



2018年8月23日

各位

会社名 株式会社 光・彩
代表者名 代表取締役社長 深沢 栄二
(コード：7878、JASDAQ)
問合せ先 管理部部長 野田 和幸
(TEL 0551-28-4181)

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、2018年2月9日付けで株式会社東京証券取引所（以下、「東京証券取引所」という）に提出した「改善報告書」について、有価証券上場規程第503条第1項に基づき、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。

当社といたしましては、二度と同様の不祥事を起こさないために、管理部門及び内部監査室の体制を一新し、当社のコーポレートガバナンスの強化及び全従業員のコンプライアンス意識の向上に向けて、本報告書に記載した改善施策を継続的かつ確実に実行し、株主、取引先をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼回復に全力で取り組んでまいります。

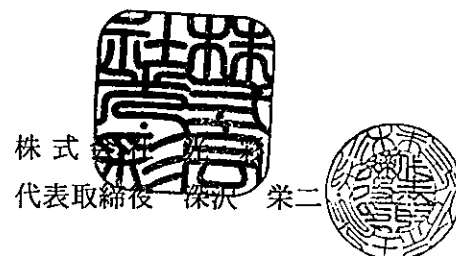
別添書類：改善状況報告書

以上

改善状況報告書

平成30年8月23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30年2月9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) 過年度決算修正に至った経緯・原因	3
① 経緯	3
② 原因	3
(2) 不適正開示の発生原因の分析	6
① 根本的な原因	6
a 取締役の責任に対する認識及び理解の欠如	
b 規程等を軽視する組織風土	
c 代表取締役の経理体制を含む内部統制に対する認識不足	
d 取締役会及び監査等委員会の監督・監査機能の不十分性	
② 一般的な管理体制に関連する原因	7
a 取締役の曖昧な役割分担	
b 取締役会での議題の網羅性、十分性の不足	
c 内部監査の不十分性	
d 監査役会・監査等委員会による監査	
e 内部通報制度の形骸化	
f 会計監査人とのコミュニケーション不足	
③ 業務処理統制に関連する原因	8
a 規程や業務マニュアルの整備及び運用の不備	
b 職務権限規程、職務分掌規程の形骸化	
2. 改善措置及びその実施状況並びに運用状況等	9
(1) 再発防止に向けた改善措置並びにその整備・運用状況	9



① 根本的な原因	9
a 取締役の責任に対する認識及び理解の欠如への対応	
b 規程等を軽視する組織風土への対応	
c 代表取締役の経理体制を含む内部統制に対する認識不足への対応	
d 取締役会及び監査等委員会の監督・監査機能の不十分性への対応	
② 全般的な管理体制に関する原因	16
a 取締役の曖昧な役割分担への対応	
b 取締役会での議題の網羅性、十分性の不足への対応	
c 内部監査の不十分性への対応	
d 監査役会・監査等委員会による監査への対応	
e 内部通報制度の形骸化への対応	
f 会計監査人とのコミュニケーション不足への対応	
③ 業務処理統制に関する原因	24
a 規程や業務マニュアルの整備及び運用の不備への対応	
b 職務権限規程、職務分掌規程の形骸化への対応	
(2) 実施状況の評価と今後の継続実施体制	30
① 実施状況の評価	30
② 改善措置の継続実施体制	30

1. 改善報告書の提出経緯

(1) 過年度決算修正に至った経緯・原因

① 経緯

当社の代表取締役は、東京国税局より要請を受け、平成 29 年 7 月 25 日に東京都内で行われた税務調査日程調整のための会談の中で、当社において、内容は不明であるが疑義のある取引が行われている兆候がある旨、及び当社の元経理責任者が当該疑義のある取引に関与している示唆がある旨が伝達されました。そこで当社代表取締役は即時に税務調査の開始を承認し、元経理責任者には税務調査日程を伝達せず、平成 29 年 7 月 27 日に税務調査が開始されました。

当該税務調査の過程において、当社の元経理責任者による不正行為の疑義が発覚いたしました。当社は、平成 29 年 8 月 18 日本件疑義の全容解明のため、内部調査委員会を設置し、本格的な調査を開始いたしました。内部調査委員会の調査の結果、平成 25 年 11 月から平成 29 年 7 月にかけて計上された仕入及び買掛金の一部について、その実在性が認められず、架空の仕入及び買掛金が計上されていたこと、平成 29 年 1 月期期末の貸借対照表において、棚卸資産の帳簿残高が過大計上されていたこと、平成 22 年 9 月から平成 29 年 7 月まで現金預金の着服等があったことが判明し、平成 27 年 1 月期以降の財務報告において訂正を要する事項があると認め、過年度会計処理等を訂正すべきであると判断し、過年度の会計処理等を訂正するとともに、平成 29 年 10 月 16 日に平成 27 年 1 月期から平成 29 年 1 月期までの有価証券報告書及び平成 29 年 1 月期第 1 四半期から平成 30 年 1 月期第 1 四半期の四半期報告書について訂正報告書を提出し、続いて平成 29 年 10 月 23 日にその一部を再訂正し、公表いたしました。

② 原因

過年度決算修正の原因となった不適切な会計処理の概要は以下のとおりです。

a オンライン決済を悪用した元経理責任者の個人口座へ乙金融機関の当座預金から不正送金

- ・時 期 平成 22 年 9 月から平成 24 年 9 月
- ・頻 度 1 回あたり 60 千円から 1,700 千円ほどの送金を 25 回
- ・合計金額 12,562 千円
- ・態 様

総合振込票では当座預金照合表に振込先が印字されないことを悪用し、元経理責任者名義の銀行口座へ旧式システムによるオンライン決済により振込を行っていました。

b 上司から請求書等のために印鑑を借りた際に元経理責任者自ら不正に払戻伝票に押印し、又は元経理責任者が自己管理することとなった印鑑を不正に払戻伝票に押印し、甲金融機関より不正出金

- ・時 期 平成 24 年 12 月から平成 29 年 5 月

- ・頻 度 1回あたり 1,000 千円から 4,000 千円ほどの金額、最大で1回あたり 32,000 千円を 64 回
- ・合計金額 218,625 千円
- ・態 様

元経理責任者は業務上、当社の領収証、請求書その他の証明書に印鑑（丸印と称される。）を必要とすることがありました。前任の元経理課長のB氏が退職した後、一時は元経理責任者が保管していましたが、しばらくして現管理部次長のA氏が管理するようになりました。丸印が必要な時はA氏に理由を説明して申請し、A氏が丸印を捺印するルールでした。しかし、元経理責任者は、B氏が平成 25 年 4 月末に退職した後平成 27 年 7 月に管理職ではないリーダー職に昇格しましたが、組織上は直属の責任者が不在の状態になったことから事実上の経理責任者であり、また、B氏の退職直後は、元経理責任者が丸印を管理していたことから、いつでも押印可能な状態にありました。その後、A氏が丸印を管理するようになってからは、元経理責任者が押印申請簿を添えて申請すれば、特に疑われることもなくA氏から一時的に丸印を借用することが可能な状態にありました。なお、この丸印は、本会社における小口現金口座の届出印でもありました。

かかる状況を利用し、元経理責任者は丸印を借り出した際に、自ら取り寄せた白紙の払戻請求書に丸印の捺印を行いました。そして、その払戻請求書を銀行窓口へ持ち込み、現金を引出し、着服していました。B氏の退職後一時的に丸印を自ら保管していた状況に鑑みれば、この時期に元経理責任者が丸印を不正利用していた可能性があります。なお、元経理責任者の隠蔽工作について、不正に引出した現金については、材料費を架空計上し、当該材料費にかかる買掛金を普通預金から支払ったものと仮装して帳簿上の処理を行っていました。丸印は、本来銀行印に流用すべきものではありませんが、出張の多い代表取締役へ逐一銀行印の申請を行わずに済むように、当初は小口現金の補充用を目的として、距離的にも近い甲金融機関の届出印鑑として丸印が流用されていました。

c 本来は廃棄すべき銀行口座のキャッシュカードを悪用して、不正出金

- ・時 期 平成 27 年 6 月から平成 29 年 7 月
- ・頻 度 ほぼ全ての回で1回あたり 1,000 千円を 152 回
- ・合計金額 151,147 千円
- ・態 様

平成 27 年 3 月末、当社の東京・銀座営業所が閉鎖されました。これに伴い、営業所より、小口現金用の普通預金口座の通帳とキャッシュカードを郵送で返却するとの連絡を受け、元経理責任者がこれを受取りました。他の経理課員は、当然解約の手続が行われるものと認識していました。しかし、元経理責任者は、当該普通預金口座を解約せず、更なる着服を実行する目的で利用しました。すなわち、元経理責任者は、甲金融機関からの着服と並行して、乙金融機関の当座預金よりオンライン決済を悪用して自身が保管するに至った当該普通預金口座へ資金移動した上、入手したキャッシュカードを使用しATM（主に時間外）で現金

を不正に引出し着服していました。

なお、当該キャッシュカードは元経理責任者が代表を務める法人の本店より発見されましたが、通帳は着服の事実を隠蔽するために廃棄されたと推測され、本改善状況報告書提出時点においても発見されていません。横領を隠蔽する方法は、上記と同じく「材料費を架空計上する」というものでした。ただし、材料費を過大に計上し続けてきたことによって損失も膨らんできたため、当社が予測する業績の数字と大きく乖離するおそれが出てきました。そこで、平成 29 年 1 月期期末の決算の際に、在庫（主に金）のグラム数を過大に転記し証憑を偽造するなどして在庫を水増しし、会社の予測する業績と大きく乖離が生じないように在庫数値を操作していました。

d 売上金等の着服及び売掛債権回収時の現金の着服

・時 期 平成 25 年 3 月から平成 27 年 10 月

・頻 度

平成 25 年 3 月 4 日：売掛債権回収時の現金着服 2,000 千円

平成 25 年 3 月 28 日：売掛債権回収時の現金着服 1,000 千円

平成 25 年 6 月 14 日：売掛債権回収時の現金着服 198 千円

平成 25 年 7 月 11 日：サマーフェアの売上金又は釣銭着服 200 千円

平成 26 年 4 月 25 日：売掛債権回収時の現金着服 3,000 千円

平成 27 年 7 月 10 日：ジュエリーフェアの売上金着服 11,775 千円

・合計金額 18,173 千円

・態 様

i. 売掛金の着服

当社の本社で現金を受領する場合のうち、ジュエリーパーツの小口の売掛金については、一定程度、現金が貯まるまで、金庫内で保管することとしています。そして、一定程度の現金が貯まった時点で、経理課員が振替伝票を作成し、責任者の承認を受けた上で、口座に入金する仕組みとなっていました。このような中、元経理責任者は、現金回収された売掛債権回収時の現金の一部を 4 回にわたって着服しました。着服の事実を隠蔽するため、実際には入金されていない現金を帳簿上普通預金への入金として記帳することで仮装しました。

ii. 現金売上の着服

当社は、年に 2 回、ジュエリーの展示即売会（当社ではジュエリーフェアと呼んでおります。）を開催しています。このジュエリーフェアにおいて、釣銭や貴金属の買い取り資金として多額の現金が準備されますが、元経理責任者は売上高及び残存釣銭用現金の一部を着服していました。なお、元経理課長の B 氏が退職する以前は、金融機関に依頼し、現金を持ってきてもらう様にしており、当社の従業員が、金融機関の窓口で現金出金することはありませんでした。本社で現金を受領する場合のうち、ジュエリーフェアの際、取り扱う現金は以下のとおり管理され、口座に入金されます。まず、事前に釣銭用現金を用意しておき、ジュエリーフェア初日が終了すると、売上げ帳簿とレジ内の現金（売上げ及び残存釣銭用現金）

を突合し、金額が一致することを確認した上、現金を本社内の金庫で保管します。ジュエリーフェア2日目が終了後も同様です。ジュエリーフェア終了の翌日、金庫内の現金（売上高及び釣銭用現金残額）を口座に入金します。口座への入金方法は、B氏退職前までは、金融機関に当社まで取りに来てもらい、口座への入金処理を行っていましたが、B氏退職後、正確な時期は不明ですが、元経理責任者が現金を金融機関まで持ち出し、口座へ入金するようになりました。

(2) 不適正開示の発生原因の分析

① 根本的な原因

a 取締役の責任に対する認識及び理解の欠如

上場企業を運営する上で最も重要で基本となる内部統制を含むコーポレートガバナンス（会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み）に対する取締役それぞれの責任に対する認識及び問題意識が不十分であり、規程類をはじめとする内部統制の整備及び運用状況の確認やリスク管理体制を構築できていませんでした。

b 規程等を軽視する組織風土

職人気質である当社の業務スタイルは属人的になりがちであり、当社の歴史において、規程や業務マニュアルに沿って業務を実施し、相互に牽制し合いながら業務を遂行するということを軽視する組織風土が醸成されていました。経理部門に関しては、大きな問題がこれまで一度も表面化してはいなかったため、経理部門についても内部統制が確保できているかという確認を取締役会で議論する風土に欠けていました。

c 代表取締役の経理体制を含む内部統制に対する認識不足

経理課については、平成26年5月に当社の代表取締役と当社の会計監査人との面談の際に会計監査人から監査資料の提出遅延やスキル不足についての報告や指摘がありました。これを当社の代表取締役は、単純なマンパワー不足や経理課の経験不足の問題と捉え、その対策として、管理部部長（管理部における最高責任者をいいます。以下同じ。）候補の募集を手配、会計監査人より紹介された外部のコンサルタントへ業務を依頼、平成27年3月に、他上場企業の経理責任・開示担当の経験者である執行役員兼CFO管理部部長を採用、代表取締役はこれらの対応を行ったことで、経理課の体制の不備については重要な課題ではなくなったと考えました。執行役員兼CFO管理部部長が退職した後も、会計監査人から監査に必要な書類の提出遅延などについて話がありましたが、代表取締役の意識は同時に始まった監査報酬の交渉に移り、経理課の内部統制について深刻な問題であるという意識が薄れ、当社の代表取締役は問題が解決したものと誤認してしまいました。代表取締役はこれらの対応を行ったことで、経理課の体制の不備については重要と考える議題ではなくなったと考え、内部統制の問題であるという認識ではなくなったことから、取締役会や監査等委員会（当社は平成28年4月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しているた

め、以下、当該移行前においては監査役会をいうものとします。)において他の取締役等と深く議論を行うことをしませんでした。

d 取締役会及び監査等委員会の監督・監査機能の不十分性

取締役会及び監査等委員会も会計監査人とのコミュニケーション等で経理課の体制が不十分であることを知り、これらの状況を把握していながら、代表取締役と同様に軽視していました。また、内部統制に与える影響や代表取締役の内部統制に対する認識不足について指摘や問題提起をしないなど、取締役会及び監査等委員会としての監督・監査機能が不十分な状態でした。

② 全般的な管理体制に関連する原因

a 取締役の曖昧な役割分担

取締役の役割分担は、具体的な役割分担がなくとも代表取締役が重要と認識する課題については、各取締役の知見に基づく助言により適時に解決されていたため、明確に設定されていませんでした。

b 取締役会での議題の網羅性、充分性の不足

常勤取締役として当社の内部問題に常に触れている代表取締役が取締役会への提議の主導権を握り、代表取締役が課題・問題と考えているテーマを優先して議論を行っていました。各取締役は経理部門の内部統制が不十分であったにも関わらず、代表取締役が提案する議題について、内部統制の観点から網羅性や充分性が不足していることについて検討や進言を行わず、代表取締役が提議した議題については各取締役の知見に基づいて議論を行っていましたが、取締役としての責任を認識し自発的な議題の提案を行っていませんでした。

c 内部監査の不十分性

内部監査担当者は、平成 28 年 4 月の監査等委員会設置会社への移行に伴い、組織的には既に担当を外れていた管理部部長としての職務の一部を担い兼務することとなりました。他の業務との兼務になったことから、内部監査に関与する時間が不足しがちであり、経理部門に対し十分な時間を割いて内部監査を行うことができていませんでした。

取締役会は、代表取締役が内部監査体制の不備等を認識できておらず、経理部門に対する内部監査が不十分になっていること、及び内部監査に関する規程やマニュアルが古いままになっていることを指摘しないなど、代表取締役への監督が不十分でした。

d 監査役会・監査等委員会による監査

平成 28 年 4 月以前は、主に常勤監査役が業務・会計監査を実施していましたが、監査計画や監査手法について監査役会で検討や見直しを行ったこともなく、監査役会で引き継がれてきた監査手続を踏襲してただけで、元経理責任者から虚偽の書類を提出されていたこともあり、本件不正行為を発見することはできませんでした。

また、平成 28 年 4 月に監査等委員会設置会社に移行してからは、特に大きな問題が表面化していなかった経理部門に対する内部監査が不十分であることを、内部監査との連携や

情報共有が不十分であり、認識することができていませんでした。

e 内部通報制度の形骸化

当社では、内部通報制度として、当社の監査等委員（平成30年4月退任）であった埴原一也取締役（弁護士）の事務所を山梨県内の窓口として、内部通報制度を設定し社内掲示により周知しておりましたが、各部門の従業員に対し1度、制度の趣旨や利用方法を具体的に伝達しただけで、利用された実績は限られており実質的には設置されていただけのものとなっていました。

f 会計監査人とのコミュニケーション不足

会計監査人からの経理体制に関する指摘について、代表取締役は単なる人員不足等として軽視したことや、会計監査を受けていれば不正も防止・発見できると誤認していたこと、経理部門についてはこれまで大きな問題が表面化しなかったこともあり、会計監査人とは具体的に内部統制の問題に深く踏み込んだ質疑をしないなど、形式的なやりとりになっていました。

また、監査等委員会も内部監査に対する監査実施状況のモニタリングや指示、内部監査の組織体制、人員等の実施体制の構築についての役割分担が曖昧であったため、監査等委員会及び内部監査と会計監査人との積極的な意見交換、情報提供等のコミュニケーションも上記のとおり形式的なものとなっていました。

③ 業務処理統制に関する原因

a 規程や業務マニュアルの整備及び運用の不備

当社では、平成7年10月の株式上場にあたり、一通りの社内規程等は整備しておりましたが、その後、組織や職務の実態が変化しているにも関わらず、取締役会及び監査等委員会は、規程の改訂について各事業部及び管理部に指示等を行ってこなかったこと、及び内部監査では社内規程等の整備状況を監査項目に設定していなかったため、社内規程等の不備を発見できませんでした。

b 職務権限規程、職務分掌規程の形骸化

平成27年6月末の執行役員兼CFO管理部部長が退職した後、継続的に採用活動は行っていたものの、元経理責任者を管理する責任者が不在となったことで代表取締役が元経理責任者を直接管理する責任者になり、経理課の人材も定着しないなかで、一定の知識や経験のある元経理責任者に経理業務に関する権限が集まり、職務分掌や職務権限を曖昧にし、元経理責任者がルール違反を行っていても、他の経理課員や他部門の従業員は、それがルール違反であると認識するに至らず、本件不正行為の発覚が遅れる結果になりました。

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並びにその整備・運用状況

本件発生の根本原因の分析結果を踏まえ、「再発防止に向けた改善措置」を以下のとおり実施してまいりました。尚、以下に記載する枠囲み部分については、改善報告書に記載した内容となります。

① 根本的な原因

a 取締役の責任に対する認識及び理解の欠如への対応

【取締役の責任に対する認識及び理解の向上】

各取締役が東京証券取引所有価証券上場規程第 445 条の 3 に定められたコーポレートガバナンス・コードの基本原則を尊重して上場会社の運営を行う必要があることを強く意識し、取締役会に求められる内部統制やリスク管理体制についての果たすべき役割を再認識いたします。そのために、各取締役が内部統制に対して果たすべき役割や職務を改めて明確化し、各取締役がそれらを認識したうえで取締役会で決議を行いました。左記の取締役決議を各取締役が遵守し行動することで、上場会社としての適正な組織運営がなされるよう努めてまいります。具体的には、取締役のコンプライアンス研修に関する制度を定め、上場企業の取締役として果たすべき役割や内部統制や適時開示に関する最新の知識を取締役会全体として共有し、必要な議論を行い適正な事業運営を行ってまいります。なお、平成 30 年 1 月 29 日に柴山聡取締役（監査等委員）が全取締役を代表して日本 CSR 普及協会主催の内部統制研修への参加し、その報告がメールにて取締役全員に共有され、次の取締役会でその内容を確認し当社の内部統制において参考にするべき事項がないか等を議論することとしております。このように今後は、取締役が年 4 回（研修参加は 1 月、4 月、7 月、10 月とし直近では平成 30 年 4 月を予定しております。）の外部研修（取締役の法的責任の知識など）に参加し内部統制やコンプライアンスに対する意識を向上させ、取締役としての責務を確実に果たせるよう努めてまいります。

【整備状況】

取締役が年 4 回（研修参加は 1 月、4 月、7 月、10 月）の外部研修（取締役の法的責任の知識など）に参加し、内部統制やコンプライアンスに対する意識を向上させ、取締役としての責務を確実に果たすため、研修スケジュール調整・受講手続き・外部研修リスト・受講履歴・取締役会報告の議題管理を管理部総務課が事務局として対応する体制にしました。

【運用状況】

外部研修受講にあたっては、各取締役自らが内部統制やコンプライアンスについて不足していると思われる内容の研修を探して受講するほかに、管理部総務課が案内をして、研修受講の積極的参加を促すように努めています。

なお、各取締役が平成 30 年 1 月以降受講した研修は下記の通りとなります。

研修受講後は、各取締役が受講内容を取締役会で報告し、情報共有だけでなく、内部統制構築等の議論につながっています。各取締役の内部統制・コンプライアンスに対する意識・

理解が高まったことによって、率先して内部統制・コンプライアンスを意識した幹部社員への指導・助言等が行われるようになり、社内全体に内部統制・コンプライアンスに対する意識の醸成が進みつつあります。

- ・平成 30 年 1 月 日本 CSR 強化主催 「発見統制の概要」柴山取締役受講
- ・平成 30 年 4 月 プロネクサス主催 「取締役・監査役が知るべき義務と責任」に深沢社長、鈴木取締役受講
- ・平成 30 年 5 月 プロネクサス主催 (Web) 「監査等委員会の監査体制のあり方と監督実務 Web ゼミ」監査等委員 (鈴木取締役、金井取締役、柴山取締役) 受講
- ・平成 30 年 7 月 プロネクサス主催 「適正な監査ポイントの捉え方」柴山取締役受講
- ・平成 30 年 7 月 日経ビジネススクール主催 「経営の視点からの人事労務知識」鈴木取締役受講

ー平成 30 年 2 月 27 日の取締役会において、柴山取締役より研修概要について報告がなされました。

ー平成 30 年 5 月 23 日の取締役会において、鈴木取締役より研修概要について報告がなされました。

ー平成 30 年 6 月 26 日の取締役において、鈴木取締役より研修概要について報告がなされました。

8 月以降に関しても外部研修の受講を実施し、取締役の内部統制やコンプライアンスに対する意識を向上に努めます。

【今後の対応】

各取締役が外部研修を受講・受講内容の情報を共有することで、内部統制やコンプライアンスに対する意識を向上させ、取締役としての責務を確実に果たす意識が強くなってきております。今後も継続的に実施してまいります。

b 規程等を軽視する組織風土への対応

【組織風土の改革と規程運用委員会の設置】

規程運用の視点で内部統制の実効性を確保することを目的として、規程運用委員会を設置いたしました。規程運用委員会は現監査等委員の柴山聡取締役を委員長とし、「規程運用委員会設置規則」を平成 30 年 1 月 26 日の取締役会にて承認いたしました。規程運用委員会の設置により、規程・業務マニュアルをタイムリーに策定又は改訂できる組織体制を整え、各規程に対応する業務マニュアルを改めて策定又は改訂します。各事業部については代表取締役を中心に規程等を策定し、経理課については管理部部長を中心に経理規程の見直しをいたします。そして、決算財務報告に関する業務マニュアル、内部監査項目の見直し等を外部の専門家（当社の顧問税理士法人）へ依頼して策定を行います。

規程運用委員会は、四半期に 1 度、内部監査の一環として当社の全般的な内部統制が保たれているか否かの視点で規程の整備状況の検査を徹底し、運用状況に不備が発見された場合は、速やかに取締役会へ報告し、取締役会は不適正な運用を行っている部門の責任者へ是正を指示するとともに改善状況の報告書を提出させ、規程の運用に基づく組織風土へと変革をいたします。

【整備状況】

規程運用委員会は現監査等委員の柴山聡取締役を委員長とし、開催の間隔は原則 2 ヶ月を超えない範囲で行います。

規程の形骸化を回避し、規程を基にした業務を確実に遂行するために、規程運用委員会のメンバーには取締役や管理部門の幹部社員だけでなく、営業・製造の各部門責任者をメンバーに加えております。規程運用委員会では実際の業務と規程の運用状況に齟齬がないかを委員長等が各部門責任者から聴取するだけでなく、各部門責任者が自主的に報告するように努めています。

決算財務報告に関する業務マニュアル、内部監査項目の見直し等を外部の専門家（当社の顧問税理士法人）へ依頼して策定を行いました。

【運用状況】

規程については、平成 30 年 4 月までに 37 の規程を全面改正しましたが、規程運用委員会で常に実際の業務の遂行状況の確認や各部門からの意見の抽出、集約を行いながら、規程の改正を進めるように努めています。

規程運用委員会で審議された規程は、取締役会での承認後、速やかに社内に周知し、全社員への規程遵守、内容の徹底が図られ、規程運用委員会の実施による内部統制としての効果が出始めています。

規程運用委員会の設置及び各種規程の改訂状況等については、下記の通りとなります。

- ・平成 30 年 1 月 26 日の取締役会において「規程運用委員会設置規則」制定について承

認を受けています。

- ・平成 30 年 3 月 23 日の取締役会において「監査等委員会規程の制定」「役員車両規程の制定」「出張旅費規程の改正」について承認を受けています。
- ・平成 30 年 4 月 3 日の取締役会において 34 諸規程の改正について承認を受けています。
- ・平成 30 年 4 月 外部の専門家（当社の顧問税理士）によって策定された決算財務報告に関する業務マニュアルの作成
- ・見直した経理規程、外部の専門家（当社の顧問税理士）によって策定された決算財務報告に関する業務マニュアルを管理部部長のもと運用開始しております。

「改正規程一覧」

IT 統制・情報システム運用規程	IT 統制・情報システム開発規程
マイカー管理規程	安全衛生委員会規程
印章管理規程	営業業務管理規程
外注管理規程	教育訓練規程
慶弔見舞金規程	経理規程
原価計算規程	個人番号及び特定個人情報取扱規程
固定資産管理規程	購買管理規程
在庫管理規程	社規社則管理規程
取締役会規程	住宅規程
出向規程	消防規程
情報管理規程	職務権限規程
職務分掌規程	製造業務管理規程
組織規程	賃金規程
内部監査規程	内部通報規程
文書管理規程	役員社葬規程
役員退職慰労金規程	役職定年規程
予算管理規程	稟議規程

- ー平成 30 年 4 月 5 日 第 1 回規程運用委員会が開催され、趣旨説明などを実施いたしました。
- ー平成 30 年 5 月 23 日 取締役会にて柴山取締役より規程運用委員会の開催内容について報告がなされました。
- ー平成 30 年 5 月 29 日 第 2 回規程運用委員会が開催され、規程の問題点等について議論いたしました。
- ー平成 30 年 6 月 26 日 取締役会にて柴山取締役より規程運用委員会の開催内容につい

て報告がなされました。

ー平成 30 年 8 月 3 日 第 3 回規程運用委員会が開催され、規程及びその運用上の問題点等について議論いたしました。

【今後の対応】

規程運用委員会を定期に開催し、規程に基づく運用となる組織風土構築に努めてまいります。

c 代表取締役の経理体制を含む内部統制への認識不足への対応

【代表取締役の経理体制を含む内部統制への認識不足への対応】

社外取締役が多数を占める当社の取締役会において、代表取締役は社内問題に最も多く接する機会がありましたが、管理部門の業務への関与及び理解は営業部門や製造部門への関与に比べて不十分であったため、会計監査人からの経理体制の不備に関する指摘を受けても内部統制に対する影響について深く検討しておりませんでした。このような代表取締役の内部統制全般に対する認識不足に対し、前述①の取締役の研修参加とは別に、自己の意識改革と代表取締役として果たすべき責務を改めて認識する目的で、年 4 回（研修参加は 1 月、4 月、7 月、10 月とし直近では平成 30 年 4 月を予定しております。）の内部統制やコンプライアンスに関する外部研修（全社的リスクマネジメントなど）への参加を義務付け、取締役会にて報告を行うよう制度を整えます。

【整備状況】

代表取締役が年 4 回（研修参加は 1 月、4 月、7 月、10 月）の外部研修（取締役の法的責任の知識など）に参加し自己の意識改革と代表取締役の責務を確実に果たすべき責務を改めて認識するため、社長秘書が、研修スケジュール調整・受講手続き・外部研修リスト・受講履歴を管理し、取締役会報告の議題管理を管理部総務課が事務局として対応する体制を整備いたしました。

【運用状況】

代表取締役は、今回の不祥事を契機に業務執行が事業運営に偏っていたことを真摯に反省し、自らの役割、職務を十分に果たすために、進んで外部研修を受講し、それを取締役会へのフィードバック、さらには経営会議や社員会議等を通じて全社員に対し内部統制の重要性を浸透させるように努めています。

尚、代表取締役が受講した研修は、下記の通りとなります。

・平成 30 年 4 月 プロネクサス主催 「取締役・監査役が知るべき義務と責任」を受講
ー平成 30 年 5 月 23 日の取締役会において、研修概要について報告がなされました。

また、代表取締役は、取締役会において内部統制に関する積極的な発言・提言を行うとともに、内部統制構築のために必要な主要人材の採用や規程運用委員会の設置等の諸施策を積極的に提案し、取締役会で承認を受けた後、速やかに実行しております。

これまでに実施した主な諸施策は、下記の通りとなります。

i) 管理部部長及び内部監査室長の採用

ii) 週次で開催される「社員会議」において、全社員に対して、経営理念・経営方針・行動指針に加え、内部統制の重要性を周知

iii) 全従業員に対してコンプライアンス研修受講の義務化

このように代表取締役が率先して内部統制に対する意識・理解を深めたことによって、社内全体に内部統制に対する意識の醸成が進みつつあります。

【今後の対応】

代表取締役は、不正行為の未然防止のためには業務・会計等の社内のシステム改善・強化が不可欠であると認識し、社内システム担当者を増員して IT システム投資の検討を進めています。

【適時開示体制の強化】

適時開示体制については、当社の適時開示に関する特性やリスクを分析し検討を行ったうえで、平成 30 年 4 月末を目途として適時開示に関する当社の方針や開示基準等を取締役会で決定しホームページにて公表いたします。今後は、適時開示体制を適切に整備し、投資家の皆様をはじめとする利害関係者の皆様に対し速やかに必要な情報を提供できるよう適時開示の精度とスピードの向上に努めてまいります。

なお、適時開示業務にかかる知識の向上を目的として、管理部門の責任者及び開示の担当者は、東京証券取引所が開催する適時開示セミナーに各人の知識・経験に応じて年間計画を編成して参加いたします。セミナーに参加した管理部門の責任者は、その内容について代表取締役に報告書を提出し、適時開示の体制強化に努めてまいります。

【整備状況】

今回の不正行為が過年度決算訂正に波及したことを踏まえ、経理体制見直しの一環として適時開示体制の改善を図りました。

また、平成 30 年 3 月 23 日の取締役会において、情報開示指針及び体制図を決議し、適時開示体制を見直すとともに今後の適時開示体制への取り組み方を示しました。

【運用状況】

管理部部長着任以降、新たな経理体制の下、先に開示した開示指針及び体制図に則り、適切に適時開示業務を進めております。

適切な適時開示業務を遂行するために、経理課員の適時開示業務の習熟度を高めるため、社外の研修・セミナーへの参加を計画的に実施しております。

平成 30 年 6 月にプロネクサス主催の「第 2 四半期報告書の記載上の留意点」のセミナーに経理課員 1 名が参加し、四半期報告書作成における最新の開示制度・開示基準についての理解を深めました。

【今後の対応】

当社ホームページにて公表した情報開示指針、体制図に基づき、適時開示を適切に実施いたします。また、適時開示体制強化のため東京証券取引所・プロネクサスが開催する適時開示セミナー等への研修計画を立てて、参加してまいります。

d 取締役会及び監査等委員会の監督・監査機能の不十分性への対応

【取締役会及び監査等委員会の監督・監査機能の強化及び取締役の役割分担の明確化】

取締役会及び監査等委員会においては、代表取締役の職務執行の適正性に関する監督という観点のみならず、適切な内部統制が構築・維持され、運用されているか、他の取締役と共有すべき重要な情報はないか等という観点からも、網羅的かつ十分な議題が選定されているか否かについて、取締役会及び監査等委員会の開催前に各取締役へ議題の確認を行います。そして、追加すべき議題・内容があればその議題や内容を追加し、取締役会や監査等委員会で議論できる仕組みを整え、各取締役が各自の知見に基づく立場から議論を主導し、取締役会及び監査等委員会の議論を活性化させ、監督・監査機能を強化いたします。

また、取締役の役割分担を明確にし、内部統制を含む当社の業務全般を漏れなく対象とするよう取締役の職務を各取締役の知識と経験に基づき内部統制全般に責任があることはもちろん、個別の役割も設定して職務を分掌し、それを取締役会決議によって決議し、取締役会が内部統制の構築・維持に対して責任を有していることを改めて取締役全員で認識し責任の所在を明確化いたします。

【整備状況】

代表取締役と各取締役においては、当社の事業内容はもとより創業からの経緯等の知識・認識に開きがあるため、取締役会・監査等委員会の運営は代表取締役主導が強かったため、取締役会・監査等委員会としての監督・監査機能は十分とは言えませんでした。このような取締役会・監査等委員会としての監督・監査機能が不足していた反省を踏まえ、取締役会・監査等委員会が活性化され、各取締役が自らの役割・責任を認識し、積極的に意見を出せるようにするために必要な事項について議論を重ねました。その結果、先ず取締役会・監査等委員会において各取締役が積極的に意見を出せるようにするためには、取締役会・監査等委員会に臨む前の事前準備が必要との結論に達しました。

そのために、各取締役から取締役会・監査等委員会の議案は原則5営業日前までに事務局に提出することとし、取締役会・監査等委員会で定例的に行う議題を10項目に分類したチェックリストと照合し、事務局は各々の議題の適切性だけでなく、網羅的かつ十分な議題が選定されているか否かについての確認など、事務局の機能強化を図りました。

事務局は取締役会・監査等委員会の議題確認を行った後、翌営業日（4営業日）前までに議案を通知し、各取締役の検討期間を十分に確保できるよう努めております。

次に、各取締役の経歴、知識、経験等を基に、内部統制及びコーポレートガバナンスの監督、指導等の役割・責任を明確にし、各取締役は事前準備を行って取締役会・監査等委員会に臨むことといたしました。

【運用状況】

整備状況で述べた事務局の機能強化や各取締役が事前準備を行って取締役会・監査等委員会に臨むことは、本来あるべきことではあるものの、それを徹底することを各取締役が十分認識したことによって、取締役会・監査等委員会の運営は変化しております。

代表取締役に対する業務執行状況について、各取締役は詳細な説明を求めたり、内部統制の観点からの指摘・発言が多く出るようになったり、監督・監視機能の強化が進んできております。

【今後の対応】

本策を恒常の運用として確実に実施し、取締役会の議題の網羅性・充分性の確認・議論が行われる体制を継続してまいります。

② 全般的な管理体制に関する原因

a 取締役の曖昧な役割分担への対応

【取締役会及び監査等委員会の監督・監査機能の強化及び取締役の役割分担の明確化】

取締役会及び監査等委員会においては、代表取締役の職務執行の適正性に関する監督という観点のみならず、適切な内部統制が構築・維持され、運用されているか、他の取締役と共有すべき重要な情報はないか等という観点からも、網羅的かつ十分な議題が選定されているか否かについて、取締役会及び監査等委員会の開催前に各取締役へ議題の確認を行います。そして、追加すべき議題・内容があればその議題や内容を追加し、取締役会や監査等委員会で議論できる仕組みを整え、各取締役が各自の知見に基づく立場から議論を主導し、取締役会及び監査等委員会の議論を活性化させ、監督・監査機能を強化いたします。

また、取締役の役割分担を明確にし、内部統制を含む当社の業務全般を漏れなく対象とするよう取締役の職務を各取締役の知識と経験に基づき内部統制全般に責任があることはもちろん、個別の役割も設定して職務を分掌し、それを取締役会決議によって決議し、取締役会が内部統制の構築・維持に対して責任を有していることを改めて取締役全員で認識し責任の所在を明確化いたします。

【整備状況】

取締役の役割分担を明確にし、内部統制を含む業務全般を漏れなく対応するよう取締役の職務、責任の所在を以下の通り明確にいたしました。

「取締役分担表」

氏名	区分	役職	役割	
深沢栄二	業務執行取締役	代表取締役社長	業務執行全般	
加藤雄一	社外取締役	取締役	業務執行取締役の監視、監督と内部統制の確保	事業戦略や事業運営のアドバイスと、実施状況の監督
鈴木 真	監査等委員会取締役	取締役（監査等委員長）	業務執行取締役の監視、監督と内部統制の確保	内部統制を含むコーポレートガバナンスの監督
金井公克	監査等委員会取締役	取締役（監査等委員）	業務執行取締役の監視、監督と内部統制の確保	内部統制を含むコーポレートガバナンスの監督
柴山 聡	監査等委員会取締役	取締役（規程運用管理委員長）	業務執行取締役の監視、監督と内部統制の確保	内部統制の確保を前提とした規定運用の監督

【運用状況】

取締役の役割分担が不明確であった反省を踏まえ、改めて各取締役の経歴、知識、経験等を基に、事業戦略や事業運営のアドバイスや実施状況の監督に加え、内部統制及びコーポレートガバナンスの監督、指導等の役割・責任を明確にいたしました。

これにより、取締役全員が内部統制及びコーポレートガバナンスの重要性を改めて理解、認識した上で、取締役会及び監査等委員会を運営しております。

取締役会の議題に関しても、代表取締役の職務執行の監督機能やリスク管理体制など、内部統制上の議題が優先課題として提案され、内部統制に関する議論が活発に行えるようになりました。このような議論を重ねる中で、内部統制の観点から様々な問題が議論の俎上にあがることになり、とりわけ不正防止に対して有効な指示、指導につながっております。

【今後の対応】

本策を恒常の運用として確実に実施し、適正な取締役会の運営に努めてまいります。

b 取締役会での議題の網羅性、充分性の不足への対応

【取締役会及び監査等委員会の監督・監査機能の強化及び取締役の役割分担の明確化】

取締役会及び監査等委員会においては、代表取締役の職務執行の適正性に関する監督という観点のみならず、適切な内部統制が構築・維持され、運用されているか、他の取締役と共有すべき重要な情報はないか等という観点からも、網羅的かつ十分な議題が選定されているか否かについて、取締役会及び監査等委員会の開催前に各取締役へ議題の確認を行います。そして、追加すべき議題・内容があればその議題や内容を追加し、取締役会や監査等委員会で議論できる仕組みを整え、各取締役が各自の知見に基づく立場から議論を主導し、取締役会及び監査等委員会の議論を活性化させ、監督・監査機能を強化いたします。

また、取締役の役割分担を明確にし、内部統制を含む当社の業務全般を漏れなく対象とするよう取締役の職務を各取締役の知識と経験に基づき内部統制全般に責任があることはもちろん、個別の役割も設定して職務を分掌し、それを取締役会決議によって決議し、取締役会が内部統制の構築・維持に対して責任を有していることを改めて取締役全員で認識し責任の所在を明確化いたします。

【整備状況】

取締役会としての監督・監査機能が不足していた反省を踏まえ、取締役会で定期的に行う議題を以下のとおり 10 項目に分類し、取締役会事務局は網羅的かつ十分な議題が選定されているか否かについて確認し、議案を通知しております。

- i) 改善報告書の改善進捗報告
- ii) 業績実績、見込報告
- iii) 株主総会及び取締役に関する事項
- iv) 経営一般に関する重要事項
- v) 組織、人事に関する重要事項
- vi) 業務執行に関する重要事項
- vii) 監査等委員会からの報告
- viii) 規程運用委員会からの報告
- ix) 訴訟関係
- x) その他各取締役より討議すべきと認める事項

議案の通知を受けた取締役は、各々の視点から各議案が網羅的かつ十分であるかどうかを確認し、疑問点・問題点等があれば、事務局に連絡することとしております。

このような形で、取締役会の議題が網羅性・充分性を担保できるよう努めております。

【運用状況】

代表取締役が主導権を握り、社外取締役からの議題の提案がなかった反省を踏まえ、社外取締役は取締役会開催前に検討事項や各種懸案・懸念事項等を取締役会の議題としての提

案を行っております。

上述した取締役会で定例的に行う議題分類の10項目は、各取締役の役割責任に応じて分担し、担当の取締役は議案進行を主導するように努めております。

また、取締役会の議題は監査等委員会からの報告事項等、網羅性のあるものに変更、取締役会の議論は活性化してきております。

また、各取締役の役割責任及び認識が変わったことにより、代表取締役の業務執行に対しする発言、意見、提案が各取締役から成されるようになり、代表取締役一任の体制から取締役会及び監査等委員会による適正な監督の下で業務執行が行われる体制となりました。

c 内部監査の不十分性への対応

【監査等委員会監査及び内部監査の実効性の確保】

内部監査室長の採用が決定し、平成30年4月1日より独立して内部監査を行うよう組織体制を強化いたします。さらに、監査等委員、内部監査室長及び外部の専門家（当社の顧問税理士法人）を中心に内部監査規程を見直し、内部監査マニュアル及びチェックリストを策定し、各部門が規程及び業務マニュアルに則り業務を行っているかを効果的に監査し、監査等委員会及び内部監査室による監査の実効性を高めてまいります。

具体的には、経理部門に対する監査をこれまで引き継がれてきた監査手法ではなく、仮に不正行為や不適切な会計処理を行っていたとしても、それらを隠ぺいする時間的猶予を与えないよう抜き打ち監査等も導入いたします。さらに、監査等委員会への報告方法を見直し、監査手続きや不備の内容、結論に至った根拠を記載させるなどして充実させ、報告時だけでなく、不正の兆候等を発見した場合は、逐次監査等委員会へ報告するよう内部監査の実効性を確保いたします。

また、現任の柴山聡監査等委員を内部監査への関与を深めるため、専従の内部監査室長の任命後1年間を目途として週に1回程度、内部監査室長と内部監査規程の見直し、監査計画の策定への関与、監査調書の査閲、監査手続きの確認や問題点の検討、内部監査の能力向上の施策に対する意見交換などを行い、総務課が議事録担当として議事内容を記録し、当該議事内容を監査等委員会で共有し議論することで監査等委員会と内部監査室との連携を強化いたします。なお、上記1年経過後も内部監査室からの相談窓口として、関与を継続いたします。

【整備状況】

内部監査によって不正行為の未然防止や不正の兆候の早期発見ができなかった反省を踏まえ、専従の内部監査室長の採用を取締役会で決定いたしました。

平成30年4月1日付けで内部監査室長が入社し、前任者から内部監査業務の引継ぎを行い、5月より内部監査室長のもと内部監査が実施できる体制となりました。

【運用状況】

平成 30 年 4 月 1 日付けで入社した内部監査室長は、上場企業での総務部長やその子会社の代表取締役を歴任し、子会社の代表取締役退任後は内部監査・内部統制関係の業務に従事するなど、内部監査・内部統制関係の実務に精通しております。

内部監査室長は、前任者からの 1 カ月の内部監査業務の引継ぎを受けた後、内部監査計画の策定、全体的に網羅しかつ抜け漏れが無い内部監査項目の洗い出しなどを行い、効果的な内部監査が行えるような体制になりました。内部監査の実施にあたって、内部監査室長は社外取締役の柴山監査等委員との連携を深めながら、内部監査実施における問題点や内部監査向上の検討も行っております。

また、組織上内部監査室長は代表取締役社長の直下のポジションになりますが、内部監査室長自らの判断による内部監査の実施はもとより、重要会議に出席し発言をすることができるなど、内部監査の独立性を担保しております。

【今後の対応】

新たな監査体制による現場及び管理部門に対する日々の監査業務を通じた指摘、指導、助言は、全社的に良い緊張感を生み出し、不正の防止、規程の運用遵守の意識の高揚につながっております。

このように、社内全体において内部監査・内部統制に対する認識、受け止め方が変わってきており、今後は抜き打ち監査を実施するなどして、内部監査の実効性をさらに高めてゆく所存です。

d 監査役会・監査等委員会による監査への対応

【監査等委員会監査及び内部監査の実効性の確保】

内部監査室長の採用が決定し、平成 30 年 4 月 1 日より独立して内部監査を行うよう組織体制を強化いたします。さらに、監査等委員、内部監査室長及び外部の専門家（当社の顧問税理士法人）を中心に内部監査規程を見直し、内部監査マニュアル及びチェックリストを策定し、各部門が規程及び業務マニュアルに則り業務を行っているかを効果的に監査し、監査等委員会及び内部監査室による監査の実効性を高めてまいります。

具体的には、経理部門に対する監査をこれまで引き継がれてきた監査手法ではなく、仮に不正行為や不適切な会計処理を行っていたとしても、それらを隠ぺいする時間的猶予を与えないよう抜き打ち監査等も導入いたします。さらに、監査等委員会への報告方法を見直し、監査手続きや不備の内容、結論に至った根拠を記載させるなどして充実させ、報告時だけでなく、不正の兆候等を発見した場合は、逐次監査等委員会へ報告するよう内部監査の実効性を確保いたします。

また、現任の柴山聡監査等委員を内部監査への関与を深めるため、専従の内部監査室長の任命後 1 年間を目途として週に 1 回程度、内部監査室長と内部監査規程の見直し、監査計画の策定への関与、監査調書の査閲、監査手続きの確認や問題点の検討、内部監査の能力向上の施策に対する意見交換などを行い、総務課が議事録担当として議事内容を記録し、当該議事内容を監査等委員会で共有し議論することで監査等委員会と内部監査室との連携を強化いたします。なお、上記 1 年経過後も内部監査室からの相談窓口として、関与を継続いたします。

【整備状況】

内部監査室長からの監査等委員会への報告事項を明確化し、内部監査室長と監査等委員である柴山取締役は、監査等委員会開催日のほかに最低月 1 回の面談を定期的を実施しております。

監査等委員会開催前に議題の管理・事前に各取締役への情報共有・議事録の作成・決定事項の管理について管理部総務課を事務局とし対応しております。これにより議題の網羅性・充分性・議論の管理を行う体制を整備いたしました。

【運用状況】

柴山取締役と内部監査室長の面談時には、規程運用、内部監査上の懸念事項、問題点、現状の業務における改善点など内部統制上必要となる事項について相談、情報共有を行っております。

定期的な面談の実施により、柴山監査等委員は現在の状況、問題点、改善すべき内容を把握し、監査等委員会の議題として取り上げております。監査等委員会での議論及び討議内容は、取締役会へ報告され、不正防止のみならず、内部統制上の問題点、懸念事項の改善につながっております。

また、内部監査室長からは、監査等委員会へ全体を網羅し抜け漏れが無いように作成した監査チェックリストに基づいて実施した内部監査実施内容を月次で報告がなされておりま

す。

【今後の対応】
本対策を恒常的な運用として確実に実施し、監査等委員会の内部監査への関与を強化することに努めてまいります。

e 内部通報制度の形骸化への対応

【内部通報制度の周知徹底及び外部窓口の運用開始】

新たに内部監査室及び従来とは別の監査等委員（県外）への通報窓口を設置いたしました。社外（県外）にも通報窓口を設置することで、通報者の匿名性を担保し、心理的負担を軽減して内部通報制度をより充実させてまいります。また、代表取締役より口頭及び掲示にて当該制度の趣旨や意義や具体的な通報事例について社員への周知徹底を改めて実施いたします。（従来の弁護士事務所のほか、東京の弁護士事務所を追加し、通報者が通報先を複数選択できるよう環境を整備いたします。）

【整備状況】

代表取締役より口頭及び掲示にて内部通報制度の趣旨、異議や具体的な通報事例について社員への周知徹底を実施いたしました。

東京の弁護士事務所を通報窓口として追加し、通報窓口を3カ所（東京・山梨・管理部総務課）としました。これにより、通報者が通報先を複数選択できる環境を整備いたしました。

【運用状況】

内部通報制度が形骸化していた反省を踏まえ、代表取締役は全従業員に対し、内部通報制度内容の周知徹底を図るため、同制度の趣旨、意義のほか、個人情報及び通報者の保護、社外（県外）に通報窓口の設置、通報事例について直接説明を実施いたしました。

説明終了後、全従業員が使用する従業員通用口の掲示板に通報制度について掲示を行い、通報窓口を全従業員が把握できるようにいたしました。新規学卒者、中途採用者への周知徹底は管理部総務課より入社時説明の中で行っております。

また、全従業員への意識向上と風化させないために、定例で行われる、社員会議、全社員昼礼において制度について定期的に説明を実施してまいります。

【今後の対応】

本対策を恒常的な運用として確実に実施し、内部通報制度が形骸化せず、周知徹底を図ってまいります。

f 会計監査人とのコミュニケーション不足への対応

【会計監査人との連携強化】

代表取締役、監査等委員会、内部監査室長及び経理責任者は会計監査人との連絡をより緊密に取り、財務会計に関する問題点や内部統制に関する気づきや不正の温床になりそうなポイントがないか、積極的に意見交換・情報提供を行います。そして、速やかに打合せの内容と課題について取締役及び従業員が取締役会及び監査等委員会に報告し、議論いたします。さらに、会計監査人による定例の監査報告会とは別に年に2回以上(本改善報告書提出時点では、平成30年8月及び平成31年1月を予定)、会計監査人と代表取締役との面談を実施するよう連携を強化してまいります。

【整備状況】

代表取締役は会計監査人とのコミュニケーションが不足していた反省を踏まえ、経理責任者が設定した面談以外に案件の都度代表取締役が会計監査人の事務所に直接訪問するなどして、面談の機会を増やすことといたしました。

また、監査等委員会と会計監査人とのコミュニケーションについては、面談スケジュール調整が困難な点もあり、会計監査人と直接コミュニケーションできる職員の内部監査室長と管理部部長を通じ、コミュニケーション不足を補完することといたしました。

内部監査室長と管理部部長には、会計監査人との間でやり取りされる会計及び内部統制等の問題について、代表取締役及び監査等委員会への報告や代表取締役及び監査等委員会の考え等を会計監査人にフィードバックする役割を期待し、役職者の採用を図りました。

【運用状況】

代表取締役及び監査等委員会は会計監査人とのコミュニケーションが不足していた反省を踏まえ、会計監査人とのコミュニケーションの強化の重要性を認識し、四半期決算での定期的な報告会のほか、案件の都度面談を実施しております。

平成30年4月1日付けで内部監査室長が入社、同年5月1日付けで管理部部長が入社したことにより、代表取締役及び監査等委員会と会計監査人とのコミュニケーションをとる機会・時間が増えつつあります。

会計監査人との連携、コミュニケーション強化については、内部監査室長及び管理部部長が会計監査はもとより、内部統制、J-SOX への対応に関して、緊密な意思疎通と情報共有を図っております。

【今後の対応】

代表取締役及び監査等委員会と会計監査人との連携、コミュニケーションは従来に比べ改善に向かっておりますが、今後は連携、コミュニケーションの内容が実りあるものとなるように努めてまいります。

③ 業務処理統制に関する原因

a 規程や業務マニュアルの整備及び運用の不備への対応

【規程や業務マニュアルの整備による業務プロセスの改善及び職務権限規程等の見直し】

預金通帳、小口現金の管理方法、支払管理等の日々の業務について、業務マニュアルを策定し、印章、オンラインバンキング、休眠口座等の取り扱いについても規程や運用を見直し、規程や業務マニュアルを各従業員が遵守し業務を行うよう業務プロセスを改善してまいります。

これらの規程や業務マニュアルが遵守されるための体制を再構築するため、職務権限規程や業務分掌規程を組織体制に合わせて随時見直し、全ての従業員が当社で果たすべき自己の役割と責任を自覚し、適正な業務運営と内部統制の確保に努めてまいります。

【整備状況】

当社は、平成7年10月の株式上場の際に社内規程等は一通り整備いたしました。その後、組織や職務の実態が変化しているにも関わらず、規程の見直しが行われず、業務の運用はこれまでの慣行や、その時々現場の判断に任ざられて、社内規程等の陳腐化・形骸化を招いていました。

今回の不祥事の原因の一端には、社内規程等の陳腐化・形骸化があるものと考え、早急にすべての社内規程内容を確認し、平成30年4月末までに見直すことといたしました。また、見直しを行った規程が実務と適合しているかどうかを確認し、不都合な点等があれば都度改善指導を行うために、規程運用委員会を設置し、規程の実効性を高めるようことといたしました。

規程運用委員会を現監査等委員の柴山聡取締役を委員長とし、開催の間隔は2ヶ月を超えない範囲で行います。会社が定める各種規程が、役員及び従業員によって恒常的に適正な運用に供されることを目的とします。また、委員会の庶務は、管理部総務課が行う体制を整備しました。

規程運用委員会において、内部監査室長、管理部部長、各事業部責任者が委員会メンバーとなり、現状の懸念事項、問題点など議題として規程が正しく整備、運用されているかなどを議論する体制としました。各事業部責任者を委員会メンバーとすることで、規程運用に基づく組織風土を構築する体制を整備いたしました。

経理規程・経理業務マニュアルを当社の顧問税理士を中心として作成し、管理部部長が着任したことで、運用できる体制を強化いたしました。

「改正規程一覧」及び規程運用委員会の開催状況につきましては、2. (1) ④b「規程等を軽視する組織風土への対応」をご参照ください。

【運用状況】

規程の形骸化を回避し、規程を基にした業務を確実に遂行するために、規程運用委員会

のメンバーには取締役や管理部門の幹部社員だけでなく、営業・製造の各部門責任者をメンバーに加えております。規程運用委員会では実際の業務と規程の運用状況に齟齬がないかを委員長等が各部門責任者から聴取するだけでなく、各部門責任者が自主的に報告するように努めています。規程運用委員会で常に実際の業務の遂行状況の確認や各部門からの意見の抽出、集約を行いながら、規程の改正を進めるように努めています。規程運用委員会で決定された規程の改正は、速やかに社内に周知し、全社員への規程遵守、内容の徹底が図られ、規程運用委員会の実施による内部統制としての効果が出始めています。

また、改訂した規程は社外の専門家の視点や意見を反映し作成いたしました。当社の企業文化や業務の行い方に適合するよう、規程運用委員会で確認をしながら適宜改訂してゆく所存です。

【今後の対応】

本対策を恒常的な運用として確実に実施し、継続的な意見交換・情報交換の社内議論の充実に努めてまいります。

b 組織・人員の適正配置と管理部門の牽制機能の強化

【組織・人員の適正配置と管理部門の牽制機能】

本件不正行為発覚前から不在であった管理部次長を現社長室長と兼務させることで組織体制を改めて整備いたします。また、上記の兼任を解消し、管理部門の統制を強化するため、専従の管理部部長の採用を引き続き進めてまいります。なお、経理課と総務課で相互に関連する業務については相互に確認を行うよう規程や業務マニュアルを整備し、牽制機能も強化してまいります。

現状の経理課員に対しては、各自の課題を細分化・目標化し、達成期日等を記載した表を用いて業務の標準化・見える化を実施するとともに、ここ数年実施されていなかった会計・税務・開示等に関する外部研修に受講するための教育制度を改めて構築し、知識やスキルの向上による管理部部長候補の内部育成も継続して実施してまいります。

さらに、会社全体の適正な人員配置を可能とするため、従業員の新規採用の拡充を行い、また、毎週開催している社員会議において、代表取締役より全従業員に対し当社の経営理念や行動指針を改めて周知徹底いたします。そして、各部門の責任者には管理者研修などの外部の研修やセミナーへ参加させ、全従業員に対してコンプライアンス研修を実施するなど教育体制を見直し、人事ローテーションを実施できる環境を整えてまいります。人事ローテーションに際しては従業員の適正性を検討し、社内のコンセンサスを得たうえで、各部門の業務に支障が出ないか、実行可能性を慎重に検討してまいります。なお、上述の業務スキルの標準化と見える化の徹底により、人事ローテーションをスムーズに実施できるよう社内体制の改善を行ってまいります。

また、経理部門の牽制機能を強化させるため、人員の補充や配置転換を行い、業務の実行者と承認者を厳格に分離できる体制を整え、規程や業務マニュアルに基づく運用と複数の担当者で読み合わせを行うなど経理課員相互の牽制を強化し、ダブルチェック体制を整えてまいります。

・「人員の増員等による牽制強化」について

【整備状況】

4月に管理部部長採用・内部監査室長・経理課員1名の外部からの採用を行い、業務実行者と承認者を厳格に分離し、相互牽制が機能する体制を整備しました。

人員体制が整備され、規程及び業務マニュアルに基づく運用と経理課員相互の牽制、ダブルチェック体制となり、経理部門の牽制機能が強化されました。

業務スキルの見える化と同時に習得スキルの見える化も実施し、スキル取得の期日を入れ業務スキル向上に対しても対応しております。

業務スキルの見える化、共有化が計画通り進捗したことを受けて、また相互牽制のさらなる強化と職務属人化排除を目的とし、8月1日に管理部経理課より1名を管理部門外へ異

動を実施いたしました。

【運用状況】

内部監査室長・管理部部長・経理課員増員の対応が完了しております。業務スキルの標準化、見える化を行い業務実行者と承認者を厳格に分けて業務遂行できる体制となりました。

内部監査室長・管理部部長業務に関しても業務内容を見える化し網羅的に対応し、抜け漏れが無い状態にて業務を進めております。

業務スキル・時間分析において全社員共通の見える化を実施し、目標管理を行っております。進捗・実績に関しては各個人の日報に資料が添付され日次で報告されています。

業務スキルの標準化に関して問題点・改善点などに関しては代表取締役主催の会議において管理部部長より現状の進捗・問題点・対策が報告されています。

人員体制強化を行い、管理部経理課より異動できる体制となりました。今後も牽制強化が行える体制を強化するため、人事異動、ローテーションできる環境を強化いたします。

【今後の対応】

本策を恒常の運用として確実に実施し、業務の実行者と承認者の厳格な分離・経理課員相互の牽制強化に努めてまいります。

・「経営理念や行動指針の徹底」について

【整備状況】

毎週月曜日を基本として代表取締役より正社員を対象として経営理念・経営方針・行動指針に対する会議を実施しております。全従業員に対しては月1回を基本として実施しております。

社員会議の位置づけとして、社員教育、全従業員への経営理念・経営方針・行動指針を伝える場として、継続的に実施し、理解度を深めてまいります。

【運用状況】

週次で代表取締役主催の「社員会議」を開催し、経営理念・行動指針・会社方針について理解度を深める会議を実施しています。

実施後は、理解度を把握するため、全従業員よりレポートを提出させています。レポート提出を行い、会議内容を把握しているか管理部総務課において確認しております。

代表取締役主催の「社員会議」を欠席した社員に関しては、管理部総務課がビデオ視聴を実施させています。ビデオ視聴終了後には、レポートを提出させ、内容を把握しているかを管理部総務課において確認しています。

	2月度	3月度	4月度	5月度	6月度	7月度
実施回数	4回	4回	3回	4回	4回	5回

【今後の対応】

本策を向上の運用として確実に実施し、全従業員が経営理念・行動指針・会社方針の理解を周知徹底に努めてまいります。

・「全従業員にコンプライアンス研修を実施」について

【整備状況】

時間的拘束、研修会場が東京都内、講師派遣を依頼すると多額の費用が必要となるなどの状況を鑑み、全従業員対象のコンプライアンス実施をeラーニングにて実施をいたします。また、週次では代表取締役主催の社員会議を開催しております。週次の代表取締役主催の社員会議においては、経営理念・行動指針・会社方針に関して理解を深める内容を伝えております。

受講履歴など管理部総務課が事務局として管理し、全従業員に内部統制・コンプライアンス研修が全従業員確実に実施できる体制を整備いたしました。

【運用状況】

平成30年6月1日よりネットラーニングと契約し、eラーニングが受講できる環境を整備いたしました。

平成30年6月30日を期限として「今日から実行！事例で学ぶ内部統制」を全従業員が受講いたしました。

平成30年7月31日を期限として「ケースで学ぶ！コンプライアンスの基礎」を全従業員が受講いたしました。

一直近の受講履歴に関しては期日までに受講実施完了しております。

【今後の対応】

本策を恒常の運用として確実に実施し、全従業員が内部統制・コンプライアンス遵守意識の徹底に努めてまいります。

・「業務スキルの標準化と見える化」について

【整備状況】

人事ローテーションを実施する環境を整備するため、製造現場で用いる「星取表（スキルマップ）」を活用し、属人化業務の見える化、業務の見える化を行い、業務スキルの標準化の体制を整備いたしました。

各事業部責任者より人事ローテーションを実施する環境整備、業務スキル取得に関して計画化・進捗状況を報告する会議を定期に開催しております。これにより、代表取締役を含む全部門管理職が現状の進捗・問題点を把握し、人事ローテーションが環境整備を整えるための周知徹底と行動する体制の整備を取り進めています。

【運用状況】

業務スキル、時間分析において全社員共通の見える化を実施し、目標管理を行っております。進捗、実績に関しては各個人の日報に資料を添付され日次で報告されています。

業務スキルの標準化に関して問題点、改善点などに関しては代表取締役主催の会議において各所属責任者より現状の進捗、問題点、対策が報告されています。

	2月度	3月度	4月度	5月度	6月度	7月度
実施回数	3回	2回	3回	3回	3回	3回

【今後の対応】

本策を恒常の運用として確実に実施し、人事ローテーションできる環境整備を整えてまいります。

- ・「外部研修に受講するための教育制度を改めて構築」について

時間的拘束、研修会場が東京都内、講師派遣を依頼すると多額の費用が必要となるなどの状況を鑑み、eラーニングにて実施をいたします。管理職、経理課員がeラーニングにて受講できない内容に関しては、直接参加させる体制にいたしました。

受講履歴、管理など管理部総務課が事務局として管理し、実施を徹底する体制を整備しました。

【運用状況】

- ・平成30年1月 プロネクサス主催 「決算書類基礎、応用」「インラインBRL」研修経理課員2名受講

- ・平成30年6月よりネットラーニングと契約し、eラーニング受講できる環境にいたしました。

- ・平成30年6月末日を期限として「今日から実行！事例で学ぶ内部統制」を受講

- ・平成30年7月末日を期限として「ケースで学ぶ！コンプライアンスの基礎」を受講
管理職、経理課員に関しても基礎から受講させています。継続的に研修を受講させることで必要な知識、理解度を深める体制にしております。

【今後の対応】

本策を恒常の運用として確実に実施し、管理職・経理課員の内部統制、コンプライアンス意識の向上に努めてまいります。

(2) 改善実施状況の評価と今後の継続実施体制

① 実施状況の評価

	改善措置	措置項目	実施状況	平成30年度							
				6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
①	役員に対する認識及び理解の向上	コンプライアンス研修制度の制定	継続実施	→	→	→	→	→	→	→	→
②	組織風土の改革と規程運用委員会の設置	規程運用委員会の設置	実施済								
③	代表取締役の経理体制を含む内部統制への認識不足への対応	内部統制やコンプライアンスに関する外部の研修参加を義務付ける	継続実施	→	→	→	→	→	→	→	→
④	組織・人員の適正配置と管理部門の牽制機能の強化	専従の管理部長を採用	実施済								
		経営理念や行動指針の徹底	恒常の運用	→	→	→	→	→	→	→	→
		全従業員にコンプライアンス研修を実施	恒常の運用	→	→	→	→	→	→	→	→
		業務スキルの標準化と見える化	実施済								
		外部研修に受講するための教育制度を改めて構築 人員の増員等による牽制強化	恒常の運用 実施済	→	→	→	→	→	→	→	→
⑤	適時開示体制の強化	適時開示方針の公表	実施済								
		適時開示体制の整備	実施済								
⑥	取締役及び監査等委員会の監督・監督機能の強化及び取締役の役割分担の明確化	議題の網羅性・十分性の確認・議論	恒常の運用	→	→	→	→	→	→	→	→
		役割分担の明確化	実施済								
⑦	内部監査の実効性の確保	専従の内部監査室長を採用	実施済								
		監査等委員会の内部監査への関与を強化	恒常の運用	→	→	→	→	→	→	→	→
		規程等の整備による内部監査の見直し・報告方法の見直し	恒常の運用	→	→	→	→	→	→	→	→
⑧	内部通報制度の周知徹底及び外部窓口の運用開始	通報窓口の追加設置と社内への伝達	実施済								
⑨	会計監査との連携強化	継続的な意見交換・情報交換と社内議論の充実	恒常の運用	→	→	→	→	→	→	→	
⑩	規程や業務マニュアルの整備による業務プロセスの改善及び職務権限規程等の見直し	規程及び業務マニュアルの整備	実施済								
		システムの連携の調査・検討	継続した整備 (システム改良)	→	→	→	→	→	→	→	→

改善報告書にもとづく再発防止に向けた改善措置については、概ね整備が完了し、恒常的な運用を開始する段階に入っております。システム改善、改良に関しては、経理業務を中心とするシステム化を推進し、更なる改善と内部統制の有効性を追求してまいります。また、社内風土を変え、各諸規程を運用し、適正に業務が行われる組織体制へ変更してまいります。

② 改善措置の継続実施体制

今般策定した各種施策に対する継続的なシステム化など確実に推進するため代表取締役による定期的な会議の実施とともに、取締役会の定例議題として報告しております。

以上