

2024年6月25日

各位

会社名 株式会社エコノス  
代表者名 代表取締役社長 長谷川 勝也  
(コード番号: 3136 札幌アンビシャス)  
問合せ先 取締役副社長 新行内 宏之  
(TEL: 011-875-1996)

## 特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

2024年5月に当社が営業する特定のハードオフ店舗において、従業員が顧客からの商品買取を偽装して買取代金相当額を領得する行為および買い取った商品を持ち出して私消する行為を行っている可能性があることが判明いたしました。これを受け2024年5月17日において特別調査委員会を設置し、本事案について調査を進めてまいりました。

本日、特別調査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。

### 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」をご確認ください。なお、当該報告書につきましては、個人情報および機密情報の保護の観点から、部分的に非開示措置を施しておりますことをご了承ください。

#### 2. 過年度決算への影響

特別調査委員会から受領した調査結果に基づき、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いたしました。当該期間の財務諸表等に与える影響は、重要性に乏しいことから過年度の有価証券報告書等の訂正はしないことを予定しております。

#### 3. 決算開示について

2024年3月期決算短信につきましては、2024年6月28日の発表を予定しております。

#### 4. 当社の対応等について

##### (1) 懲戒処分等について

不正を行った疑いがある社員につきましては、法的措置を含め対応を検討してまいります。また、管理監督責任を明確にするため、当該社員の上長2名につきましては、減給または役職位罷免の懲戒処分、リユース事業本部長を兼任する代表取締役社長長谷川勝也につきましては、月額報酬の30%を減額（1ヶ月）する予定であります。

##### (2) 再発防止策

当社は、特別調査委員会による指摘・提言を真摯に受け止め、再発防止策の構築を含む内部統制の強化を進めてまいります。なお、具体的な再発防止策につきましては、決定次第改めてお知らせいたします。

株主の皆様、取引先ほか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心よりお詫び申し上げます。今後このようなことが二度と起きないよう役職員一同、真摯な努力をしておりますので、今後ともよろしくお願い申し上げます。

#### 【添付資料】

特別調査委員会「調査報告書」

以上

【添付資料】

株式会社エコノス 御中

## 調査報告書

2024年6月25日

株式会社エコノス 特別調査委員会

## 目次

第一	調査の概要.....	1
1	特別調査委員会設置の経緯.....	1
2	調査目的.....	1
3	特別調査委員会の構成.....	1
4	調査期間.....	2
5	調査の手法.....	2
第二	調査の結果判明した事実.....	4
1	不正行為の内容及び発生時期の推定.....	4
2	類似案件の調査.....	8
第三	調査で判明した不正行為の金額及び損益への影響.....	9
1	所在不明金額（所在不明在庫の買取金額）.....	9
2	所在不明在庫の会計上の影響.....	9
3	その他の本不正事案に関連する会計上の影響.....	11
第四	原因分析.....	12
1	買取り時のルール及びチェック体制の不備.....	12
2	棚卸時のルール及びチェック体制の不備.....	13
3	その他の内部統制上の不備.....	14
4	コンプライアンス意識等の不足.....	15
第五	再発防止策.....	16
1	商品買取り時のチェック体制の構築.....	16
2	商品買取り時のルール強化.....	16
3	実地棚卸のルール強化.....	17
4	実地棚卸時の第三者のチェック体制の構築.....	17
5	内部監査体制の強化.....	17
6	不正防止に向けたシステムの改修.....	19
7	コンプライアンス・企業倫理の向上等.....	21

当報告書中で用いられる用語は以下のとおりである。

用語	説明
単品管理品	当社が販売する棚卸資産のうち、単品管理している商品。バーコード（QRコードを含む。以下同じ）が発番され、買取り（＝仕入）、販売、店舗間移動等の詳細なデータが残っている。また中古品保証（一定の条件の下での、不良品返品約束）を行う。
ジャンル品	当社が販売する棚卸資産のうち、単品管理されない商品。高額な販売価格は想定されず、中古品保証も行わない。
HO	ハードオフ（楽器、アンプ、PC等の中古品販売）
OH	オフハウス（衣服、生活雑貨の中古品販売）
HB	ホビーオフ（ゲーム、フィギュア、トレーディングカード等の中古品販売）
GO	ガレージオフ（タイヤ、自動車用品等の中古品販売）
BO	ブックオフ（書籍、レコード・CDの中古品販売）
所在不明在庫	実地棚卸の結果、実在しないことが判明した棚卸資産
所在不明金額	所在不明在庫の買取金額（仕入金額）。当社は、棚卸資産を売価還元法で評価しており、所在不明金額の一部は、決算時の棚卸資産評価を通じて、すでに売上原価として費用化されている。このため、会計上の虚偽表示として認識すべき金額は、所在不明金額とは異なる。

## 第一 調査の概要

### 1 特別調査委員会設置の経緯

株式会社エコノス（以下、「当社」という）は、2024年4月に、当社の営業店舗であるハードオフ■■■店（以下、「HO■■■店」という）を対象に内部監査を実施した。その際に、棚卸資産の一部をサンプルとして抽出し、その実在性を検証しようとしたところ、商品の現物が確認できないものが数点あり、追加調査することとなった。

その後、当社にて追加調査を実施していたところ、他の社員より、防犯カメラの映像から、HO■■■店のA店長（以下、「A店長」という）が、顧客からの商品買取を仮装して買取代金相当額を領得する行為（以下、「架空買取」という）及び買い取った商品を持ち出して私消する行為（以下、「内引き」という）を行っている可能性があるとの通報があった。

そこで、当社は、2024年5月に、HO■■■店において、改めて実地棚卸をして棚卸資産の実在状況を調査したところ、3200万円（買取金額ベース）相当の在庫が所在不明であることが判明した。また、かかる不明品の所在等についてA店長のヒアリングを実施しようとしたところ、調査の途中でA店長が失踪する事態が発生した（現時点でも行方不明である）。

このような事態を受けて、当社は、会計監査人である三優監査法人と協議を行い、当社において、2024年5月17日において特別調査委員会（以下、「当委員会」という）を設置し、HO■■■店の棚卸資産に関する不正（以下、「本不正行為」という）の事実解明のための調査（以下、「本調査」という）に着手した。

### 2 調査目的

本調査の目的は以下のとおりである。

- ① 本件事案の事実関係の調査
- ② 本件事案に類似する事象の有無の調査
- ③ 本件事案の原因分析および再発防止策の提言

### 3 特別調査委員会の構成

- 委員長：木下 均（公認会計士 監査法人銀河 理事長）  
委員：神戸 俊昭（弁護士 弁護士法人神戸・万字・福田法律事務所 代表社員）  
委員：寺田 昌人（公認会計士 社外取締役）  
委員：藤永 至高（常勤社外監査役）  
委員：石川 信行（公認会計士 社外監査役）

## 4 調査期間

自 2024年5月17日(金) 至 2024年6月25日(火)  
上記期間中の委員会の開催回数は、合計12回である。

## 5 調査の手法

### (1) 臨時棚卸

当社の営業業態のうち、ハードオフ(以下、「HO」という)15店舗、オフハウス(以下、「OH」という)17店舗、ホビーオフ(以下、「HB」という)17店舗、ガレージオフ(以下「GO」という)1店舗を対象に、2024年5月28日に、**現地棚卸**を実施した(以下、「臨時棚卸」という)。

臨時棚卸の目的は、①HO■■■店の棚卸資産の実態把握(所在不明在庫の把握)及び②HO■■■店以外の店舗での同種事案の有無の確認である。

具体的には、臨時棚卸は、通常の実地棚卸のフロー(後述)に加えて、㊦各店舗の店長(業態ごとに店長は配置されている)を、通常勤務している店舗とは異なる店舗に派遣し、**現地棚卸**の指示及び監督を行う、㊧1回目の棚卸で不明在庫品が発見された場合には、1回目の棚卸時点の不明在庫品のリストを作成し、同リストを保管する、㊨1回目の棚卸後に不明品を探索し、不明品が発見された場合には発見に至った経緯等を記録し保管する、㊩当委員会及び監査法人も臨時棚卸に立会い、店舗での棚卸作業の監督を行う、㊪当委員会にて棚卸作業後にテストカウントを行い、棚卸作業の適正性をチェックするといった工程で行われている。

なお、ブックオフ(以下、「BO」という)については、そもそも高額な商品が少なく架空買取等の動機が弱いと考えられること、BO本部から頻繁に価格変更等の指示があり不明品があればその時点で判明すること、棚卸の実施者と計数管理者を峻別するなど棚卸時のルールが厳格化されており棚卸時の不正ないし証拠隠滅も困難であること等の理由から、本不正行為及び類似行為が発生している可能性は著しく低いと判断し、臨時棚卸の対象から除外している。

### (2) 所在不明在庫の在庫管理データ等の分析

臨時棚卸の結果、HO■■■店の単品管理品以外には、重大な棚卸誤差は検出されず、HO■■■店の単品管理品についてのみ実在を確認できない棚卸資産(以下、「所在不明在庫」という)が多数存在することが確かめられた。

そこで、所在不明在庫の在庫管理データ(買取時のデータ、**現地棚卸**時のデータ)を分析し、所在不明在庫が生じた原因(架空買取によるものか、内引きによるものかの区別等)及び所在不明在庫が発生した時期の推定を行った。

### (3) 防犯ビデオの検証

当社各店舗には複数の防犯カメラが設置されている。

本不正行為は、HO■■■店内の営業時間中に行われている可能性が考えられたため、当委員会は同店舗の防犯ビデオを確認・検証した。

HO■■■店内の防犯カメラの映像により、A店長による架空在庫の買取時の挙動や内引き時の挙動等が確認された。

### (4) 当社常勤取締役及び関係社員へのヒアリング

当委員会は、本不正行為の事実関係の確認、本不正行為の原因分析及び再発防止策の検証のために、下記の者に対するヒアリングを実施した。

なお、不正当事者であるA店長は2024年5月9日の当社担当者による内部監査中に、HO■■■店を脱け出し行方不明となっている。A店長については、その親族より警察に対する捜索願が出されているが、現時点でも発見には至っていないことから、A店長へのヒアリングは実施出来ていない。

当社代表取締役社長	長谷川 勝也
当社取締役副社長	新行内 宏之
当社経営企画室長	B1 氏
当社HOエリア長	B2 氏
当社OH■■■店店長	B3 氏
当社HB■■■店店長	B4 氏
当社HO■■■店店員	B5 氏
当社HO■■■店店員	B6 氏

### (5) 社員に対するアンケート

当社は、本不正行為の類似案件の有無を調査するべく、当社の全社員合計610名（正社員161名、パートタイム労働者449名）を対象に、不正調査アンケートを実施した。

同アンケートでは、当社の社員に対し、その勤務店舗における架空買取行為の認識の有無、内引き行為の認識の有無及び不正な棚卸処理の認識の有無を照会したが、全社員から、そのような行為を認識した事実はない旨の回答があった。

## 第二 調査の結果判明した事実

### 1 不正行為の内容及び発生時期の推定

#### (1) 架空買取について

##### ア 通常の業務フロー

店舗での商品の買取りは、各店舗に備付けられたタブレットにより行われる。

顧客が店舗で商品の買取りを依頼した場合、以下のような手順で買取りが実行される。なお、本不正行為は、単品商品を対象として行われていることから、以下では、単品商品の買取手順を説明する。

- ①顧客が商品の買取りを申し込んだ場合には、タブレット内の買取りアプリを起動させ、受付処理を行う（受付票を発行する）。
- ②顧客から商品を預かる。
- ③買取りアプリ内に、買取商品のジャンル、メーカー、商品名、型番などを入力する。
- ④買取商品の査定を行い、買取価額を決定する。
- ⑤買取価額決定後に、顧客を呼び出し、買取価額等の説明を行う。
- ⑥顧客にタブレット内の利用規約を提示し、内容を説明する。
- ⑦顧客が買取りに同意した場合には、顧客情報を入力する。なお、二回目以降の顧客の場合には、顧客の電話番号を入力することで、顧客情報の呼出しを行うことが出来る。
- ⑧運転免許証等で本人確認を行う。
- ⑨顧客に買取内容の最終確認を行い、顧客の承諾が得られた場合には、顧客にタブレット内で電子署名を行ってもらう。
- ⑩買取りを担当した社員も、タブレット内で電子署名を行う。
- ⑪買取りをした商品を買取りカウンター上で撮影する（ただし、アプリの仕様上、写真撮影を⑬以降に行うことも可能である）。
- ⑫買取り用レシートを印刷し、レジへ移動する。
- ⑬レジにて買取り用レシートを読み込み、顧客に買取代金を支払う。
- ⑭商品の買取りを行うと、タブレット内に買取伝票が作成されるため、他の社員が同買取伝票の記載内容や写真の有無等をチェックする。

##### イ 架空買取の手法

- (ア) 上記のとおり、A店長からのヒアリングは実施出来ていないため、本不正行為の手口は一部推測とならざるを得ないが、買取りアプリの仕様、HO■■■店に残されている帳票やデータ、防犯カメラの映像等から、以下の手口で架空買取を行っていたものと推測される。



まず、A店長は、①②を省略した上で、③買取りアプリ内に架空商品のジャンル、メーカー等を入力し、④買取価額を決定する。

その後、A店長は、⑤⑥を省略した上で、⑦事前に控えていた顧客の電話番号を入力して顧客情報を呼び出し、⑧保険証やマイナンバーカードで本人確認を行った旨を入力し（保険証かマイナンバーカードで本人確認を行う場合には、保険者番号等を入力する必要はない）、⑨⑦で確認した顧客の氏名を用いて自ら電子署名を行う。

顧客名での電子署名を終わらせた後は、⑩自身を買取担当者として電子署名を行い、⑫買取り用レシートを印刷して、⑬自らレジ操作をして買取価額相当分の現金を引き出す。

⑪写真撮影については、HO■■■■店内にある在庫商品を撮影しているケースが大半である。これらの写真撮影は、⑩の電子署名後に買取りカウンター上で行っていることもあるが、⑬の後に店舗に陳列中の写真を撮影することもある。

このような手法で、A店長は、HO■■■■店にて架空買取を実施して、買取価額相当額の現金を不正に取得していた。

- (イ) A店長は架空の商品を買い取っているため、必然的に、上記のタブレット操作時（③ないし⑪）やレジ操作時（⑫⑬）には、顧客がカウンター前に存在しないことになる。

もっとも、買取りに用いるタブレットは、買取業務以外の日常業務でも使用することがあったため、A店長は、他の店員に怪しまれることなく、一連のタブレット操作を行うことが可能であった。

また、レジ操作についても、両替作業等で（顧客がいない中で）操作することがあったため、他の社員に違和感を抱かせることなく架空買取のレジ操作を行うことが可能であった。

HO■■■■店では、人員配置上、同店舗内にパートタイム労働者しかいない時間帯もあったことから、そのような時間帯を利用することで架空買取の操作を行うことも可能であった（パートタイム労働者はタブレットを用いた具体的な業務内容を全て把握しているわけではない）。

## (2) 内引きについて

A店長は、上記の架空買取以外にも、店舗内の在庫商品を無断で持ち去っている。

具体的には、A店長は、HO■■■■店で陳列中の商品（販売中の商品）、顧客からの買取り後にカウンター内に一時保管してある商品、店舗のバックヤード（倉庫）に保管している商品を、無断で店舗外に持ち去っている。

かかる持出しについては、当該商品を駐車場内の顧客の自動車に積み込むことを装ったり、店舗内のスタッフが手薄になっている時間帯を狙ったりすることで、実行可能であった。

### (3) 架空在庫の消込み行為について

#### ア 架空在庫の発生

上記のような手法で、A店長はHO■■■■店にて架空買取及び内引きを行っていたが、このような行為を繰り返すと、同店では、店舗に実在しない在庫が帳簿上のみ存在し続けることになる。

具体的には、HO■■■■店で架空買取を行った場合には、当該買取商品（架空の商品）は、その時点で、HO■■■■店の在庫商品として計上されることになる。

また、内引きを行った場合には、当該商品は元々HO■■■■店の在庫として計上されているため、何らかの消込み操作等を行わない限り、そのままHO■■■■店の在庫商品として計上され続けることになる。

#### イ 当社での棚卸業務

当社では、単品管理品については毎月月末と四半期末、ジャンル品については四半期末に棚卸作業を行っている。

本不正行為は、単品管理品を対象として行われているため、以下では、単品管理品の棚卸手順を説明する。

- ①実店舗内の棚割作業を行う（原則として什器1スパンを1区画とする棚番号を割付ける）。
- ②①で作成した棚番号を店舗図面に記入する。
- ③①で作成した棚番号ごとに、単品管理品を携帯型の棚卸端末でカウントしていく。具体的には、単品管理品には、商品ごとに固有のバーコードが付されており、そのバーコードが商品のプライス（値札）に印刷されているため、カウント担当者は、携帯型の棚卸端末で、1商品ごとにプライスに付されたバーコードを読み込んでいく。
- ④③の操作を繰り返し、店舗内の全ての棚のカウントを行う。なお、カウント担当者は、カウント中ないしカウント完了後に、棚卸端末を操作して、読み取りデータと店舗内の在庫データを同期する。
- ⑤カウント完了後、店舗内のパソコンから不明品リスト（在庫データ上は商品が存在するにも関わらず、棚卸端末で読み取られていない商品のリスト）を印刷する。
- ⑥不明品リストを元に、店舗内で不明品を搜索する。
- ⑦搜索の結果、発見された商品は、棚卸端末でバーコードを読み取る。
- ⑧搜索の結果、発見されなかった商品は、不明品として最終の不明品リストに掲載される。

上記の過程のうち、③ないし④を一次棚卸と呼称し、⑥を二次棚卸と呼称している。

#### ウ 棚卸時の不正操作

(7) HO■■■■店でも、毎月月末と四半期末には、単品管理品の棚卸作業が実施されている。

したがって、本来であれば、本不正行為が行われたとしても、架空在庫は、かかる棚卸時に不明品として顕出されるはずである。

(4) もっとも、A店長は、架空買取については、事前に架空商品のバーコードを印刷・所持しておき、棚卸時にこれを読み込ませることで、当該商品が店舗内に実在するかのように偽装していたものと推測される（架空商品のバーコードを読み込ませることで、当該商品は⑤の不明品リストに計上されないことになる）。

また、内引きについては、内引き時に当該商品のプライスも持ち去り、棚卸時にそのプライスに付されたバーコードを読み込むことで、当該商品が店舗内に実在するかのように偽装していたものと推測される。

さらに、各店舗では、不明品のバーコードを一覧として印刷することも可能であるため、一次棚卸後に不明品のバーコード一覧を印刷し、同一覧を読み込むことで、架空商品が店舗内に実在するかのように偽装していた可能性も考えられる。

このような方法で、A店長は、架空在庫の消込みを行い、本不正行為の発覚を免れていた。

#### (4) 発生時期について

##### ア 本不正行為の開始時期

A店長は、2022年5月からHO■■■■店に店長として赴任している。

A店長は、HO■■■■店赴任前は、HO●●●●店の店長であった。臨時棚卸の結果、HO●●●●店の在庫に不正な点は確認されていないものの、HO●●●●店の在庫をHO■■■■店に移管した在庫が所在不明在庫となっていることから、本不正行為の開始時期は、A店長がHO●●●●店の店長に赴任した2021年5月以降となる。

もっとも、既述のとおり、A店長は、2024年5月の当社による調査時以降失踪していることから、本不正行為の正確な開始時期を特定することが出来ない（他の帳票等からも正確な開始時期を特定することは困難であった）。

そのため、最も保守的に、本不正行為は、A店長がHO●●●●店の店長に赴任した2021年5月以降に開始されたものと認定する。

##### イ 本不正行為の終了時期

上記と同様に、A店長は、現在も失踪中であり、本不正行為の正確な終了時期を特定することが出来ない。

そのため、最も保守的に、本不正行為は、A店長が失踪した2024年5月に終了したものと認定する。

## 2 類似案件の調査

### (1) 臨時棚卸の結果

上記のとおり、2024年5月28日に、B〇を除く全店舗を対象に、臨時棚卸を実施している。

その結果、H〇■■■店以外の店舗においては、単品管理品について棚卸資産の有高に重要な相違は認められなかった。

また、臨時棚卸ではジャンル品についても棚卸を実施しているが、通常の実地棚卸における差異と同程度の差異しか生じておらず(ジャンル品は膨大な数の商品を手作業でカウントするため、不可避免的に差異が生じることになる)、類似案件が発生していることを窺わせる結果とはなっていなかった。

### (2) 不正調査アンケートの結果

加えて、当社は、上記のとおり、全社員610名(正社員161名、パートタイム労働者449名)を対象に不正調査アンケートを実施しているが、同アンケートにおいても、架空買取行為等を認識している社員はいなかった(回答数610件、回答率100%)。

### (3) 類似案件の有無

このような臨時棚卸や不正調査アンケートの結果を踏まえ、当社では本不正行為の類似案件は発生していないものと認定する。

### 第三 調査で判明した不正行為の金額及び損益への影響

#### 1 所在不明金額（所在不明在庫の買取金額）

棚卸の結果、棚卸資産のうち単品管理品は、HO■■■店以外の店舗では有高に重要な相違は認められなかった。

また、棚卸資産のうちジャンル品は、膨大な数の商品を手作業でカウントするため、不可避免的に差異が生じることになるが、今回の臨時棚卸における誤差は、通常の棚卸時に生じる誤差と同程度の範囲内に収まっており、ジャンル品に関して会計上の影響額はないと判断した。

以上から、会計上の影響額は、HO■■■店の単品管理品のみにあるものと判断した。

HO■■■店の単品管理品のうち、所在不明金額は、2024年5月28日現在で、32,268,651円（税抜）と集計された。

このうち、2024年3月期末時点では31,190,187円、2024年4月以降に1,078,464円発生したと結論付けた。

なお、当該所在不明金額は、後述する会計上の影響額とは異なる。

また、上記の所在不明金額を、その手口を推定して区分すると、以下のような内訳となる。

所在不明金額の手口別の内訳	内引き		架空買取	
	個数	金額（円）	個数	金額（円）
合計	333	16,655,291	217	15,613,360
うち、2024年3月期までの合計	326	16,407,288	206	14,782,899

#### 2 所在不明在庫の会計上の影響

前項で把握した所在不明金額は、架空買取又は内引きされたと推定される在庫の「買取金額」相当額である。

当社は、期末在庫の評価方法として、いわゆる売価還元法を採用している。このため、前項の所在不明金額が、そのまま貸借対照表における棚卸資産の金額に含まれているわけではなく、所在不明在庫の「売価還元法による評価額」が、棚卸資産の金額に含まれている（そして、所在不明金額と「売価還元法による評価額」の差額は、これまでの決算で、売上原価として費用化されている）。

したがって、HO■■■店の所在不明在庫の会計への影響は、「所在不明在庫が存在しないものとして再計算した、売価還元法による在庫評価額」と、「当初計上された在庫評価額」との差額として試算されることとなる。

当該再計算は、以下のような方法で行った。

①売価還元法の計算に使用される「原価率」は、以下のように算定される。

$$\text{原価率} = \frac{\text{期首在庫の原価} + \text{当期仕入の原価}}{\text{期首在庫の売価} + \text{当期仕入の売価}}$$

かかる計算において、架空仕入と推定された所在不明在庫を、分母・分子の期首在庫及び当期仕入から控除する。

②売価還元法における、原価ベースの期末在庫金額は、以下のように計算される。

$$\text{期末在庫金額（原価）} = \text{期末在庫金額（売価）} \times \text{原価率}$$

かかる計算において、所在不明在庫の売価金額を、「期末在庫金額（売価）」から控除して、「期末在庫金額（原価）」を再計算する。

また、再計算された「期末在庫金額（原価）」は、翌期における上記①の原価率の算出において、「期首在庫の原価」の金額となる。

会計上の在庫の再計算にあたっては、2022年3月期以前に発生したと推定される所在不明金額は重要性が低いと判断し、原価率の再計算は行わず在庫金額の再計算のみ実施し、2023年3月期及び2024年3月期について、以下のように実施した。

	原価率の再計算	在庫金額の再計算
2022年3月期	(架空仕入の推定額がゼロであるため、再計算しない)	2022年3月期末現在の在庫データに含まれる所在不明在庫の金額を除いて再計算する。
2023年3月期	期首在庫は、2022年3月期末に再計算された在庫金額を使う。 また、2023年3月期中の架空仕入の推定額を、当期仕入（原価・売価とも）から控除する。	2023年3月期末現在の在庫データに含まれる所在不明在庫の金額を除いて算定する。
2024年3月期	期首在庫は、2023年3月期末に再計算された在庫金額を使う。 また、2024年3月期中の架空仕入の推定額を、当期仕入（原価・売価とも）から控除する。	2024年3月期末現在の在庫データに含まれる所在不明在庫の金額を除いて算定する。

(注) 会社の在庫金額の評価は、業態別、店舗別かつジャンル別の売価還元法によっているため、HO■■■店以外の在庫金額の評価について、HO■■■店の原価率が影響を与えることはない。

以上の方法により、HO■■■店の棚卸資産の金額を再計算し、2024年3月期末における、本不正事案にかかる会計上の影響額は、27,071,854円となった。会社はこの影響額を2024年3月期において処理すべきである。

(単位：円)

決算期	現在の簿価	修正後簿価	影響額
2024年3月期	53,821,043	26,749,189	▲ 27,071,854

(注) 所在不明在庫の中には、顧客による万引き等の事由により生じたもの等、A店長の不正行為以外の理由により生じたものも含まれる可能性があるが、失踪したA店長に対してヒアリングが行えなかったこと、また臨時棚卸の結果、HO■■■店以外の店舗では、これほどの規模の棚卸差異は生じていないことから、当報告書では、所在不明在庫のすべてが、A店長の不正行為により生じたものであると仮定して報告している。

### 3 その他の本不正事案に関連する会計上の影響

#### (1) 2024年4月以降に新たに生じた所在不明金額

2024年4月以降に、所在不明金額が新たに1,078,464円生じている。会社はこの所在不明金額についての取扱いを検討すべきである。

#### (2) 架空買取の消費税への影響

2024年3月期末までの架空買取により消費税額計算上の控除仕入税額が過大に算定され、消費税の納税額が過少に算定されている可能性がある。会社は架空買取の消費税額に及ぼす影響を検討すべきである。

#### (3) 税効果会計への影響

所在不明の在庫に関する法人税等の所得課税への影響はないと考えられるが、会社はこの税効果会計への影響を検討すべきである。

## 第四 原因分析

当委員会の調査に基づく検証の結果、本不正行為が発生した原因は、以下のとおりと考えられる。

### 1 買取り時のルール及びチェック体制の不備

#### (1) 買取りの申込みからレジ出金までのチェック体制に脆弱性があったこと

当社では商品買取りに関するマニュアル自体は作成されていたが、そのマニュアル上も、買取りの申込みからレジ出金までの手順が適正に行われているか否かをチェックする仕組み（後記（2）の点を含む）が、脆弱であった。

そして、A店長は、このようなチェック体制の脆弱性に乗じて、単独で架空商品の買取りを実行し、買取代金相当額の出金まで行っている。

仮に一連の買取手続をチェックする仕組みが導入されていたれば、今回のような架空買取は実行出来なかったはずである（買取時のチェックにより買取商品が存在しないことが判明するため）。

買取りの申込みからレジ出金までの手順が適正に行われているか否かをチェックする仕組みが脆弱であったことは、本不正行為が発生した原因の一つとなっている。

#### (2) 商品買取時の写真撮影のルールが決められていなかったこと

マニュアル上、商品を買取りした際には、買取担当者が当該商品の写真を撮影し、買取伝票に添付するルールになっていた。

しかし、マニュアル上、写真撮影については「商品の特定がしやすいよう撮影する」といった簡単なルールしか定められておらず、具体的な写真撮影の方法や場所は定められていなかった。

実際に、A店長も、架空商品の写真自体は撮影しているが（店舗内の商品を撮影しているものと推測される）、商品の内容や数量等が分からない構図となっているものも多く、伝票上の商品と買取商品の照合が困難となっている。一部の商品については、店舗内の陳列中の商品を撮影しているものもある。

写真撮影の詳細なルールが定まり、かつこれが遵守されていれば、買取伝票チェックの段階で商品の実在性に疑義が生じ、架空買取が発覚していたとも考えられるところである。写真撮影の詳細なルールが決められていなかったことは、本不正行為が発生した原因の一つとなっている。

#### (3) 買取伝票の確認作業も形骸化していたこと



商品の買取りが行われた際には、商品名、メーカー、買取金額等が記入された買取伝票が作成される（買取伝票には前述の商品の写真も添付される）。

この買取伝票については、店長が買取担当者の場合にはその他の社員が、店長以外の社員が買取担当者の場合には店長が、原則として当日中にその内容を確認することになっていた。

もっとも、HO■■■店では、このような買取伝票の確認が形骸化しており、担当者が、数日分から2ヶ月分程度の買取伝票をまとめて確認するような状態となっていた。

確認の方法についても、本来であれば、買取伝票の商品名や買取金額、商品写真等を都度確認する必要があるが、同確認作業が形骸化していたために、買取伝票を流し見するだけのような状態が続いていた。

買取伝票の確認作業が徹底されていれば、当該買取りの適正性に疑義が生じ、架空買取が発覚していた可能性があるし、架空買取行為に対する牽制にもなっていた可能性がある。

買取伝票の確認作業が形骸化していたことは、本不正行為が発生した原因の一つとなっている。

## 2 棚卸時のルール及びチェック体制の不備

### (1) 棚卸時の作業にルール整備されていない工程があったこと

当社では、棚卸に関するマニュアルも作成されており、HO■■■店でも、大枠では同マニュアルに沿った棚卸が行われている。

同マニュアルでは、ある程度詳細に棚卸時のフローを規定しているが、一部の作業については各店舗の運用に任せている部分があり、棚卸時に不正操作を行える環境があった。

例えば、単品管理品の棚卸では、各商品のバーコードを専用の端末で読み込んだ後に、読み込んだデータを店舗側のシステムと同期する必要があるが、マニュアルでは、同期するタイミングまでは規定されていない。

A店長は、このような規定の隙間を逆手にとり、HO■■■店の社員に対し、全商品の読み込みが終わってもシステムとの同期は行わないよう指示し、その間に架空在庫のバーコードの読み込みを行っていた可能性が高い（その結果、架空商品は不明品リストに掲載されないことになる）。

また、不明品リストについても、不明品リストの印刷時のルール（印刷をするタイミングや印刷する担当者等）、不明品発見後の消込み時のルール（不明品が発見された場合の理由の付記等）、不明品リストの保管のルールなどの詳細については、マニュアルには定められていなかった。

A店長は、不明品リストに関する詳細なルールがないことを逆手にとり、架空商品の読み込みが終わったタイミングで不明品リストを印刷したり、不明品リストに印刷されたバ

ーコードを読み込むことで架空商品の実在性を偽装していた可能性（システム上、不明品リストには、不明品のバーコードが印刷されるため、そのバーコードを棚卸端末で読み込むことで、不明品が存在するかのような偽装をすることが可能であった）がある。

このように、当社では、棚卸時の一部の作業を各店舗の運用に任せている部分があり、そのことが、本不正行為が発生した原因及び本不正行為の発覚が遅れた原因の一つとなっている。

#### （２）棚卸の管理及び検証体制が不足していたこと

当社では、単品管理品について毎月月末に棚卸を実施しているが、かかる棚卸作業は、当該店舗の人員のみで実施されており、その結果についても、本部、エリア長ないし他店舗の店長（他業態の店長を含む）など第三者の定期的な検証が行われていない。

他店舗の店長が別店舗の棚卸を実施することは実務上困難であるとしても、例えば、他店舗の店長が、別店舗の一部の商品をテストカウントしたり、定期的に在庫商品の抽出検査をしていれば、本不正行為をより早期の段階で発見することが出来たと考えられる。

当社では、後述の内部監査を除き、棚卸作業を当該店舗のみで完結させていた側面があり、そのことも、本不正行為が発生した原因及び本不正行為の発覚が遅れた原因の一つとなっている。

### ３ その他の内部統制上の不備

#### （１）内部監査の不足

当社は、HO15店舗、OH17店舗、HB17店舗、GO1店舗、BO17店舗の合計67店舗を運営しており、当社の経営企画室（内部監査部門である）は、年間の監査計画に基づき、抜き打ちで各店舗の実査を行っている。

店舗実査では、商品の実在性の確認（ランダムで25品（OHでは55品）、高額品を金額順に5点抽出し、その実在性を確認する）、買取伝票の確認等を行っているが、店舗数が多いことから、各店舗の実査は年に1回となっている。

「第一、1 特別調査委員会設置の経緯」でも説明したとおり、本不正行為は本部による内部監査で発見されているため、かかる内部監査が機能していなかったわけではないが、本不正行為の損害額に鑑みると、第三者（経営企画室に限られない）による各店舗への実査の頻度は不足していた。

#### （２）在庫量や在庫金額の検証が不足していたこと

当社では、毎月、全店舗を対象に、数値面の監査を実施している。

具体的には、当社経営企画室において、全店舗の在庫金額、同金額の変動率、高額品の品数、返品数等を確認している。

本不正行為を実行すると、架空買取であっても内引きであっても、HO■■■店の在庫数及び在庫金額は増加し続けることとなる。

当社経営企画室においても、当時から、HO■■■店の在庫数等が増加していることは把握していたものの、その在庫数等が異常値とまではいえなかったことから、臨時的なHO■■■店への往査等は実施していない。

例えば、在庫数等が増加し続けている店舗については、早期の段階で往査をしてヒアリング等を実施していれば、その時点で本不正行為が明るみになった可能性もある。

当社では、在庫金額等の数値面の確認は行われているものの、その要因に関する検証が不足していたものと考えられる。

#### 4 コンプライアンス意識等の不足

##### (1) 役員らによる牽制、不正防止に向けた仕組み作りの不足

当社は、商品買取りや棚卸のマニュアル自体は作成しているが、そのマニュアルにおいても、買取りから出金まで第三者の関与なく実行出来る仕組みになっていたり、棚卸についても基本的には店舗内で完結出来る仕組みとなっていた。

このような仕組みは、業務の生産性を向上させるという側面はあるものの、一方で、悪意をもった社員が不正行為を行おうと思えば行える環境であったことを意味しており、当社役員においても、そのような社員が存在することを想定した仕組み作りや、そのような社員の不正行為を牽制出来る仕組み作りをしておく必要があった。

##### (2) 社員に対するコンプライアンス教育の不足

本不正行為は、A店長が単独かつ秘密裡に行っていたものであるし、同店長により架空在庫が巧妙に消し込まれているため、犯行自体が発覚しにくいという側面はあった。

もっとも、HO■■■店社員による買取伝票のチェックは形骸化しており、その時期も本来定められた時期より相当遅れた時期に行われている。

仮に、HO■■■店の社員において、ルールに従って買取伝票等の確認をしていれば、本不正行為はより早期に発見出来た可能性もあるが、これまでは社内ルールに関する研修等も行われておらず、同ルールの理解度ないし遵守意識が低かったと考えられる。

##### (3) 内部通報制度等の周知不足

当社では、内部通報制度自体は設けられており、店舗内でのポスター掲示もされているが、具体的な制度の意義や内容の説明は、入社時に行われるだけであった。

内部通報制度が従業員間でより浸透していれば、本不正行為の牽制にもなり得たと考えられるし、他の社員もA店長の言動に疑念を生じて通報の契機になった可能性もある。

## 第五 再発防止策

今後、当社において同様の不正行為を発生させないためには、本不正行為の発生原因を踏まえて、再発防止策を策定し、これを実行していく必要がある。

当委員会は、本不正行為の原因分析を踏まえて、以下の再発防止策を提言する。

### 1 商品買取り時のチェック体制の構築

本不正行為（架空買取）は、当社のルール上、買取りの申込みからレジ出金までの手続が適正に行われているか否かをチェックする仕組みが脆弱であったことが、一つの原因となっている。

このような架空買取を防止するには、当該商品の買取り自体に第三者を関与させる、買取後に第三者に商品等の確認を行わせる等の方策を講じる必要がある。このようなチェック体制を構築することは、それ自体で架空買取を防止することが出来るし、不正行為を行おうとする社員に対する牽制にもなる。

当社では、人員配置上、全ての取引について複数名体制で行うことは現実的ではないが、例えば、一定の金額的な基準を設け、同基準を上回る買取り業務については一部を複数名体制で行うとか、同基準を上回る商品については翌朝までに買取担当者以外の者が現物確認を行うといった方法が考えられる。

特に、後者については、買取時に会社保管用の精算レシートが発行されることを活用し、①買取担当者が高額商品の精算レシートを保管する、②買取担当者以外の者が翌朝までに同レシートを元買取商品を確認する、③商品確認後に同レシートに押印して本部と共有する、といった方法を取ることも考えられる。かかる方法であれば、低コストで実効性の高い買取チェックが可能になるため、本部において早急にルール化を行い、各店舗に導入するべきである。

### 2 商品買取り時のルール強化

当社では、商品買取り時には、当該商品の写真を撮影することになっているが、具体的な写真撮影の方法や場所等については、定められていなかった。

写真撮影のルールが明確に定められていれば、仮に架空買取が行われたとしても、買取伝票の商品画像から異常を検知することができ、架空買取を防止ないし牽制出来る。

例えば、写真撮影時には必ず商品をケース・箱から取り出して撮影する、製造番号等がある場合には必ず製造番号も撮影する、買取商品が複数存在する場合には各商品ごとに写真を撮影する、原則として買取りカウンター内など所定の場所での撮影とし陳列棚での撮影は禁止する、といった明確な撮影ルールを定める必要がある。

かかる方法についても、低コストで実効性の高い買取チェックが可能になるため、本部において早急にルール化を行い、各店舗に導入するべきである。

### 3 実地棚卸のルール強化

架空買取及び内引きを行うと、当該店舗の架空在庫が積み上がることになるが、A店長は棚卸時にこれらの架空在庫を不明品から消し込むことで、本不正行為の発覚を免れていた。

当社では、棚卸時の一部の作業を各店舗の運用に任せている部分があり、そのことを逆手に取られて棚卸時の不正操作が行われているため、実地棚卸のルールを強化し、これを徹底しておく必要がある。

具体的には、単品管理品のカウント作業を行う社員を毎月変更する、月次棚卸日には店長を含む当該店舗の社員をローテーションで休みにする（特定の社員が棚卸に一切関与していない月を設ける）、単品管理品のカウント・同期・不明品リストの印刷までの工程を必ず棚卸の当日中に完了するという方法を取ることで、架空在庫の消し込みを探知することが可能となる。

かかる方法であれば、低コストで実効性の高い在庫チェックが可能になるため、本部において早急にルール化を行い、各店舗に導入するべきである。

なお、他の強化策として、二名一組で棚卸作業を行う方法も考えられるところであるが、棚卸は当該店舗の営業中に並行して行われていることから、当社人員配置上、直ちにかかる方法を採用することは現実的ではない（人員体制の拡充に合わせて長期的な観点で検討していくべき強化策である）。

### 4 実地棚卸時の第三者のチェック体制の構築

これまで当社では、実地棚卸は当該店舗の社員により行われていたが、今後は、棚卸代行業者等の第三者による棚卸も検討するべきである。

このような第三者による棚卸が行われることで、当社の商品有高を客観的に確認することが可能となるし、不正行為を行おうとする社員への牽制にも繋がる。

### 5 内部監査体制の強化

#### (1) 他業態店長らの関与した在庫確認等

##### ア 他業態店長らによる単品現物確認

当社では、経営企画室が、抜き打ち的に店舗実査を行っており、本不正行為も当該店舗実査を端緒として発覚したものである。

そういった意味合いでは、経営企画室の店舗実査の手法自体（単品管理品のランダム確認等）は一定程度有効であったといえるが、当社全体の店舗数が膨大であることもあり、その頻度が不足していたといえる。

そこで、本不正行為を防止ないし探知するためには、これまでの店舗実査の手法を踏襲しつつ、その頻度を増やしていく取組みが必要となる。

具体的には、当社では、同一建物内に複数の業態の店舗が設けられていることを活用し（例えば、HO■■■■店の建物には、OH■■■■店、HB■■■■店、■■■■■■店が設けられており、各業態ごとに店長が配置されている）、定期的に、他業態の店長が、経営企画室と同内容の店舗実査を実施すべきである。

また、他業態の店長は、同時に、該店舗の棚卸についても調査することとし、二次棚卸時に不明品が発見された履歴が存在する場合には、当該不明品の実在性も確認すべきである。

なお、かかる強化策は、当社の経営企画室による店舗実査の頻度を増やすことでも可能であるが、当社の現時点の人員配置上、直ちにかかる方法を採用することは現実的ではなく、人員体制の拡充に合わせて長期的な観点で検討していくべき強化策となる。

#### イ 他業態店長による買取伝票等の調査

同様に、定期的に、他業態の店長による買取伝票のランダムチェックも行うべきである。

具体的には、他業態の店長において、経営企画室から指定された商品の買取伝票の内容、写真の有無及び撮影方法等を確認すると共に、当該商品の実在性を確認すべきである。

#### ウ グループ長による買取伝票等の調査

上記に加え、当社では、複数店舗を統括するグループ長が配置されているため、定期的に、当該グループ長（グループ長が店舗の店長を兼ねている場合には、その上長たるエリア長）による買取伝票等のランダムチェックを実施すべきである。

調査の手法としては、上記の他業態店長と同様の手法を採用する。

#### エ 小括

このように、これまでの経営企画室による店舗実査に加えて、他業態店長による単品管理品の現物確認、他業態店長による買取伝票等の調査及びグループ長による買取伝票等の確認を加えることで、不正行為の防止ないし探知に向けた内部監査体制の強化を図るべきである。

## (2) 防犯カメラの増設

当社では、全ての施設に防犯カメラが設置されているが、同カメラは万引きの防止を主な目的に設置されているため、営業フロア内の様子を重点的に録画するような画角で撮影されている。

一方で、A店長による内引きは、倉庫内の商品も対象に行われているし、商品の持出しも従業員通用口を用いて行われている可能性がある。

そのため、今後は、従業員による内引きに対応するためにも、従業員のみが出入りする箇所（店舗の倉庫や従業員通用口等）にも防犯カメラを設置することを検討する必要がある。

## (3) 経営企画室の人員の増員及び拡充

本不正行為は、経営企画室による店舗実査で発見されたものであるが、人員配置上、そのような実査は各店舗で年に1回しか行われていなかった。

当社の運営する店舗数が多いという事情はあるし、当社内の人員配置上の問題もあるものの、類似案件の予防及び不正行為者に対する牽制という意味合いでは、中長期的観点から、経営企画室の人数を増員し、半期に1回程度は店舗実査を実施出来る体制を確立するよう検討していくべきである。

また、在庫量等については、例えば、経営企画室において、一定の基準額や基準上昇率等を設けてモニタリング機能を高めることを検討するべきである。

## 6 不正防止に向けたシステムの改修

### (1) 不明品リストのバーコード欄の廃止

当社のシステム上、一次棚卸後に作成される不明品リストは、不明品のバーコードが記載された状態で印刷される。

そして、この不明品リスト上のバーコードを読み込むことでも、不明品リストからの消込みが可能であるため（不明品リストに記載されたバーコードを棚卸端末で読み込むことで、不明品が実在存在するかのような偽装が可能である）、不明品リストの仕様を変更して、同リストのバーコード欄を廃止する必要がある。

当社は、株式会社ハードオフコーポレーションのフランチャイジーとして営業活動をしており、当社のシステムは、株式会社ハードオフコーポレーションが指定するものを用いている。

そのため、当社が独自でシステム改修することは出来ないが、不明品リストのバーコード欄の廃止について、システム保有者である株式会社ハードオフコーポレーションに要請していく必要がある。

## (2) 不明品の消込み履歴のデータ保存と閲覧機能の新設

また、現在のシステムでは、不明品の消込み履歴のデータは保存されないことになっている（閲覧も不可能である）。

本不正行為に関しても、本社にて不明品の消込み履歴を確認できればより早期に不正を発見することが出来た可能性があるため、上記と同様に、消込み履歴の保存及び閲覧機能の新設について、システム保有者である株式会社ハードオフコーポレーションに要請していく必要がある。

## (3) ログイン保持時間の新設

当社では、買取用のタブレットの操作時や棚卸端末の操作時には、従業員が自身の固有コードでログインして操作することになっており、システム上も操作実施者が記録される仕様となっている。

もともと、タブレット等にログインした後のログイン保持時間については設定されておらず、積極的にログアウト操作を行うまでは、ログイン状態が保持されている。

このような仕様では、タブレット等を操作した者を特定することが出来ず、なりすましによる架空買取等を防止出来ないし、従業員に対する牽制機能も働かない。

今後の架空買取行為等を予防していくためにも、タブレットのログイン保持時間の新設について、システム保有者である株式会社ハードオフコーポレーションに要請していく必要がある。

同様に、同システムでは、比較的簡単な文字列による社員コードの入力のみでタブレット等へのログインが可能となっているが、今後のなりすましでのログインを可及的に防止するためにも、ログインに際しては社員固有のIDとパスワードが必要な仕様へと変更するよう要請していく必要がある。

## (4) 買取り顧客へのなりすましの防止

当社では、再来店の買取り顧客であっても都度必ず本人確認書類を買取り担当者が確認している。

ただし、その確認は、買取り担当社員がタブレットに表示される買取伝票のチェック欄へのチェック入力のみで行うことができるため、再来店の買取顧客の電話番号を買取り担当者が記憶しタブレットに入力することにより、社員がその顧客になりすますことができる仕様となっている。

今後の架空買取行為を予防していくためには、買取りの都度、買取り顧客の免許証等の番号（例えば下4桁）を入力する等によって買取り顧客へのなりすましを防止できるような仕様の変更を、システム保有者である株式会社ハードオフコーポレーションに要請していく必要がある。



## 7 コンプライアンス・企業倫理の向上等

### (1) コンプライアンス体制強化に向けた役員の意識改革

当社は、商品買取りや棚卸のマニュアル自体は作成しているが、そのマニュアル内には、第三者が不正行為を行おうと思えば行えるような仕様となっている部分があった。かかるマニュアルについては、業務の効率化という観点からは都度改正されているが、不正行為の防止という観点からは改正されていなかった。

当社役員においては、社内のコンプライアンス体制を強化するためにも、定期的に、不正行為を行う役職員が存在しうるということを想定して、マニュアルの見直し等に取り組んでいく必要がある。

### (2) 従業員に対するコンプライアンス教育

H〇■■■■店では、買取伝票のチェックが形骸化していたし、その時期も本来定められた時期より相当遅れた時期に行われるなど、マニュアルに抵触する運用が取られている業務があった。

本不正行為及び類似行為を防止するためには、各従業員のマニュアルの理解度ないし遵守意識を高め、各従業員にマニュアルに沿った業務を遂行させる必要がある。

各従業員のマニュアルの理解度及び遵守意識が高まれば、マニュアル外の業務を実施している社員の察知にも繋がるため、当社従業員には早急にマニュアルの説明を含めたコンプライアンス研修を行う必要がある。

### (3) 内部監査の結果を反映させる人事評価項目の新設

当社では、経営企画室において、不定期ながら内部監査を実施しており、各店舗のマニュアルの遵守状況等をチェックし、その結果を取りまとめている。

もともと、かかる内部監査の結果については、各店舗管理者（主には店長である）に伝えられるのみであり、店舗管理者の人事評価には反映させていない。

社員のコンプライアンス意識を高めるためには、各社員に対する教育もさることながら、営業面だけでなく管理面の取組みを人事評価に反映させていくべきである。

### (4) 店舗管理責任者（店長）に対する個人面談の実施

本不正行為は、店舗責任者である店長によるものであり、各役員又は経営企画室から店長に対する定期的な面談を実施することで、予防ないしより早期に発見できた可能性もある。

店長に対する面談では、当該店長の業務の履行内容だけでなく、当該店舗の抱える問題点等を抽出することも期待出来るため、定期的な店長との面談を実施していくべきである。

(5) 内部通報制度の周知

当社では、内部通報制度自体は設けられており、ポスター掲示もされているが、具体的な制度の意義や内容の説明は、入社時に行われるだけであった。

内部通報制度を機能させるためには、従業員に内部通報制度の意義や具体的な手続を周知する必要があるため、例えば、研修会の都度内部通報制度の説明を行う、従業員への配布物に内部通報制度のパンフレットを添付する、といった対応が求められる。

以上