



(財)財務会計基準機構会員

平成 21 年 5 月 14 日

各 位

会 社 名	フタバ産業株式会社
代 表 者 名	代表取締役 伊藤 舜 朗
コード番号	7241 東証・名証第 1 部
お問合せ先	常務取締役 石川 眞 澄 (TEL 0564-31-2211)

株式会社ビジネスデザイン研究所に対する不正な金融支援および特別調査委員会の調査結果報告につきまして

今般、当社持分法適用会社に対する不正な金融支援が判明し、その調査のため社外の弁護士および公認会計士ならびに監査役（社外監査役含む）を構成員とする特別調査委員会を発足し、調査を実施いたしました。つきましては、別添のとおり特別調査委員会の調査結果をご報告するとともに、下記のとおり、当該不正な金融支援の内容、再発防止策、および関係者の処分等についてお知らせします。

株主の皆様をはじめとする関係者の方々には多大なるご迷惑・ご心配をおかけし、重ね重ねお詫び申し上げます。当社としては、二度とこのような過ちを繰り返さぬよう、徹底した再発防止を行ってまいりたい所存です。

記

1 不正な金融支援の発覚の経緯および特別調査委員会による調査

先般の過年度決算訂正に関するその後の調査の過程におきまして、当社の経理担当元執行役員らが、当社の持分法適用会社でありました株式会社ビジネスデザイン研究所（以下、「BDL」）に対して不正な金融支援を行っていた事実を認め、当社は、このような不正な金融支援の可能性を認識するに至りました。

このため、当社は、平成 21 年 4 月 2 日、上記特別調査委員会を発足し、BDL に対する不正な金融支援の全容解明およびその関与者についての調査を委嘱し、本日、その調査結果を受領いたしました。

2 不正な金融支援に至る経緯

BDL は、主にロボット装置の設計、製造および販売等を行っておりますところ、当社は、平成 15 年 6 月、新規事業としてロボット製造に進出することとし、同社に対して出資いたしました。平成 17 年 3 月期以降の有価証券報告書において BDL は、当社の持分法適用会社とされており、平成 21 年 3 月期も実質子会社と判定される見込みですが、現時点において、当社の BDL に対する出資比率は、15.87%となっております。

BDL は、平成 17 年 3 月 25 日から同年 9 月 25 日まで開催していた「愛・地球博」

などを控えマスコミ等でも注目を集めておりました。「愛・地球博」が終わりに近づきロボットブームも過ぎ去ろうとした平成 17 年 8 月ころより、金融機関が BDL に対して厳しく対応し始め、BDL から当社の一部役職員への金融支援要請が始まりました。当該一部役職員は、当時 BDL の財務状態が芳しくないことから、当社の正式な決裁を経て金融支援を行うことは難しいと考え、他方、BDL を倒産させるわけにはいかないとして、このような不正な金融支援に至ったのではないかと思料しております。

3 不正な金融支援の概要

BDL に対する不正な金融支援は、平成 17 年 8 月以降行われておりますが、当社連結財務諸表および財務諸表に影響する取引は、概略以下のとおりです。過年度決算訂正の要否およびその内容につきましては、判明次第お知らせいたします。なお、不正な金融支援の詳細につきましては、別紙不正な金融支援の明細および別添の特別調査委員会調査報告書をご高覧ください。

(1) 当社からの支出による不正な金融支援

当社は、平成 20 年 3 月 28 日に 300 百万円を、同年 4 月 28 日に 1197 百万円をそれぞれ支出し、いずれも建設仮勘定（金型）として計上しておりました。これは、先般の過年度決算訂正により試験研究費へ科目訂正しております。

当社は、先般の過年度決算訂正における調査に際して、当社の開発中の自動車用エンジンに関する基本特許を有する企業に対する開発費等相当額の支払いであるとされ、当該企業ないしその下請先へ支払われているものとの説明を受け、それに沿う振込依頼書の写しの提出を受けておりました。

しかしながら、実際には、一部の役職員が行った BDL に対する不正な金融支援であり、基本特許保有企業およびその下請先のいずれにも送金されず、不正に BDL に対して 1497 百万円の金融支援がなされておりました。

したがって、この支出は実質的には回収困難な貸付であり、試験研究費から費用科目間の科目訂正を行う必要が生じました。なお、損失認識の時期により事業年度相互間の損益の増減が生じる可能性があるものの、すでに全額費用処理を行っているため、試験研究費の科目訂正による事業年度通算での損益への影響はないものと考えております。

なお、このほか上記の一部役職員が平成 17 年 8 月 30 日以降 BDL に対して数次にわたる不正な金融支援を行っていたことが判明いたしましたが、いずれも同一事業年度内に全額返済されております。上記の一部役職員は、平成 17 年 10 月 5 日以降、BDL に対して、預金担保、連帯保証および担保手形差入による不正な信用供与を行っていましたが、いずれも平成 20 年 4 月 30 日までに解消しております。

(2) 当社海外子会社からの支出による不正な金融支援

当社海外子会社である雙葉科技株式会社（香港所在。以下、「雙葉科技」）は、平成 19 年 12 月 7 日、前渡金名目にて、700 百万円を支出しておりましたが、特別調査委員会の調査の結果、当該取引の実態は、当社および雙葉科技の一部役職員による BDL に対する不正な金融支援であることが判明いたしました。

これは、雙葉科技担当の前取締役が、経理担当の元取締役および経理担当元執行役員の依頼を受けて、送金させていたものです。雙葉科技は 12 月決算の香港法人であり、決算期が当社と異なる海外子会社であって露見しにくいという盲点を突かれたものでした。

上記 700 百万円のうち 505 百万円は、平成 19 年 12 月 27 日に返済されていますが、残額である 195 百万円は返済されておらず、貸倒損失としての認識が必要であると考えております。なお、この 195 百万円について当社は、本件に関与した雙葉科技担当取締役の不正請求によって平成 20 年 12 月 29 日ほぼ同額を雙葉科技に支払い、これを費用処理していたため、損失認識の時期により事業年度相互間の損益の増減が生じる可能性があるものの、事業年度通算での損益への影響はないものと考えております。

(3) 当社国内子会社からの支出による不正な金融支援

当社国内子会社である株式会社フタバ伊万里（以下、「フタバ伊万里」）は、平成 21 年 2 月 2 日、仮払金科目にて、50 百万円を支払っておりますが、今回の特別調査委員会の調査の結果、当該取引の実態は、当社およびフタバ伊万里の一部役職員による当社から BDL に対する不正な金融支援であることが判明いたしました。この 50 百万円は返済されておらず回収可能性に乏しいと判断しておりますので、当期において貸倒損失として計上する予定です。なお、このほか、平成 18 年 10 月 2 日および平成 20 年 10 月 31 日にフタバ伊万里から同様の不正な金融支援が行われておりますが、いずれも同一事業年度内に全額返済されております。

(4) BDL の実質子会社判定

平成 17 年 8 月 30 日以降、当社および当社子会社は、上記のとおり、BDL に対して、不正な金融支援を行っていたことが判明しており、その調査の過程で BDL が架空循環取引と疑われる取引を行っていたことも発覚しております。このような事実関係を踏まえ、当社としては、平成 18 年 3 月期以降、BDL を当社の実質子会社と判定し、BDL の決算数値の見直しをせざるを得ないものと考えておりますが、実質子会社判定および BDL の決算数値の見直しによる当社連結財務諸表への影響は軽微であると判断しております。

4 原因

(1) 社内風土等

この不適切な取引を生じさせた一番の原因は、当社役職員の遵法意識の欠如およびそれを助長する社内風土にあったものと考えております。

この点、今般の不適切な取引がなされた原因として、特別調査委員会からは、次のようなご指摘をいただいております。

『BDL への出資はもともと小塚逸夫前社長の紹介を契機にしていたため、役職員が「社長案件」として、BDL に関して失敗は許されず、悪い報告を行うことすらできないという意識を強く持っており、そのような意識に遵法精神の欠如が加わり、経理担当の元

常務および元執行役員が、当社の正式な決裁手続を経ることなく、無断で、露見しないような方法にて徐々にBDLの資金繰りを支援し始めたのではないかと推察されます。

一度始めた支援行為の露見を防ぐために次々と社内ルールを無視した不適切な取引に手を染め、金額も徐々に増加していきました。特に、B銀行に対する7億円の保証が発覚し、あずさ監査法人から一定の条件に該当すれば実質子会社と判定されると指摘された後は、自らが行ってきたルール違反行為が会社に悪影響を与えてしまうことを回避するために、さらにルールを無視した大胆な隠蔽工作にまで発展してしまったことが伺われます。

複数の役職員の関与が認められますが、社長案件を潰してはならない、社長が推進しているロボット事業のためであれば多少のルール違反も厭わないという、ゆがんだ忠誠心はその根底にあるように見受けられます。』

当社といたしましては、このようなご指摘を重く受け止め、二度とこのようなことのないよう再発防止策を徹底してまいります。なお、当社の役職員への資金還流の事実は、特別調査委員会の調査の結果、一切確認されなかったとのことでした。

(2) チェック体制の脆弱性等

上記の不正な金融支援は、不正送金、担保手形の無断振出および実印（兼銀行印）の不正使用による保証に区分できるところ、具体的には、①証憑類および決裁書類の確認、並びに、新規または臨時の支払先への出金確認が不十分であったこと、②子会社からの出金ルールが不明確であったこと、③手形等の管理に脆弱な部分が存在したこと、④実印と銀行印を兼用したため経理部が両方を管理しており、契約書等の不正作成もチェックされにくい状況であったこと、などが主な原因であると考えられます。

5 再発防止策

(1) コンプライアンス意識の徹底その他の企業風土の改革

当社役職員の遵法意識の欠如および企業風土がこのような事態を招いた根本の原因であると考え、当社は、企業憲章・社員行動憲章を見直し、役職員に再度周知徹底いたします。特に部課長以上の役職員に対しては、定期的な会合を開催して、研修を行います。

また、内部監査部門および法務部門の強化をはじめ、必要な組織改革を行うとともに、法令等、コンプライアンスおよび内部統制に関する研修もより一層強化してまいります。

社内ルール等については、明確化のための見直しを実施し、役割および責任を周知徹底してまいります。

さらに昨年より導入済のヘルプラインの一層の定着を目指し、ヘルプライン制度の活用を促すよう啓蒙活動を強化いたします。

(2) 出金時のチェック体制の強化

現在実施している各部門ごとの決裁手続のチェックに加え、経理部門が個々の出金にあたり証憑類および決裁手続の履践を確認し、未確認のまま出金を一切行わないことと

します。

新規および臨時の支払先については、現在も経理部に対して個別に申請しなければならないルールとなっておりますが、その徹底をはかるとともに、経理部においては、それらの新規および臨時の支払先への出金につき、特に注視するようにいたします。

(3) 手形小切手等の管理体制の強化

① 手形帳の管理体制の強化

取引銀行への手形帳購入依頼時に、経理部長が決裁を行うものとします。

経理部の担当者は、手形用紙管理簿に手形用紙の受入れ、払出し、および残高を日々記載し、日次で残高枚数を照合いたします。手形用紙管理簿の残高枚数を、経理課長は日次で、経理部長は月次で、それぞれ確認いたします。

手形用紙を会社の正規の手続に則らずに行う使用または持出等を禁止する旨のルールを明確化いたします。

② 手形・小切手の振出時の管理体制の強化

手形・小切手の振出にあたり、経理部長と資金担当課長の二重チェックを徹底し、経理部長は、管理簿と手形小切手との照合も実施いたします。

③ 定期的なモニタリングの強化

経理部内でのモニタリングのほか、内部監査部門および監査役等により定期的なモニタリングをより一層強化いたします。

(4) 印鑑管理体制の強化等

銀行印と実印を分けて、それぞれ経理部および総務部が管理し、契約書や取締役会議事録等は経営企画部が一括して管理することとし、相互に牽制できる仕組みといたします。

(5) 子会社からの資金拠出時のチェック体制の強化

子会社は、当社と同様に、出金時の証憑類および決裁書類の確認ルール、新規・臨時支払先のチェックルール、並びに、子会社における決裁基準の明確化を行います。また、当社と子会社とが連携して、モニタリング体制を強化してまいります。

6 責 任

上記の不適切な取引の責任を踏まえ、以下のとおり、処分いたしました。

- ・加藤博久前執行役員 本日付懲戒解雇
- ・寺田武久常務取締役 本日付辞任
- ・小塚逸夫非常勤相談役 本日付辞任
- ・市川康夫非常勤顧問 本日付辞任

本日、当社は、責任追及委員会を発足し、関与者に対する損害賠償請求の要否および内容等につき諮問いたしました。同委員会の答申を踏まえ、当社は、今後、損害賠償請求等を行ってまいります。

以 上

(別 紙)

不正な金融支援の明細

当社元経理担当執行役員らは、当社の正式な決裁手続を経ずして、平成 17 年 8 月から平成 21 年 2 月にかけて、以下のとおり、BDL に対して不正な金融支援を行っておりました。

なお、現時点において填補されていない不正出金は、当社から平成 20 年 3 月 28 日および 4 月 28 日に出金された合計 **1,497 百万円**、雙葉科技から平成 19 年 12 月 27 日に出金された 7 億円のうちの **約 195 百万円**、およびフタバ伊万里から平成 21 年 2 月 20 日に出金された **50 百万円** の合計 1,742 百万円であります。その他の不正出金は全て同一事業年度内に返済されており、不正な信用供与は平成 20 年 4 月 30 日までにすべて解消されております。

1. 当社からの出金による不正な金融支援

(1) 当社からの直接の出金によるもの

債権者	支援種別	日付	金額	返済
当社	貸付	平成 17 年 8 月 30 日	150 百万円	平成 18 年 3 月 31 日全額返済 ※1
当社	貸付	平成 18 年 1 月 31 日	50 百万円	
当社	貸付	平成 18 年 2 月 28 日	100 百万円	
当社	貸付※2	平成 20 年 3 月 28 日	300 百万円	全額未返済
当社	貸付※2	平成 20 年 4 月 28 日	1,197 百万円	

※1 当社の中間期の残高確認書に記載されないよう、BDL は、平成 17 年 9 月 30 日、150 百万円を返済し、当社から BDL へ同年 10 月 5 日に再度不正出金されています。その間のつなぎ融資として、BDL は、銀行から 90 百万円の手形貸付を受けておりますが、当社の社印を不正使用して当該手形に当社の連帯保証がなされています。この連帯保証は、つなぎ融資の銀行への返済とともに解消しております。

※2 上記の合計 1,497 百万円は、過年度決算訂正において支出した事業年度の試験研究費として費用処理したものであり、全額損失計上済です。

(2) 当社からの信用供与によるもの

債権者	支援種別	日付	金額	解 消
A 銀行	預金担保	平成 18 年 3 月 31 日	500 百万円	平成 18 年 9 月 4 日 全額返済により解消
A 銀行	預金担保	平成 19 年 3 月 30 日	700 百万円	平成 18 年 6 月 4 日～9 月 28 日 全額返済により解消
B 銀行	保証※1	平成 19 年 9 月 28 日	700 百万円	平成 19 年 12 月 7 日 全額返済により解消
C リース 会社	担保手形 差入※2	平成 19 年 11 月 27 日	1,450 百万円	平成 20 年 3 月 28 日および同年 4 月 30 日 全額返済により解消

※1 B銀行向け保証は、平成19年11月27日、事後的に当社取締役会において承認されています。当該取締役会においてもそれ以前の出金および信用供与の存在は何ら報告されておらず、当該保証についてのみ、BDLが期限間際に要請してきたためやむを得ず行ったものであるとの説明がなされました。

※2 当社元経理担当執行役員は、簿外の手形帳を用いて、不正に融通手形を1,500百万円分振り出し、Cリース会社に差し入れたものです。

2. 海外子会社からの出金による不正な金融支援

債権者	支援種目	日付	金額	返済
雙葉科技	貸付※1	平成19年12月7日	700百万円	平成19年12月27日 505百万円返済 (195百万円が未返済)

※1 雙葉科技から業者を経由してBDLに700百万円が貸付けられていますが、一部役職員により貸付が不正に実行されました。

※2 未返済の195百万円については、一部役職員の不正請求により、平成20年12月29日、当社が雙葉科技に対して支出し、すでに費用処理されております。

3. 国内子会社からの出金による不正な金融支援

債権者	支援種目	日付	金額	返済
フタバ伊万里	貸付※1	平成18年10月2日	450百万円	平成19年3月30日 全額返済
フタバ伊万里	貸付	平成20年10月31日	57.5百万円	平成20年12月3日 全額返済
フタバ伊万里	貸付※2	平成21年2月2日	50百万円	未返済

※1 当社からフタバ伊万里に対して、平成18年9月29日、450百万円の不正出金がなされておりますが、平成19年3月30日に全額フタバ伊万里から当社に返済されております。

※2 当該不正出金は、フタバ伊万里において仮払金科目にて出金されていますが、一部役職員の不正な指示によるものであり、当社としては、平成21年3月期で貸倒損失として計上する予定です。

平成 21 年 5 月 14 日

フタバ産業株式会社取締役会 御中

フタバ産業株式会社 特別調査委員会

委員長 弁 護 士 鳥飼 重和

委 員 常勤監査役 佐川 忠明

同 監 査 役 本村 博志

同 弁 護 士 小出 一郎

同 弁 護 士 中村 隆夫

同 公認会計士 宇賀村 彰彦

調 査 報 告 書

拝啓 貴社におかれましてはますますご隆昌のこととお慶び申し上げます。

さて、貴社より特別調査委員会（以下、「当委員会」）に対して委嘱された、株式会社ビジネスデザイン研究所に関する取引等に関する調査につきまして、その結果を別紙のとおりご報告申し上げます。なお、本報告書は、貴社の役職員等関係者の発言および提出した資料の正確性、網羅性を前提としており、その前提が崩れる場合には報告内容が変更になる場合があります。

敬 具

(別紙)

第一 当委員会の構成

当委員会の構成員は、次に述べる6名である。

- ・委員長 鳥飼重和(弁護士)
- ・委員 佐川忠明(常勤監査役)
- ・委員 本村博志(監査役)
- ・委員 小出一郎(弁護士)
- ・委員 中村隆夫(弁護士)
- ・委員 宇賀村彰彦(公認会計士)

第二 当委員会による調査の目的と方法

一 当委員会による調査の目的

当委員会による調査は、フタバ産業株式会社(以下、「FTB」)の過年度決算訂正に関して発覚した株式会社ビジネスデザイン研究所(以下、「BDL」)をめぐる不適切な取引につき、その実体を明らかにすることを目的とするものである。

二 当委員会による調査の方法

当委員会は、関係資料の閲覧、FTB社内外の関係当事者からの事情聴取等を行い、調査委員会における数次にわたる審議を重ね、報告書の提出に至った。

第三 調査の結果

一 事実

当委員会の調査の結果、以下の事実が認められる。

なお、現時点において、次に掲げる不適切な支出(合計1742M¹)につき、経済的に填補されていない。

- ① FTBからJ社に対する支払い(1497M)
- ② 香港所在の雙葉科技株式会社(以下、「雙葉科技」)からK社に対する支払い(195M)
- ③ 株式会社フタバ伊万里(以下、「フタバ伊万里」)からL社に対する支払い(50M)

1 FTBのBDLに対する初期支援(直接融資)

FTBは、平成17年8月30日から平成18年2月28日にかけて、BDLに対して、合計3億円を貸し付けている。

具体的には、以下のとおりである。

- | | | |
|--------------|---------|----------|
| ① 平成17年8月30日 | 150M 貸付 | D銀行返済資金 |
| ② 平成18年1月31日 | 50M 貸付 | 運転資金 |
| ③ 平成18年2月28日 | 100M 貸付 | 銀行借入返済資金 |

¹ 以下、「M」とは「百万円」を意味するものとする。

なお、FTB の中間期において BDL に対する貸付金残高が残らぬよう、①の 150M は平成 17 年 9 月 30 日に一旦 FTB へ返済され、その後、同年 10 月 5 日に BDL に同額貸し付けられている。この際、BDL は、FTB への返済資金の一部につき、E 銀行から 90M 手形貸付にて借入れているが、FTB の加藤博久氏（以下、「加藤氏」）が FTB の社印を無断使用し、手形面上において FTB に連帯保証させている。

この 3 億円は、平成 18 年 3 月 31 日、A 銀行から借入れた 5 億円を用いて返済しているものと推測される（BDL の A 銀行浄心支店の銀行口座から同日 490M+1680 円の振込がなされており、同日に FTB の F 銀行岡崎支店口座へ BDL から 300M の入金記帳がある。）。

上記①の貸付については、当時 BDL の監査役を兼務していた加藤氏が、BDL 代表取締役社長の木村憲次氏（以下、「木村氏」）から銀行借入返済のための資金融通の依頼を受け、FTB の市川康夫氏（以下、「市川氏」）に報告したところ、市川氏が BDL 向けの貸付を実行したものである。

上記②および③の貸付ならびに上記手形上の債務保証は、市川氏の事前ないし事後の了解のもと、加藤氏が実行したものと考えられる。

2 A 銀行からの融資に関する信用供与

BDL は、平成 18 年 3 月 31 日に 5 億円、平成 19 年 3 月 30 日に 7 億円をいずれも A 銀行から借入れている。この際、いずれも FTB が定期預金を担保として差し入れる形で信用供与を行い、BDL の資金繰りを支援している。なお、平成 18 年 3 月 31 日の 5 億円は FTB に対する 3 億円の返済等に充てられたようであり、平成 19 年 3 月 30 日の 7 億円は M 社を経由してフタバ伊万里への返済（450M）に充てられている。

(1) 5 億円の融資に対する信用供与

FTB は、平成 18 年 4 月 3 日²、A 銀行に対して、BDL の A 銀行からの同年 3 月 31 日付借入金 5 億円を被担保債務として、FTB 名義の定期預金に担保権を設定する旨の担保差入書を提出している。同年 7 月 31 日に、FTB は、この担保の差し替えのため、FTB 名義の新たな定期預金に担保権を設定する旨の担保差入書を再度提出している。これらの担保差入書は加藤氏が独断で社印を使用して作成し提出したと思われる。加藤氏によれば、この頃から市川氏は、BDL の資金繰りの面倒をみることにに関して加藤氏に任せるような態度をとっていたように思われるとのことである。

BDL は、平成 18 年 9 月 4 日、この 5 億円の借入金を返済している。この原資は、G リース会社³からのリース物件（プログラム）の非独占的使用権許諾料 945M（平成 18 年 8 月 31 日入金）である。なお、G リース会社のリースに関しては、FTB が取締役会の承認を得て正式に BDL に対する保証を行っており、同会の承認決議の条件に従い、5

² BDL の借入は決算期前に行っているが、FTB の保証時期を決算期後としている。

³ 正式には、C リース会社株式会社も共同の当事者となっているが、以下では説明の簡略化のため、単に G リース会社についてのみ述べる。

億円を返済した残額についてはリース料支払口座に拘束しFTBが通帳管理をしていた⁴。

(2) 7億円の融資に対する信用供与

FTBは、平成19年4月2日、A銀行に対して、BDLのA銀行からの同年3月30日付借入金7億円を被担保債務として、FTB名義の定期預金に担保権を設定する旨の担保差入書を提出している。当該担保差入書についても、加藤氏が独断で作成および提出したと思われる。

なお、A銀行からの700Mの借入金の弁済期は以下のとおりであった。

- | | |
|--------------|------|
| ① 平成19年6月 5日 | 125M |
| ② 平成19年8月 6日 | 125M |
| ③ 平成19年9月 5日 | 105M |
| ④ 平成19年9月29日 | 345M |

FTBは、③の返済のため、平成19年9月5日、150MをBDLに貸し付けている（残金は運転資金）。この貸付は、加藤氏が市川氏の了解のもとに実行したと思われる。その後、次に述べるとおりFTBの保証によりB銀行から調達した700Mをもって④を返済している。なお、木村氏および加藤氏によれば、BDLは、FTBに対して150Mを同月末日までに返済した、とのことであり、FTBの総勘定元帳によれば、平成19年9月28日、開発費用立替払いの戻りとしてBDLから150M受領している（相手方科目は仮払金）。

3 B銀行からの融資に対する信用供与（保証）

BDLは、平成19年9月28日、A銀行への返済資金として、B銀行から7億円借入れており、FTBがこの借入金債務を被担保債務として連帯保証している。この保証については、加藤氏が独断で行ったものであり、平成19年11月27日、FTB取締役会において事後承認されている。

なお、B銀行は、当初、FTBの保証・担保を要しないという前提で貸し付けると述べていたようであるが、融資の1日ないし2日前に至り、本店の指示でFTBの保証を要すると通知してきたようである。

木村氏によれば、BDLは、B銀行に偽の支払先リストを提示しており、A銀行への返済資金であることを隠蔽している。そのため、BDLは、平成19年9月28日、一旦、M社に350Mを支払い（通帳記載あり）、同社からBDLのB銀行以外の口座に同額を戻させた上で、A銀行に返済している、とのことであった。

BDLは、FTBに対して、前述のとおり、B銀行の7億円のうち、A銀行に返済した残額から150Mを返済している。

全額返済はなされているが、返済原資およびその経緯については、後述する。

4 Cリース会社からの借入れ、並びに、O社およびK社による保証隠蔽スキーム

⁴ このため平成18年10月2日のE銀行をアレンジャーとするシンジケートローンの返済資金269MおよびN社に対するキティロボ300台の買戻費用157Mを別途調達する必要が生じ、FTBは、フタバ伊万里を通じて、450Mを融資している。この際、木村氏が用意した導管であるM社を経由して問題の発覚を巧妙に防いでいる。

(1) スキームの全体像

平成 19 年 12 月に行われた、保証隠蔽スキームの概要は、次のとおりである。

① Cリース会社からの融資

BDL は、平成 19 年 11 月 27 日、Cリース会社との間で同社より 1450M を借入れる金銭消費貸借契約を締結した。当該借入にかかる金銭消費貸借契約において、元本の支払方法として「約束手形払い（各回弁済期日を満期日、各回元本弁済金額を額面とする約束手形をフタバ産業株式会社が一括振出、借主が裏書の上貸主に一括交付）」と記載されているが、これは加藤氏が手形および銀行印を管理する職にあることを利用して振り出された融通手形（3 億円×5 枚）であった。なお、融資手数料として、BDL はCリース会社に 30.45M を支払うこととされている。

Cリース会社は、1450M のうち、残リース債務相当額の解約金として、754,261,200 円をGリース会社に直接支払った。これはそもそもGリース会社の 900M のリースに際して、一部Cリース会社が共同で資金拠出をしていたといった事情があったようである。

木村氏によれば、1450M から融資手数料 30.45M およびGリース会社への直接弁済額 754,261,200 円を控除した残額 665,288,800 円が、平成 19 年 11 月 30 日、小切手にて振り出されたとのことであった。同日、木村氏の個人名義の口座を経由して、上記同額が BDL の簿外口座に入金されている。

BDL は、同日、Cリース会社からの融資を仲介したO社に 30M の仲介手数料を支払っている。

② O社からの仮装融資

BDL は、平成 19 年 11 月 30 日、Gリース会社とのリース契約の解約金にあてるという名目で 754,261,200 円を借入れる旨の契約を締結している。しかしながら、加藤氏および木村氏によれば、これは FTB の融通手形を担保にCリース会社から受けた融資によってGリース会社とのリースを解消したのでは、子会社化回避のための保証解消にならないため、O社からの借入を仮装したものであり、実際には、O社がGリース会社に返済した事実はないとのことであった。この時点では、何らの資金移動も確認できず、木村氏によれば資金移動をしていない、とのことであった（なお、Cリース会社への返済時には、O社の希望で、BDL 簿外口座から休眠会社であるP社を経由して同社に返済資金を流し、同社が BDL 簿外口座に 754,260,360 円を振込んでいた。840 円の振込手数料を控除した金額である。）。

③ 雙葉科技からのK社経由の融資

BDL は、平成 19 年 12 月 7 日、K社との間で、700M を借入れる旨の契約を締結し、同日、K社から 700M が BDL の銀行口座へ振込まれている。

雙葉科技は、平成 19 年 12 月 7 日、K社に対して、700M を送金しており、これがK社を経由して、BDL に流れ、BDL は、同日、B銀行に対して 700M 返済している。

これは、Cリース会社からの入金額が、融資手数料を控除した結果、B銀行への返済額700Mを割ってしまい、さらにそこからO社への仲介手数料30Mを支払う必要があったため、木村氏は、別の資金調達をする必要があると考えたとのことであった。それ以外にも、融通手形を振り出して得たCリース会社からの借入をもってB銀行の債務を返済したとすれば、子会社化を回避することができないことから、Cリース会社以外の資金調達をする必要があると考えたものと拝察される。

上記雙葉科技からK社への700Mの送金については、市川氏および加藤氏が、雙葉科技の責任者であり当時BDLの取締役を兼務していた寺田武久氏（以下、「寺田氏」）に短期的な資金提供を依頼し、寺田氏が月中に返済されるのであれば問題ないと安易に考えて了解したものである。

(2) 保証隠蔽スキームに至る経緯

a B銀行への保証の発覚

加藤氏は、B銀行に対するFTBの保証にあたり、従前のように決算期後に保証時期を遅らせるといった手法をとらなかった。加藤氏は、四半期報告書の導入等を考慮し、このような隠れた支援を四半期ごとに繰り返すことはもはや限界と考え、表に出すことにしたと述べている。

平成19年10月初旬、あずさ監査法人による残高確認に際してのB銀行の回答によって、FTBの保証の存在が明らかとなった。

b あずさ監査法人からの実質子会社判定に関する指摘

これを受けて、あずさ監査法人は、以下の4つの条件に該当しなければ、実質子会社として判定されるとFTBに指摘した。③を除き、平成19年11月末日までに行うことを要するとされていた（③については平成20年6月の定時株主総会まで）。なお、BDLを子会社とするかどうか、また、子会社であるとしても重要性の観点から持分法適用非連結子会社として扱うことが可能であるかどうかについてはそもそも議論のあるところと考えるが、ここでは立ち入らない。

- ① Gリース会社およびB銀行に対する保証を消滅させること
- ② BDLの木村社長に対する貸付金を弁済させること
- ③ BDLに対する役員派遣をやめること
- ④ BDLに対する今後の支援を行わない旨の機関決定をすること

c Cリース会社からの借入れ

加藤氏は、独断でなした保証により、このような問題が生じたため、木村氏に子会社化回避のための協力を要請した。

木村氏は、O社に資金調達にかかる仲介業務を委託し、Cリース会社から1450Mを借入れ、それをもって、Gリース会社への残存リース料（中途解約違約金）約754MおよびB銀行への借入金返済700Mの支払に充てようと考えた。

これにあたり、木村氏は、加藤氏と共謀し、平成19年10月1日付「工業用イフボッ

ト売買に関する基本契約書」と称する書面を作成し、あたかもFTBとBDLとの間にそのような取引実態があり工業用イフボットの売買代金債権 15 億円⁵が存在するかのよう
に仮装した。その上で木村氏は、当該売買代金債権を債権譲渡担保とする方法をCリー
ス会社に提案していた。しかしながら、交渉の最終段階で、FTB振出しの約束手形を担
保とすることを条件とされ、最終的な契約書においては、元本の弁済方法として、FTB
振出しの約束手形払いとの記載がなされた。

加藤氏は、手形管理簿を改ざんして簿外の手形用紙を作出し、手形小切手および銀行
印を管理する立場を悪用して、取引の裏付けのない融通手形を 15 億円分 (3 億円×5 枚)
無断で振り出した。なお、加藤氏によれば、Cリース会社への返済により融通手形の返
却を受けたが、処分しているとのことであった。

d 隠蔽工作

加藤氏は、すでに平成 19 年 11 月 27 日開催の FTB 取締役会において、B 銀行の保証
分について BDL の返済資金の目処が立った旨報告しており、直前にこのような条件が
付されたとしても BDL はCリース会社からの借入れを行わざるを得なかった。

しかし、他方、FTB が取引の裏付けのない手形 (融通手形) を無断で交付し、それが
契約書に明示されてしまったため、そもそもの子会社化回避という目的を果たすことが
できなかった。

そのため、木村氏が主体となって上記の保証隠蔽スキームを考案し、加藤氏がこれに
協力したもののようである。

5 保証隠蔽スキームの解消

その後、上記の保証隠蔽スキームを解消するため、①雙葉科技とK社の債権債務関係
の解消、②Cリース会社への返済が行われた。

(1) 雙葉科技とK社の債権債務関係の解消

すでに述べたとおり、平成 19 年 12 月 7 日、雙葉科技は、K社を経由して、BDLに
700M送金していた。これについて、同月 27 日、BDLは、K社を経由して、雙葉科技へ
505M⁶ (入金額は 504,743,000 円) 返金した (雙葉科技への入金は同月 28 日)。残額の
約 195Mにつき、平成 19 年 12 月期において雙葉科技は前渡金で計上したようである。

そして、FTB は、雙葉科技に対して、平成 20 年 12 月 29 日、設備・治具・金型とし
て、US\$1,874,999.40 を支払っており、これにより対応する売掛金の回収がなされたと
して、雙葉科技はK社に対する前渡金を費用に振替える処理をしたと推察される。この
処理については、寺田氏が、市川氏および加藤氏に残額 195M の解消を再三要求したに

⁵ 平成 19 年 12 月 25 日付取締役会議事録によれば、当時のBDLの事業計画においても、平成 19 年度の売上 512M、平
成 20 年度の売上計画 1234Mであり、客観的にも当時FTBがBDLから 1500Mの取引を行うような状況にはなかった。

⁶ 平成 19 年 11 月 30 日から同年 12 月 21 日にかけて、BDLの簿外口座から木村氏個人に 638M流れており、同月 21
日から 27 日にかけて、ここからBDLの子会社である株式会社ロボットライフ 21 (以下、「ロボットライフ 21」) に対し
て、P社経由で 340M、木村氏から直接 185M流れており、さらに、ロボットライフ 21 からBDLに 330Mおよび 185M
流れている。すなわち、簿外口座に入金した額を個人に引き出し、休眠会社等を使って、子会社に貸し付けるなどする
ことにより、表の口座に入金し、K社への返済に充てたのである。

もかかわらず実現せずに1年近くが経過してしまっていたことから、雙葉科技からFTBへの請求書の中に架空の設備・治具・金型代としてUS\$1,874,999.40を追加記載し、他方、FTB側ではこの請求に対する支払の担当部署である情報環境機器部の責任者として寺田氏がその支払を承認することで、実行されたものである。なお、寺田氏がこのような架空の請求を行ったことについて、寺田氏は、FTBからの支払がなされる前に、加藤氏および市川氏に報告していた。

(2) J社を経由したFTBの資金提供

FTBは、金型代金として、J社に対し、平成20年3月28日300Mを、同年4月28日1197Mをそれぞれ支払った。

J社は、BDLに対し、平成20年3月28日300Mを、同年4月28日1197Mをそれぞれ支払った。なお、同年4月28日の支払に関して、J社は、47Mを簿外口座に振込み、1150Mを通常使用しているBDLの口座に振込んでいるが、これは1150Mを簿外口座に振込み、47Mを通常使用しているBDLの口座に振込もうとしたにもかかわらず誤ってこのように処理された、とのことであった。

そのため、表に出そうとしていた47Mを控除した残額1103Mを平成20年4月28日P社に移動させ、これを最終的にBDLの簿外口座に戻している。確認された口座からは、P社がBDLに対して平成20年4月28日348.7Mを振込んでいるのみであるが、O社がBDLに対して同月30日754,260,360円(金銭消費貸借契約上、O社がBDLに貸し付けるべき金額から振込手数料840円を控除した残額)を振込んでいる。木村氏によれば、これは、金銭消費貸借の担保とされたソフトウェアをP社に対して処分実行したように偽装し、P社がO社に直接支払うことで、O社のBDLに対する債権を消滅させ、その後、O社がBDLの簿外口座に754,261,200円を返金した、というもので、O社の希望によりこのような処理をしたとのことであった。

平成20年3月28日の支払いは、Cリース会社の保有するFTB振出しの融通手形の満期だったことから、この手形が決済されることを回避するために、加藤氏が市川氏に事前報告をしつつ実行したものである。同年4月28日はCリース会社の債務の弁済期ではないが、木村氏によれば、本来約束手形をもって元本返済をしているとの合意になっていたため、同年3月28日の手形買取交渉にあたって、翌月までにすべて買い取るという話になってしまった、とのことであった。そのため、同年4月28日にもBDLはCリース会社からのFTB融通手形買取資金を要することとなった。この支払も加藤氏が実行している。

BDLは、Cリース会社に対して、簿外口座から、平成20年3月28日304,338,922円を、同年4月30日1,153,639,881円をそれぞれ支払った。

平成20年3月28日の支払についてFTBにおける経理処理をみると、加藤氏が、当初はとりあえず立替金として処理していた。その後加藤氏が、市川氏に相談をして、市川氏からのアドバイスにより、建設仮勘定の金型に振り替えている。金型に振り替える

際の根拠資料として、加藤氏の依頼を受けて木村氏が作成した J 社から FTB 情報環境機器部宛の請求書が存在し、これには支払を了承する趣旨と伺われる、「寺田」名の押印がある。これは、加藤氏が、FTB の経理において登記手続用などに取締役会議事録を緊急で作成するときのために保管している「寺田」名の印鑑を利用して押印したものである。同年 4 月 28 日の支払も加藤氏が実行し、これについても同様に木村氏に請求書を作成してもらい、「寺田」名の印鑑を押印し、これを根拠にして、金型代として計上処理された。

加藤氏によれば、この後、加藤氏は、平成 21 年第 1 四半期末のレビュー等に際して監査法人にこれらの資金の内容を説明するため、木村氏に依頼して、FTB 情報環境機器部から J 社宛の金型の発注書を作成させ、請求書と同様に「寺田」名の印鑑を押印しているとのことであった。

6 フタバ伊万里からの資金支援

(1) M社経由の資金支援 (450M)

FTB は、平成 18 年 9 月 29 日、フタバ伊万里に対して 450M を送金し、同年 10 月 2 日、フタバ伊万里は M 社に対して 450M を、M 社は BDL に対して 450M をそれぞれ送金した。この 450M の送金は、加藤氏と市川氏が共同して、フタバ伊万里の当時の社長や資金担当者に依頼して実行させたものと考えられる。

この資金の使途は、E 銀行をアレンジャーとするシンジケートローンの繰上返済資金 267M および N 社への 157M の買戻費用であった。なお、G リース会社からの入金、A 銀行への 500M の返済のほか、FTB に保証条件として資金拘束をされたため、使うことができなかった。

平成 19 年 3 月 30 日、BDL は、A 銀行から 700M の融資を受けて、M 社に 501M を支払い、同日、M 社は、フタバ伊万里に対して、450M を支払った。これにより、フタバ伊万里が M 社経由で行った融資につき返済されている。なお、木村氏によれば、501M と 450M の差額 51M は、その大半が M 社への口座借り手数料とのことであった。

(2) Q社経由の資金支援 (57.5M)

平成 20 年 10 月 31 日、フタバ伊万里は、Q 社に 57.5M 支払い、同日、Q 社は、BDL に 50M を支払っている。木村氏によれば、差額の 7.5M は、Q 社への口座借りの手数料であるとのことであった。

BDL は、同年 12 月 3 日、Q 社を経由して、57.5M 全額をフタバ伊万里に支払って返済している。なお、BDL は、Q 社への手数料も含め、同年 11 月 28 日、H 信金から 50M、F 銀行から 80M の特別融資を得て、それを原資に支払っている。

この資金支援に関しては、木村氏から、資金繰りに窮し倒産の危険があるとの相談を受けた加藤氏が、少なくとも市川氏には相談した上で、フタバ伊万里代表取締役社長である成瀬陽一氏（以下、「成瀬氏」）およびフタバ伊万里の資金担当者に依頼して実行したものである。かかる依頼を受けた成瀬氏は、加藤氏から、当時の FTB 代表取締役社

長であった小塚逸夫氏（以下、「小塚氏」）が了解済みであり、短期間に返済されるものである、との説明を受けたことから安易に同意してしまったとのことである。なお、加藤氏は、この資金支援に関して事前に小塚氏に相談し了解を得ていたと具体的に述べるが、小塚氏は、別件のQ社に対する支払と勘違いして了解したかも知れないが、この時期にBDLへの支援を自分が了解していたはずはないと述べており、事実関係は確認できていない。

(3) L社経由の資金支援（50M）

平成21年2月2日、フタバ伊万里はL社に50Mを支払い、同日、L社はBDLに50M支払った。フタバ伊万里は、この50Mにつき労災保険料の仮払金として処理しており、加藤氏によれば、現時点においても残高が存在するとのことであった。

この資金支援に関しては、加藤氏が、市川氏と相談した上で、小塚氏には相談することなく、成瀬氏およびフタバ伊万里の資金担当者に依頼して実行した。この際、加藤氏からフタバ伊万里の資金担当者に送信された依頼メールの中に「寺田専務の依頼」による送金である旨の説明があるが、これは加藤氏が勝手に寺田氏の名前を記載したものであり、寺田氏は本件に無関係である。

7 決算訂正時の1497Mの試験研究費への振替えの経緯

FTBは、平成20年3月28日および同年4月28日にJ社へ支払った合計1497Mについて、同年12月25日付有価証券報告書の訂正報告書等において、試験研究費であったとしていた。しかしながら、J社は、これをQ社やR社へ支払っておらず、実際にはBDLへ支払っていた。BDLは、Q社とともに様々な開発を行おうとしていたようであり、その下請け先としてR社がいたことも事実のようであるが、少なくともFTBがQ社のミキシング技術に関する特許権許諾等の交渉を検討し始めたのは、平成20年10月以降であり、支払時点でこのような目的で支出したとは認められない。

FTBが平成20年12月25日の過年度決算訂正においてこのような処理をした経緯は以下のとおりである。

FTBの当時の社長であった小塚氏は、平成20年9月26日、あずさ監査法人から決算訂正の必要性を指摘され、その一環としてJ社への1497Mの支払いについて金型としての実態がないと指摘された。小塚氏は、加藤氏ら呼び、上記支払いについて説明を求めた。

結論として、加藤氏は、Q社へのミキシング技術等に関する試験研究費の前払いであるとする説明に基づき、実体の伴わない研究開発契約の締結および社内稟議手続などをすすめた。なお、監査役がJ社からQ社への資金の流れにつき説明を求めたため、加藤氏は、木村氏に關係資料の提出を要請し、木村氏は、J社からQ社やその下請先であるR社へ支払われた旨の振込依頼書の写し（I銀行の受領印が押捺されたもの）を偽造している。

加藤氏によれば、平成20年9月26日から同年10月はじめにかけて、小塚氏が加藤

氏に 1497M の支払いにつき説明を求め、加藤氏は BDL への支払いをしている旨を相当程度時間をかけて説明したところ、試験研究費で何とかできないのか、といわれ、そのような包括的な指示に基づき処理をした、とのことであった。事実、その直後から、加藤氏は、同年 10 月 1 日付の共同開発契約書の草案および同月 27 日付稟議書の草案の作成を進めた。小森國生氏（以下、「小森氏」）によれば、Q 社の特許について真剣に検討を開始したのは同年 10 月であるとのことであった。

これに対して、小塚氏は、そのような記憶を有しておらず、Q 社との研究開発プロジェクトを実体のあるものと当時から考えていた、と述べている。しかしながら、加藤氏の発言等に基づき、当委員会が相当程度追求した結果、小塚氏は、記憶は全くないが、そういう状況を聞けば、お金を払ってしまったのであれば、試験研究費で処理するしかない、それで何とかならないかなどと述べるかもしれない、と述べるに至っている。

以上のとおり、J 社への 1497M の支払いを試験研究費とする処理につき、加藤氏が小塚氏に概括的な真実の資金の流れ等を説明し、小塚氏が客観的には包括的な指示と受け取れる発言をしていた可能性も否定できないものと思われる。

8 その他

(1) S 社に対する売上げの実在性

BDL は、S 社に対して、平成 18 年 7 月 24 日から同年 9 月 4 日までの約 1 か月強の短期間で、合計 5 億円の売上げを得ている（入金ベース）。

木村社長によれば、音声認識ソフトの販売によるものとのことであったが、健康食品の通販やレストランなどを経営する S 社が 5 億円のソフトウェアを購入するという内容自体信憑性に欠ける。

また、木村氏は否定するものの、次のような架空循環取引と疑われる取引がなされている（あくまで③⑥⑨は推測であることに注意されたい）。きわめて短期間にはほぼ同様の金額の入出金が頻繁に繰り返されており、仮に③⑥⑨のような取引が存在するとすれば明らかな架空循環取引であるといわざるを得ない。その目的は、G リース会社が購入できる規模のソフトウェアとするためにソフトウェアの帳簿価額をふくらませ、その金額で同社に売りさばき、より多くのリースによるファイナンスを得ようとしたものではないかと疑われる。なお、G リース会社および C リース会社との 945M にかかるプログラム・プロダクトリース契約書の締結は、平成 18 年 8 月 22 日、その入金は同月 31 日である。

① 平成 18 年 7 月 31 日	N 社→BDL	157.5M
② 平成 18 年 7 月 31 日	BDL→M 社	157.5M
③ 不明	M 社→S 社	150M?
④ 平成 18 年 8 月 14 日	S 社→BDL	150M
⑤ 平成 18 年 8 月 30 日	BDL→M 社	145M
⑥ 不明	M 社→S 社	150M?

⑦	平成 18 年 8 月 31 日	S 社→BDL	152.5M
⑧	平成 18 年 8 月 31 日	BDL→M社	152.5M
⑨	不明	M社→S 社	150M?
⑩	平成 18 年 8 月 21 日	S 社→BDL	5M
	平成 18 年 8 月 30 日	S 社→BDL	140M
	平成 18 年 8 月 31 日	S 社→BDL	3M
	平成 18 年 9 月 4 日	S 社→BDL	4.5M
⑪	平成 18 年 10 月 2 日	BDL→N社	157.5M

加藤氏は、この取引の実体をまったく理解していなかった。ただし、S社に対する売上げが大きすぎるため、疑念を持って木村氏にどのような取引先かなど質問したことはあったようである。この取引については木村氏が独断で行ったものようであり、FTBの役職員の関与は認められない。

(2) 一部資金の行方

平成 19 年 11 月 30 日、BDL の簿外口座にCリース会社より入金した 665M の資金から、Cリース会社に対する利息の支払 9M、Y氏（M社の代表者）への中国 M 資金コンサルティング料 18M および木村氏がCリース会社の資金を利用して行った証券取引から生じた株式売却損 29Mを控除し、さらに最終的に木村氏がロボットライフ 21 に入金した 525M を控除した残額は、83M あり、この行方は不明である。なお、別途自己資金でO社への融資手数料 30M が支払われている。

木村氏によれば、Cリース会社の資金のうち 260M をT証券の証券口座に入れ、トヨタ自動車、FTB などの銘柄を購入して資金運用を図っていたとのことである。証券口座はすでに記録が残っていないとのことであるが、開示を拒否されたが、木村氏個人名義の預金通帳に記載されたT証券への送金額および同証券からの入金額の差額は、約 29M であり、木村氏によれば、これが株式売却損であるとのことであった。

一部資金の行方は依然不明であるが、現時点において、FTB の役職員への還流は一切確認されていない。

二 当委員会の評価

1 本件に至った理由等

FTB は、平成 15 年 6 月 28 日、BDL の 60%超の株式を引受け、5 億円を払い込んでいる。この増資は、小塚氏の検討指示に基づき、情報環境担当の寺田氏ほか木村氏と協議した結果、なされたものである。木村氏は、前職の中部産業連盟の活動を通じて古くから小塚氏と面識があり、小塚氏に BDL との業務資本提携を打診し、小塚氏がこれを受けて検討を寺田氏に指示したのである。

しかるに、FTB においては、監査役会から経営陣に対して数次の申入れなどが行われていたことを除けば、社長であった小塚氏が絶対的な支配力を持ち、小塚氏に対しては、監査役を除き、ほとんど誰も反論できず、多くの役職員が小塚氏の意向を最優先に慮つ

て行動するというような風潮が蔓延していたように見受けられる。

そのような風潮の中、BDL が小塚氏の検討指示により関係を有するに至ったため、FTB の役職員は、「社長案件」として BDL を失敗させてはいけない、BDL に関して小塚氏に悪い報告をすることすらできないと認識していたことが伺われる。このような意識に遵法意識の欠如が加わり、市川氏および加藤氏が、正しい決裁手続を経ることなく、露見しないような方法で、徐々に BDL を支援し始めたのではないかと推察される。

一度始めた支援行為の露見を防ぐために次々と社内ルールを無視した不適切な取引に手を染め、金額も徐々に増加していった。特に、B 銀行に対する 7 億円の保証が発覚し、あずさ監査法人から一定の要件を満たさない限り子会社とすると通告された後は、自らが行ってきたルール違反行為が会社に悪影響を与えてしまうことを回避するために、さらにルールを無視した大胆な隠蔽工作にまで発展してしまったことが伺われる。

複数の役職員の関与が認められるが、社長案件を潰してはならない、社長が推進しているロボット事業のためであれば多少のルール違反も厭わないという、ゆがんだ忠誠心がある根底にあるように見受けられる。

2 再発防止策

直接の認識・指示の有無は別論として、小塚氏の築いた社内風土が、市川氏、寺田氏、加藤氏らにこのような不適切な取引をさせた一因であるように思われる。

その意味では、小塚氏および市川氏の辞任により一定の改善可能性を認めることができ、寺田氏および加藤氏に対する処分がなされれば、さらに改善可能性を高めることができると思われる。

その上で、今後まず第一に法令遵守、社内ルール遵守その他のコンプライアンスに対する意識の徹底をすることが肝要である。特に、経営トップがコンプライアンス意識の徹底を主体的に各役職員に働きかけていくよう努力しなければならないと思われる。

第二に内部統制により、悪心を起こしてもできない仕組み作りをしていく必要がある。最終的には FTB 執行部門の判断に基づくべきものであるが、一例を挙げれば、出金時の担当部署と経理部門の決裁書類の二重チェック、一定期間ごとの人事ローテーション、定期的なモニタリングの仕組みのより一層の強化（グループ監査、監査役との連携強化を含む。）、ヘルプラインの有効活用（説明会等による意識喚起）、各役職員の面談・アンケート等によるコンプライアンス・内部統制上の問題意識のあぶり出しなどが考えられる。

第三に管理部門の強化が挙げられる。内部監査部門のより一層の強化、監査役を補助する仕組みの強化、法務部等の設置などが考えられる。

第四に決裁ルールの合理化がある。決済基準が低すぎるために重要な取引の決裁がおろそかになってはならず、適切な決裁ルールへと見直していく必要があると思われる。

3 最後に

内部統制は、もっぱら会社法および金融商品取引法による要請のみでなされるべきも

のではなく、企業が成長し社会に貢献していくための道具でもある。

しかし、仏作って魂入れずとの喩えもあるように、経営トップがいかに「正しい」意識を持ち、それを役職員にいかに浸透させていくかが重要である。経営トップは、抜本的かつ徹底した内部統制の改善をする覚悟を固め、FTBの存在理由や経営の原点に回帰して、日常（あるいは危機時）の具体的な経営活動の指針となるまでに経営理念・経営方針等を磨いていく必要がある。

現在のFTBは、未曾有の危機に直面している。この危機感を役職員全員が共有できれば、現在の危機は、FTBの抜本的な改革の最大のチャンスであると捉えることができる。過去を徹底的に反省し、それに基づき、内部統制の抜本的改革を行えば、FTBは将来において、見事に再生できるものと思料する。内部統制は、単に会社法および金融商品取引法による規律という面を超えて、企業が成長するための実効性のある考えを基礎にした仕組みとその運用でもあるからである。

FTBの大多数の従業員は、誠実かつ優秀であると思われる。マネジメント部門には大いに改善すべき点があると思料するが、FTBの潜在的能力は極めて高い。新体制移行後、トップを中心として、抜本的改革による統制環境の整備をすすめていけば、資本市場に上場する企業として模範的な企業にすらなる可能性があるものと考えられる。今後の改革に期待したい。

以 上