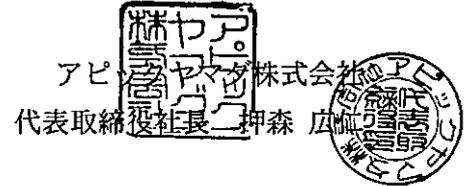


改善状況報告書

平成 30 年 4 月 27 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 29 年 10 月 23 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ここに提出いたします。

目次

1. 改善報告書の提出経緯	3
(1) 改善報告書の提出理由	3
(2) 過年度決算修正に至った経緯・原因	5
a. 発覚した経緯	5
b. 第三者委員会が実施した調査の概要	5
c. 調査の結果判明した不適切な会計処理の内容	6
d. 売上を前倒し計上するために行われた不適切な行為	7
e. 不適正開示の原因となった行為の目的・動機およびその背景事情	7
f. 関係者の関与状況	8
(3) 不適正開示の発生原因の分析	10
a. 役職員のコンプライアンス意識の欠如	10
b. 売上計上基準の認識にかかる不備	11
c. 組織の体制上の問題点	11
d. 監査等委員会による取締役に対する監視・監督機能の不備	12
e. 生産遅れ等による特別出荷の多用	12
f. 会計監査人とのコミュニケーション不足	12
2. 改善措置及びその実施状況並びに運用状況等	13
(1) 再発防止に向けた改善措置並びにその実施状況及び運用状況	13
a. 役職員のコンプライアンス意識の醸成	13
b. 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	18
c. 組織体制上の課題への対応	23



d. 監査等委員会による取締役に対する監視・監督強化.....	26
e. 特別出荷削減への取組み.....	28
f. 会計監査人との関係構築.....	31
g. 再発防止委員会の設置.....	31
(2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価.....	32

1. 改善報告書の提出経緯

(1) 改善報告書の提出理由

当社は、平成 29 年 6 月 30 日付「第三者委員会調査報告書の受領に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、同日付で第三者委員会より調査報告書を受領しました。その指摘を踏まえ、平成 29 年 7 月 31 日付「過年度の有価証券報告書等及び決算短信等の訂正に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、同日付で過年度決算短信等の訂正を実施いたしました。

本件に関し、当社の適時開示を適切に行うための体制の不備に起因する不適切な開示であり、当社の適時開示体制について改善の必要性が高いと認められるとの理由により、貴取引所より平成 29 年 10 月 6 日に有価証券上場規程第 502 条第 1 項第 1 号に基づく改善報告書の提出を求められ、平成 29 年 10 月 23 日に提出いたしました。

訂正した過年度決算短信等の業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

【過年度決算短信等の訂正の業績に及ぼす影響額】

連結財務諸表

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第 59 期 (平成 24 年 3 月期)	売上高	9,901	9,823	△ 78	△ 0.8
	営業利益	△ 1,088	△ 1,086	2	—
	経常利益	△ 1,025	△ 1,024	1	—
	当期純利益	△ 1,758	△ 1,757	1	—
	総資産	10,835	10,893	58	0.5
	純資産	4,335	4,337	2	0.0
第 60 期 (平成 25 年 3 月期)	売上高	8,644	8,226	△ 418	△ 4.8
	営業利益	△ 733	△ 819	△ 86	—
	経常利益	△ 744	△ 835	△ 91	—
	当期純利益	△ 394	△ 485	△ 91	—
	総資産	10,164	10,385	221	2.2
	純資産	4,147	4,058	△ 89	△ 2.1
第 61 期 (平成 26 年 3	売上高	9,097	9,160	63	0.7
	営業利益	△ 584	△ 554	30	—

月期)	経常利益	△ 620	△ 589	31	—
	当期純利益	△ 431	△ 399	32	—
	総資産	10,689	10,830	141	1.3
	純資産	3,997	3,939	△ 58	△ 1.5
第62期 (平成27年3 月期)	売上高	11,648	11,337	△ 311	△ 2.7
	営業利益	166	98	△ 68	△ 41.0
	経常利益	208	124	△ 84	△ 40.4
	当期純利益	166	82	△ 84	△ 50.6
	総資産	12,203	12,292	89	0.7
	純資産	4,435	4,293	△ 142	△ 3.2
第63期 (平成28年3 月期)	売上高	10,897	8,899	△ 1,998	△ 18.3
	営業利益	139	△ 609	△ 748	—
	経常利益	222	△ 526	△ 748	—
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	45	△ 689	△ 734	—
	総資産	12,497	13,101	604	4.8
	純資産	4,327	3,449	△ 878	△ 20.3

個別財務諸表

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第59期 (平成24年3 月期)	売上高	7,382	7,307	△ 75	△ 1.0
	営業利益	△ 980	△ 975	5	—
	経常利益	△ 899	△ 895	4	—
	当期純利益	△ 2,357	△ 2,353	4	—
	総資産	9,653	9,714	61	0.6
	純資産	3,415	3,419	4	0.1
第60期 (平成25年3 月期)	売上高	7,783	7,366	△ 417	△ 5.4
	営業利益	△ 665	△ 750	△ 85	—
	経常利益	△ 620	△ 710	△ 90	—
	当期純利益	△ 963	△ 1,054	△ 91	—
	総資産	8,376	8,600	224	2.7
	純資産	2,461	2,375	△ 86	△ 3.5

第61期 (平成26年3 月期)	売上高	8,489	8,557	68	0.8
	営業利益	△481	△446	35	—
	経常利益	△412	△375	37	—
	当期純利益	222	258	36	16.2
	総資産	9,426	9,566	140	1.5
	純資産	2,684	2,634	△50	△1.9
第62期 (平成27年3 月期)	売上高	10,346	10,034	△312	△3.0
	営業利益	167	97	△70	△41.9
	経常利益	384	297	△87	△22.7
	当期純利益	361	275	△86	△23.8
	総資産	10,599	10,692	93	0.9
	純資産	3,073	2,937	△136	△4.4
第63期 (平成28年3 月期)	売上高	10,098	8,100	△1,998	△19.8
	営業利益	238	△510	△748	—
	経常利益	369	△379	△748	—
	当期純利益	183	△547	△730	—
	総資産	11,055	11,663	608	5.5
	純資産	3,219	2,351	△868	△27.0

(2) 過年度決算修正に至った経緯・原因

a. 発覚した経緯

平成29年4月末日、当社の平成29年3月期の売上に関する一部会計処理について会計監査人等に対して、平成29年3月期の売上として3月に計上した一部案件の妥当性について内部告発がありました。これを受け、当社は同年5月1日の取締役会において第三者委員会を設置することを決議しました。第三者委員会では内部告発に係る事実関係の調査及び売上計上に係る会計処理の妥当性の確認等を実施し、同年6月30日第三者委員会より調査報告書を受領いたしました。

b. 第三者委員会が実施した調査の概要

(a) 調査の目的

- ア. 内部告発文書に記載された事実関係の調査
- イ. 同種事例の有無の調査
- ウ. 売上取引について当社がとるべき会計処理の検討
- エ. 再発防止策の検討・提言

オ. その他、第三者委員会が必要と認めた事項

(b) 調査対象期間

平成 24 年 3 月期から平成 29 年 3 月期まで

ただし、第三者委員会が必要と認めた事項については、当該調査対象期間以外の期間についても調査を実施しました。

(c) 調査期間

平成 29 年 5 月 2 日から平成 29 年 6 月 29 日まで

(d) 調査方法等

ア. 調査・検討対象

(ア) 当社関係者に対するヒアリング及び関係資料の閲覧

(イ) 会計データ等の分析・検討

(ウ) 電子メールを含むパーソナルコンピュータ等に保存されているデータの調査・分析

以上から、当社の事業内容を把握するとともに、本件疑惑の対象となる会計処理を含む当社の会計処理に関する事実認定を行い、会計処理について問題点がある場合の原因解明及び再発防止策の検討を行いました。

イ. 調査方法

(ア) 役職員へのヒアリング

(イ) 会計データ及び関連資料の閲覧及び検討

(ウ) デジタルフォレンジック調査の実施

取締役 3 名及び従業員 15 名が使用していたパーソナルコンピュータに保存されていた電子データを保全し、削除ファイルはファイルを復元した上で、メール及びその他電子データのうちワードファイル、エクセルファイル、PDF ファイル等で等委員会が必要と認めたものについて分析及び検討を行いました。

c. 調査の結果判明した不適切な会計処理の内容

経理規程では売上計上基準は「検収基準」と定められていますが、電子部品組立装置事業の一部受注案件の納品作業において、納品設置後の運転確認作業が未了の状態であったり、仕様未達の不具合等（以下残件という。）がある状態であっても顧客に対して後日作業を行うことを約したうえで、作業報告書（サービスレポート）に顧客の形式的な署名をもらい、これにて顧客検収があったものとして売上を前倒し計上しておりました。

d. 売上を前倒し計上するために行われた不適切な行為

(a) 事実と異なる証憑書類の作成・改竄

ア. 事実と異なる作業報告書の作成

残件については、そのほとんどを作業報告書に記載せず、顧客の署名を得て、あたかも残件がない状態で製品が合格したかのような外観を呈する、事実と異なる作業報告書を作成していました。本来は顧客の合格署名をもらうのは製造部の業務ですが、売上責任部門である営業部が顧客に対して検収後に作業をすることを口頭で約して顧客署名を得て、実際に検収後に製造部門に実施の指示をして残件の作業を行っていました。

イ. 外注先に対する事実と異なる内容のサービスレコードの作成指示

外注先に現地調整作業を委託して行った場合に、サービスレコードの記載内容を外注先に細かく指示し、あたかも現地調整作業が完了したように記載させる等、事実と異なるサービスレコードを作成させていました。

ウ. 事実と異なる証憑書類の作出

外注先に委託した現地調整作業の作業時間実績を記載するサービスレポートを、外注先に依頼して事実と異なる内容で作成させていました。

e. 不適正開示の原因となった行為の目的・動機およびその背景事情

本件行為が行われた目的・動機は、年間売上高予算を作成する際に計画した納期どおり製造部門が顧客に引渡しを行うためでした。

経理規程には売上計上基準として「検収基準」が定められ、「納品立会後の顧客合格日をもって検収日の基準とする」と定められていました。一方、別途定めるマニュアルである「納入立会合格判定基準」には納入立会合格の定義として「契約仕様に基づく製品品質に関して不具合がないこと」と定義されるとともに、不具合(以下残件と言う)に関しては残件として認定しない例外事例も定義されておりました。しかしながら、経理規程では売上計上は検収基準と定めるのみで検収要件についての詳細の定めはなく、一方検収要件を定めるマニュアルでは前述のとおり検収要件としての残件がない状態を定義していましたが、このマニュアルが社内に適切に周知されておらず関係部門内のみで運用されていたため、社内では売上に関連する基準の認識が部門または各人で相違しておりました。そのため、顧客署名があれば売上計上が可能であるという経理規程の拡大解釈が社内でも運用され、顧客署名を何とか得ようとして不適切な行動に至りました。

また、サービスレポートの改竄の目的・動機は納品作業にて残件があることが会計監査人に発覚することを回避するために行われたものでした。

f. 関係者の関与状況

(a) 代表取締役社長

代表取締役社長は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関しては、顧客の承諾があるため問題ではないと規程類を恣意的に解釈し、作業工数の改竄等を黙認していました。

代表取締役社長は、平成 29 年 3 月に売上計上した得意先 B 社案件に関して、営業部長から、工場の電源が確保できなかったため製品の現地調整は未了であることについては報告を受けており、また、外注先 A 社の作業工数の改竄等に関しては認識していたとも供述しており、事実と異なるサービスレポートの作成等を黙認していました。

また、代表取締役社長は、日頃、「売上にこだわった活動をするべきである」「予算の達成は、目標ではなく義務である」等と述べ、売上予算の達成を強く求める経営方針を掲げておりましたが、本件不適切な会計処理の実行には、経営者である代表取締役社長の姿勢が強く影響した可能性は否定できません。

(b) 常務取締役

常務取締役は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関しては、顧客の承諾があるため問題ではないと規程類を恣意的に解釈し、現地調整が未了案件の売上を指示していました。

常務取締役は、平成 29 年 3 月に売上計上した得意先 B 社案件に関して、製造部の部長として現地調整が未了であることを認識していたにもかかわらず、現地調整が完了したかのような作業報告書を営業部長から受け取り、それを部下である製造部員に命じて完成させ、品質保証部に回付させていました。さらに、品質保証部から、一度は、得意先 B 社案件については売上計上できないと作業報告書を戻されたにもかかわらず、これを売上計上するよう指示していました。

(c) 取締役企画部長

取締役企画部長は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関しては、顧客の承諾があるため問題ではないと規程類を恣意的に解釈し、外注先の作業工数の改竄等を実行させていました。

取締役企画部長は、平成 29 年 3 月に売上計上した得意先 B 社案件に関して、会計監査人に現地調整未了の事実が発覚することを回避するために、外注先 A 社の作業工数の改竄等を自ら提案し、実行させていました。

(d) 営業部長

営業部長は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関しては、顧客の承諾があるため問題ではないと規程類を恣意的に解釈し、事実と異なる作業報告書の取得・指導、サービスレポートの改竄指示をおこなっていました。

営業部長は、平成 29 年 3 月に売上計上した得意先 B 社案件では、自ら顧客担当者と交渉し、現地調整が未了であるにもかかわらず、顧客から虚偽の内容の作業報告書を

取得し、さらに、同案件の外注先 A 社のサービスレポートの改竄については、部下である営業部員 a に対して具体的対応を指示していました。平成 29 年 3 月に売上計上した得意先 H 社案件でも、部下である営業部員 b に対し、サービスレコードの改竄を細かく指示していました。また、当社においては、売上対応（製品について合格判定を得られるよう、顧客と交渉すること）も営業部の仕事とされていたところ、営業部長は、3 月に売上計上が予定されている案件については特に、顧客から積極的に合格判定に関する承諾を取るよう部下に指示し、たとえ残件があっても、作業報告書等には記載しないよう指導していました。

(e) 生管部長

生管部長は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関しては、顧客の承諾があるため問題ではないと規程類を恣意的に解釈し、残件対応の原価を本来の製番ではない別製番にて集計するよう指示をおこなっていました。

生管部長は、平成 29 年 3 月中に売上計上した案件のうち残件のある案件一覧に記載の残件対応を行うため、営業部長代理と協議をし、平成 29 年 4 月 5 日に開催された残件対応をどのように進めていくかを検討する会議に参加しました。そして、本件会議で確認された事項を踏まえ、同月 7 日に、関係者に対して、原価の付け替え先の製番を指定するメールを送っていました。

また、生管部長は、得意先 B 社案件については、外注先 A 社のサービスレポートを改竄するために取締役企画部長が招集した打ち合わせに参加していました。

(f) 品証部長

品証部長は、顧客の承諾があったとしても、現地調整が未了の場合や残件がある場合における売上計上は、社内規程等に合致しないものであると認識していました。しかしながら、得意先 B 社案件においては、現地調整が未了であることを認識しながら、常務取締役の指示を受け入れ、品質保証部として残件なしの合格判定を行い、これを売上計上することを黙認していました。

また、品証部長は、得意先 B 社案件について外注先 A 社のサービスレポートを改竄するために取締役企画部長が招集した打ち合わせに呼ばれ、改竄後のサービスレポートを承認するようとの取締役企画部長の指示を受け入れ、これに従っていました。

(g) 監査室長

監査室長は、顧客の承諾があったとしても、現地調整が未了の場合や残件がある場合における売上計上は、社内規程等に合致しないものであると認識していました。かかる認識の下、監査室長は、平成 29 年 4 月に、本件不適切な会計処理に関する事実を把握した後は、常勤監査等委員に当該事実を伝えるなど、自らの問題意識に基づき適切な対応を行っていました。

(h) 常勤監査等委員

常勤監査等委員は、平成 29 年 4 月に、監査室長から不適切な会計処理に関する疑義

を伝えられた際には、遅滞なく監査等委員会において当該疑義に関して取締役会において意見を述べることについて議論し、その後開催された取締役会において、当該疑義に関して意見を述べました。しかしながら常勤監査等委員は社外監査等委員に対して事実と異なる作業報告書が作成されていることを報告しておらず、会計監査人に対しても本件に関する疑義を報告していませんでした。

上記の対応は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関して顧客の署名があるため問題ではないとの恣意的な解釈に基づいたものであり、監査等委員が不正の兆候を認識した場合の対応として必要十分なものではありませんでした。

(i) その他の従業員

当社においては、社内規程等について恣意的な解釈及び運用が行われ、代表取締役社長ほか経営陣の一部においても、顧客の承諾さえあれば残件があっても売上計上することは問題ないとの認識が共有されており、これに基づく指示が行われていました。しかしながら、この売上計上基準に係る恣意的な解釈及び運用は、全ての役職員において共有され尽くしていたものではありませんでした。

第三者委員会のヒアリング及びその他の調査においても、一部の役職員においては、仕様未達の不具合等の残件がある状態で顧客の承諾は得るものではないとの考えを示す者も存在しました。

(3) 不適正開示の発生原因の分析

a. 役職員のコンプライアンス意識の欠如

(a) 役職員のコンプライアンス意識の欠如

年間売上高予算を作成する際に計画した納期どおりに顧客に引渡しを行うため、事実と異なる証憑類の作成・改竄および会計監査人に対する事実と異なる説明を行い売上の前倒し計上を行っておりました。また、長期に渡り複数の役職員がこれらに関わっていながら、会計基準上、コンプライアンス上重大な問題であると認識する者がおらず、自浄作用が働かなかったことは、関係者の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。

(b) 社内コミュニケーションの不足

証憑となる書類に書式上の不備が存在し、また、売上計上基準の認識も各人により相違していたにもかかわらず、社内では是正に向けた議論も行われず、長期に渡り運用され続けていたこと、内部統制上重要な ISO 規定の改訂が行われるなかで社内周知が不足し、規定について異なった理解が放置されていたことは、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の欠如に加え、人材配置の硬直性から縦割りの組織となっていたことによる社内のコミュニケーション不足にも起因するものと認識しております。

b. 売上計上基準の認識にかかる不備

(a) 売上計上にかかる検収要件不明確

当社では、売上計上基準について原則として検収基準を採用しておりますが、その判断に必要な検収要件について、社内の規程・部門内基準・マニュアル等の間に不整合がありました。このような規程類の整備不備等が、恣意的な解釈を許容する要因になっていたものと認識しております。

(b) 証憑となる報告書等の不備

証憑となる書類について、残件および顧客要望事項を分別して記入する欄がなかった等書式上の不備があり、また、証憑の作成においても、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が長年に渡り行われており、その行為が異常であるとの認識がありませんでした。

(c) 検収要件に関する運用上の不備および検証・是正体制の不備

検収要件の基準は社内で共有されていない等周知徹底が不十分であったことにより、社内の認識・運用が統一されていない状況にありました。

また、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り、重要な業務に対する一步踏み込んだ検証等実効性のある監査ができておらず、社内における規程相互間の不整合または運用方法の不統一について、長期間にわたって不備として指摘されることはありませんでした。

c. 組織の体制上の問題点

(a) 人材不足

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、また、長期的な人材育成に対する取組みが弱かったため、事業環境・事業構造、顧客層が大きく変化していく中で、その変化に対応して、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能力を備えた人材が、社内の多くの部門で不足しておりました。このことが、今回の不適切な会計処理を引起こす前に改善および対策が図れなかった一因となったと認識しております。

(b) 不明確または不適当な役割・責任分担

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すが、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した。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した。

(c) 内部通報制度の不備

社内に内部通報制度は整備されていたものの、それまでの内部通報制度では、通報

先として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、不正等が通報しにくい状況にありました。

d. 監査等委員会による取締役に対する監視・監督機能の不備

(a) 常勤監査等委員の監査の実効性に関する不備

常勤監査等委員は社内での勤務経験が長く、売上に係る証憑の改竄等が行われていたことを重要視せず、それらの行為が行われていたことを適切に報告しませんでした。

(b) 社外監査等委員への情報伝達方法の不備

常勤監査等委員は監査室より定期および適時に監査報告を受けており、また取締役、部門長、会計監査人と面談する機会も多く社内の状況把握が容易でありましたが、社外監査等委員は常勤監査等委員を通して間接的に報告を受けることが多かったため、本件の問題も含め社内の正確な状況把握ができませんでした。

(c) 売上計上にかかる監査方法の不備

これまでの監査室監査では、売上計上の妥当性について、証憑有無を形式的に確認するに留まり、証憑記載内容の真実性の確認までは行っておりませんでした。

e. 生産遅れ等による特別出荷の多用

(a) 基準および運用方法の不備

社内検査合格を経ないで出荷を行う「特別出荷」が安易に容認されていた原因は、特別出荷となる基準が不明確であったこと、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ことにあります。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を行っておりました。

(b) 生産体制の不備

生産管理部門における生産日程の立案および管理について、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した。

生産においては、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。また、主力製品および製品群を超えた標準化への取組みも遅れており、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。

f. 会計監査人とのコミュニケーション不足

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にとれておらず、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。

2. 改善措置及びその実施状況並びに運用状況等

(1) 再発防止に向けた改善措置ならびにその実施状況及び運用状況

a. 役職員のコンプライアンス意識の醸成

(a) 役職員のコンプライアンス意識の醸成

ア. コンプライアンス研修の拡充

(1. (3) 不適正開示の発生原因の分析 a. (a) に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(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、コンプライアンスをテーマとした集合研修を平成29年9月に実施いたしました。研修には、役職員全員が参加し、併せて再発防止策として実施したルールの明確化等についての説明および周知・徹底も実施いたしました。

また、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ついて、10月以降に実施する研修より、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してまいります。

【実施・運用状況】

平成29年9月28日に、全社員を対象とした臨時コンプライアンス研修を実施いたしました。研修では、冒頭で社長がコンプライアンス重視の経営を宣言いたしました。その後、弁護士である社外監査等委員による講話、コンプライアンス・マニュアルの再徹底、再発防止策として実施した「売上計上にかかる検収要件の明確化」「内部通報制度の見直し」「特別出荷の取扱方法見直し」についての周知徹底を行いました。

また、平成29年10月～平成30年1月には、社長と社員との意見交換会を全17回開催し、相互理解およびコミュニケーションを深めるとともに、コンプライアンス遵守を前提とした業務遂行について認識の共有化を図りました。

平成 29 年 11 月に実施したコンプライアンス自己チェックおよび監査室による定例の業務監査において、売上計上基準・手続、新たに通報ルートを追加した内部通報制度、特別出荷の取扱について、理解が十分であることおよび適切に運用されていることを確認いたしました。

さらに、今後実施される社内の階層別研修においては、必ずコンプライアンスに関するプログラムを盛り込むことを決定し、平成 29 年度下期中には、平成 29 年 11 月 1 日実施の中堅社員向け研修および平成 29 年 11 月 22 日実施の新任管理職研修において実施いたしました。

平成 30 年度についても、新入社員研修、中堅社員向け研修および新任管理者研修において実施してまいります。

(1. (3) 不適正開示の発生原因の分析 a. (a) に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(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、今後も年に 1 回実施してまいります。

【実施・運用状況】

外部の専門家を講師とするコンプライアンス研修を、平成 29 年 12 月 19 日、22 日、27 日、28 日、平成 30 年 1 月 5 日の 5 回にわたり、全ての正社員・契約社員を対象として、階層・職場ごとに実施いたしました。不正防止に関する DVD 教材を視聴した後、ワークシートによりこれから各自が取るべき行動または変えるべき行動についてディスカッションを行いました。

研修参加者全員より回収したワークシートには、研修の趣旨および内容を理解したこと、不正と思われる状況に遭遇した場合には咎めるあるいは然るべき手順で相談していきたい、日頃より職場のコミュニケーションを良くしていきたいというような、改めてコンプライアンス遵守の意識が高まったことがわかる記述が多く見られました。

平成 30 年度についても、外部の専門家を講師とした研修を実施してまいります。

(1. (3) 不適正開示の発生原因の分析 a. (a) に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

イ. コンプライアンス・マニュアルおよび行動規範の再徹底

上記ア.(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した。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。

【実施・運用状況】

上記ア.(ア)の通り平成29年9月28日に全社員を対象に、臨時コンプライアンス研修を実施し、その中で再徹底いたしました。平成29年10月および平成30年1月の全社朝礼における社長訓示、平成30年4月に実施した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おいても、再徹底いたしました。

(1.(3)不適正開示の発生原因の分析 a.(a)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

ウ. 経営幹部に対する勉強会の実施

本件発生の背景には、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し、会計に関する法令等を遵守していく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、経営陣に求められるコンプライアンス意識・行動を学ぶための勉強会も、同じく本年度下期中に実施いたします。

なお、経営幹部に対するコンプライアンスについての啓蒙活動として、四半期毎に社外監査等委員による勉強会を実施してまいります。

【実施・運用状況】

平成29年10月18日、公認会計士である社外監査等委員（社外取締役）を講師として、全社内役員・部門長が参加した売上計上基準についての会計知識の勉強会を実施し、会計の専門家による売上計上の考え方について学びました。

会計知識の勉強会では会計証憑の偽造・改竄が絶対にあってはならないことを再認識するとともに企業会計における収益認識基準の考え方を勉強いたしました。売上に関する設置完了報告書の書式・運用を変更し、また売上責任部門を営業から製造部門に変更するなど売上に関する書類の偽造・改竄が行いにくい仕組みを構築するにあたって、本勉強会の内容も参考にいたしました。

また、第4四半期に実施予定でありました経営管理勉強会は、早期実施が望ましいとの判断から、第3四半期の平成29年11月7日に前倒して実施いたしました。勉強会は外部上場企業で経営経験のある社外監査等委員（社外取締役）を講師として、全社内役員・部門長が参加いたしました。

経営管理勉強会では管理職の心構え・役割を、企業経営の経験に基づき、また、当社の状況を踏まえ指導いただいたことにより、参加した役員・部門長それぞれが、自らのマネジメント手法に関して振り返るとともに、マネジメントとして管理職が求められる行動について意識を高めることの必要性を学びました。

平成30年度も四半期毎に実施していく計画であり、平成30年6月には弁護士の社外監査等委員による勉強会を予定しております。

(b) 社内コミュニケーション向上への取組み

(1. (3) 不適正開示の発生原因の分析 a. (b)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

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。

【実施・運用状況】

平成29年改正の人事制度において若年層の定期異動をルール化し、年度の全社教育・訓練方針として通達により社内に周知いたしました。人事ローテーションを意識した異動としては、平成29年12月1日付にて2名を製造部から技術部へ異動し、平成30年1月1日付にて技術部から品質保証部に2名、平成30年2月1日付にて技術部から営業部に1名異動しました。若年層の異動は、職場の事情等により、再発防止策策定後において2名に留まっています。これまで異動が極端に少なかったため、業務の引継ぎや新人を育成する体制が整っておらず、無理に動かすことは逆効果となると判断し、教育系の育成等体制整備を優先したためです。

異動した者は、異動の趣旨を理解して前向きに業務に従事しており、ローテーションによって人を育成していくという文化へ変えていくための布石となりました。引継

ぎ・育成体制を平成 30 年度中を目処に整備し、以降入社 5 年目以下の若年層について毎年数名の異動を実施してまいります。

平成 29 年 8 月 1 日付で 1 名（27 歳男性）を中途採用し、人事課に配属、主に採用・教育の業務に従事しています。

既に業務を任せられる状況にあり、人事施策を進めて行くための体制強化につながっています。また、特に若年層の人材育成に積極的にかかわっており、停滞していたクラブ活動の始動や、若手だけの懇親会が開催されるなど、20 代社員の組織を超えた交流の活性化にも寄与しています。

（1.（3）不適正開示の発生原因の分析 a. (b)に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

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、今後とも月 1 回のペースで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、本年度下期に実施いたします。

【実施・運用状況】

中堅管理職の意見交換の場として、課長有志によるオフサイトミーティングを開催いたしました。会社をよくするためにという方向性で、テーマを絞らずにフリーに話し合いを行うもので、月 1~2 回のペースで、全 7 回開催いたしました。

オフサイトミーティングにより、参加者の相互理解および信頼構築につながり、業務上の相談がしやすくなるといった効果も見られております。また、オフサイトミーティングによる提案がきっかけで永らく行われていなかった管理職会（全管理職が参加）が平成 30 年 1 月 6 日に開催され、終了後の新年会も含め管理職同士が意見交換するよい機会となりました。今後も 2 ヶ月に 1 回のペースで開催してまいります。

また、平成 29 年 10 月から平成 30 年 1 月にかけて社長と社員（課長以下）との意見交換会を職場ごとに全 17 回開催し、合計 138 名の社員が参加しました。この意見交換会では参加者から社長へ意見、質問、要望などを行い、それに社長が回答をする方法で行い、社長からも参加者に自身の考え方や社員へのメッセージ等を伝えました。終了後には参加者アンケートを行い、感想や意見交換会では伝えきれなかったこと等を記入し、その全てに社長が目を通しました。

社長が現場の実情を知れるとともに、社員が社長の考えに対する理解を深めるよい機会となりました。また、意見交換会で出された意見や要望などが経営諮問会議で取り上げられ、議論されることもありました。

b. 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

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 b. (a)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(a) 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した（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した。

【実施・運用状況】

会計監査人及び公認会計士である社外監査等委員と十分に協議の上、売上計上にかかる検収要件を明確化し、平成 29 年 10 月 1 日付の改訂「経理規程」および新設「売上計上基準細則」に決めました。従来部門内マニュアルとして運用されあいまいであった売上の計上にかかる検収要件を、「経理規程」および「売上計上基準細則」に明文化し、全社員が社内ホームページで閲覧できるようにし、検収要件の解釈に相違が生じないようにいたしました。また、「経理規程」およびその「細則」は経営に与える影響が大きいいため、その改正権限を社長決裁から取締役会決裁に格上げいたしました。

改正後の売上計上にかかる検収要件の社員の理解状況を把握するため、平成 29 年 10 月以降の業務監査において品質保証部・技術部・精密部品製造部・営業部の管理職・一般職合計 25 名にヒアリングを行い、全員が理解できていることを確認いたしました。また、平成 29 年 10 月以降の売上計上分について、監査室と監査等委員会が、設置完了報告書の記載内容を検証することにより、基準に沿った運用がなされていることを全件確認いたしました。

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 b. (b)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(b) 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、証憑名を「設置完了報告書」に変更しその役割を明確化するとともに、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、書式を改訂いたしました。また、納入立会時の運転状況等を記載したレポートについても必ず添付することとし、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、同時に実施し（規定改正施行日：平成29年10月1日）関係者部門での説明会を実施いたしました。

【実施・運用状況】

平成29年10月1日付にて「設置完了報告書運用標準」の新規制定を行い、従来検収判断に使用しておりました「作業報告書」等の証憑名を「設置完了報告書」に改めるとともに、その役割と運用方法（作成・回収・承認・配布）を明確化しました。また証憑の改竄および恣意的解釈を防止するため、その書式を改訂して、設置作業において顕在化した未解決課題の有無、課題が仕様未達項目であるのか顧客の新たな仕様外要望項目であるのかの区分、設置作業時の運転記録の有無等を明確に記述できるようにいたしました。「設置完了報告書運用標準」は全社ホームページに掲載し、全社員が閲覧可能となっております。また、財務報告にかかる内部統制における販売プロセス業務フローと在庫プロセス業務フローを改訂しました。

「設置完了報告書運用基準」の運用にあたっては、平成29年9月28日に全社員へ概要の説明、平成29年10月4日に関係部門員に詳細の説明、平成29年10月26日に海外の設置作業請負外注先に対して詳細の説明を行い、関係者全員に対して徹底を行いました。

平成29年11月に全社員向けに実施したコンプライアンス自己チェックでの設置完了報告書に関する設問の正答率が98.2%となっていること、平成29年10月以降に実施した監査室の内部監査において「設置完了報告書運用標準」の正しい運用状況の確認がされてことから、新たなルールに対する理解が図られ適切に運用されていると判断しております。

なお、設置完了報告書の顧客からの回収方法については、運用開始後に一部の顧客とは基準に定める取扱いが困難であることが判明したため、会計監査人とも協議の上「設置完了報告書運用標準」を一部改正し、変更後の取扱いを平成30年3月より開始しております。

(c) 検収要件に関する運用の徹底および確認・是正体制の改善

(1. (3) 不適正開示の発生原因の分析 b. (c) に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

ア. 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、新たに設置した

「検収判定委員会」（営業・製造・技術・生産管理・品質保証の各部門長で構成し、全員合意により判定）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。

【実施・運用状況】

平成 29 年 10 月 1 日付にて「売上計上基準細則」を新規制定し、品質保証部長・営業部長・生産管理部長・技術部長・製造部長を構成員とする検収判定委員会を新設し、検収が完了しているかどうかの判断に迷う場合には検収判定委員会を開催しその協議による全員一致（会議は過半数の参加をもって成立）をもって検収の判定を行うこととしました。また、協議内容および結果はすべて議事録に残すことを規定いたしました。売上計上にかかる検収要件を満たしているかどうかは技術的専門的な判断を要しますが、その判断を関係部長全員一致の合議制とし、その議事内容を記録に残して審議の過程が第三者にも分かるようにすることで、売上計上に恣意的な判断が入る余地を排除いたしました。

検収判定委員会は平成 29 年 10 月 1 日から平成 30 年 3 月 31 日の間に計 6 回開催され、審議の内容も議事録として記録されており、監査室、監査等委員会および会計監査人もその内容を確認しております。

（1.（3）不適正開示の発生原因の分析 b. (c) に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

イ. 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 月に実施した上記ア.（ア） a. のコンプライアンス研修内で説明を行い周知・徹底するとともに、関係者が常に閲覧できる場所に保管するよう変更し、今後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。

【実施・運用状況】

平成 29 年 9 月 26 日に実施した臨時コンプライアンス研修において、品質保証部長より全社員に対して売上計上にかかる検収要件の説明を行いました。また、従来には部門内マニュアルである「納入立会合格判定基準」に定められていた検収要件を、「経理規程」の「売上計上基準細則」に定めるとともに、「売上計上基準細則」は全社員が閲覧可能な社内ホームページに掲載いたしました。

平成 29 年 10 月から平成 30 年 3 月の業務監査において、改正後の売上計上基準についての周知・理解状況をヒアリングにより確認いたしました。ヒアリングは、部門・階層別に

無作為に抽出した 34 名の管理職・一般職に対して行い、周知徹底されていることおよび内容についても理解されていることを確認いたしました。

また、平成 29 年 10 月以降の売上計上分について、監査室が全件チェックし、基準に沿った計上がなされていることを確認し、監査等委員会もそのチェックの妥当性を検証いたしました。

平成 30 年度については、一定金額以上の案件について、監査室のチェックおよび監査等委員会による検証を実施してまいります。

ウ. 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

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 b. (c)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(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。

【実施・運用状況】

下記の見直しを行なったうえで、平成 29 年度の内部監査を実施いたしました。

- ・ 監査計画の策定方法について、事前に監査対象部門のリスクおよび課題についてヒアリングを行い、重点監査項目を設定する方法に変更。
- ・ 業務監査で使用するチェックリストの改訂。
- ・ 複数の担当者がチームで行う方法への変更。
- ・ 現場での実査・面接の拡大。
- ・ 業務改善につながる指摘・提言内容への変更。
- ・ 抜き打ち検査・動態検査の導入（規程・基準等の遵守状況の確認強化）。
- ・ 内部統制監査における整備状況の監査の強化および業務監査への組み入れ。

従前の監査は、総花的かつ形式的な内容で監査期間も長く、指摘事項も表面的なものが多く、監査の PDCA がうまく回っていませんでしたが、平成 29 年 10 月から平成 30 年 3 月の間に、上記見直しを実施し、部門の課題解決に重点を置いた、より踏み込んだ監査を短期間で実施できる体制を構築いたしました。

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 b. (c)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(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。

【実施・運用状況】

取締役会等への報告実施状況は下表のとおりです。

実施日	報告先	報告内容
平成 29 年 10 月 20 日	取締役会	平成 29 年度上期の内部統制監査報告（監査室による業務監査の結果報告を含む）
平成 30 年 1 月 23 日	取締役会 経営諮問会議	平成 29 年度第 3 四半期の内部統制監査報告（同上）
平成 30 年 3 月 20 日	経営諮問会議	平成 30 年度内部監査計画書
平成 30 年 4 月 20 日	取締役会 経営諮問会議	平成 29 年度第 4 四半期の内部統制監査報告（同上）

取締役会および経営諮問会議において、監査結果の詳細および前回監査以降に顕著な改善が見られた部門の好事例等をタイムリーに報告したことにより、各部門の課題を経営陣および部門長が共有できるようになり、課題解決に向けた意識の向上とともに、会議における組織横断的な議論が増加いたしました。

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 b. (c)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(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 1 日付で採用いたしました。また、これまで 3 名体制で監査業務を行っていましたが、社内からの人選により 1 名増員いたしました。

【実施・運用状況】

平成 29 年 10 月 1 日付で、当社メイン銀行の OB で同行において監査部・支店長を、他社で取締役を歴任した人材を 1 名採用し、監査室長に任命いたしました。また同日付で、以前企画部で内部統制を担当した経験のある人材 1 名を監査室に異動し、人員を 3

名から4名に増員いたしました。

新任監査室長が、社外で培った経験を活かして、本再発防止策において実施した監査体制の見直しについて立案・実施を主体的に進めた結果、監査体制が強化されました。また増員により、監査室の各種施策が計画どおり実行され、内部統制監査の有効性が高まりました。

c. 組織体制上の課題への対応

(a) 専門的能力・経験を有する外部人材の登用

(1. (3) 不適正開示の発生原因の分析 c. (a)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

ア. ものづくり部門の指導的人材の採用・登用

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。また、その内の1名については、平成29年10月より改善活動において重責を担う品質保証部門の担当取締役に登用しております。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。

【実施・運用状況】

平成29年10月以降、契約している複数の人材紹介会社を通して、他企業にてものづくりの経験豊富な人材の採用活動を積極的に実施しており、4名の候補者と役員面接を実施し、内1名を平成30年1月に採用いたしました。採用した人材は、県内大手企業（製造業）で設計・調達・海外勤務の経験があることから、調達も含めた生産改革の推進のため、技術部門に配属しております。

経験豊富な社外の人材獲得により、工程の見直し、組織改変の実施、既存の社員に対しての知識・経験の付与、新しい視点の提供等があり、社内改革の推進につながりました。

今後とも、人材が不足する部署に関しては、幹部クラスの求人を継続して行い、社内と社外の認識レベルの差をなくし、社内改革を進めてまいります。

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 c. (a)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

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、企画部に配属して本件を踏まえた体制強化の取組みを開始しております。

【実施・運用状況】

平成 29 年 7 月 1 日付で当社メイン銀行のリスク管理部署より課長級人材 1 名を出向受入し、企画部に配属いたしました。再発防止委員会事務局として、本事案に伴う再発防止策の策定および実施管理等を担当しております。

人材を受け入れたことで、再発防止委員会の運営、再発防止策の策定・実施・進捗管理を計画的かつ確実な実施につなりました。

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 c. (b)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(b) 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、本来売上計上の最終工程の役割を担わない営業部が、残件が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した。併せて品質保証体系図の見直しを行い、製造・売上責任は製造部、受注・売掛金回収責任は営業部等、工程ごとの責任部門を明確化いたしました。

【実施・運用状況】

平成 29 年 9 月 28 日付で製品管理規定内の品質保証体系図を改訂し、受注・売掛金回収責任は営業部、生産計画・進捗管理責任は生産管理部、顧客との仕様合意責任・顧客支給品要求責任は技術部、製造・納品・顧客合格取得責任は製造部、製品検収判定責任は品証部など、工程ごとの責任部門の変更および明確化を行いました。それにより、売上にかかわる検収判定は、製造部による現地での設置作業完了（仕様未達項目なし）の事実により実施し、営業部が売上が意識するあまり事実と異なる証憑を作成するようなことがないよういたしました。

改訂内容は、全社ホームページに掲載し社内への周知・徹底を行いました。また、平成 29 年 10 月以降の売上計上分について、監査室が全件確認を行い、製造部の責任で納品・顧客合格の取得までを行う運用が定着し、より厳格な検収合格判定がなされていることを確

認いたしました。

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 c. (c)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(c) 内部通報制度の拡充

ア. 取締役による不正が疑われる場合等、既存の通報窓口では通報しにくい場合、または、直接監査等委員への通報を望む場合の通報先として、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 10 月より新たに設置いたしました。これにより、社外への通報先を従前の弁護士のほか、公認会計士、企業経営者の 3 先に増やし、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した。

イ. 既存および新設した内部通報制度の内容について、平成 29 年 9 月に実施したコンプライアンス研修内において社内に周知・徹底いたしました。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いたしました。

【実施・運用状況】

平成 29 年 10 月 1 日付で「企業倫理ヘルプライン規程」を改定し、社長・コンプライアンス委員・コンプライス委員会事務局を通報先とする既存の「コンプライアンス委員会ヘルプライン」に加えて、弁護士である社外監査等委員、公認会計士である社外監査等委員、企業経営者である社外監査等委員を含む全ての監査等委員を通報先とする「監査等委員会ヘルプライン」を新設いたしました。「監査等委員ヘルプライン」への通報は原則、取締役による不正が疑われる場合、ヘルプラインへの通報では解決しなかった（納得できなかった）場合、または、社外監査等委員に直接通報を望む場合とし、3名の社外監査等委員にその目的に応じて直接通報することが出来るようになりました。

新しい通報窓口の設置は、平成 29 年 9 月に実施した臨時コンプライアンス研修、全社ホームページ及び社内掲示板への掲示により、周知・徹底し、平成 29 年 11 月全社員を対象に実施したアンケートでは、97.2%が新しい内部通報の窓口について認識しているとの回答がありました。

今後も、コンプライアンス研修において、また、毎年 4 月に実施しているコンプライアンス宣誓書署名時の確認等において、継続的に周知・徹底を図ってまいります。

d. 監査等委員会による取締役に対する監視・監督強化

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 d. (a)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(a) 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。

【実施・運用状況】

常勤監査等委員は、平成 29 年 10 月に会計監査人の第 2 四半期監査に立会い、会計証憑の信頼性確保、子会社の統制、内部統制監査におけるサンプリング方法などを学びました。また、外部企業にて監査業務経験のある新任監査室長と、監査等委員会および監査室の年度監査計画の共有を行い、外部企業でものづくりの経験が豊富な取締役技術部長および製造部長と面談し、社外の目から見た当社の課題、内部統制上のリスクについての意見交換を実施しました。

上記活動により、常勤監査等委員による監査において、不正リスクの高い工場消耗品または支払手数料等の監査を実施するようになりました。売上に関する証憑である設置完了報告書の監査では、形式的な整合性の確認だけでなく、設置作業におけるランニングレポートの有無も調べて、その証憑の真実性を確認するようになりました。また、会計監査人とのコミュニケーションも向上し、監査において気付いた事項について共有・意見交換を実施いたしました。

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 d. (b)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(b) 社外監査等委員への情報伝達方法等見直し

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計画および監査結果を報告することとし、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。

また、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を増やすことにより、社外の専門家による取締役への監視・監督を強化してまいります。

【実施・運用状況】

監査室長が監査等委員会に出席して、監査計画の説明、監査結果の報告を行うこととし、その頻度を年2回から四半期ごとに変更いたしました。平成29年10月には監査計画の説明、平成30年2月には第3四半期までの監査結果の報告、平成30年4月には期末までの監査結果の報告を実施いたしました。

社内取締役・部門長が監査等委員会に出席・面談する頻度を、年1回から年2回に増やしました。また、会計監査人が監査等委員会に出席・面談する頻度も、年2回から四半期ごとに変更し、平成29年9月、11月、平成30年2月に実施いたしました。

監査室長・社内取締役・部門長・会計監査人と社外監査等委員とが直接面談する頻度を増やすことにより、社外監査等委員が、売上計上ルールの運用状況など、社内の様子がより把握しやすくなり、取締役会・監査等委員会における具体的な意見・指示がより多く出されるようになりました。

(1. (3) .不適正開示の発生原因の分析 d. (c)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(c) 売上計上ルールの重点的な検証実施

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といった形式的確認にとどまらず、納入作業時の試運転実施の有無をランニングレポート等により検証する等、売上証憑の記載内容が正しいことについても検証してまいります。

【実施・運用状況】

平成29年9月に制定した監査等委員会の年度監査計画の重点監査項目として、「新たに設定する売上計上基準およびその運用状況に関して監査室監査を通じて監視・監督をする」と定め、平成29年10月から平成30年3月までの全売上物件について、監査等委員会にてその運用状況の確認を行うことといたしました。

平成29年11月以降の監査等委員会では、前月度の全売上物件について監査室が調査した結果をもとに、設置完了報告書等の形式的な確認だけでなく、ランニングレポートとの整合確認等証憑の真実性の確認も行い、また、疑問点については関連部門に照会し説明を受けることにより、売上計上基準が適切に運用されていることを検証いたしました。

平成30年度については、一定金額以上の案件について、監査室のチェックおよび監査等委員会による検証を実施してまいります。

e. 特別出荷削減への取組み

(1. (3) 不適正開示の発生原因の分析 e. (a)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(a) 特別出荷の基準明確化および運用厳格化

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（規定改正施行日：平成29年10月1日）。

【実施・運用状況】

平成29年9月26日付で「特別出荷管理規定」を新規制定し、特別出荷の基準・運用ルールを明確化し、併せて「品質保証業務規定」を改訂し特別出荷に伴う出荷承認事項を規定化し、平成29年10月より運用を開始いたしました。また、やむなく特別出荷を適用する場合には、品質保証部長が申請書を起案し、品質担当取締役が決裁することを規定し、運用の厳格化を行いました。

運用を開始した平成29年10月から平成30年3月末までに特別出荷された物件は6件（特別出荷比率 3.0%）で、本改善策実施前に比較して件数・比率ともに大幅に減少いたしました。

特別出荷実績の推移

期間	件数	特別出荷率
第63期上半期（H27年4月～9月）	21	9.4%
第63期下半期（H27年10月～H28年3月）	27	12.6%
第64期上半期（H28年4月～9月）	25	13.8%
第64期下半期（H28年9月～H29年3月）	24	10.6%
第65期上半期（H29年4月～9月）	23	16.7%
第65期下半期（H29年10月～H30年3月）	6	3.0%

(b) 生産体制の強化

(1. (3) 不適正開示の発生原因の分析 e. (b)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

ア. 生産管理体制の強化

安易な特別出荷を改善するため、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、全商品群において月次で開催し、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。

【実施・運用状況】

遅延の早期把握と対応の迅速化を図るため、すべての製品について進捗会議を週 1 回以上開催すること定例化いたしました。また、進捗会議の議事録は、本社ホームページの製品情報管理システムより関連部門が閲覧でき、情報の共有化ができるようにいたしました。

平成 29 年 10 月より、全ての装置製品について週 1 回、金型製品については毎日開催する体制となっており、生産進捗における課題と対応が明確になり、また、進捗会議議事録の公開により関係部門との課題共有・連絡が徹底されました。

構築中の次期生産管理システム導入までの暫定策として、各生産工程の責任部門における予定工数算定の精度を向上させた上で、従来はシステム内のみで作成・閲覧していた日程管理表を、紙に印刷して掲示するなどの進捗状況の見える化を行いました。また、装置製造・金型製造部門においては、製造着手～出荷～納入（現地セットアップ）の工程を適正に細分化し詳細な日程管理を行うようにいたしました。装置製造部門においては、進捗表にて全物件の管理を行い、金型製造部門では全体日程表と詳細管理表により管理することといたしました。

各責任部門では随時日程を更新し、掲示公開を行っております。今後は、更に細かなレベル（工程単位・部品単位）の進捗管理を行うことが必要と考えており、各部門が共通的に使用できるシステムの導入を検討し継続的に改善に取り組んでまいります。

（1.（3）.不適正開示の発生原因の分析 e. (b)に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

イ. 設計システム更新による生産効率の改善

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 30 年 3 月までに金型設計部門の切替えを完了し、平成 31 年 3 月までに全面切替えを行います。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。

【実施・運用状況】

新設計システムの導入・運用開始について、金型設計部門では平成 29 年 12 月までに新システムへの更新を完了し、平成 30 年 1 月からは主要な新規設計受注物件について新システムで設計しております。装置設計部門では、平成 31 年 3 月までに全面切替えを計画しており、平成 30 年 4 月時点では、新規設計受注物件の約半数について新システムでの設計を行っている状況です。

新システムによる設計の運用開始により、設計検証漏れ等の発生が低減し、属人化していた設計ノウハウの共有・活用が進み、また、設計レビューの質も向上しました。設計品質不具合等の発生が低減したことにより、設計および製造工程での手戻りが減少し、金型設計部門ではリードタイムが約 30% 短縮されました。今後は、新システムの運用を購買・製造工程へ拡大してまいります。

(1. (3) 不適正開示の発生原因の分析 e. (b) に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

ウ. 標準化への取組み

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す。

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、平成 30 年 3 月までに標準仕様機種を出荷いたします。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した。

【実施・運用状況】

当社の主力製品であるモールド C 装置の標準化（オプション体系整備）設計の実施、標準ユニット在庫により、納期 3 ヶ月への短縮対応を行い、平成 30 年 2 月に標準化後の 1 号機を出荷いたしました。また、ユニット単位・部品単位の標準化も推進し、金型チェイス・金型ベース・小物装置部品・装置購入の設計標準化も行いました。

モールド装置 C の標準化により、今後の受注物件における同装置の品質安定化とリードタイム短縮が期待できます。また、ユニット単位・部品単位の標準化については、今後対象範囲の拡大を進めてまいります。

f. 会計監査人との関係構築（コミュニケーション向上）

（1.（3）.不適正開示の発生原因の分析 f. に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

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。

【実施・運用状況】

取締役企画部長と監査法人の代表社員との協議を、定例としては四半期毎のレビューに際しての打ち合わせ・協議を実施いたしました。また、定例の面談に加え、何かあれば都度相談する関係が構築されております。

具体的な協議事例としては、売上計上基準および関連するルールの制定に関して、担当役員だけでなく、関連部門長、常勤監査等委員、および公認会計士である社外監査等委員も協議に加わり、実施いたしました。また、実施後の運用状況について検証し会計監査人と協議を行い、新規に制定した「設置完了報告書」の回収方法の見直しを行いました。また、売上計上に関する個別の案件について判断に迷うものは、検収判定委員会とともに売上計上にかかわる課題に関して、都度会計監査人と協議を行っております。

以前は、経理課と監査法人とのやりとりが中心でありましたが、担当役員または他の部門と監査法人とが意見交換・相談する機会、監査法人より社外監査等委員に相談・アドバイスをいただく機会がこれまで以上に増加しており、監査法人との円滑な対話、関係構築につながっております。

当社と監査法人との間で見解が相違した事案はありませんでしたが、公認会計士である社外監査等委員にも必要に応じて相談し、助言をいただきました。

今後とも情報共有または意見交換を積極的に行い、一層の信頼関係の構築に努めてまいります。

g. 再発防止委員会の設置

（1.（3）.不適正開示の発生原因の分析 全体に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

効果的な再発防止策の策定および本再発防止策を計画的かつ厳格な取組みを推進・管理

していくことを目的に「再発防止委員会」を設置いたしました。再発防止委員会は、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てまいります。

なお、再発防止委員会の構成は、弁護士である当社の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とし、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。

【実施・運用状況】

弁護士である社外監査等委員を委員長とし、全取締役および全部門長をメンバーとした再発防止委員会を、平成29年9月1日取締役会の承認により設置いたしました。再発防止策を、平成29年8月30日に社内ホームページに掲載するとともに、平成29年9月4日に臨時全社朝礼開催し、常勤監査等委員より全社員に説明いたしました。

再発防止委員会は毎月10日および20日に定例開催し、アクションプランを進捗管理表にスケジュール化し、各項目の担当部門が月次で活動実績の振り返りを行い、委員会で報告・質疑応答・意見交換を実施いたしました。

委員会は、毎月計画通り開催し、特に進捗管理を徹底しPDCAを回したことにより、適切かつ効果的に運用されました。委員会では、一方的な報告に終始せず、質問や進捗状況等への指摘も行われ、また、必要に応じて軌道修正を決めるなど、有意義な議論が行われました。結果として、ほぼ全ての施策が計画通り実施され、改善につながりました。

(2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

平成29年10月23日の改善報告書で計画していた改善策は、一部の中長期的な取組みを除き、計画どおり体制整備を完了し運用を開始しており、有効に機能しているものと評価しております。

継続して取り組む中長期的な取組みに加え、短期的に整備し運用開始している項目についても一層の定着及び体制の継続的改善に取り組むため、平成30年度にスタートする新中期経営計画および年度計画へ関連する施策を落とし込むとともに、経営諮問会議および中期経営計画の進捗確認会議において進捗管理を行うことにより、改善活動を継続してまいります。

この度の不適切な会計処理により、株主ならびに投資家をはじめとする関係者の皆さまに多大なるご心配とご迷惑をお掛けしたことを深くお詫び申し上げます。

二度とこのような事態を起こさないように、今後も改善への取組みを継続し、信頼の回復に努めてまいります。

以上