防止策の提言を真摯に受け止め、今後、二度とこのような事態を起こすことのないよう、本日付で代表取締役社長を委員長とする再発防止委員会を設置し、抜本的な再発防止策を早急に検討することといたしました。この再発防止策につきましても、内容が確定次第、お知らせいたします。

- ① コンプライアンス意識の徹底
- ② 子会社管理体制の見直し
- ③ 関係会社に関する監査およびモニタリング体制の強化
- ④ 事業およびリスク特性に適合した内部統制の再構築
- ⑤ 人事制度の見直し

## 6. 今後の対応

### (1) 平成25年3月期第1四半期報告書および平成25年3月期第1四半期決算短信

提出が遅れておりました平成25年3月期第1四半期報告書の提出見込みにつきましては、会計監査人の四半期レビュー報告書を受領した上で、平成24年9月14日に提出いたします。また、平成25年3月期第1四半期決算短信につきましても平成24年9月14日に開示いたします。

### (2) 訂正を予定している過年度の決算短信、有価証券報告書等

今般の過年度決算の訂正に伴い、平成20年3月期第1四半期から平成24年3月期までの決算短信の訂正を行うとともに、同期間の有価証券報告書（内部統制報告書を含む）、半期報告書、四半期報告書について訂正報告書を平成24年9月14日に提出いたします。

### (3) 関係者の処分

前OSIB社長以外の関係者の処分については現在検討中ですが、内容が確定次第、お知らせいたします。

今後、当社グループの全役員および全従業員が一丸となって信頼回復に努めてまいりますので、何卒、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上



# 調査報告書

(要約版)

平成 24 年 9 月 11 日

この要約版は、調査報告書正本のうち公開が相当でない事項について、原文の趣旨が変わらない範囲で、適宜要約等したものである。

沖電気工業株式会社 外部調査委員会

平成 24 年 9 月 11 日

沖電気工業株式会社 取締役会 御中

本調査報告書（要約版）は、本外部調査委員会（以下「本委員会」という。）が、沖電気工業株式会社（以下「OKI」という。）から平成 24 年（2012 年）8 月 7 日に委託された事項について調査した結果を報告するものである。

沖電気工業株式会社 外部調査委員会

委員長 弁護士 石井 和男

委員 公認会計士 丸山 琢永

委員 弁護士 岡村 英郎

## 目次

第 1 本調査の概要 .....	1
1 本調査の端緒 .....	1
2 本委員会について .....	3
(1) 本委員会の構成 .....	3
(2) 本調査の目的 .....	3
(3) 本調査の内容（方法） .....	3
第 2 本不適切な会計処理事案の調査の結果判明した事実 .....	7
1 事実認定の前提 .....	7
2 本不適切な会計処理事案の発覚を遅らせた環境 .....	7
(1) OSIB 特有の会計システムの仕様及び設定 .....	7
(2) 独自の資金調達 .....	8
(3) A 氏に対する遠慮 .....	8
(4) 会計監査への対応 .....	8
3 本不適切な会計処理の方法 .....	9
(1) プリンタ及び関連消耗品事業における不適切な会計処理 .....	9
(2) テレビ事業における債務未計上及び売掛金過少計上 .....	20
(3) 同一売掛金を利用したファクタリングと手形割引による重複ファイナンス .....	23
(4) その他の不適切な会計処理等 .....	23
4 本不適切な会計処理が発覚するまでの経緯等 .....	24
(1) 平成 23 年（2011 年）4 月より前の調査等 .....	24
(2) 平成 23 年（2011 年）4 月以降の調査 .....	25
(3) 平成 23 年（2011 年）9 月以降 A 氏の告白までの経緯 .....	28
5 関係者らの認識 .....	29
(1) OSIB における不適切な会計処理の認識について .....	30
(2) 第三者割当増資との関連について .....	32
6 類似の不適切事案等の有無 .....	33
(1) 調査対象とする範囲の選定 .....	33
(2) 調査手続 .....	33
(3) 調査結果 .....	34
第 3 本不適切な会計処理が決算に与える影響 .....	35
1 本不適切な会計処理による OKI 連結決算への影響額 .....	35
2 本不適切な会計処理による影響額算定の前提 .....	35
(1) 影響額算定の期間 .....	35

(2) 売上債権の評価、在庫の評価及び税効果会計 .....	36
(3) 付加価値税 (VAT) .....	36
3 本不適切な会計処理による影響額の算定方法 .....	36
(1) 実体を伴わない売上・売掛金等の取消 .....	36
(2) 売上計上基準を満たさない流通在庫に係る売上・売掛金等の取消 .....	37
(3) ディストリビューターに対するリベートの未計上に係る売上・売掛 金の取消 .....	37
(4) その他の損益影響額 .....	37
4 本不適切な会計処理の年度別の影響額 .....	38
第 4 本不適切な会計処理の原因の分析 .....	40
1 内部統制の要素 (統制環境) に関する問題 .....	40
(1) OSIB .....	40
(2) ODC 及び OKI .....	41
2 内部統制の要素 (リスク評価とその対応) に関する問題 .....	43
3 内部統制の要素 (統制活動の有効性評価) に関する問題 .....	44
4 内部統制の要素 (情報と伝達) に関する問題 .....	44
(1) 監査役と経営者のコミュニケーションの迅速性の欠如 .....	44
(2) 内部通報制度の運用上の不備 .....	45
5 内部統制の要素 (モニタリング) に関する問題 .....	45
(1) 関係会社等に対するグループ企業管理の不徹底 .....	45
(2) 関係会社等の会計データを含む経営管理指標のモニタリングの不 備 .....	46
(3) 関係会社等に対する内部監査体制の不備 .....	46
第 5 再発防止策の提言 .....	48
1 再発防止に向けた役職員の意識改革 .....	48
(1) 役員の意識改革 .....	48
(2) 財務報告の信頼性の確保・維持に関する重要性の再認識 .....	48
2 子会社管理体制の見直し .....	49
(1) バランスのとれた子会社管理体制の構築 .....	49
(2) 関係会社等に対するグループ企業管理の徹底 .....	49
(3) 人事制度の見直し .....	50
3 関係会社等の事業及びリスクの特性に適合した財務報告に係る内部統 制の再構築 .....	51
(1) 関係会社等の事業及びリスクの特性の正確な把握 .....	51
(2) 事業及びリスクの特性に適合した内部統制の構築 .....	51
(3) 内部通報制度の運用体制の見直し .....	51
4 関係会社等の経営状況のモニタリング体制の強化 .....	52
(1) 関係会社等における会計データのモニタリング体制の高度化 .....	52
(2) 内部監査体制の強化 .....	52

## 第 1 本調査の概要

### 1 本調査の端緒

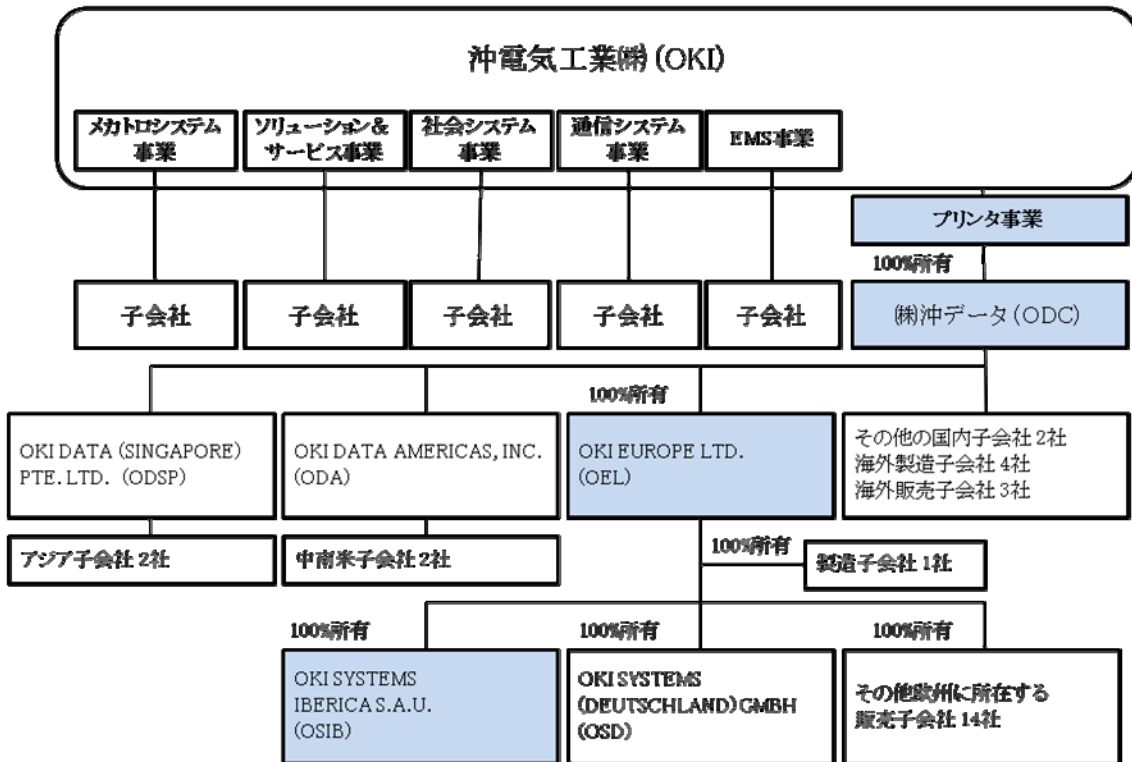
OKI は、100%子会社の株式会社沖データ（以下「ODC」という。）を通じ、平成 23 年（2011 年）4 月以降、スペイン所在の海外連結子会社である OKI SYSTEMS IBERICA, S.A.U.（以下「OSIB」という。）における売上債権の早期回収及び滞留在庫の改善等を目的として同社に対する調査及び改善計画の進捗のモニタリングを行っていたところ、平成 24 年（2012 年）6 月初旬に至って、同社代表者である A 氏（以下「A 氏」という。）が同社会計システムに記録されている数値自体が不正確なものであることを告白した。

ODC の欧州販売事業を統括する OKI EUROPE LTD.（以下「OEL」という。）は、必要な調査を実施した上で、同年 7 月 6 日に OSIB の会計監査人である Ernst & Young S.L.（スペイン）（以下「E&Y Spain」という。）の監査担当者に報告した上で、同月 12 日、OEL による調査を開始した。同月 19 日には OSIB の委託を受け、E&Y Spain の不正調査チーム（以下「E&Y FIDS」という。）による調査が開始された。

同年 8 月 3 日、E&Y FIDS による調査の結果、OSIB において実体を伴わない売上の計上、架空在庫の計上、簿外負債の存在及び会計監査に係る銀行残高確認書類の偽造等が行われている疑いがあることが指摘されたほか、回収可能性に問題のある債権の存在も確認されたことから、OKI は、日本弁護士連合会が策定した「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、OKI 及びその関係会社（以下「OKI グループ」という。）と利害関係のない弁護士 2 名及び公認会計士 1 名から成る本委員会を設置し、同月 8 日、取締役会にてこれを承認の上、これを適時開示した。

なお、OKI グループの概略は、次の図表のとおりである。

【図表】 OKI グループの概略



## 2 本委員会について

### (1) 本委員会の構成

#### ア 委員

本委員会は、次の3名の委員により構成されるが、いずれの委員も OKI グループとの間に利害関係を有していない。

委員長 弁護士 石井 和男（石井和男法律事務所）

委員 公認会計士 丸山 琢永

（プライスウォーターハウスクーパース株式会社）

委員 弁護士 岡村 英郎（石井和男法律事務所）

#### イ 補助者

日本及びスペインにおける本調査において、公認会計士 駒井昌宏、岸和田剛ほか 26 名（プライスウォーターハウスクーパース株式会社（日本）、PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L.（スペイン）、PricewaterhouseCoopers LLP（英国））が本委員会の指示の下、本調査を補助した。

加えて、OSIB における本調査の協力者として E&Y FIDS も加わった。OSIB は E&Y Spain による会計監査を受けていたが、E&Y FIDS は、OSIB の会計監査担当者とは全く独立して、本調査に先立つ調査に携わり、多岐にわたる不適切な会計処理の解明に取り組んでいたことから、早期の全容解明のためにはその協力が不可欠と判断し、本委員会に対してのみ報告義務を負うことを誓約させた上で、本調査に協力させた。

### (2) 本調査の目的

本委員会は、OKI より OKI の信頼回復及び再発防止策の策定を目的として、それに必要な調査の実施並びに調査結果の報告及び再発防止策の提言を委託された。委託された調査事項は、OSIB における不適切な会計処理（以下「本不適切な会計処理」という。）の発生経緯の事実認定及び認定事実の評価を通じた原因分析並びに不適切な会計処理の動機、背景、類似事案の存否も含む OKI の内部統制や組織上の問題点である。

なお、本調査の過程で、OKI が平成 22 年（2010 年）10 月 8 日付で発表し、同年 12 月 22 日付で第三者割当の方法で優先株式を発行していることから、これと本不適切な会計処理との関連の有無についても、併せ調査することとした。

### (3) 本調査の内容（方法）

本調査の概略は次のとおりである。

#### ア 本調査の概略

第 1 に、本委員会は、本調査開始時点では、一連の不適切な会計処理を

主導していると思われた A 氏に対するインタビューを実施できなかったこと等もあり、取引や会計処理の手法等の実体について十分な情報を有していなかった。このため、本委員会は、不適切な会計処理に関与した担当者らにヒアリングないしインタビューを実施しながら、OSIB の会計システム及び同システム外に保存されている取引記録、会計記録を調査するとともに OSIB による実地棚卸への立会い、金庫内に保管されていた書類等の実査等も実施し、本不適切な会計処理の全容解明に取り組んだ。

なお、当初、OSIB での調査の窓口役であった担当者は、ODC が本調査より前に実施した調査（以下「事前調査」という。）等により既に入手していた重要な情報の一部を本委員会に提供しなかった。このため、本委員会は、ODC が既に把握していた事実についても、時間をかけて解明に取り組まざるを得なかった。

第 2 に、A 氏、OSIB、OEL 関係者及び取引先 1 社に対するインタビューを実施した。併せて、A 氏及び OSIB 関係者の書面による同意を得て、同人らのパソコン及びサーバ内に残されたファイル及び電子メールを、一定のキーワードによる検索を実施して調査した。この検索調査の結果、OEL 担当者作成の事前調査に係る資料が発見されたことから、OEL、ODC 及び OKI のうちその事前調査への関与の可能性が考えられる者のサーバ内に残されたファイル及び電子メールを確保し、調査の必要に応じて、それらを確認した。

第 3 に、本調査により、事前調査の経緯やその内容、更にそれが OKI 及び ODC の上層部の一部に伝わっていた可能性が窺えたので、同上層部に対するインタビュー及び電子メールの調査を実施した。

第 4 に、類似の不適切事案等の有無を調査するため、ODC の海外販売事業の統括会社、OEL 傘下の販売子会社、OEL 以外の傘下の販売子会社及び ODC のその他の販売子会社に対し、書面による類似性調査を実施した。

第 5 に、OKI の会計監査人である新日本有限責任監査法人（以下「新日本監査法人」という。）に対して OKI グループの会計監査の実施状況について、書面による質問及びヒアリングを実施した。

第 6 に、OSIB、OEL、ODC および OKI の本調査の対象者及び協力者から、宣誓文書（自署されたもの）を入手した。本宣誓文書には、宣誓文書署名者が提出した資料に関し、以下の内容が含まれている。

- OKI 又は本委員会が求める全ての資料を提出したこと
- 宣誓文書署名者は、求められて提出した全ての資料について精査し、虚偽を含まず真実のみが含まれることを確認したこと
- 財務報告書類に重要な事実の虚偽記載及び記載洩れが含まれていないこと



上記に加え、OKI グループの財務報告に係る内部統制を確立し保持する責任を有する対象者の宣誓文書には、以下の内容が含まれている。

- 財務報告書類に示される期間の企業の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況を適正に表示するために、正しい決算手続きが行われていること
- 財務報告書類に係る内部統制を確立し保持する責任を負うこと。なお、監査役については、その事項を監査したこと
- 財務報告書類に係る内部統制の評価に基づき、重要な不備を監査役に開示したこと。なお、監査役については、その事項を開示されたこと

なお、A 氏からは上記宣誓文書は入手していないが、同氏に対するインタビューの議事録は本委員会と A 氏及びその代理人弁護士との間で内容を確認することとなっているが、調査報告書提出日時点ではその確認は未了である。

## イ 本調査の限界

本調査には、次のような限界があることを述べておく。

第 1 に、本不適切な会計処理に関与した担当者は、遅くとも同担当者が入社した平成 11 年（1999 年）には不適切な会計処理（実体を伴わないインボイス（売上代金に係る請求書）の発行等）が行われており、前任者もそれ以前から同様の不適切な会計処理を行っていたなどと述べる。

本調査においても、本不適切な会計処理の開始時期及びその手法の変遷を解明することは、その動機等を解明する上で重要な情報となるので、その解明に取り組むこととした。

しかしながら、例えば、売上・売掛金に関しては、平成 18 年（2006 年）中に担当者の一人が、不適切な会計処理分のデータにのみ特定の記号、番号を付記するようになる前の会計情報は、それ自体から適切なものと不適切なものとを区別することはできず、かつ、当該担当者自身も記憶が減退しており、現時点においてそれを区別することはできないと述べた。

また、本不適切な会計処理の方法の詳細は後述するが、それを主導したと思われる A 氏の協力も適時には得られない状況にあって、本委員会に限られた時間の中で会計処理の事実関係の全てを過年度にわたって追跡調査することは困難であった。

このため、本委員会は、本調査の結果、不適切な会計処理が疑われるものについて、OKI、ODC、OEL 及び OSIB から不適切でないことを積極的に証明する証拠が得られない限り、不適切な会計処理が行われたものと認定した。

第 2 に、本不適切な会計処理の原因、動機の解明に当たっては、それを

主導したと思われる A 氏、そのような処理を始めた当時の OSIB、OEL 及び ODC の担当者並びに取引先関係者等に対するインタビューを実施する必要があると考えたが、A 氏から詳細な説明を受けることができなかった。また、OSIB、OEL 及び ODC の担当者並びに取引先関係者の一部は、季節的事務等で都合がつかないであるとか、退職のため連絡先が明らかでない等の事情で、その全員から事情聴取することはできなかった。

## 第2 本不適切な会計処理事案の調査の結果判明した事実

### 1 事実認定の前提

A氏は、本委員会による二度にわたるインタビューにおいて、本不適切な会計処理は不適切なものではないと述べるので、まず、この点について検討しておく。

A氏は、会計処理が不適切なものではない理由として、①一部行為に関与していないことのほか、②スペインにおける商慣習及び③会計監査において長年指摘を受けていなかったこと等を挙げる。

まず、弁解①の一部関与を否定する点について、A氏は、OSIBの代表者として長年にわたりその実務全般を統括していたのであり、OSIBで行われていた多岐に渡る本不適切な会計処理を把握していないというのは不自然であるし、他のOSIB担当者がA氏に気づかれないで不適切な会計処理を行っていたことを窺わせる事情も見当たらなかった。

いずれにせよ、OSIBでの会計処理が不適切なものであったことは客観的に明らかであるところ、本委員会は、A氏から、弁解②のスペインの商慣習によればそれが何故に適切な会計処理となるのか具体的な説明を受けていない。

弁解③のE&Y Spainによる会計監査で長年指摘を受けていなかったという点は、慎重に検討する必要があるものの、その会計監査も基本的にはOSIBの会計システムに記録されている内容が正確なものであることが前提となるべきところ、実際には不正確な記録が多数紛れ込んでいる。そうすると、弁解③は、前提を欠いている。

以上のとおり、本委員会は、A氏の弁解が合理的なものと認めることはできなかった。

### 2 本不適切な会計処理事案の発覚を遅らせた環境

ODC及びOELは、長年にわたる本不適切な会計処理を把握できなかったが、把握を遅らせる原因となったと思われる、OSIBに認められる特徴的な環境は、本不適切な会計処理の手法を理解するのに役立つことから、次に、この点について述べることとする。

#### (1) OSIB特有の会計システムの仕様及び設定

OSIBが利用する会計システムは、OEL傘下にある他の販売子会社も利用しているものと同じで、多くの販売子会社においては、売上・売掛金の計上と、売上原価の計上及び在庫の移動に関する処理を同時に行う仕様となっている。

ところが、OSIBは、他国の販売子会社の多くとは異なり国内に外部倉庫を有していることから、売上・売掛金と売上原価・棚卸資産（在庫）の連動性を解除して自社でこれを管理する仕様となっていた。このため、OSIBでは売上・売掛金と売上原価・棚卸資産（在庫）が連動しない処理

を行ったとしても、それらの整合性に関してシステム上エラーとして検知されないような状態となっていた。

このような状況が、実体を伴わない売上の計上を容易にし、かつ、発覚を遅らせる重要な要因となった。

## (2) 独自の資金調達

OSIB を除く OEL の下にある欧州販売子会社は、自主的な資金調達を行っておらず、資金を要する場合には、OEL ないしは ODC から調達していた。

これに対し、OSIB は、売掛金のファクタリング及び手形割引による資金調達を行っており、OEL や ODC にその詳細を知られることなく、必要な運転資金を調達することができた。

これにより、OEL ないし ODC は OSIB の真の資金需要を正確に把握することができず、このことが本不適切な会計処理事案の発覚を遅らせる一因となった。

## (3) A 氏に対する遠慮

A 氏は、OSIB の設立以降一貫して OSIB の実務を全て掌握していたこと、更に、スペインにおけるプリンタのシェアを急伸させるといった実績があり、ODC や OEL の中でも、経営者として高い評価が固定化しており、同氏に対し疑問をぶつけることや、同氏の方針と異なる提案をすることは容易ではなく、実際、同氏の反対を排して、計画を実践するということはほとんどなかった。

これにより、OSIB に対する事前調査は、結果として十分なものとならなかった。

## (4) 会計監査への対応

OSIB 担当者に対するインタビューによると、会計監査の際に担当者が事情を聴かれた際、回答に窮すると、確認するなどと言って中座し、A 氏に回答内容を確認したり、A 氏が代わって説明したりする等して対応していたとのことである。

また、OSIB は、独自に外部倉庫を有しているが、その外部倉庫における実地棚卸の際、流通卸売業者（以下「ディストリビューター」という。）に対して販売した商品であるが、その倉庫保管料等を含む在庫維持管理費用を OSIB が負担するなど売上計上の可否の評価が困難になることが想定される事情を説明しないなど、事実と異なる説明を行った。

更に、OSIB 経理部の財務担当者は、平成 24 年（2012 年）3 月期の会計監査において、A 氏の指示に従い、OSIB の会計監査人である E&Y Spain が金融機関に送付した銀行残高確認書類を、金融機関が E&Y Spain に返送する前に入手した上で A 氏に渡し、その数額が改変された銀行残高確

認書類を A 氏から受領した上で E&Y Spain に手交したと述べる。これに対して OKI 及び ODC の会計監査人である新日本監査法人によると、E&Y Spain が OSIB 経理部の財務担当者から手交された銀行残高確認書類は、あくまでドラフトであり原本ではないとのことであり、両者の認識は異なっている。

新日本監査法人によれば、E&Y Spain は当該銀行残高確認書類（ドラフト）に記載された平成 24 年（2012 年）3 月 31 日時点における預金残高及び手形割引残高の数額について、OSIB の会計記録と突合する監査手続を実施するとともに、次のような追加的な監査手続を実施したとのことである。

すなわち預金残高については、OSIB が保管する銀行残高証明書（金融機関のウェブサイト上で表示される預金通帳）の画面を印刷したものに記載された預金残高と OSIB の会計記録とを照合した。また、手形割引残高については、会社から入手した手形のコピーと会計記録の照合及び会社が作成した手形割引残高のリストと会計記録との照合を実施した。

E&Y Spain は、OKI の連結財務諸表作成目的で作成された OSIB の財務諸表の監査について、一部の金融機関から銀行残高確認書類が直接回収されていなかったため、上記の追加的な監査手続を実施した上で、連結財務諸表の監査結果の欧州でのとりまとめを担当する E&Y の監査チームに対し、未了事項として報告した。

以上の他、本調査では OSIB の会計システム上のデータのみでも不自然な取引が数多く検出されており、E&Y Spain の会計監査においても、これらの不自然な取引が検知されていた可能性はあるが、上記の事実のみをもって E&Y Spain の会計監査の適切性を評価することはできないし、本調査の目的でもないことから、本委員会としての結論表明は差し控える。

### 3 本不適切な会計処理の方法

#### (1) プリンタ及び関連消耗品事業における不適切な会計処理

##### ア 事業の概要、過度な押込販売及び売上債権の未回収残高増加

OSIB は、平成 24 年（2012 年）3 月時点で、従業員が 95 名（ただし、日本人職員は 0 名。）おり、事業部も複数存在したものの、その事業運営は、平成 5 年（1993 年）の設立以来、A 氏の統括の下で行われてきた。

OSIB におけるプリンタ及びトナー等の関連消耗品は、ディストリビューターを通じて小売業者に販売される。A 氏は、スペインのプリンタ市場におけるブランド力で比較優位性のなかった OKI 製品を販売促進する施策として、中小零細規模のディストリビューターに OKI 製品を独占的に販売させることで独自の流通・販売経路を確立し、平成 18 年（2006 年）3 月期までプリンタ及び関連消耗品の販売量を飛躍的に伸ばしてきた（ただし、その中には後述のとおり、不適切な会計処理等を伴うものも含まれ

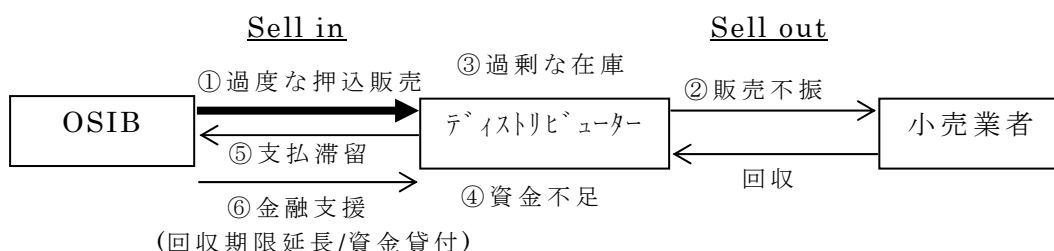
ている。)

このため、ディストリビューターの多くは、各社の卸売総量の大部分を OKI 製品が占め、実質的には OSIB 専属のディストリビューターとなっていた。こうした実質的に OSIB 専属のディストリビューターは中小零細規模の会社が多く、大量な在庫を抱えるだけの資金力がなかったが、小売業者からの発注に応じて、適時に製品を納入するために適正な流通在庫を維持する必要があった。OSIB では、ディストリビューターから小売業者への販売（以下「Sell out」という。）数量を超える製品を OSIB からディストリビューターへ納入する（以下「Sell in」という。）ことによりディストリビューターの流通在庫を増やす等の方法で、実質的に OSIB 専属のディストリビューターにあるプリンタ及び関連消耗品の流通在庫を調整していた。なお、ここで流通在庫とは、ディストリビューターが所有する OKI 製品在庫のことをいい、社内では「チャンネル在庫」、「ディストリビューター在庫」ともいわれるが同義である。

平成 19 年（2007 年）3 月期以降、プリンタ本体の販売量が減少傾向にある中で、OEL は予算達成のために利益率の高い消耗品の値上げを 2 期連続で行ったが、平成 20 年（2008 年）9 月に起きたいわゆるリーマンショックを契機にスペインの国内景気が急激に悪化したことから、OSIB では、OEL 及び OSIB を含む傘下の販売子会社の予算達成のために消耗品を中心にリベートが急増するとともに過度な押込販売が行われるようになった。過度な押込販売とは、Sell out を大幅に超えてディストリビューターに Sell in することであるが、OSIB はこの方法によって OEL の売上予算の達成に大きく貢献することができた。一方でリベートが急増したことによって粗利率は年々低下していった。

しかしながら、OSIB が過度な押込販売を行えば、ディストリビューターには大量の流通在庫が積み上がることになるが、その多くは、大量の在庫を抱えるだけの資金力がないため、OSIB に対し仕入債務の支払の全部又は一部を遅延させることで資金面での支援を行うよう求めた。OSIB ではこうした資金難に陥ったディストリビューターを支援するために、売上債権の支払猶予に応じたことから未回収の売上債権が大幅に増加した。

【図表】 消耗品事業における押込販売の状況



### イ ディストリビューターにおける流通在庫と売上計上基準の問題

ディストリビューターに対して過度な押込販売を行えば、ディストリビューターには大量の流通在庫が積み上がる。これはディストリビューターにとって資金面での大きな負担になる。

本調査で、OSIBの外部倉庫に保管されている在庫の実地棚卸の立ち会いを行ったところ、外部倉庫の棚卸記録上はディストリビューター名義の在庫となっているが、その倉庫保管料等を含む在庫維持管理費用をOSIBが負担しているものが発見された。

これは、OSIBがディストリビューターに過度な押込販売を行った際に、売上及び商品の出荷に関する会計処理は行うが、実際の商品は出荷せずにOSIBの外部倉庫に継続して保管していたものである。OSIBからの指示により、倉庫会社は記録の上では商品の所有者をディストリビューター名義へと変更するが、商品の庫外への出荷は行われぬ。この外部倉庫内にある流通在庫は、OSIBの在庫と混在した状態で保管されているものもあり、OSIBが倉庫保管料等を含む在庫維持管理費用を負担していたため、実質的に商品の危険負担がディストリビューターへ移転していなかったものといえる。この取引に係る売上債権の回収可能性が不確実である点を鑑みても、売上計上基準を満たしていなかったと認定した。

### ウ 売上債権の年齢管理の回避と回収期限の延長

資金力のない中小零細規模のディストリビューターに対し過度な押込販売を行えば、ディストリビューターは、期限までに仕入債務を支払うことができなくなる。一方OSIBでは、売掛金の回収期限が到来したにも関わらず入金となさなければ、OEL及びOSIBの売上債権の年齢管理上、延滞債権としてモニタリングの対象となる。

OSIBでは、期日までに債務の全部又は一部を支払うことができないディストリビューターに対する売上債権が社内及びOELのモニタリング対

象となることを回避しながら、ディストリビューターによる支払を猶予するため、期日到来前に、支払を猶予する金額に相当する売上の取消を行い（クレジットノート（売上・売掛金の取消に係る伝票）を発行）、新たなインボイスを発行して売上が計上していた。こうすることによって、当該ディストリビューターに対する売上債権には新たな回収期日が設定されるので、モニタリング対象の売上債権として管理されることなく、回収期限が延長されることになる。

ここで発行した新たなインボイスはディストリビューターに送付されることはなく、実際の在庫の移動を伴わないため、実体を伴わない売上計上といえる。

なお、この実体を伴わない売上計上（新インボイスの発行）は当初のインボイス金額とは異なる金額に分割又は統合した金額で行われることもあった。また、新たな実体を伴わない新インボイスは必ずしも当初発行したインボイスと同じ顧客名にて発行されるとは限らず、物流担当者によると、架空のディストリビューター・コードを登録して発行する場合もあった。

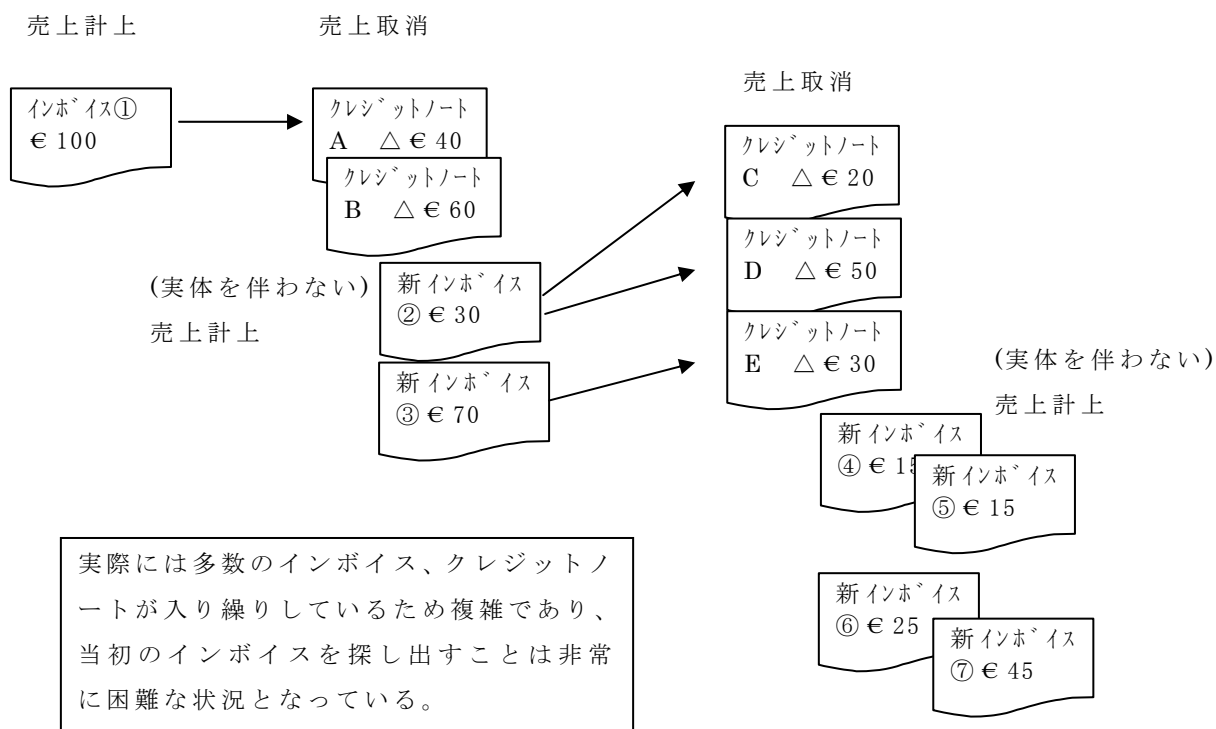
さらに、この新インボイス（実体を伴わない売上）の回収期限には、その時のディストリビューターの支払能力によって支払猶予の額に相当する売上額の取消を行い（クレジットノートを発行する）、さらに別の実体を伴わない新インボイスを発行することで回収期限の延長を幾度も繰り返していた。

この例を図示すると、以下の通りとなる。



【例】売上の取消と新インボイス発行による売掛金回収期限延長の方法  
 (文中の①②等は図中の付番と対応している)

- 売上計上によりインボイス①を発行 (100 ユーロ)
- 回収期日を迎えると売上を取消 (クレジットノート A (40 ユーロ)、B (60 ユーロ) を発行)
- 同時期に実体を伴わない売上を計上し、新インボイス② (30 ユーロ) と新インボイス③ (70 ユーロ) を発行 (これらは売上商品と紐付かない)
- さらにインボイス②③の回収期日において再度売上を取消 (クレジットノート C (20 ユーロ)、D (50 ユーロ)、E (50 ユーロ) を発行)
- 実体を伴わない売上を再度計上し、新インボイス④15 ユーロ、⑤15 ユーロ、⑥25 ユーロ、⑦45 ユーロを発行 (以後繰り返す)。



## エ 資金支援を目的とした手形割引と貸付の実行

上記ウのような単なる売掛金の回収期限の延長は、ファクタリング等によって売掛金を流動化して資金調達を行わなければ、OSIB 自体の資金繰りに大きな負担をかけることになる。OSIB にはファクタリングによる資

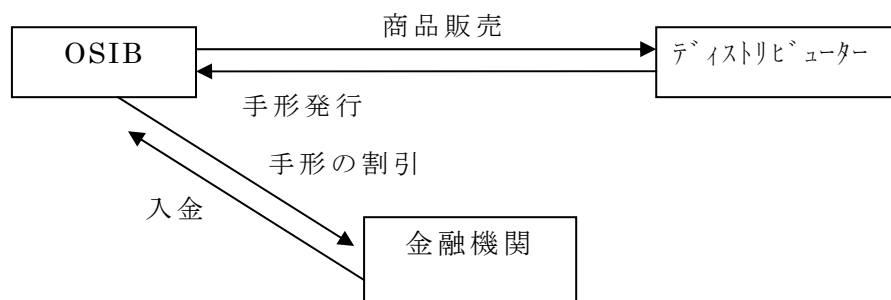
金調達が認められていたが、ファクタリングの上限額が定められており、各顧客の債権売却額は上限額の5%までと、資金調達額及び対象債権に一定の制限があった。そこで、OSIBではファクタリングによる資金調達の他に、手形の割引による資金化も実施した。手形割引による売上債権の資金化は、当初は売上債権の回転日数を短縮する目的で開始されたものと推察されるが、過度な押込販売によりディストリビューターが大量の流通在庫を抱え資金難に陥ると、OSIBはディストリビューターを資金面で支えるために、手形割引により回収した資金でディストリビューターの手形決済資金を肩代わりするようになった。

これらは、実質的にはディストリビューターに対する資金の貸付であって、本来は手形の決済資金を融通した時点で貸付金として会計処理すべきであったが、OSIBにおいては売掛金として処理されていた。また、手形の割引時点では、手形の振出人の信用リスクが実質的にOSIBに残存し、会計上、オフバランス処理の要件を満たさないと考えられるが、割引時点で手形のオフバランス処理を行っていた。なお、一連の行為を図示すると以下のとおりとなる。

【図表】 資金援助を目的とした手形の割引と貸付実行

(ア) 手形の割引

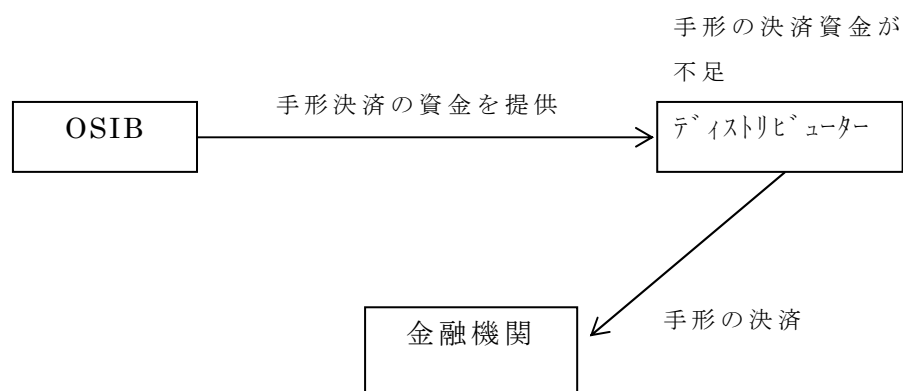
OSIBがディストリビューターから手形を受領して金融機関にて割引を行う。ディストリビューターの信用リスクがOSIBに残存する手形もオフバランス処理が行われていた。



(イ) 手形決済資金の貸付

ディストリビューターは資金繰りに窮しているため、手形の決済期日にそれを全額決済することができない。そこで、OSIBからディストリビューターに対して資金援助を行い、手形の決済資金を払い込む。これは、実

質的には OSIB からディストリビューターに対する資金の貸付であるが、OSIB では売掛金として会計処理が行われていた。



#### (ウ) 手形割引及び手形決済資金の貸付の繰り返し

その後、ディストリビューターから再度手形が発行され、OSIB はそれを割り引き、OSIB がディストリビューターに払い込んだ資金は返済されることになるが、再び手形の払込期限には OSIB からディストリビューターに資金を払い込む必要があり、以降はこれの繰り返しとなる。

#### オ 実体を伴わない売掛金のファクタリング

上記のとおり、OSIB では、平成 14 年（2002 年）頃から売掛金のファクタリングによる資金調達と売上債権回収期間の圧縮が行われ、ファクタリングの上限額と各顧客の債権売却額の上限額が規定されていた。

このファクタリングの対象となった売掛金の中には、実体を伴わないものが含まれていた。OSIB の資金管理担当者に対するインタビューによれば、A 氏から毎月ファクタリング対象となった売掛金残高の照会を受け、ファクタリングの限度額の枠に余裕がある場合、A 氏は物流担当者に当該余裕分に相当する実体を伴わないインボイスを作成することを指示し、その売掛金をファクタリングの対象として売却したとのことである。

回収期日に、OSIB はファクタリング対象となった売掛金の回収資金全額を金融機関に支払わなければならないが、実体を伴わない売掛金は、実際には資金は回収されないため、OSIB は他の資金調達手段で得た資金と合わせて全額回収したものとして金融機関に支払を行っていた。

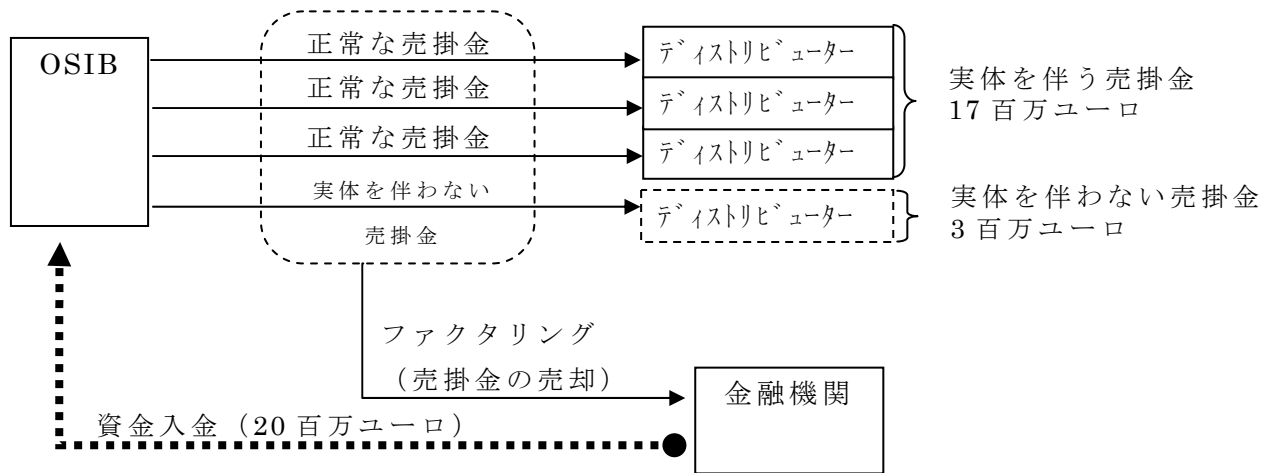
このように、ファクタリング対象に実体を伴わない売掛金が含まれていたにも関わらず、回収期日にはその全額を回収したものとして金融機関に支払うという行為を繰り返した結果、ファクタリング対象の売掛金に含まれる実体を伴わない売掛金の額が増加していった。

平成 24 年（2012 年）6 月末時点のファクタリング残高 72 百万ユーロのうち、実体を伴わない売掛金の合計額は 42 百万ユーロであり、ファク

タリングの金額全体の約 58%を占めていた。この例を図示すると、以下の通りとなる。

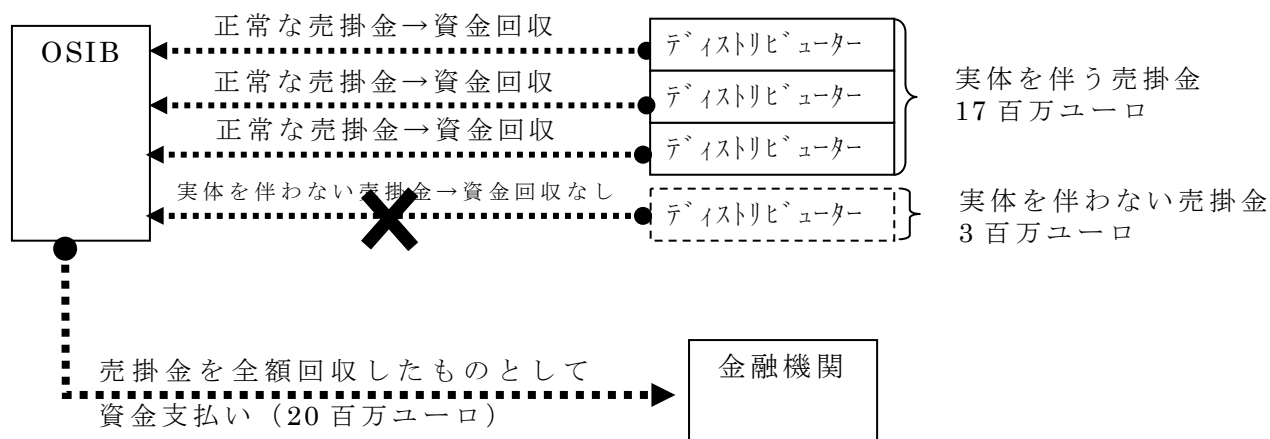
【例】ファクタリングの未使用枠の金額が 20 百万ユーロあるが、ファクタリング予定の実体を伴う売掛金残高は 17 百万ユーロであるため、残る 3 百万ユーロの未使用枠について実体を伴わないインボイスを作成した場合

(ア) 実体を伴わない売掛金のファクタリングの方法



### (イ) 売掛金の回収期日の到来

売掛金の回収期日が到来すると、全額回収したものと金融機関に対して支払う。



### (ウ) 実体を伴わない売掛金のファクタリングの増加

新たな実体を伴わない売掛金をファクタリング対象に含める行為を繰り返した結果、ファクタリング対象に含まれる実体を伴わない売掛金の額が増加した。

### カ 実体を伴わない売上・売掛金の計上と商品（在庫）移動の関係

#### (ア) 売上・売掛金と売上原価・棚卸資産の連動性に関する会計システムの仕様

OSIB が利用する会計システムは、OEL 傘下にある他の販売子会社も利用しているものと同じで、多くの販売子会社においては、売上・売掛金の計上と、売上原価の計上及び在庫の移動に関する処理を同時に行う仕様となっている。

ところが、OSIB は、他国の販売子会社の多くとは異なり国内に外部倉庫を有していることから、売上・売掛金と売上原価・棚卸資産（在庫）の連動性を解除して自社でこれを管理する仕様となっていた。このため、OSIB では以下のような売上・売掛金と売上原価・棚卸資産（在庫）が連動しない処理を行ったとしても、それらの整合性に関してシステム上エラーとして検知されないような状態となっていた。

売上原価・棚卸資産（在庫）との連動性の観点から、実体を伴わない売

上・売掛金の計上の状況を整理すると、以下の（イ）会計システム上の在庫移動記録を伴う売掛金計上、（ウ）会計システム上の在庫移動記録を伴わない売掛金計上及び（エ）その他売掛金に係る不適切な会計処理、の3種類に分類される。

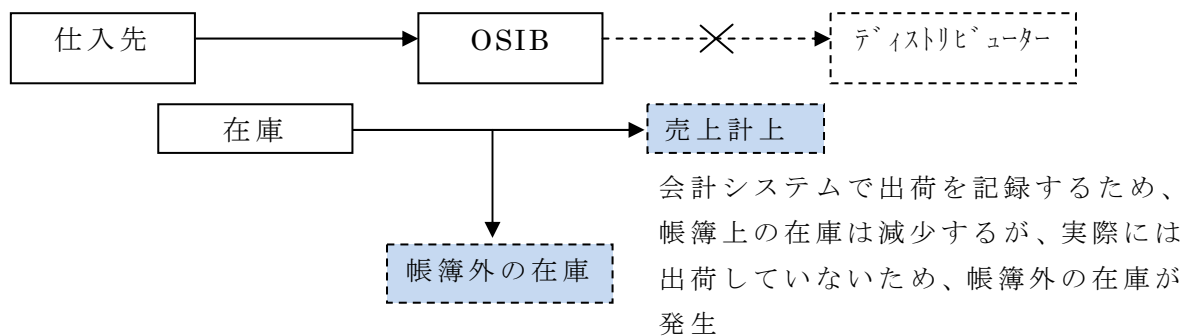
なお、これらの売上・売掛金の処理について、OSIB 経理部の顧客担当者は、会計システムに入力する際に、A 氏から指示を受けた物流担当者からインボイスを顧客に対して発送しないよう指示され、平成 15 年（2003 年）頃から当該インボイスが実体を伴わないものであることを認識し、平成 18 年（2006 年）頃からは会計システムへの入力時に実体の有無を識別する記号を付していたと述べている。

#### （イ） 会計システム上の在庫移動記録を伴う売上・売掛金計上（簿外在庫の発生）

OSIB の会計システムで実体を伴わない売上が計上する際に、会計システム上で出荷が記録されるものである。会計システム上では出荷処理が記録されるにも関わらず、実際には商品の出荷が行われないために、帳簿上の在庫が減少し、その分が簿外在庫となる。

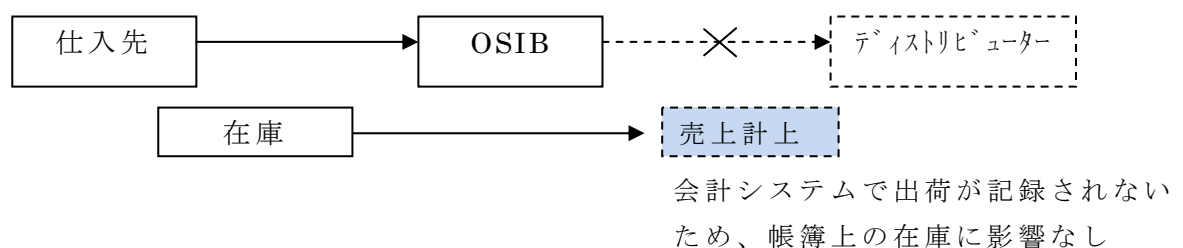
これらの簿外在庫は、OSIB の通常の在庫と同様に、物流担当者によって外部倉庫で管理されていた。

なお、物流担当者は、簿外在庫の全てが陳腐化した古い在庫ではなく、実際に注文があれば、再度帳簿に戻して出荷したこともあったと述べている。



(ウ) 会計システム上の在庫移動記録を伴わない売上・売掛金計上

一般的に、会計システムにおいては商品の出荷処理が行われると同時に売上が計上され、インボイスが作成される。しかしながら、OSIBにおいては会計システム上、このような売上・売掛金と売上原価・棚卸資産（在庫）の連動が解除されていたから、インボイスを作成し会計システム上、売上・売掛金を計上しても自動的に出荷処理は行われぬ。このため、OSIBがディストリビューターからの売掛金の回収期日の延長を行うために、OSIBの会計システム上で実体を伴わない売上を繰り返し計上したとしても、売上原価・棚卸資産（在庫）の移動記録は行われず、不適切な会計処理を容易に行うことができた。



(エ) その他売掛金に係る不適切な会計処理

本調査においては、OSIB 経理部の顧客担当者が実体を伴わない売上・売掛金計上として会計システム上識別する記号を付していたものを集計し、それらが実体を伴わない売上・売掛金であることを証する証憑類が存在するかどうかを検証したが、中にはインボイス番号等が特定できずに、

これ以上追跡調査が不可能なものもあった。

関係者に対するヒアリング等を通じて、これらにはディストリビューターに対する売上債権の回収期限延長に伴う利息相当額を請求することを意図した売掛金の計上が含まれているようであるが、この事実を証する書類等は発見されなかったことから、かかる売掛金は実体を伴わないものであると認定した。

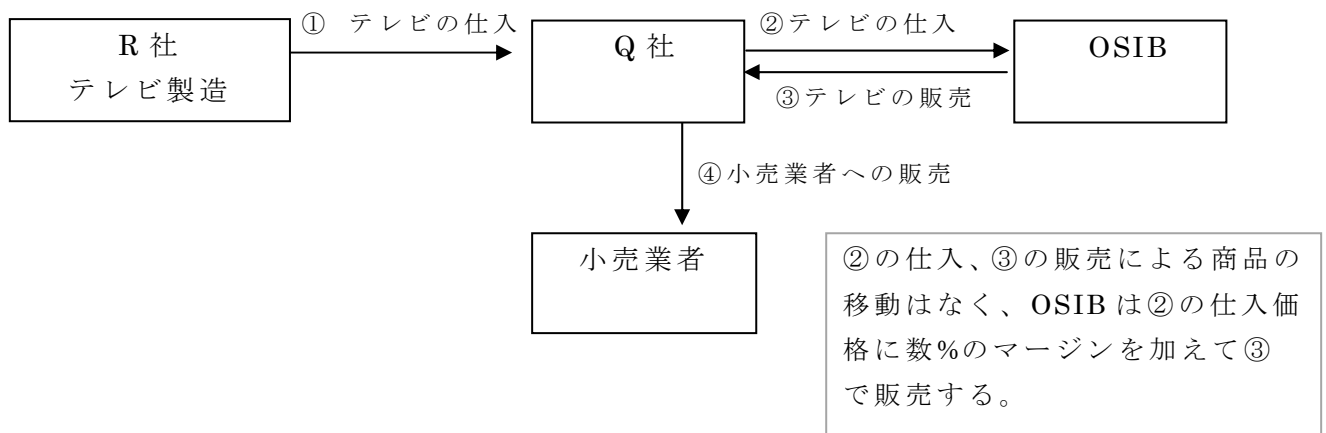
## (2) テレビ事業における債務未計上及び売掛金過少計上

### ア テレビ事業の概要及び Q 社に対する実質的な資金支援

OSIB は、Q 社との間で一般的な販売代理店契約及び PC の OEM（相手先ブランドによる製造）契約に加えて、平成 18 年（2006 年）頃よりテレビの輸入・販売に関する契約を締結している。当該テレビは、製品製造を R 社が行う OEM である。

具体的には、Q 社が主に製造業者の R 社から OKI ブランドの液晶テレビを輸入し、これを小売業者へ販売する取引だが、OSIB と Q 社との間では、Q 社から OSIB が一度商品を仕入れた上で、OSIB から Q 社に対して販売する売買取引の形態をとる。ここで、OSIB は Q 社から購入した製品に OKI ブランドを付与することを許可し、ブランドロイヤリティとして数%の margins を上乘せして Q 社へ販売することになる。このとき Q 社から OSIB への物理的な商品の移動はない。その後、Q 社は小売業者からの発注に従い指定の納入先に納品する。

【図表】 テレビ事業の概要



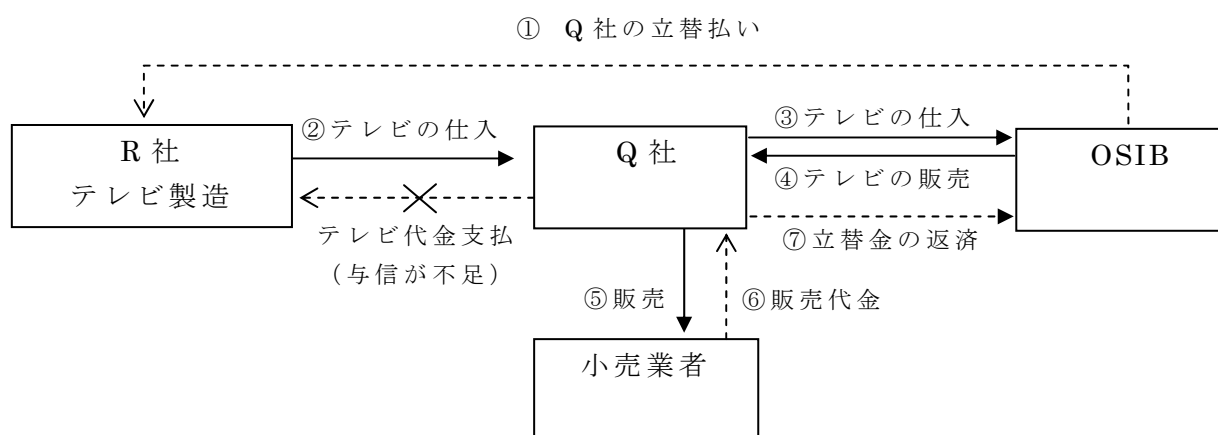
会社資料によると、近年は、液晶テレビの市場競争が激しく液晶テレビの市場価格は低下し続けている。Q 社は、小売業者からの値引の要求を受け入れざるを得ず、小売業者への販売価格と R 社からの仕入価格との間の利ざやを十分に確保することが困難となった。一方で、テレビ事業の規模は拡大しており、それに伴い、R 社の Q 社に対する売掛金残高が同社



に対する与信枠を超過し、R社はその超過分について出荷の3～4か月前に代金を支払うよう求めてきたが、Q社にはこれを支払う資金力がなかった。そこで、OSIBがQ社のR社への支払を立て替え、これを利用してQ社はテレビの仕入を継続できることとなった。

一方、Q社は小売業者にテレビを売り上げるが、その売掛金の回収期間は3～4か月であったから、OSIBは、Q社の仕入債務の支払から売上債権の回収までの6～8か月間にわたる実質的な資金支援を行なっていたことになる。

【図表】 テレビ事業における実質的な資金支援



上記の取引形態は時期により変更されており、R社がQ社から販売代金を回収するために、小売業者からQ社への入金を専用口座に入金した上で、同口座からR社が直接回収する方法やQ社と小売業者との間にR社が代理店として介在するなどの取引形態が取られた時期もある。

#### イ Q社の仕入債務立替のために振出した手形の未計上

液晶テレビ市場における競争が厳しくなるなか、平成23年（2011年）にQ社によるR社に対する仕入債務約51百万ユーロの支払が遅延する事態となった。OSIBはこのうち48百万ユーロを肩代わりするために、同年6月27日付けで、OSIB、Q社及びR社の三者間で、Q社のR社に対する仕入債務の返済に係る契約を締結した。当該契約によると、OSIBはQ社に対して48百万ユーロの手形を振り出し、Q社は当該手形をR社に裏書譲渡した。

48百万ユーロの債務のうち、これまでR社に対して合計24.4百万ユー

ロが返済されており、平成 24 年（2012 年）6 月末時点における OSIB の R 社に対する債務残高は 23.6 百万ユーロであった。しかしながら、48 百万ユーロの手形を振り出した際に帳簿上で負債計上する会計処理は行われていない。

R 社へ返済された合計 24.4 百万ユーロのうち、OSIB が支払った金額は合計 9.5 百万ユーロであり、残りの 14.9 百万ユーロは Q 社が支払っている。OSIB と Q 社との間で別途締結された契約によると、OSIB が負担した R 社への返済額 9.5 百万ユーロは、OSIB が Q 社に対して請求できる条件となっており、OSIB では Q 社に対する売掛金として会計処理を行っていた。

なお、OSIB は、R 社向け債務の返済に係る契約を締結するにあたり、OEL や ODC に事前相談を行わなかった。

#### ウ 未計上の支払手形

上記イとは別に、平成 24 年（2012 年）6 月末時点において、OSIB から Q 社に対して 11 件の合計 4.85 百万ユーロの手形が振り出されていたが、OSIB においては、手形振出しの際には何ら会計処理が行われず、簿外の負債となっていた。なお、Q 社はこの手形を金融機関に持ち込み手形割引を行い換金したが、OSIB は手形の決済期日に支払を行っていない。

#### エ Q 社以外のディストリビューターからの売上債権の回収金の充当

OSIB は、平成 23 年（2011 年）4 月から平成 24 年（2012 年）6 月までの間に、Q 社以外のディストリビューターに対する売上債権から回収した資金（合計 38 百万ユーロ）を、Q 社から回収したものとして、会計帳簿上の Q 社に対する売上債権を実際よりも減額した。

平成 23 年（2011 年）9 月付会社資料によると、OSIB が Q 社に対する売上債権を実際より減額する会計処理を行ったのは、平成 23 年（2011 年）3 月時点で 56.7 百万ユーロであった Q 社に対する売上債権を、平成 24 年（2012 年）3 月には 7 百万ユーロへと削減する計画となっており、OSIB の Q 社に対する売上債権の残高推移は、OEL によってモニタリングされていたことから、Q 社に対する売上債権残高を実際よりも減額しようとしたものと考えられる。

#### オ Q 社に対する売上債権の減額を目的とした不適切な会計処理

OSIB は、上記の Q 社に対する売上債権残高を削減する計画を背景として、上記エ以外にも、以下の方法により Q 社の売上債権を減額する不適切な会計処理を行っていた。

#### (ア) 実在しない未着品の計上による売上債権の減額

OSIBは、実在しない未着品及びそれに見合う買掛金をQ社に対して計上した上で、当該買掛金をQ社に対する売上債権と相殺することにより、Q社に対する売上債権残高を実際よりも減額させていた。

#### (イ) 実在しない在庫による売上債権の減額

OSIBは、実体を伴わない仕入及びそれに見合う買掛金をQ社に対して計上した上で、当該買掛金をQ社に対する売上債権と相殺することにより、Q社に対する売上債権残高を実際よりも減少させていた。当該仕入計上の結果、平成24年(2012年)3月末時点において、4.7百万ユーロの棚卸資産が計上されていたが、当該棚卸資産は実在しなかった。

#### (ウ) 実在しない定期預金等の計上による売上債権の減額

OSIBは、実在しない定期預金を計上するとともに相手勘定としてQ社に対する売上債権を減額する会計処理を行うことにより、Q社に対する売上債権残高を実際よりも減額していた。具体的には、平成24年(2012年)3月末に係る会計帳簿に実在しない8.1百万ユーロの定期預金を資産として計上するとともに、売掛金の減額処理を行っていた。

### (3) 同一売掛金を利用したファクタリングと手形割引による重複ファイナンス

OSIBは、売掛金を流動化し運転資金を調達するため、売掛金のファクタリングを実施していたが、同時に当該売掛金を手形で回収し、金融機関に割引を依頼して資金化していた。つまり、これら一連の行為によってOSIBは同一の売掛金に対して重複して資金調達を行っていたことになる。

具体的には、OSIBは実体取引の有無に関わらずインボイスを発行すると、これをファクタリングの対象として金融機関に売却し資金調達を行っていた。その後、当該売掛金を手形で回収し、これを別の金融機関に持ち込んで手形割引を行なうことで、同一の売掛金を対象に重複して資金調達を実施していた。

### (4) その他の不適切な会計処理等

#### ア ディストリビューターに対するリベートの未計上

ディストリビューターに対するリベートが何ら会計処理されていないことが判明した。

#### イ S社から収受した前受金を用いた他社売掛金の回収処理

ディストリビューターS社との取引において、OSIBがS社から収受した前受金を負債計上せずに、S社以外のディストリビューターに対する売

掛金の消込に充当していた。

#### ウ 金融機関からの借入金等による売掛金の減額等

平成 22 年（2010 年）10 月に、金融機関から、700 千ユーロの貸付けを受けた際に、本来なら借入金として負債計上するべきところを、Q 社に対する売掛金の回収があったものとして、売掛金を減額する会計処理を行っていた。なお、当該借入は、平成 23 年（2011 年）3 月に全額返済されている。

また、平成 23 年（2011 年）10 月に、金融機関から 350 千ユーロの借入金（期間 1 年）を受け入れた際に、本来であれば短期借入金として負債計上するべきところ、ディストリビューターに対する売掛金の回収があったものとして同社に対する売掛金を減額する会計処理を行っていた。

#### 4 本不適切な会計処理が発覚するまでの経緯等

OSIB における上記の不適切な会計処理をするに至る経緯及び OKI、ODC 及び OEL が同会計処理を把握し、それを公表するまでの経緯のうち、重要なものは次のとおりである。

##### (1) 平成 23 年（2011 年）4 月より前の調査等

ODC では、平成 21 年（2009 年）末ころから、欧州事業を立て直すため、複数の懸案事項の改善を目的とした OEL 改革プロジェクトを発足したが、そのプロジェクトに係る報告等のうち本調査の関係するものは次のとおりである。なお、同プロジェクトのうち経理及びサプライチェーンネットワークの部分は、ODC では当時 ODC 常務理事であった D 氏（以下「D 氏」という。）が、OEL では副社長兼経理担当の C 氏（以下「C 氏」という。）が担当した。

##### ア 平成 22 年（2010 年）3 月 25 日中間報告

OEL が平成 21 年度（2009 年度）連結で営業赤字となったこと、収益確保のための消耗品の押込販売があったこと、リベートの濫用による流通在庫の増大及びその改善の必要性が報告された。

##### イ 平成 23 年（2011 年）2 月 10 日ステコミ報告

OEL 全体の経営数値管理に係る問題点として、販売子会社に対するガバナンスが不十分であり、与信管理・債権管理に問題があること等が指摘されたが、OSIB についても、ディストリビューターに過剰在庫を負担させていることや、回収遅延が多く発生していることが報告された。

##### ウ 平成 23 年（2011 年）3 月 23 日最終報告

D 氏が、ODC の E 社長（以下「E 氏」という。）と共に、OKI の G 社

長（以下「G氏」という。）、H副社長（以下「H氏」という。）を訪問し、OEL全体に占めるOSIBの流通在庫額比率は、売上の割合に比べて大きいものとなっている旨、及び、当該流通在庫の増加は、平成21年（2009年）2月から同年3月にかけてOELから「driven」されたことに起因すると報告した。

なお、ODCは、平成22年（2010年）8月9日、「OELの抱える問題」と題する報告書を作成したが、OELの押込問題の経緯として「利益追加要請必達のOKI/ODCからの強い要請、プレッシャーの存在」があり、OELも流通在庫滞留より短期利益確保が最優先となったこと等を挙げた。

## （2）平成23年（2011年）4月以降の調査

上記OEL改革プロジェクトの最終報告の際、OKIのG氏、H氏、ODCのE氏及びD氏は、欧州問題の改善、解決に特化した欧州販社統括本部を新設し、かつ、海外業務全般を取り扱う海外営業本部から独立させることを決めた。加えて、欧州販社統括本部のトップには同年3月末でODCを退職し、同年4月にOKI理事に就任したD氏を充てることを決めた。その後の調査等の経緯は次のとおりである。

ア OELの前社長であったB氏（以下「B氏」という。）は、平成23年（2011年）4月11日、OSIBの情報及び懸念事項をまとめた書面を作成し、D氏にそれを交付した。

この中で、テレビ事業の形態が歪であること、ファクタリングに疑問があること、販売子会社では注文がなくても在庫確保のために偽オーダーを会計システムに入力することが可能であること、OSIBでは、他の販売子会社と異なり、流通在庫等の情報がディストリビューターからOELに直接伝わらず、OSIBがまとめたものをOELに送っているが、数字が整合せず、意図的に加工されている可能性があること等が指摘された。

イ 平成23年（2011年）5月12日、D氏及びOELの社長F氏（以下「F氏」という。）らが参加する「OKI SPAIN AUDIT MEETING」が開かれたが、その議題事項資料には、次のような問題点及び調査の必要性が指摘された。

- インボイスの発行、取消及び新規インボイスの発行（re-invoice）を繰り返すことにより売上債権の回収期限を延長する行為
- 手形割引と売掛金のファクタリングの重複ファイナンス

また、OSIBの財務状況を整理した資料では、Q社への売掛金残高に疑問を呈しているほか、ディストリビューター2社のDSO（売上

債権回転日数)が異常であるなどと指摘された。

加えて、A氏が報告する平成23年(2011年)3月末時点の在庫の算定根拠が不明であるため、実地棚卸が必要であること等が報告された。

ウ D氏は、平成23年(2011年)5月24日から同月27日までの間、OSIBにおいてA氏のインタビューや調査を行い、E氏に対しその結果を電子メールで報告していたが、その報告の中で、流通在庫が積みあがっており削減の必要があること、そのための資金計画の必要があること及び会計処理上不適切なものがある可能性があることが報告された。

エ D氏は、平成23年(2011年)6月3日、OSIBでの前項の調査結果を報告した。その出席者は、D氏の他に、OKIのH氏、I常務(当時の役職。以下「I氏」という。)が出席した。その際報告された内容のうち本調査に関係するものは次のとおりである。

- 売上債権の回収期間が長期化していること
- ディストリビューターに対する売上債権が実質的には資金支援目的の貸付金となっていること
- ファクタリングが実質的に長期固定借入となっていること
- ディストリビューターにおける在庫の約3割が再販不可の可能性があること
- テレビ事業で、Q社に対する債権の回収可能性に懸念があること

その上で、DSOの把握、財務状況の透明性向上、重複ファイナンス(ファクタリングと手形割引)の防止、勘定科目の適正化を図ることが必要であると報告された。

この会談の場では、より正確な実態把握に努めること、重複ファイナンスのうち手形割引を解消することについて指示されたが、会計監査人その他の専門家に対し、相談、報告することは検討されなかった。

オ D氏は、平成23年(2011年)7月4日付「スペイン販社改善計画報告書」において、同年度中に正常化を実現する案、現状維持案及び平成25年度(2013年度)までに正常化を実現する案を提示し、それぞれの場合の監査法人対応や株主説明その他の事項の影響度を検討した資料を作成した。いずれの案によっても、監査法人対応の影響度は大きいこと、株主説明も影響度が大きいか中程度と記載し

た。

また、Q社とのテレビ事業についても、仕入先への前払から入金まで7～8か月要していること、在庫リスクや回収可能性の問題があることを指摘した。

カ OKIのJ経理部長（以下「J氏」という。）、ODCのK経理部長（以下「K氏」という。）及びC氏は、平成23年（2011年）7月4日から同月23日にかけて電子メールで「OEL問題の進め方」について協議した。その内容は、当時OKI財務部長であったL氏（以下「L氏」という。）、D氏にも共有された。

この中で、J氏は、OSIBにおける重複ファイナンスの事実確認と事実であった場合の違法性の問題の有無を専門家に確認するよう指示した。C氏は、A氏からの情報として、重複ファイナンスの手法を紹介した。なお、その後J氏が指示した違法性等の検討結果が報告されたことを裏付ける資料は見当たらなかった。

キ C氏は、K氏との間で、平成23年（2011年）8月15日から同月19日にかけて、C氏作成の「スペイン対応(案)」について電子メールで協議した。

この中で、C氏は、同一監査法人内の監査責任者の変更によって、従前指摘されていなかった点が問題視され、決算修正にいたるリスクを最小化する観点で、同案を作成したこと、その観点から、対策案は、過年度売上の否認の回避が最優先であり、ディストリビューターに対する売上債権の評価損の回避が次に優先される点である旨述べた。

これに対し、K氏も、当該方針と同様のリスク回避の優先を指示し、同時にメールが送付されたJ氏、L氏及びD氏は、これらの電子メールのやり取りについて、何ら異議等を唱えなかった。

ク C氏は、同じ頃、ODCのE氏、D氏及びOELのM氏（以下「M氏」という。）とも協議し、OKIからも、キ記載のリスクを減らすよう指示を受けて同案を作成したこと、同案がM氏提案の流通在庫の急激な整理は行わない案と一致していることを述べた。

また、C氏は、E氏から、当該リスクについて尋ねられたのに対し、流通在庫の買戻しは、過年度の売上修正でなく、スペインの消耗品事業の転換ということで会計監査人に説明する計画である旨回答した。

加えて、過大な売掛金の存在から過年度の売上否認を招かないためには、売掛金を減少させておく必要があることを述べた。

ケ D氏は、平成23年(2011年)8月31日、OKIにおいて、「スペイン販売改善計画報告書」の内容を報告した。D氏以外の出席者は、OKIのG氏、H氏、I氏、J氏及びODCのE氏であった。その報告内容は概ね次のとおりである。

- 平成18年度(2006年度)以降、OELグループの予算達成のため、外部売上以上に押込販売を行ってきたこと、資金繰りの悪化で、ファクタリング、手形割引を活用しており、平成23年(2011年)6月末時点の実質未回収債権額が非常に多額となっていること、オフバランス分を考慮した実質DSOが非常に長期となっていること等
- 同一監査法人内の監査責任者の変更によって、従前指摘されていなかった点が問題視され、決算修正にいたるリスクも考慮しつつ策定された、流通在庫正常化の繰り延べ、不良在庫の破棄、平成23年度(2011年度)中の手形割引の終了等の独自調達活動の縮小、テレビ事業の正常化等の改善計画
- OSIBの監査について、現在は特別な指摘を受けていないが、そのような状態が継続される保証はないので留意が必要であること
- 「売上高マイナスで、過年度売上高、利益の修正の可能性(FY09、FY10)」、「過大な売掛金、長期DSOによる引当金計上の可能性(FY09、FY10)」、「循環的な銀行手形割引のための支払期日の変更による売上高、利益の修正可能性(FY09、FY10)」、「TV事業売掛金(前払金)回収促進のための新ビジネススキームは口銭取引にちかく、売上高が、年間で100百万ユーロから7百万ユーロに修正可能性(FY11 11月以降)」等の懸念事項

なお、平成23年(2011年)9月6日、OELにおいて、E氏、D氏、F氏、C氏、A氏らが出席した打合せが行われ、同様の報告がされた。この際、同上のリスクについての認識共有、情報管理の徹底・関係者の制限」が合意されたが、F氏は、OSIBの経理処理の件でOELの役員として責任を問われることを心配して、E氏に相談した。

### (3) 平成23年(2011年)9月以降A氏の告白までの経緯

ア D氏らの調査によってOSIBの実態解明は進んでいたが、ODCの内部では、その手法や改善提案の内容に批判が強かった。このこともあり、D氏は、OKIのG氏やH氏に慰留されたが、平成23年(2011年)9月初旬、退職した。D氏の後任はE氏が担当することになったが、OSIBとの対応、調査等は、専らK氏及びC氏が担当するこ



とになった。

イ 平成 23 年（2011 年）9 月以降同年 12 月末まで、OKI 及び ODC に対し、OSIB による改善状況が報告されていたが、同年 9 月末時点でそれまで 25 百万ユーロと報告されていたスロームービング（滞留在庫）が 7 百万ユーロであったと報告され、その後も、売掛金及び流通在庫が減少していることが報告された。

このころ、ODC の製造工場があるタイにおいて大洪水が発生し、製造計画に支障が生じる事態となったことから、その対策が ODC における最優先課題となった。

ウ E 氏は、平成 23 年（2011 年）12 月に ODC 社長を退任したことから、平成 24 年（2012 年）1 月 11 日、新しく社長となった N 氏に対し、電子メールで、F 氏及び M 氏との議論での「共通認識」として、OSIB の会計問題について、非常に重大な事態が発生している旨述べている。さらに、A 氏になお OSIB の代表者として活動させていることについて責任を感じていること、平成 23 年（2011 年）9 月の打合せでは OEL の F 氏及び M 氏が A 氏を交替させるべきとの意見を述べていたことを伝えた。

エ E 氏の退任に伴い、OSIB に対する調査等は、ODC の O 副社長（以下「O 氏」という。）が引き継ぐことになったが、その後の調査は、A 氏が病気で入院等したため進展がなかった。F 氏によれば、平成 24 年（2012 年）6 月初旬にディストリビューターに対する面談調査を実施しようとしたところ、突然、A 氏が F 氏との会議を求め、OSIB の会計システムに記録されている情報自体が誤っていることを告白したとのことである。

なお、OSIB のテレビ事業に係る R 社に対する実質的な債務の負担について、A 氏は、平成 24 年（2012 年）2、3 月頃に OEL に対し伝えていた旨述べるが、OEL はこれを否定している。OEL が同債務の存在を把握したのが、R 社から同債務に係る支払がないとする請求があったときであるという経緯に照らすと、OEL の弁解を否定することはできなかった。

## 5 関係者らの認識

以上の調査や関係者間のやり取り等を見る限り、OKI、ODC 又は OEL の関係者が、A 氏の告白から 1 年程度前の時点で、OSIB での会計処理に不適切な点があることを認識していた可能性があることから、関係者に対し、この点についてインタビューした。その結果は次のとおりである。

## (1) OSIBにおける不適切な会計処理の認識について

### ア 平成23年(2011年)4月より前の認識

平成23年(2011年)4月になってODCに欧州販社統括本部が設置され、D氏が調査を開始するようになるまでは、OSIBに特化した問題点が認識されることはなかった。これは、OSIBの会計監査人であるE&Y Spainからは、長年にわたり特別な指摘がなかったことのほか、ODCにおいても欧州、米州といった地域単位での数値の把握が中心で、OSIBのような販売子会社単位での数字を積極的に把握することがなかったことによる。このため、OEL改革プロジェクトによる調査の中でOSIBについても調査が行われていたが、専ら営業上の問題として、売掛金の増加や流通在庫の増加が指摘されるのみであった。

もともと、平成23年(2011年)2月のステコミ報告及び同年3月の最終報告の内容、更にはその後の特異な組織編成、調査の内容・経緯等に照らせば、単なる欧州地域の営業上の問題ではなく、少なくとも本調査の対象となる不適切な会計処理につながる問題点の存在が認識されていた可能性がある。しかしながら、インタビューを実施した関係者は、いずれもそれを否定しており、他に資料もないことから、可能性の指摘に留める。

### イ 平成23年(2011年)6月3日の報告時の認識

平成23年(2011年)6月3日のD氏の報告は、それまでの一連の調査と異なり、売掛金や流通在庫の増大といった問題のみならず、売掛金として計上されているものが貸付金として認識すべきものであること等の会計処理に一定の問題があること、重複ファイナンスの存在も指摘するものであった。

この点について、D氏の報告を聞いたOKIのH氏は、それまでに会計監査人から会計処理上の問題の指摘を受けたことがなかったことや、カリスマ視されていたA氏の実績から直ちに信用できず、D氏の報告する数字が十分な調査を経ておらず、より詳細な調査が必要と判断してそれを指示する一方、この当時、会計監査人等の専門家に相談、報告することを思い至らなかったと述べ、D氏自身もその調査は3日間OSIBを訪問して調査した結果であって、必ずしも正確なものではなかったと述べる。

もちろん、この時点での調査の内容は、全てを調査した訳でなく、この調査報告自身も、今後のアクションとして実地棚卸等の調査が必要であることは認めていたものの、長年経理を担当していたD氏の調査がおよそ根拠のないものとみるべき根拠は乏しいし、重複ファイナンスというそれ自体異常なものと評価すべき行為が報告されており、その点の認識が乏しかったとの説明は直ちに理解できるものではない。

実際にも、調査の実務を担当していたK氏、C氏らのメールによれば、OKI DATA AMERICAS(以下「ODA」という。)での財務諸表訂正と同様の事態が生じる可能性を認識し、OKIがその回避を最優先するよう指示して

いたという中で、経理のトップである H 氏が、かかる問題点を十分認識していなかったという弁解は成り立ち難い。H 氏において仮にそのような認識しかなかったとすれば適切な判断とは評価できない。

#### ウ 平成 23 年（2011 年）8 月 31 日の報告時の認識

上記認定のとおり、平成 23 年（2011 年）8 月 31 日の D 氏の報告は、上記 6 月の報告をより詳細にした上で、改善計画も含めたもので、同一監査法人内の監査責任者の変更によって、従前指摘されていなかった点が問題視され、決算修正にいたるリスクも明確に指摘されていた。

OKI の G 氏は、この報告を受けたものの、プリンタ事業に精通していなかったこと、H 氏ら経理部門から格別の指摘がなかったことから、問題を十分認識していなかったと述べる。本調査においても、G 氏の弁解を否定する資料は見当たらなかった。しかしながら、財務諸表訂正の可能性が指摘されていたのであるから、経営者として、十分な調査を指示し、その後も調査の進捗を確認することを検討すべきであったが、社外役員や会計監査人その他の専門家に調査を依頼しようとしなかった。特に、それまで調査に当たっていた D 氏が退任し、調査力の減退が予想されたという状況であれば、尚更調査体制の強化が必要であった。

また、H 氏は、同報告を受けてもなお実態調査が必要であり、問題の重大性を認識していなかったと述べ、翌 9 月の時点で、25 百万ユーロ分と報告されていたスロームービングが 7 百万ユーロ分となったことで安心したことから、結果として会計監査人等の専門家に相談することはなかった旨述べる。

しかしながら、上記イ同様の理由でその弁解が直ちに理解できるものではないし、そもそも OSIB の不適切な会計処理は OSIB を長年にわたり掌握していた A 氏の指示によるものであることは容易に推察できるのであるから、その A 氏が関与する OSIB の報告を信用すべき状況ではなかったのに、漫然と OSIB の報告を受け入れたというのは、適切な判断とは評価できない。

このことは、I 氏にも当てはまる。経理面に詳しく、重複ファイナンスの問題性をよく理解していたのに、会計監査人その他の専門家に相談、報告することを進言せず、その後の対応を十分指揮、監督することもしなかった。この判断も適切な判断とは評価できない。また、J 氏は、経理面に詳しく、その問題性をよく理解していたはずであるのに、十分な検討もせず、結果として問題を放置することになった。

以上のとおり、OKI において、OSIB における会計処理の問題を詳細に把握し、それを隠蔽しようとした事実は見当たらないが、そうであるからといって、上記関係者の対応が適切なものであったとも認められない。

## エ ODC の認識

ODCにおいて、上記のような報告の内容を把握していたのは、E氏、D氏及びK氏のみであった。調査に当たっていたD氏やK氏はもちろん、E氏も問題の深刻さを認識していた。

しかしながら、E氏及びD氏は他の役員や会計監査人その他の専門家に相談、報告することはなかった。しかも、OELから提案されたA氏の退任にも反対していた。

このため、ODCの内部では、問題状況を認識していないためにD氏らの調査等に対する反発が高まり、D氏も辞任したが、結果として、このことが同氏の調査を妨げることになった。

しかも、平成23年（2011年）12月末にE氏が退任した際にも、新たに社長になったN氏や、OSIBに対する調査を引き継いだO氏に引継をしなかった。

この点について、N氏は、E氏から上記のようなメールをもらっても状況を認識できず、確認を求められたO氏もOSIBの人事問題としてのみ捉えたと述べる。

現時点で見れば、OSIBの会計問題について、非常に重大な事態が発生している旨の連絡があれば、N氏においても、より慎重な検討調査をすべきであったというほかないが、ODC上層部間での情報共有が不十分であったこと、O氏においてその後の調査を行っていたことに照らすと、N氏、O氏がE氏のメールを見ながら、敢えて対策をとらなかったとは認められない。

以上によれば、ODCにおいても組織的にOSIBの不適切な会計処理を隠蔽しようとしたとは認められないものの、当時社長であったE氏がその深い問題性を認識しながら、結果として、途中でその処理を放棄するような形になったことは極めて不適切であり、ODCもその点に対する非難を免れることはできない。

### (2) 第三者割当増資との関連について

OKIが、平成22年（2010年）12月に実施した第三者割当増資の前に、OSIBにおける本不適切な会計処理の実態を把握していたことを窺わせる資料は見当たらなかった。

## 6 類似の不適切事案等の有無

### (1) 調査対象とする範囲の選定

本不適切な会計処理は OEL 傘下の販売子会社である OSIB で発生したことを踏まえ、OEL 及びその傘下の販売子会社 15 社を対象とした。また、OEL と同様の ODC における海外の販売事業の統括会社である ODA と OKI DATA (SINGAPORE) PTE.LTD. (以下「ODSP」という。) の 2 社及びその傘下の販売子会社 3 社、ODC のその他の販売子会社 3 社を加えた計 24 社を調査対象とした。

なお、ODC の親会社である OKI の傘下には ODC の他にも複数の子会社が存在するが、何れも主要な事業の特性や財務情報に係る報告体制が ODC とは異なるため本調査の対象から除外した。

### (2) 調査手続

#### ア OKI 社内調査委員会による類似性調査結果の検討

OKI 社内調査委員会が実施した類似性調査では、一定の基準に基づき対象会社を抽出（上記(1)と抽出された会社は同じ）のうえ、売上債権の実在性及び回収可能性、売掛金のファクタリングと手形割引の実施の有無、棚卸資産及び現預金の実在性、特殊な売上計上、多額の売上値引の有無、自主購買等取引の有無、会社から役員個人への貸付の有無、連帯債務保証の有無等について質問書を作成し、回答及び回答の裏付けとなる証憑類を入手して検証する手続が行われた。

当該調査の結果、不適切な会計処理を行っていることを示す事実は判明しなかった。

上記の類似性調査について、本委員会は OKI 社内調査委員会に対してヒアリングを行うとともに、質問書による回答結果や関連する証憑類の提示を求め、OKI 社内調査委員会の調査手続や調査結果について検証を行った。

OKI 社内調査委員会が実施した上記手続を検証した結果、重要な不備は発見されなかった。

#### イ 会計システム記録の調査

本不適切な会計処理が行われた結果、会計システム上では異例な仕訳が計上され、会計システム内にその記録が残されていた。当該異例仕訳の記録を以下 2 つの類型に大別し、調査対象とした会社に会計システムの記録の提示を求め、同様の異例仕訳の記録の有無につき調査を実施した。

(類型 1) 機器等の販売、消耗品等の販売に伴う仕訳のうち、同日付で、売上計上仕訳のみで売上原価が計上されていない仕訳

(類型 2) 機器等の販売、消耗品等の販売に伴う仕訳のうち、同額で売上計上、売上取消が行われている仕訳

なお、本不適切な会計処理においては、上記仕訳を定常的に繰り返し行う必要があり、継続的に会計システムの記録として累積されることから、本調査の対象期間は直近の 1 会計年度及び当該年度末から平成 24 年(2012 年) 6 月 30 日までとした。

#### ウ 宣誓文書の入手

上記(1)の対象範囲に含まれる各会社の代表者から、本調査報告書の第 1 項 2 (3)ア「本調査の概略」に記載と同様の宣誓文書(自署されたもの)を入手した。

#### エ 追跡調査

上記アないしウの手続を実施した結果、類似事象が発生しているリスクが少しでも存在すると判断した対象会社については、OKI 社内調査委員会及び ODC を通じた追加の質問、詳細な説明並びに証憑類の提出を依頼し、回答内容や説明資料の入手による検討や関連する証憑類の閲覧等追加の調査手続を実施した。

### (3) 調査結果

調査対象として選定した全ての会社において、本不適切な会計処理と類似の不適切事案の発生の疑義のある事実は発見されなかった。

### 第3 本不適切な会計処理が決算に与える影響

#### 1 本不適切な会計処理による OKI 連結決算への影響額

本調査で明らかになった本不適切な会計処理の方法に対して会計上の影響額を個別に算定し、平成 24 年（2012 年）6 月末の OKI 連結財務諸表における純資産に与える影響額を算定したところ、以下の結果となった。

項目	金額（百万円）	金額（百万ユーロ） （参考値）
①実体を伴わない売上・売掛金等の取消	△12,555	△96
②売上計上基準を満たさない流通在庫に係る売上・売掛金等の取消	△667	△5
③ディストリビューターに対するリベートの未計上に係る売上・売掛金の取消	△2,062	△19
④その他の損益影響額	△97	△1
⑤上記に関連する為替換算調整勘定	3,539	-
合計	△11,842	△120

上表の①及び②は、第2項3(1)「プリンタ及び関連消耗品事業における不適切な会計処理」に関連し、③及び④は、第2項3(4)「その他の不適切な会計処理等」に関連する。

#### 2 本不適切な会計処理による影響額算定の前提

##### (1) 影響額算定の期間

OSIB 経理部の顧客担当者は平成 18 年（2006 年）頃から会計システムへの入力時に実体取引の有無を識別する記号を付しており、会計記録上認定することができた本不適切な会計処理の開始時期は平成 18 年（2006 年）であった。そこで、本委員会はこれ以前の実体を伴わない売掛金残高の水準について OSIB の過去 10 年分の会計データを用いて解析を行ったところ、それ以前は平成 18 年（2006 年）時点での残高を下回っていたことが推察されたので、平成 18 年（2006 年）を開始時期とし、平成 24 年（2012 年）6 月末までの期間における影響額を算定した。

## **(2) 売上債権の評価、在庫の評価及び税効果会計**

本委員会は、第1項2(2)「本調査の目的」に照らし、本不適切な会計処理の発生経緯や背景およびその方法について事実認定を行い、その認定事実に基づく直接的な会計上の影響額を算定することとした。

従って、OSIBの会計帳簿に記録されている売上債権のうち本不適切な会計処理によって取消を要する金額を除く残額に対する実在性及び回収可能性、売上・売掛金等の取消による影響を勘案した後のOSIBの在庫全体の評価見直しの要否及び売上・売掛金等の取消により算定される会計上の損益影響額に係る税効果会計適用による影響については本委員会による検討対象から除いた。

## **(3) 付加価値税 (VAT)**

売上・売掛金等の取消時に、還付を前提とせずに、影響額を算定した。

### **3 本不適切な会計処理による影響額の算定方法**

#### **(1) 実体を伴わない売上・売掛金等の取消**

実体を伴わない売上・売掛金を特定し影響額を算定するため、本売掛金リストを入手し、以下の手続を行った。

##### **ア 本売掛金リストに記載されている取引残高の調査**

本売掛金リストに記載されている取引残高から全体の20%程度を抽出し、出荷や入金を示す証憑類が存在しないことを検証した。

##### **イ 本売掛金リストに記載されている取引残高以外の帳簿上の売掛金の実在性の調査**

帳簿に計上されている売掛金のうち本売掛金リストに記載されている取引残高を除いた売掛金の20%程度を抽出して、出荷又は入金を示す証憑類が存在することを検証した。

##### **ウ 本売掛金リストの取引残高に含まれていない売上・売掛金の取消の特定**

本調査の過程で、本売掛金リストには売上・売掛金の取消に関する記録の一部が含まれていないことが判明した。そこで、本委員会は、売掛金に係る帳簿を通査し、本売掛金リストの個々の取引残高に対応するクレジットノートの有無を調査し、本売掛金リストに含まれていない金額を特定した。

##### **エ 影響額の算定**

本売掛金リストから上記ウの手続によって特定された金額を除いた売



掛金残高に基づいて影響額を算定した。

なお、在庫の移動を伴う取引については、合わせて本調査時点で入手可能な在庫記録等に基づいて在庫の計上、関連する評価損益の修正及び売上原価の取消の影響額を算定した。

**(2) 売上計上基準を満たさない流通在庫に係る売上・売掛金等の取消**

OSIB 物流担当者へのインタビュー、実地棚卸及び外部倉庫に保管されている在庫記録等の閲覧により、流通在庫のうちディストリビューターへの売上計上基準を満たしていないと考えられるものを特定し、売上・売掛金の取消による影響額を算定した。また、これに対応する売上原価及び在庫への影響額を算定した。

**(3) ディストリビューターに対するリベートの未計上に係る売上・売掛金の取消**

OSIB 経理担当者等へのインタビュー及び証憑類の閲覧等によって、未計上のリベートを特定することにより、売上・売掛金の取消による影響額を算定した。

**(4) その他の損益影響額**

OSIB 関係者へのインタビュー及び証憑類の閲覧等により影響額を算定した。

#### 4 本不適切な会計処理の年度別の影響額

本不適切な会計処理による年度別の OKI 連結財務諸表における純資産に与える影響額は以下のとおりである。

(単位：百万円)

項目	平成 17 年度 (2005 年度)	平成 18 年度 (2006 年度)	平成 19 年度 (2007 年度)	平成 20 年度 (2008 年度)	平成 21 年度 (2009 年度)
① 実体を伴わない売上・売掛金等の取消	△ 7,584	△ 1,310	△ 670	△ 1,324	△ 15
② 売上計上基準を満たさない流通在庫に係る売上・売掛金等の取消	△ 324	△ 19	3	△ 66	△ 21
③ ディストリビューターに対するリベートの未計上に係る売上・売掛金の取消	-	-	-	0	△ 57
④ その他の損益影響額	-	-	-	-	-
⑤ 上記に関連する為替換算調整勘定	△ 110	△ 704	27	1,807	265
合計	△ 8,019	△ 2,033	△ 640	417	173

上表の①及び②は、第 2 項 3(1)「プリンタ及び関連消耗品事業における不適切な会計処理」に関連し、③及び④は、第 2 項 3(4)「その他の不適切な会計処理等」に関連する。

(単位：百万円)

項目	平成 22 年度 (2010 年度)	平成 23 年度 (2011 年度)	平成 24 年度 (2012 年度) (第 1 四半期)	合計
① 実体を伴わない売上・売掛金等の取消	186	△ 3,848	2,011	△ 12,555
② 売上計上基準を満たさない流通在庫に係る売上・売掛金等の取消	△ 55	36	△ 222	△ 667
③ ディストリビューターに対するリベートの未計上に係る売上・売掛金の取消	△ 438	△ 1,736	169	△ 2,062
④ その他の損益影響額	-	△ 43	△ 54	△ 97
⑤ 上記に関連する為替換算調整勘定	603	199	1,452	3,539
合計	296	△ 5,392	3,356	△ 11,842

上表の①及び②は、第 2 項 3(1)プリンタ及び関連消耗品事業における不適切な会計処理に関連し、③及び④は、第 2 項 3(4)その他の不適切な会計処理等に関連する。

## 第4 本不適切な会計処理の原因の分析

### 1 内部統制の要素（統制環境）に関する問題

#### (1) OSIB

##### ア 本不適切な会計処理の動機

OSIBにおける本不適切な会計処理について、A氏は、本委員会によるインタビューにおいて、それが不適切なものであることを否定した上であるものの、販売機会の喪失を回避する必要があること、OSIBの売上拡大及びそれに伴い資金的に行き詰まったディストリビューターの救済を図ることがOEL及びODCの利益に繋がったことを挙げる。

OSIBが行っていたプリンタ事業では、トナー等の消耗品の販売機会ロスを回避するという考え方それ自体は不合理ではないし、そもそもOSIBによる過度の押込販売は、欧州の経済状態等を見越したODCの販売計画を実現するためのものであること、その実現のためにディストリビューターの実際の需要を大きく超えることを承知して商品を押し込むため、OSIBにおいてディストリビューターに対しその代金の支払を猶予するか、資金援助をする必要が生じたことは否定できない。その意味で、A氏が、OSIB、ひいてはOEL及びODCの予算達成に繋がることを企図していた可能性は高い。

この売上拡大については、A氏の報酬として年度毎の業績に連動するボーナスも支払われることになっており、実際にも平成21年度(2009年度)のボーナスは平成20年度(2008年度)以降の4年間の中でも目立って高額になっていることから、本不適切な会計処理の動機として、A氏が自らのボーナス額を上げようという意図があった可能性も否定できなくはない。

しかしながら、それだけで、会計システムに明らかに虚偽の情報を入力したり、契約違反の方法で資金を調達するというのは尋常ではない。また、本不適切な会計処理の主要な目的が私利私欲を得るためのものであったことを裏付ける事情もなかった。

そうすると、OSIBを立ち上げ、独自の取引先を開拓して、プリンタ事業を急伸させたA氏が、ODC及びOELにおける高い評価を維持するため、プリンタ事業が収縮する中でも無理して予算達成を図ろうと考えたということも考えられるが、最終的にそこまでA氏を不適切な会計処理に駆り立てた真の理由を明らかにすることはできなかった。

なお、本調査においては、OSIBのディストリビューターに対する詳細な調査が実施できなかったため、引き続きディストリビューターに対する詳細な調査が必要であることを付言する。

##### イ 本不適切な会計処理が可能となった要因

OSIBに本不適切な会計処理が可能となった最大の要因は、ODCないしOELがOSIBを管理する手段を手放したことである。

すなわち、OSIBにおいては、独自に外部倉庫を有していたため、その外部倉庫にて取引実体に合わない在庫を保管することができた。しかも、上記のようにOSIBにおいては、他の販売子会社と異なり独自の資金調達が可能となっており、本不適切な会計処理を存続させることにつながった。

また、OSIBでは、平成5年（1993年）の設立以降、A氏が代表者として重要な取引のほぼ全てに関与し、指示していたこと、A氏の行動をたしなめるべき人物もいなかったことから、OSIBの担当者らは、A氏の指示が不適切なものであるとわかっているにもかかわらず、その全体像がわからなかったため、告発等までは思い至らず、結果として会計監査人あるいはOEL等に相談することもなかった。このことは、OSIBのみならず、OELにおいても同様であって、OSIBの方針や経営手法に疑問があっても、積極的に指摘することができなかつたため、実態解明に辿り着けなかつた。

なお、実質的にOSIBの専属的立場にあった、中小零細規模のディストリビューターも、OSIBから製品の供給を受けるという立場にあったため、実質的な不利益がないのであればOSIBの意向に逆らうまでのことをしなかつたものと推察されるが、面談調査を実施できなかつたので、その指摘に留める。

## (2) ODC及びOKI

### ア 本不適切な会計処理に関するもの

#### (ア) ODC

上記のとおり、ODCは、欧州市場における景気動向、市場の変動等を十分に考慮せず、積極的な販売計画を立てて、それをOELに指示するだけであつた。その指示が、販売子会社の努力で解決できる範囲を超えていることはODCも認識していた。しかし、OELらを管理する側のODC自身が、OKIとの関係で、短期的な予算達成を優先させたため、OEL、更には、OELの中で有力な販売子会社であつたOSIBにも高い予算が設定された。このことが、本不適切な会計処理事案を誘発した一因となつたことは否定できない。

もちろん、本調査で明らかになつた会計処理の不適切ぶりは、尋常ではなく、それを容認する余地はないが、他方で、ODCの関係者から聞こえるのは、A氏に対する不満のみであり、OKIとの間で設定された予算を達成するために、ODC自身がそういった事態の誘発に関与したことの認識を欠いているといわざるを得ない。

また、上記認定のとおり、OSIBは、他の販売子会社と異なり、独自の資金調達を行うとともに、外部倉庫を有しているほか、他の販売子会社と異なる会計システムの運用が行われていた。それぞれの取扱が始まつた当初は、何らかの合理的な理由があつたものと思われるが、時間の経過とともにその取扱の合理性は検証されるべきであるし、経営状態が悪化した場合は特にそれが悪用されるリスクが高いことは容易に想定されるのであ

るから、特に慎重に検討すべきであった。しかしながら、A氏のスペインにおける過去の業績はOKI及びODCの経営者の中では高く評価されており、そのことが本不適切な会計処理事案の実態把握に関する指示を遅らせる要因となった。

以上のとおり、ODCの子会社管理体制は、少なくともOSIBについては、十分に機能していなかったといわざるを得ない。

#### (イ) OKI

OKIは、必ずしもこういったODCのプリンタ事業の詳細な点についてまで把握していたとは認められないものの、OKIからみると、OSIBのような販売子会社は、ODC、OELを通じてしか情報が得られない上に、海外販売子会社ということもあって、その実情の把握にはより一層の困難が伴うのであるから、それを前提とした子会社の管理体制を構築すべきであったが、その認識が十分でなく、結果として、その管理体制は十分とはいえないものであった。

#### イ 不適切な会計処理が疑われるようになった後の対応

OKIは、遅くとも平成23年(2011年)6月3日のD氏によるOSIBの調査結果の報告を受け、OSIBで不適切な会計処理が行われていることを知った後、さらなる実態把握と手形割引の中止の指示を行った。続いて同年8月31日に追加調査の結果及び改善計画の報告を受けたが、会計監査人等に会計処理の適切性について相談することなく漫然とその報告を受け入れたのは、適切な判断とはいえない。これは、関係者において実態を直視することにより問題が明瞭になることを避けようという考えが働いた可能性が否定できない。この背景としては、ODAにおける従前の会計処理が、ODAの会計監査を担当する責任者の交替により否認され、その結果OKIが平成20年(2008年)5月28日に前年度の財務諸表(決算短信)を訂正した経験があることが考えられる。

更に、OKIは、ODCとともに、この問題を一部の役員等のみで処理しようと考えたことから、OSIB問題に対するアプローチが限定されるとともに、関与しない者の理解を得られず、OSIBでの本不適切な会計処理に係る問題の解決に支障が生じた。

以上の経緯で、OKI及びODCによる対策は、OSIBでは重複ファイナンスその他の不適切な会計処理が行われており、その主導者としてはA氏以外には考えられない状況で、A氏に一部対応及び報告を任せるというものであって、結果的に不相当なものとなった。このことは、平成24年(2012年)6月にA氏の抵抗を排して適切な調査を実施しようとする、同氏が会計システムに記録されている数値自体が不正確なものであることを認めたことから明らかである。

### ウ 本調査開始以降の対応について

本委員会は、本調査開始当初、過去の内部調査により判明していた OSIB に取引の実態等の重要な情報の一部が提供されなかったため、OKI が既に把握していた取引の実態から解明に取り組まざるを得なかった。OSIB での調査の窓口役担当者は、このことを認識していたが、何ら指摘しなかった。

その後、同担当者を本調査の窓口役から外した後は、情報の提供が進んだものの、本委員会の調査は、かなり後退したところからスタートせざるを得なかった。

このような上記担当者の消極的な対応が、OKI ないし ODC の役員等の指示によることを裏付ける事実は見当たらないものの、同担当者の問題意識の低さを示すものである。

### エ 会計システムの仕様及び設定に関する情報把握の不備

OSIB は平成 13 年(2001 年)に現在の会計システムを導入したが、ODC のシステム管理の関係者はその導入時の要件定義及び導入後のシステムの変更内容につき、現時点においては把握できていないと述べる。

ODC ないし OEL は、OSIB の会計システムから出力された情報を経営管理の基礎情報として利用していたが、このデータがどのようなシステム設定の下で出力されているかを把握していない。つまり、OEL 傘下の販売子会社に当該会計システムを導入する際に作成されたシステムの仕様及び設定に関する標準的なテンプレートから、どのような点に変更されて OSIB のシステムの仕様及び設定となっているのかを把握している者はいないし、同仕様及び設定の妥当性について定期的に評価を実施する体制も構築していない。

## 2 内部統制の要素（リスク評価とその対応）に関する問題

ODC は、各社の予算実績管理を主目的とした経営状況のモニタリング及びその分析を行い、その結果を踏まえたアクション・プランを策定し、進捗状況を管理する会議（mCA、マルチプル・チェック・アンド・アクション。以下「mCA」という。）を毎月開催している。OSIB における売上債権滞留状況から異常を感知したのは、mCA に対する報告を契機としており、mCA におけるモニタリングが重要なリスクの存在を発見する機能を発揮したものと評価することができる。本不適切な会計処理事案が発生した OSIB の経営管理指標についても、毎月 OEL が OSIB を含む販売子会社の数値を集計し、分析する形で、モニタリングが行われていた。

しかしながら、OSIB のプリンタ及び関連消耗品事業のように、中小零細規模のディストリビューターによる独自の販売・流通網を擁する事業モデルにおいては、ディストリビューターにおける流通在庫の水準が、OSIB の売上、利益などに重要な影響を与えることから、これを正確に把握する

ことが経営管理上極めて重要であったが、OEL及びODCが流通在庫の水準を正確に把握し継続的にモニタリングを行う体制は構築されていない。

また、平成20年度（2008年度）において、OEL傘下のドイツの販売子会社で本不適切な会計処理事案と同様に大量の流通在庫が累積し、翌年以降これを買戻すに至ったことがあり、その一因は正確な流通在庫の把握を欠いたことにあったが、その後も流通在庫のモニタリング体制が改善されることはなかった。

以上の状況を評すれば、ODCにおいては、各販売子会社の事業上のリスク特性を踏まえた経営管理体制を構築する意識が不十分であったといわざるを得ない。

### 3 内部統制の要素（統制活動の有効性評価）に関する問題

OKIは、財務報告に係る内部統制について経営者による有効性の評価を支援する部署として監査室内に内部統制推進チーム（以下「J-SOXチーム」という。）を設置している。

J-SOXチームでは、OKIの連結財務諸表に及ぼす影響の重要性の程度によって、OKIグループ内の関係会社等を区分しているが、本不適切な会計処理事案が発覚したOSIBは、全社的な内部統制だけでなく、売上、仕入及び在庫等の重要な業務については業務プロセスに係る内部統制も含めて、経営者による有効性評価を実施すべき会社として区分されている。

しかしながら、平成18年度（2006年度）以降、OSIBの売上高の相当程度を占めるのが、Q社とのテレビ事業に関連するものであり、プリンタ及び関連消耗品事業とは異なるリスク特性を有しているにも関わらず、テレビ事業は、プリンタ及び関連消耗品事業とはリスク特性の異なる事業としては区別されなかった。

ただし、本調査の過程で閲覧した資料によれば、ODC及びOELは、OSIBのテレビ事業の規模の大きさから必要と認めて、少なくとも平成21年（2009年）2月から同事業に関する調査を行っていたが、Q社との取引を含むテレビ事業については、A氏が直接の担当者であったこと等から、調査はA氏に対するヒアリングが中心とならざるを得ず、ODC及びOELによるテレビ事業の全容把握のための調査は難航していた。しかしながら、J-SOXチームにはそのような状況であることは伝達されず、テレビ事業の全容把握が困難な状況が改善されることがないまま、OSIBの財務報告に係る内部統制の経営者による評価は終了してしまった。

### 4 内部統制の要素（情報と伝達）に関する問題

#### (1) 監査役と経営者のコミュニケーションの迅速性の欠如

OKIは同社の内部統制システム構築の基本方針におけるコーポレートガバナンスの態勢として、「取締役は、会社に著しい損害をおよぼすおそれのある事実があることを発見したときは、法令に従い、直ちに監査役に



報告する。」としているが、本不適切な会計処理事案に関する OKI 及び ODC の監査役への情報提供は平成 24 年（2012 年）7 月 18 日まで行われなかった。

上記のように、遅くとも ODC の E 氏は平成 23 年（2011 年）12 月の時点において本不適切な会計処理事案の問題の深刻さを認識していたし、他の経営者も平成 24 年（2012 年）7 月 5 日には本不適切な会計処理事案の第一報を受けているのであるから、監査役と経営者のコミュニケーションの体制に不備があったことは明らかである。

## **(2) 内部通報制度の運用上の不備**

OKI は、「公益通報規程」を制定し、社内のイントラネット上で制度の利用方法等を示し従業員へ周知し、不正行為等の早期発見と是正を図り、コンプライアンス経営の強化に資する体制を構築している。しかしながら、本規程の対象は日本国内に限定されており、海外に所在する関係会社等は適用対象外となっている。

海外所在の関係会社等に、内部通報制度と類似の機能を有する施策はあるが、情報提供者の安全の保証や、疑義の段階で早期に情報提供を求める等の制度運用については、各関係会社等の裁量に委ねられている。

OSIB における関係者からの供述によれば、本不適切な会計処理事案について、A 氏の指示の不自然さは認識してはいたものの、A 氏からの報復を恐れるあまり、情報提供には至らなかったとのことであり、海外の関係会社等における内部通報制度の不徹底な状況が、本不適切な会計処理事案の発覚を遅らせた一因となったと考えられる。

## **5 内部統制の要素（モニタリング）に関する問題**

### **(1) 関係会社等に対するグループ企業管理の不徹底**

OKI グループは、「グループ企業管理規程」を制定し、関連企業の経営実態を把握し、助言・指導を行い、OKI グループとしての最適経営を実現することを掲げ、「経営戦略に従い主管する関連企業のミッションを明確にし、関連企業が事業計画を立案し実行するにあたり支援・指導する。また、定期的にモニタリングを行い、業績評価を行う」ために、関連企業の主管部門を明確に定めている。さらに、関連企業の子会社を孫会社と定義し、「グループ企業担当部門長及び主管部門長は、主管関連企業に対し本規程に準じた適切な孫会社の管理を行う様、指導する。」としている。本規程を遵守するならば、OEL は ODC にとっての主管関連企業に該当し、OSIB は ODC の孫会社に該当するため、ODC は OEL が OSIB の管理を適切に行うよう指導しなければならない。

しかしながら、本調査では ODC の複数の関係者から、孫会社である OSIB の事業の特性や潜在するリスクの状況については殆ど把握していないと思われるような供述を得た。また、上記のように A 氏は OSIB におい

て人材、物流、資金及び経営情報をかなりの程度まで自身の権限で、OEL及びODCに詳細を知られることなく操ることができたが、このようなA氏に対する権限移譲の状況を正確に把握している者は、A氏以外にはいなかったようである。

以上のとおり、OKIグループの「グループ企業管理規程」は、運用が徹底されていなかったといわざるを得ない。

## (2) 関係会社等の会計データを含む経営管理指標のモニタリングの不備

ODCは、各関係会社等の予算実績についてモニタリング及び分析を行い、分析の結果を踏まえてアクション・プランを策定し、この進捗状況を共有する会議（mCA）を毎月開催している。また、OELはOSIBを含む販売子会社の経営指標を集計及び分析して、mCAに対する報告を行っている。

しかしながら、予算実績の分析の基礎となる会計システム上のデータそのものが信頼性に欠けるかもしれないとの認識は、平成24年（2012年）6月初旬、A氏から、会計システムに記録されている数値自体が不正確なものであるとの告白を受けるまでは、少なくともODC及びOKIの関係者にはなかった。

本調査において、OSIBの会計システム内に記録・保管された電子データを入手し解析を行ったところ、欧州における他の販売子会社に比べて、売上の計上と取消の処理が著しく大量かつ連続して発生している事実が確認されたが、OSIBの経営指標をモニタリングしていたOEL及びODCにおいては、会計システム内のデータの信頼性を検証する体制は整備されていなかった。このことが、本不適切な会計処理事案の発覚を遅らせた一因となったと考えられる。

## (3) 関係会社等に対する内部監査体制の不備

OSIBを管理・監督する責任は第一義的にはOELにあるが、OELには内部監査部門がない。従って、OSIBに対する内部監査はOELに代わってODC監査室が実施することになっている。

ODC監査室は、「当社(親会社)の目が届きにくい海外(販売)子会社を実施する。親会社からの牽制、子会社における全社統制/業務プロセスの有効性・効率性等を、注力する」（ここで「親会社」とはODCのことを示す（本委員会注記）。）との監査方針を掲げ、平成20年度（2008年度）から海外子会社に対する監査を開始し、同年7月OSIBに対し初めての監査を実施している。

しかしながら、往査期間は2日間と短く、実施手続はヒアリングが中心であり、特段の問題を認識することなく監査を終了し、これ以降、OSIBに対する内部監査は実施されていない。

その後も、「2010年度 業務監査計画 下期修正案(2010年10月1日)」によれば、OELグループが構造改革中であることを理由に、計画されていたOEL及びポーランド往査を次年度以降に延期されるなど、積極的な問題発見・改善活動に内部監査機能を利用する態勢としては不十分なものとなっている。

## 第5 再発防止策の提言

### 1 再発防止に向けた役職員の意識改革

#### (1) 役員の意識改革

OKIにおいて今回のような不適切な会計処理の防止を真に企図するのであれば、OKIないしODCにおける複数の点での意識改革が必要であり、その為には、まずは役員における一層の意識改革が必要であると考えます。

##### ア 経営手法の改善

既に指摘したとおり、OSIBの本不適切な会計処理の背景にあり、それを誘発したと考えられるのは、ODCの無理な販売計画と、その達成のためには過度の押込販売といった無理な経営手法にあった。この点について、インタビューに応じたODC関係者の多くが、それ自体にはあまり問題意識を持っていないようであった。

確かにそういった経営手法は、他社でも行われていることであり、経済状態が良好なときには、期末に押込販売をしても翌期の需要も旺盛な結果、押し込んだ結果がその後の販売の後遺症とならなかったかもしれない。

しかしながら、現在の経済環境は全体として後退傾向にあり、そのような経営手法を継続することは、かなり問題が多く、将来に同種問題を起こす土壌となるものである。

したがって、かかる経営手法の改善が必要であるが、その為には、販売計画を立案し、承認するODC役員の意識改革も必要である。

##### イ 危機管理対応の見直し

OKIは、OSIBにおける本不適切な会計処理の兆候以上の事情を把握しながら、正確な問題把握を怠り、ごく一部の役員等のみで解決しようとし、失敗した。

もちろん、不適切な会計処理の情報に接した場合に、まずは社内での適切な事実の把握は不可欠であるが、今回でいえば、ODA同様の決算修正を回避したいという意向や、当時の経営計画をなんとか達成したいという意向によって、それが阻害される可能性があったのであるから、少なくとも、社外役員に相談し、そういった可能性を排除して実施すべきであった。それを怠った結果、OKIは、誤った情報に振り回され、その結果、株主その他の利害関係者に誤った情報を提供することになったのである。

したがって、OKIにおいては、危機管理対応の見直し、具体的には、不適切な会計処理等の情報に接した場合、それがなお詳細な調査が必要な時点であっても、その調査が適切に実施されるよう、外部役員や会計監査人その他の専門家に相談、報告しながら、対応を図ることが、状況の把握及び問題解決に不可欠であることの意識改革を図る必要がある。

#### (2) 財務報告の信頼性の確保・維持に関する重要性の再認識

財務報告書類は、会社を取り巻く外部及び内部の経営環境を熟知する経

営者が、経営実態に即した真の姿を利害関係者に説明するために、自らの責任で作成するものである。とりわけ OKI のような上場企業においては、有価証券報告書等を通じて、株主や債権者を含む多数のステーク・ホルダーに対して経営の状況が開示されることによって、経営者の説明責任が果たされるわけであるから、財務報告の信頼性の確保・維持に関する重要性は強く意識されなければならないし、上場企業である以上、財務報告の信頼性を確保・維持するための経営資源の配分が、他の企業目的の達成のために、なおざりにされることは許されない。

第 4 項 1(2)ア (ア) で指摘したように、OKI と ODC との間で設定された予算を達成するために、ODC 自身が本不適切な会計処理事案の誘発に関与することになったことの認識が欠けているといわざるを得ないが、事態の再発防止に向けて OKI と ODC の経営者は、OKI グループに属する全ての関係会社等が作成する財務報告の信頼性の確保・維持することが、自身の資本市場に対する説明責任を果たす上で極めて重要であることを再認識するとともに、この責任を果たすために適切な人材の登用・育成を含む十分な経営資源の配分を実行する必要がある。

## 2 子会社管理体制の見直し

### (1) バランスのとれた子会社管理体制の構築

OSIB においては、既に述べたとおり、他の販売子会社と異なる運用が行われており、会計システムへの誤った情報の入力が見られたこと、独自の外部倉庫を有していたため、そこに過剰在庫を押し込むことが可能であったこと、独自の資金調達が可能だったために、ディストリビューター等に対し資金支援することが可能であったことから、OEL や ODC に対し不適切な会計処理が長く発覚しなかった。

もちろん、子会社に営業上の裁量を広く認めることが、営業活動の活性化に繋がることも少なくないので、過度な管理体制の構築を求めるものではないが、その営業活動を常に正確に検証できるようにし、その検証内容に応じて、子会社への権限付与の範囲も適宜見直すといったバランスのとれた子会社管理体制の構築を図るべきである。

### (2) 関係会社等に対するグループ企業管理の徹底

#### ア 関係会社等の役割と責任及び経営者に対する権限委譲の状況の正確な把握

第 4 項 5(1)で指摘したように、OKI グループの「グループ企業管理規程」の運用が徹底されていないことから、関連企業及び孫会社の経営管理に関する役割と責任が明確には整理されていなかった。また、関連企業及び孫会社の経営者に対する権限委譲の状況も正しく把握されていなかった。

もちろん、上記のように関連企業及び孫会社の営業の自由度を許すこと

が、事業の活性化に繋がることもあるが、逆に経営者に対して過度な権限委譲を行った場合には、本不適切な会計処理事案のような事態の再発に繋がるリスクがあることを十分に認識した上で、関係会社等の経営管理に関する役割と責任を明確にするとともに、人事面での待遇や報酬体系を含めた経営者に対する権限委譲の状況を正しく把握すべきである。

#### イ OKIグループにおける会計基準の統一化

グループ企業管理を有効に実施するために前提となるのが、事業の特性やリスクの状況の正確な把握であるが、これを効率的かつ有効に実施するためには統一の測定尺度が必要となる。

統一化されたグループ会計基準は、事業の特性やリスクの状況を測定するためのグループ共通の物差しとして有益である。すなわち、海外関係会社等において潜在的に重要なリスクがあるものとして識別された取引や事象は、OEL、ODC及びOKIにおいても同じように潜在的に重要なリスクがあるものとして認識されなければ、ミス・コミュニケーションに起因する経営の不効率が発生し、ひいては本不適切な会計処理事案のような事態の再発の原因にもなりかねない。

OKIグループの経営状況を把握するための共通言語として統一的なグループ会計基準を構築することにより、透明性が高く効率的なグループ企業管理を実現する必要がある。

#### ウ 会計システムの仕様及び設定に関する定期的な情報把握

第4項1(2)エにおいて指摘したように、ODCないしOELは、OEL傘下の販売子会社で利用される会計システムの仕様及び設定を正確に把握し、また定期的にその妥当性を評価する体制を構築していない。

OSIBにおいて会計システムを導入した当初は、何らかの合理的な理由があったものと思われるが、時間の経過とともにその取扱いの合理性は定期的に検証されるべきである。

#### (3) 人事制度の見直し

OSIBにおける不適切な会計処理が行われることを防ぎ、かつ、万一そういうことが行われたとしても、早期に発見し、改善するためには、OKI及び販売子会社における人事制度の権限の見直しが必要である。

すなわち、ODCの海外販売子会社の代表者は在職期間の長い者が多く、上記(1)、(2)のような改善を行ったとしても、OSIBのように代表者自らが不適切な会計処理を主導する場合には、それを抑止することは容易ではない。そこで、今後は、一定の在職期間を経過すれば代表者を交替させるか、それが営業戦略上困難ないし非効率であれば、当該代表者の職務執行を監視し、牽制できる能力、経験を持った者を置くなどの対応をとることが必要である。

また、OKI 及び ODC においても、特定の部署に属する者のみで意思疎通を行うような人事をするのではなく、製造、経理といった専門性を磨きつつも、人事交流や部署の構成を工夫することで、意思疎通の範囲を広げ、幅広い知見を用いた活動ができるような人事制度の構築が必要である。

### 3 関係会社等の事業及びリスクの特性に適合した財務報告に係る内部統制の再構築

#### (1) 関係会社等の事業及びリスクの特性の正確な把握

第 4 項 2 で指摘したように、ODC では毎月 mCA を開催し、OSIB を含む関係会社等の経営状況をモニタリングしていたが、OSIB の事業及びリスクの特性を正確に把握した上で、経営管理指標を決定していたわけではなかった。

事業及びリスク特性の正確な把握は、適正な経営管理の基礎であるが、この取組みは限られた一部の管理担当者のみにより実施されるのではなく、全社的な取組みとして推進されるべきである。OKI グループの各事業及びリスク特性を最も正確かつ効率よく把握することができるのは、それぞれの事業の最前線にいる担当者であるから、一部の管理担当者任せでは形式的な事業及びリスク特性の把握に留まる可能性がある。

なお、このような全社的な取組みは、OKI 及び ODC の経営者によって強力に支持される必要がある。また、この取組みによって把握された関係会社等の事業及びリスク特性に関する情報は定期的に検証されて、関係会社等の経営者に対する権限委譲の状況を含む内部統制の在り方について適宜見直しが行われる必要がある。

#### (2) 事業及びリスクの特性に適合した内部統制の構築

第 4 項 3 で指摘したように、OKI の J-SOX チームは OSIB の財務報告上の影響の重要性を認識していたが、OSIB の重要な事業であるテレビ事業については、ODC 及び OEL による事前調査の結果が、J-SOX チームと共有されなかったため、テレビ事業は財務報告に係る内部統制の経営者による評価の対象にはならなかった。

財務報告に係る内部統制の経営者による評価は、上記(1)で把握した事業及びリスクの特性に応じて効果的に実施される必要がある。

#### (3) 内部通報制度の運用体制の見直し

第 4 項 4(2)で指摘したように、OSIB を含む海外関係会社等には国内の内部通報制度と類似の機能を有する施策が整備されていたが、その運用に関する権限は各関係会社に移譲されており、実質的には機能していなかった。

これは、第 5 項 2(2)アの取組みに併せて実施されるべきであり、海外関係会社等に対する権限委譲の状況に応じて内部通報制度が有効に機能す

るような施策を講じる必要がある。

#### 4 関係会社等の経営状況のモニタリング体制の強化

##### (1) 関係会社等における会計データのモニタリング体制の高度化

第4項5(2)で指摘したように、ODCは関係会社等の予算実績のモニタリング及び分析は行っていたものの、その基礎となる会計システム上のデータそのものの信頼性に係る分析や検証を実施していなかった。

会計システム上のデータの信頼性の確保は、すべての経営管理の基礎であり、本不適切な会計処理事案の再発を防ぐためにも、継続的な取組みとしてのモニタリング体制を高度化する必要がある。

##### (2) 内部監査体制の強化

第4項5(3)で指摘したように、ODC監査室では海外関係会社等の監査を実施していたが、その期間及び監査手続は十分なものであるとはいえない。

内部監査体制を強化することにより、関係会社等の経営状況のモニタリング機能の向上を図ろうとするならば、現在のODC監査室の人員数は著しく不足しているといわざるを得ない。

また、監査計画の立案等、内部監査の運用面についても、高い潜在リスクが識別されているOEL及びOSIBを監査対象から外すなど、適正なリスク・ベース・アプローチに基づく監査が導入されているとはいえない状況にあることから、必要に応じて専門家の助言を受けて、実効性のある内部監査体制を構築する必要がある。

以上