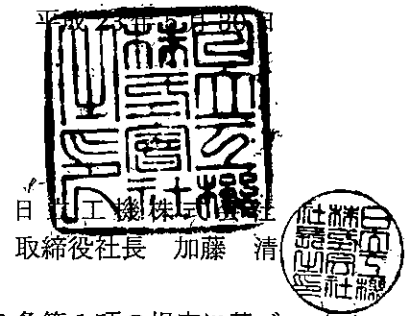


## 改善状況報告書

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 齊藤 惇 殿



平成 22 年 11 月 16 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およ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。

### 第 1 改善報告書の提出経緯

#### 1. 過年度決算短信等を訂正すべき事由を認識してから開示に至った経緯

平成 22 年 8 月 18 日開催の当社経営会議において、常勤監査役から、当社子会社の日立パワーツールズヨーロッパ GmbH（以下「HTE」という）の売掛金回収が進んでいないこと、借入金残高が増加していること、製造子会社から購入する製品代金の支払が度々遅延していること等が指摘され、実態を調査することになりました。同年 9 月 2 日から現地で、当時の HTE 社長へのインタビューを含む経営実態の調査等をした結果、全容は不明ながら数年間にわたり不適切な取引および会計処理が行われており、当社に対しては虚偽の財務報告をしていたことが判明いたしました。そのため、当社は同年 9 月 15 日に取締役社長を長とする社内調査チームを立ち上げるとともに法律顧問である森・濱田松本法律事務所に報告、同月 16 日には会計監査人に報告し、協議を開始いたしました。また、同月 17 日には当社と利害関係がなく、不正会計調査に実績を持つデロイトトーマツ FAS 株式会社（以下「DTFAS」という）に調査協力を依頼いたしました。DTFAS は、事前調査として同月 20 日から同年 10 月 4 日にかけて、現地に調査チームを派遣、現地の法律事務所とともに HTE の帳票類の検証や関係者に対するインタビュー等の調査を行いました。当社も社内調査チームを派遣し、社外調査チームと連携しつつ調査を行いました。

そして、概要を把握した段階で、本件の経緯、概要、業績への影響等について、平成 22 年 10 月 5 日付「当社連結子会社の不適切な取引および会計処理について」において開示いたしました。

#### 2. 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

##### 2-1. 調査委員会の設立

当社の社内調査および社外の専門家による事前調査を経て、平成 22 年 10 月 5 日当社取締役会の承認により、①本件の実態の解明、②責任の所在の解明（当社の関与の有無を含む）、③本件の発生原因の解明、④他の子会社等における類似事象の有無の調査、⑤再発防止策の提言を目的とする調査委員会を設立いたしました。調査委員会は、外部専門家 3 名（弁護士 2 名、公認会計士 1 名）で構成されましたが、当社の法律顧問である弁護士 1 名も委員として参画し、調査方法は調査委員会による調査と社内調査との完全な分断は行わない等、日本弁護士連合会策定「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（平成 22 年 7 月 15 日）に準拠した、いわゆる「第三者委員会」とは異なる点があります。これは、①本件が当社の子会社である HTE における問題であること、②本件発覚の端緒が当社の内部統制の作用によるものであること、③社内調査が経営会議にて指示されていること、④事前調査の結果では当社による本件への関与が認められなかったこと等から、独立性を優先して利害関係を全く有しない第三者のみで組成する必要性は必ずしも高くなく、むしろ、社外の専門家が委員となるメリットは活かしつつも、社内調査の結果等も活用して調査を行うことで、迅速かつ適切な



調査ができると判断したためです。(調査委員会では、調査の過程においてかかる判断を覆す事実が判明した場合には、調査の結果に対する信頼性を確保するための別途の措置をとることがその前提とされましたが、そのような事実は判明しませんでした。)

## 2-2.調査委員会の調査結果

### (1)不適切な取引の基本的な構図

HTE で行われていた不適切な取引および会計処理は次の2つのパターンとなっています。

#### ①架空売上の計上および取消処理

外部関係者と通謀することにより、証憑を偽造・使用し、架空売上に計上して、翌期以降に取消処理をする一連の処理です。外部関係者5社との製品受渡しおよび資金取引を伴わない会計帳簿上の操作であり、翌期以降に当初計上された架空売上取引と同一の製品、数量および単価で取消処理が行われていました。2005年(平成17年)8月から一部開始され、2009年(平成21年)2月まで実行されていました。

#### ②架空売上の計上および架空仕入れの計上

外部関係者A社と通謀することにより、証憑を偽造・使用し、隠し倉庫への製品搬出を行うことで、通常の売上取引を装い、その後、同外部関係者が実質的に支配している他の企業B社の証憑を偽造し、隠し倉庫からの製品搬入により通常の仕入取引を装う一連の処理です。これは、HTEの在庫を移動させるのみで資金取引も伴わずに行われた会計帳簿上の操作であり、また、HTEはA社に対する架空売上債権を隠蔽するために、A社への架空売上債権とB社またはA社に対する架空仕入債務とを相殺消去する会計処理も行っていました。2007年(平成19年)3月期より開始し本件処理の発覚まで反復、継続して実行されていました。

### (2)関係者とその役割

本件における関係者とその役割は、次のとおりです。HTE元社長は、本件のスキームを考案、関係取引者への本件協力の要請、取引時期および金額の決定、実行の指示を行っており、本件に主体的に関与していました。HTE経理部長はHTE元社長の指示により、本件内容の決定、会計データの作成、架空証憑の作成および廃棄等の役割を担っていました。2008年(平成20年)3月期頃より、HTE営業部長、HTE営業課長、HTE倉庫課長、HTE社長秘書なども本件に関与するようになり、HTE元社長またはHTE経理部長の指示に従い、各担当業務の範囲において実行の一部に関与していました。

### (3)HTE過年度財務諸表に与える影響

本件によるHTEの過年度財務諸表に与える影響額は、2006年(平成18年)3月期から2010年(平成22年)8月末にかけて売上高累計74,071千ユーロ、営業利益累計28,786千ユーロが過大計上となっており、純資産に与える累積影響額は28,880千ユーロとなりました。

### (4)責任の所在

本件を主導したHTE元社長の責任は極めて重大であり、調査委員会からは懲戒解雇の処分も妥当なものと考えられました。加えて、現地で直接本件に関与した者も、HTE元社長の指示とはいえ、その役職に応じた重い責任あるいは相応の責任が認められると考えられました。また、当社においても最高責任を負う代表者はもとより、子会社の管理監督責任として国際営業本部、経理財務本部、また内部統制構築・コンプライアンス推進責任として内部統制・コンプライアンス関連部門を管掌業務とする取締役は、一定の責任は免れないと指摘されました。

当社においては、平成22年11月16日提出の改善報告書に記載のとおり、関係者の処分を行うとともに、現地従業員につきましても、次のとおり処分を行いました。

HTE 営業部長：解雇

HTE 経理部長：15%の減給処分および会社代表としてサインする権限の取上げ

HTE 営業課長、HTE 倉庫課長、HTE 社長秘書：Official Warning

#### (5)その他

HTE 元社長らの関与者が、不適切な取引への関与の対価として評価される程度の私的な金銭的利益を取得していたという明確な証拠は発見されませんでした。

また、当社の役員・従業員が関与していたと疑わせる事情は認められませんでした。

他の子会社における類似事象の有無を確認したところ、売上計上の期ずれ等が新たに判明したものの、HTE で行われていたような不適切な取引および会計処理は判明いたしませんでした。

これら調査結果につきましては、平成 22 年 11 月 1 日付「当社連結子会社の不適切な取引および会計処理に関する調査結果等について」において開示いたしました。

そして、この調査結果等の開示に対し、平成 22 年 11 月 1 日に貴取引所より、有価証券上場規程第 502 条第 1 項の規定に基づく改善報告書の提出請求を受けたため、平成 22 年 11 月 16 日付で改善報告書を提出いたしました。

### 3. 過年度決算訂正の内容

調査委員会の調査結果、社内調査、および会計監査人の監査結果を踏まえ、当社として不適切な取引および会計処理が行われていたことを認識し、過年度決算の訂正が必要であることを確認いたしました。過年度連結財務諸表に与える影響額につきましては、HTE の製品仕入等にかかる未実現利益や連結間の取引および債権債務の消去、HTE 財務諸表の作成基準を親会社と統一するための会計処理等の修正、外貨財務諸表（ユーロ）の円換算などを行った上で、遡及訂正いたしました。

本件が、連結業績に与える影響額（過大計上額の純額）は、売上高 9,620 百万円、営業利益 4,468 百万円、純利益 6,019 百万円となりました。（いずれも 2005 年（平成 17 年）度から 2010 年（平成 22 年）度第 1 四半期までの累計）。また、架空売上に対して支払った VAT（Value Added Tax（付加価値税））の会計処理につきましては、費用として各期に計上する会計処理にて訂正いたしました。なお、2005 年（平成 17 年）度から 2010 年（平成 22 年）8 月までの VAT の累計額は 1,691 百万円です。

また、過去において判明はしていたものの重要性がないため遡及して会計処理の訂正をしていなかった事項および今回新たに判明した売上計上の期ずれ等に係る訂正（累計で売上高 1,111 百万円、営業利益 200 百万円、純利益 35 百万円）も、あわせて行いました。

これら過年度決算の訂正につきましては、平成 22 年 11 月 8 日付「過年度決算短信の一部訂正について」において開示いたしました。

（なお、平成 22 年 11 月 8 日付「過年度決算短信の一部訂正等について」において開示いたしました当社連結子会社の架空取引に対して支払った VAT の会計処理につき各期に費用計上しておりましたが、今般還付が確実となりましたことから、平成 23 年 3 月期決算（平成 23 年 4 月 26 日付開示）におきまして、付加価値税修正益 1,353 百万円を特別利益に計上いたしました。）

## 第2 改善措置

### 1. 不適切な取引および会計処理が発生した直接的原因（問題点）

(1) 本件が発生した直接の原因は、HTE 元社長が営業成績に関して相応のプレッシャーを感じていたことや個人としての評価・地位への願望などが動機となった可能性が考えられます。HTE 元社長の供述によりますと、外部経営環境の悪化やHTE 営業部長が主導したマーケティング戦略による営業投資の増大および人員の増加に対して売上は伸びず、予算達成が困難な状況にあったところ、赤字計上は許されないとの強いプレッシャーがあり、マーケティング戦略が奏功し売上が伸びるまでの時間稼ぎとして不適切な取引および会計処理を開始し、その後は本件により予算を達成したかのように見せかけたことにより、さらに高い目標に設定されるという悪循環に陥ったとのこと。

また、HTE 元社長には、営業活動に不可欠な権限および広範な人事権限が与えられていた中で、日本からの出向者は1名であり、長期（約6年）にわたり一人に権限が集中していました。そして、日常の牽制が働いていないことが不適切な取引および会計処理につながり、問題発覚を遅らせることにもなったと考えられます。

(2) 子会社管理のあり方にいくつかの課題があったことも原因であると思われる。具体的には、次のようなことが考えられます。

#### ①HTE の取締役会が実質的に機能していなかったこと

当社では、国際営業本部員を海外販売子会社の代表者として派遣する一方、代表者を監督するために、当社の取締役等が海外子会社の非常勤取締役を兼務しています。しかしながら、取締役会の開催頻度が少なく、監督機関として実質的に機能しておらず、また非常勤取締役による代表者の監督もできていませんでした。

#### ②国際営業本部や経理財務本部の管理手続きが十分でなかったこと

国際営業本部では、海外子会社からの毎月の売上と利益の報告について、予算管理および予算分析等を通じた財務数値のチェックは行っているものの、その誤りを発見したり、修正を促すというチェックが不十分でした。さらに、当社からの予算の付与や目標数値が、状況や実態から見ると高い水準の場合もあり、それが過度なプレッシャーにつながっていたことも一つの原因であったと考えられます。

経理財務本部では、各子会社の情報をもとに連結財務諸表を作成していますが、不適切な取引および会計処理を発見することを目的とする検証は実施せず、各子会社からの報告を正しいものとして連結財務諸表作成をしていました。したがって、管理手続きも十分であったといえる状況ではありませんでした。

また、HTE については、大手監査法人が年度決算を監査していたため、月次および四半期決算の情報も正しいものと考えていました。

#### ③HTE における内部統制の適切な運用がされていなかったこと

HTE の内部統制の体制は、2009年（平成21年）3月31日以降の当社の財務報告に係る内部統制評価の一環として、規程・マニュアル等の整備・運用体制を再構築し、2010年（平成22年）3月31日時点では、全社的內部統制の整備・運用状況の評価を書面および評価者の訪問により評価され、有効との評価を受けておりました。しかしながら、HTE 経理部長に対するヒアリングによりますと、一部で前記記載の整備・運用状況の内容と異なる可能性のある供述もあり、適切な運用について問題がありました。

#### ④内部監査の実効性が確保されていなかったこと

当社の監査室運営方針では内部監査は原則として各子会社について、3～5年に1度（平成22年8月に3年に1度に改訂）は実施することとなっていました。HTE に対する内部監査は、

平成 17 年 8 月以来、約 5 年間実施していなかったため、HTE 元社長の職務執行に対する牽制が有効に機能していませんでした。

これは、①内部統制制度の構築および運用の支援のために人員を割かれるなど、内部監査手続き自体に十分な人的リソースが確保されていなかったこと、②内部監査において発見された問題点に対するフォローアップ監査が適時に実施されていなかったこと等が原因と考えられます。

⑤コンプライアンス意識やガバナンス体制が十分でなかったこと

当社は、当社グループの全役員・従業員の企業行動の基本となる「日立工機企業行動基準」「日立工機企業行動基準実施要領」の制定をはじめ、企業経営に必要な規則、ガイドライン、マニュアルの制定や内部通報制度の創設など全社的な内部統制システムの整備を行っていますが、それらを役員や従業員の具体的な日常業務と明確に関連付けて運用・浸透させる十分な教育を実施しておらず、売上獲得重視の社内風土がコンプライアンスに対する意識の低下を招いた可能性も考えられます。

また、内部通報制度につきましては、海外子会社における周知徹底の方法は代表者に一任していたため、実質的な運用体制が十分に確保されていなかったことも考えられます。IT 統制につきましても、本社側から子会社の決算報告の数値を検証することができない状況にありました。さらに、従業員の不正・不祥事に関する処分・処罰につきましても、本件に類似する行為については、本人にも成長の機会を与えるという観点から、処罰を軽微に済ませてきたことも、本件に類似する行為の抑制という点では有効性に問題があったと考えられます。

## 2. 再発防止に向けた改善措置

平成 22 年 11 月 16 日提出の改善報告書の要約は以下のとおりです。

### (1) 企業風土の改革、コンプライアンス意識の徹底

#### ①コンプライアンス教育の強化

今回、コンプライアンスに係る不祥事を起こしましたことを真摯に受け止め、経営トップ自らが反省し、今後に対する誓いを行う意味で、グループ全体にトップメッセージを発信するとともに、当社および子会社の役員・従業員のコンプライアンス意識を一層高めるため、改めてコンプライアンス教育を実施いたします。

本件の重要性に鑑み、コンプライアンス教育の緊急対応として、当社グループ全体のコンプライアンス意識の徹底を図る目的で、コンプライアンス全体会議を 2 回（平成 22 年 11 月 2 日、同月 4 日）開催いたしました。そして、役員を含む受講者全員から「教育受講確認書兼誓約書」の提出を求め、各人の誓いを確認いたしました。

加えて、上記のコンプライアンス全体会議の受講者に対し、それぞれの職場・子会社で、会議の趣旨・内容を徹底するように指示しています。

また、当該会議におけるトップメッセージは、社内イントラに掲載するとともに、英語版も作成し、周知を図ってまいります。「教育受講確認書兼誓約書」は英語版、中国語版も作成しており、海外子会社の管理職以上にも提出を求めています。

その他、国内の地方拠点に勤務している者を対象として、同様のコンプライアンス教育を平成 22 年 11 月末までに計 11 拠点で実施いたします。

さらに、コンプライアンス教育につきましては、これまでも階層別教育（新入社員教育、技師・主任研修、管理職研修）をはじめ、半期に 1 回全国の各営業拠点で開催されるセールスエンジニア会議、半期に 1 回当社で開催される海外現地法人代表者会議などに必須カリキュラムとして行われていましたが、今後は、今回の反省も踏まえて教育内容の見直しを行い、これまで以上の効果が現れるように実施してまいります。

## ②グループ行動規範の周知

「日立工機グループ行動規範」の全社的な周知（多言語対応を含む）を図るとともに、日常業務と明確に関連付けて運用・浸透させるべく、役員・従業員に対する教育を実施いたします。

なお、当該規範は、既に前記のコンプライアンス全体会議の中で教育を行い、その際、海外子会社の代表者には、英語版と中国語版を提供し、現地従業員も含めて周知を図るよう指示しました。

さらに、多言語での翻訳等も現地の判断で進めてまいります。

また、PC環境の整っている従業員には、コンテンツも整備の上、eラーニングなども活用して、随時受講できるようにしてまいります。

## ③懲罰規定の制定と周知

コンプライアンス違反に対する懲罰方針を具体的に明文化するとともに、全従業員に周知し、再発防止につなげてまいります。

改めて、「不正・不祥事対応方針（仮称）」を定めることで、より具体的に不正・不祥事に対する懲罰の区分などを明確にし、コンプライアンス違反については厳罰で臨むことを周知いたします。

また、不正・不祥事につきましては、出来る限りの範囲内で内容を社内に公開し、再発防止につなげてまいります。

## (2) 子会社に関する監査および連結管理の強化

### ①内部監査の強化

監査体制を増強し、内部監査の実施サイクル（最長でも3年に1度）を遵守してまいります。

陣容を倍増するとともに、計画通り実施できるよう、必要に応じて各部門や社外よりさらに人員を増強し、複数の監査チームを編成して対応いたします。また、新たに加える監査員を中心に、外部のセミナー等の関連教育へ積極的に参加させることで、監査能力の向上にも努めてまいります。

実地監査におきましては、今回の不正事例を踏まえた重点監査項目を定めるとともに、監査チェックリストを見直し、的確な監査とチェック漏れの防止を図ってまいります。さらに、改善を指示した項目につきましては、経理財務部門における経理チェックと連携しつつ、改善状況のフォローアップを行ってまいります。

当面、平成23年3月末までに内部監査を予定している子会社は次の6社となっています。

日立パワーツールズヨーロッパ GmbH

日立パワーツールズ（タイ） Co.,Ltd.

日立パワーツールズメキシコ S.A.de C.V.

日立パワーツールズベルギー N.V./S.A.

日立パワーツールズノルウェー AS

日立パワーツールズフィンランド Oy

### ②海外子会社の取締役会の機能強化と牽制機能の強化

海外子会社の取締役の兼務状況を見直し、非常勤取締役も管理監督を十分に行える体制を整備するとともに、取締役会を極力現地で開催するなど、ガバナンス強化を図ってまいります。

海外子会社の取締役の兼務状況の見直しに際しましては、日本在勤者中心ではなく、現地に近い他の子会社の出向者等も役員に選任するなど、代表者以外の役員が実質的に機能できるようにしてまいります。取締役会につきましては、最低でも半期に一度は極力現地で開催して直接監督できるよう、さらに必要に応じてTV会議や電話会議なども活用しながら、各子会社の実情を直接確認するような方策を取り、機能を強化してまいります。

また、一定規模以上の子会社には、原則として複数名を出向させて、相互の牽制機能を働かせてまいります。

### ③子会社の管理体制の見直し

国際営業部門は、子会社の月次、四半期の決算の際には、主要な営業管理資料（顧客別売上データ等）も含めて営業・会計データを提出させ、米州、欧州、アジア・オセアニアのそれぞれの担当部門が責任を持って、提出されたデータについて月次での検証を行うなど、チェックする体制を構築してまいります。

予算の付与および予算管理等の指示につきましても、これまで以上に地域の市場状況や他社動向などを良く勘案するとともに、各種の営業施策も含めて、あまり短期的な見方に偏らないようにしてまいります。

また、経理財務部門の子会社管理を強化するため、新たに巡回指導を実施することといたします。当社の経理財務担当者もしくは海外子会社へ出向している経理財務担当者が、内部監査の中間年度等に、自らが関与していない海外子会社の経理チェックを行うような体制にしてまいります。そして、地域毎に経理財務統轄責任者を決め、それぞれをその地域の子会社の取締役を選任するなど、責任の所在を明確にして牽制機能を働かせてまいります。

さらに、年に一度を目安に、日本、米州、欧州、アジア・オセアニアの4拠点で地域別経理会議を開催することを計画してまいります。当該会議では、当社の経理財務部門からの出向者にとどまることなく、現地の経理マネージャーなども含めて、情報共有やスキルアップ研修などを行うとともに、コミュニケーションの場としても活用してまいります。

### ④子会社とのコミュニケーションの強化

当社の経営陣や管掌部門による子会社巡回の機会を増やし、現地代表者や管理職とのコミュニケーションを強化することにより、日常的な連絡・報告・相談がしやすい体制を構築してまいります。

少なくとも半期に一度は、巡回指導の機会を設け、業務の管理監督およびコンプライアンスの教育指導を行ってまいります。

### ⑤情報システムの整備

子会社の情報システム機能を整備し、タイムリーに子会社の実態把握に努めるとともに、経営上のリスクを本社でも把握できる体制を構築してまいります。

現在、本社側から各海外子会社システムの閲覧ができるようになっていないため、決算報告数値を直接検証できない状態になっています。対策として、本社から主要海外子会社のシステム閲覧、データ採取を可能にすることにより、売上、在庫、その他の財務会計データの詳細状況を直接確認し、決算報告数値の検証ができるようにしてまいります。

中長期的には、将来適用予定の国際会計基準（IFRS）への対応の中で、本社基幹システムと海外子会社システムの会計情報および各種管理情報の連携強化を図り、本社側からの管理体制を強化してまいります。

### (3) 内部通報制度の強化

当社では既に国内・海外におきまして内部通報制度を導入しています。当社の内部通報制度は、その対象に子会社も含めていますが、一方、各子会社も各社独自の内部通報制度を導入しています。当社の内部通報制度につきましては、グループ全体をカバーしていることもあり、今般改めて、国内・海外の従業員に対し制度の趣旨や通報の方法等を周知いたします。その後の周知の確認につきましては、前記の当社経営陣や管掌部門の巡回に際し、現地従業員に対して聞き取り確認をします。

周知に際しましては、多言語での対応を考えています。当社で日本語版、英語版を作成し、必要に応じて現地において翻訳を行い、全従業員に周知できるように努めてまいります。

また、当社の内部通報制度の通報窓口は、現在はコンプライアンス本部ですが、外部の通報窓口として法律事務所等を加えることを検討いたします。各子会社の内部通報制度につきましては、代表者の他に、非常勤取締役や監査役にも直接通報できる旨を周知してまいります。

#### (4) 人事管理の強化

##### ①人事ローテーションの推進

今回の不祥事の発生原因の一つとして、人事ローテーションが停滞していたことが考えられます。人事の停滞は、法令違反行為の温床ともなりかねず、子会社の代表者の人事ローテーション、さらに子会社の取締役の見直しを実施いたします。

当社からの出向者で同一出向先で出向期間の長い者は、最長 10 年程度となっており、できるだけ早い段階で人事ローテーションができるようにしてまいります。今後、出向期間は、4～5 年を一つの目安とするなど、海外出向に関わる人事方針を一層明確にして、人事ローテーションを行ってまいります。

##### ②適正な人材配置のための人材の補強

全社の組織および適正人員を再度見直し、必要な部門は人材の補強を図るとともに、一定規模の海外子会社については、前記のとおり、当社から経理財務担当者を含め複数名を出向させて牽制機能を働かせるなど、適切な人材配置と管理体制を構築してまいります。

特に、国際営業部門、経理財務部門、監査・内部統制部門などで、人材の補強が必要と考えています。引き続き新卒採用を計画的に行うとともに、事業のグローバル化に対応するために必要な即戦力の人材については、経験者採用を強化してまいります。

### 第3 実施・運用状況

平成23年5月16日時点における改善措置の実施・運用状況につきましては、以下のとおりです。

#### (1) 「再発防止委員会」の新設

今回の不祥事発生を受け、改善策の立案・実施、有効性の確認等を行い、再発防止の徹底を図ることを目的として、取締役社長を委員長とする「再発防止委員会」（委員会の構成は下表参照）を平成22年11月26日に新設し、毎月開催いたしました。

区分	構成
委員長	取締役社長
副委員長	コンプライアンス本部長（常務取締役）
委員	営業担当役員 法務・コンプライアンス・内部統制担当役員 経理財務担当役員 情報システム担当部長 監査室担当部長
事務局	コンプライアンス・総務担当部長

委員会では、コンプライアンス教育の強化、グループ行動規範の周知、懲罰規定の制定と周知、内部監査の強化、海外子会社の取締役会の機能強化と牽制機能の強化、子会社管理体制の見直し、子会社とのコミュニケーションの強化、情報システムの整備、内部通報制度の強化、人事管理の強化などの再発防止策の進捗フォローを中心に活動してまいりました。

これまで6回開催した再発防止委員会の主な内容は次のとおりとなっております。

なお、この再発防止委員会は、第6回の開催をもちまして一旦解散いたしますが、今後は「コンプライアンス委員会」として新たに設置し、再発防止策の継続的实施と有効性の確認、不正・不祥事発生リスクの検証を行ってまいります。

回次	開催日	主な内容
第1回	平成22年12月17日	コンプライアンス教育の計画・実績、幹部の巡回計画・実績、行動規範の周知計画・実績、内部通報制度の改定と周知計画、監査体制の整備、情報システム整備計画、関連会社取締役会の考え方、人材確保、現地従業員の処分等
第2回	平成23年1月25日	コンプライアンス教育の実績、幹部の巡回計画・実績、行動規範の周知計画・実績、内部通報制度の改定と周知計画、情報システム整備の進捗報告、子会社取締役会の現地開催計画、関連会社統轄室の巡回計画・実績、人材確保等
第3回	平成23年2月15日	コンプライアンス教育の実績、内部通報制度（外部窓口新設）の進捗、情報システム整備の進捗報告、海外販社業務基準の作成計画、幹部の巡回計画・実績、人材確保、不正・不祥事対応方針ドラフト審議等
第4回	平成23年3月23日	コンプライアンス教育の実績、内部通報制度の周知実績、情報システム整備の進捗報告、幹部の巡回実績、関連会社統轄室の巡回実績、人材確保、海外販社の業績管理、子会社の不祥事報告等
第5回	平成23年4月13日	コンプライアンス教育の実績、行動規範のeラーニング実績、情報システム整備の進捗報告、人材確保、改善状況報告書ドラフト審議等
第6回	平成23年5月12日	コンプライアンス教育の実績、幹部の巡回計画・実績、行動規範のeラーニング実績、海外勤務手引書の作成・配布、人材確保、情報システム整備の進捗報告、今後の取り組みについて等

## (2) 企業風土の改革、コンプライアンス意識の徹底

### ①コンプライアンス教育の強化

今回、コンプライアンスに係る不祥事を起こしましたことを真摯に受け止め、経営トップ自らが反省し、今後に対する誓いを行う意味で、次のとおり、会長・社長の訓話およびコンプライアンス担当部門による教育を内容とした「コンプライアンス徹底全体会議」を実施いたしました。

#### コンプライアンス徹底全体会議

実施日	場所	対象者	人数
平成 22 年 11 月 2 日	勝田工場	役員、部長職、国内支店(ブロック)長、国内外の子会社代表者	105 名
平成 22 年 11 月 4 日	品川本社	品川本社主任以上、東京地区営業主任以上	100 名

また、コンプライアンス徹底全体会議で伝えた内容をまとめた会長および社長メッセージを平成 22 年 11 月 8 日（英文は同年 12 月 13 日）、社内イントラやメール送信等により国内外の従業員に周知いたしました。さらに、徹底全体会議出席者に対し、それぞれの職場・子会社において、会議の趣旨、内容を徹底するように指示し、国内は全従業員から「教育受講確認書兼誓約書」の提出を求め、各人の誓いを確認いたしました。

海外従業員からの「教育受講確認書兼誓約書」の提出につきましては、HTE は全従業員から提出を受けており、他の子会社につきましても各社の労働契約、各国の法律等との関係を確認しながら進めております。

さらに、年頭の社長方針および年初式でのスピーチ、新入社員教育での訓示等幹部メッセージ発信の際には、当社の最重要課題として、「コンプライアンスの徹底 ―基本と正道―」（当社が社会的な規律・規範を十分に意識し、高い倫理観と公正な見識を持って事業に取り組み、市場や社会から信頼を得ることが何よりも大切であることを繰り返し盛り込み、幹部メッセージの英語版作成も含めて国内外の当社グループ全体に浸透させるようにしております。

そして、国内・海外の事業拠点への会長・社長による幹部巡回も回数を増やし、（改善報告書を提出した平成 22 年 11 月以降では、国内 15 ヶ所、海外 10 ヶ所の巡回を実施）その中で、直接、従業員（含む海外の現地スタッフ）に対して、コンプライアンスの重要性について語りかけ、理解を求めるようにいたしました。幹部巡回につきましては、今後も継続的に実施してまいります。

定期的にも実施しておりますコンプライアンス教育の内容につきましても、HTE の不祥事を教訓として、平成 22 年 11 月に実施した「コンプライアンス徹底全体会議」での会長・社長の訓話等不祥事の発生防止に関する基本方針等を繰り返し伝えており、今後もトップメッセージはコンプライアンス教育体系のメニューに取り込んで、その周知徹底を図ってまいります。また、日立工機グループ行動規範、内部通報制度、不正・不祥事対応方針など、再発防止のために新たに制定・改定したルールにつきましても、制度の浸透を図るべく、コンプライアンス本部が中心となって教育を推進しており、内容を従来よりも量・質ともに充実させております。

定期的にも実施しております具体的な教育として、半期に 1 回国内の各営業拠点で開催されるセールスエンジニア会議があり、平成 22 年度下期以降では次のとおり実施いたしました。

セールスエンジニア会議におけるコンプライアンス教育

平成 22 年度下期 (延 400 名)		平成 23 年度上期 (延 404 名)	
実施日	営業拠点	実施日	営業拠点
平成 22 年 10 月 8 日	ライオン機器事業部	平成 23 年 4 月 9 日	四国
平成 22 年 10 月 14 日	北海道	平成 23 年 4 月 14 日	北海道
平成 22 年 10 月 16 日	関東	平成 23 年 4 月 16 日	関東
平成 22 年 10 月 21 日	日立工機販売㈱	平成 23 年 4 月 18 日	ライオン機器事業部
平成 22 年 10 月 22 日	東北	平成 23 年 4 月 19 日	中部
平成 22 年 10 月 30 日	九州	平成 23 年 4 月 21 日	北陸
平成 22 年 11 月 3 日	四国	平成 23 年 4 月 22 日	関西
平成 22 年 11 月 4 日	中部	平成 23 年 4 月 23 日	日立工機販売㈱
平成 22 年 11 月 6 日	中国	平成 23 年 4 月 23 日	中国
平成 22 年 11 月 11 日	北陸	平成 23 年 4 月 23 日	九州
平成 22 年 11 月 17 日	関西	平成 23 年 5 月 13 日	東北

また、半期に 1 回当社で開催される海外現地法人代表者会議（平成 23 年 3 月 15 日）におきましても、会長訓話によるコンプライアンス教育を実施いたしました。

一方、会社の階層別教育といたしましては、課長職研修（平成 22 年 12 月 10 日）、新入社員研修（平成 23 年 4 月 1 日～4 月 8 日の集合教育）において、コンプライアンス本部長による講話の他、日立工機グループ行動規範、内部通報制度、不正・不祥事対応方針などの教育も実施いたしました。

営業拠点別教育、海外現地法人代表者会議での教育、階層別教育につきましては、継続的に実施してまいります。

②グループ行動規範の周知

従来の「日立工機企業行動基準」に示されている基本的な指針・考え方を、日常業務と明確に関連付けをして浸透させることにより、一層のコンプライアンス徹底を図る目的で、平成 22 年 10 月 1 日付けで「日立工機グループ行動規範」を制定いたしました。前記の「コンプライアンス徹底会議」等での教育や部門内での全員への教育、さらには通達・社内イントラ・掲示板等での周知に加え、国内の PC 利用者で受講環境の整っている従業員に対しては、平成 23 年 3 月 31 日より e ラーニング（社内イントラのトップページに目立つように表示）を開始し、受講修了に合わせて誓約書の提出を義務付け、全対象者の受講修了と誓約書提出を確認いたしました。

また、同行動規範につきましては、多言語化（19ヶ国語：日本語、英語、中国語、ドイツ語、フランス語、スペイン語、イタリア語、オランダ語、デンマーク語、ロシア語、ハンガリー語、ノルウェー語、フィンランド語、ポーランド語、ルーマニア語、チェコ語、スロヴァキア語、タイ語、マレー語）も図り、平成 23 年 4 月 29 日からは社内イントラのグローバルサイトを公開し、グローバル全体での更なる周知に努めております。さらにグローバルでの e ラーニング教育（英語版）につきましても、ソフトの制作、IT 環境の整備が整いましたことから同日同サイトに掲載し、受講可能な者（日本語・英語の理解者）より順次実施しております。

<参考>日立工機グループ行動規範の骨格

第1章 誠実で公正な事業活動	第4章 人権の尊重
1.1 高品質で安全性の高い製品・サービスの提供	4.1 人権の尊重に向けて
1.2 営業活動	4.2 差別の撤廃
1.3 調達活動	4.3 情報管理にともなう人権の尊重
1.4 日立ブランドの尊重	4.4 労働における基本的権利の尊重
1.5 技術者倫理の遵守	第5章 経営基盤
第2章 環境の保全	5.1 情報の管理と利用
2.1 環境経営の推進	5.2 内部情報の利用とその留意点
2.2 環境に配慮した事業活動・環境管理の推進	5.3 会社資産の管理と保全
2.3 ステークホルダーとの対話	5.4 従業員の力を引き出す環境の整備
第3章 社会との関係	5.5 輸出入関連法令の遵守
3.1 企業情報の開示	第6章 行動規範の遵守の仕組み
3.2 地域社会への貢献	6.1 ルールの徹底
3.3 政治・行政との関係	6.2 自己チェック
3.4 反社会的取引の防止	6.3 内部通報制度
3.5 贈物・接待などについて	第7章 経営トップの責任
3.6 各国・各地域の文化・慣習の尊重と法令遵守	附則 適用について

③懲罰規定の制定と周知

当社グループとして、不正・不祥事、コンプライアンス違反（以下「不祥事等」という）への対応方針を明確化することにより、当社グループが「基本と正道」に則った企業倫理と法令遵守に根ざした事業活動を展開することを目的として、「不正・不祥事対応方針」を、平成23年3月1日付で制定いたしました。

本方針では、不祥事等発見者の報告義務を明確化するとともに、故意に不祥事等を行った場合には懲罰について厳格に実施すること（原則として懲戒解雇）を謳っており、不祥事等発生への牽制機能を強化しております。

方針の骨子は以下のとおりです。

項目	内容
背景と目的	不祥事等への対応方針を明確化することにより、「基本と正道」に則った企業倫理と法令遵守に根ざした事業活動を展開する。
適用範囲および責任	当社グループ全ての役員・従業員に対して適用する。
対象となる不祥事等の内容	法令違反、社内規則違反、会社の社会的信用を損なう行為。
報告義務	不祥事等を発見した場合は、上長等を通じて速やかにコンプライアンス本部へ報告する義務がある。報告しない場合には、本方針違反として懲罰の対象となる。
調査手続き	コンプライアンス本部は、報告受領後速やかに調査を開始する。
懲罰	従業員については、就業規則等に従い懲戒処分がとられる。故意に不祥事等を行った場合は、原則として懲戒解雇となる。役員については、取締役会決議により処分を実施する。
守秘および報告者の取扱い	調査情報は守秘扱いとする。また、報告者は報告したことを理由に不利益取扱いを受けないことを保証する。

不正・不祥事対応方針につきましても、多言語化（11ヶ国語：日本語、英語、中国語、ドイツ語、フランス語、ポーランド語、ハンガリー語、ルーマニア語、チェコ語、スロヴァキア語、マレー語）を図り、国内外の従業員に周知（平成23年2月28日に日本語版通達発信、同年3月9日に英語版発信、同年4月4日に中国語版発信、その後各国にて翻訳）を図りました。

### (3) 子会社に関する監査および連結管理の強化

#### ①内部監査の強化

子会社に対する内部監査を強化するため、監査体制を増強いたしました。具体的には、平成22年12月1日付および平成23年2月1日付でそれぞれ1名ずつ増員し、従来の陣容2名を4名に増強いたしました。新たに加えたメンバー2名はいずれも、経理財務の知識に加えて、海外勤務（マネジメント）経験も豊富であり、特に海外子会社の内部監査においては即戦力になるものと考えております。また、新たに加わった監査室員を中心に、外部セミナー等の関連教育へも積極的に参加させることで、監査能力の向上にも努めております。そして、子会社等の監査実施時には、内部監査が計画どおり実施できるよう、必要に応じて総務、経理等の各関連部門から人員を補強することによって複数の監査チームを編成するなど、内部監査の実施サイクル（最長でも3年に1度）の遵守に努めてまいります。

実地監査におきましては、今回の不正事例を踏まえ「不正・不適切な業務処理の発見と未然防止、金銭事故等の不祥事の防止」を目的として、重点監査項目に落とし込んだ監査チェックリストを見直し、売上計上（特に売上戻し等）、売掛金、経費（販売経費、交際費、その他）、棚卸資産、仕入れ、買掛金、借入金、人員、コンプライアンスなどの各チェック項目を設けて、的確な監査とチェック漏れの防止を図り、監査品質の向上に努めております。さらに、牽制機能を高めるために、今回の不祥事発生以後に実施した内部監査および今後実施する内部監査において改善を指示した項目につきましては、経理財務部門における経理チェックと連携しつつ、改善状況のフォローアップを行ってまいります。

平成23年3月までに内部監査の実施を予定した子会社は、過去3年以内に内部監査を実施していない海外の販売子会社から選定した6社でありましたが、その内の日立パワーツールズノルウェーASの子会社1社（※）を含め、計7社について実施いたしました。

実施会社	実施期間
日立パワーツールズベルギーN.V./S.A.	平成22年12月13日～12月17日
日立パワーツールズ（タイ）Co., Ltd.	平成22年12月21日～12月25日
日立パワーツールズスウェーデン AB（※）	平成23年1月11日～1月14日
日立パワーツールズノルウェー AS	平成23年1月17日～1月21日
日立パワーツールズフィンランド Oy	平成23年2月8日～2月12日
日立パワーツールズヨーロッパ GmbH	平成23年2月14日～2月19日
日立パワーツールズメキシコ S.A.de C.V.	平成23年3月29日～3月31日

なお、平成23年度上期には以下の海外子会社について、内部監査の実施を計画しております。

- ・日立工機マレーシア Sdn.Bhd.
- ・日立工機インドネシア Ltd.
- ・日立工機ヨーロッパ Ltd.
- ・日立工機商業（中国）有限公司
- ・日立パワーツールズオーストラリア Pty.Ltd.

#### ②海外子会社の取締役会の機能強化と牽制機能の強化

海外子会社の取締役会が実質的に機能していなかったことを反省し、子会社の取締役の兼務状況を見直し、非常勤取締役も管理監督を十分に行える体制を整備するとともに、取締役会は最低でも半期に1度は、極力現地で開催することを基本方針とし、ガバナンス強化を図りました。

具体的には、海外子会社の取締役の見直しを平成22年12月1日付で実施いたしました。見直

しに際しましては、日本在勤者中心ではなく、現地に近い他の子会社の出向者等も役員に選任し、現地における取締役会開催に対応しやすい体制といたしました。そして、平成 23 年 5 月までに全海外子会社 27 社において、兼務役員も出席の下、取締役会を開催いたしました。また、各海外現地法人の日本人駐在員は 2 名以上を基本とするなど、代表者以外の役員が実質的に機能し、相互の牽制機能が働くように日本人複数名体制の推進を図っております。

さらに、平成 22 年 12 月 1 日付で、これまでの「関連会社室」を「関連会社統轄室」に改め、米州、中南米、欧州、アジア・オセアニアの各地域毎に経理財務統轄責任者をそれぞれ 1 名選任し、従来の関連会社経営支援・業務サポートに加えて、海外販売子会社の定期的な巡回指導など管理面での強化も図りました。

今後は、必要に応じて TV 会議や電話会議なども活用しながら、各子会社の実情を直接確認するような方策をとり、取締役会の機能を強化するとともに、コンプライアンス徹底の観点から、小規模拠点の統合や、サポート業務の集約・効率化も検討してまいります。

### ③子会社の管理体制の見直し

国際営業部門は、子会社の月次、四半期等の決算の際には、各海外販売子会社から営業管理資料（顧客別売上データ等）も含めた主要な営業・会計データ「Monthly Financial Report」を、平成 22 年 12 月分より提出させております。提出されたレポートについて、米州、欧州、アジア・オセアニアのそれぞれの担当部門が責任を持って、新たに作成した「月次決算チェックリスト」および「月次決算検証確認シート」等にて検証を行うなど、自らチェックする体制を構築いたしました。具体的には、売上、利益等の各項目について一定の変動幅を設け、その変動幅を超える数値報告があった場合には、現地に具体的理由を問い合わせるなどの業務フローを定め、確認・指導を行っております。また、国際営業本部、経理財務本部、関連会社統轄室の各部門において、売上管理、売掛金管理、経費管理等の項目別の確認分担および確認者を明確にし、確実な検証を実施しております。予算の付与および予実算管理等の指示につきましても、平成 23 年度上期予算立案時より改め、これまで以上に地域の市場状況（市況回復地域、後退地域、新興国等）や他社動向などを良く勘案するとともに、各種の営業施策も含めて、あまり短期的な見方に偏らないように留意しております。

経理財務部門は、子会社管理を強化するため、新たに定期的な巡回指導を実施しております。具体的には、当社の経理財務担当者または海外子会社へ出向している経理財務担当者が、内部監査の中間年度等に、自らが関与していない海外子会社の経理チェックを行うような体制にしております。

また、今回新たに選任した経理財務統轄責任者は、経理財務の知識に加えて、海外勤務（マネジメント）経験も豊富であり、関連会社の経営支援、業務管理、業務サポート面の強化も図っております。そして、それぞれの統轄責任者にその地域の子会社の取締役を兼務させるなど、責任の所在を明確にして牽制機能を働かせております。統轄責任者は、これまでに定期的な巡回指導を全海外子会社 27 社において実施いたしました。

さらに、年 1 回を目安に、日本、米州、欧州、アジア・オセアニアの 4 地域で地域別経理会議を開催することとし、以下のとおり実施いたしました。当該会議では、当社の経理財務部門からの出向者にとどまることなく、現地の経理マネージャーなども含めて、情報共有やスキルアップ研修などを行うとともに、コミュニケーションの場としても活用してまいります。

#### 地域別経理会議

地 域	実施期日
日本	平成 23 年 5 月 27 日
米州	平成 23 年 4 月 29 日
欧州	平成 23 年 5 月 26 日
アジア	平成 22 年 11 月 22 日～23 日
アジア・オセアニア	平成 23 年 6 月 10 日（予定）

#### ④子会社とのコミュニケーションの強化

これまで、当社の代表者も含めた経営陣や管掌部門による定期的な子会社巡回の機会が少なく、ガバナンス機能が働いていなかったことを反省し、当社の経営陣や管掌部門による子会社巡回の機会を増やし、現地代表者や管理職とのコミュニケーションを強化することにより、日常的な連絡・報告・相談がしやすい体制を整えてまいりました。

具体的には、以下のとおり当社の会長・社長による国内・海外子会社への幹部巡回を 12 子会社 13 拠点、その他管掌役員・監査役による巡回を 15 子会社において実施いたしました。

##### 幹部巡回

巡回役員	巡回先	巡回期日
取締役会長	日立パワーツールズオーストラリア Pty.Ltd.	平成 23 年 1 月 30 日～2 月 4 日
	三京ダイヤモンド工業(株)名張工場	平成 23 年 2 月 8 日
	(株)日工タナカエンジニアリング	平成 23 年 4 月 5 日
	三京ダイヤモンド工業(株)本社工場 (海老名)	平成 23 年 4 月 8 日
	日立工機ブラジル Ltda.	平成 23 年 5 月 8～10 日
	日立パワーツールズメキシコ S.A. de C.V.	平成 23 年 5 月 11～12 日
取締役社長	日立工機 U.S.A.,Ltd.	平成 22 年 12 月 10 日～13 日
	日立パワーツールズフランス S.A.S.	平成 23 年 1 月 10 日
	日立パワーツールズヨーロッパ GmbH	平成 23 年 1 月 11 日
	日立パワーツールズネザールランド B.V.	平成 23 年 1 月 12 日
	日立パワーツールズベルギー N.V./S.A.	平成 23 年 1 月 13 日
	日立パワーツールズ (U.K.) Ltd.	平成 23 年 1 月 14 日
	日立工機シンガポール Pte.Ltd.	平成 23 年 2 月 17 日～24 日
管掌役員・ 監査役	(株)日工タナカエンジニアリング	平成 23 年 11 月 11 日他
	日立パワーツールズベルギー N.V./S.A.	平成 22 年 12 月 16 日～17 日
	台湾日立工機股份有限公司	平成 22 年 12 月 19 日～21 日 平成 23 年 2 月 21 日
	日工ソリューションズ(株)	平成 22 年 12 月 22 日
	日立パワーツールズタイランド Co.,Ltd.	平成 22 年 12 月 24 日～25 日他
	日立工機商業 (中国) 有限公司	平成 23 年 1 月 24 日、 2 月 18 日～20 日
	日立パワーツールズノルウェー AS	平成 23 年 1 月 20 日～21 日
	日立工機販売(株)	平成 23 年 1 月 26 日
	日立パワーツールズフィンランド Oy	平成 23 年 2 月 2 日
	日立パワーツールズデンマーク A/S	平成 23 年 2 月 4 日
	日立パワーツールズヨーロッパ GmbH	平成 23 年 2 月 9 日～12 日
	福建日立工機有限公司	平成 23 年 2 月 22 日
	広東日立工機有限公司	平成 23 年 2 月 23 日
	日立工機シンガポール Pte.Ltd.	平成 23 年 5 月 4 日
日立工機マレーシア Sdn.Bhd.	平成 23 年 5 月 8 日～11 日	

会長・社長による海外子会社への巡回時には、日本からの出向者の他、現地スタッフも交えた会議を開催し、経営方針を伝えるとともに、コンプライアンスの教育指導を実施いたしました。

また、管掌役員・監査役のほか、海外販売子会社の管掌部門である国際営業本部の各地域担当部長による巡回指導も、平成 22 年 11 月以降 20 社に対し実施いたしました。

巡回指導につきましては、引き続き少なくとも半期に 1 回はその機会を設け、日常業務の管理監督およびコンプライアンスの教育指導を行ってまいります。あわせて、ローカルスタッフの日本研修等も検討し、経営陣や管掌部門等と現地代表者や管理職等とのコミュニケーションを更に強化し、風通しの良い職場環境を醸成してまいります。

#### ⑤情報システムの整備

子会社の情報システム機能を整備し、タイムリーに海外子会社の実態把握に努めるとともに、経営上のリスクを本社でも把握できる体制を主要な海外子会社について構築いたしました。

これまでは、本社側から各海外子会社システムの閲覧ができるようになっていなかったため、決算報告数値を直接検証できない状態になっておりましたが、本社（国際営業本部、経理財務本部等）からの主要海外子会社システム閲覧、データ採取を可能にすることにより、売上、在庫、その他の財務会計データの詳細状況を本社にて直接確認し、異常値の有無など決算報告数値の検証をできるようにいたしました。

具体的には、平成 23 年 3 月までに HTE の他、オランダ、オーストリア、ノルウェー、オーストラリア、シンガポール、香港、中国/広東省、中国/福建省、アメリカ、フランスにある主要 11 海外子会社に対する日本からの直接システム閲覧、データ採取を可能にし、決算報告数値を直接検証しております。本システムは、順次他の海外子会社に対しても拡大してまいります。

中長期的には、将来適用予定の国際会計基準（IFRS）への対応の中で、本社基幹システムと海外子会社システムの連動等による会計情報および各種管理情報等の連携強化を図り、本社側からのチェック機能が有効に働く管理体制を構築してまいります。

#### (4) 内部通報制度の強化

当社の内部通報制度は、平成 17 年 4 月 1 日に制定されておりましたが、今回の不祥事を契機として、より使いやすく、牽制機能を発揮しやすい制度とするために、平成 23 年 3 月 1 日付で外部通報窓口設置等の制度改正を行うとともに、改正版の施行に先立ち同年 2 月 25 日に日本語版および英語版にて通達を発信し、さらに多言語化（11ヶ国語：日本語、英語、中国語、デンマーク語、ドイツ語、ポーランド語、ハンガリー語、チェコ語、スロヴァキア語、ルーマニア語、マレー語）も推進し、グローバルで制度の周知を図りました。また、一層の周知に向け、内部通報制度のポスターも作成し、社内掲示しております。

今回改正した主なポイントは、次のとおりです。

項目	内容
①通報として受け付ける内容	従来の「法令に違反する行為」に加えて「業務上の法令に違反する行為（疑いやおそれのある場合も含む）」「社内規程・規則・通達その他、業務遂行ルール違反に関する行為」「会社の社会的信頼を著しく損ねる反社会的な行為」も通報の対象とし範囲を広げた。
②通報者	従来の「社員」に加えて「有期従業員（臨時員、パートタイマー等）」「派遣社員」からの通報も可能とした。
③通報先	従来の社内窓口（コンプライアンス本部）に加えて、外部通報窓口（社外の弁護士）も設置した。また、海外からの通報も想定し、英語等での通報も受付可能な制度とした。

#### (5) 人事管理の強化

今回の HTE における不祥事は、HTE 元社長に営業活動に不可欠な権限および広範な人事権限が与えられていた中で、日本からの出向者は元社長 1 名であり、長期（約 6 年）にわたり一人に権限が集中し、日常の牽制機能が働いていなかったことが原因であったと指摘されております。

これに鑑み、次のような人事管理の強化に取り組みました。

#### ①人事ローテーションの推進

子会社の役員人事については、平成 22 年 11 月 29 日開催の当社役員会において、次のとおり基本的な考え方を明確にいたしました。そして、この考え方にに基づき、長期間にわたり同一子会社で代表者を務めている者（最長で 10 年程度の代表者など）の人事ローテーションや日本人出向者複

数名体制の整備を念頭においた人事異動を平成 22 年 12 月 1 日付で実施いたしました。

今後もこの基本的考え方に基づき、中長期的観点から人事計画の策定と教育強化を図り、順次見直しを行ってまいります。

#### 基本的考え方

- ・ 出向期間は 4～5 年以内とする。
- ・ 1 拠点（現地法人）に日本人を 2 名以上配置し、牽制を働かせる。
- ・ 海外販売子会社を統轄する経理財務統轄責任者を各地域（欧州、米州、中南米、アジア・オセアニア）毎に置く。

#### ②適正な人材配置のための人材の補強

前記の人事ローテーションを含め、事業のグローバル化に適切に対応するために、特に国際営業部門、経理財務部門で人材の補強が必要であることから、平成 22 年 11 月以後、即戦力として 7 名の経験者を採用いたしました。その主な内訳は、国際営業部門（6 名）、内部統制部門（1 名）となっております。

平成 20 年度からの採用数は、次のとおりです。平成 22 年度までの経験者採用（計 23 名）の職種別の主な内訳は、国際営業部門（14 名）、経理財務部門（3 名）、法務・総務（2 名）などです。平成 23 年度につきましては、新卒採用 17 名がすでに入社済みですが、経験者採用におきましても、国際営業部門、経理財務部門などを中心に 16 名の増員を計画しております。

区 分		平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
新 卒 採 用	大学卒（理系）	16	15	8	10
	大学卒（文系）	10	12	0	6
	高卒等	19	19	3	1
計		45	46	11	17
経験者採用		10	4	9	16（注）
合計		55	50	20	33

（注）平成 23 年度の経験者採用は予定数

引き続き、新卒者および経験者採用で人員を補強しながら、事業のグローバル化に対応するとともに、海外のローカルスタッフのレベルアップにも努めてまいります。加えて、新たに入社した新卒者および経験者を含めてコンプライアンス意識の醸成を徹底してまいります。

また、海外勤務者に対する教育、業務サポートの一環として、これまでの各種マニュアルを整理するとともに内容を充実させた「海外勤務の手引書」を作成し、全海外子会社に配布いたしました。あわせて、国際営業本部員に対しても本手引書に基づき、海外業務についての教育、レベルアップを図ってまいります。そして、今後も本手引書の充実を図り、本部と子会社が連携して、確実な業務プロセスの実行を推進するとともに、グローバル事業に適した人材の育成に取り組んでまいります。

本手引書の内容は次のとおりです。

- I. 海外赴任に伴う各種手続き及び主な引継ぎ事項
  1. 生活立上編
  2. 業務引継ぎ編
- II. 赴任中業務個別マニュアル
  1. 受発注・出荷業務
  2. 売掛金管理業務
  3. 棚卸資産管理業務
  4. 総務関連管理業務
  5. その他管理業務
  6. その他

(6) 改善報告書提出後の子会社不祥事について

前述したさまざまな再発防止策を実行していく中で、誠に遺憾ながら国内子会社（㈱日工タナカエンジニアリング）におきまして、新たな不祥事を発見するに至りました。当該子会社の大阪支店長が、平成 22 年 8 月、9 月、10 月、12 月の 4 ヶ月にわたり、受領証の顧客サインを自ら行い架空売上を計上していたもので、計上した架空売上の金額は合計 2,571 千円でありました。なお、架空計上された上記売上につきましては、既に平成 23 年 1 月および 2 月で全ての売上の消込処理を完了しております。

子会社経営陣のチェック機能が働き、早期かつ軽微なうちに発見することが出来ましたが、当社といたしましては、コンプライアンス意識の徹底が当社グループ全従業員に浸透しきれていなかったことを重く受け止め、真摯に反省するとともに、再発防止に向けて速やかに次の 5 つの対策を行いました。

①当社会長・社長による緊急コンプライアンス会議の実施（計 5 回）

実施日	場所	対象者	人数
平成 23 年 2 月 23 日	㈱日工タナカエンジニアリング	㈱日工タナカエンジニアリング 役員、営業所長	33 名
平成 23 年 2 月 24 日	品川本社	品川本社営業関係者	42 名
平成 23 年 2 月 26 日	品川本社	日立工機販売㈱営業所長、 三京グレイメント工業㈱営業所長	55 名
平成 23 年 2 月 28 日	勝田工場	工場在勤課長・主任	315 名
平成 23 年 3 月 11 日	勝田工場	工場在勤課長・主任	6 名

②不正・不祥事対応方針、内部通報制度の再度の周知徹底

③請求書発行と発送の分担分け、売掛金消込の徹底、チェック証憑の見直しなど、㈱日工タナカエンジニアリングでの未出荷売上計上防止のためのチェック体制の強化

④厳罰処分内容（不正当事者は諭旨解雇）の当社グループ全体への周知による抑止、牽制

⑤他の国内販売子会社である日立工機販売㈱において、同社社長、管理部長による全営業所長への再発防止の再教育および各営業所長による全所員への再教育の実施

(7) 改善措置の実施、運用状況についての評価

当社では、HTE における不祥事発生以後、その原因究明と再発防止に向け真摯に取り組んでまいりましたが、その間、前述のとおり国内子会社における不祥事を発見するに至り、当社グループ全従業員へのコンプライアンス意識の確実な浸透と、再発防止策が有効に機能することを強く意識した再教育を実施してまいりました。

当社といたしましては、これらの反省を踏まえ、改めて二度と同様の不祥事を発生させないように、「コンプライアンスの徹底 ―基本と正道―」を最優先課題として、経営トップ自らが率先して再発防止策を断行することにより、当社グループ全従業員の意識改革がなされ、コンプライアンス意識の醸成が進み、企業風土も大きく改善してきていると認識しております。

また、当社グループの全役員・全従業員が一丸となり、改善報告書にある改善措置を着実に実施することにより、子会社に関する監査および管理・牽制機能の強化、子会社とのコミュニケーションの向上、情報システムの整備、人事管理の強化等、着実に効果が現れていると認識しております。

今後につきましても、①全従業員に対するコンプライアンス教育の反復実施（最低でも半期に 1 回は全従業員が受講）、②不正・不祥事発生リスクに対し、適時適切な対応を可能とする組織・体制の構築（コンプライアンス委員会の設置）、③人材補強による人材配置の適正化および人事ローテーションの実施等、これまでの取り組みを継続的に運用し、さらに徹底していくことによって、再発防止とコンプライアンス遵守最優先の企業基盤の構築を図り、株主・投資家の皆様からの信頼の回復に向けて全力を尽くしてまいります。

以上

【別紙】 改善措置の実施スケジュール

改善措置項目(本編9頁以降「第3実施・運用状況」)	平成22年		平成23年						
	～11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月～	
<b>(2)企業風土改革、コンプライアンス意識の徹底</b>									
<b>①コンプライアンス教育の強化</b>									
(緊急)コンプライアンス徹底全体会議	工場(11/2)、 本社(11/4)実施			日工研エンジニアリング(2/23)、 本社(2/24)、日立工機販売(2/26) 工場(2/28、3/11)において 追加実施					
トップメッセージの発信	コンプライアンス会議 トップメッセージを 発信・掲示(11/8)	コンプライアンス会議 トップメッセージ英語 版を海外発信 (12/13)	社長方針、年頭 挨拶を掲示・配 布(1/5～12)	社長方針、年頭 挨拶英語版を海 外発信(2/8)				継続実施	
コンプライアンス教育(全国の営業拠点)	(関東)(関西)(中国)(四国)(中部) (北陸)(九州)(北海)(東北)(フサイ エンス機器事業部)(日立工機販売) において実施(10/8～11/17)					(関東)(関西)(中国)(四国)(中部) (北陸)(九州)(北海)(東北)(フサイ エンス機器事業部)(日立工機販売) において実施(4/9～5/13)		継続実施	
コンプライアンス教育(階層別教育等)		新任課長研修 (12/10)、班長 教育(12/21)を 実施				新入社員教育 (4/1～8)を実施		継続実施	
<b>②グループ行動規範の周知</b>	役員会付議(9/27)、制定(10/1)、 緊急コンプライアンス徹底会議で周知 (11/2・4)、グループ内通達発信 (12/24)			国内子会社規則 化完了(2/24)	国内eラーニング 教育開始(3/31)	eラーニング教育 継続実施			
<b>③懲罰規定の制定と周知</b>	検討			「不正・不祥事対応方針」役員会承 認(2/25)、通達発信(2/28)、 英語版通達海外発信(3/9)		継続的運用			
<b>(3)子会社に関する監査および連結管理の強化</b>									
<b>①内部監査の強化</b>									
監査体制の増強	基本方針決定	1名増員 (12/1付)		1名増員 (2/1付)					
内部監査の実施		ヘルキ子会社 (12/13～17)、 タイ子会社 (12/21～25)	スウェーデン子会社 (1/11～15)、 ルウエ子会社 (1/17～21)	フロント子会社 (2/8～12)、 HTE (12/14日～18)	アソ子会社 (3/28～31)		インド子会社 (5/25～6/2)	中国(上海)子会 社 (6/9～17予定)	
<b>②海外子会社の取締役会の機能強化と牽制 機能の強化</b>									
子会社の取締役見直し	「基本的考え方」 「関連会社役員 改選」を役員会 付議(11/29)	国内・海外関連 会社役員の見直 しを実施 (12/1付)					国内・海外関連会社役員 の定期見直しを実施 (国内:5月、海外:7月)	継続実施	
取締役会の機能強化	「基本的考え方」 「関連会社役員 改選」を役員会 付議(11/29)	国内・海外関連 会社役員の見直 しを実施 (12/1付)			平成23年5月までに全子会社について 取締役会を開催			最低でも半期に 1回は開催	
複数出向体制の構築	「基本的考え方」 「関連会社役員 改選」を役員会 付議(11/29)	国内・海外関連 会社役員の見直 しを実施 (12/1付)					国内・海外関連会社役員 の定期見直しを実施 (国内:5月、海外:7月)		
<b>③子会社管理体制の見直し</b>									
管掌部門による営業・決算データの検証	検討		検証方法決定、 海外販社の一部 につき検証開始	海外販社23社に つき本格実施		継続実施			
経理財務部門による巡回指導		関連会社統轄室 を設置(12/1付)			全子会社について巡回指導を実施			継続実施	
地域別経理会議の開催		最低でも年に1回は開催(日本(5/27)、米州(4/29)、欧州(5/26)、アジア(11/22～23)、アジア・オセアニア(6/10予定))に開催							
<b>④子会社とのコミュニケーションの強化</b>									
経営陣、管掌部門による巡回		会長・社長による子会社巡回を国内3ヶ所、海外10ヶ所、その他管掌役員・管掌部門による巡回を24ヶ所実施							
<b>⑤情報システムの整備</b>									
主要海外子会社のシステム閲覧		主要管理データ 直接閲覧、採取 環境整備完了	(経理)(財務)(国 際営業)他に現 地システム公開を 開始				4月～:主要海外子会社(11社)に ついて主要管理データ採取の自動 化を開始	順次対象子会社 を拡大	
決算報告数値の検証			主要海外子会社 の検証対象帳票 の公開を開始					順次対象子会社 を拡大	
基幹システムと子会社システムの連携							国際会計基準(IFRS)の導入と連携		
<b>(4)内部通報制度の強化</b>									
内部通報制度の周知									
多言語化対応	検討		社外窓口設置に ついて弁護士打 合せ(1/14)	通報制度概要を 役員会報告、日 本版、英語版通 達発信(2/25)		継続的運用			
外部窓口の設置									
<b>(5)人事管理</b>									
<b>①人事ローテーションの推進</b>	「基本的考え方」 「関連会社役員 改選」を役員会 付議(11/29)	人事異動(国内・ 海外関連会社役 員を含む)実施 (12/1付)		職制改正・人事 異動を役員会付 議(2/16・25)			職制改正・人事 異動実施 (4/1付)	継続実施	
<b>②適正な人材配置のために人材の補強</b>									
人材の補強(経験者採用)	1月～11月まで に4名採用(国際 営業、法務、経 理)	1名採用 (国際営業)	2名採用 (国際営業)		2名採用 (国際営業、 開発)		1名採用 (内部統制)	2名採用 (国際営業)	継続実施