

平成 30 年 12 月 12 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 文 屋 仁 志
(コード番号：7215、東証第一部)
問 合 わ せ 先 専 務 執 行 役 員 篠 田 好 洋
TEL. 044-520-0290

東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、平成 30 年 5 月 31 日提出の「改善報告書」につきまして、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を、本日別添のとおり東京証券取引所に提出いたしましたので、お知らせいたします。

別添書類：改善状況報告書

以 上

改善状況報告書

平成30年12月12日

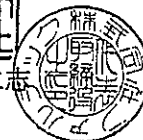
株式会社東京証券取引所

代表取締役社長 宮原 幸一郎 殿



株式会社ファール証券

代表取締役社長 文屋 仁志



平成30年5月31日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第503条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書を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) 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・原因	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及び調査の目的、方法、範囲、期間	7
3) 不適切な会計処理の概要等	8
2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	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	12
3) 中国子会社（FAP）事案について	14
4) 全体を通じて	16
(2) 改善措置並びにその実施状況及び運用状況	17
① 長期滞留在庫の評価減について	17
② 棚卸差異について	19
③ 中国子会社（FAP）について	20
④ 職責・コンプライアンス意識について	21
⑤ 人事ローテーションについて	23
⑥ 内部監査及び監査役監査について	24
⑦ 内部通報制度について	25
⑧ 取締役会の機能と社外役員への情報提供について	25
⑨ 経営トップの問題について	25
⑩ 経理体制の脆弱性及び不適正開示について	26
(3) 改善措置の実施スケジュール	27
3. 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	29

1. 改善報告書の提出経緯

(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いたしました。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・原因

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月実施の期末実地棚卸において、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月には、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ことを把握しました。

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、実地棚卸を行い、新日本有限責任監査法人（現 EY 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、各工場の実地棚卸への立ち会いを行いました。

その中で新日本有限責任監査法人(現EY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件の不一致が認められました。

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、九州工場及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及び調査の目的、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及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 (弁護士法人は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) 再発防止策の検討及びその提言

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) スケジューラのレビュー
- 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、電装事業の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 月期の新ルール適用の直前の段階で、経理部が電装事業の長期滞留在庫の状況について試算をしたところ、事前に想定していた金額に対し、実際の評価減の金額が 3 百万円程度上回るということが判明しました。その状況を受けて、経理部主管は、想定外の損失が発生することを避けるため、生産管理部に対し、一定数の在庫の払出を意図的に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メールにて伝達しました。生産管理部は当該メールを受け、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、各四半期に生産管理部が主導して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て口頭又はメールにて不適切な受払発生への指示を出し、目標値の達成に至るまでの管理を行っていました。

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す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。データ改竄の主な方法とその経緯は以下の通りです。

A) 実地棚卸に伴うオンライン画面入力による改竄

福島工場では、平成 22 年頃より、実地棚卸後に、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、棚卸差異発生を抑制を図っていました。平成 27 年に、当初より当該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が引継がれて、改竄は継続されていました。

九州工場では、平成 28 年より福島工場と同様の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無く、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) 在庫廃却に伴う CSV データのアップロードによる改竄

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ていました。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ました。福島工場では、稟議決裁を経ることなく現品の廃却処理が行われていました。廃却の事実を糊塗する目的で、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）の機能を活用して棚卸数量のデータの改竄を行っていました。

C) 実地棚卸に伴う CSV データのアップロードによる改竄

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ていました。

- 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、そこから派生して、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ていました。
- 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ため、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。なお、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) 未使用棚札の悪用による改竄

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) 有償支給等におけるオンライン画面入力による改竄

生産管理部では、用品事業において、以下の事案が発生しました。

- 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ことなく、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。

上記に対して生産管理部では、実地棚卸後に、オンライン画面入力の手法によりデータの改竄を行っていました。

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ために、売上の過少計上による調整をしていました。

2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

(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。その結果、実態として滞留した在庫についても

評価減を行わないという操作が可能な状況となっていました。

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（現 EY 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。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（現 EY 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（現 EY 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

生産管理部の担当役員及び管理職は、上記の評価減のルールが、顧客から発注を打ち切られた後も供給責任を負わなければならない当社の事業実態（一旦生産、販売が終了した後も、製品ごとに5年～15年程度、顧客への供給を果たす目的で一定量の在

庫の保有を求められている)に合わないものであるという認識を持っていました。そのため、平成28年12月のManagement Review(以下「MR」とします)において、これを変更することについて監査法人と協議することを経営陣に提案しましたが、当該MRには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、ルールの変更に向けた協議が開始される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、棚卸数を変更すること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

当社では、実地棚卸の結果とシステム入力された結果を照合するという内部監査の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、悪用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、立会いを行う内部監査人がその終了まで見届けることができていなかったという状況もあり、責任が不明確になっていました。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案では、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関する検討が行われていませんでした。その結果、有償支給品の払出入口が漏れてしまい、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

倉庫移管作業の際に、移管前後の帳簿在庫の確認・データ入力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口が行われず、データ上過剰な在庫として残ってしまうことが

ありました。

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により、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。さらに、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、収益管理が厳格化されました。あわせて予算管理部門である経理部長からも、生産管理部及び各工場に対し、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「棚差撲滅運動及び廃却削減活動」が展開され、棚卸差異及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。工場及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（払出の入力を行った際に、現物の在庫は存在するが、入力された払出数に対して在庫システム上の帳簿在庫数が不足しているという場合に、システムへの未入力が発生するエラー）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が行われることになりました。

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（本事業においては、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が、互いに連携が図られた形跡は無く、各々が独自に考えたものであり、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、棚卸資産の計測及びその結果のシステム入力において、誤謬が発生することを防止する体制を整備してまいりました。しかしながら、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という事態を想定しておらず、第三者である内部監査人が牽制を行うというような体制を整備していませんでした。

C) 不正が継続された背景

一度改竄を行うと、それを止めることにより過去の改竄が露呈し、更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。しかしながら、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避けようとしたこと、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可能な状況にありました。

B) 営業部作成の資料

売上及び売掛金の計上の基となる資料の作成は営業部が行っていましたが、決まった書式が無く、手作業で売価情報等を入力していたことから属人化した業務となり、誤謬が発生する可能性が高い状態にありました。また、そのことにより実際に誤謬が発生しており、売上及び売掛金の金額操作が行われることに繋がっていました。

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で、期中に納品された部品の単価を確定させることができない状況が続いていました。一方中国においては、増値税の納付・申告のために毎月、売上計上処理を行って当局に報告しなければならず、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。しかしながら、価格の合意に数か月以上も掛かることがあり、適宜、適切な金額で売上計上処理をすることが困難となっていました。
- 複雑な売上計上処理を行っているにもかかわらず、営業部及び財務部の担当者が表計算ソフト・エクセルシートに都度、手作業で単価を入力するという取り扱いになっておりました。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。
- 客先で不良品が発生した場合や、一時値下げの要請を受けた場合には、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ずに、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頻繁に注意・指導を受けることがありました。その状況において、総経理は当社より、同様のミスを無くすよう念押しされ、ミスが無いことを宣言していたため、その発生を隠蔽することを考えるようになりました。

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、指導をすることがありませんでした。

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、営業部門における資料作成のミス、情報伝達のモレ等を、財務部が適時に検知すること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適時に行われることがありませんでした。

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入力しておりましたが、会計に関する知識不足等により、財務部長の指示に対して疑問を持つこと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ました。生産管理部管理職、担当者及び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、是正に向けた行動を起こすには至りませんでした。

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、在庫データの改竄が行われることになりました。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。

FAP 事案においては、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がありませんでした。

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てい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する者がいるという問題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す。

③ 内部監査及び監査役監査について

監査室では、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について監査を実施しております。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、ヒューマンエラーに焦点を当てていた一方で、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、監査役監査に関しては、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から、今回の事案の原因に直接繋がる問題はなかったと考えております。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ついては対象としていなかったため、不正を検知することができませんでした。

あわせて、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について

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

上記の各事案において、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ったと認識しております。

また、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。

加えて、長期滞留在庫の評価減事案においては、CFO が検知し、是正に向けた取組を行うことが必要でありました。当社は CFO に求める機能や役割を定義していなかったことが、CFO の職責の意識付けに欠けていたと認識しました。

⑦ 経理体制の脆弱性及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まいりました。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月の税務申告との間に差異が発生してまいりました。

また、当社では、子会社の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。

これらの経理体制の脆弱性が、各事案の背景として存在してまいりました。

(2) 改善措置並びにその実施状況及び運用状況

① 長期滞留在庫の評価減について（2、（1）、1）に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

- ・「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。

【実施・運用状況】

当社では、平成 29 年 12 月、「一部廃棄」や「他勘定振替」を行うことによって長期滞留在庫として評価減されることを免れることが可能となっていた従来の評価減ルールを廃止し、新たに「販売実績の有無を基準に評価減を行う」というルールを棚卸管理に関する手順書に決めました。変更後のルールの具体的な内容は、「一年以上売上実績の無い製品並びにその製品を構成する部品及び材料等を『非流動在庫』と認識し、その計上額の 90%を評価減する」というものであり、平成 30 年 3 月期第 4 四半期より運用を開始しております。顧客から受領した検収明細書等の証憑を元に評価減の要否を判定する取り扱いとなっているため、恣意的な操作の介入を排除することが可能になったものと考えております。

【改善報告書に記載した改善策】

- ・会計処理の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。

【実施・運用状況】

上述の変更後ルールの導入に際しては、その具体的な取り扱いについて社内で検討した上で（経理部、企画室、業務改革推進室、生産管理部及び IT 企画推進室が参加）、新日本有限責任監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）に評価減の計算ロジックと試算の結果について報告し、両方で協議を行いました。

今後も、会計処理ルールの策定に際しては、十分な社内検討を行った上で、監査法人とその内容について協議するということを徹底いたします。

【改善報告書に記載した改善策】

- ・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。

【実施・運用状況】

従来の業績評価指標（KPI）が各部門の実力を超えたものであったことが事案発生の原因の一つになったという反省を踏まえ、中期経営計画及び年度事業計画の策定プロセスを「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、各部門の方策積み上げ方式」に変更し、全社に展開しました。それぞれ、「2018 年度～2020 年度中期経営計画（20 中計）」及び「2018 年度予算」から運用を開始しており、各部門が足元の状況等から売上高、製造原価及び経費の見通しを算出し、それを集約するという形で全社の数値を策定しております。

② 棚差差異について（２、（１）、２）に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

平成 30 年 6 月以降の実地棚卸期間中は、不正関与者が在庫管理システムの更新入力を行うことができないよう、システム制御を行っております。

【改善報告書に記載した改善策】

・一括アップロード機能を廃止。

【実施・運用状況】

平成 30 年 3 月に、在庫管理システムの一括アップロード機能を廃止いたしました。

【改善報告書に記載した改善策】

・経理部、監査室等の中から「内部監査人」を選任し、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。また、無作為にサンプリングした在庫について、棚卸帳票（実地棚卸数量記入表・手書き棚札）に記載された数量とシステム登録された棚卸実績の数量データの照合を行う。

【実施・運用状況】

実地棚卸の作業については従前より二人一組で行って行っておりましたが、平成 30 年 3 月の期末実地棚卸からは、それとは別に、経理部及び監査室等より選任された内部監査人が作業への立会いを行うこととしております。内部監査人は、オープニングミーティングからクロージングミーティングまでの実地棚卸工程に立ち会ってその作業を監視した上で、無作為にサンプリングした在庫について、棚卸帳票に記載された数量とシステム登録された棚卸実績の数量データの照合による確認を行っております。

【改善報告書に記載した改善策】

・不正使用防止のため、実地棚卸で使用する帳票を整備し、棚札数を管理する。

【実施・運用状況】

棚札数を把握することによって不正使用されることを防止するため、棚札及び棚卸済票の件数管理帳票を新たに作成し、平成 30 年 3 月の期末実地棚卸においてその使用を開始しました。また、実地棚卸に使用する帳票については、複製防止のため、実地棚卸の作業を行う部署から独立した部署が、ユニークとなる印を付けて配布することとしました。

なお、以上の実地棚卸に関する取り扱いにつきましては、棚卸実施要領及び計画書に定めております。

【改善報告書に記載した改善策】

- ・ 棚卸差異の発生原因を分析することによってその削減に取り組む一方で、棚卸差異の削減を重点課題に掲げた点が不適切会計処理の発生原因の一つとなったことに鑑み、「棚卸差異の発生状況」を部門評価の項目から排除する。

【実施・運用状況】

引き続き、生産センターが中心となって、棚卸差異の発生原因（バックフラッシュエラー、実績入力の実モレ、マスター登録のエラー等）の分析及び経営層へ報告を行っております。また、各工場での活動の中でこれを是正することによって、その削減に取り組んでおります。

一方で、今回の事案におきましては、棚卸差異の削減を重点課題に掲げていたことが不適切な会計処理を引き起こした原因の一つになったことから、実地棚卸において発覚した棚卸差異につきましては、平成 29 年度以降は、部門評価の項目から排除しております。

【改善報告書に記載した改善策】

- ・ 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。

【実施・運用状況】

平成 30 年 6 月、有償支給対象品において不良品が発生した場合には、生産管理部が主体となって代替品納入の指示及び訂正伝票の発行情報の管理を行うこと、及び、月次で支給先企業に対し在庫の状況について確認することを、不良品の処置に関する手順書に定めました。

また、平成 30 年 4 月、倉庫間で在庫の移管を行う場合には、管理工場が移管元の払出入口及び移管先の受入入力を行うという取り扱いを在庫保管管理に関する手順書に定めました。

それぞれ、有償支給については平成 30 年 7 月、倉庫移管については平成 30 年 4 月より運用を開始しております。

③ 中国子会社（FAP）について（2、（1）、3）に対応

【改善報告書に記載した改善策】

- ・ 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。

【実施・運用状況】

本社の企画室、海外事業室、営業戦略部、IT 企画推進室と FAP が連携し、FAP における売上高及び売掛金の計上のプロセスを上述の通り変更いたしました。平成 30 年 4 月より新たなプロセスの運用を開始しております。

【改善報告書に記載した改善策】

・FAPにおいてプロセスの可視化を目的とした売上計上システムを構築し、平成31年1月稼働を目指す。

【実施・運用状況】

現在FAPでは、販売価格（価格変動）の一元管理、データ照合を可能とする明細データの保持等を主な改善ポイントとして、売上計上システムの構築に取り組んでおります。現地での調査によって、これまでに現行プロセスの見える化が完了しており、平成30年10月から月次処理及び単価改定等システムの業務トライアルを行っております。引き続き、平成31年1月稼働を目指して作業をまいります。

【改善報告書に記載した改善策】

・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、平成29年12月に海外事業室を設置。中国語を話す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。

【実施・運用状況】

平成29年12月に海外事業室（注1）を設置し、中国語を用いて現地スタッフとの対話ができる人材及び会計業務に精通した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及び中国子会社の内部統制監査や監査役監査の精度の向上を図っております。

また、それとは別に会計業務に精通した人材をFAPの財務総監に任命し、4月、5月、8月、11月の計4回、現地で内部統制の整備・運用及び会計処理の状況の確認を行っております。引き続き、当該財務総監が現地での内部統制の整備・運用及び会計処理の状況の確認を行います。

（注1）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、及び合弁相手先との関係維持・改善になります。

④ 職責・コンプライアンス意識について（2、（1）、4）、①に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

平成30年4月4日、当社代表取締役社長が、川崎市産業振興会館ホールに本社在籍の全社員を集め、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、以下のメッセージを全社員宛に発信いたしました（各拠点は、TV会議方式で接続）。

- ①全社員がコンプライアンス遵守の重要性を再認識しなければならないこと。
- ②今回の事案を変革するきっかけと捉え、「ものづくり」を愛する新生ファルテック”として、2018年度、新たなスタートを切ること。
- ③「ものづくり」を通じ社会に貢献し、信頼される人の集団になるために変革していくこと。

また、平成30年10月3日にも同様に、代表取締役社長よりコンプライアンス遵守等に関するメッセージを全社員宛てに発信いたしました。今後も同様の取組を継続して実施いたします。

【改善報告書に記載した改善策】

- ・各階層の従業員に対してコンプライアンス研修を継続実施する。

【実施・運用状況】

以下のとおり、各階層の従業員を対象とした研修を実施しております。なお、やむを得ない理由により参加できなかった者に対しては、適宜フォローを実施しております。引き続き、役職員に対する教育を徹底いたします。

実施日時	対象者		参加人数	研修内容
平成30年 4月20日	新任管理職		14名	自身のコンプライアンスについて意識するのは勿論のこと、部下に意識付けすることが管理職の職責の一つであること等について説明
5月10日	管理監督者（管理職、工場 の係長、 班長）	本社地区	42名	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等について説明
5月11日		本社地区	38名	
5月15日		九州工場	8名	
5月22日		福島工場	12名	
5月23日		館林工場	16名	
5月24日		本社地区	27名	
10月4日	管理職		28名	目標達成における管理職の役割や組織力の強化をしていく上で のコンプライアンス及びリスク マネジメント管理等について説明
11月1日			27名	
11月8日			24名	
11月16日			23名	
11月29日			23名	

【改善報告書に記載した改善策】

- ・各課単位で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」の要約版の読み合わせを行う。

・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。

【実施・運用状況】

平成 30 年 11 月、各課単位で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」の要約版の読み合わせを行いました。平成 30 年 12 月、効果測定のためのテストを実施しております。「行動規範」の浸透を図るため、来年 3 月にも同様の取組を行う予定としております。

【改善報告書に記載した改善策】

・取締役の職責に関する教育

【実施・運用状況】

以下のとおり、役員及び執行役員を対象とした研修を実施しております。引き続き、役員及び執行役員に対する教育を徹底いたします。

実施日時	対象者	参加人数	研修内容
平成 30 年 7 月 23 日	役員及び 執行役員	17 名	近年発生した上場会社の不祥事案を紹介することを通じて、役員の責任の重要性等について説明（講師：TPR 顧問弁護士）
8 月 30 日	役員及び 執行役員	15 名	取締役の民事責任や役員の刑事責任に関する考え方や、コーポレートガバナンス及びコンプライアンスの重要性等について説明（講師：当社顧問弁護士）

【改善報告書に記載した改善策】

・厳格な社内処分を実施する。

【実施・運用状況】

本事案を受けて、最高財務責任者（代表取締役副社長）及び相談役（元代表取締役社長）は辞任しております。また、残る全ての役員及び相談役が、報酬を一部返上しております。加えて、本事案に関係した社員につきましては、当社所定の手続きに従い厳格な社内処分を行っております。

⑤ 人事ローテーションについて（2、（1）、4）、②に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

・棚卸資産を取り扱う業務に関しては、従事する期間を 3 年を限度とすることを検討する。

【実施・運用状況】

平成 30 年 10 月の経営会議において、棚卸資産を取り扱う工場管理課、生産管理部

及び経理部につきましては、従業員の同一業務の従事年数を原則3年までとすることを決めました。現在、当該ルールに基づいて異動や担当替えを順次行っているほか、その適用対象となる部門・業務の範囲を拡大することを検討中です。

⑥ 内部監査及び監査役監査について（2、（1）、4）、③に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

・ものづく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。

【実施・運用状況】

平成30年11月1日付にて、生産管理部、生産技術部又は国内外工場の製造課に在籍経験のある従業員1名を監査室メンバーとして登用し、監査室の体制強化を図りました。

【改善報告書に記載した改善策】

・平成30年度の重点監査方針・重点監査項目を見直す。

【実施・運用状況】

本件事案への反省を踏まえ、平成30年度の重点監査方針・重点監査項目を以下の通り一部見直しております。

- 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（追加したもの）：職務権限の遵守状況（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の状況

平成30年度につきましては、リスクの軽重に応じた内部監査を実施するため、不正に関係した部署・拠点に集中して実査を行っております（監査チェックシートを用いた自主点検は、従来通り全部署を対象として実施しております）。その中で指摘された事項（業務手順書における記載不備等）につきましては、各部署・拠点ごとに速やかに是正を図っております。

【改善報告書に記載した改善策】

・平成30年6月26日開催の定時株主総会において、監査経験のある常勤監査役を追加選任する。

【実施・運用状況】

平成30年6月26日開催の当社第14回定時株主総会において、常勤監査役1名を増員しました。新たに選任された監査役の波田 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。

【改善報告書に記載した改善策】

・ 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。

【実施・運用状況】

監査室及び監査役は、これまで以上の頻度で監査法人とのミーティングを開催し、情報交換、意見交換を行うことによって連携強化を図っております。平成29年3月期以前、各四半期決算における監査法人とのミーティングの回数は4回程度でしたが、現在では7回程度に増加しております。

⑦ 内部通報制度について（2、（1）、4）、④に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

・ 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。

【実施・運用状況】

これまで、内部通報の社外窓口（弁護士）の受付時間は「月曜日の12:00～14:00」のみでしたが、利用しやすい環境とするため、これを「平日の9:00～17:00」に変更しました。また、全役員及び全従業員に対して、受付時間、受付窓口の電話番号・メールアドレス及び「通報者は公益通報保護法によって保護されること」を記載した「内部通報カード」を配布いたしました。

⑧ 取締役会の機能と社外役員への情報提供について（2、（1）、4）、⑤に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

・ 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Corporate Officers Meeting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ための風土改革プロジェクト」の進捗状況を報告する。

【実施・運用状況】

これまで社外役員に対して十分な情報提供ができていなかったという反省を踏まえ、経営管理センター長が社外役員への情報提供を担当することを明確化しました。

なお、平成30年7月以降、社外役員に対しては、以下の資料の提供を継続して行っております。

- Corporate Officers Meetingの議題と議事録（週1回）
- 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（月2回）
- MRの議事録（開催毎）
- 「風通しの良い職場作りのための風土改革プロジェクト」の検討内容（月1回）

⑨ 経営トップの問題について（2、（1）、4）、⑥に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

- ・経営トップへの牽制機能強化のための組織設置を検討する。
- ・CFOとしての必要な資質を定義する。

【実施・運用状況】

平成30年9月27日の取締役会において、経営トップを牽制する機能を持つ組織として、社外取締役及び社外監査役から構成される「代表取締役の適性に関する特別委員会」を設置することを決議いたしました。当該委員会は、代表取締役（現在は社長兼CEO及び副社長兼CFO）の業務の執行状況を監視し、その適性の有無について評価します。その上で仮に「適性がない」と判断した場合には、取締役会にその退任を勧告することとしております。設置した9月27日以降、関係者に代表取締役の業務の執行状況についてヒアリングを行う等の活動を開始しております。

また、当社では、CFOに必要な資質を「グループ経営方針を立案・推進するリーダーシップ、会計知識を以て監査法人と対話する能力、金融機関との交渉能力、を有するもの」と決めました。現CFOにつきましては、銀行や他のメーカーにおける豊富な勤務経験があること、及び、それに裏付けられた財務・会計・経営管理等に関する知識があることから、CFOとしての資質を十分に有しているものと考えております。

【改善報告書に記載した改善策】

- ・「風通しの良い職場作りのため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。

【実施・運用状況】

「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をするため、平成30年4月、風土改革プロジェクトを発足いたしました。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、改善提案に繋げております。

当社の目指す姿を『職場の仲間（縦横）に相談しやすい・働きやすい会社』とし、先ずは、“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・課題を抽出しました。

その結果、現場・スタッフは、上司との間で“コミュニケーションの悪さ”を感じているということが明らかになったため、プロジェクトから経営層に対して管理職の人事評価項目に「部下とのコミュニケーション」を加えることや、各管理職に対して部下が相談しやすい環境を整えることを提言するなどしております。

その他中長期的な取組みにつきましては、平成30年12月末までに取締役に提案予定です。なお、経営層はこの取組を全面的に支援してまいります。

⑩ 経理体制の脆弱性及び不適正開示について（2、(1)、4）、⑦に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

- ・監査差異の発生防止のため、過去の事案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。

【実施・運用状況】

監査差異の発生防止のため、過去に発生した監査差異の内容を参考にして、チェックシートを作成しました。経理部は、四半期決算ごとに、当該チェックシートを用いて、取引価格の改定の有無や経費計上の月ズレ発生の有無等について関係部署に確認を行うなどしております。

【改善報告書に記載した改善策】

- ・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。
- ・平成 29 年 12 月に発足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いる。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る。

【実施・運用状況】

経理部は、海外事業室との間で毎月ミーティングを開催し、各子会社の監査結果の状況に関する情報を収集しています。引き続き、海外事業室に、会計に精通した人員等を優先的に配置することなどにより、子会社管理を強化してまいります。

(3) 改善措置の実施スケジュール

運用及び継続的改善：⇒

No.	改善措置	措置項目	平成 31 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	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
		・予算策定プロセスの変更	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
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			⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
		・棚卸差異発生の抑制対応			⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

		<ul style="list-style-type: none"> ・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)	<ul style="list-style-type: none"> ・売上処理方法の見直し ・売上処理のシステム構築 ・海外事業室との連携強化 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④	コンプライアンス教育	<ul style="list-style-type: none"> ・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)	⇒	⇒	⇒	⇒	(⇒)
⑤	人事ローテーション	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・監査室メンバーの充実 ・内部監査手法の見直し ・監査役の監査室との連携強化 		⇒						⇒	⇒
⑦	内部通報制度	<ul style="list-style-type: none"> ・内部通報制度の充実 ・内部通報制度の活用促進 					⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
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"> ・会議議事録の配信 ・社外役員への窓口設置 				⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑨	経営トップの問題	<ul style="list-style-type: none"> ・特別委員会の設置 ・風土改革プロジェクト ・CF0の定義策定 							⇒	⇒	⇒

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"> ・チェックシートの整備 ・子会社監査結果の情報収集と連携の強化 				⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
						⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

3. 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

このたびの当社における不適切な会計処理に対する改善措置につきましては、前述の通り着実に実施・運用しており、有効に機能した結果、棚卸、月次決算に対する統制が強化されたものと評価しております。過年度決算の訂正により、株主・投資家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重く受け止め、このような事態を起こさないように今後とも改善措置を継続的に実行しコンプライアンスを遵守し内部管理体制を強化して信頼回復に努めてまいります。

以 上