



2023年5月26日

各 位

会 社 名 株式会社ジオコード
代表者名 代表取締役社長 原口 大輔
(コード番号:7357 東証スタンダード)
問合せ先 専務取締役管理部長 吉田 知史
(TEL. 050-1741-0214)

調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2023年4月10日付「調査委員会の設置及び2023年2月期決算発表の延期に関するお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、売上を不適切に前倒し計上している可能性を認識したため調査委員会を設置し、事実関係の調査等を進めておりましたが、本日、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. 調査委員会の調査結果

調査委員会による調査の結果、Web サイト制作取引の一部について、取引が未完了であるにもかかわらず、当社元従業員が売上を前倒し計上するために証憑等を偽造又は改ざんしていた事実等（以下「本件事案」という。）が確認されました。また、調査報告書では、売上目標達成に対するプレッシャーと慢性的な人材不足を背景に、該当事業部門における業務管理・マネジメント不足及び業務手順の教育不足、並びに該当事業部門及び管理部門における内部統制機能の脆弱性等が本件事案の発生原因であると報告されております。

調査結果の詳細につきましては、添付の「調査報告書」をご覧ください。

なお、プライバシー及び機密情報保護等の観点から、部分的な非開示措置を施しております。

2. 今後の対応について

当社は、今回の事態に至った責任を痛感するとともに、調査委員会の再発防止に向けた提言を真摯に受け止め、再発防止策を策定・実行し、内部統制及びコンプライアンス体制の強化に努めてまいります。

なお、具体的な再発防止策につきましては、決定し次第、速やかにお知らせいたします。また、関係者につきましては、社内規程に従い、厳正に処分いたします。

株主、投資家の皆様をはじめ関係者の皆様には、ご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げます。

以上

株式会社ジオコード 御中

調査報告書

2023年5月26日

株式会社ジオコード 調査委員会

委員長 山本 純一
委員 野村 昌弘
委員 長橋 賢吾
委員 伊藤 弘隆
委員 森崎 稔

目次

第1 調査の概要	1
1 調査委員会を設置した経緯	1
2 当委員会設置の目的	1
3 調査体制等	1
第2 調査手続の概要	2
1 調査実施期間	2
2 調査の範囲	2
(1) 調査範囲の概要	
(2) 調査範囲の時的範囲	
3 調査手続の概要	3
(1) 関係資料の精査・検討、考察	
(2) 関係者に対するヒアリング・照会	
(3) 電子メール等の調査	
(4) 社内調査（部長・課長ヒアリング調査）	
4 前提事項	4
(1) 調査範囲選定における前提事項	
(2) 調査資料等についての前提事項	
第3 ジオコード及び同社事業の概要	6
1 ジオコードの概要	6
2 ジオコードの沿革	7
3 ジオコードの事業内容の概要	7
(1) Web マーケティング事業	
(2) クラウドセールステック事業	
4 ジオコードの業績の推移	13
(1) ジオコードの損益状況	
(2) セグメント別の売上状況	
(3) 事業系統図	
5 ジオコードのコーポレート・ガバナンス体制の概要	14
(1) 取締役、取締役会	
(2) 監査役、監査役会	
(3) リスクマネジメント及びコンプライアンス推進委員会	
(4) 内部監査室	

(5) 内部通報制度

第4 調査により判明した事実	17
I. 認定判断（当委員会が認定した事実）の概要	17
II. 上記認定判断の根拠	19
1 取引調査結果の総括	19
2 各取引の検討	20
(1) 「Web制作（請負）取引」について	
(2) 「SEOショット取引」について	
(3) 「Web制作保守取引」について	
(4) 「SEO月額プラン取引」について	
(5) 「Web広告取引」について	
(6) 「ネクストSFAクラウド取引」について	
(7) 「ネクストICカードクラウド取引」について	
III. 外注取引についての調査報告	33
1 外注取引（A氏担当案件）	33
(1) 不正行為の概要	
(2) 調査開始の端緒	
(3) 調査対象とした取引及び調査方法	
(4) 取引調査の結果	
2 外注取引（A氏以外担当案件）	37
(1) 調査の経緯	
(2) 調査対象とした取引	
(3) 調査方法及び結果	
IV. 制作部門従業員による不正な取引に関する内部統制上の見地からの検討	37
1 Web制作（請負）取引とその業務プロセス	37
2 取引の経緯・経過とA氏による不正行為を巡る事実関係	40
3 内部統制上の問題点	45
第5 本件調査結果を受けた財務諸表数値	46
第6 原因分析	47
1 本件事象の背景	47

(1) 売上目標達成に対するプレッシャー	
(2) 慢性的な人材の不足	
2 事業部門における希薄なマネジメント意識	48
(1) 上司の業務管理・マネジメント不足	
(2) 前任者からの引継ぎ不足、入社時における会社ルール及び業務手順伝達の未実施	
3 内部統制の脆弱性	50
(1) 事業部門における内部統制機能の脆弱性	
(2) 管理部門の脆弱性	
4 人材の育成・評価の脆弱性	55
(1) コンプライアンスにかかる教育・研修制度の不十分	
(2) 人事制度の課題	
第7 再発防止策の提言	56
1 Web制作（請負）取引における、業務プロセス統制の再構築	56
(1) Web制作（請負）取引の業務内容・業務プロセスの見直し	
(2) Web制作（請負）取引案件における外注先管理	
2 Web制作（請負）取引に対する、他部門によるモニタリングの仕組み作り	62
(1) 職務分掌の再構築（事業部門と管理部門の役割分担の見直し）	
(2) 品質管理部門の新設	
(3) 職務分離・牽制及び業務効率化のためのシステム導入	
3 その他、全社にかかる対応策	67
(1) コンプライアンス意識及びエンゲージメントの向上	
(2) 予算の策定・管理に関するマネジメント	
(3) 外部リソースの活用	
(4) 監査役会及び内部監査室に要請される事項	

第1 調査の概要

1 調査委員会を設置した経緯

株式会社ジオコード（以下「ジオコード」という。）は、2023年2月期の決算発表を2023年4月14日に行うべく準備を進めていたが、決算作業の過程で、制作部門所属の1名の従業員（以下「A氏」という。A氏については「第2調査手続の概要」3(3)の脚注を参照）が担当した一部の取引について、取引が未完了であるにもかかわらず、売上を不適切に前倒し計上（以下「本件事象」という。）している可能性を認識した。本件事象は売上の期間帰属の適正性に疑義が生じるものであり、ジオコードは事実関係の把握、取引状況の詳細及び財務諸表等に与える影響額の確認等を直ちに開始したが、公正かつ透明性が担保された形で本件事象に係る事実関係の背景・実態を正確に調査・把握すべきであると判断し、同年4月7日付で調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置した。

2 当委員会設置の目的

当委員会設置の目的は、以下のとおりである。

- ① 本件事象に係る事実関係の確認及び原因の分析
- ② 本件事象と同種又は類似する事象の有無及び内容の調査
- ③ 上記調査の結果を踏まえた再発防止策の提言
- ④ その他、調査委員会が必要と認める事項

3 調査体制等

当委員会は、以下の5名で構成されている。

委員長	山本 純一	(弁護士 当社社外監査役 山本・吉田法律事務所パートナー弁護士)
委員	野村 昌弘	(公認会計士・税理士 当社社外監査役 アヴァンセコンサルティング株式会社代表取締役)
委員	長橋 賢吾	(当社社外取締役 野原ホールディングス株式会社取締役)
委員	伊藤 弘隆	(弁護士 伊藤・小松・高瀬法律事務所代表弁護士)
委員	森崎 稔	(当社常勤監査役)

第2 調査手続の概要

1 調査実施期間

2023年4月7日から2023年5月17日まで

当該調査実施期間中、合計8回、当委員会を開催した。

2 調査の範囲

(1) 調査範囲の概要

当委員会が実施した調査手続（以下「本件調査」という。）においては、「本件事象」のほか、同種・類似の手法等により不正又は不適切な売上計上の典型的なリスクが認められる事業・取引を選定し、これを調査対象に加えた。

また、調査を進めて行く過程で新たに調査の必要が認められた取引（外部委託取引、以下「外注取引」という。）も調査対象に加えた。

(2) 調査範囲の時的範囲

本件調査における調査の時的範囲は、売上計上日、すなわち納品検収日で区分し、以下のとおりとした。

- ・A氏が担当した案件 : 2022年2月期（2021.3.1～2022.2.28）
2023年2月期（2022.3.1～2023.2.28）
- ・A氏以外が担当した案件：2023年2月期（2022.3.1～2023.2.28）

A氏が担当した案件（以下「A氏担当案件」という。）は、入社後の全件を調査対象とした。

A氏以外が担当した案件（以下「A氏以外担当案件」という。）については、不正が介在する可能性に画然と差異があること等に鑑みて、直近1期分を調査対象とした。

これらの調査範囲を設定した詳細な理由については、後記4「(1) 調査範囲選定における前提事項」を参照されたい。

3 調査手続の概要

本件調査手続の概要は、以下のとおりである。

(1) 関係資料の精査・検討、考察

当委員会は、ジオコードに対し、本件に関係すると認められる各社内規程・マニュアル・報告書等、会計データ及び証憑書類等の各種資料の提出を求め、その精査・検討を行うとともに、法的及び会計的視点を踏まえて、必要な考察を加えた。

(2) 関係者に対するヒアリング・照会

当委員会は、本件調査に必要と認められる、ジオコードの役員、従業員及び調査の必要が認められた取引先にヒアリング・照会を実施した。

(3) 電子メール等の調査

社内調査として、A 氏¹の電子メールデータ、Chatwork データ²、クラウド上及び社内サーバ上の共有データの確認を行った。

また、A 氏の入社日（2021 年■月■日）からの電子メール送受信履歴の全データからも不正の根拠となる証跡を確認した。

A 氏以外担当案件についても、後述する不正又は不適切な売上計上の類型的なリスクが認められるものについては、取引の実態を把握するため、対象者からの電子メールデータ及び Chatwork データの履歴及び内容入手し調査対象とした。

(4) 社内調査（部長・課長ヒアリング調査）

当委員会は、ジオコードの役職員（部長職・課長職以上）に対し、取引関連書面・データの偽装・偽造を伴う取引その他の不正又は不適切な会計処理をもたらす事象の有無・内容、業務管理、予算その他、ジオコードが抱える問題点等を質問事項とするヒアリング（以下「本件ヒアリング調査」という。）を行い状況の確認を実施した。

¹ A 氏略歴：2021 年■月■日、Web ディレクター職としてジオコードに入社。2023 年 3 月 1 日付で課長に昇格。同年 4 月 1 日付で休職。同年 5 月 1 日付で課長職解除（降格）。同年 5 月■日付で退職。

² ジオコードにおいては、Chatwork を社内コミュニケーションのツールとして採用するとともに、対外的にも（案件の進捗や取引関連証憑のやりとり等）、顧客に当該ツールの利用を推奨しているという背景がある。そのため、社内外におけるコミュニケーションの真正な証跡が、同ツールの履歴に集積されている。

No.	役職名	対象者数（名）	回答者数（名）
1	常勤取締役・部長・副部長	9	9
2	課長	14	14
3	従業員	1	1
合計		24	24
予定に対する実施率		100%	

4 前提事項

(1) 調査範囲選定における前提事項

調査の初期段階において、A氏担当案件、及びA氏以外が担当する案件を並行して、電子メール、Chatworkデータ等の調査に着手したところ、A氏担当案件のみに不正の痕跡が見受けられた。そこで、当該調査を進めつつ、スコープを絞り込んでいく方法を採用することとしたが、その結果、A氏担当案件とA氏以外が担当する案件には、不正の数・類型・質（態様）等において明らかな差異があることが確認された。

具体的には、上記調査を進める中で、A氏以外が担当する案件では、「顧客の了承を得た上で検収書の検収日を代筆する」程度の不正行為が数件確認されただけであるが、A氏担当案件では、多種多様（売上の前倒し計上を企図した悪質な態様の不正行為も含む）かつ多数の証憑偽造・改ざんが確認された。これは関係者からのヒアリングで得られた心証とも合致した。よって、当委員会としては、両者間で不正の発生可能性（調査対象としての重要度）は異なるとの判断を行った。

そのため、調査スコープについて、A氏担当案件は入社以来2023年2月28日検収までの全件、A氏以外が担当する案件はその重要度の差異等に鑑みて一定の取引（Web制作（請負）取引、Web制作（請負）取引に対する外注取引、SEOショット取引）、時期（直近事業年度）に限定して、できる限り確度の高い調査結果を追求することとした。ただし、2023年3月入金分は、遅延債権の解消問題を除き、検収時期と入金時期との関係性は適切であるため、調査スコープから除いている。

また、上記以外の事業部門についても、内部統制の実態把握のためヒアリングを行い、本件事象と同様の不正が行われる危険性の有無を確認した。結論として、そのような危険性はない、もしくは低いものと判断されたため、調査スコープの範囲から除外した。判断の詳細は、「第4 調査により判明した事実」II 2(3)以下を参照されたい。

(2) 調査資料等についての前提事項

本件調査は、ジオコードの全面的な協力を受けて実施することができたが、当然のことながら、当委員会の調査に何ら強制力はなく、あくまで任意協力の下で入手し得た資料・データ及び関係者等の供述又は回答内容に依拠せざるを得ず、また時間的制約も大きいことから、調査結果（事実認定及び評価）にはおのずと限界がある。

とりわけ、顧客とのコミュニケーションの証跡において、ジオコードが主に利用する社内情報共有ツール（Chatwork、電子メール）が必ずしも、社外の顧客等との間で利用される情報管理ツールと一致しておらず（顧客等のニーズに合わせて、Slack 等が利用される場合がある）、ジオコード担当者が社内関係者と情報を共有しない形で単独で対外的なやりとりを行うケースもみられること等から（Chatwork の私信機能を利用する場合や会社が管理していないアドレスから CC を付すことなく電子メールを送受信する場合等がある）、その情報収集には限界がある。この点、本報告書は、ジオコード管理下の情報管理ツール（Chatwork、電子メール）に限って調査を実施している。

また、A 氏については、

当委員会による直接のヒアリングは実施できていない。³

³ なお、A 氏のヒアリングは、2 回にわたり実施されており（一回目は本年 4 月 7 日に、直属の上司である制作部門部長及び事業管掌取締役が対応。二回目は同年 4 月 10 日に、制作部門部長及び同副部長が対応）、一回目のヒアリングデータは当委員会に共有されている。二回目のヒアリングは、個別案件の実在性確認作業が主体であり、かつ長時間にわたったため記録自体がされていない（ヒアリング結果の概要については当委員会に口頭で報告されている）。

第3 ジオコード及び同社事業の概要

当委員会の判断の前提として、ジオコードの会社概要、沿革、事業内容の概要、業績の推移およびコーポレート・ガバナンス体制の概要について記述する。

1 ジオコードの概要

① 会社概要

設立：2005年2月14日

本店所在地：東京都新宿区新宿四丁目1番6号

上場市場：東京証券取引所スタンダード市場

決算期：2月決算

代表者：原口 大輔

資本金：3億5,223万円（2022年11月末現在）

従業員：117名（2023年1月1日現在（正社員））

監査法人：アーク有限責任監査法人

② 事業内容

■ Webマーケティング事業

・オーガニックマーケティング

SEOコンサルティング

コンテンツコンサルティング、制作

UI・UX改善コンサルティング

サイト修正指示、作業代行

Webサイト制作、Webアプリケーション開発

・Web広告

リスティング広告（Google広告、Yahoo!広告、他）、

ディスプレイ広告（アドネットワーク広告、DSP広告、純広告）、

ネイティブ広告、SNS広告、アフィリエイト広告、動画広告の運用

■ クラウドセールステック事業

・クラウド業務支援ツールの開発、販売、サポート

営業支援ツール「ネクストSFA」

勤怠管理・交通費精算・経費精算ツール「ネクストICカード」

2 ジオコードの沿革

ジオコードの主な沿革は、以下のとおりである。

【沿革】

2005年2月	有限会社ジオコード（資本金3百万円）を設立
2005年7月	SEO対策事業を開始、東京都新宿区早稲田に営業所を開設
2006年5月	株式会社ジオコードへ組織変更
2006年9月	Webサイト制作事業を開始
2007年2月	本社を東京都渋谷区東に移転
2008年7月	本社を東京都渋谷区渋谷に移転
2009年8月	Web広告事業を開始
2011年7月	本社を東京都港区北青山に移転
2012年12月	クラウド勤怠管理・交通費精算・経費精算ツール「ネクストICカード」をリリース
2014年4月	株式会社サムライファクトリーよりSEO対策事業を譲受
2014年9月	SEO株式会社よりSEO対策事業を譲受
2015年2月	クラウド営業支援ツール「ネクストSFA」をリリース
2015年9月	大阪府大阪市北区に関西支社を開設
2016年7月	株式会社アンドプラスエージェンシーよりWeb広告事業を譲受
2016年8月	本社を現在の東京都新宿区新宿に移転
2017年11月	株式会社フリープラスよりSEO対策事業を譲受
2018年8月	静岡県袋井市に静岡営業所を開設
2020年11月	東京証券取引所JASDAQ（スタンダード）に株式を上場
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所スタンダード市場に移行

3 ジオコードの事業内容の概要

ジオコードは、顧客のWebマーケティング領域における課題を総合的に解決する「Webマーケティング事業」とクラウド（注1）業務支援ツールをSaaS（注2）形態で提供する「クラウドセールステック事業」を営んでいる。

「Webマーケティング事業」では、主として中堅・中小企業に対して、Webマーケティング領域全般にわたる課題解決に対処するための各種サービスを提供している。インターネット上のマーケティング活動には欠かせない「SEO対策」、「Webサイト制作」及び「Web広告」等を一社完結で提供することにより、顧客に対しWebマーケティング活動全体を俯瞰した分析や提案をして、課題解決に向けた適切なサービスの提供を行っている。

また、「クラウドセールステック事業」では、昨今数多くの企業が取り組む働き方改革や生産性向上に貢献するクラウド業務支援ツールを SaaS 形態で提供している。開発から販売、サポートまで自社で対応するとともに、「Web サイト制作」で培ってきたノウハウを活用して使いやすさと見やすさを重視し、必須機能を厳選のうえ搭載したツールを低価格で提供している。

このようにジオコードでは、顧客の事業拡大に貢献する「Web マーケティング事業」と業務改善に貢献する「クラウドセールステック事業」を併せて展開することで、Web 上における集客から受注までの一連のマーケティングプロセス全てを一社完結で支援し販売拡大に貢献するとともに、デジタルトランスフォーメーション（DX）推進にも寄与するサービスを提供し、顧客の経営を攻守両面から支援している。

なお、ジオコードは、安定した収益基盤を確立することが重要であると考えており、一度限りの取引ではなく、顧客と長期的な関係を構築することが可能な一定の契約期間を設けた継続取引を中心に事業を展開している。

ジオコードが営む事業の内容は以下のとおりである。

(1) Web マーケティング事業

①オーガニックマーケティング

ジオコードは、主力サービスである「SEO 対策」と「Web サイト制作」を融合・発展させて「オーガニックマーケティング」としてサービス提供している。「オーガニックマーケティング」とは、広告を使わずに、主に Google、Yahoo! 等の検索エンジン（注 3）経由での Web サイト訪問件数の増加から案件成約に結び付けるマーケティング活動のことである。具体的には、Web サイトの検索順位を向上させるためのサイトマップ構築、SEO 対策、コンテンツマーケティング（注 4）、さらに Web サイトへのアクセスを成約へと効果的に結び付けていくための UI・UX（注 5、注 6）改善等を各 Web サイトの状況や状態に合わせて複合的に立案し、コンサルティングとして提案するとともに、施策の実施に必要な作業も代行することで、効率的かつ迅速に Web サイトの成功を支援するものである。

a. SEO 対策

ジオコードは、Google、Yahoo! 等の主要検索エンジンを通じて集客を行うことを目的とした SEO 対策のサービスを創業間もない 2005 年より提供している。

SEOとは、「検索エンジン最適化（Search Engine Optimization）」を意味し、Web上のキーワード検索においてWebサイトの上位表示を実現するための施策を実行し、Webサイトへの流入を促すことで集客を強化するマーケティング手法のひとつである。キーワード検索でWebサイトの上位表示を実現するためには、検索エンジンの順位決定の特性を理解し、Webサイトが検索エンジンから高い評価を得られる施策を講じる必要がある。そのためには、検索エンジンの利用者にとって有益な情報をWebサイトに掲載するとともに、検索エンジンがその情報を正しく認識できるようにWebサイトの設計や構造・構成を最適化する必要がある。

ジオコードでは、顧客の要望を踏まえ、自社でこれまで培ってきたSEO対策ノウハウ等に基づく調査・分析を行い、優先的に対策を施すべきキーワードの選定をして施策を立案している。また、Webサイトの内部構造改善やWebサイトに掲載する記事コンテンツの作成、Webサイトへのアクセスを成約へと効果的に結び付けていくためのUI・UXの改善などを各Webサイトの状況や状態に合わせて複合的に立案することで、検索結果の上位表示を超えてCV（注7）獲得の最大化まで踏み込んだ施策を提案している。さらに、施策の実施に必要な作業も併せて請け負うことにより、効率的かつ比較的短期間でのサービス提供が可能となっている。

b. Webサイト制作

ジオコードは、顧客が新規開設又はリニューアルを予定するWebサイトの企画・制作・保守運用サービスを2006年より提供している。

Webサイトの企画・制作では、コーポレートサイトをはじめ、サービスサイト、採用サイト、ECサイト、広告用のランディングページ、運用バナー（注8）等の多種多様なWebサイトを手掛けている。また、保守運用では、Webサイトの運用に不可欠な更新作業、Webアプリケーション（注9）の保守・管理・運用等を代行している。

ジオコードでは、SEO対策やWeb広告において培ってきたノウハウ等を活用して、企画設計の段階からSEO対策に適した構造を検討したうえ、ブランディングや集客等のWebサイトの利用目的にも適合するようにデザイン（UI設計）したWebサイト制作を行っている。

②Web 広告

ジオコードは、リスティング広告を中心とした Web 広告全般の運用サービスを 2009 年より提供している。

リスティング広告とは、「検索連動型広告」とも言われ、検索エンジンで検索されたキーワードと関連性の高い広告を選択して表示する広告手法である。リスティング広告では、検索エンジンの利用者が検索サイト上に表示される広告主のテキスト広告をクリックした場合にのみ広告費が発生する仕組みとなっており、リスティング広告の掲載順位は、クリック単価（注 10）、広告文のクリック率（注 11）、キーワードや広告文と移動先ランディングページ（注 12）との関連性等により決定されている。

ジオコードでは、Google LLC やヤフー株式会社等が提供するリスティング広告及びコンテンツ連動型広告（注 13）を主軸としつつ、Meta Platforms, Inc.（旧商号：Facebook, Inc.）や LINE 株式会社等が提供する SNS 広告等も含め幅広い広告媒体に対応した運用代行を行っており、高品質なサービスを組み合わせて提供することで、CV 改善に貢献する広告運用が可能となっている。

また、ジオコードは、Google LLC が主催する「Google Premier Partner Awards」（注 14）において 2018 年、2019 年、2021 年（2020 年は未開催）と 3 年連続で最終候補企業に選出されたほか、「Google Partners プログラム」（注 15）において 2022 年 2 月に「2022 Premier Partner」に認定された。さらに、2019 年、2021 年、2022 年にはヤフー株式会社より「広告運用認定パートナー」（注 16）に認定される等、対外的な評価を得ている。

(2) クラウドセールステック事業

クラウドセールステック事業では、主として中堅・中小企業に対して、操作性に配慮し、かつ顧客が必要とする機能を厳選して低価格で利用できるクラウド業務支援ツールを SaaS 形態によりサービス提供している。

具体的なツールの内容は以下のとおりである。

①営業支援ツール「ネクスト SFA」

「ネクスト SFA」は、見込み顧客の情報から商談履歴の管理、案件成約後の顧客管理までの一連の営業プロセスを可視化してデータ分析まで対応する営業活動の効率的な管理を可能にするクラウド業務支援ツールである。必要な機能を厳選のうえ搭載しており、低コストで容易に導入することが可能で、利用者にとっての使いやすさと見やすさを重視した生産性向上に貢献するツールである。

ジオコードでは、「ネクスト SFA」の新機能開発及び他社サービスとの機能連携を強化しており、提供ツールの機能及び利便性の向上に継続して取り組んでいる。

さらに、Google LLC が提供する広告出稿サービス「Google 広告」やヤフー株式会社が提供する広告出稿サービス「Yahoo!広告」との機能接続を実現したことにより、「Google 広告」や「Yahoo!広告」経由で獲得した見込み顧客の成約（受注や売上計上）状況を可視化できるようになったうえ、「ネクスト SFA」内の成約データを「Google 広告」や「Yahoo!広告」へ自動返信することで、成約データに基づいた広告配信の自動最適化が可能となり、営業管理の効率化にとどまらないマーケティング支援ツールとしての機能拡張を実現している。

②勤怠管理・交通費精算・経費精算ツール「ネクスト IC カード」

「ネクスト IC カード」は、交通系 IC カードを利用して、勤怠管理や交通費精算に加え、交際費や会議費等の経費精算も簡単に処理できるクラウド業務支援ツールである。「ネクスト SFA」同様に、低コストで容易に導入することが可能で、利用者にとっての使いやすさと見やすさを重視した業務時間の大幅削減を実現する業務効率改善に適したツールである。

【用語解説】

番号	用語	意味・内容
(注 1)	クラウド	クラウドコンピューティングの略語で、インターネット経由で必要な時に必要なだけ IT システムを利用する仕組みの総称である。ソフトウェア、ハードウェアを所有して IT システムを利用するのに比べて、IT システムに関する開発や保守・運用の負担が軽減され、コスト削減につながる技術として普及している。
(注 2)	SaaS (Software as a Service)	ソフトウェアをインターネット経由のサービスとして提供することである。
(注 3)	検索エンジン	インターネットに存在する情報 (Web サイト、Web ページ、画像ファイル等) を検索する機能及びそのプログラムである。
(注 4)	コンテンツマーケティング	顧客及び見込み顧客へ向けて有益な情報を提供し、Web サイトへの訪問件数の増加から認知度や収益の向上等へつなげるマーケティング施策である。
(注 5)	UI (User Interface)	Web サイト等を利用する際の情報の表示形式や操作性のことである。
(注 6)	UX (User Experience)	Web サイト等を利用して得られる体験、また、その心地よさや充足感等の概念である。
(注 7)	CV (Conversion)	Web サイトにおける最終的な成果を意味し、一般的にコンバージョンを効率的に獲得し最大化するためには、Web サイトを訪問するユーザーの動線を検討し、コンテンツを最適化することが求められる。

番号	用語	意味・内容
(注 8)	運用バナー	Web サイト上に広告として表示した際に目立つように、写真や絵、文字等で表現した画像やアニメーションのことである。
(注 9)	Web アプリケーション	Web サイト上で、ユーザーが Web ブラウザを介して文字入力やクリックをすることで目的を達するための機能である。
(注 10)	クリック単価	リスティング広告において、広告が 1 回クリックされた時にかかった単価のことであり、広告費をクリック数で除した値である。
(注 11)	クリック率	リスティング広告において、広告が表示された回数のうち、クリックされた回数が占める割合である。
(注 12)	ランディングページ	検索サイトに表示された検索結果やインターネット広告等をクリックした際に、最初に表示される Web サイトのページのことである。
(注 13)	コンテンツ連動型広告	Web ページの内容に連動して関連性の高い広告を表示する広告手法である。
(注 14)	Google Premier Partner Awards	<p>広告運用の成果を高めるために効果的に顧客をサポートし、優れた実績を上げた代理店を表彰する制度のことで、広告出稿サービスである Google 広告についてのスキルと専門知識を持ち、運用実績が基準以上であると認定された Google Partner のみにエントリー資格が与えられている。</p> <p>なお、2020 年度表彰は、コロナ禍の影響により実施されていない。</p>
(注 15)	Google Partners プログラム	<p>顧客ブランド又は顧客の代理として Google 広告アカウントを管理する広告代理店又は第三者企業を対象に、「実績」、「広告費用」、「認定資格」の各要件に基づき Google Partner として認定する制度のことである。</p> <p>さらにその中から、「クライアントの成長率」、「クライアントの維持率」、「サービスの多様化」等の要件に基づき上位 3% の Partner は、最上位ステータスの「Premier Partner」に認定されている。</p>
(注 16)	広告運用認定パートナー	<p>Yahoo! JAPAN のセールスパートナー（広告会社、代理店）の中から、Yahoo! JAPAN の広告商品、サービスを総合的に活用した広告運用に強みを持ち、運用知識と運用実績が基準以上である代理店を認定する制度のことである。</p> <p>なお、「広告運用認定パートナー」は、2021 年より現在の名称となっており、2020 年までは「特別認定パートナー」として運用されていた。</p>

4 ジオコードの業績の推移

(1) ジオコードの損益状況

(単位：千円)

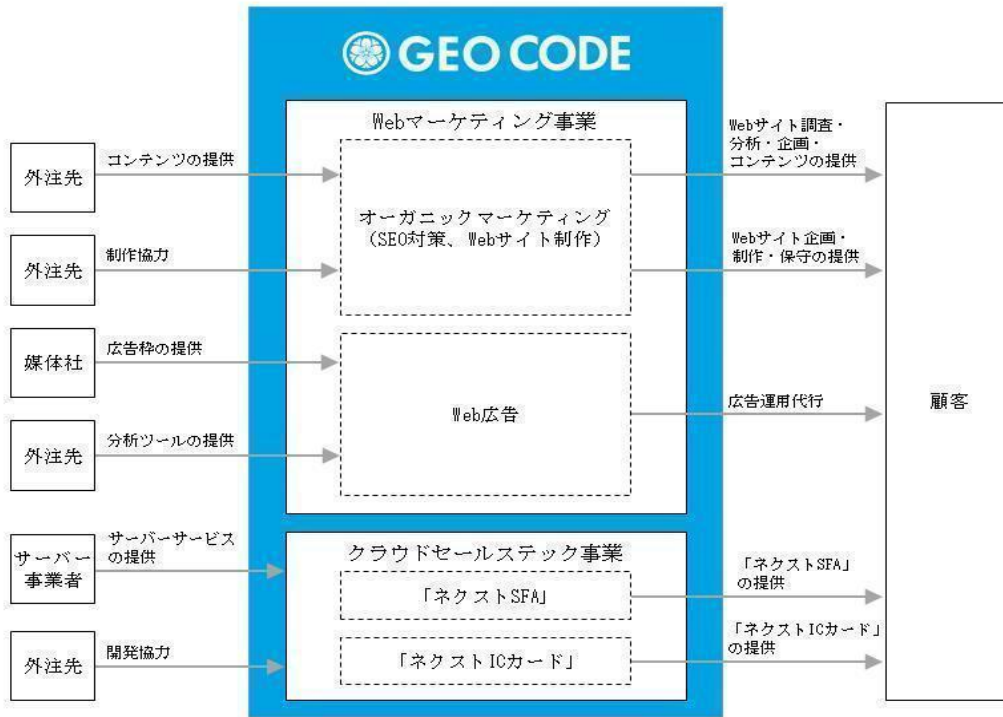
事業年度	第 15 期 (2019/2 期)	第 16 期 (2020/2 期)	第 17 期 (2021/2 期)	第 18 期 (2022/2 期)
売上高	2,415,142	2,968,409	3,040,408	3,453,520
経常利益	55,926	155,214	174,688	196,494
当期純利益	904	109,195	111,289	132,775
純資産	218,877	298,072	1,007,936	1,146,170
総資産	829,457	1,151,880	1,695,233	1,966,985

(2) セグメント別の売上状況

セグメントの名称			第 18 期 (自 2021 年 3 月 1 日 至 2022 年 2 月 28 日)	
			金額 (千円)	前年同期比 (%)
Web マーケティング事業	オーガニックマーケティング	(SEO 対策)	848,587	96.4
		(Web サイト制作)	241,813	123.6
		小計	1,090,401	101.3
	Web 広告	2,227,227	122.0	
報告セグメント計			3,317,629	114.4
クラウドセールステック事業			135,891	97.4
合計			3,453,520	113.6

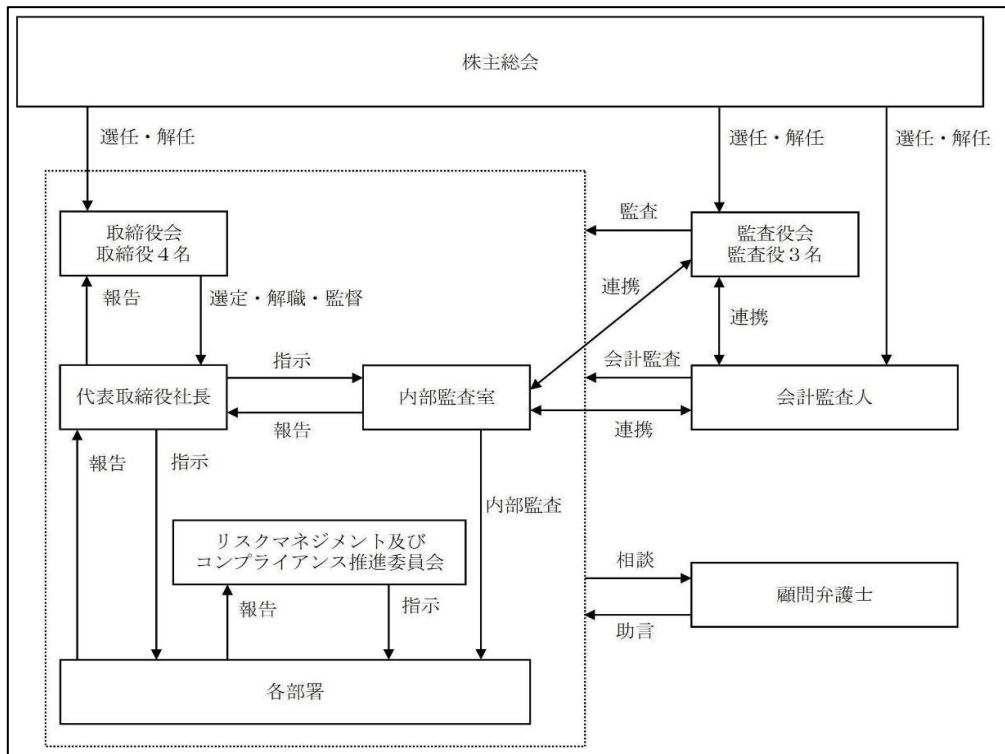
(注) 上記の金額には、消費税等は含まれていない。

(3) 事業系統図



5 ジオコードのコーポレート・ガバナンス体制の概要

ジオコードのコーポレート・ガバナンス体制の概要は、以下のとおりである。



(1) 取締役、取締役会

ジオコードの取締役会は、代表取締役社長 原口大輔が議長を務め、専務取締役 吉田知史、取締役 坂従一也、社外取締役 長橋賢吾の取締役4名で構成され、業務執行監督体制の整備、意思決定の公正化を図っている。取締役会は、原則として毎月1回定時取締役会を開催し、取締役及び監査役が出席して法令、定款及び取締役会規程等に定められた事項の審議・決定並びに取締役の業務執行状況を監督・監視している。なお、必要に応じて臨時取締役会を開催しており、経営上の意思決定を迅速に行える体制としている。

(2) 監査役、監査役会

ジオコードの監査役会は常勤監査役 森崎稔、社外監査役 山本純一、社外監査役 野村昌弘の監査役3名で構成されており、常勤監査役 森崎稔が議長を務め、原則として毎月1回定時監査役会を開催し、法令、定款及び監査役会規程等に従い、監査役の監査方針、年間の監査計画等を決定し、監査に関する重要事項の報告、協議及び決議、並びに監査実施状況等の監査役相互の情報共有を図っている。また、必要に応じて臨時監査役会を開催している。

(3) リスクマネジメント及びコンプライアンス推進委員会

ジオコードは、持続的な成長を確保するためにリスクマネジメント及びコンプライアンス規程を定めており、リスクマネジメント及びコンプライアンスの統括を目的とした、リスクマネジメント及びコンプライアンス推進委員会を原則として1年に4回開催し、全社的なリスク管理体制、コンプライアンス体制の強化を図っている。

(4) 内部監査室

内部監査は、代表取締役社長直轄の内部監査室（1名）が行っている。ジオコードが定める内部監査規程に基づき、内部監査計画を策定し、代表取締役社長の承認を得たうえで、原則として全部門・全事業所を対象に内部監査を実施し、代表取締役社長に報告するとともに、必要に応じて具体的な改善指示を行っている。

内部監査室、監査役及び会計監査人は、相互に連携して、必要に応じて三者間で会合を開催し、課題・改善事項等の情報の共有化を図っており、効率的かつ効果的な監査を実施するように努めている。

(5) 内部通報制度

ジオコードは、自社におけるコンプライアンスに違反し、又は違反するおそれがある行為に関する通報を受け付けており、問題の早期発見・未然防止を図り、適切かつ迅速に対応するようにしている。リスクマネジメント及びコンプライアンス規程第4章に規定するコンプライアンス違反行為への対応等についての仕組及びその適正な運用のために必要な事項を、内部通報制度運用細則に定め、同細則に基づき、通報窓口として、社内通報窓口及び社外通報窓口が設置され、ジオコード共通の内部通報フォーム又は電子メール等で通報を受け付けることとされている。また、社外通報窓口は外部の法律事務所に委託されている。

第4 調査により判明した事実

I. 認定判断（当委員会が認定した事実）の概要

当委員会の調査の結果、ジオコードにおいては、

- ① 制作部門の A 氏が、第 18 期（2021 年 3 月 1 日～2022 年 2 月 28 日）の終盤ごろから、実際には検収が未了の段階であるにもかかわらず、本来顧客側が記入・記名押印すべき検収書を偽造して、売上の前倒し計上を図る行為を開始していること（当該事業年度中に売上を計上するためには、顧客から期末前の日付で検収書を取得する必要がある。なお、売掛金案件のうち数件において、A 氏は併せて顧客への請求書の偽造も行っている）
- ② A 氏による不正行為には、上記①のような検収未了時点で売上の前倒し計上を図るために検収書を偽造するという類型のほか、成果物の納品・検収の実態はあり、正しい検収日で検収書を取得すれば問題ないにもかかわらず、同書取得の手間及び面倒くささを回避するために、検収書を偽造する（以下「検収の怠業」という。）という類型があること（この類型の方が①の類型よりも件数は多い）
- ③ A 氏による上記①②の不正行為は、第 19 期（2022 年 3 月 1 日～2023 年 2 月 28 日）の第 2 四半期～第 4 四半期に顕著に増加し（不正案件の売上金額規模も顕著に増大している）、最終的には、A 氏の関与案件 172 件のうち 59 件（34.3%）が不正案件という状況に至っていること
- ④ A 氏による不正行為の動機・背景に関して、上記①については、半期・四半期ごとの制作部門の売上目標（予算）を達成するために、同部の主軸プレイヤーである A 氏の担当案件が予定どおり売上計上されることが強く期待されていたこと（特に、第 19 期下期においては、制作部門の売上目標が █████ 万円増額されたことを受けて、A 氏担当案件の売上計上が必須であることが週次の目標達成会議等において繰り返し確認されていた）⁴、上記②については、顧客によっては検収書の発行に必ずしも協力的ではなく（基本的に顧客側の関心事項ではない）、納品・検収がなされ

⁴ この点、後記「第 6 原因分析」で述べるとおり、当委員会は、制作部門における売上目標（予算）の設定が高すぎたとか、売上目標（予算）達成に向けたプレッシャーが過度に強かった等と断ずるものではない。A 氏の行為は同人が置かれた状況下における行為としてみた場合、やや突飛又は異常であって、これらと A 氏の不正行為とが直接的な因果関係がある（上記事情が原因である）等と考えるのは必ずしも妥当でないが、他方で、A 氏の売上目標達成への期待・負荷が高かったことは事実であり、このことが本件事象発生（拡大）の背景事情にあるという限度においては、そのとおりであろうとの事実認定を行うものである。

ていても検収書を取得することが実際上容易でなく、顧客とのやりとりに手間暇がかかる場合等があること

- ⑤ A氏による不正行為は、A氏がジオコード関係者（上司や管理・経理部門等）の見えないところで巧妙に検収書等を偽造して、すなわちジオコード関係者の目を欺いて納品・検収完了（売上計上）の処理を誤って会社に行わせたというA氏単独の行為であり、会社（又は上司その他関係者）の組織的又は意識的な関与という要素はおおよそ見受けられないこと⁵（但し、かかる不正行為を見抜けず今般の事態に陥ったことについては、内部統制・モニタリング・人員リソース等の観点から問題点が指摘されることについて、後記「第6原因分析」参照）

が確認された。

また、

- ⑥ A氏の関与案件以外にも、Web制作（請負）案件及びSEOショット案件において、それぞれ数件、「顧客が納品検収書の検収日を空欄のまま又は誤記（内諾された日付と異なる日付を誤って記載）にて返送してきたケースにおいて、顧客から改めて承諾を取った上でジオコード担当者において検収日を加筆又は修正する」という類型の行為（以下「検収書の代筆」という。）⁶があったこと
- ⑦ 制作部門の外注取引について、同部で懇意にしている外注先2社との取引案件で、A氏が数件の請求書の偽造・改ざん（業務内容、請求日の改ざんのほか、少額の請求金額の改ざん等が認められる）及び外注先の意向を受けてA氏が代わりに請求書を作成する「請求書の代筆」を行ったこと（それぞれ詳細は後述する）、上記2社以外の外注先との取引案件においても、A氏が請求日・支払日等の改ざんにかかる「請求書の代筆」を数件行ったこと、A氏以外において同様の不正行為が行われた事実はないと考えられること

が確認された。

⁵ 電子メール、Chatworkの調査及び関係者のヒアリング等では、A氏の不正行為に対する上司等の他者関与の痕跡・心証等は得られず、A氏単独の行為であることが窺われた（「第4調査により判明した事実」IV2及び「第6原因分析」2(1)、3(1)等参照）。

⁶ かかる代筆行為が望ましくないことは間違いないが、顧客側の承諾を得て行われた行為であることに照らせば（承諾の客観的証拠が存しないものもあるが全件につき顧客よりその旨の確認が得られている）、当委員会では殊更に不正行為として取り上げる必要はないと判断した。

II. 上記認定判断の根拠

上記①乃至⑦の認定判断の根拠につき、当委員会が行った調査の結果について総括したのち、ジオコードが行う各取引（Web制作（請負）取引、SEOショット取引⁷その他）につき詳述する。その後、外注取引の調査結果について報告する。

1 取引調査結果の総括

取引調査の結果の総括は、以下の表のとおりである。概略を述べれば、「Web制作（請負）取引」で多数の不正が発覚しており、「SEOショット取引」でもごく一部に顧客の意を受けた納品検収書加筆・修正（「検収書の代筆」）という不適切な取引上の行為（在り方の”不正”）が判明した。

当該表の「件数」は調査件数、「済○」は当四半期において不正無し、「済×」は当四半期において不正有り、かつ数字は不正件数を意味する。空欄（-）は調査対象外である。

事業領域の大分類(1)～(7)/小分類	件数	第18期				第19期			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
(1)「Web制作（請負）取引」	計 275								
(1)-1_A氏を除く売上案件(2023年3月末未入金案件及び第19期中遅延債権履歴のある案件)	21	-	-	-	-	済○	済○	済○	済○
(1)-2_A氏売上案件（売掛）	121	済○	済○	済○	済×1	済×1	済×9	済×17	済×9
(1)-3_A氏を除く売上案件（前受等）	82	-	-	-	-	済×1	済○	済○	済×5
(1)-4_A氏売上案件（前受）	51	済○	済○	済○	済○	済×2	済×7	済×7	済×6
(2)「SEOショット取引」	計 37								
(2)-1_全員分の売上案件（2023年3月末未入金案件及び第19期中遅延債権履歴のある案件）	19	-	-	-	-	済×1	済○	済○	済○
(2)-2_全員分の売上案件（前受）	18	-	-	-	-	済○	済○	済○	済○
(3)「Web制作保守取引」	0	-	-	-	-	-	-	-	-

⁷ SEO事業には、「SEOショット取引」（検収書を要する制作等取引）と「SEO月額プラン取引」（一定期間の定額サービス取引）がある。詳細は後述。

(4)「SEO月額プラン取引」	0	-	-	-	-	-	-	-	-
(5)「Web広告取引」	0	-	-	-	-	-	-	-	-
(6)「ネクストSFAクラウド取引」	0	-	-	-	-	-	-	-	-
(7)「ネクストICカードクラウド取引」	0	-	-	-	-	-	-	-	-

2 各取引の検討

(1) 「Web制作（請負）取引」について

(ア) 取引の概要

制作部門は、顧客より Web 制作（請負）案件（内容は、サイト構築、バナー制作、デザイン制作など）を受注する。Web ディレクターは、社内外のデザイナー、エンジニアに受注成果物の分業制作を依頼又は発注し、受領した成果物を顧客に随時提示する。さらに成果物への修正・変更を繰り返し（場合によっては納期を延長する）、最終成果物を顧客へ納品し、その検収を受ける（ジオコードは検収書の取得をもって売上を計上する）。検収書の取得後、Web ディレクターは、管理部経理財務課が作成した PDF の請求書をメール又はチャットで顧客へ送付し（請求書を郵送する場合には、経理財務課が請求書の発送を行う）、経理財務課が入金を確認する。また、場合により顧客からの要請等に応じて検収後の手直し（フィードバック）⁸も行う。

(イ) 調査開始の端緒

ジオコードにおいて入金遅延中と認識していた Web 制作（請負）取引（1社2案件）について、入金予定日である 2023 年 3 月 31 日になっても入金がなされなかった。その頃、経理財務課と制作部門部長が対応協議⁹を行う中で、監査法人による残高確認状の回答において上記案件の債権残高が 0 円であることが確認された。そのため、制作部門部長から顧客に直接確認を行ったところ、上記制作（請負）取引については未だ A 氏において成果物を作成中であり、「検収の事実がない」との回答

⁸ 発注書（ひな形）の「ご注意事項」においては、「表示上の仕様からの変更は原則として各ページ 2 回までは無償」との記載があるが、実務運用上の線引きは必ずしも明確ではないようである。

⁹ 2023 年 1 月から遅延債権化した（契約上の支払期限は 2022 年 12 月 31 日）。ジオコードは同年 3 月になって「2023 年 3 月 31 日入金予定」との顧客からの電子メール証跡を受領したものの、当該証跡は A 氏による偽造であった。なお、A 氏は 2023 年 3 月 31 日に病欠し、その後 4 月 1 日付で休職するに至った。その他詳細は、後記「第 4 調査により判明した事実」IV 2 を参照。

を得た。これにより、制作部門課長 A 氏による「納品検収書」の偽造が発覚した¹⁰。

これを受けて、架空計上の有無及び期間帰属の正誤の観点から、A 氏担当案件を中心として、ジオコード内部監査室（以下「内部監査室」という。）において調査を開始した。

(ウ) 調査対象とした取引およびその選定理由

Web 制作（請負）取引において調査対象とした取引は以下のとおりである。

	対象担当者	調査対象期間（調査時点で売上計上に紐づく検収日基準）	案件の種別	調査件数
①	A 氏	2021 年 月 日～2023 年 2 月 28 日	前受金案件	51
②	〃	2021 年 月 日～2023 年 2 月 28 日	売掛金案件	121
③	A 氏以外	2022 年 3 月 1 日～2023 年 2 月 28 日	前受金案件	75
④	〃	2022 年 3 月 1 日～2023 年 2 月 28 日	2023 年 3 月末未入金案件及び第 19 期中の遅延債権履歴のある案件	21
⑤	〃	2022 年 3 月 1 日～2023 年 2 月 28 日	Z 社案件(前受金案件除く)	7
	合計			275

【選定理由】

- ・①及び②は、後記のとおり A 氏の不正行為が確実であるため、2021 年 月 日の入社時点から第 19 期の末日である 2023 年 2 月 28 日までの A 氏担当案件を全件調査することとした。なお、②においては、入金期限（検収後 1 か月又は 2 か月）に拘りなく、2023 年 3 月 31 日時点で未入金の案件を対象とした¹¹。
- ・③は、A 氏以外の担当案件であっても、前受金案件においては、検収以前に顧客からの支払があり、請求日・入金日から実際の納品検収日を推定することが不可能である。よって、担当者は納品検収日を恣意的に操作しやすく、売上計上時期が実態と齟齬する不正の発生可能性が典型的に高いため、第 19 期分を全件調査することとした。但し、A 氏以外による不正の可能性、及び売上計上時期のずれがもたらす決算への影響等に鑑みて第 19 期分に対象を限定した。

¹⁰ 「第 4 調査により判明した事実」の IV「2 取引の経緯・経過と A 氏による不正行為を巡る事実関係」を参照。

¹¹ 遅延債権の解消問題を除き、2023 年 3 月入金分は、検収時期と入金時期との関係性は適切である。

- ・④は、遅延債権履歴がある案件は、納品検収日を偽装している可能性があるものとして、A氏以外の担当案件であっても、第19期分を全件調査することとした。但し、A氏以外による不正の可能性、及び売上計上時期のずれがもたらす決算への影響に鑑み、第19期分に対象を限定した。また、入金期限（検収後1か月又は2か月）に拘りなく、2023年3月31日時点で未入金の場合を対象とした¹²。
- ・⑤は、上記③の調査結果により、Z社案件にA氏ではないジオコード担当者による検収日加筆の事象が見られたため、補足的に、同顧客案件を全件調査することとした。

(エ) 取引調査の方法

Web制作（請負）取引に対する調査方法は以下のとおりである。調査1（（1）（2）（3）の証跡突合）を基本的に行い、証跡不足の場合その他調査2から5を実施した。

調査（調査優先度・調査結果信頼性の順）	1	2	3	4	5
収集証跡	突合	突合	補足	補足	補足
(1) 売上計上用の顧客記名押印済納品検収書	○	○	○	○	○
(2) 記名押印済納品検収書を顧客からジオコードが受領した履歴	○				
(3) ジオコードが受領した履歴に添付された記名押印済納品検収書	○				
(4) 顧客への納品検収日問合せ（調査時点で実施）		○			
(5) 経理財務課が発行した請求書（売掛金案件のみ）				○	
(6) ジオコードが顧客へ発送した請求書（売掛金案件のみ）				○	
(7) 最終成果物のやり取り履歴			○		
(8) 最終成果物			○		
(9) 同一顧客・その他記名押印書類（原本）					○
一致した場合の判定	正	正	補足材料	補足材料	補足材料

なお、内部監査室より証跡(2)「記名押印済納品検収書を顧客からジオコードが受領した履歴」（チャット、電子メール等の客観的証跡）の提出をA氏に求めたところ、

¹² 遅延債権の解消問題を除き、2023年3月入金分は、検収時期と入金時期との関係性は適切である。

A氏は合計6案件の証跡(2)を捏造して提出する事態が発生した¹³。これを受けて、A氏が提出した証跡は、それ自体が捏造されている可能性があること判断されたことから、調査の前提となる証跡については内部監査室において直接的に収集を行ったものを利用することとした。

また、調査として、「見積・検収書作成ツールからの納品検収書（売上計上用の証憑）に対する電子情報」「電子メール」「Chatwork」等の調査のほか、「顧客への問い合わせ」「当事者又は関係者へのヒアリング」等が行われたが、ヒアリングについては、証跡との整合性を確認する際の参考情報に留め、客観的な証跡を優先して判断を行った。

(オ) 取引調査の結果

Web制作（請負）取引についての調査結果は、以下のとおりである。なお、以下の調査結果は、すべて監査法人による再確認を受けている。

【不正件数について】

	対象担当者	調査対象期間（調査時点で売上計上に紐づく検収日基準）	案件の種別	調査件数	不正件数
①	A氏	2021年 月 日～2023年2月28日	前受金案件	51	22
②		2021年 月 日～2023年2月28日	売掛金案件	121	37
③	A氏以	2022年3月1日～2023年2月28日	前受金案件	75	3
④	外	2022年3月1日～2023年2月28日	2023年3月末未入金案件及び第19期中の遅延債権履歴のある案件	21	0
⑤		2022年3月1日～2023年2月28日	Z社案件(前受金案件除く)	7	3
	合計			275	65

③④⑤（A氏以外担当案件）における“不正”（合計6件）の類型がいずれも、「ジオコードが納品検収書を発送した際に（某月末日までの日付を記載して検収書を返送する旨の）内諾を得たにもかかわらず、顧客が検収日を空欄で又は誤記して返送してきたため、顧客に再度承諾を取った上で、当該ジオコード担当者において、「検収日

¹³ A氏は、2023年4月1日よりジオコードを休職しているが、本件事象発覚後かつ休職中に上記のような捏造証跡の提出を行っているものであり、同氏の悪質性、コンプライアンス軽視の姿勢は顕著と言わざるを得ない。

を加筆又は修正した」ものであることは、顧客への問い合わせによって、全件確認が得られた。よって、その実態からして不正の重大性は低いものとみなし、③④⑤については、これ以上論及しない。

【A氏の不正傾向について】

	総数	18期	19期	18期 1Q	18期 2Q	18期 3Q	18期 4Q	19期 1Q	19期 2Q	19期 3Q	19期 4Q	
件数	担当件数	172	46	126	0	8	16	22	25	36	33	32
	不正件数	59	1	58	0	0	0	1	3	16	24	15
	不正/担当件数%	34	2	46	-	0	0	5	12	44	73	47
	担当件数(前受金)	51	9	42	0	2	2	5	8	17	10	7
	不正件数(前受金)	22	0	22	0	0	0	0	2	7	7	6
	不正/担当件数(前受金)%	43	0	52	-	0	0	0	25	41	70	86
	担当件数(売掛金)	121	37	84	0	6	14	17	17	19	23	25
	不正件数(売掛金)	37	1	36	0	0	0	1	1	9	17	9
	不正/担当件数(売掛金)%	31	3	43	-	0	0	6	6	47	74	36
動機	検収の怠業	37	0	37	0	0	0	0	2	5	17	13
	前倒し計上	22	1	21	0	0	0	1	1	11	7	2
	上記のうち、前受金案件の前倒し計上	9	0	9	0	0	0	0	0	5	3	1
	前倒し計上/検収の怠業%	59	-	57	-	-	-	-	50	220	41	15
方法	検収書偽造	53	1	52	0	0	0	1	3	12	22	15
	検収書偽造・請求書改ざん	6	0	6	0	0	0	0	0	4	2	0
状況	未納品	3	0	3	0	0	0	0	1	0	2	0

※不正の動機は、A氏本人からのヒアリングを実施できなかったため、あくまでも推定である。また、調査1又は調査2の突合が実施できない場合、その他補助調査により不正認定、不正方法を推定した（取引調査の具体的方法については、前記(エ)参照）。

※上記表にいう「検収の怠業」とは、「事実上の検収を受けていたにもかかわらず、前倒し計上の意図なく、納品検収書を顧客から受領する作業の手間を省くことを目的として、担当者が顧客の了承を得ることなく納品検収書の記名・押印を偽造し、売上計上に利用する行為」を指している。顧客の了承を得た上で納品検収書に加筆・変更を行う行為（「検収書の代筆」）とは区別している。

【A氏による不正行為の実態】

上記表及び収集された証跡によれば、A氏の不正行為の実態は、以下①から④のとおりであったと認められる。

- ① A氏は、(i) 検収が未了であるにもかかわらず、半期・四半期の締日等に合わせて実際の納品検収日以前の日付の納品検収書を作成し（なお、納品・検収のタイミングで納品検収書を作成し顧客に送付すること自体は担当ディレクターの役割である）、納品日・検収日及び顧客の記名押印を偽造又は改ざんしてあたかも顧客から適正に納品検収書を受領したかのような体裁を作出したうえで、業務フローに従い（後記IV 1 参照）、当該納品検収書につき上長承認を受けて、経理財務課へ提出し、「売上の前倒し計上」を図る行為、又は、(ii) 納品・検収の実態はあるものの（実態に応じた検収日付で顧客より検収書を取得すれば問題はない）、同書取得の手間を回避したいがために、A氏自ら納品検収書を偽造する行為（「検収の怠業」）に及んだものである。当然、顧客へは納品検収書を送付していないが、その背景には、顧客が必ずしも納品検収書を要求しない（顧客側には納品検収書を要求するモチベーションが乏しく、場合によっては対応を面倒くさがられる）、という事情がある。
- ② 売掛金案件の検収日偽装においては、偽装（前倒し）した検収日に応じて経理財務課が発行した請求書の日付を、A氏は実際の納品検収日へと改ざんし、顧客に請求書を送付していた（なお、ジオコードの業務フロー上、顧客から返送された検収書の提供を受けた経理財務課が請求書を作成の上、システムにアップロードし、担当ディレクターがシステムからダウンロードして顧客に請求書PDFをチャット等で送付することになっている）。当然、ジオコードにとっては検収済案件が「未入金」との状態となるが、A氏はその督促を担当する案件担当者であることから、実際に

は”督促”していないにもかかわらず、督促してもなかなか入金がされないかのよう
に（例えば、顧客側の手続が遅延している等）、ジオコードに対しては虚偽報告を
行い、入金があるまでその状況を維持継続していた。

- ③ 前受金案件の検収日偽装においては、検収前に入金があることを利用して（すでに
入金済みの案件については、その後の案件進捗があまり精査されない傾向があ
る）、A氏は納品検収書の偽造を比較的安易に行っていた。
- ④ 検収前に納品検収書を偽造した場合（上記①（i）の場合）、その後近日中に実際の
検収が完了することで（ジオコード側からすると）、結果的に”未入金”には至らな
い、又は短期間の”未入金”状態にとどまることもあるが、中には、A氏の目算が外
れて、全く納品の目途が立たず、調査時点でも未納品・未検収のままとなっている
案件（3件）がある。また、納品検収書の偽造がなされた前受金案件の一部におい
ては、顧客・ジオコード双方が制作続行・納品検収を失念していた、という案件も
若干存在する。

【A氏による具体的な不正の手法】

証跡調査の結果等によれば、A氏による具体的な不正行為の手法は、概ね以下①か
ら⑥のように推測される。

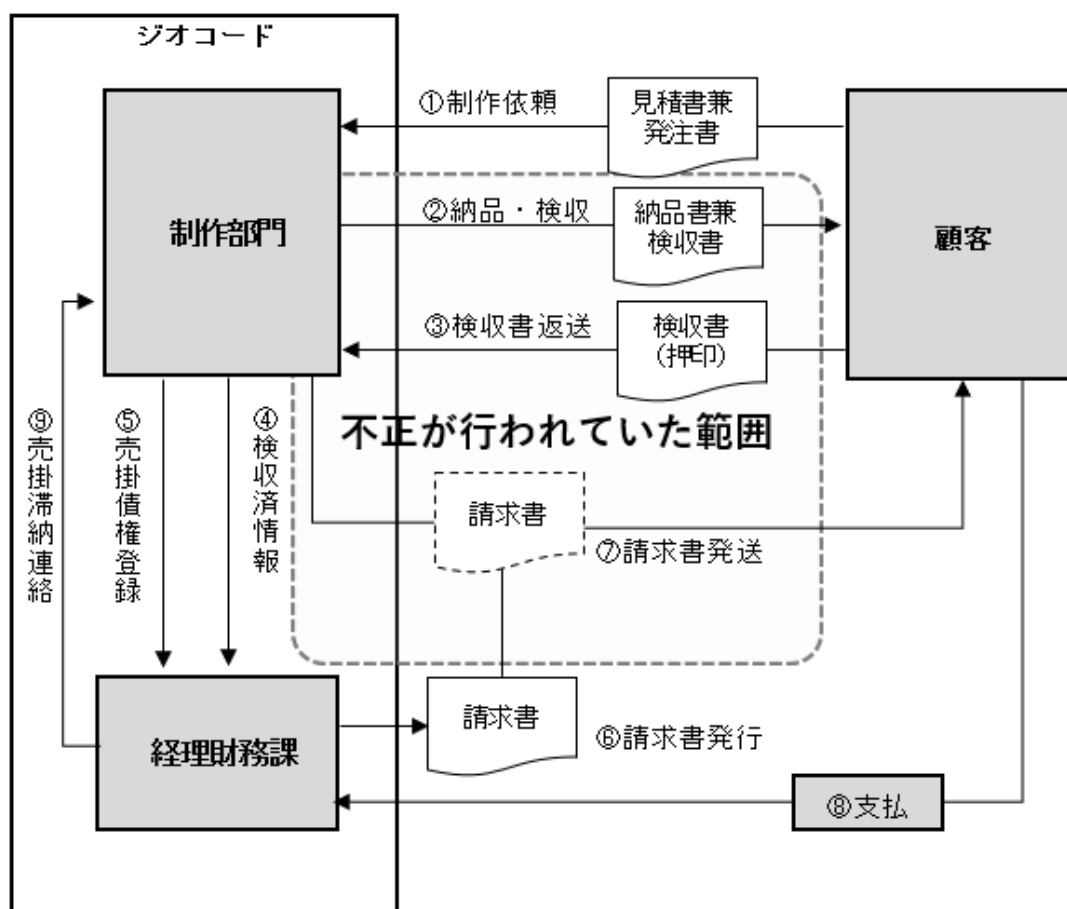
- ① ジオコードが導入している外部ツール又はフリーツールを利用して、PDFを直接編
集することで、納品検収書を新たに偽造、又は顧客から受領した納品検収書（の日
付等）を改ざんした。
- ② 偽造した納品検収書における顧客の記名（社判）・押印については、その他正規手
続の納品検収書からコピーして利用した。
- ③ 社判を使わない顧客の記名については、自らタイピングして納品検収書を偽造し
た。
- ④ 自らが納品検収書を作成し、顧客の記名（社判）・押印については、別案件で取得
した納品検収書の該当箇所を物理的に切り貼りして、ジオコードの複合機でコピー
をして偽造を完成させた。
- ⑤ 上記のとおり偽造・改ざんした納品検収書のPDFを印刷し、さらにジオコードの
複合機でコピーし、さらにそれをスキャンして、偽造検収書を完成させた可能性が
ある。この手法は、印影を不鮮明にし、かつPDFを直接編集した痕跡を隠蔽するた
めに採られた措置と推測される。

- ⑥ 経理財務課が発行した請求書の発行日・納品日・入金期限を、PDF 編集ツールを使って改ざんした。なお、基幹システムのデータ改ざんによる請求書の再発行、請求書を一から偽造するなどの行為は、本件調査では発見されなかった。

なお、請求書発行にかかる基幹システムの仕様として、ほぼ全ての従業員が請求書の発行、内容の変更を行うことができるものの、変更を行うと、変更前の請求書には『赤伝』という履歴が残り、変更後の請求書は『黒伝』として処理され、作業名が記録される。請求書の削除は、経理財務課長にしかできない。また、初回発行すると二度と新規発行はできない。再発行処理は可能であるが、請求書発行・変更履歴は一覧で抽出できる。以上の結果、基幹システムにおいて請求書を不正に発行した場合、のちの調査による発覚は免れないため、A氏は上記のような手法をとったものとみられる。

【制作部門・Web制作（請負）取引における不正の範囲】

本件調査の結果判明した不正の範囲は、以下の図表で示されるとおりである。



(2) 「SEO ショット取引」について

(ア) 取引の概要

コンサル部門は、顧客より SEO ショット案件を受注する。その内容は、ライティング、サイト修正代行、SEO 内部対策、SEO 業務マニュアル作成などである。コンサル部門 SEO コンサルタントは、社内外のライター、エンジニアに制作を依頼又は発注し、受領した成果物を顧客に随時提示する。さらに、成果物への修正・変更を繰り返し（場合によっては納期を延長する）、最終成果物を顧客へ納品し、その検収を受ける（ジオコードは検収書の取得をもって売上を計上する）。検収書の取得後、ほとんどの場合は経理財務課が基幹システムから請求書を発行して顧客へ郵送し、入金を確認する。また、場合により検収後の手直しも行うが、基本的には、Web 制作（請負）案件に比して受託業務は単純であり、複層的に構成される成果物等でもないため、検収及びその後の手直しでトラブルになるケースは少ない。

(イ) 調査開始の経緯

Web 制作（請負）取引の A 氏担当案件において「納品検収書」等の偽造不正が発覚したことを受けて、同様の検収プロセスを伴う SEO ショット案件についても同種類別の不正のおそれがあると判断された。

そこで、同取引についても、架空計上の有無及び期間帰属の正誤の観点から調査を行った。

(ウ) 調査対象とした取引およびその選定理由

SEO ショット取引において調査対象とした取引は以下のとおりである。

	調査対象期間（調査時点で売上計上に紐づく検収日基準）	案件の種別	調査件数
①	2022年3月1日～2023年2月28日	前受金案件	18
②	2022年3月1日～2023年2月28日	2023年3月末未入金案件及び第19期中の遅延債権履歴のある案件	19
計			37

【選定理由】

- ・①は、検収以前に顧客からの支払があり、請求日・入金日から実際の納品検収日を推定することが不可能である。よって、担当者は納品検収日を恣意的に操作しやすく、売上計上時期が実態と齟齬する不正の発生可能性が典型的に高いため、第19期分を全件調査することとした。但し、（A氏以外による）不正の可能性、及び売上計上時期のずれがもたらす決算への影響等に鑑みて、第19期分に対象を限定した。
- ・②は、遅延債権履歴がある案件は、納品検収日を偽装している可能性があるものとして、第19期分を全件調査することとした。但し、売上計上時期のずれがもたらす決算への影響に鑑み、第19期分に対象を限定した。また、入金期限（検収後1か月又は2か月）に拘りなく、2023年3月31日時点で未入金の案件を対象とした¹⁴。

(エ) 取引調査の方法

SEO ショット取引に対する調査方法は以下のとおりである。調査1（（1）（2）（3）の証跡突合）を基本的に行い、証跡不足の場合その他調査2から5を実施した。

調査優先度・調査結果信頼性	1	2	3	4	5
収集証跡	突合	突合	補足	補足	補足
(1) 売上計上用の顧客記名押印済納品検収書	○	○	○	○	○
(2) 記名押印済納品検収書を顧客からジオコードが受領した履歴	○				
(3) ジオコードが受領した履歴に添付された記名押印済納品検収書	○				
(4) 顧客への納品検収日問合せ(調査時点で実施)		○			
(5) 経理財務課が発行した請求書(売掛金案件のみ)				○	
(6) ジオコードが顧客へ発送した請求書(売掛金案件のみ)				○	
(7) 最終成果物のやり取り履歴			○		
(8) 最終成果物			○		
(9) 同一顧客・その他記名押印書類(原本)					○
一致した場合の判定	正	正	補足材料	補足材料	補足材料

¹⁴ 遅延債権の解消問題を除き、2023年3月入金分は、検収時期と入金時期との関係性は適切である。

なお、調査として、「月末提出書類に添付された納品検収書（売上計上用の証憑）に対する電子情報」「電子メール」「Chatwork」等の調査のほか、「顧客への問い合わせ」「当事者又は関係者へのヒアリング」を行った。

(オ) 取引調査の結果

SEO ショット取引についての調査結果は、以下のとおりである。なお、以下の調査結果は、すべて監査法人による再確認を受けている。

【不正件数について】

	調査対象期間（調査時点で売上計上に紐づく検収日基準）	案件の種別	調査件数	不正件数
①	2022年3月1日～2023年2月28日	前受金案件	18	0
②	2022年3月1日～2023年2月28日	2023年3月末未入金案件及び第19期中の遅延債権履歴のある案件	19	1
計			37	1

【1件の不正案件について】

②における”不正”（1件）の案件は、「ジオコードが納品検収書を発送した際に（某月末日までの日付を記載して検収書を返送する旨の）内諾を得たにもかかわらず、顧客が検収日を誤記して返送してきたため、顧客に再度承諾を取ったうえで、当該ジオコード担当者によって、検収日を修正した」ものであることが、顧客への問い合わせによって確認された。

よって、その実態からして不正の重大性は低いものと判断した。

(3) 「Web制作保守取引」について

(ア) 取引の概要

制作部門は、顧客より Web制作保守案件を定額・定期（月額）で受注する。その内容は、コンテンツ更新、お知らせ代行、セキュリティ対策などである。Webディレクターは、社内外のデザイナー、エンジニアに、保守を依頼又は発注し、運用を行う。経理財務課が基幹システムから請求書を発行して顧客へ主に同課にて郵送し、入金を確認する。

(イ) 取引調査の要否

上記「(ア)取引の概要」に記載のとおり、Web制作保守取引は定期定額支払案件であるため、納品検収書は作成されず、また請求作業は他部署である経理財務課が担当しており案件担当者は関与しない。

よって、Web制作（請負）取引に見られるような検収書の偽造・改ざんによる売上期間帰属の偽装や、請求書の改ざん等の不正事象は典型的に発生しがたいことから、取引調査は不要であると判断した。

(4) 「SEO月額プラン取引」について

(ア) 取引の概要の概要

コンサル部門は、顧客よりSEO月額プラン案件を定額・定期で受注する。その内容は、継続的なSEO対策である。コンサル部門SEOコンサルタントは、顧客との随時のやり取りを通じて、自らSEO対策を実施する。ほとんどの場合、経理財務課が基幹システム上から請求書を発行して顧客へ郵送し、入金を確認する。

(イ) 取引調査の要否

上記「(ア)取引の概要」に記載のとおり、SEO月額プラン取引は定期定額支払案件であるため、納品検収書は作成されず、また請求作業も他部署である経理財務課が担当しており案件担当者は関与しない。

よって、Web制作（請負）取引に見られるような検収書の偽造・改ざんによる売上期間帰属の偽装や、請求書の改ざん等の不正事象は典型的に発生しがたいことから、取引調査は不要であると判断した。

(5) 「Web広告取引」について

(ア) 取引の概要

広告部門は、顧客よりアフィリエイト広告又はリスティング広告の運用を受注する。その内容は、（依頼内容にもよるが）Web広告デザインを制作し、Web上で入札・出稿・運用することである。広告部門SEMコンサルタントは、顧客から予算を預かり、自らがアフィリエイト又はWeb広告の出稿を管理画面上で調整、管理する。SEMコンサルタントが請求書を発行し、広告部門部長が確認・承認のうえ、Web広告事務担当者が顧客へ郵送する、あるいはSEMコンサルタントが電子メール又はチャットで発送する。経理財務課が入金を確認する。

(イ) 取引調査の要否

ジオコードの売上のもとになるのは、ASP（アフィリエイトサービスプロバイダー）又は媒体社などの仕入先からの請求金額であり、それは管理サイト上でリアルタイムに記録されている。そして、仕入先からの請求書は、経理財務課で処理され、売上金額との突合が行われるため、案件担当者による不正の入る余地は想定できない。また、顧客への請求作業は、SEM コンサルタントだけではなく、広告部門部長又は Web 広告事務担当者が関与する。

よって、Web 制作（請負）取引に見られるような検収書の偽造・改ざんによる売上期間帰属の偽装や、請求書の改ざん等の不正事象は典型的に発生しがたいことから、取引調査は不要であると判断した。

(6) 「ネクスト SFA クラウド取引」について

(ア) 取引の概要

クラウド部門は、顧客よりネクスト SFA の利用を受注する。その内容は、営業支援ツールである「ネクスト SFA」を顧客がクラウド上で定期・定額で利用することである。クラウド部門カスタマーサクセス担当者は、当該ツールの利用方法に関して、顧客への受動的サポート、能動的アドバイスを行うほか、専用管理ツール上で、当該契約のオプション加除、ユーザ増減などの処理を随時行う。カスタマーサクセス担当者及びクラウド部門課長は、専用管理ツール上で月次売上確定を行う。原則として、経理財務課は専用管理ツール上から請求データを作成し、月払の請求書を作成して顧客へ郵送し、入金を確認する。また、カスタマーサクセス担当者は、手作業で半年払の請求書を作成して顧客へ郵送する。

(イ) 取引調査の要否

上記「(ア)取引の概要」に記載のとおり、ネクスト SFA クラウド取引は定期定額支払案件であるため、納品検収書は作成されず、また主だった請求作業である月払処理は他部署である経理財務課が担当している。

よって、Web 制作（請負）取引に見られるような検収書の偽造・改ざんによる売上期間帰属の偽装や、請求書の改ざん等の不正事象は典型的に発生しがたいことから、取引調査は不要であると判断した。

(7) 「ネクスト IC カードクラウド取引」について

(ア) 取引の概要

クラウド部門は、顧客よりネクスト IC カードの利用を受注する。その内容は、勤怠管理・交通費及び経費精算ツールである「ネクスト IC カード」を顧客がクラウド上で定期・定額利用することである。クラウド部門カスタマーサクセス担当者は、当該ツールの利用方法に関して、顧客への受動的サポート、能動的アドバイスを行うほか、専用管理ツール上で、当該契約のオプション加除、ユーザ増減などの処理を随時行う。カスタマーサクセス担当者及びクラウド部門課長は、専用管理ツール上で月次売上確定を行い、経理財務課は専用管理ツール上から請求データを作成し、外部請求ツールにインポートする。カスタマーサクセス担当者はその請求情報に相違がないことを確認し、経理財務課が外部請求ツールを使い、請求書 PDF ファイルを添付した電子メールを顧客へ一斉発信、又は一部郵送する。

(イ) 取引調査の要否

上記「(ア)取引の概要」に記載のとおり、ネクスト IC カードクラウド取引は定期定額支払案件であるため、納品検収書は作成されず、また請求作業も他部署である経理財務課が担当しており案件担当者は関与しない。

よって、Web 制作（請負）取引に見られるような検収書の偽造・改ざんによる売上期間帰属の偽装や、請求書の改ざん等の不正事象は典型的に発生しがたいことから、取引調査は不要であると判断した。

Ⅲ. 外注取引についての調査報告

既述のとおり、当委員会は、調査の過程で新たに調査が必要と認められた Web 制作（請負）取引に対する外注取引についても調査を行った。以下、案件毎に報告を行う。

1 外注取引（A 氏担当案件）

(1) 不正行為の概要

A 氏は、2021 年の 11 月頃より、外注取引においても、請求書の偽造、改ざんにかかる不正行為を行っていた。

不正行為の類型としては、大きく分けて、以下の 2 つが挙げられるが、その内容、趣旨等の詳細は(2)以下で述べる。

(ア) 「外注先から送付を受けた請求書の改ざん、偽造」

主な改ざん内容は、業務内容（同一案件における軽微な業務品目記載の相違にとどまるものが多いが、別プロジェクトへの費用付け替えの疑義が払拭できないものも1件ある）、請求日、請求番号、請求金額等である。

→ 後記【B社案件】参照

(イ) 「請求書の代筆」

外注先の意向を受けて、A氏が代わりに請求書を作成する行為である。

→ 後記【C社案件】参照

(2) 調査開始の端緒

2023年4月3日、通常であれば担当ディレクターであるA氏宛に送付されていたはずの外注先B社からの請求書が、A氏が2023年4月1日より休職中であったため、B社と接点があるジオコードのアートディレクター（デザイン部門の上席）宛に届いた（2023年3月分請求書）。

ところが、翌4月4日、休職中のA氏からジオコードのアシスタントディレクター宛に、A氏がB社から受領したとする請求書（上記と同じく2023年3月分）が送付された。

両者の請求書を突合した結果、請求金額は一致するものの、請求項目の内訳（案件・業務内容）が一致しなかった。そこで、B社に確認したところ、A氏による外注先からジオコード宛での請求書偽造が発覚した。

さらに、B社と同様にジオコード及びA氏が懇意にしている外注先であり、B社と同一人物が折衝窓口となっているC社の請求書を確認のうえ、C社への事情確認を行ったところ、C社の意向を受けてA氏が代わりに請求書（3通）を作成していたことが判明した（以下「請求書の代筆」という。）。

なお、C社の代表取締役はB社の取締役を兼務しているが、同氏はA氏を含む複数のジオコードメンバーと親密な関係を築いている。B社がジオコードに広告案件を発注したことを契機に同氏との付き合いが始まり（同氏からはWeb制作（請負）案件で顧客の紹介を受けるなどしている）、逆に、2022年の途中より、同氏が役員を務めるB社（デザイン・コーディング等を業務内容とする）、C社（システム開発等を業務内容とする）に対しジオコードが外注案件を発注するようになった。

B社及びC社ともに、上記の親密な人間関係の故に相談がしやすい、フットワークが軽い、見積り金額が適度である（高額すぎない）等の理由から、使いやすい外注先として選択されるようになったとのことである。

(3) 調査対象とした取引及び調査方法

A氏が担当した外注取引について、A氏入社以降の全件を調査対象とした。このうち、B社及びC社との外注取引については、「ジオコード保管の請求書」と「外注先に依頼して改めて入手した請求書」を突合し、内容に相違がないか確認するとともに、相違点についてB社、C社に確認した。

(4) 取引調査の結果

【B社案件】

A氏は2022年10月にB社との外注取引を開始して以降、6件について請求書偽造を行っていることが判明した。

偽造内容としては、外注先からの請求金額と相違するものが2件あった。しかしながら、それぞれ請求金額から5万円マイナスしたものと5万円プラスしたものであるため、請求の合計額は正しかった。

その他の偽造は、請求書記載の業務内容の偽造（後述の2023年3月分請求書以外は、案件が同一であるにも関わらず、業務品目の記載を偽造している）、請求番号、請求日付の記載の偽造など、形式的な部分について偽造するものであった。

偽造の動機について、A氏本人のヒアリングができていないため、あくまで推測の域を出ないが、請求書の業務内容の記載を偽造したのは、外注先からの請求書の記載内容と決裁申請時の相違について社内で指摘され、面倒な手続きを求められることを回避するためではないかと考えられる。

また、請求日付や請求番号の偽造については合理的な理由が分からない。いずれも適切な社内手続きをとれば、あえて偽造の請求書を作成する必要がない事案である。

一方、業務内容の偽造のうち、B社作成の2023年3月分請求書（上記(2)参照）においては、2022年11月に既に作業完了した分の外注費が請求されているところ（B社担当者によれば、A氏からこの内容で請求書を発行してほしい旨を依頼されたとのことである）、A氏が提出した請求書では別案件の業務内容が記載されており（合計請求金額は一致している）、「個別案件への費用付け替え」の疑義を払しょくできない。

上述した2件の請求金額の偽造については、最初の偽造における外注先作成の請求書の金額と受注決裁申請時の見積金額とが相違していることから（外注先からの請求額が5万円多い）、あくまで推測の域を出ないが、当初の見積金額に合わせて5万円マイナスした請求書を偽造し、のちの請求書において5万円プラスの請求金額とする

ことで帳尻をあわせたようにも見受けられる。この点についても、適切な社内手続きをとれば、あえて偽造の請求書を作成する必要がない事案であったと考えられる。

【C社案件】

前記(2)のとおり、A氏は、C社の意向を受けてC社に代わって請求書（3件）を作成していたものであった（「請求書の代筆」）。

残り1件は請求金額の偽造であり、決裁申請時の見積金額及び発注書の金額は225万円（税抜）、ほかに保守の金額20万円（税抜）があったところ、A氏はまとめて245万円（税抜）の請求書を偽造していた。金額に相違はないことから、偽造の動機は不明であるが、単なる「代筆」とどまらない不正も存在していたことになる¹⁵。

※ なお、上記20万円は、前述の20万円の保守契約についてであり、本来金額には影響はないが、調査実施途中においてはWeb制作保守作業の存在を認識しておらず、C社からもその存在を確認できていなかったため（C社からもWeb制作の請求額として225万の回答を得ていたのみ）、Web制作の請求書（A氏による偽装）の金額245万円と見積発注金額225万円の差額20万円を影響額として修正処理したとのことである。

その後、第20期の会計処理のなかで保守契約の存在が判明したが、金額的重要性の観点から再度の修正はせず、第20期に改めて修正処理を行う予定とのことである。

【その他の案件】

外注費の決裁申請を行わないまま（申請漏れ）、プロジェクトが進行し、その後、外注作業が完了していたケースであった。具体的には、外注作業は2021年11月に終了し、その後2022年5月になって、外注先からその年度末に合わせて請求書が届いた。A氏は申請漏れに気づき、ことを取り繕うために請求書を改ざん（対象業務として別案件の業務を記載）していた。

また、上記とは別に、財務諸表への影響は乏しいが、A氏は、請求書の請求日・支払日の改ざんを行っていた。あくまで推測の域を出ないが、プロジェクトの終了（制作案件の売上計上）に合わせて、外注先への請求（外注費計上）を行わなければならないという誤った認識に基づき日付を調整した可能性があるものと思われる。

¹⁵ 但し、C社案件は、営業社員が本プロジェクトの受注申請を行った際に既にC社の外注先申請（見積書添付）も合わせて行っていたものであり、A氏がC社を指定した案件でないことは、上記本文の懸念を減ずる要素であろうと思われる。

2 外注取引（A 氏以外担当案件）

(1) 調査の経緯

監査法人による売上実在性の調査の過程で、Web 制作（請負）取引において A 氏以外による「検収書の代筆」（計 6 件）が判明したとの報告を受けて、A 氏以外の外注取引についても不正行為の有無を調査した。

(2) 調査対象とした取引

Web 制作（請負）取引において A 氏以外の担当案件への調査は、上述のとおり第 19 期分に限定したため（A 氏以外担当案件の不正行為については不正の重大性が低いもののみであり、かつ件数も少ないことが判明したことに基づく）、外注取引に対する調査においても同様のスコープを取ることとした。

第 19 期の外注取引は A 氏申請分を含め全体で 362 件であるところ、一見明らかに対象となりえないもの（弁護士相談料、SSL〔インターネット上の通信データを暗号化する仕組み〕証明書の更新料等）、A 氏申請の外注費、毎年定例で発生するネット利用料等に関するものを除外した。

また、金額的重要性の観点から 30 万円以上の外注取引とし、合計 23 件を調査対象として抽出した（なお 23 件には、調査済の B 社発注分 1 件と、調査途中でキャンセルが判明した 1 件が含まれていたため、最終的な調査対象は計 21 件となった）。

(3) 調査方法及び結果

B 社及び C 社案件の調査と同様に、各外注先から対象案件の請求書を取り寄せ、ジオコード保管の請求書控と照合し、内容に相違がないかを確認した。その結果、不一致は見当たらず、A 氏以外による外注取引の不正案件は発見されなかった。

IV. 制作部門従業員による不正な取引に関する内部統制上の見地からの検討

1 Web 制作（請負）取引とその業務プロセス

上記のとおり取引調査の結果、ジオコードの「Web 制作（請負）取引」において、検収書の偽造・請求書の改ざん等、多数の重大な不正が発生していることを確認した。

「Web 制作（請負）取引」は、全ての制作を自社の従業員で行う取引と、全部又は一部を外部委託して制作する取引に大別される。

今回発生した不正取引においては、未納品・未検収であるにもかかわらず売上が不適切に前倒し計上した件、加えて虚偽の検収日と整合させるために請求書を改ざんした

件、又は検収日は実態どおりであるものの検収書の取得作業を怠り、あたかも顧客から検収書を受領したかのように偽装した、という不正が発生している。また、この中には、検収を偽装した上で現時点においても未納品の案件（3件）も存在する。

そこで、特に「Web制作（請負）取引」の業務フロー・業務ルールを規定する業務記述書を概括し、業務プロセスの見地から、不正に至る整備・運用の不備を特定した。

今般主だった不正事実が確認されたWeb制作（請負）案件における業務プロセスは、概ね以下のとおりである。なお、当該不正における重要な統制である債権管理業務プロセスについても、一部記載している。

① 商流

営業又は制作部門の獲得担当者は「Web制作（請負）」案件を受注した場合、ジオコードの社内申請ワークフローを通じて「見積書兼発注書」に記載した発注に関する社内決裁を受ける。また、「受注申請書」を作成し、同じくワークフローにて社内決裁を受け、Web制作作業を準備する。

② 受発注・制作・外部委託

顧客が「Webサイト制作サービス約款」の内容に合意した後、獲得担当者は、「見積書兼発注書」を電子メールやChatwork等にて顧客に送付し、記名・押印を得て返送してもらう。獲得担当者は「見積書兼発注書」の記名・押印等を確認して押印・受理し、Webディレクターに回付する。Webディレクターは「見積書兼発注書」を確認して押印し、上長（課長）に回付する。上長（課長）は同様に確認して押印し、Webディレクターへ返却する。Webディレクターは制作事務担当者へ回付する。

また、①「受注申請書」承認時点で、Webディレクターは必要に応じて外部委託先と契約・発注して、「見積書兼発注書」が全て承認された時点で、ただちに制作業務に取り掛かれるように、手配を行っている。

③ 案件情報のシステム登録・確認

制作事務担当者は、「見積書兼発注書」をもとに、ジオコードの基幹システムに契約情報（会社名、案件名、受注金額、契約日等）を入力するとともに、スプレッドシート「【制作】案件管理表 - 納品管理」に必要事項を記入する。制作事務担当者は「見積書兼発注書」を経理財務課担当者へ回付する。経理財務課担当者は、「見積書兼発注書」と基幹システムの契約情報の内容を照合確認し、基幹シ

システムの請求情報登録（請求額、振込期限日）を行い、「見積書兼発注書」に押印して経理財務課長に回付する。経理財務課長は、基幹システムに登録された請求情報と「見積書兼発注書」を照合確認した後、押印し、経理財務課担当者に返却する。なお、その際に前受金の請求を行う場合は請求書を発行し発送する。

④ 納品

Web ディレクターは、最終成果物の制作が完了したとき、ジオコードの専用ツール「見積・検収書作成ツール」上で「納品書兼検収書」を作成する。制作部門課長は「案件管理表」と同ツール上の「納品書兼検収書」の照合確認（会社名、項目名、納品予定日等）を行い、同ツール上で承認する。Web ディレクターは、同ツールから「納品書兼検収書」をダウンロードして、電子メール又は Chatwork などで顧客へ送付し、「案件管理表」に納品日を記載する。

⑤ 検収

Web ディレクターは、顧客から記名・押印済の「納品書兼検収書」を受領した後、その内容（検収日、検収印等）の確認を行い、「見積・検収書作成ツール」にアップロードして制作部門課長に連絡する。また同時に「案件管理表」の検収日欄に検収日を入力する。制作部門課長は、同ツール上の記名押印済の「納品書兼検収書」の内容（検収日、検収印等）と、「案件管理表」の照合確認を行い、同ツール上の仕組みを使い「納品書兼検収書」に記名して承認する。なお、同ツール上でのチェック登録の事実は「制作課×管理部」チャットに自動送信され、経理財務課担当者へ連絡される。

⑥ 売上計上

経理財務課担当者は、「制作課×管理部」チャットのリンク先から「見積・検収書作成ツール」の当該情報にアクセスし、「納品書兼検収書」（システム出力）をPDFでエクスポートし、印刷する。また、経理財務課担当者は、「納品書兼検収書」と「案件管理表」上の検収日の照合確認を行い、基幹システム上の検収日（納品日）の登録を行う。さらに、「納品書兼検収書」（システム出力）にデイト印を押して、事業部側キャビネットへファイリングする。これら「納品書兼検収書」「案件管理表」の情報が月次売上計上の元データとなる。

⑦ 請求

経理財務課担当者は「案件管理表」の管理部記入欄に確認日を記入し、基幹システムにて「請求書」を発行し、「制作課×管理部」チャットへの添付にて、Webディレクターへ共有する。Webディレクターは、チャットに添付された「請求書」を電子メール又はChatworkなどで顧客へ送付する。

⑧ 未入金の特定（債権管理・本件事象部分）

経理財務課作業者は、基幹システムから前月分未入金案件を抽出し、そのデータを使ってExcelファイル「未入金額一覧表」の前月分を更新する。経理財務課確認者は、「勘定奉行」の取引先内訳表の各取引先の繰越残高と貸方の差分から未入金状況を認識し、それと「未入金額一覧表」を照合して、相違がなければスプレッドシート「未入金一覧表」（Web）に転記する。経理財務課確認者は、グループチャット『未入金管理』を用いて、同表の更新が完了した旨をWebディレクターに報告する。（Webディレクターは、これを受けて入金催促を行い、「未入金一覧表」にメモなどを行うが、数字を追記削除変更することはない。）

⑨ 滞留債権処理（債権管理・本件事象部分）

経理財務課担当者は、滞留債権分が入金された際、事業部側にチャットで報告するとともに、「入出金管理表」に入金情報を入力し、入金対象に応じて「未入金額一覧表」に反映させる。経理財務課担当者は、その情報を、スプレッドシート「未入金一覧表」に反映させる（未入金消込）。

⑩ 個別評価債権に対する貸倒引当額の算定（債権管理・本件事象部分）

各四半期決算月内に、事業管掌取締役、事業部各部長、経理財務課長、経理財務課担当者が参加する会議（「未入金・貸倒引当金検討会」）を開催し、滞留債権ごとに、『営業基準及び期間基準』に基づき、回収確度を「A」「B」「C」にランク設定する。事業管掌取締役は、同会議の結論に基づき決裁申請書を申請し、職務権限基準表に定められた承認者が決裁する。

2 取引の経緯・経過とA氏による不正行為を巡る事実関係

本件事象発覚の契機となったX社、Y社とのWeb制作（請負）取引案件に即して、A氏による不正行為とその背景にある事実関係を簡潔に確認する。

① 案件の受注

- ・ X社案件：2022年2月18日受注（見積書兼発注書受領）
- ・ Y社案件：2021年12月29日受注（見積書兼発注書受領）

② 第19期における制作部門の売上目標

第19期における制作部門の売上目標（予算）は、経営会議等における議論を経て当初 [] 万円と設定されていた。しかし、コンサル部門が管掌するSEO事業の売上予算（ [] 万円）達成が厳しい見通しとなったため、第19期の途中で（下期に入る直前の2022年8月頃）、SEO事業の未達想定分を補填する形で、制作部門の売上予算が [] 万円から [] 万円へと [] 万円上方修正された（下期のみでいえば、 [] 万円から [] 万円へと [] 万円上方修正されたことになる）¹⁶。

なお、A氏が担当する検収案件は、19期下期ベースで約 [] 万円であり、制作部門の下期売上目標に対して約40%弱に相当する案件をA氏が担当していたことになる。

③ 第19期下期において制作部門及びA氏が置かれていた状況

制作部門部長は、第19期の上期から部長に就任し、制作部門の社内におけるプレゼンスをより一層高めたい、それが自らの評価にもつながると意気込んでいた。そのような折り、上記②のとおり制作部門の売上目標を [] 万円上方修正する話が来たので、大型案件の獲得見込みもあるし、 [] 万円アップは達成確度70%程度が適正との自身の感覚からしても合理性のある目標であると考えてこれを応諾した。

制作部門の売上目標が高いか否かは仮に措くとして、同部部長によれば、かかる目標が設定されたことを受けて、自身は、大型案件の獲得に邁進することとなった一方で、A氏に対しては担当案件の納品・検収（個人目標達成となる売上げの実現）を死守して欲しいとして、案件の遂行・マネジメントを一任した（同人の言葉を借りれば「背中を預けた」）。

④ 検収書の受領と請求書の発行

- ・ X社案件、Y社案件ともに、A氏は、2022年11月30日（第19期第3四半期末）付けの検収書を偽造し、上長及び経理財務課の決裁を経た上で、同年12月6日付けで請求書の発行を得た。（請求書は、X社・Y社に送付されずA氏の手元に留め置かれた。）
- ・ X社案件における顧客とのコミュニケーションツールは、グループチャット¹⁷であるが（ジオコード側ではA氏のほかディレクター1名がメンバーとなっている。部長・課長はメンバーとなっていない。）、「検収」日である11月30日時点で、A氏の部下であるディレクターがチャット上で、コーディング作業中である旨（「コーディング作業進めて参ります」）の発言を行っている。
- ・ Y社案件における顧客とのコミュニケーションツールは、電子メールであるが、部長・課長はCCに入っていない。また、社内のグループチャットには部長・課長を含め多数のメンバーが入っているが、11月29日時点で定例会議の開催期間中である旨（「本日の定例は実施？」「いや本日無しです」）の担当者間のやりとりがなされている。なお、社内チャットは、11月29日から翌2023年2月20日まで履歴がとんでいる。

※ 上記のように、検収書の受領時点で、未だ必ずしも最終成果物の納品段階に至っていないようなやりとりがなされてはいるものの、電子メール、Chatworkの調査及び関係者のヒアリング等を行った結果、A氏の不正行為に対する上司等の他者関与の痕跡・心証等は得られなかった。

⑤ 未入金が発生と2023年1月の対応

- ・ X社案件、Y社案件ともに、契約上の支払期限は2022年12月31日であるが、当然のことながら顧客は制作作業中の認識であり、両件ともに同日までに支払いはなく、未入金案件となった。
- ・ 2023年1月5日に、事業管掌取締役は、経理財務課から未入金一覧表の更新通知を受けて、両件の未入金を把握し、未入金案件への対応と未入金一覧表への対応履歴記載を行うよう制作部門部長に指示を出した。
- ・ X社案件：A氏は未入金一覧表の対応履歴に以下の記載を行った(1月～3月)。
『01/06 処理遅れ。入金日確認中

¹⁷ ジオコードにおいては、顧客とのグループチャットのメンバーに上司が入るか否か等に関する明文化されたルールがあり、入社時に研修を施しているものの、必ずしもルール通りの運用が徹底されていない。

01/13 1月末日入金予定
01/20 社長決裁に時間がかかっており、2月にご入金ご連絡
02/21 3月末日入金にて対応。2月21日最終確認予定
03/02 代表確認OK。3月末日入金。日付を変更した請求書が
必要かもとのことで、その点結果待ち。[→⑦参照] 』

・Y社案件：A氏は未入金一覧表の対応履歴に以下の記載を行った(1月～3月)。

『01/10 先方側での処理遅れ。入金予定日確認。
01/23 社内手続き中(担当役員の決裁手続き)。
02/05 引き続き、担当役員の承認手続き。
承認が問題なければ2月中旬に入金予定と確認。
02/21 実務担当者と管轄役員とで認識齟齬あり。
追加指摘事項があり、対応完了後の3月末日入金にて対応。
追加修正対応中。
03/02 本件管轄の役員のOK待ち。
03/03 回答あり。3月末入金。[→⑦参照] 』

⑥ 2023年2月の対応

- ・両件ともに1月末日を経過したが支払いがなかったため、事業管掌取締役は、翌2月1日に経理財務課から未入金一覧表の更新通知を受けて、制作部門の部長・副部長(当時は課長)に対して、早急に最新情報を収集するよう指示するとともに、同部長に対して現場介入(直接顧客との対応を行うこと)を求めた。
- ・上記の際に、経理財務課より、第19期末決算で費用計上(通期予算の下方修正)となる可能性が指摘されていた。これを受けて、事業管掌取締役は、両件の入金がないと通期予算の下方修正になるから極めてまずい事態になると温度感を上げて、制作部門の部長・副部長に対して、このまま入金がないと下方修正になる、それは大変な事態であると会計上の影響(貸倒引当金計上の可能性とその仕組み等)も含めて明確に伝えるとともに、同部長に対して、顧客と直接連絡をして、打ち合わせにも直接入ってくれと2度、3度強く申し伝えた。しかし、同部長より、両件はA氏に任せており、自分が入るとこじれるから等と言われたので、しばらく静観することにした。なお、同部長は、両顧客への同行や直接の連絡等は3月31日まで行わなかった。
- ・2月2日の経営会議で、制作部門部長が両件の未入金に関する対応方針の報告を行った際、同部長から、2月末日の入金に向けて、同部長にて入金確約のエビデンスを取得する方針が報告された。

※ 同日、制作部門部長から A 氏に対し、両顧客への同行を早急に調整するよう社内チャットで要請がなされている。

制作部門部長は、その後も繰り返し A 氏に対して上記の対応をチャットで要請したが、先方の担当者が休暇である、都合が悪いようだ等と言い訳しながらかわされているうちにあやふやになってしまった。

- ・ その後も週次の経営会議で、制作部門部長より両件に関する状況報告がなされたが、2月16日の経営会議では3月末日入金のエビデンスを入手予定との報告がなされた。

※ しかし、2月末日になっても、上記エビデンスは入手できず、このことは事業管掌取締役にも報告された。

⑦ 2023年3月の対応

- ・ X社案件：3月2日、制作部門部長は、A氏から受領した「X社による3月末日支払いに関する入金確約エビデンス（チャットのキャップチャー画面〔但し、A氏による偽造〕）」を社内チャットで関係者に共有した。3月27日、A氏は制作部門部長から再三の催促を受けて、「X社の電子メールによる入金確約エビデンス（テキストデータ）（但し、A氏による偽造）」を提出した。
- ・ Y社案件：3月3日、制作部門部長は、A氏から受領した「Y社による3月末日支払いに関する入金確約エビデンス（チャットのキャップチャー画面〔但し、A氏による偽造〕）」を社内チャットで関係者に共有した。3月16日、A氏は制作部門部長からの催促を受けて、「Y社の電子メールによる入金確約エビデンス（テキストデータ）（但し、A氏による偽造）」を提出した。
- ・ しかし、3月31日になっても両案件に関する入金はなく、また、監査法人の残高確認の手續においてX社からは債務額はないとの回答もあり、制作部門部長より両顧客に確認したところ、いずれも、昨年11月における検収書の押印送付など行っておらず、当然のことながら3月末日での入金約束をした事実もないこ

と、したがって、両案件における検収書及び入金確約エビデンスがいずれも A 氏による偽造により作出されたものであることが発覚した¹⁸。

3 内部統制上の問題点

ジオコードの内部統制は、東京証券取引所への上場を目指し、企業や組織内部において、経営資源を適正に活用するために、業務プロセスや内部の管理・監督体制を整備し、経営目標の達成や法令遵守が可能な体制を構築してきたが、本件事象が発生した背景には、主として制作部門において、この内部統制が十分に機能していないことが挙げられる。

具体的な問題点としては、業務プロセスは明確化されているが、最終成果物の確認を部長・副部長が行わないまま、納品書兼検収書が授受されたり、請求書が担当ディレクターより顧客へ送付される等、内部の管理・監督体制が十分に実施されていないため、不適切な会計処理が行われていてもその発生に気づかず、財務諸表に影響する重大な事象が発生させている。

第5 本件調査結果を受けた財務諸表数値

本件調査の結果、第4に記載の各不正行為がジオコードの財務諸表に与える影響の範囲及びその数値は以下のとおりである。ただし、本データは訂正報告対象を指すものではない。

【第18期第3四半期累計期間】

(単位：千円)

	売上高	営業利益	経常利益	四半期純利益
調整前 (a)	2,539,957	123,134	125,198	78,248
調整後 (b)	2,539,957	122,684	124,748	77,967
差異 (b) - (a)	-	△450	△450	△280

【第18期通期】

(単位：千円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
調整前 (a)	3,453,520	194,644	196,494	132,775
調整後 (b)	3,453,020	194,074	195,924	132,386
差異 (b) - (a)	△500	△570	△570	△389

【第19期第1四半期累計期間】

(単位：千円)

	売上高	営業利益	経常利益	四半期純利益
調整前 (a)	362,596	8,941	16,837	10,523
調整後 (b)	362,096	8,129	16,025	10,015
差異 (b) - (a)	△500	△812	△812	△507

【第19期第2四半期累計期間】

(単位：千円)

	売上高	営業利益	経常利益	四半期純利益
調整前 (a)	746,311	31,189	38,551	24,093
調整後 (b)	735,266	25,788	33,149	20,718
差異 (b) - (a)	△11,045	△5,401	△5,401	△3,374

【第19期第3四半期累計期間】

(単位：千円)

	売上高	営業利益	経常利益	四半期純利益
調整前 (a)	1,140,012	64,470	78,779	49,237
調整後 (b)	1,124,107	55,350	69,659	43,537
差異 (b) - (a)	△15,904	△9,120	△9,120	△5,700

【第19期通期】

(単位：千円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
調整前 (a)	1,535,078	110,592	132,603	89,949
調整後 (b)	1,519,075	97,653	119,665	79,663
差異 (b) - (a)	△16,002	△12,938	△12,938	△10,286

(注) ジョコードでは、第19期より「収益認識に関する会計基準」等を適用し、Webマーケティング事業の一部の取引について、売上高を総額表示から純額表示へ変更している。また、第19期通期の調整前数値は、未公表の値である。

第6 原因分析

1 本件事象の背景

(1) 売上目標達成に対するプレッシャー

ジオコードにおいては、近年、コンサル部門など他部署の業績が思わしくないなか、制作部門が頼みの綱とされ、四半期ごとと半期ごと、制作部門としての売上目標（予算）を達成することが必須として求められる土壌があった。

第19期の事業計画について見ても、コンサル部門が管掌するSEO事業の売上予算（ 万円）達成が現実的に厳しいため、19期の途中（下期に入る直前の2022年8月頃）において、SEO事業の未達想定分を補填する形で制作部門の売上予算が 万円から 万円へ（下期のみで言えば、 万円から 万円へ）と 万円上方修正されている。なお、A氏は19期下期だけで約 万円の検収すべき案件を担当していたものであるから、制作部門の下期売上目標に対して約40%弱に相当する案件に携わっていたことになる¹⁹。

この点、企業が業績の維持・向上を図るにあたって売上目標（予算）の設定（一定のストレッチを見込んだ予算の設定を含む）をすること自体はいわば当然のことであり必要・不可避な側面がある。また、制作部門部長によれば、19期上期の案件獲得が比較的順調に推移し通常案件で当初目標を達成できる見込みが立つなか、大型案件（部長・副部長〔当時は課長〕の担当案件）を新たに受注できれば修正された売上目標も達成できるとの相応の見込みもあったということであり、制作部門における上記売上目標の設定自体が一概に高いとは言えないし、経営サイドが売上目標の達成に過度なプレッシャーをかけたとの形跡があるわけでもない。したがって、この点を本件事象の不正の動機に直結させるのは早計であり妥当でもないと考ええる。

しかし、制作部門の部長・副部長によれば、19期下期において上記売上目標を達成するべく、部長・副部長は大型案件の獲得に相当注力する一方、A氏のように一定の経験のあるメンバーに対しては案件の進捗を相当程度任せて、いわば背中を預ける形で、とにかく各自担当案件の売上計上を死守してくれとのスタンスで、おのおのが上記売上目標達成に邁進していたとのことであり（なお、制作部門部長によれば、週次の目標達成会議で各担当ディレクターに対して、月次目標、四半期目

¹⁹ 必ずしもA氏が一人でこれらの案件に対応していた訳ではなく、配下に2名の業務委託者（ディレクター）がついて3名体制だったとのことであるが、A氏単独の案件（A氏と外注先のみで対応する案件）も多数あった。

標、上期・下期目標を常に確認しており、特に半期の目標達成が個人評価及びチーム達成の区切りであるため、上期締め〔8月末〕、下期締め〔2月末〕での目標達成を強く意識させていた)、A氏が制作部門内において売上目標達成に対する相当のプレッシャーを受けていたこと²⁰、これがA氏による不正行為の一つの「背景事情」になっていたこと自体は否定しがたい。

(2) 慢性的な人材の不足

ジオコードの第19期採用人数■■■名に対して、退職者が■■■名となっている。ジオコードでは慢性的な人材の不足が発生しており、殊に業務管理、マネジメントに適性のある人材の不足は深刻である。営業力や事業構想力のある攻めの人材が重要であることは言うまでもないが、車の両輪として守りの人材もまた重要である(特に上場会社においてはその重要性は飛躍的に高くなる)。

2 事業部門における希薄なマネジメント意識

(1) 上司の業務管理・マネジメント不足

制作部門部長は、案件管理表(スプレッドシート)ベースで月ごとの管理をしていた、毎週の目標達成会議で同部の目標と案件の進捗確認を行っていた等というもの、同部案件の進行を管理しモニタリングする意識は乏しく、特にA氏に対しては非常に信頼をするあまり²¹、本来あるべき業務管理・マネジメントを疎かにしていた、端的に言えば任せすぎていたと言わざるを得ない。

また、特に、第19期下期(2022年12月以降)においては、ディレクター1名の休職や身内の不幸による副部長(当時課長)の業務からの大幅離脱等があり(脚注20参照。制作部門において、個別案件の進捗確認を随時行い、メンバーの活動状況を把握する役割を主として担っていたのは副部長であり、マネジメント上の痛手になったものと思われる)、プレイングマネジャーである制作部門部長のプレイヤーと

²⁰ 前記のとおり、第19期下期の途中(2022年12月頃)、制作部門のディレクター1名(当時、同部に在籍していた4名のプロパー社員の一人)が休職し、ほぼ同時期に同部門副部長(当時は課長)も身内の不幸で業務から大幅に外れざるを得なくなったことが、A氏への期待及び負荷の集中を招いた側面がある。

²¹ A氏は2回連続して半期の個人目標を達成中であり、第19期下期の個人目標を達成すれば、課長に昇格することがほぼ内諾されていた(実際、A氏は2023年3月より課長に昇格した)。

しての負担がより高まったこともあり、A氏に対して他人からのチェック・牽制が更に効きにくい状況が生じていた。

経営陣・部長職・課長職において管理意識の低さ、手厳しく言えば勉強不足（会社として業務をどのように管理していくべきかや、制作案件において納品・検収がいかなる意味を有しており何が統制上のポイントとなるのか等²²の基本的な事柄がよく分かっていない）があったと言わざるを得ない。上場企業での実務を経験して入社している人材が多くないことによる全般的な意識の不足（上場企業におけるマネジメントの常識が部長職・課長職クラスにも共有されていない実態）があったのではないかと考えられる。

X社・Y社の件につき延滞債権発生に陥って以降も、制作部門部長は、本来は顧客へ同行し又は顧客に直接連絡を取るなどして事実・状況の確認等を行うのが確実な対応であると認識しながら、（上記のとおりマンパワーが足りないなか言わばスクランブル状態で期末の数字を負わなければならなかったため）、顧客からの入金エビデンスを取得し経営会議で報告するとの「結果証拠」に頼る対応となってしまう（このような対応は経営会議で了承されている²³）。検収書の取得後約4か月が経過し、かつ、担当者（A氏）からは入金に向けて曖昧な状況報告がずるずるとなされていた状況下においても、制作部門の部長・副部長としては、A氏が大丈夫だというならそうなのだろう、まさかエビデンスが偽装されているとは露だに考えなかったとのことであり、部長職・課長職のマネジメントの在り方としては反省が必要である。

(2) 前任者からの引継ぎ不足、入社時における会社ルール及び業務手順伝達の未実施

A氏は、前職でWeb制作部門の課長職にいたこともあり、特に退職した前任者からの引継ぎ等がないまま、経験者として入社後早々にディレクター業務を行っていた。

しかしながら、本件が発生したこと及び不正行為の態様に鑑みれば、ジオコード入社後に会社のルールやあるべき業務手順を書面等に基づき明確に伝えていなかったことも本件事象の遠因として考えられる。経験者とはいえ、会社ごとにWeb制作案件の業務プロセスは異なるところ（ジオコードのような上場会社においては、非

²² 制作案件において、納品のプロセスや成果物の実態等にほとんど関心が払われず、検収書の取得により売上が計上されることに意識が集中していた感がある（「検収書至上主義」）。

²³ 経営会議において、制作部門部長に対し、自ら直接顧客にコンタクトを取って、入金確約の証跡を取得するよう、繰り返し指示があったが、実際にはそのような対応はなされなかった。

上場・小規模の制作会社とは相応の違いがあって然るべきである）、業務手順をきちんと伝えていなかったことで、A氏が独自の判断で業務を執り行ってしまったという側面がある。

なお、ジオコードにおいて、全社に対する一般的なコンプライアンスに関する教育・研修は実施されていたものの、部長・課長に対するマネジメント研修は十分に行われていなかった。

3 内部統制の脆弱性

(1) 事業部門における内部統制機能の脆弱性

(ア) コミュニケーションツールが多岐にわたる状況を踏まえた統制の不足

現状、取引先との連絡及び取引上の書面・データ等の授受については、電子メール・Chatwork・Slack・Facebook メッセンジャー等を使用している。ジオコードとしては電子メールと Chatwork を推奨するものの、特に Web 制作（請負）案件においては、顧客側の都合に応じて案件ごとに様々なツールが使用される中、上司の管理監督（特に案件のプロセス管理）が働かない状況になっていた。

(イ) 上司が電子メールの CC に入っていないこと、顧客への同行を行っていないこと

X社案件、Y社案件（なお、Y社案件における顧客とのコミュニケーションツールは電子メールである）においては、制作部門部長又は副部長がA氏と取引先との電子メールで CC に入っておらず（A氏担当のその他案件においても同様のケースが多数あったようである）、取引先への同行も行っていない。この点は、事業管掌取締役や管理管掌取締役から制作部門部長に対して、電子メールの CC に上司を入れるように等との注意・指導がなされていたが、それでもあまり徹底されておらず、いわば担当者（A氏）任せになっていた。

この点、ジオコード全社のマニュアルやルール、取引先との電子メールで CC を入れる旨の記載はない²⁴。また、Chatwork のグループに上司を加えるというルール

²⁴ 電子メールが顧客との主な連絡ツールだった時代が変わり、近年は Chatwork が主流になってきたためグループチャットで顧客とのやり取りすることが多くなり、電子メールの CC に上司等を入れるとのルールがおざなりになってきた、との発言を多数受けている。特に、制作部門においては、かかるルールは形骸化していたとのことである。

は明文化されており入社時にその旨の教育はされているものの、Slack などその他ツールも含めて、必ずしもそのルール運用が徹底されていないのが現状である。

(ウ) 顧客同行について

X社案件、Y社案件を含むA氏担当案件の多くにおいて、顧客同行は基本的に行われていない（X社案件では、プロジェクト初期フェーズにおいて制作部門部長がA氏と同席し、コンサルティングを行ったことはあるが、後半の構築フェーズからはA氏に案件マネジメントを一任しており、債権の滞留が生じた後も顧客同行は行われていない）。

上記のとおり第19期の下期は、制作部門でマンパワーの不足等によるスクランブル状態に陥っており、制作部門部長としては、自らの担当案件のほか、担当者が離脱した案件のリカバリーのために現場ディレクターとして代打出動せざるを得ないケースが複数発生していたし、当時制作部門の約4割弱の案件を担当していたA氏に対しても、實際上担当案件につき責任を持って検収までやりきってくれるよう一任せざるを得ない状態でもあった。

この点、経営会議等で部長・課長は、現場を認識する意味でも極力客先へ同行しようとの話が口頭ではなされていたが、ルールやマニュアル等にはなっていない。ジオコードにおいては、部長以上でも重要顧客、自らが担当する顧客を数社程度持っているのが実態であり（プレイングマネージャー）、自らが担当する顧客以外について定期的に同行することは、（理想論としては分かるが）、マンパワー、時間的制約等の観点から実際上実施しがたいというのが実態（多くの現場の声）である。

(エ) 検収書等の発行時における成果物確認の不実施

Web制作案件において、納品検収書（請求書）の発行を依頼する際、同書の発行に関する上長承認（及び取得した検収書の上長確認）は取っているものの、成果物の確認までは行われていない。

検収書という結果書面の形式的な上長承認を得る一方で²⁵、成果物の納品実態又は検収書の受領履歴を上司、管理部門担当者等の第三者が適切な方法で確認していな

²⁵ 「Web制作（請負）業務記述書」では、3-1「納品書兼検収書」の作成及び確認、3-5「検収情報の承認」において、課長がディレクターの作業に対して統制をかけることとしている。すなわち、3-1では、ディレクター作成の納品書と事業部側管理表の内容照合を行うこと、3-5では記名押印を確認しての承認作業を課長が行うこととしている（これらはすべて専用ツール「見積・検収書作成ツール」上で処理され、3-5の統制結果に対しては電子的に承認記録が残される）。

かった、という意味においては、あるべき統制に不備・不足があったと考えるべきである。

(オ) Web制作案件の納品・売上管理における検収書至上主義

ジオコードでは、顧客からの記名押印済の「納品検収書」受領をもって、顧客・ジオコード双方の実態認識の根拠とする方法を採用している。

しかし、Web制作案件の特殊性により、「納品検収」後の「手直し」（フィードバック）が多発しており、ジオコードルールとしては「手直しは2回まで」と定めているものの（発注書の記載も同旨）、実際上は顧客の要望に応じてやむを得ず多数回の手直しを繰り返すようなケースもある。また、成果物の在り方そのものも多種多様であり、中にはクライアント先でWebサイトを見せることによって実質的検収としている事例もある。

また、Webサイトの構築プロジェクトのうち、実質的に納品が終了しているケースにおいて、顧客側の都合により修正事項や調整事項が一定程度残る場合があるが、かかる場合に、担当Webディレクターが、顧客に対しアフターサービス・瑕疵担保条項等があることを説明し了承を得て、合意の上で検収書を受領するケースもある。

かかる実態のもと、顧客から検収をもらった結果（検収書の取得）があれば、そのような交渉が成立していると関係者は信じてしまうため、それ以上の追及が十分に行われないう状態が生じていた（その結果、担当者本人以外、誰も納品・検収の実態を預かり知らない状況となる）。A氏はそのような実態・状況を利用して、本件不正行為に及んだものと思われる。

(カ) 制作部門においては、制作段階の作成資料等について担当部署の他のメンバーが見られるように共有サーバに保存されていないこと

制作部門の制作案件においては、制作、開発段階の資料・データを担当者のみで管理するケースも存在していた。作成資料等の制作プロセスにおけるアウトプット情報が共有されていないために、成果物がどこまでできているのか等の制作・納品プロセスを担当者以外の者が把握するのが困難な状況が発生し、外部からの牽制機能が働かなかった。

(キ) 制作プロセスのモニタリング不足

制作部門では、納品管理表、バックログでのタスク状況管理、Chatworkのグループチャット（及びCCを入れた電子メール）での日々のやりとりの3つのモニタ

リング手法を採用しているが、本件においては、A氏により Chatwork・電子メールの証跡が偽造され、納品管理表も変更の履歴が残っておらず上書き後の最新の状況しか記載されていないため、モニタリングが機能しない状況であった。

これらのツールが本件事象においてモニタリング（チェック）機能を果たさなかったのは、各ツールの機能に原因があったというよりも、「担当者が単独では顧客とやり取りしない」（特に納品、検収等の会社の会計処理上重要な作業について）とのルールがない、又はあったとしても遵守されていなかった、という点に原因があると考えられる。

ウェブ業界の慣習上、「（2、3か月）納期が遅れるのは当たり前」という実態・感覚があり、納期遅れについて厳密に管理されていなかったことが伺われる。

(ク) 請求書が担当者から顧客へ直接送付されていること

Web制作（請負）案件においては、紙ベースで郵送する場合は管理部経理財務課から発送するのに対して、チャットや電子メール等でPDFにて送付する場合には、担当者（ディレクター）が請求書を顧客に送付している（業務ルール上そのように定められている）。このように統制の効かない実態であるため、本件事象の一部で見られたような請求書の偽装が可能となったものである。

(ケ) 情報管理ツールの未活用

ジオコードでは、情報管理ツールとして、バックログを2022年7月に導入しているが、納品検収段階までの管理は実施しておらず、統制にも活用されていない（一部デザイナー等が担当業務のタスク管理ツールとして使用しているのみである）。また、進捗管理資料として「【制作】案件管理表」が存在するが、同表は単なるスプレッドシートであり、そこに担当者等によって虚偽の記録又は誤認を誘引するような記載等がなされた場合、何ら根拠がない（管理ツールとして機能しない）進捗管理資料となるリスクが内在している。

(コ) 外注管理における管理の杜撰さ

A氏は、外注先からの請求書を偽造、改ざんしていたが、制作部門においては、取引先登録（基本的に反社チェック等の形式審査のみで登録される）さえしておけば、担当ディレクターが外注先を任意に決定できる実態であること（上司の稟議決裁を得ることとされてはいるが、申請さえ上げれば決裁はほぼ通るとのことである）、Web制作案件の受注決裁において受注原価の承認フローが存在せず、外注取引につき相見積りがとられること等も稀であること、案件ごとの原価を予

実管理する仕組み等が存在せず、制作部門部長も担当ディレクターの外注管理状況の詳細な確認は行っていないこと、外注案件の工数管理について、時間しか管理されておらず業務内容についてまで管理されていないこと等、外注管理が相当に杜撰である（もっと言えばあるべき管理の体をなしていない）。

なお、A氏と外注先であるB社・C社の担当者は親密な関係だったようであるが、上記のような管理状況下で、A氏による請求書の偽造・代筆を含む杜撰な外注取引がなされていた。

(サ) 月次ベースでの未入金管理の不徹底、取締役会での未入金状況の未報告

事業管掌取締役は、未入金一覧表を見て延滞債権については直ちに対応するよう各部門に指示するとともに、同表の対応履歴に1週間記載がなされていなければ状況を記載するように指示・催促していたとのことであるが、やや事業部門任せに近い実態も窺われ、月次ベースで管理部に未入金管理状況の報告を行って対応を協議すること等までは行われていない（四半期ベースではかかる会議を行っているとのことである）。

また、取締役会では四半期ごとに債権放棄の状況報告がなされているが、未入金状況の報告等はなされていない。

(シ) 品質管理に関するチェック機能の不在

ジオコードにおいては、IPOの直後（2021年頃）から、品質管理部門を設置して、Web制作案件等における成果物の実態及び品質の管理、納品プロセスの管理、工数の管理等を第三者的・専門的な見地から行うべきとの話がいく度か経営会議等にも上がっていたが、人材リソースの不足（適性及び意欲がある人材もいるが、現在の役職から異動させる余裕がない）等の理由により今般まで実現できていないでいた。

(2) 管理部門の脆弱性

債権滞留（未入金）に関する社内牽制機能（経理財務課の担当者らを中心とする債権管理）の仕組、業務フローは存在しているが、実際の債権回収は全て事業部門が担当しており、例えば管理部門から取引先に「残高確認」するなどの牽制機能はなかった。

また、Web制作（請負）事業においては、請求書送付や検収書取得を事業部門（担当者）が自ら行っており、管理部門は請求書の作成と検収書の形式的な確認に関与するにとどまっていた。

4 人材の育成・評価の脆弱性

(1) コンプライアンスにかかる教育・研修制度の不十分

ジオコードでは、全ての従業員・業務委託者を対象としてコンプライアンス研修、インサイダー取引研修・情報セキュリティ研修を年に各1回実施している（コンプライアンス研修は、動画視聴研修（講師は顧問弁護士）とテストを組み合わせ、習得状況を確認している）。

しかし、本件事象の発生に見るとおり、従業員 A 氏のようにコンプライアンス意識を上場企業仕様に根底から変えるような内容、カリキュラムの研修が実施できているか、また、部長職・課長職以上の者に対する研修・教育が適切に行われているか

（2022年にハラスメント防止研修は行われているが、内部統制や業務管理に関する研修等を行われていない）等については改善の余地がある。

(2) 人事制度の課題

制作部門の人事評価は、数字評価 50%、姿勢評価 50%での評価を行っている（数字評価の項目は、納品数字 50%・獲得数字 30%・案件利益率 20%、姿勢評価の項目は、業務の正確性及び処理速度 10%・業務姿勢 15%・KPI 及びスケジュール管理 25%からなっている。なお、業績連動の給与等はない）。

このような評価基準自体に特に問題はないと考えられるが、本件で A 氏は制作部門部長から入社後早い段階で課長昇進を示唆されており、半期ごとの数字（納品率等）を達成すれば、課長に昇進させる旨の申し渡しがなされていたこと等からすると（それ自体に特に問題がある訳ではない）、「姿勢評価」の評価項目にはさらに改善の余地（コンプライアンス遵守や内部統制への理解を評価する基軸を打ち出すこと等）がある。

第7 再発防止策の提言

以上の調査結果及び原因分析を踏まえて、当委員会は、ジオコードに対し、以下1～3の再発防止策を提言する。

なお、以下の再発防止策においては、制作部門の「Web制作（請負）取引」を特に提言の主たる対象としているが、その理由は次のとおりである。

- ・ジオコードにおいて、制作部門の「Web制作（請負）取引」以外では、本件事象と同種・類似の不正が発生する可能性が、サービス内容又は業務プロセスの特性等に鑑みて極めて限定されること
- ・また、調査結果を見るに、実際上も、制作部門の「Web制作（請負）取引」以外においては、A氏が上記取引において行ったような重大な不正が認識されなかったこと（数件発見されたものがあるものの、“顧客の了承を得たうえでの作業代行”であり、不正として本件事象と同様に論ずべき対象ではないと考える。）

したがって、当委員会は、ジオコードが、以下に掲げる再発防止策のうち特に制作部門の「Web制作（請負）取引」に関する1及び2の各項目を重点的かつ優先的に講ずることにより、本件事象のような事態が二度と発生し得ない業務体制を構築すること、それがひいては、全社的な業務の改善及び内部統制の改善・強化、並びにジオコードの中長期的な成長基盤の確立に寄与することを期待するものである。また、再発防止策の検討の過程においてどの項目を優先的に実施するか等については、ジオコードの取締役会等において慎重かつ十分に協議されるべきであることも付言する。

1 Web制作（請負）取引における、業務プロセス統制の再構築

本件事象の発生を許す“機会”を与えてしまったのは、そもそもWeb制作（請負）取引において、上司が案件の進捗管理や案件担当者による納品行為及び最終成果物の実態を十分に確認する等の基本的な統制が整備されていなかった、又は（不十分ながら整備されている部分についても）その運用を疎かにしていた、という点に一義的な原因があるものとする。この点に対する改善・是正は、再発防止策1～3の分類中、最も低廉なコストで、かつ即時に、過大な負担や複雑な検証等を伴うことなく実施しうる内容であるため、第一に提言するものである。

(1) Web制作（請負）取引の業務内容・業務プロセスの見直し

(ア) 上司を含めた取引先とのやりとりの徹底

本件事象においては、案件担当者が事実上単独で取引先²⁶とのやりとりを行っていたため、未納品未検収の状態のままで、案件担当者が検収書を偽造することによって売上を計上する（また、実際に納品・検収がなされた時点を待って請求書を改ざんして顧客に発送する）という不正を行い得たものである。この点、案件担当者以外の社内関係者（第三者）が取引先とのやりとりに介在し内容を共有することが考えられるが、たとえ第三者を介在させたとしても、その者が案件担当者の行為又は未対応の内容（制作・納品の状況や成果物の仕上がり具合等）を実務に即して理解できなければ、牽制の意味は乏しい²⁷。

よって、電子メール、チャット又は訪問を問わず、取引先とのやりとりには必ず上司（部長・課長）が含まれるようにすること（それはメーリングリストでもよい。）が肝要である²⁸。そして上司は、納品・検収プロセスの要所において、「成果物は検収ができる状態にまで出来上がっているのか」、「これは手直しを超える作業ではないか」等の意見・質疑を適宜行って、発見的統制を働かせるべきである。仮に上司がそのような具体的アクションを起こさなかったとしても、上司が取引先とのやりとりに常に含まれること自体によって、やりとりは常に監視下（モニタリングの対象）に置かれるため、予防的統制を働かせることができる。

特に、納品、検収、入金時期の確認等の会社の会計処理上重要な事項のやりとりを行う場合には、上司が当該やりとりに直接介在すること（取引先との当該やりとりに上司が含まれていること）が重要であり、このような形で上司が全案件の進捗に関与すべきである。

なお、取引先とのコミュニケーションツールの選定については、なるべくジオコード側が主導権を取って極力ツールを集約・限定することで、利用ツールの関係上、一部案件が上司の管理外に置かれる等の事態が生じないように努めるべきである。ツールの集約・限定がかなわない場合においても、少なくとも納品、検収、請求等の重要事項についてだけは、必ず上司を含む電子メール、チャットでやりとりすること等によって、客観的な証跡を上司と共有するという方針を徹底することが重要である。

²⁶ なお、上記本文で「取引先」としているのは、顧客のみならず外注先（業務委託先）とのやりとりも、同様の統制下にあるべきとの考えに基づき、両者を含む表現とするためである。

²⁷ 納品の実態や成果物の完成如何について、案件担当者以外が形式的・定型的に判断することが容易でないことがWeb制作（請負）取引の特徴である。

²⁸ これを実効的なものとするための具体的方法としては、上司が納品・検収承認を行う際に、上司自身が顧客とのやりとりに含まれていることを確認してから上司がこれを承認する等が考えられる。

(イ) 上司による納品進捗確認作業の実施

当委員会の調査において、案件担当者による納品行為及び最終成果物の実態について、上司が十分に確認していない（その結果、担当者が検収書を偽造しても上司がタイムリーに発見できない。）という事実が把握された。そのため、以下のような方法・プロセスによって、上司は、納品行為及び最終成果物の実在・実態を確認し、その後の検収書との整合性を意識すべきである。

すなわち、案件担当者は、最終成果物の完成時点及び納品時点で、上司に報告し、完成・納品の承認を受けること等が考えられる。承認の方法は、チャットでも一覧表でもよいが、いずれにせよ客観的な証跡を残すべきである²⁹。

また、「案件自体に直接的に関わっていない者（案件担当者ではない上司もこれに含まれる。）は、最終成果物の正否を的確に判定しがたい」という課題があるが、納品及び最終成果物に対する上司の確認作業が業務プロセスに組み込まれていること自体が不正への牽制となり得るし、上司は全くの部外者ではなく、上記確認作業について一定の経験的知見を有しているため、上司を含めた顧客とのやりとりの徹底や上司による検収確認作業の厳格化等、その他統制の実施と相まって、プロセス統制の効力を発揮するものと考えられる。

(ウ) 制作の進捗状況及び制作物の常時共有並びに進捗管理ツールの活用

Web制作（請負）案件の制作作業は、社内外の複数の担当者により、幅広い作業範囲で複層的に進行されることも多く、ともすれば全体像を把握しがたく、案件全体の進捗管理が一人の案件担当者（Webディレクター）任せになりやすい。それが本件事象のような不正発生の機会を与え、その背景となる要素の一つであったことは確かである。

この点の対策として、案件データの管理において、制作途上の素材・仕掛品等は、共有サーバ又はGoogle Drive等、所定の場所にできる限り集約して、案件別に共有管理し散在させないこと、その旨のルールを明確に定めることが重要である。かかるルールは最終成果物も含めて案件の完了まで徹底すべきであり、たとえそれがURLだけであっても必ず所定の共有サーバ等に格納するというルールを徹底すべきである。

また、制作案件の進捗管理においては、制作の開始から最終成果物の完成までを、バックログ等の進捗管理ツールで一気通貫に管理すること、及びそれにつき制

²⁹ 納品検収書の取得等に関する顧客とのやりとりに上司が直接介入すべきことについては既に述べたとおりである。

作部門において明確にルール化することを検討すべきである。進捗管理ツールを利用して、手直しの有無、工数・費用負担、その進捗状況等も管理できれば、不合理な無償手直しのブラックボックス化等を防ぐこともできるものとする。

(エ) 上司による検収確認作業の厳格化

本件事象における主だった不正方法は「納品書兼検収書の記名・押印の偽造」であった。そのため今後は、検収書の真正性がより担保されるような施策を講じるべきである。

例えば、上司は、案件担当者から記名押印済検収書を受領するとともに、その検収書が顧客から送付されたことを示すエビデンスを付属証跡として提出させることで、システム上の承認を完了させる等である。このような証跡が提出されない場合には、理由を補足させてその合理性を検証する等の手続を合わせて行う必要がある³⁰。

なお、検収書の記名押印の真偽について、一瞥して分かるようなケースはともかくとして、目視で判断を行うことは、主観的な判断になるうえに、實際上判断が難しくかつ時間もかかるため、このような判断作業を上司や事務担当者等の日常業務のプロセスにおいて求めるのは現実的ではないと考える³¹。

(オ) 「納品書兼検収書」等の改訂と整備・運用

本件調査においては、顧客側が担当者との内諾に反して「納品書兼検収書」の検収日を誤記した、又は空欄で返送してきたため、顧客に再度承諾を取った上で担当者において検収日を加筆又は修正したという事例がいくつか見られた。

これについては、検収書の運用に課題があると考えられる。検収日については顧客が納品物を確認した日を事前にジオコード側で記載・印字しておき、その日が誤っている場合には顧客側で訂正記載をしてもらって、記名押印のうえ返送してもらうといった運用に変更すべきである。また、検収書における日付記入欄は検収日・納品確認日であること、その前提として検収とは何かについて明確に説明するとともに、無償手直しの回数制限や「検収期限日」等も含めた検収書（ジオコードひな形）上の記載について、チェックボックスの追記等も含めて、より明確かつ実務上使える文言・体裁にするよう工夫すべきと考える。さらに、これらの改善策が、顧客

³⁰ この点は、前述のとおり、検収書の取得に関するやりとりに上司が直接介入すること〔原則として上司を含むやりとりの証跡を提出させること〕により、一層確かなものになると考える。

³¹ なお、相応のコストでシステムによって対応が可能か否かは別論であるが、ここでは詳述しない。

との合意のうえで契約上のルールとして適切に反映されるよう、「見積書兼発注書」を適宜改訂することを検討すべきである。

なお、検収書の記載ルールについては、項目内容をジオコードの各取引関連資料と統一させ、案件番号の表記を行うこと等により、案件の特定を容易にし、不正や誤謬の入り込む余地を予防的に減少させるべきである。

(カ) 制作部門の従業員に対する業務教育の定期的実施

本件事象の背景には、Web制作（請負）取引における納品・検収作業（納品・検収の実態把握及びプロセス管理）の軽視、結果証跡として検収書を形だけ整えればよいという検収書至上主義があったと考える。そこには、Web制作（請負）取引における制作進捗状況の分かりにくさ、納品・検収手段の多様さ、検収後の手直しの常態化、顧客側が必ずしも検収書の発行に協力的ではないこと（検収は、基本的に顧客側の関心事項ではない）等といった、Web制作（請負）取引の特殊性にも原因の一端があると思われる。

上記のような背景、原因を踏まえた納品・検収作業（納品・検収の実態把握及びプロセス管理）の重要性及び同作業実施の手順、業務プロセス等について、制作部門の全従業員に対して研修・教育を実施すること（定期的な研修及び新入社員への引継研修を含む。）により、正しい業務知識の周知徹底と均質化、納品・検収のプロセス管理の“当たり前化”を図るべきである。特に、引継研修においては、業務上のポイントとなる項目を明確にして、制作部門の業務及び業務プロセスに関する情報を分かりやすく網羅的に伝達することが求められる。

また、これらの研修・教育は、会社の事業の一翼を担っている制作部門が組織として行うべきである。例えば部長・副部長等の個人に研修・教育を任せると、誤った知識（偏った知識）や、ややもすれば不正に類するテクニック・ノウハウ等を伝授してしまい、業務プロセスの一部怠業や悪意・重過失による不正行為の実行といった事態を招きかねないからである。特に、同業他社での職歴のある中途採用者が未経験者への教育を行う場合や、正社員が立場の弱い業務委託者等への教育を行う場合については、制作部門として然るべきカリキュラムのもとで研修・教育を実施することが肝要である。

(キ) 業務ルールの再整備と運用

上記1(1)の(ア)から(カ)までについては、業務記述書、ルールブック、マニュアル等に明記し、制作部門の全従業員がこれに準拠して業務を運用するよう徹底すべ

きである。また、業務記述書等の記載については、実務上の要請に応じて、上記統制の趣旨を損なわないよう留意しつつ適宜更新を行うべきである。

これにより、制作部門で守られるべき手続・業務プロセスや今後改善すべき事項等が明確になり、かつ同部所属従業員の業務知識も均質化し、共通認識化が図られる。さらに、あるべき業務プロセスから逸脱した業務上の手順・行為等を排除し、本件事象のような不正行為を早期にかつ的確に発見することにも資するものと考えられる。

(2) Web制作（請負）取引案件における外注先管理

(ア) 選定基準と評価基準の整備・運用

本件においては、不正に及んだ担当者と外注先との間に親密な関係性があり、その馴れ合い関係が背景となって不正行為が行われたとの側面があると考えられる。そのような関係があったことで、担当者は外注先の請求書の改ざんを行いやすく、また外注先としても違和感を抱きにくい（抱いたとしても然るべき確認を怠りやすい）状況が生じていたものといえる。

そこで、現行の形式的な取引先審査基準に加えて、外注先の客観的・数値的・定性的な選定基準を設け（受注原価の承認フローの設定を含む。）³²、できる限り同基準に準拠して決裁を行うことにより、一担当者ではなく、制作部門（部署）として外注先の選定を行うべきである。また、たとえ属人的関係性に由来する選定であったとしても（それ自体が必ずしも悪いということではない。）、選定の合理性確保及び事後の検証等に備えて、選定の理由を決裁書に明記し、決裁者も選定の理由を確認して承認を行うべきである。

さらに、馴れ合い、癒着を防止するためには、外注先に対する評価基準を設けて、定期的に制作部門としての客観的評価（レーティング）を行い、取引の可否等を再判定する仕組みも重要である。

³² 但し、案件の規模感や当該業務の特質等からして、画一的な基準・条件だけでは必ずしも的確又は円滑に外注先を選定することが困難な場合があることが想定される。したがって、具体的な基準については、実務の実態等を踏まえて十分に協議の上で設定されるべきであるし、運用の柔軟性にも配慮がなされるべきである。

(イ) 外注取引の予実管理

本件事象においては、外注先からの請求書の内訳（業務品目等）が改ざんされていた。請求書には案件を特定する番号が付されているものの、その巧妙さのゆえに不正の実態を外形上見抜くことは必ずしも容易ではなかった。

そこで、制作部門において、案件ごとに外注取引の原価の予実管理を行い、そこでの情報に紐づいた請求書をもって経理財務課への申請を行うという業務手順とすること、合わせてこれを明確にルール化することが考えられる。

また、制作部門において、案件ごと業務内容ごとに、外注案件の工数管理を行い（外注先の工数のみならず、社内の作業進捗・工数の管理を含む。）、定期的を確認を行うことによって、本件事象のような請求書の改ざんを防止するとともに、外注案件全般の透明化、公正化（案件ごとの外注コストの把握、品質の管理、業務の進捗状況及び顧客への納品見通し等の把握を含む。）を図るべきである（なお、本項目に関連して、品質管理部門の組成に関する後記2(2)を参照されたい）。

(ウ) 外注先への「発注書」について

上記の改善策を踏まえて、外注先の選定及び選定された外注先との契約が適切に行われるよう、外注先の選定基準及び定期的な評価基準の適用を社内ルールとして周知するとともに、外注先への発注書上における業務内容（作業項目）の記載を正確に行うこと、合わせて、発注後も案件と業務内容を特定して業務の進捗、工数等の管理を行うことが重要である。

なお、外注先に対して手直しの依頼が発生した場合、別案件の発注へ便宜的に付け替えることはせず、必ず追加発注書を提示し、案件を正しく特定して受発注を行うとともに、支払を行うことが肝要である。

2 Web制作（請負）取引に対する、他部門によるモニタリングの仕組み作り

本件事象の発生を避けなかった要因の一つとして、「職務分離・牽制の不徹底」が挙げられる。すなわち、制作部門のWeb制作（請負）取引において、最終成果物の確認及び検収確認は、同部において行うものとされていたが、そもそもその確認ルールが整備されておらず、ともすれば検収書の形式的な確認作業のみで済まされがちであった（検収書至上主義）。また、請求書についても、経理財務課による作成後はほぼ案件担当者に発送が委ねられており、他者からのチェックが何ら入らないのが実情であった。そこで、受注・制作作業と納品・検収の確認及び請求・入金管理は、これを明確に分

離し、受注・制作作業を行う事業部門に対して、管理部門による第三者的な統制を利かせる仕組みづくりを行う必要があるとの考えに基づき、以下のとおり提言する。

(1) 職務分掌の再構築（事業部門と管理部門の役割分担の見直し）

制作部門では Web 制作案件のモニタリングを「【制作】案件管理表」で行っている。「【制作】案件管理表」は制作案件ごとの納品日等の管理は行えるものの³³、制作物の実在性まで管理できるものではない。また、工数管理の進捗確認資料は存在するが、担当者がそこに虚偽の記録又は誤認を誘引する記載を行うことが比較的容易であり、これがなされた場合、進捗管理資料は管理資料として何ら根拠のないものとなる。

そこで、取引証跡の管理について、殊に検収書、請求書等の会社の会計処理上重要な証跡については、制作部門と管理部門とで取引先とのやりとりに関する証跡も含め情報を共有し、両部門で相互に確認できる状態を実現すべきである。

そのためには、ジオコード全社における業務分担、職務分掌の見直しが必要となると考えられるが、見直しの詳細・具体化等については同社に委ねる。

(2) 品質管理部門の新設

(ア) 市場競争の激化や顧客の品質要求の高まり等への対応

ジオコードが提供するサービス分野においては、サービス及び成果物等の品質管理の重要性がますます高まっている。これは制作部門の Web 制作（請負）取引についてもあてはまるが、納品検収プロセス及び成果物の実在を案件担当者以外がモニタリングできておらず、検収後に顧客からの要請に基づき行われる手直し・修正（フィードバック）の実態等についても同様に案件担当者以外がモニタリングできていないことは、品質管理上の問題に直結し、また本件事象が発生する原因の一つともなっている。また、会社として品質管理に関する組織や体制が整備されておらず、品質の管理及び改善が、第三者的なチェック・統制を受けることなく、事業部門ごとにそれぞれで行われる状況である。さらに、ジオコードにおいて、サービス及び成果物等に関する品質問題が発生した場合における業務フロー（再発防止のための対策の策定・実施フローを含む。）の整備が十分になされていないこと（全社的、組織的な対策が取られているとは言いがたい状況であること）も課題として挙げられる。

³³ 但し、案件管理表は単なるスプレッドシートであり、担当者により納品日が上書き変更されると変更の履歴を確認できない状態であった。

全社レベルで品質管理を強化するために、事業部門から独立した専門の品質管理部門を組成すること、品質管理部門を通じて品質管理のための体制及び業務プロセスを確立し、品質の管理・向上に向けたPDCAサイクルを回すことを検討すべきである。かかる部門を組成することにより、ジオコードにおける品質管理業務の統一かつ効率的な実施や管理情報の一元管理、品質の管理・向上に向けた専門的かつ建設的な提言がなされること等のプラスの効果が期待される³⁴。

(イ) 品質管理部門による事業部門に対する管理・モニタリングの強化

制作部門におけるマネジメントの不十分さが本件事象の発生原因の一つであると考えられる³⁵なか、今後、同様又は類似の問題を発生させないためには、制作部門における管理・モニタリングを主としたマネジメント自体をまず是正・改善することが重要である。一方で、事業部門から独立した品質管理部門を組成し、第三者的な統制・牽制を効かせることがより重要であると考えられる。制作部門の現状に照らしても、限られた人材リソースのもとで、同部の部長職・課長職に対して多くのマネジメント業務を担わせることは非効率的かつ非現実的であり、本来強みとして期待されているプレイヤーとしての業務に集中できないという負の状況も発生しかねない³⁶。

そこで、上記(ア)の観点も合わせて、J-SOX（財務報告に係る内部統制報告制度）に対応した内部統制構築に必要な専門部署として品質管理部門を組成して、品質管理部門に、全社の取引に関する取引証憑の管理・検証、並びに、案件ごとのサービス及び成果物等にかかる品質の管理・向上に寄与する役割を担わせることを提言する。本件事象との関連でいえば、品質管理部門が、検収書、請求書等の会社の会計処理上重要な証跡等及び案件ごとの工数等の情報を管理し、精査すること等を通じて、納品・検収プロセスや成果物の実態等に関するモニタリングを行うことに

³⁴ なお、ヒアリングによれば、品質管理部門の中核人材として、適任な人物が社内におり、同人も意欲があるとのことである。同人を補助する人員（事務担当者等）を適宜加えることにより、品質管理部門を組成することが想定される。

³⁵ 「検収書至上主義」のもと、納品検収プロセス及び成果物の実在等を上司がモニタリングしておらず、検収書の形式的な体裁確認を除くほか、案件担当者にはほぼ任せきりの状態になっていたことを含むが、これに限られない。

³⁶ 部長・副部長ですら、プレイングマネージャーとして複数の重要案件を担当しており、必ずしもマネジメントに集中できる状況にないのが実情である。他方で、品質管理部門を導入すれば、事業部門の管理業務負担が一部軽減され、営業活動に相当程度注力することが可能となる。

より、品質の管理・向上とともに、不正の抑止及び不正の早期発見に寄与することが期待される。

また、品質管理部門が担うべき具体的業務、同部門に期待される役割としては、例えば以下のようなものが考えられる。なお、詳細については、以下を参考にしつつ、同部門を実際に組成する際に、ジオコードにおいて検討がなされるべきである。

- ・ 検収書、請求書発行に関する管理
- ・ サービス・成果物の確認・検証
- ・ 取引数値における異常性の有無等の確認
- ・ 外注管理が適切に行われているかの確認・検証
- ・ 未入金先との交渉・状況管理
- ・ 各事業部門に対する改善事項の提案・フォローアップ
- ・ 重要会議での状況報告・指示事項のフォロー
- ・ 役職員への情報フィードバック・教育の実施
- ・ 経営陣まで網羅した管理・モニタリングを含めた運用ルールの策定
- ・ 事業部門、管理部門、内部監査室、監査役との適時適切な連携

(3) 職務分離・牽制及び業務効率化のためのシステム導入

ジオコードの業務管理は、人の手作業に頼る部分が多く、個別複数の社内システムと多数のスプレッドシートにより業務管理が実施されている。

本件事象に即して言えば、Web制作（請負）事業において、請求書の送付や検収書の取得を事業部門の案件担当者が自ら行っており、管理部門は請求書の作成と検収書の形式的な確認に関与するに留まっていた。請求業務をどの部門の誰が行うかは、企業規模等により様々であるが、原則として事業部門の案件担当者ではなくそれ以外の第三者が行うべきであるし、実際に本件事象においては上記の業務実態を悪用した不正が行われている。また、債権滞留（未入金）に関する社内牽制機能の仕組み、未入金案件管理表等を通じた業務フローは存在しているが、実際の債権回収は全て事業部門が担当している。

事業部門及び管理部門がそれぞれ期待される役割を十分に果たし、業務の効率化及び管理部門の事業部門に対する牽制、モニタリングを機能させるためには、SaaS等のクラウドサービスによる販売管理・工数管理等のシステムを導入することを検討すべきである。それは、ジオコードにおける全社的な内部統制体制の構築・強化に資するだけでなく、事業部門・管理部門それぞれにおける業務の効率化を図る観点からも重要である

37。なお、システムの導入にあたっては、経営陣から一方的に導入を指示するのではなく、例えば以下の手順を参考にして、現場の要請を的確に捉えながら業務改革を進めるべきである。

(ア) ビジネスプロセスの整理

バックオフィスで行われるビジネスプロセスを整理し、どのようなタスクが必要かを特定する。これには、顧客からの注文処理、請求処理、会計処理、在庫管理等が含まれる。

(イ) システムの選定

ビジネスプロセスをサポートするためのシステムを選択する。システムには、販売管理システム、会計システム、在庫管理システム、工程管理システム等がある。必要に応じて、連携するための独自システムの開発も検討する。

(ウ) システムの導入

選択したシステムをバックオフィスに導入し、従業員にトレーニングを提供し、システムを効果的に使用するように指導する。システム導入については社内のリソースに頼るだけでなく、外部のコンサル等の支援も適宜活用する。

(エ) システムの評価

導入したシステムが実際にビジネスプロセスを改善しているかどうかを評価することが重要である。業務の効率化・内部統制機能の強化・業務コストの削減状況等、継続してシステム導入後の状況を検証する。

(オ) システムの最適化

システム導入後、検証を繰り返し、システムの最適化と業務の見直しを継続することで、ビジネスプロセスをより効果的に支援することが可能となる。システムの最適化には、システムの構成の調整やアップグレード、システムの拡張等が含まれる。

(カ) システムの保守

システムが正常に作動し続けるために、システムの保守が必要である。これには、システムの更新、バグ修正、データのバックアップ等が含まれる。システムの保守にあたっては、システム維持・管理のための適正なコスト・人員の配置を継続的にモニタリング・管理することが必要である。

³⁷ 具体的には、事業部門における管理業務の負担削減と“攻め”の業務に注力できる環境の実現、管理部門におけるバックオフィス業務の改善・効率化が挙げられる。

これらの手順を参考にして適切なシステムを導入することにより、バックオフィスのシステム化による業務の効率化を実現することが可能となると考える。

3 その他、全社にかかる対応策

本件事象発生の遠因として、業務管理、業務上のコンプライアンス及び不正行為抑止の重要性に対する理解が、制作部門の上司、担当者ともに不足していたことが挙げられる。また、予算の策定とその進捗管理や人事評価制度についてもマネジメントの側面から改善の余地があると考えられる。これらは全社に関わる部分であり、本件事象と同種・類似の事象が再発することを実効的に防止するという見地からすると、上記1及び2（制作部門の「Web制作（請負）取引」に関する問題点の直接的な是正・改善策）に比して重要性・優先度は低いものと位置づけ、「3 その他」として提言する。

(1) コンプライアンス意識及びエンゲージメントの向上

(ア) コンプライアンス意識の向上

本件事象発生の背景に、経営陣、管理職の業務管理及び内部統制に関する意識が不十分である、不正は許されないという企業風土の醸成が十分になされていないとの側面があると考えられる。

ジオコードにおいては、役職員のコンプライアンス研修自体は、現状においても実施されている（それぞれ年1回のコンプライアンス研修、インサイダー研修、情報セキュリティ研修等）が、上記の観点に立って更なる対応も必要ではないかと考える。

今後充実させるべき具体的な研修・教育の内容として、上場企業における企業倫理やコンプライアンスの本質に関する基礎知識の提供、上場企業における業務管理の考え方、ジオコードにおいて想定される不正行為の種類とそのリスク及び不正行為を防止し、早期に発見するために必要となる具体的な業務のプロセス・行動規範、不正行為が発覚した場合の報告・通報の手順や対応策の策定・実施及び関係者の処分等の教育が挙げられる。

このような研修・教育内容の充実には、役職員による不正行為の防止や全社のコンプライアンス強化に資するだけでなく、従業員のモラル・職場環境の向上や、会社と従業員との信頼関係の強化にもつながることが期待される。

なお、研修・教育を充実させるにあたっては、分野等に応じて適宜、社外セミナー又は外部コンサルタントの活用や、経営陣・管理職を対象とする社外のマネジメント研修の受講等を検討することも考えられる。

(イ) 従業員のエンゲージメントの向上

本件事象の背景の一つとして、第19期下期において制作部門の従業員1名が退職する等（「第6原因分析」2(1)脚注20参照）、限られた人員で同部の売上目標達成に向けて業務を実施せざるをえなくなったことも挙げられる³⁸。また、本件事象とは直接関係しないが、前記のとおり、ジオコードにおいては従業員がなかなか定着せず、慢性的な人材の不足が発生しており、殊に業務管理、マネジメントに適性のある人材の不足は深刻である。

そのため、従業員の会社に対するエンゲージメントを向上させることで、その定着率を高めることについても検討する余地があると考え。従業員定着のために、従業員に過度なプレッシャーを与えない、成果報酬体系を再検討することや、エンゲージメントを高める人事評価（会社の理念やビジョンを共有し、これに基づく目標を設定し〔これには成果の継続的な達成の他に、コンプライアンスの遵守等も含まれる。〕、その後の進捗について面談とフィードバックを定期的に行うとともに、そこでの評価を報酬に適切に連動させる等）を工夫すること等も必要であると考え。

また、従業員の会社に対するエンゲージメントを高めるための具体的な方策としては、例えば以下のようなものが考えられるが、具体的詳細については、実態等を踏まえてジオコードにて検討がなされるべきである。

- ・コミュニケーションの改善・強化：経営陣と従業員との間、及び従業員同士のコミュニケーションを改善・強化することが、エンゲージメントの向上にとって重要である。例えば、定期的なフィードバックやコミュニケーションチャンネルの設置等、従業員が意見やフィードバックを気軽に伝えられる環境を整えることや、ランチ会の実施等が考えられる。
- ・社員の成長とキャリア開発：社員のスキルや能力を伸ばすことは、エンゲージメント向上に大きく関係する。従業員の興味・人生設計やスキルに合わせたトレーニング、キャリア開発プログラムを提供することで、従業員が仕事にやりがいを感じやすくなる。

- ・ワークライフバランスの改善：ワークライフバランスが崩れると、従業員はストレスを感じ、エンゲージメントが低下しがちである。柔軟な勤務時間やリモートワーク等、従業員が自分のライフスタイルに合わせて働ける環境を整えることが重要である。
- ・報酬・福利厚生改善：報酬や福利厚生が不十分な場合、従業員のモチベーションやエンゲージメントが低下することがある。適切な報酬や福利厚生を提供することで、従業員の生活や働きやすさをサポートすることが重要である。
- ・社風の改善：社風、社内の風通しは、従業員が会社に対してどのように感じるかに大きな影響を与える。ジオコードの社風に特段の懸念を認識しているものではないが、より一層、社風を改善し自由闊達な雰囲気醸成するためには、チームビルディングや社内イベント、合宿の開催等を通じて、従業員が協力しやすい雰囲気を作り出すことが重要である。

以上を参考にいくつかの方策を適切に組み合わせることで、会社に対する従業員のエンゲージメントを高めることが可能になると考える。ただし、経営陣が、従業員が会社に本質的に求めているものを理解し、それに合わせた施策を適切に講じること（逆に、従業員が、会社が目指している理念・目標や戦略を本質的に理解したうえでそれに従って自発的に行動すること）が最も重要であり、ジオコードにおいては、かかる本質に則った施策の検討をされたい。

(2) 予算の策定・管理に関するマネジメント

本件については、必ずしも売上目標（予算）がトップダウンに偏したかたちで決定された訳でもなければ、経営サイドが売上目標の達成に過度なプレッシャーをかけたとの形跡があるわけでもない。しかし、前記のとおり、第19期においてA氏が制作部門内において売上目標達成に対する相当のプレッシャーを受けていたこと、これがA氏による不正行為の一つの背景事情になっていたこと自体は否定しがたい。また、売上目標の達成を求めた結果、制作部門において案件担当者に対する管理が不十分となったことも事実である。

以上を踏まえて、売上目標（予算）の策定にあたっては、業務管理の重要性についても十分考慮したうえで、経営会議等において具体的な根拠のもと自由闊達な協議を行い、合理的に実現可能な予算を策定する等、予算策定のプロセスの合理性をより一層担保することが重要である。

また、予算実行の進捗管理も同じく重要であることは言うまでもなく、その進捗状況をモニタリングし、適正な予算管理を行うことが求められる。その際には、経営会議等で売上目標の達成見込みがあるかどうかのみにとらわれることなく、達成に向けた活動

の内容やその実現可能性、さらにはコンプライアンスや会計上の問題の有無等にも目配りをしたうえで適正な進捗管理を行うべきである³⁹。

(3) 外部リソースの活用

これら全社にかかる体制や仕組みを短期間で的確に構築するには、ジオコードの役職員が現行業務をこなしながら同業務を推進することは實際上困難である場合も考えられる。そこで、適宜、外部のコンサル会社を起用すること等により、現行の業務を改善し、統制も強化することを検討されたい。

(4) 監査役会及び内部監査室に要請される事項

監査役会は、本報告書でなされた再発防止策の提言を踏まえ、まず、ジオコードが策定する再発防止策が提言に沿った有効なものであるかを確認することが求められる。そして、ジオコードが策定した再発防止策を有効に実行・実施しているかを継続的に確認し監督することが求められる。

また、内部監査室は、本報告書を踏まえて今後なされる制作部門の業務プロセスの改善を受けて、改善された業務プロセスが適切であるか、同プロセスが有効に運用されているかを監査することが求められる。監査役会は、そのような内部監査室の監査について、適切に行われているか否かをモニタリングすることが求められる。

以上

³⁹ 場合によっては、達成困難な売上目標があれば、現場の声に真摯に耳を傾け、現場の実需に根差した合理的な予算割当てを行うことや、年度途中において、諸事情を考慮して売上目標を柔軟に変更するといったことも検討すべきと考えられる。