



2025 年 6 月 30 日

各 位

会 社 名 K T C (京都機械工具株式会社)

代表者名 代表取締役社長 伊吹 和彦

(コード 5966 東証スタンダード)

問合せ先 コーポレートサービス本部 執行役員 川田 実

(TEL 0774-46-3700)

特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2025 年 6 月 2 日付け「特別調査委員会設置に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、当社子会社の北陸ケーティシーツール株式会社において、当該子会社の経営層が関与し過年度に亘って不適切な会計処理が行われていた疑義、並びに、当社取締役常勤監査等委員が 2025 年 3 月期における不適切な会計処理を知らながら適切に対応していなかった疑義が確認されたことから、中立かつ公正な外部専門家で構成された特別調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、同委員会より、調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

株主及び投資家の皆様をはじめ、取引先及び関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしますことを、深くお詫び申し上げます。

記

1. 特別調査委員会の調査結果について

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(開示版)」をご覧ください。なお、当該調査報告書につきましては、個人情報および機密情報の保護等の観点から、部分的に非開示措置を施したうえで公表しております。

2. 今後の対応について

(1) 過年度の有価証券報告書等および決算短信等について

当社は、特別調査委員会の調査結果に基づき、過年度の会計処理の検証および財務諸表に与える影響額を精査のうえ、2025 年 9 月 16 日までに、過年度の有価証券報告書等及び内部統制報告書の訂正報告書の提出、並びに決算短信等の訂正を行う予定であります。

(2) 2025 年 3 月期有価証券報告書および決算短信について

当社は、2025 年 6 月 30 日付けで公表いたしました「2025 年 3 月期(第 75 期)有価証券報告書の提出期限延長に係る承認のお知らせ」のとおり、延長後の提出期限である 2025 年 9 月 16 日までに、当該有価証券報告書の提出及び決算短信の発表を行う予定であります。

(3) 再発防止策について

当社は、特別調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、その提言に沿って具体的な再発防止策を策定し、着実に実行してまいります。また、具体的な再発防止策につきましては、決定し次第、改めて公表する予定であります。

以 上

2025 年 6 月 30 日

京都機械工具株式会社 取締役会 御中

調 査 報 告 書 (開示版)

特別調査委員会

委 員 長	渡 邊 宙 志
-------	---------

委 員	横 瀬 大 輝
-----	---------

委 員	河 江 健 史
-----	---------

目次		
第1章	特別調査委員会による調査の概要	1
第1	特別調査委員会設置の経緯	1
第2	特別調査委員会への委嘱事項	1
第3	特別調査委員会の構成	1
第4	特別調査委員会の独立性、専門性及び調査の実効性確保措置	2
第5	特別調査委員会の調査	3
1	特別調査委員会の開催	3
2	調査期間	3
3	調査対象期間	3
4	調査手法	4
第6	留意事項・調査の限界	5
第2章	KTC 及び北陸 KTC の概要	7
第1	KTC の概要	7
1	会社概要	7
2	沿革	7
3	事業内容	8
4	連結業績推移	9
5	役員変遷	9
6	ガバナンスの概要	10
第2	北陸 KTC の概要	15
1	会社概要	15
2	沿革	15
3	事業内容	15
4	業績推移	16
5	役員変遷	16
6	ガバナンスの概要	17
第3章	調査により判明した不適切な会計処理	19
第1	不適切な会計処理の概要	19
1	棚卸資産の過大計上や損失処理回避による営業利益の過大計上の仕組み	19
2	2020 年 3 月期以前の不適切な会計処理（2020 年事案）の概要	19
3	2020 年 3 月期以降の不適切な会計処理（2025 年事案）の概要	20
第2	北陸 KTC における在庫管理及び棚卸等の通常の方法等	20
1	はじめに	20
2	在庫管理に関するルール・運用	20
3	実地棚卸及びその後の会計帳簿への反映に関するルール・運用	25
4	標準原価計算に関するルール・運用	28
5	月次決算及び四半期決算に関するルール・運用	29
第3	2020 年 3 月期以前に行われていた不適切な会計処理（2020 年事案）	29
1	精密鑄造部門における仕掛品の過大計上	29
2	メタル部門における標準原価の一律上乘せによる仕掛品の過大計上	37
3	標準原価の上乗せによる仕掛品の過大計上	38
4	仕掛品の過大計上に係る隠ぺい行為	39
5	2020 年事案の発生経緯及び関与者の認識	47
6	仕掛品の過大計上が解消された経緯	51
7	KTC による調査及び対応	51
第4	2020 年 3 月期以降に行われていた不適切な会計処理（2025 年事案）	59
1	はじめに	59
2	全部門における月次の棚卸資産の過大計上	59

3	精密鑄造部門における仕掛品の二重計上	70
4	精密鑄造部門における検査不合格品の仕掛品計上	72
5	工具・メタル部門における不適切な会計処理	79
6	森田氏による仕掛品の過大計上の隠ぺい	81
第5	件外調査	88
1	臨時外部通報窓口	88
2	アンケート	89
3	デジタルフォレンジック調査	90
4	検出事項に関する調査結果	90
第6	連結財務諸表等への影響額	92
1	概要	92
2	金額算定	92
3	棚卸資産影響額	96
第4章	KTC グループの内部統制・ガバナンスの状況	97
第1	北陸 KTC の内部統制・ガバナンスの状況	97
1	取締役会その他の会議体	97
2	監査役	97
3	研修の実施状況	98
4	内部通報制度	98
5	内部監査	98
第2	KTC の内部統制・ガバナンスの状況	98
1	子会社ガバナンスの状況	98
2	内部統制委員会	100
3	経営会議	102
4	内部監査	105
5	取締役会	107
6	監査等委員会	108
7	役員指名ガバナンス	113
第5章	原因分析	114
第1	はじめに	114
第2	北陸 KTC には不正を許す環境が常態的に存在していた	114
1	不正の動機と正当化（KTC からの営業黒字達成プレッシャー）	114
2	不正の機会（在庫管理に関する内部統制の不備）	115
3	管理部門からの牽制、内部監査の不在	116
4	北陸 KTC の隠ぺい体質	116
第3	2020 年事案への対応の不足	117
1	2020 年調査に関する不十分な調査	117
2	不祥事対応の基本への理解が不足している	118
第4	北陸 KTC の経営に対する戦略が欠けている	119
1	不採算部門の押し付けと事業ポートフォリオマネジメントの検討不足	119
2	北陸 KTC への支援不足	120
3	子会社管理の必要性と業務プロセス評価の対象範囲	121
第5	KTC のコーポレートガバナンス上の問題点	122
1	執行と監督の分離への理解不足	122
2	監査機能の軽視	122
3	監査等委員の指名ガバナンスと候補者のトレーニング	123
4	社外取締役の役割が十分に果たされていなかった	123
第6章	再発防止策の提言	125
第1	北陸 KTC における内部統制の整備	125
1	実地棚卸の結果を正確に会計帳簿に反映させる	125

2	在庫管理システムの整備.....	125
第2	3 ラインモデルを意識したグループリスクマネジメント体制	125
1	管理部門（第2線）の現場部門（第1線）からの分離.....	125
2	KTC からの支援の強化と情報共有.....	125
3	KTC における内部監査部門（3線）の体制強化	126
4	KTC の取締役会内部における意識改革	126
第3	不採算事業の見直し	126
第4	北陸 KTC のグループ内での位置づけの見直し	127
第5	ガバナンスの再構築	127
1	取締役会の機能強化.....	127
2	上場会社としての財務報告の信頼性確保に向けた全社的な意識改革	127
3	上場会社における不祥事対応の基本を自覚する	128
4	常勤監査等委員の指名方針の見直し	128
5	役員トレーニングの実施.....	128
第7章	結語	129

本調査報告書において用いる主な略語は以下のとおりである。

略語	用語
KTC	京都機械工具株式会社
北陸 KTC	北陸ケーティシーツール株式会社
HI-TOOL	株式会社 HI-TOOL
KTC サービス	株式会社ケーティシーサービス
グループ全社	KTC、北陸 KTC 及び HI-TOOL
調査チーム	2025 年 5 月 7 日に設置された KTC との利害関係を有しない外部専門家並びに社外取締役監査等委員である津田氏及び鈴木氏を中心とした調査チーム
当委員会	2025 年 6 月 2 日に調査チームを解消して設置された特別調査委員会
本調査報告書	当委員会が KTC へ提出する、この報告書（開示版も含む）
当初事案	A 社長が、2025 年 4 月 21 日、KTC に対し告白した、一部の仕掛品を過大に計上するという不適切な会計処理を行っていた事案
2020 年事案	第 3 章第 3 記載の各種の不適切な会計処理
2025 年事案	2025 年以降に発見された各種不適切な会計処理
本件二重計上	2024 年 9 月期の精密鑄造部門の仕掛品の棚卸明細に生じた二重計上
旧 KNPS	北陸 KTC が 2021 年 4 月に新 KNPS を導入する前まで使用していた生産管理システム
現 KNPS	北陸 KTC が 2021 年 4 月に導入した生産管理システム
役職員アンケート（第 1 回）	調査チームが行った 2025 年 5 月 13 日時点で北陸 KTC に在籍していた全ての役職員を対象として行ったアンケート
役職員アンケート（第 2 回）	当委員会が 2025 年 6 月 4 日時点で KTC 及び HI-TOOL の全ての役職員を対象として行ったアンケート
【人物】	
森田氏	森田和也氏（北陸 KTC の元代表取締役、元監査役、KTC の元取締役常勤監査等委員）
A 氏/A 社長	A 氏（北陸 KTC の前代表取締役）
津田氏	津田穂積氏（KTC の社外取締役監査等委員）
鈴木氏	鈴木治一氏（KTC の社外取締役監査等委員）
安藤氏	安藤基嗣氏（KTC の取締役、北陸 KTC の現代表取締役社長）
田中氏/田中社長	田中滋氏（KTC の取締役、前代表取締役社長）
片岡氏	片岡実氏（KTC の取締役副社長）
伊吹氏	伊吹和彦氏（KTC の代表取締役社長）
宇城氏/宇城会長	宇城邦英氏（KTC の取締役会長）
山崎氏	山崎正徳氏（KTC の元常勤監査等委員）
B 氏	B 氏（北陸 KTC の元取締役・元工場長）
C 氏	C 氏（北陸 KTC の取締役管理本部長）

D 氏	D 氏（北陸 KTC の職員）
E 氏	E 氏（北陸 KTC の元取締役、顧問）
F 氏	F 氏（北陸 KTC の元取締役、顧問）
G 氏	G 氏（北陸 KTC の元取締役）
H 氏	H 氏（北陸 KTC の職員）
I 氏	I 氏（北陸 KTC の元取締役・元工場長）
J 氏	J 氏（北陸 KTC の職員）
K 氏	K 氏（北陸 KTC の職員）
L 氏	L 氏（KTC の職員）
M 氏	M 氏（KTC の職員）
N 氏	N 氏（KTC の職員）
O 氏	O 氏（北陸 KTC の職員）
P 氏	P 氏（北陸 KTC の職員）
Q 氏	Q 氏（KTC の職員）
R 氏	R 氏（KTC の職員）
S 氏	S 氏（北陸 KTC の職員）
T 氏	T 氏（北陸 KTC の職員）
U 氏	U 氏（KTC の職員）
【取引先会社名】	
甲社	甲社
乙社	乙社
丙社	丙社
丁社	丁社
戊社	戊社
【製品名】	
a（製品名）	北陸 KTC の甲社向け製品である「a（製品名）」

第1章 特別調査委員会による調査の概要

第1 特別調査委員会設置の経緯

京都機械工具株式会社（以下「KTC」という）は、2025年4月4日、完全子会社である北陸ケーティーツール株式会社（以下「北陸 KTC」という）の代表取締役社長である A 氏（以下「A 氏」又は「A 社長」という）から、北陸 KTC の 2025 年 3 月期末の仕掛品在庫の金額が大幅に減額になる見込みであるとの申告を受けた。続いて同月 21 日、A 社長は、KTC に対し、仕掛品在庫の金額が更に大幅に減額になる見込みであること及び同減額の原因が一部の仕掛品を過大に計上するという不適切な会計処理を行っていたことにあることを告白した（以下、上記減額の原因として A 社長からの告白の対象となった不適切行為を「当初事案」という）。

KTC 取締役会は、上記状況を受けて、同年 5 月 7 日、KTC との利害関係を有しない外部専門家を中心として社外取締役監査等委員である津田穂積氏（以下「津田氏」という）及び鈴木治一氏（以下「鈴木氏」という）をメンバーに加えた調査チーム（以下「調査チーム」という）を設置し、当初事案の全容の解明並びに過去の連結財務諸表等への影響を確認するため、調査を開始したところ、同調査過程において、当初事案に北陸 KTC の取締役らが関与している疑義、仕掛品以外にも一部の原材料や製品等について不適切な会計処理が、A 社長が北陸 KTC 代表取締役に就任するより以前の時期から行われていた疑義、並びに、KTC の取締役常勤監査等委員である森田和也氏（以下「森田氏」という）が 2025 年 3 月期における不適切な会計処理を知らながら適切に対応していなかった疑義等が確認された。

以上の状況を受け、KTC 取締役会は、当初事案に関連又は類似する不適切な会計処理の疑義について、事実関係の更なる調査により原因を究明し、再発防止を徹底するべく、2025 年 6 月 2 日付で調査チームを解消したうえ、外部専門家 3 名にて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。

第2 特別調査委員会への委嘱事項

当委員会への調査委嘱事項は、次の 5 点である。

- (1) 当初事案に係る事実関係の調査
- (2) KTC 及び KTC の連結子会社における当初事案に類似する事象の有無の調査
- (3) 上記につき不適切な会計処理が判明した場合における連結財務諸表等への影響額の算定
- (4) 上記にかかる原因の究明（当初事案の発生原因、内部統制にかかる状況等を含む）及び再発防止策の提言
- (5) 上記のほか、特別調査委員会が必要と認める事項

第3 特別調査委員会の構成

当委員会は、次の 3 名の委員から構成される。

委員長 ： 渡邊 宙志（弁護士・公認不正検査士、プロアクト法律事務所）
委員 ： 横瀬 大輝（弁護士・公認不正検査士、堂島法律事務所）
委員 ： 河江 健史（公認会計士、FYI 株式会社）

上記 3 名のうち、委員横瀬大輝及び委員河江健史の 2 名は、調査チームに外部専門家として参加し、その後、当委員会にも継続して参加している。なお、念のため、従前調査チームに参加していた社外取締役監査等委員である津田氏及び鈴木氏は、当委員会の調査には関与していないことを付言する。

当委員会は、調査担当弁護士及び調査担当公認会計士として次の者を起用し、調査業務に従事させた。

調査担当弁護士 ： プロアクト法律事務所
 竹内朗、福田恵太、徳山佳祐、田中伸英、田畑瑠巳、中
 島永祥
 堂島法律事務所
 柳勝久、板崎遼、松浦奨
調査担当公認会計士 ： 株式会社ナナイロコンサルタンツ
 井出浩二、張本和志、梶田雄之、山本陽平、吉田壮志、
 岩下耀平、寒川貴弘、小石彩萌

また、当委員会は、調査補助者として株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory（公認会計士藤田大介、公認会計士山口孝之、ほか 11 名）を起用し、デジタルデータの保全・解析業務に従事させた。

さらに、当委員会は、調査を補助するための KTC 側の事務局として KTC 職員 5 名を指名し、その他の KTC の役職員との間に厳格な情報隔壁を設け、守秘の誓約書を差し入れさせ、当委員会からの資料収集依頼、ヒアリング対象者との連絡等の補助業務に従事させた。

第 4 特別調査委員会の独立性、専門性及び調査の実効性確保措置

当委員会は、①会計監査人による監査業務を円滑に進行させる目的のため、本調査の調査経過の一部を KTC の事務局及び決算業務に関与する職員並びに会計監査人^[1]に報告すること、②調査チームに外部専門家として関与した弁護士、公認会計士及び株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory が、引き続き当委員会の委員、調査担当又は調査補助者等として関与していることを除き、日本弁護士連合会が 2010 年 7 月 15 日に策定（同年 12 月 17 日に改訂）した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠して運営された。

¹ 当委員会は、本件調査の進行過程において、監査手続の円滑を図るため及び有価証券報告書の提出期限延長申請の必要性の観点から、KTC の事務局及び会計監査人である PwC Japan 有限責任監査法人との間で、調査の進捗状況等について必要な範囲での情報連携を行っている。

当委員会の委員 3 名のうち、委員長渡邊宙志は KTC 及び北陸 KTC との間に利害関係を有しない第三者である。また、委員横瀬大輝及び委員河江健史、並びに調査担当弁護士、調査担当公認会計士の一部及び調査補助者である株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory の所属メンバーの一部については、調査チームに外部専門家として関与したのち、引き続き当委員会の委員等として関与しているが、この点を除き、KTC との間に利害関係を有していない。

また、当委員会の委員は、いずれも過去に不正調査や調査委員会の経験が豊富で、内部統制・ガバナンスを監督する経験も有しており、専門性を備えている。

第 5 特別調査委員会の調査

1 特別調査委員会の開催

当委員会は、次のとおり、調査期間中に合計 9 回の特別調査委員会を開催したほか、委員間による協議を多数回実施した。

回数	開催日
第 1 回	2025 年 6 月 4 日
第 2 回	2025 年 6 月 7 日
第 3 回	2025 年 6 月 11 日
第 4 回	2025 年 6 月 13 日
第 5 回	2025 年 6 月 18 日
第 6 回	2025 年 6 月 22 日
第 7 回	2025 年 6 月 25 日
第 8 回	2025 年 6 月 27 日
第 9 回	2025 年 6 月 29 日

2 調査期間

当委員会の調査期間は、2025 年 6 月 2 日から同年 6 月 30 日までである。

ただし、当委員会は、本年 5 月 7 日に設置された調査チームの調査結果を全て引き継ぎ、当委員会の調査に利用している。

3 調査対象期間

当委員会は、調査開始時点において公衆縦覧期間中である 2020 年 3 月期の期首を始期とし、2019 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日まで調査対象期間とした。ただし、当委員会が必要と認めた範囲において、調査対象期間の始期より過去に遡及しての調査及び終期より後の期間に生じた事象についての調査を行っている。

4 調査手法

当委員会は、次のような手法で調査を実施した。

(1) 客観的資料の収集・検証

当委員会は、KTC グループ各社（KTC、北陸 KTC 及び株式会社 HI-TOOL）から、当初事案に関連する資料の提供を受けたほか、組織図、各種社内規程、各会議体の議事録等のほか、棚卸原票等の在庫関連資料等を始めとした会計資料、その他当委員会が本調査のために必要であると認めた資料を幅広く収集し、その内容を精査した。

(2) 関係者ヒアリング

当委員会は、調査期間中、別紙 1 に記載する者のほか、必要に応じ KTC 及び北陸 KTC の役職員及び退職者合計 37 人を対象に、のべ 99 回のヒアリングを実施した。

(3) 書面による質疑応答

当委員会は、北陸 KTC の役職員で、長年同社の工場長の役職にあり、本調査時点では退職・退任済みであった B 氏（以下「B 氏」という）に質問状を送付し、書面による回答を得たほか、同人からは回答書に対する追加の質問の趣旨で、面談の上ヒアリングを実施した（上記ヒアリング実施人数及び回数に含む）。

(4) デジタルフォレンジック調査

当委員会は、当初事案に関与した疑義のある北陸 KTC の役職員 9 名並びに当初事案に関与又は認識があった可能性がある KTC の役職員 6 名について、会社が貸与し業務上使用される PC 及びスマートフォン等の保全を行った。

保全したデータのうち、北陸 KTC の役職員 6 名、KTC の役職員 4 名をレビュー対象者とし、必要な範囲でキーワード検索等の絞り込みを行った上でレビューを実施した。デジタルフォレンジック調査の詳細については別紙 2 のとおりである。

(5) 役職員アンケート

調査チームは、北陸 KTC における当初事案と類似する事案の有無を調査するため、2025 年 5 月 13 日から 16 日にかけて北陸 KTC の役職員に対するアンケートを実施している。

当委員会は、調査チームによる上記アンケートの結果を引継いだうえ、さらに、KTC 及び株式会社 HI-TOOL（以下「HI-TOOL」という）における当初事案と類似する事案の有無を調査するため、2025 年 6 月 4 日から 9 日にかけて KTC 及び HI-TOOL の役職員に対するアンケートを実施した。

その詳細は後記のとおりである。

(6) 臨時外部通報窓口

調査チームは、北陸 KTC における当初事案と類似する事案の有無を調査するため、2025 年 5 月 13 日から同年 6 月 1 日にかけて、北陸 KTC、KTC 及び HI-TOOL の役職員向けに調査チーム専用の臨時外部通報窓口を設置した。

当委員会は、調査チームによる臨時外部通報窓口を引き継ぎ、更に、KTC 及び HI-TOOL における当初事案と類似する事案の有無を調査するため、同臨時外部通報窓口の設置期間を 2025 年 6 月 13 日まで延長した。

(7) 北陸 KTC における現地調査

調査チームは、本件調査の実効性を確保するため、外部専門家である公認会計士 3 名を、8 日間にわたって北陸 KTC 社屋に派遣して継続的に本件調査に従事させたほか、調査チームの担当弁護士らが複数回現地視察及びヒアリング等に従事しており、当委員会は、調査チームによるかかる調査結果を引き継いだ上、さらに、調査担当公認会計士 2 名を 5 日間にわたって北陸 KTC 社屋に派遣したほか、調査担当弁護士らが複数回現地視察及びヒアリング等を実施した。

また、調査チームは、KTC 及び北陸 KTC に対して、北陸 KTC における臨時実地棚卸の実施を要請し、2025 年 5 月 30 日にこれを実施させた。調査チームの外部専門家である公認会計士及び当委員会の担当弁護士（当時は就任見込みの立場であった）は同臨時実地棚卸に立ち会い、その手続の適切性を検証した。同臨時実地棚卸の検証結果は、本調査における事実認定に利用している。

第 6 留意事項・調査の限界

当委員会は、本調査の目的を達成するために必要と認めた調査を行った。しかしながら、本調査は、そもそも KTC からの委託に基づくものである点、強制的な調査権限に基づくものではなく、あくまで関係者の任意の協力が前提である点、関係者に既に退職済み又は死亡していた者がいる点、調査対象期間内の電子データについても、関係者の電子メール等を含め、十分な資料が保存されておらず、既に消失し復元等不能なものが多数存在している点、本調査は、KTC から提供を受けた関係資料、役職員のヒアリングにより得られた供述等に依拠しており、これらの関係資料、供述等で明らかに不審な点や矛盾点が認められた場合にはその都度慎重な確認を行ったものの、原則として、これらの関係資料、供述等について、作成名義が真正であることを前提としている点や、当該関係資料以外の重要な資料であって KTC から開示されていないものが存在しないことを前提としている点等に起因する本調査の限界が存在することを付言する。

当委員会の事実認定は、このように限界がある中で行った調査の結果に基づくものであって、当委員会が収集した以外の関係資料等が存在し、又は、ヒアリングで得られた供述等に事実と異なる内容が含まれることが発覚した場合には、本調査の事実認定が変更される

可能性がある。

なお、本調査報告書は、調査対象に関する事実確認、発生原因の分析及び再発防止策の策定のためにのみ用いられることが予定されており、当委員会は本調査報告書及び本調査の結果が、これら以外の目的に用いられることを予定しておらず、本調査報告書は、関係者等の法的責任の追及を目的とするものではない。また、当委員会は、前記第 2 に記載する委嘱事項に対応する目的のために本件調査を実施し、上記の限界の範囲内でその結論を示すものである。本調査報告書が訴訟等の証拠として提出された場合等における、裁判所や関係当局らの判断において本報告書の認定する事実関係や結論が採用されることを保証するものではない。

第2章 KTC 及び北陸 KTC の概要

第1 KTC の概要

1 会社概要

商号	京都機械工具株式会社 (KYOTO TOOL CO.,LTD.)
本店所在地 本社事務所	京都市伏見区下鳥羽渡瀬町 101 番地 京都府久世郡久御山町佐山新開地 128 番地
設立	1950 年 8 月 2 日
代表者	代表取締役社長 伊吹和彦 (2025 年 4 月 1 日現在)
資本金	1,032,088 千円 (2025 年 3 月 31 日現在)
従業員数	198 人 (2025 年 3 月 31 日現在)
事業内容	主として、工具事業、ファシリティマネジメント事業
会計監査人	PwC Japan 有限責任監査法人
株式	東京証券取引所スタンダード市場 (証券コード: 5966)
事業年度	毎年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日

(※) 会社概要は、特記なき限り、2024 年 6 月 27 日提出の有価証券報告書の記載による。

2 沿革

1950 年 8 月	京都機械株式会社の斎藤喜一、山崎宗次郎、宇城正行（現 KTC 取締役会長宇城邦英氏の父）の 3 名が独立し、京都市南区西九条比永城町において、京都機械工具株式会社として設立 自動車搭載工具の製造を開始
1960 年 8 月	京都市伏見区下鳥羽長田町に伏見工場を新設
1960 年 10 月	京都府乙訓郡大山崎町に子会社の京都機工(株)を設立
1964 年 8 月	本社及び工場を京都市伏見区下鳥羽長田町に移転
1970 年 9 月	石川県羽咋市に北陸ケーティシーツール(株)を設立
1973 年 4 月	京都府久世郡久御山町に久御山工場を新設
1980 年 3 月	大阪証券取引所市場第二部及び京都証券取引所に上場
1983 年 11 月	京都市伏見区に子会社の(株)アサヒプラザ設立
1988 年 5 月	本社事務所を久御山工場に移転
1994 年 4 月	久御山町に子会社の(株)ケーティシーサービスを設立
1995 年 10 月	中国福建省に子会社の福清京達師工具有限公司を設立
1998 年 4 月	久御山町に子会社の(株)ケーティシーキャリアサービスを設立
2000 年 3 月	伏見工場を廃止
2004 年 10 月	中国上海市に子会社の上海凱特希工具貿易有限公司を設立

2005 年 4 月	北陸ケーティシーツールが京都機工(株)を吸収合併
2008 年 7 月	子会社の上海凱特希工具貿易有限公司を解散
2009 年 9 月	子会社の(株)ケーティシーキャリアサービスを解散
2013 年 7 月	東京証券取引所と大阪証券取引所の統合に伴い、東京証券取引所市場第二部に上場
2014 年 11 月	子会社の(株)アサヒプラザを解散
2016 年 8 月	北陸ケーティシーツールが(株)ケーティシーサービスを吸収合併
2019 年 5 月	子会社の福清京達師工具有限公司を持分譲渡
2022 年 4 月	東京証券取引所の市場区分見直しにより、東京証券取引所の市場二部からスタンダード市場に移行
2023 年 1 月	(株)HI-TOOL の全株式を取得し、子会社化

3 事業内容

KTC グループの企業集団は、KTC 並びに連結子会社 2 社で構成されている。工具の製造販売を主な事業とし、その他にファシリティマネジメント事業を行っている。

(1) 工具事業

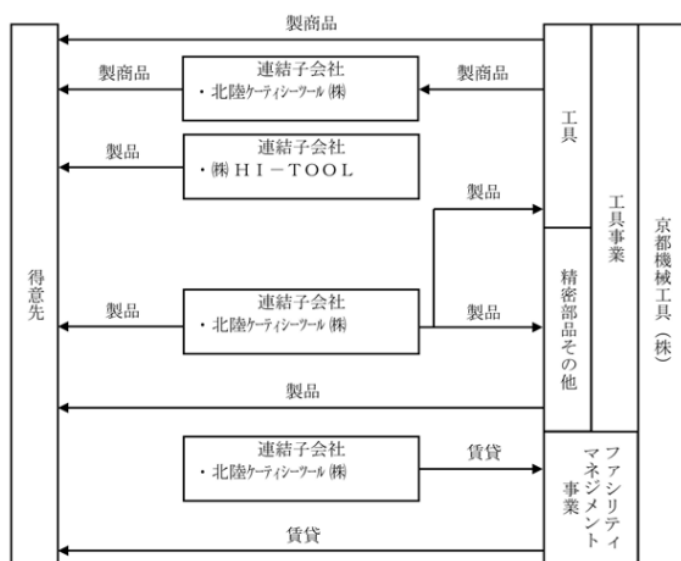
工 具：自動車整備用工具、医療用工具及び関連機器、電設関連工具、その他一般作業工具並びにこれらに関連する機器の製造販売

精密鑄造：ロストワックス製法による工具、精密工作機械部品及び産業用機械部品などの製造販売

(2) ファシリティマネジメント事業

不動産の賃貸、業務用不動産の運営等（太陽光発電による電気の販売を含む）

【事業系統図】



4 連結業績推移

KTC が有価証券報告書によって開示してきた連結業績推移は下表のとおりである。

(単位：千円)

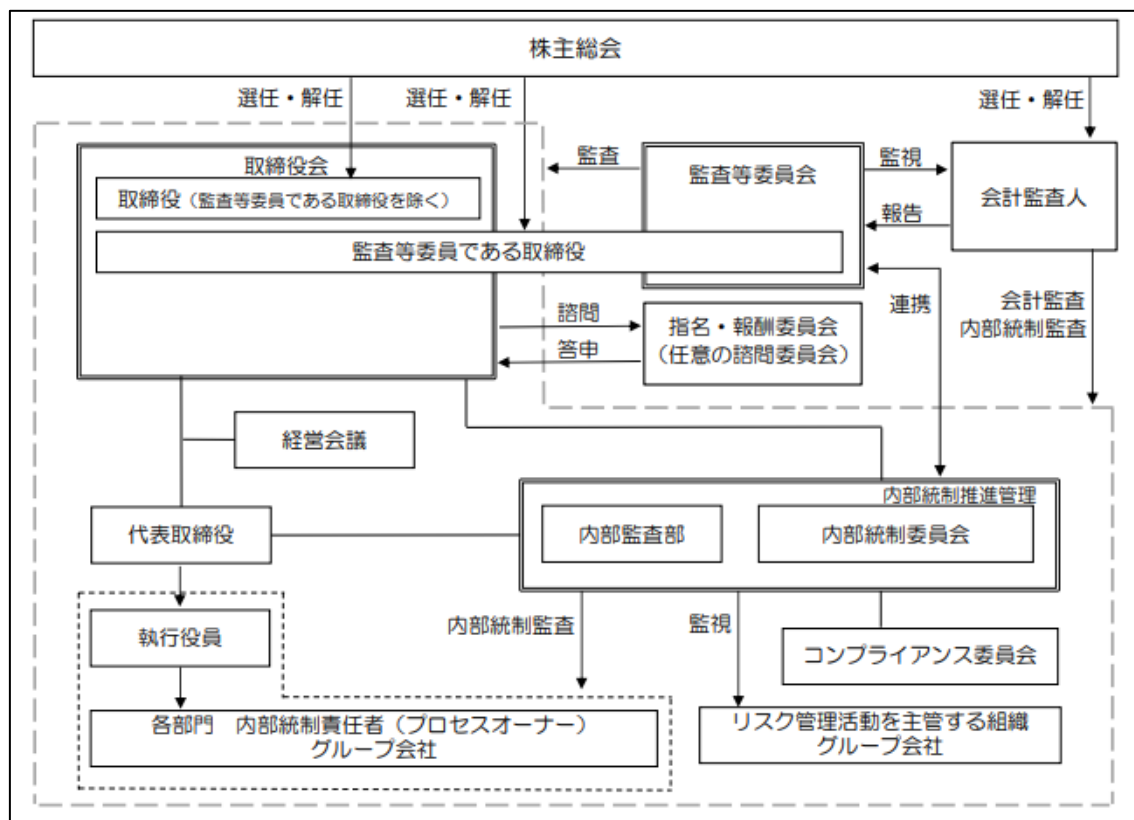
決算年月	2020 年 3 月	2021 年 3 月	2022 年 3 月	2023 年 3 月	2024 年 3 月
売上高	8,256,134	7,320,358	7,940,472	8,396,496	8,428,569
経常利益	699,702	506,598	759,440	826,936	964,832
親会社株主に帰属する当期純利益	582,529	340,943	505,420	593,970	645,588
包括利益	491,914	560,475	569,276	631,915	1,406,326
純資産	9,860,442	10,306,215	10,705,884	11,181,806	12,431,875
総資産	13,413,494	13,515,194	14,314,740	14,723,773	16,615,312

5 役員変遷

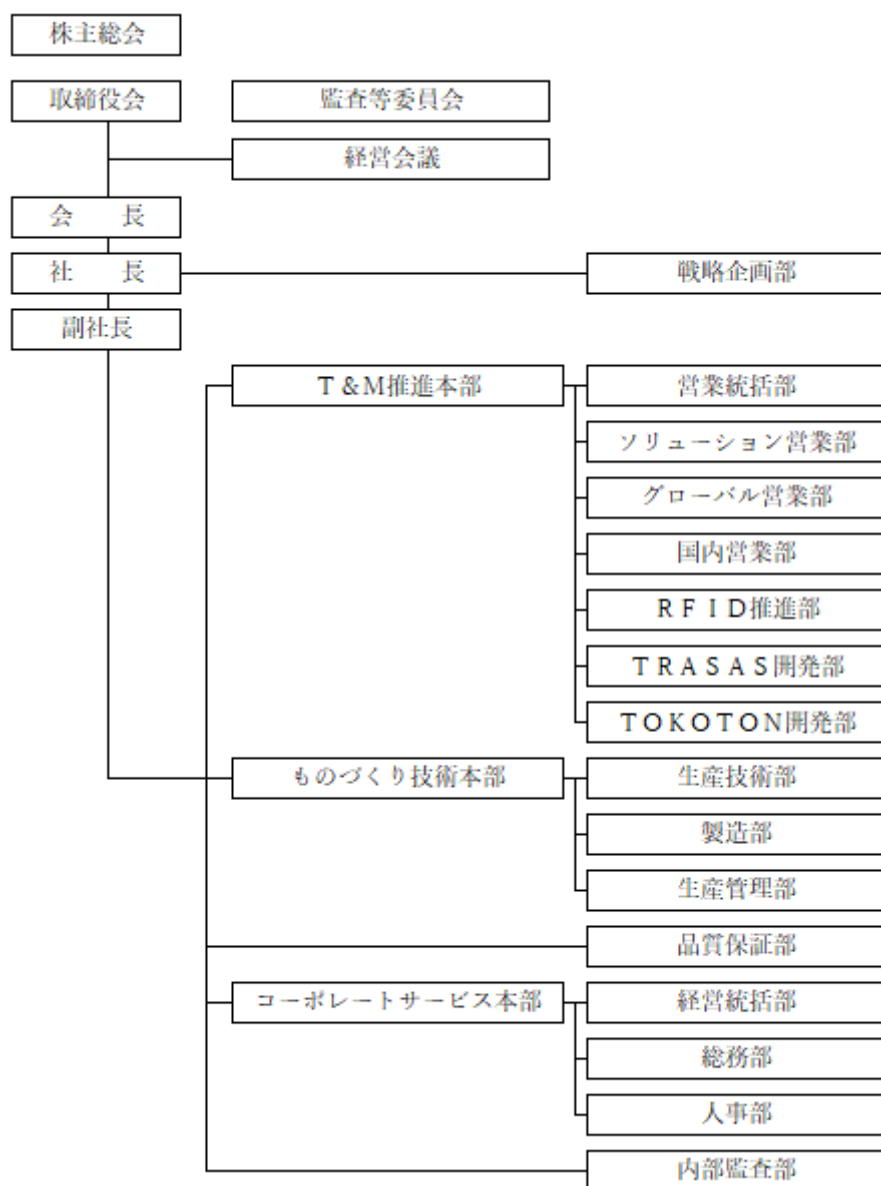
下図は、2017 年 1 月から 2025 年 3 月までの KTC の役員の変遷をまとめたものである。なお、宇城邦英氏は、2000 年 6 月から 2019 年 6 月までの 19 年にわたり代表取締役社長を務め、2019 年 6 月以降も取締役会長として、KTC の経営に携わっていた。

氏名	役職	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
宇城 邦英	代表取締役社長									
	取締役会長									
	社長執行役員									
田中 滋	取締役									
	代表取締役社長									
	専務執行役員									
片岡 実	社長執行役員									
	取締役									
	代表取締役副社長									
伊吹 和彦	常務執行役員									
	副社長執行役員									
	取締役									
安藤 基嗣	執行役員									
	常務執行役員									
	取締役									
森田 和也	執行役員									
	取締役 (監査等委員)									
	常務執行役員									
津田 穂積	社外取締役									
	社外取締役 (監査等委員)									
鈴木 治一	社外監査役									
	社外取締役 (監査等委員)									
木村 直人	取締役									
	取締役 (監査等委員)									
山崎 正徳	取締役 (監査等委員)									

(1) ガバナンス体制図 (2024 年 6 月 27 日現在)



(2) 組織図（2025 年 5 月 1 日現在）



(3) 機関設計（2024 年 6 月 27 日現在）

KTC は、監査等委員会設置会社の大会社であり、会社法上の機関は、取締役会、監査等委員会、及び会計監査人であり、その他概要は上記のガバナンス体制図のとおりである。

取締役は 8 名であり、監査等委員以外の取締役 5 名（うち社内取締役が 5 名）、監査等委員である取締役が 3 名（常勤社内取締役が 1 名、社外取締役が 2 名）である（2024 年 6 月 27 日現在）。社外取締役は、いずれも KTC が東京証券取引所に届出をしている独立役員である。

(4) 会議体

ア 取締役会

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）5名及び監査等委員である取締役3名にて構成し（2024年6月27日現在）、定例取締役会を原則として月1回開催することとし、必要に応じて臨時取締役会を開催している。

イ 監査等委員会

監査等委員会は、社外取締役2名を含む3名の監査等委員で構成している（2024年6月27日現在）。原則として月1回定例監査等委員会を開催することとし、必要に応じて臨時監査等委員会を開催している。

常勤監査等委員1名を選定し、社外取締役である監査等委員には、公認会計士かつ税理士1名及び弁護士1名を選任している（2024年6月27日現在）。

ウ 指名委員会及び報酬委員会

指名委員会及び報酬委員会は、3名以上の取締役で構成（その半数以上は社外取締役）し、取締役会の任意の諮問機関としている。

エ 経営会議

経営会議は、取締役（社外取締役は任意）及び執行役員（議案による）が出席し、社長執行役員を議長として原則月3回開催している。

オ 内部統制委員会

内部統制委員会は、KTCグループの内部統制の企画・推進・管理を担当する。その構成は二部構成としてそれぞれ以下を担当範囲とする。

第Ⅰ部：会社法関連の内部統制全般

第Ⅱ部：金融商品取引法関連の財務報告に関する内部統制全般

内部監査部担当役員を委員長として原則月1回開催しており、内部統制委員会メンバーは、以下のとおりである（2025年4月1日現在）。

第Ⅰ部：内部監査担当部長（主担当）、経営企画担当部長（副担当）、常勤監査等委員総務担当部長、内部監査担当部員

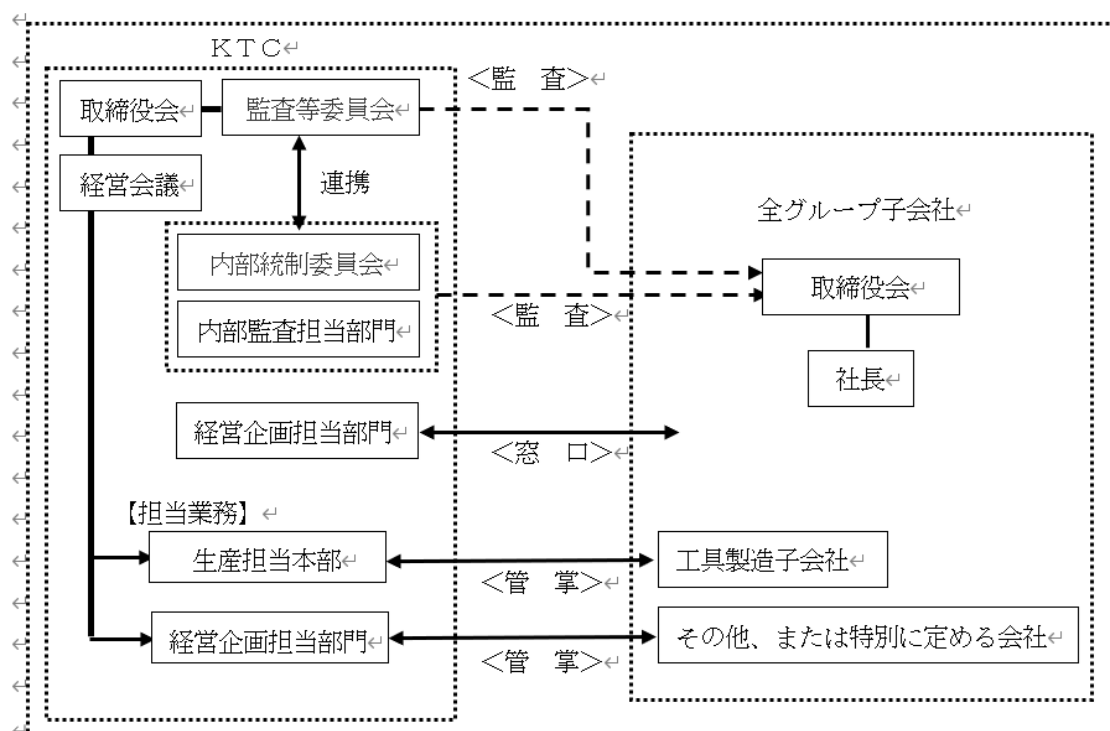
第Ⅱ部：内部監査担当部長（主担当）、経営企画担当部長（副担当）、常勤監査等委員ITソリューション担当部長、経理担当部長、内部監査担当部員

(5) グループガバナンスの状況

ア グループ会社管理

KTCでは、グループ会社管理について、グループ管理規程を定めており、これに基づき、グループ会社の管理等を行うものとしている。

(ア) グループ体系組織図



(イ) グループ会社管理の役割分担

KTC では、グループ会社管理規程に基づき、戦略企画部がグループ会社業務についての総合的な窓口を担当している。グループ管理規定によれば、グループ会社の全体に関する業務担当は、以下のとおりとされている。

担当部署	役割
戦略企画部 経営統括部	- グループ会社に関する窓口業務及び内部統制の統括・推進 - グループ戦略立案・推進 - グループ会社の経営計画策定の支援 - グループ会社の業績管理 - その他上記に準ずる事項 - 経理業務
総務部 人事部	- 災害・情報セキュリティ・コンプライアンス関係支援等 - 総務・人事 - 安全について安全衛生委員会とともに指導・管理を行う
監査等委員会 内部統制委員会 内部監査部	- グループ内部統制システム運用、リスク管理全般 - 内部統制システムに基づく監査、指導
環境担当部門	環境面の管理、指導

品質保証担当部門	・品質面の管理、指導
----------	------------

グループ管理規程によれば、グループ会社の日常業務管掌の担当は、以下のとおりとされている。

担当部署	役割
生産担当本部	生産・調達・物流・在庫の調整・管理、価格設定、設備管理、技術指導及び支援

イ 報告事項

グループ会社管理規程によれば、グループ会社は、定期的に以下の報告書を提出することとなっている²⁾。また、経営企画担当部門、経理担当部門は必要に応じ、グループ会社に対し報告書の提出を求めるとともに、状況に応じ、報告書を関係部門及び監査等委員会に回覧するものとしている。

① 決算報告書

② 債権債務残高

は四半期毎に経理担当部門へ提出する。

③ 月次報告書

④ リスク管理表

は月次に経営企画担当部門へ提出する。

⑤ 取締役会議事録、株主総会議事録

⑥ 資金繰り表

⑦ その他特に報告を求めた事項

は都度、経営企画担当部門、経理担当部門へ提出する。

ウ グループ監査

グループ会社管理規程によれば、グループ会社に対する監査等委員監査は、監査等委員会監査基準に準じて行うものとされている。また、子会社の内部監査は、KTC 内部監査担当部門が監査を行い、指導または勧告を行うものとされている。

エ 子会社のリスク管理

グループ会社管理規程によれば、業績・財務については、経営会議及び月次報告にて各社の状況を把握するものとし、コンプライアンスについては、KTC コーポレートサービス本部及び各グループ会社の日常業務管掌部門がその業務に関する法規を各グループ会社が遵守

²⁾ 規程では、①～⑦の報告書を提出することとなっているが、KTC によれば、実際は、②は KTC が作成しており、⑤は KTC から派遣された取締役の手元資料にとどまり、KTC に提出されていないとのことである。

するよう監視・指導を行うとともに必要に応じて管理規程等を定めるものとされている。

オ グループ内部通報

コンプライアンス・ヘルプライン規程によれば、KTC ではコンプライアンス・ヘルプライン制度を全従業員（KTC 及び子会社の業務に関わる全員であり、役員、正社員、契約社員、派遣社員、請負社員、アルバイト全てを含む。）が利用することができるものとされている。

グループ内部通報窓口は社内及び社外に設置されており、社内窓口は総務部、社外窓口は監査等委員が所属する法律事務所の別の弁護士となっている。

第2 北陸 KTC の概要

1 会社概要

商号	北陸ケーティシーツール株式会社
本社所在地	石川県羽咋市柳田町 70 字 150 番地 1
設立	1970 年 9 月 22 日
代表者	代表取締役社長 安藤基嗣（2025 年 5 月 19 日現在）
資本金	57,000 千円（2025 年 3 月 31 日現在）
従業員数	44 人（2025 年 3 月 31 日現在）
事業内容	自動車専用工具及び一般作業工具の製造販売、精密鑄造品の製造販売、金属プレス品の製造販売
事業年度	毎年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日

2 沿革

1970 年 9 月	設立、京都機械工具株式会社の新規生産拠点として、工場建設開始。
1971 年 3 月	操業開始
1988 年 6 月	精密鑄造部門を設立
1998 年 9 月	子会社である北陸ケーティシーサービス(株)を設立
2005 年 4 月	京都機械工具株式会社の子会社である京都機工(株)を吸収合併
2006 年 4 月	北陸ケーティシーサービス(株)を吸収合併
2016 年 8 月	京都機械工具株式会社の子会社である(株)ケーティシーサービスを吸収合併

3 事業内容

北陸 KTC では、以下の 3 部門に分かれて、事業を行っている。

- 工具部門 : 自動車専用工具及び一般作業工具の製造販売

- 精密鑄造部門：ロストワックス製法による工具及び精密工作機械部品・産業用機械部品等の製造販売
- メタル部門：金属プレス品（主として工具箱）の製造販売

各部門における KTC 向け製品の売上比率は、工具部門で 98.3%、精密鑄造部門で 30.4%、メタル部門で 99.9%（2025 年 3 月期）となっており、工具部門やメタル部門は、専ら KTC の生産子会社としての位置づけである。KTC 以外の外部販売率は、北陸 KTC 全体の売上の 27.0%となっている（2025 年 3 月期）。

なお、メタル部門は、2016 年 8 月に、北陸 KTC が株式会社ケーティーシーサービス（以下「KTC サービス」という）を吸収合併し、KTC サービスで行っていた工具ケースの製造を引き継いだものである。KTC サービスが北陸 KTC に吸収合併された経緯は、KTC サービスでは労務費や賃貸料が負担となっていたところ、最大のコストメリットであった近隣の協力外注先との取引も解消されることになったため、北陸 KTC に移管すれば賃貸料の負担がなくなるとして、グループの生産拠点の再編の一つとして KTC が主導となって行われたものである。

4 業績推移

以下は、北陸 KTC 単体の業績推移をまとめたものである。なお、引用した数値は本調査以前に単体決算の結果として会計システム上で管理されていた数値である。

（単位：千円）

決算年月	2020 年 3 月	2021 年 3 月	2022 年 3 月	2023 年 3 月	2024 年 3 月
売上高	947,444	866,820	840,373	833,699	787,735
経常利益	▲83,211	▲50,690	8,795	▲3,683	▲26,134
当期純利益	▲83,414	▲50,909	7,637	▲3,885	▲26,469
純資産	221,132	170,223	177,860	173,974	147,506
総資産	748,005	668,259	674,688	670,503	655,684

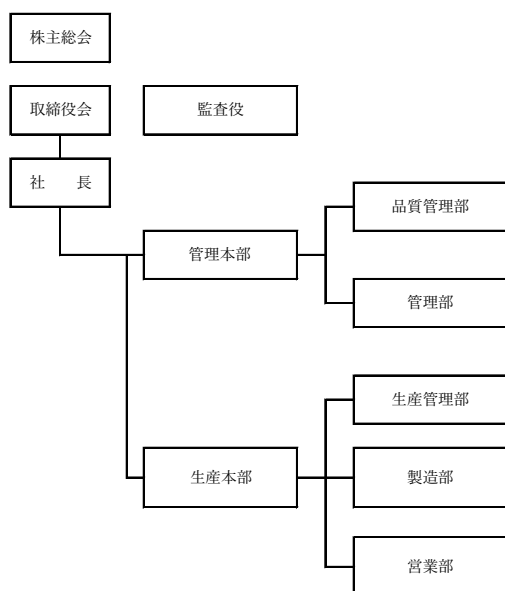
5 役員変遷

以下は、2017 年 1 月から 2025 年 5 月までの北陸 KTC の役員変遷をまとめたものである。

氏名	役職	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	代表取締役									
	取締役（非常勤）									
	取締役									
	取締役（非常勤）									
	取締役									
安藤 基嗣	取締役（非常勤）									
	常務取締役									
	専務取締役									
	取締役									
森田 和也	代表取締役									
	監査役									
木村 直人	監査役									
山崎 正徳	監査役									

6 ガバナンスの概要

(1) 組織図



(2) 機関

ア 取締役及び代表取締役

北陸 KTC の取締役会規定には、取締役の人数に関する定めはないが、2017 年 1 月から 2025 年 5 月では、取締役は 3 名～5 名となっている（うち 2 名は KTC から派遣）。代表取締役は、KTC から派遣された取締役が就任するのが通例である。

イ 取締役会

取締役会規定によれば、北陸 KTC の取締役会は、取締役全員にて構成され、原則として 3 か月に 1 回開催されることとなっている。

ウ 監査役

北陸 KTC に監査役規程は存在しないが、2017 年 1 月から 2025 年 5 月において、監査役は 1 名で、KTC の監査等委員が兼任していた。

(3) 内部統制

ア 管理部

業務分掌規定によれば、管理部が、①全社統括に関する業務（全社経営計画・利益計画の立案等）、②総務に関する業務（総務、法務、株式、文書、庶務）、③人事に関する業務（人事・人材管理、人材育成、労務、福利厚生）、④経理に関する業務（財務会計、税務会計、管理会計に関する業務、決算・財務に関する内部統制等）を管掌している。

イ 内部監査

北陸 KTC には、独自に内部監査を行う 3 線部署（内部監査部など）は置かれていない。

(4) 内部統制報告制度における北陸 KTC の位置づけ

KTC の内部統制評価の範囲について、KTC の連結子会社は、北陸 KTC と HI-TOOL の 2 社であるところ、いずれの子会社も全社的な内部統制の評価対象とされている。

しかし、財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準によれば、企業活動を構成する事業又は業務、財務報告の基礎となる取引又は事象及び主要な業務プロセスについては、財務報告全体に対する金額的及び質的影響の重要性を検討し、合理的な評価の範囲を決定するとされている。KTC では、KTC のみで連結売上高の 2/3 に達するため、重要な事業拠点として KTC のみを選定し、KTC の売上高、売掛金及び棚卸資産に至る業務プロセスを、業務プロセスに係る内部統制の評価対象としている。よって、北陸 KTC の業務プロセスは、内部統制評価の評価対象外とされていた。

第3章 調査により判明した不適切な会計処理

第1 不適切な会計処理の概要

1 棚卸資産の過大計上や損失処理回避による営業利益の過大計上の仕組み

後記のとおり、北陸 KTC においては、営業利益を過大に計上するために仕掛品等の棚卸資産を過大計上するという不適切な会計処理がなされていた。まずは棚卸資産を過大計上することで営業利益が過大計上される仕組みについて説明する。

売上原価は、当期投入高並びに期首及び期末の棚卸高により、以下の計算式で求められる。

$$\boxed{\text{売上原価} = \text{期首棚卸高} + \text{当期投入高} - \text{期末棚卸高}}$$

この計算式を踏まえると、期末棚卸高が大きくなると売上原価が減少し、逆に期末棚卸高が小さくなると売上原価は増加するという関係にある。また、売上総利益（粗利益）は、売上高から売上原価を差し引いて算出する。したがって、棚卸資産の金額を例えば 100 万円過大計上した場合、売上原価が 100 万円減額され、それに伴って売上総利益（粗利益）、ひいては営業利益は 100 万円増加するという関係にある。

なお、仕掛品在庫や原材料在庫を過大計上した場合においても、製造原価を媒介して同様の効果がある。

また、後記のとおり、北陸 KTC においては、本来であれば除却・廃棄等により損失処理すべき棚卸資産について、損失処理を回避することで営業利益を確保するという不適切な会計処理がなされていた。

2 2020 年 3 月期以前の不適切な会計処理（2020 年事案）の概要

北陸 KTC においては、後記第 3 章第 3 記載のとおり、2020 年 3 月期以前（A 社長が代表取締役就任以前の時期）に、仕掛品の標準原価を上乗せすることや仕掛品の数量を過大計上すること等により仕掛品を過大計上するという不適切な会計処理がなされていた（以下、2020 年 3 月期以前の各種不適切な会計処理を「2020 年事案」という）。

また、このような不適切な会計処理により計上されるに至った架空在庫の存在が発覚しないよう隠ぺい行為（「〇特」なる方法で仕掛品の生産量を増やすことで架空在庫を解消する方法や棚卸原票を改ざん・捏造する方法による隠ぺい行為）がなされていた。

このような不適切な会計処理・隠ぺい行為は、北陸 KTC の役員だけでなく部長や課長クラスの従業員も含めた複数人の関与の下で行われていた。

これらの不適切な会計処理がなされていた結果、北陸 KTC では異常に多額の仕掛品が計上されるに至ったところ、2019 年に異常に気付いた KTC により、多額の仕掛品が計上された原因について北陸 KTC に対する調査（以下「2020 年調査」という）が実施された。しかしながら、2020 年調査が不十分なものであったため、異常な計上額は会計ルール適用ミスによることが原因であると片づけられてしまい、会計不正によるものであるとは解明

されなかった。

3 2020年3月期以降の不適切な会計処理（2025年事案）の概要

北陸 KTC においては、2020 年 3 月期以降も、2020 年 4 月に北陸 KTC に常駐を開始した A 社長の主導の下、同じような手口により、棚卸資産（主に仕掛品）の過大計上による営業利益の過大計上という不適切な会計処理が再度実行されてしまった。

また、このような過大計上が発覚しないよう、各種の隠ぺい行為（仕掛品の棚卸明細の工程操作、仕掛品の数量過大計上、原材料の単価の過大計上、及び、原材料の数量過大計上といった隠ぺい行為）がなされていた。これらの行為は、A 社長の主導の下で、取締役や部長、課長クラスの従業員を含む複数人の組織ぐるみで、継続的に行われていた。さらには、KTC の監査等委員かつ北陸 KTC の監査役であった森田氏が、当初事案の発覚を免れるための隠ぺい行為を図るという事態まで発生した。

加えて、2020 年 3 月期以降は、誤って二重計上してしまった仕掛品を計上し続けることで営業利益を過大計上するといった不適切な会計処理もなされていた。

他にも、検査不合格品を仕掛品として計上すること、除却相当の棚卸資産を計上し続けることで営業利益を過大計上するといった不適切な会計処理もなされていた（以下、2025 年以降に発見された各種不適切な会計処理を「2025 年事案」という）。

このように、北陸 KTC においては 2020 年 3 月期以降も、複数の不適切な会計処理が横行していた。

第2 北陸 KTC における在庫管理及び棚卸等の通常の方法等

1 はじめに

当委員会において不適切な会計処理であると認定した手口は、長期間かつ多岐にわたる。もっとも、いずれの不適切な会計処理も、内容としては、仕掛品、完成品及び原材料の各在庫を過大計上するという手口並びに資産価値のない仕掛品の損失処理を回避するという手口に集約される。

そこで、以下では、不適切な会計処理を認定する前提として、北陸 KTC における在庫管理、棚卸及び会計処理等の通常の方法やフロー等について説明する。

2 在庫管理に関するルール・運用

(1) 規程類及び北陸 KTC の統制

ア 内部統制報告制度に基づく業務記述書

北陸 KTC における内部統制報告制度に基づく「業務記述書」によれば、在庫管理（月次）のあり方は概ね次のとおり定められている。なお、「業務記述書」は精密鑄造と工具・メタルで区分され存在するものの、その内容は両者でほとんど共通している。

① 担当係（長）による現品確認・在庫票の作成

- ② 責任者又は担当係による在庫票の回収・Excel へのデータ入力
- ③ 在庫金額の算出は、棚卸データをもとに在庫金額を算出し「月次決算資料」を作成
※「担当役員」が承認した原価を使用する。
- ④ 作成された「月次決算資料」は担当役員が確認・承認

イ その他の規程類の不存在

北陸 KTC における在庫管理に関する規程類については、上記「業務記述書」のほか、下記生産管理システム KNPS の利用マニュアルが存在するものの、その他に具体的な手順や監督等を定めた規程類やマニュアルは存在しない。なお、上記「業務記述書」は会社として正式な規程を根拠に作成されたものではなく、北陸 KTC における位置づけは不明である。

後記エクセルによる在庫管理のあり方等を含め、以下で指摘する在庫管理の実際の運用については、個別に担当者が前任者から引継を受けて実践しているものである。

ウ 北陸 KTC の内部統制

上記のとおり、棚卸データに基づく月次決算資料は、各部門の担当役員が確認・承認することとされていたほか、管理部が月次決算資料をインプット情報として作成する「月次業績管理表」を社長が確認・承認することで、各資料に基づき、月次で各担当役員並びに社長が在庫管理の状況を把握することとなっていた。

(2) 生産管理システム KNPS の利用

北陸 KTC においては、生産管理システム KNPS (コンパス) を使用していた。KNPS は、後記のとおり、移動票及び生産実績票によって、各製造ロットの製造工程を管理するシステムである。

従前、北陸 KTC は KTC とは異なった独自の KNPS を使用していたが(以下「旧 KNPS」という)、2021 年 4 月より、KTC と同じプログラムのシステムを用いることとなった(以下「現 KNPS」という)。旧 KNPS と現 KNPS において、理論上は生産管理手法の大枠に変更はないものの、生産管理上の両者の主な違い(現 KNPS による改善点)としては次の点を指摘できる。

- バーコードリーダーとの連携が可能となった
- 棚卸リストのエクセルによる出力が可能となった
- 協力企業からの受発注や原材料・貯蔵品の受発注管理が可能となった

以下では、生産管理及び在庫管理の状況を概観した上、現 KNPS 導入による運用の変化や、特定の部署の運用等につき特記すべき事項がある場合には、その旨を注記する。

ア 移動票と生産実績票

北陸 KTC では、生産管理を行うにあたり、現 KNPS 導入の前後を問わず、KNPS より

出力される移動票及び生産実績票を利用していた。

(ア) 移動票

移動票は、1つの製造ロットにつき1枚発行される文書である。移動票は、固有の製造ロット No.に加え、当該ロットが製品として出荷されるまでに必要な各工程とその完了予定が入力されるほか、実際の作業工程や検査合格数、検査担当者名を工程ごとに順次記載していく表が記載されている。

移動票は、各工程に応じた所用の記載がされた上、当該ロットに随伴して次の工程に向かう。

(イ) 生産実績票

生産実績票は、各製造ロットの工程ごとに1束発行される文書であり、工程数に応じた枚数の束となっている（10工程の製造ロットであれば10枚の束となっている。）。

生産実績票には、固有の製造ロット No.のほか、各工程に要した時間、各工程の完了日、検査合格数、検査担当者名を記載し、工程完了とともに、当該工程に対応した生産実績票を切り離して回収し、残部が製造ロット及び移動票とともに次の工程に向かう。

イ 原則的な取扱い

(ア) 移動票と生産実績票による製造工程の把握

前記のとおり、移動票は、各製造ロットとセットで製造工程を進んでいき、各工程が完了すると、仕上がり高等の所要の事項が記載される（この際、検査不合格品が発生したときには、別に処理され、以降の工程は当該検査不合格品を除いた数量で進行する。例えば、ロット No.011 について、第3工程完了時に合格品120個、第4工程完了時に検査不合格品3個が出た場合には、当該検査不合格品3個は別に保管され、第5工程以降は117個で工程を進行する。）。

また、生産実績票は、工程ごとに対応する生産実績票が切り離されて随時回収され（工具及びメタルでは1日1回、精密鑄造では1日1、2回）、回収された生産実績票をもとに、担当者が、各ロットの現時点における製造工程を KNPS に入力することで、各製造ロットがどの製造過程にあるかを KNPS 上で把握することができる（例えば、前記の例によれば、ロット No.011 について、第4工程完了時に検査合格数117個との記載のある第4工程の生産実績票が回収されることとなるから、かかる生産実績票を基にすると、現在ロット No.011 は、入数117個で第5工程にあることが KNPS 上で把握できる。）。

要するに、KNPS は、各製造ロットを移動票単位で管理し、生産実績票のデータ入力が行われると、移動票と紐づく各製造ロットの製造工程が同様に KNPS 上でも進行する形で、製造工程を把握することができるシステムである。

(イ) 旧 KNPS 時代と現 KNPS 導入後の異同

在庫管理の方法としては、旧 KNPS 時代も現 KNPS 導入後も、移動票と生産実績票によること自体に変更はなく、システムそのものにも大きな変更はない。

もっとも、旧 KNPS 時代には、生産実績票に基づく情報を全て旧 KNPS に手入力する必要があったことから、日次で生産実績票を登録するということができおらず、月末にまとめて入力するような扱いが工具・精密鑄造部門では常態化していた（工程の種類が少ないメタル部門においては、旧 KNPS 時代から、数日に 1 回から 1 週間に 1 回程度の頻度で登録をしていたようである。）。なお、これは結局、後記の簡易棚卸の際の移動票による在庫把握と事実上変わりのないところであり、旧 KNPS 時代には、事実上、各製造ロットがどの製造過程にあるかは、月次でしか把握できないような状況であった。

これに対し、現 KNPS においては、生産実績票に二次元バーコードが付されるようになり、バーコードリーダーを用いた入力が可能になったことから、生産実績票の入力作業が大幅に省力化された。そのため、現 KNPS 導入後は、工具・精密鑄造部門では日次で生産実績票を入力することが可能となり、現在の製造過程は日次で把握できるようになっている。なお、メタル課長の T 氏によれば、メタル部門は人数が少なく自身が製造現場で作業をすることが多いことや、自身にとってバーコードリーダーがそれほど使い勝手もよくないことから、現 KNPS 導入後も生産実績票の入力作業の状況に大きく変動はないとのことである。

ウ 検査不合格品が発生した場合の扱い

各工程における検査により検査不合格品が発生した場合、その場で手直しの可否が判断され、手直し不可（廃棄相当）と判断された検査不合格品は赤箱（不合格ボックス）に取り分けられる。また、生産実績票には検査不合格品の個数が記載されるとともに、KNPS にも検査合格品の個数が登録されることで、当該検査不合格品は KNPS 上からは除外され、在庫管理の外におかれることとなる。かかる扱いは、旧 KNPS 自体も、現 KNPS 導入後も変わっていない。

なお、後記のとおり、北陸 KTC はエクセルによる在庫管理を併用しているが、KNPS 上のデータとエクセルは機械的に連携していない。また、KNPS 上から除外された検査不合格品は棚卸の対象にもならないことから、検査不合格品が仕掛品として計上されるためには、いったん検査不合格品を棚卸の対象にするための操作（棚卸カードの利用。詳細は下記のとおり。）が必要であり、意図を持ってかかる操作を行わなければ、検査不合格品が誤って棚卸明細に計上されることは基本的に考えられない。

(3) 棚卸（在庫把握）の概要とエクセルの利用

ア エクセルの併用による在庫管理

北陸 KTC では、旧 KNPS 時代から一貫して、生産管理システム KNPS と、エクセルによる在庫管理を併用している。KNPS による管理は、各製造ロットの状況を移動票・生産実

績票に基づいて管理することはできるものの、原価配賦等を踏まえた各在庫の原価計算等を KNPS 内では完結することができず、北陸 KTC では、別途原価計算等のため、エクセルによって在庫管理を実施し、これを基に月次決算用報告資料や会計データを作成していた（詳細は後記のとおり。）。

イ 工具・精密鑄造部門における月次の簡易棚卸

(ア) 移動票に基づく簡易棚卸の方法

工具部門及び精密鑄造部門における月次の簡易棚卸は、仕掛品については製造現場にある移動票を確認することで実施していた。すなわち、製造現場の仕掛品には、製造ロットごとに移動票が付され、これに入数が記載されているため、従業員が製造現場を回って移動票の記載を確認し、その結果を集計してエクセルデータに入力をしていった。また、原材料の棚卸については、当初は原材料の保管場所に備え付けられた管理表に、入庫及び使用の実績を順次ボールペンで追記していき、簡易棚卸の際にはこの記載をもとに棚卸を行っていた。後にこの管理表はエクセルデータによるものとなるが、管理表が紙ベースかデータかの違いを除けば、特に原材料の棚卸について運用が変更となったことはない。

(イ) 旧 KNPS と現 KNPS の異同

旧 KNPS は、システム上把握されている在庫について、棚卸リストを出力することができなかった。そのため、簡易棚卸の際には、現場で各移動票の記載から、品番・品名・作業記述に加え、移動票上の入数を確認し、その結果を集計する必要があった。

現 KNPS では、KNPS 上で把握されている在庫に関して棚卸リストを出力することが可能となったことから、棚卸にあたってはリストを出力し、それと移動票を対照することで簡易棚卸を行うことが可能となった。なお、KNPS から出力されるリストは、これまで入力された生産実績票に紐づく移動票のデータを出力するものであるから、出力されたリストと現場の移動票とは理論上はズレが生じないはずである。もっとも、生産実績票の入力ミスを含む何らかのエラーにより数字がずれる際には、移動票の数字を正として KNPS 上のデータを修正していた。

ウ メタル部門における月次の簡易棚卸

(ア) 移動票及び在庫管理表に基づく簡易棚卸

メタル部門においては、後記のように移動票未発行のまま製造を開始することがあるため、KNPS を前提とした生産管理（KNPS によるリストの出力）は行わず、前回の月次棚卸で使用した棚卸明細（エクセル）データをベースにした棚卸を行っていた。具体的には、先月作成された棚卸明細（エクセル）の書式を用いて、数量等のデータを消去したものを印刷して現場担当者に配布し、これに基づいて簡易棚卸を行っていた。

また、仕掛品に関しては、プレス工程中の仕掛品についてのみ移動票を通じた簡易棚卸を

行い、プレス工程以降については、在庫管理表（継続記録簿）に基づく簡易棚卸を実施していた。メタル部門においては、プレス工程を終わった仕掛品は、仕掛品の種類（パーツ）ごとに所定の箇所にまとめられており、そこには仕掛品の種類ごとに在庫管理表が設置され、ここに入荷数、使用数、在庫数が順次記載されることになる。プレス工程以降の仕掛品の把握は、この在庫管理表によることが最も簡便であることから、メタル部門では、移動票と在庫管理表を併用する方法で簡易棚卸が行われている。

（イ）移動票未発行の仕掛在庫の簡易棚卸

メタル部門では、生産管理担当者の指示に基づき、移動票発行前に生産を開始するケースがあった。この場合、生産を開始した時点で当該製造ロットは KNPS 上にも存在していなため、ホワイトボードにメモを残した上、移動票が発行された際に、実際の仕掛状況に応じた生産実績票の登録がまとめて行われ、移動票も所定の記入がされて各製造ロットに付されることとなる。移動票発行後に簡易棚卸が行われる場合は、前記のとおりである。

これに対し、移動票未発行かつプレス工程中の仕掛品について簡易棚卸を行なう際には、各プレス工程における作業標準書を確認して数量以外の品名・品番等を確認し、数量については、プレスのカウンターを確認することで把握する。このような方法により、移動票未発行かつプレス工程中の仕掛品についても簡易棚卸で補足されることとなる。なお、プレス工程を終わった仕掛品については、移動票発行未了であっても在庫管理表に記載され、在庫管理表による簡易棚卸で対応可能となるため、上記の手法はプレス工程中の仕掛品に限定された対応である。

3 実地棚卸及びその後の会計帳簿への反映に関するルール・運用

北陸 KTC では、経理規定において「期末等における実地棚卸の要領は、別にこれを定める。」（経理規定 36 条）とし、これを受けて「棚卸実施要綱」及び「業務記述書」に基づいて半期に一度、3 月と 9 月に実地棚卸が行われており、手続の概要は以下のとおりである。

（1）実地棚卸の準備及び役割

実地棚卸の数日前に北陸 KTC 管理部により「棚卸事前説明会」が開催され、「棚卸実施要綱」に基づき、当日のスケジュールや実施手順、注意事項などが説明される。「棚卸実施要綱」等から認定できる役職等は以下のとおりであり、最終的には総括責任者である社長に報告がなされる体制となっている。また、実地棚卸には、北陸 KTC の監査役が立ち会っていた。なお、KTC の内部監査部門によって実地棚卸の立会・監査を行うというルールにはなっておらず、北陸 KTC の半期毎実地棚卸の際に KTC の内部監査部門は立会・監査を行っていなかった。

役職	対象	役割
総括責任者	社長	監査結果報告を受け、棚卸を完了させる
監査責任者	管理部上長	各監査担当者から監査結果を受け、棚卸の監査調書を確認し、回収結果をまとめる（タグコントロール実施） 総括責任者に完了報告をする
監査担当者	職制・管理部から選任	担当部門へ行き、棚卸監査を実施する 棚卸の監査調書を作成し、監査責任者に報告する
実施責任者	各部門の部長	各係に指示し、棚卸カウント、入力、監査対応をさせる
実行責任者	各部署の係長	実施責任者から指示を受け、自部署の棚卸を監視する
担当者	各部署のメイン作業員	棚卸カウント、入力等の実施

(2) 実地棚卸の実施内容とその後の会計帳簿への反映

棚卸の方法には、(i)KNPS に登録のある棚卸資産についてはリスト方式が、それ以外の棚卸資産については(ii)棚卸原票方式の2つの方法がとられている。なお、現 KNPS が導入される前は、全て棚卸原票方式で行われていた。

(i)リスト方式の場合には、KNPS から出力された「棚卸リスト」に基づき棚卸担当者が現物のカウントを行い、品番、工程、個数、カウント担当者名を「棚卸伝票」に記入し現物に貼付する。「棚卸伝票」に基づき KNPS に工程、個数の入力を行い、「棚卸伝票」に KNPS 入力済みであることを示す”入力済み”の札を貼付する方法がとられている。

(ii)棚卸原票方式の場合には、棚卸担当者が現物のカウントを行い、品番、工程、個数、カウント担当者名を「棚卸原票」に記入する方法がとられている。

棚卸担当者により「棚卸伝票」「棚卸原票」に記入が行われた後の具体的な手順は以下のとおりである。

- ① 棚卸実行責任者は自身の担当区域に保管されている棚卸資産の実地棚卸漏れがないかどうか確認するために、全ての現物に「棚卸伝票」又は「棚卸原票」が貼付されていることを確認する。
- ② 棚卸実行責任者は全ての現物が実地棚卸されたことを確認し、監査担当者による棚卸監査を受けた上で、「棚卸リスト」及び「棚卸原票」を回収し、これらの使用状況、回収状況を取りまとめた「棚卸リスト使用集計表」と「棚卸カード原票使用集計表」を作成の上、「棚卸リスト」及び「棚卸原票」とともに監査責任者に提出する。
- ③ 外注先にある棚卸資産については棚卸当日に外注先から「預かり証」を FAX にて受け取り、生産管理部担当者が「預かり証」に記載された情報を基に「棚卸原票」に記

入を行い、「棚卸カード原票使用集計表」を作成の上、「棚卸原票」「預かり証」と共に監査責任者に提出する。生産管理担当者は後日入手した「預かり証」の原本とFAXの照合を実施している。

- ④ 監査責任者は監査結果を統括責任者及び監査役に報告している。

ここまでが、「棚卸実施要綱」に記載されている実地棚卸の手の続の範囲となる。

なお、年度末の実地棚卸の際にはKTCの会計監査人が同席し、抜き取り検査が行われている^[3]。

実地棚卸結果を受けて行われる会計帳簿への反映手続は以下のとおりである。

- ① 実地棚卸結果の会計帳簿への反映については、各製造課長が会計システム入力用の資料として、「月次決算用報告資料」を作成し、これに記載されている棚卸資産残高を管理部担当者が会計システムに入力することにより行われる。
- ② 「月次決算用報告資料」に記載される棚卸資産残高は、各製造課長が「棚卸リスト」及び「棚卸原票」を基に作成する「棚卸明細」（「棚卸リスト」及び「棚卸原票」から棚卸明細に転記する作業は、各課の担当者によって行われることもある。）を基に入力が行われている。

(3) 北陸KTCの役員及びKTCの関与

北陸KTCの社長が統括責任者、その他の常勤取締役が監査責任者等として実地棚卸に関与していた。また、北陸KTCの監査役は、実地棚卸に立ち会っているほか、監査責任者より監査結果について報告を受けていた。KTCの実地棚卸手続への関与は認められなかった。

(4) 小括

実地棚卸自体は、「棚卸実施要綱」等に従い実施されていたと評価できる。

しかしながら、実地棚卸の結果の会計帳簿への反映は各製造課長が作成した「月次決算用報告資料」に基づき行われており、その過程において管理部により、実地棚卸結果が適切に会計帳簿（又は「月次決算用報告資料」）に反映されているかどうかについては検証が行われていなかった。

そのため、実際に当委員会において不適切な会計処理であると認定された事案のように、実地棚卸後に「棚卸リスト」や「棚卸原票」を改ざんすることや、「棚卸明細」、「月次決

³ 会計監査人作成の監査結果（概要）報告書には、年度末の実地棚卸に会計監査人が立会を行い「立会の結果として、監査意見を限定するような事項はありませんでした。」と複数年度にわたって記載されている。この点について会計監査人によれば、実施されている棚卸手続の観察などの実地棚卸の立会手続を実施し、抜き取り検査を行ったものだった、とのことである。また、北陸KTC側では会計監査人の抜き取り検査の対象となっている品番に付箋が貼られていたもので、付箋が貼られていない品番について数量を過大計上することで、過大計上が発覚しないようにしていたと述べている者もいる。

算用報告資料」を改ざんすることで棚卸資産残高を操作することが可能な環境となっていた。

4 標準原価計算に関するルール・運用

(1) 原価計算に係る北陸 KTC における規程等

北陸 KTC の業務分掌規定によれば、経理に関する業務は、管理部が所管することとされている。また、北陸 KTC の経理規定によれば、「原価計算は、原則として標準原価を算定して行う」こと、「標準原価の算定は、過去の実績を基礎とし、かつ将来の予測等を考慮して行う」こと、「標準原価をもって計上された場合に、原価計算期末に生ずべき実際額と標準額との差額は、これを原価差額として適正な調整計算を実施する」ことが定められている（かかる規程上、代表取締役が、標準原価の設定、改定について承認するフローとはされていない。）。

以上に定めるほか、標準原価の設定方法等に関して定めた社内規程や明文化されたルール等はない。

(2) 旧 KNPS 運用時の標準原価の設定及び運用状況

北陸 KTC における標準原価の設定は、毎年 6 月に、前年 4 月から当年 3 月までの実績（作業時間、原材料費等）を基に、管理部が更新し、標準原価を定めたマスター資料を KNPS から出力し、管理部から各製造部門及び生産管理部に送付していた。前記のとおり、北陸 KTC では、原価計算等のため、エクセルの棚卸明細によって在庫管理を実施し、これを基に会計データが作成されているが、標準原価のマスター資料に記載された標準原価が、エクセルの棚卸明細に転記され、月次ベースで、当該棚卸明細に、品目、工程、数量を入力の上、管理部に提出される。棚卸明細の作成者は、各部門により異なっており、メタル部門においてはメタル部が、精密鑄造部門においては生産管理部が、棚卸明細を作成している。工具部門については、以前は、工具部が棚卸明細を作成していたが、現在は、生産管理部が作成している。

もっとも、標準原価マスターの改定を行うことができる人材がいなくなったことから、2000 年ころから、標準原価マスターの改定が行われなくなった。そのため、標準原価マスターに記載された標準原価と、実際に各部門が棚卸明細の作成時に参照している標準原価が、大きく乖離する状況となっていた。なお、前記のとおり、代表取締役が、標準原価の更新について承認するフローとはされておらず、実際の運用上も、標準原価の更新において、代表取締役が承認する運用はされていなかった。

(3) 現 KNPS 導入後の標準原価の設定及び運用状況

現 KNPS 導入後は、従前のように、標準原価の年次改定が行われており、管理部において更新した標準原価が記載されたマスター資料を、現 KNPS から出力の上、管理部から各

製造部門及び生産管理部に送付している。なお、現 KNPS 導入後も、標準原価の改定に関し、代表取締役が承認する運用にはなっていない。

現 KNPS 上、毎年 6 月の標準原価の改定時に、標準原価を更新できる権限を有しているのは、A 氏、C 氏ほか一部の管理部職員のみであり、他の役職員は、現 KNPS 上、標準原価の更新権限を有していない。また、管理部において、毎年 6 月の標準原価の改定時以外に、現 KNPS 上の標準原価を更新することはない（ただし、管理部において、製造部門で作成する棚卸明細上の標準原価が修正されていないかについては、特段のチェックはしていない。）。

なお、精密鑄造部門は、外部向けの販売が中心であり、新規受注等により、新製品の取扱いが発生する場合がある。この場合、精密鑄造の営業課課長が、顧客に対する見積書を作成する際、精密鑄造部長の承認の上、現 KNPS に、品名、品番、工程とともに、見積原価を登録することになる。そして、毎年 6 月の標準原価の改定時において、当年 3 月までの実績を踏まえ、当初設定した見積原価が修正され、当該新製品の標準原価が設定されることになる。

5 月次決算及び四半期決算に関するルール・運用

北陸 KTC においては、月次決算及び四半期決算についての明確な根拠規程は存在しない。実務としては、北陸 KTC の月次決算は次の流れで実施されていた。

月次では、KNPS から出力されたエクセル（棚卸リスト）等に基づいて簡易棚卸を行う。各製造部門の担当者は、月次の簡易棚卸により入力されたデータを基にして、棚卸明細を作成し、在庫の評価金額を算出する。在庫の評価金額等の各種情報をまとめて、「月次決算用報告資料」を作成し、各部門の責任者が承認する。管理部の担当者（係長代理等）が、共有サーバーに保管されている月次決算用報告資料を確認し、それに基づいて会計システムに会計データを入力する。管理部の担当者は、会計システムからデータを取り出し、「月次業績管理表」を作成する。各部門の責任者が「月次業績管理表」を確認した上で、最終的には社長が「月次業績管理表」を承認する。なお、北陸 KTC の取締役会は 3 ヶ月に 1 回のため、「月次業績管理表」は毎月適時に取締役会で報告されているというものではないが、毎月月初の KTC の経営会議においては、北陸 KTC の社長から報告されていた。

なお、四半期決算においても同様の流れである。

また、北陸 KTC の定時取締役会は、四半期決算後のタイミングで開催されており（例年 1 月、4 月、7 月、10 月）、四半期決算について報告がされていた。

第 3 2020 年 3 月期以前に行われていた不適切な会計処理（2020 年事案）

1 精密鑄造部門における仕掛品の過大計上

(1) 2017 年 3 月の過大計上

ア 過大計上の概要

2016年7月29日、北陸 KTC は、甲社との間で、取引基本契約書を締結し、同社との取引を開始した（当時の精密鑄造部長である E 氏によれば、北陸 KTC が出展した展示会を通じて、甲社から北陸 KTC にコンタクトがあり、取引が開始されたのではないかとのことである。）。

こうした中、2017年3月、精密鑄造部門において、甲社向け製品である a（製品名）（なお、甲社向けの製品は、a（製品名）のみであり、a（製品名）以外の取扱い製品はない。）に関し、標準原価の金額を上乗せする方法により、仕掛品の過大計上が行われていた。

イ 過大計上の手口（標準原価の操作）

当時、精密鑄造部門課長であった C 氏が作成した 2017 年 3 月末の仕掛品の棚卸明細では、以下のような記載がされている。品目は a（製品名）のものであり、たとえば、下記棚卸明細「工程」のうち「MLI」というのは、最初の工程を示すものであるが、最初の工程の仕掛品であるにもかかわらず、売価（●●円）に対し、標準原価が▲▲円（売価に対して 90%）に設定されている（このような標準原価の上乗せ方法を、以下、「標準原価初期操作方法」という）。C 氏において、かかる仕掛品の棚卸明細を作成したことや、誰の指示によりこれを行ったかといった点について、明確な記憶はないとのことであったが、E 氏によれば、かかる標準原価の設定は明らかに異常であるとのことであり、かかる方法により、標準原価を上乗せして、仕掛品を過大計上していた。

なお、2017 年 3 月に計上されている a（製品名）の仕掛品数量は合計 7072 個であるところ、このうち、標準原価の操作が認められる仕掛品と、操作されているか判断できない仕掛品があり、後ろの工程であるにもかかわらず、前の工程よりも標準原価が低く設定されているという異常なケースも存在した。また、標準原価の操作が認められる仕掛品についても、標準原価が具体的にいくら上乗せされたのかについて、特定することは困難である。

【図表は非開示】

(2) 2017 年 4 月及び 5 月の過大計上

ア 過大計上の概要

2017 年 4 月から 5 月にかけて、精密鑄造部門において、上記同様の標準原価初期操作方法による仕掛品の過大計上が継続されていたほか、これとは別に、森田氏、B 氏及び当時精密鑄造部長であった E 氏の指示により、仕掛品の過大計上が行われていた。

イ 過大計上の手口（標準原価の操作・虚偽の月次決算用報告資料の作成）

(ア) 標準原価の上乗せによる過大計上

まず、C 氏が作成した 2017 年 4 月及び 5 月における仕掛品の棚卸明細において、2017 年 3 月に行われていたのと同様、初期工程の製品を含め、a（製品名）の標準原価が売価に

近い金額に設定されており、かかる方法（標準原価初期操作方法）により、仕掛品の過大計上が行われていた。

（イ）月次決算用報告資料の仕掛品の金額を上乗せする方法による過大計上

また、C氏が作成した2017年5月の仕掛品の棚卸明細において、「経営指示」とのシートが作成されている。当該シートの一部には、以下のような記載がされており、「4月」の行の右側部分には、「B、E指示」と、「5月」の行の右側部分には、「森田、B、E指示」とそれぞれ記載されている。下記「実棚」記載の金額は、4月及び5月の棚卸明細の金額と一致している。

2017.4		報告					
実棚		報告					
4月	55,830 千円	58,035 千円	2,205 千円	5月6月生産で挽回を図る。			指示
5月	60,731 千円	62,731 千円	2,205 千円	5月収益で2,205千円分の挽回ができていない。 2,205千円は持ち越しで6月は30,000千円の生産で挽回する	森田、		指示

次に、4月の月次決算用報告資料（具体的な内容は、後記のとおりである。）の「仕掛品」の欄において、「58,035 千円←55,830」と記載されている。また、5月の月次決算用報告資料の「仕掛品」の欄において、「62,757 千円→60731」と記載されており、5月の月次決算用資料の「仕掛品」欄の計算式が、「62731+26」として、「実棚」記載の金額から修正された形跡が見られる。そして、各資料の「仕掛品」欄記載の金額（4月：58,035 千円、5月：62,757 千円）が、会計上の仕掛品の金額と一致している。

第49期 4月度 月次決算用 報告資料			
科 目	月末在庫金額	担当部門（精密製造）	
I. 商 品 （金型）	60 千円	529	平成 29 年 5 月 2 日
（商品完成品）	469 千円		
II. 製 品 （加工完成品）	19,627 千円		管理
III. 仕掛品 （加工仕掛品）	58,035 千円	←55,830	

=62731+26														
	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
第49期 5月度 月次決算用 報告資料														
	科 目		月末在庫金額		担当部門（精密鑄造）									
	Ⅰ．商 品													
	（金型）		70 千円											
	（商品完成品）		119 千円		189 平成 29 年 6 月 2 日									
	Ⅱ．製 品													
	（加工完成品）		19,102 千円		→18974 6/5 11:20 修正									
	Ⅲ．仕掛品													
	（加工仕掛品）		62,757 千円		→60731									

このことから、「経営指示」シートの「報告」記載の金額（棚卸明細上の金額。当該金額は、上記（ア）により過大計上が反映された後の金額である。）と、会計上の仕掛品の金額の差額（4 月：2,205 千円、5 月：2,231 千円）について、仕掛品が過大に計上されていたことが確認できる。C 氏によれば、当時の記憶は明確ではないものの、経営層からの指示があれば、その旨記録に残しておいたほうがよいとの考えがあったとのことである。このように、「経営指示」シート記載の各人からの指示のもと、仕掛品の過大計上が行われていた。

なお、2017 年 4 月、5 月に（イ）の方法（月次決算用報告資料の仕掛品の金額を操作する方法）で過大計上されていた金額は、200 万円程度と大きなものではなく、実際、2017 年 6 月の仕掛品の棚卸明細の金額と会計上の仕掛品残高は一致しており、2017 年 6 月には、（イ）の方法で行われた過大計上はいったん解消されている（ただし、上記（ア）の標準原価初期操作方法による過大計上は、その後も継続している。また、かかる（イ）の方法による過大計上がどのように解消されたかについては、明らかではない。）。

（3）2017 年 9 月から 2018 年 8 月の過大計上

ア 過大計上の概要

また、精密鑄造部門において、2017 年 9 月から 2018 年 8 月において、a（製品名）に関し、標準原価初期操作方法による過大計上が引き続き行われるとともに、仕掛品の数量を水増しする方法により、仕掛品の過大計上が行われていた。

イ 過大計上の手口（標準原価の操作及び数量の上乗せ）

C 氏作成に係る 2017 年 9 月末の仕掛品の棚卸明細では、以下のような記載がされている（黄色マーカー部分は、オリジナルの表に付されていたものである。）。C 氏及び E 氏によれば、a（製品名）については、ロット数等を踏まえれば、各工程に対して数百個程度が適正数量であるにもかかわらず、各工程に対し、これを大幅に超える数量を在庫数量として

計上することは異常であるとのことであり、数量が 1000 個を超える品目（4351 個、10054 個、4189 個、10351 個のもの）については、過大計上がなされていたものと認められる。

【図表は非開示】

また、C 氏作成に係る 2018 年 3 月期の仕掛品の棚卸明細では、以下のような記載がされている。「数量」の欄には、「17405」、「17828」と記載されているところ、計算式として、「405+17000」、「828+17000」と入力されており、それぞれ、17000 個を過大に計上していた。

=405+17000								
D	E	F	G	H	I	J	K	L
第49期 3月度棚卸仕掛品明細								
						97,895		72,021,200
						①	②	③=①×②
溶解前-010	冊	伝票番号	品番	工程		数量	標準原価	小計
-010	52	2551	P2-161002-010	40J	P2-161002-01040J	374	528.00	197,472
-010		2552	P2-161001-010	40J	P2-161001-01040J	384	528.00	202,752
-010		2583	P2-161002-010	24	P2-161002-01024	486	600.60	291,892
-010		2585	P2-161002-010	24	P2-161002-01024	486	600.60	291,892
-010		2607	P2-161002-010	24	P2-161002-01024	859	514.80	442,213
-010		2608	P2-161002-010	50T	P2-161002-01050T	783	514.80	403,088
-010		2609	P2-161001-010	50T	P2-161001-01050T	17,405	514.80	8,960,094
-010		2610	P2-161002-010	50T	P2-161002-01050T	486	514.80	250,193
		2652	P2-161002	24	P2-161002	232	600.60	139,339
		2656	P2-161102	5050T	P2-1611025050T	22	910.80	20,038
		2769	P2-161002	10	P2-16100210	17,828	540.00	9,627,120
		2770	P2-161001	10	P2-16100110	918	540.00	495,720

(4) 2018 年 9 月から 2019 年 2 月の過大計上

ア 過大計上の概要

2018 年 9 月においては、a（製品名）に関し、仕掛品の数量を 1 桁多く上乗せするとともに、標準原価初期操作方法に加え、さらにその標準原価を一律 40 円上乗せする方法で、仕掛品の過大計上が行われていた。

イ 過大計上の手口（標準原価の操作及び数量の上乗せ）

次の表は、2018 年 9 月における原価差異の配賦前の仕掛品の棚卸明細の数量（「配賦前」の欄）及び原価差異の配賦後の仕掛品の棚卸明細の数量（「配賦後」の欄）並びにこれらの

差異（「差異」の欄）を、当委員会においてまとめたものである（ただし、数量及び標準原価に差異があるものに限っている。いずれも、a（製品名）が対象である。）[4]。

伝票番号	品番	工程		数量		
				配賦前	配賦後	差異
2604		AG		360	3,606	3,246
2620		SCT		408	4,082	3,674
2631		SCT		405	4,051	3,646
2640		ZH		459	4,590	4,131
2656		MLI		921	9,213	8,292
2668		AG		360	3,607	3,247
2681		AG		360	3,601	3,241
2696		SCT		405	4,052	3,647
2697		ZH		810	8,103	7,293
2755		C		810	8,103	7,293

伝票番号	品番	工程		標準原価(単価)		
				配賦前	配賦後	増減
2551		HAC		587.4	627.4	40
2604		AG		508.2	548.2	40
2616		AG		508.2	548.2	40
2620		SCT		514.8	554.8	40
2631		SCT		514.8	554.8	40
2640		ZH		600.6	640.6	40
2656		MLI		528	568	40
2659		AG		508.2	548.2	40
2662		AG		508.2	548.2	40
2668		AG		508.2	548.2	40
2679		AG		508.2	548.2	40
2680		AG		508.2	548.2	40
2681		AG		508.2	548.2	40
2696		SCT		514.8	554.8	40
2697		ZH		600.6	640.6	40
2701		ZI		600.6	640.6	40
2703		SRP		621	661	40
2709		SBSH2		607.2	647.2	40
2710		SBSH1		600.6	640.6	40
2751		C		540	580	40
2755		C		540	580	40

通常、原価差異の配賦前及び原価差異の配賦後で数量が相違することではなく、原価差異の配賦前後において、一律、数量が1桁増加することや、標準原価が40円上乘せされることは考えられないものであり（C氏も、その旨説明している。）、過大計上が行われていたものと認められる。

なお、配賦前の標準原価を見ると、初期工程のもの（MLI）も、500円を超える標準原価

⁴ 標準原価と実際発生額との間に生ずる差額を原価差異といい、原価差異を売上原価と棚卸資産に配賦する手続を原価差異の配賦という。

また、2019年4月の仕掛品の棚卸明細においても、同様に、「グループ」とのシートが作成され、同シートにおいて、KTC向け製品に関し、下記メール（2019年6月12日C氏→森田氏）において「3月末棚卸時点」と記載されている「26,428千円」と合致する金額が計上されている。そして、2019年3月の棚卸明細においても、同様に、KTC向け製品及びa（製品名）について、過大計上が行われており、2019年3月より、a（製品名）と一部置き換わる形で、KTC向け製品について仕掛品の過大計上が行われるようになり、2020年2月まで、過大計上が継続していた。

ウ 森田氏の関与

また、森田氏は、かかるKTC向け製品を用いた仕掛品の架空計上について、具体的に認識していた。C氏と森田氏との間では、2019年6月12日、以下のメールのやりとりがされている。

【2019年6月12日 森田氏→C氏】

やっぱり、1600円／個の試算は心配ですね。

A社長とも話しています。

中間で、C試算で内作生産高が正しいか

確認してはどうですか。

また、〇特はどうなりましたか？

それから気になる事があります。5月は仕掛で借金を返したかどうか不明です。最終の収益は生の数値だとBさんは言ってましたが。

F・B間でも？な話が。

こっそり、返事を下さい。

【2019年6月12日 C氏→森田氏】

森田役員様

お疲れ様です。

個当り試算は再度確認してみます。

〇特ですがFには話をしましたが、管理職に話はまだしてきていません…。

架空在庫ですが

3月末棚卸時点 26,428千円

4 月返済△710 千円
5 月返済△580 千円
累計返済△1,290 千円
5 月末 25,138 千円(シート_グループをご確認願います)

「〇特」とは、後記のとおり、過大計上部分に相当する仕掛品を、生産計画外で製造することにより過大計上分を解消、隠ぺいしようとする取組みであるが、森田氏が、過大計上された仕掛品にかかる「〇特」による解消の進捗状況について、C 氏に対して質問したのに対し、C 氏が、F 氏には話をしたが、管理職には話をしてくれていない旨説明するとともに、架空計上された仕掛品在庫に関し、5 月末の金額が 25,138 千円であること、当該メールに添付された資料の「グループ」というシートに内容が記載されていることについて、森田氏に対して説明している（当該メールに添付された資料自体は当委員会の調査では入手できていない。）。このように、森田氏は、かかる KTC 向け製品を用いた仕掛品の架空計上について、具体的に認識した上で、後記の「〇特」の方法による過大計上の隠ぺいを積極的に指示していた。

2 メタル部門における標準原価の一律上乗せによる仕掛品の過大計上

(1) 過大計上の概要

前記のとおり、標準原価は、管理部が、毎年 1 回、実績に応じて更新した上で、更新された標準原価マスターを製造部門及び生産管理部に送付し、仕掛品の棚卸明細を作成する部門が、マスター記載の標準原価を棚卸明細に転記した上で、品目、工程、数量等を入力することで、仕掛品の棚卸明細を作成しており、当該棚卸明細が、会計上のデータの根拠資料となっている。ただし、2020 年 3 月期以前は、標準原価マスターの改定を行うことができる人材がいなかったため、標準原価マスターの改定が行われていなかった。

こうした状況において、北陸 KTC の工場長であり、管理部及び生産管理部の担当取締役であった B 氏は、メタル部門の仕掛品に係る標準原価を上乗せする方法により、仕掛品の過大計上を行っていた。

(2) 過大計上の手口

B 氏は、2019 年 9 月、メタル部門の仕掛品に関し、標準原価を一律 90 円上乗せする方法により、仕掛品の過大計上を行っていた。上乗せの対象となる品目は、合計 351 品目（全体の品目数 365 品目に対して 96.2%）、仕掛品数量は 198,892 個（全体の在庫数量 201,787 個に対し 98.6%）であり、これによって増加する仕掛品の計上額は、17,900,280 円であった。

本来、標準原価は、個々の実績の積み上げによって設定されるべきものであるところ、メタル部門における 90%以上の割合の品目、数量に対し、一律、90 円が上乗せされること自

体、異常である。また、2019年9月当時、年次の標準原価マスターの改定は行われておらず、B氏も、社長の了解なく、標準原価マスター記載の標準原価を操作していた旨説明している一方で、北陸 KTC において、当時、自身が標準原価を設定していたと供述した者はいない。以上を踏まえれば、B氏が、上記標準原価の上乗せにより、仕掛品を過大計上していたものと認められる。なお、後記のとおり、B氏は、営業利益の黒字化を企図して、上記一連の過大計上を行った旨述べているところ、2019年9月期の北陸 KTC の営業利益は、13,645,799 円であり、当該過大計上額がなければ、営業赤字に転落している計算になり、このような数字を意識しながら、営業黒字確保のため、標準原価を一律 90 円上乗せしたのではないかと考えられる。

3 標準原価の上乗せによる仕掛品の過大計上

上記のとおり、メタル部門において、標準原価を一律で 90 円上乗せする方法により、仕掛品の過大計上が行われていた。当該標準原価の上乗せは、工場長で管理部担当取締役であった B 氏により行われていたこと等も踏まえれば、他部門でも同様に仕掛品の標準原価の上乗せが疑われる状況となった。そこで当委員会は、北陸 KTC の全部門において、以下の方法によって検証を行った。

- ① 2019年3月及び2019年9月における各部門の仕掛品の標準原価と、2025年3月における標準原価を比較する（2022年以降、日本のインフレ率は2～3%程度で推移しているところ、実際に、2019年から2025年にかけて、北陸 KTC の取扱製品に係る原材料、部品、貯蔵品の仕入単価や電気代が、上昇傾向であることが確認されており、基本的には、2019年当時のほうが、2025年よりも標準原価は低いことが想定される。）。
- ② 2019年3月及び2019年9月における各部門の仕掛品の標準原価が、2025年3月における標準原価よりも高い場合には、その原価の差異が合理的な理由によるものであるか、製造原価に係る知見を有する KTC 役職員において検証する（原価の差異の理由について、正常なものか、異常なものか、不明かの3つにカテゴリーする。）。

上記①②を踏まえた工具、精密鑄造及びメタルの各部門に係る KTC 役職員の検証結果は、以下のとおりである（単位は、品目数）。ただし、2019年9月に実施されたメタル事業における一律 90 円の上乗せについては、本検証の対象外である。

2019年3月	正常	不明	異常	合計
工具	225	11	17	253
精密鑄造	83	4	188	275
メタル	225	11	81	317

2019年9月	正常	不明	異常	合計
工具	244	13	16	273
精密鑄造	68	8	172	248
メタル	191	8	71	270

この点、差異について合理的な理由がないと KTC が判断した仕掛品については、標準原価が過大に上乗せされていると認められる（2025 年 3 月における標準原価と比較して、2019 年当時の標準原価が、数倍から 10 倍以上になっているなど、異常性が顕著な仕掛品も多数見られる。）。当委員会は、2019 年 3 月及び 2019 年 9 月における標準原価の上乗せによって生じた過大計上額の算定については、KTC に申送りを行った。

4 仕掛品の過大計上に係る隠ぺい行為

(1) 「○特」と呼ばれる方法による隠ぺい

ア 「○特」により仕掛品の過大計上が解消される仕組み等

上記のとおり、北陸 KTC においては、遅くとも 2017 年 3 月以降、仕掛品の過大計上が行われていたが、少なくとも 2018 年末ころから 2019 年 3 月ころまでの間、かかる仕掛品の過大計上を解消するため、「○特」と呼ばれる方法（生産計画外で仕掛品を製造することによる過大計上分の隠ぺい）が行われていた。営業利益との関係も含め、「○特」の方法により、過大計上が解消される仕組みは、以下のとおりである。

たとえば、4 月（前月）の計画では営業利益が 10,000 千円、5 月（当月）の計画では営業利益が 11,000 千円の場合、4 月の実績の営業利益が 8,000 千円のと看、未達成金額を補填するために、仕掛品等の在庫を 2,000 千円過大計上して、営業利益を 2,000 千円過大計上したとする。北陸 KTC においては、この例における 2,000 千円分の過大計上は、「借金」や「負け」と呼ばれていた。この場合、5 月に生産量を増やすなどして、当月の計画値に加えて、前月で過大計上した 2,000 千円の追加の営業利益を出すことができたときは、それまでに計上された営業利益及び仕掛品の過大計上は解消されることとなる（「借金」を返した、「負け」を取り戻した、「返済」したということになる。）。他方で、当月の追加の営業利益（仕掛品）が、前月に過大計上した 2,000 千円に届かず 1,500 千円で留まる場合は、「前月実績（過大計上前）＋当月実績」が 20,500 千円となり、「前月計画＋当月計画」の合計 21,000 千円と比較すると 500 千円のマイナスとなり、過大計上されていた 2,000 千円のうち、500 千円（500 千円の「借金」「負け」）が残ったことになる。

このように、前月に仕掛品等の在庫を過大計上して営業利益を過大計上したとしても、当月に生産量を増加して営業利益を計画よりも増額することができれば（「借金」を返す、「負け」を取り戻すことができれば）、仕掛品の過大計上及び営業利益の過大計上は、一部解消されることになる。

イ 「〇特」の具体的な内容

精密鑄造部門においては、過大計上された仕掛品（a（製品名））について、生産計画外で生産活動を行うことで、仕掛品の過大計上を解消しようとする取組みが行われていた。

C氏作成の2018年12月の仕掛品の棚卸明細において、「シュミレーション」（シミュレーション）との名称のシートがあり、同シートにおいて、以下の記載がされている。

営業利益						
	9月末	12月末		1月末	2月末	3月末
通常品	50,500	56,274		55,000	55,000	55,000
████████	3,386	6,695		8,000	12,000	16,000
小計	53,886	62,969		63,000	67,000	71,000
架空在庫	28,579	22,944	-5,635	20,000	13,000	5,000
報告在庫	82,465	85,913		83,000	80,000	76,000

当該資料が、誰に対して共有、報告されたかは明らかではないが、C氏によれば、当時、過大計上の解消のため、甲社向け製品（a（製品名））について、時間外手当の対象とならない管理職クラスの役職員が、時間外で、生産計画外の生産を実際に行っており、当時の記憶は明確ではないものの、当該資料は、2018年9月以降、架空計上された仕掛品に対し、a（製品名）の生産数量を増加させて順次過大計上を解消し、2019年3月までに、過大計上額を500万円まで減少させることを企図したものと考えられる旨説明している。また、E氏も、架空在庫に係る棚卸原票を作成した時期（2019年3月）から遡って半年程度は、自ら役職員に指示して、架空在庫の穴埋めのため、a（製品名）の生産活動を行っており、管理職クラスで対応できない生産工程に関しては、製造部門の職員が通常業務において生産活動を行っていた旨供述している。

以上を踏まえると、少なくとも、2018年末から2019年3月ころにかけて、このような生産計画外での生産活動が行われていたものと認められる（ただし、実際に、「〇特」により、どれだけの過大計上が解消されたかについては、明らかではない。）。

ウ 森田氏の関与

(ア) 森田氏からC氏に対する「〇特」の指示

そして、森田氏は、かかる「〇特」による隠ぺいを行うよう、自ら指示していた。

2019年4月19日におけるC氏と森田氏のメールでは、以下のやりとりがされている。

【2019年4月19日 森田氏→C氏】

収益予測は営利：2,500千円とFは予測して、その分で〇特を無くし返済するとイキガッテますが、返済出来ても1,000千円以下でしょう。

在庫を増やさず返済出来ればベストですが、今まで F にはず～と
ダメされてきました。

在庫増は良くないのは皆同じ考えですが、実在庫との相違を解消する
のが重要です。収益から在庫返済に加えて少しでも〇特を作れば
と思いますが、負担は大きいですか。

C 意見を聞かせて下さい。……F には内緒で。

【2019 年 4 月 19 日 C 氏→森田氏】

森田社長様

お疲れ様です。

〇特に（ママ）に関してですが、F は作らないと断言しています。

役員が懸念しているのは材料費・補助材料費が PL で増えてしまうところみたいで
す……。

私は正直〇特品は作るべきだと考えています。

作製金額等が目に見えて安心出来ます。

しかしながら解消しなければいけない問題をクリアできるアイテム選定が必要だと考
えています。

（略）

④売上実績

→甲社の二の舞にならないように間違いなく出荷が見込めるアイテム

【2019 年 4 月 19 日 森田氏→C 氏】

了解。

C の意見に賛成です。

添付資料は外部の部品なので出荷の保証が無いと思います。

よって、KTC 品に限って〇特をすべきではないかと思ってます。

心配している費用プラス分は、在庫増で計上すればいいので
その点は解消可能だと考えます。

対応可能な要因で実施すればいいのでムリはしないさせない、
で進めればいいと思います。

以上のとおり、森田氏は、C 氏に対し、「収益から在庫返済に加えて少しでも〇特を作れ
ばと思います」と指摘し、「〇特」による生産活動に対する積極的な意向を C 氏に示した
のに対し、C 氏は、自身は「〇特」を作るべきとの意見を述べるとともに、F 氏が、「〇特」

に対して消極的な姿勢を示していることを森田氏に伝えた。これに対し、森田氏は、外部の部品なので出荷の保証がないため、KTC 向けの製品に限って「〇特」をすべき旨、改めて C 氏に指示していた。

ただし、2019 年 6 月 7 日に森田氏から C 氏に対して送信されたメールには、「F の期初思い（ママ）で、〇特無しで十分に返済可能です？ウソばかりです。・・・一円たりとも返済できていません。〇特をこつこつやる方が確実じゃないですかね。」と記載されている（上記のとおり、「返済」とは、仕掛品（及び営業利益）の過大計上の解消を意味する。）。F 氏は、「〇特」については、終始消極的な姿勢であり、架空在庫が計上されていたこと自体は認識していたものの、自身が精密鑄造部門の部長になって以降、「〇特」による過大計上の解消は行っていないと供述しており、実際には、2019 年 4 月に F 氏が精密鑄造部長に就任した後は、「〇特」による架空在庫の解消は行われていなかったと認められる。

（イ）A 氏に対する隠ぺい指示

さらに、2019 年 5 月 27 日に森田氏から C 氏に対して送信されたメールには、以下のとおり記載されている。

【2019 年 5 月 27 日森田氏→C 氏】

C へ

A 社長へ資料を送る時には、〇特シートは削除してください。

〇特分は、森田・B・F で共有したいので。

A 氏は、2019 年 5 月 23 日、北陸 KTC の代表取締役役に就任したものであるが、森田氏は、仕掛品の過大計上及び「〇特」の取扱いについて、A 氏に露見しないよう、C 氏に対し、「〇特」に関する資料を、森田氏、B 氏、F 氏のみで共有するよう指示していた。

（ウ）森田氏の「〇特」に対する関与に係る評価

森田氏は、2019 年 5 月 23 日まで北陸 KTC の代表取締役であるとともに、KTC の取締役でもあったところ、かかる「〇特」の取扱いは、仕掛品の過大計上を認識の上、仕掛品の過大計上を、生産計画外の生産活動により解消して隠ぺいするという、不適切な目的でなされたものである上、時間外手当の発生しない管理職職員に対し、時間外での生産活動を強いるものであり、「〇特」に係る森田氏の指示は、不当なものであった。また、森田氏は、自身と交代で代表取締役役に就任した A 氏に対し、仕掛品の過大計上及び「〇特」の取扱いが露見しないよう、C 氏に対し、A 氏に対する情報提供しないよう指示するなど、積極的な隠ぺい行為も行っており、かかる対応も、KTC の取締役として、不当なものと評価せざるを得ない。

(2) 棚卸原票の改ざん・偽造による隠ぺい

ア 概要

北陸 KTC においては、半期と期末において実地棚卸が行われているが、本調査の過程で、精密鑄造部門の仕掛品の過大計上に対し、次のような棚卸原票の改ざん・偽造による隠ぺいが確認されている。

イ 各時期における棚卸原票の改ざん・偽造状況

(ア) 2017 年 9 月及び 2018 年 3 月

2017 年 9 月における a（製品名）の棚卸原票（北陸 KTC 事務所において保管されている複写式棚卸原票の複写分。原票の原本は、当時、実際の在庫に貼り付けられていると考えられる。）では、上 1 桁から 3 桁を追記したと思われる形跡が確認されている。

伝票番号	品 番		
02748			
完了工程	SCT		
数 量	4351	修正 区分	有
保管場所	78		
移 動 票	有	箱 数	棚 番
担 当 者		合 否	記 入 者
02748			

伝票番号	品 番		
02750			
完了工程	AG		
数 量	10054	修正 区分	有
保管場所	78		
移 動 票	有	箱 数	棚 番
担 当 者		合 否	記 入 者
02750			

※ 左：数量のうち「4」の文字が太く、追記した形跡が見られる。

※ 右：前記のとおり、1 万個を超える数量はありえず、上 3 桁を追記したものと見受けられる。

また、2018 年 3 月における a（製品名）の棚卸原票でも、同様に、上 2 桁を追記したと思われる形跡が確認されている。

仕掛品棚卸原票 (集計用)				
伝票番号	品 番			
02769				
完了工程	C			
数 量	17828	修正 区分	有	
保管場所	78			
移動票	有	箱 数		棚 番
担当者		合・否	記入者	
02769				

※ 数量のうち「17」の文字が太く、追記した形跡が見られる。

上記棚卸原票の改ざんを行った者が誰であったかは不明であるが、棚卸原票を改ざんして仕掛品の棚卸明細上の数量と棚卸原票上の数量を合致させ、これにより、不正が露見しないようにしたものと認められる。

(イ) 2018年9月

2018年9月におけるa(製品名)の棚卸原票において、数量の下1桁を追記した形跡のあるものが確認された。

仕掛品棚卸原票 (集計用)			
伝票番号	品 番		
02696			
完了工程	SCT		
数 量	4052	修正 区分	有
保管場所	78		
移動票	有	箱 数	棚 番
担当者		記入者	

※ 数量のうち、「2」が追記されたように見える。

上記棚卸原票の改ざんを行った者が誰であったかについても、明確な供述は得られなかったが、これも、棚卸原票に追記を行って仕掛品の棚卸明細上の数量と棚卸原票上の数量を合致させることにより、不正が露見しないようにしていたものと認められる。

(ウ) 2019年3月

2019年3月の仕掛品の棚卸明細において過大計上された仕掛品に対応する棚卸原票を確認したところ、仕掛品の棚卸明細と、棚卸原票の内容（品番、工程、数量等）は一致していることが確認された。他方、過大計上の疑義のない仕掛品に係る棚卸原票と、過大計上された仕掛品に係る棚卸原票を比較したところ、各棚卸原票に記載された記入者は同一である一方、明らかに筆跡が異なるものが確認された。架空在庫に係る棚卸原票を作成した人物は、2019年3月期まで精密鑄造部長を務めていたE氏であり（E氏自身が、自ら作成したことを認めている。）、E氏が、過大計上された仕掛品に合わせて、架空の棚卸原票を偽造していた。

【架空在庫（E氏作成）】

仕掛品棚卸原票（集計用）				
伝票番号	品 番			
02953				
完了工程	C			
数 量	533	修正 区分	有	
保管場所	78			
移 動 票	有	箱 数	27	棚 番
担当者		合 否	記入者	
02953				

【正常在庫】

仕掛品棚卸原票（集計用）				
伝票番号	品 番			
02951				
完了工程	EI			
数 量	17	修正 区分	有	
保管場所	78			
移 動 票	有	箱 数	2	棚 番
担当者		合 否	記入者	
02951				

※ 「記入者」欄の名前は同一であるが、明らかに筆跡が異なる。

(エ) 2019年9月

C氏作成の2019年9月の仕掛品の棚卸明細の「グループ」のシートに記載された仕掛品（架空計上された仕掛品）に対応する棚卸原票を確認したところ、C氏が作成した棚卸原票が確認されており（C氏は、自らが作成したものであることを認めている。）、C氏は、過大計上された仕掛品に合わせて、棚卸原票を偽造していた。

仕掛品棚卸原票 (集計用)

伝票番号	品 番		
02849			
完了工程	G B L 2		
数 量	299	地区	有
保管場所	第 8		

移動票	④	箱 数	15	額 番	
-----	---	-----	----	-----	--

担当者		④	記入者	
-----	--	---	-----	--

02849

5 2020 年事案の発生経緯及び関与者の認識

(1) 仕掛品の過大計上が行われるに至った経緯等

北陸 KTC が営むメタル事業は、元々は KTC サービスにおいて行われていた事業である。北陸 KTC は、2016 年 8 月に KTC サービスを消滅会社とする吸収合併を行い、メタル事業を北陸 KTC に移管した。2016 年 3 月の KTC サービスの経営会議において、メタル事業の 2016 年 3 月期の通期の営業利益率を 1.6% の黒字と見込んでいたように、合併当初、メタル事業は黒字が見込まれると判断されていた。

もともと、2017 年 3 月期以降のメタル部門及び北陸 KTC 全社の営業利益の推移は、上記見込みに反して、KTC サービスの合併直後からメタル部門において赤字が続いており、しかも、これが北陸 KTC 全社の営業利益に大きな悪影響を与えていた。次の表は、2016 年 3 月期以降のメタル部門と北陸 KTC 全社の営業利益をまとめたものである。なお、いずれも会計上の金額であり、北陸 KTC 全社の営業利益は、上記仕掛品の過大計上を反映した金額である。

(単位：千円)

	2016 年 3 月期	2017 年 3 月期	2018 年 3 月期	2019 年 3 月期	2020 年 3 月期
メタル部門	－	▲10,781	▲8,609	▲10,648	▲83,820

北陸 KTC 全社	41,631	22,746	24,761	12,169	▲ 84,795
	2021 年 3 月期	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期
メタル部門	▲63,031	▲27,452	▲37,256	▲37,104	▲32,675
北陸 KTC 全社	▲ 52,005	8,750	▲ 4,499	▲ 33,120	▲ 35,152

2020 年事案に係る過大計上に関し、B 氏は、メタル事業の移管が全体の足を引っ張る形となり、営業黒字にしなければというプレッシャーが重荷となった、メタル事業の受入れは KTC 主導であり、利益が出る前提だったが、利益が出ず、結果を出せなかった、月次の金額を上乗せすることは、自分が携わる前からもあったと思う、在庫の金額は月次では不正確であるため、月次で営業赤字になる際に、在庫を過大に計上することはあり、KTC に対してもいい加減な報告をしていた、月次で上乗せしたものを半期で調整する必要があったが、実際には調整できず、差異が雪だるま式に膨らんでいった、森田氏から具体的な指示はなかったと思うが、営業赤字となることについて抵抗があるようなことを言われ、頭を悩ませたことはある等と説明している。また、E 氏も、B 氏は、KTC に対して、マイナスを出すわけにはいけないというプレッシャーを感じていた等と述べている。

B 氏は、かかる過大計上の具体的な手口については明確な記憶がない旨説明するものの、当委員会のヒアリングに対して各不正への関与自体は否定しておらず、メタル事業の移管に伴う業績悪化を受け、黒字化に対するプレッシャーを背景として、北陸 KTC における営業黒字の確保のため、精密鑄造部門、メタル部門における仕掛品の過大計上を行っていた。

(2) 各関与者の認識、関与

ア 森田氏

2019 年 5 月 23 日まで北陸 KTC の代表取締役であった森田氏は、上記「○特」に係る指示等、メールや資料等で確認できる範囲では、自身の関与を否定していないものの、それ以外の点については、概ね、工場長の B に委ねており、把握していない旨の供述に終始している。この点、B 氏は、森田氏の関与に関し、不正の手法について指示を受けたことはないが、事実上黒字で報告するように指示を受けており、そのために不正に在庫を過大計上していたことについて、森田氏は理解していたはずであるという説明をしている。

北陸 KTC における仕掛品の金額の推移は以下のとおりであり、精密鑄造部門及びメタル部門の仕掛品の金額は、2017 年 3 月期から 2019 年 3 月期にかけて、大きく増加している（後記のとおり、2020 年 3 月期の売価還元法の適用により、2020 年事案に係る仕掛品の過大計上は、2020 年 3 月期には完全に解消されている。）。

（単位：千円）

	2016 年 3 月期	2017 年 3 月期	2018 年 3 月期	2019 年 3 月期	2020 年 3 月期	2021 年 3 月期
工具	23,449	24,852	25,824	29,086	34,389	35,233

精密鑄造	63,745	57,103	72,977	89,039	43,863	24,254
メタル	-	50,847	83,224	90,819	42,679	16,004
全社	87,195	132,803	182,025	208,946	120,932	75,492

森田氏は、1978年にKTCに入社して以降、長く技術職を務めた後、2014年には、KTCの取締役及びものづくり技術本部長に就任し、当委員会のヒアリングにおいても、たとえば、溶解の回転数により、どの程度の数量の仕掛品を生産することができるのか、ある程度判断できる旨述べるなど、生産実務について、豊富な知見を有していた。また、北陸KTCにおける適正在庫は、工具部門で約3500万円、精密鑄造部門で約2500万円、メタル部門で約1500万円、3部門合計で約7000万円～8000万円であると具体的な金額を含めて述べていたので、適正在庫の金額についても知見を有していた。

森田氏の生産実務に係る知見等を前提とすれば、職責上、仕掛品の推移を見ればすぐに異常を検知し、必要な確認を行うべきであったのであり、確認すら実施していなかったのは、不合理である。

また、上記「〇特」に係る2019年4月19日のメールのとおり、森田氏は、少なくとも、2019年4月の時点で、KTC向け製品に係る仕掛品について、架空計上がされていたことを認識した上で、「〇特」の方法により、架空計上を隠ぺいするよう、C氏に指示していた。

イ B氏

上記のとおり、B氏は、北陸KTCにおける営業黒字確保のため、2020年事案に係る一連の仕掛品の過大計上について、主導的に関与していた。

ウ E氏

(ア) 精密鑄造部門における仕掛品の過大計上

2019年3月まで精密鑄造部長であったE氏は、精密鑄造部門における仕掛品の過大計上（甲社向け製品及びこれに代わるKTC向け製品に係る過大計上）に関し、架空計上する製品をどれにするかについて議論し、継続性のある製品で、数量が出しやすいものとして甲社向け製品が選ばれた、C氏が作成する棚卸明細も見たとあるし、会議室で、森田氏がいる場でC氏を呼んで、こういう生産をしていかなあかんよ、ということ、ホワイトボードを使って相談した記憶はあり、「〇特」に係る生産指示は自ら行っている等と説明している。また、自身が精密鑄造部長を離れるタイミングの2019年3月において、架空計上されている仕掛品の棚卸原票を自ら作成し、不正が露見しないような隠ぺい行為も行っている。

このように、E氏は、2019年3月までの精密鑄造部長として、甲社向け製品（a（製品名））の仕掛品に係る過大計上及び「〇特」により過大計上の隠ぺいについて、積極的に是正しようとはせず、これに深く関与していた。

(イ) メタル部門における仕掛品の過大計上

E氏は、2019年4月、メタル部長に就任しているが、2019年9月に、メタル部門における多数の仕掛品の標準原価が90円増額していることについて、仕掛品の金額自体が上がっており、このような操作があるのだらうとは思っていたが、具体的に90円が一律アップしていること自体は知らない、メタル部門において、棚卸明細を取りまとめていたのは生産管理部であるが、課長レベルは標準原価については把握していないだろうと述べている。

E氏が、上記メタル部門における標準原価の操作について具体的に認識し、これに関与していたとは認められない。

エ F氏

(ア) 精密鑄造部門における仕掛品の過大計上

2019年4月に精密鑄造部長に就任したF氏は、精密鑄造部門における仕掛品の過大計上に関し、詳細は把握していないものの、少なくとも、就任当時から、E氏から、標準原価が上乘せされているであろうことや、棚卸原票を改ざんしていることなどについて説明を受け、仕掛品の過大計上が行われていたことは認識し、これを容認していた。ただし、「〇特」による過大計上の解消については拒否していた。

(イ) メタル部門における仕掛品の過大計上

2019年3月までメタル事業部長であったF氏は、メタル部門における標準原価の上乗せに関し、KTCサービスの社長であったG氏が北陸KTCに加入した後、北陸KTCにおける標準原価を定め、その後は、B氏において調整しているが、自身は現場と品質管理を見ており、標準原価についての詳細は分からない、2018年9月ころ、在庫の金額が増えているが、現場の仕掛品が多くなく、原価も確認して、B氏に対してなぜこんなに高いのだと確認したが、値上がりなどを踏まえて実態とあわせて改定しているといった回答であった旨供述している。

F氏が、当該標準原価の上乗せについて、具体的に認識し、これに関与していたとは認められない。

オ C氏

2020年3月期まで精密鑄造課長であったC氏は、精密鑄造部門における仕掛品の過大計上の基礎資料である棚卸明細を自ら作成している。この点の過大計上に関し、C氏は、a(製品名)の標準原価を一律40円アップするようB氏から指示されたことについては、記憶がある旨述べる一方、それ以外の関与については、明確な記憶がない旨述べているが、当該棚卸明細の作成や、架空在庫に係る棚卸原票(C氏の筆跡によるもの)を作成していたこと自体、否定していない。

C氏は、B氏から指示を受け、過大計上された仕掛品の棚卸明細や当該仕掛品に係る棚卸

原票を自ら作成するほか、「〇特」と呼ばれる隠ぺいについても、現場担当者として関与する等、精密鑄造部門における一連の不正に関与していた。

6 仕掛品の過大計上が解消された経緯

後記のとおり、2019年10月ころ、北陸 KTC の在庫高が増加していたことを受け、KTC による調査が開始された。調査の結果、精密鑄造部門及びメタル部門に係る仕掛品について、低価法が適切に適用されていなかったため、棚卸資産が増加したものと結論づけられ、2020年2月までに行われていた仕掛品の過大計上額は、2020年3月末の売価還元法に基づく金額に置き換えられたことにより、当該過大計上は解消されることとなった。

7 KTC による調査及び対応

(1) 調査の端緒

2019年10月ころ、当時の KTC の経営企画部担当者が、北陸 KTC の月次報告資料を見て、メタル部門の棚卸資産残高が増加していることに気づき、当時の経営企画部長（北陸 KTC 取締役を兼任）であった安藤氏に報告した。

それを受け、安藤氏が、北陸 KTC の 2019年10月24日開催の取締役会に合わせ、現地訪問し、メタル部門の仕掛品について、棚卸資産の管理状況や計上について確認を実施することとなった。なお、安藤氏が、北陸 KTC に現地確認に行った旨は 2019年10月30日の KTC 内部統制委員会（第Ⅱ部）で報告されている。

(2) 調査の実施

ア 調査担当

2019年～2020年にかけての調査（以下「2020年調査」という）は、当時の常勤監査等委員であった山崎氏（北陸 KTC 監査役を兼任）と安藤氏が主に担当した。なお、当時の北陸 KTC 代表取締役社長であった A 氏が補助的にヒアリング等を行った。

イ 調査経過

2020年調査では、北陸 KTC の在庫や決算にかかるデータの確認と北陸 KTC の工場長であった B 氏、メタル部門担当役員であった E 氏、精密鑄造部門担当役員であった F 氏へのヒアリングが行われた。他方で、北陸 KTC の前社長である森田氏には、ヒアリングはなされなかった。

山崎氏らは、メタル部門の仕掛品の在庫が多いという事象を把握していたため、メタル部門の仕掛品の数量が増えているかを北陸 KTC から提出された資料で確認したが、仕掛品在庫数が増えている事象は確認されず、在庫数の増加がないにもかかわらず棚卸資産残高が増加していることが判明した。なお、山崎氏らは、在庫数を北陸 KTC から提出された資料の数字でしか確認しておらず、臨時実地棚卸のような在庫量の正確性にかかる検証は行

われなかった。また、北陸 KTC では期末の実地棚卸の実施時期が迫っていたものの、例えば、前倒して臨時実地棚卸をすることを検討したなどの経緯もなく、安藤氏らは、この時点では、臨時実地棚卸を実施する必要性について思い至っていなかったとのことであった。

山崎氏らは、当初メタル部門から調査を開始したが、調査を進めるにつれ、精密鑄造部門でも仕掛品在庫高が増加している事象を確認した。

そのため、山崎氏らは、メタル部門と精密鑄造部門で仕掛品在庫高が増加している原因を解明するべく、B 氏らにヒアリング調査を実施した。それに対し、B 氏は、元々設定されていた標準原価よりも実際のコストが多くかかったため、その分を原価に上乗せした旨説明したが、標準原価の上乗せや仕掛品の過大計上等の不適切な会計処理を行っていることは申告しなかった。

安藤氏は、仕掛品の標準原価につき、第 1 工程の原価が高く設定されている（すなわち、第 1 工程に位置する製品であるにもかかわらず、最終製品に近い金額の原価が設定されている）など、原価の積算に違和感があったものの、意図的に不正がなされているとの認識ではなかった旨述べており、北陸 KTC で不適切な会計処理を行っている可能性について疑いを持つことなく調査を進行させ、B 氏を含む北陸 KTC の職員らの説明に関し、客観的な証拠を収集・確認する等の十分な検証は行わなかった。山崎氏は死去しているため本人の認識を確認することはできないものの、2020 年調査の際にヒアリングに応じた北陸 KTC の役職員らに当委員会がヒアリングする限りは、山崎氏も、北陸 KTC において不適切な会計処理を行っていた可能性について疑いを持って調査にあたっていた様子は見られなかったとのことである。

ウ 低価法の適用有無に関する指摘

山崎氏は死去しているため詳細な経緯は明らかではないが、安藤氏によれば、山崎氏が調査を進める中で、「メタル部門と精密鑄造部門の仕掛品には、低価法⁵を適用していないことから、棚卸資産残高が過大に計上されているのではないか」との指摘を行ったところ、B 氏は山崎氏の指摘に同調した。以降、山崎氏と安藤氏は、「北陸 KTC の棚卸資産残高が多くなっている問題は低価法の適用が適切に行われていないことによる」との見解を前提に対応を進めた。

(3) 調査の結論

そして、山崎氏らは、それ以上詳細な原因調査を行わないまま、最終的にメタル部門と精密鑄造部門の棚卸資産残高が増大していた原因の大部分は、低価法の適用漏れがあった会計処理の理解不足による誤謬であって、棚卸資産残高を故意に過大計上したものではないと結論づけた。

⁵ 企業会計基準第 9 号「棚卸資産の評価に関する会計基準」に定める収益性の低下に基づく簿価切下げの方法。

その後、山崎氏は調査結果を取りまとめ、2020年4月13日付で北陸 KTC 社長の A 氏名義の調査報告書を作成し⁶、これを A 氏に確認して A 氏の押印を受けた。同報告書は、その宛先が不明であるが、KTC の取締役や監査等委員らに対する説明の際に使用されており、棚卸資産残高増大の原因について、概要、以下の内容が記載されている。

○ メタル事業

- ・完成品在庫があるものについては完成品・仕掛品ともに低価法を適用していたが、完成品在庫のない仕掛品には低価法が適用されていなかった。
- ・KTC サービスからの生産移管以降、外注塗装費や材料代の高騰などコストアップ要因が重なり、製造原価が上昇した。移管時には製造現場が大きく混乱し、加工工数など原価積算に必要なデータも把握できず、原価計算システムを運用することが出来なかった。
- ・今回は仕掛品評価の原価だけを生産実績に合せて上記の高騰分を反映したので、仕掛品評価額のみが上昇した。完成品在庫のない仕掛品に低価法を反映しなかったのは会計処理の理解不足と判明した。

○ 精密鑄造事業

- ・仕掛品に対して低価法が反映されていない点は、メタル事業と同様であるが、下記のような生産面でのトラブルも在庫評価上昇の要因となった。
- ・49 期より収益面・品質面で厳しい製品の生産を開始した。49 期は歩留りの悪い生産状況が続き、不良品を修正品扱いとして在庫評価に計上した。
- ・50 期は前期の不良品を修正したのでコストアップとなりコストアップ分を仕掛品の評価原価に反映した。

(4) KTC 内での調査経過の報告状況等

一連の調査経過について、KTC では、内部統制委員会第Ⅱ部（金商法関係）において、①北陸 KTC メタル部門の棚卸資産残高が増加している事象が発覚し、安藤氏において北陸 KTC にて現地確認を実施したこと（2019年10月30日付け議事録）、②調査の結果、棚卸資産残高増加の原因は、仕掛品在庫の評価において低価法が適用されていないためであったことが判明し、会計監査人に対応を相談していること（2020年2月26日付け議事録）、③調査内容を会計事務所（税務関連）にも報告し期末決算に向けた相談を行ったこと（同年3月24日付け議事録）が記載された内部統制委員会の議事録が残っていた。しかし、これらの議事録には、報告事項として簡潔に記載があるのみで、委員会において、十分な議論がなされたり、更なる調査や原因分析を行うべきとの指摘がされた形跡は認められない。

⁶ KTC の監査等委員（北陸 KTC 監査役を兼任）である山崎氏と KTC の経営企画部長（北陸 KTC 取締役を兼任）である安藤氏が調査を実施したにもかかわらず、A 氏名義で調査報告書を作成した経緯は、記録に残っておらず、A 氏や安藤氏の記憶は曖昧で、山崎氏も死去しているため、判然としない。

また、安藤氏は、調査状況については、宇城会長、社長の田中氏、副社長の片岡氏に個別で報告をしていたと述べるが、宇城会長、田中氏、片岡氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「（調査や処理については）山崎氏に任せており、会計監査人も問題ないとの意見とのことだったのでそれでよいと判断した」「（1億円近くの影響が生じたことについては）ショックではあったが、（連結決算ベースで）前年比を上回っていたので」などと旨述べており、経営陣において、当該事象を経営上の重大事項と受けとめた上で、十分な事実調査や原因分析を行うべきとの経営判断を行った様子はいかがえなかった。

さらに、KTCの経営会議では、北陸KTCの棚卸資産の評価の不備により北陸KTCの営業利益が大幅な赤字となったことにつき再発防止に尽力するようとのコメントが記録された経営会議議事録や、取締役会では、2020年3月期の決算短信の承認決議されたことが記録された取締役会議事録が残っているが、いずれの会議体においても、2020年調査の具体的な内容について報告され、議論がなされた形跡は見当たらない。

監査等委員会においても、2020年調査の具体的な内容について報告され、議論された形跡は見当たらない。監査調書においては、2020年2月次と3月次の監査調書に「北陸KTCで仕掛品の低価法が適用されておらず、会計処理に誤りがあったため、会計監査人に報告して対応した」等の簡潔な記載があるが、具体的な調査方法や調査内容等は記載されておらず、山崎氏が監査活動として当該調査を行ったものとも認められない。

社外監査等委員2名は、当委員会のヒアリングにおいて、山崎氏からの報告によれば、「北陸KTCの在庫評価に誤りがあったが、山崎氏において、会計監査人ともきちんと話をした上で、会計処理をするとのことだったので、特に問題があるとは思ってなかった。」旨述べており、事後的に、調査が実施されたことを認識したものの、監査等委員としての十分な懐疑心をもって、自ら山崎氏から具体的情報を収集するなどした状況は認められなかった。

(5) 調査結果を踏まえてのKTCの対応

ア 2020年3月期決算の検討 - 会計監査人への説明

山崎氏らは、2020年2月、会計監査人に対し、以下の内容を含む調査結果を説明し、その後の会計処理の方針などを相談した内容の概要を社内記録として残している。

- ・第3Q決算終了後に在庫金額の増加に気付いた。
- ・北陸KTCの仕掛品に低価法の反映されていないことが判明した。
- ・生産システムには原価積算の内容を含んでいるが運用できていない
- ・KTCは主として標準原価法を採用しているが今回は売価還元法による原価を適用させたい
- ・元管理部門担当役員からの引継ぎ業務に不足分があったと思われる
- ・影響額を当期の売上原価に含めて処理をさせたい

イ 2020年3月期決算における対応等

KTCは、上記で会計監査人に相談した方針も踏まえ、2020年3月期において、北陸KTCでの棚卸資産の評価を是正し、影響額を2020年3月期の決算に反映した。KTCの2020年3月期決算短信発表時の社内の補足説明資料には、以下が記載されている（一部抜粋）。

このように、KTCでは、北陸KTCの棚卸資産の評価を是正したことにより、北陸KTCの業績に約9000万円のマイナス影響が生じ、連結での経営成績にも影響が生じた。

【決算短信の発表内容】

公表値には及ばなかったが、前期比で増収増益を達成し、期末配当での増配も発表

① 連結経営成績	単位：百万円			
	売上高	営業利益	経常利益	純利益
70期実績	8,256(4.4%)	666(2.1%)	699(2.7%)	582(55.4%)
69期実績	7,906	652	681	374
70期公表値	8,500	680	700	620
② 期末配当	5円増配の40円配当（年間70円配当）			

【北陸KTC単体業績】

北陸KTCの業績が営業利益△84Mとなり前期比△96Mと大きな損失を発生

	売上高	営業利益	経常利益	純利益
51期実績	947	△84	△83	△83
50期実績	974	12	14	14

【北陸KTCにて「棚卸資産評価方法の誤り」を是正】

前期の棚卸評価を確認すると、メタル部門、精鑄部門の仕掛品の一部に低価法が反映されていないことが判明し（KTCサービスからの移管後より）、前期決算にて棚卸資産評価の誤りを是正した（影響額90M）。このことが北陸KTCの業績に大きく影響した。低価法の未反映については会計処理の理解不足によるものであった。

ウ 2020年3月期における仕掛品の評価

KTCによる調査結果において低価法が適用されていないとされた北陸KTCの仕掛品について、2020年3月期決算において、売価還元法により評価が行われた事実が確認されている^[7]。

⁷ KTCの会計監査人が2020年5月11日付でKTCに提出した2020年3月期監査結果報告において、北陸KTCが売価還元法により原価計算を実施し、在庫評価及び売上原価の算定を行っている旨が記載されている。

従来の方法により計算を行った場合の仕掛品評価額に関する記録や、売価還元法に用いた原価率等の根拠を示す記録が KTC 及び北陸 KTC のいずれにおいても残されていないため、当委員会としては、売価還元法により仕掛品の評価が変更されたことによる影響額の算定ができず、また、適用された売価還元法の妥当性に関する検証については限定的にしか実施することが出来なかった。

売価還元法による仕掛品在庫の評価際に、前記の精密鑄造部門及びメタル部門における仕掛品の過大計上額のいずれもが売上原価に含められ、これによって北陸 KTC の営業利益を約 9,000 万円押し下げる結果となった。

一方で、前記の精密鑄造部門における検査不合格品については、損失処理されず棚卸資産としての計上が継続していることが確認されている。

なお、上記の売価還元法による棚卸資産の評価は 2020 年 12 月期まで継続され、2021 年 3 月期において、総平均法により取得原価を算定し、低価法により評価を行う方法に変更が行われている。この際にも上記の検査不合格品については、損失処理されず棚卸資産としての計上が継続していることが確認されている。

エ 再発防止策の策定

2020 年 4 月 13 日付の北陸 KTC の調査報告書には、再発防止策として、以下の内容が記載されている。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 原価計算システム（生産システム）のマスターを整備して 51 期実績原価を設定（51 期標準原価）し、52 期 2Q より棚卸資産評価に活用する。② 事業毎に生産マスター管理を徹底し、原価計算システムを正常稼働する。③ 製品、仕掛品、貯蔵品及び原材料等の棚卸資産の計算は各事業部で作成し、原価差異計算は管理部が担当し互いに確認できる状況にする（2 年間滞留品についても各事業部で集計し、管理部へ提出する）。④ 管理部は原価差異率を計算して各事業部に連絡し、各事業部はこの率をもとに評価原価を変更する。⑤ 決算業務マニュアルの整備と運用については 52 期に作成し、内部統制の強化及び人材育成に繋げる。⑥ 当面は本社より経理担当者及び社外取締役にて決算業務をチェックする。 |
|---|

しかし、そもそも北陸 KTC では、単に会計知識の不足による誤謬で在庫評価を誤ったのではなく、標準原価の操作や架空在庫計上等が行われていたものであり、以上の再発防止策は、そもそも十分な原因分析がなされた上で策定されたものではないことから、真の意味での再発防止に対して実効性に欠けるものである。実際、北陸 KTC では、2020 年調査において不適切な会計処理が発覚しなかったことにより、調査後ほどなくして、A 社長の主導の下で不適切な会計処理が再開され、2025 年事案に至っている。なお、上記の再発防止策の実

行状況について KTC 及び北陸 KTC に確認したところ、大部分実行しているとの回答であったが、その徹底度については疑問なしとはしない。

(6) 2020 年調査後の KTC によるモニタリング

前記のとおり、2020 年調査では十分な原因調査がなされておらず、北陸 KTC が策定した再発防止策は、真の意味での再発防止に対して実効性に欠けるものであるが、少なくとも、再発防止策を踏まえた KTC による十分なモニタリングが実施されていれば、今回の事案は発生しなかった可能性があり、KTC としては、北陸 KTC のシステムの見直しや、原価のモニタリング等を実施すべきであった。

しかしながら、KTC では、後記のとおり、2020 年調査以降も、子会社管理の方針等の見直しは十分に実施されず、経理部門や生産管理部門におけるサポート体制も十分に整備されなかった。また、各部門内で再発防止策の周知は徹底されず、後任者への引継ぎも行われていなかった。

山崎氏の後任の監査等委員である木村直人氏によれば、2020 年の調査が実施されていたことや調査結果の大まかな内容は認識しているが、2020 年 4 月 13 日付の A 氏作成の報告書を見たという明確な記憶はなく、山崎氏からの引継ぎもなかったとのことであり、山崎氏においても、北陸 KTC へのモニタリングの意識が希薄であったと言わざるを得ない。

(7) 2020 年の KTC 調査にかかる当委員会の評価

以上のように、KTC は、2020 年に発覚したメタル部門と精密鑄造部門の棚卸資産残高の過大計上は、低価法の適用漏れがあった会計処理の理解不足による誤謬であると結論づけた。しかし、実際には、2020 年以前から、北陸 KTC では、標準原価の上乗せや仕掛品の過大計上等の不適切な会計処理が組織ぐるみで行われていた。

調査担当であった山崎氏や安藤氏は、本来であれば、棚卸資産残高の増加の推移が異常であることから、原価の積算に不適切な会計処理があることを疑い、低価法の適用漏れによる誤謬と結論づけるのではなく、調査を尽くし、十分な原因分析を実施すべきであった。しかし、山崎氏や安藤氏は、棚卸資産残高の実態と会計帳簿上の差異を解消するべく「もっともらしい理由」をつけて、無難に会計処理を行うことに注力し、調査を尽くさず、十分な原因分析も実施しなかった。

また、前記のとおり、北陸 KTC 前社長の森田氏に対しては、ヒアリングは実施されなかった。安藤氏は、その理由について、「意図的に森田氏のヒアリングを実施しなかったものではないが、原価に差異が生じていることが判明したので、それを修正することが優先で、前社長である森田氏にヒアリングするという話にはならなかった記憶である。」旨述べる。一方、森田氏は当委員会のヒアリングにおいて「調査時にヒアリングは受けなかった。北陸 KTC への調査が実施されていることは知っていたが、在庫高の水増しの不適切な会計処理を行っている自覚はあったため、自ら申告することはしなかった」旨述べている。仮に、森

田氏へのヒアリングを実施すれば、一連の 2020 年事案が明るみになった可能性もあったところ、棚卸資産残高が増加し続けていた時期の社長に事情を聴かないというのは、調査担当者として重大な落ち度があったと言わざるを得ない。

KTC の取締役は、取締役として連結子会社である北陸 KTC のリスク管理をする責任があるとの自覚をもって、当該調査にかかる情報収集や検討を行っておらず、山崎氏に調査を任せきりにし、その報告内容を鵜呑みにして、さらなる原因調査や検証を行うべきとの経営判断を行わなかった。

2020 年調査を担当した山崎氏は北陸 KTC の監査役を、安藤氏は北陸 KTC の非常勤取締役を兼任していたことから、北陸 KTC において不正が発覚した場合には、両者ともに、監督責任等の観点から、調査対象となる可能性があった。調査対象となり得る人物が初動対応を行うことが必ずしも問題であるとは言えないが、山崎氏や安藤氏としては、少なくとも、会計処理に不自然な兆候がうかがわれた時点で、独立した立場で調査をすることが可能な親会社の社外監査等委員に相談をし、慎重に調査を進めるべきであった。それにもかかわらず、山崎氏は、監査等委員会でも具体的な情報を連携せず、監査等委員会によるモニタリングは機能しなかった。なお、山崎氏は、2020 年調査に関して KTC の監査等委員としての立場でも北陸 KTC の監査役の立場でも、いずれも監査調書を残していない。このことからすると、山崎氏は、KTC の業務執行的な意味合いを持つ調査業務を担当していたという解釈になる。

また社外監査等委員は、調査状況につき、具体的な情報連携を受けていなかったようであるが、そもそも、社外監査等委員の職責として、会計にかかる調査が行われていることを把握した時点で、不適切な会計処理がなされた可能性を疑い、常勤監査等委員に働きかけ、詳細な調査状況等を確認すべきであったのに、それもされていない。しかも、2020 年 3 月期には、北陸 KTC では棚卸資産の評価の是正により約 9000 万円の影響が生じ、連結業績にも重大な影響が生じているのであるから、少なくとも、事後的な検証すべきであったが、それも行われていない。

さらに、上述のとおり、再発防止策は真の意味での実効性にかけるものではあったが、再発防止策を踏まえ、KTC による十分なモニタリングが実施されていれば、2025 年事案の発生は一定程度に防げた可能性も、早期に発見することができた可能性もあった。しかし、KTC では、北陸 KTC をサポートする体制が十分に整えられることはなく、再発防止策を検討した山崎氏でさえ、後任の監査等委員に引き継ぎを行わない等、再発防止に対する意識は希薄であり、KTC として必要なモニタリングも行われなかった。

以上のとおり、2020 年調査では、調査担当者による十分な原因調査が行われず、棚卸資産の過大計上は、会計知識の不足による誤謬であったとして、矮小化して処理し、その結果、以前から続いていた一連の不適切な会計処理を発見できず、さらに、その後の子会社管理やモニタリングも不十分であった結果、北陸 KTC では、2020 年の調査後ほどなくして、不適切な会計処理が再開され、2025 年事案に至ったものである。

第4 2020年3月期以降に行われていた不適切な会計処理（2025年事案）

1 はじめに

北陸 KTC においては、2020 年 3 月期以降も、2020 年 4 月に北陸 KTC に常駐を開始した A 社長の主導の下、同じような手口により、棚卸資産（主に仕掛品）の過大計上による営業利益の過大計上という不適切な会計処理が再度実行されてしまった。

また、このような過大計上が発覚しないよう、各種の隠ぺい行為がなされていた。これらの行為は、A 社長の主導の下で、取締役や部長、課長クラスの従業員を含む複数人の組織ぐるみで、継続的に行われていた。さらには、KTC の監査等委員かつ北陸 KTC の監査役であった森田氏が、当初事案の発覚を免れるための隠ぺい行為を図るという事態まで発生した。

加えて、2020 年 3 月期以降は、誤って二重計上してしまった仕掛品を計上し続けることで営業利益を過大計上するといった不適切な会計処理もなされていた。

さらに、検査不合格品を仕掛品として計上すること、除却相当の棚卸資産を計上し続けることで営業利益を過大計上するといった不適切な会計処理が行われていたことも、当委員会の調査により発見された。

このように、北陸 KTC においては、2020 年 3 月期以降も、複数の不適切な会計処理が横行していた。

以下、詳述する。

2 全部門における月次の棚卸資産の過大計上

(1) 過大計上の事実関係

ア 過大計上の手口

上記のとおり、北陸 KTC における月次の在庫金額や収益は、概ね、毎月月末に各製造部門において在庫の数量確認→各製造部門において棚卸明細の作成（棚卸資産の評価額合計額の算出）→各製造部門において月次決算用報告資料の作成→北陸 KTC の月次業績管理表の作成、という流れで確定される。

月次の棚卸資産の過大計上の手口は、概ね次のとおりであった。

毎月の月初の 3 営業日目に、A 社長、各製造部門の責任者 3 名（直近でいえば、E 氏、F 氏及び K 氏）が会議室に集まったり、A 社長と各製造部門の責任者 3 名が個別に会ったりして、月次業績管理表のデータを見ながら、前月の収益状況等について確認・議論をする。その際、主に全社の営業利益の実績値がマイナスとなっている場合に、黒字になるような金額分、仕掛品在庫・完成品在庫・原材料在庫の金額を過大計上することが決定されていた。特に仕掛品について過大計上される額が大きかった。

月次業績管理表の元となる月次決算用報告資料については、過大計上額は、次の 2 通りの方法で入力されていた。

- ① 「仕掛品」(加工仕掛品)、「製品」(加工完成品)又は「原材料」の金額欄に、【＝本来あるべき評価金額＋過大計上する金額】という数式を入力する方法
- ② 「仕掛品」(加工仕掛品)、「製品」(加工完成品)又は「原材料」の金額欄に、【過大計上した後の合計評価金額】を入力する方法

上記①について詳しく説明すると、次のとおりである。例えば、2023年4月の工具部門の月次決算用報告資料の「仕掛品」の金額欄は、「40,304」と表示されている(単位:千円。以下同じ。)。ところが、この金額欄のセルには【=26592+13712】という数式が入力されている。これは、【本来あるべき評価金額(26,592千円)＋過大計上する金額(13,712千円)】という意味である。

X ✓ fx		=26592+13712												
B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
科 目		月末在庫金額		第55期 4月度 月次決算用 報告資料 (月末)										
I. 商 品 (金型)				担当部門 (工具事業)										
II. 製 品 (加工完成品)		2,722												
III. 仕掛品 (加工仕掛品)		40,304		: 入力										
IV. 材料				第1工具へ払出 メタルソリューション部 精鑄・1課										
①原材料		20,431												
②部品		4,330												
		24,761												
V. 貯蔵品														
①燃料費 ガス		864												
灯油		319												
		1,183												
②消耗工具		11,364												
③消耗品		2,610												
④修繕費		2,128												
⑤荷造費		22												
		2024.06次回棚卸												
				★ 運賃振り替え 9 2										

このような「+」の数式を入力していたのは、具体的にいくらを過大計上したかを後から確認できるようにするためであった[8]。

⁸ なお、月次決算用報告資料に、「貯蔵品」についても「+」で金額が入力されているものもごく一部存在したが、これが不適切な会計処理であるかどうかは判然としなかった。

他方で、②の方法の場合、A 社長と 3 部門の責任者による会議の際に、過大計上する金額を決定し、その金額を各部門の責任者が課長らに口頭で説明して、課長らが過大計上後の金額を上書き入力するということもあった。

月次決算用報告資料の「仕掛品」（加工仕掛品）、「製品」（加工完成品）又は「原材料」の欄を過大計上した後、管理部に対し、棚卸資産の計上漏れがあった等と虚偽の理由を伝えて、管理部をして過大計上後の月次決算用報告資料に基づいて再度月次業績管理表を作成させていた。これにより、月次業績管理表ではできるだけ赤字にならないように調整がなされていた。当該月次業績管理表に基づいて、毎月月初に開催される KTC での経営会議において、過大計上後の営業利益が報告されていた。

イ 翌月以降の生産量増加による営業利益の増額

前記のとおり、前月に仕掛品等の棚卸資産を過大計上して営業利益を過大計上したとしても、当月に生産量を増加する等して営業利益を計画よりも増額することができれば（「借金」を返す、「負け」を取り戻すことができれば）、棚卸資産の過大計上は一時的にとどまる。北陸 KTC においては中間期末及び期末に実地棚卸をするところ、このときまでに営業利益の「借金」を返すことができれば、中間期末及び期末に営業利益の過大計上するために棚卸資産の過大計上をする必要がない。そのため、中間期末及び期末までにそれまでの営業利益の過大計上（「借金」「負け」）に相当する営業利益を計上できていれば、発覚を免れることができることになる。このようにして、北陸 KTC においては、月次で棚卸資産を過大計上させ、翌月以降の生産量を増加させて「借金」、「負け」を挽回することが常態化していた。

(2) 過大計上がなされていた期間

ア 特定の方法

当委員会は、後記第 3 章第 6. 2(2)記載の方法で、仕掛品及び原材料の在庫の過大計上がなされている年月及び金額を特定した。

イ 過大計上の期間

A 社長によれば、A 社長が北陸 KTC に常駐するようになった後、早い段階で、月次決算における棚卸資産の過大計上を実行していたとのことであるが、その正確な時期の記憶は無いとのことである。また、前記のとおり、月次決算用報告資料への過大計上額は、①【＝本来あるべき評価金額＋過大計上する金額】という数式を入力する方法と②【過大計上した後の合計評価金額】を入力する方法のいずれかで入力されていたところ、2020 年 4 月以降初めて①の方法で過大計上がされたと考えられるのは 2020 年 10 月である⁹⁾。したがって、

9 なお、②の方法により過大計上がされていた場合には、工程操作等をする前と工程操作をした後の棚卸明細のデータの双方が現存していたりすれば過大計上の事実及び金額を特定することができるが、これら

当委員会としては、遅くとも 2020 年 10 月には月次で棚卸資産の過大計上を始めていたと認められる^[10]。かかる棚卸資産の過大計上が、2025 年 3 月に至るまで継続的に行われていた。

(3) 過大計上の隠ぺい行為

ア はじめに

月次の営業利益を過大計上するために、月次の仕掛品等の棚卸資産を過大計上していたが、この発覚を免れるための隠ぺい工作として、以下のような種々の方法が実行されていた。

イ 仕掛品の棚卸明細の工程操作

(ア) 月次での仕掛品の棚卸明細の工程操作

月次で棚卸資産の金額を過大計上すると、当月作成した棚卸明細と差異が生じることになる。そこで、各部門の責任者は、それぞれの部門の課長等（実行者の詳細は後記のとおりである。）に対して、棚卸明細を改ざんするよう指示をしていた。

例えば、2023 年 4 月の工具部門でいえば、上記のとおり、月次決算用報告資料の「仕掛品」の金額は、【本来あるべき評価金額（26,592 千円）＋過大計上金額（13,712 千円）】という数式となっていた。

仕掛品の棚卸明細の 2023 年 4 月の、過大計上前のデータは、次のとおりである。

【在庫計上額(工具)承認欄】				2023/5/2
承認	確認		作成	
担当取締役	担当部長	担当課長	担当者	
/	/	/	/	
印	印	印	印	
28,875,764		26,611,736	-2,264,028	
19,766		19,766	0	
28,855,997		26,591,969	-2,264,028	###

このうち、「26,591,969」が、本来あるべき金額であり、千円未満を四捨五入すると、上記の月次決算用報告資料の数式のうち冒頭の数字と整合する。

が現存しない場合には過大計上された時日及び金額を特定することは困難である。

¹⁰ なお、前記のとおり、2021 年 9 月期において、実地棚卸時の仕掛品の棚卸明細が操作されており、現実中間期末又は期末で初めて過大計上に及んだのは 2021 年 9 月期であると認められる。

各製造部門の課長等は、棚卸明細の「作業記述」（各品番がどの工程にあるかを示す記号）を書き換えて、仕掛品の評価額を過大計上していた。

すなわち、工具でいえば、製造工程は、大まかには、①材料切断→②塑性加工（②-1 予備成形→②-2 鍛造→②-3 バリ抜き）→③機械加工（③-1 機械研磨→③-2 ブローチ→③-3 研磨）→④熱処理→⑤表面処理（⑤-1 バレル研磨→⑤-2 めっき）→⑥組付といった工程を経る。製品にもよるが概ね③機械加工の工程までを北陸 KTC で行い、KTC に販売して KTC において④熱処理及び⑤表面処理の工程を行い、再度北陸 KTC に戻して⑥組付を行って完成するという流れである。このように多数の工程を経るところ、①材料切断の工程にある仕掛品の評価金額は低いが、③-3 研磨の工程にある仕掛品の評価金額は高くなる。工程操作による隠ぺいは、かかる仕組みを悪用したものであった。

具体的には、例えばある品番について、過大計上前の「作業記述」は「SBSH1」であるものを、「DD-BRI」に書き換える（赤枠）。これにより、過大計上前の評価額が「1 個 23.10 円（500 個で 11,552 円）」であったものが、「1 個 227.74 円（500 個で 113,870 円）」に増加している（青枠）。実に 10 倍近く評価額が過大計上されていることになる。

【過大計上前】

品番	作業記述	数量	低価法	
			低価法算出	合計
	FDHH	500	60.12	30,058
	SPBF1.2	497	123.20	61,229
	SBSH1	500	23.10	11,552
	FDHH	1,000	53.13	53,127
	PS	1,000	45.27	45,275
	SBSH1	100	125.60	12,560
	SBSH1	500	24.28	12,140
	PS	210	21.57	4,530
	PS	500	26.44	13,219
	SBSH1	1,000	26.17	26,167
	PS	500	23.44	11,718
	PS	1,000	22.69	22,693
	PS	500	47.05	23,526
	FDHH	4,000	44.11	176,440
	FDHH	2,500	56.62	141,553
	SBSH1	1,000	38.96	38,959
	GBL2	1,449	188.43	273,034
	GBL2	494	20.42	10,089
	SPBF	513	16.44	8,436

【過大計上後】

品番	作業記述	数量	低価法	
			低価法算出	合計
	FDHH	500	60.12	30,058
	SPBF1.2	497	123.20	61,229
	DD-BRI	500	227.74	113,870
	DD-BRI	1,000	176.87	176,872
	DD-BRI	1,000	239.77	239,769
	SBSH1	100	125.60	12,560
	SBSH1	500	24.28	12,140
	PS	210	21.57	4,530
	DD-BRI	500	192.90	96,452
	DD-BRI	1,000	157.19	157,192
	DD-BRI	500	182.43	91,217
	DD-BRI	1,000	188.88	188,880
	DD-BRI	500	198.86	99,431
	DD-BRI	4,000	153.94	615,754
	DD-BRI	2,500	173.45	433,621
	DD-BRI	1,000	173.45	173,448
	GBL2	1,449	188.43	273,034
	GBL2	494	20.42	10,089
	SPBF	513	16.44	8,436

このように、各品番の「作業記述」を本来の工程よりも後ろの工程に書き換えることによって、仕掛品の評価額を過大計上していた。いくつかの品番についてこのような工程の書き換えを行うことで、過大計上後の棚卸明細の合計金額が「40,304,002」（円）となる。これが、前記した月次決算用報告資料の「仕掛品」の「40,304」（千円）の表示と一致する。

このような棚卸明細の改ざんは、月次の棚卸資産の金額を過大計上した際になされており、工具、メタル及び精密鑄造のいずれの部門でも実行されていた。

なお、工具部門では、工程を進めるだけでは指示された金額に到達しない場合に、「積上原価」を手入力で過大に調整することもあった。

ただし、月次での棚卸明細の改ざんの頻度は実行者によってばらつきがあった。例えば仕掛品の棚卸明細の改ざんを指示されて実行していた H 氏（工具部門職員）は、当初は月次で棚卸明細の「作業記述」を書き換える作業をしていたものの、作業量が多く、また、仕掛品の棚卸明細を管理部に提出する必要があるのは、四半期ごと（3 月・6 月・9 月・12 月）のみであり、必ずしも管理部門から月次の棚卸明細の提出を求められていた訳ではないため、途中の段階から、月次では棚卸明細の改ざんを行わなくなったと述べている。

（イ）実地棚卸時の仕掛品の棚卸明細の工程操作

A 社長が主導して月次での在庫の過大計上（営業利益の過大計上）をするようになってからしばらくは、生産量の増強等により、中間期末及び期末において棚卸資産の過大計上をする必要がない程度に「借金」（営業利益の過大計上）の返済がなされていた。もっとも、2021 年 9 月の中間決算においては、月次の営業利益が赤字になる見込みだった。そこで、A 社長は、2021 年 9 月期においても、棚卸資産の過大計上を行った¹¹。この点、当委員会のヒアリングに対し、A 社長は、2021 年 9 月期の過大計上は記憶にないが、差異が生じているのであればそれも過大計上によるものだろう、との供述をしている。過大計上の金額が他の時期に比べて僅かであるといえるため、記憶に残っていないことも不自然とはいえない。

ところで、中間期末及び期末は、上記のとおり、棚卸資産について実地棚卸をすることになっている。実地棚卸をする場合は、月次の棚卸資産金額を過大計上すると、実地棚卸による金額との差異が生じることになり、発覚のおそれが高まる。そこで、中間期末及び期末に仕掛品在庫の過大計上をした場合には、仕掛品の棚卸明細を月次決算用報告資料の数字と一致させて隠ぺい工作をする必要がある。

このようにして、中間期末及び期末においても、仕掛品の棚卸明細の「作業記述」を書き換えて（工程を前に進めて）、仕掛在庫の評価額を過大計上することが常態化した（各期の金額影響については後記のとおりである。）。なお、2022 年 3 月期は、特需により売上及び営業利益が回復傾向にあったため、2022 年 3 月期においては過大計上及び棚卸明細の改ざんはなされていないが、2022 年 3 月期を除く、2021 年 9 月期、2022 年 9 月期、2023 年 3 月期、2023 年 9 月期、2024 年 3 月期及び 2024 年 9 月期において、仕掛品在庫の過大計上及び営業利益の過大計上がなされ、これに伴う隠ぺい行為として棚卸明細の改ざんがされた。

（ウ）仕掛品の棚卸原票・棚卸リストの操作

¹¹ 現存していた仕掛品の棚卸明細と棚卸原票とを突合したところ、2021 年 9 月期において両者に差異が存在し、過大計上がなされていたことが認められ、後記のとおり、当委員会として認定する過大計上額は約 117 万円である。一部誤謬によるものも含まれているとは考えられるが、工具部門は仕掛品の棚卸明細記載の工程と棚卸原票記載の工程とに違いがあるものが多く、また、精密鑄造部門は他の時期の工程操作を行ったと思われる箇所にハイライトが付されているため、意図的に過大計上をしたものと認められる。

上記のように棚卸明細を改ざんすることによって、棚卸明細と、その元となった棚卸原票・棚卸リストの記載とで不一致が生じることとなる。そのため、棚卸明細の改ざんの発覚を免れるために、棚卸原票・棚卸リストについても棚卸明細と整合するように改ざんがなされることがあった。

ただし、棚卸明細に加えて棚卸リストも改ざんするかどうかは、担当者によってまちまちであり、当委員会のヒアリングにおいては、基本的には改ざん後の棚卸明細と整合するように棚卸リストも改ざんしていたと述べる者もいれば、棚卸明細とは異なり棚卸リストは管理部に提出する必要があるためあえて棚卸リストについては改ざんをしていなかったと述べる者もいた。

ウ 仕掛品の棚卸明細の数量の過大計上（メタル部門）

仕掛品の過大計上については、工具、精密鑄造及びメタルの各部門に過大計上するべき金額が振り分けられていた。メタル部門においては、隠ぺいのために、当初は仕掛品の棚卸明細について、上記と同様に、「作業記述」を書き換えて（工程操作をして）、仕掛在庫の評価額を過大計上していた。

もっとも、メタル部門は、工具部門や精密鑄造部門に比べて工程の種類が少ないため、「作業記述」を書き換えて工程を前に進めたとしても、評価額を大きく過大計上することが困難であった。そこで、メタル部門においては、2024年3月期以降においては、過大計上する金額に合わせるために、棚卸明細の「数量」を過大計上して評価額を過大計上するという手法がなされていた。

たとえば、下図のとおり、過大計上前の数量が「204個」だったものが「404個」と倍増したり、過大計上前の数量が「1445個」だったものが「2445個」として1000個単位で過大計上させるというものもあった。

【過大計上前】

No.	品番	作業記述	品番 & 作業記述 非表示にする	数量
43		PCM	AE101-17-010PCM	294
44		PBF-L	AUD3-AK-021PBF-L	7
45		PBD	EA208-BASE-040PBD	171
46		WRS	EK-1A-000WRS	204
47		PBF-L	EK-1A-010PBF-L	401
48		PBD-R	EK-1A-020PBD-R	192
49		PBD-R	EK-1A-022PBD-R	2,045
50		PPPC	EK-1A-023PPPC	477
51		PBD-L	EK-1A-024PBD-L	1,445
52		PBD-L	EK-1A-025PBD-L	1,418
53		P.AFTP	EK-1A-090P.AFTP	443
54		WRS5(PACH)	EK-3-011WRS5(PACH)	1
55		PD.PPT	EK-3-0111PD.PPT	238
56		PD	EK-3-020PD	342

【過大計上後】

リストNo.	品番	作業記述	品番 & 作業記述 非表示にする	棚卸数量
43		PCM	AE101-17-010PCM	294
44		PBF-L	AUD3-AK-021PBF-L	7
45		PBD	EA208-BASE-040PBD	171
46		WRS	EK-1A-000WRS	404
47		PBF-L	EK-1A-010PBF-L	601
48		PBD-R	EK-1A-020PBD-R	1292
49		PBD-R	EK-1A-022PBD-R	2045
50		PPPC	EK-1A-023PPPC	1477
51		PBD-L	EK-1A-024PBD-L	2445
52		PBD-L	EK-1A-025PBD-L	2418
53		P.AFTP	EK-1A-090P.AFTP	2443
54		WRS5(PACH)	EK-3-011WRS5(PACH)	1
55		PD.PPT	EK-3-0111PD.PPT	338
56		PD	EK-3-020PD	442

エ 原材料の棚卸明細の単価の過大計上

月次の棚卸資産の過大計上は、仕掛品のみならず、原材料についても過大計上がなされていた。かかる原材料の過大計上を隠ぺいするために、原材料の棚卸明細のいくつかの種類のものについて「単価」を過大計上して、原材料の在庫金額を過大計上していた。

オ 原材料の棚卸明細の数量の過大計上

上記のとおり、原材料について過大計上がなされていた場合、これを隠ぺいするために、主に、原材料の棚卸明細の「単価」を過大計上して、原材料の在庫金額を過大計上する方法がとられていた。

もっとも、2024年3月期においては、隠ぺいの方法が異なっていた。すなわち、「単価」の金額の過大計上はせずに、手入力で「金額」を修正し、当該金額を「単価」で除したうえで「数量」を算出しているという手口がなされていた。かかる手口により原材料の在庫金額の過大計上を実行したものが誰かは、特定に至らなかった。

(4) A社長が過大計上を主導的に実行した経緯

ア 客観的な状況

(ア) はじめに

A社長は、2019年5月開催の定時株主総会において、北陸KTCの代表取締役社長に就任した。A社長は、就任後から2020年3月までは、基本的には京都本社に出勤し、概ね月に2～3回程度、北陸KTCを訪問するという体制であった。

A社長は、2020年4月以降、石川県に移り住み、北陸KTCに常駐して勤務するようになった。このとき、長年KTC生産技術部において後輩であったI氏も北陸KTCに招聘し、I氏が工場長として北陸KTCの生産部門を統括するようになった。このような折、A社長は、自ら主導して各製造部門の責任者と協議の上、月次決算での仕掛在庫の過大計上を実施するようになった。

(イ) メタル部門の赤字

前記のとおり、北陸KTCが営むメタル事業は、元々はKTCサービスにおいて行われていた事業であり、吸収合併により2016年8月に北陸KTCに移管された。合併当初はメタル事業は黒字が見込まれると判断されていたが、見込みに反して、合併直後からメタル部門において赤字が続いており、しかもこれが北陸KTC全社の営業利益に大きな悪影響を与えていた。

(ウ) KTCからの期待とプレッシャー

メタル事業の移管により収益が悪化した北陸KTCであったところ、KTCは、これに対

する人的支援として、A 社長を北陸 KTC へ派遣することとした。A 社長の前任である森田氏は、基本的に月 2～3 回程度、北陸 KTC を訪問するという体制であったところ、A 社長は、役員定年間に執行役員に就任した後、北陸 KTC の代表取締役役に就任し、北陸 KTC に常駐して勤務することとなった。これは KTC としては異例であり、KTC としても、A 社長に対して、北陸 KTC の赤字を改善することに対する強い期待を抱いており、A 社長としてもこれを認識していたものと考えられる。

KTC では、月次決算において黒字を達成することが重視される傾向にあり、これは北陸 KTC に対する関係でも同様であった。とりわけ A 社長は、上記のような KTC からの期待を背負っていたこともあり、黒字達成に対するより強い心理的負担がかかっていた。

(エ) 人材確保の困難と賞与引き下げによる労働組合からの要求

A 社長によれば、社長就任後にベテラン従業員が相次いで退職してしまい、また、新たな人材の確保も難しく、生産性が悪くなってしまったと述べている。当委員会のヒアリングにおいて、A 社長を始めとして、複数の役職員が、北陸 KTC は同じ地域にある他社と比較して給与水準が低く、これが原因で人材の確保が困難であったと述べている。

また、A 社長及び I 工場長が常駐を開始するようになった直後の 2020 年夏の賞与以降、これまで支給水準が 1.5 ヶ月分の給料相当であったのが、半分の 0.75 ヶ月分相当に引き下げられている。下表は、北陸 KTC の 2016 年 3 月期以降の賞与の推移であるが、2019 年 3 月期以降、賞与が大きく減少している。

(単位：千円)

	2016 年 3 月期	2017 年 3 月期	2018 年 3 月期	2019 年 3 月期	2020 年 3 月期
賞与	36,139	40,995	40,881	41,631	30,169
	2021 年 3 月期	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期
賞与	22,195	22,752	20,267	24,908	27,810

北陸 KTC の労働組合と北陸 KTC との間の労使協議会議事録及び A 社長を始めとした複数の役職員の供述によれば、労働組合から、繰り返し、賞与水準の引上げが要求されている。

北陸 KTC 及び KTC において、営業利益が赤字の場合には賞与を支給することや賞与水準を引き上げることが規程上（内規を含む）制限されていないものの、北陸 KTC で賞与を支給するためには KTC の決裁が必要とされている。そのため、現実には、北陸 KTC が黒字を達成できなければ、北陸 KTC の従業員の待遇改善（工場）を KTC に認めさせることが難しく、A 社長としては、賞与水準を引き上げるためには、赤字を解消することが必要条件であると考えていた。

イ 期待に応えたいという黒字化へのプレッシャー

以上のような A 社長が過大計上に及ぶに至った経緯に照らせば、A 社長が過大計上に及んだ動機に北陸 KTC の従業員の待遇改善があったことが認められる。

加えて、A 社長は、北陸 KTC の社長には KTC の執行役員を経験した人物が就任することが通例であった中、KTC の経営陣から北陸 KTC の立て直しを期待され、このために KTC の執行役員に任命されたうえ、北陸 KTC の社長に就任したと述べている。A 社長としては、KTC 経営陣から、北陸 KTC の立て直しを任されているという自身への期待を強く感じており、黒字化達成のプレッシャーを自ら感じていた。そうであるにもかかわらず黒字を達成できないという事態が生じることにより、自身の経営者としての評価を疑われ、期待に応えていないと思われることが怖かったとも述べている。

ウ 「負け」を取り返せばよいとの発想

A 社長は、2020 年 4 月以降、北陸 KTC で常駐をして執務にあたっている中で、過去に月次で仕掛品を過大計上することで営業利益を過大計上されていたことを把握したと述べている。その上で、前記の経緯で、棚卸資産の過大計上という不適切な会計処理に及んでしまった。

A 社長は、当委員会のヒアリングにおいて、中間期末や期末までに「負け」を取り返すことができればよく、月次で仕掛品の過大計上をすることは特に悪いことであるという認識は無かった旨述べている。このような A 社長の発想のもと、A 社長が主導して、棚卸資産の過大計上が継続してしまっていた。

(5) 関与者

ア 実行者

在庫を過大計上することによって営業利益を過大計上すること、及び、過大計上する金額は、A 社長が決定して、各製造部門の責任者（時期によって異なるが、I 氏、E 氏、F 氏及び K 氏）に指示していた。

かかる指示を踏まえて、各製造部門の責任者から、各製造部門の課長や生産管理の担当者等へ、在庫を過大計上する金額が伝えられるとともに、対応する在庫の棚卸明細を過大計上するよう指示され、課長等がこれを実行していた。

イ C 氏（北陸 KTC 取締役・管理部長）の認識及び過大計上の実行

当委員会のヒアリングにおいて、A 社長は、当初は、C 氏には棚卸資産の過大計上について話しておらず、C 氏は認識していないと供述しており、C 氏も、当初は、自身は過大計上について把握していなかったと供述していた。しかしながら、次のとおり、C 氏は過大計上を認識しており、かつ、これを実行していた。

C氏は、J氏に対し、2023年10月5日に「在庫上乘せし過ぎて原価差が92%になる^[12]」とメッセージを送ったり、2024年4月3日「35,000万□下駄かまし メタルは仕掛かりで900万下駄かまし」（ママ）とメッセージを送る等している。これらのことから、C氏は、遅くとも2023年10月5日の時点で、少なくとも工具部門において仕掛品在庫の過大計上がなされていることを、また、遅くとも2024年4月1日の時点メタル部門においても仕掛品在庫の過大計上がなされていることを認識していた。

また、C氏は、2024年7月1日、A社長に対し、次のとおりSMSでメッセージを送信した。

【C氏、A社長のSMS】

C氏：全然ダメです...

工具は頑張ってくれましたが...

C氏：正直全社仕掛+材料で50,000千円上乘せしてるみたいですがどのように挽回する計画だったのでしょうか？

挽回策が固まっていないうであれば本社に生の数字を伝える方が宜しいかと思います

C氏は、2024年7月3日、K氏、E氏、F氏及びA社長へ、次のメールを送信した。

【C氏⇒K氏、E氏、F氏、A社長のメール】

各位

お疲れ様です。

部門集計表が出ましたので送付します。

全社収益としては最悪の結果です。

A社長には、この上乘せ金額の打開策がないのであれば久御山に報告すべきと私の思いは伝えてあります。

...（略）...

一旦、社長不在のため一旦は在庫をプラスにして
久御山に報告します。

工具仕掛在庫：62,642千円

メタル仕掛在庫：29,943千円

精鑄仕掛在庫：37,191千円

月次収益報告書は私が修正しましたが、

¹² 北陸KTCは標準原価計算を行っているが、在庫を過大計上することで、標準製造費用が実際製造費用に比べて大きくなる。原価差係数は（実際製造費用－標準製造費用）÷実際製造費用であり、実際製造費用よりも標準製造費用が大きくなれば、100%を下回る。

PDF ファイルに記載した金額を上乗せした
在庫明細を明日の昼までに提出してください。

また、C 氏が 2024 年 7 月 3 日に送信した上記メールに対して、F 氏は、2024 年 7 月 4 日、「5 月単月では 1,479 千円の在庫増 4 月と合わせ C 取締役了解のもと 2,325 千円の在庫増で精鑄の収益確保を図った。」及び「6 月単月では 1,675 千円の在庫増 4.5 月と合わせ C 取締役了解のもと 4,000 千円の在庫増で精鑄の収益確保を図った。」旨の記載がある「在庫金額（精鑄部門）」というタイトルのエクセルファイルを添付して送信した。

これらの点について、A 社長及び C 氏は、A 社長が体調不良による北陸 KTC に出社できなくなった時期に、A 社長に代わって仕掛品等の在庫の過大計上を行った旨を供述している。

以上の次第で、C 氏は、森田社長時代において在庫の過大計上行為を実行していたのみならず、A 社長時代においては、遅くとも 2023 年 10 月 5 日の時点で在庫の過大計上がなされていることを認識し、2024 年 6 月頃ころには、在庫の過大計上行為を実行していた。

3 精密鑄造部門における仕掛品の二重計上

(1) 仕掛品の二重計上の発生

O 氏は、精密鑄造部門の課長として、仕掛品在庫の棚卸明細の作成業務に従事していたところ、2024 年 9 月末の精密鑄造の仕掛品在庫の棚卸明細を作成する際、意図せず、一部の仕掛品について二重に計上をしてしまった。二重計上が発生してしまった経緯は、概要、以下のとおりであると推測される。

- ① 保管場所を北陸 KTC 第 7 工場及び第 8 工場とする、合計 230 品番の「56 期中間棚卸仕掛品明細」（棚卸原票に相当する棚卸リスト。以下同じ）を作成する。
- ② 保管場所を外注先の工場内とする、合計 57 品番の「56 期中間棚卸仕掛品明細（外注）」を作成する。
- ③ 誤って、①及び②を統合した、合計 287 品番の「56 期中間棚卸仕掛品明細」を作成してしまう。
- ④ ②③の明細に基づいて 56 期中間の棚卸明細を作成する。

以上の経緯により、上記②記載の 57 品番（合計 5,402,411 円）が、二重に計上された棚卸明細が作成されてしまい、結果、仕掛品在庫が二重に計上されてしまった（以下「本件二重計上」という）。

なお、関係者の供述を総合すると、本件二重計上を意図的に行うよう指示・示唆する旨の言動がなされたとは認められず、当委員会としては、本件二重計上は、意図的に仕掛在庫金額を過大に計上しようとして作出されたものではなく、事務手続上のミスが原因で発生したものであると認定した。

(2) 二重計上の訂正を行わなかったこと

○氏は、上記の過程により作成された 2024 年 9 月期の棚卸明細に基づいて月次決算用報告資料を作成して管理部へ報告した後、ダブルチェックする形で日頃 ○氏の棚卸明細の作成業務を補助していた担当者から、本件二重計上がある旨を指摘され、本件二重計上が生じていることを認識するに至った。○氏は、F氏へ本件二重計上が生じていることについて報告した。F氏が、A社長に本件二重計上の処理を確認したところ、A社長は、本件二重計上は訂正せずにそのままにしておくようにと指示した。F氏は、○氏に対し、A社長の判断でそのままにしておくことになった旨を伝え、本件二重計上を訂正せずにそのままにしておくようにと指示した。これにより本件二重計上の合計 5,402,411 円については、2024 年 9 月期の仕掛在庫金額から訂正処理をされず、意図的に、同額が過大計上され続けた。

なお、A社長は、当委員会の調査において、本件二重計上が発生していたこと及びA社長が本件二重計上を訂正しないように指示したことのいずれについても記憶にない旨供述している。一方で、F氏はA社長から指示を受けた旨供述し、○氏及び上記担当者においても、F氏から「上の判断」（すなわちA社長の判断）で本件二重計上をそのままにしておくことになったと聞いたことを供述しており、A社長と、F氏、○氏及び上記担当者の供述内容に相違が認められる。ただし、F氏も、本件二重計上の具体的な金額を確認まではしておらず、A社長にも金額を伝えていないため、A社長が重要な事象と認識せずに判断しており、それが原因で記憶に残っていない可能性がある。また、A社長は、「覚えてはいないものの、仮に当時、本件二重計上が発生した旨の報告を受けたとすれば、訂正することなく、期末（2025 年 3 月期）までに本件二重計上を解消する旨の指示をしていたと思う」、とも供述している。さらに、F氏において、A社長に確認をせずに 1 人で本件二重計上を訂正しないようにするという判断をする動機も特に認めがたいといえる。これらのことを考慮すると、A社長は、F氏から本件二重計上について報告を受けた上で、本件二重計上を訂正しないよう指示をしたものの、当該事実を忘れてしまっただけと推測される。

仮にA社長の指示がなかったとしても、いずれにせよ、A社長又は精密鑄造部の責任者であるF氏の判断により、本件二重計上を訂正しないという判断がなされており、意図的に、本件二重計上の訂正処理がされなかったものと認められる。

(3) 2024 年 12 月の過大計上

2024 年 12 月の棚卸明細では、本件二重計上により計上されてしまった仕掛品 5,402,411 円のうち、2,764,984 円分のみ継続して計上されている（前記の 57 品番のうち 30 品番のみ同様に計上されている）。この点について、F氏及び○氏は、意図的に一部の金額を削除することを指示した／指示されたものではないと供述しており、2024 年 12 月の棚卸明細での計上額が 2,764,984 円分のみとなった詳細な経緯は不明である（ただし、○氏は、5,402,411 円全体（57 品番）を再度計上しようと思ったものの、パソコンの操作ミスで一部

の2,764,984円分のみ(57品番のうち30品番のみ)が計上されてしまったのではないかと供述している)。

いずれにせよ、2024年12月の仕掛品在庫の金額について、2,764,984円分が意図的に過大計上されていた。

(4) 認識者

上記のとおり、少なくとも本件二重計上をしてしまったO氏、本件二重計上を発見した上記担当者及び当時精密鑄造部の責任者であったF氏は、本件二重計上が発生していたこと及び意図的に本件二重計上を訂正しないようにしたことを認識していた。

他方で、管理部長であるC氏は、本件二重計上が発生していたこと及び意図的に本件二重計上を訂正しないようにされていたことを認識していなかったと供述している。また、KTCのQ氏、L氏及びM氏も、本件二重計上が発生していたこと及び意図的に本件二重計上を訂正しないようにされていたことを認識していなかった旨供述している。

上記のとおり、当委員会としては、A社長が本件二重計上は訂正せずにそのままにしておくようにと指示したと認定している。KTCに報告したかどうかについて、A社長は、記憶にはないが認識していた場合にはKTCには報告するはずがないと供述している。また、もしA社長が認識していなかった場合は、当然A社長からKTCに報告することはできないし、管理部長であるC氏も認識していなかったことからすれば、北陸KTCとしてKTCに報告するルートが特にないことから、いずれにせよKTCとして本件二重計上を認識する契機はなかったといえる。

4 精密鑄造部門における検査不合格品の仕掛品計上

(1) 事実関係

ア 背景事情

(ア) 検査不合格品の発生と修正フロー

精密鑄造では、製法上、一定割合で製品にピンホールが入ったり、鑄造の過程で製品に割れ、欠けが生じる等の不良が不可避免的に発生する。このような不良は、現場での外観検査により、いったんは検査不合格品として製造ロットから除外される。このような不良率は、製品の形状、鑄造の難度によって製品ごとに異なるが、製品ごとの不良率を踏まえた生産計画が立案されることとなる。

北陸KTCの検査不合格品処理に関する正規のフローでは、外観検査で不合格となった製品は、製造係長が改めて外観検査を実施し、手直しが可能な物は修正をして次工程に進め、手直しが不可能な物は赤箱(検査不合格品ボックス)に入れて廃棄することとされていた。

(イ) 修正フローが十分に機能していなかったこと

もっとも、上記の修正フローは十分に機能していなかった。

上記のとおり、顧客からの発注があった際には、注文数の良品を確実に納品するため、製

品ごとの歩留まり率を踏まえた生産計画が立案されていたところ、製造現場においては検査不合格品に手直しをせずとも、通常生産された良品だけで基本的には顧客の発注に応じた良品の出荷が可能であり、検査不合格品の手直しを行う動機に乏しかった。また、検査不合格品の手直しは、製品に生じた割れ、欠け等を１点ずつ手作業で修正するといった、通常の生産過程と異なる相応の手間と時間を必要とする作業であることから、製造現場においては、手間と時間のかかる検査不合格品の手直しを行うよりは、新たに生産をする方が手間もかからないことから、より効率のよい新規製作を優先する状況が生じていた。

このような製造現場の状況を受け、係長が検査不合格品を再度検査するという修正フロー自体、完全には機能しておらず、結果として製造現場に検査不合格品が滞留する事態が生じていた

イ 検査不合格品の棚卸明細への計上について

精密鑄造においては、損失処理回避目的のために、意図的に、検査不合格品を仕掛品として棚卸明細に計上していた。検査不合格品が棚卸明細に計上されるまでの流れは、概ね次のとおりである。

- ① 製造上一定数生じる検査不合格品について、本来の修正フローである係長による再度の検査がされないまま現場に検査不合格品が滞留する。この段階では、滞留する検査不合格品は、棚卸の対象となっておらず、数量も把握されていない。
- ② 滞留している検査不合格品を仕掛品として計上することとなった場合、その時点で、計上する検査不合格品の数量を把握し、棚卸カードに入数を記載して、当該ロットに付す。
- ③ これまで検査不合格品として棚卸の対象外だったロットは、この棚卸カードを付した時から棚卸の対象となり、月次の簡易棚卸では棚卸カード記載の数で、実地棚卸の際には実数で数量が把握され、当該数量により仕掛品として棚卸明細に計上されることとなる。

このように、具体的な操作としては、検査不合格品としてこれまで棚卸の対象外だった在庫を棚卸の対象とし、その後は通常の仕掛品と同様のフローで検査不合格品が仕掛品として計上されていることとなる。いったん計上された検査不合格品は、この棚卸カードを抜き去るなどして棚卸の対象から除外されない限り、それ以降は当然に仕掛品としての計上が継続されることとなる。なお、北陸 KTC では、２年以上滞留している在庫については、長期滞留在庫として評価替えをすることとなっていたが、新たに仕掛品として計上された検査不合格品については、そもそも損失処理回避を目的として計上されており、評価損を計上させては意味がないとして、あえて長期滞留在庫の評価替え対象からも除外されていた。

ウ 検査不合格品計上の状況

(ア) 特定方法

当委員会は、2025年3月の実地棚卸により具体的に把握された検査不合格品の仕掛品計上状況を前提に、2018年3月まで遡って検査不合格品計上の有無やその推移等について調査した。同調査にあたっては、検査不合格品が基本的に不動在庫であることを前提に、同一品番・工程で将来に向かって数量が一定ないし増加する仕掛品が検査不合格品である可能性が高いことを踏まえて担当者のヒアリングを行い、検査不合格品を特定した。また、将来に向かって数量の増減があるものについても、担当者からのヒアリングにより、数量の増減にカウント漏れ等の合理的と認められる理由が確認できる仕掛品を検査不合格品として特定した。

(イ) 特定結果

上記特定結果を半期ごとに取りまとめた結果（検査不合格品総数及びそこに占める乙社・KTC 向け検査不合格品の数量）は下表のとおりである。

（単位：個）

	2018年 3月期	2018年 9月期	2019年 3月期	2019年 9月期	2020年 3月期	2020年 9月期
総数	58	58	144	161	1748	1764
内乙社	0	0	0	0	1493	1491
内 KTC	0	0	0	0	0	0

	2021年 3月期	2021年 9月期	2022年 3月期	2022年 9月期	2023年 3月期	2023年 9月期
総数	1764	2564	8046	11243	13252	14817
内乙社	1491	1491	6994	10192	12180	13753
内 KTC	0	800	800	799	799	799

	2024年 3月期	2024年 9月期	2025年 3月期
総数	14804	14681	14667
内乙社	13753	13647	13647
内 KTC	799	799	799

エ 乙社向け検査不合格品計上—検査不合格品計上による利益操作のきっかけ

上記特定結果のとおり遅くとも2018年3月時点では、ごく少数ではあるものの既に検査不合格品に該当する仕掛品が計上されていたが、2018年3月当時計上されていた検査不合格品が計上されるに至った経緯については、関係者のヒアリングを総合しても認定するには至らなかった（計上量も少数であり、関係者の印象にも残っていない。）。

現時点で検査不合格品が仕掛品として計上されているものの大部分は、乙社向けの検査不合格品が占めているところ、北陸 KTC と乙社との取引は、2018 年から開始されている。他方、検査不合格品計上数の推移をみるに、2020 年 3 月時点で乙社向け製品が 1493 点計上された後、2022 年 3 月以降、右肩上がりに乙社向け検査不合格品の計上が増加している。これらの検査不合格品については、その後手直しが検討された形跡も見られず、そのまま計上が続いていることも踏まえれば、計上すべきでない検査不合格品を仕掛品として計上したものであると認められる。

2020 年 3 月当時における乙社の検査不合格品計上のきっかけは、関係者（当時の精密鑄造課長であった C 氏、精密鑄造部長の F 氏及び A 社長）の説明を総合すると、次のとおりと認められる。

- ① 乙社との取引開始以降、他の会社向け製品と比べて多数の検査不合格品が発生した。精密鑄造部門では、乙社からの注文数に応じた良品を納品するために、検査不合格品の手直しよりも新規生産を優先させ、その結果、検査不合格品の処理について適正な対応がされないまま現場に検査不合格品が滞留していった。
- ② 当初はこれら検査不合格品を仕掛品として計上することもなかったことから、在庫管理上存在しない検査不合格品が放置されることとなったが、2020 年 3 月時点ではその検査不合格品も相当数に上ったことから、B 氏は C 氏に対し、検査不合格品についても仕掛品として計上するように指示をした。
- ③ C 氏は、同指示に従い、上記の方法により、これまで検査不合格品として棚卸の対象外となっていた乙社の検査不合格品を棚卸の対象とした上で、2020 年 3 月より仕掛品の棚卸明細に計上した。この際、C 氏は、B 氏からの直接の指示であったことから、個別に F 氏に相談することではなく、棚卸明細上、これらの検査不合格品を計上した上で、月次報告において出来上がった棚卸明細を F 氏に報告をした。

以後、北陸 KTC では、下記のとおり検査不合格品の新規計上が停止されるまでの間、随時検査不合格品の仕掛品計上を継続していた。

オ KTC 向け検査不合格品の計上

上記のとおり、2021 年 9 月に KTC 向け検査不合格品が 800 個仕掛品として計上され、以後の計上が続いている^[13]。

KTC 向け検査不合格品についても、乙社向け検査不合格品と同様、その後手直しが検討された形跡も見られず、そのまま計上が続いていることも踏まえれば、計上すべきでない検査不合格品を仕掛品として計上したものであると認められる。

なお、KTC 向け検査不合格品の仕掛品計上については、後記のとおり、当時の精密鑄造部長である E 氏の指示により、精密鑄造課長の O 氏が計上したと認められる。

¹³ なお、2022 年 9 月以降、個数が 799 個となっているが、従前のカウントに誤りがあったことが確認されている。

カ 2020 年 12 月における過大計上

以下のとおり、2020 年 12 月には、特定の製品に限って、極端に検査不合格品の計上数が増加している状況が認められる。

(単位：個)

製品	2020 年 6 月期	2020 年 9 月期	2020 年 12 月期	2021 年 3 月期	2021 年 6 月期	取引先
製品 b	3	3	<u>73</u>	3	3	丙社
製品 c	22	22	<u>422</u>	22	22	丙社
製品 d	27	27	<u>327</u>	27	27	丁社

2020 年 12 月期は簡易棚卸が行われ、その結果に基づいて棚卸明細が作成されているが、製品 b、製品 c、製品 d の 3 品目については、いずれも前後の四半期における在庫数の頭にそれぞれ 7、4、3 を追記した在庫数となっているところ、この四半期に限ってこれらの品目について検査不合格品が追加で発生し、2021 年 3 月中に追加計上分が全て修正等により在庫から除外されることはおよそ考えられない。これらは、それぞれ検査不合格品を、70 個、400 個、300 個過大計上したものと認められる。

この点、C 氏によれば、丙社向けの製品 b 及び製品 c について記憶はないものの、丁社向けの製品 d については、B 氏から過大計上を指示されたと説明している。製品 d については、委員会による個別の発問に先立ち製品 d の製品名を述べて、具体的に説明をするなど、丁社向け製品 d に関する過大計上の経緯に関する説明は信用性が高い。そして、かかる過大計上は棚卸明細の数字を調整する方法により実行されているところ、棚卸明細の作成権限者や同時期に同様の手口でされた過大計上について、C 氏以外の者が、異なった経緯で行うとはおよそ考えがたいことを踏まえれば、製品 d に加えて、製品 b 及び製品 c についても、B 氏の指示により、C 氏が行った過大計上と認められる。

キ 検査不合格品について修正・出荷が念頭に置かれていなかったこと

上記のとおり特定した検査不合格品のうち、戊社向けの 35 個については、実際に手直しを行い正規に出荷したことが確認できている。もっとも、この出荷分も、急を要する数量確保のためであり、通常であれば修正を検討することもなかったとのことであって、計上された検査不合格品について、実際に修正の上出荷することは、念頭に置かれていなかったものと認められる。

ク 計上数の増減について

上記のとおり、特定した検査不合格品には、上記カの他にも、特定四半期に限って突然在庫数が 0 になるもの、特定四半期に限って類似品番の在庫数に振り替わっているもの、前

後の四半期と数量が若干異なるなどの変動が生じているものも認められる。この点について、精密鑄造課長の O 氏に確認をしたところ、検査不合格品は不動在庫であり、通常数量の変動等が生じることは考え難いものの、検査不合格品は KNPS 上把握されていないことからリスト出力がされないため、棚卸時に数え落としをしたり、類似品番（同一製品ではあるものの工程が異なるもの等）と混同している可能性が考えられるとのことであった。O 氏に確認を求めた範囲においては、O 氏がそれぞれ指摘した在庫数増減の理由は合理的であり、特異な変動とまではいえないことを踏まえると、計上数が増減していること自体は、検査不合格品の仕掛品計上とは独立した不適切な会計処理であるとまでは認められない。

ケ 検査不合格品新規計上の停止等

(ア) 検査不合格品計上是非に関する検討申入れ

2023 年夏ころ、精密鑄造課長の O 氏は、精密鑄造部長の F 氏とともに、A 社長に対し、当時の検査不合格品の計上状況について報告した上、今後どのように対応していくべきかの検討を申し入れた。

この場で A 社長は、精密鑄造部門の課題として歩留まり率の改善を指摘した上、現在計上されている検査不合格品を良品に振り替えるためにできる努力をすべきであり、検査不合格品について除却すべきではないとの旨の指示を行った。もっとも、A 社長の想定としては、歩留まりを改善し不良率が下がれば営業利益が確保でき、一定の営業利益の下であれば検査不合格品を除却しても決算上のインパクトが小さくなるということを念頭においており、実際に既に積み上がっている検査不合格品を手直しするといった具体的な想定をしているものではなかった。

(イ) 2024 年 9 月以降の検査不合格品新規計上の停止

2024 年ころ、乙社との協議により、製品の合否判定に関する基準が見直しされた結果、歩留まり率も改善し、そもそもの検査不合格品の発生自体が抑えられるようになった。合格品となる基準が見直しされたことにより、検査不合格品についてはむしろ手直しの余地が小さくなり、少数の手直し困難な検査不合格品が生じるようになっていった。

また、歩留まり率の改善により、精密鑄造部門の収益も改善されたため、検査不合格品を廃棄・除却しても決算へのインパクトが小さくなったことも踏まえ、F 氏及び O 氏は、2024 年 9 月以降、新たに生じた検査不合格品は、手直しをすることなく廃棄・除却する方針を決め、以後検査不合格品の新規仕掛品計上はされなくなった。この結果、決定当初は検査不合格品が事実上物として滞留したことはあったものの、概ね 2024 年 10 月から 2024 年 11 月ころには、検査不合格品と判定されたものは、通常の手扱いどおり、赤箱（不合格品ボックス）に入れられ、廃棄されるようになった。

なお、上記のとおり、2024 年 9 月以降も、期ごとに検査不合格品の点数に増減が生じているものの、2024 年 9 月と 2025 年 3 月を比較した場合、その差異は検査不合格品全体で

ある約 1 万 4600 個に対し 14 個であり、その理由としても廃棄や少数ロットのカウント漏れといった合理的な理由が説明されており、2024 年 9 月以降、新たな検査不合格品が仕掛品として計上されることはなくなったものと認められる。

(2) 関与者

ア B 氏及び C 氏

損失処理回避目的による検査不合格品の計上のきっかけは上記のとおりであり、また 2020 年 12 月の過大計上は、いずれも B 氏の指示により C 氏が実行したものである。

イ A 社長

A 社長は、個別の検査不合格品の計上の可否について、具体的な相談を受けたことはなく、検査不合格品の計上にあたって個別の指示等は行なっていなかったものの、定期的に各部門からの状況報告を受ける際に、精密鑄造部門において計上されている検査不合格品の状況については報告を受けていたと認められる。

また、A 社長は、検査不合格品の計上について、検査不合格品を全て除却すると決算に与えるインパクトも大きくなることから、いずれ精密鑄造部門の歩留まりが改善され、除却をしても会計上インパクトが大きくなりたくないタイミングで消し込むことを考えており、下記ウのとおり、F 氏から検査不合格品の取扱いに関して相談を受けた際に、検査不合格品の計上を継続するように指示をした事実を踏まえると、A 社長は検査不合格品に関し手直しの可否を検討することなく、損失処理回避目的のため、検査不合格品が計上されている状況を追認していたものと評価できる。ただし、上記の過大計上については、個別に C 氏らから報告を受けていたものとまでは認められず、その関与・認識について認定するには至らない。

ウ F 氏

精密鑄造部長であった F 氏に対して、B 氏が具体的な指示をし、あるいは C 氏が B 氏の指示等の検査不合格品に関して具体的に相談をした事実までは認められない。もっとも、C 氏は、検査不合格品を計上した棚卸明細を F 氏に提出して報告しており、具体的な時期は判然としないものの F 氏としても仕掛品の積み上がり理由を確認し、その際、検査不合格品の計上を行っている旨の説明を受け、その事実を把握していた。

また、F 氏は A 社長に対して、精密鑄造部門の状況報告をするミーティングにおいて、検査不合格品の計上について指摘したところ、A 社長から、計上を継続するよう指示を受けた。かかる指示を受け、F 氏自身も O 氏から検査不合格品計上に関して相談を受けた際には、経営者判断であるとして計上の指示を行っていたと認められ、損失処理回避目的という A 社長の意を受けて、関与していたものといえる。

エ E 氏

E氏は精密鑄造部長であったところ、O氏に対して、KTC向け検査不合格品の計上について指示したものと認められる。

なお、E氏は、全く使えない検査不合格品を計上するように指示したことはないと思う旨説明しているが、併せて、当時KTC向け検査不合格品も積み上がっていたため、手直しがあり得るのなら計上しておくように指示をしておかしくない、ただ個別の検査不合格品について手直しの可否を個別に検討したことはなかったとも説明している。精密鑄造課長に着任したばかりのO氏が独自の判断でKTC向け検査不合格品を計上するとは考え難いことや、O氏がA社長やI氏と個別に在庫についてやりとりをしたことはなく、KTC向け検査不合格品の計上はE氏からの指示だったと思うと説明していることを踏まえると、E氏による上記の関与が推認できる。E氏において、主観的に修正の余地があると考えていたか否かについては判然としないものの、いずれにせよ、その後手直し等が検討されることなくKTC向け検査不合格品の計上が継続していたことを踏まえると、結果として計上すべきでない検査不合格品の計上を指示したものといえる。

もっとも、さらに進んで、損失処理回避目的というA社長の意を受けて積極的に関与したかについては、認定するに至らない。

オ O氏

O氏は、C氏の後任として精密鑄造課長に着任したが、その際、前任のC氏から、乙社の検査不合格品は仕掛品計上が必要である旨の引継を受け、従前の検査不合格品の計上を継続する傍ら、上記のとおり、新規の計上を停止するまでの間、新規に生じた検査不合格品の仕掛品計上を行った。

カ 森田氏

検査不合格品の計上自体は上記のとおり森田氏が社長であった時期から生じているが、その際の計上数は僅少であり計上のきっかけも判然としない。また、森田氏の関与に関する具体的な証拠は不見当であり、森田氏の関与・認識については、いずれも認定するに至らない。

5 工具・メタル部門における不適切な会計処理

(1) 不適切処理の内容

ア 事実関係

2021年12月14日、管理部課長のC氏は、各製造部の課長に対し、使用できない不良品や旧版で出荷できない製品等の除却相当の棚卸資産（C氏は、この趣旨で「負債在庫」という文言を用いている。）の状況を取りまとめ報告すべき旨の下記メールを送信した。

【C氏→K氏、O氏、T氏、H氏のメール（CC：A社長、I氏、E氏
氏、●氏、J氏、P氏）】

今週監査等委員が来社されますが、社内に負債在庫がないか問われています。

（負債在庫：不良品で使用できない、旧版で出荷出来ない等）

急で申し訳ございませんが明日 15 時までに調査しご返信を頂きたいと思います。

例を送付致しますので例に沿って記入の方お願い致します。

C氏は各製造部門よりこれらの報告を受け、同月 16 日には、北陸 KTC 全社における除却相当の棚卸資産を一覧にしたエクセルを作成した。同一覧には、上記で認定した 2021 年 12 月当時における精密鑄造における検査不合格品が掲載されているほか、工具部門で 106 万 7773 円、メタル部門で 81 万 6769 円の除却相当の棚卸資産が記載されている。

C氏は、同日中に、A 社長に上記エクセルをメール送信したが（なお、CC に当時の役員であった I 氏、E 氏が入っている。）、同メールには次の記載がある。

【C氏→A社長のメール（CC：I氏、E氏）】

負債在庫全社版を作成しました。

全社で 4,387 千円となっていますが対応方法を考えなければいけません。

今期末までに除却となるとこのままいけば大幅な在庫減となり PL に大きく影響します。

上記メールに対する、A 社長からの返信は当委員会において確認できていない。

上記一覧に記載された除却相当の棚卸資産の計上による 2021 年 12 月における影響額は次のとおりである。

工具	811,704 円
メタル	715,463 円
精密鑄造	2,559,989 円

上記のとおり把握されていた除却相当の棚卸資産はその後一部が除却されているものの、2025 年 3 月においても一部の計上が継続しており、その金額は次のとおりである。

工具	1,170,970 円
メタル	268,343 円
精密鑄造	10,276,734 円

なお、2021 年 12 月における影響額との比較において、工具及び精密鑄造は影響額が増加している。これは、工具については、在庫数は減少しているものの、標準原価の見直しにより単価が増加していることによるものであり、精密鑄造については、上記の検査不合格品の新規計上が続いていたことによるものである。

イ 評価

遅くとも 2021 年 12 月 16 日時点において、北陸 KTC には、除却相当の棚卸資産（約 438 万円）が存在しており、管理部課長である C 氏からその旨が A 社長を含む役員に伝達されたことが認められる。

なお、除却相当の棚卸資産の一覧には、理論上は手直し出荷が不可能とまではいえない棚卸資産が含まれている可能性を否定し得ないものの、除却すべき棚卸資産として会社が集計している事実に加え、C 氏が、これらを除却すると PL に大きく影響するとして、A 社長に対応方法の検討をすべき旨の意見を述べていること、実際にこれらが適時に除却されていない状況を踏まえると、A 社長において除却すべき棚卸資産の存在を認識しながら、PL への影響を踏まえ、あえて除却しないとの判断をしたものと認められる。これらの棚卸資産への計上継続は、不適切な会計処理と認められる。

(2) 関与者

ア A 社長

C 氏のメールが A 社長に宛てて送信され、実際に棚卸資産の除却がされていないことからすると、棚卸資産への計上継続に関する意思決定過程は必ずしも明らかではないものの、少なくとも A 社長の指示に基づき、棚卸資産への計上が継続されていると認められる。

イ C 氏

上記のとおり、C 氏は、棚卸資産を除却すると PL に大きく影響するとして、対応方法を考える必要があると意見を述べていることを踏まえると、具体的な関与態様までは認定困難ではあるものの、棚卸資産への計上継続に関し、積極的に行動していたと認められる（C 氏は、このメールは計上すべきでない棚卸資産が計上されているので、除却するなどして正常化すべきと進言する趣旨のものと説明するが、メールの文言に照らして信用できない。）。

ウ I 氏及び E 氏

両名の関与については判然としないものの、両名は上記 C 氏から各部門に対し除却相当の棚卸資産の調査を指示するメール及び A 社長への報告メールの CC に入っていること、両名が役員としての地位にあり、PL への重大な影響を指摘するメールを読んでいないとは考え難いことからすると、少なくとも I 氏及び E 氏についても、本来計上すべきでない棚卸資産の計上の継続を認識した上で、これを黙認していたと認められる。

6 森田氏による仕掛品の過大計上の隠ぺい

(1) はじめに

森田氏は、2011 年 5 月から 2019 年 5 月まで北陸 KTC の代表取締役社長であった。前記のとおり、森田氏は、自身の社長時代においても、月次で仕掛品在庫が過大計上されていることや、架空在庫を隠ぺいするために生産計画外での生産を進めるなどしていた。

その後、森田氏は2022年5月に北陸KTCの監査役に、同年6月にKTCの常勤監査等委員に就任した。以下のとおり、森田氏は、当初事案について、遅くとも2024年9月5日には、金額の多寡は別として、月次で仕掛品在庫の過大計上がされていることを認識していた。にもかかわらず、森田氏は、かかる事実をKTCの取締役等に対して報告しなかっただけでなく、かかる事実が明るみにならないように、積極的に隠ぺい行為を指南した。具体的には、関連メール及び資料を削除するよう指示する行為、2025年3月期の実地棚卸がなされるまでに生産量をあげて仕掛品在庫を増やすことで架空在庫が存在していたことの発覚を免れさせようとする指示する行為、2025年3月期の実地棚卸により仕掛品在庫が減少する理由について過大計上以外の理由を作るよう指示する行為を行った。

以下、詳述する。

(2) 森田氏が仕掛品在庫の過大計上を認識した時点

C氏は、上記のとおり、遅くとも、A社長が体調不良になった2024年6月頭ころ、仕掛品在庫が過大計上されている事実を認識した。

C氏は、正確な時期は不明であるが、森田氏に対し、仕掛品在庫が過大計上されている事実を伝えて、対応について相談した。

その後、森田氏は、2024年9月5日、C氏に対し、次のメールを送信した。

【森田氏→C氏】

Fさんに8月の収益を確認した際、在庫増減について借金を返済したのかと聞いたところ、A社長・管理で4-8月分をプラスしている。

その額や返済は社長・管理でしているの分からないが4-5Mはプラスではないかと言っていますが。

実際のとこどうですか。??

私が言ったと言わないでくださいと言ってましたが、A社長とこの話は出来ないの
で、Cさんにメールしました。

監査室には●さんがいるので、詳細を電話では話せません。

現状の借金は、いくら・返済はどうする。

4-5M あれば上期の黒字はムリでしょう。!!

※このメールは削除してや。

森田氏は、上記メールでF氏に対して「在庫増減について借金を返済したのかと聞いた」と記載されているように、F氏に対して在庫増減に関するヒアリングを行い、F氏から、4～8ヶ月分をプラスして過大計上となっている旨の回答を得た。「在庫増減について借金を返済」という文言は、少なくとも当初事案の概要（会計上の在庫金額が、実際の棚卸金額と比較して増減している）を把握していないと出てこない表現である。そのため、森田氏は、上記メールを送信した2024年9月5日以前には、C氏及びF氏から、北陸KTCの仕掛品

在庫の金額が実際の棚卸金額と比較して過大に計上されていたことを聞いて、これを認識していたものと認められる。

なお、これらの点に関し、森田氏は、当委員会によるヒアリングにおいて F 氏に電話したことや、その内容については覚えていないと述べるものの、このような内容のメールが存在する以上、当時、自身が 2025 年事案を認識していたことは否定できない、とも述べている。当委員会としては、上記のメールの存在及び関連証拠等からして、森田氏が、遅くとも 2024 年 9 月 5 日時点で北陸 KTC の仕掛品在庫の金額が実際の棚卸金額と比較して過大に計上されていたことを認識した、と認定する。

(3) 過大計上を止めさせるための行動をとらず、むしろ隠ぺい行為に及んだこと

森田氏は、2024 年 9 月 30 日、北陸 KTC を訪問し、実地棚卸の監査を行った。その際、森田氏は、A 社長とも会ったが、仕掛品在庫が過大計上されていることに関連して、A 社長にこれを止めるよう指摘せず、事実関係を確認することもしなかった。

また、森田氏と C 氏は、2024 年 10 月 15 日、次のメールのやり取りをした。

【森田氏→C 氏】

…（略）…

在庫増減は月次調整値は借金なく戻っているのですか。

内緒の話だと思いますが、聞かなかった事にするので正直な内容を。

【C 氏→森田氏】

…（略）…

在庫に関しては関わりたくなく社長が直接指示している様子ですが、初めに出した PL より精鑄は 2,500 千円程度仕掛在庫が増えていました。

このように、森田氏は、2024 年 9 月期の間接決算を経た後も仕掛品在庫の過大計上が続いていることを認識していた。

しかし、森田氏は、この時点において、仕掛品在庫の過大計上について KTC の別の取締役等に対して報告することはなく、また、A 社長や C 氏に対しても仕掛品在庫が過大計上されていることを止めるよう指摘しなかった。

むしろ、森田氏は、上記 2024 年 9 月 5 日のメールで、「現状の借金は、いくら・返済はどうする。4・5M あれば上期の黒字はムリでしょう。」とも送っている。ここでいう「借金の返済」とは、仕掛品在庫の生産量を増やして次の決算期末までに過大計上した金額を取り戻すという意味であり、仕掛品在庫が過大計上されているという事実が明らかとならないようにするための方策である。このように、森田氏としては、むしろ、仕掛品在庫が過大計上されているという事実が明らかとならないような方策を検討していた。

そればかりか、森田氏は、上記 2024 年 9 月 5 日のメールに「※このメールは削除してや。」と記載している。このメールは、森田氏が仕掛品在庫の過大計上を認識していたことがわかるとともに、仕掛品在庫が過大計上されている事実が明らかとならないようにする

方策を検討しているメールであるところ、かかるメールの削除を指示したことは、仕掛品在庫の過大計上の事実が KTC に発覚しないように隠ぺい行為に及んだことを意味する。

なお、森田氏は、当委員会のヒアリングにおいて、森田氏が C 氏へのメールの中で、メールや文書の削除を指示している文言が当初事案を隠ぺいするために行ったものであることを否定している。しかしながら、メールの文言や文脈からして、仕掛品在庫の過大計上がなされていることを隠ぺいする目的でメールの削除を指示していることは疑義を挟む余地はない。

(4) 2025 年 4 月の森田氏による隠ぺい工作

ア 前提となる事実関係

2025 年 4 月の A 社長による説明に関する事実関係の概要は以下のとおりである。

3 月 31 日	北陸 KTC の 2025 年 3 月期末の実地棚卸が実施された。
4 月 4 日	A 社長は、KTC の方針発表会において、田中前社長に対し、2025 年 3 月の月次で仕掛品在庫が 4,000 万円程度減少するため、利益が大きく下がる旨を報告した。
4 月 7 日	A 社長は、方針発表会及び経営会議において、仕掛品在庫を過大計上していたことを報告しなかった。
4 月 8 日	A 社長は、遅くともこの日に、森田氏に対して、仕掛品在庫の過大計上をしていたことを告白した。
4 月 9 日	A 社長は、森田氏及び安藤氏に対し、北陸 KTC が前々期から仕掛品在庫を過大計上していたこと、同日時点での仕掛品在庫の金額の減額見込額を伝えた。
4 月 11 日	A 社長は、安藤氏及び森田氏に対し、2025 年 3 月期末の仕掛品在庫の金額が、当初の約 4000 万円に加え、約 4,600 万円減額となることを伝えた。
4 月 14 日	A 社長は、C 氏、安藤氏、L 氏、M 氏、N 氏及び森田氏と WEB 会議を実施したが、仕掛品在庫を過大計上していたことや、追加で合計約 4,600 万円が減額となることを伝えなかった。
4 月 15 日	A 社長は、田中前社長に対し、仕掛品在庫を過大計上していたことを報告した。
4 月 21 日	A 社長は、宇城会長、伊吹社長、片岡副社長及び田中前社長に対し、仕掛品在庫の過大計上を行っていたこと、既に報告済みの約 4,000 万円の減額に加えて、さらに約 4,600 万円の仕掛品在庫の減額があることを報告した。

このように、A 社長は、4 月 4 日の時点で、KTC に対し、月次で仕掛品在庫が約 4,000

万円の減額となることは報告していたが、この約 4,000 万円の減額とは別にさらに仕掛品在庫が約 4,600 万円の減額となること及びこれら減額が発生する理由が仕掛品在庫の過大計上がなされていたことにあることは、4 月 21 日になるまで報告しなかった。

以下では、このような A 社長による報告の裏側で、森田氏による隠ぺい工作がなされていたことについて述べる。ここで問題となるのは、①まだ明らかとなっていない約 4,600 万円の仕掛品在庫の減少の取扱いと、②既に明らかとなっている約 4,000 万円の仕掛品在庫の減少の理由付けについてである。

イ ①まだ明らかとなっていない約 4,600 万円の減額の隠ぺい

森田氏と C 氏との間で、4 月 8 日、次のメールのやり取りがなされている。

【森田氏→C 氏】

(前略)

とりあえず、A 社長は今回の顛末をまとめる様に指示されています。
どの様にまとめるかは分かっていませんが、きっと C 取にも話があると思います。
取締役の連帯責任にならない様に顛末のまとめに協力してあげて。
この関連メールは削除してね。

【森田氏→C 氏】

(前略)

期末数値はとりあえず確定となりますが、実との差は知ってますか。？
安藤さんにはきっと違いは有るで、と話しておきましたが。
そうすると 1Q で実棚する事になるかも。
1Q で、その時に差を取り戻せる金額か……

【C 氏→森田氏】

(前略)

在庫上乗せ金額を調べました。
工具 仕掛在庫 : 24,000 千円
貯蔵品在庫(原材) : 338 千円
メタル 仕掛在庫 : 13,587 千円
精鑄 仕掛在庫 : 7,000 千円
全社合計 : 44,925 千円
1Q の 3 ヶ月では到底返せる数字ではありません。
●●●●とは上乗せ金額は共有しています。
3 ヶ月で少しでもいいから返していこうと話しています。

【森田氏→C 氏】

とりあえず、返していこうではなくどう作るかですよ。
現物を確保する……

- 1.工具=鍛造品 例 200 円/個ならば→120,000 個+a で作る。
高頻度で高い物を……
通常のロットの倍(大ロット)でも良いの鍛造を打たせる。
- 2.メタル→EK を多めに作る。
- 3.精鑄→70 チャージ分を上乗せする。KTC 品を大ロットでいいので。
3 か月ならば、1.5 チャージ分/日あたり。増産

増産分は隔離してカウントする……

等の対応策を決めないとムリやで。

等々をやるしかない。やり方を決めないと…

このように、森田氏は、C 氏に対し、会計上の在庫金額と実地棚卸金額との差額を確認するとともに、2025 年 6 月に実地棚卸をするとして、差が取り戻せる金額であるかを確認している。C 氏から合計約 4,500 万円の過大計上であると報告を受けると、森田氏は、工具部門、メタル部門及び精密鑄造部門のそれぞれにおいて、具体的にどのような生産目標とするべきかを具体的に検討している。これは、森田氏が北陸 KTC 代表取締役であったころに行っていた「〇特」と同様の手口の隠ぺい行為である。

この点について、A 社長は、当委員会のヒアリングに対し、森田氏からは「持ち越す」ということを言われ、それは生産量を増やして次の決算期において仕掛品在庫の減少が生じないようにするという意味だと理解した旨述べている。森田氏も、当委員会のヒアリングに対し、明確な記憶はないものの、生産をして取り返そうという案を述べたことについて否定していない。

このように、森田氏は、A 社長及び C 氏に対し、まだ明らかとなっていない約 4,600 万円の減額について、生産量を増やして辻褄が合うようにするよう隠ぺい工作を指示したことが認められる。これは、森田氏が北陸 KTC の社長時代に架空在庫の発覚を免れるために「〇特」の生産を指示していたことと、いわば同様のものといえる。

ウ ②既に明らかとなっている約 4,000 万円の減少に関する虚偽の理由付け

森田氏と C 氏との間で、4 月 2 日、次のメールのやり取りがなされている。

【森田氏→C 氏】

A 社長より数量・金額の違いは電話がありました。

理由は述べていません。

どうでしょう？

って事なので、数量・理由を調査すればと返事しました。

リストはとりあえず数量でいいので。と返事しました。

仕方ないのできっちり理由を作り清算しないとダメですね。

これで、その気になるでしょう。

ただ、前期にさかのぼれないので今期内の理由がいりますね金額が多くとも。

前期・今期の不良廃棄分を今までカウントしていて、知らない内に廃棄されてしまったとか……。

Aさんから相談されたら助言してあげれば。役割上私にはできないので。

【森田氏→C氏】

Webで在庫の話になるとミュートの状態でしたね。

早く結論を出さないと。

安藤には棚卸にて在庫がかなり減少しているとAさんから電話があった件は伝えました。

不良品の在庫計上分が廃棄されてたのが原因と違うかな。とは言っておきました。

A社長から話があれば上手く調整してあげて下さい。

言う通り頭の痛い問題ですが。

F・Eも前回で懲りて無いのかな??

このように、森田氏は、既に明らかとなっている4,000万円の仕掛品在庫の減少の理由について、過大計上が原因であることを知っていながら、「きっちり理由を作り清算しないとダメ」と述べ、「前期・今期の不良廃棄分を今までカウントしていて、知らない内に廃棄されてしまったとか……」と、虚偽の理由付けをすることを提案している。しかも、森田氏は、C氏に対し、「Aさんから相談されたら助言してあげれば。役割上私にはできないので。」として、C氏からA社長に虚偽の理由付けの助言をするようにと述べている。加えて、森田氏は、「安藤には棚卸にて在庫がかなり減少しているとAさんから電話があった件は伝えました。不良品の在庫計上分が廃棄されてたのが原因と違うかな。とは言っておきました。」と、自ら、安藤氏に対し、「不良品の在庫計上分が廃棄されてたのが原因」と思われると、過大計上とは異なる虚偽の理由を伝えている。

A社長も、当委員会のヒアリングにおいて、森田氏から、約4,000万円が減額となったことの理由付けを分析するようにと助言を受け、これは過大計上ではない別の理由を後付けで探すべしと受け止めた旨、供述している。

この点について、森田氏は、当委員会のヒアリングに対し、要旨、「過大計上をせざるを得ない状況になった理由を分析せよと伝えた。」「過大計上以外にも仕掛品在庫の減少の理由があるはずであり、それを分析せよと伝えた。」「虚偽の理由付けを分析せよという助言ではない。」という趣旨の供述をしている。

しかしながら、森田氏は、仕掛品在庫が約 4,000 万円の減少した理由が過大計上であったことを認識しているにもかかわらず、C 氏に対しては虚偽の理由付けを助言するようアドバイスをしており、現に安藤氏に対しては自らの口で、推測とはいえ虚偽の理由を告げている。さらに、4,000 万円もの多額の減少はこれまで仕掛品在庫の過大計上を積み上げてきていたことが主たる原因であることは明らかである。これらのことからすれば、多少なりとも「過大計上をせざるを得ない状況になった理由」や「過大計上以外の仕掛品在庫の減少の理由」について分析するという側面があり得たとしても、A 社長への助言は、過大計上以外の理由を後付けで探すよう助言をしたものであって、すなわち隠ぺい工作を指示したものと認められる。

エ 小括

以上の次第で、森田氏は、北陸 KTC における不適切な会計処理を認識した後、これを積極的に明らかにすることはなく、むしろ積極的に隠ぺいしようとしていたものである。

(5) 当初事案に関する森田氏の隠ぺい行為に対する評価

森田氏は、北陸 KTC の監査役として、北陸 KTC の代表取締役である A 社長による不適切な会計処理を認識した時点で、森田氏は、北陸 KTC の完全親会社である KTC の常勤監査等委員であるとともに北陸 KTC の監査役も兼任していたのであるから、北陸 KTC の代表取締役である A 社長による不適切な会計処理を認識した時点で、これを KTC へ報告した上で、具体的な調査を行う等不適切な会計処理の詳細を把握するとともに、これが是正されるよう行動すべきであった¹⁴。そうであるにもかかわらず、森田氏は、北陸 KTC の代表取締役である A 社長の主導により北陸 KTC で仕掛品在庫の過大計上が行われていた事実を認識したにもかかわらず、これを KTC に対して明らかにすることも北陸 KTC の取締役会へ報告することもせず、むしろこれを隠ぺいしようとしたのであり、かかる行為は、KTC の常勤監査等委員及び北陸 KTC の監査役として不適切であったと言わざるを得ない。

第5 件外調査

1 臨時外部通報窓口

調査チームは、グループ全社における当初事案と類似する事案の有無の調査を目的として、2025 年 5 月 1 日時点で在籍していたグループ全社の役職員を対象とし、窓口を調査チームとして、以下の要領により、臨時外部通報窓口を設置し、当委員会にてこれを継続した。

¹⁴ 監査役は、取締役や支配人等として業務を執行してしまうと、監査役としての業務執行を期待しがたいため、監査役が業務執行に携わることは会社法上想定されていない事態であるといえる（会社法第 335 条参照）ところ、森田氏は、北陸 KTC の日々の業務に意見や指示を機会が多く、当委員会のヒアリングにおいても、森田氏自身、「業務執行の要素が強かった」と述べていることからしても、監査等委員や監査役の本来的な役割、機能に対する理解自体欠如していたと言わざるを得ない。

調査方法	2025 年 5 月 13 日、KTC 所属の対象者には電子メールを送付し、北陸 KTC 及び HI-TOOL 所属の対象者には書面を配布し、臨時外部通報窓口専用メールアドレスへ電子メールを送信する方法による情報提供を依頼した。
設置期間	2025 年 5 月 13 日から 2025 年 6 月 13 日まで ^[15]
情報提供数	1 件

調査チーム及び当委員会は、臨時外部通報窓口に寄せられた情報及び意見について、その内容を精査するとともに、必要に応じて、情報提供者及び関係者へのヒアリング並びに関係資料の閲覧及び検討等によりフォローアップを行った。

2 アンケート

調査チームは、北陸 KTC における当初事案と類似事案の有無の調査を目的として、2025 年 5 月 13 日時点で北陸 KTC に在籍していた全ての役職員^[16]を対象として、以下の要領により、アンケート（以下「役職員アンケート（第 1 回）」という）を実施した。

対象者	73 名
調査方法	北陸 KTC 所属の対象者に書面を配布し、原則としてオンライン方式の所定のアンケートシステムで回答を求めた ^[17] 。
回答期間	2025 年 5 月 13 日から 2025 年 5 月 16 日まで
回答者数	73 名（100%）

調査チームは、役職員アンケート（第 1 回）の回答結果について、その内容を精査するとともに、必要に応じて、回答者及び関係者へのヒアリング並びに関係資料の閲覧及び検討等によりフォローアップを行った。

また、当委員会は、北陸 KTC における当初事案並びに KTC 及び HI-TOOL における当初事案と類似する事案の有無の調査を目的として、2025 年 6 月 4 日時点で KTC^[18]及び HI-TOOL^[19]の全ての役職員に対するアンケート（以下「役職員アンケート（第 2 回）」という）を実施した。

対象者	KTC : 278 名 HI-TOOL : 4 名
-----	------------------------------

¹⁵ 調査チームにおいては、臨時外部通報窓口は 2025 年 5 月 13 日から同月 31 日までとして案内していたが、その後同年 6 月 2 日に当委員会が設置され、当委員会において従前の臨時外部通報窓口を同年 6 月 13 日まで継続することとした。

¹⁶ KTC から北陸 KTC に出向している者を含む。アルバイト、パート及び休職者を除く。

¹⁷ オンライン方式による回答ができない役職員については書面で回答を得た。

¹⁸ KTC から北陸 KTC 又は HI-TOOL に出向している者、アルバイト、パート及び休職者を除く。

¹⁹ 前代表者である顧問を含む。KTC から HI-TOOL に出向している者を含む。

調査方法	KTC 所属の対象者には原則として電子メールを送付し ^[20] 、HI-TOOL 所属の対象者には書面を配布し、原則としてオンライン方式の所定のアンケートシステムで回答を求めた ^[21] 。
回答期間	2025 年 6 月 4 日から 2025 年 6 月 9 日まで
回答者数	KTC : 278 名 (100%) HI-TOOL : 4 名 (100%)

当委員会は、役職員アンケート（第 2 回）の回答結果について、その内容を精査するとともに、必要に応じて、回答者及び関係者へのヒアリング並びに関係資料の閲覧及び検討等によりフォローアップを行った。

3 デジタルフォレンジック調査

調査チームは、当初事案の調査及び件外調査のため、当初事案に関与した疑義のある北陸 KTC の役職員 5 名、及び当初事案に関与または認識があった可能性がある KTC の役職員 2 名に対するデジタルフォレンジック調査を実施した。

調査の過程で、当初事案とは異なる手口による不適切な会計処理の疑い、A 氏の社長就任以前から不適切な会計処理が行われていた疑い、さらに北陸 KTC の監査役かつ KTC の取締役常勤監査等委員である森田氏が当初事案を知りながら適切に対応していなかった可能性を示唆するメール等が検出されたため、さらに調査チームにて調査継続し、その結果を当委員会に承継した。

その後、調査チームの調査を引き継いだ当委員会は、KTC の役職者 2 名および北陸 KTC の職員 1 名をデジタルフォレンジックの対象に追加し、他の手口による不適切な会計処理の有無や KTC を含むその他の関与者の有無に関する件外調査を実施した。

以上の結果が、上述、第 3 章第 3 に記載しているような、当初事案以外の不適切な会計処理の事実認定に貢献している。

デジタルフォレンジック調査の詳細については別紙 2 のとおりである。

4 検出事項に関する調査結果

(1) 押込販売の疑義

ア 調査の端緒

デジタルフォレンジック調査を通じて、「押込」という言葉を用いているメールが複数検出され、北陸 KTC から KTC に対して架空又は期間帰属を歪めた売上高の計上が行われた可能性が疑われたため当委員会にて調査を行うこととした。

²⁰ 電子メールを送受信できない役職員については書面を配布した。

²¹ オンライン方式による回答ができない役職員については書面で回答を得た。

イ 調査内容

当委員会では、調査にあたり以下の資料等の確認を行った。

- (ア) 過去 5 年分の北陸 KTC の仕訳データ
- (イ) KTC が発行した検収リスト
- (ウ) 北陸 KTC が発行した納品書
- (エ) その他関係者に対するヒアリング

ウ 結論

デジタルフォレンジック調査で発見されたメールにおいて「押込」という言葉を用いてやり取りがなされた取引に関する納品書、KTC が保管する北陸 KTC 宛の検収リスト及び北陸 KTC の売上高は整合しており、会計上問題となる点は識別されなかった。すなわち、「押込」とは、発注者である KTC からではなく北陸 KTC から一定時点において納品が可能な製品の発注を KTC に持ちかけ、KTC 側の承諾を得たうえで納品を行い、北陸 KTC において売上高を計上することを意味するものであり、少なくとも不適切な会計処理の問題を生じさせるものではなかった。

(2) 内示生産の疑義

ア 調査の端緒

臨時外部通報窓口に対し、匿名にて、本来であれば取引先からの注文書に基づき生産が行われるべきところ、注文書のない、内示の段階で生産が行われているケース（以下「内示生産」という）がある旨の情報提供を受けた。

当委員会では、内示生産について、①その後において正式な注文がなされない場合には滞留在庫となる可能性があること、②内示生産を理由として生産計画外の生産を行うことで、間接費等の原価配賦を通じ単位在庫当たりの原価が低減され、結果として期間利益が歪む可能性があること、及び③不適切な会計処理の隠蔽のために製品を「内示」があったとして穴埋め製造している可能性が疑われたことから調査を行うこととした。

イ 調査内容

当委員会では、調査にあたり以下の資料等の確認を行った。

- ① 出荷管理表
- ② 内示書
- ③ 注文書
- ④ 納品書
- ⑤ 移動票及び作業実績票
- ⑥ 科目別推移表

⑦ その他関係者に対するヒアリング

なお、注文書、納品書、移動票及び作業実績票は、調査の対象となった全ての内示生産を対象として確認したわけでは無くサンプルでの確認を行った。

ウ 結論

北陸 KTC においては KTC からの内示生産と外部の取引先からの内示生産が広く行われているところ、サンプルにてチェックを行った結果、いずれも後日注文書を受領しており、かつ、ヒアリング対象者全員が「これまで内示生産を開始した後、注文書を受けられなかったことは記憶にない。万が一、期待する時期に注文書を出してもらえなかったとしても営業が交渉して製造したものに対する対価はもらっている。」と供述しており、その後において正式な注文がなされず滞留在庫となっている事実は確認されなかった。

また、北陸 KTC の科目別推移表によれば臨時外部通報窓口での情報提供があった期の棚卸資産残高は、前記の不適切な処理による棚卸資産残高の調整を考慮したとしても、他の期間と比して期間利益が歪んでいるおそれがあるほどの増減は認められず、また、内示生産については前記のとおり後日注文が行われている事実が確認されたことから、内示生産を理由として生産計画外の生産を行うことで、間接費等の原価配賦を通じ単位在庫当たりの原価が低減され、結果として期間利益が歪んでいる事実も確認されなかった。

さらに、内示生産された製品（サンプルチェックしたもの）は、実際に受注し納品されており、不適切な会計処理の隠蔽のために製品を「内示」があったとして穴埋め製造している事実も確認されなかった。

第6 連結財務諸表等への影響額

1 概要

本事案は、北陸 KTC の業績管理指標であった営業利益を確保するため、棚卸資産を過大計上若しくは損失処理を回避したものと総括される。

本報告書においては、連結財務諸表等への影響額として、北陸 KTC の調査対象期間の各事業年度における、これら棚卸資産に係る過大計上及び損失処理回避の影響額を報告する。すなわち、棚卸資産の過大計上として 2020 年事案と 2025 年事案を分類し、その他を棚卸資産損失処理回避事案として括り、棚卸資産影響額とした。

なお、本報告書における影響額は北陸 KTC の個別財務諸表を基礎とした金額であり、連結財務諸表への影響額としては、原価差額を加味した上で、親会社との取引については未実現利益の影響を考慮する必要がある。そのため、本報告書の報告金額と、KTC が最終的に算定する影響額には、差額が生じることについて留意されたい。

2 金額算定

(1) 2020 年事案

ア 精密鑄造部門における仕掛品の過大計上

当委員会は、2020 年事案について、月次の仕掛品在庫の過大計上を、不適切な会計処理と認定した。なお、仕掛品の棚卸明細における数量の改ざん又は標準原価の上乗せ、架空の棚卸明細作成といった隠ぺい行為が確認されている。

過大計上額の算出にあたっては、以下の方法によった。

(ア) 数量の改ざん

精密鑄造部門の仕掛品について、仕掛品の棚卸明細の数量の改ざんが行われていた。疑義ある品番について棚卸原票自体の内容確認を行った上で、仕掛品の棚卸明細の記載との整合性を確認し、不整合な場合には、数量の乖離について単価を乗じることで不適切な会計処理の金額として算出した。

なお、実地棚卸が行われない 6 月及び 12 月については、棚卸原票が存在しないことから、直前の実地棚卸において数量過大計上が認定されている品番について、数量の入力状況や仕掛品の棚卸明細の記載等を確認考慮の上、過大計上数量を特定し、当該数量について単価を乗じることで不適切な会計処理の金額として算出した。

(イ) 標準原価の上乗せ

精密鑄造部門の仕掛品について、2018 年 9 月期において、仕掛品の棚卸明細の標準原価の上乗せが行われており、一律 40 円の上乗せ操作がなされていた。上乗せ金額に対して数量を乗じることで不適切な会計処理の金額として算出した。

この一律 40 円の上乗せ操作の影響は、2020 年 3 月期末まで継続していることから、その間の時期における該当品番の数量に一律 40 円を乗じて、不適切な会計処理の金額として算出した。

(ウ) 架空の棚卸明細作成

精密鑄造部門の仕掛品について、架空在庫に係る棚卸明細が別途作成され、隠ぺい工作として棚卸原票も架空で作成されていた。これらについては棚卸原票も存在しているものの、架空在庫を隠蔽するために作成されたものであることから、当該架空在庫に係る棚卸明細の記載金額を不適切な会計処理の金額として算出した。

イ 精密鑄造部門及びメタル部門における標準原価の上乗せ

当委員会は、2019 年 3 月及び同年 9 月の仕掛品の標準原価と、2025 年 3 月の仕掛品の標準原価の乖離についての検討を行い、北陸 KTC の不適切行為が存在していることについて認定した。しかしながら過年度における適切な標準原価を一義的に算出することは困難であることから、当委員会は不適切な会計処理の存在について指摘するにとどめ、具体的な影響額については KTC と会計監査人の協議に委ねることとした。

ただし、2019 年 9 月期におけるメタル部門の仕掛品にかかる標準原価を一律 90 円上乗せしたと認められるものについては、上乗せにつき合理的な理由がないこと、定額を上乗せしていることから一義的に影響額を算出できることから、当委員会は、不適切な会計処理の金額についても認定した。

(2) 2025 年事案

ア 全部門における月次の棚卸資産の過大計上

当委員会は、当初事案とそれに関連する事象について、月次決算用報告資料における棚卸資産を過大計上することを、不適切な会計処理と認定した。過大計上額の算出にあたっては、以下の方法によった。

(ア) 単価の過大計上（実地棚卸がある第 2 四半期及び第 4 四半期）

工具部門の原材料について、単価の過大計上が行われていた。工具部門の原材料の棚卸明細の単価の推移を確認し、大きく変動している品番について、KNPS の受入実績データや納品書等の証憑と比較した。棚卸明細の単価と証憑との差額を過大計上額として、数量を乗じることで不適切な会計処理の金額として算出した。

(イ) 数量の過大計上及び工程操作（実地棚卸がある第 2 四半期及び第 4 四半期）

全部門の仕掛品について、工程操作が行われており、メタル部門の仕掛品では、数量の過大計上も行われていた。従来の棚卸明細について、棚卸原票に基づいて作成した棚卸明細と比較し、その差額を不適切な会計処理の金額として算出した。棚卸原票（棚卸リスト）が改ざんされており、改ざん前の棚卸原票（棚卸リスト）が残っていない場合、従来の棚卸明細の作成過程から改ざん前の棚卸明細を類推し、不適切な会計処理の金額を推計した。

(ウ) 工具部門の原材料（実地棚卸がない第 1 四半期及び第 3 四半期）

実地棚卸がない四半期において、原材料の棚卸明細の作成は簡略化されており、製造部門が作成した原材料の棚卸明細を管理部に提出する必要はなかったため、必ずしも過大計上後の金額に対応する棚卸明細は作成されていない。よって、月次決算用報告資料にプラスで入力されている数値を不適切な会計処理の金額と見做した。

(エ) 数量の過大計上及び工程操作（実地棚卸がない第 1 四半期及び第 3 四半期）

実地棚卸がない四半期において、仕掛品の棚卸明細の数量及び工程と比較する棚卸原票が存在しないため、改ざん前の棚卸明細を特定できるか否かで場合分けを行い、不適切な会計処理の金額を以下のとおり算出した。

- ① 改ざん前の棚卸明細を特定できる場合、改ざん前後の棚卸明細の差額を、不適切な会計処理の金額として算出した。

- ② 改ざん前の棚卸明細を特定できない場合、月次決算用報告資料にプラスで入力されている数値を不適切な会計処理の金額と見做した。

イ 精密鑄造部門における仕掛品の二重計上

当委員会は、2024 年 9 月期における仕掛品の二重計上を、不適切な会計処理として認定した。その算出にあたっては、仕掛品の棚卸明細を確認し、「品番、工程、数量、金額」が同一で計上されている項目を特定し、仕掛品の棚卸明細に対応する実地棚卸の証憑である棚卸リストを確認した。この結果、二重計上を訂正しなかったものと認定し、不適切な会計処理の金額として当委員会は認定した。

2024 年 12 月期については、2024 年 9 月期において二重計上により過大計上されていたものにつき、2024 年 12 月期の仕掛品の棚卸明細で継続計上されているかを確認し、不適切な会計処理の金額を算出した。

(3) 損失処理回避事案

ア 精密鑄造部門における検査不合格品の仕掛品計上

当委員会は、検査不合格品に係る損失処理をしなかったことについて、不適切な会計処理として認定した。その算出にあたっては、仕掛品の棚卸明細から伝票番号が 4 桁である品目を抽出し、その内容を検討し検査不合格品を特定して、当該検査不合格品の計上額を不適切な会計処理の金額として算出した。

なお、2021 年 3 月以前については、4 桁の伝票番号で検査不合格品を特定することができないため、4 桁コードの一番古い時期である 2021 年 6 月時点において検査不合格品の品目であったものについて、それ以前の仕掛品の棚卸明細に記載されている場合は検査不合格品であった蓋然性が高いと考え、その計上額を不適切な会計処理の金額と見做した。

イ 工具部門及びメタル部門における負債在庫の仕掛品計上

当委員会は、2021 年 12 月に確認された除却すべき棚卸資産について損失処理をしなかったことについて、不適切な会計処理として認定した。その算出にあたっては、棚卸明細において、「品番、工程、数量、金額」が同一で計上されている項目を特定し、特定した明細について翌四半期以降も継続的に計上されているか確認し、その計上額を不適切な会計処理の金額と見做した。

3 棚卸資産影響額

当委員会が認定した、各事業年度末における棚卸資産影響額の概要は下表のとおりである^{[22][23]}。

【図表 各事業年度末 棚卸資産影響額】

(単位：千円)

項目	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
修正前棚卸資産残高	291,504	201,817	142,867	151,804	166,673
2020年事案	32,044	-	-	-	-
2025年事案	578	530	▲181	▲1,453	20,665
損失処理回避事案	488	1,758	1,628	6,778	9,060
棚卸資産影響額合計	33,111	2,288	1,447	5,325	29,726
修正後棚卸資産残高	258,392	199,528	141,420	146,479	136,946

項目	2024年3月期	2025年3月期
修正前棚卸資産残高	208,704	198,126
2020年事案	-	-
2025年事案	44,914	51,128
損失処理回避事案	12,397	11,716
棚卸資産影響額合計	57,311	62,844
修正後棚卸資産残高	151,393	135,282

²² 「メタル部門における標準原価の上乗せ」「精密鋳造部門における仕掛品の二重計上」については、事業年度末に与える影響はなかったため記載から除外しているが、別紙3のとおり四半期における影響額は存在している。

²³ メタル部門に係る仕掛品の棚卸明細につき、記載内容の集計範囲に誤りがあり、2020年9月期は6,817千円、2020年12月期は6,666千円、仕掛品が過少計上されていた。なお、当該事象は不正ではなく誤謬であると認められることから、別紙3の集計範囲には含めていない。

第4章 KTC グループの内部統制・ガバナンスの状況

第1 北陸 KTC の内部統制・ガバナンスの状況

1 取締役会その他の会議体

(1) 取締役会

ア 構成及び開催状況

北陸 KTC の取締役会規定には取締役会の人数に関して定めはないが、実際の同社取締役会は、通常 3～4 名で構成されている。また、同規定に定めはないものの、常勤取締役の他に非常勤取締役が選任されていた。取締役会の構成としては、社長及び非常勤取締役は KTC の役職員が就任し、その他北陸 KTC の生え抜き従業員が取締役に就任している。

北陸 KTC の定時取締役会は、株主総会終結直後及び原則として 3 か月に 1 回（4 月、7 月、10 月、1 月）、北陸 KTC において開催されている。また臨時取締役会は必要あるごとに臨時に招集され、取締役全員が同意の意思表示をした場合には、取締役会が省略されることもある。

イ 取締役会での審議状況

取締役会議事録及びヒアリング結果による限り、取締役会規定に定められた決議事項及び報告事項について規定に反して漏れは認められなかった。

もっとも、少なくとも 2018 年 3 月期以降に取締役会の場において不適切な会計処理に関する指摘がなされた等の事情はない。

(2) 取締役会以外の会議体

取締役会以外の経営に関する会議体として、A 社長が就任した後、2022 年 3 月期以降、月に 1 回の頻度で「本部会」と呼ばれる会議を開催していた（もっとも、2025 年 3 月以降は開催中止となっている）。本部会には課長職以上のメンバー 10 名程度が出席し、生産の進捗管理や売上について報告・協議を行っていた。本部会は、進捗管理や売上について定例的な報告がなされていた会議体であり、在庫数量の不正な調整といったテーマについて協議・検討がなされることはなかった。

また、取締役会と本部会以外には業務執行に関する議論・報告を行う会議体は存在していない。

2 監査役

(1) 北陸 KTC の監査役

北陸 KTC では監査役 1 名が選任されているが、監査役に関する規程は存在しない。監査役の属性として、森田氏及び木村直人氏は KTC の監査等委員としての取締役を兼任していた。

(2) 活動内容

北陸 KTC の監査実施項目は、月次経営実績監査、業務及び財産の調査、子会社統括部門ヒアリング等であり、実施事項は、取締役会出席、月次報告書閲覧、試算表、仕訳リストの確認等が掲げられている。

監査役による監査活動は、監査報告書及び監査調書により報告がなされる。

もっとも、少なくとも 2018 年 3 月期以降について、在庫の過大計上等の不適切な会計処理を指摘した監査意見はみられない。

3 研修の実施状況

北陸 KTC では、少なくとも直近 10 年では、会計や在庫管理、コンプライアンスに関する研修が行われたことは無いとのことである。

4 内部通報制度

北陸 KTC にはハラスメントに関する通報窓口はあるものの、コンプライアンス一般を対象にする独自の通報制度は存在せず、KTC のコンプライアンス・ヘルプラインを使用することになっている。

もっとも、北陸 KTC においては、上記コンプライアンス・ヘルプラインについて役職員に対して周知・徹底された状況が確認できておらず、これまで内部通報が行われた事実も確認されていない。また、外部通報窓口の担当弁護士に確認したところ、北陸 KTC に関する外部通報についても確認されていない。

5 内部監査

北陸 KTC において固有の内部監査を実施する制度・体制は存在しない。KTC の内部監査の一環として、子会社として一定の監査を受けるのみである。

第2 KTC の内部統制・ガバナンスの状況

1 子会社ガバナンスの状況

(1) 各部門による子会社管理

ア 担当部門に関する定め

KTC のグループ会社管理規程によれば、戦略企画部がグループ会社業務についての総合的な窓口や内部統制の統括等を担当し、経営統括部が経理業務、生産担当本部が日常業務としての生産・調達・物流・在庫の調整・管理、価格設定、設備管理、技術指導及び支援を担当することとなっている。

イ 各部署における子会社管理の実態

(ア) 戦略企画部

戦略企画部は、上記アのとおり、子会社管理を統括する部署であるが、実態は、月次の報告書やグループ稟議等の窓口を担当する程度であり、実質的な子会社管理は行っていないとのことである。北陸 KTC は生産子会社であり、サプライチェーンの一部として位置づけているため、経営戦略というよりも生産戦略に位置づけられる。北陸 KTC の経営計画や業績管理については、北陸 KTC 社長から月 1 回の経営会議で月次報告書を提出の上、報告され、北陸 KTC のリスク管理については、北陸 KTC 社長がリスク管理表を月 1 回の内部統制委員会に提出の上、報告している。

(イ) 経営統括部

経営統括部では、上記アのとおり、子会社の経理業務全般の管理を担当しているが、実態は、人的リソース不足により、親会社の経理業務や会計監査人対応で手一杯であり、子会社では難しいと思われる上場会社の連結子会社ならではの会計処理等に関し、サポートを行う程度であるとのことである。

経営統括部では、北陸 KTC から提出される月次業績報告資料は確認しているが、KTC の経営統括部として着目しているのは資金繰りであり、貸借対照表の棚卸資産までは確認していなかった。北陸 KTC は KTC からの借入れもあるため、北陸 KTC のキャッシュ・フローを注視していた。経営統括部の担当者によれば、業績が悪くて赤字になっても、キャッシュが回っていれば会社は続けられるとの考えのもと、キャッシュを回すよう北陸 KTC の経理担当に伝えていたとのことである^[24]。なお、2025 年 3 月直近の北陸 KTC の貸借対照表では、キャッシュが減って在庫高が増えていたが、担当者としては、KTC も同じような動きをしていたため、不適切な会計処理があるとは疑っていなかったと述べている（在庫高のみ確認しており、在庫量までは確認していない）。

北陸 KTC の実地棚卸監査については、年に 1 度、3 月末に会計監査人が訪問しているが、KTC も同日に実地棚卸監査を行うため、KTC からは常勤監査等委員（兼北陸 KTC 監査役）のみが立ち会い、KTC 経理担当や内部監査部は立ち会わない。また、子会社の実地棚卸の監査結果は、書面で正式に KTC に報告されることはない。

(ウ) 生産管理部

生産管理部は、上記アの生産担当本部の担当業務のうち、子会社の在庫の調整・管理、価格設定を担当している。しかし、実態は、外注先の 1 つとして、他の外注先と同様に、製品の発注や納期管理を行うのみであり、子会社としての管理は特段行っていないとのことである。北陸 KTC の製品が欠品しているときには、北陸 KTC に対し、当該製品がどの工程まで進んでいるか、いつ KTC に納入されるかなどをタイムリーに確認し、納期管理を行うが、これは子会社であるからというものではなく、他の外注先についても同様の対応をして

²⁴ なお、棚卸資産の増減はキャッシュ・フローに大きく影響するため、本来は、キャッシュ・フローを管理する上でも、貸借対照表上の棚卸資産（在庫）の確認が必要である。

いる。また、KTC 生産管理部で管理対象としているのは、KTC の棚卸資産のみであり、北陸 KTC の棚卸資産となるものについては、在庫量や在庫高の管理もしていない。

ウ 評価

KTC では、統括して子会社を管理する部署がなく責任者が不在となっている。戦略企画部や経営統括部では、月次業績報告を通じた業績とキャッシュ・フローの確認が中心となっており、本件で問題となっている棚卸資産の管理等（貸借対照表に着目した管理）は行われておらず、連結子会社としての管理は十分にされていない。また、KTC は、北陸 KTC を生産子会社として位置づけながら、生産管理部では他の外注先と同レベルにしか管理されておらず、グループのサプライチェーン管理としても不十分である。さらに、リスク管理として、親会社で行っていることは、北陸 KTC 社長にリスク管理表を月に 1 回、内部統制委員会で提出させて報告を受けるのみとのことであり、親会社としての実質的な子会社のリスク管理は行われていないものと評価せざるを得ない。

(2) 2020 年の事案を踏まえた改善・指導等

KTC グループでは、2020 年 3 月期に北陸 KTC の棚卸資産の評価の誤りを是正したことにより、北陸 KTC 単体で約 9000 万円の影響が生じ、連結決算にも影響が生じた。そのため、KTC としては、子会社の棚卸資産の管理を重要な事項として認識して、対策を検討すべきであったが、当該事案後も、子会社管理の方針の変更は行われず、棚卸資産の管理状況の把握について、特段の対策をしていない。また、当該事案の再発防止策の一つとして、本社経理担当者及び社外取締役での決算業務のチェックがあげられていたが、経理部門のサポート体制は整備されず、人的リソースの強化も行われなかった。なお、当該事案後、北陸 KTC の生産システム（KNPS）の改善等が行われたが、KTC による運用面での教育やサポートは行われておらず、その後も KNPS を有効に活用できていない。

2 内部統制委員会

(1) 活動の概況

KTC の内部統制委員会は、KTC グループにおける内部統制を担う会議体であるところ、内部統制報告書によれば、KTC グループにおける業務プロセスに係る内部統制評価範囲は、重要な事業拠点を連結売上高の 3 分の 2 程度に絞るとされ、これに該当するのは KTC のみであった。これは、全社的な内部統制が有効であることを前提としたものである。

(2) KTC 単体の内部統制に関する活動状況

内部統制委員会の第 I 部では、リスク管理として安全衛生、BCP、情報セキュリティ、品質、環境、ヘルプライン、内部統制の子会社展開として北陸 KTC のリスク低減活動の有効性評価、コンプライアンスとして適法性の監視、資産の保全として資産管理の網羅性と適正

性がモニタリングされていた。

内部統制委員会の第Ⅱ部では、J-SOX 内部統制の有効性評価として、リスク評価と対応、全社統制、業務プロセス、営業拠点往査、決算・財務プロセス、IT 統制プロセス、内部統制報告がモニタリングされ、業務監査のテーマとして、親会社については物流システム等の在庫精度が検証されていた。

内部統制委員会では、それぞれの項目について担当部署または委員会が割り振られ、それぞれを担当する部長から報告がなされ、必要に応じて確認・指示が行われていた。

(3) 北陸 KTC に関する活動状況

北陸 KTC については、同社が作成した「リスク管理表（～2018 年度）/リスク管理履歴表（2019 年度～）」が内部統制委員会で報告されている。

リスク管理表のリスク項目は、「安全・衛生」「品質」「環境」「その他リスク」「資産の保全」「金商法内部統制」に区分されており、それぞれに設定された目標に対する達成状況を月次で判定されている。そのうえで、ものづくり技術本部による確認・所見が記載され、内部統制委員会に報告されている。

内部統制委員会第Ⅰ部の議事録では、北陸 KTC の品質状況として「工具製造課」「メタル製造課」「精密鑄造課」「乙社」それぞれの不良率の目標及びその実績・評価が記載されていた。しかし、KTC からみて北陸 KTC は、一生産拠点として位置づけられている様子であり、内部統制委員会としても品質・不良率の管理を重視し、在庫については注視していなかった。また、2024 年 3 月 27 日開催の内部統制委員会からは、精密鑄造とは分けて乙社向け製品の不良率が記載されるようになっていたが、不合格品についての議論は議事録上確認されない^[25]。

(4) 2020 年調査に関する対応・議論の状況

2020 年調査については、2020 年 2 月 26 日内部統制委員会第Ⅱ部において、全社的な内部統制の報告事項として、「第 3Q 決算終了後に、北陸 KTC における在庫高の増加に気づき調査を実施した。その結果、仕掛品在庫の評価において低価法が適用されていないことが判明し、会計監査人に報告し、期末決算に向けた対応を相談した」との報告がなされている。また、同年 3 月 24 日内部統制委員会第Ⅱ部では、前月に報告された北陸 KTC における在庫高の増加に伴う在庫評価額調査に関係する対応として、調査内容を会計事務所にも報告し、期末決算に向けた対応の相談をしたことが報告されている。

しかし、いずれについても、2020 年事案の不適切な会計処理の大部分は低価法の適用を誤ったものであるとの前提で報告されており、不正会計があったものと報告されたわけで

²⁵ 2022 年 3 月 23 日内部統制委員会第Ⅱ部において、精密鑄造における乙社向け製品の品質向上に向けた取組みを実施していることが報告され、それ以降は乙社向け製品の不良率についての言及が増えていた。

はなかった。なお、後記のとおり、この当時調査を担当し、その後内部監査部長に就いていた山崎氏から後任の内部監査部長に対しては、2020 年調査の対応状況等について引き継がれていなかったとのことである。

(5) 内部統制委員会の活動の小括

上述のとおり、内部統制委員会として行う業務プロセスに係る内部統制評価は、KTC のみであり、北陸 KTC は含まれていなかった。しかし、2020 年事案を北陸 KTC の全社的内部統制の不備として捉えていれば、少なくともそれ以降は、北陸 KTC の業務プロセスも内部統制の評価対象に含めなければならないと判断される余地があった。

3 経営会議

(1) 活動の概況

経営会議は毎月 3 回、各回概ね 2～3 時間程度開催されている。

出席者は社内の取締役、執行役員及び案件に応じた担当部長であり、社外取締役監査等委員は構成メンバーではないものの、津田氏は監査等委員でありながら、比較的出席する頻度が高く、また、発言も多かった。

(2) 北陸 KTC に関する議論の状況

ア 北陸 KTC の業績に関する議論

経営会議では、北陸 KTC の業績として、売上高（外売）や営業利益等が月次で報告されている。その報告に対して、出席者から、損益分岐点を意識したコスト構造の分析を求める意見（2020 年 7 月 6 日）やメタル事業の赤字を解決するための対策等についての質問（2020 年 11 月 10 日）、工程移管や収益改善などに向けたプロジェクトの進捗についての報告指示（2022 年 4 月 18 日）等が行われていた。2021 年 4 月 5 日には、北陸 KTC でのメタル事業について収益の改善が議題となり、これらの収益性に関する意見や質問、指示等は、毎行われたわけではないものの、特定の時期に関わらず度々行われており、特に北陸 KTC の収益状況は、KTC 経営層の関心事であったことがうかがえる。

そして、このような北陸 KTC の業績に関する経営会議での議論から、少なくとも北陸 KTC の社長であった A 氏や担当者等が、親会社からは月次業績で黒字化することで求められていると受け止めても無理がない状態にあった。

イ 2020 年事案以降の経営会議での議論

また、2020 年事案以降の経営会議では、北陸 KTC に関して以下のような議論が行われていた。KTC 経営層としても北陸 KTC の事業や収益状況を課題として認識し、その改善に向けて施策を講じていたものの、抜本的な解決には至っていなかったものである。

(ア) 2020 年事案に関する議論

2020 年事案については、2020 年 3 月 26 日経営会議において、北陸 KTC の「グループ会社報告（HKTC）＜51 期業績予測＞」として報告され、メタル・精鑄事業における在庫評価の不備により全社の営業利益が大幅な赤字となったことが報告されている。しかし、ここで在庫評価の不備とされているのは低価法の適用に関する認識不足によるものとの説明に留まり、他の不適切な処理に関する具体的な説明は行われず、経営陣としての具体的なリスクの認識には至らなかった。

(イ) 北陸 KTC での在庫管理に関する議論

2020 年事案以降は、経営会議でも在庫管理に一定の関心を持っていたことがうかがえる。例えば、2020 年 7 月 6 日の北陸 KTC 収益報告では、部品入庫と完成品出荷の出入を簡易的に管理するなど、在庫増減の把握に努めるよう指示され、同年 9 月 7 日にも、在庫評価について早急に見直し、影響額を試算するよう指示が出されていた。これに続く同年 10 月 12 日には、在庫評価結果について報告され、入力ミスなどによる管理台帳との齟齬を原因としてメタル部門の材料評価額に差異があったとの報告がなされ、エクセルを使用した台帳管理では入力ミス等による誤差発生は防止できないため、パッケージソフトによる在庫管理を検討するよう指示がされた。

しかし、2021 年以降は在庫管理への関心や意識は薄まり、以下で述べるような、北陸 KTC の立直しに向けた施策等に関する議論が増えていた。

(ウ) 北陸 KTC のメタル事業の進捗

2021 年 2 月 8 日の北陸 KTC 月次報告では、田中氏（当時 KTC 社長）から、メタル事業に対して収益の改善案の提示を求めていたが、現在も具体策が提示されていないことを指摘され、早急に取りまとめのうえ報告することが求められていた。同年 4 月 5 日には、北陸 KTC メタル事業の収益改善取組みの方針について承認されていた。さらに同年 9 月 21 日の北陸 KTC 月次報告では、メタル事業の粗利マイナスが大きく北陸 KTC 全体の業績に影響していることが指摘され、KTC の価格改定により黒字転換する製品については北陸 KTC の価格についても見直しを検討するが、北陸 KTC でも抜本的な対応策を検討することが求められていた。

(エ) KTC との取引に関する価格の改定

2023 年 5 月 29 日経営会議では、「北陸 KTC の仕入れ価格改定について」が議題とされ、特に北陸電力による電気料金の値上げの影響が大きく、企業努力だけでは吸収は困難であるとして、製品価格への転嫁による価格改定の要請がなされ、津田氏から、価格改定の効果が月次収益に現れる時期について質問、田中氏（当時 KTC 社長）からコストアップ吸収のための自助努力が見えないため、設備投資など、北陸 KTC として実施可能なコストダウ

ンの取組みの実施も指示されたうえで、取締役会に諮ることとされた（その後、同年 6 月 16 日取締役会において「北陸 KTC の仕入価格改定の件」として諮られ、価格改定が決議された）。

（オ） KTC からの要員派遣

2023 年 8 月 7 日経営会議では、津田氏から、KTC からの要員派遣の取組状況について質問され、同年 9 月末までは KTC からの派遣要員が北陸 KTC に常駐するなどして、改善推進部を中心として欠品対策を講じていること、また、生産技術部と連携して、生産能力増強に向けて現場改善の活動及び生産設備の不具合の洗出しを行うことが報告されていた。

（カ） 改善推進部による取組み（SCM プロジェクトを含む）

2023 年 10 月 16 日経営会議の北陸 KTC 月次報告において、改善推進部から、北陸 KTC の主体品の欠品に対する取組み及び改善活動について、「直行人員数と非熟練工の人数ウェイト」の変化が生産性悪化の要因となっていると分析され、改善推進部として、メタル部門の塗装、組付け工程の移管支援や改善プロジェクト活動等に取り組むことが報告されている。そのうえで、2024 年 3 月 4 日経営会議では「SCM プロジェクト報告」として、成長戦略に対応するための生産能力増強対応、粗利体質改善、グループ会社を含むサプライチェーンの強化によるリスクマネジメント対応の方向性について、プロジェクトで検討した結果が報告された。そこでは、北陸 KTC は改善の手を加えれば大きく成長する可能性を秘めている一方、人材確保の面では地域の過疎化等、展望は明るくないとして、直接雇用の人材確保が困難な中、派遣社員での生産対応に取り組み中であるため、育成の状況を 1 年間注視した上で改めての判断とすることとされた。

（3） 経営会議の活動の小括

特に北陸 KTC の収益状況や生産能力については、経営会議の場において、田中社長や宇城会長、津田監査等委員から度々意見が出され、北陸 KTC として改善に向けた検討が求められていた。特に津田監査等委員からは、KTC グループとして取り組むべき課題であるとの指摘もなされており、実際に、上述のような親会社からの支援も行われていた。また、2022 年 4 月 18 日経営会議では、宇城氏から、「KTC グループ全体の拠点戦略を検討し、北陸 KTC の生産体制の見直しを行うこと」との指示も行われており、グループの拠点戦略を議論すべきであるとの課題意識は共有されていた。しかし、その議論が本格化することなく、KTC として北陸 KTC の位置づけやメタル事業等を含め、戦略的に議論されないまま、場当たり的な対応に終始していた。

また、2025 年事案にもつながる 2020 年事案は、北陸 KTC の業績予測として報告されていたものの、リスクとして認識されたうえでの報告・議論には至っていなかった。

4 内部監査

(1) 内部監査の活動概況

KTC における内部監査は、内部統制委員会の運用を含む KTC の内部統制について定めた規程である「内部統制マニュアル」や前任者からの申送り事項、過去の内部統制委員会の議事録等に基づいて行われており、内部監査に関する規程や基準は存在しない。2020 年事案についても、重大な損失が発生した重要なリスク事象であるにもかかわらず、調査を実施した山崎氏から後任の内部監査部長に引き継がれていないなど、組織として継続的な内部監査活動が実施されていなかった。

また、内部監査の活動は、内部統制委員会としての活動計画に従っており、それとは別途に内部監査計画は作成されていない。さらに、内部監査調書も内部統制委員会での報告をもって代えられるなど、内部監査の活動は内部統制委員会の活動と一体化している状況にあった。本来、内部統制委員会はリスク管理を担う第 2 線の会議体であって、内部監査部門はその活動を含め第 3 線の視点で検証・監督すべき立場にあるにもかかわらず、その分離ができていなかった。

(2) 内部監査の状況

ア 親会社に対する内部監査の状況

KTC 内部監査部による KTC 内での内部監査は、内部監査部が事務局を務める内部統制委員会の活動と重なるところが大半であり、内部監査実績も月次の内部統制委員会で報告されている。

会社法上の内部統制としては、リスク管理（安全衛生、BCP、情報セキュリティ、品質、環境、ヘルプライン）、内部統制の子会社展開、コンプライアンス、資産の保全の状況について毎月報告されている。また、金融商品取引法に関する内部統制の有効性評価として行われており、その結果も「金商法内部統制の有効性評価結果」として経営企画部により作成される。そこでは、作成文書の整備状況についての評価を行い、その運用状況について「リスクコントロールマトリックス」及び「チェックシート」を用いた評価が行われる。

イ 北陸 KTC に対する内部監査の状況

グループ会社管理規程では、KTC 監査等委員会及び内部監査部が各子会社の内部統制監査を行うこととされ、KTC 内部監査部が内部統制監査を行い、指導・勧告を行うこととされている。この内部監査部による内部統制監査は、年に一度、監査等委員との合同により往査が行われている。

他方、北陸 KTC での棚卸について、内部監査部による監査は行われていない。棚卸の監査をしない理由は、北陸 KTC では親会社である KTC からの受注による仕掛品の割合が大きく、完成すれば直ちに KTC に届けられるため、棚卸資産は一定程度正確に管理されているとの認識に基づくとのことであった。しかしながら、実際には、2020 年事案でも 2025 年

事案でも北陸 KTC において棚卸資産の過大計上による不適切な会計処理が行われていたのであって、その管理の前提としての認識は結果として誤っていたと言わざるを得ない。

北陸 KTC への往査の際には、稟議書の確認のほか、各部長等へのヒアリングや現場巡回等を行い、その結果として作成された「出張報告書」または「往査報告書」が KTC の会長、社長、副社長へ報告されるとともに、北陸 KTC 社長及び内部統制担当取締役にも配布されている。

2021 年から 2024 年にかけての「出張報告書」等によれば、KNPS の権限設定やマスター管理の徹底、在庫金額の影響による営業利益の月中予想との大きな乖離が生じていることなど、2025 年事案にもつながるような課題が指摘されていた。また、これらの状況から、北陸 KTC での生産状況の把握方法を課題として指摘する記載や、KTC との関係（統合、事業所化など）を見直すべきとの記載もあり、内部監査部として北陸 KTC の問題点を把握し、会長、社長、副社長にも報告されていたにもかかわらず、その後 KTC の経営会議や取締役会などでの具体的な検討につながっていた形跡は確認されない。

このように、内部監査部は北陸 KTC の在庫管理の問題点を把握していたにもかかわらず、北陸 KTC での実地棚卸において、内部監査部による監査が行われていなかったこととなる。

(3) 監査等委員会及び会計監査人との連携状況

監査報告会では、内部監査部も監査等委員とともに会計監査人からの報告を受けているが、いわゆる三様監査としての協議はない。常勤監査等委員とは同じ執務室であり、往査も共同で行うため、日常的に情報交換を行っているということであるが、会計監査人との間で何らかの問題意識を共有して行動することはない。なお、監査等委員であった森田氏とのコミュニケーションでは、久御山工場再編等の話題が多く、北陸 KTC の話題が出ることは少なく、また、監査よりは業務執行視点での話題が多かったとのことである。

(4) 内部監査部の活動の小括

内部監査部としては、北陸 KTC への往査において 2025 年事案にもつながるような重要な事実を認識していたことが確認された。しかし、その重要性を認識することができず、具体的な解決策の検討という行動に結び付けられなかったものと評価できる。その要因として、上述のような内部監査の継続性が断たれていたことも挙げられる。

さらに、内部監査の活動が内部統制委員会の活動と一体化しており、内部監査部が第 3 線として独立した視点で検証する構造が構築されていなかった。内部監査部の第 1 線及び第 2 線からの独立性の確保は、上場会社における内部統制の基本であり²⁶⁾、KTC の内部監査部及びその活動は、上場企業の内部監査部門として脆弱であったと評価せざるを得ない。

²⁶⁾ 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」85 頁

5 取締役会

(1) 活動の概況

KTC においては、社外取締役・監査等委員である津田氏が経営会議にも出席することが多く、経営会議の出席者と取締役会の出席者の多くが重複していることから、実質的な議論は経営会議のみにおいてなされ、取締役会は「セレモニー」と化しており、活発な質問や議論がされる状況にはなく、その活動は形骸化している。特に、宇城氏以外の取締役は、創業家出身で自身の社長在任期間も長い宇城氏に対して遠慮する様子も見られた。

(2) 北陸 KTC に関する議論の状況

北陸 KTC への貸付の継続（2020 年 11 月 6 日）を除き、北陸 KTC の業績等について報告・議論されたことは確認されない。

また、そもそも KTC グループとして北陸 KTC をどのように位置づけ、なにを期待するのか、子会社のリスクをどのように認識し、管理するのか等についての戦略的な議論も確認されない。2022 年 11 月に公表された第一次中期経営計画においても、北陸 KTC に関する記載はなく、その経営戦略上の位置づけは明確にされていない。

しかし、複数の役員へのヒアリングによれば、宇城氏及びそれに共感する役員には、北陸 KTC に対して、地域に根差しつつも、北陸から世界への進出に向けた独立独歩を期待する思いがある一方、実際には、親会社から北陸 KTC に積極投資されることもないまま推移してきたことがうかがえた。このように、社内の取締役の間でも、北陸 KTC に対するスタンスに相違があったが、宇城氏への配慮からか、それを取締役会や経営会議において表立って議論してこなかった様子も確認された。

(3) 2020 年事案に関する議論

2020 年 4 月前後の KTC 取締役会議事録を確認し、当委員会においてヒアリングした結果、北陸 KTC の 2020 年事案について取締役会で報告・議論されたことは確認されなかった。

(4) 取締役会の活動の小括

経営会議では、KTC グループの拠点戦略として北陸 KTC の位置づけを議論すべきとの意見も複数回出されていたのであり、取締役会としても、グループ全体のポートフォリオを統括的に管理する視点で、不採算部門に陥りつつあった北陸 KTC を子会社として維持するのが経営資源の配賦という点から適切であるのかという視点で、親会社への統合も含めた戦略的な議論を行うべき状態になっていた。しかし、KTC の取締役会では、そのような戦略的な議論は行われず、グループ本社としての取締役会として機能していなかったと評価せざるを得ない。

6 監査等委員会

(1) KTC における監査等委員会の概要

KTC は、2017 年 6 月に、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関変更した。監査等委員会設置会社に移行した理由は、監査機能を担う監査等委員に対し、取締役として取締役会の議決権が付与されることで、監査・監督の実効性向上につながることに、社外役員の比率を高めることにより、更なるコーポレートガバナンスの充実並びに企業価値の向上を図ることが目的とされている（2024 年 7 月 9 日付コーポレートガバナンスに関する報告書）。

一方で、実質的な理由として、監査等委員会設置会社制度を採用すれば、社外取締役を 2 名選任し、その 2 名に社外監査等委員に就任してもらうことで、KTC としては社外取締役を 2 名確保すれば足りることとなり、それ以上に社外取締役を用意する必要がなくなるという理由もあったと述べる取締役が複数いた。

KTC の監査等委員会は、監査等委員会設置規則に基づき、社外取締役 2 名を含む 3 名の監査等委員で構成されている。原則として月に 1 回定例監査等委員会を開催することとし、必要に応じて臨時監査等委員会を開催している。

なお、社外取締役である監査等委員は、事実上、経営会議にも出席してほしいとの要望を受けており、そのうえで経営会議に出席している津田氏と出席していない鈴木氏との間で報酬に差を設けている。

(2) 監査等委員の選任について

KTC では、監査等委員会設置会社となって以来、一貫して、KTC 出身の監査等委員が常勤監査等委員となり、監査等委員会委員長を務めていた。監査等委員会委員長を務める常勤監査等委員は、2018 年 6 月から 2020 年 6 月に監査等委員会委員長を務めた山崎氏を除いて、KTC の取締役を数年務めて常務執行役員となった者が、その退任後間を空けずに就任していた。監査等委員の選任について、手続き上は、監査等委員の協議による推薦後に取締役会決議又は取締役会の推薦を受け、株主総会にて選任されることとなっているが、KTC 出身の監査等委員会委員長となる常勤監査等委員は、KTC の取締役規定で定められた定年を迎える常務執行役員が、次のポストとして就任することが基本的な慣例となっていたため（山崎氏は例外的取り扱いとなる）、それまでのキャリアでの経理・会計や管理部門の経験の有無等も特に考慮されず、特段の議論なく選任されてきた。また、KTC の常勤監査等委員は、必ず北陸 KTC の監査役を兼務していた。

なお、KTC の常勤監査委員に対しては、経理・会計等の経験がない者に対しても会社として研修・教育を実施することはなく、前任者からの引継ぎも特にされてはいなかった。上場会社である KTC の監査等委員には、取締役会の役割や監査等委員会の責務などのコーポレートガバナンスについてのリテラシー等が求められるものであるが、そうしたトレーニングを会社としては行わず、後記のとおり、少なくとも森田氏については執行と監督の分

離も曖昧な認識であった。

一方で、社外取締役である監査等委員には、財務・会計、税務の専門家として公認会計士である津田氏が選任され、法務の専門家として弁護士である鈴木氏が選任されている。

津田氏は、2005 年 6 月に KTC の社外監査役となり、以降継続して、KTC が 2017 年 6 月に監査等委員会設置会社となってからも現在に至るまで社外監査等委員を引き続き務めており、本調査報告書作成時点における社外監査役及び社外監査等委員の在任期間は、通算で 20 年である。

鈴木氏は、2010 年 6 月に KTC の社外監査役となり、津田氏と同じく以降継続して、KTC が 2017 年 6 月に監査等委員会設置会社となってからも社外監査等委員を継続して務めており、本調査報告書作成時点における社外監査役及び社外監査等委員の在任期間は、通算で 15 年である。

(3) 監査等委員会による監査の状況

ア 監査計画及び監査調書の作成

KTC 監査等委員会における監査計画は、毎年度の初めに、監査等委員会委員長が素案を作成した上で監査等委員会での協議を経て作成されている。

監査調書は、毎月の監査等委員会に合わせて監査等委員会委員長が作成していた。KTC には監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人はおらず、監査等委員会委員長が自身で社内の各部署から必要な報告を受けて、監査調書を作成していた。

監査等委員会では、監査調書に従い、KTC 及び子会社についての報告や、営業所への往査を行った場合にはその報告がされていた。

監査等委員会の KTC に対する監査について、特段の不備は認められなかった。

イ 子会社の管理に関する監査の状況

KTC グループでは、グループ会社管理規定により、グループ各社における内部統制とは別に、KTC 監査等委員による監査等委員会監査及び内部監査担当部門もグループ内部監査を行うとされている。また、同規定ではグループ会社の監査の方法として、グループ会社に対する監査等委員会監査は監査等委員会監査基準に準じて行うこと、グループ内部監査は KTC 内部監査担当部門が監査を行い指導又は勧告を行うこととされている。

KTC の監査等委員会による北陸 KTC の監査の実施方法は、北陸 KTC からの会計書類の提出及びその報告を受けてそれを確認することと、年に 1～2 回行われる会計監査人による監査の結果の報告を受けるというものであった。子会社に対する実地での監査は、特段規則等で定められてはいないものの、2 日間かけて行われる KTC 内部監査部による実地の監査のうちの 1 日に常勤監査等委員が立ち会うことが多かった。

(4) 2020 年事案に関する対応・議論の状況

2020 年事案について、KTC 監査等委員会では、調査を主導した山崎氏から、北陸 KTC において会計処理の理解不足により低価法の適用の誤りがあったが、会計監査人にも報告した上で、適切に決算の修正をしたとの旨の簡潔な報告がされ、2 名の社外監査等委員のいずれからその報告に疑問が持たれることはなく、それ以上の調査の必要性も指摘されなかった。

津田氏は、調査を行った山崎氏が経理部の出身で、きちんと処理をしようというタイプであったという認識を前提に、会計監査人と話をした上で会計処理をするとの報告を了解し、鈴木氏も、その時は誰が何をしたという話もなく、ミスだととらえてそれほど深く問題をとらえず、正しい処理をしてくれたという理解であったと述べており、監査等委員会として調査の方法やその結果を注意深く検証することはなかった。

しかし、特に不適切な会計処理が行われた期間に北陸 KTC の代表取締役であった森田氏に対するヒアリングすら実施せずに終了させた調査を漫然と受け入れたことは、職業的専門性を持ち、経営陣から独立した立場にある社外監査等委員としては注意が足りなかったと評さざるを得ない。

そのために、2020 年の段階で、2020 年事案への森田氏の関与まで明らかにすることができず、それが、2022 年に特段の問題意識を持たれることがないまま森田氏の監査等委員就任につながり、KTC 監査等委員兼北陸 KTC 監査役となった同氏による当初事案の隠ぺい行為を招く一因となったと指摘できる。

(5) 森田氏が KTC 監査等委員であった時の活動状況

ア 森田氏の KTC 及び北陸 KTC における役職

森田氏は、2011 年 5 月から 2019 年 5 月まで北陸 KTC の代表取締役を務めていた。また、2008 年 4 月に KTC の執行役員となって生産本部副部長となり、2010 年 4 月から 2014 年 6 月まで KTC において子会社の生産管理担当執行役員を務め、子会社の生産管理等を担当するものづくり技術本部副本部長でもあった。2014 年 6 月からは、同本部長を務めるようになり、KTC の取締役ともなった。2016 年 4 月から 2022 年 6 月までは KTC の常務執行役員を務めていた。

そして、2022 年 5 月に北陸 KTC の監査役となり、同年 6 月に KTC の監査等委員となった。

イ 森田氏の監査等委員としての活動について

森田氏の経歴は上記のとおりで KTC 監査等委員に就任するその直前まで、KTC の業務執行を行う取締役の立場にあった。また、北陸 KTC の代表取締役を 8 年務めた上、KTC の取締役としても北陸 KTC の生産管理担当の取締役及び本部長として、北陸 KTC の業務執行にも深く関わってきた経歴がある。

森田氏は、KTC の監査等委員ないし北陸 KTC の監査役としての職責について、「独立性を保たなければいけないということだと思うが、当時はそこまで考えられなかった。研修な

どを受けて、(独立性を保って業務を)しなければいけないという認識はあったんだろうが、なかなか代わったときにはそこまで深く考えられてなかった。」と述べている。森田氏は、監査等委員の役割について頭では理解しようとしたようであるが、既出の 2024 年 9 月 5 日あるいは 2024 年 10 月 15 日に C 氏に送ったメールからも明らかなおと、業務執行を行っていたそれ以前の立場との違いに対する自覚は薄かった。

また、森田氏は、前任の木村直人氏からも特に引継ぎや監査等委員としての職務についてのレクチャーもされてはいなかった。

森田氏は、このように業務執行の立場から深くかかわってきた北陸 KTC に対し、独立した立場で監査を行うことができず、一方で北陸 KTC の役職員側でも、森田氏について、監査役ないし親会社の監査等委員としてではなく、元社長として森田氏を見ていた様子である。

現に、2024 年 9 月に北陸 KTC の C 取締役から月次の在庫の評価額を操作していたがいよいよ決算でも取り繕えない旨の相談を受けたことについて、森田氏は、「僕がどういう立場かどうかということは考えていないと思う。業務執行としての相談役という話だと思う。相談しやすかったのだと思う。」と述べており、当時実際に、C 氏から当初事案を告げられたのに対し、KTC の監査等委員会委員長ないし北陸 KTC の監査役としてその調査をしようとはせず、むしろ隠ぺいする指示をしたのであった。

ウ 自己監査の問題

(ア) 総論

直前まで監査等委員でない取締役として業務執行を行っていた者が横滑りで監査等委員に就任すると、自身の業務執行について監査することとなり、監査の独立性、客観性に疑念が生じ得る。また、親会社の監査等委員が子会社の監査役を兼任する場合も、子会社の監査役として実施した監査を、親会社の監査等委員の立場で自ら監査することとなるものであるから、この場合も監査の独立性、客観性に疑念が生じ得ることとなる。

会社法上は、監査等委員でない取締役を退任した後、すぐに監査等委員となることも、親会社の監査等委員が子会社の監査役を兼務することもいずれも禁止されていないため、上記で指摘した 2 つの自己監査はいずれも違法なものではないが、このような場合には、監査の独立性、客観性をどのように担保すべきかを監査等委員会にて慎重に議論し、それが損なわれてはいないかについて十分に注意を払う必要があるといえる。

(イ) KTC 監査等委員会の特に社外監査等委員の対応について

KTC 監査等委員会は 2020 年事案の際も、当時も社外監査等委員であった津田氏及び鈴木氏は、山崎氏が行った調査及びその結果の報告に対して、更に徹底した原因究明や分析を行ったりその指示をしたりすることがなかった。特に、上述のとおり、森田氏に対するヒアリングすら実施せずに終了させた 2020 年調査を漫然と受け入れたことは、職業的専門性を

持った社外監査等委員としては注意が足りなかったと評さざるを得ないものである。

2020 年事案について、不正であったか誤謬であったのかの分析までには当時至らなかったとしても、少なくとも棚卸資産の過大計上があり、それが原因となって北陸 KTC 単体で約 9000 万円の営業利益減が生じた経験がありながら、その棚卸資産の過大計上が行われていた期間に北陸 KTC 社長であった森田氏による KTC 常勤監査等委員兼北陸 KTC 監査役としての活動に対しては、上記 2 つの面での自己監査リスクを認識した上で、監査等委員会としての信頼性を損なわない方策を検討し、対策するべきであったことが指摘できる。

すなわち、まず、上記のような北陸 KTC の業務執行に深くかかわってきた経歴のある森田氏が常勤監査等委員長となるにあたっては、森田氏が監査役として北陸 KTC の監査を実施することは、自身の行ってきた業務執行に対する自己監査となり得る懸念があり、監査等委員会としては、監査の独立性、客観性が損なわれる可能性に注意を払い、その業務に対する信頼性を確保する方策を検討する必要があった。特に森田氏は北陸 KTC の取締役(A 氏、E 氏、C 氏ら)と人的、心理的なつながりが強く、厳正な監査が行われない可能性に思い至るべきであったといえる。

加えて、森田氏は、北陸 KTC の監査役として実施した監査を、KTC の監査等委員として自ら監査することとなるものであるから、その面からも自己監査となり、監査の独立性、客観性が損なわれるおそれがあった。

KTC の社外監査等委員は、その職業的な専門性及び社外の者としての経済的独立性を活かして、監査等委員会として経営陣から独立した立場からの監査・監督機能が損なわれることのないための対応が期待されたが、残念ながら十分にその役割を果たしたとは言えない結果であった。

(6) 監査等委員会の小括

KTC 監査等委員会は、山崎氏による 2020 年調査の報告を軽信して棚卸資産の過大計上を見逃し、今回も当初事案が発覚するまで、またしても同様の現象を発見することができなかった。

その原因及び課題として、監査等委員の指名プロセスの問題がまず挙げられる。すなわち、KTC において監査等委員会委員長となる常勤監査等委員の選任は、先述のとおり、定年を迎える常務執行役員が、次のポストとして就任するという慣行になっており、その選任手続きは形骸化していた。そして、そのようにして就任した常勤監査等委員に対して、上場会社たる KTC の監査等委員として必要なトレーニングが会社からされることもなかった。

また、KTC の監査等委員が北陸 KTC の監査役を兼任することについてそもそも無頓着であったことも KTC 監査等委員会の課題として指摘できる。KTC の監査等委員は、子会社に対する監査の職責も負うものであるが、自ら実施した北陸 KTC の監査結果に対して KTC の監査等委員として更に実効的な監査を行うことは期待できない。

業務執行を行っていた者が横滑りで監査等委員に就任することに対しても（特に森田氏

は北陸 KTC の社長も務めていた。) 、 KTC の監査等委員が北陸 KTC の監査役も兼任することについて、特段の注意や議論、監査等委員会としての信頼性が損なわれないための方策の検討もされず、そうした者が常勤監査等委員に就任した後も、そのような経歴を踏まえた特別の注意や教育等も行われなかったことが KTC の監査等委員会の課題として指摘できる。

特に、弁護士又は公認会計士でもある社外監査等委員が、社外監査等委員に期待される専門性、独立性を発揮できず、常勤監査等委員による監査調書に基づく報告を特に注意を払ったチェックをできなかった点も問題であった。

7 役員指名ガバナンス

(1) 役員選任の基準・要素

役員（取締役・執行役員）の候補者は、指名委員会での討議を経て取締役会に答申され、また、取締役である監査等委員の候補者は、指名委員会が監査等委員会に推薦することになっている。

指名委員会で討議される候補者は、KTC の社長から推薦されるものであり、その推薦にあたっては他の取締役の意向も確認しながら決定されているとのことである。指名委員会では、議事録には表れていないものの、社外取締役から意見が出されることもあり、比較的活発な議論が行われているとのことであるが、最終的には、創業家の一角であり、10 年超の長期にわたって KTC 社長を務めていた宇城氏の意向が重視される傾向が見られるとのことである。

そして、その選任過程では、選任基準等として明文化されたものはなく、役員として備えるべき素養や知識・リテラシーについて十分に検討されたことは確認されない。これが上で述べたような上場会社としての基本的なリスクマネジメント体制の不備や子会社の経営に関する戦略的な議論の欠如につながったものといえる。これらの点については、本来、専門的知見を有する社外取締役の側から積極的に意見を述べ、議論の機会を提供することが期待される立場にありながら、それが行われることもなかった。

(2) 社外取締役の在任期間

社外を含む取締役の構成について、在任期間や構成（男女比等）を課題としてあげる取締役も存在する。監査等委員である社外取締役の在任期間が長期に及んでおり、意識せずとも執行側の意向に寄った立場で判断する傾向も懸念される。直ちにそれらが問題となるものではないが、本件の発見が遅れたことの 1 つの要因として、このような背景から、監査等委員である社外取締役による独立した視点での検証が十分に機能していなかったことも考えられる。

第5章 原因分析

第1 はじめに

北陸 KTC では、2020 年 3 月期までの間、複数の手口により仕掛品在庫の過大計上といった不適切な会計処理がされるとともに、○特なる方法や棚卸原票を改ざんする等により架空の仕掛品在庫を隠ぺいする行為がなされていた（2020 年事案）。その後、KTC が調査を行った結果を受け、いったんは、低価法不適用を主な理由として過大計上を清算したものの、遅くとも同年 10 月以降には、2020 年事案と同種の手段によって仕掛品在庫が過大計上される等の不適切な会計処理が再開されている（2025 年事案）。

2020 年事案は、森田氏が北陸 KTC の社長を務めていた時期に開始されたものであり、森田氏は不適切な会計処理がなされている事実を知りつつ容認していた。2025 年事案は A 氏が社長を務めていた時期に開始されたものであり、A 氏自らが不適切な会計処理を主導していた。このように、北陸 KTC では、2 人の社長の時代にまたがって約 8 年もの間、不適切な会計処理が継続されていた。

これらの不適切な会計処理は、いずれも、KTC に対して月次業績を報告するにあたって、安易な考えから営業利益の積み増しを開始するところから始まっている。行為者らは、当初は、半期ごとの実地棚卸の時期までに不適切な状態を解消しようと考えていたと思われるが、取り戻しができないまま、雪だるま式に「借金」を膨らませることとなり、やがて、引き返すことが不可能な状態に陥ってしまったという特徴がある。

また、2025 年事案は、A 氏において、2020 年事案の真の原因が会計上の誤謬ではなく不正行為であったことを知りながら、再発を防止すべき立場にいることも忘れ、自ら主導して不適切な会計処理を再開したという事案である。

このような一連の事態が生じた原因は、大きく捉えて、以下の事項をあげることができる。

- ① 北陸 KTC に不正を許す環境が常態的に存在していたこと
- ② 2020 年事案への対応が不足していたこと（その背景として KTC 取締役における不祥事対応の基本についての理解が不足していたこと）
- ③ KTC において北陸 KTC の経営に関する戦略的な構想が欠けていること
- ④ KTC のガバナンスにも問題が存在すること（執行と監督の分離について理解が浅く監査活動（内部監査を含む）を軽視していたと思われること、役員の指名ガバナンスが不十分であることなど）

以下、順に述べる。

第2 北陸 KTC には不正を許す環境が常態的に存在していた

1 不正の動機と正当化（KTC からの営業黒字達成プレッシャー）

KTC による子会社の管理は、業績管理、特に営業利益とキャッシュ・フローが重視された管理となっており、今回の不適切な会計処理で問題とされている棚卸資産を常態的に確認している部署は、KTC 内にはなかった。

北陸 KTC の業績は、KTC の経営会議にて毎月報告が行われているが、その報告内容としては、月次決算で営業黒字を達成することが重視される傾向にあったため、結果として、北陸 KTC の社長は、月次の営業黒字達成について、常にプレッシャーを感じている状態であった。

北陸 KTC は、KTC の創業者の一人であり、当時の社長でもあった齊藤喜一氏の郷里と「目と鼻の先」である羽咋市にて 1970 年に設立され、以来、50 年以上にわたって KTC の主力子会社としての歴史を重ねている。地域において存在感を発揮し、尊敬を集める企業に成長させたいとの創業者の思いから、歴代の経営陣は、北陸 KTC に独立採算で成果を出すことを求める傾向にあり、現経営陣の中では、特に、宇城氏の思い入れが強いものがあった。また、独立した企業である以上は、（莫大な利益を求めることはないものの）できれば黒字に、又はせめて赤字にはしないほしい、というドライな考えを有する者もいる。

一方、北陸 KTC の業績を見れば、2016 年に KTC から引き取ったメタル事業の赤字が重荷となり続けていた。メタル事業は、工具箱の製造という、大きな利益が見込めないものの、親会社のコア事業である工具製造・販売のサプライチェーンの一端を担う事業である。北陸 KTC としては、親会社の意向もあり同事業を引き受けているが、当初の予想に反して赤字が続く、収益悪化と従業員の待遇悪化を招いた。加えてベテラン従業員の退職に伴う生産性の低下は、更に収益を悪化させる要因となり、次第に、経営陣に対する労働組合からの圧力も強まってくることとなった。このような状況下において、北陸 KTC としては、少しでも業績（営業利益）を良化させることにより、従業員への賞与支払に必要な KTC からの決裁を得る必要があると考えた。

このようなことから、北陸 KTC の取締役は、親会社からの営業黒字達成要求と、自社の職員らからの賞与支給・待遇改善要請との間で、いわば板挟みの状況におかれることとなった。かかる事情が、例え一時的なものであっても、見た目上の営業利益を改善させたいとの動機を生じさせることとなってしまった。かかる動機は、同時に、北陸 KTC の役員らに対して不正を自己正当化させる事情ともなっていた。

2 不正の機会（在庫管理に関する内部統制の不備）

従前、北陸 KTC の在庫管理上、月次の簡易棚卸では予測値を含めた棚卸資産の算定が事実上許容されており、計算がズレている場合であっても、半期ごとに実施される実地棚卸の時点で数字を合わせればよいという取り扱いが横行していた。かかる事情が、上記の動機・正当化と結びついたとき、北陸 KTC 内において、たとえ月次で仕掛品などの棚卸資産を過大に計上して「借金」を作っても、翌月以降に生産を迫いつかせて「返済」すれば問題がない、不正にはならない、という自転車操業的な発想につながった。最初の段階では小さな不正だったかもしれないが、「借金」の「返済」が追い付かないまま、雪だるま式に「借金」を膨らませてしまったことが、本件のようなグループ全体を揺るがす問題へとつながってしまった。

そして、半期ごとに実施される実地棚卸を跨いでも「借金」が継続する事態を許した背景には、実地棚卸の結果を正確に会計帳簿に反映させるという在庫管理に関する内部統制の不備が存在するといえる。

KTC 及び北陸 KTC では、生産管理システムである KNPS が導入されているが、北陸 KTC では、各製造ロットがどの工程にあるかを管理するためのシステムとして活用されているに過ぎず、月次及び実地棚卸の際の在庫管理及び在庫金額の評価は、棚卸リストに基づいて手作業で行われていたため、改ざんが容易であった。

また、北陸 KTC の実地棚卸では、タグコントロールが適切に行われておらず、また、実地棚卸の結果が正確に会計データに反映されているかについて、KTC の内部監査部等によるモニタリングが一切なされていなかった。実際、A 社長は、実地棚卸に立ち会った際に、棚卸明細の提出が求められないことを把握したので、会計データを操作して在庫を過大計上しても発覚することはないと思った旨、述べている。

このように、実地棚卸におけるタグコントロール及び実地棚卸の結果を会計帳簿に反映させる段階に対してのモニタリングが不十分な環境が、また、月次の数字を適時に管理するための在庫管理システムへの投資がなかったことが、仕掛品等の過大計上を容易にする機会につながってしまった。

3 管理部門からの牽制、内部監査の不在

2020 年事案においては、B 氏が製造現場の責任者である工場長と管理部長とを兼任して不正の主導的な役割を担っていた。2025 年事案においては、A 社長自らの指示があったとはいえ、管理部門長である C 氏が、現場で行われる不正行為に協力していた状況があった。いずれの場合においても、管理部門（第 2 線）が、製造部門（第 1 線）と一体化して、不正行為に対する牽制機能が失われていた。

この点が、北陸 KTC 内において不正が止まらなかった原因の一つとなる。

また、北陸 KTC には内部監査部門（第 3 線）が存在しない。事業所の規模及び人材が常態的に不足する事情からすればやむを得ない点があるが、その場合には、親会社である KTC の内部監査部門が十分な支援を行い、自らの監査活動でその機能を補うことが求められる。しかし、後記のとおり、親会社からの支援は不十分であった。

4 北陸 KTC の隠ぺい体質

2020 年事案、2025 年事案、いずれの場面においても、北陸 KTC 内では、かなりの数の関係者が不正の存在を知っていた。しかし、その中に、自ら不正の存在を告白し、事態の是正に動こうとする者は皆無であった。

この事象について、内部通報制度が機能していなかったとか、内部通報制度の周知徹底が図られていなかったと指摘することは容易だが、根本原因はもっと根深い部分にある。

当委員会の調査進行中においても、メールなどの明確な証拠を示されるまで事実を隠そ

うとする者、あるいは明確な客観的証拠を示されてもなお頑強に不正の認識を否定する者、一部の事実関係は認めるものの発覚が困難と思えるものについて事実関係を秘する者、古い事実関係について記憶がないことを理由に供述をはぐらかす者（もちろん、当該記憶がないこと自体が不合理と判断されるような場合に限る）など、様々なレベルにおいて根深い隠ぺい体質が感じられた。

このような隠ぺい体質を容認する企業文化が、北陸 KTC には存在している。

その背景には、KTC 本社との往来も、KTC 経営陣とのコミュニケーションも少ない中で生じる閉そく感・孤立感が存在していたと考えられる。2020 年からの新型コロナウイルス感染症の拡大は、KTC 本社と北陸 KTC との往来・コミュニケーションをさらに低下させることとなった。また、後記のとおり、北陸 KTC の役職員には、グループ内で対等な地位を有する仲間として認められておらず、KTC の職員から下に見られているというコンプレックスがあること、KTC から支援の手が差し伸べられず、冷たく突き放されていると感じていることなどの心理が伺える。これらの心理に根差した親子会社間の信頼関係の低下が、親会社への告白をためらわせていたと推察できる。

KTC の役員らの中には、北陸 KTC に対して「困っているなら不正などせず率直に言ってくればよかった。本当の姿を見せてくれなければ助けることもできない」と述べる者がいた。確かに、これらの発言は首肯することができ、まずは北陸 KTC 側に反省すべき点があったことは確かであるが、親会社である KTC の側にも、不正を素直に告白することが難しい関係性を北陸 KTC との間に作ってしまったことについて責任がある。

このように、親子会社間に信頼関係が構築されていなかったことが、本件の不適切会計の発見の遅れにつながっていた可能性がある。

第3 2020年事案への対応の不足

1 2020年調査に関する不十分な調査

2020 年調査時の山崎氏らによる調査は不十分であり、根本的な原因の究明はおろか、表層的な原因にも辿り着いていない。真実は、仕掛品等を意図的に過大計上する不正行為が行われていたにもかかわらず、「まさか不正が存在するなど考えていなかった」という性善説的な発想に基づく調査によって、正確な事実関係の確認すらできないままに調査を終結させ、誤った認識に基づき会計処理を進めてしまった。その調査過程からすれば、不正が存在する可能性に気付きつつも、簡便な解決を図るためにあえて見ぬふりをし、事態を矮小化して処理する意図があった可能性を疑わざるを得ない。

KTC において、2020 年事案について正確な事実調査と原因分析が実施されていれば、北陸 KTC に適切な内部統制を実装するための対策が検討できたはずであるし、役職員のトレーニングや、適切な内部監査を実施するなどの手段により、2025 年事案の発生を防げた可能性が高い。

ところが、2020 年事案に係る不正は見逃され、うやむやな会計処理によって事態が収束

されてしまった。これにより、北陸 KTC の側には、不正を行ったとしても、会計の手当てを通じて処置がされ、厳しい追及が行われることはない、との誤った成功体験が形成され、不正を許す環境が温存されてしまった。

2 不祥事対応の基本への理解が不足している

企業内で不祥事が発生した場合、まずは、必要十分な調査を尽くし、その根本原因を解明して再発防止策を策定、実装していくことが、企業（特に上場会社）に求められる基本的な対応である^[27]。

2020 年事案を当委員会が認定するような不正行為だと認識するとしても、当時の KTC のように会計上の誤謬だと認識するとしても、いずれにせよ、不適切な会計処理が行われた結果として、北陸 KTC 単体で約 9000 万円もの損失を会社に生じさせた不祥事である^[28]。しかし、当時の KTC の取締役ら（取締役監査等委員を含む）は、当該不祥事について詳細な事実関係の調査や報告を指示することはせず、山崎氏からの報告を鵜呑みにし、経営会議や取締役会での詳細報告や徹底討議を求めることがなかった。上場会社の取締役として当然に求められる基本行動を取ることができなかった責任は免れない。

上記のような対応となった理由は、多くの取締役が「（会計に）一番詳しいのは経理出身の山崎氏である」として、安易に、調査及びその後の会計処理までを山崎氏に一任していたことにある。当時の北陸 KTC における仕掛品残高の推移を見ただけでも、山崎氏の説明するような「低価法の適用を誤った」ことが不適切な会計処理の原因であることには疑問を感じることができた。しかしながら、KTC の取締役らは、2020 年事案について不正の兆候を感じ取ることすらできなかったといえる。

また、当時 KTC 社長であった田中氏ら役員は、概ね、その事業年度は業績が好調であり、連結ベースでマイナスが出て昨年対比でも営業利益が十分に出ていたため、会計監査人が処理を認めてくれるなら大きな問題ではないと考えた旨述べている。しかし、不正の兆候を検知して、必要な調査を尽くす責任は、会社にこそ、存在することを忘れてはならない。上記のとおり、仮に 2020 年事案が不正ではなく誤謬であったとしても「不適切な会計処理」が行われていた事実には変わりはないのである。当該事案を、KTC における会計不祥事として重く考えて対応ができなかった態度には、上場会社の財務報告の信頼性の確保に向けた自身の責任への理解が足りないと言わざるを得ないのである。

なお、当時経営企画部を所管していた片岡氏においても、自らの職責として主体的に調査に取り組み、事案を解明し、その後の対応方針を検討する責任があったと言わざるを得ず、監査等委員である山崎氏に対応を一任することは間違っていた。そして、当時、山崎氏は KTC の常勤監査等委員かつ北陸 KTC の監査役であったから、不適切な会計処理を発見で

²⁷ 日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（2016 年 2 月 24 日）参照。

²⁸ 会計上は売上原価として処理されている。

きなかった当事者の一人として、調査を受ける側の立場に立つ可能性もあった。客観的に見れば、山崎氏には事態を矮小化させて解決に結びつけることに対するインセンティブが存在した以上、調査主体としての適格性に欠けていたと指摘せざるを得ない。

さらに付言すれば、山崎氏は、2020年事案に対する調査について監査調書を残しておらず、反対に、A氏に代わって調査結果の報告書の大部分を起案していた。つまり、当時の調査を、常勤監査等委員としての立場からの「監査」ではなく、業務執行的な「調査」として担当していたことになる。かかる行動は、後記のような執行と監督の分離の視点からも不適當であった。経営企画部の責任者であった片岡氏や安藤氏らは、これらの視点を持った上で、主体的に調査を実施し、自らの責任で結論を出すべき立場にあった。その際、自らの専門性が不足すると判断するならば、山崎氏ではなく、外部専門家の力を借りることを視野に入れるべきであったし、少なくとも、専門的知見を有する社外取締役らへの相談を検討すべきであった。

以上からすれば、2020年事案の対応に関連してみれば、KTCの取締役らには、上場会社の取締役として当然に求められる不祥事対応の基本についての理解が不足していたと言わざるを得ない。

第4 北陸KTCの経営に対する戦略が欠けている

1 不採算部門の押し付けと事業ポートフォリオマネジメントの検討不足

上記のとおり、KTCは、北陸KTCに対して独立採算での成長を期待していた。

その一方で、KTC取締役らは、北陸KTCは「生産拠点のひとつ」「地方工場のようなもの」と評しており、独立した企業であるというよりは、KTCが保有する工場のひとつであると位置づけている。

これに対し、北陸KTC側の役職員は、自分たちは、KTCの生産現場の管理職や担当者から「外注さん」として下に見られており、グループ内で対等な地位を有する仲間として認められていないとの思いを有していた。当委員会のヒアリングにおいては、このような扱いに悔しさを露わにする者が多数いた状況である。これらのことから推察するに、KTCにとって北陸KTCとは、モノを言わない、反抗しない、扱いやすい外注先であったということになる。

このような背景のもと、北陸KTCは、KTCの決定のもとにメタル事業を引き継ぐこととなり、以後約10年間事業継続しているが、同事業は、ずっと赤字続きである。メタル事業の移管にあたっては、KTC内で綿密な採算性の検討が行われたというものの、その目論見の多くは誤算続きだった。しかし、北陸KTCには、親会社のコア事業にとって必要なサプライチェーンとして位置づけられるメタル事業から離脱する自由は事実上存在しない。親会社としては、もう少し頑張ってもらいたい、まだやれることがあるのではないかと、ということで改善策を検討し、提案し続けた経緯はあるものの、それらは、いずれも根本的な解決につながるものではなかった。このような経緯からすれば、北陸KTCからの目線においては、

メタル事業という不採算部門を親会社から押し付けられた、という結果に見える。そして、そのメタル事業の赤字が北陸 KTC の収益を圧迫し、不正の動機につながることであった。

この間、KTC は、メタル事業の廃止、外部仕入への転換などを含めた改善策を検討しており、現在では、外部発注へと緩やかに切り替える方針で検討が進んでいるとのことである。しかし、この間に、メタル事業の赤字が理由の一つとなった不正会計が二度にわたって発生した現実に鑑みれば、かかる判断は遅きに失したと言わざるを得ない。KTC 取締役会はメタル事業の実状を適時適切に把握し、コア事業とノンコア事業²⁹とを冷静に切り分けるなどして、仮に、メタル事業を自社グループにて競争優位性を有する分野でないと判断するのであれば、「工具につきもの」とか「まだやれることがある」などの理由に拘泥することなく、親会社主導で切り離し³⁰を図り、コア事業へのリソースの再配分を決定し、指示すべきであった。ところが、KTC 取締役会あるいは経営会議では、このような視点からのメタル事業に関する戦略的な検討（事業ポートフォリオマネジメント）に関する議論が薄かった。

2 北陸 KTC への支援不足

これまでに述べたとおり、KTC は、北陸 KTC に独立した採算性を求めている一方、的確な支援を行っていたとは評価し難い。

KTC としては、生産子会社である北陸 KTC に対して、①生産管理、②業績管理、③連結子会社としてのリスク管理・財務報告に関する内部統制の管理、の3種類の管理を徹底すべきであった。

このうち、①の生産管理については、歩留まりが悪い、欠品が多いなどの事象に対して一定程度の指導を試みていたが、「生産性」、「数量」、「品質」という管理軸の一部しか見ていなかった。その他に根本的な問題解決（人的資源の確保、老朽した生産設備の更新、新 KNPS を含むシステム関連の整備、これらを実現するための投資など）には取り組むことはなく、独立した採算性を求める基本線のもと、単に自助努力を求めて冷たく突き放していたようにも見える。

また、②の業績管理については、営業利益とキャッシュ・フロー中心の報告を求めるのみで、財務体質の改善や不採算事業の整理について主導的な役割を果たしていなかったことは上記のとおりである。

²⁹ 「ノンコア事業」とは、「必ずしも事業そのものの収益力や成長性が低いというわけではないが、自社グループにとって競争優位性を有する分野でない等の理由で、自社グループ内にあっては十分なリソースが投入されにくいために、相対的に成長可能性が低くなっている、あるいは資本コストを相応に上回る収益力が見込まれない事業分野」とであるとされている（経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」50 頁参照。）。KTC にとって工具事業との密接性が必ずしもコア事業の一部と判断されるものではない点に留意すべきである。

³⁰ ここで言う「切り離し」とは必ずしも事業の売却等を意味するものではない。自社で実施する必要がない事業だと判断するならば、事業の廃止、外注への切替えなども検討対象になると考えるべきである。

かかる問題は、KTC・北陸 KTC 間の取引価格の問題にも表れている。一般に、親子関係で生産子会社を設けている場合、子会社はコストセンターと理解したうえ、親会社は、子会社の製造原価に一定程度の金額を上乗せした価格で製品を買い取り、子会社の利益を確保することが多いが、KTC では、そのような方針はとらず、北陸 KTC 単体でも利益を確保することを求めている。それにもかかわらず、前記のとおり、子会社に不採算部門を押し付けてしまったうえに、赤字がでれば賞与や給与を抑えられてしまっていた。子会社にしてみれば、親会社から支援を受けるところか、理不尽な取扱いを受けていたと感ずることになる。

さらに、③のリスク管理、財務報告に関する内部統制の管理という面についても放任主義が目立つ。明らかに不足する北陸 KTC の管理部門の人的リソースからすれば、そのリスク管理や財務報告にかかる内部統制の管理が弱くなることは目に見えている。現に 2020 年事案の発生経緯について、仮に A 氏名義の報告書の内容を前提にしたとしても、北陸 KTC の管理部門強化を急がなければならない事実は明白であったといえるが、適切な支援が来ていない。子会社においてそのリソースが足りていない場合には、親会社において適切な支援を与えるべきであり、場合によっては、親会社の管理部門が子会社の管理部門も取り込んで一体的に運用するような手法も考えられるところである [31]。しかし、KTC においてこのような検討がされた形跡はない。親会社の側でも管理部門のリソースが足りておらず、支援しようにもできなかった事情は理解できるが、その余力ある管理部門を構築することこそが KTC 経営陣に課せられた役割である。

3 子会社管理の必要性和業務プロセス評価の対象範囲

KTC の財務報告に係る内部統制の評価上、北陸 KTC は重要な事業拠点とはされず、北陸 KTC の棚卸資産にかかる業務プロセスは評価の対象外とされている。かかる事情は、本調査の過程において、KTC 側が不正を早期発見できなかった事情のひとつとしてヒアリング対象者から多用されているが、単なる言い訳に過ぎない。

確かに、北陸 KTC が業務プロセス評価の対象外とされることは、連結売上高ベースでの視点からは一般的な帰結である。しかし、北陸 KTC のグループ内での位置づけや、2020 年事案の経緯などを考慮すれば不十分な面がある。

北陸 KTC は、KTC の主力製品である「ネプロス」ブランドの工具の重要な生産拠点であり、何より、2020 年事案を十分に調査し、北陸 KTC の棚卸資産にかかる業務プロセスについて、虚偽記載の発生するリスクを適切に判断し、評価対象とする業務プロセスを検討す

³¹ 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」68 頁では、「内部統制システムの具体的な設計については、各社の経営方針や各子会社の体制・リソースにより多様な在り方が考えられるが、基本的な設計パターンとして、以下の 2 つが挙げられる。① 監視・監督型（子会社ごとの体制整備・運用を基本としつつ、各子会社における対応が適切に行われているかを親会社が監視・監督）、② 一体運用型（子会社も親会社の社内部門と同様に扱い、親会社を中心となって一体的に整備・運用）」と紹介されている。

べきであった。

かかる事情からすれば、少なくとも、北陸 KTC について業務プロセス評価の対象外であるという一事をもって、社内的な管理を緩める理由にはならない。自社内の工場と同様の管理をもって内部統制を整備し、検証を行っていくことは可能であった。KTC 主導で、このような管理を実施していれば、2025 年事案についてはその発生を未然に防ぐことが可能であったかもしれないし、より早期に発見することができた可能性が高い。

そして、KTC 取締役会としては、業務プロセス評価の対象となっていない子会社（売上規模で重要性が低いと判断された子会社）であっても、不適切行為が積み重ねられれば、今回のような特別調査委員会による調査が必要な事態まで発展し得ることを想定すべきであった。その程度の潜在的リスクが北陸 KTC に存在することは、図らずも今回の調査が明らかにしたところである。KTC の経営陣としては、このような不正行為のリスクを考慮し、十分な対応を検討すべきであったといえ、この点において、資本市場に上場して広く投資家から資金を調達する上場会社としての自覚が不足していたといわざるを得ない。

第5 KTC のコーポレートガバナンス上の問題点

1 執行と監督の分離への理解不足

KTC は、2017 年 6 月に監査等委員会設置会社へ移行したが、その実質的な理由は、社外役員の人数不足への対応という消極的な理由であり、現代のコーポレートガバナンス上の基本とされている執行と監督の分離を指向しての判断ということではなかった。

実際にも、取締役会は、社外取締役監査等委員に対して執行の現場である経営会議に出席することを希望し、出席の有無により報酬に差額を設け、さらに、実際に出席した社外取締役監査等委員は、執行目線と捉えられるような意見をその場で述べている場面も見受けられる。2020 年事案の際には KTC の監査等委員である山崎氏に対応を丸投げしている。

さらに森田氏に至っては、元社長であった経験もあったのか、親会社の監査等委員である立場、子会社の監査役である立場の双方に反して、北陸 KTC の役職員らとの間で業務執行目線での助言を繰り返したあげく、2025 年事案においては自ら不正の隠ぺいを実行している。森田氏自身も、自分の立場には「業務執行の要素が強かった」と反省の弁を述べている。

KTC の常勤監査役あるいは常勤監査等委員は、業務執行取締役からの横滑りで就任しているケースが多い。横滑りでの就任が発生した場合、就任した監査等委員は、自らが業務執行取締役に就任していた期間中における、自らの業務執行を監査しなければならない自己監査の場面に多々遭遇し得る。このような場合には、執行と監督の分離への配慮がより強く要請されることに留意しなければならない。

2 監査機能の軽視

KTC では、常勤監査等委員の選任にあたって、常務取締役以上のポジション経験者が社長にならない場合の充て職として扱う慣行があり、会計や監査の実務に関する経験などの

専門性に着目しない選任が続けられている。常勤監査等委員への選任前に事前のトレーニングなどは実施されず、また、前任の監査等委員からの引継ぎは全く実施されず、選任後において事後のトレーニングも実施されず、各自が自己流で任務にあたっているから、企業としての監査活動の継続性が保たれていない。そのため、KTC の監査品質は就任者の個人的素養に依拠することとなり、監査の機能が向上することが期待できない。かかる状況は、監査等委員会のみならず、内部監査部門でも同様である。

このような事態は、取締役会全体として執行と監督の分離についての理解が不足しており、監査役の機能（内部監査の機能も含む）を軽視していることの表れといえる。この事情が、2020 年事案における対処の不十分さ、2020 年事案及び 2025 年事案の発見の遅延につながったといえる。

3 監査等委員の指名ガバナンスと候補者のトレーニング

北陸 KTC 社長時代に不正に関与し、かつ 2025 年事案についても隠ぺい行為を働いた森田氏は、結果としては、残念ながら、監査等委員の職責にふさわしくない人物であった。森田氏の経歴からすれば、常勤監査等委員への指名が必ずしも不合理とはいえないが、人材の多様性が確保されておらず、他の選択肢が存在していなかったことは否めない。

KTC では、取締役候補者については、数年にわたってスコア化した評価軸をもって議論し、指名・報酬委員会内での討議を経て取締役に選任することとなっている。その中で、取締役候補者に対する計画的な教育は一定程度に施されているとのことである。

しかし、常勤監査等委員についてはそうではない。上記のとおり、常勤監査等委員は、常務取締役以上のポジションの経験者が社長にならない場合の充て職として扱う慣行が定着している。そのため、例えば、将来的に監査等委員のポジションに着く可能性のある人材を、経理部門や内部監査部門での経験を積ませるなどして、長期的な視点で教育する発想がない。それどころか、前任者からの引継ぎも、就任直前における研修なども実施されないため、監査等委員に就任した者は、自力で監査の手法を勉強するしかない状況に陥る。かかる扱いは、監査の質の低下を招いているうえ、森田氏のように、監査等委員としての立場についての自覚が足りないままに、執行に関与してしまう監査等委員を生んでしまった。

4 社外取締役の役割が十分に果たされていなかった

過去を含めて、KTC の役員構成をみると、その多くは自社生え抜きの人材で固められており、純粋な外部人材が数多く起用されてきたとはいえず、女性人材の起用もない。また、経営や会計、法務などに関する専門的な人材が幅広く起用されている実情もなく、現職の 2 名が、20 年、あるいは 15 年という長期間にわたって社外役員に起用されているのみであり入れ替わりもない。このように、KTC の取締役会、監査等委員会には、人材の多様性が確保されていない。

一般的に、社外役員の任期が過度に長期となった場合、当該社外役員については独立性・

第三者性が次第に失われることとなり、社内の人材との同質性が生じてしまう傾向がある。このため、一般的には、一定程度の任期を重ねた社外役員は、その任を外れることが多くなっている。このことは、機関投資家の議決権行使の基準や動向からも窺われる。

社外役員には、客観性をもった立場からの厳しい意見を取締役会又は監査等委員会に提示することが期待されているが、任期が長くなれば、その役割を十分に果たすことが難しくなり、機能性が低下するといえる。例えば、上記 2 名の社外取締役監査等委員は、2020 年事案について山崎氏から事後に報告を受けた際、重大な事案についての事前の報告がなかったことを追及することもなく、また、それぞれの専門的な知見に基づく意見を出すこともなかった。更なる徹底調査の必要性についての意見を提出することも可能だったが、これらの対応を取ることができず、漫然と山崎氏の説明を受け容れてしまった。KTC としては、2020 年事案について問題点を把握し、徹底調査を実行する契機となり得るポイントであったといえるため、その際の対応の甘さが悔やまれるところである。

さらにいえば、社外取締役には、会社のコーポレートガバナンスの品質を向上させることが期待されている。執行と監督の分離といったコーポレートガバナンスの基本に関わる部分で、経営陣や取締役会の理解が不足していれば、これを直ちに指摘し、あるべき思考や行動を教示することも、社外取締役には期待されていたが、KTC の社外取締役がその期待に応えることはなかった。

第6章 再発防止策の提言

第1 北陸 KTC における内部統制の整備

今回の調査結果を踏まえ、以後、北陸 KTC を業務プロセス評価の対象とすることも視野に入れて検討すべきであり、親会社である KTC の主導により、北陸 KTC における内部統制を早急に整備する必要がある。

1 実地棚卸の結果を正確に会計帳簿に反映させる

北陸 KTC においては、半年ごとの実地棚卸の結果を正確に会計帳簿に反映させるための内部統制が不十分であった。まずは、その手続きを明確にルール化するとともに、事後的に、その順守状況をモニタリングする手続き（例えば、タグコントロールなどの実地棚卸の基本を明確にしてそれをモニタリングする手続き、現場から独立した立場において実地棚卸の結果と会計帳簿とを対照する手続き。親会社の内部監査部門によるモニタリングを実施する手続き）を設けることが必要となる。

2 在庫管理システムの整備

北陸 KTC においては、KNPS の導入、運用状況が不十分であり、月次及び実地棚卸の際の在庫管理及び在庫金額の評価が手作業で実施されていたため、不正が介入する機会を生んでしまった。今後は、月次の数字を適時に管理するための在庫管理システムを導入することによる人為的なミス、不正の機会を減退させることが重要となる。このために必要なシステム開発と環境整備のための投資を検討すべきであるが、北陸 KTC 単体では困難であるならば、KTC において主体的に検討し、少なくとも KTC 本体と同等のレベルまで引き上げる努力を開始しなければならない。

第2 3 ラインモデルを意識したグループリスクマネジメント体制

1 管理部門（第2線）の現場部門（第1線）からの分離

不正が行われていた期間中、北陸 KTC の管理部門（第2線）は、現場部門（第1線）と一体化してその牽制機能を失っていた。北陸 KTC 内での人員の拡充を図り、管理部門の強化を行うとともに、第1線の現場、自らが有するリスク管理にあたっての責務（リスクオーナーとしての自覚）について教育を施すとともに、特に、第2線の機能を担う管理部門には、上場会社として必要なリスクマネジメントの基礎、自らが果たすべき役割について十分な教育を実施し、その自覚を育てることが必要となる。

このことを通じ、第1線と第2線との分離を図り、第2線からの牽制機能を回復することを目指すこととなる。

2 KTC からの支援の強化と情報共有

上記のような対策を講じていく際には、親会社の第2線部門からの十分な支援が重要に

なる。内部統制強化策の立案、北陸 KTC の現場へのトレーニング、対策の実施及びモニタリングにあたっては、北陸 KTC 自身のリソースでは到底実現できない。

また、将来的には親会社の第 2 線部門と子会社の第 2 線部門との平常時からの連携体制を強化し、子会社の第 1 線部門で何らかの問題が生じた場合に、子会社から親会社へと速やかに情報連携がなされ、グループ一体となって対応を検討できる体制が望まれる。第 1 線自身がリスク情報を発見した場合には、北陸 KTC 内だけでなく、KTC の第 1 線、第 2 線、第 3 線にも速やかに情報が共有され、重要なリスクについてはグループ全体で対処に取り組むことができる仕組みづくりが求められることとなる。

このような支援を実現していくためには、親会社である KTC の管理部門（第 2 線）の機能強化も重要となる。そもそも、KTC 内部において管理部門の重要性が相対的に低く捉えられ、人的リソースが弱くなっていた事情も伺えるところであるため、KTC 自身としても、中長期的な視点で管理部門を担う人材の育成を図っていく必要がある。

3 KTC における内部監査部門（3 線）の体制強化

北陸 KTC には内部監査部門が設置されておらず、KTC の内部監査部門がその機能を担うこととされている。しかし、実際には KTC の内部監査部門からの関与は限定的であり、その人的リソースにも制約があるのが実状である。グループ全体を通じた内部監査機能を十分に発揮するためには、KTC の内部監査部門について人的・質的の両面における体制強化が必要である。

4 KTC の取締役会内部における意識改革

KTC 内部では、生産部門重視の指向が強く、管理部門や内部監査部門の機能が軽視されがちである。前記のとおり、取締役会において監査機能を軽視する傾向が存在していることも、こうした体質の一端を示している。

このような状況を踏まえ、KTC 取締役会としても「3 ラインモデル」の考え方を意識し、現場部門（第 1 線）、管理部門（第 2 線）、内部監査部門（第 3 線）それぞれの役割を正しく理解するとともに、取締役会、監査等委員会の役割である組織全体に対するモニタリング機能やステークホルダーに対する説明責任についての理解を深めることが重要になる。

そのうえで、自社の実状に則した形で、必要となるグループリスクマネジメント体制を整備していくことが重要な課題となる。

第 3 不採算事業の見直し

北陸 KTC では、メタル事業の赤字が重荷になり続けていたこと、これが不正の実行に大きな影響を与えていた事実は疑いようがないといえる。

KTC においては、メタル事業を含むグループ全体の事業構造を俯瞰し、事業ポートフォリオマネジメントの観点から、「限られたリソースの最適配分をどうすべきか」という視点か

ら、経済合理性に基づいて冷静に議論し、判断を行うこと」が求められる。

また、その際には、「社内の業務執行から距離を置いた社外取締役の主体的な関与が特に重要である」との指摘にも十分に留意すべきである^[32]。

第4 北陸 KTC のグループ内での位置づけの見直し

KTC には、北陸 KTC の経営に対する中長期的な戦略が見えない。単に独立採算や自助努力を求めるだけでは、上場会社の連結子会社として求められる水準の内部統制を確保することは困難である。北陸 KTC については、引き続き子会社として独自の発展を志向するのか、あるいは KTC 本体の一拠点として組み込み運営していくのか、または他の第三の選択肢を模索するのか、いままさに重要な岐路に立っている。

独立性を保った成長を求めた創業時の理念に固執することなく、グループ内における北陸 KTC の位置づけを改めて見直し、将来的な子会社再編の可能性も含めて、グループ全体として最適な経営戦略を選択すべきである。

第5 ガバナンスの再構築

前記のとおり、KTC のガバナンスには、執行と監督の分離に対する理解不足、監査機能の軽視、監査等委員の指名や社外役員の活用が不十分であることなどの問題点が見受けられる。現在のガバナンス体制を見直し、再構築することにより、取締役会及び監査等委員会のモニタリング機能を強化することが不適切会計の再発防止に寄与する。

1 取締役会の機能強化

取締役会、監査等委員会における議論を活性化させるために、社外役員の独立性を高めるとともに、人員の入れ替え、増員も含めた見直しが必要である。多様性（ダイバーシティ）を確保し、様々な立場や専門的知見を持つメンバーが加わることで、時には経営陣の耳に痛いような意見も含め、率直かつ建設的な意見交換がされる環境を整えることが求められる。

また、経営会議と取締役会が事実上同一の機能を有している結果、取締役会における議論が低調となっている実情も改革する必要がある。取締役会がセレモニーの場と化している現状のままでは、仮に独立性・専門性の高い社外役員を任命したとしても、その知見、経験を十分に活用することはできない。今後、取締役会では、モニタリング機能に重点を置きつつ、経営会議を執行機能の中核ととらえることによって、執行と監督の分離を図る体制とすること等についても、検討の余地がある。

2 上場会社としての財務報告の信頼性確保に向けた全社的な意識改革

北陸 KTC においては、集団的に不正に関与し、集団的にこれを隠ぺいしていた実態が存

³² 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」56 頁より。

在していた。その背景には親子会社間の信頼関係が失われている構造的な問題があると考えられるが、それ以前に、上場会社の子会社として当然に求められる財務報告の信頼性確保に対する意識が、現場レベルでも、経営層レベルでも十分に浸透していなかった事実は否めない。

今後は、北陸 KTC にとどまらず、親会社である KTC の各役職員の全員を含めて、上場会社役職員として必要とされる会計知識や市場に対する説明責任の重要性についての教育を徹底し、全役職員の意識改革を図ることが求められる。

3 上場会社における不祥事対応の基本を自覚する

KTC は、2020 年事案における不祥事対応に失敗し、不適切会計を再発させ、今回の事態を引き起こしてしまった。

取締役会は、不祥事に直面した上場会社の取締役として当然に求められる不祥事対応の基本として、①必要十分な調査に基づく事実認定と根本原因の解明、②調査の客観性・中立性の確保、③実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行、④迅速かつ的確な情報開示、が重要であることに理解を深めるとともに^[33]、今後は、誰かに任せるのではなく、自ら主体的に行動し、責任を果たしていく姿勢が求められると自覚しなければならない。

特に、不祥事発生時においては、第三者的立場を有する社外役員が、専門的・客観的・中立的な立場から主導的な役割を果たすとともに、必要に応じて外部専門家の力を積極的に活用する姿勢が不可欠である。

4 常勤監査等委員の指名方針の見直し

KTC においては、監査等委員会の機能強化と、その役割についての再認識が必要である。まずは、常勤監査等委員についての充て職的な取り扱いを見直すとともに、個人の経歴、スキルに着目した候補者の選定を行うべきである^[34]。また、将来の常勤監査等委員を育成するための中長期のトレーニングの実施なども含めた、適切な指名ガバナンスが求められる。

5 役員トレーニングの実施

上記の各対策を実施するためには役員自身の意識改革と能力開発が重要となる。新任の取締役を任命する場合であっても、上場会社の役員として求められる水準の最新の知識、意識を維持するためには、各自において学ぶことを求めるだけでは限界がある。会社としては、必要十分なトレーニングの機会を役員に対しても提供することが重要となる^[35]。

³³ 日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（2016 年 2 月 24 日）参照。

³⁴ コーポレートガバナンス・コード原則 4-11 は、監査役について「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ものを選任」することを求めているが参考になる。

³⁵ コーポレートガバナンス・コード原則 4-14 は、監査役について「取締役・監査役は、上場会社の重要

第7章 結語

「あてがいぶち」であってはいらない。当委員会が、KTC にとっての北陸 KTC の位置づけについて質問した際、ある役員から出た言葉である。

すべてを親会社から与えられて成り立つようではいけない。自らの力でしっかりと収益を上げ、地域に根差し、地域から尊敬される会社に成長してほしい—これが北陸 KTC 設立時からの創業の思いであるという。しかし、調査の過程では、北陸 KTC に対して独立採算や自助努力を求める一方、一部には、旧式商品の委託先、ローコストの仕入先、都合のいい外注先として扱っている実態が存在しており、悔しさのあまり涙を見せる者もいた。

また、管理部門の強化や社外取締役の増員などに関する考えを問いかけた際には、

「当社程度の規模では、なかなか難しい…」

との、言い訳ともとれる返答がしばしば聞かれた。

しかし、KTC は、上場会社として長い歴史を重ねてきた企業である。スタンダード上場会社として、コーポレートガバナンス・コードの全原則が適用される立場にあり、その会社規模についての自己評価がどうであれ、株式市場で広く資金を募る企業として、財務報告の信頼性を確保する責任が等しく課されているし、先進的なガバナンスへの取り組みが求められるといえる。

会社の規模を理由にガバナンス強化の責任から逃れることは許されない。

現代の上場会社に求められるガバナンス基準は年々高まっている。

KTC では、自社出身の役員を中心とした同質性の高い体制が長年にわたって維持されている結果、組織はやや硬直的になっている。こうした旧態依然とした体質こそが、大胆な経営戦略の転換や事業ポートフォリオマネジメントの推進、子会社の再編や設備投資への妨げとなり、本件の不祥事の遠因の一つとなった可能性を考慮すべきである。

KTC は、今回の不祥事を受け大きな転換点に立っていると考えるべきである。

失われたステークホルダーからの信頼を回復し、将来の成長に向けて再出発するためには、思い切ったガバナンス体制の再構築に踏み出すべき時機である。

当委員会は、アンケートへの回答などを通じ、会社を良くしたい、自らも会社の役に立ちたいという、数多くの従業員の真摯な声を受け取っている。こうした従業員の声に応える形で、未来に向けた成長の選択を行うことこそが、経営陣に課された責任であり、使命であると認識すべきである。

以 上

な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべき」としている。

別紙 1

ヒアリング対象者

	氏名	役職（いずれも 2025 年 4 月 1 日時点）
1	A 氏	北陸 KTC 代表取締役
2	C 氏	北陸 KTC 取締役管理本部長
3	E 氏	北陸 KTC 顧問
4	K 氏	北陸 KTC 職員
5	F 氏	北陸 KTC 顧問
6	B 氏	元北陸 KTC 工場長
7	宇城氏	KTC 取締役会長
8	伊吹氏	KTC 代表取締役社長
9	片岡氏	KTC 取締役副社長
10	田中氏	KTC 取締役
11	安藤氏	KTC 取締役
12	森田氏	KTC 監査等委員、北陸 KTC 監査役
13	津田氏	KTC 監査等委員
14	鈴木氏	KTC 監査等委員
15	U 氏	KTC 執行役員
16	その他	22 名（KTC グループ現・元役職員）

別紙 2

デジタルフォレンジック調査

1 北陸 KTC の電子データの保全

(1) 保全の方法

北陸 KTC は、一部を除く役職員に対して PC、スマートフォンを貸与している。当委員会は、調査対象者に貸与しているこれらのデバイスを保全した。また、調査対象者が外部記憶媒体を利用している場合は、これらも保全対象とした。

ア コミュニケーションデータ

(ア) メール

社外のメールサービス会社が提供するメールサーバを利用しており、ユーザがメールを開くとメールサーバ上からはメールが削除され、ユーザの PC 上にメールが保管される仕様となっている。上記のことから、メールデータが保管される可能性のある場所として、PC 内、USB メモリ等の外部記憶媒体、メールサーバが挙げられる。なお、本調査ではメールサーバ上のデータは未読メールであること、保管できる容量が全社員で合計 1GB 以内と極めて小さいことから、メールサーバのデータは保全対象外とした。

また、上記のメールとは別に、スマートフォンで利用可能なプロバイダーメールも存在するため、利用している場合には、これらも保全を実施した。なお、当該メールについては、データ抽出ができなかったため、写真撮影による保全を行った。

(イ) チャット

PC で利用しているチャット機能を有するアプリケーションは Zoom のみであり、Zoom 内でメッセージのやり取りがあった場合、メッセージの記録は PC 内に保管される。

また、スマートフォンで利用可能なショートメッセージについても保全を実施した。なお、スマートフォンにはアプリケーションの自由なインストールが制限されており、各ユーザはショートメッセージ以外のチャットツールを利用できない仕様となっている。

イ ドキュメントデータ

各役職員の PC 上で作成されたドキュメントデータは、PC、外部記憶媒体、共有ファイルサーバ内に保管されている可能性がある。したがって、これらについても全て保全を実施した。

(2) 保全対象者・デバイス

北陸 KTC の保全対象者・デバイスは以下のとおりである。

NO	氏名	役職	PC	スマホ	外部記憶媒体
1	A 氏	代表取締役	○(2 台)	○	—
2	E 氏	顧問	○	○	○
3	K 氏	職員	○	○	—
4	F 氏	顧問	○	○	—
5	C 氏	取締役管理本部長	○	○	○
6	S 氏	職員	○	—	—
7	T 氏	職員	○	○	—
8	H 氏	職員	○	○	—
9	O 氏	職員	○	○	—

なお、過去取締役・工場長であった B 氏、及び I 氏については、デバイスの保全を試みたものの、既に廃棄されており保全をすることが出来なかった。また、現在利用している PC・スマートフォンを利用する以前に、各対象者が利用していた端末についても所在を確認したが、全て破棄またはリース元に返却されており、保全は出来なかった。

2 KTC の電子データの保全

(1) 保全の方法

KTC は、一部を除く役職員に対して PC、スマートフォンを貸与している。当委員会は、調査対象者に貸与しているこれらのデバイスの内、調査上必要と判断したデバイスを保全した。また、調査対象者が外部記憶媒体を利用している場合は、これも保全対象とした。

ア コミュニケーションデータ

(ア) メール

社外のメールサービス会社が提供するメールサービスを利用している。当該サービスは、メールサーバ上の 1 人当たりの容量が少ないため、必要に応じて各役職員は PC 内にメールをダウンロードしている。また、メールサーバとは別にメールアーカイブシステムを利用しており、直近から過去 1 年分のメールデータは、ユーザの削除操作の影響を受けていない網羅的なメールを取得可能であることから両データを保全対象とした。

また、上記のメールとは別に、スマートフォンで利用可能なプロバイダーメールも存在するため、利用している場合には、これらも保全を実施した。なお、当該メールについては、データ抽出ができなかったため、写真撮影による保全を行った。

(イ) チャット

PC で利用しているチャット機能を有するアプリケーションは Zoom のみであり、Zoom 内でメッセージのやり取りがあった場合、メッセージの記録は PC 内に保管される。

また、スマートフォンで利用可能なショートメッセージについても保全を実施した。なお、スマートフォンにはアプリケーションの自由なインストールが制限されており、各ユーザ

はショートメッセージ以外のチャットツールを利用できない仕様となっている。

イ ドキュメントデータ

各役職員の PC 上で作成されたドキュメントデータは、PC、外部記憶媒体、共有ファイルサーバ内に保管されている可能性がある。本調査では各役職員の PC・外部記憶媒体は全て保全対象とし、共有ファイルサーバについてはデータ量が多いことから、対象者がドキュメントを保存する可能性が高いフォルダを特定し保全対象とした。

(2) 保全対象者・デバイス

KTC の保全対象者・デバイスは以下のとおりである。

NO	氏名	役職	PC	スマホ	外付 HDD	メール サーバ	アーカイブ
1	森田氏	監査等委員 北陸 KTC 監査役	○(2 台)	○	—	○	○
2	安藤氏	取締役	○(3 台)	○	—	○	○
3	田中氏	取締役	○	—	—	○	○
4	片岡氏	取締役副社長	○	—	—	○	○
5	伊吹氏	代表取締役	—	—	—	○	○
6	Q 氏	執行役員	—	—	—	○	○

現在利用している PC・スマートフォンを利用する以前に、各対象者が利用していた端末についても所在を確認したが、全て破棄またはリース元に返却されており、保全は出来なかった。

3 電子データのレビュー

(1) レビューの方法

上記 1、2 の方法で保全又は受領したデータのうち、レビュー対象としたデータは、レビュープラットフォームである「intella」に取込みレビュー環境を構築した。

「intella」に取込んだデータに対して、当委員会にて設定したキーワード等により絞り込みを行った上で、株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory にて一次レビューを行った。なお、写真撮影による保全を行ったデータについては、「intella」に取込まず、直接レビューを行った。

一次レビューにて重要と判断されたデータについては、当委員会による二次レビューを実施し、必要に応じてヒアリング等の追加手続を実施した。

(2) レビューの対象者・データ

当委員会では、当初事案及び件外調査のため、コミュニケーションデータ（メールデータ、

チャットデータ）をレビュー対象とした。

保全対象者のうち、レビューを行った対象者は以下である。

NO	氏名	役職	
1	A 氏	北陸 KTC	代表取締役
2	E 氏	北陸 KTC	顧問
3	K 氏	北陸 KTC	職員
4	F 氏	北陸 KTC	顧問
5	C 氏	北陸 KTC	取締役管理本部長
6	S 氏	北陸 KTC	職員
7	森田氏	KTC	監査等委員 北陸 KTC 監査役
8	安藤氏	KTC	取締役
9	田中氏	KTC	取締役
10	片岡氏	KTC	取締役副社長

(3) コミュニケーションデータの残存状況

レビュー対象者のコミュニケーションデータの残存状況については以下であった。

なお、写真撮影による保全を行ったデータは下記の件数に含んでいない。

No	氏名	19 年 3 月 以前	20 年 3 月期	21 年 3 月期	22 年 3 月期	23 年 3 月期	24 年 3 月期	25 年 3 月期	25 年 4 月 以降	不明	合計
1	A 氏	19	0	1	66	2,346	481	4,867	1,372	3	9,155
2	E 氏	20	0	0	0	1,364	362	6,744	2,638	1	11,129
3	K 氏	71	0	3	626	3,731	4,781	4,883	1,147	3	15,245
4	F 氏	16	0	0	0	56	614	2,680	770	0	4,136
5	C 氏	61	783	1,740	3,182	3,692	5,823	7,370	2,075	6	24,732
6	S 氏	1,408	1,813	2,401	2,197	2,017	4,755	9,765	4,052	4	28,412
7	森田氏	33	10	17	49	219	349	10,222	2,543	3	13,445
8	安藤氏	179	11	15	72	630	1,341	8,770	2,028	3	13,049
9	田中氏	99	12	0	29	354	783	11,524	2,201	1	15,003
10	片岡氏	149	28	61	355	592	604	5,039	1,365	3	8,196
合計 (重複排除後)		2,054	2,578	3,967	5,764	11,834	17,651	62,398	17,441	25	123,712

以 上

別紙3

【 省略 】