

平成 30 年 5 月 31 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 フ ァ ル テ ッ ク  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 横 田 昭 治  
(コード番号：7215、東証第一部)  
問 合 わ せ 先 常 務 執 行 役 員 北 原 正 裕  
TEL. 044-520-0290

## 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 5 月 17 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。

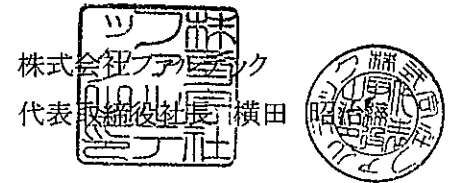
別添書類：改善報告書

以 上

改善報告書

平成30年5月31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



この度、過年度決算短信および四半期決算短信、並びに有価証券報告書および四半期報告書(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502条第3項の規程に基づき、その経緯およ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	3
(1) 過年度決算訂正の内容	3
1) 決算訂正の主な内容	3
① 訂正を行った有価証券報告書及び四半期報告書	3
② 訂正を行った決算短信及び四半期決算短信	3
2) 過年度決算短信等の訂正による業績への影響額	4
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯	6
1) 不適切な会計処理が発覚した経緯	6
① 長期滞留在庫の評価減事案について	6
② 棚卸差異事案について	6
③ 中国子会社（FAP）事案について	7
2) 特別調査委員会の構成および調査の目的、方法、範囲、期間	7
① 特別調査委員会の構成	7
② 特別調査委員会の目的	7
③ 調査実施期間	8
④ 調査対象期間	8
⑤ 実施した調査手続きの概要	8
3) 不適切な会計処理の概要等	8
① 長期滞留在庫の評価減事案について	8
② 棚卸差異事案について	8
③ 中国子会社（FAP）事案について	10
2. 改善措置	10
(1) 不適正開示の発生原因の分析	10
1) 長期滞留在庫の評価減事案について	10
2) 棚卸差異事案について	11
3) 中国子会社（FAP）事案について	14
4) 全体を通じて	15
(2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む。）	17
1) 長期滞留在庫の評価減事案について	17
2) 棚卸差異事案について	18
3) 中国子会社（FAP）事案について	19
4) 全体を通じて	19
(3) 発生原因と改善措置との対応関係	23
(4) 改善措置の実施スケジュール	26
3. 不適切な情報開示等が投資家および証券市場に与えた影響についての認識	27

## 1. 経緯

### (1) 過年度決算訂正の内容

#### 1) 決算訂正の主な内容

当社は平成30年3月13日、特別調査委員会による調査報告書を開示し、同日過年度の決算短信等の訂正を行うとともに、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出致しました。訂正した過年度決算短信等及び業績に及ぼす影響額については、以下の通りです。

#### 【訂正した過年度決算短信等】

##### ① 訂正を行った有価証券報告書及び四半期報告書

第9期 有価証券報告書	(自平成24年4月1日至平成25年3月31日)
第10期 有価証券報告書	(自平成25年4月1日至平成26年3月31日)
第11期 有価証券報告書	(自平成26年4月1日至平成27年3月31日)
第12期第1四半期報告書	(自平成27年4月1日至平成27年6月30日)
第12期第2四半期報告書	(自平成27年7月1日至平成27年9月30日)
第12期第3四半期報告書	(自平成27年10月1日至平成27年12月31日)
第12期 有価証券報告書	(自平成27年4月1日至平成28年3月31日)
第13期第1四半期報告書	(自平成28年4月1日至平成28年6月30日)
第13期第2四半期報告書	(自平成28年7月1日至平成28年9月30日)
第13期第3四半期報告書	(自平成28年10月1日至平成28年12月31日)
第13期 有価証券報告書	(自平成28年4月1日至平成29年3月31日)
第14期第1四半期報告書	(自平成29年4月1日至平成29年6月30日)
第14期第2四半期報告書	(自平成29年7月1日至平成29年9月30日)

##### ② 訂正を行った決算短信及び四半期決算短信

平成25年3月期	(自平成24年4月1日至平成25年3月31日)
平成26年3月期	(自平成25年4月1日至平成26年3月31日)
平成27年3月期	(自平成26年4月1日至平成27年3月31日)
平成28年3月期第1四半期短信	(自平成27年4月1日至平成27年6月30日)
平成28年3月期第2四半期短信	(自平成27年7月1日至平成27年9月30日)
平成28年3月期第3四半期短信	(自平成27年10月1日至平成27年12月31日)
平成28年3月期	(自平成27年4月1日至平成28年3月31日)
平成29年3月期第1四半期短信	(自平成28年4月1日至平成28年6月30日)
平成29年3月期第2四半期短信	(自平成28年7月1日至平成28年9月30日)
平成29年3月期第3四半期短信	(自平成28年10月1日至平成28年12月31日)
平成29年3月期	(自平成28年4月1日至平成29年3月31日)
平成30年3月期第1四半期短信	(自平成29年4月1日至平成29年6月30日)
平成30年3月期第2四半期短信	(自平成29年7月1日至平成29年9月30日)

## 2) 過年度決算短信等の訂正による業績への影響額

【連結財務諸表】

(単位：百万円)

期 間	項 目	訂 正 前	影 響 額	訂 正 後
第 8 期 (平成 24 年 3 月期) 通期	売上高	75,555	0	75,555
	営業利益	3,571	18	3,589
	経常利益	3,435	18	3,453
	当期純利益	1,309	35	1,344
	総資産	49,652	△ 79	49,573
	純資産	8,255	△ 86	8,168
第 9 期 (平成 25 年 3 月期) 通期	売上高	72,018	△ 2	72,016
	営業利益	3,216	△ 45	3,170
	経常利益	3,147	△ 45	3,101
	当期純利益	2,038	54	2,092
	総資産	48,078	△ 105	47,972
	純資産	12,962	△ 32	12,929
第 10 期 (平成 26 年 3 月期) 通期	売上高	77,393	△ 3	77,390
	営業利益	3,326	△ 98	3,227
	経常利益	3,502	△ 98	3,404
	当期純利益	2,084	△ 129	1,954
	総資産	53,185	△ 177	53,008
	純資産	14,968	△ 160	14,807
第 11 期 (平成 27 年 3 月期) 通期	売上高	79,739	△ 23	79,715
	営業利益	3,242	△ 228	3,014
	経常利益	3,283	△ 221	3,061
	当期純利益	2,397	△ 159	2,237
	総資産	60,695	△ 357	60,337
	純資産	18,409	△ 327	18,082
第 12 期 (平成 28 年 3 月期) 通期	売上高	84,155	△ 6	84,148
	営業利益	3,220	67	3,288
	経常利益	2,875	61	2,937
	当期純利益	1,022	33	1,056
	総資産	59,714	△ 321	59,392
	純資産	19,228	△ 292	18,936
第 13 期 (平成 29 年 3 月期) 通期	売上高	83,551	24	83,575
	営業利益	2,232	△ 642	1,590
	経常利益	2,066	△ 642	1,424
	当期純利益	881	△ 445	435
	総資産	60,665	△ 805	59,860

	純資産	19,122	△ 735	18,387
第14期 (平成29年6月期) 第1四半期	売上高	20,021	△ 5	20,015
	営業利益	240	△ 41	199
	経常利益	239	△ 41	197
	四半期純利益	143	△ 168	△ 25
	総資産	59,861	△ 1,048	58,813
	純資産	18,716	△ 903	17,813
第14期 (平成29年9月期) 第2四半期	売上高	41,828	△ 3	41,824
	営業利益	694	△ 207	486
	経常利益	672	△ 207	464
	四半期純利益	302	△ 279	23
	総資産	63,407	△ 1,031	62,375
	純資産	19,146	△ 1,013	18,132
第14期 (平成29年12月期) 第3四半期	売上高	62,830	40	62,871
	営業利益	526	△ 295	230
	経常利益	536	△ 295	240
	四半期純利益	△ 290	△ 319	△ 610
	総資産	65,979	△ 1,146	64,833
	純資産	19,034	△ 1,052	17,981

【単体財務諸表】

(単位：百万円)

期 間	項 目	訂 正 前	影 響 額	訂 正 後
第8期 (平成24年3月期) 通期	売上高	52,083	-	52,083
	営業利益	3,276	18	3,294
	経常利益	3,124	18	3,142
	当期純利益	462	35	497
	総資産	39,301	△ 79	39,221
	純資産	7,366	△ 86	7,279
第9期 (平成25年3月期) 通期	売上高	45,745	-	45,745
	営業利益	2,550	△ 43	2,506
	経常利益	2,705	△ 43	2,661
	当期純利益	1,997	56	2,053
	総資産	35,534	△ 103	35,431
	純資産	11,157	△ 30	11,127
第10期 (平成26年3月期) 通期	売上高	45,651	-	45,651
	営業利益	1,974	△ 123	1,851
	経常利益	2,147	△ 123	2,024
	当期純利益	1,336	△ 147	1,189

	総資産	36,635	△ 193	36,442
	純資産	12,202	△ 177	12,024
第11期 (平成27年3月期) 通期	売上高	46,218	12	46,231
	営業利益	1,872	△ 132	1,740
	経常利益	2,010	△ 125	1,884
	当期純利益	567	△ 83	484
	総資産	39,243	△ 283	38,959
	純資産	12,441	△ 261	12,180
第12期 (平成28年3月期) 通期	売上高	45,057	△ 31	45,026
	営業利益	1,375	21	1,397
	経常利益	1,551	15	1,567
	当期純利益	1,600	△ 2	1,597
	総資産	38,743	△ 292	38,451
	純資産	13,536	△ 263	13,272
第13期 (平成29年3月期) 通期	売上高	45,395	27	45,423
	営業利益	735	△ 651	84
	経常利益	967	△ 651	316
	当期純利益	△ 1,519	△ 429	△ 1,948
	総資産	39,818	△ 747	39,070
	純資産	12,055	△ 693	11,362

## (2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

### 1) 不適切な会計処理が発覚した経緯

#### ① 長期滞留在庫の評価減事案について

当社では、平成29年3月実施の实地棚卸において、往査を行った常勤監査役が、長期に保管されている異常な在庫について検知し、在庫が適切に管理されていないのではないか、との疑問を持ちました。

同年9月に、経理部長が常勤監査役に対し、外部倉庫での異常な受払に関する報告を行いました。同年10月には、本来あるべき手続きとは異なる構成部品の廃却処理が発覚したことを受け、常勤監査役は11月に監査室長並びに経理部長を招集し、在庫の管理状況や問題点、対策等に関する打ち合わせを行いました。この打ち合わせの中で、常勤監査役は、長期滞留在庫について意図的に評価減を回避していた可能性があるのではないか、との問題提起を行いました。

その後、常勤監査役は、関係部門へのヒアリングを行ったこと等により同年12月、長期滞留在庫の評価減回避の処理が行われていた事を把握しました。

#### ② 棚卸差異事案について

前述の長期滞留在庫事案の不適切行為を把握したことから、当社は平成30年3月期第3四半期末に、实地棚卸を行いました。新日本有限責任監査法人は、棚卸資産につ

いて、監査を深める必要があるとの判断から、各工場の実地棚卸に立ち会いました。

新日本有限責任監査法人は、監査手続の一つとして、実地棚卸数量が記載された棚卸済票のとおり会計帳簿に反映されているかについて、通常の監査手続よりサンプル数を増やして、確認を行いました。

その結果、福島工場での当初のサンプル数 39 件に対して、2 件の不一致が確認されました。それを受けて追加の 200 件のサンプルが抽出され、突合の結果新たに 13 件の不一致が確認されました。最終的に、福島工場の全ての棚卸済票 20,406 件を確認したところ、337 件の不一致が確認されました。

また並行して行われた、平成 30 年 3 月期第 2 四半期（全件数 20,897 件）については、301 件の不一致があることが判明しました。福島工場での実地棚卸数量の改竄の疑いが認められたことにより、当社は福島工場の関係者に聴取を行ったところ、実地棚卸数量の水増しの事実が確認されました。

また、その他の拠点においても同様の不正の有無について聴取を行ったところ、館林工場、九州工場および生産管理部においても不適切な在庫調整が行われていたことが判明しました。

### ③ 中国子会社（FAP）事案について

平成 29 年 4 月頃より、売上の計上誤りがあることに気付いた当時の佛山発爾特克汽車零部件有限公司（以下 FAP とします）の財務部長は、当社からの追及を逃れるために担当者に売上の調整を指示し、担当者はそれを実行に移していました。

しかしその後、同財務部長が 11 月に退職し、会計処理を指示されていた担当者が、就任したばかりの新任の課長に処理の継続の是非について相談したことにより、不適切な処理が行われていることが発覚しました。

同課長は FAP の総経理に報告し、平成 30 年 1 月に同総経理より本社に報告がされ、事案の発覚となりました。

## 2) 特別調査委員会の構成および調査の目的、方法、範囲、期間

### ① 特別調査委員会の構成

不正調査に関する豊富な経験を有し、企業法務及び会計に関する相当程度の知見を有する専門家であり、当社とは利害関係を有しない外部の弁護士および公認会計士で構成されました。

委員長	本村 健	弁護士（岩田合同法律事務所）
委員	井上 寅喜	公認会計士（株式会社アカウンティング・アドバイザー）
委員	中原 健夫	弁護士（弁護士法人ほくと総合法律事務所）

### ② 特別調査委員会の目的

- A) 本件各疑義についての事実関係の調査
- B) 本件各疑義について、類似する事例の有無についての調査
- C) 本件各疑義に係る適切な会計処理の検討
- D) 再発防止策の検討およびその提言



③ 調査実施期間

平成 30 年 1 月 17 日から平成 30 年 3 月 13 日までの間

④ 調査対象期間

- |                 |                                    |
|-----------------|------------------------------------|
| A) 長期滞留在庫の評価減事案 | 平成 28 年 1 月 1 日から平成 29 年 12 月 31 日 |
| B) 棚卸差異事案       | 平成 24 年 9 月 1 日から平成 29 年 12 月 31 日 |
| C) 中国子会社事案      | 平成 28 年 1 月 1 日から平成 29 年 12 月 31 日 |

⑤ 実施した調査手続きの概要

- A) 現地調査
- B) 役職員に対するインタビュー
- C) 会計監査人に対するインタビュー
- D) デジタル・フォレンジック
- E) 臨時内部通報窓口の設置
- F) アンケートの実施
- G) スケジュールのレビュー
- H) 社内資料の精査

3) 不適切な会計処理の概要等

① 長期滞留在庫の評価減事案について

当社は、平成 28 年 3 月期第 4 四半期より、長期滞留在庫について、在庫の受払実績を基に、在庫の流動性を評価し、1 年以上滞留したものを評価減するという新ルールを電装事業において導入しました。また翌平成 29 年 3 月期以降、部品事業及び用品事業にもその適用範囲を拡げました。

平成 28 年 3 月期の新ルール導入に当たり、経理部は平成 28 年 3 月期末の電装事業の期末長期滞留在庫の状況について直前の評価を行いました。その結果、新ルールを適用した場合における当初の想定額に対し 3 百万円程上回る評価減に繋がる事を認識しました。経理部主管はその状況を受けて、メールにより、生産管理部に対し、特定の品目について一定数の在庫の払出を発生させることによって、評価減を回避するという方策を伝達しました。生産管理部はメールを受けて、在庫管理している拠点に対して、在庫移動の処理を依頼しました。

翌平成 29 年 3 月期以降は、各四半期において生産管理部が主導し、評価減の対象候補リストを抽出し、評価減の圧縮に向けた目標値を設定しました。生産管理部主管は当社の各工場に対し、口頭又はメールにて不適切な受払発生 of 指示を出し、目標値の達成に至るまでの管理を行いました。

② 棚卸差異事案について

半期に一度行われる実地棚卸において、実地棚卸により確定される在庫数量が会計帳簿上の在庫数量と大幅に乖離することなどから、福島工場では平成 22 年 9 月頃、館

林工場では平成 24 年 9 月頃、九州工場では平成 28 年 9 月頃より、継続的に実地棚卸数量を改竄していました。また在庫が紛失していることを糊塗するために、生産管理部は平成 22 年 11 月頃、福島工場では平成 28 年 3 月頃より、棚卸数量のデータ等を改竄していました。その主な方法は以下の通りです。

A) 実地棚卸の結果を受けて、一旦登録された実地棚卸数量を帳簿在庫数量へ近づけるために、入力されたデータの確定前にオンライン画面入力による改竄を行い、棚卸差異発生抑制が図られました。

- 福島工場では平成 22 年頃よりこの手法が開始されました。平成 27 年に、当初より処理の指示をしていた主管が異動となりましたが、後任の課長にその手法は引継がれて、改竄は継続されました。
- 九州工場では、平成 28 年より不適切な処理が始まりました。手法は福島工場と同じではありますが、手法についての情報が共有されていたわけではなく、九州工場の課長及び担当者が自ら考案して実行したものでした。

B) 福島工場において、平成 27 年の外部倉庫の契約解除に伴い、保管場所の不足が発生しました。在庫廃却は、本来稟議申請のもと実施される運用となっていたのですが、福島工場では、本件に関して稟議決裁を経ずに現品の廃却処理が行われました。廃却の事実を糊塗する目的で、棚卸数量のデータを CSV データのアップロード（エクセル等を活用し、外部で生成したデータをシステムに取り込む方法）の機能を活用して改竄されました。

C) 実地棚卸の結果を受けて、一旦登録された実地棚卸数量を帳簿在庫数量に近づけるために、入力されたデータの確定前に、CSV 等のデータアップロード機能により一括登録を行い、棚卸差異発生が一定の範囲内になるよう帳簿在庫を改竄しました。

- 福島工場では平成 24 年頃より、オンライン画面入力による改竄手法と併用してデータアップロード方式の手法が利用されました。またその派生として、前述の倉庫解約に伴う在庫廃却の糊塗にも、同様の手法が用いられました。
- 館林工場では、平成 23 年 3 月期頃より、当時の工場の課長が担当者に棚卸差異の発生を減らす指示を与えていました。担当者は目的達成の為、データアップロードによる改竄を考案し、以降この方式を継続していました。館林工場においては、実地棚卸数量のデータと水増しのデータの 2 種類を用意した上で、其々のデータをアップロードしていました。2 種類のデータを用意した段階で、発生する棚卸差異を把握した上で、処理を行っていました。尚、平成 26 年頃に指示した課長は異動となりましたが、後任の課長に引き継がれ、改竄は継続されました。館林工場の改竄はこの手法のみでありました。

D) 福島工場において、実地棚卸で実査者より未使用で回収された追加の手書き用の棚札の整理番号を使用して、オンライン画面入力により帳簿在庫を改竄していました。

E) 生産管理部では、用品事業において、以下の事象が発生しました。

- 平成 22 年 10 月に始まった取引において、外部業者への有償支給処理の内、支給する購入部品の不具合品の処置（返品請求や代替品の納入指示）が適時に行なわれず放置されました。これにより支給部品（購入部品）の架空在庫が帳簿に残りました。
- 平成 25 年 11 月に、倉庫の移管を行いました。その際、旧保管場所の帳簿在庫を処理する事なく、新保管場所への帳簿在庫を計上した結果、在庫が二重に計上されました。
- 平成 26 年 7 月頃以降、自社在庫から外部業者に支給した部品に対し、有償支給に伴う払出処理が行われず、帳簿に架空在庫が残りました。

上記に対して、実地棚卸後に、実地棚卸数の入力結果に対してオンライン画面入力による手法で、改竄しました。各事案の発生状況に従って行われ、長期に渡り改竄が続いていましたが、その間徐々に改竄の影響を減らすことが行われており、平成 29 年 9 月には在庫は実地棚卸数量に是正されました。

### ③ 中国子会社（FAP）事案について

FAP では、営業部情報に基づき財務部が売上及び売掛金を計上していますが、人為的な入力ミス、及び、営業部から財務部への情報提供漏れ等により、その計上額にミスが発生していました。平成 29 年 4 月頃に、当時の財務部長は売掛金の過大計上に気付きましたが、当社の追及から逃れる為に、売上の過少計上による調整をしていました。

## 2. 改善措置

発生原因と改善措置との対応関係につきましては、23 ページに掲載しております。

### (1) 不適正開示の発生原因の分析

#### 1) 長期滞留在庫の評価減事案について

##### ① 不正の機会

##### A) 抜け道のある棚卸資産の評価減ルール

当社では、平成 28 年 3 月期第 4 四半期以降、1 年以上滞留した在庫について 90% 評価減を行うというルールを採用していましたが、（一部分の）廃棄や他勘定振替などが行われた場合においても、受払が生じたものとして評価減の対象から除外するという取り扱いにしておりました。

##### B) 監査法人への説明不足等

上記の評価減ルールの導入にあたって、経理部主管は、新日本有限責任監査法人との間で、その内容について事前協議を行いましたが、その際、受払情報に廃棄等が含まれることについて明確に説明することはありませんでした。また経理部主管は、新日本有限責任監査法人に対して新ルールの導入による影響について説明を行う際、意図的に数値を操作した資料をもって説明することにより、新日本有限責任監査法人に正しい判断を行う機会を与えませんでした。

### C) 新たな会計処理の導入に当たっての検討不足

上記の評価減ルールの導入にあたって、経理部では、経理部の主管と担当の2名で検討が進められていました。経理部主管は、監査法人への前述の説明資料について、経理部長に説明を行っておらず、経理部長として、部下の牽制をする機会を逸しておりました。

また、社内の関係部署との間においても、導入に際して十分な協議を行うことがありませんでした。

## ② 動機と環境

### A) 新たな評価減ルールにおける「サプライズ」の管理

経理部主管は、新たな評価減ルールの適用によって、予算管理部門として事前に評価減の影響額を把握することが容易になり、「サプライズ」（予期していなかった予算からの乖離）の発生を抑制することができるようになって考えていました。しかしながら、実際には、導入後に当初の試算額との差が生じる見込みとなりました。そこで、経理部主管は、自ら主導した新ルールの導入によってサプライズが発生することを回避するために、廃棄等の受払を生じさせることによって評価減の金額を抑制することとし、それを生産管理部に働きかけました。

### B) 不適切処理の経理部から生産管理部への移行

導入当初、経理部にて行われていた期末に評価減が見込まれる在庫の抽出は、その後、生産管理部で行われるようになりました。生産管理部においても、評価減の金額を、経営トップに許容される範囲に収めるべく、現場に対して不適切な受払を促し、又はその実行を指示しました。

## ③ 不適切な処理が続いた背景

生産管理部担当役員及び管理職は、上記の評価減のルールが、顧客から生産を打ち切られた後も供給責任を負う（5年～15年）という当社の事業実態に合わないものであると認識していました。その為、Management Review（以下「MR」と言います）において、当社の事業実態と合わない事の確認と変更について、監査法人との協議を提案しました。代表取締役社長及び代表取締役副社長は、長期滞留在庫の会計処理並びに監査法人との協議の提案について、MRの場で報告を受けていましたが、多岐にわたる議題があったこと等から、これについて深く討議されることはなく、ルールの変更には至りませんでした。

## 2) 棚卸差異事案について

### ① 改竄の機会

#### A) 容易に改竄ができる環境

当社では、実地棚卸を行った際に、調査者が実地棚卸数をシステムに入力し、各工場の管理課及び生産管理部がその最終確定を行う業務を担っております。しかしながら、調査者による入力と工場の管理課等による確定業務との間で、棚卸数を変

更する事が可能なシステムになっておりました。また、一括アップロード機能により、容易に改竄が行える状況になっておりました。

B) 実地棚卸の結果を照合するプロセスの不在

当社は実地棚卸における、内部監査において、実地棚卸の結果とシステム入力された結果を照合するプロセスがありませんでした。

C) 棚札の管理が不十分であったこと

実地棚卸において、実績報告後の棚札や棚卸済票の管理を行っていませんでした。その結果、未使用の棚札を使った不適切な行為が可能な状況にありました。また不適切な行為がされた未使用棚札の検知が出来ない状況にありました。

D) 実地棚卸完了の確認プロセスの不在

実地棚卸において、内部監査人が実地棚卸終了を見届けられていなかった状況もあり、責任が不明確になっていたことが伺えます。そのため、各工場の管理部門による不適切な処理を牽制する機会を逸しておりました。

E) 有償支給品の取り扱いルールの不備

生産管理部の用品事業についての事象では、物流上当社を介さない有償支給品の取引において、有償支給対象品の購入時における不良品の扱いについての検討が漏れておりました。その結果、有償支給品の払出入力が漏れてしまい在庫が過剰に計上されてしまいました。

F) 倉庫移管における在庫処理の不備

倉庫の移管において、移管作業の際に、移管前後の帳簿在庫の処置が作業項目に挙げられること無く、確実な作業実施を推進する体制が不十分であったことにより、移管元の在庫の払出入力が行われず、過剰な在庫として残ってしまいました。

② 動機と環境

A) システム導入とプレッシャーの醸成

当社では、平成 21 年 9 月に在庫管理制度の向上、生産実績の適時把握を目的としたシステムの導入を行いました。システム導入以前は、棚卸差異についての差異分析を行っていませんでしたが、システム導入以降は棚卸差異の発生が顕在化し、かつその量が大量であったことより、経営者よりその分析を求められるようになりました。またその後、差異の水準に対して代表取締役副社長より、5%未満に抑える目標が設定されました。更に、平成 22 年 4 月の新代表取締役社長の就任に伴い、重要業績評価指標を導入したことにより、収益管理は厳格化されました。合わせて予算管理部門である経理部長からも、生産管理部および各工場に対し、棚卸差異発生に対する改善を求めるメールが配信され、損益プレッシャーが醸成されていきました。

## B) 日々の棚卸差異解消の限界

平成 25 年 10 月に入り「棚卸撲滅運動及び廃却削減活動」が展開され、棚卸差異および廃却が利益確保を阻害する重大な問題との認識が社内で共有されました。工場および生産管理部においては、棚卸差異の撲滅や不具合による廃却品の削減を図ることが、最大のミッションになっていきました。その一方で、工場の管理部門では、システム導入以降のバックフラッシュエラー（現物の在庫は存在するが、在庫システムにおいて、払出の入力を行った際に、帳簿在庫数が入力された払出数に対して不足することにより発生するエラー）等のシステム要因による棚卸差異の発生が常態化しておりました。しかしながら、その原因分析と解消には手間と時間がかかることから、容易に操作が可能な実地棚卸時の改竄行為に繋がりました。

## C) サプライズに対する叱責回避

各工場の管理部門の課長クラスは、毎週開催される連絡会や部門方針管理のレビュー会において、経営トップより頻繁に、叱責を直接受けている状況にありました。各工場の課長は、コンプライアンス意識よりも、叱責に結びつくサプライズ（本件事案においては、棚卸差異が発生し、当初計画した損益に対して乖離することを言います）を回避することを優先するようになりました。

## ③ 不適切な処理が続いた背景

### A) 共通項の整理

棚卸差異事案においては、その関与者は各工場並びに生産管理部と多拠点に亘っていました。多拠点に亘っていましたが、互いに連携が図られた形跡は無く、各自が独自に考え、その手法も拠点により異なっていました。しかし共通項としては、以下の 5 点が考えられます。

- 関与者は長期に亘り、同一拠点に在籍し同一業務を行っていた点
- 関与者の異動に伴い、後任に引き継がれていた点
- 事案発生以降は、改竄が継続的に行われ、是正が進まなかった点
- 中核となる関与者が、実績の報告を求められる立場にいた点
- 中核となる関与者が、一部を除き、部署長や工場長に対して明確な報告をしていなかった点

### B) 実地棚卸における内部監査のプロセスの不備

当社は、実地棚卸に際し、棚卸資産の計測およびその結果のシステム入力において、誤りの防止の体制を整備してまいりました。しかし今回の不適切な在庫操作のように、工場の管理部門が不適切な処理を行う想定はされておらず、第三者である内部監査人による牽制の体制が欠如していました。

### C) 不正が継続された背景

一度改竄を行うと、止めることにより過去の改竄が露呈し、さらにその影響が大

きく見えることから是正されることはありませんでした。前述のとおり、途中人事異動があり不正を検知する機会がありました。しかし人事異動の対象者も、また工場の管理部門若しくは生産管理部の経験者であり、前任者が経営トップより直接叱責を受けていたことを認識しており、自身がその立場になることを考えたこと、作業がルーティン化していたことが内部告発の妨げになりました。

### 3) 中国子会社（FAP）事案について

#### ① 改竄の機会

##### A) 財務部長による売上及び売掛金の金額操作が可能であったこと

FAP では、財務部が売上及び売掛金の計上を行っており、財務部長がその金額を操作することができる状況にありました。

##### B) 営業部作成の資料

営業部による、売上及び売掛金の計上の基となる資料作成において、決まった書式は無く、売価情報等も手入力になっていることから属人化した業務になっており、誤謬がおきる可能性が高い状態にありました。

##### C) 売上処理におけるミス

売上処理については以下の要因によりミスが頻発しておりました。

- FAP では、顧客からの値下げの要求を受けている中、期中に納品されている部品について単価を最終的に確定させることができませんでした。一方中国においては、増値税の納付・申告のために毎月、売上計上処理を行い当局に報告しなければならない、何らかの方法で未決定の部品単価を決定し、売上計上処理を行う必要がありました。そのため、FAP では一旦事計単価（事業計画段階で想定した値引きを織込んだ単価）で売上計上処理を行い、後になって、客先と合意できた段階で単価差異を調整しておりました。しかし価格の合意に数か月以上も掛かるため、適宜、売上処理をすることが困難でありました。
- 複雑な売上計上処理を行っているにもかかわらず、売上計上処理は、営業部及び財務部の担当者が表計算ソフトであるエクセルシートに都度、手作業で単価を入力しておりました。そのため売上計上処理において、人為的ミスを防ぐことができませんでした。
- 客先での不良品発生や、一時値下げ要請に伴う売上取消処理等を行う必要がありますが、営業部と財務部の連携の悪さから、これらの情報の伝達がタイムリーになされないために、営業部における売上データが財務部の売上データに反映されないことが生じました。

#### ② 動機と環境

##### A) 売上処理に対する当社からの指導

FAP の財務部では売上及び売掛金について計上ミスが頻発しており、当社の経営陣や経理部から注意・指導を受けることが頻繁にありました。その状況において、

総経理は当社より、同様のミスの有無について念押しを求められ、ミスが無い事を宣言していました。

B) 当社の主体的な指導

当社として、度重なる売上計上のミスについて指摘をしておりましたが、改善されないことを叱責することに終始し、改善にむけた対策の検討の協力や指導については実行がされませんでした。

③ 不適切な処理が続いた背景

A) 異常発生の解析が適時に行われなかったこと

FAP では、営業部門の資料作成のミス、資料伝達のもれ等を、財務部が適時に検知する事ができませんでした。社内システムが未整備であったことにより、異常の発生に対する解析が遅れておりました。

B) 会計業務における職責とコミュニケーションの欠如

担当者は財務部長より指示された通りの不適切な修正仕訳を継続的に計上しておりました。仕訳計上を行う担当者のスキルが低いことより、財務部長の指示に対して疑問を持つ事はありませんでした。また会計管理においては、財務部長とその上長である総経理との連携が不足していたことが伺えました。

4) 全体を通じて

① 職責・コンプライアンス意識について

長期滞留在庫の評価減事案においては、経理部主管は自部門の効率をコンプライアンスよりも優先して考えていたため、不適切な処理に繋がりました。生産管理部管理職、担当者並びに各工場の管理課管理職においては、不適切な処理と認識しながらも、是正に向けた行動に至りませんでした。

棚卸差異事案においては、サプライズの顕在化に伴う経営トップからの叱責及び予算管理部門による改善の指摘や解析資料の請求等により、在庫の改竄が行われました。また改竄の手法は、人事異動があっても継承され是正に向けた取組がされることはありませんでした。

中国子会社（FAP）における案件においては、度重なるミスが引き金となり異常が発生しましたが、当時の財務部長は即時に報告することを行いませんでした。

いずれの階層、職位、部門においてもコンプライアンスの意識が欠如したものと認識しております。

② 人事ローテーションについて

当社は、棚卸差異事案で検知されたように、同一部門で同一業務を長期に亘り従事していたことを改めて認識いたしました。業務が属人化していること、在籍年数等を管理していないことにより、人事の固定化に繋がっておりました。



### ③ 内部監査及び監査役監査について

監査室による内部監査は、棚卸資産の実在性・網羅性を担保するための統制活動の運用を監査しております。従来は棚卸資産のカウントミスや製造課による在庫数量入力時の誤りを防止するなどのヒューマンエラーに焦点を当てており、意図的に実地棚卸数量と異なる入力処理を行うようなことまで想定した監査を行っておりませんでした。

なお、監査役監査は、棚卸立会人の監査、会計士立会いの監査、実地棚卸部署が網羅性を持って棚卸しているかを監査することを目的としていることより、今回の事案の原因に直接繋がる要因はないと考えます。しかしながら、棚卸実査後の業務である、棚卸の確定に関するプロセスにおける経理部や会計監査人による監査については対象としていなかったため検知できませんでした。

併せて、会計処理の導入時において会計監査人とのコミュニケーションが不足しておりました。

### ④ 内部通報制度について

当社の内部通報制度は、相談窓口を社内（監査室長）と社外（弁護士）に設置しておりましたが、社外相談窓口の受付時間が月曜日の12:00～14:00に限定されており、従業員が必ずしも利用し易い制度になっておりませんでした。

従業員が相談窓口で連絡を試みる際に、アクセスの仕方が直ぐ分かる方法が提示されていませんでした。どのような事案が内部通報の対象かのガイドラインも明確に示されていませんでした。また、内部通報制度についての周知の状況が不明なことから、有効性についての評価が出来ておりませんでした。

### ⑤ 取締役会の機能と社外役員への情報提供

長期滞留在庫の評価減事案においては、新ルールの導入が重要な会計方針の変更に該当しないことから、社内稟議において決裁がされており、取締役会において導入についての議論がされることはありませんでした。また棚卸差異事案及び中国子会社（FAP）の事案についても、取締役会として検知できる内容では無かったと考えております。

しかしながら、取締役会において、執行に対する監視・監督が十分に機能するための環境の整備として、社外役員への情報提供に課題があったと認識しております。

### ⑥ 経営トップの問題について

本事案については、経営トップが不正に関与した事実はないものの、経営トップに対する牽制機能について課題があると認識しております。

サプライズ発生に対する経営トップによる叱責の事実より、現場へのプレッシャーは存在していたものと推察します。

歴代の経営トップによるプレッシャーが、「問題を隠す、先送りする」といった企業風土を醸成させてしまい、現場からの課題打上げが十分に促進されず、職責・コンプライアンス意識の欠如もあり、今回の不適切な会計処理の発生の要因となりました。

また、今回の長期滞留在庫の評価減事案において、CFO が本事案について検知、是正に向けた取組を行うことが必要でありました。この事象に対し、当社は CFO に求める機能や役割を定義していなかった事が、職責の意識付けに欠けていたと認識しました。

#### ⑦ 経理体制の脆弱性および不適正開示について

当社はこれまでの経理処理において、誤謬により多数の監査差異が発生しておりました。主に個別の決算においては、税金計算や固定資産の減価償却費計算等における誤謬がありました。税金計算においては、期末に計上した金額と翌期5月の税務申告との差が発生しておりました。

また、当社では、子会社における会計監査の状況について十分に把握していなかったことが監査差異の発生に結びついていました。

### (2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む。）

#### 1) 長期滞留在庫の評価減事案について

##### A) 評価減ルールの変更

平成 28 年 3 月期第 4 四半期に導入した、一部分でも廃棄することにより長期滞留在庫の評価減を免れることができるというルールを、販売の有無を基準とした方法に変更しました。この方法は、一年以上売上実績の無い製品に対して、その製品に含まれる構成品も含めて「非流動」と判定する方法になります。なお販売情報は、顧客との残高照合によって外部証憑での確認が可能であるため、恣意性の排除に繋がるものと考えております。

##### B) 新たな評価減ルールに関する監査法人等との協議

上記の販売情報を基準としました判定方法につきましては、平成 29 年 12 月より、新日本有限責任監査法人と、その計算ロジックについて協議し、その算出結果及び明細についても提示して確認を行いました。当社はロジックの検討にあたっては経理部長、経理部担当者をはじめ、企画室、業務改革推進室、生産管理部、IT 企画推進室のメンバーも参画し、連携を図りながら検討を進めました。また検討しました計算ロジックの概要につきましては、経営層にも説明をいたしました。

今後も、会計要件により検討が必要となる案件が発生した場合には、経理部は関係部門と協議した上で、監査法人への適切な報告・相談を行います。

##### C) 予算策定方法の変更

今回の事案発生の要因が、従来の業績評価指標（KPI）が実力を超えたものであったという反省に立ち、現在策定中の『2018年度～2020年度中期経営計画（20中計）』の中期経営計画策定プロセスを、“トップダウンの上意下達の目標設定”から、“達成可能な目標設定、各部門の方策積上げ方式”に変更しました。本中期経営計画は、四本柱（品質改善・収益改善・強い商品・経営基盤）を基に、中期方策を検討しており、経営基盤構築の方策としては、リスクマネジメント・コンプライアンスの徹底の方策を検討しております。

また、経営トップを牽制する仕組みの強化については、「4) 全体を通じて⑥経営トップの問題について」に記載しております。

## 2) 棚卸差異事案について

### ① 実地棚卸結果の帳簿反映の制限

A) 棚卸差異事案の関与者については、実地棚卸期間中の入力システムへのログインを拒否する制御を行いました。

B) 一括アップロード機能については、システム的に使用できなくなるように制御しました。

なお上述①～③の施策につきましては、平成 30 年 3 月の期末実地棚卸より対応を実施しております。

### ② 実地棚卸における内部監査対応の強化

従来の監査内容に加えて、システム登録した棚卸実績データに基づく無作為サンプリングにより、実地棚卸数量を記入した棚卸帳票（実地棚卸数量記入表・手書き棚札）と棚卸実績データの整合性の監査（現物と帳簿の整合）を実施することとしました。また監査室を実地棚卸における内部監査の責任部署と位置付けることにしました。加えて経理部、監査室を中心とする内部監査人が実地棚卸終了時点まで立ち会い、その終了を確認することを、実地棚卸のルールに追加しました。

### ③ 実地棚卸における管理体制の強化

A) 実地棚卸で使用する棚札及び棚卸済票を管理することを目的として、件数管理帳票を整備し、棚札の件数を把握するようにしました。これにより、棚札の不正使用を防ぎます。

B) 実地棚卸の結果の記載に用いる実地棚卸票の複製を防止する為に、使用帳票にユニークとなる印を付けて配布するようにしました。これによりデータを改竄した際に、照合する証跡で検知できるようにいたします。

### ④ 棚卸差異の原因に対する過度な責任追及の排除

棚卸資産の管理方法については、生産センター中心に継続的な改善活動を推進します。バックフラッシュエラー、実績入力のモレ、マスター登録のエラー等の要因を分析して、運用とシステムの両面で改善方法について検討してまいります。一方で、今回の事案においては、棚卸差異の削減を重点課題に掲げた点が、不適切な会計処理を引き起こした要因でもあることから、実地棚卸において発生した棚卸差異については、差異発生の原因分析の対象としては活用しますが、部門評価する際の項目からは外すこととします。

### ⑤ 有償支給品における不良品の扱いの見直し

有償支給対象品において不良品が発生した場合は、代替品納入の指示又は訂正伝票の

発行の情報を、生産管理部が主体となって管理し、月次でも業者との確認を行うことで処理漏れ防止を図ります。なお、本項目については、本年4月より運用を開始しています。

⑥ 倉庫移管時の帳簿在庫処理の適正処理

倉庫の移管を行う場合は、移管元の払出入力および移管先の受入入力を行い、帳簿在庫を正しくする処置を作業項目に掲げ、確実な実施がされるように取り組んでまいります。

3) 中国子会社（FAP）事案について

① 売上及び売掛金を確定するプロセスの見直し

FAPでの月次の売上処理の方法を見直しました。営業部が売上まとめ表を作成した際、財務部、生産管理部と総経理による確認会を開催し、総経理の承認の署名を以って、売上及び売掛金を確定するプロセスに変更しました。本件は平成30年4月より運用を始めております。

② 売上計上処理の仕組みの改善

根本的原因である売上計上処理のシステム構築を図ります。改善ポイントは、単価管理の強化、マニュアル作業の排除、データ照合の改善と責任分担／連携フロー定義です。現在、現地調査による現行プロセスの可視化を開始し、2019年1月稼働を目指してプロジェクトを進めています。

③ 当社とのコミュニケーションの改善

平成29年12月に発足しました海外事業室に、中国語による現地スタッフとの対話ができる人材を配置しました。これにより中国子会社とのコミュニケーションの改善を図ります。なお、海外事業室の主要業務は、海外子会社の事業計画作成支援、業務推進支援、ガバナンス、コンプライアンスの統括・推進になります。

④ 当社による直接的な指導體制の整備

海外事業室に会計業務に精通した人材を配置し、上述の人材と協業し内部統制監査や監査役監査との連携を図り、継続的に監査の進捗、精度の向上に努めてまいります。

4) 全体を通じて

① 職責・コンプライアンス意識について

A) 平成30年4月4日に、川崎市産業振興会館ホールに本社在籍の全社員を集め、併せてこのホールと当社の全拠点をTV会議方式で接続し、直接代表取締役社長より、今回の不適切な会計処理の概要について説明を行うと共に、コンプライアンス遵守に関するメッセージを全社員宛てに発信いたしました。

B) 平成30年4月20日に新任管理者の研修（新規に登用された管理職が対象）を本社で

行い、其々の仕事の結果が、決算短信や有価証券報告書に影響与えてしまうことを説明し、管理者として、自身のコンプライアンス遵守は勿論のこと、部下に法令順守の意識付けを行うことも管理職の職責の一つであることについて説明を行いました。なお、本研修は、毎年新任管理者対象に行います。

- C) また、平成 30 年 5 月 7 日の本社地区を皮切りに、国内の全拠点を対象とした管理監督者研修（管理職を始め、工場の係長、班長も含めた監督者が対象）を実施しました。従前はハラスメント中心のコンプライアンス研修となっておりますが、本年より決算短信や有価証券報告書に虚偽の記載を行った場合、刑事、民事両面で責任を問われることや、会社法、金商法に関する法令順守の重要性について説明する内容といたしました。

なお各地区の実施状況は次のようになっております。

5 月 11 日	本社地区第 2 回目
5 月 15 日	九州工場（苅田地区、犀川地区）
5 月 22 日	福島工場
5 月 23 日	館林工場

また、本研修についても、毎年 5 月に行われますので、管理監督者自身の仕事の結果が、何に結びつき、これに誤りがあった場合、どのような結果をもたらすのか等について、研修を通じて意識付けしてまいります。

- D) 当社は毎年、当社グループ社員が遵守すべき責務を明示した「行動規範」を当社及び当社国内グループ各社（㈱アルティア、(株)テクノサッシュ）に勤務している社員・臨時従業員並びに国内子会社等・海外子会社への出向者に対して、電子媒体もしくは紙媒体で配布し、内容を確認のうえ、誓約（電子媒体の場合：記名、紙媒体の場合は署名）させております。

しかしながら、これが守られなかったことが、不適切な会計処理発生の原因と考えられるところから、本年 7 月に改めて本行動規範の誓約をさせた上で、平成 30 年 11 月と平成 31 年 3 月をコンプライアンス週間と設定し、行動規範の内容について各課単位で要約版の読み合せやその効果測定のテストを行い、その徹底を図ります。また、これらの試みは、今後毎年行うものとします。

- E) 取締役の職責について、顧問弁護士を講師とした研修会を 8 月に行うこととし、以降、年間 2 回のペースで継続実施いたします。

本事案に対し、監督責任ある最高財務責任者（代表取締役副社長）が辞任致しました。また、全社内役員、執行役員、相談役について、月額報酬を一部返上しております。

## ② 人事ローテーションについて

棚卸差異事案について、本オペレーションに関わったものは配置転換を実施しております。今後、棚卸事案に関する業務について、ローテーションを実施していきます。ロ

ーションに当たっては、継続可能となる年数を、原則3年を目途にルール化することを検討してまいります。

### ③ 内部監査及び監査役監査について

監査室メンバーの増強、内部監査手法の見直し、監査役の監査室との連携強化を行います。

#### A) 監査室メンバーの増強（もの造りに精通したメンバーを選出）

#### B) 内部監査手法の見直し

今回の事案の反省から、2018年度の重点監査方針・重点監査項目を見直しております。

- 重点監査方針：コンプライアンス遵守、不正発生防止
- 重点監査項目（追加）：職務権限の遵守（権限違反の防止）、流動資産管理（帳簿と現物の整合、廃却基準、実地棚卸）、固定資産管理（帳簿と現物の整合）、会議体／議事録、現場意見の吸い上げ

また、リスクに応じ軽重をつけた内部監査を実施する為、実査については、2017年度の問題発生部署等に限定し実施することとします（全部署「監査チェックシート」による自主点検は従来通り実施）。

#### C) 監査役の監査室との連携強化

- 平成30年6月26日開催予定の当社第14回定時株主総会において、常勤監査役1名を増員予定です。監査役候補の波田 隆重氏は、内部監査及び監査役監査の経験と知識を持ち、適格な人材と判断しております。
- 監査室とは、月次定例監査役会の内部監査報告に加え、随時の常勤監査役と監査室メンバーとのミーティングにおけるリスク認識の意見交換等により、連携強化を図ります。
- 再発防止策の実施状況監査について、監査室との連携を図ります。
- 会計監査人とは、定例コミュニケーションに加え、常勤監査役と会計監査人との随時のコミュニケーションを行い、連携強化を図ります。

### ④ 内部通報制度について

社外相談窓口の受付時間を以下の通り変更し、従業員が利用し易い様に見直しました。

旧) 受付時間：月曜日の12:00～14:00

新) 受付時間：平日の9:00～17:00

社外の弁護士に相談された内容は、監査室長・監査室管理職に連絡されますが、常勤監査役にも連絡される様、2系統を検討しております。又、内部通報を利用し易いよう、個人携帯用の内部通報カードを配布する予定です。コンプライアンスの通報制度についてもカードに明示し利用の促進を図ります。また、有効性の評価を目的にアンケートの実施についても検討してまいります。

#### ⑤ 取締役会の機能と社外役員への情報提供

取締役会の執行に対する監視・監督が十分に機能するための環境の整備として、社外役員から要請された情報の提供を目的とした窓口機能を管理部門に設置します。

併せて、社外役員に対して以下の情報を提供してまいります。

- Corporate Officers Meeting (以下 COM) や Management Review の議題と議事録
- 「風通しの良い職場作りの為の風土改革プロジェクト」の進捗状況の報告
- 経営会議（取締役会付議議案の事前審議が行われる機関）の議題と議事録

#### ⑥ 経営トップの問題について

経営トップを牽制する機能を強化することについて社外役員と検討中です（指名報酬委員会の機能強化等を想定）。

また、「問題を隠す、先送りする」企業風土を変え、風通しの良い職場作りの為、風土改革プロジェクトを発足致しました。プロジェクトメンバーは、現場及び本社の課長層とし、現場の本音を基に、改善提案に繋げる予定です。目指す姿を『職場の仲間（縦横）に相談しやすい・働きやすい会社』とし、まずは、“上司に相談しやすい”、“同僚に相談しやすい”、“他部署に相談しやすい”をテーマに、現場・スタッフへのアンケートを実施し、現状の問題点・課題を抽出して、今後の改善方策の提案に繋がりたいと考えています。経営層はこの取組みを全面的に支援して参ります。

今回銀行出身の執行役員が CFO に就任し、その職責に応じた役割を担っていただけるものと考えております。また、当社における CFO としての必要な資質について定義いたします。

#### ⑦ 経理体制の強化

当社は平成 30 年 4 月の発令により、経理部長の交代及び経理部員の管理職登用を行いました。経理部の新体制の下、下記の項目に取り組んでまいります。

- A) 今後の監査差異の発生防止に当たり、過去の事象を参照してチェック項目を抽出し、チェックシートの整備を進め、再発防止に努めてまいります。
- B) 抽出したチェック項目に応じて、関係部門を特定し、具体的には海外事業室、企画室及び各子会社との連携強化に向けて、前述で整備予定のチェックシートを活用し、情報伝達を行い、情報の共有化を図ってまいります。
- C) 子会社においても、各社の監査結果の情報を収集し、指摘事項について早期に検知し連結財務諸表への反映に努めてまいります。
- D) 平成 29 年 12 月に発足しました海外事業室では、現地とのコミュニケーションの円滑化を図り、経理や財務状況についても適時に確認する体制を敷いております。また海外事業室には会計に精通した人員を配置しており、内部統制監査及び監査役監査との連携により、継続的な監査の精度向上に努めてまいります。

E) 新体制の下、部門間の連携や拠点間の連携において、決算情報に関する案件は経理部の管理職も関与して情報収集の精度向上、経理要件の相手部門、拠点への説明を行い、有機的な連携に向けて相互理解を図ってまいります。

(3) 発生原因と改善措置との対応関係

「(1) 発生原因」と「(2) 再発防止に向けた改善措置」との対応関係を示すと下記の通りとなります。

原因	改善措置
<p>■ 長期滞留在庫の評価減事案</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売、生産活動とは直接関係が無い、「一部廃棄」や「他勘定振替」によって評価減を免れることができる会計ルールを設定していた。</li> <li>・経理部員2名で当該ルールの導入を進め、社内では十分な検討は行わなかった。また、当該ルール導入前の検討時に、監査法人に対して必要な情報の提供を行わなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「一部廃棄」や「他勘定振替」によって評価減を免れることができる会計ルールを廃止し、新たに、外部証憑との照合が可能な販売情報を基準とした判定方法に変更する。</li> <li>・新ルールの導入に際しては、社内の関係部門とともに検討を進めた上で、監査法人ともその内容について協議する。今後も会計ルールの策定に際しては、今回同様十分な検討を行う。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経理部は、予算に対して業績を下振れさせる「サプライズ」を回避するため、不正を主導した。また、生産管理部も「サプライズ」の回避のために不正を継続した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営トップを牽制する仕組みを構築する（後述）。</li> <li>・中期経営計画及び年度事業計画策定プロセスを「上意下達の目標設定」から「達成可能な目標設定、各部門の方策積み上げ方式」に変更。</li> </ul>
<p>■ 棚卸差異事案</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・容易に在庫数の改竄を行うことができるシステムになっていた（画面入力及び在庫数量の一括アップロード機能）。</li> <li>・第三者が実地棚卸数とシステム入力されたデータを照合するというプロセスがなかった。同様に第三者が、実地棚卸の終了を確認していなかった。</li> <li>・棚札の管理が行われておらず、未使用の棚札を使った不正を容易に行うことができる状況になっていた。</li> <li>・有償支給や倉庫移管の在庫処理の取り扱いが定められておらず、棚卸差異の発生とそれを隠蔽することの温床になっていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不正関与者に対し、実地棚卸期間中は入力システムへのログインを拒否。</li> <li>・一括アップロード機能を廃止。</li> <li>・監査室が責任部署となり、実地棚卸数とシステム入力されたデータの整合性の監査を行う。また、経理部、監査室を中心に内部監査人が選任され、第三者的な立場から実地棚卸の終了時点まで立会いを行う。</li> <li>・帳票を整備し、棚札数を管理する。</li> <li>・有償支給や倉庫移管の在庫処理の取り扱いを明確にする。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「棚差撲滅運動及び廃却削減活動」により、棚卸差異の発生が許されない社内の状況となっていた。一方、現場では棚卸差異の多岐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営トップを牽制する仕組みを構築する（後述）。</li> <li>・中長期的な課題として棚卸差異の発生要因の解</li> </ul>



<p>にわたる発生原因の調査及びシステムへの入力に間に合わない状況となっていた。</p>	<p>析により抑制に取り組むこととする。一方で、その撲滅を掲げたことによって不正が行われたことに鑑み、棚卸差異の発生状況を部門評価の項目から排除する。</p>
<p>■ 中国子会社（FAP）事案</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国子会社の財務部長の権限によって売上高の計上金額を調整できる状況となっていた。</li> <li>・売上高の計上が中国子会社社内において属人的な業務になっており、誤謬が発生しやすい状態にあった。</li> <li>・中国子会社での社内連携が不足しており、計上誤りの発生に対して有効な対応をとることができなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上計上の方法を見直し、営業部が数値をまとめた後、財務部、生産管理部及び総経理による確認会を開催し、総経理の署名をもって確定するというプロセスに変更する。</li> <li>・プロセスの可視化を目的としたシステムを構築し、2019年1月稼働を目指す。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国子会社において売上計上の誤りが頻発していた事態を受け、当社は状況が改善しないことについて叱責するばかりで、業務プロセスの改善に向けた構築体制を敷くことがなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上述のシステム構築のためのプロジェクトをローンチする。</li> <li>・海外子会社の業務推進支援やガバナンス、コンプライアンスの統括・推進のため、2017年12月に海外事業室を設置。中国語を話することができる人材及び会計業務に精通した人材を配置し、コミュニケーションの改善を図る。</li> </ul>
<p>■ 全体を通じた原因</p>	
<p>① 職責・コンプライアンス意識について</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社的にコンプライアンス意識が欠如していた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長からコンプライアンス遵守に関するメッセージを全社員宛てに定期的に発信する。</li> <li>・各階層の役職員に対して研修を継続実施する。</li> <li>・各課単位で「行動規範」の読み合わせを行う。</li> <li>・全社員を対象として、効果測定のためのテストを実施する。</li> <li>・厳格な社内処分を実施した。</li> </ul>
<p>② 人事ローテーションについて</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務が属人化し、在籍年数を管理していなかったことから、人事が固定化していた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則3年を目途に、在庫に関する業務についてローテーションを行う（範囲の拡大を検討中）。</li> </ul>
<p>③ 内部監査及び監査役監査について</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・実地棚卸に関して、不正が行われる可能性があるということを想定した監査を行っていなかった。</li> <li>・監査法人とのコミュニケーションが不足していた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・もの造りに精通したメンバーを選定し、監査室メンバーを増強する。</li> <li>・内部監査手法を見直し、不正に関係した部署・拠点を特に実査。生産拠点では、帳簿と現物の突合を実施する。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査経験のある常勤監査役を追加選任する。</li> <li>・ 監査室及び監査役は、監査法人を含む3者間で随時コミュニケーションを図る。</li> </ul>
④ 内部通報制度について	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内窓口のほか、社外窓口（弁護士）も開設していたが、受付時間が月曜日の12時～14時に限定されており、利用しづらい状況にあった。また、アクセスの方法に関する周知が十分でなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外窓口の受付時間を平日の9時～17時に変更し、個人携帯用の内部通報カードを配布。利用しやすい環境を整える。</li> </ul>
⑤ 取締役会の機能と社外役員への情報提供	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外役員への情報提供が十分でなく、執行側に対する監視・監督が十分に機能するための環境を整備できていなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外役員への情報提供を目的とした窓口機能を管理部門に設置する。また、社外役員にCOMや経営会議の議事録を提供するほか、後述の「風通しの良い職場作りの為の風土改革プロジェクト」の進捗状況を報告する。</li> </ul>
⑥ 経営トップの問題について	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップが部下を叱責すること等により、役職員にプレッシャーを与えていた。</li> <li>・ CFOに求める機能や役割を定義しておらず、職責の意識付けに欠けていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップを牽制する機能を強化する組織を検討中</li> <li>・ 「風通しの良い職場作りの為の風土改革プロジェクト」をローンチ。課長レベルが中心となって、まずは“上司に相談しやすい”、“同僚に相談しやすい”、“他部署に相談しやすい”をテーマに議論を進める。</li> <li>・ CFOとしての必要な資質を定義する。</li> </ul>
⑦ 経理体制の脆弱性及び不適正開示について	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経理部では、税金計算等における誤謬が頻発していた。</li> <li>・ また、子会社における監査法人による監査の状況について情報収集が不足していた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査差異の発生防止のため、過去の事象を参考にしてチェックシートの整備を進める。また、経理部は当該チェックシートを活用して情報伝達を行い、関係部署との連携を強化する。</li> <li>・ 子会社の監査結果の情報を収集し、監査法人からの指摘事項を早期に検知する。</li> </ul>

(4) 改善措置の実施スケジュール

施策検討・準備：→, 運用及び継続的改善：⇒

No.	改善措置	措置項目	H31年3月期								
			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
①	長期滞留在庫の評価減	・恣意性を排除した計算方法の運営	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②	棚卸資産管理	・実地棚卸の帳簿反映の制限	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
		・実地棚卸の管理体制の強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
		・実地棚卸の監査対応の強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
		・棚卸差異発生抑制対応	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
		・有償支給品における不良品の扱いの見直し	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
		・倉庫移管時の帳簿在庫処理の適正処理	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③	中国子会社(FAP)	・売上処理方法の見直し	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
		・売上処理の仕組み構築	→	→	→	→	→	→	→	→	→
		・海外事業室との連携強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③	コンプライアンス教育	・方針説明会 ・新任管理者研修会 ・管理監督者研修会 ・行動規範の誓約 ・取締役の職責に関する教育	⇒	⇒ ⇒	(毎年継続実施) (毎年継続実施)	⇒	(毎年継続実施) ⇒	⇒	⇒	⇒	
④	人事ローテーション	・配置転換 ・同一業務従事年数に関するルール化	⇒ →	→ →	→ →	→ →	→ →	→ ⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒	
⑥	内部監査、監査役監査の充実	・監査室メンバーの充実	→	→	⇒						

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部監査手法の見直し</li> <li>・監査役の監査室との連携強化</li> </ul>	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑧	内部通報制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部通報制度の充実</li> <li>・内部通報制度の活用の促進</li> </ul>	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑧	取締役会の機能と社外役員への情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議議事録の配信</li> <li>・社外役員への窓口設置</li> </ul>		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑨	経営トップの問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指名報酬委員会の充実</li> <li>・風土改革プロジェクト</li> <li>・CFOの定義策定</li> </ul>		→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒
									プロジェクトの一部提案		
			→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒
									現状把握の集約		
			→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑩	経理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理項目表の整備によるモニタリング</li> <li>・管理項目の情報共有</li> <li>・子会社監査結果の情報収集</li> </ul>	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

### 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

このたびは、当社の不適切な会計処理により、平成25年3月期から平成30年3月期第2四半期までの決算数値を訂正するとともに、決算発表を遅延させたことにより、株主・投資家の皆様を始めとした全てのステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をお掛けしたことを心より深くお詫び申し上げます。

今回の事態の原因について役員一同が真摯に反省していくとともに、今後二度とこのような事態を起こさないように本報告書でご説明申し上げた「再発防止に向けた改善措置」を着実に実行し、内部管理体制を強化して信頼の回復に取り組んでまいります。

以上