



2019年11月29日

各 位

会社名 株式会社ナイガイ  
代表者名 代表取締役社長 今泉 賢治  
(コード番号：8013 東証第一部)  
問合せ先 取締役管理部門担当 市原 聡  
(Tel 03-6230-1654)

### 子会社における不適切な会計処理に係る再発防止策等についてのお知らせ

当社は、2019年11月12日付で公表いたしました「特別調査委員会の調査報告書公表及び今後の対応に関するお知らせ」に記載の通り、連結子会社センチーレワン株式会社及び連結海外子会社において行われた過年度にわたる不適切な会計処理問題について、特別調査委員会より事実関係と原因分析にかかる調査報告書を受領いたしました。

当社は、特別調査委員会が認定した事実と原因分析に基づいた再発防止策の提言を真摯に受け止め、社内で具体的な再発防止策について検討いたしました結果、本日の取締役会において、下記の通り再発防止策の具体的な方法について決議いたしましたので、お知らせいたします。

株主様をはじめ投資家の皆様、お取引先及び関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

今後は、可能な限り早期に再発防止策を実行し、信頼の回復に努めて参りますので、何卒ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

### 記

#### A) 不適切な会計処理が行われ、発見できなかった原因と考えられる問題点

特別調査委員会の報告書で指摘された、子会社における不適切な会計処理が発生した要因を以下の通り認識いたしました。

#### 1. 当社子会社管理における問題点

##### (1) 当社役職員のコンプライアンス意識に対する問題

本件に関わった一部役職員のコンプライアンス意識が希薄であり、重ねて基礎的な経理の知識も不足していたこと及び予算達成への過度の執着により、意図的な売上調整や在庫調整などの不適切な会計操作自体が、重大なコンプライアンス違反に該当することであるとの認識がなかったこと。

##### (2) 子会社担当役員制の実効性の問題

当社は子会社の監督体制として、取締役、執行役員による子会社担当制を導入しているものの、実質的には、子会社の経営は子会社社長に一任されており、現場に対する具体的な監督やサポートが不足していたため、有効に機能していなかったこと。

##### (3) 経理部門における子会社経理チェック体制の不備

当社経理部門における子会社決算チェック体制については、人員が慢性的に不足しており、子会社の決算チェックに十分な体制が整えられていなかったことに加えて、当社経理部員の子会社事業特有の商流に対する理解、認識が不足しており、業務フロー上の問題点の発見に

至る可能性が低かったこと、また、子会社から提出される在庫内容等の数値に対する実在性及び証憑書類等の確認作業が不足していたこと。

(4) 子会社に対する内部監査の不備

内部監査部員の人員不足により子会社監査に対する十分な体制が整えられていなかったことで、内部監査機能が十分に働いていなかったこと。

(5) 子会社社長の選任・再任に関する問題

子会社社長の選解任基準及び任期、再任基準などの明確な規定がなく、一部子会社では同一人物による長期にわたる社長在任を許す結果となり、子会社社長への権限の集中と、経営のブラックボックス化を生じさせる可能性を見過ごしていたこと。

## 2. 子会社の問題点

### (ア) センティールワン株式会社

(1) ガバナンス体制の不備

社長の在任期間が長期にわたり、社長へ全権限が集中しており、社内牽制作用が全く効いていなかったことに加え、当社よりアサインされた非常勤取締役、監査役による監督機能が不十分だったこと。

(2) 組織・人事の問題

管理部門機能が不存在で、経理知識に乏しい少人数の業務課社員が社長の指示で決算対応をしていた結果、全ての経理処理判断は事実上社長の一任で行われおり、さらに、縦割り組織の弊害で、従業員の他部門への関心が薄く、問題・疑問を感じても、あえて声を上げる者がおらず、社員間の相互牽制機能が働かなかったこと。

(3) 管理会計及び会計システムの不備

センティールワンには管理会計制度がなく、事業進捗 K P I もないため、業績管理は社長のみが知る体制となっており、他の役職員によるチェック機能が欠落していたこと。また会計 I T システム面では、在庫管理のシステムと、販売管理のシステムが別々に存在しており、自動連携機能がなかったため、仕入～販売～在庫の一連の商流を一元で捉える仕組みとなっていないこと、さらにはシステム操作責任者の権限が曖昧で在庫管理のシステムデータを容易に改竄できる環境にあったことも複合的に重なり、不適切な会計処理を容易に行える環境となっていたこと。

(4) 役職員のコンプライアンス感度が低かったこと

社長自身の予算達成へのコミット意識が強すぎ、独断で予算利益達成のための在庫操作を実行していたことが判明しており、従業員がこうした操作に気付いていても意見具申をしにくい風土があったことに加え、併せて役職員のコンプライアンス感度も低かったこと。

### (イ) 海外子会社

(1) ローカルスタッフの適正、適法会計に対する認識不足

ローカルスタッフの適正・適法な会計処理に対する認識不足もあり、上長の指示に従い不適切な会計操作をせざるをえなかったこと。

(2) 予算達成に対する過度な執着

あらゆる手段を駆使しても予算を達成することを使命とする風土が定着しており、期末時における不適切な会計操作を行う動機付けが働いていたこと。

## B) 再発防止策

### 1. 当社における再発防止策

#### (1) コンプライアンス意識の醸成と企業風土改革

- 今回の事案の反省を踏まえ、ナイガイグループ・コンプライアンスマニュアルを改定するとともに、新たにナイガイ憲章・行動指針を策定し、これらをトップメッセージとして明確に発信し、全役職員に健全な企業人としての行動規範を浸透させるための、継続的なナイガイマン教育、コンプライアンス教育を行ってまいります。

(具体的方策)

- 全従業員に対するコンプライアンスが予算達成に優先するという意識付けの徹底
- コンプライアンスマニュアルの周知徹底及び違反事例研究等によるコンプライアンス意識の醸成と定着のための、定期的、継続的なコンプライアンス研修の実施
- 外部講師（弁護士等）を交えた、全社的なコンプライアンス教育の実施
- 部組織単位で定期的に対話会を実施し、部内コミュニケーションの促進を図るとともに、相互牽制効果を醸成する
- 身近な疑問に答える「コンプライアンス相談室（仮称）」をイントラ上に設置
- 経営トップによる定期的な浸透度モニタリングラウンドの実施（定着化への牽制）
- コンプライアンス違反による処罰規定の見直しと周知を図り、不正行為に対する抑止効果を醸成してまいります。
- コンプライアンス違反の早期発見策として、内部通報制度の利用方法等について、あらためて全役職員へ周知徹底を図るとともに、海外子会社においても内部通報制度を利用できる仕組みを構築いたします。

#### (2) ナイガイ執行役員、子会社社長の選任、再任方法の見直し

- ナイガイ執行役員、子会社社長の選任、再任については、ナイガイ代表取締役社長の指名する候補者を、監査等委員である取締役により、資質、業績成果、任期期間等の妥当性について厳正に面談審査を行い、監査等委員会の同意を得た者に限り取締役会において決定することといたします。

#### (3) ナイガイ執行役員、子会社社長及び子会社常勤役員に対する教育

- ナイガイ執行役員、子会社常勤役員に就任する者に対しては、コンプライアンス教育、経営管理教育を十分に行い、ナイガイ取締役会において、定期的な経営管理状況のモニタリング（ヒアリング等）を行い、適宜継続的な指導を行ってまいります。

#### (4) 当社管理部門による子会社管理機能強化

- 当社経理部による子会社決算監督の精度アップのため、経理部員を増員し、子会社担当者を明確に定めた上で、決算報告書内容の正確性のチェックを必ず行う体制といたします。
- 海外子会社については事業監督を務める事業担当役員とは別に、子会社の決算を監督する経理担当役員を任命し、子会社決算のプロセス及び適正性のチェック、指導を行います。
- 国内子会社の監査役はナイガイの常勤監査等委員である取締役が全社とも務めることといたします。
- 当社の子会社担当役員は、子会社社長の監督並びにガバナンス体制の監督に責務を追うことを明確にして、当社取締役会において定期的に報告するものといたします。

#### (5) 内部監査機能の強化

- 内部監査部員を増員による子会社監査専任者の任命と子会社監査のルーティン化を行いグループ内部統制監査の実効性を強化してまいります。

## 2. センティールレワンにおける再発防止策

### (1) 経営ガバナンス体制の刷新

- 取締役会の実効性改善のために、取締役会を四半期ごと開催から月次開催に改めるとともに、取締役のほか、オブザーバーとして管理職を出席させ、現場実態の報告をさせることで情報共有を促進し、事業進捗のモニタリング体制を整えて実行してまいります。
- 子会社担当役員によるサポート・監督の実効性を担保するため、当社子会社担当役員が子会社の営業会議等へ出席し現場実態を定期的にモニタリングするようにいたします。

### (2) 管理部門機能の設置と人員強化

- 当社経理部所属部員を経理担当者として現地に配置することで、管理会計資料の作成及び決算帳簿の作成管理を行わせる組織体制といたします。
- 経理担当者は、自ら月次で取締役会及び親会社経理部への報告を行う責務を担う仕組みといたします。

### (3) 管理会計制度の導入による相互牽制体制の構築

- 管理会計フォーマットを作成し、月次決算進捗を全役職員と社内共有し、営業会議で相互モニタリングができる仕組みを構築してまいります。
- 経理処理の業務フローを明文化し、決算チェックポイントを管理職以上で共有させ、明確にしております。
- 全役職員に経理処理のルール教育を実施し、無知、無理解による不適切な経理処理の見逃しを予防できる組織知見の醸成に努めてまいります。

### (4) 会計管理ITシステムの再構築

- 仕入・販売・在庫の一元管理システムを構築し、人為的な操作及びミスが起こらないIT環境を整えてまいります。
- 当社システム部門において、子会社のIT統制監視を行うルールを定め、データアクセス権限等セキュリティ管理を徹底してまいります。

### (5) 職場環境・風土改革

- 定期的な計画人事ローテーションを行い、組織・人事の硬直化、属人化を回避し、活性化を図ることで社内の風通しをよくし、相互協力及び牽制機能を回復させる風土改革に取り組んでまいります。
- 全役職員のコンプライアンスに対する感応性を高めるよう、体系的なコンプライアンス教育を継続的に実施してまいります。（グループ企業全社対象）

## 3. 海外子会社における再発防止策

### (1) ローカル役職員の再教育

- 現地語によるコンプライアンスマニュアル、ナイガイ憲章、行動指針を作成、配布し、ローカル役職員に対する、コンプライアンス教育及び会計ルールに関する教育及び指導を徹底してまいります。

### C) 経営責任及び関係者処分について

本事案の当事者である、前センチーレワン株式会社の代表取締役社長につきましては取締役を解任、当社執行役員職は辞任いたしました。

また、本事案に係る経営責任を重く受け止め、管理監督責任を負う当社取締役及び関係執行役員につきましては、次のとおり役員報酬を2019年12月度より減額することといたしました。

また、監査等委員である取締役については、一部報酬を自主返納することといたしました。

#### 当社監査等委員ではない取締役及び執行役員の一部報酬減額の内容

- |                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| ● 代表取締役社長                 | 月額報酬の30%を減額(3ヶ月) |
| ● 取締役常務執行役員国内子会社担当        | 月額報酬の10%を減額(3ヶ月) |
| ● 取締役常務執行役員管理部門担当         | 月額報酬の10%を減額(3ヶ月) |
| ● 執行役員経理部長兼センチーレワン株式会社監査役 | 月額報酬の10%を減額(3ヶ月) |
| ● 執行役員海外子会社担当             | 月額報酬の20%を減額(3ヶ月) |

#### 当社監査等委員である取締役の一部報酬自主返納の内容

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| ● 常勤取締役監査等委員 | 月額報酬の10%を減額(3ヶ月) |
| ● 社外取締役監査等委員 | 月額報酬の10%を減額(3ヶ月) |
| ● 社外取締役監査等委員 | 月額報酬の10%を減額(3ヶ月) |

また、本事案に関係した当社従業員につきましては、当社就業規則に則り、厳正に処分いたします。

以 上