



令和元年5月23日

各位

会社名 株式会社くろがね工作所  
代表者名 代表取締役社長 神足 尚孝  
(コード: 7997、東証第2部)  
問合せ先 取締役経理本部長 森 吉武  
(TEL. 06-6538-1010)

### 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、令和元年5月9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

2019年5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

株式会社くろがね工作所  
代表取締役社長 神足尚孝



このたびの過年度決算短信及び四半期決算短信、並びに有価証券報告書及び四半期報告書（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、有価証券上場規程第502条第3項の規定に基づき、その経緯及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
(2) 過年度決算訂正に至った経緯等	8
・ 不適切な会計処理の発覚と過年度決算訂正に至った経緯（概要）	8
① 第三者調査委員会調査を行うに至った経緯	8
② 第三者調査委員会の調査により判明した事項	8
2. 改善措置	14
(1) 不適正開示の発生原因の分析	14
① 非現実的な業績目標数値の設定、並びに、各営業担当者に対する 上長からのプレッシャー	14
② 売上管理部による監視業務体制の不十分性	15
③ コンプライアンス意識の欠如	17
④ 職務分掌の問題	17
⑤ 内部監査体制の問題	18
⑥ ガバナンスの問題	18
⑦ 内部通報制度の形骸化	19
(2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものも含む。）	20
① 業績目標数値の設定方法の見直し及び人事上の措置（2(1)①に対応）	20
② 売上管理部による監視業務体制の見直し等（2(1)②に対応）	21
③ コンプライアンス意識の醸成、徹底（2(1)③に対応）	23
④ 職務分掌の見直し（2(1)④に対応）	23
⑤ 内部監査体制の見直し（2(1)⑤に対応）	24
⑥ ガバナンス体制の見直し（2(1)⑥に対応）	25
⑦ 内部通報制度の実効化（2(1)⑦に対応）	27
(3) 改善措置の実施スケジュール	29
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	31

## 1. 経緯

### (1) 過年度決算訂正の内容

当社は、2018年12月7日に公表いたしました「不適切な会計処理に関する第三者調査委員会の設置及び2018年11月期決算短信開示延期に関するお知らせ」及び2018年12月14日に公表いたしました「第三者調査委員会の委員決定のお知らせ」においてお知らせいたしましたとおり、外部の専門家（弁護士等）から構成される第三者調査委員会を設置し、日本弁護士連合会策定の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に沿って調査を行いました。その結果、2019年3月4日付「第三者調査委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ」にて公表しましたとおり、当社の販売取引及び購買取引にかかる会計処理につき不適切な会計処理が認められました（以下「本件不適切会計」といいます）。これにより、当社は2019年3月15日に過年度の決算短信等の訂正を行い、2019年3月27日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。

なお、当社は、2009年においても、同種の不適切な会計処理に基づく過年度の決算短信等の訂正に関して改善報告書の徴求措置を受け（以下「2009年不正」といいます）、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書、並びに当該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の提出を行ってまいりました。しかしながら、十分な改善がなされていなかった結果、2009年不正と同様、営業部門において、管掌役員も関与した組織的な会計不正が再発していたことが明らかになりました。

本件不適切会計に基づいて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】

第95期決算短信	（自 2013年12月1日 至 2014年11月30日）
第96期第1四半期決算短信	（自 2014年12月1日 至 2015年2月28日）
第96期第2四半期決算短信	（自 2014年12月1日 至 2015年5月31日）
第96期第3四半期決算短信	（自 2014年12月1日 至 2015年8月31日）
第96期決算短信	（自 2014年12月1日 至 2015年11月30日）
第97期第1四半期決算短信	（自 2015年12月1日 至 2016年2月29日）
第97期第2四半期決算短信	（自 2015年12月1日 至 2016年5月31日）
第97期第3四半期決算短信	（自 2015年12月1日 至 2016年8月31日）
第97期決算短信	（自 2015年12月1日 至 2016年11月30日）
第98期第1四半期決算短信	（自 2016年12月1日 至 2017年2月28日）
第98期第2四半期決算短信	（自 2016年12月1日 至 2017年5月31日）
第98期第3四半期決算短信	（自 2016年12月1日 至 2017年8月31日）
第98期決算短信	（自 2016年12月1日 至 2017年11月30日）

- 第99期第1四半期決算短信（自 2017年12月1日 至 2018年2月28日）
- 第99期第2四半期決算短信（自 2017年12月1日 至 2018年5月31日）
- 第99期第3四半期決算短信（自 2017年12月1日 至 2018年8月31日）

【訂正した有価証券報告書等】

- 第95期有価証券報告書（自 2013年12月1日 至 2014年11月30日）
- 第96期第1四半期報告書（自 2014年12月1日 至 2015年2月28日）※
- 第96期第2四半期報告書（自 2015年3月1日 至 2015年5月31日）※
- 第96期第3四半期報告書（自 2015年6月1日 至 2015年8月31日）※
- 第96期有価証券報告書（自 2014年12月1日 至 2015年11月30日）
- 第97期第1四半期報告書（自 2015年12月1日 至 2016年2月29日）※
- 第97期第2四半期報告書（自 2016年3月1日 至 2016年5月31日）
- 第97期第3四半期報告書（自 2016年6月1日 至 2016年8月31日）
- 第97期有価証券報告書（自 2015年12月1日 至 2016年11月30日）
- 第98期第1四半期報告書（自 2016年12月1日 至 2017年2月28日）
- 第98期第2四半期報告書（自 2017年3月1日 至 2017年5月31日）
- 第98期第3四半期報告書（自 2017年6月1日 至 2017年8月31日）
- 第98期有価証券報告書（自 2016年12月1日 至 2017年11月30日）
- 第99期第1四半期報告書（自 2017年12月1日 至 2018年2月28日）
- 第99期第2四半期報告書（自 2018年3月1日 至 2018年5月31日）
- 第99期第3四半期報告書（自 2018年6月1日 至 2018年8月31日）

※縦覧期間が終了しており、現在は非縦覧の有価証券報告書等であります。

【過年度決算短信等の訂正による業績への影響額】

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第95期 (2014年11月期)	売上高	10,593	10,575	△18	△0.2
	営業利益	198	192	△5	△3.0
	経常利益	172	166	△5	△3.5
	親会社株主に帰属する当期純利益	116	111	△5	△4.7
	総資産	11,437	11,430	△7	△0.1
	純資産	4,030	4,025	△5	△0.1
第96期 (2015年11月期) 第1四半期	売上高	2,423	2,410	△12	△0.5
	営業利益	47	41	△6	△13.3
	経常利益	33	26	△6	△19.3
	親会社株主に帰属する四半期純利益	42	36	△5	△14.2
	総資産	12,204	12,189	△14	△0.1
	純資産	4,117	4,105	△11	△0.3
第96期 (2015年11月期) 第2四半期	売上高	5,359	5,376	16	0.3
	営業利益	146	145	△0	△0.4
	経常利益	111	110	△0	△0.5
	親会社株主に帰属する四半期純利益	115	114	△0	△0.5
	総資産	12,170	12,164	△6	△0.1
	純資産	4,293	4,287	△6	△0.1
第96期 (2015年11月期) 第3四半期	売上高	7,984	7,974	△9	△0.1
	営業利益	175	163	△11	△6.6
	経常利益	137	126	△11	△8.4
	親会社株主に帰属する四半期純利益	144	133	△10	△7.4
	総資産	12,107	12,087	△19	△0.2
	純資産	4,269	4,253	△16	△0.4
第96期 (2015年11月期)	売上高	10,700	10,677	△22	△0.2
	営業利益	201	189	△12	△6.0
	経常利益	146	134	△12	△8.3
	親会社株主に帰属する当期純利益	242	230	△11	△4.7
	総資産	11,190	11,168	△21	△0.2
	純資産	4,329	4,312	△16	△0.4
第97期 (2016年11月期) 第1四半期	売上高	2,423	2,481	58	2.4
	営業利益	44	68	24	53.8
	経常利益	30	55	24	77.7
	親会社株主に帰属する四半期純利益	23	45	21	90.5
	総資産	12,015	12,023	7	0.1
	純資産	4,218	4,223	4	0.1
第97期 (2016年11月期) 第2四半期	売上高	5,422	5,459	37	0.7
	営業利益	139	122	△16	△12.1
	経常利益	106	89	△16	△15.9
	親会社株主に帰属する四半期純利益	73	58	△15	△20.4
	総資産	11,127	11,110	△17	△0.2
	純資産	4,303	4,271	△31	△0.7

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第97期 (2016年11月期) 第3四半期	売上高	7,756	7,766	10	0.1
	営業利益	164	131	△32	△19.8
	経常利益	129	97	△32	△25.1
	親会社株主に帰属する四半期純利益	95	66	△28	△30.4
	総資産	11,566	11,512	△53	△0.5
	純資産	4,300	4,254	△45	△1.1
第97期 (2016年11月期)	売上高	10,196	10,094	△101	△1.0
	営業利益	233	176	△57	△24.7
	経常利益	189	132	△57	△30.4
	親会社株主に帰属する当期純利益	157	105	△52	△33.0
	総資産	11,081	10,936	△145	△1.3
	純資産	4,449	4,380	△68	△1.6
第98期 (2017年11月期) 第1四半期	売上高	2,442	2,467	24	1.0
	営業利益	10	36	25	249.0
	経常利益	9	35	25	266.7
	親会社株主に帰属する四半期純利益	7	30	22	301.1
	総資産	12,491	12,436	△54	△0.4
	純資産	4,415	4,369	△46	△1.1
第98期 (2017年11月期) 第2四半期	売上高	5,450	5,480	30	0.6
	営業利益	108	151	43	40.6
	経常利益	80	124	43	54.6
	親会社株主に帰属する四半期純利益	63	102	38	60.1
	総資産	11,517	11,481	△36	△0.3
	純資産	4,438	4,408	△30	△0.7
第98期 (2017年11月期) 第3四半期	売上高	7,780	7,840	60	0.8
	営業利益	122	162	40	32.7
	経常利益	97	137	40	41.1
	親会社株主に帰属する四半期純利益	74	110	35	46.8
	総資産	12,197	12,160	△37	△0.3
	純資産	4,439	4,405	△33	△0.8
第98期 (2017年11月期)	売上高	10,224	10,200	△24	△0.2
	営業利益	125	130	5	4.0
	経常利益	83	88	5	6.1
	親会社株主に帰属する当期純利益	93	97	4	4.8
	総資産	11,380	11,300	△79	△0.7
	純資産	4,473	4,409	△64	△1.4
第99期 (2018年11月期) 第1四半期	売上高	2,253	2,323	69	3.1
	営業利益	△100	△67	33	33.4
	経常利益	△101	△67	33	33.2
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△50	△22	28	56.7
	総資産	12,457	12,417	△40	△0.3
	純資産	4,327	4,291	△35	△0.8

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第99期 (2018年11月期) 第2四半期	売上高	5,364	5,470	106	2.0
	営業利益	△49	2	52	105.8
	経常利益	△76	△24	52	68.0
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△25	19	44	174.2
	総資産	11,740	11,721	△18	△0.2
	純資産	4,328	4,308	△19	△0.5
第99期 (2018年11月期) 第3四半期	売上高	7,918	8,025	106	1.3
	営業利益	△84	△27	57	68.1
	経常利益	△103	△45	57	55.9
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△17	32	49	283.9
	総資産	12,230	12,217	△12	△0.1
	純資産	4,315	4,300	△14	△0.3

(注) 第97期より「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。

## (2) 過年度決算訂正に至った経緯等

### ・不適切な会計処理の発覚と過年度決算訂正に至った経緯（概要）

2017年12月に当時の会計監査人である監査法人グラヴィタスに匿名の投書があり、常勤監査役と経理部長がファシリティ環境事業本部の管理職に対する事情聴取を実施したところ、ファシリティ環境事業本部における売上の計上時期、計上額及び仕入原価の処理の妥当性に問題がある処理を発見したため、2017年12月27日に社内調査委員会を立ち上げ、調査報告書を取りまとめました。その際の修正事項は主に2017年11月期決算に関わるものであり、同年以前の決算については、訂正報告書等は要しないものと認識し、2017年11月期決算において修正のうえ、2018年2月27日付で、2017年11月期有価証券報告書とともに、当社の内部統制は有効でないとする内部統制報告書を提出しました（以下「2017年12月事案」といいます）。

しかしながら、2018年11月に外部からの指摘があったことを契機に社内管理部門において確認したところ、過年度にわたる会計処理の一部につき、不適切な会計処理が行われた可能性があることが判明したため、2018年12月7日開催の取締役会において第三者調査委員会の設置について決議致しました。その結果、下記に記載のとおり過年度に亘って当社ファシリティ環境事業本部において不適切会計が行われていたことが発覚しました。

### ①第三者調査委員会調査を行うに至った経緯

当社は、2009年不正により大阪証券取引所より改善報告書の徴求措置を受けていたこと、また2017年12月事案においても不適切な会計処理の全面的な究明に至らなかったことから、より厳格な調査により根本的な発生事実の解明とその結果をもとにした再発防止策の策定がなければ、ステークホルダーから信用を得ることが出来ず、企業価値の再生に繋がらないとの認識に至り、独立性・中立性・専門性を確保した第三者調査委員会（三木秀夫（弁護士）、安原徹（公認会計士）、森澤武雄（弁護士）により構成）を設置することといたしました。

### ②第三者調査委員会の調査により判明した事項

#### ア. 売上取引における不正

売上取引における不正のスキームは大要以下（(ア)～(オ)）のとおり分類されます。

#### (ア) 注文書の偽造による売上の過大計上

##### a. 内談の段階で売上を前倒し又は架空計上

→営業担当者が、まだ成約していない内談の段階で、注文書及び完了証明書を偽造し、売上を前倒し又は架空計上。

##### b. 売上の水増し

→営業担当者が、実際の受注額を超える受注額の注文書及び完了証明書を偽造（案件の範囲・内容を偽装）し、売上を過大計上。

ab いずれの場合においても、過大に又は前倒しで計上した金額については顧客に対して請求出来ないため、以下のような辻褃を合わせる不正処理を行っておりました。

- ・同一顧客に対して翌期以降に販売した他の物件の売上金額を（再度注文書を偽造して）減額し、当該他の物件の代金として入金された金額の一部を過大計上した売掛金の回収に充当する等の処理
- ・虚偽の売上値引き又は売上取消し処理（＝赤伝申請。赤伝申請書には虚偽の値引き又は取消し処理の理由を記載）

また、売上管理部に提出する注文書及び完了証明書については、販売管理規定において、社印以外の場合は署名者の名刺の写し又は電子メールを添付することとなっておりますが、当社社員が自らサイン及び認印（三文判）を押印し、顧客の名刺の写しと共に提出する方法や、過去に受領した顧客の社印等の印影をスキャナーで読み取り、電子メールで受領した PDF データの印刷物として提出する方法等により、偽造を行っておりました。

#### (イ) 一連・一体の取引として売上計上すべき物件の分割による売上計上

販売管理規定においては、顧客から一連・一体の取引として受注している物件については、納品日、作業完了日の何れか最も遅い日にまとめて売上計上することとなっておりますが、受注した品目の内の一部を恣意的な単位・計上金額で分割し、売上及び売上原価の計上を行っておりました。

例えば、a オフィス・プランニングや引越作業を行い、その後 b 什器備品を納入するという一連・一体の取引については、その注文書により手配された製品につき、すべての出荷処理が行われた後に売上計上処理をすべきところ、a の注文書を、営業担当者が売上先に対して分割して発行するように要望して受領、又は偽造し、オフィス・プランニングや引越作業を単体の取引（案件）と偽ることで、a と b で物件を分割して売上管理部に提出しておりました。

このスキームについては、売上管理部に対して提出される注文書が個別に、かつ異なる時期に提出されるため受注の時点では気付きにくいこと、「プランニング」という品目は、注文書に基づきあらかじめ kits-II システム（くろがねグループの基幹システム）に営業担当者が入力していた作業完了日が到来することにより売上が計上される設定になっており、管理部門のチェック無しで売上計上できてしまっていたこと、また、単独で売上が計上される品目として想定していなかったため、売上管理部による完了証明書の確認対象の

品目となっていなかったことにより、チェックがかからず不正が発覚しませんでした。この点につきましては、kits-IIシステムの条件設定上の不備もこの一因となりました。

事後的に売上の計上と請求書送付の時期、金額を確認することにより、売上計上と請求との不一致から恣意的な単位・計上金額で物件を分割し売上が計上したことを発見することが出来たと考えられますが、販売管理規定においては、営業管理部が作成した請求書を営業担当者が確認後、営業管理部にて送付するとなっていたために、営業管理部から手交された請求書を営業担当者が全ての作業や納品が完了するまで手元に留め置き確認の返答を留保していたなど、営業管理部と営業担当者の職務分掌による牽制が働かずに発見することが出来ませんでした。請求書の作成・送付については、顧客の都合により請求単位の分割や統合（例えば支店の部署ごとの請求のための分割や、各支店への請求を本社でまとめる等）が行われることがあり、営業管理部では不正に気づきにくい状況にありました。

#### (ウ) 工事・作業の完了証明書の改変による売上計上

内装工事を行い、商品を搬入し、移転元の原状回復をするなどの一連・一体の取引については、これら複数の工事等が記載された1件の注文書に基づき kits-IIシステムに登録し、取引が全て完了した後に、営業担当者は顧客から完了証明書に社名・社印を押印頂き、これを売上管理部に提出し、売上管理部において kits-IIシステム上で完了報告の登録をすることにより、売上計上が可能となるシステムになっております。しかしながら、本来、一連・一体の工事・作業全体の完了後に受領すべき物件全体の完了証明書について、一部の工事完了時点で、顧客に依頼して受領し、または、営業担当者が偽造して売上管理部に提出することにより、物件全体の工事が完了したこととして売上が計上していました。

社内規定通りに手続きすれば、売上の分割計上はできない仕組みとなっていました。具体的には、社内規定によれば、工事・作業の前に、営業担当者が工務調達部に依頼し工務調達部が kits-IIシステム上でそれぞれの物件毎に仕入手配を行うため、物件を分割する場合には、工務調達部が kits-IIシステム上で当初手配した物件での仕入手配を取消し、その分割した物件で改めて仕入手配をする必要がありました。しかしながら、オフィス東日本事業部においては、事業本部長（元取締役）は工事・作業等の仕入業者への見積り依頼や発注を営業担当者が行うことを容認し、社内規定に従った運用がされていなかったため、営業担当者は、kits-IIシステム上で工務調達部による事前の仕入手配を依頼せず、直接仕入業者に発注し作業・工事等を行っていま

した。そのため、営業担当者は、売上計上の直前に、分割した物件の原価として kits-II システム上で手配、仕入処理をすることにより、一部の工事・作業の売上を計上することが可能となっていました。オフィス東日本事業部において、規則に反して工務調達部による調達が行われていなかった理由は、工務調達部に工事・作業の専門知識を持った人員がおらず、業者との折衝は全て営業担当者が行うことになっており、事前手配によるシステム入力をしたとしても、その後の折衝や手続き等はすべてその営業担当者が行うことになっていたからであり、事前手配によるシステム入力を行うことでその後の折衝を工務調達部に任せることによるメリットが営業担当者にはなく、事前手配によるシステム入力をしていれば変更のたびに手配をやり直す必要があり、かえって手間が増えることになっていました。なお、大阪地区では、専門知識を持った人員がおり、業者との折衝をある程度任せることができたことにより工務調達部による調達が行われていました。

なお、物品については、配送手配が必要なことから、営業管理部が仕入手配を事前に行うことにより、分割して売上を計上することは出来なくなっていたため、不正は発生しませんでした。

(エ) 顧客指定場所ではない別倉庫などへの不適切な出荷手配による売上計上

納品案件については、営業管理部が注文書に基づき kits-II システム上で出荷手配を行い、配送会社である 100%子会社のくろがね興産の担当者が kits-II システムに出荷の事実を登録することになっており、仮に納期が今期から翌期に変更されたり出荷先が変更されたりした場合は、本来であれば、営業管理部が kits-II システム上で出荷手配を取消し、改めて出荷手配を入力し直すこととされています。しかしながら、営業担当者は、配送担当であるくろがね興産の担当者に対して、本来の納入先とは異なる納入先（営業担当者が私的に指定した倉庫）への納入先の変更を kits-II システム外（電話での口頭連絡または社内メール）で依頼し、くろがね興産にその依頼に基づいて当期中に本来の納入先とは異なる倉庫に納入させた上で、当初の納入先への出荷が完了したものとして kits-II システムに入力処理させていました。くろがね興産は、営業担当者の指示に特に疑問を抱かず利用されており、不正の認識はありませんでした。

また、この場合保管されていた倉庫は、最終納品先近郊の営業担当者が個別、臨時的に保管を依頼した倉庫が利用されており、その倉庫から最終納品先への配送についても営業担当者が個別に手配した（くろがね興産以外の）運送業者によっていました。くろがねグループの物流手配・検収・支払については規則として定められてはおりませんが、物流業務の効率化を図るため

原則としてくろがね興産で物流経費の仕入検収を集約することとしていたため、費用を他の配送業者からくろがね興産に対して請求させて、くろがね興産から当社に対して請求していました。しかし、当社には他の多数の運送費用や倉庫費用と合わせて請求されていたことや、営業管理部による確認が不徹底だったこともあり、営業担当者が個別、臨時的に保管を依頼した倉庫から最終納品先への配送について営業担当者が個別に手配した（くろがね興産以外の）運送業者に支払う運送費が紛れていたことの不自然性に気付かず不正が発覚しませんでした。

顧客への請求については、当然、最終納品完了後となるため、売上の計上と請求の時期にズレが生じておりましたが、1カ月程度のズレについては、納品完了後のクレーム対応や、顧客と当社の締め日のズレ等により適正な処理によっても発生すること、及び（イ）に記載のとおり営業担当者が請求書を確認後、営業管理部にて発送するという規定になっていたために、職務分掌による牽制が働かず発見することが出来ませんでした。

製品の納入のみで作業・工事等が発生しない場合には完了証明書のようなものがなく、検品書の確認も不要で出荷により売上が計上され、また kits-II システム外の変更については経理部に対して報告することとなっていなかったことから、発見することが出来ませんでした。

（オ）その他

その他のスキームとして、以下のようなものがありました。

- a. 会計監査人の売掛金残高確認による不正発覚を避けるため、仕入業者を売上先とし、仕入業者に対して会計監査人に返送する残高確認書について、当社残高と一致する回答を依頼するという不正
- b. 赤字受注物件につき、意図的に売上管理部への完了証明書の提出を行わないことにより、売上及び原価の計上時期を繰延べることにより、損失の計上を繰延べるという不正

イ. 原価計上における不正（外注費の繰延べ、外注費の過少計上）

販売管理規定においては、作業及び工事は工務調達部門から発注することとなっているにもかかわらず、営業担当者が自ら発注を行い、

- （ア）営業担当者が仕入先からの仕入請求書を受領したうえで、当該請求書の納入先（工事案件）や品名を翌期以降に売り上げる別物件の納入先や品名に書き換える請求書の改ざん
- （イ）納入先を記載しないよう仕入先に指示して、その請求書に異なる納入先を記載する請求書の偽造

(ウ) 営業担当者が架空の物件名で注文書を偽造  
等の方法による外注費の繰延べが行われていました。

## 2. 改善措置

### (1) 不適正開示の発生原因の分析

#### ①非現実的な業績目標数値の設定、並びに、各営業担当者に対する上長からのプレッシャー

##### ア. 当社における業績目標数値の策定方法

現状の業務目標数値の策定方法は、まず各事業本部が、(i)受注案件及び受注見込み案件に、(ii)その他リピート・オーダー、小ロスポット案件の例年の受注実績を基に見積りをしたものを加え、これをベースに売上目標・粗利額目標を立てます。その後、管掌役員等が当該数字を経営会議に報告、経営会議にてこれを検討し、各事業本部の立てた数字目標に修正が入り数字目標が決定されます。

不正が行われたファシリティ環境事業本部においては、このようにして策定された事業本部の目標数値を、各グループ、各個人の目標数値に割り振って設定しており、また、その月次毎の進捗状況により、事業部門における検討会議の中で事業部門としての業績目標に達成不足の懸念がある場合には、その不足対策として、事業本部長より、各グループにその後の目標数値の上乗せを行うこともありました。進捗状況の確認は毎月2回ほど行われ、不足があればその都度目標数値は見直され、上乗せはグループの管理職の裁量により各個人へと割り振られました。

##### イ. 業績目標数値の非現実性

ファシリティ環境事業本部の目標数値の設定においては、主に下記(ア)～(ウ)の原因により上記(ii)の部分の数値が大きくなったことや、経営会議での緻密な検討に基づかない上方修正が入ることにより、当社を取り巻く事業環境を考慮した上で設定されるべき目標数値と、予算設定において策定された目標数値との間に大きな乖離が生じたものと考えております。

(ア) 慢性的に当社全体の業績が厳しい状況が続いていた中、オフィス東日本事業部自身が、当社の稼ぎ頭としての責任から、担当取締役であった元取締役主導のもと、事業本部単位の目標数値策定の段階で、自ら実現困難な数値目標を設定することがあったこと

(イ) 2015年11月期においては、ファシリティ環境事業本部において2014年11月期に得意先の倒産案件により多額の損失が発生し、その損失を取り戻すために目標設定が高くなったこと

(ウ) 2017年11月期においては、中期経営計画において、当社の足下の業績状況からは実現が困難なROE5%という社内的な目標を経営会議において設定したために、マーケット規模の大きいファシリティ環境事業部における業績目標数値の設定と足下の業績状況との乖離が大きくなってしまったこと

#### ウ. 各営業担当者に対する上長からのプレッシャー

上記イのとおり業績目標数値は実現が困難なものである場合があつたにもかかわらず、上長（管掌役員）である元取締役や、同氏も参加する営業管理職会議やグループ会議での目標必達の要請から、業績目標の達成に向けたプレッシャーがかけられる状況にありました。この点、元取締役は、2002年から取締役を務め、2009年不正当時においても不正部門の管掌役員でしたが、2009年不正当時は減俸処分を実施したのみで、以降も同氏をファシリティ環境事業本部の事業本部長に据え続けていました。

これらにより、営業担当者は、不適切な処理をすることに後ろめたさを感じつつも、業務目標を達成していないことに対する営業担当個人としての責任感を感じていたことから、部門又はグループ会議等で行われた話し合いに従って、本件不適切会計を行っておりました。

#### ②売上管理部による監視業務体制の不十分性

2009年不正に対する再発防止策の柱として、取締役が管掌する売上管理部を新設するとともに、売上管理部において完了証明書を確認したものについて売上管理部で売上計上をすることが出来るよう、kits-IIシステムを導入しました。また、注文と売上との関連性を明確にするために物件管理を取り入れ、物件毎に物件フォルダーを作成し、これに注文書、見積書、完了証明書、請求書（控）等関連する一連の証憑をファイリングすることとし、完了証明書（納品完了証明書、工事完了証明書、作業完了証明書）等の確認資料のフォーマットを整備しました。この物件フォルダーの確認を売上管理部で行うこととしました。

しかしながら、以下のように、売上管理部の監視業務体制に不十分な点があつたことから、本件不適切会計を許すこととなりました。

#### ア. 監視業務の運用上の問題

##### (ア) 署名のみでも可とする運用及び原本確認の不実施

販売管理規定で、注文書及び完了証明書については、社印以外の場合は署名者の名刺の写し又は電子メールを添付して売上管理部に提出する旨規定されており、規定のとおり運用されていましたが、署名者の名刺の写しがあれば署名のみでも可とする運用をしていたため、営業担当者による署名の偽造による単純な不正を許すこととなりました。

また、注文書、完了証明書について、原本確認が徹底されていなかったため、押印欄が改変（印影のデータを押印欄に貼り付け、カラー印刷して売上管理部に提出）されたことにより、不正を防止することが出来ませんでした。

(イ) 物件管理による監視業務の不十分性

当社では、販売管理規定において、10万円以上の物件については、売上管理部での注文書及び完了証明書等の証憑の確認に基づいて売上を計上することとし、注文と売上との関連性を明確にするために物件管理を取り入れ、物件毎に物件フォルダーを作成し、証憑をファイリングすることとしていましたが、少額のもの（概ね100万円未満）及び会計監査人のサンプリング監査の対象とならない物件については作成されていないという状況にあったため、売上に係る一連の書類を確認することによる受注内容と売上の完了状況や請求状況の検証作業が行われず、不正の早期発見に繋がりませんでした。

(ウ) 赤伝処理等の監視業務の不十分性

2009年不正後の改善策として、赤伝処理については売上管理部を承認フローに含む社内承認を受けることとしましたが、その運用において、赤伝処理の根拠となる客観的な資料を添付するルールとはなっておらず、資料による検証作業が徹底されていなかったため、水増しされた売上の翌期以降の取消等に疑念を抱くに至らないなど、不正の早期発見に繋がりませんでした。

イ. 経理処理システム上の問題

外部仕入によらない、社内での社員によるプランニングや作業案件等については、売上管理部による完了報告書の確認対象となっておりませんでした。確認対象となっていない売上品目に係る受注データについては、注文書に基づきあらかじめ kits-II システムに営業担当者が入力した作業完了予定日が到来することにより売上が計上される設定になっていたため、営業担当者による売上時期の操作が可能となっていました。

ウ. 人員体制の問題

売上管理部には2009年の新設当初、東西にそれぞれ1名ずつ専任者がおりましたが、その後2014年頃から東日本の者が他部署と兼任の状態となり、実効的な監視機能を果たすために十分な人員の配置状況ではありませんでした。

例えば、人員不足に起因して、上記ア（ア）のとおり注文書、完了証明書の原本確認が徹底されず、上記ア（イ）のとおり物件フォルダーの作成も規定通りに行われていませんでした。

エ. システム上の納入先以外の場所への出荷の問題

売上の前倒しのために行われる、顧客指定場所ではない別倉庫への出荷については、営業担当者からろがね興産の担当者への指示により行われておりました。この変更情報が売上管理部に適切に連絡されておらず不正を発見することができ

ませんでした。くろがね興産の担当者に対する牽制が及んでいなかった結果、これを不正実行者に利用されることとなりました。

### ③コンプライアンス意識の欠如

営業部全体において、売上達成のためであれば、会計ルールに反する行為もいたしかたない、翌期以降の利益によって埋め合わせすれば大きな問題ではない、といった誤った意識が浸透しておりました。

また、経営陣におけるコンプライアンス経営に取り組む意識が不十分であったため、会社全体に法令遵守等を徹底する土壌や雰囲気形成されず、社内で不正の兆候を指摘し、解明しようとしなかったために、不正の存在に気付くことができなかったという点で、経営陣としてのコンプライアンスを遵守する意識が不十分であったものと考えております。

この背景には、2009年不正に対する再発防止策としてコンプライアンス教育の実施があげられ、全社的な取り組みは行っていたものの、全役職員に対して「不正をしてはならない」という十分な規範意識の醸成を行うための教育が不足していたこと、さらには、株式市場に上場している企業としての責任に対する自覚や株主・投資家への開示に影響するという認識、会計不正が民事上の違法行為にとどまらず刑事処分の対象となる可能性があることについてグループ全社に対する周知徹底が欠けていたことがあると考えております。

### ④職務分掌の問題

営業担当者に対する広範な権限付与による裁量範囲の広さが、牽制機能の欠如をもたらし不正の要因となっております。具体的には、以下のような職務分担による牽制機能の欠如により、会計不正の発生を防止出来なかったと考えております。

#### ア．営業部と工務調達部の職務分掌の問題

当社では、社内規定上、工事・作業案件に係る下請業者からの仕入れについては工務調達部が工事業者への発注、仕入処理を行うことになっています。しかしながら、実態としては、営業担当者が顧客との交渉から始まり、工事発注先の選定、発注手続、仕入検収、売掛債権回収等一連の業務すべてに関与することが基本となっており、事業本部長も係る運用を容認していました。この背景には、東京の工務調達部に工事・作業の専門知識を持った人員がいなかったこともあったと考えられます。

上記社内規定の運用が徹底されていれば、工務調達部により仕入業者への発注段階でその仕入原価が特定の物件の原価としてシステム処理されることにより、事後的にシステム上で別の物件に原価の付け替えをすることが出来ないため、原価の付け替えを防止することが出来ていたと考えられます。

#### イ. 営業部と営業管理部の職務分掌の問題

請求業務（請求書の作成及び発送）は営業管理部にて行いますが、販売管理規定において、営業管理部は営業担当からの請求内容の確認を経て請求書を発行することとなっており、実態として請求書の送付内容・送付時期が営業担当者の裁量に任せられていたことから、例えば売上を前倒した案件に係る請求書を発送せず手元に保持しておくこと等が可能となり、不正について発見することが出来ませんでした。

#### ⑤内部監査体制の問題

調査報告書にて、本件不適切会計及びそれに係る会計処理の一部に関して、三様監査（内部監査・監査役監査・会計監査人監査）において発見・防止するための懐疑心の欠如が指摘されております。監査室の内部監査において懐疑心が欠如していたこと、三者間で不正リスクに関する情報（例えば、売上管理部における原本確認の甘さや証憑確認の甘さなど不正を誘発するリスクや不正を発見することが困難であるということについての情報等）の十分な共有がなされなかったことも本件の原因のひとつであると認識しております。

また、監査室の人員が専任 1 名・兼任 1 名と乏しかったことに起因して形式的な対応（物件フォルダーに保管すべき所定の書類が保存されているかの確認等）に留まり、深度ある検証（見積り内容と最終売上内容との整合性の確認等）ができていなかったため、会計不正を防止もしくは早期に発見することが出来ませんでした。

#### ⑥ガバナンスの問題

##### ア. 経営者の営業重視の経営姿勢

今回の不正の原因のひとつには、当社において証券市場の株式を公開しているパブリック・カンパニーであるという認識に基づいたコンプライアンス経営が徹底されていなかったことにも原因があると考えております。

2009 年不正を受けてコンプライアンス重視の経営姿勢の明確化を掲げておりましたが、経営者において、営業を過度に重視し、コンプライアンス経営に取り組む意識が不十分であったため、会社全体に法令遵守等を徹底する土壌や雰囲気形成されず、問題が発生しても評論家的な姿勢に留まり相互チェックが働かなかったことにより、不正が発生し、かつ不正が長期間に渡って発見されなかったと考えております。

#### イ. 取締役会の相互監視機能の不十分性

##### (ア) 相互監視意識の問題

取締役会及び他の取締役においては、自らの所掌範囲でない事業本部につい

ては情報量が乏しいこと、不正に対する懐疑心や監督機能を果たすことへの意識が不十分だったことから、取締役会としての監視・監督を十分に果たせず、事前にこれに関する疑義に気が付くことが出来ませんでした。

例えば、各月における実績値と直前の収支予測数字との乖離等により不自然さを認識しうる状況であったとしても疑念を抱くに至らなかったこと等、自らも当事者として解決しようとする当事者意識が不足していたことが、本件不適切会計の発覚を遅らせた一因であると考えております。

#### (イ) 構造的な監視機能の問題

従来の「経営会議」（経営全般に関する業務執行についての決議・議論事項とし、月に2回開催）は、社内取締役、常勤監査役、執行役員、事業本部長等から構成され、実質的な経営の意思決定が行われていたため、経営の意思決定と業務執行とが分離されず、取締役会への経営情報の提供も（特に予算の進捗状況など事業遂行状況に関する月次報告については、売上高等の概況の報告に留まり）十分ではなかったため、社外取締役を含めた取締役会の監視・監督機能が有効に機能していませんでした。

#### ⑦内部通報制度の形骸化

当社では従前より内部通報制度を設置しておりましたが、本件不適切会計に関して、役職員からの事前の情報提供はなされませんでした。

本件不適切会計を行った事業部門では、不適切会計に疑問や抵抗を感じつつ本件不適切会計を行っていた役職員がいたにもかかわらず、そうした者から内部通報がなされなかった点にも鑑みますと、内部通報制度の周知と実効性は十分でなかったものと認識しております。

## (2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものも含む）

### ①業績目標数値の設定方法の見直し及び人事上の措置（2(1)①に対応）

#### ア. 業績目標数値の設定方法の見直し

現状、①各事業本部での見積もり→②経営会議で目標の総数値を確定→③各事業本部における割り振りという手順で業務目標数値を設定しており、取締役会は業務目標数値の設定フローに組み込まれておりませんでした。

今後は、かかる設定フローを、①各事業本部での見積もり→②経営企画室と事業本部による検証→③執行役員会議で目標の総数値を確定→④取締役会で業務目標数値を承認→⑤各事業本部における割り振り、という形に手順を変更いたします。

これまで、事業本部の売上目標、粗利額目標の設定について各事業本部とその妥当性や進捗の管理状況を検証する役割を担う管理部門がなく、コミュニケーション不足を招来しておりましたが、2019年4月よりこれを補う組織として経営企画室全社統制・中計担当（担当取締役は取締役経理本部長が兼任）を新設しました。経営企画室全社統制・中計担当は、再発防止策の策定・実施における全社統制、中期経営計画・予算の管理を行います。

業務目標数値の設定フローに取締役会を組み込み、執行役員会議（2019年5月に新設、⑥にて後述）及び取締役会で目標の総数値を確定・承認を行うにあたっては、売上目標と粗利額目標の設定時に、それらの数値の裏づけとなる資料を、経営企画室と事業本部との間で検証を行い、その検証結果を経営企画室が予算策定時に執行役員会議及び取締役会に報告する等により目標数値に客観性を持たせる取り組みを行ってまいります。

なお、その後の予算・実績の進捗管理については、執行役員会議で各月における実績値と直前の収支予測数字との乖離等、業績目標数値の妥当性等について検討を行い、その状況を経営企画室が取締役に報告することにより、非現実的な数値目標が営業担当者に課される状況の再発を防止してまいります。この取り組みは、2019年7月より実施してまいります。

#### イ. 人事上の措置

ファシリティ環境事業本部の管掌役員であった元取締役は、2009年不正の以前からファシリティ環境事業本部の管掌役員であり、2009年不正の発覚後も引き続き同部の管掌役員の任を継続しておりましたが、本件不適切会計を少なくとも黙認していたこと、同氏から各営業担当者に対して実現困難な業績目標へのプレッシャーがかけられていたこと等から、責任を取る形で再任は行わず、2019年3月29日の定時株主総会（継続会）終了をもって退任しております。

また、不正に関与した従業員についても、減俸又は戒告の懲戒処分を行いました。

た。

会計不正に対する懲戒処分については、2009年不正を受けて就業規則に追加したところではありますが、今後、同種の事案等が発生した場合には処方面でも厳として対応していくこととします。

## ②売上管理部による監視業務体制の見直し等 (2(1)②に対応)

2. (1)②に記しましたとおり、2009年不正を受けて新設した売上管理部の監視業務体制、ディフェンス機能を万全なものとするべく、以下の各改善措置を実行します。

### ア. 売上管理部の監視業務体制の見直し

#### (ア) 署名不可の運用及び原本確認の実施・徹底

売上管理部での注文書及び完了証明書等の証憑の確認に署名不可の運用及び原本確認等を重要課題の1つとして徹底することにより、事後的にも検証可能な管理資料を2018年3月以降整備しました。

この点に関し、下記の通達を行い、実施しております。

- a. 原本を受領する場合には、社名・社印押印が必須(手書き、個人印は不可)。
- b. PDFをメールで受領した場合には、メール本文、添付ごと売上管理部へそのまま転送する(社外メール:送信元のアドレスを確認するため)。
- c. FAXで受領した場合は受領したものを原本として取り扱う(ヘッダー情報のないものは個別に確認)。
- d. 社印押印が頂けない顧客については、個人印でも可とするが、社名等についてはゴム印を頂く、ゴム印も頂けない場合にはメール・FAXのいずれか発信元が確認できるものでの受領を依頼する。

また、社印を頂けない顧客については売上管理部においてサンプリングにより定期的に顧客に確認することといたします。

なお、b.及びd.の場合のメールでの受領については、原則として売上管理部をCCの宛先として返送頂き不正防止を徹底する方向での販売管理規定の見直しを検討しております。

#### (イ) 物件管理による監視業務の徹底

売上単位(物件)ごとに「物件フォルダー」を作成し、見積書、注文書、完了証明書、請求書などを保管して、売上締め後に社内監査を行い、売上金額、原価額、売上計上時期の妥当性の確認を行うこととしておりましたが、人員不足もあり、オフィス東日本事業部において少額のもの(概ね100万円未満)について作成されていないという状況にありましたので、販売管理規定に規定されている10万円以上の物件について作成及び確認を徹底することと致しました。

また、これまで営業管理部が行っていた長期仕掛物件・前受金の発生原因及

び売上計上時期の確認を行い経理部に報告するとともに計上のフォローを行います。現物（現場）確認についても実施を検討してまいります。

#### （ウ）売上取消しや赤字物件の売上計上における実態確認の徹底

売上取消しや赤字物件の売上計上については、社内承認を受けることとしましたが、今後、その内容が確認出来る客観的な資料（顧客からの依頼書等交渉内容の確認出来る証憑）を添付するなど検証可能な処理が行われるよう徹底いたします。

#### イ．販売管理規定の改定

上記アについては、その旨の販売管理規定の改定を行います。

また、これらに併せて誤りやすい事例に関するQ&Aを作成し、規定の内容を理解しやすくすることにより、周知徹底を図ってまいります。

#### ウ．経理処理システムの設定の見直し

経理処理システムの条件設定上の不備により、オフィス・プランニング等一定の発注品目が、売上管理部による完了報告書の確認対象となっておらず、営業担当者が売上時期の操作をすることが可能となっておりましたが、経理処理システムの設定を見直し完了確認を徹底いたします。

#### エ．人員体制の補充

人員不足に起因して、注文書、完了証明書の原本確認が徹底されず、物件フォルダの作成も規定通りに行われていませんでした。このため人員を補充することとし、2018年2月より東京営業所における売上管理部の専任を新たに1名配置し、合計3人体制（本社に専任1名、東京営業所に専任1名・兼任1名）としました。

#### オ．システム上の納入先以外の場所への出荷禁止

上記1(2)①ア（エ）記載の、納入先以外の場所（倉庫等）への出荷による不正スキームについては、原則的には、kits-IIシステム上の納入先以外の場所（倉庫等）への出荷は認めないということをごくろがね興産に通達することで、今後の同スキームによる不正を防止できると考えております。また例外的に、顧客からの要望により急な対応が必要な場合で、システム登録されている内容を修正できない場合（すでに納品についての配車手配が完了している等）は、メールの宛先に、くろがね興産のほか、当社経理部を入れたうえで納入先変更が問題ないことを確認できるようにする扱いといたしました（いずれも2018年3月から実施しております）。

### ③コンプライアンス意識の醸成、徹底（2(1)③に対応）

2019年4月に今回の不祥事の報告会と併せて内部統制の重要性について全社研修を行いました。

今後、全役職員が参加し、売上計上に係る会計基準についての知識及び最新の動向等について習得し、会計に関する法令等を遵守するための勉強会を定期的を実施いたします。

さらに社内教育においては、職種、職責に対応したコンプライアンスに対する考え方や責任のあり方を学ぶための研修として、経営陣に対しては、経営陣に求められるコンプライアンス意識・行動規範を学ぶための勉強会も実施してまいります。社員に対しては、会計不正事件が繰り返し発生したことを重く受けとめ、不正行為に及ぶ動機、機会、不正行為を正当化する根拠といった不正が発生するメカニズムについて理解できる研修や、ルール違反と知りながら不正に手を染めてしまうことをどう防ぐかといった倫理研修、就業規則において定められている会計不正に係る懲戒処分について全社員を対象に説明等を行うことにより、規範意識を高めるための教育に力を入れてまいります。

また、同年4月より、社内イントラネット等も通じて毎月情報発信（再発防止に対する取り組み状況及び実施内容の説明等）を行うと同時に、各事業所における再発防止プロジェクトのメンバー（各事業所に1～2名選任、計13名）からコンプライアンスに関する情報発信（各事業所における内部統制の運用状況や注意点等）や情報収集を行ってまいります。その取り組みの一環として、再発防止に関する取り組みについて全役職員共有するための発表会を開催することを検討いたします。

以上の勉強会、社内教育等の開催については、ガバナンス改善委員会を中心とした外部の専門家に講師を依頼して、当社の抱える問題に沿った具体的な内容として実施するよう、実施内容等について検討し、今後具体化してまいります。

eラーニングの実施についてもあわせて検討し、今後具体化してまいります。

### ④職務分掌の見直し（2(1)④に対応）

#### ア．職務分掌の徹底

職務分掌を定める販売管理規定について2019年5月中を目処に、以下の方針で改訂いたします。今後、新しい販売管理規定を厳格に運用して不正を防止できる体制を整備してまいります。

#### （ア）営業部と営業管理部の職務分掌

2019年1月の組織改編において、これまで東西の営業本部長が営業管理部の部長を兼任していた体制を改め、営業管理部を新設された施設管理本部に移管することで職務分掌の徹底を図ることとしました。これにより、単なる営業サポート部門ではなく、営業から独立して営業の機能の一部を担う部門として内

部統制の牽制機能を有効化します。

販売管理規定を改訂し、営業管理部門は担当営業からの請求書の送付内容・送付時期の確認を待たず、取引条件に基づき請求書を発行し、発送することといたします（2019年3月より実施済み）。

売掛債権管理については、営業管理部門において売上と請求の一致の確認を徹底することとし、その管理状況を売上管理部が日常的に確認するとともに、監査室において月次で請求書の発送状況について内部監査を行うこととしました。

#### （イ）営業部と工務調達部の職務分掌

2018年2月以降の組織改編において工務調達部門の人員の拡充を含めた営業の業務体制の抜本的な見直しを継続しております。また、2019年1月の組織改編において、営業管理部と同様に新設された施設管理本部に移管することで職務分掌の徹底を図ることとしました。これにより、内部統制の牽制機能を有効化し、会計不正の発生の防止を図ってまいります。具体的には、工事・施工関係についての業者への見積り依頼、見積りに基づく発注、発注書に基づく工事・施工についての仕入検収確認及び仕入検収処理を行うという一連の調達作業について、職務分掌を明確にするため、営業担当者から仕入業者への発注を禁止し、工務調達部をその担当部署とする販売管理規定の改訂を行います。また、売上管理部において定期的に当初見積もりの内容と仕入検収内容との整合性の確認を行うことにより実在性の検証を行うことといたしました。

これらにより、工務調達部により仕入業者への発注段階でシステム処理されることで、事後的にシステム上の原価の付け替えが出来ないため、原価の付替えによる計上及び原価の付替えに基づく売上の前倒し計上を防止することが出来ます。

#### イ. 人事ローテーションの実施等

裁量や権限の集中を防ぎ、閉鎖的な職場環境を打破するための施策として、当社の業務上必要な専門性の維持の観点を踏まえて、人事ローテーションで十分であるかを含め、ガバナンス改善委員会の意見を参考にしながら検討を行ってまいります。

なお、2019年2月に営業担当者1名を工務調達部へ異動し、同年6月に営業担当者1名を営業管理部に異動する予定となっております。

#### ⑤内部監査体制の見直し（2(1)⑤に対応）

##### ア. 三様監査の実効化

当社としましては、十分な情報共有を図るため、不適正行為が明確な懸案事項

として認識される前段階において、監査室、監査役及び会計監査人において問題意識を共有するため、内部監査の状況についてのリスク・アプローチの観点から不正を誘発するリスクや不正の発見を困難にするリスク等の不正リスクに関する情報（販売管理規定及びその運用状況の問題点）の提供・共有を継続的に行うため、監査室から監査役会への報告及び監査室と会計監査人とのミーティングの場で報告を行うなど不正リスク情報を相互に共有する体制の構築を行います。

また、各種再発防止策が適時適切に進行・実施されているかについて、監査室が内部監査の一環として経営企画室、ガバナンス改善委員会と共同で継続的に監視することとし、当該状況についてはタイムリーに監査役及び会計監査人に共有することといたします。

#### イ. 人員体制の確保

内部監査の独立性をより確保するため、2019年4月より監査室の担当課長の兼任を解き監査室専任とし専任2人体制とし、サンプリング監査において、証憑の有無等の形式的な対応に留まらず深度のある監査対応を行ってまいります。深度のある監査対応を行うために売上管理部の営業部に対する監査業務の運用状況に対する監査を行うことによって補完します。

事前準備及び監査計画を立案した結果、現在の想定よりも必要工数が更に増加した場合や、監査範囲の拡大が必要となった場合には、増員を検討いたします。

#### ウ. 自己評価制度の構築及び報告の義務化

内部監査体制の強化の一環として、再発防止プロジェクトチームが各事業所の被監査部門（営業部・製造部）において内部統制を適切に整備運用できているかについての自己評価制度を構築し、定期的な評価・報告を義務化し、その評価内容に対して内部監査を実施してまいります。2019年8月より運用いたします。

#### エ. 内部監査結果の全役職員での共有

内部監査の結果を当社の業務処理体制の改善等に活用する姿勢を社内に明確に示すために、代表取締役が経営方針発表会（年2回、大阪・東京・津の3拠点において、役職員に対して経営方針を発表する会）において改善状況や問題点についての経営者視点でのメッセージを報告することといたします。

### ⑥ガバナンス体制の見直し（2(1)⑥に対応）

#### ア. 「執行役員会議」の新設

2019年5月より、取締役会による業務執行の監督機能を強化するために、従来の社内取締役、常勤監査役、執行役員、事業本部長等から構成される「経営会議」

を廃止し、執行役員、事業本部長等から構成され、取締役会において決定された事項の周知、予算の進捗状況など事業遂行状況に関する報告、検討を行う「執行役員会議」を新設しました。

執行役員会議は、従前の「経営会議」と異なり、執行役員でない取締役（取締役会長）は参加しないこととなり、取締役会において各業務を担当する執行役員（各事業本部の管掌役員）が業務執行状況の報告を行うこととし、執行役員会議における協議事項の取締役会への報告（特に予算の進捗状況など事業遂行状況に関する月次報告）を充実させることにより、社外役員も参加する取締役会の議論の活性化を図ることが期待されます。この点、これまでは経営面における経営会議での決定事項について取締役会への報告が義務付けられていない、業務目標数値の設定フローに組み込まれていない等、意思決定機能と監督機能の分離が不明確でしたが、かかる執行役員会議の新設により、取締役会の監督機能が十分に発揮しうる状況となり、経営の意思決定・監督機能（取締役会）と業務執行機能（執行役員会議）を明確に分離することを目的としております。

#### イ. 取締役会への情報提供の充実

あわせて、取締役会及び各取締役の監督機能強化の観点から、以下に示す当社取締役会への情報提供の充実を図ってまいります。

- a. 監査室による、これまでも義務的であった内部統制違反となる業務プロセスを逸脱した案件の状況についての四半期ごとの取締役・監査役宛の書面報告に加え、コンプライアンス違反、リスク事案、内部通報の状況及び内部監査の計画、実施状況に係る四半期ごとの取締役会への書面報告を義務化
- b. 取締役会資料の事前送付の早期化（開催日の3日前までの送付）

#### ウ. 社外役員会の設置等

社外役員（社外取締役、社外監査役）が、情報交換・認識共有を行う機関として社外役員会を設置しました。必要に応じて代表取締役、常勤監査役等に出席を求め、意見交換、又は意見を聴取することにより、ガバナンス体制を充実するために取締役会、監査役会での自由闊達な意見交換を行うことに資することを目的としております。

さらに、社外取締役（現在1名）の追加選任も検討してまいります。

#### エ. ガバナンス改善委員会の設置

再発防止に向けた改善措置の基盤として、第三者の視点も踏まえつつ当社の改善プロジェクトの推進や進捗状況を定期的に管理する体制を構築するため、2019年4月25日の取締役会決議によりガバナンス改善委員会を設置し、関係者へのヒ

アリングや活動方針の策定等の活動を開始しております。同委員会の指導・助言を仰ぎつつ、再発防止に向けた改善措置を検討・実施してまいります。

ガバナンス改善委員会は、恒常的なモニタリング活動だけでなく、ガバナンス改善の提案を行い、現場指導も含めて活動することを予定しております。また、委員会の指導に基づき社内でも社員から構成される再発防止プロジェクトチームを発足して再発防止のための施策の立案・推進を図ります。なお、委員会の活動期間は2年間程度を予定しておりますが、その後も期限を限定せず、定期的（現状半期毎を想定）に実施状況の評価やコンプライアンス教育の指導等を行って頂くことを考えております。

(ア) 委員会の構成員

委員3名（協議のうえ必要があれば委員補助を選任する）

委員長 山口利昭 山口利昭法律事務所 弁護士 公認不正検査士

委員 豊田孝二 アクシア法律会計事務所 弁護士 公認会計士

委員 立川正人 MYKアドバイザー株式会社取締役 公認会計士、公認不正検査士

(イ) 委員への委託事項

- a. 過去の会計不正事件の根本原因を究明し、会計不正だけでなく、広く事業の推進に影響を及ぼす不正リスクの予防、早期発見に向けた体制整備の支援・指導
- b. 行政機関、取引所、金融機関等から具体的な指示に基づく対応についての支援・指導
- c. その他当社コンプライアンスの推進に関する支援・指導

⑦内部通報制度の実効化（2(1)⑦に対応）

従来「内部通報制度規程」による内部通報制度がありましたが、より内部通報を実施しやすい環境とすべく、2018年5月に「企業倫理相談窓口規程」へと名称及び内容を改訂して、「企業倫理相談窓口」として制度を改訂いたしました。従前の制度と比較した主な改訂内容は以下のとおりです。

- ・ 顕名匿名どちらの形での通報も可能であることを明記
- ・ 相談受理後の取り扱いルートについてきめ細かい定めを作成
- ・ リーニエンス制度（処分の減免制度）を導入

この改訂については、2018年5月に社外監査役が講師となり開催した全役職員対象のコンプライアンス研修会においてその改訂内容を説明して周知をはかりました。

さらに既存の通報窓口では通報しにくい場合に備え、社外役員で構成される「外部ホットライン」を新たに設置するなど、役職員が活用しやすい内部通報制度となるよう、今後、制度及び運用を再整備してまいります。

また、当社は定期的にコンプライアンス研修の中で、内部通報制度の説明も併せて行い、内部通報しなければいけない場合があることも含めたコンプライアンス意識を醸成し、全社的なコンプライアンス意識の向上にもつなげるとともに、内部通報制度の実効性を向上させてまいります。

内部通報制度の運用状況については、経営企画室が月 1 回取締役会に報告し、検討することといたします。

(3) 改善措置の実施スケジュール

改善措置項目	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
① 業績目標数値の設定方法の見直し及び改善措置の検討・実施							
・事業本部による業績目標数値の裏づけとなる資料作成と、経営企画室との間での検証、取締役会への報告		----->	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・予算・実績の進捗管理についての執行役員会議での客観的な評価と取締役会への報告		----->	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
② 売上管理部における監視体制の見直し等							
・売上計上に係る証憑確認における署名不可の運用及び原本確認の徹底		—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・物件フォルダーの作成徹底		—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・売上取消しや赤字物件売上についての客観的な資料による検証の徹底		—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・長期仕掛物件・前受金の発生原因及び売上計上時期の確認		—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・販売管理規定の改訂	-->	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・経理処理システム設定の見直し	-->	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
③ コンプライアンス意識の醸成、徹底							
・経営トップ等によるコンプライアンス経営確立のメッセージ発信		—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・全職員へのコンプライアンスについての勉強会の実施	-->	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
④ 職務分掌の見直し							
・担当営業の請求内容確認プロセスの取り止め		—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・売掛債権管理についての職務分掌の明確化		----->	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・売上と請求の一致の確認の徹底		----->	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・仕入発注及び検収に係る職務分掌見直し		—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>

改善措置項目	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
・人事ローテーション ・ローテーション制度の導入 ・個別的な実施		●					
⑤ 内部監査体制の見直し							
・監査室、監査役、会計監査人の問題意識を共有する仕組みの構築							
・内部統制自己評価制度の構築							
・内部監査結果の代表取締役による経営方針発表会での報告							
⑥ ガバナンス体制の見直し							
・内部監査の四半期ごとの取締役会への報告							
・社外役員会の設置と社外役員への事業説明の計画的な実施							
・取締役会資料の事前送付の早期化							
・ガバナンス改善委員会の設置と委員会からの指導・助言を仰ぎ改善措置の検討・実施							
・再発防止プロジェクトチームの発足と施策の立案・実施							
⑦ 内部通報制度の実効化							
・社外役員で構成される新たな通報窓口の設置							
・内部通報制度の運用状況の取締役会への報告							

※ ---> : 準備・計画、-> : 実施・適用

### 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

当社は、不適切な会計処理により、過年度決算を訂正するとともに、2018年11月期における決算発表を遅延させたことにより、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掛けしておりますことを深くお詫び申し上げますとともに、上場会社として重大な責任があると深く反省しております。

2009年不正があり、改善報告書・改善状況報告書の提出を通じて、改善策やその実施状況・運用状況を投資家や株式市場に一度公表したにもかかわらず、不正の再発を許してしまった事実を重く受け止め、このような不祥事を三度繰り返さないよう再発防止策を全役職員一丸となって確実に実行し、信頼の回復に努めてまいります。