



平成 24 年 4 月 23 日

各 位

会 社 名 J. フロント リテイリング株式会社  
代 表 者 名 代表取締役会長兼最高経営責任者  
奥 田 務  
(コード 3086 東証、大証、名証第一部)  
問合せ先責任者 経営計画事業統括部 部長  
グループ広報・IR担当 窪 井 悟  
(TEL 03 - 6895 - 0178 )

#### 調査委員会の調査報告及び当社の対応について

平成24年2月16日付「当社子会社の元従業員による不正行為に関するお知らせ」で公表いたしましたとおり、当社子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店（以下「大丸松坂屋百貨店」といいます。）の元従業員による不正行為が判明したことから、大丸松坂屋百貨店では、外部専門家を含む調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

平成24年4月21日、大丸松坂屋百貨店取締役会に対して、調査委員会から調査報告書が提出され、この調査委員会調査報告書の提出を受け、本日、当社及び大丸松坂屋百貨店では、下記のとおり今後の対応及び関係者の処分を決定いたしましたので、お知らせいたします。

なお、当社は、今回の不正行為による損失292百万円について、過年度の各事業年度の財務諸表に与える影響が限定的かつ軽微であったことから、平成24年2月期の連結決算に一括して計上しております。

#### 記

##### 1. 調査委員会調査報告書の内容

調査委員会調査報告書の内容は、別添資料のとおりです。

##### 2. 今後の対応

大丸松坂屋百貨店では、調査委員会調査報告書の提言を受け、再発防止に向けて、お客様営業部門における高額商品・換金性の高い商品に関する納品確認の徹底、直送停止された請求書を確実にお客様にお届けできるような運用体制の整備など、具体的な改善策を取りまとめ、実行してまいります。

また、業務運営ルールの徹底を全社的に改めて図るなど、今後のお客様営業部門の適正な営業活動の推進に努めてまいります。

### 3. 関係者の処分

今回の不正行為に関わる経営責任を明確にするため、当社及び大丸松坂屋百貨店の役員について、以下の処分を実施することを決定いたしました。

当社 代表取締役社長（前 株式会社松坂屋 代表取締役社長）

茶 村 俊 一 月額報酬10%減額を1か月

大丸松坂屋百貨店 代表取締役社長

山 本 良 一 月額報酬10%減額を1か月

大丸松坂屋百貨店 取締役兼常務執行役員 業務本部長（前 松坂屋名古屋店長）

本 多 洋 治 月額報酬10%減額を1か月

大丸松坂屋百貨店 執行役員 松坂屋名古屋店長

熊 木 敏 月額報酬10%減額を1か月

なお、元従業員が所属していた松坂屋名古屋店お得意様営業部の管理者には、社内規定に基づき、厳正な社内処分を行う予定です。

このたびは、大丸松坂屋百貨店の元従業員による不正行為につきまして、お客様、株主の皆様をはじめ関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしたことを、深くお詫び申し上げます。

当社グループの全役員及び全社員が一丸となって、信頼回復に努めてまいりますので、何とぞご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

(別添資料)「調査委員会調査報告書」

(別添)

## 調査委員会調査報告書

平成24年4月21日

株式会社大丸松坂屋百貨店  
取締役会 御中

### 調査委員会

委員長 栗原 良扶  
委員 宇佐美 豊  
委員 林 俊保  
委員 本多 洋治  
委員 土井 全一  
委員 平野 忠昭

本調査委員会は、会社から、元従業員の不正行為に関する調査を依頼され、これを実施したので、以下の通り報告する。

なお、本報告書は最終的なものであるが、今後新たに重要な事実が発覚した場合等には、必要に応じて追加調査及び追加の報告を行う可能性がある。

## 第1 本調査委員会の概要

### 1 本調査委員会設置の経緯

本調査委員会は、J. フロントリテイリング株式会社（以下「JFR」という。）が平成24年2月16日に対外公表した株式会社大丸松坂屋百貨店（以下「大丸松坂屋百貨店」という。）松坂屋名古屋店お得意様営業統括部（以下「名古屋店お得意様営業部」という。）に勤務していた元従業員による架空の売上計上、顧客への架空請求、商品の横領・転売・換金等の不正行為（以下「本件事案」という。）の重大性に鑑み、これを公正に調査するために、大丸松坂屋百貨店が平成24年1月28日に設置したものである。

### 2 本調査委員会の構成

- ① 委員長 栗原 良扶 弁護士 はばたき総合法律事務所（JFR顧問弁護士）
- ② 委員 宇佐美 豊 公認会計士 宇佐美公認会計士事務所
- ③ 委員 林 俊保 JFR 取締役兼常務執行役員 業務統括部長
- ④ 委員 本多 洋治 大丸松坂屋百貨店 取締役兼常務執行役員 業務本部長
- ⑤ 委員 土井 全一 大丸松坂屋百貨店 取締役兼執行役員 営業企画室長
- ⑥ 委員 平野 忠昭 JFR 理事 内部監査室長

なお、本調査委員会には業務執行を担当する役員等も委員として参画している。これは、後述するように、本調査委員会を設置するまでの社内調査により、本件事案が元従業員の個人的な動機による不正行為であって、取締役及び業務執行役員等が関与する組織的な不正行為は一切なかったことが判明していたので、業務執行役員等が参画することで調査の公正性が阻害される恐れはなく、むしろ、社外の第三者専門家委員の知見を活用しつつ、社内の業務執行役員等が委員として調査に参画することで、調査の迅速性・網羅性に資すると判断したためである。

### 3 本調査委員会による調査の目的

本調査委員会の目的は、次のとおりである。

- ① 本件事案の事実関係の社内調査の妥当性の検証
- ② 本件事案が発生した原因・背景の社内調査の妥当性の検証
- ③ 他のお得意様口座における不正な取扱いの有無に関する社内調査の網羅性と妥当性の検証
- ④ 再発防止のための内部統制上及び業務運営上の改善策の提言
- ⑤ 社内関係者の責任の所在、程度に関する検証

### 4 本調査委員会による調査の方法

#### (1) 調査範囲

本調査委員会による調査範囲は、会社の社内調査の範囲に限定している。

なお、本調査委員会による調査は、社内調査の状況について逐次報告を受け、必要に応じて、社内調査チームに対して、調査範囲の追加を提言し、調査手法を助言した。ただし、本調査委員会による調査手続は、その時間的制約もあり、本件におけるすべての資料を網羅的に検討したものではなく、関係するすべての当事者に対してヒアリングを実施したものでもない点に留意されたい。また、本調査委員会による調査は、会社が本調査委員会に提供した情報及び資料が、真実かつ正確であるとの前提に基づく。

#### (2) 調査期間及び調査場所

本調査委員会は、平成24年1月28日から平成24年4月17日までに委員会を6回開催し、平成24年4月21日に調査報告書を大丸松坂屋百貨店に提出する。また本調査は、主として松坂屋名古屋店及びJFR会議室において行った。

- ・ 第一回：平成24年1月28日 活動方針等の確認、社内調査による事実確認・検証、追加調査の指示
- ・ 第二回：平成24年2月11日 同上
- ・ 第三回：平成24年2月20日 取締役会への中間報告の取りまとめ
- ・ 第四回：平成24年3月6日 調査報告書（責任の所在等に関する検討を除く）の作成
- ・ 第五回：平成24年4月10日 責任の所在等に関する検討
- ・ 第六回：平成24年4月17日 調査報告書の最終確認

### (3) 調査手法

本調査委員会は、社内調査チームから報告を受けた調査状況及び調査内容を検討するとともに、会社内の関係書類を確認し、必要に応じて関係部署に対する照会を行った。

本調査委員会は、社内調査内容を評価、検討する過程で生じた疑問点（内部統制に関する事項や、元従業員以外のお得意様営業部員全員に関する不正の有無など）について社内調査チームに追加調査を要請し、その調査結果を評価し、検討した。

## 第2 社内調査の調査範囲、調査方法及び調査結果についての検証

### 1 社内調査の目的

社内調査チームの調査目的は、不正の事実を解明し、必要な会計処理を特定することにあり、いずれも適正な目的と認められた。

### 2 社内調査の体制

社内調査は以下のメンバーを中心に構成されており、大丸松坂屋百貨店の顧問法律事務所の弁護士の助言を受けつつ調査を行った。

#### ① 直属の「上司ら」（平成23年9月中旬以降の社内調査体制）

- ・ 名古屋店お得意様営業統括部 営業部長
- ・ 同 営業マネジャー、回収担当スタッフ

#### ② 「社内調査チーム」（平成23年12月中旬以降の社内調査体制）

業務本部長の指示により名古屋店駐在の業務推進部長を責任者として編成した。

- ・ 業務推進部長
- ・ 事務管理マネジャー、事務管理チームリーダー
- ・ 人事マネジャー、人事スタッフ
- ・ 内部監査室スタッフ
- ・ CSR推進室法務スタッフ
- ・ 上記①の「上司ら」

本件においては、元従業員の監督を直接行うべき立場にあった「上司ら」が社内調査のメンバーに含まれているが、社内各部署に調査対象資料を準備させ、関係者から事情を聴取するなどの調査手続は、事情をよく知る元従業員の所属部門を中心に行うのが適切であること、また同「上司ら」よりも職制上上位の者がメンバーに含まれており、また、大丸松坂屋百貨店の顧問法律事務所の弁護士によるチェックも働いていることから、直属の「上司ら」が社内調査のメンバーであることについて問題はないと判断した。

### 3 社内調査の範囲、調査方法及び調査結果並びに本調査委員会の検証結果

#### 3-1 本件事案に関して

##### (1) 不正の概要

###### (ア) 架空売上の計上及び架空請求

元従業員は、平成15年10月頃から架空売上計上を繰り返し、代金の支払方法が銀行口座自動振替である顧客に架空請求を繰り返した。

今回対象となった顧客3名に架空請求した総額は275百万円であった。

###### (イ) 商品の転売

元従業員は、平成16年8月頃から平成23年11月まで、架空売上等で手元に残った商品を買取業者に転売し、88百万円を得ていた。

###### (ウ) 集金代金の流用

元従業員は、顧客から集金した現金を、別の顧客のお得意様口座に入金する不正な取扱いを行っていた。上記(イ)に記載した商品を転売して得た88百万円は、架空売上を計上し、自ら入金処理する金銭に充当していた。

##### (2) 社内調査の概要

社内調査チームは、請求書等の購買履歴、掛売票等をもとに、当該顧客に対する「売上明細」を作成し、元従業員が不正取得した商品の転売先である買取業者から元従業員の「買取リスト」を取得した。また元従業員は、買取業者に転売せず、架空売上により不正取得した商品の一部を社内及び自宅に保管していたため、当該商品の一覧を「保管商品一覧」として作成した。

また当該顧客に販売した際の記録や、商品情報（メーカー名、品番、商品名等）を販売した売場に問い合わせ、当該顧客の買い物か否かを調査した。

社内調査チームはこれらと「売上明細」を相互に照合するとともに、元従業員への聞き取り調査、元従業員の供述内容に関する証拠の収集と確認、関係先に対する文書又は口頭による照会等を行い、不正か否かを判定した。

##### (3) 本調査委員会の検証結果

###### (ア) 架空売上の計上

###### (A) 社内調査

(a) 元従業員は、売上目標を達成（したように偽装）する安易な方法として、担当する顧客のお得意様口座に納品を伴わない架空売上を計上し、自ら代金を入金していた。

(b) 元従業員は、平成15年10月頃から、架空売上を計上し、しかも、自ら入金する必要のない方法として、代金の支払方法が銀行口座自動振替である顧客に架空請求することを思いつき、架空請求を行うようになった。

(c) 請求金額（自動振替金額）の異常に気づいた顧客から指摘があった場合は、元従業員は「他の顧客への請求を間違えて請求した」と弁明し、返金をしていた。

(注) 元従業員は、平成22年3月から10月に、架空請求に気づいた顧客

4名から指摘があり合計8百万円を返金した。また、平成23年9月に、本件事案発覚のきっかけとなった顧客に8百万円を返金した。

- (d) 元従業員は、請求金額の異常に気づかず、または、請求内容を深く追及しない顧客に対し、平成15年10月頃から架空請求を繰り返した。顧客3名に架空請求した総額は275百万円（本件事案発覚前の返金額を除く。）であった。

(B) 検証

本調査委員会は、上記架空売上計上に関して、内部監査室に対して元従業員が関与した一定額以上のお得意様口座について、現存するデータに基づき追加調査を依頼した。

当該追加調査並びに社内調査チーム及び関係部署への照会の結果、本件架空売上に係わる社内調査報告内容は妥当なものと評価した。

(イ) 商品の転売

(A) 社内調査

- (a) 元従業員は、平成16年8月頃から平成23年11月まで、架空売上等で手元に残った商品（345点）を買取業者に転売し、88百万円を得ていた。
- (b) 当該買取業者が作成した元従業員の「買取リスト」記載金額を合計した金額であり、元従業員の預金通帳との照合を行った。
- (c) 元従業員は、転売できなかった商品（43点、売価相当額20百万円）を社内及び自宅に保管していた。

(B) 検証

本調査委員会は、上記商品の転売に関して、社内調査チームと同一の調査を実施し、元従業員が商品を転売した事実並びに転売されなかった商品の保管の事実を確認した。

当該追加調査並びに社内調査チーム及び関係部署への照会の結果、本件商品の転売に係わる社内調査報告内容は妥当なものと評価した。

(ウ) 集金代金の流用等

(A) 社内調査

- (a) 元従業員は、顧客から集金した現金を、別の顧客のお得意様口座に入金する不正な取扱いを行っていた。

(注) 顧客から現金を集金した場合、本来ならば顧客に領収書を渡し、複写式伝票の「売掛代金受入票」で当該顧客のお得意様口座に入金処理する。

- (b) 本件事案では、領収書控（売掛代金受入票）に記載された（実際に集金した）顧客名と、入金先お得意様口座番号が異なっていたケースが、平成21年1月から平成23年12月までに、合計149件、79百万円あった。
- (c) また、実際には集金していない顧客のお得意様口座に入金したケースが、平成21年8月から平成23年12月までに、合計276件、120百万円あつ

た。

(d) 上記(イ)(A)(a)に記載した商品を転売して得た88百万円は、架空売上を計上し、自ら入金処理する金銭に充当していた。

(e) 本件事案が発覚した平成23年12月中旬時点で、7名のお得意様口座において、実際には集金済みであるが(それを流用したため)9百万円が未入金であった。

(f) その他、39名のお得意様口座において、他の顧客が実際に買われた商品を別のお得意様口座に売上として計上し、自ら入金処理する不正行為を行っていた。

## (B) 検証

本調査委員会は、上記集金代金の流用等に関して、内部監査室に対して元従業員が関与した、請求書の直送停止されたお得意様口座について、現存するデータに基づき追加調査を依頼した。

当該追加調査並びに社内調査チーム及び関係部署への照会の結果、集金代金の流用等に係わる社内調査報告内容は妥当なものとして評価した。

## 3-2 本件事案以外の同種又は類似の不正の有無

### (1) 社内調査

#### (ア) 調査範囲の設定

調査範囲の設定に当たり、お得意様口座を支払方法の種別、及び請求書の直送停止の有無という観点から、次の3類型に分類した。

- ① 支払方法が銀行口座自動振替で、かつ、請求書が直送されていた場合
- ② 支払方法が銀行口座自動振替で、かつ、請求書の直送が停止されていた場合
- ③ 支払方法が銀行口座自動振替以外(集金又は銀行振込)の場合

本件事案は上記②の類型であるが、社内調査では、他の不正の存在の懸念を払しょくするために、調査の範囲を全店の全ての「個人顧客を対象とするお得意様口座」に設定し、下記の調査を行った。

#### (イ) 調査方法及び内容

本調査に当たっては、調査の真実性・信憑性を確保するため、懲罰の減免措置を講じた上で、お得意様営業担当員全員に対する聴き取り調査と、上記②類型の調査として換金性の高い商品取引を勘案したお得意様口座に対する調査を実施した。

#### (A) 全店のお得意様営業担当員全員に対する聴き取り調査

- ・ 聴き取りの内容
- ① 架空売上計上の有無
- ② 不正な入金処理の有無
- ③ 売掛金残高の適正性

## (B) お得意様口座に対する調査

- ・ 対象口座

不正リスクの発生可能性が高いと思われる換金性の高い商品取引を勘案し、平成23年12月分及び平成24年1月分の請求書の直送が停止されており、かつ、平成23年3月から平成24年1月までの売上実績が10百万円以上のお得意様口座（128口座）とした。

- ・ 調査内容

お得意様営業部部長及びマネジャーが、請求書の直送停止の理由、及び当該お得意様口座の売掛状況に不審点（例えば、換金性の高い商品の売上が連続・複数であるなど）がないかどうかを、売掛口座明細等で確認した。

## (ウ) 調査結果

本件事案以外の同種又は類似の不正の有無について上記（A）及び（B）の調査を行った結果、売上の取消し、売掛金の額の修正、その他の財務会計上の数値の修正等が必要となる事実は発見されなかった。

## (2) 検証

本調査委員会は、本社お得意様営業企画部及び社内調査チームに上記の調査を追加的に指示し、その調査結果の妥当性を検証した。

当該追加調査並びに社内調査チーム及び関係部署への照会の結果、本件事案と同種又は類似の不正行為に係わる社内調査報告内容は妥当なものとして評価した。

## 第3 決算への影響

### 1 不正行為の損失額

本件事案による不正行為の損失額は292百万円であった。

### 2 会計処理

会社は不正行為による損失が軽微と判断し、292百万円を平成24年2月期決算において、一括して特別損失として計上した。

### 3 会計処理の検証

会社の上記会計処理は、前掲の社内調査及び本調査委員会の検証の結果に基づくものであることを確認した。

## 第4 本件事案の発生を招いた原因・背景等

### 1 本件不正行為の動機

社内調査チームは、元従業員の供述から不正行為を行った主な動機は、自己の評価

を高めるため安易に売上を計上したいと考えたものと結論付けた。

## 2 本件事案の原因・背景

社内調査チームは、本件事案の原因・背景として下記の問題点を認識した。

- ① 掛売計上時の納品確認に関する問題点
- ② 代金の支払方法が銀行口座自動振替である顧客に対する請求書の取扱に関する問題点
- ③ 集金した現金の流用に関する問題点

## 第5 元従業員に対する法的対応

会社は社内規律確保のため、就業規則に基づいて、元従業員を平成24年2月14日付けで懲戒解雇処分とし、さらに会社は、平成24年2月16日に元従業員を刑法第253条の業務上横領に該当するものとして愛知県警察本部に告訴を行った。

また、今後刑事裁判を踏まえて損害賠償請求を行う予定である。

本調査委員会は上記の会社の法的対応は適切と考える。

## 第6 再発防止に向けた改善策について

### 1 基本的な考え方

お客様営業部門の営業活動は、顧客（お客様）と大丸松坂屋百貨店、ひいては顧客と一人ひとりのお客様営業担当員との特別な信頼関係に基づく、百貨店ならではの営業形態である。お客様営業部門の営業全体（歴史とともに培われた信用、顧客との間に構築された信頼関係、高級品の調達力、営業ノウハウなど）が、他の業態にはない、大丸松坂屋百貨店の「貴重な営業財産」であり「強み」である。

しかし、本件事案では、元従業員が顧客との信頼関係を裏切り、このような不正行為を起こしてしまった上、会社は8年間にわたって不正行為を見逃していた。

本調査委員会は、大丸松坂屋百貨店が「貴重な営業財産」、「強み」をさらに活かしつつ、お客様営業部門において「二度とこのような不祥事を起こさせない」よう、次の項目について、早急に、かつ、実効性のある改善策を策定し、実施することを提言する。これらの提言を検討の上、大丸松坂屋百貨店においては、具体的な改善策の策定及び営業体制の再整備を検討されたい。

### 2 本件事案に直接関係し改善を要する事項

#### (1) 高額商品・換金性の高い商品に関する納品確認の整備

高額商品・換金性の高い商品に関して納品確認を徹底すべきである。

#### (2) 請求書直送停止の場合の運用の改善

顧客事由により直送停止された請求書について、例外処理であることを鑑み、請求書が確実に顧客に渡るよう必要な措置を講ずるべきである。

(3) 集金代金の口座入金に関するチェック体制の整備

領収書の欠番管理、領収書記載の名義と入金するお客様口座の名義との異同のチェックを行うべきである。

3 全社的な業務運営ルールの徹底等

今後のお客様営業部門の健全な営業活動の推進と体質の強化に向けて、全社的な業務運営ルールの徹底、適切な人事ローテーション及びマネジメントスパンの見直し、管理者教育・コンプライアンス教育の強化を行っていくことが望まれる。

第7 本件事案に関する経営責任・管理者責任等の検証

1 本項の検証について

本項に記載する本調査委員会の見解は、栗原委員長及び宇佐美委員が、業務執行部門から独立した立場で、本調査委員会が妥当と評価した社内調査報告内容に基づき、本件事案に関する経営者、管理者及び管理部門の責任の所在・程度を総合的に検証したものである。

2 経営者責任の検証

(1) 取締役の法的責任の有無について

お客様営業部門の営業活動は、「第6 1」に記載したとおり、歴史的に長い実績のある他の業態にない百貨店独自の営業形態であり、大丸松坂屋百貨店では、この独自の営業形態であるお客様営業部門の営業活動の特質・特性を十分に勘案して、業務運営ルールや認証基準などの内部統制システムを整備してきた。

本調査委員会が妥当と評価した社内調査報告内容によると、本件事案は、元従業員が業務運営ルールなどに意図的に従わないことで引き起こした極めて特異な個人的犯罪行為であったことが判明している。

したがって、本件事案が経営者の不正事案でないこと、従来からの内部統制評価において重要な欠陥がなかったことを前提として、本件事案にかかる内部統制の状況に焦点をあてて検証した場合、大丸松坂屋百貨店の取締役に、内部統制システム・リスク管理体制の構築・運用に係る取締役としての善管注意義務に違反したとまではいうことはできず、法的な責任はないと判断される。

(2) 経営責任について

一方、それにもかかわらず本件のような事案が発生し、これにより、特定の顧客に多大なるご迷惑をかけ、また、顧客をはじめとするステークホルダー（顧客、株主、取引先、従業員、地域社会）からの信用・信頼を大きく損なうこととなり、さらには、結果として約292百万円の特別損失を計上し、経営実績に大きな影響を与えるに至ったことについては、大丸松坂屋百貨店の取締役及び担当執行役員には、法的責任はないものの、一定の経営責任があると判断するものである。

### 3 管理者・管理部門の責任の検証

#### (1) 名古屋店お客様営業部の責任の検証

本調査委員会が妥当と評価した社内調査報告内容によると、元従業員は、平成15年10月頃から架空売上を計上し、集金代金の流用などにより自ら入金し、売上数字を偽装していた。また、平成16年8月頃から自ら入金する金銭に充当するため、架空売上の計上、顧客への架空請求、商品の横領・転売を行っていた。

したがって、管理者としてこれらの不正行為の発生を防止できなかったこと、及び長期間発見できなかったことについては、平成15年10月（特に平成16年8月）以降、本件事案が発覚する前（平成23年8月）までの元従業員が所属していた名古屋店お客様営業部の歴代の管理者（マネジャー、部長、統括部長）には、管理・監督責任があったと判断せざるを得ない。

#### (2) 管理部門の責任の検証

上記のように、本件事案の発生を防止できなかったこと、及び本件事案が長期間発覚しなかったことについて、会社の管理体制には一部問題があったと指摘せざるを得ない。

しかしながら、前述のとおり、本件事案は、お客様営業部に関する通常の業務監査では全く予見できない、元従業員による極めて特異な個人的犯罪行為であったことが判明している。

したがって、第一義的には、本社部門（営業本部、業務本部）をはじめ、管理部門の責任はないものと判断する。

以上