

〔論 説〕

## UKC 不正会計事件の事例研究

樋口 晴彦

キーワード：組織不祥事，リスク管理，コンプライアンス，不正会計

### はじめに

本稿は、UKC ホールディングス株式会社（以下、「UKC」）<sup>(1)</sup>が、海外グループ会社の取引に関して不正な会計処理を実行するとともに、その隠蔽のために取引先企業の転換社債を不当な高額で購入した事件の事例研究である<sup>(2)</sup>。UKCの経営幹部が判断を誤った事情として、経営環境の変化により規模拡大と事業多様化が要請されていたこと、グループ執行役員制度のため少人数による密室の議論で決定したこと、取締役会が軽視されていたことの3件が挙げられる。そして、不正会計が実行・継続された事情として、天下り経営の無責任体質、与信管理制度の未整備、経理部門等の機能不全、監査法人の機能不全の4件が挙げられる。

### 1. 事件の概要

UKCは、ソニー系のエレクトロニクス商社ユーエスシー（以下、「旧USC」）と共信テクノソニック（以下、「旧KTS」）の経営統合に伴い、その共同持株会社として2009年に設立され、東証一部に上場した。2015年には、子会社から半導体・電子部品事業を承継して事業持株会社となった。

UKCの2016年3月期の連結売上高（訂正後）は2,767億円で、エレクトロニクス商社としては国内第二位であった。その主力は半導体・電子部品事業であり、同事業の2016年3月期の売上高は2,584億円と全体の9割を超えていた。同社はソニーとの関係が非常に密接で、2016年3月期にはソニーからの仕入額が1,421億円に達した上に、ソニーは同社株の14.2%を保有する最大株主でもあった。

UKCの2017年3月期決算に際し、会計監査人のあずさ監査法人が、連結子会社のUKC香港の会計処理について調査の必要があると指摘した。第三者委員会が調査した結果、Q社グループとの取引に関して不正な会計処理が行われていたこと及びその隠蔽のためにQ社香港の転換社債を不当な高額で取得していたことが判明した。本事件の責任を取って代表取締役社長のA氏が退任し、同副社長のB氏は取締役に降格（2018年3月に退任）した。当時のUKCの経営指標（連結）及び不正会計の訂正状況は表1のとおりで

(1) 以下、社名で「株式会社」を省略する。

(2) 本稿の事実関係の認定については、第三者委員会の「調査報告書（2017年7月19日）」及びUKCが東京証券取引所に提出した「改善報告書（2017年12月22日）」に主に依拠している。

表1 UKCの経営指標(連結)

(単位:百万円)

		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期3Q	2017年3月期
売上高	訂正前	257,088	284,508	317,042	280,672	288,684	209,106	273,752
	訂正後	252,991	278,160	301,428	253,811	276,709	199,926	
	訂正額	▲4,097	▲6,348	▲15,614	▲26,861	▲11,975	▲9,180	
経常利益	訂正前	5,008	8,162	7,237	6,233	5,448	2,421	▲7,385
	訂正後	訂正なし	訂正なし	訂正なし	4,472	▲3,937	▲2,493	
	訂正額	—	—	—	▲1,760	▲9,385	▲4,915	

(UKCの有価証券報告書に基づき筆者作成)

ある。

## 2. 不正会計の状況

UKC香港は、旧USCと旧KTSの香港子会社を統合する形で成立した100%子会社である。同社のトップである董事長兼総経理は、2014年10月から甲氏(UKCのグループ執行役員を兼務)が務めていた。同氏は、半導体の製造・販売事業の経験を見込まれて、UKCに招聘された人物である。以下、UKC香港に係る不正会計の状況について解説する。

### 2.1 南京ビジネス

UKC香港が旧KTS香港から引き継いだ業務は、主力の半導体・電子部品事業とは性質を異にする取引であった。取引先は旧KTS香港の社員が独立して起業したX社で、同社が南京所在であったことから「南京ビジネス」と社内で通称されていた。

X社は、中国内の複数の中堅テレビ製造業者からテレビ用パネルの注文をまとめて、パネルメーカーからボリュームディスカウントの安値でパネルを購入していた。パネルメーカーからの仕入れは現金決済であったが、テレビ製造業者側は財務が弱く、前渡金を用意できなかったため、購入資金をUKC香港がX社に提供して、コミッションを受け取るという構図であった。帳簿上では、パネルメーカー→X社→UKC香港→テレビ製造業者の順にパネルが取引されるが、パネルの現物はメーカーからテレビ製造業者に直接納入されていた。

UKC香港の実質的な役割はX社に対する信用供与であり、与信取引の一種である帳合取引<sup>(3)</sup>と認められる。こうした取引は一般商社でも行われているが、「商社ビジネスでは、一般に本社の審査部門が与信管理上大きな権限を有し、与信枠の設定や相手方の管理などを綿密に行う体制が確立され、厳しい与信管理が行われる。ところが、南京ビジネスにおいては、(中略)与信先に対する与信管理は皆無に近く、LCDパネルの仕入れから販売に至るまでの一切の営業活動がX社に委ねられていた」(調査報告書18頁)とされる。UKC香港はテレビ製造業者との接点を持たず、パネル代金の売掛金の回収はX社が代行

(3) 「帳合取引とは、取引が確定している二企業の間、高い信用力を有する第三の企業が介入し、この第三の企業が仕入先企業の債権回収リスクを引き受け、さらに販売先企業に対して信用を供与する代わりに、手数料収入を得るという一種の与信取引である」(樋口(2008), 3頁)。

し、UKC 香港に振り込んでいたが、「2・3か月のサイト<sup>(4)</sup>でLCD パネル代金の回収も問題なくできていた」（調査報告書 19 頁）とされる。

南京ビジネスは 2005 年から本格化した<sup>(5)</sup>が、その際に旧 KTS で長期にわたり中国事業を担当していた乙氏が大きな役割を果たしたとされる。同氏は 2008 年 10 月から 2011 年 1 月まで旧 KTS 香港の董事長を務め、経営統合後も 2012 年 6 月から 2014 年 9 月まで UKC の海外戦略担当（後に海外営業統括）取締役と UKC 香港の董事長を兼務していた<sup>(5)</sup>。

旧 USC 側の役員の間では、「商社としての付加価値を産まない南京ビジネスの特殊性を疑問視する声もあった」（調査報告書 19 頁）とされる。南京ビジネスの売上額は 2012 年 3 月期に約 40 億円、2013 年 3 月期に約 63 億円にとどまり、この段階では事業の廃止も困難ではなかった。それでも南京ビジネスが継続された事情として、旧 KTS に対する遠慮が存在した可能性が高い。

統合直前の 2009 年 3 月期の経営指標は、旧 USC の売上高 187,121 百万円・経常利益 1,844 百万円に対し、旧 KTS は売上高 103,916 百万円・経常利益 991 百万円であった。このように両社の実力がさほど離れていない場合、統合後に社内融和のため互いに遠慮しがちとなる<sup>(6)</sup>。旧 KTS 社員が代表を務める X 社が南京ビジネスを運営していたこと、統合直後の UKC 香港の董事長には旧 KTS の前社長が就任したこと、その後任者は前述のとおり旧 KTS の乙氏だったことを踏まえると、旧 USC 側としては問題提起をしづらい状況であったと推察される。

## 2.2 Q 社に対する金融支援

2013 年から Q 社香港（Q 社グループの商社）が、南京ビジネスの顧客に加わった。Q 社香港が南京ビジネスにより仕入れたパネルは、同グループ内の Q 社中国（テレビ製造業者）に販売される。そのパネルを使って Q 社中国が製造したテレビは、やはりグループ内の Q 社豪州に輸出され、Q 社豪州がオーストラリアの家電量販店 Y 社に販売するという商流であった。Q 社香港との取引は毎月 10～30 百万ドル<sup>(7)</sup>と規模が大きく、当初は売掛金の回収も順調であったが、2015 年 3 月以降、回収が遅延する事態となった。その対策として UKC 側が Q 社香港への金融支援を実施した際に、不正な会計処理が開始された。

### 2.2.1 売掛金回収の遅延

2015 年 3 月 10 日、支払期限が 3 月及び 4 月に到来する Q 社香港の売掛金（46 億円）の支払いが遅延するとの連絡が入った。甲董事長が Q 社グループ代表の丙氏と面談したところ、豪ドルとの為替差損などにより多額の赤字が発生したとの説明であった。丙氏は、家電量販店 Y 社からの受注予定や別事業での資金調達の見込みを示し、当面の返済猶予

---

(4) 売掛金の支払期限のこと。

(5) 乙氏は、「2014 年末に至り、UKC 香港の董事長兼総経理を退いた際の後任者への引継などをめぐるトラブルを理由として当社グループを離れた」（調査報告書 21 頁）とされる。

(6) アクリフーズ農業混入事件を研究した樋口（2015）は、アクリフーズを傘下に収めるマルハニチロホールディングスにおいて、旧マルハ側が旧ニチロ側の事業分野に対して不干渉の姿勢となっていた問題を指摘した。

(7) 以下では、「豪ドル」と表示されているものを除き、米ドルを指す。

を依頼するとともに、UKC 香港が Q 社グループに出資してはどうかと提案した。

4月2日、甲董事長は丙氏と一緒に来日し、UKC の A 社長・B 副社長と協議した。南京ビジネスの性質上、UKC 側では Q 社グループの実態をあまり把握していなかったが、A 社長・B 副社長・甲董事長は、「当社グループの支援の下に、Q 社グループの事業を継続させ、その利益をもって、Q 社香港に対する売掛金の回収を進めるとの経営判断を下(した)」(調査報告書 24 頁)とされる。なお、この支援方針について取締役会には報告がなかった。

## 2.2.2 前渡金の流用

2015年4月10日、Q 社中国の資金繰りが逼迫し、このままだと銀行の差押えを受けて操業停止に追い込まれるとして、丙氏が金融支援を要請した。甲董事長は、B 副社長・C 管理本部長<sup>(8)</sup>・D 経理部門長(管理本部副本部長兼務)に対し、Q 社中国への貸付を提案した。しかし、貸付を実施するには取締役会決議を必要とするところ、B 副社長以下は「中国のローカル企業に対する貸付について取締役会が承認してくれる見込みは乏しいとの認識を共有していた」(調査報告書 24 頁)とされる。

そこで、4月16日に UKC 香港の丁管理部門長<sup>(9)</sup>が、甲董事長・B 副社長・C 管理本部長・D 経理部門長にメールを送信し、「X 社の資金(UKC 香港からの前渡金を含め)で対応可能であれば、(中略)送金してもらおうよう対応しますが、よろしいでしょうか」(調査報告書 25 頁)と提案した。パネル仕入れのために X 社に支払い済みの前渡金を流用し、Q 社中国に送金するというスキームである。A 社長と B 副社長は、前述のとおり Q 社グループを支援する方針を既に決定していたことから、この不正なスキームにより送金することを承認し、4月17日に計 9.1 百萬元(1.4 百万ドル相当)の金融支援が行われた【不正会計①】。

この金融支援に合わせて Q 社グループ関連の商流も変更され、X 社を介さずに UKC 香港がパネルを直接仕入れ、Q 社グループに販売する形とされた。これにより UKC 香港は単なる資金提供者ではなくなり、取引の全体像を把握できるようになった。ただし、Q 社グループ以外については、それまでどおり南京ビジネスが維持された。

その後、甲董事長の判断で同スキームによる金融支援が継続され、表 2 のとおり合計額は 11.5 百万ドルに達した。このうち第 5 回以降は、支払い済みの前渡金ではなく、新たに X 社に前渡金名目で支払ったカネを原資としたものである。B 副社長・C 管理本部長・D 経理部門長は、UKC 香港の丁管理部門長から金融支援の状況に関する管理表を受領したが、特段の対応を取らずに放置した。なお、A 社長は報告を受けておらず、金融支援の継続について認識していなかった。

## 2.2.3 回収サイトの恣意的延伸

Q 社グループの財務を調査した結果、「2015 年 4 月中旬頃の時点で、Q 社香港の債務弁済能力が当初予測していたところに比べ、大幅に低いものとの認識に至った」(調査報告

(8) 管理本部内には、総務部・人事部・経理部・情報システム部・財務部が設置されていた。また、C 氏は UKC 香港の董事を兼務していた。

(9) 経理を中心に担当する管理職クラスの現地駐在員。

表 2 金融支援の状況

番号	期日	金額 (千ドル)	支援先	用途
1	2015/4/17	394	Q 社中国	銀行借入の返済
2	2015/4/17	1,082	Q 社中国	一般経費等
3	2015/4/30	233	Q 社香港	ライセンス料
4	2015/5/5	633	Q 社香港	ライセンス料
5	2015/5/5	3,130	Q 社中国	銀行借入の借換え
6	2015/5/6	980	Q 社中国	銀行借入の返済
7	2015/5/11	3,600	Q 社中国	給与、買掛金支払い等の運転資金
8	2015/6/9	1,500	Q 社中国	買掛金決済を含む運転資金及び銀行借入の返済
	合計	11,552		

(調査報告書 26 頁の表を一部改変)

書 27 頁) とされる。Q 社グループの資金繰りを支援するため、UKC 香港の丁管理部門長は、D 経理部門長に相談した上で、2015 年 5 月 11 日に売掛金の回収サイトの延伸を決定し、B 副社長・C 管理本部長もそれを承認した。

Q 社香港との取引の決済は請求書日付から 45 日～60 日以内とされていたところ、1 月以降の請求書について、180 日以内 (UKC における売掛金の最長期限) に変更したものである。この措置は、「監査法人から貸倒引当金計上の必要性について指摘を受けるトリガーとなる回収遅延を発生させないことを意図としたもの」(調査報告書 28 頁) であり、不正な会計処理と認められる【不正会計②】。

2015 年 3 月期の会計監査では、Q 社香港に対する売掛金の回転期間が 60 日を過ぎている理由についてあずさ監査法人から質問を受けた。UKC 側は「Q 社香港が UKC 香港の承諾なく 2015 年 1 月以降の売上につき回収サイト 75 日で発注した」(調査報告書 29 頁) と虚偽の説明を行い、46 億円の回収遅延や前渡金の流用、回収サイトの延伸について隠蔽したため、貸倒引当金は計上されなかった【不正会計③】。

### 2.3 テレビ取引

Q 社香港に対する売掛金の滞留を受けて、2015 年 5 月、A 社長・B 副社長・甲董事長は、Q 社中国と Q 社豪州の間のテレビ完成品取引に UKC 香港を介在させて、テレビ代金の入金を受けた際に、「先入先出しの要領で LCD パネル取引の滞留債権を消し込む」(調査報告書 30 頁) との経営判断を下した。このテレビ取引の商流は、以下のとおりである。

- Q 社中国の資金繰りを支援するため、UKC 香港がテレビ代金を前渡金で支払う。
- Q 社中国が UKC 香港からパネルを仕入れる。
- Q 社中国がテレビを製造し、UKC 香港に販売する<sup>(10)</sup>。
- UKC 香港が Q 社香港にテレビを販売する。
- Q 社豪州が Q 社香港からテレビを購入し、家電量販店 Y 社からの前受金で支払う。

(10) テレビの現物は Q 社中国から Q 社豪州に直送されるため、UKC 香港には在庫が発生しない。

→ UKC 香港が Q 社香港から売掛金を回収する（帳簿上は滞留債権の回収）。

このスキームにより過去の滞留債権が回収されるが、それと同額のテレビ取引の売掛金が新たに残留することになる。UKC 香港では「売掛金の書き換え」と呼称し、C 管理本部長・D 経理部門長もこの不正な会計処理を認識していた【不正会計④】。ちなみに、テレビ取引の開始後は、「(UKC 香港が) Q 社グループの経理機能を実質的に支配して資金を差配していた」（調査報告書 35 頁）とのことである。

テレビ取引の回収サイトについては、UKC 香港側が D 経理部門長と相談して、請求書日付から 270 日以内と設定した。それについて調査報告書は、「2015 年 4 月に Q 社グループの弁済能力を考慮して資金支援の趣旨で当社グループ最長の 180 日に延伸したものの、Q 社グループの資金繰りの改善に寄与しなかったことから、テレビ取引を開始することを契機として、あずさ監査法人に対して説明しうるギリギリのサイト期間（360 日では、いかにも長すぎる）として、270 日というさらに長い回収サイトを設定した」（同 31 頁）と認定しており、不正な会計処理と認められる【不正会計⑤】。

2015 年 1 月分の売掛金 13.5 百万ドルはサイトを 180 日に延伸されていたが、テレビの生産が見込みを大きく下回ったため、テレビ取引による「売掛金の書き換え」は 2.9 百万ドルにとどまり、2015 年度第 1 四半期に残額 10.5 百万ドルの回収遅延が発生した。UKC 側は、「パネル市場の需給逼迫によりパネル供給が遅れ、Q 社中国におけるテレビ生産の本格稼働が 2015 年 4 月から 6 月にずれ込んだ」とあずさ監査法人に虚偽の説明を行って、貸倒引当金を計上しない会計処理を認めさせた【不正会計⑥】。

同第 2 四半期の会計監査では、Q 社グループに対する売掛金に貸倒リスクが生じていることを UKC 側も認めたが、滞留債権 48.5 百万ドル（本来の回収サイトの 60 日を超過した額）に対し、貸倒引当金 0.4 百万ドルを計上しただけであった。同第 3 四半期も、Q 社グループに対する売掛金全額の 79.5 百万ドルを対象に、貸倒引当金 1.2 百万ドルを計上したにとどまった。これらの会計処理については、貸倒引当金の過少計上の疑いが強い。

2016 年 3 月期末には、Q 社香港への売掛金 16.9 百万ドルが回収遅延となった。前述のとおりテレビ取引のサイトは 270 日と長く、期末時点では期限が到来していないものが大半であった。したがって、テレビ取引による「売掛金の書き換え」のペースが遅く、過去の売掛金が依然として残っていたことになる。しかし 2016 年 4 月に入金が行われたため、あずさ監査法人では貸倒引当金を計上しない会計処理を承認した。

この入金については、4 月 12 日に UKC 香港が Q 社中国に前渡金 2,040 千ドルを送金→4 月 14 日に Q 社中国が Q 社香港に 2,038 千ドルを送金→4 月 15 日に Q 社香港が UKC 香港に 7,411 千ドルを送金というルートで、資金を還流させる資金移動が行われていた。貸倒引当金の計上を回避するために、UKC 香港が売掛金の回収を偽装したと認められる<sup>(11)</sup>【不正会計⑦】。なお、この回収偽装は甲氏以下の UKC 香港側の判断で実行されたもので、UKC 本社には報告がなかった。

2017 年 3 月末時点で UKC 香港は、テレビ代金の前渡金として計 36 回・合計 66 百万ド

(11) 「2016 年 2 月下旬には「前渡金で一旦 Q 社中国に支払い、その資金を Q 社香港を通じて UKC に支払ってもらう事で 3 月末の Over Due をゼロにする事ができます。」などと、前渡金を還流させることによる売掛金の回収を提案する電子メールが UKC 香港内で交換されている」（調査報告書 35 頁）。

ルを Q 社中国に支払い、帳簿上ではこのうち 57 百万ドルが仕入に振り替えられていた。前渡金の残額が 9 百万ドルと比較的少ないのは、Z 社を通じた資金操作（後述）が開始されたためと思量される。

## 2.4 Z 社を通じた資金操作

2016 年 5 月、UKC 香港は、Z 社を取引相手として新規登録し、パネルメーカーとの取引に介在させる形に変更した。UKC 香港がパネル代金の前渡金を Z 社に支払い、Z 社がパネルを納入した段階で仕入れに振り替えるという会計処理となる。しかし Z 社は、丙氏が所有するペーパーカンパニーであり、前渡金はそのまま Q 社グループに流れていた<sup>(12)</sup>。Q 社グループではその資金の一部をパネルの仕入れに使い、残額は売掛金回収の形で UKC 香港に還流<sup>(13)</sup>、あるいは Q 社グループの銀行借入の返済や諸経費に充てられていた【不正会計⑧】。

この資金操作を開始した事情については、「(UKC 香港の丁管理部門長は、) 当時、Q 社香港と Q 社中国に対する売掛金の回収実績の積み上げのプレッシャーを当社の経理部門 D 氏から受けて(いた)」(調査報告書 42 頁)とされる。前述のとおりテレビ取引による「売掛金の書き換え」が遅れ、滞留債権の回収が進まないことに焦燥していた上に、Q 社グループも資金繰りに窮していたことから、新たな手法が発案されたと認められる。なお、この資金操作も甲董事長以下の UKC 香港側の判断で開始され、UKC 本社には報告がなかった。

2016 年度第 1 四半期には、Q 社グループに対する売掛金残高 76.9 百万ドルのうち 18.6 百万ドルが回収遅延となったが、2016 年 8 月に回収偽装による入金が行われたため、貸倒引当金は計上されなかった。この件については、D 経理部門長が丁管理部門長から報告を受けたが、「UKC 香港による回収偽装を糾弾するどころか、メールの返信にて回収偽装を承認するような対応を行った」(調査報告書 42 頁)とされる。なお、A 社長・B 副社長・C 管理本部長に対する報告はなかった。

2016 年度第 2 四半期には、Q 社グループに対する回収遅延債権が 12.6 百万ドルとなったが、UKC 香港の直近 3 会計年度の貸倒実績率 3.54% を適用し、0.4 百万ドルの貸倒引当金を計上しただけであった。同第 3 四半期には、Q 社グループの売掛金残高 97.3 百万米ドルに対して同じく貸倒実績率 3.54% を適用し、3.4 百万ドルの貸倒引当金を計上した。以上の第 1～第 3 四半期については、「(あずさ監査法人に対して) 前渡金の使途や売掛金の回収偽装の事実を意図的に説明しなかった」(調査報告書 43 頁)と認定されており、不正な会計処理と認められる【不正会計⑨】。

2016 年 10 月には Z 社に対する前渡金残高が 31 百万ドルに達したことから、UKC 香港の丁管理部門長が前渡金残高内訳を作成して UKC 本社に提出した。この時点で Z 社を通

(12) 「当委員会の調査では、Z 社を LCD パネル取引の商流に介在させた経緯を直接的に明らかにする証拠は検出されず、また Z 社を介在させることにつき何らかの合理的な理由も見出しえなかった。(中略) UKC 香港と丙氏が合意の上で当初から前渡金をこれらの使途に活用することを目的として Z 社を商流に介在させたことが認められる」(調査報告書 39 頁)。

(13) 「2016 年 6 月 2 日に甲氏、UKC 香港管理部門長ほか 1 名との間で、2016 年 6 月 3 日に UKC 香港が Z 社に 8.1 百万米ドルを支払えば同年 6 月 7 日には Q 社香港から 7.1 百万米ドルが支払われて戻ってくる旨の電子メールの交換が行われて(いた)」(調査報告書 41 頁)。

じた資金操作をようやく認識したB副社長・C管理本部長は、Z社に対する前渡金の残高を減少させること及びこのスキームで還流させた前渡金分(10.8百万ドル)を2016年12月末までに解消することを指示した。なお、この件についてA社長に対する報告はなかった。

この指示は、「売掛金の回収偽装は極めて悪質性の高い行為と認識していたことから、少しでも早く回収偽装に係る前渡金を解消することを意図した」(調査報告書42頁)とされるが、スキームの中止などの抜本的な対策にまで踏み込むことはなかった。また、前渡金残高を減らすには仕入に振り替えるしかないが、それだけの仕入額があるかどうかを考慮していなかった模様である。11月30日、甲董事長の指示によりUCK香港では、実際にはパネルの仕入がなかったにもかかわらず、Z社からの仕入4.1百万ドルとQ社中国に対する架空売上4.2百万ドルを計上した【不正会計⑩】。

UKC香港は、2017年3月までに計25回・合計58.6百万ドルをパネル代金の前渡金としてZ社に支払った。実際には、パネルの仕入に充てられたのは17.1百万ドルにとどまり、残額のうち16.6百万ドルが売掛金の回収偽装によりUKC香港に還流していた。帳簿上では2017年3月末時点で36百万ドルが前渡金として残存していた。

2017年3月期決算の作業を進めていたところ、4月下旬にあずさ監査法人がZ社への前渡金について調査の必要があると指摘した。これに対して経理部門が「顧客の製品の販売が停滞する中で、UKC香港が前渡金を渡すタイミングとZ社が部材を調達するタイミングにずれが生じた」(改善報告書5頁)と虚偽の説明を行った。しかし監査法人側は納得せず、前渡金の実在性に対する疑義を指摘したことで、不正会計が発覚するに至った。

## 2.5 小括

本事件における不正会計は、以下の10件に整理できる。特に⑦・⑧・⑩については、UKC香港が本社に報告せずに実行していた点が注目される。

- ①【前渡金の流用】(2015年4月～6月) A社長・B副社長・甲董事長が承認。C管理本部長・D経理部門長も認識。
- ②【回収サイトの恣意的な延伸】(2015年5月) B副社長・C管理本部長・D経理部門長が承認。経理部門が監査法人に対して虚偽説明。
- ③【2014年度の貸倒引当金の未計上】(2015年5月) 経理部門が監査法人に対して虚偽説明。
- ④【テレビ取引による滞留債権の不正処理】(2015年5月) A社長・B副社長・甲董事長が判断。C管理本部長・D経理部門長も認識。
- ⑤【テレビ取引の回収サイトの恣意的設定】(2015年6月) D経理部門長が承認。経理部門が監査法人に対して虚偽説明。
- ⑥【2015年度第1四半期の貸倒引当金の未計上】(2015年7月) 経理部門が監査法人に対して虚偽説明。
- ⑦【売掛金の回収偽装と2015年度の貸倒引当金の未計上】(2016年4～5月) UKC香港が単独で実行。
- ⑧【Z社を通じた資金操作による売掛金の回収偽装】(2016年5月) UKC香港が単独で実行。D経理部門長も追認。
- ⑨【2016年度第1～第3四半期の貸倒引当金の未計上】(2016年7月～2017年1月)



経理部門が監査法人に対して虚偽説明。

⑩【Q社中国に対する架空売上の計上】(2016年11月) UKC香港が単独で実行。

事件発覚後、UKCでは2013年3月期～2017年3月期の決算の訂正を公表した(表3参照)。連結売上高は合計70,350百万円減少し、その大半が南京ビジネス関連の修正である<sup>(14)</sup>。また、Q社グループに対する売掛金等の損失を計上した結果、連結営業利益は合計16,657百万円減少した。

表3 売上高・営業利益の訂正額(連結)

(単位：百万円)

		2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	累計額
売上高	南京ビジネス関係の修正	▲6,348	▲15,614	▲26,861	▲11,975	▲7,021	▲67,819
	Y社を通じた資金操作関係の修正					▲2,517	▲2,517
	Q社グループに対する架空売上関係の修正					▲13	▲13
	合計	▲6,348	▲15,614	▲26,861	▲11,975	▲9,551	▲70,350
営業利益	Q社グループに対する売掛金等の損失の計上			▲1,760	▲9,385	▲5,512	▲16,657

(UKCの改善報告書に基づき筆者作成)

### 3. Q社香港のCBの取得

テレビ取引は家電量販店Y社がQ社豪州に前受金を支払うことを前提としていたが、2016年10月、Y社の意向によりテレビを店舗に納入した段階で支払う方式に変更された。この変更によってテレビの現金化に時間がかかるようになり、滞留債権の回収がさらに遅延する見込みとなった。

UKC側は、滞留した売掛金を分離して、Q社グループや丙氏個人の資産を担保とした貸付金に切り換えようとしたが、丙氏の反対により話が進まなかった。そこで、2016年11月に甲董事長は滞留売掛金をCB(転換社債)化する案を提示し、かねてからUKC側に出資を提案していた丙氏もそれに同意した。

2017年3月22日、甲董事長がUKC取締役会にCB購入について説明し、同30日の取締役会において、Q社グループに対する売掛金103百万ドルと引き換えにQ社香港のCB(元本100百万ドル・期間5年のゼロクーポン債)を取得することを決議した。CBの株式への転換は随時可能で、全CBを転換した場合のUKC香港の持株比率は51%とされた。

Q社香港の2016年度の経営指標は売上高101億円・営業利益7億円であったが、純資産は▲18億円と債務超過になっていた<sup>(15)</sup>。甲董事長の説明では、Q社香港の企業価値評価額は221～316百万ドルであり、仮に最小値の221百万ドルとしても、CBの価値は売掛金額を超えるとされた。さらに、Q社グループが中国とオーストラリアに保有する不動産にも担保を設定するという説明であった。

取締役会メンバー(全ての取締役と監査役)は、「103百万米ドルに及ぶ売掛金を有し

(14) 「(南京ビジネスについては)仕入先及び販売先のいずれに対しても自ら営業活動等を一切行わないという点を勘案すると、当事者取引として売上高を総額表示することは誤謬であり、代理人取引として純額表示することが妥当でありました」(改善報告書18頁)。

(15) 1香港ドル=14.3円で計算。

ていた取引の相手先企業から、これまでの無担保状態を解消して、新たに担保を取得するというメリットのある取引であるという認識で一致したものであった。(中略) 将来、本件CBが転換されて株式となり、Q社グループを当社グループの傘下に置くこととなることを踏まえた投資判断についても、参加メンバーは、いずれも、問題なしとの認識を有していた(調査報告書51-52頁)とのことである。しかし、甲董事長の説明は、以下のとおりミスリーディングな内容であった。

### 3.1 企業価値に対する評価

企業価値評価の前提となるQ社香港の事業計画では、「豪州向けテレビ事業」と「中国向けデジタルサイネージ<sup>(16)</sup>事業」に大別した上で、前者の売上が2017年度の120百万ドルから2021年度に266百万ドル(2.2倍)に増加、後者の売上が同じく11百万ドルから215百万ドル(19.5倍)に増加し、営業利益も同じく14百万ドルから69百万ドル(4.9倍)に増加するとの見込みであった(表4参照)。

表4 Q社香港の事業計画

(単位:百万ドル)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
豪州向けテレビ事業	120	168	202	240	266
中国向けデジタルサイネージ事業	11	51	111	164	215
売上高合計	132	219	314	404	482
営業利益	14	29	44	57	69

(調査報告書53頁)

この事業計画の妥当性について甲董事長は、「最初の1年間はエンドユーザーのY社の仕入150百万豪ドル<sup>(17)</sup>のコミットを前提につくっている。3年先までは概ね見えている」(調査報告書50頁)と説明した。しかし、調査報告書によると、Q社豪州とY社が調印した契約書には150百万豪ドルのコミットメントに関する条項はなく、甲董事長自身もコミットメントが存在しないと認識していたとされる。

実際にY社が合意していた取引額は、2017年3月~7月分の20百万豪ドルだけで、このペースだと年間60百万豪ドルにすぎない。2016年中のテレビ取引の実績が低迷していたことも勘案すると、事業計画の数字はあまりに楽観的である。さらに、中国向けデジタルサイネージ事業もスタート段階で、取引先との関係については「協業打ち合わせ中」(調査報告書55頁)にすぎず、契約や覚書が締結されているわけではなかった。

以上の事実を踏まえると、Q社香港の企業価値評価は、過大な事業計画によって水増しされたものと判断せざるを得ない。調査報告書も、「当委員会が調査した限りにおいては、前記事業計画は合理的根拠を有するものとは認められなかった。したがって、このような

(16) ディスプレイなどの電子的な表示機器を用いて情報を発信するメディア(いわゆる電子看板)。

(17) 2017年の為替相場は1豪ドルが0.7~0.8ドルであった。1豪ドルを0.8ドルと仮定し、150百万豪ドル=120百万ドルと計算したと推察される。

事業計画を前提として評価が行われた本件株式価値算定書における Q 社香港の株式に関する評価結果は、Q 社香港の株式価値を適正に評価したものとはいえない」（同 55 頁）と認定した。

### 3.2 担保に対する評価

前述のとおり取締役会メンバーの間では担保の設定が重大な関心事であり、本件 CB には Q 社グループが中国とオーストラリアに保有する不動産に対する抵当権が設定された。この担保価値について甲董事長は、「中国の工場が約 60 億円、オーストラリアの物件は 10 百万米ドル（10 億円強）程度」（調査報告書 50 頁）と説明した上で、中国不動産の価値は上昇する見込みと補足した。しかし、中国の不動産には担保としての実態がなかった。

中国の規制を回避するため「技巧的なスキーム」<sup>(18)</sup>（調査報告書 58 頁）を用いたとされるが、担保設定契約には日付がない上に、被担保債権が明記されていないという杜撰さであった。その担保評価について調査報告書は、「本報告書の日付時点において、中国の現地法律事務所から本件 CB の担保として適法・有効かつ執行力がある旨の法的意見書も取得できていない状況にある。したがって、当委員会としては、（中略）Q 社中国保有の土地に設定されたとされる抵当権は本件 CB の担保として考慮することはできない」と認定した（同 58 頁）。

### 3.3 小括

事件発覚後に発表された UKC の 2017 年 3 月期有価証券報告書には、「社債」として 449 百万円が計上された。この金額は、CB の担保となったオーストラリアの不動産の評価額である（改善報告書 18 頁）。言い換えれば、Q 社グループの事業収入による債権回収の見込みはなく、また、中国内の担保資産は無価値と認定されたことになる。

結局のところ、本件 CB 購入は、膨張した滞留債権を出資という形に変えて、これまでの経営判断の失敗や不正会計の事実を隠蔽するために行われたと言わざるを得ない。その前提として、CB が滞留債権に相当する価値を持つかのように偽装するため、誇大な事業計画が案出され、取締役会に対しミスリーディングな説明が行われたと認められる。

こうした実状について本社側関係者がどの程度認識していたかは不明である。しかし 3 月 30 日の取締役会では、甲董事長の説明後に B 副社長・C 管理本部長・D 経理部門長が補足説明を行っており、この 3 人が事前に詳しい説明を受けていたこと及び CB 購入に積極的であったことがうかがえる。

また、経理部門でも、事実関係を逐一チェックしていけば、CB の問題点を発見することは難しくなかったはずである。興味深いことに、CB の会計処理に関して経理部門とあらず監査法人が行っていた事前協議は中断され、監査法人側は UKC のプレスリリースによって CB の購入を知るといふ異例の展開となった。監査法人に詳しく調査されると CB

---

(18) 「実務上、中国当局は、通常借入れ債権又は実際の取引に基づく債権を被担保債権とする場合にしか抵当権設定を認めないため、UKC 深圳（筆者注：UKC の連結子会社）と Q 社中国との間で売買契約を締結し、同契約に基づく代金債権を被担保債権とした」（調査報告書 57 頁）とのことである。この説明を文字どおり解釈すれば、架空の売買契約を元に抵当権を設定したことになる。

の購入に支障が出るおそれがあると、経理部門が認識していた疑いがある。

#### 4. その他の問題事案

本事件に関連して以下の2件の問題事案が発覚し、UKCでは2016年度第4四半期に計6,055百万円の損失を計上した。

##### 4.1 X社による資金流用の追認

X社では、2016年7月以降、南京ビジネスでテレビ製造業者から回収したパネル代金をUKC香港に振り込まず、そのままパネル購入の前渡金に充当する措置を取った。UKC香港はテレビ製造業者との接点がなく、X社に任せきりにしていたため、やむなくX社と覚書を締結してこの措置を追認し、テレビ製造業者に対する売掛金をX社に対する前渡金に振り替えた。しかしこの会計処理には不正会計の疑いが強い。

2017年3月末時点で、テレビ製造業者に対する売掛金の5.3百万ドル及びX社に対する前渡金の19.7百万ドルの計25百万ドルがX社に対する実質的な与信額であった。その一方で、前渡金から仕入に振り替えた金額は2016年度下半期に16.2百万ドルにとどまり、回収サイト(60日)を勘案すると、X社に対する与信が不良債権化していたと認められる。

おそらく2016年7月時点でX社の経営は既に悪化しており、その資金繰りのため強硬措置を取ったと推察される。したがって、この時点で貸倒引当金を計上すべきであり、売掛金から前渡金に振り替えた会計処理には問題があると言わざるを得ない。ただし、UKC側はその詳細を明らかにしていないため、不正会計かどうかの評価は差し控える。

ちなみにUKCでは、遅まきながら2016年度第4四半期に、X社について2,803百万円の貸倒引当金を計上した。X社に対する与信を全額回収不能と判定したと認められ、X社の経営が非常に悪化していたことを裏付けている。

##### 4.2 UKC シンガポール事案

不正会計事件の発覚を受けてUKCでは、グループ全体について前渡金に関連した取引をチェックした。その結果、100%子会社のUKCシンガポールにおいて、某取引の売掛金の入金が予定を大きく下回ったこと、さらにその取引先の財務を十分に把握していないことが判明したため、2016年度第4四半期に売掛金全額に当たる3,252百万円の貸倒引当金を計上した。

UKC側は「同取引は、UKC香港における不適切な会計処理に係る取引先や関係者とは無関係」(改善報告書19頁)と説明したが、以下の諸点を勘案すると、UKC香港の事件とは無関係としても、そのスキームは同種であった疑いが強い。ただし、UKC側はその詳細を明らかにしていないため、不正会計かどうかの評価は差し控える。

- ・30億円を超える売掛金を全額貸し倒れ処理とするのは尋常ではないこと
- ・半導体・電子部品の販売で巨額の前渡金が発生するとは考えにくく、また、取引先に対する情報収集が不十分なことを踏まえると、帳合取引が行われていた可能性が高いこと
- ・問題の売掛金の支払期限が2017年7月とされ、回収サイトが通常よりも延伸されていたこと

## 5. 組織的な失敗の背景

調査報告書は、A 社長・B 社長・甲董事長の3人が不適切な判断を下したと認定し、経営幹部の責任を強調した。代表取締役である A 社長や B 副社長の責任が重いことは当然であり、甲董事長も前渡金の流用の継続や Z 社を通じた資金操作を主導したと認められる。しかし、不正会計の実行・継続には経営幹部だけでなく相当数の社員が関与しており、UKC の組織としての失敗と捉えることが妥当である。

### 5.1 Q 社グループへの支援方針について

UKC の経営幹部が、Q 社グループの財務について情報をあまり収集していない段階で安易に支援を決定したことが、その後の滞留債権の膨張、さらに不正な会計処理につながった。この誤判断をもたらした事情として、「規模拡大と事業多様化の要請」「グループ執行役員制度による議論の密室化」「取締役会の軽視」の3件が挙げられる

#### 5.1.1 規模拡大と事業多様化の要請

日本のエレクトロニクス商社は、以下のとおり経営環境の急激な変化に苦しんでいた。

- ・日本の地盤沈下 国内半導体メーカーの市場占有率が大きく低下するとともに、日本国内の半導体市場も縮小した<sup>(19)</sup>。さらに、国内半導体メーカーの再編に伴って、取引先のエレクトロニクス商社の絞り込みが進んだ。
- ・半導体メーカーによる直販化 国内半導体メーカーが利益を確保するため、エレクトロニクス商社を経由せずに製品を直販する動きが進んだ<sup>(20)</sup>。
- ・海外のエレクトロニクス商社の巨大化 「メガディストリビューター」と呼ばれるアローエレクトロニクス（米）・アヴェネット（米）・YPG（台湾）の3社は、売上高が2兆円規模に達し、日本のエレクトロニクス商社を大きく引き離していた。

2009年に旧 USC と旧 KTC が経営統合して UKC が発足したのは、リーマンショックによる経営悪化もさることながら、こうした情勢に対応するために経営規模を拡大し、事業の多様化<sup>(21)</sup>を進めることが狙いであった<sup>(22)</sup>。このように規模拡大と事業多様化が優先課題とされていたことが、経営幹部の誤判断につながった。

本来であれば、Q 社グループに対する債権が滞留した時点で、同グループの財務を徹底的に調査し、場合によっては取引の打ち切りも考慮すべきであった。しかし、Q 社グルー

---

(19) YSTS（世界半導体市場統計）によれば、世界の半導体市場は2006年に247,716百万ドル、2016年に338,931百万ドルと36.8%増加したが、日本は2006年に46,418百万ドル、2016年に32,292百万ドルと30.4%減少した。

(20) UKCでも、ソニーがサムスングループ向け取引を直販化した結果、連結売上高が2018年3月期の301,449百万円から、2019年3月期には205,771百万円と31.7%も減少した。

(21) UKCの2017年3月期有価証券報告書では、「自社工場におけるEMS（電子機器受託製造サービス）等の高付加価値事業の拡大、取扱い製品の拡張、新規事業の創出」（同80頁）に注力するとしている。

(22) UKCは、事件後の2019年に同じくソニー系商社のバイテックホールディングスと経営統合して、商号をレスターホールディングスに変更した。現時点では、レスターホールディングス（2020年3月期の売上高379,548百万円）、マクニカ・富士エレホールディングス（前同521,193百万円。2015年にマクニカと富士エレクトロニクスが経営統合）、加賀電子（前同443,615百万円。2019年に加賀電子と富士通エレクトロニクスが経営統合）の3社が、国内エレクトロニクス商社の上位を占めている。

プとの大口取引により南京ビジネスの売上高は年間200億円前後に拡大し、経営的にも軽視できない規模となっていた(表5参照)。さらに、Q社グループとの提携により新事業を展開する可能性が提示されたことで、経営幹部が安易に支援を決定してしまったと認められる。

表5 UKC 香港の売上高 (単位:百万円)

	2014年3月期	2015年3月期
訂正前	35,462	41,480
訂正後	19,848	14,618
訂正額(南京ビジネスの金額)	▲15,614	▲26,861

(UKCの有価証券報告書に基づき筆者作成)

### 5.1.2 グループ執行役員制度による議論の密室化

UKCでは2013年にグループ執行役員制度が導入され、在外子会社の長(グループ執行役員を兼務)に大幅な業務執行権限を付与した上で、A社長・B副社長に直接報告・相談させる仕組みとした。その一方で、海外グループ会社の業務権限に関する社内規定はなく、その管理に関して本社管理本部の責任範囲も曖昧だったため、事務的なチェックが行われていなかった。

その結果として、「(海外グループ会社の事業展開が)A社長及びB副社長という経営トップの胸三寸に委ねられていた」(調査報告書75頁)とのことである。また、甲董事長については、「A社長・B副社長の信頼も厚く現地ビジネスに精通しているとの評価も高い」(前同75頁)とされ、3人による密室化された協議の中で、Q社グループへの支援が安易に決定されたと認められる。

### 5.1.3 取締役会の軽視

当時のUKCの取締役会は、A社長・B副社長と社外取締役の島崎氏の3人で構成されていた。島崎氏は住友商事の元副社長で、当時は野村ホールディングスの社外取締役や日本公認会計士協会の顧問も務めていた。前述(2.2.2参照)のとおりQ社グループへの貸付についてB副社長以下が、「取締役会が承認してくれる見込みは乏しいとの認識を共有していた」(調査報告書24頁)とされ、取締役会で島崎氏が一定の監視機能を発揮していたと認められる<sup>(23)</sup>。

しかし本事件では、不正会計については勿論のこと、Q社グループへの支援の方針も取締役会に諮られなかったため、A社長・B副社長の誤判断を止めることが出来なかった。その背景として、「(UKCでは、)全般的に重要事項を取締役に報告して議論することが少ないという傾向がみられた」(調査報告書71頁)とされ、取締役会が軽視されていたと認められる。ちなみに、その後の滞留債権の膨張についても情報提供が不十分となっていた事情として、社外取締役をサポートする要員が配置されていなかったことが指摘されて

(23) ただし、Q社香港のCB購入の際に、巨額の滞留債権が発生した事情や甲董事長が説明した誇大な事業計画について島崎氏が追及しなかった点は問題であり、監視機能を十分に果たしていたとは言いがたい。

おり、やはり取締役会の軽視が影響している。

## 5.2 不正会計の実行について

不正な会計処理が安易に実行されるとともに、その後の状況の悪化にもかかわらず、是正措置が取られなかった事情として、「天下り経営の無責任体質」「与信管理制度の未整備」「経理部門等の機能不全」「監査法人の機能不全」の4件が挙げられる。

### 5.2.1 天下り経営の無責任体質

労働者健康福祉機構の虚偽報告事件を研究した樋口（2016）は、天下りによって同機構内に無責任体質が醸成されていたと指摘した上で、天下りが業務に及ぼす弊害を「天下りによる無責任体質のリスク」と整理し、「天下りが継続的に行われた結果、天下り先の経営幹部や従業員が自己の職責に対して無責任となる組織体質が醸成されるために、業務上の様々な問題が惹起されるリスク」と定義した（同 202 頁）。

本事件では、不正な会計処理に対して社内での抵抗がほとんど見受けられなかった。この点について改善報告書は、「UKC 香港や当社における本件関係者が、上司の誤った決定、意図を糾すことなく、従う／付度することを優先してしまったという点も重要な原因です」（同 20 頁）と述べている。その背景として、民間版の「天下りによる無責任体質」が挙げられる。

A 社長はソニーのシステム LSI 事業本部事業部長を経て 2007 年に旧 USC に入社し、翌 2008 年には旧 USC の社長、そして 2009 年の経営統合に伴い UKC の社長に就任した。前述（1. 参照）のとおりソニーは、まさに UKC の生命線を握っていた。そのソニーから送り込まれた「天下り経営者」の A 社長が Q 社グループへの支援やテレビ取引の方針を決めたことで、「天下りによる無責任体質」のため関係者が思考停止に陥っていたと推察される。

ちなみに、その後の展開における A 社長の存在感は薄い。A 社長は技術畑の経歴であることから、財務経理に精通した B 副社長以下に対応を任せていたのであろう。しかしその後の本社側の姿勢は消極的・受動的で、不正会計の拡大や滞留債権の膨張を傍観していた。B 副社長以下が「天下りによる無責任体質」のため主体性を欠き、その場しのぎの対応を繰り返していたと推察される。

興味深いことに、B 副社長以下は、前渡金の流用が継続されたことや、UKC 香港が Z 社を通じて資金操作していたことを認識していたにもかかわらず、A 社長には報告していない。「天下り経営者」に付度するあまり、不都合な情報を取立て報告しないようにしていたと推察される。

### 5.2.2 与信管理制度の未整備

帳合取引については、商品の現物がメーカーからユーザーに直接納入されることが通例である（＝与信側に在庫が発生しない）ため、不正会計に悪用されやすく<sup>(24)</sup>、嚴重なり

---

(24) その具体例として、ジーエス・ユアサの循環取引事件が挙げられる（樋口（2011a）参照）。本事件でも、パネルがメーカーから Q 社中国に直接納入されていたことが、Z 社を通じた資金操作を容易にした。

スク管理が必要となる。しかし南京ビジネスでは、UKC 香港が X 社に全面的に依存し、取引先に関する情報をまったく把握していなかったにもかかわらず、UKC 本社では放置していた。

こうしたリスク管理の欠如は、前述 (4.2 参照) した UKC シンガポール事案が示すように、他の海外グループ会社に対しても同様であった。UKC で与信管理に関する「グループ会社債権管理細則」が制定されたのは、2017 年 4 月のことである。それまでは、「海外の取引先の与信管理も各グループ会社にゆだねられ当社の審査部署が一定額以上の取引につき与信管理をすることもなく、極めて杜撰な与信管理体制」(調査報告書 71 頁) とされる。その背景として、「全社的なリスク管理の軽視」が挙げられる。

積水ハウス地面師詐欺事件を研究した樋口 (2021) は、積水ハウスが営業重視の経営姿勢であったため、傍流の扱いとされたリスク管理部門が機能不全に陥り、リスク管理のための基本的制度も未整備であったと指摘した。UKC に関して、「営業を重視し、財務経理その他の管理部門を軽視する企業風土が定着しており、そのため、これら管理部門が営業を牽制することは組織・制度の機能として想定されず、むしろ管理部門はもっぱら営業を支援し従属する部門と位置づけられているかの如くである」(調査報告書 70 頁) とされる。

UKC 及びその前身企業では、ソニー製品を国内優良企業に販売することがビジネスの中心であったため、海外グループ会社に対するリスク管理の必要性についての認識が希薄であった。その結果、リスク管理を専門的に担当する部署はなく、リスク管理業務に精通した人材も不足していた上に、基本的な与信管理体制も整備されていなかったことが、南京ビジネスの膨張や不正会計の拡大につながった。

ちなみに UKC 香港は、「Q 社グループとの取引の継続やテレビ事業の展開にマイナスになる情報を当社に報告するのを避け、有利な情報のみを報告する傾向があった」(調査報告書 74 頁) とされ、前渡金の流用の継続や Z 社を通じた資金操作も独自に実行していた。しかし UKC 本社でも、UKC 香港から高額の与信に関するデータを取り寄せていれば、こうした状況を把握することは難しくなかったはずである。与信管理制度の未整備により UKC 香港に対して適切な監督を実施していなかったことが、不正会計をエスカレートさせたと認められる。

### 5.2.3 経理部門等の機能不全

前述 (2.5 参照) のとおり不正会計②・③・⑤・⑥・⑨は、本社経理部門があずき監査法人に対して虚偽説明を行ったものであり、不正会計①・④も D 経理部門長は認識していた。不正会計⑦・⑧・⑩については、経理部門が UKC 香港に対し売掛金回収の強いプレッシャーをかけたことが不正会計を誘発した。また、CB 購入の件についても、経理部門はその問題点を把握することが可能だった。

以上の諸点を勘案すると、UKC の経理部門は、経営幹部の方針どおりに売掛金の回収を進めることに熱心で、貸倒引当金の計上を回避するために監査法人に虚偽説明を繰り返し、経営幹部の誤判断や不正会計の隠蔽を目的とする CB の取得に異議を唱えなかったという点で、不正会計に協力的であったと言わざるを得ない<sup>(25)</sup>。その背景として、前述した「天下りによる無責任体質」のため思考停止に陥っていたと推察される。

ちなみに内部監査部門は、前述した「全社的なリスク管理の軽視」により 3 名 1 チーム



と体制が小さかった。そのため、「当社を含め連結子会社が12社、1社の業務監査に要する時間が是正措置まで含め約3ヶ月を要し、年に3～4社の実施が限度であることからグループ会社の業務監査についても、3～4年に1回のローテーションになっていました」（改善報告書22頁）とされる。

また、UKCにはA社長を委員長とするコンプライアンス委員会が設置され、各グループ会社にもコンプライアンス推進責任者が置かれていた。しかし、委員会の事務局である本社総務部には専任の役職員は配置されておらず、グループ会社のコンプライアンスの状況を把握したり、強化したりする取組みもなされず、グループ会社任せとなっていた。

#### 5.2.4 監査法人の機能不全

本事件が発覚したのは、2017年3月期決算で会計監査人のあずさ監査法人が調査を要求したことによる。しかし、それまでの同監査法人の対応は、以下に示すとおりむしろUKCに対し迎合的であった。

- ・不正会計②・⑤については、通常の売掛金と比較してサイトが著しく延長されていたにもかかわらず、監査法人側が看過したのは不適切であった。この件については井端（2020）も、「通常、売掛金のサイト延長や手形期日書き換えは30日か精々60日程度の延長にとどまると思われるが、45日を180日に、更には270日に延長したのは異常であり、これをそのまま容認したのは納得できない」（同116頁）と指摘した。
- ・2016年3月期には、Q社香港の売掛金の回収遅延が発生したにもかかわらず、2016年4月に入金が行われたため、貸倒引当金を計上しない会計処理を承認した。しかし、回収サイトを大幅に延伸していたのに回収が滞ったことや、期後に帳尻合わせのような入金が行われたことは不自然であり、これを契機に徹底的な調査を実施しなかったことは不適切であった。
- ・2016年6月の段階で、「あずさ監査法人との間では2016年7月以降の入金を考慮しても回収遅延が生じている場合には回収遅延債権残高と同額の貸倒引当金を計上する旨を予め取り纏めていた」（調査報告書43頁。傍点筆者）とされる。残高全額の引当金計上という方針は、Q社グループの滞留債権をあずさ監査法人が問題視していたことを示唆しているが、この時にも徹底的な調査は実施されなかった。
- ・2016年度第2四半期及び第3四半期の会計処理は上述の方針から逸脱しており、あずさ監査法人側が安易に妥協したと認められる。特に第2四半期は、回収遅延債権に対して債権全体の貸倒実績率を適用した点で不適切な会計処理と考えられる。

以上のとおりあずさ監査法人が迎合的な対応を続けていたことが、不正会計のエスカレーターを招来したと認められる。ちなみに、2017年3月期決算で同監査法人の姿勢が変化したのは、Z社を通じた資金操作という非常に悪質な不正会計の疑いが浮上するととも

---

(25) 調査報告書によれば、C管理本部長とD経理部門長が正しい会計処理を行うべく進言したが、「Q社支援の下で新たな事業展開を押し進めるA社長及び甲氏を動かすところとはなら（なかった）」（同70頁）とのことである。しかし、この「進言」の具体的内容については記載がなく、C管理本部長とD経理部門長の指揮下にあった経理部門の対応を見る限り、むしろ両人は迎合的姿勢であったと推察される。

に、事前協議を中断して高額のCBをUKCが購入するに及んで、ついに匙を投げるに至ったと推察される。

## 6. 事件の原因メカニズム

本事件の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理すると、以下のとおりとなる(図1参照)<sup>(26)</sup>。

### ① 直接原因

原因A 不正な会計処理を繰り返すとともに、その隠蔽のためにCBを不当な高額で取得したこと

### ② I種潜在的原因

原因B 海外グループ会社に対する与信管理制度の未整備

原因C 内部監査部門の体制不足

原因D 経理部門の機能不全

原因E 監査法人の機能不全

### ③ II種潜在的原因

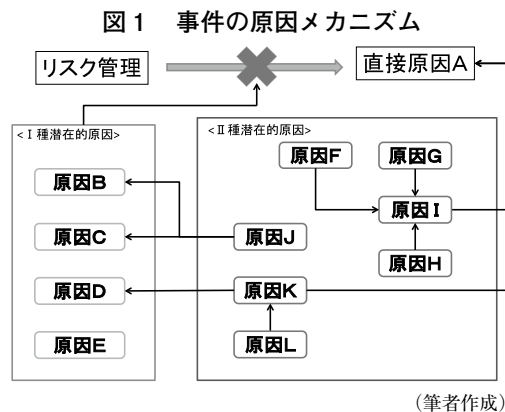
原因F 経営環境の変化による規模拡大と事業多様化の要請(原因Iの背景)

原因G グループ執行役員制度による議論の密室化

原因H 取締役会の軽視(原因Iの背景)

原因I Q社グループへの支援方針(原因Aの背景)

原因J 全社的なリスク管理の軽視(原因B・Cの背景)



(26) 三分類・因果表示法は、組織不祥事の原因メカニズムを包括的に理解するために、筆者が樋口(2011b)で考案したフレームワークである。組織不祥事の原因を直接原因とI種・II種潜在的原因に分類した上で、因果関係の連鎖の中で段階上流側に位置することを「背景」と付記し、原因メカニズムの図示に当たっては、矢印の方向で背景を表示する。

直接原因とは、組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動であり、何らかの違反行為が組織不祥事を構成するケースでは、当該違反行為自体が直接原因となる。潜在的原因とは、直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点であり、直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関するI種潜在的原因と、それ以外のII種潜在的原因に大別される。詳しくは樋口(2011b)を参照されたい。

原因 K 経営者への盲従とその場しのぎの対応（原因 A・D の背景）

原因 L ソニーへの過度の依存による天下り経営（原因 K の背景）

#### おわりに

第三者委員会報告書格付け委員会の表彰委員会は、第3回（2017年）の「優れた第三者委員会報告書」として本事件の調査報告書を選定した。その選定理由として、不正会計に対する経営幹部の関与を炙り出したことが特に評価された模様である。

たしかに経営幹部の関与を明確にしたことは素晴らしい。しかし、組織不祥事の発現には様々な原因が有機的に関係しており、その原因メカニズムを精緻に解明してこそ、「優れた第三者委員会報告書」に値するのではないだろうか。残念ながら、本調査報告書は、本稿で指摘した天下り経営者問題やあずさ監査法人の注意義務の懈怠については触れていない。さらに4.で示した2事案についても検証を怠っており、筆者としては不満が残る。

ちなみに、本事件の責任を取って2017年夏にA社長が退任すると、新社長にはやはりソニー出身者が就任した。本稿の趣旨に照らせば、不本意な決着と言わざるを得ない。

#### 〔参考資料〕

UKC ホールディングス（2017）『改善報告書』（2017年12月22日）

〈[https://www.restargp.com/wp-content/themes/restar/ukc-old/2018/04/171211\\_kaizenhoukoku.pdf](https://www.restargp.com/wp-content/themes/restar/ukc-old/2018/04/171211_kaizenhoukoku.pdf)〉（2021年5月13日最終確認）

井端和男（2020）『付度と国際化時代の粉飾』税務経理協会

第三者委員会（2017）『調査報告書』（2017年7月19日）

〈[https://www.restargp.com/wp-content/themes/restar/ukc-old/2017/07/170725\\_chousahoukoku\\_kouhyou02.pdf](https://www.restargp.com/wp-content/themes/restar/ukc-old/2017/07/170725_chousahoukoku_kouhyou02.pdf)〉（2021年5月13日最終確認）

樋口晴彦（2008）「組織文化論による企業不祥事の分析 —株式会社加ト吉の不適切取引に関して—」『ARIMASS 研究年報』第6号，1-15頁

樋口晴彦（2011a）「ジーエス・ユアサ循環取引事件」『捜査研究』60（2），86-95頁

樋口晴彦（2011b）「組織不祥事の原因メカニズムの分析 —18事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化—」『CUC Policy Studies Review』30号，13-24頁

樋口晴彦（2015）「アクリフーズ農薬混入事件の事例研究」『千葉商大論叢』52（2），157-179頁

樋口晴彦（2016）「労働者健康福祉機構の虚偽報告事件の事例研究 —「天下り」問題を中心に—」『千葉商大論叢』53（2），187-207頁

樋口晴彦（2021）「積水ハウス地面師詐欺事件の事例研究」『千葉商大論叢』59（1）（掲載予定）

（2021.5.17 受稿，2021.6.28 受理）

—Abstract—

Study of the Fraudulent Accounting Case in UKC Holdings Co.

The study focused on analyzing the Fraudulent Accounting Case in UKC Holdings Co., regarding the transactions of its overseas subsidiary. The reasons why the executives made wrong decisions were requirement of scale expansion and business diversification responding to changes in the business environment, closed management discussions under the group executive officer system, and disregard on the board of directors. Circumstances where fraudulent accounting was executed/continued were irresponsible corporate culture deriving from the parachute management, lack of the credit management system, and malfunction of the accounting division and the auditor.