



平成 30 年 3 月 26 日

各 位

会社名 株式会社 東京 衡 機
代表者名 代表取締役会長兼社長 石川 隆一
(コード番号 7719 東証第2部)
問合せ先 常務執行役員管理担当 猪野 久仁朗
(TEL. 03-5207-6760)

東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、過年度の決算短信等を訂正した件につきまして、平成 30 年 3 月 9 日付で株式会社東京証券取引所より、有価証券上場規程第 502 条第 1 項第 1 号に基づき、その経緯及び改善措置を記載した「改善報告書」の提出を求められておりましたが、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：改善報告書

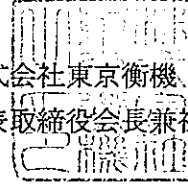
以 上

改善報告書

平成 30 年 3 月 26 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

株式会社東京衡機
代表取締役会長兼社長 石川 隆



このたびの過年度決算短信及び四半期決算短信並びに有価証券報告書及び四半期報告書（以下「過年度決算短信等」といいます。）の一部訂正の件について、有価証券上場規程第 502 条第 3 項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。



目次

1. 経緯	4
(1) 過年度決算訂正の内容	4
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因	5
① 発覚した経緯	5
② 調査委員会の構成、調査の目的、対象期間、範囲・方法等	6
a. 調査委員会の構成	6
b. 調査の目的	6
c. 調査対象期間	6
d. 調査範囲・方法等	6
③ 調査により判明した事実の概要等	7
a. 架空売上による売掛金の過大計上	7
b. 売上原価の過少計上と仕掛品の過大計上	8
c. その他の不正行為あるいは不適切な行為	8
d. 杜撰な経営判断による金型の加工取引が行われたことによる回収不能な前渡金	9
e. 売上の重複計上による売掛金の過大計上	9
④ 当社の連結財務諸表への影響額	10
a. 当社の平成29年2月期の連結純資産に対する影響額	10
b. 当社の平成30年2月期第1四半期及び同第2四半期の連結純資産に対する影響額	10
2. 改善措置	10
(1) 不適正開示の発生原因の分析	10
① コンプライアンス意識の不十分さ・欠如	11
a. 当社の経営層のコンプライアンス意識の不十分さ	11
b. 無錫三和の役職員のコンプライアンス意識の欠如	11
② 無錫三和における決算・業務プロセスの整備状況の問題	11
a. 無錫三和における決算プロセスの問題	11
b. 無錫三和における業務プロセスの問題	11
③ 無錫三和の総経理に対する監督・監視体制の不全	12
④ 無錫三和に対するグループマネジメントの不十分さ	12
a. 当社による不十分な指導・監督	12
b. 内部監査の不十分な体制構築	13
c. グループ内部通報制度の形骸化	13
d. 監査役監査における対応の不備	13
⑤ 当社における会計監査人との情報共有や情報開示に対する意識の希薄さ	14
(2) 再発防止に向けた改善措置	14
① コンプライアンス意識の改善	14
a. 当社の経営層のコンプライアンス意識の改善	14
b. 無錫三和の役職員のコンプライアンス意識の改善	15
② 無錫三和における決算・業務プロセスの整備及び改善	15
a. 無錫三和における独立した外部監査人等の選任	15
b. 無錫三和の経理部門の強化及びプロセスの整備・改善	15
c. 無錫三和における業務プロセスの整備及び改善	16

③ 無錫三和の総経理に対する監督・監視体制の強化.....	- 17 -
④ 当社のグループマネジメントの強化.....	- 18 -
a. 当社による指導・監督体制の強化.....	- 18 -
b. 内部監査体制の強化.....	- 19 -
c. グループ内部通報制度の改善.....	- 20 -
d. 監査役監査体制の強化.....	- 21 -
⑤ 当社における会計監査人との情報共有や情報開示に対する意識の改善.....	- 22 -
(3) 改善措置の実施スケジュール.....	- 23 -
3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識.....	- 23 -

1. 経緯

(1) 過年度決算訂正の内容

当社は、当社の中国子会社である無錫三和塑料製品有限公司（以下「無錫三和」といいます。）の元役員（当社元執行役員）及び元幹部従業員が不正行為を行っていた疑い（以下「本件疑義」といいます。）が発覚し、平成 30 年 2 月期第 1 四半期の決算が確定できない状況となったことから、平成 29 年 7 月 14 日に外部の有識者等を構成員に含む調査委員会を設置して調査を行いました。

その後、当社は、平成 29 年 8 月 14 日付で同委員会から中間報告書を受領し、本件疑義と関連して、無錫三和において平成 28 年 6 月から平成 29 年 3 月にかけて計上された売上の一部に、製品の出荷の事実が認められない架空売上が計上されていたこと、無錫三和の平成 28 年 9 月末、平成 28 年 12 月末及び平成 29 年 3 月末の貸借対照表において仕掛品の帳簿残高が過大に計上されていたこと、無錫三和の平成 28 年 12 月末の貸借対照表において、本件疑義との関連が疑われないものも含め、実質的に回収不能又は回収困難と認めざるを得ない債権が計上されていたこと等が判明したことから、平成 29 年 2 月期第 2 四半期以降の会計処理等を訂正すべきであると判断し、平成 29 年 8 月 15 日付で、過年度の決算短信等を訂正するとともに、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出いたしました。

訂正した過年度決算短信等及び当社の連結業績への影響額は、以下のとおりです。

【訂正した過年度決算短信等】

・訂正した過年度の決算短信等

平成 29 年 2 月期 第 2 四半期決算短信（自 平成 28 年 3 月 1 日 至 平成 28 年 8 月 31 日）
平成 29 年 2 月期 第 3 四半期決算短信（自 平成 28 年 3 月 1 日 至 平成 28 年 11 月 30 日）
平成 29 年 2 月期 決算短信（自 平成 28 年 3 月 1 日 至 平成 29 年 2 月 28 日）

・訂正報告書を提出した過年度の有価証券報告書等

四半期報告書 第 111 期第 2 四半期（自 平成 28 年 6 月 1 日 至 平成 28 年 8 月 31 日）
四半期報告書 第 111 期第 3 四半期（自 平成 28 年 9 月 1 日 至 平成 28 年 11 月 30 日）
有価証券報告書 第 111 期（自 平成 28 年 3 月 1 日 至 平成 29 年 2 月 28 日）

【過年度決算短信等の訂正による連結業績への影響額】

(単位：百万円)

期 間	項 目	連 結		
		訂正前(A)	訂正後(B)	影響額(B-A)
第 111 期 平成 29 年 2 月期 第 2 四半期 累計期間	売上高	2,657	2,631	▲ 26
	営業利益	174	148	▲ 26
	経常利益	155	129	▲ 26
	四半期純利益	123	97	▲ 26
	総資産	4,172	4,172	—
	純資産	1,618	1,594	▲ 24
第 111 期 平成 29 年 2 月期 第 3 四半期 累計期間	売上高	3,721	3,685	▲ 36
	営業利益	216	152	▲ 64
	経常利益	189	125	▲ 64
	四半期純利益	140	76	▲ 64
	総資産	4,345	4,304	▲ 41
	純資産	1,570	1,511	▲ 59
第 111 期 平成 29 年 2 月期 通期	売上高	5,122	4,988	▲ 134
	営業利益	240	13	▲ 227
	経常利益	220	5	▲ 215
	当期純利益	165	△ 49	▲ 214
	総資産	4,821	4,586	▲ 235
	純資産	1,646	1,426	▲ 220

(注) 上記影響額につきましては、平成 29 年 8 月 14 日付「調査委員会の中間報告書の受領に関するお知らせ」に記載の本件疑義に係る連結純資産に対する影響額に、本件疑義との関連は疑われないが調査の過程で判明した訂正すべき事項の影響額を加えております。また、「外貨建取引等の会計処理に関する実務指針」に基づく会計処理に伴い、為替換算による調整額が発生しております。

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

① 発覚した経緯

当社は、平成 29 年 3 月に無錫三和の複数の従業員からの無錫三和の役職員に関する不正行為の疑い等の申告（内部告発）を契機として同年 5 月より当社の役職員及び現地の外部専門家（中国弁護士及び中国会計士）による社内調査を開始したところ、無錫三和の元役員（当社元執行役員）及び元幹部従業員による不適正な経費使用、生産設備の不正使用や棚卸在庫の横流しなどの本件疑義が発覚したことから、平成 29 年 7 月 6 日に「当社子会社の元役職員による不正行為に関するお知らせ」を開示いたしました。

当社は、その後も事実関係の解明に向けて社内調査を継続したものの、平成 30 年 2 月期第 1 四半期の決算が確定できない状況となったことから、平成 29 年 7 月 14 日開催の当社取締役会において、早期に不正行為の会計的な影響額を明確にして決算作業を進めるとともに、不正行為の原因の究明、再発防止策の立案等を行うために、外部の有識者及び独立社外監査

役を構成員に含む調査委員会を設置いたしました。

② 調査委員会の構成、調査の目的、対象期間、範囲・方法等

a. 調査委員会の構成

調査委員会の構成は以下のとおりです。

委員長	石川 隆一	当社代表取締役会長兼社長、無錫三和 董事長
副委員長	神崎 吉平	当社取締役常務執行役員グループマネジメント担当兼海外事業担当、無錫三和 董事・総経理
委員	服部 毅	(株)東京衡機試験機 取締役会長、元ブリヂストンサイクル(株)代表取締役
委員	三宅 英貴	弁護士、アンダーソン・毛利・友常法律事務所スペシャル・カウンセラー
委員	川手 典子	公認会計士、キャストコンサルティング(株)パートナー
委員	水川 聡	当社独立社外監査役、弁護士、祝田法律事務所パートナー

なお、調査委員会は、以下の者を履行補助者として選任しております。

- ・馬場 久佳（公認会計士）その他キャストグループ所属の税理士及び中国会計士
- ・高 草慧（中国弁護士）その他錦天城律師事務所所属の中国弁護士
- ・王 勇（中国弁護士）その他江蘇漫修律師事務所所属の刑事事件担当の中国弁護士
- ・吳 怡辰（中国弁護士）その他江蘇端菜律師事務所所属の民事事件担当の中国弁護士

b. 調査の目的

- ・本件疑義の事実関係の確認（不正行為の起きた時期・関与者の特定、会計処理に関する不正の有無、不正の態様・範囲・金額及び不正行為の当社の決算への影響額の確定を含む。）
- ・原因分析（会計的な側面だけでなく、不正行為が発生した背景・経緯、不正行為を未然に防止することができなかった内部統制上の問題点などの分析を含む。）
- ・再発を防止するために実施すべき方策等の提言

c. 調査対象期間

- ・平成 28 年 1 月 1 日から平成 29 年 6 月末

ただし、調査対象期間前に発生した事象であっても、当社の決算への重大な影響の有無を確認する必要がある事象、既に費用処理されて当社の決算への影響がない取引であっても本件疑義に関与した無錫の元総経理らによる不正の有無を確認する必要がある事象など調査の必要性が高いと判断された事象については調査対象といたしました。

d. 調査範囲・方法等

調査委員会は、以下の調査手続を実施するとともに全 23 回にわたって定例ミーティングを開催し、調査の進捗状況の確認や問題点の検討等を行いました。

- ・調査委員会設置前に当社が実施した社内調査の経過、当該調査で判明している本件不正行為等の概況及び関係資料の確認

- ・調査委員会設置前に当社が実施した社内調査を担当した現地の中国弁護士及び中国会計士に対するヒアリング
- ・無錫三和の会計帳簿書類・データの確認、整理及び分析
- ・無錫三和の役職員（退職者も含む。）25名に対するヒアリング
- ・無錫三和の外部監査人の担当者1名に対するヒアリング
- ・当社及び無錫三和の役職員（退職者も含む。）並びに当社の常勤監査役、合計8名に対するヒアリング
- ・RSM 清和監査法人の業務執行社員2名に対するヒアリング
- ・無錫三和の外部監査人が実施した本件疑義に関する調査結果の確認
- ・無錫三和の依頼により上会会計師事務所が前総経理の元総経理及び前董事長の元董事長に対して実施した離職監査の結果及び関連資料の確認
- ・無錫三和の取引先に対する売掛金・前渡金・未収入金の残高確認
- ・無錫三和が利用しているウェブメールにおける元幹部従業員ら無錫三和の関係者4名の送受信メールの確認
- ・当社の取締役会議事録、組織図、社内規程類の確認
- ・無錫三和の董事会議事録、組織図、社内規程類の確認

③ 調査により判明した事実の概要等

調査委員会が本件疑義を調査した結果、無錫三和の元総経理による、その地位を利用した以下の不正行為あるいは不適切な行為等が判明いたしました。

a. 架空売上による売掛金の過大計上

無錫三和は、平成28年1月から平成29年3月にかけて、子会社2社を含む取引先12社を相手先として、製品出荷の事実が認められない架空売上11,531千円を計上していました。それらの取引の一部は顧客に知らせずに無錫三和で一方的に売上計上したもので、発票を発行した場合でも顧客に交付していなかったこと、財務部門が製品の在庫もなく発行した発票をもとに物流担当で台帳の数字を調整していたことが判明いたしました。

調査委員会によれば、元総経理がこれら架空売上に計上するに至った主な動機は、当社からの業績改善の要請を受けたものの合法的な手段による打開策がなく、無錫三和の総経理の地位を維持するためにあえて不正まで行って架空売上に計上したものと推認されております。

加えて、元総経理は、無錫三和の連結収益を改善させて無錫三和の純資産額を増加させ、当社の個別決算における無錫三和への出資金の減損処理を回避するために友人に依頼して架空売上に計上したことも判明しております。このことは、当時、当社の社長も事後的に経緯を確認し無錫三和の外部監査人の担当会計士に報告したものの、遡って売上を取り消すことを指導されることがなかったことから売上の取消しが必要との判断に至らず、RSM 清和監査法人に対する報告や説明は行われませんでした。

なお、元総経理は、元董事長が実質支配する企業グループの資金を一時的に使って架空売上で計上した売掛金の回収偽装も行っておりました。資金は、無錫三和を経由して、最終的に元董事長の関係会社へ還流しております。この点、調査委員会のヒアリングに対し、元董事長は、「元総経理から私の会社の経理担当に依頼があっってお金を回したと後になって

聞いたので上場会社の子会社でそのようなことをするのはよしなさいと言った。(架空売上が計上した)相手先は知らない会社で架空売上が計上されていることは知らなかった。」旨を説明しており、調査委員会による調査において元董事長の関与を裏付ける説明は得られませんでした。

b. 売上原価の過少計上と仕掛品の過大計上

無錫三和は、平成 29 年 6 月末に仕掛品の实地棚卸を実施したところ、仕掛品の帳簿残高が実際在り高よりも 11,448 千円過大に計上されていました。それ以前の仕掛品の実際の残高データが存在しないため、実際にあるべき仕掛品残高を推計し、その推計値と帳簿残高を比較したところ、無錫三和の貸借対照表の仕掛品残高が、平成 28 年 9 月末において 1,988 千円、平成 28 年 12 月末において 4,443 千円、平成 29 年 3 月末において 5,477 千円それぞれ過大計上されていたものと推定されております。

元総経理に対するヒアリングが実施できないため、詳細な経緯は把握できませんが、元総経理が無錫三和の粗利を一定程度維持していることを装うために売上原価を実態と異なり過少計上することにより結果として仕掛品の過大計上が行われたものと認められます。

なお、原価計算を担当していた従業員が平成 28 年 7 月に他部署に異動後、実際の原価による売上原価の計上や仕掛品の計算表の作成が行われなくなり、無錫三和の外部監査人は仕掛品の計算表が作成されていない状況を把握しつつも、RSM 清和監査法人に対して報告を行っておりませんでした。

c. その他の不正行為あるいは不適切な行為

i. 無錫三和が購入した商品券を換金した資金の着服

元総経理の指示のもと、平成 28 年 5 月以降、福利費の名目で購入した商品券を換金し元総経理個人の銀行口座に送金し、そのほとんどは、平成 28 年 6 月から平成 29 年 3 月にかけての董事長報酬として、当該銀行口座から元董事長個人の銀行口座に毎月送金されましたが、一部については元総経理が自己のものとして着服しておりました。

なお、当社の社長その他の当社の関係者は、元董事長に対する報酬について、商品券を換金して元総経理個人の銀行口座から送金するという極めて不自然な支払方法を認識・承認しておりませんでした。

この点、調査委員会のヒアリングに対し、元董事長は、「董事長の報酬が元総経理個人の銀行口座から支払われていたので会社から正々堂々と支払うべきでおかしいと元総経理に言ったが、元総経理が商品券を換金して支払っていたことは知らなかった。元総経理からは元総経理の個人口座から払うのがベストだと言われた。」旨を説明しており、調査委員会による調査において元董事長自身が元総経理の着服に関与した証拠は検出されておりません。

ii. 外注取引を利用した無錫三和グループの経営資源の不正流用

元幹部従業員が無錫三和の工場長に就任した平成 28 年 5 月以降、外注先の選定・管理、外注先に対する原材料の搬出・納入などの権限が元幹部従業員に集中し、物流部の管理も行われなくなりました。

元総経理と元幹部従業員は、この状況を悪用し、元総経理らの設立した会社に製造委託

する外注取引を行わせるとともに、実際には無錫三和の従業員等の経営資源を不正流用して製造した製品を無錫三和に納品するなどしていました。

iii. 不適切なコンサルティング費用等の支払い

元総経理は、無錫三和の営業担当の従業員に対するコミッションを、コンサルティング費用など実際とは異なる名目で支払っておりました。また、元総経理は、実取引がないにもかかわらず、社外の協力者に対してコンサルティング費の名目で資金を社外流出させておりました。流出した資金は、社外協力者の銀行口座を経由してその大部分が元総経理個人の銀行口座に送金され、社外協力者へのリベートの支払いに充てられておりました。加えて、元総経理は、元董事長の実質支配する企業グループからの借入利息を、コンサルティング費用として実際とは異なる名目で支払っておりました。

なお、一部の支払いにおいて、無錫三和決裁規定では、無錫三和の董事会と当社の承認を要するところ、元総経理はこうした承認を得ることなく支払いを行っておりました。

iv. 不適切な家賃の支出

元総経理は、実際には入居していないにもかかわらず、自身の無錫における社宅の名目で無錫三和に複数の不動産を賃借させ、家賃等の名目で無錫三和の資金を不正に社外流出させておりました。

v. 不適切なリース取引

元総経理は、自身が実質支配する会社にとって一方的に有利な条件で、無錫三和にリース取引を行わせておりました。

d. 杜撰な経営判断による金型の加工取引が行われたことによる回収不能な前渡金

無錫三和は、平成 29 年 2 月から同年 3 月まで、外注先に対して特定のプロジェクトの金型製造を発注し、前渡金 2,354 千円を計上しておりました。実際には当該外注先に金型を製造する能力が十分になく、製造された金型の精度も低いことから、最終的には別の外注先に発注しなおして納品を受けたものの、前渡金が計上されたままとなっております。

なお、外注先の選定は元総経理が行っており、元総経理は当初の外注先に金型の製造能力が乏しいことは容易に知り得たにもかかわらず、杜撰な経営判断により当初の外注先との取引を行ったものと認められます。

e. 売上の重複計上による売掛金の過大計上

無錫三和は、契約上は販売先が製品を検収した日をもって売上計上すべきところ、平成 29 年 3 月に製品を納品した事実をもって売上を先行計上いたしました。その後、無錫三和は平成 29 年に 4 月に検収が完了した事実をもって売上を計上いたしました。その際、同年 3 月に先行計上していた売上を取り消す処理を行わなかったことから、結果的に同一の取引について売上が重複して計上されておりました。

④ 当社の連結財務諸表への影響額

a. 当社の平成 29 年 2 月期の連結純資産に対する影響額

上記③について、当社の連結純資産額（平成 29 年 8 月 15 日付訂正報告書の提出前の数値）に反映させた場合の影響額は以下のとおりです。

【当社の平成 29 年 2 月期の連結純資産に対する影響額】

（単位：千元）

項目	平成 29 年 2 月期（通期）
架空売上等による売掛金の過大計上	▲6,252
売上原価の過少計上と仕掛品の過大計上	▲4,443
回収不能な前渡金、その他	▲864
合計	▲11,559

b. 当社の平成 30 年 2 月期第 1 四半期及び同第 2 四半期の連結純資産に対する影響額

調査委員会が認定した本件不正行為等に関する事実関係には多岐にわたる不正や不適切な取引等が含まれますが、調査開始時点で費用処理されておらず、元総経理らの不正行為等に直接的に関連して当社の決算に影響を及ぼすものは、架空売上の計上及び売上の原価の過少計上と仕掛品の過大計上であります。

これらについて、当社は、下表のとおり損失処理を行った上で、平成 30 年 2 月期第 1 四半期報告書及び同第 2 四半期報告書を提出いたしました。

【当社の平成 30 年 2 月第 1 四半期及び第 2 四半期の連結純資産に対する影響額】

（単位：千元）

項目	平成 30 年 2 月期	平成 30 年 2 月期
	第 1 四半期	第 2 四半期
架空売上等による売掛金の過大計上	▲2,131	3,883
売上原価の過少計上と仕掛品の過大計上	▲1,034	▲5,970

（注）平成 30 年 2 月期第 2 四半期の架空売上等による売掛金の過大計上による影響額がプラスとなっておりますが、これは、同第 1 四半期以前に計上された架空売上の多くが同第 2 四半期に無錫三和の現地帳簿において取消処理（＝マイナス計上）されていたものを、再度修正（マイナス計上の取消処理でプラス）したことによるものです。

2. 改善措置

（1）不適正開示の発生原因の分析

本件は、当社における子会社管理の問題や市場に対する迅速かつ的確な情報開示を実施できなかったという問題がみられました。

そこで、中立性・客観性を確保するために、調査委員会の外部委員及び独立社外監査役委員により本件の原因分析を行い、その結果を踏まえ、以下のとおり、当社としての原因分析を行いました。

① コンプライアンス意識の不十分さ・欠如

a. 当社の経営層のコンプライアンス意識の不十分さ

本件においては、当社の経営層のグループ全体の内部統制の適切な構築と運用への注力が十分とは言えなかったことから、後述するように、グループにおける内部監査が不十分となり、無錫三和に対するグループマネジメントの不十分さや無錫三和における業務プロセスの問題を適時に認識するに至らず、結果として、元総経理による本件のような大規模かつ大胆な不正につながったものと考えております。

その意味からすれば、当社の経営層のコンプライアンス意識の不十分さが本件発生原因の一つにあるものと考えております。

b. 無錫三和の役職員のコンプライアンス意識の欠如

元総経理は総経理に在職中、一貫して不正行為を行っており、本件のような大規模かつ大胆な不正が無錫三和で発生した原因は元総経理自身のコンプライアンス意識の欠如という個人的資質にあると考えております。

他方、本件では、無錫三和の上級管理職を含む複数の従業員が不正に関与していた状況がみられており、少なくとも関与した無錫三和の従業員のコンプライアンス意識も欠如していたものと考えております。これは、ルールを重視しない無錫三和の企業風土に起因すると考えておりますが、そのような企業風土が醸成された根本的な原因としては、度重なるマネジメントの変更による長年にわたる無錫三和の不安定な経営、さらには、日本の上場会社の子会社となって以降も現地マネジメントに一任して厳格な子会社管理が行われてこなかったという無錫三和の来歴に起因するものと考えております。

② 無錫三和における決算・業務プロセスの整備状況の問題

a. 無錫三和における決算プロセスの問題

無錫三和では、現地基準の財務諸表を IFRS 基準に変換して当社向けの連結用財務諸表を作成する必要がありますが、無錫三和は自力で連結用財務諸表を作成するリソースが不足しておりました。このため、無錫三和では、平成 21 年以降、無錫三和の外部監査人が実質的に経理部門を担い、無錫三和の連結用財務諸表の作成支援を受けなければならない状況になっておりました。

また、無錫三和においては、回収不能な前渡金が計上されたままとなっていたことに加え、売上の重複計上が行われていたことから、決算における勘定科目の精査も十分に行われていなかったものと考えられます。

b. 無錫三和における業務プロセスの問題

無錫三和では、原価計算に関する業務プロセス文書が作成されておらず、無錫三和が当社の子会社になる前から原価計算担当の従業員が一人で原価計算を担当しておりましたが、平成 28 年 7 月に後任の担当者に引継ぎを行った際にも、原価計算の手順書が作成されることはありませんでした。棚卸資産の管理に関する業務プロセスのルールは一定程度整備されておりましたが、仕掛品の実地棚卸が適切に行われていなかったという事実を踏まえると、こうした業務プロセスが現場に浸透しておらず、属人的な対応に大きく依存し、実際

には遵守されていなかったと言えます。

また、外注委託加工プロセスにおいても発注書を発行しないまま外注先へ加工を委託するケースがあるなど、ルールが遵守されていないことが内部統制評価の過程で発見されています。

③ 無錫三和の総経理に対する監督・監視体制の不全

無錫三和に対しては、当社から、社長をはじめとしてグループマネジメント担当や海外事業担当の執行役員クラスを董事や監事として派遣し、また、元総経理が着任した2015年2月以前から概ね月に一度の頻度で開催される董事会（WEB会議システムを使用）において、月次の実績や予測の報告などの報告を受けることにより業務執行を監督していました。加えて、財務担当の副総経理など執行側の主要なポストも当社から派遣した人員を充て、副総経理が当社の経営層や管理部に適宜報告等を行うことにより、権限が集中する総経理に対する牽制機能が働くことを期待していました。

しかし、実際には財務担当の副総経理も直接的には総経理の指揮命令下にあったことから、副総経理自身も架空売上の計上に加担することになっていたなど、期待された牽制機能が働かない状況が認められました。また、監事も特段監事としての職務を遂行した形跡がなく、董事会に出席する以外に特段の牽制機能は発揮していませんでした。

さらには、董事会と監事による監視・監督は、元総経理からの業務執行の状況や董事会の承認が必要な取引等も元総経理からの報告・申告がなければ把握できない、受け身の状況となっておりました。その結果、本来董事会の承認が必要な取引についても元総経理の主導によって所要の手続を経ることなく実行されていました。

なお、平成28年3月から平成29年2月までの間に就任していた元董事長については、元総経理に対する牽制機能の発揮も期待しておりましたが、無錫三和での滞在期間が毎月数日のみで経理面のチェックと営業活動の支援のみを行っていたことから、元総経理に対して有効な牽制機能を発揮することはありませんでした。また、上海出身で日本に帰化した元董事長は自ら中国で複数の企業を経営し、中国企業の経営は中国人でなければ難しいとの考えのもと、品質管理を担当する工場長として当社が採用して派遣した人材を受け入れずに試用期間満了による合意退職に至らせるなど、無錫三和の董事会及び当社の関与をできるだけ排除する形で無錫三和を運営していたことから、結果として元総経理に対する牽制機能を弱体化させてしまったと評価されます。加えて、元董事長は、自身の董事長としての報酬が元総経理個人の銀行口座から支払われている不自然な状況を把握し元総経理に指摘しながら特段の是正措置を講じることをせず、それ以外にも元董事長の企業グループが無錫三和の売掛金の回収偽装に関与したことを事後的に把握しても何ら対応を行っていませんでした。

④ 無錫三和に対するグループマネジメントの不十分さ

a. 当社による不十分な指導・監督

当社は、海外子会社を直接コントロールする方針を採用していたものの、当社の経営層は業績管理と役員派遣によって、海外子会社を十分にマネジメントできると考えており、無錫三和の内部統制の適切な構築と運用には高い関心を持っておりませんでした。

当社は、週次で開催されたグループ事業確認会議において無錫三和の月次損益や粗利率、営業状況等の把握に努めておりましたが、売掛金や仕掛品の増減についてまでは確認して

おりませんでした。また、当社の管理部門による子会社管理は経理周りの管理業務に留まり、親会社の管理部門として知りうべき無錫三和の現地の情報や実態を十分には把握しておらず、現地の管理部門に対する有効な指導や監督もできておりませんでした。

さらに、当社の管理部門のトップである管理部長がここ数年で頻繁に交代しており、当社の管理部門に経験やノウハウが蓄積されないこともこうした状況に拍車をかけました。

b. 内部監査の不十分な体制構築

当社グループの内部統制システムの管理は、グループ内部監査室（現在は「内部統制室」に名称変更。）が担うことになっておりましたが、実態としては、外部監査人による内部統制監査対応のために形式的な確認作業を行うだけで、当社グループの業務プロセスの実効性やその課題についての実質的な検証・指導は行われておりませんでした。

また、当社の内部統制システムの独立的な評価を行う内部監査は、内部監査委員会が担うことになっておりましたが、内部監査委員会はほぼ開催されることはなく、現実には機能しておらず、実際の内部監査業務はグループ内部監査室が各部署の課長クラスの支援を得ながら実施しておりました。

ここ数年、グループ内部監査室は、他業務との兼任者である室長のみで構成され、専門性も乏しく、極めて脆弱な体制で業務を行っておりました。そして、グループ内部監査室は当社の社長直轄の組織でありながら、グループ内部監査室と当社の社長との間の内部統制の改善等に向けたコミュニケーションは実施しておらず、グループ内部監査室が内部監査の運用状況について定期的に取り締役に報告する取組みも行われておりませんでした。

c. グループ内部通報制度の形骸化

無錫三和では、内部通報制度が整備されており、通報窓口は総経理又は管理部とされておりました。これが適切に機能していれば、管理部を通じて董事会が把握した可能性があるものの、実際に運用された形跡はなく、董事会としてもその運用実態に着目した様子はないことから、無錫三和において、従業員レベルから不正の兆候などの情報を直接的に吸い上げる重要なツールが機能しておりませんでした。

他方、当社では、子会社の内部通報も当社に寄せられる制度を整備しておりますが、子会社の役職員からの通報実績はありませんでした。本件の発覚は、無錫三和の副総経理に対して他の従業員からの情報が寄せられたことに端を発しますが、当社のグループ内部通報制度の枠内で処理されたものではなく、当社の社長に対する無錫三和の複数の従業員からの不正行為の疑い等の申告（内部告発）があったものでした。

なお、当社では、内部通報制度の運用状況が定期的に取り締役会等で報告されておらず、当社の経営層が内部通報制度の運用状況に十分な注意を払っているとは言えない状況でした。

d. 監査役監査における対応の不備

当社の常勤監査役は、2015年3月に外部監査人に同行して無錫三和の往査を実施し、監査役監査の結果として、無錫三和の内部統制の指摘を行うなどして一定の機能を果たしていたと考えております。

しかし、平成28年11月にグループ内部監査室から無錫三和の外注取引の証憑類の不備

について当社の常勤監査役が相談を受けた際に、その時点で事実関係の確認を行うなどの対応を行っていないなど、その対応が十分でない点も認められました。

⑤ 当社における会計監査人との情報共有や情報開示に対する意識の希薄さ

当社は、平成 29 年 4 月に、無錫三和の複数の従業員からの不正行為の疑い等の申告（内部告発）により元総経理と元幹部従業員の不正の疑惑について把握した際に、その真偽が定かではないとして財務諸表への影響を検討するに至っておりませんでした。しかしながら、当該申告によって棚卸資産の持ち出しなどが疑われていた以上、上場会社としては当然ながら財務諸表に影響する可能性を考慮し、RSM 清和監査法人に対して速やかに報告・相談を行う必要があったものと考えております。

また、当社は、平成 29 年 2 月 8 日付の家電在庫処分経緯書を元総経理から入手した時点で、RSM 清和監査法人に対して速やかに報告・相談を行い、平成 28 年 12 月に計上された売上取引の事実関係を確認するなどして売上の取消しの要否を検討すべきであったと言えます。

加えて、本件に関する情報開示につきましても、不正の疑惑に対する社内調査を行っていたとはいえ、結果として有価証券報告書提出後の平成 29 年 7 月に至るまで行うことができおりませんでした。この点については、調査委員会の調査報告書においても、当社の経営層が意図的に本件の不正の疑義を隠蔽して好決算を発表したとまでは認められないものの、当社が市場に対する迅速かつ確かな開示を行えなかった原因として、経営層にディスクロージャーに対する意識が不足していたと指摘されております。

(2) 再発防止に向けた改善措置

① コンプライアンス意識の改善

a. 当社の経営層のコンプライアンス意識の改善

当社においては、経営層のコンプライアンス意識の改善に向け、平成 29 年 12 月 18 日の定例取締役会の際に、他の上場会社でコンプライアンスを担当した経験を有する当社子会社の取締役より、コンプライアンスに関する研修を実施し、本件不正事案に関しては、内部通報制度の在り方、不正の未然防止、早期対応等について説明を実施いたしました。また、本件不正事案のコンプライアンス上の問題点については、平成 29 年 12 月 26 日の臨時取締役会における調査報告書の内容の説明の際に、調査委員会の外部調査委員より、再発防止策の提言の中で説明を実施いたしました。当社の役員向けのコンプライアンス研修会については、今後も外部専門家に依頼して四半期単位で実施することを予定していません。

当社グループの国内子会社については、平成 30 年 1 月 9 日に、WEB 会議システムを使用して、全事業所の役職員に向けてコンプライアンスの説明会を実施いたしました。また、国内子会社のうち(株)東京衡機試験機については、全管理職従業員（出張者を除く）を対象に、豊橋事業所では平成 29 年 12 月 21 日に、相模原事業所では平成 29 年 12 月 22 日にコンプライアンスの説明会を実施いたしました。今後も、コンプライアンス意識の醸成に向け、ディスクロージャー制度やインサイダー取引規制、その他法令上の諸問題等をテーマにして、年 1 回程度説明会を開催することを検討しています。

b. 無錫三和の役職員のコンプライアンス意識の改善

無錫三和においては、役職員のコンプライアンス意識の改善のため、平成 29 年 12 月 27 日に本件不正事案の概要の説明とともに「今後不正は許さない」旨の説明を全役職員に向けて実施いたしました。今後も、無錫三和の役職員に対し、関係法令や社内規程・規則の遵守に関する研修・説明会を 3 ヶ月に 1 回程度実施し、コンプライアンス意識の醸成を図ります。

なお、無錫三和では、コンプライアンスの観点から、不正に関与した関係者には公正かつ厳格な社内処分と責任追及を行っており、董事兼総経理の地位にあった元総経理については、平成 29 年 5 月 11 日付で解任するとともに、刑事告訴を行い、同年 9 月 22 日に中国江蘇省無錫市公安局梁溪分局により拘留され、同年 10 月 22 日に職務侵奪罪容疑で正式に逮捕され、現在、その他の容疑も含めて捜査が継続中であります。なお、工場長であった元幹部従業員については、本件疑義の発覚後、会社から解雇を通告する間もなく自ら退職しましたが、刑事告訴を含めて可能な対応を進めています。

② 無錫三和における決算・業務プロセスの整備及び改善

a. 無錫三和における独立した外部監査人等の選任

無錫三和における決算・経理プロセスの整備及び改善の一環として、外部監査機能の強化を図るため、RSM 清和監査法人の事前確認を得た上で、現地監査人を江蘇悦通会計事務所に変更しました。また、平成 29 年 11 月 22 日に当社、無錫三和財務部、江蘇悦通会計事務所及び無錫大衆会計事務所で開催のミーティングを開催し、IFRS 及び監査業務の確認及び業務の引継ぎを行いました。そのほか、平成 29 年 12 月 7 日に無錫三和の原価計算業務の確認と改善を目的として江蘇悦通会計事務所と会議を開催し、その後も同事務所及び無錫大衆会計事務所と個別に IFRS、J-SOX 監査、中国国内の会計監査及び税務処理についてそれぞれ業務の打ち合わせを行っております。今後も外部監査人同士のコミュニケーションを促進するため、四半期に 1 回以上、当社管理部及び RSM 清和監査法人も含めた合同ミーティングの機会を設定することを検討しております。

当社グループにおける現状の無錫三和の監査体制は以下のとおりです。

	会計事務所名	業務内容
①	江蘇悦通会計事務所有限公司	IFRS 四半期監査・IFRS 年度監査・J-SOX 監査
②	無錫大衆会計事務所有限公司	中国会計監査・中国税務申告
③	RSM 清和監査法人	当社日本連結会計監査

b. 無錫三和の経理部門の強化及びプロセスの整備・改善

無錫三和の財務部については、平成 29 年 9 月に現地会計ソフトのバージョンアップを行うとともに、平成 30 年 1 月 1 日付で経費管理担当と原価計算担当の要員を他部署から異動させ体制の強化を図っています。さらに、平成 30 年上半期を目途に原価計算（課長レベル）及び債権債務管理（担当者レベル）につき、新規の採用を含めた増員も検討しています。今後の体制としては、財務部長 1 名、原価計算担当（課長 1 名・担当 1 名）、固定資産管理・在庫管理（課長 1 名）、債権債務管理・税務申告担当 1 名、外為申告・税関輸出申告

担当 1 名、伝票発行・出納担当 1 名を計画しており、従前の体制と比較して新規採用・異動・入替えを含めて実質 1 名の増員となる見込みです。

また、無錫三和では、従前より決裁権限基準は存在してもルールに則った決裁者への報告がないことがありましたが、現在は 1 万元以上の決裁は総経理決裁としており、厳格な運用を継続し、ルールに違反する者があれば、罰則の適用も含めて厳正に対処し是正いたします。また、金銭の支払いに関しては、無錫三和財務部が担当することから、担当者には決裁権限基準の内容について熟知するよう指導しております。本件不正事案においては、外部委託先の選定等にも問題があったため、今後は、新たな外部委託先の選定については、原則として、各業務担当者から総経理ないし董事会に対し、設立日、資本金、取引先、取引実績、役員構成、無錫三和関係者との過去取引、縁戚関係等の資料をもとに具体的な報告・説明を行わせ、併せて当該委託先の会社情報等を確認したうえで判断いたします。なお、無錫三和の決裁権限基準の運用については、当社グループの内部統制上の重点監査項目としており、対象案件の金額、決裁者、決裁プロセス、決裁書類の有無、説明資料、帳票等、取引目的、取引高計画、粗利計画、支払条件、その他関連計画につき、当社管理部及び内部統制室が四半期ごとに確認いたします。さらに、当社は、平成 29 年 12 月 1 日付で無錫三和の財務部を当社管理部の直轄とし、週次の業務状況確認会議で業務課題と解決策の協議・決定を行っております。以前は無錫三和内部で完結しておりましたが、決裁権限基準をベースに 1 万元以上の経費支出については当社管理部が確認を行うことを新たなプロセスに追加するとともに、決裁権限基準等のルールを厳格に運用していきます。また、経費申請から総経理承認へのプロセスにつきましては、担当者が申請し部門長が承認した後に、新たに専任の経費担当が確認・チェックするプロセスを加え、その後に財務部が承認し最終的に総経理が承認する体制へと変更しました。さらに、原価計算の経理プロセスについても再整備しています。また、経費支出に関しては、部門別の予算の策定と予算実績管理を取り入れております。今後も当社管理部の指導のもと財務部の充実・強化を図り、経理業務のみならず、費用管理や原価管理まで含めた内容にてプロセス及び社内ルールを再整備し、着実に改善することを目指します。なお、本件不正行為等により、本来定められていた社内ルールを無視した対応がとられていたため、平成 29 年 5 月以降は、従来の社内ルールの徹底を図っており、平成 29 年 6 月末日の上半期棚卸及び 12 末日の下半期棚卸においては、仕掛品を含めた全数全品実地棚卸を実施しました。今後も半期ごとに全ての棚卸資産の全数全品実地棚卸を行うこととし、月次の棚卸についても、ルールを明確にして実施していきます。

また、無錫三和では、平成 30 年 1 月 1 日付で従前の総経理室を経営企画部へと組織変更を行いました。経営企画部には、無錫三和管理部から 1 名異動し、平成 30 年 12 月期については、会社の管理体制の強化（無錫三和管理部と連動）、財務報告体制の強化（無錫三和財務部及び当社管理部と連動）を最大のミッションとしていきます。

なお、各プロセスについては、適宜、見直しを行うとともに、当社管理部及び内部統制室によるレビューを受けてプロセスとその運用の適正性を確保していきます。

c. 無錫三和における業務プロセスの整備及び改善

無錫三和においては、副総経理及び専任課長による業務プロセスの管理を徹底し、総経理主催の内部統制委員会を毎月 1 回開催して、業務プロセスの管理をチェックしていきま

す。

製造・営業部門の業務プロセス及び社内ルールについては、平成 29 年 10 月以降、実態との乖離を含めた調査を行っており、調査の対象となる部門ごとに業務プロセスを社内ルールに照らし合わせて確認しており、現在も継続して手順書等の見直し及び整備に取り組んでいます。

製造部門の業務改善としては、受注管理表から生産管理表を作成し、個別製品毎の管理を徹底することとしました。生産管理表には、原材料の仕入れから外注先への委託までを全て含んでおり、今後の不正発見のみならず、大幅な業務改善効果も見込んでおります。

営業部門の業務改善としては、取引先別、商品別の受注管理表を作成し、生産管理に連携する体制を構築中であります。受注・売上予算については、取引先別、商品別に策定し、毎週のグループ事業確認会議にて進捗状況及び実績等を確認し管理しております。納期及び売掛金回収についても、取引先別、商品別に営業部員の責任を明確にして管理していきます。

受注・売上入金管理のプロセスについては、架空売上の防止を図るために見直しを行い、明確化しました。当該業務プロセスについては、ルール通り、営業部長が責任を持って受注や売上入金を管理し承認したものを、総経理が内容を確認し承認をした上で業務を進めるというフローを厳格に運用していきます。

生産管理・在庫管理のプロセスについては、不適切な資産の流出を防止するため見直し、整備を行いました。当該業務プロセスについてもルールを厳格に統一し運用するよう取り組んでいます。

なお、従来無錫三和では、全社予算はあるものの、部署ごとの予算は策定されていなかったため、平成 29 年 7 月 1 日付で部門別の予算を策定し運用を開始しました。費用管理を含めた対応により全部署にコスト意識を根付かせ販売管理費を削減するとともに、業務プロセスの見直しにも繋がると考えております。

各業務プロセスの見直し・整備は現在も継続して実施しておりますが、特にルール通りの運用を徹底し、内部監査による監査で定期的に運用状況を確認していくことが内部管理の強化につながると判断し、今後、管理職を含めた従業員への研修や各担当部長による各職場での OJT 等を実施するとともに、業務プロセスの運用状況に関する内部統制上のチェックを四半期ごとに実施する予定であります。なお、業務プロセスに関する社内ルール等の改正・見直しについては、本件不正事案の再発防止策となる不正支出の防止をはじめとして、生産管理、品質管理、受注・売上入金管理など事業の建直しと安定化に資するものを優先して取り組む方針であります。

なお、各プロセスについては、適宜、見直しを行うとともに、当社内部統制室によるレビューを受けてプロセスとその運用の適正性を確保していきます。

③ 無錫三和の総経理に対する監督・監視体制の強化

本件疑義の発覚後、無錫三和のマネジメント体制の改革と早期の建直しに向けて、平成 29 年 5 月 11 日付で、当社の取締役を総経理として派遣するとともに、当社のグループ経営企画部員と無錫駐在事務所長を総経理室のスタッフとして人材投入しています。

また、親会社である当社において無錫三和で必要となるマネジメント人材を外部から採

用し、管理部・物流部担当の副総経理（平成 29 年 5 月 8 日付）、成形部長（平成 29 年 5 月 25 日付）、成形部・組立金型部担当の副総経理（平成 29 年 8 月 1 日入社）及び品質保証部・開発部担当の統括部長（平成 29 年 7 月 10 日付）として出向させました。さらに、無錫三和において、平成 29 年 7 月に、経費管理担当、原価管理担当等の総経理室スタッフ 3 名を採用しています。

上記の新たな人材投入と合わせて、無錫三和においては、総経理等への権限の集中を排除し、相互牽制機能を強化すること、早急な事業の建直しを図ること、並びに品質改善・納期厳守を中心とする生産計画体制の整備及び資金管理の強化を図ることを目的に、平成 29 年 5 月 11 日以降 4 回の組織改正を行っています。

また、当社のみならず、国内子会社の(株)東京衡機試験機及び(株)東京衡機エンジニアリングより、各社の役員を中心として総勢 15 名程度で、無錫三和の生産管理、品質管理、受注・売上管理など各種マネジメントの改善に向けた応援を随時行っておりますが、このことは当社からのチェック機能の強化にも繋がるものと考えています。

さらに、本件疑義の発覚後、無錫三和においては、以下のとおり会議体マネジメントの体制を整備し、各業務の状況、課題等について情報の共有化を図り、権限の集中による不正行為の発生を監視できる体制としています。

	会議体名	開催頻度	Status	目的
①	董事会	月1回	継続	無錫三和の意思決定・マネジメント
②	部門長会議	隔週	新設	会社全体の課題解決、会社方針の共有
③	生産会議	月1回	新設	製造部門の課題解決、情報共有
④	品質会議	月1回	新設	不良品撲滅のための課題解決
⑤	営業会議	月1回	新設	営業予算・実績進捗管理
⑥	グループ事業確認会議	週1回	継続	当社グループ全社の営業予算・実績進捗管理
⑦	生産推進会議	週1回	新設	生産計画・納期・品質の問題解決
⑧	資金確認会議	毎日	新設	全ての支払・入金の確認・決定
⑨	内部統制委員会	月1回	新設	業務プロセス改善提案

④ 当社のグループマネジメントの強化

a. 当社による指導・監督体制の強化

当社グループでは、無錫三和以外の各社は、経理・財務・総務機能については、当社の管理部に集約・統合を行っています。国・言葉の問題があるため、当社の管理部門が無錫三和の経理・財務・総務機能を直接担うことは難しいですが、無錫三和の財務・経理の管理を強化するために、平成 29 年 12 月 1 日付で無錫三和の財務部を当社の管理部の直轄とし、毎週の業務状況確認会議で業務課題と解決策の協議・決定を実施することで無錫三和の経理状況を日常的に管理・監督することといたしました。今後は無錫三和の経理・財務・総務機能を国内子会社と同等のレベルで牽制するため、当社管理部門の責任者である常務執行役員が先頭に立ち、無錫三和の状況を正確に把握すべく、毎週業務確認会議を開催するとともに、中国会計ベースでの日常仕訳を同時に確認できる経理システムを活用して、一定金額以上の出金等（1 万元以上の高額取引や取引高が前月比 30% 以上増減したイレギュラーな取引等）の基準を定めて、無錫三和財務部と当社管理部が毎日相互確認できる体

制を整備いたします。無錫三和の仕訳の詳細及び取引等の実態の確認については、当社管理部から無錫三和財務部に確認・調査を指示し、すみやかに報告を受けその内容を確認し、問題があれば、無錫三和の総経理を含む関係者と協議し、必要な対応を行います。

さらに、平成 30 年 2 月 1 日付で国内子会社の中国国籍の従業員を当社管理部へ配置し、無錫三和財務部との日常的なコミュニケーション体制を充実・強化しました。

一方、当社の管理部門については、平成 29 年 10 月 10 日付にて常務執行役員管理担当を採用しました。また、グループ経営企画部より管理部に 2 名異動し、さらに経理業務経験者の採用活動を続け、平成 30 年 1 月に 2 名採用しました。さらに、人員の増強のみならず、現管理部従業員に対する教育や意識改革の徹底を行っております。管理部従業員に対する教育及び意識改革に向けた施策としては、グループの財務・経理に関する問題や内部統制上必要となる体制に関する社内ミーティングや OJT のほか、ディスクロージャー制度やインサイダー取引規制に関する外部の研修会などを利用して、上場会社の管理部の従業員として必要となる業務知識や心構えなどを教育していく所存であります。

また、今回の不正事案に鑑み、今後は当社内部統制室又は監査役による定期的な現地往査の実施を行います。無錫三和の現地往査については、具体的には、会計監査人である RSM 清和監査法人とも連携しながら効果的なタイミングを見定め日程を調整し、課題となっている経理状況、内部統制状況等について監査を実施することを計画しております。

なお、具体的な監査計画等につきましては、今後、内部統制室、監査役及び会計監査人との協議の中で検討してまいります。

b. 内部監査体制の強化

当社グループの内部監査体制の強化の一環として、当社の内部統制室の充実・強化に向けて、平成 29 年 10 月より J-SOX の経理プロセスを専門に行う課長を配置し、同年 12 月 1 日付で内部統制室長を当社の子会社の代表取締役等を兼務していた者から財務・会計に関する知識のある管理部次長に変更するとともに、管理部を兼任するスタッフを 1 名追加いたしました（その後、平成 30 年 2 月 1 日付で内部統制室長を常務執行役員管理担当に変更しました）。また、当社の従業員数等から専任者の配置は難しい状況であったところ、平成 30 年 4 月 1 日より、他社での内部統制及び財務・会計に関する業務経験を有する人材を新たに内部統制室長として採用することを決定いたしました。無錫三和については、管理部を担当する副総経理を管掌担当とし、専任課長を配置しました。また、当社の日本国内の子会社にもそれぞれ、J-SOX 担当を配置しました。

さらに、当社は、内部統制を実質的な業務改善を進めるための仕組みと位置付け、グループの内部統制を強化し各種内部統制活動を推進するために、経営層の参画する内部統制委員会を設置しました。委員会のメンバーは、当社代表取締役会長兼社長を委員長とし、その他の委員は当社常勤取締役 2 名、常務執行役員管理担当及び㈱東京衡機試験機取締役会長で、内部統制室が事務局を務めるとともに、常勤監査役及び無錫三和の内部統制室長がオブザーバーとして参加することとし、制度的に経営者と内部統制室のコミュニケーションを深めるとともに、毎月実施する定例監査役会で定期的に監査役会とも連携しながら内部統制体制の充実・強化を図ることとしました。内部統制委員会は原則として月 1 回開催することとし、会社の決算取締役会開催月である 1 月、4 月、7 月及び 10 月については、当該取締役会開催日の前に開催し、委員会で審議した当社グループの内部統制の状況、問

題点及び改善活動について取締役会に報告することとしました。従前の委員会は各事業部の内部統制担当者で構成され、経営層は参加しておらず、形式的な書類のチェックを中心に活動し、委員会の開催や取締役会への報告の頻度は僅か（年 1 回程度）で、内容も書類の不備の指摘や是正など形式的なものに止まっておりましたが、今後は、課題抽出のボトムアップと改善策のトップダウンを四半期サイクルで運用することを目指します。この点、内部監査は、内部統制評価基本計画書の定めに従い内部監査の対象となったグループ会社ごとに、内部統制室が中心となり、年度計画を立てて実施し、その結果と対応措置を管掌取締役へ報告することとしていましたが、今後は、その進捗状況も含めて毎月の内部統制委員会にて報告し、確実に運用するよういたします。子会社の内部監査は、財務報告の信頼性に関する事項、業務の有効性及び効率性に関する事項並びに事業活動に関わる法令等の遵守に関する事項を対象に実施していますが、内部監査計画の策定にあたっては、変更した又は変更予定の業務プロセスや前年度に問題があった業務プロセス、組織変更を受けた業務の実態とプロセス規定文書との整合等を重点的に監査する方針であります。

また、無錫三和については、平成 29 年の不正事件を踏まえて、内部統制を強化し、不正の兆候を早期に察知できるようにするとともに、不正が起きにくい体制を整備・構築することを目的に、内部統制委員会を設置し、総経理を委員長として、月 1 回開催しております。無錫三和の内部統制委員会のメンバーは、当社取締役を兼任する総経理を委員長とし、その他の委員は、当社代表取締役会長兼社長を兼任する董事長、副総経理、財務部長、経営企画部長、当社の無錫駐在事務所長で、内部統制室が事務局を務めるとともに、監事及び当社の内部統制室長もオブザーバーとして参加します。

c. グループ内部通報制度の改善

平成 29 年 11 月 22 日付で、無錫三和の内部通報規程を改定し、当該規程の内容をメールの配信及び書面の掲示により全従業員に通知しました。その際に、今回の不正事件の再発を防止するために、不正や重要な問題を発見した場合の通報の仕方などについて周知徹底を図りました。無錫三和における通報窓口は、従前、中国人スタッフ 1 名で構成される組織としていましたが、今回の変更において内部統制室を管掌する副総経理を責任者とした内部統制担当部門とし、あわせて親会社である当社の内部統制室及び社外監査役を含む監査役会も通報先としました。また内部通報制度の周知徹底とあわせて、現場の問題点や会社への改善提案の吸上げを目的として「意見箱」を設置することとし、投函状況を定期的に確認・公表することにより意見・通報に対して会社としてしっかり対応していることを周知し、継続的に制度の存在を認知させることも企図しております。通報窓口が通報を受けた場合は、総経理及び内部統制委員会に連絡をするとともに、当社内部統制室に伝達します。内部通報制度は秘匿性が重要なケースもありますが、通報先を広げることにより、通報の伝達漏れ、関与者による揉消し等を防ぐことができると考えております。なお、平成 29 年 12 月 27 日に本件不正事案の概要説明を実施した際にも、改めて内部通報制度の周知を全従業員に行っており、今後も無錫三和の内部統制室及び管理部連名にて、全従業員に向けて半年に 1 回程度、内部通報制度の案内を行う予定です。

また、当社の内部通報規程についても見直しを行い、グループ各社における内部通報を当社においてより早期に把握できるように、平成 29 年 12 月 18 日付で内部通報の方法及び受付態勢に係る規定の改定を実施しました。従前は、内部通報制度に関する周知が制度

的に担保されておらず、通報窓口が少なく分かり難いなどグループ全体における内部通報制度の利便性に関する手当が薄かったこと、及び無錫三和において内部通報制度が浸透していれば本件不正行為等の発覚も早まった可能性があることから、今回の改定では、グループ内部通報に関する規定を追加するとともに、内部通報制度の周知・改善に係る規定の追加及び監査役会の通報窓口への追加等の利便性向上に向けた規定の見直しを行い、内部統制室のほか社外監査役を含む監査役会も一次的な窓口として機能させています。内部通報規程の改定については、グループの全役職員に対して規程改定に関する通達を出すとともに、国内グループ会社において日常的に閲覧されている社内 LAN の共有フォルダに掲載しています。また、平成 30 年 1 月 9 日に実施した国内の全グループ会社の従業員を対象にしたコンプライアンスに関する説明会の中においても説明を行いました。なお、内部通報先については変更の都度、全役職員にメールを発信し周知いたします。また、規程の内容についても、長期間改定がなされない場合は周知が薄れる可能性があることから、内部通報の状況等の公表とあわせて、少なくとも年 1 回、定期的にメールを発信し、周知を図ります。さらに、内部通報制度の実効性を高めるため、今後は、内部統制委員会において定期的に運用状況を確認し、継続的に運用の見直しを行う所存であります。この点、当社は、当社グループ全体の制度の活用状況を毎月チェックし、今後半年程度のスパンで、各社において内部通報の件数が全くない場合は、メール等により制度の周知徹底を図る予定であります。

d. 監査役監査体制の強化

i. 当社監査役監査の強化

本件不正事案の再発防止に向けて、各監査役は、今後は従来以上に当社グループ内における問題点の把握に努め、常勤監査役とのコミュニケーションを密接にし、監査役会等の場において常勤監査役に対して都度把握した問題点を報告してもらい情報の共有化を推進します。また、そうした運用を実効性あるものとするためには、監査役それぞれの開示に対する意識を高めるとともに、監査役としての職責を果たしていくための体制を整備・確立していくことが必要であることから、監査役会における協議や日本監査役協会の研修等を適宜活用して、専門的知識の向上に努め、体制の強化を図ります。

また、本件で問題となったような財務・会計上の事象について公正かつ中立な立場から専門的知識・経験をもとに的確に監査を行える体制を構築するため、次回の定時株主総会において、社外監査役として公認会計士資格を有する者を選任することを検討しております。

ii. 無錫三和における監事監査の強化

無錫三和の監事は当社の管理部門の責任者が兼務する体制となっており、親会社としての子会社の統制と監事の職務が重なる部分がございますが、本件不正事案の発生を踏まえて、今後は、監事に就任する者には中国法上の監事の職責を十分に自覚するよう促し、監事が独立した立場から無錫三和の業務執行に係る重要決議事項、内部統制システムの運用状況、会計帳簿を含む財務諸表等の調査及び確認を直接的に行えるようグループとしてバックアップしていきます。無錫三和を含めた当社グループの子会社の監査役・監事は、今後、コンプライアンスの観点から、監査役・監事の法令上の責任を自覚して職務を遂行するよう意識改革を推進してまいります。

iii. 中国における独立した外部監査人の選任

「②無錫三和における決算・業務プロセスの整備及び改善 a. 無錫三和における独立した外部監査人等の選任」において記載のとおりです。

iv. 当社の監査役が主導しての監査役監査（監事監査）、内部監査及び外部監査の連携強化

当社の監査役会は、当社グループ全体の監査を行う立場から、率先して会計監査人、当社の内部統制室並びに子会社の監査役・監事、内部統制部門及び外部監査人と定期的に、及び、必要に応じて随時、面談を行い、あるいは、報告を受けること等により連携をとり、グループの監査体制の強化及び監査の実効性向上に努める所存であり、「④ 当社のグループマネジメントの強化 b. 内部監査体制の強化」に記載のとおり、月次で実施する内部統制委員会において内部統制部門との情報連携を行い、四半期決算のレビュー時の面談において会計監査人との情報連携を行います。

⑤ 当社における会計監査人との情報共有や情報開示に対する意識の改善

当社は、今後は「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を含めたディスクロージャー制度を遵守し、誠実、且つ、迅速に情報開示等の対応を行う所存であります。この点、当社は、平成 29 年 12 月 18 日開催の当社定例取締役会において、役員を対象として、社外監査役（弁護士）によるディスクロージャー制度に係る研修を実施しました。今後も年に数回、専門家による内部統制やコーポレートガバナンス、コンプライアンス等に関する研修を実施することを検討していきます。

(3) 改善措置の実施スケジュール

改善措置の実施スケジュールは、以下のとおりです。

実施項目	平成 30 年						
	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月
当社経営層のコンプライアンス意識の改善 (コンプライアンス研修会の実施)▶			————▶	▶	
	研修内容・スケジュール検討			研修実施(予定)		次回研修検討	
無錫三和の役職員のコンプライアンス意識の改善▶				————▶▶	
	研修内容・スケジュール検討				実施	次回研修検討	
無錫三和における決算・業務プロセスの整備及び改善 ・現地監査人とのコミュニケーション促進 ・財務部の強化(増員) ・決算・経理プロセスの厳格運用 ・業務プロセス整備・改善							
無錫三和の総経理に対する監督・監視体制の強化(当社からの支援・各種会議体開催)							
当社のグループマネジメントの強化 a.当社による指導・監督体制の強化 ・無錫三和の経理状況の日常的管理・監督 ・管理部従業員の教育・研修 ・内部統制室・監査役による無錫三和の往査 b.内部監査体制の強化 ・内部統制委員会による内部統制活動の推進 c.グループ内部通報制度の改善 ・無錫三和における状況確認、制度の周知 ・グループにおける状況確認、制度の周知 d.監査役監査体制の強化 ・監査役の研修 ・無錫三和の監事のバックアップ ・監査役監査(監事監査)、内部監査及び外部監査の連携強化(協議、面談)							
当社における会計監査人との情報共有や情報開示に対する意識の改善(研修の実施)▶			————▶	▶	
	研修内容・スケジュール検討			研修実施(予定)		次回研修検討	

【凡例】▶ 施策等の検討・準備 ———▶ 運用、継続的改善、フォロー、モニタリング

3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

この度の当社の中国子会社における不適切な会計処理の発生により、過年度決算数値を訂正するとともに、平成 30 年 2 月期第 1 四半期の決算発表を遅延させたことで、株主、投資家、市場関係者の皆様並びにお取引先その他すべてのステークホルダーの皆様にも多大なご心配とご迷惑をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げます。

このような不祥事を再び繰り返すことがないように、当社グループの全役職員一丸となって再発防止策を着実に実行し、信頼回復に努めてまいります。

以上