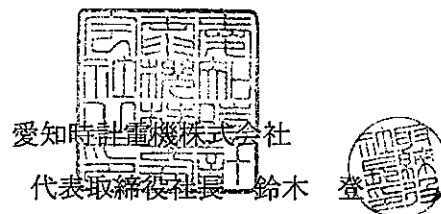


# 改善報告書

平成22年12月28日

株式会社東京証券取引所

代表取締役社長 齊藤 惇 殿



このたびの当社札幌支店における不適切な会計処理、並びにこれに伴う過年度決算短信及び有価証券報告書等（以下「過年度決算短信等」といいます。）の訂正の件につきまして、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。

## 第1 経緯

### 1. 事件発覚から社内・社外調査委員会の設置に至る経緯

平成22年5月の監査法人による監査において、札幌支店副支店長・A（札幌支店の計装責任者、11月11日付で懲戒解雇、以下「A」といいます。）から、同人が指摘を受けた長期滞留債権の回収計画が提出されていましたが、予定期日になっても入金されませんでした。

そのため、本社経理本部がAに対し回収計画のフォローを行なっていたところ、8月5日に札幌支店の計装分野における債権について、Aより、架空売上・循環取引を行なっていたため回収できない旨の自白があり、当社内において直ちに調査を開始しました。

その結果、平成10年度頃から本年度にわたって、Aの不正な行為に起因して不適切な会計処理が行なわれていた可能性が判明しました。

これを受けて、当社は、8月17日、

- ①不適切な会計処理に係る事実関係の確認、
- ②不適切な会計処理に係る金額の把握、
- ③責任の所在の解明、
- ④不適切な会計処理が長年にわたり発覚しなかった理由の特定、
- ⑤再発防止策の提案、

等を目的として、当社取締役社長 鈴木 登 を委員長とする社内調査委員会を発足させました。社内調査委員会のメンバーは、以下の通りです。

<社内調査委員会の構成>（肩書きは当時。）

- |     |       |                          |
|-----|-------|--------------------------|
| 委員長 | 鈴木 登  | （取締役社長）                  |
| 委員  | 小野田晋也 | （常務取締役 管理統括本部長）          |
| 委員  | 大橋 光雅 | （取締役常務執行役員 営業統括本部長）      |
| 委員  | 杉野 和記 | （取締役常務執行役員 管理統括本部副統括本部長） |
| 委員  | 田中 保  | （常務執行役員 営業統括本部公共SS営業本部長） |
| 委員  | 村瀬 信泰 | （営業統括本部公共SS営業本部副本部長）     |
| 委員  | 田原 和典 | （内部監査室長）                 |
| 委員  | 朝日 健  | （内部監査室）                  |
| 委員  | 四折 保夫 | （管理統括本部経理本部長）            |
| 委員  | 丸山 覚  | （管理統括本部経理本部副本部長）         |
| 委員  | 平野 達雄 | （管理統括本部総務人事本部課長）         |



社内調査委員会は同日以降、関係者からの事情聴取、帳簿・証憑の検証作業等の調査（以下「本調査」といいます。）を開始しました。当初、取引の詳細等は未だ明らかではなかったものの、その後の調査でAの自白の通り、不正な取引が存在し、それに起因して不適切な会計処理の事実が存在すること、未回収の売掛金等が14億円相当あり最悪その全額が回収不能となる恐れがあること、などが判明しました。そこで、同月27日、当社札幌支店計装分野において不適切な会計処理が行なわれていた旨、及び今後の対応について開示いたしました。

また当社は、客観的かつ中立な立場から社内調査委員会による調査結果を検証するとともに、再発防止等について専門的立場からの助言・指導を得るために、社外調査委員会を同年9月15日に設置し、翌日公表しました。

社外調査委員会の検証対象は、以下の通りです。

- ① 不適切会計処理の実態調査の透明性、妥当性についての助言・指導
- ② 実態調査結果の客観性、正確性についての助言・指導
- ③ 不適切会計処理の原因究明についての調査・検証
- ④ 再発防止策の策定についての助言・指導

なお、社外調査委員会は日本弁護士連合会による2010年7月15日付「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」を踏まえて調査活動を行ないました。

社外調査委員会のメンバーは、以下の通りです。

＜社外調査委員会の構成＞（敬称略、順不同）

- 委員 入谷 正章（弁護士）
- 委員 中村 雅文（公認会計士 愛知淑徳大学大学院教授）
- 委員 今泉 邦子（南山大学法科大学院教授）

社外調査委員会はその調査を行なうための補助者として、弁護士2名、新日本有限責任監査法人から18名を使用しました。社外調査委員会メンバー及びこれら補助者は何れも当社グループとの間で、その独立性に影響を及ぼすような関係や取引は過去において一切ありません。

## 2. 両調査委員会による調査の経緯

社内調査委員会は8月17日に設置された後直ちに本調査を開始し、以後調査報告書作成日である11月10日までの間、また社外調査委員会は9月15日より11月9日にかけて、それぞれ以下の通り調査を行ないました。

### (1) 両調査委員会の調査体制

社内調査委員会の委員長及び委員が調査を行ないましたが、調査補助者として、当社の経理本部、総務人事本部、経営企画室、公共SS営業本部、札幌支店から必要に応じてスタッフを加え、調査を行ないました。

なお、社内調査委員会の委員が本調査を行なうにあたって、後述する計装分野の特殊性・専門性、及び調査要員確保の観点から、関係本部である経理本部及び公共SS営業本部に所属する委員も含めて調査にあたりましたが、関係者ヒアリングは社歴の短い中途入社委員が実施、あるいは重ねて社外調査委員会から実施する等、できる限り調査の中立・公正を念頭に置いて対応を行ないました。

また、社内調査は、社外調査委員会の履行補助者である新日本有限責任監査法人より、発覚した不正会計処理の状況、保管されている書類・記録の状況などを鑑みて考えられる本調査の対象・手法・進め方、並びに、本調査事実に基づく決算修正のための計数の把握・分析・活用方法、についてのアドバイスを受けて実施しました。現在当社の監査法人による監査を担当する監査法人は有限責任あずさ監査法人であり、過去において新日本有限責任監査法人との取引は一切ございません。

一方社外調査委員会は、随時、当社から社内調査の結果並びに関係する会社規程等の提出を受け、社内調査委員会による調査・検証が適切であるか否かを、その調査方法を含めて検証するとともに、関係者のヒアリングを行なうなど独自の調査を行ない、事実の究明及び再発防止に対する意見聴取を行ないました。また、新日本有限責任監査法人を履行補助者としてしました。さらに、当社内においてコンプライアンス意識について調査するためのアンケートを行ないました。

## (2) 調査対象

社内調査を開始するにあたり、全支店・営業所において売掛金残高及び個別工事仕掛品について実在性の再確認を行ないました。その結果、本件以外には対象とする事象は発見されませんでした。また、計装分野は、当社主力の水道関連機器分野・ガス関連機器分野等とは異なり、仕入・販売手法、取引先が異なる独立した運営がなされていること、さらに調査の過程においても、同支店以外の支店・営業所の関与の可能性を示す事実は発見されませんでしたので、以降の調査対象を札幌支店に限定しました。

社外調査委員会は、社内調査の調査対象について関係者に対してヒアリングを行ない、検討した結果、調査対象は相当であると判断しました。

## (3) 調査対象期間

調査の対象となる期間は、売上・仕入データが取得可能な平成7年度以降、平成22年7月までとしました。経年及びAの意図的な廃棄により、詳細な会計記録の抽出・閲覧が困難な場合、当該記録・資料の信頼性とAの供述、取引先から提供を受けた伝票等を確認することによってこれを補完しました。この結果、平成8年度までは不適切な会計処理の事実は確認されず、最終的に平成9年度から平成22年度第1四半期までの期間における不適切な会計処理の事実の確認と当該会計処理の訂正を行ないました。

これに伴い、決算の訂正を行なうことになった事業年度及び会計期間は、以下の通りです。

- |                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| —第83期事業年度         | (平成17年4月1日から平成18年3月31日) |
| —第84期事業年度         | (平成18年4月1日から平成19年3月31日) |
| —第85期事業年度・中間会計期間  | (平成19年4月1日から平成20年3月31日) |
| —第86期事業年度・四半期会計期間 | (平成20年4月1日から平成21年3月31日) |
| —第87期事業年度・四半期会計期間 | (平成21年4月1日から平成22年3月31日) |
| —第88期第1四半期会計期間    | (平成22年4月1日から平成22年6月30日) |

社外調査委員会は、関係者に対するヒアリングを行なった結果、社内調査は、新日本有限責任監査法人のアドバイスをを受けて実施していること等から、上記の調査期間は相当であると判断しました。

## (4) 調査項目及び調査手法

### ① 売掛金・仕掛品の実在性の確認

本件では、実際には仕入を全く行っていないにもかかわらず、当社が仕入・販売を行なったように仮装していた事実が発覚したことから、まず、全支店・営業所等における売掛金及び個別工事仕掛品残高について実在性の確認を行ないました。

売掛金については、本年3月末及び6月末の取引先別残高表により、全製品の売掛金について8月末現在の入金状況、今後の入金予定等の確認を行ないました。また、個別工事仕掛品についても、3月末の全製品の工事番号別の残高リストをもとに、注文書あるいは契約書により全件の確認を行ないました。その結果、本件以外には、実在性を疑われるものはありませんでした。

次に、当社札幌支店管轄の計装に関し、本件に関係する取引先12社に対する本年7月末現在の売掛金の残高確認を行なうとともに、個別工事仕掛品の全件について、注文書あるいは契約書等により、実在性の確認を行ないました。この調査手続きによって帳簿上の損害額を確定しました。

### ② 過去取引における架空の売上・仕入金額の特定

Aが自ら行なった不適切な会計処理に関する記録あるいは証拠資料等を残していないため、札幌支店管轄の計装システムと計装機器について、平成7年度分から、次の方法により、実在性のない架空の売上、仕入金額の特定を図りました。

a. データ抽出による台帳化作業

過去(平成7年度から平成22年度第1四半期まで)の札幌支店管轄の計装システム・計装機器全データ(2,588件、売上高164億53百万円)から、実体のない架空売上・架空仕入を特定するため、本社仕入等により架空仕入の余地がないもの以外を抽出し、工事番号ごとに台帳化(工事台帳)しました。(1,397件、売上高161億9百万円)

b. 不正処理案件の絞り込み

上記工事台帳に記録されている売上及び仕入の明細について、長年にわたって計装分野での製品開発とシステム化推進業務に従事してきた経験から、計装工事に関して深い知識を有する公共SS営業本部副本部長が中心となって架空売上及び架空仕入の疑いがあるものを選別しました。

これをもとに、Aの記憶と照合し、架空売上及び架空仕入を特定しました。また、取引先から提供を受けた帳簿及び証憑書類等をもとに確認も行ない、最終的に札幌支店管轄の計装案件の約1割に当たる253件、売上高57億79百万円を実体のない架空売上等不正処理案件と絞り込みました。

c. 期末売掛金残高の修正

架空売上に伴い各期末の売掛金残高が過大計上となっているため、過年度決算訂正においては期末残高の修正が必要となります。Aによる不適切な会計処理は後述のように複雑な形態となっていたため、特定された架空売上から売掛金の期末残高をあるべき残高に修正することは困難でした。

このため、決算訂正の対象となる過去5年間に遡り、不正取引と関係した取引先からの実際の入金額と支払条件をもとに各期末の売掛金残高を推定する方法を取りました。この対象は不正取引に関連する取引先8社の売掛金としました。

③ ヒアリング(資料提供の要請を含む)

- ・札幌支店関係者5名
- ・営業統括本部3名
- ・内部監査室2名
- ・管理統括本部3名
- ・監査役2名
- ・架空売上・架空仕入・循環取引の主な対象先となっていた取引先8社
- ・外注業者6社

に対しヒアリングを行ないました。

社内調査委員会メンバーに対するヒアリングは、中立・公正を確保するため、近時(平成20年・21年)外部から当社に中途入社した他の社内調査委員会メンバーにより行なわれたほか、社外調査委員会も調査を行ないました。また、会長、社長に対するヒアリングは社外調査委員会の調査に委ねました。

④ 電子メール及び電子ファイル類の調査

社内関係者の使用していたパソコンに保存されている社内関係者の電子メール及び電子ファイル類の調査を、社外調査委員会の履行補助者である新日本有限責任監査法人FIDS(不正対策・係争サポート)部が調査を行ないました。その結果、本調査事実と異なる重要事実は発見できなかった旨の報告がありました。

⑤ その他

循環取引を行なった結果として、帳簿外の潜在債権・債務が発生している可能性が

あるため、未了の循環取引の有無を調査しました。その結果、対象となるものは発見されませんでした。

⑥ 社外調査委員会による検証

社内調査委員会の調査項目及び手法は、社外調査委員会におけるAを含めた関係者に対するヒアリング、新日本有限責任監査法人の報告等を踏まえ相当であると判断されました。

売掛金・仕掛品の実在性の確認及び過去取引における売上・仕掛金額の特定については、公共SS営業本部副本部長が中心となり調査を担当していました。同副本部長は、計装事業の立ち上げ時期から計装業務に携わっており、当社が行なう計装の工事内容を把握することができます。同副本部長が中心となって不正処理案件の選別を行ない、それをもとに、Aに対して質疑をし、また取引先から提供を受けた帳簿及び証憑等をもとに確認を行なって不正処理案件を絞り込んだことは相当であると判断されました。

### 3. 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

(1) 当社計装分野の位置付け

- ① 計装分野は、水道関連機器分野・ガス関連機器分野に次ぐ事業分野です。水道メーター・ガスメーターが社会インフラとして安定的な需要がありマーケットにおいて当社の地位が常にトップグループにあるのに対し、計装分野は売上高に占める自社製品であるセンサー類の割合は少なく、有力な同業他社も多いこと、サブコンや商社の下請けでの参入がほとんどであること等、常に厳しい営業環境を強いられてきました。
- ② また、業務内容は、自社メーター類の売上割合が比較的低く、他社品とセットにした管理システム全体を販売することが多いことから、システムエンジニア（以下「SE」といいます。）と連携した活動を行なう必要がありました。このように計装分野では極めて専門的なノウハウを要することから、社内的にも人材は少なく、他の業務分野との交流も困難でした。従って売上実績も支店・営業所に配置された計装分野の営業担当者のスキルに左右される傾向があり、こうした要因から計装分野の業績自体は伸び悩みが続きました。
- ③ 転機になったのは、平成に入って大阪支店や札幌支店の業績が伸び始めたことからです。公共事業投資拡大を背景に優秀な計装営業マンのスキルを活かした業務拡大ができないか検討された結果、平成9年度にシステム支援グループ（以下「SSG」といいます。）が設置されました。その後、平成14年度に更なる進展を目指し製造・販売・開発一体の計装営業本部が組織されました。公共事業が縮減する中でも札幌支店では農業用水等、新分野の開拓により、安定的に好成績を収めてきているものと評価されていました。

(2) 不正取引が行なわれた経緯

- ① Aは昭和53年北海道内の工業高校を卒業後当社へ入社しました。当初は釧路営業所勤務でしたが、昭和57年に札幌支店に着任し、以後今回の不正が発覚するまで札幌支店に勤務していました。
- ② 技術系ということから当初から計装分野に携わり、徐々に実力を発揮し始め、支店内では実質唯一の計装営業担当者としてその職責を担いました。平成8年には販売課係長になり札幌支店管轄の計装分野の売上高を初めて10億円台に乗せ、社内でも高い評価を受けることとなりました。この時の売上は、純粋に北海道地区での営業活動により実績を積み上げたことによるものと判断されます。
- ③ 平成9年にSSG立ち上げとともに東部地区リーダーに就任しました。本州内の他支店・営業所への営業支援、さらには新人SE等の教育・育成という業務負担も

加わり、本来の道内の顧客密着型営業が手薄になっていきました。

その結果、平成10年1月の売上について、初めて架空売上（循環取引）17百万円を計上しました。動機は売上実績維持のためであり、社内からの期待に応えたいという思いが強かったものと思われます。

④ 平成10年以降も計装分野の売上が伸び悩む中、何とか売上や利益率の目標を達成したいという思いと、売上確保のため無理をして取った採算の悪い赤字物件を黒字の工事に見せかけようとして、架空売上（循環取引を含む）を常態化させました。架空売上による損失（回収の目減り）は実在物件の利益で補填するつもりでした。実際その様な物件もありましたが、売上目標の他に、赤字物件が発生した場合に、利益率管理面からも、その補填も必要となり、次第に架空売上が拡大していきました。

⑤ 架空売上の回収を装うために、更なる架空売上が積み上げる必要があり、売掛金は膨らんでいきました。一方、平成17年以降は、売掛金回収の長期化について毎年のように監査法人から監査を受けるようになり、その隠蔽を目的に架空仕入を積み上げることで資金を捻出し、売掛金の回収を進めることもありました。（そのため、今次決算修正において、年度により架空仕入が架空売上を上回っていた年には、架空仕入と架空売上双方を取り消した結果、修正利益がプラスになった年度もあります。）

平成19年には本工事に在庫の増加を経理本部より指摘されて、新たな架空売上の計上が難しくなり、加えて平成21年の物件で大きな赤字が発生し、その資金繰りに行き詰まりました。本年5月の監査法人による監査において指摘を受けた、長期滞留債権の回収計画を提出させられましたが、予定期日になっても入金できず、その後の経理本部による回収計画のフォローが行なわれ、逃げ切れないと判断し、8月5日の自白に及びました。

### (3) 不正取引の手法

#### ① 循環取引の組成

Aは取引先に対して一見商流取引（商品の販売者と購入者との間に業者を介在させる取引）を斡旋すると見せかけ、それを複数組み合わせることで取引先に警戒されない循環取引を完成させていました。また、循環取引だけでは何れは破綻することから、実際には実取引を巧みに組み合わせていました。

#### ② 架空売上、架空仕入の計上

循環取引という架空取引によって架空仕入の買掛金及び架空売上の売掛金が計上されました。そしてそれらの取引によって一定の利益を確保したように見せかけるため、商流マージンと架空利益の合計額が、名目上回収が遅れている売掛金として滞留することになりました。

#### ③ 実工事費用の付替え、実工事売上の未計上

実際の工事案件で赤字工事が発生した場合、売上金額を水増ししたり、別の架空売上を計上し実工事の原価を付替えたりして、損失の隠蔽を行ないました。この実損失に、循環取引での損失が加わり、売掛金の滞留額をさらに増加していきました。

社内監査等により売掛金の増加を指摘されると、実在する工事について売上を計上せず、その入金を過去の架空売上の入金として処理する場合もありました。

#### ④ 社内と取引先への説明内容の使い分け

Aは架空売上・架空仕入を計上しているので、商流に加わった取引先に対しては社内システムから出力された請求書は使用できません。そのため、社内的には、「工事全体が完了するまで請求できない」とし、一方商流取引先に対しては別途作成した手書き請求書を使用して、商流取引先から支払を受けた資金で過去の滞留売掛金の回収に充てていました。

⑤ 証憑等の偽装

平成 17 年度以降の監査法人による監査において、また、平成 20 年度からは内部統制評価制度の業務プロセス評価において、滞留売掛金についての証憑を求められたとき、A は自ら偽装し、あるいは商流取引先を「次に斡旋する取引を計上してある」「監査で必要だから」等と巧みに納得させて押印させ、証憑類を監査法人・内部監査部門等に提出しました。

(4) 社外調査委員会の検証

社外調査委員会においても、関係者に対するヒアリングや過去の営業成績などの証憑等を調査した結果、不正会計処理取引の概要として以下の 4 つに分類されております。

a. 架空売上計上

製品の販売又は役務提供がないにもかかわらず計上した売上。これに関連して計上された売掛金は先方に請求できないため、架空売掛金となります。

b. 架空仕入による支払

資金循環を目的として、購買取引を装った支払い。実際は、物品の受領がないが、その事実があったように偽装し、特定の相手先に資金を支払います。

c. 偽装回収による売掛金の消込み

上記の架空仕入による支払金が循環され、関与先で一定のマーヅンが控除され当社に入金される。この入金をもとに、滞留売掛金の消込みを行なっています。

d. 売上の未計上

実体のある製品の販売又は役務提供を行ない、取引先へ代金請求し対価を受領しているが、会計上の売上は計上していません。A はここで回収した資金を過去の架空売上時に計上された架空売掛金の消込みに利用していました。

## 4. 過年度決算訂正の内容

(1) 不正取引による損益への影響額

① 架空売上、架空仕入及び原価付替えによる影響額

売上に関しては、循環を伴う架空売上が 59 億 6 千 3 百万円、架空仕入を伴わない単純な架空売上が 5 億 5 千 7 百万円、また、架空売上の回収に充てることを目的に行なわれた実売上の未計上、過少計上が 7 億 4 千 2 百万円ありました。この結果、架空売上の総額は 57 億 7 千 9 百万円となりました。

次に、循環取引による架空仕入が 47 億 9 千 5 百万円あり、このうち、平成 22 年 6 月末の帳簿上、棚卸資産に残っていた 8 千万円を控除した 47 億 1 千 4 百万円が架空の売上原価でありました。

また、実物件の赤字を隠蔽するために、架空の物件に付け替えられた原価のうち、平成 22 年 7 月末現在、棚卸資産に計上された状態のものが 8 千万円あり、売上原価に計上しました。

以上、売上総利益への負の影響額は 11 億 4 千 5 百万円となりました。

② 不正取引による損失

循環取引の架空仕入による消費税込みの支払が 50 億 3 千 5 百万円、架空売上の売掛金の回収による入金 が 47 億 9 千万円あり、この差額の 2 億 4 千 5 百万円が取引先の手数料となりました。その他、架空売上・架空仕入に付随する消費税の損失が 5 千 2 百万円発生しています。その結果、手数料と消費税損失を合わせた 2 億 9 千 7 百万円が、不正取引による損失です。

③ その他

税効果調整により、法人税等調整額への正の影響額が 1 千 6 百万円ありました。

①、②及び③の結果、平成 9 年度から平成 22 年度第 1 四半期に至る、通算の不正取引による損益への負の影響額の総額は 14 億 2 千 5 百万円でした。

以上の内容をまとめたものが次の表です。

不正取引による損益への負の影響額 (単位 百万円)

項 目	平成 9～22 年度 第 1 四半期
①売上総利益への影響額	
a 架空売上によるもの	-5,779
b 架空仕入によるもの	4,795
c 架空在庫によるもの	-80
d 付け替え原価によるもの	-80
計	-1,145
②不正取引による損失	
a 循環取引による支払	-5,035
b 循環取引による入金	4,790
c 架空売上・架空仕入に付随する消費税の損失額	-52
計	-297
③法人税等調整額	16
合計	-1,425

(2) 過年度決算訂正について

調査の結果、平成 9 年度以降について事実の確定と訂正額の確認ができ、平成 17 年度以降について決算の訂正を行なうべきと判断しました。決算訂正を行なうにあたり、訂正に足る根拠と訂正数字の確認をして、各決算期において訂正を行ないました。

なお、平成 16 年度以前の影響額は、7 億 8 千 7 百万円であり、平成 17 年度期首の過年度損益修正損に反映しました。

(3) 会計上の影響額及び過年度決算訂正による主要財務諸表項目への影響額

不正取引による、平成 17 年度以降の年度別の会計上の影響額及び過年度決算訂正による主要財務諸表項目への影響額は次の表の通りです。

会計上の影響額 (単位 百万円)

項 目	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度第 1 四半期	合 計
①売上高の修正額	-527	-195	-531	-548	-440	0	-2,243
②売上原価の修正額	391	314	454	470	409	-41	1,999
③特別損失、不正取引による損失額	-100	-20	-86	-112	-89	—	-410
④特別損失 過年度損益修正損	-787	—	—	—	—	—	-787
⑤法人税等調整額	—	12	-12	—	—	16	16
合計	-1,024	111	-176	-180	-130	-24	-1,425

過年度決算訂正による主要財務諸表項目への影響額 (単位 百万円)

項 目	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度第 1 四半期	合 計
売上高	-527	-195	-531	-548	-440	0	-2,243
営業利益	-135	118	-77	-77	-30	-41	-244
経常利益	-135	118	-77	-77	-30	-41	-244
当期利益	-1,024	111	-176	-190	-120	-24	-1,425
負債	5	166	80	73	92	176	--
純資産	-1,024	-913	-1,090	-1,280	-1,400	-1,425	-
総資産	-1,019	-746	-1,009	-1,207	-1,308	-1,248	-
売掛金	-997	-588	-560	-968	-1,429	-1,182	-

(参考) 上記過年度決算訂正を行なう前と、訂正後の主要財務諸表項目は各々次の通りです。

【決算訂正前】 (単位 百万円)

項 目	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度第 1 四半期
売上高	33,923	33,877	35,511	38,363	36,599	7,739
営業利益	1,625	698	562	910	1,514	-2
経常利益	1,760	1,012	716	978	1,550	38
当期利益	1,058	629	336	614	996	-7
負債	21,078	20,687	21,199	21,141	19,285	18,758
純資産	※17,930	17,865	16,116	15,458	16,458	15,936
総資産	39,176	38,553	37,316	36,599	35,744	34,694
受取手形及び売掛金	11,099	12,349	11,261	11,319	11,572	10,058

※注：平成 17 年度の純資産の金額には、資本の部の金額を記載しております。

【決算訂正後】 (単位 百万円)

項 目	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度第 1 四半期
売上高	33,395	33,681	34,979	37,815	36,158	7,739
営業利益	1,489	816	485	832	1,483	-44
経常利益	1,624	1,131	639	901	1,520	-2
当期利益	33	741	159	423	876	-32
負債	21,084	20,854	21,280	21,214	19,378	18,935
純資産	※16,906	16,952	15,026	14,177	15,057	14,510
総資産	38,157	37,807	36,306	35,392	34,436	33,445
受取手形及び売掛金	10,101	11,760	10,701	10,351	10,142	8,876

※注：平成 17 年度の純資産の金額には、資本の部の金額を記載しております。

## 第2 改善措置

### 1. 不適切な情報開示を行なった直接的原因（問題点）

#### (1) 計装分野の業務管理体制の不備

##### ① 部門責任者に対する統制が効かなかった。

当社においては、上司による承認が架空売上・架空仕入に対する重要な統制となっておりますが、Aは札幌管轄における専門的業務である計装分野の担当者かつ責任者であったため、本人が担当する取引については統制が効かない状況でした。業務の効率性を考えれば、プレイングマネージャーの存在について全てが否定されるものではありませんが、このような場合には支店長など更に上位者の承認を受ける仕組みにするべきでした。

##### ② 売上と仕入の両業務を担当させていた。

当社において営業担当者が売上と仕入の両業務を担当することは認められていました。これは業務に精通する営業担当者が取引先のニーズに的確かつ迅速に対応するためであり、一面でその有用性は認められます。反面、本事件のような不正取引のリスクが高まることになることから、両業務を兼務させる場合、実効性のある上位者による牽制を受ける仕組みを設けるべきでした。

##### ③ 公共SS営業本部のモニタリングが不十分であった。

公共SS営業本部は平成19年7月から各支店管轄に対して規定額以上の物件について「予実管理表」の提出を求め利益管理の指導を行なってきましたが、札幌支店については提出が遅れると共に、その提出率も10%程度でした。再三提出を指示しましたが提出されず、年度を越えるとなし崩し的に未提出で終わっていました。

「予実管理表」には、売上額・仕入額・取引先名、及び品名が伝票単位で記載されていることから、計装分野の業務内容を理解している公共SS営業本部が確実にチェックしていれば、異常な取引を発見できた可能性がありました。

#### (2) 本社管理体制の不備

##### ① 人事異動を長期間行なっていなかった。

Aが極めて優秀な営業マンとされ、每期高い実績を上げていたことも手伝って、昭和57年から現在に至る28年間にわたり札幌支店から異動することがありませんでした。この間、支店内での配置転換も行なわれなかったため、計装分野の絶対的な存在となり、また、部下である課長や担当者も長年Aの教育を受け、Aが行なうことが正しいものと信じて業務を行なう等、当人に対する牽制が効かない状態になっていました。

##### ② 社内規程・通達・業務ルールの浸透が十分でなかった。

営業事務ルール（含む債権管理）、会計ルール等、業務ルールの周知について、部門責任者等への説明にとどまっており、実務担当者まで浸透していませんでした。また、規程類の陳腐化や都度の通達によるルール変更も、実務担当者が現行ルールを理解する上での妨げとなっていました。

各本部はこうした実態を把握し、各部門内できちんと実務担当者へ展開されているか、事務が正確に実行されているか等、もっと丁寧な確認やフォローアップを行なうべきでした。

##### ③ 内部監査等が十分に機能していなかった。

###### a. 社内の他部署との連携が不十分であった。

上述の通り、本件は承認者自身による不正であり、証憑書類も偽装されていたため、通常の監査手続による発見は困難でしたが、計装分野の業務実態を理解している者と連携していれば、もっと早い段階で発見できた可能性がありました。

b. 指摘事項に対するフォローが不足していた。

平成17年頃から、本件に関連する問題点が監査役又は内部監査部門から度々指摘されていましたが、指摘事項に対する改善報告の徴求やその後のフォローアップが不足していました。

④ 経理本部によるチェック機能も低下していた。

平成19年に債権監視チームを部内で立ち上げ、長期滞留債権について確認を行なってきました。また、各販売部門には、決算期(9月・3月)に「売掛金年齢表」の6ヶ月超債権について理由を記載させ経理本部に提出させていました。しかし、経理本部単独では取引内容に立ち入っての実質的な審査能力に限界があり、不正取引に気づくことができませんでした。

(3) 社内コンプライアンス意識・モニタリング機能の不徹底

① コンプライアンス意識の不徹底

社外調査委員会が当社内においてコンプライアンス意識についてのアンケート調査を行なった結果、社内において企業行動憲章を正しく理解していないこと、社内ルール遵守意識が低い者が見受けられたことなどから、社内においてコンプライアンス意識を浸透させることができていなかったことが遠因であると考えられます。

② 内部統制のモニタリング機能不徹底について

内部統制報告制度への対応はしていたものの、上記(1)(2)に記載の通り、上位者による牽制が働かず、内部監査も十分に機能していない等、不正を発見する内部統制のモニタリング機能が不十分でした。また、当社内の役職員は、不正行為は行なわれないものだとの意識が今までは強く、リスク管理委員会やCSR委員会等による組織的な検証も徹底されていませんでした。

## 2. 再発防止に向けた今後の改善措置(直ちに着手すべきもので実施済みのものを含む)

当社は、上記1.に記載された不適切な情報開示を行なった直接的原因(問題点)から、今後類似の不適切な情報開示が二度と発生しないよう、以下の再発防止に向けた改善措置を実施してまいります。

(1) 計装分野の業務管理体制に関する改善措置

① 部門責任者に対する牽制機能の強化

「要領書(部門責任者の伝票起票制限)」を平成23年1月に制定して、支店・営業所管轄の部門責任者による受注票・検収書等の伝票起票を原則として禁止いたします。また、やむを得ず実施する場合は、支店長など上位者の承認を必須とし、相互牽制機能を強化します。

② 内部牽制の有効な業務フローへの見直し(売上と仕入の分割)

計装分野については、「拠点購買要領書」を平成23年1月に改訂して、今後、支店・営業所内に担当SEが在籍する場合は当該SEが、また、不在の場合は他の担当者が仕入を担当することとし、その際には上位者の承認を必須とします。こうした内容の精査確認を徹底することにより牽制を働かせ、また営業担当者が双方業務を兼務することを禁止します。

③ 公共SS営業本部によるモニタリング機能の充実

上記②を補完するため、以下の体制を実施いたします。

a. 公共SS営業本部による一定額以上の物件の「予実管理表」の承認

「予実管理要領書」を平成23年1月に改訂し、これに従って実施します。

b. 一定額以下の物件の抜き取りによる「予実管理表」の内容確認

公共SS営業本部にて四半期毎に新規受注物件から、客先・金額・内容を抽

出し、「予実管理表」の提出を求め内容を検証します。必要に応じて現場検証を行いません。

c. 抜き取りによる注文書及び注文請書の提出要請並びに内容確認

公共SS営業本部にて四半期毎に新規受注物件から、客先・金額・内容を抽出し、注文書及び注文請書の提出を求め内容を検証します。必要に応じて現場検証を行いません。

(2) 本社管理体制の改善措置

① 定期的ローテーションの実施

総務人事本部の人事データベースに、新たに販売・購買に携わる可能性のある部門の従業員に対して、部署、業務、取引先の担当継続期間を更新、記録する項目を追加し、同一部署、同一業務、同一取引先の担当としての在職期間が5年を超える者をピックアップできる機能を追加します。

上記の条件で抽出された社員については、当該業務のリスク評価を行ない、総務人事本部長と当該所属部門長が協議の上、業務の健全性を保持するため定期的な異動が必要であると判断された場合は、当該業務担当の社員について、人事ローテーションの優先的な異動対象者として配置転換を検討いたします。

② 経理事務・営業事務の規程類の見直し・再教育

経理本部において、従来の「支店営業所事務処理手引書」の改訂版「経理事務処理マニュアル」を平成23年1月末までに早急に作成いたします。

従来の手引書は、陳腐化しその後の通達等による改変で実際の事務処理の参考にならないことから、支店ごとに事務処理が異なるなど、誤った事務処理にもつながっていました。そこで、本マニュアルにおいて、例えば今回証憑偽装に使われた手書き請求書について、やむを得ず作成する場合、金額が変わらないときでも必ず複数名で確認し、その控えをシステム請求書と一緒に保管するといった事務ルールを規定いたします。その他、現預金などの重要物管理、売掛金消し込みは紐付きによる方法、「売掛金年齢表」による監視などの売掛金管理、原価付け替えの禁止、などのルールを盛り込み、マニュアルの整備・見直しを行いません。

改訂版の「経理事務処理マニュアル」の周知のために、支店・営業所の実務担当者向けの研修を平成23年2月末までに実施し、担当者まで十分に行き届く説明を行なって、業務ルールの浸透・定着を図ります。

営業統括本部は、与信管理を強化するために、平成23年6月末までに「得意先評価登録要領書」の見直しを行いません。また、上記記載の「経理事務処理マニュアル」の改訂に併せ、営業関連の要領書の該当箇所への反映、及び周知状況の定期的なトレースを行ない、業務ルールの浸透・定着を図ります。

③ 通達文書等の掲示ルール見直し

これまで、規程類・通達は主として紙ベースで発信され、また都度の臨時通達により事務処理が変更されているにもかかわらず、規程類の修正が遅延しがちなことから、従業員は何を見て事務処理を進めるべきか判断に迷うことが見受けられました。

そこで今般、経営企画室・管理統括本部は、規程類の見直しを行なうに際し通達文書等の掲示ルールを、社内HPを閲覧すれば現在有効な全ての規定・通達が常時閲覧できる状態にする等により、平成23年3月末までに見直し、業務ルール全般の浸透・定着、利便性の向上を図ります。

④ 内部監査機能の強化・拡充

a. 内部監査室の強化

現在の内部監査室には、計装分野の取引内容を十分に理解できる者がいないため、計装業務の経験者を兼務させることにより、内部監査機能の充実を図ります。

こうした兼務者については内部監査研修に参加させることなどにより、監査スキルの向上に努め、戦力化してまいります。

また、後述するフォロー監査やグループ会社監査など内部監査業務の大幅な拡大が想定されることから、至急内部監査室員の増員を行ないます。

b. リスク情報の伝達

監査法人による監査の立会者が作成する報告書についても、原則として「内部監査規程」に準じて経営者に報告し、未整備の状況が長期間放置されないことがないように努めます。

c. フォロー監査の徹底

これまで内部監査による指摘事項の改善が徹底されず、その後の追跡調査もほとんど行なわれておりませんでした。こうした状況を改善するため、「内部監査規程」に基づき、被監査部門からの「改善計画書」の提出、及び改善状況についてのフォロー監査を徹底します。なお、「改善計画書」様式は既に作成済みです。

⑤ 債権監視チームの機能拡大

平成 22 年 12 月から、経理本部内の債権監視チームに内部監査室員を加え、経理ルーチン業務と内部監査の両面より、売掛金に関する問題点を明らかにし、支店・営業所の売掛金管理組織及び営業統括本部と連携して、改善状況の監視を行なっています。

具体的には、これまでは形式的な確認に終始しがちであった当該債権監視業務について、支店・営業所で行なわれている債権管理（例えば滞留調査）の実施状況を「売掛金年齢表」や議事録・報告書等により、各支店・営業所の状況を把握します。また、提出された資料を閲覧し、実施状況及び個別に問題がないかを確認します。

次に、売掛金の滞留理由、売掛金残高確認時の差異理由のチェックや与信管理基準の遵守状況を確認することにより、個別の売掛金残高の妥当性の確認を行ないます。

その他、売上及び検収の取消や訂正、値引き処理、並びに、売上と検収のズレなどのチェックを実施し、従来以上に調査項目を増加させ、売掛金残高の管理を強化します。

⑥ 内部通報制度の周知・利用促進

現在、社内の監査役室が窓口となる内部通報制度が存在しますが、その制度は周知徹底されておりませんでした。そこで、社内報・社内ホームページに定期的に掲載する等、内部通報制度の周知に努めることといたします。

なお、内部通報の窓口としては、監査役室よりも従業員の馴染みのある部署の方が利用促進につながることも考えられます。そこで、将来的には利用しやすい窓口への変更も検討いたします。

(3) コンプライアンス推進体制の再構築と意識の向上策

① コンプライアンス推進体制の再構築

従来全社的なリスク管理を目的とした「リスク管理委員会」と環境マネジメント・コンプライアンス・社会貢献を目的とした「CSR委員会」がありましたが、機能が一部重複していた上活動が不活発であったことからこれを次の通り明確化・再構築し、活動活発化を図ります。

a. 「リスク管理委員会」の活性化

「リスク管理委員会」は全社的なリスク管理を担い、四半期毎に定期的会議を開催し、全社リスクの把握、責任部門への対応策策定の指示、対応策実施の検証・確認を行ないます。

b. 「コンプライアンス委員会」の新設（CSR委員会の改組）

コンプライアンスを推進し意識の浸透と向上を図るため、今般新たに社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置いたします（平成 23 年 1 月の経営会議で決議予定）。この「コンプライアンス委員会」を核として四半期毎に定期的会議を開催し、「コンプライアンス・マニュアル」作成、部門コンプライアンス推進者指名、社員への定期的コンプライアンス教育実施などを企画推進してまいり

ます。

② 「コンプライアンス・マニュアル」の作成と早期全従業員教育の実施

コンプライアンス意識に関する当社従業員アンケート調査において、当社の企業行動憲章が正しく理解されておらず、また社内ルールの遵守意識が乏しいなど、社内におけるコンプライアンス意識が徹底していないことから、当社従業員に対するコンプライアンス教育を実施してまいります。

具体的には、平成23年2月末までに「コンプライアンス・マニュアル」を整備し、これに準拠して部門コンプライアンス推進者に研修を実施、部門コンプライアンス推進者は購買・調達に関わる部門においては平成23年3月末までに、それ以外の部門においては平成23年6月末までに所属する従業員に教育をする、という形での全従業員を網羅するコンプライアンス教育を至急実施いたします。また、こうした部門ごとの定期的な研修の際には研修習熟度チェックリストを作成させること等によりその内容の理解と定着を検証することといたします。

なお、当社は既に、緊急措置として、本年11月24日付通達「営業事務処理に関し遵守すべき事項」を発信して、支店・営業所での不適切な会計処理に繋がりにくい行為の禁止を指示しており、また平成23年1月中なるべく早期に「コンプライアンス遵守事項集（簡易版）」を配布する予定です。

③ 定期的コンプライアンス教育

コンプライアンス教育は、総務人事本部が実施する定期的な階層別研修（新入社員教育・新任管理職研修等）の際にも、必ず組み込んで実施することといたします。

コンプライアンス教育の内容は、「コンプライアンス・マニュアル」等の規程類に準拠するほか、今回の不祥事を反省し取引業務全般に係るモラルの向上を図るため外部講師を招聘した「モラル教育」を、平成23年5月中にコンプライアンス推進者を対象に実施してまいります。

また、こうした研修が実際に実施され意識改革が図られたかを検証するため、全社意識調査（社内アンケート）を定期的の実施してまいります。

④ 本部コンプライアンス要員の増強

上記規程類の整備・教育の企画立案・実行を確実にかつきめ細かにフォローしていくため、平成23年2月中に法務（コンプライアンス）担当者及び内部監査担当者の増員を行ないます。

(4) 子会社の管理体制の強化

「企業グループ管理規程」により子会社等の管理業務について定めていますが、非連結子会社に対して運用されていないなど、企業グループ全体の管理体制が不十分でした。そこで、「企業グループ管理規程」及びグループ管理体制を充実させ、子会社においても不正が生じないように注意してまいります。

具体的には、小規模な非連結子会社については、子会社独自による内部監査が実質的に不可能なことから、親会社の経理本部や内部監査室が定期的な監査を行なうことといたします。これにより、グループ会社は非連結を含む子会社全社が監査対象となります。なお、期間については3年に一度を目安といたしますが、計装関連機器製造会社の非連結子会社については、平成23年3月末までに実施いたします。

その他、グループ会社においてもコンプライアンス意識を共有するため、親会社の情報を定期的に配信することといたします。また、各子会社の社長をコンプライアンス推進者に任命し、親会社の定期的な研修に参加させるとともに、子会社従業員に対しても説明会を実施する等、グループ会社についてもコンプライアンス意識の周知・徹底を行なうことといたします。

(5) 改善措置の実施スケジュール

改善措置項目につきましては、すみやかにその効果を検証しながら実施してまいります。なお、実施項目によっては、時間を要するものもありますが、その場合でもスケジ

ルールを明確にして、二度とこのような事態を起こすことがないように、着実に実施してまいります。(別紙、「改善措置の実施スケジュール」ご参照。)

### 3. 社内関係者の処分について (平成 22 年 11 月 11 日付)

当社は本件不適切な会計処理について、平成 22 年 11 月 4 日に開催した懲戒委員会において、実行者である元札幌支店副支店長 A を懲戒解雇としたほか、関係職員 3 名に対しても労働基準法及び社内規則にのっとり厳正な処分を行ないました。

また、このたびの不適切な会計処理の発生と、その結果過年度決算訂正のやむなきに至った事態を重く受け止め、平成 22 年 11 月 11 日に開催した取締役会において、下記の通り役員の処分を行ないました。

取締役会長	池田 一	月額報酬 30% を 3 カ月減額
取締役社長	鈴木 登	月額報酬 30% を 3 カ月減額
常務取締役	小野田 晋也	月額報酬 20% を 3 カ月減額
取締役常務執行役員	大橋 光雅	月額報酬 10% を 3 カ月減額
取締役常務執行役員	杉野 和記	月額報酬 10% を 3 カ月減額
常務執行役員	田中 保	執行役員へ降格、月額報酬 20% を 3 カ月減額

なお、常勤監査役から、報酬の自主返上の申し出があり、平成 22 年 11 月 9 日に開催した監査役会です承されました。

常勤監査役	多羅尾 洋	月額報酬 10% を 3 カ月返上
常勤監査役(前内部監査室長)	佐藤 二三夫	月額報酬 15% を 3 カ月返上

### 4. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

このたびの当社札幌支店において生じた不祥事によりまして、過去に開示しておりました過年度の決算公表数値が不適切な情報開示となり、株主、投資家及び各関係者の方々にご迷惑をおかけし、株式市場における信頼を損ねる結果になったことにつきまして、上場企業として重大な責任があると反省し、深くお詫び申し上げます。

当社といたしましては、本件の事態を重大に受け止め、既に関係役職員に対して厳正な処分を行ないましたが、今後は、二度とこのような不適切な情報開示を行なうことがないように、再発防止策を確実に実行し、当社役職員一丸となり関係各位からの信頼回復に向け全力で取り組んでまいります所存です。

以 上

## 改善措置の実施スケジュール

改善措置項目	平成22年度				平成23年度		
	～12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月～
(1) 計装分野の業務管理体制に関する改善措置							
① 部門責任者に対する牽制機能の強化	見直し	制定・実施	以後 定期運用				→
② 内部牽制の有効な業務フローへの見直し (売上と仕入の分割)	見直し	改定・実施	以後 定期運用				→
③ 公共SS営業本部によるモニタリング 機能の充実							
a. 本部による一定額以上物件の予実 管理表の承認	見直し	改定・実施	以後 定期運用				→
b. 一定額以下物件の抜き取りによる 予実管理表の内容確認			四半期 検証	以後 定期運用			→
c. 抜き取りによる注文書及び注文 請書の提出要請並びに内容確認			四半期 検証	以後 定期運用			→
(2) 本社管理体制の改善措置							
① 定期的ローテーションの実施	人事データ ベース構築	→	異動候補者 リストアップ・異動検 討	以後毎年 定期運用			→
② 経理事務・営業事務の規程類の見直し ・再教育	見直し	経理事務 処理マニ ュアル改訂	実務担当者 向け研修実 施	支店営業所 での運用開 始	以後 定期運用		得意先評価 登録要領書 見直し
③ 通達文書等の掲示・保管ルール見直し	方針検討	→	掲示ルール 見直し	運用開始			→
④ 内部監査機能の強化・拡充							
a. 内部監査室の強化	体制検討	方針作成		順次実施			→
b. リスク情報の伝達				次回会計士監査 より実施			→
c. フォロー監査の徹底	改善計画書 様式作成済			以後定期運用			→
⑥ 債権監視チームの機能拡大	実施済			以後定期運用			→
⑦ 内部通報制度の充実	内容検討	実施		以後定期運用			→
(3) コンプライアンス推進体制の再構築と 意識の向上策							
① コンプライアンス推進体制の再構築 (コンプライアンス委員会新設)	CSR委員会 にて決定	経営会議で 設置予定		以後 四半期開催			→
② 「コンプライアンス・マニュアル」の 作成と全従業員教育の実施	検討	簡易版配布 推進者決定	マニュアル 作成完了・ 推進者研修	各支店・ 営業所へ 展開		以後 定期実施	→
③ 定期的コンプライアンス教育(階層別等)	検討	研修計画 予算化	新入社員 研修実施			以後 定期運用	→
④ 本部コンプライアンス要員の増強	検討		増員配置				→
(4) 子会社の管理体制の強化	検討	方針作成	→	順次実施			→