



2024年11月14日

各位

会社名 株式会社 タムラ製作所  
代表者名 代表取締役社長 浅田 昌弘  
(コード番号 6768 東証プライム)  
問合せ先 SVP兼CLO 西江 佐千由  
TEL 03-3978-2111(代)

### 外部調査チームの調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2024年9月13日に公表した「外部調査チームの設置に関するお知らせ」に記載のとおり、当社の中国連結子会社2社において購入部品在庫の会計処理が社内ルールに照らし適切に行われていなかった疑義に関し、当社と利害関係を有しない社外の専門家で構成する外部調査チームを設置し、当該疑義および調査の過程で顕出された類似または関連する事象について調査を行いました。

本日、外部調査チームより調査報告書を受領しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 調査結果について

外部調査チームによる調査結果につきましては、添付の「調査報告書（公表版）」をご覧ください。なお、当該報告書は、プライバシー、個人情報、機密情報保護等の観点から、部分的な簡略化および非開示処置を施しています。

#### 2. 連結財務諸表等に与える影響

連結財務諸表等に与える影響額は、購入部品在庫に対する不適切な会計処理の訂正320百万円、および、利益調整を目的とした仕訳操作の訂正10百万円であり、合計330百万円の利益減額となります。

なお、これらの不適切な行為は、中国連結子会社2社以外においては確認されませんでした。

当社は、外部調査チームから受領した調査結果に基づき、過年度の財務諸表に与える影響を検討しましたが、当該期間の損益に与える影響は限定的であるため、過年度の決算の訂正は行わず、2025年3月期第2四半期（中間期）の中間連結財務諸表にて処理することとしています。

なお、2025年3月期第2四半期決算短信は、本日開示しています。

#### 3. 再発防止策

当社は、外部調査チームの調査結果および再発防止策の提言を真摯に受け止め、再発防止策を策定・実施し、グループ全体の内部統制システムの改善に取り組んでまいります。具体的な再発防止策の内容については、決定次第改めて公表いたします。

株主、投資家をはじめとする関係者の皆さまに、多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを心よりお詫び申し上げますとともに、信頼回復に全力を挙げて取り組んでまいります。

以上

2024年11月14日

株式会社タムラ製作所 御中

# 調査報告書

(公表版)

株式会社タムラ製作所  
外部調査チーム

筆頭主査 結城大輔

主査 垂水敬

主査 大東泰雄

## 目次

第1	当調査チームの概要	1
1	当調査チームが設置された経緯等	1
	(1) 本件エイジング回避疑義が発覚した経緯	1
	(2) 当調査チームの設置	2
	(3) 本件仕訳操作疑義が発覚した経緯	2
2	委嘱事項	2
3	当調査チームの構成及び開催の状況	3
	(1) 当調査チームの構成	3
	(2) 当調査チーム会議の開催状況	4
第2	調査手続の概要及び調査の方法	5
1	調査実施期間	5
2	調査対象期間	5
	(1) 本件エイジング回避疑義	5
	(2) 本件仕訳操作疑義	5
3	調査の方法	5
	(1) 関連資料の確認	5
	(2) 関係者に対するヒアリング	5
	(3) デジタル・フォレンジック調査	6
	(4) 社内アンケートの実施	6
	(5) 臨時内部通報窓口の設置	7
4	調査の前提と限界	7
	(1) 本報告書及び調査結果の利用	7
	(2) 任意調査	7
	(3) 時間的・人的・地理的制約	8
5	本報告書の表記	8
第3	当社グループの概要	9
1	設立からの経緯・沿革	9
2	グループ会社及び事業の内容	9
3	当社のコーポレート・ガバナンスの状況等	11
	(1) 当社のコーポレート・ガバナンス体制の体系図	11
	(2) 当社のコーポレート・ガバナンスの概要	11
	(3) 内部通報制度	13
第4	本件エイジング回避疑義	14
1	本件エイジング回避疑義の概要	14
2	当社グループにおけるエイジングルール	15
3	本調査により判明した事実及び当調査チームの評価	16
	(1) 購入減耗	16
	(2) 仕掛品退避	21
	(3) 赤黒処理	24
	(4) その他の手法	27
4	連結財務諸表に与える影響等	31
5	小括	32
第5	本件仕訳操作疑義	33
1	本件仕訳操作疑義の概要及び発覚経緯	33
2	本件調査により判明した事実及び当調査チームの評価	33
	(1) 仕訳操作行為が実施された経緯及びその内容	33
	(2) 上位者の指示又は認識の状況	34
	(3) 当社において仕訳操作行為を認識した経緯及びその後の対応	34
	(4) 役員の認識	36

(5) 当調査チームの評価.....	36
(6) TDCにおけるその他の仕訳操作行為.....	36
3 連結財務諸表に与える影響等.....	37
4 小括.....	38
第6 マネジメントレビュー及びICT所轄部署によるモニタリングの状況.....	39
1 Cockpit等によるマネジメントレビューの状況.....	39
2 ICT所管部署によるモニタリングの状況.....	39
第7 内部監査・監査等委員会・会計監査人による監査の状況.....	41
1 内部監査の状況.....	41
2 監査等委員会による監査の状況.....	41
3 会計監査人による監査の状況.....	42
第8 原因分析.....	43
1 はじめに.....	43
2 エイジング回避行為の背景・原因.....	43
(1) TDC及びTDSの生産する製品の特徴が背景となっていること.....	43
(2) 電子部品事業における重要生産拠点であるTDC及びTDSにおいて業績・利益確保が意識される一方で、エイジング評価損の適切な計上の重要性については理解が不足し、適正な会計処理の重要性についても感覚が麻痺していたこと.....	44
(3) エイジングルール自体に課題や改善の余地が認められること.....	45
(4) エイジング回避行為の禁止が十分に徹底されていなかったこと.....	46
(5) 当社においても、TDC及びTDSの経理に関し十分なモニタリングやコミュニケーションがなされていない上、適切な会計処理の重要性について理解と意識が不足していたと認められること.....	46
(6) エイジング評価損を解消し、また発生させない全社的な対策が十分とられていなかったこと.....	48
3 仕訳操作行為の背景・原因.....	49
(1) 業績の厳しいTDCにおいて、月次決算における悪化を回避ないし顕在化させないために対策をとる必要があったこと.....	49
(2) 仕訳操作行為の禁止が十分に徹底されていなかったこと.....	49
(3) TDCにおいて経理操作が重大な違反行為であるという理解と自覚が不足し、適正な会計処理の重要性について感覚が麻痺していたこと.....	49
(4) 当社として、TDCの経理に関し十分なモニタリングやコミュニケーションがなされていない上、適正な会計処理の重要性について理解と意識が不足していたと認められること.....	50
4 エイジング回避行為及び仕訳操作行為の双方に共通する当社グループの企業風土における課題.....	50
第9 再発防止策の提言・勧告.....	52
1 はじめに.....	52
2 エイジングルールの改訂とエイジングの不適切な回避禁止の周知・徹底.....	52
3 全社・全グループ会社での会計知識と意識のレベルアップ（ガバナンスと統制環境の整備・向上）.....	52
4 モニタリング・コミュニケーションの強化.....	53
5 問題発生時の責任ある対処・対応フローの確立.....	54
第10 結語.....	55

主な略語一覧

略語	意義
当調査チーム	株式会社タムラ製作所外部調査チーム
本件調査	当調査チームによる本件疑義に対する調査
本件疑義	本件エイジング回避疑義と本件仕訳操作疑義の総称
本件エイジング回避疑義	エイジング回避行為がなされていたという疑義
本件仕訳操作疑義	手入力で直接会計仕訳を計上することにより、売上原価を減少させて利益を増加させるという仕訳操作行為がなされていたという疑義
エイジングルール	棚卸資産について、その滞留期間に応じてあらかじめ拠点や品目ごとに定められた引当率を基に棚卸資産評価損を洗替え処理により計上するという、当社グループの社内ルール
エイジング	エイジングルールに基づき、棚卸資産の滞留期間に応じて定められた一定割合の引当率により、棚卸資産評価損が洗替え処理により計上されること
エイジングのリセット	滞留している棚卸資産について同一品目を追加購入した場合に、当該品目の最終受入日が更新されることとなり、エイジング評価損の計上時期が後倒しされること ※「エイジングがリセットされる」、「エイジングをリセットする」等の表現も適宜用いる。
エイジング回避行為	購入減耗、返品再仕入れ、仕掛品退避、赤黒処理又はその他の手法により、エイジング及びこれによるエイジング評価損の発生を不正に回避する行為
購入減耗	ごく少量の原材料の架空仕入れを計上してし、受入処理した後に、当該材料在庫の棚卸減耗（在庫調整）を行うことにより、エイジングを回避する手法
返品再仕入れ	グループ会社から購入した原材料を返品した後に再び仕入れられることにより、エイジングを回避する手法
仕掛品退避	手動で WO を発行することにより、直ちに投入する必要性を欠く原材料を生産工程に投入し、仕掛品に科目を変更することにより、原材料としてのエイジングを回避する手法
赤黒処理	ごく少量の原材料を発注し、受入処理した後に、当該発注処理を取り消すことで、エイジングを回避する手法
仕訳操作行為	手入力で直接会計仕訳を計上することにより、利益を増加あるいは減少させるという架空の仕訳処理
MAPS	当社グループにて使用している基幹システム

略語	意義
Cockpit	当社グループにて使用している、MAPS 上のデータと連動して経営上の数値を管理するいわゆる経営ダッシュボード
PO	受注側から見た確定発注（Purchase Order の略称）
WO	製品の製作指示（Work Order の略称）
FC	確定受注前の顧客予想（Forecast の略称）
MOQ 発注	Minimum Order Quantity（最小発注数量）による発注
ICT 所管部署	当社において ICT（Information and Communication Technology の略であり、情報通信技術を意味する。）を所管する部署。 ※現在は経営管理本部 ICT 推進統括室がこれに該当する。
中華圏統括	電子部品中華圏統括

## 役職員等略称一覧

- ※ 役職の記載は、特に断りのない限り 2024 年 10 月 1 日時点のものである。  
 ※ EVP はエグゼクティブバイスプレジデントの略称であり、執行役員である。VP はバイスプレジデントの略称である。  
 ※ SS はシニアスペシャリスト、S はスペシャリストの略称である。

略称	氏名	役職
当社		
A1 氏	■■■■■	代表取締役社長兼 CEO
A2 氏	■■■■■	相談役 エグゼクティブアドバイザー（前代表取締役社長・会長）
A3 氏	■■■■■	取締役 EVP 兼 CFO 電子部品事業担当、株式会社 X2 代表取締役会長
A4 氏	■■■■■	取締役 常勤監査等委員
A5 氏	■■■■■	VP 情報機器事業部事業部長
A6 氏	■■■■■	VP 電子化学実装事業本部副事業本部長
A7 氏	■■■■■	VP 電子部品事業本部営業本部本部長兼事業推進本部本部長
A8 氏	■■■■■	VP、中華圏統括、TDC 董事長兼総経理、TDS 董事長、TCH 総経理、X1 董事長兼総経理、X5 董事長
A9 氏	■■■■■	TDC 運営総経理、中華圏副統括
A0 氏	■■■■■	電子部品事業本部事業推進本部資材統括部統括マネージャー （前 TDS 総経理）
B1 氏	■■■■■	VP 経営管理本部本部長
B2 氏	■■■■■	電子部品事業本部シニアエキスパート （元取締役上席執行役員 電子部品事業本部副本部長）
B3 氏	■■■■■	元常勤監査役
TDC		
C1 氏	■■■■■	副総経理兼生産管理部部長兼生産技術部長
C2 氏	■■■■■	経営統括兼経営統括部統括兼人事総務部長
C3 氏	■■■■■	生産管理部調達採購課課長
C4 氏	■■■■■	生産管理部調達採購課管理系長
C5 氏	■■■■■	生産管理部調達採購課 SS
C6 氏	■■■■■	経営統括部財務報関部部長兼報関課課長兼財務課課長

略称	氏名	役職
C7 氏	■■■■■	元生産管理部生産管理課業務系 S (2021 年 4 月に退職)
TDS		
D1 氏	■■■■■	Unit 工場統括兼生産管理部部長 (元 TDC 購買部部長)
D2 氏	■■■■■	生産管理部購買課課長
D3 氏	■■■■■	Unit 品質保証部材料保証課 IQC 係



## 第1 当調査チームの概要

### 1 当調査チームが設置された経緯等

当調査チーム設置の経緯等は、以下のとおりである。

#### (1) 本件エイジング回避疑義が発覚した経緯

2024年7月16日、当社ICT所管部署の担当者が、執行役員会へ提出する報告資料を作成している過程で、TDSにおける月別エイジング評価損の額が、毎月ほぼ同額で推移していることを認識し、何らかの調整が行われているという疑いを持ったことから、TDSの過去1年分のデータを確認したところ、エイジング評価損の発生を調整していることが疑われた。そこで、同月18日、当社ICT所管部署のメンバー複数名は、同年6月までTDS総経理を務めていたA0氏、同Unit工場統括兼生産管理部部長のD1氏と会議を実施し、上記のデータを共有し、調査を依頼した。この会議の後、A0氏がメールで、上記のデータの内容について、不適切な処理であったことを認めたことから、ICT所管部署の担当者は、TDSにおいてエイジング回避行為が行われている可能性があることを、ICT所管部署の室長であるB1氏に報告した。そして、同月22日には、上記ICT所管部署のメンバー及びB1氏が、当社取締役EVP兼CFOであるA3氏、電子部品事業本部営業本部本部長兼事業推進本部本部長であるA7氏、及び中華圏統括兼TDS董事長であるA8氏と会議を行い、ICT所管部署から、TDSにおけるエイジング評価損の回避金額の試算値等について報告がなされ、これらの役員等もTDSにおいてエイジング回避行為が行われている可能性を認識するに至った。

同年8月9日、B1氏がICT所管部署のメンバーに指示し、同月10日から18日の当社の夏季休暇期間中、ICT所管部署のメンバーにおいて、当社グループで使用する基幹システムであるMAPSを導入している当社グループの全拠点を対象とし、TDSと同様のエイジング回避行為が行われていないかを調査したところ、TDCにおいても、TDSと同様のエイジング回避行為が行われている可能性があることを窺わせるデータを発見した。これを受けて、同月21日、上記ICT所管部署のメンバー及びB1氏は、TDC運営総経理のA9氏、TDC副総経理兼生産管理部部長のC1氏、TDC経営統括兼経営統括部統括のC2氏、A0氏及びTDC董事長・総経理も務めるA8氏と会議を実施した。ICT所管部署のメンバーらは、当該会議に先立ち、出席者に対し、ICT所管部署におけるシミュレーションを元に、直近6か月以内に行われたエイジング回避行為と疑われる処理の内容及びその影響金額を記載した明細を送付していたところ、A9氏、C1氏、C2氏及びA0氏は、当該会議において、当該明細に記載された会計処理を行ったことについて、おおむね事実であると認めた。

また、当社における社内調査の一環として、上記のようなエイジング回避行為の可能性を認識したA3氏は、A8氏、TDCのA9氏、C1氏、C2氏及びC3氏並びに

TDS の A0 氏及び D1 氏に対して顛末書の提出を指示し、いずれも同年 8 月 29 日付けで提出された。

上記の経緯で発覚した、TDC 及び TDS においてエイジング回避行為が行われている可能性があることについて、2024 年 8 月 28 日に開催された取締役会で報告がなされ、同日、会計監査人にも報告がなされた。その後、同年 9 月 11 日に開催された監査等委員会でもエイジング回避行為が行われている可能性について取り上げられた。

## **(2) 当調査チームの設置**

当社は、2024 年 8 月 28 日、会計監査人に対し、前記 (1) の TDC 及び TDS におけるエイジング回避行為に係る問題について報告し、会計監査人とも協議の上、外部の専門家により、本件疑義について客観的かつ公平な視点・立場から十分かつ適切な調査を行うことが不可欠であると判断した。

そこで、本件エイジング回避疑義の全容解明に取り組むため、同年 9 月 13 日開催の取締役会において、当社とは利害関係を有しない外部専門家から構成される外部調査チームを同日付けで設置することが決議された。

## **(3) 本件仕訳操作疑義が発覚した経緯**

当調査チームは、前記 (1) の経緯により、本件エイジング回避疑義に関する調査を行っていたところ、同疑義に係るデジタル・フォレンジック調査において、手入力の仕訳により売上原価を調整していることを窺わせるメールでのやり取りが行われていたことが発覚し、また、デジタル・フォレンジック調査結果に基づくヒアリングにおいても、手入力仕訳による原価の過少計上を窺わせる供述がなされた。このような経緯により、TDC において、手入力で会計仕訳を直接計上することにより、売上原価等を減少させて、利益を増加させるという仕訳操作行為がなされているという本件仕訳操作疑義が発覚した。

そこで、当調査チームは、本件仕訳操作疑義についても調査を開始した。

## **2 委嘱事項**

当調査チームに対する当社の委嘱事項は、以下のとおりである。

- (1) 本件エイジング回避疑義に関する事実関係等の調査
- (2) 本件エイジング回避疑義と同様又は類似する事案の存否の検証
- (3) 上記各号の調査結果を踏まえた当社財務諸表等への影響の検討
- (4) 原因究明及び再発防止策の検討・提言
- (5) その他当調査チームが必要と判断する事項

### 3 当調査チームの構成及び開催の状況

#### (1) 当調査チームの構成

当調査チームの構成は、以下のとおりである。

役職	氏名	資格及び所属
筆頭主査	結城 大輔	弁護士・公認不正検査士（のぞみ総合法律事務所）
主 査	垂水 敬	公認会計士・公認不正検査士（太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社）
主 査	大東 泰雄	弁護士・公認不正検査士（のぞみ総合法律事務所）

また、当調査チームは、本件調査の実施に当たり、以下の弁護士 5 名、中国弁護士 3 名、公認会計士 3 名及び中国公認会計士 4 名を調査補助者として任命し、本件調査に当たらせた。

なお、デジタル・フォレンジック調査等の支援のために、太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社に所属する専門家数名の補助を受けた。これらの主査及び調査補助者等は、いずれも当社及びグループ会社との間に特別の利害関係を有していない。

所属	氏名及び資格	
のぞみ総合法律事務所	弁護士	川西 風人
	弁護士	劉 セビョク
	弁護士	吉田 元樹
	弁護士・公認不正検査士	白水 裕基
	弁護士	平山 祥
上海瀾亭弁護士事務所	中国弁護士	叶 森
	中国弁護士	郝永坤
	中国弁護士	李 環
	中国公認会計士	張靖輝
太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社	公認会計士・公認不正検査士	前村 浩介
	公認会計士	井戸 志生
	公認会計士	今枝 侑子

	公認不正検査士・EnCE	芝 啓真
	Nuix Workstation Data Discovery Specialist	大園 和登
		外 2 名
致同会計事務所（特殊 普通パートナーシップ）	中国公認会計士	汪 屹
	中国公認会計士	薛 冰
	中国公認会計士・中国税理士	戚玄静

**（２）当調査チーム会議の開催状況**

当調査チーム会議は、調査実施期間において、合計 31 回開催された。

## 第2 調査手続の概要及び調査の方法

### 1 調査実施期間

2024年9月13日～2024年11月13日

### 2 調査対象期間

#### (1) 本件エイジング回避疑義

2018年1月1日～2024年9月30日

本件エイジング回避疑義については、2017年以前より行われていた疑いはあったものの、遡って調査を行い得る範囲に限界があること及び過去5年度分につき過年度決算訂正があり得ることを踏まえ、過去6年間（過年度決算訂正の対象となり得る5年に、その比較対象として1年を加えた期間）を調査対象期間として定めた。

#### (2) 本件仕訳操作疑義

2018年1月1日～2024年9月30日

当調査チームが実施したデジタル・フォレンジックによって発見された仕訳操作行為が2018年におけるものであったこと、及び過去5年度分につき過年度決算訂正があり得ることを踏まえ、過去6年間（過年度決算訂正の対象となり得る5年に、その比較対象として1年を加えた期間）を調査対象期間として定めた。

### 3 調査の方法

#### (1) 関連資料の確認

当調査チームは、当社及び関係者から開示を受けた資料及び当調査チームにおいて収集した資料等の確認を行った。当調査チームが確認した主な資料等は、以下のとおりである。

- 社内規程、当社の組織体制・ガバナンスに関する資料
- 取締役会、監査等委員会、経営会議その他の会議体の議事録
- 財務諸表、棚卸資産関連データ、仕訳明細データその他の財務会計資料
- 発注システム関連の手順書、オペレーションマニュアル等

#### (2) 関係者に対するヒアリング

当調査チームは、当社及び子会社の役職員計73名に対し、面談、ウェブ又は電話のいずれかの方法により、それぞれ1回又は複数回のヒアリングを実施した。これらのヒアリングの実施状況については、別紙1「ヒアリング対象者リスト」【省略】のとおりである。また、上記のほかにも、必要に応じウェブ又は電話等の方法により関係者に対する事実確認を行った。

### (3) デジタル・フォレンジック調査

当調査チームは、本件調査の証拠となり得るデータを調査するために、当調査チームが必要と判断した当社役職員 13 名（一部退職者を含む）を対象に、デジタル・フォレンジック調査を行った。

当調査チームは、対象者のコミュニケーション関連データ及びドキュメントデータ（以下単に「ドキュメント」という。）の解析を行うため、対象者が使用する Microsoft 365 データ（Outlook、Teams、OneDrive）並びにパソコン及びスマートフォン等のデータ（以下「対象データ等」と総称する。）を日本又は中国において保全し、日本において保全した対象データ等は日本のレビューシステムに、中国において保全した対象データ等は中国のレビューシステムにそれぞれアップロードした。

日本及び中国のレビューシステムにアップロードしたドキュメント合計 366 万 12 件に対してキーワード検索を実施し、ヒットしたドキュメント 12 万 312 件をレビュー対象として、太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社及び致同会計事務所（特殊普通パートナーシップ）に所属する公認会計士及びデジタル・フォレンジック調査の専門家らにて一次レビューを、のぞみ総合法律事務所及び上海瀾亭弁護士事務所に所属する弁護士らにて二次レビューを実施した結果、本件調査の目的に照らして重要性が高いと判断されたドキュメント 258 件及び関連性があると判断されたドキュメント 304 件が確認され、当該ドキュメントの精査分析を行った。

詳細は別紙 2「デジタル・フォレンジック調査概要」【省略】記載のとおりである。

### (4) 社内アンケートの実施

当調査チームは、本件エイジング回避疑義に関する当社グループ役職員の認識や類似事案の存否等を確認する目的で、本件エイジング回避疑義に関する一定の情報を入手し得る立場にあると考えられる役職員、すなわち、①当社全役員（執行役員含む。）、並びに電子部品事業本部のうち生産本部及び事業推進本部のプロジェクトリーダー（以下「PL」という。）以上、及び情報機器事業部のうち PL 以上（いずれも、統括マネージャー〔以下「TM」という。〕以上は 2018 年 1 月以降の過去の経験者も含む。）、②X2 全役員及び事業管理統括部の PL 以上（現任者）、③TDC 全部署の系長以上（現任者）、④TDS 全部署の係長以上（現任者）、並びに⑤TCH 全部署の係長以上（現任者）を対象として、日本語及び中国語の書面によるアンケートを実施した。当該アンケートは、本件仕訳操作疑義が判明する前に行われたものであるが、エイジング回避行為以外の異常と思われる会計処理（会計処理に影響を与える行為を含む。）に関する認識を問う包括的な質問項目を設けていた。なお、アンケートは記名式で実施した。当調査チームが設定した当初の回答期間は以下のとおりであるが、中国の国慶節による大型連休とも重複したこともあり、

2024年10月13日に至り対象者全員からの回答の受領が完了した。

回答期間：2024年9月26日～2024年10月1日

対象者：計179名（179名全員から回答を受領）

#### **（5）臨時内部通報窓口の設置**

当調査チームは、本件疑義及び本件疑義に類似する事案やその疑いのある行為について広く情報提供を求める目的で、当社及び全ての連結子会社の全ての役職員を情報提供者の範囲とし、中国からの通報については上海瀾亭弁護士事務所、中国以外の通報についてはのぞみ総合法律事務所を窓口とし、以下①の期間において臨時内部通報窓口を設置した。また、上記期間の経過後、本件仕訳操作疑義が新たに発覚したことから、以下②の期間において臨時内部通報窓口を再度設置した。

なお、臨時内部通報窓口の設置に当たっては、当社及び全ての連結子会社の全ての役職員に対し、通報者・通報内容の秘匿性の確保についての周知を図った上で、中国からの通報については日本語又は中国語、中国以外からの通報については日本語又は英語による記名式で実施した。

① 1回目

設置期間：2024年9月26日～2024年10月4日

② 2回目

設置期間：2024年10月22日～2024年10月24日

## **4 調査の前提と限界**

### **（1）本報告書及び調査結果の利用**

本報告書は、当社において、本件疑義に関する事実確認及び本件疑義に関連する問題等が指摘された場合における発生原因の究明と再発防止策の策定のために用いられることのみを目的として作成されたものであり、当調査チームは、本報告書を含む当調査チームの調査結果が上記の目的以外のために用いられることを予定していない。

### **（2）任意調査**

当調査チームによる調査は、捜査機関による捜査とは性質を異にし、関係者の任意の協力に基づいて実施されたものである。そのため、搜索・差押え等の強制的な手段を用いることはできず、調査の実効性は、関係者の協力度合いの影響を受けざるを得ず、関係者に対するヒアリング内容の真偽を確認する手段についても限定されている。

### **(3) 時間的・人的・地理的制約**

当調査チームによる調査は、前記 1 の限られた期間において、前記第 1・3 (1) の限られた主査及び補助者が、各調査事項の優先順位を考慮に入れつつ役割を分担しながら実施したものであり、調査の範囲及び深度には、時間的・人的な制約が存在した。また、本件疑義が中国に所在する子会社で行われ、現地での調査が容易には行えないという地理的な制約も存在した。

## **5 本報告書の表記**

本報告書は、特段の記載がない限り以下のルールに従い作成されている。

- ① 冒頭の一覧表に記載された略語・略称は、報告書本文において特に定義・説明することなく用いる。
- ② 当社グループの役職員の役職については、特に断りのない限り、2024 年 10 月 1 日時点のものを用いる。
- ③ 金額の表記に当たっては、特段の記載がない限り、税抜金額を用いるとともに、端数を四捨五入する。
- ④ 現地通貨単位による金額を日本円に換算して表記する場合には、当社が連結財務諸表を作成した各時点で用いた為替レートを用いる。

### 第3 当社グループの概要

#### 1 設立からの経緯・沿革

当社は、1939年11月、東京都新宿区において創業者である田村得松によって設立された。

当社及びその関連会社等の主な沿革は、以下のとおりである（当社の第101期（2024年3月期）有価証券報告書の記載を参照した。）。

1924年5月	創業者である田村得松が、個人経営によるタムララジオストアを開業
1939年11月	当社設立
1944年9月	東京都練馬区に東京工場新設
1958年9月	電子化学材料の開発生産専門工場としてタムラ化研株式会社を設立（埼玉県入間市） （2010年4月、当社へ吸収合併）
1961年10月	東京証券取引所市場第二部に上場
1966年10月	宮城県栗原市に若柳電子工業株式会社を設立（2012年10月、株式会社若柳タムラ製作所へ社名変更）
1969年4月	埼玉県川越市にタムラ精工株式会社を設立、鉄芯その他の生産開始 （2010年4月、当社へ吸収合併）
1972年10月	マレーシアにX8を設立、変成器の生産及び輸出開始
1979年9月	東京証券取引所市場第一部に上場
1980年3月	埼玉県坂戸市に坂戸事業所を新設、産業用及び民生用電子部品を生産
1986年10月	アメリカ・カリフォルニア州にTAMURA CORPORATION OF AMERICAを設立
1987年11月	福島県大沼郡にX4を設立
1989年1月	英国にTAMURA HINCHLEY LIMITEDを設立 （2004年8月、TAMURA EUROPE LIMITEDへ社名変更）
1999年12月	中華人民共和国広東省深圳市にTDCを設立
2008年5月	X2の株式を公開買付けにより取得し、連結子会社化 （2011年8月、株式交換により完全子会社化）
2010年4月	英国子会社TAMURA EUROPE LIMITEDがROMARSH LIMITEDの株式を取得し、連結子会社化
2017年10月	ドイツEL SOLD社を買収、連結子会社化（2018年3月、TAMURA EL SOLD GmbHへ社名変更）
2017年11月	ESE INDUSTRIES (THAI) CO., LTD.の株式を取得し、連結子会社化
2019年3月	中華人民共和国広東省佛山市にX5を設立
2019年7月	中華人民共和国江蘇省蘇州市にTDSを設立
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所市場第一部からプライム市場に移行

#### 2 グループ会社及び事業の内容

当社グループは、当社、子会社35社及び関連会社7社によって構成されており、中国に所在する子会社の多くは生産子会社であり、現地に生産設備を有し、製品の生産販売を行っており、董事長は当社の役職員が務めている。当社では、海外子会社の管理を統括する事業部を設置しておらず、事業部単位で海外子会社の管理を行っており、

電子部品事業本部には中国に所在する子会社の電子部品関連事業を統括する役職として中華圏統括を置いている。

当社グループの主な事業内容は、電子部品関連事業、電子化学実装関連事業及び情報機器関連事業である。

電子部品関連事業においては、電子部品の生産販売をしており、当社が製品を生産して販売するほか、国内及び海外の生産子会社で生産を行い、その製品を当社が仕入れて販売するとともに、生産子会社からも直接に海外の販売子会社に出荷し、販売を行っている。当社グループの電子部品は、トランス、リアクタ等のコイルを用いた製品（マグネティック製品と呼ばれることがある。）と、ゲートドライバ、電源モジュール、電源アダプタ等のユニット系製品に大別され、前者は銅線や鉄心等を主な原材料とする一方、後者は半導体を原材料に含み、前者に比して、原材料の早期の発注を要し、原材料の長期保存という事態が発生しやすいという特徴がある。当社グループの電子部品の多くは中国に所在する子会社が生産しており、このうち、ユニット系製品については TDC 及び TDS がその生産を担っている。

電子化学実装関連事業においては、接合材や絶縁体等の電子化学材料及び自動はんだ付け装置等の実装装置を生産販売しており、当社が製品を生産販売するほか、国内及び海外の生産子会社で生産を行い、その製品を当社が仕入れて販売するとともに、生産子会社からも直接に海外の販売子会社に出荷し、販売を行っている。同事業においては化学薬品等を原材料に用いることから、一部の電子部品生産とは異なり、原材料の長期保存という事態の発生が想定し難い。

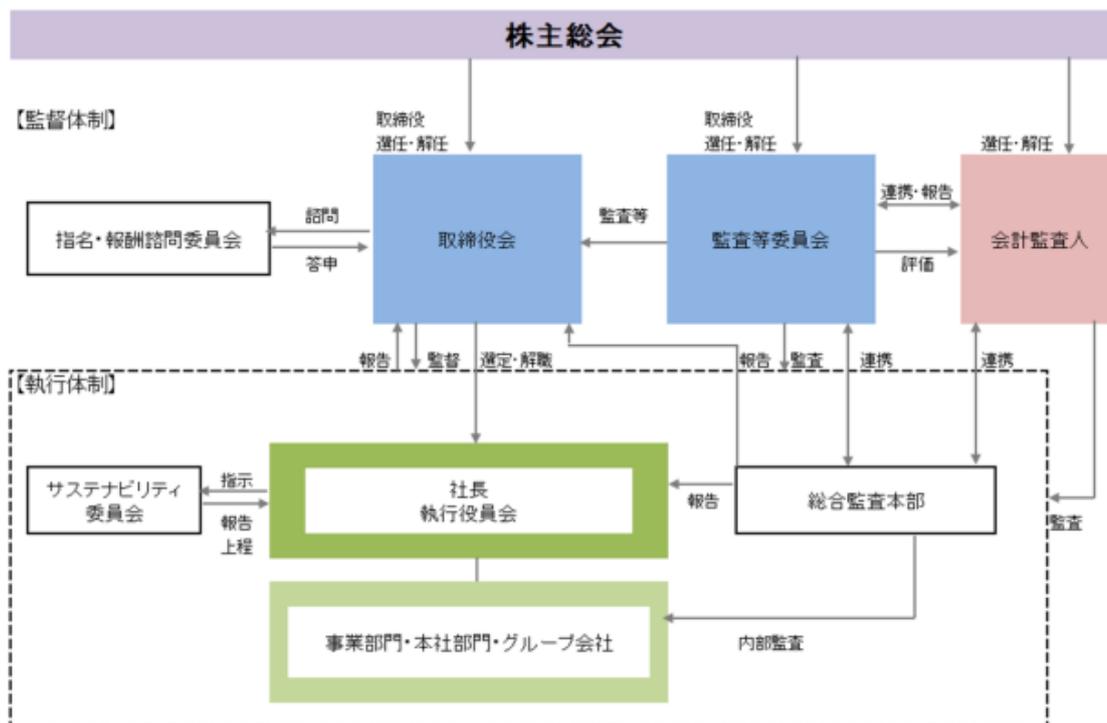
情報機器関連事業においては、当社が国内の生産子会社に放送機器や無線機器等の生産を委託し、当社がこれを仕入れて販売している。

### 3 当社のコーポレート・ガバナンスの状況等

#### (1) 当社のコーポレート・ガバナンス体制の体系図

当社の現在のコーポレート・ガバナンス体制の体系図は以下のとおりである。

【コーポレート・ガバナンス体制】



#### (2) 当社のコーポレート・ガバナンスの概要

当社の第 101 期有価証券報告書及び当社役員から説明を受けた内容によれば、当社のコーポレート・ガバナンスの概要は、以下のとおりである。

##### ア 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役の構成員とすることにより取締役会の監督機能を強化し、さらなる監視体制の強化を通じてコーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的として、2023年6月28日開催の第100期定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行している。

また、当社は取締役の職務執行の効率化に資するべく執行役員制度を採用しており、社長、エグゼクティブバイスプレジデント（EVP）、及びシニアバイスプレジデント（SVP）と称される執行役員の役職が置かれている。

当社グループが設置している主な会議体は、以下のとおりである [1]。

#### (ア) 取締役会

取締役会は、監査等委員でない取締役 5 名及び監査等委員である取締役 5 名（うち社外取締役 4 名）の計 10 名で構成されており、法令で定められた事項や経営に関する重要な事項の決定及び取締役の職務執行の監督を行うため、毎月 1 回定時取締役会を開催しているほか、必要に応じて臨時に開催している。

#### (イ) 監査等委員会

監査等委員会は 5 名（うち社外取締役 4 名）で構成され、監査の方針、業務及び財産の状況の監査方法その他の監査等委員の職務執行に関する事項の決定を行うとともに、監査に関する重要事項の報告を受け、監査報告を作成するため、原則として毎月 1 回定時監査等委員会を開催しているほか、必要に応じて臨時監査等委員会を開催している。

#### (ウ) 指名・報酬諮問委員会

取締役 5 名（社外取締役 4 名）で構成され、指名に関しては取締役及び執行役員について、報酬に関しては取締役（監査等委員を除く）、執行役員、理事、相談役、及び顧問について審議し、取締役会に答申している。

#### (エ) 執行役員会

執行役員 9 名（うち 5 名は取締役を兼ねる）及び社長が任命するその他の者で構成され、取締役会から移譲された権限の範囲で、当社グループの重要な業務の執行につき、報告を受け、重要な事項を決定し、又は取締役会に付議するため、原則として毎月 2 回執行役員会を開催しているほか、必要に応じて臨時執行役員会を開催している。

#### (オ) サステナビリティ委員会

執行役員 9 名（うち 5 名は取締役を兼ねる）で構成され、執行役員会の下部組織として、コンプライアンスや CSR を含むサステナビリティ全般について執行役員会に報告するため、年 2 回開催している。

#### (カ) 総合監査本部

内部監査規程に基づき、当社グループ各社について会計監査、業務監査、コ

---

<sup>1</sup> 有価証券報告書上の記載はないが、当社では、事業部門ごとに、業務執行及び経営監視のための会議として、取締役と当該部門の責任者を出席者とする経営会議を開催している。開催頻度は事業部門ごとに定められており、電子部品事業部の経営会議は原則として年 6 回開催されている。

ンプライアンス監査、情報システム監査、及び特命監査を実施し、社長に対して、その結果及び改善すべき事項を報告するとともに、内部統制基本規程に基づき、内部統制評価を行っている。

#### **(キ) 子会社の取締役会等**

子会社では定期的に取締役会又はそれに相当する会議が開催されており、中国に所在する子会社においては、董事会が存在する。

#### **イ 社外取締役の状況**

当社の社外取締役は 4 名であり、いずれも独立社外取締役として東京証券取引所に届け出られている。当社は、会社法及び東京証券取引所が定める独立性基準に加え、当社独自の独立性基準を定め、当該基準を満たす候補者を社外取締役として選定している。

#### **ウ 監査の状況**

当社は、監査等委員会監査及び会計監査のほか、内部監査規程に基づいて、総合監査本部が、代表取締役社長及び常勤監査等委員と協議し、取締役会において承認された年度監査計画書に基づき、当社及びグループ会社の国内・海外の拠点についての内部監査を実施しており、内部監査の実効性を確保すべく、監査結果を取締役会へ提出している。

#### **(3) 内部通報制度**

当社では、内部通報規程に基づいて、違法行為等又はそのおそれのある行為に関する通報又は相談先として内部通報窓口が設置されている。内部通報窓口としては、業務執行部門の人員が対応する社内窓口に加えて、業務執行から独立した監査等委員である取締役が対応する独立窓口を設置し、通報者が自由に選択できるシステムとしている。

また、内部通報窓口のほか、取引先通報規程に基づき、取引先からの通報又は相談を受けるための窓口を設置している。

## 第4 本件エイジング回避疑義

### 1 本件エイジング回避疑義の概要

前記第1・1(1)のとおり、2024年7月16日、当社ICT所管部署の担当者が、報告資料作成の過程でTDSの月別エイジング評価額の推移が不自然であり、何らかの調整が行われているという疑いを持ったことを契機として、ICT所管部署がデータ確認及びヒアリングを実施したところ、TDC及びTDSにおいて、エイジング回避行為が行われている可能性があることが判明した。

そこで、当調査チームは、本件エイジング回避疑義について所要の調査を行ったところ、①TDCにおいて、遅くとも2014年頃から2023年2月頃まで、ごく少量の原材料を発注し、受入処理した後に、当該材料在庫の棚卸減耗（在庫調整）<sup>[2]</sup>を行うことにより、エイジングを回避するという購入減耗が行われていたこと、②TDCにおいて、2021年1月から3月にかけて、X2から受注したモデム製品の生産に関し、手動でWOを発行することにより、直ちに投入する必要性を欠く原材料を生産工程に投入し、仕掛品に科目を変更することにより、原材料としてのエイジングを回避するという仕掛品退避が行われたこと、③TDCにおいては2023年2月頃から、TDSにおいては同年9月頃から、それぞれ2024年7月末まで、ごく少量の原材料を発注し、受入処理した後に、当該処理を取り消すことで、エイジングを回避するという赤黒処理が行われていたこと、④TDC及びTDSにおいて、上記①から③以外の複数の手法によりエイジング回避の結果を生じさせる処理がなされていたことが明らかになった。なお、以下で述べるエイジング回避行為（上記④〔その他の手法〕は不正な会計処理と認定した事実に限る。）に関する事実経過を時系列でまとめると、別紙3「本件エイジング回避疑義時系列表」のとおりである。

以下、当社グループにおけるエイジングルールについて概説した上で（後記2）、上記①の購入減耗（後記3(1)）、上記②の仕掛品退避（後記3(2)）、上記③の赤黒処理（後記3(3)）、及び上記④のその他の手法（後記3(4)）のそれぞれについて、本件調査により判明した事実及び当調査チームの評価を説明し、これらのエイジング回避行為が連結財務諸表に与える影響等について述べる（後記4）。

---

<sup>2</sup> 棚卸減耗処理とは、何らかの理由で帳簿上の棚卸資産の数量に対して実際の数量が少なくなっている状況において、実際の数量に合わせて帳簿上の数量を減少させ、棚卸減耗損を計上することをいう。

## 2 当社グループにおけるエイジングルール

当社グループでは、棚卸資産の価値を適切に評価するために、2008年より、滞留棚卸資産の評価損計上を行っている。具体的には、拠点や事業内容ごとにあらかじめ定められた滞留期間別の引当率を基に、毎月洗替え法による評価損を計上する仕組み（エイジングルール）である。

エイジングによる評価損は、人的な操作を要することなく、基幹システムであるMAPSにおいて、品目ごとに、あらかじめ設定した滞留期間が到来する都度、あらかじめ設定した引当率に基づき、自動的に算定される。

評価損の算定は棚卸資産の品目ごとに実施されており、毎年、残存在庫率に応じ、社内基準に基づき引当率の見直しを行うこととされている。TDC及びTDSで取り扱う棚卸資産については、本調査対象期間を通じて、原則として6か月以上の滞留から評価損の計上対象となり、その後6か月経過ごとに引当率が加算され、24か月以上の滞留で100%の引当てとなる運用がなされている。

滞留期間の起算日は、原材料は最終仕入日とされている。また、半製品<sup>[3]</sup>や製品は原材料とは別の品目として整理されており、半製品の場合は生産工程への最終投入日が、製品の場合は最終完成日がそれぞれ滞留期間の起算日とされている。

ただし、システムの設定上、原材料に係る滞留期間の判断基準はあくまで当該品目の最終仕入日からの経過日数のみによるため、同一品目の追加購入を行った場合には当該品目の最終仕入日が更新され、滞留期間の起算日がリセットされることとなる。そして、一度最終仕入日が更新されると、その原因となった購入処理の取消しや当該原材料の減耗処理がなされた場合であっても更新後の最終仕入日が維持されることとなる。また、原材料を生産工程へ投入した場合には、原材料としての滞留期間にかかわらず、当該投入数量は原材料の品目から減少するため、原材料としてのエイジング評価損の計上がなされないこととなり、別途、半製品として、生産工程への最終投入日が滞留期間の起算日となる。

---

<sup>3</sup> 半製品とは生産工程の途上にある棚卸資産を指し、会計上の勘定科目としては仕掛品に含まれる。当社グループでは、生産工程の段階ごとに異なる半製品番号が付与されることである。

### 3 本調査により判明した事実及び当調査チームの評価

#### (1) 購入減耗

##### ア 当調査チームが認定した事実

##### (ア) 手法の概要

購入減耗は、TDCにおいて、遅くとも2014年頃から、2023年2月頃まで行われていたエイジング回避行為の手法である。この手法は、滞留している原材料と同一品目の追加購入を行った場合には当該品目の最終仕入日が更新され、エイジングがリセットされる場所、その後減耗処理を行ったとしても、エイジングのリセットが元に戻ることはないことに着目し、TDCにおいて、TCHから1個又はごく少量の原材料に係る架空仕入れを計上して、その受入処理を行うことによりエイジングをリセットした上で、当該原材料在庫について減耗処理を行うというものである。

##### (イ) 当該手法が行われるに至った経緯及び実施期間

TDCにおいては、当時の上司〔4〕からエイジング評価損のPLへの影響が大きいことについて指摘を受けたC1氏が、TCHとの間で原材料在庫に関する処理を行うことでエイジング評価損を回避する方法が考えられる旨を報告したところ、当該上司が当該方法を実行することについて指示又は容認したことをきっかけに、遅くとも2014年頃までに〔5〕、TCHを介在させるエイジング回避行為である購入減耗が行われるようになった。なお、TCHに原材料を発注する際には、通常取引で使用する仕入先コードとは異なるコードでMAPS上の発注処理を行っており、TCHとの間で発注データの連携が生じず、TCHは当該架空発注について認識していなかった。

以降、TDCにおいては、後記(ウ)記載の実務上の処理方法により、継続的かつ組織的に購入減耗が行われており、これは、2023年2月に、C1氏が当社〔6〕からTCHを介在させる手法によるエイジング回避行為を行わないよう指示を受けたことを踏まえ、後述のC3氏、C4氏に対してこの手法によるエイジング回避操作を行わないよう指示するまで続けられた。

##### (ウ) 実務上の処理方法

購入減耗に係る処理は、TDCの生産管理部長を兼任するC1氏が、エイジング回避の対象とする目標金額を毎月決定してエイジング回避を指示し、当該指

<sup>4</sup> 具体的に誰を指すのかは明らかでない。

<sup>5</sup> 後述のとおり購入減耗に係る処理を実施していたC4氏の前任者が退職済みであることや、C1氏の記憶が明確でないこと等から、本調査において、購入減耗の開始時期やその経緯を明確に特定するには至らなかった。

<sup>6</sup> 具体的には、2023年2月頃にICT所管部署からの指摘を受けてC1氏へのヒアリングを行ったA8氏が指示したと思われる。

示を受けた購買調達課〔7〕管理系長の C4 氏が、エイジング回避に係る実務上の処理を継続して行っていた。2020 年 10 月に C3 氏が購買調達を担当する調達採購課課長となった後は、C1 氏の C4 氏に対する上記指示は C3 氏を介して行われるようになったが、C3 氏が不在の時などは、C1 氏から直接 C4 氏に対して購入減耗に係る処理の指示がなされることがあった。

購入減耗に係る具体的な実務処理は、以下のとおりである。まず、C4 氏が少量の原材料の PO を作成し、IQC（品質受入検査）の担当者に受入指示書及び在庫調整表を交付する。これを受け取った IQC の担当者は、MAPS 上で、原材料の入庫処理を行う。そして、当該原材料の入庫処理が行われると、遅くとも同月中に、C4 氏が棚卸減耗指示のために在庫調整表を IT の担当者に交付する。これを受け取った IT の担当者は、在庫調整表に基づき、在庫調整による出庫処理（棚卸減耗処理）を行う。これら一連の処理は全て MAPS 上で行われ、実際に物が移動することはない。なお、上記の IQC や IT の担当者は、C1 氏ら上司の指示どおりの処理を行っていたに止まり、自身が関与している処理が不適切なものであるという認識を有するには至らなかった。

上記の処理の対象となる棚卸資産は、C1 氏からの指示を踏まえ、C3 氏と C4 氏が決定していた。なお、C1 氏の指示は、上述のとおり、毎月、エイジング回避行為の対象となる金額を指示する形で行われ、また、メール等は用いずに口頭で行われるのが通常であった。

なお、C1 氏は、同氏が遅くとも 2014 年頃から指示していたのは、TCH を介在させる手法によるエイジング回避行為であることは間違いないものの、上述の購入減耗ではなく、返品再仕入れであった旨述べている。しかしながら、C1 氏の指示を受けてエイジング回避行為を実際に行っていた C4 氏や、C4 氏にその指示を伝達するとともにエイジング回避行為の対象とする原材料の選定に関与していた C3 氏は、返品再仕入れではなく購入減耗の手法によりエイジングを回避していた旨を述べており、C1 氏の上記説明と整合しない。そして、返品再仕入れの手法で TCH を介在させるエイジング回避行為を行っていたという C1 氏の上記説明を裏付ける客観的証拠も見当たらないことから、エイジング回避行為の実務に関与していなかった C1 氏において、当該行為の具体的な手法まで理解できておらず、不正確な認識を有していたものと考えられる。したがって、当調査チームは、遅くとも 2014 年頃から 2023 年 2 月まで TDC において行われていたエイジング回避行為の手法は、返品再仕入れではなく購入減耗であると認定した。

---

<sup>7</sup> 現調達採購課。

## (エ) 購入減耗の発覚とその後の社内対応

2023年2月頃、ICT所管部署が通常業務の一環としてTDCの各種データを確認していた過程において、エイジング処理に関する不自然なデータが発見されたため、同部署において調査を行ったところ、TDCにおいて購入減耗が行われていたことが発覚したことから、上記調査を行ったICT所管部署担当者は、TDCにおいて購入減耗が行われている旨をA8氏に報告した。

そして、上記報告を受けたA8氏がC1氏にヒアリングを行ったところ、C1氏はエイジング評価損の発生を回避する目的でTCHを介在させたエイジング回避行為を行っていたことを認めたため、A8氏は、購入減耗による回避の対象となったエイジング評価損の金額等について電子部品事業本部事業本部長であったA7氏に報告した。

その後、TDCに対して、上記(イ)のとおり、TCHを介在させる方法によるエイジング回避行為は行わないよう指示がなされたものの、当該指示は、あくまで、購入減耗という個別の手法を禁止するものに止まり、エイジング回避行為全般を禁止する趣旨の指示は行われず、また、C1氏をはじめとする、購入減耗に関与した者の処分等が行われることはなかった。

## (オ) 会計処理

購入減耗の手法に係る一連の仕訳の類型は下表のとおりである。

	借方	貸方
受入処理時	棚卸資産	受入未検収
棚卸減耗処理時	売上原価（棚卸減耗損）	棚卸資産
買掛金計上時	受入未検収	買掛金
AP CREDIT 処理時	買掛金	受入未検収
調整時	受入未検収	売上原価（原価差異）

TDCでは、インボイス入手前の仕入取引に係る債務を受入未検収という仮勘定科目で一旦計上し、インボイス入手時に買掛金に振り替えている。しかしながら、購入減耗においてインボイスは当然存在せず、財務部門は在庫調整表に基づき、買掛金計上及びAP CREDITという買掛金を消し込む処理を行っている。その結果、受入未検収残高が再計上されるが、当該勘定科目は仮勘定であることから定期的に財務部門で内容不明の残高について取崩し処理しており、その中で本手法に伴い計上された金額も取り崩されていた。

## (カ) 上位者の指示又は認識の状況

上記(ウ)のとおり、C1氏は、エイジング回避行為の具体的な処理手順についての認識が正確性を欠くと考えられるものの、エイジングを回避する目的で

TCH を介在させたエイジング回避行為を行うよう C3 氏と C4 氏に指示したことを認めており、TDC でエイジング回避行為が行われていることを認識していた。

当社電子部品事業本部営業本部本部長兼事業推進本部長である A7 氏は、当調査チームのヒアリングにおいて、自身の認識している TDC におけるエイジング回避行為の手法 [8] を説明しており、また、TDC でエイジング回避行為が行われていたことについて、時期の記憶は曖昧なもの、おそらく 2008 年から 2010 年頃に C1 氏から聞いたことを認めている [9]。また、A7 氏は、自身が TDC の総経理に就任した 2015 年頃から、C1 氏に対して返品再仕入れによる [10] エイジング回避行為を行うよう指示した旨を認めている。これらの点から、A7 氏は、自身が TDC に赴任していた当時から、購入減耗が行われていたことについての認識を有していたと認められる。

他方、TDC 董事長兼総経理の A8 氏及び TDC 運営総経理の A9 氏は、少量購入によりエイジングを回避する場面があったことは認めるものの、購入減耗や返品再仕入れが行われていたという認識はなかった旨述べる。しかしながら、上述のような認識を有していた A7 氏は、A9 氏に対して、2019 年 2 月 26 日、エイジング評価損についてメールでやり取りする中で、「ワザと感がないように出来ればベスト」、「1pc 戻し、1pc 購入のオンパレードはさすがまずいか」と、購入減耗によるエイジング回避行為を意識したものと考えられるメールを送信しており、これに対して A9 氏は何ら疑問を呈することなく返信し、メールでの連絡を継続している。かかるメールのやり取りの存在等に照らせば、上述の A9 氏の説明を直ちに受け入れることはできず、A9 氏は、TDC において、購入減耗によるエイジング回避行為が行われていたことについて、少なくとも概括的には認識していたと認められる。他方で、A8 氏については、上記の供述を覆すに足りる客観的証拠及び供述は、本調査上明らかになってはいない。

本調査において、2014 年より前の、購入減耗が開始された時期は明確には特定するに至っていないものの、上記のとおり、A7 氏は、時期の記憶は曖昧だが、おそらく 2008 年から 2010 年頃に購入減耗が行われたと C1 氏から聞いた旨述べており、また、エイジング回避行為は、自分が総経理になる前にも行われており、自身が総経理に就任してその指示を出す側に回った旨も述べていることから、A7 氏が総経理に就任する以前にも C1 氏の上位者の指示により購入減耗

---

<sup>8</sup> ただし、A7 氏が認識しているエイジング回避行為は C1 氏と同じく返品再仕入れである。A7 氏は、(時期の記憶は曖昧なもの) 2008 年から 2010 年頃にかけて、C1 氏からエイジング回避行為を行っていると聞いた旨を述べており、TDC におけるエイジング回避行為が返品再仕入れの方法によると認識している C1 氏と同様の認識を有するに至ったと推測される。

<sup>9</sup> もっとも、他に 2014 年より前から購入減耗が行われたと認めるに足りる事情は、本調査上認められなかった。

<sup>10</sup> 脚注 8 のとおり、A7 氏の認識している手法を前提とする説明である。実際には、A7 氏の指示は返品再仕入れではなく購入減耗の継続につながったと思われる。

が行われていたと認められる。

#### (キ) 役員の認識の状況

当社代表取締役社長兼 CEO の A1 氏は、2024 年 8 月初旬に報告を受けるより前に、購入減耗について関与又は認識していたとは認められない。

他方、当社取締役 EVP 兼 CFO の A3 氏は、当調査チームのヒアリングにおいて、当調査チームによる調査開始後、A8 氏から TDC において購入減耗が行われていることを聞いた旨を述べているところ、当該説明は、A8 氏から話を聞くまで、購入減耗について認識していなかったという趣旨であると解される。しかしながら、A8 氏が、2023 年 2 月、ICT 所管部署から購入減耗が行われていることについて指摘されたことを受け、A7 氏に対して、「坂戸 IT はこの件を A3 常務へ報告する意向ですが、できればこちらから話を上げてほしいとのことでした。…どうしてよいか困ってます。」として、A3 氏への報告の要否ではなく誰から報告を行うかについて協議するメールを送信していること、購入減耗の発覚という事柄の重大性に照らして A3 氏に報告されたと考えるのが自然であること、A7 氏が購入減耗の発覚について A3 氏に報告した旨を述べていることを総合すると、2023 年 2 月頃の時点で、A3 氏に対して、TDC において購入減耗が行われていたことについて報告がなされたものと認められる。そのため、A3 氏は、2023 年 2 月頃に報告を受けたことにより、TDC において購入減耗が行われていたことについて明確に認識を有するに至ったと認められる。これに対し、上記報告を受ける以前については、A3 氏は 2009 年 7 月から TDC の董事長を務めていたことや、A7 氏が、上記の A8 氏とのメールのやり取りにおいて、「常務も規模まではわかりませんが、やっているのは知ってます（はずです）。」と記載していること等に鑑みると、具体的な手法はともかく、TDC でエイジング回避行為が行われている可能性があるという概括的な認識は有していたことは認められるものの、購入減耗等のエイジング回避行為を指示したと認めるに足りる事情は見当たらず、また、購入減耗について具体的な事象を認識しつつこれを黙認したと認めるに足りる事情も見当たらない。

当社取締役常勤監査等委員である A4 氏は、当調査チームのヒアリングに対して、当初は 2023 年に発覚した購入減耗に係る事案は知らない旨の説明をしたものの、後日改めて行ったヒアリングにおいては、原材料を購入して減耗処理を行えば損益に影響するし、買掛金も発生するので、そのような処理は難しいのではないか、という話をした記憶がある旨述べていることからすれば、2023 年 2 月に購入減耗が発覚して以降、購入減耗に関する何らかの報告を受けたものと考えられる。なお、A4 氏自身が、上記報告を受けたのち、TDC における購入減耗の事実関係の詳細等についての調査や是正のための指示を行った事実は確認できない。他方、購入減耗が行われていた期間において、A4 氏が購

入減耗を行うよう指示をしたり、具体的事象を認識してこれを黙認したりしたことを窺わせる事情は認められない。

その他の役員、執行役員については、購入減耗について特段の認識・関与は認められない。

## イ 当調査チームの評価

購入減耗は、架空の仕入れに伴う受入処理により、意図的にエイジングを回避するものであるから、会計上不正な処理であったと考えられる。

## (2) 仕掛品退避

### ア 当調査チームが認定した事実

#### (ア) 概要

仕掛品退避は、MAPS 上、PO が発行されていなくても手動で WO を発行可能であること、及び、WO を発行して原材料の払出し（出庫）を行えば原材料が生産工程に投入され仕掛品となり原材料としてのエイジング評価損の計上が行われなくなることに着目した手法である。

以下で述べるとおり、仕掛品退避は、TDC 及び TDS で日常的に行われていたものではなく、基本的には、特定の製品についてグループ会社である X2 からの発注が遅延していたことに伴い TDC において実行された個別の事案である。

#### (イ) 仕掛品退避が行われるに至った経緯

TDC は、2019 年 6 月、X2 からモデム製品（金額表示器）の生産を受注し始めたが、2020 年 5 月以降、市況の悪化により最終客先から X2 への発注が滞ったことに伴い、X2 から TDC への発注も当初の計画に比べて減少するようになった。これにより、TDC では X2 向けのモデム製品を生産するために FC を踏まえ購入していた原材料について多額のエイジング評価損が発生する見込みとなり、同年 9 月 16 日に開催された当社の電子部品事業の経営会議でも、2020 年下期に TDC で約 40 百万円のエイジング評価損が生じる見込みであることが報告された。

このような状況を受け、A9 氏、A7 氏及び当時当社情報機器事業部副事業部長兼 X2 取締役であった A5 氏の 3 名は、2020 年 10 月頃、上記の問題について協議を実施したところ、当該協議において、A5 氏は、手動で WO を発行して原材料の払出し（出庫）を行うと当該原材料は仕掛品に計上されてエイジングを回避することができることを説明した。この点について、A5 氏は、仕掛品退避という手法を A9 氏及び A7 氏に伝えたこと及び A9 氏らにエイジング回避の意図があったことを認識していたことは認めているものの、その主な目的はリード

タイム（生産工程の所要期間）との関係で FC の状態のまま生産を開始する必要がある場合への対応であった旨述べている。しかしながら、当該協議は、そもそも TDC におけるエイジング評価損の発生という問題を踏まえ実施されたものであること、当時はリードタイムとの関係で生産スケジュールの問題が生じているわけではなかったこと等からすると、A5 氏としても、エイジング評価損を回避させることを主な目的として仕掛品退避という手法を A9 氏らに伝えたものと認められる。

#### **(ウ) 仕掛品退避の実行**

A9 氏は、2020 年 10 月に仕掛品退避というエイジング回避の手法を認識した後も、近いうちに相当量を発注するという説明を X2 から受けていたことから、すぐに仕掛品退避を実行することはせずに、しばらくは様子を見ることとし、X2 からの発注を待っていた。その後、2020 年 12 月 17 日に 6,720 台の発注は受けたものの、計画どおりの発注は受けられず、2021 年 1 月 12 日には、2020 年度内（2021 年 3 月まで）にこれ以上の発注は予定されておらず次回の発注は 2021 年 5 月になる見込みであることが X2 から A9 氏に伝えられた。

そこで、A9 氏は、2021 年 1 月 12 日、A5 氏と再度協議した上で、残りの FC を踏まえ購入していた 8,485 千人民元分の原材料について手動で WO を作成して出庫作業を行い、エイジングを回避する目的で仕掛品退避を実行した（なお、同日時点で生産を開始しなくてもリードタイムとの関係で問題があるわけではなかった。）。この仕掛品退避に関する一連の作業は、A9 氏から指示を受けた C1 氏が更に部下に対して指示することにより行われた。具体的には、C7 氏（2021 年 4 月に退職）が手動で WO を発行し、生産計画の担当者が原材料倉庫の担当者に材料出庫の指示を出し、原材料倉庫の担当者が原材料の出庫処理を行った。この原材料倉庫の担当者は、通常の原材料出庫と同じシステム操作方法で原材料出庫の処理を行ったが、実際には、原材料は原材料倉庫に置かれたままであり、生産部門には納入されなかった。

その後、A9 氏は、2021 年 1 月 14 日に X2 からモデム製品の発注が同月 12 日に聞いていた時期よりも更に遅れる見込みであると伝えられたことを受け、同月 20 日、X2 に対してモデム製品用に購入していた原材料の買取りを要求した。X2 に原材料を買い取らせるためには出庫していた原材料を再び入庫する必要があることから、A9 氏は、同年 2 月 1 日、仕掛品退避により出庫していた原材料について再入庫を実施したが、結局、X2 は原材料の買取りには応じなかった。この再入庫により当該原材料についてエイジングが再度発生していたため、A9 氏は、同年 2 月下旬から 3 月の間に 2 回に分けて、合計 8,397 千人民元分の原材料についてエイジングを回避する目的で再び仕掛品退避を実行した（なお、この時点で生産を開始しなくてもリードタイムとの関係で問題がある

わけではなかった。) )。このときに仕掛品退避を実行した際は、A5 氏への相談は特に行われなかった。同年 1 月 12 日のときと同様に、仕掛品退避に関する一連の作業は A9 氏から指示を受けた C1 氏が更に部下に対して指示することにより行われた。

その後、A9 氏は、同年 4 月になって X2 による発注が更に遅延することを認識し、2021 年度上期での発注は見込まれないと判断した。A9 氏は、発注が見込まれない中で実態に反して原材料を仕掛品扱いとし続けることは適切ではないと考え、仕掛品として計上していた 8,397 千人民元分の原材料について再入庫の処理を行い、これにより、TDC において多額のエイジング評価損が急に発生することになった。

## (エ) 会計処理

仕掛品退避の手法に係る一連の仕訳の類型は、下表のとおりである。

	借方	貸方
WO 発行時	仕掛品	原材料
WO 取消時	原材料	仕掛品

## (オ) その後の社内対応及び役員の認識

2021 年 5 月、X2 から当社に対し、モデム製品用の原材料に関し MAPS 上で不自然な操作が行われていることについて報告があり、これを受け、当社では、同年 5 月から 6 月にかけて、A4 氏らにより事実関係の確認が行われた。その結果、TDC において前記 (ウ) の仕掛品退避が行われていた事実が判明し、当該事実は同年 6 月 8 日の常務会において A1 氏及び A3 氏らに報告された。

その後、TDC による上記の仕掛品退避については、同年 9 月の月次報告会でも議論となったが、最終的には、A9 氏その他の関係者への処分は行われなかった。また、上記の仕掛品退避について当社内で広く注意喚起等が行われることもなかった。

上記の仕掛品退避は、A9 氏が A7 氏及び A5 氏に相談の上で実施したものであり、役員による関与は特に認められない。もっとも、A3 氏については、2021 年 2 月 8 日に、A7 氏から「X2 は今のところ WO 引き当てでエイジング防いでおります」という内容のメールを受信している。A3 氏は、上記メールを受け取った当時はメールの意味をよく理解していなかったと述べているものの、A7 氏によるメールの文面からは、少なくとも何らかの正当ではない方法でエイジング評価損の発生を回避していることは理解できると考えられる。そして、A7 氏に対してメールの意味についての確認が行われていないこと等も踏まえると、少なくとも、A3 氏は、2021 年 2 月当時、TDC において X2 向けの製品に関しエイジング回避を目的とした正当でない方法での処理が行われていたとい

う事実を認識していたものと認められる。

#### **(カ) TDS において仕掛品退避が実施されたものの不正な会計処理には至らなかった事案**

なお、前記（ア）ないし（オ）で述べた TDC における仕掛品退避事案のほか、TDS においても、D1 氏の指示の下、2021 年 3 月及び 2023 年 3 月に、エイジング回避を目的として仕掛品退避が行われたことがあった。もっとも、いずれについても、ICT 所管部署によるモニタリングにより発見され当月中に取消処理が実施されたため、不正な会計処理には至らず会計上の影響はなかった。

#### **イ 当調査チームの評価**

上記で述べた TDC における仕掛品退避は、TDC において継続的に行われていたというのではなく、X2 からの発注が計画から大きく遅れたという事情に基づく個別の事案である。

もっとも、当該事案は、リードタイムとの関係で生産を開始する必要がない状態で WO を発行して払出しを行ったというものであり、エイジング評価損を回避する目的で意図的にエイジングルールに違反したものといえる。

したがって、上記の仕掛品退避は会計上不正な行為であったと考えられる。

### **(3) 赤黒処理**

#### **ア 当調査チームが認定した事実**

##### **(ア) 手法の概要**

赤黒処理は、TDC 及び TDS において行われていたエイジング回避行為の手法である。当該手法は、滞留している原材料と同一品目の追加購入を行った場合には当該品目の最終仕入日が更新され、エイジングがリセットされる場所、その後当該購入処理を取り消したとしても、エイジングのリセットが元に戻ることはないことに着目し、架空の又は長期間取引のない仕入先からごく少量の架空の仕入れを計上して、その受入処理を行うことによりエイジングをリセットした上で、当該原材料に係る購入処理を取り消すというものである。

##### **(イ) 当該手法が行われるに至った経緯及び実施期間**

TDC においては、前記 (1) ア (エ) のとおり購入減耗の手法が禁止されたタイミングである 2023 年 2 月頃、C1 氏から、C3 氏や C4 氏に対して、他によいエイジング回避の方法がないかといった確認がなされていた。ちょうどその頃、あるロットの原材料の一部を不良で返品した際に、そのロットの全てのエイジングがリセットされていることを C4 氏が偶然発見し、それをきっかけに C4 氏がこの手法を思いついた。C4 氏がこの手法について上司である C3 氏に

報告し、実際にできるか試してみたところ、上手くいったため、C3 氏及び C4 氏が C1 氏にこの手法について報告すると、C1 氏からもこの方法でエイジング回避を行うことについて了承が得られたことから、以後、赤黒処理によるエイジング回避がなされることとなった。その後も同手法によるエイジング回避が継続して行われていたが、2024 年 8 月に TDC での赤黒処理が発覚するに至った。

TDS においては、2022 年の 10 月頃から主要顧客の需要が落ちる一方、同顧客向け製品の原材料は多数先行手配していたため、原材料の在庫が大量に滞留し始め、6 か月の滞留期間を経た原材料のエイジング評価損が大幅に増えている状況にあった。D1 氏は、従前 TDC で勤務しており、TDC においてエイジング回避が行われていることは認識していたものの、TDC で行われていたエイジング回避は TCH を利用したものであって、TDS において同手法を行うことは実務上の処理が非常に煩雑であり、同様の方法の採用は難しい状況にあったことから、TDS においても実施可能なエイジング回避の方法を検討していた。そこで、D1 氏は、2023 年 9 月頃、TDS 生産管理部購買課課長の D2 氏に対して、上記検討のため、TDC との間でエイジング回避に関する情報交換を行わせた。D2 氏が TDC の C5 氏にコンタクトをとりエイジング回避の手法について確認したところ、赤黒処理の手法について C5 氏から説明を受けた。D2 氏は、実際に一つの原材料で試してみたところ、問題なくエイジング回避ができたため、これを D1 氏に報告すると、D1 氏からも了承が得られたことから、以後、TDS においても赤黒処理が実施されるようになった。その後、赤黒処理の発覚する 2024 年 7 月まで、同手法によるエイジング回避を継続して行っていた。

#### **(ウ) 実務上の処理方法**

TDC においては、購入減耗と同様に、C1 氏が C3 氏へ指示し、C3 氏から指示された又は直接 C1 氏から指示された C4 氏が、赤黒処理の実務処理を実行した。具体的には、C1 氏がエイジング回避の対象とする目標金額を毎月決定し、C3 氏を介して又は C1 氏から直接、C4 氏に当該目標金額を伝えてエイジング回避を指示し、C3 氏と C4 氏が当該目標金額に沿うようにエイジング回避の対象とする原材料を選定して赤黒処理を行っていた。

TDS においては、毎月 D1 氏が D2 氏にエイジング回避の対象とする原材料の明細を送付し、D1 氏から直接指示を受け又は同氏から D2 氏を介して指示を受けた Unit 品質保証部材料保証課の D3 氏が実務処理を行っていた。

## (エ) 会計処理

赤黒処理の手法に係る一連の仕訳の類型は下表のとおりである。

	借方	貸方
受入処理時	棚卸資産	受入未検収
受入取消時	受入未検収	棚卸資産

## (オ) 上位者の指示又は認識の状況

TDC においては、上記 (ウ) のとおり、C4 氏が赤黒処理の実務処理を行い、C1 氏及び C3 氏がこれを指示していた。

これらの中国人役職員に対して、上位者である現地日本人役職員から赤黒処理の実施に向けた指示がなされていたこと、又は、現地日本人役職員が赤黒処理について認識していたことを示す客観的資料は見当たらなかったが、少なくとも、TDC 運営総経理であった A9 氏は、赤黒処理について中国人役職員に指示していたものと認められる。この点、A9 氏は、ヒアリングにおいて赤黒処理が実施されていたことについての認識を否定している。しかし、C1 氏は赤黒処理の実施について A9 氏から指示を受けていた旨述べていることなどからすると、A9 氏は、毎月の金額設定など具体的な処理についてまで指示していたかは不明であるが、少なくとも概括的に赤黒処理の実施を C1 氏などの中国人役職員に指示していたものと認められる。

他方、A8 氏及び A7 氏は、赤黒処理がなされていることについての認識を否定しており、また、客観的資料及びヒアリングにおいてもその認識を窺わせる事情は見当たらなかった。

TDS においては、上記 (ウ) のとおり、D3 氏が赤黒処理の実務処理を行い、D1 氏及び D2 氏がこれを指示していた。

これらの中国人役職員に対して、上位者である現地日本人役職員から赤黒処理の実施に向けた指示がなされていたこと、又は、現地日本人役職員が赤黒処理について認識していたことを示す客観的資料は見当たらなかったが、少なくとも、TDS 総経理であった A0 氏は、赤黒処理を中国人役職員が行っていることを認識の上、黙認していたものと認められる。この点、A0 氏は、ヒアリングにおいて赤黒処理が実施されていたことについての認識を否定しているものの、D1 氏は、TDC から赤黒処理の方法を教えてもらった後、その方法でエイジング回避することについて A0 氏へ報告していた旨述べていることなどからすると、A0 氏は、赤黒処理が実施されていることについて少なくとも認識し、黙認していたものと認められる。

他方、A8 氏及び A7 氏については、上記のとおり、客観的資料及びヒアリングにおいても、赤黒処理がなされていることの認識を窺わせる事情は見当たらなかった。

#### **(カ) 役員の認識の状況**

客観的資料及びヒアリングにおいても、赤黒処理がなされていることを当社役員が認識していたことを窺わせる事情は見当たらなかった。

#### **イ 当調査チームの評価**

TDC 及び TDS が行っていた赤黒処理は、架空の取引を偽装して意図的にエイジング回避を行うものであり、不正会計というほかない。

### **(4) その他の手法**

#### **ア 概要**

本件調査の過程において、TDC 及び TDS では、前述した 3 つの手法に限られず、複数の手法によりエイジング回避の結果を生じさせる処理がなされていた事実が確認された。以下、確認された処理のうち、不正な会計処理と認定した事実、及び、不正な会計処理とまでは認定できなかった事実のうち重要と判断した事実について、それぞれ概要を説明する。

#### **イ 不正な会計処理と認定した事実**

##### **(ア) 販売買戻し**

2024 年 8 月、TDS において、特定の原材料を TDC に販売し、直後に TDC から再仕入れを行うという処理がなされた。

当該処理においては、対象の原材料は実際に TDS から TDC、TDC から TDS へ移動しているとのことである。しかし、当該処理を全体としてみると、TDS の保管する原材料の内容及び個数に変動は生じないのであり、実質的な原材料の移動を伴わない、必要性及び合理性を欠く取引を作出するものであることから、エイジングの回避を目的として行われた不正な会計処理であると判断した。

##### **(イ) 出庫再仕入れ**

上記 (ア) 類似の処理として、2024 年 7 月以降、TDS において、在庫調整として原材料を出庫し、当該原材料を仕入先に輸送した上で、PO にて再仕入れを行うという処理がなされた。

当該処理は、上記 (ア) 同様、実質的な原材料の移動を伴わない、必要性及び合理性を欠く取引を作出するものであることから、エイジング回避を目的として行われた不正な会計処理であると判断した。

##### **(ウ) TCH を介在させた出庫再仕入れ**

上記 (ア) 及び (イ) 類似の処理として、2021 年 4 月、TDS において、在庫調整として原材料を出庫した後に、当該原材料について、システム上、TCH

がプラスの在庫調整で在庫し、TDS が TCH から再仕入れを行うという処理がなされた。ただし、当該処理は、TCH の購買業務を一部代行している TDC が行ったものであり、TCH は関与していないことが確認された [11]。

当該処理は、上記（ア）及び（イ）同様、実質的な原材料の移動を伴わない、必要性及び合理性を欠く取引を作出するものであることから、エイジング回避を目的として行われた不正な会計処理であると判断した。

### （エ）代替品仕入れ

2024 年 9 月、TDS において、エイジング対象となるある原材料の仕入先に発注を行ったものの仕入先に在庫がなかったため、当該発注に係る生産工程に使用することができないものであることを認識した上で当該原材料とは異なる代替品の提供を受けたにもかかわらず、当該原材料として受入処理を行った。当該処理の結果、当該発注に係る原材料の滞留期間がリセットされた。

当該処理は、生産工程に使用することのできない不要な原材料を意図的に購入し、原材料の滞留期間を更新したものであり、経済合理性がなく、エイジング回避を目的として行われた不正な会計処理であると判断した。

### （オ）社内取引による仕入れ

当社グループでは、MAPS 上、TDS について、製品のケース [12] を製作する部署（TDS RAW）とケースを用いて製品を製作する部署（TDS MAN）とがあたかも別法人であるかのような整理がなされており、TDS MAN が TDS RAW に PO 発注してケースの入庫を受けるという運用がなされている。当該運用の下では、TDS MAN にケースが入庫する際に、TDS MAN におけるケースの滞留期間がリセットされることとなる。

当該運用自体は、当社グループにおいてどのようなシステムを設計するかという問題にすぎず、これ自体が不適切であるということとはできない。また、当該運用の下で生じる滞留期間のリセットについては、実需に基づく通常取引による場合も多分に含むと考えられる。

ただし、当調査チームは、本調査の過程で、当該処理を担当した TDS 担当者から、2023 年 4 月から 9 月にかけて、エイジング回避を目的として、TDS MAN として発注を受けている残高がないにもかかわらずマニュアルで PO 発注して上記処理を行ったことがあるとの申告を受けた。調査の結果、これを裏付ける資料が確認されたことから、当調査チームは、当該申告のあった処理につ

---

<sup>11</sup> TCH が香港に保有する倉庫の一部のエリアは TDC が管理しており、当該エリアについては、MAPS 上の操作及び実際の入出庫を TDC が代行することができるようになっている。

<sup>12</sup> ケースは一定の加工作業により製作されるものであるが、MAPS 上は TDS MAN の原材料として扱われている。

いては、エイジング回避を目的として行われた不正な会計処理であると判断した。

#### **(カ) 生産移管に伴う在庫調整**

2023年6月、実際に売買や在庫の移動が存在しないにもかかわらず、TDCでプラスの在庫調整を行い、TDSがこれをPOで購入した旨の処理を行い、その後TDSにおいてマイナスの在庫調整を行うという処理がなされた。当該処理の結果、TDSにおいて対象在庫の滞留期間がリセットされた。

当該処理に関与した者の中には、当該処理はエイジング回避を目的として行ったものではなく、当時、特定の企業向けの製品の生産をTDCからTDSに移管したことに伴い、TDCにおいて回収すべき費用相当額をTDSからTDCに移転させる必要があり、上記処理を講じたものである旨説明する者がいた。

しかしながら、当該処理の対象となった原材料は当時エイジング評価損の発生が見込まれる在庫であり、対象の選択に恣意性が窺われる上、上記処理の実行を担当したD1氏及びD2氏がエイジング回避を目的として行ったことを認めたことから、当調査チームは、当該処理はエイジング回避を目的として行われた不正な会計処理であると認定した。

なお、当該処理については、実行直後の2023年7月にICT所管部署から指摘があり、当該処理により生じた滞留期間への影響を排除するよう修正がなされ、また、担当者間において二度と同様の処理を行わないことが確認された。

### **ウ 不正な会計処理とまでは認定できなかった事実のうち重要と判断した事実**

#### **(ア) MOQ発注**

TDC及びTDSにおいて、長期間にわたり、エイジング期間の到来の近い原材料について、外部仕入先又はグループ会社に対しMOQ<sup>[13]</sup>での発注を行い、エイジング評価損の発生を回避するという処理が経常的に行われていた。

当該処理は、エイジング評価損の発生回避を目的とするものであるが、発注行為が実際の需要に基づく業務上必要な行為であることを否定するに足りる事実が確認できなかったことから、不正な会計処理と認定することはできないと判断した。

#### **(イ) 分割納入**

TDC及びTDSにおいて、長期間にわたり、仕入先に依頼し、発注した原材料について、エイジング期間を踏まえて分割して納入を受け、エイジング評価損の発生を回避するという処理が行われていた。

---

<sup>13</sup> TDSにおいては、仕入先が応じた場合には通常のMOQよりも少量で発注している場合もあった。

当該処理は、エイジング評価損の発生回避を目的とするものであるが、発注行為自体は実需に基づきなされたものであり、また、売買契約上目的物の納入時期は仕入先との合意により決すべき事項であることから、不正な会計処理と認定することはできないと判断した。

#### **(ウ) 仕掛品投入**

TDSにおいて、2023年3月、正式な手続きに基づき生じたWOについて、通常想定される時期に先行して在庫を投入し、エイジング評価損の発生を回避するという処理が行われていた。

上記3(3)の事案と異なり、当該処理は正式な手続きによるWOに基づき在庫の投入がなされたものであり、投入した原材料は仕掛品として本来的使用価値を有すると考えられることから、不正な会計処理と認定することはできないと判断した。

#### **(エ) 予備品のPO入庫**

TDSにおいて、2023年1月から9月にかけて、仕入れの際、予備品として無償で提供される原材料について追加で発注を行うことで、滞留期間の算定をリセットし、エイジング評価損の発生を回避するという処理が行われていた。

当該処理は、実際に利用する原材料について発注を行うものであり、不正な会計処理がなされたと認定することはできないと判断した。

### **エ 小括**

上記イのとおり、TDSでは、赤黒処理が実施される以前、及び、本件エイジング操作疑義が発覚し、赤黒処理の禁止が伝達された以降において、それぞれ短期間かつ少数回、エイジング回避を目的とする不正な会計処理が複数種類試みられたことが確認された。

また、上記ウのとおり、TDC及びTDSにおいては、長期間にわたり、エイジングルール抜け穴を突いて本来発生するエイジング評価損の回避という結果を生じさせる行為が経常的に実施されていた。特に、少なくとも(ア)、(イ)及び(ウ)の手法については、TDCの総経理であったA9氏及びTDSの総経理であったA0氏も認識の上で行われていた。

#### 4 連結財務諸表に与える影響等

本件調査により確認されたエイジング回避行為が、要修正額として過年度決算訂正の対象となり得る過去5年度分の連結財務諸表に与える損益影響（正数は損失増加方向、負数（△）は利益増加方向）は下表のとおりである<sup>[14]</sup><sup>[15]</sup>。なお、税額影響や税効果会計など派生する論点については考慮していない。

（単位：百万円）

年度	2018	2019					2020				
四半期	年度末	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計
残高影響											
TDC	85	114	151	121	141	-	175	161	160	173	-
TDS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	85	114	151	121	141	-	175	161	160	173	-
損益影響											
TDC	-	29	37	△30	21	56	34	△14	△1	13	32
TDS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	-	29	37	△30	21	56	34	△14	△1	13	32

年度	2021					2022				
四半期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計
残高影響										
TDC	219	208	207	229	-	243	272	302	275	-
TDS	0	0	0	0	-	0	0	0	1	-
合計	219	208	207	229	-	243	273	302	275	-
損益影響										
TDC	45	△11	△1	21	55	14	29	30	△28	46
TDS	0	△0	△0	0	0	△0	△0	0	1	1
合計	45	△11	△1	22	56	14	29	30	△27	46

年度	2023					2024
四半期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計	1Q
残高影響						
TDC	252	247	256	285	-	315
TDS	0	4	5	36	-	131
合計	253	251	261	320	-	446
損益影響						
TDC	△22	△5	9	29	10	31
TDS	△1	4	1	31	35	95
合計	△23	△2	10	60	45	126

<sup>14</sup> 金額の集計に際しては、エイジングルールには形式的に抵触するが、取引先の買取保証等により廃棄リスクの回避が実質的に担保されている金額は除いている。

<sup>15</sup> 当社グループでは、洗替え法による評価損を計上する仕組み（エイジングルール）を採用しているため、損益影響は前四半期末と当四半期末の棚卸資産残高に対するエイジング評価額（残高影響）の差額により算定される。

## 5 小括

本調査により判明した TDC 及び TDS におけるエイジング回避行為は、前記 1~4 のとおりである。

当調査チームは、前記第 2・3 (4) のとおり、本件エイジング回避疑義に関し、当社、X2、TDC、TDS 及び TCH において本件エイジング回避疑義に関する一定の情報を入手し得る立場にあると考えられる役職員を対象として、エイジング回避行為と同種・類似の行為がなされていないか等についてアンケートを行うとともに、前記第 2・3 (5) のとおり、当社及び全ての連結子会社の全ての役職員を情報提供者の範囲とし、エイジング回避行為と同種・類似の行為がなされていないか等について臨時内部通報窓口を設置するなど、一定の網羅性を有する調査を行ったが、TDC 及び TDS 以外の拠点におけるエイジング回避行為は発見されなかった。また、後記第 6 のとおり、かねてより、当社 ICT 所管部署はエイジング評価損の推移を含む損益計算書関係数値のモニタリング機能を果たしていたところ、ICT 所管部署のモニタリング機能の中でも、TDC 及び TDS 以外の拠点におけるエイジング回避行為は発見されていない。

これは、前記第 3・2 のとおり、TDC 及び TDS が、生産に必要な半導体等の原材料の調達に係るリードタイムが長い一方、特定顧客の仕様に合わせた製品が多いため、当該顧客側の事情の影響を受けやすく、また調達した原材料を他の製品に流用しづらいユニット製品を生産する主力工場である上、後記第 8・2 (2) のとおり、業績の厳しい TDC 及び TDS において、C1 氏、C2 氏、D1 氏らの中国人管理職、そして A9 氏、A0 氏らの日本人管理職において、エイジング評価損を適切に計上しなければ会計上の重大な問題につながるという意識が欠けていた状況が存在していたことに起因するものと考えられる。この点、以前 TDC で董事長や総経理を務め、その後当社に戻り役員となっている A3 氏及び A7 氏においても、同様の意識の甘さが一定程度認められるが、デジタル・フォレンジック調査の結果を踏まえても、TDC で直接具体的にエイジング回避行為を指示していたとは認められず、かつ、他の拠点に関しても、エイジング回避行為に関するやりとりなどは発見されていない。

## 第5 本件仕訳操作疑義

### 1 本件仕訳操作疑義の概要及び発覚経緯

前記第1・1(3)記載のとおり、本件エイジング回避疑義の調査過程で実施したデジタル・フォレンジック調査において、手入力の仕訳により売上原価を過少計上していることを窺わせるメールでのやり取りがTDCで行われていたことが発覚した。これを受け、TDCの財務担当者へのヒアリングを行ったところ、TDCにおいて、2018年1月から3月までの間、手入力で直接会計仕訳を計上することにより、売上原価を減少させて利益を増加させるという仕訳操作行為がなされていたという本件仕訳操作疑義が浮上したことから、当調査チームにおいて、本件仕訳操作疑義として調査することとした。

### 2 本件調査により判明した事実及び当調査チームの評価

#### (1) 仕訳操作行為が実施された経緯及びその内容

2018年に入った頃、TDCの総経理であったA9氏は、同年1月以降の営業利益が計画を大きく下回る見込みであったことから、TDCの経営統括であったC2氏及び財務部<sup>[16]</sup>部長であったC6氏に対し、利益が増加して見えるように、会計上の数値を調整することを指示した。このような指示は、少なくとも不正な手段で調整を行うこともやむを得ないということを示唆してなされたものと認められる。A9氏の指示を受けたC2氏は、C6氏に対して、手入力により直接会計仕訳を調整することにより、売上原価を減少させて、利益を増加させるという架空の仕訳処理を行うように指示し、C6氏は、2018年1月から3月までの間、同手法により4,500千人民元の調整を実施した。なお、当初、C6氏は仕訳操作行為を行うことを拒否したものの、A9氏及びC2氏からのプレッシャーを受け、やむを得ず仕訳操作行為を行うようになった。C6氏は、このような処理は自身の判断で行ったものではなく、上司からの指示であることを記録として残しておくため、後記(2)のとおり、仕訳操作行為を行った後、TDCの経営陣に仕訳操作行為の影響額を含む財務諸表をメールで送付していた。

後述のとおり、上記仕訳操作行為による処理は、当社からの指摘を受け、2018年4月の仕訳として修正仕訳により是正された。具体的な仕訳は次のとおりである。

---

<sup>16</sup> 現財務報関部。

	借方	金額 (千人民元)	貸方	金額 (千人民元)
2018年1月	未収入金 (その他)	1,200	売上原価 (原価差異)	1,200
2018年2月	未収入金 (その他)	1,500	売上原価 (原価差異)	1,500
2018年3月	未収入金 (その他)	1,800	売上原価 (原価差異)	1,800
2018年4月	売上原価 (原価差異)	4,500	未収入金 (その他)	4,500

## (2) 上位者の指示又は認識の状況

上記のとおり、仕訳操作行為は A9 氏からの指示に起因するものであり、具体的な仕訳処理の内容についてまで A9 氏から指示がなされたかは不明であるものの、当該処理を実施したことについては 2018 年 4 月 9 日に C6 氏から A9 氏を含む上司宛のメール（宛先：A6 氏、A9 氏、C2 氏）で事後的に共有されている上、A9 氏は仕訳操作行為後の PL を承認しているなど、仕訳操作行為は A9 氏の承認の下で実施されていたと認められる。

また、当時 TDC の董事長であった A6 氏は、仕訳操作行為という不正な会計処理がなされていたことについて当時認識していたことを否定するものの、上記のとおり仕訳操作行為を実施したことを報告する C6 氏からのメールの宛先には A6 氏も含まれており、メール本文でも「各位老板（訳注：ボス達へ）」と A6 氏を含めた C6 氏の上司が宛先とされている上、A9 氏も A6 氏は仕訳操作行為について認識していた旨述べていることから、少なくとも、当該メールの時点で、A6 氏は不正な会計処理である仕訳操作行為が行われていることを認識していたことが認められる。

他方、A7 氏は、仕訳操作行為がなされていることについての認識を否定しており、また、客観的資料及びヒアリングにおいてもその認識を窺わせる事情は見当たらなかった。

## (3) 当社において仕訳操作行為を認識した経緯及びその後の対応

2018 年 4 月初旬、各事業部が経営会議で使用する損益数字に係る資料を作成していた ICT 所管部署において、TDC に関して作成された資料をチェックする過程で、売上原価を構成する費目の一部である「その他原価」の数字で異常値が発見された。そこで、同グループにおいてデータ作成ミスではないか確認がなされたものの、そのようなミスではなかったことから、MAPS のオペレーションに問題があったことが疑われ、ICT 所管部署において調査がなされたところ、仕訳操作行為がなされていたことが判明した。

上記 ICT 所管部署の担当者は、判明した仕訳操作行為について同部署の室長であった A5 氏へ報告した上、TDC の C2 氏に連絡し、状況の確認を行った。

上記報告を受けた A5 氏は、2018 年 4 月 19 日、A3 氏に当該不正操作について報告をするとともに、同日頃、当時当社常勤監査役であった B3 氏にも報告した。

なお、A5 氏から上記報告を受けた A3 氏は、当時当社専務取締役であった A1 氏に当該仕訳操作行為について報告をした旨述べるが、実際に A1 氏に報告がされたか否かは不明である。

以上のとおり、当社は TDC における仕訳操作行為を認識したが、その後、具体的にどのような形で仕訳操作行為が当社内で報告され、TDC において修正に至ったかについては、関係者の供述が錯綜しており、かつ、メールや議事録などの客観的資料も見当たらないため、明確ではないものの、おおむね以下のような経緯であったことが推認される。

2018 年 4 月 20 日、電子部品事業の経営会議が開催されているところ、当該経営会議には A6 氏及び A9 氏も中国から呼ばれて参加した。A9 氏及び A6 氏は、当該経営会議の前に、当時取締役上席執行役員であり、電子部品事業本部の副本部長であった B2 氏から呼び出され、B2 氏より、仕訳操作行為のような架空の利益操作はしないよう指導を受けた。当該事実関係に関する A9 氏の供述は明確であり信用性が高いものと思われる。

もっとも、A9 氏によると、経営会議においては、明確に仕訳操作行為について説明したか記憶が定かではないとのことであり、また、A6 氏においても、経営会議では原価差異が出た理由<sup>[17]</sup>の調査に時間がかかりすぎたことについての説明が中心であったと記憶しており、仕訳操作行為について話題に出たり、仕訳操作行為について出席者から指導を受けたりした記憶はないとのことである。加えて、同経営会議の資料には、2018 年 4 月の修正仕訳に関して「仕分け調整分是正」（原文ママ）といった単語は記載されているものの、これが仕訳操作行為に関するものであることについての明確な記載はなく、むしろ原価差異が出た要因として「通常前月見込の原価差異配布金額を、旧正月休暇が通常より長いため、1 月数字を使用、材料高騰による移動平均材料単価の予測間違い」（原文ママ）と記載され、それに対する対策や確認に時間がかかったことから 4 月に修正処理を行う旨などが主な内容として記載されている。

以上のことからすると、経営会議においては、仕訳操作行為について議論がなされていない可能性も十分考えられる。この点、A3 氏は、同経営会議において、A1 氏から A9 氏に仕訳操作行為を行わないよう指導がなされた旨述べているが、A3 氏自身もこのような指導がなされたことについて明確に記憶しているわけではなく、上記経営会議の資料や A6 氏及び A9 氏の供述からすると、A3 氏の供述の信用性は高いとはいえない。

このように、経営会議前後の事実関係は必ずしも明確ではないものの、経営会議

---

<sup>17</sup> 仕訳操作行為の結果、当時、TDC においては、標準原価と実際原価との間に大きな差が生じていた。

前の B2 氏からの指導又は経営会議における A1 氏からの指導のいずれかを受け、TDC においては、2018 年 4 月中に、仕訳操作行為による処理について修正がなされた。なお、当該修正処理は、2018 年 4 月の仕訳として処理されているが、本来であれば同年 1 月から 3 月の仕訳処理を修正し、翌四半期に影響させないように修正することが可能であったにもかかわらず、そのような修正はなされなかった。

上記経営会議の前後のいずれにおいても、仕訳操作行為について、取締役会や監査役会に報告がなされることはなかった。また仕訳操作行為に関して、関係者に懲罰等の処分が下されることはなかった。

#### **(4) 役員の認識**

客観的資料及びヒアリングにおいても、ICT 所管部署が発見する以前に、当社役員が仕訳操作行為について認識していたことを窺わせる事情は見当たらなかった。なお、ICT 所管部署において発見された際、A3 氏、B2 氏及び B3 氏以外の役員まで、TDC において仕訳操作行為がなされていたことが伝達されていたかは不明である。

#### **(5) 当調査チームの評価**

架空の利益操作である仕訳操作行為が不正会計に該当することは、言うまでもない。

#### **(6) TDC におけるその他の仕訳操作行為**

本件仕訳操作疑義の対象となった仕訳操作行為は、2018 年 4 月に修正処理がなされているが、その後 TDC において同種又は類似事案が生じていないか、デジタル・フォレンジック調査及びヒアリングで確認したところ、2018 年 4 月以降においても、費用の過大計上、計上時期の調整など、意図的に利益調整を行うために仕訳操作が行われている事例が直近まで散見された。

いずれの事案も本件仕訳操作疑義の対象事案に比してその額は僅少であり、また、多くは四半期決算や年度決算に影響のない形で処理がなされているものの、利益調整のため意図的に仕訳操作が行われたものであるから、不正会計に該当すると言わざるを得ない。

また、実際に処理を行っている中国人役職員のほか、現地日本人役職員である A7 氏や A9 氏は、年度決算に影響のない月次レベルの調整は特に会計上問題ないとの認識を有しており、そのような処理がなされていることを認める旨供述していることから、個別の事案の詳細まで把握していたかは不明であるが、少なくとも上記のような仕訳操作行為が行われていることの概括的な認識は有していたものと認められる。

### 3 連結財務諸表に与える影響等

本件調査により確認された仕訳操作行為が、要修正額として連結財務諸表に与える損益影響（正数は損失増加方向、負数（△）は利益増加方向）は下表のとおりである。なお、税額影響や税効果会計など派生する論点については考慮していない。

（単位：百万円）

年度	2018					2019				
四半期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計
売上原価過少計上	77	△77	-	-	△0	-	-	-	-	-
その他	2	△2	-	-	△0	-	-	-	-	-
合計	79	△79	-	-	△0	-	-	-	-	-

年度	2020					2021				
四半期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計
売上原価過少計上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-	-	9	△0	△1	7
合計	-	-	-	-	-	-	9	△0	△1	7

年度	2022					2023				
四半期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計	1Q	2Q	3Q	4Q	通期計
売上原価過少計上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	-	△9	-	-	△9	-	-	-	10	10
合計	-	△9	-	-	△9	-	-	-	10	10

年度	2024
四半期	1Q
売上原価過少計上	-
その他	△5
合計	△5

#### 4 小括

本件調査により判明した TDC における仕訳操作行為は、前記 1 及び 2 のとおりである。

後記第 6 のとおり、かねてより、ICT 所管部署は MAPS 上のデータにおける異常値の発見及び分析を通じて、結果として不正なデータ処理を検知する役割を一定程度果たしているところ、このような ICT 所管部署のモニタリングにおいても、TDC 以外の拠点における仕訳操作行為は発見されていない。

また、当調査チームは、前記第 2・3 (5) のとおり本件仕訳操作疑義に関し、当社及び全ての連結子会社の全ての役職員を情報提供者の範囲とする臨時内部通報窓口を設置するとともに、前記 2 (6) で記載の仕訳操作行為を含め TDC において発覚した仕訳操作行為にみられる操作の特徴と共通する操作が行われていないかについて、当社及び全ての連結子会社の会計データを元に検証を行った。

しかし、これらの一定の網羅性を有する調査にもかかわらず、TDC 以外の拠点における仕訳操作行為は発見されなかった。

## 第6 マネジメントレビュー及び ICT 所轄部署によるモニタリングの状況

### 1 Cockpit 等によるマネジメントレビューの状況

当社は、2004 年以降、当社グループ内で業務管理の基幹システムである「MAPS」を用いるとともに、MAPS 上のデータと連動して経営上の数値を管理するいわゆる経営ダッシュボードである「Cockpit」を用いている。各拠点が MAPS に入力したデータはウェアハウスシステムに移転され、Cockpit を通じ、経営に関する速報値として当社の各事業部の課長級以上の者及び個別に閲覧の承認を受けた者（以下「管理職」と総称する。）に日々共有されている。これにより、管理職においては、日次の経営概況を把握し、期間内の計画達成の可否等を分析・判断することが可能となっている。

具体的には、MAPS に入力されたデータに基づき、その日の売上や営業利益の速報値、計画比の達成率、エイジングの状況等に関する数値が Cockpit により集計・統計化され、次の日に管理職が PC を起動すると当該データが PC の起動画面に強制的に表示され、管理職において当該データを把握できる仕組みとなっている。

なお、Cockpit は、損益のデータを表示するまでにシステム上で複数回のドリルダウン操作を要し、一覧性に劣る面があることから、営業利益等の経営上の数値につき特に注視を要する事業部や関連会社については、その原因につき管理職が検討・分析しやすいよう、粗利、原価、販管費等を品種別に要約した「俯瞰表」と呼ばれる Excel ファイルを ICT 所管部署において月次で別途作成し、管理職に交付している。

俯瞰表は、現在も電子化学関連実装事業等においては用いられているほか、TDC においても、2018 年当時、為替の影響により営業利益が振るわず継続的な注視を要したことから、TDC に関連する数値を抽出する形で俯瞰表を作成していた。

### 2 ICT 所管部署によるモニタリングの状況

当社の経営管理本部下にある ICT 所管部署である ICT 推進統括室は、データマネジメント及び DX 推進を所管する業務改革推進統括部と、当社の基幹システムである MAPS の管理等を所管する IT システム推進統括部から構成されている。

業務改革推進統括部は、業績に関して正確な数値を経営陣に報告するため、MAPS に入力されたデータの正確性を確認する作業を担っている。当該確認の過程で異常値と思われるデータを把握した際には、データマネジメントグループにおいてその詳細を確認し、また、IT システム推進統括部に MAPS へのアクセスログ等を含む入力情報を確認しながら、当該データが単なる誤入力によるものか、システムの異常によるものか、それ以外の原因に基づくものか等を検証し、その結果として、不正なデータ処理が発見される場合がある。また、ある拠点について異常値が把握された場合には、他の拠点についても同様の異常値が発生していないか、発生している場合にはそれほどのような原因に基づくものかを併せて検証する場合がある。

ICT 推進統括室は、本来的には、当社における不正なデータ入力のモニタリング自体を所管する部署ではないものの、上記のような MAPS 上のデータにおける異常値の

発見及び分析を通じて、結果として不正なデータ処理を検知する役割を一定程度果たしている。

実際に、2018年頃にTDCにおいて「その他原価」が不自然に増加していることがICT推進統括室において認識され、本件仕訳操作疑義が発覚した際も、他の海外子会社についても同様に「その他原価」が不自然に増加していないかを確認し、増加が確認された海外子会社については現地に問い合わせ、原因の確認作業を行っている。

また、本件エイジング回避疑義に関しても、2023年2月頃にICT所管部署がTDCの各種データを確認していた過程において、エイジング処理に関する不自然なデータを発見し、そのことがTDCにおいて購入減耗が行われていたことの発覚の端緒になった。2024年7月16日にも、ICT所管部署の担当者が執行役員会へ提出する報告資料を作成している過程で、月別エイジング評価損について何らかの調整が行われているという疑いを持ち、そのことがTDS及びTDCにおいて赤黒処理が行われていることの発覚の端緒となった。

## 第7 内部監査・監査等委員会・会計監査人による監査の状況

### 1 内部監査の状況

当社グループの内部監査は、社長直下に組織された総合監査本部（5名）が行っている。内部監査は、内部監査規程に基づいて実施され、年度の監査計画に基づき継続的に行う「定期監査」と必要に応じて随時に行う「臨時監査」がある。

監査は、監査責任者及び担当者が監査先に出向いて行う実地監査若しくは監査上必要な書類の提出を求めて行う書面監査、又はこれらを併用した方法により行われる。

監査計画の策定に当たって、総合監査本部は、代表取締役社長及び常勤監査等委員と協議してこれを立案し、取締役会の承認を経て確定させる。重点項目としては、経営計画の達成度、収益性確保状況、資金管理、売掛金管理、納期管理、棚卸資産等各種資産の管理、開発及び営業戦略の管理、原価管理、品質管理、安全衛生管理、コンプライアンス管理、情報システム管理の状況等を監査している。また、会計監査人から会計監査に関する報告及び説明を受け、相互連携した監査を行っている。

監査結果については、監査責任者が監査報告書を作成し、代表取締役社長及び取締役会に提出する。なお、2024年初旬までは定時取締役会に総合監査本部担当者が出席してその内容が報告されていたが、現在は、定時取締役会では書面報告がなされ、執行役員会及び監査等委員会に総合監査本部担当者が出席して月1回報告されている。

TDCについての監査は、調査対象期間内に2022年1月と2023年11月の2回行われているが、2022年1月はコロナの影響もあり実地監査ではなく Teams を通じたオンラインでの監査とされた。また、TDSについては、2019年7月の設立後、2021年11月に初めての監査が Teams で行われ、2023年11月には実地監査が行われた。

上記 TDC 及び TDS で行われた各内部監査においては、エイジング回避の問題、エイジングルールの運用及び仕訳操作行為について確認や議論がされることはなく、内部監査の過程で本件エイジング回避疑義及び本件仕訳操作疑義が発覚したり、2018年の仕訳操作行為、2021年の仕掛品退避、2023年の購入減耗の各発覚を踏まえたその後の状況確認がなされたりすることはなかった。

### 2 監査等委員会による監査の状況

当社は、監査役会設置会社であったが、2023年6月28日付けで監査等委員会設置会社に移行した。監査役会は、常勤監査役1名及び社外監査役2名の計3名で構成されていたが、監査等委員会設置会社移行後、第102期（2025年3月期）においては、監査等委員会は、常勤監査等委員2名（うち1名は社外取締役）及び社外取締役である監査等委員3名の計5名により構成されている。監査等委員には、適切な経験・能力及び必要な財務、会計、法務に関する知識を有する者が選任され、特に、財務及び会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されることが望ましいとされている。

監査等委員会は、原則として毎月1回開催されるほか、必要に応じて臨時に開催さ

れている。第101期（2024年3月期）においては、監査等委員会設置会社移行前に監査役会が3回、移行後に監査等委員会が12回開催されている。

監査等委員である取締役は、監査等委員会で定めた監査等委員会監査等基準及び監査計画に基づき、取締役の職務執行の適法性及び妥当性について監査を行うとともに、会計監査人の監査結果の相当性の判断など、会計監査人の職務執行についても監査を行っている。

監査等委員会は会計監査人と監査計画等についてミーティングを実施し、四半期毎の会計監査に関する報告及び説明を受け、相互連携した監査を行っている。

また、内部監査部門とは年度の監査計画を協議するなどコミュニケーションを図り、内部統制に係る事項について必要に応じ報告及び説明を受けており、監査等委員も、必要に応じて内部監査に同行している。

しかしながら、監査役会設置会社であった時期を含め、監査等委員会又は監査役会において、エイジング回避の問題、エイジングルールの運用及び仕訳操作行為について確認や議論がされることはなく、本件エイジング回避疑義や本件仕訳操作疑義につながるような事項は認識していなかった。

### 3 会計監査人による監査の状況

当社は、株主総会で、会計監査人として EY 新日本有限責任監査法人を選任している。選任の主な検討項目としては、監査法人の品質管理体制に問題がないか、監査チームは独立性を保持しているか、グローバルな視点で職業専門家として注意を払い、不正リスクに配慮しているか、当社の事業内容を理解したメンバー構成になっているか、当社監査等委員会や経営者、内部監査部門等と適切なコミュニケーションをとっているか、監査報酬の水準は適切かなどが挙げられている。

会計監査人である EY 新日本有限責任監査法人は、上記のとおり監査等委員会と連携して監査を実施している。

また、TDC 及び TDS の会計監査は、両社の直近の進行情<sup>[18]</sup>である 2024 年 12 月期以降、現地監査法人である Ernst & Young Hua Ming LLP（安永华明会计师事务所）が担当している。それ以前は、TDC については、2017 年 12 月期以降、上海邁伊茲会计师事务所有限公司が担当しており、また、TDS においては、2022 年 12 月期及び 2023 年 12 月期は KPMG Huazhen LLP（毕马威华振会计师事务所）、2020 年 12 月期及び 2021 年 12 月期は常熟莘联会计师事务所、2019 年 12 月期（設立後最初の決算期）は昆山中玉会计师事务所が監査を実施していた。

---

<sup>18</sup> TDC 及び TDS は 12 月が決算期である。

## 第8 原因分析

### 1 はじめに

TDC 及び TDS において、エイジング回避行為が長年にわたり継続したこと、そしてこれに加え、TDC において仕訳操作行為も発生・継続したことについて、当調査チームは、以下のような原因や前提・背景が存在するものと認めるものである。

### 2 エイジング回避行為の背景・原因

本件におけるエイジング回避行為の背景・原因としては、以下のような点を指摘することができる。

#### (1) TDC 及び TDS の生産する製品の特徴が背景となっていること

TDC 及び TDS の生産するユニット系電子部品は、原材料である半導体等について MOQ 発注を要する上、リードタイムが半年ないし 1 年以上と長期であり、原材料を相当早期に発注する必要があるため、原材料が滞留しやすいという特徴があり、このことが、エイジング回避行為を行う動機の一つとなっていた。特に近年、コロナ禍の影響も含め、世界的な半導体不足と、それに伴う半導体関連部品等の大量確保等の動きを受け、TDC 及び TDS は、生産する電子部品の原材料について客先の都合により従前より長期間滞留させざるを得ない事態が発生しやすくなっていた。

一方、電子部品でも、X1、X5、X6、X7、X8、X9、X0、Y1 及び Y2 等が主に生産するトランスやリアクタ（マグネティック製品）について、1 個単位でも購入ができる原材料が多い上、銅線や鉄心など各製品に共通する原材料が多く、余剰が発生しても他製品に利用することにより長期滞留を回避できる上、原材料調達のリードタイムも一般には 2 週間から 1 か月程度であり、先行して発注する必要性が低いいため、棚卸資産の滞留が発生しづらい。そのため、恣意的な操作によりエイジングを回避する動機に乏しく、実際、当調査チームの調査手続（主に社内アンケート及び臨時内部通報窓口）においても、ICT 所管部署によるデータ確認（前記第 6 参照）の過程においても、これらのグループ会社でエイジング回避行為が行われていたことを窺わせる事実は顕出されなかった。

なお、TDC 及び TDS 以外では、X4 と X3 が同様の製品を生産しているものの、ICT 所管部署によるデータ確認及び当調査チームによる検証を通じ、ICT 所管部署で有する MAPS データ等においてこれらの拠点における不審な数字は認められていない。

また、電子化学実装事業は、扱う原材料が使用期限の短い化学薬品等（言わば「生もの」）であり、長期保存できるようなものではないため、原材料の滞留という問題が生じることは想定し難く、実際、当調査チームの調査手続（主に社内アンケート及び臨時内部通報窓口）においても、電子化学実装事業を行うグループ会社でエイジング回避が行われていたことを窺わせる事情は出てきていない。

したがって、TDC 及び TDS の生産する製品の性質自体が、エイジング回避行為の発生に係る動機を基礎づける極めて重要な背景となっているものと認められる。

**(2) 電子部品事業における重要生産拠点である TDC 及び TDS において業績・利益確保が意識される一方で、エイジング評価損の適切な計上の重要性については理解が不足し、適正な会計処理の重要性についても感覚が麻痺していたこと**

当社グループにおいては、売上高の最も多い事業部門である電子部品事業において利益を上げることが難しい事情がある中で（もう一つの中心事業である電子化学実装事業は相対的にみて利益率が高い。）、企業として当然のことながら業績・利益の確保が強く意識されていた。そのため、電子部品の生産拠点ではコストを抑えて利益を上げる必要があるところ、日本・中国ともコスト高から利益確保がより難しくなる背景が存在した。これに加え、特にコロナ禍以降は、半導体市場の需要の大きな変動の影響も受け、顧客のために大量の原材料を抱えざるを得ない必要性が高まる状況の中で、TDC 及び TDS としては、計画に沿った利益の達成を当社（経営管理部門）から常時求められ、滞留棚卸資産についてのエイジング評価損による業績悪化を避けることが意識されていたものと認められる。

一方で、TDC でも TDS でも、社内ルールであるエイジングルールに則ったエイジング評価損の適切な計上の重要性をはじめ、適正な経理処理の重要性が意識されておらず、販売先の要因による棚卸資産の滞留に起因するエイジング評価損の発生自体を防ぐことが困難な中、エイジング回避行為について心理的抵抗も葛藤もなく、その重大性を理解しないまま、適正な経理処理の重要性についての感覚も麻痺していき、安易な業績・利益確保策としてエイジング回避行為を続けるようになった経緯が存在したものと認められる。

具体的には、まず TDC では、遅くとも 2014 年頃までのエイジング回避行為の開始時期においても、その後かかるエイジング回避行為が継続した際においても、エイジング評価損の PL への影響が大きいことを気にした C1 氏や、その上司である日本人の董事長、総経理、中華圏統括らにおいて、誰からも、エイジングルールに則った正確な損失計上を行う必要があるという指摘や注意などはなされておらず、むしろ、それぞれが C1 氏らによるエイジング回避行為の存在について、人により濃淡はあれども、少なくとも概括的にはかかる処理の可能性に気付いていながらもそれを指摘せず、これを放置し、また、C1 氏らの指示や同意にただ従ってエイジング回避行為を実行した状況が存在したものと認められる。かかる状況において、TDC においては、誰もエイジングルールを厳格に運用してエイジング評価損を計上しなければ上場企業グループとして深刻な事態に陥るという理解を有しておらず、事の重大性を理解しないまま、適正な経理処理の重要性についての感覚も麻痺していき、安易にエイジング回避行為を続けていたものと認められる。

また、TDS では、2022 年 10 月頃から、客先の製品需要は落ちたにもかかわらず

原材料を多数先行手配済みの状態となり、原材料の在庫が大量に滞留したことで、6か月経過によりエイジング評価損が大幅に増加した。特に、2023年7月ないし9月頃になると、特定の販売先向けの原材料を大量に保有し、調達先からは原材料の引取責任が発生し、エイジング回避行為をしなければエイジング評価損が月次で30百万円ないし60百万円単位で発生するほどに大きく膨らむ状況となると当時は考えられており[19]、TDSとしては、大きな損失を発生させるわけにはいかず、どうにかして巨額のエイジング評価損の発生を回避しなければならない状況となった。これを受け、以前TDCにてTCHを利用したエイジング回避行為がなされているのを把握していたD1氏らは、TDCに確認し、2023年9月頃から赤黒処理を開始したもので、この状況でも、TDSのD1氏・A0氏も含め、エイジングルールを厳格に運用してエイジング評価損を計上しなければ上場企業グループとして深刻な事態に陥るという理解を有しておらず、事の重大性を理解しないまま、適正な経理処理の重要性について感覚も麻痺し、エイジング回避行為を行うようになったものと認められる。

### (3) エイジングルール自体に課題や改善の余地が認められること

エイジング回避行為の原因としては、そもそも、エイジングルール自体に課題や改善の余地があった側面も存在するものと考えられる[20]。

まず、当社グループでは、エイジング対象を区分する滞留の判断基準が原材料については最終仕入日（半製品・製品の場合は最終投入日又は最終生産日）からの経過日数しかなく、MOQ発注やWOへの先行投入の処理のみでエイジングを回避するというようなルールの抜け穴が生じやすい。

また、当社グループのエイジングルールでは、形式的には滞留在庫となりエイジング対象となるものの、実態として今後も当該棚卸資産を利用できることが合理的・客観的に見込める場合（X2への仕掛品退避のようなケースである。）における例外処理の申請・検討ルールが整備されていないことも、エイジングルールの抜け穴をつくような、今回の不適切なエイジング回避行為の一因となっている可能性が認められる。

さらに言えば、エイジングルール自体を明確に明文の社内規程として位置づけ、エイジング回避行為をした場合の懲戒処分等の帰結まで明確にするという対応がなされていなかったことも、改善の余地の一つと整理できる。

---

19 なお、その後、特定の客先については、その買取保証が確保できた部分について、結果的にはエイジング対象から外すことが確認されたため、これらの金額よりはエイジング評価損額は大きく下がることとなった経緯がある。

20 なお、当社グループでは、切放し法（前期の簿価切下額の戻入れを行わない方法）ではなく洗替え法（前期の簿価切下額の戻入れを行う方法）を用いていることによって、追加購入や生産工程への投入によって戻入益が生じる場合に、エイジング評価損の発生額の見通しを困難としている可能性も考えられ、これがエイジング評価損が必ずしも実態を表していない等の誤解や軽視に繋がっていることも（本件の原因や背景とまでは言えないものの）想定され得る。

#### **(4) エイジング回避行為の禁止が十分に徹底されていなかったこと**

前記(3)のとおり、エイジングルール自体に課題や改善の余地が認められる上に、当社グループでは、エイジングを不適切に回避することは許されないという禁止の明確性と徹底が不足していたことも、エイジング回避行為に繋がったものと考えられる。

特に、エイジング回避行為が発覚した際(2021年の仕掛品退避や2023年の購入減耗)の関係者に対する処分や、十分な禁止周知・注意喚起等がなされなかったことも、結果として、TDC及びTDSでエイジング回避行為が根絶されず、2024年7月の本件エイジング回避疑義(赤黒処理)発覚後も、別の手法でのエイジング回避が継続されていたことに繋がった面があると考えられる。

また、前記第4・2のとおり、エイジングによる評価損の算定には人的な操作を要せず、基幹システムであるMAPSにおいて、品目ごとに、あらかじめ設定した滞留期間が到来する都度、あらかじめ設定した引当率に基づき自動的に算定され、TDCやTDSの経理担当者は当社から伝達された当該金額を仕訳計上するだけであるため、TDCやTDSの経理担当者の職責には、エイジング評価損の適正な算定や適正な計上自体が含まれておらず、エイジングルールの詳細な中身まで理解していなかったものと認められる。そのため、TDCやTDSにおいては、経理担当者がエイジングの不適正な回避を監視するといったチェック・管理体制が存在しなかったという点も指摘される。

#### **(5) 当社においても、TDC及びTDSの経理に関し十分なモニタリングやコミュニケーションがなされていない上、適切な会計処理の重要性について理解と意識が不足していたと認められること**

TDC及びTDSでは、C1氏、C2氏、D1氏ら中国人の幹部社員は長年にわたり管理職の地位にあるが、当社経営管理本部(経理統括部)としては、特にA3氏、A7氏らがかつてTDCの董事長や総経理等の立場にありTDCの状況を具体的に理解していたにもかかわらず、TDCやTDSの経理に関し、エイジング回避行為を含む不正・不適切な処理がなされていないか等について、十分なモニタリングやコミュニケーションをとっていたとは認められない。欧米やASEANの関連会社については、B1氏が担当するなどして経営管理本部が直接コミュニケーションをとっていた様子等も認められるが、TDC及びTDSについてはCFOを務めるA3氏が自ら管理してきたという経緯もあり、経理統括部によるかかるモニタリングやコミュニケーションが不足していた可能性が認められる。固定メンバー以外の駐在や担当職掌変更(ローテーション)等による遂行業務への監視や業務棚卸等も不足していたと認められる。

そもそも、エイジング回避行為が重大なルール違反行為であるという理解と意識は、前記(2)のTDC及びTDS側のみならず、当社側でも十分ではなかった。特

に、A3氏は、2009年から2014年にかけて中国に駐在し、TDCの董事長を務めていた時期もあり、TDCの事業特性（前記（1）参照）を十分理解し、かつ、TDCにおいてTCHを利用した何らかの不適切なエイジング回避行為がなされていたことを認識していたと認められる。また、2023年2月にはICT所管部署及びA8氏から購入減耗による不適切なエイジング回避行為の継続を報告された。それにもかかわらず、自らかかる不適切行為の実態を確認し、処分をし、注意喚起等をするといった社内対応を一切取っておらず、かつ、かかる実態を把握した上で会計処理の修正を指示していないことは、当時取締役・常務執行役員・経営管理本部長を務める立場として明らかに不適切で不十分な対応というほかなく、そもそも適正な会計処理の重要性についての理解と意識の低さが現れている。TDC及びTDSの日本人・中国人管理職からすると、A3氏がエイジング評価損の適切な計上や厳格な確認を要求して来ないことから、あたかもA3氏を含む当社側として、TDC及びTDSに対し、エイジング回避行為によってでもエイジング評価損を回避することを黙認していたり、暗に示唆したりしてさえいると身勝手に捉えていた可能性もあり、これが適正なエイジング評価損計上の必要性についてのTDC及びTDS側の感覚を麻痺させていた面があると考えられる。

ただ、適正な会計処理の重要性についての理解と意識の低さは、CFOだけの問題ではなく、当社経営トップを含む経営陣全員に、かかる意識が十分備わっていなかったことを指摘する必要があると考えられる。すなわち、経理に関する専門的知識についてまで全経営陣が詳しく把握するのは困難なこともあるとしても、上場会社とそのグループ会社として、適正な会計処理が内部統制上極めて重要な法律上の要請であることは明らかであり、当社グループにおいては、今回論点となっているエイジング評価損を含め、ルールに基づいて適正な会計処理を行うべきという意識は、経営トップ（社長）を含む経営陣全員が強く備える必要がある。にもかかわらず、例えば2021年にTDCとX2との間で仕掛品退避行為が行われたことを代表取締役会長A2氏・同社長A1氏・取締役常務執行役員A3氏という常務会を構成する経営トップ層が把握しても、これをもっぱらTDCとX2というグループ内での営業・生産という言葉で2機能・部門間の対立の図式でのみ捉え、仕掛品退避というエイジング回避行為によりエイジング評価損の発生を不適切に避けた処理について、処分をしたり、禁止を明確化したりといった指示を出していない。A3氏を含め、経営トップとして、個別の事業部門や海外拠点等に、不適切な会計処理を指示したり、かかる処理を認識した上で黙認したりしたような事情は認められないものの、上記のような経営トップの中途半端な姿勢が、TDC及びTDSでの意識・認識の甘さ、感覚の麻痺につながってしまった面があると言わざるを得ない。

また、内部監査部門においても、実査を含め、TDCやTDSに対する子会社監査は行っているものの、その内容においては、エイジング回避行為の有無は監査内容に含まれておらず、エイジング評価損が大きく膨らむ中で、エイジングを不適切に

回避するという不正リスクの観点での懐疑的なチェックができていなかった状況であった。内部監査部門としては、エイジング評価損も含め、損失の出ている拠点では特に、エイジングが不適切に回避されていないかという懐疑的な視点をもって確認をすべきであるが、WO を作成して対応するなど面倒な処理をしてまでエイジング回避行為をすることを想起していないなど、そもそも不正リスクについての感覚が十分ではなかったものと認められる。ただ、その背景としては、本来であれば経営管理本部経理統括部ないし A3 氏等のもとに、かかるエイジング回避行為等の情報が寄せられたのであれば、それを内部監査部門に共有の上、その後の当該拠点における内部監査に活用していくべきだが、かかる情報共有自体がなされてこなかったことが関係しているものと考えられる。

#### **(6) エイジング評価損を解消し、また発生させない全社的な対策が十分とられていなかったこと**

当社では、事業計画に基づく売上・利益目標への到達を厳格に管理し、エイジング評価損の拡大も 3 か月ごとに執行役員会で報告がなされるなど定期的に管理していたが、その一方で、そのようなエイジング評価損を解消したり、発生させないようにしたりするための根本的な全社的な対策が不足していたという状況が認められる。TDC 及び TDS という生産拠点（工場）としては、客先からの生産需要の時期が遅れば、エイジング評価損の拡大を防ぐことは事実上困難な面があるが、例えば営業部門における受注や客先とのやり取りにおけるより正確で適切な時期の見通しを目指すなどの対策の検討が十分になされていない面があると考えられる。

また、半導体の需要状況等に鑑みれば、当社経営管理本部として収益に関する計画を立案する際、当然一定のエイジング評価損発生を見込んでおく必要があるものと考えられるが、エイジング評価損発生が考慮されていない。これには、中期経営計画に基づく利益達成を目指す一方で、特に電子部品事業本部では収益を上げることがコスト増等でますます難しくなる中で、エイジング評価損を考慮しては計画が成り立たない等の考慮と背景があったものと認められる。しかし、エイジング評価損が考慮されていない利益計画では、TDC 及び TDS のような大規模生産拠点に損失回避の無理な搬寄せが行くことはある意味自然なことであり、損失発生に対する分析と対策についての全社的な考慮がなされていなかったことの象徴的事象と考えられる。

### 3 仕訳操作行為の背景・原因

仕訳操作行為の背景・原因としては、以下のような点を指摘することができる。

#### (1) 業績の厳しい TDC において、月次決算における悪化を回避ないし顕在化させないために対策をとる必要があったこと

前記 2 (2) 及び第 5・2 (1) のとおり、TDC においては業績が悪化し、また、利益を上げることが困難な状況にあったが、特に 2018 年に入った頃には、同年 1 月以降の営業利益が計画を大きく下回る見込みであったことから、総経理であった A9 氏は、経営統括であった C2 氏及び財務部部長であった C6 氏に対し、利益が増加して見えるように、会計上の数値を調整することを指示した。このような指示は、少なくとも不正な手段で調整を行うこともやむを得ないということを示唆してなされたものと認められるものであったことから、C6 氏は当初、仕訳操作行為を行うことを拒否したものの、A9 氏及び C2 氏からのプレッシャーを受け、やむを得ず仕訳操作行為を行うようになった。

かかる経緯は、業績の悪化、月次決算の悪化が当社を含め問題視されることを防ぐため仕訳操作行為に至ったという点で、直接的な動機として認められる。

#### (2) 仕訳操作行為の禁止が十分に徹底されていなかったこと

TDC においては、仕訳を不適切に操作してはならないという基本中の基本について、十分に指示が徹底されていなかった状況が認められる。

実際、当社 ICT 所管部署のモニタリングにより、2018 年 4 月に不適切な仕訳操作の可能性が確認され、その後の TDC 側への確認でそれが事実であることが確認されたにもかかわらず、かかる報告を受けた A3 氏は、4 月の仕訳でこれを当該案件の具体的な取扱いを監査役である B3 氏（当時）に委ねるのみで、TDC における担当者の処分や注意喚起等の徹底の指示すら行わなかった。かかる経緯も、2018 年以前・以後にかかわらず、TDC において、仕訳操作の禁止が十分に周知・徹底されていなかったことを表しているものと考えられる。

#### (3) TDC において経理操作が重大な違反行為であるという理解と自覚が不足し、適正な会計処理の重要性について感覚が麻痺していたこと

TDC においては、前記 2 (2) の不適切なエイジング回避の重大性についての理解と自覚の不足と同様に、手仕訳による経理操作が重大な違反行為であり、上場企業である当社グループに大きな影響を及ぼし得ることを、中国の現地役職員ら（経理担当者のみならず、経理担当者にかかる指示を出していた C1 氏ら中国人幹部役職員らを含む。）が理解も自覚もしておらず、適正な会計処理の重要性について感覚が麻痺していた状況が認められる。特に、年度末の決算に影響を与えなければ、月次や四半期の決算についての操作は、大きな問題ではないかのような意識の低さ

や誤解が認められる。

そして、これを確認・承認する立場の日本人の現地経営層（A9氏・A6氏）が、不適切な処理を認識した場合にその問題性を指摘してこれをやめさせるのではなく、むしろ営業利益について経理に改善を求め、手仕訳操作を認識した上で操作後の財務諸表の承認を行っており、TDCにおける日本人の現地経営層においても上記の理解と自覚が欠落し、日本人・中国人を問わず、適正な経理処理の重要性について感覚が麻痺していたものと認められる。

#### **（４）当社として、TDCの経理に関し十分なモニタリングやコミュニケーションがなされていない上、適正な会計処理の重要性について理解と意識が不足していたと認められること**

前記２（５）の当社経営管理本部（経理統括部）としてのTDC及びTDSの経理に対する不十分な監視やコミュニケーションの問題と同様に、仕訳操作行為についても、当社経営管理本部（経理統括部）として、TDCの経理に関し、より緊密にモニタリングやコミュニケーションを行っていれば、かかる不適切な処理は防止できた可能性がある。

そもそも、月次であれ仕訳を不適切に操作することが重大なルール違反行為であるということは、当社側、特にCFOのA3氏は十二分に理解しているはずであるが、そうであれば、2018年4月にICT所管部署から仕訳操作行為の可能性を報告されたにもかかわらず、自らかかる不適切な回避行為の実態を確認し、処分をし、注意喚起等をするといった社内対応を一切取っていないことは、現在取締役・EVP・CFOを務める立場として明らかに不適切・不十分な対応というほかなく、そもそも適正な会計処理の重要性についての理解と意識の低さが現れている。そして、A3氏に限らず、経営トップを含む役員や他の管理職においても、年度決算に影響がなければ問題ないと考える傾向が認められ、また、仮に適切ではない処理がなされていることが発見されても、それを直ちに修正し、四半期決算に影響させないように対応するという意識が十分でなかったことも、理解と意識の不足を表している。

#### **４ エイジング回避行為及び仕訳操作行為の双方に共通する当社グループの企業風土における課題**

以上がエイジング回避行為及び仕訳操作行為のそれぞれについて指摘されるべき原因であるが、双方に共通する当社グループの企業風土における課題についても付言しておく。

まず、上場会社・グループの重要な役職者としての自覚の欠如である。TDC及びTDSにおける幹部管理職である中国人役職員ら（C1氏、C2氏、D1氏ら）はもちろん、A9氏等の日本人役職員についても同様に、上場会社の連結対象グループ会社の管理職として当然理解し、意識しているべき不適切な会計処理のリスクの大きさについ

て、およそ理解が欠けている。そして何より、当社においても、取締役・EVP・CFOであるA3氏も、これまで執行役員・上席執行役員まで務め、現在もVP・電子部品事業本部営業本部本部長兼事業推進本部本部長を務めるA7氏も、およそかかる十分な理解を有しているとは考えられない。当社、TDC及びTDSを通じて、重要な役職にある人物らにかかる自覚が欠けていたことが、これらの行為につながった側面が認められる。さらに、エイジングルールのみならず、適正な会計処理の重要性についての理解と自覚は、経営トップを含め、十分ではなかったものと認められる。

そして、上記と密接不可分であるが、当社においては、何か会計処理に関連する問題が判明した際に、**しかるべき責任者による責任ある対応を行うという問題への適切な対応態勢が存在・定着していない**と考えられる。CFOなどが責任者として、誰が何をしたのか、そしてなぜそのような事態に至ったのかを十分に解明し、その分析に基づいて必要な社内処分や再発防止策を講じることがなされずに、エイジング回避行為や仕訳操作行為の一端が判明した際に、結局事態が曖昧に収束してしまっているため、これにより、根本的な解決や再発防止に至らなかったと分析される。これについては、経営トップ自らが率先してそのような態勢を作り上げる姿勢が十分でなかったものと考えられる。

さらに、当社では、かかる問題事案における**リスク情報を適切に共有し、集約して対応する情報伝達とそれに基づくモニタリングが整備されていない**と言わざるを得ない。当社においては、ICT所管部署が再三にわたりTDC等の海外子会社の経理処理に関する不審なデータを把握して指摘するなど、いわゆる「2線」の一端を成すリスク管理機能は相当程度適切に機能している状況と認められるが、その一方で、そこから報告を受けた経営管理本部の責任者（本部長）・CFOであるA3氏が、根本的対策をとることがなく、しかも、エイジング回避行為や仕訳操作行為等の重大な違反行為についての情報を、社外取締役や、総合監査本部には共有しないなど、本来であれば、経営管理本部（経理統括部）で把握した情報を監査等のモニタリングの観点で共有すべき部門に共有していない。

## 第9 再発防止策の提言・勧告

### 1 はじめに

前記第6のとおり、ICT所管部署によるモニタリングが一定の機能を発揮し、問題を発見したり、指摘したりしてきているにもかかわらず、エイジング回避行為や仕様操作行為が続いてしまった状況について、当調査チームは、本項において、前記第8の各種原因を踏まえ、当社に対し、以下のような観点を踏まえた再発防止策を検討・遂行するように提言・勧告する。

実効的な再発防止策を策定し、それが真に機能するためには、自社の問題点を誰よりも理解する当社自身が、本報告書の内容を踏まえ、当社グループの実態に即した再発防止策を検討することが必要不可欠である。本項記載の提言・勧告の内容を十分に分析・検討した上で、それを含む当社グループに真に必要な再発防止策を策定し、遂行していくことを強く望む。

### 2 エイジングルールの改訂とエイジングの不適切な回避禁止の周知・徹底

まず直接的には、第8・2(3)に記載したエイジングルールの課題を踏まえ、当社グループにおけるエイジングルールを、会計の専門家や経理担当者の感覚のみならず、事業部や子会社の従業員の感覚にも合致し、かつ、当社として管理しやすい内容のルールに改訂することを検討する、という対策を提言する。

例えば、他社の事例では、最終在庫日からの経過日数や今後の生産・販売見通しに対する在庫数量を判断基準とする例や、単一基準でなく複数基準で判断する例等が見られるため、これらを参考とすることが考えられる。

また、形式的にはエイジング対象期間の滞留に該当していても、実態としては客先による買取保証があるなど今後の当該材料・製品の利用が合理的・客観的に期待できる場合等においては、例外的処理としてエイジング対象としないことを申請したり、検討したりする手続を設けることにより、不適切なエイジング回避行為ではなく、ルールに則った対応・検討が可能かつ自然となると考えられる。

そして、エイジングルールを改訂した際には、改訂の理由と要点を明快にまとめた上で、海外拠点まで含め、少なくとも管理職レベル及び経理担当者までは周知・徹底に努める必要がある。ルールとは、周知・徹底されて初めて意味をなすものであり、この努力を怠れば、改訂した意味は半減してしまう。なお、周知に際しては、英語・中国語など、日本語以外の言語での伝達まで考慮する必要があるものと考えられる。

### 3 全社・全グループ会社での会計知識と意識のレベルアップ（ガバナンスと統制環境の整備・向上）

本件での本質的な再発防止策は、当社グループの全ての役職員が、上場会社・グループとしての自覚のもとに、誠実性と倫理観を持ち、会計に関する基本的な知識と、適正な会計処理を実践することを必須の命題として強く意識する取組に注力すること

である。この取組の中心には、経営管理本部、特に経理統括部が位置付けられるのは間違いないが、経理部門のみでなされる取組ではない点には留意が必要である。現場の管理職にこの点の知識と意識が欠けていると、決算を操作しようといった目的ではなくとも、例えば、業務上のノルマ達成のみを意識して、会計上不適切な処理を指示する管理職が出てしまう可能性がある。

そして、当社グループにかかる取組を真に浸透させるには、経営トップ自らが率先して、この課題の重要性についてメッセージを発信するとともに、問題ある事象が確認されたときは、対応を経理部門に任せるのではなく、経営課題として責任をもってその事象の処理を確認する必要がある（後記 5 参照）。

当社では、創立 100 周年を控え、非創業家出身の社長である A1 氏の下、2023 年には監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会で議決権を有する取締役が監査等委員となることで取締役会の監督機能の強化を図り、また、CXO 制の導入、「One タムラ」戦略の下での横串での事業推進等、各種の変革に取り組んでいる。かかる改革の中には、相談役である前会長 A2 氏、現代表取締役社長 A1 氏及び現 EVPA3 氏の 3 名のみが当時の「常務会」で重要な会社経営上の意思決定をする形を改め、「執行役員会」において、全執行役員により議論をして決定する形とすることも含まれている。これは、もっぱら A3 氏のみが経理や TDC 及び TDS を含む中国事業の詳細を把握しているというような情報の偏在と不十分な監視体制を改善するガバナンス向上の取組であるが、残念ながらかかる取組が功を奏する前に本件疑義のような問題が発生してしまったことを踏まえ、可及的速やかに、かかるガバナンス向上の取組を様々な角度から推進していく必要がある。

#### 4 モニタリング・コミュニケーションの強化

さらに、当社グループにおいて本件疑義と同種・類似事案の再発を防止するには、改訂されたエイジングルールが適切に運用されているか、また、現場まで含め、全社的に適切な会計処理の実践のために取組がなされているかについて、当社から現場に対する十分なモニタリングを行い、またコミュニケーションを活発に行うことが重要と考えられる。これまでも ICT 所管部署による一定のモニタリング機能は適切に発揮されているが、今後は、経理統括部によるモニタリングやコミュニケーションの活性化が急務となると考えられる。また、法令違反やコンプライアンス違反行為等の観点からのモニタリングやコミュニケーションも、これまでほぼなされていないものと考えられ、これらについても速やかに取組体制を構築すべきと考えられる。

モニタリング・コミュニケーションの具体的な手法は種々多様であり、例えば、適切なタイミングでの人事異動や、当社経理統括部と子会社の経理担当者など、機能別での定例会議の開催等が考えられる。特に、本件疑義の発生した TDC は、長年にわたり管理職・経理担当者が固定されるとともに、当社側の経営管理本部・電子事業本部の責任者が、これまで TDC で董事長や総経理の立場にあった A3 氏・A7 氏というこ

ともあり、今後は、異なる責任者によるモニタリングやコミュニケーションも重要と考えられる。

また、モニタリング強化の一環として、総合監査本部による内部監査機能をさらに強化することも重要と考えられる。総合監査本部による内部監査は、これまでも一定の成果を挙げていると評価できるが、第 8・2 (5) でも記載したとおり、エイジング回避行為等の不正リスク対策の観点からのいわゆる「3 線」による監視という意味では、それに資する情報を適時・適切に総合監査本部に共有するという点も含め、改善・強化の余地があると考えられる。

最後に、内部通報制度も、社内・グループ内におけるリスク情報の重要なコミュニケーション・チャンネルの 1 つであり、当社グループの再発防止策における重要課題の 1 つと考えられる。当社では、前記第 3・3 (3) のとおり、内部通報制度については、改正された公益通報者保護法の内容も踏まえて制度が整備され、件数こそ多くはないものの適切に運用されていると考えられる。しかし、当調査チームが本件調査の一環として臨時の内部通報窓口を開設して通報を受け付けた際には、代表取締役社長である A1 氏による不利益取扱いを禁止する旨の通達が出されているにもかかわらず、それでも通報することによる報復その他の悪影響を恐れる声が存在した。この点の克服はどの組織でも容易ではないが、当社グループにおいては、上記の各取組を補完するリスク情報伝達のチャンネルとして、内部通報制度が極めて重要な役割を果たすことに鑑み、内部通報制度への信頼を向上させる努力を続けることが重要と考えられる。

## 5 問題発生時の責任ある対処・対応フローの確立

最後に、これまで、数回にわたり、エイジング操作行為や仕訳操作行為等について、ICT 所管部署がデータマネジメントの過程で疑義や不正の可能性を発見し、これを経営管理本部長に報告しても、徹底した事実確認や関係者の処分、関係者への注意喚起や周知・徹底がなされることなく、いずれも中途半端で曖昧な処理に終始していると言わざるを得ない。このような事態を 2 度と発生させてはならない。

そのためには、事業本部という「1 線」と、経営管理本部や法務・コンプライアンス責任者 (CLO) 等の「2 線」のいずれもが、それぞれ不正リスク対応やコンプライアンス違反対応についても責任を負うことを明確にし、何らかの問題事象が発生した際には、事実関係・リスク情報の徹底した把握と特定を行い、それを適切に評価し、それに基づいて必要な処分や再発防止等を遂行し、その後の対応状況を確認するという対応のフローを確立する必要がある。

そして、かかる対応の責任者は、当該リスク情報を、総合監査本部や監査等委員など、必要な相手に適時に共有することも意識する必要がある。

## 第10 結語

以上が、当調査チームによる調査結果の報告内容である。

本件疑義に関しては、TDC 及び TDS において、特に TDC では長年にわたり、様々な手法による不正や不適切な会計処理がなされていることが判明した。これについて、当社は、当社と利害関係を有しない当調査チームに委託して、本件疑義に関する徹底的な事実関係の調査を行った。本報告書の認定する事実関係と、その背景・原因の分析と再発防止策の提言を踏まえ、当社は、今後の取組を推進していくことになる。

ここで当調査チームとして強調したいのは、大切なのはこれからである、という点である。会計不正等の疑義により第三者委員会や特別調査委員会の組成が必要となった会社の中には、調査対応の負担が非常に重いこともあってか、調査報告書を受領し、会計監査人から適正意見が得られ、再発防止策を開示すると、それであたかも対応が「完了した」かのようになり、その後の再発防止策の具体化や実践の取組が甘いケースも見受けられるように思われる。

しかし、一度重大な疑義を生じさせ、このような状況に陥った会社が、再発防止策を講じているはずであるにもかかわらず、再度同種の問題を発生させてしまったら、株主、取引先、消費者、当局その他のステークホルダーは、果たして再度のチャンスを与えてくれるであろうか。企業も人の集まりである以上、常に完璧であることは不可能であり、絶対に過ちや不祥事を起こさないという 100%の対策は不可能である。この点を考慮すると、再発防止策を中途半端にしか実践しないなどという選択肢は到底とり得ないのであって、可能な限りの努力を尽くすほかに途はない。

ましてや当社グループの場合、これまで、ICT 所管部署による発見等を契機に、エイジング回避行為や仕訳操作行為を根絶することは十分可能であったにもかかわらず、そういった対応がとられることなく、長年にわたりこれらの行為が繰り返されてきたという事実がある。残念ながら、再発のおそれは必然的に高いと見ざるを得ないのである。非常に恐ろしい立場に追い込まれているということをまず自覚する必要がある。

そして、当社経営陣にとっては特に、本件調査を受けて、これから当社グループがどのように再発防止に取り組むのか、特に経営陣の“本気度”は社内・グループ内で誰もが注目している、という点を強く意識しなければならない。万が一、社内・グループ内から見たときに、「再発防止だ、コンプライアンスだと言ってはいるが、それは建前で、本音では、本気で取り組むつもりはないな」と感じるような取組しかできていなければ、どのような事態が起きるだろうか。子会社や事業部の現場は、このような本音を敏感に察知するであろう。再発防止の取組の本気度が伝わらないということは、むしろ、“本当は、適正な会計処理よりも、現場でうまくやってほしいということなのね”と捉えられてしまう、逆方向のメッセージになってしまうことを意味する。これはすなわち、当社にとって市場からの退場に直結しかねない致命的な問題である。経営幹部が真摯に再発防止の取組 1 つ 1 つに向き合って、本気で推進することが必要不可欠である。

幸い当社では、社外取締役監査等役員を含む体制による各種ガバナンスのレベルアップ、CXO体制の採用、管理部門強化等にかねて取り組んでおり、実際、本件調査においても、ICT所管部署が業務遂行の過程で果たしているモニタリング機能が重要な役割を果たしている状況が確認された。経営トップのみが出席する常務会で重要な意思決定がなされていた体制が、執行役員会でより透明な意思決定がなされる体制に変わるなど、当社のガバナンス、内部統制、コンプライアンスの取組は、これまでも高い次元への改善を目指して取り組んできていたが、これからの再発防止の取組においては、かかる取組を喫緊の最優先課題の1つとして実践していくことが、今後の当社の命運を担うはずである。

本件調査を当社グループの今後に活かせるか否かは、これからの取組状況次第であり、それを左右するのは、かかるガバナンス推進を進めていく経営陣の本気度と覚悟ということである。

経営陣の取組状況を社内で評価することは容易ではないと思われるが、であるからこそ、経営陣は、社外役員によるガバナンスや、場合によっては一定期間ごとの外部専門家によるモニタリング等を含む、自らの本気度が試されるような真摯な取組を打ち出し、それを推進していただきたい。上場会社・グループとしての自覚を胸に、本件を中途半端な対応で終わらせるのではなく、責任ある対応を貫いていただきたい。

奇しくも創業からちょうど100周年を迎える当社グループに約2か月とはいえ深く関与させていただいた立場として、当調査チームの全員が、タムラグループのこれからの100年、200年という未来の礎となるような取組が推進されていくことを願っている。

以上

	TDC			TDS		
	購入減耗	仕掛品退避	赤黒処理	仕掛品退避	赤黒処理	その他の手法
1999年12月	TDC設立					
2008年	当社グループにおいてエイジングルールを導入					
遅くとも2014年頃	上司の指示又は容認により、C1氏らが購入減耗を開始した。以後、毎月、C1氏がエイジング回避の対象とする目標金額を決定してC4氏又はC3氏に指示し、当該指示を受けたC3氏及びC4氏が購入減耗の対象となる棚卸資産を決定し、C4氏らが購入減耗に係る処理を行っており、かかる処理は、2023年2月頃まで継続された。(第4・3(1)ア(イ)、ウ)					
2015年頃	総経理に就任したA7氏が、C1氏に対してTCHを介させたエイジング回避行為を行うよう指示した(第4・3(1)ア(カ))。					
2019年7月				TDS設立		
2020年5月以降		X2からTDCへのモデム製品の発注が当初計画に比べて減少するようになり、原材料について多額のエイジング評価損が発生する見込みとなった(第4・3(2)ア(イ))。				
2020年9月16日		当社電子部品事業の経営会議において、2020年下期にTDCで約40百万円のエイジング評価損が生じる見込みであることが報告された(第4・3(2)ア(イ))。				
2020年10月頃		A9氏・A7氏・A5氏が上記問題につき協議した際、A5氏が、エイジング評価損を回避することを主な目的として仕掛品退避という手法をA9氏らに伝え、A9氏は当該手法を認識したものの、同氏はしばらく様子を見ることとし、X2からの発注を待った(第4・3(2)ア(イ)、ウ)。				
2020年12月17日		TDCはX2から6,720台の発注は受けたものの、計画どおりの発注は受けられなかった(第4・3(2)ア(ウ))。				
2021年1月12日		X2からA9氏に、2020年度内にこれ以上の発注は予定されておらず次回発注は2021年5月になる見込みであることが伝えられたことを受け、A9氏は、A5氏と再度協議した上で、原材料についてエイジングを回避する目的で仕掛品退避を実行するようC1氏に指示し、仕掛品退避が行われた(第4・3(2)ア(ウ))。				
2021年1月14日		A9氏は、X2から、モデム製品の発注時期がさらに遅れる見込みであることを伝えられた(第4・3(2)ア(ウ))。				
2021年1月20日		A9氏は、X2に対してモデム製品用原材料の買取りを要求した(第4・3(2)ア(ウ))。				
2021年2月1日		A9氏は、上記買取りの準備として、仕掛品退避により出庫していた原材料について再入庫を実施したが、結局、X2は原材料の買取りには応じなかった(第4・3(2)ア(ウ))。				
2021年2月下旬～3月		上記再入庫により当該原材料についてエイジングが発生していたことを受け、A9氏は、再び仕掛品退避を実行するようC1氏に指示し、これが実行された(第4・3(2)ア(ウ))。				
2021年3月				D1氏の指示の下、エイジング回避を目的として仕掛品退避が行われたが、ICT所管部署のモニタリングにより発見され当月中に取消処理が実施された(第4・3(2)ア(カ))。		
2021年4月		A9氏は、X2による発注がさらに遅延することを認識し、仕掛品として計上していた原材料について再入庫の処理を行い、TDCにおいて多額のエイジング評価損が急に発生した(第4・3(2)ア(ウ))。				在庫調整として原材料を出庫した後に、当該原材料について、システム上、TCHがプラスの在庫調整で入庫し、TDSがTCHから再仕入れを行うという処理がなされた(第4・3(4)イ(ウ))。
2021年5月～6月		X2から当社に対しモデム製品用原材料に関しMAPS上で不自然な操作が行われているとの報告があり、A4氏らにより事実確認が行われた結果、仕掛品退避が行われていた事実が判明した(第4・3(2)ア(オ))。				

2021年6月8日		常務会において、X2向けモデム製品用の原材料について仕掛品退避が行われていた旨がA1氏及びA3氏らに報告された(第4・3(2)ア(オ))。				
2021年9月		月次報告会において、X2向けモデム製品用の原材料に係る仕掛品退避について、再び議論となったが、A9氏らへの処分は行われず、仕掛品退避について広く注意喚起等が行われることもなかった(第4・3(2)ア(オ))。				
2023年2月頃	ICT所管部署がエイジング処理に関する不自然なデータを発見し、同部署における調査により、購入減耗が行われていたことが発覚した。 同部署から報告を受けたA8氏がC1氏にヒアリングを行ったところ、C1氏がTCHを介在させたエイジング回避を認めたため、A8氏はA7氏に報告した。 また、A3氏にも報告がなされた。 購入減耗の発覚を受け、当社からC1氏に対し、TCHを介在させる手法によるエイジング回避行為を行わないよう指示がされたものの、当該指示は購入減耗という個別の手法の禁止に止まり、エイジング回避行為全般を禁止する指示は行われず、C1氏らの処分等が行われることもなかった。 他方、A4氏にも何らかの報告がなされたものの、同氏が事実関係の詳細等についての調査や是正のための指示を行った事実は確認できない。 (第4・3(1)ア(エ)、(キ))		C1氏が、C3氏やC4氏に対し、購入減耗以外にエイジング回避の方法がないかを確認したところ、赤黒処理の方法が可能であることを偶然発見したC4氏がC3氏とともにC1氏にその旨を報告したことを受け、A9氏の概括的な指示の下、C1氏の指示により赤黒処理が行われるようになった。以後、毎月、C1氏がエイジング回避の対象とする目標金額を決定してC3氏又はC4氏に指示し、当該指示を受けたC3氏及びC4氏が赤黒処理の対象となる原材料を決定し、赤黒処理を行っており、かかる処理は、2024年8月に発覚するに至った。 (第4・3(3)ア(イ)、(ウ)、(オ))			
2023年3月				D1氏の指示の下、エイジング回避を目的として仕掛品退避が行われたが、ICT所管部署のモニタリングにより発見され当月中に取消処理が実施された(第4・3(2)ア(カ))。		
2023年4月～9月					エイジング回避を目的として、TDS MANとして発注を受けている残高がないにもかかわらずマニュアルでPO発注する処理を行った(第4・3(4)イ(オ))。	
2023年6月					実際に売買や在庫の移動が存在しないにもかかわらず、TDCでプラスの在庫調整を行い、TDSがこれをPOで購入した旨の処理を行い、その後TDSにおいてマイナスの在庫調整を行った(第4・3(4)イ(カ))。	
2023年9月頃					D1氏の指示により、D2氏がTDCのC5氏とエイジング回避の手法に関する情報交換を行ったところ、同氏から赤黒処理の手法について説明を受けた。そこで、D2氏が実際に赤黒処理を試したところ、問題なくエイジング回避ができたため、A0氏が少なくとも黙認する中、D1氏の指示により、赤黒処理が行われるようになった。以後、毎月、D1氏がD2氏にエイジング回避の対象とする原材料の明細を送付し、指示を受けたD3氏が実務処理を行っており、かかる処理は、2024年7月まで継続された。 (第4・3(3)ア(イ)、(ウ)、(オ))	
2024年7月以降					在庫調整として原材料を在庫し、当該原材料を仕入先に輸送した上でPOにて再仕入れを行うという処理がなされた(第4・3(4)イ(イ))。	
2024年7月16日					当社ICT所管部署の担当者が、TDSにおける月別エイジング評価損の額が毎月ほぼ同額で推移していることを認識し、何らかの調整が行われているとの疑いをもち、調査を開始した(第1・1(1))。	
2024年7月18日					当社ICT所管部署のメンバー複数名が、A0氏及びD1氏にエイジング評価損に係る調査を依頼したところ、その後、A0氏がメールで不適切な処理を認めたため、エイジング回避行為が行われている可能性があることが判明した(第1・1(1))。	
2024年8月					特定の原材料をTDCに販売し、直後にTDCから再仕入れを行うという処理がなされた(第4・3(4)イ(ア))。	

2024年8月10日～18日			当社ICT所管部署のメンバーにおいて、MAPSを導入している当社グループ全拠点を対象とし、TDSと同様のエイジング回避行為が行われていないか調査したところ、TDCにおいても同様のエイジング回避行為が行われている可能性があることを窺わせるデータが発見された（第1・1（1））。		
2024年8月21日			当社ICT所管部署のメンバー及びB1氏が、事前に直近6か月以内に行われたエイジング回避行為と疑われる処理の内容及びその影響金額を記載した明細を送付した上で、A9氏、C1氏、C2氏、A0氏及びA8氏と会議を実施したところ、A9氏、C1氏、C2氏及びA0氏は、上記明細記載の会計処理を行ったことについて、おおむね事実であると認めた（第1・1（1））。	当社ICT所管部署のメンバー及びB1氏が、事前に直近6か月以内に行われたエイジング回避行為と疑われる処理の内容及びその影響金額を記載した明細を送付した上で、A9氏、C1氏、C2氏、A0氏及びA8氏と会議を実施したところ、A9氏、C1氏、C2氏及びA0氏は、上記明細記載の会計処理を行ったことについて、おおむね事実であると認めた（第1・1（1））。	
2024年8月28日			当社取締役会において、TDC及びTDSにおいてエイジング回避行為が行われている可能性があることについて報告がなされ、会計監査人にも報告された（第1・1（1））。	当社取締役会において、TDC及びTDSにおいてエイジング回避行為が行われている可能性があることについて報告がなされ、会計監査人にも報告された（第1・1（1））。	
2024年8月29日			A8氏、A9氏、C1氏、C2氏及びC3氏が顔末書を提出した（第1・1（1））。	A8氏、A0氏及びD1氏が顔末書を提出した（第1・1（1））。	
2024年9月					エイジング対象となる原材料について、仕入先に在庫がなかったため、当該発注に係る生産工程に使用できないものであることを認識した上で当該原材料とは異なる代替品の提供を受けたにもかかわらず、当該原材料として受入処理を行った（第4・3（4）イ（エ））。
2024年9月13日	当社取締役会において、当社とは利害関係を有しない外部専門家から構成される外部調査チームを同日付けで設置することが決議された（第1・1（2））。				