



JASDAQ

平成 27 年 10 月 14 日

各 位

会 社 名	株式会社かわでん
代表者名	代表取締役社長 西谷 賢
(コード : 6648	J A S D A Q)
問合せ先	取締役経営管理本部長 光藤 淳一
(TEL	03-5714-4301)

東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、平成 27 年 3 月 31 日提出の「改善報告書」について、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を本日別添のとおり提出いたしましたので、お知らせいたします。

別添書類 : 改善状況報告書

以上

改善状況報告書

平成 27 年 10 月 14 日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 宮原 幸一郎殿



平成 27 年 3 月 31 日提出の改善報告書につきまして、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載いたしました改善状況報告書をここに提出いたします。

目次

1. 経緯	5
(1) 過年度決算訂正の内容	5
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因	7
①本件不正行為発覚の経緯及び第三者委員会の設置	7
②第三者委員会の構成	10
③第三者委員会の調査期間及び調査方法	10
④本件不正行為の概要及び経緯	10
⑤本件不正行為等による過年度決算訂正への影響	10
2. 改善措置	11
(1) 不適正開示の発生原因の分析	11
①山形工場における「製造依頼書」に基づかない仕入先に対する発注	11
②山形工場における「仮注文書」に係る承認行為の形骸化	11
③検収手続きの不備	12
(ア) 直送品に対する検収手続きの不備	12
(イ) 直送品以外に対する検収手続きの不備	12
④山形工場における購買発注担当者の固定化	13
⑤役員のコンプライアンス意識に係る問題点	13
⑥教育・研修制度に係る問題点（業務の理解及びコンプライアンスについて）	14
⑦管理部門の体制に係る問題点	14
⑧規定及びマニュアル等に係る問題点	14
⑨山形工場購買部門の人的資源不足について	15
⑩組織上の問題点について	15



①原価管理（差異分析）に係る問題点	15
②内部監査に係る問題点	15
③内部通報制度について	16
(2) 再発防止策にむけた改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	16
【直接的事項の改善措置】	16
①発注業務における業務の見直し	16
(ア) 仮注文書の承認の強化	16
(イ) マニュアル発注における発注データと添付資料の照合チェック	17
(ウ) 購買部門が起点となる材料発注時の承認行為の新設	18
(エ) 発注時の例外的処理発生時の手続き明確化	18
(オ) 営業部門における高額な部材手配のレビュー	19
②検収業務における業務の見直し	19
(ア) 直送品に係る業務フロー策定	20
(イ) 直送品以外の検収業務の見直し	20
【全般的事項の改善措置】	21
①役員・従業員に向けたコンプライアンス意識の徹底	21
(ア) 取締役会及び監査役会の活性化	21
(イ) コンプライアンス事務局の発足	22
(ウ) 役員のコンプライアンス意識について	22
(エ) 従業員のコンプライアンス意識について	23
②規定・マニュアル等の見直しと周知徹底	25
(ア) 規定・マニュアル等の見直し	25
(イ) 規定・マニュアル等の周知徹底	25
③人事ローテーションに係る方針の策定と運用	26
(ア) 人事ローテーションに係る方針の策定と運用	26
(イ) 購買部門内における担当業務の変更	27
④人的資源の増員と強化	27
(ア) 管理部門における増員と強化	27
(イ) 購買部門における増員と強化	28
⑤業務に即した組織の改編	28
⑥原価管理（差異分析）について	29
(ア) 各工場における原価差異分析の実施	29
(イ) 教育・研修制度の策定	29
⑦内部監査部門の強化	30
(ア) 内部監査部門における体制強化	30
(イ) 内部監査部門におけるスキルアップ	30
(ウ) 内部監査内容の見直し	31
⑧内部通報制度の構築	32
(ア) 社内通報窓口の強化	32
(イ) 社外通報窓口の新設	32

(ウ) 内部通報制度の周知	32
(3) 改善措置の実施スケジュール	34

用語の定義

本報告書において用いる用語の定義は、次のとおりであります。

用語	定義
部品	当社の製品である高低圧配電盤、自動制御盤、分電盤及び監視制御盤の製作に必要な電子部品をいう。
材料	当社の製品である高低圧配電盤、自動制御盤、分電盤及び監視制御盤の製作に必要な鉄板、銅材、電線及びボルト等をいう。
部材	「部品」及び「材料」を総称して「部材」という。
単体品	製品出荷後に、納品場所等における製品の改造・修繕又は部品の追加等の必要性から、営業所から発送を依頼される部品又は材料等をいう。工場在庫がある場合には工場から出荷し、工場在庫がない場合には仕入先から直送される。単体品には、部品又は材料だけではなく、工場で加工の上、出荷されるものもある。社内においては、「単体品」「単体部材」又は「単体」と呼称される場合がある。
前工程担当者	工場における製造依頼書の受付を行う受付担当者をいう。山形工場では前工程チーム、九州工場では前工程グループ及び生産管理チームの担当者をいう。
生産管理責任者	工場における製造依頼書の受付を行う部門の責任者をいう。山形工場では生産管理部及び前工程チーム、九州工場では前工程グループ及び生産管理チームの責任者をいう。
現品票	仕入先から納品された部材と併せて返送されてくる当社作成の伝票をいう。
仮伝票	仕入先から納品された部材と併せて送られてくる仕入先作成の「納品書」又は「送り状」をいう。
製造依頼書	営業部門から製造部門への製品の製作もしくは部材の手配を行う手続を開始するため営業部門担当者が発行し、営業所長が承認する帳票をいう。山形工場では生産管理部前工程チーム、九州工場では前工程グループ及び生産管理チームへ送付される。
購入依頼書	工場の他部門から工場購買部門へ部材の手配指示を行う際に工場の各部門（板金・塗装・組立部門など）が発行し、工場購買部門へ提出される帳票をいう。
仮注文書	工場購買部門が仕入先に部材を発注する際に、事前に在庫の有無及び納期等の確認し、仮発注するために起票する帳票をいう。仕入先にデータの送付又はファックスにて送付される。

検収担当者	工場における販売管理システムによる部材の検収入力を行う担当者をいう。
受入担当者	工場において発注した部材の現物を確認し、倉庫などに受入手続を行う担当者をいう。
発注担当者	工場における販売管理システムによる部材の発注入力及び注文書発行を行う担当者をいう。
カンバン発注	工場における在庫数量があらかじめ設定された一定水準を下回ると製造ライン担当者が判断した場合に工場購買部門担当者に対し発注指示が行われる発注方式をいう。
マニュアル発注	購入依頼書・製造依頼書に基づく、又は購買発注担当者が必要に応じて発注を行う発注方式をいう。

1. 経緯

(1) 過年度決算訂正の内容

当社は、平成27年3月13日付「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」において開示いたしました第三者委員会の調査結果に基づき、過年度決算短信の訂正を実施いたしました。

当該過年度決算短信等の訂正による業績に及ぼす影響額については以下のとおりであります。

平成20年3月期 (単位:千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成20年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,824,274	15,824,274	-
売上原価	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,378,338	11,362,077	-11,255
売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,450,941	4,462,196	11,255
営業利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,188,588	1,197,844	11,255
経常利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,153,122	1,151,753	-1,362
税引前当期純利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	865,394	864,031	-1,362

平成21年3月期 (単位:千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成21年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	3,570,813	3,570,813	-	7,724,090	7,724,090	-	11,321,163	11,321,163	-	15,710,988	15,710,988	-
売上原価	2,579,322	2,578,395	-6,527	5,605,885	5,588,763	-17,072	8,121,058	8,095,343	-25,710	11,368,223	11,325,613	-42,610
売上総利益	990,891	997,418	6,527	2,118,255	2,135,327	17,072	3,200,105	3,225,815	25,710	4,342,764	4,385,375	42,610
営業利益	380,294	386,321	6,527	705,318	722,390	17,072	1,019,728	1,045,434	25,710	1,317,011	1,359,621	42,610
経常利益	318,495	316,328	-1,569	684,984	688,273	-1,721	986,142	982,932	-3,210	1,276,954	1,274,712	-2,242
税引前当期純利益	317,652	316,082	-1,569	678,545	674,824	-1,721	954,897	951,687	-3,210	1,185,524	1,189,282	-2,242

平成22年3月期 (単位:千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成22年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	2,780,596	2,780,596	-	6,789,142	6,789,142	-	10,218,617	10,218,617	-	13,925,379	13,919,873	-5,500
売上原価	2,031,382	2,020,733	-10,648	4,984,515	4,968,940	-25,575	7,582,293	7,540,396	-41,896	10,343,839	10,289,825	-53,814
売上総利益	749,214	759,863	10,648	1,784,626	1,820,201	25,575	2,636,324	2,678,220	41,896	3,579,739	3,630,054	50,314
営業利益	127,609	138,258	10,648	372,318	388,393	25,575	518,655	560,551	41,896	653,829	707,943	54,114
経常利益	117,886	115,383	-2,516	365,243	363,486	-1,782	505,582	508,147	2,435	642,042	635,713	-6,328
税引前当期純利益	118,200	115,684	-2,516	365,255	363,472	-1,782	505,200	502,785	-2,435	613,818	607,290	-6,528

平成23年3月期 (単位:千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成23年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	2,686,369	2,686,369	-	5,939,188	5,929,138	-10,050	8,919,678	8,891,130	-28,547	12,756,743	12,756,743	-
売上原価	2,057,668	2,039,776	-17,889	4,541,347	4,438,840	-42,708	6,880,752	6,804,328	-56,423	9,969,649	9,895,223	-74,425
売上総利益	628,701	646,590	17,889	1,397,840	1,430,497	32,656	2,058,926	2,086,802	27,875	2,787,094	2,861,520	74,425
営業利益	23,074	40,963	17,889	143,684	176,321	32,656	184,661	212,537	27,875	277,512	351,938	74,425
経常利益	13,389	16,264	-2,124	143,709	127,196	-16,513	181,701	185,352	46,349	267,328	270,789	3,461
税引前当期純利益	24	-3,100	-3,124	124,129	107,815	-16,513	162,177	116,827	-46,349	244,288	247,755	3,461

平成24年3月期

(単位:千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成24年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	2,911,990	2,911,990	-	6,409,405	6,323,708	-85,697	9,997,639	9,997,639	-	14,202,586	14,202,586	-
売上原価	2,281,852	2,263,938	-18,014	5,058,118	4,943,242	-114,874	8,001,038	7,920,888	-80,149	11,915,619	11,201,467	-714,155
売上総利益	630,038	648,052	18,014	1,351,286	1,380,465	29,178	1,996,600	2,076,750	80,149	2,286,967	3,001,129	714,155
営業利益	40,200	58,215	18,014	128,828	158,005	29,178	150,925	231,075	80,149	314,514	428,670	114,155
経常利益	33,020	32,062	-957	108,609	84,738	-23,870	123,347	116,336	-7,011	278,909	274,228	-4,680
税引前当期純利益	33,020	32,062	-957	108,609	84,518	-23,870	123,024	116,012	-7,011	277,878	272,996	-4,880

平成25年3月期

(単位:千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成25年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	9,752,230	9,752,230	-	7,179,255	7,179,255	-	11,105,960	11,105,960	0	15,482,677	15,482,677	0
売上原価	9,005,266	2,969,411	-85,854	5,673,247	6,608,276	-64,971	8,692,717	8,599,924	-92,792	12,081,235	11,908,409	-127,831
売上総利益	746,964	782,819	35,854	1,506,007	1,570,979	64,971	2,413,242	2,506,035	92,792	3,451,442	3,579,274	127,831
営業利益	104,312	140,167	35,854	233,688	296,654	64,971	438,787	531,590	92,792	658,603	786,434	127,831
経常利益	94,285	99,198	-1,087	232,451	232,938	487	434,739	434,188	-551	651,785	652,722	936
税引前当期純利益	94,282	92,175	-1,087	232,428	232,916	487	434,707	434,156	-551	652,884	653,921	936

平成26年3月期

(単位:千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間			第3四半期累計期間			平成26年3月期		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	3,632,518	3,632,518	-	8,400,905	8,400,905	-	13,025,588	13,025,588	-	18,178,648	18,179,648	-
売上原価	2,765,414	2,729,119	-36,294	6,416,510	6,340,086	-76,424	10,075,027	9,958,017	-117,010	13,765,569	13,599,036	-166,532
売上総利益	927,104	963,398	36,294	1,984,394	2,060,819	76,424	2,950,560	3,067,570	117,010	4,414,079	4,580,612	166,532
営業利益	232,684	268,978	36,294	433,106	559,531	76,424	733,983	850,933	117,010	1,334,560	1,561,033	226,473
経常利益	222,822	218,059	-4,763	467,472	463,454	-4,017	710,403	693,183	-11,220	1,364,524	1,368,008	3,484
税引前当期純利益	222,548	217,785	-4,763	467,113	463,095	-4,017	709,343	698,723	-11,220	1,364,004	1,357,487	-6,516

平成27年3月期

(単位:千円)

	第1四半期累計期間			第2四半期累計期間		
	修正前	修正後	修正額	修正前	修正後	修正額
売上高	3,908,213	3,908,213	-	8,715,402	8,715,402	-
売上原価	2,879,418	2,886,155	-43,261	6,344,771	6,259,115	-85,656
売上総利益	1,028,795	1,022,057	-43,261	2,370,630	2,456,286	85,656
営業利益	308,589	351,850	43,261	817,215	902,871	85,656
経常利益	300,362	301,289	926	804,133	809,412	5,272
税引前当期純利益	300,362	301,289	926	803,784	809,066	5,272

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

①本件不正行為発覚の経緯及び第三者委員会の設置

本件不正行為発覚の経緯において登場する人物の略称は以下のとおりであります。なお、対象者の表記については、平成 27 年 3 月 13 日付調査報告書（開示版）における表記に従っております。

対象者	所属・役職等
X 1	当社元従業員
A 1	執行役員社長室長兼総務部長
B 3	経営管理本部経営管理部原価管理チームチームリーダー
B 4	経営管理本部総務部副部長
D 1	製造本部購買部山形購買外注グループグループマネージャー
D 2	製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チームチームリーダー
D 3	製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チーム
D 4	製造本部購買部山形購買外注グループ山形購買外注チーム

本件不正行為発覚の経緯は、以下のとおりであります。

時 期	状 況
平成 26 年 春頃	山形購買外注チームの D 4 は、同チームの D 3 とともに、仕入先に対する部材の発注業務を担当していたところ、以前より D 3 に電話で発注依頼をしてくる X 1 が、既に当社を退職していることを知った。そこで、D 4 は、既に退職した従業員が発注依頼を行っていることに疑問を感じ、D 3 に対し、「なぜ辞めた X 1 から電話がかかってくるのか」と尋ねたところ、D 3 からは「それは静岡営業所の人が知っていることだ」との回答があった。その後、D 4 は、検収処理を行う過程で、X 1 の依頼に基づき D 3 が MM 株式会社（以下、「MM」という。）に電線を発注していることを知った。
平成 26 年 秋頃	D 4 が、上司である山形購買外注チームの TL である D 2 に対し、既に当社を退職した X 1 から D 3 が電線の発注依頼を受けていることを知らせた上で、「静岡営業所に事実を確認した方がよいのではないか」と相談したところ、D 2 は、「外注だろう」と答え、特に静岡営業所に確認することはなかった。なお、D 2 はこの点につき、当社を退職した者が外注先として当社と仕事をすることもあったので、D 4 の話も静岡営業所の元従業員が退職後も当社の外注先として仕事をしていたのだと思い込んでいたとの説明を行っている。D 4 は、その後、2 回ほど D 2 に相談したものの、D 2 は、静岡営業所所長に確認するなどの対応は特に行わなかった。
平成 26 年 11 月 26 日（水）頃	山形購買外注グループの GM である D 1 は、仕入先に毎月交付する「検収内訳」の確認・承認のための押印作業の際に、MM に対して多額の発注が行われていることに気付いたが、「検収内訳」に記載さ



時 期	状 況
	れる項目は、「注文No.」、「数量」及び「金額」等のみであるため、発注内容までは把握できなかった。そこで、D1が、担当者であるD3に発注内容を確認したところ、「電線です」との回答を受けた。同氏は、その時点では特にそれ以上の確認は行わなかった。
平成 26 年 12 月 2 日 (火) 頃	D1は、D3に対して、再度、「どういう形で手配しているのか」と確認したところ、D3からMMに対する「仮注文書」を提示され、発注した材料は「HIV 250 スケア 600m」であること、電話で発注依頼を受けている注文であることを説明された。
平成 26 年 12 月 2 日 (火) ～4 日 (木) 頃	<p>D1は、D3の説明を受け、本来は「製造依頼書」に基づき発注を行うべきであり、電話による発注はルール違反であること、また、通常、工場で使用する電線は、KK株式会社(以下、「KK」という。)から仕入れており、MMからは特殊な電線の仕入れが主であったことから、当該取引について違和感を覚え、社内管理システムでMMに対する電線の発注取引の内容を確認したところ、MMに対し多額の発注が行われていたことが判明した。</p> <p>D4は、この頃、X1からD3に対する電話が週に一回程度の頻度となっていることから異常を感じ、D3がX1からの発注依頼に基づき行っている発注内容を社内管理システムの「検収照会」で調べたところ、1か月の発注金額が約10百万円と多額に上っており、他方で、工場内での材料の発注方式であるカンバン発注されている「HIV 250 スケア」の仕入金額は50万円程度に留まっている(したがって、異常に大量の「HIV 250 スケア」がX1から発注依頼されている。)ことが分かった。このため、D4は、D2に相談しても何も対応してもらえないことから、D1に事実を伝え、「辞めたはずのX1から電話がかかってきて、D3が電線を注文しているのはおかしくないか」と伝えた。</p> <p>D1が、D2に対し、X1からの発注依頼に基づくMMに対する多額の電線の発注取引に関して確認したところ、D2は「知らない」と答えた。</p>
平成 26 年 12 月 5 日 (金)	D1は、MMに発注した電線が必要とされる工事物件を確認するため、X1の携帯電話に架電したがつながらなかった。
平成 26 年 12 月 6 日 (土)	午前中に、X1からD3に電話があり(前日のD1の電話を受けた折り返しの電話と思われる。)、たまたま居合わせたD1が電話を代わった。そして、D1がX1に対し、MMとの取引について確認したいため、ファックスで資料(平成26年4月から同年11月までの間において、MMに発注した電線(HIV)に係る取引の明細)を送りたいと伝えたところ、X1は、ファックスはインク切れで使えないのでインクの補充後再度連絡をすると回答した。

時 期	状 況
平成 26 年 12 月 8 日 (月)	<p>D 1 は、早急に事実を解明する必要があると考え、X 1 からの連絡を待つことなく、午前 8 時過ぎに X 1 宛にファックスを送信したところ、その後、X 1 から電話があった。そこで、D 1 が、X 1 に対し「電線を使用した物件名とお客さんの名称を教えて欲しい」と伝えたところ、X 1 が「日中も夜も仕事をしているため、時間がない」と応じたことから、D 1 は、更に X 1 に対し、ファックスで送った資料に物件名と顧客名を記入して返送するように依頼した。</p> <p>D 1 は、午後 6 時前に、経営管理本部経営管理部原価チームの B 3 に依頼していた、過去の MM に発注した電線 (HIV) の取引データの抽出結果を得、平成 19 年 12 月以降の当該取引の総額が約 7 億円になることを把握した。その後、D 1 は、取締役執行役員山形工場長の武田吉史氏 (以下、「武田工場長」という。) に、おかしな取引があること、総額で約 7 億円になること、X 1 には問い合わせをしていること等を伝えた。</p>
平成 26 年 12 月 9 日 (火)	<p>武田工場長は、取締役専務執行役員製造本部長の沢村幸男氏 (以下、「沢村製造本部長」という。) に D 1 からの報告内容を伝えたところ、沢村製造本部長から武田工場長に対し、詳細を調べるようにとの指示があった。その後、武田工場長は、執行役員経営管理本部総務部部長の A 1 に電話で報告を行った。</p>
平成 26 年 12 月 9 日 (火) ～10 日 (水) 頃	<p>X 1 から D 1 に対し、「12 月 11 日に山形に行く用事があるので山形工場に行く」との連絡があった。</p>
平成 26 年 12 月 10 日 (水)	<p>東北支社会議が開催された仙台営業所において、沢村製造本部長は、代表取締役社長執行役員の西谷賢氏 (以下、「西谷社長」という。) に対し、X 1 の発注依頼に基づく MM に対する電線 (HIV) の発注取引について報告した。</p>
平成 26 年 12 月 11 日 (木)	<p>X 1 が、午後 8 時 40 分頃に、山形工場に来社した。当初、X 1 は、D 1 及び武田工場長の同席のもとで行われたヒアリングにおいて、主として X 1 が D 1 から 8 日に受け取った資料を基に正常な取引である旨の説明をしていた。その後、沢村製造本部長及び経営管理本部総務部副部長の B 4 も参加の上、さらに平成 19 年以降の取引についても把握している旨伝えたところ、X 1 がいずれも不正な取引であったことを認めるに至った。</p>

上記に記載されております事実が判明したことに対して、当社としては、更なる客観性・公正性・透明性を高めるため当社とは利害関係を有しない外部の専門家で構成される第三者委員会を設置し、当該不正に関する事実関係・原因究明を調査し、再発防止策の検討・提言、同種事例の有無の調査の必要があると判断し、平成 27 年 1 月 16 日に第三者委員会の設置に係る取締役会決議を行いました。

## ②第三者委員会の構成

委員長 宇澤亜弓（公認会計士宇澤事務所 公認会計士・公認不正検査士）  
委員 熊谷真喜（二重橋法律事務所 弁護士）  
委員 森田恒平（森・濱田松本法律事務所 弁護士）

第三者委員選定に際しましては、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（平成 22 年 12 月 17 日改訂）に沿って委員の選定を行っております。

## ③第三者委員会の調査期間及び調査方法

### 調査期間

平成 27 年 1 月 16 日から平成 27 年 3 月 12 日まで

### 調査方法

- ア 本件不正行為に係る役職員及びその他関係者へのヒアリング
- イ 会計データ及び関連資料等の閲覧及び検討
- ウ デジタルフォレンジック調査の実施
- エ 山形工場及び九州工場における実地調査の実施
- オ 本件不正行為等に係る影響金額の算定

## ④本件不正行為の概要及び経緯

本件不正行為は、当社静岡営業所の営業担当者であった X 1 が、山形購買外注チームの単体品の購買発注担当者に対し、電話での口頭による電線の発注依頼を行い、購買発注担当者は、当該発注依頼に基づき、仕入先に発注を行い、かつ、X 1 が指定する場所（静岡県）に直送するように指示し、これにより、仕入先が当該指定場所に直送した電線を X 1 が不正に取得し、これを廃品回収業者に転売したものである。

なお、当該不正行為は、平成 19 年 10 月より認められ、平成 26 年 12 月まで約 7 年間にわたり行われ、本件不正行為の取引件数は、519 件で、発注金額の総額は 721, 797 千円でありました。X 1 は、平成 24 年 9 月に当社を退職しており、退職後も不正行為を継続しておりました。

## ⑤本件不正行為等による過年度決算訂正への影響

本件不正行為等による、過年度の決算数値に与える金額的影響は、上記「(1) 過年度決算訂正の内容」に記載のとおりであります。

本件不正行為については、電線が不正に発注されたことに伴い過大に計上された製造原価を修正するために、当該不正発注相当額を製造原価（売上原価）から減額するとともに、不正行為を行った X 1 に対する同額の求償権を認識した上で、貸倒引当金繰入額（営業外費用）の計上を行っております。

また、過去 5 年間に於いて 3 件の懲戒処分事案が発生していることから、併せて過年度の決算数値の修正を行っております。

平成 23 年 4 月 28 日・同年 6 月 23 日懲戒処分事案については、主として、過大に計上された売上高を減額し、不正発注相当額も製造原価（売上原価）から減額するとともに、本件不正行為に係る発注金額と同額の求償権を認識した上で、貸倒引当金繰入額（営業外費用）の計上を行っております。さらに、平成 24 年 3 月 2 日懲戒処分事案については、先行計上されていた売上高及び売上原価の計上時期の修正を行い、平成 26 年 10 月 8 日懲戒処分事案については、旅費等の架空費用相当額を製造原価（売上原価）から減額するとともに、同額の求償権を認識した上で、貸倒引当金繰入額（営業外費用）の計上を行っております。

上記4件（本件不正行為を含む。）の金額的影響は、製造原価を修正するに際しては、原価差異の再計算が必要になることから、個別事案毎に原価差異の再計算は行わずに、各期における修正対象の製造原価合計に対して原価差異の再計算を行っています。したがって、各期の決算数値における修正額は、個別事案別の金額ではなく、該当する事案の合計金額を記載しております。

## 2. 改善措置

### （1）不適正開示の発生原因の分析

#### ①山形工場における「製造依頼書」に基づかない仕入先に対する発注

当社におきまして、単体品の発注に係る規定やマニュアルは存在せず、実務上の運用は、以下の（ア）～（ウ）のとおりであります。

（ア）営業所の営業担当者が、製造依頼書を起票し営業所長の承認を得る

（イ）これを工場の前工程担当者に送付し、前工程担当者が当該「製造依頼書」の受付処理を行う

（ウ）その後工場の購買発注担当者（単体品）が、当該「製造依頼書」に記載されている必要部材に関して、工場在庫の有無を確認し、在庫の引当ができない材料については仕入先に発注を行う

しかしながら、本件不正行為に関しては、山形工場の購買発注担当者（単体品）が、静岡営業所の営業担当者であったX1から電話による口頭の発注依頼に基づき、「製造依頼書」を確認しないまま、仕入先に対し部材の発注を行ったことにより、不正な発注が行われました。

山形工場の購買発注担当者（単体品）は、X1に「製造依頼書」の作成を都度依頼していたところ、当初はX1から虚偽の「製造依頼書」のオーダー番号を伝えられていましたが、後日、当該オーダー番号に係る「製造依頼書」を確認することもなく、また、途中からは、「製造依頼書は、後で送る」等の説明を受け、事前に「製造依頼書」を確認することもなく、事後にも「製造依頼書」の発行を確認することなく、X1からの電話での口頭による発注依頼を受け続けました。

また、山形工場の購買発注担当者（単体品）は、X1が退職したことを知った後もX1に対して静岡営業所の担当者に引き継いで欲しい旨を伝えていたが、X1から「後任の担当者には引き継ぐ」、「顧客が私（元従業員）を指名してくる」等と説明され、X1の退職後も電話による口頭での発注依頼に基づき不正な発注が行われ続けたものであります。

このように、本件不正行為の発生は、山形工場の購買発注担当者（単体品）が、仕入先に対して発注を行う場合には、「製造依頼書」に基づき行うという実務上の運用を遵守しなかったことが直接的な原因となったものであります。

#### ②山形工場における「仮注文書」に係る承認行為の形骸化

当社においては、仕入先に対して発注を行う場合、購買発注担当者（単体品）は、「仮注文書」を作成し、これを仕入先に対しファックスで送信することによって、実質的に仕入先に対する発注を行ったこととなります。購買発注担当者（単体品）が「仮注文書」を作成した際には、当該担当者的上司であるチームリーダーが内容を確認後、「仮注文書」の承認欄に承認印を押印する手続となっております。

しかしながら、山形工場購買外注チームにおいては、チームリーダーの承認印は購買発注担当者（単体品）に預けられており、購買発注担当者（単体品）が「仮注文書」を作成し、チームリーダーの承認印を自ら押印する運用がとられていました。かかる運用は、チームリーダーが工場内における別業務のため離

席することが多いことから業務の効率性を優先させたものでした。

このように「仮注文書」に係る承認行為が形骸化していたことが、不自然な発注内容（発注対象品に対する発注行為の頻度、発注量が不自然）であったにも関わらず、長期間発覚することなく、本件不正行為が継続して行われることとなった直接的な原因であります。

### ③検収手続きの不備

#### （ア）直送品に対する検収手続きの不備

単体品は、営業所の営業担当者の製造依頼書に基づき、営業所又は営業担当者の指定する場所に納品されます。単体品のうち、工場在庫のあるもの及び工場内で加工を行うものに関しては、工場から営業担当者の指定する場所に出荷されますが、それ以外の工場在庫にないもの等は、仕入先から当該指定場所に直送されます。

当社においては、この直送品の検収手続きに係る規定及びマニュアル等は作成されておりました。

部材等の購買発注担当者が、仕入先に発注した後、当社仕様の「注文書」及び「納品書」を仕入先に送付します。なお、直送品以外の場合、仕入先は原則として、仕入先の社判を押した「納品書」と併せて、当社が発注した部材を工場に納品します。一方で、直送品に係る「納品書」に関しては、仕入先は、部材と併せて営業所の指定する場所に送らず、「納品書」だけが工場に送付されます。これは、「納品書」に仕入単価が記載されていることから、単体品を顧客に直送する場合、顧客に仕入単価を知られないようにするため、直送品の「納品書」については、当社の指示に基づき、仕入先は工場に送ることとしているためであります。

このため、直送品の検収処理は、工場の単体品の検収担当者が、仕入先より回収した「納品書」の検収欄に検収印を押印することにより行われております。したがって、直送品の検収担当者は、実際にモノの受入れに関し、検収業務を行った営業担当者に確認しないまま「検収処理」を行っている状態となっております。

この結果、営業担当者の指定する場所に直送された単体品の検収業務（受入れ業務）については、「特にクレームがなければ届いたはず」という認識に基づき、工場における購買発注担当者（単体品）が、仕入先から送付されてくる当社仕様の「納品書」の検収欄に押印し、実際に検収業務を行った営業担当者等に確認をすることなく検収処理が行われておりました。

#### （イ）直送品以外に対する検収手続きの不備

当社の検収業務フロー上は、受入担当者が、当社仕様の「納品書」と受け入れた部材を確認することになっているものの、当社仕様の「納品書」は現品よりも遅れて返送されてくる場合があります。そのため実際には、工場内に納品された部材に関しては、工場の受入担当者が、納品された部材と、当該部材に添付される当社仕様の「現品票」、「仮伝票」、「発注リスト（仕入先別）」又は「部品手配票」とを突合し、受け入れた部材の検収を行っているのみであり、「納品書」と現品の突合又は現品と突合した「仮伝票」等と「納品書」との突合は行っておらず、購買担当者においては、当社仕様の「納品書」のみに基づき、支払いのための検収処理を行っているものであります。これらは検収業務全般において、工場内に納品される部材等に係る受入検査と、仕入先に対する支払いに係る検収処理とが必ずしも連動していないこととなり、本件不正行為の原因ではないものの、本来行うべき検収業務に改める必要があると考えられます。

#### ④山形工場における購買発注担当者の固定化

本件不正行為は、平成19年10月から平成26年12月までの約7年間もの長期間にわたり行われたものでありますが、当該期間中、単体品の購買発注担当者が一時的に休職をしていた約4か月間を除き、すべて同一の担当者が、X1から発注依頼を受けておりました。このため、担当者の交代等による業務の見直しの機会が失われ、本件不正行為が継続して行われたものであります。

このように担当者が固定化されていた背景には、当社において人事ローテーションに係る方針が確立していなかったことが認められます。人事ローテーションは、人材育成の観点からのみ行うものではなく、特定の担当者が長期にわたり当該業務を行うことによる当該業務のブラックボックス化を回避し、不正の予防・早期発見を実現する目的があります。しかしながら、当社においては人事ローテーションの方針が確立されてなく、人員の配置等に関しましては、主として工場長の裁量に委ねられておりました。これは、当社の役員において、コンプライアンス意識が希薄であり、かつ管理部門が軽視されていたことが一因であると思われま

#### ⑤役員のコンプライアンス意識に係る問題点

本件不正行為は、平成23年懲戒処分事案との比較において、営業担当者が不正に発注依頼を行い、また、営業担当者が指定した場所に仕入先が納品したモノを当該営業担当者が不正に取得・流用したという点では、質的に類似の案件であります。

そして、平成23年懲戒処分事案に際し、社内調査委員会による調査を行った結果として、(a)コンプライアンス意識の向上、(b)内部統制上の販売プロセスの強化、(c)定期的な人事ローテーションを再発防止策・改善策として提示し、かつ、単体部品発注データを注視し、異常発注を早期に発見するための施策を講じる旨を付言しておりました。しかしながら、その後、(b)内部統制上の販売プロセスの強化に関しては、営業本部からの通達を発出する等の対応はあったものの、その他の提言等に関しては、その対応が行われたとは認められない状況であります。

特に、「単体部品発注データを注視し、異常発注を早期に発見するための施策」に関しては、まさに本件不正行為に係るものであり、当時、社内調査委員会の提言を真摯に受け止め、これに誠実に対応していたならば、本件不正行為を早期に発見できた可能性が高かったと考えられます。

これは、当社の代表取締役社長をはじめとする取締役が、売上又は工場における製作に対する意識が強く、管理面に対する意識が希薄であったことに起因すると認められ、(d)管理的な視点での業務フローの確立及び見直し、(e)当該業務フローに係る規定及びマニュアル等の整備、(f)規定及びマニュアル等の整備に係る従業員等に対する理解及び周知のための研修の実施、(g)規定及びマニュアル等の運用状況の確認等の管理面を軽視していたと言わざるを得ない状況であります。これは、取締役の意識が売上及び工場における製作に比し、管理面を含めコンプライアンスに対する意識が希薄であったことに起因すると認められ、このことが、本件不正行為に関係した従業員のコンプライアンス意識の欠如に係る背景的な事情であったと考えられます。

さらに、過去の平成24年懲戒処分事案においてもその再発防止策としてコンプライアンス意識の向上、及び定期的な人事ローテーションを掲げていながらも、その後、当該再発防止策に係る対応に取り組んでいるとは認められない状況であることも取締役のコンプライアンス意識、及び管理面に対する意識の希薄さを示すものであると考えられます。

また、監査役においても、当該再発防止策の取組状況について、問題意識は有していたものの、山形購買外注グループに対する監査において、九州購買チームに対する監査と同等の水平展開を徹底することな

く、形式的監査に留まったことが本件不正行為の要因と考えられます。

#### ⑥教育・研修制度に係る問題点（業務の理解及びコンプライアンスについて）

当社の業務の理解に関しては、本件不正行為に係る静岡営業所では、静岡営業所長が「仮伝票」を確認した後、当該「仮伝票」を山形購買外注チームに送っていましたが、山形購買では、この「仮伝票」に関して、特にその重要性を認識せず、一時的に保管するのみに留まっていました。しかしながら、仮に、山形購買外注チームにおいて、検収業務の意味を理解し、静岡営業所から送付される「仮伝票」と「納品書」との突合を行っていた場合には、本件不正行為に係る「仮伝票」が無いことは明らかであり、ゆえに、本件不正行為を早期に発見できていた可能性があったものと考えられます。これも検収業務に係る理解不足に起因するものであると考えられます。

また、工場内においても、仕入先から調達する部材等に関して、受入担当者が部材等の現物を「現品票」又は「仮伝票」と突合して、受け入れた部材の受入検査を行っておりますが、当該「受入検査」と、購買担当者における仕入先に対する支払いのための「検収処理」とが必ずしも連動しておらず、単に形式的に検収処理を行うのみであり、これも検収業務に係る理解不足に起因するものであると考えられます。

さらに、コンプライアンスに関しては、本件不正行為において、購買発注担当者が、「製造依頼書」に基づき発注しなければならないという実務上の運用を認識しながら、電話による口頭での発注依頼に基づき発注行為を行い、また、本件不正行為に係る「仮注文書」の作成に際し、本来は購買発注担当者的上司の確認の上、押印すべき確認欄に、購買発注担当者が上司から預かっていた印鑑を用いて押印していました。これは、当該上司及び購買発注担当者的実務上の運用を含めた規定、マニュアル等の遵守というコンプライアンスに対する理解不足に起因するものであると考えられます。

このように業務及びコンプライアンスに対する理解不足は、当社においてこれらに関する教育・研修制度が確立していなかったことが一因であると考えられます。

#### ⑦管理部門の体制に係る問題点

本件不正行為の背景的事情としまして、当社における管理部門の体制が人員等を含め脆弱であったことが認められます。

この結果、(a) 不十分な教育・研修制度（コンプライアンス教育等）、(b) 不十分な規定及びマニュアル等の整備及び運用（業務分掌規程、購買管理規程の見直し等）、(c) 不十分な計数管理（原価差異分析等）等をもたらし、本件不正行為が行われる土壌を作り上げたと考えられます。

#### ⑧規定及びマニュアル等に係る問題点

当社においては、購買業務に関し、規定及びマニュアル等が十分に整備されておらず、また、適宜に改定されておりませんでした。九州工場においては、「作業手順書」が活用されており、また、山形工場においても、「標準作業指導書」が存在していましたが、これらマニュアル等の多くは改定がなされていない状況であります。

このため、規定及びマニュアル等に従った業務の遂行ではなく、実務上の運用に依拠する業務の遂行とならざるを得ず、また、運用そのものの内容も不明確となっていたことが本件不正行為の要因と考えられます。

#### ⑨山形工場購買部門の人的資源不足について

山形購買外注グループにおける慢性的な業務過多、すなわち慢性的な人員不足の状況が、発注業務や検収業務を巡る担当者とその上長との間の相互牽制機能の欠陥の一因であり、ひいては、不自然な発注内容（発注対象品に対する発注行為の頻度、発注量が不自然）であったにも関わらず、本件不正行為の発生及び早期発見を困難ならしめた一因であると考えられます。

#### ⑩組織上の問題点について

当社においては、組織図上は、山形購買外注グループ及び九州購買チームは、購買部の管理下となっております。しかしながら、購買部は、基本的に仕入先との単価交渉等がその主たる業務となっており、山形工場及び九州工場における購買業務自体の管理監督は行っておらず、その権限もないのが実態であります。

一方で、九州工場においては、工場長は、九州購買チームは、工場長の指揮・命令下にあると理解していましたが、山形工場においては、工場長は、山形工場における購買業務は購買部の指揮命令下にあると理解していません。これは、工場購買部門の監督責任について明確な業務分掌を定めた規定類が存在しないこと及び組織体制の問題から生じたものであると認められ、この組織上の問題点が本件不正行為の背景的事実と考えられます。

#### ⑪原価管理（差異分析）に係る問題点

経営管理本部経営管理部が、月次で作成している「原価差異分析表」上、山形工場の「組立配線材料費」の原価差異に関して、本件不正行為が行われた結果、平成21年10月以降は、ほぼ毎月、不利差異（標準原価よりも実際原価が上回っている。）の状態が継続しており、月によっては、実際原価が標準原価の2倍近い金額に達していました。

しかしながら、当社においては、工場等で具体的な差異分析等を行っていなかったことから、本件不正行為の端緒を把握しながらも長期間にわたり発見に至ることがなく、またこれに加えまして標準原価を用いた原価差異に係る分析を行うための基礎的な知識が関係者等において不足しており、原価差異分析の重要性の認識が不十分であったと認められます。この点において、関係者に対する差異分析を含めた原価計算に関する教育・研修制度が十分でなかったと考えられます。したがって「原価差異分析表」を月次で作成するも、これらの理由により原価差異分析が行われず、本件不正行為の端緒を把握しながらも長期間にわたり発見に至りませんでした。

#### ⑫内部監査に係る問題点

平成24年度に実施したサンプリング調査において、本件不正行為に関する「仮注文書」を確認した機会がありましたが、このとき、工場購買部門長による確認が行われているかについては「仮注文書」の確認欄及び承認欄の印影の有無を確認するのみで、聞き取りを行う等実態把握に努めておりませんでした。さらに、本件不正行為に係る「仮注文書」について、本来記入されるべきオーダー番号が欠缺していたことも看過した上、本件不正行為に係る発注内容自体の不自然性に関しても感知しなかったため、本件不正行為を発見するに至りませんでした。

また、監査計画についても、例年同様の内容で作成されており、過去の不正事例の発生を受けて重点的な監査項目が設けられる等の実効的な対処は認められませんでした。

これに加え、内部監査室担当者は10年近く変わっておらず、前記のとおり、人事ローテーションが固



定化されていたことも内部監査が有効に機能しなかったことも一因であると認められます。

### ⑬内部通報制度について

当社においては、セクハラに特化した内部通報制度はあるもののその他の不正等に係る内部通報制度はなく、有効な内部通報制度の整備が不十分であったものと考えられます。

## (2) 再発防止策にむけた改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

### 【直接的事項の改善措置】

#### ①発注業務における業務の見直し

本件不正行為が行われた主たる直接的な原因の一つといたしまして、本件不正行為に係る単体品の購買発注担当者が、仕入先に対して発注を行う場合には、「製造依頼書」に基づき行うという実務上の運用を遵守しなかったこと、及び当該購買発注担当者の上司が、仕入先に部材の発注をする際に用いる「仮注文書」の作成に際し、当該購買発注担当者に自らの印鑑を預け、「仮注文書」の承認印を押印させていたことであると認められ、いずれも、本件不正行為に係る購買発注担当者及び当該購買発注担当者の上司が、当社における実務上の運用に基づかず業務を行ったことに起因するものであると認識しております。これに対し以下の改善措置を講じております。

#### (ア) 仮注文書の承認の強化（不適正開示の発生原因の分析①、②に対応）

マニュアル発注において単体品を手配する場合の「仮注文書」を作成する際に山形工場においては山形工場購買外注グループマネージャーまたは山形工場購買外注チームリーダー、九州工場においては九州工場購買チームリーダー（以下、「工場購買部門長」という。）による承認印押印手続きが形骸化していたことに対して、「仮注文書」の承認手続きを以下のとおり定め購買業務マニュアルに記載することにより強化いたしました。

まず、「仮注文書」に「製造依頼書」の有無確認欄を新設し、工場購買部門長が「製造依頼書」の有無を確認したうえで押印することいたします。

また、「仮注文書」と「製造依頼書の添付資料（品名・数量などが記載された資料）」の照合を工場購買部門長が行います。

さらに、「仮注文書」における承認印について、工場購買部門長各自が施錠管理をすることを義務化するとともに、各工場長が工場購買部門長の承認印の印影を台帳管理いたします。

なお、改善後の発注プロセスにおける単体品発注に関するフローは以下のとおりであります。

#### (単体品発注に関するフロー)

- ・ 営業担当者は、必要な単体品を販売管理システムへ入力し、「製造依頼書」を出表し起票印を押印する。
- ・ 営業担当者は、「製造依頼書の添付資料」を作成し、「製造依頼書の添付資料」を併せ「製造依頼書」に営業所長の承認を得て、前工程部門（山形工場は前工程チーム・九州工場は前工程グループ及び生産管理チーム）へ回送する。
- ・ 前工程部門にて受付・押印した「製造依頼書」と「製造依頼書の添付資料」を、山形工場は購買外注チーム・九州工場は購買チーム（以下、「工場購買部門」という。）へ回送する。
- ・ 工場購買部門は、在庫引当を行い、在庫がない場合、購買発注担当者は「製造依頼書の添付資

料」に基づき「仮注文書」を作成し担当者が押印する。工場購買部門長は製造依頼書の有無を確認し、承認を行う。その後仮注文書を仕入先へ回送し、発注内容を販売管理システムへ入力する。

#### [実施・運用状況]

本件不正行為の原因の一つといたしまして、営業担当が必要な単体品手配を行う際の「製造依頼書」が無いにもかかわらず、購買発注担当者が仕入先に対して発注を行っていたことと、これに加えて仕入先へ回送する「仮注文書」に対する工場購買部門長の承認印を購買発注担当者に預け押印させていたことによる承認行為の形骸化していたことが要因であると認識しております。

そのため、今回の改善措置といたしましては、平成27年3月より工場購買部門におきまして「仮注文書」の用紙に製造依頼書有無確認欄を新設いたしました。工場購買部門長は「製造依頼書」を必要とする「仮注文書」には自ら「製造依頼書」の確認を行い、製造依頼書有無確認欄へ押印しております。必要とする「製造依頼書」が無い場合には、発注を行わないこととしています。

また、「製造依頼書の添付資料」と「仮注文書」の内容を照合・確認を行った後、工場購買部門長が「仮注文書」の承認欄に承認印の押印を行う運用を開始しております（九州工場における購買部門長不在時の対応については、購買部門長を補佐するライン長が代行して行い、後日購買部門長が確認し承認印の捺印を行う。）。

さらに、平成27年4月に工場購買部門長の承認印の印影を記録した用紙（以下、「記録用紙」という。）を工場購買部門長から各工場長へ提出し、各工場長は記録用紙を台帳にて保管・管理する運用を開始しております。各工場長へ届出を行った承認印鑑は工場購買部門におきまして施錠可能な印鑑箱を設置し、この印鑑箱にて工場購買部門長が保管を行っております。

これらの改善措置により、「製造依頼書」が無いにもかかわらず購買発注担当者が自ら承認印を押印し発注を行うことを事前に防ぎ、工場購買部門長の承認による統制が十分に機能していると判断いたしました。

#### (イ) マニュアル発注における発注データと添付資料の照合チェック（不適正開示の発生原因の分析①、②に対応）

当社における材料の発注方式は、「カンバン発注」と「マニュアル発注」に区分されます。

本件不正行為に利用された単体品の発注は「マニュアル発注」で行われていますが、「マニュアル発注」は、予め発注する材料の内容や数量が決まっていないため、不正な材料の発注に利用される可能性があります。

そこで、「マニュアル発注」について、購買発注担当者が発注データ入力後に発注データを一覧化した「発注プルーフ」を出表し、山形工場においては山形工場購買外注グループマネージャー及び山形工場購買外注チームリーダー、九州工場においては九州工場購買チームリーダーが「発注プルーフ」と当該発注の「添付資料（単体品の場合は製造依頼書の添付資料・工場で使用する共通材料の場合は購入依頼書）」を照合チェックし、発注行為に対する承認を行う手続を新たに設けることといたしました。

発注プロセスにおける発注プルーフに関するフローは以下のとおりであります。

#### (発注プルーフに関するフロー)

- ・ 「マニュアル発注」について、購買発注担当者が発注データ入力後に発注データを一覧化した「発注プルーフ」を出表する。
- ・ 「発注プルーフ」と当該発注の「添付資料（単体品の場合は製造依頼書の添付資料・工場で使用する共通材料の場合は購入依頼書）」を照合チェックする。

#### [実施・運用状況]

当社の「マニュアル発注」は、あらかじめ発注する材料の内容や数量等が決まっている「カンバン発注」と比較すると不正発注に利用されるリスクが大きく、本件不正行為も「マニュアル発注」により行われておりました。

そのため、今回の改善措置といたしましては、平成27年3月より上記フローに基づき、当社の製造販売管理システムから「発注プルーフ」を日次で出表しております。この「発注プルーフ」に対しまして山形工場においては山形工場購買外注グループマネージャー及び山形工場購買外注チームリーダー、九州工場においては九州工場購買チームリーダーが当該発注の「添付資料」との照合チェックを行い、承認を行う手続きを開始し、このルールを平成27年6月に購買業務マニュアルに記載しております。現時点におきましても継続して運用されております。

この「発注プルーフ」の照合チェックと承認手続きにより、「マニュアル発注」で異常な発注が行われている場合には早期に発見できると判断いたしました。

#### (ウ) 購買部門が起点となる材料発注時の承認行為の新設（不適正開示の発生原因の分析①、②に対応）

製造に必要な部材を工場購買部門が直接起点となり手配を行う場合、自部門のみで発注から検収まで完結してしまうことから、当該発注に対しては工場長もしくは副工場長の承認により発注行為を行うルールを新たに設け購買業務マニュアルに記載することといたしました。

#### [実施・運用状況]

工場購買部門が直接起点となる発注につきましては主に以下の2つのケースに区分されます。

- 【A】 マニュアル発注のうち製造に必要な部材を購入依頼書・製造依頼書に基づかず、工場購買部門の判断に基づき購入する場合
- 【B】 「カンバン発注」であるが、工場内の板金・塗装・組立部門などから依頼により発注内容（部材内容、数量及び納期など）に変更が伴う場合

【A】のケースにおきましては、平成27年4月より工場購買部門にて購入依頼書を作成し、この購入依頼書に対して工場長もしくは副工場長の承認により発注を行うことといたしました。これに伴い工場購買部門が起点となる購入依頼書については工場長もしくは副工場長の承認欄を設け、工場長もしくは副工場長の承認に基づき工場購買部門では仮注文書の作成及び発注データ入力を行う運用といたしました。

また【B】のケースにおきましては「マニュアル発注」とすることとし、平成27年4月より仮注文書を作成する際に、仮注文書に対し工場長または副工場長の承認を行うルールを制定いたしました。

上記における運用ルールを明確にするため、「購買業務マニュアル」に購買が起点となる材料発注時の承認行為を明確に記載し、工場購買部門内にて「購買業務マニュアル」を研修により周知徹底し、適切な運用が行われていることを確認しております。この結果、工場購買部門が起点となる発注行為につきましても適切な承認行為が発生し材料が発注されていると判断いたしました。

#### (エ) 発注時の例外的処理発生時の手続き明確化（不適正開示の発生原因の分析①、②に対応）

当社では実務上の運用として、原則、「製造依頼書」のない単体品手配は受け付けず、例外として緊急時においては認めておりましたが、そうしたルールについて明確な規定やマニュアルは存在しておらず、また、緊急時については詳細なルールも存在しておりませんでした。これにより結果として

製造依頼書がないまま部品手配が行われていたことが本件不正行為の要因となっております。

そこで、今後は、「原則製造依頼書のない単体品手配は受け付けない」、例外的な取扱いとして営業担当者が落雷その他天災等に伴う短絡（ショート）等の電氣的な事故や顧客の都合や事情による依頼の対応のため、製品を納品した現場にいるような緊急対応時で製造依頼書の発行が出来ない場合、部品手配を行う営業担当者は必ず工場長もしくは生産管理責任者へ連絡することとし、連絡を受けた工場長もしくは生産管理責任者は、新設の記録用紙にオーダー番号と発注内容を記入したうえで、工場購買部門に発注指示を行う。後日記録用紙に対応する製造依頼書の内容を前工程担当者が確認し、購買担当者へ製造依頼書の控えを回送するなどといった明確なルールを購買業務マニュアルに記載し、周知徹底させることといたしました。

#### [実施・運用状況]

当社では原則として「製造依頼書」のない単体品手配は受け付けないとしているものの、例外として緊急時には事後の「製造依頼書」の発行による単体品手配を認めております。しかしながら規定やマニュアルに明文化されたものではなく、例外時（緊急対応時で製造依頼書の発行が出来ない場合）についてのルールが周知されていなかったことが、本件不正行為発生要因とされております。

そのため、今回の改善措置といたしまして、平成27年4月より「緊急時部品・部材手配連絡票」の用紙を制定し、例外時についてのルールを平成27年6月に購買業務マニュアルに記載しております。例外の場合である緊急時の部品手配の連絡を受けた際には、受付者がオーダー番号・件名・該当営業所及び担当者・納入先・出荷指定日・オーダー番号の枝番・部品の名称、仕様及び数量などを「緊急時部品・部材手配連絡票」に記入し、工場長及び生産管理責任者へ回送した後、生産管理部門から工場購買部門へ単体品の手配の依頼を行うことといたしました。なお、工場長及び生産管理責任者が不在の場合は、受付担当者が受付・記入を行い、後日工場長及び生産管理責任者に確認をとる運用といたしました。「緊急時部品・部材手配連絡票」は前工程部門で保管し、「製造依頼書」の入手まで追跡を行うこととする運用を開始いたしました。

現時点までに2件（平成27年5月に1件、平成27年9月に1件）の緊急時の部品手配が発生し、それに伴う上記手続きの運用を確認いたしました。

#### (オ) 営業部門における高額な部材手配のレビュー（不適正開示の発生原因の分析①、③対応）

発注データにおいて営業所あるいは営業担当者の指定する場所への直送に該当する部材について、一般的な現場作業時に使用する部材の手配金額を勘案し、オーダー番号枝番の金額が50万円以上の高額な発注について月次で経営管理本部経営管理部原価管理チームにてリストを作成し、当該部材の手配を行った営業所を管轄する支社長がその発注の正当性を確認することによって、不正発注を発見する手続きを新たに設け、営業本部通達にて周知徹底することといたします。

#### [実施・運用状況]

営業担当者の部品手配にて不正発注が行われた際に、事後的に発見する手続きの一つといたしまして、平成27年4月30日付通達に基づき、営業所を管轄する支社長が高額な部材手配のレビューの実施を平成27年4月の月次実績より運用開始しております。

これにより、営業担当者が「製造依頼書」の発行を伴って不正な部材手配を行った場合におきましても、発見することができるかと判断しております。今後も月1回の頻度で継続して実施してまいります。

#### ② 検収業務における業務の見直し

本件不正行為が行われた主たる直接的な原因として、営業担当者の指定する場所に直送される単体品の

検収に係る業務フローが定められていなかったことに加え、検収業務全般をみても、現状、工場内に納品される部材等に係る受入検査と、仕入先に対する支払いに係る検収処理とが必ずしも連動していない。すなわち、業務フロー上は、受入担当者が、当社仕様の「納品書」と受け入れた部材を確認することになっているが、実際には、工場内に納品された部材に関しては、工場の受入担当者が、納品された部材と、当該部材に添付される当社仕様の「現品票」又は「仮伝票」とを突合し、受け入れた部材の検収を行っているのみであり、「納品書」と現品の突合又は現品と突合した「仮伝票」等と「納品書」との突合は行っていない。そして、購買担当者においては、当社仕様の「納品書」のみに基づき、支払いのための検収処理を行っていることに起因するものであります。これに対し以下の改善措置を講じております。

#### (ア) 直送品に係る業務フロー策定（不適正開示の発生原因の分析③に対応）

直送品に係る検収業務に関しては、業務におけるリスクに対応した牽制手続が設けられておりませんでした。そのため、直送品に対する検収業務フローを策定し、当該業務手続の明確化を図っております。

新たな直送品に対するフローは以下のとおりであります。

（直送品検収に関するフロー）

- ・ 仕入先は単体品を直送するとともに、「納品書」を工場購買部門へ回送する。
- ・ 営業担当者は、直送された単体品と「製造依頼書の添付資料」を照合し、「製造依頼書の添付資料」に確認印を押印のうえ工場購買部門へ回送する。
- ・ 工場購買部門は、「納品書」と営業担当者から回送された「製造依頼書の添付資料」を照合し、販売管理システムへ入力することで検収とする。

[実施・運用状況]

当社における従来の営業担当者の指定する場所への直送品に係る検収業務は、手配部材の現物確認を伴わず、工場購買部門への納品書の到着をもって検収を行う手続きとしておりました。これが本件不正行為の行われた直接的な原因の一つとして認識しております。

この問題点を是正するため、上記フロー記載のとおり営業担当者の確認に基づき、工場購買部門では検収処理を行うこととし、平成27年3月から運用を開始し継続しております。

この改善措置により、営業所またはやむを得ず営業担当者の指定する場所へ直送する部材は営業担当者による現物の到着確認に基づいて工場購買部門での検収処理とすることとし、このルールを平成27年6月に購買業務マニュアルに記載いたしました。これにより、本件不正行為と同様の不正発注が発生した場合でも検収手続の段階で発見することが出来るものと判断いたしました。

また、不正行為発生リスクを軽減させる措置として、平成27年3月20日付通達により緊急（現場での短絡事故等）または大きな部品（VCB、電線ドラム等）を納入する場合を除いて、営業所以外への直送を原則禁止いたしました。

#### (イ) 直送品以外の検収業務の見直し（不適正開示の発生原因の分析③に対応）

当社における検収行為につきまして、現物確認がなされぬまま検収が行われていたことにより本件不正行為のような異常発注を見逃してしまうことの要因となっていたことと認められます。これに対し今後は工場購買部門において現品の納品に基づく照合後に検収を行うこととし、本来あるべき検収フローを構築いたしました。この改定後の業務フローを購買担当者に周知徹底させ、適切な検収手続を実施

することといたします。見直し後のフローは以下のとおりであります。

(検収に関するフロー)

- ・ 仕入先は、部材と「仮伝票」を工場へ納入するとともに、「納品書」を工場へ送付する。
- ・ 購買担当者は、部品の場合には販売管理システムの発注データに基づく「部品手配票」と当該部品の照合を行い、また材料の場合には販売管理システムの発注データに基づく「発注リスト（仕入先別）」又は「仮伝票」と当該材料の照合を行う。
- ・ これらの照合後に、購買担当者が「部品手配票」、「発注リスト（仕入先別）」または「仮伝票」と「納品書」の照合し、販売管理システムへ入力することで検収とする。

[実施・運用状況]

直送品の検収のみならず、当社の検収業務全般におきましても現物確認が行われずまま検収が行われておりました。そのため、今回の改善措置といたしまして工場納入となった部材は上記フロー記載のとおり現物の確認に基づき検収処理を行うこととし、平成 27 年 3 月から開始し現時点におきましても継続して運用されております。また、この手続を平成 27 年 6 月に購買業務マニュアルに記載し、周知徹底を行っております。上記フローにおける照合手続の効率化を目的とし、販売管理システムの機能見直しを計画しており、今後におきましては平成 29 年 3 月期の事業年度までにシステム見直し後の検収フローの運用を開始することを検討しております。

【全般的事項の改善措置】

①役員・従業員に向けたコンプライアンス意識の徹底

本件不正行為の発生と発見の遅れについては、当社役員の意識が売上及び工場における製作に比し、管理面を含めコンプライアンスに対する意識が希薄であったことに起因すると認められ、そして、このことが、従業員のコンプライアンス意識の欠如に係る背景的な事情となり、実務上の運用を含めた規定、マニュアル等の遵守というコンプライアンスに対する理解不足に起因するものであると考えられます。これらに対し以下の改善措置を講じてまいります。

(ア) 取締役会及び監査役会の活性化（不適正開示の発生原因の分析⑤）

取締役会の運営が、経営成績と法定必要事項の議案を形式的に審議するだけの場になっておりましたが、今後は単なる状況報告に終わることがないように、各部門の抱える経営課題について、報告及び十分な議論を進める等、運営の改善を実施してまいります。

また監査役会は内部監査室と監査法人との情報交換の機会を増やし、より監査機能の充実を図るとともに、往査・監査で確認された懸念事項を取締役に報告し、継続した是正を促します。

[実施・運用状況]

当社において過去に発生した他の不正について、取締役会ではその問題点の是正が十分にフォローされることがなく、更に同様の不正として本件不正行為が発生いたしました。これは取締役会が状況報告を行うだけで、当社の抱える課題の原因分析や、再発防止策の実効性について十分議論がされていなかったことによるものであったと認識しております。

このため、取締役会及び監査役会では相互に情報交換の機会を増やすとともに、取締役会での議論の実効性をより高めるために付議される議題の早期連絡などに努めております。

平成 27 年 3 月以降におきましては、取締役会にて本件不正行為の改善措置の運用状況と問題点の報告を継続

して行っており、また平成27年6月26日開催の定時株主総会におきましては、会計検査院に勤務経験のある奥村 勇雄氏を社外取締役として選任し、平成27年6月26日以後の取締役会への参加におきましては、奥村社外取締役の経験に基づく会計的知見、法的知見からの助言により取締役会の活性化を図っております。これに加え、取締役会に付議される事項の関連資料の事前配布により、議題を検討する期間を十分に設けることや、本件不正行為に関する改善措置実施状況の進捗内容報告を行うことなどに伴って、他の取締役及び監査役の発言が増えたことで取締役会及び監査役会を十分な議論の場としてより活性化しているものと認識いたします。

また、常勤監査役は監査法人と年間で約9回程度の頻度の情報交換を行ってまいりましたが、平成27年4月以降におきましては従来の情報交換に加え、改善措置の進捗に関する打合せなどによって、継続して情報交換及び打合せを実施することで年間約13回の情報交換の機会が発生する見込みとなっております。

内部監査室との情報交換については平成27年3月までは内部監査実施時のみでありましたが、4月以降は不定期（月1回程度）に行ってまいりました。今後は内部監査実施時と監査役会実施前に定期的な情報交換の場を設ける予定であります。これにより平成27年3月までの打合せ回数（年間約20回）に対し、年間12回以上の回数の増加が見込まれます。

これらの情報交換に基づく問題点などを監査役会にて報告ならびに議論を行う予定であります。

(イ) コンプライアンス事務局の発足（不適正開示の発生原因の分析①、②、⑤、⑥、⑦、⑧、⑬対応）

コンプライアンス事務局（プロジェクトチーム）を発足し、役員・従業員のコンプライアンス意識の徹底を図るための計画を策定してまいります。

〔実施・運用状況〕

役員・従業員のコンプライアンス意識向上のため、平成27年3月31日付にて管理部門の人員4名によるコンプライアンス事務局を設置いたしました。コンプライアンス事務局では、全役職員へのコンプライアンス意識向上を目的とした社内及び社外での講習会・研修などを計画し、平成27年4月以降ではこの計画に基づき本社及び全国の事業拠点にて研修を実施しております。今後も講習会・研修を継続するとともに実施の進捗状況を取締役会へ適宜報告してまいります。

コンプライアンスに関する講習会・研修の具体的な実施内容については、「(ウ) 役員のコンプライアンス意識について」及び「(エ) 従業員のコンプライアンス意識について」をご参照ください。

(ウ) 役員のコンプライアンス意識について（不適正開示の発生原因の分析①、②、⑤、⑥、⑦、⑧、⑬に対応）

外部の専門家を講師とする役員向けの講習会を継続的に実施していく予定です。当面、平成27年6月（予定）に講習会の開催を計画しております。役員の内統制システムに対する理解等による社内のコンプライアンス意識向上を図ってまいります。

また、新任役員に対しては、毎年7月頃に行われる外部の新任役員向けセミナーへの参加を義務づけることといたします。

〔実施・運用状況〕

当社では従来からの取締役5名に加え、平成27年6月26日の定時株主総会にて新たに取締役2名（うち社外取締役1名）を選任いたしました。この役員全員を対象として外部の専門家を講師とする講習会の実施により、役員へのコンプライアンス意識の向上を図ってまいります。

平成27年7月8日に全役員（取締役7名、監査役3名）を対象として、外部の講師を招聘し講習会を実施し、

今後も年 2～3 回の頻度で継続して実施してまいります。また社外取締役を除く新任取締役を対象といたしまして平成 27 年 7 月 21 日に外部の「新任取締役セミナー」への参加をいたしました。今後も新任取締役が選任された場合には、その者に対し講習会への参加を継続してまいります。

(エ) 従業員のコンプライアンス意識について（不適正開示の発生原因の分析①、②、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨に対応）

コンプライアンス事務局により、従業員に対し平成 27 年 5 月以降、DVD を用いたコンプライアンス研修計画を策定し、定期的実施することで、社内規定及び法令等の遵守の重要性及びその意味等の理解を深めさせ、従業員のコンプライアンス意識の向上を図ることといたします。

[実施・運用状況]

当社では従業員へ向けたコンプライアンス教育は十分に実施されていなかったことによりコンプライアンスに対する意識が希薄であったことが、本件不正行為における規定及びマニュアルが遵守されていなかったことに起因するものであると認識しております。

そのため、今回の改善措置といたしまして平成 27 年 3 月 31 日にコンプライアンス事務局を設置し、コンプライアンス研修計画を策定いたしました。このコンプライアンス研修計画に基づき現時点までに下記のとおり実施しております。

実施年月日	実施場所	対象者	備考
平成 27 年 3 月 20 日	東京本社	製造販売戦略会議出席者	
平成 27 年 4 月 1 日	山形工場	平成 27 年 4 月入社新入社員	
平成 27 年 4 月 7 日	山形工場	山形工場グループマネジャー	
平成 27 年 4 月 13 日	東北支社	東北支社会議出席者	
平成 27 年 4 月 17 日	関西中部支社	関西中部支社会議出席者	
平成 27 年 4 月 27 日	九州工場	西日本支社会議出席者 九州工場グループマネジャー	
平成 27 年 6 月 10 日	東京本社	製造販売戦略会議出席者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 6 月 15 日	福岡営業所	福岡営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 6 月 15 日	広島営業所	広島営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 6 月 16 日	九州工場	九州工場在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 6 月 18 日 6 月 19 日 6 月 20 日	東京本社	東京本社在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 6 月 29 日	山形工場	山形工場在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 7 月 15 日	仙台営業所	仙台営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 7 月 17 日	山形営業所	山形営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 7 月 30 日	東関東営業所	東関東営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 7 月 31 日	北関東営業所	北関東営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修



平成 27 年 8 月 6 日	東京本社	東京本社第 1 回研修欠席者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修 (補講)
平成 27 年 8 月 18 日	山形工場	山形工場第 1 回研修欠席者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修 (補講)
平成 27 年 8 月 20 日 8 月 21 日	九州工場	九州工場第 1 回研修欠席者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修 (補講)
平成 27 年 8 月 25 日	名古屋営業所	名古屋営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 8 月 25 日	関西中部支社	関西中部支社(大阪)在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 8 月 26 日 8 月 27 日	山形工場	山形工場第 1 回研修欠席者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修 (補講)
平成 27 年 8 月 27 日	新潟営業所	新潟営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 9 月 24 日	秋田営業所	秋田営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 9 月 25 日	盛岡営業所	盛岡営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 10 月 1 日	札幌営業所	札幌営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 10 月 (予定)	長野営業所	長野営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 10 月 (予定)	高松営業所	高松営業所在籍者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修
平成 27 年 10 月 (予定)	東京本社	東京本社第 1 回研修欠席者	第 1 回 DVD コンプライアンス研修 (補講)

平成 27 年 6 月 10 日以降のコンプライアンス研修におきましては全従業員を対象として、本件不正行為発生の経緯説明とコンプライアンスに関する基礎的な内容の DVD の視聴による研修会を実施することに加え、研修会における DVD 視聴後に研修に対する感想ならびにコンプライアンスに関する意識や現状での問題点の記載などを求める自由記入欄を設けたアンケートを実施しております。

同アンケートを実施した結果、現時点におきましては在籍者 775 名のうち 96%にあたる 743 名がコンプライアンス研修への出席ならびにアンケートの提出をしております。同時点におきましてアンケートにおける自由記入欄には約 45%にあたる 353 名が記入を行っており、このうち約 57%の回答者がこの研修を通じてコンプライアンスについての理解の深化や気付きを得られたなど感想を持ち、また 23%の回答者がコンプライアンス研修の内容や実施方法について意見表明を行うとともに、12%の回答者がコンプライアンス研修の継続的・計画的な実施を求めるなどの積極的な感想を述べております。またコンプライアンス研修の継続的・計画的な実施や社内ルール・業務マニュアルの見直し整備の必要性などの感想を述べております。平成 27 年 10 月以降も同研修とアンケートを継続して実施し、平成 27 年 10 月末までに対象となる全従業員への第 1 回 DVD コンプライアンス研修実施完了を予定しております。

上記の研修とアンケート回答の結果より、当社従業員におけるコンプライアンスに関する意識を浸透の兆しが見られると認識しておりますが、今後更なるコンプライアンスへの理解を深めるため、監査法人グループ会社が提供する E-ラーニングを利用した研修を実施していく予定であります。

## ②規定・マニュアル等の見直しと周知徹底

当社においては、購買業務に関し、規定及びマニュアル等が十分に整備されておらず、また、適宜に改定されておりませんでした。九州工場においては、「作業手順書」が活用されており、また、山形工場においても、「標準作業指導書」が存在しますが、これらマニュアル等の多くは改定がなされていない状況であります。

このため、規定及びマニュアル等に従った業務の遂行ではなく、実務上の運用に依拠する業務の遂行とならざるを得ず、また、運用そのものの内容も不明確となっております。これらに対し以下の改善措置を講じてまいります。

### (ア) 規定・マニュアル等の見直し（不適正開示の発生原因の分析①、②、③、⑥、⑦、⑧に対応）

整備・改定されていなかった規定・マニュアル等の見直しを行い、業務の属人化を防止いたします。

#### [実施・運用状況]

当社における購買業務に関する規定及びマニュアルは存在するものの、その多くは改定が行われず、実務上ではこの規定及びマニュアルに従った実務上の運用がされていない状況でありました。そのため、平成 27 年 4 月より購買部、山形工場購買外注グループ及び九州工場購買チームの各責任者により「購買管理規定」の見直しを開始し、平成 27 年 6 月 26 日の取締役会における承認によって「購買管理規定」の改定を実施し、平成 27 年 10 月 9 日の取締役会における承認によって「組織規程」「業務分掌規程」「職務権限規程」「経理規程」の改定を実施いたしました。なお、その他の規程類についても見直しを要する規程については、平成 27 年内を目処に見直しを予定しております。

また、山形工場・九州工場の各工場購買部門での共通した購買業務の原則的なマニュアルとして「購買業務マニュアル」を新設いたしました。本マニュアルは、平成 27 年 6 月に製造本部長が承認し、当社購買業務における原則的なマニュアルとして運用されております。

これに加えて、山形工場では「標準作業指導書」、九州工場では「作業手順書」の見直しを行っております。

### (イ) 規定・マニュアル等の周知徹底（不適正開示の発生原因の分析①、②、③、⑥、⑦、⑧に対応）

各部門においては定期的な研修会を実施し規定・マニュアル等の定期的な読み込みを行い、周知徹底を行うとともに継続的な規定・マニュアル等の見直しと適宜な更新を行ってまいります。

各部門における定期的な研修会の実施予定は以下のとおりであります。

対象者	内容（テーマ）	スケジュール
山形工場購買部門所属員	規定・マニュアルの周知	平成 27 年 6 月以降・毎月 1 回
九州工場購買部門所属員	規定・マニュアルの周知	平成 27 年 6 月以降・毎月 1 回

#### [実施・運用状況]

上記（ア）規定・マニュアル等の見直しに記載いたしましたとおり「購買管理規定」の見直し、「購買業務マニュアル」の新設、「標準作業指導書」及び「作業手順書」の見直しを行いました。これらの規定・マニュアルに基づき購買部門在籍者を対象といたしまして、規定・マニュアル周知のための研修会を以下の内容にて実施いたしました。

対象者	内容	実施年月日
山形工場購買部門所属 員	発注業務マニュアル（順序引部品）	平成 27 年 6 月 24 日
	発注業務マニュアル（看板発注）	平成 27 年 6 月 25 日
	発注業務マニュアル（マニュアル発注）	平成 27 年 6 月 26 日
	発注業務マニュアル（直送品）	平成 27 年 6 月 29 日
	検収業務マニュアル（工場納入）	平成 27 年 6 月 30 日
	検収業務マニュアル（直送）	平成 27 年 7 月 1 日
	購買管理規定	平成 27 年 8 月 8 日
	購買業務マニュアル・標準作業指導書	平成 27 年 8 月 11 日
	標準作業指導書	平成 27 年 9 月 16 日
九州工場購買部門所属 員	発注業務マニュアル（順序引部品）	平成 27 年 6 月 23 日
	発注業務マニュアル（看板発注）	平成 27 年 6 月 24 日
	発注業務マニュアル（マニュアル発注）	平成 27 年 6 月 25 日
	発注業務マニュアル（直送品）	平成 27 年 6 月 26 日
	検収業務マニュアル（工場納入）	平成 27 年 6 月 29 日
	検収業務マニュアル（直送）	平成 27 年 6 月 30 日
	購買管理規定（第 1 章～第 2 章）	平成 27 年 7 月 1 日
	購買管理規定（第 3 章～第 8 章）	平成 27 年 7 月 2 日
	発注業務マニュアル（順序引部品）	平成 27 年 7 月 7 日
	発注業務マニュアル（看板発注）	平成 27 年 7 月 14 日
	発注業務マニュアル（マニュアル発注）	平成 27 年 7 月 21 日
	発注業務マニュアル（直送品）	平成 27 年 7 月 28 日
	検収業務マニュアル（工場納入）	平成 27 年 8 月 4 日

### ③人事ローテーションに係る方針の策定と運用

本件不正行為の背景的事情として、当社において人事ローテーションに係る方針が確立していなかったことが認められます。これに対し以下の改善措置を講じてまいります。

#### (ア) 人事ローテーションに係る方針の策定と運用（不適正開示の発生原因の分析④に対応）

採用を含めた人事計画を策定するとともに、本件不正行為及び過去の懲戒処分事案に鑑み、営業部門及び工場購買部門に該当し、在籍期間 5 年超の者を対象者とした、対象者リストを作成し各部門責任者に提出、各部門責任者は対象者について職務経歴等を精査の上、総務部との協議を経て、各部門事情にも配慮しつつ人事異動案を作成するものといたします。

なお、工場購買部門における長期間配属されている社員については平成 27 年 4 月の人事異動によ

る他部門との配置転換、所属部署内での担当業務の変更を計画しております。

[実施・運用状況]

当社における人事ローテーションに係る方針といたしましては、営業部門及び工場購買部門の人事異動の計画策定において、在籍期間5年超を対象者とした人事異動対象者リストを作成し、これによる総務部と各部門の協議などに基づき人事異動を実施していく予定であります。

なお、本件不正行為発生を受けまして、平成27年4月1日付にて山形購買外注グループならびに山形購買外注チームでの増減あわせて6名の人事異動を実施いたしました。具体的には本件不正行為に関連して管理担当者2名が他部門へ、また山形工場の他部門より4名(KPS推進室1名、生産管理部2名、組立グループ1名)が当該部門へ異動しております。これにより山形工場購買外注グループ並びに山形工場購買外注チームの人員数は平成27年4月1日現在では19名から21名に、現時点では24名となりました。

なお、平成27年8月時点での営業部門及び工場購買部門在籍者の在籍期間5年超対象者のうち、営業部門対象者68名及び購買部門対象者17名におきましては、人事異動検討対象者として認識しております。しかしながら営業部門におきましてはお客様との信頼関係などをもとに受注の増加に繋がることや製品仕様の打合せが円滑に進むなどのメリットがあること、購買部門においては専門性が高い業務であることなどから対象者の全てにおいて早急に人事異動を行うことは困難であると判断しております。

これらの人事異動検討対象者に対しては中長期的に人事異動を実施してまいります。また、全社的に毎年20名程度の人事異動を継続していく予定であります。

(イ) 購買部門内における担当業務の変更（不適正開示の発生原因の分析④に対応）

本件不正行為及び過去の懲戒処分案に鑑み、工場購買部門における同一業務が長期間に及ばぬよう購買発注担当者の変更を適宜行うために、工場購買部門の業務分担の履歴を記録いたします。これにより、購買発注担当者の固定化の回避を図ってまいります。

[実施・運用状況]

本件不正行為が長期間発見されなかった要因といたしまして、発注担当者が長期間にわたって同一業務に従事していたことによるものであると認識しております。

そのため、今回の改善措置といたしまして、山形購買外注チームの平成27年4月から9月におきまして発注担当者4名の担当業務を変更しております。また、担当業務変更を継続して実施するために平成27年2月より業務分担履歴を工場購買部門にて記録をしており、この記録に基づき、今後業務分担の変更を計画していく予定であります。

④ 人的資源の増員と強化

本件不正行為の背景的事実として、当社における管理部門及び工場購買部門の体制が人員等を含め脆弱であったことが認められます。これに対し以下の改善措置を講じてまいります。

(ア) 管理部門における増員と強化（不適正開示の発生原因の分析⑦、⑪、⑫に対応）

平成27年4月に他部門からの配置転換1名と新卒者1名の配属を実施いたします。さらに今後、人員体制の見直しを毎年2月に行い、配置転換及び新卒者の採用などによる人員計画を策定してまいります。

[実施・運用状況]

当社における教育・研修制度、規定・マニュアル等の整備及び運用、原価差異分析の実施などに不備があった

ことは管理部門の人員体制が脆弱であったことに起因され、これが本件不正行為の背景的事実であったと認識しております。

そのため、今回の改善措置といたしまして平成 27 年 4 月 1 日付で山形工場在籍者 1 名を経営管理本部への人事異動を実施し、これに加えまして平成 27 年度入社の新卒社員 1 名を経営管理本部への配属いたしました。

さらに平成 27 年 7 月より取引先からの出向者を社長直轄の独立した部門である社長室に 1 名増員いたしました。増員となった出向者は当社とは異なる業種におきまして業務企画・推進、人事管理及び監査業務などの幅広い管理業務を行っており、これらの経験を活かし従来社内には無かった視点・客観的な視点から問題点の発見などが期待出来るものと考えております。

これにより現時点では管理部門の人員数は 28 名から 29 名となり、今後におきましても継続して増員の予定を計画してまいります。

#### (イ) 購買部門における増員と強化（不適正開示の発生原因の分析④、⑧、⑨、⑩に対応）

平成 27 年 4 月に他部門からの配置転換 2 名と新卒者 2 名を実施し、また中途採用も予定しております。さらに今後、人員体制の見直しを毎年 2 月に行い、配置転換及び新卒者の採用などによる人員計画を策定してまいります。

##### [実施・運用状況]

工場購買部門内における牽制機能が十分に機能し、また業務分担のローテーションを今後実施していくためには、工場購買部門の増員と強化が必要であると認識しております。

このため、平成 27 年 4 月 1 日付で他部門（生産管理部、組立グループ）から山形工場購買外注チームへ 2 名配置転換により増員し、これに加えまして平成 27 年度入社の新卒社員 2 名を山形工場購買外注チームへの配属いたしました。さらに平成 27 年 8 月までに 2 名の中途採用により増員いたしました。これにより山形工場購買外注グループ並びに山形工場購買外注チームの人員数は 19 名から現時点で 24 名となり、今後におきましても継続して増員の予定を計画してまいります。

#### ⑤業務に即した組織の改編（不適正開示の発生原因の分析⑩に対応）

当社における組織上の問題点としまして、工場購買部門の監督責任について明確な業務分掌を定めた規定類が存在しないことから生じたものであると認められます。

これを踏まえ、単価交渉を主たる業務とする購買部は、製造本部から独立させ社長直轄とし、また山形工場購買外注グループを山形工場、九州工場購買チームを九州工場の管理下とし、各工場長の指揮命令下とすることにより、監督責任の所在を明確化した組織体制とこれに伴う規定類の整備を実施することといたします。

##### [実施・運用状況]

当社の工場購買部門における監督責任を明確にするため、組織体制を見直し平成 27 年 4 月 1 日より、東京購買チームと購買部を統合し購買部として、社長直轄の独立した部門といたしました。また、同日付にて山形工場購買外注グループを山形工場、九州工場購買チームを九州工場の管理下とし、各工場長の指揮命令下といたしました。

この組織体制を明確化させるため、平成 27 年 9 月 8 日の取締役会の承認により「組織規程」「業務分掌規程」「職務権限規程」の見直しを実施いたしました。

## ⑥原価管理（差異分析）について

当社においては、各工場の管理部門及び経営管理部の原価管理に対する意識が希薄でありました。また、原価管理すべき部門が明確でなかったことなどから「原価差異分析表」を月次で作成するも、工場等において、具体的な差異分析等を行っておりませんでした。このことが本件不正行為の端緒を把握しながらも長期間にわたり発見に至らなかった原因の一つと考えられます。これに対し当社は以下の措置を講じてまいります。

### （ア）各工場における原価差異分析の実施（不適正開示の発生原因の分析⑦、⑩に対応）

原価差異の分析は、当該差異分析の結果、業務の不効率等に起因するものであれば、当該差異の把握により業務を改善することで当該業務の有効性・効率性に寄与するとともに、一方で、不正等の早期発見に資するものであります。よって各工場におけるマネジメント項目として原価差異分析を加え月次単位の差異の発生原因を追究することといたします。

そのために、経営管理部が原価差異分析に必要となる資料を工場長に提供し、工場長は担当者（前工程部門など）を指名し、工場長と担当者によって発生原因の分析（例えば配線材料費の異常な原価差異については数量差異・価格差異の差異分析）を行い、必要に応じて標準原価の見直しも行ってまいります。

#### 〔実施・運用状況〕

本件不正行為が長期間にわたり発見にいたらなかったことは、当社における原価差異分析の重要性の認識が不十分であり、この不正行為に伴い発生していた不利差異の分析が行われていたことが要因であると認識しております。

そのため、今回の改善措置といたしまして、平成27年4月から月1回の頻度で、各工場におけるマネジメント項目として原価差異分析を行うことといたしまして、経営管理部から各工場長へ「原価差異分析表」を提供し、これに基づいて工場での原価差異分析が実施できるように、各工場長及び工場長の指名する者に対する必要な教育・研修を実施し、原価差異分析を実施しております。

特にリスクが高い電線については払出記録を都度行うことといたしました。

また、異常な製造費用が発生した場合に「原価差異分析表」にどのような兆候が現れるのかを経営管理部と各工場情報共有し、分析していく体制を構築してまいります。

### （イ）教育・研修制度の策定（不適正開示の発生原因の分析⑦、⑩に対応）

これまで、経営管理部が工場において原価差異分析を行うべき関係者に対する必要な教育・研修を実施していなかったことから、分析を行うために必要な知識が不足しておりました。

今後は、毎月、原価差異分析に関する知識を有する経営管理部長が、原価差異分析資料を工場長に提供する際、工場長及び工場長の指名する者に対し、原価差異分析を行うために必要な教育・研修を行っていくことといたします。

#### 〔実施・運用状況〕

上記（ア）に記載いたしました原価差異分析の実施を行うためには、各工場において分析を行うための知識を有した人員の配置が必要であります。

そのため、山形工場から工場長を含め6名、九州工場から工場長を含めた4名の対象者を選定し、平成27年5月から社内での講習会を実施しております。

現時点までに開催された講習会は以下のとおりであります。

実施年月日	実施場所	対象者	備考
平成 27 年 5 月 27 日	山形工場	山形工場対象者 6 名 九州工場対象者 1 名	第 1 回
平成 27 年 6 月 17 日	九州工場	九州工場対象者 4 名	第 1 回
平成 27 年 6 月 24 日	山形工場	山形工場対象者 5 名	第 2 回
平成 27 年 7 月 10 日	九州工場	九州工場対象者 4 名	第 2 回
平成 27 年 7 月 22 日	山形工場	山形工場対象者 1 名	第 2 回補講
平成 27 年 7 月 24 日	山形工場	山形工場対象者 6 名	第 3 回
平成 27 年 8 月 22 日	九州工場	九州工場対象者 4 名	第 3 回
平成 27 年 8 月 31 日	山形工場	山形工場対象者 3 名	第 4 回
平成 27 年 9 月 11 日	山形工場	山形工場対象者 2 名	第 4 回補講
平成 27 年 9 月 26 日	九州工場	九州工場対象者 4 名	第 4 回
平成 27 年 9 月 28 日	山形工場	山形工場対象者 5 名	第 5 回

今後も月 1 回の頻度で山形工場及び九州工場におきまして原価差異分析を実施するための教育・研修を継続していく予定であります。

#### ⑦内部監査部門の強化

当社においては購買業務に関する十分な内部監査が行われていなかったこと、また内部監査を行う人員等の体制が不十分であったことが本件不正行為発見の遅れの一因であると認められます。これに対し以下の改善措置を講じてまいります。

##### (ア) 内部監査部門における体制強化（不適正開示の発生原因の分析⑦、⑫に対応）

人員体制の見直しを行ったうえで、平成 27 年 4 月に現経営企画室に所属する従業員を内部監査室の専任に、現経営管理部に所属する従業員を内部監査室の兼任とする配置転換を行い、内部監査室を 2 名とし、体制を強化してまいります。

##### [実施・運用状況]

平成 27 年 4 月 1 日付で、経営企画室に所属する従業員 1 名を内部監査室専任とし、また経営管理部に所属する従業員 1 名を兼任とする配置転換を実施いたしました。従来は内部監査室専任の 1 名による内部監査を実施しておりましたが、この異動により 2 名での内部監査を実施することといたしました。

##### (イ) 内部監査部門におけるスキルアップ（不適正開示の発生原因の分析⑦、⑫に対応）

内部監査室に所属する従業員（内部監査室員）に対して社外のセミナーを受講させ、内部監査に対する技術的な向上を図ってまいります。

[実施・運用状況]

内部監査担当者のスキルアップを図り、今後より有効な内部監査を実施していくため、以下の講習会に参加をいたしました。

実施年月日	内容	参加対象者
平成 27 年 5 月 26 日	一般社団法人日本経営者協会「内部監査基礎コース」	内部監査室員 2 名
平成 27 年 8 月 10 日・11 日	不正会計の未然防止・早期発見 (Web ゼミ)	内部監査室員 1 名
平成 27 年 10 月 (予定)	不正・不祥事事例から学ぶ効果的な内部監査の手法 (Web ゼミ)	内部監査室員 1 名

今後も継続して年 3~4 回講習会への参加を行い、スキルアップを図ってまいります。

(ウ) 内部監査内容の見直し (不適正開示の発生原因の分析⑦、⑩に対応)

監査法人との意見交換を行い、監査内容の見直しを行います。さらにリスクアプローチに基づく監査計画や抜き打ち監査の実施等、より効果的な内部監査を実施いたします。

[実施・運用状況]

当社におきましては、内部監査室と監査法人との情報共有・意見交換等は従来年 3~4 回の頻度の実施のみでありましたが、今後は年間約 12 回の情報共有・意見交換等を行う見込みであり、連携を強化しております。また、発生可能性の高いリスクに対する内部監査を重点的に実施することを目的とした「内部監査計画書」を策定いたしました。平成 28 年 3 月期の内部監査計画といたしましては本件不正行為の再発防止策の運用が適切に実施されているかを特に重視した内部監査計画 (工場購買部門に関して再発防止策の運用状況を監査するとともに、実地監査を実施) を策定し、これに伴い工場購買部門への内部監査を重点項目として実施していく予定であります。

現時点までの内部監査実施内容は以下のとおりであります。

実施年月日	区分	対象部門
平成 27 年 4 月 14 日	抜き打ち監査	製造本部山形工場購買外注チーム
平成 27 年 4 月 21 日	定期監査	営業本部東北支社仙台営業所
平成 27 年 4 月 27 日	抜き打ち監査	製造本部九州工場購買外注チーム
平成 27 年 6 月 5 日	抜き打ち監査	製造本部山形工場購買外注チーム
平成 27 年 6 月 16 日	抜き打ち監査	製造本部九州工場購買外注チーム
平成 27 年 7 月 16 日	定期監査	営業本部エンジニアリング部監視盤チーム
平成 27 年 7 月 17 日	定期監査	営業本部東北支社山形営業所
平成 27 年 8 月 6 日	定期監査	営業本部エンジニアリング部静岡営業所
平成 27 年 8 月 25 日	定期監査	営業本部 首都圏第一支社第一営業所、首都圏第一支社横浜営業所、新エネルギー・プラントチーム
平成 27 年 8 月 26 日	定期監査	営業本部 首都圏第一支社第二営業所、エンジニアリング部リニューアル第一チーム、エンジニアリング部リニューアル第二チーム



平成 27 年 8 月 27 日	定期監査	営業本部 首都圏第二支社第一営業所、首都圏第二支社第二営業所
平成 27 年 9 月 24 日	定期監査	営業本部東北支社秋田営業所
平成 27 年 9 月 25 日	定期監査	営業本部東北支社盛岡営業所
平成 27 年 10 月 26 日(予定)	定期監査	営業本部関西・中部支社 関西第一営業所、関西第二営業所
平成 27 年 10 月 27 日(予定)	定期監査	営業本部関西・中部支社 関西第二営業所、名古屋営業所

#### ⑧内部通報制度の構築

現在は、セクハラに特化した内部通報制度はあるものの、その他の不正等に係る内部通報制度は存在していませんでした。これに対し以下の改善措置を講じてまいります。

##### (ア) 社内通報窓口の強化（不適正開示の発生原因の分析⑬に対応）

今後はセクハラのみならず、不正行為全般に係る通報窓口として総務部にて運用してまいります。

##### [実施・運用状況]

当社におきましては従来、セクハラに特化した内部通報窓口が設置されておりましたが、平成 27 年 6 月 26 日付取締役会にて「内部通報規定」を制定し、この規定に基づき総務部または内部監査室に所属する 3 名を窓口とする不正行為全般に対する社内通報窓口を構築いたしました。具体的な受付方法は電話・メール・口頭での直接伝達などにより通報を受け付けることとしております。なお、現時点における社内通報窓口を通じた内部通報の実績はございません。

##### (イ) 社外通報窓口の新設（不適正開示の発生原因の分析⑬に対応）

社内の通報窓口のみならず、外部の弁護士を窓口とした内部通報制度を新設し、運用してまいります。

外部の弁護士は、通報者の氏名その他の個人を特定する事項は、通報者の承諾がない限り公表しないものといたします。

##### [実施・運用状況]

平成 27 年 6 月 26 日付取締役会にて「内部通報規定」を制定し、同日付で今井法律事務所と外部通報窓口契約を締結し、社外通報窓口を新設いたしました。具体的な受付方法は、電話・メール・手紙などにより通報を受け付けることとしております。なお、現時点における社内通報窓口を通じた内部通報の実績はございません。

##### (ウ) 内部通報制度の周知（不適正開示の発生原因の分析⑬に対応）

上記の内部通報制度の強化・新設について、従業員へ向けて文書等で通知を行い、制度の趣旨・具体的利用方法・通報処理担当者の守秘義務・通報者に対する不利益処分等の禁止等を周知いたします。

周知徹底することで法令違反及び不正行為を未然に防ぎあるいは、早期に発見して是正することでコンプライアンスの強化を図ってまいります。

[実施・運用状況]

平成 27 年 6 月 26 日付取締役会にて「内部通報規定」を制定し、この規定に基づき社内通報窓口の強化と社外通報窓口を新設いたしました。同日付におきまして「社内通達」及び「内部通報規定」を配布し、社内通報窓口及び社外通報窓口の制度の趣旨・具体的利用方法・通報処理担当者の守秘義務・通報者に対する不利益処分の禁止等を周知いたしました。今後はコンプライアンス研修の際に、事務局より全役職員に向けて内部通報制度に関する周知を継続してまいります。

(3) 改善措置の実施スケジュール

改善措置の実施状況は以下のとおりとなります。

【直接的事項】

改善措置	2015年3月				4月				5月				6月				7月				8月				9月							
	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週				
①発注業務における業務の見直し																																
(ア) 仮注文書の承認の強化																																
製造依頼書の確認欄新設					実施・運用																											
仮注文書と製造依頼書の添付資料の照合					実施・運用																											
承認印の施錠管理									実施・運用																							
承認印の印影台帳管理									実施・運用																							
購買業務マニュアルへの記載																																
(イ) マニュアル発注における発注データと添付資料の照合チェック																																
発注ブルーフの発表・承認					実施・運用(2月中旬より)																											
発注ブルーフと発注の添付資料の照合					実施・運用																											
購買業務マニュアルへの記載																																
(ウ) 購買部門が起点となる材料発注時の承認行為の新設																																
在庫品の購買発注に対する工場長承認									実施・運用																							
「カンバン方式」発注の発注内容変更に伴う工場長承認									実施・運用																							
購買業務マニュアルへの記載																																
(エ) 発注時の例外的処理発生時の手続き明確化																																
緊急時部品・部材手配連絡票新設																	実施・運用															
購買業務マニュアルへの記載																																
(オ) 営業部門における高価な部品手配のレビュー																																
営業通運による周知																					実施・運用											
購買業務マニュアルへの記載																																
②検収業務における業務の見直し																																
(ア) 直送品に係る業務フロー策定																																
営業所以外への直送原則禁止とする通達配布									通達																							
直送品に関する検収手続ルールの制定									実施・運用																							
購買業務マニュアルへの記載																																
(イ) 直送品以外の検収業務の見直し																																
直送品以外に関する検収手続ルールの制定									実施・運用																							
購買業務マニュアルへの記載																																

【直接的事項】

【全般的事項】

改善措置	2015年						
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
①役員・従業員に向けたコンプライアンス意識の徹底							
(ア)取締役会及び監査役会の活性化		→					
(イ)コンプライアンス事務局の発足	●						
(ウ)役員のコンプライアンス意識について					●	●	
(エ)従業員のコンプライアンス意識について			実施	→			
②規定・マニュアル等の見直しと周知徹底							
(ア)規定・マニュアル等の見直し							
購買管理規程の見直し		整備			実施・運用	→	
購買業務マニュアルの見直し		整備			実施・運用	→	
(イ)規定・マニュアル等の周知徹底					実施・運用	→	
③人事ローテーションに係る方針の策定と運用							
(ア)人事ローテーションに係る方針の策定と運用		実施	→				
(イ)購買部門内における担当業務の変更		実施	→				
④人的資源の増員と強化							
(ア)管理部門における増員と強化(毎年2月に検討)		●			●		
(イ)購買部門における増員と強化(毎年2月に検討)		●	●	●			
⑤業務に即した組織の改編		●					
⑥原価管理(差異分析)について							
(ア)各工場における原価差異分析の実施			実施	→			
(イ)教育・研修制度の策定			実施	→			
⑦内部監査部門の強化							
(ア)内部監査部門における体制強化		●					
(イ)内部監査部門におけるスキルアップ			●			●	
(ウ)内部監査内容の見直し		実施	→				
⑧内部通報制度の構築							
(ア)社内通報窓口の強化		整備			実施・運用	→	
(イ)社外通報窓口の新設		整備			実施・運用	→	
(ウ)内部通報制度の周知		整備			実施・運用	→	

【全般的事項の改善措置】

(参考情報) 改善報告書記載の改善措置の実施スケジュール

改善措置		2015年						
		3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
【直接的事項の改善措置】	①発注業務における業務の見直し							
	(ア) 仮注文書の承認の強化	実施・運用						
	(イ) マニュアル発注における発注データと添付資料の照合チェック	実施・運用						
	(ウ) 購買部門が起点となる材料発注時の承認行為の新設	実施・運用						
	(エ) 発注時の例外的処理発生時の手続き明確化	整備	実施・運用					
	(オ) 営業部門における高額な部品手配のレビュー		実施・運用					
	②検収業務における業務の見直し							
	(ア) 直送品に係る業務フロー策定	実施・運用						
	(イ) 直送品以外の検収業務の見直し	実施・運用						
	【全般的事項の改善措置】	①役員・従業員に向けたコンプライアンス意識の徹底						
(ア) 取締役会及び監査役会の活性化			実施					
(イ) コンプライアンス事務局の発足		実施						
(ウ) 役員のコンプライアンス意識について								
(エ) 従業員のコンプライアンス意識について				実施				
②規定・マニュアル等の見直しと周知徹底								
(ア) 規定・マニュアル等の見直し			整備				実施・運用	
(イ) 規定・マニュアル等の周知徹底			整備				実施・運用	
③人事ローテーションに係る方針の策定と運用								
(ア) 人事ローテーションに係る方針の策定と運用			実施					
(イ) 購買部門内における担当業務の変更		実施						
④人的資源の増員と強化								
(ア) 管理部門における増員と強化(毎年2月に検討)								
(イ) 購買部門における増員と強化(毎年2月に検討)								
⑤業務に即した組織の改編								
⑥原価管理(差異分析)について								
(ア) 各工場における原価差異分析の実施					実施			
(イ) 教育・研修制度の策定					実施			
⑦内部監査部門の強化								
(ア) 内部監査部門における体制強化				実施				
(イ) 内部監査部門におけるスキルアップ			実施					
(ウ) 内部監査内容の見直し			実施					
⑧内部通報制度の構築								
(ア) 社内通報窓口の強化			実施・運用					
(イ) 社外通報窓口の新設			実施・運用					
(ウ) 内部通報制度の周知			実施・運用					