



2024年9月30日

各 位

会 社 名 株式会社ファインシンター  
代表者名 代表取締役社長 山口 登士也  
(コード番号 5994)  
問合せ先 執行部 コーポレートガバナンス部長  
桜井 博  
(TEL 0568-88-4355)

### 特別調査委員会による調査報告書開示に関するお知らせ

当社は、本日付「特別調査委員会による調査報告書受領に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、非開示措置完了後に特別調査委員会の調査報告書を公表することとしておりましたが、当該非開示措置が完了いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

特別調査委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書」をご参照ください。

なお、当該調査報告書につきましては、個人情報及び秘密情報保護等の観点から、部分的に非開示措置を施しております。

株主・投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様には多大なご迷惑、ご心配をおかけしますことを深くお詫び申し上げます。

以 上

2024年9月28日

株式会社ファインセンター 御中

# 調査報告書

特別調査委員会

## 目次

<b>第1</b>	<b>特別調査委員会の概要</b>	<b>1</b>
1	特別調査委員会設置の経緯	1
2	調査体制等	1
3	調査の目的・範囲	2
4	調査方法	2
(1)	関連資料の精査	2
(2)	ヒアリング	2
(3)	デジタル・フォレンジック調査	2
(4)	現地視察・棚卸立会	3
(5)	ロールバック分析	3
(6)	アンケート	3
5	本調査の基準日	3
<b>第2</b>	<b>FSC及びFSIの概要</b>	<b>4</b>
1	FSCについて	4
(1)	会社概要	4
(2)	FSCグループについて	4
(3)	連結業績の推移	5
2	FSIについて	5
(1)	会社概要	5
(2)	業績及び資産状況の推移	7
<b>第3</b>	<b>本調査の結果判明した事実</b>	<b>8</b>
1	本件在庫過大計上の概要	8
2	FSIにおける月次棚卸の流れ	8
3	本件在庫過大計上について	9
(1)	本件在庫過大計上の具体的な方法等	9
(2)	発覚の経緯	10
(3)	本件在庫過大計上の終期	11
(4)	本件在庫過大計上を行うようになった経緯・理由等	13
(5)	本件在庫過大計上の継続状況	16
(6)	FSI関係者の関与、認識	19
4	FSCにおける子会社管理状況	21
(1)	FSIによる四半期パッケージの報告とFSCによるレビュー	21
(2)	生産状況報告会	23
(3)	収益会議	24
(4)	経営会議	25

(5)	FSI の在庫の増加について.....	27
(6)	FSC 関係者の関与、認識.....	28
(7)	内部監査の状況.....	29
<b>5</b>	<b>類似事象についての調査.....</b>	<b>29</b>
(1)	FSI におけるその他の不適切会計の有無について.....	30
(2)	FSI 以外の拠点における会計に影響する不正.....	32
(3)	山科工場事案について.....	33
(4)	山科工場事案を踏まえた追加調査.....	39
(5)	小括.....	40
<b>第4</b>	<b>原因・背景.....</b>	<b>40</b>
<b>1</b>	<b>本件在庫過大計上が行われた原因・背景.....</b>	<b>40</b>
(1)	本件在庫過大計上を行うに至ったコンプライアンス意識の問題.....	40
(2)	FSI 社長の指示に対して牽制機能が働かなかったこと.....	41
(3)	FSC グループ内の黒字化に対する強いプレッシャー.....	43
(4)	「在庫の増加＝利益の増加」についての拡大解釈の蔓延.....	45
<b>2</b>	<b>本件在庫過大計上が継続した原因・背景.....</b>	<b>46</b>
(1)	新型コロナウイルス感染症の感染拡大による棚卸手続の変更.....	46
(2)	FSC 内における目の前の黒字化への焦り.....	47
(3)	「NO」と言いづらい環境.....	48
(4)	FSC 経理部の負担増加と牽制機能の低下.....	49
(5)	在庫の取扱いに関する社内規程・運用の不十分さ.....	50
(6)	形式的ルールを守れば足りるという姿勢.....	51
(7)	担当者の硬直化による牽制機能の弱体化.....	51
(8)	FSI における現地従業員と日本人間の風通しの悪さ.....	52
(9)	内部通報制度の不足.....	52
<b>第5</b>	<b>再発防止策の提言.....</b>	<b>53</b>
<b>1</b>	<b>海外子会社における牽制機能の強化.....</b>	<b>53</b>
(1)	現地スタッフに対する教育及び現地スタッフの登用.....	53
(2)	日本人駐在員として赴任する者に対する教育.....	53
(3)	多言語化への対応.....	54
<b>2</b>	<b>FSC における海外子会社との関係性の見直し.....</b>	<b>55</b>
(1)	FSC と子会社との双方向の議論を行うための制度構築.....	55
(2)	経営陣と海外子会社との対話の機会検討.....	55
(3)	経理面に限定しない子会社管理体制の検討.....	55
(4)	経理部や内部監査室による現地往査等、海外子会社と直接コミュニケーションをとる方策の検討.....	56

(5)	定期的なジョブローテーション制度の検討・見直し .....	56
<b>3</b>	<b>FSCにおける役割と責任の明確化 .....</b>	<b>57</b>
(1)	短期的な黒字化要求の見直し .....	57
(2)	牽制機能の明確化 .....	57
(3)	責任の明確化 .....	57
(4)	ルールの明確化と周知徹底 .....	58
<b>4</b>	<b>会計ルールの意味についての周知徹底 .....</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>FSCグループにおける組織風土の見直し .....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>内部監査の強化 .....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>内部通報制度の充実 .....</b>	<b>60</b>

## 第1 特別調査委員会の概要

### 1 特別調査委員会設置の経緯

2024年5月上旬頃、株式会社ファインシンター(以下「FSC」という。)の海外連結子会社であるPT.Fine Sinter Indonesia(以下「FSI」という。)の代表取締役就任したa氏は、FSIの棚卸手続等の結果を確認する中で、同社の2021年3月期頃から2024年3月期までの期末棚卸資産について、実態と相違がある資産計上が行われている疑いがあること(以下「**本件**」という。)を認識し、FSCにその旨を報告した<sup>1</sup>。

FSCは、本件に関する事実関係を明らかにするとともに、その根本原因を究明し、再発防止を図るため、外部専門家による調査が必要であると判断し、2024年5月23日、公認会計士の資格を有する独立社外監査役及び社外取締役並びに外部専門家から構成される特別調査委員会(以下「**当委員会**」という。)を設置した。

### 2 調査体制等

当委員会の構成は下記のとおりである。

- 委員長 森本大介(弁護士、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)
- 委員 佐藤保則(公認会計士、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社)
- 委員 加藤克彦(FSC独立社外監査役、公認会計士)
- 委員 鈴木康也(FSC独立社外取締役、公認会計士)

当委員会は、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業(同事務所の海外提携事務所を含み、以下「**西村あさひ**」という。)及び外部の専門家であるデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社(同社の指示によりインドネシアで業務を実施したPT Deloitte Advis Indonesiaを含む。)を調査補助者として起用した。

なお、森本委員長及び佐藤委員並びに調査補助者は、本件に関してFSCとの間に利害関係を有していない。

---

<sup>1</sup> a氏は、2024年1月1日付けでFSCから出向してFSIの代表取締役社長に就任したところ、同年4月初旬頃、FSIの棚卸在庫に不自然な点があることを認識し、初期的な社内調査を実施した上で、その結果を同年5月初旬にFSCに報告したものである。

### 3 調査の目的・範囲

当委員会の調査の目的は下記のとおりである。

- ① 本件に関する事実関係の調査
- ② 本件に類似する事象の有無の確認及び存在する場合の事実確認(以下「**件外調査**」という。)
- ③ ①及び②の調査の結果判明した事実が財務諸表に与える影響の確認
- ④ 本件の原因分析及び再発防止策の提言
- ⑤ その他、当委員会が必要と認めた事項

当委員会の調査の範囲は、初期的に FSI の棚卸在庫に関するデータを検証した結果、実態と相違がある資産計上が行われていた可能性が確認された、2020年3月期(2020年1月)から2024年3月期までである。

### 4 調査方法

#### (1) 関連資料の精査

当委員会は、FSC 及び FSI の帳簿書類、内部監査資料、取締役会議事録及び監査役会議事録並びにその他証憑類等を収集し、その内容を精査・検証した。

#### (2) ヒアリング

当委員会は、2024年5月22日から同年9月27日にかけて、FSC 及び FSI の関係者合計52名に対してヒアリング調査を実施した(一部の者に対しては複数回ヒアリング調査を実施した。)<sup>2</sup>。ヒアリング調査の実施状況は**別紙1**のとおりである。〈別紙1省略〉

また、当委員会は、FSC 及び FSI の各会計監査人との間で意見交換を実施した。

#### (3) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、**別紙2**のとおり、デジタル・フォレンジック調査を行った。〈別紙2省略〉

---

<sup>2</sup> 当委員会の委員及び調査補助者が、当委員会の設置に先行して実施したヒアリングを含む。

#### (4) 現地視察・棚卸立会

当委員会は、2024年5月31日にFSIで実施された実地棚卸への立会を行った。

また、当委員会は、2024年6月6日、西村あさひの弁護士がFSIを訪問した上、現地及びオンラインにより、在庫の保管場所等の現地の状況を確認した。

#### (5) ロールバック分析

当委員会は、2024年5月31日に実施した実地棚卸の結果に基づき、関係証憑を精査した上で、2024年3月末時点まで遡って棚卸在庫の実数を算出するロールバック分析を実施した。

#### (6) アンケート

当委員会は、FSIのみならずFSCグループ全体における、本件に類似する事象の有無を確認するため、FSC及びFSC連結子会社の役職員のうち、メールアドレスを付与されている者906名(うち、FSIの役職員は29名)<sup>3</sup>に対してアンケート調査を実施し、その全員から回答を受領した。

### 5 本調査の基準日

当委員会による調査の報告のための基準日は、2024年9月27日である。

本報告書に記載した調査結果は、基準日までの調査により判明した事実関係等に基づくものであり、今後、新たな事実等が判明した場合には、その結論等が変わる可能性がある。

---

<sup>3</sup> 2024年7月31日時点のメールアドレスを付与されている役職員の人数である。ただし、産休・育休等により休職中の者は含まない。



## 第2 FSC 及び FSI の概要

### 1 FSC について

#### (1) 会社概要

FSC は、1950 年 12 月に設立された東京焼結金属株式会社を前身とし、2002 年 10 月に、日本粉末合金株式会社との合併により発足した会社であり、自動車用部品、鉄道車両用部品、産業用機械部品及び油圧機器製品の製造・販売を行っている。FSC の主な沿革は以下のとおりである。

年月	概要
1947 年 12 月	京都市山科区に日本粉末合金株式会社 設立
1950 年 12 月	東京都板橋区に東京焼結金属株式会社 設立
1952 年 4 月	板橋区小豆沢町に工場を新設・操業開始
1952 年 10 月	山科工場の操業開始
1960 年 11 月	愛知県春日井市に春日井工場を新設・操業開始
1962 年 6 月	東京証券取引所市場第二部に株式を上場
1967 年 12 月	埼玉県川越市に川越工場を新設
1990 年 5 月	岩手県江刺市(現 奥州市)に東北焼結金属株式会社(現 ファインシンター東北株式会社) 設立
1996 年 5 月	タイファインシンター株式会社 設立
2001 年 7 月	アメリカンファインシンター株式会社 設立
2002 年 10 月	東京焼結金属株式会社と日本粉末合金株式会社が合併し、商号を「株式会社ファインシンター」に変更
2002 年 10 月	株式会社三信(現 ファインシンター三信株式会社)を株式取得により子会社化
2004 年 6 月	精密焼結合金(無錫)有限公司 設立
2011 年 3 月	ファインシンター三信株式会社を株式取得により完全子会社化
2012 年 9 月	FSI 設立
2017 年 4 月	名古屋証券取引所市場第二部に株式を上場

#### (2) FSC グループについて

FSC グループは、FSC 及び下記の連結子会社 6 社から構成される。連結子会社 6 社は、それぞれ自動車用部品、産業用機械部品の製造販売を主な事業内容としている。

- ① ファインシンター東北株式会社(以下「FS 東北」という。)
- ② ファインシンター三信株式会社(以下「FS 三信」という。)
- ③ Thai Fine Sinter Co., Ltd. (以下「TFS」という。)
- ④ American Fine Sinter Co., Ltd. (以下「AFS」という。)
- ⑤ 精密焼結合金(無錫)有限公司(以下「PSP」という。)
- ⑥ FSI

また、FSC は、愛知県春日井市、滋賀県愛知郡、埼玉県川越市、京都府京都市及び埼玉県比企郡に工場を有しており、それぞれ自動車用部品、鉄道車両用部品、産業用機械部品及び油圧機器製品の製造販売を行っている。製造販売する製品は工場によって異なる。

### (3) 連結業績の推移

2023年6月23日提出の第74期(2022年4月1日～2023年3月31日)の有価証券報告書及び2024年2月9日提出の第75期第3四半期(2023年10月1日～2023年12月31日)の四半期報告書によれば、2020年3月期(第71期)以降の、FSC及びその連結子会社を含む連結業績の推移は、以下のとおりである。

回次	第71期 2020年3月期	第72期 2021年3月期	第73期 2022年3月期	第74期 2023年3月期	第75期 2024年3月期 第3四半期
売上高	40,322,268	34,641,462	38,957,272	39,674,954	32,140,346
営業利益 (利益率)	1,301,453 (3.2%)	211,508 (0.6%)	435,273 (1.1%)	△973,740 (△2.5%)	353,277 (1.1%)
経常利益	991,581	131,324	724,760	△976,227	295,138
当期純利益	552,744	△225,048	208,222	△2,658,773	83,022

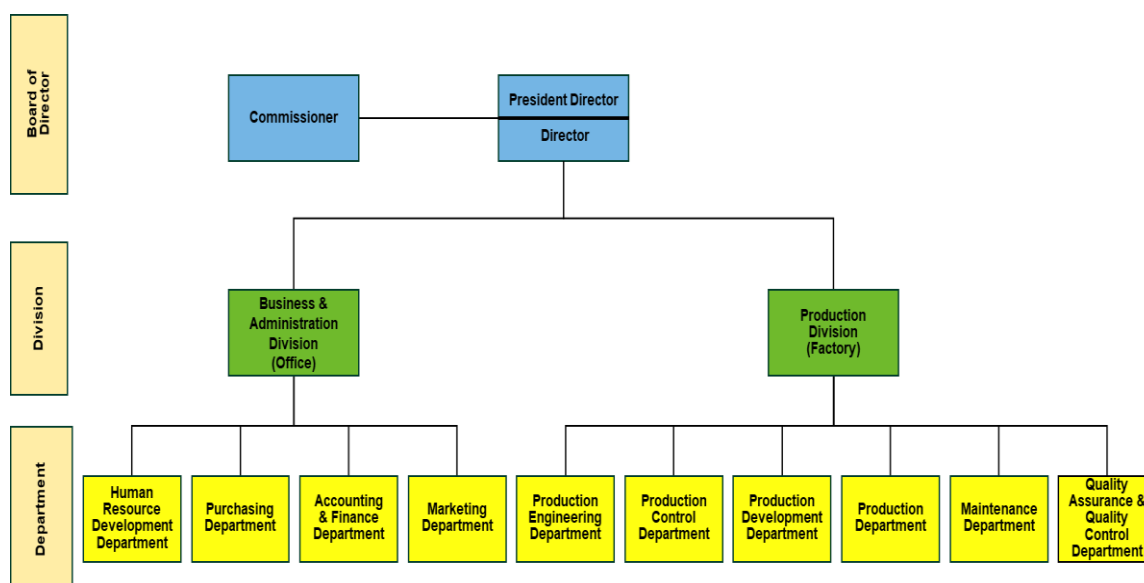
(金額単位：千円)

## 2 FSI について

### (1) 会社概要

FSI は、2012年9月にFSCの連結子会社として、インドネシア共和国において設立された会社であり、自動車用部品の製造・販売を行っている。

2022年3月末時点のFSIの組織体制は以下のとおりである<sup>4</sup>。



上図のとおり、FSIの組織は、大きくBusiness & Administration Division(以下「**間接部門**」という。)とProduction Division(以下「**生産部門**」という。)に分かれる。

間接部門は、従業員の人事・採用等を担当するHuman Resource Development Department、物品等の調達を担当するPurchasing Department(以下「**調達部**」という。<sup>5</sup>)、Accounting & Finance Department(以下「**財務経理部**」という。)及びマーケティング・営業等を担当するMarketing Department(以下「**営業部**」という。)で構成される。

このうち、財務経理部は、FSIの財務経理全般を担当する部署であるが、FSIでは、業務の一部を外部機関である甲に委託していた。具体的には、FSIでは、請求書、納品書及び在庫の棚卸結果等、決算手続の基となる各種証憑類や経理データの収集・作成を行った上で、これらを甲に提出し、甲が仕訳入力を行い、FSIの総勘定元帳、試算表及び財務諸表の作成を行ったり、仕入先に対する支払準備等の財務業務を行ったりしていた。ただし、財務経理部内にも財務経理に関する一定の知識を備えた従業員は在籍しており、FSIの生産状況を把握して今後の損益予測の検討を行うため、生産管理部と連携して、棚卸在庫の数量に関するデータを確認・検討することも行っていた。

生産部門は、新規製品の立ち上げ準備や金型の手配を担当するProduction Engineering Department(以下「**生産技術部**」という。)、月次の生産計画や日々の生産指示等を担当するProduction Control Department(以下「**生産管理部**」という。)、工場内の改善を担当する

<sup>4</sup> 当委員会の調査の範囲である2021年3月期から2024年3月期の間、FSIの組織体制に有意な変更はない。

<sup>5</sup> 2023年以降、調達部の機能は財務経理部に集約されている。

Production Development Department(以下「**生産開発部**」という。)、工場での製品の製造を担当する Production Department(以下「**製造部**」という。)、工場のメンテナンスを担当する Maintenance Department 及び工場で製造する製品の品質保証・管理を担当する Quality Assurance & Quality Control Department(以下「**品質保証・品質管理部**」という。)で構成される。

このうち、生産管理部は、原材料の手配から生産にわたる生産計画の策定を行い、製造部に対して生産指示を出すとともに、取引先への製品の出荷業務も担当している。また、生産計画を策定する上で必要となる棚卸在庫の数量の取りまとめやデータ入力作業を行い、そのデータを甲にメール送付して、棚卸在庫の金額評価を依頼している<sup>6</sup>。

## (2) 業績及び資産状況の推移

FSI の貸借対照表及び損益計算書によると、2020 年 3 月期以降の FSI の業績及び資産状況の推移は以下のとおりである。

### <業績の推移>

回次	2020 年 3 月期	2021 年 3 月期	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期
売上高	1,017,600	867,754	1,133,964	1,436,795
営業利益 (利益率)	△1,639 (△0.2%)	△50,424 (△5.8%)	62,326 (5.5%)	150,186 (10.5%)
当期 純利益	△129,948	△204,232	△50,979	34,754

(金額単位：千円<sup>7</sup>)

### <資産状況の推移>

回次	2020 年 3 月期	2021 年 3 月期	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期
原材料	58,822	61,289	97,104	113,121
製品	36,234	22,061	63,504	176,286
仕掛品	57,592	73,595	132,655	171,466
貯蔵品	216,267	201,504	206,365	213,464
流動資産	741,266	814,142	885,814	1,041,081

<sup>6</sup> ただし、FSI の実地棚卸マニュアル(PELAKSANAAN STOCK TAKING)では、生産管理部が棚卸結果を取りまとめたデータを作成した上で財務経理部に送付し、財務経理部が甲へ同データを送付することとされている。

<sup>7</sup> FSC の連結決算上の換算レート(貸借対照表項目：期末日レート、損益計算書項目：期中平均レート)で換算。

回次	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
合計				
固定資産 合計	1,415,184	1,481,966	1,428,269	1,218,121

(金額単位：千円<sup>8</sup>)

### 第3 本調査の結果判明した事実

#### 1 本件在庫過大計上の概要

2020年2月から2024年4月頃までの間、FSIでは、2023年12月までFSIの社長であったb氏の指示により、FSIの生産管理部において、月1回行われる棚卸の際、棚卸結果を取りまとめたエクセルファイルを基に、製品及び仕掛品<sup>9</sup>(以下、これらを総称して「**在庫**」とすることがある。)の数量を実数よりも大きい数量に修正したエクセルファイルを作成の上、甲に提出し、当該在庫数量に基づいてFSIの製品及び仕掛品の評価額を算出させていた(以下「**本件在庫過大計上**」という。)

その結果、FSIでは、2020年1月から2024年3月の貸借対照表における製品及び仕掛品の評価額が、実態よりも多額に計上されていた。2024年3月期時点において過大に計上された資産は約3億2,498万円である。

#### 2 FSIにおける月次棚卸の流れ

FSIでは、毎月、自社で棚卸を実施し在庫数量を確認した上、その結果を甲に送付し、甲において評価額を計算した上で在庫の評価額が算出されていた。FSIの月次棚卸の具体的な手順は以下のとおりであった。

毎月末の最終営業日に生産ライン全体を停止した上、生産管理部と財務経理部の担当者が原料を、製造部と品質保証・品質管理部の担当者が仕掛品を、生産管理部の担当者が製品を、というかたちで担当を分けた上で、それぞれの数量を品番ごとに確認し、その結果を複写式の現品票(STOCK TAKING LABEL)に手書きで記載していた<sup>10</sup>。そして、複写式の現品票の一方を在庫の現品に貼り、もう一方を、生産管理部に提出していた。

本件在庫過大計上が行われた当時、生産管理部では、提出された現品票のデータ入力を

<sup>8</sup> 前脚注7と同様である。

<sup>9</sup> FSIでは、外観検査完了前の製品を仕掛品、完了後のものを製品として集計している。なお、FSIでは製品を「完成品(Finished Goods)」と呼ぶ場合もある。

<sup>10</sup> FSIには貯蔵品も存在するが、貯蔵品の月次棚卸は行われていなかった。

同部のスタッフである c 氏が担当していた。c 氏は、毎月、月次棚卸終了後、集められた現品票に基づき、棚卸用のエクセルファイルに品番ごとの数量等を入力して棚卸結果を取りまとめたデータを作成し、同データを、翌月開始 2 営業日以内に、甲の担当者にメールで送付していた<sup>11</sup>。

甲の担当者は、FSI から送付されたデータに記載された数量に基づいて、品番ごとに製品や仕掛品といった在庫としての評価額を計算した上で、月初 6 営業日以内に、その結果をエクセルファイルで FSI にメールで送付していた。

### 3 本件在庫過大計上について

#### (1) 本件在庫過大計上の具体的な方法等

上記 1 のとおり、FSI の生産管理部では、2020 年 1 月末以降の在庫につき、b 氏の指示に基づき、在庫の数量を過大計上したデータを作成していたところ、その具体的な方法は、時期によって若干異なるものの、おおむね以下のとおりであった。

- ① 上記 2 のとおり、月次棚卸の終了後、c 氏が、製品の品番ごとに作成された現品票の記載に基づき、各製品の数量をエクセルファイルに入力する(以下、現品票の記載に基づき作成されたファイルを「ORI ファイル」という<sup>12</sup>。)。ORI ファイルは、複数のシートに分かれているところ、製品及び仕掛品の数量が品番ごとに列挙される形で取りまとめられていた。2022 年 1 月からは、原材料の数量も同様に取りまとめられるようになったが、製品及び仕掛品とは異なるシートで、区別して管理されていた。
- ② 毎月 1 日(月次棚卸の翌営業日)頃、b 氏が、生産管理部の Assistant Manager である d 氏に対し、棚卸月の製品及び仕掛品の評価の合計額について、実際よりも大きい評価額を指定し、当該金額となるよう製品及び仕掛品の数量を調整するようメール又は口頭にて指示していた<sup>13</sup>。d 氏は、部下の c 氏に対し、b 氏から指定された調整後の合計評価額を伝え、当該合計評価額となるように、製品及び仕掛品の数量を増加させるよう指示していた。
- ③ c 氏は、ORI ファイルをコピーしたエクセルファイルを新たに作成し、同ファイル上で、製品及び仕掛品の品番ごとの数量を、数量に単価を乗じた評価額の合計が、d 氏

---

<sup>11</sup> 前脚注 6 のとおり、FSI の実地棚卸マニュアル(PELAKSANAAN STOCK TAKING)では、財務経理部が甲へ同データを送付することとされている。

<sup>12</sup> ①で作成されるファイルは、月次棚卸にて作成された現品票の数量を正しく転記した、すなわち正確な在庫の数量を入力したものであり、その多くは、過大計上後のデータと区別するため、ファイル名の冒頭又は末尾に「original」や、original を意味する「ORI」といった記載がされていた。

<sup>13</sup> d 氏が、b 氏に対して 2023 年 9 月末の棚卸を終えて入力を終えた同月末在庫実績を報告するとともに、社内の生産計画上の在庫金額を報告したメールに対して、b 氏が「在庫調整は 1,700 でお願いします。8 月迄がマイナスの為です。」など、合計評価額を指示したメールが確認されている。

から伝えられた合計評価額と合致するよう増加させていた(以下、数量を調整したファイルを「REV ファイル」という<sup>14</sup>)。なお、c氏は、品番ごとの数量調整は、法則や計算式はなくランダムに行っており、合計評価額と合致するまで何度も数量を入力し直していたと述べている。

- ④ c氏は、REV ファイルをコピーしたエクセルファイルを作成し、③の調整を行う際に使用した品番ごとのシートなどを削除した上で、甲の担当者に提出が必要なデータに絞ったファイルを作成し、甲の担当者にメールにて送信していた(以下、数量を調整後、甲に提出したファイルを「SHARED ファイル」という<sup>15</sup>)。

上記方法について、c氏はd氏からの指示どおりに実行したものであると述べ、d氏はb氏からの指示どおりに実行したものであると述べている<sup>16</sup>。

なお、生産管理部の共有フォルダ内には、ORI ファイル、REV ファイル及び SHARED ファイルを含む各月の月次棚卸に関するデータが、年度別、月別にフォルダ分けされた状態で保存されており、これらのデータは、特にパスワード等も設定されていなかった。生産管理部の共有フォルダにはアクセス制限がかけられており、同フォルダにアクセスが可能なのは、FSI の代表取締役社長、生産部門の General Manager (以下「工場長」という。)及び生産管理部の従業員のみであったものの、月次棚卸に関するデータについては、アクセス権限を持つ者であれば誰でもアクセスすることが可能な状態であった。

本件在庫過大計上は、下記(3)のとおり、FSI の代表取締役社長が b 氏から a 氏に交代し、2024 年 4 月に a 氏がこれに気付いて調査を開始するまで、継続的に実行されていた。本件在庫過大計上は、製品及び仕掛品の合計評価額が前月よりも高い金額となるように行われていたため、正しい在庫数量に基づく評価額との乖離は徐々に大きくなっており、その乖離は、2020 年 1 月時点では、約 7 億 4,619 万ルピア(約 731 万円<sup>17</sup>)であったが、2023 年 12 月時点では、約 411 億 4,894 万ルピア(約 4 億 326 万円)まで広がっていた。

## (2) 発覚の経緯

2024 年 1 月 1 日付けで b 氏の後任として FSI の代表取締役社長に就任した a 氏は、同年 4 月初旬に、同年 3 月分の FSI の財務データを確認する中で、在庫の評価金額が急激に減少

---

<sup>14</sup> ③で作成されるファイルの多くには、ファイル名の冒頭又は末尾に「revision」を意味する「REV」といった記載がされていた。

<sup>15</sup> ④で作成されるファイルの多くには、ファイル名の冒頭又は末尾に、甲への提出を意味する「SHARED」といった記載がされていた。

<sup>16</sup> d氏は、本件在庫過大計上の開始当初は、b氏から品番別の増加数まで指示を受けていたと述べる一方、b氏は合計評価額のみを指示したものであり、品番別の増加数までは指示していないと述べているが、いずれにせよ、b氏が、実際よりも大きい合計評価額を指定し、当該金額となるよう製品及び仕掛品の数量を調整するよう指示していたとの結論に相違はない。

<sup>17</sup> 以後、文中の円換算では1ルピア=0.0098円を使用。

していること、そして、当該減少が在庫数量の減少によるものであることに気が付いた。なお、この在庫数量の減少は、FSI の会計監査人である乙が、2024 年 3 月の期末棚卸手続に立ち会った際、これまで行っていなかった抜取りによる実数確認を一部品番について実施したことを受けて、抜取り確認の対象となった品番については、FSI 内で上記(1)の方法による本件在庫過大計上を行うことができなくなり、実数のままとっていたことによるものであった。

a 氏は、FSI の工場内に保管された在庫を日常的に見てきた中で、2024 年 2 月と同年 3 月との間で、特に大きな数量の変化はなかったため、同月に在庫数量が減少していることに違和感を覚えた。

そこで、a 氏は、FSI の工場長である e 氏らと共に上記の急激な在庫減少の原因等について調査を開始したところ、c 氏から、在庫の記録については、棚卸結果の実数を記録したデータ (ORI ファイル) と、実数を過大計上したデータ (REV ファイル及び SHARED ファイル) が存在<sup>18</sup>し、甲に対しては過大計上したデータ (SHARED ファイル) を提出していた旨の申告があった。

これを受けて、a 氏は、FSI の担当役員を務める f 氏に対して一報を入れた上で、客観的根拠と共に金額等を説明するため、過去に遡って ORI ファイルと SHARED ファイルそれぞれの在庫数量を確認し、月々の差異の数量等を整理することとした。

その後、a 氏は、生産管理部の共有フォルダ内には、棚卸結果が過大計上された REV ファイルが 2020 年 1 月以降継続して存在することを確認し、2020 年 1 月から 2024 年 3 月分までの帳簿上の在庫の数量と、実際の在庫の数量 (ORI ファイルの数量) との差異を取りまとめた上で、遅くとも 2024 年 5 月 6 日までに f 氏に送付した。

f 氏は、同日、FSC の経理担当役員である g 氏及び FSC 経理部の h 氏、並びに FSC の社長である i 氏に対して、その旨を伝えた。

### (3) 本件在庫過大計上の終期

生産管理部の共有フォルダ内に保存されていた棚卸データ等によれば、本件在庫過大計上は、2020 年 1 月から 2024 年 3 月までの製品及び仕掛品を対象として行われていたことが認められる。

上記のとおり、本件在庫過大計上は、b 氏が d 氏に指示し、さらに d 氏が c 氏に指示して行わせていたものであるところ、b 氏は、健康上の問題により、予定よりも任期を前倒しする形で 2023 年 12 月に日本に帰国して 2024 年 1 月 1 日付けで FSI の代表取締役社長を辞任した(ただし、b 氏は f 氏から、日本帰国後も、FSI に赴任したばかりの a 氏をサポートするよう指示を受けていたため、オンラインで会議に参加するなど、2024 年に入ってから

---

<sup>18</sup> 調査の結果、一部、REV ファイルと SHARED ファイルが区別されていなかった時期も認められた。



も一定程度 FSI の業務に関与していた。)。さらに、d 氏は同年 3 月 22 日を最終出勤日として、同年 4 月 15 日に FSI を退職していた。

それにもかかわらず、本件在庫過大計上は、2024 年 3 月末の在庫(同月末の棚卸から同年 4 月初旬のデータ作成)まで行われていた。

2024 年 1 月末から同年 3 月末の棚卸についても在庫の過大計上を行った理由につき、c 氏は、「本件在庫過大計上を認識していた財務経理部の Assistant Manager である j 氏から、本件在庫過大計上を突然やめると FSI の財務上の影響が大きいため、新たに社長に就任した a 氏の体制下での方針が決まるまでは在庫の過大計上を継続するよう指示を受けていた。」旨を述べている。

本調査の結果、遅くとも 2024 年 1 月 3 日には、c 氏が、j 氏及び財務経理部の Senior Staff である k 氏らに、メールにて本件在庫過大計上の事実を伝え、FSI の現地スタッフ内でその後の対応について相談していたことが認められる。そして、同月 22 日には、c 氏は、j 氏らに対し、同月末の棚卸からは在庫の過大計上をやめ、今後は生産管理部は財務経理部に対して ORI ファイルのみを送付する旨をメールで伝えていた。しかし、j 氏は、かかるメールに対して、本件在庫過大計上が長期間にわたって行われていたことなどを踏まえて、「問題の深刻さと FSI に及ぼす潜在的なインパクトに鑑みると、我々全員で慎重に検討すべきであり、この問題を単に放っておくべきではない。」<sup>19</sup>などとして、打合せを行うことを求めるメールを送信した。その後、j 氏は、2024 年 2 月 7 日、営業部、製造部、生産開発部及び生産技術部の各 Assistant Manager に対し、「打合せでの議論のフォローアップ」として 2024 年 1 月分の ORI ファイルと REV ファイルを比較したデータをメールで送信し、「賢明な行動を望む。我々は、FSI にとってより良い形での変化を望んでいるだけだ。」という趣旨のメールを送信したことが認められる。

これらのメールから認められる j 氏の行動は、上記の c 氏の供述と整合するものであり、c 氏が供述するように、j 氏がほかの Assistant Manager らとの打合せを経るなどして、c 氏に対し、2024 年 1 月以降についても本件在庫過大計上を継続することを指示した可能性が高い<sup>20 21</sup>。

---

<sup>19</sup> 原文はインドネシア語である。

<sup>20</sup> j 氏は、2024 年 1 月頃の c 氏等とのやりとりについて、「この時点では、現場における在庫の数え方が不正確であったことから 2 種類の異なるデータが存在していたのだと思っており、在庫過大計上が行われているとは思っていなかった。」などと述べている。しかし、c 氏から j 氏らに対するメールの中では、「b 氏の指示で在庫の実数を調整(加算)していた。」旨が明確に記載されており、j 氏の上記供述は信用し難い。

<sup>21</sup> d 氏は、2024 年 1 月以降も、日本に帰国した b 氏から在庫過大計上についてメールで指示を受けていた旨を述べている。しかし、当委員会が実施したデジタル・フォレンジック調査において、かかるメールは発見されておらず、また b 氏も 2024 年 1 月以降は在庫過大計上の指示をしたことはない旨を述べていることから、d 氏の上記供述の信用性には疑義が残る。

#### **(4) 本件在庫過大計上を行うようになった経緯・理由等**

本調査の結果、2020年1月末の月次棚卸以降、在庫数量を過大計上したREVファイルが作成されていたことから、本件在庫過大計上は、同月末の棚卸結果を取りまとめた2020年2月初旬頃に開始されたと認められる。以下では、本件在庫過大計上が2020年2月初旬頃に開始された経緯・理由等について述べる。

##### **ア b氏の供述**

b氏は、本件在庫過大計上を行うようになった経緯・理由につき、「FSI社長として自身に課された最大の課題は、2012年の設立当初から赤字が続いているFSIの黒字化であると認識していた。2017年にFSIに赴任して以降、経費の削減等、黒字化のためにあらゆる方策をとったものの、すぐには黒字化を達成することはできない状況が続いていた。その中で、当時FSCの代表取締役社長であった1氏やFSIの担当役員であるf氏からは、いつになったら黒字化できるのかといった指摘をFSCの経営会議後の報告メール等で度々受け、FSC経理部からも業績目標達成等を求めるメールが送付されており、プレッシャーを感じていた。一方で、FSIの業績改善のためにFSCに協力を求めても、FSC側ではなかなか対応がされず、FSIのみで対応せざるを得ないことが多かった上、FSCの経営会議等での議論について十分な情報共有がなされないなど、FSIとFSCとの間で距離を感じていた。そうした中で、財務諸表上で在庫金額を増やせば利益が増え、見かけ上は業績が改善したように見せることができると考え、本件在庫過大計上に及んだ。在庫に着目した理由は、ほかの費目と異なりd氏にのみ指示をすれば調整が可能であるからであった。」などと述べている。

##### **イ b氏が置かれていた状況等**

###### **(ア) FSIにおける減損を巡る過去の経緯等**

FSIは、2012年の設立以来赤字が続いており、FSCの役員らの中でも、赤字子会社として認識されていた。そして遅くとも2016年には、当時のFSI代表取締役社長とf氏との間で、FSIの減損の要否が論点となり、減損を回避するための方策について議論が行われていた。

b氏が2017年にFSIの代表取締役社長に就任した後も、2018年3月期及び2019年3月期の決算において、同社の業績等に鑑みた固定資産の減損の可能性が指摘されていた。いずれも結果的には減損を計上しなかったものの、FSCでは、FSIの2019年度以降の純資産の回復可能性が合理的に説明できないとして、2018年3月期にFSIの株式評価損を計上す

ることとなり、単体の決算に大きな影響が生じていた。

f氏は、2019年5月に、同年3月期の決算について、FSCと同社会計監査人との協議を経て、FSCとしてはFSIの減損を行わないと結論付けたことをb氏に連絡をした際、それまでの対応に謝意を示しつつも、「2019年度の計画未達の場合は、本件(※減損のこと)が再燃します。2019年度計画は固めの計画で報告してあるにもかかわらず、4月から大変厳しい状況となっています。基本計画必達に向けてリカバリープランを立てる必要があるので宜しくお願いします。」と述べて、2019年度の事業計画の「必達」を指示していた。

### (イ) 2020年2月前後のb氏のメールのやりとり

しかし、その後も2019年度のFSIの業績は思うように改善せず、同年秋頃には、2020年3月期の決算における固定資産の減損を検討せざるを得ない状況となっていた(なお、下記(5)イのとおり、その後、FSIでは実際に2020年3月期に固定資産の減損を計上することとなった。)

2020年1月14日、b氏は、f氏に対して、緊急の連絡として、同年3月期の単年黒字化は達成困難であり、相談させてほしい旨のメールを送信したところ、f氏は、同年1月から同年3月に在庫を造り込んだ場合の月別の営業利益の見通しを報告するよう指示するとともに、FSIにおいて単年黒字化が達成できない場合には、減損を検討せざるを得なくなり、FSCの連結決算にも影響する旨を指摘した。なお、f氏の上記在庫の造り込みの指示は、2020年1月から同年3月にかけて生産量を増やして在庫を増やすことで黒字化を達成し、減損を回避することを求めるものであったと認められる<sup>22</sup>。

さらに、同年1月23日、f氏は、FSCの経営会議においてFSIの2019年12月の実績を報告した結果を、b氏に報告した。その中で、f氏は、1氏から、「なんでまた赤字に転落するんだ」、「FSIが置かれている状況を分かっているのか、普通ならとっくにつぶれているぞ、危機感を持っているのか」といった厳しい指摘があり、単年黒字化が達成できない場合にはFSIの日本人出向者を3人から2人に減らすとの発言もあったことを伝えた。これに対し、b氏は、f氏に対し、駐在員2名体制でFSIを運営することは極めて困難であるとした上で、「1月も厳しいですが、何とか黒字にするよう頑張りますので、ご指導よろしくお願い致します。」などと返信した。

また、b氏は、2020年2月11日に、甲の担当者に対し、前日に甲から受領した同年1月分の財務諸表案について、メールで「1月は黒字必達ですので、その案をご教示頂けると幸いです。」などと述べて、同月の財務諸表を改善させる方策の提案を求めている。

---

<sup>22</sup> なお、f氏は、2020年2月25日に、当時FSIの営業担当の取締役であったm氏に対しても、「減損はFSC連結収益に大きく影響する為、何としても回避しなければなりません。」などと厳しく指摘した上で、同取締役の仕事に対する姿勢について厳しく指摘するメールを送信しており、b氏だけでなくFSIの日本人駐在員らに対して減損の回避を厳命していたことが認められる。

さらに、同月 21 日、b 氏は、f 氏に対してメールで「売上減・・・の為、在庫計画見直しでしたが、実行計画値の営業利益までは厳しい状況です。」などと、売上げが減少したために、在庫計画を見直したことを報告した。f 氏は、報告内容を承認するとともに、「何としても赤字は回避して下さい。」と、b 氏に対して赤字を回避するよう重ねて指示していた。

これらのメールのやりとりからは、2020 年 1 月の時点において、b 氏は、FSC から FSI の黒字化を強く求められており、FSI の在庫計画を見直すなどしたもの、計画していた営業利益を達成することができず、黒字化達成のための方策を模索していたことが認められる。

### (ウ) 甲による棚卸立会の変化

上記 2 のとおり、FSI の月次棚卸は、生産管理部等の担当者により実施されていたところ、従来、月次棚卸には甲の担当者が立ち会っていた。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、2020 年 1 月に、FSI は、感染拡大防止のため、甲に対して、月次棚卸への立会を回避してもらいたいと連絡し、月次棚卸は FSI のみで行われるようになった<sup>23</sup>。新型コロナウイルス感染症の感染拡大が終息した後も、FSI 側から甲に対して立会の再開を求める連絡は行われず、FSI のみによる月次棚卸が継続していた。

このように、2020 年 1 月以降、甲による棚卸への立会がなくなり、棚卸時に外部の目が入らなくなったことは、本件在庫過大計上が長期にわたって継続する一因になったものと考えられる。

### (エ) 小括

以上に照らせば、本件在庫過大計上が開始された 2020 年 2 月初旬頃、b 氏が、2020 年 3 月期における単年黒字化と減損の回避を成し遂げなければならぬとの強いプレッシャーを感じていたこと等から、同年 1 月末の棚卸から本件在庫過大計上に及んだものと認められる<sup>24</sup>。

---

<sup>23</sup> 2020 年 3 月を除き、毎年 3 月に実施される期末棚卸については、甲及び乙が立ち会っていた。もっとも、期末棚卸においても、在庫の数量の確認はあくまで FSI の生産管理部等の担当者が行っており、2024 年 3 月末まで、抜取りによる実数確認は行われていなかった。

<sup>24</sup> 2020 年 1 月の FSI の財務データを分析したところ、同月の営業利益は、本来であれば約 7 億 679 万ルピア(約 693 万円)の赤字であったが、b 氏の指示により在庫について約 7 億 4,619 万ルピア(約 731 万円)が過大に計上され、その結果、営業利益は約 3,940 万ルピア(約 38 万円)の僅かな黒字となっていた。このような事実からも、b 氏が、2020 年 1 月の営業利益を赤字から黒字にするという目的で、本件在庫過大計上に及んだことが見て取れる。

## (5) 本件在庫過大計上の継続状況

### ア 継続した黒字化のプレッシャー

上記のとおり FSI は 2020 年 3 月期に固定資産の減損を計上したが、その後も、FSC 内では、経営会議等で業績回復に向けた意見が交わされており(下記 4 参照)、b 氏ないし FSI に対し、月次の業績報告等に関するやりとりをする中で、「黒字化必達」、「何が何でも黒字化を達成」、「計画の段階から単月赤字の計画は絶対に避けよ」といった強い言葉を使って、業績の改善や単月での黒字化を求めるメールが度々送信されていた。

また、1 氏も、下記イのとおり、2020 年 7 月 30 日に開催された FSI の定時株主総会では、FSI の 2020 年 3 月期の決算に関して、固定資産の減損損失に加えて貯蔵品の評価損を計上したこと等について、直接 b 氏に対して厳しく指摘していた<sup>25</sup>。さらに、1 氏は、同年 8 月に f 氏から FSI の設備投資のために、FSC が FSI に対して貸付けを行うことについて承認を求められた際も、FSI に対して投資して本当にリターンがあるのか、投資してからまた減損するのではないかといった厳しい指摘をし、これらが f 氏から b 氏に伝えられた。これらの設備投資のための貸付けは 1 氏により承認されたものの、b 氏にとっては、1 氏を説得してまで設備投資を行ったことで、FSI の業績を改善させなければならないというより一層のプレッシャーにつながったことが推察される。

以上の事実を踏まえると、2020 年 2 月以降も、b 氏が FSC から業績改善に対する強いプレッシャーを感じる状況が続いていたものと認められ、これが本件在庫過大計上が長期にわたって継続する要因の一つになったものと考えられる。

### イ 会計監査人の交替

FSC の会計監査人は、2003 年から丙であり、連結子会社も原則として同じく丙グループによる会計監査を受けており、FSI の会計監査人は、2020 年 3 月期以前は丙インドネシアであった。その後、2021 年 3 月期の会計監査より、FSI の会計監査人は、丙インドネシアから乙に変更された。

FSI は、FSI の会計監査人が丙インドネシアから乙に交替する直前の 2020 年 3 月期決算手続の際に、丙インドネシアと協議を重ねた上で、固定資産(プレス機や焼結炉といった製品を造る大型設備)に関して約 32 億ルピア(約 3,136 万円)の減損を計上するとともに、長期間使用していないスペアパーツについて約 35 億ルピア(約 3,443 万円)の評価損を計上

<sup>25</sup> b 氏は同日中に、f 氏に対して、「1 氏の、お怒り相当答えました。。。。」とメールを送信し、その後の f 氏の返信に対しても、翌日である同月 31 日、「昨晚は、どれだけ飲んでも寝れませんでした。。。。」とメールを送信しており、1 氏の指摘が b 氏にとって大きな精神的負担となっていたことがうかがわれる。

していた。

ただし、FSCの連結決算では、上記固定資産の減損は、2021年3月期第2四半期(2020年9月)に計上されることとなった。2020年3月期のFSCの連結決算手続の中でも、上記FSIの固定資産の減損計上に関する議論が重ねられ、減損計上を回避する形での整理方法が模索されていた。本調査において、複数の者が、当時、FSCでは、1氏をはじめとする複数の役員から、減損計上はあり得ないとの方向性が示されていたと述べている。このように、FSCが減損回避を強く求めていた理由として、g氏は、上記FSIの固定資産の減損計上は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を販売面のリスクとして織り込むことを前提としているところ、このタイミングで新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を販売面のリスクとして織り込んで減損計上するとなると、新型コロナウイルス感染症の感染拡大後にFSCが公表している中期経営戦略の中で海外事業拡大による売上げ・利益拡大を謳っていた点を自ら否定することとなり、投資家に対するメッセージとしては必ずしも適切ではないと考えたからと述べており、同じくFSC経理部に所属するn氏は、FSCにとっては、連結決算上、初めての減損計上となるため、FSCグループとしても大きな問題として対応していたと述べている。

FSCは、会計監査人と協議を重ねた上で、FSIにおいて検討している減損については、FSCが連結決算手続を確定させようとしていた2020年4月末の時点では、FSI単体の決算が確定していない上、検討されている金額も約94億ルピア(約9,212万円)にとどまり、連結決算上は重要性が乏しいことを踏まえ、2020年3月期の連結決算では減損を計上する必要はないと判断した。もっとも、その後、FSI単体の決算手続を進める中で、FSI単体上は金額的重要性が大きく、2020年3月期の減損処理は不可避となった。これを受けて、結果的にFSCの2021年3月期第2四半期(2020年9月)の連結決算において減損損失が計上されることとなった。

このような中で、1氏は、FSIに関する減損計上に対し、原因分析を求めるとともにFSIの会計監査人を交替させるべきとの意見を述べていたことを記憶している者も確認された<sup>26</sup>。

そして、1氏は、FSIの株主として、2020年7月30日のFSIの定時株主総会に出席したところ、FSIの2020年3月期単体決算において、上記固定資産の減損だけでなく、スペアパーツについて約35億ルピア(約3,443万円)の評価損を計上することに対して厳しく指摘したことも認められる<sup>27</sup>。

以上の点に加え、従来よりFSIでは、丙インドネシアの担当者とコミュニケーションがとりづらいつ感じていた上、FSIの業績は芳しくない中で丙インドネシアの監査報酬が負

---

<sup>26</sup> 1氏は当委員会のヒアリングに対して、自身が会計監査人の交替を指示したのではなく、FSI側から会計監査人の交替の提案があった旨述べている。

<sup>27</sup> 1氏は当委員会のヒアリングに対して、このスペアパーツの評価損は何を指すのか分からないし、自身がこれに関して何らかの指摘をしたかどうかの記憶はない旨述べている。

担であったことを理由として、FSI から FSC に提案する形で、会計監査人交替の手続が進められた。

その結果、FSI は、甲の協力も得ながら新たな会計監査人の候補として乙を選任することを FSC に提案し、FSC はこれを了承した。FSC 内では、親会社の会計監査人と同じ丙グループの方が、情報連携等に資するとの意見もあったものの、FSI は、FSC の連結子会社の中でも、売上高や利益に照らして重要性が低いことから、親会社と同じ丙グループの監査を受ける必要性は乏しく、乙は日系企業の関与実績もあったこと等を踏まえて、乙への変更を了承した。

このように、2020 年 7 月当時、FSI において固定資産の減損や評価損を計上することとなり、会計監査人も交代となるなど、同社の社長を務める b 氏にとっては黒字化にとどまらない各種のプレッシャーが生じていたことが認められる。

## ウ FSI の他の日本人駐在員の取組

本件在庫過大計上が開始された 2020 年 1 月以降の期間で FSI に派遣されていた主な日本人駐在員は、①2019 年から 2020 年 11 月まで FSI の営業担当の取締役を務めていた m 氏、②2020 年 4 月から 2024 年 2 月まで FSI の工場長を務めていた o 氏の 2 名である。

m 氏は、FSI の取締役として、f 氏や FSC 経理部から直接メール等で連絡を受けて、FSI の業績改善を強く求められており、FSI の業績を改善させる必要があることを認識し、新規受注獲得のための活動に注力していた。もっとも、m 氏は、自身の業務はあくまで営業であるとの認識の下、FSI の業績を改善させるための具体的な取組としては、FSI の売上げを増加させるために営業活動の改善を行うにとどまり、損益や在庫の管理等についてはほとんど関与していなかった。

また、o 氏も、出向時に FSI は赤字が続いているためその立て直しをすることが目的であると伝えられており、FSI の業績を改善させる必要があることを認識していた。もっとも、o 氏は、FSC において品質保証関係の業務に長く従事していた経験を活かし、工場長として、FSI の業績を改善させるための具体的な取組としては、製造工程や仕入の合理化等を進めていたものの、在庫については、顧客からの注文に対して欠品を出すことのないよう数量を確保することに注意していたにとどまり、在庫数量を細かく確認して主体的に管理するまではしていなかった。

このように、m 氏及び o 氏は、損益や在庫の管理については b 氏の役割であると認識しており、実際にこれらの管理について積極的に関与することはなく、b 氏に委ねていたものと認められる。

## エ 月ごとの過大計上額について

本件在庫過大計上における月ごとの過大計上額(実態との乖離幅)は、2020年1月以降、ほとんどの月で前月を上回っており、時間の経過とともに増加し続け、2023年12月に最大となっているところ<sup>28</sup>、b氏は、過大計上額は、あからさまな金額にならない程度に、各月の売上額や変動費等を踏まえて、営業利益がFSIの事業計画を下回ったり、赤字になったりすることのないよう設定していたものであり、時期によって殊更に過大計上額を大きくしようとしたことはないと述べている。前月よりも大きい額となるよう過大計上を行う場合、徐々に乖離額が大きくなることからすれば、b氏の上記説明が不合理とまではいい難い。

### (6) FSI関係者の関与、認識

#### ア 日本人駐在員の関与、認識

上記1及び3のとおり、本件在庫過大計上はb氏の指示により行われたものであるが、b氏を除くFSIの日本人駐在員が、本件在庫過大計上に関与し又はこれを認識していたことをうかがわせる事情は発見されず、本件在庫過大計上に関与したFSIの現地スタッフらも、b氏以外のFSIの日本人駐在員の関与はなかったと述べている。

もっとも、m氏及びo氏は、月次の生産実績や予算管理を行うためのFSIの会議体である生産状況報告会(詳細は下記4(2)イ参照)に出席して在庫の増減について報告を受けており、月次棚卸後に甲から提出される在庫の評価額についても共有を受けていた。また、o氏は、工場長として生産管理部を所管する立場にあり、ORIファイル、REVファイル及びSHAREDファイルが保存されている生産管理部の共有フォルダへのアクセス権限も有していたほか、在庫の実際の数量については日常的に工場の現場で直接確認していた。これらの事情を踏まえると、FSIの日本人駐在員においても、損益や在庫の管理についてb氏だけに任せることなく、自ら数字の確認等を行っていれば、本件在庫過大計上に気付き得る状況にあったものと認められる。

---

<sup>28</sup> 月別の過大計上額は、2020年1月は約7億4,619万ルピア(約731万円)であったのに対し、2023年12月は約411億4,894万ルピア(約4億326万円)となっていた。その後は一部過大計上の取崩しが行われていた。



## イ FSI の現地スタッフの関与、認識

### (ア) 管理職について

本件に直接関与していた d 氏だけでなく、FSI の間接部門の Assistant General Manager であり、FSI の現地スタッフの責任者である p 氏は、遅くとも 2021 年末頃までに、毎月在庫が増加し続けていること等に疑問を抱き、d 氏に直接質問して、b 氏の指示により d 氏が本件在庫過大計上を行っていることを知った。しかし、p 氏は、2024 年 4 月に本件在庫過大計上が発覚するまで、FSI の日本人駐在員や FSC に対して報告するなどの是正に向けた特段の行動をとることはなかった。その理由につき、p 氏は、「本件在庫過大計上を知った当初は、b 氏の指示には何か理由があるのではないかと思い、しばらく様子を見ようと考えていた。また、その後も、経理や会計の専門家である甲や FSI の会計監査人がいずれ発見して指摘するだろうと考え、自らは何も行動をとらなかった。」などと述べている。

また、j 氏は、遅くとも 2024 年 1 月までに、c 氏から相談を受けたことにより、本件在庫過大計上について認識した。しかし、j 氏は、p 氏と同様に是正に向けた特段の行動はとらず、上記(3)のとおり、かえって、c 氏に対して本件在庫過大計上の継続を指示したことがうかがわれる。

さらに、上記(3)のとおり、遅くとも 2024 年 2 月上旬頃までには、営業部、製造部、生産開発部及び生産技術部の各 Assistant Manager が本件在庫過大計上について認識したと認められるが、いずれも、是正に向けた行動をとることはなかった。

### (イ) 担当者レベルの従業員について

生産管理部の q 氏は、2020 年頃、生産管理部の共有フォルダ内に ORI ファイル、REV ファイル及び SHARED ファイルが存在することに気付き、c 氏にそのことを尋ねたことにより、本件在庫過大計上について認識した。上記(1)のとおり、ORI ファイル、REV ファイル及び SHARED ファイルは、生産管理部の共有フォルダ内の年度別、月別にフォルダ分けされた状態で保存されており、生産管理部の従業員は、ある月の棚卸データを確認しようとした場合、月別のフォルダ内に、名称の異なる複数のエクセルファイルが存在することを容易に認識できる状態にあった。実際に q 氏が上記の経緯により本件在庫過大計上を認識したことにも照らすと、生産管理部の担当者レベルの従業員の相当数が、本件在庫過大計上について認識していたものと考えられる。

また、財務経理部の従業員も、少なからず本件在庫過大計上を認識していた可能性がある。例えば、p 氏は、「2022 年まで財務経理部の Assistant Manager を務めていた r 氏(退職済み)は、在庫の数量が増加し続けており不自然であること等から、本件在庫過大計上が行われていることに気付いていた。経理の知識がある者であれば、本件在庫過大計上は

容易に発見できるはずである。」旨を述べている。実際に、2020年8月13日、r氏は、b氏からメールで2020年7月分の財務諸表の確定版が送られてきた際、当該財務諸表と甲から受領した損益計算書の在庫の数値が一致しないことをメールで指摘しており<sup>29</sup>、この頃にはr氏は本件在庫過大計上が行われていることを認識していたことがうかがわれる。

しかし、いずれの従業員も是正に向けた行動をとることはなかった。この点について、従業員らは、「(FSIの)社長の言うことに従うしかない」と考えていたと述べている。

## 4 FSCにおける子会社管理状況

### (1) FSIによる四半期パッケージの報告とFSCによるレビュー

#### ア 四半期パッケージの内容等

FSCでは、連結財務諸表作成のため、四半期に一度、FSIを含む国内外の連結子会社に対し財務情報(連結パッケージ)の報告を求め、これに対し、各連結子会社は、連結パッケージの共通フォーマット(エクセルファイル)に財務情報を記入したもの(以下「**四半期パッケージ**」という。)をFSC経理部にメールで送信することにより報告を行っていた。FSCから連結子会社に対しては、各四半期末日のおおむね3営業日前に、四半期パッケージのフォーマットが送信され、連結子会社は、四半期末日からおおむね2週間以内に四半期パッケージを作成し、FSC経理部に送信することとなっていた。

各連結子会社が四半期パッケージを作成するに当たっては、当該四半期末時点での財務諸表の各項目の金額を記入し、併せて、貸借対照表項目については各項目の前期末残高を記入することで、前期末残高と当四半期末残高の増減額及び増減率も示し、損益計算書項目については各項目の前年同期額を記載することで、前年同期額と当年度累計額の増減額及び増減率も示すことになっていた。そして、増減率が大きい項目については、自動的にセルの色が変化し、注意フラグとなるとともに、「主な増減要因(factors of Increase and decrease)」を個別に記載することとなっていた。

FSC経理部では、各連結子会社から四半期パッケージの送付を受け、試算表の増減額・増減率を確認するとともに、主な増減要因が記載されている項目に関しては記載された増減要因の合理性、貸借対照表に係る貸借不一致の有無、新規計上科目の内容、及び資料(貸借対照表・損益計算書の本表その他明細)間の整合性等を確認することとなっていた。

FSC経理部では、各連結子会社の担当者を定めており、各担当者が、四半期パッケージの内容を確認した上で、必要に応じて各連結子会社の経理担当者と個別にミーティングを

<sup>29</sup> なお、r氏からの指摘に対して、b氏は、「下記差については、指摘のとおりで分かっていますので、最終的には、合わせます。経理的には、おかしいかと思いますが、私の戦略と受け止めて理解して下さい。経理上は、甲のPL使用願います。」などと返信した。

実施し、経理上の懸念事項や監査法人との協議状況等の共有を行っていた。

## イ FSI の四半期パッケージについて

FSI の四半期パッケージ上、2022 年 3 月期第 2 四半期(2021 年 6 月)以降、在庫の金額が不自然にかつ継続的に増加しており、注意フラグも表示されていた。

FSC 経理部では、n 氏が FSI を担当していたところ、下記(5)のとおり、n 氏は、記載された増減要因を確認するとどまり、個別に FSI への確認は行っていなかった。また、n 氏と FSI の経理担当者(現地スタッフである財務経理部の Assistant Manager)との個別ミーティングに関しては、FSC 経理部からは n 氏に加え、h 氏及び s 氏が参加することもあったが、n 氏以外の参加者からも在庫の増加理由が確認された事実は認められなかった。

このように、FSC では、FSI を含む連結子会社の財務状況について、四半期パッケージをレビューする形で定期的にモニタリングするという体制がとられていたものの、実際に四半期パッケージ上に異常値が生じた場合に、どの程度の深度をもって確認するかは、各連結子会社の担当者に委ねられていた。

なお、2014 年頃までは、上記注意フラグだけでなく、四半期パッケージに記入される財務情報の一つに在庫回転期間があり、各連結子会社は四半期パッケージの作成に当たって在庫回転期間も計算・入力し、FSC 経理部においては在庫回転期間の変動の有無もチェックすることとなっていた。しかしながら、2014 年頃以降、四半期パッケージのフォーマットから在庫回転期間に関する項目が削除され、以後、FSC 経理部において、連結子会社の在庫回転期間を分析、検討することはなくなった。在庫回転期間に関する項目が削除された経緯は以下に詳述するとおりである。

四半期パッケージ上、在庫回転期間は自動計算されるが、連結子会社において対前期比の増減率が 30%以上である場合は、増減理由を分析の上、手入力する必要があるため、その分析や入力に時間を要することから、FSI に限らず各連結子会社から、在庫回転期間の記入を省略してほしいとの要望が FSC 経理部に入ることがあった。また、在庫回転期間の増減理由を入力しないまま四半期パッケージを提出することも度々あった。加えて、FSC 経理部では、四半期を含む決算期だけでなく、下記(4)のとおり、毎週の経営会議で FSC の各工場及び連結子会社の損益状況に関する報告の役割も担うようになり、毎週のようにこれらの集計や、経営会議の結果を各社に展開する役割なども幅広く任される一方で、慢性的な人員不足も相まって、四半期パッケージを基に連結財務諸表を作成することで精一杯となっていた。

こうした状況の中で、スケジュールどおりに連結財務諸表を作成するため、四半期パッケージに記載された情報については、上記のような注意フラグもある以上、各項目に記載された確認をすれば、分析まで行えずとも目的は達成可能と考え、四半期パッケージ上、在庫回転期間の項目が削除された。そのため、FSC 経理部において、各連結子会社の在庫

回転期間を分析、検討することがなくなっていった。このような在庫回転期間の分析等の省略について、FSC 経理部関係者は、FSC 経理部の役割が広く・重くなっていく中で、各連結子会社の財務状況を詳細に検討する余裕がなかった、在庫回転期間分析の意義を十分に理解していなかったなどと述べている。

## (2) 生産状況報告会

### ア 生産状況報告会について

FSCでは、国内外の連結子会社の損益管理・予算管理のため、連結子会社ごとに月に1回の頻度で、生産状況報告会(連結子会社から生産状況の報告を受け、基本計画や実行計画に対する実績評価・分析を行う定例会議)が実施されていた。FSCでは、連結子会社ごとに担当する役員が定められており、当該担当役員が連結子会社から報告を受けて、実績評価・分析のための質問を行う形で進められていた。

生産状況報告会の開催に先立ち、FSIを含む連結子会社では、当月の生産状況を報告するための説明資料を作成し、FSCに提出していた。当該資料には、売上高(月合計金額)、製造原価率、営業利益及び経常利益の各実績と、基本計画及び実行計画の達成度を示し、計画が達成できていない項目については、その原因分析や計画達成のための今後の取組課題を記載することになっていた。また、合理化による原価改善の積上金額、工程内不良率及び流出不具合件数に関しても、当該月の実績と目標を比較分析し、前月からの改善内容や今後の取組課題を記載することになっていた。さらに、固定費や変動費に影響を与える主要管理科目<sup>30</sup>に関する金額についても、当月の実績と基本計画及び実行計画との差異を記載し、差異が生じている項目はその原因と対策内容を記載するほか、前月末からの在庫の増減数についても記載することが求められていた。

生産状況報告会では、これらの資料に基づき、担当役員が中心となって、連結子会社において、基本計画や実行計画、その他項目ごとに設定された目標を達成されているかどうか、達成できていない場合にはどのような対策をとっているか等が確認されていた。生産状況報告会に出席した役職員は、同会議の議論の対象は、売上高、営業利益、製造原価率、固定費・変動費等の損益計算書項目が多く、貸借対照表項目については、在庫の増減数を除き、議論されることはあまりなかったと述べている。FSCでは、このような議論の中で、計画や目標に対して、実績が上回っている状態を「勝つ」、下回っている状態を「負ける」と表現することがあり、計画や目標よりも多く生産された場合は「勝つ」と表現していた。このような表現は、生産状況報告会に限らず、FSCグループ内での社内用語として広く用いられていた。

<sup>30</sup> 月によって多少異なるものの、おおむね、原料費、消耗品、ガス、電気・水、金型新作、金型修理、外注加工費、運搬費、人件費、減価償却費、修繕費等が報告の対象となっている。

## イ FSI の生産状況報告会について

FSI の生産状況報告会については、FSI からは社長(2023 年 12 月までは b 氏、2024 年 1 月以降は a 氏)、間接部門を統括する p 氏、製造部門を統括する o 氏という管理職が参加していた<sup>31</sup>。FSC からは、担当役員である f 氏に加え、FSC 生産管理部の u 氏及び v 氏が参加するほか、同部の w 氏及び FSC 経理部の n 氏も参加することがあった。

本件当時、FSI の生産状況報告会の資料は、b 氏が経理関係の部分を作成し、o 氏が合理化や品質保証に関する部分を作成していた。なお、FSI の報告資料中、在庫の増減数に関するデータは過大計上後のデータが記載されていた。

FSI の生産状況報告会においては、損益分岐点となる売上高が(円換算で)約 1 億円であることから、売上高が 1 億円に達しているにもかかわらず、月次損益が赤字となっている場合には、f 氏が、FSI に対して、コスト改善に対する努力が足りない旨の指摘することがあるほか、FSC 生産管理部の担当者も、固定費や変動費の分析等を行うなどして、赤字の要因を調査するようとの指摘をすることがあった。また、在庫の増減に関しても、f 氏を中心に、「もう少し在庫を積むことはできないのか」との質問をすることがあった。

### (3) 収益会議

FSC では、月に 1 回の頻度で、収益会議(FSC の各工場及び連結子会社の損益状況及び活動の進捗を共有し、今後の損益計画等を議論する会議)が実施されている。

収益会議には、FSC の役員・執行役員<sup>32</sup>のほか、国内工場の工場長及び FSC の各部門長が参加していた。海外子会社に関しては、2021 年頃は、予算目標が達成できていない場合には、海外子会社の役職員が個別に収益会議に参加して報告することが求められていたと述べる者もいるが、原則として海外子会社が作成した損益状況や業績見通し等に関する資料を基に、FSC の各海外子会社担当役員が報告することとなっていた。例えば、FSI に関する報告であれば、FSI の社長ではなく、担当役員である f 氏が行うことになっていた。

収益会議では、FSC における実績とこれに基づく今後の営業利益の計画等について報告された後、各工場及び海外子会社ごとの実績報告として、売上高及び営業利益の各実績と、前月からの増減及びその要因、それぞれの基本計画の達成の見通し等について報告され、報告内容について、FSC の社長が質問を行う形で進められていた。収益会議で協議される内容は、当年度の基本計画に対する売上高及び営業利益率等の短期損益に関する業績指標に重点が置かれていた。海外子会社の業績が芳しくなかった場合には、当該海外子会

<sup>31</sup> 管理職ではないが、営業部の t 氏も日本語が話せるため、2022 年頃より生産状況報告会に参加するようになった。

<sup>32</sup> 2024 年 3 月末以前の執行役員制度導入時期の参加者である。

社の担当役員は、収益会議の場で、業績回復に向けた方策について説明を求められたり、業績悪化の原因を分析するために生産状況報告会の資料に基づき、変動費・固定費のうちどの費目が利益の低下の要因になっているのか等について報告を求められたりすることもあった。在庫増減等は、収益会議において毎回報告される事項とはされていなかったものの、在庫増減等が利益に大きく影響する場合には個別に報告される場合もあるほか、1氏がFSCの社長であった時期には、収益会議の場で、1氏が「利益を上げるために在庫を造り込め」との発言を頻繁にしていた旨述べる者もいた。

#### (4) 経営会議

##### ア 経営会議における議題について

FSCでは、週に1回の頻度で、経営会議(FSCの役員及び執行役員が集まり、FSC及びFSCグループ全体の損益状況その他経営に関わる事柄について、報告・審議が行われる会議)が実施されている。

経営会議も、基本的には各報告内容について、FSCの社長が質問を行う形で進められていた。経営会議における報告は、まず、FSC経理部より、FSCの各工場及び連結子会社の損益状況に関する報告が行われ、それに続いて各工場及び連結子会社からの個別事情についての報告が行われる形となっていた。この経理部からの報告は、当初は、おおむね月に1回の頻度で行われていたが(四半期決算が近づく時期には、それ以上の頻度で行われることもあった。)、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大し始めた2020年初旬頃からは、隔週で報告が行われるようになり、その後、2021年3月期第1四半期(2020年6月)の決算において営業利益の大幅な赤字を計上した頃<sup>33</sup>からは、1氏の希望を受けて、毎週のように報告が行われるようになった。報告の頻度が増えた理由としては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で、各工場及び連結子会社の損益状況が、短期間で大きく変動することがあり、損益の見通しも不安定になっていたため、各工場及び連結子会社の1か月間の詳細な損益変動の状況やその原因等について、こまめに経営会議で共有する必要があったからだとされている。

このように、FSCでは、月に1回の収益会議だけでなく、毎週の経営会議でも、各工場及び連結子会社の損益状況に関する報告が行われるようになった。双方の会議の違いについて、収益会議は、上記(3)のとおり、連結子会社別に担当役員が、1か月間の状況を報告し、その対策等を議論することが目的となっているものであり、国内の各工場長及び連結子会社の担当役員だけでなく工場長や部長クラス等、不特定多数の者が出席する。このことから、具体的な見通し等を説明しすぎるとインサイダー情報等の問題も生じかねないの

<sup>33</sup> FSCは、2020年7月30日に、2021年3月期第1四半期の決算として約17億円の営業損失、約16億円の経常損失を計上したことを公表している。

で、収益会議では報告・説明できない情報もあった。その一方で、経営会議は、FSC 経理部が全連結子会社及び工場について近況をまとめて報告することとなっており、週次の情報が確認できる上に、参加者が限定されていることから、収益会議と比べてより率直な意見が出ていた。その中では、主に当時 FSC の社長であった 1 氏から、各工場及び連結子会社担当役員に対して、厳しい指摘や質問が行われることがあったと述べる者もいる。現に、上記 3(4)イのとおり、f 氏は、経営会議において FSI の業績等を報告した際に、1 氏から厳しい指摘を受けたことを、度々 b 氏に対して報告していた。また、損益面に関しては、FSC の各工場及び連結子会社の損益状況の報告担当である FSC 経理部に対しても厳しい指摘や質問が行われていたと述べる者もいる。

## イ 経営会議での議論のフィードバック

経営会議での報告・審議結果については、報告・審議事項ごとに設けられた「伝達範囲区分」に従い、①経営会議内限りの情報とする、②部門長にまで周知・伝達する、③管理職にまで周知・伝達する、又は、④一般職を含め全社員に周知・伝達することになっていた。もっとも、具体的に、誰がどのような限りで、各伝達範囲区分に従った周知を行うかは明示的に定められていなかった。

FSI の担当役員であった f 氏は、自身が所管する国内の営業本部内の各部署に対しては、伝達範囲区分に従って経営会議の結果を周知・伝達する会議を週次で開催しており、ほかの事業本部についても同様の取組が行われていたと思うと述べる一方で、FSI をはじめ、自身が担当する海外子会社に対しては、かかる周知・伝達のための会議を行った記憶はないと述べている。

この点、上記アの FSC 経理部からの FSC の各工場及び連結子会社の損益状況に関する報告は、「③管理職にまで周知・伝達する事項」として区分されていた。当委員会の調査の中で、上記 3(4)イ(イ)のように、f 氏が経営会議での状況を b 氏に個別に共有していた例は認められたものの、定期的なフィードバックは行われていなかった。

上記アのとおり、経営会議では、FSC 経理部からの FSC の各工場及び連結子会社の損益状況に関する報告が毎週行われるようになったところ、これに対して、主に 1 氏から、厳しい指摘や質問が行われることがあった。FSC 経理部では、経営会議での報告及びこれに対する指摘や質問に対応するために、自ら各工場及び連結子会社に対して、損益の見通しのアップデート状況、業績目標・業績計画に対する達成状況、及び、これらを達成できていない場合にはその挽回策等について、メールで照会するなどしていた。

特に、FSC では、2020 年 7 月 30 日に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う顧客への販売数量の減少等により、2021 年 3 月期第 1 四半期(2020 年 6 月)に連結の営業利益で大きな赤字を計上したことを受けて、翌四半期末である 2020 年 9 月には、1 氏から「2020 年 9 月に全拠点黒字達成」という方針が示された。かかる方針を受けて、FSC 経理部から、

連結子会社の各社長並びに国内工場の工場長及び部長宛てに、「本日の経営会議で、この 9 月単月は全事業・全拠点黒字化必達のご指導がございましたので、今一度、数値の検証、突発のロス・不具合等ないようご留意いただき、全事業。〔原文ママ〕全拠点それぞれで黒字化達成願います。特に在庫増減で利益が赤字に転じることのないよう、2Q は決算実地棚卸の漏れ等、十分留意願います。また、下期修正計画作成にあたり、最低限、10～11 月は何があっても単月黒字化を継続する旨のご指導もございました。」などと、経営会議での 1 氏等からの指摘・指導事項を伝えた上で、単月での営業利益の黒字化を必ず達成するように要請するメールが送信されている。また、同年 11 月に FSC 経理部から、各工場及び連結子会社の各担当役員、連結子会社の各社長、並びに、国内工場の工場長及び部長宛てに送信されたメールでは、特定の工場や連結子会社を明示し、業績目標・業績計画を達成できていないので、具体的な挽回策を立案するよう要請されていた。

そもそも、各工場及び連結子会社には、取締役の中から 1 名ずつ担当役員が存在しており、担当役員も、各工場及び連結子会社から定期的に状況等について報告を受けて、経営会議において報告する役割を担っていた。もっとも、損益状況に関する報告担当は、実質的には FSC 経理部となっていたため、経営会議での 1 氏等の指摘・指導に対して、担当役員が回答・対応しない場合には、FSC 経理部が回答や対応を迫られる場合もあった。

そのため、各工場や連結子会社は、過去に報告した損益の見通しより実績が悪化しているような場合には、担当役員から、その理由を厳しく追及されたり、質問に十分に回答することができないと追及されたりするだけでなく、経営会議の前後などに FSC 経理部からも別途追及を受けることもあり、これが精神的に負担となっていた旨供述する者もいた。

## (5) FSI の在庫の増加について

FSI の四半期パッケージによると、2022 年 3 月期第 1 四半期(2021 年 6 月)以降、在庫の金額が不自然にかつ継続的に増加し続けていた。具体的には、在庫に関する項目のうち製品(Finished goods)及び仕掛品(Work in process)の金額が 2022 年 3 月期第 1 四半期(2021 年 6 月)以降増加し続けており、製品は前期比で最大 187%、仕掛品は前期比で最大 61%も増加していることが確認された。四半期パッケージ上、前期比で大幅な増減があった場合には、自動的にセルの色が変化し、注意フラグが表示され、増減要因を記載する必要があるところ、2022 年 3 月期第 1 四半期(2021 年 6 月)以降の四半期パッケージでは、製品及び仕掛品の項目について、前期より大幅な増加があるとして注意フラグが表示されていたが、増減要因は「Inventory FG(WIP)<sup>34</sup> Increase due to valuation of price」(価格査定により増加した)、「Increase stock for sales recovery」(売上げ回復のために在庫を増やした)などとし記載されておらず、詳細な要因は記載されていなかった。また、2022 年 3 月期

<sup>34</sup> 「FG」は「Finished goods」を意味し、「WIP」は「Work in process」を意味する。



第2四半期(2021年9月)及び2023年3月期第4四半期(2023年3月)の四半期パッケージでは、製品は前期比で130%以上増加し、仕掛品も20%以上増加しており、それぞれ注意フラグが表示されていたが、そもそも要因が全く記載されていなかった。FSC 経理部においては、FSI での在庫の増加傾向を受けて、四半期パッケージのレビューの際に在庫の金額が増加した要因を確認することがあったが、FSI は新型コロナウイルス感染症の影響で販売先が減少したことに伴い在庫が増加した旨回答しており、FSC 経理部としても、FSI が回答する理由が合理的なものであると考え、FSI に対してそれ以上詳細に在庫が増加した原因について確認することはなかった。

在庫の数量に関しては、FSC の収益会議等の会議体でもしばしば話題に上がっていたが、上記のように、製品及び仕掛品が不自然に増加していることを疑問視する指摘は不見当であった。むしろ、1氏がFSCの社長であった時期には、1氏が、これらの会議体で頻繁に「在庫の増減が利益を大きく左右する」、「利益を上げるために在庫を造り込め」などと発言することがあり<sup>35</sup>、このような発言が、FSI を含む連結子会社や各工場に伝わることに伴って、FSI 内においても、FSI の利益を上げるためには在庫を増加させなければならないとの意識が浸透していった可能性が否定できない。なお、FSI だけでなく FSC グループ全体において、顧客からの突発的な注文の増加や不良品の発生等様々な事態に柔軟に対応できるように、所定の注文数よりも多めに在庫を確保しておくべきであると考えられており、受注数量以上に在庫を増加させることにつき、特段の疑問を抱く機会もなかったことがうかがわれる。

## (6) FSC 関係者の関与、認識

上記1及び3のとおり、本件在庫過大計上はb氏の指示により行われたものであり、FSC の役職員が、本件在庫過大計上に関与し又はこれを認識していたことをうかがわせる事情は発見されなかった。

ただし、前述のとおり、生産状況報告会では、貸借対照表項目のうち、在庫の増減数については議論対象となっており、資料上、FSI の在庫が毎月のように不自然に増加していたことを認識することは可能であった。もっとも、f氏は、生産状況報告会では、前月実績や計画との対比のみが確認対象となっており、月々の在庫の増加状況までは確認していなかったと述べている。

また、FSI の製品や仕掛品の数量は、売上げの上昇率を遙かに上回る数字で上昇しており、現に四半期パッケージ上、2022年3月期第2四半期(2021年6月)以降、在庫の金額が

---

<sup>35</sup> 1氏は当委員会によるヒアリングに際し、このような発言をしたことはないと述べている。もっとも、2022年10月の収益会議の議事内容が記載された「収益会議のご指導事項について」には、連結子会社の一つであるFS 東北に対する「ご指導事項」として、「3月末に向けて、在庫をロス無く計画通り造り込みし、収益に効かせること。」と記載されている。

不自然にかつ継続的に増加していることについて、注意フラグも表示されていた。これらのことなどからすれば、担当役員であった f 氏をはじめ、FSC 関係者においても本件在庫過大計上に気付き得たものと考えられる。

なお、本件在庫過大計上そのものの指示ではないとはいえ、FSC の経営会議や収益会議等の会議体において、「在庫の増減が利益を大きく左右する」、「利益を上げるために在庫を造り込め」といった発言が度々出されていたことに照らせば、在庫を増やすことにより利益を増加させられるとの考えが、FSC 内に浸透していたと考えられる。

## (7) 内部監査の状況

FSCには、内部監査部門として監査室が設置されており、室長1名及び担当者2名が在籍している。

監査室による内部監査は、内部統制報告制度(以下「J-SOX」という。)に基づいて行われており、全社的な内部統制及び決算・財務報告に係る業務プロセスの評価に関しては、FSCの連結売上高の95%をカバーする事業体を評価の対象としていたため、FSC並びに連結子会社のうちTFS、AFS及びPSPを対象に評価を実施しているものの、国内子会社であるFS東北及びFS三信並びにFSIについては、重要性が低いとの理由で評価対象には含まれていなかった<sup>36</sup>。なお、J-SOXが導入された2008年以降、現在に至るまで、評価対象の事業体に変化はなく、FSIは一度も評価対象に含まれたことがなかった。

また、決算・財務報告プロセス以外の業務プロセスの評価については、FSCの連結売上高の約3分の2を占める事業体として、FSC及びAFSを対象に評価を実施していた。

## 5 類似事象についての調査

上記1及び3のとおり、FSIにおける本件在庫過大計上は、当時のFSIの社長であったb氏が、FSCからの強い業績に関するプレッシャーを受けて指示したものであり、2020年2月から2024年4月頃までの間に行われていた。そのことを踏まえ、当委員会は、①FSIにおいてb氏がその他の不適切会計を行っていた事実の有無、及び②FSIを含むFSCグループにおいて本件在庫過大計上に類似する不適切会計が行われていた事実の有無を確認するため、以下の調査を実施した(以下、①及び②の事実を合わせて、単に「**類似事象**」という。)

---

<sup>36</sup> 会計年度別のFSCの連結売上高に占めるFSIの売上高の比率は、約2.2%(2020年3月期)、約2.3%(2021年3月期)、約2.4%(2022年3月期)及び約3.3%(2023年3月期)であった。

## (1) FSI におけるその他の不適切会計の有無について

当委員会は、FSI におけるその他の不適切会計の有無を把握するため、以下のとおり、FSI の財務諸表や債権の回収状況等を分析した。

なお、本件在庫過大計上は2020年2月(2020年1月末在庫)から実施されていたところ、2020年3月期のうち調査対象期間に含まれる期間は短期(2020年1月から3月)であり、かつ、2020年3月期における本件在庫過大計上に係る金額は僅少であった。そのため、2020年3月期については、本件在庫過大計上を踏まえた棚卸資産の分析や、新規取引先の発生や期末の締め日直前の取引といった短期に生じる事象を中心に分析することとし、下記「エ FSI の債権の滞留状況分析」、「オ 仕訳分析」の対象とはしていない。

### ア FSI に対する財務分析

当委員会は、FSI が FSC に報告するために作成した2020年3月期から2024年3月期の貸借対照表及び損益計算書等を基に、その各期における FSI の棚卸資産の回転期間、売上高・売上総利益率及び各勘定科目の増減等を分析するとともに、各勘定科目の増減内容やその増減の原因等に関するヒアリングを実施した。

FSI に対する上記財務分析の結果、FSI の各勘定科目の異常な増減は検出されなかった。

### イ 取引先別の売上分析

当委員会は、架空取引の可能性を検証するため、2020年3月期から2024年3月期における FSI の取引先別の売上資料を入手し、不自然な新規取引の有無や特定の取引先との間での不明瞭な取引の増減の有無等を分析するとともに、ヒアリングを実施した。

取引先別の売上分析の結果、不自然な新規取引の開始や、特定の取引先との間での不明瞭な取引の増減等は検出されなかった。

### ウ 趨勢分析

当委員会は、期末の締め日直前に合わせた不自然な取引の有無を検証するため、調査対象期間である2020年から2024年の各年の、3月単月と4月単月の損益計算書における営業利益を構成する各勘定科目の比較分析及び不自然な取引についての証憑突合を実施するとともに、ヒアリングを実施した。

その結果、特に異常な増減のある勘定科目は確認されなかった。

## エ FSI の債権の滞留状況分析

当委員会は、架空取引の可能性や貸倒引当金の計上の適切性等を検証するため、2021年3月期から2024年3月期の各期の3月末時点において、FSIが有する滞留債権(弁済期が到来しているにもかかわらず、弁済を受領していない(回収できていない)債権)の有無、債務者、金額及び滞留(弁済期の徒過)の程度等を確認するとともに、滞留債権の内容や滞留の理由等についてのヒアリングを実施した。

この債権の滞留状況分析の結果、3月末時点における各期の債権金額合計に対して、3月末時点で入金予定日を2か月徒過している債権が全体の3.7%程度存在していたことが確認された。ただし、いずれも滞留期間が2か月を超える滞留債権の存在は確認されなかった。

したがって、債権の滞留状況分析の結果、架空取引によることが疑われるような滞留債権や貸倒引当金の計上不足についての疑義は検出されなかった。

## オ 仕訳分析

当委員会は、本件在庫過大計上以外の不適切な仕訳の有無を検証するため、2021年3月期から2024年3月期に計上されたFSIにおける仕訳に関して、①伝票タイプに沿った仕訳<sup>37</sup>が計上されているか否か、並びに②貸借が通例ではない仕訳<sup>38</sup>の有無及びその内容について確認するとともに、ヒアリングを実施した。

仕訳分析の結果、特に異常と認められる仕訳は検出されなかった。

## カ アンケート調査

当委員会は、FSIを含めたFSCグループ全体における類似事象の有無を確認するため、上記第1の4(6)のとおり、FSIの役職員29名を含む、FSC及びFSC連結子会社の役職員のうち、メールアドレスを付与されている者906名に対してアンケート調査を実施し、その全員から回答を受領した。

回答内容を確認した結果、FSIについては、本件在庫過大計上以外の事象に関する回答は確認されなかった。

---

<sup>37</sup> FSIでは12種類の伝票タイプを用いて仕訳を計上しており、それぞれの伝票タイプごとに定義(例えば、「顧客からの入金」、「顧客に対する請求」等)が定められていたことから、各伝票タイプに沿った仕訳が計上されているか否かの分析を実施した。

<sup>38</sup> 貸借が通例ではない仕訳の具体例としては、経営者が不適切に利益を過大にしようとする仕訳(借方:純資産 / 貸方:収益等)などが挙げられる。

## (2) FSI 以外の拠点における会計に影響する不正

当委員会は、FSI において、本件在庫過大計上という、棚卸手続を利用した不正が行われた結果、上記 4(5)のとおり、四半期パッケージなどにおいて、現に在庫が不自然に増加していたことを踏まえ、下記アのとおり、FSI 以外の拠点において同様の異常値等が存在しないかを検証するとともに、下記イのとおり、FSI を含む FSC グループ役職員に対するアンケート調査を実施し、広く不適切会計に係る疑義の有無を調査した。

### ア FSI 以外の連結子会社に対する財務分析

当委員会は、FSI 以外の FSC の海外子会社(AFS、PSP 及び TFS。以下同様。)及び国内子会社(FS 東北及び FS 三信。以下同様。)に対する財務分析を実施した。すなわち、当委員会は、FSI 以外の FSC の海外子会社及び国内子会社では、FSC に報告するために作成した 2020 年 3 月期から 2024 年 3 月期の FSI 以外の海外子会社及び国内子会社の貸借対照表及び損益計算書等を基に、その各期における FSI 以外の海外子会社及び国内子会社の棚卸資産の回転期間、売上高・売上総利益率を分析するとともに、その回転期間等に関するヒアリングを実施した。なお、海外子会社については、これらに加え、上記(1)アの FSI に対する財務分析と同様に、各勘定科目の増減等の分析も実施している。

FSI 以外の FSC の海外子会社及び国内子会社に対する上記財務分析の結果、これらの海外子会社及び国内子会社の各勘定科目の異常な増減は検出されなかった。

### イ アンケート調査

上記第 1 の 4(6)のとおり、FSC 及び FSC の連結子会社の役職員のうち、メールアドレスを付与されている者 906 名にアンケートを実施し、その全員から回答を受領した。当委員会は、アンケート内容を確認した上で、不適切な会計処理につながり得る回答について、アンケート回答者に対する追加確認、関係資料の精査及び関係者に対するヒアリング等を実施した<sup>39</sup>。

その結果、下記(3)のとおり、FSC の山科工場において製造されていた●●用ブレーキ(■■)等に関して、不適切な会計処理が確認されたため、その詳細についての調査を実施した(以下「**山科工場事案**」という。)

---

<sup>39</sup> その他、製品の品質不正の疑義等、当委員会の調査目的と関連しない事項についての申告も確認されたが、これらの点については、FSC 事務局に情報共有の上、事実関係の確認及び解決に向けた対応を依頼した。

### (3) 山科工場事案について

#### ア 山科工場事案の概要

山科工場では、自動車用部品及び鉄道車両用部品の製造を行っている<sup>40</sup>ところ、山科工場で製造されていた●●用ブレーキ(■■)を含む鉄道車両用部品の一部について、遅くとも2021年7月の時点では、今後の販売予定がないと認識していたにもかかわらず、基本計画で想定していた利益を達成できなくなることを懸念して廃却処分を先送りし、在庫として計上し続けていた<sup>41</sup>。

#### イ FSCにおける販売終了品の管理状況

山科工場を含むFSCの国内各工場では、毎年3月末及び9月末に棚卸を実施している。この点、FSCでは、長期滞留している在庫の廃却処分に関しては、2019年1月7日に「天命処理管理規定」が制定されていた。同規定によると、営業部門が、顧客から生産打ち切りの連絡<sup>42</sup>を受けると、生産打ち切りを意味する「天命通知書」と題する書面を発行の上、工場を含む社内の関係各部門に順次回覧することによって生産終了を関係部門に通知し、通知を受けた工場が在庫の廃却処分を進める仕組みとなっていた<sup>43</sup>。

この「天命通知書」は、営業部門が発行後、生産技術部、生産管理部、経営管理部、工場各部門などの関係各部門に紙媒体にて順次回覧され、関係各部門が、付随する金型の他部品への利用可能性や残っている在庫数量等を確認・記入の上、営業部門に再度回覧される。そして、営業部門がその結果を踏まえて、正式に天命処理の実施、すなわち在庫や当該部品に関する資料等の廃却を行うか否かを決定し、決定内容を再度関係各部門に順次回

---

<sup>40</sup> 鉄道車両用部品の製造を行っているのは山科工場のみである。

<sup>41</sup> 本調査を受けて、FSCでは、山科工場において在庫の長期滞留状況、在庫の取扱いに関する社内規程・運用が見直された。見直された後の社内規程に照らすと、●●用ブレーキ(■■)を含め、販売予定がなくなったにもかかわらず在庫として資産計上されていた鉄道車両用部品の評価額は、総額約8,850万円相当である。

<sup>42</sup> この点、当委員会のヒアリングに対し、自動車用部品の場合には顧客から生産打ち切りに関する連絡があるものの、鉄道車両用部品に関してはそのような連絡はなく、営業担当者が顧客に問合せを行う中で、生産打ち切りの有無を判断しながら天命通知書を発行する運用になっていたと述べる者が複数いた。

<sup>43</sup> 当委員会の調査の中で確認した限り、関係者はいずれも同規定の存在を認識していなかった。ただし、担当者間の引継ぎ等により、「天命通知書」に関しては、結果的に天命処理管理規定の定めにおおむね沿った形で運用されていたことが認められた。

覧する仕組みとなっていた<sup>44</sup>。また、FSC 内では、「天命通知書」の回覧状況を把握するための登録台帳が共有サーバーに保存されており、「天命通知書」の回付を受けた関係各部門は、「天命通知書」の受領及び回送の際に、登録台帳に受領日及び回送日を登録することとされていた<sup>45</sup>。

もっとも、「天命通知書」は、紙媒体にて関係各部門に回覧されていたため、物理的にも本社と工場との間を行き来する上、回覧された部署において対応がなされず処理が停滞すると、回覧に相当の時間を要することとなる。登録台帳から確認された限りにおいても、発行から関係部門に回覧が完了するまでに 1 年以上を要した部品や、回覧が途中で停止したまま、2 年以上が経過している部品が多数確認された。

## ウ 2021 年の処分先送り

●●用ブレーキ(■■)は、競合他社に転注され失注し、その後に設計変更も行われたところ、遅くとも 2020 年 9 月に実施した棚卸以降、在庫数量に一切変動がなかった。そうした中、山科工場では、FSC 内で鉄道車両用部品の営業、製造等を一括して取り扱っていた SBC 部<sup>46</sup>関係者を中心として、遅くとも 2021 年 7 月には、●●用ブレーキ(■■)の今後の販売予定がなくなったとして、「天命通知書」の発行による一括廃却が検討されていた。なお、検討対象には、●●用ブレーキ(■■)だけでなく、同じように販売予定がなくなった鉄道車両用部品も含まれていた。

ただし、実際にこれらの部品についての「天命通知書」が発行されたのは、翌 2022 年 9 月であった。2021 年 7 月に SBC 部内で●●用ブレーキ(■■)の一括廃却を検討しながら、同年に「天命通知書」の発行が行われなかった理由について、当時の山科工場長をはじめとする関係者らは、2021 年度の山科工場の基本計画上、●●用ブレーキ(■■)等の廃却による損失の発生を織り込んでおらず、同年度に廃却した場合には、基本計画で想定していた利益見込みを達成できなくなることを懸念したことから、同年度の処分は先送りし、翌 2022 年度の基本計画に廃却による影響額を織り込んだ上で廃却を進めることにしたと述べている。かかる方針は担当役員であった x 氏も了承していたことが認められる<sup>47</sup>。

<sup>44</sup> ただし、当委員会のヒアリングの結果、「天命通知書」の指示を受けた廃却処分の決定のタイミングにつき、再度の「天命通知書」の回覧を要しないと認識している者もあり、各担当者において、天命処理(廃却処分)が決定されたと認識するタイミングについては、必ずしも統一されていなかったことがうかがわれた。

<sup>45</sup> ただし、当委員会の調査の中で確認した限り、営業部門以外は登録台帳の存在を認識していなかった。

<sup>46</sup> FSC 内の組織変更により、2021 年 6 月に、SBC 部は廃部となり、営業部門は本社営業部内の一部門に、製造部門は山科工場内の製造 2 課などとなった。

<sup>47</sup> なお、当委員会のヒアリングにおいて、FSC 経理部担当者らはいずれも、かかる処分の先送りについて、FSC 経理部としては聞いておらず、認識していなかったと述べることから、2021 年の処分の先送りは山科工場の判断で進められたものと思われる。

なお、当委員会のヒアリングの結果、当時、●●用ブレーキ(■■)については、ほかの新幹線への流用可能性や解体した上で原材料として販売することの可能性についても検討された形跡は認められるものの、処分を先送りした主たる理由は利益への影響回避であったことが認められる。

## エ 2022年の処分先送り

### (ア) 収益会議における報告及び指示

FSCは、2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大等の影響を受け、単体で営業損失となったが、翌2022年3月期には営業利益4億円超を達成していた。もっとも、2023年3月期第1四半期(2022年6月)には、再び営業損失となり、FSC単体で見ても約7億円の赤字となっていた。そうした中でも山科工場の鉄道事業は、黒字を達成していたものの、年々営業利益が減少している状況であった。しかも、山科工場では、2021年6月の組織改編を経て、「自動車・鉄道連合軍」として、同工場の自動車部門と鉄道部門を総合して、山科工場全体としての損益管理を行い、事業の合理化や利益向上に取り組むこととなったところ、自動車事業は、長年赤字が継続しており、山科工場としての工場損益は、2023年3月期には営業損失となることが見込まれていた。

その一方で、山科工場では、鉄道事業に関する在庫管理上の誤りによって、2020年3月に単月赤字を計上したことがあったことなどから、同事業の不要在庫の処分等の検討が進められており、遅くとも2022年8月3日までには、販売見込みのない●●用ブレーキ(■■)等について、廃却を進めることについて1氏の承認を得ていた。

これを受けて、山科工場は、2022年8月22日開催のFSCの収益会議において、鉄道事業に関して「余剰在庫を適正在庫化する」として●●用ブレーキ(■■)等の廃却を進める旨を報告した<sup>48</sup>。これに対して、1氏は、●●用ブレーキ(■■)等を廃却することについて、「経理部と相談するように」との指示を出した<sup>49</sup>。2022年8月22日の収益会議への出席者ら

<sup>48</sup> ●●用ブレーキ(■■)等の廃却による損益への影響等の検討を重ねていたため、複数回にわたって説明したと述べる者もいる。山科工場の担当者であるy氏は、2022年6月23日にはFSC経理部に対して、山科工場の「デッドストック品」の対象を調査中であることを連絡をしていたことが認められる。これに対し、h氏は、相談のタイミングが2022年3月期末の有価証券報告書の提出直前であったことから、2022年3月期への影響を回避するため、正式な検討は8月以降に行うようにメールで指示していたことが確認された。なお、同メールには、FSCの経理担当役員であるg氏ら複数のFSC経理部員が含まれていることから、かかる判断はh氏個人の判断ではなく、FSC経理部としての判断であったことが認められる。

<sup>49</sup> 1氏は当委員会のヒアリングに対して、山科工場において不要在庫の処分が課題となっていたという記憶はあるものの、かかる指示については記憶にないと述べている。もっとも、ほかの複数の関係者が1氏の指示について供述するとともに、遅くとも2022年8月3日までに1氏が一度は廃却を承認した事項について、1氏の指示・了解なく方針を変更することは考え難いことに照らせば、1氏の指示があったと認められる。



は、収益会議で示された利益見通しでは、鉄道事業だけで見れば、基本計画を達成可能な内容であったものの、自動車事業を総合すると、山科工場として基本計画を大きく下回る見通しであったことを踏まえて上記発言に至ったと理解した旨述べている。

### (イ) 収益会議での指示を受けた協議

同日夜、山科工場の担当者である y 氏は、FSC 経理部宛にメールを送信し、「既に 1 氏にはご了承いただいたと聞いておりますが、廃棄する方向で…実行させていただいてもよろしいでしょうか?」と、●●用ブレーキ(■■)等を廃棄することについての可否を経理部に相談した。なお、本メールには、山科工場の担当役員である x 氏、山科工場工場長の z 氏、経理担当役員の g 氏、営業担当役員の f 氏も CC に含まれていた。

h 氏は、y 氏からのこのメールに対して、「本日の C21 収益会議後に本件について、経理部内で検討した結果として、「中間棚卸前(第 2 四半期内)の廃却は保留」とすることを提案するメールを送信した。同メールには、その理由として、「月々の収益未達が大きい中、まずは直近の第 2 四半期の営業赤字の縮小と、この先、通期の着地が見通せたところで廃却のタイミングを判断したく、Dead stock については中間棚卸ではこのまま保留いただけますでしょうか?」との記載があり、Dead stock、すなわち●●用ブレーキ(■■)等の販売予定がなくなった鉄道車両用部品については、2023 年 3 月期期末に廃却について判断するため、同第 2 四半期(2022 年 9 月)の中間棚卸前に廃却しないよう返信した。このようなメールを送信したことについて、h 氏は、収益会議後、関係者<sup>50</sup>内で協議を行った結果、少なくとも 2023 年 3 月期第 2 四半期(2022 年 9 月)には廃却処分を行わないこととし、これにより山科工場に直ちに損失を生じさせることは回避し、同期末までに利益への影響を低減させる方法を検討した方が良好だろうということになったと述べている<sup>51</sup>。当該協議への参加者らは、当時、FSC では山科工場及び滋賀工場の黒字化を達成するという方針が強く打ち出されていたところ、2022 年 8 月 22 日の収益会議において、1 氏が、既に廃却を了承していたにもかかわらず、山科工場の損益見通しを確認した上で、「経理部と相談するように」と、改めて経理部での検討を指示したのは、廃却によって直ちに利益へ影響が生じることを可能ならば避けたいという趣旨であると理解し、これに応える方法を検討した結果、上記結論に至ったと述べている。

なお、上記メールには、「中間棚卸前(第 2 四半期内)の廃却は保留」と記載されてお

<sup>50</sup> 2022 年 8 月 22 日の協議に参加した経理部員らは、当該協議には g 氏及び x 氏も参加していたと述べている。この点、g 氏は記憶にないものの参加していても不思議ではないと述べており、x 氏は協議に参加した覚えはないと述べている。

<sup>51</sup> なお、h 氏は、x 氏からは、●●用ブレーキ(■■)等の中には売却できるものもあると聞いており、山科工場の y 氏も同趣旨の説明を受けたものの、収益会議において廃却方針が提案された●●用ブレーキ(■■)等を具体的にどのように売却することが可能であるかまでは確認していないと述べている。

り、2022年8月22日に行われた協議では、2023年3月期での廃却を行わないことを決定したわけではなく、その後の状況等を見つつ、期末までには廃却の是非を判断するつもりであったと認められる。もっとも、その後もFSC経理部は、ほかの業務を優先させた結果、●●用ブレーキ(■■)等の廃却についての検討を失念しており、山科工場との間で廃却に関する協議をすることもなかった。また、山科工場側からFSC経理部に対しても、●●用ブレーキ(■■)等の廃却を改めて照会することはなかった。y氏は、廃却すべき時期が来れば、FSC経理部から連絡が来るだろうと思っていたと述べている。

### (ウ) 天命通知書の発行

一方、営業部門は2022年9月2日に●●用ブレーキ(■■)等の「天命通知書」を発行していた<sup>52</sup>。「天命通知書」を発行したaa氏は、2022年8月頃に、山科工場内で●●用ブレーキ(■■)等の販売見込みがないと判断し、山科工場内でその廃却時の影響額等を試算するなどした上で、「天命通知書」を発行したと思う旨述べている。

y氏は、上記(イ)の2022年8月22日の経理部とのやりとりの中で、「営業さんへの天命通知書の発行中止とDead stockについては9月期も資産として棚卸計上させていただきませう」と伝え、2023年3月期第2四半期における廃却を先送りにするに際して、営業部門に「天命通知書」の発行の中止を依頼する旨を伝えていたが、実際には営業部門に発行中止を依頼する立場にはないため、依頼しなかったと述べている。

その後、2022年9月2日付けで発行された「天命通知書」は、2022年9月5日にテクニカルセンター、同月19日に生産管理部、調達部まで回覧され、同月21日に山科工場に送付されたものの、山科工場の生産管理係の担当者席にとどまり、鉄道車両用部品の製造・管理・廃却を担当する山科工場の製造2課には回覧されていなかった。「天命通知書」の回付を受けた生産管理係の担当者は、ほかの業務を優先して対応している中で、「天命通知書」の処理を失念しており、その上司らもかかる状況を把握していなかった<sup>53</sup>。

その後、y氏を含む製造2課は、FSC経理部から廃却の連絡もなく、「天命通知書」の回付も受けなかったことから、廃却処分を行うことなく、●●用ブレーキ(■■)等をいずれも棚卸対象としていた<sup>54</sup>。

<sup>52</sup> ただし、上記イの登録台帳上は、2022年8月23日の発行となっている。

<sup>53</sup> 本調査の中で、当委員会が●●用ブレーキ(■■)等の「天命通知書」の搜索を依頼した結果、当該「天命通知書」は山科工場生産管理係の保管ファイル内から発見されており、失念したまま放置されたという説明と、発見時の状況は合致している。

<sup>54</sup> 前述のとおり、「天命通知書」は、関係各部門における確認結果を踏まえて、営業部門が正式に天命処理の実施を決定した上で、決定内容が再度関係各部門に順次回覧する仕組みとなっていたが、製造2課の担当者は、かかる仕組みを正確に理解しておらず、一度目に「天命通知書」が回覧されてきた段階で廃却処分を進めていたとも述べており、必ずしも天命処理管理規定どおりの運用とはなっていない。

その結果、製造 2 課内では、棚卸の都度、販売予定があるとは思われない新幹線用ブレーキ(■■)を棚卸の対象とすることに疑問を覚える者が複数いたものの、棚卸対象の見直しが行われることなく、年 2 回の棚卸手続が行われ続けていた。

## オ 関係者の認識

以上を踏まえると、●●用ブレーキ(■■)については、遅くとも 2021 年 7 月に販売予定がなくなったにもかかわらず、2021 年及び 2022 年の 2 回にわたり、利益への影響を回避するために処分を先送りしたものであり、そのまま処分が放置された結果、資産として計上され続けていたことが認められる<sup>55</sup>。また、本調査を受けて山科工場において在庫の長期滞留状況を見直した結果、●●用ブレーキ(■■)以外の鉄道車両用部品の一部についても同様に、販売予定がなくなったにもかかわらず、その後も在庫として資産計上され、廃却処分もなされていなかったことが確認された。

これらは、いずれも現に完成品・仕掛品が存在するものであり、本件在庫過大計上のように、存在しない在庫を過大計上した事案とは異なるものの、販売予定がなくなったことを認識しながら、利益への影響を回避したいと考えて処分を先送りしたという点は、会計処理として不適切であったと認められる。

このような処理を行ったことについて、x 氏は、2022 年 8 月 22 日の 1 氏の指示を受けて、改めて山科工場の担当者らの中で見直した結果、製品を分解するなどすれば、まだ銅として売却できる可能性があるかと判断して廃却を見送ったものと理解しており、処分の要否は山科工場に任せていたと述べている。なお、x 氏は、●●用ブレーキ(■■)そのものとしての販売可能性がないものの、分解した場合に売却可能性が多少なりともある場合に、どのような処分方法が適切であったか分からなかったとも述べている。

g 氏を含む経理担当者らは、2022 年 8 月当時、FSC 社内で、山科工場の黒字化達成という方針が強く打ち出されていた中で、収益会議における 1 氏からの「経理部と相談するように」との指示を受けて、山科工場の利益へのダメージを少しでも軽減させるべきと理解し、期中(第 2 四半期)での処分を先送りしたいと考えたものであるが、不適切な判断であったと述べている。また、当時、2023 年 3 月期末までに処分する方針に基づき、処分予定であったが、ほかの業務を優先させた結果、山科工場への廃却に関するフォローを失念してしまっていたと述べており、かかる説明に反する客観的資料は確認されなかった。

---

<sup>55</sup> 営業部が「天命通知書」を発行したにもかかわらず、回覧が途中で止まってしまったために廃却処理がされなかったという問題も確認されているが、意図的に「天命通知書」の回覧を止めたという事情は不見当であるため、事務手続の杜撰さに起因する問題であると考えられる。

#### (4) 山科工場事案を踏まえた追加調査

当委員会は、山科工場事案が確認されたことを踏まえて、類似するその他の不適切会計の有無を把握するため、追加のデジタル・フォレンジック調査を実施し、抽出されたメール等について個別に確認を進めるとともに<sup>56</sup>、FSC について以下の分析を実施した。

##### ア 鉄道車両用部品以外の棚卸資産(自動車用部品及び油圧部品)の滞留分析

当委員会は、鉄道車両用部品<sup>57</sup>以外の棚卸資産(自動車用部品及び油圧部品)についても、販売予定がなくなっていたにもかかわらず廃却処分を先送りし、必要な棚卸資産の評価を実施しなかった事実の有無を確認するため、5 年超滞留している当該棚卸資産(各期末の棚卸数量又は帳簿価額に変動がないもの)を抽出し、これらの棚卸資産に対する評価損計上要否について分析を行った。

その分析結果をもとに、当委員会は評価損計上要否について FSC 役職員に対しヒアリングを実施したところ、自動車用部品に対する評価損約 1,883 万円<sup>58</sup>が未計上とのことであった。ただし、かかる自動車用部品に対する評価損は、本調査に伴い FSC の中で改めて在庫の取扱いについて見直しが行われた結果、計上すべきと判断されたものである。この評価損については、山科工場事案のように意図的に廃却処分を先送りした事実が確認されたものではなく、第 4 の 2(5)に記載のように在庫の取扱いに関する社内規程・運用の不十分さに起因するものであると考えられる。

##### イ 貯蔵品の滞留分析

当委員会は、利用見込みがなくなっていたにもかかわらず廃却処分を先送りし、必要な貯蔵品の評価を実施しなかった事実の有無を確認するため、5 年超滞留している貯蔵品(各期末の棚卸数量又は帳簿価額に変動がないもの)を抽出し、これらの貯蔵品に対する評価損計上要否について分析を行った。

その分析結果をもとに、当委員会は評価損計上要否について FSC 役職員に対しヒアリングを実施したところ、貯蔵品に対する評価損約 754 万円<sup>59</sup>が未計上とのことであった。ただし、意図的に廃却処分を先送りしたという事実までが確認されたものではないことは上記

---

<sup>56</sup> 本調査の中で、川越工場の金型(仕掛品)についても、廃却時期の先送りを検討していた事実が確認された。もっとも、その金型の金額は約 500 万円にとどまり、滞留期間は 5 年以下であった。

<sup>57</sup> 前述のとおり、鉄道車両用部品の製造を行っているのは山科工場のみである。

<sup>58</sup> 前脚注 41 記載の、本調査を受けて見直された後の、在庫の取扱いに関する社内規程に基づいて算出された金額である。

<sup>59</sup> 前脚注 58 と同様である。

ア同様である。

## ウ 手仕訳分析

当委員会は、山科工場事案を受けて、FSC において、利益を不当に変動させるような不適切な仕訳の有無を検証するため、調査対象期間における 3 月単月及び 4 月単月に計上された FSC における手仕訳に関して、貸借が通例ではない仕訳について確認するとともに、ヒアリングを実施した。

手仕訳分析の結果、特に異常と認められる手仕訳は検出されなかった。

## (5) 小括

調査の結果、上記(1)乃至(4)以外には、①FSI における会計に影響するその他の不正及び②FSI 以外の拠点における会計に影響する不正等、FSI を含む FSC グループにおいて、類似事象の存在は確認されなかった。

## 第 4 原因・背景

### 1 本件在庫過大計上が行われた原因・背景

前述のとおり、本件は、b 氏が、FSC から強い業績プレッシャーを受ける中で、FSI の現地スタッフに指示することによって実行されたものである。上場会社として、業績達成を目指すこと自体が問題となるものではないものの、本件在庫過大計上という形で、一線を越えてしまった背景には、以下の点があったと考えられる。

#### (1) 本件在庫過大計上を行うに至ったコンプライアンス意識の問題

上記第 3 の 3(4)のとおり、b 氏は、自身に課された最大の課題が FSI の黒字化であると認識しており、FSI 着任後、経費の削減、人材育成等、あらゆる方策をとっていた。これらの施策もあり、徐々に FSI の損益状況は改善しつつあったものの、依然として黒字化の達成には至っておらず、このような状況の中、b 氏は、継続的に黒字化に対する強いプレッシャーを受ける中で、ほかに短期的に打てる手立てが見つからず、本件在庫過大計上が不正行為であると理解しながら、自らの判断でかかる行為を開始している<sup>60</sup>。

<sup>60</sup> なお、FSI においてはコロナ禍において売上げが減少したことが認められるが、本件在庫過大計上を開始されたのはコロナ禍以前である 2020 年 2 月からであるため、この点は本件在庫過大計上が続した原因にはなり得ても、本件在庫過大計上開始の原因とはなり得ないものと考えられる。

FSIでは、設立当初より、長く赤字が継続しており、b氏が、2017年のFSI赴任以降受け続けたプレッシャーが相当であったことは想像に難くない。もっとも、そうであるからといって、本件在庫過大計上は、実際には製造してもいない在庫をあたかも製造したかのように装い、利益を操作して黒字を装ったものであり、このような不正行為に及んだことが正当化されるものではない。

また、FSCにおいては、FSC及びFSC連結子会社の全役職員を対象とした法令の遵守や適正な会計基準に則った行動をとること等を謳った「ファインシンター行動憲章」を定め、海外赴任者を含め、広く役職員に対してコンプライアンスの重要性を説いていたことは認められる。実際に、当委員会の件外調査においても、FSI以外では、本件在庫過大計上のような、存在しない在庫を存在するかのように装うという不正行為が行われていたことは認められない。

そうすると、本件在庫過大計上の直接の原因としては、b氏自身の意識に問題があったことは否めない。当委員会は、b氏に対し、本件在庫過大計上を開始した原因、そこに至った思考の流れなどについて質問したものの、具体的な原因があったわけではなく、ほかに短期的に黒字化を達成するために打つ手がなくなったと述べるにとどまり、必ずしも明確な回答は得られていない。現に、本件在庫過大計上は、2020年1月分という、決算期やこれに近い時期でもない、期の途中から開始されているところ、それまでの間も、b氏は幾度も黒字化を求めるプレッシャーを受けていたが、本件在庫過大計上を行ってはいなかった。また、本件在庫過大計上の開始当初は、その過大計上額も比較的少額にとどまることも併せ考えると、b氏は、プレッシャーを受ける中で場当たりの本件在庫過大計上を開始し、その後は帳簿上で積み上がった在庫を解消することもできず、むしろ増加した在庫と辻褃を合わせる形で過大計上額を増やしつつ継続していったと考えられる。なお、b氏の対応が場当たりのことであることは、2023年12月にb氏が体調不良により任期を早めて帰国した際、本件在庫過大計上が露見しないよう、ほかの日本人駐在員や後任に説明するなどといった対応を何ら取っていなかった点にも表れている。

このように、本件在庫過大計上は、b氏において私的な利益を得る目的や計画性を持ったものではなく、プレッシャーを受ける中で場当たりに実行したものではあるが、コンプライアンスの重要性を説かれていたにもかかわらず、本件在庫過大計上という方法を選択したという点では、b氏のコンプライアンス意識に問題があったと言わざるを得ない。

## **(2) FSI社長の指示に対して牽制機能が働かなかったこと**

本件在庫過大計上は、上記(1)のとおり、FSIの社長として、同社の業務の最終決定権を有するb氏が、部下である現地スタッフに本件在庫過大計上を行うよう指示をすることにより行われたものであり、いわゆるトップ主導の不正として、構造的に抑止することが困難であったことは否定し難い。もっとも、トップ主導の不正であったとしても、周囲の人

間がこれを諫め、あるいは FSC に通報等することで防止することは可能であるところ、本件では特に、以下の事情が相まって、b 氏による本件在庫過大計上の開始を誰も止めることができなかったと考えられる。

## **ア 現地スタッフから日本人駐在員に対して意見しづらい関係性**

上記第 3 の 3 のとおり、本件在庫過大計上は、実際に REV ファイルを作成していた d 氏や c 氏だけでなく、複数の現地スタッフが認識していたことが認められたにもかかわらず、これらのいずれのスタッフからも、本件在庫過大計上を是正するための行動はとられなかった。むしろ、2024 年 1 月には、現地スタッフ間で本件在庫過大計上について協議を行ったにもかかわらず、本件在庫過大計上を継続するという協議結果になったことすらうかがわれる。もっとも、当委員会の調査の結果、現地スタッフらも、本件在庫過大計上が不適切な行為であったことは認識しており、これに関与し、あるいは放置することには抵抗を覚えていたことがうかがわれた。それでもなお、現地スタッフらは共通して、「(FSI の)社長の言うことに従うしかない」と考えていたと述べる。

上記の背景には、現地スタッフと日本人駐在員との間の職位に大きな隔たりがあり、現地スタッフが日本人駐在員の行動に対して意見しづらい関係性があったものと考えられる。

すなわち、FSC の子会社の中には、TFS や PSP のように、現地スタッフが Director や総経理助理として、日本における取締役のような形で現地子会社の経営に関与する立場になっているところもあるものの、FSI においては、現地スタッフの最高位は Assistant General Managerにとどまっており、現地スタッフと日本人スタッフとの職位に明確な格差があったことが認められる。このような状況では、現地スタッフにおいて、その地位や権限において強い力を持つ日本人駐在員の行為に対して意見を述べることは難しかったものと考えられる。

また、当委員会の調査の結果、FSI 駐在の日本人については、ビジネスレベルでインドネシア語を操れる者はおらず、日本人駐在員と現地スタッフとのコミュニケーションは、もっぱら日本語を解する現地スタッフを通じて行っていたことが認められる。このように、現地スタッフと日本人駐在員の間には言語の壁も横たわり、現地スタッフから日本人駐在員に対しても相談しづらい環境になっていたと考えられる。

## **イ 日本人駐在員相互間の牽制機能の乏しさ**

上記第 3 の 3(6)アのとおり、2020 年から 2023 年の間に FSI に赴任していた m 氏及び o 氏が、本件在庫過大計上に関与し又はこれを認識していたことをうかがわせる事情は確認されなかったものの、当時の資料の共有状況等に照らせば、本件在庫過大計上に気付き得

る状況にあったとも考えられる。

もっとも、FSC では、コスト削減の観点から、FSI の日本人駐在員を減らす方針を採っており、2017 年に b 氏が赴任した当時は 5 人いた駐在員が、2020 年の段階では 3 人に、2024 年の段階では 2 人まで減少していた。そうした中で、2020 年当時 FSI に赴任していた m 氏は、FSI の取締役という立場にはあったが、自身の役割は営業と考えており、在庫の評価額や在庫の増減といった経理的な業務については b 氏に任せていた。また、その後日本から FSI に赴任した o 氏も、自身の役割を工場の品質管理等と考えており、経理的な業務については b 氏に任せていた。FSC では、海外赴任者に対しては、現地赴任前に、現地において期待される役割として、各人が日本国内で任されていた担当業務よりも広く、経営者目線での子会社全体の管理や工場全体の把握等が求められていることが説明されていたものの、日本人相互間の監視、監督機能の重要性といった牽制的な機能についての説明があったことまでは認められない。

このように、FSI の日本人駐在員が減少していく中で、少人数で多くの業務範囲をカバーせざるを得なくなった結果、分業という意識が強くなったと考えられる。ただし、それだけでなく、m 氏や o 氏は、自身の役割を日本国内で勤務していた頃と同様に、営業や品質管理等と捉えており、FSI 全体を統括するという意識が乏しかったこともうかがわれる。その結果、FSI の経営に重要となる経理財務の統括等に関して、b 氏一人に任せるという意識となり、日本人駐在員相互間の牽制が働かない状況となっていたと考えられる。

## ウ FSI における在庫数量の確認に関する制度上の牽制機能の脆弱さ

上記第 3 の 2 のとおり、FSI では、月次棚卸は複数の部署の担当者が分担して実施するが、その後は、生産管理部の c 氏 1 名がこれをエクセルファイルに転記し、それを生産管理部の d 氏が確認した上で、甲に送付するというフローが採られており、事後的に FSC の経理や内部監査等で検証されるといった手続もなく、現地スタッフ 2 名のみしか、在庫の数量の全体像を把握しない運用となっていた。

そのため、b 氏としても、d 氏とその部下である c 氏を巻き込めば、ほかのスタッフに知られることなく本件在庫過大計上を実施できてしまう状況にあった。実際に、b 氏は、FSI の利益過大計上の手段として本件在庫過大計上を選択した理由として、製品・仕掛品については d 氏に指示すれば過大計上できると考えたからである旨述べている。このような制度上の牽制機能の脆弱さが、本件在庫過大計上を可能とした一因であったと考えられる。

### (3) FSC グループ内の黒字化に対する強いプレッシャー

上記(1)のとおり、本件在庫過大計上は b 氏の指示によるものであるが、b 氏としても、赴任後直ちに不正な行為を行ったものではなく、上記第 3 の 3(4)のとおり、FSI の黒字化



を目指して各種の取組を行い、徐々に損益は改善したものの、黒字化を達成することができない中で、FSC から、何が何でも黒字化せよという、強いプレッシャーを受けて、本件在庫過大計上の実行に至ったと認められる。

上場会社として、業績達成や黒字化を目指すことは否定されるものではないが、本件在庫過大計上という不正にまで至ってしまった背景には、以下の点が存在していたと考えられる。

## ア 目の前の黒字化へのこだわり

上記第 3 の 4(2)乃至(4)のとおり、FSC では、月 1 回の生産状況報告会を実施し、FSC の各工場及び連結子会社における基本計画や実行計画に対する実績評価・分析を行うとともに、その後に行われる収益会議で、担当役員等が損益状況及び活動の進捗を共有することとなっていた。

もっとも、出席者の多くが、これらの会議の主な議題は、基本計画に対する前月実績が「勝っている」か「負けているか」を確認し、負けている場合にはその原因分析を指示したり、回復方法について説明を求めるなど、損益に関する部分であったと述べている。例えば、上記第 3 の 4(6)のとおり、本件在庫過大計上についても、FSI の生産状況報告会の各月の資料を横断的に検証すれば、FSI の在庫が毎月のように不自然に増加することも認識し得たと思われるものの、FSI の生産状況報告会に出席していた f 氏は、生産状況報告会では、営業利益について、前月実績や計画との対比を行いながら確認を進めており、複数月に跨がる検討は行っていなかったと述べている。

このような点からすれば、FSC における各会議は、短期的な利益を重視しすぎているように考えられる。

特に、2020 年に入り、週 1 回の経営会議でも細かく損益見通しについて報告が行われるようになったことを受けて、かかる傾向が顕著になったと考えられる。上記第 3 の 3(4)のとおり、b 氏は、f 氏から経営会議の状況について共有を受けていたが、その内容は、f 氏が経営会議で FSI の実績を報告したことに対して、「f 氏から『なんでまた赤字に転落するんだ』などと檄が飛ばされた」といった内容や、単年黒字化を達成できなければ日本人出向者を減らすなど、現状の分析や中長期的な計画ではなく、目の前の黒字化を強く求めるだけのものであった。

例えば、上記第 3 の 4(4)イのとおり、経営会議の後、FSI などの海外子会社は、担当役員だけでなく FSC 経理部からも、経営会議での指示を踏まえた黒字化などを求められるメールを受けるようになっていた。しかし、そのメールの内容は、経営会議での議事内容全体をフィードバックするという性質のものではなく、2020 年 9 月分の「全拠点、全事業、営業利益単月黒字達成」という、経営会議で要求された損益に関する結果だけを求めるものにとどまっていた。しかも、かかる指示は、2020 年 9 月 29 日という、9 月も終わる段階

になって出されたものであり、同メールの際、FSI 以外の拠点は単月黒字の目処が見えており、FSI もぎりぎり黒字となる見込みであったとはいえ、9 月末の段階になって「黒字化達成」と求めることは、FSI にとっては、無理を強いる内容となり得るものであったことは想像に難くない。現に 2020 年 9 月分の本件在庫過大計上による営業利益への影響額は、2020 年の各月で最も大きい金額となっていた。

## イ 親会社から子会社に対する一方通行の関係性

FSC が各工場や連結子会社に対して、業績達成や黒字化を目指すよう指示すること自体は何ら不自然なものではない。もっとも、FSI のような海外子会社には経営会議の議事録は共有されておらず、そうした海外子会社は、経営会議や収益会議の様子を把握することができない中で 2020 年 9 月に「全拠点、全事業、営業利益単月黒字達成」と、子会社や工場の個別事情を問うことなく黒字確保を求めるなど、FSC から各工場や連結子会社に対して一方的に目標・指示だけが発出されていた点は特徴的である。

かかる指示が出された経営会議には、b 氏だけでなく、海外子会社に赴任している者は誰も出席する仕組みになっていなかった。そのため、経営会議での指示や問題意識を海外子会社に伝えることは、本来担当役員の役割となるが、担当役員であった f 氏も、FSI が赤字となったことについて「檄を飛ばされた」として、なんとかして黒字化するよう求めていたにとどまる。FSI としても黒字化に向けて種々取組を行っている中で、それでもなお黒字化が達成できない困難な状況について説明することもできないままに、黒字化を求められる一方通行の関係性は、子会社側にとっては出口のないプレッシャーとなりかねない。

### (4) 「在庫の増加＝利益の増加」についての拡大解釈の蔓延

本件在庫過大計上は、在庫を過大に計上することにより、利益を増加させるというものであるところ、b 氏は、かかる方法自体は、本件在庫過大計上を開始した 2020 年より前から理解していたと述べている。

この点、固定費は月末在庫と月中に払い出された在庫(売上原価)に配賦される場所、月末在庫を積み増すことで売上原価に配賦される固定費を一定程度減少させる結果となり、かかる処理自体は何ら問題となるものではない。もっとも、このような固定費の減少は一時的な見た目上のものに過ぎず、本来的に利益を増すものではない。むしろ、固定費の減少を目的として無用に在庫を増加させると、余剰在庫を抱えることとなり、かえって在庫の保管場所に窮したり、販売可能数量を超えて製造してしまい、結果として販売できなくなった在庫の処分につながるなどの問題を生じさせかねない。

しかしながら、上記第 3 の 4(3)のとおり、当委員会の調査では、収益会議などで、1 氏

から「利益を上げるために在庫を造り込め」との発言が度々あったことが確認された<sup>61</sup>。そして現に1氏らが2020年2月にFSIに出張した際、FSIは、2020年1月の業績について、「1月売上減の中、在庫の積み増しで黒字を確保」などと報告しており、黒字確保のために在庫を増やすという方法が採られていたことが認められる。また、FSI以外のFSC国内工場などでも、損益が芳しくない時には、利益確保のために、直ちには販売予定がないが将来的に販売可能な製品を早めに製造していたと述べる者もいる。

以上のように、FSIに限らず、FSCグループ内で、広く「在庫を増やして利益を増す」という考えが広がっていたと認められる。かかる考え方自体は会社の生産活動として不適切なものではないが、一時的な見た目上の効果にとどまり、本来的な利益獲得ではないということを理解せず、目の前の利益を増加させるという点が強調されると、本件在庫過大計上のような不正行為につながる恐れを孕んでいる。

FSCグループ内では、経理部門を中心に、在庫の増加による利益の増加は、一時的な見た目だけのものであることを理解している者も複数認められたが、当時の社長から「利益を上げるために在庫を造り込め」などの発言が出ていたことに照らせば、必ずしも正確な理解がグループ全体に周知されていたとは言い難い。

## 2 本件在庫過大計上が継続した原因・背景

以上に加え、本件在庫過大計上は、2020年2月初旬から2024年4月と、4年以上の長期間にわたり継続して行われていたところ、誰もかかる行為を止めるには至らなかった。また、その間には、FSC内でも第3の5(3)のとおり、山科工場事案も生じていた。FSIを取り巻くこれらの状況を踏まえると、本件在庫過大計上が継続したことの背景には、以下の点があったと考えられる。

### (1) 新型コロナウイルス感染症の感染拡大による棚卸手続の変更

上記第3の3(4)イ(ウ)のとおり、折しも2020年は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、従前行われていた甲による月次棚卸への立会がなくなり、FSIの棚卸手続に外部の目が入らなくなってしまっていた。

上記第3の3(2)のとおり、本件在庫過大計上は、2024年3月期の期末棚卸の際、乙がこれまで行っていなかった抜取りによる実数確認を一部品番について実施し、抜取り確認の対象となった品番については本件在庫過大計上を行うことができなくなり、それによって評価金額が急激に減少したことから発覚した。この発覚の経緯に照らすと、FSIの月次棚卸に甲という外部の目が入らなくなったことは、本件在庫過大計上が長期にわたって継続

---

<sup>61</sup> なお、1氏は当委員会のヒアリングに対し、かかる発言をしたことはないと述べている。

する一因になったものと考えられる。

## (2) FSC 内における目の前の黒字化への焦り

上記 1(3)のとおり、目の前の黒字化を重視する傾向や、一方通行の関係性は、FSC から海外子会社に対してだけでなく、FSC 内にも存在したと思われる。

FSC は、2021 年 5 月 20 日に、「『FINE SINTER VISION 2030』及び『中期経営計画 2025』」を公表し、『中期経営計画 2025』として、「競争力強化」、「事業構造変革」及び「ESG 計画」を謳っている。その中では、経営目標として、「ESG 経営のもと、競争力強化と事業構造改革を推進し、企業価値向上」、「売上高 400 億円、営業利益率 8%」を掲げていた。

もっとも、実際には、上記第 2 の 1(3)のとおり、2020 年 3 月期に連結売上高 400 億円を達成した後、翌年には新型コロナウイルス感染症の感染拡大等の影響もあり、売上高が約 350 億円、営業利益率は 0.6%にとどまり、当期純損失となっていた。その後、2022 年 3 月期は結果的に営業利益を計上したものの、期中には、通期連結業績予想の下方修正を行っており、年間を通して安定していたとは言い難い。2023 年 3 月期も、2 回にわたって業績予想の下方修正が行われていた。

こうした中で、FSC では、上記第 3 の 4(4)のように月 1 回の収益会議だけでなく、週 1 回の経営会議においても各工場及び連結子会社における損益状況や活動の進捗が報告されるようになった。そして、その経営会議の後に発出された各工場や連結子会社へのメッセージが、「全拠点、全事業、営業利益単月黒字達成」などであったことも踏まえると、FSC 経営陣の中で、利益確保に対する焦りが生じていたことは想像に難くない。

当時は新型コロナウイルス感染症の感染拡大という未曾有の事態に見舞われており、日本経済のみならず世界経済の見通しもが不透明な状況であり、業績が不安定になっていたのは FSC だけではない。ただし、その中でも、トヨタグループ内で、FSC と同規模の上場会社はこれまで同様に一定の利益を獲得していたため、FSC だけが損失を計上するわけにはいかないとの焦りを感じていたと述べる者もいる。

その結果、FSC では、「黒字達成」や「基本計画の達成」が強く叫ばれ、そのための直接的な手段として、保守や修繕費用の抑制といった「出金(でがね)を抑える」ことが強く叫ばれるようになっていった。安定的な利益確保を目指すためには、無用な支出を抑えることは必要であるが、安定的な利益確保の手段としては、本来は新たな技術革新や合理化、品質不良(ロス)の削減等を主眼にすべきである。勿論、FSC においてもこれらの取組も行われていたが、これらの取組は、一朝一夕で成果が出るものばかりではなく、その成果が必ずしも出ていたようには見えないと述べる者もいる。その中でも目の前の利益を確保するために、「出金の抑制」に邁進する状況となってしまうことは、黒字化に向けて焦っていたことの表れであると思われる。

このような、黒字化への焦りは、FSI において本件在庫過大計上により、不自然な在庫

が計上されていたことに気づくべきところ、これを見逃し、放置した一因であったものと思われる。

### (3) 「NO」と言いづらい環境

毎週の経営会議でも、各工場及び連結子会社の損益状況に関する報告が行われるようになっていった中で、これらの損益状況の報告は、担当役員ではなく FSC 経理部が担っていた。上記第 3 の 4(4)のとおり、経営会議では、各報告に対して FSC 社長が質問を行うが、FSC グループの厳しい損益状況に対する質問を、報告者である FSC 経理部が、1 氏らから直接指摘や質問を受ける立場となっていた。

そのため、経営会議において、FSC 経理部が基本計画を下回るような利益見通しを報告した場合、FSC 社長であった 1 氏から FSC 経理部に対して、なぜ下回ることとなったのか、今後の改善計画等をどのように行うのかについての質問が行われることがしばしば生じていた。本調査において、FSC 経理部が、このような経営会議での質問への準備のため、各工場及び連結子会社に対して利益等の見通しのアップデートだけでなく、基本計画を下回る場合にはその原因及び対策の説明を求めるメール等を送信していたことも確認されている。

このように、FSC では、各工場及び連結子会社の利益等の見通しや計画を下回る場合の原因や対策等、本来ならば担当役員が所管すべき役割を、同時に経理部も担う形となってしまっていた。FSC 経理部は、本来は各工場及び連結子会社の財務情報の実績を取りまとめ、分析を行うとともに、財務情報の問題点について監視・監督すべき、いわば牽制的な役割が期待される立場にあり、各工場及び連結子会社の業績の改善方法を検討・相談する立場とは一線を画する立場のはずである。しかし、本調査の限りでは、当時このような FSC 経理部の役割の変容に疑問の声をあげた者は認められず、むしろ、「それが経理の役割」と受け止めていた者もいた。

このように FSC 経理部の役割が変容する過程の中で、経理部員らに、少しでも利益を改善するような提案をすべきであるとか、経理上許容される処理であれば可能な限り黒字化に資するような処理を行うべきであるという意識が芽生え、牽制・監視の機能は置き去りにされていたものと思われる。

そうした状況が歪みとなって顕著に表れたのが、山科工場事案であると思われる。営業現場においては、既に販売見込みがなくなったことから、廃却するという方針が決まっていたにもかかわらず、収益会議において、1 氏から「経理部と相談するように」として、経理部に対して検討が指示された。本来、販売見込みの有無は、経理部において判断できるものではない。そのため、経理部としては、「販売見込みの有無については経理部が判断するものではない」、「販売見込みがないのであれば、廃却処分の結論に変わりはない」との判断をして然るべきであったと思われる。それにもかかわらず、上記第 3 の 5(4)のとお

り、経理部も参加した協議が行われ、廃却による損益への影響を懸念して2023年3月期第2四半期(2022年9月)の処分を先送りするという判断を行うに至っている。また、かかる処分の先送りを提案したメールのCCには、山科工場担当役員のx氏、経理担当役員のg氏及び営業担当役員のf氏も含まれていたが、いずれの役員からも、経理部が送信したメールに疑義が呈された事実は確認されなかった。

このように経理部の本来の役割が変容していったことに誰も異を唱えず、また、経理部自身も廃却処分を先送りするという判断を行い、当該判断を知った役員の誰もかかる判断を止めようとしなかった背景には、「NO」と言いづらい環境もあったと思われる。山科工場事案では、1氏が収益会議において「経理部と相談するように」と指示しているが、収益会議の参加者の誰からもかかる指示に疑問は呈されなかった。日頃の経営会議や収益会議は、報告者に対して1氏が質問する形で進行が進められていたところ、1氏が厳しい口調で問い詰める場面も度々生じていたと述べる者が複数認められた。そうした中で、経理部員らも、1氏からの指示に対して反発することは難しく、1氏から「経理部と相談するように」という指示があったということは、「業績への影響を低減させる方法を経理部が考えよ」という意味であると受け取ったと理解した旨述べており、1氏に対して「NO」と言いづらく、その指示を付度して対応する状況があったことがうかがわれる。

しかも、上記第3の5(3)エのとおり、2022年8月22日の収益会議に出席した役員複数名が、その後に経理部が山科工場担当者に対して、2023年3月期第2四半期(2022年9月)の中間棚卸前の廃却は「保留」とするよう依頼したメールのCCに入っているながら、かかる連絡を止めなかった。かかる事実に照らせば、経理部だけでなく、役員らでさえも、収益会議における1氏の「経理部と相談するように」という指示を、経理部と同様に理解しながら、「NO」と言うことができない場面が生じていたと思われる。

#### **(4) FSC 経理部の負担増加と牽制機能の低下**

上記第3の4(1)のように、FSIの四半期パッケージ上、2022年3月期第2四半期(2021年6月)以降、在庫の金額が不自然にかつ継続的に増加しており、注意フラグも表示されていたことからすれば、在庫回転期間を計算し、その増減理由を検討していれば、より早期に本件在庫過大計上に気付き得たと考えられる。

もっとも、上記(3)のように、FSC 経理部に求められる役割が変容し、各工場及び連結子会社の財務情報の実績等の取りまとめ、分析にとどまらず、業績改善のための検討や各種個別事案についての相談へと経理部が取り扱う業務範囲が広がっていくにつれて、FSC 経理部では、四半期を含む決算期の対応において、本来 FSC 経理部に期待されていたはずの各連結子会社の在庫回転期間を分析、検討といった業務にまで手が回らなくなっていた状況にあった。

その結果、FSC 経理部内では、在庫に関して、一般的に内部で操作されるリスクがある

ことは理解されていたものの、スケジュールどおりに連結財務諸表を作成することが最優先である中で、各連結子会社からの依頼に応え、四半期パッケージ上、在庫回転期間の項目が削除され、各連結子会社の在庫回転期間を分析、検討することがなくなっていった。

また、上記(3)のように、経理部において、経理上許容される処理であれば可能な限り黒字化に資するような処理を行うべきであるという意識がある中では、数字を悪化させるような指摘をするインセンティブは芽生えず、結果的にこのような経理部の意識が本件在庫過大計上に長期間気づかなかったことの一因となっていたことは否めない。

#### **(5) 在庫の取扱いに関する社内規程・運用の不十分さ**

上記(4)のような各連結子会社の在庫回転期間の分析、検討の省略にとどまらず、山科工場事案の調査の結果、そもそも FSC では、在庫を含む製品の廃却処分ルールそのものが不明瞭となっていたことが確認された。

山科工場事案の調査の中で、「天命通知書」の回覧状況を確認したところ、紙媒体の「天命通知書」を機械的にトレースする仕組みがなく、回覧が途中で止まってしまったまま、実際には廃却処分が何ら進められていなかった製品が複数確認された。「天命通知書」の発行・回覧は、販売可能性がないと見込まれた段階で発行されるものであり、発行された以上は、関係者内で廃却処分を進めて良いか、速やかに確認を進める必要があるが、上記の回覧状況に照らせば、その必要性を理解していたとは言い難い。しかも、本調査の中では、「天命通知書」の発行・回覧手続に関与する者の多くが、「天命処理管理規定」の存在すら知らない状況であった。

また、山科工場事案においては、関与者は、●●用ブレーキ(■■)としての販売可能性がないことは皆理解しながらも、廃却を見送り、会計上の評価損の検討も行っていなかった。なお、廃却を見送った理由として、「製品を分解するなどすれば、まだ銅として売却できる可能性がある」と述べる者もいた。この点、販売可能性がない製品について、分解することによる売却可能性を探ること自体が否定されるものではない。しかし、会計処理としては、通常の販売目的で保有する棚卸資産(完成品だけでなく仕掛品を含む。)は、期末におけるその正味売却価額が取得原価(帳簿価額)よりも下落している場合には、正味売却価額又は処分見込額まで帳簿価額を切り下げ、評価損を計上しなければならない。そして、通常の製品としての販売可能性がなくなることは、正味売却価額が取得原価(帳簿価額)より下落していることを強くうかがわせる事情であるため、通常の製品としての棚卸資産の販売可能性がなくなった時点で、評価損を計上すべきか否かの検討が必要である。それにもかかわらず、FSC では、これらの製品別の評価損の検討についてのルールが定められておらず、期末における棚卸資産(完成品及び仕掛品)の正味売却価額が取得原価(帳簿価額)よりも下落している場合には、製品としての販売可能性にかかわらず、正味売却

価額又は処分見込額まで帳簿価額を切り下げ、評価損を計上しなければならないという点が正しく理解されていなかった。

このような在庫の取扱いに関する社内規程や運用の不十分さが、在庫・製品を適正に管理するという意識の乏しさにつながった一因でもあると考えられる。

## (6) 形式的ルールを守れば足りるという姿勢

上記第3の4(7)のとおり、FSC 監査室による内部監査は、FSC の連結売上高の95%をカバーする事業体という基準で対象が選定されており、国内子会社であるFS 東北及びFS 三信並びにFSI は、重要性が低いとの理由で、J-SOX が開始された以降一度も、評価範囲に含まれていなかった。これは、J-SOX の評価範囲をどのように設定するかの検討を毎年行った上で、その結果としてFS 東北及びFS 三信並びにFSI が評価範囲から外れていたものであった。

このような評価範囲の決定は、J-SOX への対応の観点では誤りではない。しかし、内部監査の役割としては、本来 J-SOX への対応だけでなく、J-SOX の評価範囲から外れた連結子会社で行われている管理状況をチェックすることも重要である。

内部監査において、1年で全ての子会社を網羅的に監査することには限界があるため、重要性に応じて内部監査の優先順位をつけること自体は否定されるものではない。もっとも、J-SOX の評価範囲以外の子会社に対して、FSC 監査室による内部監査が10年以上にわたって全く実施されなかったという事実<sup>62</sup>に鑑みると、内部監査の本来的な役割が十分理解されていなかったと考えざるを得ない。

このようなJ-SOX に即した対応で足りるという発想は、上記(4)のとおりFSC 経理部において、各連結子会社の在庫回転期間の分析、検討が二の次となっていたことにも通ずると考えられる。スケジュールどおりに連結財務諸表を作成することを最優先すること自体は誤りではないが、FSC 経理部として、適正な会計処理のためにどのような分析、検討を行うべきかという観点が二の次となっていたことは否めない。

## (7) 担当者の硬直化による牽制機能の弱体化

本件在庫過大計上を指示・実行したb氏は、2017年から2023年末まで6年超にわたってFSI 社長を務めていた。また、FSC におけるFSI の担当役員は、FSI 設立以降、本件在庫過大計上の発覚まで、一貫してf氏が担うと共に、FSC 経理部内では一貫してn氏が担当して

---

<sup>62</sup> 内部監査とは別に、FSC 監査役による監査としては、監査役が2014年11月及び2017年11月にFSI を訪問して監査が実施されていた。FSC 監査役によるFSI に対する同様の監査は、2020年にも計画されていたものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により中止され、それ以降、実施されていなかった。なお、本件在庫過大計上が発覚する以前においても、FSC 監査役が2024年にFSI を訪問して監査を実施することは計画されていた。



いた。

担当者が継続することは、当該担当者が FSI の個別事情に精通し、より深度ある助言・取組を可能にするという側面がある一方で、同社の事情を特定の人物しか把握できない、ブラックボックスとなるリスクを孕んでいることは否定し難い。

現に、本件在庫過大計上についても、FSI 社長が b 氏から a 氏に交代した後間もない段階で発覚したことに照らせば、より早期に b 氏の後任が派遣されていれば、本件在庫過大計上の長期化も一定程度防止することができたと考えられる。

## **(8) FSI における現地従業員と日本人間の風通しの悪さ**

本件在庫過大計上は、2023 年末に b 氏が日本に帰任した後も継続し、d 氏が 2024 年 3 月 22 日に最終出勤日を迎えた後も同様であった。本件在庫過大計上が継続した理由について、FSI の現地スタッフらの説明は様々であるものの、少なくとも、本件在庫過大計上が行われていることを認識しながら、誰も自主的に言い出すことなく継続してしまっていたことは事実である。当委員会の調査の中では、「自身があえて言わずとも FSC や甲が気付くだろうと思っていた」と述べる者も認められた。

この点からすれば、FSI の現地スタッフの中でも、問題に気付いていた者がいたにもかかわらず、これを漫然と放置してしまっただけが認められる。その背景には、上記 1(2)アのとおり、現地スタッフと日本人駐在員との間の職位に大きな隔たりがあり、現地スタッフが日本人駐在員の行動に対して意見しづらい関係性があったものと考えられる。

現地スタッフが誰も、自ら問題解決のために動くという選択を取ることがなかったという現状は、FSC や日本人駐在員に対する信頼・期待値の乏しさの裏返しであるとも言い得る。

## **(9) 内部通報制度の不足**

FSC には内部通報窓口が設置されているものの、通報対象者は国内の従業員となっており、海外子会社の従業員の声を直接吸い上げる仕組みは設けられていなかった。そのため、海外子会社の従業員からの通報については、海外子会社の制度次第となっており、FSI などでは内部通報窓口が設けられておらず、必要に応じて担当役員を通じて、FSC に情報が共有されることが期待されていたにとどまる。

上記第 3 の 3(6)イのとおり、FSI の現地スタッフは、管理職、担当者レベルを問わず、複数の者が本件在庫過大計上の事実を認識しており、これが不正であると理解していたが、FSC に対する内部通報を行うという発想すらなかったと述べている。

FSC の内部通報制度は、J-SOX 上の要件は満たしているものの、上記事情に照らすと不十分であったと言わざるを得ない。

## 第5 再発防止策の提言

### 1 海外子会社における牽制機能の強化

#### (1) 現地スタッフに対する教育及び現地スタッフの登用

上記第4の2(8)のとおり、FSIにおいては、2023年12月にb氏が日本に帰国して以降も本件在庫過大計上は継続しており、これは、j氏がほかのAssistant Managerらとの打合せを経るなどして、c氏に対し、2024年1月以降についても本件在庫過大計上を継続することを指示した可能性が高い。このように、現地スタッフにおいて、本件在庫過大計上の存在を認識しつつ黙認しただけではなく、2024年1月以降は現地スタッフにおいて積極的に本件在庫過大計上を継続していたことに照らすと、現地スタッフにおいては、FSIの一員として、「FSIの業務を適切に行う」という自覚が乏しかったと言わざるを得ない。

そこで、改めて、FSIを含む、海外子会社の現地スタッフに対して、技術面の教育に加え、同社の一員であることの自覚を促すための教育及び会社に導入されている各種制度に関する説明を実施することが重要と思われる。

一方で、b氏がFSI社長であった時代については、複数の現地スタッフが本件在庫過大計上を認識していたにもかかわらず、皆、「(FSIの)社長の言うことに従うしかない」と考えていたと述べる。このように、現地スタッフにおいて「(FSIの)社長の言うことに従うしかない」と考えていたことの背景には、日本人スタッフと現地スタッフとの職位の間に明確な格差が存在していたことがあったとも思われる。すなわち、FSCの子会社の中には、TFSやPSPのように、現地スタッフがDirectorや総経理助理として、日本における取締役のような形で現地子会社の経営に関与する立場になっているところもあるものの、FSIにおいては、現地スタッフの最高位はAssistant General Managerにとどまっており、現地スタッフと日本人スタッフとの職位に明確な格差があったことが認められる。このような状況では、現地スタッフにおいて、その地位や権限において強い力を持つ日本人駐在員の行為に対して意見を述べることは難しかったものと考えられる。

そこで、現地スタッフの中で優秀な者が育った場合には、Directorなど、同社の経営に関与する立場にも登用する可能性があるということを明示的に伝えていくことも効果的と思われる。

#### (2) 日本人駐在員として赴任する者に対する教育

上記第4の1(2)イのとおり、FSCでは、日本人駐在員として海外子会社に赴任する者に対しては、日本国内での業務とは異なり、経営者目線での子会社全体の管理や工場全体の

把握等が求められていることは説明されていたものの、経営者相互間の監視、監督機能の重要性といった牽制的な機能についてまでは具体的に説明が行われていなかった。

この点、日本法上の話ではあるが、取締役・取締役会は、ほかの取締役が法令・定款に違反することなく適法・適正に職務を行うことについて監視する義務がある(会社法 362 条 2 項 2 号参照)。そして、取締役は会社に対し、取締役会に上程された事柄についてだけ監視するにとどまらず、取締役の業務執行一般につきこれを監視し、必要があれば取締役会を自ら招集し、あるいは、招集することを求め、取締役会を通じて業務執行が適正に行われるようにする職務を有する(最判昭和 48 年 5 月 22 日)。このような監視・監督義務の重要性は、日本国内に限らず妥当するものであり、海外子会社に赴任する者についても当然強く意識をさせるべき事項であることから、この点に関する教育の徹底は図られるべきである。

また、海外子会社における不正事案は何も FSC グループに限った話ではない。他社でも、海外子会社に赴任した日本人駐在員による不正事案が現に存在することから、FSC においては、海外赴任者に対し、他社を含め、海外子会社においてどのような不正事案が生じているのかといったケーススタディを行うなどして、赴任先でいかなる問題が生じ得るかを、現実味をもった問題として理解するよう教育する機会を設けることが重要と思われる。

また、かかる教育は、海外子会社に赴任する日本人駐在員に限らず、日本国内の FSC やその子会社の取締役等にも有用であると思われる。

### (3) 多言語化への対応

上記第 4 の 1(2)アのとおり、FSI では、日本人駐在員と現地スタッフとのコミュニケーションは、もっぱら日本語を解する現地スタッフを通じて行う形となっていた。このように、現地スタッフと日本人駐在員の間には言語の壁も横たわり、現地スタッフから日本人駐在員に対しても相談しづらい環境になっていたことも、本件の要因として考えられる。

この点、FSC では、海外子会社に赴任する日本人駐在員に対して、赴任前に、対象国の語学研修を受けることを要求しており、赴任後も語学研修を推奨していたものの、短期間の語学研修だけでは限界があるため、赴任後の語学研修を必須とするほか、現地スタッフ側にも、日本語や英語の語学研修を推奨するなどして、相互にコミュニケーションを図ることが有用と思われる。また、人事面談などの重要な場面においては、外部の通訳業者に依頼するなどして、現地スタッフを介することなく、日本人駐在員と現地スタッフが直接コミュニケーションをとることができる機会を確保することも有用と思われる。

## 2 FSCにおける海外子会社との関係性の見直し

### (1) FSCと子会社との双方向の議論を行うための制度構築

上記第4の1(3)イのとおり、FSCでは、海外子会社の役員は、生産状況報告会には出席するものの、収益会議や経営会議には出席しておらず、そのフィードバックの有無や内容も担当役員に委ねられていた。

海外子会社側は、生産状況報告会や、担当役員からの個別のフィードバックによって、状況を把握することは可能であるとはいえ、担当役員による取捨選択を経ることなく、定期的に共有を受けられる形とすることが、即時にFSCグループ全体の状況や、ほかの海外子会社の状況・工夫なども把握できる点で、望ましいと思われる。他方で、毎週開催される経営会議の都度、フィードバックのための会議を開催することは、かえって負担が増すこととなりかねないため、議事録の詳細化や発言録の共有といった形での対応もあり得ると思われる。

### (2) 経営陣と海外子会社との対話の機会検討

本調査の中で、FSCとしては、現場の従業員との対話の機会を設けるべく、階層別の話し合い制度を設け、上司と部下の実質的なコミュニケーションを活性化させようとして取り組んでいることが認められた。かかる取組は、FSCに限るものではなく、海外子会社についても、担当役員以外の経営陣が直接海外子会社側と意見交換を行う機会を設け、海外子会社側の日本人赴任者だけでなく、現地スタッフからも意見を吸い上げることも有用と思われる。FSCグループでは、過去にはこうした取組が行われていたものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大等の影響もあり、直接海外子会社を訪問する機会が減少していたが、これを再開させるとともに、オンラインも利用して、現地を訪問できない場合であっても対話する機会を作ることも重要と思われる。

なお、その際、経営陣は、目の前の黒字化に拘泥せずに、海外子会社の意見に耳を傾けることが肝要である。

### (3) 経理面に限定しない子会社管理体制の検討

FSCでは、担当役員が海外子会社や工場の管理を一手に引き受けるとともに、経理部が財務情報の報告を受け、取りまとめることとなっていた。

もっとも、個々の担当役員に委ねられた子会社管理は、役員によって注力する事項や管理方法にばらつきが出ることは否めず、担当役員によっては複数の海外子会社や工場を受け持ち、1つ1つに目が行き届かない場合もあり得る上、海外子会社における細かな相談

を役員に行うことに躊躇する場合もあり得る。一方で、財務情報の報告を受ける経理部が、子会社の事業内容等を踏まえた管理まで行うことは限界がある上、上記第4の2(3)及び(4)において述べた牽制機能の低下にもつながりかねない。

担当役員や経理部とは別に、FSCとして、子会社による縦割りとならずに統一的な目線から子会社を管理する方法も有効と思われる。

#### **(4) 経理部や内部監査室による現地往査等、海外子会社と直接コミュニケーションをとる方策の検討**

本件在庫過大計上は、上記第4の1(2)ウのとおり現地スタッフ2名のみにならせた上、上記第4の2(1)のとおり甲による月次の棚卸立会も実施されなくなり、FSIの現地スタッフ2名以外は在庫の数量の全体像を把握しない運用となっていたことが利用されていた。そのため、制度上の牽制機能の強化を図る必要がある。この点、FSIの中で財務経理部が棚卸手続の際に抜取り確認を行うなどの確認プロセスを追加することも検討に値するものの、人員に限界がある上、内部の同じ確認手続を重ねるだけでは、牽制効果には限界がある。それにとどまらず、FSCによる事後的な検証手続を加えるなど、多面的な検証機能を強化させることが重要である。その際、FSC経理部や内部監査室は、海外子会社から財務情報や関連資料の提出を受けて確認・検証するだけでなく、実際に現地を往査する等、海外子会社の複数の職員と直接コミュニケーションをとる機会を設けることが、現地の実態に即した問題意識の把握のために有用と思われる。

#### **(5) 定期的なジョブローテーション制度の検討・見直し**

上記第4の1(2)及び2(7)のとおり、FSIでは、b氏が6年超にわたって社長を務めるなど、関係者の硬直化によって牽制機能が弱体化していたことがうかがわれる。FSCでは、既にジョブローテーション制度の取組は行われているものの、その実効性・十分性を改めて見直すことが重要と思われる。

また、海外子会社への赴任者などについては、上記(2)のように、FSCとして統一的に子会社を管理する機能を設けるならば、仮に、海外子会社への日本人赴任者の中に、FSCにおいて管理業務の経験が浅い者がいたとしても、子会社管理の中で当該赴任者をサポートする機能も備えることによって、赴任者の選択肢も広がることが期待される。

### 3 FSCにおける役割と責任の明確化

#### (1) 短期的な黒字化要求の見直し

上記第4において繰り返し述べたとおり、FSCでは、目の前の黒字化への対応が急務となり過ぎるあまり、各所に対して、何が何でも黒字化せよと、様々なプレッシャーを生じさせてしまっていた。

上場会社として、業績達成や黒字化を目指すことは否定されるものではないが、中長期的な目線や、営業利益だけに拘泥しない指標を持つことが重要であることは言うまでもない。FSCでは、既に、現在のFSC社長であるi氏の下で、中長期的な目線を踏まえた方針を改めて打ち出し、営業利益だけにとらわれない管理が開始されていることが窺われる。当委員会のヒアリングにおいて、i氏の体制となり、長期的な事業展開を見据えて考えてくれるのではないかと期待していると述べる者もあり、一定の改善は図られていると認められるが、今一度、各工場や海外子会社の意見を聞き、各拠点の実態を把握した上で、中長期での成長に寄与する管理指標を再検討することが重要である。

#### (2) 牽制機能の明確化

上記第4の2(3)及び(4)のとおり、FSCでは、本来、各工場及び連結子会社の財務情報の実績を取りまとめ、分析を行うとともに、財務情報の問題点について監視・監督すべき、いわば牽制的な役割が期待されるはずの経理部が、各工場及び連結子会社の業績の改善方法を検討・相談する立場に変容していた。経理部の果たすべき役割として、財務情報の観点からFSCの改善を検討すること自体を否定するものではないが、業績の改善方法の検討は、本来的には経理部が主体的に関与する性質のものではない。そこで、FSCにおいては、経理部はあくまでも財務情報の観点などを踏まえて補助的に支援する立場であることを確認し、経理部がまず果たすべきは牽制機能であることを明確化することが重要である。

今一度、FSCにおいて、牽制機能を果たすべき部署と、そのための権限・業務内容を明確化することが必要と思われる。

#### (3) 責任の明確化

上記第4の2(3)乃至(5)のとおり、FSC内では、FSC経理部の役割が変容するとともに、山科工場事案においては、本来、営業部門が販売見込みがないと判断したはずの製品の廃却処分についての判断の再検討が経理部に要請されるなど、処理についての判断責任者が曖昧になっていたことが認められる。このように責任者が曖昧となることは、関係者が無

責任となることにもつながりかねない。現に、在庫の廃却を各部署に要請するために発行される「天命通知書」につき、本来誰かが責任をもって回覧の完了を確認すべきものであるところ、山科工場事案に限らず、その回覧が途中で止まっても放置されている状況であった。

FSC として、今一度、各種業務について判断を行うべき責任者を明確にすることが重要である。

#### (4) ルールの明確化と周知徹底

上記第 4 の 2(5)のとおり、山科工場事案では、製品別の評価損の検討についてのルールが定められていなかった上、「天命通知書」についても、「天命通知書」の発行・回覧手続に関与する者の多くが「天命処理管理規定」の存在すら知らず、「天命通知書」の運用も不十分な状況であった。このように、FSC においては、社内規程の策定及び周知状況が十分でない点が認められた。

各部署の役割、責任を明確化するとともに、販売見込みのなくなった製品を廃却する場合には、誰が責任をもってどのような手続を行うか、などの形で、役割と責任をルールとして明確化することは在庫管理のための出発点であるとともに、ルールを作成したとしても、そのルールが周知されなければ、いずれまた役割等が曖昧となりかねない。FSC においては、社内ルールの整備状況を確認するとともに、そのルールの周知徹底方法につき、改めて確認をすることが必要である。

### 4 会計ルールの意味についての周知徹底

上記第 4 の 1(4)のとおり、FSC グループでは、「在庫の増加＝利益の増加」という考えが拡大解釈されていた上、本調査の中では、「なぜ在庫が増えると利益が増えるのか分からない」と疑問に思いながらも、所与のものとしてただ受け入れていたと述べる者が複数確認された。会計処理としての意味を正しく理解していなければ、在庫の増加による利益の増加は、上記第 4 の 1(4)のとおり一時的な見た目上のものに過ぎず、本来的に利益を増やすものではないという本質的な理解に欠け、将来的に無用な在庫を抱えることにもつながりかねない。

また、山科工場事案においては、●●用ブレーキ(■■)そのものとしての販売可能性がないことは、関係者らは皆理解していたにもかかわらず、分解すれば銅として売却可能性があるかもしれないとして検討が進められていた。通常の製品としての販売可能性がない製品について、分解することによる売却可能性を探ること自体が否定されるものではない。しかし、会計ルール上、そもそも製品としての販売可能性や分解しての売却可能性にかかわらず、期末における棚卸資産(完成品及び仕掛品)の正味売却価額が取得原価(帳簿

価額)よりも下落している場合には、正味売却価額又は処分見込額まで帳簿価額を切り下げ、評価損を計上しなければならないという根本的な理解が欠けていた。

このように、会計ルールが存在は理解していたとしても、その意味合いを正確に理解していなければ、「(販売予定とは無関係に)在庫を造り込んで利益を増やす」、「(製品としてではなくとも)まだ売れるかもしれないから廃却しなくて良い(評価損を計上しないまま、従前通りの棚卸資産として計上して良い)」などと、表面上は会計ルールに即しているように見えながら、実質的な部分で不適切な会計処理をすることとなりかねない。

このような会計処理の本質的な理解は、経理部門だけでなく、営業、製造等各部署の関係者らに等しく求められるものであり、改めて教育の機会を設けることが必要である。

## 5 FSC グループにおける組織風土の見直し

上記第4の1(3)イのとおり、FSC から子会社に対する一方通行の関係性が見られたとともに、上記第4の2(3)のとおり、FSC 内においても「NO」と言いづらい環境が見られた。また、FSC では、2022年及び2023年にコーポレートガバナンスの観点からアンケート調査を実施していたが、その中でも、「風通しが悪い」と感じていると回答した従業員が半数近く確認されていた。

「風通し」の善し悪しは、上司から部下に対してだけでなく、ある部署からほかの部署に対して、時には取締役会や経営会議等の会議体の中で、といった形で、いろいろな場面において生じ得る。風通しの悪い組織では、コンプライアンス上問題と思われる行為を目撃した場合に、これを是正するための動きがとりづらいなどといった問題につながりかねない。

本調査の中で、FSC 内で風通しの良い組織を目指して各種取組を始めていることは確認されているが、上記のような各場面にそれぞれ対応したものとなっているか今一度見直し、組織としてコンプライアンスを遵守するために、改めて一人一人が意識・行動することが重要であると伝えることが必要と思われる。

## 6 内部監査の強化

上記第4の2(6)のとおり、FSC では、内部監査は実施されてはいたものの、あくまでもJ-SOX への対応という観点からの内部監査にとどまっていたことが確認された。2023年に内部統制基準が改正されたことを受け、今後、J-SOX の評価範囲の設定に当たっても売上高基準にとどまらない検討が必要であるが、それに加えて、FSC 監査室としては、J-SOX の評価範囲に含まれるか否かという点だけでなく、FSC グループ全体の適正性を確保するという原点に立ち戻り、重要性が低い子会社についても監査の目が入るよう計画を立てることが必要と思われる。



## 7 内部通報制度の充実

FSI では内部通報制度が設けられておらず、現地スタッフの管理職や日本人駐在員が適宜 FSI 社内の声を聞き取ることが期待されているにとどまっていた。また、上記第 4 の 2(9)のとおり、FSC には内部通報窓口が設置されているものの、通報対象者は国内の従業員となっており、海外子会社の従業員の声を直接吸い上げる仕組みは設けられていなかった。

仮に FSI の役職員を対象とする内部通報制度が存在し、有効に機能していたならば、本件在庫過大計上についても、いずれかの段階で通報がなされていた可能性があったようにも思われる。

そこで、まずは、FSI において内部通報制度の仕組みを設け、周知を図ることが重要である。そして、FSC は、FSI だけでなく、米国、中国、タイと複数の海外子会社を有することに鑑みれば、それぞれの子会社の言語等に対応した通報窓口（いわゆるグループ内部通報やグローバル内部通報）を設けるべきである。

以上