



平成 29 年 8 月 30 日

各 位

会 社 名 アピックヤマダ株式会社  
代表者名 代表取締役社長 押森 広仁  
(コード番号 6300 東証第二部)  
問合せ先 取締役企画部長 小出 篤  
(TEL. 026-275-2111)

### 不適切な会計処理に対する再発防止策の策定に関するお知らせ

当社は、平成 29 年 7 月 31 日付「不適切な会計処理に対する再発防止策の策定方針等および社内処分に関するお知らせ」で公表いたしました策定方針にもとづく再発防止策を策定いたしましたので、お知らせいたします。

今後、当社は役職員のコンプライアンス意識を醸成し、また、内部管理体制を強化し、社会からの信用と信頼回復のため、真摯に再発防止策に取り組んでまいります。株主や投資家の皆様はじめ関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心より深くお詫び申し上げます。

### 記

#### 1. 「再発防止委員会」の設置

再発防止策の具体的なアクションプランおよびスケジュールの策定、組織横断的な実行指示および定期的な進捗管理の実施、計画の修正が必要となった場合の修正計画の妥当性検証、再発防止策の定着状況の評価等を実施し、本再発防止策を計画的かつ効果的な取り組みとすることを目的とした「再発防止委員会」を設置いたします。

再発防止委員会は、社外監査等委員を委員長に、社外監査等委員 3 名を含む全監査等委員、全取締役および全部門長で構成し、月次で定例開催するとともに必要に応じて随時開催し、組織横断的に議論および活動してまいります。

#### 2. 役職員のコンプライアンス意識の醸成

##### 2-1. 問題点

- (1) 当社では半導体製造装置部門において海外の売上を計上する際、検収基準を採用しておりますが、残件(顧客要求仕様の未達)が存在する場合でも、作業報告書(サービスレポート)への顧客の合格署名を受けるのみで、売上を計上しておりました。さらにその作業報告書の記入において、当社の品質合格要件に合わせるために、残件がない旨記入し、顧客より合格署名を受けていました。また、一部において書類の改竄も確認されました。調査の結果、社内

の規程、基準等が統一されておらず、また売上計上の基準も曖昧なまま放置され、さらに、社内規程、基準等の運用にも不備があることがわかりました。

- (2) 上記の不備が存在するにもかかわらず、社内では是正についての議論も行われず、内部統制上、会計基準上、コンプライアンス上問題があるという認識がありませんでした。これは、役職員の適正な財務報告に関する意識の鈍麻・欠如、ガバナンスの脆弱性、コンプライアンス意識の欠如に起因するものと認識しております。

## 2-2. 改善策

### (1) コンプライアンス研修の拡充

#### ア. 役職員全員を対象としたコンプライアンス研修の実施

今回の事案を踏まえて、社長自らがコンプライアンス重視の経営を改めて宣言するとともに、弁護士である社外監査等委員を講師とし、法令等遵守をテーマとした集合研修を平成29年9月に実施いたします。研修には、役職員全員が参加し、併せて本再発防止策の詳細の説明および周知・徹底も実施いたします。

#### イ. 外部の専門家によるコンプライアンス研修の実施

社員ひとりひとりが自身および社内全体のコンプライアンス意識および遵守状況を再確認するとともに、関連する知識の習得およびコンプライアンス意識を一層高めることを目的に、外部の専門家による役職員向けの研修を本年度下期中に実施いたします。また、今後も定期的に実施してまいります。

#### ウ. 階層別研修におけるコンプライアンス教育の強化

毎年度定例で実施している新任管理者研修等の階層別職場外研修において、各階層に求められるコンプライアンス意識・行動を、具体的な事例を用いたケーススタディ等を通じて身につけるカリキュラムを追加いたします。本年度下期以降に実施する研修より、追加してまいります。

### (2) コンプライアンス・マニュアルおよび行動規範の再徹底

平成29年9月に実施する上記(1)ア.のコンプライアンス研修において、当社で定めているコンプライアンス・マニュアルおよび行動規範について、改めて全役職員に徹底いたします。また、今後も、毎年度4月に実施しているコンプライアンス宣誓書の提出に際してのコンプライアンス・マニュアルの確認に加え、四半期毎に実施している全社朝礼においても、社長または担当役員によりコンプライアンス・マニュアル等の理解および実践について徹底を図ってまいります。

### (3) 経営幹部に対する勉強会の実施

本件発生背景には、経営幹部による会計基準の知識・認識不足も認められることから、役員および全部門長が参加し、売上計上に係る会計基準についての知識および最新の動向等について習得するための勉強会を実施いたします。講師は、公認会計士である当社の社外監査等委員とし、本年度下期中に実施いたします。

また、外部の上場企業において役員経験があり、経営全般、特にリスク管理に知見のある社外監査等委員を講師とした勉強会も、同じく本年度下期中に実施いたします。

#### (4) 社内コミュニケーション向上への取組み

##### ア. 人事ローテーションの計画的な実施

部門間の定期的な異動の少なさが、社内全体のコミュニケーション不足および非効率な生産活動の要因のひとつとなっているため、その解消を目的に、平成 29 年度より人事制度を改正し若年層の定期異動を制度化しているほか、引続き、社内のコミュニケーション強化を意識した人事ローテーション（部門内の課・係間の異動を含む）を実施してまいります。

また、人事施策の推進強化のため、人事課において人事企画を担当する人員を平成 29 年 8 月に 1 名増員しております。

##### イ. 役職員間での意見交換機会の創設

部門間のコミュニケーションの活性化および社員同士の相互理解を深めることにより、組織横断的に物事を進めていく風土を醸成するため、社内の課長等中堅管理職である社員が集まり、社内の問題点・課題およびその解決に向けて自由に意見交換・議論を行う機会を創設いたしました。当該意見交換会は既に開始しており、今後とも定期的に開催してまいります。

また、社長と社員との相互理解および認識の共有化による社内の一体感醸成を目的とした、社長と社員との意見交換会についても、本年度下期より実施してまいります。

### 3. 売上計上にかかる検収要件の明確化および厳格運用の徹底

#### 3-1. 問題点

- (1) 売上計上にかかる検収要件について、社内の規程・部門内基準・マニュアル等の間に不整合があったこと、一部の基準等が社内でも共有されていなかったこと、規程等改正時に関連規程等との整合をチェックする体制がなかったこと、また、証憑となる書類の書式上の不備および運用の不徹底がありました。
- (2) 証憑の作成において、作成の目的が意識されず、実態を記入するのではなく、その証憑に形式的に合わせ込み作成することに関して、コンプライアンス、内部統制上の問題として認識することなく、長年に渡り行われておりました。
- (3) 内部監査について、業務全般に対する証憑の有無等形式的な事後検証が主となっており、重要な業務に対する一歩踏み込んだ検証等実効性ある監査ができておらず、牽制機能も十分とは言えない状況にありました。

#### 3-2. 改善策

- (1) 売上計上にかかる検収要件の明確化および規程への明文化

売上計上にかかる検収要件について、可能な限り客観的に判断できる基準となるよう明確化

を行い、経理規程の細則に明文化いたします（規程改正施行日：平成 29 年 10 月 1 日）。なお、明確化に際しては、会計監査人との十分な協議を実施いたします。

## （2）検収判定委員会の設置

当社は開発型の受注が中心のメーカーであり、仕様だけでなく納品方法等も顧客要望により多様であるため、検収要件の明確化後においても全てのケースを規程の記述をもって明確に判定することは困難であると認識しております。よって、規程に定める要件に形式的には合致しないが実態として検収と判断できる場合の判断については、新たに設置する「検収判定委員会」において、関係部門で協議し判定する体制とすることにより、恣意的な解釈にもとづく売上計上を排除してまいります。また、協議内容および結果は全て記録を残すこととし、会計監査人との協議も都度行ってまいります。

## （3）証憑となる報告書等の改訂

検収判断に使用する作業報告書等の証憑について、必要事項を正確かつ漏れなく記載する書式とすることにより不正や恣意的な解釈を排除するため、平成 29 年 9 月に書式を改訂いたします。また、報告書等の記載・取扱方法等を規定する運用基準の明確化についても、同時に実施いたします。

## （4）売上計上にかかる検収要件の周知徹底

売上計上にかかる検収要件についての社内の認識を統一および厳格な運用を行うため、規程等および証憑の見直し内容について平成 29 年 9 月に全社説明会を実施し周知・徹底するとともに、関係者が常に閲覧できる場所に保管し、検収の判定に際しては、都度確認しながら業務を行うことを徹底してまいります。

## （5）実効性・牽制機能強化を目的とした内部監査体制の見直し

### ア．内部監査手法の見直し

当社にとってより重要な業務等における問題点が指摘・抽出され、監査の結果がより経営に資するものとしていくため、リスクの内容・大きさに応じたメリハリある監査対象の抽出等、内部監査手法の見直しを行ってまいります。

また、社内における規程等ルールへの遵守状況をより厳格に検証し、実効性および牽制機能を向上させるため、形式チェック中心の検証から、抜き打ち・動態検査の導入等より業務に踏み込んだ検証を行う体制といたします。

### イ．経営への監査結果等の報告方法見直し

内部監査の年度計画および実施結果の取締役会等への報告内容について、より詳細かつタイムリーに報告することにより、不備指摘事項への適時適切な対応および監査機能向上に向けた議論の活性化を図ってまいります。

### ウ．人員体制の強化

外部からの視点を活かした内部監査体制の整備による機能強化を目的に、外部企業で監査

業務の経験のある人材を平成 29 年 10 月から採用いたします。また、現在 3 名体制で監査業務を行っておりますが、社内からの人選により監査室の人員を増員（1 名）いたします。

#### 4. 組織体制上の課題への対応

##### 4-1. 問題点

- (1) 社内に内部通報制度は整備されていたものの、現行の内部通報制度では、通報ルートをコンプライアンス委員会事務局および弁護士である社外取締役 1 名を含む各委員に設定していたものの、内部通報者保護及び通報情報の管理についての周知・徹底が不十分であったことから、経営陣関与による不正等が通報しにくい状況にあったと考えます。
- (2) 出荷した製品を客先にて据付・調整・運転確認して作業報告書に顧客の合格署名をもらい売上計上の最終工程を担う責任部門は製造部であります。現状は売上に関して最終工程を担っていない営業部が売上責任部門となっております。こうした責任分担が、残件があるにもかかわらず営業部が顧客と交渉して合格署名をもらい恣意的な売上計上を行いやすい一因となっております。
- (3) 長期在籍者が多く人事異動が少ない環境の中で、社内の常識・慣習に固執する傾向が強く、客観的な視点での現状把握、課題抽出、改善策の立案と実行を指導的に行える人材が不足しておりました。また、内部管理についても同様に、人材が不足しておりました。

##### 4-2. 改善策

###### (1) 内部通報制度の拡充

- ア. 当社の内部通報制度の内容について、コンプライアンス研修等において改めて社内に周知・徹底いたします。特に、通報先には取締役を監視・監督することが役割である社外監査等委員が含まれていること、法令等に基づき通報者を保護する体制がとられていることを重点的に周知することにより、より安心して利用できる環境を整備いたします。
- イ. 取締役による不正が疑われる場合、または、既存の通報窓口への通報に対する対応では納得できなかった場合の通報窓口として、社外を含む全監査等委員を窓口とする「監査等委員会ヘルプライン」を平成 29 年 9 月より新たに設置いたします。これにより、社外の通報ルートを従前の弁護士のほか、公認会計士、企業経営者の 3 ルートに増やし、通報者がその目的によって、通報ルートを選択できる体制とし、通報のしやすさを充実させます。

###### (2) 売上責任部門の変更

売上計上の最終工程を担う製造部が製品の完成および納期をより意識した業務遂行を実現して、営業部が残件あるにもかかわらず顧客と交渉して合格署名を得る等の行為を無くすため、平成 29 年 10 月より売上責任部門を営業部から製造部に変更いたします。併せて品質保証体系図の見直しを行い、工程ごとの責任部門を明確化いたします。

### (3) 外部人材の登用

#### ア. ものづくり部門の指導的人材の採用

平成 28 年度以降、他企業にてものづくりの経験が豊富な幹部クラスの人材を積極的にスカウト採用し、主要部門の部門長として 2 名を登用しており、これらの人材が社内の変革の推進役として、今までの社内の人材では気付かなかった課題の指摘および改善策の立案と実施を行い、社内改革の一翼を担っております。今後とも社内と社外の認識のレベルの統一と社内改革を進めていくことを目的として、社外人材の登用は都度継続してまいります。

#### イ. 内部管理体制の強化に向けた人材の受入

内部統制およびコンプライアンス管理体制の強化を目的に、平成 29 年 7 月よりメイン銀行からそれらの知見を有する人材の出向支援を受け、本件を踏まえた体制強化の取組みを開始しております。

## 5. 監査等委員会による取締役に対する監視・監督強化

### 5-1. 問題点

取締役を含む経営幹部が関与した今回の事案について、常勤監査等委員には社内より一部事前情報が提供されましたが、社内出身の常勤監査等委員は従来からの社内の慣例に捉われ大きな問題と認識せず、監査等委員会にて社外監査等委員に正確に報告しなかったため、監査等委員会の適切な対応による社内での是正が図られず、結果として社外への内部告発、第三者委員会設置、過年度決算修正に至りました。

### 5-2. 改善策

#### (1) 常勤監査等委員監査の実効性の向上

社内勤務の経験が長い常勤監査等委員が社内の常識にとらわれず異常への感度を上げ監査の実効性を向上させるため、会計監査人の監査に立会い監査の勘所を習得するとともに、新たに外部企業の監査業務経験者を採用する監査室と協働して社内の常識にとらわれない、より業務に踏み込んだ監査を実施してまいります。

#### (2) 監査室による監査等委員会への報告の改善

従来より、常勤監査等委員に対して監査室監査の定期的報告はあったものの、監査等委員会への報告は常勤監査等委員を通しての間接的なものであり、社外監査等委員が監査室監査の状況を直接的に把握する状況にありませんでした。

こうした状況を改善するため、今年度下期より四半期毎に監査室長が監査等委員会に出席して監査報告することとし、社外取締役を含む監査等委員会が問題点の兆候を早期に把握して対処する体制といたします。

#### (3) 社外監査等委員による監視・監督強化

常勤監査等委員の監査にて発見された事項を間接的に報告受けるだけでなく、社外監査等委員が社内の状況および取締役の業務執行をより正確に把握するため、平成 29 年 10 月より取締役・部門長が監査等委員会に出席し直接面談して現状を説明し意見交換を行う機会を増やすほか、会計監査人が監査等委員会に出席し直接面談して意見交換の機会も増やすことにより、取締役への監視・監督を強化してまいります。

#### (4) 売上計上ルールの重点的な検証実施

従来より、監査室により売上計上関連証憑の有無などの監査は行っていたものの証憑の記載内容の信憑性の検証までは行っておりませんでした。今期監査等委員会の重点監査項目として、監査室と協働して、平成 29 年 10 月以降の売上案件を対象に、見直し後の売上計上ルールが規程等に基づき厳格に運用されているか、売上証憑・顧客承認サインの有無の形式的確認にとどまらず売上証憑の記載内容が正しいかを検証してまいります。

### 6. 特別出荷削減への取組み

#### 6-1. 問題点

本来は社内での組立・運転確認・社内検査を経て検査合格したものだけが出荷できるルールとしておりますが、顧客納期を守るため社内検査合格を経ないで特別出荷を行うことが安易に容認されておりました。こうしたことが発生した原因は特別出荷となる基準が不明確でまたその起案・承認権限もあいまいで管理が不十分な状態にあったためでした。その結果、多くの残件を出荷後の納品セットアップ工程にて行うこととなり、セットアップ工程においても残件が完了しない状態での売上計上も行っておりました。

特別出荷には、生産工程の遅延・顧客からの出荷要請・セットアップ工程の変更によるものがあり、本来削減に取り組むべき生産工程の遅延に対する根本的な原因分析および改善策の実施は中長期的視野に立った各種活動が必要ですがこの取組みも不足しており、特別出荷が増加傾向にありました。

#### 6-2. 改善策

##### (1) 安易な特別出荷の防止

安易な特別出荷の乱用を防ぐため、特別出荷となる基準の明確化を行うとともに、平成 29 年 10 月出荷分からは特別出荷を適用する場合には、品質保証部長が起案し品質保証担当取締役の承認を得る取扱に変更し、運用の厳格化を行ってまいります。

##### (2) 生産管理体制の強化

生産管理部門にて生産日程の立案および管理を行っておりますが、細分化された日程計画の立案、細部および全体の進捗把握と日程遅延時の早期のリカバリー活動が不足しており、生産工程遅延による特別出荷の一因となっております。

これらを改善するため、平成 29 年 10 月より生産計画の進捗状況の共有および遅延等トラブ

ル発生時の協議を行う進捗会議を、全商品群において定例的に開催し、進捗会議議事録は社内サーバーに掲示して関係部門閲覧による情報の共有化を図ります。

また、中長期的改善策として平成30年度に導入すべく構築中の次期生産管理システムは、細部および工場全体の計画立案と進捗把握が出来るシステムとし、工程進捗状況の見える化を行ってまいります。

### (3) 各工程における生産効率の改善

従来の設計システムでは図面の作成・理解・検討に時間がかかり、新規開発品の受注比率が増加する中で設計・製造のリードタイムの長期化および手戻りの増加が問題となっておりました。

特別出荷削減の中長期的改善策として、平成29年4月より設計システムの更新を開始しております。今後とも製品群毎に計画的に設計システムを更新し、平成31年3月までに全面切替を行います。新設計システムを活用することで設計のリードタイムの短縮化が図られ、購買・製造工程の準備の前倒しが可能になり、また、設計品質が向上することで設計および製造の手戻りが削減され、全社でのリードタイムを削減してまいります。

### (4) 標準化の取組み

主力製品および製品群を超えた標準化への取組が遅れており、設計・調達・製造のリードタイムが短縮できない一因となっておりました。

これらを改善するため、主力製品に関しては標準仕様の整備、標準オプションの設定を進めており、平成29年7月受注分より適用開始しております。また、中長期的な改善策として製品群を超えた部品共通化の取組みを平成29年9月より開始いたします。

## 7. 会計監査人との関係構築（コミュニケーション向上）

### 7-1. 問題点

会計監査人とは日頃より取締役との意見交換を行う機会が少なく内容も儀式的、形式的であったことからコミュニケーションが十分ではなく、売上計上等会計上の重要な事項についても、当社独自で判断することも多く、事案ごとに説明・確認することを怠っておりました。

### 7-2. 改善策

会計監査人の交代を機に、四半期毎の担当取締役または代表取締役を交えた会計監査人である代表社員との協議の実施のほか、代表社員とは日常より当社の課題および解決策についての情報共有または意見交換を重ね、良好な関係を構築してまいります。また、会計上の重要事項について、当社の見解と会計監査人の見解とが相違する場合には、公認会計士である社外監査等委員を含めて協議を行う体制といたします。

以上