2023/6/1

訂正内部統制報告書提出企業の特徴と財務内容

―グレイステクノロジーの場合―

リスク管理研究所　高市幸男

本稿は、訂正内部統制報告書提出企業の内部統制に関する問題と不正会計を行う企業の特徴、財務内容を明らかにすることを目的とする。分析対象企業はグレイステクノロジーとする。

１．企業の概要

会社名　グレイステクノロジー株式会社　GRACE TECHNOLOGY, INC.
代表者　代表取締役社長　大池信之
本社　東京都港区虎ノ門 3-8-21 虎ノ門 33 森ビル 7 階
営業所　愛知県名古屋市中村区名駅 3-28-12 大名古屋ビルヂング 25 階
設立　2000 年 8 月 1 日
資本金　245,864 千円（2020 年 12 月現在）
従業員数　35 名（2022 年 4 月 1 日現在）
グループ会社　MSD 株式会社　東京都港区虎ノ門 3-8-21 虎ノ門 33 森ビル 7 階
GraceVision Inc.　1821 Walden Office Square Suite 400 Schaumburg IL
取引銀行　みずほ銀行築地支店、りそな銀行新橋支店、三井住友銀行日比谷支店、三菱 UFJ 信託銀行本店
事業内容　国内・国外のメーカーを中心に、各種産業機械やソフトウエアに付随する操作系及び運用系の技術マニュアル、さらに社内業務マニュアルなどあらゆるマニュアルの企画・構成、編集、制作及び翻訳（多言語化）を専門とするマニュアルオーダーメードサービス「MOS 事業」を提供するとともに、それらマニュアルのデジタル化を推進し、企業のマニュアルに係るコスト低減を実現するマニュアル基幹システム「e-manual」の導入及び運営を行うマニュアルマネージメントシステム「MMS 事業」を展開している。

２．沿革

1986 年 3 月　株式会社日本マニュアルセンター設立　代表取締役に松村幸治　就任
2000 年 8 月　当社　設立
2001 年 1 月　代表取締役に松村　幸治　就任
2008 年 3 月　株式会社日本マニュアルセンターの営業の全部を譲り受ける。

（現　MOS 事業）

2016 年 12 月　東京証券取引所マザーズ市場に上場

2017 年 6 月　2017 年 3 月期（第 17 期）の決算を粉飾

2018 年 6 月　2018 年 3 月期（第 18 期）の決算を粉飾

2018 年 8 月　東京証券取引所東証一部に上場

2019 年 6 月　代表取締役会長に松村幸治　就任

2019 年 6 月　2019 年 3 月期（第 19 期）の決算を粉飾

2020 年 6 月　2020 年 3 月期（第 20 期）の決算を粉飾

2021 年 4 月　代表取締役会長 松村幸治　急性大動脈解離で死去

2021 年 6 月　2021 年 3 月期（第 21 期）の決算を粉飾

2021 年 11 月　外部機関から過年度決算（2017 年 3 月期～2022 年 3 月期第 1 四半期）における不適切会計処理の疑いを指摘される
外部の専門家を委員長とする特別調査委員会を設置、調査開始

2022 年 1 月　粉飾決算に関する特別調査委員会の「調査報告書」を受領

2022 年 2 月　上場廃止（2022 年 3 月期の第 2 四半期報告書を提出できず）
再発防止策を策定し、上場廃止後も事業を継続する方針を表明

2022 年 7 月　2017～2021 年 3 月期の訂正有価証券報告書、**訂正内部統制報告書を提出**

３．不正会計の発生

（１）過大な売上目標

①売上高や営業利益等の業績目標値は、元会長、元社長及び経営企画室長の 3 名が協議して決めていた。前期比 20～30%増とし、現状を無視した機関投資家への説明に合わせるための過大な売上目標が設定され、これを基準に業績予想値を公表していた。

機関投資家との面談は、電話やオンラインを含め 2019 年は約 250 件、2020 年は 308 件にも達し、稼働日換算すると毎日 1 件から 1.2 件行っていた。

②営業部員からの目標売上の報告が全体の目標数値に届かないと、部員は強い叱責を受けた。そのため、見込みがなくても引き上げた目標を報告していた。

③目標を達成できなくても、さらに上乗せを要求された。最終的に個人目標が前期実績の 2 倍になるケースもあった。

（２）パワハラの横行

①毎週月曜日に行われる営業会議では、数字が足りない部員に取締役から厳しい叱責・追求が行われた。営業会議は営業部員を「詰める場」となった。

②元会長は、経営会議や取締役会など社外役員もいる場でも、営業担当役員を激しく罵倒、叱責した。元会長の罵倒、恫喝、人格否定は「明らかに社会的相当性を逸脱するもの」であった。

③叱責を受けた営業担当役員は、部下に売上目標の必達を厳命する。叱責の「順送り」がなされた。

④役職員は約 40 名いるが、2021 年 8 月までの約 4 年間で 63 名もの役職員が退職した。理不尽なパワハラが常態化していた。

（３）売上計上の不正

①達成困難な過剰ノルマのために、納品が完了前でも受領書にサインをもらい経理担当者に提出した。

②前倒しても売上目標の達成が困難になってくると、正式受注がなくても、受注があったことにして、売上を計上した。

③経営陣は元会長に迎合、盲従し、架空売上を止めることができなかった。

④架空売上の合計は、2016 年 3 月期から 2021 年 3 月期までの 6 年間で合計 23 億 4,400 万円に達した。

2016 年 3 月期：売上高 726 うち架空売上 1（0.1%）
2017 年 3 月期：売上高 1,010 うち架空売上 8（0.8%）
2018 年/3 月期：売上高 1,314 うち架空売上 347（26.4%）
2019 年 3 月期：売上高 1,524 うち架空売上 505（33.1%）
2020 年 3 月期：売上高 1,903 うち架空売上 489（25.6%）
2021 年 3 月期：売上高 1,812 うち架空売上 994（54.9%）
合計　：売上高 8 ,289　うち架空売上 2,344（28.3%）

（４）偽装工作

①受注のない売上には、役職員に発行された新株予約権の行使で得た株式売却資金を顧客名義でグレイステクノロジーに振り込み、売上の入金として偽装した。

②売上の前倒しや架空計上で予算を達成すると、2020 年 12 月の株価は上場来最高値の 4,235 円まで上昇した。株価を上げ、新株予約権の行使条件を達成すると、多額の株式売却益を捻出し、架空売上の原資に投入した。

③偽装入金する顧客の本店のある都市や地方にまで赴き、当該地域の支店から送金手続きをしていた。

④顧客担当者のメールアドレスの偽造やなりすましをおこなっていた。

４．内部統制報告書の訂正

（１）2017～2021 年 3 月期の内部統制報告書

上記の評価の結果、基準日現在において、当社の財務報告に係る**内部統制は有効である**と判断しました。

（２）2017～2021 年 3 月期の訂正内部統制報告書

下記に記載した財務報告に係る内部統制の不備は、財務報告に重要な影響を及ぼすこととなり、開示すべき重要な不備に該当するため、基準日現在において、当社の財務報告に係る**内部統制は有効でない**と判断いたしました。

①発覚

2021 年元会長が急逝し、外部から不正会計の疑いを指摘された。事実経緯の確認のために社内調査、検討を進めた結果、一部の取引について、2017 年 3 月期から 2022 年 3 月期第１四半期までの期間において、会計処理の適切性に疑念があることを認識した。

②不適切な会計処理

売上の前倒し計上、架空売上の計上及び架空原価の計上による利益操作等

③訂正有価証券報告書の提出

2017 年 3 月期、2018 年 3 月期、2019 年 3 月期、2020 年 3 月期、2021 年 3 月期の訂正有価証券報告書を、2022 年 7 月 28 日提出した。

④原因

a 経営者の予算達成を極端に絶対視する経営姿勢

b それに迎合・盲従するその他の経営陣

c 上場会社の経営陣として備えるべき最低限の道徳意識の欠落

d コーポレート・ガバナンスの不備

e 従業員が知っておくべき売上計上に関する会計知識の研修が実施されない

f 会計に関するルールが機能せず、役職員のリテラシーも欠如している

g 実効性が伴うことがなかった全社的な内部統制

h 部門間の相互牽制も機能していなかった

I 内部監査の対象として問題のない案件の抽出をしていた

J 内部監査室に専任者不在だった.

K 内部監査が十分に機能していなかった

⑤改善

a コーポレート・ガバナンスの抜本的な改革

・取締役会及び監査役会の再構成

・予算達成を極端に絶対視する経営姿勢・企業風土の一掃

・リスク管理に関する審議の充実

b 適切な予算設定とマネジメント

・当社の状況に即した予算策定

・パワーハラスメントの根絶とマネジメント能力の向上

c 内部統制の抜本的な改革

・会計基準に沿った売上計上基準の明確化と内部統制の構築

・コンプライアンス体制の構築

・内部監査体制の構築

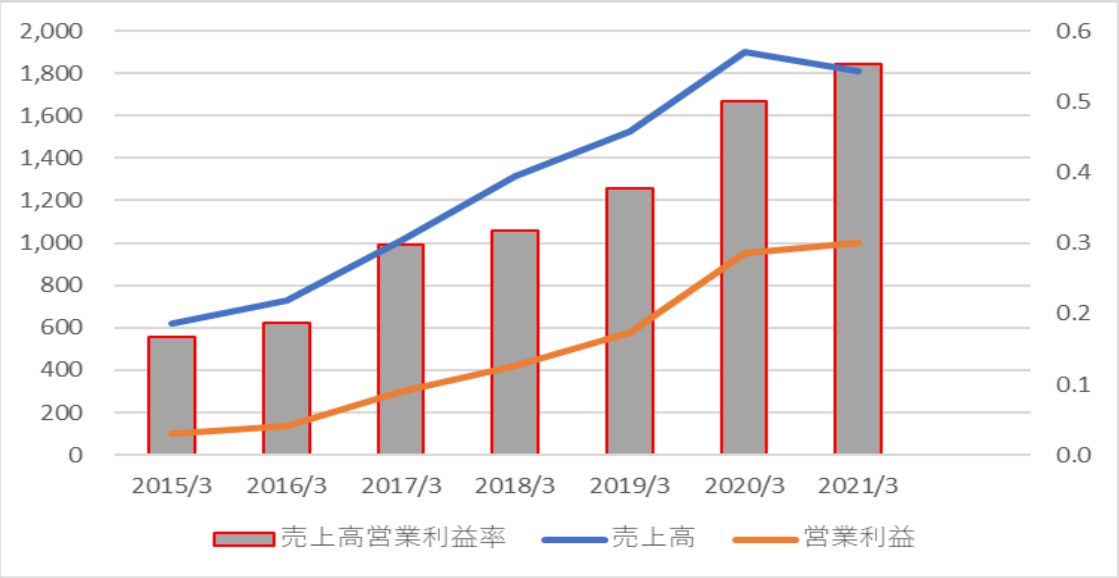
４．財務分析による不正の把握

2015 年 3 月期の売上高は 6 億 2,000 万円、営業利益 1 億 300 万円、売上高営業利益率 16.6%だったのに対し、2021 年 3 月期は売上高 18 億 1,200 万円、営業利益 10 億 300 万円、売上高営業利益率 55.4%となっており、売上高、営業利益ともに大幅増加し、利益率も大きく増加している。

粉飾決算の多くは売上・利益の増加による業績の拡大にあることから、当社の大幅増収・増益には粉飾の疑いが持たれる。また通常同じ事業を営んでいるなら、営業利益率が大きく変化することはないが、当社は売上の増加と共に営業利益率も大きく増えており、粉飾の疑いを更に強くしている。

【図表１】　（金額の単位：百万円）

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
売上高	620	726	1,011	1,314	1,524	1,903	1,812
営業利益	103	136	301	418	575	953	1,003
売上高営業利益率	16.6%	18.7%	29.8%	31.8%	37.7%	50.1%	55.4%

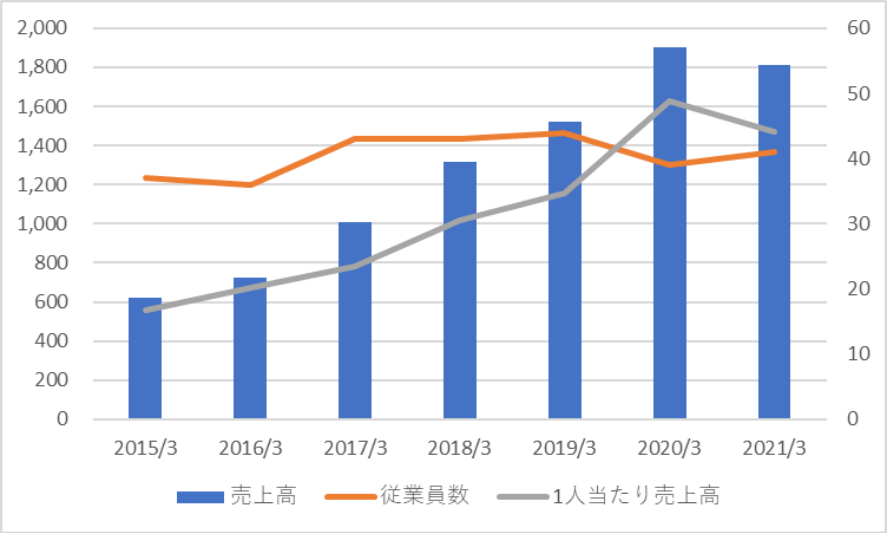


出所：有価証券報告書より抜粋

①従業員１人当たり売上高

【図表２】

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
売上高	620	726	1,011	1,314	1,524	1,903	1,812
従業員数	37	36	43	43	44	39	41
1人当たり売上高	16.8	20.2	23.5	30.6	34.6	48.8	44.2



出所：有価証券報告書から抜粋

図表 2 は、売上高、従業員数、従業員 1 人当たり売上高のグラフである。従業員 1 人当たり売上高が 2015 年 3 月期は 16.8 百万円に対し、2020 年 3 月期は 48.8 百万円と、2.9 倍に増えている。従業員数はほとんど増えていないのに、売上高が 3.1 倍に増加したため、一人当たり売上高も 2.9 倍になったのである。

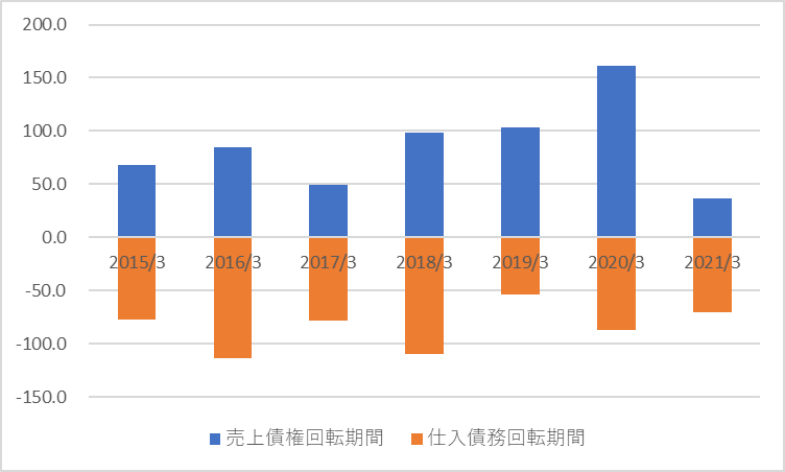
通常、売上高の増加に伴い従業員も増加する。従って従業員一人当たり売上高はあまり変化しなのが普通である。従業員一人当たり売上高の大幅増加を実現するには、収益性の高い事業への転換や劇的な生産性向上、技術革新、ビジネスモデルの変化が必要である。しかし、当社の 2017 年 3 月期有価証券報告書には、売上高増加の主な要因として「重点顧客へ積極的な営業活動を実施し、大口顧客獲得に成功した結果」としか記載されていない。また、2018 年 3 月期～2020 年 3 月期の有価証券報告書においても全く同じ記述が繰り返されている。よって、収益性が大幅に向上する理由が見出せず、粉飾の可能性が高いと判断される。

②売上債権回転期間

粉飾決算を発見する有効な手法として回転期間による分析がある。売上債権回転期間は売上債権が現金として回収されるまでの期間であるが、架空売上や売上の前倒し計上によって売上が計上された場合、売上代金の未入金や入金の遅れなどによって売上債権が増加し、売上債権回転期間が不自然に長期化する傾向がある。そのため、売上債権回転期間は粉飾を発見する強力なツールになると言われている。

【図表３】

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
売上債権回転期間	67.7	84.5	49.8	98.6	103.2	161.1	36.3
仕入債務回転期間	77.7	113.6	78.4	109.9	53.4	87.3	70.1



出所：有価証券報告書より抜粋

図表３によると、売上債権回転期間は 2015 年３月期 67.7 日であったのに対し、2020 年３月期は 161.1 日と大幅長期化している。サービス業における売上債権回転期間は一般的に５０日程度[1]　であり、当社の 2020 年３月期は異常に長いことから、架空売上や売上の前倒し計上などの粉飾が疑われる。

しかし、2021 年３月期は 36.3 日に短縮している。これは、前述の偽装入金によるものであるが、何らかの理由で売上代金の入金が遅れていたものが、2021 年３月期に入金があったとの説明も可能である。よって、回転期間に疑わしい兆候が見られたとしても、2021 年３月期時点において粉飾決算と断定することは難しいと言える。

③キャッシュフロー分析

粉飾決算を発見するのに有効な分析として、キャッシュ・フローの分析がある。

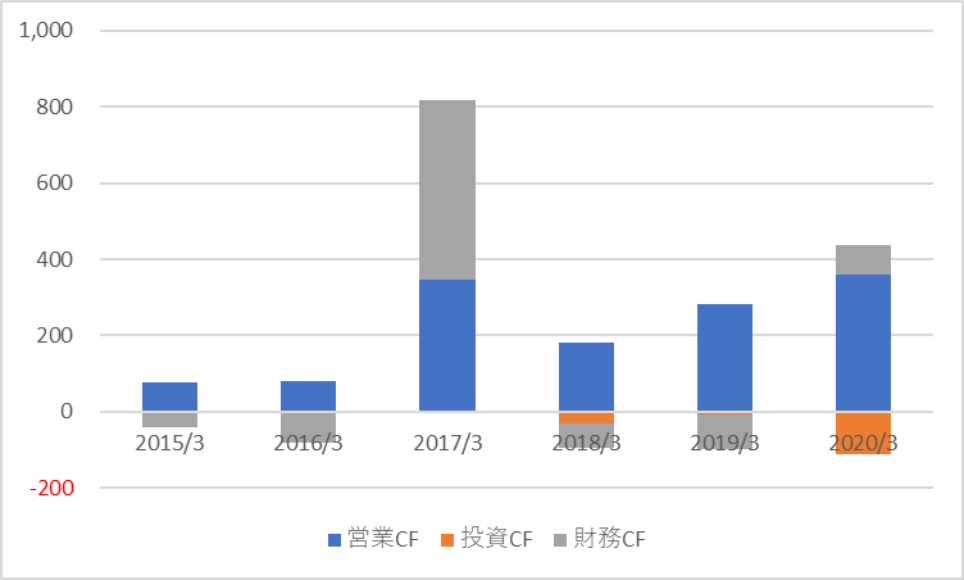
架空売上高の計上によって売上高や利益を増加させても、その取引から入金がなければ、本業における現金収支を表す営業キャッシュがマイナスになるため、粉飾が発見できるというものである。しかも、監査法人は会計監査において金融機関の預金残高を確認するため、現預金残高を改ざんしても監査法人に発見されてしまう。よって、一般的に「キャッシュ・フローは粉飾しにくい」「損益の粉飾を発見するのに役立つ」といわれている。

---

[1] ザイマニによれば、サービス業の売掛債権回転期間は 51.9 日（2022 年、集計 519 社）だった。https://zaimani.com/financial-indicators/receivables-turnover-period/　閲覧：2023 年５月４日

【図表４】

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
営業CF	76	79	345	180	283	361
投資CF	－	−3	−1	−30	−8	−112
財務CF	−42	−79	472	−63	−91	77



出所：有価証券報告書から抜粋

図表４によると、2015 年３月期～2020 年３月期の営業キャッシュはプラスであり、売上の増加と共にキャッシュを生み出しており、粉飾はなかったように見える。

粉飾発覚後の結果論であるが、当社は役員に付与されたストックオプションを行使して取得した株式を市場で売却し、そこで得た私的な資金を、取引先から入金された売上代金に見せかけて入金（偽装入金）するという粉飾が行われていた。このため、当社のキャッシュ・フローから、粉飾を発見することが困難になっていたのである。

確かに、この偽装入金は内部での帳票類や伝票による検査のみでは発覚しない。しかし、外部監査において、大口取引先に売掛残高などを確認するはずである。ところが、担当会計士が当社の顧客企業に、売掛金などの状況を調べる「残高確認状」を送ると、社員が先回りして顧客からそれを回収し、「問い合わせに相違なし」と記載して偽造した印まで押して送り返していたのである。その際、相手企業の担当者には「監査法人が確認状の中身を他社と間違えて送ってしまった」などと連絡し、ごまかして回収していた。

また、担当会計士が納品物を確認しようとすると、英語のマニュアルの場合、何の関係もない他の日本語マニュアルを機械翻訳し、本物のように装って見せていた。

５．定性情報による不正発生原因の把握

大きな粉飾決算は、全社的な粉飾であり代表者（経営の実験者）が絡むことが多いことから、元代表取締役会長松村幸治について、その経歴、発言などから人柄を推察し、粉飾の可能性を検証する。

（１）経歴

【図表５】

氏名　　松村　幸治
1955 年 3 月 8 日　生まれ
1979 年 4 月 株式会社リングイスツ入社
1986 年 3 月 株式会社日本マニュアルセンター設立（当社前身）代表取締役就任
2001 年 1 月 当社代表取締役社長就任
2019 年 6 月 当社代表取締役会長就任
2021 年 4 月　　急性大動脈解離で死去

出所：有価証券報告書

図表 5 によれば元会長は、斯業に 35 年間従事し、当社前身の経営、当社設立時から代表取締役社長に就任し、経営経験も 35 年に及ぶ。斯業について豊富な知識・経営経験を有していた。

（２）持ち株

【図表６】

2017 年 3 月	330 千株（30.3%）	筆頭株主
2018 年 3 月	1,205 千株（26.53%）	筆頭株主
2019 年 3 月	3,372 千株（24.39%）	筆頭株主
2020 年 3 月	2,361 千株（16.71%）	筆頭株主
2021 年 3 月	1,399 千株（9.85%）	筆頭株主

出所：有価証券報告書

粉飾期間（2017 年 3 月期～2031 年 3 月期）に於ける、元会長の持ち株数、所有比率は図表 6 の通りである。何れの決算期に於いても多くの株式を所有し、役員内トップ、株主全体でも筆頭株主であり、経営の実権を握っていた。

（３）発言

「毎回詰められるんだ。四半期単位で。機関投資家に順繰り順繰り会ってんだよ。3 カ月おきに聞かれるんだ。マジもう収拾つかんぞ」、「この世は算数でできている、寝ても覚めても数字を考えろ。ほかのことなんか一切考えるな」、「売ってナンボ。売れば全て OK。単純だろうよ。くだらないことぐちゃぐちゃ考えるなよ」、「自信もねえわな、いいものを納められる。そんなもんいるか、営業に。まず売って考えるんだろうよ。」

経営会議や取締役会では、元会長からの人格否定、罵倒、恫喝により、役職員は予算必達以外の選択肢はないとマインドコントロールされていた。

元会長とその妻（元総務部長）は、上場前からの持株売却により総額約 186 億円の資金を得ており、偽装入金を行うのに何ら支障はなかったものと見られる。また、有名タレントを起用した同社のテレビ CM のコストを元会長が全額個人負担した事があり、会社のためには私財を投げ打つという姿勢、と同時に会社を私物化している考え方が読み取れる。

（4）事業等のリスクの開示

【図表 7】

2017/3 2018/3 2019/3 2020/3	(7)特定人物・経営者への依存	当社**代表取締役松村幸治**は、**マニュアル制作、翻訳等に関する豊富な経験と知識を有し、経営方針や事業戦略の決定並びに業務執行において極めて重要な役割を果たしております。** 当社では、経営管理組織の強化、権限委譲による意思決定の迅速化、さらに取締役会や経営会議等における役員及び幹部社員の情報共有を図る等、**同氏に過度に依存しない経営体制の整備を進めております**。しかし、何らかの理由により同氏が当社の業務を継続することが困難になった場合、**当社の事業及び業績に影響を与える**可能性があります。
2021/3	なし	

出所：有価証券報告書

図表 7 は、有価証券報告書の「事業等のリスク」に掲載された元会長についてのリスクである。

「経営方針や事業戦略の決定並びに業務執行において極めて重要な役割を果たしております」と記述するように、会社は元会長が経営の実権を握っていたことを認めたうえで、「同氏に過度に依存しない経営体制の整備を進めております」と記述している。

元会長は当社の創業時からのメンバーで、かつ最大持ち株数の圧倒的な株主であり、当社の経営方針や経営戦略の決定等、事業活動において絶対的な権限を持つワンマン社長であり、経営の実権は特定の個人に過度に依存していた。

「同氏が業務を継続することが困難になった場合、当社の事業及び業績に影響を与える可能性があります」とは、「過度の個人に依存した経営のリスク」を認識していながら、元会長に忖度し言い換えているものと推測される。

6．結論

当社の不正会計から、下記の事が結論として言える。

①数期に及ぶ大幅売上・利益増には、粉飾の疑いが持たれる。

②従業員一人当たり売上の増加が、売上増に連動している場合、収益性の高い事業への転

換や生産性向上、技術革新、ビジネスモデルの変化などがあるか、確認する必要がある。
③売上債権回転期間に異常な数値が見られても、粉飾と決定することはできない。
④キャッシュフロー分析は粉飾の発見に役立つが、偽装入金が行われた場合無力である。
⑤ワンマン経営者には牽制機能が働きにくいため、内部統制が機能せず、不正会計を行いやすくなる。
⑥モラル、コンプライアンスの低い企業に於いて、内部統制報告書は機能を発揮しえず、目標を達成できない。

７、疑問・感想

以上は「調査報告書」や「有価証券報告書」を元に、表面的に分析、解釈されることを記述したものである。しかし、分析過程において様々な疑問や、水面下に隠された事実があるのではないかという感想が持たれる。

（１）不正会計の発覚は外部からだったのか？

「調査報告書」によれば、元会長の罵倒、恫喝、人格否定によって経営陣はマインドコントロールされ、元会長の指示に迎合・盲従したとされる。一方、４年間で 63 名もの役職員が退職したともある。よって、元会長の言動に対して役職員には３つのタイプがいたと考えられる。

a 元会長の言動に反発し退職した人、または元会長に嫌われクビになった人。
b　元会長の言動を恐れ、仕方なく従った人
c　積極的に元会長に迎合・協力し、昇進・昇給、ストックオプションなどの利益を得た人

a は、元会長の言動に耐え切れず自ら退職した人、または元会長の言動に不満を抱き、迎合できないところを元会長に嫌われ、クビになった人である。

c は、積極的に元会長の言動に従い、昇進や昇給、ストックオプションによる利益を享受した人である。利益獲得を最優先とし、道徳意識や良識を捨てれば、超ワンマン経営者に気に入られ、取り入る事は容易だったと考えられる。昇進・昇給・ストックオプションの利益は、偽装入金で自腹を切っても余りあったものと思われる。

b は、元会長の言動が正しくないと思いながら、転職することも、元会長に反発する勇気もなく、ずるずると従っていた人である。訂正内部統制報告書の「原因」にある「経営陣として備えるべき最低限の道徳意識の欠落」「会計に関するリテラシーが欠如」が該当すると思われるが、実情を考えれば「酷」と言わざるを得ない。

元会長の死後外部から不適切会計処理の疑いが指摘されたとあるが、粉飾の期間は 2017 年３月期から 2021 年３月期の５年間に及ぶにも関わらず、その間監査法人は不適切会計処理の疑いを提示していなかった。それにも拘らず元会長の死後僅か７か月で疑いを提示することは不自然である。よって、外部から発覚したのではなく、全てを知っている b の役職

員から情報提供、訴えがあったものと考えられる。

（２）従業員に不正会計の認識はなかったのか？

訂正内部統制報告書の「原因」には、「従業員が知っておくべき売上計上に関する会計知識の研修が実施されない」とある。「（納品完了前でも）受領書にサイン」があれば売上計上されるのは、経理の知識がある事が前提であり、それが悪用されたと言える。

「正式受注がないのに売上計上する」のは経理知識以前の常識であり、会計知識の研修がなされていない社員でも不正会計であることは容易に分かる筈である。従業員数僅か４０名程度の会社にあって、この不正会計は全社員の知るところでありながら、元会長の強引な指示・命令によって止む無く実施されたものと推測される。

よって、不正会計の原因を、会計研修のなさと社員の知識不足とするのは間違っていると思われる。

（３）監査法人は何故不正会計を指摘できなかったのか？

本稿財務分析にある通り、営業利益率と従業員一人当たり売上高の増加や売上債権回転期間の増加など異常と思われる財務比率が見られ、監査法人はその原因を究明すべく、詳細な情報の開示を求めるべきだったと思われる。偽装入金において「社員が相手企業から残高確認状を回収し、偽装した」とあるが、それは１～２社ならできるが、何期も複数社に対してできるものではない。よって監査法人がもう少し業務に忠実であれば、不正会計は短期に、かつ少額の段階で発覚したものと考えられる。

邪推ながら、監査法人は不正会計を認識しながら、元会長及び当社に忖度・遠慮し、見逃してきたのではないかとさえ思われる。

（４）何故内部統制が機能しないのか？

2017 年 3 月期～2021 年 3 月期の内部統制報告書は全て「有効である」と記述され、有価証券報告書には内部統制にかかわる組織や役割・業務などが事細かに記載されている。しかし、不正会計が発覚した後に提出された訂正内部統制報告書には「コーポレートガバナンスの不備」「内部監査の対象として問題のない案件の抽出をしていた」「内部監査室に専任者不在だった」「内部監査が十分に機能していなかった」と記載され、前文書が完全に撤回されている。

内部統制報告書は基本的に代表者が作成するものであり、超ワンマン経営者にとっては単なる作文で、事実でないことを記載することも可能である。唯一監査法人の監査があるにせよ、顧客としての立場を利用すれば、容易に内部統制の監査報告書も得ることができたものと思われる。不正会計に全く無力な内部統制報告書のあり様に疑問を呈示せざるを得ない。

以上