



2021年3月15日

各 位

会 社 名 株式会社 朝日ラバー
代表者の役職名 代表取締役社長 渡邊 陽一郎
(JASDAQ コード番号 5162)
問 い 合 わ せ 先 執行役員管理本部長 堀 信幸
T E L 048-650-6051

調査委員会の調査報告書の受領および再発防止策の策定等に関するお知らせ

当社は、2020年12月21日付「当社連結子会社による棚卸資産の過大計上の疑義の発生及び調査委員会設置に関するお知らせ」においてお知らせいたしましたとおり、当社の連結子会社である中国東莞市の東莞朝日精密橡膠制品有限公司（以下、「当該子会社」という。）において棚卸資産の過大計上が行われていたことについて、当社取締役（監査等委員である取締役を含む）と当社と利害関係を有しない現地の弁護士および公認会計士をメンバーとする調査委員会を設置し、事実関係の調査を進めてまいりましたが、本日、調査委員会より調査報告書を受領しました。

また、調査報告書において指摘された原因分析及び再発防止策の提言を真摯に受け止め、具体的な再発防止策を検討し、本日開催の取締役会において再発防止策等について決議しましたので、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、関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をお掛けしておりますことを深くお詫び申し上げます。

記

1. 調査委員会の調査報告書の公表について

調査委員会の調査報告書の全文につきましては、添付「調査報告書」（公表版）をご覧ください。なお、個人のプライバシーの観点から、調査委員会の判断により調査報告書の一部に非開示措置を実施しております。

2. 2021年3月期第3四半期決算短信の公表および2021年3月期第3四半期報告書の提出ならびに提出済みの四半期決算短信の訂正の公表および提出済みの四半期報告書の訂正の報告について

当社は、調査委員会の調査結果に基づき、過去の会計処理の検証や連結財務諸表に与える影響額を確定させたうえで、本日、2021年3月期第3四半期決算短信の公表および2021年3月期第3四半期報告書を提出いたしました。

また、算定された過去の影響額について、当社が重要と判断する基準値を超えた2021年3月期第2四半期に修正が必要であると判断し、2021年3月期第2四半期決算短信の訂正の公表および2021年3月期第2四半期報告書の訂正報告書の提出につきましても、本日用いました。

なお、2021年3月期第2四半期の連結決算への影響額は営業利益で53百万円となります。

(単位：百万円)

項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減額 (%)
売上高	2,849	2,849	—	—
営業利益	▲126	▲179	▲53	—
経常利益	▲75	▲128	▲53	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	54	7	▲47	▲87.0
総資産	10,451	10,403	▲47	▲0.5
純資産	4,358	4,311	▲47	▲1.1

3. 棚卸資産の過大計上に至った原因について

このたびの当該子会社における棚卸資産の過大計上に至った原因は、当該子会社における生産管理ERPシステムに関する理解不足と連携不足、仕掛品の現物管理における対応遅延と数値に対する認識不足、そして不明確な責任体制と部門間の連携不足であること、また、当社による海外子会社に対する不十分な管理体制も一因であるとの報告を受領しています。

4. 再発防止策について

①会計システムの正確な理解および現物管理と数値管理の正確な運用の徹底

当該子会社で運用している会計システムの正しい理解と、仕掛品を現物管理する部門およびシステム運用部門が後の作業工程で数値がどのように使われるかを正しく理解するため、会計システム会社およびコンサルティング会社と連携し、部署ごと個人ごとの要求する役割・力量を明確にした年間教育スケジュールを作成し、継続的な運用を実施します。

また、会計システムの有効性をモニタリングするため、当該子会社内に内部監査機能を設置し、ルールの徹底を図るための内部統制を強化します。

②当該子会社における責任体制の明確化と連携の強化

当該子会社の業務執行責任者である総経理の果たすべき統括的役割および各部門責任者の役割を明確化し、定期ミーティングにて部門間の交流を促しコミュニケーションを図り、業務報告体制を再整備します。具体的には、毎月開催する意思決定機関である董事会に財務メンバーを加え財務報告を強化します。

また、月一度の部門長会議を継続するとともに、毎週総経理と部門の代表者による課題等を報告する機会を設けます。内部監査機能として、外部専門家と契約し定期的なサポートとモニタリング体制を強化します。

③当該子会社の管理部門の情報共有化の仕組みづくりと連携の強化と問題発生時の迅速な伝達体制の構築

当該子会社内で管理・財務部門の担当者における財務情報、重要情報の開示、報告に関する教育を徹底し、重要情報を迅速かつ適時に総経理に報告する体制づくりに取り組みます。

また、問題が生じた場合、総経理のリーダーシップのもと、相互の情報交換の機会を適宜設けて必要な情報を共有化することで、全社で解決を図る体制を構築します。

④当社による海外子会社管理体制の強化と情報共有の仕組みづくり

当社の内部監査室を増員し、グループ各社の財務部門のモニタリングを定期的に行い、代表取締役社長に報告する体制を構築します。

また、当該子会社の毎月の董事会に当社と当該子会社の財務経理部門の責任者が参加し、TV 会議やWEB ツールを利用した情報共有を図ります。

さらに当社財務経理部門内および当社と当該子会社の財務経理部門同士で四半期ごとに定期的コミュニケーションの実施により管理体制の強化と情報共有を図り、重要な課題が発見された場合は直ちに報告し、対策に着手できるよう情報伝達しやすい職場環境づくりを整備します。

5. ガバナンスの強化

上記施策により、当社及び当社グループの財務報告の健全性を継続的に確保し、適切な情報開示と透明性の意識を高め、当社取締役会の責務を果たすことで、ガバナンスの強化を図ります。

6. 関係者の処分および役員報酬の減額について、

本事案に係る経営責任を重く受け止め、グループの内部統制の管理監督責任を負う当社代表取締役社長および業務執行の取締役につきましては、月額報酬の10%を一ヵ月減額することといたしました。

以上

2021年3月15日

株式会社朝日ラバー 御中

調査報告書

(公表版)

株式会社朝日ラバー 東莞朝日社内調査委員会

目次

略語一覧.....	4
役職員表記一覧.....	5
法人名等略称一覧.....	6
調査報告書.....	7
第1 当委員会の概要	7
1 当委員会が設置された経緯	7
(1) 本件疑義が発覚した経緯.....	7
(2) 当委員会の設置.....	7
(3) 当委員会の調査の目的.....	7
2 当委員会の構成及び開催の状況	7
(1) 当委員会の構成.....	7
(2) 当委員会の開催状況.....	8
第2 朝日ラバーグループの概要	9
1 設立からの経緯・沿革	9
2 グループの概要・事業の内容	9
(1) 工業用ゴム事業.....	9
(2) 医療・衛生用ゴム事業.....	9
3 コーポレート・ガバナンスの概要	11
(1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方.....	11
(2) 企業統治の概要.....	11
(3) 企業統治に関するその他の事項.....	11
4 監査の状況	12
(1) 監査等委員会の状況.....	12
(2) 内部監査の状況.....	12
(3) 会計監査.....	12
(1) 設立の経緯.....	13
(2) 東莞朝日の組織と業務分掌.....	14
(3) 董事会の構成.....	15
(4) 監査体制.....	15
第3 調査の概要及び調査の方法	15
1 調査の基本方針	15
2 調査期間	15

3	調査の対象期間	15
4	調査の対象範囲	16
5	調査の方法	16
	(1) 関係者に対するヒアリング	16
	(2) 会計監査人に対するヒアリング	16
	(3) アンケートの実施	16
	(4) 社内資料等の精査	16
	(5) 棚卸資産の現地調査	17
6	件外調査	17
7	調査の前提と限界	17
	(1) はじめに	17
	(2) 本報告書及び調査結果の利用	17
	(3) 任意調査	18
	(4) 時間的・人的制約	18
	(5) 地理的制約	18
	(6) 感染予防・対策	18
8	本報告書の表記	19
第4	本件東莞朝日の疑義案件	19
1	概要	19
2	当委員会の調査により判明した事実	20
	(1) 金蝶 ERP システムの導入と運用	20
	(2) 東莞朝日会計の実務	23
	(3) 東莞朝日における棚卸資産の現物管理	26
	(4) 本件疑義事案が判明した経緯及び判明後の対応	28
3	本件疑義事案の発生メカニズム	32
	(1) 仕掛品過大計上の発生メカニズム	32
	(2) 当委員会の調査結果	36
4	会計処理上の影響額	38
5	本件疑義事案をめぐる経営陣の対応	38
6	内部監査等・監査等委員監査・現地監査人・会計監査人による監査	39
	(1) 内部監査等	39
	(2) 東莞朝日董事会による確認	39
	(3) 朝日 JP 財務経理グループによる確認	40
	(4) 監査等委員監査	40
	(5) 現地監査人による監査	41
	(6) 会計監査人による監査	42
7	件外調査	42

第5 連結財務諸表への影響	43
第6 原因分析	44
(1) 直接的原因①：金蝶 ERP システムに関する理解不足と連携不足	44
(2) 直接的原因②：仕掛品の現物管理における対応遅延と数値に対する認識不足 ...	45
(3) 根本原因①：東莞朝日の不明確な責任体制と部門間の連携不足	46
(4) 根本原因②：朝日 JP による海外子会社に対する不十分な管理体制	46
第7 再発防止策	47
(1) 直接的対策①：金蝶 ERP システムの正確な理解と運用	47
(2) 直接的対策②：仕掛品の現物管理における適時対応と数値に対しての各部門の 確認と連携	48
(3) 根本的対策①：東莞朝日における責任体制の明確化と管理の強化	48
(4) 根本的対策②：情報共有化の仕組みづくりと連携の強化、迅速なリスクの伝達	48
(5) 根本的対策③：朝日 JP による海外子会社管理体制の強化と情報共有の仕組み づくり	49

略語一覧

略語	意義
当委員会	株式会社朝日ラバー 東莞朝日調査委員会
本件疑義事案	東莞朝日において、2019年以降在庫が過大に計上されていたと疑われる事案
本調査	当委員会による本件疑義事案に対する調査
金蝶 ERP システム	金蝶社製の原価計算管理システムである金蝶 K/3WISE Ver. 14.2
旧金蝶システム	東莞朝日が金蝶 ERP システムを導入する前に利用していた旧会計システム（単一モジュール）
WMS システム	在庫管理システムで網藍社の製品
件外調査	朝日ラバー海外子会社における、本件疑義と類似する事例に関する調査
仕掛品・半製品	企業会計で、製造途中の段階での未完成の状態の製品を仕掛品と言い、中間的な製品であってもそのまま販売できるものを半製品と言う。詳細な定義については、報告書 第4 本件東莞朝日疑義事案 2 当委員会の調査により判明した事実 (2) 東莞朝日の実務を参照されたい。
M 1	原材料
M 3	混練り工程（材料に配合薬品を分散させる工程）
B 1	予備成形工程（金型に材料を定量充填するため、材料を決められた重量、形状にする工程）
B 2	加硫工程（成形工程）
B 3	成形工程の後工程（検査、仕上げ等）
W 1	完成品
累加法	工程別原価計算で採用される計算方法の一つであり、最初の工程の直接材料費と加工費を前工程費（まえこうていひ）として扱い、そのまま次の工程に引き継ぐ方法のことをいう。
仕損度外視法	原価計算過程において、正常仕損や正常減損の発生額を分離把握することなく、自動的に良品の原価に算入する計算方法。当報告書では正常仕損や正常減損の発生額を完成品のみを負担させる計算法を採用している。
製造指図書	製品の生産数と納期を指示し、生産活動の開始を指示する命令書。
クローズ処理	中国語では「結案」と言い、現場状況を判明した上、材料・不良品の廃棄、生産活動の変更または取り消し等の判断により、ERP システムで製造指図書の状態を更新しデータ処理を終了させるという処理。

役職員表記一覧

略称・表記	人名	役職
朝日 JP		
渡邊氏	渡邊 陽一郎	朝日 JP 代表取締役社長
田崎氏	田崎 益次	朝日 JP 取締役
堀氏	堀 信幸	朝日 JP 執行役員管理本部本部長 東莞朝日監事
A 1 氏	■■■■■	朝日 JP 管理部部長
A 2 氏	■■■■■	朝日 JP 管理部財務経理グループ長
A 3 氏	■■■■■	朝日 JP 管理部財務経理グループ係長
東莞朝日		
大槻氏	大槻 尚文	東莞朝日 董事長兼総経理
B 1 氏	■■■■■	東莞朝日 董事兼副総経理
B 2 氏	■■■■■	前東莞朝日 董事兼副総経理
B 3 氏	■■■■■	東莞朝日 董事兼副総経理
堀氏	■■■■■	朝日 JP 執行役員管理本部本部長 東莞朝日監事
B 4 氏	■■■■■	東莞朝日 営業部部長
B 5 氏	■■■■■	東莞朝日 管理部部長
B 6 氏	■■■■■	東莞朝日 技術部部長
B 7 氏	■■■■■	東莞朝日 業務部部長
B 8 氏	■■■■■	東莞朝日 製造部部長
B 9 氏	■■■■■	東莞朝日 管理部係長（財務組）
B 10 氏	■■■■■	東莞朝日 管理部主任（財務組）
NAC コンサルティング		
周先生	周鄭萍	深セン納克名南咨询有限公司
金蝶 ERP システム実施顧問		
容先生	容川	東莞市優蝶軟件有限公司高級実施顧問

法人名等略称一覧

略称	社名
東莞朝日	東莞朝日精密橡膠製品有限公司。東莞朝日管理部財務組を以下「東莞朝日財務」という。
朝日 JP	株式会社朝日ラバー
朝日 HK	朝日橡膠（香港）有限公司
朝日科技	朝日科技（上海）有限公司
ARI	ARI INTERNATIONAL CORPORATION
金蝶 ERP システム実施顧問	東莞市優蝶軟件有限公司
NAC コンサルティング	深セン納克名南諮詢有限公司
NAC 会計士事務所	広州納克名南会計士事務所有限公司
網藍社	深圳網藍通用科技有限公司

調査報告書

第1 当委員会の概要

1 当委員会が設置された経緯

(1) 本件疑義が発覚した経緯

2020年12月9日に、東莞朝日の大槻氏より朝日JP渡邊氏宛に、原価差異が発生していることについて第一報があり、渡邊氏は直ちに現地法人内に問題解明プロジェクトチームの発足を指示した。大槻氏の報告の内容は、2019年1月より原価計算システムのバージョンアップを実施したが、不良品入出庫が行われておらず、不良品が仕掛在庫として計上されていたとのことである。

(2) 当委員会の設置

東莞朝日の問題解明プロジェクトチームから提出されたデータをもとに、2020年12月14日に朝日JP内で内容を検討、翌12月15日の取締役会に報告し、直ちに朝日JP会計監査人の東陽監査法人に内容を報告、12月18日に原因分析と朝日JP連結財務諸表への影響の算定等のため調査委員会を設置する方針を決定した。この方針に従い、12月28日に当委員会が発足した。

(3) 当委員会の調査の目的

当委員会の調査の目的は、以下のとおりである。

- ・ 本件の事実関係の確認
- ・ 本件が生じた原因の分析
- ・ 再発防止策の提言
- ・ 朝日JP連結財務諸表への影響額の算定
- ・ その他、調査委員会が必要と認めた事項

2 当委員会の構成及び開催の状況

(1) 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

役職	氏名	所属
委員長	田崎 益次	株式会社朝日ラバー取締役
委員	高木 和久	株式会社朝日ラバー取締役 監査等委員
委員	馬場 正治	株式会社朝日ラバー社外取締役 監査等委員
委員	筑紫 勝麿	株式会社朝日ラバー社外取締役 監査等委員 弁護士
委員	堀 信幸	株式会社朝日ラバー執行役員 管理本部長

委員	杉山 一郎	弁護士 篠崎・進士法律事務所 朝日 JP 顧問弁護士
委員	長谷川 元彦	税理士 税理士法人第一経理 朝日 JP 顧問税理士
委員	毛 巳巳	中国公認会計士 上海阿愛西商務諮詢事務所 東莞朝日での調査
委員	尹 秀鍾	中国弁護士 広東卓建律師事務所 東莞朝日での調査

朝日 JP は、調査体制の決定に際しては、初期調査の結果、本件に朝日 JP 経営陣及び朝日 JP 従業員、並びに、東莞朝日の経営陣及び従業員が組織的に関与していた疑いが生じなかったことを踏まえて、時間的制約の中で効率的に調査を実施するために社内調査委員会の体制を選択した。

また日本の社外有識者は、COVID-19 感染症による渡航制限により、中国広東省に在所する現地法人である東莞朝日での調査を実施できない状況であった。そのため朝日 JP は、中国にて公認会計士及び弁護士を社外有識者として任命し、調査を行うこととした。現地で任命した両氏は朝日 JP 及び現地法人の東莞朝日とは一切の利害関係は存在しない。

(2) 当委員会の開催状況

- 第 1 回 2020 年 12 月 28 日
- 第 2 回 2021 年 1 月 5 日
- 第 3 回 2021 年 1 月 8 日
- 第 4 回 2021 年 1 月 13 日
- 第 5 回 2021 年 1 月 15 日
- 第 6 回 2021 年 1 月 21 日
- 第 7 回 2021 年 1 月 22 日
- 第 8 回 2021 年 1 月 29 日
- 第 9 回 2021 年 2 月 3 日
- 第 10 回 2021 年 2 月 4 日
- 第 11 回 2021 年 2 月 10 日
- 第 12 回 2021 年 2 月 18 日
- 第 13 回 2021 年 2 月 19 日
- 第 14 回 2021 年 3 月 2 日
- 第 15 回 2021 年 3 月 11 日

第2 朝日ラバーグループの概要

1 設立からの経緯・沿革

朝日 JP は、1970 年 5 月に創業者（故人）の伊藤巖氏が東京都北区において有限会社朝日ラバーとして創業し、テレビやカーオーディオ等の工業用ゴム製品の製造・販売をスタートとした。その後、1976 年 6 月に株式会社に改組し、1986 年 10 月に福島県西白河郡に自社工場の福島工場を設立し、現在は、福島県に 4 つの工場と埼玉県さいたま市、大阪府大阪市、愛知県名古屋市に営業所を各設置している。

2 グループの概要・事業の内容

朝日ラバーグループは、親会社である朝日 JP 及び子会社 5 社より構成されており、工業用ゴム製品及び医療・衛生用ゴム製品の製造・販売事業並びにこれらに付帯する事業を営んでいる。

事業内容と各社の当該事業に係る位置づけは、次のとおりある。

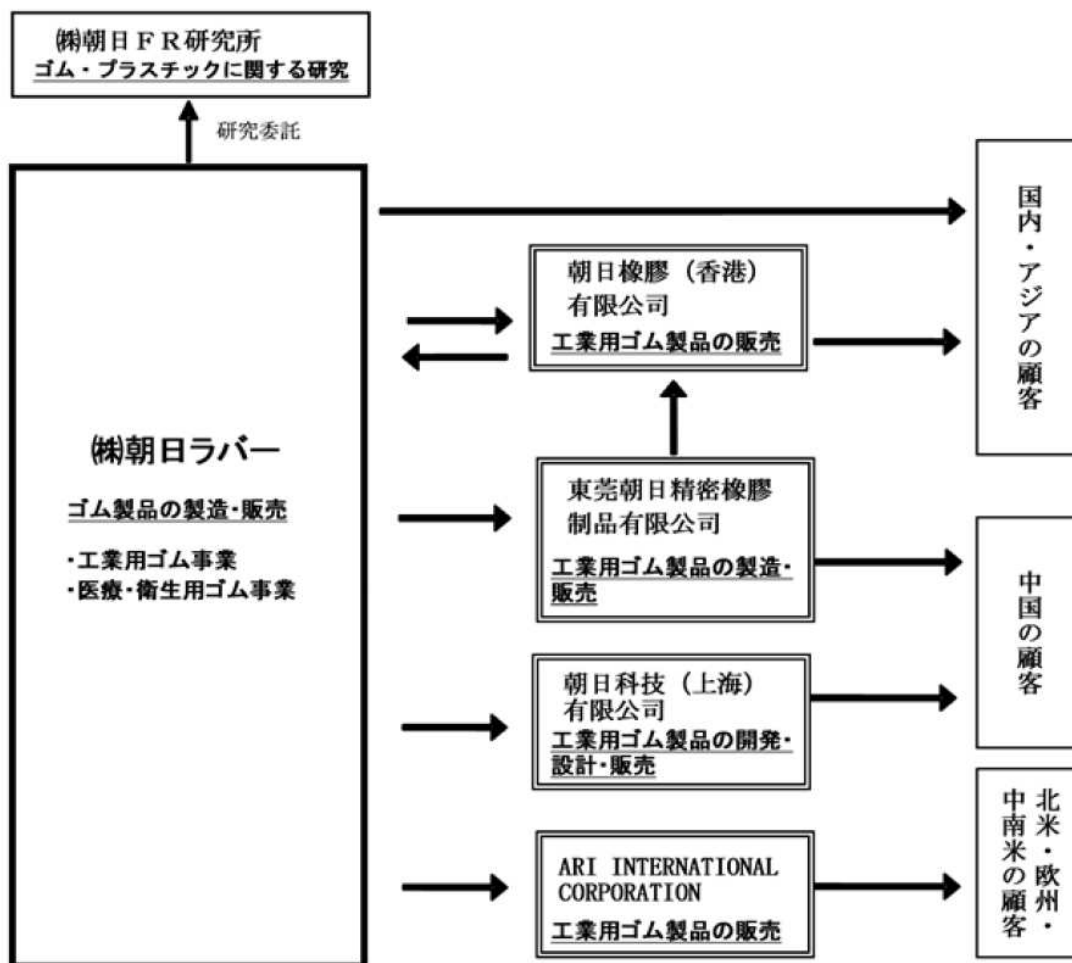
(1) 工業用ゴム事業

主要な製品は、車載用機器、電子・電気機器、産業機器、スポーツ用品等に使用されるゴム製品である。朝日 JP 及び東莞朝日で製造し、販売は、朝日 JP、子会社の朝日 HK が国内及び中国を除くアジア諸国へ販売し、東莞朝日は中国へ販売し、欧米向けには子会社 ARI が販売している。朝日科技は主に LED 関連製品、ゴム製品の開発・設計を行い、中国へ販売している。

(2) 医療・衛生用ゴム事業

主要な製品は、医療用ゴム製品及び衛生性、衝撃吸収性に優れた衛生用ゴム製品で、朝日 JP が製造し、国内に販売している。

なお、子会社株式会社朝日 F R 研究所は、各事業の素材開発、新製品開発等を行っている。



名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有割合	関係内容
ARI	アメリカ合衆国 イリノイ州	200 千 US ドル	工業用ゴム事業	100%	北米において工業用ゴム製品を域内及びヨーロッパ等海外に販売。役員の兼任あり。
朝日 HK	中国香港	19,700 千 HK ドル	工業用ゴム事業	100%	アジアにおいて工業用ゴム製品を域内に販売。役員の兼任あり。
東莞朝日	中国広東省東莞市	17,551 千 人民元	工業用ゴム事業	100% (100%)	中国において工業用ゴム製品の開発・設計・販売。
朝日科技	中国上海市	50 百万円	工業用ゴム事業	100%	中国において工業用ゴム製品の開発・設計・販売。役員の兼任あり。
株式会社朝日 F R 研究所	埼玉県さいたま市大宮区	10 百万円	工業用ゴム事業、 医療・衛生用ゴム事業	100%	朝日 JP よりゴム製品の研究開発を委託。役員の兼任あり。

※議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合の内数。

3 コーポレート・ガバナンスの概要

(1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

朝日 JP 及び朝日ラバーグループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、「継続的な成長を通して、企業価値を高めていくという経営の基本方針を実現するために、経営の透明性・健全性を高め、コンプライアンス経営を徹底する」であり、経営上の重要な課題のひとつと位置付けている。

(2) 企業統治の概要

朝日 JP は、監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役は 2020 年 6 月 30 日現在、3 名（うち 2 名は社外取締役）で構成されている。朝日 JP の取締役会は、議長を代表取締役社長とし、監査等委員である取締役 3 名を含む計 7 名の取締役で構成し、意思決定と機動性を重視し月 1 回の定時取締役会開催に加え、重要案件が生じたときには、臨時取締役会を都度開催している。付議内容は月次の業績及び取締役会規程に定められた経営判断事項で、迅速に決議できる体制を整えている。また、各部門及び各会議体・委員会より経営課題等の報告を受け、経営判断を各執行部署へ的確に伝達し、速やかに実行すること、グループ子会社の業績確認、及び各執行部署間の活発な意見交換を行うため、月一回、代表取締役社長を議長とし、役員及び各本部長を中心に計 10 名（うち社外取締役 1 名）で構成する経営会議を開催している。

特に、コンプライアンス・リスクマネジメント会議（議長を代表取締役社長とし計 15 名で構成）では、朝日 JP 及び朝日ラバーグループ子会社が直面するリスクの洗い出しと評価・分析を行い、優先順位を決めて各部署、会議体・委員会によるリスクの回避・低減・移転・受容等の統制を進めている。また、法令遵守の意識を高めるため、各業務の専門知識に加え、法令や社会規範を紹介し、社会に貢献できる会社の従業員として行動できるよう、朝日 JP の行動規範をまとめてコンプライアンス・ハンドブックとして冊子化し、朝日 JP 及び朝日ラバーグループの全従業員に配布している。さらに、ヘルプラインの連絡先を記した常時携帯可能なコンプライアンス・カードを制作して全従業員に配布し、不正の報告だけでなく、業務上で気づいたことをいつでも連絡できる体制を整えている。

(3) 企業統治に関するその他の事項

監査等委員である取締役は、取締役会、経営会議またその他重要会議にも出席して意見を述べるほか、監査等委員以外の取締役等に対し報告を求めたりすること等により監査を実施している。その他、部門監査やグループ会社往査を実施し、その結果に基づき管掌役員との面談を実施し、必要に応じた提言を行っている。また、内部監査部門や会計監査人に対しても、随時、監査についての報告を求め、監査等委員以外の取締役の職務執行の妥当性、効率性等を幅広く検証し、業務執行を監査することにより内部統制等が効果的に運用される体制を整えている。

4 監査の状況

(1) 監査等委員会の状況

監査等委員である取締役は、常勤取締役1名、常勤の社外取締役1名、非常勤の社外取締役1名の3名で構成されており、監査計画の策定、監査の実施等を検討・助言する等を行う体制となっている。また、内部監査部門や会計監査人に対しても、随時、監査についての報告を求め、監査等委員以外の取締役の職務執行の妥当性、効率性等を幅広く検証し、業務執行を監査することにより内部統制等が効果的に運用される体制を整えている。

(2) 内部監査の状況

朝日 JP ではリスク発生を未然に防止するための内部統制システムとして代表取締役社長直轄の内部監査室を設置しており、業務活動の全般に関し、方針・計画・手続の妥当性や業務実施の有効性、法律・法令の遵守状況等について内部監査を実施し、業務の改善に向け具体的な助言・勧告を行っている。

(3) 会計監査

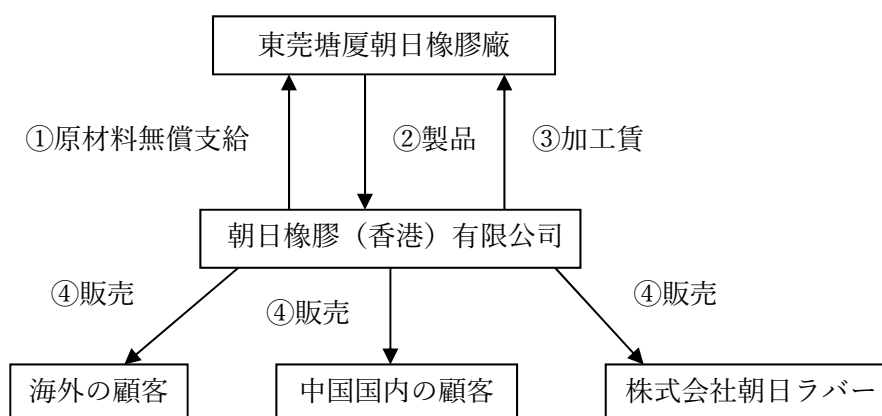
朝日 JP では、会計監査人に東陽監査法人を選任し、定期的に会計監査を受けるほか、随時相談を行う等会計処理の透明性と正確性の向上に努めている。

5 東莞朝日の設立の経緯と概要

(1) 設立の経緯

朝日 JP は、主要事業である工業用ゴム事業のうち自動車用ゴム製品製造・販売においては、完成車メーカーに直接部品を供給する一次請けメーカーを主要顧客としている。

特に中国市場で拡大を進める自動車メーカーに追随し一次請けメーカーが現地に生産拠点を移行させてきたことから、2005年11月4日に中国香港に朝日 HK を設立するとともに、主要顧客の現地調達の要求に迅速な製品供給を通じて応え、売上拡大を図るため、中国広東省東莞市塘厦鎮に来料加工工場の東莞塘厦朝日橡膠廠を設置した。来料加工工場とは、外国の企業が技術を持たない中国受託側に対して、原材料、部品、設備等が無償提供し、中国側は相手方の要求する機能、品質、デザイン等に基づいて加工し、加工賃を受け取る工場である。



朝日 HK は、東莞塘厦朝日橡膠廠の管理運営及び決済機能を実施することを目的とした朝日 JP が 100%出資する子会社であり、朝日 JP の常務取締役が経営者として董事長を兼任した。東莞塘厦朝日橡膠廠の執行責任者である総経理には購買業務に通じた朝日 JP の従業員が派遣されて就任したとともに、技術員 1 名が赴任した。

その後、中国広東省が来料加工制度を終息させる政策を推進したことから、朝日 JP は、朝日 HK が 100%出資する子会社として、東莞朝日を中国広東省東莞市横瀝鎮に設立した。

東莞朝日は、現地で同社自体が営業活動、受注活動を行い、設計、見積り、生産、販売機能を持つ企業として、より強い取引関係を通じて事業を広げ、さらに中国や東南アジアへの迅速な製品供給を確立することを目的とした。設立時には、朝日 JP の取締役が東莞朝日の経営者として董事長を兼任した。同社の設立に伴い、東莞塘厦朝日橡膠廠の従業員の多くは東莞朝日に雇用契約を引き継いでいる。

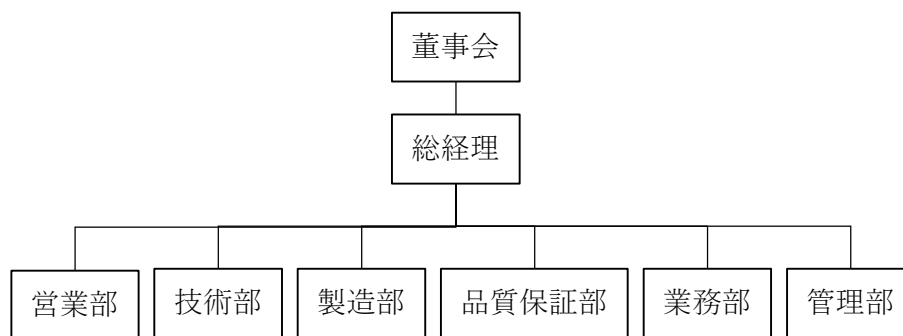
2021年1月1日時点の同社の経営体制は、朝日 JP での生産、技術、品質保証の管理職経験者が、経営者である董事長と執行責任者である総経理を兼任している。

(2) 東莞朝日の組織と業務分掌

東莞朝日は、2010年6月に設立された朝日HKの100%子会社であり、中国広東省東莞市横沥鎮に所在し、主に橡膠製品（車載用等）の製造販売事業を行っている¹。朝日HKは、朝日JPの100%子会社である。

2021年1月25日時点の従業員数（派遣労働者を含む）は177人²であり、朝日JPから、董事長兼総経理の大槻氏、董事兼副総経理のB3氏、営業部部長のB4氏計3名が東莞朝日に出向している。また、現地採用の従業員が製造部部長、技術部部長、業務部部長、管理部部長及び課長、係長と主任等の役職を担っている。

本件東莞朝日疑義事案に関連する範囲で東莞朝日における組織と主要な役職員の状況を挙げると、以下のとおりである。



役職・表記	在職期間	担当
董事長兼総経理 大槻氏	2016年4月～現在	財務・総務・営業・製造その他全体統括
董事兼副総経理 B1氏	2016年4月～現在	通関・生産管理・品質管理・購買
董事兼副総経理 B2氏	2016年4月～2019年3月	技術・品質保証
董事兼副総経理 B3氏	2019年4月～現在	技術・品質保証
監事 田崎氏	2017年1月～2019年12月	財務検査・不正行為監督等
監事 堀氏	2020年1月～現在	財務検査・不正行為監督等
営業部部長 B4氏	2016年4月～現在	営業・営業管理
管理部部長 B5氏	2007年～現在	財務・総務・通関
製造部部長 B8氏	2006年～現在	混錬・加硫・検査・出荷
業務部部長 B4氏	2006年～現在	調達・資材管理・生産管理・原価
技術部部長 B6氏	2005年～現在	生産技術・技術管理
管理部財務組 B9氏	2011年～現在	総勘定元帳係
管理部財務組 B10氏	2011年～現在	原価係

¹ 「東莞朝日定款」による。

² B5氏へのヒアリング結果による。

(3) 董事会の構成

役職	氏名	担当
董事長総経理	大槻 尚文	財務・総務・営業・製造
董事副総経理	B 1 氏	通関・生産管理・品質管理・購買
董事副総経理	B 3 氏	品質保証・技術
監事（董事会列席）	堀 信幸	財務検査・不正行為監督等

董事会メンバーのうち現地に赴任している者は董事長総経理と品質保証・技術を担当している董事副総経理1名であり、他の董事及び監事は朝日 JP の従業員である。なお、2020年6月26日より、董事長総経理及び監事は朝日 JP の執行役員に就任している（朝日 JP の執行役員は雇用型であり朝日 JP の従業員である）。毎月の董事会はTV会議システムを用いて開催している。また COVID-19 感染症が拡大する 2020 年 1 月以前は、日本で勤務している董事会メンバーは、必要に応じて出張し、現地で業務を行っていた。各部長は、日本人で赴任している営業部長を除き、東莞塘厦朝日橡膠廠で雇用していた従業員であり、東莞朝日での勤務歴が長く同社内事情に精通している。

(4) 監査体制

監査法人である NAC 会計士事務所に依頼し、定期的に会計監査を受けるほか、随時相談を行う等会計処理の透明性と正確性の向上に努めている。

第 3 調査の概要及び調査の方法

1 調査の基本方針

当委員会は、東莞朝日から開示を受けた資料、当委員会において収集した調査資料及び調査結果、関係者に対するヒアリング並びにアンケートの実施等を基に調査を行い、もって本件疑義事案に係る事実関係の解明及びその原因分析と、これらに基づく再発防止策の提言を行った。

2 調査期間

当委員会は、2020 年 12 月 28 日に発足し、同日から 2021 年 3 月 5 日まで本調査を実施した。

3 調査の対象期間

本調査の対象期間：2019 年 1 月～2020 年 12 月

金蝶 ERP システムの総勘定元帳モジュールに移行した時期が 2019 年 1 月であることから、本件疑義事案に係る調査対象期間をこのとおり定めたが、必要に応じてそれ以前の期間に遡って調査を実施した。

4 調査の対象範囲

本調査の対象範囲は、本件の疑義が確認された東莞朝日の棚卸資産の管理とその統制環境とした。

5 調査の方法

(1) 関係者に対するヒアリング

本件疑義事案に関し、本件疑義事案の発生伝達経緯とその原因究明、従業員による不正行為の有無、東莞朝日の対応、東莞朝日から朝日 JP への報告の有無、会議議事録及び朝日 JP の対応等、東莞朝日の内部統制システム並びに朝日 JP の海外子会社管理体制の運用実態を調査するべく、当委員会が必要と認めた者を対象にヒアリングを実施した。

当委員会は、東莞朝日の役職員、朝日 JP の役職員、金蝶 ERP システムの開発・導入コンサルタントである NAC コンサルティングの周先生及び金蝶社代理販売店に在籍している金蝶 ERP システム実施顧問の容先生を対象に、面談、書面（電子メールを含む）又は電話の方式により、合計 25 名（東莞朝日 16 名、朝日 JP の役職員 7 名、NAC コンサルティング中国公認会計士 1 名及び金蝶 ERP システム実施顧問 1 名）を対象として、必要に応じ複数回のヒアリングを実施した。

(2) 会計監査人に対するヒアリング

当委員会は、東莞朝日の会計監査人である NAC 会計士事務所及び朝日 JP の会計監査人である東陽監査法人を対象に、面談等の方法により、ヒアリングを実施する等の事実確認を行った。

(3) アンケートの実施

当委員会は、2021 年 1 月 13 日から 18 日まで、調査対象期間において本件疑義に関連し得る東莞朝日の係長以上（係長を含む）の管理職と金蝶 ERP システムデータ入力作業に従事している従業員全員を対象として、本件疑義についての認識の有無、不正行為等の有無、金蝶 ERP システムデータ入力作業の不備等について網羅的に調査するべく、記名式でアンケートを実施した。アンケート対象者は合計 37 名であり、37 名全員から回答を得た。

本件疑義に関して、本件以外の不正行為又はそのおそれのある行為について、アンケートで特筆すべき回答はなかった。

(4) 社内資料等の精査

当委員会は、必要に応じ、東莞朝日の社内資料を精査した。主な資料等は以下のとおりである。

- ・ 本件疑義事案の発生伝達経緯
- ・ 金蝶 ERP システム導入経緯と金蝶 ERP システム操作マニュアル
- ・ 東莞朝日の社内資料、董事会議事録、その他の社内会議の議事録、会計監査報告書、

その他の関連資料等

- ・朝日 JP 第 51 期組織図、朝日 JP 管理本部組織図
- ・東莞朝日 2019 年度（第 9 期）内部監査報告書、第 9 期東莞朝日工場全社統制 42 項目の評価
- ・棚卸実施要領、棚卸マップ、棚卸台帳、実地棚卸結果その他棚卸に関連する資料等
- ・財務諸表、試算表、連結パッケージその他の財務会計資料
- ・棚卸資産明細データ及び在庫入出庫データ

(5) 棚卸資産の実地調査

当委員会は、東莞朝日の棚卸資産の管理状況及び実地棚卸の実施状況を把握するため、2020 年 12 月 30 日から 2021 年 1 月 1 日にかけて実施された実地棚卸に立ち会って、在庫の有無及び数量の確認を行った。

事前準備説明会において、東莞朝日は、棚卸ロケーションマップや実地棚卸作業要領書等を用いて、実地棚卸実施前の事前準備、人員配置、カウント方法、棚卸票の記入方法や貼付け位置、データ入力方法、棚卸除外品・不良品・長期滞留品等の識別方法、その他作業要領及び留意事項を棚卸担当者に説明し、当委員会はその状況を確認した。

また、当委員会は実地棚卸に立ち会い、工場倉庫における棚卸資産の管理状況及び実地棚卸の実施状況の全般的な視察を行い、一定のサンプルカウントを実施し、また実地棚卸結果の集計及び会計処理の状況を把握することにより、東莞朝日実施した 2020 年 12 月末棚卸資産残高の確定作業の状況を確認した。

6 件外調査

当委員会は、本件疑義に関する調査対象期間を踏まえ、金蝶 ERP システムの運用の有無、在庫管理状況について海外子会社の件外調査を実施した。

7 調査の前提と限界

(1) はじめに

本調査は上記時間的制約の中で、上記調査方法に基づき実施されたものである。本調査は法的強制力を有するものではなく、第三者へのインタビューは任意に協力を得られた限度に留まる。また、日本の社外有識者は、COVID-19 感染症による渡航制限により東莞朝日を訪問できなかったため、現地の公認会計士及び弁護士を社外有識者として任命したものの、その員数や期間については一定の制約があった。

(2) 本報告書及び調査結果の利用

本報告書及び当委員会の調査結果は、東莞朝日において、調査対象の事案に関する事実確認及びこれに関連する問題等が指摘された場合における発生原因の究明と再発防止策の策定・評価のために用いられることが予定されている。当委員会は、本報告書及び当委員会の

調査結果が、この目的以外のために用いられることを予定していない。

(3) 任意調査

当委員会による調査は、捜査機関による捜査とは異なり、関係者の協力に基づくものである。捜索・差押え等の強制的な手段を用いることのできる捜査機関とは異なり、調査は自ずと関係者の任意の協力度合いに影響を受けることが否定できず、特に、関係者に対するヒアリング内容の真偽について確認する手段も限定されている。

(4) 時間的・人的制約

当委員会による調査は、前記2の調査実施期間に可能な範囲で、前記第1の2(1)の調査委員が、優先順位も考慮に入れつつ、適宜役割を分担しながら実施したものである。また、関連資料(主として中国語資料)を必要に応じて日本語に翻訳する等して対応したが、調査の範囲及び深度には時間的・人的制約が存在した。

(5) 地理的制約

東莞朝日は中国広東省東莞市に所在し、日本からの距離に加え、中国国内でも、当委員会の調査委員のオフィスが所在する上海市から約1400キロメートルという地理的制約が存在した。当委員会は、現地とのWeb会議の方式によるヒアリングの実施、現地での現地棚卸の立会い、調査委員の現地常駐によるフィールドワーク等、調査実施期間において可能な限りの調査活動を行ったが、次項の感染症予防・対策による国際的また中国国内での渡航・移動制限等の影響もあいまって、現地訪問・関係者の対面ヒアリング等は限定的にしか実施できない等、地理的な制約による一定の影響を受けた。

(6) 感染予防・対策

COVID-19感染症予防・対策の観点から、対面によるヒアリングの実施、国内外への移動等に制約が存在した。すなわち、COVID-19感染拡大防止の観点から、日本と中国との間の渡航が渡航後の隔離も含め大きく制限される中、時間的制約のある本調査の調査期間において、日本から渡航して現地での工場や棚卸、生産管理システムを調査委員が直接確認することは事実上不可能であり、また、重要人物のヒアリングについても、直接対面で行うことには大きな制約があった。日本国内での感染拡大の状況等を踏まえ、東莞朝日への直接の訪問や対面ヒアリングについては限定的に行うこととせざるを得ず、一定の制約が存在した。一方、工場や生産管理システムの状況確認、現地棚卸の立会い等は可能な限りWeb会議(Microsoft社のTeams)を活用して行い、さらにヒアリングについても、同じくWeb会議を活用することにより、より多くの調査委員・補助者が、関連する可能性のあるセッションに参加し、聴取内容の充実を図る等の工夫をしながら、コロナ禍においても実行可能な調査を遂行した。

8 本報告書の表記

本報告書は、別途記載がない限り、以下のルールに従い表記する。

・冒頭の略語一覧に掲載する用語は、本報告書本文において特に定義・説明することなく当該一覧の略語を用いる。

・冒頭の役職員表記一覧及び法人名等略称一覧に掲載する役職員名、法人名等は、本報告書本文において特に定義・説明することなく、当該一覧記載の表記及び略称を用いる。

・現地通貨単位による金額を日本円に換算して表記する際は、現地通貨から日本円への換算方法は、貸借対照表項目については各会計期間末日現在の為替レート、損益計算書項目については各四半期会計期間の月末日の平均為替レートを用いて換算を実施している。

第4 本件東莞朝日の疑義案件

1 概要

東莞朝日は、原価計算方法の精度を上げるために、2016年9月の金蝶ERPシステムの販売契約³及び金蝶ERPシステム開発・導入時のコンサルティング契約⁴の各締結、2017年6月の金蝶ERPシステムの試験的な導入（旧金蝶システムと並行してテスト運用）、2019年1月の旧金蝶システムから金蝶ERPシステムへの切り替えに伴う原価計算システムのバージョンアップを各実施した。その後、東莞朝日財務は2019年3月以降金蝶ERPシステム上の在庫金額が実際の在庫金額を上回る棚卸差異を発見したもののその原因を特定できずにいた。2020年12月9日になり、東莞朝日の大槻氏から朝日JPの役員に「製造工程において不良品の入在庫入力が行われておらず、不良品が在庫として計上されていたことが判明し、原価差異が発生した」との報告があった。

³ 金蝶ERPシステム実施顧問の容先生によると、販売者の「東莞市東城金財軟件經營部」は個人事業主（中国語で「个体工商戶」）であり、今なお存続しており、販売契約の中文名称は「金蝶軟件銷售合同」。個人事業主と同業パートナーの業務拡張に伴い2012年5月に東莞市優蝶軟件有限公司を設立し、容先生はこの会社の高級実施顧問を務め、東莞朝日の金蝶ERPシステムの導入・実施サポート業務を担当している。

⁴ NACコンサルティングは東莞朝日との間で「現地法人に関するコンサルティング契約（契約期間は2016年9月～2017年2月）」を締結し、同社が金蝶ERPシステム開発・導入時のコンサルティング業務を担当した。NACコンサルティングは別途東莞朝日との間で「現地法人に関するコンサルティング契約（契約期間は2016年1月より1年間。現在まで毎年更新している。）」を締結し、東莞朝日に対し会計・税務に関するコンサルティング業務を担当している。

2 当委員会の調査により判明した事実

(1) 金蝶 ERP システムの導入と運用

ア 金蝶 ERP システム導入の経緯

東莞朝日では、かねてより、会計ソフトとして金蝶社の旧会計システムを利用していたところ、2016年1月に大槻氏が「第6期主要活動」で「生産システム・原価システムの有効化」を発表した後から、原価システム導入の検討の本格化が始まった。

2016年6月の董事会会議⁵（福島と東莞を繋いだTV会議）において「親子（会社）間取引による原価を精緻に把握するために原価システムを導入する」という報告事項が確認された。

2016年9月の原価システムソフト、研修、実施費に関する「金蝶 ERP システム購入稟議書（中国語で「書面請示書」）」によると、東莞朝日が金蝶 ERP システムを購入する目的は、①実際原価の計算管理と生産コストを削減するための根拠の提供、②原価データの精度、明細化、効率化の実現である。また、同月の原価システム導入指導に関する「金蝶 ERP システム導入指導稟議書」によると、東莞朝日が金蝶 ERP システムの導入指導を依頼する目的は、原価システムの正常な運用のための支援、指導を受けることである。

東莞朝日は、2016年9月に金蝶 ERP システムの購入契約の締結と同原価計算ソフト開発・導入時のコンサルティング契約を締結した。当初は2017年2月に金蝶 ERP システム運用開始を目標に進めていた⁶が、2017年6月に試験的に導入（旧金蝶システムと並行してテスト運用した。）し、2019年1月に旧金蝶システムから金蝶 ERP システムに切り替えた。

各業務システム及びモジュール並びにより詳細な導入経緯は次の通りである。

システム	子システム（モジュール）
財務	総勘定元帳、財務諸表、仕入債務管理、売上債権管理、現預金管理、固定資産管理
サプライチェーン	購買管理、販売管理、倉庫管理、棚卸資産記帳
生産管理	製造データ、製造指図管理
原価管理	実際原価計算
人事管理	給与計算（実際運用していない）

※金蝶 ERP システムを開発・販売する金蝶社は、1993年に中国深圳市で設立した中国大手ソフト会社である。金蝶 ERP システムは中国国内において広く利用されている。

⁵ 2016年6月27日付「董事会議事録」による。

⁶ 2017年1月の「取締役会報告」による。

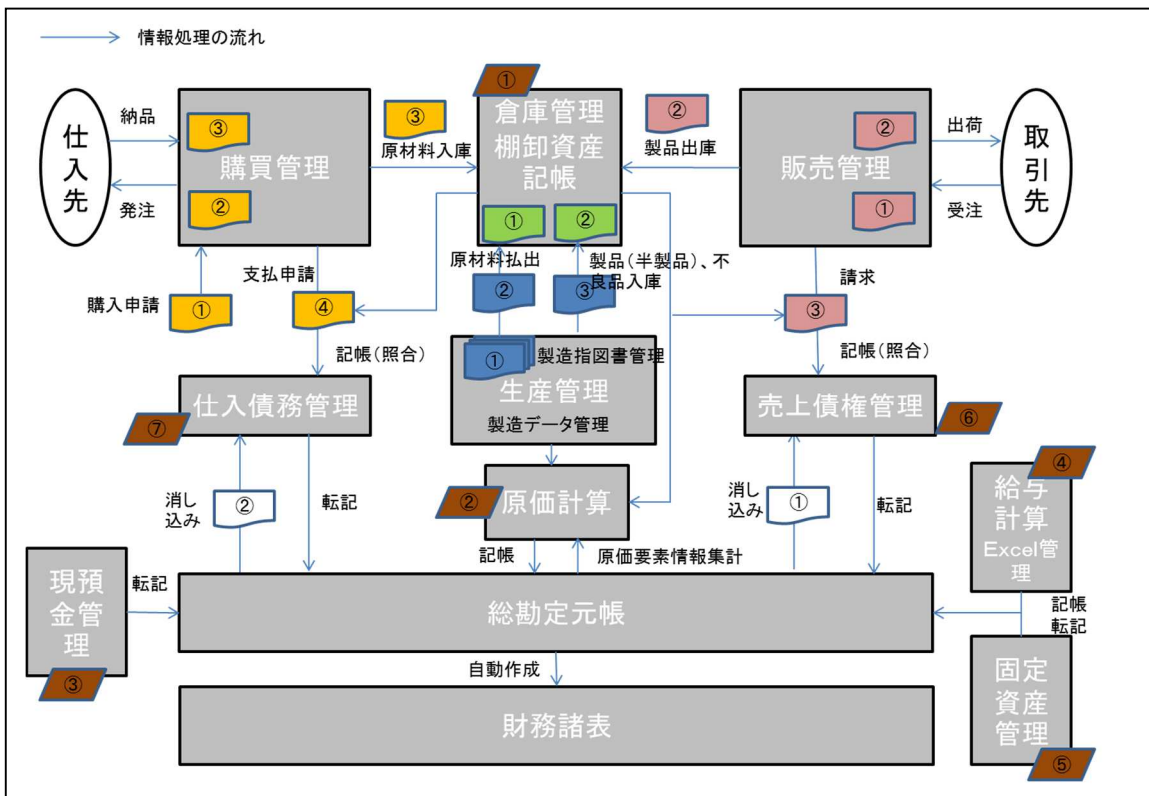
2017年6月に金蝶ERPシステムにおける総勘定元帳以外の業務モジュールの稼働が開始した。2017年11月1日に実際原価計算を始めて各業務モジュールが総勘定元帳モジュールに連携され、総勘定元帳モジュールでテスト帳簿としての記帳が始まった。





















旧金蝶システムでの記帳は継続しており、旧金蝶システムによる会計データが税務申告と朝日ラバーの連結決算に使用されていた。

2017年11月1日から2018年12月31日までの間に旧金蝶システムと金蝶ERPシステムは並行運用された。金蝶ERPシステムは、汎用システムとして、動作を決定するパラメータ及びデータ処理プロセスが正しく設定されれば、主要業務モジュール間の整合性が保たれると判断できたことから、2019年1月1日以降、旧金蝶システムでの記帳が停止され、全ての会計処理は金蝶ERPシステムの総勘定元帳モジュールで行われた。

イ 金蝶ERPシステムの運用概要

内製製品に係わる主要業務について、金蝶ERPシステムにおけるモジュール間の連携及び情報（伝票）の流れは次のようになっている。



帳票名	日本語	中国語	帳票名	日本語	中国語
	棚卸資産受払帳 (数量・金額)	物料收发存汇总表		原材料出庫伝票	领料单
	原価計算表	成本计算单		製品入庫伝票	产品入库单
	現金・預金出納帳	现金银行存款日记账		受注書	销售订单
	給与台帳	工资明细表		製品出庫伝票	销售出库单
	固定資産台帳	固定资产主账簿		販売請求書	销售发票
	売掛金補助元帳	应收款明细表		製造指図書	生产任务单
	買掛金補助元帳	应付款明细表		材料投入指示書	生产投料单
	購入申請書	采购申请单		製造指図実施報告	任务单汇报/请检单
	発注書	采购订单		入金伝票	收款单
	仕入在庫伝票	外购入库单		出金伝票	付款单
	仕入請求書	采购发票			

(2) 東莞朝日会計の実務

ア 東莞朝日における製造工程の区分及び棚卸資産の勘定科目分類

金蝶 ERP システムで、製造工程の区分と棚卸資産（内製製品）の分類が同じ番号で管理されている。M1（原材料）の投入から、M3（混練工程）、B1（予備成形工程）、B2（加硫成形工程）、B3（後工程）を経て、W1（完成品）が製造される。そのうち、M3、B1、B2工程は、全て機械加工のため、リードタイムが短い。自工程が完了後、現物が直ぐに次工程へ移動され、または工程間の棚に一時的に保管されている。一方、B3工程には複数の手作業があるため、リードタイムが長い。また、B3仕掛品は生産ラインの各段階に分散している。そのため、期末時点に、M3、B1、B2は全て半製品となり、仕掛中の状態で存在するのはB3のみである。

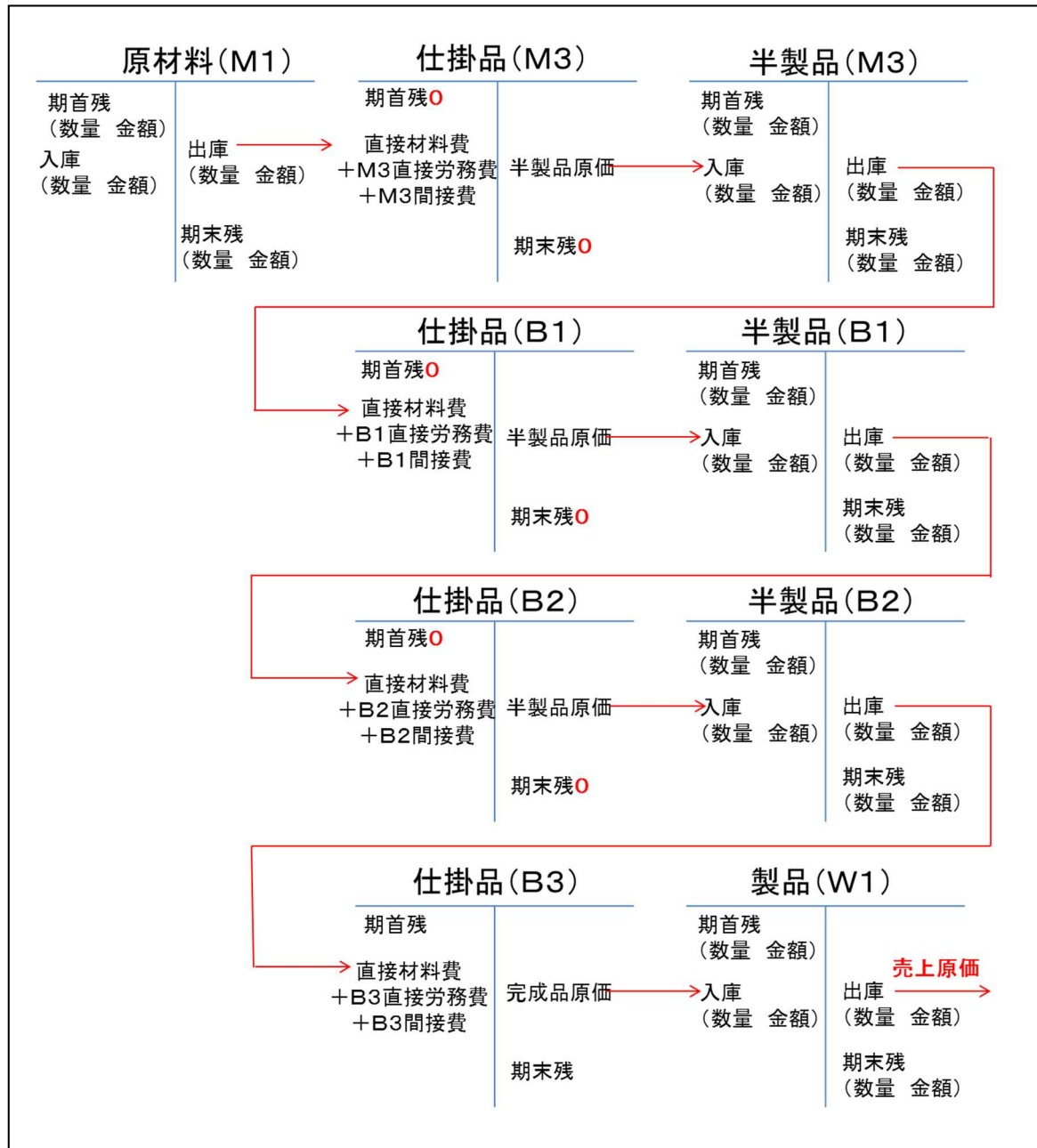
期末時点、各工程における棚卸資産について、会計上の主要分類は次の通りである。

棚卸資産の分類コード	勘定科目（日本式）	勘定科目（中国式）	説明
M1	原材料	1403 原材料	最初工程が開始時、全量投入される。
M3	半製品	1409 「自製半成品」	混練工程の完成品
B1	半製品	1409 「自製半成品」	予備成形工程の完成品
B2	半製品	1409 「自製半成品」	加硫成形工程の完成品
B3	仕掛品	5010 「基本生産成本」 5001 「生産成本」(通過勘定) 5011 「基本生産成本 価差」(仮勘定)	後工程に仕掛中の状態で存在する棚卸資産
W1	製品	1405 「庫存商品」	

※仕掛品については、中国式勘定科目 5010 と 5001 と 5011 合わせて日本の「仕掛品」勘定科目と相当する。（以下中国式勘定科目にも「仕掛品」勘定科目をいう）借方は原価費目の集計（直接材料費、直接労務費、製造間接費）となり、貸方は半製品・製品の原価計算結果（振替額）となる。

イ 金蝶 ERP システムによる原価計算ロジック

原価計算においては、累加法による工程別総合原価計算が行われる。即ち、前工程から次工程へ振替えられた半製品の総合原価を直接材料費として次工程の製造費用に加算する。この方法で製品別の単位原価が計算されている。この流れを次のように T 勘定で示す。



ウ B3仕掛品原価の計算ロジック

金蝶 ERP システムにおいて、仕掛品と完成品の原価按分基準にかかるパラメータの設定は次のようになっている。

- 1) B3仕掛品の原価に直接材料費のみが算入される。即ち、B3工程にかかった加工費（直接労務費及び製造間接費）は全てW1完成品より負担される。
- 2) 直接材料費の按分について、「完成品のみ材料費が材料投入指示書による計算」（中国語で「完工品按投料单算」）になる。金蝶 ERP システムのオフィシャルマニュアルで、複雑な計算式が示されてあるが、本調査で、東莞朝日での実情を踏まえた要点に絞ると、下記のようなになる。

当期完成品の材料費＝当期完成品数量×B2平均単価
従って、

$$\text{当期B3完成品原価} = \text{当期完成品数量} \times \text{B2平均単価} + \text{当期B3加工費} \quad (\text{計算式①})$$

$$\begin{aligned} \text{期末B3仕掛品残高} &= \text{期首B3仕掛品残高} + \text{当期製造原価} - \text{当期B3完成品原価} \\ &= \text{期末B3仕掛品数量} \times \text{B2平均単価} \quad (\text{計算式②}) \end{aligned}$$

金蝶 ERP システムにおけるパラメータの設定画面を次に示す。



エ 不良品廃棄にかかる原価計算上の処理

1) 処理の仕組み

- ① B 3 工程のみに不良品が発生する。又、不良品が B 3 工程の終点（検品及び梱包後）に発生する。
- ② 前述の通り、B 3 工程の直接材料費（前工程 B 2 までの総合原価）のみ仕損費とされる。
- ③ 不良品の評価額については、棚卸資産としての価値がないためゼロとされる。
- ④ 全ての不良品は正常仕損として処理される。

2) 不良品に対する仕損費の原価計算については仕損度外視法が用いられる。即ち、製造指図書ごとに、B 3 工程の終点で、良品の入庫に伴い、自動的に全て不良品の仕損費を良品（完成品）に負担させる。不良品の仕損費を考慮すると、前述の計算式が次のように変化する。

当期完成品原価 = (良品数量 + 廃棄数量) × B 2 単価 + 当期 B 3 加工費 (計算式③)

「実際原価計算モジュール」における完成品数量（中国語で「産量」）は、製品入庫伝票及び「製造指図管理モジュール」の「製造指図実施報告」に入力される廃棄数量により集計される。

(3) 東莞朝日における棚卸資産の現物管理

ア 現物管理概況

原材料及び完成品は、それぞれ原材料倉庫または製品倉庫に保管されている。また、前述のように、半製品と仕掛品も生産現場で保管されており、現品票（製造指図書による L O T、数量等が記載される。）より管理されている。

イ 実地棚卸の実施状況

ヒアリングにより、調査対象期間に実施された実地棚卸の状況を次のように取り纏めた。棚卸票を使用した場合に、本調査で、サンプルで棚卸結果を棚卸原票に照合する手続きを行ったが、特に異常は認められなかった。

時点	M1、W1	M3	B1、B2、B3	生産ライン 状態	棚卸票
2018年12月末	カウント	カウント	現品票照合	ストップ	使用
2019年1月末～11月末	カウント	カウント	現品票照合	稼動	未使用
2019年12月末	カウント	カウント	現品票照合	ストップ	使用
2020年1月末～7月末	カウント	カウント	現品票照合	稼動	未使用
2020年8月末、9月末	カウント	カウント	現品票照合	ストップ	未使用
2020年10月末	カウント	カウント	現品票照合	ストップ	未使用
2020年11月末	カウント	実施なし	実施なし	稼動	未使用

※B3工程のみに不良品が発生し、また、不良品がB3工程の終点（検品及び梱包後）に発生することから、棚卸高に不良品数を含むことは仕掛品の残高に影響しないと判断した。

※2020年11月末に、WMSシステムの理論値を用い、実地棚卸高としてそれに帳簿が調整された。

ウ 継続記録法による数量管理

原材料、半製品、完成品は、「棚卸資産記帳モジュール」で受入・払出記録より継続的に記帳されている。また、月末、「待処理財産損益」との仮勘定を経て、帳簿棚卸高と実地棚卸高の差額が調整されている。年末において、売上原価の調整項目として一括処理されて損益計算表に反映させる。本調査では特に異常は認められなかった。

エ B3仕掛品にかかる数量管理

仕掛品の数量管理に対する受払記録は存在しないが、金蝶 ERP システムにおいて次の計算式で理論値が計算される。

期末在庫理論数量＝期首数量＋当期投入数量－当期廃棄数量－当期完成良品数量

期末在庫理論数量－期末棚卸数量＝棚卸差異

そのうち、当期投入数量は製造指図書により集計される。当期完成良品数量及び廃棄数量はそれぞれ在庫伝票及び「製造指図書実施報告」により集計される。

また、「実際原価計算モジュール」内の「仕掛品の実地棚卸結果入力」（中国語では「在产品盘点产量录入」）では期末棚卸数量を基に期末理論数量を調整することができる。月末、東莞朝日が実施した実地棚卸の結果より差異調整が行われていた本調査で、数量のみが調整され、期末仕掛品の金額残高が修正されていないという異常な事象が発見された。後述の「3 本件疑義事案の発生メカニズム」を参照のこと。

(4) 本件疑義事案が判明した経緯及び判明後の対応

ア 本件疑義事案が判明した経緯

本件疑義事案に関する第一報は、2020年12月9日に大槻氏より朝日 JP の渡邊氏に対し「原価差異発生」について連絡があり、渡邊氏から、朝日 JP の役員、関係者への内容を文書（電子メール）で展開する旨の指示を受けて、大槻氏は当日の日本時間 19:33 分電子メールで多額の原価差異発生の件について報告した。

東莞朝日から提供された社内資料を精査し、当委員会が必要と認めた者を対象にヒアリングを実施した結果、本件疑義事案が判明するまでの経緯は以下の通りである。

時系列	問題発見・原因調査・報告・対応等
2019年3月	2019年1月に金蝶 ERP システムに切り替えた後、数ヶ月の仕掛品（在製品）の金額が標準原価単価（業務部が毎年算出）より大きいことに東莞朝日財務は疑問を抱いたものの原因が分からなかった ⁷ 。
2019年5月～7月	・ B 2（加硫仕掛品）生産時間（工数）の影響が大きい ⁸ が、在庫管理システムの WMS システム ⁹ を運用できれば解決は可能である。 ¹⁰
2019年9月	2019年8月の財務諸表を確認する際に「基本生産コスト」科目残高が月毎に増えていることに気づいた東莞朝日財務は、口頭で原因の調査を原価担当者に指示し、NAC コンサルティングの周先生、金蝶 ERP システム実施顧問の容先生に当該疑問点を提出し、調査を依頼したが、計算方法の変更による変動は正常範囲に属するとの説明を受けた ¹¹ 。
2019年10月～11月	・ NAC コンサルティングが「原価明細データ」を分析し、B 2（加硫仕掛品）に配布した人件費と製造費が高い問題を発見し、東莞朝日財務はこの問題点を製造部に展開し改善依頼をしたが、製造部より増員しなければ全製品までの改善は難しく、まずは金接点 868 だけテスト実施することとなった。 ・ 「基本生産コスト」金額異常の問題点を「金蝶 ERP システム改善事項」に入れて原因分析と改善へのフォローを実施した。

⁷ 2019年3月12日「部門長会議への管理部報告資料」の「製品群ごと個別 PL 化」項目に「棚卸の差異が大きい」との記載があり、2019年4月～2020年1月までの「部門長会議への管理部報告資料」にも同様の記載があった。

⁸ 2019年5月、6月「部門長会議への管理部報告資料」の「製品群ごと個別 PL 化」項目に記載があった。

⁹ WMS システムは金蝶社の製品ではなく、網藍社の製品である。

¹⁰ 2019年7月11日「部門長会議への管理部報告資料」の「製品群ごと個別 PL 化」項目に記載があった。

¹¹ B 5 氏へのヒアリング結果による。

2019年12月	NACコンサルティングがB3（後工程仕掛品）在庫データを分析し、金蝶ERPシステム上の製造指図書が未在庫状態のデータが多く存在する問題を発見し、東莞朝日財務へ報告した。東莞朝日財務から改善依頼を製造部に再度依頼したが、製造部より業務集中につき現時点での対応は難しいとの結果であった。
2020年1月	NACコンサルティングが棚卸データを分析し、金蝶ERPシステム仕掛品の在庫データと棚卸データの差異が大きい問題がまだ存在していることを発見し、東莞朝日財務へ報告した。東莞朝日財務より製造部、業務部へ差異分析と改善の依頼を提出した。
2020年2月～4月	COVID-19感染拡大の影響で、NACコンサルティングと金蝶ERPシステム実施顧問が来社できず、この間の分析は進展なし。
2020年5月	<ul style="list-style-type: none"> ・5月20日に、製造部、業務部、管理部、金蝶ERPシステム実施顧問、NACコンサルティングが金蝶ERPシステム問題点解決の打ち合わせを行い、改善責任部門と納期等を明確にした。 ・東莞朝日財務で生産時間（工数）改善へのフォローを行い、B2（加硫仕掛品）生産時間（工数）データをチェックしたが、改善されていなかったため再度製造部に改善を依頼した。 ・製造部は問題解決のためにWMSシステムの運用が必要であるとし、当該システムの運用に向けて推進した。
2020年6月	東莞朝日財務で棚卸データ差異改善へのフォローを行い、当月分の原価差異分析データをチェックしたが、差異の原因が分からなかった。
2020年7月	<ul style="list-style-type: none"> ・7月12～13日、東莞朝日財務が2020年6月期の財務諸表を確認する際に「基本生産成本」科目残高が月毎に増えていることを発見し、COVID-19感染拡大の影響で注文が大幅に減少し、社員が多く減り、現場で加工中の半製品も少なくなったにもかかわらず、残高が増えている状態は「特に異常」と思い、2020年7月16日にNACコンサルティング、金蝶ERPシステム実施顧問、東莞朝日財務で緊急ミーティングを開催し、NACコンサルティングと金蝶ERPシステム実施顧問に原因調査を強く要請した。 ・NACコンサルティングがM1（原材料）集計データの分析を実施し、B3（後工程仕掛品）からW1（完成品）入庫する際、不良品を金蝶ERPシステムの「材料による廃棄数量（中国語で「因料報廢數量）」欄に入力していないまま、「保存、審核」をクリックし、良品だけ「産品入庫単」に入れて入庫作業を行っていたため、不良品の入庫ができておらず、原価計算するとき、不良品のデータを取れないことから売上原価コスト（中国語で「成本」）まで反映できずに、不良品の部分はずっとB3（後工程仕掛品）の仕掛品のまま残っている事実が判明した。

イ 本件疑義事案が判明した後の対応

本来は不良品に関する発生費用は良品に負担させるべきところ、適切な入力処理ができていなかったため、不良品原価が残り続けてしまい、これが棚卸資産の過大計上に繋がったことが2020年7月下旬に判明した。

東莞朝日から提供された社内資料と当委員会が必要と認めた者を対象に実施したヒアリングの結果によると、東莞朝日が2020年7月から11月に至るまでに講じた改善措置及びその結果は以下の通りである。

時間	改善措置と改善結果
2020年7月	<ul style="list-style-type: none">・金蝶ERPシステム実施顧問が製造部データ入力操作員、東莞朝日財務全員を対象に不良品入庫操作方法の教育を実施した（7月31日）。・7月から10月までの原価計算に関して、不良品の原価を反映できるように、金蝶ERPシステム原価計算の設置を調整し、仕掛品の棚卸データを手動で入力した。・金接点ラバーと接点ラバー標準単価のチェックをして、誤った内容を修正した。
2020年8月	<ul style="list-style-type: none">・NACコンサルティングがB3（後工程仕掛品）在庫データを分析し、金蝶ERPシステム上の製造指図書が未入庫状態のデータが存在する問題を東莞朝日財務へ報告した。東莞朝日財務より製造部へこの問題点を再度展開し、8月末時点で一部の製造指図書の整理を実施した。・棚卸の精度を上げるため、8月～9月、棚卸打ち合わせを行い、棚卸データと金蝶ERPシステムの差異分析作業を実施し、棚卸作業における担当者の業務内容を明確にした。
2020年11月	7月～10月の暫定調整を終了させ、11月1日から不良品入庫と原価計算の正式運用を開始し、B3（後工程仕掛品）入庫と同時に、不良品を「材料による廃棄数量（中国語で「因料報廢數量）」欄に入力して、製品入庫伝票にも反映することができ、正式の入庫と原価の計算ができるようになった。
2020年12月	「PD-WIF-053 金蝶ERPシステム操作マニュアルー製造フロー（製造部）」に不良品の入庫操作内容を追加し、12月2日に製造部の従業員を対象に追加内容の研修を行い、12月5日に管理部の従業員を対象に金蝶ERPシステム関連操作教育を実施した ¹² 。

¹² 研修・教育参加者名簿（中国語で「培训签到表」）による。

ウ 本件疑義事案に関する報告が遅れた理由

過大な棚卸差異は、2020年7月下旬にその原因が判明していたものの、東莞朝日の大槻氏から朝日 JP に対する報告は2020年12月9日に行われた。朝日 JP に対する報告が遅れた理由につき、大槻氏は、以下の通り説明した¹³。

- 1) 2020年8月中旬に「棚卸差異が非常に大きい」との報告を東莞朝日財務から受けていたが、差異の原因に関する明確な報告は無かったことから、当時は詳細を掴めておらず、棚卸の精度に原因があるものと認識し、棚卸の重要性を各部門長やスタッフに説明し、しっかり対応するよう指示し、対応を財務に任せていた¹⁴。
- 2) また、NAC コンサルティングと金蝶 ERP システム実施顧問は毎月来社しており、過大な棚卸差異の問題に関する特別な報告がなかった¹⁵ため、この問題は対応可能なものと認識し、朝日 JP に対し特別報告はしなかった。
- 3) 2020年12月9日に当期の売上利益、来期計画を検討する際、財務から棚卸差異の件で報告があり、「現在は棚卸のデータではなく、金蝶 ERP システムのデータを用いて原価を計算していること、そして不良品に入力漏れがあり毎月仕掛品に上乘せされている」という事実を知り、その場で朝日 JP の渡邊氏に電話で一報を入れて、当日中に朝日 JP 役員に対しメールにて過大な棚卸差異に関する報告をした。

また、大槻氏へのヒアリング結果によると、2020年8月の時点で、「原価差異が非常に大きい」という報告は部門長会議を通じて知ったものの、部門長会議では棚卸の精度、WMS システムの運用面における課題が主として議論されており、その時点で過大計上されている事は理解しておらず、理解に欠けていたとのことであった。

¹³ 「過大な棚卸差異に関して何故報告が遅れたか」のご報告（大槻氏作成、2020年12月21日）による。

¹⁴ 2019年3月から「部門長会議への管理部報告資料」の「製品群ごと個別 PL 化」項目に「棚卸の差異が大きい」との記載があり、2020年7月下旬までに棚卸差異の原因を掴めずにいた。

¹⁵ 大槻氏の説明によると、中国公認会計士（NAC コンサルティング周先生）から特別な報告がない限り「会計上は問題ない」と認識していたとのことである。

3 本件疑義事案の発生メカニズム

(1) 仕掛品過大計上の発生メカニズム

ア システム運用上の誤り (B3不良品に関するシステム上の処理漏れ)

製造指図書に要求される作業が完了後、製造部のシステム入力担当者より「製造指図管理モジュール」の「製造指図実施報告」の画面で良品数量、不良品数量、作業時間等が入力される。その内、原価計算は、「材料による廃棄数量」(中国語では「因料报废数量」)欄の廃棄数量を参照し、上述計算式③より仕損費を完成品原価に算入する。この入力により、不良品は材料としての価値がないという判断がシステムに明示される。次の伝票処理において、入庫伝票により不良品数はゼロ金額で良品と一緒に入庫される。

しかしながら、金蝶 ERP システムの導入以来、「材料による廃棄数量」欄への入力漏れが漏れていた。当該入力漏れにより、不良品の仕損費が完成品原価に負担されておらず、そのまま仕掛品の残高に計上されていた。

不良品による廃棄数量の入力漏れは、2019年1月1日以降仕掛品残高が過大に計上された主要因である。

下記は2019年1月に発生した入力漏れの一例である。

		良品入庫数量				不良品数量				材料による廃棄数量						
建立	制单日期	计划生产数量	实作数量	合格数量	良品入庫数量	计划完工日期	实际完工日期	机台准备工时	机台实作工时	不合格数量	因料报废数量	班组	操作工	产品长代码	人工实作工时	源单编号
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2018-12-16	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018111610403
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-06	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018120610786
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-22	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018122211004
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-18	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018121810980
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-18	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018121810980
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-18	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018121810980
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-18	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018121810980
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-18	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018121810980
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-01	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018120110657
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-01	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018120110657
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-18	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018121810981
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-18	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018121810981
	2019-01-14	2,640.00	2,640.00	2,420.00	2,420.00	2019-01-18	2019-01-14	0.00	0.00	220.00	0.00				2.61	WR2018121810981

イ システム運用上の誤り（B3仕掛品の棚卸差異調整方法）

前述の廃棄不良品の入力漏れが発生したことより、廃棄数量も棚卸差異に含まれていたが、差異の原因分析は行われていなかった。

そして、金蝶 ERP システムにおけるパラメータの設定により、当該棚卸差異調整に当たり、数量は調整されたが、期末仕掛品の金額残高には反映されず修正されていなかった。

即ち、実地棚卸の精度が向上したにもかかわらず、総勘定元帳モジュールに連携されないことで、棚卸減耗費が計上されなかった。

2020年6月以前には、この事象に東莞朝日では誰も気付くことができなかった。

2019年12月末の仕掛品棚卸差異の入力結果は次のようになる。

在产品盘点产量录入										期首 仕掛品 数量	当期 投入 数量	当期 完成 数量	当期 廃棄 数量	期末 理論 数量	期末 棚卸 数量	棚卸 差異
会计期间: 2019年第12期										= 0						
部门代码	部门名称	成本对象代码	成本对象名称	批号	订单号	产品规格型号	期初在产品数量	本期投入产量	本期完工入库产量	除盘转出数量	期末在产品盘存数量	期末在产品盘点数量	在产品盘盈(亏)数量			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				1000.00	0.00	898.00	0.00	102.00	0.00	-102.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				1720.00	0.00	1622.00	0.00	98.00	0.00	-98.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				11715.00	0.00	8100.00	0.00	3615.00	0.00	-3615.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				3516.00	0.00	1840.00	0.00	1676.00	0.00	-1676.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				10936.00	0.00	0.00	0.00	10936.00	9427.00	-1509.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				2245.00	6300.00	3200.00	0.00	5345.00	4431.00	-914.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				57294.00	0.00	2000.00	0.00	55294.00	44793.00	-10501.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				14973.00	0.00	13150.00	0.00	1823.00	0.00	-1823.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				4320.00	5616.00	3000.00	0.00	6936.00	6658.00	-278.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				9600.00	12000.00	6000.00	0.00	15600.00	14967.00	-633.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				4800.00	21600.00	6000.00	0.00	20400.00	18024.00	-2376.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				24960.00	12792.00	9600.00	0.00	28152.00	25237.00	-2915.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				0.00	6240.00	0.00	0.00	6240.00	6342.00	102.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				25310.00	17680.00	21600.00	0.00	21390.00	18740.00	-2650.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				1456.00	5616.00	2400.00	0.00	4672.00	3902.00	-770.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				32602.00	23296.00	21000.00	0.00	34898.00	18914.00	-15984.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				2288.00	6448.00	2800.00	0.00	5936.00	6140.00	204.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				3672.00	4860.00	3200.00	0.00	5332.00	4394.00	-938.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				1680.00	7770.00	2800.00	0.00	6650.00	6255.00	-395.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				5994.00	4107.00	2800.00	0.00	7301.00	6430.00	-871.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				13907.00	0.00	4400.00	0.00	9507.00	4713.00	-4794.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				14364.00	0.00	4400.00	0.00	9964.00	9369.00	-595.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				0.00	30.00	0.00	0.00	30.00	30.00	0.00			
W003.03	制造部检查组		橡胶按键				4410.00	6156.00	4000.00	0.00	6566.00	6694.00	128.00			
W003.03	制造部检查组	01#					169560.00	0.00	0.00	0.00	169560.00	158088.00	-11472.00			
W003.03	制造部检查组	01#					5827.00	0.00	4008.00	0.00	1819.00	0.00	-1819.00			
W003.03	制造部检查组	01#					302496.00	375360.00	350000.00	0.00	327856.00	279064.00	-48792.00			
W003.03	制造部检查组	01#					64413.00	0.00	0.00	0.00	64413.00	73073.00	8660.00			
W003.03	制造部检查组	01#					118580.00	0.00	0.00	0.00	118580.00	90035.00	-28545.00			
W003.03	制造部检查组	01#					264241.00	0.00	0.00	0.00	264241.00	237728.00	-26513.00			
W003.03	制造部检查组	01#					67089.00	0.00	0.00	0.00	67089.00	207383.00	140294.00			
W003.03	制造部检查组	01#					552960.00	747520.00	600000.00	0.00	700480.00	640934.00	-59546.00			
W003.03	制造部检查组	01#					688128.00	376320.00	600000.00	0.00	464448.00	335763.00	-128685.00			

ウ システム運用上の誤り（製番管理における金蝶 ERP システムと現場の乖離状態）

2017年6月、金蝶ERPシステムを導入する際に、データ初期化に当たり、金蝶ERPシステムに記録される製造指図書と製造現場状況が同期化されていなかったため、すでに乖離が発生した。それ以降、クローズをしないまま金蝶ERPシステムで滞留する製造指図書が大量発生した。月末の現地棚卸で、金蝶ERPシステムによる製造指図書台帳（中国語で「序時簿」）による記録数と製造現場の現状（現品票）と大きな乖離が発生している点について、東莞朝日では既に認識していたが、財務諸表に影響していることを認識していなかったため、その問題点の解決が見送られていた。

本調査で、2020年7月と8月、出力されたシステムログで、大量の滞留製造指図書記録（2万本以上）に対してクローズ処理が確認された。この処理について、東莞朝日自らが疑義事象に係わる影響額を試算した後、改善策として行ったとのことである。

この処理は生産モジュールのみで行われていたことから、総勘定元帳モジュールと実際原価計算モジュールには連携しなかった。

現状では、サンプリングによる製造指図書ごとのシステム記録確認調査において、総勘定元帳モジュールと実際原価計算モジュールは連携し正常に稼働していることを確認できている。

1	时间日期	用户	操作模块	状态	内容描述	机器名	IP地址
44220	2020-08-29 21:31:25	陈招男	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019112515383_B1_003成功	DESKTOP	192.168.11.126
44588	2020-08-28 16:53:35	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019122515726_B3_052成功	Z202	192.168.11.120
44589	2020-08-28 16:53:34	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019122515726_B3_046成功	Z202	192.168.11.120
44590	2020-08-28 16:53:34	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019122415698_B3_023成功	Z202	192.168.11.120
44591	2020-08-28 16:53:34	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019120115457_B3_024成功	Z202	192.168.11.120
44592	2020-08-28 16:53:33	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019120115417_B3_043成功	Z202	192.168.11.120
44593	2020-08-28 16:53:33	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019111915325_B3_003成功	Z202	192.168.11.120
44594	2020-08-28 16:53:32	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019111915325_B3_002成功	Z202	192.168.11.120
44595	2020-08-28 16:53:32	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019110214989_B3_003成功	Z202	192.168.11.120
44596	2020-08-28 16:53:32	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019110214988_B3_005成功	Z202	192.168.11.120
44597	2020-08-28 16:53:31	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019110214987_B3_004成功	Z202	192.168.11.120
44598	2020-08-28 16:53:31	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019102914825_B3_005成功	Z202	192.168.11.120
44599	2020-08-28 16:53:31	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019100614599_B3_026成功	Z202	192.168.11.120
44600	2020-08-28 16:53:30	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019100614598_B3_028成功	Z202	192.168.11.120
44601	2020-08-28 16:53:30	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019092014354_B3_048成功	Z202	192.168.11.120
44602	2020-08-28 16:53:29	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019091714348_B3_063成功	Z202	192.168.11.120
44603	2020-08-28 16:53:29	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019090714234_B3_034成功	Z202	192.168.11.120
44604	2020-08-28 16:53:29	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019090514215_B3_017成功	Z202	192.168.11.120
44605	2020-08-28 16:53:28	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019083014040_B3_007成功	Z202	192.168.11.120
44606	2020-08-28 16:53:28	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019082714033_B3_070成功	Z202	192.168.11.120
44607	2020-08-28 16:53:27	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019072013450_B3_033成功	Z202	192.168.11.120
44608	2020-08-28 16:53:27	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019072013450_B3_032成功	Z202	192.168.11.120
44609	2020-08-28 16:53:27	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019072013450_B3_031成功	Z202	192.168.11.120
44610	2020-08-28 16:53:26	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019072013450_B3_029成功	Z202	192.168.11.120
44611	2020-08-28 16:53:26	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019072013450_B3_027成功	Z202	192.168.11.120
44612	2020-08-28 16:53:25	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019072013450_B3_025成功	Z202	192.168.11.120
44613	2020-08-28 16:53:25	朱林明	生产任务单-生产任务单修改	开始	结案单据WR2019072013450_B3_024成功	Z202	192.168.11.120

エ 「仕掛品」勘定科目と原価計算表との不整合

上述の調整で、総勘定元帳モジュールと実際原価計算モジュールが連携しているにもかかわらず、「仕掛品」勘定の残高と原価計算表の残高が合致していないことが発見された。整合性差異の要因は次の通りであった。

1) 原価要素集計の漏れ

原価計算表が固定した原価費目勘定を参照して原価要素を集計する。新たな原価費目の勘定コードが設けられてあるものの、原価計算表における参照関係が更新されていなかった。その結果、原価計算表の集計上、当該原価費目が漏れていた。

2) 製品・半製品原価の振替金額の不一致

製品・半製品原価の振替処理は、原価計算表で集計され、総勘定元帳モジュール上の自動仕分けにより振替金額が求められるため金額は一致するはずであるが不一致が発生していた。

原因は、エラー表示から金蝶 ERP システムの他の業務モジュールにおける入力ミスによるものであった。

	会计期间	成本对象代码	物料代码	批次	成本计算完工金额	产品入库金额	差异额
1	2019.12	B3.1.14.13170A	B3.1.14.13170A		58,799.32	.00	58,799.32

任务列表:

- 6 成本计算单完工成本检查: 期初*本期投入(为目前来)*残值退料*废品率
- 7 成本计算单完工成本和产成品入库成本检查
- 8 委外出库单据存位半成品种物料

3) その他の原価調整

通過勘定として原価調整処理が行われたが、貸借が一致しておらず、借方残高のまま「仕掛品」勘定科目に滞留していた。

(2) 当委員会の調査結果

前述の仕掛品過大計上の発生メカニズム ア、イ、ウ、エの共通点は、全てが金蝶 ERP システムの運用または原価計算に関連する。特に仕損度外視法によるシステム運用ロジックに関する理解不足より原価計算上の誤りが発生したことから、原価計算ロジックを中心に（「仕掛品」勘定科目及び実際原価計算モジュール）調査を行った。

1) 原価計算ロジックの検証

仕損度外視法のロジックに基づき、システムでの動作手順、各業務モジュール間の連携体制及びデータの参照関係を机上チェックした。過去の異常な処理をサンプルで検出し、パラメータの設定における原理を検証した。

東莞朝日の外部専門家である容先生及び周先生にヒアリングし、原価計算方法及びロジックを確認した。特にシステムのログ及びエラーレポートの出力を要請した。

2) 「仕掛品」勘定科目と原価計算表と突合

仕訳帳の整理・分析を行い、不整合の原因を究明した。

原価計算表における原価要素の集計を確認し、原価計算に関する全体の合理性を把握した。

次のように 2020 年 9 月末時点における「仕掛品」勘定科目と原価計算表の差額について分析を行った。本調査の影響額の算定はこの差額分析をベースにした。

単位：千元

項目	仕掛品勘定科目 ①	原価計算表 ②	差額
			① - ②
残高	5,027	1,493	3,534
差額の構成			
A期首(2019年1月1日)差異※1	1,282	2,034	△752
B整合性差異			
差異①完成品・半製品へ振替金額	△161,288	△161,564	276
差異②製造総原価集計金額	164,700	164,686	13
差異③その他原価調整金額	333		333
計	3,745	3,122	622
C会社自らの修正			
2020年7月※2		△3,667	3,667
2020年8月		3	△3
計		△3,664	3,664

※1. 2019年1月1日に旧会計システムから金蝶ERPシステムの総勘定元帳モジュールに切り替える際に既に存在するモジュール間の残高乖離である。この金額は2019年12月期第1四半期における影響額の算定に影響を及ぼす。

※2. 原価計算システムで修正済み。下記の「東莞朝日自らの修正の確認」を参照願いたい。帳簿上振替修正済みであるが(5010「基本生産成本」→5011「基本生産成本価差」)、損益計上はまだ行われていない。

3) 各会計期間末時点における仕掛品の期末数量の实在性及び信頼性の確認

ヒアリングにより、在庫管理及び実地棚卸の方法を確認した。過去の実地棚卸結果に対して、棚卸原票を照合する手続きを行った。特に異常は見つかなかった。

4) B3の前工程における原材料・半製品の評価単価の妥当性の確認

本調査において、実際原価計算モジュール及び継続記録による受払帳に対してサンプルテストを行ったところ、工数の軽微な入力ミスが検出されたが、財務諸表に影響する重大な差異が見つかっていなかった。特にB2半製品の評価単価の妥当性を確認し、原価計算プロセスは整合していると判断した。

5) 東莞朝日自らの修正の確認

東莞朝日自らのシステム上の修正及び会計処理を確認した。

また、B2半製品の評価単価の妥当性を踏まえて、受払帳に記載された最近B2平均単価を用い、前述の計算式②により2020年6月末の仕掛品の再評価を行った。

※計算式②は期末B3仕掛品残高＝期末B3仕掛品数量×B2平均単価

当委員会による評価結果は次の通りである。

単位：千元

主体	原価計算システム残高 ①	評価額 ②	評価差額 ②－①
当委員会	4,953	1,367	△3,586

6) 2020年12月末まで改善後の製番管理現状の確認

前述の通り、2020年11月から、改善後のB3仕掛品の良品・不良品(材料廃棄による)の処理プロセスに基づき、東莞朝日は原価計算を正式運用した。2020年12月末、B3仕掛品の金蝶ERPシステムによる理論数量と現品票による帳簿在高を比較した結果、改善によって差異率は僅少であり、正常な範囲内であることを確認した。

4 会計処理上の影響額

単位：千元

東莞朝日決算期	仕掛品		
	整合性差異	原価計算差異	計
2019年12月期通期	△616	△1,989	△2,604
2020年12月期第1四半期	△85	△518	△603
2020年12月期第2四半期	△12	△327	△339
2020年12月期第3四半期	91	△78	12

日本円へ換算

単位：百万円

東莞朝日決算期	仕掛品		
	整合性差異	原価計算差異	計
2019年12月期通期	△10	△31	△41
2020年12月期第1四半期	△1	△8	△9
2020年12月期第2四半期	△0	△5	△5
2020年12月期第3四半期	1	△1	0

なお、完成品在庫への影響額は、完成品受入金額のほとんどが同月中に払出しされ、影響は僅少であることを確認したため、記載していない。

5 本件疑義事案をめぐる経営陣の対応

東莞朝日から提供された「部門長会議への管理部報告資料」によると、2019年1月に旧金蝶システムから金蝶ERPシステムに切り替えた後、2019年3月から「棚卸の差異が大きい」という記載があり、この時点で大槻氏は、棚卸差異が発生していたことを認識したと認められる。しかし、棚卸差異が発生した事実を知ってはいたものの、当該報告資料には棚卸差異の原因が特定されておらず、2020年12月9日に東莞朝日財務から報告を受けるまで在庫の過大計上を認識していたとまでは認められない。

また、田崎氏から朝日JP役職員及び大槻氏へのメール（2020年12月10日）によれば、東莞朝日は「原価差異」について、以下の要領で実態確認を実施した。

①原因の確認

2019年1月から2020年6月までの内訳データを準備し、品番別、月別の生産数量と不良数で原価差異を確認する。

②仕掛品在庫増への疑問を持った時の対応確認

仕掛品在庫の異常値に気づいた際に東莞朝日財務よりNACコンサルティング、金蝶ERPシステム実施顧問への相談を行っているが、その相談タイミングとNACコンサルティング、

金蝶 ERP システム実施顧問の回答内容を確認¹⁶する。

③ 実地棚卸による確認

実在庫と帳簿上の在庫数のチェックはどのように実施しているかを確認する。

④ 日本公認会計士への相談準備

原価差異が発生していること、現状把握の開始状況を報告し、データ等まとめ次第打ち合わせを行い、内部統制、適時開示、決算等の相談をする。

さらに、大槻氏は2020年12月15日の「取締役会報告」において、2019年1月～2020年6月の期間における棚卸差異の重大問題が発覚されたため、実態確認中であると報告していた。

6 内部監査等・監査等委員監査・現地監査人・会計監査人による監査

(1) 内部監査等

東莞朝日には内部監査部門は設置されておらず、朝日 JP に設置された内部監査室でも東莞朝日の内部監査を行っていない。

(2) 東莞朝日董事会による確認

東莞朝日の内部監査は、東莞朝日監事が現地への出張を行ったうえで全社統制 42 の評価項目により実施している。当該評価項目には情報の適切な伝達・共有も含まれており、董事会での討議及び四半期毎の朝日 JP 取締役会への報告等を通じて実施されることが予定されている。

董事会では、2019年2月25日に、為替差損や経済補償金の調整とともに金蝶 ERP システムの本格導入直後に原価差異調整がされた結果約30万円の負担となったことの報告があった以外には、本件疑義事案発覚前まで、東莞朝日の在庫が毎月増加している事象について協議された事実は認められなかった。

また田崎氏が2019年1月に現地に出張して東莞工場の稼働状況等の確認を行い、同年1月から12月までの間の内部監査報告書を2020年4月に提出しているが、東莞朝日の在庫が毎月増加している事象は記載されていない（なお、2020年1月から12月までの内部監査報告書作成前に本件疑義事案が発覚したため、同期間の内部監査報告書は未作成である）。

そのため、田崎氏及び堀氏は、いずれも東莞朝日の在庫の過大計上を具体的に認識していたとまでは認められない。

¹⁶ 大槻氏が2020年12月9日に送付した朝日 JP の役員に対するメール報告によれば、毎月仕掛品在庫の量が増えていることに疑問を抱き、NAC コンサルティングへ原因調査を依頼するも、原因がわからないままの状況が続いており、2020年7月末に原因がようやく発覚し、以降、処理方法を含め NAC コンサルティング、東莞朝日財務にて検討していたが、新型 COVID-19 の影響で売上が低迷する中、処理対応が先送りになっていたとのことである。

(3) 朝日 JP 財務経理グループによる確認

また、朝日 JP 管理本部管理部財務経理グループでは、各子会社の財務諸表を確認する担当者が決められており、当該担当者にて子会社の増減分析資料のコメント及び、四半期毎の取締役会に対する報告資料の確認を行っていた。

さらに、朝日 JP 管理本部管理部財務経理グループの従業員は、毎年 12 月に会計監査人である東陽監査法人による担当子会社の往査に同行出張して、現地監査法人である NAC 会計士事務所とともに会計の確認をしている。なおコロナ禍のため、本件疑義事案発覚以前の朝日 JP 管理本部管理部財務経理グループによる直近の現地確認は 2018 年 12 月である。

東莞朝日を担当していた朝日 JP の A 3 氏は、時期は特定できなかったものの、東莞朝日の B 5 氏から、東莞朝日の在庫が毎月増加していることについて NAC コンサルティングを交えて調査中である旨を聴取していた。

しかし、A 3 氏は、NAC コンサルティングによる調査結果が東莞朝日から報告されておらず、在庫が過大計上されていること及びその規模等についての認識を有していなかったため、直属の上司である雨宮氏に報告をせず、取締役会報告資料にも追記しなかった。

また A 3 氏が 2018 年 12 月に東陽監査法人所属の桐山武志公認会計士及び池上徹公認会計士に同行して東莞朝日に出張して確認した際、東陽監査法人及び現地監査法人である NAC 会計士事務所とともに、売上、仕入、棚卸資産及び固定資産の各科目にて実在性の評価を行うこと並びに前期増減比較を中心に検討したが、旧金蝶システムの並行運用期間中であり、旧金蝶システムにより会計処理されていたため、会計上特段の問題点は見当たらなかった。

そのため、A 2 氏、A 2 氏の上司である A1 氏、堀氏及び田崎氏は、いずれも東莞朝日の在庫の過大計上を認識していたとは認められない。

(4) 監査等委員監査

ア 朝日 JP 取締役会における確認

監査等委員は、原則として四半期ごとに、大槻氏が来日して取締役会で報告を行う際、監査等委員も出席して東莞朝日の方針の展開状況、損益計算書の確認を行なっているが、貸借対照表については確認をしていない。

東莞朝日が作成した取締役会報告資料には同社の在庫の過大計上の疑いは記載されておらず、本件疑義事案発覚まで朝日 JP 取締役会で東莞朝日の在庫数量の変動状況が議論された事実は認められない。

イ 現地監査

監査等委員（1名）は、毎年 1 回現地監査を行っている。直近での監査等委員による現地監査は 2018 年 10 月 23 日～24 日の両日であり、当時朝日 JP の監査等委員によって行われた。当該現地監査では、主として法令遵守体制の確認及びリスクに対する取組の確認等を行ったが、旧金蝶システムとテスト運用中であった金蝶 ERP システムとの在庫数量の相違については未確認であった。

2019年度は現地調査の日程の確保ができなかったことから、朝日 JP 取締役会における監査による監査のみ行った。

2020年度は現地監査に代えて Web 会議システムによる監査を行った。高木氏と馬場氏は、2020年11月27日、大槻氏に対し、①方針展開、目標に対する進捗状況、これらに関する課題とその対策・取組状況、②内部統制システムの運用状況についてヒアリングを行ったが、貸借対照表及び東莞朝日の在庫数量の変動状況については、大槻氏から報告がなかったこともあり、未確認であった。高木氏と馬場氏が筑紫氏に対して上記監査結果の報告を行う前に本件疑義事案が発覚した。

ウ 監査等委員の認識の有無

2018年度及び2019年度いずれも NAC 会計士事務所から適正意見の監査報告書が東莞朝日に提出されたこと、当該監査報告書には在庫の過大計上の疑いが記載されていないことを踏まえると、朝日 JP の監査等委員が本件疑義事案発覚前に東莞朝日の在庫の過大計上の疑いを具体的に認識していたとまでは認められない。

(5) 現地監査人による監査

ア 現地監査人による監査状況

東莞朝日の現地監査人である NAC 会計士事務所へのヒアリング結果によれば、NAC 会計士事務所は、調査対象期間を含め直近数年間において、東莞朝日に対する期末監査及び東陽監査法人からのインストラクションへの対応を実施しているが、毎四半期レビューは実施していないとのことである。

また、NAC 会計士事務所は、期末監査後に決まった形式で報告会等は実施しておらず、東莞朝日での往査終了時に東莞朝日財務担当の B 5 氏に対して見込まれる監査調整並びに往査中に発見した問題点について口頭による説明を実施している。

イ 現地監査人による監査結果等

NAC 会計士事務所は、2019年12月末の仕掛品評価金額が前年度に比べて3倍以上になったことに関し、帳簿上の仕掛品の残高と金蝶 ERP システム上の仕掛品の明細の残高に差異があることを把握していた。しかし、NAC 会計士事務所は、東莞朝日から、金蝶 ERP システムが2019年1月に正式導入されて間もないため旧金蝶システムから金蝶 ERP システムへ期首残高が完全には移行できておらず期末残高に差異が生じていると説明を受けていた。そのため、NAC 会計士事務所は、その後東莞朝日に詳細に確認しなかったものの、金額の点で重要ではないと判断して帳簿上の残高に基づき金額を確定させた。

以上の経緯を踏まえると、NAC 会計士事務所が東莞朝日による棚卸資産の過大計上を認識していたとまでは言えない。

(6) 会計監査人による監査

ア 東陽監査法人は、2017年3月期より朝日JPの連結財務諸表を監査しているが、本件疑義事案発覚前は、東莞朝日を重要な構成単位として扱っていなかったため、毎四半期、期末期において増減分析等のグループ・レベルでの分析的手続を実施していたとのことである。また、東陽監査法人は、期末期において、東莞朝日の財務諸表に関しては現地監査人の監査結果を利用しており、現地監査人とのコミュニケーション目的のための書面を通じたやり取りを実施していたとのことである。

イ 東陽監査法人は、NAC会計士事務所から帳簿上の仕掛品の残高と金蝶ERPシステム上の仕掛品の明細の残高に差異があることについて報告を受けておらず、NAC会計士事務所が東莞朝日について適正意見の監査報告書を提出したこともあり、東陽監査法人が上記実施した手続及び現地監査人と実施したコミュニケーションの結果、東莞朝日の棚卸資産の過大計上という事実を識別していなかった。

7 件外調査

当委員会は、本件東莞朝日疑義事案調査に加え、これら本件疑義と共通の原因から発生する類似行為等が存在しないかを確認する観点で朝日JP経理による海外子会社の件外調査を実施した。

すなわち、当委員会は、朝日HK、朝日科技、ARIにおける、会計制度や会計システムに対する理解不足、発生した棚卸差異の分析不足等を原因として、これまで在庫の過大計上が見過ごされていた事情が存在しないか、等の主たる観点をもって、件外調査を行った。

その結果、販売会社であるARI及び朝日HKでは、生産場所より直接顧客へ製品を発送することから、調査対象期間中の棚卸資産が無いことが確認され、棚卸資産の評価方法、棚卸資産管理システムについて調査該当外であることを確認した。

次に朝日科技は棚卸資産を有しているがすべてが完成品である。同社による在庫管理は、会計事務所と朝日科技で毎月実施され、期末残高は2021年1月8日に期末監査として会計事務所立会のもと実施されていた。

また、同社は受注確定後に製品を仕入れることから、過去に在庫を廃棄するための廃棄稟議申請もない。そのため同社には棚卸資産について東莞朝日と類似する疑義は確認されなかった。

第5 連結財務諸表への影響

調査対象となった東莞朝日において識別された訂正項目の連結財務諸表への影響額をまとめると、以下のとおりである。なお、現地通貨から日本円への換算方法は、貸借対照表項目については各会計期間末日現在の為替レート、損益計算書項目については各四半期会計期間の月末日の平均為替レートを用いて換算を実施している。

【訂正による朝日 JP 連結決算への損益影響額】

単位：百万円

朝日 JP 決算期	項目	訂正額
2020年3月期通期	売上原価	41
	営業利益	△41
	経常利益	△41
	税金等調整前当期純利益	△41
2021年3月期第1四半期	売上原価	9
	営業利益	△9
	経常利益	△9
	税金等調整前当期純利益	△9
2021年3月期第2四半期	売上原価	5
	営業利益	△5
	経常利益	△5
	税金等調整前当期純利益	△5
2021年3月期第3四半期	売上原価	△0
	営業利益	0
	経常利益	0
	税金等調整前当期純利益	0

上記訂正影響額には、誤謬により訂正される棚卸資産評価の見直しや訂正に伴い派生して修正される未実現利益や税金・税効果による影響等は含めていない。

【訂正による朝日 JP 連結決算への貸借対照表項影響額】

単位：百万円

朝日 JP 決算期	項目	訂正額
2020年3月期通期	仕掛品	△41
2021年3月期第1四半期	仕掛品	△9
2021年3月期第2四半期	仕掛品	△5
2021年3月期第3四半期	仕掛品	0

上記訂正影響額には、誤謬により訂正される棚卸資産評価の見直しや訂正に伴い派生して修正される未実現利益や税金・税効果による影響及び為替換算調整勘定等は含めていない。

第6 原因分析

本報告書の第4（本件東莞朝日疑義事案）にて、本件疑義事案における経緯について判明した事実経過を記載したが、東莞朝日でなぜ在庫の過大計上が発生し、また早期に発見・是正されなかったのか？というのが大きな疑問点である。これについての原因を考察すると、以下の直接的原因と根本原因に整理することができる。

（1） 直接的原因①：金蝶 ERP システムに関する理解不足と連携不足

本件の直接的原因として第一に挙げられるのは、東莞朝日の利用する金蝶 ERP システムのプログラム特性や、パラメータの設定をはじめ原価計算に係わる金蝶 ERP システムの運用ロジックについて全般的な理解不足と入力操作に漏れが生じていたことである。

金蝶 ERP システムの導入の際に、金蝶 ERP システムの導入・実施サポート業務を担当していた金蝶 ERP システム実施顧問による操作手順の指導も不足していた。

すなわち、東莞朝日が2019年1月に旧金蝶会計システムからバージョンアップした金蝶 ERP システムに切り替えてから、東莞朝日財務は2019年3月から棚卸差異の存在に気付き、NAC コンサルティング、金蝶 ERP システム実施顧問等外部専門家の知見を借りながらも、金蝶 ERP システムへの入力は正しく行われていると思い込んでいたため、2020年6月末時点の棚卸差異金額が累積されるまで、棚卸差異の原因を特定することはできなかった。

また、東莞朝日は2017年6月に金蝶 ERP システムを試験的に導入し、2018年末まで旧金蝶システムと並行して、他社に比べて比較的長いテスト運用期間を設けていたが、金蝶 ERP システムの導入・移行時に、業務フローとシステムについての綿密な分析・検討が不足していた。

例えば、B3（後工程仕掛品）からW1（完成品）入庫する際、不良品を金蝶 ERP システムの「材料による廃棄数量（中国語で「因料報廢數量）」欄に入力していないまま、「保存、審核」をクリックし、良品だけ「産品入庫単」に入れて入庫作業を行っていたため、不良品の入庫ができておらず、原価計算するとき、不良品のデータを取れないことから売上原価コスト（中国語で「成本」）まで反映できずに、不良品の部分はその後もB3（後工程仕掛品）の仕掛品のまま残ってしまうことになり、結果として、在庫の過大計上に繋がってしまったものと認められる。

2020年7月下旬に本件疑義事案が判明した後、東莞朝日は再発防止を徹底するため金蝶 ERP システム実施顧問による不良品入庫操作方法の教育を実施し、改善措置を講じている。

東莞朝日財務は、「基本生産成本」科目残高が月毎に増えていることに気付き、異常を検知することができたが、金蝶 ERP システム導入・移行作業の主管部門及び原価管理主管部門としては会計システムに対する正確な知識・運用上の注意点等の理解が不足していたことが認められる。このような東莞朝日関連部署及び従業員の金蝶 ERP システムに対する理解不足が、前記の疑問点に対する直接的な原因となったことは明らかである。

また、金蝶 ERP システムの導入・実施サポート業務を担当していた金蝶 ERP システム実施顧問¹⁷、金蝶 ERP システム開発・導入時のコンサルティング業務と会計税務に関する一般コンサルティング業務を担当していた NAC コンサルティングは、東莞朝日から外部専門家として招聘されたものの、本件疑義事案の原因究明に相当時間を費やしたこと等からすると、金蝶 ERP システムについての理解とデータ分析能力が十分ではなかったために、かかる状況を直ちに解消するための具体的な対応に結びついていなかったものと考えられる。

なお、東莞朝日の現地監査人である NAC 会計士事務所が、2019 年度の決算において仕掛品（中国語で「在产品」）評価金額 453 万元に触れないまま、適正意見の監査報告書を出したことも、本件疑義事案における東莞朝日の対応と朝日 JP への報告が遅れた 1 つの要因であると認められる。

(2) 直接的原因②：仕掛品の現物管理における対応遅延と数値に対する認識不足

金蝶 ERP システム導入・移行時に、データの初期化作業において、金蝶 ERP システムに記録される製造指図書と製造現場の状況が同期化されていなかったため、すでに乖離が発生していた。また、原材料・不良品の廃棄、生産計画の変更又は取消等の判断に応じて金蝶 ERP システムでデータの処理を行うべき製造指図書が処理されないまま金蝶 ERP システム上大量に発生（滞留）したことも、製番管理における金蝶 ERP システムと製造現場の乖離状態をもたらした。この点について、東莞朝日経理は認識していたが、財務諸表にもたらす影響については認識されておらず、NAC コンサルティングから指摘を受けても改善されなかった。結果として、製造現場における製番管理の混乱状況が、仕掛品の過大計上に繋がったものと指摘できる。

製造現場と生産管理システム数値が一致していないことが、結果的にどのような事態をもたらすかを、東莞朝日の経理だけでなく、各部門担当者も認識していなかったことが問題である。疑問点を解決するために、その部門だけで解決できない場合は、その上部の機関に働きかける必要がある。そのような情報を共有し解決の努力をする、企業体質になっていなかったことも問題の一つである。

前述の通り、仕掛品の現物管理について、製番管理の乖離状況が長く続いており、システム運用上の誤りと重なり、仕掛品の帳簿記録の正確性、妥当性をチェックし、帳簿記録を棚卸資産の実際量と合致させる重要な内部統制機能が有効でなかったと判明した。

¹⁷ 東莞朝日の B 5 氏へのヒアリング結果によれば、金蝶 ERP システム導入時に、金蝶 ERP システム実施顧問から金蝶 ERP システムの操作説明、作業手順についての説明はあったものの、「不良品の入庫部分」については十分に明確な説明がなく、不良品の入庫操作と理解に関しては欠けていたとのことである。この点について、金蝶 ERP システム実施顧問の容先生へのヒアリングで容先生は、金蝶 ERP システムの操作マニュアルには「不良品の処理説明」に関する操作内容が含まれていなかったと認めていた。

(3) 根本原因①：東莞朝日の不明確な責任体制と部門間の連携不足

上記の直接的原因を踏まえ、より本質的な根本原因として指摘する必要があるのが、東莞朝日における不明確な責任体制である。本来であれば、経営のトップである総経理を中心として、朝日 JP からの出向者と現地の幹部従業員が、それぞれの職責を果たしつつ、相互に適切な協力関係を築いて、業務を全うする体制が整えられているべきである。

本件疑義事案に関して言えば、例えば、2019年3月、東莞朝日財務が棚卸差異問題に疑問を抱き、部門長会議で取り上げた時点で、実地棚卸を適切に実施しつつ、財務と金蝶 ERP システム入力担当と、金蝶 ERP システム上の数字や財務諸表上の数字との突合を行いながら、棚卸差異はどれだけ発生しているのか、またその原因は何かを直ちに究明すべきであったし、必要な対応・対策を検討していくことが求められていたものであり、かかる対応がとれるように全体を統括するのが総経理の役割のはずである。

しかしながら、総経理は財務から棚卸差異の原因に関する明確な報告はなく、外部専門家からも特別な報告がなかったとして、実証作業を経ずに、棚卸の精度に原因があるものと認識し、結果的に2020年7月末まで原因究明が遅れた。

また、東莞朝日の会社経営上の重要な意思決定を行うべき董事会では損益に関する議題が主であり、貸借対照表、月次試算表及び四半期決算書等を具体的に検討した形跡は見当たらない。

また、東莞朝日の役職員計37名を対象にアンケートを実施した結果からわかるように、金蝶 ERP システム入力体制に関する質問項目においては、朝日 JP からの出向者を含めて「担当作業部分のみを理解し、全体のフローは理解できていない。」と回答した者が多く、他部門の業務には関心を持たない等連携不足が窺われた。

さらに、本件疑義事案が判明した経緯からわかるように、東莞朝日財務から製造部、業務部等に対し差異分析と改善依頼を何度も提出するも、業務多忙等を理由に問題点の解明及び改善を先送りしており、財務経理業務の重要性の認識が欠落しているだけでなく、自ら担当部門の職責を果たすという意識が低いと認められる。

(4) 根本原因②：朝日 JP による海外子会社に対する不十分な管理体制

もう1つの根本原因として、朝日 JP による東莞朝日の管理体制が十分ではなかった点を指摘する必要がある。

すなわち、朝日 JP は、東莞朝日等の海外子会社による事業を統括し、海外子会社に対し、適切な管理・ガバナンスと内部統制を推進し、実行していかなければならない立場にある。

朝日 JP 管理本部管理部財務経理グループ職員へのヒアリング結果によれば、時期は特定できなかったものの、東莞朝日のB5氏に対し、在庫が増加していることについての原因分析依頼を行っている。

2018年12月、2019年12月と年単位で比較すると明らかに在庫の増減が異常値であることから、本来であれば、東莞朝日による原因分析と究明を待たずに部門内で検討すべきであり、例えば、取締役会で在庫異常値の問題を早速取り上げ、情報が早期に共有されていれば、

本件疑義事案についてもより早期に、監査法人との協議、決算訂正の検討等、必要な対応を適時に検討し得た可能性は否定できない。

第7 再発防止策

当委員会は、第6で分析した本件疑義事案の原因を踏まえ、以下のとおり東莞朝日及び朝日 JP に対し、再発防止策を提言する。

なにより重要なのは、第6で分析した本件疑義事案の原因についての当委員会の指摘と本報告書を踏まえ、再び同種・類似の事態が発生しないよう、また、万が一何らかの事態が発生することがあったとしても早期に適切に対応できるように、朝日 JP の内部監査室の強化並びに東莞朝日の経営陣自身が必要な対策を考えることである。

本件疑義事案及び本件疑義事案に関する原因分析を踏まえ、在庫の過大計上の再発を防止するための対策を考慮すると、直接的対策として(1)金蝶 ERP システムについての正確な理解と運用及び(2)仕掛品の現物管理における適時対応、そしてより抜本的対策として(1)東莞朝日における責任体制の明確化、(2)管理部門の強化と迅速なリスクの伝達及び(3)朝日 JP による海外子会社管理の強化を挙げることができる。

(1) 直接的対策①：金蝶 ERP システムの正確な理解と運用

本件疑義事案及び本件疑義事案に関する原因分析を踏まえ、その再発防止策を検討すれば、まずは何よりも、東莞朝日において、金蝶 ERP システムについての正確な理解と運用の確立が必須であることは明らかである。同時に、網藍社の WMS システムの正確な理解と運用も不可欠であり、金蝶 ERP システムと WMS システムの整合性と正常化を早急に実現する必要がある。

また、金蝶 ERP システムの運用において、入出庫業務が特定部門に集中し、入力ミスを引き起こした点を踏まえ、業務集中時のフォローアップ体制の確立等の業務量に見合った人的リソースの確保またはシステムの二次開発によるバッチ処理等の IT 技術の利用も、適切な運用の観点から重要であると考えられる。

日常的にシステム運用の有効性のモニタリングを行うため、組織上、明確にユーザ部門から独立した情報システム（データベース）の管理・維持を担当する要員が設置されていることが必要である。

- ・入力情報の完全性、正確性、正当性等を確保する内部統制を整備する。
- ・アラートメッセージ・エラーレポートの出力より、異常値や入力不備・ミスを指摘し、入力者に訂正を促し、上位管理者に報告する。
- ・トラブル台帳を設置し、運用マニュアル等規程を定期的に改訂し、教育を行い徹底周知する。
- ・自動処理・システム間連携状況を確認し、データ処理の正確性かつ網羅性を担保する。

(2) 直接的対策②：仕掛品の現物管理における適時対応と数値に対しての各部門の確認と連携

金蝶 ERP システムの運用において、データの処理を適時、正確に行うことで、製番管理における金蝶 ERP システムと製造現場の乖離状態を徹底的に解消しなければならない。また、システム運用に係る担当者は、作業したことでその業務が終わったことにならない。正しく数値に反映されているかを確認する必要がある、そのためには、後の作業工程でどのように数値が使われるのかを正しく理解する必要がある。そのための研修、連携の業務に取り組む必要がある。

(3) 根本的対策①：東莞朝日における責任体制の明確化と管理の強化

東莞朝日における責任の所在が不明確な現状を踏まえ、これに対する抜本的対策としては、かかる責任体制の明確化、管理部門の強化を検討する必要がある。そのためには、例えば次のような対策をとることが考えられる。

- ・ 総経理の果たすべき統括的役割の再確認。
- ・ 董事会メンバーによる財務経理業務の重要性の再認識。
- ・ 董事会で貸借対照表の報告を正確に行う。
- ・ 各部門責任者の役割の明確化。
- ・ 東莞朝日内の業務報告体制の整備。
- ・ 管理部財務と製造部、業務部、技術部との相互理解と連携。
- ・ 外部専門家チームによる定期的サポート・モニタリングの強化。

(4) 根本的対策②：情報共有化の仕組みづくりと連携の強化、迅速なリスクの伝達

東莞朝日内で管理・財務部門の担当者における財務情報、重要情報の開示、報告に関する教育を徹底し、重要情報を迅速かつ適時に総経理に報告する体制づくりに取り組む。

問題が生じた場合、必要な情報を共有化し、解決に向けて全社で解決を図ることが必要である。そのリーダーシップをとることが総経理をはじめとする経営幹部に求められている。

同時に東莞朝日の管理部門又は総経理から朝日 JP の関連部署又は役員に重大なリスク情報を迅速かつ適切に伝達することで、問題の早期発見・解決を図る必要がある。

(5) 根本的対策③：朝日 JP による海外子会社管理体制の強化と情報共有の仕組みづくり

朝日 JP による海外子会社管理体制の強化と情報共有の仕組みづくりをするために、例えば次のような対策を取ることが考えられる。

- ・朝日 JP の経営陣・担当役員・管理職による海外統括の意識向上。
- ・四半期決算報告は時間的な制約があるため、その翌月に時間をとって、関係部署で財務内容や業務執行状況の検討と必要な情報共有を行う。
- ・管理部門（財務、システム）や生産管理部門における海外子会社統括・定期的コミュニケーションの実施により管理体制の強化と情報共有を行う。
- ・朝日 JP 管理本部管理部財務経理グループ内での定期的な情報共有及び報告体制の確立
- ・東莞朝日への出向者に対する担当業務の明確化と事前研修の実施を行う。
- ・内部監査及び監査等委員による継続的モニタリングの実施を行う。

以上